

「ポストコロナ時代を見据えた経済活動に関する研究会」

報 告 書

**地方にこそ挑戦の場がある**

**～ L X (ローカル・トランスフォーメーション) が次代の日本を創る～**

令和4年3月

全国知事会農林商工常任委員会

ポストコロナ時代を見据えた経済活動に関する研究会

## 【目次】

1	はじめに	1
2	これまでの取組	
(1)	施策の概観	1
(2)	施策の振り返り	2
(3)	今後の検討の視点	4
3	ポストコロナ時代を見据えた経済活動	
(1)	有識者等の意見概要	4
(2)	総括	10
4	必要となる施策（案）（地方，国でやるべきこと）	
(1)	生産性向上（高収益，効率化，高付加価値）	13
(2)	デジタル化の推進	15
(3)	労働移動（地方・成長分野への人材移動，リスクリング，キャリア開拓，起業）	16
参考	研究会開催状況	18

## 1 はじめに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、観光業や飲食業をはじめとする様々な産業への経済的損失や、グローバル規模でのサプライチェーンの分断など、社会経済環境に深刻な影響を及ぼした。また、デジタル技術の利活用の遅れや、人口密度が高い大都市を中心とした感染症拡大への脅威など、従前から日本社会が抱えていた課題を改めて顕在化させ、人々の意識を密から分散へ、デジタル技術を活用した時間や場所に捉われない柔軟な働き方や暮らし方へと変化させることとなった。

現在も続く新型コロナウイルス感染症の影響と、進展するデジタル化の中で、社会経済環境の変化は加速しており、経済を維持していくためには、デジタル技術を活用した新たな付加価値の創出や、雇用の創出、失業なき労働移動など新たな雇用政策が求められる。

さらに、テレワークや二拠点居住、地方移住など時間や場所に捉われない新たな動きを踏まえた地方・大都市・世界それぞれが連携する多極連携を推進することで、日本全体の力強い成長につなげていく必要がある。

しかし、これらのことは、日本や地方の課題と必要な政策を浮きぼりにしただけではない。デジタル化の進展や新しい働き方は、地方を舞台にした新しい挑戦が可能になっていることを示している。

本研究会では、こうした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、生産性向上（高収益、効率化、高付加価値）、デジタル化の推進、労働移動（地方・成長分野への人材移動、リスクリング、キャリア開拓、起業）を主な検討テーマとして、学識経験者や実務者をゲストスピーカーとして招聘し、意見交換しながら議論を深め、今後のあるべき姿やその実現に向けた取組の方向性などについて次のとおり整理したので報告する。

## 2 これまでの取組

### (1) 施策の概観

これまで、地方においては、国の産業政策とも連動し、重工業化、企業誘致、ハイテク立地、クラスター形成、農商工連携、中小企業・スタートアップ支援、地域企業のグローバル化、失業なき労働移動、多様な働き方支援、Uターン・Iターン促進、地域資源活用など様々な施策に取り組んできた。

例えば、九州では、1990年代の大企業の半導体工場の誘致や2000年代初頭の「九州シリコン・クラスター計画」に基づく取組により、半導体産業の集積が進み、電子部品・デバイス製造業の労働生産性が向上した。

また、徳島県神山町では、ネットワーク環境を整備し、ITベンチャーやデザイン会社等を誘致するとともに、空き家を活用した移住・定住促進を実施することで、誘致企業による雇用創出に加え、企業進出や人々の移住により、それまで町になかった飲食店や宿泊施設等の新たなサービス産業の創出に成功している。

これらの施策は、地方の活力の維持・向上を目指し、「働く場を創出すること」「企業の生産性を上げること」などを目的とし、併せて、そのために「人材を新しく活躍できるステージに誘導する」よう取り組まれてきたものであり、これらの目的や取組の方向性は今なおその意味を有する。

しかしながら、細分化する中で必ずしも合目的的とは言えなくなった施策や、あるいはデジ

タル化の進展など、コロナ以前から進みつつあった社会や人々の意識の変化に合わせて、再度検討の余地が生じている施策もあると考えられる。特に、ポストコロナの時代において地方を挑戦の場にするという観点から見たときに、何が重要なのかという視点により、以下で例としていくつかの施策を振り返る。

## (2) 施策の振り返り

### ① スタートアップ支援

多くの地方公共団体では、既存産業の成長の鈍化が懸念される中、高い成長性が見込まれる産業を新たに創出するため、そのような事業に挑戦する企業を「スタートアップ」とし、その創出と成長に対して支援策を行ってきた。

スタートアップ支援に当たっては、大学生などの若者を念頭に施策を展開しているケースが多く、起業のノウハウの伝授やアクセラレーションプログラムの提供、資金調達を含むネットワーキングなどが行われているところである。

これらの取組により、福岡市など、スタートアップ都市として注目を集める地域も出ており、進路選択において一部の学生や親はいまだ安定志向であることや、失敗しないことを教える教育からの脱却の必要性などの課題は残しつつも、我が国全体としても、起業が普及しつつあると考えられる。学生に人気の就職先が、古くは繊維企業であったものが、メーカー、銀行、コンサルタントと変遷し、近年では、首都圏の優秀な学生は起業を志すとも言われているところである。

一方で、これまでの施策は、支援の対象を「若者が自分のアイデアで起業すること」と、狭く捉え過ぎていたのではないかと考えられる。若者の起業への関心が高まったとしても、起業するために必要な要素は様々ある。また、より肝要なのは、若者が「寄らば大樹」という発想から離れて、様々な場で挑戦を始めること、そしてその挑戦の場を地方が提供すること、ではないか。

民間の調査によると、就職活動を行っている学生は、入社する企業の選択に当たっては、自らの成長が期待できることを重視していることから、仕事を通じて得られるスキルや経験に関心があると考えられ、また、別の調査では、多くの学生が就職後のキャリアチェンジをいとわないこともうかがえる。

例えば、首都圏での若者の起業の動向を見ても、自らのアイデアで起業するという若者だけがそれを支えているのではないことがわかる。スタートアップの財務やマーケティングの責任者として参画する若者がいて初めて起業は成り立っており、大企業への就職ではなくそうした役割を目指す若者も増えている。そうした挑戦を含めたチームづくりを支援するという視点も重要ではないかと考えられる。

また、地方の中小・中堅企業では、経営者に新たなビジネスのアイデアがあっても、それに挑戦し、実現に漕ぎ着けることをサポートするスタッフがいらない、というケースが多い。そうしたケースはいわば「第二の起業」とも考えられ、その立ち上げに若者が参画することができれば、経営者のアイデアを生かすことができる上に、若者にとって貴重な挑戦の機会となる（NPO法人アスヘノキボウが実施する「ベンチャーフォーージャパン」の例など）。さらに、若者がこうした経験を通じて、次は自ら起業する可能性もあり、このように、挑戦の場を幅広く、多面的に捉えて支援することが、今後重要であると考えられる。

起業の支援と並行して、デジタル化の進展や職業に対する若者のニーズを踏まえながら、地方において起業に限らず若者の挑戦を支えられるよう、「地方に働く場を創出する」という目的から施策を再構築する必要があるのではないかと考えられる。

## ② 失業なき労働移動

リーマンショック以降、急激な雇用情勢の悪化に対応するため雇用維持型の施策が展開されてきたが、近年では柔軟な労働市場の実現により経済を新たな成長軌道に乗せるために、個人が円滑に転職等を行い、能力を発揮し、経済成長の担い手として活躍できるような、能力開発を含めた労働移動に対する支援が掲げられてきた。

具体的には、事業規模の縮小などに伴って離職を余儀なくされる労働者が外部産業等へ再就職するための支援措置を行う事業主に対する助成や、職業訓練などを実施する事業主に対する訓練経費や訓練中の賃金の助成が行われてきた。

しかし、デジタル化の進展により、これまでの産業構造や仕事の内容が変わり、必要とされる能力も変わってくることから、高度経済成長期から続く既存の産業構造や仕事の内容を前提とした職業訓練などを続けるだけではなく、社会の変化に応じた労働移動の在り方を検討する必要があるのではないかと考えられる。

また、より重要なことは、「労働移動」とはもはや職種が変わることや、他産業に移動することを必ずしも意味しないということである。DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、今までの業種の外側に新しい業種ができること、既存の職種の外側に新しい職種ができることだけを意味しない。特に地方の視点で見たときに重要なのは、今までの仕事、働き方、ビジネスが、デジタル技術との掛け算で姿を変え、それに成功すれば新たな価値を生むことである。同時に、これまでは高付加価値だと考えられてきた仕事がAIで代替され、逆にこれまではむしろ低付加価値だと思われてきた仕事がデジタル技術との掛け算で大きく生まれ変わるということも起きる。

したがって、ポストコロナ時代においては、労働者が職種間や業種間を移動することだけではなく、デジタル化する仕事に対応するスキルを習得して、既存の仕事を作り替えていくことも広い意味で労働移動と捉えることが必要である。この掛け算をすると全く新しい仕事が生まれるというわかりやすい例が、後述する高専とAIとの掛け算、そしてそれを生かした起業である。

このように考えると、デジタル時代を前提として、「人材を新しく活躍できるステージに誘導する」という観点から、基礎に傾倒しない能力形成や、資格取得に捉われない能力形成が求められるのではないかと考えられる。加えて、労働市場の流動性を高める税制や社会保障制度などの仕組や雇用慣行等の見直しも必要となるのではないかと考えられる。

また、これまで経営者は、従業員の能力形成を進めることで他社への労働力の流出を危惧する傾向もあったが、デジタル化に伴い、企業内部の業務内容も変化してくることから、能力形成に対する経営者の理解も得やすくなるのではないかと考えられる。

## ③ 移住・定住促進

地方における人口減少・少子高齢化、若年層の東京圏をはじめとする大都市への転出といった状況を踏まえ、地方への人の流れを作るべく、多くの地方公共団体では、東京圏をはじめ

めとする大都市からの移住・定住促進に取り組んできた。

移住に関して、各都道府県・市町村の移住相談窓口に寄せられる相談件数は、この6年間で2倍以上、件数にして年間26万件超を数えるなど、より多くの人々が地方への移住に関心を持つようになっており、移住・定住促進は、地方と大都市の双方で移住を考える人々のニーズに応える施策と言える。近年ではコロナ禍の影響により、テレワークを実施する企業も増加しているものの、部分的な実施に留まっていることや、東京圏からの移住についても移転先は東京近県が多く、また、相談件数に比して、実際に移住に至るケースはまだ少数であるなど全国的な流れにはなっていない。そのため、更なる移住者の増加に向け、デジタルマーケティングなどを活用してマス層へのアプローチを図ろうとしている地方公共団体も現れているところである。

内閣府の調査によると、コロナ禍を契機に地方移住に関心を持った人の約半数が、地方移住に当たって「仕事や収入」を懸念している。これは、移住が生活の拠点を地方に移すことを前提としていることから、転職するか、しないかの二者択一を迫られることがその障壁を高めていることによるものと考えられる。

しかしながら、テレワークの普及に見られるように、デジタル環境が整うことにより、場所や時間を選ばない新しい働き方の可能性は急速に認知を広げている。大都市か地方かという二者択一だけではなく、複数の拠点で働く中で地方を選んでもらう、関係人口の増加を図る、という考え方も今後、重要性を増すのではないかと考えられる。

### (3) 今後の検討の視点

これまでは、地方の活力の維持・向上を目指し、「働く場を創出する」「企業の生産性を上げる」という目的に対して、既存の施策の対象者を広げることや、既存の分野や施策の外側に新しい分野・対象を創り出すことを求めてきた。

しかし、あらゆる分野にデジタル技術が浸透し、また、コロナ禍で人々の意識が変化中、既存の産業や施策に対しても、従来とは異なる見方ができるのではないかと考えられる。

例えば、単純かつ非分析的な作業の繰り返しとされている製造現場において、IoTを導入し、得られたデータを分析して改善を図ることで、同じ現場であっても仕事の中身が付加価値の高いものに生まれ変わる。また、EC（イーコマース）のように、小売業という従前と変わらない分野に、デジタルインフラやデジタル技術を持ち込むことで、新たなビジネスモデルが生まれるケースもある。

今後の施策を考えていく上では、従前のように、既存の分野や施策の外側に新たな分野や対象を求めなくても、デジタルなどの要素によって既存の分野や施策の見方を変えることで、新たな価値が生まれうることに留意しなければならない。デジタルによりビジネスの仕組みを変える、デジタルと経験を組み合わせるなどの視点を加えて検討する必要がある。

つまり、今や挑戦の場は地方のあちらこちらに出現しつつあり、その気付きを与え、その挑戦を後押しするのが施策の主眼であり、また地方創生が目指すべきものである。

## 3 ポストコロナ時代を見据えた経済活動

2に掲げる検討の視点などをもちつつ、研究会の各回の議論を踏まえ、次のとおり整理した。

### (1) 有識者等の意見概要

## ① 成長の原動力となる経営者、個々人の挑戦心

### ア 経営者の挑戦心

ポストコロナ時代の日本の経済成長に向けて、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果敢な挑戦心である。デジタル時代において、全ての産業分野がデジタル化する中、デジタル技術を使いこなすことで、生産性が向上し、付加価値が高まることが期待される。つまり、これまでの延長線上ではない道を選んでチャレンジすれば大きな成果が期待でき、その機会は地方において広がりつつあるが、その道を選ぶかどうかは、まずは経営者、そして起業する人の挑戦心から始まるのである。経営者は、収益力を高め、ポストコロナ時代に適応した新たな事業活動に必要な人材面・設備面への投資を行い、デジタル的な変革を成し遂げる必要がある。また、積極的に海外事業展開を見据えることも重要である。経営者には、挑戦心を持って果敢に経営改革に取り組む意思と責任が求められる。

### イ 個々人の挑戦心

起業等を考える若者をはじめとする個々人の挑戦心は、生産性向上に不可欠である。課題解決に向けて自分で考えて行動することを促す教育は、挑戦心を育む土台となる。また、「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必要もある。起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有効な方策の一つと考えられる。

### ウ 挑戦心を支える環境整備

挑戦心を持って果敢に取り組む人材が、起業をはじめ、活躍できる環境整備が極めて重要である。我が国では、スタートアップによる資金調達近年増加傾向にあるが、国際的にみるとG7諸国の中では対GDP比でイタリアに次いで低い状態である。また、国内市場に目を向けると、投資先企業の所在は大半が東京であり、地方においてスタートアップが資金調達を行う市場が成熟していないという状況である。特に地方において、ベンチャーキャピタルなどが失敗も受け入れるマインドにより資金調達が活性化させることや、税制優遇、規制緩和等による支援を検討する必要がある。行政としても、広く全体的ではなく、頑張る人に支援を集中して応援するという発想も必要ではないか。

また、昨今では大学の研究者が持つ技術を活用した起業が増えており、地方においてもこれを促す仕組を整える余地がある。東京大学では、起業を促す一連のインフラとして、2004年の大学の法人化の前後から、現在の株式会社東京大学TLOや株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ(UTEC)、東京大学アントレプレナー道場などが存在しており、これらを土台に徐々に成功事例が生まれる中で、ポジティブフィードバックがかかり、10年以上の期間を経てエコシステムの形成に至っている。エコシステム形成にまで至った要因としては、それぞれのインフラにおいて、当初から10年以上にわたり一貫して支援に携わっているキーパーソンの存在が非常に大きい。

さらに、特に若者が自ら起業することや、あるいは起業にメンバーとして参画することに向かうためには、ロールモデルの存在も重要である。「カッコいいから目指したい」「やればできる」という具体的なロールモデルの存在は、高度経済成長期を含めていつの時代においてもフロンティアを牽引してきた。そのため、そうしたロールモデルになる先駆者

の裾野が広がるよう、世界を見せ、非連続なことに挑戦することの意義を指し示してインスパイアする役割も大事である。そうした役割を果たすことが、経営者、さらには知事自身にも期待される。

## ② 生産性を高める手法、ノウハウを共有する仕組み

### ア 「横串」を通す

内閣府の調査によると、東京圏に住む人の30%以上が「地方移住への関心がある」と回答するなど、コロナ禍により、感染症拡大に脆弱な大都市部から、過密でなく自然も豊かな地方への関心が高まっている。また、デジタルツールを活用することで、地方にいても東京にいるのと変わらず会議が行えるなど仕事の環境が整うようになってきており、働き方が大きく変わろうとしている。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である。コロナ禍とデジタル化の進展で、都市部から地方への人の移住や会社の移転がなくても、都市部の大企業等で働く人材が全国の中小企業等で副業をする動きが始まっているように、都市部の大企業では当たり前の仕組みや、都市部のプロ人材のノウハウ等を、地方の中小企業に移植できるようになってきており、地方企業の生産性向上のチャンスが広がっている。つまり、これまでは都市部の大企業でなければ導入ができなかった仕組み（例えば、営業・顧客管理、経理など）が、デジタルというツールに埋め込まれることで、地方の中小企業でもすぐに、かつ世界レベルのものも含めて導入できつつある。その意味では、挑戦する上での地方と都市の格差は明らかに減少している。

### イ 成長につながる仕組みや関係人口

生産年齢人口の減少で、既に必要な人材の確保が困難になりつつある状況の中で、同業他社と過当な競争を続けていては良質な雇用が提供できず、持続的な発展にはつながらない。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含めて、生産性の高いやり方を地方の中小企業に展開することを考える必要がある。また、副業・兼業などにより地方企業に関わりを持った都市部人材等は、将来もその会社や地域を支えようと協力してくれる。地方企業の成長に必要な人材やネットワークを全て社内や地域内に抱え込むのではなく、そうした関係人口を何人持てるかということも重要である。

### ウ みちのりホールディングスによる地方バス事業の生産性向上の事例

例えば、株式会社みちのりホールディングスでは、東日本エリアのバス会社をM&Aによりグループ化し、地方横断的に横串を通して、ベストプラクティスを共有することで生産性向上を実現している。また、地方の生活を支える路線バス事業において、貨客混載や観光客輸送との融合、さらにAIを活用した効率的なバス運行（ダイナミックルーティング）などにより新たな付加価値を創出している。みちのりホールディングスの取組が示していることは、バス会社という典型的な地域密着型のビジネスであっても、そのビジネスの進め方を革新する手法を横串で導入することであり、また、そうした発想の転換ができれば、デジタル技術を含めて最先端の技術の導入が可能となり、そのことが人口減少を含めた地域課題の解決にもつながるとのことである。

### エ 京都及び福山の企業モデル等に見られる好事例

同じ業界内でも各社がそれぞれの強みを生かして競争力を確保し、過当競争に陥らない



京都の企業モデルや、株式上場を目指す企業や資金を必要とする企業に対する人材育成を含む支援、あるいは起業を考える者に対する起業・会社経営等についての多面的な支援を行う福山の経営者ネットワーク（びんごIPO倶楽部等）は、他地域においても参考になると考えられる。これらのモデルでは、「やらないことがリスク」と捉えて、地域においては助け合い、地域外に向けては果敢に挑戦している。また、これらの事例は、具体的な技術・関連する技術を軸に企業集積を実現するというクラスターとは異なる発想の可能性を示している。ビジネス領域は棲み分けつつも共通する手法、いわば挑戦の手法を共有して刺激し合うことには効果があるということを示している。

#### オ スタートアップを生み出し、育てるロールモデル、コミュニティの存在

スタートアップ経験者は、正しいロールモデルとメンターの存在に価値を感じている。多くを学んで一回しか挑戦しないのではなく、不確実でも挑戦の数を増やすことにつながる仕組みや、地元の若い人達のモチベーションを高く保てる仕組みづくりは極めて重要である。正解は分からなくても自身の経験等を踏まえて、「連続的なことしかしないことがリスク」と実感させることや、一緒に悩み考えてくれる者やコミュニティの存在は大きい。特に、起業を志す若者にとって身近な存在であるロールモデル（遠い存在ではなく一歩、二歩先）が重要で、目の前に成功した人がいることで、自分もできるのではないかという自信が、挑戦につながり、成功につながる。加えて、小さな挑戦と小さな成功体験を系統的に可能にするような教育が必要である。また、AI・デジタルといった新しい技術の習得は学生の方が得意であり、大学生起業家をロールモデルとして大学のコミュニティに社会人を加えるという発想も必要である。

### ③ 経営者等トップが果たすべき役割（現場に仕組みを導入しコミットする人材）

デジタル技術を含め生産性の高い仕組みを導入することや、地域の特性や企業・産業の特色に応じた責任ある対応は、経営者等トップが果たすべき役割である。中小企業が多く存在する地方には、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を発揮できる場が多いが、経営トップの高齢化などにより変化を求めない会社が多い。

生産性の高い仕組みを使いながら従業員など人を動かす地方の経営者人材の育成に向けて、例えば、オーナー企業の二代目三代目などを海外や大都市に修行に出すことなどは方策の一つである。他方、親族内での事業承継が困難な企業も多くあると思われ、こうした企業こそ、挑戦心のある若者の活躍が期待される場所である。次代の会社を担う人材がいない場合は都市部から挑戦心を持った人材を招く方法、さらにはM&Aなどによる事業継承、資本統合という方法もある。

ラクサス・テクノロジーズ株式会社の児玉代表取締役会長CEOが、米国のバブソン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。世界は挑戦の機会に溢れており、それを地方から始めることは可能だということを示すことで地域のリーダーを鼓舞し、挑戦への後押しをするいわばインスピレーションリーダーとなることが、知事の重要な役目である。

### ④ 地方のオポチュニティ

#### ア 若者が求める環境

挑戦心のある若者は、変化が激しく先が見通せない時代を生き抜くためには、デジタルを使いこなすスキルと早い段階での人生修業の場が必要と考えている。スキルの獲得については、デジタル化の進展により地方でも東京にいるのとはほぼ変わらない環境が得られるようになり、また、大企業においては中小企業と比べて、組織の縦割りなどの結果、むしろ制約が大きいいため、若者自らがリーダーシップを発揮できる場を多く提供できる地方の中小企業のオポチュニティが高まっている。地方の企業等は、若者が様々な形で経験できる、自己肯定感が得られる、成長を実感できるなど、若者にとって意味のある仕事を提供する必要がある。

## イ QOLの向上

デジタル環境の充実とコロナ禍での新たな働き方、地方への関心の高まりは、地方にとってチャンスである。デジタル化の進展によってどこでも働くことが可能な環境ができた結果、産業的なメリットだけでなく、自然の良さが満喫できる、新鮮でおいしい食べ物が多く、歴史と環境に育まれたその地域ならではの人情があるなどの面が、むしろ二拠点居住を含めた働く場の選択に影響すると考えられる。各地域はそれぞれの特性を生かしたQOLを高める地域の資源を国内外にしっかりと訴求する必要がある。

## ウ カルチャ・コンビニエンス・クラブ株式会社（CCC）の図書館の事例に見る新たな世界とつながる場の必要性

CCCが指定管理者として運営する図書館では、訪れる人々のライフスタイルを意識した選書や体験型コンテンツの提供などにより、人々に自分が今まで知らなかった世界にアクセスするきっかけを作り、新たな気付きをもたらしている。

人が幸せを感じるのは、自分自身の成長が実感できる時という調査結果がある。デジタル時代において、モノやプラットフォームが溢れてくると自分を幸せにしてくれるコンテンツにリアルで出会える場（空間、イベントなど）が重要性を増してくる。そこに行ってみたい、そこで働いてみたいと思われることで、人々が集まり、偶然の出会い（セレンディピティ）により意図せず新たなアイデアが生まれ、挑戦する意欲を高め、さらに、その地域にも良い影響を及ぼしている。

## エ 副業・兼業の更なる活用

副業・兼業は今後、重要性を増すと考えられる。首都圏大企業管理職を対象とした調査結果（令和3年9月株式会社みらいワークス調べ）によると、地方での副業の目的は、4割程度は副収入であるが、多くの場合は自身のスキルアップや地域貢献へのやりがいである。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、受け入れる地方企業側は夜間や土日など就業時間外の受入れを検討するなど柔軟な仕組とすることで可能性が広がる。

## ⑤ デジタル時代に必要な能力形成と成長分野への労働移動

### ア 能力形成

少子高齢化による生産年齢人口の減少と、全ての分野でデジタル化が進む中、企業内での移動を含め成長分野に人の移動を進めることが重要となる。デジタル化の進展に伴い、定型的・手作業的だった仕事が、AI技術などと掛け算することで創造的・分析的な仕事に変化しつつある。職に求められる能力と労働者のスキルのミスマッチ解消に向けて、必

要な能力の明確化と、変化に対応できる小刻みで継続的なリスキリングが必要である。特にデジタル技術を使いこなす人材の育成が重要であり、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。

#### イ 労働移動の仕組の構築

日本は、成長分野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課題と言われている。企業が労働者に求めるスキルの明確化や、企業内の労働移動、さらに企業の枠を越えた労働移動の仕組について、産業界とのパートナーシップ、企業での実習中心の育成プログラムなどを特徴とする欧米の先進事例も参考にして、労使双方加わった形で検討する必要がある。

#### ウ 国全体の構造改革

成長分野への流動性を高めるには、スキルの評価基準の標準化や、働き方の選択に不利にならない退職金税制、就労意欲を高める社会保障制度、失業等に対するセーフティネットの構築など円滑な労働移動を支える労働法制を含めた国全体の仕組づくりを検討する必要がある。

さらに、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や、人事評価制度の見直しについても、国・経済界が連携して検討する必要があるのではないかと。

### ⑥ 地方の中小企業等で必要とされるデジタルを使いこなす人材の育成

#### ア デジタルを使う人材の必要性

デジタルツールは使うだけで本質的に世界レベルの仕組を導入することが可能である。地方の生産現場にデジタルを使いこなす人材がいることでデジタルツール(AI)が持ち込まれ生産性が向上する。デジタルツールを作る人材と使う人材で必要となるノウハウは異なるが、多くの中小企業では使いこなすことが重要であり、そのような人材を育成する必要がある。

#### イ 生産、物流、販売等のサイクルタイムを速められる人材等の育成

スタートアップやAI・DXが重要であるとする根本的な原理は、これまで我々が求めてきた、例えるなら複利計算式  $(y(t) = a(1+r)^t)$  における利率(r)を大きくするというのではなく、運用期間(t)を大きくする、すなわちサイクルを速くするということがある。インターネットの世界は早回しができるので、いくらでもPDCAを回すことができ、指数関数的に効果が上がる。

AI化できることはAI化し、デジタル化できることはデジタル化していくと、最後は人間が律速になるという課題が残る。人を速く動かすためには、リーンスタートアップ(慎重に検討して進めるよりもまずやってみる)や、仮説思考(仮説を持って行動し、失敗しても是としてその仮説を改善していく)が重要であり、いいアイデアを出すためには、挑戦と失敗に寛容であることや多様性が必要となる。仮説をもって行動していくうちに、必要な能力が高まり、仮説の精度が上がり、失敗しなくなるため、成果が飛躍的に伸びる。

#### ウ 高等専門学校DCONの事例

DCONとは、現在、全国に57校ある高等専門学校が持つものづくりのスキルをベースに、ディープラーニングを活用したビジネスを企画し、その事業性を競い、ベンチャー

キャピタリストが評価するコンテストであり、ここからスタートアップが生まれている。高等専門学校の実験・実習を重視した専門教育や、共同研究、企業との連携の中でスタートアップが生まれ、エコシステムとして広がってきており、このムーブメントは東京大学周辺だけでなく、日本全国で起こすことができる。

#### エ 不確実な時代におけるウェブサービスのつくり方

インターネットにつながるものは全てウェブサービスと捉えることができ、データ化できるものが増え続ける時代には、ウェブサービスを作ることは当たり前であり、それに何を足すかが重要となる。変化が速く不確実な中においては、細かいところまで作り込まず、どんどん市場に出して市場から何を作るべきか学びながら価値検証することが必要で、その過程の中で必要となるデータ分析、データ活用を効率よく進めるための手段がAI技術でありDXである。

#### オ デジタルを効果的にリアルな産業と結び付ける

自動車産業などリアルな製造現場におけるデジタル活用については、状況に合わせてチューニングできる可変の領域を増やすことと、商品を完成させる前のプロセスをもっと精緻にして、市場のニーズを調査し、反応を見ながらものづくりを進めるアジャイルな開発を行うことが重要である。

#### カ デジタル教育に必要な4つのポイント

基本思想は、実社会、ビジネスとの接続を常に意識した出口思考であること。また、教える内容は、基礎知識への傾倒ではなく、この瞬間に武器になる技術であること。教え方に必要なのは、座学だけでなく、自分でコードを書く、プログラムしてサービスを作るなど手を動かすということ。最後に、今の新しい技術は、基本的に若い人が一番分かっているので、若い人が若い人に教えることが大事である。

## (2) 総括

新型コロナ危機は、日本の構造的な問題を改めて浮きぼりにしたが、その解決に向けたデジタル化の推進や大都市から地方への新たな人の動きなどは、地方において挑戦の機会が飛躍的に増えていることを示している。地方こそ挑戦の場であるということを示すのが、知事を含めた地方のリーダーの役割であり、変革の機会を逃すべきではない。

デジタル化の進展やコロナ禍は、人々の生活様式や意識を変化させたが、「生産性を向上させる」「働く場を生み出す」といった施策の目的はこれまでと変わらず意味を持っており、そのために「人材を新しく活躍できるステージに誘導すること」、すなわち労働移動の必要性も変わっていない。

その一方で、デジタル化の進展により様々な挑戦の道筋が変化している。その変化を踏まえて、既存の産業や施策あるいは職種やビジネスについての捉え方を変化させることができれば、地方を挑戦の場として変革させることができる。それこそがLX（ローカル・トランスフォーメーション）である。

### <「見方」や「組み合わせ」の変化>

これまでの議論を踏まえると、デジタル技術の進展・実装に伴い、ビジネスの面では、時間や場所に捉われない仕事の環境が整うようになってきている。人の物理的な移動や企業の誘致

がなくとも、大企業で用いられている仕組や都市部のプロ人材のノウハウ等を地方の企業が直接導入できるようになりつつある。

D Xとはデジタル技術を使って、企業や行政をトランスフォーメーションすることである。換言すると、それは、単に今までのビジネスとは無関係に新規事業を追い求めるのではなく、むしろ、今までのビジネスを土台にしながらも、例えばA Iとの組み合わせによって、今までとは全く違うビジネスの形にし、価値を生むということである。

具体的には、農業、小売業、製造業などの既存の産業でもデジタル技術を持ち込むとビジネスの姿が変わり、新たな価値が生まれている。例えば、みちのりホールディングスは、複数の交通事業者をデジタル基盤上で一つの交通ネットワークに統合するM a a S (Mobility As A Service) を各地で開発・運用することで価値を創出している。また、ラクサス・テクノロジーズは、ブランドバッグの売り方を変える（バッグそのものではなくバッグの効能・サービスを売る）ことで価値を生んでいると言える。

併せて、労働者の能力形成の面では、これまでの職業訓練は、内容的にも発想的にも社会の変化に対応できなくなってきたおり、変化が激しいデジタル時代に適応する能力形成の仕組が求められるとともに、労働市場においても働き方の多様化や雇用の流動化が進みつつある。

さらに、これまでは「大企業を誘致すると良い職場ができる」「組織（大企業・大都市）で経験を積むとスキルが身につく」ことを前提に施策を考えてきたが、デジタル化が進展する中では、「デジタル・A Iを使いこなすことは、デジタルに慣れ親しみ、学習している若者に分がある」と見るべきであり、実際に、起業の種がある大学や高等専門学校ではデジタルネイティブな若者による起業が進み始めている。

加えて、個人の志向の変化としては、コロナ禍以前から、不確実な時代を生き抜くために、若者がスキルや経験、自己肯定感を重視する傾向が高まっている。また、デジタル化の進展とコロナ禍で、生活環境や人々の意識が変化し、地方ならではの魅力を前提に、地方で働くことが今まで以上に評価されやすくなり、二拠点居住や副業・兼業が進み始めている。

我々は、「現在起きつつある変化は、地方を挑戦の場として有利にしつつある」ということを共有すべきである。デジタル以前のビジネスのスキルやノウハウは、その習得を組織内で時間をかけて行い人材育成の方が有利なものも多く、その面で特に都市部の大企業に有利であった。しかし、デジタル技術は特性が全く異なる。多くのツールは企業間に共通のものであり、都市でも地方でも、大企業でも中小企業でも導入可能である。もちろんツールを「使う」人材の育成は必要になるが、組織の縦割りが少ない分、横割りの性格を持つデジタルツールの導入において、地方の中小企業にこそ有利とも言える。みちのりホールディングスの事例、ラクサス・テクノロジーズの事例、高専とA Iとの掛け算の事例に見られるように、地方にあるものをベースにしつつ、そこにデジタルツールを持ち込むことで、あらゆる業種、職種が挑戦の場になる。つまり、デジタル化は「若者」と「地方」を有利にするのである。

#### <トランスフォーメーションに向けて>

これらの変化を捉えて、生産性を向上させるために、如何に政策のトランスフォーメーションを実行するか。

まず、変化に対応して行動する原動力は、挑戦心である。起業するのも、デジタル化に対応して経営を変革するのも、新たな付加価値を創出するために農業、製造業、小売業等にデジタ

ルを持ち込むのも、そのベースとなるのは個々人の挑戦心である。

このため、若年の段階から各人の挑戦心を育むこと、挑戦心を有する人がそれを発揮できるよう励ますこと、挑戦心のある人が具体的な一步を踏み出すことを後押しする仕組みを整備することなどが施策として重要になってくる。

例えば、知識だけでなく、クリティカルシンキングや重要な非認知能力であるコミュニケーション能力、やり遂げる力などが身に付く教育の実施は、挑戦心を育む土台となる。併せて、高等教育等の場面では、現在起きつつある変化は、地方を挑戦の場として有利にしつつあるということも共有すべきである。

また、挑戦を志す人にとって、遠いと思っていた理想に手が届くことをイメージできる身近なロールモデルの存在は、挑戦への具体的なアクションにつながる。地方には有望なテクノロジー源があることから、大学や高専の研究室等にロールモデルやメンターとなる人物を配置することで、小規模ながらも起業のエコシステムが形成され始めるのではないかと考えられる。

加えて、東京大学が構築してきた一体的で充実した支援インフラを以ってしても、エコシステムの形成に至るまでには、長い期間を要してきた。今後の地方の取組においては、中長期的な支援インフラの構築を進めつつ、まずは、東京大学をはじめとする、既に成果を上げている先進組織や地域のノウハウ（エコシステムを形成した人材や仕組）を、自地域との縁も残しながら活用することが有効ではないか。そうすることで、より短期間で成功事例の創出が期待でき、このノウハウが全国的にも伝播することで、成功の連鎖をもたらすのではないかと考えられる。

さらに、直接の起業には至らない場合でも、「働く場を生み出す」という目的、とりわけ、若者にとって意味のある仕事を提供するという観点から、例えば、起業志望の若者を対象としてベンチャー企業が実施している期間限定の経営修業事業のように、地方の中小企業の社長の補佐役として意欲のある若者に企業経営に携わる経験を積ませることは有効ではないか。

個人の志向の変化として、若者はデジタルスキルの習得と自らの判断で物事を動かしていく経験を欲している。前者についてはデジタル時代において都市と地方あるいは大企業と中小企業の差は縮まり、後者については地方の中小企業にこそ活躍の場が溢れている。地域や企業と関わりを持った若者は、将来にわたってその地域や企業を支えようと協力してくれ、受け入れた企業にとっても良い変化が生まれるのではないかと考えられる。

次に、デジタル時代に適応し、「人材を新しく活躍できるステージに誘導する」能力形成という観点からは、デジタルツールを作るというよりはデジタルを使いこなす人材の育成が必要である。デジタルが浸透している産業で、今まさに役に立つデジタルスキルを身に付けさせるリスキリングを公的な職業訓練として広く実施するほか、そのようなリスキリングを従業員に施す企業を支援することが考えられる。

また、これまでの、体系的な知識を基礎から教える教育ではなく、実社会やビジネスとの接続を意識した出口志向のDX・AI教育と実践を行おうとする大学等に対して、その実現を支援することもあり得る。

さらに、こうした能力形成と併せて、労働市場の流動性の向上に向けて、これまでうまく機能してきた政策や慣行が、環境変化により成長を阻む障壁にもなりつつあるという認識を持って、日本社会全体で雇用慣行等の見直しやセーフティネットの構築などを進めることで、あらゆる年代、属性の人に開かれた労働市場を実現する必要がある。

最後に、この変革の機会に、何もしないことはもはや企業経営上、地方経営上のリスクと考えられる。デジタルは、これまでとは異なる新しい選択肢を示しており、若者にも、地方にもオポチュニティは拡大し、全体として「都市と地方」「大企業と中小企業」の差は小さくなる。挑戦心のある人を励まし導くのは、行政や企業それぞれのリーダーの役割であり、地域の企業や人々を励ますのは都道府県知事の役割である。リーダーは、これまでのように大企業に入れば安心という固定観念を打ち砕き、若者に新たな扉を開くと世界はチャンスで溢れていると伝えることや、経営者の変革に向けた挑戦への後押しなどに果敢に取り組んでいかななくてはならない。

現在起きつつある変化は、地方を挑戦の場として有利にしつつあり、地方はオポチュニティに溢れている。地域が持つ様々な資源や特性を生かしつつトランスフォーメーションする地方の挑戦と、国が先導して全国的な戦略を描き展開する国策がうまく組み合わさることで、多様性が生まれ、次代の日本を創生する力強い成長につながると考える。

#### 4 必要となる施策（案）（地方，国でやるべきこと）

以上を踏まえ、地方が取り組むべきものは自ら率先して取り組み、法制度をはじめ国全体の枠組みとして検討や見直しが必要なものは国に対応を求めるという観点から、必要となる施策（案）は、次のとおりである。

##### （1）生産性向上（高収益，効率化，高付加価値）

###### 【地方】

- 経営者や起業家等の果敢な挑戦心（アニマル・スピリッツ）の涵養
  - ・ クリティカルシンキング（批判的思考）や重要な非認知能力が身に付く教育の実施  
不確実な時代において、課題解決に向けて自ら考え行動するためには、物事の本質を見極める思考プロセスであるクリティカルシンキングや、コミュニケーション能力、やり遂げる力など重要な非認知能力が基本的な素養として必須であり、若年の段階から教育により広く浸透させる。
  - ・ 知事等による経営者や起業家のインスパイア  
挑戦しようとする人を励まし、意欲を引き出すのは、企業の経営者や先輩起業家といったリーダーの役割であり、特に、経営者や起業家も含めてその地方全体を励ますのは知事の役割である。様々なチャンネルを通じて経営者等を感じ化し、鼓舞する。
  - ・ 経営者や起業家の視野を広げ、知見を深める派遣研修等の実施  
経営者や起業家に刺激を与え、挑戦への意欲を引き出す施策の一つとして、経営者等を東南アジア等の起業が盛んな海外の地域や、起業家向け教育プログラムに定評のある海外大学等に派遣する。
- 果敢に挑戦する人材が活躍できる環境整備
  - ・ ロールモデルやメンターが存在する小規模な起業エコシステムの形成支援  
東京大学の松尾研究室や福山の企業モデルを参考に、大学・高専の研究室や企業の有志連合などの小規模なコミュニティにロールモデルやメンターとなる人物、地元においてビジネス面で支援できる人材などを配置し、起業のエコシステムの形成を図る。併せて、中

長期的には、東京大学の例にみられるような、アントレプレナー教育、ベンチャーキャピタル、技術移転機関等に、それぞれコミットする人材を配置し、それらがワンセットになった起業エコシステム形成につながる支援インフラの構築を進める。

- ・ 起業等の先進組織・地域のリソースを活用したエコシステムの形成支援

中長期的な取組の成果が出るまでには時間を要することから、即効性の観点からは、地方の若者に起業等の実績が高い教育プログラムをオンラインで受講させ、その中から選抜した起業志望者に対し、地元の企業や先輩起業家などの支援者、指導教員等の地元の縁や足掛かりを残しつつ、先進組織等の有為な人材によるオンラインでのメンタリングの実施や首都圏の起業家のコミュニティ等へのアクセスを促すことで、地方における起業のエコシステムの形成を図る。

- ・ 若者が企業の経営判断を経験できる場の創出

起業志望の若者は、デジタルスキルの習得と自らの判断で物事を動かしていく経験を欲しており、特に後者については、地方の中小・中堅企業でこそそのような場を提供できることから、期限付きのプロジェクトなどの形で経営者の補佐役として若者を受け入れ、企業経営に携わる経験を積ませる。

- ・ 客員起業家制度の普及促進

起業のリスクを低減するとともに、起業の有望なシーズを発掘して育てる観点から、起業志望者を雇用する客員起業家制度（アントレプレナー・イン・レジデンス）を地方でも普及させ、制度を導入するベンチャーキャピタル、大学、産業支援機関等に対して補助等の支援を行う。

- ・ スタートアップ等からの公共調達促進

スタートアップ等で挑戦している人たちが、収入を得ながら経験を高め、サービスを磨いていくことができるよう、公共事業を積極的にスタートアップ等に発注する。

- ・ 地域の特色あるスタートアップのための支援策

多種多様なスタートアップを呼び込むため、先進的なビジネスモデルに対応した大胆な規制緩和や税制優遇措置など、各地域で特色ある支援策を立案する。

- 中小企業の生産性の向上

生産性向上に向けて、経営改革、海外事業展開、事業承継・M&A等に中小企業も取り組む必要があるが、そのベースには経営者の挑戦心が必要である。経営者の意欲を引き出した上で、経営改革等に関する個別の施策を展開する。

## 【国】

- ロールモデル等になり得る人材のプール化

若者の挑戦を引き出し、後押しするためには、正しいロールモデルとメンターが必要であるが、メディアを通じてではロールモデル等となり得る人材の見極めは難しい。これらの人材は全国あるいは世界に遍在しており、全ての地方公共団体が直接コンタクトをとることは容易ではないため、全国規模で人材のプール化に取り組む必要がある。

- 失敗しても再挑戦できる環境の整備



挑戦した人が失敗しても再度挑戦できるよう、真のリスクマネーの供給支援やリスクマネーの提供者の育成、経営者の個人保証への規制、失敗を受け入れる風土の醸成について、全国規模で取り組む必要がある。

- 大胆な規制緩和等への対応  
スタートアップのビジネスモデルは先進的であることから、その社会実装に向けて、国においても、地方公共団体と軌を一にして、大胆な規制緩和等に取り組む必要がある。
- 起業エコシステム形成に向けた先進組織・地域のリソース活用への支援  
起業の先進組織等のリソースを地方が活用するには、専門的な知見を有する人材の確保や、活用の際に多額の費用を要することから、国による継続的な支援が必要である。

## (2) デジタル化の推進

### 【地方】

- デジタル化の推進及びデジタル人材の育成
  - ・ 経営者のインスパイア  
新たにデジタル化に取り組むことは、経営改革の一つであり、経営者にとっては挑戦である。デジタル化の推進に意欲のある経営者を行政として後押しする。
  - ・ 技術の実情と産業界のニーズを踏まえたリスクリングの実施及び支援  
あらゆる産業のあらゆる分野においてデジタル化が進展する中、「デジタルを使いこなす」ことは必須である。今まさに役に立つスキルが身に付くリスクリングを職業訓練等の一環として実施するほか、企業が従業員に施すリスクリングを支援する。
  - ・ 大学等によるDX・AI教育改革及び実践への支援  
これまでの基礎に傾倒した教育ではなく、実社会、ビジネスとの接続を意識した出口志向のDX・AI教育とその実践を行おうとする大学等を、その実現に向けて支援する。
  - ・ デジタル実装の即戦力となる人材の確保・育成  
短期的には、デジタル企業の地方移転や副業・兼業の推進など、東京に集中する人材が複数拠点で活躍できる環境の構築を図る。中長期的には、地方大学や高等専門学校等を軸として人材を育成するとともに、育成された人材が地方で定着・活躍できる環境の構築を図る。
- デジタル基盤の整備  
地方公共団体におけるDXを推進するため、光ファイバやローカル5G、公共Wi-Fi等の情報通信基盤の整備や維持管理、行政手続きのオンライン化を図る。また、地方公共団体をはじめ産学官が保有するデータのオープン化を進めるとともに、全ての国民がデジタル化の恩恵を受けられるよう、デジタルリテラシーの向上を図る。
- 必要となる規制緩和等への迅速な対応  
多種多様なデータの利活用や、様々な先端的サービスの実現に不可欠となる規制緩和に、地方公共団体として、機を逸することなく迅速に取り組む。

## 【国】

### ○ デジタル基盤の整備

光ファイバ未整備地域における整備や、地方におけるデジタルの実装に必要な5G基地局の整備のほか、データの判読性の強化や形式の統一化などによるオープンデータの質の向上及びセキュリティ対策の強化を進める必要がある。また、地方が取り組むデジタル基盤の整備には多くの知見や多額の費用を要することから、「デジタル田園都市国家構想推進交付金」など、国による継続的な支援が必要である。

### ○ 人材のスキル評価基準の策定

労働者が身に付けたスキルが統一かつ適正に評価されることで、人材の流動性が高まり、成長産業への企業間・産業間の労働移動が促進される。地域や分野横断的な評価基準が必要であるため、国主導により全国統一的に取り組む必要がある。

### ○ 税・社会保障制度の見直しやセーフティネットの構築

労働市場の流動性を高めるには、個人の多様な生き方に対応できる税・社会保障制度やセーフティネットの構築が求められる。例えば、転職等働き方の選択に不利にならない退職金税制や、就労意欲に影響を及ぼす所謂103万円の壁などの税制・社会保険制度等の見直し、また、流動性の上昇に伴い、失業や所得減に直面する人を保護する使いやすい就労支援の仕組みを、国主導により全国統一的に整備する必要がある。

### ○ 雇用慣行等の見直し

個人の多様な生き方に対応し、あらゆるライフステージの人が活躍できるよう、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等の見直しについても、経済界とも連携して、国主導により全国統一的に広く検討を進める必要がある。

### ○ 必要となる規制緩和等への迅速な対応

多種多様なデータの利活用や、様々な先端的サービスの実現に不可欠となる規制緩和に、国としても、機を逸することなく取り組む必要がある。

## (3) 労働移動（地方・成長分野への人材移動、リスクリング、キャリア開拓、起業）

### 【地方】

#### ○ 成長分野への円滑な労働移動

- ・ 技術の実情と産業界のニーズを踏まえたリスクリングの実施及び支援（再掲）

あらゆる産業のあらゆる分野においてデジタル化が進展する中、「デジタルを使いこなす」ことは必須である。今まさに役に立つスキルが身に付くリスクリングを職業訓練等の一環として実施するほか、企業が従業員に施すリスクリングを支援する。

#### ○ 副業・兼業の促進

- ・ 副業・兼業の普及啓発

副業・兼業は、労働者にとっては所得の増加や、自身の能力向上・キャリア選択の拡大、

自己実現の追求といった効果・効能があり、企業にとっては優秀な人材の獲得、新たな知識・顧客・経営資源の獲得といった効果・効能がある。特に地方の企業にとっては、大都市圏から地方に関心を持った有為な人材を受け入れる手段として有効であり、積極的に活用するよう周知を図る。

- ・ 専門家相談費用の助成

副業・兼業を導入するに当たっては、就業規則の整備や労務管理について、事前に入念な準備が必要であることから、地方の企業が抵抗感なく導入できるよう、社会保険労務士や弁護士等への相談に要する費用の一部を助成する。

- QOLの向上

- ・ 地方の魅力の発信

デジタル環境の充実とコロナ禍を経て、新たな働き方や地方への関心が高まっている。各地域においては、その地域ならではの魅力をしっかりと訴求するためのブランディングや情報発信に取り組む。

- ・ 若者が企業の経営判断を経験できる場の創出（再掲）

地方の中小・中堅企業でこそ、若者が欲する、自らの判断で物事を動かしていく経験ができる場を提供できることから、経営者の補佐役を務める期限付きのプロジェクトなどの形で、自己肯定感につながる、若者にとって意味のある仕事、働く場を創出する。

- ・ 気付きをもたらす挑戦の意欲を高める場の創出

デジタルツールの活用により、時間や場所に捉われない暮らし方が可能になりつつあるが、一方で、リアルならではの価値も評価されている。人々のやる気を引き出し、挑戦心を刺激するコンテンツ（体験、イベント等）を提供する場の創出も重要である。

## 【国】

- 人材のスキル評価基準の策定（再掲）

労働者が身に付けたスキルが統一的かつ適正に評価されることで、人材の流動性が高まり、成長産業への企業間・産業間の労働移動が促進される。地域や分野横断的な評価基準が必要であるため、国主導により全国統一的に取り組む必要がある。

- 税・社会保障制度の見直しやセーフティネットの構築（再掲）

労働市場の流動性を高めるには、個人の多様な生き方に対応できる税・社会保障制度やセーフティネットの構築が求められる。例えば、転職等働き方の選択に不利にならない退職金税制や、就労意欲に影響を及ぼす所謂 103 万円の壁などの税制・社会保障制度等の見直し、また、流動性の上昇に伴い、失業や所得減に直面する人を保護する使いやすい就労支援の仕組みを、国主導により全国統一的に整備する必要がある。

- 雇用慣行等の見直し（再掲）

個人の多様な生き方に対応し、あらゆるライフステージの人が活躍できるよう、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等の見直しについても、経済界とも連携して、国主導により全国統一的に広く検討を進める必要がある。

○ 副業・兼業に係る法制度等の整備

副業・兼業を促進するとともに、長時間労働の防止や各種保険の充実を図るなど、企業と労働者双方の利害を調整しながら、副業・兼業の効果・効能が高まるよう、国において法律やガイドラインの整備を行う必要がある。

○ リスキリングの広範な実施や副業・兼業の普及に向けた支援

円滑な労働移動の実現に向けて、産業界において広くリスキリングを実施することが見込まれ、これらの実施・運用には知見と多額の費用を要するため、国による継続的な支援が必要である。また、副業・兼業についても生産性向上に向けて広く普及を図る必要があることから、同様に国による支援が必要である。

**参考 研究会開催状況** [各回に記載している人名はゲストスピーカー、鍵括弧内は発表テーマ]

第1回 令和3年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・地方創生に向けて」

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 令和3年9月24日（金）

松本 順 株式会社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と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 令和3年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 令和3年12月16日（木）

増田 宗昭 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社代表取締役社長  
「CCCが目指す地方創生の未来」

松尾 豊 東京大学大学院工学系研究科教授  
「デジタル化（IT・AI）の進化と地方再生」

関 喜史 株式会社Gunosy共同創業者、慶應義塾大学特別招聘准教授  
「ウェブにおけるサービスとその方法論について」

第5回 書面開催（令和4年2月1日付け）

報告書（案）

第6回 令和4年2月18日（金）

研究会報告を踏まえた今後の展開について