

広島県リスクリソグ推進検討協議会 中間報告

<概要版>

1 協議の目的・背景について

- 近年、デジタル技術が急速に進展する中、重厚長大型の産業構造における競争力の強化に向け、生産性向上のほか従来のモノづくりからコトづくりへの変革が迫られるなど、産業界や企業が抱える課題を解決するためには、業態や業務の積極的な転換が求められる。
- 企業においては、経営戦略の実現に向けて、これらを支える人材の確保が喫緊の課題であり、社内人材の育成(リスクリング)と社外からの人材獲得が重要な観点となる。
- また、社会全体としても、成長分野を支える人材の確保に向け、労働者のリスクリングを推進しながら、社内外を問わず円滑な労働移動ができるよう、進展しつつある労働市場の流動化に対応した環境を整備していく必要がある。
- そのため、本協議会では、企業の内部及び外部での労働移動という観点から、社内で進めるべきリスクリングと、労働市場の流動化を踏まえた社会システムの2つのあり方について議論してきた。

2 中間報告の構成と概要

令和4年4月に設置した「広島県リスキリング推進検討協議会」において、第3回協議会までに検討・議論してきた内容を中間報告に取りまとめた。

【第1部】 リスキリング推進の取組指針

リスキリングの必要性, 基本的な考え方や目的・効果等を整理するとともに, 企業内部における労働移動の観点から, 企業主導によるリスキリングの進め方, 働きながら学ぶ労働環境, 雇用管理等について, 制度の導入例, 運用上の留意点等を取りまとめた。

【第2部】 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等の在り方

労働市場の流動化を踏まえた対応の必要性や流動化による企業・労働者への影響を確認した上で, 目指す社会の実現に向けた社会システムの確立を指向し, 公労使が連携して取組を進めるにあたり共通認識とすべき事項を整理し, 関係主体ごとの取組ポイントについて取りまとめた。

3 今後の整理方針～最終報告に向けて

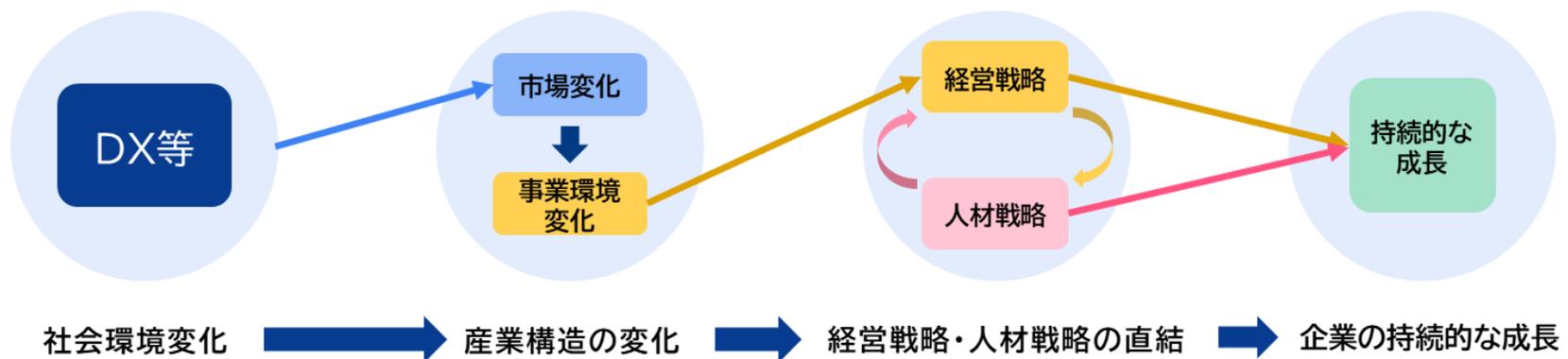
- 「1 協議の目的・背景」を含め, 社会経済情勢や労働市場の変化等も踏まえた総論の追加
- 第1部 リスキリング推進の取組指針に第4章:DXの全体像とスキル整理及び第6章:企業の取組事例を追加
- 第2部 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等の在り方について, 各主体の取組ポイント等をブラッシュアップ
- リスキリング推進や円滑な労働移動が可能な社会の実現に向けて, 県が実施する取組等の方向性についてロードマップを策定

第1部 リスキリング推進の取組指針

第1章 社会経済情勢の変化とリスキングの必要性

- 社会環境や産業構造の変化(DX等)に対応するためのスキルを持った人材が今後ますます必要になる
- 人手不足の状況を踏まえると、知識・スキルを持つ人材の「採用」よりも、現在の従業員の知識・スキルを発展させる「リスキング」が重要
- 企業が従業員に対して、新たな業務などで必要となる知識・スキルを習得するよう主導し、
①タスクの高度化②成長分野・新規事業への配置・職種転換を行う必要がある

図表 社会経済環境変化と経営戦略・人材戦略の連動(イメージ)



第2章 リスキリングの基本的な考え方

- 「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、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し、活用(業務を創造・高度化)すること」をリスキリングと定義
- リスキリングは、従来から各従業員が主体的に実施してきた学び直しや、従来企業が実施してきた従業員の能力開発とは異なる

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	従業員が身に着きたい能力(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3章 リスキングの目的・効果

● リスキングの目的

- ▶DXをはじめとする社会環境の変化に対応し、成長分野・新規事業への転換やタスクの高度化を図り、付加価値や生産性を向上させること
 - ▶労働力人口の減少等に伴う人手不足等の環境において、従業員の成長環境等を整備することで、従業員の知識・スキルや働きがいを向上させ、今後の新たな業務で必要となる知識・スキルを持った人材を確保・定着させること
- ⇒ これらにより、業績・企業価値を向上させ、ひいては企業の持続的な成長を実現することである。

● リスキングの効果

企業がリスキングに取り組むことで期待できる効果

①DXの進展

- DXスキルの計画的な育成・業務への活用
- ⇒製品・ビジネスモデル等の変革、新たな業務需要の拡大への対応、業務プロセス・企業文化等の変革

②働きがい向上

- 成長環境整備、従業員の自己実現を支援
- ⇒働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)向上
- ⇒労働寿命延伸の状況下で、働きがい・生産性の向上により、従業員・企業の双方にメリット

③人材確保

- 業務の効率化、生産性の向上
- ⇒労働力人口の減少等に伴う人手不足や採用難に対応
- 従業員の成長・自己実現を支援
- ⇒優秀な人材の定着・獲得

第4章 DXの全体像とスキル整理 -スキル分科会を踏まえて今後作成

第5章 リスキリングへの取組手順、ポイント①

- リスキリングを推進する制度づくり(ハード)、制度の効果的な運用(ソフト)、リスキリングに取り組む企業文化の醸成(ハート)に同時に取り組むことで、リスキリングの効果的な推進が可能
- 各企業の状況に応じて、リスキリングのステップ1～4に取り組む必要がある

図表 ステップごとの取組項目(ステップ1、2)

ステップ1:リスキリングの方針決定

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
人材戦略の策定・リスキリングの方針決定	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略等と直結した人材戦略の策定 ・従業員のスキルの把握・必要なスキルの明確化 ・人材戦略に沿ったリスキリングの方針の検討・決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層の主導、人事部門や事業部門との連携 ・労使で同じ方向を向いた取組み 等
推進体制の整備、推進人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・リスキリング推進体制を検討・整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進人材の確保・育成 ・経営部門と人事部門・事業部門との密なコミュニケーション 等

ステップ2:環境の整備

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
知識・スキルを習得する時間の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・知識・スキルを習得する時間の設定 ・対象者の業務量調整 ・業務の効率化による労働時間の短縮 ・通勤・移動時間の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層、人事部門、管理職等による主導 ・業務命令として知識・スキルの習得を指示する場合、労働時間となることに留意
従業員の主体的な学び直しの支援	<ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練休暇制度の整備 ・教育訓練受講時等に利用できる短時間勤務制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度を利用しやすいよう、現場の管理職等が配慮

(次頁へつづく)

第5章 リスキリングへの取組手順、ポイント②

- 各企業の状況に応じて、リスキリングのステップ1～4に取り組む必要がある

図表 ステップごとの取組項目(ステップ3、4)

ステップ3:知識・スキルの習得機会の提供

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
従業員への知識・スキルの習得機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> 社内研修の実施 社内・社外での研修の提供 外部講師による研修の実施 社外の教育機関(民間企業、大学、公共職業能力開発施設等)を活用した研修の実施 社外での経験の提供 副業・兼業や在籍型出向の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員が目的意識を持ってリスキリングに取り組むよう促す 内容、受講形態、費用面から講座を吟味して選択 等 社内やグループ内での副業・兼業も一案 在籍型出向は本人希望に基づき決定 等
費用負担	<ul style="list-style-type: none"> 知識・スキルの習得のための費用負担 主体的な学び直しの費用支援 	<ul style="list-style-type: none"> 各種の公的な支援策を活用可能
従業員のキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> 管理職や人事部門と従業員との定期的な1on1ミーティング キャリアコンサルティングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職にマネジメント方法を伝達 社内外のキャリアコンサルタントを活用 等

ステップ4:評価・処遇の見直し

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
習得した知識・スキルの活用やリスキリングの促進につながるための配置	<ul style="list-style-type: none"> 習得した知識・スキルを活かす配属・配置 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のキャリア展望の把握、それに沿った配属・配置 等
リスキリングを踏まえた人事評価制度上の評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> 習得した知識・スキルによる成果、能力を評価する制度の設計 適正な評価・処遇 リスキリングを促進する処遇 	<ul style="list-style-type: none"> 各企業のリスキリング方針等に応じた評価制度 従業員の意見の把握
人事評価制度以外での評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> 社内表彰制度 資格手当・報奨金制度 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のニーズを踏まえた制度検討

第6章:企業の取組事例

- 今後作成

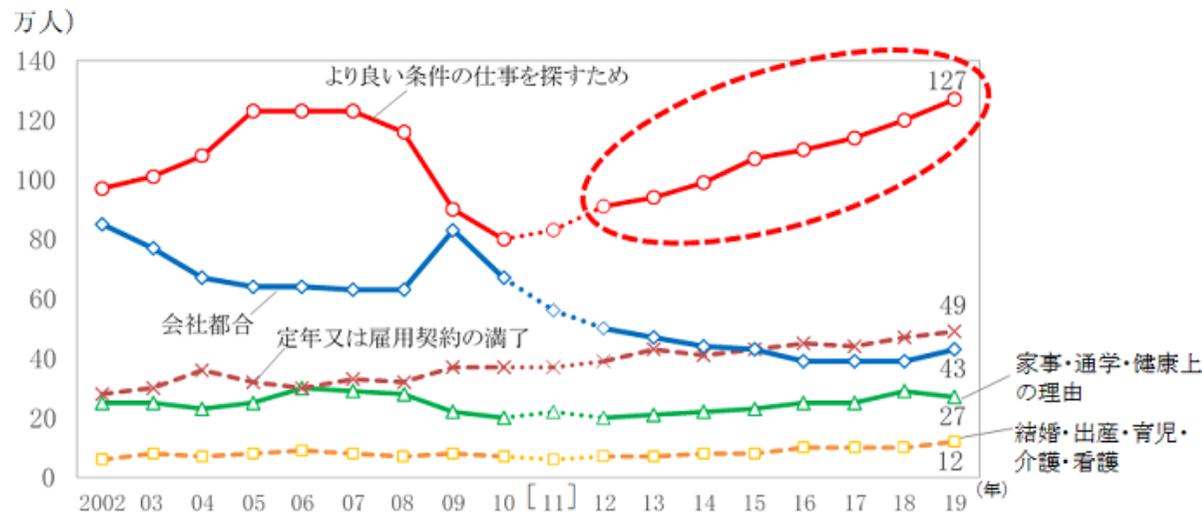
第2部

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の概要

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。



図表 前職の離職理由の推移

1.2 労働生産性と流動性の関係について

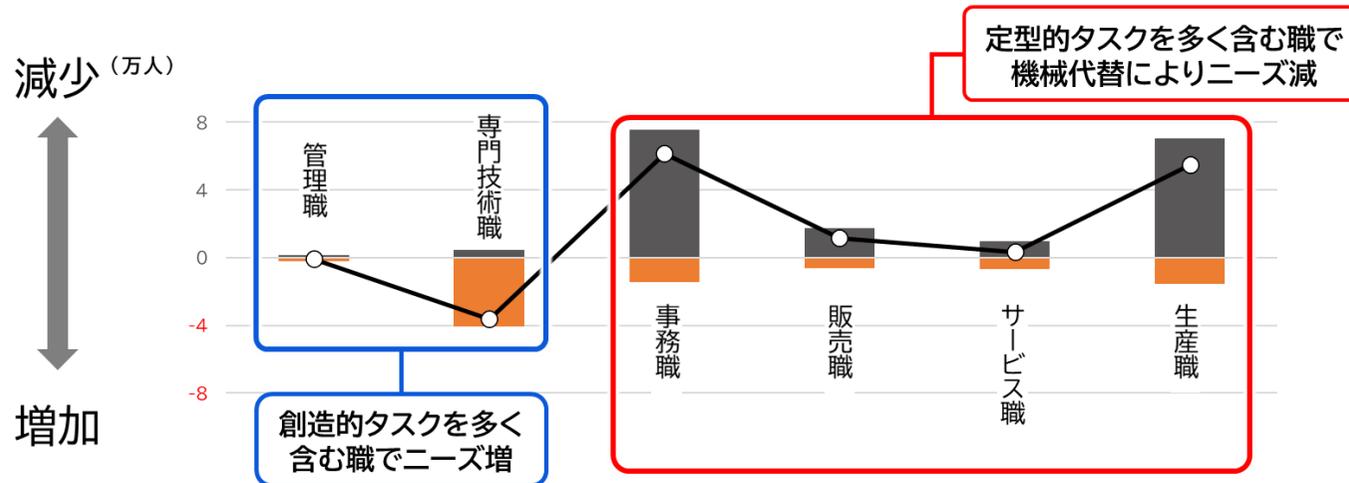
- 諸外国との比較においては、労働生産性と労働市場の流動性(平均就業期間の短さ)には正の相関があると考えられる。労働人口が減少する中、我が国が労働生産性を高めていくためには、「労働市場の流動性が高いほうが有利である可能性」が示唆される。

1. 労働市場の流動化を踏まえた対応の必要性について

1.3 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。

2030年 DX実現シナリオの広島県の人材需要：MRI試算



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に焦点を絞り、検討を行う。

2. 労働市場の流動化による企業・労働者への影響

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。
- 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">● 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。● 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。
	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、<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。● 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。● 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。

2. 労働市場の流動化による企業・労働者への影響

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。
- 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と。

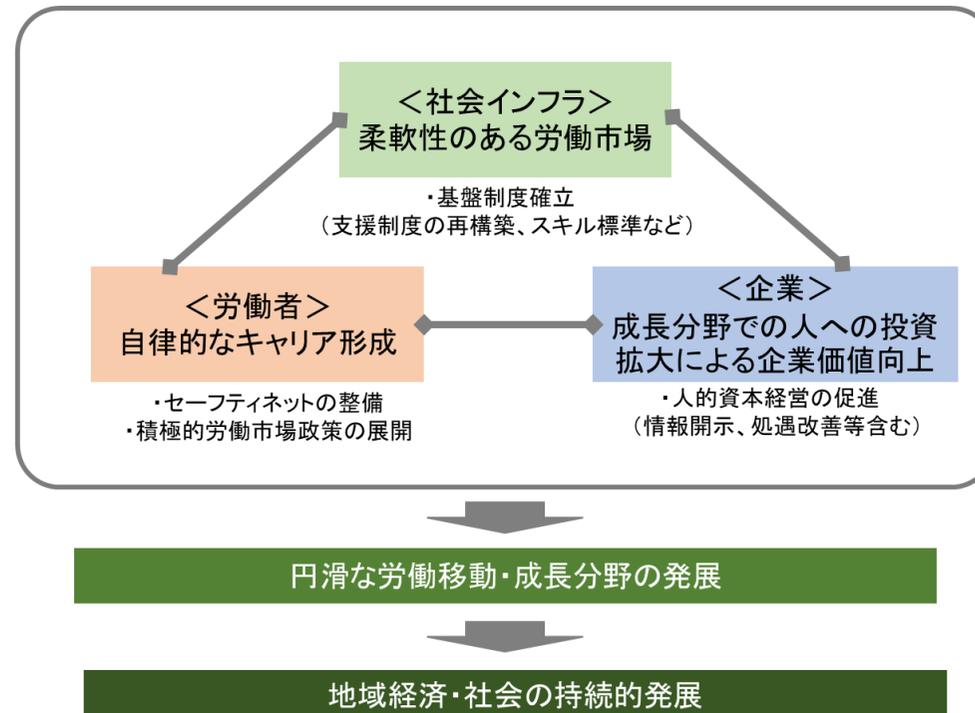
図表 労働市場の流動化により労働者に生じるメリット・デメリット

労働者	メリット	<ul style="list-style-type: none">● 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、キャリア形成や働きがいの向上につながる。● 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、処遇の低下を伴うような労働移動も発生しうるため、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、失業のリスクが顕在化する。

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

- 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、生産性の低い分野から高い分野への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 目指すべき社会の在り方のイメージ図

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

- 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。
- 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
	アウトスキリング
労働者 労働団体(組合)	自律的なキャリア形成
	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(アクティベーションの強化)
	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
	外部労働市場における労働移動を通じた不利益の低減