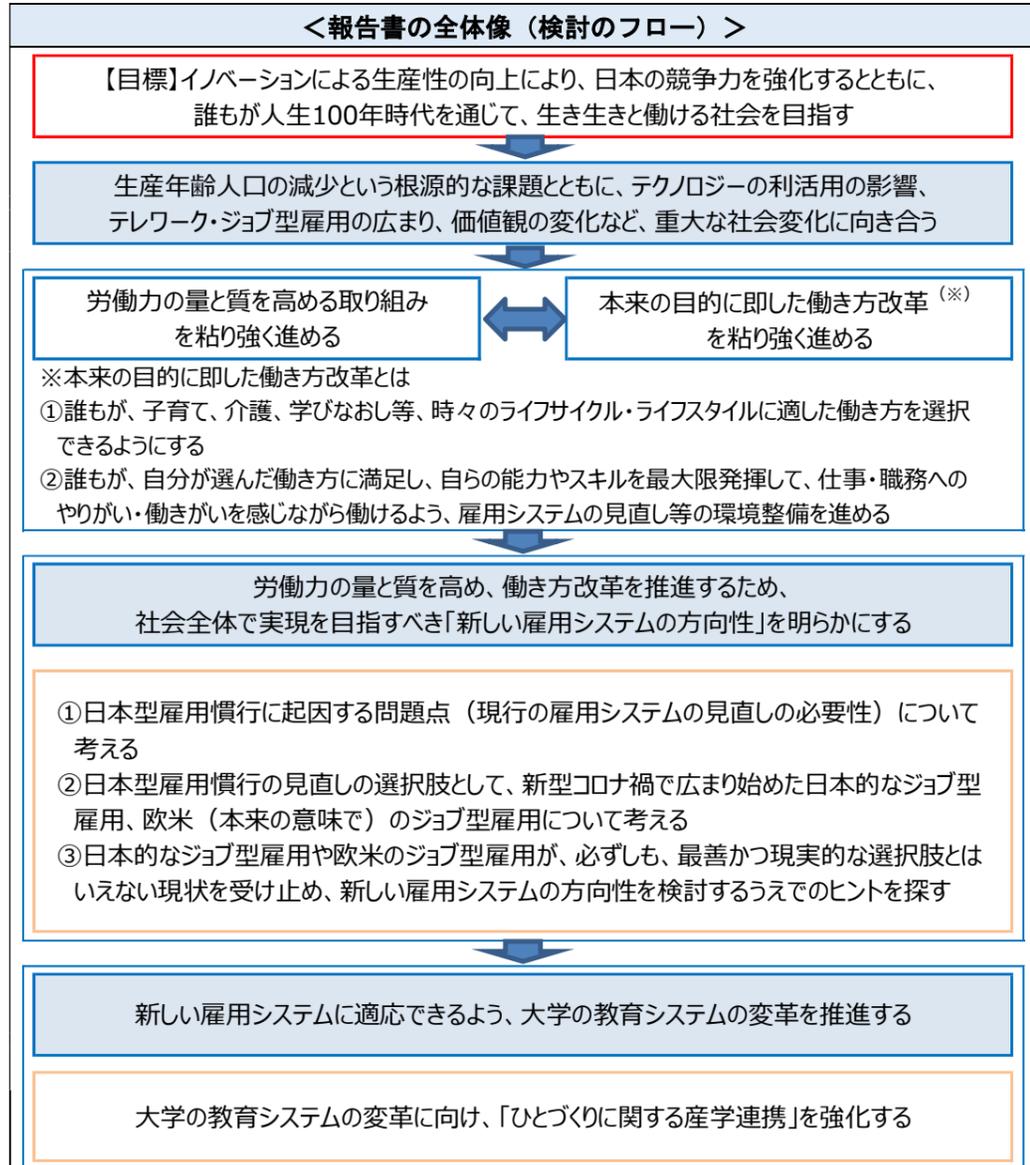


人材育成に関する「新時代に相応しい取り組み」を目指して <人材育成委員会 中間報告書（要旨）>

【本報告書で伝えたいこと】

- ・新しい時代・社会に対応し、中部圏の未来を支える人材を育成していくためには、少子化・高齢化の進展や生産年齢人口の減少という根源的な問題に加え、テクノロジーの利活用の影響、テレワーク・ジョブ型雇用の広まり等の重大な社会変化に対し、変化に流されるのではなく、冷静に向き合わなくてはならない。
- ・本認識の下、人材育成委員会では、「誰もが自らの能力・スキルを最大限活かし、人生100年時代を通じて生き生きと働ける社会を実現する」という人材育成の根本的な目標に立ち戻り、その実現に必要な“新しい雇用システムの方向性”と“新しい雇用システムに適応した教育システムのあり方”に焦点をあてた検討に取り組むこととした。
- ・現時点で答えは出せていないが、今後、会員企業・大学、他の経済団体等の皆さまのご協力を得て、新しい雇用システムの方向性を明らかにすると共に、ひとつづくり（教育・人材育成）に関する産学連携の強化を目指したい。

【本中間報告書の内容】



【参考】日本型雇用と欧米のジョブ型雇用の一般的な比較

日本型雇用		欧米のジョブ型雇用 (上位層以外のホワイトカラー、ブルーカラー等)	
適材適所 採用・人材配置の起点は「ヒト」	採用・配置	適所適材 採用・人材配置の起点は「仕事」	
職務記述書は定めない	職務の定義	職務記述書に明記	
会社主体	キャリア形成	個人主体	
上司との面談等を通じ、役割発揮・業務の遂行状況を総合的に評価	評価	職務記述書で求められる仕事を遂行できたかで評価	
会社独自の制度基準 職務と給与が強く紐づかない	給与	業種・職種ごとの市場価値基準 職務と給与が強く紐づく	

第Ⅰ章 本報告書の出発点となる問題意識（根源的な課題と重大な社会変化に向き合う）

- 《生産年齢人口の減少》 人材の重要性を再認識し、労働力の量と質を高める取り組みを粘り強く進めないと、日本の豊かさが本当に失われる
- 《テクノロジーの利活用（ヒトの仕事の代替）の影響》 採用・雇用への影響、仕事の二極化、知識・スキルの陳腐化、格差の拡大が懸念される
- 《新たな雇用システムの必要性》 社会全体で目指すべき方向性が定まらなると、雇用システムの問題点の解消や教育システムの変革が進まない
- 《学生や若手社員の意識・価値観》 自らがやりたい仕事やキャリア形成のビジョンが曖昧な学生・若手社員が増えている

第Ⅱ章 新しい雇用システムの方向性について考える

- 《日本型雇用慣行の問題点（現行の雇用システムの見直しの必要性）》
 - ・新卒一括採用・年功序列・終身雇用を基本とする日本型雇用慣行の根幹ともいえる特徴は、正社員の無限定性と企業の人事に関する裁量・権限の広さ（無限定型の正社員システム）。良い点もたくさんあるが、労働力の量と質を高め、多様な働き方改革を実現するうえでは、どうしても、無限定型の正社員システムの問題点を解決できる「新しい雇用システムの方向性」を明らかにし、その実現を目指さなくてはならない。
- 《新型コロナ禍で広まる日本的なジョブ型雇用の問題点》
 - ・新型コロナ禍での変化を受け、成果の査定やし易さを目的にジョブを明確化する日本的なジョブ型雇用が広まる。この成果主義の強化を目的とした日本的なジョブ型雇用は、ミドル・シニアの給与の適正化など一定の合理性はあるが、無限定型の正社員システムの問題点は解決されない。
- 《欧米のジョブ型雇用への移行に向けた課題》
 - ・欧米のジョブ型雇用は、働く人の選択肢を拡げるという点で無限定型の正社員システムに起因する問題点の解決策となり、グローバル・スタンダードへの適合、イノベーション・トップガン人材の育成等の効果も期待できる。ただし、ジョブ型への移行は、エリートとノンエリートの選別、採用・異動に関する人事システムの見直し、全てのジョブの定義と人材要件・給与の紐づけ等、会社の根底が変わるほどの変化となる。経営トップに相当の覚悟がないと実現できない。加えて、無限定型の正社員システムを前提に最適化された大学の教育システムの変革も必要となる。
- 《目指すべき雇用システムを考えるうえでのヒントと問題提起》
 - ・日本的なジョブ型、欧米のジョブ型のいずれも目指すべきシステムと言い切れない。ただ、これまでの考察から無限定型の正社員システムの見直しのヒント（①ハイブリッド型のシステム、②画一的な働き方を見直し、③非正規からジョブ型への転換、④長期雇用を守る一方、社員の自発的な転身を後押しする仕組み、⑤複数の企業・地域で人材をプールの仕組み等）が見えてくる。個社の取り組みに加え、このようなヒントや働き手の声、各社の事例を集め、雇用システムの方向性に関する議論を根気よく続けることが、今、求められているのではないかと。
- 《「新しい雇用システムの方向性」を明らかにするための中経連の取り組み》
 - ・会員企業・大学の有識者、雇用制度等に優れた知見を持つ他の経済団体、行政等の協力を得て、次の取り組みを進めていく。
 - (1) 日本の無限定型と欧米のジョブ型雇用の調査・研究の深化（無限定型の見直すべき点と守るべき点、採り入れるべきジョブ型の良い点等）
 - (2) 働き方改革の本来の目的の実現や新たな働き方改革の定着等に資する、望ましい日本的なジョブ型雇用の検討
 - (3) 「新しい雇用システムの方向性」に関する幅広い関係者による議論の深化

第Ⅲ章 ひとつづくり（教育・人材育成）に関する産学連携について考える

- 《ひとつづくりに関する産学連携の現状と課題》
 - ・労働力の量と質を高め、テクノロジーの利活用の影響に備えるための大学の変革は「待ったなし」の状況。他方、大学が、地域の知の拠点として、リカレント教育を含む教育システムの変革を進めるためには、国や行政の支援に加え、産学連携の強化が必須の課題。しかし、連携のベースとなる産学間の対話は、表面的・形式的な対話に留まり、大学の努力に対する認識のズレが生じ、課題や危機感の共有さえ十分とはいえない。
- 《産学間の対話のあり方に関する問題提起》
 - ・産学連携の強化の第一歩は、産学双方が、組織対組織による深い対話に本気で取り組むこと。具体的には、大学の本質的な課題（18歳人口の減少、大学院の定員確保と博士離れ、リソースに制約がある中での新たな学び、大学の特色・強みの伸長、地域の教育・研究拠点としての役割発揮等）に関する議論の機会を増やし、一緒に課題解決を目指す関係を築く努力が、産学双方に求められているのではないかと。
- 《他地域の手本となる「大学の教育システムの変革」を実現するための中経連の取り組み》
 - ・雇用システムの方向性に関する調査・研究と並行して、産学連携の強化に向けた次の取り組みを進めていく。
 - (1) 産学連携の強化に繋がる、議論の場づくり（強み・特長、課題が近い大学群ごとの会員企業と会員大学の懇談会の継続的な開催）
 - (2) 大学の教育システムの変革に繋がる、産学（+行政）が連携した取り組み（無限定型・ジョブ型のいずれにも適応できる人材の育成、幅広い社会人のニーズに対応できるリカレント教育の拡充、地域の知の拠点としての大学の役割発揮、テクノロジーの利活用の影響への備え等）