

2022.6.3

第9回「副首都ビジョン」のバージョンアップに向けた意見交換会（人材分科会）

資料 1

## 人材分科会について（前回のヒアリングを受けて）

---

副首都推進局

## ■ 第6回意見交換会（分科会 5.19）ヒアリング 主な議論（要旨）

### 【ロート製薬株式会社】

- 民間企業においては、これまでのような「画一的な人材」ではなく、「自律した人材（自ら学び、手を挙げる意欲）」が求められており、そういった個人の成長を後押しすることが企業の役割になっている。

### 【大阪公立大学】

- そもそも大学自体の体質・価値観の変化が求められている中、大学の役割として、産業界の求める人材の育成と、大学のシナジーを活かせる産業界とのさらなる連携の必要性が高まっている。

### 【一般財団法人大阪労働協会】

- 高度な外国人留学生は世界で獲得競争の状態。既に日本はスルーされており、現在日本で学ぶ外国人留学生は10年前から変化。
- 金銭的に学業の維持が大変な学生が増えている。
- 日本人の学生の地元志向が高まっている。

---

### 【参考：宿泊関係事業者】

- 働く人のモチベーションを高めることが最大の資本であり、本人のやりたい思いを重視した組織の仕組みを構築。最近の若者は自ら手を挙げるのが少なくなってきたと思うが、背中を押すため、さまざまな学びの機会を提供している。
- 自律的に働くためには、組織のフラット化も必要であり、幹部と一般職員の情報格差をなくすことが重要。各部署の仕事内容の魅力を見える化（情報共有）し、社員の異動・転勤希望に活用。

## ■ 第6回意見交換会（分科会 5.19）ヒアリング 主な議論（詳細）

### 【ロート製薬】

- 今の企業にイノベーションが起こらないのは、「社員や研究者が外の世界を知らない」、「極端な自前主義（企業間、技術間のコネクがない。困り込みたいと思う人ほど外での価値が高く、外で社会の役に立つ可能性が高い）」という2つの原因が考えられる。
- 知的労働者として外国人を採用。（まじりあう文化の醸造）世界に通用する技術を生み出すには、多様性、知的技術を入れていくことが重要な経営戦略の一環。
- 人材を成長させ、自律させていくことが人事戦略のテーマ。（個人の成長なしに会社の持続的な成長はない）
- 自ら手を挙げ、自ら成長を願うことの重要性。（自主的、自発的であること。役員や幹部は、若い人の発想をつぶさないよう個性を生かす）
- 経験価値が人を成長させるベース。一気に経験価値を加速させ、この経験価値が大きな想像力の幅を広げるため、副業、兼業の仕組みを制度化。

### （メンバーからの意見）

- 外国人材を外部採用する際に、アピールしていることや工夫していることは。  
⇒ 自社の海外研究所や工場がある国の学生については、将来自国に戻って活躍できる可能性もあるため、研究所のインターンや大学の近い分野の奨学金制度のスポンサーなどになっている。また、賃貸マンションの契約などを会社が保証するなどしている。
- ミドル層やシニア層のリカレント教育は。  
⇒ 副業、兼業制度は、年齢分布の特徴がなく、全年代で取り組まれており、ミドル層の経験値の広がりにも役立っている。
- 本業もしっかり行う必要があるなか、副業などの新しいチャレンジに、全体のマンパワーのどれくらいの割合を割くのか目安は。  
⇒ 社外での副業は就業時間外であり、自由にやりたいことをしている。やりたいことをするエネルギーは人の成長に繋がり疲労も蓄積しない。
- 女性の管理職比率は。  
⇒ 管理職比率は、30%を超えている。

## 【大阪公立大学】

- 世界中の経済の動きが、ヒト・カネ・モノがビジネスの資産という時代から、デザイン志向で科学技術を活用して新たな価値創造をする時代（AIなどを活用したDX、ユーザー数やユーザー体験、データの獲得）へと変わっており、これに適う人材を輩出する必要がある。
- 従来のものづくりだけでなく、「ものづくりも含めたことづくり」という考え方を採用し、新たな知恵や価値の創造に寄与できる人材の輩出を役割と認識。
- 全ての学問を総合して得られる知的基盤を活用し、社会変革を起こすような人材を育てる、知、人への投資が重要。とりわけ、高度な研究力、博士の学位を持つイノベーション創出人材に世界で活躍してほしいという思い。
- イノベーション人材に求められる素養として、卓越した専門知識と研究を遂行する能力、さらに、社会をつくっていく人材として、チャレンジ精神やチームワーク力、コミュニケーション力、リーダーシップ力、主体的な行動力、グローバルというものを備えることが重要。
- また、リカレント教育など、多様なステークホルダーに活用いただき、集っていただく、経済の発展に寄与する大学、社会との関わりを意識した大学のあり方を常に検討。

### （メンバーからの意見）

- 産業界との相互コミュニケーションはどうしているか。  
⇒企業から来たメンターと常時意見交換を行い、年一度のアドバイザリー会議にて企業の幹部等に大学の取組みを評価してもらい、PDCAを行いカリキュラムに反映している。
- 縦型社会である大学の研究室において、若手の研究者、技術者たちが夢を持つ工夫は。  
⇒全学で行われる様々なアプローチと研究室が培った経験をうまく融合させて新しい価値観をつくっていく取組みを実施。

## 【大阪労働協会】

- 中小企業に外国人留学生の優秀さを理解いただくのは難しく、日本で働きたい外国人留学生と意識のズレが生じている。（企業は、まだまだ外国人留学生を労働力として見ており、日本人の女性やシニアの雇用と比べ、売り手市場か買い手市場かで興味を抱く割合が大きく変わる状況）
- 母国の4年制大学でITを学んだ方々の多くは留学先に韓国やシンガポールを選択。日本を選択する方のほとんどは学歴の低い方という現状で、母国の学歴がこの10年で大きな変化。また、母国の給与水準が上がってきており、優秀な方は母国で就労。まだまだ所得の低い方が日本で学び、少しでも良い企業に就職できればという状況。
- コロナ禍において、インターンシップ等がなくなり、日本式の就職活動に不慣れな外国人留学生が情報等を取得できず、影響を受けている。就職率が下がり、母国に帰る人も多いという悪循環が起きている。

### （メンバーからの意見）

- 留学先として、シンガポールは英語圏となるが、日本よりも韓国が選ばれる理由は。  
⇒ 全ての留学先ということではなく、特にDXやIT分野で韓国が選ばれている。日本と韓国では、DXやITで学習できるレベルが違くと受け取られているようだ。
- 外国人留学生を社員として雇用するとき手続きなどがネックになっているということはあるか。  
⇒ 一般的には、難しいものではないが、手続きが大変であるとか費用がすごくかかると過度に思われている企業が多い。
- 卒業までに就職できなかった場合の留学生のビザについて、推薦状を出さない大学もあると聞かす。  
⇒ 最長1年間日本に残って就職活動をするとなると、卒業後1年間、大学が管理、責任を負うため推薦状を出さない大学はある。大学ではなく、自治体や支援機関が受け持つということができれば、しっかり就職活動ができる。
- 近年の日本の学生は、人事異動を嫌がる傾向が顕著だが、企業の採用にあたっての考え方の傾向は。  
⇒ 大学生の地元志向が高まっており、就職を見越した大学選択にも影響している。企業側もフレキシブルな対応が進んでいる。対応できる企業を選ぶ傾向が強くなるだろう。

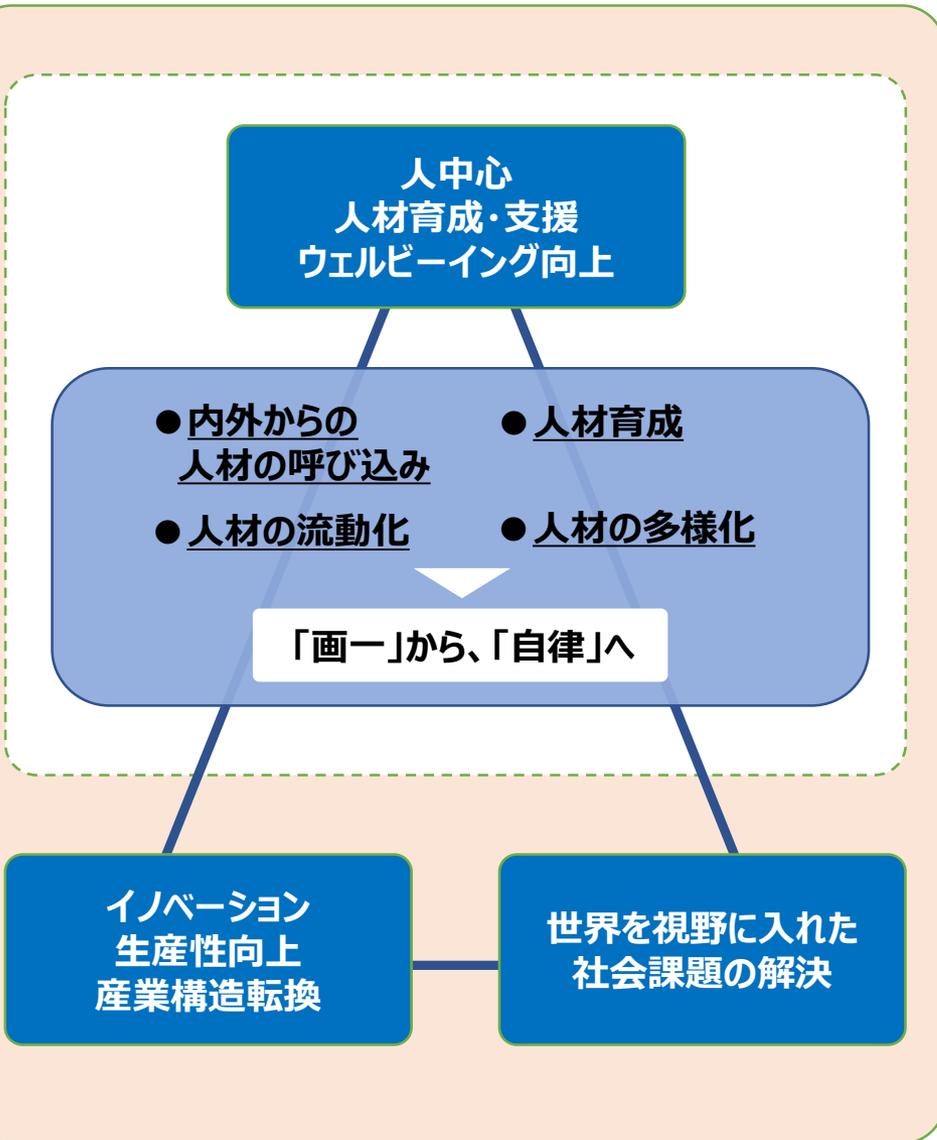
## ■ ご議論いただきたい主な論点

これまでの議論を踏まえた確認含む

- 自らやりがいをもって学び、挑戦する人がそれぞれの価値観に沿ってウェルビーイングを高めながら、イノベーションを生み、新たなビジネス、産業領域を拓くとともに、社会課題の解決、新たな価値観の創造につなげていく、そうした人材の重要性が増しているのではないか。
- 高齢者人口がピークを迎えるとともに、2025年大阪・関西万博を経験した子どもたちが活躍する2040年ごろの大阪が、全ての人の多様性が認められ、だれもが、その個性と能力を活かして自己実現を図ることのできる社会になっている、そうした未来に向けて、人材への投資と支援を積極的に進めていくことが今まさに求められているのではないか。この10年がその成否を決める分水嶺ではないか。
- こうした認識のもと、人材育成や内外からの人材の呼び込みに加え、人材の流動性や多様性の面からも、副首都ビジョンとそれに基づく政策の充実を図っていくべきではないか。また、それら政策の充実を図るうえでは、デジタル技術の活用も考えていくべきではないか。
- 『人材育成面』では、小・中・高等学校において、また、大学において、どのような教育を充実していくべきか。そうしたなかで、大阪公立大学が担う役割はどのようなものか。
- 『人材呼び込み』の面では、外国人労働者の受け入れが増えるなか、地域住民とともに暮らし、支えあう共生社会づくりを府内市町村、支援団体と進めていくことの重要性が増しているのではないか。  
高度外国人材については、日本スルーの状況が生まれるなか、まずは留学生の定着に向けた取組みを強化すべきでないか。このことは、卒業後に東京に流出する日本人学生についても同様でないか。
- 『人材の流動性』の面では、企業における副業・兼業の取組みややりがい重視の職場選択機会の提供等に加え、大学等におけるリカレント教育や起業家教育の充実、求職者、生活困窮者に向けたセーフティネットの充実などを進めていくことが重要ではないか。そうしたなかで、大阪公立大学を含めた大阪府市が担うべき役割はどのようなものか。
- 『人材の多様性』の面では、とりわけ女性の就業率が低位にとどまる大阪において、大阪府市が自らの職場での取組みを強化するとともに、経済界と問題意識を共有し、現状の見える化など、早急に取組みを強化すべきでないか。

# ■ 上記論点の検討にあたっての粗いイメージ

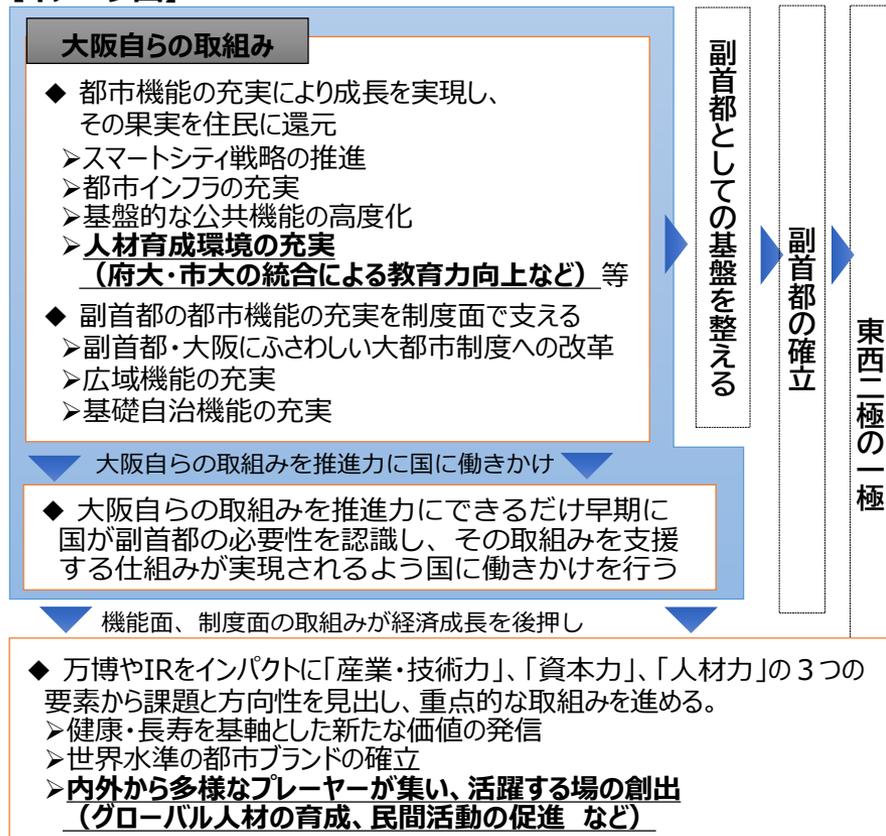
## 「人」を起点とした2040年のイメージ



### (参考) 現行ビジョンにおける「人材」に関する取組みの考え方

- 現行ビジョンでは、大阪自らが、副首都に必要な「機能面」、そして、それを支える「制度面」での取組みを進めることとしており、機能面の取組みのひとつとして「人材育成の基盤の確立」に向け取組みを進めている。
- また、上記の大阪自らの取組みと並行して、「産業・技術力」、「資本力」、「人材力」という3つの要素から「経済成長面」の取組みを進めることとしている。

### 【イメージ図】



# ■参考：選択する未来2.0報告（2021.6.4） 関係部分抜粋①

出典：2021年6月4日 内閣府「選択する未来2.0報告について」翁 百合 をもとに副首都推進局にて作成

【中間報告（2020.7.1公表）での提言等に関する関係部分】

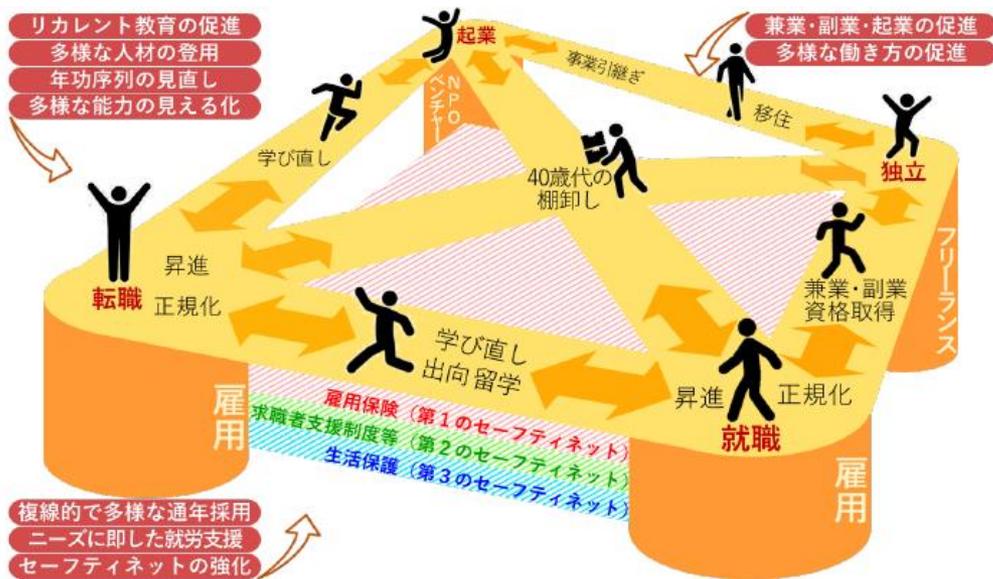
1. 中間報告では、改めて「選択する未来（2014）」の3つの目標の重要性を確認。
  - 少子化の流れを変える重要性を一層強く認識して、政府、企業、社会全体として取り組む必要。
  - 付加価値生産性向上は経済の最重要課題。
  - 各地域が稼げる豊かな地域に転換していく必要。
2. 新型コロナウイルス感染症による危機を社会変革の契機と捉え、日本社会を10年分前進させる変革を一気に進める。今が選択の時。次の機会はもうないと考えるべき、と提言。  
キーワードは多様性。
  - 多様性にこそ価値がある。多様性がイノベーションを生み、変化への対応力を高める。多様な働き方、生き方を尊重し、硬直的な制度、慣行を変える。
3. 人々が安心して豊かに生きられる未来を選択するには、社会全体として、「人」に対する大胆な投資、きめ細かい支援を行っていく必要。
  - 多様な人たちがそれぞれの能力とやりがいを高めながら活躍する場を選択できるようにする。
  - 同時にセーフティネットと学び直しの仕組みを強化して、人々を社会全体で支える。
4. 特に、いつの時代にも新しい時代をつくり上げる若者が自信と安心を持てる社会、そして潜在的な力を発揮できなかった女性の能力を一層発揮しやすい社会に変えていくことが必要。  
これらは、希望出生率1.8以上実現の大前提といえる。

5. 今後必要なことは3層からなる「人への投資」、人への直接支援
  - (1) 課題設定・解決力、創造性を重視した学びと画一的な人材活用システムの見直し等による付加価値創造  
初等中等教育の個別最適化、教員制度抜本見直し、デジタル教育の徹底、大学入試抜本見直し、新卒一括採用から複線的・多様な通年採用へ、政府が率先して年功序列見直し
  - (2) 自由に安心して多様な人生の選択を試みることができる仕組みの構築  
「ソーシャルブリッジ型」の能力開発・就業支援、大学などによるリカレント教育推進、理工系人材の学び直しの強力推進、副業・兼業など大企業人材の流動性向上、柔軟な働き方に合った労働法制整備、男女が家庭生活と両立できる就業環境整備、地域間で比較可能なジェンダーギャップ指数の作成、公表
  - (3) 多層的で個別最適化されたセーフティネットの拡充と安心の確保  
被用者保険の適用拡大、求職者支援制度や生活困窮者自立支援制度等のソーシャル・ブリッジ機能向上、学び直しの機会提供、デジタルを活用したプッシュ型支援、住宅支援、生活保護見直し、将来世代への責任を果たし格差を是正するための財源確保
6. 多様な人材の育成と活躍を社会全体で支援する必要があることが懇談会のメッセージ。
  - 厳しい立場にある人々への十分な支援と同時に、未来を見据えた思い切った制度改革を追求。
  - 若者の活躍を幅広く支援するとともに、人がいくつになっても学び直し、やり直しができるシステムを構築しなくては、加速する技術革新や産業構造転換にひるみ、希望のある未来を選択することができない。
  - 変革の力を生み出すことができるのは人。男女、世代、地域の別を超えて多様な人材の能力、発想を引き出して未来につなげる。将来世代への責任を果たし、人びとが安心と自信を持ち幸せと豊かさを感じられる未来を選択する

# ■参考：選択する未来2.0報告（2021.6.4） 関係部分抜粋②

出典：2021年6月4日 内閣府「選択する未来2.0報告」  
をもとに副首都推進局で作成

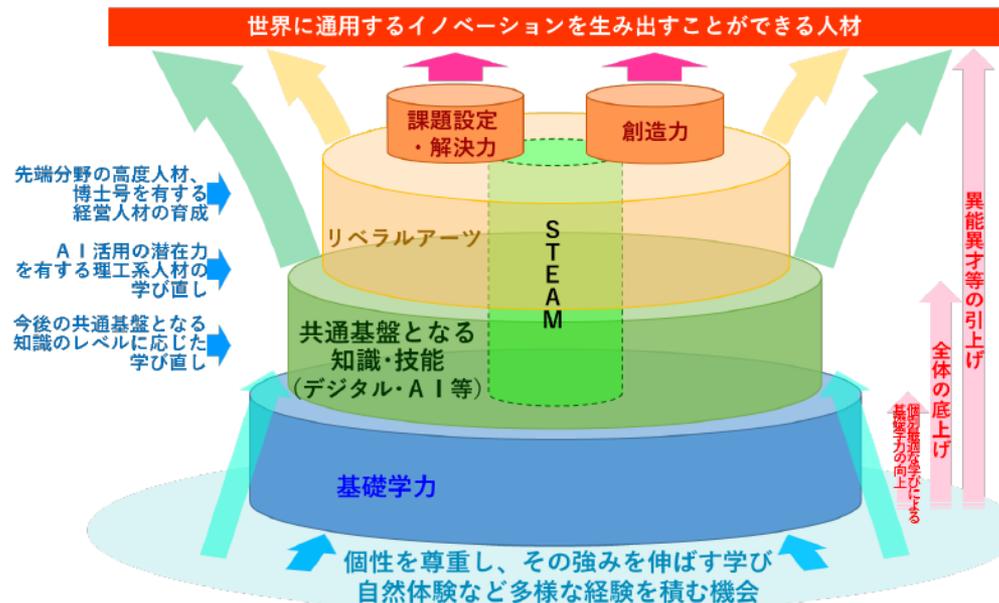
## 【「ソーシャルブリッジ型」の能力開発・就業政策のイメージ】



※「ソーシャルブリッジ」型の能力開発・職業紹介・リカレント教育・セーフティネット

個別企業内で雇用の安定化を図るのではなく、誰もがいつでも能力開発や学び直しを行うことができ、年齢等に応じて転職や起業、新しい分野での活躍などをいつでも選択できるようにすることにより、社会全体で雇用安定化を目指していく複線型のキャリア形成と円滑な労働移動の支援

## 【新しい時代に求められる人材】



※ STEAM人材

哲学や歴史、感性などを基礎に社会的課題を考えるプロセスであるリベラルアーツとAI等の最先端のテクノロジーをつなげられる人材

# ■参考：人的資本経営の実現に向けた検討会報告書(R4.5)～人材版伊藤レポート2.0～関係部分抜粋

## エグゼクティブサマリー

出典：令和4年5月経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」をもとに副首都推進局にて作成

### 1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

### 2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組

### 3. 企業文化への定着のための取組

### 4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

(1) 将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析

(2) ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得

- CEO (Chief Executive Officer)・CHRO (Chief Human Resource Officer) は、人材ポートフォリオのギャップに基づき、可能な限り早期に、社員の再配置や外部人材の獲得を検討し、実行する。また、社員が社外で有効な経験を積んで自社に戻ることを奨励し、アルムナイ（退職者等）ネットワークの活用等を検討する。

(3) 学生の採用・選考戦略の開示

- CEO・CHROは、新卒一括採用に限定しない学生採用方針を策定し、学生に開示することで、国内外の留学やギャップイヤーでの自己研鑽等を経た学生の入社を容易にする等、中期的な人材ポートフォリオの充実につながる採用・選考戦略を策定・開示する。

(4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用

- CEO・CHROは、イノベーション創出や事業の変革に貢献する人材として、博士人材のような、高度な専門性と、自ら課題を設定し解決する独自の構想力を持つ人材を活用する方策を検討する。

### 5. 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

(1) キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング

- CEO・CHROは、イノベーションの創出やグローバル展開の加速に向けて、女性活躍を促すことに加え、多様な知・経験を持ったキャリア採用者、外国人材を取り込む。その際、登用すべき地位・役職のレベルについても、その能力が最も発揮されるよう検討を行う。

(2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

- CEO・CHROは、「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」の実現に向け、課長・マネージャーが、多様な人材を受け入れて組織を運営する能力を高める。当該スキルの養成に向け、各課長・マネージャーが互いのマネジメント方針を参照し、優れた工夫を相互に学び合う環境を整備する。

### 6. リスキル・学び直しのための取組

(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定

(2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播

(3) リスキルと処遇や報酬の連動

- CEO・CHROは、組織に不足するスキル・専門性の獲得を社員に促すに当たって、学ぶことや、失敗に終わったとしても学び挑戦をする姿勢そのものを称える企業文化の醸成の観点からも、その成果に応じ、キャリアプランや報酬等の処遇に反映できるように、制度の見直しも含めて検討する。その際、組織のニーズのみに限定されない社員の自主的な学び直しにも配慮する。

(4) 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）

- CEO・CHROは、社員が社外で学習する機会を戦略的に提供し、リスキル・学びを促す。
- その際、一定期間職場を離れて学習等に活用するための長期休暇（サバティカル休暇）の導入や、国内外の大学・大学院での留学等、様々な方策が考えられるが、既存の学習支援制度を含めて、自社にとっての意味合いを見直す。

(5) 社内起業・出向起業等の支援

- CEO・CHROは、社員の知識・経験を多様化し、周囲も含めた人材育成効果を高めるため、社内での起業や、出向という形での起業に挑戦する機会を、選択肢として社員に提供する。

### 7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

(1) 社員のエンゲージメントレベルの把握

(2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント

(3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化

(4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進

- CEO・CHROは、社員が企業・社会に貢献しようとする主体的な意思を最大限に尊重し、社内外の副業・兼業を含む多様な働き方を選択できるような環境を整備する。

(5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み

- CEO・CHROは、社員の健康状況を把握し、継続的に改善する取組を、個人と組織のパフォーマンスの向上に向けた重要な投資と捉え、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む。その際、社員のWell-beingを高めるという視点も取り込んでいく。

### 8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

(1) リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進

- CEO・CHROは、自社事業の生産性を維持・向上すべく、コロナ禍を契機に加速したリモートワークを今後も円滑に行えるよう、業務のデジタル化を継続的に行う。

(2) リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ

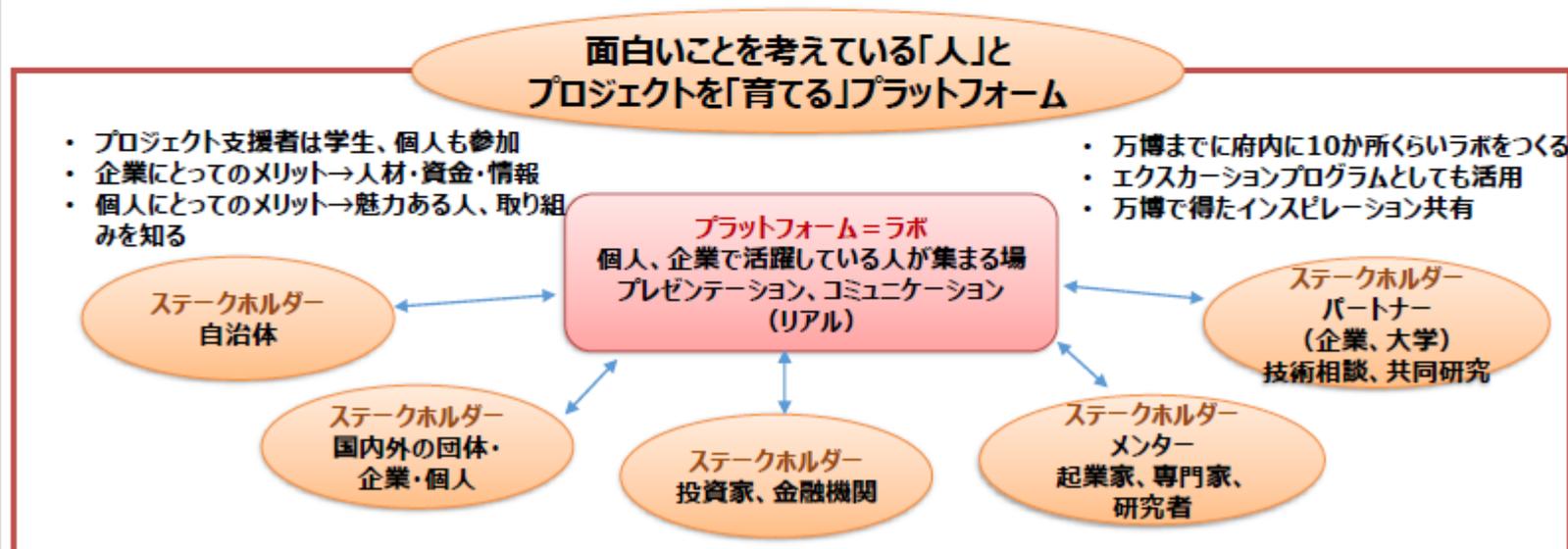
- CEO・CHROは、リモートワークの推進と同時に、自社の事業にとって、社員がオフィスに集まって仕事を進めることの意義や有効性を再考し、リアルワークとリモートワークの最適な組み合わせを実現する。

## ■参考：第2回意見交換会 メンバー提出資料①

### 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

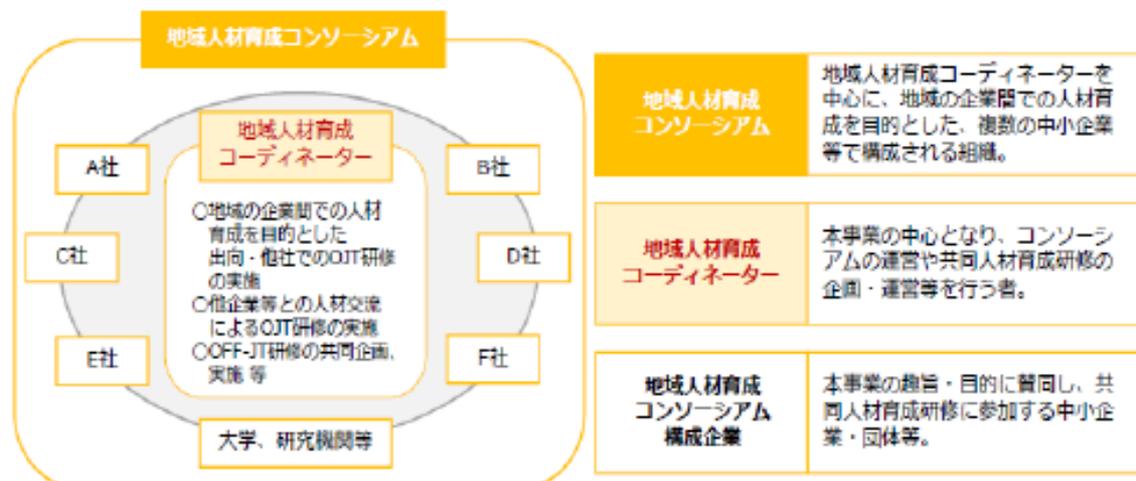


# 産業を成長産業化するための人材流動化

## 「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**

## ■参考：第2回意見交換会 メンバー提出資料②

### 主に制度面に関して：専門人材の共同採用、活用

- ▶ 地方税徴収機構（大阪府・府内35市町村）の事例を資料から確認しました。例えば、奈良県のように、技術職（土木職）の共同採用試験実施や、東京都23区の一部事務組合方式の採用試験など、検討されたことはあったのでしょうか。一元的なサービス提供の施策は多いのですが、人材についてはあまり記載がなかったものですから、お尋ねしています。必要性がある分野があるのか、ないのかを確認する必要があると思います。
- ▶ こうした一歩踏み込んだ共同採用、活用に関して、先進的に取り組んでいくという方向性は取り得ますでしょうか。特に、大阪府に対して、技術職・専門職の広域的な確保の期待があるのではないかと思います。これまでの大阪府から市町村への一時的な派遣の課題を整理する必要があると思います。今後のデジタル人材の確保にもつながる取り組みだと思います。
- ▶ 副首都ビジョンには、大規模なインフラ整備に重点が置かれており、企業との連携、民間資金の獲得を前提に行われるにしても、企業と同等の、またはそれ以上の専門性が行政の側にあることで、企業と行政との協働、パートナーシップが図られると思います。質の高い技術職員をどのように確保、育成するのかという視点が欠かせないと思います。
- ▶ 周辺的な話題ではありますが、技術職における女性職員の確保という点も入れてよいのではないかと思います（人材確保という点で）。（水道事業も）