

# 広島県リスクリング推進検討協議会 中間報告

令和5年2月

広島県リスクリング推進検討協議会

## 広島県リスクリング推進検討協議会の中間報告の策定にあたって

急速に進展するデジタル化は、業種や職種などの区別なく、企業に事業構造の変革を迫るとともに、産業構造全体を大きく転換させつつある。

これは、デジタル技術が、これまでの企業の競争力の源泉ともなってきた特殊性のある技術・技能とは異なり、あらゆる産業に共通する基盤技術としての性格が強いことによるものと考えられる。

こうした中、県内産業全体に求められるのは、デジタル技術の活用等による生産性向上やコトづくりへの転換など、成長分野の発展や競争力の強化であり、成長を支えるリスクリングなどの人的資本投資である。

リスクリングは、企業主導で経営戦略のもとに進められることから、企業の人材戦略や成長分野への労働移動とも深い関係性がある。つまり、リスクリングによって成長分野の部署に異動する場合はもちろん、配置転換は伴わずとも仕事の一部の効率化や創造性の高い業務への挑戦を期待される人も、生産性向上の観点では成長分野への労働移動として捉えることができる。

また、新事業の創出に向け、AI やデジタル等に精通した高度専門人材を外部労働市場から採用するケースは、企業の枠を超えた成長分野への労働移動である。

本協議会では、これらの労働移動のうち、企業内の労働移動に関連するリスクリングを円滑に推進するための議論を行うとともに、企業の枠を超えた成長分野への労働移動が実現する社会について、進展しつつある労働市場の流動化を踏まえながら議論を進展させてきた。

長期雇用等により人材が内部に偏在している現在の労働市場から見た場合、内部の流動性と外部の流動性をニュートラルな関係に近づけようとする議論は、ともすれば、外部労働市場への流動性を高める動きとも捉えられかねないが、議論の前提として、本協議会では内部と外部の労働市場がニュートラルな状態を指向していくことを確認した。

その上で、目指すべきは、社会全体で多様な働き方や個人の意志による労働移動が容認され、個人がキャリア形成の場として企業の内外を自由に選択できる労働市場であり、内部と外部の労働市場を通じた人材を巡る企業間競争が、個人の処遇や働きがいの向上に繋がり、さらには企業の生産性向上や競争力強化に連鎖していく、個人と企業の成長の好循環であるとの認識のもと、現在より柔軟性のある労働市場を見据え、議論を継続することで一致した。

この中間報告は、企業内外の労働移動という観点で行ってきた第3回までの協議会の議論を、第1部「リスクリング推進の取組指針」と第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2部構成でとりまとめたものである。

今後は、最終報告に向けて、引き続き、社会システムの在り方に関する議論を深めるとともに、DXの進展段階に応じたスキルの整理や企業の取組事例の調査、ロードマップの作成等を行うこととしている。

本協議会において全国に先駆けて協議した内容は、柔軟性のある労働市場の構築など国への提言のほか、人材を資本と捉えて投資する企業の姿勢を労働市場に向けて積極的に発信するなど人材獲得強化への具体策にも反映させることとしている。

# 目次

第1部 リスキリング推進の取組指針.....	1
1. 社会経済情勢の変化とリスキリングの必要性.....	1
1.1 広島県の産業界が直面する「社会経済環境の変化」と企業に求められる対応.....	1
1.2 「リスキリング」の必要性.....	1
2. リスキリングの基本的な考え方.....	4
2.1 「リスキリング」とは.....	4
2.2 学び直しや能力開発とリスキリングとの違い.....	5
2.3 リスキリング実施後の変化.....	6
3. リスキリングの目的・効果.....	7
3.1 リスキリングの目的.....	7
3.2 リスキリングの実施により企業が期待できる効果.....	7
4. DXの全体像とスキル整理（調整中～最終報告までに整理）.....	9
5. リスキリングへの取組手順、ポイント.....	10
5.1 リスキリングへの取組手順（ステップ）.....	10
5.2 ハード、ソフト、ハートの関係性.....	11
5.3 リスキリングに取り組む企業文化（ハート）の醸成.....	11
5.4 リスキリングの推進のために必要となる取組.....	12
5.4.1 ステップ1：リスキリングの方針決定.....	14
5.4.2 ステップ2：環境の整備.....	16
5.4.3 ステップ3：知識・スキルの習得機会の提供.....	18
5.4.4 ステップ4：評価・処遇の見直し.....	23
6. 企業の取組事例（調整中～最終報告までに整理）.....	29
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.....	30
1. 労働市場の流動化を踏まえた対応の必要性について.....	30
1.1 日本における労働市場の流動性について.....	30
1.2 労働生産性と流動性の関係について.....	32
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.....	33

1.4	「労働移動」の3類型.....	34
2.	労働市場の流動化による企業・労働者への影響.....	36
2.1	企業への影響.....	36
2.2	労働者への影響.....	37
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.....	38
3.1	目指す社会の在り方と各主体の取組のポイント.....	38
3.2	企業・経営者の取組のポイント.....	43
3.3	労働者の取組のポイント.....	45
3.4	労働団体（組合）の取組のポイント.....	46
3.5	行政機関の取組のポイント.....	46

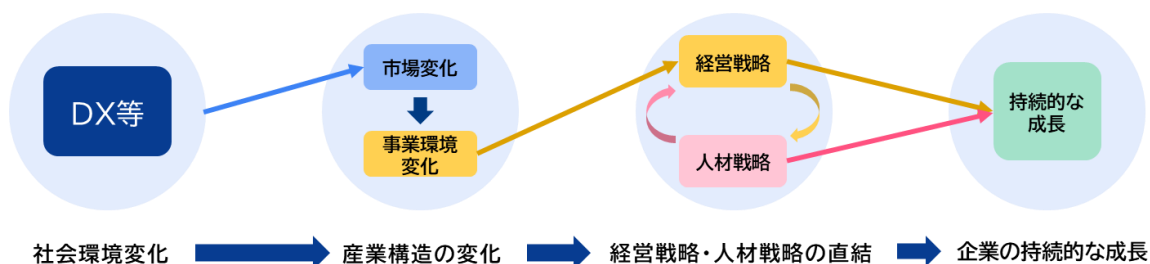
## 第1部 リスキリング推進の取組指針

### 1. 社会経済情勢の変化とリスキリングの必要性

#### 1.1 広島県の産業界が直面する「社会経済環境の変化」と企業に求められる対応

- DX（デジタル・トランスフォーメーション）<sup>1</sup>の急速な展開など、社会環境変化に伴い、産業構造も変化しつつある。産業構造の変化は、市場の変化を生み、産業界は事業構造の変化を迫られることとなる。
- 企業には、環境変化に対応するべく、成長分野・新規事業への転換やデジタル技術の活用等による既存分野の生産性の向上など、経営戦略の再構築が求められ、更に、経営戦略の実現、事業構造の転換には、それを実行するスキルを持った人材の確保が必要となる。
- つまり、ものづくりを中心として発展してきた広島県の企業には、経営戦略の再構築とともに、経営戦略と連動した人材戦略の立案と実行により、持続的な成長を目指すことが求められている。

図表 1-1 社会経済環境変化と経営戦略・人材戦略の連動（イメージ）



#### 1.2 「リスキリング」の必要性

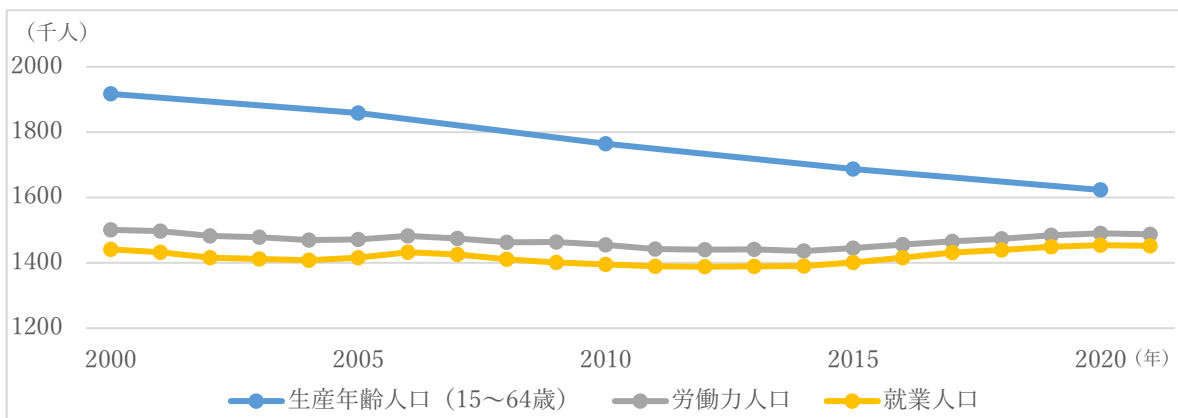
- 企業は、付加価値や生産性の向上に向けて、経営戦略と人材戦略を連動させ、事業構造の転換を図るうえで必要となる人材をどのように確保するか。
- 大きな方向性として企業がとり得る選択肢は大きく二つ。一つは必要とされる新たな知識・スキルを持つ人材の「採用」への注力、もう一つは現在の従業員の知識・スキルを発展させる「リスキリング」<sup>2</sup>である。
- 多くの企業が「人手不足」に直面しており、採用に力を入れているものの、必要となる人材を質・量ともに充足できている企業は少数にとどまる。

<sup>1</sup> DX（デジタル・トランスフォーメーション）：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

<sup>2</sup> 広島県で進めるリスキリングの定義については、4ページ参照。

- 特に、今後 DX の急速な進展に伴い、各企業内で DX スキルを持つ専門人材が不足し、そうしたスキルを持たない事務職・生産職等が余剰となるも想定される。一方、DX スキルを持つ専門人材の獲得競争はますます激しくなっている。さらに、生産年齢人口も減少を続けており、経営戦略を実行する上で必要な人材を外部から採用することは難しくなっている。
- こうした現状においては、外部人材の採用は容易ではないため「リスキリング」が重要となる。

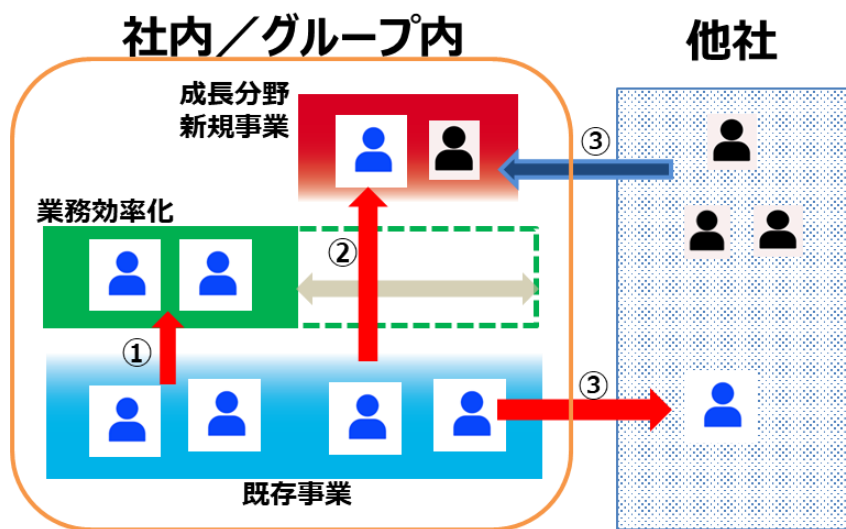
図表 1-2 生産年齢人口・労働力人口・就業人口の推移（広島県）



出所) 総務省統計局「労働力調査結果」、広島県ホームページ「1.人口、世帯数、面積、人口密度、年齢3区分別人口、平均年齢等の推移(大正9年~令和2年)」を基に作成

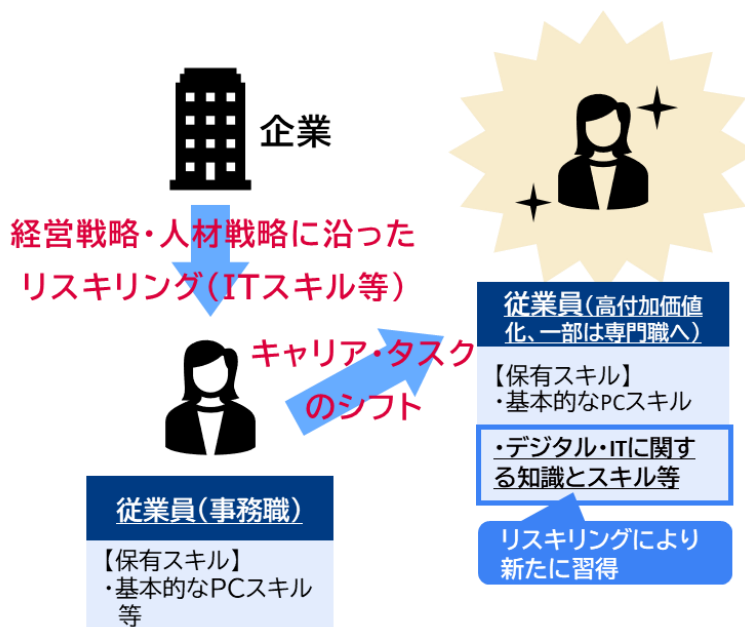
- 企業が経営戦略・人材戦略のもと、従業員が DX 等の新たな業務などで必要となる知識・スキルを習得するよう主導し、①タスクの高度化、②成長分野・新規事業への配置・職種転換を行っていくことにより、企業は従業員の生産性を向上させつつ、成長分野・新規事業等で不足する人材を確保することができる。あわせて、③企業の枠を超える労働移動のうち、出向、副業・兼業等の活用も、従業員の生産性の向上や、成長分野・新規事業等で不足する人材の確保に有効である。また、従業員自身にとっても、タスク(課業)の高度化や、成長分野・新規事業への配置・職種転換、出向等を通じた新たな知識・スキルの習得は、高付加価値な職務へとタスク(課業)をシフトさせ、自身のキャリア形成につながることを期待できる。

図表 1-3 労働移動の3類型



- 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）

図表 1-4 リスキリングによる従業員の変化のイメージ

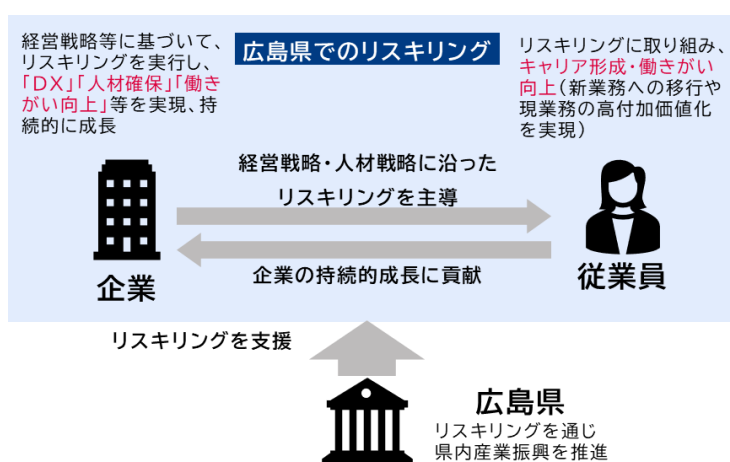


## 2. リスキリングの基本的な考え方

### 2.1 「リスキリング」とは

- 本取組指針では、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、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」と定義する。

図表 2-1 リスキリングのポイントと各主体の関係性





## 2.2 学び直しや能力開発とリスクリングとの違い

- リスクリングは、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、異なることに注意が必要である。
- これまでの学び直しや能力開発は、従業員自身が身に付けたい能力や主に既存の事業を進めるための能力を習得するものであったが、リスクリングは、「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。
- リスクリングにあたっては、これまで各社が整備してきた能力開発制度（ハード）の多くを継続して活用できる可能性が高いが、それらを経営戦略等の実現につなげるためには、目的や運用方法（ソフト）の見直しや、従来の職務やスキルにとらわれない、リスクリングに前向きな企業文化の醸成（ハート）も重要である。

図表 2-2 学び直しや能力開発とリスクリングとの違い

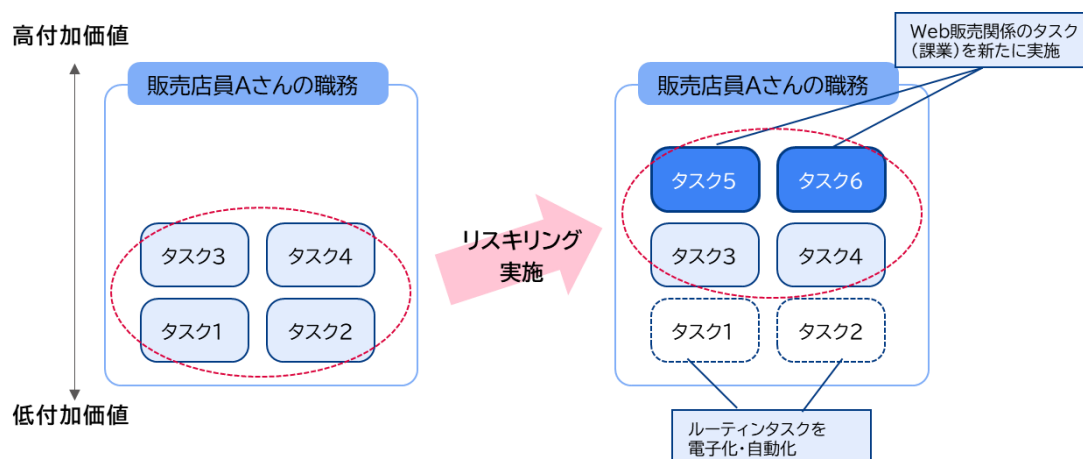
	従業員主体の学び直し	能力開発	リスクリング
対象となる能力	従業員が身に着けたい能力(業務関連性を問わない)	主に現在所属している組織において必要とされる既存事業や既存業務を進めるための能力	主にデジタルスキルを中心とする、今後の経営戦略実現や業務の創造・高度化に必要な企業・職種横断的な能力
対象者	学び直しを自ら希望する従業員	全従業員	全従業員
実施主体	個人主導	企業主導	企業主導
具体的な進め方	個人が学びたい内容を自分で探し、学ぶ(企業の費用等の支援がある場合もある)	OJTを中心に、必要な知識・スキルを従業員に伝達	研修・費用等の制度構築・拡充と併せて、効果的な運用や企業文化の醸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

## 2.3 リスキリング実施後の変化

- リスキリングの大きな特徴として、「知識やスキルの習得」にとどまらず、「習得した知識やスキルを業務に活かす」ことが前提となっている点がある。それにより、①タスク（課業）の高度化、②成長分野・新規事業への配置・職種転換を進めていくことが可能となる。
- 特に①のタスク（課業）の高度化については、必ずしも職業や職務の変更を意味するものではない。例えば、現在の職業・職務についてそのまま、定型的なタスク（課業）は電子化、自動化して効率的に実施し、より創造的なタスク（課業）を多く実施するなど、タスク（課業）の高付加価値化を図ることも望ましいリスキリングのアウトプットの1つである。

※ 職業は、職務により構成され、さらに職務はタスク（課業）により構成される。タスク（課業）とは、ある目的を果たすために行われる、まとまった作業を指す。また、職務とはひとりの人が遂行するタスク（課業）の集合である。

図表 2-3 タスク（課業）の高度化の例



### 3. リスキリングの目的・効果

#### 3.1 リスキリングの目的

- リスキリングの目的は、次のことを通じて、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。
  - ✓ ①DX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。
  - ✓ ②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。

#### 3.2 リスキリングの実施により企業が期待できる効果

- リスキリングの実施により企業が期待できる効果としては、①DXの進展、②働きがいの向上、③人材確保が挙げられる。
  - ✓ ①DXの進展…従業員のDXスキルの計画的な育成、業務への活用により、製品やビジネスモデルの変革、新たな業務需要への対応、業務プロセスや企業文化の変革が進む。
  - ✓ ②働きがい向上…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（エンゲージメント<sup>3</sup>、ウェルビーイング<sup>4</sup>等）の向上につながる。また、労働寿命が延びる中でリスキリングに取り組むことは、従業員が働きがいをもって働き続けることにつながり、企業にとっても生産性が向上し、従業員と企業の双方にメリットがある。
  - ✓ ③人材確保…知識やスキルを従業員が習得することにより、業務が効率化、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・自己実現を支援することにより、優秀な人材の定着や獲得競争において優位性が高まる。
- リスキリングにより従業員の知識・スキルが向上することで、DXの進展等により企業の生産性が向上する。それが賃金の上昇など従業員の処遇の向上につながり、従業員の働きがい向上する。それが更に生産性の向上につながるという好循環が生まれる。こうした企業と従業員の成長の好循環により、成長分野等での事業活動や人材確保において、企業の競争力の強化が図られる。

---

<sup>3</sup> エンゲージメント：働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念。

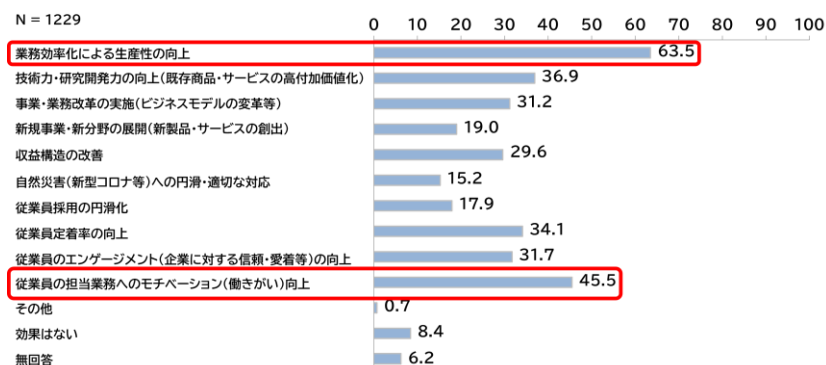
<sup>4</sup> ウェルビーイング：個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。近年では、「幸福度」や「満足度」など、働き方の尺度の一つとして使われることが多い。

図表 3-1 リスキリングに取り組むことで期待できる効果

企業がリスキリングに取り組むことで期待できる効果		
①DXの進展	②働きがい向上	③人材確保
<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> </ul> ⇒製品・ビジネスモデル等の変革、新たな業務需要への対応、業務プロセス・企業文化等の変革	<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> </ul> ⇒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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の効率化、生産性の向上</li> </ul> ⇒労働力人口の減少等に伴う人手不足や採用難に対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の成長・自己実現を支援</li> </ul> ⇒優秀な人材の定着・獲得

- 県内実態調査では、リスキリングの実施による経営上の効果として、「業務効率化による生産性の向上」や「働きがいの向上」を挙げる企業が多かった。

図表 3-2 従業員のリスキリングを進めることで得られた効果、期待される効果（経営上のメリット）



- さらに、リスキリングを実施している企業に対し、実施目的をヒアリングすると、「働きがい向上」や「企業利益の向上」を目的としているという声が寄せられた。

企業の声：株式会社八天堂（広島県三原市、食料品製造・販売業）  
 自社の強みとなる能力を特定し、そのスキルの幅を広げるために、核となる社員にリスキリングを実施。新しい価値観や発想が生まれ、イノベーションの創出にもつながる。また、成長した従業員ほど自社をやめないという実感もある。

- このように、リスキリングの実施は、DX への対応など市場環境の変化を乗り越える成長力の獲得や、働きがい（エンゲージメント、ウェルビーイング等）の向上、人材

確保等、変化の激しい時代の経営戦略等の実現と持続的な成長実現に向けて、企業にとって必要不可欠な取組であると言える。

#### 4. DXの全体像とスキル整理（調整中～最終報告までに整理）

企業の段階に応じたDXの全体像やスキル整理について記述予定。

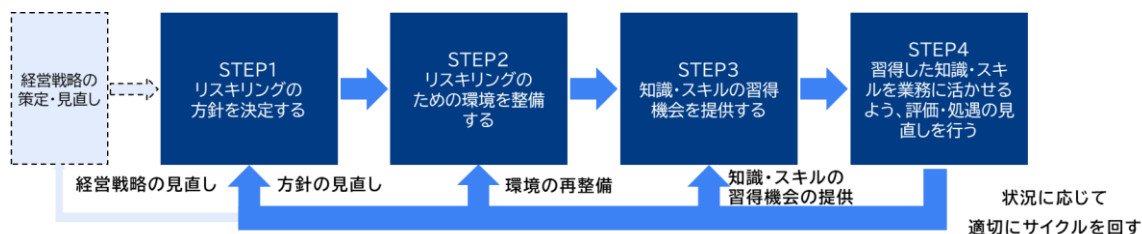
最終報告までに整理

## 5. リスキリングへの取組手順、ポイント

### 5.1 リスキリングへの取組手順（ステップ）

- リスキリングは、外部環境の変化を踏まえて企業が経営戦略の実現や業務の創造・高度化を図るための手段であることから、企業が主導して取り組むことが重要である。またその際、従業員と意識をすり合わせて取り組むことが必要である。
- 従業員との意識合わせの際には、労働寿命が延びる中でリスキリングに取り組むことは、働きがいをもって働き続けることにつながるなど、従業員にもメリットが大きい旨を伝えることがポイントとなる。
- 企業が実施すべきリスキリングのステップは、以下のステップ1からステップ4に分けられる。
  - ✓ ステップ1：リスキリングの方針を決定する
  - ✓ ステップ2：リスキリングのための環境を整備する
  - ✓ ステップ3：知識・スキルの習得機会を提供する
  - ✓ ステップ4：習得した知識・スキルを業務に活かせるよう、評価・処遇の見直しを行う
- 各企業が置かれている状況に応じて、ステップ1から4のうちどこから取り組むべきか異なる。
- また、ステップ3で知識・スキルを習得した後、ステップ1のリスキリングの方針の再検討や、ステップ2やステップ4における制度の拡充・見直しが必要となることもある。このように、各企業の状況に応じて、リスキリングのステップのサイクルを回していく必要がある。
- なお、DXをはじめとする社会環境の変化に対応し企業が持続的に成長するために、大胆な事業構造の転換や新たな事業展開を目指す場合には、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・見直しを検討することも必要である。

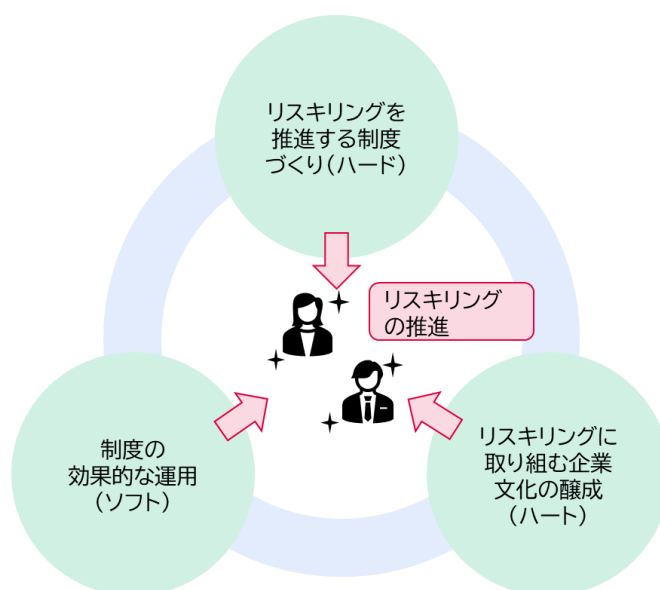
図表 5-1 ステップ1～4の関係



## 5.2 ハード、ソフト、ハートの関係性

- リスキリングの推進に際しては、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、初めて効果的な推進が可能になる。
- 制度づくり（ハード）や制度の運用（ソフト）において、それらの基盤となる企業文化（ハート）を「5.3 リスキリングに取り組む企業文化（ハート）の醸成」に記載する。ハードやソフトについては、リスキリングのステップに沿って「5.4 リスキリングの推進のために必要となる取組」に記載する。

図表 5-2 リスキリングのハード・ソフト・ハート



リスキリングを推進する制度づくり(ハード)のみならず、リスキリングに取り組む企業文化の醸成(ハート)や、制度の効果的な運用(ソフト)があって初めてリスキリングの効果的な推進が可能になる。

## 5.3 リスキリングに取り組む企業文化（ハート）の醸成

### 【取組例】

- リスキリングに取り組む企業文化をつくる取組
  - ✓ 経営戦略・人材戦略・リスキリングの方針の説明を経営層や管理職から行うことと、従業員自身がどんな仕事をしたいか、どうなりたいかを引き出す取組が、各従業員が積極的にリスキリングに取り組むために有効である。
  - ✓ リスキリングの必要性や方針を、経営層や管理職が経営戦略や人材戦略と紐づけて繰り返し従業員に対して説明することで、各従業員によるリスキリングの必要性の理解が促され、リスキリングに意欲的に取り組むことや、リスキリングを行う従業員を応援する企業文化が形成されることが期待できる。また、定期的に経営層と従

業員とが話す機会を持ち、リスクリングの必要性や方針を経営層から従業員に伝えることも有効である。

- ✓ 従業員自身がどんな仕事をしたいか、どうなりたいかを定期的に考える機会を設けることで、従業員自身が目指すキャリアに応じてリスクリングを行うモチベーションが高まり、リスクリングに取り組む企業文化が醸成されることが期待できる。
- 管理職に対する研修制度の整備
  - ✓ 現場でマネジメントを行う管理職は、組織の雰囲気や醸成や、所属する従業員の育成について大きな役割を担うことが多い。
  - ✓ 管理職に対して、リスクリングを踏まえたマネジメント方法に関する研修を実施し、管理職がマネジメントの知識やスキルを身に付けることで、リスクリングに前向きな企業文化の醸成が進むと考えられる。
  - ✓ 管理職には、部下に対してリスクリングの重要性を説明して実施を促すこと、定期的に 1on1 ミーティング等を実施してモチベーションの向上につながるような声掛けや励ましを行うこと、部下がリスクリングを実施しやすいよう、労働環境面で配慮すること等を期待していることを伝える。

企業事例：アドバンスシステム株式会社（広島県福山市、情報通信業）  
6か月に一度、全従業員に対して経営陣から事業の方向性等を説明している。その際、事業の方向性と紐づける形で、会社として重視するスキルや従業員に取得してほしい資格を伝え、学びの方向性を従業員に示している。

#### 5.4 リスクリングの推進のために必要となる取組

- 各ステップにおける取組の選択肢について、ポイント、制度の導入例（ハード）、制度運用での留意点（ソフト）を紹介する。



図表 5-3 ステップごとの取組項目

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"> <li>経営戦略等と直結した人材戦略の策定</li> <li>従業員のスキルの把握・必要なスキルの明確化</li> <li>人材戦略に沿ったリスキリングの方針の検討・決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層の主導、人事部門や事業部門との連携</li> <li>労使で同じ方向を向いた取組み 等</li> </ul>
推進体制の整備、推進人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスキリング推進体制を検討・整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推進人材の確保・育成</li> <li>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</li> </ul>

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"> <li>知識・スキルを習得する時間の設定</li> <li>対象者の業務量調整</li> <li>業務の効率化による労働時間の短縮</li> <li>通勤・移動時間の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、人事部門、管理職等による主導</li> <li>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</li> </ul>
従業員の主体的な学び直しの支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育訓練休暇制度の整備</li> <li>教育訓練受講時等に利用できる短時間勤務制度の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度を利用しやすいよう、現場の管理職等が配慮</li> </ul>

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	社内・社外での研修の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内研修の実施</li> <li>外部講師による研修の実施</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>内容、受講形態、費用面から講座を吟味して選択 等</li> </ul>
	社外での経験の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>副業・兼業や在籍型出向の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内やグループ内での副業・兼業も一案</li> <li>在籍型出向は本人希望に基づき決定 等</li> </ul>
費用負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識・スキルの習得のための費用負担</li> <li>主体的な学び直しの費用支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種の公的な支援策を活用可能</li> </ul>	
従業員のキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>キャリアコンサルティングの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職にマネジメント方法を伝達</li> <li>社内外のキャリアコンサルタントを活用 等</li> </ul>	

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げるための配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>習得した知識・スキルを活かす配属・配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のキャリア展望の把握、それに沿った配属・配置 等</li> </ul>
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"> <li>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</li> <li>適正な評価・処遇</li> <li>リスキリングを促進する処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各企業のリスキリング方針等に応じた評価制度</li> <li>従業員の意見の把握</li> </ul>
人事評価制度以外での評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内表彰制度</li> <li>資格手当・報奨金制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のニーズを踏まえた制度検討</li> </ul>

## 5.4.1 ステップ1：リスクリングの方針決定

### (1) 人材戦略の策定・リスクリングの方針決定

#### 【ポイント】

- リスクリングは、企業が経営戦略等に基づき人材戦略の策定やリスクリングの方針を決定し、企業の主導により実施するものである。企業には、リスクリングの実施により実現したい内容を吟味した上で、リスクリングの方針を決定することが求められる。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 経営戦略等と直結した人材戦略の策定
  - ✓ 経営戦略等を実現する上で、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、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。
  - ✓ 従業員の処遇や働く環境の枠組みの設計
    - 経営戦略等の実現のために必要な人材の確保につながる、従業員の処遇や働く環境の枠組みの設計を行う。その際、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。
    - 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賃金制などを特徴とした職務無限定の正社員を想定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、多様な働き方の観点等を踏まえ、例えば「ジョブ型雇用」の要素を取り入れるようなことも考えられる。
    - 「ジョブ型雇用」の一つの要素として、職務の明確化がある。職務の明確化により、特定の業務に携わり続けたい者の採用がしやすくなると期待できる。また、リスクリングで向上させるべき能力が明確化され、リスクリングが実施しやすくなることも期待できる。
      - ※メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の特徴や留意点、ジョブ型雇用を導入する企業の事例については、27（仮）ページ「コラム」参照。
- 従業員のスキルの把握・必要なスキルの明確化
  - ✓ 経営戦略等の実現に必要な人材要件の定義を明確化したら、現時点での従業員の知識やスキルのレベルを特定することが必要となる。例えば、必要な知識・スキルの階層に基づきスキルマップを作成して各従業員の能力を認定し、全社で集約して従業員のスキルを把握することが考えられる。
  - ✓ 各従業員のスキルを認定することで、社内のスキルレベルを把握することが可能になる。スキルレベルを把握する仕組みを整備することは、知識・スキルの習得の機会を提供した後に、従業員のスキルレベルが向上しているか、効果検証をす

る上でも役立つ。また、定期的に従業員のスキルを認定することで、学ぶ意欲の向上にもつながりうる。

- 人材戦略に沿ったリスクリングの方針の検討・決定
  - ✓ 策定した人材戦略のうち、特に育成すべき人材像やその定量的な目標と、現時点での従業員の知識・スキルレベルとの差を把握し、リスクリングの方針を検討・決定する。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 経営層が主導しつつ、人事部門、事業部門とも連携しながら人事戦略を策定することが重要である。
- 特定の部署や職種における喫緊の課題を解決（業務の効率化等）する必要がある場合や全社的な取組を一斉に実施することが難しい場合は、一部の部署や職種からスタートし、段階的に実施する部署や職種等を広げていくことも考えられる。
- リスクリングの推進に際しては、方針決定の段階だけでなく、制度づくりや制度の運用の段階でも従業員側の意見も聞くなどして、労使で同じ方向を向いて取組を進めていくことが重要である。

## (2) 推進体制の整備、推進人材の確保

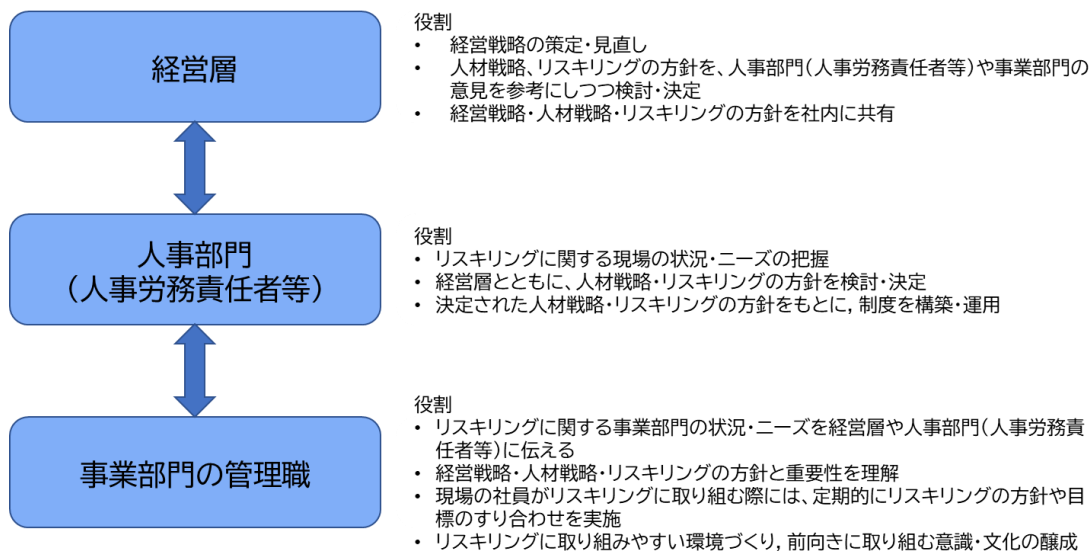
#### 【ポイント】

- リスクリングの実施にあたっては、リスクリング方針の決定に必要な情報の収集・分析、制度設計・運用、従業員への周知、リスクリングの実施にあたってのサポートなどの機能を担う推進体制の整備や、企業内で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。一方、リスクリングを実施する上での課題として「推進人材が確保できない」「推進体制に不安がある」こと等を挙げる企業は多い。
- リスクリングの検討・実施にあたって、企業規模、業種、業態等に応じて、自社に適した推進体制の整備、推進人材の確保・育成により、円滑なリスクリングの検討・実施が可能となる。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 経営層、人事部門（人事労務責任者等）、事業部門が以下の図のようにそれぞれ役割を持ち、推進することが必要である。特に、経営層や人事部門の中にリスクリングを主導する推進人材を確保・育成することが重要である。

図表 5-4 企業のリスキリング推進体制の例



【運用での留意点 (ソフト)】

- 経営層、人事部門、事業部門のそれぞれがリスキリングの必要性や重要性、事業部門の人材ニーズ等を理解することで、リスキリングの検討・実施を円滑に進めることが期待できる。そのために経営層、人事部門、事業部門は、それぞれ他の部門の状況や悩みの把握に向けて、日常的にコミュニケーションを取ることが重要である。また、事業部門であれば人事部門、人事部門であれば事業部門など、他の部門の経験があり他の部門の状況がわかる従業員を、リスキリング推進担当者として選任することも考えられる。このように様々な部門の状況がわかる従業員の育成のため、事業部門と人事部門等との間で異動や人材交流を積極的に行うことも有用である。
- 経営層が人事部門や事業部門の管理職と密なコミュニケーションを取りつつ、経営層が主導して経営戦略や人材戦略の策定、リスキリングの方針を決定することで、経営戦略と人材戦略・リスキリングの連動を図ることができ、また人事部門と事業部門にとっても納得感のあるものとなる。例えば、経営層、人事部門、事業部門によるプロジェクトチームを立ち上げて、リスキリングの方針や具体的な内容を検討することも考えられる。
- 経営層が決定したリスキリングの方針に基づき、主に人事部門がリスキリングを推進するための具体的な制度やその運用を検討するケースが想定される。こうした場合も、経営層は人事部門の役割を明確にした上で、人事部門が主導しながら検討を進める必要がある。

5.4.2 ステップ2：環境の整備

【ポイント】

- リスキ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。

## (1) 知識・スキルを習得する時間の確保

### 【ポイント】

- 知識やスキルの習得には、一定の時間がかかる。加えて、知識・スキルの習得に取り組む上での課題として、時間捻出や業務調整を課題として挙げる企業や従業員は多い。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等により、習得のための時間を確保することが重要である。
- リスキリングは企業が主導し実施するものであり、基本的に業務（業務命令）として知識・スキルを習得するものである。これにより、企業が必要とするリスキリングを強力に推進することができる。

### 【制度の導入例（ハード）】

- 知識・スキルを習得する時間の設定
  - ✓ 確実に知識・スキルの習得に必要な時間を確保するため、勤務時間のうち、一定の時間を知識やスキルを習得するための時間に充てる。
- 対象者の業務量調整
  - ✓ 知識やスキルの習得にはある程度の時間を要する。習得する時間を確保するため、対象となる従業員の業務量を調整する。
- 業務の効率化による労働時間の短縮
  - ✓ 知識・スキルの習得に必要な時間を確保するため、業務の効率化による労働時間の短縮も有効である。例えば、定例業務を自動化する RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入すること、紙で行っていた作業を電子化すること、業務の棚卸により無駄な作業を減らすこと等が考えられる。
- 通勤・移動時間の削減
  - ✓ 自宅やサテライトオフィス等でのテレワークを可能とすることで、本来通勤や移動にかかっていた時間を、知識・スキルを習得する時間に充てることができる。

### 【運用での留意点（ソフト）】

- 経営層、人事部門、事業部門の管理職等は、現場の状況に合わせて、知識・スキルの習得に向けた時間を確保する取組を主導する必要がある。また、事業部門の管理職等は、対象者の知識・スキルの習得に向けた取組の実施状況や時間確保の状況を把握し、経営層・人事部門ともすり合わせを行いながら必要な取組の推進・見直しを行う必要がある。
- 業務命令として知識・スキルの習得を指示する場合、実施時間が労働時間になることに留意する。

## (2) 従業員の主体的な学び直しの支援

### 【ポイント】

- 従業員の主体的な学び直し（自己啓発）についても、業務に必要な知識・スキルの習得につながるものがある。企業が業務との関連性を踏まえて、教育訓練休暇制度や短時間勤務制度を整備し活用を促すことで、企業が必要とする知識・スキルの習得を促進することができる。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 教育訓練休暇制度の整備
  - ✓ 有給休暇制度等の既存の休暇制度に加えて、新たに教育訓練休暇制度を整備する。教育訓練休暇制度は、例えば1時間程度の短時間のもの、週1回2時間程度の定期的なもの、数か月～数年単位の長期的なものが考えられる。
- 教育訓練受講時等に利用できる短時間勤務制度を整備
  - ✓ 教育訓練の受講目的で活用できる短時間勤務制度を整備する。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 現場の管理職等は、教育訓練休暇制度や短時間勤務制度の利用について、業務との関連性を踏まえて事前に従業員とすり合わせを行い、対象者の業務量調整や業務の効率化による労働時間の短縮等も必要に応じて行いつつ、制度を利用しやすい勤務環境となるよう配慮する必要がある。

企業事例：株式会社六花亭（北海道帯広市、食料品製造・販売業）  
従業員が新たなチャレンジを行うための公休利用制度を設定している。社内選考に合格した者には2週間から最長2か月間の公休が与えられる。公休利用制度で培った経験が職場に活用されている例もある。

5

### 5.4.3 ステップ3：知識・スキルの習得機会の提供

#### 【ポイント】

- 経営者が中心となり決定したリスクリングの方針に沿って知識・スキルを習得する機会を従業員に提供すること、従業員が前向きに取り組めるよう、従業員自身がキャリア展望を持つための働きかけを企業が行うこと、主にこの2つの方針での取組が必要となる。
- 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・スキルの習得の機会を提供することが望ましい。そのうえで、職種や職務、タスク（課業）によって必要な知識・スキルは異なると考えられることから、それに合わせた習得の機会を提供することが必要である。

<sup>5</sup> 株式会社六花亭 HP、「福利厚生・社内制度」、<https://www.rokkatei.co.jp/recruitment/outline/welfare/>（最終閲覧日:2022年9月20日）

- 中高年の従業員に対しても、新しい知識やスキルの習得を促すことが重要である。例えば、社内の全従業員が IT に関する基礎的なレベルの知識やスキルを身に付けることで、IT に関連する新たなシステム等を全社で導入する際に、混乱なく効率的に業務を進められるメリット等があると想定される。

## (1) 従業員への知識・スキルの習得機会の提供

### 1) 社内・社外での研修の提供

#### 【ポイント】

- リスキリングの方針に沿って、社内や社外での研修により、従業員に知識やスキルを学んでもらうことが必要となる。特に、経営戦略等の実現にあたって必要な知識・スキルの習得の機会を社内のみでは提供できない場合には、大学、教育訓練機関、公共職業能力開発施設など外部機関の活用も検討することが望ましい。
- 研修形態としては、対面での集合型研修のほか、オンライン研修、オンデマンド型研修等、様々なものを活用することが可能である。知識やスキルを効果的に身に付けられるようにするために、目的、内容、対象者等に応じて使い分けることが重要である。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 経営戦略と関連して重要な領域で優れた知識やスキルを持つ従業員が社内講師となり、他の従業員に対して教える場を設定する。
  - ✓ DX や AI 等に関する知識を持つ人材の需要は非常に大きいため、近年こうした人材の採用はますます困難となっている。正社員として雇用する以外にも、副業・兼業人材の活用等も有効な手段である。
- 経営戦略等の実現に必要な知識・スキルを提供してくれる外部講師等を招聘し、従業員に研修を実施する。
- 大学、専門学校、民間企業、公共職業能力開発施設、経済団体等が提供する教育訓練プログラムを従業員が受講できるようにする。
- 教育訓練機関等に依頼して、自社に合った教育訓練プログラムを開発する。このプログラムを活用し、従業員に研修を実施する。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 従業員自身が目的意識を持って学ぶことは、効果的な知識・スキルの習得につながる。企業が従業員に対してリスキリングの重要性を伝えることや、「5.4.3(3) 従業員のキャリア形成支援」で後述する、1on1 ミーティングやキャリアコンサルティングの取組などにより、従業員自身がキャリア展望を持った上で知識・スキルの習得に取り組むことを促す必要がある。

- 経営戦略等を踏まえた知識・スキルの習得につながる講座を内容、受講形態、費用等の観点からしっかり吟味し、選ぶ必要がある。例えば、文部科学省が運営する「マナパス」では、大学や専門学校での社会人向け講座を検索できる。経済産業省が運営する「マナビDX」では、デジタルスキルを学ぶことができる学習コンテンツが紹介されている。
- 従前から実施されている能力開発における階層型研修では、入社年次や職位に応じて受講必須とされているものが多い。一方リスキリングは、経営戦略等を実現するために今後必要となる知識やスキルを習得するためのものであり、各従業員に今後期待する役割に応じて、必要な知識・スキルは異なる。例えば、自社におけるDXを推進したい場合、基礎的なITスキルに関する講座は幅広い従業員を対象としつつ、今後DXの推進を担うことが期待される人材には高度なレベルの講座を提供するなど、現時点で従業員が有する知識やスキルのレベルに鑑みて今後期待する役割を判断し、その役割に応じて受講者を決定することが考えられる。

企業事例：株式会社広島銀行（広島県広島市、銀行業）

DXへの取組を重要な経営戦略の1つと考え、部署や役割に応じてDX人財を育成している。全行員に対して、DXに関するリテラシーとしてITパスポートの取得を奨励。また、各部門や現場のDX推進を主導するDX推進責任者やDX推進リーダーの育成を計画中。

企業事例：オタフクソース株式会社（広島県広島市、食料品製造・販売業）

民間企業が提供する動画学習サービスを正社員全員に導入し、年代や役職を問わず、社員がいつでもどこでもスマートフォンやPCで隙間時間を活用し、様々なビジネス知識や最新トレンドを学ぶことを推奨している。

6

## 2) 社外での経験の提供

### 【ポイント】

- 副業・兼業や在籍型出向等により、従業員が他社で業務経験を積むことで、新たな分野の知識やスキルを習得できる場合もある。経営戦略等に基づき必要となる新たな知識やスキル、経験の習得・実践に向けて、一定期間、副業・兼業や在籍型出向等により、自社の従業員に他社での業務経験を促すことも有効である。

### 【制度の導入例（ハード）】

- 社内外（グループ内外）での副業・兼業や在籍型出向等を活用し、自社の従業員が新たな業務経験を通じて知識・スキルを習得できるようにする。

<sup>6</sup> オタフクソース株式会社 HP、「人が育つ土壌」、<https://www.otafuku.co.jp/corporate/recruit/education/>（最終閲覧日:2022年9月20日）



#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 副業・兼業の実施に際しては、まずは社内やグループ内での副業・兼業を認めることも一案である。この場合、労務管理や業務上の秘密漏洩の観点での懸案事項が少ないというメリットがある。
- 社外での副業・兼業については、副業・兼業が行うことができる旨を就業規則等に明記する必要がある。また、実際に副業・兼業を認める段階では、従業員からの希望に基づき、副業・兼業先での勤務条件も踏まえ、実施可否を判断することが望ましい。また、労働時間が長くなりすぎないように、運用の段階でも留意する必要がある。
- 在籍型出向についても、業務内容や勤務場所が大きく変わることが予想されるため、公募制など従業員の希望に基づき対象者を決定することが望ましい。なお、出向中は周囲に相談できる相手が少なくなり孤独を感じやすいため、定期的に面談を行うなど、状況を定期的にフォローアップする必要がある。

企業事例：株式会社八天堂（広島県三原市、食料品製造・販売業）  
他の企業への社員留学を実施。ITシステム系の企業に社員を1名派遣した。また、大手食品会社から1名社員を受け入れ、商品企画や開発を担当してもらった。

## (2) 費用負担

#### 【ポイント】

- リスキリングは企業が主導し実施するものであり、知識・スキルの習得にかかる費用は、基本的に企業が負担するものである。これにより、企業が必要とするリスキリングを強力的に推進することができる。
- 従業員の主体的な学び直し（自己啓発）についても、業務に必要な知識・スキルの習得につながるものもある。企業が業務との関連性を踏まえて、従業員の主体的な学び直しにかかる費用を支援することで、企業が必要とする知識・スキルの習得を促進することができる。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 知識・スキルの習得のための費用については、各種支援制度を活用しつつ、基本的に企業が負担する。
- 従業員の主体的な学び直しに対しても、一定の金額までは企業が費用支援することや、長期的に見て業務に生きる可能性がある資格や講座は企業が指定し、当該資格や講座にかかる費用は企業が負担するといった方法も考えられる。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- リスキリングに限らず、従業員の能力開発や従業員主体の学び直しを支援するために、以下の公的な支援策が活用可能である。

- ✓ 人材開発支援助成金：企業が雇用する労働者に対して訓練を実施した場合や、教育訓練休暇等の制度を労働者に適用した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部が助成される。一部の訓練コースでは、訓練の開発・設定費用も助成対象となる。
- ✓ 教育訓練給付制度：厚生労働大臣の指定を受けた教育訓練を受講・修了した労働者が、教育訓練経費の一部を受給できる。
- ✓ ポリテクセンター等の公共職業能力開発施設における在職者訓練：ポリテクセンターや生産性向上人材育成支援センター等で、生産性の向上や業務の改善、専門的な知識や技能・技術を習得するための在職者向け訓練を受講できる。

### (3) 従業員のキャリア形成支援

#### 【ポイント】

- 企業が知識・スキルの習得を強制するのではなく、従業員自身がキャリア展望を持ち、そのキャリア展望に基づき知識・スキルの習得がなされることで、従業員が納得感を持って取り組み、効果的な知識やスキルの習得が可能になると考えられる。
- キャリア展望を描きにくいという悩みを持つ従業員もいると想定される。そのような従業員に対しては、これまでのキャリア、今後の業務や働き方の希望等を聞きながら、キャリア展望を持つことを手助けすることが効果的である。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 現場の管理職や人事部門と各従業員との定期的な 1on1 ミーティング
  - ✓ 現場の管理職は、普段から現場の課題や各従業員の状況も把握していると考えられる。現場の課題や各従業員の今後のキャリア展望と紐づける形で、現場の管理職から、リスキリングの方針を各従業員に示すことが必要である。
  - ✓ 他部署への異動を希望する場合など、直属の管理職ではなく人事部門が現場から少し離れた視点から話を聞き、従業員に対して今後のキャリア展望を示すことが有効な場合もある。
- キャリアコンサルティングの実施
  - ✓ キャリア形成の専門家であるキャリアコンサルタントとの面談もキャリア展望の検討に有用である。社内にキャリアコンサルタント資格を有する従業員がいれば、その従業員との面談を設定すること、社内にキャリアコンサルタントの資格を有する従業員がいない場合は、社外のキャリアコンサルタントを活用することが考えられる。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 現場の管理職に対して、リスキリングの観点を含めたマネジメントの手法や 1on1 ミーティングの実施方法を伝える必要がある。

- ✓ リスキリングの観点も含めて従業員向けに 1on1 ミーティングを実施することには、管理職自身も不慣れであると考えられる。「5.3 リスキリングに取り組む企業文化（ハート）の醸成」のとおり、管理職に対してリスキリングを踏まえたマネジメントの方法や、1on1 ミーティングの実施方法等について研修を行うことも考えられる。
- キャリアコンサルティングを効果的・効率的に実施するために、社外のキャリアコンサルタントや、社外の 1on1 ミーティング実施サービスを利用することも有効である。また、社外のサービスを利用することで現場の管理職や人事部の負担軽減にもつながると考えられる。
- 人事部門や社内外のキャリアコンサルタントが面談を行う場合、従業員の様子を継続的に把握できるよう、同じ担当者が把握することや、状況を継続的に把握できる仕組みを導入するなど工夫をする。

企業事例：Z ホールディングス株式会社（ヤフーでの取組）（東京都千代田区、情報通信業）

従業員一人ひとりの成長段階やキャリアの方向性に沿って、今後のキャリア形成を支援するために、直属の上長に加えて関連部署の役職者が集まり、「人財開発カルテ」をもとに一人ひとりの中・長期的な成長支援方針を話し合っている。具体的には、直近の1年間でどのような経験を積むのが良いかを議論したうえで、一人ひとりに自身の可能性への気づきや成長を促す経験の提供、研修の提案につなげている。

7

#### 5.4.4 ステップ4：評価・処遇の見直し

##### 【ポイント】

- 従業員がリスキ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。
- 習得した知識・スキルを活かす機会の提供や、知識・スキルを業務に活かしたことが適切に評価されること、継続的にリスキリングの機会を提供し従業員の成長を支援することで、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。

<sup>7</sup> Z ホールディングス株式会社 HP「人財開発と研修・育成」<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/16/>（最終閲覧日:2022年11月7日）

## (1) 習得した知識・スキルの活用やリスクリングの促進につなげるための配置

### 【ポイント】

- リスクリングでは、知識やスキルの習得にとどまらず、習得した知識やスキルを業務に活かすことが前提となっている。そのため、知識・スキルを業務に活かすような配置や工夫を企業が行うことが重要である。
- また、リスクリングは、経営上必要な業務を実施するために欠くことのできない知識・スキルを従業員に身に付けさせるため、企業が主導して従業員に知識・スキル習得を促すものである。習得した知識・スキルが業務上活かせるとなれば、従業員がモチベーション高くリスクリングに取り組むことが期待できる。

### 【制度の導入例（ハード）】

- 習得した知識・スキルを活かす配属・配置
  - ✓ 人事異動の際に、従業員が習得した知識・スキルを活かせる部署やポストに異動させる。これにより、企業としては従業員が習得した知識やスキルを業務に活かして業務の高度化や新たな事業の創造が実現できる。また、従業員としては知識・スキルの習得が希望部署への異動につながりうるため、積極的に取り組むことが期待される。加えて、企業としてもリスクリングを経営戦略等の実現につなげていくことができる。
  - ✓ 成長分野の体制を強化するため他の部署・部門から配置転換をする場合や社内・グループ内起業を推進する場合は、社内公募を実施し、従業員の「学びたい」「成長分野の事業に取り組みたい」という意欲を尊重しながら、知識・スキルの習得を促し、配属・配置することも考えられる。

### 【運用での留意点（ソフト）】

- 知識・スキルの活用を引き出し、さらなる知識・スキルの習得を促す配置について各従業員に納得感を持ってもらうために、「5.4.3(3) 従業員のキャリア形成支援」に記載した、定期的な 1on1 ミーティング等を通じて各従業員のキャリアの展望を把握し、それに沿った配置・配属を行う。その際、従業員に対して、知識・スキルの習得と配属・配置との関係性や、当該ポストでのその従業員への期待等を伝えることも重要である。

## (2) リスクリングを踏まえた人事評価制度上の評価・処遇

### 【ポイント】

- 従業員のリスクリングに対するモチベーションを向上させるため、人事評価制度を整備・見直しする必要がある。
- 人事評価制度における評価項目は、一般的には従業員の「成果」や「能力」である。リスクリングについても、身に付けた知識やスキルを活用して生み出した「成果」、

身に付けたスキルや知識などの「能力」を人事評価制度上の評価項目に組み込むことで、従業員のモチベーションが向上することが期待できる。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 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
  - ✓ 成果評価では、習得した知識やスキルを活かして成果を出したか、という点が評価要素になる。例えば、習得した知識やスキルを活かして実績を上げた場合や業務の生産性を向上させた場合に、その観点も加味して評価することが考えられる。
  - ✓ 能力評価では、知識やスキルを習得した、という点が評価要素になる。例えば、スキルに関する階層設定・認定制度と評価制度とを紐づけて、高い階層に到達した場合に評価することが考えられる。また、知識・スキルの習得に取り組む意欲や態度も併せて評価対象にすることも考えられる。
- 適正な評価・処遇
  - ✓ 上記のような評価制度を設計するとともに、制度に基づいて適正な評価が実施されることが重要である。
  - ✓ 適正な評価が実施されたら、当該評価内容が昇格、昇給、賞与額の決定等の処遇に反映される仕組みが必要である。
  - ✓ 知識・スキルの習得や習得した知識・スキルで成果を出すことが処遇に結びつくことは社内へのアピールにもなり、その従業員だけでなく、他の従業員もリスクリングに前向きに取り組むことが期待できる。
- リスキリングを促進する処遇
  - ✓ 上記のような評価制度やそれに基づく適正な処遇とあわせて、上級職に就くために特定の資格取得を要件とすることや、会社が指定する特定の資格の取得が昇給につながりやすくなる制度とすること等、リスクリングを促進する処遇の仕組みを設けることも考えられる。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- リスキリングを評価制度に組み込むに際して、成果評価、能力評価をどのように組み合わせるかという点は、各企業でのリスクリングの方針、取組の進展度合いや、企業文化に応じて判断すべきである。
- 評価制度の変更は、従業員の給与額や昇給・昇格に直接つながるため、従業員の関心が高いと考えられる。評価制度の検討に際しては、リスクリングの方針や従業員の意見を踏まえて、従業員にとっても納得感のある制度とすることが重要である。

### (3) 人事評価制度以外での評価・処遇

#### 【取組が必要となるポイント】

- リスキリングに対するモチベーションを向上させるため、また、社内にリスキリングを周知するため、知識・スキルの習得や習得したスキルで成果を出した場合に、人事評価制度以外での評価を行うことも有効である。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 社内表彰制度
  - ✓ 知識・スキルを習得し、成果を出した従業員を対象に、表彰を行う。リスキリングの周知や透明性・公平性の確保のため、多くの従業員が集まる場で表彰するのが効果的である。
- 資格手当・報奨金制度
  - ✓ 会社が指定する特定の資格を取得した従業員に対して、資格手当として毎月の給与に一定額を上乗せすることや、臨時で一定の額の報奨金を支給することが考えられる。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 表彰や、資格手当・報奨金の支給を通じて企業への価値貢献を認められるため、従業員のニーズを踏まえて制度を検討することが必要となる。

企業事例：キヤノン株式会社（東京都大田区、電気機器製造・販売業）  
同社では、多様な認定・表彰制度を設けてグループ社員の功績を評価している。例えば、幅広い技能でものづくりに貢献した個人に対する「マイスター認定・表彰」や、卓越した技能をたたえ、キヤノンに必要な技能の伝承を図るための「キヤノンの名匠認定・表彰」を実施している。

8

---

<sup>8</sup> キヤノン株式会社 HP、「人材育成・自己成長支援」、<https://global.canon/ja/csr/people-and-society/labor/growth-development.html>、（最終閲覧日:2022年9月20日）

## ジョブ型雇用の特徴・留意点（コラム）

### 【近頃よく聞く「ジョブ型雇用」とは？】

- 近年、メンバーシップ型の人事制度に代わる新たな雇用管理制度として、ジョブ型雇用を導入する企業が増えている。
- メンバーシップ型雇用に典型的にみられるような年功賃金（人（の経験）に価格が付く）と異なり、「ジョブ型雇用」では、各人の「ジョブ」が定義され、ジョブの定義に基づいて賃金が決まる、いわば「仕事に価格が付く」のがジョブ型雇用の一般的なイメージである。
- ジョブ型雇用を導入した企業の取組例を詳しく見ると、「各ポストについて職務記述書を作成」、「能力に基づく給与制度の構築」、「高い専門性を持つ一部の従業員は既存の人事制度とは別の制度で処遇」等様々な取組がある。これらの取組は、年齢ではなく能力を重視して従業員を選抜すること、高度な専門性を持つ従業員を高い処遇で採用・定着させることなど、様々な目的のために実施されている。

図表 5-5 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の特徴

	メンバーシップ型雇用（日本型）	ジョブ型雇用（欧米型）
主な対象	日本の大企業での正社員	欧米企業での経営層や上位層を除く社員（欧米でも経営に近い層はメンバーシップ型雇用に近い）
職務	雇用契約上特定されていない	雇用契約によって特定されている
勤務地	雇用契約上特定されていない	雇用契約によって特定されている
人事異動	職務・勤務場所が無限定な形で定期人事異動が行われる	雇用契約上特定されている職務や勤務場所以外への異動は行われない
処遇	基本的に年功を基にして給与が決定	従事する職務を基に給与が決定
労働組合	企業別に組織。企業ごとにベースアップを交渉し、賃金が決定	職業又は産業別に組織。職種ごとに賃金が決定
不況時等の対応	他の職務への異動による解雇回避により、雇用契約を維持することが求められる	経営上必要な人員が減少したら雇用契約は解除される
人材採用・育成の考え方	未経験者を配属し、OJTで知識や技能を習得	雇用契約に記載のある職務を遂行する能力を持つ人を採用

出所) 濱口桂一郎、ジョブ型雇用社会とは何か 正社員体制の矛盾と転機、(2021)、岩波新書 を参考に作成

### 【ジョブ型雇用の活用可能性と留意点】

- ジョブ型雇用の場合、各人の職務がメンバーシップ型雇用と比較して明確化される。これは、職務の限定の容易さにつながり、同一労働同一賃金原則のもと、職務を限定したり、就業時間を限定したりする多様な働き方を望む従業員を働きやすく、また、公正に処遇できる可能性を広げることにつながる。
- また、職務の明確化は、能力要件の具体化につながり、必要とされる知識・スキルを特定しやすいことから、それに合わせた教育訓練プログラムを提供しやすくなる。
- 一方、こうしたジョブ型雇用のメリットはどのような職種、職場であっても活用できるわけではないことに留意が必要である。そもそも日本の人事制度と欧米の人事制度には、歴史的背景に基づく大きな違いがある。画一的にジョブ型雇用を導入するので

はなく、自社の事業構造、職種編成、従業員の働き方へのニーズなどを把握し、改善すべき課題を特定した上で、目的に応じて適切な雇用管理手法を選択することが重要である。

● ジョブ型雇用を導入した企業の事例

株式会社広島銀行の事例

DX 領域など専門性の高い人材を、高い処遇で社外から採用するための新たな人事制度としてジョブ型を活用。ジョブ型が適用される従業員については、実施すべき業務の内容はすべてジョブディスクリプションに記載し、人事異動は限定的である。

富士通株式会社の事例

各従業員の職務内容について、期待する貢献や責任範囲を職務記述書に記載し、各社員の職務内容を明確化。また、グループ内の空きポジションを、社内イントラネットを通じてグループ内に公開し、社員が応募できる制度を構築。職責の高さに応じた報酬水準を設計し、社内公募制とあわせて高い職責へのチャレンジを促進。

9

---

<sup>9</sup> 富士通株式会社 HP、「富士通と従業員の成長に向けた「ジョブ型人材マネジメント」の加速」、<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/04/21.html>（最終閲覧日:2022年9月20日）



## 6. 企業の実績事例（調整中～最終報告までに整理）

- 企業における実績の事例を紹介予定。

最終報告までに整理

## 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

### 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<sup>10</sup>（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）<sup>11</sup>。
- 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<sup>12</sup>。
- 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。

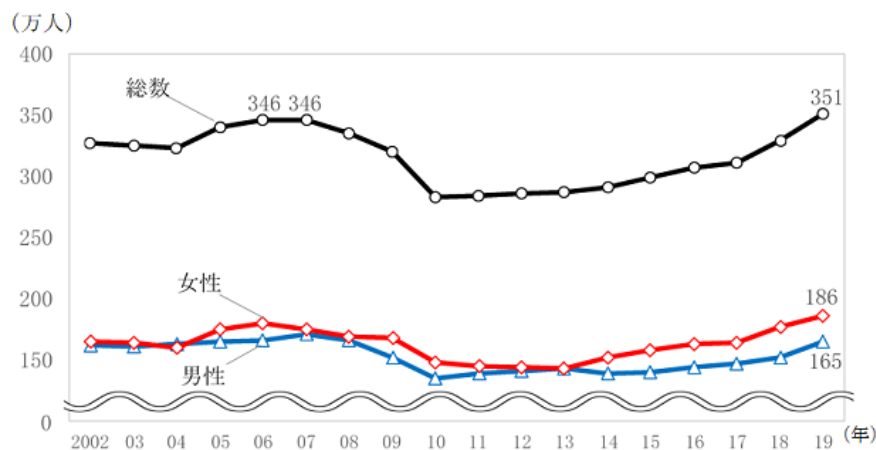


図 1-1 転職者数の推移<sup>13</sup>

<sup>10</sup> 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>

<sup>11</sup> 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>

<sup>12</sup> 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>

<sup>13</sup> 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>

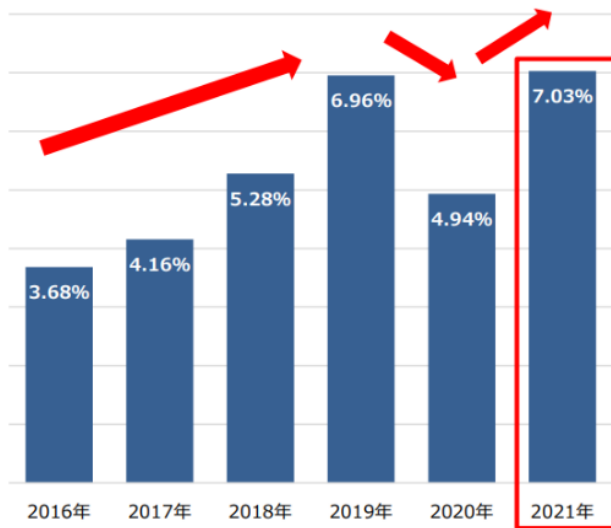


図 1-2 正社員の転職率<sup>14</sup>

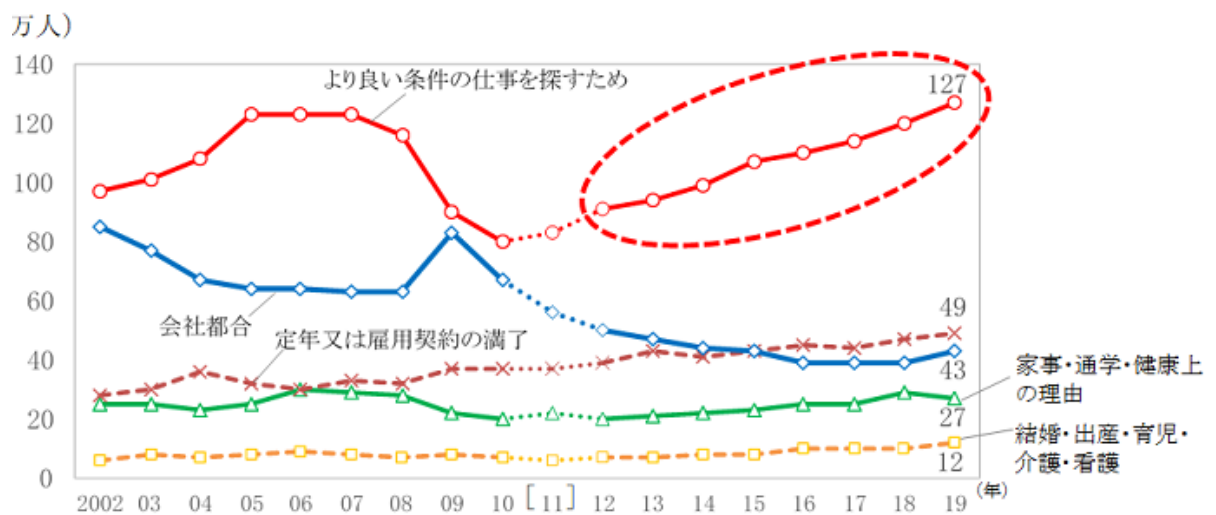


図 1-3 前職の離職理由の推移<sup>15</sup>

<sup>14</sup> 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>

<sup>15</sup> 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。

表 1-1 労働生産性と流動性に係る指標の国際比較

	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ると考えられる。

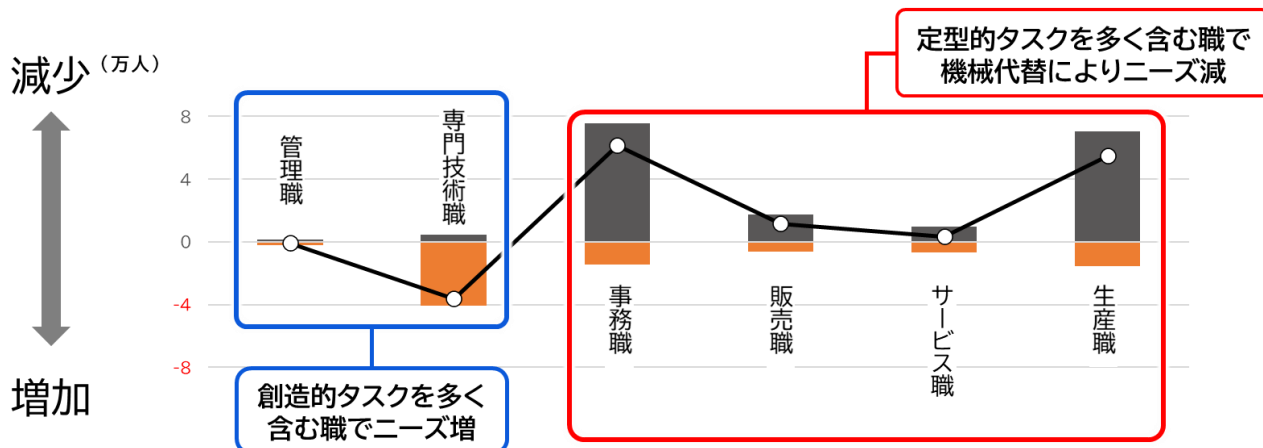


図 1-4 2030年 DX 実現シナリオの広島県の人材需要<sup>16</sup>

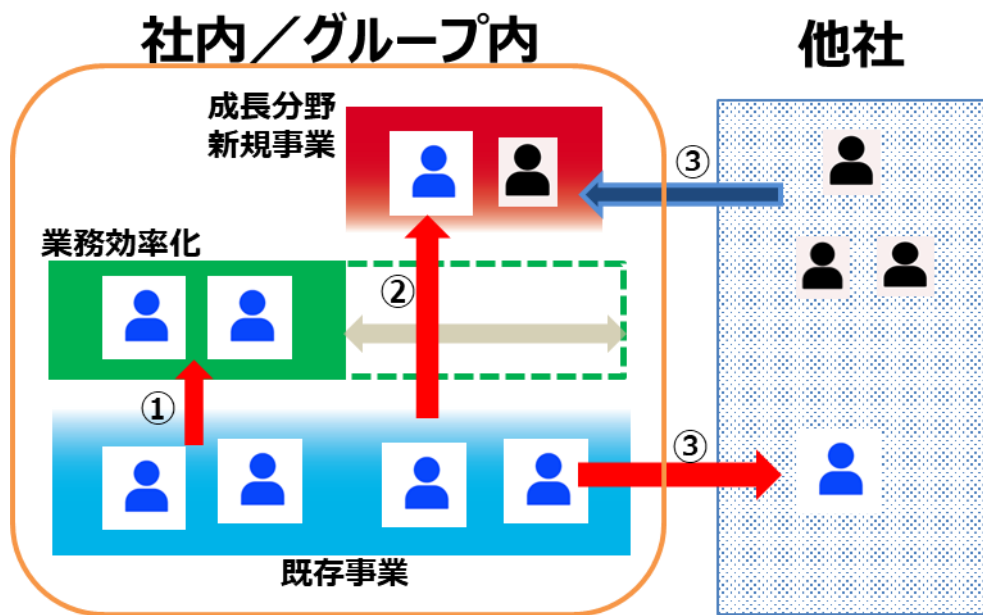
<sup>16</sup> 図中の「生産職」には生産職、輸送職、建設職が含まれる。

## 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と。

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	<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、<u>人的資本投資の効率性が低下</u>してしまう。</li> </ul>



## 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<sup>17</sup>。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、学び直しに取り組まなければ、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。

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"> <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、<u>キャリア形成</u>や<u>働きがいの向上</u>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、<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。</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、<u>失業のリスクが顕在化</u>する。</li> </ul>

<sup>17</sup> 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)

### 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

DXの進展や脱炭素化の加速など産業構造の変化に迅速かつ柔軟に対応するためには、産業界全体における人材能力開発の機会拡充と成長分野への労働移動により、マクロでの職業能力向上と人材の最適配置を通じて、社会全体の生産性向上、産業の競争力強化を図っていく必要がある。

一方、企業においても持続的成長を目指す上で、全体の動向に追随した変化への対応が求められ、企業は社内のリスクリングによる業務の高度化、成長分野や新規事業への配置・職種転換など企業内の労働移動を推進するとともに、リスクリングでは充足しきれない人材を外部労働市場から獲得し、ビジネスモデルの変革や事業機会の創出など企業競争力の強化に繋げていかなければならない。

そのためには、まず、社会全体で多様な働き方や個人の意志による労働移動が容認され、個人がキャリア形成の場として企業の内外を自由に選択できる労働市場の形成が求められる。その上で、内部と外部の労働市場を通じた人材を巡る企業間競争が、個人の処遇や働きがいの向上に繋がり、さらには企業の生産性向上や競争力強化に連鎖していく、個人と企業の成長の好循環が期待される。

こうしたことから、第1部の社内人材のリスクリングの推進と並行し、第2部では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検討するものである。

#### 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、生産性の低い分野から生産性の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。

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、企業の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やキャリアチェンジへの安心感を企業・労働者のニーズを踏まえた職業訓練などを通じて確保するとともに、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。その成果を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。

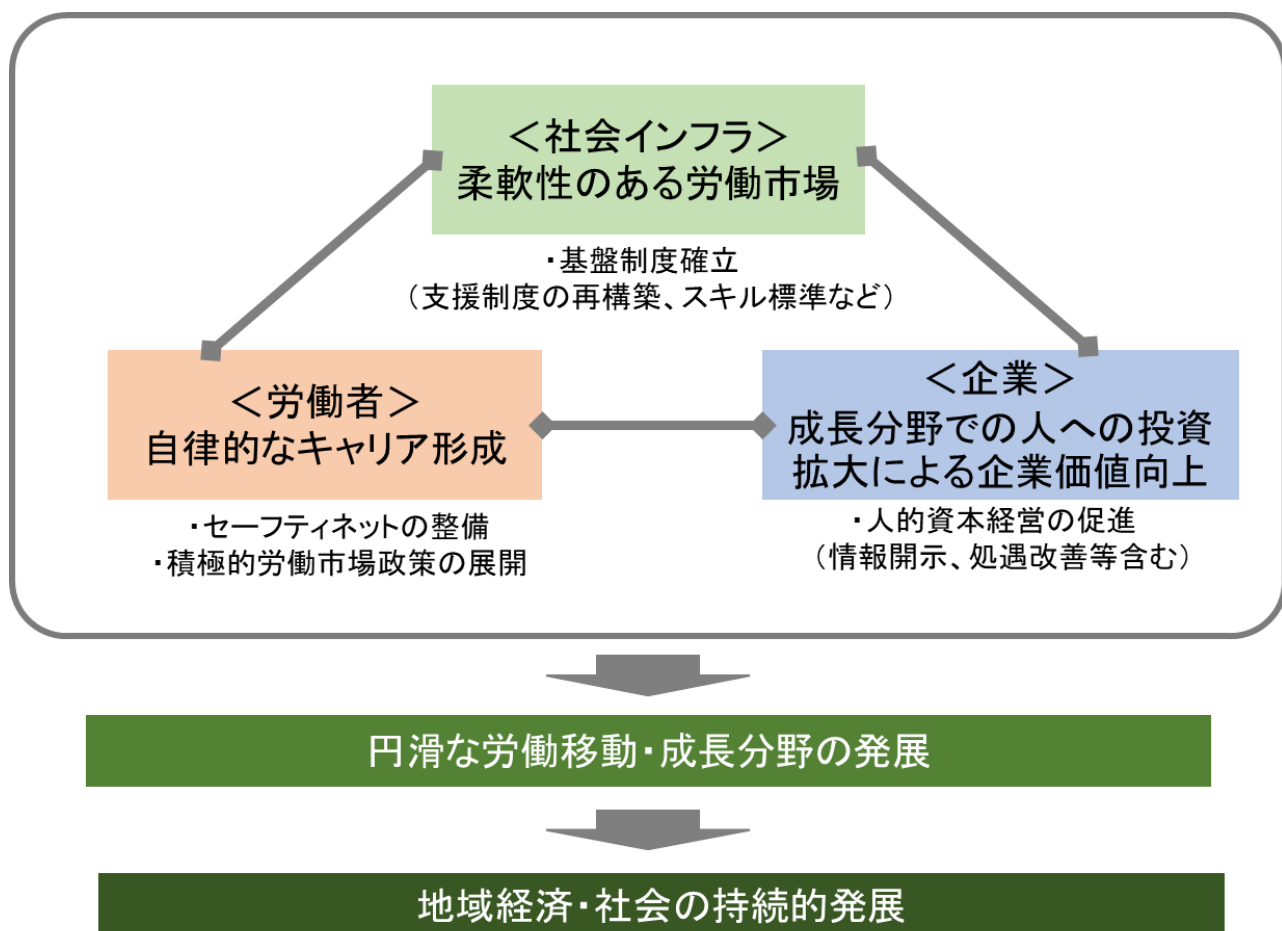


図 3-1 目指すべき社会の在り方のイメージ図

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"> <li>● 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することで、従業員の定着にもつながる。</li> </ul>
	人的資本の情報開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>
	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"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
	アウトスキリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>
労働者	自律的なキャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>
労働団体 (組合)	経営者・労働者間の連携・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
行政機関	人的資本経営の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>
	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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>

		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	● 行政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。
	教育訓練に係る制度の整備	● 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	● 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につながる。
	外部労働市場における労働移動を通じた不利益の低減	● 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、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）。

## 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。
  - 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%）<sup>18</sup>。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。
  - 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。

<sup>18</sup> 国土交通省ウェブサイト、（閲覧日：2023年1月10日）

## (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。

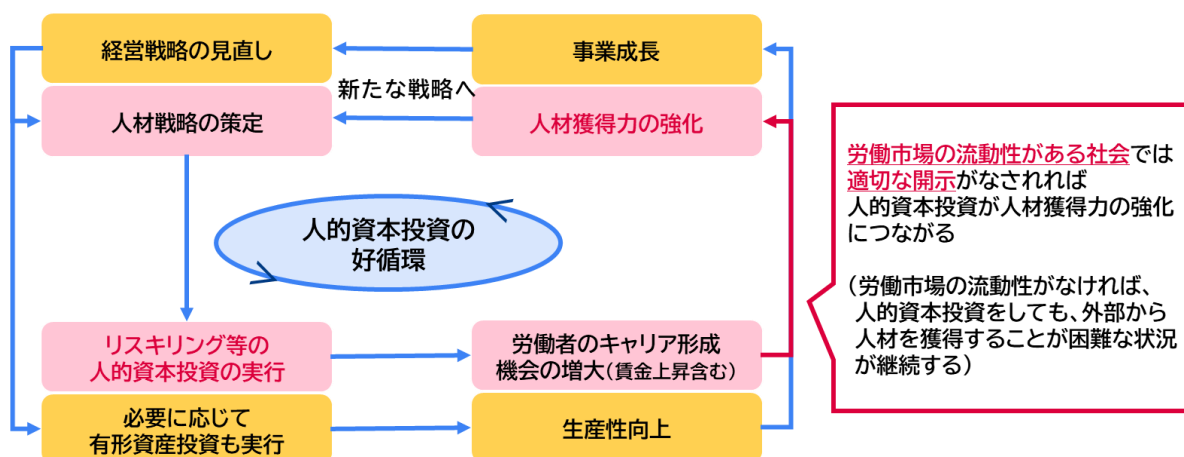


図 3-2 人的資本投資の好循環のイメージ

## (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（クロスア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。
- 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。<sup>19</sup>

#### (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な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。

---

<sup>19</sup> 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>

### 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（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<sup>20</sup>。
- 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仕組みが形成されているからである。
- 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。

### 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<sup>21</sup>、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

---

<sup>20</sup> 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/roudoseisaku/roudokumiai/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoseisaku/roudokumiai/index.html)

<sup>21</sup> 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](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613.html)

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、こ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。

- 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。

## (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らるだろう。
- 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られることができ、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持続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<sup>22</sup>。

#### (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付けるため、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である。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。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リング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。

---

<sup>22</sup> 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となる。
- 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と考えられる。

#### (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、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<sup>23</sup>。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

<sup>23</sup> 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）

<sup>24</sup>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トイ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。

以上

---

<sup>24</sup> 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](https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/dia6ou000002wagv-att/er20210428pec_all.pdf)

**広島県リスクリング推進検討協議会委員名簿**

氏名	職名	備考
池田 晃治	広島県商工会議所連合会会頭	
大野 真人	日本労働組合総連合会広島県連合会会長	
木谷 宏	県立広島大学大学院教授	分科会会長兼務
田村 興造	広島経済同友会代表幹事	
西川 正洋	広島県経営者協会会長	
前田 香織	広島市立大学大学院教授	分科会会長兼務
湯崎 英彦	広島県知事	会長

**広島県リスクリング推進検討協議会オブザーバー名簿**

氏名	職名	備考
下出 政樹	中国経済産業局地域経済部長	
田中 誠一	広島労働局長職業安定部長	

**雇用環境分科会委員名簿**

氏名	職名	備考
石原 直子	株式会社エクサウィザーズ はたらくA I & D X研究所所長	
小倉 一哉	早稲田大学商学大学院教授	
木谷 宏	県立広島大学大学院教授	会長
中野 博之	広島県経営者協会専務理事	
藤井 則正	日本労働組合総連合会広島県連合会事務局長	
森光 孝雅	株式会社八天堂代表取締役	

**スキル分科会委員名簿**

氏名	職名	備考
菅 由紀子	株式会社 Rejou 代表取締役	
後藤 宗明	一般社団法人ジャパン・リスクリング・イニシアチブ代表理事	
山藤 昌志	株式会社三菱総合研究所政策・経済センター 特命リーダー	
福永 哲士	マツダ工業技術短期大学校校長	
前田 香織	広島市立大学大学院教授	会長

### 広島県リスキリング推進検討協議会における協議経過

区分	開催年月日	協議事項
第1回	令和4年4月25日	・協議会設立、分科会設置 ・検討の方向性
第2回	令和4年8月24日	・各分科会及び実態調査経過の報告 ・意見交換
第3回	令和5年1月20日	・中間報告案

### 雇用環境分科会における協議経過

区分	開催年月日	協議事項
第1回	令和4年6月27日	・働ながら学ぶための労働環境等の在り方 ・労働移動の必要性、労働市場流動化の課題
第2回	令和4年12月5日	・リスキリングガイドライン案 ・労働市場流動化への対応策

### スキル分科会における協議経過

区分	開催年月日	協議事項
第1回	令和4年7月29日	・スキルの分類と整理 ・検討対象の特定
第2回	令和4年12月12日	・習得すべきスキルの整理案