

## 人の活躍ワーキング・グループ 報告書

～一人一人の多様な能力の最大発揮によるイノベーションの創造～

平成26年11月

<目次>

<b>はじめに</b>	2
<b>1. 人材育成</b>	3
提言1：人が活躍するために必要な力の養成	3
① 人間ならではの総合的な力の養成	4
② 汎用的なスキルの養成	4
③ 専門的なスキルの養成	4
提言2：人材育成のための環境整備	6
① キャリア教育の戦略的推進	6
② 創造性豊かな教員の養成	6
③ 多様な人材を活かす社会的土壌の形成	6
<b>2. 働き方とその環境</b>	8
提言3：すべての人が活躍できる社会の仕組みづくり	8
① すべての人が活躍できる雇用システムの構築	8
② ワーク・ライフ・バランスの実現	9
提言4：若者、女性、高齢者の活躍	10
① 若者の活躍	10
② 女性の活躍	11
③ 高齢者の活躍	11
<b>3. 豊かな生活とその基盤</b>	13
提言5：心身ともに豊かな生活の実現	13
① 健康寿命の延伸、人生の最終章を安心して暮らせる 仕組みの構築等	13
② 豊かな生活の基盤の整備	13

## はじめに

今後 50 年の間に、日本社会は、人口減少と少子高齢化が進展するとともに、グローバル化やコンピュータ化、技術革新、産業構造の変化がさらに加速することが見込まれる。その結果、例えば、ロボット技術の進展で、これまで人間が行っていた仕事をロボットが代替できるようになるなど、大きな社会変化が予想される。

こうした変化の中で、我が国の社会が活力を増し、未来に向けた持続的発展を実現するためには、一人一人の「人」の力が不可欠である。そのため、若者、女性、高齢者などすべての人が、それぞれその能力を最大限発揮し、活躍することで生産性を高めていくことが必要である。また、多様な人々の「草の根の知識」が土壌となってイノベーションを生み出していく。

「人」を育てることは「未来への投資」であると認識し、その多様性を活かし、大切にしていくことで、「人の活躍」を実現していくことが日本の未来につながっていく。

このような基本コンセプトに基づき、賃金・人事などの雇用の仕組みや、教育、人材育成、さらには社会保障など、あらゆる経済社会システムを再構築していくことが重要である。

「人」を大切にしていくことは、安心して子どもを産み育てられる環境の実現にもつながる。それは、「選択する未来」委員会のミッションである人口維持にもつながり、社会規模の維持がさらなるイノベーションの活性化につながることで、持続的な成長・発展にも寄与していく。

人の活躍ワーキング・グループでは、以上のような観点から、未来のあるべき経済社会システムを構築していくために必要な方策について、外部有識者の知見も得つつ、9回にわたり議論を行った。

以下は、その成果を「人材育成」、「働き方とその環境」、「豊かな生活とその基盤」の3つの視点で整理したものである。

## 1. 人材育成

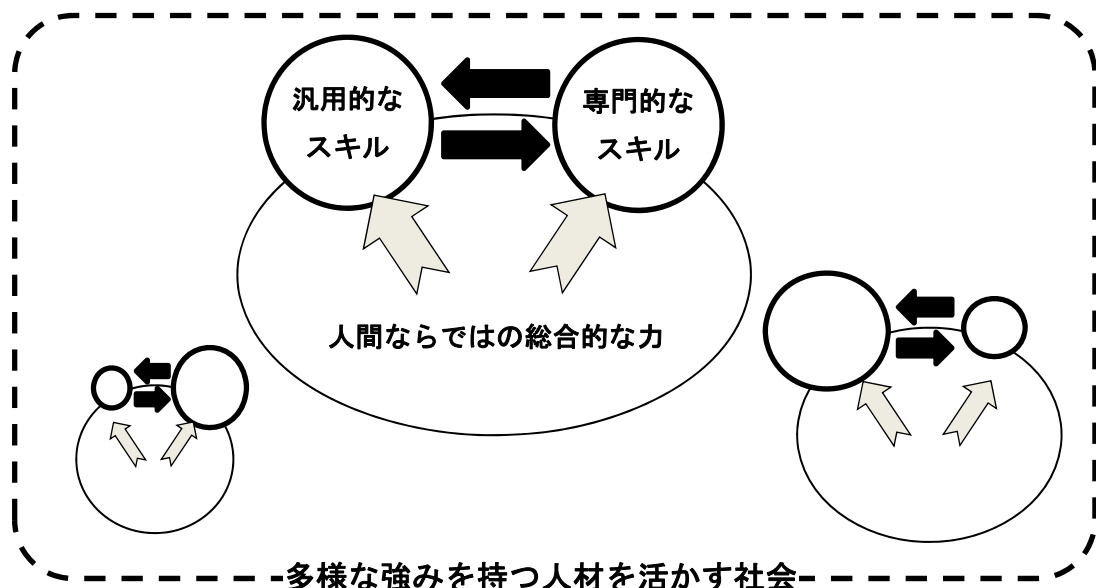
我が国の人材育成は、学校教育においては、公財政教育支出のGDP比が諸外国に比して少ない中、国際的にも高い学力水準を維持するなど効率的であり、また、企業においては、OJTやジョブローテーションなどが積極的に行われてきた。一方で、近年、子どもの体力低下や企業の人材投資意欲の減退が見られるなど、綻びも見えている。加えて、グローバル化やコンピュータ化、技術革新、産業構造の変化は今後さらに加速し、これまで人間が行っていた仕事がロボットに代替されていくことも予想される。

そのような中、ロボットには真似できない、人間らしい多様な能力を養成していくことで、個性を生かして活躍する場を見出していくとともに、イノベーションを起こし、付加価値を創出していくことが重要となる。人材の多様性を重視し、様々な才能の芽を伸ばしていく中で、企業だけでなく広く社会の中でリーダーとして活躍する人材や、個別の分野で突出した成果を生み出すような人材も育成される。

### 提言1：人が活躍するために必要な力の養成

- 人としての「心」を育み、人間ならではの総合的な力を養成
- 総合的な力を基盤としつつ、分野横断的に必要となる汎用的なスキルと、特定分野ごとに必要となる専門的なスキルを相互に関係付けながら養成

【人が活躍するために必要な3つの力・スキルの関係（イメージ）】



## ① 人間ならではの総合的な力の養成

激しい変化が予測される未来の社会で人の活躍を実現するためには、小さい頃から、一次情報に直接触れる野外活動や価値観の異なる多様な人々との交流など、琴線に触れる様々な体験を積むことを通じて、その人自身の力を引き出し、「心」の成長をはじめとして人間ならではの総合的な力を育てていくことが非常に重要である。

## ② 汎用的なスキルの養成

不確実な未来に柔軟に対応し、イノベーションを起こし、付加価値を創出するためには、人間ならではの総合的な力を基盤としつつ、リーダーシップやコミュニケーション力、問題を発見し解決する力など、分野横断的に必要とされ多面的な状況に対応しうる汎用的なスキルが重要である。

汎用的なスキルは、その人が持って生まれたものだけでなく、教育や職業実践の中で養成可能であるとされている。したがって、以下のとおり、各段階に応じた取組を進めていく必要がある。

まず、小学校段階では、教育カリキュラムの中で、基礎学力を培うとともに思考力や判断力などの養成も重視した取組が行われてきており、引き続き着実に実施していくことが重要である。

一方、中学・高校・大学教育においては、小学校段階に比べ、課題が多いとの指摘があった。今後は、デザイン・シンキング<sup>1</sup>の手法の採用や、リーダー教育の取り入れ、多様な価値観を受け入れる寛容性の育成などについて、その在り方を検討した上で、具体的な取組を始める必要がある。検討に当たっては、大学入試制度の在り方について、知識・技能を基本としつつ、その活用力、意欲・経験・多様性も含めて多面的に評価できるよう見直すべきである。

さらに、こういった能力については、職業実践を通じて実際に問題解決していく中で養成される面が大きいいため、試用的雇用の拡大など、職業実践の機会を増やす取組も重要となる。

## ③ 専門的なスキルの養成

イノベーションや付加価値の創出のためには、特定の分野ごとに必要となる専門的なスキルが不可欠である。

専門的なスキルは、各人の選択に応じ、必要な時に身に付けられることが望ましい。今後、グローバル化等の大きな変化の中で、求められる能力も短期間で変化していくことを念頭に置けば、ある教育段階において画一的に教授するのではなく、教育課程や就職後も含めた様々な時点から、各人の選択に応じ、

---

<sup>1</sup> デザイン・シンキングとは、製品を生み出すに当たりデザイナーの感覚と手法を活用し、課題の理解と解決を進めていくための手法のことをいう。

産業・企業特種的なものからグローバル競争に対応できるレベルのものまで、必要なスキルを獲得できる仕組みを構築することが重要になる。

そこで、まず、大学の機能強化が望まれる。グローバル競争にも対応したハイレベルな能力の養成の必要性が高まる中、大学が学術の中心として学術研究の成果を基盤とする教育活動を行う機関としての役割を深く自覚し、その充実を図ることが重要である。その上で、各大学の個性・特色を踏まえた選択に基づき、機能別に分化していくことを前提に、専門的なスキルの養成機能を強化していく必要がある。一方、人間のベースとなる教養教育を行う機関としての大学の役割も引き続き重要である点には留意が必要である。

また、専門的なスキルの養成を本来の目的とする専門学校においても、その機能をさらに充実させることで、多様なニーズに対応していく必要がある。

さらに、職場実践の機会の拡充も必要である。専門的なスキルの養成については、教育機関における知識・技能とそれを活用する能力などの育成が重要であるが、特に技能については実践がなければ身に付かないことから、職場での実践が非常に有効である。このため、ヨーロッパにおいて低い若年失業率を維持しているドイツなどの仕組みも参考にしつつ、インターンシップ<sup>2</sup>やデュアルシステム<sup>3</sup>など、教育機関における学習と並行して行う職場での一定期間以上の実践の機会を充実させていくことも検討し、具体的な施策につなげていくべきである。なお、職業実践については、人材育成が社会全体の利益につながるものであることを踏まえると、受入れ企業のリスクや負担を勘案し、企業にとっての何らかのインセンティブを付与することも検討に値するものと考えられる。

加えて、今後、求められるスキルの変化が一層早くなり、雇用の流動性も高まっていく中、ミドル期であっても、そのスキルの不断の更新が必要となるため、そのキャリア開発や学び直しを推進していくことが必要となる。

---

<sup>2</sup> インターンシップとは、在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うことをいう。

<sup>3</sup> デュアルシステムとは、職業学校で理論を学び企業で実践を学ぶ2元的制度のことをいう。

## 提言2：人材育成のための環境整備

### ○ 社会全体で人の育ちを支える

#### ① キャリア教育の戦略的推進

子どもたちが、働くことを自分のこととしてより身近に捉え、充実した人生を送ることができるようにすることが重要である。将来の就職などの進路選択に向けた意識を育てるキャリア教育の推進が、不確実な未来においても若者が社会的・職業的に自立していくために重要であり、小学校以降の各段階において、これを充実させていく必要がある。高校はもとより、小・中学校でも職場体験を行うことが、将来どのような方向に向かうのがよいか考える機会になり、有益である。

また、職業に就いているか否かを問わず誰もが利用できる社会的な学習・情報取得の場の利用を促進することが重要である。

キャリア教育の実施に当たっては、今後の産業構造の変化を見据え、介護・福祉分野をはじめとして人間ならではの労働がより求められる分野を意識した職場実習を多く用意するなど、戦略的かつ重点的に推進していくことも検討すべきである。

#### ② 創造性豊かな教員の育成

先に述べた中学・高校・大学教育におけるデザイン・シンキングの手法の採用やリーダー教育の取り入れなどの取組のためには、それを担う教員の育成が不可欠である。人材育成において教育に求められるものが大きくなる中、グローバル化にも対応しうる創造性豊かな教員を育成し、適切に採用・活用していくための方策について検討を行い、教える人材を長期的な視点で育成・確保していくことが極めて重要となる。新たに必要となる能力を獲得するための再トレーニングの実施や教員の養成課程の見直し、質の高い外国人材の活用等、具体的な取組が求められる。

#### ③ 多様な人材を活かす社会的土壌の形成

多様な人材が活躍するためには、以上のような育成の取組に加え、多様性に富んだ人材を積極的に受け入れ、活躍のチャンスを与え、その人自身の力を引き出し、活かす社会的土壌の形成も不可欠である。その際、世界を引っ張ることができる人材の才能の芽を摘まず、伸ばしていく社会にしていくことが重要である。

子どもの教育の状況を見ると、所得等の家庭環境が、子どもの学習成果や教育コースに影響を与えている傾向が見られる。このため、子どもの育ちを支え

る地域社会の構築や就学への高い意欲を有するものの生活に困窮している者に対する給付型の奨学金の導入など、家庭の経済状況等に関わらず子どもの育ちや教育の機会を確保することにより、貧困の連鎖を断ち切り、社会で活躍するチャンスを確保することが重要である。

また、大学等におけるe-ラーニングをはじめ、ITなども活用しつつ、いつでもどこでも誰でも学べる環境が求められる。

企業だけでなく広く社会において、労働者が教育や職業実践の中で身につけた専門的職業スキルやリーダーとしての資質、海外留学経験などのリスクを伴うチャレンジ、イノベーションを生み出す個性的な能力など、多様な能力を積極的に評価することが求められる。その上で、継続的にイノベーションが創出されるよう、大学や企業が連携して創造性に満ちた多様な人材を育成することが求められる。



## 2. 働き方とその環境

人口減少が進む中、若者、女性、高齢者などすべての人が、その多様な能力を最大限発揮し活躍することで生産性を高め、イノベーションを生み出していくとともに、生活との調和を取りながら働くことで、自己実現をしつつ、安心して子どもを産み育てることができる社会を目指していく。

### 提言3：すべての人が活躍できる社会の仕組みづくり

- 「ポスト型の人事管理」や「同一労働・同一賃金」の考え方の取り入れにより、低賃金の働き方を解消し、正規雇用と非正規雇用の二極化から脱却
- 人の活躍のため、長時間労働を抑制し、ワーク・ライフ・バランスを実現

#### ① すべての人が活躍できる雇用システムの構築

若者、女性、高齢者などすべての人が、その能力を最大限発揮し、活躍するためには、誰もがその能力を活かせる仕事に就き、高いモチベーションをもって働けるようになることが不可欠である。

一方、現状では、非正規雇用になると、賃金が低く、また、十分に活躍できない働き方から抜け出すことができない。このような正規雇用と非正規雇用が二極化する状況を脱し、労働に対し適正な対価が支払われる雇用システムを構築することが必要である。

そのために、「ポスト型の人事管理」や「同一労働・同一賃金」の考え方を我が国において培われてきた雇用システム<sup>4</sup>の良さを生かしながら取り入れて、ベストミックスといえる雇用システムを考えていくことが重要である。

まず、日本の雇用慣行の中では曖昧になっていることの多い「職務」を明確化し、企業内外からその職務遂行に適した人材を登用する「ポスト型の人事管理」を拡大していく。その上で、明確化された職務に対し、正規・非正規といった雇用形態に関わらず、「同一労働・同一賃金」の考え方に基づいて、適切な対価を払っていくこととする。適切な対価とは、少なくとも夫婦で働けば子どもを産み育てられる程度の水準とすることが適当である。<sup>5</sup>

<sup>4</sup> 職務が無限定で広範な人事権に服する一方、長期雇用による雇用の安定性を特徴とする雇用システム。新卒一括採用により、若年失業率が低く抑えられていることも特徴。

<sup>5</sup> 日本創成会議の提言では、「30代後半で500万円（夫婦）以上の年収が「安定的」に確保されていることが目標」とされている。

これにより、労働者の賃金を安易にコストカットの対象と捉えるのではなく、正規雇用と非正規雇用の二極化から脱却していくことを目指す。

低賃金の働き方が解消され、労働が適切に評価される仕組みとなることで、労働者のモチベーションが上がり、生産性の向上につながることを期待される。また、誰もが意欲を持って仕事に取り組むことで、イノベーションが生まれる土壌も醸成される。

そして、夫婦で働けば、子どもを産み育てることができる所得水準の確保と家族に対する支援や保育所など子育てを支える基盤の充実が相まって、「選択する未来」委員会のミッションである人口問題の解決にもつながっていく。

さらに、正規雇用と非正規雇用の二極化からの脱却を目指し、明確化された職務に応じた賃金が支払われる仕組みを採り入れる場合には、賃金カーブはフラット化していくとともに、退職金制度の在り方についても見直しが求められていく。それにより、企業間移動による不利益が減り、主体的に自分の能力を生かせる職務を企業外も含め求めることへの障害が小さくなることで、雇用の流動性が高まることとなる。その際、安心して労働移動できるための支援も重要となる。

雇用の流動性が高まれば、多様なキャリアパスの形成が可能となり、自分に合った働き方が可能となることで、女性や高齢者などの更なる活躍が促進され、新たなイノベーションの源泉となっていく。

同時に、主体的な労働移動が進むことで、労働市場全体で見ても、未来の産業構造の変化に応じた対応が容易となる。

このような雇用システムを構築していく過程においては、高い生産性を生み出せない産業や企業が淘汰されることがありうるが、これについては、我が国の持続的な成長を期してあらたな雇用システムを「選択」することの結果として、「覚悟」を持って、社会全体でしっかり受け止めていく必要がある。

## ② ワーク・ライフ・バランスの実現

人の活躍の前提として、仕事と生活の調和、すなわちワーク・ライフ・バランスの実現は不可欠である。

健康確保のため、長時間労働は抑制すべきである。望ましい未来を目指すためには、長時間労働等に起因する過労死や、いわゆるブラック企業などの足下の問題を直視し、是正していかなければならない。

特に正社員については、個々の職務が明確化されていないことで長時間労働に陥る傾向があることが指摘されており、職務を明確化した人事管理が拡大すれば、無限定な働き方を背景として長時間の残業が求められる働き方が減少し、男女とも育児や親の介護と仕事の両立とともに、生産性の向上が期待される。

また、休暇の取得促進や、家庭生活における男女の共同参画の視点を踏まえ

た休日の過ごし方について考えていくことも重要である。

組織のトップが率先して育休を取得するなど、組織風土を改善していく取組に対する支援や、ワーク・ライフ・バランスの優れた企業を積極的に評価し、オープンにしていく取組が重要である。また、女性、高齢者の活躍促進の観点も含め、テレワークの普及などのICTを活用した仕事の効率化や、無期雇用を前提とした短時間勤務など個人の状況に応じた働き方の普及促進などを進めていくことも重要である。

併せて、長時間労働が常態化している中央官庁の国家公務員のワーク・ライフ・バランスの改善目標とその道筋を明確化し、民間部門へのメッセージとすることなども考えられる。

#### 提言4：若者、女性、高齢者の活躍

##### ○ それぞれの特性を踏まえた活躍の場の提供

人口減少が進む中、若者、女性、高齢者、障害者、外国人などすべての人が、その多様な能力を最大限発揮し活躍できるよう、取組を推進していくことが重要である。以下、特に若者、女性、高齢者について、その活躍推進のために必要な取組について提言する。

##### ① 若者の活躍

職業生活の入口にある若者については、その活躍の可能性を広げていく観点から、就労に向けた多様な機会が用意されることが望ましい。

中小企業においては、募集しても人が集まらない現状を踏まえると、中小企業とのマッチングを強化していく必要がある。

また、複層的な切れ目ないチャレンジの機会を確保する観点から、特に、無業者や非正規雇用労働者に対しては、個人の所属などに関わらず多様な職業訓練を受けられることができる機会の確保により、技術・スキルの修得・更新を容易にすることや、身に付けた能力が適切に評価され、職業につながるよう橋渡しの支援を行うこと、本格的な就労への足掛かりとなるような地域における仕事の場を確保すること等が重要である。

さらには、そうしたチャレンジを支援する施策を若者にしっかりと周知することが必要である。こうした施策を進めるに当たっては、単に就職のみを目標とするのではなく、人が職に定着し、継続的に力を発揮することを目標とすべきである。その際、若者の就職・定着に着目した包括的・継続的な調査を実施、検証し、エビデンスに基づいた政策を行っていくべきである。

## ② 女性の活躍

人口が減少する中、女性は、その労働参加のみならず、イノベーションの担い手としても重要である。特に、消費者に身近な製品に係るプロダクトイノベーション<sup>6</sup>においては、女性の視点や発想が不可欠である。

従来の性別役割分業の意識・風土は変化しつつあるものの、根強く残っており、これが正規雇用・非正規雇用の二極化と相まって、男性は家庭を顧みず長時間労働をする傾向となる一方、女性には家事・育児の負担が集中し、正社員としてのキャリア形成が困難になるなど、その力を十分に引き出すことができない状況にあると考えられる。女性が働きやすく、活躍できない社会や職場環境は、イノベーションを妨げる大きな要因となる。

女性の活躍を促進するためには、「人」の多様性を活かし、その活躍によりイノベーションを生み出していくという基本コンセプトを踏まえ、まずは職場をはじめとする社会の意識を変えていく必要がある。

さらに、「ポスト型の人事管理」が拡大し、雇用の流動性が高まれば、多様なキャリアパスの形成が可能となり、自分に合った働き方が可能となることで、女性の更なる活躍が促進されていくものと考えられる。

また、女性の管理職割合がその潜在能力に比して低く、アンバランスになっている現状を踏まえれば、企業においてそれぞれの実情を踏まえつつ、女性の管理職について意欲的な目標とそれに向けての行動計画を策定し取り組んでいくよう、社会全体で実効的な取組を進めることも求められる。<sup>7</sup>

## ③ 高齢者の活躍

高齢化が進む一方で、意欲・体力のある高齢者が増えていることから、年齢に関係なく、個々の状況・希望に応じてその人らしく多様な社会参加・働き方を促進することが重要である。

それは、不足する労働力人口を補完し成長力を高める対策になるとともに、高齢者にとっては収入の確保、社会貢献や生きがい、さらに知識や技能、経験の活用など、その活力を引き出すことにつながる。

なお、継続雇用制度については、一定の年齢になると健康面等で個人差が大きくなることから、一律の措置ではなく、個々の状況・希望などの多様性に対応できる仕組みとすることが重要である。

高齢者の活躍の場を広げるためには、高齢者による高齢者サービスの提供、知識や技能を活かせる場の創出、起業支援など、高齢者が働ける場の開拓を図ることが必要である。また、収入よりも地域貢献や生きがいを求める高齢者の

<sup>6</sup> プロダクトイノベーションとは、既存の製品の延長線上にはない、革新的、画期的な製品を生み出すことをいう。

<sup>7</sup> 女性の活躍の促進に向け、一定規模以上の企業に行動計画の策定等を義務付ける「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律案」が、本年10月に国会に提出されている。

意欲も活かし、大都市や大企業で培った経験の地方や中小企業等での活用や、ボランティア的な就労機会の創出も図るべきである。

加えて、そうした場と就労意欲のある高齢者のマッチングが重要となる。

さらに、ICTを活用したテレワークなど多様な働き方を推進することなどにより、身体的負担を軽減しつつ、知識や技能を活かして働くことが可能となり、高齢者と企業の双方にとって、メリットになると考えられる。

### 3. 豊かな生活とその基盤

働くことを通じて活躍することだけでなく、健康で社会的関係の面でも充足した心身ともに豊かな生活を実現することも、人の活躍の一つの姿である。また、大きな社会変化が予想される中、ICTの活用も図りつつ形成される支え合いのコミュニティは、豊かな日本社会の縮図となる。

#### 提言5：心身ともに豊かな生活の実現

##### ○ ICTなどを積極的に活用し、心身ともに豊かな生活を実現

#### ① 健康寿命の延伸、人生の最終章を安心して暮らせる仕組みの構築等

高齢者が、年齢に関係なく、個々の状況・希望に応じてその人らしく多様な社会参加・働き方を実現していくためには、生活習慣の改善などの健康維持、疾病予防の取組を推進することで、健康寿命を延伸していくことが不可欠である。健診受診や予防・健康づくり活動等の取組に対してインセンティブを付与することも考えられる。

また、高齢者の多様な活躍を支えるためには、高齢期の多様性を踏まえた社会政策を推進していくことも必要であり、例えば、60歳代後半を対象とした積立型の補完的な年金の検討を行うことなども考えられる。

さらに、超高齢社会の中で、人生の最終章を安心して暮らせる仕組みを構築することが不可欠である。

超高齢社会において高齢者を支えていくためには、ICTを有効に活用していくことが鍵となる。具体的には、新たに導入されるマイナンバーも活用して、官・民間問わず国民の医療、健康に関する情報を一元的に集めて分析し、ICTを活用して在宅医療や介護に関する情報と様々な生活情報をうまく組み合わせる新しい包括的なサービス提供につなげていく仕組み等を構築することが重要である。そして、それらを各地域に合った形で展開していくことで、「生活そのもの」を支えていくことが期待される。

#### ② 豊かな生活の基盤の整備

「人の活躍」の前提として、経済面に加え、社会的関係の面でも充足した、豊かな生活の基盤が、人口構成の変化や社会の変化に対応した形で整備されていくことが必要である。

高齢期の生活基盤は、若年期から中年・高齢期までの雇用生活に依存することから、多様なキャリアパスを実現することで、一度の失敗で将来に渡る生活

基盤が失われないようにしていくことが重要である。また、高齢期の活躍のためには、周囲に頼られるという関係を在職中から築いていくことが重要である。

また、地縁血縁が少なくなっていく社会の中では、新しいコミュニティのあり方が求められており、支えあいのコミュニティをいかに再構築していくか、という問題について考えていく必要がある。

## 人の活躍ワーキング・グループ メンバー名簿

主査	吉川 洋	東京大学大学院経済学研究科教授
	岡田 武史	サッカー解説者
	小塩 隆士	一橋大学経済研究所教授
	工藤 啓	NPO 法人育て上げネット理事長
	小林 りん	学校法人インターナショナルスクール・オブ・アジア 軽井沢代表理事
	近藤 絢子	横浜国立大学国際社会科学研究院准教授
	白波瀬 佐和子	東京大学大学院人文社会系研究科教授
	菅田 史朗	ウシオ電機株式会社取締役相談役
	堀 義人	グロービス経営大学院学長 グロービス・キャピタル・パートナーズ代表パートナー
	武藤 真祐	医療法人社団鉄祐会 理事長

(10名)

(五十音順、敬称略、役職は平成26年11月現在)



## 人の活躍ワーキング・グループ 開催実績

### 第1回 平成26年3月14日

- (1) ワーキング・グループの運営等について
- (2) ワーキング・グループの検討項目についての意見交換
- (3) 当面の進め方について

### 第2回 平成26年4月15日

- (1) 働き方の課題について
- (2) 委員からの報告
  - ・「女性の就業率、家族支援策と出生率」  
一橋大学経済研究所教授 小塩隆士 委員
  - ・「生産年齢人口の減少にどう対処するか？」  
ウシオ電機株式会社代表取締役社長（当時） 菅田史朗 委員

### 第3回 平成26年4月25日

- (1) 人材育成の課題について
- (2) 委員からの報告
  - NPO 法人育て上げネット理事長 工藤啓 委員
  - 学校法人インターナショナルスクール・オブ・アジア軽井沢代表理事 小林りん 委員
  - グロービス経営大学院学長 堀義人 委員

### 第4回 平成26年5月27日

- (1) 高齢社会に対応した社会システムの構築について
- (2) 委員からの報告
  - ・「60歳代の就業促進政策について」  
横浜国立大学国際社会科学研究院准教授 近藤絢子 委員
  - ・「年齢社会からの脱却 多様な高齢者の承認」  
東京大学大学院人文社会系研究科教授 白波瀬佐和子 委員
  - ・「高齢社会に対応した社会システムの構築」  
医療法人社団鉄祐会 理事長 武藤真祐 委員

第5回 平成26年7月23日

- (1) 人の活躍ワーキング・グループの今後の進め方について
- (2) これからの時代に求められる人材像について
- (3) 子ども期における人材育成について
  - ・「これからの時代に求められる人材像、子ども期における人材育成の在り方」  
慶應義塾大学大学院商学研究科教授 鶴光太郎 氏
  - ・「子ども期における人材育成について」  
上智大学総合人間科学部教育学科教授 奈須正裕 氏

第6回 平成26年9月3日

- (1) 成熟社会における雇用戦略について
  - ・「「高付加価値」戦略と雇用・労働政策」  
東京大学社会科学研究所教授 水町勇一郎 氏
  - ・「「皆がグローバル化」「誰もが能力アップ」という考え方が、日本の問題ではないか？」  
株式会社ニッチモ代表取締役 海老原嗣生 氏

第7回 平成26年9月19日

- (1) 人の活躍のための職業能力の育成について
  - ・「人材育成・キャリア形成の課題」  
リクルートワークス研究所所長 大久保幸夫 氏
- (2) 第4回以降の議論を踏まえた意見交換

第8回 平成26年10月1日 第10回「選択する未来」委員会との合同会議

- (1) ワーキング・グループからの報告

第9回 平成26年10月21日

- (1) 人の活躍ワーキング・グループのとりまとめ（案）について