

11/8 未来投資会議 構造改革徹底推進会合
「企業関連制度・産業構造改革・イノベーション」会合
(雇用・人材) (第1回)

(開催要領)

1. 開催日時：2017年11月8日(水) 8:45～10:45
2. 場所：合同庁舎4号館12階全省庁共用1214特別会議室
3. 出席者：
 - 越智 隆雄 内閣府副大臣

 - 小林 喜光 経済同友会代表幹事
 - 金丸 恭文 フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長 グループCEO

 - 小城 武彦 株式会社日本人材機構代表取締役社長
 - 亀田 浩樹 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員システム本部長
 - 川田 誠一 産業技術大学院大学学長
 - 山田 久 株式会社日本総合研究所理事

(議事次第)

1. 開会
2. 有識者プレゼンテーション
 - 株式会社日本総合研究所山田理事
 - 株式会社日本人材機構小城代表取締役社長
3. 関係省庁説明
 1. 成長分野への人材移動
 2. 「第4次産業革命」「人生100年時代」のキャリア形成支援
 - (1) IT人材
 - (2) 人材育成の取組
 3. 教育改革
4. 自由討議
5. 閉会

(配布資料)

- 資料1：株式会社日本総合研究所山田理事提出資料
- 資料2：株式会社日本人材機構小城代表取締役社長提出資料
- 資料3：厚生労働省提出資料
- 資料4：経済産業省・厚生労働省・総務省・文部科学省提出資料
- 資料5：文部科学省提出資料

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ただいまから、第1回「未来投資会議 構造改革徹底推進会合『企業関連制度・産業構造改革・イノベーション』会合(雇用・人材)」を開会いたします。

御多忙の中、御参集いただきましてありがとうございます。

まず初めに、越智副大臣から御挨拶をいただきたいと思います。よろしくお願いたします。

(越智副大臣)

皆様おはようございます。本日はお忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございます。

本日の構造改革徹底推進会合では、生産性革命の鍵となる人材について、これまでの成長戦略に掲げられた施策に関する現状分析と課題の洗い出しを行いまして、今後の取り組みの方向性について議論を行うこととしております。

人材については、2013年の日本再興戦略の策定以来、成長戦略においてさまざまな取り組みを進めてまいりました。さらに、昨年からは第4次産業革命人材育成推進会議を開催して、第4次産業革命の時代に求められる人材像や、その育成のあり方などについて議論して、その成果をIT力強化集中緊急プランとして未来投資戦略2017に盛り込んだところでございます。

本日はこれらの施策について、人材を成長分野にどうシフトさせていくかという成長分野への人材移動、人材の育成のためにどう取り組んでいくのかというキャリア形成支援、人材育成の基盤となる教育をどう改革するかという教育改革の3つの柱で議論を進めてまいります。この3つの柱は相互に関連するものでありまして、トータルな視点で施策を検討していくことが重要であると考えています。

本日は小林会長、金丸副会長に加えまして、5人の民間有識者の皆様に御参加をいただいています。ぜひとも率直な御意見をいただけたら大変ありがたいと思います。どうぞよろしくお願いたします。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。

それでは、報道関係者の方はここで御退室をいただければと思います。

(報道関係者退室)

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

本日の会議は、民間からの有識者といたしまして、株式会社日本総合研究所

の山田久理事。株式会社日本人材機構代表取締役社長の小城武彦様。株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員システム本部長の亀田浩樹様。産業技術大学院大学学長の川田誠一様の4名の方に御出席いただいております。

その他の出席者の皆様につきましては、時間も限られておりますので、失礼ながらお手元にお配りさせていただいております座席表と出席者名簿でかえさせていただきます。

なお、山田理事におかれましては、御都合により途中で御退席予定です。

本日は、株式会社日本総合研究所の山田理事から「生産性向上につながる人材投資・労働市場改革」というテーマで、生産性向上に向けた人材育成、教育システム改革等についてプレゼンをいただきまして、その後、日本人材機構の小城社長から「地方経済圏への人材移動の重要性」というテーマで、民間人材ビジネスのお立場から、大企業から地方の中小企業への経営人材の移動のためにどのような取り組みをされているかなどについてプレゼンをいただきます。

その後、これまでの成長戦略の進捗状況と今後の取り組みについて、成長分野への人材移動、「第4次産業革命」「人生100年時代」のキャリア形成支援、そして教育改革という3つの項目に分けて各省より御説明いただいた上で、自由討議を予定しております。

早速でございますけれども、山田理事からプレゼンをお願いいたします。

(山田株式会社日本総合研究所理事)

日本総合研究所の山田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私からは、表題にありますように、生産性向上のために人材投資・労働市場改革としてどういうことが求められるのかということについて、主にヨーロッパとの比較の観点からお話をさせていただきます。

まず前提としてですけれども、労働生産性の低迷の状況、ここのあたりは説明する必要もないと思いますが、左側が実質ベースで見た労働生産性、右側が名目ベースで見た生産性ですけれども、日本とドイツ、スウェーデン、アメリカ、G7を比較しております。かつて日本は高い労働生産性を誇っておりましたが、近年、諸外国の中でも劣る、特に右側にありますが、名目ベースの生産性が劣っているということが顕著だという、これは事実確認でございます。

その背景ですけれども、下に図表が載っておりますが、産業構造変化によって低い生産性のものが減って、高い生産性のものが大きくなっていく。そういう産業間の労働移動による要因と、それぞれの産業ごとの生産性がどうなっているか。その2つの要因に分けて分析をさせていただきます。

左側が全産業ベースで右側が製造業ベースですけれども、結論だけ申し上げますと、それぞれの産業での生産性の上昇テンポが鈍化していることに加え、産業間の労働移動も停滞してきている。その意味では特に最初に申し上げまし

た産業内での生産性低迷の背景には人材投資の近年の減少、具体的に言うと非正規化とか、選別化による全体としての総量の不足が1つあると思いますし、労働移動というのが大きなネックになっている。このあたりが確認されております。

この背景にあるものは何かということで、特に冒頭に申し上げましたヨーロッパとの比較の話をさせていただきます。ヨーロッパ、アメリカも一部同じような傾向がありますけれども、日本と欧米との間で人材育成のあり方が違うということかと思えます。日本は特に個社別のOJTが中心になっている。これに対して欧米ではもちろんOJTというのも非常に重要ですがけれども、それと同時にいわばOFF-JTが有機的に連関がなされているということかと思えます。ドイツのデュアルシステムというのは最も典型的な例だと思えるのですが、特に教育機関、学校教育の中に、かなりいわゆるOFF-JTのところ、企業以外のところでも、特に学校教育機関の中になんか実践的な職業教育の仕組みが組み込まれているところが大きな違いということかと思えます。

かつて日本は企業も余裕がありましたので、十分な人材投資ができていたと思えますけれども、近年、非正規化の進展あるいは収益が従来に比べて落ちてきているということで、そういう意味では企業だけでは十分な投資ができなくなってきているという状況かと思えます。

もう一つ重要なのは、今回の人生100年プランというところとの関係でも、図表2-3にありますように日本は極めて成人教育の割合が低いということで、リカレント等の部分ではかなり遅れてきているというのが実態かと思えます。そういう意味では特に大学あるいは高等教育機関の改革が必要になっているということかと思えます。

ここでヨーロッパでどういうメカニズムで、特に高等教育機関が人材育成のところに貢献しているのかということをし少し分析したのがこの後ですが、まず図2-4ですが、これは時間当たり労働生産性と、25歳以上の教育参加率をヨーロッパの国ごとにプロットしたものです。とりあえずざっくり見たものですが、やはり成人参加率の高い国ほど時間当たりの生産性が高い。これは緩やかな相関が見られるということかと思えます。

この背景にあるものは、これだけだとはっきりわからないのですが、ここにあるのは何かということと言いますと、結論的に言いますと、ヨーロッパの場合は職種に対して働く人々というのがかなり強い、アイデンティティーがあって、そのこともあって専門職比率が高くなっております。いわゆるプロフェッショナルな人材が多いということが、労働生産性が高い非常に大きな要因になっているということかと思えます。

少し分析めいたところを解説させていただきますと、図表2-5ですが、これも同じヨーロッパ諸国で専門職の比率が縦軸、横軸が成人教育の参加率と

ということでとりますと、かなり強い相関が観測されます。一定程度有効なプログラムをつくっていくときには、プロフェッションというところの定義がしっかりしていて、そのうえでカリキュラムをつくる必要があるということが背景にあるということかと思えます。

図表2-6をごらんいただきますと、労働生産性と専門職比率の割合の関係というのが極めて相関性が高いことになってございます。この背景にあるロジックというのは、例えば専門職でありますとプロフェッションというのはしっかり定義できますので、一定のプロフェッションに必要なスキルは何かということの定義ができていきますので、そういうことでは教育プログラムが組みやすい。それから、一定のそういう資格等が特に一部のヨーロッパでは普及していますので、資格等が整備されていきますと、それをベースに転職しやすい。あるいは転職しても賃金がそれほど下がらないということになってきますので、結局、専門職が増えることによって能力を効率的に育成しやすい、それから、労働移動も起こりやすいという、ここが大きなポイントになっているということかと思えます。その関係を図2-7のように整理しますと、こういう形になるということかと思えます。

以上が分析なのですけれども、結局、政策的なインプリケーションは何かということですが、このページの上から3行目に書いているのが今日の最も言いたいことなのですけれども、企業の外部に職業教育システムを整備、拡充することが重要になってきているということが改めて確認できるということかと思えますし、もう一つ重要なのは、単純にそれを教育機関だけがつくるということではなくて、企業がそれと連動してプロフェッショナル型の人材を積極的に育成、活用していく。これが両輪になってお互いの有機的な関連ができて、有効性が上がってくるということかと思えます。

教育改革のほうにつきましては、この後、恐らく文科省様から御説明があるということかと思えますけれども、2019年度から新たな専門職大学あるいは専門職短期大学が創設されることが決まっているということかと思えます。この内容自体は今日は時間の関係で余り説明できませんが、例えばドイツの専門大学の制度、あるいはアメリカのコミュニティーカレッジ、スウェーデンにある高等職業教育制度を見ましても、枠組みとしては基本的には有効なものができる上がっているということかなと思えます。

ただ、やはり問題は実効性ということであって、特に重要なのはこのページの下から3分の1のところを書いているところですが、産業界の積極的な協力が重要になってくるかと思えます。特に課題になってくるのは、適切な指導体制が確保された企業内実習、先ほども申し上げたようなドイツにしろ、アメリカにしろ、スウェーデンにしろ、職業教育がうまくいっていると言われるところは、間違いなく企業内実習、インターンが制度化されていて、そ

ここに企業が積極的に関与しているということがあります。それをしっかりできるのか。

それから、大学の教員ももちろん理論的な教育が非常に重要ではありますがけれども、同時に実務的な部分がよくわかっている教員も必要だということになってきますと、人材面でどれだけ協力ができるかというのは、大きなポイントになってくるということかと思えます。

そうしてみますと、企業のほうの人材育成あるいは人材活用のあり方に関しても連動してやる必要があるということかなと思えます。具体的にはここで3点、御提案をさせていただきます。

1つは、インターンシップということの意味合いを改めてしっかり位置づけていくということなのではないか。近年インターンシップは増えておりますけれども、どちらかという採用に直結しているという形だと思えますが、例えばドイツなんかですと6カ月タームのインターンシップというのはかなり普及しているということで、一定程度の期間を確保して、そこでそれなりの課題を与え、かなりいろいろな実践的な経験を積むための仕組みというのが重要になってくるのではないかと。これを整備することで、結果として企業も実践的な教育をする枠組みができて、先ほど申し上げました企業との連携というのができてくるのではないかと。これ自体、企業にとっても多くの人にさまざまな教育機会を与えますと、結果的にその企業に就職しなくても日本の人材全体につながりますので、これ自体は日本全体の活性化が結果として企業にとってはプラスになると思えますし、ドイツなんかはそうですけれども、インターンシップをすることによって結果的にいい人材を選別していく、あるいはマッチングの効果が上がるということで、これが極めて重要かと思えます。

採用のルートも少し変わってきてはいますが、従来どうしてもストレートで大学を卒業し、そのまま就職する、あるいは理系であれば大学院をストレートで出てというケースが多かったと思えますが、それはやはりいろいろな形で多様にしていくべきではないか。例えば海外での留学をすとか、一定の職業訓練や実際にアルバイトしたりして就職していくというのがヨーロッパの基本になっているわけですが、非常にさまざまな変化が起こる中でそのような経験を積ませていくようなことをしていくことになると、今の就職のやり方を大きく変えていかないと、将来的に多様な変化に対応できるような人材というのは育成できないのではないかと。学校から職場への移行に対するルールづくりというのは極めて重要になってくるのではないかと。思えます。

2つ目は、最終的には人材がプロとして独立、自立していくには、急に中高年になってからということではなくて、若い時代からキャリアの棚卸しをするプロセスをつくっていく必要がある。それから、大学の人材と企業の人材の交換というか交流、そこが重要だと思えます。時間の関係でこのあたりは割愛さ

させていただきますが、課題として提起させていただきます。

あと2点。1つは実際には不採算事業というのは残っていて、ここから人がある意味、解放していったって、成長分野に持っていくというのが、特に日本の場合、大手の場合は解雇のルールが実態的に極めて厳しいということでできていませんけれども、スウェーデンのケースを紹介します。1つ興味深いのは図表4-2なのですけれども、これは日本で言うと経団連と連合のようなところが、一定の不採算事業の整理をする場合は、人材の削減をするということは合意をとるわけですが、同時に非営利の財団のようなものをつくりまして、そこに絶えずお金をプールしておく。企業が毎年人件費の一定割合を拠出してプールする。それと同時に再就職のサービスを手厚く提供しているのですけれども、このような仕組みというのは参考になるのではないかと考えてあります。

最後に、最終的にはキャリア自立ということで、図表5-1は1つのモデルケースなのですけれども、基本的にはプロ人材をふやすということですが、一方で全部日本の仕組みをがらっと変えることができるのかということ、必ずしもそうではないのではないかと考えています。若いときはいろいろなことを経験させることが、むしろいい側面があるのではないかと考えています。そういう意味では途中からシフトしてくるような仕組みにしていく。そのようなことが重要ではないかということなのです。

あと、いろいろな労働法周りのところで言うと限定正社員。数年前に議論になりましたけれども、途中でこの議論が止まっているような形になっております。それから、副業・兼業、雇われな働き方に関する就業ルールをしっかりと、このような働き方が行われやすいような形にしていく。それによってキャリア自立を促すという視点が重要ではないかと思えます。

以上、駆け足になりましたけれども、とりあえず私からの報告は終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

山田様、どうもありがとうございました。

続きまして、日本人材機構の小城社長からプレゼンをお願いいたします。

(小城株式会社日本人材機構代表取締役社長)

小城でございます。資料2をごらんください。私からは地方経済圏への人材移動の重要性というテーマでお話を申し上げます。ぜひ皆様には地方経済圏が大事な成長分野であるということを御理解いただきたいというのが狙いでございます。

2ページ目、まず弊社の簡単な御紹介を申し上げます。政府主導でできた会社でございます。2015年末から仕事を始めております。業務内容は地域の中

小企業に対して首都圏からいわゆるオーナーの右腕人材、経営幹部人材を御紹介することを業務にしております。目的は生産性の向上です。それを通じて雇用と賃金を拡大・向上させていきたいと思っております。終期が決まっております、あと5年半で解散が義務づけられております。したがって、この5年半の間で何とかマーケットをつくっていきたくて仕事をさせていただきます。

4 ページ目、これは改めてなのですからけれども、地方経済圏のポテンシャルの大きさを再確認したいと思っております、日本のGDP500兆円プラスアルファから1都3県と大阪市、名古屋市を全部引いても314兆円残ります。日本の経済圏は現状でも6割は地方経済圏で動いているわけでございます。

5 ページが地域別、業種別の生産性でございますけれども、地方圏の製造業、特にサービス業の生産性が大変低い。ここを何とか上げることができないか、ということでやっておるところでございます。

6 ページ目以降が地域の中小企業の現状です。我々は2015年以降、さまざまな地域にお邪魔して、本当に多くのオーナーにお目にかかってきました。

現状こんな感じですよ。7 ページ目をごらんください。地域の中小企業の現状は、少子高齢化、人手不足、内需縮小がとくに顕在化しているのは御承知のとおりでございます。したがって、オーナーにとっては現在の延長線上には解がないということは百も御承知。何とか事業モデルを変えたい、業務プロセスを何とかしたいと思っております。しかしながら、オーナーは孤軍奮闘です。社内には相談できる相手が一人もいらっしゃいません。オーナー御本人と現場しかいない。したがって、次の打ち手をどうするか悩んでいらっしゃいます。

少しブレークダウンしますと、中段にありますとおりいわゆる大企業でありますと経営戦略とか、経営管理とか、ITとか人事という部署がございます。中小企業はそんな部署はございません。全てオーナーが1人でやっておられます。したがって、この機能が全く欠落しています。したがって、ここができる人が欲しい。加えて特に2代目、3代目のオーナーの場合には、仮に銀行がつくった計画があるとしても、それをハンズオンで実行できる力がどうしても不足している。加えて御承知のとおり事業承継には大変悩んでいらっしゃいます。したがって、その赤いところにありますとおりオーナーの右腕人材として変革を主導できる幹部人材がどうしても必要です。こういう方がもし入れば即効性ある変革の実現性は高いと読んでおります。

8 ページ目、1つ例をお持ちしました。創業150年を超えている造り酒屋さんです。地元では誰もが知っている老舗。売り上げ約20億、従業員100名です。内需縮小によって売り上げの減少がずっと続いております。過去の蓄積がありますので財務状態は良好。したがって、現状すぐ心配はないのですが、将来展望が描けないという悩みをお持ちでいらっしゃいました。オーナーは58歳、7代

目です。長男20代、東京の大企業で3年間勤務しましたが、入ってきたばかりなのです。したがって、まだ力不足です。

メインの地域金融機関がつくった中期経営計画があるのですけれども、全然実行されないということで、オーナー及び金融機関双方から御相談がありました。我々が御紹介したメンバーがこの赤いところでございます。大手銀行及びベンチャー企業両方を経験した人間、44歳の男性を紹介しました。勤務については週2日でもいいことになりました。これで十分なのです。オーナーの右腕兼長男の教育係として現場に入りまして、この計画の実行を牽引しております。即座に効果が出ておりまして、新商品の開発のスピードアップ及び営業強化。これは銀行及びオーナー双方から大変感謝されております。

9ページ以降で、供給源の首都圏の人材の我々の分析を御紹介してまいります。

10ページ目、こんな方が地域の中小企業では活躍できるという人材像です。オーナーの意向を踏まえて範囲を限定せずに、何でもやりますと主体的に動く方が必要です。異文化集団に飛び込みながら信頼を勝ち得るコミュニケーション能力と柔軟性が必要です。混沌、未知、異文化を楽しむ姿勢であったり、何よりもみずからの力、経験を社会のために使いたいという志を持った方を我々は優先的に探しております。したがって赤いところにありますとおり、基本はシニアではございません。我々シニアは民業圧迫になるので実はやっておりません。したがって、東京での転職しか考えていないような30代から50代前半までのバリバリの方を口説いて地方にお連れしております。大企業の仕事の仕方、「自分はこれしかできません」という方は不向きです。また、中小企業では部下はつきません。したがって、大企業だけではなくてベンチャー、中小企業での実践もしくは修羅場経験があった方を優先的に探して御紹介をいたします。

11ページ、昨年1年間の実績を御紹介します。やってわかったことは、首都圏幹部人材は動きます。東京には地方企業の情報がほとんどないからです。仕事のやりがいをしっかり伝え、オーナーが直接口説けば人は動きます。さらにわかったことは、中小企業は規模は小さいですが、経営技量を高めるにはもってこいです。したがって、経営者志向の人間には大企業よりもよっぽど魅力的な職場ということが見えてきました。

また、先ほども少し御紹介しましたが、非常勤ニーズも結構ありますので、我々副業・兼業は地方が先行すると読んでおります。昨年の実績、件数が入っておりますが、御注目いただきたいのは下から2行目です。決定年収をごらんください。年収は下がりません。オーナーは基本的にはハローワークと縁故しか採用した経験がありません。オーナーが自分の課題がクリアになり、自分が会ったことがないような東京から来た人材が目の前に座りますと、財布のひも

が緩むのです。したがって、年収がほとんど下がらないことがわかりました。これはうれしいサプライズでした。

12ページ目、これも例でございます。副業のお話なのですけれども、実はこんなケースがありました。岩手県北部のA社、地元の水産物を扱っている地域商社から相談がありました。何とかブランディング、マーケティングを強化したい。でも年収300万しか払えない。したがってKさんを紹介しました。Kさんは大手自動車メーカー出身です。中堅水産加工販売業にて生産現場から始まり、経営まで経験をされまして、自分の成長を志向されているという方でした。彼を紹介しました。すごい力を発揮しました。300万ですから月5日勤務となりました。驚いたことは、すごい人が東京から来たのと地元で一気にうわさが広まりまして、短期間でぱんぱんとB社、C社が決まったのです。したがって、今、彼は3社で仕事をしております。全部パートタイムです。300~400万しかもらっていませんが、合計すれば1,000万を超えるわけでございます。こんな形が地方で先に広がるのではないかと考えているところでございます。

13ページ、一方で東京の人材の状況はどうか。大企業の人材は何かしたいとされているのですが、今、東京に勤務されている大手企業の管理職の状態を定期的に調べておりまして、我々はこのように見えています。一億総活躍では全くないとされておりまして、左側のグラフをごらんください。「あなたの会社の同年代で、能力を発揮し活躍している人の割合はどの程度だと思われませんか」と聞きますと、こんな回答が返ってきます。3割以下との回答が55%にのぼります。右側、彼らは転職をしていらっしゃる。もしキャリアをやり直せるとしたら転職したかったか。イエスは56%です。つまり2人に1人以上の方が、この会社をやめておけばよかったと後悔して仕事を引っ越す。これは本当にもったいない。こういった方々がもっと若いうちに1割でも2割でも地方に来ていただければ、地方経済のもっと大きな成長が実現できると強く思っています。

14ページ、この背景に何があるのか。彼らに聞いてみました。おたくの会社の選抜はいつごろ終わっているのですかと。つまり将来の経営幹部陣です。大体40前に終わっているそうなのです。では、その選に漏れた人にどのような通達があるのですかといいますと、しっかり伝えてキャリアをやり直せ、考え直せという機会を提供している会社はごく少ないようでございます。22%しかそういう機会がないという回答が返ってきました。したがって、実際に人事側は選抜が終わったにもかかわらず、それを伝えずにずっと抱え込んでしまっている。これは何とかならないかというふうに思っておりまして、我々は大企業の人材がもっと早い段階で、つまり役職定年50代後半ではなく、できれば40ぐらいで出てきていただければ、地方に幾らでも活躍する場はあるし、成長をもっと牽引できると強く思っているところでございます。

最後になります。私のきょうのメッセージは16ページです。ぜひ地方の経済圏が大事な成長分野であることをぜひ御認識いただきたい。大変大きな成長潜在力がある会社さんはたくさんいらっしゃいます。その鍵は首都圏からの幹部クラスの人材移動です。ぜひ大企業人材が早い段階で市場に出る仕組みが何とかできないかと悩んでおるところです。

また、先ほども少し申しました。兼業・副業は先に地方から来ると思っていますし、また、いきなり転職が難しいのであれば、まず兼業・副業から入るという方法もあるのではないかと。こんなことで何とか首都圏人材を地方に流動化させ、新しい成長の源泉をつくってまいりたいと思っているところでございます。

最後の2ページは会社の概要と私のプロフィールでございます。御参考までにごらんください。

以上でございます。ありがとうございました。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

小城社長、どうもありがとうございました。

今お二方からプレゼンをいただきましたけれども、質疑応答の時間を設けさせていただきます。山田理事は9時半ごろ御退室と聞いておりますので、山田理事、小城社長のプレゼンに対しまして、まずは質疑応答の時間でございます。御自由に御質問、コメントをいただければと思います。よろしく願いいたします。

(金丸副会長)

ありがとうございます。非常に有意義にお二人のプレゼンテーションを聞かせていただきました。

お二人に質問があるのですが、山田さんの説明だと、私も共感してお聞きしましたけれども、専門性が高くないとマーケットバリューというのはわかりづらいし、今後の道がはっきりすれば向上プランもあり得ると思ったのですが、専門性の話と先ほど小城さんが地方の企業にとって何でもできる人という話は、ゼネラリストみたいな人のイメージで捉えていらっしゃるのか、そうではなくて何でもできる人ということなのか。お二人の話は矛盾するのか対立するのか、それとも包含されるものなのかというのをお二人それぞれの意見を聞きたいです。

(山田株式会社日本総合研究所理事)

いろいろケースがあるということなのだと思います。ただ、プロというのも多分、1つは先ほどおっしゃったように深くやるということと言うとプロでな

いとだめだと。また、プロとエキスパートみたいな、あるいはスペシャリストとの比較というのがあると思うのですが、とにかく専門的なことだけをやっていて、供給サイドというか個人の好きなことをやっているというのは当然だめで、プロというのは市場とか世の中の必要なことを要求されてやるということなのだと思うのです。結果的に一芸に秀でていろいろなことをやっていくうちに、結果的に汎用的な対応力というのがついているのが本当のプロというのではないか。そこで必ずしも矛盾しないということではないかと思えます。

あとは経営のプロみたいなのはやはりありますので、そういう意味でのプロ。プロの定義の問題かと思えます。そこはいろいろなレベルがあるので、ただ、日本の場合は相対的に見たときにはプロが弱い。最後に私から簡単に申し上げたのですが、例えばヨーロッパ型のプロがいいかということ、あそこは職務の考え方とか職種の考え方が強過ぎて、逆に硬直的になってしまっている部分があるので、若いときは特に日本の場合、大企業でいろいろなことをむしろ経験されるほうがいいのではないか。そういう広い視野と深い部分のミックスを考えていくということ。そう考えると必ずしも矛盾しないのではないか。そういうふうに考えます。

(小城株式会社日本人材機構代表取締役社長)

地方の中小企業オーナーの右腕人材に求められる専門性というのは、そんなに高いものではないと思っています。つまり東京のビジネスパーソンだと社内で当たり前に行われていることが、地方企業ではできていないケースが多いのです。したがって、例えばPDCAをしっかりと回すとか、管理会計という意味がわかっているとか、少なくとも戦略の基本的なことがわかっているといった基礎知識は当然必要です。つまり経営の基礎知識と知的体力は要るかもしれませんが、どこでも飯を食っていけるような突き抜けたプロフェッショナルティーマで言うつもりは全然ないです。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。私のほうから、お配りいただきました資料の5ページのところで、まさに専門職比率が高いのが欧州での特徴だということで、特に企業横断的に職業の知識が標準化されている。したがって、教育機関も教育プログラムを組みやすくなっているということで、この点につきましてまさに今年の春ぐらまで、第4次産業革命人材育成会議という場で、特にITに焦点を当てていたのですが、どのようなIT人材が必要なのかというスキル標準を作っていくことで、大学のほうもどのような教育ができるか、プログラムを作ればいいのか分かるということをやっていたのですが、あのときはIT

だったのです。

山田様の目から見て、IT以外のいろいろなプロフェッションのところでのスキル標準的なものを仮につくっていくとすると、日本ではどのような形でやっていくとうまくいき得るのかどうかという点が1つ。

もう一つは7ページのところで、まさに実践的な教育を行っていくということで専門職大学の話がありました。きょうは後半で各省庁から、文科省からも説明があると思いますけれども、御退室されるということなので、まさに産業界との協力というのがいろいろな教える人材とか、カリキュラムを編成する上では基本的に大事だと思いますが、現状の専門職大学の準備状況をはたからごらんになっていて、産業界の協力という点で足りない部分が日本では結構あるという感じなのか、どうすればいいのか、この2点についてコメントをいただければと思います。

(山田株式会社日本総合研究所理事)

資格のほうは、実はヨーロッパを見ていると物すごく資格が整備されて発展している国と、必ずしもそうではない国というのがあります。伝統的に例えばドイツなんかはギルド的なものがあって、そういう伝統の中で資格制度がつくられていったということだと思います。例えばきょうの話で出しましたスウェーデンなんかは、実は必ずしも職業資格というのはそんなに整備されていないのです。日本の場合は伝統的に職業資格というのが、一部の分野はありますけれども、必ずしもそういうことがない。過去、何度も資格を整備したのですが、必ずしもワークしていないですね。ということを考えますと、将来的にはそういうものを整備したほうが明確になるのでやりやすいと思うのですが、それよりは実態的に大事なものは2つ目の御質問ともかかわるのですが、産業界と教育界がいろいろコミュニケーションをしっかりとりながら、実践的なカリキュラムをつくっていくという、そこから始めるというのが第一歩なのではないかと思えます。

2点目の関係で言いますと、今回、私も必ずしも詳しいところまではフォローし切っていないのですが、どちらかというと大学側の改革という視点になっていて、これはこれで改革する必要があるのだと思うのですが、産業界のほうはそこに対して、これは企業とか産業によってばらつきがあると思えますけれども、大学側の問題だということ考えられている部分もあるのではないかと。もう少しそこは産業界として主体的にかかわっていかないとワークしていかない。だからまさに1つの重要なメルクマールになってくるのは、今回の専門職大学制度の中では、企業での実習を一定期間、義務づけることになってきますので、ここで具体的なプラクティスをどうつくっていくのか。これが最大の焦点で、まずこのところに注力していくということなのではないかとい

う印象を持っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。小城社長、お願いいたします。

(小城株式会社日本人材機構代表取締役社長)

先ほどの御質問で補足させていただきます。

地方の中小企業の場合には、グローバルプレイヤーでグローバルに勝負するような会社というのはごく少数ですので、大半が内需型なのです。なのでロールモデル、成功例がどこかに必ずあるような感じの課題を抱えた会社が多いのです。したがって、探せばどこかにある。それを探してきてきちんと適用できるということの能力が逆にあったほうがいいのかなと思います。なのでこの会社の部長しかできませんという方はさすがに厳しいのですけれども、一般的なフレームワークが頭に入っていた上でロールモデル、成功例を日本中から探してきて適用できるような知的体力が必要かなと思います。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

小林会長、お願いします。

(小林会長)

山田さんに御質問があります。経営者教育というレイヤーだけでも、スイスだ、スペインだ、アメリカだ、といろいろな大学が絡んで、MBAのみならず、いろいろな試みがなされている。そういうトップ教育の世界比較で日本はどのような位置づけにあるのか。日本でも経営者教育の私塾だとか、経営学者などがいろいろな会社から集まった幹部候補生を1年間徹底して教育するコースだとかがあって、私にもそういうところから協力してほしいと声がかかったりします。既に確立された歴史あるMBA教育なども含め、各企業は相当経営者教育に関心を持っていますし、教育投資もしているのですけれども、今の日本の取組の世界の中での水準を簡単に御説明いただけませんか。

(山田株式会社日本総合研究所理事)

多分、前提として特にアメリカがそうだと思うのですけれども、欧米ではもともと経営まで上がっていく人材と、いわゆるワーカーというか、最初から入り口が違う。実情、プロフェッショナルスクール、MBAとかを取って、そういう世界から入らないと経営の道はひらけないという、多分入り口のところの違いが結構あるのではないかと。

アメリカの場合はMBAツールを習得していることがある意味、共通言語として

されていますから、それでもって仕事が進んでいっているわけです。日本の場合はそうではなくて、企業独自の最初から採用してやっていっていることですので、そのベースがかなり違うのではないかと。そうすると、アメリカでは、専門職大学院の教育なんかもある意味、共通言語としてそれが共有されていますので、それから、一定の流動性もありますので、より効率的なものができる上がっているという側面があるのではないかと思います。だからそこが大分違う。

だからアメリカ型に全部変えていくべきかというのは難しいところなのではないか。ある意味、日本の強みというのは、平均的な人材が底上げされてきたというのはあると思いますので、それである意味、内部昇進の中でそれを社長が、経営がわかっているからこそ全体を底上げ、鼓舞できるというカルチャーもありますので、ここは非常に難しいところだなと正直、思っております。ただ、相対的にその部分が弱いので、将来の幹部候補生をアメリカに留学させるという形もあるのでしょうか。あるいは日本の大学院の中でそういうプログラムを意識的につくっていく。そのミックスを考えるということが大事なのではないかという印象を持っております。

(越智副大臣)

端的に1つ山田さんにお伺いしたいと思いますが、山田さんの話と小城さんのお話をお伺いして、小城さんの話は個別性の高い話で、山田さんの話は汎用性の高い話だと思います。

これからメンバーシップ型からジョブ型に移行していく中で、企業側はジョブ・ディスクリプションをはっきりさせる一方で労働者側は自分は何ができるんですよというタレント・ディスクリプションをはっきりさせるということになってくると思うのですけれども、それは今後どのくらい細かくなっていくかが重要です。先ほどMBAを持っていたらある一定の能力があると評価されるという話がありましたけれども、私が考えるタレント・ディスクリプションの評価軸はそれよりももう少し一般的な能力の部分です。どのくらいタレント・ディスクリプションは精緻化される必要があるのかないのか。それは実態的にどういう想定をされているのかお伺いしたいと思います。

(山田株式会社日本総合研究所理事)

比較的その分野では有名な研究というか、事例というか調査があって、ロミンガー社というアメリカのいわゆる人材のコンサルタント会社が行った、経営になった人の人材育成にどういう要素が効いていたかというので、70:20:10の法則というのがあります。70は実践です。実際にプラクティスをやること。20というのはコーチングです。いわゆるリーダー、自分の指導員とか、指導員

でなくてもいいのですけれども、コーチでもいいのですが、そういう人の指導を受ける。10%が実際の座学、理論的なところになってくる。

多分この資格みたいなところというのは結局、理論とか、要は全体の職業能力のうちのある意味、一部。それが実態なのだと思います。だから10%しかない、あるいは20%のコーチ部分を含めてもせいぜい30%部分しかない。だから実践こそが重要だというのが、ある意味これまで日本はそうのように考えてきたのだと思います。しかし、最近出た本で非常におもしろいなと思ったのは、スティグリッツが出した本でラーニング・ソサエティーというものがあるのですが、これであるほどなと思ったのは、大体経済学の世界だと最も効率的な一技術的に言いますと生産可能性フロンティアと言うのですけれども、いろいろな技術を使った企業のやり方というのが大体、競争することによって全てそれが実現されているという想定になっているのですが、実際はそれを実現するのはトップ企業だけで、全然生産性が低いところがいっぱいあるのです。

逆に言うと、そういうベストプラクティスを形式化することによって、低生産性企業を生産可能性フロンティアに近づけるといふところがすごく効果がある。今のは経営全体の話になりますけれども、ある意味、ミクロの働く人のケースに当てはめると、資格みたいなものは、一定のプロがうまくいっているやり方を分析して、ある程度分解して行って、一般の人をそこに近づけるといふ、その意味がある。だからそれはやらないとだめなのですから、だからといってどんどん精緻化して細かくしていけばいいかということ、実はそれは全体の能力のうちせいぜい30%部分ですので、むしろ基本的なところをしっかりと見えやすくして行ってつくっていくことがよいのではないかと。

メンバーシップからジョブという話がありますけれども、逆に言うとアメリカなんかはかつてジョブにもなり過ぎて、例えば80年代にはむしろブロードバンディングと言うのですが、要はもう少し日本的な曖昧さみたいなものを、特にGEなんかは導入していった経緯がありますので、日本は余りにも曖昧過ぎるので問題なのですから、逆に精緻化し過ぎるとまた難しい。だからそういう意味でもハイブリッドというところなのではないかと思えます。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。それでは、山田理事、どうもありがとうございます。小城社長におかれましては、お時間の許す限り引き続きお願いできればと思います。

続きまして、これまでの成長戦略の進捗状況と今後の取り組みにつきまして、各省から御説明をお願いいたします。

まず初めに成長分野の人材移動につきまして、厚生労働省から御説明をお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

(藤澤厚生労働省政策統括官)

厚生労働省の政策統括官の藤澤と申します。どうぞよろしく願いいたします。

お手元の資料3で御説明をいたします。

今ございましたように、成長産業への人材移動などということでお話を申し上げたいと思います。

2ページでございますけれども、我が国の労働市場の現状と今後の目指す方向性について、まず初めに御説明を申し上げたいと思います。

日本の労働市場ですが、現在、全国で雇用情勢の着実な改善が進んでいるところではありますけれども、そういった中で成熟産業から成長産業への労働移動が求められるとともに、人手不足への対応といった観点からも女性、若者などにとっても働きやすい職場へのニーズが高まっているという状況かと思えます。

そうした中で、日本の転職市場は中高年の採用経験のない企業では中高年の採用意欲が低いこと。また、年齢が上がるにつれて転職が難しくなるとか、賃金が低下するといったような課題が指摘されているところでございます。また、柔軟な働き方でありますテレワークや副業・兼業については、それらを導入、容認する労働者、企業はまだ少なく、また、雇用類似の働き方については、現時点で私どもも十分に実態を把握できていないということでございます。

こうした現状におきまして、今後のさらなる成長に向けて転職が不利にならない労働市場や企業慣行を確立する。職業能力、職場情報の一層の見える化を図る。さらに多様で柔軟な働き方を選択できるようにするといったようなことが必要と考えておりまして、未来投資戦略2017などに基づいて一層の取り組みを進めていきたいということ、まず前置きとして申し上げておきたいと思えます。

3ページ以降で、これまでと今後の主な取組につきまして、以下ここにございます各項目ごとに御説明を申し上げたいと思います。

初めに①でございますけれども、転職・再就職支援であります。これまでも労働移動支援助成金を段階的に拡充して、成熟企業から成長企業への労働移動を促進してきたところでございますが、雇用情勢の改善によって対象者が減少しておりますが、今後は転職者を採用し、採用後に賃金アップを図った成長企業であったり、中途採用拡大に取り組む企業を重点的に支援していきたいと考えてございます。

また、これまで労働市場のマッチング機能を強化するために、ハローワークの求人・求職情報の民間開放を進めてきたところでありますけれども、今後こうした取り組みを進めるとともに、産業雇用安定センターによる出向支援により、労働者のキャリアチェンジを積極的に推進していきたいと考えております。

す。

②でございますが、多様な選考・採用機会の拡大であります。これまではハローワークの生涯現役支援窓口を段階的に拡充し、特に65歳以上の再就職を支援してきたところでございますけれども、今後、生涯現役支援窓口のさらなる拡充を進めていきます。また、転職が不利にならない労働市場や企業慣行の確立に向けて、年齢にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大のための指針を策定し、今年度中、29年度中に経済界に要請するべく検討を進めていく予定でございます。

3点目が労働市場の見える化でございます。これまで次世代育成支援対策推進法、女性活躍推進法、また、若者雇用促進法に基づいて、くるみん認定やプラチナくるみん認定、えるぼし認定、ユースエール認定を着実に実施し、仕事と子育ての両立や女性、若者の活躍促進に積極的な企業の実績を顕彰してきてきたところでございます。今後、女性、若者などの求職者が働きやすい企業の勤務実態、各種の認定取得などの職場情報をワンストップで閲覧することのできるサイトであったり、仕事内容や求められる知識、能力あるいは平均年収といったような職業情報を総合的に提供するサイトを構築し、労働市場の一層の見える化を進めていきたいと考えております。

また、ジョブ・カードでございますけれども、平成32年度までに300万人という目標達成に向けて、ジョブ・カードの作成支援、ソフトウェアの改善などによって、企業及び労働者双方にとってより役立つものにしていきたいと考えております。

最後4ページでございますが、ここで2項目でございます。まず4点目の多様で柔軟な働き方の促進でございますけれども、テレワークや兼業・副業といったような柔軟な働き方については、10月に検討会を立ち上げたところでございます。今年度内のガイドラインの作成や制度的な課題の抽出、整理等を行っていききたいと考えております。

また、雇用類似の働き方でございますが、同じく10月に検討会を立ち上げたところでございますけれども、これはまずはどのような働き方がされているのが実態把握をして、労働政策審議会労働政策基本部会において、法的保護の必要性も含めて中長期的に検討していききたいと考えているところでございます。

高度プロフェッショナル制度の創設や企画業務型裁量労働制の見直しであります。それらを含む労働基準法の改正案につきましては、健康確保措置の強化などの見直しを行った上で、働き方改革の関連法案に盛り込むこととしております。国会への早期提出を図っていききたいと考えているところでございます。

最後の5項目目でございます。解雇無効時の金銭救済制度の検討でございます。透明かつ公正な労働紛争解決システム等のあり方に関する検討会の報告書が出ておりますけれども、それに基づきまして労働政策審議会において有識者

による法技術的な論点についても専門的な検討を加えて、さらに検討を深めていきたいと考えておるところでございます。

以上でございます。

（広瀬日本経済再生総合事務局次長）

ありがとうございます。

続きまして、「第4次産業革命」「人生100年時代」のキャリア形成支援ということで資料4でございますけれども、この資料4の前半のIT人材のところにつきまして、経済産業省からお願いいたします。

（前田経済産業省大臣官房審議官（訟務情報政策局担当））

資料4でございます。2ページですが、この夏にある調査を発表したものですから、それをまず初めに簡単に御紹介いたします。

IT関連企業を対象にアンケートをとりました。IT関連企業でございますので、結構ほかの企業よりも柔軟だろうなと思いつつとったところ、左側を見ていただきますと、このIT関連企業を3つのグループに分けて、あなたの企業は給料をどのように払っていますかといったときに、能力・成果重視ですか、あるいは年功重視ですか、その中間ですかという3分類をしました。3分類をした上で、年功の影響と年齢別の年収水準の推移を見たのが左側のグラフです。見ていただきますと、全てにおいて年功型です。能力・成果重視型の赤い線ですら25歳と35歳では高くなっておりますけれども、45歳と55歳でも上がっていくということでございまして、右肩上がりの給与カーブになっている。小城社長から御説明がありましたが、働けば働くほどほっておいても給料が上がるということで、大企業から人材の供給ができるのかという議論は、こういう実態にもあらわれているのではないかと思います。

右側のグラフ。その年代で一番給料をもらっている人は、どういう能力に着目をして一番高い給料が支払われているんですかという質問項目です。そのときの赤いところは実務的な技術能力、現場の技術能力です。これはさすが25歳、35歳は高いです。55歳になりますと緑になります。緑は何ですか。マネジメント能力です。このマネジメント能力というのを少しブレークダウンといたしますか、突っ込んで見るとポジティブに捉えるか、そうでないのかという議論が多分出てくると思うのですけれども、ここで言っているマネジメントというものがどういうマネジメントなのかということについては、もう少し深く考察する必要がありますのではないかと考えております。

さらなる調査の結果を見ますと、給料を決定する際に比較的IT関連企業ですら先端的な技術のスキルとか知識、企画力、発想力というものの決定要因が低いことが次のグラフでわかります。左側を見ていただきますと、給与水準に与

えた要因として一番左側が一番重視していますと答えるのが一番濃いブルー。薄いブルーが2番目となっておりますが、下から4番目、上から5番目のところを見ていただきますと、先端分野の知識・スキルが重要ですといったところのこの数字の低さです。会社の中においてその人材をどういうことを念頭に給与を決める際に評価しているのかということが、現在の実態ではなかろうかと推測しております。このあたりをうまく会社の外にある資格等々とどう連動させていくのかということが、1つ大きな問題ではなかろうかと推測しております。

4ページ、これは既に会合で御報告いたしましたので簡単にさせていただきます。現在、私どもITのスキルスタンダードにつきまして11種やっておりますが、今回、新しく追加としてIoTソリューションとアジャイル、初めて働き方のアジャイル領域に踏み込みます。今年度末までに仕上げます。

その次のページを見ていただきますと、今つくっております、この前、発表しましたセキュリティ。左側を見ていただきますと薄い赤のところいろいろ書いてありますが、専門分野をブレークダウンし、レベルは1～7を設定しております。我々の議論の中では、リカレントに可能領域はレベル5がアップラーではないかという議論をしておりますけれども、こういったところできめ細かくスキルをつくってきているということでございます。

8ページ、こちらの会議でも宿題になっておりました人材の需給調査につきましては、IPAのつくっている白書をもとに関係省庁とこれから調節させていただきますけれども、この調査も踏み込んでやっていきたいと思っております。

9ページ、10ページはいわゆる未踏です。天才型の未踏人材がどんどん生まれてきている。

10ページに行きますと、今まで2000年以降、1,680人輩出、うち255人が起業、そのうちのユニコーン候補が6社ということでございまして、これからこの人材育成も評価をしていきたいと考えております。

以上です。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。

続きまして、資料4の後半の人材育成の取組の部分につきまして、関係各省それぞれから御説明をお願いいたします。

(安藤厚生労働省人材開発統括官)

厚生労働省人材開発統括官から御説明を申し上げます。

2. (2) 人材育成の取り組みの概要につきましての御説明でございます。

具体的な取り組みについて御説明を申し上げる前に、まず厚生労働省の人材

開発行政の全体像について12ページに1枚、御用意しております。厚生労働省では職業能力開発や向上のための取り組みといたしまして、離職者や在職者、学卒者などに対して、国や都道府県が実施主体として行う公的職業訓練、これはハロートレーニングと呼んでおりますが、これを行っているほか、教育訓練給付制度などを通じた労働者の主体的なキャリア形成の支援、助成金などによる事業主が行う教育訓練への支援といったものを行っております。

若干歴史を申し上げますと、従来は離職者などに対する公的教育訓練サービスの提供でありますとか、事業主に対する支援を中心として施策を組み立てておりましたが、90年代以降、特に労働者が主体的に能力開発に取り組むことが重要だという流れが強まりまして、98年に教育訓練給付制度が創設された。これは個人に対する給付となります。これが創設されたわけでございます。

その次のページにまいりまして、教育訓練給付制度でございますが、98年に始まりましては右側でございます一般教育訓練給付でございますが、これは雇用の安定や就職の促進に資するといったものを広く対象にいたしまして、講座指定をしておりましたが、これに対しまして左側でございますのが専門実践教育訓練給付でございますが、これは2014年、平成26年に創設されまして、一般教育訓練給付の対象とされていたものの中から特に業務独占資格でありますとか、名称独占資格を取得するための養成施設の課程でありますとか、特に労働者の中長期的なキャリア形成に資するという視点から、高度な教育訓練講座を抽出いたしまして、それを対象として手厚い給付を行うという仕組みになってございます。

概要につきましては以上でございますが、その次のページのところに御用意をしているのが、今年度に取り組みを始めました基礎的ITリテラシー習得のための公的職業訓練の充実に向けた取り組みでございます。

これまでも公的職業訓練、ハロートレーニングにおきましては、プログラマーやウェブデザイナーといったIT業界への就職を目的とした職業訓練コースを設定しておりましたけれども、今後はIT業界に限らず、ITを活用する幅広い産業の人々が、基礎的なITリテラシーを備えておく必要があるということで始めましたのがこれでございます。

まずはIT業界のヒアリングでありますとか、各企業へのアンケート調査などを行いながら、幅広い産業の人材が基礎的ITリテラシーとして標準的に装備しておくべき能力はいかなるものかということにつきまして、調査研究をまさに始めたところでございます。今後これにより具体化させました基礎的ITリテラシーを効果的・効率的に習得させられるような職業訓練カリキュラムを今年度中に構築することとしておりました、これをさらに公的職業訓練の在職者訓練コース、これは短期のものになると思っておりますが、あるいはその離職者訓練においては1カ月程度のコースを組んで、さらに特定技能に関する専門的な訓練コ

ースを連続受講していただくという形で汎用性をつけていきたいと考えております。

資料をさらにおめぐりいただきまして16ページでございます。次にリカレント教育への厚生労働省の対応状況について御説明申し上げます。未来投資戦略や働き方改革実行計画においても、個人の学び直しへの支援の充実が挙げられておりますが、労働者の主体的なキャリア形成に対する支援が重要であるということで、今年雇用保険法を改正いたしまして、先ほど御説明を申し上げました専門実践教育訓練給付の給付率や上限額の引き上げなどを行い、また、あわせて対象講座につきましても土日、夜間、e-ラーニングといった形で行う講座に対しても指定ができるようにする。あるいは特に高度なIT資格の取得を目標とする講座に関する指定基準の緩和をするといった形で充実を進めております。

一方で、それぞれのライフステージにおいて課題を抱える多様な層が存在しております。これらの方々にきめ細かく対応した教育訓練のあり方ということを考えていく必要があるということで、その下の取組①のところになります。が、子育てによってキャリアを中断した女性や非正規雇用の若者、キャリアチェンジを望むシニアの方々の課題に焦点を当てて、特に中長期的なキャリア形成に資するような教育訓練プログラムの開発を進めておりますほか、専門性や職業実践性などの観点で一定のレベルを担保しながら、時間に制約のある社会人が柔軟に受講できるような教育訓練の開講形態あるいは教育手法といったものにどのようなものがあるかといった調査研究を行っております。これはその成果を広くお示しすることで専門実践教育訓練講座の質、量ともに拡充できるような方向へつなげていけたらと考えております。

また、取組②になります。が、現在、文部科学省が開学に向けた準備を進めておられます専門職大学につきましても、専門実践教育訓練給付の対象とすることについて今後、検討してまいりたいと思っております。

このように関係省庁と連携の上、引き続き専門実践教育訓練講座拡充をしっかりと進めていきたいと思っております。

取組③は離職者訓練になりますけれども、ハロートレーニングの中で託児サービスつき訓練や、離職した保育士の方々の職場復帰支援でありますとか、育児との両立に配慮して1日の訓練時間を短く設定した短時間の訓練コースをつくるといったようなさまざまな工夫をしながら、特に出産・育児でキャリアブレークが生じた方々の再就職支援を進めていきたいと考えております。

私からの説明は以上でございますが、資料のこの後の部分には各省が実施している取り組みをさらに記載しております。

まず経済産業省におかれましては、ITデータ分野を中心とした専門性、実践性の高い教育訓練講座について、経済産業大臣が認定する第4次産業革命スキル習得講座認定制度を創設されたところでございます。この認定された講座に

つきましては、私どもの専門実践教育訓練給付の指定対象ともなっております。

また、20ページに飛びますけれども、経済産業省では「人生100年時代」を見据えた働き手のマインドチェンジや、リカレント教育の充実などに取り組むための研究会を開催して検討を進めているところでございます。

戻りまして18ページになりますが、総務省におかれてはIoTを支えるネットワークを運用管理する人材の育成やサイバーセキュリティ人材育成プログラムなどに取り組んでいる。

さらにその次のページになりますが、文科省においてはリカレント教育に対応するための大学改革を検討されるということでございまして、それぞれの取り組みにつきまして各省から御説明を差し上げます。

(伊藤経済産業省大臣官房参事官(経済産業政策局担当))

経産省でございます。今、統括官から全体像のお話がありました中に位置づけられるものでございますけれども、17ページ、「第4次産業革命スキル習得講座認定制度」はIT力強化プランを具体化する各省連携の取り組みの1つとしまして、厚労省さんと新しい制度を創設することになりましたので御報告申し上げます。来年4月からのスタートということでございまして、まずこちらについては既に在職をしている社会人がさらにITデータ分野を中心として専門性、実践性の高いスキルを身につけることを目的としまして、まず対象分野としましては中段にございますようにAI、IoT、データサイエンス、セキュリティ等、そしてIT利活用の分野、端的には例えば自動車分野での開発等におけるITの利用といったことを想定してございます。既に申請を今、受け付けておりまして、非常に多数の事業者さんから多数の講座の申請が受け付けられてきているところでございまして、今、審査中でございます。

先ほど統括官のお話がございましたように、既に労働政策審議会の御審議、御承認をいただいておりますので、経産大臣が認定した講座のうち厚労省さんが定める一定の要件を満たすものについては、専門実践教育訓練給付の対象となるということで7割まで支給が可能ということでございまして、ITベンダー、ユーザー双方におきまして、ある程度レベルの高いスキルを具備する人材の育成を意図しているものでございます。

20ページ、これも統括官からお話がございましたように、冒頭、金丸副会長からも特に今後、中堅企業、中小企業で大企業人材が働くに当たって、プロフェッショナル人材とゼネラリスト、どういう関係があるかというお話がございましたけれども、ある種これを包含する概念としまして「人生100年時代に身につけるべき社会人基礎力」ということで、リカレント教育で何を学ぶか、どう学ぶか、そして学んだ上でどう活躍していくかということで、きょうおいでの小城社長にも委員として御参画をいただき、また、文部科学省さん、厚生労働

省さんにもオブザーバーとして参加をしていただきながら、検討しているところでございます。

私からは以上です。

(吉田総務相大臣官房総括審議官(情報通信担当))

総務省でございます。18ページをごらんください。

総務省ではIoT、AI等の新たな時代を見据えたIT等のトップ人材の専門人材の組織という観点から取り組みを行っております。

まず1つはIoTを支えるネットワークを運用管理する人材の育成ということで、IoT時代、膨大なデータがネットワーク上に流れるわけでございますけれども、そういうトラフィックを支えるSDN、NFVといったいわゆるネットワークの仮想化技術というものが注目されておりますが、これに対応した人材を早急に育成、確保する必要があるという観点から、今年7月に産学の連携で高度ITアーキテクト育成協議会という一般社団法人が立ち上がっておりますけれども、ここと連携をいたしまして、育成する人材像やスキルや資格認定のあり方を検討するプロジェクトを開始したところでございます。これにつきましては、この社団法人ではただいま経産省から御紹介のありました、第4次産業革命スキルの習得講座認定制度に対応する準備等も進めておりまして、来年度中を目標にまずは100名規模の人材を育成するという取り組みにまいりたいと考えております。

2番目でございますが、サイバーセキュリティの人材育成プログラムの実施ということで、私どもの関連の国立研究開発法人の情報通信研究機構(NICT)におきまして、今年からナショナルサイバートレーニングセンターというものを組織いたしまして、実践的な防御演習というものを行っております。CYDERと称しておりますけれども、本年度は受講者3,000人を目標にしておりまして、継続的に、来年度は5,000人程度を目標として取り組んでまいりたいと思います。そのほか2020東京オリ・パラを見据えたサイバーコロッセオ、あるいは若手セキュリティエンジニアの育成といったような取り組みもあわせて行っているところでございます。

3番目、独創的な技術課題の挑戦の支援で、先ほど経済産業省から御紹介がございましたけれども、私どもは人材というよりは、むしろ直接的には奇想天外などがった技術課題への挑戦ということへの取り組みを行っておりますが、これは、その結果としてこういうものを考える人材、さまざまな社会的な挑戦の雰囲気醸成に資するとともに、こういう人材が社会に進出し、起業につながっていく。結果としての人材育成という効果もあると考えておりまして、御紹介をさせていただいております。

また、これ以外に人生100年時代を見据えました高齢者や障害者等を含めた、

誰もがIoTやAIが当たり前の時代に対応できるようなスキルやリテラシーを身につけ、活躍できる人づくりの必要な施策についても今後、検討してまいりたいと考えております。

以上でございます。

(義本文部科学省高等教育局長)

文部科学省でございます。

19ページをお開きいただきたいと存じます。先ほど安藤統括官からお話がありましたように、文科省においても経産省、厚労省と連携させていただきながら、リカレント教育の充実をしっかりとやりたいと取り組んでいるところでございますけれども、まだまだ課題がございます。

現状と課題としましては、平成27年度に文科省が調査を企業と社会人と国民の意識について行いましたけれども、左でございますが、専門的な知識、技能に対するニーズが高いというところがございます。それから、真ん中でございますが、社会人としては費用の問題とともに、短期間で学べるプログラムが不足していることについての課題意識を挙げております。それから、右でございますが、国民としては学び直しに関する情報あるいは効果に対する機会が十分ないということについての課題を挙げているところでございます。

それを踏まえながら現在の取り組みと今後の方向性でございますが、下半分でございますが、左のほうでございますように、産学連携については特に不足しているITデータ人材につきましては、産学連携を中心にしました実践的な教育のネットワークを構成しましてプログラムの開発、実施に取り組んでいるところでございます。

真ん中でございますけれども、いわゆる職業実践育成プログラム（BP）というものにつきまして厚労省と連携させていただきまして、認定した対象について教育訓練給付制度の対象にするという形にしておりますけれども、現状においては正規課程または120時間以上というプログラムでございますが、より短期のプログラムに対応するためのより短いショートBPプログラムについての制度改正を今、準備しているところでございます。

特にアクセスにつきまして課題とっておきまして、セグメント別に大学が実践するリカレント教育に関する情報あるいはその効果について、より発信できるような仕組みが今後必要だと思っております。特に産業界のニーズにしっかり応えることについて言えば、大学が自前でプログラムを開発するだけではなくて、大学と企業が連携してマーケットニーズあるいは企業のニーズに応えるようなプログラムの開発実施がまだまだ十分ではございませんので、そのような課題意識を持って今後、人生100年の会議などの議論を踏まえながら、さらに進化させていきたいと思っております。

説明は以上でございます。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございました。

続きまして、資料5でございます。教育改革につきまして文部科学省から御説明をお願いいたします。

(義本文部科学省高等教育局長)

資料5をおめくりいただきたいと思います。

1ページできょうの項目を5点ほど挙げております。実践的なIT・データスキルの育成と教育の情報化でございます。実践的なIT・データスキルの育成につきまして、私から3点、御説明したいと存じます。

2ページ、官民コンソーシアムでございます。これは未来投資戦略2017においても御指摘いただきましたし、先ほど山田先生からも産業界と教育界のコミュニケーションをしっかりとっていくような体制が必要だという御指摘をいただいたところでございます。この点につきましては、この資料にございますように大学の協議体、特に大学の各団体の推薦する委員等で構成しておりますけれども、産業界と連携しまして産業界のニーズの分析、それから、将来のニーズに対する議論を今、行っているところでございます。理工系人材の質的な充実、量的な確保についての対応策の検討も含めていますが、今後このようなプラットフォームの中で今年度、情報分野からスタートしまして、他分野にも展開したいと思っているところでございます。

下のほうにございますように、専門学校につきましては人材育成協議会というものを立ち上げまして、こちらも産業界と連携しながら専門学校が対応するような業界のニーズの実態調査、将来ニーズの議論、人材像ですとか知識、技能の明確化などについて取り組んでいるところでございます。

そのような取り組みを糾合いたしまして、この上でございますけれども、官民コンソーシアムというものを大学の協議体、人材育成協議会の教育界・産業界の代表に参加いただきまして、ここにございますように産業界のニーズ調査の結果を共有する、あるいはその産学連携の例えば講師の派遣、インターンシップ、教材の作成等についての連携手法の共有あるいはパートナーの開拓、プログラム開発等についてしっかり取り組んでいくべく、今年度を目途に設立すべく今、準備をしているところでございます。

3ページ、革新的工学系教育改革でございます。この点についてもSociety 5.0の実現において肝になってくると思っているところでございます。この点については工程管理をしっかりと、スケジュールに基づいて進めていきたいと思っております。

平成29年度中に制度改正の検討を今、中教審、それから、関連する工学系の有識者会議、懇談会と連携しながら進めておりまして、29年度中に制度改正の中身をまとめまして、それは後ほど御説明しますけれども、29年度内あるいは30年度頭を目途にしまして設置基準等の改正を行いたいと思っています。30年度につきましては、それを踏まえた上で学部とか大学院の組織の見直し、モデルとなる教育プログラムの開発、コアカリキュラムの策定等について着手し、31年度から一貫的な教育のプログラムの開設、プログラムの実施等につなげていくことにしていきたいと思っています。

中身について御説明します。まず工学系につきましては学科と専攻の縦割りをまず解消していくことが大事でございます。その点に柔軟な教育の体制を組めるような形での設置基準改正を行いたいと思っていますところでございます。

具体的にはここにございますように、従来は学科専攻において縦割りでありましたけれども、それを廃しまして専任教員の配置、定員の管理等について柔軟に横断的にできる形にしたいと思っていますところであります。あわせて実践的な教育を促進する観点から、企業から実務家の教員が来ておりますが、その配置を容認するような制度見直し等を進めたいと思っていますところでございます。

4 ページ、あわせて工学系教育改革につきましては、学部・大学院を通じたような一貫教育をしっかりとやっていくことが大事でございます。特別な深い専門知識と同時に、幅広い知識・俯瞰的な視野を持つ人材を育成していくという観点から、具体的には学部、研究科を6年一貫で教育課程を促進するとともに、その中でいわゆるメジャー、サブメジャーを実現し、専門を勉強するとともに副専攻として他の分野あるいは有望分野についての教育ができる形にしていきたいと思っています。それによりまして工学部、研究科、一貫した教育課程の編成や、2つ以上の専攻あるいは工学以外の分野での授業を科目として構成するとか、あるいは一貫教育でございますので、単位の上限を緩和しまして進めるとか、大学院の入学選抜を省略するという形で取り組みを進めていく。この点については予算要求をしておりまして、確保できればそれを促進していきたいと思っています。また、そのモデルも例えば東京工業大学ですとか、5 ページ、6 ページにあるような形での取り組みをするようなタイプがございますので、それを参考までにつけさせていただいたところでございます。

7 ページ、全学的な数理・データサイエンスの教育でございます。いわゆるIoT、AIをベースにするにおいて、数理・データがその肝でございます。その教育を文理を通じましてしっかりした形での基礎として学べるような体制づくりをしようということで、取り組みを今、進めているところでございます。

具体的には2点ございます。数理・データサイエンスの基礎的な素養を持つ人材を育成するという観点から、29年度からでございますけれども、国立大学

の6大学において拠点を整備しまして、そこにおきまして標準的なカリキュラムの作成あるいは地域とか分野での拠点として展開するような取り組みを進めておりますが、できればその6拠点をさらに拡大するというところで今、予算要求をしているところでございます。

下でございます。高度な技術を持つ専門人材の育成ということで、教育のネットワークをこのスライドの資料にございますように、ベンダー企業、ユーザー企業、大学、学術機関をネットワークで組むことによりまして産学連携で教育を行うという、いわゆるenPiTと呼んでいますけれども、その事業を進めているところでございます。特にサイバーセキュリティ人材、データサイエンス人材の育成とともに、IT技術者向けの学び直しのプログラムを進めるということで今、取り組みをしておりますし、予算要求もしているところでございます。

8ページ、9ページはその事例でありますので、また御参照いただければ幸いです。

最後に専門職大学の制度化でございます。山田先生からもございましたように、この取り組みにつきましては産業界とのコミットメント、連携が肝でございます。制度的にそれを埋め込む形でしているところでございます。

10ページの資料の右のほうで公表させていただきますと、教育課程につきましては産業界と連携し、プログラムの策定につきましては産業界あるいは地域の方も入っていただいた連携協議会を設置して、そこで決めていくという形にしております。教員につきましては、おおむね専任教員のうちの4割以上は実務家を教員として義務づけるとともに、その2分の1につきましては先ほどの議論にありますように、研究能力とあわせ持つ実務家を求めるという形で、実践と理論の架け橋をみなしていこうということをしてしております。教育課程の実習につきましては、先ほどの話もございますように、実習、演習を強化することに重んじるということで、特にここにございますように企業とのインターシップ、臨地実務実習と言っておりますけれども、それを4年制で20単位以上組むことを義務づけたいと思っているところでございます。

めくっていただきまして、その具体的なスケジュールでございますが、さきの通常国会で法律が制定されまして、その設置基準も9月にスタートしたところでございます。これは2種類のタイプがございます。いわゆる専門学校自身が転換するような専門職大学と、既存の学部・学科が転換する専門職学科・学部というものがございまして、それぞれあわせて進んでいこうということをしているところでございます。専門職大学、専門学校が転換するほうにつきましては、11月から設置認可の申請の受け付けをしまして、数大学来ているところでございます。それから、専門職学科につきましても同じような形で、これは設置基準の改正をしまして進めているところでございます。いずれにせよ、この前、説明会をいたしましたけれども、700人を超える関係者が議論しておりますの

で、そこをしっかりと取り組んでいきたいと思っております。

説明は以上でございます。

(常盤文部科学省生涯学習政策局長)

12ページから教育の情報化、これは初等中等教育分野となります。

プログラミング教育の充実に向けた教育内容の改善と書いてございますけれども、ことし3月に小中学校の学習指導要領の改訂を行いまして、情報活用能力を学習の基盤となる資質・能力と位置づけまして、教科等横断的に育成をす中でプログラミング教育を小学校において必修化することを盛り込んでございます。現在、既に新学習指導要領の説明会等が順次行われておりまして、学習指導全体の趣旨の周知徹底の中で、プログラミング教育についての説明もあわせて各都道府県、市町村に行っているという状況でございます。

その趣旨をさらに深めていこうということで、小学校プログラミング教育指針というものを今年度中に策定したいということがございます。スケジュールはこの表のとおりでございます。

この点につきましては、総務省さん、経済産業省さんとも連携をいたしまして、民間の企業あるいは団体による教材開発の促進などを目的といたしまして「未来の学びコンソーシアム」、これは金丸副会長に大変な御指導をいただいているわけでございますけれども、これを立ち上げまして、軌道に乗せてまいりたいと取り組んでいるという状況でございます。

次のページでございますけれども、今後の工程でございますが、ことし3月に学習指導要領が策定されましたが、29年度において今、申しました小学校プログラミング教育指針の策定を考えてございます。30年度においては、さらにこの推進を進めていきたいということで、ここに書いてあるとおりでございますけれども、30年度までにそういう取り組みを進めまして、31年度においては各学校でしっかりとこの中身を深めていくという構造をつくっていききたいとスケジュール感としては考えてございます。

14ページ、その際の教育の情報化を本格的に進めていくためのICT環境整備ということでございますけれども、この点につきましては地方自治体に対して地方財政措置を講じているところでございます。平成30年以降の整備目標の見直しに向けて、現在、検討を進めております。現状につきましては真ん中、中段の左側に現在の目標と現状。それから、今後のICT環境の整備の例ということで記させていただいております。これについても現在、地方財政措置についての要望を行っているところでございます。自治体における環境整備を促進するために、ICT環境整備指針というものを本年度末を目途に策定をしたいと考えてございます。

そういうことを踏まえて、下にございますようにセキュリティーポリシーの

ガイドラインも既に公表したということでございます。

最後のページは参考資料でございます。御参照いただければと思います。
以上でございます。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございました。

以上、これまでの有識者の方々のプレゼン、そして各省からの説明を踏まえて自由討議に入りたいと思います。当初、前半と後半で議論の対象を分けようかと思いましたが、あと30分程度ございますので、まとめてどこからでもコメント、御質問をいただければと思いますので、ぜひよろしく願いいたします。どこからでも結構でございますので、御自由に御発言いただければと思います。

(金丸副会長)

今、たくさんのメニューというか政策についての御説明をお伺いしたのですが、ではきょうのような話を国民が自分のキャリアアップをしようとか、あるいは転職しようとか、いろいろ考えたときに、どこに何をまず相談すればいいのかというのはわかりにくいと思いました。これは別途、そういうチェックインカウンターというのは1カ所であるべきではないかと思った次第です。

具体的なことをお伺いしますが、せっかく小城さんがいらっしゃる中で労働移動についてお聞きしたいのですが、先ほどの厚労省の御説明の中で労働移動支援助成金というものが出てきて、一方で試行在籍出向プログラムというものが出てきて、労働移動支援助成金については、あたかも事業再編等で余剰となった人を移動するというような、何となく救済型みたいなイメージでお伺いしたのですが、そうすると意外と執行率はそれほど高くないのではないかと踏まえると、もう少しポジティブにキャリアアップとかキャリアチェンジで自発的に移動するようなことを後押しするという、前提を変えて、考え方も変える必要があるのではないかと考えたのですが、その点をお伺いしたいと思います。

それから、試行在籍出向プログラムも、送り出し企業の協力を得ようということになっているのですが、先ほど小城さんのプレゼン資料の13ページですと、これまでのキャリアをやり直せるとしたら現在の勤務先から転職を選択すると思いますかという、過半を超える人たちがそう思っているということからすると、送り出し企業の協力を得るというプロセスが必要なのかどうか。ここは厚労省のお考えも伺った上で、小城さんに今の2つの話についてもコメントをいただければと思います。

(小林厚生労働省大臣官房審議官(職業安定担当))

まず労働移動支援助成金でございますけれども、もともとのスタートはリーマンショック等の雇用調整目的からということがございます。そういうことでスタート時は送り出し元に対する助成と受入側に対する助成というのがあって、送り出し側については再就職させようとする方に対する再就職援助計画というのを求めていたわけです。実際には今の状況を御案内のとおり、非自発失業が5年前と比較しただけでも半分以下になっているという状況があって、そもそもそういうプッシュ型の移動ニーズというのは大きく変わっているということがございます。そういう中で先ほどの試行在籍出向も低調、それから、労働移動支援助成金も低調というのが正直なところなのです。

では今どういうニーズに変わってきているのかということですが、基本的に潜在的に移動したいという方はおられるわけです。そういう方をどうやって後押ししてあげられるかということが1つと、受入型のプル型の需要というのは当然人手不足だから非常に強いわけです。ただし、中高年を受け入れるかということになると、ここでまたハードルが上がってしまうわけです。ただ、中高年を受け入れて成功したところは、また次も受け入れるということで、最初の一步というものの壁をどうやって突破していくかということがあると考えています。

そういう中で労働移動支援助成金につきましては、先ほどの送り出し元に対する助成あるいは送り出し元の再就職援助計画を前提とする助成というのはもちろん残っていますが、それと同時に、そこを離れて受入側に対する助成に今シフトしてきています。具体的には中高年の中途採用を大幅にやったところとか、あるいは成熟産業から成長産業、成長産業として受け入れて、そこで処遇の改善を図った場合とかいうものに対する助成に今、転換している。まだ転換したばかりで具体的な実績にまではつながっていませんけれども、そういう発想に切りかえています。

もう一つ、試行在籍出向というものをやったのですが、これもなかなか実績が上がっていないのです。これは産業雇用安定センターという産業界が拠出してつくった、先ほどの山田先生の話にも出てきた、企業と企業を出向という形でつなぐ取り組みだったのですが、企業間での労働移動というのは今やはり人手不足になっているものですから、なかなか動かないのです。無理やりやろうとすると本当に受入側も要らない人を出しますみたいな話になってしまって、そういう意味で支援のあり方としては先ほど申し上げたような個人に対するハードルを下げる。それから、中高年を受け入れる企業を増やしていく。ただし、ここは先ほどもお話がございましたけれども、年功賃金だとか専門職が少ないとか、そういう日本の企業の人材活用の仕組みと非常に密接につながっている部分もあって、なかなか課題としては難しいのですが、一応、多少の

後押しをしたいということで、今年度末に企業向けの指針をつくろうということで今、検討を進めているところでございます。

以上です。

（小城株式会社日本人材機構代表取締役社長）

やはり人が移動するときには、だめだったから出ていくとか、だめだったから移るといふ、こういう認識をいかに払拭するかだと思うのです。なので、政策のブランディングをぜひお願いしたい。だめだからでは全くなくて、挑戦するとか、自分の能力を生かすとか、もしくは自分は自立するとか、そういったブランディングにさせていただくと、個人の手がもっと挙がりやすいと思います。

あと、人事部を関与させることについて私はネガティブです。我々の会社ができる前、恐らく経済産業省が大企業の人事と組んで、地方への労働移動に少しチャレンジしたことがあったと思うのですが、大企業都合の方しか出てこなかったということをお我々は聞いています。キーワードは依存から自立だと思ふのです。実はみんな大企業に依存したくないはずで、そういう自分よりは充実した自分が好きなはずで、そういった人がみずから手を挙げるようなブランディングなり制度にしていくべきと思います。私は組織の論理が入った瞬間にいろいろなことがおかしくなると思ふので、ぜひそういった取り組みをもっと強化いただきたいと思ふます。

（越智副大臣）

関連して、今の小城さんの聞きながら、挑戦だという話と、人事部という組織の機関が仲介するのはだめだという話がありました。私もそのとおりだと思ふます。私も実は13年間、大企業にいた身として感じるわけではありますが、先ほどのお話の中で地方では潜在力があって人材ニーズがある。一方で首都圏の大企業では人材は転職をしたがっているということなのです。そこでどうしても挑戦に結びつかないこととして幾つかあると思ふのですけれども、1つは、大企業人材は別の仕事をしたことがない。一方で地方の人は別の人材を受け入れたことがない。地方はいろいろと対策を打たれる可能性があると思ふのですが、別の仕事をしたことがない人に仕事をさせるためにはどうすればいいか。そこは自立だと思ふのです。そこに対してどのようなことがあるのかというのが1つ目。

2つ目は、大企業にいた人は、ある一定の年齢まで、60、65ぐらいまでそのファミリーの中にいることで何となく雇用の保障があるわけなのです。その枠から出るということに対するリスクが極めてでかい。出てしまうとあとは個人の責任。まさに自立なわけです。そこを手助けする何か政策とかファシリティーというのは、小城さんの目から見ていろいろと御苦労されている中で何を必要だ

と考えていらっしゃるのかを聞きたいです。

（小城株式会社日本人材機構代表取締役社長）

まずポイントは、出るタイミングだと思います。若いうちだと、それまでの業務経験は仮に狭くても柔軟性があり、知的体力があるので、少なくとも大企業に入った人はほとんど何とかなると見えています。やはり56、57まで一定の業務しかやったことがないと、そのやり方かなり凝り固まってしまっているので、私はタイミングではないかと。できれば先ほどあった、さまざまな経営に関するリテラシーを追加できることがあればなお可だと思います。そこはぜひお願いしたいと思いますが、私の一番のポイントは年齢。

あとはリスクを下げるために兼業・副業でまず1回入ってみることが一番いいのではないかと思います。先ほど地方からと申し上げましたが、まずは兼業でも副業でもいいのでまず1回やってみて、どれだけ自分の力が通用するか。意外と通用するのです。それをまず実感してもらって自信を持っていただくことが大事なのかなと思っています。

我々は今、1つ、考えてみたいと思っておりますのは、いきなり地方の何とか会社に転職するのはさすがにハードルが高いので、1回バッファ機関を置けないか。例えば地域の何とか会社、これはできれば民間ベースだと思っています。そこに1回転職をしてもらって、そこはそれなりに信用力があって、奥さんも反対しないというようなところにして、そこから1回、副業で2～3社入ってもらって、例えば週2日、3社やってもらおう。オーナーと本当に息が合ったらビジョンに共感したら移ればいいのではないかと。何らかのバッファ的なものもひょっとしたらあっていいのかなと。いずれにせよ、お見合い期間をうまくつくっていくということを工夫できないかなと思っています。

（小林会長）

先ほど小城さんが指摘された「人事部を通さないほうがいい」というのは、まさに賛成です。社内公募制度はいろいろな会社が持っていると思うのですが、何か新しいプロジェクトをやろうとしても、既存の事業ラインだったら絶対に有能な人材を手離したがりませんから、ネットか何かを通じた社内公募で、人事部関係なく個人単位で手を挙げてもらうほうがいい。そういった社内公募制度の対象を、小城さんの手掛けるような社外、中小も含めた案件にまで広げるのは決して難しいことではないなと感じました。

（小城株式会社日本人材機構代表取締役社長）

ありがとうございます。我々も現在、地方のそういう右腕的な、まさに腕が

鳴るようなポジションを公に出せるような準備をしておきまして、そこでまさにこれはオールジャパンの公募なのだということをぜひやっていきたいと思っております。

あと、先ほど小林会長から人材育成の話で山田さんに質問があったので、1つだけ補足しますと、地方の中小企業の右腕をやることは経営力が急激に高まると思っているのです。したがって別に地方に行ったきり東京に戻ってこれないということは全くないと思っています。今、労働市場は残念ながら首都圏と地方で分断されています。それをくつつけることによって東京の例えば40歳のビジネスパーソンが地方の会社でオーナーの右腕を5、6年ぐらいやる。多分、経営力は一気に上がります。その方が東京に戻ってくれば、これはすごい経営人材になると思うのです。今、日本中で経営人材が足りないと言われておりますけれども、実は地方にそれを育成するプラットフォームがあると見ていまして、そういった労働市場がくつつくことによって、そのこともあわせて解決できるのではないかと現在、考えているところです。

(金丸副会長)

また厚労省と小城さんにお聞きします。小城さんは副業・兼業というのを相当ポジティブに捉えていらっしゃる。そういう中、厚労省では副業・兼業がどうあるべきか検討なさっておられて、そのとき労働時間がすごく気になる議論のテーマの1つだと思うのですが、労働時間の通算を一律に規制するというのは、私はやめたほうがいいのではないかと考えていまして、その点、現在の厚労省の検討の様子と小城さんの意見をお聞かせいただければと思います。

(土屋厚生労働省大臣官房審議官(労働条件政策担当))

厚生労働省の土屋でございます。よろしくお願いたします。

今、お話がありました副業・兼業につきましては、働き方改革実行計画の中で一定の方向をいただいております。先ほどデータでもお示しをいたしましたように、そもそも認めている企業が14.7%というような状況の中で、まずは副業・兼業のメリットのお示しを、これは働く方にとっても企業にとってもという意味だと思っております。お示しをし、かつ、ネックになっているものの1つに、私どもがモデル就業規則というものをお示ししていますが、このモデル就業規則で原則禁止という前提で今、私どもがお示しをしておりますという現状があり、特にこのモデル就業規則は中小企業には広く御参照いただいているようなものになっておりますので、そこを一種解除いたしまして、メリットを承知していただき、そもそも副業・兼業というのは認める方向だよという方向を出していく。そういった形で推進を図っていきたく思っております。

あわせて今、金丸副会長からお話があった点でございますが、働き方改革実

行計画の中にも、副業・兼業の普及促進が長時間労働を招くことがあっては本末転倒だというお話も頂戴している中でございまして、現行の労働基準法の規定といたしましては、事業場を異にする場合でも、労働時間の規定の適用については通算するという規定があって、これを私どもの解釈で、事業場を異にする場合というのは事業主を異にする場合も含むという解釈を持っておりまして、それが先ほどの副会長のお話につながっているのだと思います。現状そういう解釈を持っているという状況でございますので、こういったことにも御留意をいただく必要があるかなと思っています。

先ほどモデル就業規則の改定とあわせて、さまざまな労働時間管理や各種の制度の適用という意味での現状の制度について御留意いただきたい点をまとめてガイドラインにして、それを御参照いただきながら副業・兼業について各企業でお考えをいただくという方向で、これを先ほど申し上げました検討会で年度内につくっていくという方向で考えているということでもあります。

なお、副会長から御提示のあったような制度的な検討についてのいろいろな議論もこれから出てくるものと思っておりますが、それはガイドラインを策定した上で今後の議論としてまた深めていきたいと思っております。

（広瀬日本経済再生総合事務局次長）

1点確認ですけれども、今の労働時間の通算のところが、たしか通達というのは相当前、数十年前に出た通達だと思いますが、あれは普通、別の雇用主で兼業するということがもともとない時代のもので、1つの雇用主で別々の事業場で働くという場合に通算をするということだと理解していますが、今、留意をしていただきたいという御発言がありましたけれども、今後まさにいろいろなところで副業・兼業をしていくという時代の中でも、基本はそれを維持する方向で御検討されているという意味ですか。

（土屋厚生労働省大臣官房審議官（労働条件政策担当））

今、申し上げましたように、私どもの解釈として持っているという現状がございまして、その前提で今の制度のもとで副業・兼業をやっていただくに当たってのガイドラインというのを、これは年度内ということではやっているということでもあります。その上で先ほど申し上げましたように、さまざまな御議論に関しての検討は、引き続き深めていく場面というのがあるかなと思っています。

（小城株式会社日本人材機構代表取締役社長）

御参考までに、先ほど我々が御紹介したアンケートと同じサンプルに、兼業・副業と聞いて何を思うかと聞いたことがあるのです。一番に返ってくるのが、

まず小売店舗とかああいったところのアルバイトです。2つ目がインターネットを使ったeコマースとか投資。これが副業・兼業の今のイメージなのです。それが大層なのです。

私たちが本当にやってほしいのは、例えば週末CIOだったら山ほどニーズがあるのです。週1日でいいのです。その方というのは恐らくいわゆる労働力、労働者というよりは、大企業に在籍しているかもしれないけれども、実態上は自立していて、かつ、高度な仕事をしていて、自分の能力を使いたいという思いを持っている人だと思のです。したがってターゲットをどこに置くのか、もしくはどのような仕事を想定するのか。兼業・副業はすごく広い概念なので、もう少し精緻にしたほうがいいのではないかと思います。多分、週1回、札幌に来てCIOしませんかと言ったら結構手が挙がると思のです。そういうニーズは地方に山ほどあるので、その辺で東京の能力をぜひ使いたいと思っています。それが実現できるような制度設計をぜひ政府にお願いしたいと思っています。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。

私のほうから1つ厚労省と小城さんに御質問なのですが、まさに小城さんのほうからも、大企業に眠っている人材をどう持っていくか、気づかせるということも大事ですし、先ほどの山田理事のプレゼンの中にも、節目節目でキャリアの棚卸しをすることが大事だというお話がありました。

厚労省の政策の中でジョブ・カードの仕組みがあって、まず厚労省さんにお聞きしたいのは、ジョブ・カードを実際に持つ人が累計でいくと増えているということですけれども、実際に例えば登録をしたけれども、その後、全然見たことがないという人がいるとすると、それは余り意味がないということなので、実際に累計で増えてはいますが、厚労省さんとしてジョブ・カードを実際に始めて、それが実際のいろいろな働いている方々の気づきの機会につながっているという感じで評価されているか、あるいはこういう部分が足りないという風に思われているかどうかという点を1つお聞きしたいのと、逆に小城さんのほうには、まさに気づかせるということが大事になってきますし、年齢が非常に大事だという話がありましたけれども、今、厚労省とか関係各省の政策をお聞きになって、こういう政策のところをもっとこうなると、より気づきの点が後押しされるのではないかとか、あるいは今ジョブ・カードの話とか、労働移動支援助成金の政策とかありましたけれども、うまく組み合わせていくとより人が移動をすることが楽になるような政策につながり得るかとか、いろいろな視点があると思のですけれども、何かコメントがありましたらぜひお願いをいたします。

(安藤厚生労働省人材開発統括官)

厚生労働省の人材開発統括官でございます。

ジョブ・カードについての御質問でございますけれども、ジョブ・カードについては御承知かと思いますが、始めたころになかなか普及しないということでいろいろ検討を重ねまして、27年10月にコンセプトを整理しまして、ジョブ・カードというのは生涯を通じたキャリアプランニング、それから、職業能力証明の機能を担う1つのツールなんだということで整理をして、対象につきましてもそれまではどちらかという雇用型の訓練と言っていますけれども、訓練と組み合わせて使うためのツールという性格がかなり強かったわけですが、発行対象についても広く在職者、離職者、学生にも使えるようなものにしていくということで整理をしているところでございます。

確かに累計枚数はそこそこ出ておりますけれども、おっしゃるようにそれがそこから先、使えているかということについての網羅的なチェックができる仕組みになっておりませんので、動いているかどうかということについてはまた検討が必要かと思いますが、ただ、使われているところにつきましては特に企業の中でお使いになる場合があります、それは訓練とセットで使われているところですけれども、それは雇用型の訓練を行う事業主の方からも訓練の進捗状況が評価できる。また、節目節目で客観的な自分の能力の上がり具合というのが労働者の方にも具体的に把握できて、次に目指すべきポイントをすり合わせるができるということで、非常に評価されております。

そういった形でキャリアコンサルティングとセットにしてジョブ・カードを使えるツールにしていくことを考えていかなければいけないのですけれども、ジョブ・カードそのものは今、告示で様式も定まっています、かなりリジッドな形になっていますので、そのものを活用しろと言っても多くの企業の皆様は既にいろいろな人材管理のためのツールをお持ちですので、そういうわけにもいかないだろうということもございますし、それは働く側にとっても同じような事情があると思います。ですのでそういったことについてもう少し柔軟に活用できるような方策について今、検討をしまして、結論を出していきたいと思っております。

以上でございます。

(小城株式会社日本人材機構代表取締役社長)

早いタイミングで1回、自分自身と向き合う、もしくは人事が正直なことを言ってあげるといった場をどうつくるかだと思うのです。40歳のときに言ったほうが絶対にいい人がたくさんいるはずなのです。

日本の企業は人にやさしいというのはうそだと思っていて、本当にやさしかったら言うべきですと。大企業の出世なんて半分以上が運なので、その人

の実力で決まるわけがない。だったら残念ながら君はここでチャンスがないかもしれないけれども、ほかだったらいけるのではないかと、何をどうして人事は言わないんだというのを40歳前に何かそういうことを入れたらいい。リクルートがなぜすごいかというと、あの会社では40歳前に独立しないやつはできないやつだというのが社内の共通認識なのです。なのでみんなやめていくわけです。当たり前のように。みんな自立しているわけですから。もしくはいつかはちゃんと自立しないといけないと思って日々暮らすわけですから。そういう緊張感をどれだけ早くから持ってもらえるか。これはどれだけ制度になじむかわかりませんが、企業の人事セクターもしくはそれをバックアップするところに大きな改善ポイントがあるのではないかと強く信じております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

今の点について、せっかく亀田部長にも来ていただいておりますので、ある意味では今の話も含めて、あるいは先ほどIT人材の処遇のところ、どうしてもマネジメント的になっていくのではないかと、どうして指摘もありました。まさに企業のほうのいろいろな選考や採用機会などをどう柔軟にしていけるかということも、ある意味では産業界の取り組みとして大事になってくると思いますけれども、今ご覧になっていて企業として何ができるかとか、どう変わっていく兆しがあるかという、そういった点についてコメントをいただけますでしょうか。

(亀田株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員システム本部長)

まず先ほど経済産業省さんからお話のあった処遇の話は、まさにそのとおりで思っております。特に我々のようなシステムユーザー企業においては、システムを開発するという行為自体が、プロジェクトマネジメントや、組織をマネジメントするという部分に極めて大きく依存しております。尖ったスキルを使ってシステムを作るという側面よりはむしろ、コミュニケーションやリーダーシップでプロジェクトをしっかりとマネージし、期限と品質とコストをキチンと守ってシステムをつくっていくことが重視される傾向にあります。コミュニケーション能力が重用される傾向があるといったところがその理由の一つだと思っております。

スキル定義については、スキルの標準化をもう少し明確にする必要があると思っております。スキルを標準化するITSSの取り組みは非常にすばらしいと思っておりますが、定義しきれないところもあります。いかに定義しきれない部分の見える化を図っていけるかも大きな課題だと思っております。例えば今後益々重要性を増すグローバルな人材活用という観点で申し上げますと、グローバルにスキルの標準化が定義されれば、より人材の活用も可能になる。アジアなど海外でもIT人材を供給できるところがたくさんあり、その活用も考えると、ITスキルを

見える化していくことが重要だと思っています。

一方で先ほどの小城さんの話に絡むのですが、大企業でITプロジェクトをマネジメントしてきた人は、ITだけではなくて、投資・経費管理や人材育成を含むいろいろな経験をしています。こういった経験を持つメンバーがグループの会社や外の企業に行って、例えばシステムのマネジメント等の役割を任せると非常に重宝されるのです。中小企業に行くとシステムだけではなくて、経営・企画・管理など一体で見えていかれるような組織も多いので、テクノロジーの専門家として来てもらったのだけれども、実はいろいろなことを知っていて、あらゆるマネジメント、経営ができるということで重宝されるケースが多くあるように思います。ですから、先ほど小城さんがおっしゃったように、大企業で経験を積んだ人材を地方で有効活用するという考え方も当然あるのかなと思っています。

(金丸副会長)

亀田部長に今の関連でお聞きしたいのですが、例えば今、データサイエンティストという人たちの専門性の高い職種に対する処遇というのは、例えばシリコンバレーだと、Ph.D.を取っているような新卒で入ってきた人でも2,000万ぐらいの年俸で、大体平均5,000万とか言われているのですが、では亀田さんのところでそういうスペシャリティーを持っている人たちの処遇についての企業体系上の手当みたいなものは、おありになられるのでしょうか。

(亀田株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員システム本部長)

私どもはITだけではなくトレジャリーのエリアなどの幅広いエリアで、プロ認定制度を設けておりまして、プロフェッショナル処遇という制度も持っております。ただ、今おっしゃったようなレベルで大きくジャンプアップが可能というようなことは、現状ではまだございません。

一方で私どもは、グループの中にIT企業も抱えておりますので、そういったところで処遇にメリハリをつけることも検討しようと考えております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。

あと一点、川田学長がいらしていますので、先ほど専門職大学のところでも、あるいは官民コンソーシアムのところで、教育を行うに当たっていかに産業界と協力をしていくのかということが大事だという話もございましたけれども、学校現場から見てどういうインプットをしてもらうといいか、ある意味、学校側からむしろこういうことができているという情報提供と、産業界からの人材、カリキュラム、教材などの提供という、双方向だと思うのですが、官民コンソ

ーシウムなり専門職大学を今後より意味があるものにしていく上で、どのようなことをしていけばいいのかということについてコメントをいただければと思います。

(川田産業技術大学院大学学長)

産業界からの要請については、我々が専門職大学を12年前に開学したときに、運営諮問会議という日本のベンダー系企業を中心に執行役員以上の方に集まっていたいただき、当時、日本IBMの会長をされていた方々を中心に、現在も続いているコンソーシアムをつくり産業界からの要請を受け入れるようにしました。

このコンソーシアムでは参加企業の部長クラスの方に実務担当者会議をつくらせていただき、年に5～6回、大学に来ていただいています。そして、本学のあらゆる事業を見ていただいています。そういうことを通じてどういうスキルが今、必要で、ここでは今、何が足りないか。あるいは業界の中ではそれぞれユーザー系とベンダー系も両者取りまとめておりますけれども、時代に応じて必要となるスキルは変わってきますので、必要なスキルが何かという情報を得られるようにするという事など、コンソーシアムを組むことで、かなりいい産学の融合ができていると思います。

あと、我々の大学はキャリアの見本みたいな学生が集まっております。最近74歳の方が起業したいといって入学されましたけれども、そういった状況で企業のいろいろなキャリアの方と大学との交流の中で、今産業界において何が重要かということがわかるようになってきていると思います。

あと一点だけ、グローバル化のことで今ちょうどお話があったのですが、本学では、日ASEAN基金で1億円ほどの資金を得て、我々の主催しているASEANの大学のネットワークがあり、そのネットワークを通じて最近、専門職教育のカリキュラムとかそういったものの標準化みたいなものを取りまとめました。日本企業と接するだけでは、日本のスキル標準とかそういうものを見るだけでは限界があります。ASEAN諸国もタイとかベトナムとか、ミャンマーであるとかラオスであるとかカンボジアなど各国で格差がございます。それぞれの国でどういった人材が必要になっていて、どういうスキルが今、必要かということ把握することを通じて、今後、日本企業の方が我々の大学院で学んで、そしてASEAN諸国と交流する中で重要なジャンルは何だということもわかるようになると思っています。今後いろいろな専門職大学院であるとか、専門職大学のカリキュラムを検討する上で、近隣の特にアジア諸国の動向も必要だと考えております。

(金丸副会長)

最後、ITのところをお話したいのですが、最近、シリコンバレーで子供用の

絵本というのがベストセラーになって、それがGirls Who Codeという絵本なのですけれども、これは小さな女の子がプログラミングをするというものです。これをたくさんの両親たちが買い求めて、ベストセラーになった。ちょっと前はもともとフィンランドのリンダさんという女性が、これも同じように女の子にプログラミングというものをどうやって教えるか、と絵本をつくったものがあって、世界中でヒットしたのです。文科省さんも2020年から小学校、中学校から義務教育化に取り組んでいただいているわけですが、我々はおくれながらやるのでスピードは先行している人より早くないと追いつかないこととなりますので、文科省さんも勿論本気で取り組んでいただいているのですが、世界との差はぜひ意識してほしい。そのためにもこの分野における、民間に広くキックして大きく動いていただくという官民共同ももちろん重要なのですけれども、ぜひ来年度、再来年度の予算取りだとか推進体制についてはどうお考えなのか、そこを改めてお聞かせいただければと思います。

（常盤文部科学省生涯学習政策局長）

ありがとうございます。予算ということと言いますと、1つは先ほどの資料で申しますと資料5の13ページのところからご覧いただければと思います。29年度は既に本年度でございますので、平成30年度に向けましては、文部科学省においては小学校プログラミング教育支援推進事業ということで指導事例、グッドプラクティスの創出であるとか、指導手引書の作成あるいは各地域のリーダーとなる教員に対する研修、校内研修教材の作成等を予定しています。また、総務省さんのほうでも取り組んでいただいているということでございますので、予算をしっかりと確保して、今、御指摘がございましたように32年度から本格実施ですので、31年度には各学校現場でしっかりと取り組みが深められるような準備を進められるよう、予算事業の確保も取り組んでいきたいと思っておりますので、ぜひ御指導、応援をよろしくお願い申し上げます。ありがとうございます。

（吉田総務省大臣官房統括審議官（情報通信担当））

総務省でございます。

今、文科省さんからお話ございましたけれども、これにつきましては私ども文科省と連携、協力をずっとやっている中でいろいろな取り組みをしております。今の資料の総務省のところの右の30年度以降のところでございますが、予算ということですと、今そこに地域におけるIoTの学び推進事業と書いておりますけれども、仮称で地域IoTクラブとか言っておりますが、イメージといたしましては今、サッカークラブですとか少年野球団みたいなものが全国津々浦々にございますけれども、それと似たような形でプログラミング教育の必修化に

よって関心を持った子供たちが学校帰りでも、まさに地域のIoT版の野球団、サッカークラブ的な取り組みができるような環境を整えられないかということで、これは来年度からトライをしていきたいと思っております、先ほどGirls Who Codeみたいなお話もございましたが、長期的に、10年後の高度人材の輩出の裾野を広げる取り組みも課程外でありますけれども、やっていきたいと思っております。引き続きこのあたりは文部科学省さんと連携、協力をしながら取り組んでまいりたいと思っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。小林会長、最後に何かコメントはございますでしょうか。

(小林会長)

文科省、経産省、総務省、厚労省という複数の省庁が、同じ資料を使ってまとめて御説明いただいたというのは、私にとって初めての経験でした。これは見事に府省連携ができつつあるなど非常に意を強くいたしました。どうもありがとうございました。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございます。

それでは、最後に越智副大臣から御挨拶をいただきます。

(越智副大臣)

本日も朝早くから活発に御議論をいただきまして、本当にありがとうございました。

今、小林会長から話がございましたが、本当に各省が一緒になって御準備いただいて、これまでの成長戦略の進捗状況や今後の取り組みの方向性について、御説明をいただきました。

その中でいろいろと議論が出たように、どのような取り組みが足りないのかとか、もう少しわかりやすくしたほうがいいのではないかと、国民目線にしたほうがいいのではないかと、あるいはこれからどのような方向性で具体的に取り組んでいくべきかなど、いろいろと課題が明らかになってきたと思っておりますので、ぜひきょうの議論を斟酌していただいて、各省でさらに検討を加速化していきたいと思っております。

また、有識者の皆様からは斬新な視点で御提案をいただいたと思っております。小城社長からはいろいろなことを聞いてしまいましたけれども、地方経済と首都圏人材、幹部人材の融合と申しますか、それによって地方経済を強化していく、

その道筋についていろいろとお考えを聞かせていただきましたし、山田さんからは専門職を重視するという企業側の努力と、社会人教育という学校側の努力と、この産学の協力の中で生産性を向上していくことがいいのではないかと、この御提案をいただいたと思いますけれども、これからも私たちが既存の枠組みにとらわれることなく、新たな発想で施策を検討していくことが重要であるということを改めて感じさせていただいた次第でございます。

最後になりますけれども、生産性革命の実現に向けて人材力を強化するためには、産業政策、労働政策、教育政策等が一体となって取り組んでいくことが必要でございます。引き続き各省におかれましては、連携してパッケージで施策を検討していただくようお願い申し上げて、御挨拶といたします。きょうはありがとうございました。どうぞよろしく願いいたします。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございました。

以上をもちまして、本日の会議を終了させていただきます。

この後、11時45分から本日の会議の中身につきまして、事務局からプレスへブリーフィングをさせていただきます。ブリーフィングは原則、民間議員の皆様方の御発言につきましては名前を伏せることといたしますけれども、発言者の確認を経た上で後日、議事要旨を公開したいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、本日はどうもありがとうございました。