



**「シン・日本型雇用システム」導入を突破口に、
外部労働市場の真の活性化を
—民間主導でリスキリングをあらゆる個人に開放せよ—**

2023年4月21日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
1.高度成長期に形成され、定着した旧来の日本型雇用システムが現代では通用せず、多様な個人の活躍・企業の成長を阻害	2
(1)構造変化以前.....	2
①企業競争環境.....	2
②人口動態、個人の価値観・ライフコース.....	2
(2)構造変化以後.....	2
①企業競争環境.....	3
②人口動態、個人の価値観・ライフコース.....	3
2.【企業経営者への問題提起】	
成長産業への円滑な労働移動を実現するため、外部労働市場の活性化に不可欠な内部労働市場の活性化を	4
(1)内部労働市場を活性化させるための「シン・日本型雇用システム」の導入.....	4
(2)内部労働市場を活性化させるために企業がとるべき実践行動.....	6
(3)内部労働市場と外部労働市場を円滑に接続させる鍵.....	17
3.【岸田内閣への提言】	
今後3年間で着実に実行すべきアジェンダとその具体策	18
(1)経営者の内部労働市場の変革意欲を後押しするための、有価証券報告書における人事制度等に関する情報開示要請と先行事例の創出・横展開.....	18
(2)外部労働市場の活性化を促す「スキル&トレーニング推進組織」の設置.....	19
(3)労働移動、雇用セーフティネット、税社会保障の一体改革.....	22
おわりに.....	23

はじめに

- 経済同友会は、政府の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」の実効性・実行性を強化するための推進体制や、それを支える官僚機構の人材マネジメントについて、第二次安倍政権における反省点や企業経営者の変革経験の視点も踏まえ、2022年8月に提言を公表した（注¹）。その後、「新しい資本主義」が実行段階に移り、より具体的な検討が行われることから、最重要アジェンダである「人への投資」にかかる提言を行うため、本会の成長戦略評価・実行委員会で引き続き検討を重ねてきた。
- その間、2022年11月に閣議決定された「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」では、「賃上げ」「労働移動の円滑化」「人への投資」という3つの課題に対する一体改革の方向性が打ち出された。また2023年6月には、「新しい資本主義の実行計画」が改訂され、「三位一体の労働市場改革（注²）の指針」も併せて示される予定である。
- 足元では、コストプッシュ型の物価上昇が一層加速し、一部の大企業では物価上昇率を上回る勢いでの賃上げが行われつつあるが、経済全体で個人消費が増加するためには、分配の原資を生み出す持続的な成長が不可欠である。
- 持続的な成長を実現するため、内部労働市場と外部労働市場がともに活性化し、円滑に接続されることを通じて、成長産業への円滑な労働移動が行われなければならない。言うまでもなく、外部労働市場の活性化は内部労働市場の活性化なくして成り立たない。
- したがって、内部労働市場を活性化させるために必要となる、経営戦略からバックキャストした重要ポストや人材要件（スキル、経験）の設定、及びそのスキルを向上させるトレーニングプログラムの設計は、企業経営者による意思決定次第で実行可能である。また、リスキリングやアップスキルにあたって、意欲のある個人が自律的・主体的に学び、実践することが生産性上昇には欠かせない。
- こうした問題意識に基づき、本提言では、内部労働市場と外部労働市場を円滑に接続させ、成長産業への円滑な労働移動を果たすべく、今後3年間で取り組むべき事項について提言する。

¹ 経済同友会『成長戦略の着実な実行に向けた提言－官民がオーナーシップを発揮し、長期的にコミットを』（2022年8月3日）

² 政府は、リスキリングによる能力向上、個々の企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化からなる三位一体の労働市場改革の指針を本年6月までに取りまとめる予定。

1.高度成長期に形成され、定着した旧来の日本型雇用システムが現代では通用せず、多様な個人の活躍・企業の成長を阻害

- 高度成長期に企業内で形成され、1980年代に定着した日本型雇用システム（年功序列、終身雇用、新卒一括採用）は、なぜ通用しなくなったのか。雇用・労働を取り巻く構造変化の前後について以下、比較する。

(1)構造変化以前

- 以下のような環境の中で、一つの企業に「就社」し、年齢と共に能力・スキル、役職や賃金が上昇し、家庭を持ち、子供を育てるといふ人生が理想の姿とされ、新卒一括採用、終身雇用、年功序列、給与後払い形式の退職金といった制度に基づくメンバーシップ型雇用が定着していった。

①企業競争環境

- 環境変化の速度は遅く、長期的に市場環境が安定していた。キャッチアップ経済の中で、製造業を中心に、大量生産で安く高品質の製品を生産することで、品質と価格の優位性を武器に市場シェアを拡大していった。
- 企業内では、職務横断的・水平的な調整や同質的組織の中での暗黙知の共有、効率的な集団共同作業、長期的な品質改良・改善が競争力の源泉であった。

②人口動態、個人の価値観・ライフコース

- 1960年代の平均寿命は60歳半ばと低かったが、1965年において生産年齢人口（15歳～64歳）が全体の約68%を占める等、労働力が豊富であった。そのような中で、20歳前後で入社し、55歳の定年まで同じ会社で勤め上げ、一斉に退職するライフコースが一般的であった。
- 1965年の総世帯に占める「夫婦と子供の世帯」の割合は約46%と家族形態の中で最大であり、夫婦は正社員の夫と専業主婦（無業）の妻が一般的であった。

(2)構造変化以後

- しかし、下記の構造変化が起こり、従来の日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）は機能不全に陥っている。日本が再び持続的な経済成長を実現するためには、従来のシステムから脱却し、新たな雇用システムを構築しなければならない。

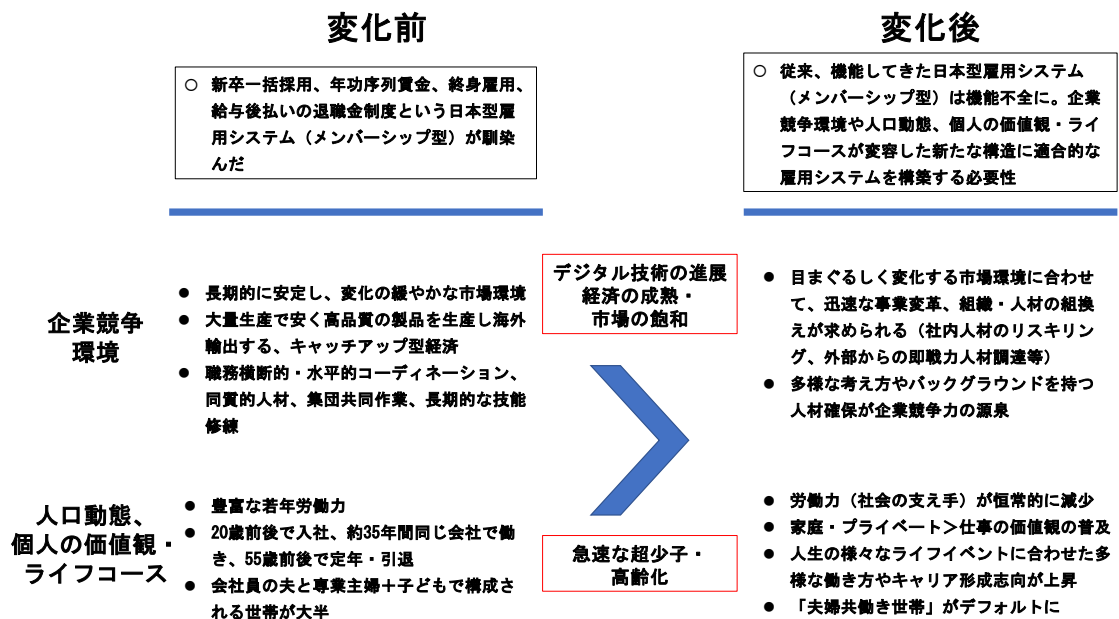
①企業競争環境

- デジタル技術の進展により、プロダクトはハードウェア中心からハードウェアとソフトウェアの融合が鍵となっている。技術革新の速度が指数関数的に上昇し、迅速な事業変革、組織・人材の組換えが求められ、社内の人材登用・育成だけでは追い付かなくなり、外部労働市場から即戦力人材を調達する必要性に迫られるようになった。
- 経済が成熟し、市場が飽和する中では、新たな需要や市場を創造するイノベーション創出が求められるようになり、同質的な人材ではなく、多様な考え方やバックグラウンドを持つ人材を確保することが価値の源泉となった。

②人口動態、個人の価値観・ライフコース

- 日本の総人口は、2008年を境に減少し、2025年に75歳以上の後期高齢者が総人口に占める割合は約18%に達し、2030年代には現役世代が大きく減少することが予測されており、日本は人口急減・超高齢社会に向かっている。
- 若年層を中心に、仕事より家庭やプライベートを重視する個人が増加し、生涯一社で勤め上げるよりも、転職を通じて多様なキャリアを形成することを望む個人が増加している。また、平均寿命の延伸に伴い、就労期間も長期化しており、健康で意欲・能力があれば長く働きたいと考える高齢者も増加している。さらに、世帯構成においても「共働き世帯」が「専業主婦世帯」を上回り、その割合は2021年に68.8%に達し、夫婦では共働きが主流になっている。

【図表1: 過去と現在の構造変化と求められる対応のイメージ】



2.【企業経営者への問題提起】

成長産業への円滑な労働移動を実現するため、外部労働市場の活性化に不可欠な内部労働市場の活性化を

- このように、企業の競争環境や人口動態、個人の価値観・ライフコースにおいて構造変化が生じており、持続的な成長のためには、国家として産業ポートフォリオを転換し、成長産業への円滑な労働移動を実現することが重要である。さらに、企業レベルでは事業ポートフォリオを転換し、成長事業への人材移動を実現することが求められる。
- そのためには、個人が成長産業・成長事業で求められている必要な能力・スキルを磨き、より待遇が高く、やりがいある職務に就くことのできる職場に自律的に移ることができるよう、外部労働市場を活性化させる必要がある（注³）。しかしながら、外部労働市場の活性化は一足飛びに実現するわけではなく、前提として、内部労働市場の活性化が欠かせず（注⁴）、以下の取り組みが必要である。

(1)内部労働市場を活性化させるための「シン・日本型雇用システム」の導入

- 内部労働市場を活性化させるため、旧来の日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）から「シン・日本型雇用システム」への転換を図る必要がある。
- このような転換を図るためには、まずは企業自身がこれまで企業単位で実践されてきた特殊技能・知識等をジョブとして明示し、その難易度に応じて報酬を設定していかなければならない。昨今、政府において検討が行われている「日本型職務給制度（注⁵）」もまさにこのような制度を目指すべきである。
- そして、ここで言う「シン・日本型雇用システム」とは、こうした取組みに加え、常時採用方式の導入や退職金の廃止（賃金体系のフラット化）、OFF-JT 研修の整備・拡充、柔軟で多様な働き方を可能とする環境整備等からなる、一連の施策パッケージを指すものであり、企業が自社のステータスに合わせて実行していかなければならない。

³ 経済同友会は、企業と個人が対等の関係でお互いを選び合い、それぞれの価値を高めていくような関係性を志向している。

⁴ 海外事例をそのまま導入しようとしても、日本の企業組織の中でポストやジョブ、その要件等が明確になっていなければ機能しない。なお、内部労働市場とは、企業組織内における労働力が企業内の制度、慣行、契約等に基づき配分される市場を指し、外部労働市場とは賃金等にも基づき企業間で労働力が移動していく市場を指す。

⁵ 岸田首相は、施政方針演説でリスクリングによる能力向上支援、日本型の職務給の確立、成長分野への円滑な労働移動促進——からなる三位一体の労働市場改革を表明。

- なお、欧米で採用されているジョブ型雇用システム（注⁶）と「シン・日本型雇用システム」は人材に関する考え方が異なる。前者の場合、ジョブの要件を満たす人材を外部調達し、即戦力を重視する。個人も既存のスキルが陳腐化すれば新たなスキル習得に挑戦する。後者の場合、ポテンシャルに期待し、内部で人材育成するが、外部調達も行う。個人も国の成長産業や企業の成長事業に必要なスキル習得に挑むが、企業も個人の自律的なキャリア形成に繋がる場や機会を提供する。
- また、旧来の日本型雇用システムと「シン・日本型雇用システム」には、以下の違いがある。

【図表2: 旧来の日本型雇用システムと「シン・日本型雇用システム」の比較】

	旧来の日本型雇用システム (メンバーシップ型雇用)	シン・日本型雇用システム
企業と個人の 関係	終身雇用に基づくポテンシャル重視・ 内部育成／中央集権的人事による個人 の受動的なキャリア形成／ 「就社」意識	終身雇用を前提としない内部育成・ポ テンシャル重視／企業によるキャリア 形成支援、個人の能動的選択／ 「就職」意識
人事制度	職能資格制度 年功序列賃金	職務等級制度及び役割等級制度 (ミッショングレード制)、 成果報酬
採用	未経験者の新卒一括採用 同質的な人材重視	常時採用 多様な人材重視
退職金制度	給与を後払いする形で退職金を 支払う	年功的性格が薄まったフラットな 賃金体系のため退職金は支払わず
能力開発	企業内特殊技能・知識に 関するOJT中心	OJTに加え、OFF-JT（評価者研修 やキャリア自律研修等）
働き方	勤務時間や勤務地は無限定 硬直的・画一的な勤務形態	柔軟かつ多様な働き方を 選択可能

- 1.で述べたとおり、競争環境が変化するなかで経営戦略を策定し、事業ポートフォリオの見直しや成長事業への重点化を図るためには、経営戦略に連動した組織構造や人材ポートフォリオの柔軟な組換えが必須となる。
- そのためには、以下のような取り組みが必要である。
 - ① 経営戦略を実現するための人材戦略の設定（人材マネジメント方針、人事制度、重要ポスト等）
 - ② 重要ポストに配置する人材要件（スキル（注⁷）、経験）、難易度の設定

⁶ 従業員は特定のジョブを履行し、企業はジョブの内容に見合った適正な対価を支払うことを約束する一連の雇用システム

⁷ 本提言における「スキル」とは、デジタルやエッセンシャルワーカーのように職能資格的な

- ③ そのスキルを向上させる研修の整備
 - ④ 自律的なキャリア形成を支援する諸制度の整備（社内転職制度、兼業副業、評価者研修、キャリア自律研修等）
 - ⑤ 柔軟かつ多様な働き方の整備（勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務等）
- これらが明確になり、「就社」意識や年功序列的要素の強い処遇が排除されていけば、若年層のモチベーション向上に繋がる。加えて、大企業を中心に課題となっている中高年齢層の活用についても、これまで培ってきたスキルや経験が棚卸しされ、新たなスキル習得や既存スキルの向上のインセンティブが働く。さらに、外部からの人材調達のハードルが低下することで、企業単位で適所適材の人材配置が可能になる。結果として、企業単位で成長事業への人材移動が円滑に行われ、内部労働市場の活性化に繋がっていく。

(2)内部労働市場を活性化させるために企業がとるべき実践行動

- 旧来の日本型雇用システムは、企業が構造変化前の競争環境等に合わせて自ら構築してきたものであるため、前提となる環境が変化した以上、企業自ら変革を実践していかなければならない。「シン・日本型雇用システム」への転換は経営者の意思決定で実行可能であるにもかかわらず、今日に至るまでその歩みは遅い。
- なぜならば、各社は経営戦略において変革に向けた道筋を描くことは可能であっても、その変革シナリオを推進するための組織や人材に関する本質的な論点に多くの時間を割いていないからである。従来 of 日本型雇用システムを背負ったまま、経営戦略と人材戦略も連動していないため、企業価値向上は道半ばにならざるを得ない。そのような中でも、高い問題意識や危機感を持ち、変革に向けて踏み出している企業は存在する。下記は、その一例である。

スキルもあるが、昨今ではむしろより重視されつつある汎用的なスキルや職務や役割において期待される成果を発揮するために必要なコンピテンシー（行動特性）も含む。特にコンピテンシーは、顧客志向、チーム協働力、成果志向、組織育成力、課題設定力、プロセス設定力、ビジョンメイキング力等、ビジネスリーダーシップに必要な要素に対して、レベルが設定され、報酬が紐づいてくる。

【図表3:企業における内部労働市場の活性に向けた取組み状況の例】
 (図表3-1:サントリーホールディングス)

項目	具体的な取組み
<p>経営戦略を実現するための人材戦略の設定 (人材マネジメント方針、人事制度、重要ポスト等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 中長期経営戦略に基づく、ビジネスニーズに応える人材の重点領域を設定。次世代経営層、グローバル・デジタル・MONOZUKURI等の領域で将来に必要なポスト要件、要員数を設計し、人材リストに基づく戦略人材マネジメントを実施。 • ビジネスのプロを目指して経験を積み重ねていく段階にある「メンバー相当職」の従業員を対象に、職能資格ごとに、求められる職務遂行能力を明確にする「職能資格制度」を適用。他方、培ってきた経験や能力を発揮する段階にある「マネジャー相当職」の従業員には職務遂行能力である資格と果たすべき役割によってランクが決まる「資格・役割制度」を適用。 • 特にデジタル人材、グローバル人材を重要ポストとして設定。 <ul style="list-style-type: none"> ＜デジタル人材＞ <ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存の退職給付・年功型賃金とは別に 21 年に実力・成果に応じた報酬体系である高度専門職 DX コースを新設。従来型の制度と合わせてデジタル分野における専門型人材の新卒/経験採用を強化。 ＜グローバル人材＞ <ul style="list-style-type: none"> ▶ 海外大卒や、留学経験者を含むグローバル志向/スキルの高い人材の採用を強化。 • DEI: 新たな価値を絶えず創造していくためには、国籍や年齢などにとらわれることなく、多様な人材、多様な価値観を積極的に取り入れ、公平性を担保し、活かすことが重要であるとの考えのもと DEI (Diversity, Equity & Inclusion) 経営をグループ全体で推進。就業規則における配偶者の定義に「同性パートナー」を加える改定、LGBTQ+に関する相談窓口の設置、LGBTQ 当事者と ALLY (アライ・よき理解者) のための LGBTQ+ハンドブックを作成する等、取組を推進。
<p>重要ポストに配置する人材要件 (スキル、経験)、難易度の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> • デジタル分野の人材を各カテゴリに分類し、それぞれに求められる要件スキルを設定。デジタル分野は専用の採用ホームページを作成し、求められる要件 (スキル、経験) はデジタル人材募集要項に記載。 (例: デジタル分野の人材カテゴリ (23 年 3 月時点)) <ul style="list-style-type: none"> ▶ (顧客起点の) デジタルマーケティング人材

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ システム構築・運用にかかる IT 人材 ▶ データのビジネス活用分析にかかるデータ人材
<p>そのスキルを向上させる研修の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> • デジタル人材育成のため、企業内大学「サントリー大学」の中に「デジタル学部」を設置。 <ul style="list-style-type: none"> <全社員共通> ▶ デジタルリテラシー向上に向けた、外部講師によるセミナー実施 <ul style="list-style-type: none"> <データアナリスト/データエンジニア養成> ▶ 各事業部からリーダークラスを選出し、現場の課題解決に挑む実践型プログラムで育成と事業課題解決を両立 <ul style="list-style-type: none"> <デジタルリーダー候補輩出> ▶ デジタルマーケティング・データ・IT の 3 領域の知識を包括的に学ぶ座学と疑似デジタルプロジェクトへの取組/答申 <ul style="list-style-type: none"> <グローバル人材育成> ▶ 海外グループ会社で 1 年間の実地研修（OJT）を通じ、専門性・異文化対応力・グローバルリーダーシップ等の修得を目指すトレーニー制度や海外ビジネススクールへ派遣。 ▶ MBA の取得の他、ハーバードビジネススクールと提携しリーダーシッププログラムを実施、グローバルで活躍する次世代リーダーの育成を強化。
<p>自律的なキャリア形成を支援する諸制度の整備（社内転職制度、兼業副業、評価者研修、キャリア自律研修等）</p>	<p>【社内転職制度等】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各部署の強化と従業員の成長の両立を目的とした「社内公募」による部署異動を強化。最近では海外ポストやシニア層も対象としたさまざまな異動の募集に対し、200 人を越える従業員が自ら手をあげ、新たなキャリアに向けてチャレンジしている。社内だけでなく自治体出向の公募等も実施し、4 月以降現在 13 名が自治体で勤務。 • シニア向けに外部支援会社とも協働し、情報提供、キャリア面談、転身支援プログラム等を実施。自由選択定年後、3 年以内に復職が可能なカムバック制度を導入。 • 社内での幅広いキャリアを知る機会として各部門が業務内容・組織風土を全社員に紹介する「BUSHOFO」というイベントをキャリアビジョン面談の時期に合わせて実施し、キャリアオーナーシップ醸成の一助としている。

	<p>【各種研修、キャリアコーチング等】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 対マネジメント層に限定することなく、キャリアオーナーシップ醸成を支援。2007年に「キャリアサポート室」を設置、専門のアドバイザーによるキャリアの個別相談や異動後のキャリア面談、世代別ワークショップ、フォロー面談等を実施。 • 世代別ワークショップは、入社3年目、10年目、43歳、58歳を対象に、それぞれ必須参加のプログラムを実施。40代・50代の従業員向けには、応募型のワークショップも用意。 • グループ内のシニアエグゼクティブの育成を支援すべく、多種多様なアセスメント資格を有するExecutive Coachを社内に保有。プロのコーチのみならず、将来の経営者候補人材に対するエグゼクティブによるメンタリングなど、社内のネットワーキングを活用した取り組みを実施。 • 学習プラットフォーム「MySU (My Suntory University)」を全世界に多言語で提供。18,000以上の社内外のオンライン講座や動画・資料などから、各自に合った学習が可能。グローバル共通のコンテンツに加え、日本向けの自己啓発支援プログラム「SDP (Suntory Self-Development Program)」も展開。「応募型研修」・「Eラーニング」・「通信教育」の3種類からなり、国内グループ会社の従業員が幅広くプログラムを受講可能。 • ミドルシニア向けにサントリーを勤め上げた後にも更に10～15年活躍のフィールドが広がる時代を見据え、企業内大学「サントリー大学」の中に今春「100年キャリア学部」を新設。人生100年という長いスパンでキャリアを考え、学び続ける社員をサポートすべく、積極的にキャリアデザイン、スキル獲得を支援。
<p>柔軟かつ多様な働き方の整備（勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> • フレックスタイム制度のコアタイム原則廃止、対象範囲拡大、テレワーク勤務制度の対象範囲拡大（原則制限なし）。 • 育児休職のほか、妊娠期～育児期まで利用できる短時間・時差勤務制度の導入 • 男性の育児休職取得促進を目的に育児休職の一部有給化した制度WBC（ウェルカム・ベビー・ケア・リーグ）を2011年より導入、2022年の男性育休取得率は85%。2024年までに「男性育休取得率100%」達成を目標に活動を強化。より柔軟な育休取得できるよう社内規程改定、全社員が参加可能な育児関連セミ

	<p>ナーや経験者座談会を開催し情報提供の場・社内風土の醸成を加速。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 育児・介護退職者等を再雇用する仕組み（ジョブリターン制度）の導入
--	---

（図表3-2:リコー）

項目	具体的な取組み
<p>経営戦略を実現するための人材戦略の設定 （人材マネジメント方針、人事制度、重要ポスト等）</p>	<p><リコー人的資本の考え方の柱></p> <ul style="list-style-type: none"> • 自律マインドと自律的な働き方が社員個人のパフォーマンスを最大化する • デジタルスキルを活用することで個々人の創造性を解き放ち、事業成長を促進させる • グローバル共通で、社員がリコーを通じて得られる体験（エクスペリエンス）を通じて“はたらく喜び”の企業風土を創る <p><人事制度></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2022年4月より、リコー式ジョブ型人事制度を導入。（一般的なジョブ型制度に加えて、会社が必要とする人事異動の柔軟性を確保し、社内での中長期での人材育成も行う） <p><重点強化人材></p> <ul style="list-style-type: none"> • デジタル専門人材及び次世代経営人材のパイプラインを強化している <ul style="list-style-type: none"> ○デジタル人材 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 専門スキルとコンテンツ開発力を持つ人材、先進的なサービスを発掘、モデル化し、グローバルに横展開できる人材を重視。 ➢ 特に、ビジネスプロデューサー／ビジネスデザイナー、クラウドアーキテクト、データサイエンティスト、情報セキュリティ人材を重点強化。 ○次世代経営人材 <ul style="list-style-type: none"> ➢ グローバルで共創をリードできる素養のある高ポテンシャル人材をまず特定し、リーダーシップ開発プログラムやストレッチ・アサイン、海外や異なる領域へのアサインメントを含めた、早期育成プログラムを設計し運用。 ➢ 社外からの採用人材も積極的に登用。

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 短いスパンで複数のプロジェクトやアサインメントをグローバルや部門横断で経験させていく。 • その他にも M&A や事業開発を担える人材、特に多様性のある環境でアジャイルに共創できる人材、グローバルで活躍できる人材を重視。
<p>重要ポストに配置する人材要件（スキル、経験）、難易度の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 人材要件は、そのポジションに求められる技術的なスキルに加え、リーダー人材に求められるコンピテンシー（一例：イノベーション力、共創力）、経験（一例：複数組織・国のマネジメント経験、PL マネジメント経験、専門外経験）を軸に設定。これらについてグローバル共通の軸を設定中。
<p>そのスキルを向上させる研修の整備</p>	<p>○デジタル人材</p> <ul style="list-style-type: none"> • 変革をリードするデジタル人材育成に向けて、社員がそれぞれの強みや経験を活かし、スキルアップを図るための学習プラットフォームとしてリコーデジタルアカデミーを 2022 年 4 月に開校。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ各社・各組織からの選抜社員を対象に専門的能力強化研修を実施。リコーのデジタルサービスを創出するために、デジタルの専門性を持つ社員がさらにその専門能力を向上させることを目指す。 ▶ なお、全グループ社員全員を対象として、デジタル技術習得とデータ活用に取り組むため、デジタルナレッジ研修を実施している。デジタルリテラシーにかかる研修は必須受講としている。 <p>○次世代経営人材</p> <ul style="list-style-type: none"> • 「スキル」のみならず「コンピテンシー」や「リベラルアーツへの深い理解と洞察」の強化に注力し、また次世代経営人材候補は、社外での経験や社外ネットワークが少ないことも踏まえ、研修という観点では以下の 2 種類を実施。①大学や経団連などの諸団体が主催する経営者育成講座に、他流試合の機会として参加。事業開発や運営能力、財務管理能力といったスキルだけでなく、リベラルアーツ学習による高い視座と人間力の強化も図る。②MIRAI という次世代リーダー育成プログラムを社内で立ち上げ、日本だけでなくリコーグループ、グローバル全体から受講生を選抜し、9 か月かけてグローバル経営人材の育成を実施。

<p>自律的なキャリア形成を支援する諸制度の整備（社内転職制度、兼業副業、評価者研修、キャリア自律研修等）</p>	<p><社内公募・社内副業制度></p> <ul style="list-style-type: none"> • 社員が自律的にキャリア形成し、キャリアプラン実現のために努力する風土を醸成するために、(株)リコーでは「社内公募」および「社内副業」という制度を導入。「社内公募」は人材を探している部門の募集に対し、社員が自らの意思で応募することにより異動を実現する制度。「社内副業」は社員が勤務時間の一部を使い、社内のやってみたい仕事、テーマ、活動などへ本業と並行してチャレンジできる仕組み。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ (株)リコーでは社員が自身のスキル、経歴、チャレンジしてみたい業務、趣味や関心などを人材データベースへ登録する仕組みを推進。集めた社内人材データを一元的に可視化・分析することで、社内にもどのような人材がいるのかを把握し、人事戦略へ活用。社員が挑戦してみたい業務と社内ポストのマッチングにも活用。 <p><社内キャリアカウンセリング></p> <ul style="list-style-type: none"> • キャリアコンサルタントの国家資格を持つリコー社員が必要とする社員へキャリアカウンセリングを提供。キャリアカウンセラーは利害関係のない第三者として、カウンセリングを通して社員が自身のことを言語化し、現在の思いや価値観、能力などを認識するための援助を行う。 <p><キャリアデザイン研修></p> <ul style="list-style-type: none"> • 社員が年齢に関わらず自らのキャリア課題に合ったプログラムを受けられるよう、年代別ではなく課題・目的別のキャリアデザイン研修を実施。また、社員が気軽にキャリアデザインの考え方に触れられるよう、全社員が視聴可能な e-learning プログラムも配信。 <p><階層別研修：マネジメント・リーダーシップ研修></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 日本国内のリコーグループでは、新任のマネージャー向けにマインドセット、スキルなどを身につけるために、コンプライアンス、顧客満足、マネジメント、方針管理、労務管理といったマネジメントスキルなどを強化する研修を実施。 ▶ 階級に関わらず全てのマネージャーは「1on1 ミーティング」のトレーニングを受け、定期的に部下と1対1で対話を実施。また、各マネージャーが上司、部下、他部署メンバーから評価を受けることで自らのパフォーマンスを省みる「360度フィード
---	---

	<p>バック」という育成施策も採用し、継続的にマネジメントレベルの向上を図っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 階層別の育成として、「新任部長職育成プログラム」では、経営視点の醸成やチャレンジ精神、戦略的思考などの習得、「新任管理職育成プログラム」では当事者意識の醸成や、視座を高めることを目的に様々な研修を実施。 ▶ あわせて、「新任部長職育成プログラム」「新任管理職育成プログラム」では、昇格アセスメントのフィードバック結果から自身の強み、弱みを分析し、自身が必要だと思う研修プログラムを自律的に選択し、受講する仕組みを整備。
<p>柔軟かつ多様な働き方の整備（勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> • フレックスタイム制のコアタイム廃止やリモートワークの日数・場所の制約撤廃に加え、サテライトオフィスの拡充や、デジタルツールの活用促進など、より生産性を高める環境を整備。 • エフェクティブワーキングタイム制勤務として、7時～20時の中で社員が日々の始業・終業時刻を決定し、1ヶ月の所定労働時間を勤務する制度（コアタイム無） • ワーク・ライフにあった多様な働き方の実現のため、育児・介護以外の事由においても短い勤務時間の働き方ができる制度（ショートワーク制度）を設定。1日6時間または7時間の短時間勤務、短日数週4日勤務を選択できる。 • 育児（子が小学6年まで）・家族介護・母性保護（妊産婦）の事由がある場合、所定の始業・終業時刻をシフトできる。 • 両立支援再雇用制度：結婚・妊娠・出産・育児・家族介護・配偶者の転勤を事由として退職し、改めて就労を希望する場合、再雇用の機会を提供する制度。 • 職種や仕事内容に合わせて、自律的に時間と場所を選べる柔軟な働き方を実現し、ワーケーションや単身赴任解消も可能。

(図表3-3:大和証券グループ本社)

項目	具体的な取組み
<p>経営戦略を実現するための人材戦略の設定 (人材マネジメント方針、人事制度、重要ポスト等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • グループ全体で、エンゲージメント向上やダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略の一環として掲げて取り組んでいる。これまで積極的に取り組んできた、人事諸制度の拡充や働き方改革に加え、多様な背景・バックグラウンドを持った人材が活躍できる環境をつくり、実際に競争力につなげることを目指している。 • 加えて、企業の風土を醸成するための取組みとして、CEO をヘッドとする D&I 推進委員会 を定期的に開催。毎回一般社員にも 10 名程度参加してもらい、経営に対して直接声が届くようにしている。また、委員会の様子をオンラインでリアルタイム配信し、誰でも視聴できるようにしている。 • その上で社員が自らのスキル等を活かし、社内で活躍できて適切な評価・処遇を得られる仕組みを導入している。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 実績に応じた処遇体系（入社間もない社員に対しても、実績によっては部長職を上回る賞与を支給する場合がある） ➢ 高度な専門性を要する特定の職務・役割を担う社員をエキスパート・コースに認定（職務等に応じた報酬体系、職務内容の変更のない職制） ➢ 積極的な抜擢人事（若手のみならず役員に至るまで年功制を排除した登用） • また、様々な人材の発掘を目的として、以下を実施。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 全ての社員が「優秀な上司」「優秀な社員」を申告できる制度を提供 ➢ マネージャー向けに「自分の後継にふさわしい社員（男女ともに）」を申告できる制度を提供 ➢ 配下社員のスキルを定量的に評価する仕組みを導入（上席者・本人ともに評価） • さらに、デジタル IT 人材や高度金融人材等を対象として、既存の「メンバーシップ型」のメリットを活かし、特定の仕事・職務や役割・ポストに対して人材を割り当てる「ジョブ型」を組み合わせた「自社型」の新たな人事制度として、総合職の中に「エキスパート・コース」を創設。特に、デジタル IT の活用により、「生産性向上」、「お客様サービスの高度化」、「革新的なサービスの開発」等、当社のビジネス領域の変革を

	<p>加速させるデジタル IT 人材を要職として位置付けている。</p>
<p>重要ポストに配置する人材要件（スキル、経験）、難易度の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「データ駆動型ビジネスモデルへの変革」に不可欠な高度 IT 人材（「DX 推進人材」「AI・データサイエンス人材」）を 2023 年度までに 200 名以上育成。 例えば、AI・データサイエンス人材には、統計、プログラミング、データ分析スキル等が求められる。
<p>そのスキルを向上させる研修の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各種研修や実案件を通じた OJT を通じて、高度なデジタル技術を活用したビジネス変革を担う人材を育成する「デジタル IT マスター認定制度」を 2019 年度に創設している。 実案件では、AI による運用モデルの構築や約定照合プロセスの電子化・自動化など、ビジネス変革につながる様々な案件が進行している。さらに、グループ会社である大和総研と連携し、一定のデータ・サイエンススキルを要する社員を、最先端の研究開発および高度な人材育成を目的として創設された『総研ラボ』に派遣。 2022 年には、全社員の IT スキルのベースを上げるために、「Daiwa Digital College」を新設。部門別専門課程と全社員必修課程に分けて、データ分析やプログラミングなど合わせて 20 講座以上の e ラーニング講座（各講座平均 2 時間程度）を開設し、デジタルリテラシーや IT スキルの習得に取り組んでいる。
<p>自律的なキャリア形成を支援する諸制度の整備（社内転職制度、兼業副業、評価者研修、キャリア自律研修等）</p>	<p><グループ内外への転出希望支援、公募制度の大幅拡充></p> <ul style="list-style-type: none"> 社員の自律的なキャリア形成を支援する取組みとして、以下を実施。 上席者との定期的な 1on1 ミーティングを通じた、目標や課題等の共有、目標達成に向けた取り組みの進捗確認等の機会の提供 1on1 ミーティングの実効性を高めるための上席者へのコーチング研修を実施 全ての社員が「自身の目指すキャリア」「会社への提言」等を申告できる制度を提供 公募制度は、自律的なキャリア形成機会の拡大に向け、2 年前の 2021 年秋から順次拡充。グループ会社（食料・農業分野、介護事業、不動産事業、等）や海外拠点を含むグループ内だけではなく、官公庁や民間企業等グループ外にもポジションを拡大した結果、2023 年春には、2021 年秋対比で応募人数は約 3 倍、

	<p>選抜者数は約 4 倍に拡大。</p> <p><キャリア自律を促す自己研鑽の支援></p> <ul style="list-style-type: none"> • 当社グループでは、キャリア自立を促す学習機会の提供と、それを評価報酬制度と連動させる仕組みを通じて、全社員の自発的なキャリア開発を促すタレントマネジメントの仕組みづくりに取り組んできた。 • 2005 年から、資格取得や研修受講をポイント制にし、ポイント獲得数を昇格時の必要要件としている。2015 年に導入した「ライセンス認定制度」では、45 歳以降に取得した資格・研修および勤務実績をポイント化し、一定基準をクリアすればライセンス認定し、55 歳以降の処遇を優遇するようにした。45 歳以上の人員の 6 割強にあたる約 2,000 名がのべ 32,000 講座を超えるプログラムを受講。 • 一方、今後数年間シニア社員の増加が見込まれる中、これまで以上にシニア社員が活躍できる仕組みづくりが必要になってくる。そこで、ライセンス認定制度を発展的解消し、60 歳以上の社員に対して職務内容や責任の程度に応じた報酬体系への移行を予定。 • これまでの取り組みにより、自己研鑽の意識は多くの社員に浸透・定着したため、学習実績と報酬制度との連動性は下げる一方、個人の働き方に応じた報酬制度に移行することで、より自律的な働き方が浸透することを期待している。 • 全社員がキャリアオーナーシップをもち、自身に求められるものが何なのかを考え、必要なスキルを習得できるよう、学習機会の提供やサポートは継続的に見直し、拡充。自身の強化したいスキル習得の機会である希望制の「スキル研修」では、職制や年次による応募要件および受講枠を撤廃し、業務職や育児休職中の社員も含めて、学ぶ意欲のある社員に広く学びの機会を提供している。
<p>柔軟かつ多様な働き方の整備（勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 結婚・配偶者の転勤・介護等の理由により転居が必要な場合に、転居先で就労場所を提供できる「勤務地変更制度」を導入。2007 年度から累計 400 名超が利用。 • 営業部門を含む全部門にテレワークを導入しており、社員一人ひとりの自律性、組織の生産性を高める働き方を促進。 • 各部署の業務特性に応じて「フレックスタイム（コアタイムあり）」「スーパーフレックス（コアタイムなし）」を選択可能。

	<ul style="list-style-type: none"> • 結婚・出産・介護等の理由で退職した社員を、退職時と同じ処遇で再雇用する制度(プロフェッショナルリターンプラン(営業員再雇用制度))を設定。累計80名が利用。 • 子どもが小学校卒業まで最大90分早く退社できる「短時間勤務制度」を導入。子どもが小学校3年生修了までの期間、所定時間外労働の免除が可能。小学校卒業までの期間、所定時間外労働の制限が可能。
--	---

(3)内部労働市場と外部労働市場を円滑に接続させる鍵

- 内部労働市場の活性化の鍵は、「シン・日本型雇用システム」という一連の人事施策パッケージの導入であり、その結果として外部労働市場が活性化していく。言い換えれば、外部労働市場の活性化は内部労働市場の活性化なくして成立しないのである(注⁸)。
- 「シン・日本型雇用システム」が各社で導入され、それぞれのステータスに合わせて着実に定着していけば、企業単位でまずは経営戦略において目指す目標からバックキャストして、重要ポストやその人材要件(スキル、経験)が明確になり、スキル×難易度で決定される報酬水準等が明示されていく。
- そうなれば、企業内部の人材にとっては必要なスキル習得・向上のインセンティブになると同時に、事業のポートフォリオ転換に紐づく、必要な人材要件が充足されていくことにつながる。内部人材で充足しきれない場合も明らかとなり、外部調達する人材要件も明確にした上で採用活動に入ることができる。人材要件が明確になっていくことで、転職希望者や求職者にとって、将来成長する分野で必要なスキルや経験は何か、その際の報酬水準はどの程度か、という予見可能性が高まり、労働移動のインセンティブが生まれる。この好循環は、まさに内部労働市場と外部労働市場が円滑に接続されることで生まれる。
- こうした取組みがあらゆる企業で行われれば、産業全体として人材の流動化が進み、さらにこの中から成長をけん引する競争力の強い企業が生まれ、成長産業への移動が加速していくと考えられる。

⁸ 昨今、ジョブとスキルのタクソノミー(類型化)が世界各国で議論し始められている。AIが人間の仕事をどこまで奪うのか、というアジェンダと同様に、ジョブとスキルとトレーニングの因果関係こそ、永遠の課題であり、これから何十年という時間をかけて21世紀中に解いていくテーマである。また、民間IT企業や人材サービス提供企業がまさしくデータとテクノロジーを駆使して、何十兆円という巨額を投じて解いていく壮大なテーマであり、その回答が見えてきた時、初めてAIが人間の仕事をどれだけ奪うのかも見えてくる。

3.【岸田内閣への提言】

今後3年間で着実に実行すべきアジェンダとその具体策

(1) 経営者の内部労働市場の変革意欲を後押しするための、有価証券報告書における人事制度等に関する情報開示要請と先行事例の創出・横展開

- 高度成長期に作り上げられた、旧来型の日本型雇用システムは企業経営者自身が当時の事業環境等に基づき、作り上げてきたシステムである。2-(2)で紹介したように、一部の先進企業では経営戦略からバックキャストしたポストの設定、その要件（スキル、経験）や報酬水準の設定等を行っている。しかし、こうした変革の動きが広く波及していかなければ、産業全体の競争力強化に繋がらない。したがって、労働市場の30%を占める上場企業等の企業経営者が「就社」意識や年功制等を排除した「シン・日本型雇用システム」を導入し、組織内に定着させていく、という変革を断行する強い意志を持つ必要がある。政府が講じるべきは、経営者の変革意欲を刺激する政策である。
- 有価証券報告書における人事制度等に関する開示要請を通じて、企業経営者に対して、より自覚を促すことは変革の速度を上げることにつながる。微に入り細に入り、開示を要請するのではなく、例えば以下の項目について自由記述での記載を求めるアプローチが有効であると考えます。「企業内容等の開示に関する内閣府令（注⁹）」のさらなる改正に向けて、金融庁金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」において継続した議論を求める。

【開示要請として追加すべき項目の例】

- 経営戦略を実現するための人材戦略（人材マネジメント方針、人事制度重要ポスト等）
 - 重要ポストに配置する人材要件（スキル、経験）、難易度
 - そのスキルを向上させる研修
 - 自律的なキャリア形成を支援する諸制度（社内転職制度、兼業副業、評価者研修、キャリア自律研修等）
 - 柔軟かつ多様な働き方（勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務等）
- また、社内転職制度の活用実績や階層ごとの最年少年齢など、内部労働市場の活性化を示す具体的な指標や年功制が排除された好事例が抽出されれば、資本市場からも好意的に評価されることとなり、企業にとっても記述するインセンティブになる。経済同友会としても、内部労働市場の活性化に向けて、会員所属企業における好事例を広く周知し、横展開を加速させていく。これらの取組みが進めば、コーポレートガバナンスコードにおける人事制度等に関する開示も要請していくべきである。

⁹ 2023年1月31日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等を改正し、同日付で公布・施行。

【図表4: 要請と開示のイメージ】

要請文イメージ	開示イメージ	
<p>上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え(～略～)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。</p> <p>・取締役会もしくは経営陣幹部が定める上場企業の人材マネジメント方針、選択している等級制度、経営戦略に紐づく戦略的人材ポストと重視されるスキル経験、提供する訓練・研修プログラム等についての説明。</p>	<p>私たちは(～略～)社員一人ひとりが自らのキャリアプランを考え、自律的にキャリア開発を図れるよう、あらゆるチャレンジをサポートしていきます。事業環境や事業の方向性、従業員の意識の変化を踏まえ、ジョブ型人材マネジメントを採用しています。職務を可視化し、その難易度に合わせて報酬水準を設定するとともに、成果に応じた追加報酬等、従業員のモチベーション向上とパフォーマンスの最大化に取り組んでいます。</p> <p>顧客企業やエンドユーザーの多様化するニーズおよび社会の環境変化を踏まえた価値提供を実現できるソリューション事業の推進のため、他社との提携や海外M&A、スタートアップとの協業戦略などの構築、業務DXの推進を担える経営企画、事業企画業務をリードできる人材強化を図っています。</p> <p>特に、これらのポストにおいてはファイナンス、ポートフォリオ戦略の立案/企業のDX/ソリューション事業などに一定期間従事し、優れた成果を残された経験と実務スキルが望まれます。</p> <p>会計・コーポレートファイナンス・会社法・税務等、各分野の研修プログラムをレベル別に提供し、より高い専門知識を習得するための社内研修を行なっています。</p> <p>さらに、ビジネスパーソンとしての基礎力を高めるポータブルスキルとして、思考力や語学力、セールスキル等に関して自己学習するコンテンツを提供しています。従業員が自ら就きたい業務やポジションに手を挙げ、チャレンジする制度や社内キャリアカウンセラーを設置し、自身のキャリアを自律的に形成する環境を提供しています。</p> <p>柔軟かつ多様な働き方にシフトし、出社しないことを前提としてリモートワーク制度も導入しています。フレックスタイム制(コアタイム無)を採用し、出社時間は従業員の裁量に委ねています。</p>	<p>経営戦略を実現するための人材戦略の設定 (人材マネジメント方針、人事制度、重要ポスト等)</p> <p>重要ポストに配置する人材要件(スキル、経験)</p> <p>そのスキルを向上させる研修</p> <p>自律的なキャリア形成を支援する諸制度(社内転職制度、兼業副業、評価者研修、キャリア自律研修等)</p> <p>柔軟かつ多様な働き方(勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務等)</p>

(2)外部労働市場の活性化を促す「スキル&トレーニング推進組織」の設置

- 今後の成長産業・事業を担う人材を育成し、円滑な労働移動を促進させるため、官の適切な関与はありつつも、民間の知見を最大限活用し、真に必要なとされるスキルや効果のあるトレーニングプログラムを集め、認定するプラットフォームとなる組織の設置が必要である。所属規模や地域に関わらず、意欲のあるすべての個人(在職者、求職者)に対して効率的・効果的にリスキリングの機会が提供されることが重要である。

①「スキル&トレーニング推進組織」の役割

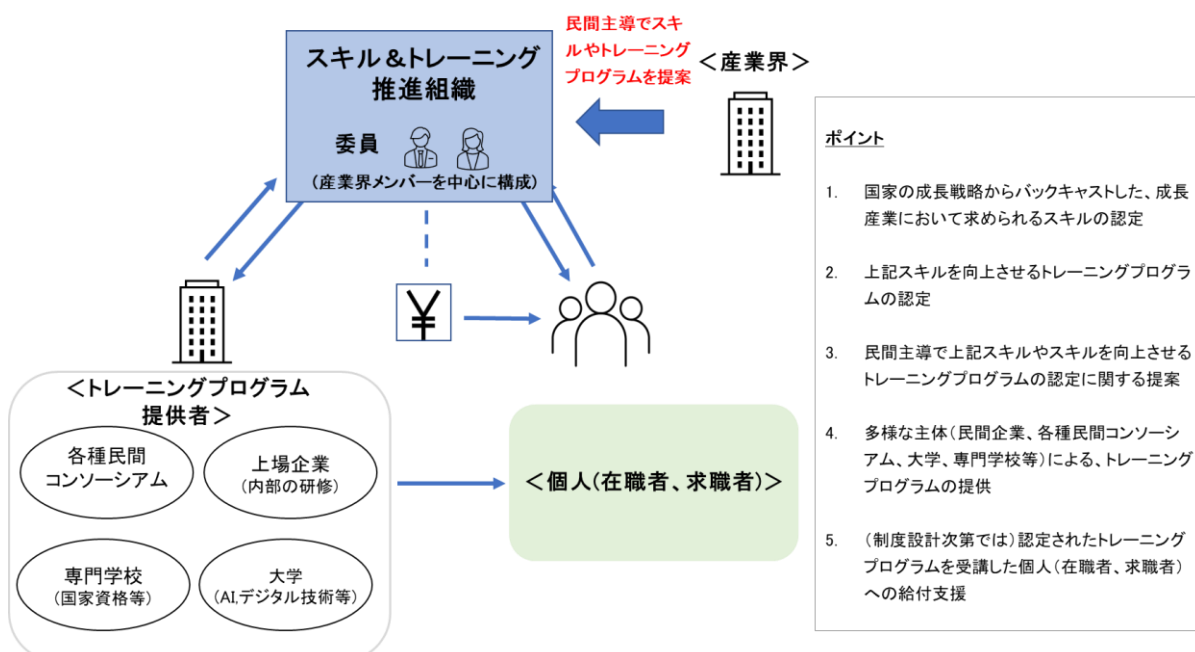
- 同組織の役割について、以下が求められる。
 - 国家の成長戦略からバックキャストした、成長産業において求められるスキルの認定
 - 上記スキルを向上させるトレーニングプログラムの認定
 - 民間主導で上記スキルやスキルを向上させるトレーニングプログラムの認定に関する提案
 - 多様な主体(民間企業(注¹⁰)、各種民間コンソーシアム、大学、専門学校等)による、トレーニングプログラムの提供
 - (制度設計次第では)認定されたトレーニングプログラムを受講した個人(在職者、求職者)への給付支援

¹⁰ 民間企業が社内研修として実施している効果的なトレーニングプログラムも含まれる。

②「スキル&トレーニング推進組織」設置に向けた残論点

- 同組織を設計するにあたり、以下の論点についてより詳細に検討の必要があり、今後提案していく。
 - 組織の位置づけ
 - 官の関与のあり方、民間の知見が最大限に発揮される組織・運営
 - スキル及びトレーニングプログラム認定にかかる責任・意思決定構造
 - 事務局機能
 - 人材要件の明確化に向けた調査・分析、プログラムの審査・認定の事務、(組織決定次第で) 認定プログラムを受講する個人への給付支援等
 - 組織の構成メンバー要件
 - 組織トップ、認定委員：組織経営人材、国の成長戦略に関する知見を持つ人材等
 - 事務局職員：民間のプロフェッショナルを中心とした各種専門人材等)
 - 公的職業訓練など既存の関連施策の抜本的な再編成のあり方
 - 政策の優先度に相応しい資源配分のあり方
 - 認定プログラムを受講した個人(在職者、求職者)に対する給付方法
 - 本会としての今後の行動計画

【図表5:「スキル&トレーニング推進組織」のイメージ】



～コラム：諸外国のリスキリングについて～

- DX や GX 等、産業構造の転換を見据えたリスキリングについて、各国でも以下のような取組みが加速している。

<シンガポール>

- ▶ 政府による、国民の生涯学習やスキル獲得といったキャリアサポートを行う制度として「スキルズフューチャー」を 2015 年に整備。業種・職種を問わず、シンガポール国民または永住権保持者であれば、政府から期間ごとや対象者ごとに受講料が支給される等、特にコロナ禍による中年齢層を中心とした失業者に対してリスキリングを実施。

<スウェーデン>

- ▶ 政府当局や労使から成る委員によって、訓練内容やその量が決定される仕組みとして、高度職業教育制度（Yrkeshögskolan）が存在。企業ニーズに沿って即戦力を育成するために有効な訓練が提供され、うち約 25%は実務訓練が占める。提供主体は大学や自治体のほか民間サービス事業者等も含まれる。

<フランス>

- ▶ パリ・イル＝ド＝フランス地方商工会議所が、教育機関の運営も行う。国際的にも知名度の高いビジネススクールや社会のスキルニーズを満たす 6 つの領域（商業、都市空間、デジタル、ファッション、ホスピタリティ、クリエイティビティ）に関する高等教育機関を運営し、500 を超えるプログラムを提供。就職前の若者学生だけでなく、毎年 3 万人規模の企業人を対象としたリスキリングを実施。

- 上述の②で述べたように、日本においても企業で求められるスキルを向上させるためのリスキリングを加速していく必要があるが、ジョブとスキル、報酬水準の因果関係は現時点で明確になっておらず、真に有効なリスキリングについて各国とも模索中である。さらに、日本は、これらの国々と異なり、ジョブ型雇用が未定着、企業別の労働組合が中心、という構造的な違いがあるため、リスキリングの海外事例をそのまま導入しても十分な効果が得られない可能性があることに留意する必要がある。

(3)労働移動、雇用セーフティネット、税社会保障の一体改革

- 上述した（１）や（２）の取組みを通じて、内部労働市場が活性化し、結果として外部労働市場の活性化に繋がれば、個人（在職者、求職者）にとっても、より魅力的なジョブやより待遇の良い職場に移るためのリスクリングに関するインセンティブが生じる。それに伴い、労働移動、雇用セーフティネット、税社会保障の一体の改革もポジティブに受容されていく。
- 今こそ、内部労働市場及び外部労働市場が真に活性化し、成長産業への円滑な労働移動を実現するため、「失った30年」において十分に着手されてこなかった、上記の一体改革の断行が求められている。本提言では一体改革に向けての課題認識として、以下の施策を例示するとともに、今後、経済同友会として具体的な改革メニューを発信していく。

① 労働移動の促進

- 労働移動に関するガイドラインの策定（円滑な雇用契約終了のあり方等）
- 解雇無効時の金銭解決の導入（解雇無効時の労働契約解消金の算定方法・考慮要素（給与額、勤続年数、年齢等）、労働契約解消金の上限・下限等の明示等）
- 雇用調整助成金を縮小し、労働移動支援助成金を拡充 等

② 雇用セーフティネットの強化

- 公的職業訓練の利用資格を雇用保険未加入者や受給資格が不十分な人に適用拡大
- 給付付き税額控除の導入（所得税から一定の税額を控除（減税）し、所得が減少し所得税が少なく、控除し切れない場合には差額の現金を給付） 等

③ 働き手・働き方の多様化に即した税制・社会保障制度への見直し

- 退職金課税（勤続期間が20年を超えると一年あたりの控除額が増加する仕組み）の廃止
- 専業主婦等の就労を制限している配偶者控除の廃止
- 在職老齢年金制度の年金減額制度の廃止 等

おわりに

- 繰り返しになるが、「おわりに」として、これまでの内容を以下のとおり、整理する。
- 企業の競争環境や人口動態、個人の価値観・ライフコースといった構造変化が生じており、持続的な経済成長を実現するためには、国家の産業ポートフォリオを転換するための成長産業への円滑な労働移動の実現、企業の事業ポートフォリオを転換するための成長事業への円滑な人材移動の実現が欠かせない。
- それは内部労働市場と外部労働市場が円滑に接続されることによってもたらされる。ただし、外部労働市場は一足飛びに活性化されるのではなく、内部労働市場活性化の結果として実現する。このメカニズムを十分に認識しなければ、好循環の歯車は空回りとなる。
- 内部労働市場を活性化させるためには、「シン・日本型雇用システム」が導入・定着し、成長事業へ人材を集中させることが可能になっていなければならない。
 - 「シン・日本型雇用システム」：経営戦略を実現するために重要なポストの要件（スキル、経験）やそのトレーニングプログラム、難易度別の報酬設定等について各社単位で実行することに加え、常時採用方式の導入や退職金の廃止、OFF-JT研修の整備・拡充、柔軟で多様な働き方を可能とする環境整備等の施策パッケージ。
- 上記の取組みが企業単位で広く行われれば、結果として人材の流動性が高まり、外部労働市場は活性化していき、内部労働市場と外部労働市場が円滑に接続される。
- その上で、外部労働市場の活性化を後押しするため、「スキル&トレーニング推進組織」の設置を提言する。同組織には、国家の成長戦略からバックキャストした、成長産業におけるスキルやスキルを向上させるトレーニングプログラムを民間のニーズが正しく反映される形で認定するとともに、幅広い個人に対してプログラム受講料の支援を行っていくプラットフォームとしての役割が求められる。今後、同組織による実行・実効的な機能の発揮に向け、組織形態等の詳細化を行っていく。
- また、持続的な成長と分配の好循環を形成するため、労働移動、雇用セーフティネット、税社会保障に関する一体改革についても、経済同友会として具体的な改革メニューを提言していく。

以上

2023年4月現在

2022年度成長戦略評価・実行委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

峰 岸 真 澄 (リクルートホールディングス
取締役会長 兼 取締役会議長)

副委員長

伊佐山 元 (WiL 共同創業者兼CEO)

江 田 麻季子 (世界経済フォーラム 日本代表)

川 上 登 福 (経営共創基盤
共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)

川 本 明 (アスパラントグループ ファウンディングパートナー)

桑 原 祐 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・
インコーポレイテッド・ジャパン シニアパートナー)

島 田 太 郎 (東芝 取締役 執行役社長 CEO)

杉 田 浩 章 (ボストン コンサルティング グループ
シニア・アドバイザー)

平 野 博 文 (KKR ジャパン 取締役社長)

委員

青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)

赤 池 敦 史 (シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン
代表取締役 日本共同代表 マネージング パートナー)

朝倉陽保	(HAマネジメント 代表社員)
有田喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
安間匡明	(PwCサステナビリティ 執行役員常務)
飯塚哲哉	(ザインエレクトロニクス 取締役会長)
石川耕治	(SOMPOホールディングス グループCERO 執行役常務)
石黒不二代	(ペガサス・テック・ホールディングス 取締役)
井田純一郎	(サンヨー食品 取締役社長)
入江仁之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩本修司	(構造計画研究所 執行役員)
岩本敏男	(NTTデータ 相談役)
上野裕明	(田辺三菱製薬 代表取締役)
内ヶ崎 茂	(HRガバナンス・リーダーズ 取締役社長 CEO)
浦上 彰	(リョービ 取締役社長)
大岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大賀昭雄	(東通産業 取締役社長)
大久保和孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大塚俊彦	(デル・テクノロジーズ 取締役社長)
大西佐知子	(NTTコミュニケーションズ 執行役員)
尾崎弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
尾崎由紀子	(野村ホールディングス CHRO 兼 CHO 執行役員)

加藤 慎 章	(E T Sホールディングス 取締役社長)
河原 茂 晴	(河原アソシエイツ 代表 公認会計士 (日本ならびに米国))
川村 嘉 則	(三井住友ファイナンス&リース 特別顧問)
菊地 麻緒子	(日立建機 取締役)
菊地 義 典	(菊地歯車 取締役社長)
北地 達 明	
北野 泰 男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
木下 信 行	(東京金融取引所 取締役社長)
行天 豊 雄	(三菱UFJ銀行 名誉顧問)
熊谷 亮 丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
栗原 美津枝	(価値総合研究所 取締役会長)
栗山 浩 樹	(NTTドコモ 取締役副社長)
桑田 始	(J E C C 取締役社長)
小杉 俊 行	(海外投融資情報財団 理事長)
小林 克 満	(大東建託 取締役)
駒形 友 章	(首都圏物流 代表取締役)
三枝 則 生	(三菱商事 常務執行役員)
齋藤 勝 己	(東京個別指導学院 取締役社長)
斉藤 剛	(味の素 執行役常務 Chief Transformation Officer(CX0))
齋藤 立	(シグマクス 常務執行役員)

酒 井 重 人	(グッゲンハイム パートナーズ 取締役副会長)
櫻 井 祐 記	(富国生命保険 取締役副社長執行役員)
迫 田 英 典	(SOMPOインスティテュート・プラス エグゼクティブ・アドバイザー)
佐 藤 玖 美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
佐 藤 誠 治	(デサント 社外取締役)
志 賀 俊 之	(I N C J 取締役会長 (C E O))
下 川 亮 子	(SOMPOホールディングス グループC S u O執行役)
白 井 久美子	(ユニアデックス 常務執行役員)
新 芝 宏 之	(岡三証券グループ 取締役社長)
陳 野 浩 司	(国際金融公社 チーフ・インベストメント・オフィサー)
菅 原 敬	(アイスタイル 取締役副会長C F O)
杉 元 宣 文	(日本政策投資銀行 取締役副社長)
杉 本 眞	(レシップホールディングス 取締役社長)
鈴 木 雅 子	(八光社梱包運輸 相談役)
鈴 木 正 俊	(ミライト・ワン 顧問)
須 藤 憲 司	(Kaizen Platform 代表取締役)
須 藤 靖 洋	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. 副社長)
千 田 哲 也	(かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役社長)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)

高 田 恭 介	(矢作建設工業 特別顧問)
高 橋 知 裕	(HEROZ 代表取締役)
滝 波 純 一	(コーン・フェリー・ジャパン 代表)
田 中 淳 一	(ジェンパクト 取締役社長)
田 中 剛	(ワイ・ディ・シー 取締役社長)
田 中 豊 人	(I C H I C O M M O N S 特別顧問)
谷 川 史 郎	(NTTアーバンソリューションズ 社外取締役)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
玉 塚 元 一	(ロッテホールディングス 取締役社長)
辻 庸 介	(マネーフォワード 取締役社長CEO)
寺 澤 辰 磨	(横浜銀行 名誉顧問)
寺 澤 達 也	(日本エネルギー経済研究所 理事長)
豊 田 正 和	(国際経済交流財団 会長)
内 藤 隆 明	(縄文アソシエイツ 副会長)
中 島 史 雄	(ユアサM&B 取締役専務執行役員)
中 野 晴 啓	(セゾン投信 取締役会長CEO)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
中 村 公 大	(山九 取締役社長)
永 山 妙 子	(FRONTEO 取締役)
成 川 哲 夫	(岡三証券 取締役)

新澤明男	(CARTA HOLDINGS 取締役社長)
西川久仁子	(ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
濱逸夫	(ライオン 相談役)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
林信秀	(みずほフィナンシャルグループ 顧問)
原口貴彰	(アクセンチュア 常務執行役員)
古田直裕	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
降籬洋平	(日本信号 相談役)
星久人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
益戸宣彦	(R B G パートナース マネージング・パートナー)
益戸正樹	(U i P a t h 特別顧問)
松江英夫	(デロイト トーマツ グループ 執行役)
水嶋浩雅	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)
三鍋伊佐雄	(N-WOOD創林 取締役社長)
宮内孝久	(神田外語大学 学長)
宮川純一郎	(全日本空輸 取締役常務執行役員)
向井宏之	(トランスコスモス 副社長執行役員)
村上努	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
本山博史	(アクティオホールディングス 取締役副社長)
森下幸典	(P w C J a p a n 執行役常務)

山岡浩巳	(フューチャー 取締役)
山田哲矢	(ラックス建設 代表取締役)
山田匡通	(イトーキ 取締役会長)
山本裕二	(山本裕二事務所 公認会計士)
横田成人	(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
横山隆吉	(不二工機 取締役社長兼グループCEO)
渡邊健太郎	(昭光通商 取締役社長)
鰐淵美恵子	(銀座テーラーグループ 取締役会長)

以上 118 名

事務局

齋藤弘憲	(経済同友会 執行役)
松岡広祐	(経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー)