

事務局資料

令和4年1月
経済産業省

現状と課題

1. スキル陳腐化の加速と、人的資本投資の減少

- デジタルやグリーンなどのメガトレンドや技術革新により、スキル陳腐化のスピードも遥かに上がる見込み。生涯学び続けることが不可欠となる。
- しかしながら、日本企業の人への投資はむしろ減少し、個人も自ら学ばないのが日本の現状。

2. 流動性が低く、活力も乏しい労働市場

- 日本は、労働市場の流動性が低く、所得が上がらない構造が定着。
- 従業員エンゲージメントが低く、今の勤務先への愛着が乏しいが、転職や独立の希望も少ない。また、課長や部長への昇進も遅く、ポストに見合った処遇もなされていない。

3. 多様な人材が十分に活躍できていない環境

- 日本企業は経営層を始めとして生え抜き比率が突出しており、同質性が高い。
- 女性・博士人材・高度外国人・障害者など多様な人材が十分に活躍できる環境がない。

産業構造の大転換：自動車産業の例

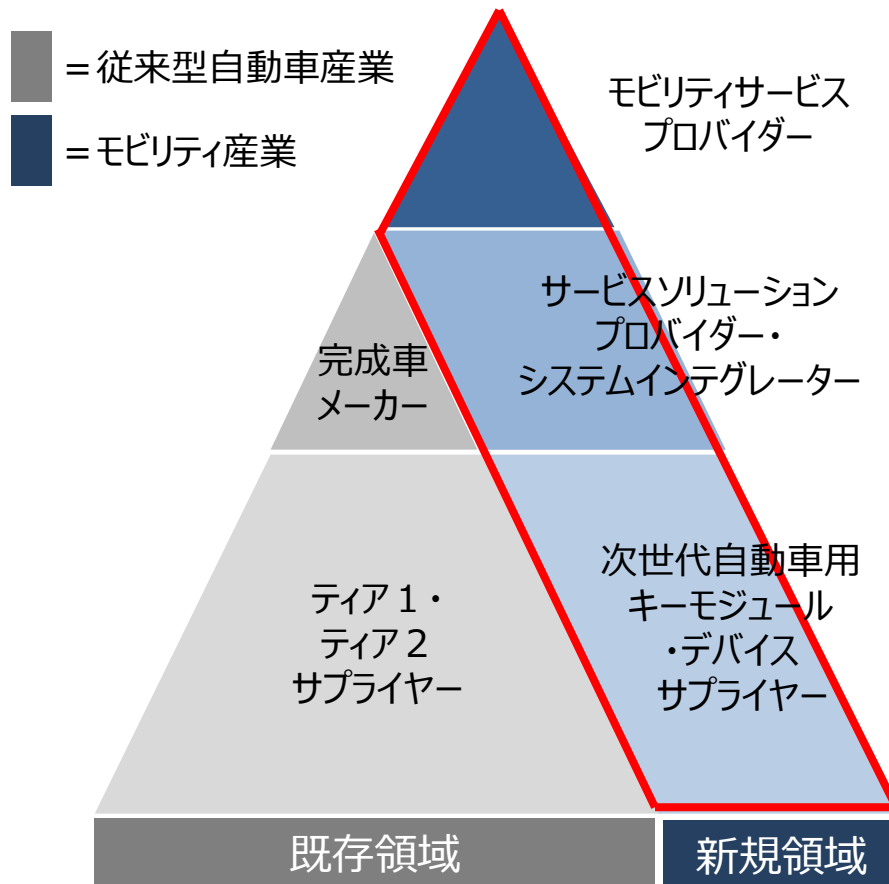
スキル

流動性

多様性

- 自動車産業は、CASE本格化により100年に1度の構造変化を迫られている。
- 付加価値の源泉がシフトする中、これまで重視されてきた製品・技術が陳腐化する可能性。

モビリティビジネスのピラミッド構造



付加価値構造の変化

モビリティ・サービスという最上位概念の出現

・「所有」から「利用」へのシフトの中、モビリティ・サービスが最大の付加価値領域となるため、各社が激しい競争に。

車からソリューション・システムへ付加価値シフト

・自動運転機能やソフトウェアが自動車の価値決定要因に大きく影響するため、IT大手などが市場参入。

ソリューション・システム構成のキーモジュール事業者や、キーデバイスメーカーの台頭

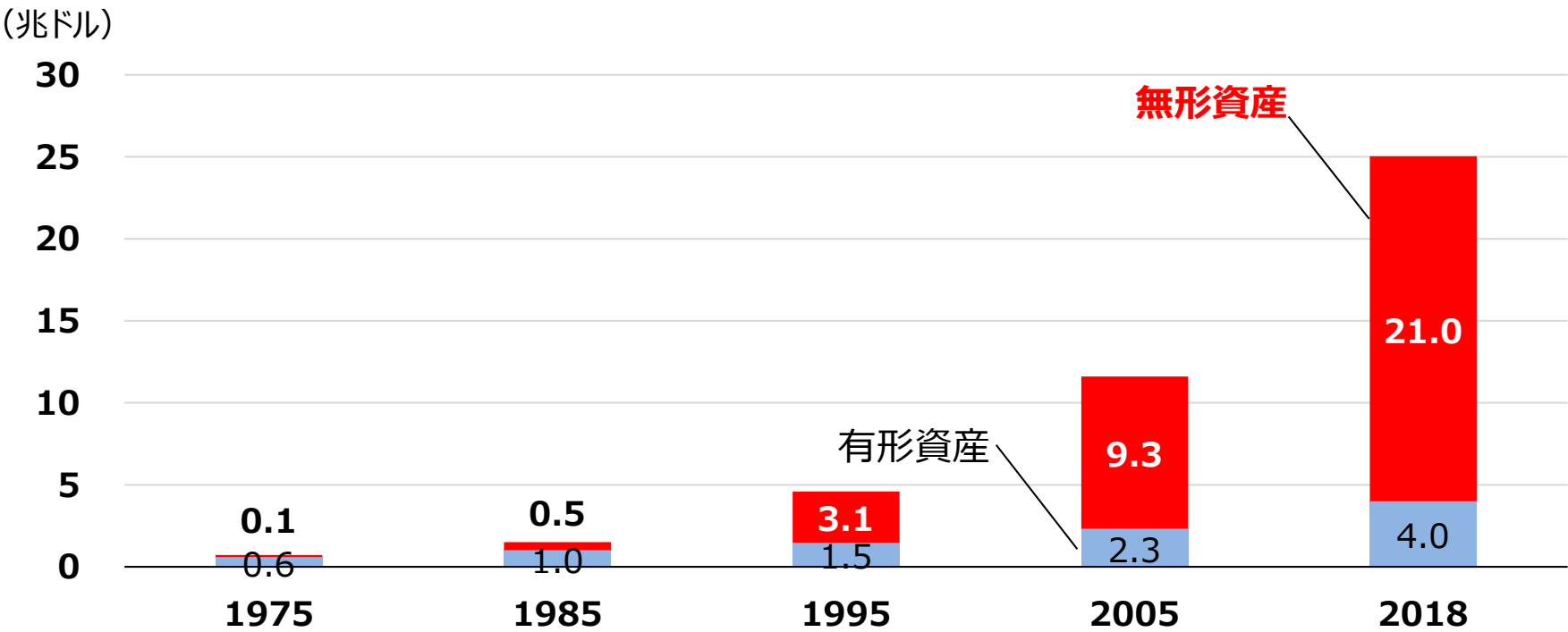
・サービス・システムの性能を左右するキーモジュールが重要
・バッテリー、半導体、センサー等が次世代自動車のコアに

(出所) Arthur D Little「自動車の技術変化に伴う部品産業の環境変化」を基に経済産業省が作成。

無形資産の重要性の高まり

- 民間企業の調査によれば、時価総額の上位企業が入れ替わる中、無形資産は急速に増加。

S&P500の有形資産と無形資産の推移

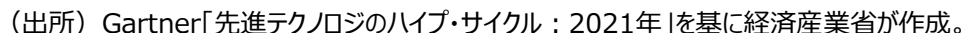


時価総額 上位 5 社	IBM Exxon Mobil P&G GE 3 M	IBM Exxon Mobil GE Schlumberger Chevron	GE Exxon Mobil Coca-Cola Altria Walmart	GE Exxon Mobil Microsoft Citigroup Walmart	Apple Alphabet Microsoft Amazon Facebook
----------------	--	---	---	--	--

(出所) Ponemon Institute LLC「2019 Intangible Assets Financial Statement Impact Comparison Report」を基に経済産業省が作成。

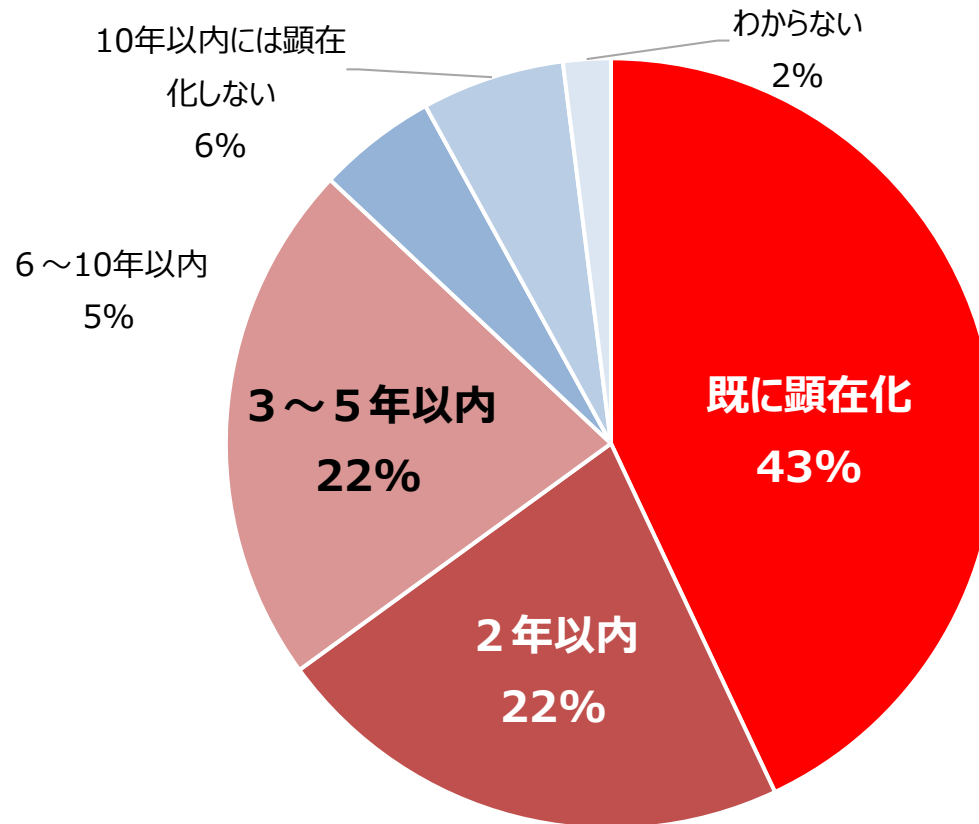
- 民間企業の分析によると、今後10年でデジタル分野を中心に、破壊的なイノベーションを起こす技術が生まれる可能性が高い。

主流の採用までに要する年数 ○ 2年未満 ● 2～5年 ■ 5～10年 ▲ 10年以上



- 世界の企業の8割以上は、今後5年以内にスキルギャップが発生すると回答。
- 4割以上の企業は、既にスキルギャップが顕在化している。

スキルギャップが顕在化する時期



I Tエンジニアのキャリア不安

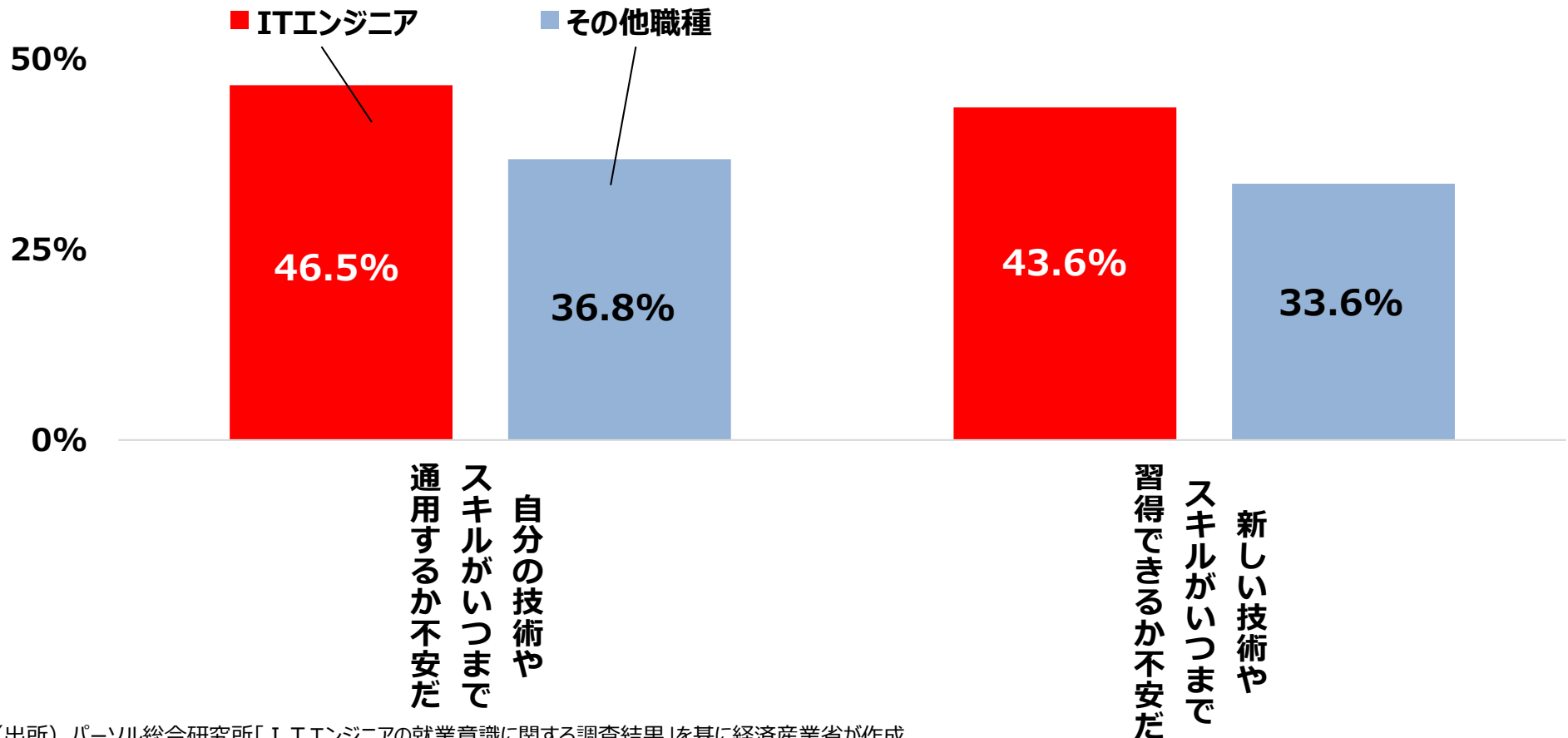
スキル

流動性

多様性

- 民間企業の調査によれば、I Tエンジニアの46.5%が自分の技術やスキルの陳腐化に不安、43.6%が新しい技術やスキルをいつまで習得できるかに不安と回答。
- I T分野は技術革新が盛んであるため、その他の業界よりも技術やスキルの陳腐化を懸念。

I Tエンジニアとそれ以外の職種の主なキャリア不安



従業員の勤続年数の国際比較

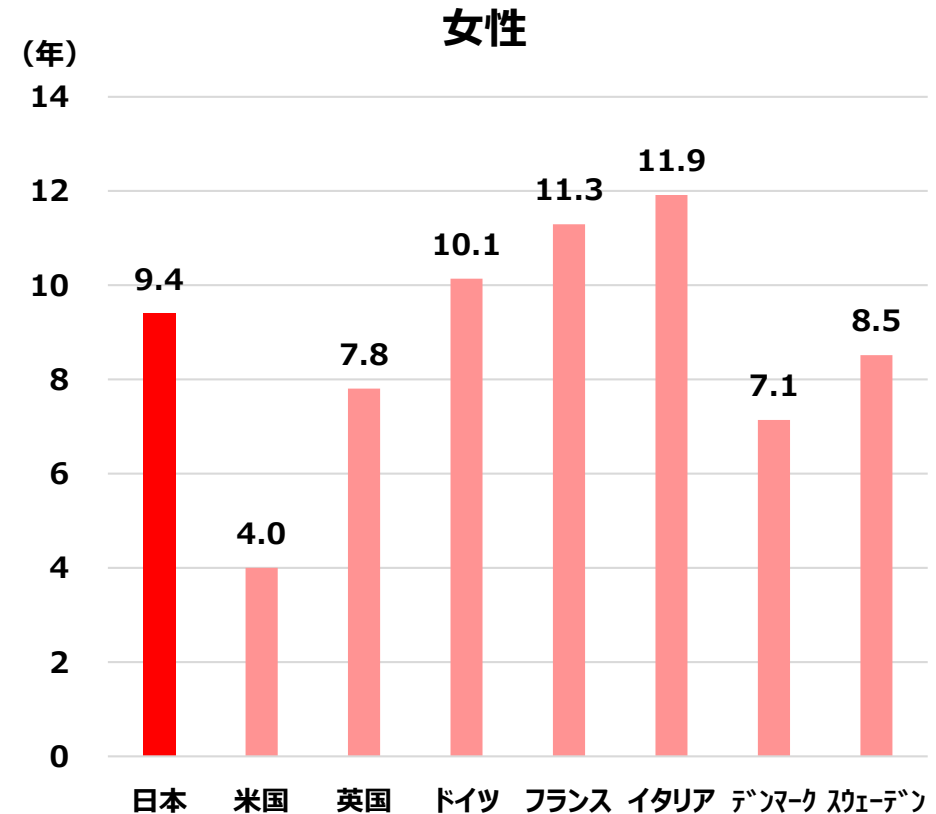
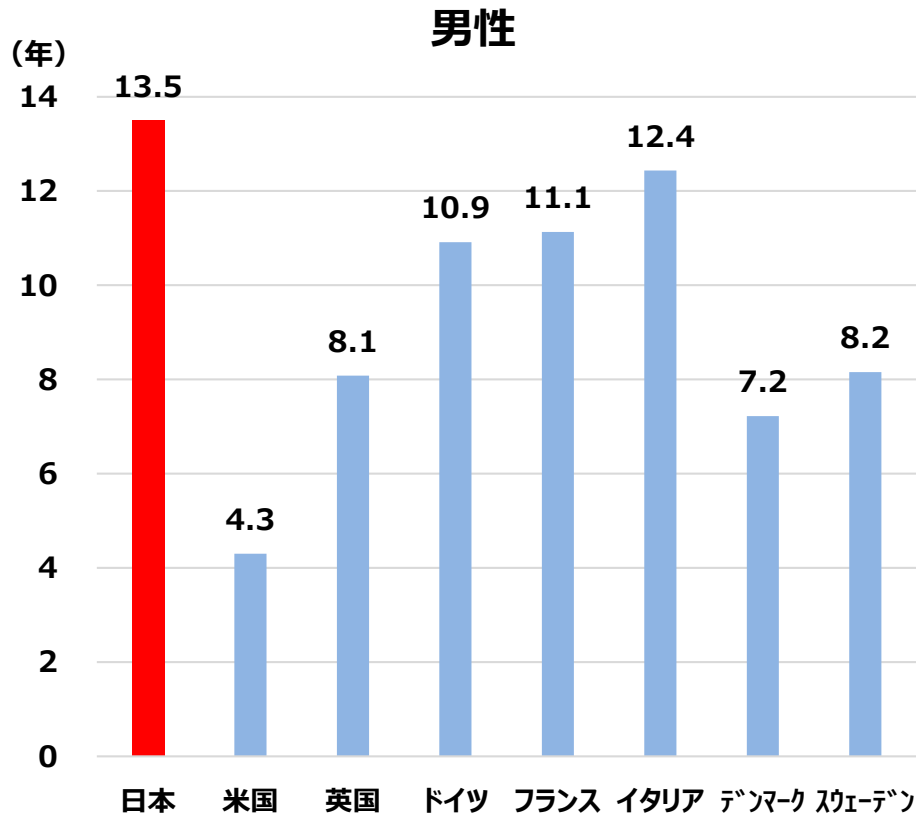
スキル

流動性

多様性

- 平均勤続年数を比較すると、日本の男性は諸外国と比較して最も長くなっている。

平均勤続年数の国際比較（2017年）



(注) 日本の数字は、短時間労働者を除く常用労働者のデータ。米国は中央値。

(出所) JILPT「データブック国際労働比較2019」を基に経済産業省が作成。

勤続年数別賃金の国際比較

スキル

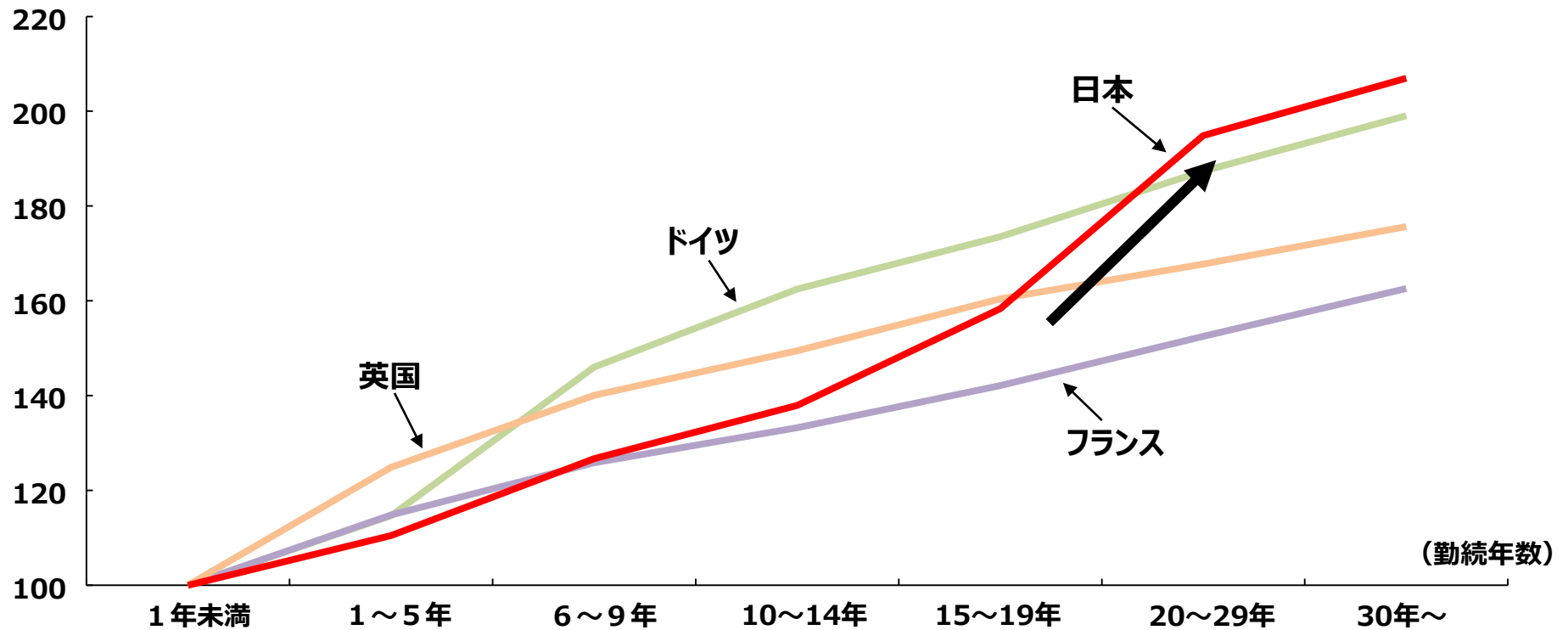
流動性

多様性

- 同一企業への勤続年数別の賃金をみると、日本では勤続15-19年目以降から急速に上昇。

勤続年数別賃金の国際比較（時給、2014年）

（勤続年数 1 年未満 = 100）



（注） 元データは、Eurostat、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（厚生労働省にて特別集計して作成）。
ボーナス（特別給与）は含まないことに留意。

（出所）厚生労働省（2018）「我が国の構造問題・雇用慣行等について」を基に経済産業省が作成。

転職前後の賃金変化の国際比較

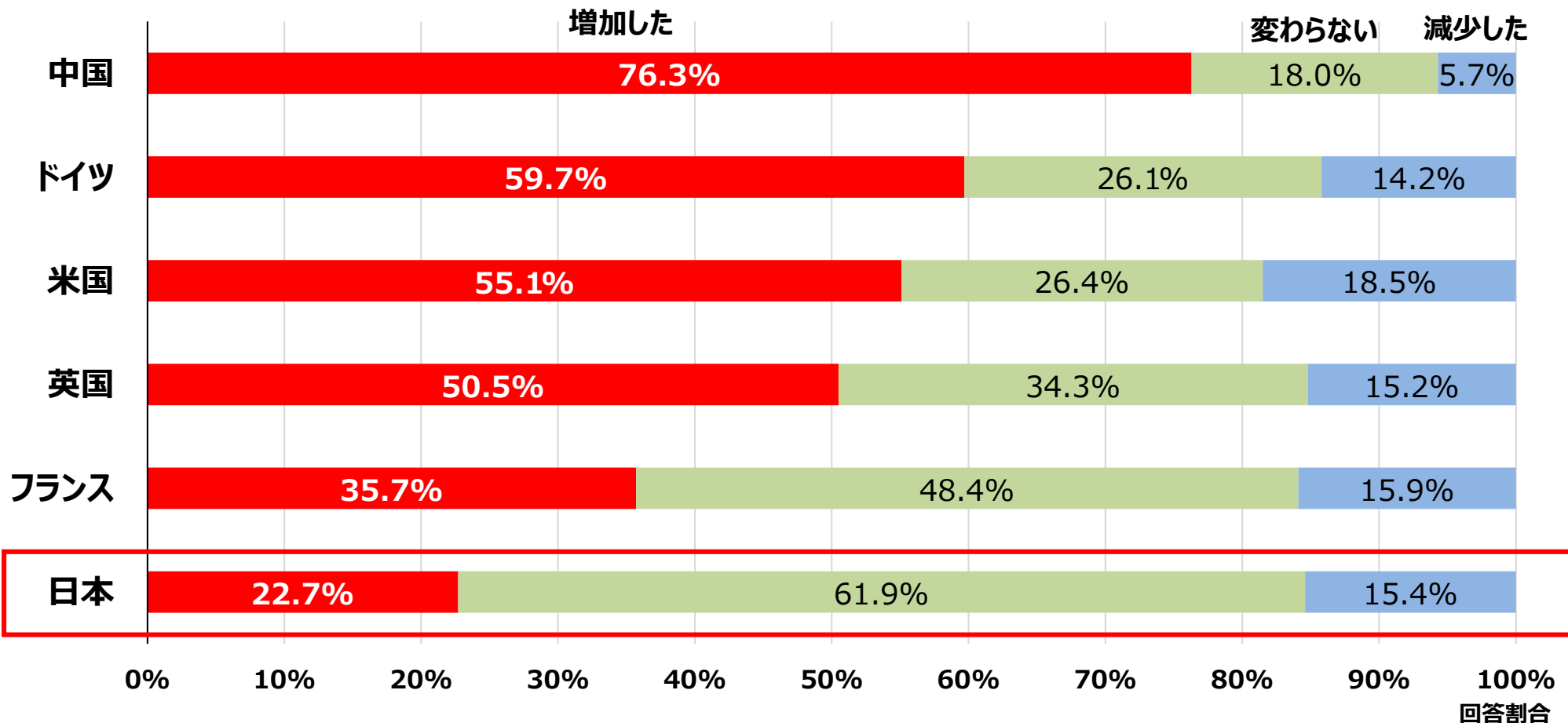
スキル

流動性

多様性

- 民間企業の調査によれば、「転職によって賃金が増加した」と回答した転職者の割合が、日本は22.7%と小さい。日本では、転職が十分に賃金上昇の機会となっていない可能性。

転職前後の賃金変化の国際比較

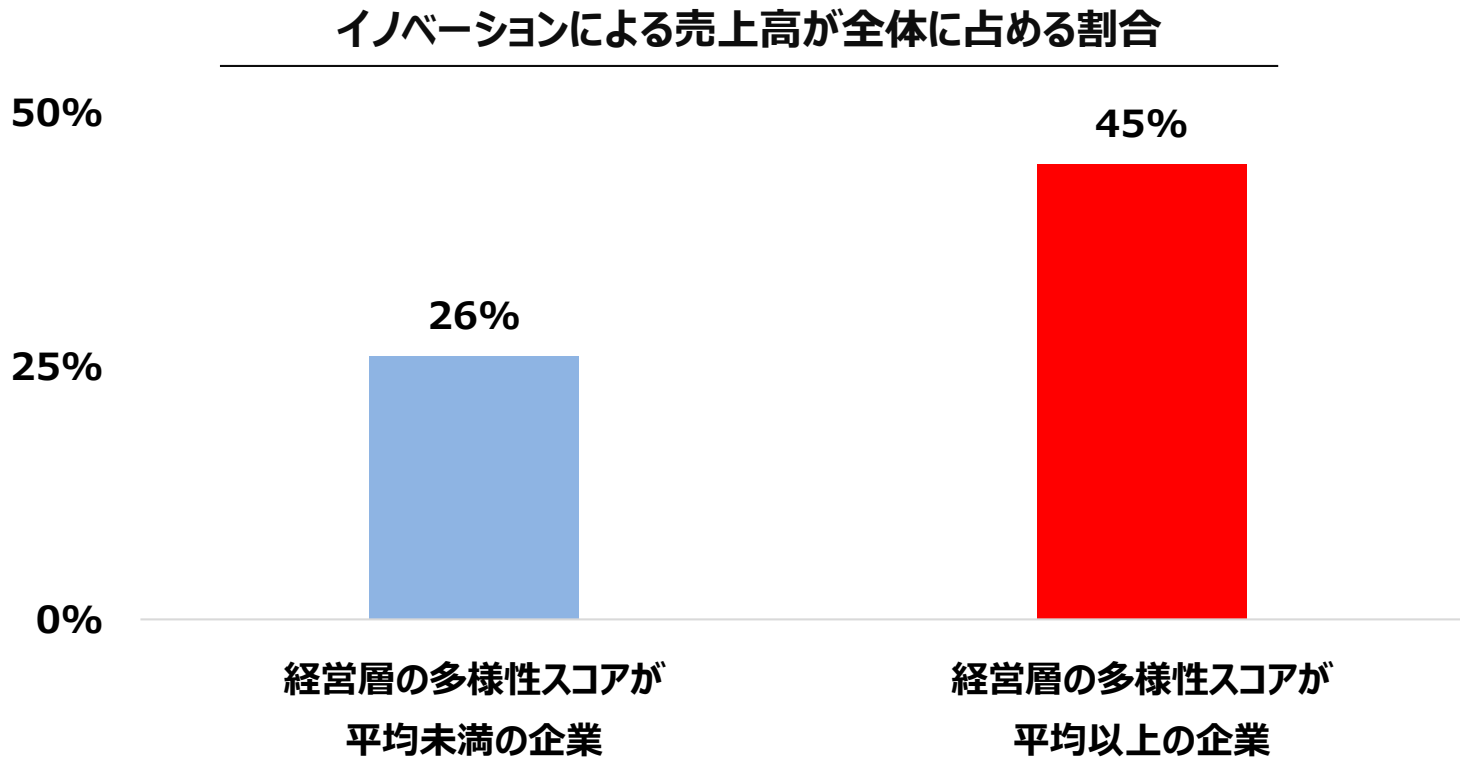


(注) 2014年に求職活動を行った者に対するアンケート調査。日本701人、米国750人、ドイツ726人、英国780人、フランス718人、中国2,386人が回答。

(出所) リクルートワークス研究所・BCG (2015)「求職トレンド調査2015」を基に経済産業省が作成。

- 経営層の多様性スコア（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴の6要素で測定）が平均以上の企業は、イノベーション（※）による売上高が全体に占める割合が高い。

※過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。



（注1）8カ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）における様々な業種や規模の企業を対象に調査。

（注2）Blauインデックスのダイバーシティの6要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴）の平均で測定。

（出所）BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」（2018）より作成。

経営者の生え抜き率

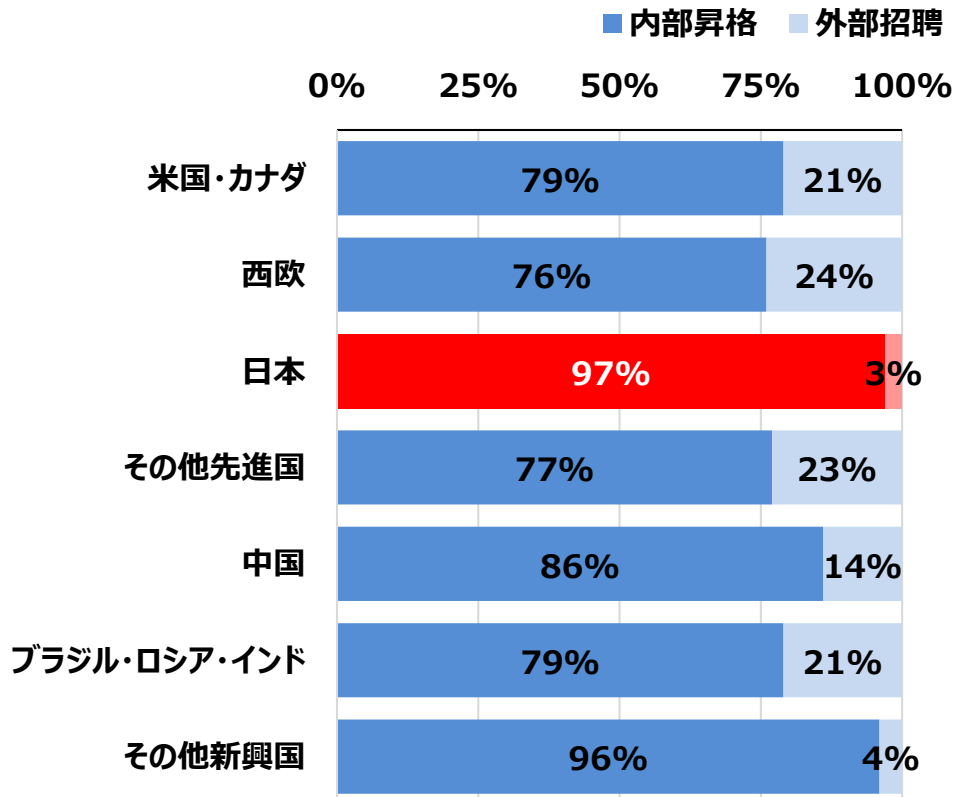
スキル

流動性

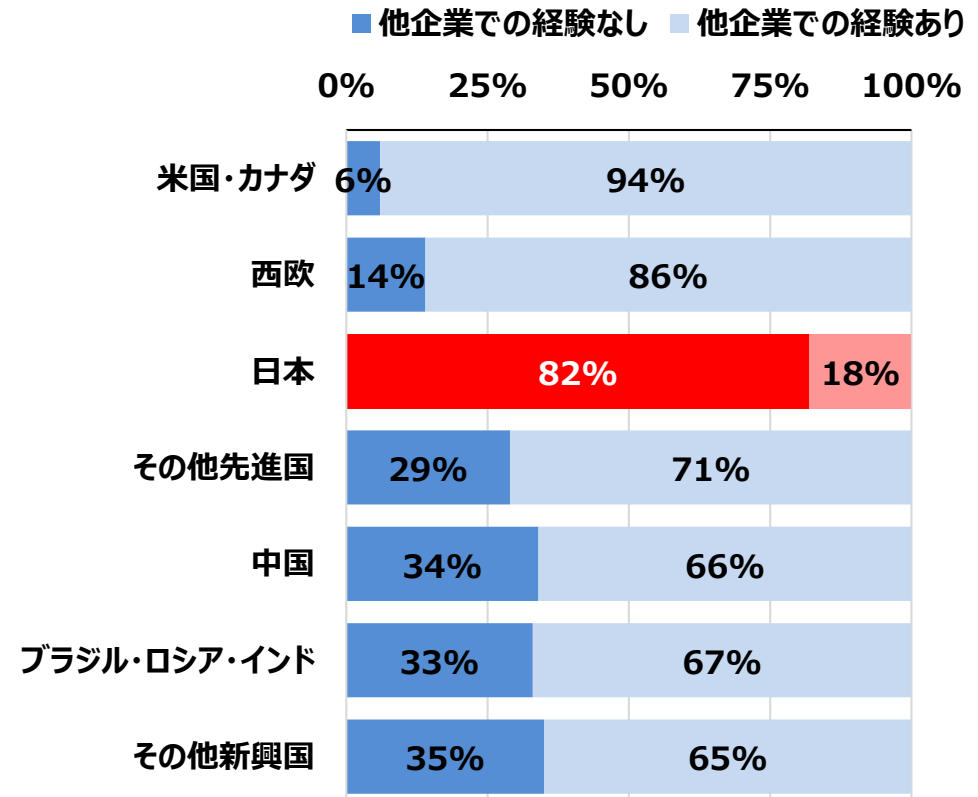
多様性

- 国際比較すると、日本の経営者の内部昇格割合は97%と、突出して高い。
- 社外経験のある経営者も少なく、同質性の高さがうかがえる。

就任したCEOの内部昇格・外部招聘の割合
(2018年)



就任したCEOの他企業での経験
(2018年)



(注) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、チリ、香港、ハンガリー、ニュージーランド、ポーランド、韓国を含む
 その他新興国：エジプト、カザフスタン、メキシコ、ナイジェリア、南アフリカ、トルコ、ベトナムを含む

(出所) Strategy&「2018年 CEO承継調査」を基に経済産業省が作成。

日本のダイバーシティの状況

スキル

流動性

多様性

- 女性、外国人、障害者といった多様な人材の活用について、いずれも政府目標に届いていない。
- 「政府目標を達成する取組」という段階から、「企業価値を高めるための戦略」として、ダイバーシティ&インクルージョンを捉え直すべきではないか。

属性ごとの活躍度

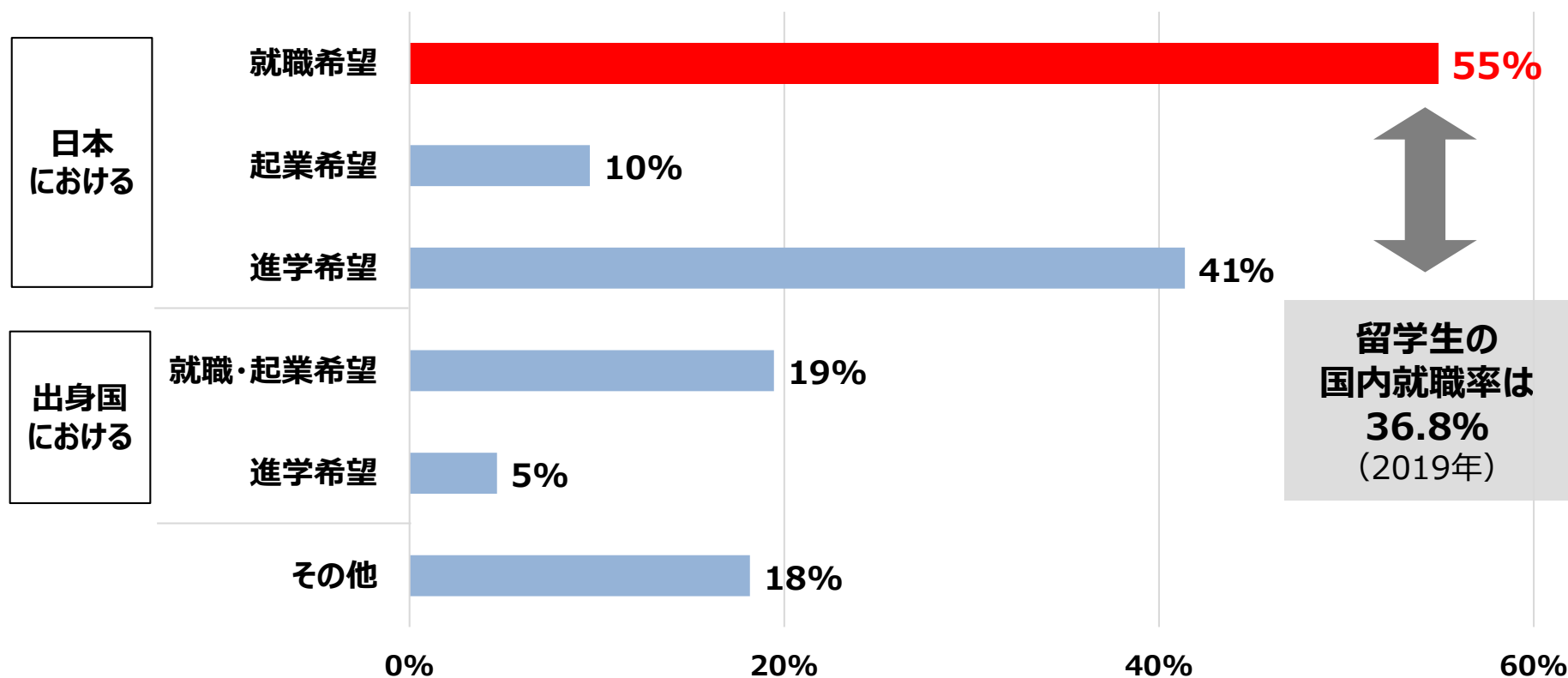
属性	現状	(参考) 政府目標
女性	管理的職業に女性が占める割合 13.3% (2020年)	指導的地位に女性が 占める割合 30%程度 (2020年代の可能な限り早期)
外国人	日本への留学生の国内就職率 36.8% (2019年)	日本への留学生の国内就職率 50% (2025年まで)
障害者	2.15% (2020年)	2.3% (民間企業の法定雇用率)

(出所) 内閣官房「成長戦略フォローアップ工程表2021」、日本学生支援機構「2019（令和元）年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」、厚生労働省「令和2年 障害者雇用状況の集計結果」、内閣府「令和3年版男女共同参画白書」、「第5次男女共同参画基本計画」を基に経済産業省が作成。

日本における就労を希望する外国人留学生の割合

- 日本学生支援機構の調査によれば、55%の私費外国人留学生が卒業後に日本で就職することを希望。
- 他方、留学生の国内就職率は36.8%に留まっており、留学生の希望と隔たりがみられる。

外国人留学生の卒業後の進路希望



(注) 複数回答設問

(出所) (独)日本学生支援機構「令和元年度私費外国人留学生生活実態調査（令和3年6月）」を基に経済産業省が作成。

- 外国人留学生の就活時の課題として、在留資格の変更手続の簡素化・短縮化や規制緩和に加え、留学生向けの情報提供や企業における就職説明会・インターンシップの充実があげられている。

外国人留学生の就職活動時の要望

在留資格
の変更
手続

簡素化、短縮化

54%

規制緩和

33%

留学生
を対象
とした
就職
支援

就職に関する情報の充実

53%

企業における就職説明会の開催

32%

学校における就職説明会の充実

26%

インターンシップの充実

25%

学校の就職相談窓口の充実

20%

0%

20%

40%

60%

(注) 複数回答設問

(出所) (独)日本学生支援機構「令和元年度私費外国人留学生生活実態調査」等を基に経済産業省が作成。

- シンガポールなど一部の国では、特にハイレベルな外国人を呼び込むための優遇在留資格も存在。

ハイレベルな外国人向けの優遇在留資格

「テックパス」(シンガポール)

- ・対象：IT分野のトップ人材（※1）
- ・優遇内容：シンガポール国内に拠点のある企業の「従業員」として入国した後、在留資格の切り替えをせずに起業し、「経営者」として在留し続けることが可能

※1 取得要件は、

- ①直近の月給が170万円以上（1シンガポールドル＝85円で換算）、
- ②一定規模のベンチャー企業において5年以上の主導的役割を担ったこと 等

「デジタルノマドビザ」(エストニア等)

- ・対象：優秀なノマドワーカー（※2）
- ・優遇内容：最大1年間「観光客」として滞在可能 等

※2 取得要件は、

- ①場所に依存しないビジネスの経営、または国外拠点企業にリモートで勤務、
- ②直近の月給が約46万円以上（1ユーロ＝130円で換算）

日本で働く外国人材の定着率

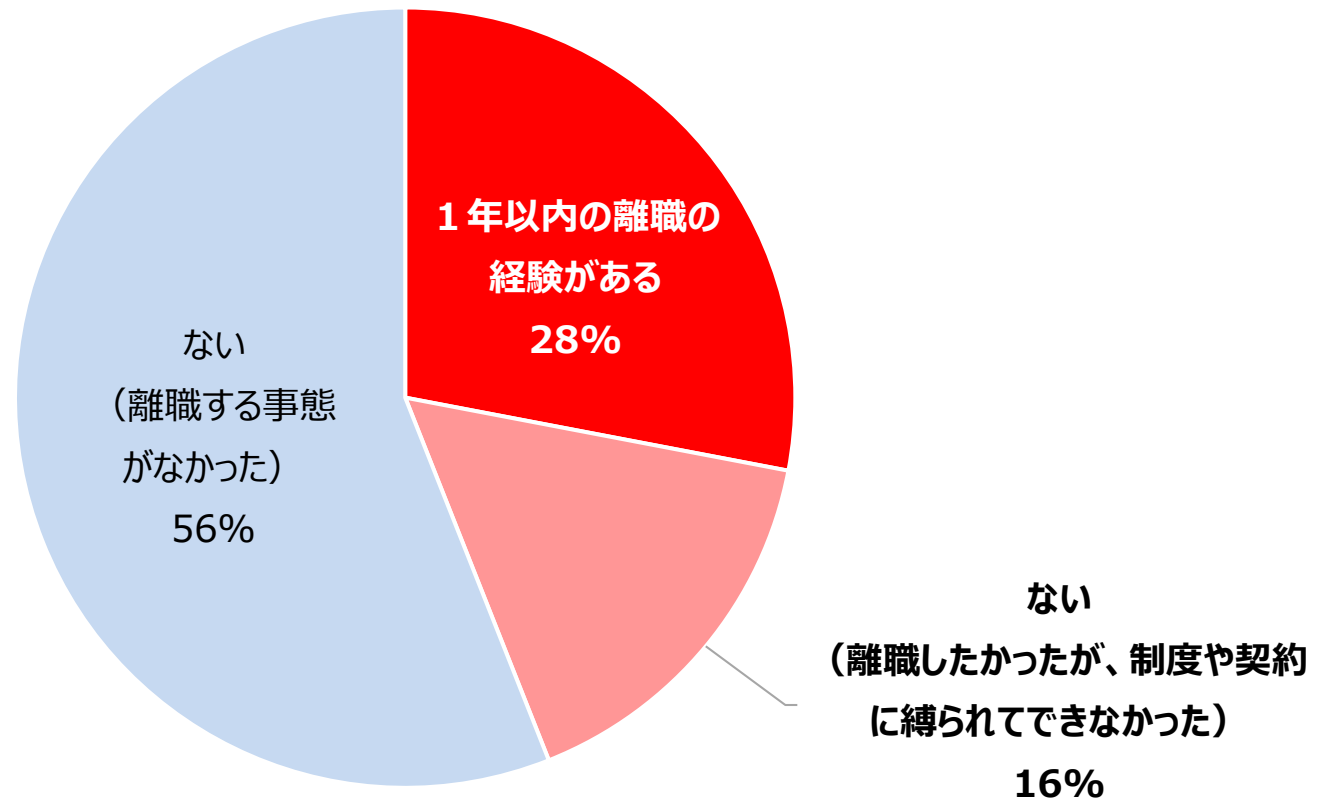
スキル

流動性

多様性

- 民間企業の調査によれば、約3割の外国人材が入社後1年未満の離職を経験。

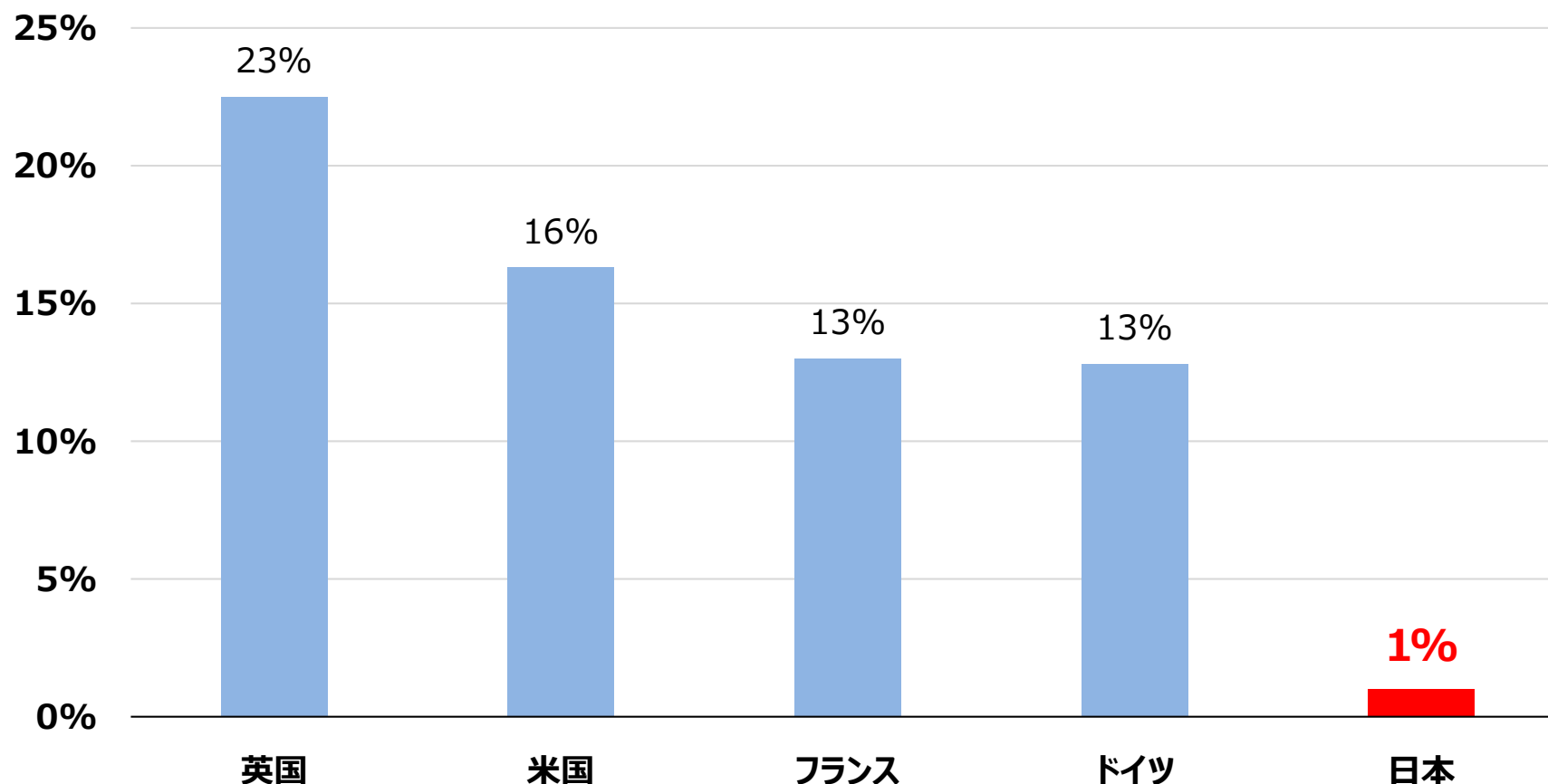
入社後1年未満の離職経験



15歳以上の高度人材の人口に占める外国生まれの割合

- OECDの調査によれば、15歳以上の高度人材の人口に占める外国生まれの割合は、日本が他国に比べて突出して低い状況。

15歳以上の高度人材の人口に占める外国生まれの割合



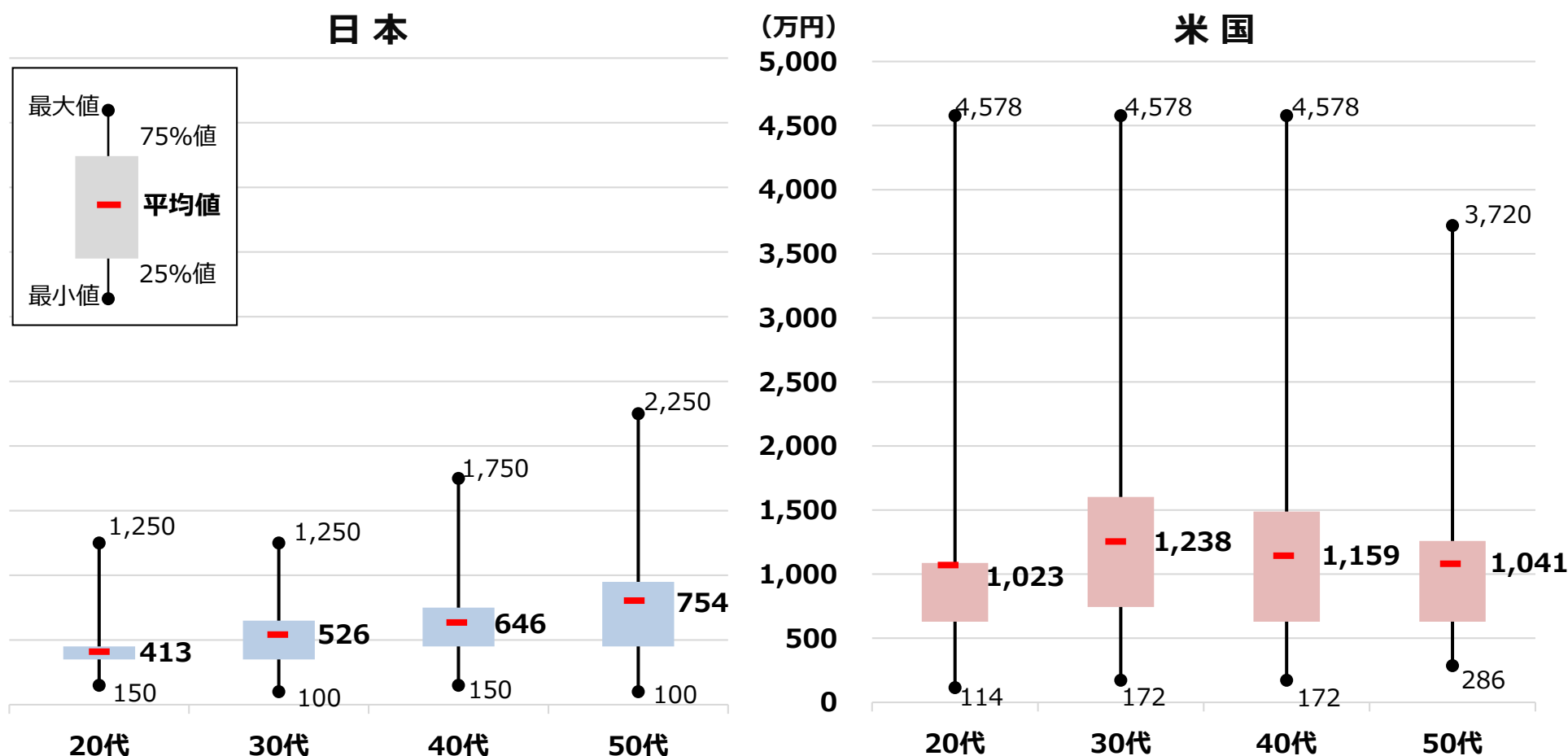
(注) 「高度人材」は「Tertiary education」(国際標準教育分類 (ISCED) におけるレベル 5 以上)の課程を経た人材を指す。

(出所) OECD「Database on Immigrants in OECD and non-OECD Countries (2010/11)」を基に経済産業省が作成。

I T 人材の処遇に関する日米比較

- 日米の I T 人材の平均年収は、30代までは 2 倍以上の差があり、40代以降は縮まっていく。
- 米国は、外国人を含めて優秀な人材を手厚く処遇しており、年収の最大値は 4 倍近い差がある。

日米の I T 人材の年代別年収分布



博士人材の育成・活用状況

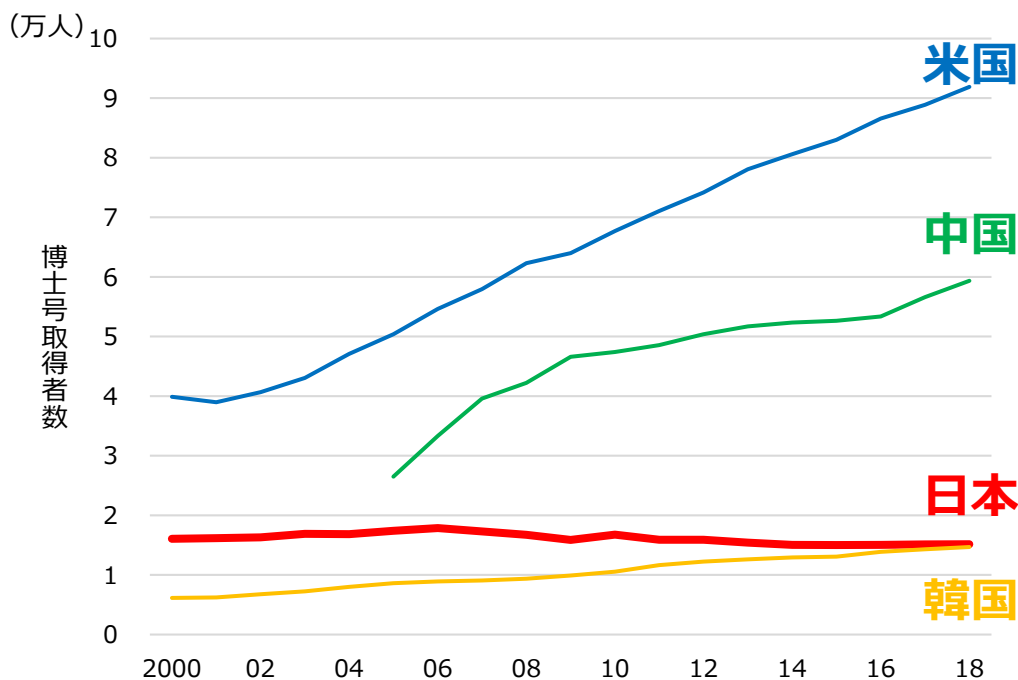
スキル

流動性

多様性

- 主要国において、博士号取得者数が減少傾向にあるのは日本のみ。
- 日本の理系博士課程修了者は58%が大学に就職。民間企業等に就職したのは36%。
- 米国の博士課程修了者の雇用先は、民間企業等が56%であり、日本とは対照的。

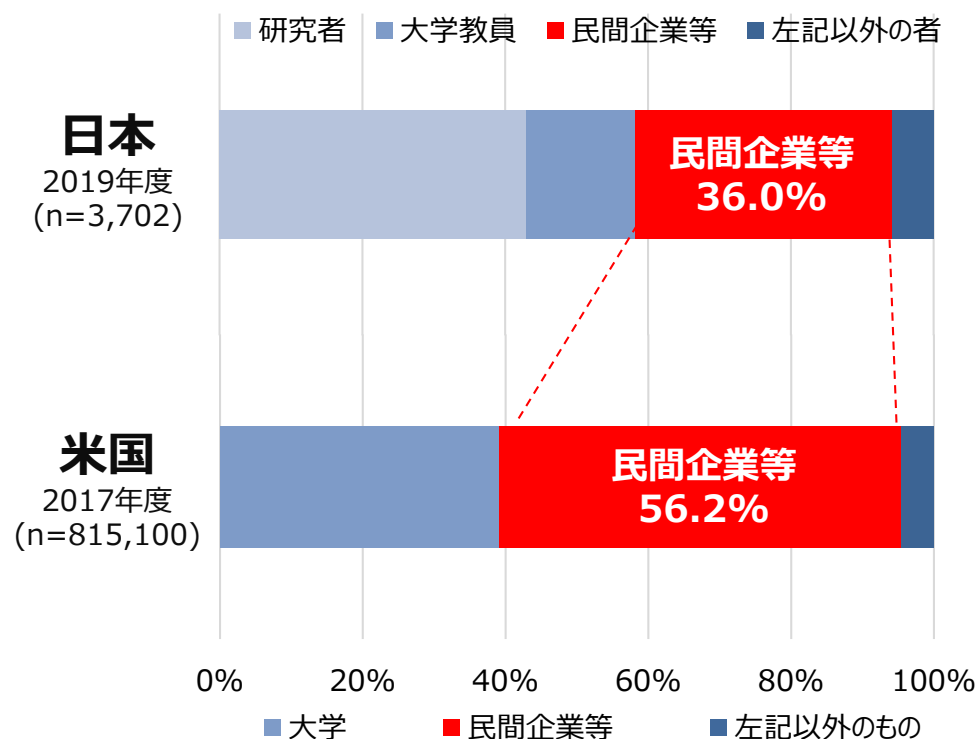
主要国の博士号取得者数の推移



※米国の博士号取得者は、“Digest of Education Statistics”に掲載されている“Doctor’s degree”の数値から、“Professional fields”の数値を除いた値である。

(出所) 経済産業省 産学イノベーション人材循環育成研究会審議まとめ（令和3年3月）
関連資料より抜粋・作成。

日本と米国の博士課程就職者の就職先



(注) 米国の博士課程修了者は、理系分野 + 社会科学、心理学、保健分野を対象

- デジタル技術の活用が当たり前の社会となったことにより、障害を持つ方々が社会に参画しやすく、活躍できる機会が広がっている。

事例① 発達障害者のIT分野での活躍

株式会社デジタルハーツ／デジタルハーツプラス

- ・ 発達障害者を含む引きこもり・ゲーマー人材を雇用し、ゲームデバッグ（発売前のゲームをプレイし、バグを探す）やテストセキュリティ業務で活躍。
- ・ マイクロソフト社「Xbox」のデバッグ業務を大型受注し、同社が特定できなかった多数のバグを発見するなどの実績あり。



（出所）デジタルハーツホームページ、ダイヤモンドオンライン（2017.12.14）「従業員の半数がフリーターや引きこもり経験者、上場企業で起きた人材再生の奇跡」

事例② 移動困難者の社会参画

分身ロボットカフェ DAWN verβ（オリイ研究所）

- ・ 移動困難な障害者が分身ロボットを遠隔操作し、カフェで接客・配膳などのサービスを提供。
- ・ オリイ研究所が開発した「OriHime eye+Switch」（視線のみで文字やコマンド入力・メールの送受信などを可能にするシステム装置）によりALS（筋萎縮性側索硬化症）患者でも接客の仕事をする事が可能に。



（出所）オリイ研究所ホームページ

個別論点

1. 日本型雇用慣行のあり方

- かつては有効に機能していた日本型雇用慣行を見直す動きが一部の企業で見られるところ、学び直しやスキルを重視し、多様な人材を活躍させる方向で雇用慣行のあり方を考えるべきでないか。
 - ・民間：人事制度（無限定の雇用契約、単一の給与テーブル、退職金制度、定年制 等）
 - ・政府：就職・採用活動に関する要請、税・社会保障 等

2. 個人が学び直し、多様な人材が活躍できる環境づくり

- 個人が学び直すことの動機付け、学ぶための環境整備をいかに行っていくか。
- 多様な人材が活躍するために、企業組織をいかに変革していくか。
 - ・民間：人事制度（求めるスキル・能力の明確化、現状の社内人材の充足状況の把握
スキル・能力に応じた処遇、副業・兼業 等）
 - ・政府：労働時間・休日、人材開発制度（スキル標準、教育訓練 等）
人的資本経営（経営トップの動機づけ 等）

日本型雇用システムの変遷

- 日本型雇用システムは、製造業の大量生産モデルを中心に、戦後日本の経済成長を支えた。
- バブル崩壊後にグローバル化が進む中で、日本型雇用システムが変容しつつある。

年代ごとの日本型雇用システムの特徴と経済環境

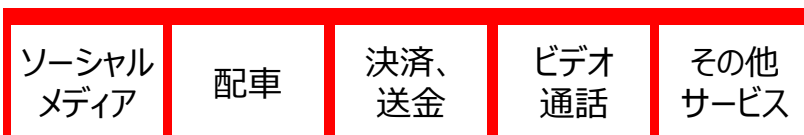
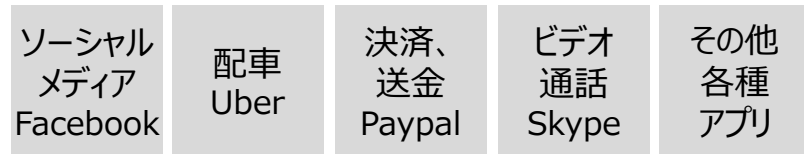
年代	1946～ 1960	1961～ 1970	1971～ 1990	1991～ 2000	2001～ 2020	2021～
成長段階	戦後立上り期	高度成長期	高度成長期	後退期	低成長期	再生期
国内経済	・輸出による成長	・大量生産	・オイルショック ・円高	・バブル崩壊 ・デフレ	・海外シフト	・事業構造変化 ・コロナ禍不況
人事 労務管理	・職工身分制度が 労使協調で緩和	・資格制度	・職能資格制度	・目標管理制度 ・コンピテンシー評価 ・複線型人事制度 ・役割等級制度	・グローバルグレード ・定年延長	・同一労働同一賃金 ・働き方改革 ・テレワーク
特徴	「三種の神器」が 確立 ・終身雇用 ・年功序列 ・企業内労働組合	年齢による処遇 労働組合による 身分格差撤廃 運動が勃発	年齢でなく、 能力で処遇 実態は年功運用 のまま	成果主義人事の導入		

アイデアが価値創出の主体に

- 近年、市場を支配するスーパーアプリや、業界を構造転換させるようなサービスが登場。
- 価値の源泉がアイデアやビジネスモデルにシフト。それに応じた雇用システムのあり方が問われている。

新興国におけるスーパーアプリの誕生・普及

- ・一つのサービスをきっかけに、各種サービスを束ねるスーパーアプリが誕生。新興国では、モバイル・ファーストでサービスが一気に普及。
- ・従来のサービスは消費者を獲得しづらい構造に。



WeChat、Alipay、Go-Jek、Grab
スーパーアプリ

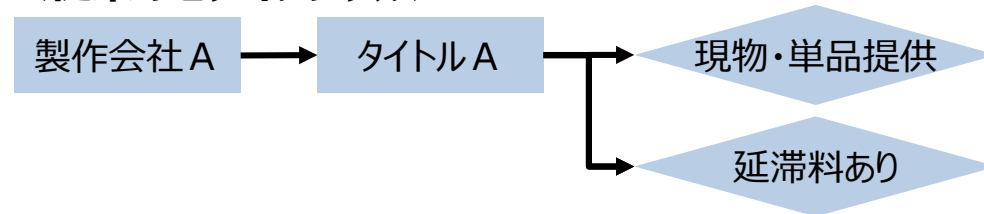
iOS App store、Google Play Store
アプリストア

スマートフォン
モバイル端末

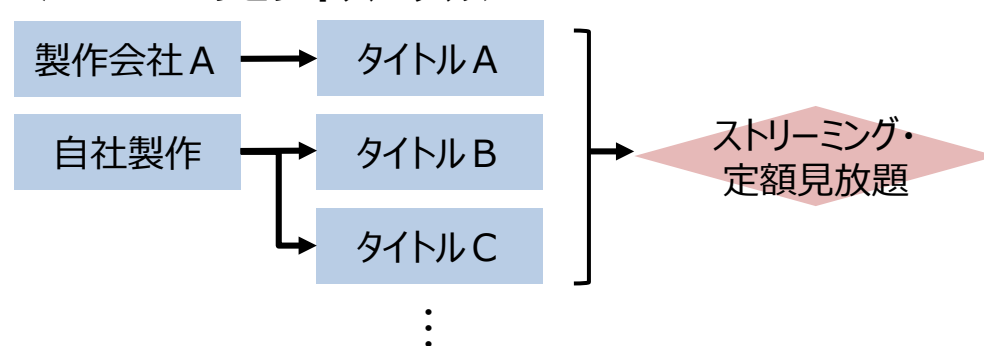
Netflixによる業界構造の転換

- ・Netflixは、初期のオンラインDVDレンタルで、従来のビデオレンタル業界を大きく変革。
- ・その後、ストリーミングやオリジナルコンテンツ作成により、ディズニーなどが競合に。

<従来のビデオレンタル>



<Netflixのビジネスモデル>



日本の「新卒一括採用」の慣行

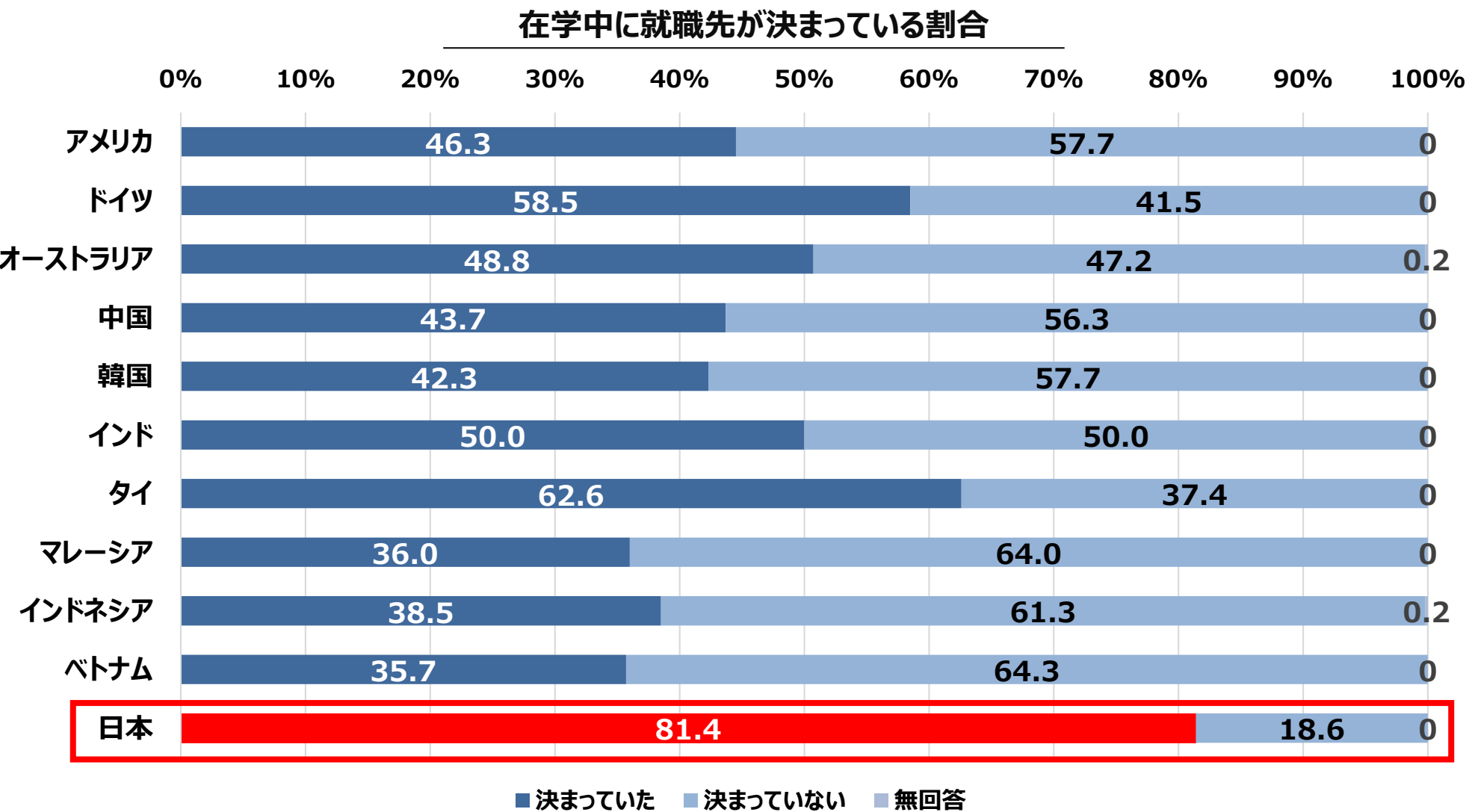
- 日本の学生は、「新卒一括採用」という慣行の中で就職活動を進める者が非常に多い。
- この慣行により、学生は、経験やスキルを深く問われずに大企業に入りやすくなっている反面、外見・内面を周囲に合わせる傾向があるなど、自らのペースで就職活動をしにくい社会になっている。

日米独における採用の特徴

日本	米国	ドイツ
新卒一括採用が中心	通年採用	
インターンシップは就業体験 (採用・選考活動ではない)	インターンシップ採用が中心	
低い若年失業率に寄与している 反面、景気の影響を受けやすい (Ex. 就職氷河期の発生)	卒業後の就職活動が 在学中と同程度	デュアルシステム (教育と職業訓練を同時に進 める仕組み) あり

在学中に就職先が決まっている者の割合

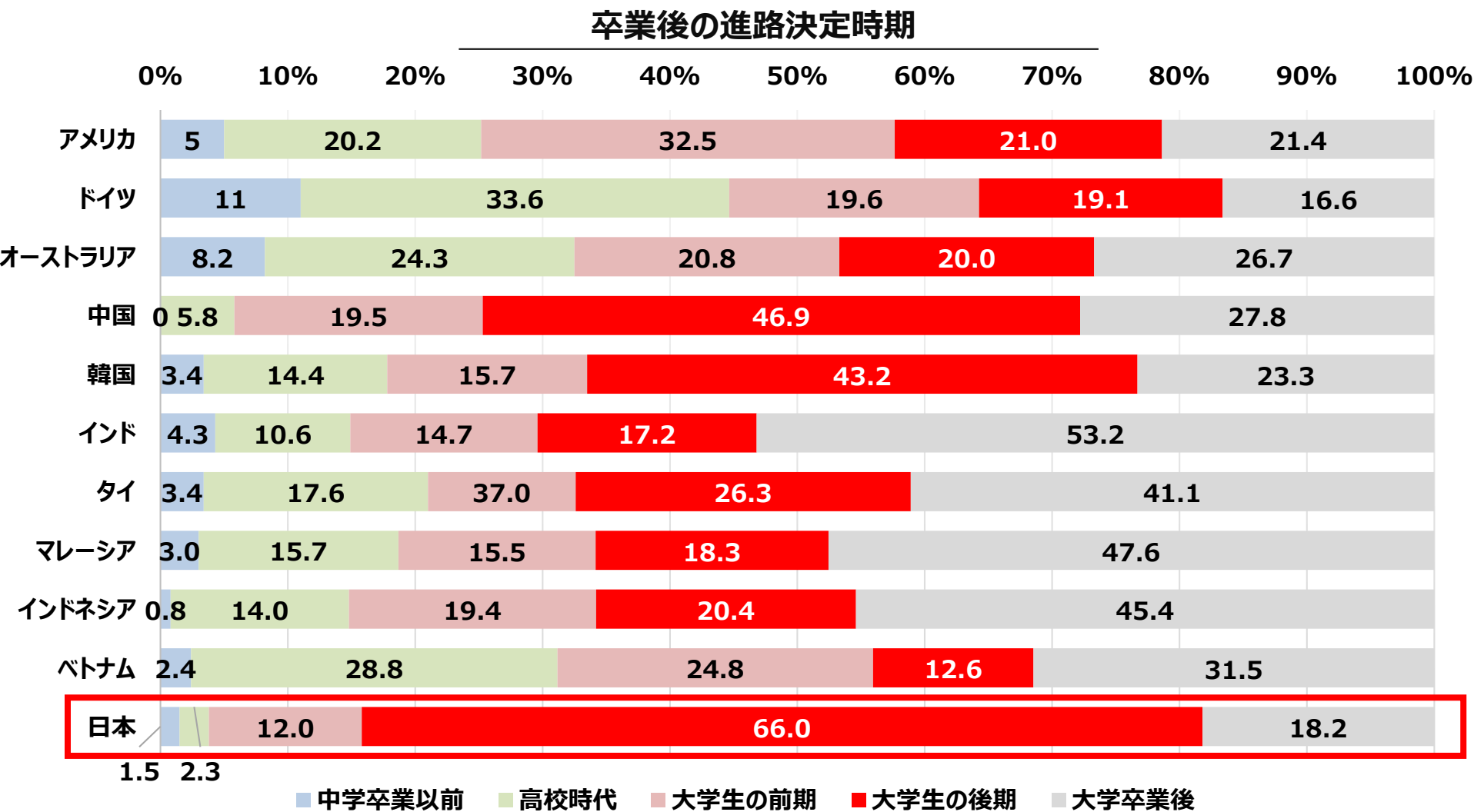
● 日本は、在学中に就職先が決まっている者の割合が突出して高い。



(出所) リクルートワークス総研「Global Career Survey」を基に経済産業省が作成。

主要国の卒業後の進路決定時期

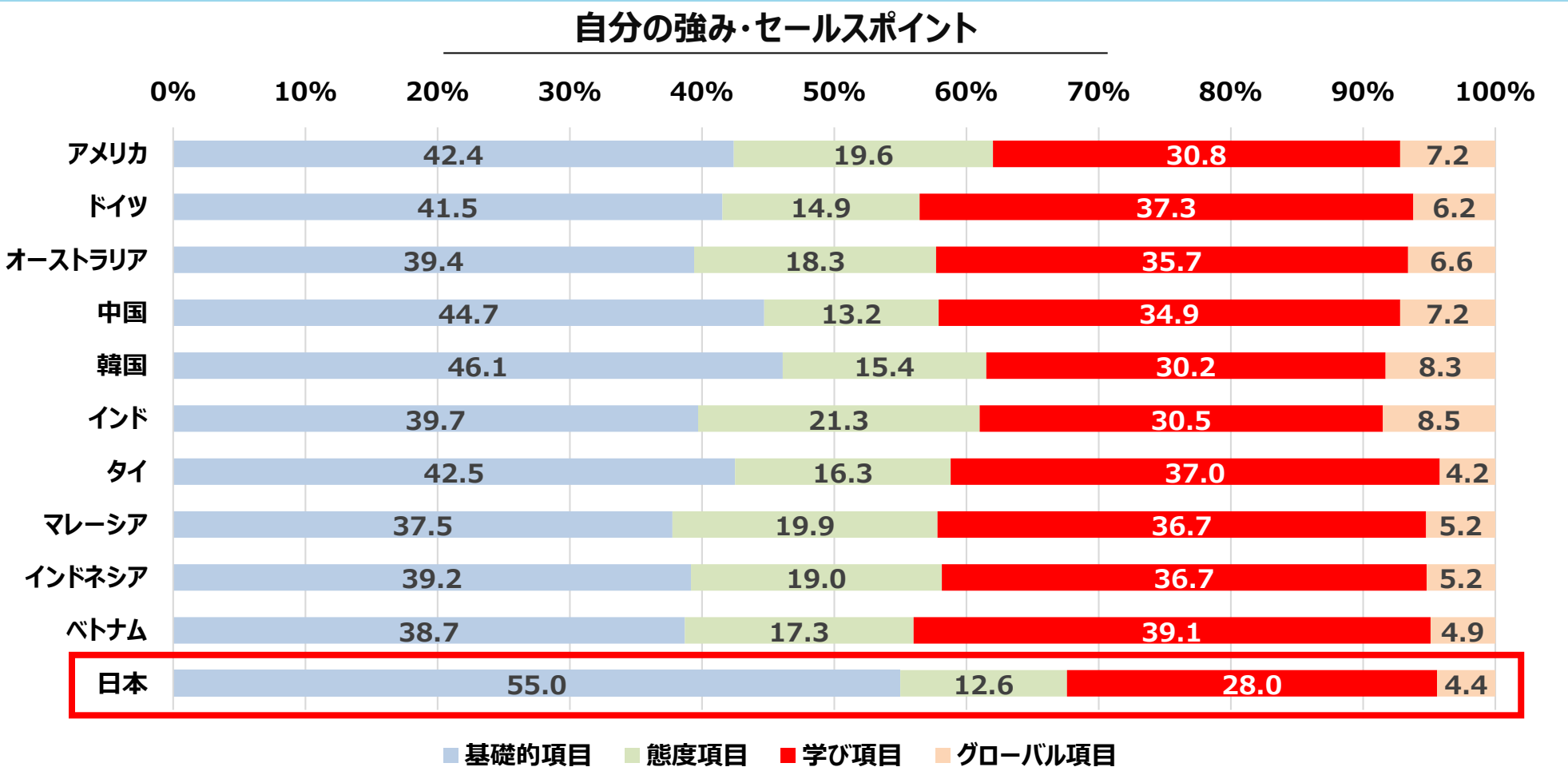
- 諸外国では「高校時代」、「大学生の前期」に進路決定を行っている学生も一定程度見られる中、日本の進路決定時期は遅く、「大学生の後期」に偏っている。



(出所) リクルートワークス総研「Global Career Survey」を基に経済産業省が作成。

就職活動において強みとする項目

- 日本人は諸外国の学生と比べ、就職活動において、「学び」に関する項目を自らの強みとしてアピールしない。



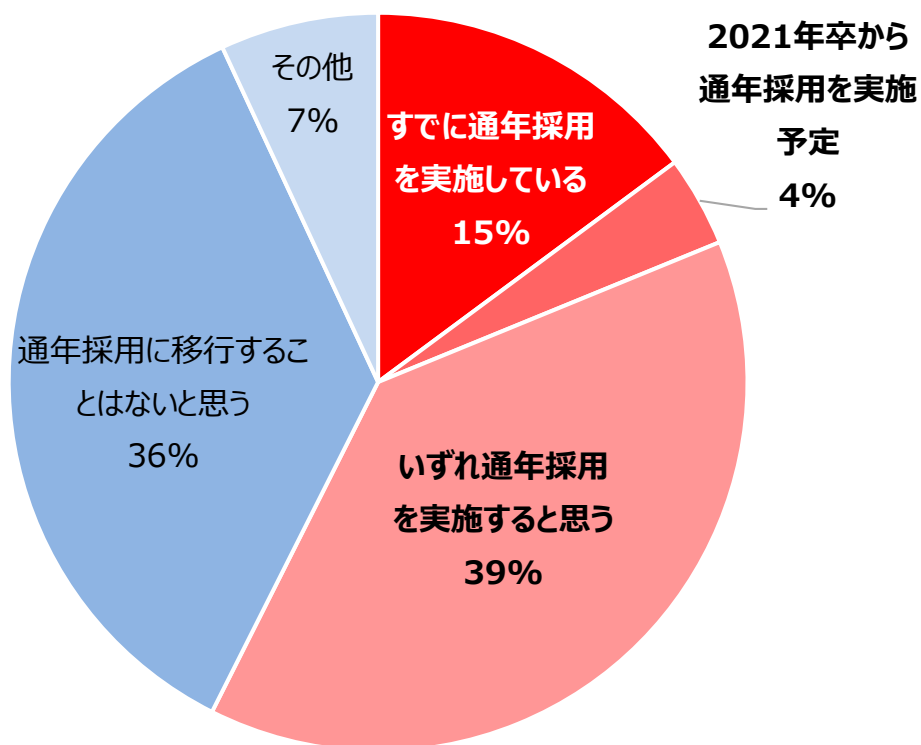
(注) 各項目の主な構成要素としては、基礎的項目（人間関係能力、自己統制能力等）、態度項目（達成意欲、自信）、学び項目（大学名、専攻、専門的知識・技術）、グローバル項目（海外在住・留学経験、語学力）などとなっている。

(出所) リクルートワークス総研「Global Career Survey」を基に経済産業省が作成。

日本企業における通年採用の増加

- 民間企業の調査によれば、新卒採用における通年採用については、「実施中」、「近く実施予定」及び「いずれ実施すると思う」と回答した企業が過半数を超えている。
- 日立製作所をはじめ、一部の企業では、通年採用を開始している。

新卒採用における通年採用の実施状況



通年採用を実施している企業の例

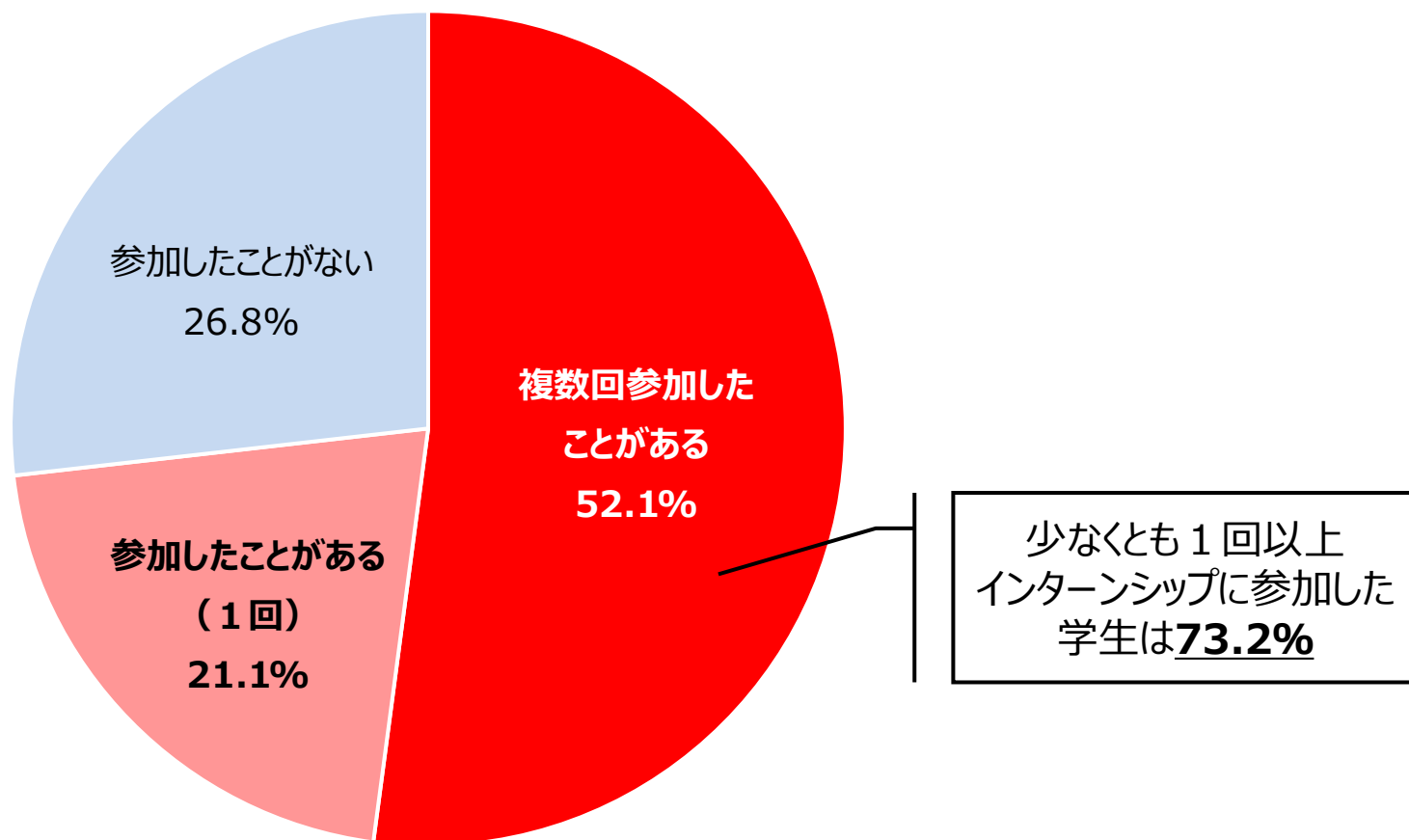
企業名	対象者
日立製作所	新卒・既卒
パナソニック	新卒・既卒
富士通	新卒・既卒
KDDI	新卒・既卒・就業者
ソフトバンク	新卒・既卒・就業者 (入社時30歳未満)
ヤフー	新卒・既卒・就業者 (応募時30歳以下)

日本の学生のインターンシップへの参加状況

- 日本の学生の7～8割がインターンシップ※に参加しており、5割は複数回参加している。

※ここでいうインターンシップは、企業が「インターンシップ」や「ワンデー仕事体験」等と称して実施したプログラムをすべて含めて回答を求めているため、ワンデー・プログラムも含まれる。

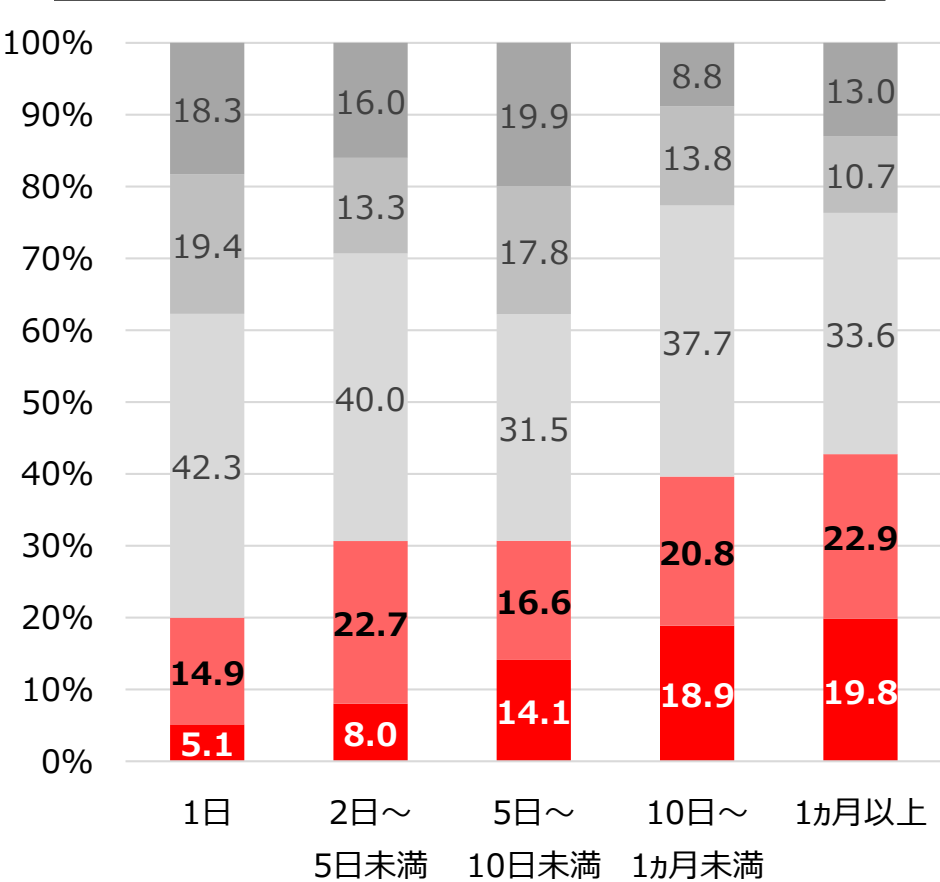
インターンシップ参加経験の有無



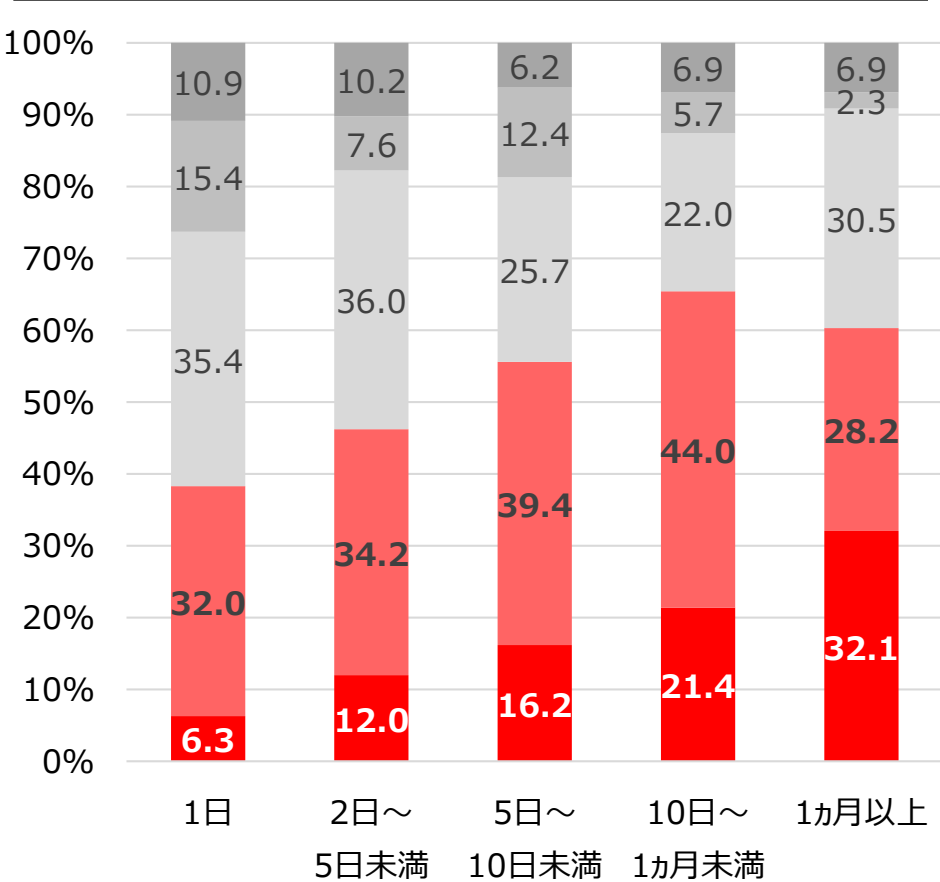
長期インターンシップと学業の関係

- アンケート調査によれば、長期のインターンシップに参加する学生は、大学での授業の出席数や興味関心のある内容に対する学習時間が長くなる傾向もある。

大学での授業への出席数の増加



興味関心のある内容に対する学習時間の増加



■ 強く思う ■ そう思う ■ どちらともいえない ■ そう思わない ■ 全くそう思わない

(出所)「令和元年度産業経済研究委託事業（組織と人の変革を踏まえた雇用・労働政策に関する調査）」（令和元年3月）を基に経済産業省が作成。

日米のインターンシップの違い

- 日本では、「就業体験」を主眼とした無給のインターンシップが比較的短期間で設定されている。
- それに対して、米国では、正社員への登用や、採用後の定着率向上を目的として、有給のインターンシップが長期間で設定されていることが多い。

日米のインターンシップの比較

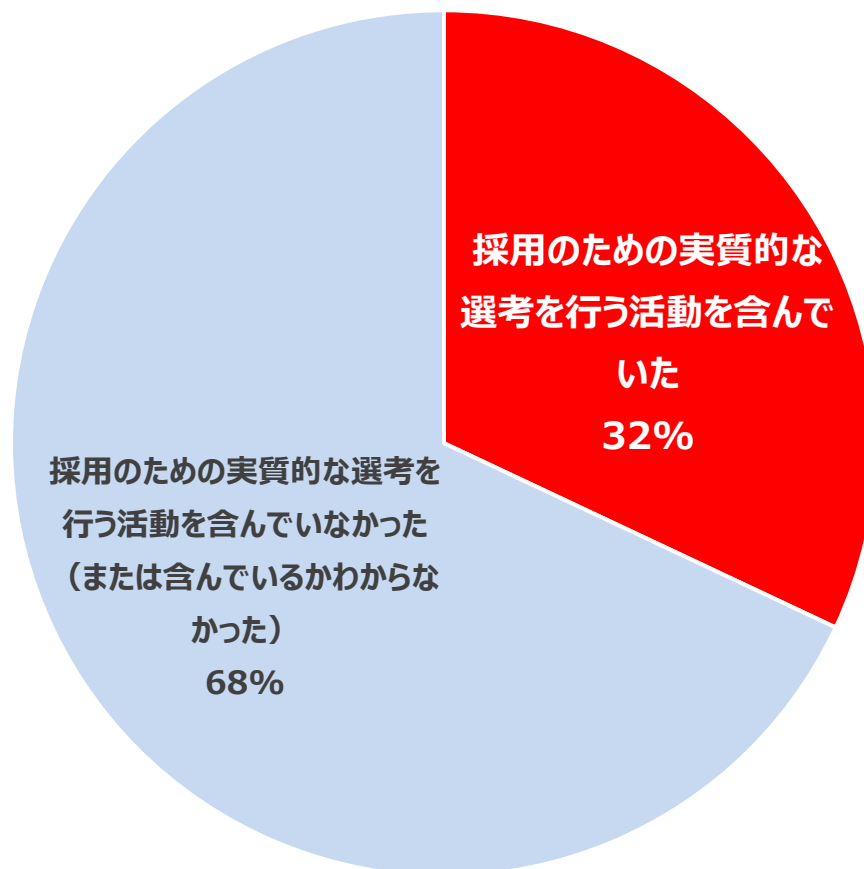
	日本	米国												
期間	1 日～ 2 週間が中心	6 ～ 1 2 週間が中心												
実施の 目的	就業体験	インターン生の正社員登用、 新卒学生の定着率向上												
選考・ 内定	広報活動・採用選考活動の 趣旨を含むことはできない ※広報活動・採用選考活動開始まで	内定直結 (かつ、実施時期の制約なし)												
給与	無給が中心	有給が中心 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>時給 (\$)</th><th>月収 (\$)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>学士</td><td>12～32</td><td>1,700～5,500</td></tr> <tr> <td>修士</td><td>14～35</td><td>2,400～7,500</td></tr> <tr> <td>博士</td><td>28～40</td><td>2,400～8,750</td></tr> </tbody> </table>		時給 (\$)	月収 (\$)	学士	12～32	1,700～5,500	修士	14～35	2,400～7,500	博士	28～40	2,400～8,750
	時給 (\$)	月収 (\$)												
学士	12～32	1,700～5,500												
修士	14～35	2,400～7,500												
博士	28～40	2,400～8,750												

日本のインターンシップにおける実質的な選考行為

- インターンシップ[※]について、3割の学生が「採用のための実質的な選考行為を含んでいた」と回答。

※ここでいうインターンシップは、企業が「インターンシップ」や「ワンデー仕事体験」等と称して実施したプログラムをすべて含めて回答を求めているため、ワンデー・プログラムも含まれる。

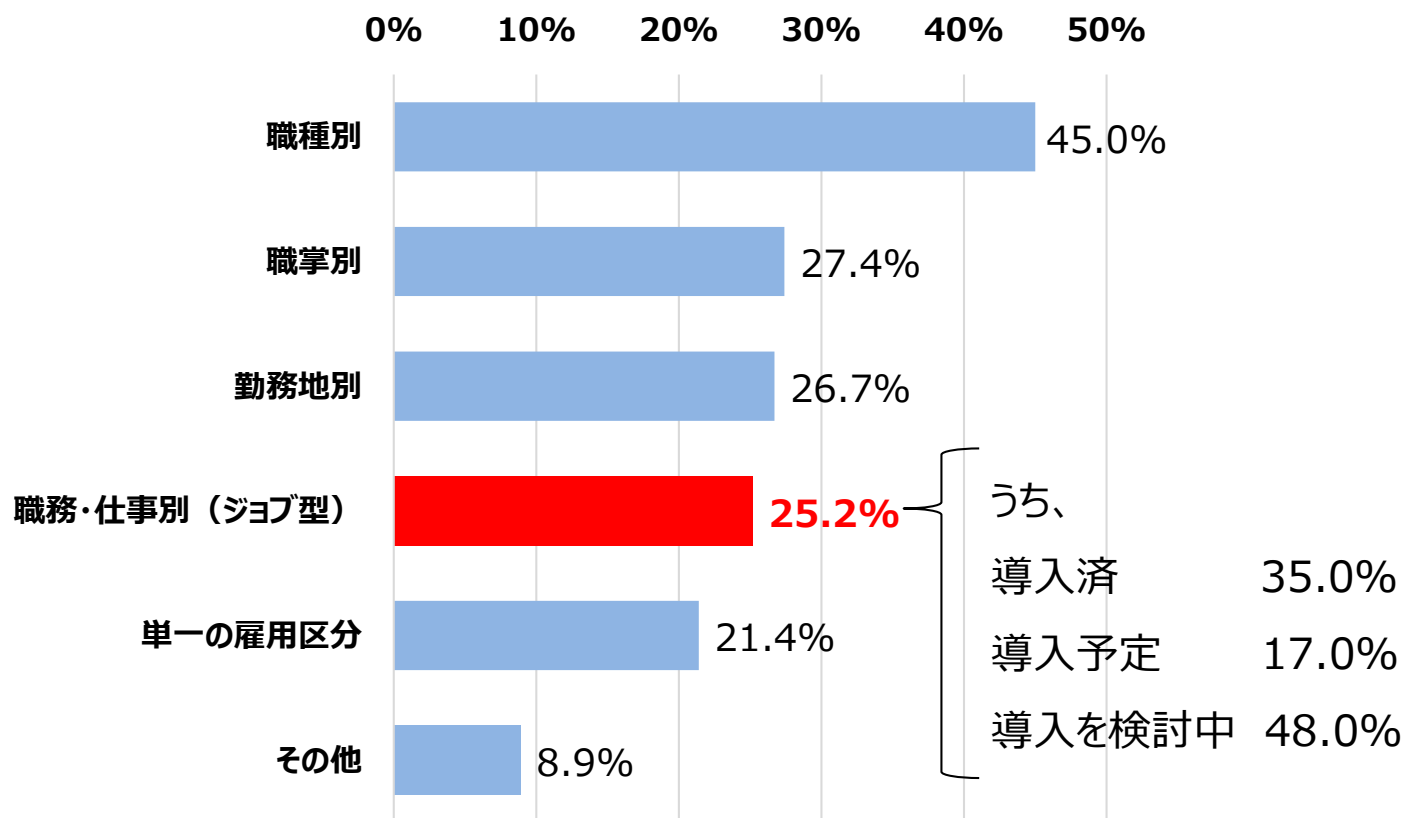
参加したインターンシップにおける実質的な選考実施の有無



ジョブ型雇用の導入・導入検討状況

- 経団連の調査によれば、正社員における雇用区分として、4分の1の企業がジョブ型雇用を導入済、あるいは導入を予定・検討している。

正社員における雇用区分（導入予定・検討中含む）



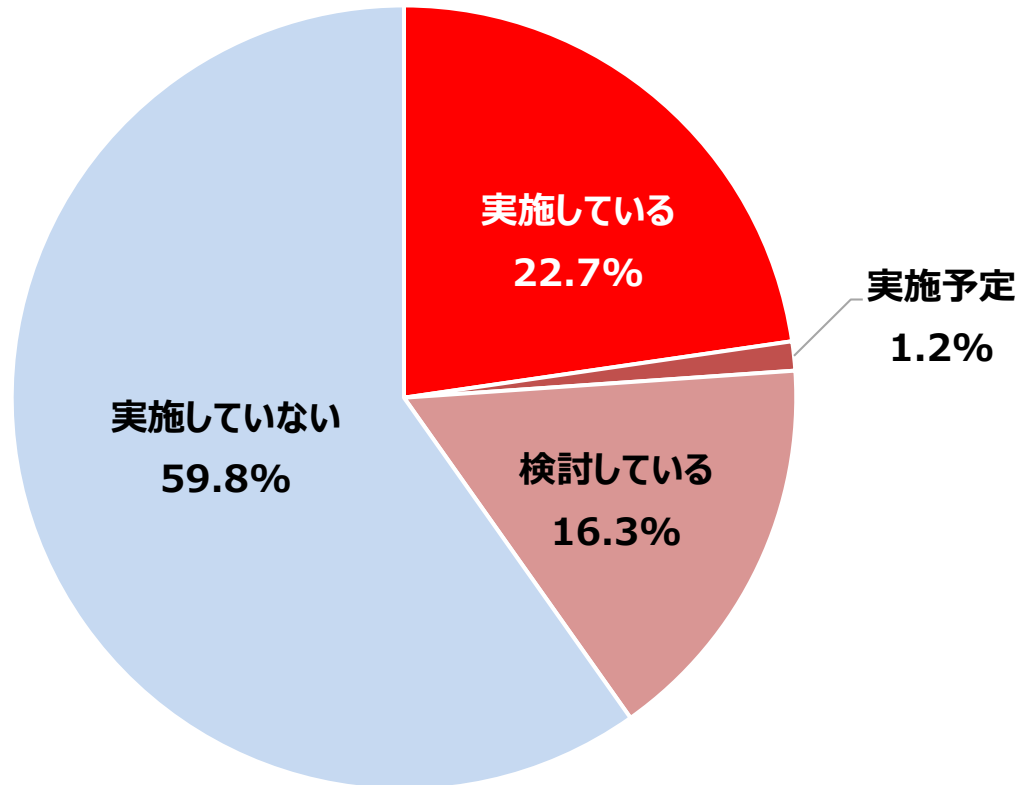
（注） この調査において、ジョブ型とは、「当該職務・仕事の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分」とされている。

（出所） 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」を基に経済産業省が作成。

新卒採用におけるジョブ型採用の実施状況

- 経団連の調査によれば、新卒採用におけるジョブ型採用を実施している企業は約 2 割。検討中まで含めると、今後 4 割程度の企業がジョブ型採用を実施する意向。

ジョブ型採用の実施状況

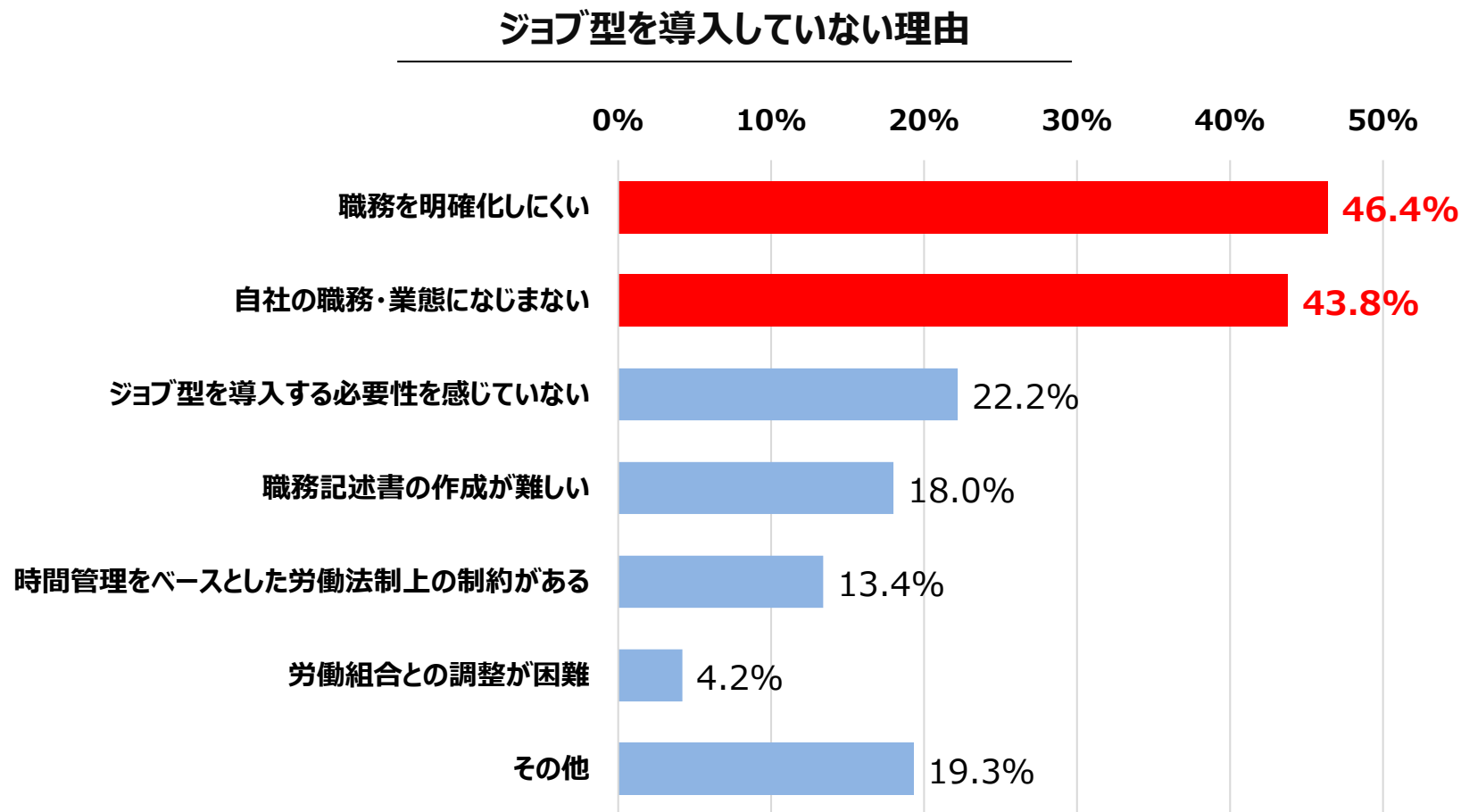


(注) この調査において、ジョブ型とは、「当該職務・仕事の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分」とされている。

(出所) 経団連「2021年度入社対象 新卒採用活動に関するアンケート結果」を基に経済産業省が作成。

ジョブ型を導入していない理由

- ジョブ型を導入していない理由としては、「職務を明確化しにくい」「自社の職務・業態になじまない」などの理由が挙げられている。



(注) この調査において、ジョブ型とは、「当該職務・仕事の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分」とされている。

(出所) 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」を基に経済産業省が作成。

ジョブ型採用の例

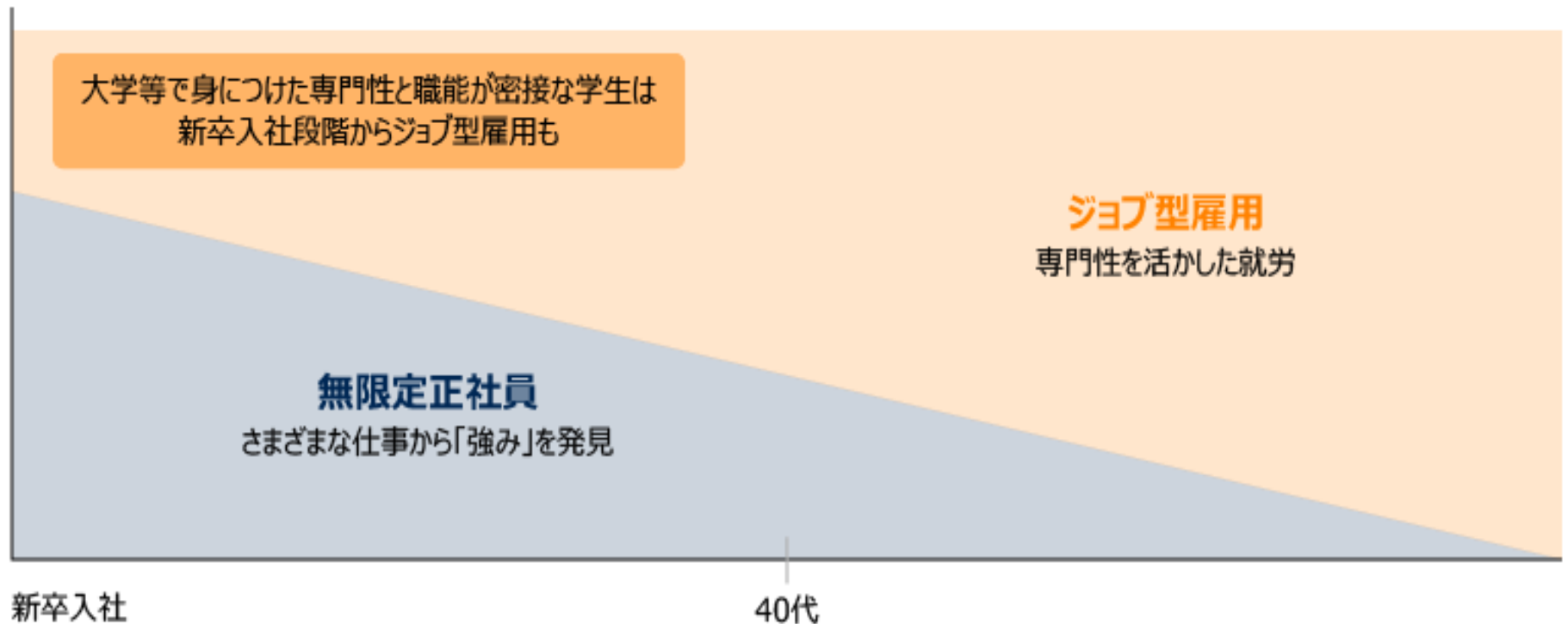
- 例えば、日立製作所のキャリア採用では、具体的に求めるスキルを明らかにしている。

職種		A I /アナリティクス技術により顧客の課題解決を行うデータサイエンティスト
応募資格	必須条件	(1)下記いずれかの経験： - データサイエンス分野での実ビジネスのご経験 - 統計学の知識やご経験（統計検定2級以上保有が望ましい） - 機械学習の知識やご経験がある（Kaggleシルバーメダル(ソロ)以上やデータ分析コンテストの入賞経験ありが望ましい） - 構造化データ(RDB等)やデータ加工の知識やご経験（SQL、Hadoop、Pythonなどの利用経験が望ましい） - A I・機械学習分野での業務経験 - ディープラーニングの利用経験あり（画像認識・物体検出など） ※業界・分野などの特定ドメイン知識は不問 (2)ITSSレベル4に相当する公的資格を有すること
	歓迎条件	- 顧客へのコンサルティング業務経験 - マネジメント、人財育成のご経験 - プロジェクトマネジメント業務経験 - 英語力（TOEIC650点以上）
	求める人物像	- データサイエンス分野の知見を持ち、プロジェクトマネジメント、リードが可能な方 - 顧客や社内のあらゆるステークホルダーとのコミュニケーションをとりながら前向きに業務に取り組める方 - 高いモチベーションを持って新たな道を切り開いていく強い開拓者精神をお持ちの方

キャリアの二毛作

- キャリアの二毛作のあり方として、最初は無限定正社員で働き、キャリアを積んだ後、ジョブ型に転換していくといった考え方も出てきている。

キャリアの二毛作モデルのイメージ



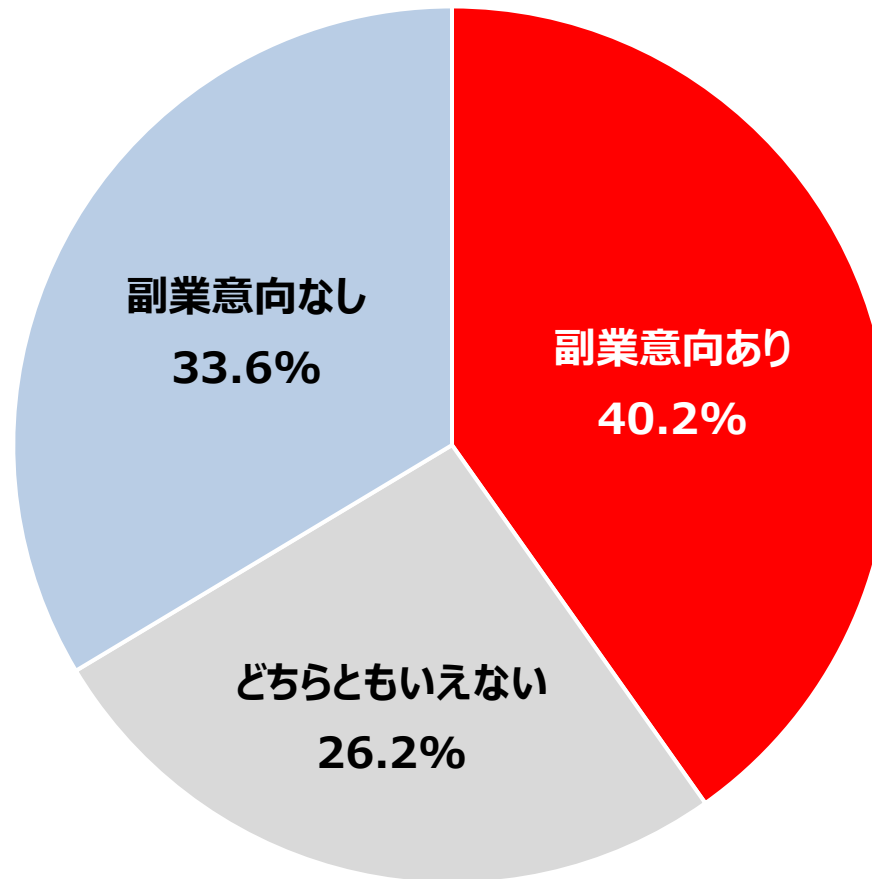
(注) ジョブ型雇用については、諸外国において、経営層に近づくほど、職務内容に無限定性が増すことが確認されていることに留意。

(出所) パーソル総合研究所「日本的ジョブ型雇用における人事機能の課題」(慶應義塾大学の鶴光太郎教授の発言)を基に経済産業省が作成。

正社員の副業意向

- 副業を行っていない正社員のうち、4割が副業を行いたいと感じている。

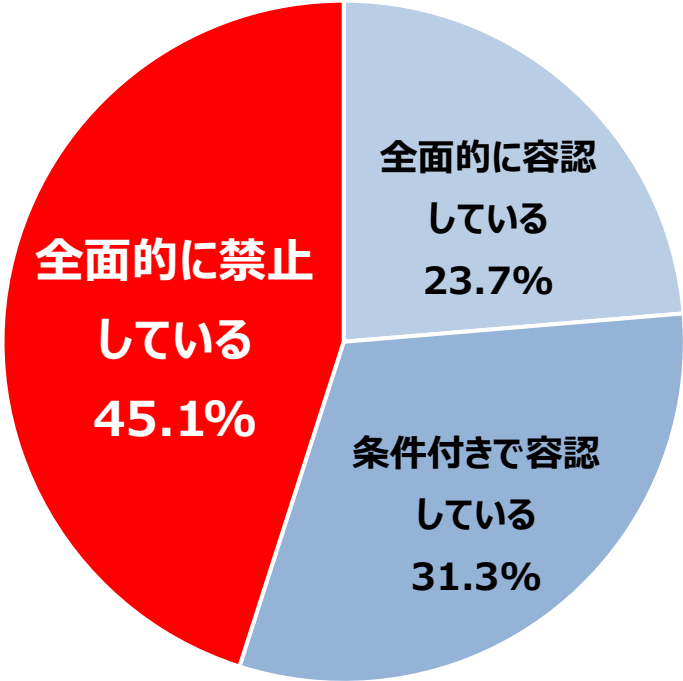
副業を行っていない正社員の副業希望



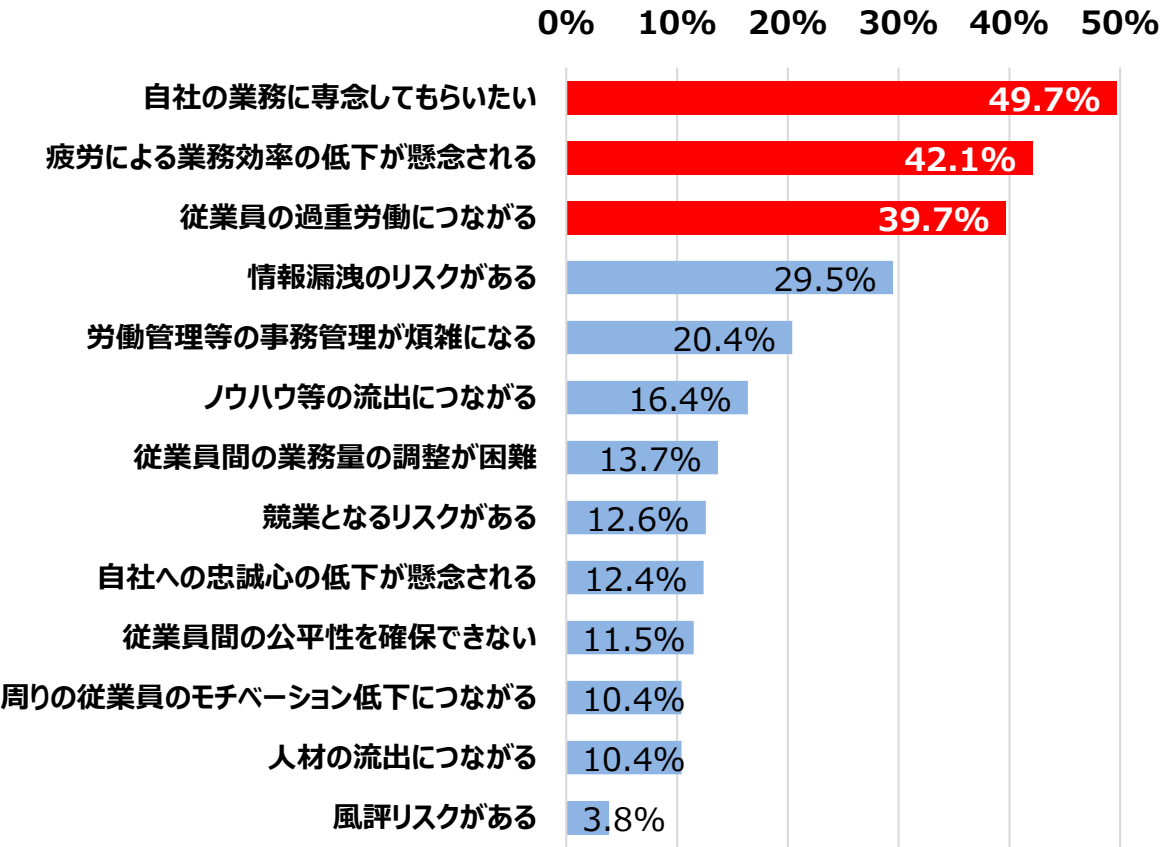
送り出し側の企業における副業の容認状況と禁止の理由

- 労働時間以外の使い方については、労働者の自由であるため、原則として副業は認められる。
- 他方、自社の業務への専念や業務効率低下の懸念等から、全面禁止の企業も半数ほど存在。

副業を禁止している企業の割合



副業禁止の理由

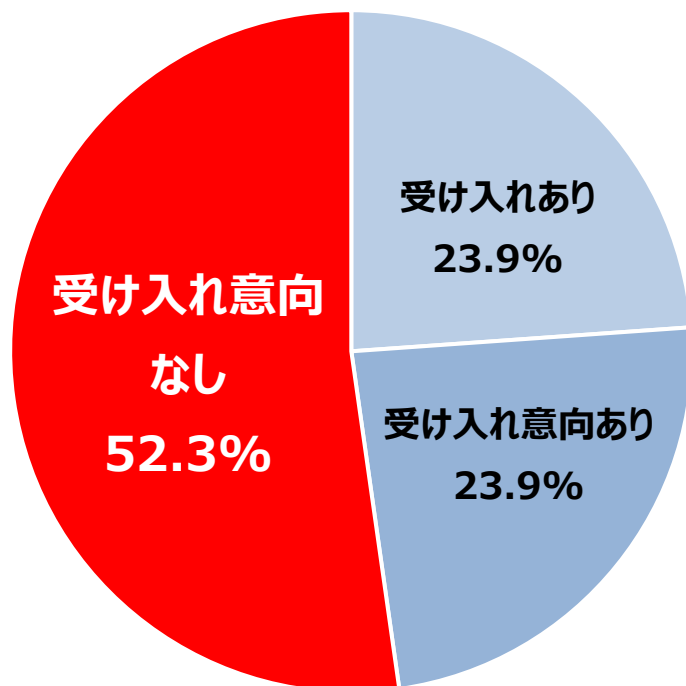


(注) 右図は禁止意向企業（現在副業を禁止している かつ 今後も禁止していく意向の企業）がサンプル。
(出所) パーソル総合研究所「第2回副業の実態・意識に関する定量調査（2021年）」を基に経済産業省が作成。

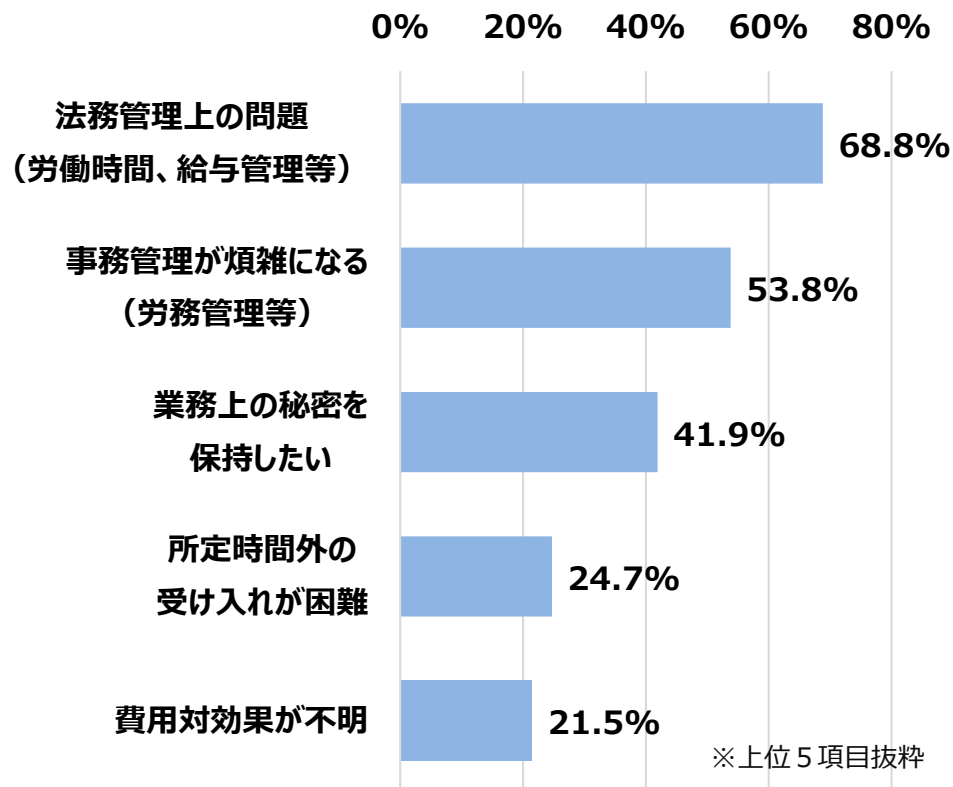
企業の副業受け入れの意向と懸念

- 副業希望を受け入れる意向のない企業は半数を超えている。
- 経済産業省の調査では、兼業・副業の受け入れにおける懸念として、管理上の問題、秘密保持のほか、所定時間外の受け入れが困難であることを上位に挙げている。

副業希望の受入状況



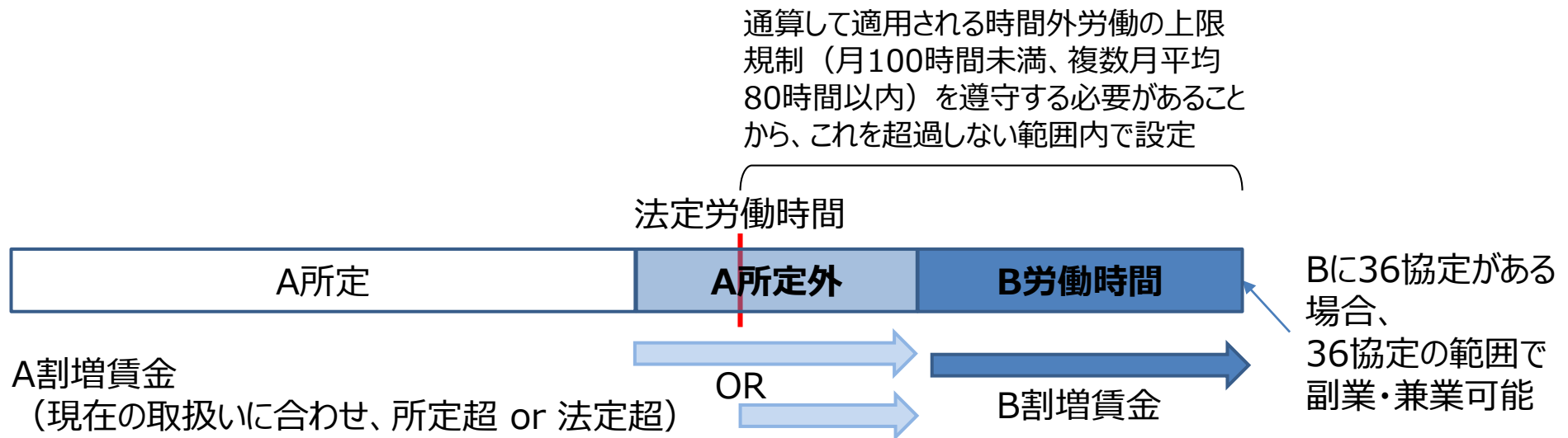
兼業・副業解禁における懸念（受け入れ）



(参考) 副業・兼業の管理モデル

- 厚生労働省は、簡便な労働時間管理の方法として「管理モデル」を作成。
- 「管理モデル」では、副業・兼業の開始前に、A社（先契約）の法定外労働時間とB社（後契約）の労働時間について、上限規制（単月100時間未満、複数月平均80時間以内）の範囲内でそれぞれ上限を設定し、それぞれについて割増賃金を支払うこととする。
- これにより、副業・兼業の開始後、他社の実労働時間を把握せずに労働基準法の遵守が可能。

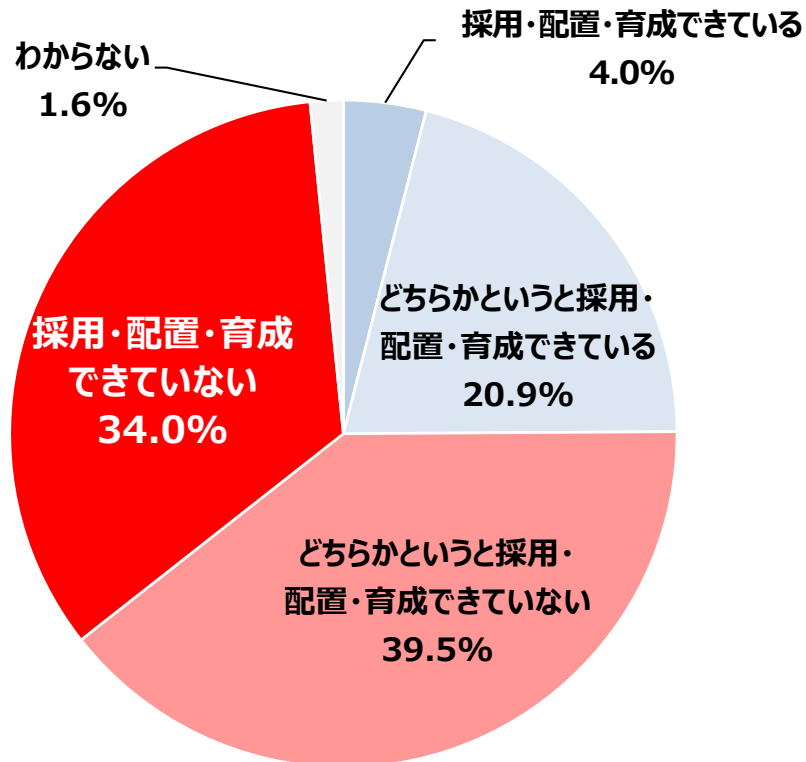
管理モデルのイメージ



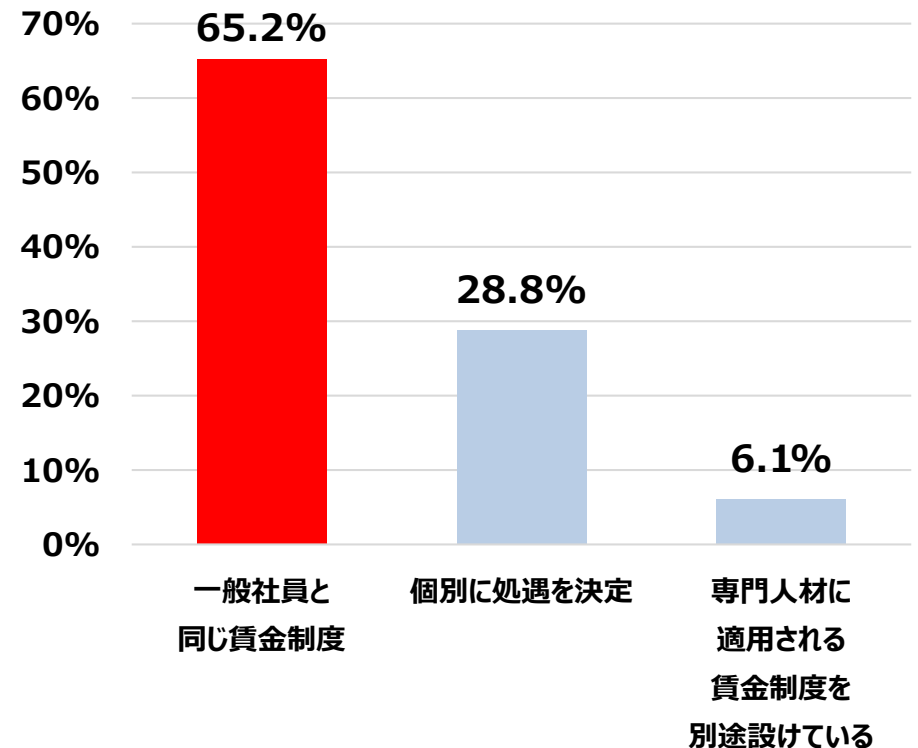
経営戦略実現のための人材と、デジタル専門人材の育成・処遇

- 3割強の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を採用・配置・育成できていない。
- 6割強の企業が、デジタル人材に対して一般社員と同じ賃金制度を適用。

経営戦略の実現のために必要な
人材の採用・配置・育成状況



デジタル人材の処遇



(注) ここでいう「デジタル人材」は、社外から採用された人材を指す。

(出所) 日本経済団体連合会「人材育成に関するアンケート調査結果」(2020年)を基に経済産業省が作成。

求めるスキルを明確化し、それに見合った処遇をする企業の例

- 一部の企業では、高いスキルを持つ人材を、従来の給与テーブルとは異なる体系で処遇する取組を始めている。

ソニーグループ株式会社

- ・ 人工知能（A I）などの先端領域で高い能力を持つ院卒新入社員について、年間給与を最大2割増加。
- ・ 従来、入社後1年以上は等級は与えられないところ、最短で入社3ヶ月で等級を与え、仕事内容や評価に応じて、最高で約730万円の処遇の等級に抜擢。

【院卒新入社員の役割等級と年間給与】

（従来）

等級が付与されない場合・・・約600万円

（新制度）

今回、対象者に付与する等級・・・約630万円
～730万円

日本電気株式会社

- ・ 博士課程を修了した専門性の高い研究者を対象に、報酬の上限をなくし、実績に応じた処遇を行う制度（選択制研究職プロフェッショナル制度）を導入。
- ・ 新入社員でも、学生時代の実績（著名な学会での論文発表など）によっては、1000万円を超える報酬を支給。

【選択制研究職プロフェッショナル制度】

（従来）

人事考課で基本給と賞与を決定

（新制度）

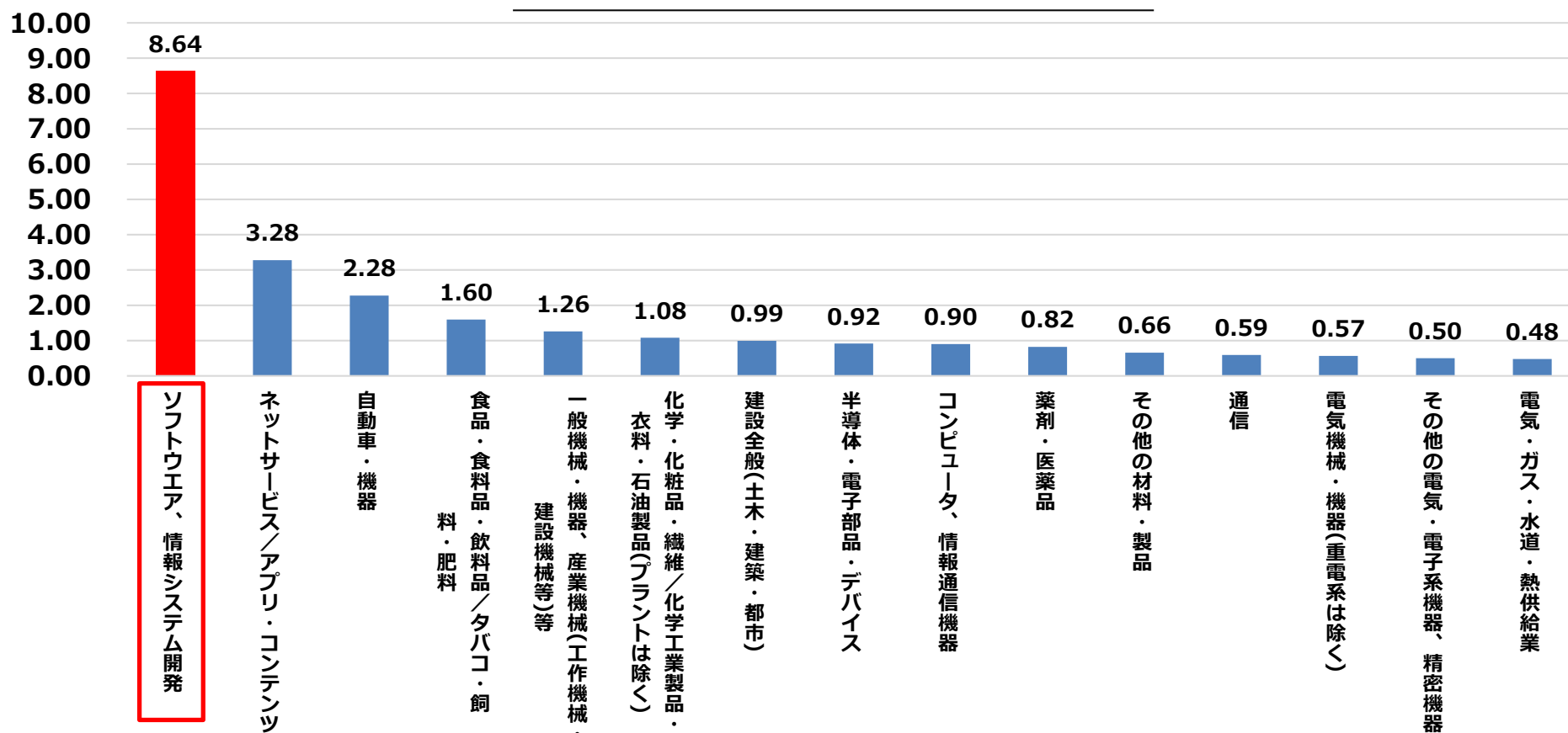
基本給：技術レベルで決定

賞与：メリハリある業績評価で決定（報酬上限なし）

大学で学んだ学問分野と産業界で必要な専門性とのギャップ[°]

- 人材ニーズは、必要な専門性と、大学等で学んだ知識・学問分野との乖離（質のギャップ）と、それが当該産業にどの程度集積しているか（量のギャップ）に分解できる。
- これらを合わせて分析すると、全業種中、情報産業で最もギャップが大きい。

業種ごとの「質×量」のギャップの大きさ

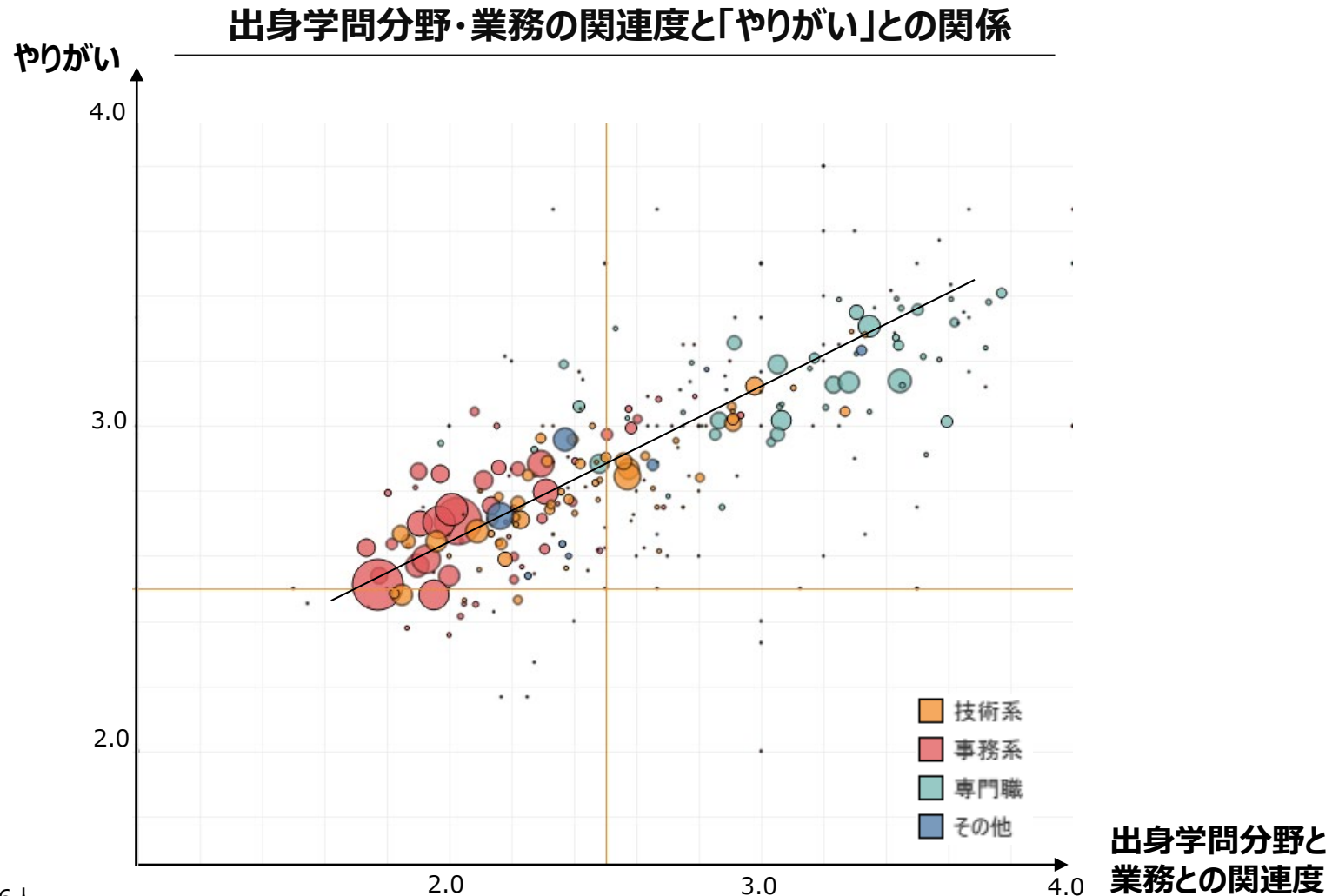


（注） 技術系職種の社会人について、業種ごとの「学び不足率」に「人数比率」を掛け合わせる等の処理を実施した上で、ギャップの大きい上位15業種を抜粋。

（出所） e-CSTI（内閣府 令和3年度（2021年度）「産業界と教育機関の人材の質的・量的需給マッチング状況調査」）を基に経済産業省が作成。

出身学問分野・業務の関連度と「やりがい」との関係

- 社会人の出身学問分野・業務の関連度と、「やりがい」との関係を見ると、出身学問分野と業務との関連度が高ければ、「やりがい」も高くなる傾向がある。

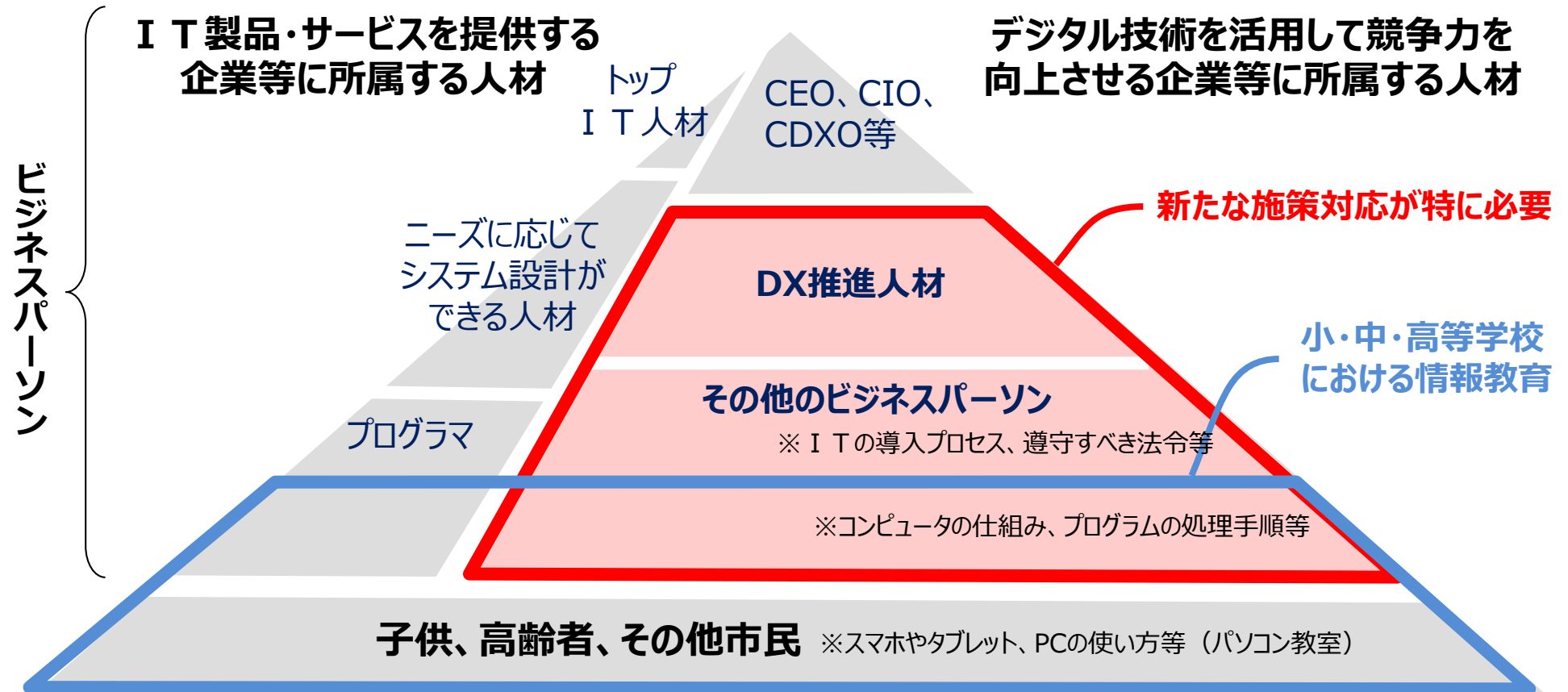


(注) 回答者数は59,836人。

(出所) e-CSTI「人材育成に係る産業界ニーズの分析（2021年度）」を基に経済産業省が作成。

デジタル社会における人材像

- デジタル社会においては、全ての国民が、役割に応じた相応のデジタル知識・能力を習得する必要がある。
- 若年層は、小・中・高等学校の情報教育を通じて一定レベルの知識を習得する。現役のビジネスパーソン学び直し（＝リスキリング）が重要。



DXを進める企業等におけるビジネスパーソンの人材像(仮説)

- DXのためには、まず全てのビジネスパーソンがデジタルリテラシーを習得することが重要。
- DXを推進する立場の人材は、変革のためのマインドセットを理解・体得した上で、さらに専門的なデジタル知識・能力が必要。

全てのビジネスパーソン

小・中・高等学校における情報教育の内容に加え、ビジネスの現場でのデジタル技術の使い方の基礎を学んだ人材

DX推進人材

DX推進のための組織変革に関するマインドセットの理解・体得が必要。

ビジネス アーキテクト

デジタル技術を理解して、ビジネスの現場においてデジタル技術の導入を行う全体設計ができる人材



データサイエン ティスト

統計等の知識を元に、A Iを活用してビッグデータから新たな知見を引き出し、価値を創造する人材



エンジニア・ オペレータ

クラウド等のデジタル技術を理解し、業務ニーズに合わせて必要なI Tシステムの実装やそれを支える基盤の安定稼働を実現できる人材



サイバーセキュリ ティスペシャリスト

業務プロセスを支えるI Tシステムをサイバー攻撃の脅威から守るセキュリティ専門人材



UI/UX デザイナー

顧客との接点に必要な機能とデザインを検討し、システムのユーザー向け設計を担う人材



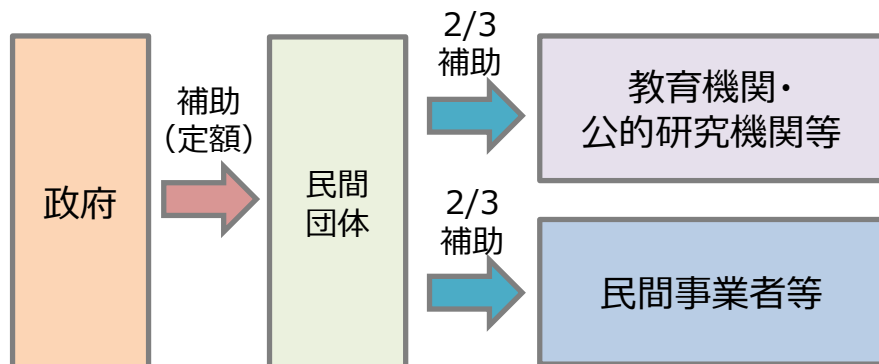
風力業界における人材育成（プログラム・カリキュラム開発支援）

- 長期的、安定的な洋上風力発電の普及にあたっては、風車製造関係のエンジニア、洋上工事や調査開発に係る技術者、メンテナンス作業等、幅広い分野における人材が必要。
- 洋上風力人材育成のための教育プログラムの開発への支援を行うとともに、洋上風力人材の訓練施設等の整備を支援する事業を令和4年度から開始予定。

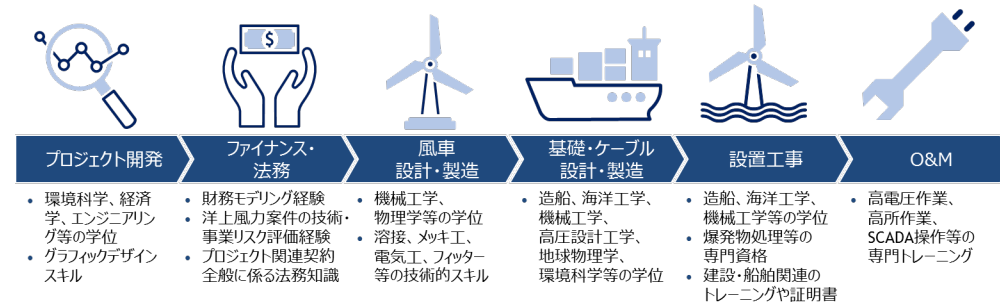
事業概要

- ・予算案額 6.5億円
- ・概要 洋上風力人材の育成のための教育プログラムの開発と、訓練施設の整備に際し、当該費用の2/3を補助。

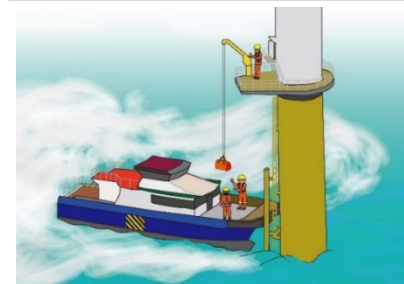
※特に、事業開発（ファイナンス・法務含む）・風車設計・建設・メンテナンス等の分野別に必要となるカリキュラムの策定を支援。
また、作成したカリキュラムの実施に必要な、風車設備のメンテナンスや洋上作業に係る訓練を行うための施設等の整備費用を支援。



洋上風力関連スキルの例



洋上作業・高所作業訓練の例



洋上作業



高所作業訓練

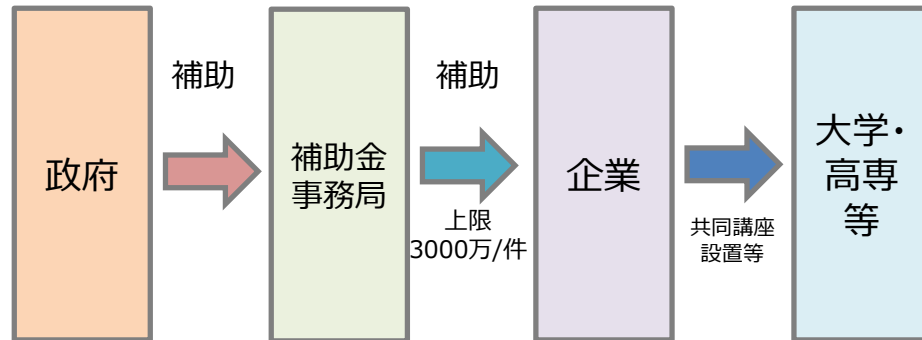
※出所: IWAL.dk

高等教育機関における共同講座創造支援補助事業

- デジタル、グリーン等の急激な産業構造の変化に対応すべく、高度な専門性を有する研究開発人材の育成が急務。
- 大学・高専等の高等教育機関において、企業が共同講座を設置したり、自社の人材育成に資するためのコース・学科を設置する企業へ補助金を助成。

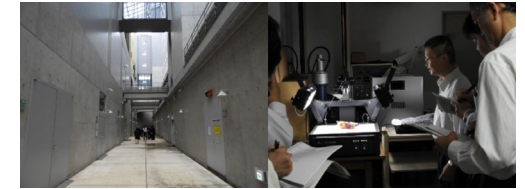
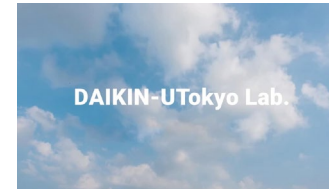
事業概要

- ・総額 3.6億円
- ・概要 大学・高専等の高等教育機関において、企業が共同講座の設置等を行う場合、当該費用の1/2を補助。
- ・上限 3,000万円/件



支援対象のイメージ

ダイキン工業株式会社×東京大学
「ダイキン東大ラボ」

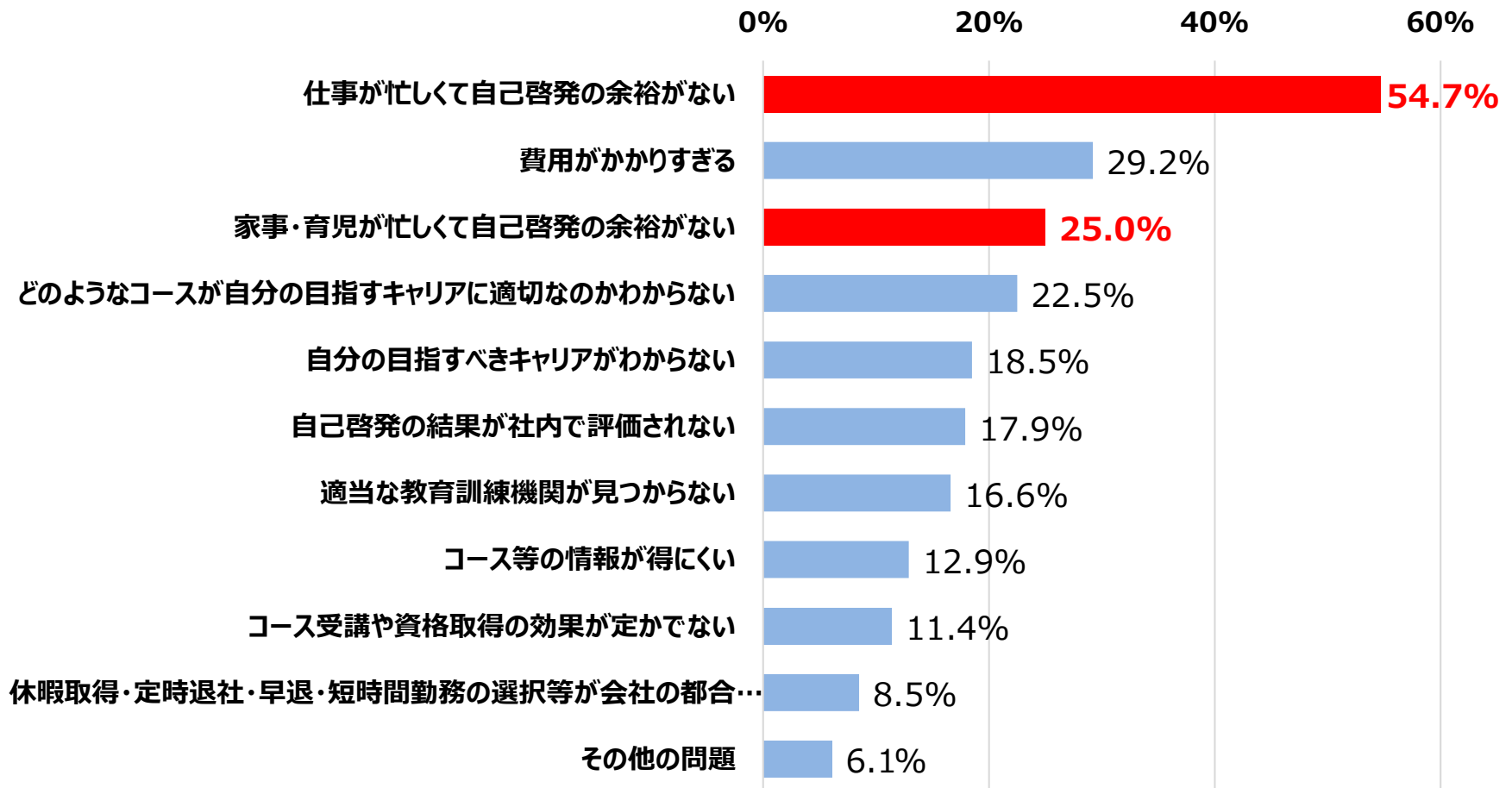


- ・**ダイキン工業**では、**東京大学**と「産学協創協定」を結び、「ダイキン東大ラボ」を設置。**協定期間は2018年12月から10年間、出資金は100億円**規模を予定。
- ・取組の一環として、**理学部物理学科・知の物理学研究センターに寄付講座を設置**（5年間）。
- ・このほか、20弱の連携事業（寄付講座や共同研究、海外インターンシップやベンチャー支援）を実施予定。

自己啓発を行う上での課題

- 厚生労働省の調査によれば、自己啓発を行う上での課題は、仕事や家事・育児によって「忙しくて自己啓発の余裕がない」との回答が多い。

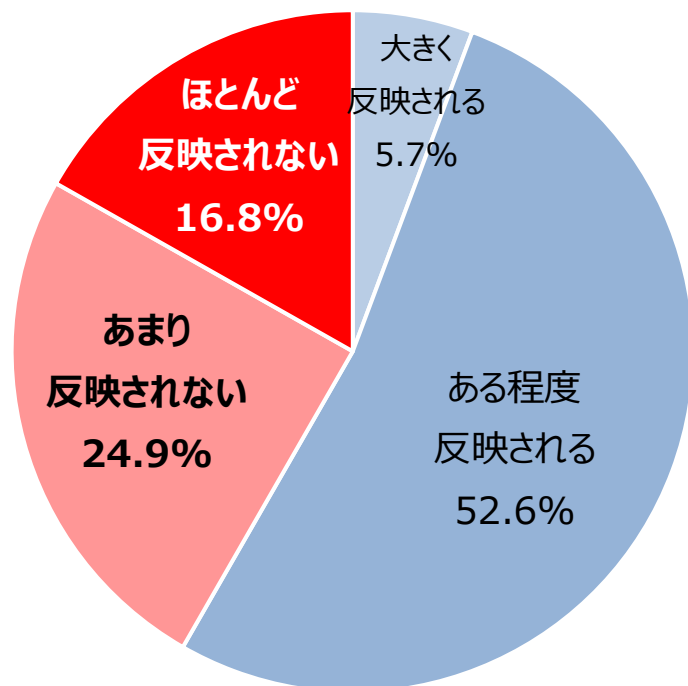
自己啓発を行う上での問題点



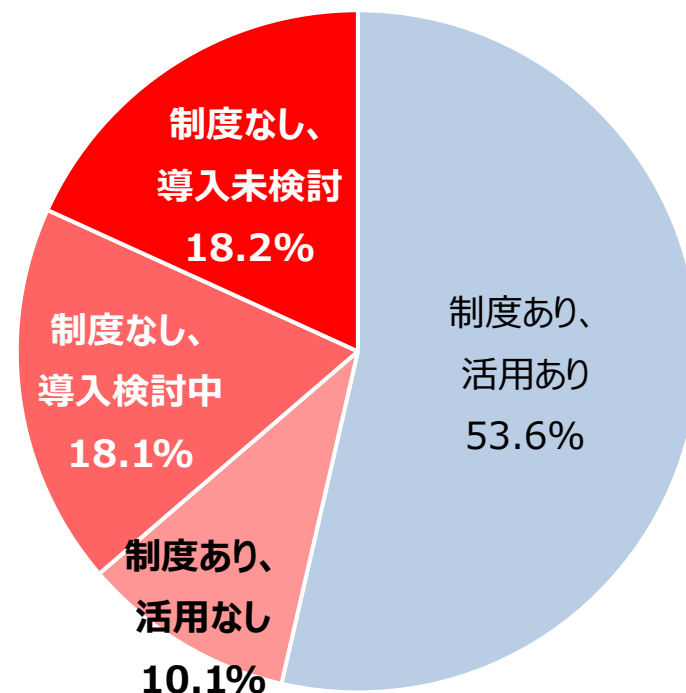
自己啓発のサポート状況

- 内閣府の調査によると、4割強の企業が、自己啓発の処遇への反映が十分でない。
- また、自己啓発を支援する制度がない企業、またはあっても活用されていない企業が、半分近くとなっている。

自己啓発に対する処遇変化



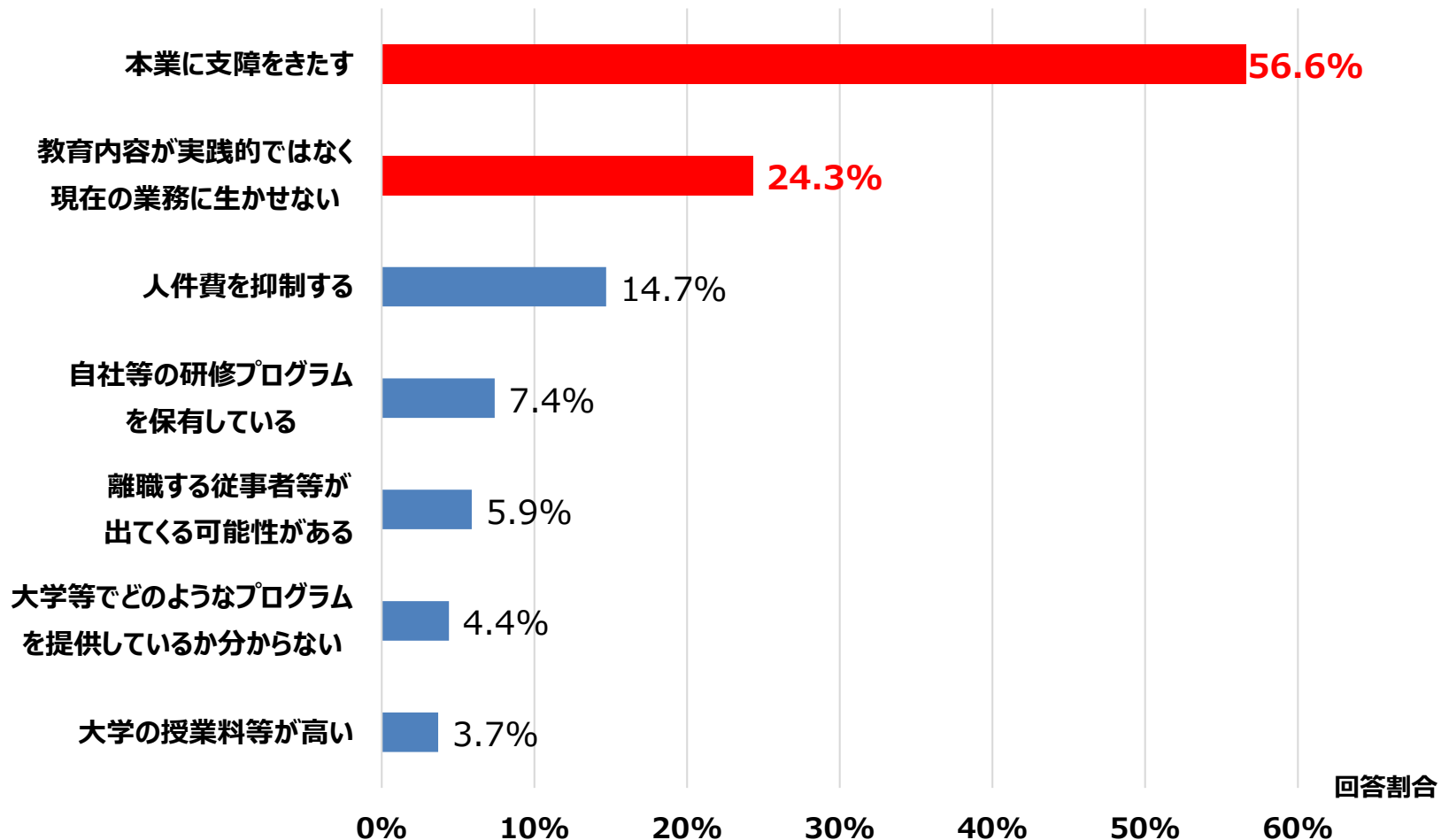
自己啓発を支援する制度の有無と活用の度合い



企業における教育訓練の実態

- 企業が高等教育機関での就学を認めない理由としては、「本業に支障をきたす」「教育内容が実践的ではなく現在の業務に生かせない」ことが挙げられている。

企業が従業員の大学等での就学を認めていない理由



(参考) 人材開発分科会報告 (概要)

○ 人材開発をめぐる主な課題

(1) デジタル化 (DX) 等の急速な進展、(2) 非正規雇用労働者のキャリアアップ、(3) リスキリング・リカレント教育 等

⇒ ・企業主導型の教育訓練の強化とともに、労働者の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しの促進が重要
・公的職業訓練の強化、精度向上が必要

○ 外部労働市場及び内部労働市場の双方における「関係者の協働」によって、個人、企業、さらには経済社会の成長につながる自律的・主体的かつ継続的な「学びの好循環」を、以下の①～③のプロセスを通じて実現していく。

「学びの好循環」
のプロセス

- ① 職務に必要な能力やスキル等の明確化、学びの目標の共有
- ② 職務に必要な能力等を習得するための効果的な教育訓練プログラム等の提供
- ③ 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを後押しするための支援策の展開

労働市場全体における人材開発の促進

<地域ごとの協議会の設置>

- 労使、教育訓練機関、労働局、都道府県、民間職業仲介機関等の関係者間で次の事項を協議する場を法定化
 - ・地域の人材ニーズに係る共通認識とそれに適した訓練コースの設定
 - ・訓練受講者等の個別の状況を踏まえた検証、見直し
 - ・訓練受講者に対するキャリアコンサルティングの促進や就職促進

<キャリアコンサルティングの推進>

- 企業による節目ごとのキャリアコンサルティングの実施や、国によるキャリアコンサルティング機会の確保など関係者の責務規定を整備

企業内における人材開発の促進

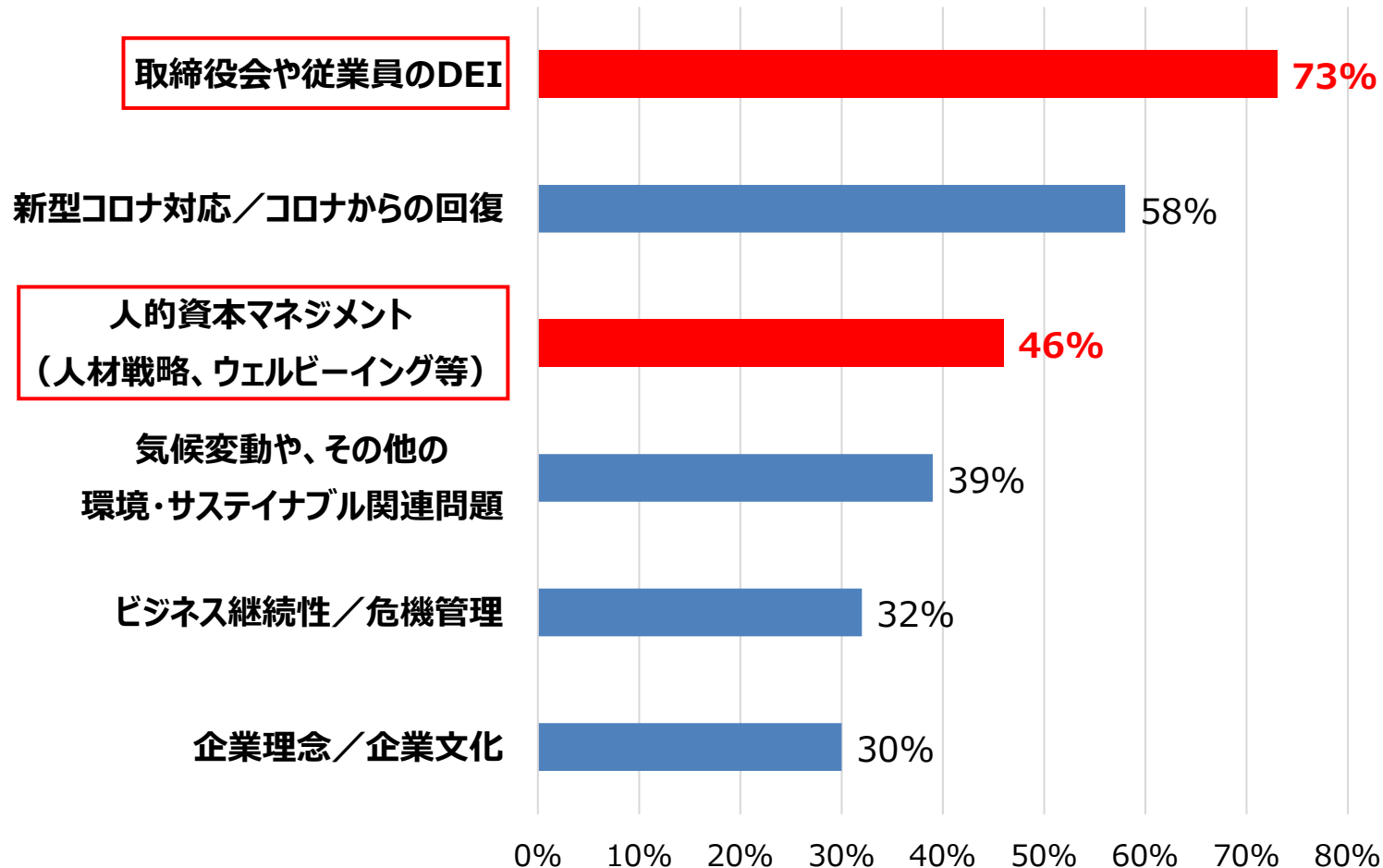
<ガイドラインの策定>

- 企業内における労働者の主体的かつ継続的な学び・学び直しの促進に向けて、今後、
 - ・基本的な考え方
 - ・労使が取り組むべき事項
(例：求められる能力・スキル等や学びの目標の明確化・共有、学習メニューの提供、時間面や費用面での配慮、キャリアコンサルティング など)
 - ・国等の支援策等を体系的に示すガイドラインを策定。

海外の取締役役会から見た経営上の優先的な課題

- コロナ禍においても、「取締役会や従業員のDEI（Diversity, Equity and Inclusion）」「人的資本マネジメント（人材戦略、ウェルビーイング等）」といった人に関するテーマが優先課題として挙げられている。

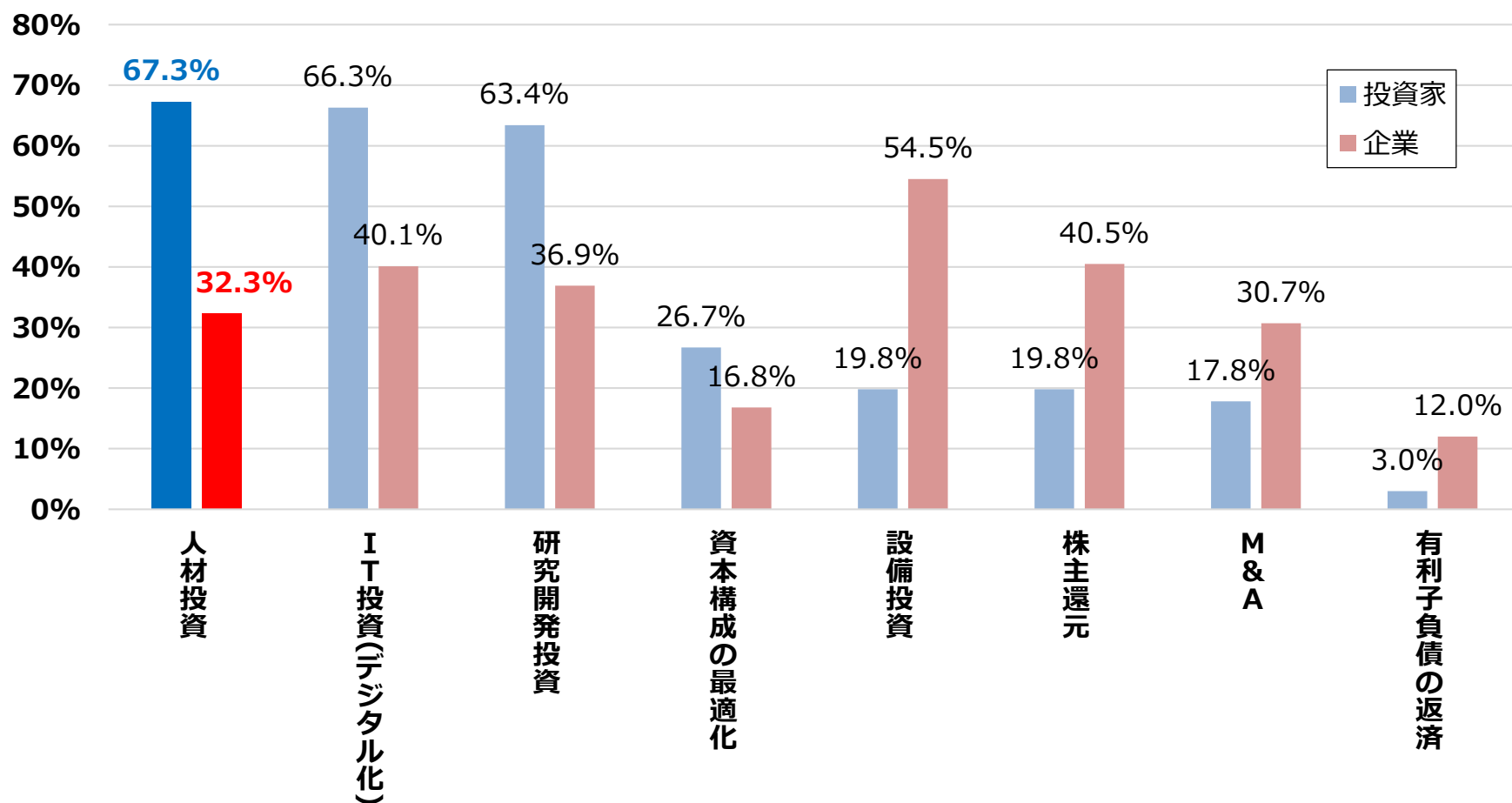
海外の取締役役会から見た2021年に優先的に取り組むべき課題



中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの

- 民間団体の調査によれば、投資家は、日本企業の中長期的な投資・財務戦略において、重視すべきものとして「人材投資」を最も多く挙げており、企業側とのギャップが大きい。

中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの



欧米で進む人的資本の開示の動き

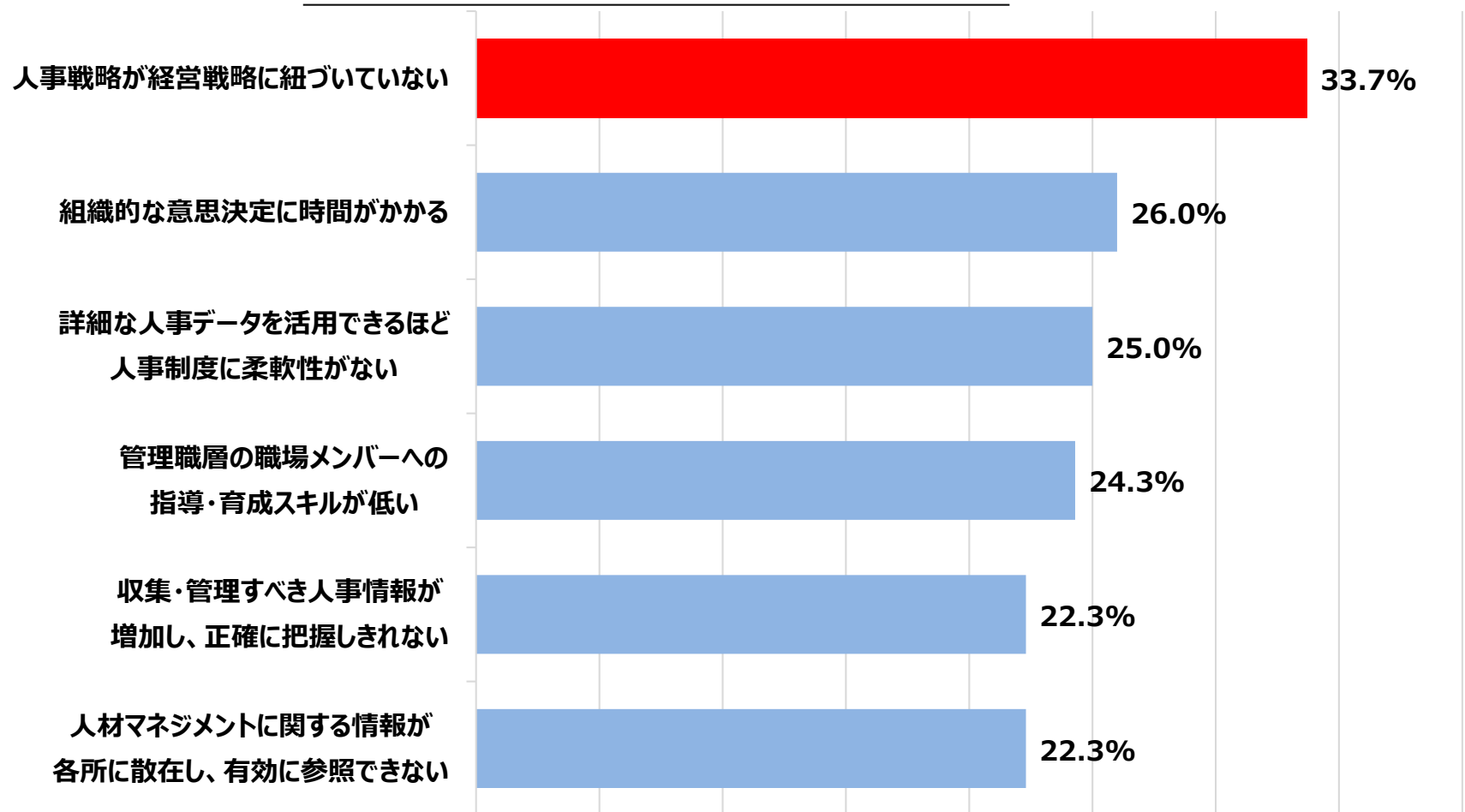
- 欧米では、様々な基準設定団体等が人的資本の開示に関する指標・枠組みを策定している。

	組織名称	概要
制度	欧州委員会 (EC)	2014年2月（最終改正）：非財務情報開示指令（※2021年4月に改正案を提示） 人的資本に関しては「社会・従業員」の項目で性差別廃止と機会均等、労働安全衛生等についての開示が推奨される。開示にあたっては法的拘束力のないガイドラインがあるほか、SASBやGRI等の既存の基準を活用することも可能。
	米国証券取引委員会 (SEC)	2020年8月（最終改正）：Regulation S-K 従業員の数の開示は必須。事業を理解する上で、人的資本に関して更に具体的な情報が重要である場合は、フルタイム・パートタイム・季節・臨時労働者の数、そして離職率の情報等も開示が必要。
任意	IIRC	2021年1月（最終改訂）：IIRCフレームワーク 人的資本を6つの資本(財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本)のうちのひとつと位置づけ、企業の価値創造の源泉及びそのアウトカムの一つであることをフレームワークとして図示。具体的な開示項目の指定はない。
	SASB	2018年11月（最終改訂）：SASBスタンダード（※2019年から人的資本に関するプロジェクトを実施） 77の業種毎に具体的な開示項目・指標を設定。業種ごとに「労働慣行」「従業員の安全衛生」「従業員参画・ダイバーシティと包摂性」の3観点から重要事項について具体的な質問・評価基準を提示。
	GRI	2016年10月（最終改訂）：GRIスタンダード 人的資源に関しては、雇用、労使関係など、15の領域に関する開示事項を提示。全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求める。
	WEF	2020年9月：ステークホルダー資本主義測定指標 人的資本に関しては企業の公平性と従業員の待遇を反映するため多様性、賃金格差、安全衛生などの指標開示が推奨される。その他ダイナミック・マテリアリティの考えのもと、自社の事業やステークホルダーにとって重要であると判断されるものについては柔軟に開示することを推奨。
	ISO	2018年12月：ISO30414 コンプライアンス・ダイバーシティ等、人材に関して11項目の開示すべき項目を設定。

日本企業の人材マネジメントに関する課題認識

- 民間企業の調査によれば、日本企業の人材マネジメントに関する課題として、「人事戦略が経営戦略に基づいていない」ことが最も多く挙げられている。

人材マネジメントの課題（複数回答）

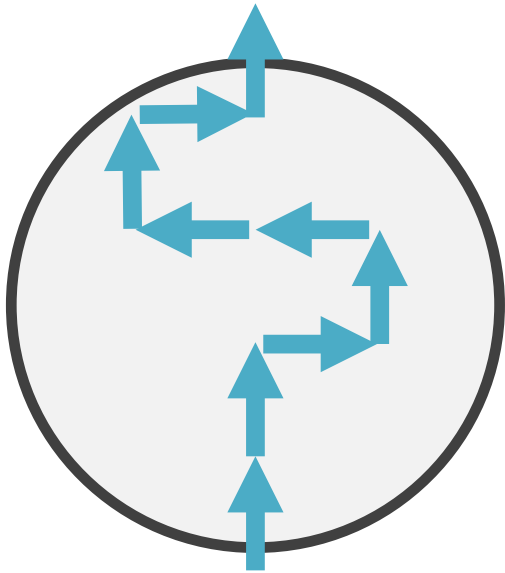


経済産業省「人材版伊藤レポート」の公表

- 経済産業省は、経営環境の変化に応じた人材戦略の構築を促し、中長期的な企業価値の向上させる観点から、「人材版伊藤レポート」を公表。

従来の日本型雇用コミュニティ

メンバーが替わらないクローズドなコミュニティ

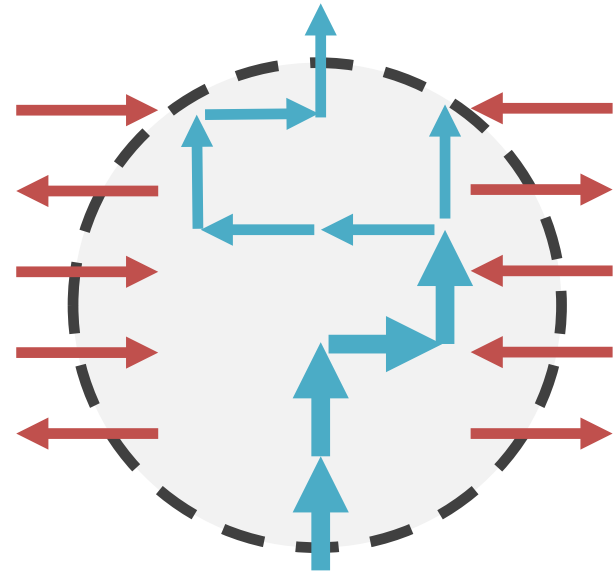


同質性/モノカルチャー
囲い込み型



これから求められる雇用コミュニティ

メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ



多様性/「知・経験」のダイバーシティ
選び、選ばれる関係

経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会」

- 経済産業省は、昨年 7 月より、人的資本経営の実現に向けた新たな検討会を開始。
- 人的資本経営に具体的に取り組むにあたって、各課題において取り得るアクションや、進める上でのポイントについて、「人的資本経営実務指針」（仮称）として取りまとめる予定。

人的資本経営実務指針（仮称）の構成イメージ

1. はじめに
2. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組
3. 「As Is」-「To Be」ギャップの定量把握のための取組
4. 企業文化への定着のための取組
5. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用
6. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組
7. リスキル・学び直しのための取組
8. 従業員エンゲージメントを高めるための取組
9. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

中期的な人材ポートフォリオの構築

- 中期的な経営目標達成のためには、各事業が中期的に必要なとする要員に基づき、現状とのギャップを踏まえて人事施策を立案する必要がある。

人材ポートフォリオのギャップ分析のイメージ

<人材ポートフォリオの As-Is と To-Be>

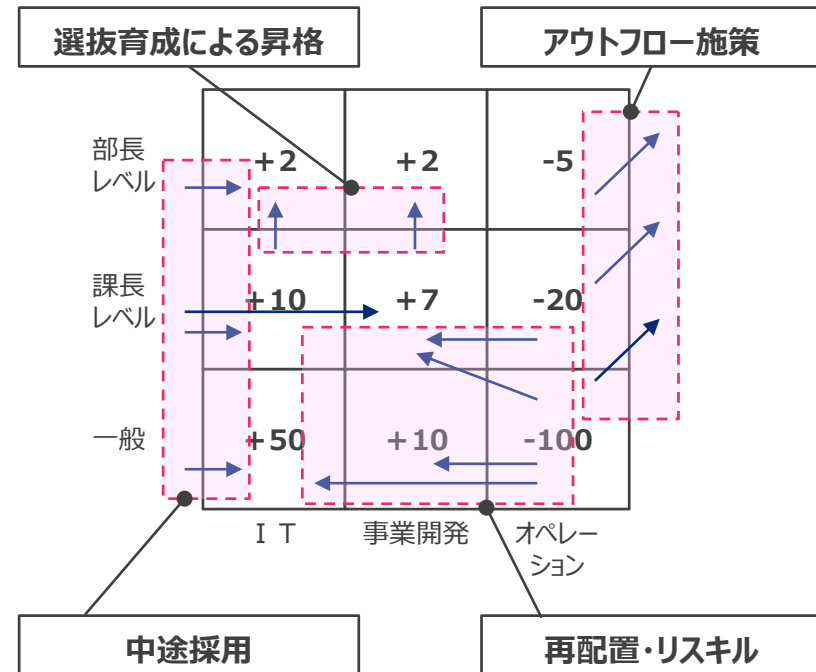
あるべき

部長 レベル	3	3	5
課長 レベル	15	10	80
一般	80	30	300
	I T	事業 開発	オペレー ション

現状

部長 レベル	1	1	10
課長 レベル	5	3	100
一般	30	20	400
	I T	事業 開発	オペレー ション

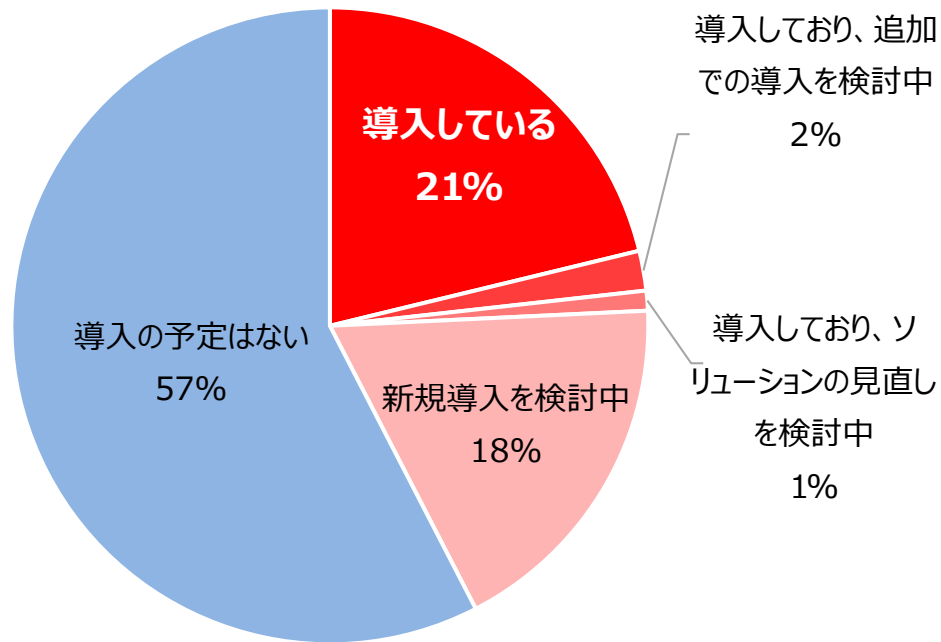
<ギャップ分析（あるべき－現状）>



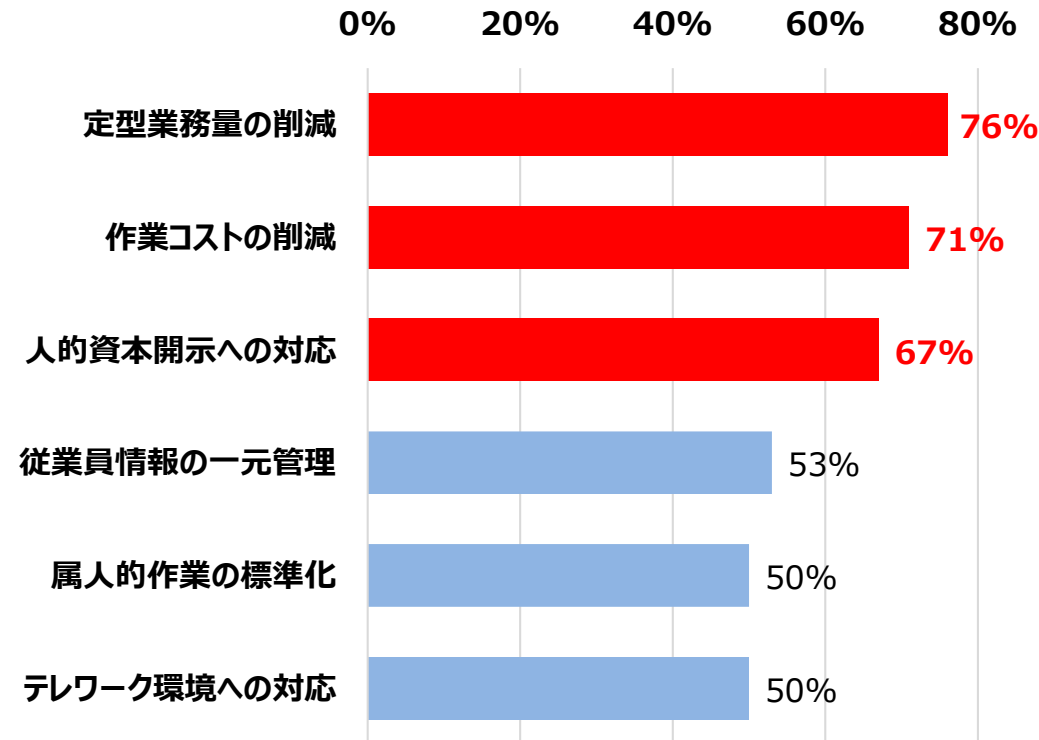
HRテクノロジーの導入と効果

- HRテクノロジーの導入意欲がある企業は、導入済企業も含めて4割強にとどまる。
- HRテクノロジーを導入した企業は、定型業務・作業コストの削減や、人的資本開示への対応に活かしている。

HRテクノロジーの導入状況



HRテクノロジー導入で達成できた目的（上位6項目）



(参考) HRテクノロジーの例

- 個人の自律化や、貢献の見える化により企業文化の浸透を促進するHRテクノロジーが開発され、拡大している。

タレント株式会社

- ・ ニュージーランドの組織心理学者が、個人の自律化のプラットフォームとしてのHRテクノロジー「Fuel50」を開発。個人のマインドセットやスキルセットを見える化し、自己認識や相互理解を図ることで、個人の自律化を促進。
- ・ また、社内部門情報や社内公募情報等を提供し、個人とスキルセット等とのマッチングを図り、キャリア自律を後押し。



Unipos株式会社

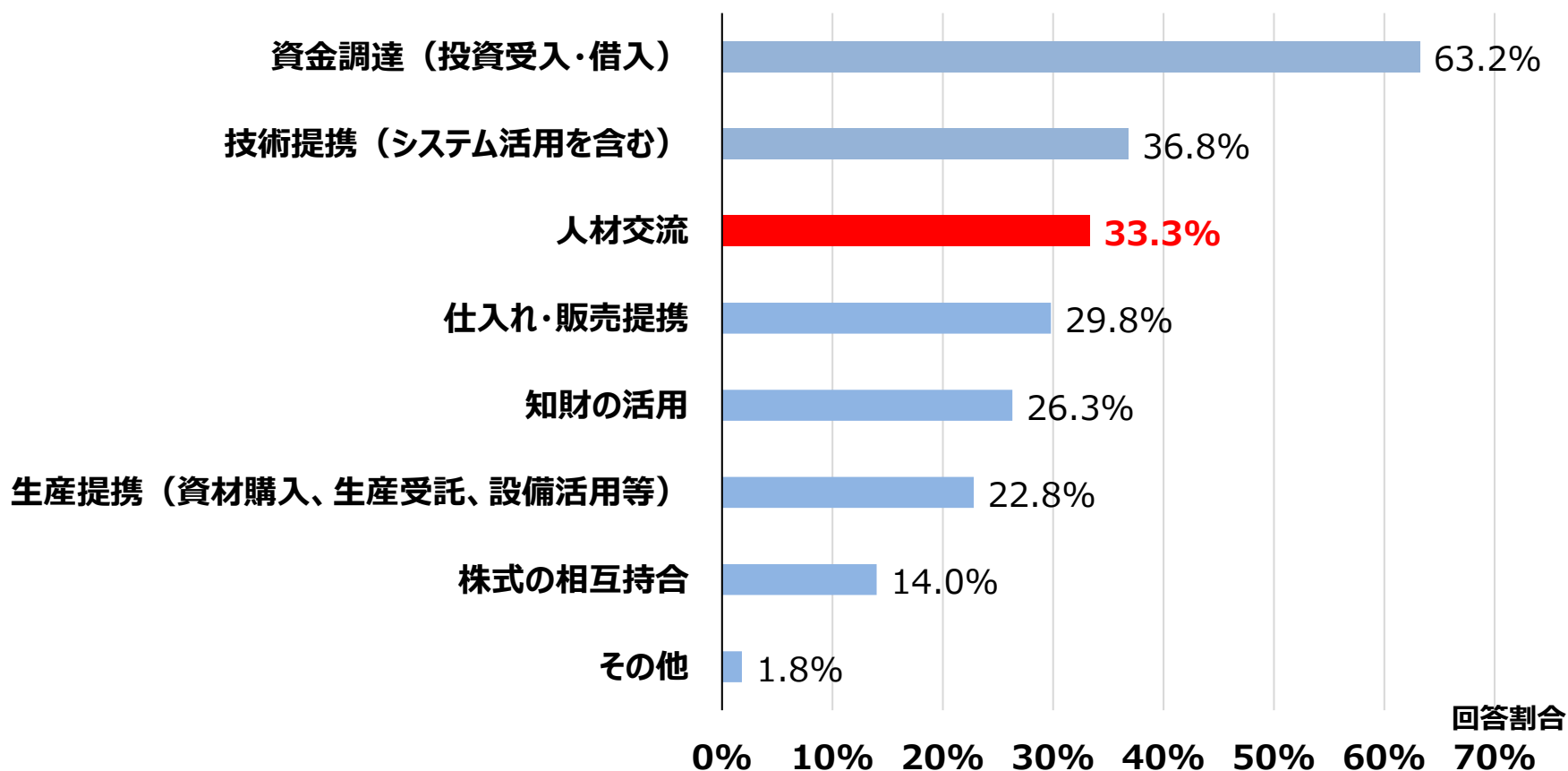
- ・ 従業員同士が、日頃の仕事の成果や行動に感謝のメッセージを送り、ポイントを送ることができるwebサービスを開発。ポイントは、ギフト券等に還元が可能。
- ・ 従業員の日常的な貢献を可視化し、エンゲージメントの向上等が期待される。また、投稿に行動指針やバリューをハッシュタグとして紐付け、企業文化の浸透を促進。



スタートアップが大企業等と今後協業したい項目

- スタートアップが大企業・中小企業と今後協業したいと回答した項目として、人材交流が資金調達と技術提携に次いで多い。

スタートアップが大企業・中小企業と今後協業したい項目（複数回答）



（注） 設立5年以内のベンチャー企業1,459社に対して、2020年5月13日-6月12日に実施したアンケート調査の結果（本設問への回答は57社）。

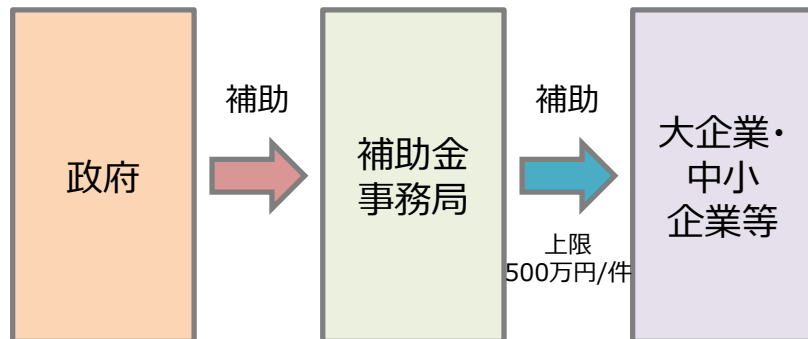
（出所） 一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2020」を基に経済産業省が作成。

スタートアップへの兼業・副業、出向や客員起業家への支援

- 大企業とスタートアップとの人材の流動性を高める観点から、大企業の経営幹部候補がスタートアップに副業・兼業、出向する際の人件費を助成。
- また、起業経験者が再度の起業に向けた準備を行う期間、当該人材を雇用・業務委託を行う企業への支援を実施。

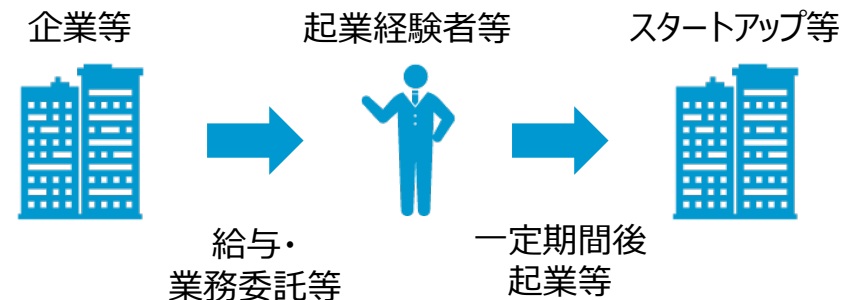
スタートアップへの兼業副業・出向支援 事業概要

- ・総額 3.0億円
- ・概要 大企業の経営幹部候補が、経験を積むためにスタートアップへ経営参画する場合などにおいて、その際の人件費等の2/3を補助。
- ・上限 500万円/件



客員起業家の次の起業に向けた支援 事業概要

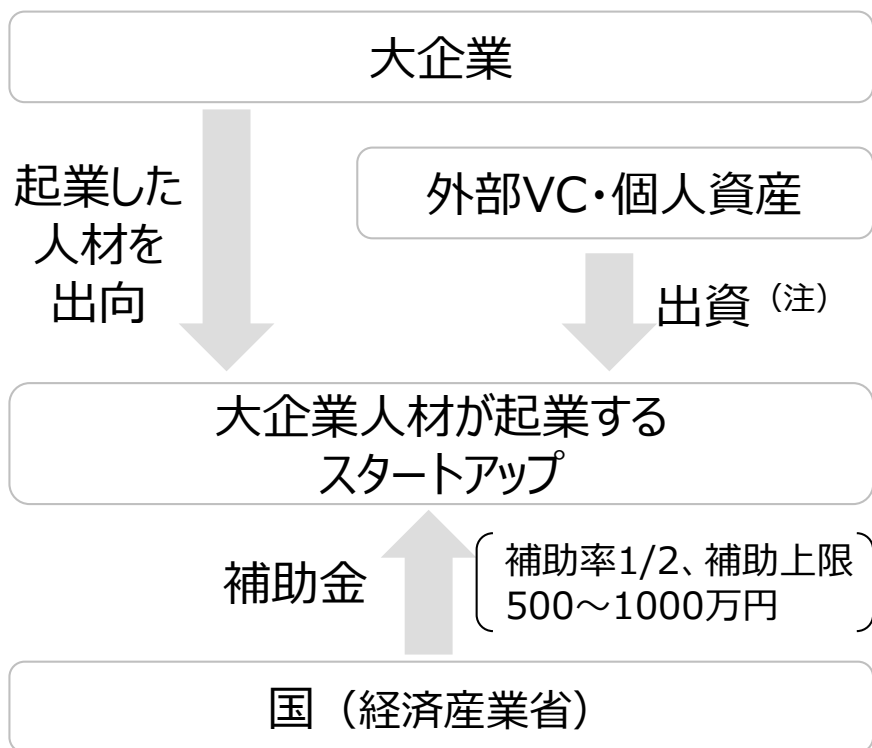
- ・総額 2.0億円
- ・概要 起業経験者が再度の起業に向けた準備を行う期間に、その経験を活かすべく雇用や業務委託を図る企業に対し、費用を補助。
- ・上限 500万円/件



出向起業への支援

- 大企業社員が、辞職せずに外部VCからの資金調達や個人資産の投下により起業し、起業したスタートアップに出向・研修派遣することを補助金で促進。これまでに24件の出向起業を支援。

出向起業の支援スキーム



出向起業の例

SpoLive Interactive株式会社
代表取締役CEO 岩田裕平氏
(次世代スポーツ観戦アプリ事業)

SpoLive



株式会社TRULY
CEO 二宮未摩子氏
(女性向けオンライン相談事業)

TRULY



株式会社休日ハック
代表取締役 田中和貴氏
(体験型サービス事業)

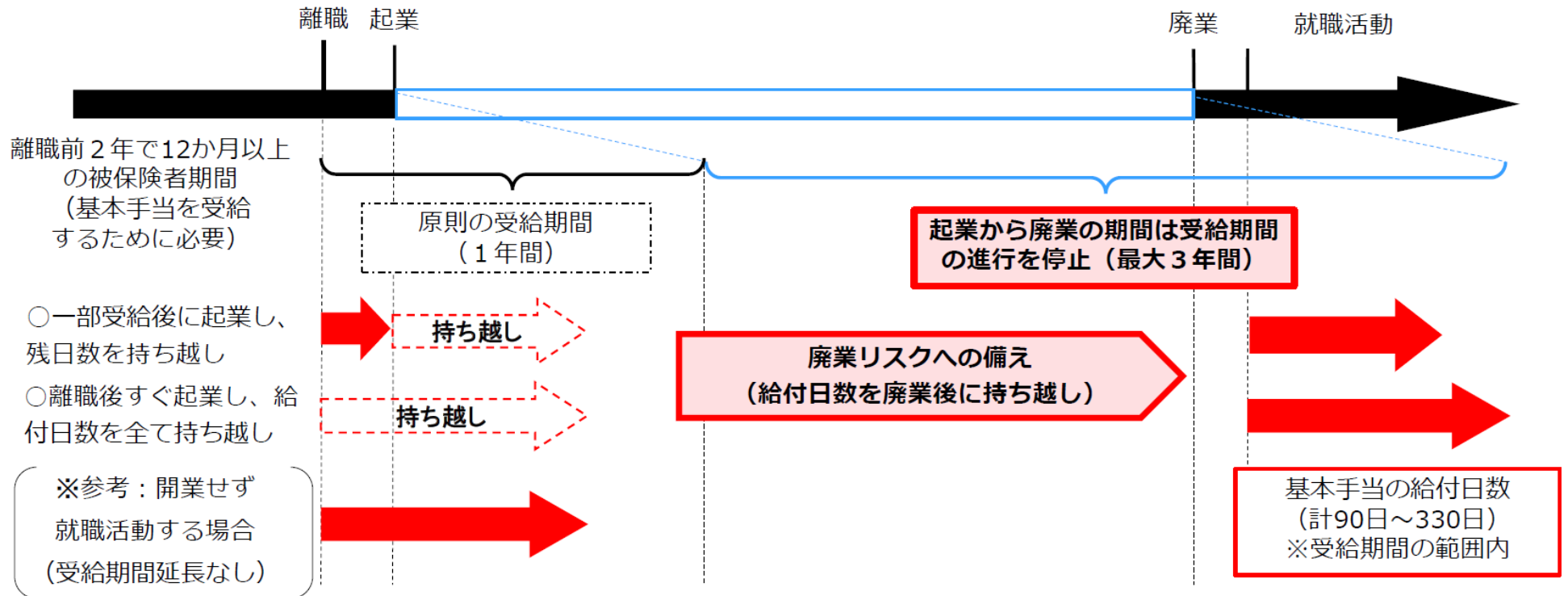
休日ハック!



(注) 外部VC・出向者個人資産出資による持分が80%以上であり、人材出向元大企業の管理から離れていることを想定。

起業家に対する雇用保険制度上の特例措置

- 厚生労働省は、今後、雇用保険制度を見直し、求職活動を行わずに、または求職活動を中止して起業した起業家について、その後、廃業に至り、改めて求職活動に入る場合にも、最大4年間まで、所定給付日数の範囲で基本手当を受給できるよう、特例を設ける予定。

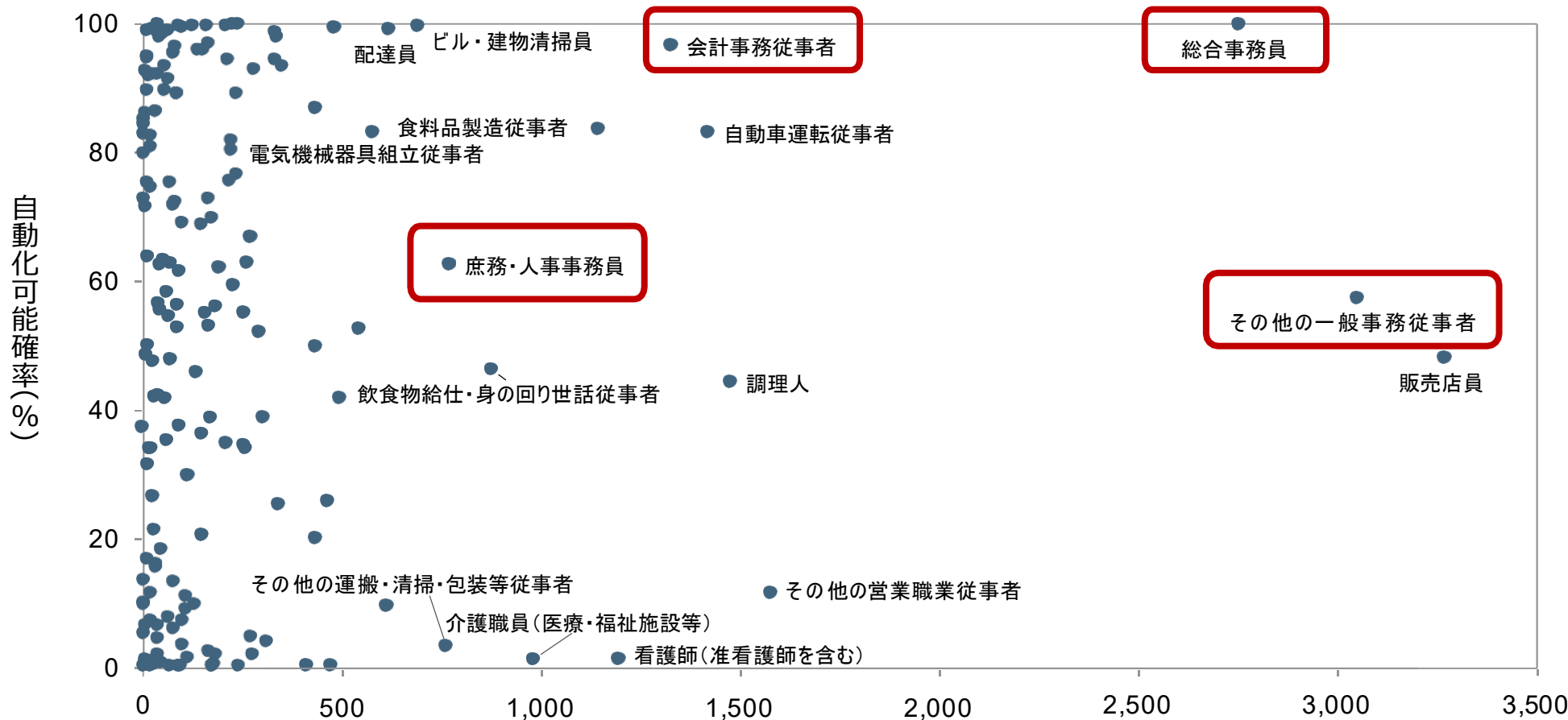


参考資料

自動化されるリスクが高い職種

- 民間企業の試算によれば、日本において自動化されるリスクが高く、雇用者数も多い職種として、総合事務員や会計事務従事者などの事務職が多く挙げられている。
- その結果、日本の労働人口の49%がA I やロボット等に代替される可能性が高いとの予測。

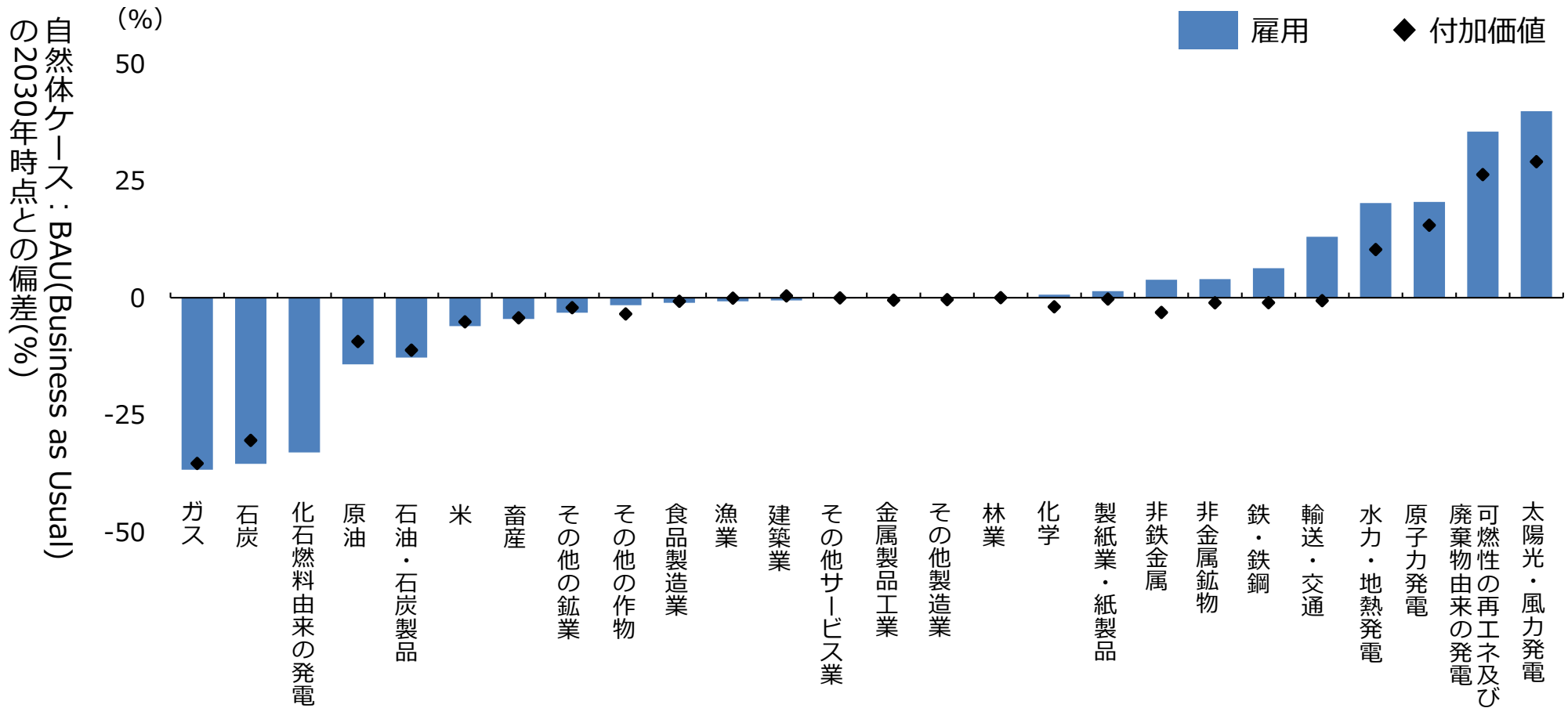
職種ごとの自動化可能確率と雇用者数の分布



脱炭素による雇用創出・喪失効果

- OECDの試算によれば、脱炭素の潮流は、特に化石燃料に関連する産業の雇用を減少させる一方、再生可能エネルギーなどで新たな雇用も創出する。

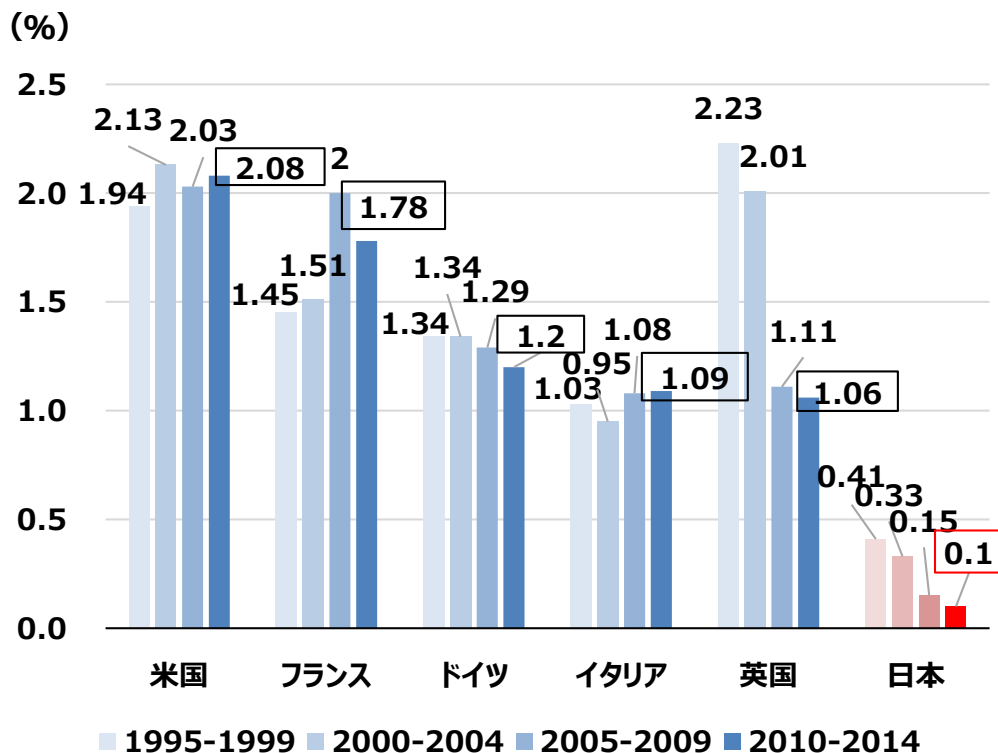
脱炭素化による雇用創出・喪失効果



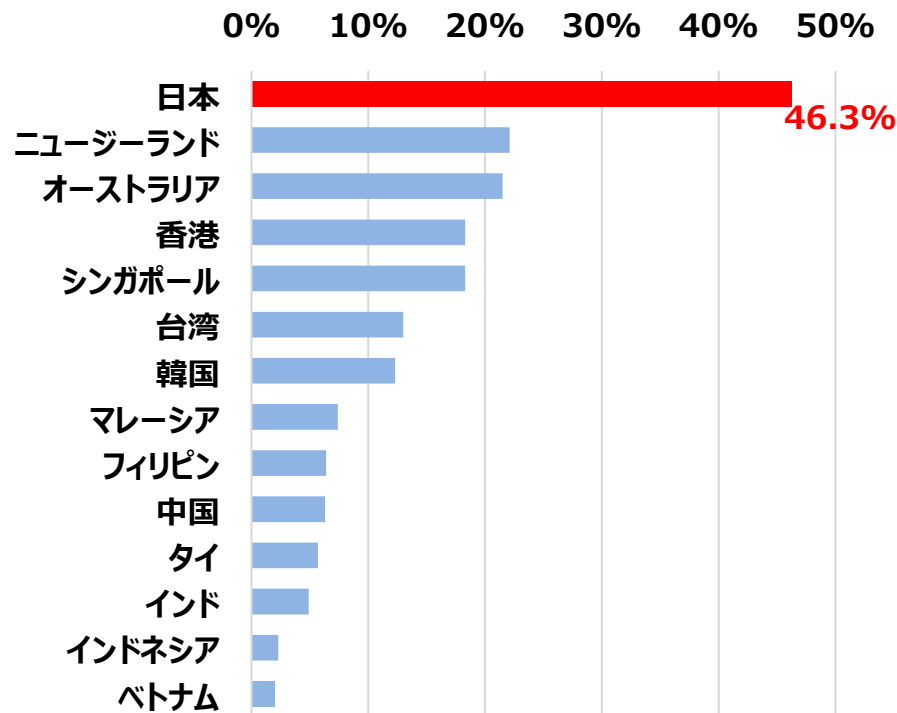
企業の人材投資や個人の社外学習等の国際比較

- 日本企業のOJT以外の人材投資（GDP比）は、諸外国と比較して最も低く、低下傾向。
- 社外学習・自己啓発を行っていない個人の割合は半数近くで、諸外国と比較しても不十分。

人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



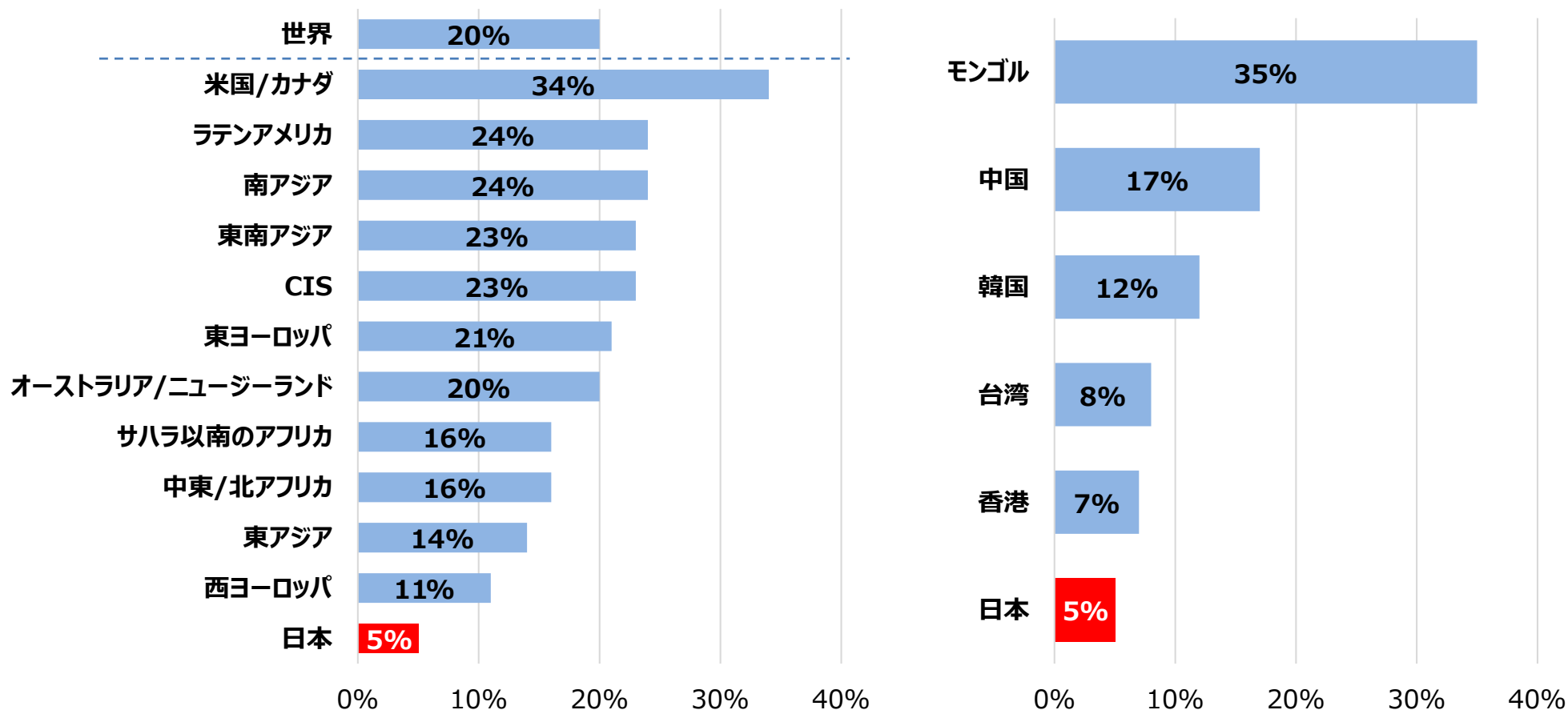
社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



従業員エンゲージメント（士気・熱意）の国際比較

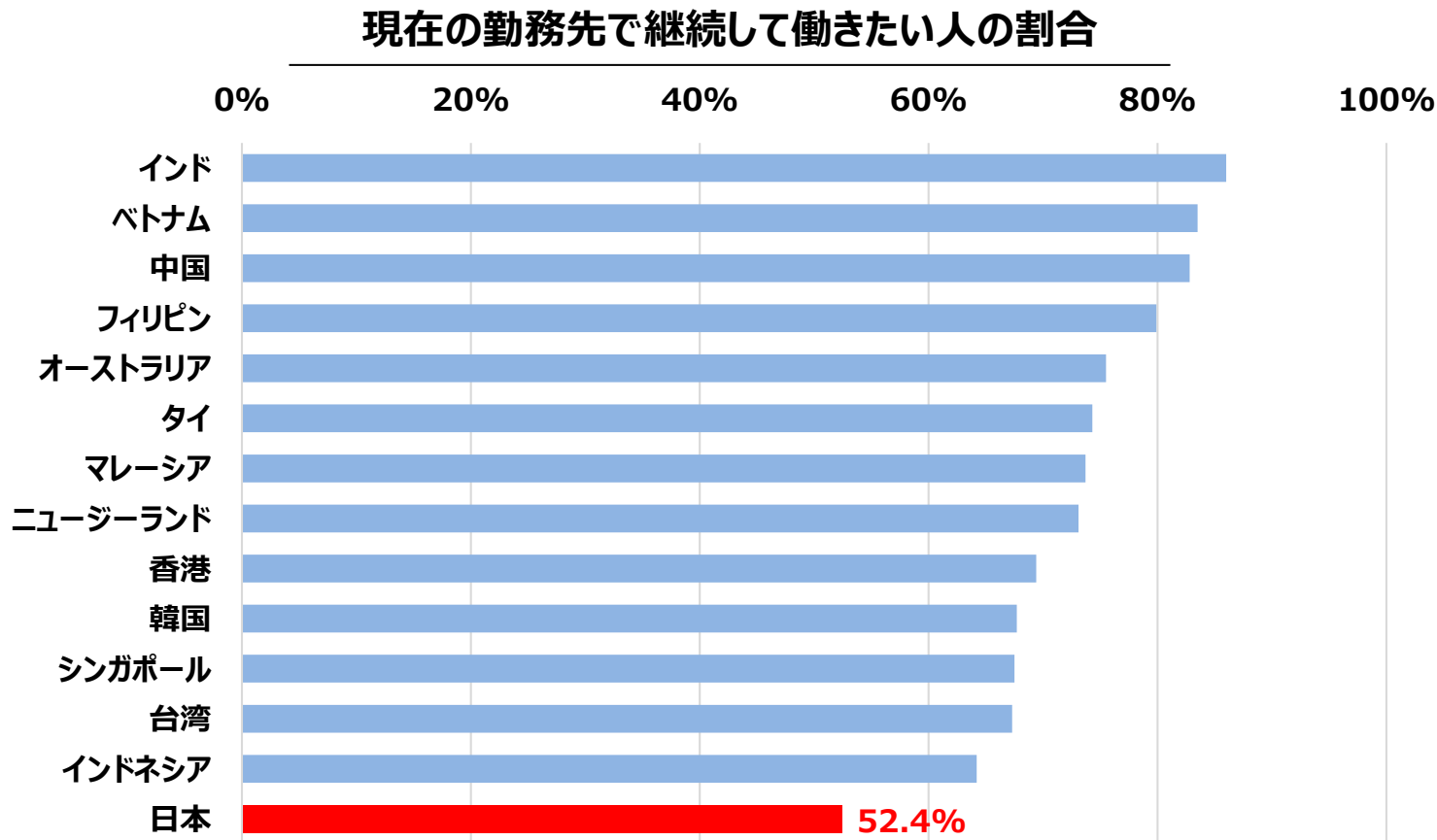
- 民間企業の調査によれば、日本企業の従業員で士気・熱意がある者の割合は5%と、東アジアに絞ってみても、最低水準。

従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）



現在の勤務先での勤続希望

- 民間企業の調査によれば、現在の勤務先で働き続けたい者の割合は、日本が最も低い。



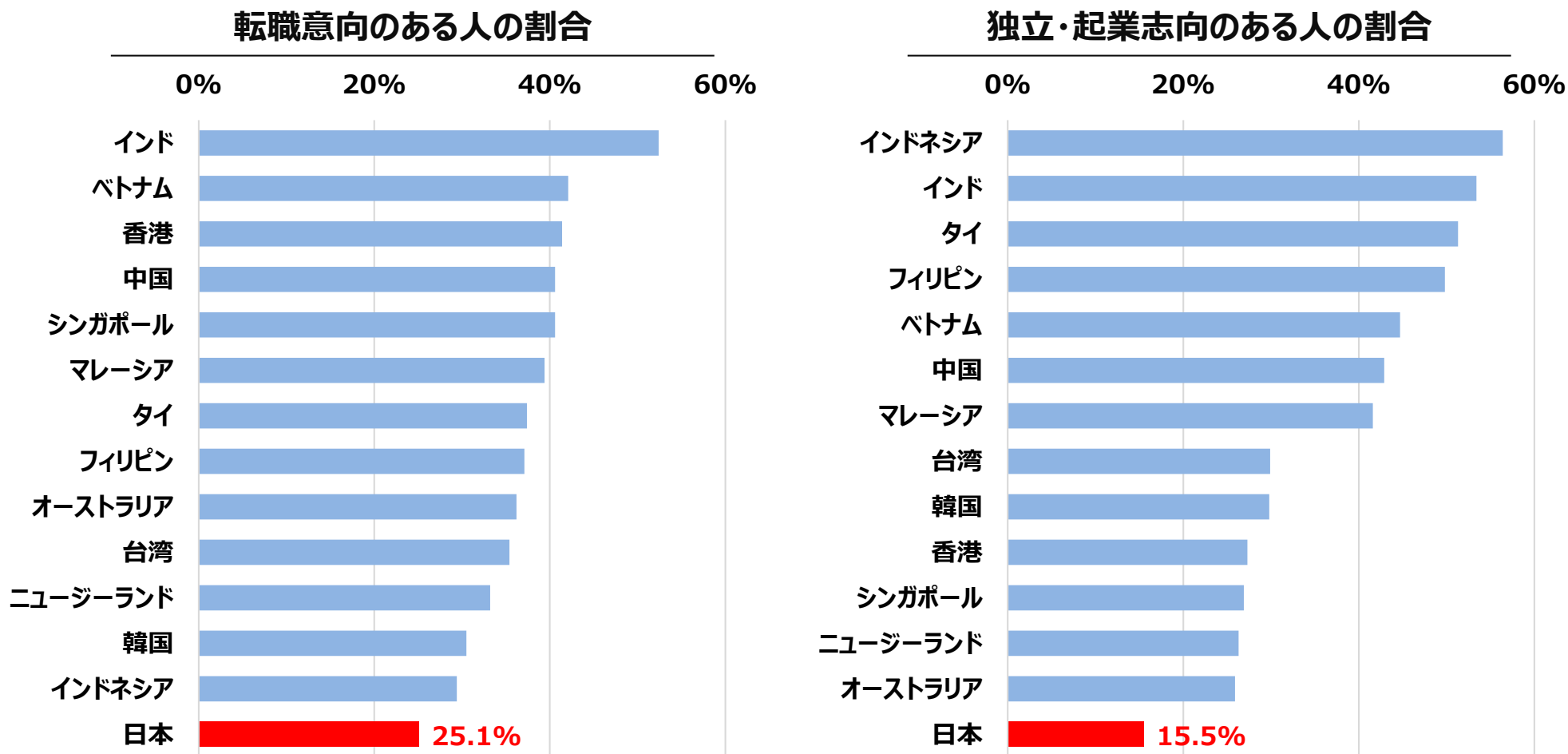
(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。

なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

転職や独立・起業の希望

- 民間企業の調査によれば、転職意向、独立・起業志向のある人の割合も、日本が最も低い。



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。

なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

部長・課長への昇進年齢と年収

- 民間企業の調査によれば、日本企業の課長への昇進年齢は平均38.6歳、部長は44.0歳。
- また、日本企業の部長の年収は、タイと比較しても約120万円少ない。

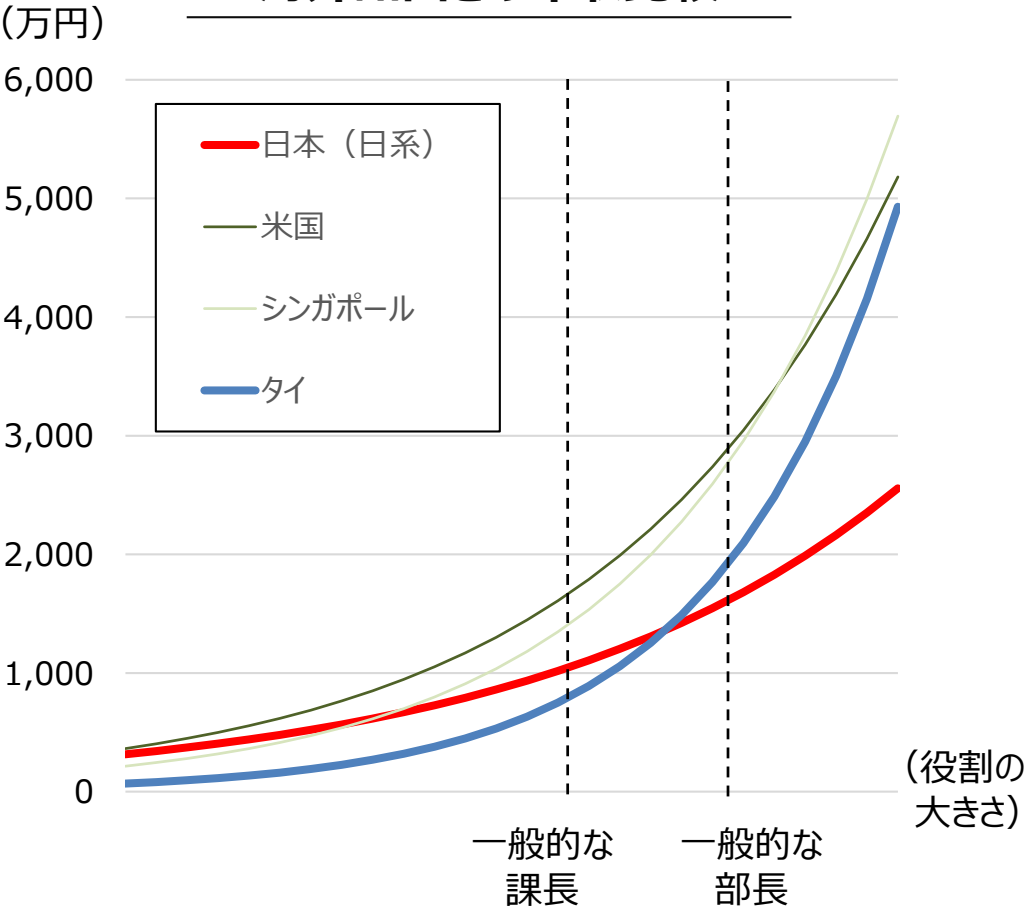
課長・部長への昇進年齢

	課長昇進	部長昇進
中国	28.5歳	29.8歳
インド	29.2歳	29.8歳
タイ	30.0歳	32.0歳
米国	34.6歳	37.2歳
日本	38.6歳	44.0歳

(注) 調査対象は、従業員100名以上の企業に勤める勤続1年以上のマネージャー
回答者数は米国295名、インド250名、中国308名、タイ271名、日本429名
実施時期は2014年10月

(出所) リクルートワークス研究所「5ヶ国マネージャー調査」を基に経済産業省が作成。

海外諸国との年収比較

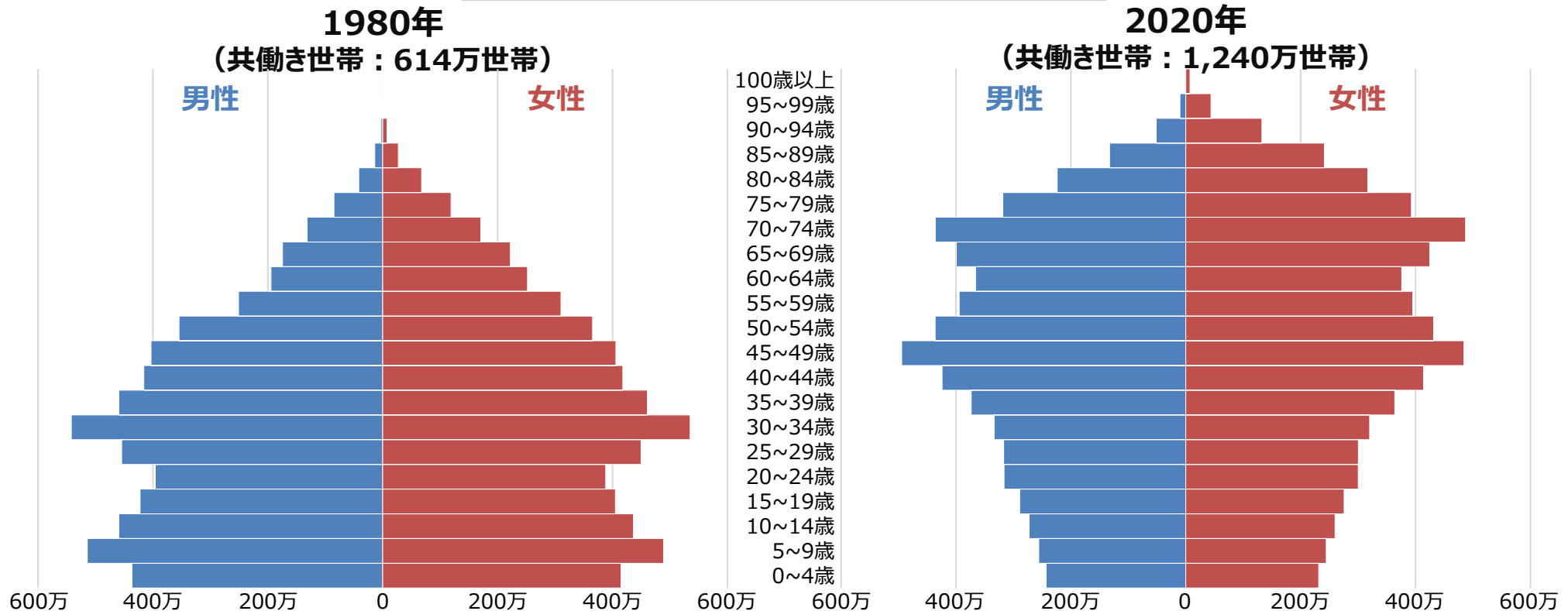


(出所) Mercer's Total Remuneration Survey(2019)を基に経済産業省が作成。74

日本型雇用システムを取り巻く環境の変化

- かつて、日本型雇用システムは若年労働力の確保と企業内人材育成を両輪に経済成長を牽引。
※日本型雇用システムは、終身雇用、年功制、企業別組合を特徴とする仕組み
- しかし、人口ピラミッドの変化に伴って管理職ポストの空きがなくなった結果、昇格しづらく、賃金が伸び悩むようになってるとともに、共働き世帯の増加で「仕事に人生を捧げる」働き方が困難になるなど、日本型雇用システムが限界を迎えている可能性。

人口ピラミッドの変化



(注) 共働き世帯は、雇用者の共働き世帯であることに留意。

(出所) 総務省「国勢調査」、「労働力調査特別調査」(2001年以前)、「労働力調査(詳細集計)」(2002年以降)を基に経済産業省が作成。

アジア未来投資イニシアティブ:人材取組

目標

グローバルに多様な人材を育成・登用する企業文化の醸成

アジア人材※の惹きつけ
※ワーカー層のみならず、イノベティブな経営人材・IT人材を含む

今後5年間で5万人のアジア高度人材の日本企業への就職機会の提供を支援

対象

採用・活用の強化を通じた、アジア高度人材と日本企業の循環エコシステム構築

アジアの高度人材 留学生@日本

アジアの高度人材 学生@アジア

アジアの高度人材 中途@アジア

日本企業@アジア法人

日本企業@日本

アプローチ



留学生受入大学

- ・ジョイント・ディグリーの制度改正
- ・大学の国際化の推進
- ・優秀な留学生の受入れ
- ・受入留学生の就業支援の推進等

高度外国人材（留学生等）

- ・日本企業への就職機会の提供支援（高度人材プラットフォーム・ビジネスイベント・インターンシップ事業等の活用等）等

日本企業

- ・高度外国人材活用を促進する各種施策（人材育成、大学との連携、好事例の共有・展開等）

支援主体



文部科学省
MINISTRY OF EDUCATION,
CULTURE, SPORTS,
SCIENCE AND TECHNOLOGY-JAPAN



経済産業省

JETRO

日本貿易振興機構(ジェトロ)

等

シリコンアイランド九州の復活に向けた半導体人材育成の取組

- 半導体受託製造最大手のTSMCは、熊本県に子会社JASM(※)を設立すると発表。
※Japan Advanced Semiconductor Manufacturing
- 約1,500人の先端技術に通じた人材の雇用が見込まれる。今後、ジョブディスクリプションの作成等を通じて、具体的な人材像やスキルセットを詳細に整理。
- それに基づき、教育機関が人材育成プログラムを作成し、必要な人材育成や確保を図る。

人材ニーズと対応の方向性

人材ニーズ

- 設計やプロセスインテグレーションのエンジニア
 - 設備・装置保全のエンジニア
 - オペレーター
- ⇒ 今後、具体的な人材像やスキルセットを整理

対応の方向性

- 九州の8 高専でエンジニア・プログラマ等を育成
・来年度を念頭に、カリキュラム策定協議会を立ち上げ。
- 半導体教育・研究センターの立上げ（熊本大学）
・企業ニーズと大学シーズを繋げるコーディネート研究人材等を招聘し、半導体分野の教育・研究を統括。
- 技術大学セミコン人材トレーニングセンターの整備
・実習棟を改修し、技術者の人材育成プログラムを実施。

当面の進め方

- まずは熊本で、人材育成コンソーシアムを産学官一体で組成し、半導体人材育成の強化を図る。
- その後、横展開し、シリコンアイランド九州の復活へ。

