

研究会提言書

滋賀未来人財研究会

世界の潮流を見据え滋賀県のポテンシャルを活かす
～社会的グリーン・リスキリング企業を目指して～

令和6年3月26日

座長 村田 弘司 (副代表幹事)

副座長 久保田 真也 (副代表幹事)

副座長 北村 英樹 (副代表幹事)

副座長 西嶋 栄治 (常任幹事)

目次

1. はじめに	-2-
2. 活動概要『世界的潮流に備える・学ぶ』	-3-
1) DX（データサイエンスと企業）	-3-
「滋賀大学でのデータサイエンス活用事例と帝国データバンクにおけるデータサイエンティスト育成」	
国立大学法人滋賀大学 DS・AI イノベーション研究推進センター特任講師 株式会社帝国データバンク 顧客サービス統括部 先端データ分析サービス課 副主任 大里 隆也 講師	
2) GX（気候変動と企業）	-8-
「気候変動と企業 ～適応ビジネスとTCFDへの取り組みと課題～」	
国立研究開発法人国立環境研究所 気候変動適応センター 室長 博士（地球環境学） 増富 祐司 講師	
3) 環境経済地域連携	-12-
「選ばれるまち“民間主導による環境経済都市”」	
高橋金属株式会社 代表取締役社長 湖北市民会議 会長 高橋 康之 講師	
4) 人的投資	-13-
「新しい資本主義」と「人への投資」について	
公益社団法人2025年日本国際博覧会協会 総合戦略室長 三浦 章豪 講師 (新しい資本主義実現本部事務局次長や近畿経済産業局長等を歴任)	
3. まとめ	-19-
1) 滋賀県のポテンシャルを活かす	
2) 社会的グリーン・リスキリング企業を目指して	
4. 未来型提言事項	-22-
5. さいごに	-23-

1. はじめに

滋賀経済同友会では、2000年頃から、「環境」をキーワードとした「環境と経済の両立」、「環境はコストではない」との認識で事業活動を行い、「CSR」、「エコ・エコノミープロジェクト」、「SDGs」などの取り組みに繋げてきた。2021年4月には「人と自然が交わる滋賀・グリーン経済宣言」シンポジウムを開催し、「2050年二酸化炭素実質ゼロ・持続可能で活力あふれる循環共生社会の実現」に向け、滋賀県と歩調をあわせた行動を開始することを発表した。そこで「脱炭素：カーボンニュートラル」への取り組みは、会員や地域社会などの理解に基づく実効ある行動が求められることから、拙速に提言を行うよりも、2021年度の1年間を「来（こ）し方を眺め、行く末を見定める」期間として、充実した学びの機会と充実感が得られる対話の場を作ることになった。その学びの機会と対話の場として県下を3つのブロック（大津・湖西地域、湖南・甲賀地域、中部・彦根・湖北地域）に分けて「地域研究懇談会」が開催された。「滋賀未来人財研究会」（以下当研究会）の母体となったのが、大津・湖西地域研究懇談会であり、昨年度の「滋賀の未来をどうしたいのか研究会」である。滋賀経済同友会は上述の通り、この20年余りの歩みの中で常に「環境」をベースに持続可能な社会の実現をテーマに具体的な研究課題を設定した上で、常にビジネスとの関係性を考慮しながら活動してきたという歴史がある。そこで2021年度の大津・湖西地域研究懇談会では、SDGsの目標年度である2030年、カーボンニュートラルの目標年度である2050年を見据え、「未来への投資」の目線で考える時期であり、目指すべき社会のキーワード、テーマを見出す活発な議論が行われた。

本研究会では、「大津・湖西地域研究懇談会」や「滋賀の未来をどうしたいのか研究会」を経た多くの意見や議論を踏まえて、滋賀経済同友会2023年度事業計画である“グリーン成長社会「滋賀」への転換～滋賀ならではのサステナブル経営の実現を目指して～”に基づき議論を進めることとした。

昨年度の「滋賀の未来をどうしたいのか研究会」では、「滋賀地域企業人財育成戦略」と「滋賀地域企業ネットワークづくり戦略」の必要性を掲げたものの、一定の理解を得るまではできなかったが、具体的な実践実行には至らなかった。形骸化したゴールを目指すことに捉われず、あらためて世界の潮流を見据えるとともに滋賀のポテンシャルを活かすべく、大学や行政とも積極的に連携し、滋賀地域企業間で人財育成に対する意識や取り組み状況の実態を把握し共有することで、経営層の意識醸成を第一と考えた。滋賀経済同友会がバックキャストिंगで考える世界的課題の潮流である「デジタルトランスフォーメーション（DX）」と「グリーントランスフォーメーション（GX）」をベースに滋賀の未来を如何に見える化できるか、そして日本初の「グリーン・リスキング」の深掘りも行いたい。滋賀県企業が自社を見つめ直し他社を理解し、行政や大学とも連携しながら相互理解を深め、実現可能な具体的な取り組みを目指したい。以下、2023年度の活動について報告する。

2. 活動概要

テーマ1：DX（データサイエンスと企業）

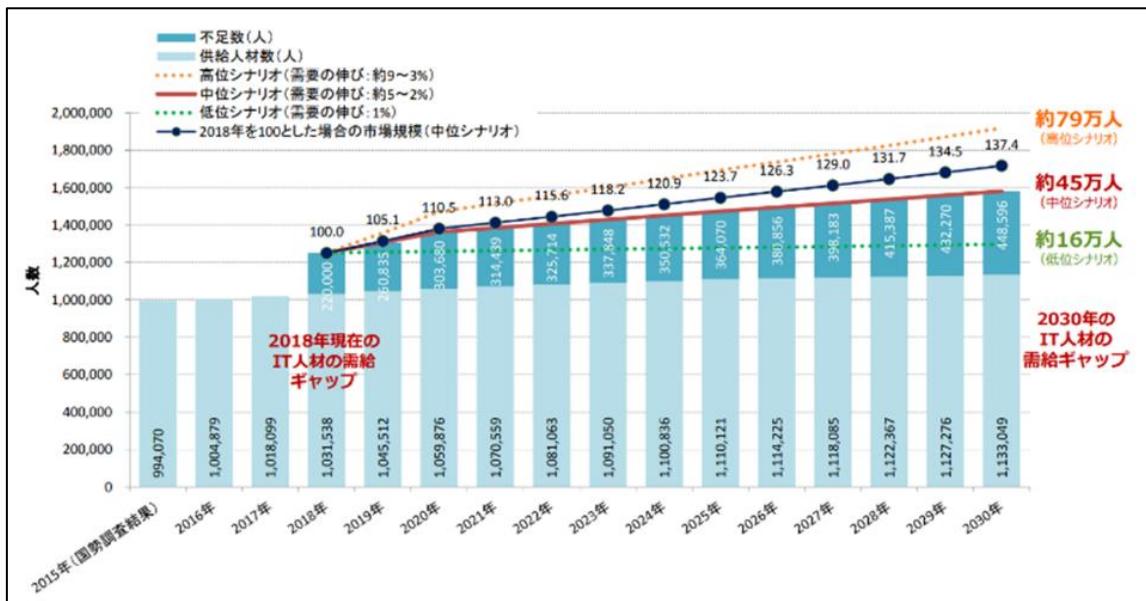
データサイエンティスト（DS）やシステムエンジニア（SE）などの人財育成が急がれる。DX 人材不足が叫ばれている昨今、企業の現実としてベンダー等への全部外注対応が常態化している。そこに加えて、DX 人材の自社育成化にも取り組むことで、自社システムの維持や構築に効率的に取り組むことができ、スピードアップとコストダウンを実現できる。そのための人財育成の手段を考える。

滋賀大学でのデータサイエンス活用事例と帝国データバンクにおける データサイエンティスト育成

国立大学法人滋賀大学 DS・AI イノベーション研究推進センター特任講師
株式会社帝国データバンク 顧客サービス統括部
先端データ分析サービス課 副主任 大里 隆也 講師



- ・データサイエンスとは、ビッグデータを対象とした、新たな知見の引き出しと価値を創造するための新たな科学である。
- ・中小企業を対象に DX アンケートを実施すると、取り組んでいる＋必要だと思っている企業は約9割におよぶ。
- ・2019年の経済産業省試算では、2030年に AI 人材が最大14.5万人不足する。
(※1)
- ・全国17大学に新設 DS 学部ができています。
- ・滋賀大学 DS 教育推進センターでは、教員が企業との連携を専門に担っている。
- ・企業への講師派遣や共同研究を実施している。
- ・業界分野関係なくデータ課題分析を行っている。

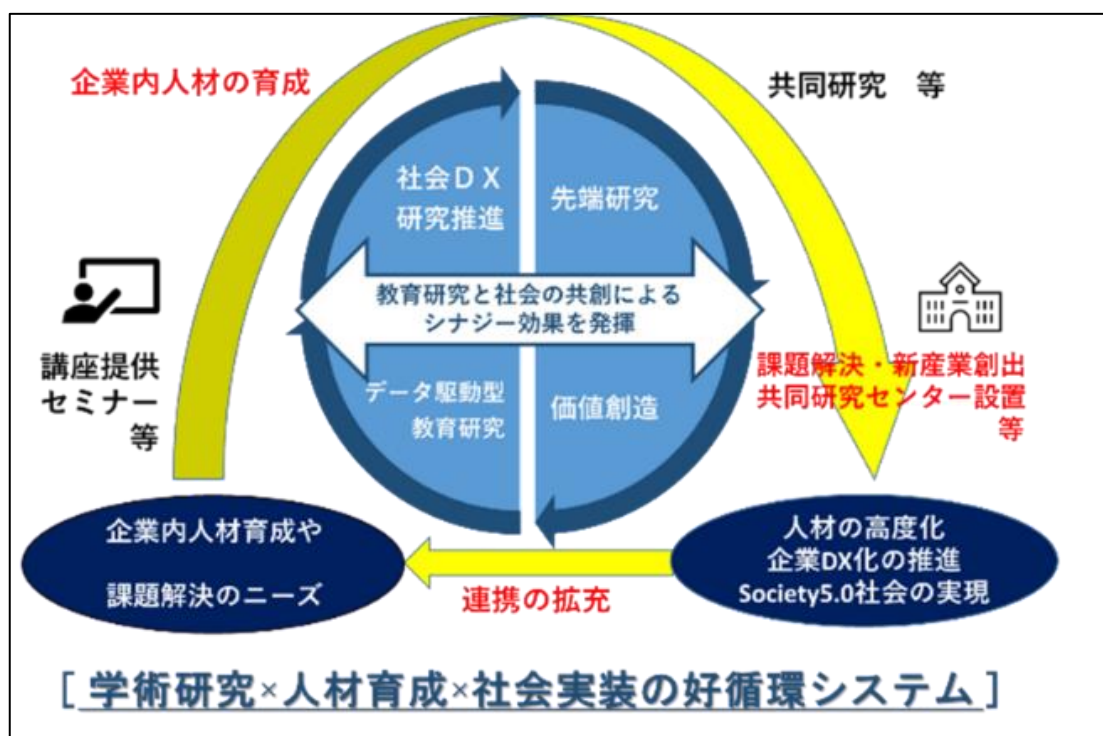


(※1:出典 経済産業省「IT人材需給に関する調査」2019年3月)

- 事例① 製造業向けカスタマイズ研修メニューでは、センサーによるデータ収集の情報解析やキーパーソン育成を行なっている。
- 事例② T社では、演習を通じながら人材育成を実施している。
- 事例③ D社では、共同研究を行い、熟練者の手動制御をデータと数式に落とし込み自動化へつなげた。
- 事例④ 車載カメラ映像より、車の正確な位置、地図上の標識認識を可能にした。
- 事例⑤ 社用車にセンサーを取り付け、車載の揺れによる道路状況把握を行い、事故が起こりにくい確率を求めた。
- 事例⑥ 魚肉練り製品の需要予測を立てた。
- 事例⑦ 製造工程における加工条件の影響度を測る。
- 事例⑧ AIによる漁業支援の実践。
- 事例⑨ N社との共同研究では、配送と配車割り振りの最適化を実現した。
配送コストと配送先ルートの提示 最大最小評価指標 地図上へのプロット
- 事例⑩ TD社の人材は、理系出身者が少ないため、OJTでExcelから開始すると多大な時間を要した。ショートカットするため、滋賀大学DS学部生を求めも確保に至りにくい。それではと、滋賀大学大学院へ社員を派遣し「自社データで研究」を実施した。会社からの派遣を前提にしたカリキュラム設定を行い、オンラインによる東京在住での履修も可能であった。
滋賀大学DS学部(※2)では1学年40名が在籍。約半数が企業派遣人材である。本派遣の実践により人材の定着化へつながった。研究成果を用い、自社でチャレンジできる機会が与えられるかがポイントである。
など、現状300件ほどの企業案件を抱えて活動されている。

滋賀大学などを活用し、データサイエンスにおいて専門的にリスキリング（学び足し）を行うキーポイントは次の通りである。

- ・人の差が最小なところが不平不満を生み出さない。
- ・企業ごとに求めるべき重要度の合意や事情に応じたカスタマイズが必要となる。それによりアルゴリズムの試験的展開を目指す。
- ・大学での連携体制における意思決定できる経営層の有無は最重要であり、ひいてはデータ管理が優位性を高めることにつながる。
- ・社長（経営者）の明確な課題設定があること。
- ・社員間で意見を交わし合意できる合致点を、データ解析を通じた意思決定プロセスとして段階的につくる。



(※2:滋賀大学データサイエンス・AI イノベーション研究推進センター)

滋賀大学 DS 学部企業派遣卒業生によるパネルディスカッション

ディナレッジ株式会社 代表取締役 柴坂仁志氏

株式会社日吉 常務取締役 西野優氏

株式会社帝国データバンク データソリューション企画部 近畿産業調査課 吉村鴻紀氏



メリットと課題

- ・ 自社がデータ活用してどんどん変化していく方向へ向かう喜び。
- ・ 自身の活躍の場がある。
- ・ 基礎が無い中、官民間わず、学部卒の方や業界をまたいだ視点をヒントとして得られたのは大きい。
- ・ 社会人として予備知識を得たうえでの派遣は良い。
- ・ 基礎的な知識を体系的に学べ、自社に戻るとプロジェクトメンバーへのオファー等が増え、社内でチャレンジすることが増えた。
- ・ 会社としてはつなぐ役割の人材が増えることになり有益。
- ・ 自社の優秀な人材を2年間派遣し不在となることへの会社の覚悟が必要。

派遣当初の見込み通りであったか、実現できたこと、できなかったこと

- ・ 想定通りに価値算出を実現できたかというはまだ実装できていないのが実情。
- ・ 社内のデータ集約を目的に新部署を立ち上げたが、構成員は旧態業務を行い、デジタル人材も不足していて育成できていない。
- ・ 継続派遣ができていない状況。
- ・ 新商品開発等の画期的な貢献には至っていない。課内の業務改善レベル。
- ・ 特殊な給与テーブルを用意するに至っていない。
- ・ 活動による実装で、徐々に変化は実感するも答えが出るのは数年かかる。
- ・ データが見える限界点をディスカッションした経緯がある。互いの思いを伝え合うことから始めるプロセスが大切。



データ活用の重要なポイントと社内における役割の理想とは

- ・ 上層部の理解は非常に重要。送り出すということとデータサイエンスの価値への意思決定。
- ・ データ解析結果への現場の理解度。否定ではなく使ってもらうことは重要。
- ・ コミュニケーションが大切。
- ・ 社内でのつなぐ役割。
- ・ 8割 AI、2割は人の社会へ向かう。2割に研ぎ澄まされたものが出れば価値が上がる。
- ・ 時間短縮だけでは新しいビジネス価値を見出せない。考える時間や余裕がデータサイエンスにより生まれる。
- ・ チャット GPT は便利だが人間が洗練すべきところを共通認識として活用する。

テーマに対して自身のデータを使いながらロジックとしての理解を研究に結び付けていく、そこを完全に紐づけている企業が成功している印象が強い。大学側はパラダイムシフトというよりは今までよりも企業とのコミュニケーションが重要である。

たとえば回帰分析等、結果を出すこと自体はごく簡単。プログラミングは少しハードルが高いが、アルゴリズムはかなり簡単にできる。しかし行きつくまでの過程が難しい。エクセルでは対応できない。分析を学ぶだけではなく運用まで乗せる難しさがある。ただしイメージを持つ、検定をするという観点が必要。そしてそれができる人材を創っていくことが大事である。少しできる人材をピックアップして上に引き上げていくことも重要となり、DX リスキリングと言えよう。

テーマ2：GX（気候変動と企業）

迫りくる気候変動の影響は、世界経済フォーラム「グローバルリスクレポート2022」でも向こう10年間における最も深刻な地球規模リスクと唱えている。

国策では「地球温暖化対策の推進に関する法律」を制定、滋賀県においても「滋賀県CO₂ネットゼロ社会づくり推進計画」を策定し、2030年までに排出量（CO₂）を半減（1,422万tを711万tに）、2050年までにゼロにと計画している。カーボンプライシング（炭素に価格を付け、排出者の行動を変容させる政策手法）をも見据えた、リスクリングを手段に用いて産業界は義務を果たす必要がある。全部外注対応では計画は達成しない。気候変動に向けた適応策を創造できる人材を、各企業が自前で育成する事でカーボンニュートラルの実現を目指す。

気候変動と企業 ～適応ビジネスとTCFDへの取り組みと課題～

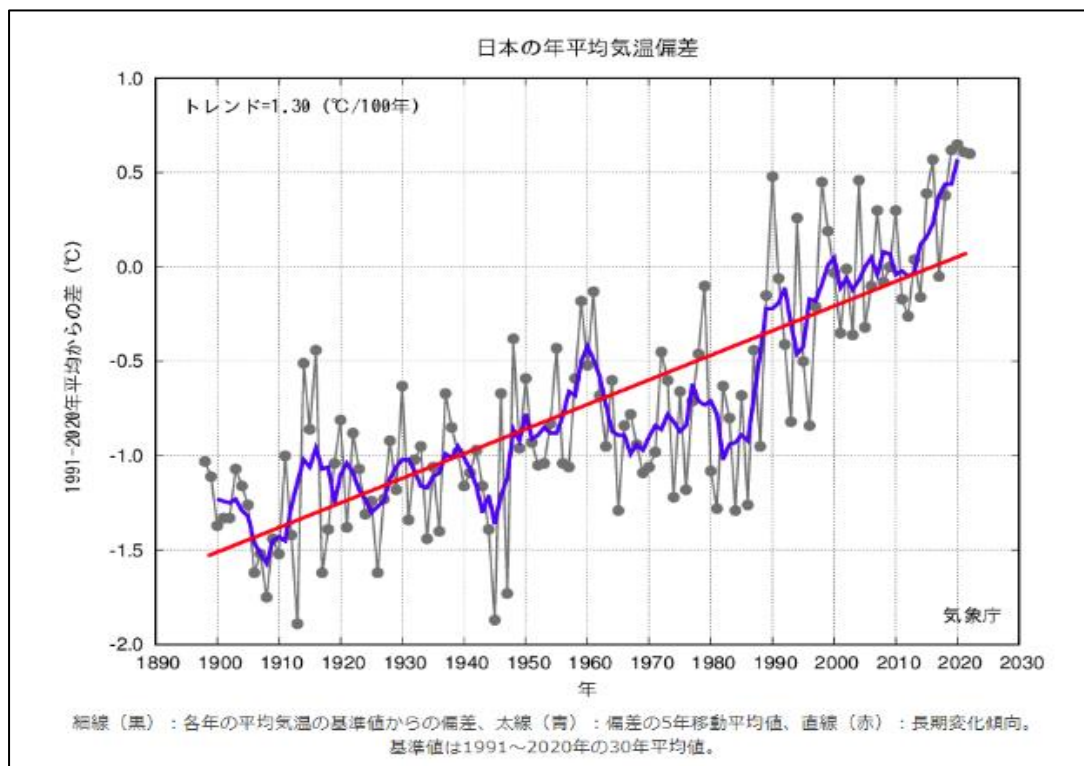
国立研究開発法人国立環境研究所 気候変動適応センター
室長 博士（地球環境学） 増富 祐司 講師



迫りくる気候変動

- ・既に来ていることを認識すべきであり、日本の年平均気温は100年あたり約1.3℃の割合で上昇を続けている。（※3）
- ・最高気温の上位のほとんどがここ10年間に起こり、地球が暑くなっていることは疑う余地がない。2℃上がると四季が無くなる。
- ・多雨、小雨も頻発して発生し、1日降水量100mm以上の日数は1901年から2019年の119年間で増加し、逆に1日降水量1.0mm以上の年間雨天日数は減少しており、日本における雨の降り方が急激に変化している。
- ・世界経済フォーラム「グローバルリスクレポート2022」では最も深刻な地球規模リスクとして気候変動が1位と2位を占めている。
- ・猛暑日の日数は沖縄・奄美で54日増加、全国的に有意に増加し、沿岸部など標高の低い地域でより多くの増加がみられる。
- ・将来予測される気候変動の影響は、従業員の健康被害や市場や顧客ニーズの変化、気象災害による被害、空調等のコスト増、原材料の調達コスト増、サプライチェーンの断絶など

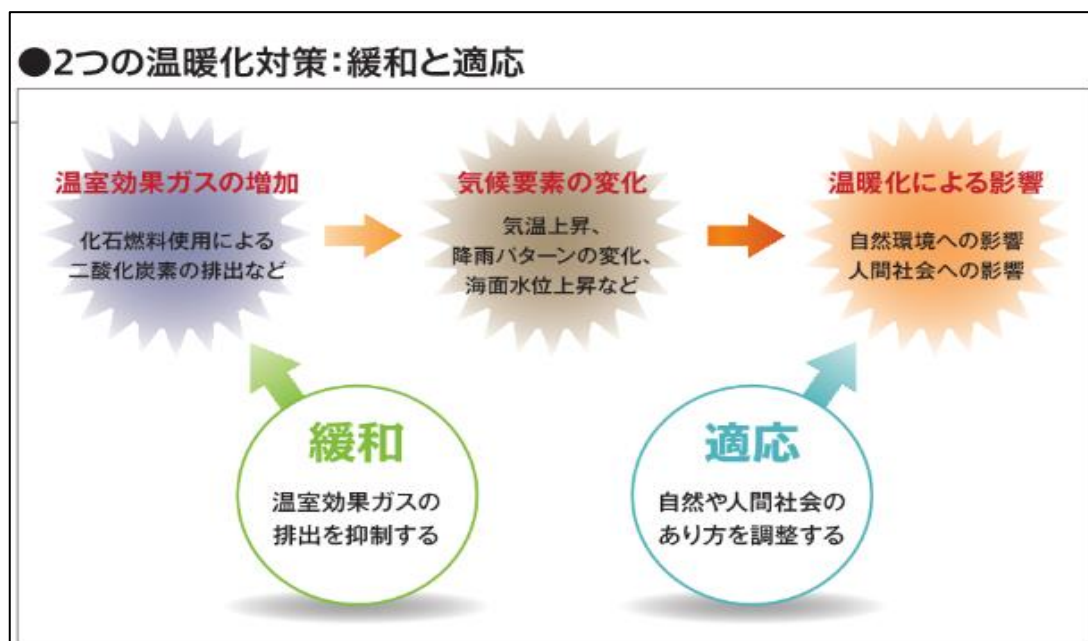
企業の持続可能性を左右するものになる。



(※3: 出典 気象庁 HP 日本の平均気温)

✓ 緩和策と適応策

・温暖化の対策は「緩和策」と「適応策」の2つである。(※4)



(※4: 温暖化から日本を守る 適応への挑戦 2012)

- ・「緩和策」とは、温室効果ガスの排出を抑制すること。（例：風邪予防でマスクをする）
- ・「適応策」とは、気候変動の影響に対処し、被害を少なくすること。（例：風邪をひいたら薬を飲んで休む）
- ・地球はすでに気温が上がってきており、影響は顕れて、風邪をひき始めている状況である。風邪をひどくさせないためにも対処的に影響を軽減するための適応策が必要となる。

事例：気候変動による海面上昇を予測し、防波堤の建造や嵩上げによる防護

民間企業と適応策

・ 2つの適応策

- ① 気候変動による悪影響の軽減 → 気候リスク管理
- ② 気候変動による影響を有効に活用 → 適応ビジネス

・ ビジネスチャンスが見込める事業分野は下記7分野

- ① 自然災害に対するインフラ強靱化
- ② エネルギー安定供給
- ③ 食糧安定供給・生産基盤強化
- ④ 保健・衛生
- ⑤ 気象観測及び監視・早期警戒
- ⑥ 資源の確保・水安定供給
- ⑦ 気候変動リスク関連金融

・ 適応ビジネス規模は、国連環境計画（UNEP）では途上国の適応にかかる費用は2050年時点で年間最大50兆円に達する。

・ 英国政府は、適応及び強靱化製品やサービスを民間企業が売り上げを伸ばせる分野と位置付け2011年～2012年当時に世界全体における売上高を約11兆円と推定しており、年間で約7%のビジネス拡大を既に予測していた。



敵（＝気候変動）を知り、己を知れば、百戦危うからず

1) 敵を知る

- ・気候変動適応情報プラットフォーム（A-PLAT）、地方公共団体、事業者、個人などのステークホルダーに向けて適応に関する科学的知見、関連情報が提供されている。
- ・環境予測情報や観測データなど閲覧可能なツールを確認する。

2) 他者から学ぶ

- ・他者の善行を知ること自体が善行である。
- ・事業者取り組み事例を知る。（農作物対策商品開発、健康対策商品、防災減災商品、自然災害に備える住宅や付帯設備、金融資金サポートや保険、農業ICTクラウドサービス、など）

3) 仲間を作る

- ・気候変動リスク産官学連携ネットワーク（環境省、文部科学省、国土交通省、国立環境研究所、参画企業55社、一般市民）
- ・地方公共団体、事業者、個人がブリッジ（錦帯橋）の関係性を保つことに意義がある

気候変動の影響が避けられない状況下、温暖化という未来が確証されている。未来はない。ほぼ間違いなく起こる。今止めても無理。であれば、敵を知り己を知れば百戦危うからず。

テーマ3：環境経済地域連携

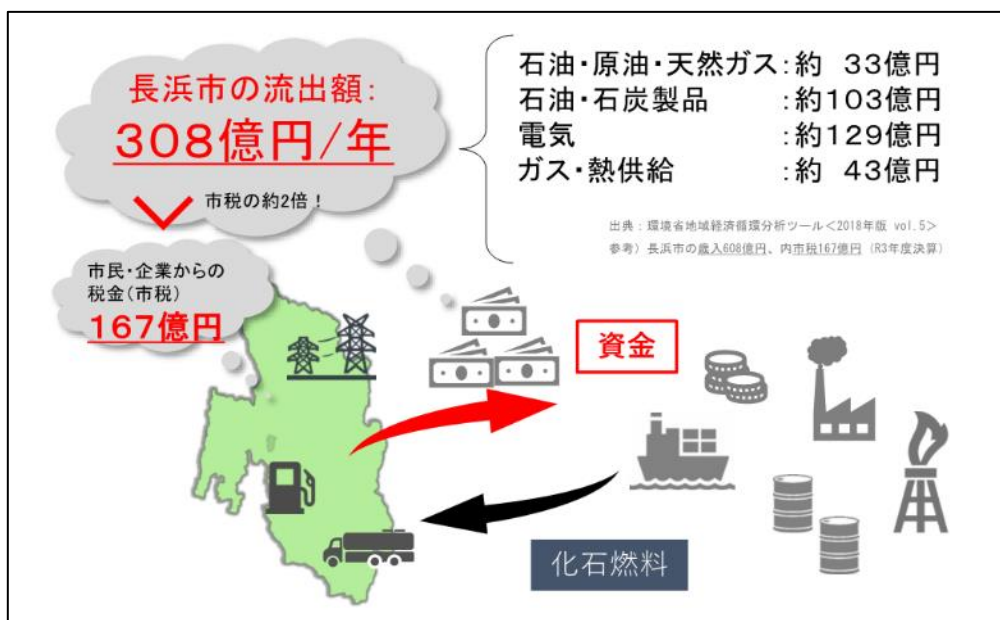
選ばれるまち“民間主導による環境経済都市”

高橋金属株式会社 代表取締役社長（湖北市民会議 会長）

高橋 康之 講師



- ・ 民意を結集し市政に反映させる
- ・ 地球規模の生存課題に地域として向き合い、選ばれるまち「環境経済都市」を目指す
- ・ 環境×（経済・教育・暮らし）＝新たな求心力
- ・ 長浜市は、年間308億円という膨大なエネルギー代が市外へ流出している（※5）
- ・ 環境経済基盤を築く4つのファクターが相互連携
 - ① 地域主導型エネルギービジネス
 - ② エネルギーエージェンシー
 - ③ 環境未来人財育成
 - ④ 自治体による脱炭素政策
- ・ 株式会社こほくエナジーを設立（長浜市内5社が出資）



（※5： ながはまゼロカーボンビジョン 2050（長浜市脱炭素社会構築基本計画））

緩和と適応。根本的には壊してしまったものをこれ以上壊さない、直すところは直す、そこにビジネスがあるのかと考える。世界の潮流から、そこに組み込まない企業はサプライチェ

ーンから取り残される。ボランティア精神だけで直すには難しい。

未来人財を考えたとき、滋賀県、特に湖北、元来滋賀県は県民・企業とも環境意識が高い。しかし実際の取り組みが進んでいないことも事実。何が問題か、やはりそこは『人』なのか、という結論を導き出す。人材をツールとしてそれをグリーン・リスキリングでできるかどうか、課題として受け止めた。「こほくエナジー」という取り組みこそがグリーン・リスキリングを先導する人材作りの大きなきっかけになるとみる。

そもそも、グリーン成長、グリーンビジネス、とは何かを突き詰め県民レベルで育てていくことがグリーン・リスキリングであると本研究会では整理した。より深め新たな発想で育てていくことが大切である。

テーマ4：人的投資

「新しい資本主義」と「人への投資」について

公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会 総合戦略室長

三浦 章豪 講師

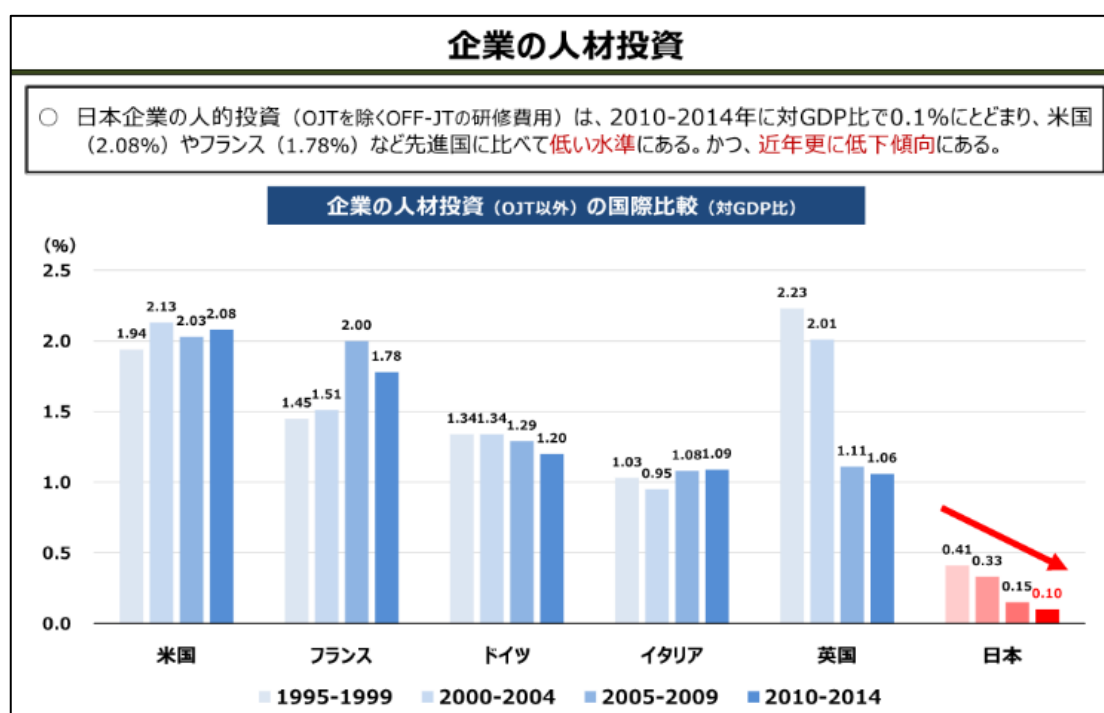
(新しい資本主義実現本部事務局次長や近畿経済産業局長等を歴任)



失われた30年

- ・一人当たりの実質 GDP は、アメリカと比べ日本は7割くらいの低水準。
- ・世界競争力ランキングでは、1989年世界1位から足元34位まで落ちている。
⇒何とか変えていけないか。
- ・労働生産性の伸び率はさほど大きな差はないが、絶対額ではアメリカの6割。
- ・年収の伸び率は、日本は5%、他国は1.5倍。
- ・海外での体感は3倍違う。日本の若者が海外に出稼ぎに行く状況になっている。相当な危機感をもっている。
- ・岸田総理の想いが出発点。日本人が相当貧しくなっている。ひどい状況に突入しつつある。
- ・国民間の格差と分断、等が背景にある。
- ・社会政策的な話から、資本主義の中で生まれうる問題をどう解決していくか。
- ・労働生産性：企業の人材投資額が年々低下。
- ・日本はOJTと言われる。GX, DXといわれる中にあり、OJTで全く新しい人を育てられるのか。
- ・社外の学習や自己啓発にいたっては特に何もしていない、が日本は過半数。

- ・自己投資も日本が断トツ最下位。
- ・低所得層（年収300万円未満）の割合が高くなってきている。
- ・民間企業は設備投資に踏み切れない。なぜなら先行きが見通せないから。
- ・家計消費も増えていない。賃金も伸びない。
- ・日本企業の投資先が海外なのは、収益率が高かったから。資産面でも海外投資の増加。
- ・貿易収支黒字は縮小し、経常収支黒字は投資収益により支えられる。
- ・企業の競争力は縮む一方。
なぜなら人への投資（教育訓練・賃金増）ができていない。（※6）
- ・アベノミクス持続的な経済成長（2014年当時）3本目の矢、「企業の成長戦略」に火がつかなかった。



（※6: 出典 厚生労働省「平成30年版労働経済の分析_働き方に応じた人材育成の在り方について」）

PBR(株価と1株あたり純資産の比) 分布

- ・資産よりも株価の方が安い。
- ・米国市場（S&P500）の時価総額に占める無形資産割合は年々増加。日本市場（日経225）は有形資産が占める割合が大きい。
- ・先進国企業のマークアップ率（付加利益率）は、米国や欧州企業が急速に上昇する一方、日本企業は2010年以降も低水準で推移。
- ・如何に物を高く売るかを真剣に検討の余地あり。
- ・同質的な製品・サービスによるコスト競争ではなく、高付加価値化が課題。

- ・日本企業は、営業利益に対する設備投資や研究開発費の比率が下がっているが米国企業は伸びている。
- ・OECDによると新製品や新サービスを投入した企業の割合は、先進国で日本が最も低い。

新しい資本主義（グランドデザイン）

- ・福祉国家 VS 資本主義 VS 課題の対策。
- ・「市場か国家か」「官か民か」の間で振り子のごとく大きく揺れ動いたのに対し、「市場も国家も」新たな官民連携により成長エネルギーに変えて実現へ舵をきる。
- ・如何に競争の軸を長い目線で見えていくかが大事。
- ・10年20年後、取引先も従業員もしっかり成長してもらわないといけない。
- ・政府と官と民が一緒にやらなければならない。長い目線で皆が考えられる環境づくりへ。
- ・社会課題の解決をマーケット化していく。
- ・分配の目詰まりを解消し、経済をきちんと回す。
- ・成長の果実が地方や中小企業に反映できるようにしていく。

経済産業政策の新機軸（米・仏・中）、「潮目の変化」

- ・伝統的に産業政策を忌避しがちな米欧アカデミズム、IMF、OECDなども「市場の失敗への介入」を越えて社会・経済課題の解決に向けて政府が積極的に介入する。
- ・民間投資、イノベーションを促す。
- ・官主導政策ではなく、官は民を邪魔しないことに徹する新自由主義的政策でもなく、官も民も一歩前に出て、あらゆる政策を総動員する新機軸を検討することが急務。
- ・失われた30年と決別する大きな「潮目の変化」が起こっている。

- ① GX 20兆円規模先行投資支援等の成長型カーボンプライシング構想の具体化・実行
- ② DX 半導体等2兆円超、蓄電池0.4兆円超
- ③ 経済安保 経済安全保障重要技術育成基金2500億円計上
- ④ スタートアップ5か年計画 補正1兆円、7件の税制改正
- ⑤ リスキリング等「人への投資」支援 5年で1兆円
- ⑥ 中小企業の成長 事業再構築補助金2.4兆円

構造的賃上げ

- ・職種別の内外賃金差（平均的に大きな差あり）が著しい。
- ・特に高いスキルが要求される分野（IT、データアナリティクス、プロジェクトマネジメント、営業・マーケティング、技術研究、経営・企画等）の賃金格差が著しい。
- ・日本企業から IT 人材等の引き抜きなど人材が奪われつつある危機的状況。
- ・年功序列等このままの給与体系ではまわらない。雇用制度の見直しが求められている。
- ・スキル差と対比した賃金差により、日本は努力のやり甲斐が無い国になっている。

新しいグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版

- ① リスキリングによる能力向上支援
- ② 個々の企業の実態に応じた職務給の導入
- ③ 成長分野への労働移動の円滑化（※7）

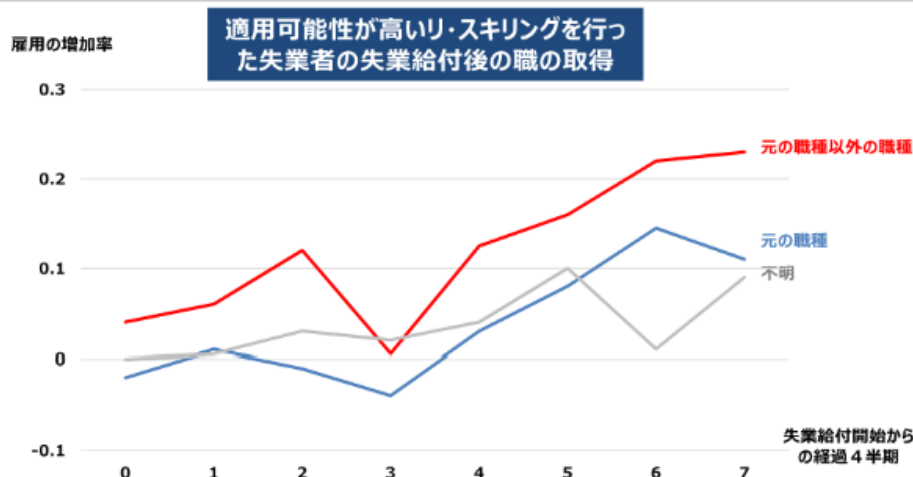
以上の改革を三位一体ですすめる指針

事例① 社員自らが希望するポストに。ギャップを埋めるために本人の意思でリスキリングを実践。

事例② ポジショニングにおけるスキルを明確化、可視化できる体制に変革。
メンバーシップ型雇用の大企業が先行してすすめることで、ある種ジョブ型（職能給）雇用の中小企業に歩み寄ることができるのではないか。
往来がしやすくなることで中小企業はプラスに転じる可能性がある。
一方で教育内容の検討や資金面における支援も必要である。

リ・スキリングと職種間の移動

○ デンマークでは、適用可能性が高いスキルについてリ・スキリングを行った場合（一般的な資格、クラスルームでの教育など）、求職者の新たな雇用は、元の職種以外の職種での雇用増加が多く、成長分野への円滑な移動が行いやすい。



(※7: Anders Humlum, Jakob RMunch and Mette Rasmussen” What Works for the Unemployed? Evidence from Quasi-Random Caseworker Assignments” mimeo)

足元の議論

- ・ コストカット経済からの歴史的転換点にある。
- ・ GX や AI などを官民連携で投資促進を行い労働市場を変えていく。
- ・ 物価高への賃上げ（構造的賃上げ）は重要な課題となっている。
- ・ 適正転嫁が成されないと到達できない。
- ・ 原材料は転嫁できるようになったものの、人件費はまだ及ばず。
- ・ 大企業でも経営陣と現場の意識が相違。
- ・ 中小企業が自身の状況を数字で説明できるように支援していく。

上記に述べるものを進めるにおいて、相当大きな人事変革を遂げるには、人事、経営陣として方針をしっかりと作り込んだトップのコミットが出発点となる。なぜ必要かを突き詰めて、全従業員に対して導入まで年単位の丁寧なディスカッションを行う。キャリアを相談する新設部署を創り、研修の仕組みもフレキシブルに受けられる体制が望ましい。しかし、すべては一朝一夕で進まないものと認識し、走りながら改善をすすめていくスタンスをとることが求められる。

評価制度も課題が多い。チームに対して貢献することを評価制度に残す。すべてを成果主義のみとせず、あらゆる要素を残しつつ移行をすることが望ましい。

個々の企業の実態に応じ、必要な工夫を講じた職務給の導入。ジョブ型は若者に不利な仕組みといえよう。各社が学生の新卒採用もジョブ型に切り替えると新卒採用も無くなることになる。一定の年齢を境にジョブ型に切り替える企業があってもよい。それはそれでよい仕組みであるとみている。ジョブ型が万能ではない。



グリーン・リスキングへの挑戦は、たいへん難しいチャレンジでもある。単に勉強することではなく、活かすということに意味がある。働き手がモチベーションを上げて、会社がリードする。経営の方向性が大事である。

リスキングとは、新しいことにチャレンジすること。会社の意思決定があり、計画的にチャレンジしていく。個々人がどういう分野で活躍したいか、企業経営者が自分の会社をどう変えていくのか、どのように従業員に学んでもらい、もしくは外部から採用することも行う。会社として「この分野を強化する」となった時に、社内外にメッセージを出して適材な採用を行う。経営戦略に必要な共有能力を持つ人を社内外より募集する。あるポジションのジョブを明確化し、将来のジョブの見通しを開示する。スキルが足りない従業員が学べるように会社がサポートをする構図である。

先が見えない中で新しいことへのチャレンジはたいへん難しい舵取りになることはいうまでもない。対話を大切にすることを望む。ジャパン・アズ・ナンバー1という時代を抜け出して大きな転換期を迎えている。人への投資をコストとして考えた時代を反省して、官も民も一緒になり人的資本への投資へと進めなければならない。

本研究会では、滋賀のポテンシャルを礎に、滋賀らしいステップへ不可逆的にも進めていく方針である。

3. まとめ

1) 滋賀県のポテンシャルを活かす

今こそ滋賀県は、地域の特性や強みを活かせる中小企業が主体となる地域性の高い取り組みを進めることに優位性があるのではないかと考えます。

滋賀県には14の大学があり、毎年8千人以上が卒業している。しかし滋賀県内企業への就職率は僅か12%余り(2021年度)であり、このポテンシャルを活かせていない実態がある。

学生が企業に求める最大重視点は「やりがい」であり、企業規模や地域が選択肢では無いとするなら、如何に滋賀県内企業の魅力を引き出し発信できるかが鍵となる。

滋賀県が琵琶湖の水質保全事業を通じて1970年代から全国に先駆けて行った「琵琶湖モデル」は企業間の自主的な連携を生み出し、行政と民間が一体となった好事例である。その経験を活かし、日本初の「グリーン・リスキリング」とするために、新たな産学連携の仕組みを創造する必要がある。また行政の政策にも反映できる産官学によるプラットフォームであることが望ましい。

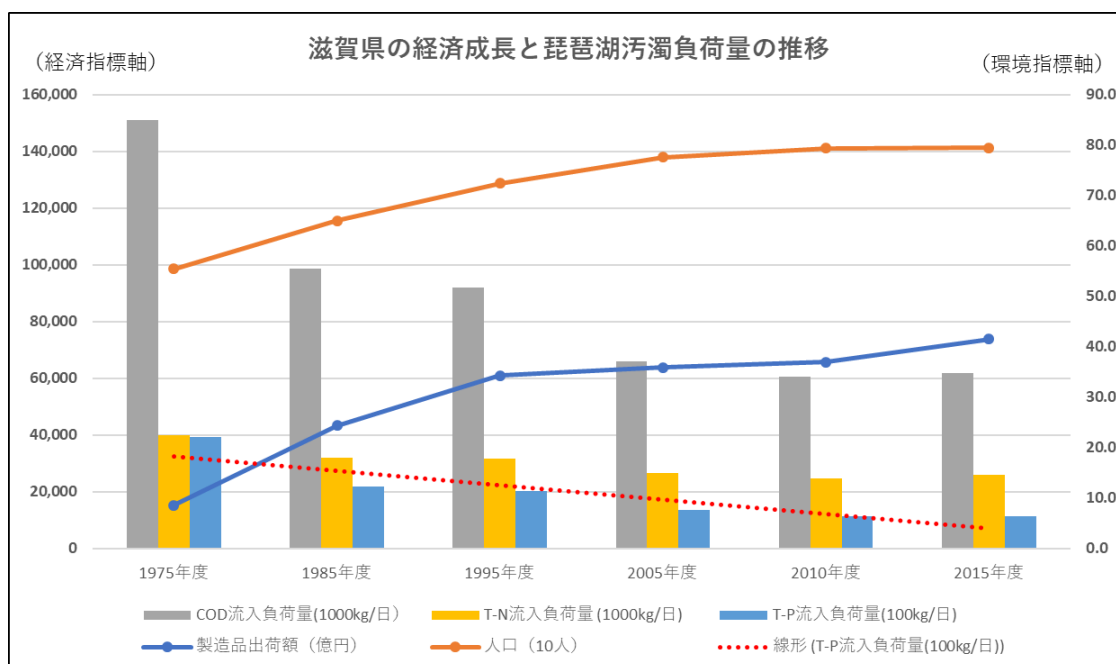
「琵琶湖モデル」による「滋賀県の経済発展」と「琵琶湖流入負荷量軽減」の推移
(まさにグリーン・リスキリングの先行事例とも言える)

(参考資料)

区分	指標	1975年度	1985年度	1995年度	2005年度	2010年度	2015年度	2015/1975
経済指標	製造品出荷額(億円)	15,111	43,278	60,976	63,842	65,741	73,835	489%
	人口(10人)	98,560	115,580	128,700	138,040	141,080	141,291	143%
環境指標	COD流入負荷量(1000kg/日)	85.0	55.6	51.8	37.1	34.0	34.8	41%
	T-N流入負荷量(1000kg/日)	22.5	18.0	17.8	14.8	13.9	14.6	65%
	T-P流入負荷量(100kg/日)	22.0	12.3	11.4	7.6	6.4	6.4	29%

(※本データは「滋賀県HP資料」と「生産研究62巻1号(2010)P46」より筆者が図表に編集したもの)

例えば1975年度と2015年度を比較してみると経済指標の製造品出荷額では4.9倍、人口は1.4倍に経済成長し、環境指標(富栄養化)の琵琶湖流入負荷量では化学的酸素要求量(COD)が41%に、また総窒素(T-N)が65%に、そして総りん(T-P)が29%に軽減された。これは滋賀県で産官学民が連携してグリーン成長社会に挑んでいる真っ最中であるとも言え、今後も更なるグリーン成長社会を継続・発展させるための仕組みや活動が求められる。



2) 社会的グリーン・リスキリング企業を目指して

- ✓ **今なぜ滋賀県でグリーン・リスキリングが必要なのか**
 - ・グリーン成長社会（環境と経済が調和した幸福社会）を目指すため
 - ・滋賀県の経済を発展しつつ持続可能な生活環境を維持するため
 - ・滋賀県企業では経営者と社員が環境に対するスキルや能力を向上させ、持続可能性に貢献する社会的グリーン・リスキリング企業を目指すため
 - ・1970年代から琵琶湖水質改善と保全活動でのグリーンへの理解と実績がある
 - ・活動が全县一体となって産官学民により達成した連携実績がある
 - ・社会の課題を捉え課題解決を通して新たな事業化に日本初のチャレンジ

- ✓ **グリーン・リスキリングに取り組むと滋賀県はどうなるのか（イメージ例）**
 - ・国内外から優秀な人材が滋賀県に沢山集まる
 - ・県内大学からの就職率が向上する「12%を倍増化」
 - ・滋賀県内で新たな事業が多数スタートアップする「起業率ワースト1位からの脱却」
 - ・滋賀県のGDPが向上する「2006年ピークアウトからの反転」
 - ・滋賀県の賃金が大幅にアップする「最低賃金11位（967円/時）からベスト5位入りへ」

- ✓ **グリーン・リスキリングをどのように推進するのか**
 - ・企業人財育成戦略の構築による「グリーン・リスキリングを活用した戦略的人財育成

- への取り組み」の実践を大学と連携（知事が示す「企業内リスクリング」）
- 地域企業連携戦略の構築によるネットワーク・プラットフォームでの機会や場づくりの実践を行政と連携（知事が示す「社会的リスクリング」）
 - グリーン・リスクリング宣言（イメージは産官学協議会を立ち上げ対応）
 - グリーン・リスクリングサミット開催（協議会で対応）
 - 助成金・税制優遇措置利活用の促進（個社対応のみでなく地域連携で利用）
 - グリーン人材資格制度の設定（「環境カウンセラー」のようなイメージ）
 - グリーン企業認定制度の設定（「EcoVadis」のようなイメージ）

4. 未来型提言事項

日本では、低成長経済や起業の低迷、少子高齢化、人手不足、財政難など多くの課題が山積している現在、世界の潮流であるDX、GXに対してより理解を深める必要があります。またこれらのメガトレンドが経営者として自社に及ぼす影響や効果を深く考えることがとても重要です。特に世界的にも喫緊の課題である気候変動に対処するための緩和ビジネス・適応ビジネスを見極め積極的に取り組むことで大きなグリーンビジネスチャンスを得ることが出来ます。

滋賀県では既に琵琶湖の富栄養化防止事業において産官学民のグリーンビジネスの成功経験があります。そして将来世代の学ぶ環境として県内に14大学を有するポテンシャルを活かせます。これらの取組は収益事業ということのみでなく社会的にも公益的にも大変意義のある事業となり、まさに滋賀経済同友会の目指す滋賀グリーン成長戦略の実践にもつながるものであります。

滋賀経済同友会における滋賀未来人財研究会はリスキリングを掲げて活動を進める中で、個社だけの利害優位に収まる単なるリスキリングではなく、滋賀県企業だからこそ全国に先駆けて「地域」「環境」「パブリック」なところを前面に掲げて、「グリーン・リスキリング」をご提言申し上げます。

提言①「ビジネスに必要なスキルと人材の確保」

GX ビジネスに必要なスキルと人材確保について戦略的に考える必要があり、これまで研究会で議論してきたようにグリーン・リスキリングが有効な手段であることを経営者が理解し、人へ積極的に投資を行い人財として育成とすることと合わせて、人財が活躍できる機会を確保する等、経営者の意識改革が重要。

提言②「リスキリングの実施」

生涯にわたるリスキリング（学び足し）の必要性を経営者との丁寧なコミュニケーションを通じて幹部や実務者が理解を深め、社員が自発的にリスキリングを行える体制を経営者が整備する等、社員の意識改革を促すことが重要。

提言③「リスキリング地域連携の実践」

滋賀経済同友会が検討している滋賀県や大学などと連携する「滋賀グリーン成長戦略会議」や滋賀県が来年度予算化した「滋賀のグリーンな経済・社会と変わる豊かさ・幸せ研究」プロジェクトに滋賀経済同友会が積極的に連携するなどしてグリーン・リスキリングを普及し実践することが重要。

提言④「リスクリング助成予算活用と支援」

たとえば「人材確保等実証事業」（経済産業省）などは、滋賀県内の民間事業者が何社かで連携し、且つ自治体、経営支援機関、教育機関等と協力して、人材確保等の取り組みを支援する政府の来年度予算などを有効に活用する。また滋賀経済同友会では、仮称「滋賀未来人財育成基金」を創設し、滋賀県内の次世代経営人材を対象に未来人財育成を支援。リスクリングを支援する仕組みを利活用することが重要。

5. さいごに

上記未来型提言を基に世界的潮流の観点から、ポスト SDGs を見据え、滋賀県ならではの MLGs と相成る「滋賀のグリーンな経済・社会」へのアクションプランを、産官学共創にて具体的行動へつなげていくことが重要です。

近い将来滋賀県では、常にグリーンに特化した社員（仮称：グリーンプランナー）を創り、自社に抱えることを誇りとした経営者のもとで、社会に着眼したグリーン・リスクリングをすすめる「グリーンに取り組む企業」が隣接することを目指したい。

滋賀県の経営者は、他府県企業が驚く“グリーン・リスクリングの当たり前”を実現するとともに、常に意識や想いをクリアに保ちミッション感を持ち続け、利他、無償、といった非営利性に価値を創造し資源を注ぎ込みつつ、リターンは社会と次世代に求める。いわゆる貢献のあり方や社会的存在価値が変化する時代を超えてこそ繋がる“滋賀県企業の心意気”がグリーン・リスクリングであると我々は考えます。

経営者の皆様こそが社員に誇りを与え、社会的責任感を持って「社会的グリーン・リスクリング企業」を創出できる存在であります。

そして、滋賀県企業を「政策」、「制度」面でご支援いただく滋賀県と、「知」、「人材」の源泉である大学が連携し、ときには国内外の有識者やコンサルタントも参画しながら三位一体となり創意工夫を図ることが大きな意義を持つことを忘れてはなりません。

『モノづくり県滋賀』から『環境立県滋賀』として変化する価値と豊かさ、変革を見据えた“グリーン・リスクリングトランスフォーメーション”の大きな核を創り上げ、歩みを止めずに産官学で進めていくことを決意し、甚だ抽象的ではありますが未来型の提言書とさせていただきます。

2年に亘り議論を交わし、学びを深めていただいたすべての関係者の方々に心より感謝の意を表します。

以上、