

# 「人材マネジメントと組織開発に関するワークショップ」

議論の振り返りと

良質な労働市場を実現するための Key Question

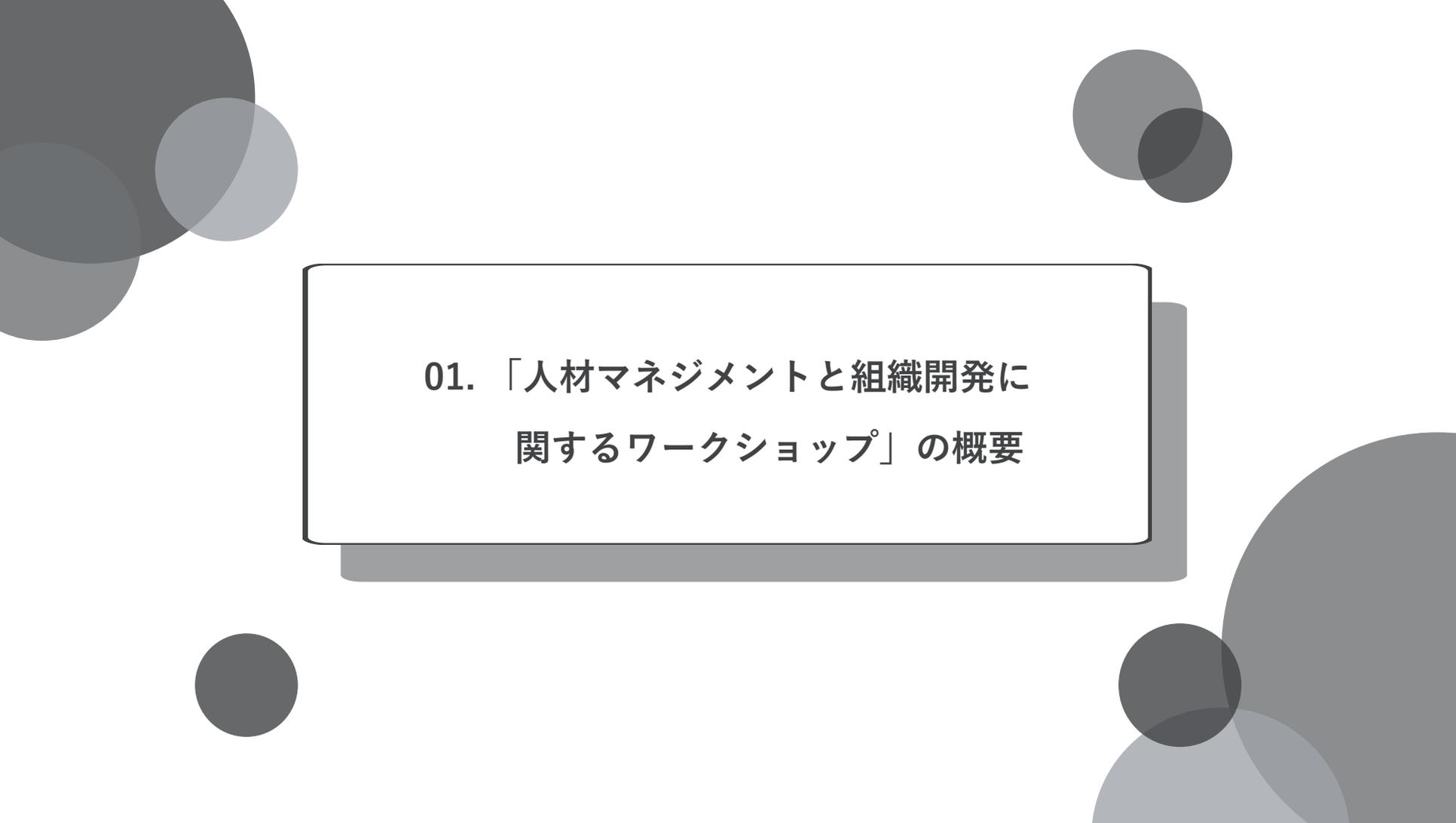
2026年3月9日（月）

財務総合政策研究所 「人材マネWS」事務局

渡辺 雅生、酒井 花野、別所 範優、宇津野 翔大、  
日沖 駿介、後藤 可那子、篠原 裕晶

- ・ 本WSでの議論を振り返り、その全体像を整理する。
- ・ 学びを踏まえ、目指すべき労働市場について議論する。
- ・ 今後に向けたKey Questionを提示する。





01. 「人材マネジメントと組織開発に  
関するワークショップ」の概要

## 「人材マネジメントと組織開発に関するワークショップ」の出発点

時代に求められる「人材育成」・「適材適所」とは？

## (参考) 本WSの趣旨

- Why ;** 「仕事」「職場」をとりまく環境は技術進歩や国際環境の変化で激変しており、  
その中でイノベーション促進と生産性向上を実現するためには、  
それぞれの企業や組織が、**働き方と人材マネジメントの手法を変化させる**ことによって、  
**働き手の能力が十分に発揮されやすい環境の実現を目指す**ことを通じて、  
労働市場が適切に機能することが必要とされている。
- What ;** 本ワークショップでは、  
社会全体での**中長期的な人材の育成**と「**適材適所**」を実現するために、組織開発を通じた  
**① 働き方の多様化・高度化、② マネジメント手法の高度化、**  
**③ マッチング手法の高度化**を取り上げる。
- How ;** 先進的な事例やボトルネックの克服方法、制度面での課題について、  
**内外の知見を幅広く知る機会**を設けるとともに、  
**将来に向けた労働市場のあり方を議論する契機**とする。

## 議論の進め方

- 本WSでは、著名な有識者委員にご参加いただいたほか、学者・経営者・人材ビジネスの第一人者など、多様なゲストスピーカーの方々をお招きし、**理論・実践・労働市場の現場**といった多角的な観点から議論を行った。
- 「政府の会議」感を出来るだけ排除し、カジュアルで議論しやすい空間をデザインすることを試みた。  
事前に結論を用意するのではなく、**ディスカッションを通じて得られる偶然の気づき・問題意識の喚起**を重視した。

### 座長・有識者委員



**座長：**  
**宮本 弘暁 氏**  
(財務総研 総括主任研究官、  
一橋大学 経済研究所教授)



**大内 伸哉 氏**  
(神戸大学法学研究科教授)



**櫻井 彩乃 氏**  
(一般社団法人GENCOURAGE  
代表理事)



**今井 誠 氏**  
(株式会社エコノミクスデザイン  
共同創業者・代表取締役)



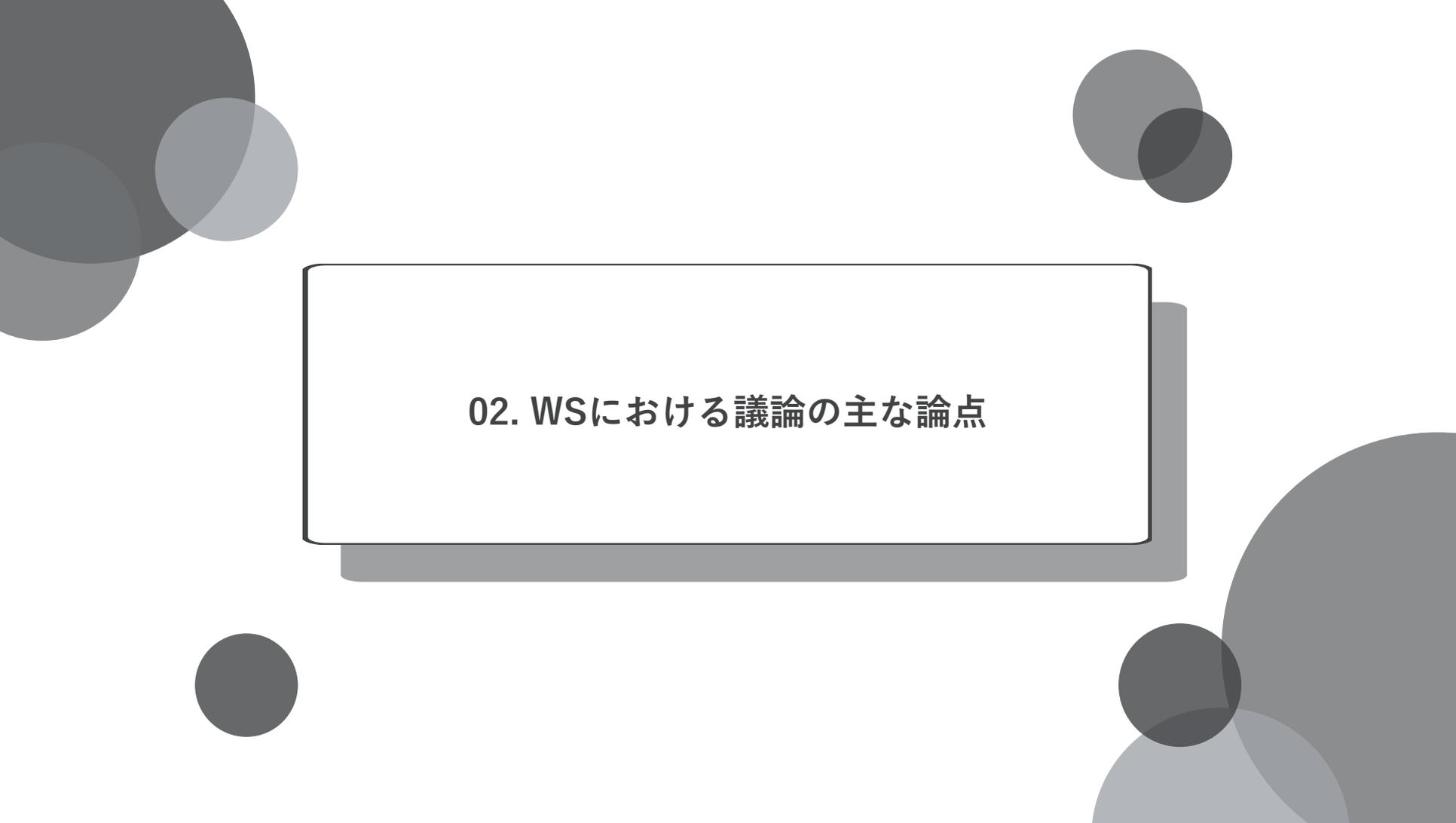
**坂本 貴志 氏**  
(リクルートワークス研究所  
研究員/アナリスト)



**安田 洋祐 氏**  
(政策研究大学院大学  
教授)

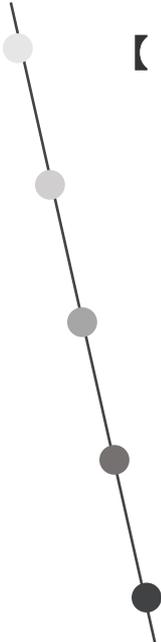
## (参考) 各回のゲストスピーカー

✓ 第1回	宮本 弘暁 氏	(財務総研 総括主任研究官、一橋大学 経済研究所教授)	▶ 事務局からの問題意識の提示
✓ 第2回	金子 洋文 氏	(株式会社リビングプラットフォーム 代表取締役社長)	▶ 「個人の能力に依存しない組織と、個人の能力を生かす組織 ～ 組織をマクロモデルと捉えてみたら～」
	佐藤 文男 氏	(佐藤人材・サーチ株式会社 代表取締役社長)	▶ 「“生涯現役”に向けた今後のキャリア戦略」
✓ 第3回	今井 誠 氏	(株式会社エコノミクスデザイン 共同創業者・代表取締役)	▶ 「高度化とマネジメント」
	櫻井 彩乃 氏	(一般社団法人GENCOURAGE 代表理事)	▶ 「多様なキャリアを支える組織とは — ジェンダーと若者の視点から考える」
✓ 第4回	大内 伸哉 氏	(神戸大学 法学研究科教授)	▶ 「DXと労働社会の再編—生成AI時代の働き方と官僚の役割」
	山田 久 氏	(法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授)	▶ 「拡大する人材ミスマッチとそれへの対応」
✓ 第5回	小室 淑恵 氏	(株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長)	▶ 「人手不足と少子化を解決し、組織の成果と意欲も最大化する 日本の新しい働き方とは？」
✓ 第6回	大湾 秀雄 氏	(早稲田大学 政治経済学術院 教授)	▶ 「人事経済学におけるリスクリング,マッチングに関する研究と日本の現状」
	南里 清久 氏	(ピチェリン・ファミリアーレ株式会社 代表取締役社長)	▶ 「人が輝く環境づくり」
✓ 第7回	申 真衣 氏	(モデル/株式会社GENDA 共同創業者/取締役)	▶ 「女性のキャリアの現在地」
✓ 第8回	志水 雄一郎 氏	(フォースタートアップス株式会社 代表取締役社長)	▶ 「スタートアップ&イノベーション至上主義の経済学」
✓ 第9回	富山 和彦 氏	(株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役会長)	▶ 「AX (AIトランスフォーメーション) ・ホワイトカラー消滅時代の働き方」
✓ 第10回	向山 こずえ 氏	(国際機関 人事担当者)	▶ 「スキルベース人材戦略と社内流動性」
✓ 第11回	最終回		▶ 全体総括：これまでの議論の振り返り、ディスカッション



## 02. WSにおける議論の主な論点

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。



【1】日本型雇用の前提とその崩壊

【2】AI時代における人間と機械の分業

【3】スキルの可視化とマッチング

【4】多様な人材の活躍を阻むキャリアパスの不可逆性

【5】挑戦ができる環境を作るために

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第1回：宮本 弘暁 座長（今回のWSにおける問題意識の提示）

- ✓ **「日本型雇用」の前提条件の崩壊**：日本では、新卒採用長期雇用、年功賃金といった独自の雇用慣行が継続してきた。これは、持続的で高い経済成長、豊富な若年人口、そして「男性・正社員」を標準的な労働者像を前提として成り立っていたシステムである。しかし、これらの前提条件は、人口減少・低成長のいま、成立していない。
- ✓ **雇用は「生産の派生需要」**：経済学では、雇用は生産に従属して決定すると考える。生産活動の内容（経済情勢や産業構造）が変われば、雇用慣行も変わらざるを得ない。
- ✓ **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、グリーン化といったメガトレンドが、世界の生産活動のあり方に不可逆的な変化をもたらしている。
- ✓ **人口構造の変化**：2070年代までに労働力人口が8,700万人にまで激減。構造的な人手不足に対して、どのように対応していくか。日本型雇用においては、女性や高齢者、外国人労働者といった層の活躍が、そもそもターゲットになっていない。
- ✓ **テクノロジーの進歩**：生成AI・ロボットの進化は、生産構造そのものを変えるポテンシャルがあり、労働市場のあり方も変容を迫られる。
- ✓ **ライフコースの変化**：「教育⇒仕事⇒引退」という3ステージの人生観が標準とされてきた。長寿化社会によって働く期間が自ずと長くなっていく下では、これらのステージを行き来して学び直すマルチステージの人生観への移行が考え得る。
- ✓ **労働移動の経済効果**：労働市場が流動的な経済では、生産性・賃金が上昇しやすい傾向がある。勤続年数が長い国ほど、時間当たり生産性が低く、賃金成長率も低い。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第2回：金子 洋文 氏（個人の能力に依存しない組織と、個人の能力を生かす組織 ～組織をマクロモデルと捉えてみたら～）

- ✓ **DXによる「時間」と「データ」の創出**：DXを通じた効率化により、業務・組織改革のための物理的な「時間」を捻出。資料の単なる電子化ではなく、検索・分析可能なフォーマット化を徹底し、勘に頼らない経営判断を可能にする「データ」を蓄積。
- ✓ **「高い給料は安い」という発想**：採用成果に最も相関する要素は賃金水準。地域・業界No.1の高水準に設定することで、優秀な人材の定着、リファラル採用等が円滑に進む。結果、採用・教育のトータルコストは低く抑えられる。平均水準はハローワークデータベースで常に把握。
- ✓ **「スーパーマン」依存からの脱却**：特定の個人への依存は、その個人の疲弊と組織のブラックボックス化を招く。定期的な業務の棚卸と標準化（必要な業務プロセスの言語化）を徹底し、属人化を排除する。
- ✓ **高齢者と出戻りの積極活用**：定年を70歳とすることで、スキルと経験を持つ優秀な定年後人材を確保。自社の経験と外の世界の両方を知る「出戻り社員」は、その後の定着もコストパフォーマンスも高い。
- ✓ **スキルの質とは**：職員のスキルの質は、絶対的なものではなく、組織や同僚などとのマッチングで育ってくるもの。各人のキャリアパスの尊重や経験の評価においては、「誰とどこで働いたか」というコンテキストを意識することが重要。
- ✓ **合理性と情緒のメリハリ**：設定した時間を過ぎた会議の強制終了など、業務プロセスは徹底的に合理化。一方で、社内の人間関係やコミュニティ形成といったウェットな部分は、リアルな場を重視しながら、あえて別枠で確保。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第2回：佐藤 文男 氏（“生涯現役”に向けた今後のキャリア戦略）

- ✓ 「**創職**」という考え方：仕事は「会社から与えられるもの」ではなく、自分の働くべき場所や方向性を自分で見つけ、「自分で創り出すもの」という意識の転換が必要。
- ✓ **40代・50代からのキャリア創造**：「一生一社」のモデルは既に崩壊している。セカンドキャリアについて、定年退職してから考えるのでは遅い。40・50代のうちから、第二の人生を見据えた準備を。
- ✓ 「**定年**」の死語化：寿命・平均余命が伸長する中、一律の年齢で労働市場から退場するという概念自体が時代遅れになりつつある。
- ✓ **セカンドキャリアの選択肢の多様化**：再雇用されてもとの業界に残るだけでなく、セカンドキャリアの選択肢は広がりを見せてきている。資本金1円から始められる起業や、人手不足の地方で働くなど、柔軟な発想を持つべき。
- ✓ **未活用労働力としてのポテンシャル**：高齢者層は、柔軟な働き方が広がれば、趣味や生きがいとして労働市場に参加し得る豊富な潜在労働力である。豊富で貴重な経験を生かさないのは、もったいない。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第3回：今井 誠 氏（高度化とマネジメント）

- ✓ **「翻訳者」の不在**：日本企業のDXが進まない真因は、技術の問題ではなく、経営層（ジェネラリスト）と現場（スペシャリスト）の間で言語が通じず、経営課題と技術をつなぐ「翻訳者」が欠落していることにある。
- ✓ **マネジメントとスペシャリストのキャリア分離**：「名選手が名監督になる」モデルを脱し、マネジメントのプロと現場のスペシャリストのキャリアパスや処遇を、明確に分離すべき。
- ✓ **あいまいなスキルの把握**：業務や求められるスキルが言語化されていない。それにより、組織も個人も自分自身が有するスキルの種類とレベル感を把握することが出来ておらず、効率的な配置が実現しない。また、学びが賃金や評価に直結していないため、個人が自律的に学ぶインセンティブが生まれにくい。
- ✓ **スキルの可視化の難しさ**：職員のスキルの定量的な評価は、組織内での相対評価にならざるを得ない。よって、労働市場での比較に通用する評価付けは、自身の組織だけでは困難。また、定性的な評価においては、自他評価に忖度がはたらき、客観性が担保されにくいという点に注意が必要。
- ✓ **リーダー選抜基準の転換**：専門性が高度化する中、従来の「声の大きい」牽引型リーダーは機能しない。部下の専門性を引き出せる「傾聴力」のある人物を抜擢すべき。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第3回：櫻井彩乃氏（多様なキャリアを支える組織とは - ジェンダーと若者の視点から考える）

- ✓ 「両立」の限界と非婚就業の加速：長時間労働を前提とした働き方が家庭やケアへの参画を阻み、女性に負担が偏る構造がいまだに変わらない。「両立」を諦め、結婚・出産を避ける「非婚就業」を選択する若者が増加。
- ✓ キャリアの不可逆性と望まぬ非正規化：育児などを機に一度キャリアのルールを外れると元の待遇に戻れず、結果としてケアワークや非正規雇用に偏らざるを得ない女性が多い。単線的なライフキャリアから、複線的なキャリアを選択できる社会への転換が必要。
- ✓ 若者が抱える「将来への絶望」：将来に希望を持ってない若者。長時間労働、年功序列、低い賃金、ハラスメント、ジェンダーギャップ、形骸化した休暇制度といった環境を背景に、不安を抱えている。
- ✓ ロールモデルの不在：身近に多様な働き方を体現するロールモデルが不在であり、結果として地方からの若年女性の流出などを招いている。
- ✓ アンコンシャス・バイアスと評価制度のミスマッチ：「男は仕事、女は家庭」という固定観念（アンコンシャス・バイアス）が依然として根強い。多様性が受容される環境を作るためには、企業内の評価軸を「時間」から「生産性」へと根本的に変える必要がある。
- ✓ 意思決定層へのアフーマティブ・アクション：組織の同質性は、自然な変化を待つだけでは変わらないことが多い。きっかけとして、女性や若手を強制的に意思決定層に引き上げる措置が必要になる。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第4回：大内 伸哉 氏（DXと労働社会の再編 - 生成AI時代の働き方と官僚の役割）

- ✓ **なぜ、働くのか：** 人類は生存のために共同体を構築。労働の本質は、共同体における分業であり、共同体への貢献という公的責務。
- ✓ **「生成AI」という革命：** 人類の歴史は、共同体における効率的な分業・協業の追求の連続。第4次産業革命（生成AIの登場）とは、人間と機械との分業のあり方の見直しであり、雇用のあり方そのものを変える。
- ✓ **「働き方改革」議論の落とし穴：** 日本型雇用慣行の下にある企業は、長期雇用を前提とし、いわゆる「定年まで面倒を見る」義務がある。その見返りに「しっかり指示通り働く」ことを労働者に求める。よって、構造的に、企業にはワークライフバランスへのディスインセンティブがあり、その推進のためには、法的手段よりも市場の評判の方が効果的。また、労働時間規制のあり方等に関する議論においては、デジタル技術活用の視点が根本的に欠けている。
- ✓ **「企業福祉」の転換点：** 日本型雇用慣行の下で、企業は「疑似家族」として生活保障や職業訓練などの社会政策を肩代わりしてきた。企業に依存しない「Independentな働き方」が増加する将来を見据えるのであれば、政府が社会政策を担い直す必要がある。
- ✓ **問いを立てる力：** 人間とAIの新たな分業関係においては、AIから質の高い分析や回答を引き出すための「問いかけの質」が重要。「問いを立てる力」を育成するための教育が必要となる。
- ✓ **AI時代の官僚の役割：** これまで官僚の役割・強みであった情報の収集・整理はAIが担う。官僚は民主的な政策決定プロセスの調整に注力することになるのではないかと。また、AI時代においては特に、目先の実現・予測可能性、EBPMに過度に縛られてしまうと、大きなシナリオは描けない。バックキャストによる「あるべき未来図（Big Picture）」の提示が重要。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第4回：山田久氏（拡大する人材ミスマッチとそれへの対応）

- ✓ **労働需給のミスマッチ**：建築やサービスなどの現場労働（ブルーカラー）が不足する一方で、企業内（特に中高年層）のオフィスワークには余剰感があり、職種別のミスマッチが拡大。労働供給制約により、潜在的な需要に応えられず、国全体の労働生産性を下押ししている。
- ✓ **スキルの可視化と「共通言語」**：日本のメンバーシップ型雇用ではスキル定義が曖昧。ジョブ型への移行や外部労働市場を機能させるためには、「ジョブタグ」のような共通言語で職務内容と個人のスキルを可視化・標準化する必要がある。
- ✓ **人材投資のジレンマ**：企業は、リスクリング等の人材投資を行うと、スキルを身につけた人材が他社へ流出してしまうことを警戒。一方、個人側もキャリア自律が不足。結果として、社会全体で人材投資が過少に陥るという構造的な課題（市場の失敗）を抱えている。
- ✓ **実践的な学習の重要性（ロミンガーの法則）**：スキルの習得において有効なのは、座学（10%）だけでなく、有識者からのアドバイス（20%）と、実際に現場で仕事を体験すること（70%）の組み合わせである。
- ✓ **産官学連携による「デュアルシステム」**：職業訓練のための職業訓練（座学のみ）では意味がなく、能力を育成した後にもどのような仕事をさせるかを、個人に対して明確に示す必要がある。  
スウェーデンの事例のように、教育機関での学習と企業での実務（雇用）をセットにした「デュアルシステム」を産官学の連携によって創出することが考えられる。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第5回：小室 淑恵 氏（人手不足と少子化を解決し、組織の成果と意欲も最大化する日本の新しい働き方とは？）

- ✓ **人口ボーナス期の「成功体験」からの脱却**：高度経済成長期における「均質な労働者・長時間労働」という成功体験が足かせとなり、制度改革が進んでいない。人口オーナス期においては、生産性と創造性を重視し、多様な人材が短時間で高い成果を出すモデルへと根本的に転換する必要がある。
- ✓ **未活用労働力の取り込みと属人化の解消**：専業主婦や高齢者など「短時間なら働ける」膨大な未活用労働力（約1,220万人）を労働市場に取り込むことが急務。そのためには、時間制約のある人材でもチームが回るよう、DXを活用した徹底的な情報共有と業務の属人化の解消が必要となる。
- ✓ **長時間労働による少子化**：夫の長時間労働が家事・育児参画を阻むことが、妻への負担を増やし、第二子出生率が低下。未来の労働力の先食いが生じている。ゲームチェンジ（長く働けば評価される状況の打破）が少子化対策の鍵。
- ✓ **睡眠の重要性**：睡眠不足は脳の扁桃体を活性化させ、集中力が低下、他者への気遣いを奪い、ハラスメントや攻撃性の原因となる。精神論に頼るのは危険。勤務間インターバルの義務化などにより、物理的な休息時間を確保する仕組みが重要。
- ✓ **残業と時間外割増率**：現状の低い残業割増率（1.25倍）では、新たな人材を雇うよりも既存社員に残業させる方が、企業にとって合理的。諸外国並み（1.5倍等）に設定すれば、長時間労働をさせるインセンティブを断つことが期待できる。また、人件費の高コスト化は、DX化による効率化のインセンティブにも繋がる。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第6回：大湾 秀雄 氏（人事経済学におけるリスクリング、マッチングに関する研究と日本の現状）

- ✓ **キャリア自律の欠如**：日本の労働者はキャリアプランを明確に持たず、会社任せにしている傾向が見られる。  
このキャリア自律性の低さがリスクリング意欲の低さと強く相関している。転職経験の多い人ほど、学習意欲が高い傾向にある。
- ✓ **リスクリングを促す環境の欠如**：リスクリング意欲は個人だけの問題ではなく、組織のマネジメントにも影響を受ける。日本の組織では、人的資本投資の権限が現場になく、結果、過少投資に留まる。また、賃金が硬直的であり、新たなスキルを身に付ける動機が生まれにくい。
- ✓ **スキルの標準化とギャップの可視化**：職務やスキルの標準化・データベース化は、企業が「現在社内にいる人材のスキル」と「今後必要なスキル」のギャップを把握し、適切なリスクリングを行うために必須のプロセス。
- ✓ **キャリア支援におけるAIの活用**：効率的な適材適所のため、客観的なデータに基づくAIによる配置案の作成や、AIキャリア相談ツールの導入が有効。
- ✓ **成長機会の配分**：特定の従業員に成長機会を集中させ属人化を招くのではなく、全体に対して、いかに成長機会を配分するかが重要。  
また、本人の意欲を加味した異動配置の仕組みを持たない組織では、社内マッチングが効率的になりにくい。
- ✓ **人的資本投資を生み出す2つのロジック**：流動性のない労働市場では、労働者を長く「囲い込める」ので、組織には人的投資を行う意欲が存在（囲い込み戦略の投資誘因効果）。一方で、流動性が高まっていく労働市場において、組織は、激しくなる人材獲得競争に勝つため、従業員に提供する人的投資計画を事前にアナウンス・コミットすることで人材確保を図るという流れの中で、人的投資の意欲が生まれる（競争戦略の投資誘因効果）。世界的の潮流は、既に後者による人的投資拡大にあり、日本もこの転換点にいると見るべき。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第6回：南里 清久 氏（人が輝く環境づくり）

- ✓ **中小企業における「基礎教育」の壁**：現場では、高度なリスキリング以前に、基本的な社会常識やベーススキルの教育が不足しているケースが多い。家庭と義務教育による基礎教育の重要性を今一度認識してもらいたい。
- ✓ **リスキリング支援のミスマッチ**：中小企業は教育にコストを割く余裕がないこともある。政府が主導する高度なリスキリング支援はハードルが高く、中小企業の経営者にあまり響いていない。より基礎的な教育支援が求められているのではないか。
- ✓ **A I時代における「ホスピタリティ」**：A Iによる自動化が進む一方で、人間味、感情、共感、長年の経験といった要素は、代替されない。自身が手掛けるカフェのようなホスピタリティ産業では、そういった人間にしか提供できない部分が、高い付加価値を生む。組織内部では、徹底したデジタル化で効率的な運営を行い、顧客に対しては、丁寧で温かい「見た目アナログ」なサービスを提供するという融合が、A I時代における理想像。
- ✓ **民間資格の活用**：スキルを評価する仕組みとして、国家資格ばかりが重視されがち。民間の資格・検定は幅が広く、様々な業界の仕事に直結するものも多く、個人も学習を始めやすい。民間の資格・検定も、賃金や社内評価に繋がるような環境を作っていくべき。
- ✓ **「人材トレード」市場の可能性**：企業が人材を育成しても他社へ流出してしまう問題への対応策として、スポーツ選手のように、人材を引き抜く企業がこれまでの育成コストを「移籍金」として支払うことで、企業の育成インセンティブを保つという考え方があり得るのではないか。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第7回：申 真衣 氏（女性のキャリアの現在地）

- ✓ 「一度外れると戻れない」構造：日本の新卒一括採用や年功的な仕組みの下は、出産・育児・転職などで一度レールを外れると、元の待遇に戻ることが極めて難しい構造。この「失うものの大きさ」が、女性のキャリアや起業への挑戦を構造的に阻んでいる。
- ✓ 多様な働き方を実現するために：柔軟な働き方の選択により、不利益が生じない仕組みが不可欠。働き方に関わらず公正に成果を評価するためには、ジョブ型（ジョブディスクリプションの明確化）が有効と考えられる。
- ✓ ロールモデルの可視化：女性が管理職や経営層に少ないのは、能力の問題ではなく、置かれた環境や選択肢の欠如によるところが大きい。身近にそれを体現するロールモデルが存在し、それが自分にも選べる「現実の選択肢」として見えているかどうか大きく依存する。
- ✓ アウェイな環境での学び：マイノリティ（女性や外国籍など）として「アウェイ」な環境に置かれる経験は、難しい局面も多いが、既存のレールや組織のルールを絶対視しなくなるため、結果として、キャリアの自由度や選択肢を広げる契機になり得る。
- ✓ 挑戦できる環境の整備：恵まれた環境にある人だけが、挑戦する機会を手にもでき、経験を得て、さらに強くなっていくという構造が見受けられる。起業に失敗しても再就職できる労働市場や、訓練と雇用が繋がった仕組みなど、社会的なセーフティネットを伴う雇用の流動化が不可欠。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第8回：志水 雄一郎 氏（スタートアップ&イノベーション至上主義の経済学）

- ✓ **挑戦を促す環境づくり**：日本人が「起業」という選択肢を取らない最大の理由は、能力の欠如ではなく、親や学校からその可能性を教えられていない（情報が無い）こと。
- ✓ **成長産業の見極めと逆算の国家戦略**：日本の国際競争力を取り戻すには、大企業や既存産業の温存ではなく、社会課題を解決し、大規模な雇用を生み出すスタートアップ（挑戦者）の存在が不可欠。どの分野が成長産業かを明確に定め、そこから逆算して人材育成などの戦略を構築していくべき。
- ✓ **投資領域の選択と集中**：米国等では、ホワイトカラーを代替するAIへの投資は既に一巡してしまった。日本は、周回遅れの状況にある。ここから幅広く分散投資をして「みんなで負ける」のではなく、人手不足を補うブルーカラー代替のロボティクス（フィジカルAI）など、勝機のある領域へ集中投資すべき。
- ✓ **ホワイトカラーからエッセンシャルワーカーへ**：AIによりコモディティ化するホワイトカラーから、人間特有の価値を発揮できるエッセンシャルワーカー（現場労働）へと労働力を移動させることが、今後必要となる。
- ✓ **ミドルシニア層による起業の優位性**：起業は若者だけのものではない。米国でも、成功する起業家の創業時平均年齢は45歳。40～50代のミドルシニア層は、豊富な経験により成功の再現性が高い。また、挑戦することが最大のアンチエイジングにもなる。定年で引退するのもよいが、起業して社会を支える側に回る「人生二毛作」を促す仕組みがあってもよいのではないか。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### ■ 第9回：富山 和彦氏（A X（A Iトランスフォーメーション）・ホワイトカラー消滅時代の働き方）

- ✓ 「知的スマイルカーブ」による価値の二極化：生成A Iの普及により、情報の整理を担ってきた従来型ホワイトカラーの業務価値は減少。今後は、不確実性の中で責任を負う「ボス稼業（意思決定）」と、A Iが代替できない身体性・情緒性を持つ「現場（感情労働）」の両極に価値が集中する現象（知的スマイルカーブ現象）が起こる。
- ✓ 「ボス稼業」のスキル：新時代のリーダー（ボス稼業）に求められるのは、A Iを活用するための「問いを立てる力」、不確実性下での「意思決定力」、そして「責任を取る力」である。これらは座学ではなく、現場の一次情報を自ら集め、それらを抽象化し、決断を繰り返す経験を積むことでしか、磨かれない。
- ✓ 組織能力の欠如：日本企業が世界で負けている真因は、「組織能力（マネジメント）」の差である。従来の「部下力」が高い人物が出世する順送り人事では、リスクを取る決断ができず組織が迷走する。リーダーをいかに育て、選抜するかという発想が足りていない。
- ✓ ブルーカラーの再評価による中間層の再生：A I時代にホワイトカラーを増やして中間層を再生することは最早不可能。人手不足であり人間特有の価値を発揮できるブルーカラー（特に、観光などの現場労働）に労働力を移動させ、その賃金水準を抜本的に引き上げることこそが、国全体の実質賃金を向上させる唯一の道。
- ✓ 人手不足・インフレという好機：日本の人口減少下では、人手不足の産業が労働移動の受け皿になれるため、ホワイトからブルーへという転換を進める好機。インフレは、賃上げをしないと人材を確保できない環境を生み、生産性向上（D X・自動化）の圧力となる。経営者は「デフレ脳（コストカット経営）」から脱却し、今のうちにA Iトランスフォーメーションを一気に進めるべき。

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

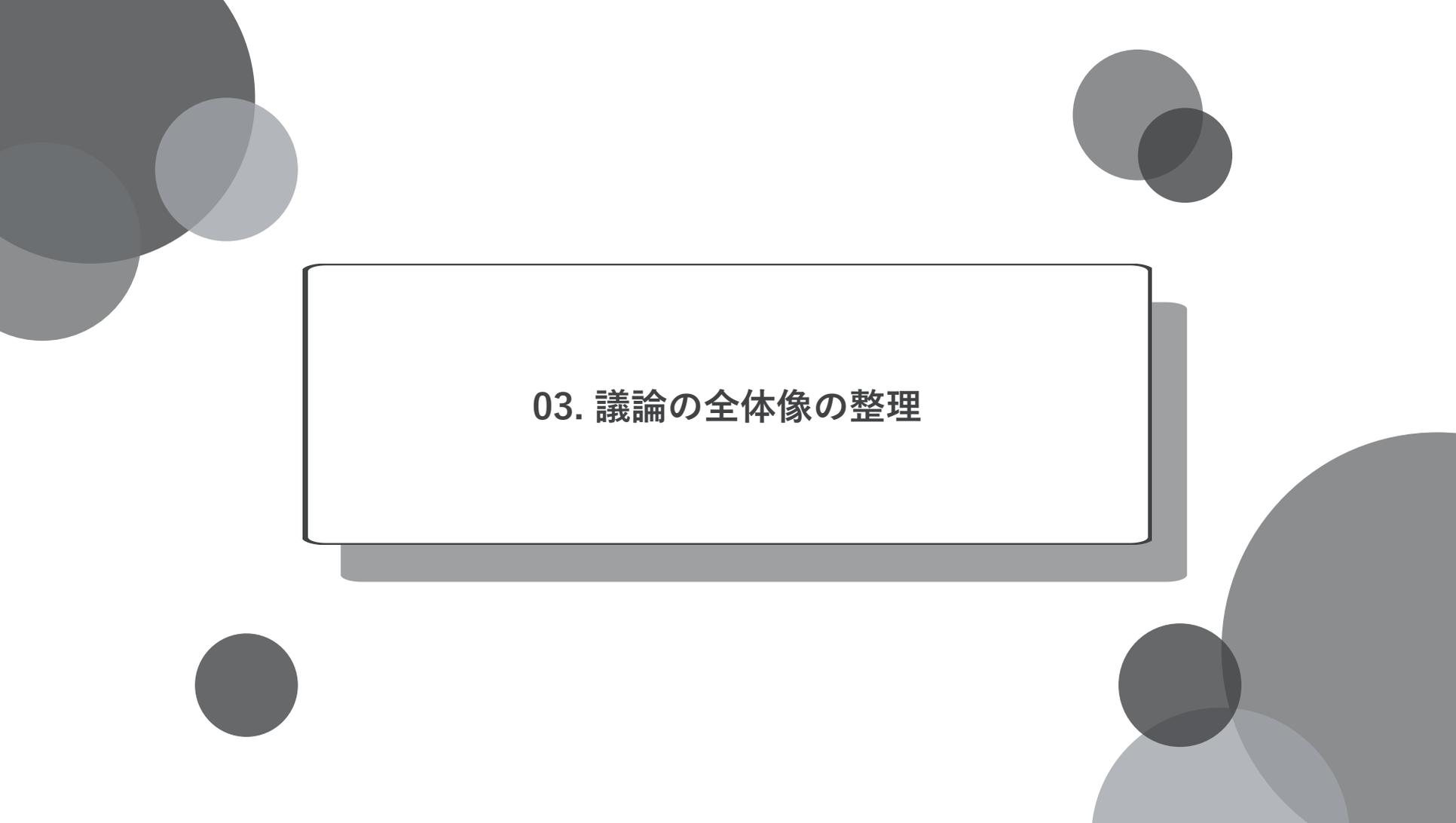
### ■ 第10回：向山 こずえ 氏（スキルベース人材戦略と社内流動性）

- ✓ **A I時代における「タスクベース」から「スキルベース」への転換**：従来の欧米型ジョブ雇用は、職務定義（Job Description）を基軸とすることで役割が固定化されやすく、A Iの登場等の激しい環境変化に対して、タスクの再設計や人材の柔軟な再配置が難しいという課題を抱えている。そこで、職務ではなく個人が保有するスキルに着目し、人材活用や育成を行う「スキルベース」への移行が世界的なHRのトレンドとなっている。特に専門性や学習能力を含めたスキルに加えて、A Iには代替できない「不確実性下での意思決定力」「EQ（心の知能指数）」「リーダーシップ」といったソフトスキルを重視する。
- ✓ **スキルの可視化と「転用可能スキル」の発見**：スキルベースの基盤として、現在社員が持っているスキルと、組織が現在及び将来必要とするスキルをデータベース化して可視化することが不可欠。これにより、一見全く異なる職種間でも通用する「転用可能な共通スキル」を見出し、柔軟な人材配置や効果的なトレーニングをすることが可能になる。
- ✓ **社内流動性の重要性**：変化のたびに、採用と解雇を繰り返すのは非効率。外部採用に頼るのではなく、リスキリングによって職員を柔軟に動かす「社内流動性」が今後さらに重視されていくと考えられる。
- ✓ **日本の組織文化の強みと課題**：人を長期で育てる文化をもつ日本の組織は、スキルベースと親和性が高いと考えられる。しかし、現状は、組織による配置の意図が不透明で、個人のキャリア自律性も低いという課題がある。社内公募制度やキャリアマップの提示など、職員が自身のキャリアを主体的に考え、選択できる仕組みづくりが求められる。
- ✓ **国際的な労働市場におけるキャリア戦略**：現在のところ職務が基軸となっている国際労働市場では、日本的な部署ローテーションは「キャリアの軸が見えにくい」と見なされ不利になりやすい場合がある。国際的な場で活躍するには、戦略的に関連する経験を積み、専門性やリーダーシップ、コミュニケーション力等のソフトスキルを鍛える必要がある。

## (参考) 「ジョブ型」雇用と「メンバーシップ型」雇用

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

	ジョブ型	メンバーシップ型
基本的な考え方	組織は「職務（ジョブ）」の集まり。明確化された仕事に対して、それに適した人を当てはめる。	組織は「人」の集まり。能力や潜在力を基準に、人に対して、仕事を割り当てる。
職務の定義	「ジョブディスクリプション（職務記述書）」により、担当業務や必要なスキルを定義・固定。	職務の境界や必要なスキルが曖昧で、仕事を限定しない。
採用	ポジションごとに職務内容を明確にし、その要件を満たす人材を採用。	新卒採用中心。個人の潜在能力や協調性を重視して採用。
異動・配置転換	本人の希望（社内公募等）が主軸。 職務（プロジェクト）が終了すれば、新たな職務に就くか、退職（外部流動）。	組織主導。 組織の命令による配置転換や転勤を通じて雇用を維持。
人材育成・ リスクリング	個人のキャリア自律が前提。 専門性を深めるため、労働者個人の責任で行う。	長期雇用を前提とした育成計画（OJT、ジョブローテーション等）。組織が責任を持って行う。
評価・賃金	成果に基づく評価。賃金は、職務の市場価値やジョブアーキテクチャーに基づいて決定。	潜在力や長期的な行動評価などに基づく評価。 年齢や等級が上がると給与も上がる、年功序列的・職能等級的な賃金。
HRの役割	現場のマネージャーが採用や評価を実施。 HRはその制度設計や支援を行うパートナー。	採用から配置、評価まで、HRが極めて強い権限を持つ。
組織と個人の関係性	職務と契約に基づく、ドライな関係。	企業が「疑似家族」として生活保障（家族手当等）や社会政策を肩代わりする、ウェットな関係。



### 03. 議論の全体像の整理

01/

## 現状把握

- － 日本の労働市場の現状
- － AIによる新たな「産業革命」
- － 時代とのミスマッチを乗り越える

02/

## 目標設定

- － 目指すべき労働市場とは

03/

## 課題

- － 良質な労働市場を実現するために
- － 議論を現実にする「自律的なリーダーシップ」

04/

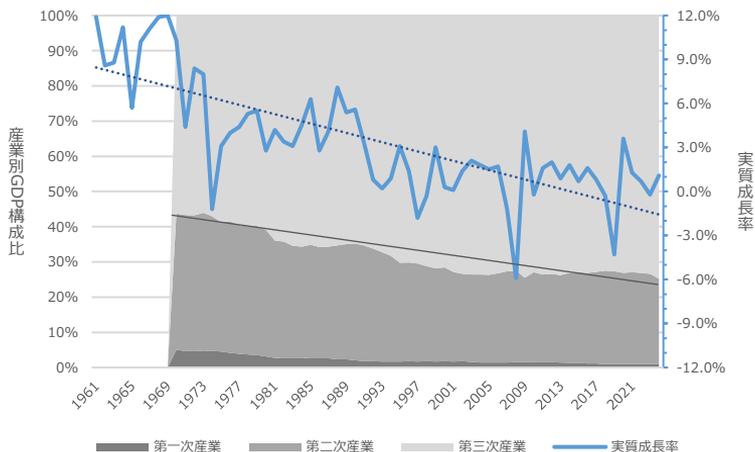
## 解くべき問の設定

- － 良質な労働市場を実現するためのKey Question

# 現状把握：日本の労働市場の現状

- 日本独自の雇用慣行は、「持続的で高い経済成長」と「豊富な若年人口」による潤沢な労働需要・供給を前提として成り立っていた。
- また、性別による分業を効率性の源泉とし、「専業主婦付き男性正社員」が、標準的・画一的な労働者像とされた。
- しかし、日本は人口オーナス期を迎え、今やそれらの前提は崩壊している。日本の雇用は変化の渦中にあると同時に、構造転換を避けては通れない。

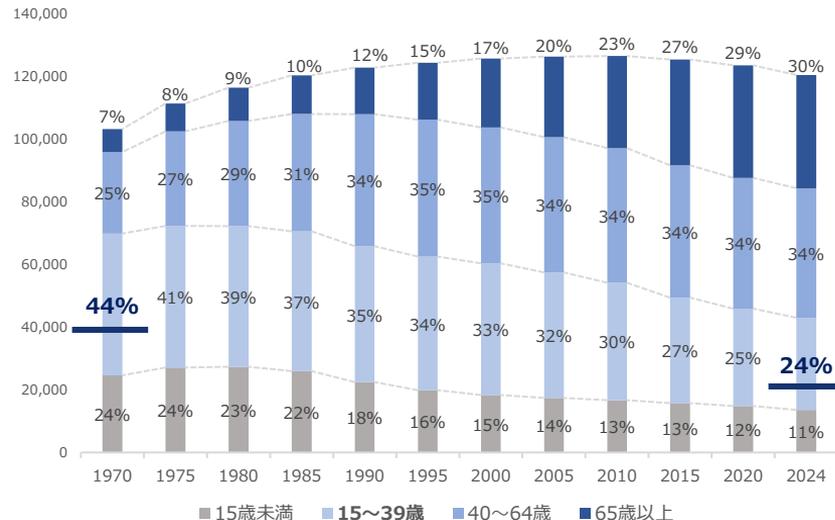
## 労働需要：経済成長の停滞と産業構造の変化



▶ 雇用は生産の派生需要。生産活動が変われば、雇用が変わるのは必然。

※ 内閣府「国民経済計算」をもとに、事務局が作成。

## 労働供給：人口構成の推移



※ 厚生労働省「人口動態統計」をもとに、事務局が作成。

## 現状把握：日本の労働市場の現状

- 日本独自の雇用慣行は、「持続的で高い経済成長」と「豊富な若年人口」による潤沢な労働需要・供給を前提として成り立っていた。
- また、性別による分業を効率性の源泉とし、「専業主婦付き男性正社員」が、標準的・画一的な労働者像とされた。
- しかし、日本は人口オーナス期を迎え、今やそれらの前提は崩壊している。日本の雇用は変化の渦中にあると同時に、構造転換を避けては通れない。

### 人口ボーナス / オーナス期における時代背景と働き方

	人口ボーナス期	人口オーナス期
働き方に対する考え方	均質な労働者の長時間労働による効率最大化。	多様な人材の参加を可能にする「自律・短時間・高密度」の働き方。
経済成長	外延的成長：労働投入量の拡大と資本蓄積に依存。	内包的成長：全要素生産性（TFP）と人的資本の向上（質）。
人口動態	生産年齢人口が豊富、非生産年齢人口が相対的に少ない。	生産年齢人口が絶対的に減少。老年人口などの従属人口比率が急増。
有利な産業	労働集約的・肉体的労働的な製造業や重化学工業、インフラ産業。	少ない労働投入で付加価値を生む知識集約型産業。
競争優位の源泉	標準化と大量生産、規模の経済を追求するコストリーダーシップ。	既存資源の新たな組み合わせ、専門性、DXによる「差別化」。
標準的な労働者像	組織内での長期キャリアを前提とした「調整型ジェネラリスト」。	特定の市場価値を持ち、継続的な学習（リスクリング）を行う「自律型スペシャリスト」。
労働者の評価基準	労働時間や協調性、長期的な忠誠心を重視する年功序列型。	測定可能な成果や、ジョブに基づく付加価値への貢献度を重視。

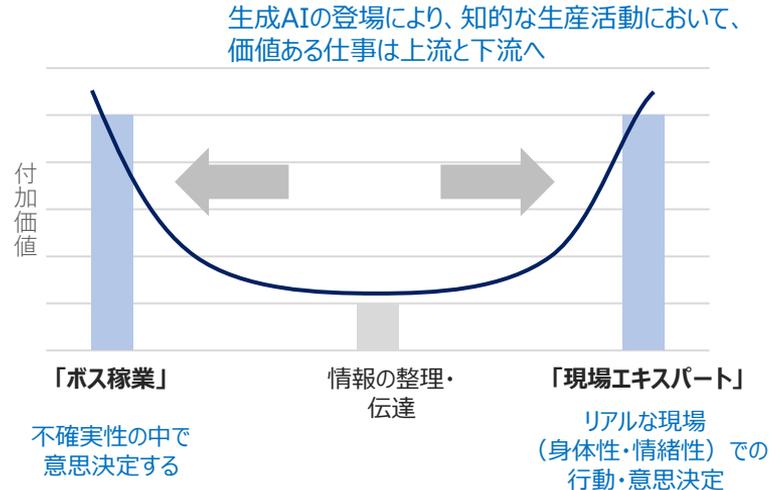
# 現状把握：AIによる新たな「産業革命」

- かつて、動力機・電力が「筋肉」を、ITが「知覚・記憶」を代替。生成AIの登場は、これに続く「脳」の代替であり、人間と機械の効率的な分業のあり方における新たな転換点である。
- ホワイトカラーが担ってきた情報の整理・伝達、リサーチ、プログラミング等の価値は既に揺らぎ始めている。「責任を伴う意思決定（ボス稼業）」と「身体性・情緒性の現場（現場エキスパート）」への労働力の集中が予想される。

## 人類史における産業革命

	第1次	第2次	第3次	第4次
時代	18c後半～	19c後半～	20c後半～	21c～
発明	機械： 蒸気機関	エネルギー： 電力	情報：PC、インターネット	知能、データ： AI
変化	機械化	大量生産・ 大量消費	デジタル化	自律化
被代替	人力	蒸気、職人による生産	人の手による単純作業	定型的な知的作業
産業	繊維、 運輸（鉄道）、 石炭・鉄鋼	重化学、 自動車、電機	半導体、IT、 通信	AI、プラットフォーム、 バイオ

## 知的スマイルカーブ現象



▲ 富山和彦著・松尾豊監修『日本経済AI成長戦略』（文藝春秋、2026年）、富山氏の講演をもとに事務局作成。

## 現状把握：時代とのミスマッチを乗り越える

- 高度成長期に最適化された雇用システムは、世界に類を見ない成功事例として、日本社会の発展に大きく貢献してきたが、人口減少や生成AIの台頭といった現在の外部環境との間では、構造的なミスマッチを起こすようになっている。
- 個人はキャリアの展望を描けず、企業は同質的なマネジメントのもとで競争力を失い、国全体が貧しくなる。この負のスパイラルを回避するため、時代にあった**新たな「勝ち筋」へとアップデートしていく必要がある。**

### 時代とのミスマッチ

#### 「組織力」を伸ばせない組織



- ▶ 人材を「見つけられない」・「育てられない」・「逃げられる」の三重苦に陥るリスク。
- ▶ 激しい変化の下では、同質的な人間・働き方からは成果が出にくい。

#### 不安を抱える個人



- ▶ 単線的なキャリア構造と自律性を求められるプレッシャーとの板挟み。
- ▶ 若者は将来に希望を持たず、中高年世代は自分らしい挑戦がしにくい。

#### 停滞する経済



- ▶ 人口減少かつ労働市場の硬直性
- ▶ イノベーションの不在
- ▶ 付加価値労働生産性と実質賃金の伸び悩み

## （参考）「時代とのミスマッチ」の例

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### 不安を抱える個人

「日本型雇用」における扱い

生じているミスマッチ

#### キャリアの不可逆性

新卒から定年まで勤め上げという「単線的なルール」。

一度ルールを外れると元の待遇に戻れない構造が、女性のキャリア構築や起業、転職、柔軟な働き方への挑戦を阻害しやすい。「失敗が許されない」という意識が閉塞感を生んでいる。

#### 賃金カーブ

「年功賃金」。若い頃は低く抑え、中高年で高く報いる後払いシステム。

ミドルシニア層（40-50代前後）が、その豊富な経験を外部市場や起業で活かすインセンティブが働きにくい構造（高い賃金、退職金等）。また、若年層の早期離職の要因にもなり得る。

#### 労働時間と評価

長時間労働や転勤に応じることが誠心の証。人を増やすより残業させる方が経済的。

長時間労働前提の評価は、時間制約のある人材の活用を阻む。また、睡眠不足は脳の機能低下をもたらし、ハラスメントやメンタル不調の原因に。

#### キャリア自律

どの職務に就くかは、組織が主導権を持つ。

学び（リスキリング）が賃金や評価に直結しないため、個人が自立的に学ぶ意欲が引き出されにくい。

#### ロールモデルの不在

減私奉公的な働き方で出世した同質的な管理職が標準的なモデル。

若者や女性にとって参考になるロールモデルが不在。多様な働き方や挑戦を体現するロールモデルが見えにくく、昇進や起業といった選択肢に希望を見出しにくい環境となっている。

### 「組織力」を伸ばせない組織

#### 多様な人材の活用

長時間労働や転勤が可能な男性正社員を標準的な労働者像とする。

人口オーナスにおいて、労働力の量を確保できない。また、意思決定層の同質性が高くなりやすく、多様な視点からのイノベーション創出や、変化に対する組織の適応力が制限されやすい。

#### リーダーの選抜基準

「部下力」が高い人物が管理職に昇進する順送り人事。現場のプレイヤーが、そのままマネジメント層になる。

専門性がないため専門職の部下の業務（DX等）を理解できず、経営と技術をつなぐ「翻訳者」が不在となりやすい。また、大小様々な階層・チームにおいて、不確実性のある環境の下で、自ら決断し責任を負うための訓練機会が不足しがち。

#### 職務の定義

「メンバーシップ型」。職務（ジョブ）を限定せず、人に仕事を割り振る。

業務がデータ化・明文化されていないため、AIによる代替・効率化が進みにくく、生産性の計測や適材適所の配置が難しい。「スーパーマン」への依存・組織の疲弊が生じやすい。

#### 人材投資のインセンティブ

長期雇用を前提に、企業がコストを負担。OJT中心に育成。

雇用流動化の兆しがある中、組織側は「育てても他社に流出する」ことを懸念し、汎用スキルへの教育投資を控える「組織の失敗」が生じやすい。

#### 競争のルール

現場の「すり合わせ」を得意とし、ボトムアップで品質を上げるモデル。

ソフトウェアやAIが主導するトップダウン型の競争において、対応が遅れやすい。組織能力の差で海外企業に負けるケースが生じる。

## (参考) 「時代とのミスマッチ」の例

各回の講演及びフリーディスカッションの内容を踏まえ、事務局が作成。

### 停滞する経済

#### 「日本型雇用」における扱い

#### 生じているミスマッチ

#### 人口構造との関係

「人口ボーナス期」（豊富な若年労働力）を前提に設計されたモデル。

「人口オーナス期」に必要な労働力の確保に適さない。男性正社員の長時間労働が、女性への家事・育児負担の偏りに繋がりがやすく、少子化を加速させる要因となり得る（未来の労働力の先食い）。

#### 労働移動と生産性

解雇規制や慣行により雇用が守られ、流動性が低い。衰退産業でも雇用が維持される。

成長産業（AI、ロボティクス等）や人手不足の現場（医療介護、観光等）へ労働移動が円滑に進まず、国全体の付加価値労働生産性や実質賃金が伸び悩む一因となっている。

#### 社会保障の担い手

企業が「疑似家族」として、社会保障機能（家族手当や雇用維持等）をサポートする。

企業依存のシステムが、独立した働き方の足かせとなりやすい。フリーランスや非正規雇用者がセーフティネットから漏れやすく、格差が拡大。

#### ホワイトカラーの価値

情報の整理・伝達を担うホワイトカラー層が、中間層の核。

生成AIにより、情報の整理等の価値が相対的に減少する「知的スマイルカーブ」現象が発生。従来のホワイトカラー層を温存したままでは、競争力を維持できない。

#### イノベーションの不足

大企業での安定的雇用が優遇され、リスクを取る挑戦へのセーフティネットが弱い。

優秀な人材が既存産業に滞留し、次世代の産業を創るスタートアップへ流れない。「みんなで負ける」構造になっており、国際競争力が低下。

## 目標設定：目指すべき労働市場とは

- 今、目指すべき「**良質な労働市場**」を次のように設定してはどうか。：
  - － 雇用システムが、個人の望む選択を阻害せず、むしろ多様な生き方を提示する。
  - － あらゆる個人が、自分を取り巻く環境の変化を踏まえて、自律的にキャリアを構築していくための仕組みが備わっている。
  - － それらにより、個人の市場価値と組織が生み出す付加価値生産性が、相乗的に高まり合っていく。
- その実現のためには、**個人・組織・政府（制度）**のそれぞれが、時代に合った役割を果たしていくことが必要。

## 課題：良質な労働市場を実現するために

- 個人は、「組織まかせ」から「自律的な学びと挑戦」へと、マインドセットを転換していくことが必要。
- AI時代において、単なる知識の習得だけでは、価値は生まれにくい。その下で求められるのは、「知識 + 経験 + それぞれの持ち場での意思決定の積み重ね」によって涵養される「職務遂行能力」であり、それを発揮して、自分を取り巻く環境の変化に対応していくことによって、キャリアが形成されていく。

### WS議論から見えてくる処方箋



#### 個人

- 自身の経験・能力の言語化（自分は「ボス」か「現場エキスパート」か？）
  - 自身のキャリア観の言語化
  - 目指すキャリアにおいて求められる能力と現在の能力とのギャップの把握
  - AI活用スキルの研鑽（問いを立てる力、AIの誤りを見抜く力、意思決定をする力）
  - エッセンシャルワーカーへのリスキリング
- etc...

## 課題：良質な労働市場を実現するために

- 個人のマインドセットの転換が重要とはいえ、**組織**が各人のキャリア形成を支援するという役割・構造は変わらない。過度に「個人任せ」になってしまうのは危険。
- **組織**は、同質性を前提としたマネジメントから、**個人のモチベーション・挑戦を活かす**マネジメントへの転換が必要。
- 日本の組織の「人を長期で育てる文化」は、**日本型雇用によって獲得してきた強み。その強みは今後も生かし、個人の「職務遂行能力」を育て、「職務遂行能力」をベースにしたマッチング、評価等の仕組みを構築することが重要。**

### WS議論から見てくる処方箋



#### 組織

- 賃金設定の転換（DX・AI化による高付加価値⇒高賃金というマインドセット）
- 業務と個人のスキルの言語化・データベース化 ⇒ 業務の属人化の解消
- AIとデータに基づくマッチング
- 日本型組織とジョブ型の強みを組み合わせつつ、スキルベースの人材戦略を描く
- マネジメント（ポス）とスペシャリスト（職人）のキャリアパスの分離
- 勤続年数ではなく「発揮している付加価値」に基づく報酬・待遇
- リボルビングドアの構築
- 組織間での「人材トレード」（育成コストの金銭補償・出入りを調整した交渉） etc…

## 課題：良質な労働市場を実現するために

(前ページ続き)

- また、並行して、デフレ下の経験に基づく「コストカット経営」から、AI等の技術の活用により付加価値生産性を高め、個人の価値に見合う報酬・待遇を実現する「付加価値ベースの経営」へのシフトを目指すことも重要。

### WS議論から見えてくる処方箋



#### 組織

- 賃金設定の転換 (DX・AI化による高付加価値⇒高賃金というマインドセット)
- 業務と個人のスキルの言語化・データベース化 ⇒ 業務の属人化の解消
- AIとデータに基づくマッチング
- 日本型組織とジョブ型の強みを組み合わせつつ、スキルベースの人材戦略を描く
- マネジメント (ポス) とスペシャリスト (職人) のキャリアパスの分離
- 勤続年数ではなく「発揮している付加価値」に基づく報酬・待遇
- リボルビングドアの構築
- 組織間での「人材トレード」 (育成コストの金銭補償・出入りを調整した交渉) etc…

## 課題：良質な労働市場を実現するために

- **政府（制度）**は、市場の失敗（流動化する労働市場において、流出の懸念から人材投資のインセンティブが低下、過少投資に）を補い、個人が安心して挑戦できる環境を整備する必要がある。
- また、労働政策の整備に加え、「企業から個人へ」の社会保障の転換や、A I時代を見据えた教育システムの見直しといった幅広い論点についても、将来の労働市場の姿を見据え、逆算的に・戦略的に検討することが求められる。

### WS議論から見てくる処方箋



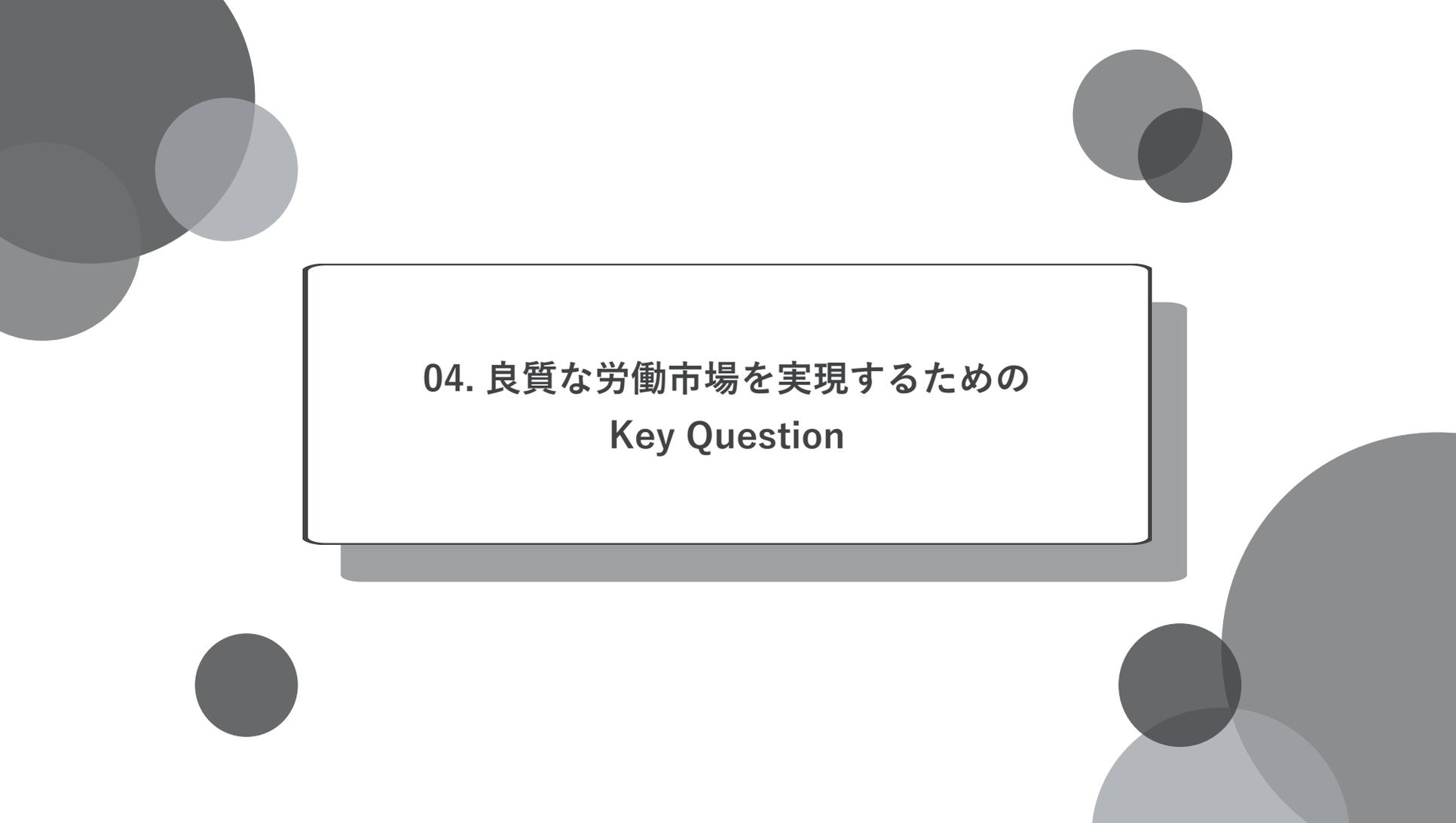
#### 政府 (制度)

- － 労働規制の不断の見直し（勤務間インターバル、時間外割増率等）
- － 「企業から個人へ」の社会保障の議論  
（企業の「疑似家族」の役割（長期雇用、家族手当等）は、日本型雇用が前提。）
- － スキルベースの人材戦略を見据えた産業別資格制度や民間の資格制度の活用
- － キャリア教育、アントレプレナーシップ教育
- － A I活用教育（問いを立てる力、A Iの誤りを見抜く力、意思決定をする力）
- － 技能系高等教育の重視、学習と実践の機会（教育機関での学習と企業での実務をセットにしたプログラム）

etc…

## 課題：議論を現実にする「自律的なリーダーシップ」

- 雇用を支える諸制度は、互いに補完性を持ち、強固なシステムを構築している。そのため、一部の改変では機能せず、システム全体を転換していくことが不可欠。
- よって、実現可能性だけを過度に重視してしまうと、時代に即した変化の好機を逸してしまう。  
労働市場の変革は長年議論されてきたにも関わらず、個別の制度改正や企業の自助努力に終始しているのが現実。生成AIの登場という変化を最後の好機と見るべき。
- 個人・組織・政府（制度）に共通して、すべての主体が、それぞれの持ち場で、変化する環境を踏まえて自ら考え、不確実性のもとで責任を持って意思決定を行う「自律的なリーダーシップ」が求められる。



04. 良質な労働市場を実現するための  
Key Question

## ■ 個人：1人のプレイヤーとして

- ・あなたが追求したいキャリアとはどのようなものか。
- ・その実現のために障害となる社会の仕組みや価値観はどのようなものか。

## ■ 組織：意思決定の責任を持つ「ボス」として

- ・あなたの持ち場において、個人のモチベーション・挑戦を活かすマネジメントを実現するために、変えていくべき仕組み・慣習は何か。  
行動しやすいものから、「短期（1～2年）⇒中期（3～5年）⇒長期（10年以上）」に分類すると、どのように整理ができるか。

## ■ 政府（制度）：ルールの設計者として

- ・10年後における労働市場を取り巻く環境（経済・社会・技術・政治）は、どうなっているか。
- ・その将来にあるべき労働市場のために障害となる制度や、霞が関の「マネジメント」の仕組み・慣習は何か。  
行動しやすいものから、「短期（1～2年）⇒中期（3～5年）⇒長期（10年以上）」に分類すると、どのように整理ができるか。