

「副首都ビジョン」バージョンアップに向けた意見交換会 (第2回) ～ディスカッション資料（人材開発、育成、活躍）～

**(株)パソナ日本創生大学校
執行役員
植木まり子**

2022年1月20日

1. 副首都ビジョンでの人材（開発、育成、活躍）をどう考えるべきか

（1）人が主役の施策を考える

- －東京と異なる個性を持つイノベーション人材発掘、育成
- －成長産業化するための人材流動化
- －大阪・関西万博を機会とした労働移動の提案
- －大阪の成長産業をのばすシニアの活かし方

2. 参考資料

1. 副首都ビジョンでの人材（開発、育成、活躍）をどう考えるべきか

(1) 人が主役の施策を考える

課題

社会



少子高齢化
Society5.0
労働生産性

企業



グローバル化・
DX・脱炭素
採用・活用・教育

個人



終身雇用の崩壊
年金不安
働き方の変化

大阪の「人材」の課題

成長産業に必要な人材育成、活躍、流入させる取り組み
挑戦する意欲の向上、インセンティブを働かせる仕組み

議論

- 東京と異なる個性を持つイノベーション人材発掘、育成
- 観光産業を成長産業化するための人材流動化
- 大阪・関西万博を機会とした労働移動について
- 大阪の成長産業をのばすシニアの活かし方

東京と異なる個性を持つイノベーション人材発掘、育成

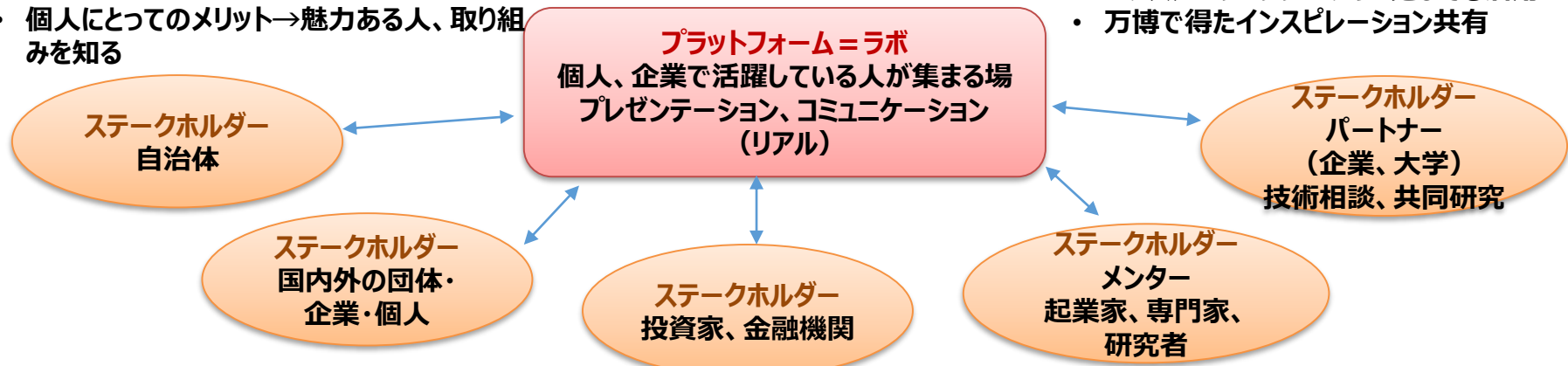
地域によって違う、魅力を持つ「人」にフォーカス

- 経営者、技術者、自治体リーダー、活動家、アーティスト、芸術家
「面白い人」に会いに行ける、深く話が聞ける、共創する、仕組みをつくる
- 大阪のポテンシャル→歴史文化があり、人口も多く、アカデミアも集積
- ビジネスで走っていないアイデア、プロセスを世の中に発信することで、興味を持っている人・企業・団体・大学機関などとマッチングし、「人」と「プロジェクト」を育てるプラットフォームを大阪につくる

面白いことを考えている「人」と プロジェクトを「育てる」プラットフォーム

- プロジェクト支援者は学生、個人も参加
- 企業にとってのメリット→人材・資金・情報
- 個人にとってのメリット→魅力ある人、取り組みを知る

- 万博までに府内に10か所くらいラボをつくる
- エクスカージョンプログラムとしても活用
- 万博で得たインスピレーション共有

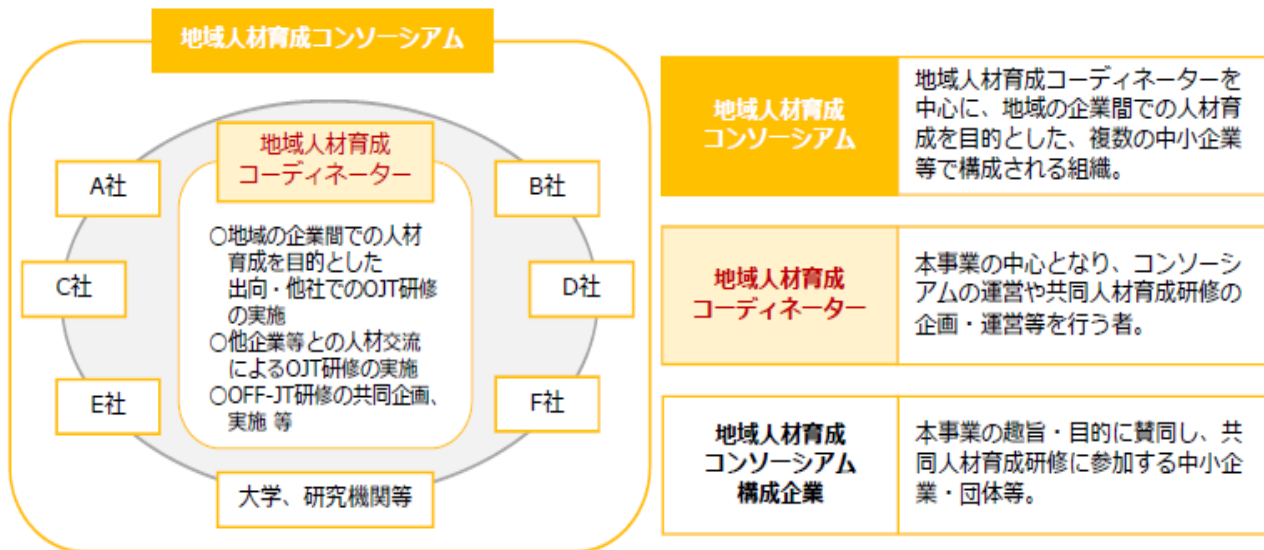


産業を成長産業化するための人材流動化

「地域の人事部」 人材シェアード会社の設置

- 成長分野であり、雇用吸収力もある産業「観光」を大阪で成長産業化していく
- 成長産業化へのキーは「付加価値向上」「固定費の削減」「需要予測」
- 固定費人件費の変動費化については「人材シェアリング」について検討

参考：地域企業人材共同育成事業



成長分野の人材育成を地域の企業間で実施
(共同でモノづくり、研究開発、プロセス伴走等実施)

参考：パソナHR HUB

背景：淡路島飲食施設の採用、配置、教育に課題



共同で人材採用、教育、定着、評価をすることで
質の向上と適切な配置実施

2. 参考資料：環境変化による人材戦略の課題

人的投資の課題と現状

環境変化による経営課題と人材戦略上の課題

環境変化	経営上の優先課題（例）	人材戦略上の優先課題（例）
グローバル化	<ul style="list-style-type: none"> 高成長の海外市場におけるシェア獲得や多様化する顧客ニーズへの対応 グローバルな組織ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の存在意義（パーパス）の明確化 グローバル成長を牽引できる経営人材をはじめとした、多様な人材の育成・確保 職務やスキルに対応した「ジョブ型」の促進など柔軟な人事制度の構築や運用
デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> winner takes allの経済に移行、「すり合わせ」の競争優位が低下 競争力や勝ち筋の再検証 テクノロジーの変化スピードへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション創出をリードする人材の育成・発掘・獲得、既存オペレーション人材の強みとの両立 ビジネスモデル変化に対応した人材の再教育・再配置
少子高齢化/ 人生100年時代	<ul style="list-style-type: none"> シニア人口増加・若年人口減少への対応 社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識が向上 	<ul style="list-style-type: none"> 人材や価値観の多様化への対応 従業員の自発的貢献意欲（エンゲージメント）の向上 自律的なキャリア構築の支援、成長機会の提供
新型コロナウイルス感染症への対応 (New Normal)	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症が拡大する中での事業活動の継続 	<ul style="list-style-type: none"> スピード感をもって変化に対応できる変革力 時間、場所にとらわれない働き方の環境整備 リモートワーク環境下におけるコミュニケーション、アイデア創出など個人・組織の活性化

(資料) 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～
 経済産業省 https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf

2. 参考資料：リカレント教育の現状

学び直しと労働生産性の相関



- 上位国に共通するのは政労使が連携した訓練の充実
- 日本は再教育参加率は35%（OECD平均より5%マイナス）
生産性は上位北欧各国の半分程度



2021年6月6日 日本経済新聞

リカレント教育が浸透しておらず、生産性の低さに繋がっている
 → 政労使が連携した訓練が必要！

2. 参考資料：リカレント教育の現状

個人の社外学習、自己啓発の現状

▼半数以上が社外学習、自己啓発を行っていない

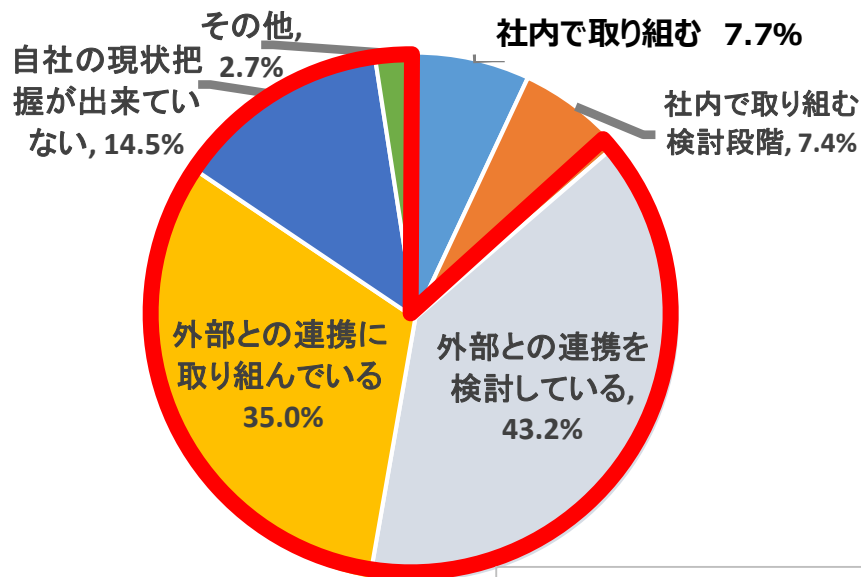
	読書	研修・セミナー、勉強会等への参加	資格取得のための学習	語学学習	通信教育、eラーニング	副業・兼業	NPOやボランティア等の社会活動への参加	大学・大学院・専門学校	勉強会等の主催・運営	その他	とくに何も行っていない
14カ国・地域平均	42.3	36.9	26.5	24.5	23.1	19.6	17.9	15.2	13.1	2.9	13.3
東アジア											
日本	27.4	13.6	13.6	10.2	7.7	7.6	4.4	4.6	2.7	4.5	46.3
中国	32.3	33.4	35.9	23.1	32.7	13.9	16.6	13.6	22.4	1.1	6.3
韓国	40.6	30.3	29.4	31.7	22.7	10.4	7.5	12.9	7.9	2.9	12.3
台湾	34.8	31.0	25.9	30.5	25.7	16.2	8.9	14.3	13.1	2.1	13.0
香港	38.8	24.4	20.1	24.6	14.4	16.7	8.9	14.3	6.8	1.8	18.3
東南アジア											
タイ	44.0	43.6	31.9	42.2	31.4	41.5	24.0	19.2	17.2	2.0	5.7
フィリピン	51.5	55.1	30.0	20.1	29.7	32.0	25.5	20.6	12.3	3.6	6.4
インドネシア	45.1	53.4	50.7	32.2	23.2	24.6	37.3	22.6	15.8	3.3	2.3
マレーシア	51.4	52.0	24.8	24.4	29.6	26.6	22.8	17.4	16.2	3.1	7.4
シンガポール	36.9	37.0	19.2	12.5	17.7	11.0	13.9	10.3	7.0	2.0	18.3
ベトナム	53.7	44.2	25.3	46.3	26.9	21.6	23.8	15.2	25.1	1.6	2.0
南アジア											
インド	40.9	45.8	31.3	23.4	29.0	23.9	27.6	22.5	22.3	2.2	4.9
オセアニア											
オーストラリア	45.7	27.4	16.7	12.0	16.3	15.0	14.2	14.4	7.4	4.4	21.5
ニュージーランド	48.4	25.7	15.8	9.1	16.4	13.1	15.2	10.9	6.5	6.5	22.1

(資料) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」

2. 参考資料：企業の取り組みの現状

企業の人財教育の現状

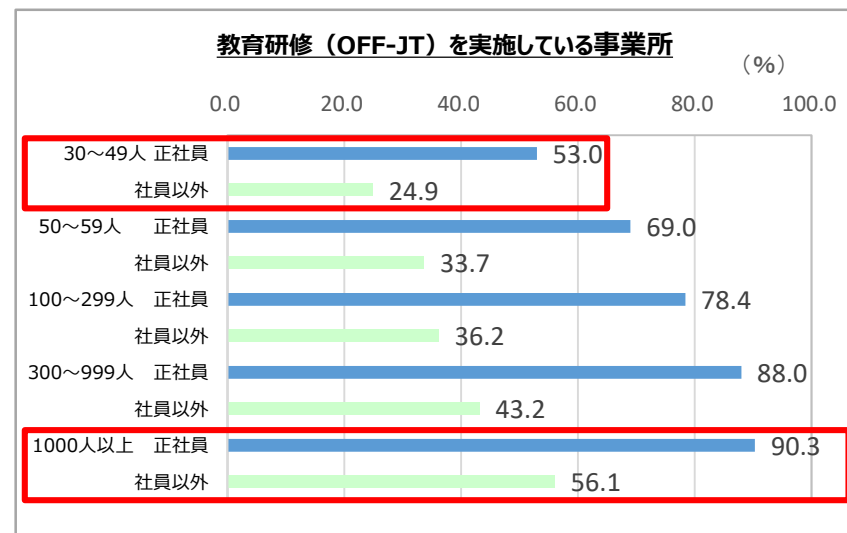
▼従業員の能力開発に関する取り組み状況



調査期間：'19/7/19～9/6
調査対象：経団連企業会員 1,412社
回答状況：有効回答数368社（回答率26.0%）
499人以下19.0%/～999人11.3%/～2,999人28.4%
/～4,999人12.7%/5,000人以上・28.7%

ほとんど自社では取り組めていない。
外部連携を検討もしくは取り組んでいるのが80%

▼規模別・教育研修実施状況



出典：厚生労働省「令和元年度「能力開発基本調査」より

大企業と中小企業、また正社員とそれ以外で
教育を受ける機会に格差がある

人財教育が内製化できる企業は少なく**外部支援が必要**
また**あらゆる方が受講できる教育支援が必要**

2. 参考資料：学びの好循環の実現にむけて

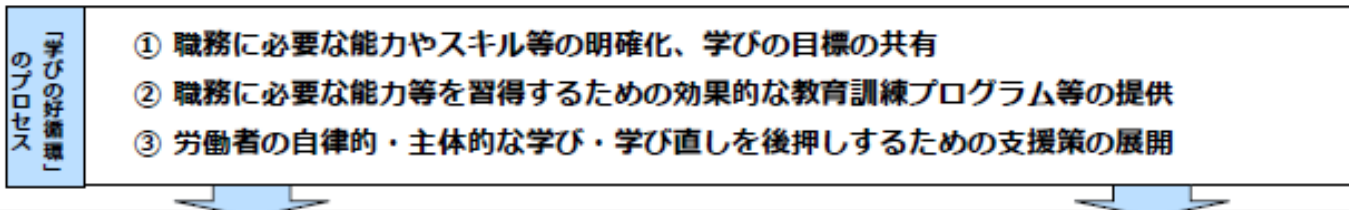
学びの好循環

○ 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。



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。

➡ 必要な法的整備を検討（職業能力開発促進法の改正）

⬆ 規制改革実施計画（令和3年6月18日閣議決定）において、リカレントガイドライン（仮称）の策定を求められている

（資料）関係者の協働による「学びの好循環」の実現に向けて 10