

# 最終報告書(案)の概要

---

# 最終報告の構成について

令和4年4月に設置した「広島県リスクリング推進検討協議会」において、これまでに検討・議論してきた内容を踏まえ、最終報告として取りまとめる。

その最終報告の全体構成は次のとおり。

第1章	<b>経済成長・社会環境の現状と求められる対応</b> <ul style="list-style-type: none"><li>社会環境変化や課題などの現状認識を示す。</li><li>持続的な経済成長を目指すにあたっては、「労働生産性の向上」に取り組むことが必要であり、「労働生産性の向上」の鍵は「円滑な労働移動」である。</li></ul>
第2章	<b>企業におけるリスクリング推進のあり方</b> <ul style="list-style-type: none"><li>企業内部における労働移動の観点から、企業内でのリスクリングの推進に向けて、企業、労働者それぞれの取組姿勢等を示す。</li></ul>
第3章	<b>労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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、デメリットの最小化するための社会システムを整理するとともに、企業・経営者、労働者、労働団体、行政機関の取組のポイントを示す。</li></ul>

# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

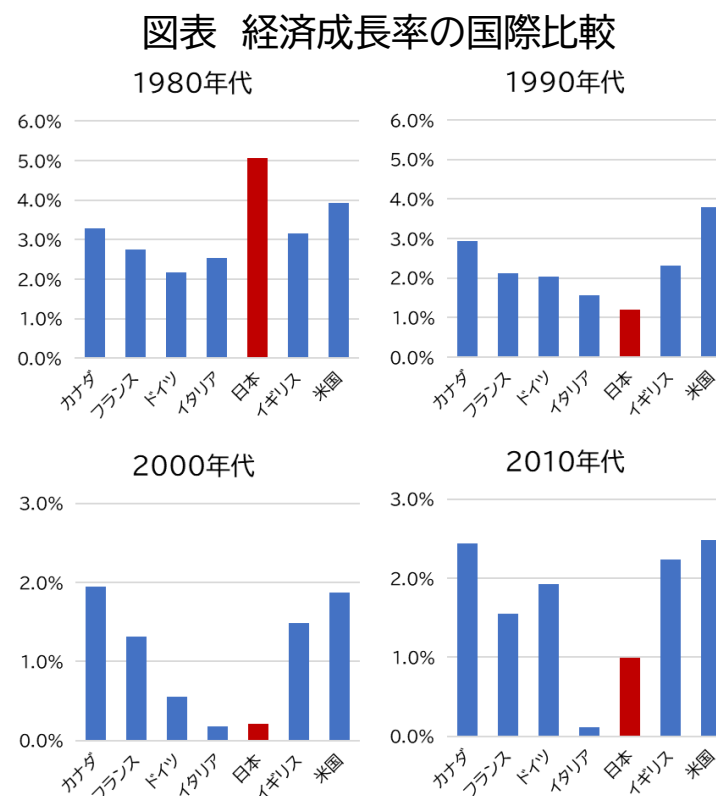
---

# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

## 1.1.1 経済成長と生産性向上の停滞

### (1) 経済成長率の国際比較

- 日本経済は1990年代初頭のバブル崩壊後、「失われた30年」と言われるように低迷している。各年代の経済成長率(実質GDPの伸び率)を他国と比較すると、日本の経済成長率は、1980年代は各国と比較しても高い値であったが、1990年代以降は、各国と比較しても低い値となっている。



## 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

### (2) 労働投入量の推移

- 経済成長には、労働生産性や労働投入量(就業者数及び1人あたりの労働時間)を増大させることが有効である。
- 「1人あたりの労働時間」は、2000年以降、継続的に低減傾向にある。労働時間の減少の要因としては、働き方改革の推進等が挙げられる。
- 「就業者数」は、労働参加率の高まりにより、2010年代は微増傾向にあったが、今後、生産年齢人口の減少に伴い、就業者数もまた減少していくと予測されている。この傾向は、日本全国だけでなく、広島県でも同様であり、広島県の減少率は日本全国以上に深刻であることがわかる。

図表 GDPの要素分解

$$\begin{aligned} \text{GDP(国内総生産)} &= \text{労働生産性} \times \text{労働投入量} \\ &= \text{労働生産性} \times \text{就業者数} \times \text{1人あたりの労働時間} \end{aligned}$$

2010年代は労働参加率の高まりにより微増傾向。  
今後は減少の予測。

2000年以降、働き方改革の推進等により低減傾向。  
今後も削減の方向。

## 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

### (3) 労働生産性の向上

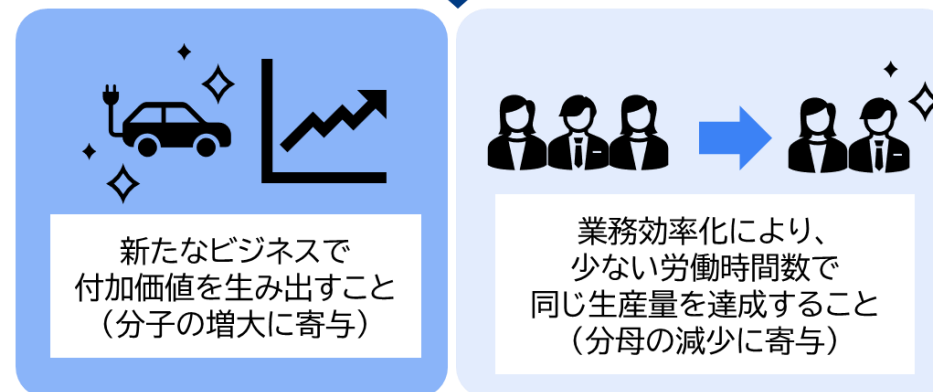
- 今後、日本および広島県では、労働投入量の増大が見込めないことから、経済成長のための「労働生産性の向上」が急務である。
- 労働生産性を向上させるためには、「付加価値額」の増大と、「従業員の労働時間数」の減少が効果的である。企業における付加価値額の増大の具体的なイメージとしては、社会環境変化を踏まえ、新たな事業を展開したり、既存事業の商圈拡大やブランド力強化を図ったりすることで、営業利益を拡大することなどが挙げられる。また、労働時間数の減少の具体的なイメージとしては、デジタル化を進めて業務の効率化を図ることなどが挙げられる。

図表 労働生産性の定義

労働生産性 = 時間当たり付加価値額

= 
$$\frac{\text{付加価値額(営業利益や人件費など)}}{\text{従業員の労働時間数}}$$

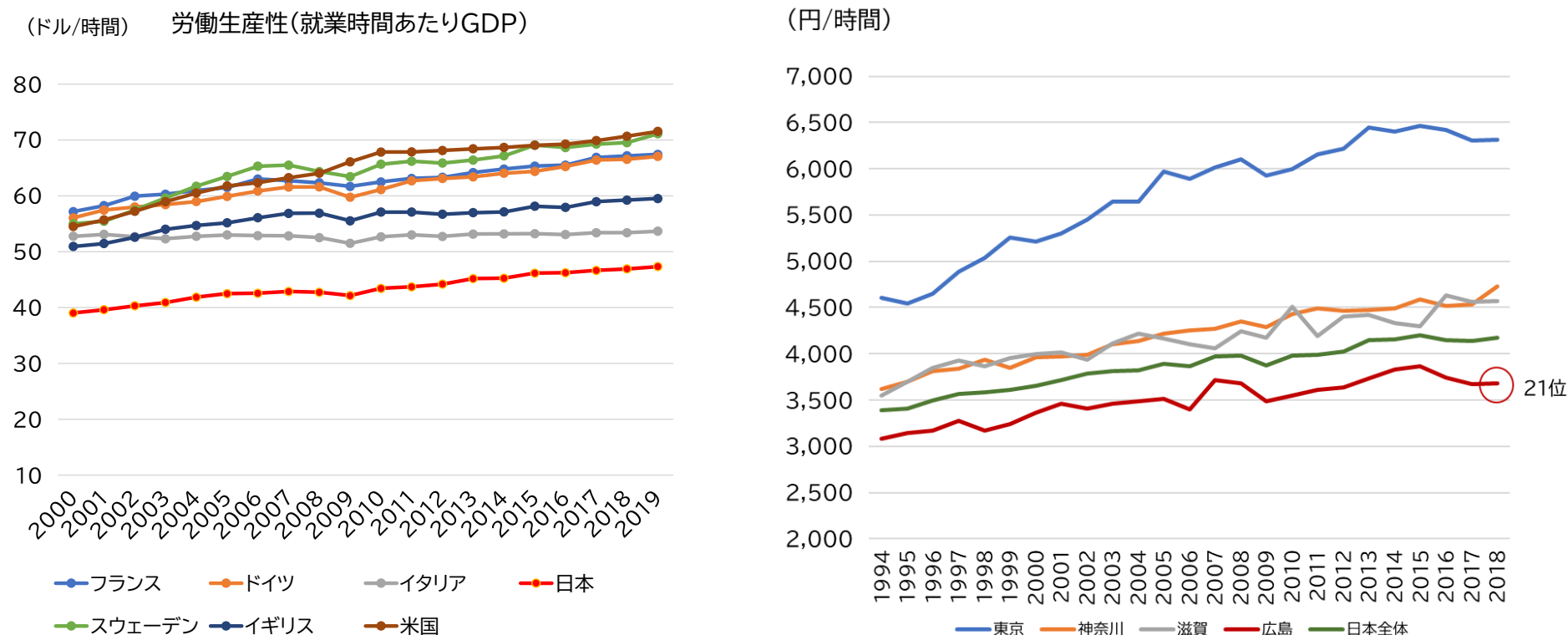
労働生産性の増大には、  
こんなことが有効！



## 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

- 日本の労働生産性は各国と比較して低い値となっており、その伸び率も乏しい状況にある。このことから、労働生産性の向上を通じて経済成長を図るためには、現状のビジネスを継続するのみでは不足であり、「付加価値の向上」や「業務の効率化」に向けて、より一層の取組が重要である。
- 広島県の労働生産性推移は、下図(右)のとおり全国21位であり、労働生産性の向上に向けた重点的な取組が必要である。

図表 労働生産性推移 国際比較(左) 各都道府県(右)



出所)国際比較:OECD.statウェブサイト(閲覧日:2023年6月19日)、<https://stats.oecd.org/> に基づき作成

各都道府県:RIETIウェブサイト(閲覧日:2023年6月29日)、<https://www.rieti.go.jp/jp/database/R-JIP2021/index.html> に基づき作成

# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

## 1.1.2 労働生産性向上の契機としての社会環境変化

### (1) 社会環境変化の到来

- 今後日本あるいは広島県が経済成長を図っていくためには、労働生産性の向上が必要であるが、労働生産性の向上について、日本は各国に後れをとっている状況である。こうした状況下において、生産性向上の契機になりうる社会環境変化が生じている。例えば、DX(デジタルトランスフォーメーション)とGX(グリーントランスフォーメーション)である。
- DXについては、「付加価値の向上」と「業務の効率化」の両方を通じて、労働生産性向上につながると言える。「付加価値の向上」の例としては、製造業において製品のIoT(Internet of Things:モノのインターネット)化を進め、販売後の製品の保全サービスを提供するという新たなビジネスを生み出すような事例がある。
- GXについては、主に「付加価値の向上」に寄与すると言える。GXにより、「カーボンニュートラル社会の実現」という新たなニーズがグローバルで発生しており、それが新しいビジネス・産業を生み出す可能性があるからである。例えば、再生可能エネルギー事業の拡大や、自動車業界における電動化の推進、物流業界におけるスマート化等が挙げられる。

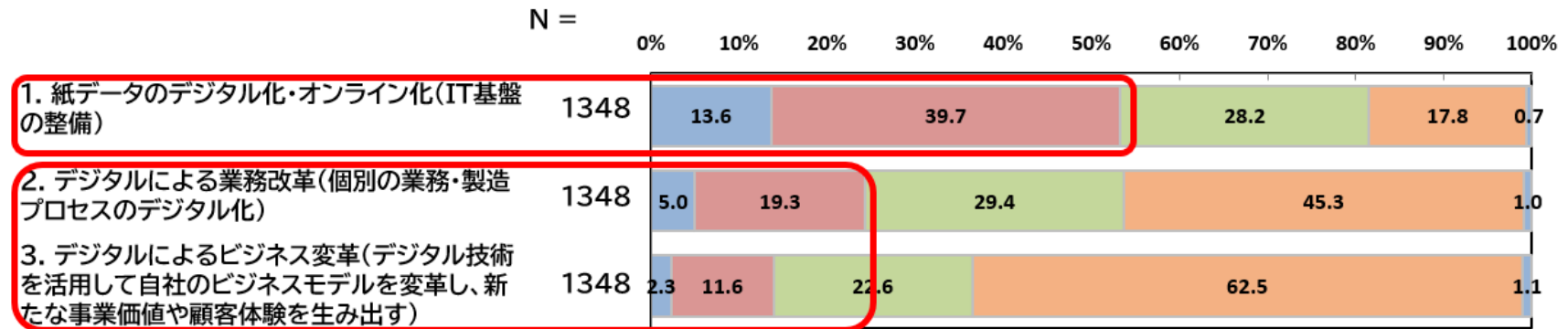


# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

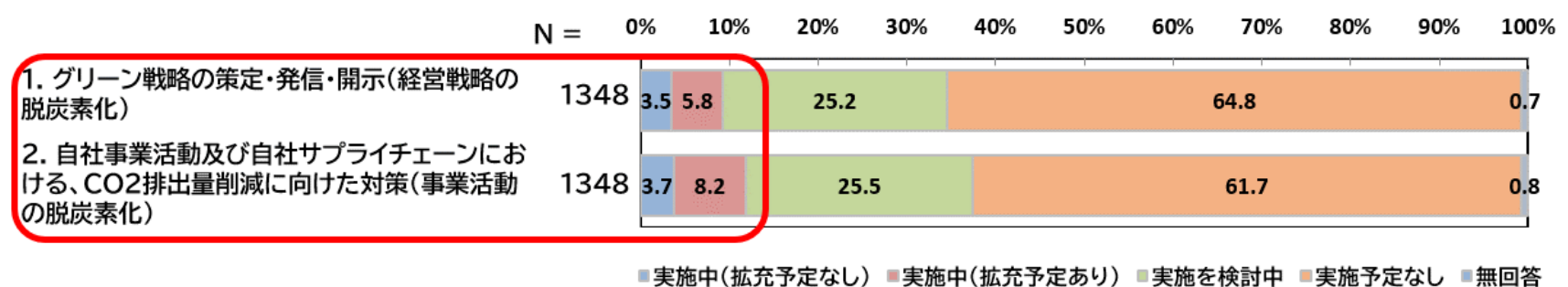
## (2) 社会環境変化への対応状況

- 広島県内でのDXの実施状況について、県内実態調査(2022年6-8月実施)によれば、「紙データのデジタル化・オンライン化(IT基盤の整備)」については約5割が実施中であるものの、「デジタルによる業務改革」は約2割、「デジタルによるビジネス変革」は約1割が実施しているにとどまっている。
- 広島県内においてもGXの実施状況について、「経営戦略の脱炭素化」「事業活動の脱炭素化」とともに、取り組んでいる企業の割合は1割程度であり、「実施予定なし」との回答もそれぞれ6割以上を占めていた。

図表 広島県におけるDXに対応した経営戦略の実施状況



図表 広島県におけるGXに対応した経営戦略の実施状況



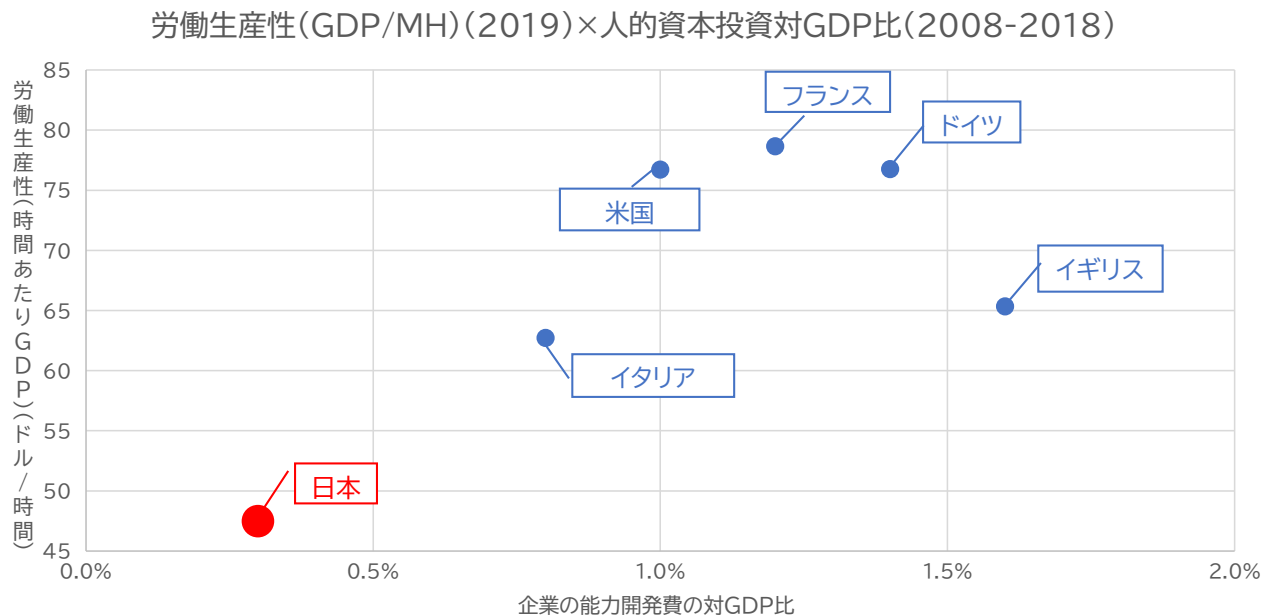
# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

## 1.1.3 社会環境変化への対応に必要な人的資本投資

### (1) 人的資本投資と労働生産性の関係

- 社会環境変化に対応していくために今後必要となるのは無形資産投資である。本報告では、雇用労働の観点から、無形資産投資の中でも、人への投資(人的資本投資)について取り扱う。
- 人的資本投資と労働生産性の関係について、日本の企業の人的資本投資(能力開発費)(GDP比)は、他の5か国と比較して圧倒的に少なく、また、人的資本投資(能力開発費)(GDP比)が日本より高い各国は、労働生産性が日本より高く、人的資本投資と労働生産性には一定の関係性があることが示唆される。

図表 人的資本投資(対GDP比)と時間あたり労働生産性の関係(国際比較)

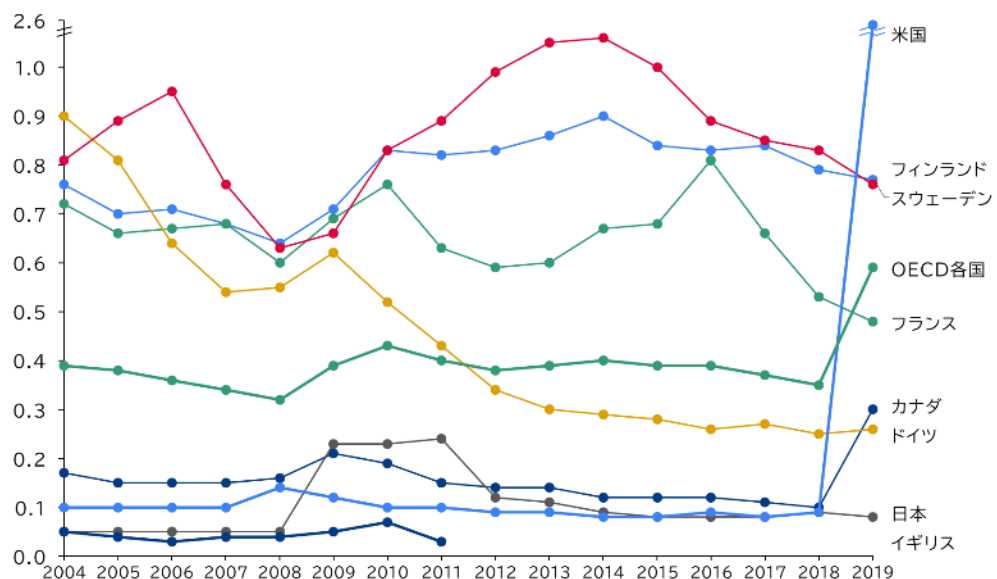


# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

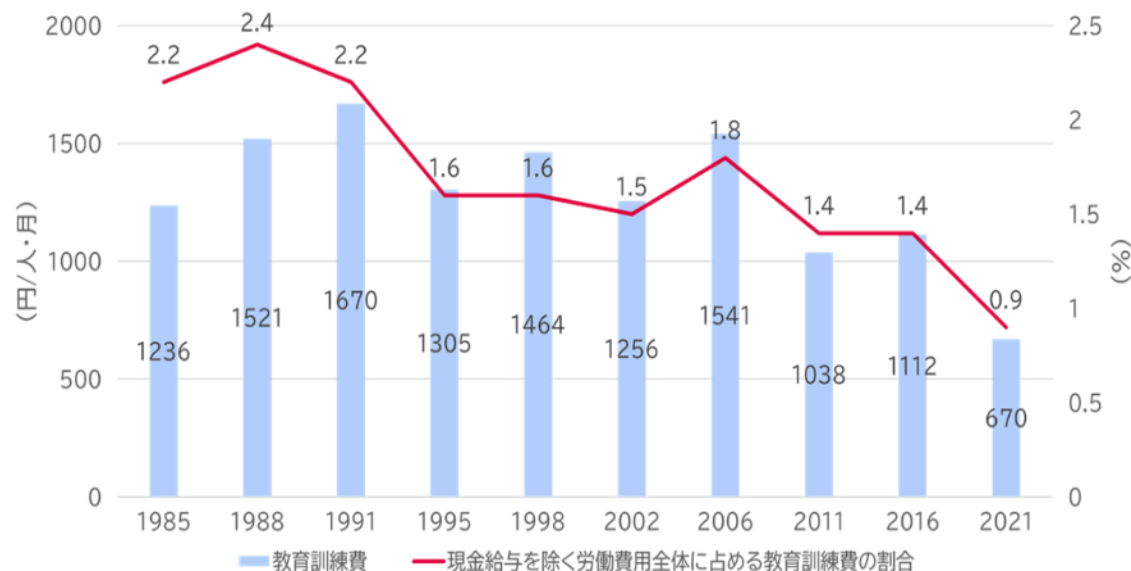
## (2) 低調な人的資本投資

- 日本では公的な人的資本投資、企業の人的資本投資(企業の教育訓練費)のいずれも低調に推移している。
- GDPに占める労働市場政策への公的支出について、下図(左)のとおり、OECD各国の平均と比較すると、日本は低調な状況が続いている。
- 企業の教育訓練費について、下図(右)のとおり、増減はありつつも、過去30年にわたりおおむね低減傾向にある。労働費用全体に占める教育訓練費の割合も、2021年には1%を下回る値となっている。

図表 GDPに占める労働市場政策への公的支出



図表 企業の教育訓練費の低減



出所)OECD.statウェブサイト(閲覧日:2023年6月19日)、<https://stats.oecd.org/> に基づき作成。米国、カナダの2019年の伸びは新型コロナウイルス感染症拡大の影響に付随するものと考えられる。イギリスの2012年以降データは非掲載。

出所)厚生労働省ウェブサイト、「第1回 今後の人材開発政策の在り方に関する研究会 参考資料 人材開発関係資料集」P22(最終閲覧日:2022年6月20日)、

<https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000554151.pdf>

厚生労働省ウェブサイト、「令和3年就労条件総合調査の概況」P13(最終閲覧日:2022年6月20日)、

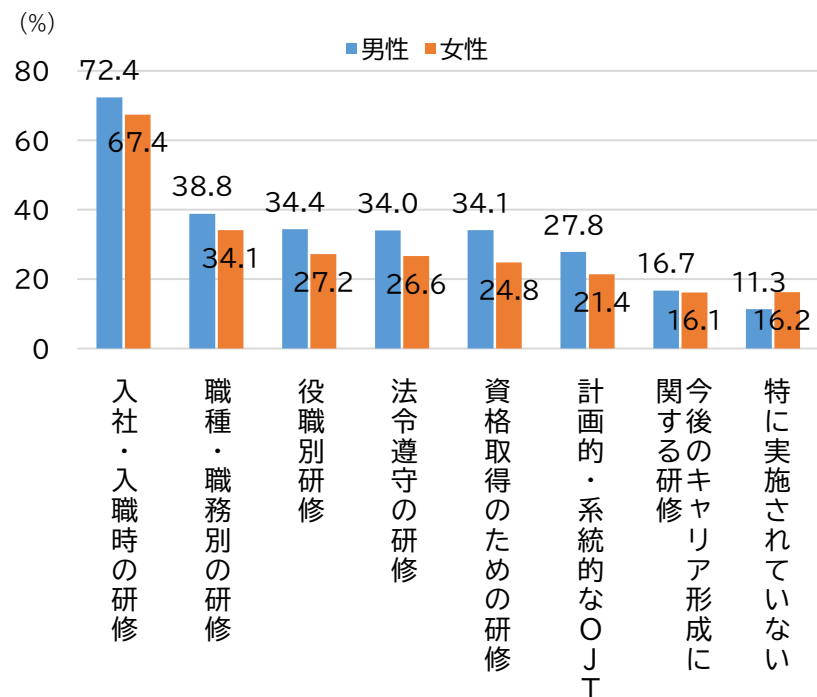
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/21/dl/gaikyou.pdf> を基に作成

## 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

### (3) 人的資本投資の内容

- 企業による教育訓練の内容について、「入社・入職時の研修」が最も多く、実施割合は約7割となっている。次いで「職種・職務別の研修」、「役職別研修」が多いが、4割以下となっている。こうした教育訓練は、当該企業における既存事業に対応するための基盤となる知識・スキルを習得する内容であるケースも多いが、昨今DX・GX等の新たな社会環境変化に対応することが喫緊の課題であることを踏まえれば、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し、活用する「リスクリング」に取り組む必要性が増している。

図表 教育訓練の内容

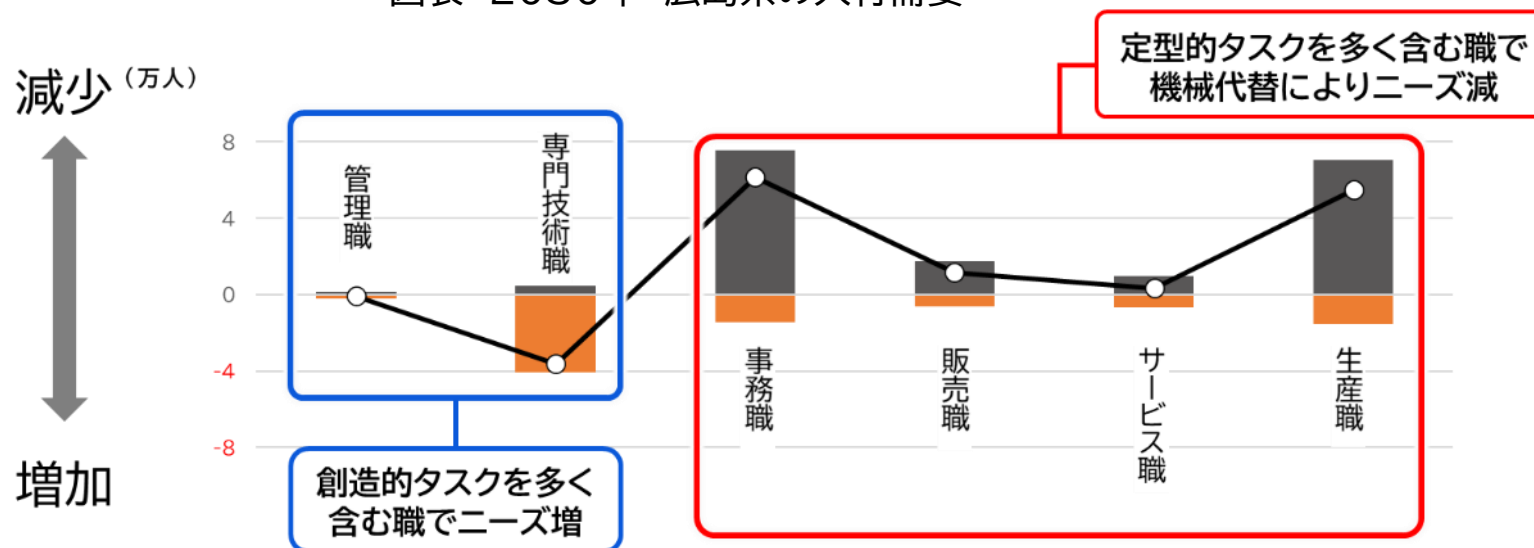


## 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

### 1.1.4 職の需給ミスマッチの発生

- 推計によれば、デジタル技術が普及することにより、2030年には職の需給ミスマッチが拡大することが予測されている。具体的には、生産職や事務職が過剰となる一方で、専門職は不足となると予測されている。つまり、人材のボリュームが足りないだけでなく、業務に応じた適切な人材を確保できないという課題が、日本社会全体で顕在化する可能性があり、経済成長の停滞や悪化をさらに助長することが懸念される。
- 広島県でも同様である。デジタル技術が普及した場合の県内の人材需要の推計では、専門技術職をはじめとする創造的タスクを多く含む職でニーズが増加する一方で、生産職・事務職などの定型的タスクを多く含む職は、機械代替が進むことによりニーズが減少することが予測されている。

図表 2030年 広島県の人材需要



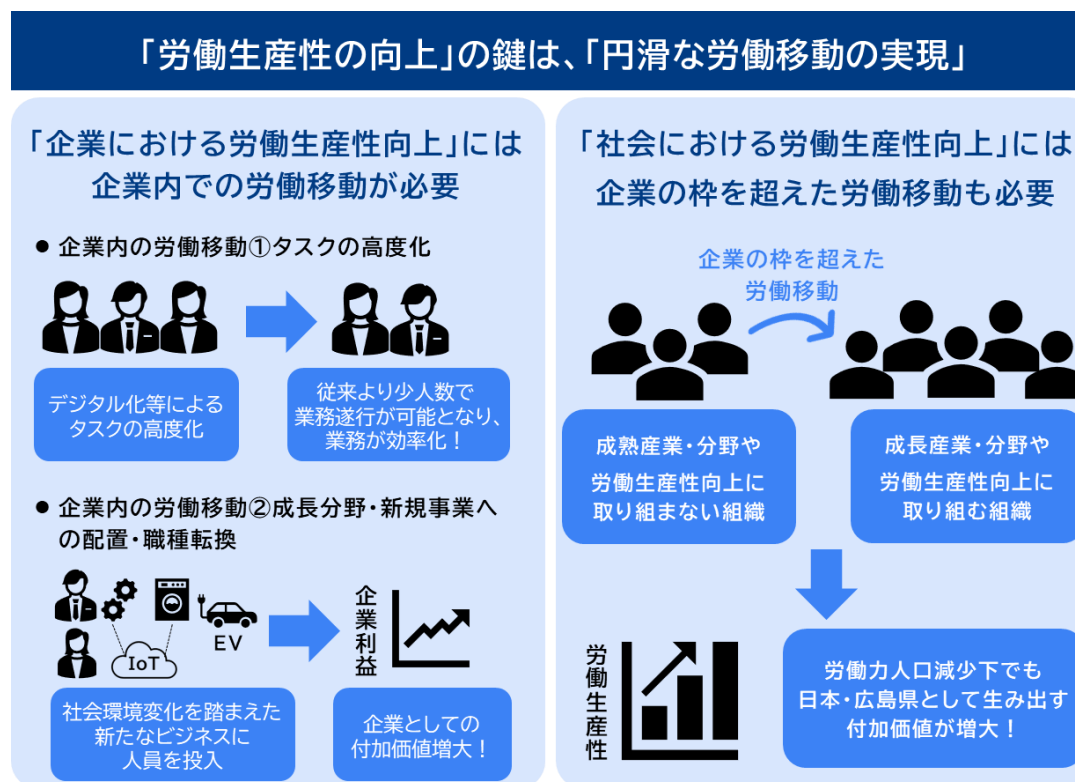
※図中の「生産職」には生産職、輸送職、建設職が含まれる。

# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

## 1.2.1 取組方針

- この30年間不十分であった「労働生産性の向上」に取り組むことが必要であり、「付加価値の向上」や「業務の効率化」が急務である。そのためには、雇用労働の観点では、企業の内部、外部を問わず、労働者の新たな知識・スキルの習得と、高生産性を実現できるタスク・分野への労働移動が絶えず行われ、人材が最適配置され続けることが必要であることから、本報告書では「労働生産性の向上」の鍵は、「円滑な労働移動の実現」であると結論づける。

図表 労働生産性の向上の鍵としての円滑な労働移動の実現



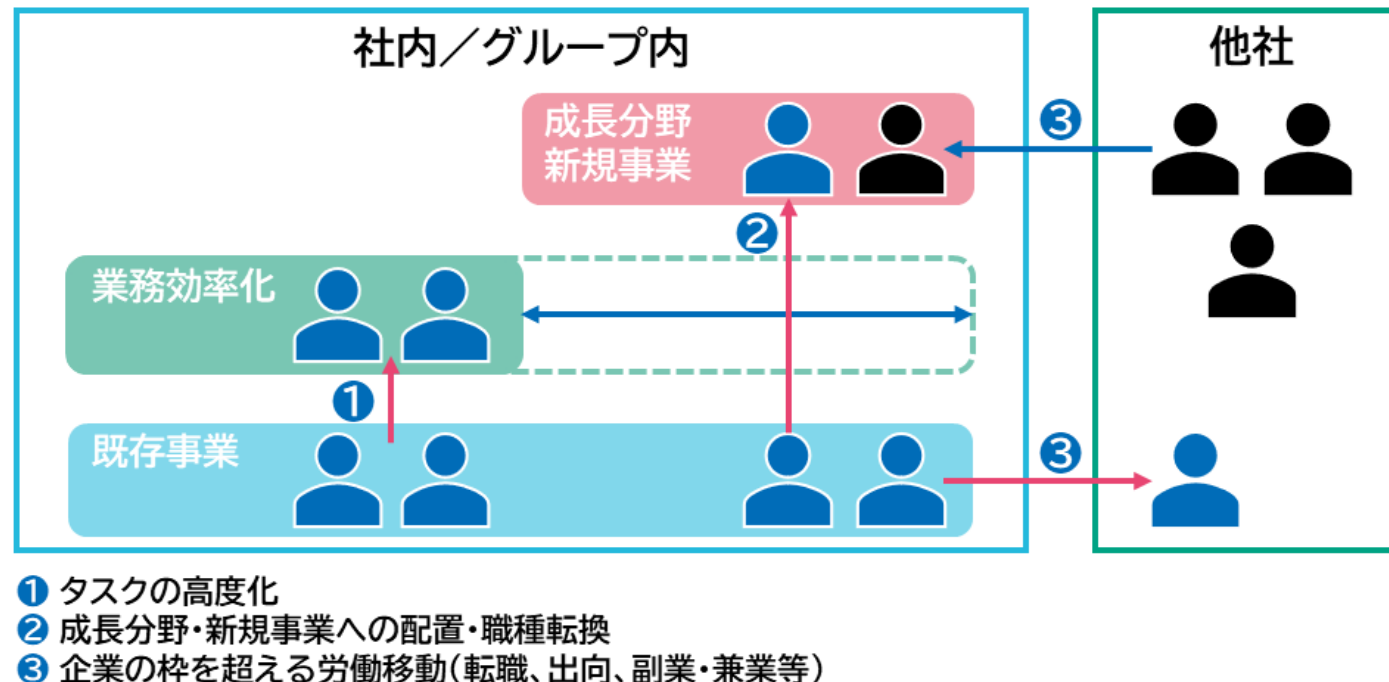


# 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

## 1.2.2 労働移動の3類型

- 労働移動には、「企業内の労働移動」と「企業の枠を超える労働移動」が存在する。このうち、企業内の労働移動のあり方として、①タスクの高度化と②成長分野への配置転換がある。「企業の枠を超える労働移動」には、いわゆる転職だけではなく、出向や兼業・副業等のように、勤務先との関係を維持した状態での労働移動も含む。これら3類型の労働移動を適切に行うことで、企業と社会の生産性を高める効果が期待される。

図表 労働移動の3類型



## 第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

### 1.2.3 円滑な労働移動の実現に必要な取組

#### (1) 企業におけるリスクリング推進

- 企業にとって必要な知識やスキルの獲得に向けて採りうる策は外部人材獲得と内部人材育成の2つであるが、特に労働力人口・就業者数の減少により外部人材獲得が困難となる現代にあって、重要になるのは内部人材育成、企業主導によるリスクリング推進である。 ➡第2章

#### (2) 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等の構築

- 企業外(外部労働市場)では、諸外国に比べて労働移動の円滑度は低いものの、「より良い条件の仕事を探すため」の離職(転職)が増加傾向にあるなど、労働市場の流動化は既に進みつつあると言える。こうした流動化がますます進展していくと予測される中で、流動性を生産性の向上や職の需給ミスマッチ解消に活かしていくためには、高生産性を実現できる分野に人材配置ができるよう、これまでの雇用慣行等に紐づいた社会システム等を再構築していく必要がある。 ➡第3章



## 第2章 企業におけるリスクリング推進のあり方

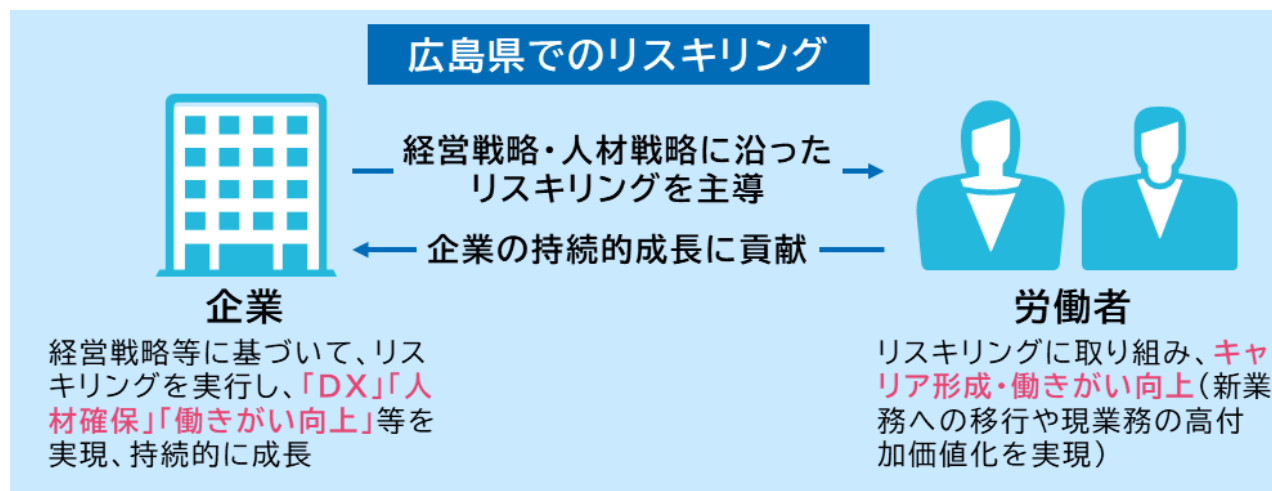
---

## 第2章 企業におけるリスキリング推進のあり方

### 2.1.1 「リスキリング」とは

- 本報告書では、リスキリングを「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、企業の主導によって、労働者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し、活用(業務を創造・高度化)すること」と定義する。

図表 リスキリングとは



## 第2章 企業におけるリスキリング推進のあり方

### 2.1.2 学び直しや能力開発とリスキリングとの違い

- リスキリングは、「事業環境の変化を踏まえ、自社の経営戦略等の実現(経営課題の解決)に必要な能力」を習得するために実施することが明確である点に、特徴がある。

図表 学び直しや能力開発とリスキリングとの違い

	従業員主体の学び直し	能力開発	リスキリング
対象となる能力	従業員が身に付けたい能力(業務関連性を問わない)	主に現在所属している組織において必要とされる既存事業や既存業務を進めるための能力	主にデジタルスキルを中心とする、今後の経営戦略実現や業務の創造・高度化に必要な企業・職種横断的な能力
対象者	学び直しを自ら希望する従業員	全従業員	全従業員
実施主体	個人主導	企業主導	企業主導
具体的な進め方	個人が学びたい内容を自分で探し、学ぶ(企業の費用等の支援がある場合もある)	OJTを中心に、必要な知識・スキルを従業員に伝達	研修・費用等の制度構築・拡充と併せて、効果的な運用や企業文化の醸成が重要
業務への活用	学びが業務に関連せず、活用できないことも多い	習得した知識やスキルを主に現在の業務において活用	習得した知識やスキルを主に経営戦略実現や業務の創造・高度化のために活用

## 第2章 企業におけるリスクリング推進のあり方

### 2.2.2 リスクリングの実施により期待できる効果

- リスクリングによって労働者の知識・スキルが向上すると、組織のDXの進展等が図られ、企業の生産性が向上する。それが賃金の上昇など処遇の向上などによって労働者に還元され、労働者は働きがいが増える。それがさらに企業の生産性向上につながる、という好循環が生まれるのである。同時に、労働者は自律的キャリア形成の意識が高まり積極的にリスクリングに取り組むという好循環も期待される。また、人材確保をめぐる企業間の競争が激化する中、こうした企業と労働者の成長の好循環により、企業の競争力の強化が図られる。

図表 リスクリングに取り組むことで期待できる効果

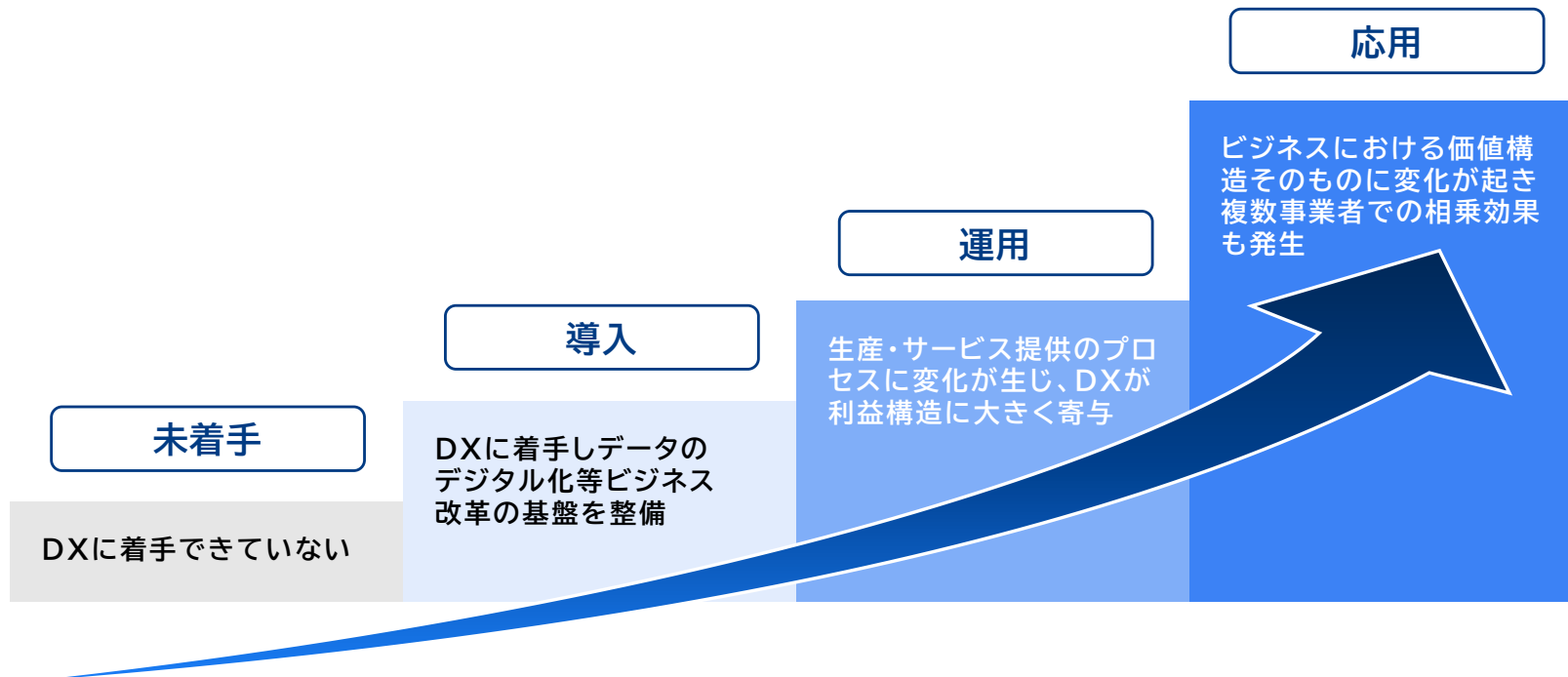
リスクリングに取り組むことで期待できる効果			
	① DX等の進展	② 働きがい向上	③ 人材確保
企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DXスキルの計画的な育成・業務への活用</li> <li>➔ 製品・ビジネスモデルの変革、新たな業務需要への対応、業務プロセス・企業文化の変革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長環境整備、従業員の自己実現を支援</li> <li>➔ 働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)向上</li> <li>➔ 労働寿命延伸の状況下で、従業員・企業の双方にメリット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の効率化、生産性の向上</li> <li>➔ 労働力人口の減少等に伴う人手不足や採用難に対応</li> <li>● 従業員の成長・自己実現を支援</li> <li>➔ 優秀な人材の定着・獲得</li> </ul>
労働者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DXに関する知識やスキルの習得、業務への活用</li> <li>➔ 業務効率化、製品・ビジネスモデルの変革への対応、新たな業務需要への対応、業務プロセス・企業文化の変革への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の効率化、生産性の向上</li> <li>➔ 賃金の上昇など処遇の向上</li> <li>● 成長機会、自己実現の追求</li> <li>➔ 働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)向上</li> <li>➔ 労働寿命延伸の状況下で、生涯活躍の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア形成</li> <li>● 企業の将来ビジョンの理解、自身のキャリア展望の契機</li> <li>➔ 自律的なキャリア形成</li> </ul>

## 第2章 企業におけるリスクリング推進のあり方

### 2.3.1 DX進展の全体像

- 企業においてDXに関するリスクリングを実施するにあたって、自社は現在どの程度DXが進んでいるのか、状況を把握することから始めることが重要である。
- DXの進展段階として、未着手、導入、運用、応用の段階があり、それぞれの段階に合わせたリスクリングが必要となる。

図表 DX進展段階



## 第2章 企業におけるリスキリング推進のあり方

### 2.3.2 スキルの整理

- DXの進展段階により求められるスキルは異なる。ここではDXの進展段階のうち、主に導入・運用段階を取り上げ、2つに分けて整理した。
  - DXに着手しデジタル化を始めるまでに、すべての人材に求められるスキル
  - その後のデジタル化したデータを活用しビジネスプロセスの変革を図っていくために求められるスキル(DX推進人材等の活用・育成)

図表 進展段階別に必要な人材とリスキリング

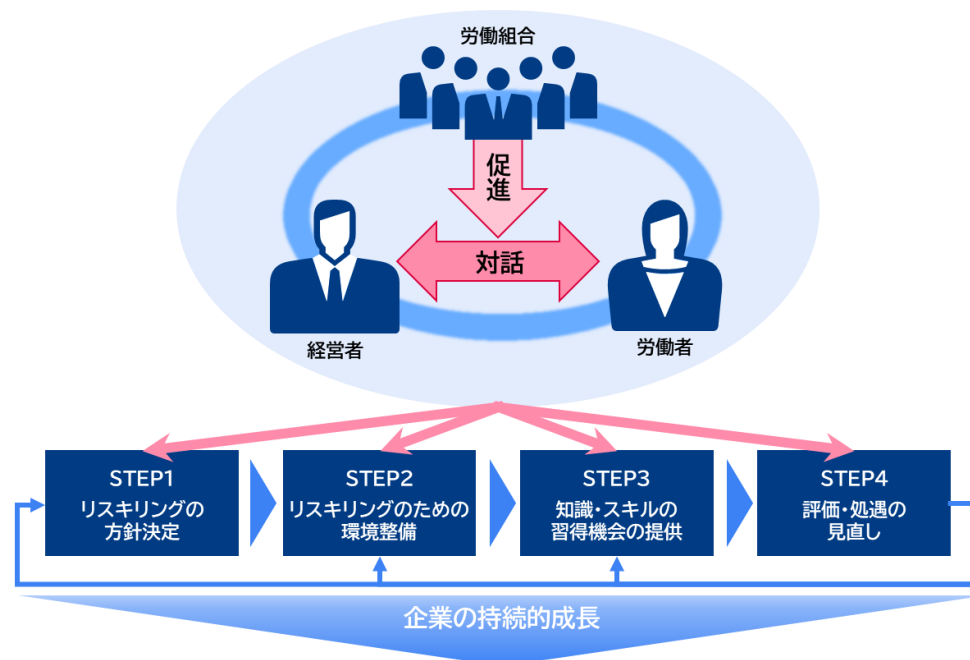
	未着手	導入	運用	応用
デジタル成熟度 分類・定義	DXに着手できていない	DXに着手しデータのデジタル化等ビジネス改革の基盤を整備	生産・サービス提供のプロセスに変化が生じ、DXが利益構造に大きく寄与	ビジネスにおける価値構造そのものに変化が起き複数事業者での相乗効果も発生
	アナログ、紙でのやり取り	アナログからデジタルへの移行	デジタルデータを利用したビジネスプロセスの変革	デジタルネットワークを活用した顧客価値・体験の新規創造
各段階で 必要とされる 人材・リスキリング	<p>DXの初期段階においてすべての人材に求められるスキル</p> <p>DXをより推進するために必要な対応</p>			

## 第2章 企業におけるリスクリング推進のあり方

### 2.4 リスクリングに取り組む姿勢

- リスクリングに取り組むためには、方針を決定したうえで制度等の環境を整備する必要があるが、制度を整備しただけでは不十分である。制度が有効に機能するためには経営者と労働者が同じ方向を向いて取り組む姿勢が欠かせない。リスクリングの推進により目指す企業像を共有し、その実現に向けて、常に対話をしながら進めていくことが重要である。
- また、経営者と労働者のコミュニケーションを図る際、労働組合が、経営者と労働者との間に立ち仲介役となって、労働者と経営層の対話を促すことが有用である。労働組合には、経営側からは従業員への期待(求める役割等)を、労働者側からはリスクリングの目標といった内容を聴取し、相互に共有する機能を果たしていくことが期待される。

図表 リスクリングに取り組む姿勢





## 第2章 企業におけるリスクリング推進のあり方

### 2.4.1 企業(経営者層)の取組姿勢

- 企業が実施すべきリスクリングの取組手順(ステップ)を4つに分けて整理した。
- いずれのステップにおいても従業員との相互理解・認識共有が重要である。対話を通じて共に進めていく姿勢で取り組む必要がある。

図表 企業(経営者層)の取組姿勢

(1)リスクリング推進に向けて	<ul style="list-style-type: none"><li>● リスクリング推進が将来的な企業価値向上に繋がると認識することが重要である。</li><li>● 従業員の習得した知識・スキルを活用して業務を創造・高度化を実現するところまでがリスクリングであることに留意が必要である。</li><li>● 事業転換を計画的かつ実効的に実施していくためには、自社の将来の方向性や中長期的な方針を定める経営戦略の策定・見直しも合わせて重要になる。</li></ul>
(2)リスクリングの方針決定 【STEP1】	<ul style="list-style-type: none"><li>● 現時点の従業員の知識・スキル(As-Is)と育成すべき人材像(To-Be)の差を把握したうえでリスクリングの方針を検討・決定する必要がある。</li><li>● リスクリングを推進する体制整備が必要である。また、リスクリングを主導する推進人材の確保・育成が必要となる。</li></ul>
(3)環境の整備 【STEP2】	<ul style="list-style-type: none"><li>● リスクリングを推進するためには、従業員が知識・スキルの習得に取り組みやすい環境の整備、特に時間面での配慮や制度づくりを行うことが重要である。</li></ul>
(4)知識・スキルの習得機会の提供 【STEP3】	<ul style="list-style-type: none"><li>● 知識・スキルを習得する機会を従業員に提供し、従業員が前向きに取り組めるように、従業員自身がキャリア展望を持つための働きかけを行うといった方針での取組が必要となる。</li><li>● 急速かつ広範な社会環境の変化に対応するために、社内の全職種・全従業員に知識・スキルの習得機会を提供することが望まれる。</li></ul>
(5)評価・処遇の見直し 【STEP4】	<ul style="list-style-type: none"><li>● 従業員がリスクリングにより身に付けた知識・スキルを希望する部署等において活かせるような人事異動や、キャリア形成支援などの人事管理制度の見直しを行うことが非常に重要となる。</li><li>● 知識・スキルの活用機会の提供、知識・スキルを業務への活用の適切な評価、継続的リスクリングの機会提供による従業員の成長支援といった取組により、従業員の働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)が向上し、優秀な人材の定着や獲得競争において優位性が高まる。</li></ul>



## 第2章 企業におけるリスキリング推進のあり方

### 2.4.2 労働者の取組姿勢

- 社会経済環境の変化は大きく、労働者自身が自らの業務やキャリアを今の延長で考えていては、仕事に積極的に従事するやりがいを感じられず、また必要とされるスキルの変化に対応できなくなる可能性もある。リスキリングは一部の人だけに関係するのではなく、労働者全員が対象となる取組であるため、企業任せにせず、労働者自身が自主性を持って積極的にリスキリングに取り組む姿勢が重要である。
- リスキリングは、評価・処遇の見直しを伴うものであり、習得した知識・スキルを活用して高度なタスクや業務に就き、相応の評価・処遇を得られる等、労働者にとってもメリットがあるということを認識しておくべきであろう。
- 自身のありたい姿を想定したうえで、自らのキャリアを決定していく姿勢も求められるだろう。

図表 労働者の取組姿勢

(1)リスキリングへの取組に向けて	<ul style="list-style-type: none"><li>● 労働者もリスキリングの必要性について十分な理解がないと、知識・スキルを習得する機会を十分に活かしきれない可能性がある。</li><li>● DX等の社会経済環境の変化を自分事とし、業務変革や新たなチャンスとして捉え、必要な知識・スキルを主体的に身に付ける姿勢が求められる。</li></ul>
(2)リスキリングのためのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営層や人事部門へ現場感覚でリスキリングのニーズを伝えることが重要になる。それぞれの置かれた立場で、リスキリングの方針決定に積極的に関与することが期待される。</li><li>● 自らのキャリアを形成するのは自分自身であることを意識して、ときには自分のやりたいことを経営者側に伝え、お互いに納得のいくリスキリングを実施することが経営者・労働者の双方にとって有意義なものとなる。</li></ul>
(3)知識・スキルの習得機会の活用	<ul style="list-style-type: none"><li>● 研修機会を与えられた場合は、研修内容が自らの業務にどのように活用できるのかを意識しながら参加することで、業務に取り込みやすくなるだろう。また、自らのキャリア展望を見据えた場合に、当該研修機会がどのように位置づけられるかを考えることが、自身のキャリア形成につながるものと考えられる。</li></ul>

## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

---

## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.1.1 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とおり。
- メリット・デメリットを踏まえると、「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。

図表 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	<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</u>が期待される。</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、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<u>人材を獲得しやすい環境</u>となる。</li></ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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、<u>人材流出が増加し、人材不足が深刻化</u>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、<u>賃金が高騰し、必要人材の採用が困難</u>となる。</li><li>● リスキ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、<u>人的資本投資の効率性が低下</u>してしまう。</li></ul>

## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.1.2 労働者への影響

- 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とおり。
- メリット・デメリットを踏まえると、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。

図表 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

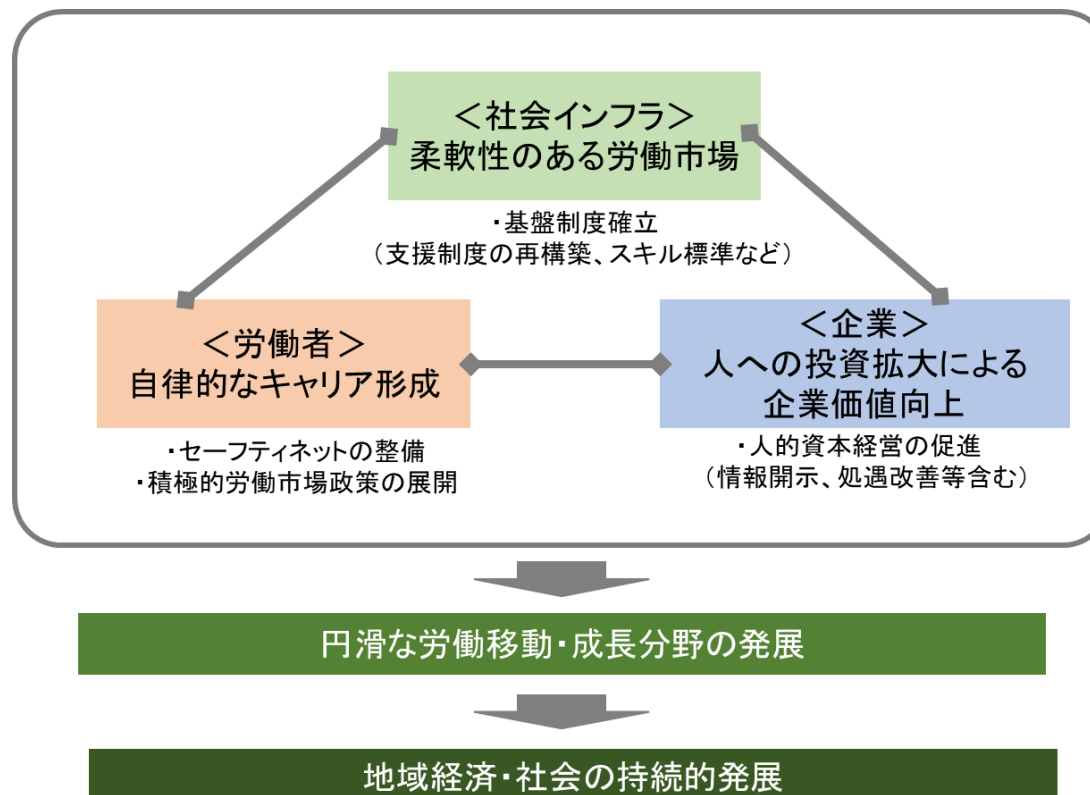
労働者	メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外部労働市場における労働移動に際し、学び直しをしながら自身のスキル・知見を高め、それが複数社の視点で評価されることで、自身の市場価値に見合った職や、自身のキャリアイメージと合致する職に就業できる可能性が高まり、<b>キャリア形成</b>や<b>働きがいの向上</b>につながる。</li><li>● 労働市場の流動化により、経営者が市場価格を意識した給与体系を整備する必要性が高まると、外部へ労働移動をしない場合にも、自身の市場価値に見合った所得が得られる可能性が高まる。</li></ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>● 労働市場の流動化が進む中では、<b>処遇の低下</b>を伴うような<b>労働移動</b>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。</li><li>● 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、<b>失業のリスク</b>が顕在化する。</li></ul>

## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.2.1 目指す社会のあり方と各主体の取組のポイント

- 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。

図表 目指すべき社会のあり方のイメージ図



## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

- 目指すべき社会のあ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。
- 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。

図表 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
企業 (経営者)	人的資本経営の推進
	人的資本の情報開示
	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
労働者	自律的なキャリア形成
労働団体(組合)	経営者・労働者間の連携・調整
行政機関	人的資本経営の促進
	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)
	労働者のスキル認定・証明
	教育訓練に係る制度の整備
	地域の人材ニーズを踏まえた公的職業訓練等の設定
	社会制度・雇用慣行等の見直し



## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.2.2 企業・経営者の取組のポイント

#### (1) 人的資本経営の推進

- 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、「経営戦略の実現に必要な人材要件の定義」が必要。検討した目標と現在の状態のギャップの解消に向けて、採用や育成(リスクリング)に取り組む必要がある。
- また、「労働者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。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。
- 事業構造の転換に伴い経営戦略及び人材戦略を大幅に見直す際、労働者の雇用調整が発生する場合は労働者のキャリア形成や再就職に責任をもって対応する必要。社内での配置転換を見据えたリスクリングのみならず、労働者が他社で活躍することを見据えたリスクリング(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れる。

#### (2) 人的資本の情報開示

- 「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うことが必要。「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。

#### (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

- 個社でリスクリングに取り組むことには限界もある。このとき、地域や産業における連携が重要。地域や産業が同じ企業が連携することで、リスクリングの効率的・効果的な実施のみならず、必要な人材(DX人材等)を共有でき各社の人材不足・スキル不足を解消できる可能性もある。

## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.2.3 労働者の取組のポイント

#### (1) 自律的なキャリア形成

- 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。
- 在職者による主体的な学びを支援する教育訓練給付制度や、労働者個人がキャリアコンサルティングを受けられる拠点の整備など、「自律的なキャリア形成」を支援する国の制度は複数存在する。また在職者の学び直し支援について、特に個人に対する支援や給付を拡充するとの方針が示されている。こうした行政による支援策も活用しつつ、労働者それぞれが自律的なキャリア形成に取り組むことも重要。



## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.2.4 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。
- 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。
- 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」ことの実現に一層貢献することが望まれる。

## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.2.5 行政機関の取組のポイント

#### (1) 人的資本経営の促進

- 企業には「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。
- 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。

#### (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)

- 労働者は自身のキャリア形成を自分で考えていく必要があり、その際、キャリアコンサルティング(専門家の支援)により労働者が保有する知識・スキルが可視化されることで、自律的なキャリア形成の意識付けに繋がるだろう。
- 地域に、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、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り、地域の教育機関が協力することがより望ましい。

#### (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・証明する仕組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。

## 第3章 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方

### 3.2.5 行政機関の取組のポイント

#### (4) 教育訓練に係る制度の整備

- 労働者が自主的に教育訓練が受けられることは重要だが、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課題があり、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。
- 教育訓練給付で厚生労働省が指定する講座について、社会環境変化を踏まえ企業ニーズにつながる講座を充実させるなど、教育訓練の内容面からも円滑な労働移動を支援していく必要。
- 企業に対してリスキリングの実施を促す手段として、企業が職業訓練を実施するインセンティブを付与することも考えられる。

#### (5) 地域の人材ニーズを踏まえた公的職業訓練等の設定

- 今後デジタル化の進展などにより必要とされるスキルの変化に対応して、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、キャリアチェンジ支援やセーフティネットの具体策を検討・実施し、PDCAを回していくことが重要。
- 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。

#### (6) 社会制度・雇用慣行等の見直し

- 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が低減するなど、労働移動の円滑化につながる可能性がある。
- 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。