

中間報告（ポストコロナ時代を見据えた経済活動に関する研究会）

R3. 11. 26

1 趣旨

ポストコロナ時代の日本経済が直面する課題の解決に向け、本年6月に当該研究会を設置し、

- ・ 生産性向上（高収益，効率化，高付加価値）
- ・ デジタル
- ・ 労働移動（地方への人材移動，成長産業への人材移動，リスクリング，キャリア開拓，起業）

を検討テーマとして、これまで3度の研究会を開催してきました。

デジタルについては、次回の研究会で議論予定であるため、生産性向上，労働移動に関係する点について、ポストコロナの状況変化を加味しつつ、有識者からいただいた意見を次のとおり報告します。

なお、当該研究会の報告書については、今年度中にとりまとめる予定です。

2 有識者意見（主なポイント）

○ 挑戦心（アニマル・スピリッツ）の強化

生産性向上においても、労働移動においても、経営者等トップの挑戦心と、起業等を考える若者など個々人の挑戦心がカギとなる。社会の常識にとらわれることなく本質の理解につながる教育は、挑戦心を育む土台となる。また、創業が日本より盛んな東南アジアを含む武者修行的な積極的国際交流もこうした意欲を育む方策となる。

○ 経営改革，CX（コーポレート・トランスフォーメーション）

経営者は、収益力を高めて人材面・設備面への投資を行いデジタル的な変革を成し遂げることや、海外事業展開を見据えるなど、ポストコロナの環境の中で、挑戦心を持って果敢に経営改革に取り組む必要と責任がある。

○ 生産性の高い仕組みの共有（横串を通す）

地方の中小企業に都市部の大企業のプロ人材を連れてきて、大企業では当たり前の仕組みを移植すると生産性が向上する。ポストコロナで、地方移住や副業のチャンスが拡大していることも活用しながら、生産性の高いノウハウを地方の中小企業に展開することを考えるべきではないか。

みちのりHDでは、同じ仕組みを地方横断的に共有して、生産性向上を実現している。さらにAIを使った効率的なバス運行（ダイナミックルーティング）にも挑戦している。

○ 経営者等トップによるコミットメント（縦串を通す）

経営者等トップの役割は、地域の特性や企業・産業の特色に応じた責任ある対応をすることと、デジタルを含め生産性の高い仕組みを導入すること。地方には、新事業展開や事業承継など、大きな組織では難しいリーダーシップが発揮できる場が多い。

地方の経営者が海外の大学に派遣される施策を通じて、経営者としての知見を高め、事業成果につながった事例もある。地域のリーダーの背中を押すのは、知事の役目。

○ 副業、マッチング

コロナ禍で発達したデジタル環境により、地方の中小企業は、不足する人材やノウハウ等を、都市部プロ人材の副業等により獲得しやすくなった。副業の更なる活用に向けて、地方企業と都市部人材双方の心理的・物理的ハードルを下げるのが重要。マーケットプレイス（クラウド上でのマッチングシステム）の活用や、送り出す側・受け手側双方の企業が多様な働き方を導入することで、マッチングの可能性は広がる。

○ 能力形成、労働移動

デジタル化の進展に伴い、定型的・手作業的だった仕事が、創造的・分析的な仕事に変化してくる。職とスキルのミスマッチ解消に向けて、求められる能力の明確化や、小刻みで継続的なリスキリングを通じたキャリアシフトが必要。

特にデジタルを使いこなす人材の育成が重要であり、デジタル技術をフルに活用できる能力形成が必要。例えば、製造現場にデジタルを使いこなす人材がいて、デジタル化により得られたデータを分析し、改善することで生産性が向上する。

また、成長産業への人材移動が重要である。欧米の取組事例も参考にして、企業の枠を越えた人材育成の仕組みづくりや、新卒一括採用・年功序列などを前提とした日本型の雇用システムの見直しを、国・経済界と連携して検討する必要があるのではないか。

○ 各地域のQOLの向上

コロナ禍で、働き方や、人々の価値観が変わりつつある。こうした変化は、地方にとってチャンスであり、産業的なメリットだけでなく、地域のQOLをきちんと訴求していく必要がある。地域の受容力が重要であり、地方企業での就業機会の提供など若者が様々な形で経験、体験できる場を増やすべき。

○ デジタル人材の育成【第4回研究会で議論予定】

地方の中小企業の多くは、デジタル技術をどう使いこなすかという発想を持つ人材を育成する必要がある。

3 研究会開催状況（各回の名前は発表者、鍵括弧内は発表内容、発表後意見交換）

第1回 8月20日（金）

新浪 剛史 サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長

「経済再生・地方創生」

山田 久 株式会社日本総合研究所副理事長

「アクティベーション型セーフティネットの強化」

第2回 9月24日（金）

松本 順 みちのりホールディングス代表取締役グループCEO

「交通事業者のCX、DX」

岡本 祥治 株式会社みらいワークス代表取締役社長
「人材の流動化」

第3回 10月20日(水)

武田 洋子 株式会社三菱総合研究所シンクタンク部門副部門長兼政策・経済センター長
「ポストコロナの人財戦略」

児玉 昇司 ラクサス・テクノロジーズ株式会社 代表取締役会長CEO
「シェアリング, サステナビリティ」

第4回 12月16日予定

第5回 令和4年1月予定

4 有識者意見(主な意見抜粋)

○ 挑戦心(アニマル・スピリッツ)の強化

(アニマル・スピリッツが発揮できる環境整備等)

- ・ 企業の収益力, 賃金, 革新力, 社会貢献それぞれを更に高める必要があり, その源泉となるのは経営者や起業家等のアニマル・スピリッツ。
- ・ 日本は, 品質力に比べて革新力が弱い。品質力を高めながら, 革新力を付けていくためには, アニマル・スピリッツの強化や, 多様な人たちが活躍できる市場の流動性を高める必要がある。
- ・ 社会的意義に意味を感じるベンチャーが活躍できる場の創出や, NPOの活用は, 地域の活性化にとって重要。地方自治体は, 地域のベンチャーやNPOとコミュニケーションとりながら, 政策を現実的なものにしていくべき。
- ・ 特に地方企業において, 海外市場を開拓する余地はまだある。行政は, 海外事業展開に挑戦する企業をしっかりと支援すべき。

(人材育成)

- ・ 日本の企業社会は内向きで, 若い人たちも保守化している。人材育成の面では, 創業が日本より盛んな東南アジアを含む武者修行的な積極的国際交流を進める仕掛けが必要で, 外に出た方が本人のためになるし, 帰って来たときに企業を変えてくれる。
- ・ 起業や転職で会社を辞めても元の会社に復職できるような意識醸成や仕組みが必要。
- ・ 挑戦心を育むには, 「なぜ」を問うなど本質の理解につながる教育や, 「仕事を辞めてはいけない」「失敗してはいけない」といったこれまで社会の常識とされてきたことに対するマインドチェンジを促す教育も必要。
- ・ 今の若者が求めているのは, 早めの人生修行の場とデジタルを使いこなせるスキル。

○ 経営改革, CX(コーポレート・トランスフォーメーション)

- ・ マクロで見るとこの20年, 日本の年収水準は上がっていない。多様な外部人材を取り込みながら経営自体を変革しないと他の先進国並みに収入が上がる社会にならない。
- ・ 人口減少・少子高齢化で, 既に必要な人材が確保できない中, 同業他社と価格競争を続けていては良質な雇用が提供できなくなり, その業界の進化にはつながらない。集約・統合などにより協調してサービスを提供するという発想も必要になってくる。

- ・ 地方の中小企業の多くは、企画力が高くなく、付加価値が小さく、賃金があまり高くない。集約などにより、大企業では当たり前の横割りの仕組み（スキル、ノウハウなど）を導入することで生産性を高めることができる。
- ・ 経営者が変化を求めるかが重要であるが、変化を求めない会社が多い。その解決策の一つが事業承継またはM&A。その結果、地方経済に大きな変化をもたらし、良質な雇用が生み出され、社会流出が減る（社会流入が増える）。
- ・ 営業キャッシュフローを向上させ、それを原資に人材面・設備面でデジタル的な変革を成し遂げる。このデジタル的な変革が、飛躍的な生産性の向上を可能にし、増えた営業キャッシュフローにより再投資する。結果、消費も拡大される。そういうサイクルに入れていくのがC Xであり、DXはその手段。
- ・ 集約的C Xによって、生産性や収益の改善効果が期待できるのは、バス事業のほか、大規模病院や自動車産業、外食産業、介護。生産内容の転換や、管理の共通化の余地がある。
- ・ うまく棲み分けて価格競争に陥らない京都の企業モデルや、後進の育成や困りごと相談など助け合いとリスクテイクがセットになった福山市の企業モデルは、他地域においても参考になるのではないかな。

○ 生産性の高い仕組みの共有（横串を通す）

- ・ 都市部大企業、グローバル企業では当然使われている仕組み（デジタルツールやスキル、ノウハウなど）が、地方の中小企業には不足している。
- ・ 仕組みの導入には、習熟したプロ人材を連れてくるのが一つのやり方。
- ・ プロ人材の地方移住が実現すれば社会的にも良いが、仕組みの導入だけであれば、副業・オンラインも選択肢となる。ポストコロナはその可能性を拡大している。
- ・ デジタル技術は、企業特種的なものではないので、都市部の大企業で使っても、地方の中小企業で使っても同じ。有利不利はない。
- ・ 資本提携をしないと揃わなかった企業や部門等の横の仕組みが、デジタルツールを使えば簡単にできてしまう。これは地方の中小企業の実産性向上にとってプラスであり、生産性の高いノウハウを地方の中小企業に展開することを考えるべきではないかな。
- ・ こうした手法は、特定の業種に限定されず汎用性がある。

○ 経営者等トップによるコミットメント（縦串を通す）

- ・ 生産性向上の重要な要素になるのが、その場（地方）において変革にコミットし、企業や部門等を貫くヨコ割りの仕組みを使いながら、人を動かすタテの人材。
- ・ 地方の企業に不足しているタテの人材を確保するには、地方の人材を育てることが最善策である。
- ・ 地方の人材を育てる方法として、例えば、将来地元に戻ってくる必要があるオーナー企業の二代目・三代目を都市部に修行に出すなどがある。
- ・ 地方人材がない場合は、都市部のプロ人材を招くやり方も必要で、さらには、事業承継、資本統合というやり方もある。
- ・ 地方でその役目を果たす一人が知事で、地域の経営者等をインスパイアする必要がある。

○ 副業、マッチング

(副業)

- ・ GDPの約62%は地方経済圏が占めており、地方に多く存在する中小企業の生産性向上は重要な課題。
- ・ 副収入を目的とした副業は4割程度。ほとんどの者が自身のスキルアップや、地域貢献のやりがいを目的とした副業を地方でやりたいと考えている。
- ・ 関係人口を増やししながら生産性を高める経営は、終身雇用を前提とした現在の雇用システムの見直しにも繋がるのではないか。
- ・ 地方には中小企業、零細企業が、約340万社あるが、M&Aや事業承継のプレーヤーに相手にされていないのが現実。今後、副業は地域活性化に重要な手段となる。
- ・ 都市部大企業の営業職が地方に行くとITの専門家になってしまうくらい使っている仕組みに差がある。都市部で普通に働いていた人が地方に行くだけで生産性が上がる。
- ・ 地方企業は、都市部人材を活用するハードルが高いと思っている。必要な時に必要なプロ人材を活用するといった世界観を地域で作っていく必要がある。
- ・ コロナ禍で発達したデジタル環境は、地方での副業の可能性を拡大している。送り出す企業側は柔軟な勤務時間の設定や、リモートワークなど多様な働き方を導入する、地方企業側は夜間や土日など就業時間外の受け入れを検討すると可能性が広がる。

(マッチング)

- ・ プロ人材のマッチングでいえば、地方の金融機関が間に入ることで中小企業の受入れが進む。潤滑油となるプレーヤーの存在は重要。
- ・ 約340万社の中小企業に対して、プロ人材は全国で約550万人。この規模を人手のみでマッチングするのは不可能で、マーケットプレイス(クラウド上でのマッチングシステム)を作ることが重要。
- ・ 地方を変えたいという気概を持って頑張っている経営者を、各地域が把握して、東京の人材とつなぐことで、緩やかなエコシステムが形成されるのではないか。

○ 能力形成、労働移動

(日本の現状・課題等)

- ・ 成長産業への移動が少ないこと、自律的なキャリア形成が難しいことが、日本の課題。在職訓練も含め、企業の枠を越えて人材育成の仕組みを作ることが重要。
- ・ 日本全体で、企業を超えた流動性を高めていくには、求められるスキルの明確化や、中立な税制度など働き方の選択に対して不利にならない仕組みが必要であり、新卒一括採用、年功序列など日本型の雇用システムの改革が必要。
- ・ 大企業と中小企業で問題が異なる。大企業は雇用の維持が自己目的化する悪い雇用維持が多い。一方、中小企業は流動性が高すぎる。
- ・ 今の日本で動きがあるのは、人材シェア(在籍出向)。これをさらに発展させることで、失業なき労働移動につなげていくことができるのではないか。

(欧米の事例)

- ・ アメリカのコミュニティカレッジは、産業界とのパートナーシップがポイント。産業団体が加盟企業に不足する人材像などを絶えずヒアリングして、自治体と協力して柔軟なプ

プログラムを作っている。

- ドイツのように企業での実習を経験させる仕組みを作るべき。実習7割, 現場指導2割, 座学1割という考え方があって, その組み合わせが大事。
- スウェーデンでは, 使用者団体が主体的に人材プログラムを作っている。日本に欠けているのがこの部分で, 使用者団体がイニシアティブをとってまとめるのが弱い。(リスクリング等)
- デジタル化の進展に伴い, 定型的・手作業的だった仕事, が, 創造的・分析的な仕事に変化してくる。職とスキルのミスマッチ解消に向けて, 小刻みで継続的なリスクリングを通じたキャリアシフトが必要である。
- 今必要とされているスキルは, 半分以上がデジタル。5年も経つと変化してしまうので, 恒常的なリスクリングが必要である。
- 学び(リスクリング等)をニーズと一致させるためには, まずは企業と働き手のいずれもが職に必要なスキルを明確化しなければならない。

○ 各地域のQOLの向上

- コロナ禍で, 働き方や, 人々の価値観が変わりつつあり, 若者や都市部プロ人材は, チャンスを求めて色々な地域で活躍してみたいと思っている。
- 各地域は, 産業的なメリットだけでなく, 地域のQOLもきちんと訴求すべき。
- 民間の力を活用して地域をリノベーションしていくことは, 働く場が創出される, 住む場所が魅力的になる, といった好循環をもたらす。
- コロナで地方から都市部への社会流出が止まっている。地方がこの流れをつかむには, 魅力的な雇用の提供が必要。
- 豊かな自然や, 快適性, 人間性などを上手につくっていくことで, 地方への人の移動は十分にあり得る。
- 地域の受容力が重要であり, 地方の中小企業の経営幹部としての修行の機会の提供など若者が色々な形で経験できる機会を増やすべき。
- スマートシティを創って, ベンチャーや大企業を呼び込むことは, 地方創生, 経済再生につながる。

○ デジタル人材の育成【第4回研究会で議論予定】

- デジタル人材について, 作る人材と, 使う人材とでは必要なノウハウが異なる。多くの中小企業の場合, 使いこなすことが肝心で, どう使いこなすかという発想を持つ人材が必要となる。
- デジタルツールを本質的に使うだけで世界レベルの仕組みの導入が可能。使うことに長けたデジタル人材, 事業をヨコ割りで捉える発想を持った人材の育成が課題。
- どう使うかという観点だと, ある程度年齢が高い者でもスキルシフトできる可能性がある。