

日本の 未来を拓く 新陳代謝

～ 新陳代謝を通じた **企業・人材の質的向上** ～

2035年を見据えたイノベーションと未来を考える会
イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)

目次

第1章

日本経済が直面する現実と新陳代謝の緊急性 04

失われた成長ポテンシャルと経済停滞の実態	05
構造的な人材不足と企業・産業間のミスマッチ	06
3つの「成長の型」と多数を占める停滞企業	07

第2章

新陳代謝を阻む「負のスパイラル構造」 09

負のスパイラルの全体像	10
代謝を阻害する各要因の深掘り	11

第3章

【企業変革編①】 事業ポートフォリオのダイナミックな変革 19

事業の「選択と集中」という経営の大原則	20
未来を創るための事業売却・撤退の決断	20
成長領域への大胆なシフトとM&A戦略	21
事業再編における「人」への配慮	22

第4章

【企業変革編②】 人材の新陳代謝と最適配置の実現 23

事業の新陳代謝と連動させた人材の新陳代謝	24
「聖域なき」パフォーマンス・マネジメントの実践	26
AI時代の生産性革命	28
未来への投資としての戦略的人材育成とリスクリリング	29

第5章

【社会・産業界への提言】 新陳代謝を加速する社会システムの構築 31

産業再編を促す規制緩和と競争環境の整備	33
産業界のニーズに応える人材育成システムへの転換	34
エッセンシャルワーカーの社会的地位の向上	35
硬直化した労働市場の流動化促進	36
「新陳代謝」を是とする国民的コンセンサスの醸成	37

おわりに 38

日本の未来を拓く新陳代謝

～新陳代謝を通じた企業・人材の質的向上～

アクセンチュアが発起人となった「2035年を見据えたイノベーションと未来を考える会——イノベーション・エグゼクティブ・ボード(IEB)」は、2025年7月3日に、2025年度の第1回「テーマ会議」を開催した。これに先立ち、本年3月のコア会議では、人口が減少していくという大きな枠組みの中で日本が持続的に成長していくには、産業・企業の新しいチャレンジに質の高い人材を集めて、高い売上や付加価値を生み出していく構造に必然的に転換しなければならないという問題意識が共有された。そのために必要な条件として、①「新陳代謝を通じた企業・人材の質的向上」と②「日本の強みを活かす“ジャパンモデル”の構築」という関連する2つのテーマが浮かび上がった。

これを受けて、今回のテーマ会議では①の新陳代謝を取り上げた。これまでも各方面で議論されてきた古くて新しいテーマだが、未だに明確な解は出ていない。そこで、IEBコアメンバーを含む、功を奏した企業の取り組みから学び、停滞状態を変えるために日本企業は何をしていくべきか。また、変化を加速させるために、社会としてどのようなことを行っていくべきかを討議し、企業及び産業界としての提言を取りまとめた。参加者は以下の通り(役職は会議開催時点のもの、敬称略)

コアメンバー

新浪 剛史 (議長)

サントリーホールディングス株式会社
代表取締役会長

魚谷 雅彦

株式会社資生堂 シニアアドバイザー／
セイコーグループ株式会社 社外取締役

澤田 純

NTT株式会社
取締役会長

根岸 秋男

明治安田生命保険相互会社
取締役会長

安川 健司

アステラス製薬株式会社
代表取締役会長

吉田 憲一郎

ソニーグループ株式会社
取締役 代表執行役 会長

江川 昌史 (主幹事)

アクセンチュア ジャパン 代表取締役社長／CEO 兼
アジアパシフィック共同 CEO

立花 良範

アクセンチュア株式会社
代表取締役副社長

濱岡 大

アクセンチュア株式会社
常務執行役員
ビジネス コンサルティング本部 統括本部長

廣瀬 隆治

アクセンチュア株式会社
執行役員
ビジネス コンサルティング本部 ストラテジーグループ日本統括

藤井 篤之

アクセンチュア株式会社
ビジネス コンサルティング本部 ストラテジーグループ
マネジング・ディレクター

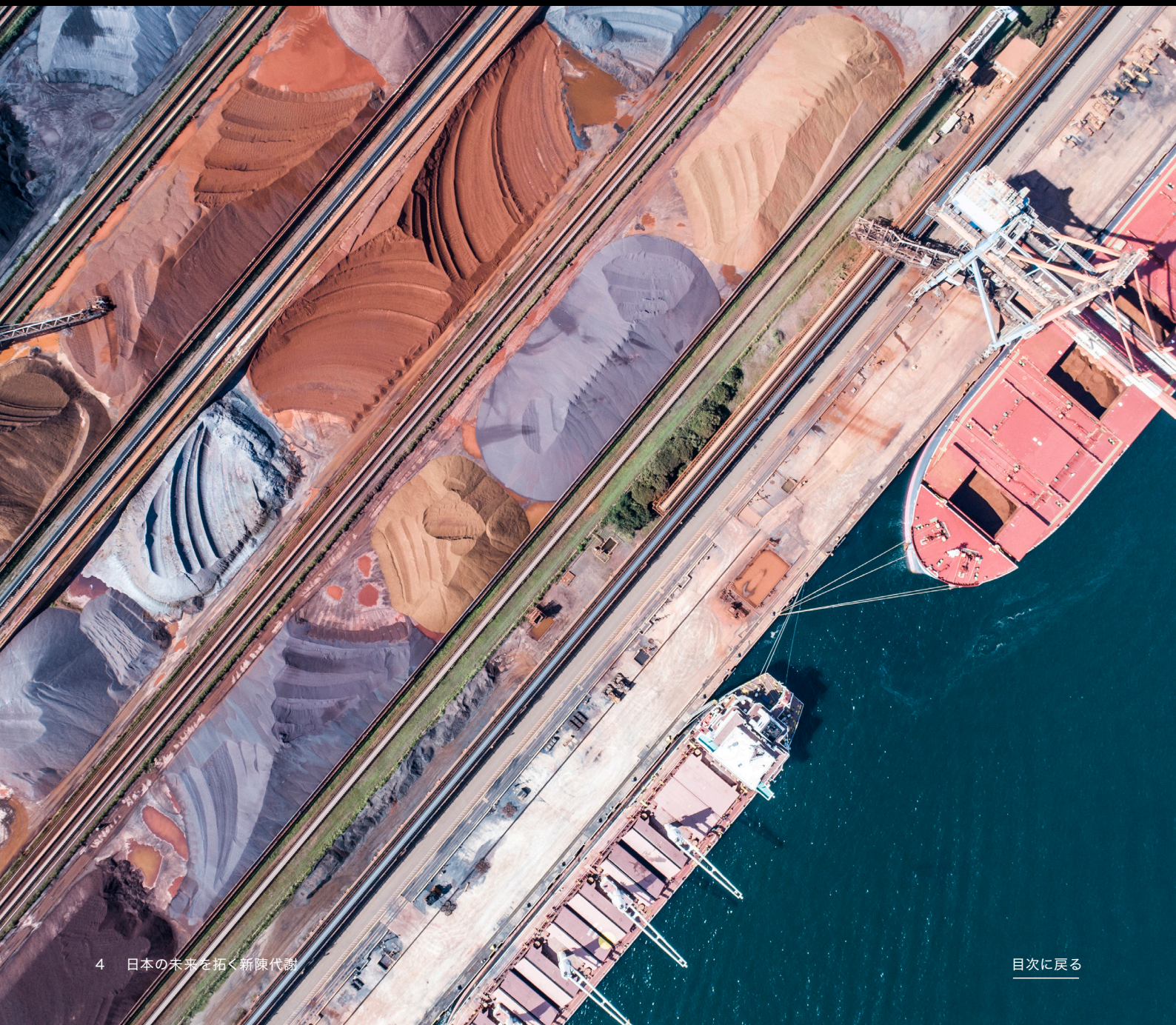
事務局

小池 純人

アクセンチュア株式会社
執行役員
マーケティング・コミュニケーション本部 本部長

1

日本経済が直面する現実と 新陳代謝の緊急性

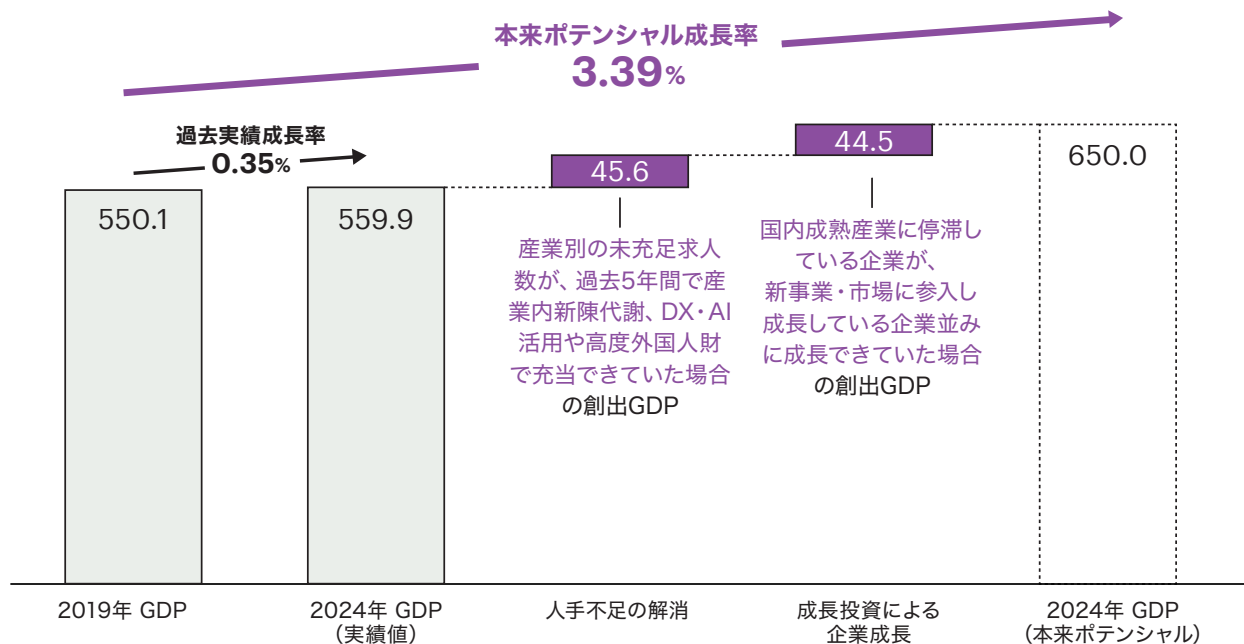


はじめにアクセンチュアから、新陳代謝が日本経済の成長にとってなぜ重要かを示すファクトベースのデータに関して解説が行われた。

失われた成長ポテンシャルと経済停滞の実態

まず、人材・事業の新陳代謝が、経済全体にどのくらいのインパクトを与えるかを知るために、GDP成長のポテンシャルを試算したデータが紹介された(図1)。

図1. 日本における損失GDP成長の試算



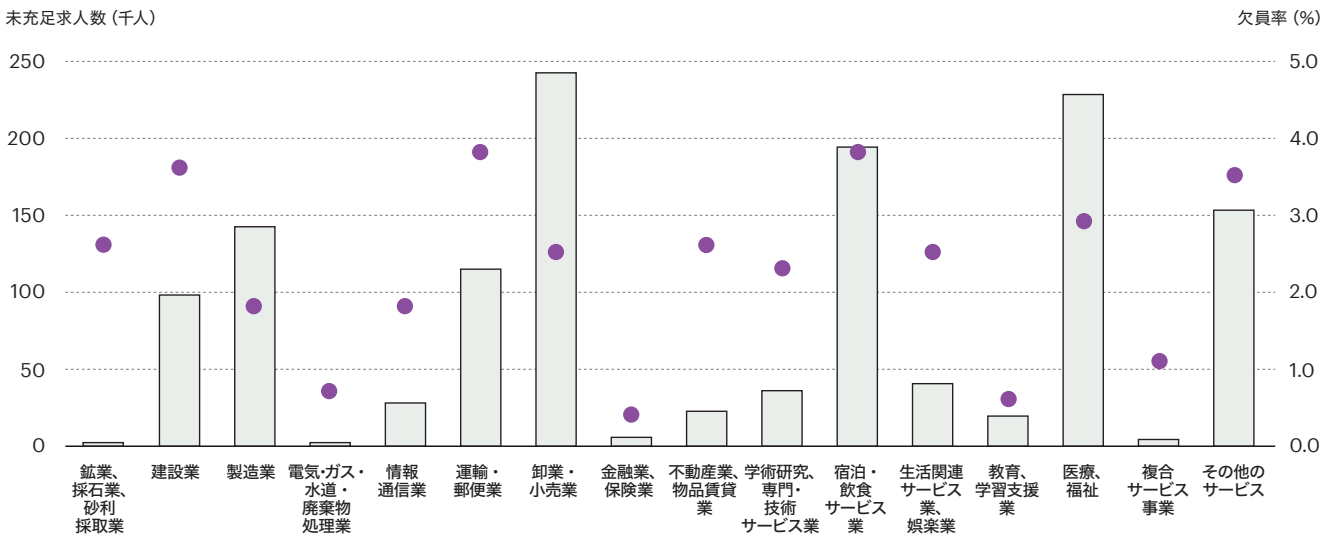
出所: 一般財団法人国際貿易投資研究所「IV-008 世界各国の実質成長率(GDP伸び率)」(2025)、e-Stat「雇用動向調査」(2023)、内閣府「四半期別GDP速報 時系列表 20」(2025)よりアクセンチュア作成

2019年から2024年までの5年間の実績ベースで、日本経済のGDPは約550兆円から約560兆円になった。年平均成長率は0.35%となり、ほぼ横ばいである。この間に、アメリカ合衆国は5.76%、中国は8.64%、ドイツは2.38%成長している。これに対して、日本経済の潜在的なポテンシャルが発揮された場合に、GDPがどうなるかを2つの観点から試算した。1つは「産業別の未充足求人数が産業内の新陳代謝、DX・AI活用や高度外国人材で充当できた場合」。2つ目は「国内の成熟産業に停滞している企業が新たな事業や市場に参入し、成長企業並みに成長できていた場合」である。どちらも45兆円前後の創出GDPが見込まれ、これを加えればGDPは650兆円に拡大していた可能性がある。成長率も欧米並みの年率3.39%を達成できていたはずだ。逆に言えば、現状の日本経済は得られるべき90兆円のGDPを失っていたに等しい。

構造的な人材不足と企業・産業間のミスマッチ

次に、人材不足の状況を示す。日本における産業別の未充足の求人状況は、業種によって規模の大小はあるものの、すべての産業で1～4%の欠員率が生じている（図2）。GDP成長の機会損失をもたらす主因の1つだ。

図2. 業種別未充足求人数と欠員率



出所：厚生労働省「雇用動向調査」（2022年）。欠員率は未充足求人数を常用雇用者で割った割合を指す

民間企業（非一次産業）の従業員総数のうち30%を占める大企業の従業員分布を売上高の成長率別に示したのが図3である。停滞しているマイナス成長の企業が12.5%、成長率0～4%の低成長企業は最大の37.9%を占める。つまり、大企業全体の従業員のうち、半数が低成長以下の企業に所属している。この部分に新陳代謝が起されれば、先ほどの1～4%の未充足求人を十分に補える可能性がある。

図3. 大手上場企業の成長率別従業員分布構造*

売上高成長率（'18-'23）	企業数	従業員総数(千人)	構成比
12%以上	122	1,173	7.3%
8%以上～12%未満	179	2,497	15.4%
4%以上～8%未満	389	4,347	26.9%
0%以上～4%未満	573	6,128	37.9%
▲4%以上～0%未満	237	1,587	9.8%
▲4%未満	97	441	2.7%

12.5%

出所：中小企業庁「産業別規模別従業者総数」（2021）、SPEEDA
*大手企業のうち、上場している企業に限定（2023）

3つの「成長の型」と多数を占める停滞企業

日本企業がどのような成長を遂げているかについて、過去10年間の各社の戦い方および市場状況（コア事業における市場成長性、事業セグメントの変化、海外進出状況の変化、M&Aの実施有無）に基づき企業を分類すると、Ⅰ国内成長型、Ⅱ海外成長型、Ⅲ海外滞留型、Ⅳ国内滞留型の4つ類型に分けられる。国内成長型はさらに「成長産業・事業系」と「ロールアップ系」に分かれるため、細かくは図4-1の通り、5類型となる。

図4-1. 日本企業の成長要因分解①～売上1兆円以上の企業



国内成長型: コア事業が市場と共に成長している、または事業セグメントレベルで新事業創造、あるいは売上上位セグメントの順位が変動するほど事業PFが変化。

国内市場ロールアップ型: 事業PF変化はないが同産業でM&Aを実行(かつ海外比率40%未満)。海外成長型: 海外に対してM&Aまたは工場・店舗・拠点を2拠点以上新たに展開。

海外市場滞留型: 上記いずれにもあたらないかつ海外比率が40%以上、国内市場既存継続型: 上記いずれにも当たらないかつ海外比率40%未満

出所: SPEEDA、各種二次情報

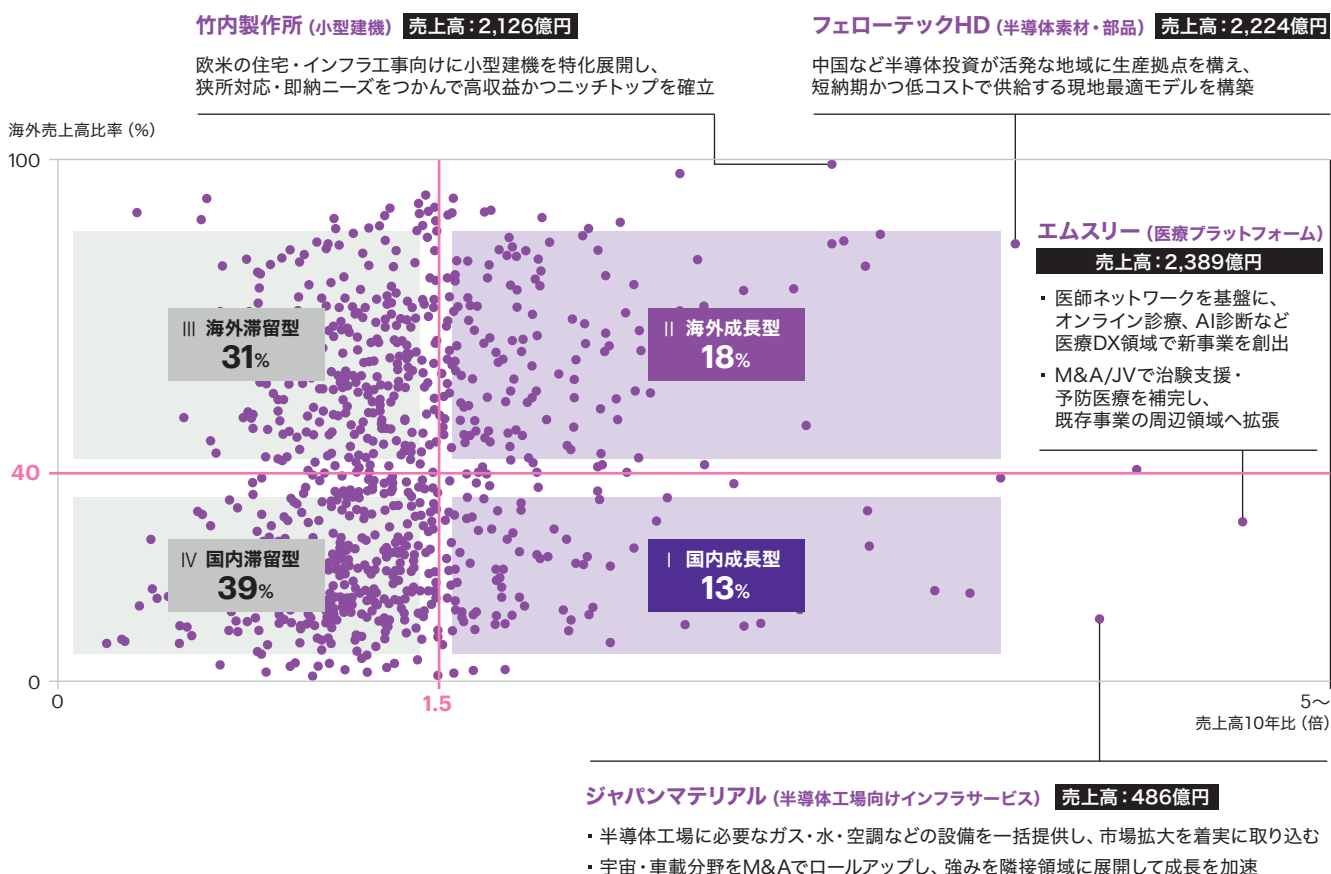
まず、売上が1兆円以上の企業状況を見ると、全165社のうち、国内の半導体やソフトウェアといった成長産業や新事業が牽引する「Ⅰ国内成長型」は全体の7%。この企業群は、10年間で売上が2.4倍、企業価値は3.2倍も伸び、高い成長を遂げている。同じく国内を基盤にしながら、成熟産業内で既存事業のロールアップ(連続的M&A)によって効率を高めている「Ⅰ'国内成長型」は4%。売上高・企業価値ともに1.5倍を超える伸びがある。海外の売上比率が4割以上の企業を「海外タイプ」とすると、積極的に海外拠点の展開やM&Aを行っている「Ⅱ海外成長型」は28%で、「Ⅰ'国内成長型」よりも高い成長率を達成している。以上3つの成長モデルの企業群は、合計しても4割に過ぎない。

一方で、海外タイプでも十分なアクションが取れなかった「Ⅲ海外滞留型」は10%で、売上高は為替の影響で1.28倍あるように見えるが為替の効果を控除すると1.08倍と横ばいとなる。国内の既存事業にとどまり、新事業の創造もロールアップもしていない「Ⅳ国内滞留型」は全体の半数近く(49.1%)を占め、成長率も低い。

売上高1兆円未満の企業状況も似たような傾向を示している(図4-2)。海外タイプも含め成長率が低く滞留している企業群は7割に及ぶ。残り3割が成長している企業群だ。「Ⅱ海外成長型」では、海外の需要をしっかりと取り込んだり、半導体投資の活発な地域に生産拠点を進出したり、成長を遂げている企業も少なくない。「Ⅰ国内成長型」の中には、医療DXによる新事業の創出や成長産業での展開、既存事業のロールアップによって周辺領域への拡張を図っている企業などがある。

図4-2. 日本企業の成長要因分解②～売上1兆円未満の企業

売上高一兆円未満（'23時点）の上場企業における類型整理*



*東証プライム・スタンダード・グロース上場企業のうち、2014年の売上高が100億円以上、かつ2023年の売上高が1兆円未満であり、海外売上高比率等の財務データが取得可能な876社 (SPEEDAベース) が対象。当該企業を、①売上高10年比 (2014年→2023年) 1.5倍以上か否か、②2023年の海外売上高比率が40%以上か否かの2軸で分類し、「国内成長型」「海外成長型」「国内滞留型」「海外滞留型」の4類型に整理。売上高は2023年実績値を記載

出所: SPEEDA、各社IR資料

以上、成長の型を整理すると、「新しい市場・事業を作る／既存産業・事業のロールアップ／海外市場に出る」という3つの成長戦略が浮かび上がる。いずれの場合でも、成長に向けた戦う土俵を見極めたうえでの、需要の取り込みと新陳代謝がポイントだ。市場そのものの成長が鈍化している土壌で既存の戦い方を継続するだけでは、日本企業の成長は期待できない。

2

新陳代謝を阻む 「負のスパイラル構造」

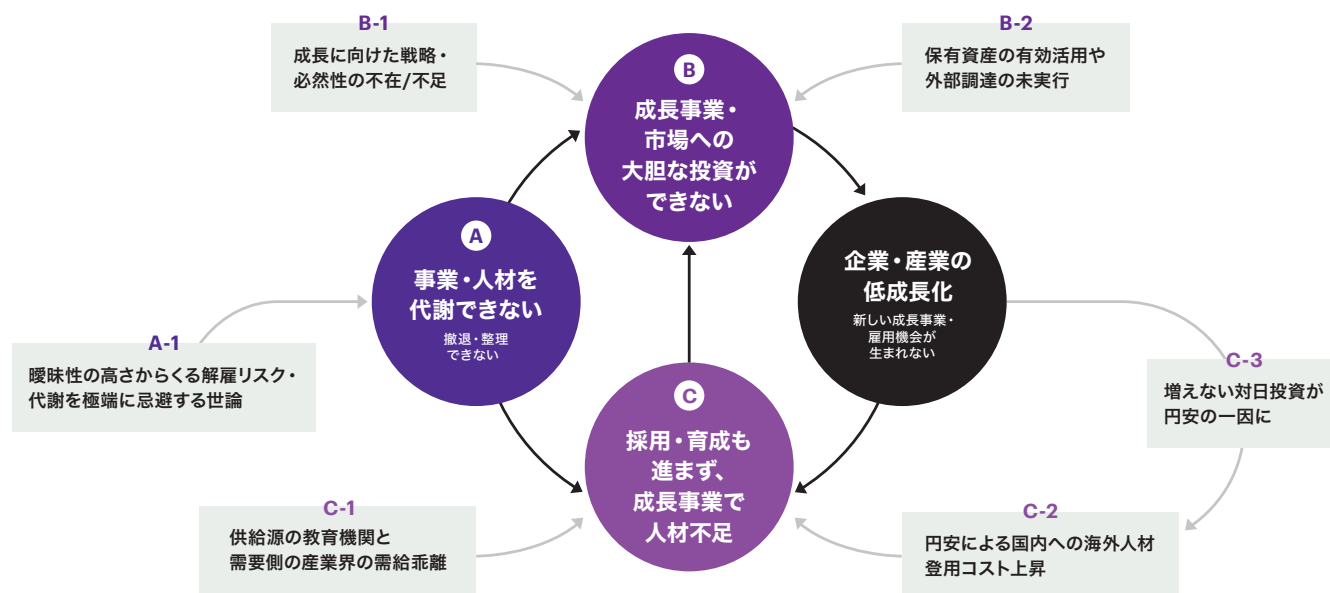


続いて、多くの日本企業が成長に向けたチャレンジができずに成熟産業に残ってしまい、結果として非成長企業・事業に人材が滞留して経済の停滞から抜け出せなくなっている構造的な要因について議論した。

負のスパイラルの全体像

なぜ日本企業は低成長から抜け出せないのか。その背景には「負のスパイラル構造」が横たわっている(図5)。

図5. 事業・人材の新陳代謝不足に起因する負のスパイラル構造



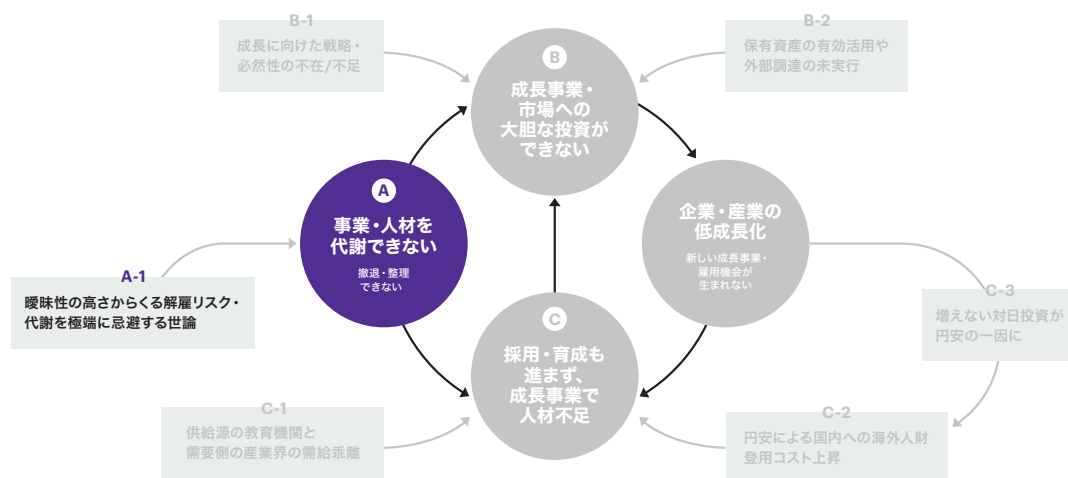
出所: アクセンチュア

負のスパイラルとは、外部環境と産業・企業の内部事情に関わる複数の要因が相互に絡み合いながら停滞状態から脱出できなくなっている構造を指す。なかでも図5の中央に示したファクターが連鎖するかたちで低成長に陥っていく。

低成長の要因は成長産業や新規事業への投資ができないためだと考えがちだ。しかし、投資できないことが直接の要因ではない。低成長の根本には「A. 事業・人材を代謝できない」というジレンマにある。不採算や収益性の低い事業からの撤退、事業内容の変化に応じた人員の整理ができないことが、「B. 成長事業・市場への大胆な投資ができない」一因となる。経営資源が既存事業に塩漬けにされ、未来への投資が疎かになるからだ。その結果「企業・産業の低成長化」が進む。新しい雇用機会を生みださない低成長企業は人材獲得競争で劣位に立たされ、「C. 新規採用や内部育成も進まず、成長事業で人材不足」を招く。成長事業に人材を充足できる見込みがないため、新規投資をためらう。それが、より一層の低成長化につながる悪循環が繰り返される。停滞する企業や事業の新陳代謝が進まないことが成長企業の人材不足につながる面もある。この負のスパイラルをいかに断ち切れるかが喫緊の課題となっている。

代謝を阻害する各要因の深掘り

A：事業・人材を代謝できない要因



A-1 曖昧性の高さからくる解雇リスク・代謝を極端に忌避する世論

事業や人材の新陳代謝はNG、不要であるという企業風土／カルチャーが存在している。

【IEBコアメンバーのコメント】

• 「新陳代謝」は禁句

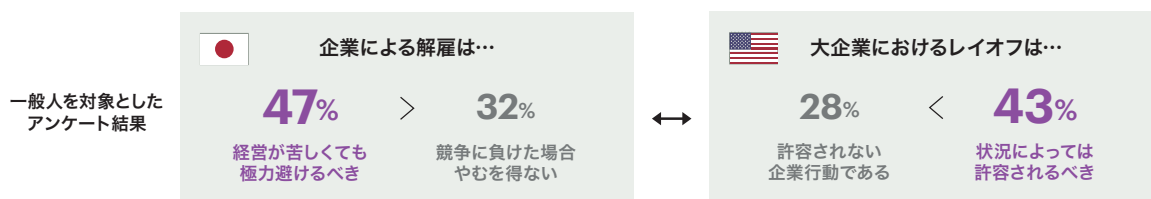
役員との会議で「新陳代謝」の話題を切り出したら「その言葉は禁句です」と言われた。社内で長らく「新陳代謝は人員整理につながるから悪である」「触れてはいけない非常にナイーブな話題」と受け止められていた。また、事業ポートフォリオの組み換えビジョンを示すと、縮小する事業部門からは「自分たちは不要になるのか」というネガティブな反応で強かった。彼らの新たな役割など、丁寧な説明の必要性を感じた。

• 「人を活かす」カルチャー

「人を活かす」「絶対に社員を切るな」という思想が根付いている。海外では抵抗が少ないため、積極的に人材の代謝も実行しているが、国内では難しい。また、これまで安定成長してきたため、危機感を醸成できない点にも議論の難しさがある。

日本では、事業売却や整理解雇——いわゆるリストラに対するタブー視や「ダメ経営者」というレッテルを貼られがちな世論が根深い。

図6. 整理解雇に対する一般人のレピュテーション——日米比較



出所：NIRA総合研究開発機構「これからの働き方に関する就業者の意識」、

JUST Capital「Here's What the Public Thinks of Recent Tech Layoffs – and What They Believe Corporate Leaders Should Consider When Cutting Jobs」

図6は、一般人に対して「企業による解雇の是非」についての受け止め方をアンケートして日米比較したデータだ。日本の場合、半数近くの47%が「経営が苦しくても、極力解雇は避けるべき」と受け止め、「競争に負けた場合はやむを得ない」(32%)は3分の1にとどまる。逆にアメリカでは、大企業のレイオフに対して「許容される」(43%)のほうが「許容されない」(28%)よりも多い。解雇に対してネガティブな感情を持つ日本人がいかにも多いかを物語っており、レピュテーションリスクを過度に恐れる経営者の反応もうなづける。

日本企業がリストラをすると、社長が報酬返上をしたり、経営陣が引責辞任を迫られたり、あるいは、計画の一部を断念せざるを得なくなるなど、強い批判にさらされる例が目立つ。一方、海外では、そこまでネガティブな反応は見られない。こうした世論に対する経営陣の身の振り方自体も、日本の外的な特徴の1つと見なせる。

【IEBコアメンバーのコメント】

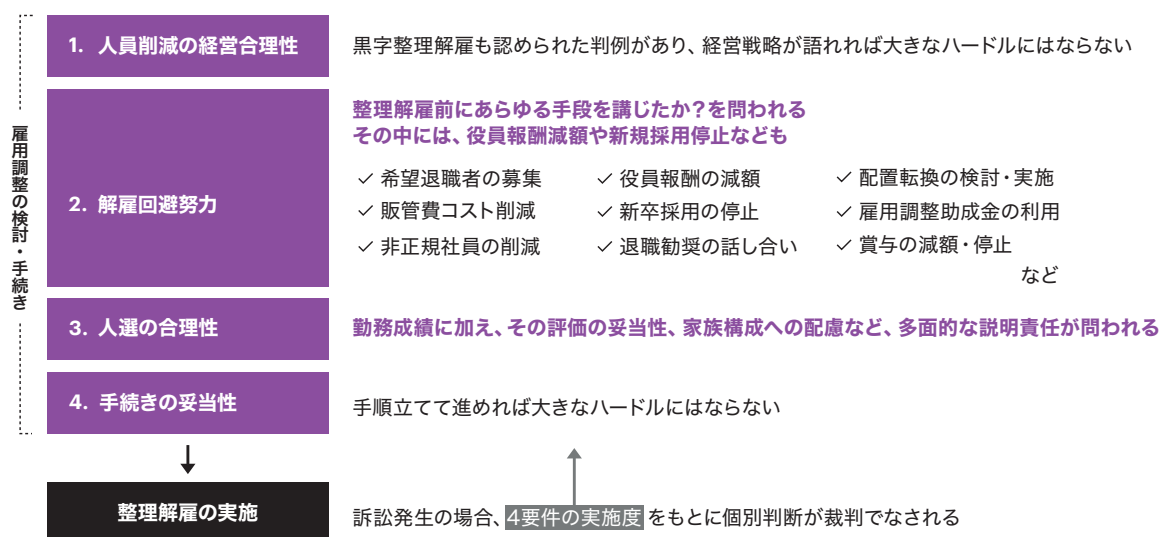
• コンシューマ・ビジネスならではの難しさ

特に消費者が敏感に反応するコンシューマ・ビジネスでは、「経営者による横暴なリストラ」と拡散されるレピュテーションリスクを想定すると、人材の代謝に踏み切れるかどうか非常に悩ましい。

こういったレピュテーションリスクが存在している一方で、IEBコアメンバーからは、第四章で後述するような「適切なパフォーマンス管理の在り方」や「従業員へのフィードバックの方法」を仕組みとして構築・運用することで、レピュテーションリスクは極小化することが可能であるという意見も挙がった。

日本は解雇規制のハードルが高いため人材の流動化が進まないという論評も多い。実態はどうか。

図7. 日本における整理解雇の4要件

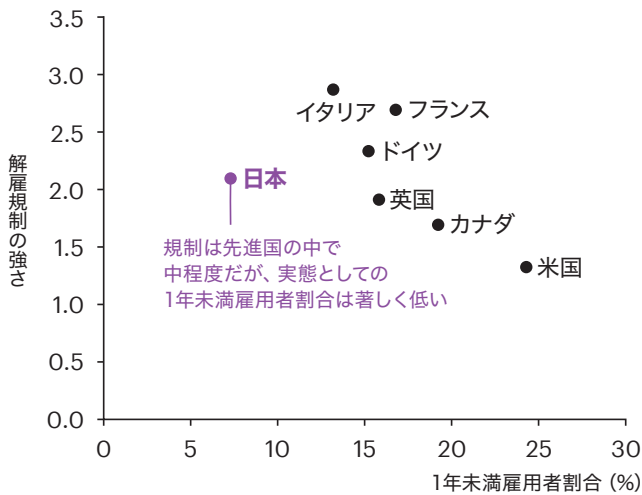


出所：OECD「Indicators of Employment Protection」(2019)、独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2023」(2023)、解雇及び個別労働関係の紛争処理についての国際比較(概要)(厚生労働省)、弁護士法人ALG&Associates「整理解雇の4要件とは？実施する際の手順や注意点をわかりやすく解説」(2024)

いわゆる「整理解雇の4要件」を図7に整理した。経営不振や事業縮小といった会社者側の事情による人員削減のための解雇を行う場合に、原則として、この4要件(人員削減の経営合理性、解雇回避努力、人選の合理性、手続きの妥当性)を満たさなければならないとされている。特にメンバーシップ型雇用が中心の日本では、2番目の「解雇回避努力」の立証が困難で、訴訟リスクを考えるとドラスティックな判断が難しいととらえる企業は少なくない。

しかし、これはあくまでも労働判例が積み上げられるなかで確立された要件であり、法律の条文で定められているわけではない。被雇用者が訴訟を起こして裁判になって初めて、この要件への適合性が吟味されるだけで、認められるか否かは裁判の結果次第という曖昧さが残る。適切な手続きをとって代謝を実践できている企業と、ハードルの高さを前に代謝をためらい困っている会社があるのが実情だ。つまり、解雇規制の“厳しさ”より“曖昧さ”がネックになっているのではないか。

図8.人材流動性と雇用規制強度の国際比較



出所: OECD「Indicators of Employment Protection」(2019)、独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2023」(2023)、解雇及び個別労働関係の紛争処理についての国際比較(概要)(厚生労働省)、弁護士法人ALG&Associates「整理解雇の4要件とは?実施する際の手順や注意点をわかりやすく解説」(2024)

必ずしも解雇規制の厳しさが新陳代謝にブレーキをかけているとは限らない。それは、人材流動性と雇用規制強度の相関性を国際比較したデータにも表れている。図8の縦軸は、雇用制度に加えて訴訟結果の判例も含めた解雇規制の強度を示し、日本はほぼ中間に位置する。日本の解雇規制は欧米より厳しいという見方もあるが、実際には、フランス・イタリア・ドイツといったヨーロッパ勢より緩いというのが基本的な法的状況だ。一方、横軸は1年未満の雇用者割合を示しており、右側に寄るほど人材の流動性が高いことを意味する。日本はもっとも左側に位置し、1年未満の雇用者が欧米諸国に比べて少ない。つまり、解雇規制が中庸にもかかわらず人材が流動化していないという結論になる。

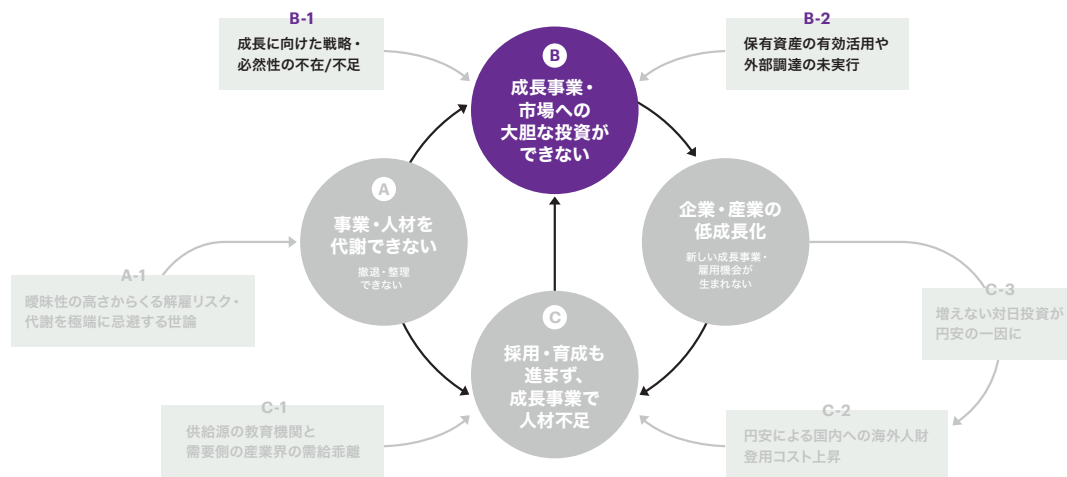
ただし、日本の人材流動性が欧米に比べて低いのは、転職市場が未成熟な点に加えて、企業年金や退職金といった企業に紐づいた制度が、転職の障壁となっている側面もある。

【IEBコアメンバーのコメント】

• 規制産業の訴訟リスク

レピュテーションリスク以前に訴訟リスクもある。勤務先の変更を伴う配置転換をめぐる訴訟で「合意なき人事異動は憲法違反」という最高裁判決で敗訴したケースもある。そうした状況において、社内の人材配置のミスマッチの解消は簡単ではない。

B：成長事業・市場への大胆な投資ができない要因



B-1 成長に向けた戦略・必然性の不在／不足

リスクをとって成長に向けてチャレンジし、事業と人材の新陳代謝を回して売上や付加価値を向上させ、そこで増加したキャッシュフローを次なる企業成長や人的資本に再投資していくという好循環を生み出せている日本企業はまだ少数派だ。日本の経営者の多くは、新たな市場や事業に参入して成長できる構造を組み立てていく戦略系の弱さが指摘されている。

【IEBコアメンバーのコメント】

• チャレンジと危機感の欠如

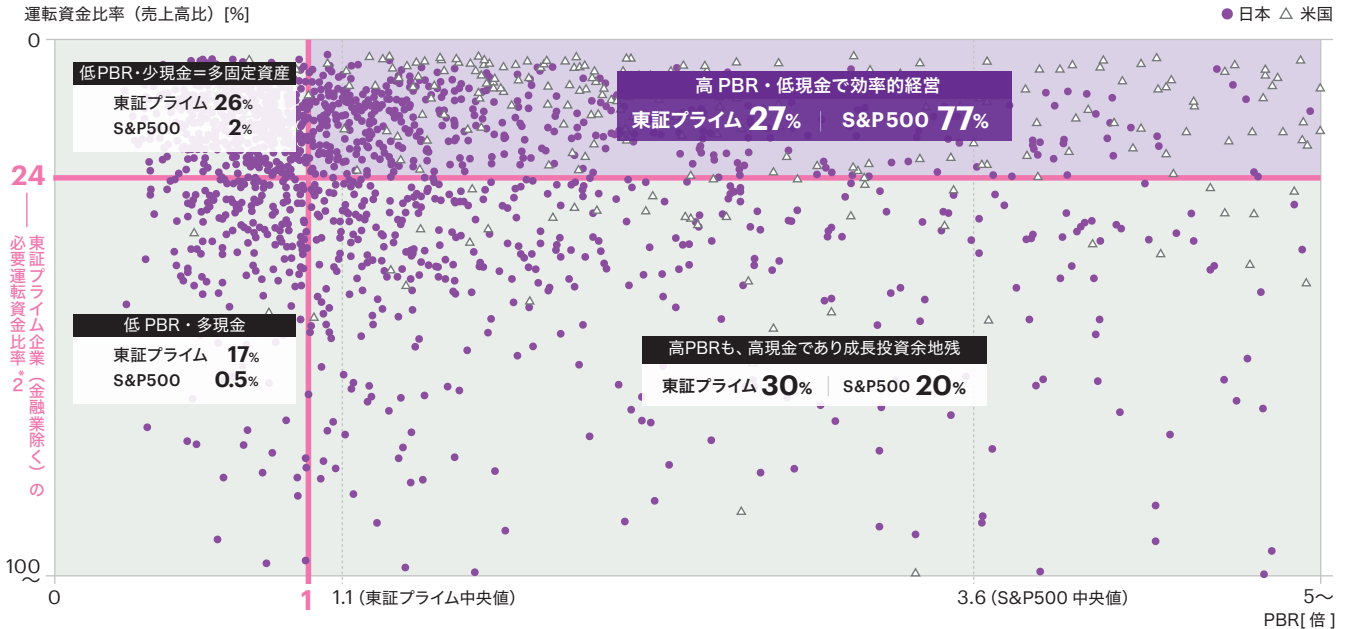
いずれ国内でも業界再編が起きる。その前に積極的に事業を動かさなければ厳しい状況に追い込まれる。過去に安定成長の経験があると50～60代はのんびり構え、危機感が醸成されない。危機感がないからリスクをとってチャレンジできない。海外に身を置いて情報を集め、特に先行事例が豊富なイノベーション・センター的存在のアメリカの動きに刺激を受け、将来の動きを察知する必要がある。

• しがらみと忖度が判断を鈍らせる

日本の経営者が戦略的にどこに注力するかを見極めて意思決定できない理由は、しがらみの中で実践できなかったり、従業員の不安や抵抗に対しての忖度で意思決定できなかったり、大きな舵を切れないハードルがあるのではないかと。

日本はアメリカに比べて「低PBR×多現金保有」で、保有資産をうまく成長投資に活用できていない企業が多い。金融緩和が終わったとはいえ未だに金利水準は低く、外部調達も可能なため“カネがない”のではなく“カネをうまく使えない”という問題がある。

図9.PBRと運転資金比率(売上高比)*1(2023年)



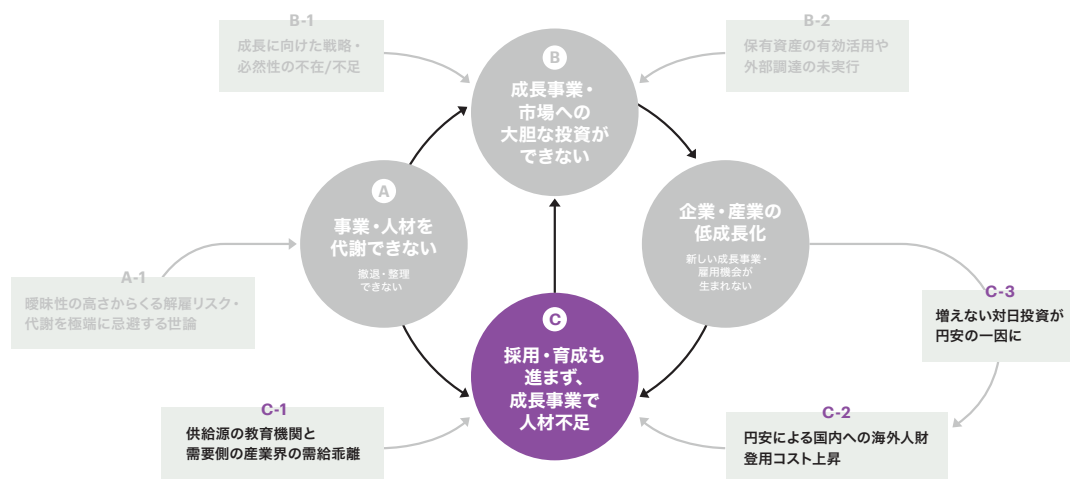
*1 「運転資金比率(売上高比)」は、現金および現金同等物 ÷ 売上高 により算出。対象企業数は東証プライム構成銘柄1,626社中、データ取得可能な1,615社。S&P500構成銘柄503社中、データ取得可能な421社

*2 東証プライム構成企業(金融業を除く)における平均CCC(日数)を365で除した値。すなわち、年間売上高に対する平均運転資金比率(%)

出所:SPEEDA

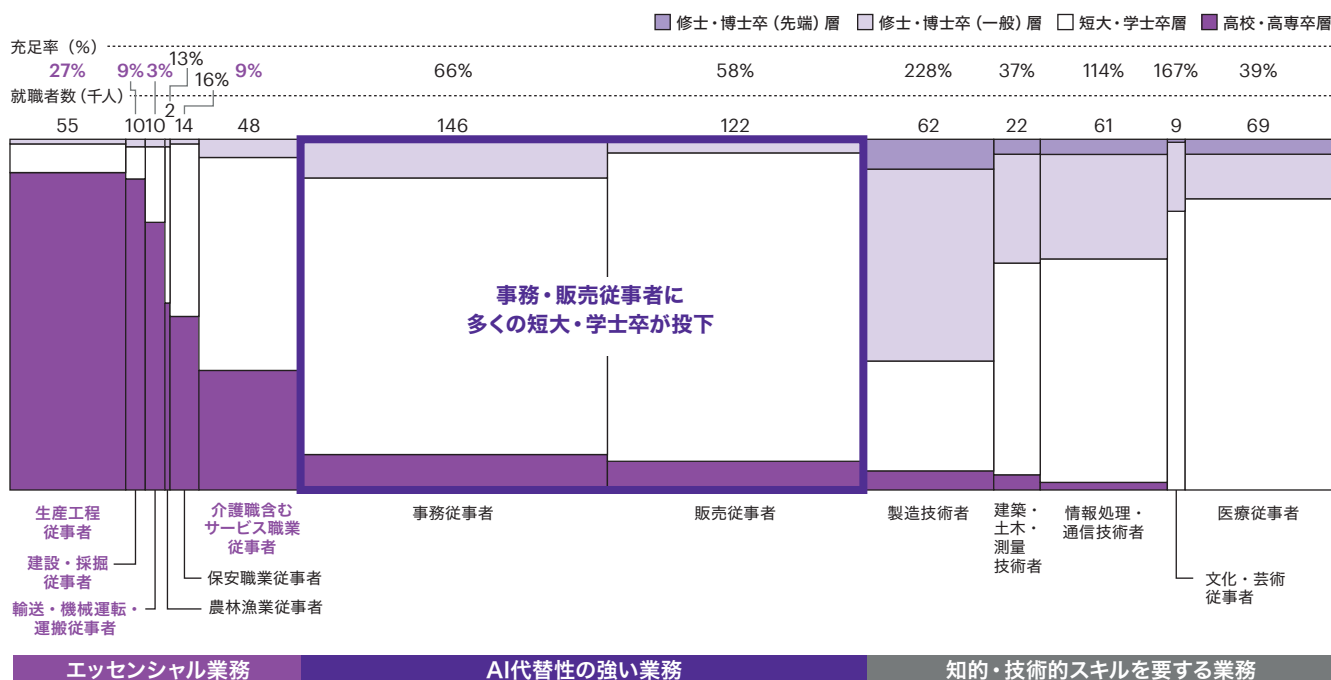
図9は、日本がまだ足りていないとよく言われるPBRを横軸に、売上高に対する運転資金比率を縦軸にとったグラフである。縦軸の上部は、現金を無駄なく回して効率よく投資ができている企業、下部は現金を余らせていて十分な成長投資ができていない企業を表す。縦軸の24%のラインは、「キャッシュ・コンバージョン・サイクル(現金循環化期間:CCC)」の平均から逆算をした平均的な必要運転資金比率を意味する。運転資金をこのライン以下に抑えながら東証プライムでPBRが1以上の企業は27%しかない。一方で、アメリカS&P500では77%に達し、非常に大きな差がある。つまり日本企業は、自分たちの資産をほとんど有効に活用できていないという実態が浮き彫りになる。まずその認識からスタートする必要があるのではないか。

C：新規採用・内部育成も進まず、成長事業で人材不足となる要因



C-1 供給源の教育機関と需要側の産業界の需給乖離

図10. 学歴別・職業分類別就職者数と充足率*(2024年)



*「修士・博士卒(先端)層」は、量子、AI、半導体、新素材、バイオ・再生医療、エネルギー・宇宙など先端分野に取り組んだと想定される修士・博士課程修了者を指す。「修士・博士卒(一般)層」は、先端分野に従事していない修士・博士および専門職学位取得者を指す。各層の規模は、「学校基本調査」における学部・学科別在籍者数に、先端領域関連学科の比率を乗じて推計。専修学校(専門課程)卒業生(例：美容・調理・看護等)は対象外。本資料における「充足率」は、2024年時点の職業分類別新卒就職者数を、同年の職業分類別有効求人件数(常用・パートタイム含む)で除した値を指す。

出所：文部科学省「学校基本調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

続いて、人材の供給面を見ていく。図10は、学歴別・業界別の就職者の状況を示したグラフである。業界(職業分類)の違いは縦棒の下に示した。就職者の実数は各業界の横幅で示しており、幅が広いほど人数が多い。一番上段に有効求人数に対する充足率を表し、このパーセンテージが小さいほど人手不足になる。学歴は色分けで示しており、白い部分がいわゆる学士・学部卒の大学生(短大卒も含む)。赤い部分が高校・高専(専修学校も含む)。紫が博士・修士で、特に先端的な研究を行っている研究室の卒業生を濃い紫で塗ってある。

このグラフを見ると、まずは左側のエッセンシャル業務に分類される業界に、高校・高専の卒業生が集中して就職している様子がわかる。しかし、赤字で示した充足率が低く、人材が全く足りていない業界が少なくない。なかでも建設・物流・介護関係は一桁に

留まるほどひっ迫している。右側は知的・技術的スキルを要する業界で、修士・博士が多い。製造や情報通信の業界では充足率が100%を超え、余剰感が出ているが、日本の産業競争力の根幹となるべき領域である。将来の成長に向けては、先端研究を経験した学生がより多く従事することが求められる。同じ技術者でも建設・土木系は充足率が低く、不足気味だ。そして何よりも目立つのが、就業者数がもっとも多い中央部で、圧倒的なボリュームのホワイトカラーである。AIの代替性が非常に高いと言われている事務・販売の従事者で、ほとんどを学部卒の大学生で占めている。充足率は60%と中程度だが、日本におけるサービス業の生産性の低さは課題となっており、非効率な業務プロセスが要因となっている可能性が高い。そして、AIによる代替が進むと考えられる業務であり、人材余剰となっていく可能性が高い。

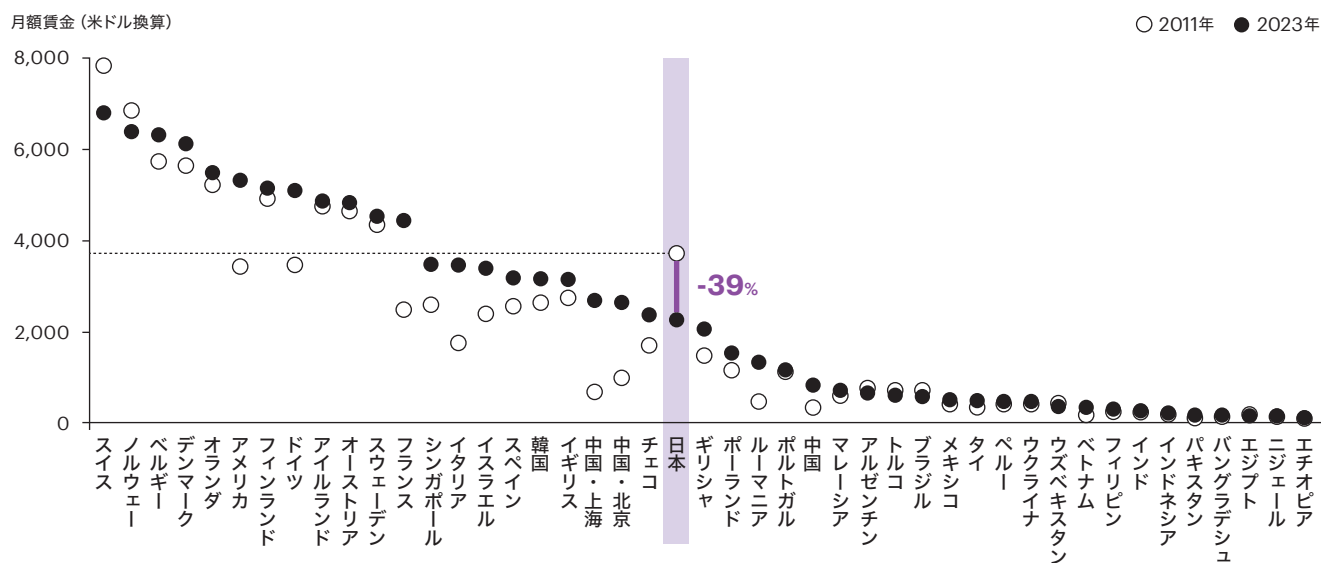
構造的なミスマッチが起きているのは一目瞭然である。この中央部の余剰人員から左側の人材不足の深刻な領域に人材をどう動かしていくかが、大きな課題として浮かび上がってくる。

ちなみに、教育領域と産業界の間で起きている人材のミスマッチはボリュームの問題だけではない。「大学や高専のカリキュラムは昭和時代のままで、産業界が求めるAI、生物工学など先端領域の人材を十分に供給できていない」という指摘が、コアメンバーから寄せられた。

C-2 円安による国内への海外人材登用コスト上昇

海外からの人材獲得という観点で見た場合の国際競争力の低下も著しい。

図11. 米ドル換算での賃金の変化・国際ランキング(全職業、2011年→2023年)

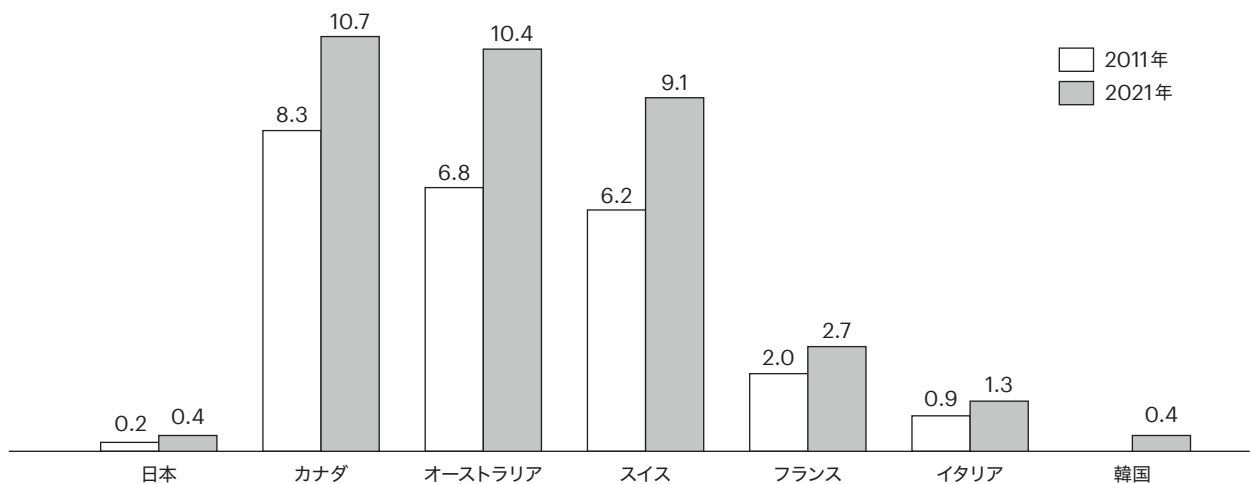


出所: ILOSTAT "Average monthly earnings of employees by sex and economic activity"

図11は、米ドル換算の賃金ランキングで、2011年から2023年までの変化も示してある。2011年時点では、日本はアメリカやドイツよりも高い水準だった。その後、多くの国の賃金が上昇する中で、円安の進行もあいまって日本は大きく低下している。2023年時点では、欧米諸国に大きく水をあけられているうえに、シンガポール、韓国、中国の上海・北京といった競合するアジア勢にも追い抜かれているのが現状だ。

また日本のすぐ右側に、ポーランドやルーマニアなどの中・東欧諸国が迫っている。これらの国は欧州における物流やカスタマーサービスのオフショアBPO (Business Process Outsourcing) センターとなっている。これまで賃金の安いアジア諸国にオフショアを進めてきた日本は、すでにオフショアセンターと同程度の賃金水準になっていることがわかる。

図12.高学歴の外国人就業者が占める割合(対生産人口)(%)



出所: World Bank "Population, total", OECD "Database on Immigrants in OECD and non-OECD Countries"
「生産人口」は、ここでは25歳以上64歳以下の人口を指す。「高学歴」は、ここでは教育水準がISCEDレベル5以上(短期高等教育・学士・修士・博士)を満たすことを指す。

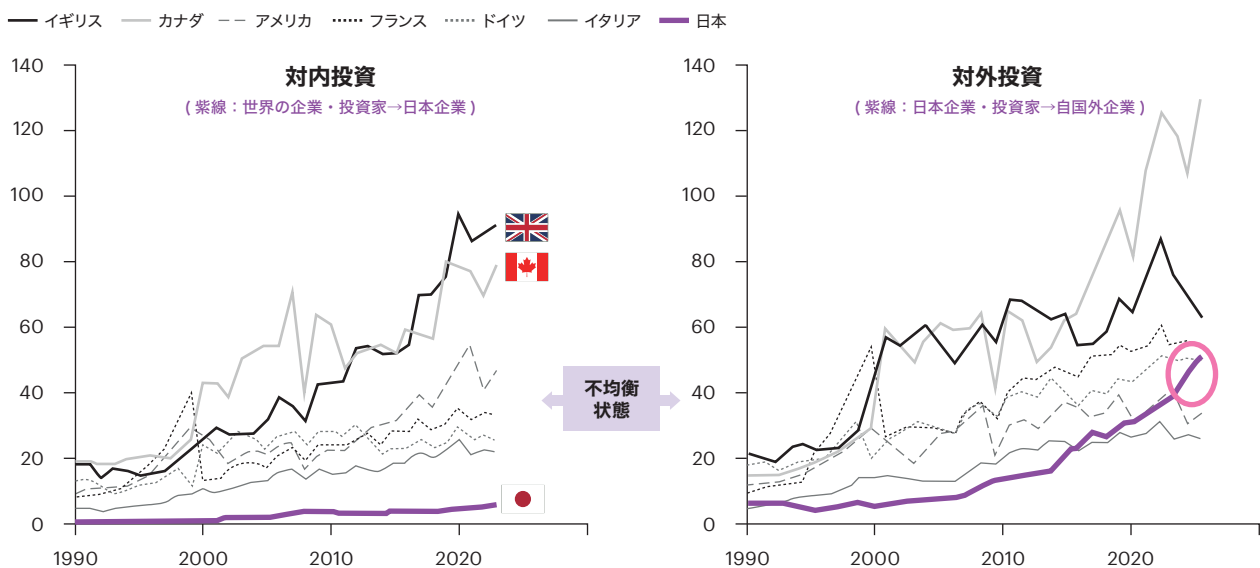
実際に、日本はすでに海外の高度人材に選ばれない国になっていることが、図12からも一目瞭然である。例えば、カナダ、オーストラリア、スイスでは、生産者人口に占める高学歴の外国人就業者の割合が10%前後(2021年時点)に伸ばしているのに対して、日本は1%に満たない。

以上のような要因が複雑に絡み合い、日本企業を低成長の罠に閉じ込めている。

C-3 増えない対日投資が円安の一因に

前述のドルベースでの賃金水準がグローバル比較で低下している要因の一つは円安である。そして、その要因の一つに、低成長で投資先として魅力がない日本企業・市場への投資が伸び悩む中で、対外投資が急増し、対外投資の収益は円交換せずドルで再投資に回り、ドル需要が円需要を上回るためである。

図13. 直接投資残高のG7各国推移(対名目GDP比: %)



出所: UNCTAD, OECD, VOXeu「The rise of foreign investment screening in advance economies」、President「アメリカが最大の被害者に 世界中の悪害のタックスヘイブンが一掃されるところか増え続けているワケ」、日本総研「円安だけでは変わらない内外直接投資」、東京財団「進む円安と経常収支の構造的変化」、大原「NAFTAからUSMCAへ」(2023)、VISA JACANADA、JETRO、日本銀行

3

企業変革編①

事業ポートフォリオの ダイナミックな変革



新陳代謝による成長の好循環を創出するためには、まず「事業」の変革が起点となる。「どの事業で戦い、どの事業から撤退するか」というポートフォリオの組み換えなくして、人材の最適な再配置はあり得ない。本章では、企業の生命線ともいえる事業ポートフォリオ変革の要諦を討議し、先進企業の実例を紹介する。

事業の「選択と集中」という経営の大原則

企業が持続的に成長するためには、自社の強みが生きる領域に経営資源を集中投下し、そうでない事業からは大胆に撤退する「選択と集中」が不可欠である。多くの経営者にとってはおなじみの戦略だが、具体的にどのように展開してきたのか、経験を語ってもらった。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **先を読んだブランドの入れ替え**

私が社長になってから注力したのは「選択と集中」。我々はブランド・ビジネスなので、先々を見て自分の持つブランドのうち何を入れ替えるかを考えながら、それに付随して人材も移動してもらおう。事業が動かないと人も動かない。

- **価格帯と地域をシフト**

製品ポートフォリオを低価格帯から高価格帯へシフトし、同時に地域を日本国内依存型からグローバル市場へ一挙に舵を切った。特に、特定のアジア市場における事業の獲得・拡大を図る姿勢を示した。計画を社内外に公開する際に、改革を実践すれば国内売上率は20%、海外は80%になるというビジョンを明確に示した。あるいは、高価格帯にシフトするため低価格帯の商品は投資を抑えていくというポートフォリオの組み換え方針を出した。

未来を創るための事業売却・撤退の決断

事業売却や撤退は、ネガティブなイメージで語られがちだが、企業価値向上のために時には不可欠な経営判断である。重要なのは、手遅れになる前に、戦略的な意思決定を行うことである。ここでは事例を中心に紹介する。

【事例】

- **国の政策転換に俊敏に反応、低収益部門から撤退、成長分野にシフト**

国の政策がきっかけで製品ポートフォリオが大きく変わった。2010年代後半、政府が特定分野の普及促進策を打ち出し、従来から継続販売されていた製品群に対して価格改定が行われたことを受け、収益性の低い分野からの撤退を決意。関連する製造拠点や専門子会社を、同分野に強みを持つ企業へ人材ごと譲渡。雇用面の軋轢もなく、高付加価値領域への投資資金を確保できた。また、譲渡先に対しては高度な技術や高品質な製造設備を提供することで、レベルアップにも貢献。事業価値が残っているうちに他社に先んじて動くことも重要だ。

- **成功体験や感傷に流されず、聖域なき改革を断行**

自社の技術力とデザイン性を象徴する製品事業からの事実上の撤退と、創業以来の“ご本尊”ともいえる思い入れのある事業の子会社化を決定。経営者としては苦渋の決断であり、社内は大騒ぎになったが、過去の成功体験や感傷に流されることなく、自社の事業ポートフォリオに聖域なくメスを入れ、成長市場に経営資源を集中するために、強い意志をもって断行した。時に痛みを伴う決断が、長期的に見れば企業を正しい方向に導くことを示唆している。

[次ページに続く](#)

(続き)

- **スピーディに祖業売却を判断し、半導体特価で企業価値向上**

JSRは、思い入れの強い祖業であったエラストマー事業が競争激化により赤字に転落して間もなく、ENEOSへの売却を決定。これにより、収益性・成長性の高い半導体材料事業への特化を加速させた。売却判断の速さ故に売却価格も直前の黒字期の事業価値相当での適正な評価を受けるとともに、売却先のENEOSでは同事業が収益に貢献しており、事業の成長ポテンシャルを最大化する相手に託すことの重要性を示している。

これらの事例は、事業売却が単なる「リストラ」ではなく、新たな成長に向けた「資源の再配分」であることを明確に示している。経営者がジャッジする際に「嫌われる勇氣」「反発されてもやりきる胆力／氣力」を持つことも重要である。

成長領域への大胆なシフトとM&A戦略

事業の新陳代謝は、撤退だけでなく、成長領域への積極的な進出とセットで考えられなければならない。特に、グローバル市場での成長を見据えたM&Aは、時間を買う有効な手段となる。しかも、単に事業規模の拡大だけでなく、社内に刺激を与え企業文化に変革をもたらす起爆剤ともなりうる。

【事例】

- **積極的M&Aとグループ再編でグローバル展開を強化**

とある大企業では、過去40年で総従業員数は変わらないものの、事業ポートフォリオをガラッと転換した。かつて90%を占めた国内事業が7分の1まで縮小し、社員構成も半数近くが海外に変わった。積極的なM&Aとグループ再編を通じて、グローバル展開を強化した結果、現在は海外事業が成長を牽引している。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **国内のモノづくりや研究開発の強みを活かし、海外で稼ぐ**

日本の場合はモノづくりや研究開発に価値があると言われる。ただ、いざ事業全体で見た時に、コンシューマ・ビジネスの会社では日本国内の粗利は海外と比較すると圧倒的に低い。そこで、モノづくりや研究開発の強みを日本は活かしながら、組織や機能配置のあり方を意識して、事業としては海外で稼ぐ。こういうバランスがうまく取れば、日本の良さも活かした形でグローバルに適合していく議論ができる。

- **海外の利益を国内に還元する功罪**

海外は事業も人もどんどん入れ替えて圧倒的に成長している。国内は代謝が進まず儲けも少ない。全社的に従業員の給与を引き上げているが、その原資は、収益の中心である海外事業の儲けを還元している。国内の社員に「全体で利益が出て成長しているから会社は安泰」「会社がなんとかしてくれる」という“ぶら下がり”意識が蔓延し、50～60代の給与水準が高い社員ものんびり構えている。国内外で仕組みが二重になる“ダイコトミー(dichotomy)”に陥っている。国内だけを厚遇していいのかわ問自答している。

事業再編における「人」への配慮

事業売却や再編を成功させる上で、極めて重要なのが「人」への配慮であり、最終的に企業のレピュテーションと残る社員のエンゲージメントを左右する。

【事例】

- **残された社員は「売却の作法／やり様」を観察している**

アメリカのPEに事業売却した際、「30%の人員削減」を求められたが「全員の雇用維持」の条件を受け入れてもらった。事業売却も含め、辞めていく人たちが元の仲間であるという事実に対して、経営者が尊重する姿勢をもっているかどうかを、残された社員たちは見ていることを意識した。

- **「サバイバー・シンドローム」への処方箋**

会社に残った従業員には、同僚を失った罪悪感、自らの雇用への不安、経営陣への不信感に襲われ、組織全体の士気や生産性の低下につながる「サバイバー・シンドローム」が時として伴う。これを防ぐ処方箋として、従業員の自律性が担保される社内公募制や社内FA制度などの活用が有効である。会社を去った者も“犠牲者”ではなく、キャリアの“主体”であり続けられるという感覚を与え、従業員のエンゲージメントにつながった。

- **先手を打って実行。売却先からも感謝**

製品ポートフォリオの変化に伴い販売手法は高度化した。そのため、属人的な関係で営業する古い手法に慣れた営業を何度かの早期退職プログラムを通じて大幅に削減。業界内でいち早く実施した結果、従来型のビジネスを続けていたベンチャーや中堅企業に、全員がスムーズに転職できた。受け入れ先の経営者からは「優秀な人材を獲得できた」と感謝された。当社が業界内の人材供給源になったとも言える。後追いで早期退職を始めた他社は、行き場がふさがっているため転籍に困難さが増した。この事例は、事業環境の変化を先読みし、人材市場に受け皿があるうちに先手を打って行動を起こす重要性を示している。

4

企業変革編②

人材の新陳代謝と 最適配置の実現



事業ポートフォリオの変革は、必ず人材構成の変革を伴う。成長事業を伸ばすにしても、新たな市場に挑戦するにしても、その主役は「人」である。本章では、いかに人材の配置転換や転籍、退場をスムーズに進めるか、実例を基に紹介する。リスクリングやAI時代の人材の活かし方についても展望する。

事業の新陳代謝と連動させた人材の新陳代謝

終身雇用制度が終焉したといわれながら、「人を雇用した後に仕事（職務）を割り当てる」メンバーシップ型雇用を採っている企業は少なくない。しかし、グローバル化が進むなかで、欧米で主流の「仕事（職務）内容に応じて人をつける」ジョブ型雇用を採用する企業が増えている。人事評価も、年齢・社歴・資格などの属人的な要素で判断される職能資格制度から、職務記述書（job description）に記載された内容に基づいて目標管理し、成果に応じて評価するジョブグレード（職務等級）制度に移行しつつある。人材いずれの形をとるにしても、事業の変化に応じて、人材に求めるスキル・役割を柔軟に見直し、その期待値を適切に伝えることが重要である。また、そうした変化に対応し、成果を出す従業員に対しては、正当に報いる姿勢が不可欠であろう。

ジョブ型雇用がもたらす劇的变化

フェアな評価と自然な人材循環

ジョブ型に移行し、成果をフェアに評価することで、実績のある人は処遇が良くなり、実績がない人は自然に去っていく構造を作れるようになる。

【IEBコアメンバーのコメント】

- 責任の明確化で代謝しやすく

ジョブ型雇用にすると、フェアな評価と賃金の実現できると言われるが、むしろポジションの要求事項が明確になる効果のほうが大きいと考えている。降格や外部登用について根拠をもって説明でき、納得してもらいやすい。いわば「個人のKPI化」とも言える。

降格と外部登用の常態化

執行役員制からC×O制への移行や、外部取締役のマジョリティ化と連動し、ジョブ型を導入することで、降格や外部人材の登用が当たり前の選択肢となる。

【事例】

- 経営陣から始める変革の実践

社員に「変われ」と言う前に、自分たち経営陣が率先して変わらなければいけないと考え、取締役会の多様化も進めていった。指名委員会型にして、取締役の女性比率も半数以上に。同時に、執行役員の制度を辞めてC×O型にした。従来、役員は内部の叩き上げが多かったが、途中で中途採用と50:50とした。今はマジョリティが外部の人達になっている。そういった形で、これから進むべき新陳代謝の“from/to”の“to”の姿を具体的な形で示し、コミュニケーションも重視しながらやってきた。

専門性の深化

専門職とマネジメント職のキャリアパスを明確に分けることで、双方の専門性を高め、組織に厚みを持たせることが可能になる。

【事例】

- **市場価値の可視化、従業員の給与を大幅アップ**

管理職からジョブ型の採用をスタートし、組合の合意も得て現場の接客担当まで拡大。報酬体系について日本企業と外資系企業を50:50でベンチマークして、従来の日本企業100%の状況より給与水準を引き上げることに成功した。自社の人材価値を客観的な市場基準で測ることの重要性を示している。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **社員自らキャリアを切り開く動機付けに**

社員に「自律」を促す効果もある。社員が、自分たちがどうあるべきかを自問して自らを律する上で、目標管理制度やジョブ型雇用など導入する意義はある。社員の姿勢・マインドセットが企業に甘える状況のままでは、新陳代謝を進めるうえでの障害となる。

導入の課題とプロセス

ジョブ型雇用の理念や効果は理解できても、組織形態や企業文化によって、導入にかかる期間や困難さは違う。長年に渡って根付いた企業風土や社員のマインドセットを変えるには、トップの強いコミットメントと丁寧なコミュニケーションが欠かせない。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **評価の客観性と納得性を担保する管理職の資質**

面談で部下に説得力を持って伝えられる管理者側のスキルも重要。普段からのコミュニケーションの取り方、説明の仕方に工夫がいる。簡単には導入できない。

【事例】

- **グローバル共通の報酬体系を導入**

グローバル化する組織に合わせて、グローバル統一のグレード制と成果責任に応じた報酬体系を導入。それまでは、地域ごとに異なる人事制度で統制が取れない上に、同じ仕事でも賃金に3～5倍の格差があり、全社の士気にも影響していた。この改革により、年金や税制、物価水準の違いを踏まえた調整はしているが、結果として国内の給料は大幅に上がった。また、一定以上のグレードに欠員ができたときに、全世界のグループ企業から公募する制度を創設。属性を問わずに審査して選び、適任者が社内にいなければ外部登用する。新システム導入の結果、国内外の人材市場が活性化し、海外の高度人材から日本企業が選ばれないという課題も克服できている。

- **経営環境の変化にあわせた全社改革**

アクセンチュアでは元々ジョブ型制度と評価が徹底されていたが、経営環境の変化に合わせて常に進化させている。たとえば今年発表したのは、これまで複数の事業部門で個別に提供していた5つのサービスを、テクノロジーの力を活用して統合。部門の垣根を超えた一体型のサービス(当社ではこれをReinventionサービスと呼んでいる)として一気通貫で提供できる体制の強化。こうした改革に伴い、当然、人材や働き方にも変化が生じる。自分の専門領域を明確に持ちながら、他の専門領域を持つ人材と有機的に連携し大きな価値を出してもらう。新たな価値提供に合わせて自らを進化させられる社員は、従来以上の価値をお客様企業に提供することが可能となり、結果的に報酬にもそれが反映される。一方で急激な変化になかなかついてこれない社員も実際はいる。助け合いや異なる人材や専門性への尊重含め、カルチャーづくりが重要で、社員に向けて繰り返し啓蒙をするとともに、制度面や組織文化の改革を進めている。日本は、元々この考えを先行して進めていたこともあり、グローバルから良い意味で参照されている。

「聖域なき」パフォーマンス・マネジメントの実践

人材の新陳代謝の成否は、取り組むタイミング、プロセスによってわかれてくる。例えば、業績の悪化を受けて事後的に対策を打った企業を「後手・受動的」。普段の営みの中で人材の代謝に取り組み、状況が悪化する前に先んじて手を打っている企業を「先手・能動的」に分けて説明する。

「後手・受動的」な企業は、社内の軋轢やレピュテーションリスクを招きやすく、また打てる手も早期退職制度などに限られてくる。結果的にハイ・パフォーマーの流出につながる。一方「先手・能動的」な企業は、人材流動化を促す対策の選択肢が広く、問題も起きにくい。

「後手・受動的」とされる代表的な人員整理の手法として、早期退職制度を導入する企業は多い。しかし、その運用には注意が必要である。

最大の問題は「本来残ってほしいハイ・パフォーマーが率先して辞めていく」事態である。優秀な人材ほど転職市場での価値が高く、好条件の退職金は魅力的な選択肢となり得る。

【IEBコアメンバーのコメント】

- 前の会社では、従業員の2割を対象に早期退職を実施したものの、結果的に、スキルミスマッチが起きている層は残った。現在も、4年分の割増退職金を提示する早期退職プログラムを用意しているが、応募者は想定の3%に留まっている。これは、会社に在籍することへの誇りや、比較的高水準な給与水準にもメリットを感じているためだ。
- たまたまこの会社ではロー・パフォーマーであるというケースもある。ロー・パフォーマー人材には、改善機会を提供しつつ、お互いのために退職を選択肢として検討してもらう必要もある。

一時的なインセンティブによる人員削減には限界があることは、これらの事例からも明らかである。人材の新陳代謝をより効果的に促すための本質的な対策は、「先手・能動的」な手法、すなわち日常的なパフォーマンス・マネジメントの仕組みを制度として確立し、日々運用することであることを示唆している。

ロー・パフォーマーを「生まない／放置しない」仕組み

頻繁な評価サイクル

目標管理のスパンとしては、年次の評価では頻度が少なすぎる。3か月～半年に1度など、短いスパンでの評価サイクルを回し、PDCAを高速化することが重要である。

【IEBコアメンバーのコメント】

- フィードバックはその場で。年一回の面談まで待たない
1年に1回の定期面接で評価を決めてはいけない。職務に関して改善すべき部分はその場ですぐに伝えることを、併せてルール化して徹底する必要がある。1年間で振り返って「5月にこんなことがあった」と後から言っても本人はちゃんと覚えていない。

評価の標準化

【事例】

- **評価の基準とプロセスをグローバルで標準化**

毎年の評価で、目標を3回達成できないと異動や退職の対象になることをセットで説明し、組合と合意。管理職は部下との人間関係に配慮して真ん中よりに集まった評価をしがちなため、評価結果が統計学の標準正規分布を描くように規定を統一して、〇%以下は改善対象とするなど、評価の基準とプロセスをグローバルで標準化した。採用時に、目標設定とそれに伴う雇用終了の条件を明示したうえで雇用契約を結ぶことで、制度運用における法的な問題が生じないよう配慮している。

PIP(業績改善計画)の制度化

パフォーマンスが基準に満たない社員に対し、改善計画を策定させ、一定期間実行を支援するPIPを制度化することも有効である。一定基準未達の社員に対して、例えば約3ヶ月の改善期間を設ける。その結果に応じて、現職継続、再度PIP、キャリア支援などを経て社内外への転身を促す仕組みである。結果、“放置せず育てる”仕組みが整備され、人材の停滞を防ぎ、健全な代謝と再挑戦機会の両立が可能となる。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **高頻度のフィードバックを定式化、法務も連携**

高頻度のフィードバックを定式化することが重要だ。例えば、3ヶ月間の改善プログラムの中では、1週間に1度は基準に沿っているかどうかをフィードバックして、その上で、実際3ヶ月間たった段階で是非を判断する。その際、必ず人事や法務も入れてフィードバックをしていくことで、客観的公平性を担保し、仮に社外への転身を促す必要が出た場合でも互いに問題にならないようにする。うまく制度化できている企業は、組織としてノウハウを蓄積している。

【事例】

- **人材再生・自主的な次のキャリアへの挑戦**

パフォーマンスが一定以下の社員を対象に、3カ月間の業務改善プログラムを実施。期初に上長と課題改善計画・目標を定め、定期的に目標の達／未達を振り返り単なる注意喚起に留まらず、書面での“改善計画書”に則った改善活動を実施。

高頻度での挑戦機会提供

アクセンチュアでは、あるプロジェクトで成果が出なかった場合でも、違うプロジェクトに再度挑戦する機会を与える。このダイナミズムが人材の成長機会を創出する。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **短いスパンでのフィードバック・チャレンジのサイクル**

ある成長企業では3ヶ月に1回、目標管理制度の評価があり、未達の場合は降格になる仕組みがある。短いスパンでフィードバックを繰り返す仕掛けにすれば、退職勧奨をしなくても、降格が続いていると自主的に退職する人が自然発生的に増えていく。ジョブ型雇用を前提に、定量的な目標設定と責任の範囲、評価基準を明確に定義し、そのPDCAを早く回すことは有効。

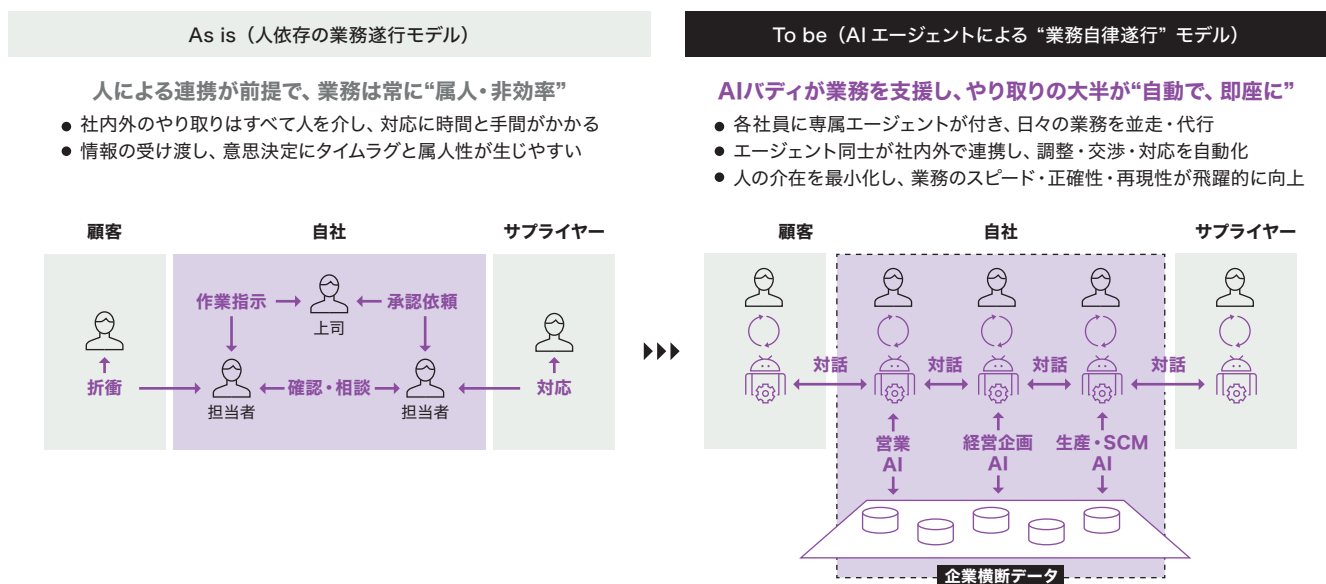
AI時代の生産性革命

生成AIの登場は、特にホワイトカラーの業務を根底から変えつつある。これを活用した生産性向上は、人材新陳代謝の強力な推進力となる。それは近未来の話ではなく、数年というスパンで目前に迫っている。この変革に対応できるかどうかが企業の勝ち負けを左右するといっても過言ではない。

AIによる業務の自律遂行モデル

AIエージェントは、自律的に情報収集から計画立案、意思決定・タスク実行までを行えるデジタル・テクノロジーだ。各社員にバディとして付いた専属エージェントが個別に業務効率を向上すると同時に、複数のエージェントが対話しながら部門をまたいで協調し、複雑なワークフロー全体を管理・最適化し目標達成まで導ける。これまで人が対話しながら進めていた業務は、AIエージェント間の自律的な連携によって大半が統合・自動化されていく。これは近未来の話ではなく、既に企業が業務に導入し始めている。このような自動化していく未来に、人材をどうシフトしていけばいいのか、非常に大きな社会問題になる。

図14. 目標達成に向けて自律的に機能するエージェント型アーキテクチャ「AIエージェント」



出所：アクセンチュア

“あえて人を残す”ことによる付加価値の創出

AIによる業務自動化・効率化が進む中で、すべてをAIに置き換えればよいということではない。特に営業・販売の場面を中心に、AI時代こそ人を配置することで付加価値を創出する領域を見極めることの重要性が指摘された。

【IEBコアメンバーのコメント】

● 販売は対面が基本

保険業界はAI化が最も遅れている分野のひとつとされている。特に生命保険においては、人による対応が重要な役割を果たしており、今後もその傾向は続くと考えられる。これは、契約期間が長期にわたるためニーズが顕在化しづらく、また住宅の次に高い買い物という特性によるものだと考えられる。アメリカでも、ブローカーによる対面営業が主流。いかに技術が進歩してきても、ここは変わらないのではないか。

● ネット戦略が接点営業に負けた

一時期、対面の店舗を2〜3割削減し、オンライン対応への移行を進めていた。しかし、競争他社は逆に店舗強化を戦略的に進めたことで、結果的に当社は競争上の優位性を失い、方針転換を余儀なくされた。現在も、対面での接点が必要なユーザー層が一定数存在する分野もある。

きたるべき量子コンピュータの破壊力

【IEBコアメンバーのコメント】

- 「AI+クォンタム」で自然素材を創る日は間近

2030年後半には量子コンピューティングとAIで自然の素材・物質を人工的に作れるようになるの見込まれている。それが実現すれば、モノづくりの技術からサプライチェーンまでガラリと変貌するだろう。それに付随して求められる人材も様変わりする。いずれ劇的な業界再編が訪れるのは必須。10年先を見据えてビジョンを示し、果敢に挑戦しなければ生き残れない。

未来への投資としての戦略的人材育成とリスクリング

新陳代謝は、単に人を入れ替えることだけを意味しない。社内にいる人材の能力を再開発し、新たな価値を創造できる人材へと変革させる「リスクリング」もまた、重要な柱である。

企業の責任としての再教育

人生100年時代のキャリアデザインという意味で、社会人としての自主的な学び直し（リカレント教育）を推奨する動きは広がっている。一方、人材の流動性を高めて企業の新陳代謝を図るという文脈でのリスクリングはより切実な課題となる。

【IEBコアメンバーのコメント】

- 「第2の義務教育」のススメ

「45歳社員を対象に第2の義務教育の導入」を提言している。企業が教育費を負担し数年間の再研修を行い、社内外への人材シフトに乗り出すべき。

- リスクリングは企業のCSR

人生100年時代といわれ、75歳まで働けるという声も出るなかで、少なくとも60歳定年を65歳に伸ばし、就職してからリタイアするまでの40年間の中間点である40～45歳のときに再研修をすることは重要。大企業は、いわゆるCSR（企業の社会的責任）的なスタンスで会社の負担で実施すべき。これは個人のキャリアプラン面の支援にとどまらず、産業界全体で、エッセンシャル領域へのシフトを促すことにもなる。

AIのサポートにより実現確度が高まるリスキリング

「45歳になってから、その時代に合った仕事を身に付けられるリスキリングが本当に可能なのか？」という疑問も寄せられた。例えばアナログ時代に入社した営業職が、20年後にいきなりデジタル化に対応できるのか？

【事例】

- **リスキリングでリソース再配分**

アクセンチュアでは、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）を受託したお客様企業の人員を受け入れ、業務効率化によって生まれた余剰人員をリスキリングし、新たな業務へと再配置する取り組みを行っている。営業からIT関連部門に配置転換できた事例もある。実はAI時代において、こうした再教育は容易になってきている。例えばIT分野では、今やAIに指示を出すだけでコーディングしなくてもプログラムを作れるようになっており、技術習得のハードルが下がっている。

- **50歳以上でプログラミングへ異動、技術の伝承にも役立つ**

50歳以上の社員にはAI教育をしているが、ファースト・スクリーニングで80%合格し、その後プログラミング部門に移っている。インターフェースがとても容易になったから、やってみないとわからないが、やると実感できる。工場の匠の技術を次世代に伝えるのにもAIを活用している。「45歳の再教育」は十分に可能だ。

社内人材育成への投資

【事例】

- **企業内大学**

社員教育は外部に依存せず、社内で体系的に行うために「企業内大学」を設立した。バーチャル空間に専門学部を設けることで、全国の社員が受講できる。講師は社内の副業制度を活用して登用したり、外部から顧問として迎えたり。直近では、年間で約1万人の職員が平均25回の講座を受講している。専門的な人材が社内で育ち、組織としての厚みが増している。新陳代謝とは少し異なるが、人材が活性化されていることは間違いない。

5

社会・産業界への提言

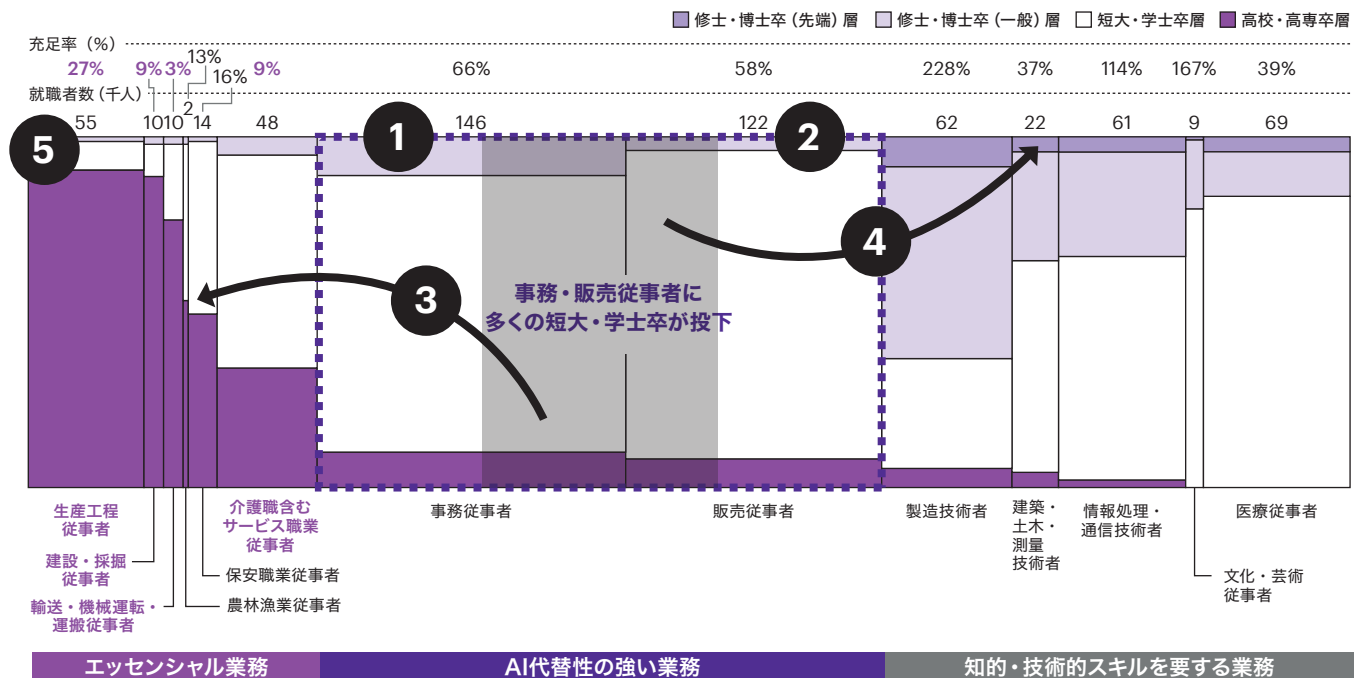
新陳代謝を加速する 社会システムの構築



企業の自助努力だけでは、日本全体の新陳代謝を加速させるには限界がある。労働市場、教育、社会保障、規制、そして国民の意識といった、企業を取り巻く社会システムそのものを変革していく必要がある。本章では、ここまでの議論を踏まえて、産業界として社会や政府に働きかけるべき提言をまとめる。

まずは、第二章でも示した人材の需給ミスマッチの解消である。その道筋として、5つを抽出した。多くの人材が集まっており、かつ事務従事者・販売従事者といったAI代替性の強い業務に集まる人材領域は①DX・AIによる効率化や、②拠点・店舗統廃合が大きな論点になる。そのうえで③エッセンシャル業務訓練校への転換、④先端人材排出のための大学教育内容の新陳代謝、といった教育機関の新陳代謝も重要であろう。⑤最も人手不足状態が厳しいエッセンシャルワーカーの充足率を高めるためには、処遇改善は必須である。①DX・AIについては第三章で触れたが、残りのポイントについて詳しく解説する。

図15. 人材の需給ミスマッチを見直す道筋



*「修士・博士卒(先端)層」は、量子、AI、半導体、新素材、バイオ・再生医療、エネルギー・宇宙など先端分野に取り組んだと想定される修士・博士課程修了者を指す。「修士・博士卒(一般)層」は、先端分野に従事していない修士・博士および専門職学位取得者を指す。各層の規模は、「学校基本調査」における学部・学科別在籍者数に、先端領域関連学科の比率を乗じて推計。専修学校(専門課程)卒業生(例：美容・調理・看護等)は対象外。本資料における「充足率」は、2024年時点の職業分類別新卒就職者数を、同年の職業分類別有効求人件数(常用・パートタイム含む)で除した値を指す。

出所：文部科学省「学校基本調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

こうした人材の需給ミスマッチを解消する道筋として、以下の通り5つ抽出した。

① DX・AIによる事務・営業効率化

【現状課題】中堅中小企業の従業員1人当たり年間デジタル投資は、アメリカ52万1360円に対し、日本は9万3710円*1

② 産業横断での拠点・店舗統廃合

【現状課題】可住地面積当たり小売事業所数は、10.5軒/㎢(アメリカは0.2軒/㎢)*2

③ エッセンシャル業務訓練校への転換

【現状課題】工業高校／高専における求人倍率は20倍の一方で、大学／大学院の求人倍率は1.71倍*3

④ 大学教育新陳代謝による先端人材輩出

【現状課題】創薬分野において、先端である高分子や遺伝子細胞治療領域への研究助成は3%(アメリカは22%)*4

⑤ エッセンシャルワーカーの待遇改善

【現状課題】エッセンシャルワーカーの給与は年々上昇しているものの、高卒・高専卒の初任給は大卒平均の0.86倍*5

*1:スプラッシュトップ、ひとり情シス協会「日米デジタルエンゲル係数比較調査」より、*2:「Economic Census Retail Trade」、経済センサス・活動調査2002-2021。*3:リクルートワークス研究所「第40回 ワークス大卒求人倍率調査(2024年卒)」、公益社団法人 全国工業高等学校長協会「卒業生等に関する状況調査」(2023)、独立行政法人効率高等専門学校機構「KOSEN National Institute of Tech 2024年度」*4:日本:令和7年6月1日時点でAMEDが支援している、アメリカは2025年6月3日時点でNIHが支援しているテーマをそれぞれ抽出。日本医療研究開発機構「創薬ブースターの支援テーマ(令和7年6月1日現在)」(2025)、NIH「Search Results」(2025*5)厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査」、文部科学省「高等学校卒業生の学科別進路状況(令和6年3月卒)」

産業再編を促す規制緩和と競争環境の整備

～②産業横断での拠点・店舗統廃合～

企業と産業界のダイナミズムを高めるには、公正な競争を促し、チャレンジの障壁となる規制の緩和・改革が不可欠である。

中小企業の再編促進

日本では零細・中小企業の数が多すぎるのが、産業再編が進まない一因となっている。最低賃金の引き上げは、生産性の低い企業を市場から退出させ、産業全体の競争力を高める効果も期待できる。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **AI時代に求められる中小企業の変革**

中小企業の数が多すぎるが故に低賃金が温存され、その逆も真なり。人材構成のアンバランスがある。最低賃金の引上げを躊躇する余裕はなく、AIの本格的な普及が進めば、否応なく業界全体に構造的な変化が訪れるだろう。そうなる前に、抜本的な取り組みが求められている。

- **今こそ再編のチャンス、中堅企業への成長も促進**

日本には約350万社の中小企業が存在している。企業の倒産が増加する一方で失業率は低い。人手不足や金利上昇という外部環境も、ある意味では再編のチャンスとも言える。中小企業の中には、中堅企業へ成長できる可能性のある企業も少なくない。政府は新たに、常時雇用の従業員が2,000人以下で中小ではない企業を「中堅企業」と法的に位置づけ、重点支援の対象にした。こうした成長意欲のある中堅企業を増やすことで、ダイナミズムが産まれる。

資本市場の活性化

企業の成長を後押しするベンチャーキャピタル(VC)やプライベート・エクイティ(PE)市場は、欧米に比べてまだ規模が小さい。リスクマネーの供給を拡大し、スタートアップの創出や非公開化による大胆な事業再編などを活発化させる環境整備が求められる。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **アクティビストとの対話が産業再編の契機に**

新陳代謝の議論を日本の勝ち筋につなげていく上では、産業再編は避けて通れない。パワー半導体や石油化学のように、再編の必要性が議論されながらも実現に至らなかった例は少なくない。なぜ進まなかったのかを考えた場合、アクティビストとの対話を、再編を促すレバレッジとして活用することも一つの方法として考えられる。資本市場のダイナミズムと向き合うことによって産業再編につなげられるのではないかな。

岩盤規制の打破

農業改革や混合診療など、長年指摘されながら進んでいない規制改革をどう進めるべきか。許認可などが新規参入の障壁となり、既存の非効率な産業構造を温存しているケースは多い。

- **アメリカにおける規制緩和と製造業の復活**

トランプ政権の経済政策で貿易問題ばかりが話題になるが、規制緩和や製造業復活、雇用もテーマにしている。特にMAGAに賛同的なBig techが重要視するのはエネルギー問題と規制緩和。これに対抗するうえでも、日本は製造業をもう一回見直したほうがいい。

- **規制緩和の揺り戻しを許さない**

日本でも規制緩和の議論は遅々として進まないケースが多い。ライドシェアも中途半端、農業の新規参入や法人による大規模化の検討も進まない。混合介護は解禁になったものの混合診療は原則禁止のまま。骨太方針に初めて「予防・健康づくり」の文言が入ったのは評価できる。注意したいのは、一度改革をしたはずが、いつのまにかそれを骨抜きにするような、あるいは後退させるような改正がされること。戻せない仕組みづくりも必要だ。

産業界のニーズに応える人材育成システムへの転換

～㊦エッセンシャル業務訓練校への転換、㊧大学教育新陳代謝による先端人材排出～

社会の変化や産業構造の転換に対応できる人材を育成・輩出するためには、教育システムの改革が急務である。『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版』でも、「労働供給制約社会の中での「稼ぐ力」の向上」の項目で「大学と企業の双方での科学技術・イノベーション力の強化に取り組む」と記載されている。また、「AI関連人材の確保・育成と教育振興」の項目で「学生を含め若手研究者・エンジニア人材の育成、大学・研究機関等の緊密な連携」と記載されている。

大学・高等教育の改革による先端人材の輩出

- **昭和のカリキュラムを学ぶ大卒と、産業界の求める人材との乖離**

日本の大学・大学院のカリキュラムは昭和の時代から大きく変わらず、産業界が求めるAIや生物工学といった先端領域の知識・スキルをもつ人材の育成には十分に機能していない。あるいは、ジェネラリスト志向の人材に対応した幅広い一般教養を身に付けられるカリキュラムがあってもいい。フレキシブルな大学運営にしないと、大学院卒の学生が採用対象にならないケースもあり、教育制度の見直しが必要となっている。

高専（高等専門学校）の再評価と拡充

人材不足の中で、高専の卒業生に対して熱い視線が集まっている。『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版』では「工業高校と高専卒の学生に対する求人倍率は20倍であり、強い労働需要に応えられていない」と現状を指摘。『骨太方針2025』（「経済財政運営と改革の基本方針2025」）でも「大学学部・高専学科の再編及び高専の新設、先端技術に対応した人材育成の高度化・国際化を始め、大学・高専・専門学校の機能を強化する。」と謳われている。工業高校・高専の再評価と拡充を急ぐ必要がある。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **高専の定員増とカリキュラムの改善**

産業界についていえば、去年から経団連でも「高専の定員増とカリキュラムの改善」を提言書に入れている。現状では、高専で教える科目の中で、生物工学のような先端技術コースがまったく足りていない。

- **大学を半減、職業訓練校に衣替えすべし**

現状で800校近くに膨らんだ大学は、国際的に見ても多いと言わざるを得ない。教育の質や人材育成の観点からも、大学の数を半分以上に削減し、一部を職業訓練校に転換することは有効な選択肢となり得る。高専の枠拡大にもつながる。

- **高専卒の賃金が大卒に接近。時代は変わる**

高専の就職倍率が高まったおかげで賃金も上昇し、大卒とほぼ同じ水準に達しているケースも見られる。日本では高専は短大相当と位置づけられているが、今後は大卒を上回る評価を受けるのではないかと。そうなれば、エッセンシャルワーカーの人材が増えて、ホワイトカラー型の大卒人材を減らす動きが進む可能性がある。高専人材の積極的な採用によって、時代は変わるかもしれない。

- **高専卒者向けの新たなキャリアプラン**

当社も高専人材の採用は非常に増えているが、待遇の向上に伴い人材の流動化が進み、定着率の低下が課題となっている。高専人材の確保はすでに難しくなりつつあり、従来のように工場勤務のブルーカラーとして位置付けるのではなく、将来的に工場長を目指すキャリアプランを構築する必要がある。

エッセンシャルワーカーの社会的地位の向上

～⑤エッセンシャルワーカーの処遇改善～

介護、医療、建設、運輸、農林水産業といった社会に不可欠なエッセンシャルワーカーの担い手不足は深刻である。この問題の解決なくして、人材の新陳代謝は進まない。

経済的インセンティブの抜本的強化

「介護職は給与を上げないと担い手がなくなる」という切実な声は、日増しに高まっている。徐々に昇給をしているが、依然としてホワイトワーカーより低い。最低賃金を段階的に引き上げ、産業全体の生産性向上を進める必要がある。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **介護職の賃上げとイノベーションをセットで**

エッセンシャルワーカーの平均賃金をさらに引き上げる必要がある。その先頭を切るべきなのが介護職だ。一気に上げないと人がいなくなる。単に賃金を上げただけでは、生産性は向上しない。ヒューマンノイドの活用など、現場におけるイノベーションを同時に進めることが極めて重要である。

- **中小企業向け「賃上げ促進税制」の拡充を**

前年度よりも高い賃金を払うと、企業の税金が安くなる中小企業向け「賃上げ促進税制」がある。賃金を上げて待遇が良くなれば人材の流動化にもつながる。エッセンシャルワーカーを雇っている会社に集中して税制優遇をしていけば、企業も損をせず、利益を減らさずに、人材にお金が回る仕組みにできるのではないかと。

- **病院の経営改革**

介護や看護の重要性がこれほど強調されているにもかかわらず、社会保障費や医療費の削減を主張し続ける姿勢は、企業努力を抑制するものと映る。一方で、病院の経営は7～8割が赤字にもかかわらず、経営改革をしようという声は上がらない。現在の日本に診療報酬は、結果を問わず診断行為の有無で点数が決まるが、サービスから得られた価値に対して対価を支払う方針に転換すべき。

社会的イメージの刷新

エッセンシャルワーカーの仕事が「3K職場」というネガティブなイメージで捉えられている現状を変えなければならない。社会貢献度の高さだけで「やりがい搾取」する状況を改め、賃金を上げるとともに仕事自体へのリスペクトを醸成する風土を社会全体で創造・発信していく必要がある。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **ガラパゴスをプラスに評価するナラティブ（物語）**

この数十年の間に、「楽をしたい」「3K職場は嫌だ」といった価値観になっている風潮がある。これらに対して“職業に貴賤なし”という古い諺を持ち出すまでもなく、どんな職業にも誇りとプロフェッショナルナリティがあるという「ナラティブ」を改めて創るべきではないか。例えば、スイスの時計は職人が作っているから高いという評価が定着している。職人が作っているから性能が良いとは必ずしも言えないはずだが、納得感のある物語になっている。

- **仕事のリフレーミングでモチベーションをアップ**

“7分間の奇跡”で知られる新幹線清掃スタッフの例を思い出す。最初はモチベーションの低い職場だったが、「仕事の持つ価値」から解きほぐしていき、お客さんに対して「快適な旅行ができることに貢献できる」という仕事のリフレーミングが成功した。仕事のもつ意義に改めて注目することで、価値の転換ができる。

エッセンシャルワーカー2.0、あるいはアドバンスト・エッセンシャルワーカー

エッセンシャルワーカーの議論は第2ステージに移りつつある。「新しい資本主義実行計画2025年改訂版」では、山田久法政大学経営大学院教授が提唱している「アドバンスト・エッセンシャルワーカー」、つまり、「デジタル技術等を活用して現在よりも高い賃金を得るエッセンシャルワーカー」の育成を重要な柱の1つとして位置付けている。

これにより人材の新陳代謝が加速する期待が高まる。

硬直化した労働市場の流動化促進

上記で述べた①～⑤を通じて人材の新陳代謝が円滑に機能するためには、労働市場の流動性を高める制度設計が不可欠である。

雇用終了に関するルールの特化とセーフティネットの再構築

日本の解雇規制は、第2章で指摘したように過去の判定ベースに積み上げられているため、長期化しやすい訴訟のリスクをおそれて企業が代謝をためらう傾向が強い。しかし、このまま手をこまねいているだけでは問題は解決しない。適切なプロセス、金銭解決を含めた手続きなど、より明確で予見可能性の高いルールの整備が望まれる。また、働き方が多様化する中で、失業保険・職業訓練・ハローワークといった雇用のセーフティネットから漏れ落ちてしまう人々が増えているという指摘もある。本来、国が担うべき公助の役割を果たせていない不備や欠点を改善し、時代の変化やニーズに合うようにアップデートしていくべきだ。一方で、現行の企業年金や退職金制度は、長期勤続を前提とした設計になっているため、企業をまたぐ人材流動の妨げになっている面がある。個人が年金資産を持ち運べるポータビリティの高い制度への移行を促進し、転職市場のバリアフリー化を進める必要がある。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **機能を果たさない公的制度をリセット**

職業訓練や失業保険といった公的制度が十分に活用されているとはいいがたい。前向きに転職を目指して職業訓練を受けようと思っても、プログラムが労働市場の実態と乖離しており、自分に合った職業を見つけられない。また、訓練所に行くと、失業保険をもらう逃げ場のような暗いイメージに見られてしまう。こうした制度のあり方を今一度見直し、国が果たすべき役割の再定義を要求すべきである。

- **企業に依存するセーフティネットからの脱却**

日米の「人材の流動性」の違いは、コロナ禍の対応に典型的に表れている。日本では、企業に対し雇用維持を要請し、多額の金を支給した結果、社内に人材が滞留した。一方、アメリカでは解雇された個人への直接給付を通じて人材の流動化が進み、新たな成長産業の活性化につながった。日本においても、企業に依存するセーフティネットから脱却し、個人の自律的なキャリア選択を促す制度設計への転換が求められる。

「新陳代謝」を是とする国民的コンセンサスの醸成

制度改革と並行して、国民一人ひとりの意識改革を促す機運の醸成も欠かせない。

失敗を許容する文化の醸成

日本社会に蔓延する「無謬性信仰」を、どう打開するか。失敗を許さない社会の空気が、企業や個人の新たなチャレンジを萎縮させている。事業の失敗やキャリアチェンジを、敗北ではなく次へのステップと捉えるポジティブな価値観を社会に根付かせる必要がある。

また、事業売却や人員整理を、短絡的に「経営の失敗」と断じるのではなく、企業価値向上と持続的成長のための「戦略的判断」として理解する、より成熟した世論の形成が望まれる。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **無謬性からの離脱**

国民の「無謬性」への執着は以前にも増して強まっている。しかし、何かを変える時に失敗はゼロなんてありえない。アメリカがAI開発で先行しているのも、「失敗しながら良くする」という感覚を持ち合わせているからだ。日本では高齢化でコンサバティブになるほど、新しい取り組みに神経をとがらせ、少しでもミスがあると「ほら見たことか、失敗だ」と決めつける。ただ、若い人たちには「失敗しながらも成功するほうに持てこう」という感覚がある。これを、どのように政治の中にも入れ込んで改革につなげていくか。これが本命ではないかと感じている。

おわりに

実は、第5章での提言を中心に、今回のテーマ会議における議論の多くは、既に政府の経済財政諮問会議で長年何度も議論されてきたテーマである。そこで、経済財政諮問会議において、これまでの議論および施行に至った政策は図16のように整理した。この整理からは、①新たな市場・雇用を創造するための政策や、③セーフティネットとなる人材の労働市場再参加を支える仕組み、については多くの政策が実行に至っている一方、②人材の“代謝そのものを促進する”ことには踏み込み切れていないことがわかる。

図16. 経済財政諮問会議での提言内容に関連する政策の動向（本レポートに関連する内容を一部抜粋）

	未実施	施行・実施着手
新たな市場・雇用の創出		創業ベンチャーエコシステム強化事業
		再生・細胞医療・遺伝子治療製造設備投資支援事業
		産学連携研究やスタートアップ支援を企図した産業競争力強化法
		人材確保のための株式報酬の実装
人材の代謝促進		IT/GX等の成長分野における大学・高専の機能強化支援事業
		AI/DX等のデジタルスキル講座
		アドバンスト・エッセンシャルワーカーの教育 ^{*1}
		エッセンシャルワーカー確保に向けた賃金の改善 ^{*2}
人材の労働市場への再参加		

*1: デジタル技術等を活用して、現在よりも高い賃金を得るエッセンシャルワーカー。新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版で示された。
*2: 厚生労働大臣による介護分野などにおける「特定最低賃金」の導入について検討する考えの表明

出所: 内閣府「経済財政諮問会議 議事要旨」、その他二次情報

しかし、本レポートで論じてきたように、日本が再び成長軌道に乗るためには、事業と人材ともに「新陳代謝」は避けて通れない道である。それは、低成長事業から成長事業へ、硬直した組織からダイナミックな組織へ、そして旧来のスキルセットから未来志向のスキルセットへと、あらゆるレベルで質の高い流動性を生み出すことに他ならない。

企業の経営者は、目先の安定や過去の成功体験に安住することなく、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオを大胆に組み替える「変革の勇気」が問われている。時に痛みを伴う決断を迫られるに違いないが、それを乗り越えた先にしか企業の持続的な成長はない。AIをはじめとするテクノロジーは、その変革を加速させる強力な武器となる。

同時に、産業界は一致団結し、個社の利益を超えて、社会全体のシステムを変革する関の声を上げ、行動を起こす時である。労働市場の流動化、教育改革、規制緩和、そして何よりも「新陳代謝」を是とする社会的なコンセンサスの醸成は、産業界がリーダーシップを発揮すべき最前線である。コアメンバーからも「重要なのは、問題意識が共有されているにもかかわらず「なぜ進まないのか」という部分だろう。その根本原因を直視し、政治的なリーダーシップの下で、既得権益やしがらみを乗り越えて実行に移すことである。」とコメントがあった。

外圧や大きなイベントが変革の契機になることもあるだろう。しかし、それを待つのではなく、我々自身が主体的に日本の未来を切り拓くという強い意志を持つことが、今ほど求められている時代はない。これまで培ってきた日本の強み、例えば現場の改善力や品質へのこだわりといった価値を活かしつつ、グローバルな視点とAIという新たな武器を融合させた次世代の「ジャパンモデル」を構築していく。

その挑戦の先にこそ、日本の新たな成長があると確信する。

