

第2回今後の人材開発政策の在り方に関する研究会

日時	令和7年2月20日(木) 16:00～
場所	厚生労働省省議室(9階)

○今野座長 ただいまから「第2回今後の人材開発政策の在り方に関する研究会」を開催します。まず、最初に出席状況等について、事務局からお願いします。

○横田政策企画室長 報道関係の方々の撮影はここまでとなりますので、御協力のほどよろしくお願いします。なお、事務局のメンバーに関しては、途中用務により退席させていただくことがあるかと存じます。あらかじめ御承知いただきますようお願いいたします。

武石先生がオンラインでの御参加となります。そのほかの委員の皆様には御出席いただいております。よろしくお願いいたします。

○今野座長 それでは、早速、議事に入りたいと思います。まず議題1は、「企業内の人材育成について」です。まず、事務局から資料の説明をお願いします。

○横田政策企画室長 事務局のほうから資料の説明をさせていただきます。資料として、資料1、2、参考資料1、2を用意させていただいております。まず、資料1のパワーポイントの資料は、企業内の人材育成についてです。資料2が御議論いただきたい事項を抜粋したものです。参考資料1は、前回の研究会で出させていただいた御議論いただきたい事項の全体版です。参考資料2は、前回の研究会で頂いた主な発言を、事務局のほうで、御議論いただきたい事項の柱立てに合わせるような形で整理したものです。本日頂いた御意見についても、こちらに追記する形で、また次回の研究会で出させていただきたいと思っております。よろしくお願いします。

早速ですが、資料の説明をさせていただきます。資料2、御議論いただきたい事項の抜粋を御覧ください。御議論いただきたい事項は、大きく3つの論点の柱を立てております。1つ目が企業内の人材育成の促進方針、2つ目が個人をベースとした能力開発の推進、3つ目が労働市場の基盤整備です。本日、御議論していただくのは、この中の企業の人材育成の促進方針の所です。御議論いただきたい事項で提示したものから、前回頂いた御意見なども踏まえて、事務局のほうで課題を少し具体化させたものを書き足しております。こちらについて、まず御説明させていただきます。

企業全般と中小企業、自己啓発に対する企業の支援、DX、その他という形で項目を立てております。企業全般の所については、まず最初の○は、企業が人材開発を行うに当たっての期待、成果、成果を得るためにどういうところが作用してくるか、有効であるかというところについてです。こちらは後ほど資料も説明させていただく形で御議論を頂ければと思います。

2つ目の○は、人材育成の本体の課題です。日本では従来よりOJT重視という企業が多く、あとは雇用慣行として、メンバーシップ型雇用を採る企業が多いという形でした。これが近年、ジョブ型雇用に属する人が増え、多様な働き方が進んでいく中で、下記の点をどのように考えるかというところで、4点出しております。1つ目が、従来と比べ、OJTによる人材育成に頼ることが難しくなっていると考えられるが、OFF-JTや意識的な学び合いがより重要になってくるのではないかと。現在、企業が行っているOFF-JTの内容、量、対象となる社員の数是十分であると考えるかというところで御意見を頂ければと思います。

2 点目については、人材不足であり、労働時間が減少する状況下において、企業における人材育成はどのような工夫が取り得るのかという点です。3 点目は、OFF-JT の機会に乏しい非正規社員に対する能力開発機会を増やすために、どのような方策を取るべきかという点です。4 点目は、就労者に占める女性・高齢者が増加している中で、企業が行う人材育成についてどのような課題が増えると考えられるかという点です。

大きな〇の3 目です。人材育成の問題として、「人材が辞めてしまう」という企業の声に対して、人材育成に熱心に取り組む企業に人が集まる状況を導くためには、どのような方策が考えられるかという点です。

中小企業の所ですが、中小企業は大企業と比べて OFF-JT の実施が低調であるが、費用・時間・指導者不足といった課題を踏まえ、どのような方策が考えられるか。特に中小企業、OFF-JT に人を出すと代替要員を確保できないとか、技能能力開発をしてもその技能をいかす場所が限られているなど、規模特有の問題も生じるところです。そういった課題を踏まえた方策が、どのようなものが考えられるかという点です。

自己啓発に対する企業の支援としては、労働者が自己啓発に取り組む内容として、現在の職務に関するものが多くなっております。また、自己啓発を行う課題として、訓練や自らのキャリアに対する情報の不足も挙げられております。こういったところから、企業が労働者に必要な情報を提供することも有効だと考えられますが、こういった点について御意見を頂ければと思います。

また、企業のほうも時間がないという形ですが、労働者から見た場合も、仕事・家庭が忙しく余裕がないために自己啓発が進まないということもあります。国・企業がどのような方策を取ることが考えられるかということです。

DX、その他として、大企業と比べて DX に取り組むきっかけ、人材、必要な情報が乏しい中小企業について、どのような支援を行うことが考えられるか。最後、中長期的な話ですが、大幅な労働力の減少、AI 等を始めとする科学技術の進展が職務等に及ぼす影響に備えるために、国の制度的枠組みを含めて、人材開発政策として、どのような準備を進めていく必要があるかという点です。

こちらで論点を出した点、それ以外の点も、こういった観点が必要ではないかという御意見も頂ければと思います。また、この論点に関係する資料について、資料 1 にまとめております。こちらを順に説明いたします。

全体で 50 ページほどありますので、本当にポイントを中心にお話いたします。まず、4 ページです。従業員を規模別で見たときに、平成 24 年と令和 4 年で比較しますと、50 歳以上の割合が増えています。

5 ページです。高齢者の就業率の推移として、高齢者の就業率は右肩上がりです。長期で見ますと上がっております。

6 ページです。女性を取り巻く雇用環境で、かつて、30 代で就業率が低下する M 字カーブが言われておりましたが、大分、フラット化をしております。現在言われているのは、

右側の女性の正規雇用率が 30 代から低下してくるという問題が挙げられております。

7 ページです。こちらは人手不足の状況で、D.I. ですが、全体的に不足の中、製造業と非製造業で比較しますと、非製造業の不足感が強くなっております。また、企業別で見ますと、大企業と比べて、中小企業の人手不足感が強くなっております。

8 ページです。雇用形態と労働時間の関係を見たものです。正規労働者を見ますと、労働時間を「増やしたい」という方よりも、労働時間を「減らしたい」という方が圧倒的に多くなっています。一方で、非正規雇用労働者を見ますと、労働時間を「減らしたい」という方よりも「増やしたい」という方のほうが多くなっております。

9 ページです。就業価値観の変化です。会社や仕事のことよりも自分や家庭のことを優先したい。収入が少なくなっても勤務時間が短いほうがよい。本業以外の仕事も持ちたいというところが上昇している傾向にあります。

これに関連するところで、10 ページです。労働時間です。週間の就業時間が 60 時間以上の割合は、企業規模問わず下がっております。従業員の 1 年間の総実労働時間についても、企業規模問わず、長期で見ますと減少傾向です。

11 ページです。副業・兼業の状況です。副業を行っている方は 10% 強です。ただ、副業を行っていない方の中で、副業する意向がある者については 35% 程度いらっしゃると思います。

12 ページです。企業における転職入職者の割合の推移です。特徴として見る所が赤いラインの 1,000 人以上の企業です。1,000 人以上の規模の企業、大企業のほうが、転職入職者の割合が長期的に見ますと上昇していることが見て取れます。

次に企業内システムの変化について見ます。14 ページです。管理職比率を示したもので、ブルーのラインで 1990 年、赤いラインで 2023 年です。特徴として 2 つあります。1 つが、全体的に高さが下がっている。つまり、課長、部長になる方の比率が下がっているということがあります。その課長、部長になるピークが、後ろになっていることが見て取れます。

15 ページです。賃金カーブのフラット化です。20~24 歳時の時点の賃金を 100 としたときに、どれぐらい上昇していくかというものです。2005 年と 2022 年を比較しますと、2022 年のほうが上昇率が低下、フラット化していることが見て取れます。また、企業規模別の特徴を見ますと、1,000 人以上の企業、大企業のほうが上昇が急であり、また、55 歳以上になったときの下降も急であるという特徴が見て取れます。

16 ページです。有給休暇の話です。付与日数に対する取得日数の所で、取得率が出ておりますが、長期的に上昇の傾向です。直近の令和 5 年については 65% でした。日単位だけではなく、時間単位の有給休暇制度を導入している企業の割合も伸びてきており 25% 程度という形になっております。

17 ページです。約 7 割の女性が第 1 子出産後も就業継続している状況です。雇用形態別に見ますと、正社員は 80% を超えてきております。パート・派遣のほうも、正社員と

比べると低いのですが、近年、上昇しており 40%に達しております。

18 ページです。育児のための短時間措置の導入です。短時間勤務制度を導入している企業は約 6 割です。最近の特徴として、会社単位で定める「育児休業に準ずる措置」と「テレワーク」のほうが伸びております。

19 ページです。就業状態別の介護をしている者という形で、介護している方の中で就業者が占める割合が上昇している傾向があります。

20 ページです。テレワーカーの割合については国土交通省の資料を使ったものです。大企業を見ますと、コロナの令和 3 年のときに 40%まで達し、少し低下してきているという状況です。

次に人材育成の現状についてです。22 ページです。昔から OJT、OFF-JT のどちらを重視するかというところで、OJT 重視という回答が多くなっていますが、直近の 2 時点、平成 30 年度と令和 5 年度で比較したときも、OJT を重視するという回答を頂く割合が増えています。

23 ページです。計画的な OJT の実施状況です。令和 2 年度、コロナのときに一度落ち込んだものが、正社員については回復基調にある。正社員以外については、回復基調が見て取れないという状況です。右側が、企業規模で示したものです。大企業と中小企業で実施率に差が出ております。

24 ページです。OFF-JT についてです。こちらも OJT と同様の傾向がありまして、令和 2 年度に一度落ち込んだものが正社員は回復基調にあり、正社員以外は回復基調が見られないということです。右側のグラフは労働者調査を用いたものです。正社員について、事業所調査よりも回復しているように見えます。また、正社員以外についても、若干、回復基調が見られるようです。事業所単位よりも、労働者単位で聞いたほうが、回復が強く出ているということで、行っている事業所の中で OFF-JT 対象の職員が少し増えているということが要因として考えられます。

25 ページです。企業規模ごとに示したものです。この中で、特に 30~49 人の所を見ますと、事業所単位でも、令和元年度で 53%だったものが、令和 5 年度で 57%ということで少し伸びておりますが、労働者調査で見ますと、22.5%から 35.5%という形で大きく伸びております。ここで事業所によっては、対象の職員を拡大させているというところが出てきて、一方では、余力手を付けていないということで、同じような規模の事業所間でも差が大きく出てきていることが見て取れます。一方で、正社員はそうですが、非正社員につきまして、労働者単位で見たときも上昇が見て取れないという状況です。

26 ページです。そういった非正社員に対して、人手不足状況下において何か対応があるのかということで見えたものです。人手不足を緩和するための対策を取られている企業に、何を取っていますかと聞いた調査です。賃金の引上げ、中途採用を強化するということが一番多い対策とはなっておりますが、非正社員から正社員に登用を進める所が 37.5%、教育訓練・能力開発による業務範囲の拡大を図るという所が 28%、非正社員の活用を進

める、量的な拡大と業務の高度化が 25%です。人手不足の軸が加わりますと、非正社員対応、能力開発が一定程度着手されていることが見て取れます。

27 ページです。OFF-JT について少し深堀らせていただきます。JILPT 調査を用いて、令和 5 年度に OFF-JT を受講しなかった方のうち、どのぐらい OFF-JT を受講したいと思っていたかということを見たところ 43%でした。一定程度受講機会がなかったけれども、実は受講したい方がいるということが見て取れます。

28 ページです。OFF-JT の内容について見たものです。実際に受講した OFF-JT を労働者に聞きますと、一番多いのが、ビジネスの基礎知識を習得する研修、次が、管理・監督能力を高める研修、その次が、新規採用者、主任、課長などの職層ごとに求められる知識の研修。こういった順番になっております。一方で、こういった OFF-JT を受講したいか、若しくは受講が不足しているかということを聞きますと、そういった一般的な知識、スキルは余り多くなく、現在の業務を行う上で不足している専門技術、より高度な専門技術、現況の変化に対応するための広範な専門技術・知識、こういったところを受講したいということが出てきております。受講しているものと、受講したいものの少しギャップがあるのかと感じ取れるところです。

29 ページです。技能継承の取組として、技能継承の取組を行っている企業は 85%です。多い取組として、退職者の中から雇用延長や嘱託による指導員として活用するというものです。企業規模に焦点を当てて、差が付いている所をハイライトしております。まず 1 つが、若年・中堅層に対する教育訓練です。ほかに、伝承すべき技能・ノウハウを文書化、データベース化しているか。高度な技能・ノウハウが不要なように、仕事のやり方、設計を変更しているか。伝承すべきノウハウ・技能の絞り込みを行っているか。ある意味、積極的な対策と考えられるようなことが、企業規模によって実施の差が大きく開いているということです。

30 ページです。人材育成に関する問題点としては、指導する人材が不足、人材育成しても辞めてしまう、人材育成を行う時間がないということが上位です。

31 ページです。能開法のツールの話です。職業能力開発推進者というものを設けております。能力開発計画の作成や、能力開発機会の確保に関する労働者の相談や指導の役割を担う者で、事業主に努力義務を掛けているものです。ただ、こちらはいずれの事業所においても、選任していない企業が 83%となっておりまして、余り進んでいないという現状です。

32 ページです。労働者の自己啓発実施状況です。正社員において 44%、非正社員において 16%で実施されています。自己啓発を行った理由として、一番多いものは、現在の仕事に必要な知識・能力を身に付けるためということです。一方で、転職、独立のためという方は 1 割程度という形になっております。

33 ページです。労働者の自己啓発に対する支援として、8 割程度の企業で正社員に対する支援を行っている。一方で、非正社員には 6 割程度。多いものが受講料などの金銭的

援助です。それを規模別に見たものが 34 ページです。差が付いている所として、教育訓練機関に関する情報提供、自己啓発を通じて身に付けることが望まれるスキルや知識の提示、こういったことが大企業と中小企業で実施率に差が出ています。

35 ページです。令和 5 年度の「ものづくり白書」から引用しております。「ものづくり白書」ですので、製造業を対象としたものですが、人材開発への期待を聞いております。品質の向上、作業時間の短縮、不良率の低下。人事面では、スキルの底上げ、モチベーションの向上、指導力の向上、離職率の低下ということを人材育成に期待され、それを実際に人材開発して効果を感じているという企業が大体 6 割、感じていないところが 4 割と分かれております。実感した内容としては、期待している内容と同様のものが挙げられております。効果を感じている所は、期待したものを実感として得られているということが見て取れます。この関連につきまして、周辺を見たものが 36 ページです。1 つが、環境整備として、人材開発を行うだけではなく、能力評価制度や個人ごとの育成計画といった人材開発の環境整備をしているかという点です。そして、右側の所ですが、実務で発揮するための取組として、スキルを獲得した場合に、それを配置転換でいかしているか、またプロジェクトチームの人選などで考慮しているかといった点を見たものです。青い所が、先ほどの 35 ページの人事面と経営面の両方で効果を実感していると答えた所。赤い所が、それ以外の回答をした所です。こうして見ていきますと、効果を実感していると答えた企業につきましては、能力評価制度の導入や、個人ごとの育成計画の作成といった環境整備も行っており、かつ、能力開発で得たスキルを発揮する仕組みとして、配置転換やプロジェクトチームの人選の考慮も取り組んでいる企業が多くなっていることが見て取れる結果となっております。

最後に、生産性と DX の話です。38 ページです。日本生産性本部の要因分析の所で、人材投資、付加価値創出という所が、日本は弱いスコアとなっております。別角度で生産性を見たものが 39 ページです。東京圏と地方を比較した際に、製造業よりも非製造業のほうが差が付いている形です。1 つの理由として、地方の労働投入シェア量が多くなっているものとして、生産性が低く、保健衛生・社会事業が労働投入シェアが多くなっているという点が挙げられます。

40 ページ、DX についてです。300 人以下の企業が、日米で比較した際に DX が進んでいないということです。主な課題としては、人材が足りないが 1 番に挙げられて、従業員規模が 20 人以下である小さい企業に関しては、人材に加えて予算の確保、何から始めたらよいか分からないといった点が課題となっております。DX の推進で、今、1 番の課題に挙がっていた人材についてです。41 ページです。こちらは日米で比較しますと、日本はアメリカと比べて人材の獲得について社内人材の育成や、既存人材の活用の割合が多くなっています。一方で、社内の人材育成プログラムが充実しているかと言いますと、OJT プログラム、DX 推進リーダー研修、デジタル技術研修の実施割合は米国よりも低くなっています。

42 ページです。人材に関して、そもそも DX で必要なスキルを定義できていない企業が 4 割程度という形です。

DX の関連で製造業について見たものが 43 ページです。こちらは工程別で大企業と中小企業、それぞれの DX の導入率を出したものです。導入が一番多いのは、やはり製造ということで、大企業と中小企業での導入率には差が付いております。

44 ページです。DX を始めるきっかけについて聞きますと、中小企業については経営者・役員からの発案が一番多くなっております。一方で、大企業については、社内からの要望、ボトムアップという形が一番多くなっております。また、大企業については、グループ企業・取引先からの要請、IT ベンダーからの推奨といったいろいろな契機があります。一方で、中小企業のほうが多い契機としては、国・地方公共団体からの補助金の活用ということになっております。DX を導入する際の人材確保の方法については、右側のグラフです。6 割ぐらいの企業が、企業規模を問わず社内人材の活用・育成ということです。人材確保はしていないという企業が 2 割強あります。こちらは DX を導入する部門の既存人材だけで DX を導入したということです。そして、新たに採用したのが大体 1 割程度、ベンダーからの出向者活用やベンダーへの外部委託が 1 割未満です。

最後に中長期的な傾向です。45 ページです。日米ともに非定型タスクが増加している一方で、定型タスクが減少している傾向があります。

46 ページです。自動化確率が高い職業に就いている人口割合が、日本は 4 割程度ということです。以上、長くて恐縮ですが、事務局からの資料の説明です。

○今野座長 ありがとうございます。すみません。もうちょっと時間をください。吉川さんが資料を作っていただいていますので、吉川さんのお話を聞いてから議論したいと思います。吉川さん、お願いします。

○吉川構成員 私のほうは、話題提供という形でお話をさせていただきたいと思います。この話題提供に当たりまして、企業さんからも御協力を得て、ヒアリング等してきたものです。それでは、1 ページを御覧ください。地方の企業というところで、人材の問題という形が、先ほどの御説明でもありましたが、まず、地方に残らないという所と残るといふ所が、かなり分かれています。残らないという所は、本当にごっそり若手がいなくなってしまうような地域です。多分、皆さんそのような認識があると思います。だから、残るといふのは相当愛着があって、地方にある会社になるべく就職したいというところがあります。地方に残らないというのは、やはり変化がないということで、そこに対して若い人たちが魅力を感じないという形になります。

もう 1 つ、経済がうまくいってないということを体感してしまうということがありまして、1 つの町というよりも、どちらかというと経済圏。買い物に行くにしても何にしても、ある程度の広範囲な所で比較的車で移動するなど、いろいろな交通手段を使って移動している。その中でも、要は労働の範囲内でもあるし、自分の活動範囲内という形なので、そこが何らかの形で活性化されていれば、それなりに人も残るということになっています。

だけど、今、一番大きな問題点と言われているのは、意外に中堅どころ、簡単に言うと、氷河期時代の 40 代ぐらいの方々がやはり地方でもないというところがありまして、若い 20 代の方が就職したら、上司がいきなりもう 50 代、60 代になってしまう。それが結構大きな問題だということが言われておりました。

そうすると何が起きるかという、横のつながりが思った以上に作れない。特にそれが個社という形ですと、地方でどうしても規模が小さな会社さんになってしまいますので、要は、ある種の孤立になってしまいます。企業間の横のつながりをうまく、それを経済圏という形でもう少し大規模に作れないのだろうかという話で、それが結局は若手の育成にもなるし、ある種、要は背中を見ながら覚えるという技能などに関しても、年代が離れ過ぎてしまうと背中が見れないのだそうです。どの視点で見ていいかということ自体、教えてもらえないということになりますので、意外にそういうところでの世代が空き過ぎたことに対するデメリットが感じられているようです。そういうところを、何らかの形で作れないだろうかということが、残らない地方のほうで聞かれていました。

残るほうの地方ですと、小さな会社さんが多いので、人材育成、先ほどの資料にもありましたが、個社で育成するということ自体にもう限界がきてますということが非常に大きいです。特に OJT しかできないという言い方で、Off-JT ということに対しては、業務のこともありますし、それを回すということが社内的なリソースでは無理と。では、地方のほうにそれなりに Off-JT の研修が言うほどリッチにあるのか、つまり自分たちの手が届く範囲、教えてほしいものがあるのか。なかなかそういうものもないのだというところに、結構難しさがあります。

先ほどと同じように、若い人の上がいきなり 50 代、60 代になってしまうということなので、会社全体で変化をするというムーブメントがやはりない。なかなか起きづらいし、若い人たちが、ある種感じていても、それを言い出しづらい雰囲気がどうしてもあるというところから、埋没してしまいそうな雰囲気というのを持っている、若者が孤立してしまうというところが報告として出ていました。

両方のタイプとしても、結局、氷河期問題は、氷河期の人たちの問題もあるのですが、結果的には社会構造としてコミュニティの希薄さを生んでしまったというところを、両方ともすごくおっしゃってありました。

地方の問題に関しては、結局、地方に残れない人たちを氷河期時代の人たちが作ってしまったというところから、そこの断絶が思った以上に深刻なのだとということで、コミュニティをどういうふうにある種作っていくかということが必要です。何からそれが出てくるのかというと、先ほども言いましたように、背中を見て学ぶ、どういうふうに課題を抽出していいのだろうか、どういうふうにレポーティングすればいいのだろうかという、いわば基本機能ということ自体を伝授できる年齢幅がやはりあるみたいで、それに対して、機会を失ったということが大きいという話をしています。変化があるということが学びを生む原動力になるわけですが、それを何らかの形で体感できるような仕組みを、人工的にど

ういうふうに作っていくかというのが課題なのではないかという話をされていました。

次の2ページを御覧ください。ポンチ絵を描かせていただいたのですが、今度は労働者の方々に聞いてみますと、学習で何を学びたいか、先ほどの細かい資料にもたくさんありましたが、大きく分けると伴走型と言って、企業がどういうふうにやっているのかという現況に対して、自分がどう貢献したいかという視点で考えますので、基本的には企業が向いている方向に、なるべく自分がもっと、より協力的に力を発揮できる方向の学習をしたという方が非常に多いと。縦の幅が人数の割合だと思ってくれればいいですが、ここがやはり非常に多いです。もちろん、目標を持って何らかの形で自分で頑張るというのを志向型と言っています。

もう1つは、自分の人生を何らかの形で、QOLを高めようとか、知的好奇心でやっている方がいますが、やはり圧倒的に多いのが伴走型で、会社の現況に対して何らかの貢献をするということがあります。この絵は全部生成AIで書いたのですが、ここで目隠しをしているところがポイントでして、では企業のほうが何が問題かというところ、どういう方向に向いて会社を持っていったらいいかということが、なかなか示されないというところが問題なのです。そうすると、どの方向に学習していくかというのは、今やっていることプラスアルファで、自分がどんなふうになっていけばいいのかというところ以外は行けないと。企業全体がもう少し何らかの方向性が見えるようになってくると、また違ってくるのではないかという点が挙げられていました。

そしてもう1つ、学習の問題では、企業もよく短期評価という形で、研修を受けたらどんな効果がののかとすぐ言われますが、学習って積み重ねないとなかなか効果が上がらなかったりもするので、それがある意味染み付いてしまっているところがあって、企業だけではなく個人も、では自分は何ができたのだという短期評価に比較的なりがちだということもあります。その評価も、もう少し何らかの形で考えられるといいなという話が出ていました。

その次の3ページです。これは先ほどのコミュニティの所とも関係するのですが、要は、社内の評価は当然大事なのですが、例えば、それが何らかの形、「ハッカソン」などで取り上げられたり、自分が技術者集団の中だけで評価されるなど、何らかの形で別の評価軸があると、そこでまた技能を発揮して、その結果、また会社の中で貢献できるという形になります。いろいろな意味で、活動できる部分があると、相手から学ぶことから、差を見い出して、その差が学習機会になってきたりするの人間ではどうしてもありますので、そういう意味で、何らかの形で複数のコミュニティに属しているということを作ることがとても重要だということが、ある種言われております。正に地方などに行きますと、こういうところが意外に薄いということが問題なので、属しているコミュニティの数が都心よりも随分少ないのだというところから、この強化が重要なのではないかということが言われていました。そのようなところだと思ってください。

次に4ページを御覧ください。今度は、AIと関わるところでヒアリングをしてきまし

た。私ごとでございますが、実は大学の先生もやっていますので、去年の定期試験問題を生成 AI に解かせたら、大体 2 割ぐらい解けたのです。同じ問題を今年もやった結果、9 割解けてしまったのです。精度が格段に上がってしまって、なかなかつらい時代になりましたというところでございます。同じように、AI の進展によって事務やプログラム作成などは、実はものすごくできるようになってしまって、多分、来年は、1 年たっただけでどこまでできるようになるかはなかなか予測しづらくなったという状態です。

そうなりますと、AI をどう使っていくかが授業の効率化にものすごく影響するということは、ほぼ予測の範囲で間違いないだろうということです。そうすると、ある程度の熟達者との差というものを、ものすごく小さくできるというのがポイントの 1 つです。では、これをいかした研修を、どういうふうに打てるのだろうか、そこを考えていかなければいけません。そうすると、人が特に AI でなかなかやりづらい所というのは、どうしてもロジックを組み立てるところや、どういうふうに分析していくのか、いろいろなデータ分析でも、それをどう解釈するのかというところが非常に難しいということがあります。また、「非認知能力」と書いていますが、やる気とか、いろいろなところも含めて、これは AI にできるわけではないですから、そういうのを維持することが、ますますもって脚光を浴びてくるだろうと思っております。

AI との付き合い方というところでは、これは先ほどのコミュニティともすごく関連するところで、自分の所だけでやり取りしているのは、情報の入手の観点から言っても非常に難しいのです。我々は学会に属していたり、国際的ないろいろなつながりがあったりするので、どんなふうに進展するなどの情報がすごく早く入ってくるわけですが、コミュニティがそういう所に根ざしてないと、なかなか難しいのです。なので、我々ですら外部との関係性をもっと強めないと、実は生きていくのがなかなかつらくなってきています。地方の方はますますそうですし、外部とどういうふうにつなぎ合っていくのかというのが、実は AI 時代ではもっと出てくるだろうと思っています。

もう 1 つ、テクノロジーデバイドと書かせていただきましたが、中小企業の方というのは、当然人数がいらないわけですから、AI 従事者であっても兼務者がすごく多いのです。そうすると、専門性というものがなかなか確保できるわけではありません。だんだん時代的、専門的でなくてもいいという話になってくると、やはりそこには現況とのギャップが存在しますので、使っている所では、そこには若手の学生さんなどに何らかの形で支援をしてもらってという会社が比較的うまくいってたりします。新しいものと現況とを組み合わせるような仕組みがそこには要るのだろうと思っています。

それから、「ハッカソン」とか「アイディアソン」などの所でイベントをやっていくというのはいい学習機会になりますので、学習というのは研修だけではないのだと。何らかの自分の会社のテーマを使いながらやっていくイベントというものが、1 つは効果的に働いているという事例もありました。それらの所をきっかけに、勉強会というものが草の根的に広がっているということもありまして、そういう所はうまくいっています。私も時々

そういう所に呼ばれることもあるのですが、オンラインでの勉強会なども開催されておりまして、そこの中である程度の情報共有をやっていくだけで大分変わってきます。

次の5ページを御覧ください。DXに関してです。いろいろな会社がDXは重要だということをおっしゃっています。では、DXがうまくいっているかということ、1つはデジタル化だけで終わってしまう所もあるのですが、DXのところでデータがどうつながっているか、どのデータとどのデータを組み合わせれば何ができるかというところが、実は体系的に分かっているわけではありません。実はここが非常に大きなポイントです。欧米の経営者というのは、これが分かっている方がすごく多いのです。日本の場合、そうっていない所が多くて、実際にデータ分析をしたことのない経営者の方がどうしても多いです、よく欧米で言われるのが、『サイエンス』や『ネイチャー』を読まない日本の経営者という言い方をよくされるのですが、テクノロジーについての知識が、やはり日本の経営者は少ないという言い方をよくされます。

でも、何らかの形で、その仕組みが分からないにしても、どこのデータがどういうふうにつながって何の結論を出せるのかという、その流れに関するある程度の仕組みを知っている何らかの形の経営者的な方々、意思決定できる方々の訓練が結構大事なのかとは感じているところです。

そしてもう1つできているのが、先ほどのOff-JTとも関連するところですが、抽象-具象化ということは、実は適応能力の訓練にもものすごく役立つのですが、この訓練がなかなかされていない。だから、データを示されても分析結果を読めないとか、一般論で言われたものが、自分の会社だったらどうなるかという考え方がなかなかしづらい。この訓練が意外とされていないということが今回の大きな抜け穴だったということが、ヒアリングでよく分かりました。何らかの形で、技術を有する人と管理者の両面を持ったような訓練をしないと厳しいのかなと感じております。

次の6ページを御覧ください。実際にどのように取り組んでいるのかを、ある程度まとめたのがこちらです。大企業と中小企業の大きく2軸に分けてみました。大企業は、AIもDXも人材がやはりいます。中小企業は人材不足だという点はそのとおりです。でも、大企業の場合は課題点がないかということとそんなことはなく、組織間の調整がものすごく大変です。それで時間の遅れが出てきます。

中小企業は、その点では時間の遅れは余りないのですが、二極化しているというのが大きな問題です。早い所はものすごく取り入れて頑張っていて、下手な大企業よりも進んでいる所もあります。でも、遅い所というのが、それが取り組めない状態です。1つ大きな要素というのが経営者の高齢化で、変化をなかなか嫌ってしまうというところがあります。もう1つは、中小企業ですとどうしても資金やいろいろな面での不足がありますので、ステップ・バイ・ステップで進むものに対して、どうしてもワンステップごとに成果が必要になってきます。その変化が経営指標の売上などの分かりやすいものに結び付いていけばいいのですが、そうでないときは、先ほどのこれが次の段階で何に効いてくるのかという

見え方がなかなかないものですから、そこで、結局効果がなかったねという、本当は効果がなかったわけではないのですが、今測っている指標の上では見つらなかったというところで止まってしまうという例も多々聞いております。

では、コンサルなども中小企業では使っている所もあるのですが、そこでの欠点が、実は大企業のコンサルと同じように内製化に行ってしまうというところがありまして、大企業の場合、内製化するだけの規模があるのですが、中小企業の場合は内製化がなかなか難しく、かえって現況を圧迫してしまうということがありますので、その方向性を間違っている事例がやはりありました。

もう1つ側面で切り出したのが、では、どんな職業・業界でうまくいっているのかというところですね。ここに「知識集約型」と書いてますが、うまく何か使ってみようというメンタリティを持っていて、試しにやってみて、うまくいかなかったら撤退しようというぐらいでやっている所が実はうまくいっている。もう1つ、「労働集約型」と書きましたが、こちらは、人が努力によって頑張ってしまうと何とかなっちゃうのではないかとというふうになると、自分たちは頑張るのですが、人ですから限界がどうしてもありますので、システムに替えてもらうなど、そういうことがなかなか進まないということになってしまいます。ですので、業界というよりも、人で頑張ってしまうのか、ものは試しでやってみてというのかで、随分と成功と失敗があったように見えています。

最後に7ページを御覧ください。では、どんなスタックを期待するのかです。伴走型では、主に個人もそうなのですが、企業さんのほうにもナビゲートするための情報提供。個人、企業ともに何らかの形での情報提供と、活動のきっかけとなるようなイベントがほしいかなと考えております。例えば、「ボランティアの参加」と書いていますが、何らかの比較的軽いものから、エンゲージド・イマーシブ・ラーニングという言い方をしていますが、これは参加没入型学習でして、何らかのきっかけで参加をしていくと、そこから面白がってどんどん深みにはまっていく学習。このように、入口をすごく軽くして、そこから学ぶような仕組みというふうにやっていくと、意外に人は学んでいくなというところがあります。

2番目の所です。先ほど地方の所でもありましたが、やはり個社で対応するということがなかなか難しいというのが地方の実態ですので、何らかの形での複数の企業連合、若しくはある程度の地域での学習サービスというのは存在するのだろうか。複数の会社をまたがった教育訓練というのできるだろうか。そういうところを考えていただければと思います。

特にその中でやっていただきたいのは、先ほどのデータの分析です。これからはどうしても必要になってくるところですが、その分析のテクノロジーもそうですが、読み方。そうなってくると、自分の所に適用できるということで、抽象-具象のやり方。これが結局は知識の適用の技術ということになりますから、そういうものを作ってもらいたいと思います。それができれば、何らかの形で、学習の標準プログラムという形になっていくと、

ある程度、すごく分かりやすい指標となるのではないかと考えております。また、人材育成のためのリーダーの育成、人事部さんの訓練ということになるかと思いますが、そういうところも必要になってくるのではないかと思います。

もう1つ、先ほどの事例でも挙げましたが、学生と企業とのコラボレーションという形で、新しいことを学んでいる学生さんと現況をきちんと結び付けるというのは、学生さんにとっては実状を知る、現場を知るいい機会でもありますし、企業さんにとっては新しい技術、新しい知識が入る。また、先ほどもあったように、高齢化など、いろいろなことも含めて変わりにくいということが、学生さんとだと変わりやすくなっていくということがありますので、そういうところで何らかの形での支援というものがあると面白味が増してくるのかなと思っています。

あとは、人事の担当者の教育訓練をもう少しできてこないといけないと思っています。

「チャンスのデザイン」という書き方をさせていただいていますが、仕事をどういうふうに割り当てるかなど、教育訓練だけではなく、全体的に従業員にどんなふうにチャンスを与え続けるのか、それは非正規の人にとってもそうですし、仕事の当て方なども含めて、意識を高めるような人事育成担当者訓練というのがあったほうがいいと思っています。また、こういうものが、単体のものではなく、幾つか重ねていくといい効果が選べるようなデザインをされるといいのかなと思います。私がいろいろな会社とヒアリングをしてきた結果ですので、御検討のほど、お願いいたします。以上でございます。

○今野座長 ありがとうございます。それでは、今の吉川さんのプレゼンと、先ほど事務局から、こういうテーマでやってほしいという論点の資料2がありますので、そのようなことを頭に入れながら、あとは自由に議論をしたいと思います。どうぞ。

○山田構成員 最初は資料の質問です。その後にコメントを2、3したいのです。1つ目は、事務局で作っていただいた大部の充実した資料の25ページです。これは非常に興味深く、OFF-JTの実施がどうこうということで、事業所調査と個人調査がある。事業所調査だけで見ると、必ずしも増えているわけではないけれども、個人調査を見ると増えているので、多分、やっている所は結構対象を広げているのではないかという御指摘があったと思います。これを見ていくと、特に30～49人が増えているのです。小さい所で増えている。これは非常に興味深い動きです。正にここが人材投資として重要になっていくと思うのです。この背景みたいなところを、もうちょっと教えていただきたいというのが質問です。コメントも一緒にやってしまいませんか。

○今野座長 コメントは長そうだから、資料のほうを。

○横田政策企画室長 こちらは能開基本調査を使用していますので、労働者調査は事業所調査とひも付いています。つまり事業所を経由して、労働者のほうに質問をしているものです。その中で個々の企業においてどういう事情がというところは、サンプル的にしか把握しておりませんが、人手不足の中でもあり、やはり人材育成もして、業務範囲を一人一人拡大していったって、どこのラインでも使えるような人材を増やしていきたいという考えを

持ち OFF-JT を広い範囲で実施しているという企業のことをお聞きしたことがございます。先ほど吉川先生のお話にも、小さい企業は複数の役割をこなさないと回らない実態があるというお話がありましたが、恐らくそういった事情もあり OFF-JT 対象者を増やしている所が増えているのかなと、推察のコメントで恐縮ですが、そのように感じております。

○山田構成員 人手不足が理由だったら、自ずと起こっているという解釈になるのですけれども、そこが本当なのか。これは私も興味があるので、引き続き分析なり、もうちょっとデータを見ていくと、何か政策的なインプリケーションがあるのかなと思いました。

あとはコメントです。論点の資料2、企業全般の所の2つ目のOJTやOFF-JTのやり方の話です。従来に比べてOJTによる人材に頼ることが難しくなっていると考え、OFF-JTや意識的な学びがより重要になってくるのではないかという問題提起をされています。私も賛同しますが、何となくOJTが駄目というか、OJTからOFF-JTや意識的な学びにシフトしないと駄目というような印象を受けるのです。そういうものではなく、私の認識だと、人材育成をするときに非常に効果的なケースというのは、どういう仕事在今后役に立つのかが明確に見えたときだと思うのです。

実は、資料の分析の中にも興味深いものがある、「ものづくり白書」の中で、今後どういう仕事に就くのが見えている企業のケースというのは、非常にうまくいっているというものがあつたと思います。もうちょっと理屈っぽく言うと、人材マネジメントというのは、人材育成やジョブアサイン、評価というのがばらばらにあるのではなくて、これらは連動しているわけです。その連動をどういうようにつくっていくのかが非常に大事で、そういう観点から人材育成の在り方を見ていく。そういうつながりを意識した問題提起をしていったほうが、ここに対しての表現ぶりや問題設定がいいのではないのでしょうか。それが1点です。

もう1点は、ここからちょっと波及してしまうのですが、人手不足で労働時間が減少する中で、企業における人材育成はどういう工夫があるかという問題提起があります。これは労働時間だけの問題ではなく、すごく根本的な問題です。それが実は先ほどの吉川先生の御発表の中に、結構ヒントがあるのではないかと考えています。多分、今後は個人が主体的にいろいろなことに取り組んでいかないと駄目だとなったときに、単純にどれぐらいお金を付けて、プログラムを作るといふ話ではないのです。いろいろな刺激や問題意識が、個々の労働者にどう入ってくるのか、そういう環境づくりをしていくことです。

もう1つは、「ラーニングコミュニティ」という言葉があります。1人で学ぶより、多分みんなで学んだほうが効率的だと思うのです。その強い1つの理由として、日本にはかつてQCサークルというものがあつたと思います。ある意味、そこにあると思うのです。吉川先生の具体的な御提案にもあつたと思うのですが、特に地方の中小企業などはそれが難しいので、同じ年代の人たちが中小企業の枠を超えて集まっていくような仕組みを行政が少しつくっていったり、あるいは大手企業だと、企業名は忘れましたが、最初に若い人に自分たちでグループをつくって、どういうところで企業の中に問題があるのかを

発見してもらって、グループワークをさせながら解決策を考えてもらう課程で、結果として人材育成をしていくという仕組みが、確かあったと思います。そういうように人材育成の仕組みを新しくつくっていくような在り方も含めて、ここを少し深掘りして提案していくと、いろいろな所で役に立つのではないかと思います。ちょっと長くなりましたけれども、そういうコメントです。

○今野座長 事務局から何かありますか。なければいいのですが。

○横田政策企画室長 具体的な育成の在り方を含めての広義での問題提起を頂きましてありがとうございます。ご指摘いただいた論点の設定の表現ぶりについては、十分表現できていないところもあり、こういった点は今後の資料で修正させていただきます。

○今野座長 今言われたことを更にちょっと抽象化すると、やはり人材育成がうまくいく条件は、何のためかがはっきりしていることです。もう少し言うと、需要サイドから入りなさいということです。第1番目は、需要サイド側を考えないで教育しても、効果はありませんよということですね。第2番目は、教育訓練を効果的にやるには、やはり外的刺激と仲間がいなければということです。多分、大企業だったら何となく仲間づくりができるけれども、中小企業だと同じ分野にぽつんと1人しかいないとか。そうすると、仲間づくり、あるいは学ぶことについての人的なつながりを意識的に地域でつくることが重要で、そこで公的な機関が何かできる余地があるのではないか。抽象的に言うと、この2つではないかと思ったのですが、いいですか。

○山田構成員 おっしゃるとおりです。ありがとうございます。

○今野座長 上手にまとめたかな。

○山田構成員 はい、もう。

○今野座長 言われた通りだよ。私もそう思います。どうぞ、いいですよ。

○宮地構成員 私自身、中小企業向けの DX 導入ガイドブックというものを編纂した経験がありますので、本日はそれを基に、何か一言申し上げることができればと思って参りました。事務局が出してくださった資料で、特に中小企業の DX に取り組むきっかけが、経営者からの発言、経営者からのアクションであるということがありました。それに加えて吉川先生のお話を聞いていて、中小企業の DX 導入の鍵になっている経営者が高齢化ということもあって、データサイエンスにもなかなか付いていけず、DX の導入が足踏みしているのではないかというお話があり、それは私の体感とも一致しております。

今までお話があったとおり、幾つかの支援のプログラムを用意して、その外的刺激で取組を促していくことも、もちろん非常に重要ですが、私が、それに加えてすごく重要だと思っているのは、外的な取組を内発的な動機でやろうとする、その内発的な動機を引き出していくことがすごく重要だと思っているのです。というのは、やはり新しい取組を入れるということは特に中小企業、しかも経営者が高齢化しているような中小企業だと、本当にハードルが高いことだと思うのです。それを頑張らなくても DX 導入ができるようにする環境を整えていくことが、非常に重要だと思っています。

頑張らなくてもいいためにはどうしたらいいかと考えると、外的刺激も重要だけれども、その外的刺激を内発的な動機で受け入れるような仕組みを、何かつくっていく必要があるのではないかと考えています。具体的に言うと、DX に取り組まないと損だよねとか、DX に取り組むと具体的にこういういいことがあるよねというところを明確に示していくことかと思っています。これは私が昨日の時点で考えていたことですがけれども、蓋を開けてみたら原先生がおっしゃっていたことと全く同じことでした。何がその人にとってのメリットかを明確に示していくことが、非常に重要だと思っています。

○今野座長 その点について、私から質問したいと思っていたのです。中小企業が生産性を上げたいと考えたときに、機械等のハードで対応する場合と DX のようなもので対応する場合がある。もちろん分野は違うと思うのですがけれども、DX が遅れているからもっと手を入れなければいけないというときには、ハードはそうでもないということですか。つまり、機械を入れて効率化を図るということについては、中小企業の経営者は抵抗しないけれども、DX のようなソフトを入れようとする抵抗するのですか。私はよく分かりません。種類は違いますが、同じ技術ではないか。気を付けなければいけないのは、例えば「経営者は非常に保守的だ」などと簡単に言ってしまうと、じゃあ、ハードも入れないよねという話になってしまうから、やはり DX の問題というときには、ハードと何が違うのかということ意識する必要があると思ったのです。この点はどうか。やはりハードと DX や IT は違うということですか。

○宮地構成員 一言だけ申し上げたいのですが、今までの技術革新というのは、ハードを入れることによってこういう違いがある、こういういいことがあるというのがすごく見えやすかったと思うのです。DX による技術革新というのは、目に見えづらいプロセスの改善というところがあって、DX を導入することによって何のメリットがあるのかというのが、ハードを導入することによる革新よりも見えづらいところが非常にあると思っています。中小企業の方だと、今、既に日常で業務がそれなりに回っているじゃないかと。DX やデータサイエンスの観点から見ると、十分に改善の余地はあるけれども、そこがなかなか見えづらいというところがあるのかなという気はしています。

○今野座長 戦略的な意思決定に DX や IT を活用するなどとは考えていません。今ある定常的な業務の省力化をしたいだけです。そうすると、テレビのコマーシャルでやっているような、楽楽経理何々というのがあるじゃないですか。ああいうものを入れれば省人化できるなどということはすぐに分かるじゃないですか。そういう分野では意外に DX や IT の効果は見えるはずではないかと思うのです。そうすると、DX ならではの対応というのが、もう少しはっきりすると思うのです。

○大嶋構成員 少し前に中小企業の経営者の方々と対話をしながら、中小企業のリスクリテラシー入門という報告書をまとめた経験から、お話させていただきます。確かに今は昔のように、大金を掛けてシステムを投入しなくても、コストを低く抑えつつ効果を出せるような IT ツール、デジタルツールものがたくさんあります。ただ、いざ従業員にそれを使っ

てもらおうとすると、使いこなせないという問題が非常にあります。1人でも使いこなせない人がいると生産性を上げることが難しいという中で、従業員にどうやってついてもらうか。従業員が新たなツールを使いこなせるまでには数年掛かる場合もあり、経営者が今こういう課題があって、このツールでこういう成果を出すのだという意思をかなり強く持っていないと、その数年間が耐えられないということが起きてしまうのです。

○今野座長　しかし、新しい機械を入れるのだって、最初は使いこなせないですよ。そこはいかがでしょうか。

○大嶋構成員　これまで長年やってきて、成果を出して価値を出してきた従業員から、「このやり方で何が悪いんだ。この新しいやり方をすることでお客様を待たせるじゃないか」という抵抗があったときに、このやり方で新しくやっていくことがどうして必要なのかということに全員が腹落ちして、皆さんが同じレベルで価値を出してもらうようになるためには、相当手を替え品を替えやっていく必要があります。中小企業の場合は、経営者がITやデジタル知識を持ちしっかりと意思を持って進めなければいけない。実際に、日頃のコミュニケーションだったり、盛り立てるような仕組みだったり、様々なことを通じてやっているのです。DXが成功していらっしゃる企業の経営者の話を聞くと、半分は最初の一步をどううまく設計したかというお話というケースがよくあります。

DXの話に戻しますと、最初に間違っ、大きなシステムを内製の方に走ってしまうという話がありました。内製の大きな仕組みをつくらうとするのではなく、社員ができるだけ使いこなせるもので、どううまく、早く成果を出すかというところの最初の一步を間違えると、その後もなかなかうまくいかないこともあるのです。企業が最初の一步をうまく踏み出せるよう情報提供だったり、仕組みだったり、伴走だったりが非常に重要ではないかと思います。

○今野座長　まだいきたいのですけれども、ここではこのぐらいにして、違うテーマでまた。

○黒澤構成員　大学で今、DX化ですごく悩んでいる立場として申し上げます。DX化というのは、根本的な仕事のやり方にまで踏み込まないとうまくいかないと思います。この機械でやったらこのプロセスが代替されるというのなら大変分かりやすいのですけれども、そういうものではない。デジタル化、デジタルイノベーション、DX化のプロセスというのは、働き方改革が難しいのと同じぐらい難しい。仕事の根本的なやり方を整理して棚卸しし、そのプロセスを簡略化しないと、DX化しても意味がない。今までの変なやり方をそのままプログラムに乗せて自動化しても、それではうまくいかないのです。それがとても難しいと思います。すみません。説得できたでしょうか。

○今野座長　坂爪さん、どうぞ。

○坂爪構成員　DXから離れていいですか。

○今野座長　離れていいですよ。離れましょう。

○坂爪構成員　資料2についてです。やはり人材育成の基本は、OJTだと思うのです。そ

を確認するということが大事だろうと思っています。仕事をアサインし、やらせてみて、何が伸びて、何が課題で、次は何をしたらよいのかを見せていくことが大事だと思います。

2点目です。では、OFF-JT は別にどうでもいいんじゃないのというのと、そうではない。OFF-JT のプログラムには、ともすれば必要性はあるが優先順位が高くない内容が押し付けられがちという構造があるように思います。そういう意味で OFF-JT というものが、優先順位の高いものや、今というよりは未来に向けて役立つものが含まれること等、企業がきちんと提示して考えてつくっていくことが必要だと考えます。プログラムの組み方の手法も、いろいろ工夫は必要だけれども、そもそも OFF-JT というものが、何となくやっておいたほうがいいよねというものの寄せ集めになっているところがあるとするならば、そこに変えていくことが必要ではないかと思っています。

3点目は、中小企業に向けてです。シェアをするという考え方を広めていく。例えば大企業は、多くの研修コンテンツを作っていますが、もう使われていないものが山のようにあるはずです。もしかしたら、それをちょっと変えれば、ほかの企業でも使えるようなものが数多くあるのではないのでしょうか。中小企業にとって OFF-JT のハードルの高さが、コンテンツを自作することの難しさにあるとするならば、仕組みやコンテンツなどを共有するようなものが、何かできるといいかと思いました。以上3点です。

○今野座長 最後のシェアについては、山田さんがおっしゃったことに近いですよ。大企業の例示をされましたけれども。

○山田構成員 そうですね。その論点も連続しているのですけれども、ヨーロッパなどを見ると、ドイツなどはそうですね。業界全体で共有するような仕組みです。やはり大手がその辺りをかなりつくり込んで、中小が受け入れているというケースがあると思うので、より形ができたものを。私が先ほど言ったのは、もうちょっとアドホックなイメージだったのですけれども、そこは連動している話だと思います。

○今野座長 私の知っている範囲内で、そういうことを体系的に調べたデータはないのですけれども、大企業の場合は普通、企業グループ内でシェアしているのでは。一次下請や二次下請の人たちを、ちゃんと大手が訓練コースを持って面倒を見るということはやっていますよね。そうすると、そういう所に入らない中小企業は全然駄目ということになってしまう。もしシェアが必要だったら、企業グループ内のシェアを超えて、もう少し社会的なシェアをどうするかということを考えなければいけないかと思うのですが、どうですか。こうすればいいとか。

○坂爪構成員 こうしたらいいですというのはないのですけれども、例えば厚労省が作成している事例集がありますよね。あれも1つのシェアだと思うのです。どうしても誌面に限られるので、具体的なコンテンツまでは記載されていないかもしれません。しかし今は、QR コード1つでシェアができるわけですから、事例集の中からコンテンツに飛ばすようなやり方はあるのではないかと思います。

○今野座長 そのことを少し引っ張ると、公共政策としては大企業の事例をいっぱい集め

て、中小企業の人たちがそれを見られるようにするということが、このシェアを進める政策の1つではないかということになりそうですね。どうですか。

○坂爪構成員 そうです。もちろん中小企業でも素晴らしいものをつくっている所はあるので、それも対象になるかと思います。

○今野座長 どうぞ。

○菅沼構成員 今の議論の発展になりますが、好事例やモデル事例を公表し共有していくことは大変重要です。東京都の政策でも、DX や AI などいろいろな事業があり取組をしています。しかし、実際のところは事例を出しても、自分たちの会社の事業や課題にどの事例が合っているのか、案外分からない企業が多いという話もお聞きしています。

○今野座長 自分で考えるのは難しいということかな。

○菅沼構成員 中小企業は、そういうところが結構課題になっています。本日、吉川先生から御発表いただいた内容の中で後段のところに出てきました、「伴走型支援学習では企業にその方向性をナビゲートする情報提供が必要である」というところです。吉川先生のおっしゃるとおり、私もそれが大変重要かと思っています。「あなたに合っている施策はこれですよ」というようなものを教えてあげる、その仕組みづくりが大変重要な気がしています。そういったことが先生方の御意見や皆様の御意見をお聞きして、何かヒントにならないかと思い、御意見を出させていただきました。

○今野座長 そうすると、10 件や 20 件といった数の事例は集めないで、2 万件とか 3 万件の事例を集めて、それを毎年、1,000 件ぐらいメンテナンスをして大きなデータベースを作る。あとは、それを企業が使えるようにサポートする人を付けておけばいい。そういう仕組みを公的につくったらどうかという話になるのですけれども。

○菅沼構成員 おっしゃるとおりだと思います。誰かがナビゲートすればよいのです。多くの事例がバックヤードにあればいいと思っています。それを誘導するコーディネータがいて、それをきちんと伝えることにより、企業にしかるべき施策を紹介し、その企業に合ったものを使っていただくというのが一番いいと思っていますが、これが案外できてなくて、その辺が大きな課題かと認識しています。

○今野座長 図書館にも図書館司書がいて、その人に頼むと「この本はどうですか」と言ってくれます。そういう人がデータベースの所にいればいいのでしょ。「うちは今、こういうことで困っているんですけど」と言うと、パパッと調べて、「あの事例とこの事例とこの事例が参考になりますよ」などと言ってくれる人がいればいいのですよね。

○菅沼構成員 そういうことです。かつ、対象として中小企業もそうですし、中小企業で働く従業員も、また求職者も自分に合ったものがどれかというのが、案外分からないのではないかとこのところがあります。企業は企業単位で支援ができるのですが、個人になってくるとかなりの数になります。東京都だけで考えても相当な人口がいますので、そこをナビゲートするのは、なかなか難しいというのが悩ましいところです。

○大嶋構成員 厚生労働省の事務局の皆さんと、JEED の皆さんの前でお話するのもあれ

ですけれども、今の厚生労働省の施策の中で、生産性向上支援訓練というのがあります。その枠組み中でセンターで相談を受けて、どのような訓練をするのかまで提案しています。しかも、最近は DX のメニューをかなり増えており、商工会議所などに話を聞くと、かなり評判がいい。なぜかという、安価というのもありますけれども、企業の会議室にやって来て講演をしてくれて、座学と実習のバランスも考慮してくれたりする。

経営者に人材育成の話を聞くと、「1 時間の講座のうち 10 分不要な内容が含まれるなら、その講座は受講させたくない」とおっしゃったりするのです。それぐらい費用対効果をもものすごく考えていて、我が社に必要な訓練だけをやりたいと考えている企業にどこまで寄り添って、中小企業の訓練機会をつくるかということがすごく大事かと思っています。そのような柔軟性のある枠組みをしっかりと増やしていくことが重要です。この訓練で企業の相談にあたる相談員にどういう方々がなられているか分からないのですけれども、相談員の資質を高め、情報提供や提案機能を強化していくことも、この枠組みが中小企業の実情に寄り添うという意味では必要ではないかと思いました。

○今野座長 現在でも生産性向上訓練はやっているわけですね。今おっしゃったことを政策的にもう少し忠実にしろというのは、仕組みはいいから、それを 3 倍、4 倍にしろということですね。

○大嶋構成員 相談員への賃金はどの程度なのか、どのぐらいのスキルの方が集まっているのかなど、もしかしたら相談員の質の向上に関わる課題もあるかもしれないですね。

○今野座長 これは調べなければいけませんけれども、今の体制で全国の中小企業のニーズに、量的に的確に応えられているかどうかという問題がありますよね。その問題と、量的には OK だけれど質的に合っていないなど、両方あると思うのです。量的にも十分かという問題は、どういう感覚ですか。

○大嶋構成員 この制度がよく知られている地域では、すぐにいっぱいになってしまうこともあるという話を聞いたことがあります。

○今野座長 ということは、まだ足りないということになるのかな。黒澤さん、どうぞ。

○黒澤構成員 皆さんの御意見に大賛成です。そもそも論のところ、つまり今までのメンバーシップ型の日本的雇用慣行の下でなされてきた人材育成の在り方から、今何が変わってきて、どこでどういう問題があるのかについて考えてみたいと思います。人々がターンオーバーするようになったり、技術革新のスピードが非常に速くなったり、いわゆる「VUCA」と言われる状況になっていることによって、企業が汎用的な技能を付与しても引き抜かれるという問題が生じている。つまり、引き抜き外部性がより大きくなっているということが 1 つです。もう 1 つが、特に大企業ではなくて中小の方々において、そうした環境の変化に応じた人材育成についてのノウハウがないという情報の欠落という問題がより大きくなっていると思うのです。

先ほどからの皆様の御意見をそこに当てはめると、例えば外部性という観点から言うと、

その外部性が業界特殊なのか、あるいは吉川先生がおっしゃったように地域的なのか。それによって、例えば業界内あるいは地域単位で内部化するという可能性がないのか。そのときに考えられるのが、始まったばかりの団体等検定制度的なもの。今までは認定共同職業訓練校もありましたが、その辺の枠組みを使った、いわゆる必要なスキルの見える化を業界単位的で推進する。1つの企業ではなく、もう少しグループの単位で外部労働市場に向けた見える化を通じて、そのグループで外部性を内部化していくという方向性があり得ると思います。

それと同時に、先ほどからのいろいろなお話で、伴走型という吉川先生からのお話や、共有という話もありました。山田先生がおっしゃったように、正に OFF-JT の労働者比率は、特に小企業でちょっと増えているけれども、やっている企業の比率は増えてないよねと。これ、女性の管理職比率も同じような状況です。課長の女性比率は増えていて、部長も若干増えています。しかし、女性の課長職が1人もいない企業というのは実は減ってない。それというのも結局、うまく回している所は進んでいるのですけれども、そういうノウハウがない職場が一定あって、それはやはり中小に多い。全く同じような状況が人材育成にもあるのではないかと思います。

そこで、やはりコンサル、つまり伴走型、シェアするということが必要だと思います。今回御提示いただいた資料には、身に付けることが望まれるスキルの提示を実施している比率に、規模間格差が非常に大きいというのがありました。以前、今野先生と一緒にやらせていただいた、知る仕組みや知らせる仕組み、それが中小にはないということですね。どのようなスキルがこの職場に必要なのかは、自分たちの職業能力、人材育成の在り方というものをきちんと理解しないと提示できないわけです。

だからコンサルという支援が必要だし、その次のステップとして、スキルと報奨などとの連動が有効になってくる。正に今回御提示いただいた資料にも、そういったいろいろな補完的な制度を構築しないと、人材育成はうまくいかないということが示されていましたが、それとも整合的だと思うのです。今後は、そういうノウハウも含めた形で支援していくという方向に、もう少し資源を集中させていくということが、理論的にも非常にかなっているのではないかと思います。

○今野座長 黒澤さん、まとめをありがとうございました。ちょうど時間です。まだ議論したいことはいろいろあるのですけれども、今日は時間なので、ここで切らせていただきます。また事務局で今日の意見を整理していただきたい。今日の資料でも参考資料2でしたっけ。これまでの皆さんの意見をまとめた資料があります。ここをどんどんリッチにしていくことが、すごく大事だと思いますので、それを事務局にお願いして、更に次回に議論を前に進めていきたいと思っています。それでは、私はここでいいかな。後はよろしく。

○横田政策企画室長 今野座長、ありがとうございました。本日御参加の皆様におかれましては、長時間ありがとうございました。本日の議事録については、構成員の皆様にご確認いただいた後、資料とともにホームページに公開することとしております。次回の開催

については別途、事務局から御連絡させていただきます。本日はありがとうございました。
○今野座長　ありがとうございました。