

## 第2回協議会

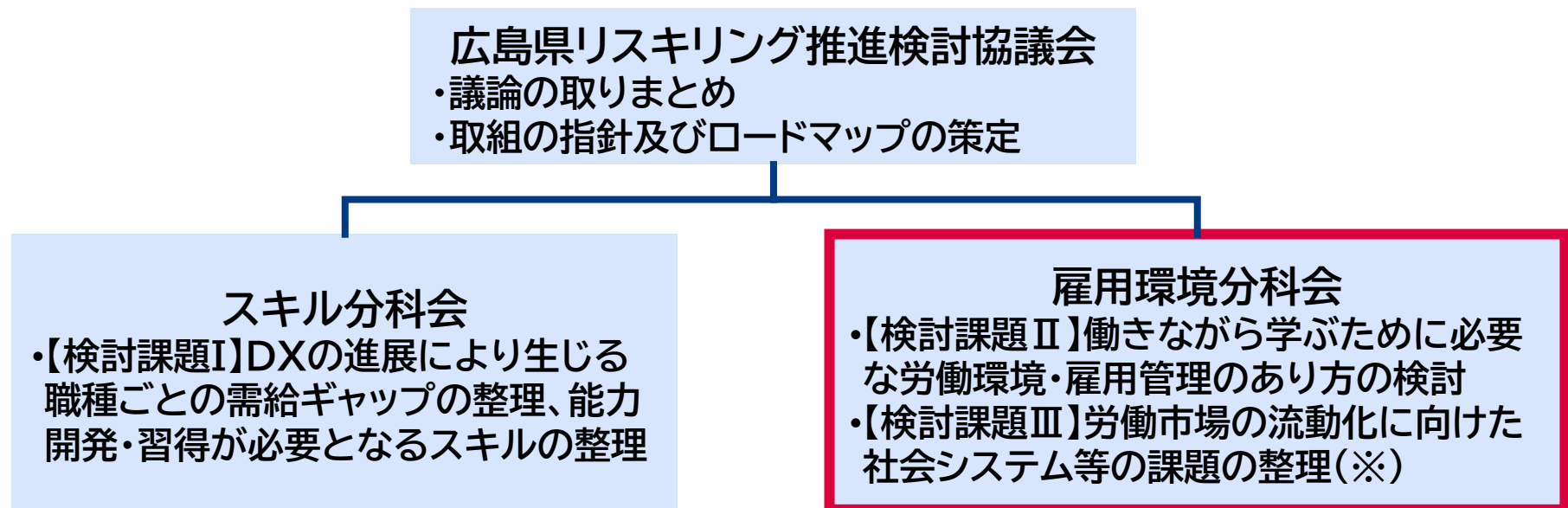
雇用環境分科会 報告資料

# 概要

---

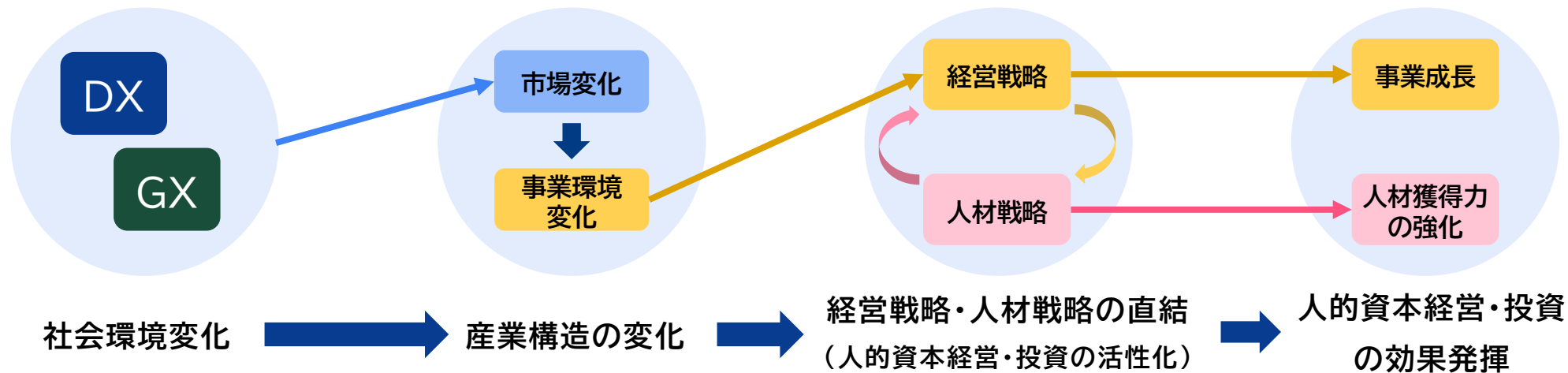
## 雇用環境分科会の設置

- 令和4年4月25日(月)、広島県リスキリング推進検討協議会 第1回が開催された。
- 第1回協議会においては、協議会設置要綱の承認、分科会設置の承認、協議会及び分科会の公開方針の承認について、議決された。また、事務局より、検討の方向性とスケジュールについて説明した。さらに、一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ代表理事の後藤宗明氏より、「失業なき成長産業への労働移動」と題し、ご講演をいただき、ご講演も踏まえ、意見交換が行われた。意見交換での主なご意見は次頁に掲載した。
- 承認された分科会の設置に関し、協議会の下に2つの分科会を設置し、専門的な議論を行い、取りまとめ、リスキリングの取組指針及びロードマップを策定することが確認された。



## 雇用環境分科会の検討課題Ⅱの背景

- 社会環境変化に伴い、産業構造の変化が予想される。企業は事業環境の変化に合わせて、事業を発展・転換させるため、経営戦略の策定・見直しが必要となる。また、経営戦略を適切に実行するには、経営戦略と人材戦略が直結していることが不可欠となる。



- 従来、経営戦略を実行する上で必要な人材が不足する場合、外部から適切な人材を採用する対応がなされてきた。しかし、DXをはじめとした急速な社会環境変化が生じている昨今、必要なスキルを有する人材の獲得は容易ではなく、労働力人口も減少する中、競争はさらに激化すると考えられる。
- 上記を踏まえると、企業は今後、自社の従業員を、自社の経営戦略実行にあたり必要なスキルを身に付けた人材にするためのリスクリングに取り組む必要がある。
- 広島県としても、企業のリスクリングを推進することは、人材育成と県内企業の産業振興につながることから、「検討課題Ⅱ:働きながら学ぶために必要な労働環境や雇用管理のあり方」を検討する。

## 雇用環境分科会の検討課題Ⅲの背景

- 日本においては、「より良い条件の仕事を探すため」の転職や正社員の転職が増加傾向。既に、一定程度の労働移動があるものの、雇用形態をまたぐ労働移動が少ないという特徴がある。さらに、職の需給ミスマッチの発生が予測される中、ミスマッチを労働移動により解消する必要性が生じる。
- 労働市場の流動化は、社会の生産性向上、企業の人手不足解消、労働者のキャリア形成(スキル・経験の積み上げ、賃金の上昇、昇格等)等のメリットをもたらす。一方、企業の人材流出や、労働者の失業、望まない低スキル労働への移動等のデメリットも発生しうるため、対応の検討が必要である。
- このように、一定程度の労働市場の流動化が想定される中で、労働市場の流動化のメリットを最大化し、デメリットを最小化するための対応を検討すべく、「**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あり方**」を検討する(第1回雇用環境分科会での議論を踏まえ、分科会設置当初の「**労働市場の流動化に向けた社会システム等の課題の整理**」より表現変更)。

	メリット	デメリット
社会	● 生産性向上や経済成長を促進	● ー
企業	● 人手不足の解消や労働生産性向上への期待 ● 経営戦略の実行に資する人材を獲得しやすい環境	● 人材獲得競争の激化(人材流出・賃金上昇・採用難) ● 人的資本投資の効率性低下
労働者	● キャリア形成(スキル・経験の積み上げ、賃金の上昇、昇格等)、働きがい向上の機会の確保	● 失業等のリスク顕在化 ● 処遇の低下を伴う労働移動の発生

メリット最大化  
デメリット最小化  
に向け、検討

## 検討課題Ⅱの論点

- 第1回、第2回雇用環境分科会の論点およびアウトプットイメージは下表の通り。

分科会	論点	アウトプットイメージ
第1回 (6月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「なぜ日本において働きながら学び直すことは十分に進まないのか」               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ リスキリングに向けて企業がとるべきアプローチ・課題</li> <li>➢ 広島県が目指すべきリスキリングの方向性</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 各主体が持つ学び直し・リスキリングの枠組みに関する一覧表・図</li> <li>② 学び直し・リスキリングの課題</li> <li>③ 広島県が目指すべきリスキリング(文言)</li> </ul>
第2回 (10月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「広島県において実効的な「リスキリング」を推進するためには」               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 広島県が目指すべきリスキリング(第1回で議論する方向性の具体化)</li> <li>➢ 各主体の役割と必要な取組(企業/行政/労働者)</li> <li>➢ 各企業がリスキリングに取り組む上での雇用管理上の課題</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>③ 広島県が目指すべきリスキリング(文言・図)</li> <li>④ 課題と各主体の役割・取組の対応表</li> <li>⑤ 企業が取り組む内容のガイドライン的整理</li> </ul>

## 検討課題Ⅲの論点

- 第1回、第2回雇用環境分科会の論点およびアウトプットイメージは下表の通り。

分科会	論点	アウトプットイメージ
第1回 (6月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「労働移動(労働市場の流動性)はどのような観点で必要か」 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 社会、企業、労働者の観点での必要性</li> </ul> </li> <li>● 「労働市場流動化にあたっての課題は何か」 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 社会制度、企業の雇用慣行・経営者のマインドセット、労働者のマインドセット等に関する課題</li> </ul> </li> <li>● 「人的資本に関する情報開示は、労働市場流動化(外部労働市場と人材のマッチング)に寄与するか」 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ どういった情報をどう開示していくべきか</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 労働移動の必要性</li> <li>② 労働移動の類型</li> <li>③ 労働市場流動化にあたっての課題</li> <li>④ 人的資本の情報開示のあり方</li> </ul>
第2回 (10月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「流動的な労働市場の課題解決に向けた具体的方策」 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 流動化が想定される労働市場において発生が懸念される課題に対応するための各主体に期待される役割と取組</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑤ 各主体の役割・推進すべき取組に関する表</li> </ul>

## 第1回雇用環境分科会における検討課題Ⅱに関する主なご意見

- 広島県版リスキリングの定義・範囲など⇒スライド「広島県版リスキリングとは」を参照

カテゴリ	内容
リスキリングの対象企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業種や規模を問わず、全ての企業を対象とすべき。</li> </ul>
リスキリングの対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハイパフォーマーだけでなく、全員を対象にすべき。</li> <li>・ ハイパフォーマーを対象としたリスキリングを導入しても、全体に対しては効力がない可能性がある。</li> </ul>

- リスキリングの重要事項や課題⇒スライド「リスキリングのステップ・アプローチ」を参照

カテゴリ	内容
経営戦略の重要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスキリングにおいては、社長の意思、経営戦略が最も重要。</li> <li>・ リスキリングの重要性に気付いていない経営者が圧倒的に多い。</li> </ul>
労働者のマインドの重要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者側と労働組合側でのベクトル合わせが重要。</li> <li>・ 働く人々のマインドも重要。これからの時代、多かれ少なかれデジタルスキルは必要だが、中高年だけでなく、若い人々も敬遠しているところがある。</li> </ul>
働き方改革・働きがいの整合性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 働き方改革と整合性を取るべき。働きがいとリスキリングがうまく組み合わせると良い。</li> </ul>
認知	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国的にリスキリングがまだ認知されていない。広島だけで検討、推進できるか。</li> <li>・ リカレント教育とリスキリングのイメージの違いを説明してもよい。</li> </ul>
リスキリングによる退職リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業は人手不足であり、リスキリングをした従業員が退職することは痛手である。小さい企業でも推進できるのか懸念材料である。</li> <li>・ リスキリングをしてもしなくても、退職リスクがある。成長を図った社員のほうが退職しない実感もある。</li> </ul>



## 検討課題Ⅱに関する今後の検討予定

- 雇用環境分科会の成果物として、「広島県版リスキリングに向けたガイドライン(雇用環境編)」を策定することを想定し、検討を継続する。
- 詳細資料に掲載する項目は、ガイドラインの個別項目の検討イメージである。

### 広島県版リスキリングに向けたガイドライン構成案(雇用環境編)

- リスキリングにあたる基本的な考え方
  - リスキリングの目的・意義
  - 取組手順(ステップ)、ポイント・視点
  - 取組の選択肢とそのメリット・デメリット
- 第1回分科会にて議論、第2回分科会にて精緻化  
次ページ以降に掲載
- 第2回分科会にて議論予定

## 第1回雇用環境分科会における検討課題Ⅲに関する主なご意見

- 検討課題の論点設定⇒スライド「雇用環境分科会の検討課題Ⅲの背景」および検討課題Ⅲ詳細資料参照

カテゴリ	内容
論点に対する違和感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスキリングと労働移動を一緒に議論することに違和感がある。企業経営者の納得感は低い。</li> <li>・ リスキリングは労使がベクトルを合わせて議論すべきだが、外部労働市場も想定すると議論が噛み合わない。</li> </ul>
論点の提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労働市場の流動化は進むため、その前提でどうすべきか議論するのが良い。</li> <li>・ 「必要人材の確保に向けた社会システム等のあり方」と捉えれば、極めてポジティブな話である(目的を労働市場の流動化自体にすると、やや違和感がある)。</li> </ul>

- 労働市場の流動性の必要性・メリット等⇒検討課題Ⅲ詳細資料参照

カテゴリ	内容
流動性の必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既に従業員の流動化が進んでいる。流動化を企業全体として一律に進める必要はない。</li> <li>・ 労働市場の流動性は社内外でマストである。</li> <li>・ 労働移動はマクロ視点で重要であり、中小企業においてもあった方が良い。</li> </ul>
外部人材の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部人材の活用方法は、転職のみではなく、副業人材の活用や、企業留学(従業員の派遣と受け入れ)等の方法もある。</li> </ul>

- 人的資本に関する情報開示⇒スライド「労働市場の流動化を踏まえた対応の検討・整備」に、ポイントとして組み込み

カテゴリ	内容
アウトカムとセットにする必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人的資本に関する投資状況に関する情報開示は、働く人々に対するアピールポイントになるが、株主や投資家にアピールするためには、生産性向上、新規事業への進出、業績改善といったアウトカムをセットにする必要がある。</li> </ul>

## 検討課題Ⅲに関する今後の検討予定

- 雇用環境分科会の成果物として、「円滑な労働移動が可能な社会の実現に向けたロードマップ」に向けた素案を策定することを想定し、検討を継続する。
- 第1回分科会および開催後の継続検討では、ロードマップ検討の背景にあたる労働市場の流動性の必要性やメリット、デメリットについて議論。第2回分科会では、デメリットに関する詳細な議論と、労働市場の流動化を踏まえた対応の検討・整理に関する議論を実施することを想定。

- 日本における労働市場の流動性
- 労働市場の流動化のメリット
- 労働移動の種類
- 労働市場の流動化のデメリット
- 労働市場の流動化を踏まえた対応の検討・整備

第1回分科会にて議論  
第2回分科会にて精緻化  
(特にデメリット、対応)



円滑な労働移動が可能な社会の実現に向けたロードマップ素案 (第2回分科会にて議論、協議会へ報告)

## 詳細資料

---

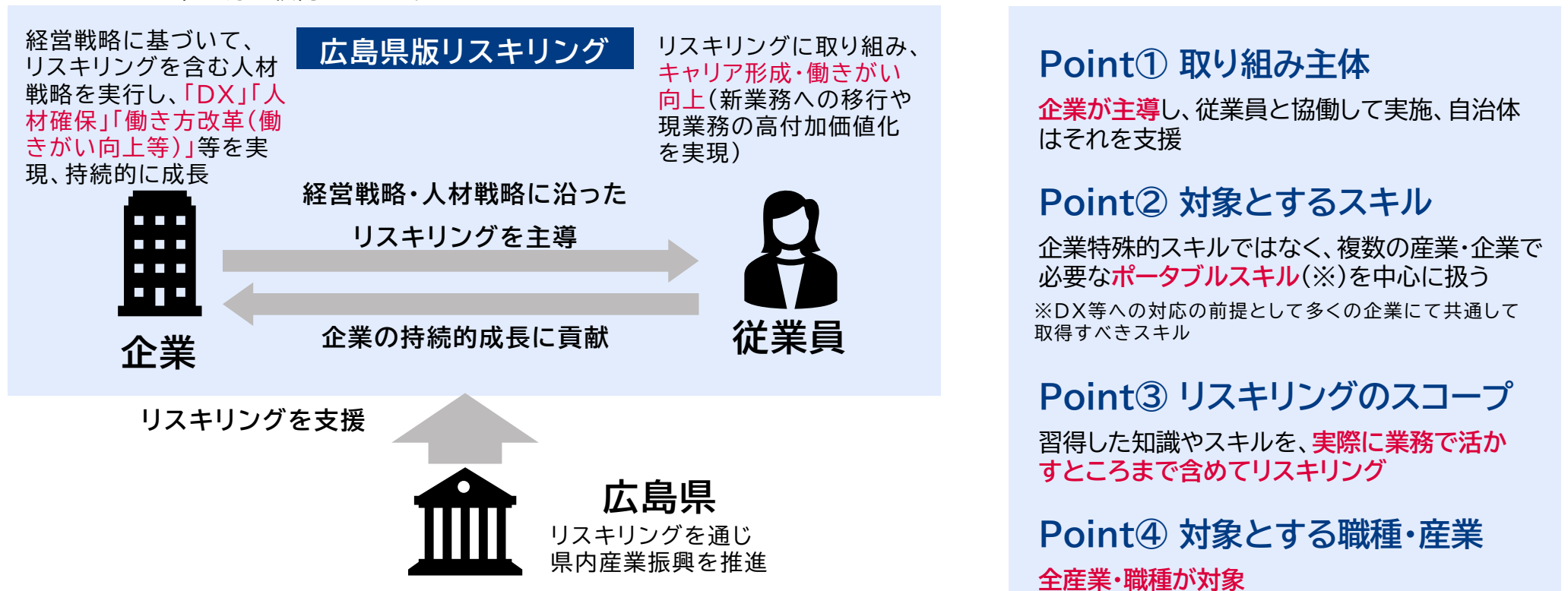
- 【検討課題Ⅱ】働きながら学ぶために必要な労働環境や雇用管理のあり方

# 広島県版リスキリングとは

## < 広島県版リスキリングの定義(※) >

- 「外部環境の変化(DX等)による新たな業務需要の拡大と減少に対応して、企業等の経営戦略や人材戦略のもと、**従業員が今後の新たな業務などで必要となる知識やスキル**を習得すること」(仮)とする。

※ここでの「広島県版」とは、広島県の実情を踏まえ、先駆的に取り組むという趣旨であり、国等の施策との連携を図りつつ広島県に適合したリスキリングの在り方を検討していく。



図：広島県版リスキリングのポイントと各主体の関係性

第2回雇用環境分科会に向けて、引き続き整理を進める。

### Point① 取り組み主体

企業が主導し、従業員と協働して実施、自治体はそれを支援

### Point② 対象とするスキル

企業特長的スキルではなく、複数の産業・企業で必要な**ポータブルスキル**(※)を中心に扱う

※DX等への対応の前提として多くの企業にて共通して取得すべきスキル

### Point③ リスキリングの範囲

習得した知識やスキルを、**実際に業務で活かすところまで含めてリスキリング**

### Point④ 対象とする職種・産業

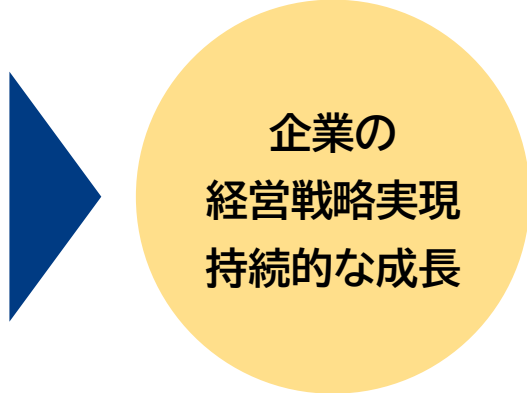
**全産業・職種が対象**

## 企業がリスキリングに取り組む目的・意義

- 近年、社会環境の変化に伴う事業構造の変化、人手不足や採用難、労働者のキャリア観の変化など、企業を取り巻く環境は急速に変化し、企業には対応が迫られている。
- こうした状況の中でリスキリングの実施は、**DX、人材確保、働き方改革(働きがい向上等)**等を通じ、**企業の経営戦略の実現と持続的な成長**につながると考えられる。

### 企業がリスキリングに取り組むことで期待できる効果

- DX…企業主導のリスキリングによって、従業員のDXスキルを計画的に育成し、業務に活かすことにより、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルの変革や新たな業務需要の拡大への対応、業務、プロセス、企業文化・企業風土の変革が可能。企業の競争力を強化することができる。
- 働き方改革(働きがい向上等)…仕事を通じた成長・自己実現は、従業員の働きがいが高める重要な心理的要素であり、特に中堅・若手層においてはこれを重視する傾向にある。リスキリングによる成長の環境を整え、従業員の自己実現を支援することで、従業員の働きがい向上するとともに、企業においては人材確保(定着を含む)、イノベーション・生産性の向上、外部環境変化への対応力向上につながる。
- 人材確保…効率的な事業運営を可能とするスキルを従業員が習得することにより、生産性が向上し、労働力人口の減少等に伴う人手不足や採用難に対応できる。また、リスキリングにより従業員の成長・自己実現を支援していることを発信することで、優秀な人材の確保にもつながる。



企業の  
経営戦略実現  
持続的な成長

第2回雇用環境分科会に向けて、引き続き整理を進める。

## リスキリングのステップ・アプローチ

- リスキリングには、**企業(経営者)と従業員(労働者)が意識をすり合わせて取り組むことが重要。**
- リスキリングの大きな目的は、企業が社会環境変化の中で持続的に成長することである。したがって企業は最初のステップとして、自社の経営戦略の策定や見直しが重要。**経営戦略が定まると、それを実現するための人材戦略と、リスキリングの方向性を定めることが可能となる。**
- 企業(経営者)が戦略を見直すだけでなく、従業員(労働者)側も、意識を変える必要がある。**労働寿命が延伸する中、リスキリングに取り組むことは、長く、働きがいをもって働くことにつながる。**

ステップ	企業(経営者)のアプローチ	企業からのアプローチで期待される従業員の行動変容
STEP0 経営戦略を策定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会環境変化を見据えた経営戦略の策定や見直し(経営者のコミットメントが重要)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営戦略への理解・共感を深化</li> </ul>
STEP1 リスキリングの方向性を検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営戦略と直結した人材戦略の策定</li> <li>●従業員のスキルを把握(人材情報データベース)</li> <li>●人材戦略に沿ったリスキリングの方向性の検討</li> <li>●経営戦略、人材戦略、リスキリングの方向性を共有(経営幹部・管理職の意識啓発を含む)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社の人材戦略、リスキリングの方向性への理解・共感を深化</li> </ul>
STEP2 リスキリングのための雇用環境を整備する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスキリングを実施しやすい労働条件・労働環境の整備、労働負荷の軽減</li> <li>●リスキリングした従業員の評価・処遇・配置等に関する制度の整備</li> <li>●従業員のキャリアプラン検討をサポートする制度(キャリアコンサルティング、上司との1on1等)を整備</li> <li>●経営幹部・管理職の学び直し・リスキリングに関する研修制度の整備</li> <li>●リスキリング推進体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社の人材戦略、リスキリングの方向性も踏まえ、自身のキャリアプランを検討</li> </ul>
STEP3 リスキリング(学び)を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営戦略に沿ったリスキリングの実施(社内でリスキリングを提供できない場合は、社外と連携して実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社の方針に沿ったリスキリングを実施し、能力を向上</li> </ul>
STEP4 リスキリングを仕事に活かす	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学んだこと自体や身に着けたスキルを適切に評価・処遇</li> <li>●スキルを活かせる部署・業務・役職等に配置</li> <li>●リスキリングを定着させるため、リスキリングのメリットやキャリアパスを社内にアピール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスキリングにより開発した能力を活かし、キャリア形成</li> </ul>

## 企業におけるリスクリングを進めるにあたっての課題

- 広島県版リスクリングに取り組むにあたっての課題として、第1回雇用環境分科会での議論や企業に対するアンケートより、下表のものがあげられた。
- 引き続き、これらの分析や企業ヒアリング等による課題の深掘りを行い、第2回雇用環境分科会に向けて整理を進める。

### 企業が抱える課題(例)

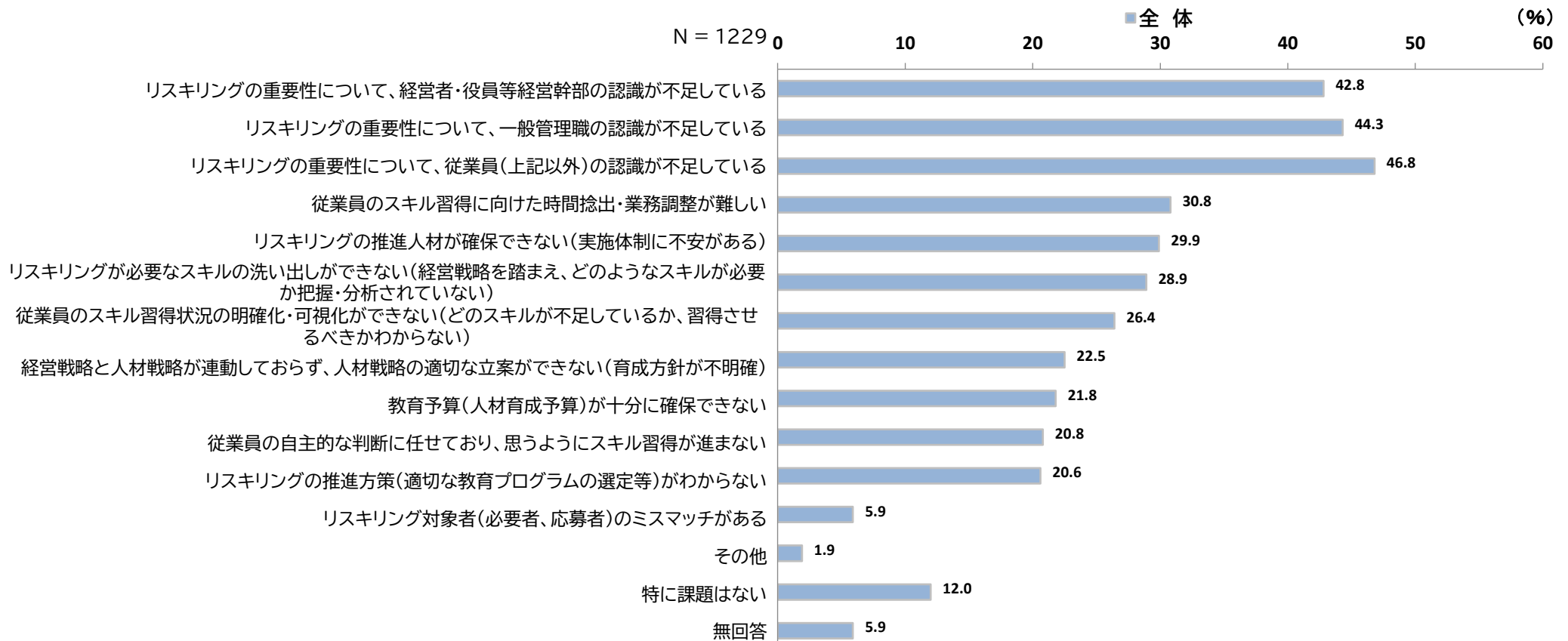
- リスクリングの対象や必要性を十分に認識していない経営者・管理職が多い
- リスクリングによる人材流出への懸念がある
- リスクリングの必要性や対象を十分に認識していない労働者が多い
- リスクリングへのモチベーションが低い
- (リスクリングの方向性を決める前提として)経営戦略の策定・見直しをすることが難しい
- 経営戦略と連動した適切な人材戦略を策定できない
- 従業員のスキルの把握・分析ができない
- リスクリングにより社員に身に付けてもらう具体的なスキルを設定できない
- リスクリング推進人材が確保できない
- 適切なプログラム選定の方法がわからない
- 人材育成予算が十分に確保できない
- リスクリングのための時間捻出・業務調整が難しい
- 獲得スキルに基づく適切な評価・処遇・配置が整備されていない 等



## (参考)リスキリングの課題\_企業アンケート結果

- アンケート調査では、リスキリングを進めるにあたっての課題として、リスキリングの重要性についての認識不足(経営者層、管理職、従業員)、スキル習得に向けた時間捻出・業務調整、リスキリングの推進人材の確保、の順で回答が多かった。

問:従業員のリスキリングを進めるにあたり、課題(未実施理由を含む)があればお答えください。



## リスキリングの事例

- 広島県内においても、リスキリングに取り組み始めている企業が複数存在。
- 第2回分科会に向けて、県内企業へのヒアリングを継続。現状や課題を深掘りし、実効的な「広島県版リスキリングに向けたガイドライン構成案(雇用環境編)」を策定することを目指す。

県内企業	リスキリングの状況等
A社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスキリング推進宣言の存在を知り、宣言を実施したことをきっかけに、経営会議が主体となってリスキリングを推進。</li> <li>● 目的は「働きがい向上」や「企業利益の追求」。方向性として、所属部署を超えて業務が担えるようになることを目指す(多能工化を含む)。</li> <li>● 具体的には、部署毎のスキルマップの把握、異動による実践的な学びの促進、研修、評価の基準設定等を実施。評価に対する手当も検討中。</li> <li>● 人材流出への懸念に関連し、「転職するよりこの会社にいたい」と思わせる環境づくりにも取り組んでいる(健康経営やハラスメントの防止等)。</li> <li>● DXを「働きがい」につなげるための方策について検討中。</li> </ul>
B社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営方針に基づいて5~10年先を見据えて業務を実施するにあたり、体制整備の重要性を認識。経営陣と相談しながら、人事部がリスキリングを推進。</li> <li>● 具体的には、人材育成マップの作成、副業人材の活用、プロフェッショナル研修、価値観の醸成のための研修、外部機関が提供する講座の受講、大学との共同研究、資格取得支援制度、成長プロセスを評価する制度の設置、月1回の上司による人事考課の進捗確認等を実施。</li> <li>● 課題は、時間確保や、研修と実務の一体化。</li> <li>● 業務目的が明確で、やりがいを感じている人材であるほど、辞めないという実感がある。</li> </ul>
C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「業務改善推進室」が対応。</li> <li>● 具体的には、個人のスキルマップ作成、転属、ITパスポート取得支援、研修、従業員主体のリスキリングに対する助成、人事考課への反映を実施。</li> <li>● 課題として、現場レベルの必要性の認知、業務負荷の増大、評価方法や人材配置・ローテーションの計画的な実施等。社歴等に応じて段階的に挑戦できるようなスキル・資格があればよい。</li> </ul>

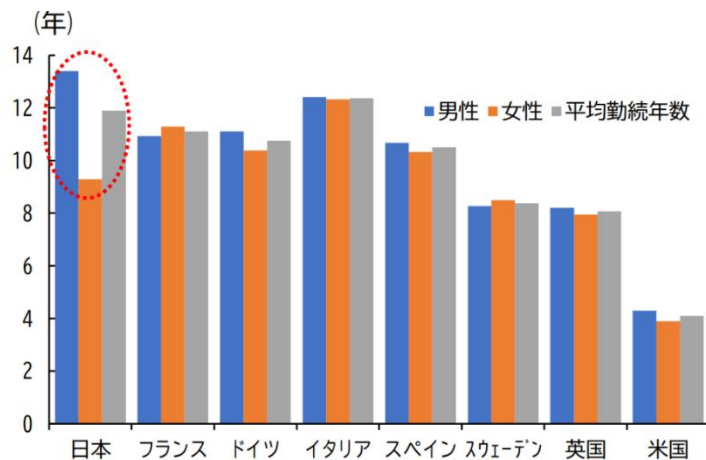
## 詳細資料

---

- 【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あり方

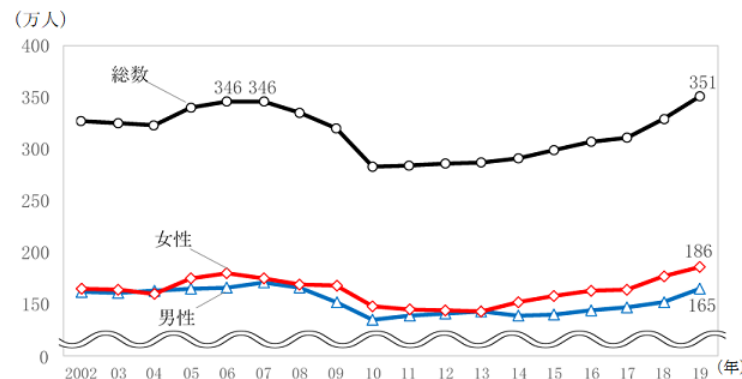
## 日本における労働市場の流動性(1/2)

- 従業員の平均勤続年数を国際比較すると、日本では諸外国よりも平均勤続年数が長い傾向にはあるが、著しく大きな差はない。
- 転職者数は、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（2020年、2021年はコロナ禍の影響等を受けて転職者数が減少）。
- 正社員の転職率は、増加傾向にある（2020年は減少）。

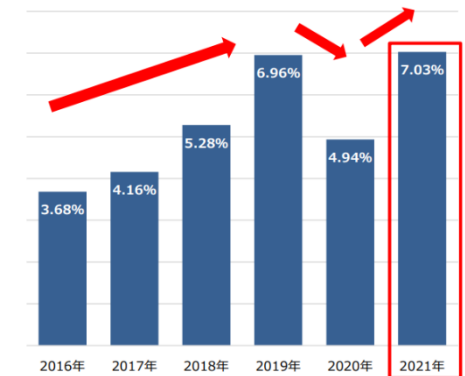


(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」、BLS, OECD stat.

図：従業員の平均勤続年数の国際比較



図：転職者数の推移



図：正社員の転職率

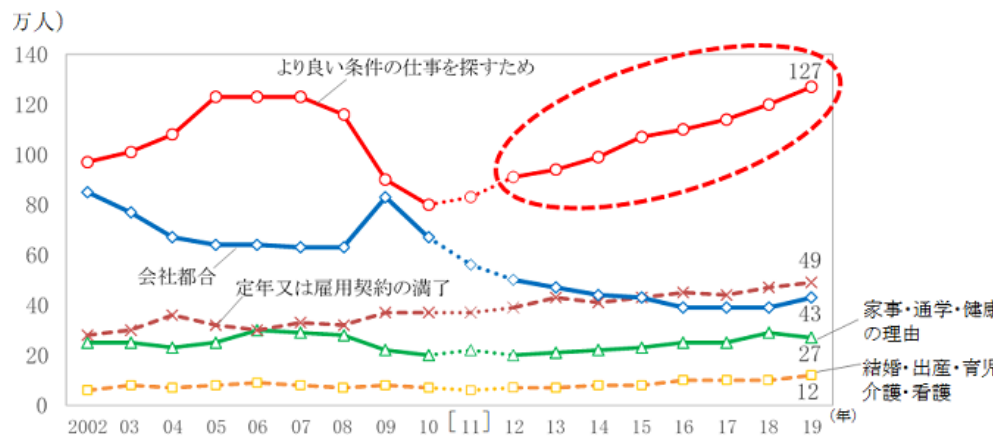
出所)厚生労働省ウェブサイト、『経済社会変化と雇用システム改革』(閲覧日:2022年7月23日)<https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/000889723.pdf>

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>

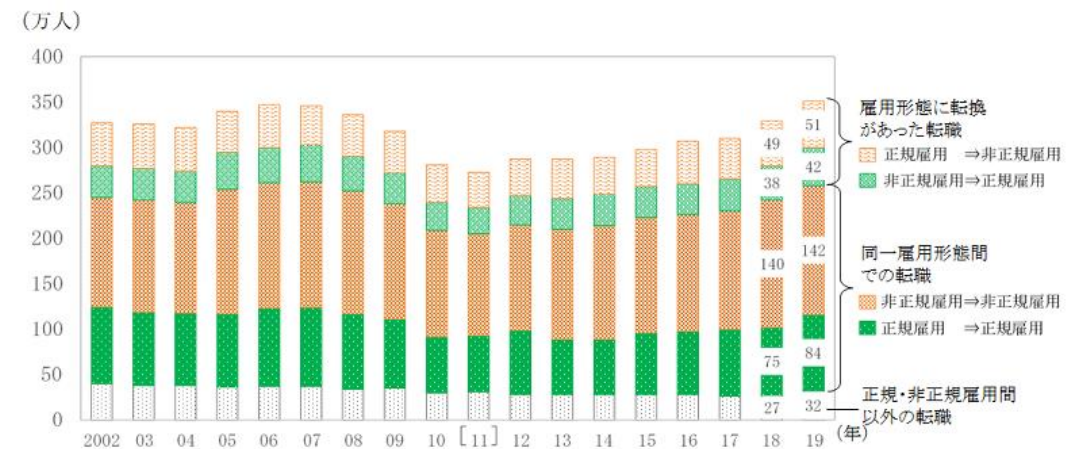
マイナビウェブサイト、『転職動向調査2022年度版』、(閲覧日:2022年7月25日)、<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2022/03/2021tenshokudoko-1.pdf>

## 日本における労働市場の流動性(2/2)

- 「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が最も多く、増加傾向にある。
- 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は、過去最多の127万人。
- 「会社都合」で前職を離職した転職者は、2013年以降減少傾向。
- 転職のうち、同一雇用形態(正規/非正規)内の労働移動が多い。
- 2019年、同一雇用形態内での転職者は、正規内で84万人、非正規内で142万人。
- 2019年、正規から非正規に転換した転職者は51万人、非正規から正規に転換した転職者は42万人。



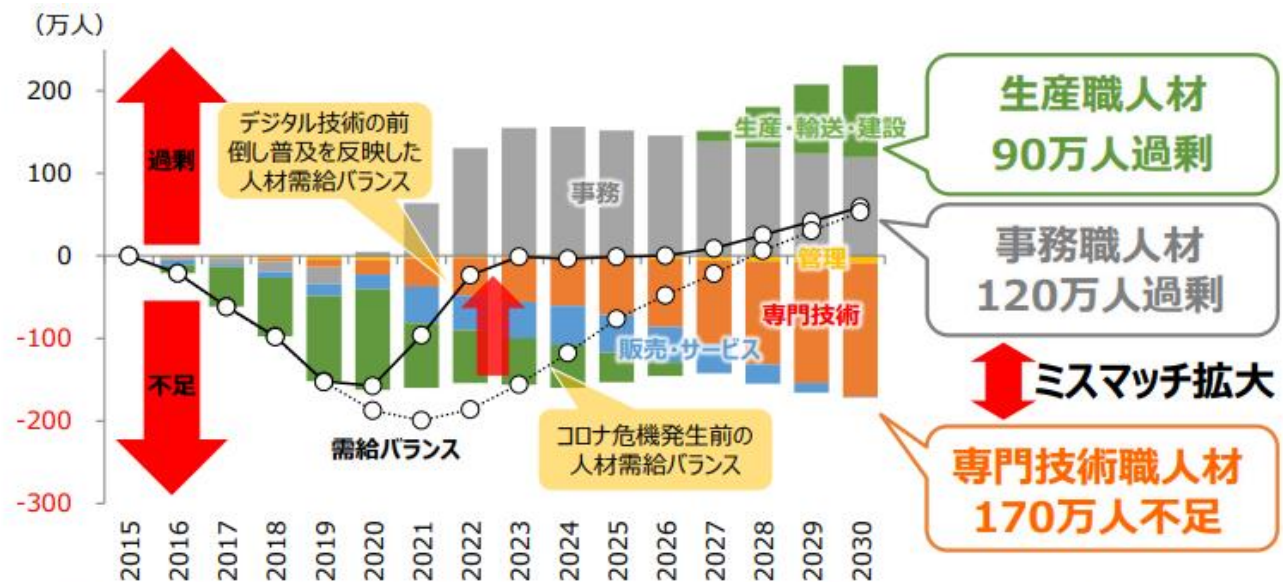
図：前職の離職理由の推移



図：前職及び現職の従業上の地位・雇用形態別 転職者数(総数)

## 職の需給ミスマッチによる労働移動の発生

- DXをはじめとする社会環境変化に伴い、職の需給ミスマッチが発生することが予測されている。  
(現在、スキル分科会にて、広島県の職の需給ミスマッチについての推計も実施、精査中)。
- 職の需給ミスマッチは、労働移動とリスキリングにより改善可能と考えられる。



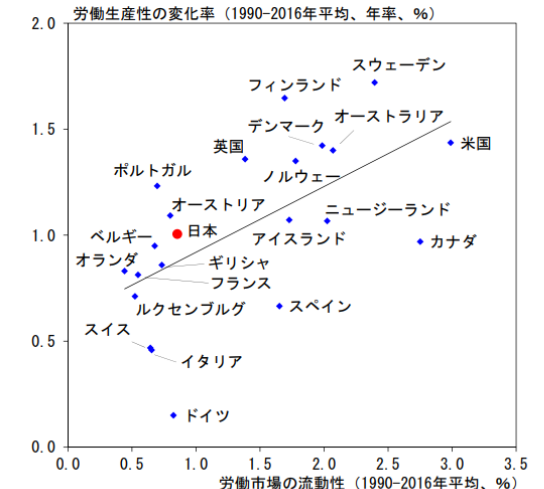
注：破線はコロナ危機前に三菱総研が想定していた2030年にかけてのデジタル技術普及シナリオに基づく労働需給バランス。  
実線は、同シナリオのうち、コロナ危機を受けて一部が前倒し実現されるインパクトを反映したものの。

図：職業区別の労働需給バランスの時系列推移  
(2015年起点、技術の前倒し普及が実現したケース)

## 労働市場の流動化のメリット(1/2)

- 労働市場の流動化には下表のようなメリットをもたらさうる。

視点	労働市場流動化のメリット
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働市場の流動性が高いほど、生産性の伸び率が高い傾向にあることが明らかとなっており、<u>生産性向上や経済成長を促進</u>する効果が期待される。</li> </ul>
企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、<u>人手不足の解消や労働生産性向上が期待</u>される。</li> <li>● 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、労働市場の流動化により、<u>企業が外部から適した人材を獲得しやすい環境</u>となる。</li> </ul>
労働者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部労働市場における労働移動に際し、自身のスキル・知見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に就ける可能性が高まる(<u>キャリア形成に資する</u>)。</li> <li>● 外部労働市場における労働移動に際し、自身のスキル・知見を棚卸すことで、自身のキャリアイメージが明確になり、自身が求める職に就ける可能性が高まる(<u>働きがいの向上に資する</u>)。</li> </ul>



(注) 各国の労働市場の流動性は、短期失業(失業期間1か月未満)への流入者数と流出者数の合計を生産年齢人口で除して算出。  
(資料) 世界銀行、OECD

図:労働市場の流動性と労働生産性の関係

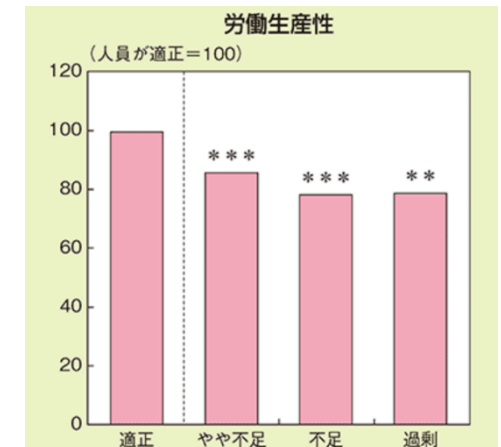


図:人員不足感ごとの労働生産性

出所)日本銀行ウェブサイト、「日本経済の底力と構造改革」P23(最終閲覧日:2022年7月21日)、

[https://www.boj.or.jp/announcements/press/koen\\_2017/data/ko171005a1.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/press/koen_2017/data/ko171005a1.pdf)

内閣府ウェブサイト、(最終閲覧日:2022年7月23日)、[https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je19/h06\\_hz010307.html](https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je19/h06_hz010307.html)

## 労働市場の流動化のメリット(2/2)

- 前頁で記載した、企業における労働市場の流動化のメリットを図示すると、以下の通り。
- 健全な労働市場の流動性は、企業における人的資本投資(リスクリング等)を人材獲得力の強化につなげる効果を有するのではないか。

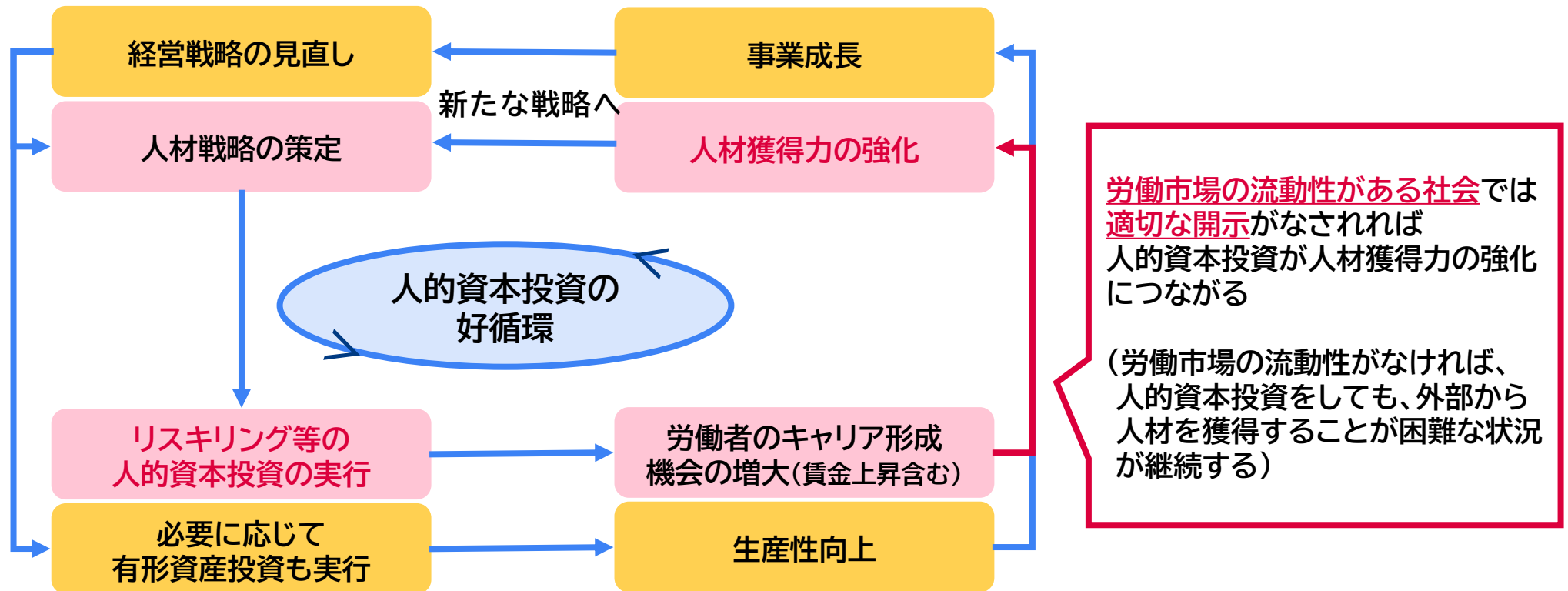


図: 人的資本の好循環のイメージ



## 労働移動の類型

- 労働形態を流動性の高低(横軸)×キャリア形成できる機会の多さ(縦軸)で4象限に分類。
- 労働市場の流動化が一定程度進むと考えられる今、「③現代の低位市場での流動的雇用」ではなく、「④企業成長と労働者の働きがい向上を目指す流動的雇用」の性質を強めていく必要がある。

労働者がキャリア形成(スキル・経験の積み上げ、賃金の上昇、昇格等)できる機会が豊富

拡大

流動性は一定程度  
高まると想定

### ④企業成長と労働者の働きがい向上を目指す流動的雇用

- 今後目指すべき、労働形態。
- 企業は経営戦略上必要な人材を確保(企業間で人材を共有する場合も含む)。労働者はスキルを活かす機会や昇進・賃金上昇の機会を確保。
- 企業は外部から獲得した高スキル人材を中核としてリスクリングを推進することが可能。労働者のリスクリング意欲も向上。

### ①戦後(高成長期)の長期雇用

- キャッチアップ経済の中で成長する企業が人材を確保するための労働形態。現代でも一部存在。
- 昇進・賃金上昇により労働者の働きがいを確保。
- 企業と労働者のリスクリング意欲は確保可能であるが、大幅な社会環境変化への対応力は低い(外部から人が採りづらいため、内部労働市場でのリスクリング幅に限界あり。)

流動性が  
低い

### ③現代の低位市場での流動的な雇用

- 生産性の低い労働集約的な企業等において、人手不足解消のために採用が行われる場合等の労働形態。非正規雇用者の労働形態も含む。
- 労働市場の分断が発生しており、労働者においては昇進・賃金上昇の機会が乏しい。人材の流出も発生。
- 企業の変革意識が乏しく、企業も労働者もリスクリング意欲が低い。

### ②現代(低成長期)の長期雇用

- 低成長期を迎えつつも長期雇用を継続したために発生した、現代(低成長時代)の労働形態。
- (昇進はしても)賃金上昇の機会が乏しく、労働者の働きがいが低下。
- 企業にはリスクリング、スキルに応じた雇用環境整備の余力がない。労働者もリスクリング意欲が沸かない。

労働者がキャリア形成(スキル・経験の積み上げ、賃金の上昇、昇格等)できる機会が乏しい

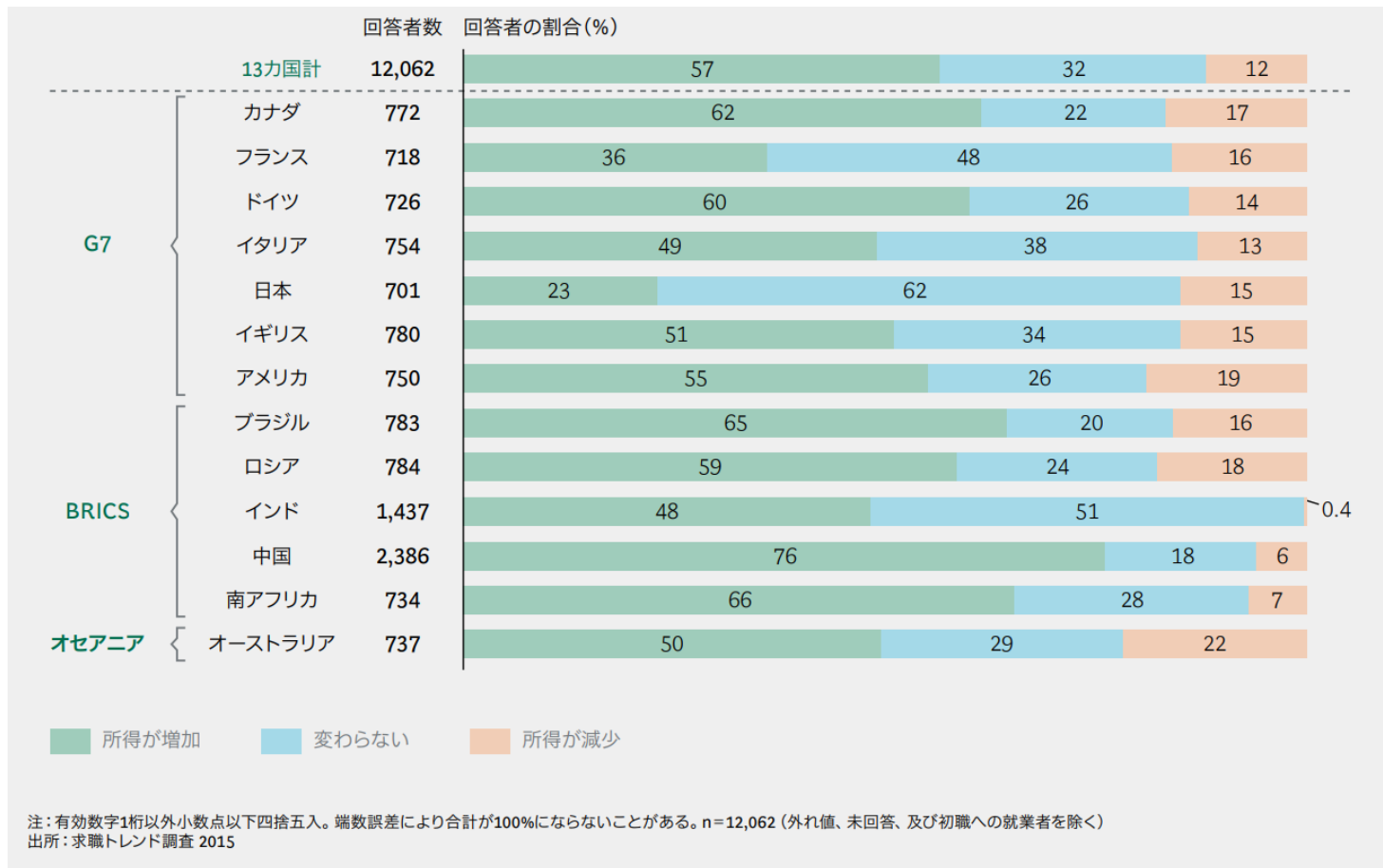
流動性が  
高い

拡大

軸を引き下げ、  
労働者がキャリア  
形成への期待を持  
てる社会をつくら  
せていく必要

## (参考) 転職前後の所得の変化の国際比較

- 日本においては、転職前後で「所得が増加」した者の割合(23%)が、13カ国平均(57%)と比較して少ない(賃金上昇を伴う労働移動が少ない)。



図：転職前後の所得の変化(国別)

出所)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](https://www.works-i.com/research/others/item/151216_jst2015.pdf)

## 労働市場の流動化に伴い生じるデメリット

- 労働市場の流動性は、社会・企業・労働者にメリットをもたらす一方、企業・労働者の視点では下表に記載するようなデメリットが発生しうる。

**第2回雇用環境分科会で検討**  
→デメリットの最小化に向けて各主体の役割を整理

視点	デメリット	対応の方向性(例)
企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>人材獲得競争の激化(人材流出・賃金上昇・採用難)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各企業での人材ターンオーバーの過程で、人材獲得・維持力が低い企業・産業からは、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。</li> <li>✓ 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、必要人材の獲得が困難となる。</li> </ul> </li> <li>● <u>人的資本投資の効率性低下</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスキング等の人的資本投資を行った人材が転職する場合、<u>人的資本投資が無駄</u>になってしまう(リスキング推進を妨げることがないよう対策が必要)。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 魅力ある雇用環境(スキル・能力の活用、処遇等)を実現・提示する</li> <li>● 資本装備率の不足を解消することで、労働生産性を高める</li> <li>● 健全な人材ターンオーバーを促進し、成長力を獲得する</li> </ul>
労働者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>失業等のリスク顕在化</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リストラクチャリングの発生、キャリアチェンジの失敗等による失業の発生</li> </ul> </li> <li>● <u>処遇の低下を伴う労働移動の発生(職の需給ミスマッチにより、労働条件の下方移動も発生しうる。処遇・待遇・仕事内容・労働条件等の格差の拡大につながる可能性)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 余剰となることが想定される事務職・農業・生産・建設職等の中スキル労働者においては、失業リスクや賃金の低下リスクが高まると考えられる。</li> <li>✓ 現状よりも高度専門スキルを要する職への労働移動を図る場合には、リスキングが必要であるが、現時点では全ての労働者がその機会が十分に得るには至っていない。</li> <li>✓ 現状よりも低スキル職への労働移動(キャリアダウン)を図る場合には、キャリアチェンジ後のキャリア形成支援策の検討が必要。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 失業期間短期化(ジョブサーチ、アウトスキリング等)施策の充実</li> <li>● リスキング機会の均等確保(新たな職にチャレンジする場合の対応が必要)</li> <li>● 上記によるキャリアダウンリスクの局限化</li> </ul>

## 労働市場の流動化を踏まえた対応の検討・整備

- 職の需給ミスマッチ解消の観点で、一定程度の労働市場の流動化が進む可能性がある中で、社会制度、企業、労働者に関連し、下表のようなポイントを検討、対応することが必要と考えられる。

### 第2回雇用環境分科会で検討

見直しの対象となりうるポイント		対応策(例)	対応主体							
			国	県	団体	使用者	労働団体	企業	労働者	プロバイダ 教育
企業	賃金・雇用・採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃金引上げ支援(税・補助金等)</li> <li>● 公労使連携型ジョブマッチング(例:産業雇用安定センター/北欧型)</li> <li>● 未経験者採用支援(賃金補助金等)</li> </ul>								
	人材育成・人的資本投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本投資促進支援(税・補助金等)</li> <li>● リスキリングガイドライン整備・高品質な教育プロバイダーの選定</li> <li>● 情報開示(対労働市場・資本市場・一般市場)</li> <li>● 投融資支援スキーム(民間金融、例:健康経営銘柄)</li> </ul>								
	物的資本投資(生産性向上)									
	非財務情報開示									
	人材ターンオーバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アウトスキリング支援(税・補助金等)</li> </ul>								
労働者	キャリアビルディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア自律・形成支援(キャリア・コンサルティング、診断ツール等)</li> </ul>								
	能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能力開発に係る情報・時間・経済的支援</li> </ul>								
社会制度	企業の新陳代謝	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 起業・廃業(事業承継・M&amp;A)支援(機関設置・税等)</li> <li>● 整理解雇予告期間延伸(法整備、例:北欧型)</li> </ul>								
	能力開発促進・機会確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業ニーズの高い能力開発プログラムの充実</li> <li>● 生活リスク低減支援(学び直し期間中の生活安定)</li> </ul>								
	失業・生活保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 失業給付・能力開発の連携・条件化(ワークフェア原理)・アクティベーション</li> <li>● 税制等による就業インセンティブ付与</li> </ul>								
	働き方に中立的な社会制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 退職金税制(年功累進的所得控除など)の再検討、年金ポータビリティ等</li> <li>● 同一労働同一賃金原則の促進・定着</li> <li>● 能力本位の就業機会確保(ジョブディスクリプションの可視化・共有)</li> </ul>								

今後整理