

# 産業人材分野を巡る最新状況と課題

経済産業省産業人材課 課長 今里和之

**1.構造的な賃金上昇の実現に向けて**

-----p.3

**2.人的資本経営の推進に向けて**

-----p.27

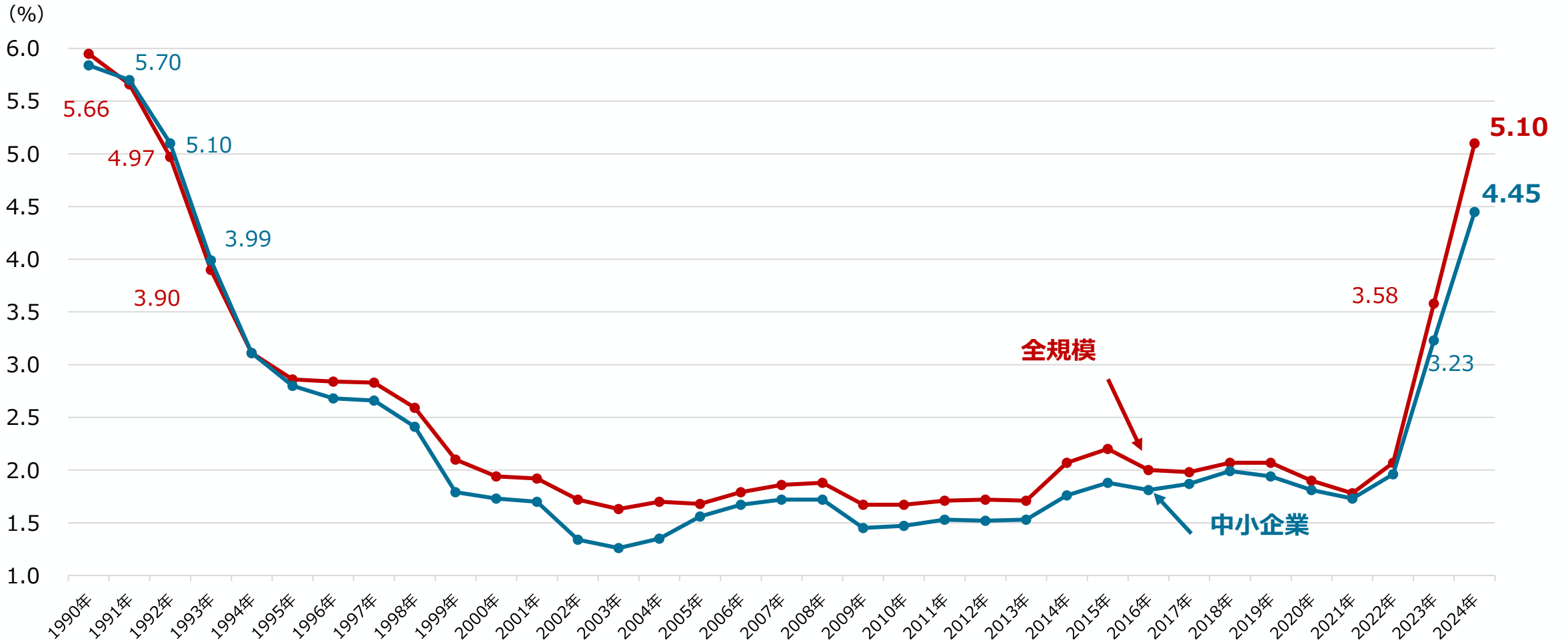
**3.リスクリングの推進に向けて**

-----p.53

# 1. 構造的な賃金上昇の実現に向けて

# 33年ぶりの賃金上昇。確実に潮目は変化してきている。

## 春季労使交渉回答集計結果（連合集計）の推移



※ 1：調査対象は、連合加盟企業の組合。中小企業は、組合員数300人未満の中小組合。  
※ 2：賞与等を含まない月例賃金ベース。平均賃金方式（集計組合員数による加重平均）の集計。  
※ 3：第7回最終回答集計を記載。

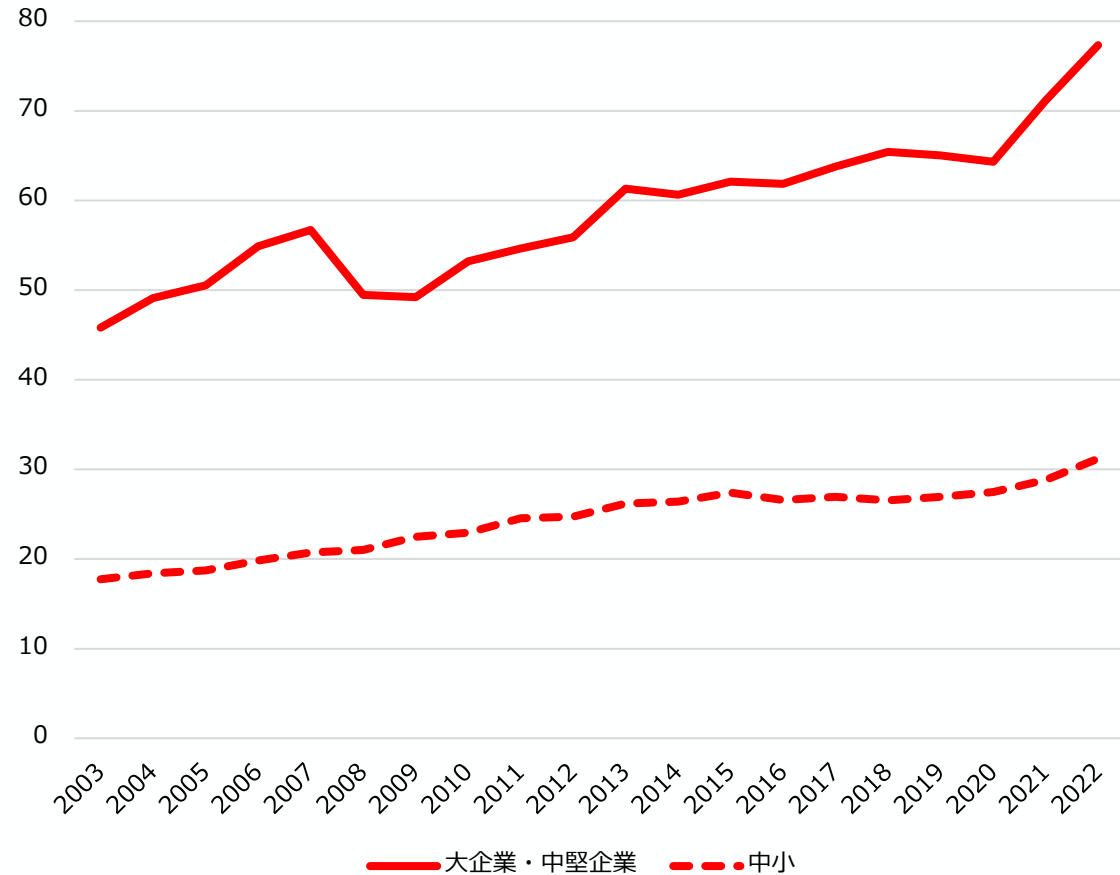
(資料) 日本労働組合総連合会「春季生活闘争回答集計結果について」

# 企業規模別の労働生産性の国際比較（日欧）

- 日欧いずれにおいても、企業規模による労働生産性の違いが存在し、大企業の方が中小企業よりも高い。

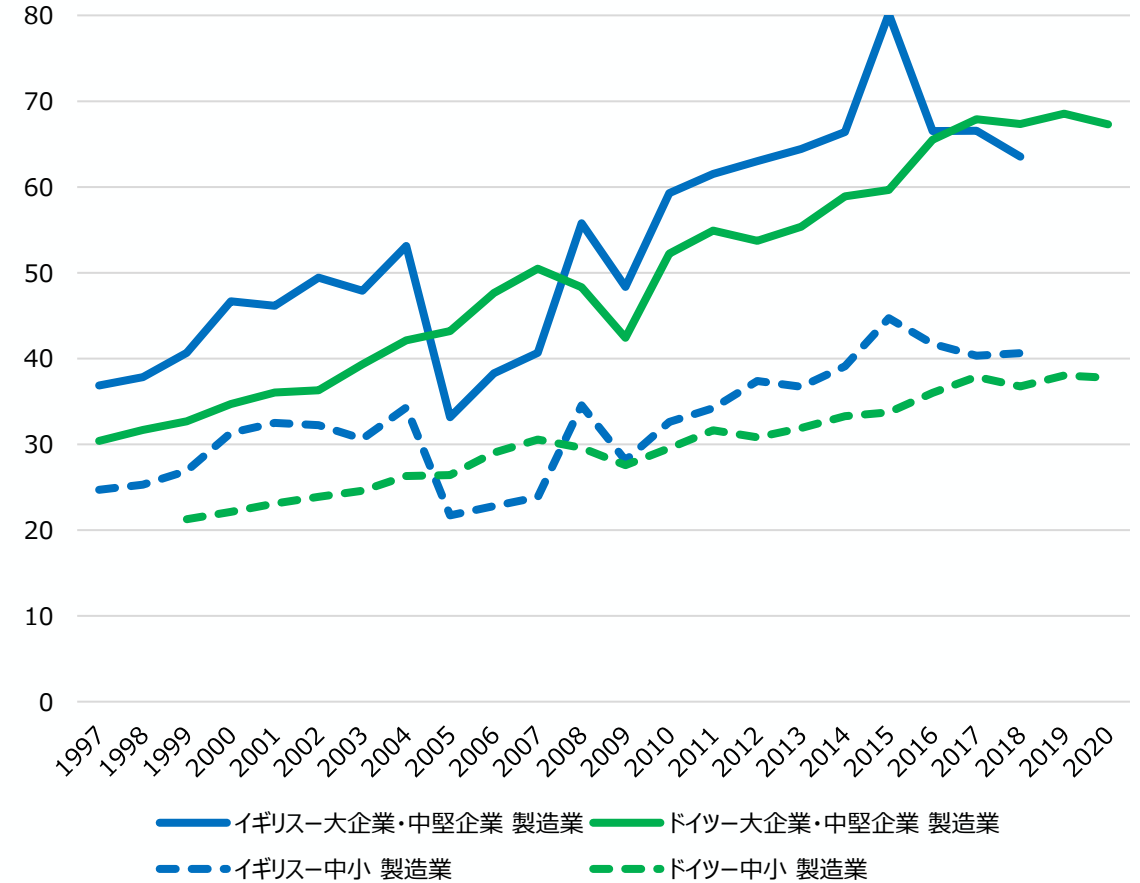
## 日本—全産業（金融業、保険業を除く）

（購買力平価換算USドル/人/時間）



## イギリス・ドイツ—製造業

（購買力平価換算USドル/人/時間）



（注）労働生産性の計算は、粗付加価値/労働者数/一人当たり年間総労働時間。企業規模は、EURO.statは250人以上を大企業・中堅企業、250人以下を中小企業とする。日本企業は資本金を1億円以上を大企業・中堅企業、1億円未満を中小企業と分類。EURO.statでは、労働時間が企業規模別には掲載されておらず、業種別のものしかないため、労働時間は、企業規模によらないものを用いている。これに合わせ、日本企業側も、毎勤のデータから、企業規模にかかわらず、業種別の年間総労働時間を用いている。日本企業の粗付加価値に関する計算は以下を利用。

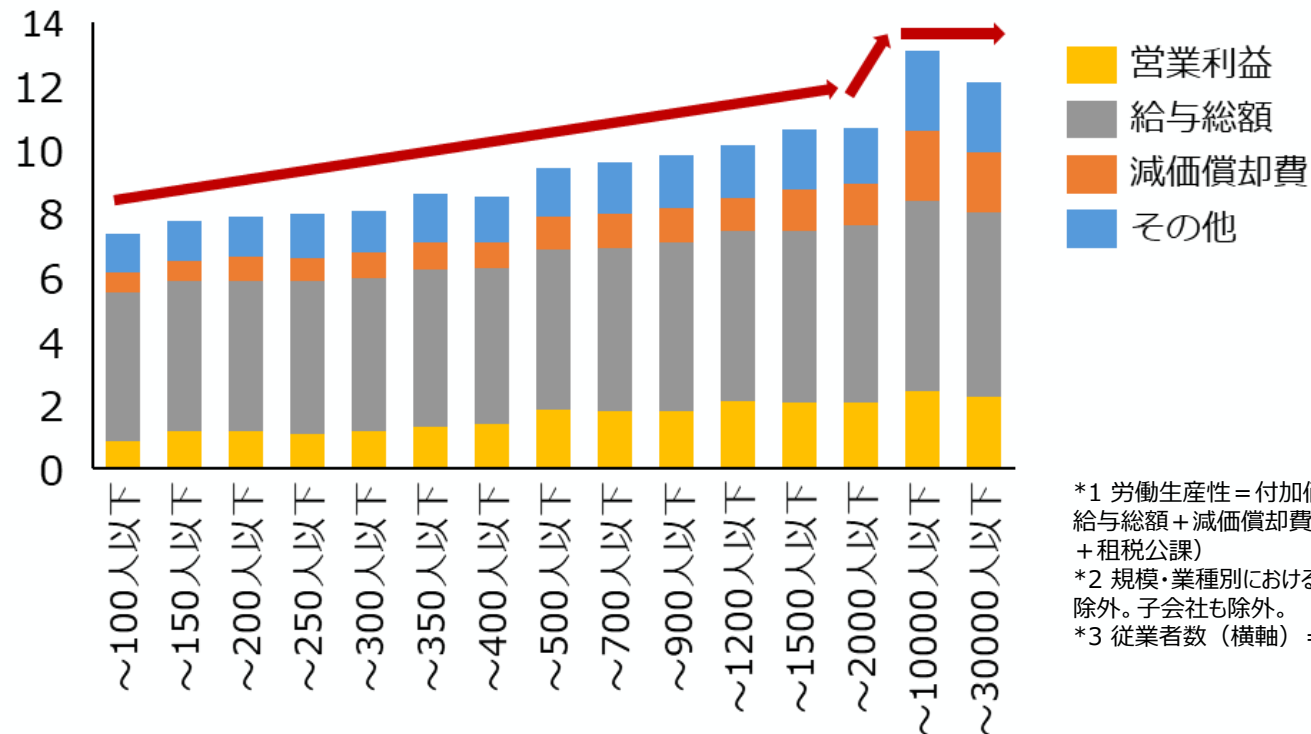
粗付加価値 = 営業利益 + 人件費 + 租税公課 + 動産・物品賃貸料 + 減価償却  
 人件費 = 従業員給与 + 従業員賞与 + 役員給与 + 役員賞与  
 またOECD.statの購買力平価で換算している。

（出所）経済産業省「中小企業白書」を参考に、EUROstat、財務省「法人企業統計」、厚労省「毎月勤労統計調査」より作成。

# 労働生産性と従業員規模の関係

- 従業員数が2,000人を超えるまでは規模に応じた労働生産性の向上が見られるが、**2,000人を超えると、大企業は従業員規模を大きくしても労働生産性との相関は見られなくなる。**

従業員規模と労働生産性



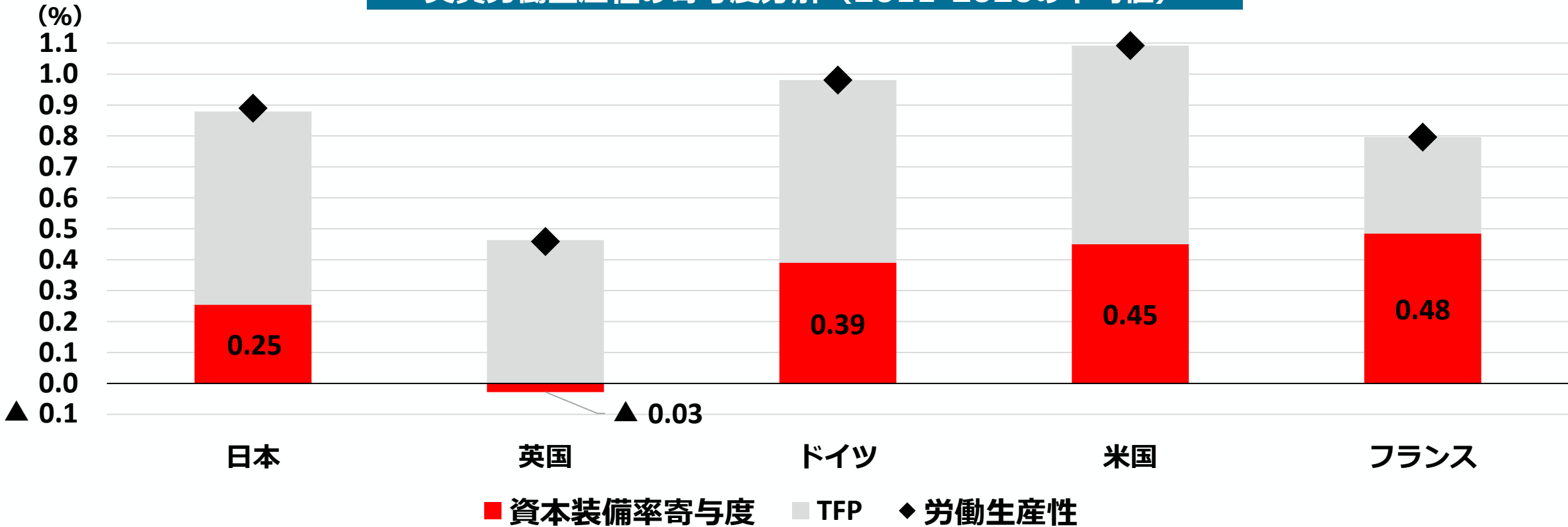
\*1 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数。付加価値額 = 営業利益 + 給与総額 + 減価償却費 + その他 (福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課)  
 \*2 規模・業種別における労働生産性上位・下位 5% に含まれる企業は除外。子会社も除外。  
 \*3 従業員数 (横軸) = 正社員数 + 就業時間・賃金換算非正社員数

出所 経済産業省「企業活動基本調査」(2022年度調査) 再編加工  
 ※調査対象: 従業員数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経産省所管業種

# 労働生産性上昇率への寄与度の国際比較

- 過去の労働生産性向上を国際比較すると、**日本の労働生産性の伸びは諸外国並み**。他方、日本は**他国に比べて、資本装備率の寄与度が劣後**。
- したがって、**国内投資の拡大が、日本全体での更なる労働生産性向上に寄与する余地**がある。

実質労働生産性の寄与度分解（2011-2020の平均値）

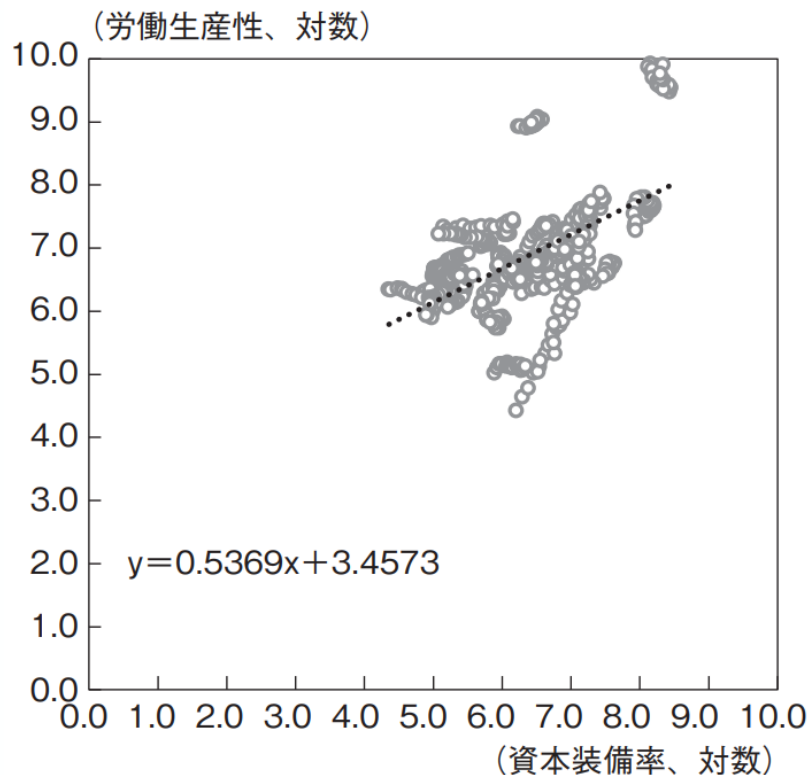


(参考) TFPには労働の質を含む。資本装備率とは、一人・時間当たりの「資本の量と質の両方を含む資本サービス投入」を指す。それがどれだけ労働生産性に寄与したかを資本装備率寄与度としてプロットした。  
(出所) EUKLEMSより作成

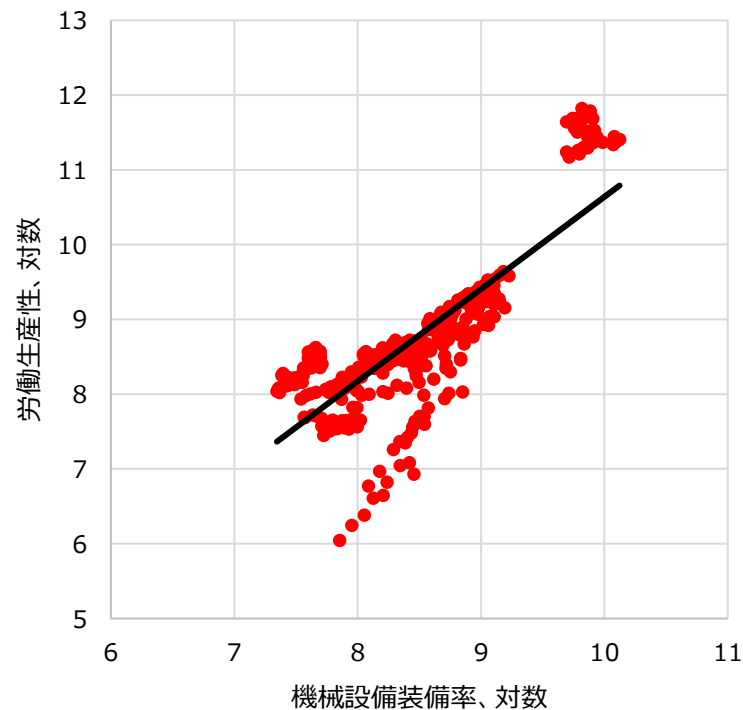
# 労働生産性と資本装備率の関係

- 資本装備率と労働生産性には正の相関関係があり、設備投資を促進することで、労働生産性が向上する傾向にある。

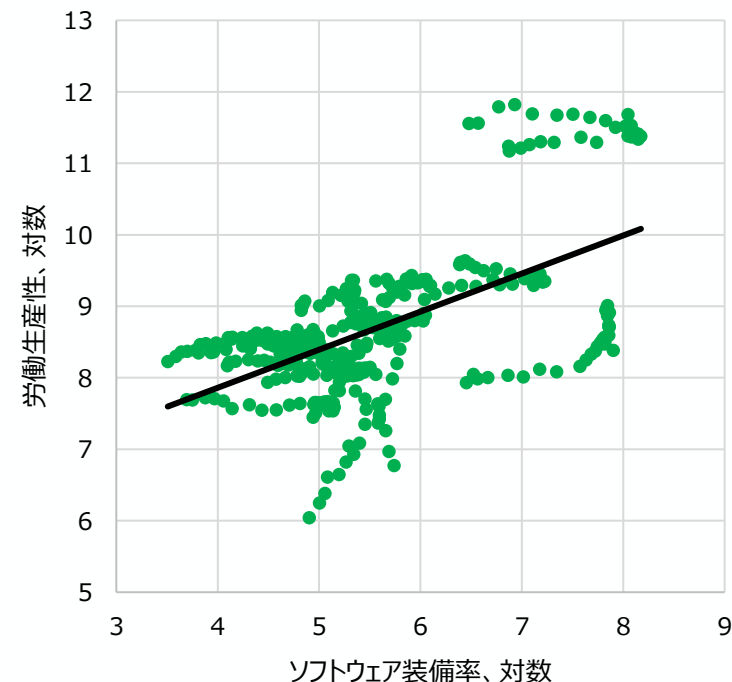
## 資本装備率と労働生産性 (注1)



## 製造業—機械設備装備率 (注2)



## 製造業—ソフトウェア装備率 (注2)



(出所) 左：内閣府「平成29年度年次経済財政報告」、中・右：内閣府「令和6年度年次経済財政報告」

(注1) 内閣府「国民経済計算年報」により作成。1994年～2015年のデータを使用。

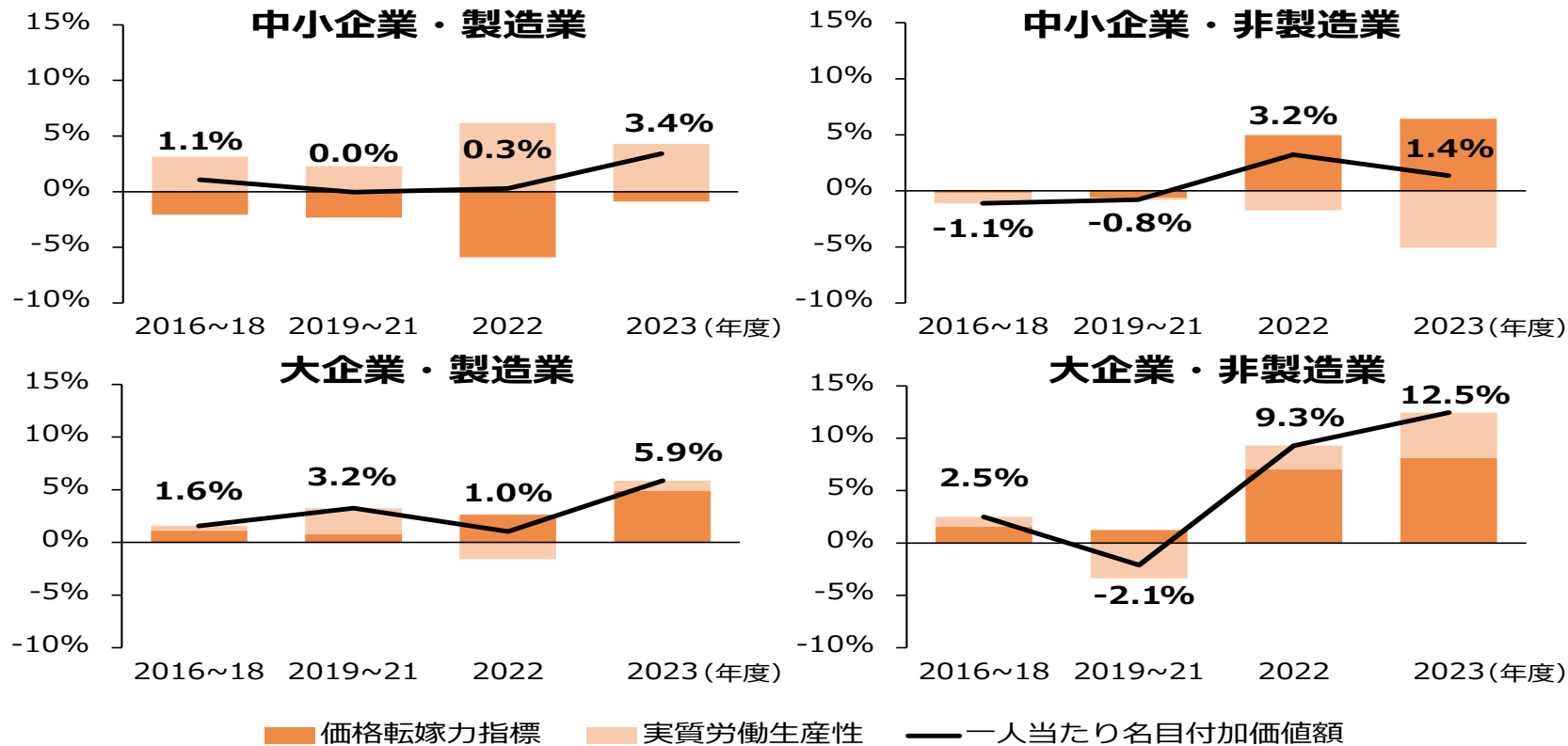
(注2) 内閣府「国民経済計算年次推計」により作成。労働生産性と機械設備装備率、ソフトウェア装備率は、それぞれ実質マンアワー（雇用者数×労働時間）当たり。期間は1994年から2022年。



# 中小企業の労働生産性と製品等の価格への転嫁の関係

- 製造業では、中小企業は大企業より価格転嫁力が低く、一人当たり名目付加価値額の上昇率の押し下げに寄与している。足下、2022年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う輸入物価上昇の影響等により、中小製造業の価格転嫁力は落ち込んだものの、2023年度に回復。非製造業では、2022年度以降、価格転嫁が進行。

価格転嫁と労働生産性の関係（企業規模・業種別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」  
 (注) 1.ここでの大企業は資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金1千万円以上1億円未満の企業をいう。  
 2.「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の寄与度を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016~18」「2019~21」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。算出方法の詳細は、鎌田・吉村(2010)、2014年版中小企業白書を参照。  
 3.一人当たり名目付加価値額 = 付加価値額 ÷ (期中平均役員数 + 期中平均従業員数)。

# 大企業含めた日本全体の生産性向上に向けた取組

- 経団連が今年1月に2030年度135兆円・2040年度200兆円の新たな官民目標を示したところ、**政府としても成長分野への投資促進（M&A含む）をはじめとした国内投資を後押ししている。**

## 主な取組

### ①成長分野での大胆な投資

- 半導体・AI分野への投資支援（1.5兆円規模）、GX分野の支援策（7,000億円規模）
- 戦略分野における国内投資の促進（戦略分野国内生産促進税制）
- 事業再編の促進（産業競争力強化法、パーシャルスピンオフ税制）、  
事業者間連携の促進（改定された「グリーン社会の実現に向けた事業者等の活動に関する独占禁止法上の考え方」の普及啓発）

### ②スタートアップ支援（「スタートアップ育成5か年計画」）

- スタートアップへの投資額を5年で10倍
- スタートアップ・エコシステムの更なる強化（ストックオプション税制、エンジェル税制）

### ③研究開発

- イノベーションの促進（研究開発税制、イノベーション拠点税制等）
- 技術開発等の促進（量子（3年1000億円規模）、宇宙（約1000億円））

- 賃上げと投資が牽引する成長型経済への移行における中堅企業の重要性を踏まえ、**中堅企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項をまとめた「中堅企業成長ビジョン」**を策定。
- 本ビジョンを基に、関係省庁の施策を再構成し、**中堅企業成長促進パッケージ**を取りまとめるとともに、今後も、施策の深化を図り、**中堅企業等地域円卓会議**を通じて、**重点支援企業を選定**の上、施策の効果を全国津々浦々に届けていく。

## 1

### 中堅企業の役割

3つの  
ポテン  
シャル

#### ①成長余力

現業の強みを異なる成長に繋げる力

#### ②変化余力

強いオーナーシップで柔軟に対応する力

#### ③社会貢献余力

取引先・パートナー等に社会的価値を提供

3つの  
役割

#### ①国内投資拡大

国内での大胆な成長投資

#### ②良質な雇用

大胆な賃上げ、M&Aによる円滑な労働移動

#### ③幅広い波及効果

地域経済のけん引や価格転嫁等

● KGI（2030年～）  
中堅企業の成長を  
政府目標の4倍以上  
(実質成長率4%/年以上)

● KPI（2030年まで）  
・約1割の中堅企業が10%/年以上生産性向上  
・中堅企業のM&A数を約倍増（1千件/年）  
・中堅企業数を約2割増（+2千者）

## 2

### 中堅企業の成長経路

- ①産業機械製造業：コア技術を磨き、海外展開でグローバルニッチトップへ  
⇒ 大規模な研究開発・設備投資、産業用地の確保等が課題
- ②食品品製造業：農業・小売との連携による、省力化・高付加価値化  
⇒ 海外展開人材・パートナー確保、価格転嫁等が課題
- ③小売業：専門領域での高付加価値化又は地域密着のサービス拡大  
⇒ DXやM&Aにかかる経営人材・ノウハウ不足等が課題
- ④情報サービス業：特定領域でシェアを確保、ネットワーク効果を利かせて拡大  
⇒ IT人材の確保や、国際展開のハードルの高さ等が課題
- ⑤宿泊業：外部資本も活用し、運営能力を高め、フランチャイズ等で拡大  
⇒ 長期資金の調達や、地域ごとに異なる条例規制が課題 等

## 3

### 自律的成長に向けた課題と官民で取り組むべき事項

#### (1) 成長ビジョン・ガバナンス

##### ①成長ビジョン

- 成長ビジョンや経営体制が未整備なために、資金や人材等の獲得と有効活用に苦戦
- 施策の対象を成長志向の企業に重点化し、中小から中堅企業、さらにその先への成長を後押しするシームレスな政策体系を構築、支援企業の取組や成長ビジョンを広く社会に情報発信

##### ②ガバナンス

- ファミリービジネスは長期志向・迅速な意思決定という強みを有する一方、経営者の独善行動、お家騒動、後継者不足といった課題あり
- ファミリーガバナンスの規範策定、企業価値向上を阻害する制度の見直し

#### (2) 伴走支援・ソフトインフラ

##### ①資金調達

- 最適な手法・パートナー選択による大規模投資等の資金調達が課題、ファンド活用も不十分
- 中堅・中小大規模成長投資補助金、政府系・民間金融機関等の競争・協調を促す枠組構築
- エンゲージメントファンドの育成、エクイティ活用ガイドブック（仮称）の作成

##### ②人材確保

- 大企業から中堅企業等への経営人材等の流れが必ずしも大きくなっていない、現場人材も不足
- 金融機関が中堅企業等の経営人材の確保を後押しする事業（レビキャリア事業）等を推進
- 人的資本経営コンソーシアムの地域展開
- 省力化投資のモデル事例創出・普遍化

##### ③M&A

- 買い手の統合ノウハウ不足、のれんの定期償却
- 中堅・中小グループ化税制、のれん非償却を含めた財務報告のあり方の検討

##### ④イノベーション

- 野心的な研究開発への投資に課題
- イノベーションの促進に資する税制の活用

##### ⑤海外展開

- 海外展開のパートナー探索等に課題
- JETROハンズオン支援、NEXI支援メニュー拡大

##### ⑥専門家活用

- 地方部では高度な専門家へのアクセスが限定的
- 専門家ネットワーク構築、優良専門家の可視化

##### ⑦GX・DX

- GX・DXを推進する人材・ノウハウの不足
- 省エネ設備導入支援、デジタル人材育成

# (参考) 中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金

- 令和5年度の経済対策において、中堅・中小企業の持続的賃上げを伴う大規模成長投資を促進する補助制度を創設。計194件を採択（採択倍率は約7倍）し、投資後3年間の平均賃上げ率は、15%以上。
- 令和6年度補正予算において、新規公募分として、3年・3,000億円の追加予算を計上。

## 事業概要

### 予算額

国庫債務負担行為含む総額

**3,000億円** (既採択分) + **3,000億円** (新規公募分)

(令和5年度補正予算額1,000億円、令和6年度補正予算額1,400億円)

### 事業スキーム

中堅企業等が行う工場等の拠点新設や大規模な設備投資を支援

補助上限 **50億円** (補助率 **1/3以下**)

※10億円以上の投資、地域別の最低賃金の伸び率を超える賃上げ等が要件  
※対象経費は、建物（拠点新設・増築）、機械装置、器具備品、ソフトウェア等

### 公募・採択結果（1・2次公募）

- 採択社数：**194者**（採択倍率約7倍）  
（うち95%以上が東京以外での事業実施）
- 投資後3年間の平均賃上げ率：**+15.8%**（+5%/年）
- 平均投資額：**50億円**

## 採択企業例

### 西部技研株式会社

- 福岡県、従業員数348名
- 主力事業である除湿機事業を強化。コア部品である除湿ロータの生産設備を増設。
- 事業完了後、3年間で約17%の賃上げにコミット。

### 浦島観光ホテル株式会社

- 和歌山県、従業員数227名
- 世界遺産熊野古道を擁するエリアでホテル・旅館を経営。
- 事業完了後、3年間で約18%の賃上げにコミット。

### アオイ電子株式会社

- 香川県、従業員1696名
- EV部品向けのパワー半導体の量産のための生産ラインを構築。
- 事業完了後、3年間で約9%の賃上げにコミット。

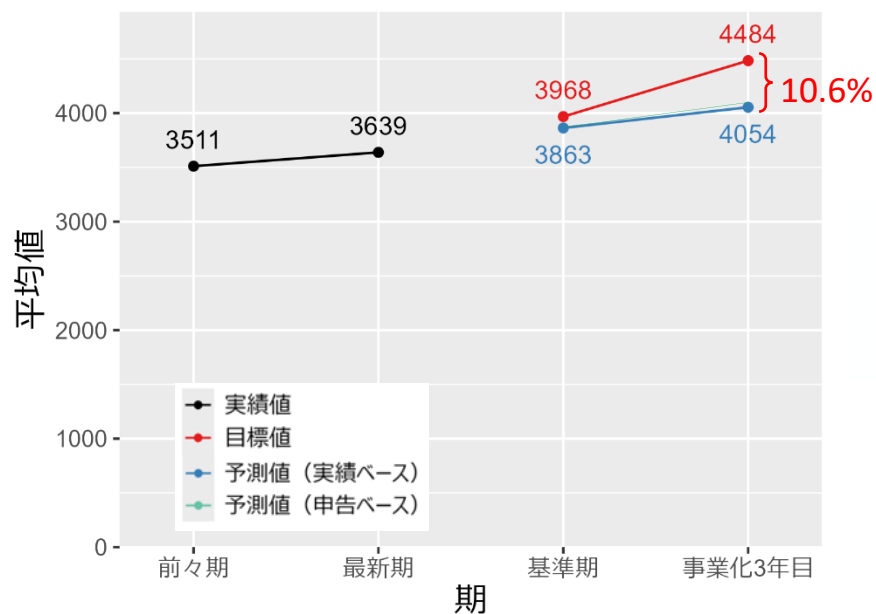
### 株式会社ロッキー

- 熊本県、従業員数907名
- 熊本県内で24店舗展開するスーパーマーケット。
- 事業完了後、3年間で約16%の賃上げにコミット。

# (参考) 中堅・中小成長投資補助金採択者の補助金による効果

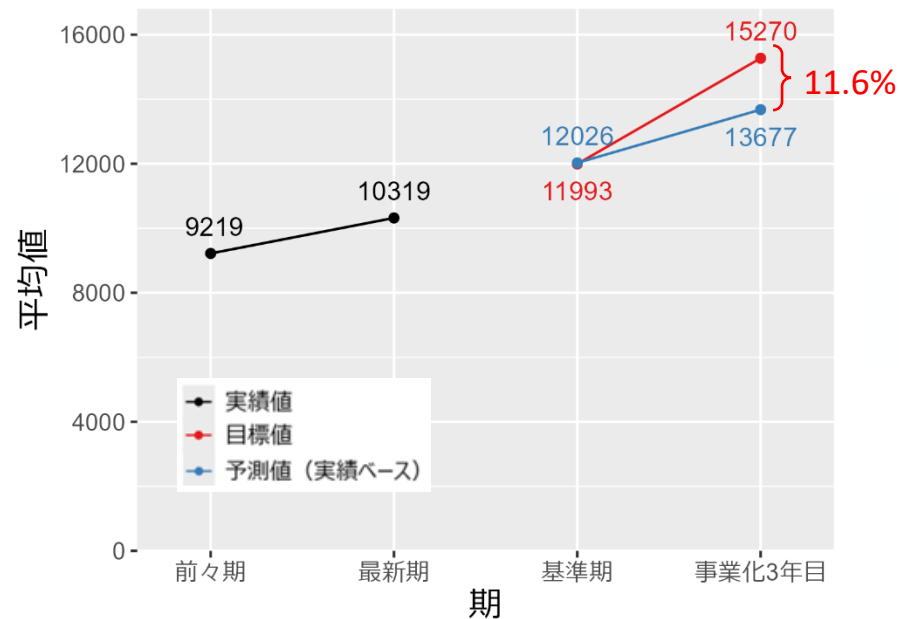
- 独立行政法人経済産業研究所（RIETI）の分析では、中堅・中小成長投資補助金の採択事業者は、補助事業により、労働生産性の上昇率だけでなく補助事業の賃上げ率も、補助事業を実施しない時と比較して10%を超えると見込まれる計画にコミットするという効果が出ている。

補助事業における従業員 1 人あたりの給与総額（千円）



計算方法：加重平均  
 トリミング：|z| < 2  
 N：91 (91.9%)  
 実績値の年あたり成長率：1.8%  
 目標値と予測値の差（事業化3年目）：10.6% (p < 0.001)

採択企業全体の労働生産性（千円）



計算方法：加重平均  
 トリミング：|z| < 2  
 N：115 (96.6%)  
 実績値の年あたり成長率：5.8%  
 目標値と予測値の差（事業化3年目）：11.6% (p = 0.08)

※中堅・中小成長投資補助金（1次公募）採択事業者のうち、全社、補助事業それぞれ直近3期の実績がある企業を対象。コンソーシアム参加企業も対象としている。

※補助金交付時事業者は、賃上げ・生産性向上の目標値を公表することが求められるとともに、賃上げ目標未達の場合は補助金の返還義務があるため、計画値実現の蓋然性は高いと推定される。

※予測値（実績ベース）は、直近3期の実績から予測した補助事業期間における成行数値。予測値（申告ベース）は、申請事業者が申請時に提出する「成長投資計画書」にて、「補助事業を実施しなかったときの賃上げ率（想定）」の数値を基にした、補助事業期間における成行数値。（労働生産性の成長率は、申告数値が無い場合、実績ベースの予測値のみ採用）

出所 独立行政法人経済産業研究所（RIETI）提供資料を経済産業省が再編加工

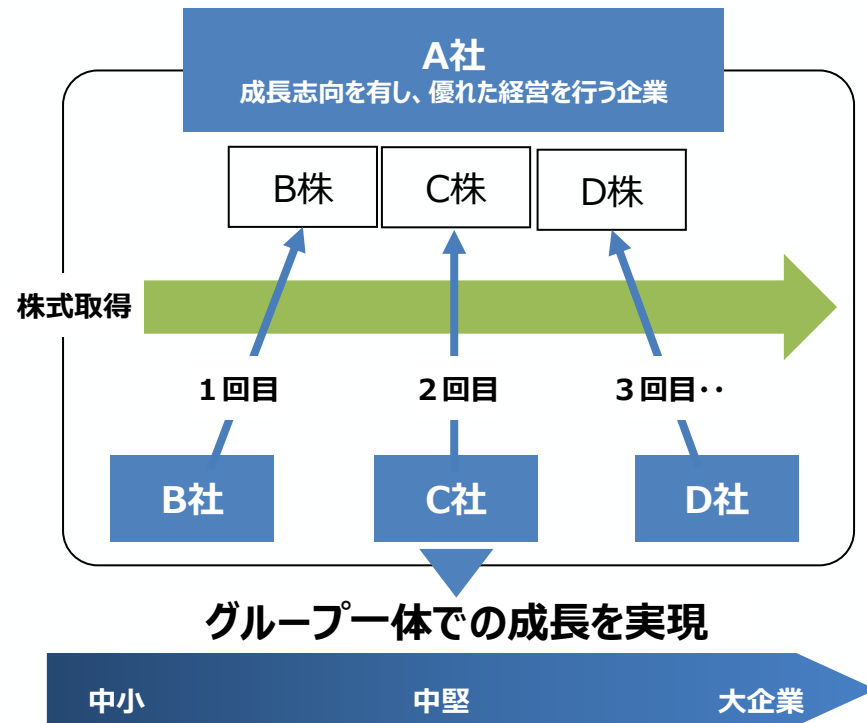


# (参考) 経営資源を集約化し賃上げに繋げるグループ化税制の創設

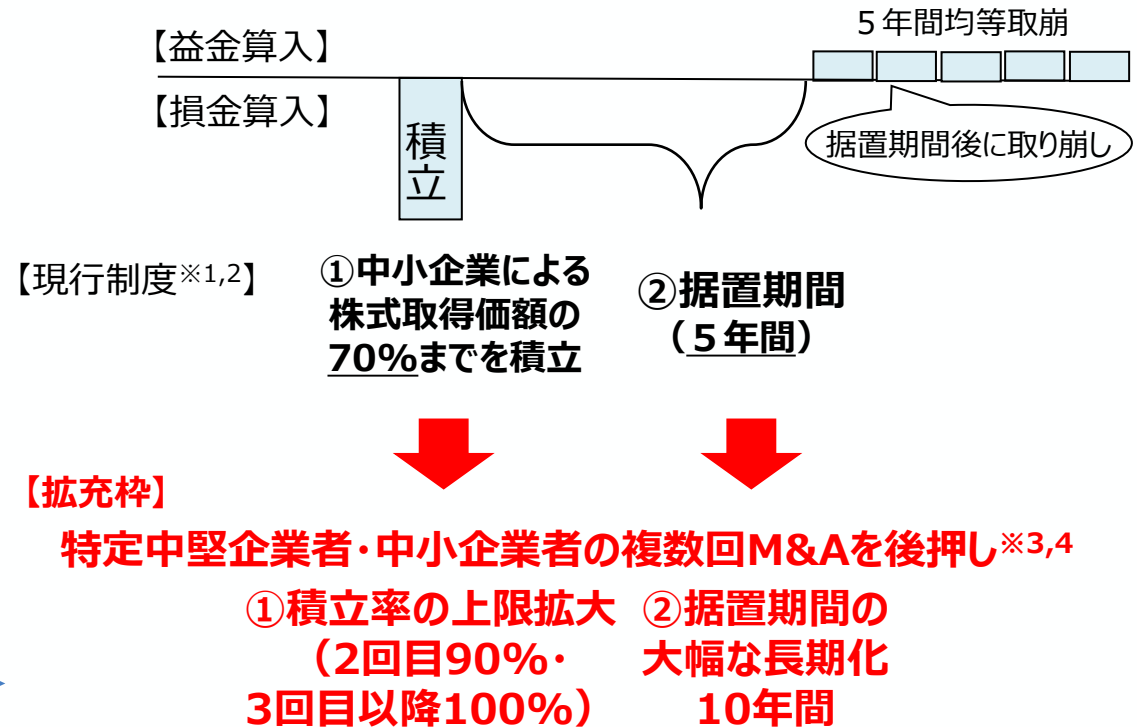
## (中小企業事業再編投資損失準備金の拡充及び延長)

- 準備金制度を中堅企業も対象に、複数回のM&Aを行う場合の積立率をM&A2回目90%、3回目以降100%に拡大。据置期間10年に大幅長期化する新たな枠を創設。
- 2025年2月14日付で、グループ化税制の活用を希望する「特別事業再編計画」が初めて認定された。

### <グループ化に向けた複数回のM&A>



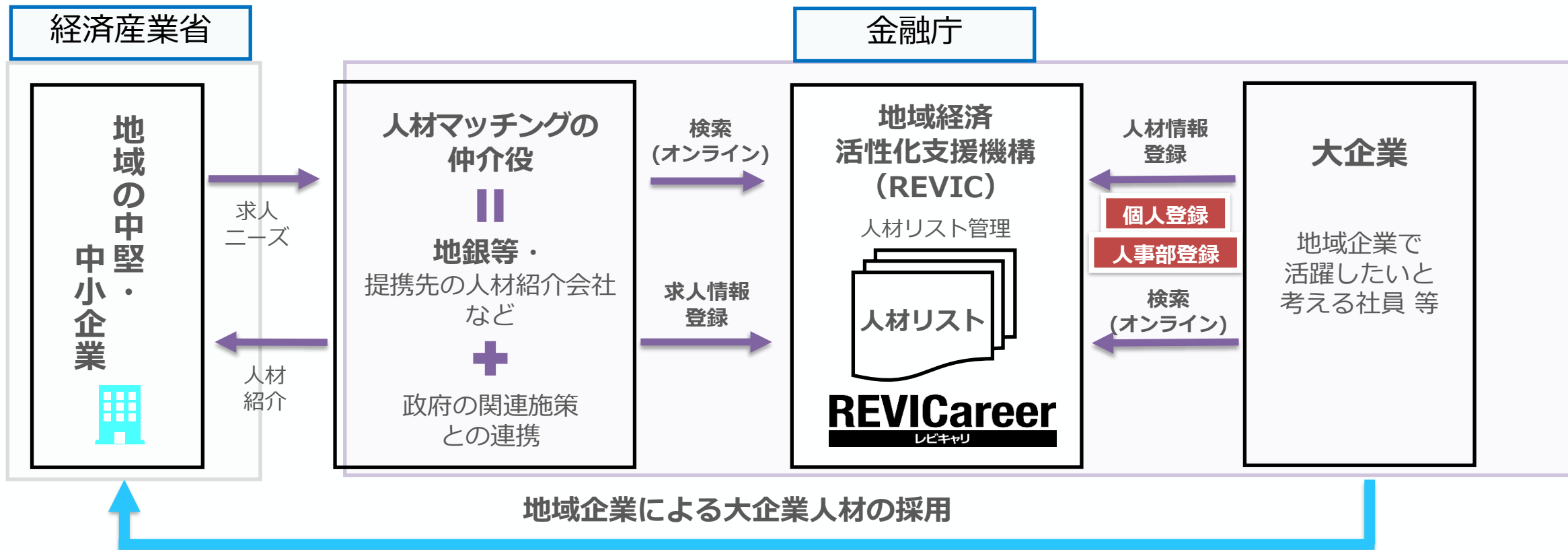
### 中小企業事業再編投資損失準備金 (黒：現行制度、赤：新設枠)



※ 1 認定からM&A実施までの期間を短縮できるよう、計画認定プロセスを見直し。  
※ 2 簿外債務が発覚した等により、減損処理を行った場合や、取得した株式を売却した場合等には、準備金を取り崩し。  
※ 3 産業競争力強化法において新設する認定を受けることが要件。(拡充枠は過去5年以内にM&Aの実績が必要)  
※ 4 中堅企業は2回目以降のM&Aから活用可能。

## (参考) 地域企業経営人材マッチング促進事業

- 政府として「地方への新しい人の流れ」の創出に向けた取組みが進む。金融庁と経産省が連携し、地域金融機関の人材仲介機能を強化し、転籍や兼業・副業、出向といった様々な形を通じた、**大企業から中堅・中小企業（ベンチャー企業を含む）への人の流れを創出し**、大企業で経験を積まれた方々の各地域における活躍を後押し。
- マッチング件数は、**累計で165件、令和6年度で93件と増加傾向**（令和7年2月時点）。



採用形態・年収に応じて給付  
転籍：上限450万円 兼業・副業、出向：上限200万円

# 中小企業の生産性向上に向けた取組

- 中小企業の生産性の向上に向けて、①企業の成長・拡大、②高付加価値化と省力化投資等の支援、③適切な価格転嫁などの制度面の対策を行っていくことが重要。

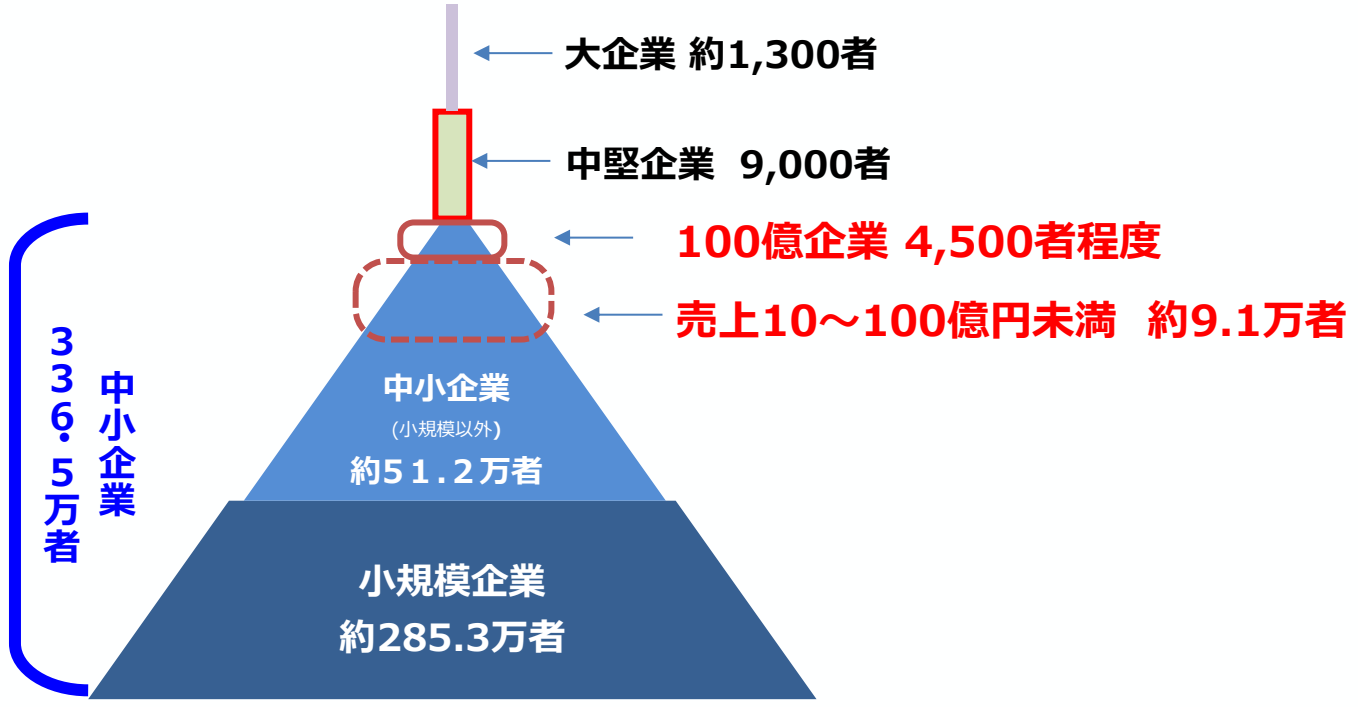
## 主な取組

- ① 成長・拡大を目指す企業に対する成長投資支援
  - ・ 中小企業成長加速化補助金、中堅・中小大規模成長投資補助金に加え、第二創業や規模の拡大を通じた事業承継・M&Aの推進 など
- ② 高付加価値化と省力化投資等の加速化支援
  - ・ ものづくり補助金、IT導入補助金、中小企業省力化投資補助金（カタログ補助金）等による支援 など
- ③ 価格転嫁対策の更なる徹底
  - ・ 下請法の改正の検討、執行強化、業界やサプライチェーン全体での「取引適正化」促進 など
- ④ 中小企業・小規模事業者の活性化に向けた支援
  - ・ 中小企業・小規模事業者の経営者向けの支援 など



- 貸上げへの貢献、輸出による外需獲得、域内の仕入による地域経済への波及効果大きい **売上高100億円を越える中小企業を目指す中小企業の大胆な投資を支援。**

## 100億企業とその予備軍



(出所) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工

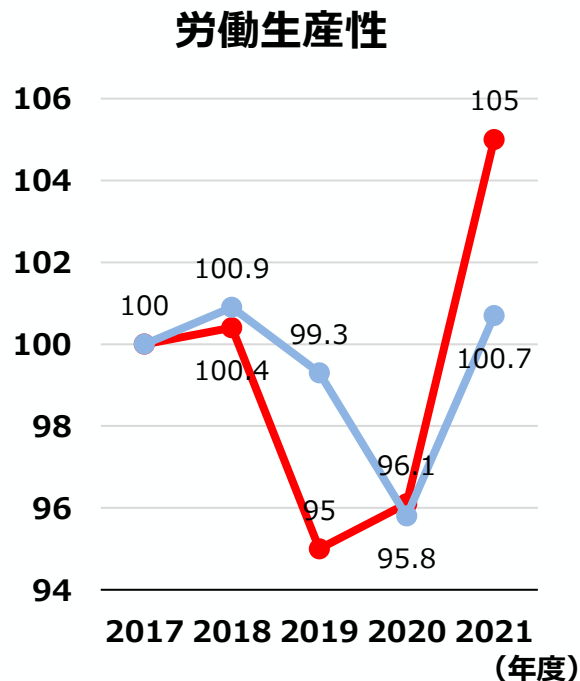
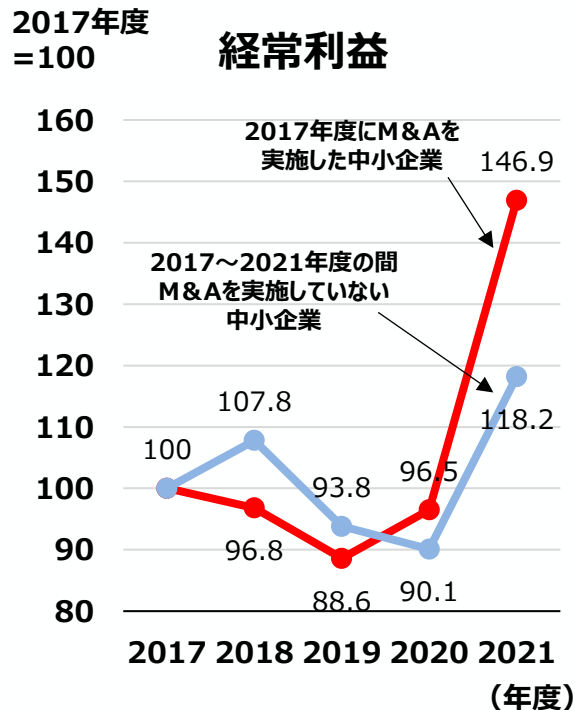
## 成長加速化補助金の概要

項目	内容
1 予算額	3,400億円の内数 (1,000億円程度)
2 補助上限額	5億円 (補助率1/2以内)
3 事業期間	交付決定日から24か月以内
4 補助対象者	売上高100億円を目指す中小企業 ※売上高が10億円以上100億円未満である必要があります。 ※事前に「100億宣言」を行う必要があります。
5 補助事業の要件	① 投資額1億円以上 ② 貸上げ要件 (事業終了後 3.4%×3年間)
6 対象経費	建物費 (拠点新設・増築等)、機械装置費 (器具・備品費含む) 等

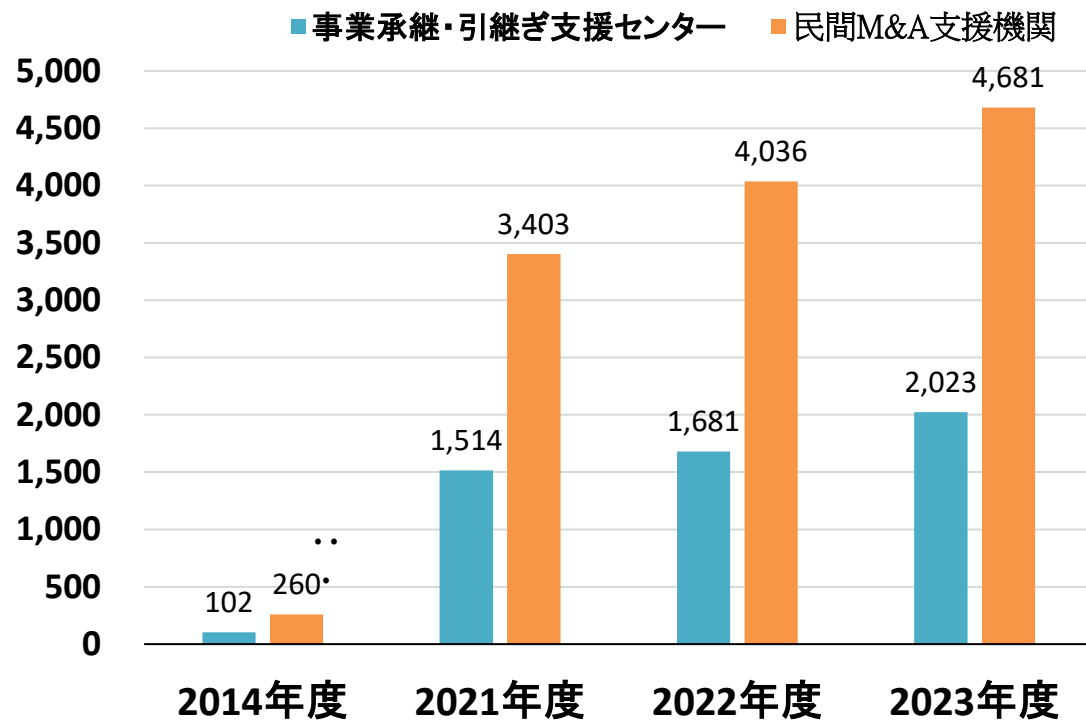
# 成長投資支援 事業承継・M&Aを通じた生産性向上

- 事業承継・M & Aの推進は、後継者不在企業における廃業の阻止のみならず、事業承継・M & Aを通じた経営の革新により、**売上や利益水準、生産性向上等の向上、ひいては賃上げにつながる**ことが期待される。
- **民間のM&A支援機関を通じたM&Aの件数は大きく増えている**ほか、全国47都道府県に設置した事業承継・引き継ぎ支援センターにおいて、**事業承継ニーズの掘り起こし、事業承継計画の策定支援、譲受側とのマッチング支援まで、ワンストップで支援を実施**。

## M & A実施した中小企業の業績の推移



## 中小M&A市場の成長



(注) ここでのM & Aは、「事業譲受」、「吸収合併」をした場合及び「国内子会社」又は「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。  
元データは経済産業省「企業活動基本調査」（調査対象は該当業種の従業員50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の企業）

2017年度において中小企業基本法上の中小企業に該当する者について集計。  
(出所) 「2024年版中小企業白書」を基に作成

注1：事業承継・引継ぎ支援センターの件数は、事業引継ぎ成約件数（「令和5年度に認定支援機関等が実施した事業承継・引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」より引用）。

注2：2014年度の民間M&A支援機関の件数は、日本M&Aセンター、ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ、オンデック、名南M&Aの5社の成約件数。

注3：2021～2023年度の民間M&A支援機関の件数は、M&A登録支援機関制度において、各事業者から提出された実績報告書における成約件数（譲渡側を集計）。

- ものづくり補助金により設備投資等を実施した企業は、事業規模（売上・従業員数）が拡大。

## ものづくり補助金の概要

- 高付加価値な新製品・サービスの開発等に必要な設備投資等を支援。
- 補助上限額(補助率)：750万円～4,000万円(1/2～2/3)
- 令和元年度以降、約4万3千件(3700億円)採択

### 活用例 株式会社光精機製作所（東京都） （製造業、資本金1000万円、従業員数81人）

#### ■ 事業内容

- 増産のためには設備投資が必要であったことから、ものづくり補助金を活用し、高速・高精度なマシンを導入。機械加工の時間短縮、加工精度の向上に成功し、高品質な部品の増産体制を構築。

#### ■ 事業成果

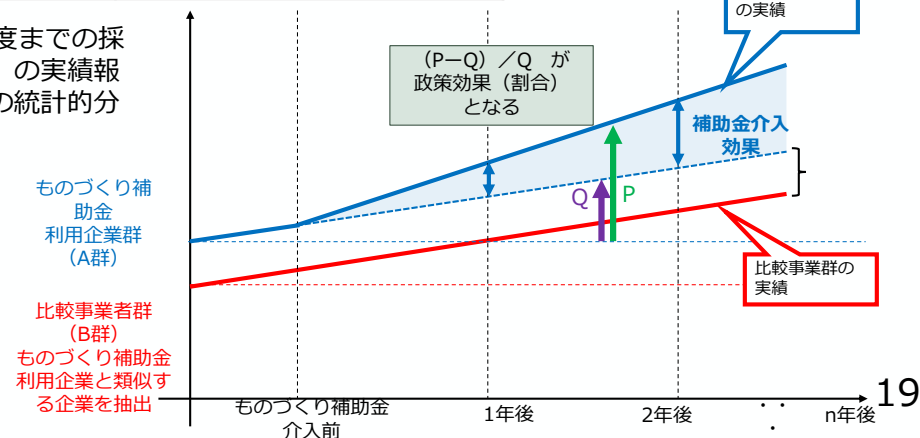
- 増産に伴う収益の拡大により、事業場内の最低賃金172円引き上げを実現。（1013円→1185円 ※地域最賃1013円→1072円）一人当たり付加価値額も52万円増加（544万円→596万円）。

## 政策効果

投資額	25.1%増
売上高	6.4%増
従業員数	6.7%増
利益	12.3%増
付加価値額	8.9%増
給与支給総額	<b>6.8%増</b>
賃金	<b>4.5%増</b>

稼ぐ力 ↑  
(賃上げの原資)

(注)2016年度-2019年度までの採択企業（約3万社）の実績報告書を元に、一定の統計的分析を行い算出。



- 令和5年度補正で措置した中小企業省力化投資補助金は「**カタログ注文型**」として、人手不足解消に効果がある汎用製品を「カタログ」に掲載し、中小企業等が選択して導入することで、**簡易で即効性がある省力化投資を促進**している。
- また、令和6年末より、**新たに「一般型」として、中小企業等の個別の現場の設備や事業内容等に合わせた設備導入・システム構築等を促進する仕組みを措置した**。この他、**IT導入補助金**によるデジタル投資も支援。

## 補助上限額・補助率

## 中小企業省力化投資補助金

枠・類型	補助上限額 ※()内は大幅賃上げを行う場合	補助率
カタログ注文型	5人以下 200万円 (300万円)	1/2
	6~20人 500万円 (750万円)	
	21人以上 1000万円 (1500万円)	
一般型	5人以下 750万円 (1,000万円)	1/2※ 小規模・再生 2/3  ※補助金額1,500万円 までは1/2、1,500万円 を超える部分は1/3
	6~20人 1,500万円 (2,000万円)	
	21~50人 3,000万円 (4,000万円)	
	51~100人 5,000万円 (6,500万円)	
	101人以上 8,000万円 (1億円)	

## IT導入補助金

- ・ 補助上限額(補助率) : 150~450万円 (1/2~4/5)

## 導入支援 (イメージ)

## 中小企業省力化投資補助金



## IT導入補助金

- ・在庫管理ソフト
- ・給与・労務管理ソフト
- ・会計・財務管理ソフト



- 人手不足解消に効果がある汎用製品が登録された「カタログ」は2025年1月時点で、**59カテゴリ339製品**。

### 中小企業省力化投資補助金 (カタログ注文型) 活用中の事例

#### 飲食業

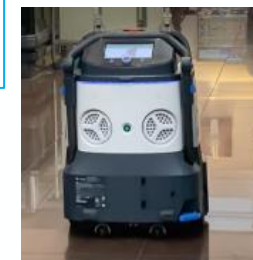
- ・ホールスタッフがやっている注文・会計業務の代替として、**券売機**を導入



- ・ホールスタッフが最低2名必要  
→ 1名でも営業が可能に

#### 宿泊業

- ・人手で行っているロビー、廊下の清掃業務の代替として、**清掃ロボット**を導入



- ・2名分の清掃業務が削減され、他の業務に専念することが可能に

#### 製造業 (自動車・同附属品製造業)

- ・従業員が倉庫から人手で運び出していた部品運搬業務を、**無人搬送車**で代替



- ・従業員の残業によりカバーしていた業務が削減され、残業問題解消へ

#### 小売業 (ガソリンスタンド)

- ・事務所内でしかできなかった給油許可を、SS敷地内であればどこからでもできる**タブレット型給油許可システム**を導入



- ・スタッフが事務所内に常駐する必要なし
- ・車の清掃など業容拡大が見込まれる
- ・地域インフラとして24時間営業維持も可能に

## 1. 法律の厳正な執行

- ① **下請法（下請代金法）**（下請代金の減額や、**買ったたき等を禁止する規制法**。公取委が主管、中企庁も執行を共管。）
- ② **下請振興法**（望ましい下請取引の在り方「**振興基準**」を策定し、事業者に指導・助言。中企庁が主管。）
- ③ **フリーランス・事業者間取引適正化等法**(フリーランスの取引環境、就業環境の整備。 2024年11月施行。)

## 2. 自主的な取引適正化の促進

- ① 業界団体による、取引適正化のための**自主行動計画**の**策定、遵守**。29業種・79団体 ※2024年12月現在
- ② 各企業・経営者による**パートナーシップ構築宣言**(58,000社超)

## 3. 価格交渉・価格転嫁の周知・徹底、機運醸成

- ① **価格交渉促進月間**（2021年9月から開始。**毎年9月、3月に実施**し、その後、実態調査、社名公表等）
- ② **労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針**（周知・徹底、**振興基準改定**）

## 4. 取引実態把握

- ① **下請Gメン（令6:全国330名）**が、取引実態をヒアリング（**年間 約1万2千件**）。法執行・制度改善に活用
- ② 各省における取引実態把握（例：物流・トラックGメン）



- 中小機構では、中小企業の**中核人材（経営者、経営幹部等）**に対して、「企業経営・経営戦略」や「財務・管理会計」などの**「テーマ別研修」**や、「経営者」「経営幹部」など階層に応じて各テーマを横断的に学ぶ**「階層別研修」**を提供。
- また、全国の**大 학교施設研修**に加え、都市部にある**地域本部での研修**、自治体や経営支援機関に出向いて実施する**サテライト・ゼミ**、**オンライン活用型研修**により、**中小企業のニーズに合わせた受講しやすい環境を整備**。

	研修（例）	研修期間
テーマ別	企業経営・経営戦略	短期 (1～15日)
	組織マネジメント	
	組織・人事労務	
	財務・管理会計	
	営業・マーケティング	
	生産管理	
階層別	経営後継者研修	10ヵ月
	経営管理者研修	5日×12ヵ月 4日×6ヵ月
	高度実践型研修	13日
	工場管理者研修	3日×6ヵ月

### 合宿型（大 학교施設研修）

- 研修に集中できる環境や施設、受講者同士の交流を深めるスペース
- **経営後継者、管理者養成**、診断士課程等の**中長期研修**が主



### 都市型（地域本部等研修）

- アクセスのよい都市部で提供（交流の場も用意）
- **階層別や組織マネジメント、財務会計、生産管理**など幅広いテーマで実施（**短期研修**）



### 出張、連携型（サテライト・ゼミ）

- 自治体、商工会・会議所、金融機関、大学等と連携し、地域のニーズにあった研修を提供

### オンライン活用（WEBe Campus）

- 少人数制、双方向型の経営相談に近い学び。
- ウェブ研修のため、海外を含め、場所を問わず受講可能

- 平成26年に、中小企業・小規模事業者等が、「無料」で「何度でも相談が可能」な「よろず支援拠点」を全国の都道府県に1箇所ずつ設置。
- 当時、中小企業・小規模事業者には「自社の課題が明確化されておらず、質問をしたいが、誰に質問して良いか分からない」、また、支援機関には「多様な支援機関が課題毎に存在しており、機能を有機的に結びつける機関が不在」との課題が存在。
- このため、よろず支援拠点は、（1）ワンストップ機能、（2）コーディネート機能、（3）高度な経営アドバイス機能の3機能を担うこととした。

## よろず支援拠点の3機能

### （1）ワンストップ機能

「どこに相談したらよいか分からない」といった中小企業・小規模事業者等に対して、よろず支援拠点の専門家が課題を整理したうえで、的確な支援機関（地域の士業やITコーディネーター、弁理士等）等を紹介するとともに、国等の支援施策の活用促進や制度改善に関する要望を汲み取る、ワンストップ窓口機能を提供する。

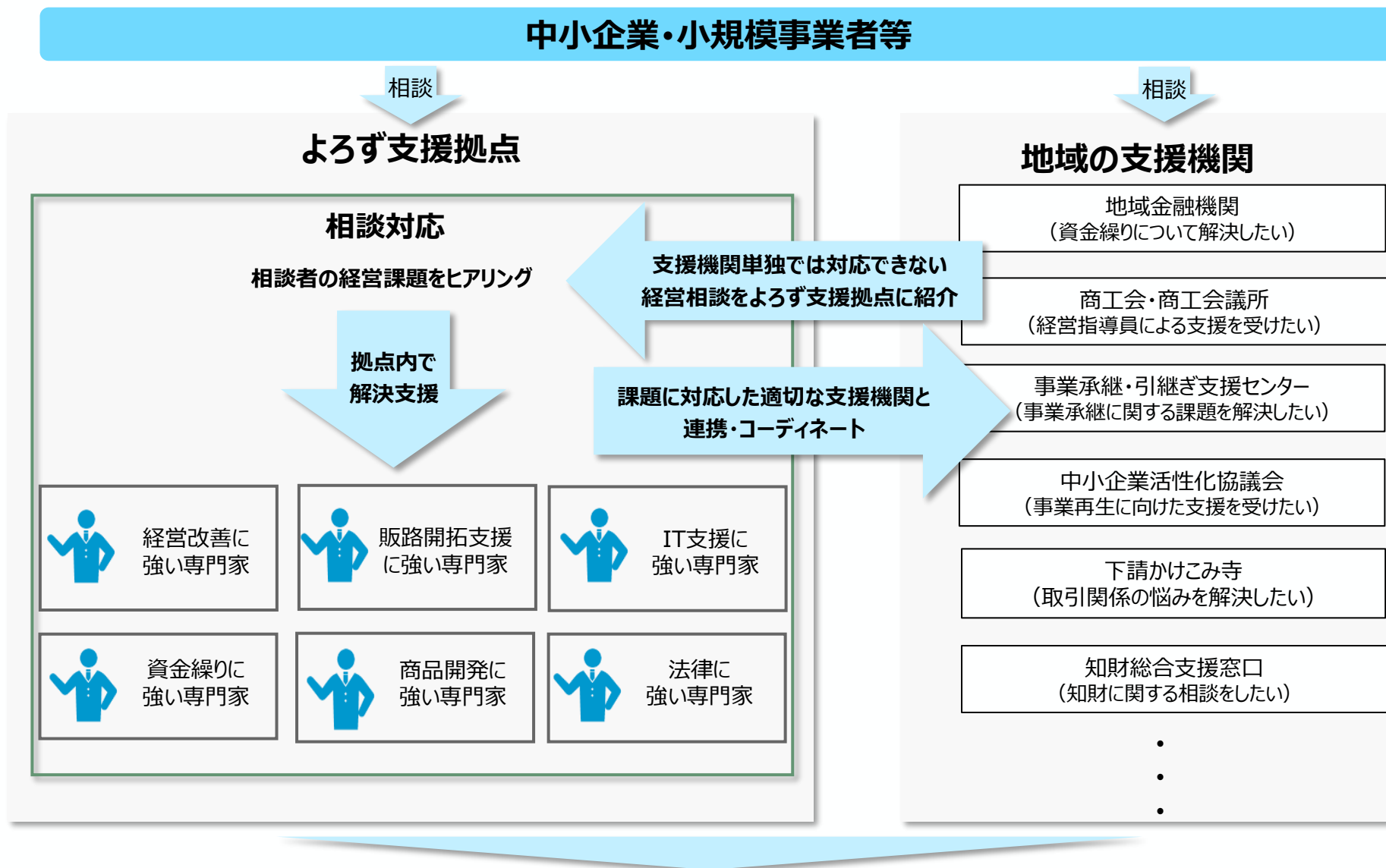
### （2）コーディネート機能

個々の支援機関では対応できない課題について、商工会・商工会議所、金融機関等の地域の支援機関等をつなぐハブとして、総合的な課題解決に取り組む。

### （3）高度な経営アドバイス機能

中小企業診断士やITコーディネーターをはじめとする様々な分野の専門家が、幅広い視野から、企業経営者が抱える課題の本質を見抜き、気付きを与えると同時に、市場動向やメディア戦略など企業経営の中身まで一歩踏み込んだ支援を行う。





事業者が抱える経営課題の解決に導く

- 小規模事業者の抱える課題を把握し、各種相談等に応じるためには、身近な支援機関である商工会・商工会議所の役割は大きい。
- 小規模事業者支援法に基づき、商工会・商工会議所が小規模事業者支援を実施。

	商工会	商工会議所	合計
商工会・商工会議所数	1,635	515	2,150
会員数	79.7万者	124万者	204万者
経営指導員数 延べ	4,084人	3,408人	7,492人
経営指導件数	273万件 うち巡回指導 125万件 うち窓口指導 148万件	157万件 うち巡回指導 54万件 うち窓口指導 103万件	430万件 うち巡回指導 179万件 うち窓口指導 251万件

商工会・商工会議所による内容別指導実績の内訳



	経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働	取引	環境対策	創業	その他
商工会	65,959	1,237,709	31,301	129,344	459,514	298,197	18,437	11,271	30,350	514,557
商工会議所	95,057	711,726	24,617	175,908	212,979	102,584	27,231	4,197	41,882	235,359
合計	161,016	1,949,435	55,918	305,252	672,493	400,781	45,668	15,468	72,232	749,916

## 2. 人的資本経営の推進に向けて

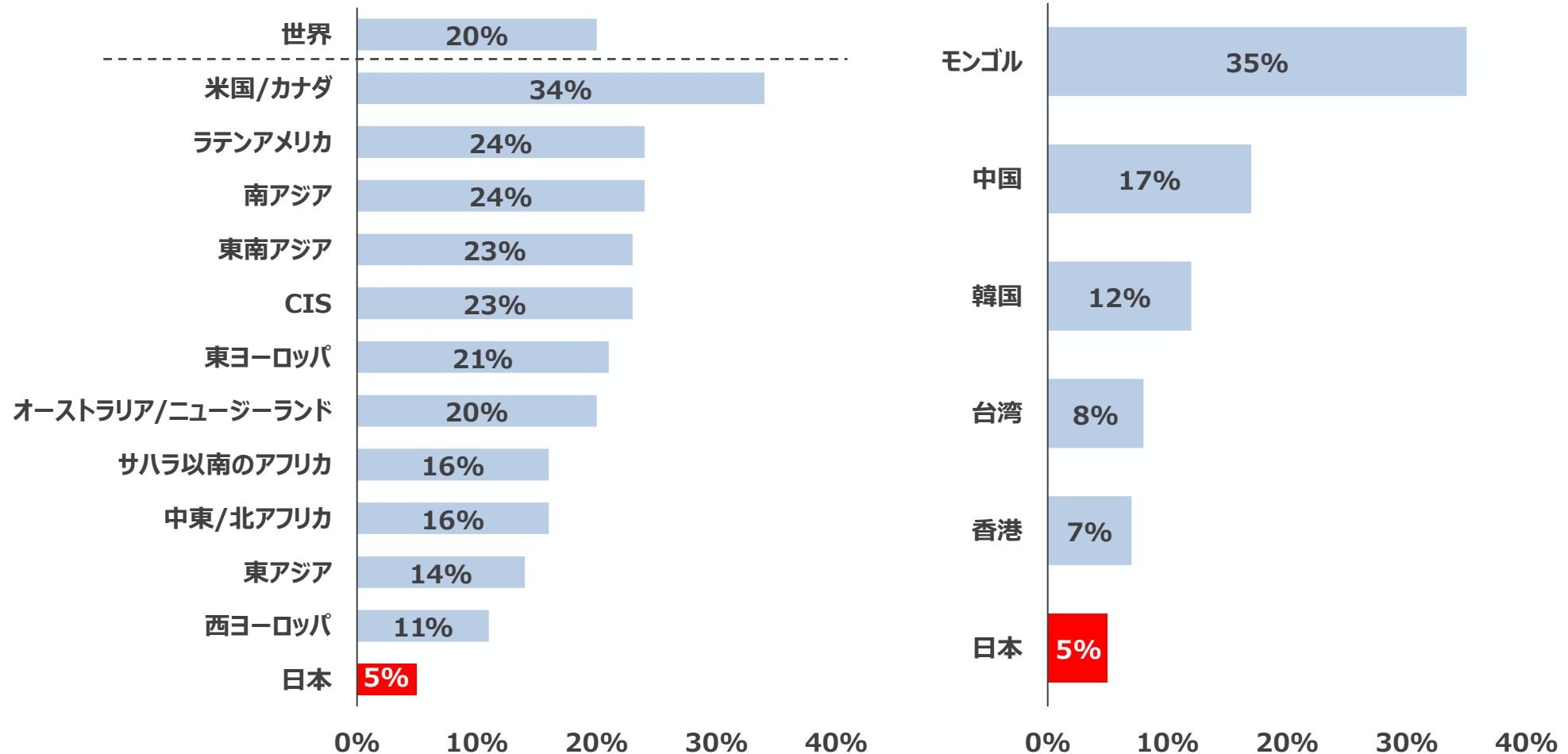
# 日本型雇用システムの変革の模索

## 年代ごとの日本型雇用システムの特徴と経済環境

年代	1946～1960	1961～1970	1971～1990	1991～2000	2001～2020	2021～
成長段階	戦後立上り期	高度成長期	高度成長期	後退期	低成長期	再生期
国内経済	・輸出による成長	・大量生産	・オイルショック ・円高	・バブル崩壊 ・デフレ	・海外シフト	・事業構造変化 ・コロナ禍不況
人事 労務管理	・職工身分制度が 労使協調で緩和	・資格制度	・職能資格制度	・目標管理制度 ・コンピテンシー評価 ・複線型人事制度 ・役割等級制度	・グローバルグレード ・定年延長	・同一労働同一賃金 ・働き方改革 ・テレワーク
特徴	「三種の神器」が 確立 ・終身雇用 ・年功序列 ・企業内労働組合	年齢による処遇 労働組合による 身分格差撤廃 運動が勃発	年齢でなく、 能力で処遇  実態は年功運用 のまま	成果主義人事の導入		

# 日本企業の従業員エンゲージメントは、世界全体でみて最低水準。

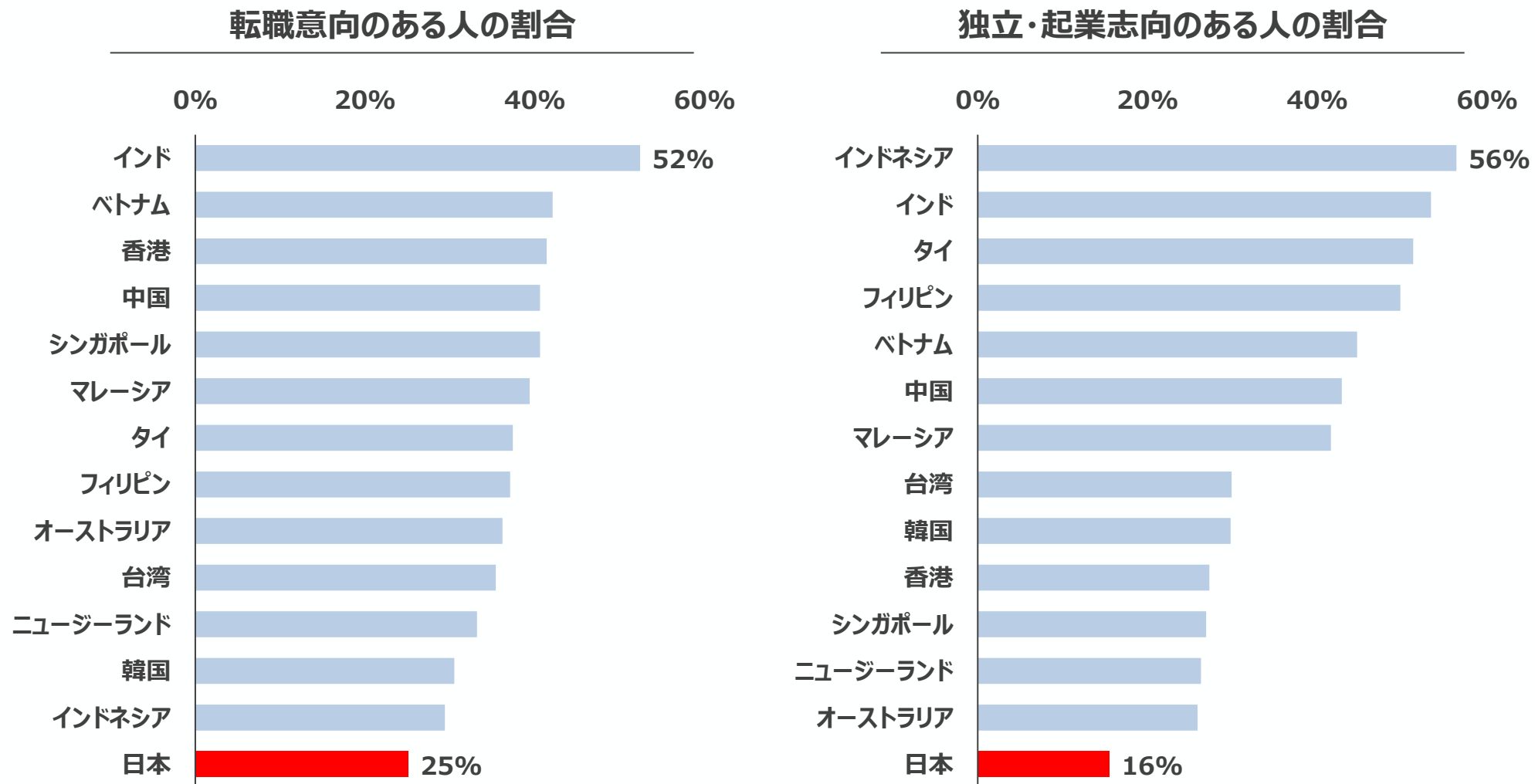
従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）



(注) 「エンゲージメント」は、人事領域においては、「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」といった意味で用いられる。

(出所) GALLUP “State of the Global Workplace 2021”を基に経済産業省が作成。

# 「転職や起業」の意向を持つ人の割合も最低水準



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。

調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。

なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

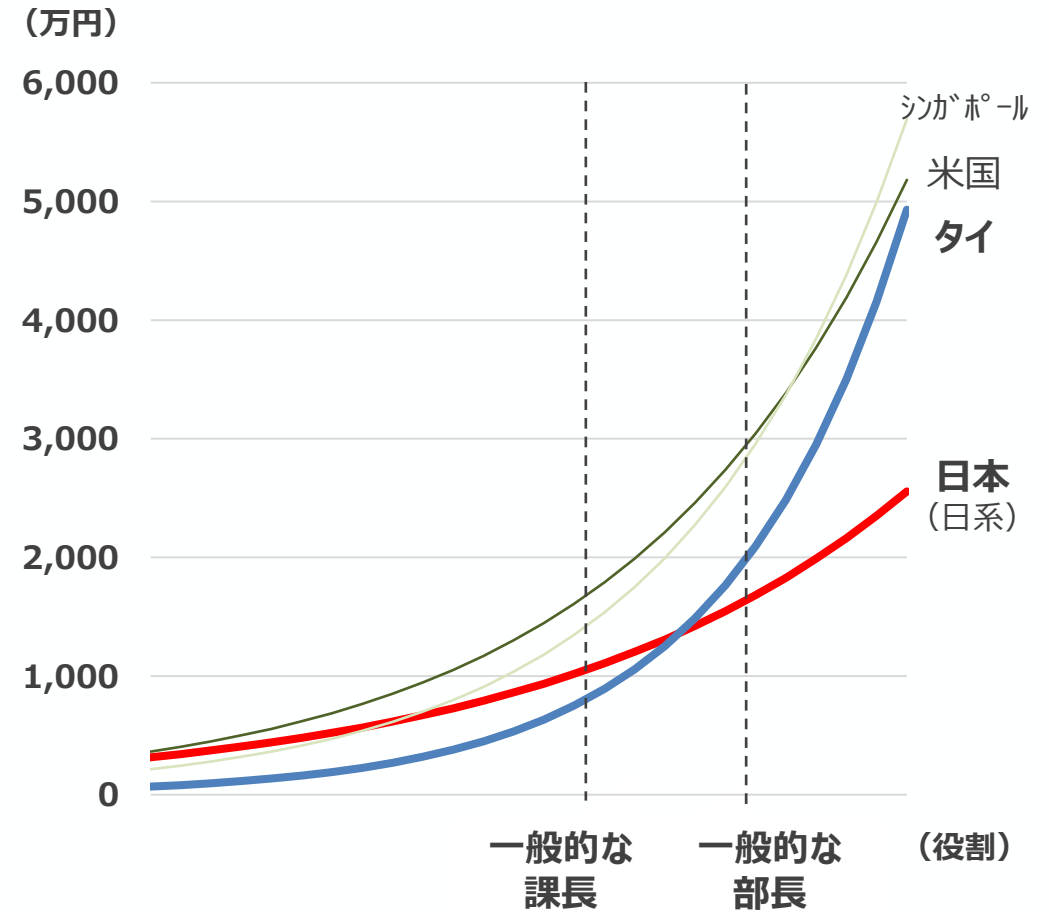
(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

# 日本は、課長・部長への昇進が遅く、部長の年収は、タイよりも低い。

課長・部長への昇進年齢

	課長	部長
中国	28.5歳	29.8歳
インド	29.2歳	29.8歳
タイ	30.0歳	32.0歳
米国	34.6歳	37.2歳
日本	<b>38.6歳</b>	<b>44.0歳</b>

海外諸国との年収比較



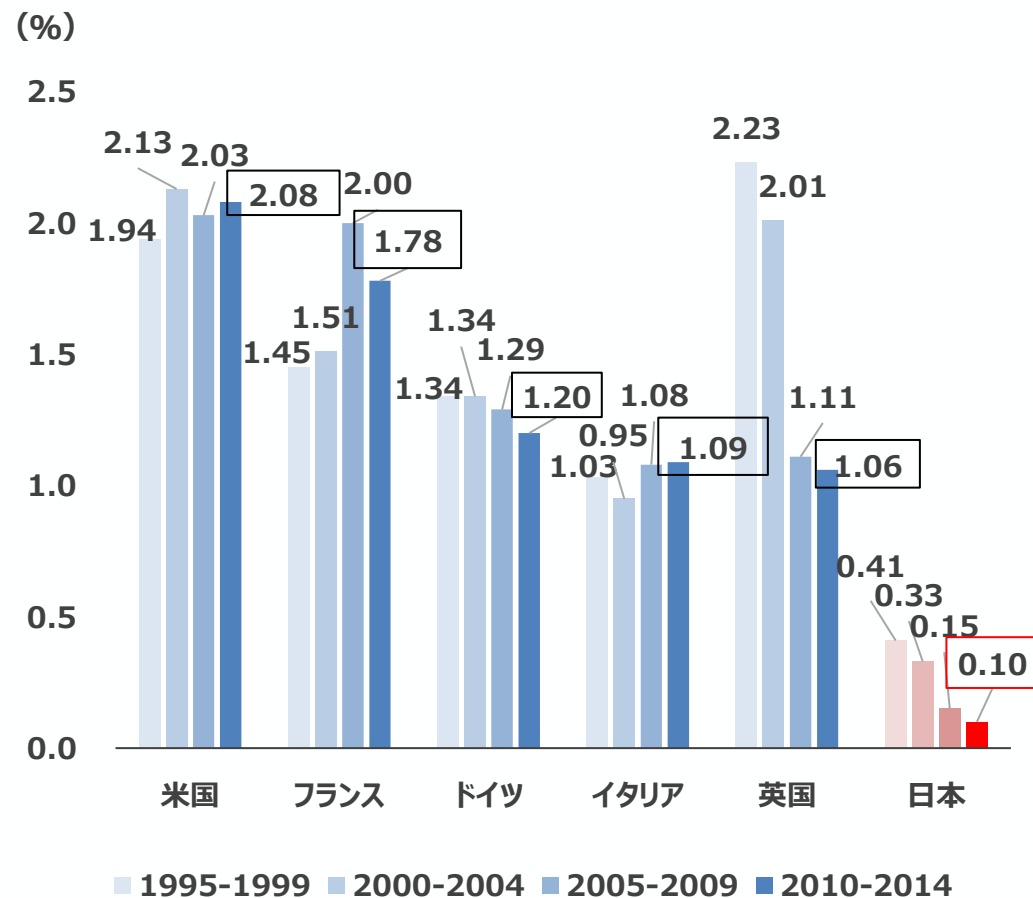
(注) 調査対象は、従業員100名以上の企業に勤める勤続1年以上のマネージャー  
 回答者数は米国295名、インド250名、中国308名、タイ271名、日本429名  
 実施時期は2014年10月

(出所) リクルートワークス研究所「5ヶ国マネージャー調査」を基に経済産業省が作成。

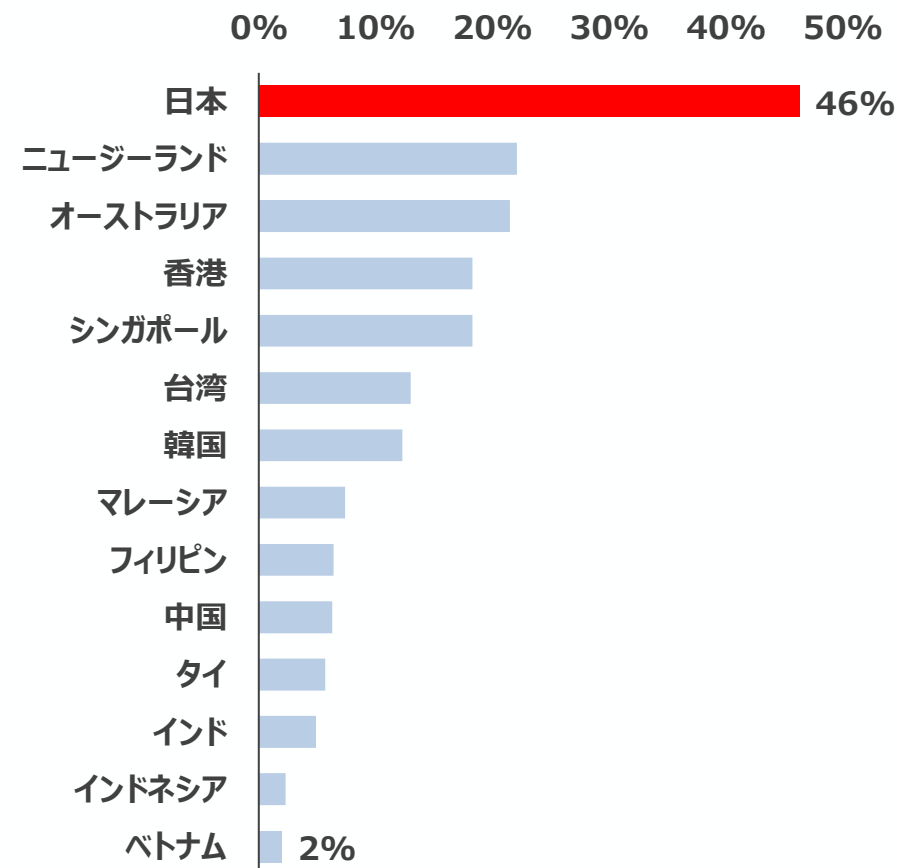
(出所) Mercer “Total Remuneration Survey (2019)”を基に経済産業省が作成。

# 企業は人に投資せず、個人も学ばない。

## 人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



## 社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



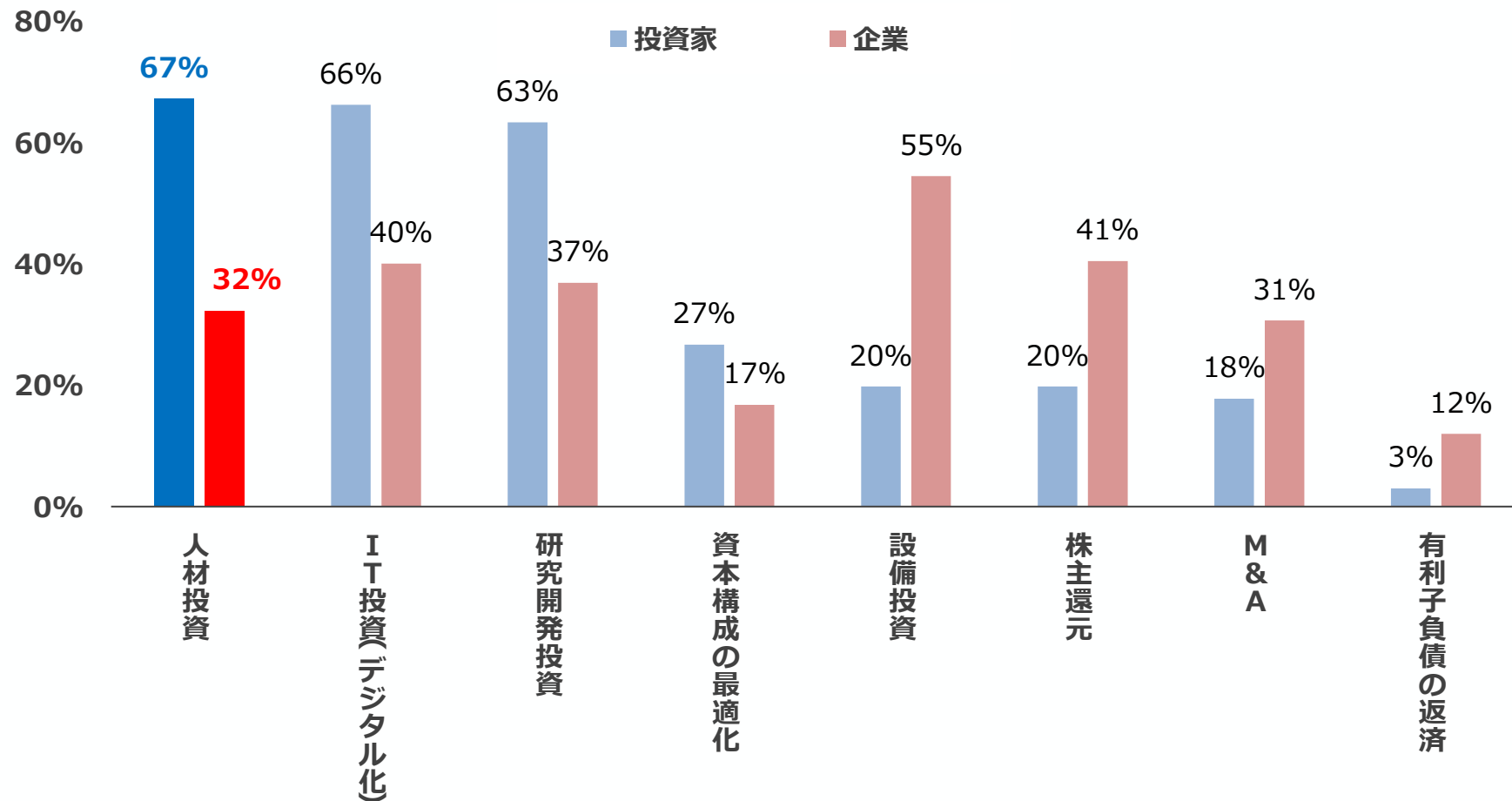
(出所) 学習院大学宮川努教授による推計 (厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載) を基に経済産業省が作成。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査 (2019年)」を基に経済産業省が作成。



# 「人材投資」を巡る投資家企業側の認識ギャップ

中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの



# 人的資本経営の実現に向けた考え方

- 人的資本経営の実現には「**経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか**」と「**情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか**」の両輪での取組が重要。

## 持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営

具体的にどのように実践し、  
企業価値向上につなげればよいのか

**人材版伊藤レポート2.0**

具体的にどのように情報を可視化し、  
投資家に伝えていけばよいのか

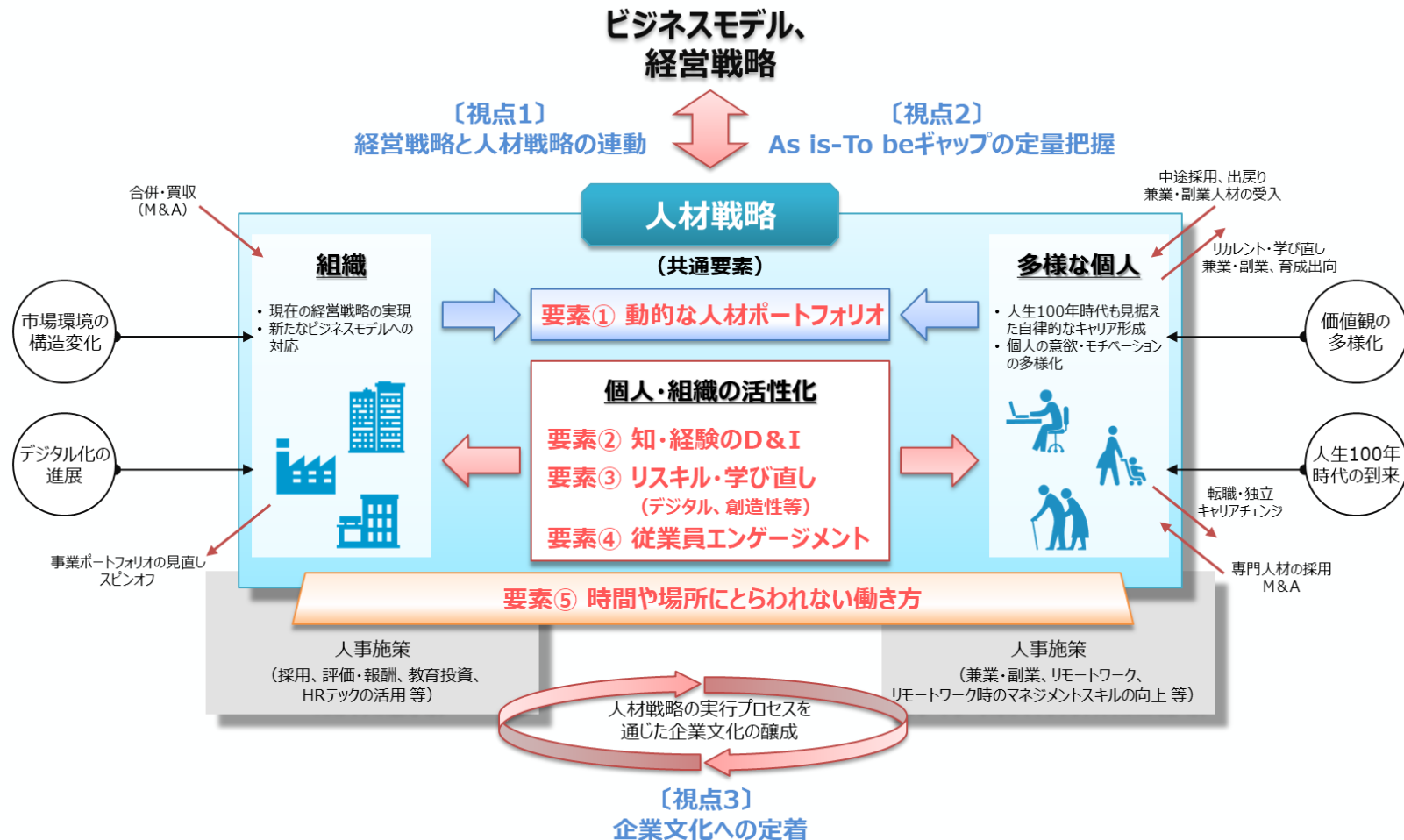
**人的資本可視化指針**

# 人的資本経営に関する政府の取組

- |       |     |                            |
|-------|-----|----------------------------|
| 2020年 | 9月  | 「人材版伊藤レポート」公表              |
| 2021年 | 6月  | コーポレート・ガバナンスコード 改定         |
| 2022年 | 4月  | 人への投資「3年で4千億円」規模の施策パッケージ開始 |
|       | 5月  | 「人材版伊藤レポート2.0」公表           |
|       | 8月  | 人的資本経営コンソーシアム 設立           |
|       |     | 「人的資本可視化指針」公表              |
|       | 10月 | 人への投資策を「5年で1兆円」へと拡充することを決定 |
| 2023年 | 1月  | 有価証券報告書における人的資本情報の開示拡充     |
|       | 10月 | 人的資本経営コンソーシアム 第2回総会、事例集公開  |
| 2024年 | 8月  | 「ジョブ型人事指針」公開               |

# 人的資本経営に求められる3つの視点、5つの要素

- 「人材版伊藤レポート」では、人的資本経営を行うための3つの「視点」と5つの「共通要素」が整理されている。



# (参考) 3つの視点、5つの要素

## 3つの 視点

視点1

経営戦略と人材戦略の連動

視点2

As is – To beギャップの定量把握

視点3

企業文化への定着

## 5つの 要素

要素1

動的な人材ポートフォリオ

要素2

知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

要素3

リスキル・学び直し

要素4

従業員エンゲージメント

要素5

時間や場所にとらわれない働き方

# 人的資本可視化指針

## 1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて（背景と指針の役割）

- 人的資本の可視化へ高まる期待
- 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略（人材版伊藤レポートも活用） 等

## 2. 人的資本の可視化の方法

- 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化（価値協創ガイダンスの活用等）
- 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示
- 開示事項の類型（独自性のある取組等／比較可能性の観点から開示が期待される事項）に応じた個別事項の具体的内容の検討 等

## 3. 可視化に向けたステップ

- 可視化に向けた具体的な手順（例示）や開示媒体への対応 等

### <有価証券報告書における対応>

有価証券報告書において、人的資本に係る「**人材育成方針**」、「**社内環境整備方針**」やこれと整合的に**測定可能な指標**（インプット、アウトプット、アウトカム等）やその**目標、進捗状況**等を開示

### <任意開示の戦略的活用>

有価証券報告書と整合的かつ補完的な形で**任意開示**（統合報告書や長期ビジョン、中期経営計画、サステナビリティレポート等）を**戦略的に活用**

# 人的資本経営コンソーシアム



企画委員会・各分科会・対話の  
活動状況を報告、活動計画の発表。

総会

各分科会及び対話の  
活動計画を議論。

企画委員会

会員と投資家との  
対話の場

会員と投資家が  
人的資本について対話。

実践分科会

実践に関する先進事例の共有や  
企業間協力等に向けて議論。

開示分科会

開示に関する先進事例を共有し、  
効果的な開示の在り方を議論。



# 日揮ホールディングス

## 実践 | 事業成長から逆算した人材タイプと配置計画を社員と共有

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業成長に求められる人材タイプを4つ定義し、育成する「Baysix制度」を導入。入社時点で、どの人材タイプに該当するかを特定し、「入社後3年間は現業部門、4年目からは新規事業」というように入社後6年間の育成期間での経験内容を各社員に提示。これにより、中長期的なキャリア形成を念頭に置いた自律的な成長を促す。

### POINT

入社時に7年後のビジョンを可視化することで、社員の自覚と成長を促している。

図44 事業に求められる4つの人材タイプ



# 北國フィナンシャルホールディングス

## 実践 | キャリア人材の活用と専門性の伸長を目指した人事制度改革

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

キャリア人材を含めた多様な人材の活用や、社員の専門性の伸長を進めるため、人事制度を抜本的に見直し。初任給の引上げや、スキルや貢献度を基に上長との対話により賃金が決まる仕組み、退職一時金の賃金への振り替え等を導入し、年齢や勤続年数によらない評価・処遇へと転換している。

### POINT

退職一時金には年功や勤続年数に依存する要素が強く残るため、賃金への振り替えを推進した。

図59 キャリア型人事制度の主な要素

初任給	20.5万円から26.4万円に引き上げ
賃金	スキル・役割・生産性・会社への貢献度をレビューし、処遇に反映する仕組みの導入
退職金	退職一時金を廃止し、賃金に振り替え
定年	65歳までの定年延長、再雇用期間を70歳までに延長
評価	業績評価や考課を廃止し、社員のキャリア志向や会社からの期待を元に社員が目標設定する仕組み（キャリアレビュー制度）を導入



## 実践 | 公募型配置、社内複業により、社員の自律的なキャリア形成を支援

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

同社が掲げる”共創価値”の創出に向けて、社員の自律的な成長を促す環境を整備。社員が自ら手を挙げ、希望の組織への異動を実現する「Career Choice」制度や、勤務時間の15%を社内の他部署での業務に充てる「Dual Career」制度を設計。イントラネットや社内報などで周知して社員の目に触れる回数を増やし、活用を促す。

### POINT

制度運用時には経営層からもメッセージを発信。自律的なキャリア形成を促している。

図82 キャリア自律促進施策

Career Choice 制度	公募型異動制度。社員が、自らが挑戦したい部署に応募し、異動先部署の合意のもと、キャリア希望を実現できる。23年春は73件の公募案件があり53名が応募。
Dual Career 制度	社内複業制度。異動を伴わずに兼務先部署合意のもと全体の勤務時間の最大15%を活用して所属部署以外の業務を経験できる。23年春は24件の公募案件があり17名が応募。
サバティカル休職制度	国内外の大学・大学院で学位を取得するため、最大2年間の休職が与えられる制度。

# ANAホールディングス

## 実践 | 働き方やライフプランの多様化に対応する休暇制度

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

2021年春に、理由を問わずに最長2年の休職が可能なサバティカル休暇制度を導入。ライフプランに応じた学びの機会を設け、社員の中長期的なスキルやエンゲージメントの向上を狙う。また、最長2年間の不妊治療休職も認めており、一般的に仕事との両立が難しい不妊治療への可能性を拓く。制度導入後、サバティカル休暇は延べ390名が、留学・介護・育児などに活用している。

### POINT

期間や理由を制限せず、ライフプランに応じた取得を促進。1年以上休職を取得する場合は補助金も。

図116 サバティカル休暇の概要

期間	1か月～5か月、1年、2年から選択可能
事由	不問
処遇	無給 ※ サバティカル補助金を支給 (1年以上の期間を選択した場合)

## 実践 | 海外での事業拡大を見据え、若手を海外で武者修行

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

海外での空調事業のさらなる拡大に向け、グローバルビジネスリーダーの育成に注力。「海外拠点実践研修」では、若手を海外に最大2年派遣。通常の海外出向と異なり、現地の販売代理店・取引先、事業提携先、大学等において実践的な課題を与え、本社に提言をさせることで、コミュニケーション能力やチャレンジ精神を育てている。

### POINT

当初は欧米や中国等を中心に派遣していたが、近年は事業基盤のあまりない新興国への派遣を強化。

図125 グローバルビジネスリーダー育成に向けたプログラム

次世代幹部育成策	グループ全体で、①役員、②事業部長・部長クラス、③課長・リーダークラスの階層ごとに次世代経営幹部の育成プログラムを実施。
海外拠点実践研修	若手を海外に1~2年派遣。実践的な課題を与え、会社への提言を求める。
グローバル・トレーニング・プログラム	海外の若手メンバーを日本に受け入れ、各国・各事業の発展につなげる。

# ブリヂストン

## 実践 | 意欲ある人材の”学びと挑戦”の機会拡大で、会社と個人の成長実現を両輪へ

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

人材投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを目指し、人的創造性を経営指標の一つに導入、意欲ある人材の学びと挑戦の機会を拡大する育成体系を整備。現場100日チャレンジでは、社員が既存業務を離れ自ら決めたテーマで現場での調査・仮説検証を行う。2023年は計15名が天然ゴム農園の実態調査等に挑戦。

### POINT

学びと挑戦の機会拡大による育成体系整備で、会社への価値創出と個人の成長の実現両輪化を図る。

図130 主なチャレンジプログラム

現場100日チャレンジプログラム	意欲ある人材が自ら挑戦したいテーマを決め、100日間自らの課題・仮説の調査・検証に取り組む。
デジタル100日研修	個人のデジタルスキルレベルに合わせてプログラムを組み合わせ、100日間デジタル領域の学びに挑戦。
マネジメント・チャレンジ制度	意欲ある人材がマネジメント補佐業務を担い、早い段階からマネジメントを学び、自己成長につなげる。

# 個々の企業の実態に応じた職務給の導入

## ジョブ型人事指針の公表

- 従来の我が国の雇用制度は、新卒一括採用中心、異動は会社主導、企業から与えられた仕事を頑張るのが従業員であり、**将来に向けたリ・スキリングがいきるかどうかは人事異動次第**。従業員の意思による自律的なキャリア形成が行われにくいシステムであった。
- 個々の職務に応じて必要となるスキルを設定し、スキルギャップの克服に向けて、従業員が上司と相談をしつつ、**自ら職務やり・スキリングの内容を選択していくジョブ型人事**に移行する必要がある。
- 個々の企業の経営戦略や歴史など実態が千差万別であることに鑑み、自社のスタイルに合った導入方法を各社が検討できることが大切である。このため、導入企業の多くの事例を掲載した「ジョブ型人事指針」を公表した。

## ジョブ型人事指針に掲載されている導入事例

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| (1) 富士通株式会社            | (11) 株式会社資生堂       |
| (2) 株式会社日立製作所          | (12) 株式会社リコー       |
| (3) アフラック生命保険株式会社      | (13) テルモ株式会社       |
| (4) パナソニック・コネクト株式会社    | (14) オリンパス株式会社     |
| (5) 株式会社レゾナック・ホールディングス | (15) ENEOS株式会社     |
| (6) ソニーグループ株式会社        | (16) ライオン株式会社      |
| (7) オムロン株式会社           | (17) 三井化学株式会社      |
| (8) 中外製薬株式会社           | (18) 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| (9) KDDI株式会社           | (19) 東洋合成工業株式会社    |
| (10) 三菱マテリアル株式会社       | (20) 株式会社メルカリ      |

# 個々の企業の実態に応じた職務給の導入

## スキル差と対比した賃金差

- 日本企業は、獲得したスキルに応じた賃金差が相対的に小さく、スキルの高い人材が報われにくい制度となっている。

全職種合計を100とした場合の職種別の賃金差

	全職種合計	経営 / 企画	総務	財務経理	人事	IT	クリエイティブデザイン	データアナリティクス	技術研究	プロジェクトマネジメント	営業 / マーケティング	生産
日本企業	100	100	98	96	99	101	96	101	102	99	100	100
外資系企業 (日本)	100	107	92	100	100	105	93	112	101	113	106	88
シンガポール	100	106	98	99	97	104	95	108	103	108	105	103
ドイツ	100	100	93	97	95	99	81	96	102	103	106	98
米国	100	103	87	90	93	108	88	109	105	111	101	88
韓国	100	104	99	98	99	101	97	117	100	105	103	95
フランス	100	113	94	97	98	103	94	100	96	107	103	88
カナダ	100	100	86	94	94	102	89	100	108	106	101	91
イタリア	100	95	95	96	96	98	93	91	95	104	106	89
英国	100	107	93	99	96	103	88	105	99	98	105	85
中国(北京)	100	115	87	91	98	107	106	123	96	124	104	73

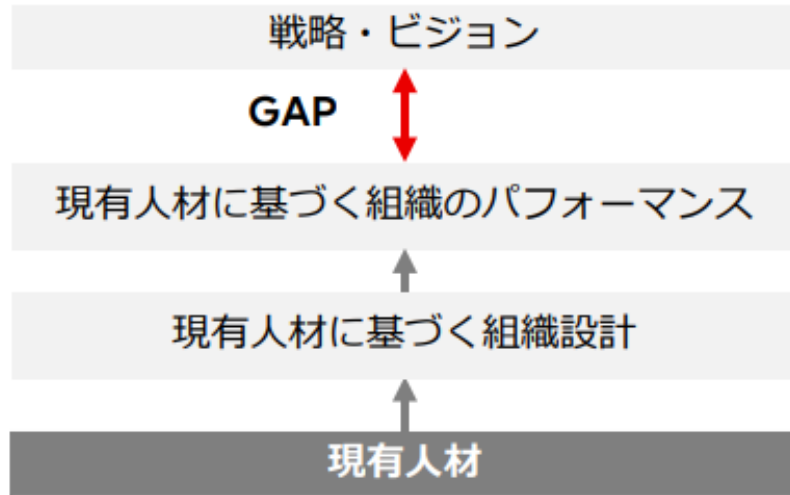
(注) 2023年1月時点の世界の職種別総現金報酬水準(専門職シニア7-10年目)について、それぞれの国において、全職種合計を100とし、各国ごとに全職種合計と各職種の賃金の比率を示したものの。(出所) 新しい資本主義実現会議(第14回) 資料1 基礎資料より

# 富士通の事例

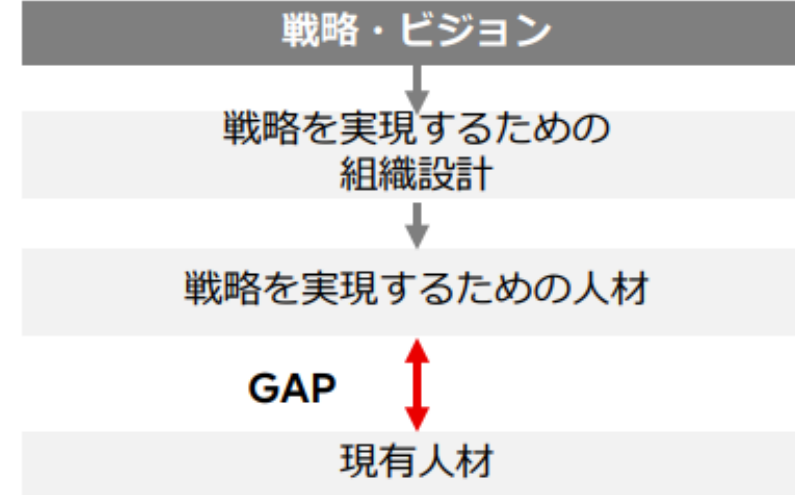
## 事業戦略に基づいた組織・ポジションデザインへの見直し



### 従来の日本型人材マネジメント ～適材適所～



### グローバル共通のジョブ型人材マネジメント ～適所適材～



事業戦略に基づいて組織をデザインし適材をアサイン  
年功的人事から脱却し、グローバル標準のジョブ型人材マネジメントへ



## 新たな評価制度「Connect」の評価項目



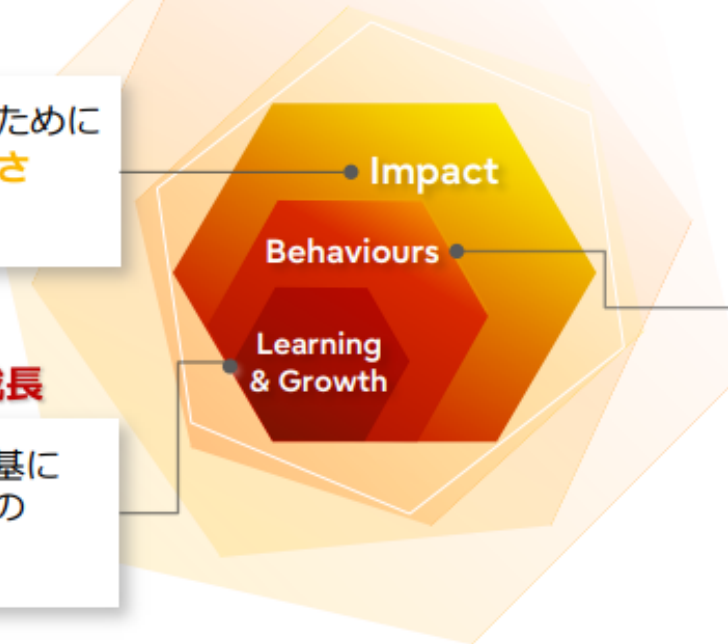
- 評価項目は「Impact」「Behaviours」「Learning & Growth」の三項目
- パーパスやビジョンに対する**インパクトの大きさ(影響×貢献度)**、Fujitsu Wayに即した**行動**、自身とチームの**成長**を評価

### Impact : インパクト

各組織のビジョンを実現するために  
生み出した**インパクトの大きさ**  
(影響×貢献度)を評価します。

### Learning & Growth : 成長

自身のパーパス・ビジョンを基に  
した自分自身と部下やチームの  
**成長**を評価します。



### Behaviours : 行動

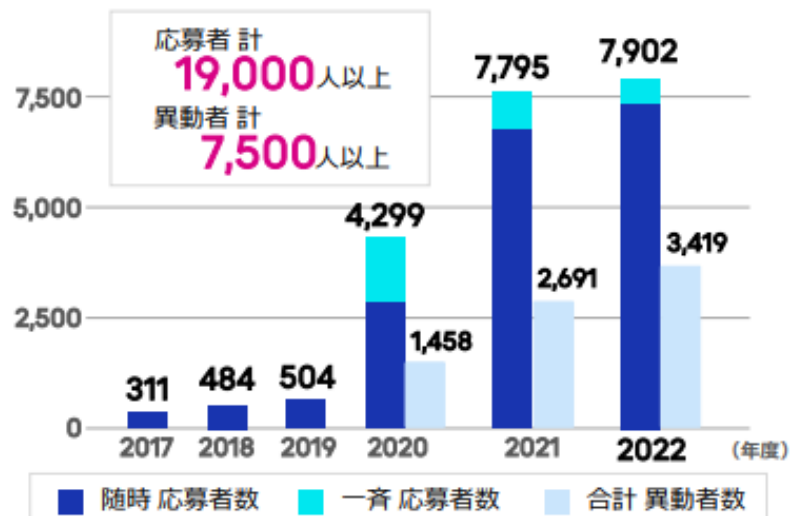
Fujitsu Wayの大切にする価値観  
「**挑戦**」「**信頼**」「**共感**」の  
**体現度合**を評価します。

## 人に関わる数値の変化



### 組織・人材流動化

#### ■ ポスティング応募者・異動者推移



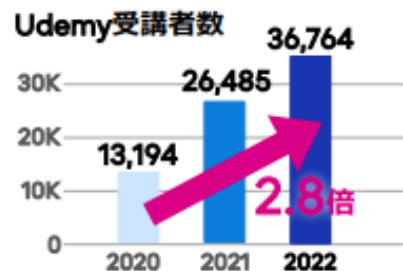
#### ■ 中途採用 (2022年度)

**818** 名  
(前年比約 2倍)

#### ■ 新卒採用 (2022年度)

**765** 名  
(計画数 102%)

### リスキング・キャリアオーナーシップ



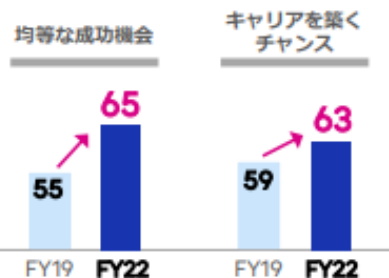
Udemy総学習時間  
(2020年度比) **3.2倍**

キャリアオーナーシップ | **15,187人**  
 診断実施者数  
 キャリアCafé参加者数 | **8,296人**  
 1on1実施回数(1人あたり) | 年平均 **9.4回**

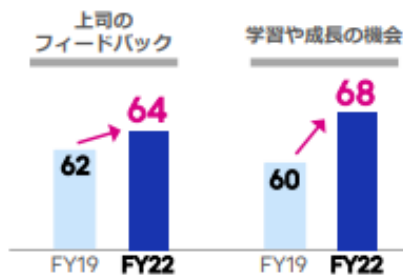
リスキング |  
 BP変革 **8,000名** (ビジネスプロデューサー)  
 3S人材 **57名** (SAP, Salesforce, ServiceNow)

### エンゲージメントと各種施策の関連

#### ■ ポスティング・機会の提供



#### ■ 自律的な学び・成長の支援



# (参考) 人的資本経営に関する調査

- 人的資本経営コンソーシアムでは、人的資本経営の進捗や課題について会員企業を対象に調査を実施した。  
(調査結果詳細等については参考資料を参照。)

## 「人的資本経営に関する調査」概要

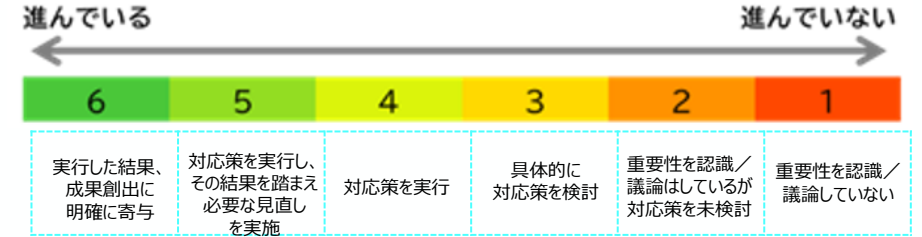
- 実施期間：2024年2月16日～4月26日
- 調査対象：人的資本経営コンソーシアム会員企業のCEO・CHROをはじめとする経営層
- 回答数：261件（会員579法人中 ※調査時点）
- 設問数：計88問
- 2022年調査（2021年10月～2022年2月に調査実施）にも回答した法人は36。

	2022年調査	2024年調査（今回）
対象とした企業	東京証券取引所第一部、同第二部、 同マザーズ、JASDAQいずれかの市場へ 上場している3,743法人 (2021年9月15日時点) ※上場廃止が判明していた20法人を除く	人的資本経営コンソーシアム会員 579法人
回答数	245件	261件
同一企業	-	36法人



# 人的資本経営に関する調査 | 人的資本経営に関する取組状況

## 今回（2024年）調査結果



### 1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化

企業理念の明確化

経営戦略の明確化

施策・時間軸の具体化

経営陣の責務の明確化

### 2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

①経営戦略と人材戦略の連動

経営戦略との連動

重要な人材課題の  
特定

②As is-To Beギャップの定量把握

KPI 設定  
現状とのギャップ把握

投資対効果の把握

③企業文化への定着

企業文化の醸成

①動的な人材ポートフォリオ

人材ポートフォリオ  
の定義

必要な人材の  
要件定義

適時適量な配置・獲得

②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

多様な価値観の  
取り込み

③リスク・学び直し

リスクの機会提供

経営陣のリスク

自律的なキャリア  
構築の支援

④従業員エンゲージメント

多様な就業機会  
の提供

⑤時間や場所にとらわれない働き方

多様な働き方  
の環境整備

### 3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携等

CHROの設置

経営トップの連携

人事部門の  
ケイパビリティ向上

### 4. 積極的な発信・対話

従業員との対話

投資家との対話

取締役会の役割  
の明確化

人材戦略を議論する  
取締役会の体制構築

人材戦略についての  
議論・監督

後継者計画の監督

経営人材育成の監督

経営陣

3つの視点

5つの共通要素

取締役会

# 人的資本経営に関する調査 | 前回調査との比較

- 全ての項目において、今回調査の方がスコアが「高い」か「同じ」。
- 6段階中のスコア「2」は、今回調査ではいずれの項目でも見られない。
- 他方で、6段階中のスコア「5」、「6」も、いずれの項目でも存在しない。

## 前回（2022年）調査

1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化				
企業理念の明確化		経営戦略の明確化		経営陣の責務の明確化
2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行				
①経営戦略と人材戦略の連動		②As is-To Beギャップの定量把握		③企業文化への定着
経営戦略との連動	重要な人材課題の特定	KPI設定 現状とのギャップ把握	投資対効果の把握	企業文化の醸成
①動的な人材ポートフォリオ				
人材ポートフォリオの定義	必要な人材の要件定義	適時適量な配置・獲得	②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	
③リスク・学び直し				
リスクの機会提供	経営陣のリスク	自律的なキャリア構築の支援	④従業員エンゲージメント	⑤時間や場所にとられない働き方
3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携			4. 積極的な発信・対話	
CHROの設置	経営トップの連携	人事部門の ケイバビリティ向上	従業員との対話	投資家との対話
取締役会の役割の明確化	人材戦略を議論する 取締役会の体制構築	人材戦略についての 議論・監督	後継者計画の監督	経営人材育成の監督

## 今回（2024年）調査

1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化				
企業理念の明確化		経営戦略の明確化		経営陣の責務の明確化
2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行				
①経営戦略と人材戦略の連動		②As is-To Beギャップの定量把握		③企業文化への定着
経営戦略との連動	重要な人材課題の特定	KPI設定 現状とのギャップ把握	投資対効果の把握	企業文化の醸成
①動的な人材ポートフォリオ				
人材ポートフォリオの定義	必要な人材の要件定義	適時適量な配置・獲得	②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	
③リスク・学び直し				
リスクの機会提供	経営陣のリスク	自律的なキャリア構築の支援	④従業員エンゲージメント	⑤時間や場所にとられない働き方
3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携			4. 積極的な発信・対話	
CHROの設置	経営トップの連携	人事部門の ケイバビリティ向上	従業員との対話	投資家との対話
取締役会の役割の明確化	人材戦略を議論する 取締役会の体制構築	人材戦略についての 議論・監督	後継者計画の監督	経営人材育成の監督

※前回と今回では回答者が一致しないため、直接的な比較は不可能であることに注意が必要

## 前回調査との比較 …… 前回調査よりもスコアが高い項目は何か

- 以下の項目について、前回調査よりも今回のスコアが高い結果となった。

**黒太字**は、前回調査で2だが、今回調査で3  
それ以外は、前回調査で3だが、今回調査で4

### ○経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

3つの視点

「経営戦略との連動」 「重要な人材課題の特定」 「**投資対効果の把握**」 「企業文化の醸成」

5つの共通要素

「**人材ポートフォリオの定義**」 「**必要な人材の要件定義**」 「**適時適量な配置・獲得**」

「**リスキルの機会提供**」 「自立的なキャリア構築の支援」 「多様な働き方の環境整備」

### ○CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携

「経営トップの連携」

### ○積極的な発信・対話

「従業員との対話」 「**投資家との対話**」

### ○取締役会

「**取締役会の役割の明確化**」 「**経営人材育成の監督**」

## 前回調査との比較 …… 前回調査とスコアが同じ項目は何か

- 以下の項目は、前回調査と今回のスコアが**同じ**。

**赤太字**は前回・今回調査ともに3  
それ以外は、前回・今回調査ともに4

### ○企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化

「**企業理念の明確化**」 「**経営戦略の明確化**」 「**施策・時間軸の具体化**」 「**経営陣の責務の明確化**」

### ○経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

3つの視点

「**KPI設定・現状とのギャップ把握**」

5つの共通要素

「**多様な価値観の取り込み**」 「**経営陣のリスク**」 「**多様な就業機会の提供**」

### ○CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携

「**CHROの設置**」 「**人事部門のケイパビリティ向上**」

### ○取締役会

「**人材戦略を議論する取締役会の体制構築**」 「**人材戦略についての議論・監督**」

「**後継者計画の監督**」

### **3. リスキリングの推進に向けて**

# デジタル化・自動化の進展による求められる能力の変化

## 人材に求められる能力等に対する需要の変化

2015年		2050年	
注意深さ ・ミスがないこと	1.14	問題発見力	1.52
責任感 ・まじめさ	1.13	的確な予測	1.25
信頼感 ・誠実さ	1.12	革新性※	1.19
基本機能 (読み、書き、計算、等)	1.11	的確な決定	1.12
スピード	1.10	情報収集	1.11
⋮	⋮	⋮	⋮

※革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

## 職種別従事者数の変化（2020年→2050年）

事務従事者	42% 減少
販売従事者	26% 減少
情報処理 ・通信技術者	20% 増加
開発 ・製造技術者	11% 増加

(注) デジタル化と脱炭素化が進展し、高い成長率を実現できると仮定した推計結果。労働需要の増減と、各産業・職種の付加価値の増減は連動しない点に留意。

(出所) 労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計-労働力需給モデル（2018年度版）」、「職務構造に関する研究Ⅱ」（2015年）、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”, Hasan Bakhshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”, 内閣府「産業界と教育機関の人材の質的・量的需給マッチング状況調査」（2019年）、文部科学省 科学技術・学術政策研究所「第11回科学技術予測調査ST Foresight 2019」等を基に経済産業省が推計。

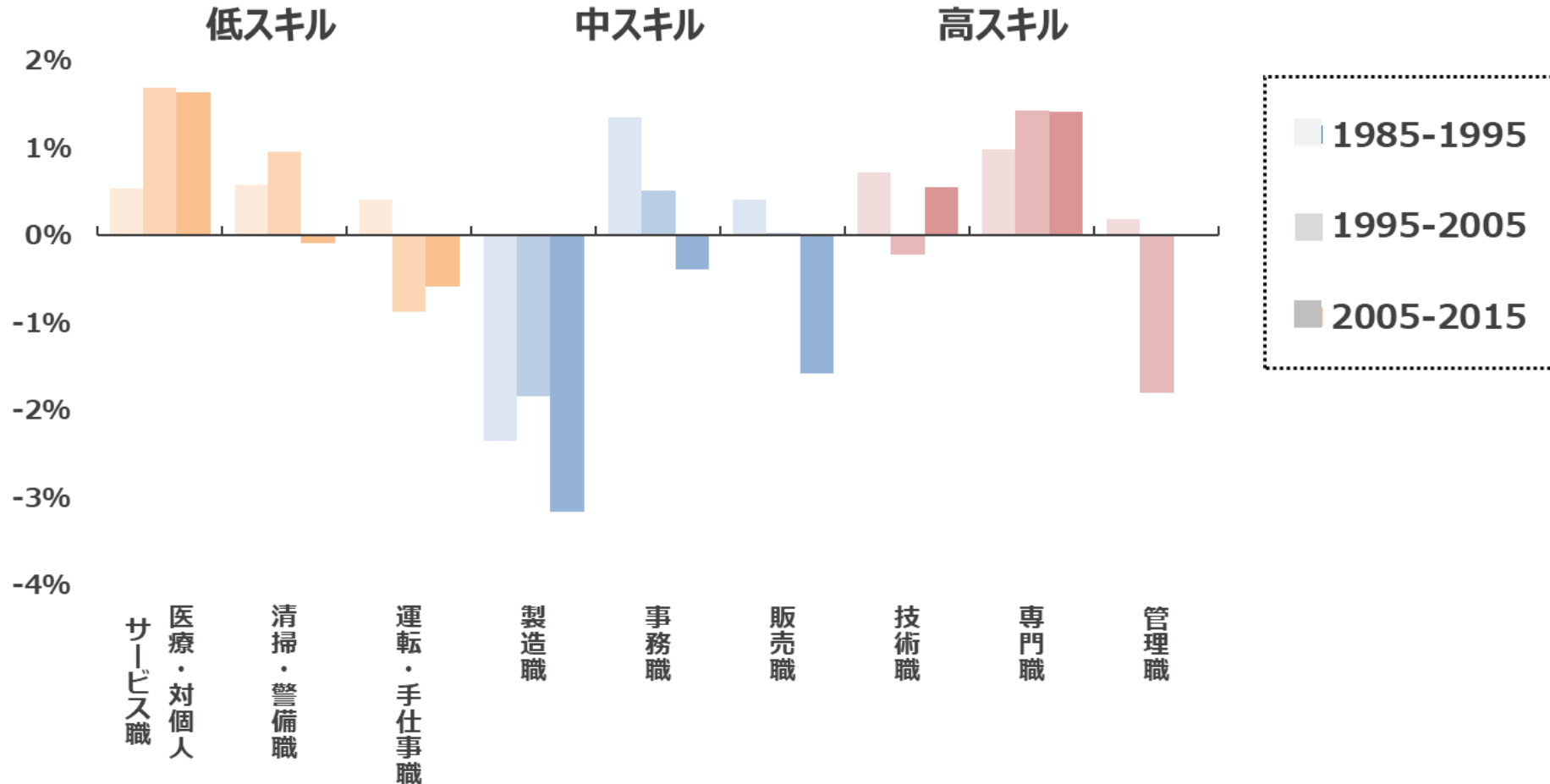
(注) 各職種で求められるスキル・能力の需要度を表す係数は、56項目の平均が1.0、標準偏差が0.1になるように調整している。

(出所) 2015年は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究Ⅱ」、2050年は同研究に加えて、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”, Hasan Bakhshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”等を基に、経済産業省が能力等の需要の伸びを推計。

(出所) 経済産業省「未来人材ビジョン」より

# 労働市場が両極化してく可能性

日本における職業別就業者シェアの変化



(出所) 経済産業省「未来人材ビジョン」より(総務省「国勢調査」を基に経済産業省が作成。)

(注1) 「労働市場の両極化」は、専門・技術職等の高スキル職や、医療・対個人サービス職等の低スキル職で就業者が増加する一方、製造職や事務職等の中スキル職が減少する現象。

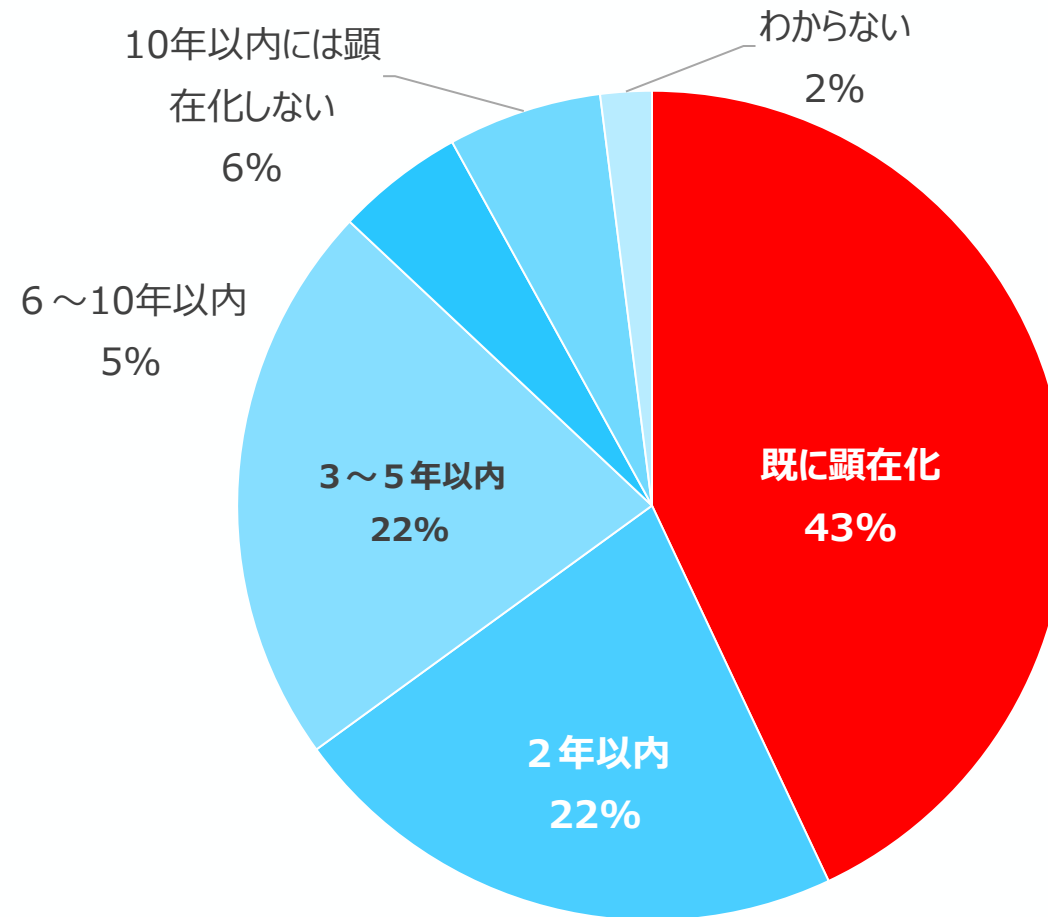
(注2) Daron Acemoglu, David Autor "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings" (2010)を参考に職業を分類。

職業者数のシェア変化であること、全年齢が対象であること、清掃・警備職には自衛官を含む(米国は軍人を除外)ことに留意。



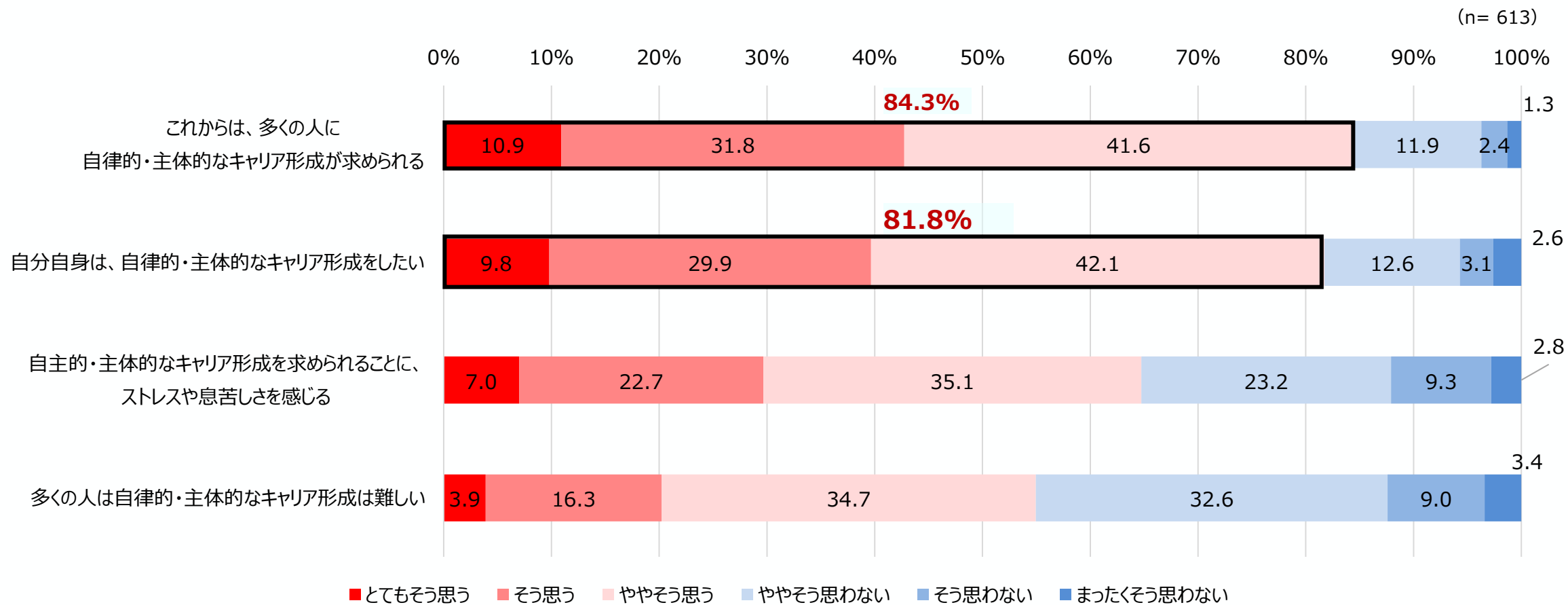
# 「技術革新により必要となるスキル」と、「現在の従業員のスキル」との間のギャップの顕在化

スキルギャップが顕在化する時期



# 自律的・主体的なキャリア形成に向けた考え方

若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に対する考え方

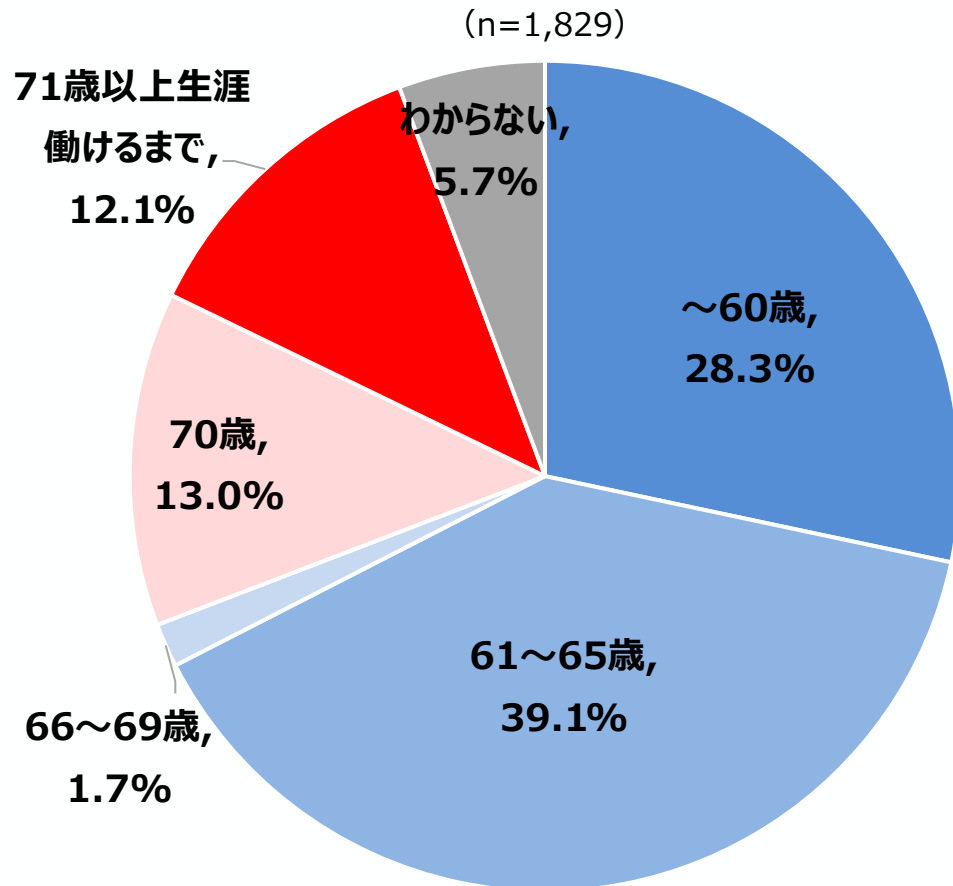


(注) 25~44歳を対象に調査。

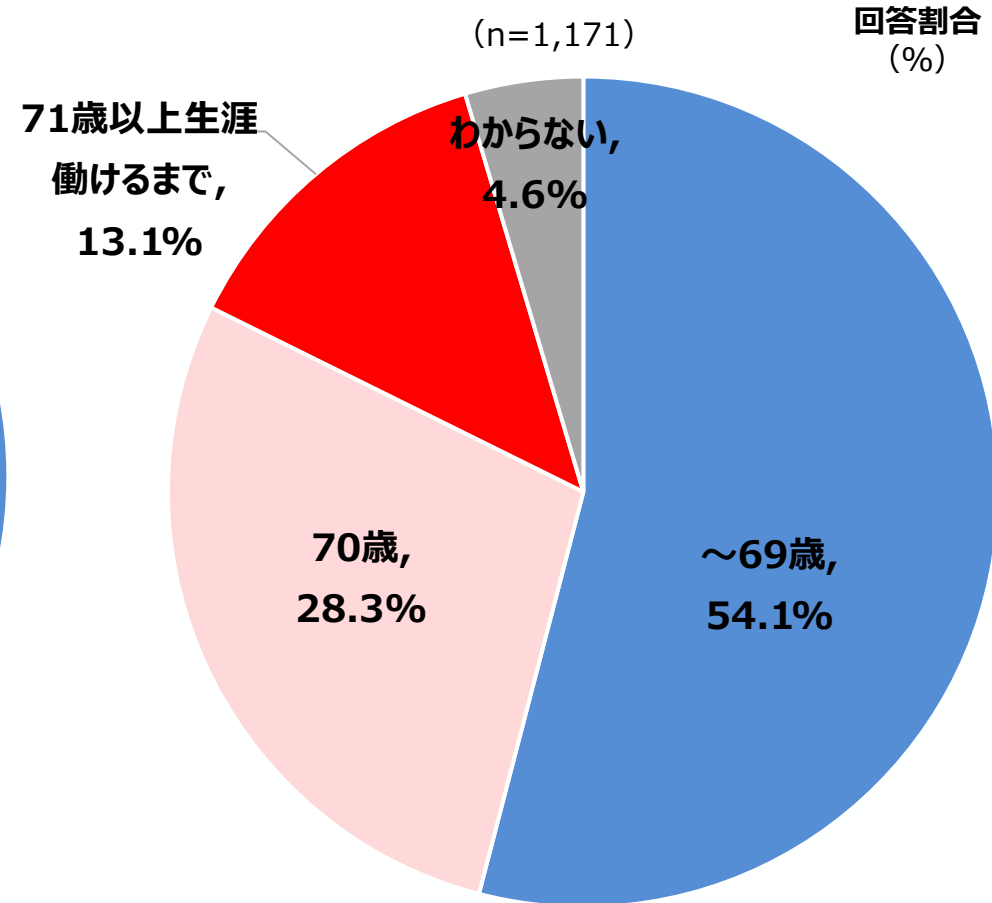
(出所) リクルートマネジメントソリューションズ(若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査(2021年))を基に事務局で作成。

# 70歳以上の年齢まで働きたいと回答した者は、50代で25.1%、60代で41.4%

現在50代の社員



現在60代の社員



# 経済産業省におけるリスクリング・人材育成の主要な施策

## 分野横断的な人材育成の推進

### ①在職者向けの施策

- リスクリングを通じたキャリアアップ支援事業

### ②経営者向けの施策

- 中小企業大専科等における経営者リスクリング

## デジタル・グリーン等の成長分野における人材育成の推進

### ①デジタル分野

- デジタル人材の育成（デジタル人材育成プラットフォーム、スキル標準、講座認定制度）
- 半導体分野の人材育成

### ②グリーン分野

- GX人材育成
- 洋上風力分野の人材育成
- 蓄電池分野の人材育成

# 経済産業省におけるリスクリング・人材育成の主要な施策

## 分野横断的な人材育成の推進

### ①在職者向けの施策

- リスクリングを通じたキャリアアップ支援事業

### ②経営者向けの施策

- 中小企業大・大学等における経営者リスクリング

## デジタル・グリーン等の成長分野における人材育成の推進

### ①デジタル分野

- デジタル人材の育成（デジタル人材育成プラットフォーム、スキル標準、講座認定制度）
- 半導体分野の人材育成

### ②グリーン分野

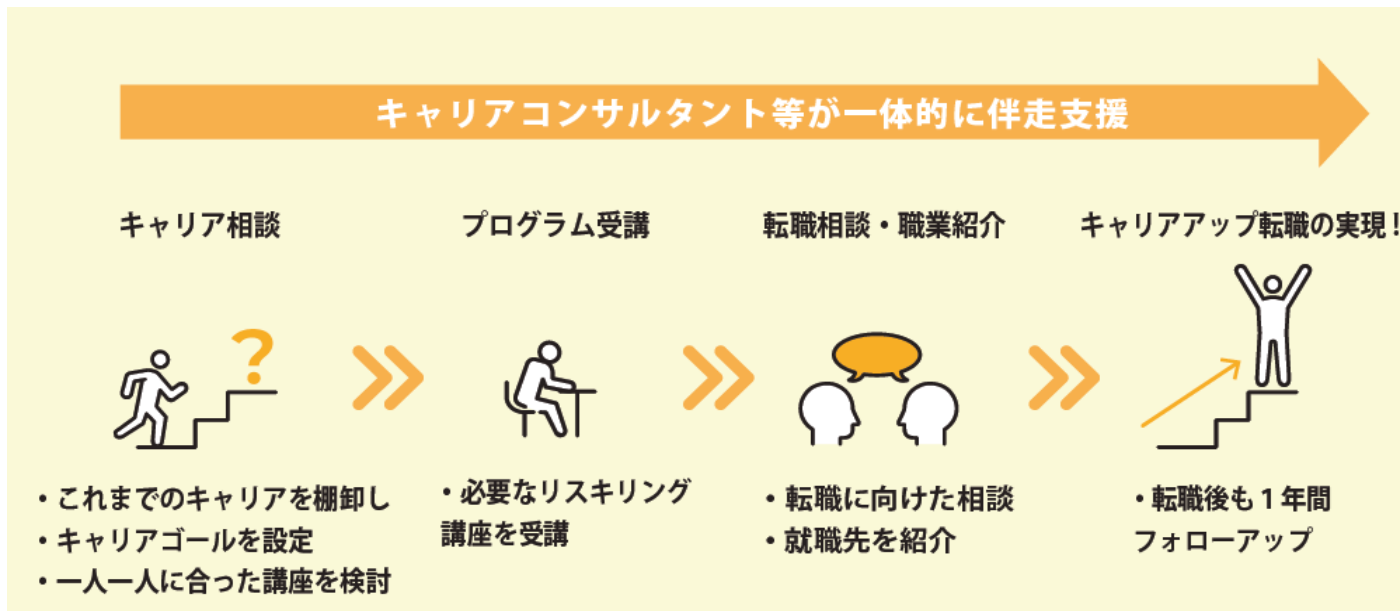
- GX人材育成
- 洋上風力分野の人材育成
- 蓄電池分野の人材育成

# リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業

## 事業の目的、概要

- 補助事業者を通じて、**在職者のキャリア相談から、リスキリング、転職までを一体的に支援**することで、企業間・産業間の労働移動の円滑化とリスキリングを一体的に促進する。
- 学び直しがキャリアアップへのとつながらる事例をより多く創出することで、**希望する労働者が自分の意思でリスキリングを行い、成長分野の企業・産業へと労働移動できるような環境を整備し、一人一人の豊かさと企業の競争力強化を同時に実現する。**

## 事業の仕組み



## ロゴマーク

### 間接補助事業者用



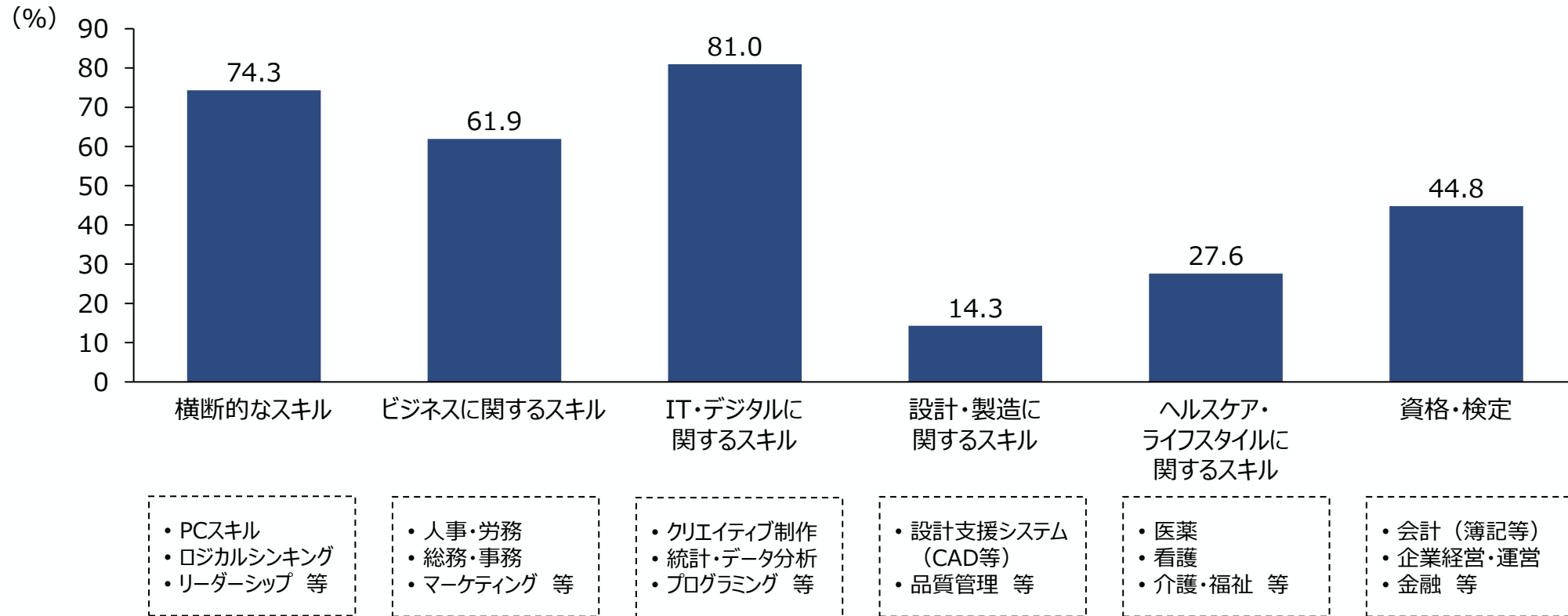
### 事業趣旨賛同者用



# リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業

## 多岐にわたるリスキリング講座

- 多彩な事業を通じて、デジタル等への成長分野や、スタートアップ、中堅・中小企業への転職、女性のキャリアアップ、シニア層の更なる活躍支援を含め、**個々のニーズに合ったリスキリング及びキャリアアップ**を支援していく。



注) 事業実施中の事業者105件を対象に集計 (一次公募48件/二次公募34件/三次公募23件)。  
出所) 各事業者の申請書類をもとに事務局作成。



# リスキングを通じたキャリアアップ支援事業

## 採択事例（Wo r X株式会社）

【未経験⇒WEB開発エンジニア】

- 「テックセールス」「ノーコードエンジニア」「デジタルマーケティング」など、需給ギャップが生じている職種を対象とした、リスキングのプログラムを提供。
- **E-learningコンテンツの細分化等の講座設計により、在職中の方でも講座完了ができる状態を構築。** 未経験からのシステム開発会社や事業会社のWeb開発エンジニアへの転職を支援。

総合型越境転職プラットフォーム



## 採択事例（株式会社ライフシフトラボ）

【ミドルシニア世代の活躍促進】

- IT活用やDX推進、ビジネススキル等、ミドルシニア層のビジネス変革人材に特に求められるスキルを習得できるコンテンツを提供。
- これまで培った経験や強みを活かしてキャリア後半も活躍し続けるためにキャリアアップを志向する40代・50代の在職者の転職を**同世代トレーナーが支援。**

### ポイント

#### 同世代のトレーナーの個別サポート

**1対1**  
徹底サポート



**無制限**  
チャット相談



満足度97%  
**同世代**  
トレーナー



# リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業

## 事業を通じて転職した人の声

- もっと自分の得意な領域にフォーカスした仕事をしたいと考え転職を決意。
- 3ヶ月のリスキリングを経て、未経験からテック系コンサルトへのキャリアチェンジを実現。年収も1.5倍となった。

**BEFORE**  
サスティナブル業界企画職

**AFTER**  
コンサル業界 データ分析コンサルト



### 転職後のキャリア

**業界**  
コンサル業界

**職種**  
データ分析コンサルト

**業務内容**  
飲食店・小売店などサービス業のオペレーション分析をサポート。お客様やスタッフの一連の動作を分析し、最適化を支援しています。

31歳 男性

# 中小企業の経営者等へのリスキリング

## 中小機構（中小企業大学校）が提供する研修

- 中小機構では、中小企業の中核人材（経営者、経営幹部等）に対して、「企業経営・経営戦略」や「財務・管理会計」などの「テーマ別研修」や、「経営者」「経営幹部」など階層に応じて各テーマを横断的に学ぶ「階層別研修」を提供。
- また、全国の大学校施設研修に加え、都市部にある地域本部での研修、自治体や経営支援機関に出向いて実施するサテライト・ゼミ、オンライン活用型研修により、**中小企業のニーズに合わせた受講しやすい環境を整備。**

	研修（例）	研修期間
テーマ別	企業経営・経営戦略	短期 (1~15日)
	組織マネジメント	
	組織・人事労務	
	財務・管理会計	
	営業・マーケティング	
	生産管理	
階層別	経営後継者研修	10ヵ月
	経営管理者研修	5日×12ヵ月 4日×6ヵ月
	高度実践型研修	13日
	工場管理者研修	3日×6ヵ月

### 合宿型（大学校施設研修）

- 研修に集中できる環境や施設、受講者同士の交流を深めるスペース
- 経営後継者、管理者養成、診断士課程等の中長期研修が主



### 都市型（地域本部等研修）

- アクセスのよい都市部で提供（交流の場も用意）
- 階層別や組織マネジメント、財務会計、生産管理など幅広いテーマで実施（短期研修）



### 出張、連携型（サテライト・ゼミ）

- 自治体、商工会・会議所、金融機関、大学等と連携し、地域のニーズにあった研修を提供

### オンライン活用（WEBee Campus）

- 少人数制、双方向型の経営相談に近い学び。
- ウェブ研修のため、海外を含め、場所を問わず受講可能

# 経済産業省におけるリスクリング・人材育成の主要な施策

## 分野横断的な人材育成の推進

### ①在職者向けの施策

- リスクリングを通じたキャリアアップ支援事業

### ②経営者向けの施策

- 中小企業大・大学等における経営者リスクリング

## デジタル・グリーン等の成長分野における人材育成の推進

### ①デジタル分野

- デジタル人材の育成（デジタル人材育成プラットフォーム、スキル標準、講座認定制度）
- 半導体分野の人材育成

### ②グリーン分野

- GX人材育成
- 洋上風力分野の人材育成
- 蓄電池分野の人材育成

# デジタル人材の育成

## デジタルスキル標準（DSS）（令和4年12月策定、令和5年8月・令和6年7月生成AI対応）

- デジタルの担い手がIT人材からデジタル活用して変革をもたらす人材へと変化している。そこでDX・AI時代に必要な人材像をデジタルスキル標準（DSS）として整理し、個人の学習、企業の人材育成・確保の指針とした。
- ①市場に提供される人材育成プログラムやスキル評価サービスがDSSに準拠し、②大手企業を中心にDSSに基づく社内人材育成が加速している。

### 全てのビジネスパーソン（経営層含む）

#### <DXリテラシー標準>

全てのビジネスパーソンが身につけるべき知識・スキルを定義

- ビジネスパーソン一人ひとりがDXに参画し、その成果を仕事や生活で役立てる上で必要となるマインド・スタンスや知識・スキル（Why、What、How）を定義し、それらの行動例や学習項目例を提示

#### Why DXの背景

社会、顧客・ユーザー、競争環境の変化

#### What DXで活用される データ・技術

ビジネスの場で活用されているデータやデジタル技術

#### How データ・技術の利活用

データやデジタル技術の利用方法、活用事例、留意点

#### マインド・スタンス

社会変化の中で新たな価値を生み出すために必要な意識・姿勢・行動

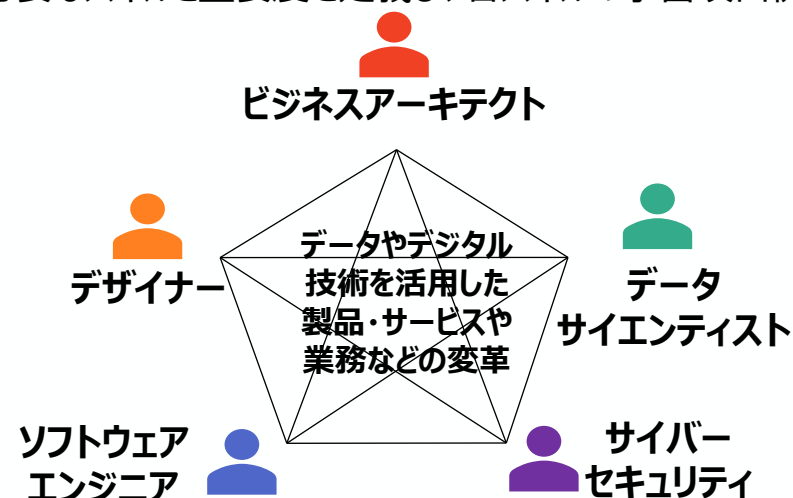
デジタルスキル標準（DSS） <https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/>

### DXを推進する人材

#### <DX推進スキル標準>

DXを推進する人材タイプの役割や習得すべきスキルを定義

- DX推進に主に必要な5つの人材類型、各類型間の連携、役割（ロール）、必要なスキルと重要度を定義し、各スキルの学習項目例を提示





# デジタルスキル標準（DSS）の活用事例

## イオン株式会社

- デジタルスキル標準（DSS）をもとに従業員を現在の配置や職務経歴から「6職種」×「3レベル」に区分し、デジタル人材のマッピング、可視化を実施。
- 6職種の区分に基づき、独自開発したデジタル人材育成プログラムを2023年より開講。イオングループ各社のDX推進体制に必要なデジタル人材を育成。
- 公募制で全国のグループ各社のあらゆる職種の従業員が受講可能で、挑戦意欲のある人材が目指すポストに近づくことのできる教育機会を提供。

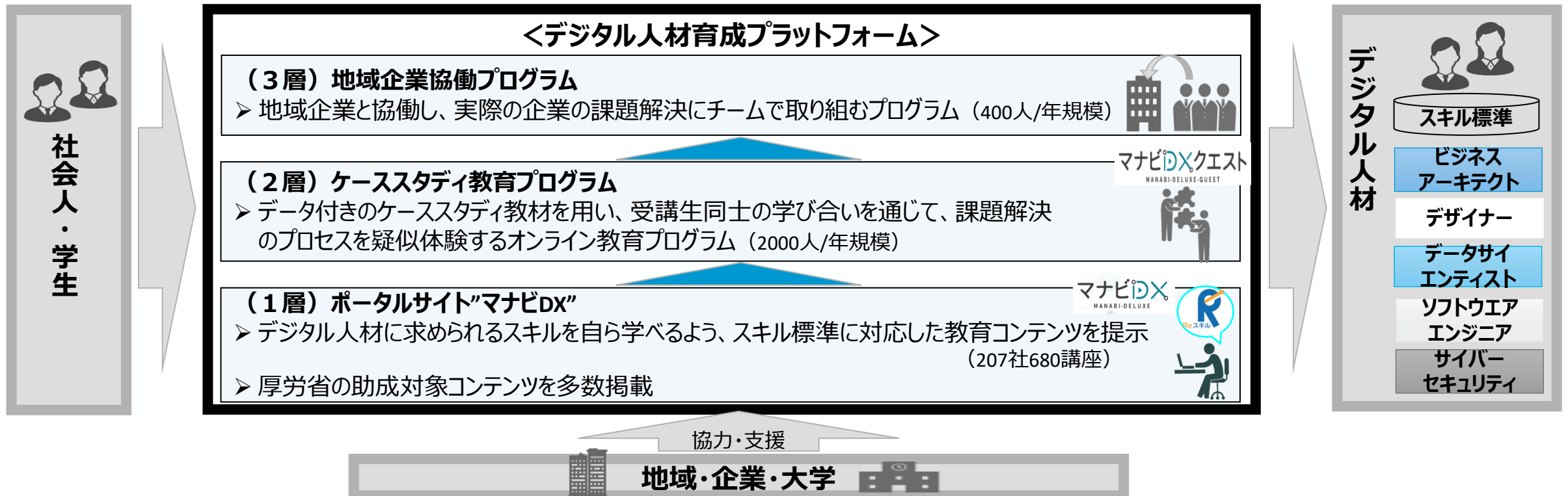
### イオングループ「6職種」×「3レベル」の人材定義

デジタル人材6職種	ジュニア	ミドル	ハイ
1. プロダクトマネージャー	【要指導レベル】 基礎知識を有し、 指導のもと実践 できる	【自立レベル】 応用知識を有し、 独力で実践でき る	【指導者レベル】 高度な専門知識 を有し、他者を指 導できる
2. デジタルマーケティング			
3. データサイエンティスト			
4. 社内SE			
5. UI/UXデザイナー			
6. エンジニア/プログラマ			

# デジタル人材の育成

## デジタル人材育成プラットフォーム

- デジタル田園都市国家構想の実現に向け、政府全体で2026年度末までに230万人のデジタル推進人材を育成するという目標を掲げており、**経済産業省においては、企業内人材（特にユーザー企業）や個人のリスキングを推進している。**
- 民間企業等が提供する**教育コンテンツ・講座を一元的に集約・提示するポータルサイト「マナビDX」の整備**に加えて、**ケーススタディ教育プログラム**や**地域企業協働プログラム**を提供し、DXを推進する実践人材を育成。





# デジタル人材の育成

## 第四次産業革命スキル習得講座（Reスキル講座）認定制度

- デジタル分野の急速な進展への対応するとともに、社会人のキャリアアップを促す観点から、デジタル分野における社会人の学び直しを支援することは重要。そこで、**デジタル分野における、専門的且つ実践的な能力を習得できる教育訓練講座を経済産業大臣が認定**する制度を設けている。
- 2024年4月時点で、**182講座**が認定を受けている。

### 講座の要件

- ✓ 対象とする職業、育成する能力を公表
- ✓ 必要な実務知識、技術、技能が習得可能
- ✓ 実践的な授業（演習等）が総授業数の半分以上
- ✓ 審査、試験等により教育訓練の成果を評価 等

### 実施機関の要件

- ✓ 継続的・安定的に遂行できる（講座の実績・財務状況等）
- ✓ 組織体制や設備、講師等を有する 等

### 認定の期間

- ✓ 適用の日から3年間

## 厚生労働省の教育訓練支援制度との連携

### 受講者：専門実践教育訓練給付金

厚生労働省が定める一定の基準を満たし、厚生労働大臣の指定を受けた講座については、「専門実践教育訓練給付金」が支給される。

#### <給付の内容>

最大で**受講費用の80%**（年間最大**64万円**）

※2024年9月までに開講する講座は最大で受講費用の70%（年間上限56万円）

### 企業：人材開発支援助成金（人への投資促進コース（高度デジタル人材））

Reスキル講座を企業内の人材育成に用いる際に、一定の要件を満たした場合、「人材開発支援助成金」の助成対象となる。

#### <助成額/助成率>

**経費助成：75%**

**賃金助成：960円/1人1時間あたり**

※中小企業以外の場合は、経費助成60%、賃金助成480円

# 半導体人材の育成

## 地域におけるコンソーシアムの組成

- 半導体人材の育成・確保に向けて、地域における産業集積の特性等を踏まえ、全国6地域（九州、東北、中国、中部、北海道、関東地域）で産学官が連携した地域単位の取組（地域コンソーシアム）が進んでいる。
- 例えば、半導体産業が集積する九州地域においては、JASM・九州大学・熊本高専など産学官109機関（※）が参加する「九州半導体人材育成等コンソーシアム」を設立。地元高専における半導体に関するカリキュラムの作成・実施や、学生・教員を対象とした参画企業・機関による「出前授業」や工場見学等、全国に先駆けた取組を展開。

※参画機関数は、令和6年3月末時点

## 九州における半導体人材育成等コンソーシアムの連携体制



# 洋上風力に関する人材の育成

## 洋上風力発電人材育成支援事業

- 今後導入拡大が特に期待される洋上風力については、その建設や維持管理などの面で、人手不足が見込まれ、**人材の確保及び育成が大きな課題**となっている。そこで、洋上風力の事業開発を担う人材、エンジニア、専門作業員の育成に向け、**カリキュラム作成やトレーニング施設整備に係る支援**を2022年度から実施。
- 2024年4月から、支援を受けた事業者によるトレーニング施設が各地でオープン。引き続き、地域の高専等を含め産学が連携し、必要なスキルを取得するための政策支援を実施していく。



### 日本郵船

#### 風と海の学校 あきた (秋田県男鹿市)

- 秋田県立男鹿海洋高校の大水深プール等の既存施設を活用し、各種機器の導入によって訓練センターとして整備。
- 作業員・船員向けの基本安全訓練や、シミュレータによる作業員輸送船の操船訓練を提供、年間1,000人の修了生輩出を目指す。
- 施設は男鹿海洋高校の生徒や近隣の小中学生にも開放し、各種イベントも企画予定。

### ウインド・パワー・グループ

#### ウインド・パワー・トレーニングセンター

(茨城県神栖市)

- 鹿島港の洋上風力発電事業を実施する事業者が整備したトレーニングセンター。洋上風力発電設備の保守管理作業員を訓練するためのプールや高所作業所を併設。
- GWO認証を受けた施設で、基本安全訓練のモジュールに準拠した育成プログラムを提供。年間1,000人の受講生輩出を目指す。

# 蓄電池に関する人材の育成

## 関西蓄電池人材育成等コンソーシアム

- 蓄電池関連産業が集積する関西エリアにおいて、2022年8月31日に、**産学官のコンソーシアムとして発足**。産学官が抱える人材育成・確保に係る現状と課題を共有した上で、目指すべき人材像の具現化を図るとともに、蓄電池に係る人材育成・確保の取組について議論している。
- 2024年度から、高校生・高専生・大学生・社会人等の各レイヤー向けに、**バッテリー分野初の産学連携による教育プログラムが本格的にスタートした**。

### 人材育成プログラムの概要

#### ■ 高校生・高専生向けプログラム

「見る・聞く・触れる・知る・考える」の要素を備えた、バッテリーに興味関心を持つための教育プログラム

座学	①蓄電池基礎講座
	②蓄電池の製造動画コンテンツ
実習	③小型電池製造実習

#### ■ 大学生・大学院生・企業内人材（・高専生）向けプログラム

産総研関西センターを中心に、コンソーシアム参画機関とも連携し、専門的に学ぶための教育プログラム

座学	①基礎力養成講座
	②電池製造概論講座
実習・見学	③電池製造実習
	④電池評価分析実習
	⑤設備見学

#### ■ 社会人向けプログラム

ポリテクセンター等公共職業能力開発における育成メニュー等のマッチング可能性の検討及び高校・高専向けプログラムの活用の検討

業界団体が、電池業界の新規参入企業向けに電池講習会を実施 等



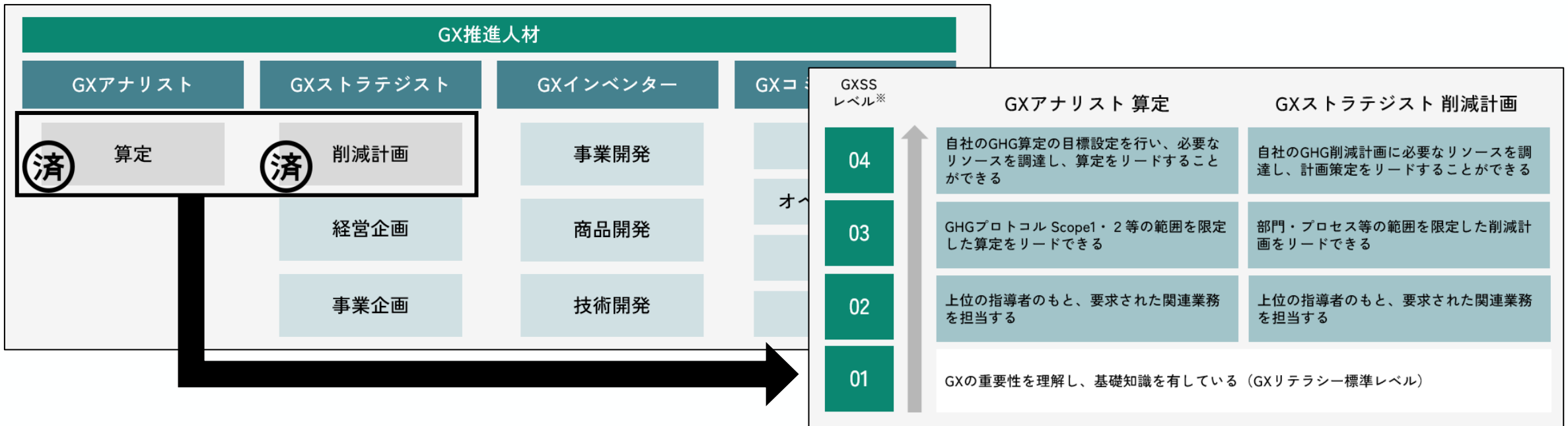
# (参考) GX人材の育成

## GXスキル標準

- GXリーグ内に設置されたWGにおいて、民間企業が業種横断的に検討を主導し**GXスキル標準（GXSS）**を策定。**企業の競争戦略に資する観点**から作成された本スキル標準は、GXに関わる全ての人材が有すべき**GXリテラシー標準**と、GXを推進する人材が有すべき**GX推進スキル標準**からなる。
- GXには様々な専門スキルがあるため、それらを分解し**GX人材に必要なスキルの明確化を通じたGX人材市場の確立**を目指す。

GXリテラシー標準：レベル1に相当。GXに関わる全ての人材が共通して有していることが期待される。

GX推進スキル標準：レベル2～4に相当。GX推進スキル標準は、GX推進人材を4つに類型化し、それぞれの類型人材が担う業務各々に対して設定されることが期待される。2023年度は先行してGXアナリストによる「算定」およびGXストラテジストによる「削減計画」について設定が完了。



## (参考) 新資本会議 (2月27日) における総理とりまとめ発言

第3に、**国内投資のボトルネックとなっております産業用地と産業人材の不足への対応**です。

G Xの進展も見据えた産業用地の確保等に政府横断で取り組み、制度的対応の方向性について、6月をめどに取りまとめてください。

**文部科学大臣と経済産業大臣を中心に、産業側の需要と地域の大学・高等専門学校などの教育側の双方を一体的に捉え、教育機関での柔軟な学部・学科の再編や企業からの資金提供の後押しなども含めた産業人材教育のためのプランを6月をめどに具体化**してください。

# (参考) シナリオ定量化に当たっての考え方

- 内閣府・厚労省は、労働投入と**全要素生産性 (TFP)** を起点とし、投資 (資本) や賃金を算出し、経済成長を描写。
  - 経産省「新機軸」では、「**国内投資とイノベーションと所得拡大の好循環**」を具現化する観点から、労働投入と**投資 (資本) の拡大を起点**として、**賃金の上昇を算出し、投資と賃金の質の向上と統合的なTFPを算出**することで、経済成長を描写。
- **供給と需要の両方**に効く**国内投資** ( $\Delta K + \Delta TFP$  (資本の質) と  $I$ ) と**賃上げ** ( $\Delta TFP$  (労働の質) と  $C$ ) に焦点。
- 定量的に経済全体を捉えることで、**製造業 (付加価値20%、雇用15%)** だけではなく**サービス業全般 (付加価値80%、雇用80%)** に関わる**横断的課題**などにも、全体感をもって追加策を検討していくことにつながる可能性。

