

人材マネジメントと組織開発に関する ワークショップ



財務総合政策研究所

宮本 弘暁

問題意識

- ✓ 日本の雇用は変わらざるを得ない。また、変わりつつある。
- ✓ 「雇用は生産の派生需要」
 - 経済・社会構造が変化すれば、働き方、雇用の仕方、そして労働市場のあり方も変化を迫られる。
- ✓ 日本では、長年にわたり独自の雇用慣行が形成されてきた。
 - それを支える制度・政策、人材マネジメントの枠組みの再構築が求められている。

日本的雇用慣行の前提条件

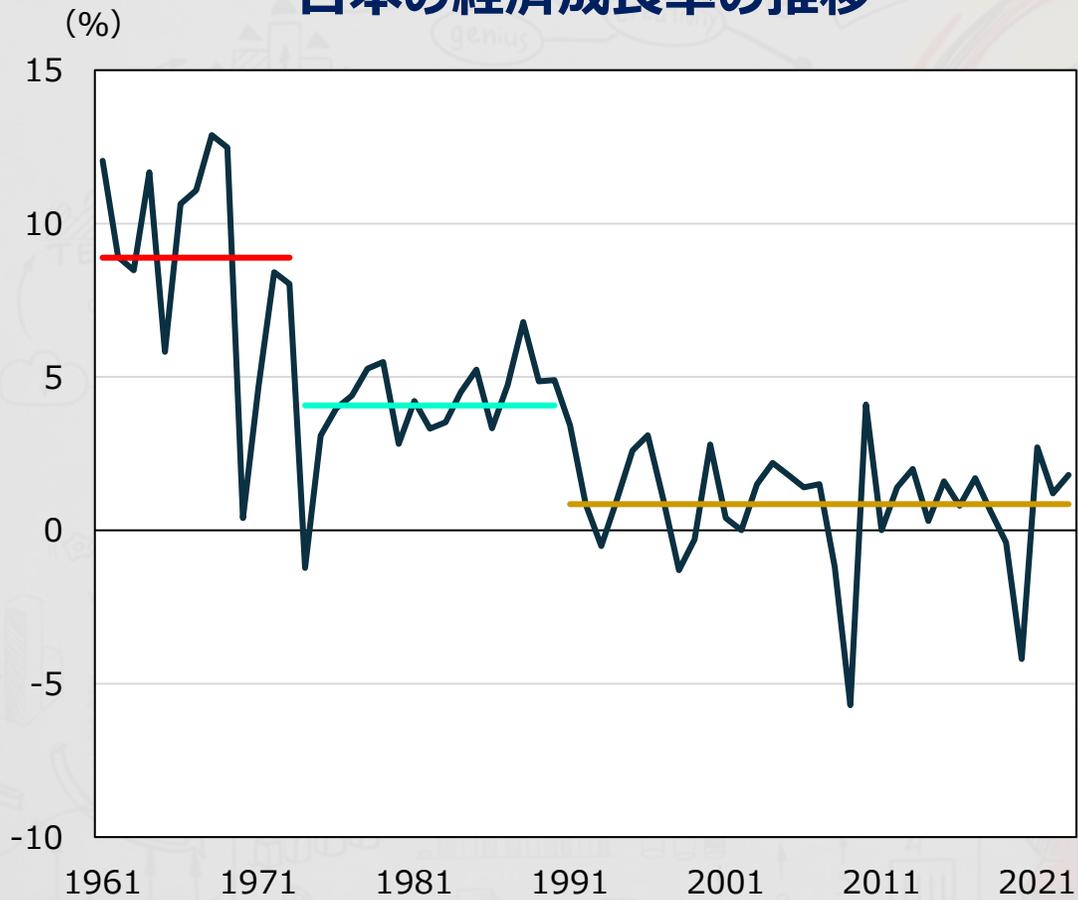
✓ 持続的で高い経済成長 → 労働需要

✓ 豊富な若年人口 → 労働供給

✓ 標準的労働者：専業主婦付き男性正社員

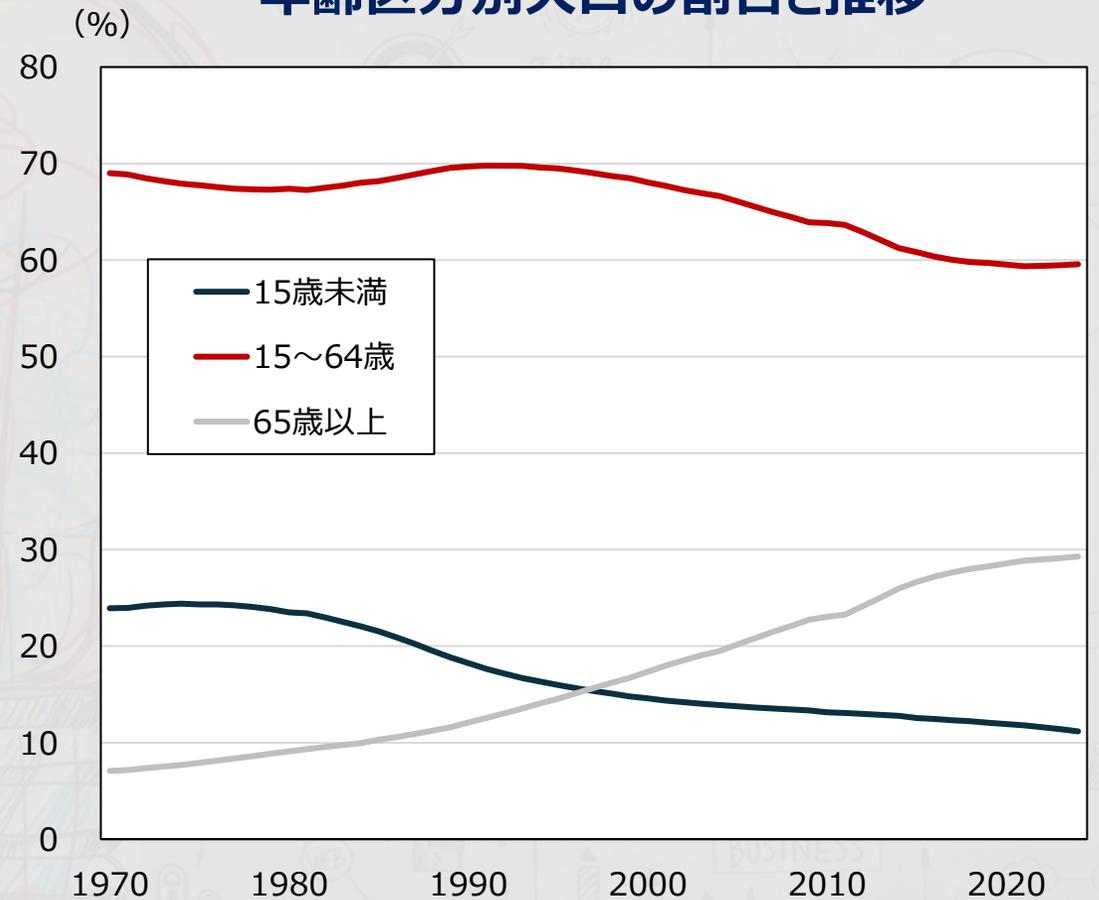
失われた日本的雇用慣行の前提

日本の経済成長率の推移



(出所) 内閣府

年齢区分別人口の割合と推移

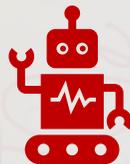


(出所) 総務省

メガトレンドの変化



人口構造の変化



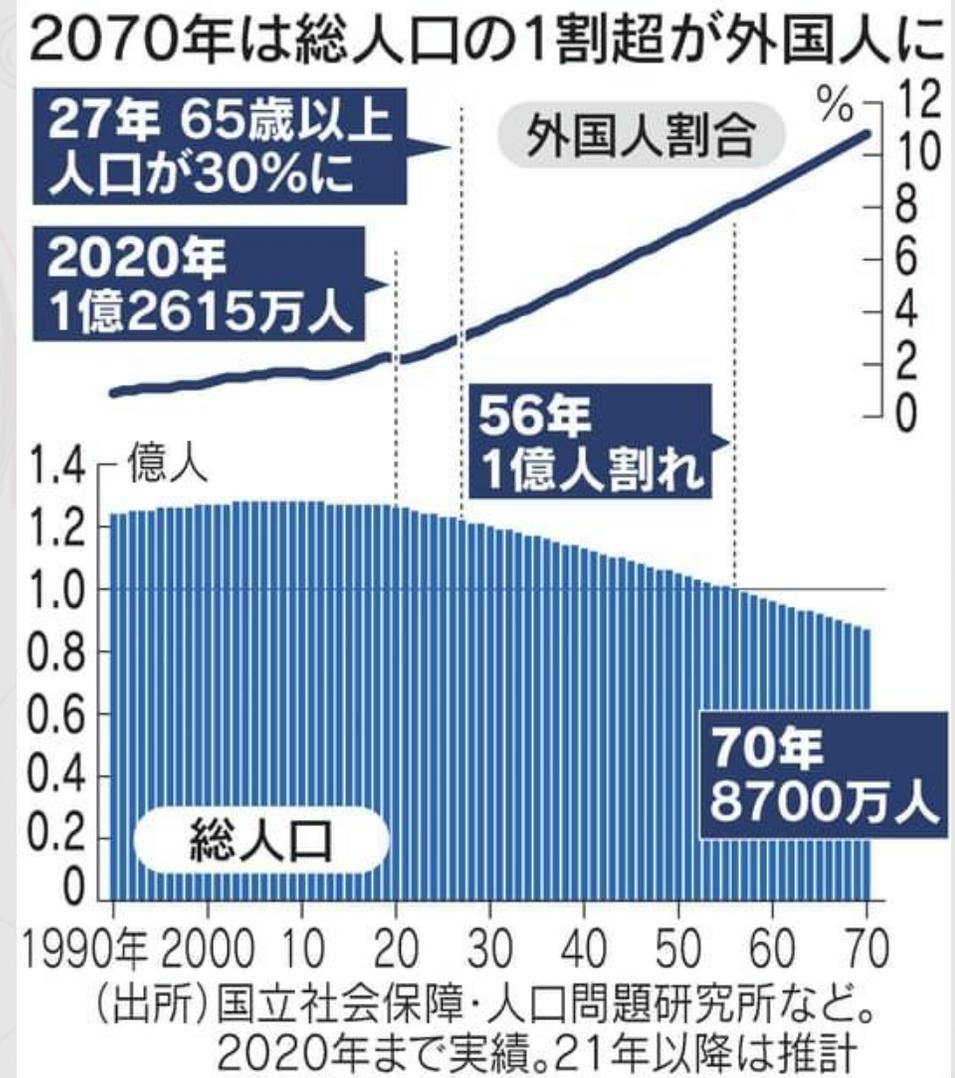
テクノロジーの進歩



グリーン化

日本が直面する最大の課題は、人口構造の変化

- ✓ 今後、日本の人口は激減
- ✓ 2056年に一億人を割る → 約2500万人減
- ✓ 2070年に8700万人 → 約3800万人減
- ✓ 高齢者の割合は29%から38.7%に
- ✓ 構造的な人手不足にどう対応していくのか？
 - 女性・高齢者・外国人労働者

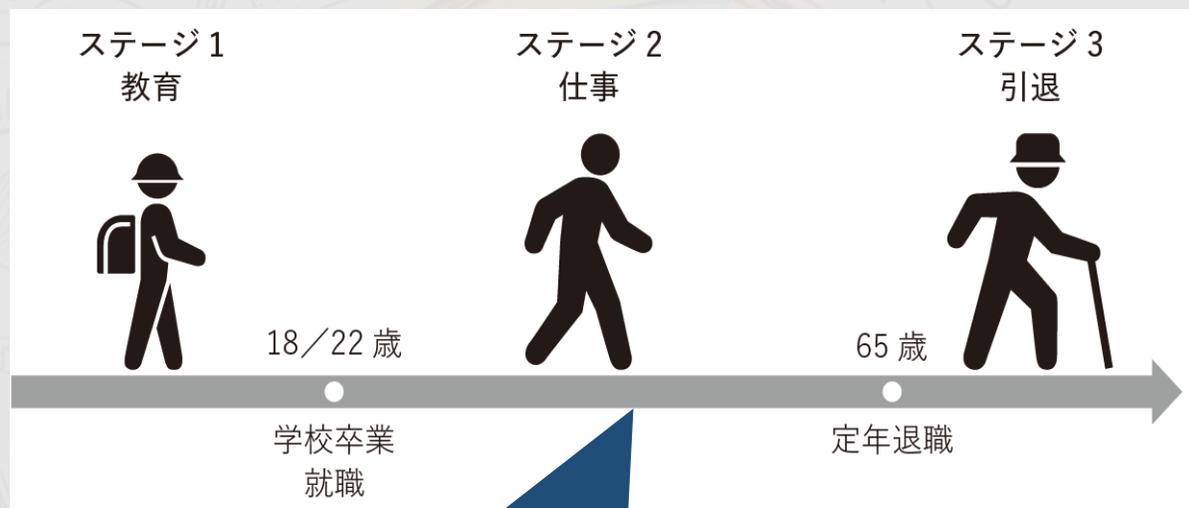


テクノロジーの進歩

- ✓ 最近では雇用へのマイナス影響が懸念 = テクノロジー失業
 - フレイとオズボーンによる調査研究（オックスフォード大学）
- ✓ ロボット・AIの進化は、これまでとは異なる影響を及ぼす可能性
 - 世界の雇用の約4割がAIに晒されている（IMF, 2024）
 - 米国労働者の約8(2)割は、仕事の少なくとも10%（50%）が影響を受ける可能性（Eloundou et al., 2023）
 - 生成AIは高度な技術を持つ労働者に影響を与える（IMF, 2024）
 - 生成AIは低スキル労働者の生産性を高める（Brynjolfsson et al., 2025. カスタマーセンター; Noy and Zhang, 2023. プロフェッショナルライティング）

ライフコースの変化

3ステージの人生

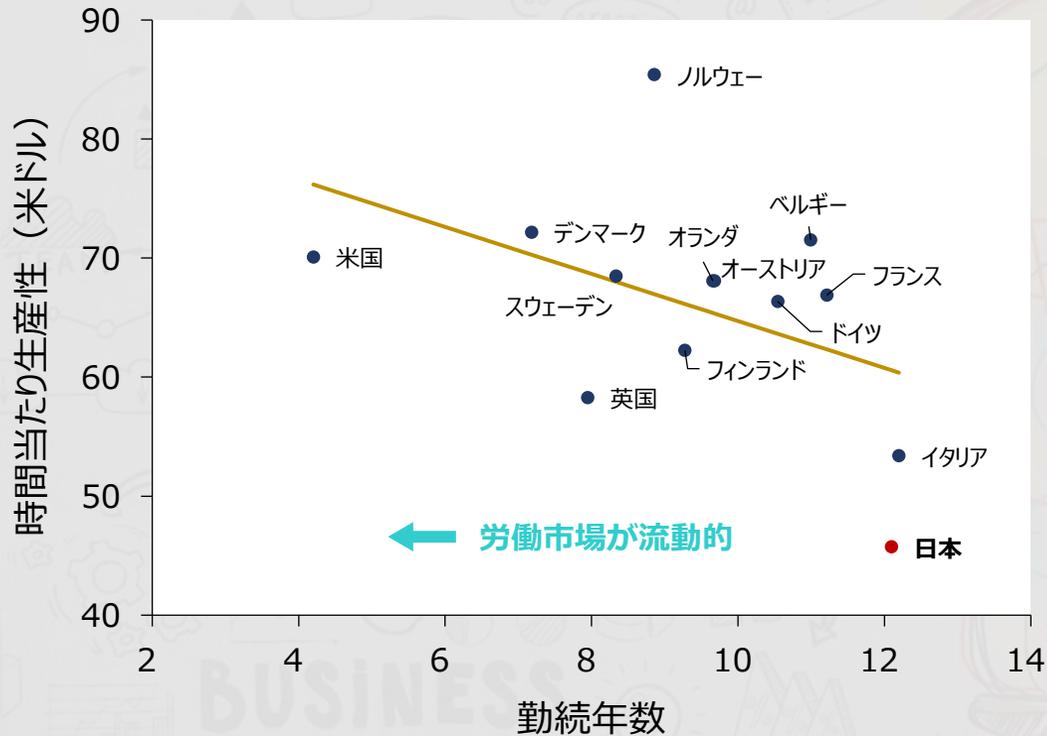


仕事のステージが長くなると
より多くの変化に直面

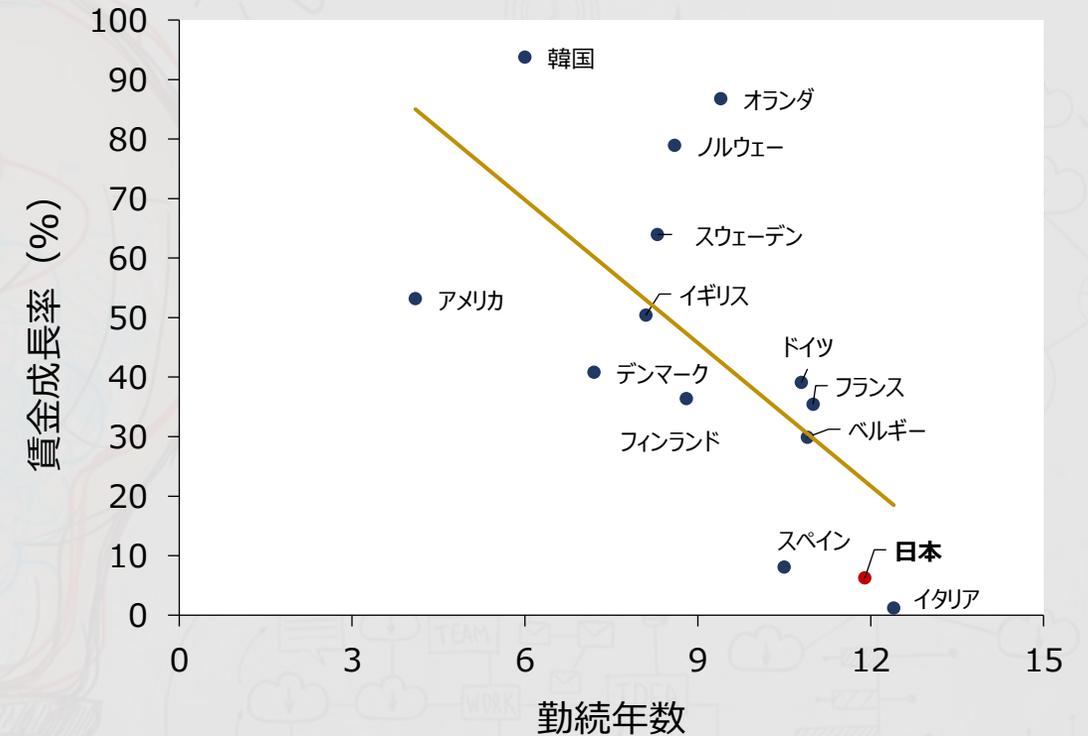
- ✓ 長寿化社会では働く期間が長くなる
- ✓ 3ステージの人生、「エイジ = ステージ」からの脱却？

労働市場が流動的な経済では生産性・賃金が上昇

労働市場の流動性が低い（勤続年数が長い）と生産性も低い



勤続年数（労働市場の硬直性）と賃金成長率の関係



労働移動円滑化は適材適所とスムーズな労働再分配（新陳代謝）の実現に資する

柔軟な労働市場が求められている

- ✓ **適材適所を意識した人材マネジメント、人的投資戦略が重要**
- ✓ **労働内容と質を公正に評価、労働成果に応じた賃金体系の設定**
 - 賃金 = 労働生産性となれば、全ての世代が雇用機会に恵まれる
 - 多様な労働者の補完性→生産性向上
 - テレワークなどの新しい働き方も活用しやすくなる
 - 海外人材を獲得する上でも重要
- ✓ **個人を軸としたスキルアップ^o**

【本ワークショップで議論するテーマ】

- ✓ **AI時代の人材戦略**
 - 伝統的組織で「AIを使いこなす人材」や「業務そのものの見直しのできる人材」をどのように確保すべきか。内部育成と外部調達をどのように組み合わせるべきか。
- ✓ **次世代リーダー育成**
 - 環境変化に適応したマネジメント能力を向上させるためには、30代から40代にかけて、どのような人材配置を行って経験を積ませることが有効か。また、外部人材育成・活用の戦略としてはどのような戦略が有効か。
- ✓ **女性管理職の登用**
 - なぜ日本では女性の管理職登用が進みにくいのか？活躍を広げるために、どのような人材育成手法やマッチング手法が有効と考えられるか。
- ✓ **ジョブ型人材マネジメントの実効性**
 - ジョブ型雇用やスキルベース人事が注される中で、日本企業に導入した場合、既存の年功的慣行や組織文化とどのように調和・衝突するのか。制度として根付かせるための条件は何か。
- ✓ **研究成果と事業化の断絶**
 - 大学等の研究機関の活動とイノベーションの事業化、さらなるスケールアップによる事業拡大というサイクルが日本で大きく進まない理由として、労働市場や人材戦略の面でどのような課題が考えられるか。

A large, multi-story building with a central entrance and a flag on top, overlaid with a blue and green gradient. The building has many windows and a prominent arched entrance. The text "THANK YOU FOR YOUR ATTENTION" is centered over the building in a white, serif font.

THANK YOU
FOR YOUR ATTENTION