

検討課題Ⅲ

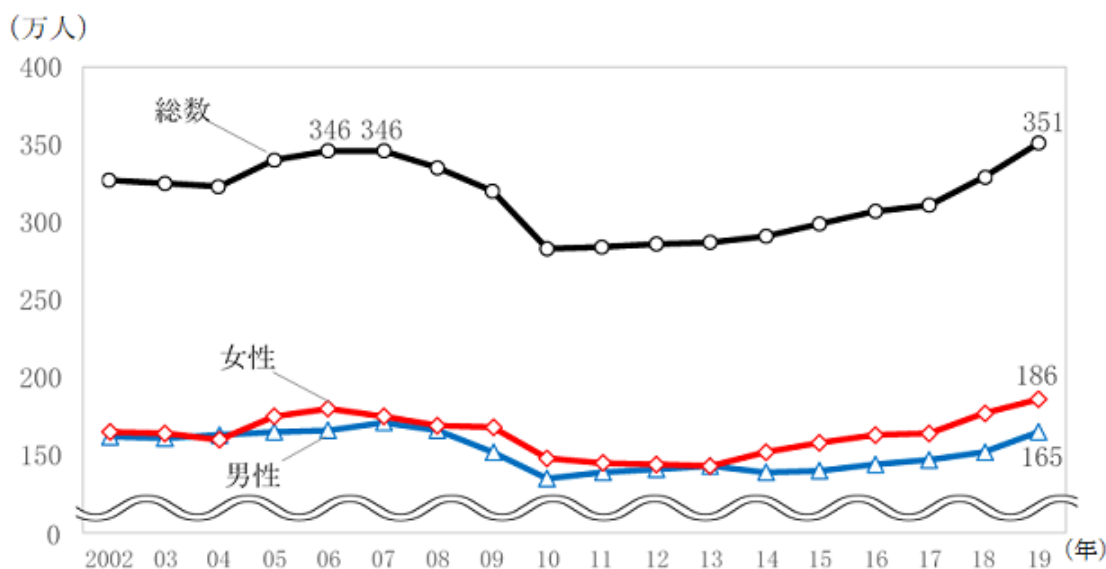
労働市場の流動化を踏まえた社会システム等の在り方について(中間報告案)

1. 労働市場の流動化を踏まえた対応の必要性について

1.1 日本における労働市場の流動性について

我が国においては、近年転職者数が増加トレンドにある。特に、より良い条件の仕事を探すための転職が増加している。

- 我が国の労働市場は、高度成長期に確立した、終身雇用や年功序列型賃金制度を前提とした「日本型雇用」を背景に、大企業を中心に流動性が低い状況が続いてきたとされる。ただし、近年、経済のグローバル化、ICT等の技術進歩、人口動態の変化等を背景とする人手不足の顕在化などの影響から、労働市場の一部で流動性が高まりつつある。
- 例えば、我が国における転職者数は、近年増加トレンドにある。具体的には、2011年から2019年にかけて増加し、2019年には過去最多の351万人となった¹(2020年、2021年はコロナ禍の影響等を受けて転職者数が減少した)。特に、正社員の転職率は、増加傾向にあり、2021年は7.03%となった(2020年はコロナ禍の影響等を受けて、前年よりも減少した)²。
- 転職の理由について、転職者数が過去最多となった2019年、「より良い条件の仕事を探すため」に前職を離職した転職者も、過去最多の127万人を記録した³。
- 転職動向は経済情勢に左右されるものの、「長期雇用」の前提が正社員においても薄れつつある中、今後も「より良い条件の仕事を探すため」の転職が増加する可能性は高いと考えられる。

図 1-1 転職者数の推移⁴

¹ 統計局ウェブサイト、(閲覧日：2022年8月4日) <https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>

² マイナビウェブサイト、『転職動向調査 2022 年度版』、(閲覧日：2022年7月25日)、<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2022/03/2021tenshokudoko-1.pdf>

³ 統計局ウェブサイト、(閲覧日：2022年8月4日) <https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>

⁴ 統計局ウェブサイト、(閲覧日：2022年8月4日) <https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>

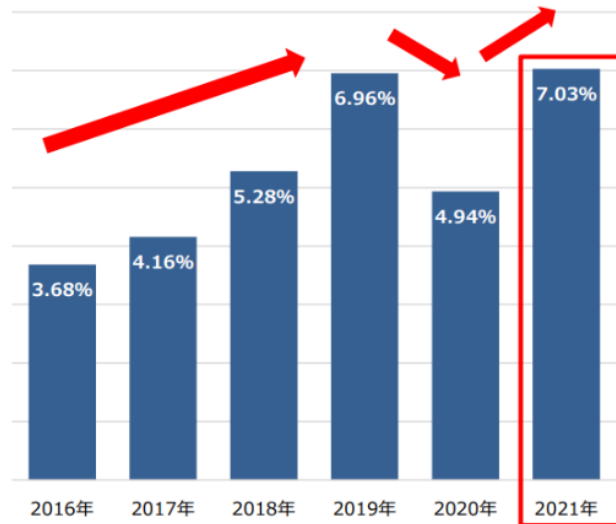


図 1-2 正社員の転職率⁵

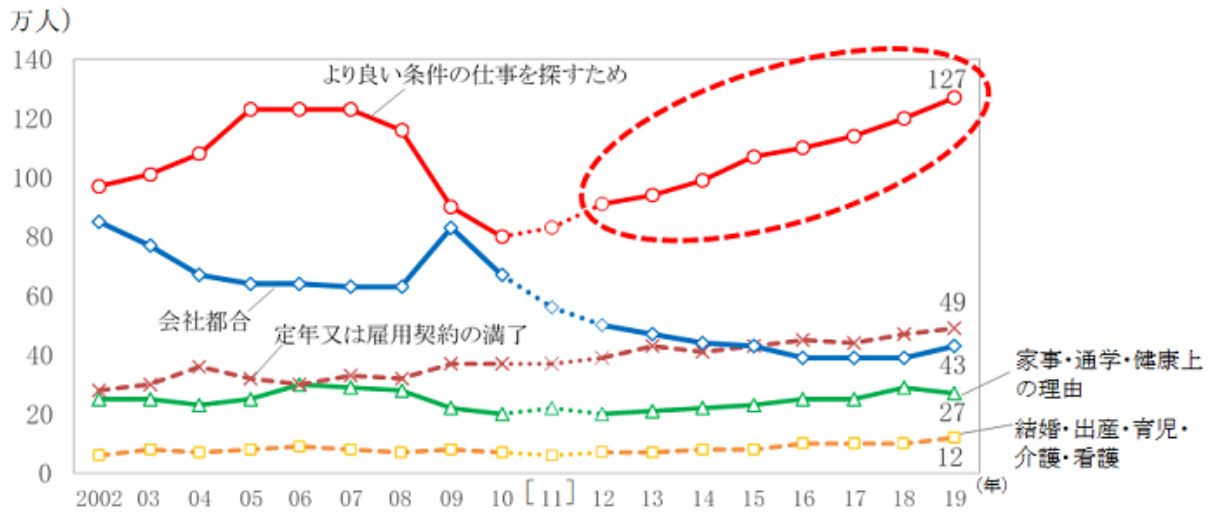


図 1-3 前職の離職理由の推移⁶

⁵ マイナビウェブサイト、『転職動向調査 2022 年度版』、(閲覧日：2022 年 7 月 25 日)、<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2022/03/2021tenshokudoko-1.pdf>

⁶ 統計局ウェブサイト、(閲覧日：2022 年 8 月 4 日) <https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>

1.2 労働生産性と流動性の関係について

諸外国との比較においては、労働生産性と労働市場の流動性（平均就業期間の長さ）には正の相関があると考えられる。労働人口が減少する中、我が国が労働生産性を高めていくためには、「労働市場の流動性が高いほうが有利である可能性」が示唆される。

- 戦後、高度経済成長をとげた我が国であるが、現在、我が国の労働生産性（1人当たりGDPや時間当たりGDP）は、OECD平均を下回っている。
- 労働生産性や完全失業率、平均就業期間等のデータを諸外国と比較すると、完全失業率が高く平均就業期間が短い、「労働移動が活発な国」においては、労働生産性が高い傾向にある。さらには、それらの国では「長期失業率」が低く、失業した労働者が適切に再就職することができていると考えられる。
 - フィンランドやスウェーデンは、完全失業率がそれぞれ6.69%、6.83%と高いが、1人当たりGDPは、日本を上回っている。平均就業期間がそれぞれ9.35年、8.46年と短く、長期失業率（失業期間1年以上の失業者の割合）もそれぞれ18.49%、12.11%と低いことから、1つの就職先での就業期間は短く、退職しても長く失業状態に置かれるのではなく、比較的早く次の企業（組織）に就職できていると考えられる。また、公的な人的資本投資額（対GDP）がそれぞれ2.06%、1.44%と高いことから、教育を受ける機会が充実していることがうかがえる。人的資本の質が高い状態で、高い流動性が実現されていると言えるだろう。
 - 米国は、完全失業率が8.39%とさらに高いが、1人当たりGDPは、G7のなかで最も高い。平均就業期間は4.15年と短く、長期失業率は12.70%と低い。雇用保護指数、公的な人的資本投資（対GDP）はそれぞれ0.09%、0.90%と低いことから、失業のリスクや教育投資が個人や民間に委ねられていると考えられる。
- 経済成長と労働移動の活性度には一定の関係がある可能性があり、労働市場政策（労働移動にかかる制度・政策）の改善によって、日本が更なる成長を実現できる可能性がある。

	GDP成長率	1人当たりGDP	時間当たりGDP	従属人口比率	労働力率	就業率	平均就業期間	完全失業率(若年)	完全失業率(中高年)	完全失業率(計)	長期失業率	雇用保護指数	人的資本投資額(対GDP)(公的)
	%	USドル	USドル	%	%	%	年	%	%	%	%		%
Australia	2.0	47,652	55.2	0.7	65.95	62.55	-	11.74	4.00	5.16	..	1.67	2.79
Canada	1.9	46,056	52.8	0.6	65.61	61.85	-	10.97	4.76	5.73	8.46	0.59	0.71
Finland	-	45,808	61.5	0.8	59.58	55.62	9.35	16.28	5.08	6.69	18.49	2.00	2.06
France	1.8	43,040	67.4	0.8	55.33	50.66	10.89	19.60	7.46	8.41	38.83	2.56	2.58
Germany	1.1	50,136	67.1	0.7	61.92	59.97	10.80	5.77	2.99	3.14	38.16	2.60	1.32
Italy	0.5	39,190	53.7	0.7	49.89	44.93	13.03	29.16	9.81	9.95	57.54	2.56	1.57
Japan	-0.4	42,365	47.4	0.8	62.04	60.58	12.40	3.66	2.41	2.35	32.30		0.31
Korea	2.2	41,784	40.6	0.5	63.33	60.95	-	10.44	3.48	3.78	0.91	2.42	0.86
Netherlands	-	53,905	67.4	0.7	64.78	62.59	9.75	6.73	2.57	3.38	31.37	3.61	1.79
Spain	-	38,126	52.4	0.6	58.64	50.37	10.45	32.53	12.91	14.11	37.84	2.05	2.21
Sweden	-	50,956	71.1	0.8	73.29	68.33	8.46	19.98	5.31	6.83	12.11	2.45	1.44
United Kingdom	1.6	45,157	59.8	0.7	63.53	61.08	0.00	11.33	2.87	3.83	24.10	1.35	..
United States	2.3	60,651	71.5	0.7	63.10	60.78	4.15	8.39	3.07	3.67	12.70	0.09	0.90
G7	-	51,245	63.3	-	-	-	-	-	-	4.28	-	-	-
OECD - Total	-	43,020	52.3	0.7	61.00	57.70	8.89	11.80	4.94	5.40	25.76	2.06	1.29

【出所】 OECD statistics ウェブサイト、(閲覧日：2022年9月15日) <https://stats.oecd.org/>、独立行政法人労働政策研究・研修機構「グラフでみる長期労働統計」(資料出所：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』)、U.S. Bureau of Labor Statistics “The Economics Daily”より株式会社三菱総合研究所にて作成

1.3 職の需給ミスマッチ解消に向けた労働市場の流動化の有効性

労働需給推計によれば、DXにより、2030年に向けて職の需要と供給がそれぞれ変化し、大規模な需給ミスマッチが発生することが予測されている。労働市場の流動性は、生産性向上だけでなく、「職の需給ミスマッチ」解消に好影響を与えるだろう。

- 広島県内の人材需要推計によれば、DXの進展による産業構造の転換が進むこと（技術進歩に伴う経済成長が実現された社会）を前提とすると、2030年には、創造的タスクを多く含む職の需要が増加し、定型的タスクを多く含む職は機械代替により需要が減少することが見込まれている。
- 2030年に向けては、専門技術職を増加させる必要があるとともに、事務・販売サービス・生産・輸送・建設職等では創造的タスクの比重を増加させ、各職のタスクの高度化を図る必要があるだろう。
- こうした推計結果を踏まえると、需要の大きい業種・職種・タスクに人を動かしていくと同時に、需要が減少する職種のタスクの高度化（業務創造）の必要があるが、今後労働市場の流動性が高まっていくとすれば、それはDXの進展による産業構造の転換によって発生する需給ミスマッチの解消に好影響を与えられらる。

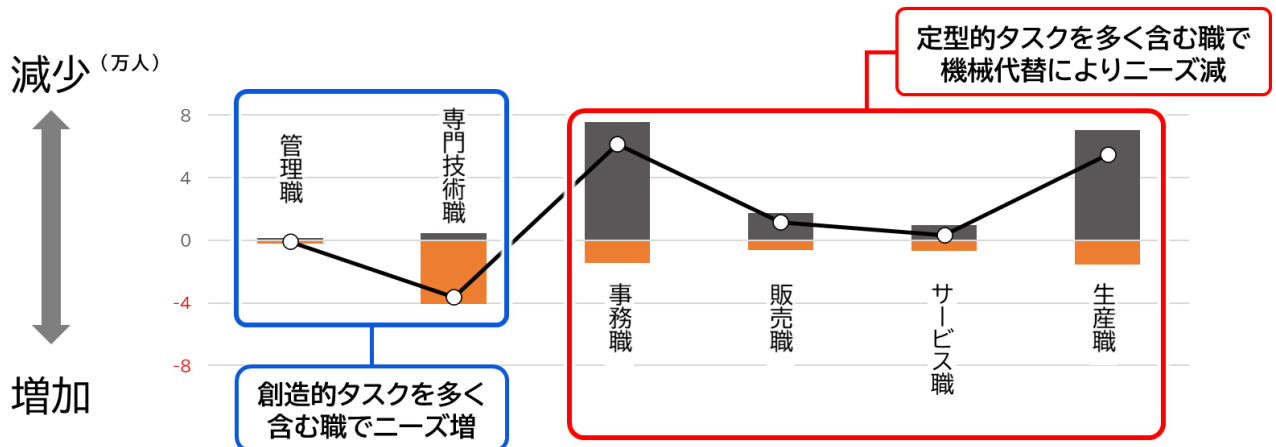


図 1-4 2030年 DX 実現シナリオの広島県の人材需要 : MRI 試算⁷

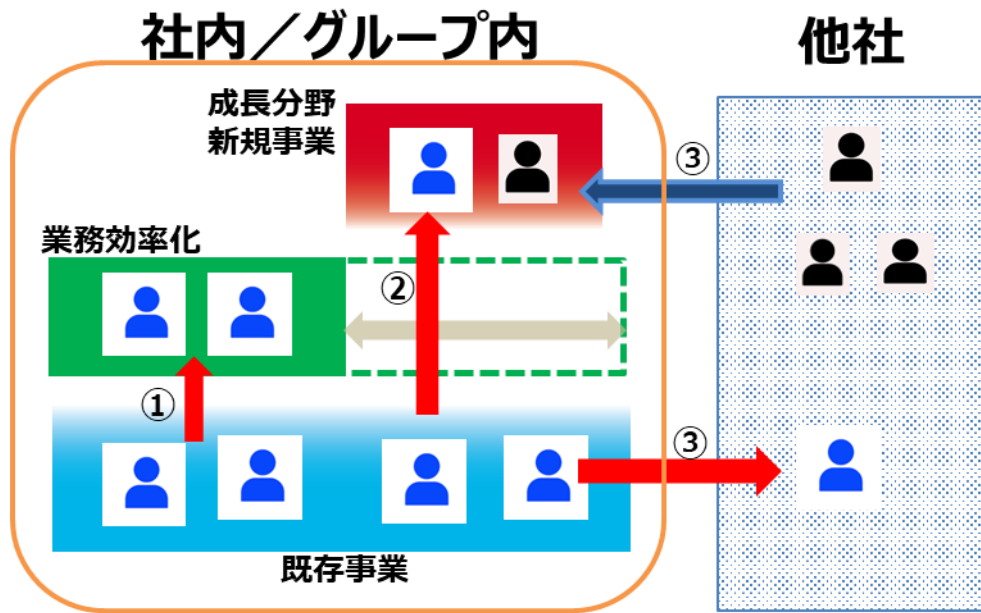
⁷ 図中の「生産職」には生産職、輸送職、建設職が含まれる。

1.4 「労働移動」の3類型

1.3に挙げた「職の需給ミスマッチ」の解消には、3つの「労働移動」が有効である。①タスクの高度化、②成長分野・新規事業への配置・職種転換、③企業の枠を超える労働移動（転職、出向、副業・兼業等）である。

本資料では、「③企業の枠を超える労働移動（転職、出向、副業・兼業等）」に焦点を絞り、検討を行う。

- 労働移動には、以下の3つの種類があると考ええる。
 - ①タスクの高度化（企業内の労働移動）
 - ◇ 企業内の労働移動のうち、職種は変わらず、タスクが高度化するパターン。
 - ◇ タスクの高度化には企業主導のリスクリングが必要だが、職種と業務の目的が変わらない点や就業しながらのリスクリングが可能である点で、企業・労働者双方にとって受入れやすい労働移動。労働者のモチベーション、時間確保など課題はあるものの、デメリットの少ない労働移動。
 - ②成長分野・新規事業への配置・職種転換（企業内の労働移動）
 - ◇ 企業内労働移動のうち、職種または業務内容が変更となるパターン。
 - ◇ 企業主導の手厚いリスクリングが必要であり、数か月から1年程度の集中（業務を並行実施しない）期間が必要。①よりハードルの高い労働移動であり、教育訓練休暇等仕組みの構築も必要。労働者にとっては同一企業での雇用が継続され、転職にまつわるコスト負担を回避できる点、また、企業にとっても従業員を人材過剰分野から人手不足分野へ移動させることで、労働生産性を高めるメリット有。
 - ③企業の枠を超える労働移動（転職、出向、副業・兼業等）
 - ◇ 社外への労働移動は、社会全体では生産性を高める効果が期待される。一方、企業にとっては外部人材獲得可能性のメリットと人材流出懸念のデメリットがある。
 - ◇ 諸外国が労働市場の流動性をもって生産性を高めていること、社会の労働生産性を高める観点では、採算の悪化した企業が賃金を引下げることで労働者を困い込むよりも採算の良い企業への労働者移転を実施する方が望ましいとする学説（レーン・メイドナー・モデル）もあり、移動の際、労働者がキャリア断絶に陥ることなく、キャリア形成できるような転職や転籍を伴わない出向、副業・兼業等が実現できるよう、リスクリング・能力開発や再就職支援の制度を含めた社会システムを検討することが必要。
- 各企業においては、①②等の「企業内の労働移動」を促すためのリスクリングを行っていくことが重要となる。
- 本資料では、諸外国と比較して行政施策による支援が特に必要と考えられ、社会システムの見直し・変革が必要とされる分野として、「③企業の枠を超える労働移動（転職、出向、副業・兼業等）」を対象とし、企業を超える労働流動性が高まった際にも、企業は経営戦略を実現できるように、また、労働者はキャリアを形成し続けられるようにするための方策を考える。



- ①タスクの高度化
- ②成長分野・新規事業への配置・職種転換
- ③企業の枠を超える労働移動（転職、出向、副業・兼業等）

図 1-5 労働移動の3類型（本資料の中心的対象は③）

2. 労働市場の流動化による企業・労働者への影響

1章では、労働市場の流動性が高まる蓋然性があること、さらにそれが労働生産性の向上や職の需給ミスマッチ解消につながる可能性があることを確認した。このように、社会の視点では好影響が期待される労働市場の流動化であるが、「企業」および「労働者」の視点では、メリットもあればデメリットもあると考えられる。2章では、労働者の流動化による企業・労働者への影響を整理する。その上で、メリットを最大化し、デメリットを最小化するために必要な社会システムについての示唆を得ることで、3章へとつなげていく。

2.1 企業への影響

労働市場の流動化により企業に生じるメリット・デメリットは下表の通りである。

労働市場の流動化は、マクロの視点で見たときに、企業からの人材の流出と流入が増加することを意味する。したがって、個社視点でも、人材の流出と流入が増加する可能性がある。ただし、全ての企業において一様に人材の流出と流入の双方が増加するとは限らない。労働市場の流動化は、人材獲得力の高い企業にとっては「人材獲得」につながり、そうでない企業にとっては「人材流出や採用難」につながる可能性がある。

また、労働市場が流動化し、企業における人材の入れ替わりが加速することで「人的資本投資の効率性が低下」することについて懸念がある。しかしながら、昨今の社会環境変化を踏まえれば、企業が自社の経営戦略を実現するために従業員に対してリスクリング等の人的資本投資を実行することの重要性はますます高まっている。中小企業の中には、人材流出や人的資本投資の効率性の低下に対する大きな懸念を抱く企業もあると考えられるが、昨今の社会環境変化は、経営戦略に基づいてリスクリングを行い、従業員に事業転換・業務変化に必要なスキルを身に付けてもらうことで、高い生産性を実現できるチャンスでもある。

これらのことを踏まえると、「労働移動がある中でも、企業が「人材は企業成長の源泉」と考え、必要に応じて他の企業と連携をしながら、人的資本投資を実行できること」や、「従業員に人的資本投資をしている企業が、資本市場や労働市場からも評価され、人材を獲得し成長できること」を社会システムの中で担保していく必要があるのではないか。

表 2-1 労働市場の流動化により企業に生じるメリット・デメリット

企業	メリット	デメリット

企業	メリット	<ul style="list-style-type: none">● 労働市場の流動化は、企業における職の余剰・不足を調整する効果があり、人手不足の解消や労働生産性向上が期待される。● 企業は昨今、社会環境変化に合わせた経営戦略の策定・見直しが求められている。経営戦略を実行するためには、それに沿った人材戦略（人材の確保）が必要であるが、積極的な人的資本投資とその情報開示により、企業が外部から適した人材を獲得しやすい環境となる。
	デメリット	<ul style="list-style-type: none">● 各企業での人材の入れ替わりの過程で、人材獲得・維持力が低い企業からは、人材流出が増加し、人材不足が深刻化することが懸念される。● DX 等の社会環境変化を踏まえ、デジタルスキル等の高度専門スキルを有している人材の獲得競争が激化する結果、賃金が高騰し、必要人材の採用が困難となる。● リスクリング等の人的資本投資を行った人材が転職する場合、人的資本投資が無駄になることから、人的資本投資の効率性が低下してしまう。

2.2 労働者への影響

労働市場の流動化により労働者に生じるメリット・デメリットは下表の通りである。

労働市場の流動化は、転職者が増加することを意味する。個人の視点では、生涯を通じて1つの企業に就業することが当たり前ではなくなり、外部労働市場を通じた労働移動の機会が増えると言ってよいだろう。

労働者個人が受けるメリットとしては、転職がキャリア形成や働きがいの向上につながりうることが挙げられる。転職に際しては、個々人が自身のスキル・知見を棚卸し、複数社に評価される。このことにより、自身の市場価値に見合った職につける可能性や、自身が求める職に就ける可能性が高まると言える。

一方で、転職が処遇の低下を伴う可能性もある。我が国においては、転職前後で「所得が増加」した人の割合が、諸外国と比べて少ないことが明らかになっている⁸。特に、職の需給ミスマッチにおいて、余剰となることが想定される職種（例えば、事務職・生産職等）で就業している労働者にとっては、学び直しに取り組みなければ、転職が処遇の低下につながる可能性が高くなる。

また、昨今の社会環境変化に伴い、多くの企業が経営戦略の転換や、リストラクチャリングを迫られる中では、労働者が失業に瀕するリスクが顕在化する。また、「転職したものの、業務・タスクの実行が難しい」という状況に直面することによる失業のリスクも高まるだろう。失業した場合には、学び直しに取り組みながら、再就職を目指し、キャリアの断絶を防ぐ必要がある。

以上を踏まえると、転職機会が増加する中で、「個人が学び直しに取り組みながら、自律的にキャリアを形成していけること」を、社会システムの中で担保していく必要があるのではないかと考えられる。

表 2-2 労働市場の流動化により労働者に生じるメリット・デメリット

労働者	メリット	<ul style="list-style-type: none">● 外部労働市場における労働移動に際し、学び直しをしながら自身のスキル・知見を高め、それが複数社の視点で評価されることで、自身の市場価値に見合った職や、自身のキャリアイメージと合致する職に就業できる可能性が高まり、<u>キャリア形成や働きがいの向上</u>につながる。● 労働市場の流動化により、経営者が市場価格を意識した給与体系を整備する必要性が高まると、外部へ労働移動をしない場合にも、自身の市場価値に見合った所得が得られる可能性が高まる。
	デメリット	<ul style="list-style-type: none">● 労働市場の流動化が進む中では、<u>処遇の低下を伴うような労働移動</u>も発生しうるため、処遇・仕事内容・労働条件等の格差の拡大につながる可能性がある。● 社会環境変化に伴う企業における事業構造の再編に際して、あるいはキャリアチェンジにおける失敗に際して、<u>失業のリスクが顕在化</u>する。

⁸ リクルートワークス研究所ウェブサイト、『求職トレンド調査 2015』、（閲覧日：2022年7月23日）、https://www.works-i.com/research/others/item/151216_jst2015.pdf

3. 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等の在り方

3.1 目指す社会の在り方と各主体の取組のポイント

2章では、労働市場の流動化によって企業と労働者が受ける影響（メリットとデメリット）を確認した。ここでは、2章での整理を踏まえ、流動化する労働市場において、企業・労働者がそのメリットを享受し、地域経済の持続的発展を実現するための社会システムの在り方を検討する。

【目指すべき社会の在り方】

DXの進展、脱炭素化の加速など変化の激しい現在の経済社会において、地域の経済・社会が持続的に発展していくためには人材の活用、なかでも内外の労働市場を通じた人材の移動と育成が重要となる。

多くの企業が人材を中心に置いた人的資本経営を推進し、成長の原動力となる人材の確保や生産性の向上を図り、競争力や企業価値を高めることが可能であること、労働者は安心して自律的なキャリア形成を図りながら処遇の向上や多様な働き方の選択など、働きがいを実感できるとともに自己実現が可能であること、これらを通じ、労働移動が円滑に進み、もって地域経済が持続的に発展していく社会の実現を目指す必要がある。

目指すべき社会の在り方を実現するためには、日本社会が安定的な成長を果たす過程で形成された社会システム等を見直し、社会インフラとしての柔軟性のある労働市場、企業における成長分野での人への投資拡大による企業価値向上、労働者にとって、自律的なキャリア形成の実現を支援する諸制度が組み込まれ、連携して作用する社会システムの確立が望まれる。

【確立すべき社会システム】

<社会インフラ：柔軟性のある労働市場の実現>

労働者が新たなチャレンジをしやすく、キャリアの可能性を拡大しうること。また、企業が変化の激しい環境において新たな経営戦略を構築し、これを実現するために不可欠な人材を獲得できること。これらを通じて円滑な労働移動と成長分野の発展がもたらされ、地域の経済・社会が持続的に発展すること。

- 「基盤制度の確立」:

成長分野での人材の確保を可能とするため、労働移動に先立つ能力開発や再就職支援の在り方、労働者の自律的なキャリア形成支援の在り方、これらの前提となる労働市場全体で通用する「スキル標準」など、「円滑な労働移動」を支える基盤的制度を再構築する。

<労働者：自律的なキャリアの形成>

広く県民に、より高いスキルを獲得しうる能力開発の機会と多様な就労の機会が開かれていること。これらを通じて、安心して多様な就労先・就労形態等を選択し、働きがいを実感できること。

- 「セーフティネットの整備」:

雇用の流動化に伴う生活リスクの低減を図り、キャリアチェンジへの安心感を確保するとともに、労働者が自律的にキャリアを形成し、時に大胆な選択を可能とするような手厚いセーフティネットを構築する。

- 「積極的労働市場政策の展開」:

労働者のキャリアチェンジや企業による雇用調整に際して、処遇の向上可能性を高めるリスクリングや再就職支援を中心とした、成長分野への労働移動を支援する積極的労働市場政策を講じる。

<企業：成長分野での人への投資拡大による企業価値向上>

人的資本投資の促進により、生産性が向上し、競争力の強化が図られ、「企業価値向上」が実現される

こと。その成果に従業員の処遇や労働環境の改善などに反映させることにより、労働市場において人材獲得力を発揮する企業が増加すること。

● 「人的資本経営の促進」:

企業において、人材をコストではなく投資の対象として捉え、積極的に投資することで、人材戦略を中長期的な企業価値向上につなげる経営が行われるよう、企業の取組を支援する施策を展開するとともに、人的資本経営に係る情報開示や普及啓発を進め、資本市場や労働市場における評価を高めていく。

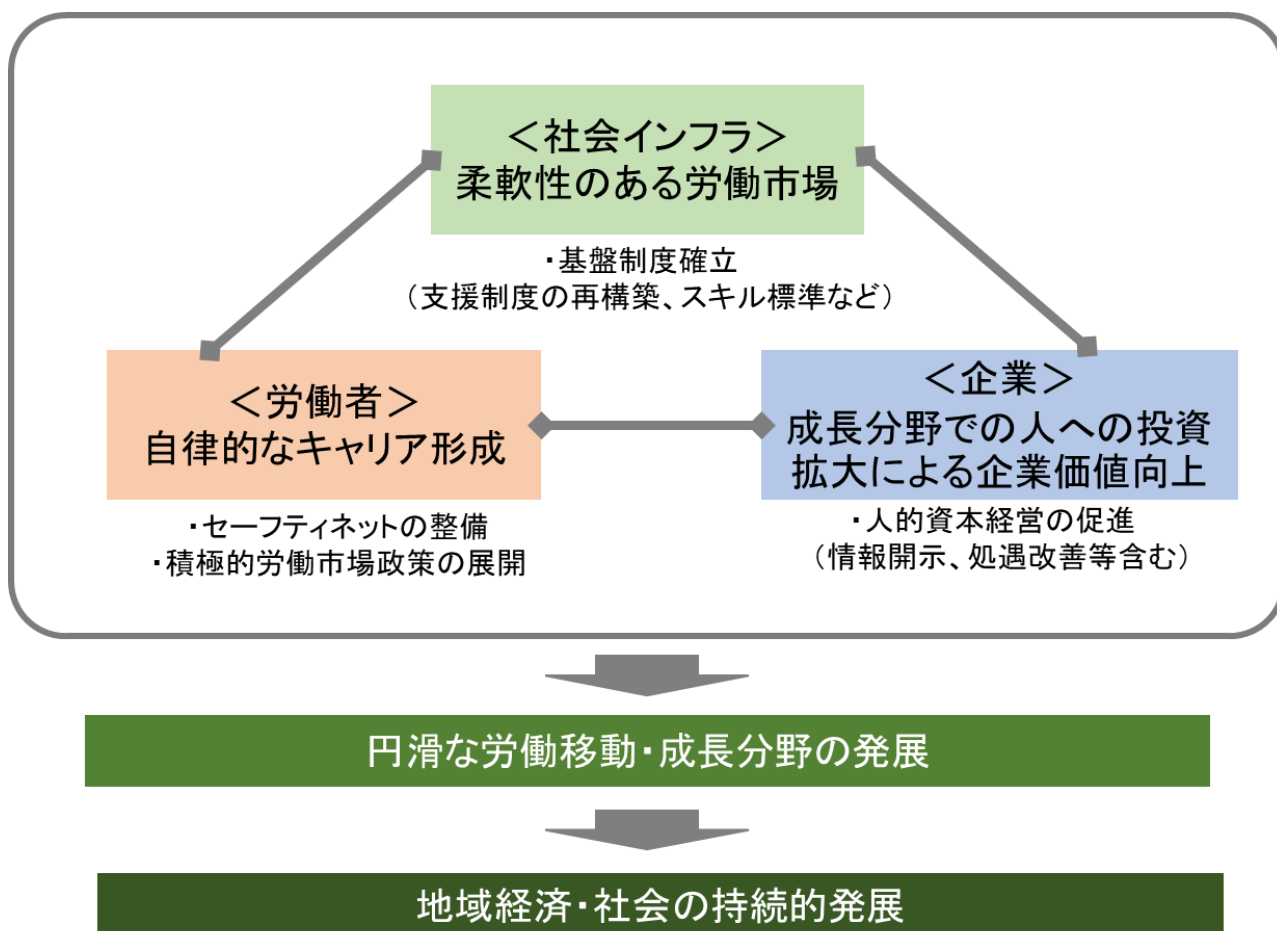


図 3-1 目指すべき社会の在り方のイメージ図

こうした社会システムの確立に向け、企業の人的資本経営、労働者の自律的キャリアの形成、労働団体の調整機能による雇用の質の向上と雇用不安の緩和、行政による労働市場の柔軟性担保とセーフティネットの構築等の視点から、公労使が連携して取組を進める上で共通認識とすべき事項を整理した。(表 3-1)。

表 3-1 労働市場の流動化を踏まえた社会システムに向けた各主体の取組のポイント

主体	取組のポイント	取組の背景・メリット
企業 (経営者)	人的資本経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材獲得競争が激化する中で、経営戦略と直結した人材戦略を策定し、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上につなげられる（「経営戦略の実現に必要な人材要件の定義」、「従業員の処遇や働く環境の枠組みの設計」などが有効と思われる）。その際、従業員の働きやすさやキャリアの実現を大切にすることで、従業員の定着にもつながる。
	人的資本の情報開示	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材獲得競争が激化する中で、人的資本経営を推進することの重要性が高まるため、企業の人材戦略や取組状況等に関する情報を開示することで、外部から人材を獲得できる可能性が高まる。
	地域・産業におけるリスクリング・人材共有に関する企業連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域や産業において企業連携をすることで、リスクリングを効率的・効果的に実施できる可能性がある。 ● 地域や産業において必要な人材（DX人材等）を共有することで、各社が社会環境変化に沿った経営戦略を実現できる可能性が高まる。
	アウトスキリング	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業構造の転換や経営悪化に際し、従業員の雇用調整が必要になった場合、企業が労働者のキャリア形成と再就職を支援することで、労働者がキャリアを断絶させずに働き続けることができる可能性が高まる。
労働者	自律的なキャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 自律的にキャリアを形成する意識を持つことで、社会環境変化に対応してプロフェッショナル性を高めながらキャリアを形成していける可能性が高まる。
労働団体 (組合)	経営者・労働者間の連携・調整	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業が社会環境変化を踏まえて事業構造転換を実行するとき、労働組合が経営戦略の策定・見直しやリスクリングの方向性の検討に関わることで、そうした対応の必要性に関する理解が労働者によく浸透し、経営者と労働者が協働して円滑に経営戦略の実現に向けた取組を推進できるようになる。 ● 社会環境変化が大きい時代においては、時には雇用調整が必要な場面も生じるが、そのようなときにも労働団体が中心となって経営者と労働者の連携や調整を図ることで、企業の機動的な経営の実現や労働者の再就職が成功する可能性が高まる。
行政機関	人的資本経営の促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政が企業の人的資本経営の促進をすることで、経営戦略と連動した人材戦略を実行できる企業が増え、生産性が高まることが期待できる。
	キャリアコンサルティング機能の充実と再就職支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政がキャリアコンサルティング機能や再就職支援機能を提供することで、労働者が、自身のキャリアイ

	(アクティベーションの強化)	イメージと合う転職・再就職を実現できる可能性が高まる。その際、直接的な転職・再就職支援だけでなく、労働者がコミュニティから切り離されずに前向きな気持ちを保持するための支援もあるとよい。
	労働者のスキル認定・証明	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政が労働者のスキルを認定・証明するしくみを整備することで、労働者が自らのスキルを活かせる企業に就業できるほか、どのようなスキルを身に付ければ自身のキャリアイメージに合う職に就業できるのかが分かるようになる。企業にとっても、自社が求める人材を選定することが容易となる。
	教育訓練に係る制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政が、労働者の教育訓練のための支援制度や休暇等の制度を整えることで、労働者が歩みたいキャリアに必要な知識やスキルを習得することを促進できる。
	地域の人材ニーズを踏まえた公的職業訓練等の設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政が地域の人材ニーズを把握し、訓練を設定することで、地域や産業における人材の需給ミスマッチの解消が期待される。
	外部労働市場における労働移動を通じた不利益の低減	<ul style="list-style-type: none"> ● 従来の長期雇用に最適化された社会制度・雇用慣行を見直すことで、労働者が労働移動によって受ける不利益を低減することができる(1社への長期勤続が有利となる退職金・同控除等税制など転職者一般へのディスインセンティブのほか、社会保険の制度分立によるフリーランス、起業者への社会保障上の不利益、フリンジベネフィット(企業が労働者等に提供する、賃金以外の経済的利益)のポータビリティの低さなど)。

3.2 企業・経営者の取組のポイント

(1) 人的資本経営の推進

- 労働市場の流動化が避けて通れず、人材獲得競争の激化が想定される中、経営戦略と直結した人材戦略を策定し、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上につなげる「人的資本経営」を推進する必要性が高まっている。
- 「人的資本経営」、すなわち経営戦略と直結した人材戦略の策定と実行においては、まずは「経営戦略の実現に必要な人材要件の定義」が必要だ。具体的には、経営戦略を実現する上で、いつまでにどのような知識やスキルを持つ人材が何人必要か、採用と育成によりそれぞれ何人程度を確保すべきか検討し、決定する。その際、従業員の職種や職位に応じて、経営戦略上必要となる知識やスキルを階層構造のような形で可視化するとわかりやすいだろう。
- また、「従業員の処遇や働く環境の枠組みの設計」も同時に実施する必要がある。労働市場での人材需給状況や、労働者のキャリア観の変化等も踏まえて検討することが必要となる。例えば日本企業の多くはこれまで職務や勤務場所が限定されていないことや年功序列型賃金制度などを特徴としたメンバーシップ型雇用を実施してきたが、各企業の状況や必要な人材要件等を踏まえ、メンバーシップ型雇用にジョブ型雇用の要素も取り入れるような形（ハイブリッド型）とすることも考えられる。
- 「従業員の処遇や働く環境の枠組みの設計」を行うにあたっては、多様な働き方を実現するという観点も重要だ。それにより、従業員のリスクリングの推進や優秀な人材の獲得が期待できる。多様な働き方としては、様々なものがあるが、ここでは例として、「副業・兼業」「テレワーク」を挙げる。
 - 自社の従業員に「副業・兼業」を認めることで、従業員が築きたいキャリアに向けて取り組むことを応援することができ、従業員の定着につながる可能性がある。さらに、副業・兼業は、従業員の能力開発にもつながる。自社の経営戦略に必要な知識・スキルを獲得できるような副業・兼業をすすめることで、自社の経営戦略にのっとったリスクリングを合わせて実現できる側面があるだろう。
 - 新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に急速に普及した「テレワーク」について、感染収束後も継続意向を有している労働者が多くいる（84%）⁹。その理由としては、「通勤時間の有効活用」や「通勤の負担軽減」が挙げられる。企業においては、新型コロナウイルス感染症収束後もテレワークを実施できる環境を整えることで、従業員に選ばれる企業となることができる。従業員においても、短縮した通勤時間をリスクリング・学び直しにあてることも可能となるだろう。
 - 上記のような「多様な働き方」の実現は、現在企業に所属している人材へのアピールになることはもちろん、そうした情報を開示していくことで、外部の人材へのアピールにつながる。

(2) 人的資本の情報開示

- (1)にて前述した通り、企業が社会環境変化に対応するためには、経営戦略と直結した人材戦略を実行する「人的資本経営」が必要だ。「人的資本経営」においては、リスクリングをはじめとする人的資本への適切な投資を行い、企業の生産性向上を高めることが期待されるが、それを「外部人材の獲得力の強化」にまでつなげるためには、「人的資本の情報開示」が必要である。
- 労働市場の流動性が高まった社会においては、企業における人材の流入・流出が増加する。その

⁹ 国土交通省ウェブサイト、（閲覧日：2023年1月10日）https://www.mlit.go.jp/report/press/toshi03_hh_000085.html

ような環境下において、自社の人的資本やそれに対する投資の状況を社外に開示することで、「働きながら自身の知識・スキルを向上させることができる成長環境を求める外部人材」の獲得につながる期待がある。また、人的資本の情報開示は、新入社員や転職を志す労働者にとっても、自身にとって望ましい就労環境が整っている企業を選ぶ上で好ましいことである。

- 現在、上場企業に対しては、資本市場から企業に対する人的資本の情報開示要請が高まっている。一方で、非上場企業においても、労働市場へのアピールの観点で人的資本の情報開示は重要となる。具体的には、自社の人材構成や処遇に係る情報を開示する必要があるだろう。

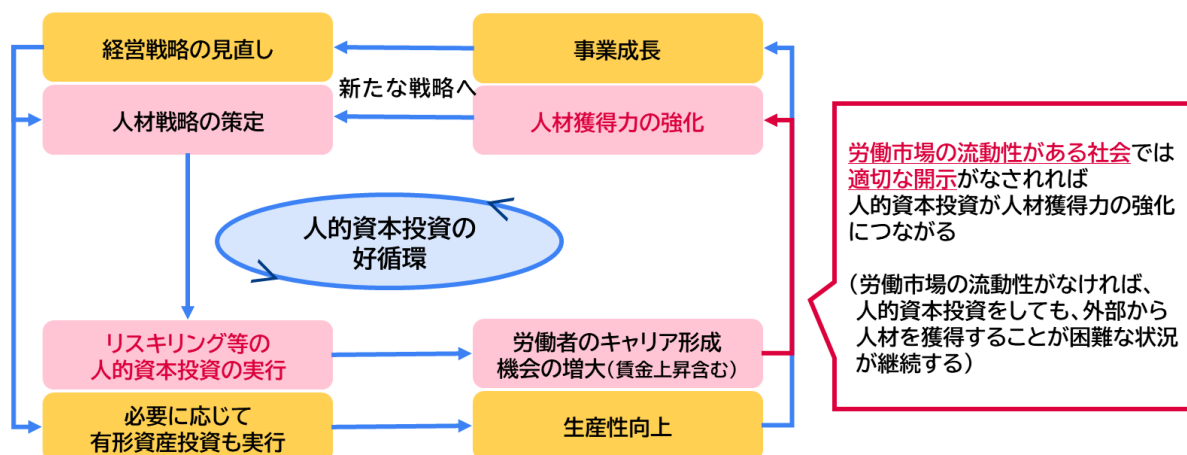


図 3-2 人的資本投資の好循環のイメージ

(3) 地域・産業におけるリスクリング・人材共有に関する企業連携

- 企業においては、社会環境変化に伴い、自社の経営戦略の実現に必要な人材を確保するため、リスクリングに取り組む必要がある。しかし、労働市場の流動性が高まる中では、個社でリスクリングに取り組むことの限界も生じると考えられる。このとき重要となるのが、地域や産業における連携である。地域や産業を同じくする企業が連携をすることで、リスクリングを効率的・効果的に実施できる期待がある。さらに、それらの企業において、必要な人材（例えば DX 人材等）を共有することで、各社の人材不足・スキル不足を解消できる可能性もある。
- 企業が地域・産業において連携する具体的なアイデアとして、産学連携を発展させた「応用研究」機関の構築が挙げられる。このアイデアにおいては、産業界（企業群）と大学の連携が重要である。地域の産業界は、財政支援と大学への研究開発シーズの提供を行う。大学は、研究知見とともに研究人材の提供を行う。これによって、地域の産業界の技術的課題に対して、最新の学術的知見をもって解決する「応用研究」の場の構築が期待される。また、自社養成が難しい高度人材を得られる可能性を高めるとともに、研究に留まらない「製品開発」に直結する知的資産の獲得が期待できる。さらに、大学に所属する高度人材に対して、アカデミア以外の産業界での活躍の道を拓くことにもつながるだろう（クロスポイントメントの推進）。
- また、上記と関連したアイデアとして、実践的研究・開発に参加した人材について、スキルのデータベースを作成し、地域共有の人的資本とする仕組みの構築も、産業界において検討できるのではないかと。
- こうした取組を通じて、地域に高度人材のエコシステムが構築されることで、優秀人材の吸引につながるメリットも期待される。
- 本記述は、ドイツの「フラウンホーファー研究機構」での取組を参考にしている。¹⁰

¹⁰ 三菱総合研究所ウェブサイト、『DX・GX 時代に対応するキャリアシフト』（2022年）

<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/dia6ou000004epvr-att/er20220706pec.pdf>

(4) アウトスキリング

- 事業構造の転換や経営悪化に際し、従業員の雇用調整が必要になった場合には、労働者のキャリア形成と再就職に責任をもって対応する必要がある。
- 特に、地域・産業クラスタにおいて、労働者の大きな余剰が発生する場合、各社が連携しながら、従業員の円滑な労働移動に向けてアウトスキリングや新たな就職先へのマッチングを行うことが望ましい。
- その際に必要なこととして、労働者、労働団体（組合）との連携が挙げられる。労働者が納得するような適切な説明を行い、労働者が次のキャリアに向けて動き出せるよう環境を整える必要がある。

3.3 労働者の取組のポイント

(1) 自律的なキャリア形成

- 社会環境変化により、大きな職の需給ミスマッチが発生することが予測されている。これは、労働者にとっては、現在勤めている企業の事業構造が変化したり、現在就いている職種の中身（必要とされるスキル等）が変化したりする可能性があることを意味する。
- そうした環境下では、労働者は自身のキャリアを企業（組織）任せにするのではなく、自身で主体的に築いていく、「自律的なキャリア形成」が重要と言える。
- 企業主導のリスキリングをベースとした自身の知識・スキル刷新を図りながらも、自分自身でも社会環境変化を察知し、自分自身のウィルと社会のニーズの両方を満たすような働き方ができるよう、必要に応じて学び直しに取り組むことが重要だ。

3.4 労働団体（組合）の取組のポイント

(1) 経営者・労働者間の連携・調整

- 企業が社会環境変化を踏まえて事業構造転換を実行するとき、労働団体（組合）が経営戦略の策定・見直しやリスキリングの方向性の検討に関わることで、そうした対応の必要性に関する理解が労働者によく浸透し、経営者と労働者が協働して円滑に経営戦略の実現に向けた取組を推進できるようになる。
- 社会環境変化が大きい時代においては、時には雇用調整が必要な場面も生じるが、そのようなときにも労働団体（組合）が中心となって経営者と労働者の連携や調整を図ることで、企業の機動的な経営の実現や労働者の再就職が成功する可能性が高まる。
- 厚生労働省のホームページでは、労働団体（組合）は「労働者が主体となって自主的に労働条件の維持・改善や経済的地位の向上を目的として組織する団体」と定義されている¹¹。
- 他国における労働団体（組合）の対応事例として、スウェーデンの事例を挙げる。同国では組合組織率が高く、労働条件に関する労使交渉だけではなく、技能向上、能力開発、キャリア・コンサルティング等の労働者の職業生活全体に関わる支援を行っている。スウェーデンの労働団体（組合）は、歴史的に労働団体（組合）が雇用調整に対して柔軟な考えを有しているが、これは労働団体（組合）が経営に関与ができており、労働条件が低下する状況であれば、より良い条件での再雇用に向けた準備を行うしくみが形成されているからである。

¹¹ 厚生労働省ウェブサイト、（閲覧日：2023年1月10日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouseisaku/roudoukumiai/index.html

- 社会環境変化の大きい現在においては、我が国においてもこれまで以上に労働団体（組合）が経営に関与する程度を高め、「労働者の中長期のキャリア形成機会を守る」ことの実現に一層の貢献をいただくことが望ましいだろう。

3.5 行政機関の取組のポイント

(1) 人的資本経営の促進

- 3.2(1)(2)において記述した通り、企業においては、経営戦略の実現に必要な人材を獲得するため、「人的資本経営の推進」と「人的資本の情報開示」が求められる。これに対し、行政機関には、企業の人的資本経営とその情報開示を促進する役割を果たす必要があると考えられる。
- 経済産業省においては、持続的な企業価値の向上に向けて、経営戦略と連動した人材戦略の実践を促進するため、「人材版伊藤レポート」および「人材版伊藤レポート 2.0」を公表した。また、有価証券報告書に人的資本に関する記載項目を追加する方針が金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告において示されるなど¹²、人的資本の情報開示に関する議論も活発となっている。人的資本の情報開示について、現在は資本市場への訴求を目的に議論が進んでいるが、人材獲得競争が激化する中では、外部からの人材を獲得するために、労働者に向けた人的資本の情報開示も重要となる。労働者に向けて開示すべき情報としては、自社の人材構成や処遇に係る情報等が挙げられるが、どういった情報をどのような情報媒体に掲載すると労働者に適切に発信ができるかについて、行政と企業が協働して検討することが望ましいのではないかと考えられる。
- 地域の行政機関においては、国の動向を注視しながら、人的資本経営の重要性や導入のノウハウについて普及啓発を図るとともに、企業への支援を行うことにより、導入を促進することが求められる。また、具体的なアイデアとしては、人的資本経営の導入や運用に向け、企業の自律的な活動を促進するため、有志企業による研究会（コンソーシアム）の発足を働きかけることも一案である。
- さらに、その研究会活動について、戦略的広報により全国レベルでアピールすることで、企業への波及効果や、労働市場への周知効果を狙うことができるだろう。

(2) キャリアコンサルティング機能の充実と再就職支援との一体化（アクティベーション強化）

- 労働市場の流動性が高まる中で、労働者は自身のキャリア形成を企業任せにせず、自分で考えていく必要があり、企業と労働者の成長の方向性が一致することで、企業の人的資本経営の取組に対する理解が促進され、人的資本経営の定着に繋がると考えられる。その際、キャリアコンサルティング（専門家の支援）があれば、自律的なキャリア形成の意識付けに繋がるだろう。
- 企業内にキャリアコンサルティング機能を保有している企業も一部存在するものの、現状ではそうした対応が難しい企業も多くあると想定される。また、離職者や転職希望者など、企業内での支援を受けることが難しい場合もあるため、公的機関によるキャリアコンサルティング機能の提供が期待される。
- 地域に、こうしたキャリアコンサルティング機能に加えて、再就職支援機能を有する機関があれば、地域の産業動向を踏まえたうえでのキャリア形成の助言と実際の再就職支援を一体的に受けることができ、労働者の円滑な転職につながると考えられる。3つのアクティベーション機能（キャリアコンサルティング機能、転職先のマッチング機能、教育訓練機能）を強化する必要がある。なお、こうした機能の提供に、地域の教育機関が協力することがより望ましい。その際、直接的

¹² 金融庁ウェブサイト、（閲覧日：2023年1月10日）https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613.html

な転職・再就職支援だけでなく、労働者がコミュニティから切り離されずに前向きな気持ちを保持するための支援もあるとよい。

(3) 労働者のスキル認定・証明

- 行政、業界団体等が労働者のスキルを認定・証明するしくみを整備することで、労働者が自らのスキルを活かせる企業に就業できるほか、どのようなスキルを身に付ければ自身のキャリアイメージに合う職に就業できるのかが分かるようになる。企業にとっても、自社が求める人材を選定することが容易となる。
- 例えば、ドイツなどの一部の欧州諸国では、政令による職業能力要件の定義と教育課程の特定を行っているほか、職種別の同業組合による職業能力の育成及びピアレビューの仕組みを有している。これら同業組合によるスキル認証をもって当該職種に従事する資格を得る。また、教育水準に関する標準化も進んでいる。欧州諸国では、国家による公式な学位・資格レベル認定制度である「国家資格フレームワーク（National Qualifications Framework、NQF）」を導入する国が多い。欧州資格フレームワーク（EQF）との連結も図られ、学位資格の国を超えた通用性を担保しており、能力開発と就労における国際化を後押ししている¹³。

(4) 教育訓練に係る制度の整備

- 労働者が自身の描くキャリアを形成するために必要なスキルを身に着けるため、自主的に教育訓練が受けられることも重要である。
- 現在、在職者や離職者等、労働者個人に対する支援としては、「教育訓練給付」がある。厚生労働省が指定する教育訓練を受けた場合、その費用の一部を雇用保険により支援するというものである。
- 課題は、教育訓練の費用の補助があっても、教育訓練の時間が確保できないことだろう。この課題への対応として、「教育訓練休暇」を設けることが効果を発揮する可能性がある。具体的には、労働者が自主的な学び直しのために休暇を取得できるよう、制度を整備することを事業者には義務付けることだ。現在は、「人材開発支援助成金」として、労働者が訓練を受講するための長期訓練休暇や短時間勤務等の制度を導入する事業主への助成が実施されているが、これを強化する施策を導入してもよいのではないか。行政機関には、こうした施策を実行することと、実際に企業において導入されるよう、普及啓発することの2つの役割が求められるだろう。また、3.2（4）のアウトスキリングにおいても、教育訓練休暇取得によるリスク期間の確保と企業負担の政策的な支援などにより、高生産性部門や成長分野への積極的な労働移動を検討するべきではないか。
- この際の留意点として、労働者が自主的に実施する教育訓練が、必ずしも労働者が新しい業務・タスクを実施することにつながる事が挙げられる。その意味では、企業主導のリスクリングのほうが、労働者が新しい業務・タスクを実施するところまでを対象とできる点で優れた仕組みになりやすい。労働者の自主的な教育訓練を支援する上では、労働者が学んだ内容を踏まえて新しい業務・タスクに移れるよう、キャリアコンサルティングサービスの提供を受けるように促すことが望ましいのではないか。

¹³ 欧州職業訓練開発センター（CEDEFOP）が欧州各国のNQF一覧を集約。欧州における職業情報の提供や、職業教育に関する情報提供、労働需給等に関する研究・提言等を行っている。

(5) 地域の人材ニーズを踏まえた公的職業訓練等の設定

- 公的職業訓練については、国で策定する「全国職業訓練実施計画」に基づき、地域における求職者の動向や人材ニーズを把握し、地域のニーズに即した公的職業訓練の企画、検証の場として、都道府県ごとに「地域職業能力開発促進協議会」が設置されている。
- 地域職業能力開発促進協議会は、労使団体や民間職業紹介事業者等を構成員とし、地域の今後の産業展開も踏まえ、将来的に必要とされるスキルを含めた人材ニーズを把握し、もって訓練計画を設定することで、より効果的な訓練を実施することを目的としている。協議会での検討を踏まえた公的職業訓練を実施することにより、離職者の就職や在職者のスキルアップを図り、もって離職者の就職を促し、円滑な労働移動に一定の働きを担うことが期待される。
- 現在、国と県が役割分担しながら、学卒者や離転職者・求職者、在職者に対する訓練を実施しているところであるが、今後デジタル化の進展やリスクリングの企業への浸透により必要とされるスキルが変化していくことも想定されることから、こうした変化に合わせて公的職業訓練の有用性を一層高めていくため、地域職業能力開発促進協議会の場を活用してその在り方を検討し、PDCAを回していくことが重要となるだろう。
- また、併せて公的職業訓練以外に、地域の企業、産業界のニーズを踏まえながら、必要に応じて、成長分野に関する教育訓練・研修等を検討し、実行していくことも重要だろう。

(6) 外部労働市場における労働移動を通じた不利益の低減

- 我が国においては、大企業中心に、長期雇用・年功序列を前提とした雇用慣行が引き継がれている面がある。一方で、労働市場の流動性が高まれば、従来の長期雇用に伴う社会制度・雇用慣行を見直す必要がある。具体的には、1社への長期勤続が有利となる退職金・同控除等税制など転職者一般へのディスインセンティブのほか、社会保険の制度分立によるフリーランス、起業家への社会保障上の不利益、FRINGE BENEFIT（企業が労働者等に提供する、賃金以外の経済的利益）のポータビリティの低さなどに着目し、転職者が大きな不利益を被ることのないよう、国において制度等の見直しに取り組む必要がある。
- 年功序列の面については、「働き方に中立的な雇用制度」を整備するという意識が重要である。「各人が実際にどのような仕事をしているのか」に基づいて雇用条件（賃金等）が決定されれば、転職者の不利益が低減されるだけでなく、働き方（例えば正規社員か非正規社員か、定年後再雇用者かどうか等）による不合理な処遇・評価の格差是正が実現できるからだ（同一労働・同一賃金に向けた取組となる）。
- 例えば、日米の職業の専門性と賃金の関係を比較すると、専門性の高い職業ほど高い賃金が支払われる米国に対し、日本においては仕事内容と賃金の連動性は弱い¹⁴。また、国内で「同一労働同一賃金原則」が導入されたものの、マイクロデータを用いた分析¹⁵では同等の業務に従事する正規雇用・非正規雇用の間には、依然として合理的な説明が難しい賃金格差が存在する。
- これらを是正していくため、民間人材事業者の保有するジョブポスティングデータを含む求人情報等の公的機関による分析、職種別処遇の可視化や企業による情報開示（各種属性による賃金格差・処遇格差等の公表）等を進めていく必要があるだろう。

以上

¹⁴ 三菱総合研究所ウェブサイト、『DX・GX時代に対応するキャリアシフト』（2022年）

<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/dia6ou000004epvr-att/er20220706pec.pdf>

¹⁵ 三菱総合研究所ウェブサイト、『データで読み解くポストコロナへの人財戦略』（2021年）

https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/dia6ou000002wagv-att/er20210428pec_all.pdf