

サステナブル通信

第32号

三菱UFJ信託銀行

法人コンサルティング部

ESGビジネス推進室

JSS 日本シェアホルダーサービス株式会社

ESG/責任投資リサーチセンター

今回のテーマは

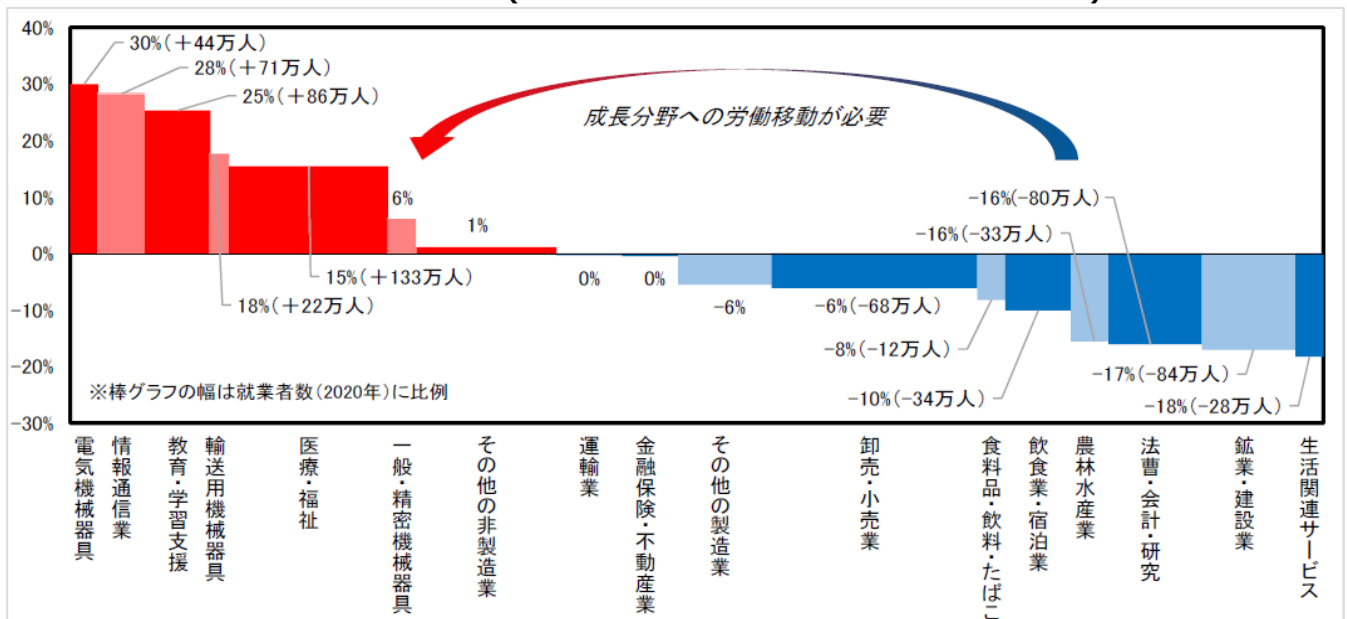
『人的資本が重視される背景』

人的資本というワードを非常によく見かけるようになりました。開示基準や戦略の考え方の指針等、続々と公表されておりますが、そもそも企業が取り組む意義とは何か、どのようなメリットがあるのか疑問も出てくるところです。今回のサステナブル通信では、人的資本経営や投資が重視されている背景と日本経済の成長を目指す上での人材投資の重要性について整理します。グローバル化やデジタル化、気候変動対応等、企業を取り巻く社会課題に、この人材投資に関する課題も含めて、企業が取り組む必然性があることを考察してみます。

1.政策動向より

2022年6月に岸田内閣が発表した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」では、人への投資、科学技術・イノベーション、スタートアップ、デジタルトランスフォーメーション(DX)、グリーントランスフォーメーション(GX)への重点投資を官民で連携して推進し、所得の倍増、社会的課題を解決する経済社会システムの構築等に取り組むことが決定されました。さらに、10月3日から開始された臨時国会において岸田首相は「人への投資策を拡充し5年間で1兆円を投入すること」、「《物価高・円安への対応と構造的な賃上げ》《労働移動の円滑化》《人への投資》の3つの課題の一体的改革を進めること」を表明しました。また、**リスキリング（成長分野に移動するための学び直し）**の支援策整備や、年功制の職能給から職務給への移行など、企業間・産業間での労働移動円滑化にむけた指針を2023年6月までにまとめる計画を発表しました。特にDX・GX等の推進によりヘルスケアなどの分野で雇用を創出し、成長分野への労働移動を促すこと、労働者のリスキリングが不可欠であることが強調されています。

【図1:DX・GXの推進による労働需要の変化(2020年→2030年、人口減少の影響を除くベース)】



出所：内閣府 経済財政諮問会議第12回会議資料2-1「成長と分配の好循環」の起点となる人への重点投資(有識者提出資料)より抜粋

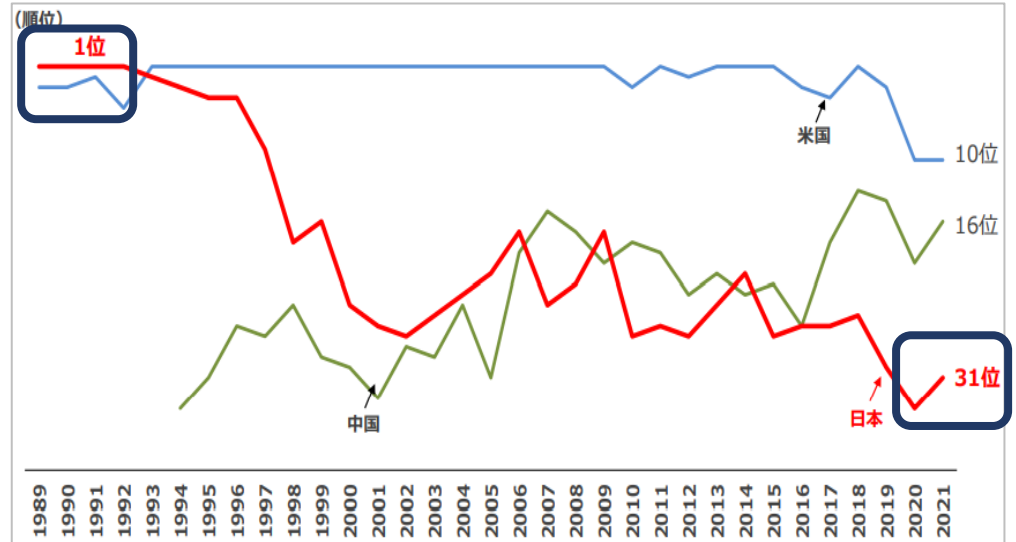
2.成長産業へのシフトの予測

経済産業省が2022年5月に発表した「未来人材ビジョン」は、①日本の国際経済力が低下していること、②生産年齢人口が今後減少すること、そして、少ない労働者数で経済成長を目指すためには、より高付加価値を生み出せる産業(デジタル化と脱炭素化)にシフトする必要がある前提のシナリオに基づいてまとめられています。市場としての魅力があり、海外からも選ば

れる国になるためには、社会システム全体の見直しが必要であり、雇用・人材育成・教育システムについて一体的に議論されています。

①日本の国際競争力は、1992年の1位から2021年の31位と順位を大きく落としています。

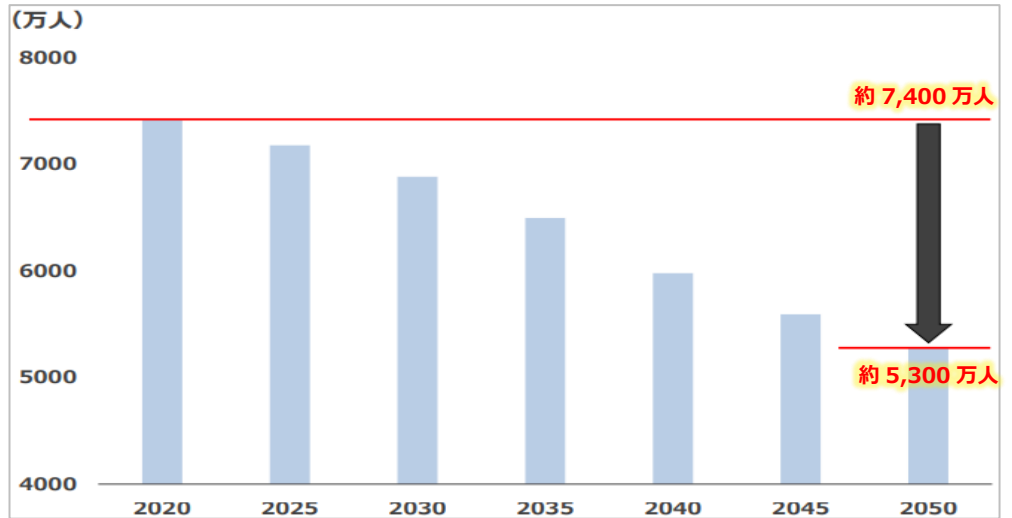
【図2:世界競争力ランキング】



出所：経済産業省「未来人材ビジョン」

【図3:日本の生産年齢人口の推移】

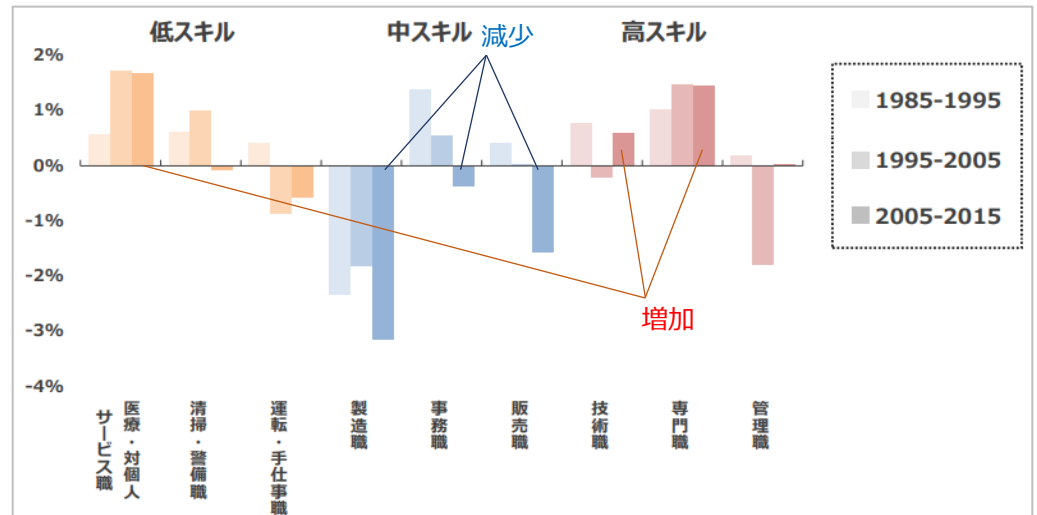
②日本では少子高齢化の進展に伴い生産年齢人口も減少します。2050年には、2020年と比べ約2,100万人減少することが見込まれています。



出所：経済産業省「未来人材ビジョン」

【図4:日本における職業別就業者シェアの変化】

③労働市場では、医療・対個人サービス職、専門職、技術職での就業者数が増加する一方、製造職・販売職・事務職の中スキル職の減少傾向が続くと見込まれています。



出所：経済産業省「未来人材ビジョン」

3. 今後、需要が高まるスキルについて

これまでの、「注意深さ・ミスがないこと」、「責任感・まじめさ」のような図4で示すところの中スキルおよび低スキルが求められていましたが、上記シナリオを前提とした未来では「問題発見力」、「的確な予測」、「革新性」といった、エンジニア^{注1}に求められる能力の需要が高まることが予測されています。^{注1}工学に関する専門的な知識やスキルを元に、提案・開発・運用・保守を行う人材

【図5:意識・行動面を含めた仕事に必要な能力等^{注2}に対する需要】

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 ^{注4}	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
柔軟性	1.10	客観視	1.11
社会常識・マナー	1.10	コンピュータスキル	1.09
粘り強さ	1.09	言語スキル：口頭	1.08
基盤スキル ^{注3}	1.09	科学・技術	1.07
意欲積極性	1.09	柔軟性	1.07
⋮	⋮	⋮	⋮

出所：経済産業省 未来人材ビジョンをもとに MUTB で作成

注2：「意識、行動面」「ビジネススキル」「基礎的機能」「スキル」「知識」「その他」の区分より、56項目からなる人の能力等の全体が整理されたもの

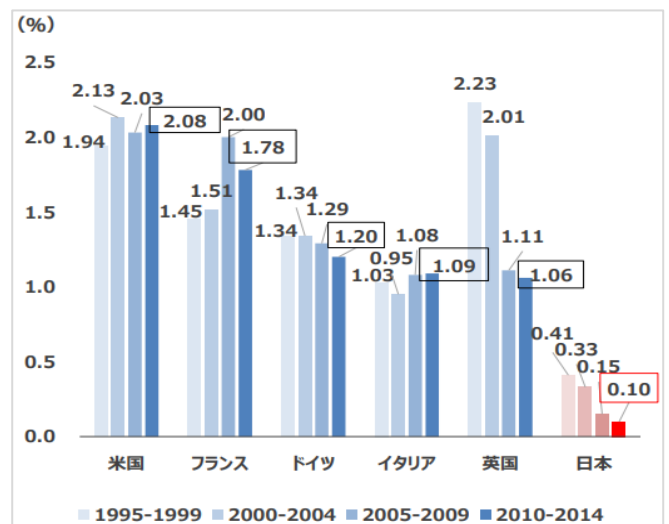
注3：基盤スキル：広く様々なことを正確に、早くできるスキル

注4：革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

4. 企業の人材投資・エンゲージメントおよび従業員の自発性について

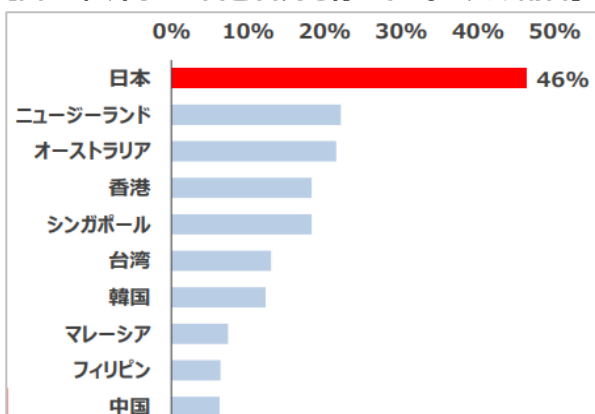
1991年のバブル崩壊後、日本経済はデフレによる景気後退を経て低成長期に移行しました。この期間はコストのより安い海外に生産拠点のシフトが進められ、人材への投資は削減傾向が続きました(図6)。労働者も成長意識や自己啓発に取り組む意識が他国と比べて低いという調査結果が出ています(図7)。この結果、日本の人材競争ランキングは下降傾向にあります(図8)。

【図6:人材投資(OJT以外)の国際比較(GDP比)】



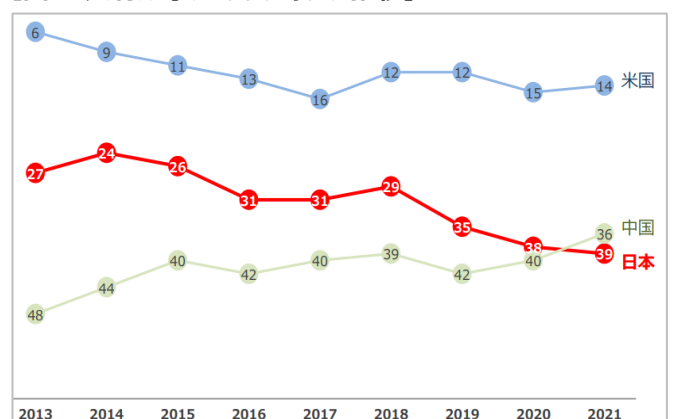
出所：経済産業省「未来人材ビジョン」

【図7:社外学習・自己啓発を行っていない人の割合】



出所：経済産業省「未来人材ビジョン」

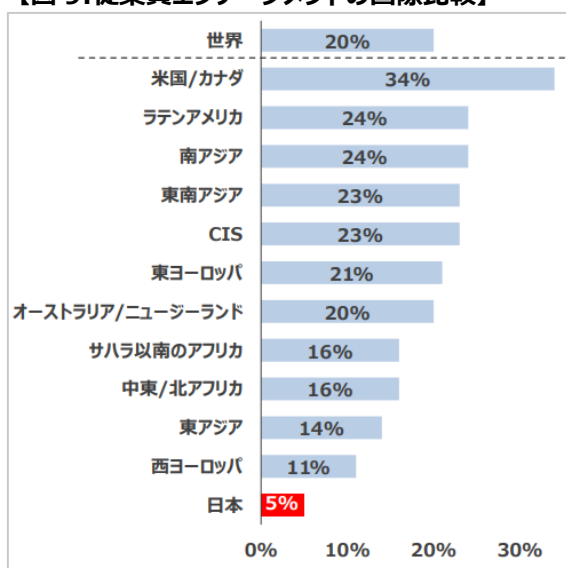
【図8:人材競争力のランキング推移】



3 出所：経済産業省「未来人材ビジョン」

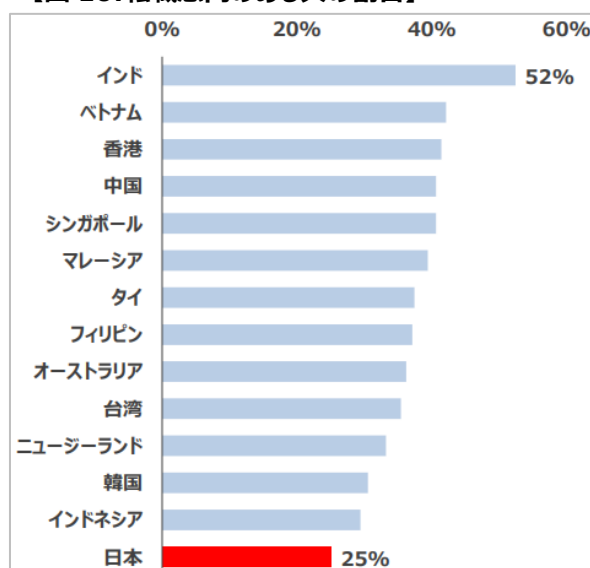
さらに従業員エンゲージメント^{注5}の国際的な比較では、日本は世界全体の中で最低水準にあります。企業へのエンゲージメントが低い割には転職意向も低いという傾向が出ています。^{注5}個人と組織の成長の方向性が連動して互いに貢献し合える関係

【図 9:従業員エンゲージメントの国際比較】



出所：経済産業省 未来人材ビジョン

【図 10:転職意向のある人の割合】



出所：経済産業省 未来人材ビジョン

5.まとめ(人的資本経営の実践にむけた考察)

今後日本企業が国際的な競争力を高めるためには、リスクリングを含む人的資本への投資に取り組むことが有効な解決策と考えられます。企業が従業員のリスクリングを進めるにあたり、「人材版伊藤レポート 2.0」の考え方や、「伊藤レポート 3.0」、「価値協創ガイダンス 2.0」のフレームワークを参考にすると、以下の点がポイントとして挙げられます。

- ① パーパスや企業理念を従業員に伝え共感と帰属意識を向上すること。
- ② 企業の成長戦略に紐づいた人事戦略を策定し社員に周知すること。人事戦略では事業戦略上で必要とする人材とそのスキルおよび現状とのギャップを明らかにした上で、目標や施策を策定する必要があります。
- ③ リスクリングプログラムを拡充すること。事業成長に必要とするスキルのほか、「問題発見力」、「的確な予測」等、今後の日本経済や需要が高まるスキルの開発にも着目する必要があります。
- ④ 従業員とのエンゲージメントを高めること。「やる気を高め」、「強みを活かした活躍に繋げ」、「個人の価値や成果を評価し」、「成長を実感してもらう」ためには、従業員との対話がより重視されます。また社内に限らないキャリアプランの支援も、従業員の自発性に基づいたスキルを高めること、多様性を活かした組織成果を生み出すためには重要です。エンゲージメントを通じて上司と部下の信頼や調和関係を築いていくことは、働きやすい企業文化の醸成に繋がり、さらに従業員から選ばれる組織(所属したいと思うコミュニティ)に近づくプロセスになると思います。

以上

- ✓ 本資料は信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。ここに示したすべての内容は、当社の現時点での判断を示しているに過ぎません。
- ✓ また、本資料に関連して生じた一切の損害については、当社は責任を負いません。その他専門的知識に係る問題については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。
- ✓ 記載した内容については、今後の法改正等により変わる可能性があります。
- ✓ 本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用又は複製することを禁じます。

本資料に関するお問い合わせ先
 三菱UFJ信託銀行 法人コンサルティング部
 ESGビジネス推進室
 03-6747-0305 (受付時間：9:00～17:00 (土日・祝日除く))