

コロナ後の日本社会の課題

— 選択する未来2.0を踏まえて —

日本総合研究所理事長 翁 百合



— 目 次 —

はじめに

1. 「選択する未来1.0」のジャンプスタートは実現したか？
2. 新型コロナウイルス感染症による危機を社会変革の契機に

3. 中間報告の全体像

4. 人々が多様な選択肢の中で活躍できる社会
5. デジタル化をフル活用、人材投資で生産性向上
6. 多核連携・分散型の豊かな地域社会へ
7. コロナ後に目指すべき日本社会

はじめに

「コロナ後の日本社会の課題—選択する2.0を踏まえて—」と題して、報告をさせていただく。この「選択する未来2.0」とは、西村内閣府特命担当大臣（経済財政政策）のもとに設置された懇談会の名称であり、この懇談会は、信託経済研究会のメンバーである柳川範之先生など経済学・法学の研究者や、AIの研究が専門の東京大学松尾豊先生、株式会社ディー・エヌ・エー代表取締役会長南場智子氏、マネックスグループ株式会社代表執行役社長 CEO である松本大氏等の経営者やジャーナリスト、計12名の40～50代を中心とする女性比率4割のメンバーで構成される懇談会である。本日は7月に出された中間報告の内容を中心にお話させていただく。

1. 「選択する未来1.0」のジャンプスタートは実現したか？

資料2頁をご覧ください。「選択する未来」(2015)と記載しているが、この会議自体は、日本商工会議所の三村会頭が座長をしており、2015年に報告書を公表している。この「選択する未来」(2015)を検証するために設置されたのが、「選択する未来2.0」である。

この「選択する未来」(2015)で提言されたことは、主に三つある。資料2頁「2.」にも記載しているが、まず一つ目は、少子化の流れを変えることが非常に重要であるということである。未来のために一番重要なことの一つとして掲げられている。二つ目は、経済の最重要課題として、生産性を上げていくと

ということである。三つ目は、東京一極集中をなんとかしても防いで、各地域を創生していくことが非常に重要であるということである。特にこれらの三つを掲げ、2020年までにジャンプスタートすべきだという提言を行っていた。

今回、「選択する未来」(2015)の提言から5年が経過し、ちょうど2020年代の初頭となったため、提言を踏まえて行った様々な取組みの結果が実際にどうなっているのかを検証してほしいという要請が、三村前座長からあり、「選択する未来2.0」が2020年の年初に設置されることが決まり、3月から議論をスタートした。

まず、「選択する未来2.0」の一番の目的はこの（「選択する未来」(2015)の提言の）検証であるため、これを行ったが、結論としては資料2頁の「1.」に記載のとおり、ジャンプスタートは実現できなかったと結論づけている。

資料3頁「(図表1)『選択する未来1.0』のジャンプスタートは実現したか?」にあるデータをご覧いただきたい。まず、左側の「出生数及び合計特殊出生率の推移」をご覧いただくと、近年の出生数は100万人を大きく下回るような段階になってきており、2019年は86.5万人となっている。また、合計特殊出生率も1.36%まで下がってしまうというような、非常に深刻な状況になってきている。この問題については、新型コロナウイルス感染拡大の状況を踏まえると、今年(2020年)から来年(2021年)にかけ、さらに深刻化することも予想されている。

経済の面では、やはり一番重要なのは生産性向上であるということが、「選択する未来」(2015)は提言されていた。真ん中の「潜在

成長率の推移」をご覧いただきたい。潜在成長率を黒い折れ線で示している。こちらは横ばいの状況で1%を下回るような推計値となっている。そして、これを分解してみると、黄色い棒グラフで全要素生産性を示している。この全要素生産性は2002~2012年の平均は0.9%であるが、その後2013~2019年にかけての平均は0.6%となり、近年数値が落ちているような状況が見てとれる。

それから、「まち・ひと・しごと」という取組みが行われてきており、安倍政権でもかなり地方活性化、地方創生に力を入れてきたが、右側の「全国に占める東京圏人口の割合」をご覧いただくと分かるように、残念ながら東京圏への人口の流入は一方向で増え続けてきているということが検証時点での結論であった。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、少し違う動きが出てきていることについては後ほど説明するが、「選択する未来」(2015)の提言を受けて、ジャンプスタートを5年間で実現すべきということで、政府として様々な取組みを行ってきたけれども、残念ながらこれが上手くいっていないということを「選択する未来2.0」において結論づけたわけである。

ただ、この「選択する未来」(2015)が掲げていた三つの目標の重要性は、一層重要になってきている。資料2頁の「2.」に記載のとおり、少子化の流れを変える重要性を一層強く認識して、社会、企業、そして政府全体として取り組む必要があるということ、付加価値生産性の向上が経済の最重要課題であるということ、特にこの間、デジタル化の遅れが非常に目立ってきているため、その遅れを取り戻す必要があるということ、そして、各地域が稼げる豊かな地域に転換していく必要

があるということについては一層重要になってきていることを「選択する未来2.0」から提言している。

この提言は、2020年7月1日に中間報告という形で公表しており、この提言の多くの部分が、経済財政諮問会議で報告の上、経済財政運営と構造改革に関する基本方針にも反映されている。「選択する未来2.0」自体は現在も継続をしており、最終報告を2021年に公表する予定となっている。

2. 新型コロナウイルス感染症による危機を社会変革の契機に

2020年の年初に「選択する未来2.0」の設置が決まり、2020年3月に会議がスタートし、最初はリアルで行っていたが、実はその後、新型コロナウイルス感染拡大により、4回目からはずっとオンライン会議で10回ほど行い、2020年7月1日に中間報告を公表した。その間、この新型コロナウイルス感染拡大の問題が危機であるが機会にもなるとの認識がメンバーの中で深まり、中間報告においては、資料4頁の「3.」に記載のとおり、新型コロナウイルス感染拡大を社会変革の契機と捉えて、日本社会を10年分前進させる改革を一気に進めるべきではないか、今こそが選択のときで、動かなかった社会を今こそ変えていく必要がある、そして、もう次の機会はないという提言を行っている。

このような結論の提言を公表するに至った理由は、もともと「選択する未来2.0」のメンバー間でも議論していたのだが、やはり人々の価値観が非常に大きく変化しているということを感じたからである。この人々の価値観の変化について5月末と6月初めに1万

人を対象としたアンケート調査を内閣府で実施し、人々の価値観の変化を確認した。そして、様々なデータを確認しながら、この次の数年間で特に四つの点が必要であると提言した。①教育、企業・社会の仕組みや慣行を抜本的に変革していくこと、②とにかくデジタル化の遅れを取り戻し推進していくこと、③企業は厳しい状況になっているが、人材育成や人材投資、デジタル投資をはじめ、無形資産への投資をしっかりと拡大していくこと、④格差が広がる可能性が非常に懸念されていたため、インクルーシブな支援が必要だということ、特にこの数年間はこれらの四つの点が大事であるということ提言した。とにかく現在まで日本は変わらなかったが、まず変革を進めることを決定し、その過程で生じる様々な課題に適切に対処する姿勢で臨むことが大事ではないかということ提言したわけである。

後ほど資料4頁の「4.」に記載している多様性の問題に戻るが、まずはアンケート調査の結果についてご紹介したい。資料5頁をご覧いただきたい。

先ほど1万人を対象とした調査と申しあげたが、アンケート調査の実施時期はちょうど緊急事態宣言が明けて少ししてからである。2020年の5月末から6月初めの間で、家族や仕事の重要性についての意識は変わったかということ聞いたところ、左上の図表「家族・仕事の重要性に関する意識の変化」に記載のとおり、家族の重要性をより意識するようになった人たちが約半分を占めた。また、右上の図表「生活満足度」に記載のとおり、生活の満足度はさすがにこの時期は数値が落ちていたが、左下の図表「新しいことへの挑戦や取組」に記載のとおり、この時に自分の仕事

を続けながら新しいことに挑戦して、意識の変化があった人たちもいた。それから、これはメディア等でもよく紹介されたが、右下の図表「20歳代の地方移住の希望の変化」に記載のとおり、20代の方々に東京23区に住んでいる方の35.4%の方々については、地方移住への関心が高まっているという返答であった。

資料6頁をご覧ください。左上の図表「テレワーク実施状況」に記載のとおり、この間テレワークをされていた方々は、アンケート調査を取った中では約34%であり、正規雇用の方を中心にテレワークが一斉に始まったというような状況であった。また、右の図表「通勤時間の変化」に記載のとおり、通勤時間が減少した方々が56%ほどであったが、その中の約7割の方々は、これからもこの通勤時間の減少を続けたいという返答であり、リモートワークを上手く組み合わせて、通勤という当たり前のようになってきたことを変えていきたいという方々が多いということも確認できた。

資料7頁をご覧ください。人々のワークライフバランスについても確認をした。左上の図表「家族と過ごす時間の変化」に記載のとおり、子育て世帯については、約7割の方々が家族との時間が増えた。そして、その中の8割の方々が今後もそれを保ちたいと回答していることが分かった。また、左下の図表「家事・育児の役割分担の工夫」に記載のとおり、家事・育児の役割分担については、34.1%の方が工夫するようになったという返答であり、そのうち95.3%の方々がこの工夫をこれからも継続していきたいというお気持ちだということが分かった。男性でも家事・育児を行うことが、一緒に過ごすことによっ

て当たり前になってくるというような意識変化が生まれていることが分かった。

それから、デジタルデバイドの問題がよく言われているが、右の図表「人との交流・ビデオ通話の利用希望」に記載のとおり、60歳以上の高齢者の方々にビデオ通話の利用を希望するかお伺いした。その結果、中々スマホやタブレットの使い方が分からず、ビデオ通話も利用したことはないが、人とのつながりということを考えて、約6割の方々が今後はビデオ通話を利用したいという意欲を持っていることも確認できた。

このように人々の意識は大きく変わっており、資料4頁の「3.」に記載した四つの今後特に集中的にやるべきこととして申し上げたことの背景として、次の8頁のデータを参考としている。

資料8頁をご覧ください。左上の「図4 2020年4月の雇用状況（季節調整値）」の数値はまだ2020年4月の雇用状況を示しているため、この後、またさらに雇用状況は悪化しているが、この最初の段階で既に女性と高齢者の雇用に大きな影響が出てきていることが分かっていた。非労働力化している方々は、やはり非正規雇用の方が多く、このような人たちがまず大きな打撃を受け始めていることがこの時点で確認できていた。

それから、行政手続きのオンライン化が進んでおらず、給付金が中々支給されないという問題があったが、右上の「図10 行政手続きのオンライン利用率」に記載のとおり、日本の行政手続きのオンライン利用率はOECD諸国の中では30位の7.3%であり、日本の行政手続きのオンライン利用率は非常に低いことが分かる。一方、例えばアイスランドのオンライン利用率を見ていただくと約8

割となっているが、日本はOECD諸国の中で30位ということで、この日本の行政手続きのオンライン利用率の低さが非常に際立っている。このオンライン利用率の低さを何とかしなければならないということで、現在、政府が動き始めているということであると思う。

テレワーク化もずいぶん進み、先ほどの資料6頁の左上の図表「テレワーク実施状況」によれば、テレワークを経験された方の割合は、2020年の5月末から6月初めにおいては約3割ということであった。その後もテレワーク化は進んでいるが、資料8頁の左下の「図11 テレワーク導入の課題」に記載のとおり、社内の打合せや仕事の仕方の改善、ペーパーレス化、電子化、社内システムへのアクセスの改善、押印文化の見直し等の、仕事の仕方の変化に伴い、企業や政府として取り組むべき課題も明らかになってきた。

それから、資料4頁の「3.」において無形資産への投資拡大が必要であるという旨の説明を行ったとおり、日本は今までは形のある有形の設備投資が中心に行われていたが、DX（デジタルトランスフォーメーション）の時代になり、ますます無形資産投資、人材への投資が大事になってきている。しかし、資料8頁の右下の「図17 無形資産投資対GDP比の国際比較」に記載のとおり、GDP比で見ると、日本は先進国の中では無形資産への投資の比率が低いことが分かる。

これらの結果を受けて、資料4頁の「3.」において記載した四つのことのうち、特に教育については、今までのように一つの正解を出すという教育だけではなく、これから様々な変化があるため、デジタル人材だけでなく、様々な変化への対応力のあるような人材を育成するべく、初等教育から考えて見直してい

く必要もあるということを提言した。また、企業・社会の仕組みや慣行を変革して、男女ともに働きやすくしていくこと、デジタル化に早急に手を付けていくことが大事であるということ、格差拡大の問題等について迅速に取り組むことが大事であるということを提言した。そして、これらの課題に対応した取組みをまずスタートとして数年間で行うべきだということを提言した。

そのうえで、これからお話するが、人々の働き方や暮らし、経済活性化、地域活性化といったそれぞれの課題について、様々な具体的な政策手法、すなわちHOWについて提言を行った。提言の中に底流している考え方は、資料4頁の「4.」において記載したとおり、多様性にこそ価値があるという考え方である。人材の多様性があることがイノベーションを生み、変化への対応力を高めるという考え方が底流にある。そのため、提言は、多様な働き方、生き方を尊重し、硬直的な制度や慣行を今こそ変えていく必要があるといった内容となっている。

3. 中間報告の全体像

資料10頁をご覧ください。「選択する未来2.0」の中間報告の全体像を図示したものである。これまでお話した内容は、資料10頁の上段にあるアンケート調査の結果と、左上に記載した四つの集中的な取組みについてである。資料10頁の中段に記載しているように、加速度的・社会横断的に取り組むべきこととして、規制改革を行うことや、セーフティネットの整備、共助・公助の仕組みの整備、そしてSDGsを考えたグローバルな課題へのリーダーシップを発揮する等のグローバルな

取組みが非常に重要になる。同時に、働き方や暮らし、経済、それから地域活性化というそれぞれの3つの側面からの具体的 HOW の提言を行っている。

資料10頁の下段に記載のとおり、働き方の側面からは、①若者に安心と自信を、②男女がともにワークライフバランスを実現できる社会を、それから、③非活性化しているミドル層の潜在能力を発揮すべきであることを提言している。経済の側面からは、①とにかく人材を育成していくことが大事だということ、②中小企業の生産性を上げていき、中小企業の成長を支援していくこと、③大企業についても脱年功序列を図り、SDGs 経営を行い、多様性を確保していくことを提言している。地域活性化の側面からは、①多核連携のスマートシティを全国展開していき、②地方からイノベーションを創出すること、③地方の人材を育成していくことが大事であるということを提言している。

資料9頁「5.」をご覧ください。ただ今申し上げた内容として特に強調したいことは、働き方の側面からは、とにかく若者に自信と安心を持ってもらうことが大事ではないかということ、男女ともにワークライフバランスを両立できる社会に変革していくことが、少子化のためにも非常に重要ではないかということである。経済の側面からは、やはり人材教育、人材育成をしっかりと行うことが非常に重要であるということ、デジタル化を進めて、付加価値生産性を上げていくことが大事であるということである。そして、地域活性化の側面からは、魅力的な地域を創出し、イノベーションを起こしていくことである。そういったことを提言している。今回の報告の後半では、少しずつデータを示しながら、

これらの内容を少しご紹介したいと思う。

そして、日本商工会議所の三村会頭が座長のときに提起された三つの提言、すなわち①希望出生率の実現・上昇、②付加価値生産性、暮らしの豊かさを向上させていくこと、③地域への転換、地方を活性化していくこと、という三つの目標は相互に関連している。したがって、今回の「選択する未来2.0」の中間報告の提言を踏まえた取組みを一体的に推進していくことが大事である。たとえば、今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴い、リモートワークが広がったが、地方で、豊かに子育てをしながらリモートワークを行い、生産性に見合った収入を得ることができれば少子化対策にもつながり得るのではないか、というような議論をしている。

安倍政権のときにも「選択する未来」(2015)を指針として様々な政策を行ってきたが、EBPM (Evidence-Based Policy Making) の考え方に基づいてデータを検証しながら、エビデンスベースで政策を修正していかないと、いつまでたっても、効果が上がらないということとなる。それでは困るということで、このEBPMの重要性を指摘している。

それでは、働き方、経済、それから地域活性化というそれぞれの3つの側面の順番で、データを示しながら報告していきたい。

4. 人々が多様な選択肢の中で活躍できる社会

資料11頁をご覧ください。まず、働き方の側面についてである。人々が多様な選択肢の中で活躍できる社会ということについては、ただ今申し上げたように、若者の所得の向上や副業・起業の支援、教育の支援を提言

している。

資料12頁ではいくつかデータをお示しているが、まず、左上の「図19 勤続年数別賃金水準（男性）」をご覧いただきたい。勤続年数が高いほど報酬が上がっていくという仕組みが日本はずっと続いており、現在もこの状況は変わっていないことが確認できる。

また、右上の「図20 男性の雇用形態別年収（2018）」をご覧いただくと、現在は正規雇用の方々については年功序列の体系の年収であるが、非正規雇用の方々の年収は、300万円の壁と言われている壁があり、いくら非正規雇用で働いても300万円以上の年収になることは一生難しいというような状況となっている。若いときに不本意に年収が300万円のままになってしまうと、結婚や子育てをするということにはなりにくい。そのため、このような非正規雇用の方々の所得を何とか増やし、生活の安定を図り、やはり安心して生活することができるようにしていかなければならないということが課題であるということが分かってきている。

それから、左下の「図21 労働生産性上昇率の要因分解」をご覧いただきたい。この図は一橋大学の深尾京司先生の分析を示したものであり、労働生産性上昇率の要因分解をしたものであるが、黄色の労働の質の上昇の要因が近年、非常に少なくなっている。労働生産性というのは労働の質にも関連するが、やはり人材投資が少なくなっており、労働の質が落ちているのではないかとというようなことも指摘いただいた。

右下の「図22 職業選択等の希望の変化」をご覧いただきたい。コロナ感染拡大でこのままでいいのか、転職しようか、副業しようか、というような意識も生まれていることも

分かった。私どもとしては300万円の年収の壁を打破するような人材の教育をしていくことで、若者が安定した仕事に就けるようにしていくということや、失敗してもまたやり直せるようなソーシャルブリッジ型のセーフティネットにしていくこと、若者でも起業がしたいというような方々、副業もしたいという方々のサポートをしていくことが重要であるという旨の提言をしている。

資料13頁をご覧いただきたい。女性と男性ともにワークライフバランスを実現すること、それから、育休を柔軟化し、かつ男性も育休をもっと取得できるようにしていくこと、女性の正規社員化についても提言している。また、育休だけでなく、保育園の待機児童の問題等も是非対処していただきたいということも提言している。

さらに、ミドル層については、大企業等では潜在能力が眠っていて活かし切れていない方々が多いものの、人生100年の時代になっているため、40代になるまでに自分のキャリアを棚卸しして、企業から自立した存在となり、副業、兼業をしやすいような企業にしていく必要があるのではないかと提言している。

資料14頁の左上の「図23 共働き等世帯数の推移」をご覧いただきたい。就業者は女性が増えてきているため、共働きが圧倒的に多くなっていることが分かる。それにもかかわらず、標準家族主義、すなわち、男性の正社員と女性の専業主婦というモデルを前提として、まだ社会保障制度など様々なことが設計されているため、こういったところを変えていかなければならないということを提言している。

右上の「図24 女性の就業率と正規雇用率

(M字カーブとL字カーブ)」をご覧いただきたい。正規雇用率のL字カーブということについては様々な場所で取り上げられている。この図を見ると、確かに30代の半ばでいったん退職して、また復職するという就職率のM字カーブ自体は、近年Mのいったん下がる部分はかなり上昇してきて、よい方向に向かっていることが分かるが、残念ながら女性の正規雇用率が一番高いのは20代である。この20代のところから一貫して正規雇用率が下がっていくような状況であり、正規社員でバリバリ働くか、それとも子どもをもう1人産むとしたら、やはり非正規雇用となるしかないのかということ、ここでかなり女性の選択肢が狭められているというような議論になった。

左下の「図25 男女別の週間労働時間分布(2017年)」をご覧いただきたい。同じようなことがここでも分かるが、スウェーデン等は男女一緒に育休を取得し、女性も非常に活躍している社会であり、男性と女性の週間労働時間分布は同じような分布になっている。一方、日本は労働時間分布に男性と女性の差があるだけでなく、女性は二つのピークがあるという形になっており、短時間の非正規雇用の人たち、そして長時間の正規雇用の人たちの二つに大きく分かれる。実はドイツやイタリアも少子化が進んでいるが、ドイツとイタリアも同じようにこのような二つの山があるということで、女性がすごくバリバリ働くか、それとも子供を育てながら少し非正規雇用のような短時間労働で働くしかないかという選択を迫られていることが分かる。

こういったことで、短時間勤務でも正規労働者として雇用することを進めていく必要があるということや、リモートワークを上手く組み合わせていく必要性についても提言をし

ている。

5. デジタル化をフル活用、人材投資で生産性向上

資料15頁をご覧いただきたい。経済の側面からは、特に人材の育成が大事であり、初等教育から大学教育までの全ての人材の教育について、しっかりと課題解決力や創造力のある人材を育成していくことが大事だということ、それから、中小企業の生産性をとにかく上げていくことが非常に大事であるということを指摘している。

資料16頁の左上の「図27 教育の個別最適化の効果の研究例」をご覧いただきたい。例えば、現在、オンライン教育等も進んでおり、オンライン教育と上手く組み合わせることが重要であるが、知育アプリ等のコンテンツの充実が非常に重要である。資料16頁の左上の図をご覧いただくと、コンテンツの良し悪しで効果が全然違ってくることが分かる。個別最適化の教育をすることによって学力も上がるため、やはりコンテンツの内容が重要になるというような発表を、慶應義塾大学の中室牧子先生からいただいた。

右上の「図28 大学入学者に占めるSTEM分野の割合、STEM分野の入学者の女性比率」をご覧いただきたい。STEM人材というのは理科系人材のことを指し、Sがサイエンス、Tがテクノロジー、Eがエンジニアリング、Mがマスマティクスであるが、このSTEM人材の大学入学者に占める割合が日本はOECD諸国の中では非常に低く、特にリケジョ(理系女子)と呼ばれる女性の比率が非常に低い。こういったところを変えていかなければならないというようなことも提言

している。

左下の「図29 中小企業の全要素生産性上昇率の要因分解の分析例」をご覧ください。これは東京大学の星岳雄先生の分析であるが、中小企業については、(事業からの)退出の部分で中小企業の全要素生産性の上昇率がかなり押し下げられていることが分かる。つまり、生産性の高い中小企業が退出してしまっていて、生産性の低い中小企業が残ってしまっているということである。このような状況は近年になってもあまり変わっていないというようなご指摘もあった。

右下の「図30 企業年齢別の企業割合」をご覧ください。この図は、一橋大学の深尾京司先生の資料から引用している。日本は海外の国々と比べても歴史の長い企業の割合が多く、スタートアップ企業が非常に多い欧米の国々と比べると、スタートアップ企業やベンチャー企業が非常に少なく、新陳代謝が乏しいことが分かる。こういったことから、ベンチャー企業の支援や博士号取得者の育成、学びの在り方を根本的に見直すということ、中小企業もデジタル化をどんどん進めていくこと、自動化も進めていくこと、それから、大企業の人材と中小企業の人材をマッチングさせることの重要性等についても提案している。

資料17頁をご覧ください。大企業については、特に支援を行うということではなく、むしろ企業の環境がSDGsを踏まえたステークホルダー資本主義の方向に、今回の新型コロナウイルス感染拡大の影響により大きく変わってきている。このため、そういったことをしっかり意識しながら多様性を確保していくこと、リモートワーク等も上手く活用し、柔軟な働き方ができるようにし、ジョブ型の

人材等も取り入れ、高度な人材が活躍できるようにしていくこと、女性のキャリアアップを支援していくこと、そして、デジタル化をどんどん進め、企業の付加価値生産性を上げていくことが非常に大事であるということを提言している。そして、コーポレートガバナンス改革も未来の人たちがステークホルダーであることを念頭に行っていくべきだというようなことも提言している。

資料18頁の左の「図31 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合」をご覧ください。この図からは、管理職の女性の割合が相変わらず低いということが分かる。また、右の「図32 AIアクティブ・プレイヤーの国別比較」をご覧ください。AIのアクティブ・プレイヤーの割合が、日本は非常に低いということが分かる。これらの図から分かったことを踏まえて、企業がデジタル化を実現しながら付加価値を上げる経営を行っていかなければ、日本全体の競争力が乏しくなってしまうということを指摘している。

6. 多核連携・分散型の豊かな地域社会へ

資料19頁をご覧ください。最後に、地域活性化の側面についてである。地域活性化の側面からは、多核連携ができるように、スマートシティを核にして、地域が活性化していくことが大事であり、5G等もこうした地方にこそ価値があるのではないかと提言している。

資料20頁には、AI研究の専門家である東京大学の松尾豊先生から提出いただいた写真も掲載しているが、地域の高等専門学校や農業学校等の様々な学校や中小企業にAI教育

を組み合わせることで、これからものづくりの部分で競争力を高めることができる可能性がある。AIは全体としては中国やアメリカにかなり負けているが、ものづくりと組み合わせることによって様々な効率化や付加価値の可能性があるということで、やはりここも上手くリモートワークやリモート教育、オンライン教育等を組み合わせながら、人材を育てていく重要性を指摘している。

また、地方大学の活性化も重要であり、エコシステムを銀行や地方大学、地方自治体、地方企業等が一緒になって作り上げ自ら活性化を推進していくことが大事であるということ、そして、リモートワーク、オンライン教育等ができるようになると、大都市 vs 地域ということではなく、二地域に就労すること等、両方上手く活用しながら就労したり住んだりできるということ、柔軟に考えていくことが出来る時代ではないかということも提言している。

さらに、再生エネルギーやグリーンボンド等の導入をはじめとした脱炭素化の流れが現在大きな流れになってきているが、全ての世代を惹きつける地域を地域自身が作っていくことや、二者選択の発想ではなく、大都市と地域の両方をまたがって考えていくことが大事だということも提言している。

資料20頁の左の「図34 AIを活用したスタートアップの例（香川高専生）」をご覧いただきたい。香川の女性の高等専門学校生にAI、ディープラーニングを教育したところ、早速、この図の高等専門学校生があおり運転を検知するプログラムを開発して起業したと

いう事例等について、東京大学の松尾豊先生から紹介いただいた。

また、右の「図35 中心市街地ににぎわいがあり高齢者が歩いて暮らせるまちの例」をご覧いただきたい。規制緩和を行い、高齢者が地域のど真ん中を歩けるまちを作って、全ての世代を惹きつけるといったような地域を、それぞれの地域が独自性を出して作っていくべきだというような議論も行っている。

7. コロナ後に目指すべき日本社会

資料21頁をご覧いただきたい。これまで報告した内容は今こそ上手く実現していかなければならない。自由で柔軟性に富み、失敗への許容力の高い社会を作っていく。ワークライフバランスを実現していく。一方で、不十分だったシングルマザー等に対する所得再分配機能をしっかり提供していく。そして、支え合いを大事にしていく。このような社会を今こそ実現すべきであり、このような社会が実現しない場合、現状さえ維持できない暗い社会になってしまうため、危機感を持って、今こそ改革するべきであるという内容の提言を行っている。

先ほど報告したように、現在もおヒアリング等を続けており、本日報告した内容は中間報告であるが、今後もSDGs等も踏まえて企業として何をすべきなのかというようなことについてもさらに議論を深めた上で最終報告を公表していくことを考えているところである。私からの報告は以上である。

(おきな・ゆり)

【コメントと回答】

(コメント) 戸村肇氏

手短かにコメントさせていただきます。非常にざっくりしたまとめであり、おそらく私の理解が足りないところもあると思う。



資料2頁をご覧ください。翁氏は、日本の課題として、少子化、所得格差等、日本が長年取り組んでいる問題を指摘されていた。

資料3頁をご覧ください。特色として、翁氏はどのように課題解決するかということについて、今回の提言では労働市場の部分に焦点を当て、特により柔軟な働き方をしていくということ、もう一方で若者、女性等のある意味弱者的な立場にある人々に対し、もう少し安定した仕事に就けるようにしようということ、技術の力でデジタル化していこうということを主な課題解決の方法として報告したと思う。また、教育、SDGsも含めコーポレートガバナンスの改善や、行政の見直しについても課題解決の方法として指摘されたと思う。

資料4頁をご覧ください。これはよく分からなかった点ではなく、今後課題解決の方法についての議論をどのように進めるか、また、議論を深掘りする点としてどのようなものがあるかというものの例の一つであるが、これから議論するとすれば、労働力の正規化と労働力の流動化をどのように両立していったらよいかという質問である。翁氏は

様々な課題をご指摘されたが、その中で、問題のウエイトはどの辺りが大きいのかという点について、翁氏のご意見やフロアの信託銀行の参加者のご意見がいただけると有意義かと思ひ、質問として立てさせていただいた。

資料5頁をご覧ください。これは単なるコメントであり、信託経済研究会のコンファレンスであるため、信託の可能性について自分の思うところを述べさせていただきます。5頁に記載しているように、GDPや全要素生産性の計算の際には、資本ストックと労働が組み合わさると付加価値が生まれるというような生産関数で計算するが、信託銀行の現場の方も私も自分の労働経験から振り返っても感じるように、労働と資本ストックが組み合わさってサービスを生んだときに、今期のサービスだけではなく、未来のビジネスにも影響があるようなアウトプットが同時に生まれるということが現実だと思う。

コーポレートファイナンスの授業で教えるように、将来のキャッシュフローを生むものはすべからず資産であるため、このような付随的または副次的に生まれる将来のキャッシュフローへの持続的な効果は無形資産と考えることができる。

資料6頁をご覧ください。将来のキャッシュフローへの持続的な効果は無形資産と考えた際に、労働者も寄与して生んだ無形資産の果実をどのように共有すればよいのかということが課題となるが、特に私が今述べている無形資産は非常にぼんやりした概念であり、どの資産からキャッシュフローが生まれたのかということ計測することは難しく、そもそもどの位の無形資産を各労働者が生んだのかということ計測しにくい。そのため、キャッシュフローが実現した際には、「あ

あ、これだけみんなが頑張ったから儲かったのだ」ということで、後付けで、労使で分ける方がよいと思うが、そうすると、株式会社の場合は、その後に従業員を解雇してしまうと、無形資産が後で生む収入は（解雇した従業員のものではなく）株主のものになるというホールドアップ問題と言われる問題が生じる。このホールドアップ問題が起きてしまうと、従業員はやる気をなくしてしまい、日本が誇るような現場力というものが低くなってしまふという問題が生じる。

資料7頁をご覧ください。現実には、どのようにホールドアップ問題を解決しているかということ、一つの方法としては、正規雇用制度を利用するという方法がある。株主は簡単に従業員を解雇できないということが労働法で強行法規として規定されている。このような法律があるおかげで株主は従業員をすぐに解雇しないことが約束でき、従業員も安心して労働を頑張り、客観的にアウトプットの測定が難しいような努力、現場力というものを発揮できる。このことは日本の強みになってきたと思うが、このケースの問題は、翁氏の報告にもあったように、労働力が非流動化してしまうという問題がある。

資料8頁をご覧ください。ここからは経済学的な話となる。経済学的に考えるとどのように対処すればよいかという話は簡単で、無形資産は資産であるため、将来のキャッシュフローの持分権を労働者が離職するときに与えればよい。雇用はなくなるが、正規雇用を続けなくてもキャッシュフローへの持分権を与えればよいということになる。

簡単なモデルとしてはこれで終わりの話であるが、現実の課題としては、議決権が分散してしまうと、例えば、経営の経験がない労働

者が株式を持っても何もできない、あるいは変なことしかやらないというような議決権の分散による問題が生じる。また、役員報酬を大きくしたり利益を付け替えたり等、株式の効果を無効化してしまうような方策を行うことも経営側は可能となってしまうという問題も生じるため、無形資産から生まれる将来のキャッシュフローの持分権を労働者が離職するときに与えることが完全な解ではない。また、現実の問題として、非上場企業等の場合、社外の人間に株式を発行するということは、相当管理費用がかかるという問題がある。

資料9頁をご覧ください。こうした問題の解決策として、信託がもしかすると活用できるのではないかと思う。具体的には、これは仮の試論であるが、例えば離職する従業員に株式を割り当て、その株式を社外の受託者、信託銀行等に信託する。この場合、委託者は会社でもよいし、従業員でもよい。また、受益者は従業員自身となる。この仮説においては、信託された株式を受託者が運用していくことになり、株式を受託した受託者が経営の監視を行うこととなる。そのため、労働者の一人一人が株式を持つよりは、プロのコンサルタントも在籍している信託銀行等の受託者が議決権を行使した方が、議決権の分散の問題も収まり、従業員の代わりに経営側の監視もできるのではないか。

近年、信託銀行の方で提供について検討されているセキュリティトークンの基盤の提供が実現すれば、非上場の企業にも受益権の利用を可能にできるかもしれず、このように、デジタル化で無形資産の果実の共有と雇用の分離を信託の力で実現する手もあるのではないかと思った次第である。少し時間を超過してしまったため、以上で終了する。

(回答) 翁百合氏

まず、戸村先生からの、労働力の正規化と労働力の流動化をどのように両立すればよいのかという質問についてである。やはり労働法等のリーガルな側面と人材教育の側面と両方の問題があるし、また、それ以外にも、法律にはなっていないくとも雇用慣行やセーフティネットの設計の問題も大きいかと思う。日本の雇用慣行は特定の企業の中で雇用安定を目指すことが目的となってしまうと、企業の中と外の労働市場が分断してしまうため、所得格差を広げているのではないかと。また、マクロ的には生産性の低い分野から高い分野への円滑な労働移動が起こることで、賃金の引き上げを通じて格差是正につなげていくことが必要かと思う。格差是正のためには、多様な働き方を前提にしたルールや教育、職業訓練を伴うセーフティネット等の整備が重要だと思う。

そして、先ほど提案された信託の活用方法については、雇用の分離と無形資産の果実を会社と離職者が共有するという意味で、極めて興味深いものだった。信託を活用すると、現在、役員報酬の支払いの方法として、株式交付信託等、信託を使ったやり方が存在するが、株式の交付の仕方を工夫でき、また、自由度の高い設計ができるため、個人の無形資産の評価と連動させる等、様々な活用のやり方も考えられる。信託を活用することにより、設計の自由度を高められるというメリットもあるのではないかと感じた。

ただし、留意すべき点としては、議決権が分散しない代わりに配当を受け取ることができないということを離職者がどのように考えるかという点や、企業側にとっては管理コストの低下と信託報酬の支払いに応じてどのよ

うな設計になるかが決まり、それによって実現可能性が変わるといった点等があると思った。貴重なコメントに感謝する。

【質疑応答】

(質問)

今後、新型コロナウイルスに対する治療薬やワクチンが開発されることが望まれている。そうすると、とりあえず新型コロナウイルスが収束し、その時点で会社等においてテレワーク等に対応できていない人は、新型コロナウイルス感染拡大前の状態に戻ってしまうのではないかと懸念がある。また、本当に世の中が変わるには、現在の新常態への取組みがある一定の壁を越えるところまで進まないとは定着までいかないのではないかと、この点についてはどのようにお考えか。

(翁百合氏)

ご質問いただいている懸念については、全くそのとおりだと思っている。

「選択する未来2.0」の中間報告でも記載しているが、特に日本人は喉元過ぎれば熱さを忘れる、また、形状記憶合金と言われるように、すぐ元に戻ってしまうという傾向がある。「選択する未来2.0」においても議論があったが、やはり今回の新型コロナウイルスによる危機は、黒船のような大きなインパクトを社会全体に与えているため、むしろ本当に今回こそ変わらなければ非常に問題であるということの危機感の共有が、重要であると思っている。

それから、企業等のテレワークやリモートワーク、または柔軟な働き方を確保するという点に関しては、コーポレートガバナンス

等の仕組みの上で、どのような働き方を行って人材育成を行おうとしているのかということの情報開示を行うようにし、しっかりと資本市場からも人材育成や働き方等についてチ

ェックし、そのチェックが最終的に企業価値の向上に結び付くという循環になっていくような仕組みにしていかなければならないのではないかと考えている。

コロナ後の日本社会の課題 — 選択する未来2.0を踏まえて —

2020年12月19日

日本総合研究所 理事長
翁 百合

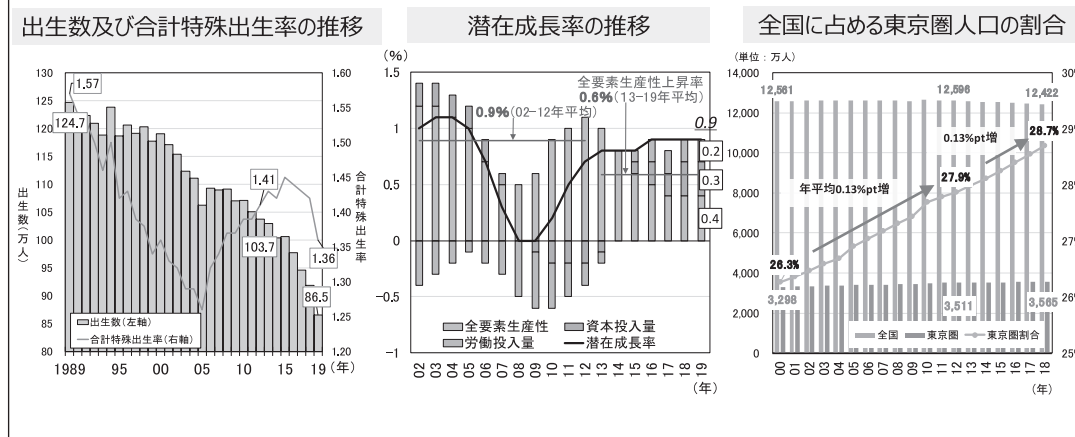


選択する未来2.0について (エッセンス)



1. 「選択する未来」(2015)が提言した生産性の飛躍的向上や少子化の流れの反転、東京集中の是正に向けて、政府はこれまで様々な取組を行ってきたが、データに基づき評価したところ、2020年代初めまでのジャンプスタートは実現できなかった (図表1)
2. 「選択する未来」が掲げた3つの**目標の重要性は全く変わっていない**
 - 少子化の流れを変える重要性を一層強く認識して、政府、企業、社会全体として取り組む必要。
 - 付加価値生産性向上は経済の最重要課題。デジタル化の遅れを取り戻す必要。
 - 各地域が稼げる豊かな地域に転換していく必要。

(図表1) 「選択する未来1.0」のジャンプスタートは実現したか？



3

3. **新型コロナウイルス感染症による危機を社会変革の契機と捉え、日本社会を10年分前進させる改革を一気に進める。今が選択の時。次の機会はないと考えるべき。**

- ・教育、企業・社会の仕組みや慣行の変革
- ・デジタル化の推進
- ・人的投資をはじめとする無形資産への投資拡大
- ・包摂的な支援で格差拡大防止

→ 人々の価値観変化をアンケートで確認 (図表2)
 変革を進めることを決定し、その過程で生じる様々な課題に対し適切に対処する姿勢で臨む。

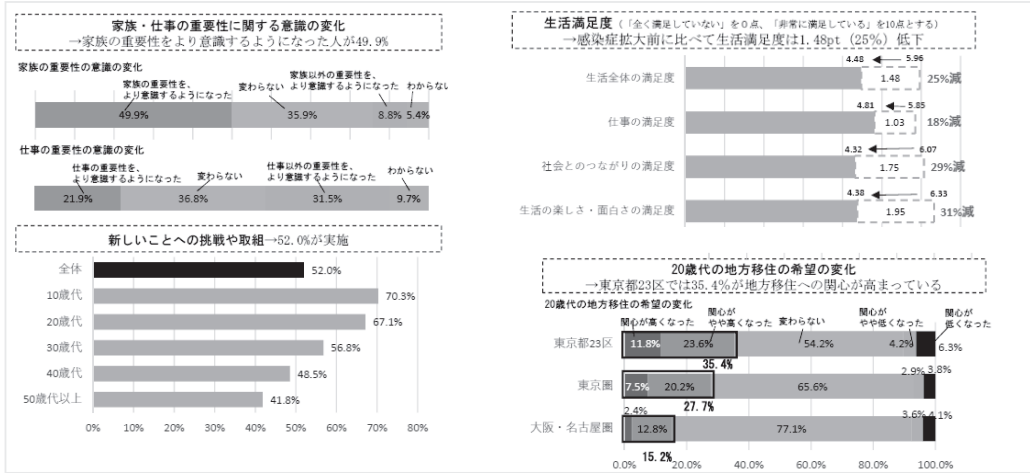
4. キーワードは「多様性」

多様性こそ価値がある。多様性がイノベーションを生み、変化への対応力を高める。
 多様な働き方、生き方を尊重し、硬直的な制度、慣行を変える。



内閣府による1万人アンケート調査結果 (図表2)

[共通質問]

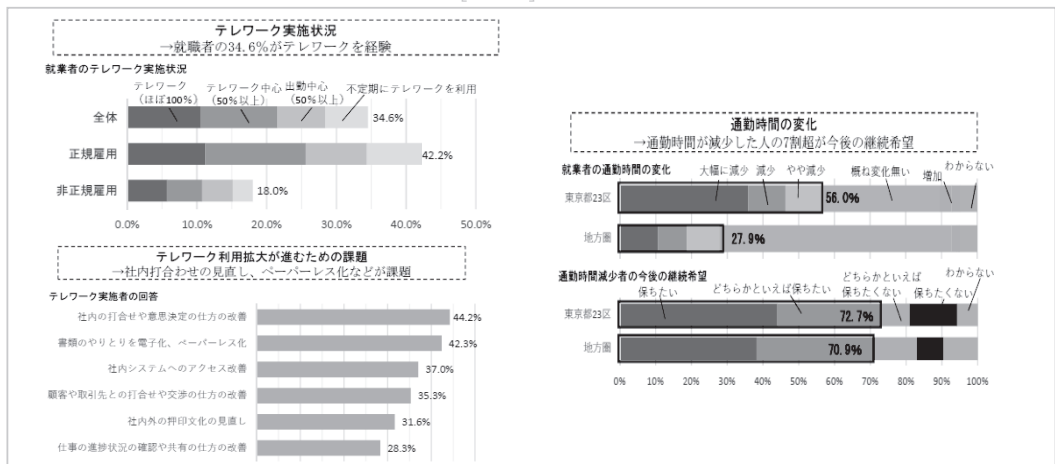


次世代の国づくり

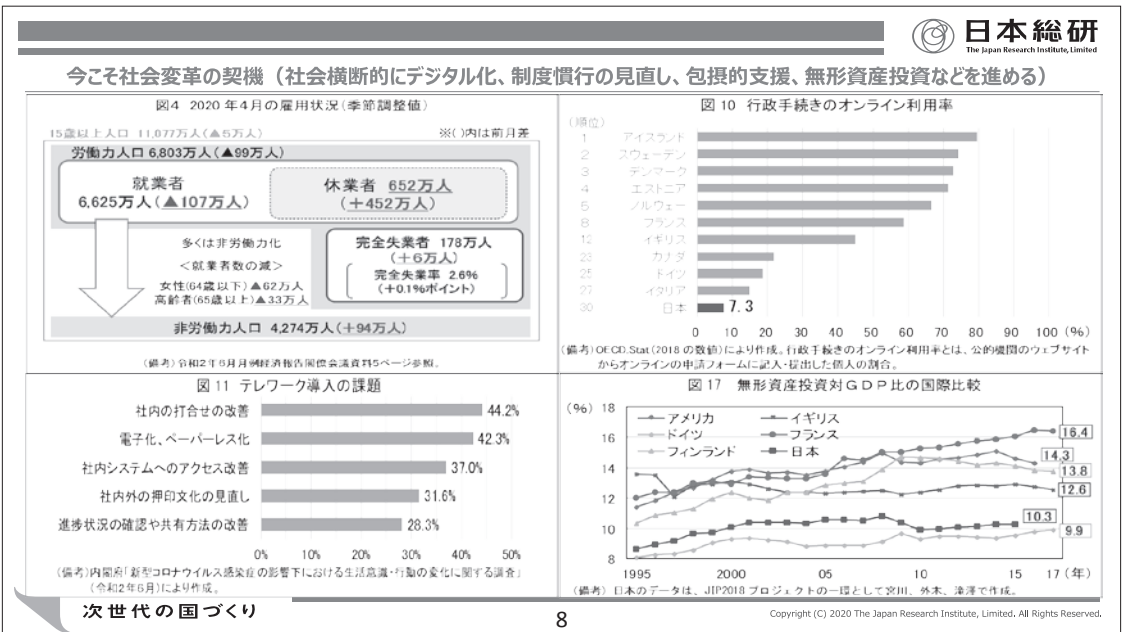
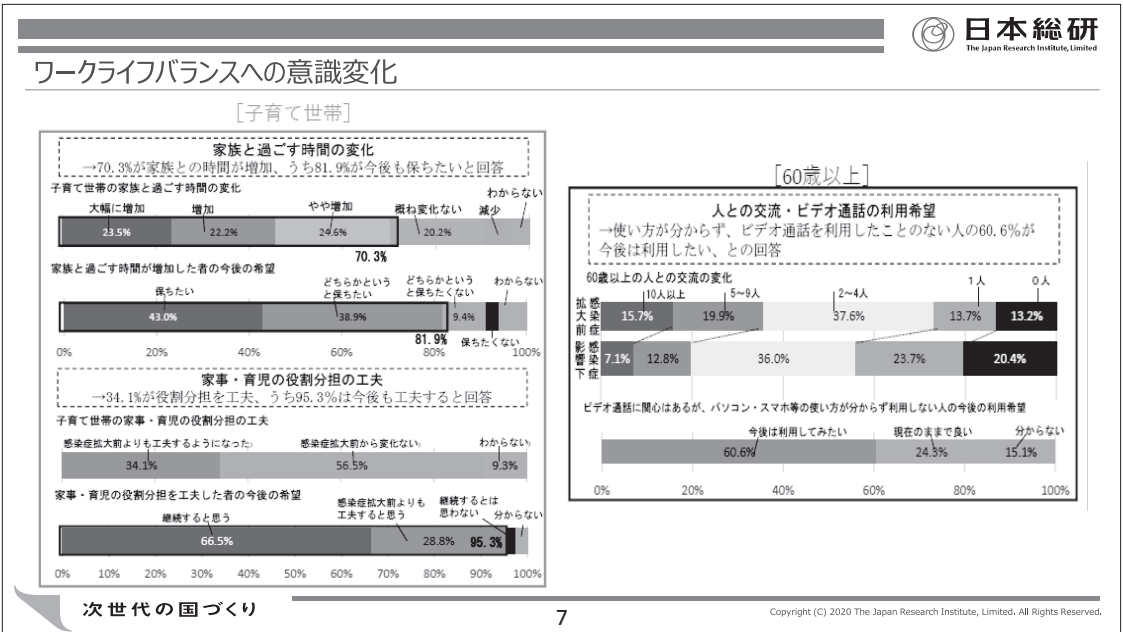


テレワークに関する意識

[就業者]



次世代の国づくり



5. 政府や企業等への具体的なHOW(取組)の提案・・・(中間報告概要および図参照)

➤ 懇談会として強調したいこと

- ・若者に自信と安心を、ミドル層の潜在能力発揮
- ・男女がともにワークライフバランスを両立できる社会に変革
- ・人材教育と人材育成の重要性
- ・多様性を生かす企業経営、企業のデジタル化、付加価値生産性向上
- ・多核連携、分散型の魅力的な地域へ
- ・地方からイノベーションを

➤ ①希望出生率の実現・上昇、②付加価値生産性、暮らしの豊かさの向上、③多核連携の地方への転換は相互に関連、各取組を一体的に推進すべき。

➤ データで検証し、エビデンスベースで政策を修正していく重要性。

選択する未来2.0 中間報告概要 **今起こりつつある変化を後戻りさせず、10年分の変革を一気に進める。この数年の取組が未来を左右、今が選択の時。**

コロナショックがもたらした急激な行動の変化と明らかになった課題

テレワークで満員電車で乗らずに快適。今後も続けたい。

在宅で家族との時間が増えた。家事の負担も変わり、子育ての喜びと大変さも実感。

首都圏はリスクが高いので、地方での就職を希望。

これを機に副業、新しいビジネスにチャレンジした。

オンライン教育が便利だが、うちの学校は対応していない。

行政手続をオンラインで済ませたいのに使えない。

この数年で必要となる集中的な取組

- 教育、企業・社会の仕組みや慣行の改革
- デジタル化・リモート化の推進
- 人的投資等の無形資産への投資拡大
- 就職等の包括的支援で格差拡大防止
- 多様性を尊び、変化を取り入れる

選択すべき未来「新たな日常（ニューノーマル）」

- 創造力を持ち合わせた多様な人材がイノベーションを起こす。変化を取り入れ、失敗への許容力の高い社会
- 人への投資、十分な所得再分配機能。セーフティネットが提供される包摂的な社会
- 自由度の高い働き方や暮らし、WLBを実現して豊かさを感じる社会
- 人との交流やつながり、支え合いの価値を大切にする社会
- デジタル技術の活用により、効率性、利便性、安心を旨が享受できる社会
- 貿易・投資の基盤を支え、そのメリットを享受する社会

長期的な展望

- 柔軟な働き方・暮らし、希望出生率の実現・上昇
- 暮らしの豊かさや環境とも両立した付加価値生産性の向上
- 豊かで安心して暮らせるいくつもの核がある地方への転換
- ポストコロナ時代の世界でリーダーシップを発揮

選択する未来1.0がもたらした課題に対応+新たな変化に即応した改革

選択すべき未来の実現に向けた主な方策<How>を盾くこと

加速すべき社会横断的取組

- 規制・慣行を官民で早急に見直し
- 徹底したデジタル化の推進、デジタルニューディール
- 多様性の尊重を念頭に教育・働き方・社会保障・税を総合的・整合的に見直し。多様な人材を支えるセーフティネット
- 社会的連帯等を通じた包括的な支援。地域における人の交流等の充実

個々人が多様な働き方の選択の下で活躍、仕事と子育てを両立

- 若者に安心と自信を
- 若者のキャリアアップ支援、年収300万円の壁を打破、「1学生1起業」「若者の副業・起業」、ソーシャルブリッジ型セーフティネットの強化、100億円を目指しSIBを拡充
- 「標準家族主義」から脱却、男女がともにWLB実現
- 育休の柔軟化やインセンティブ等で男性全員が育休を取得、しごき育休の解消（女性の正規雇用化支援等）、女性正規雇用率（年齢別層別）の向上、多子世帯支援の充実
- ミドル層の潜在能力発揮、企業から自立した存在に
- 副業・起業の推進、リカレント教育の充実、40歳自営のキャリアの継続・相談の支援等

デジタル活用、AI×ものづくり、無形資産への投資で創造力を発揮

- 変化に対応でき、創造力・課題解決力ある人材の育成、人的投資の拡大
- 学びのあり方を根本から見直し、ジュニアインターン等の教育の個別最適化や外部人材活用を推進、博士号取得者の育成、活躍
- 意欲ある中小企業の成長を支援
- 新たなチャレンジ支援（デジタル化・自動化等）、人材育成支援、大企業人材と中小企業との人材マッチング、Hidden Champion育成
- 人の能力を活かす組織への変革：脱年功序列と多様性の確保
- コーポレートガバナンス改革、高層人材の活躍促進、女性のキャリアアップ支援、リモートワーク推進等

多核連携、豊かさを感じられ、リスクが小さく共に支えあう暮らしができる地域

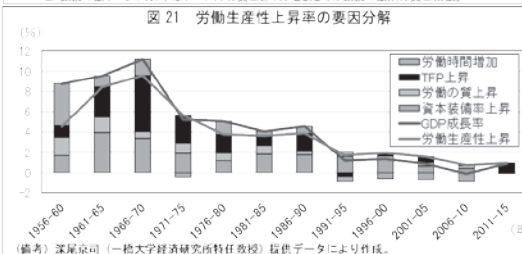
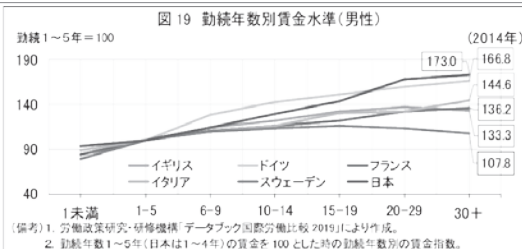
- 多核連携の核となるスマートシティの全国展開
- 政令市や中核市を中心にスマートシティを形成
- 地方発の特色ある企業の創出
- 高専等の地域資源活用、AI×ものづくり、首都圏ミドル人材の活用
- 地域を担う人材の育成
- 理工系女子をはじめSTEAM人材の育成強化、大学間での単位互換拡充
- 全ての世代を引きつける地方圏へ
- 中心市街地にぎわいがあるまちづくり、首都圏人材の兼業・副業、再生エネルギー・グリーンボンド、二地域居住・二地域就労支援等

できることは直ちに着手・時間を要する課題についても5年以内に集中実施・コロナ後の不透明要因に留意しつつ、実行計画を今後半年で作成。

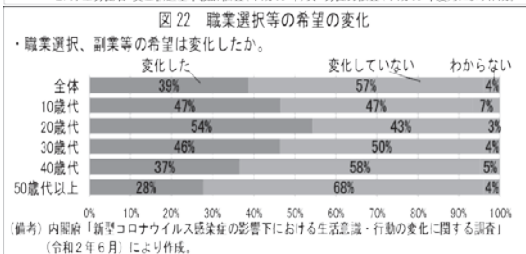
1. 人々が多様な選択肢の中で活躍できる社会

- ① 若者の所得向上、副業・起業支援、教育支援
- ② 標準家族主義脱却、男女がともにWLBを実現、性別役割分担の変革〈男性育児休業〉、女性正規化
- ③ ミドル層の潜在能力発揮〈40代棚卸→副業、兼業〉

① 若者の所得向上、副業・起業支援、教育支援



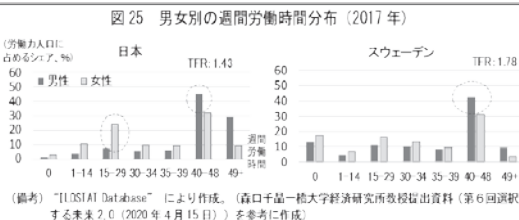
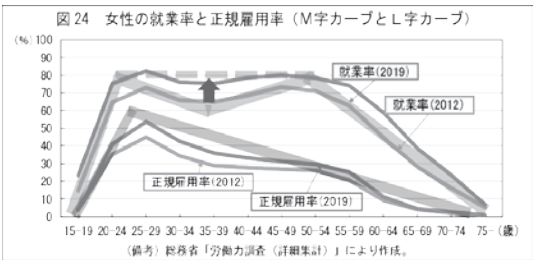
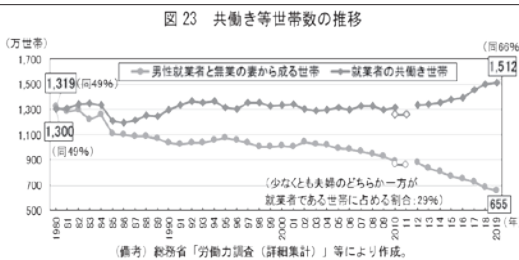
① 若者の所得向上、副業・起業支援、教育支援



1. 人々が多様な選択肢の中で活躍できる社会

- ① 若者の所得向上、副業・起業支援、教育支援
- ② 標準家族主義脱却、男女がともにWLBを実現、性別役割分担の変革<男性育児休業>、女性正規化
- ③ ミドル層の潜在能力発揮<40代棚卸→副業、兼業>

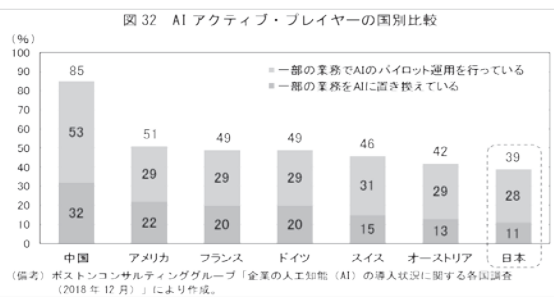
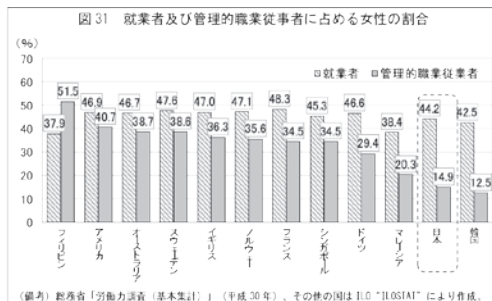
- ② 標準家族主義脱却、男女がともにWLBを実現、性別役割分担の変革<男性育児休業>、女性正規化
- ③ ミドル層の潜在能力発揮<40代棚卸→副業、兼業>



2. デジタル化をフル活用、人材投資で生産性向上

- ① 課題解決力、創造力ある人材教育
- ② 中小企業生産性向上
- ③ 企業の脱年功序列、多様性確保、SDG s 経営

③企業の脱年功序列、多様性確保、SDG s 経営



3. 多核連携・分散型の豊かな地域社会へ

スマートシティ
ものづくり×AI
地方大学活性化
二地域就労
すべての世代を惹きつける地域
二者択一でない大都市と地域

3. 多核連携・分散型の豊かな地域社会へ

スマートシティ・ものづくり×AI・地方大学活性化・二地域就労・すべての世代を惹きつける地域・二者択一でない大都市と地域

図 34 AIを活用したスタートアップの例(香川高専生)

あおり運転検知方法

検知の仕組み

検知の仕組み

検知ボックスのサイズ変化

検知ボックスの移動量

車の検出結果

KITTIデータセットの検知用に対し車の検出を行った

モデルの精度評価

mAP : 0.5048383

平均検知速度

0.5048383[ms]

検知の向上を目指す

リアルタイム検出可能

(備考) 広島県委委託資料(第4回採択する未来2.0(2020年4月9日))を受け、Fanda株式会社提供資料により作成。

図 35 中心市街地になぎわいがあり高齢者が歩いて暮らせるまちの例

エアランゲン(人口約10万人)

フーズム(人口約2万人)

(備考) 広島県委委託資料(第5回採択する未来2.0(2020年4月10日))より引用。いずれもドイツの市街。

コロナ後に目指すべき日本社会

- 創造力を持ちあわせた多様な人材が次々とイノベーションを起こせる、自由かつ柔軟性に富み、変化を取り入れ、失敗への許容力の高い社会
- 個人が自由度の高い働き方や暮らしができ、ワークライフバランスを実現して豊かさを感じる社会
- デジタル技術の活用により、高付加価値の財・サービスを創出するとともに、個人情報等が保護され、効率性、利便性、安心を皆が享受できる社会
- 性別等に関わらず人への投資を行うとともに、十分な所得再分配機能、セーフティネットが提供される中で全ての人が能力を伸ばし発揮できる包摂的な社会
- 地域社会やコミュニティ等において必要な人との交流やつながり、支え合いの価値を大切にする社会
- 各国が国内に不安定さを抱え、閉鎖的な対応をとり、より国際協調が難しくなる中、新しいモノや人の流れの在り方が求められる世界において、自由で公正な貿易・投資の基盤を支え、そのメリットを享受する社会

ご清聴有難うございました

コロナ後の日本社会の課題 — 選択する未来2.0を踏まえて — コメント

2020年12月19日

早稲田大学政治経済学術院 准教授
戸村 肇


1

言及された日本の課題

- 少子化
- イノベーション不足
- 低労働生産性、生産性が低い企業の存在
- 東京一極集中、地方社会の崩壊
- 所得格差（男女、老若、正規・非正規）

2

課題解決のために提示された手法

- 働き方の多様化
 - 副業、兼業、起業
 - 40代以降のキャリア棚卸し
 - 平均労働時間の短縮・性別を問わない育休制度の普及（ワークライフバランス）
 - 多核連係・分散型（週末は地方で働く首都圏発人材の創造など）
 - 労働者の正規化
 - 若者・女性の所得向上
 - 企業（社会）のデジタル化・自動化
 - AIの活用
 - 無形資産への投資
- 
- メタメソッド（これらの手法を実現するための手法）
 - **コーポレートガバナンスの改善**（脱年功序列、多様性、SDGs）
 - **教育の改善による人材強化**（デジタル化、地域活性化、高専等理工系(STEM)人材）
 - **行政の規制・慣行の見直し**

3

質問

正規労働者の増加による所得向上・社会包摂の強化

と

**働き方の多様化（副業・兼業、中高年労働者のキャリア棚卸し）
による企業間・産業間・地域間での労働力流動化**

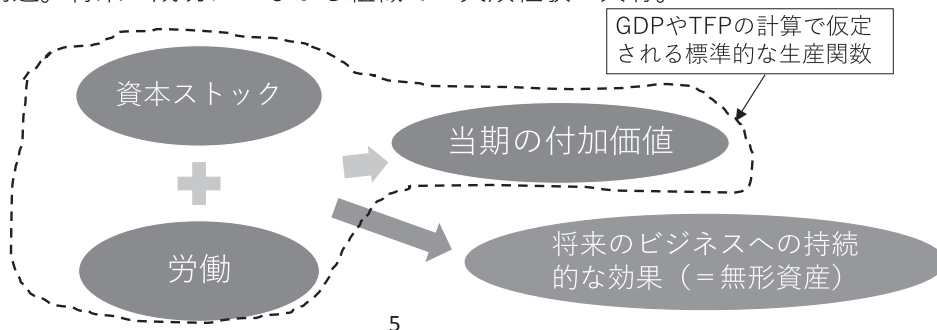
をどのように両立すればいいのか。

- 労働法上の課題とみるべきか。（非自発的副業の容認、労働者派遣規制の緩和など。）
- 雇用先企業に依存しないユニバーサルなスキルを持って雇用先を柔軟に変えて行ける「強い」正規労働者が少ないのは、高専・大学等の高等教育機関の問題が大きいとみるべきか。
- 克服すべき課題は他の問題か。

4

(試論) なぜ正規雇用が必要なのかという問いから、信託の持つ可能性を考えてみる。

- 各期の労働投入は、その期の付加価値の生産に加え、将来のキャッシュフローに持続的な効果(=無形資産)を生み出す。
 - 例) 良質な顧客体験の提供によるリピーターの増加とブランド価値の創造。将来の成功につながる組織での失敗経験の共有。



無形資産の果実をどのように労使で分配するか

- 無形資産が生む将来のキャッシュフローの割引現在価値を客観的に評価するのは難しい。
 - 各従業員の労働が、どれだけ無形資産を生んだかを計測するのは難しい。
- =>実現したキャッシュフローを事後的に労使で分ける方が容易。
- ホールドアップ問題：
 - 株式会社の場合、無形資産が生み出された後に従業員を解雇すれば、株主はその無形資産が生む収入を独占できる。
 - その場合、雇用中の従業員は、無形資産を生むが客観的なアウトプットの測定が難しい努力を行わなくなる。(=現場の対応力の低下。)

無形資産の果実の共有時のホールドアップ問題の防止策としての正規雇用制度

- 労働法による解雇制限があるために、経営者（株主）は、事後的に従業員を解雇して無形資産からの収益を独占をするようなことはしないと、雇用中の従業員に対してコミットできる。
 - ホールドアップ問題とは、取引の一方当事者が、他方に対し、事前に合意した利益共有を事後的に破って自己利益の追求をしないと約束できない状況。
- その結果、雇用中の従業員は、客観的なアウトプットの測定が難しい努力も行うようになる。
- ただし、労働力の非流動化による非効率性が発生。

労働者の流動化と無形資産の果実の共有をどう両立するか

- 理論的な解：無形資産から生まれる将来のキャッシュフローの持分権（＝株式）を、離職する労働者に付与すればよい。
 - 既存の類似例：従業員持株制度
 - 不当解雇の金銭的解決にも似ているが、金銭の場合、無形資産の割引現在価値の評価が難しく、また会社側に現金調達費用が発生する。
- 現実での課題
 - 議決権の分散による経営の非効率化の発生。
 - 旧従業員の持つ株式が少数、あるいは優先株だと、過大な役員報酬・関連企業への利益の付け替え・計画倒産など、経営側のモラルハザードによる事後的な株式価値の無効化が可能になる。
 - 社外の旧従業員に少額株式を発行する場合、管理費用がかかる。

信託の活用による問題解決の可能性

1. 離職する従業員に割り当てる株式を、社外の受託者に信託。（会社、または離職する従業員が委託者。従業員自身が受益者。）
2. 受託者が信託契約に基づき議決権を行使することで、経営者によるモラルハザード及び議決権の分散による経営の非効率化を抑制。
3. 受託者が提供するセキュリティトークンの基盤を利用して、非上場企業にも社外に出る旧従業員への受益権発行を可能にし、無形資産の果実の共有と雇用の分離を実現。
 - 経営側のモラルハザードの防止のためには社外の受託者が必要な点が、組合方式の従業員持株会とは異なる。
 - 金銭の支払いによる人員整理とは違い、離職者が株式を通じて旧雇用先とOB・OGとしてのつながりを保てれば、労働力流動化に対する抵抗感が減るかもしれない。
 - 受託者による受託者責任（fiduciary duty）の順守は前提。この点は課題になる。
 - 創業者企業のように、議決権を経営者に集中して、個人の直感に基づくイノベーションを志向する場合は、正規雇用制度の利用でホールドアップ問題を解決せざるをえない。