

広島県リスキリング推進検討協議会 最終報告書

令和5年7月

広島県リスキリング推進検討協議会

はじめに

本県では、「イノベーション立県」の実現を目指し、産学金官それぞれの主体が連携して、これまで培ってきた産業競争力を更に強化させ、県経済の成長を支えてきた。

こうした中で、昨今のデジタル技術の進展や環境問題の深刻化など、我々の想定を上回る速さで社会環境が変化し続けており、これまで以上に将来を見通しにくい時代になってきている。このような時代を生き抜いていくためには、変化に対応して自身をあるべき姿へとシフトしていかなければならない。

今後の県経済の持続的な成長に向け、県内産業や県内企業においては、人口減少により労働力の更なる投入が期待できない状況下で、デジタル技術などの新たな技術を駆使しながら、社会環境の変化に対応し、新たな付加価値の創造や業務変革による効率化などに取り組むことで、生産性を向上させていくことが必須となってくる。変化に対応できなければ、成長に繋げることができず、産業界の中で後れを取りかねないという危機感を特に経営者層は認識しておくべきだろう。

これらの取組において最も重要となるのは、県内産業・企業の事業活動を支えている人材である。デジタル技術の進展等により、労働市場全体での大きな需給ギャップが生じることも予測されており、人材を取り巻く社会課題への対応として、社会全体での円滑な労働移動の実現が求められている。

本協議会は、こうした観点から、既に流動化しつつある労働市場における労働者に着目し、これからの企業に求められる人材育成としてのリスクリングの推進と、労働者の円滑な労働移動を支える社会のあり方を検討するべく、全国に先駆けて、令和4年4月に公労使の代表者を構成員として設置され、約1年3か月間にわたり、「今後必要となるスキル」「働きながら学ぶために必要な労働環境・雇用管理のあり方」「労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方」というテーマから、多岐に渡る議論を重ねてきた。

この度、本協議会及び個別具体的テーマの検討組織として設置したスキル分科会・雇用環境分科会における検討や議論を踏まえ、「広島県リスクリング推進検討協議会最終報告書」として取りまとめるに至った。

この最終報告書は、本協議会委員の総意によるものであり、これまでのご尽力に感謝を申し上げますとともに、県経済の持続的発展の鍵となる「人への投資」の拡大に向けて、今後、公労使が連携して、本報告書や、その内容を踏まえて策定されるリスクリング推進ガイドライン及び施策ロードマップに基づく取組を産業界全体で推進していくことで、県内産業が大きく発展を遂げていくことを祈念している。

広島県リスクリング推進検討協議会
会長 湯崎 英彦

目次

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	社会環境に関する現状認識.....	1
1.1.1	経済成長と生産性向上の停滞.....	1
1.1.2	労働生産性向上の契機としての社会環境変化.....	7
1.1.3	社会環境変化への対応に必要な人的資本投資.....	9
1.1.4	職の需給ミスマッチの発生.....	14
1.2	労働生産性向上への取組.....	16
1.2.1	取組方針.....	16
1.2.2	労働移動の3類型.....	17
1.2.3	円滑な労働移動の実現に必要な取組.....	18
第2章	企業におけるリスクリング推進のあり方.....	20
2.1	リスクリングの基本的な考え方.....	20
2.1.1	「リスクリング」とは.....	20
2.1.2	学び直しや能力開発とリスクリングとの違い.....	20
2.2	リスクリングの目的・効果.....	21
2.2.1	リスクリングの目的.....	21
2.2.2	リスクリングにより期待できる効果.....	21
2.3	DX進展の全体像とスキルの整理.....	23
2.3.1	DX進展の全体像.....	24
2.3.2	スキルの整理.....	25
2.4	リスクリングに取り組む姿勢.....	26
2.4.1	企業（経営者層）の取組姿勢.....	27
2.4.2	労働者の取組姿勢.....	31
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.....	33
3.1	労働市場の流動化による企業・労働者への影響.....	33
3.1.1	企業への影響.....	33
3.1.2	労働者への影響.....	34

3.2	労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方	36
3.2.1	目指す社会のあり方と各主体の取組のポイント	36
3.2.2	企業・経営者の取組のポイント	41
3.2.3	労働者の取組のポイント	44
3.2.4	労働団体（組合）の取組のポイント	44
3.2.5	行政機関の取組のポイント	45

第1章 経済成長・社会環境の現状と求められる対応

1.1 社会環境に関する現状認識

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年代は約4%と各国と比較しても高い値であったが、1990年代は1.1%、2000年代は0.2%、2010年代は0.9%と、各国と比較しても低い値となっている。

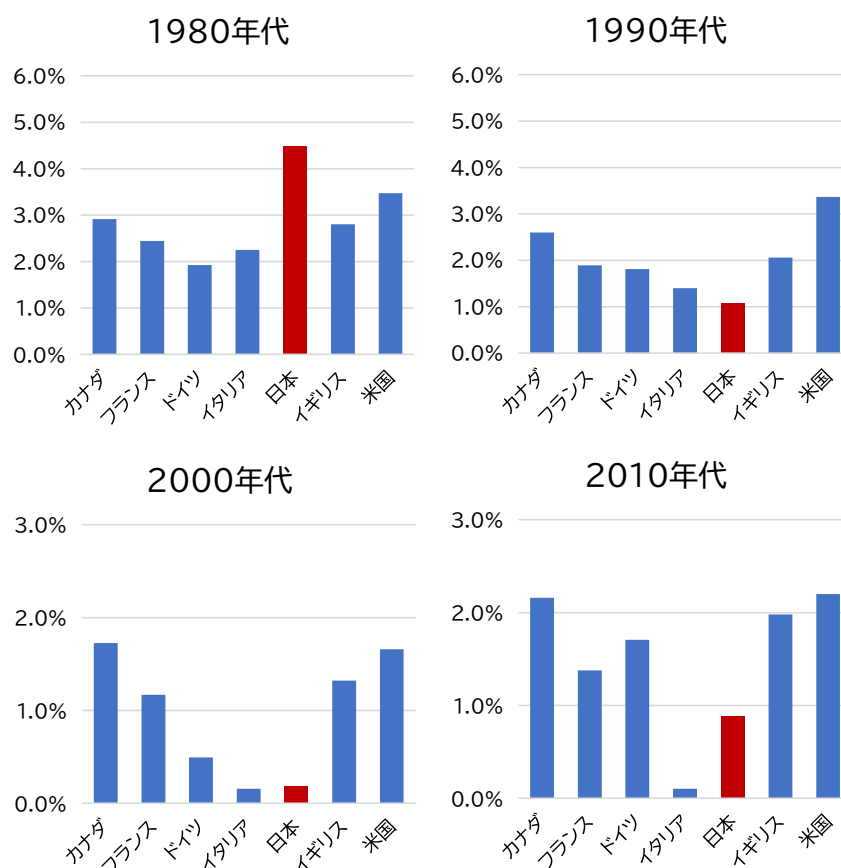


図 1 経済成長率の国際比較¹

国の経済規模を表す指標であるGDPは、以下の要素に分解することができる。したがって、経済成長には、労働生産性や労働投入量（就業者数と1人あたりの労働時間を乗じたもの）を増大させることが有効である。

¹ 国際通貨基金ウェブサイト（閲覧日：2023年6月23日）<https://www.imf.org/en/Publications/WEQ/weq-database/2023/April/download-entire-database>に基づき作成

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

図 2 GDP の要素分解

(2) 労働投入量の推移

まず、経済成長に向けて、GDP 構成要素の 1 つである「労働投入量」の増大を今後図っていくことは可能なのか。図 2 のとおり、労働投入量は、「就業者数（雇用者数）」と「1 人あたりの労働時間」を乗じた値であり、図 3 はその労働投入量の 2000 年から 2020 年の推移を示したものである。

「1 人あたりの労働時間」については、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、働き方改革の推進や、一般労働者と比較して労働時間が短いパートタイム労働者の割合が増加していること等が挙げられる。しかし、日本においては依然として長時間労働が問題視されていることを踏まえると、今後、「1 人あたりの労働時間」を増大させていく方向性に動くことは考えにくい。むしろ労働時間の更なる削減が求められる中、業務改善に留まらず抜本的な業務を見直す必要に迫られる可能性もある。

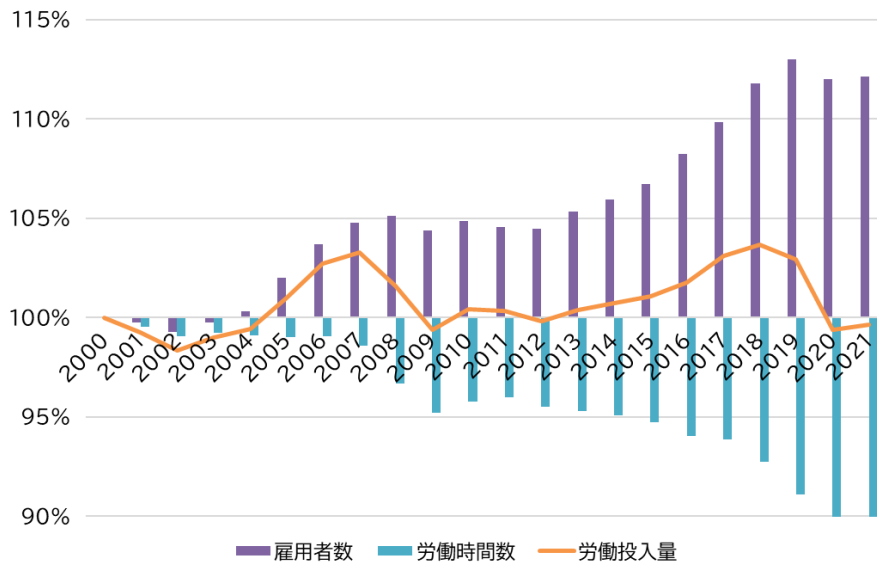


図 3 労働投入量の推移（2000 年を 100%とした場合）²

次に、「就業者数」について、今後どのように推移していくのか。少子高齢化による人口減少により、生産年齢人口（中核の労働力を担う 15 歳以上 65 歳未満の人口）は、1995 年

² 内閣府ウェブサイト（閲覧日：2023 年 6 月 23 日）

https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/2021/2021_kaku_top.html に基づき作成。いずれの項目も 2000 年を 100%とした際の対 2000 年の変化率を示す。労働投入量は雇用者数と労働時間数の積により算出した。

をピークとして、以後減少を続けてきた。その一方で、労働力人口と就業者数は、労働参加率の高まりにより、2010年代は微増傾向にあった。

しかし今後、2030年、2040年にかけては、生産年齢人口の減少に伴い、労働力人口・就業者数もまた減少していくと予測されている。図4のとおり、2030年の労働力人口の推計値は約6,553万人、就業者数は6,365万人となり、いずれも2022年比で約5%減となっている。

この傾向は、日本全国だけでなく、広島県でも同様である。広島県の2030年の労働力人口の推計値は約135万人（2022年比で約9%減）、就業者数は129万人（2022年比で約11%減）となり、減少の比率は日本全国以上に深刻であることが分かる。

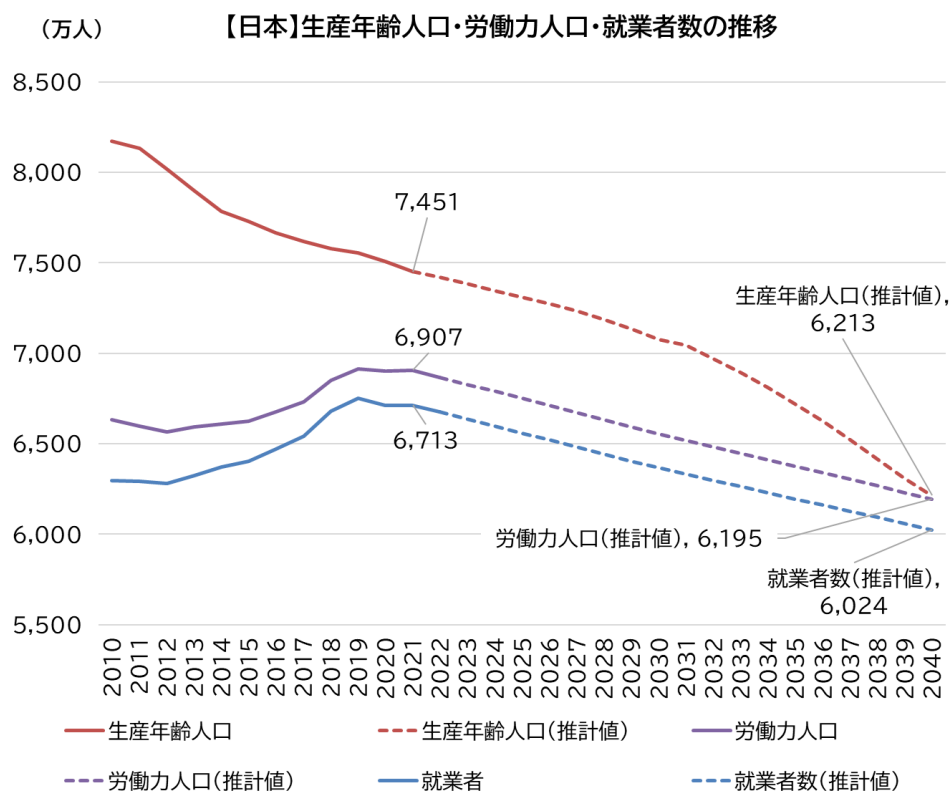


図4 日本の生産年齢人口・労働力人口・就業者数の推移³

³ 以下のデータを用いて三菱総合研究所にて作成

実績値：国立社会保障人口問題研究所「人口統計資料集」、総務省統計局「労働力調査」

生産年齢人口推計値：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)出生中位(死亡中位)推計」

労働力人口及び就業者数推計値：(独)労働政策研究・研修機構(2020)『資料シリーズ No.222 労働力需給の推計—全国推計(2018年度版)を踏まえた都道府県別試算—』より、2030年、2040年の推計値を用い、その他の年次については線形補間を実施。

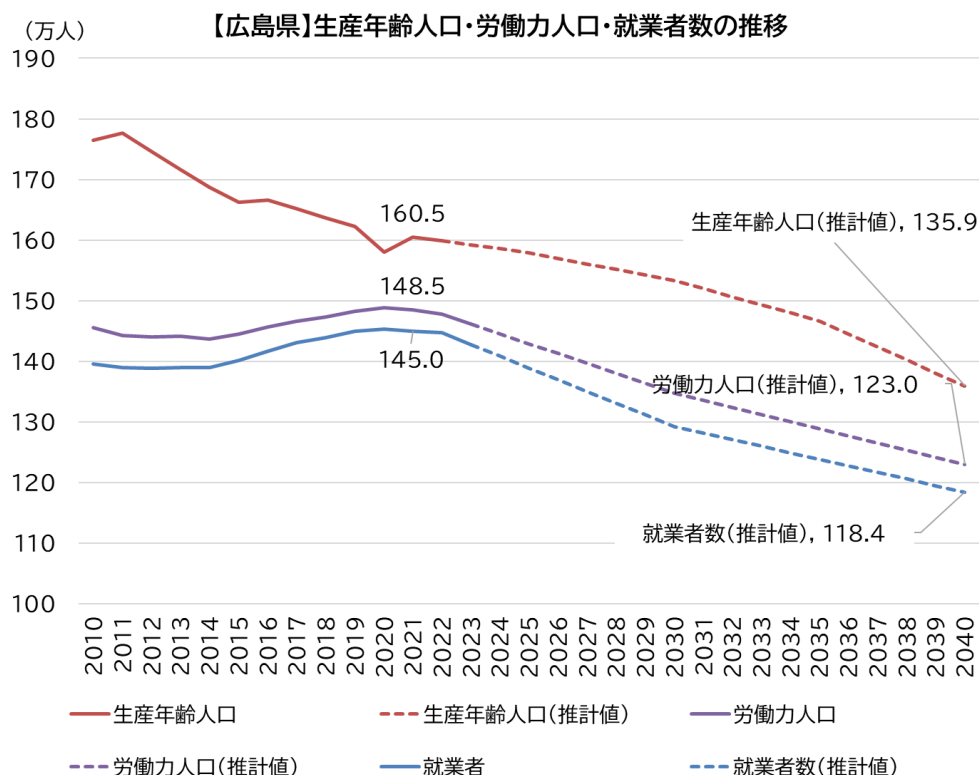


図 5 広島県の生産年齢人口・労働力人口・就業者数の推移⁴

以上のことから、「1人あたり労働時間」と「就業者数」とともに増大が見込めず、その結果として、今後の経済成長に向けては「労働投入量」の増大には期待できないものと予想される。よって、今後はGDPのもう1つの構成要素である「労働生産性」の向上に取り組まなければ、日本や広島県の経済にはさらに深刻な影響が及ぶものと考えられる。

(3) 労働生産性の向上

前述のとおり、今後、日本及び広島県では、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」とは、「時間当たりの付加価値額」のことであり、図6の数式によって算出できる。

⁴ 以下のデータを用いて三菱総合研究所にて作成

実績値：総務省統計局「都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系」、総務省統計局「労働力調査」

生産年齢人口推計値：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)出生中位(死亡中位)推計」

労働力人口及び就業者数推計値：(独)労働政策研究・研修機構(2020)『資料シリーズ No.222 労働力需給の推計—全国推計(2018年度版)を踏まえた都道府県別試算—』より、2030年、2040年の推計値を用い、その他の年次については線形補間を実施。

労働生産性 = 時間当たり付加価値額

= 付加価値額(営業利益や人件費など)
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！



図 6 労働生産性の定義

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。

では、足元での日本の労働生産性はどのような状況なのか。各国と労働生産性を比較したグラフを図 7 に示す。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と言える。

一方、広島県の労働生産性推移を、日本全体及び上位 3 都道府県と比較したグラフは図 8 のとおりである。2018 年時点では広島県の労働生産性は全国 21 位となっており、労働生産性の向上に向けた重点的な取組が必要である。

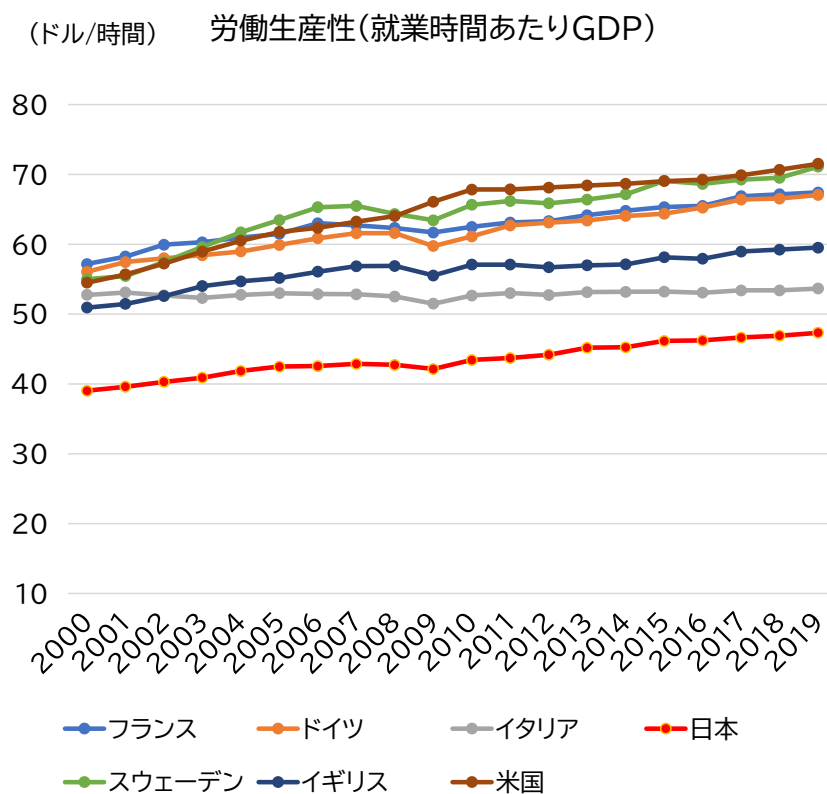


図 7 労働生産性推移の国際比較 ⁵

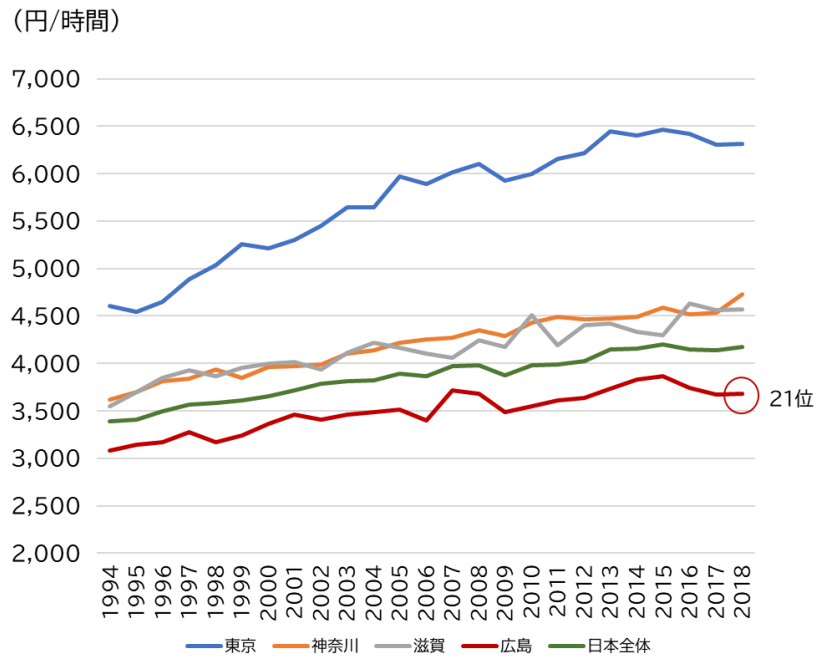


図 8 広島県の労働生産性推移 ⁶

⁵ 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

⁶ 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

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

ここまでみてきたように、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とは、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である⁷。また、GXとは、化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動を指す⁸。

では、こうした社会環境変化は、どのように労働生産性に関与するか。1.1.1で述べたとおり、労働生産性の向上には、「付加価値の向上」と「業務の効率化」が効果的であることから、この観点から考察する。

まず、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、労働生産性向上に繋がると言える。「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。他方、「業務の効率化」の例としては、これまで紙面で実施していた業務をデジタル化することにより、短時間で多くのアウトプットを生み出すような事例がある。直近では生成AI技術の台頭により、コンテンツやデザイン作成等の創作作業の効率化も期待されている。

次に、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。従来、企業にとって環境活動は、社会的責任を果たすための取組であり、自社の経済的な成長には必ずしも繋がらないものとして捉えられていたが、現在は、カーボンニュートラル社会実現をビジネスの好機と捉える姿勢が求められている。

⁷ 経済産業省ウェブサイト（閲覧日：2023年6月23日）

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

⁸ METI ジャーナルウェブサイト（閲覧日：2023年6月23日）<https://journal.meti.go.jp/p/25136/>

(2) 社会環境変化への対応状況

上述のように、DX や GX といった社会環境変化への対応は、「付加価値の向上」や「業務の効率化」を通じて、労働生産性向上に寄与する期待がある。一方、日本及び広島県においては、こうした社会環境変化への対応が十分とは言えない状況となっている。

まず、日本企業の DX への取組状況について、日本貿易振興機構が実施した 2021 年度に実施したアンケート調査によれば、「DX に既に取り組んでおり、成果を認識している」と回答した企業は、全体の約 3 割弱であり、取組が十分に進んでいない⁹。スイスの国際経営開発研究所が 2022 年に発表した「世界デジタル競争力ランキング」でも、63 か国・地域中、日本は 29 位であり、デンマークや米国等のデジタル先進国の後塵を拝していることが確認されている¹⁰。

広島県内での DX の実施状況について、2022 年 6-8 月に実施した広島県内企業・労働者向けアンケート調査（以下「県内実態調査」）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留まっている。

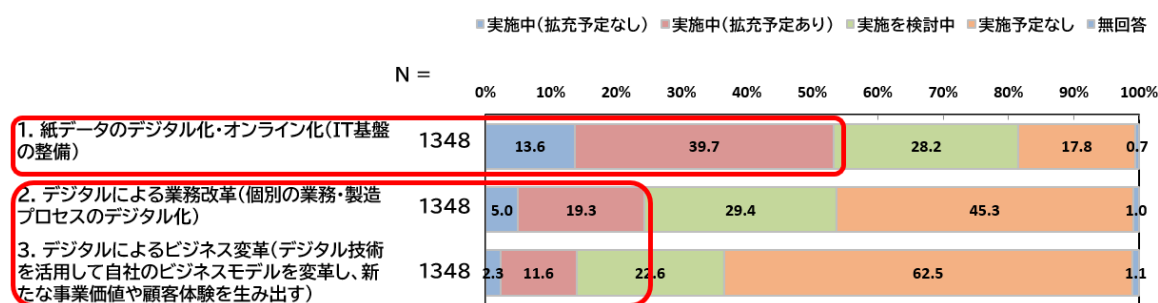


図 9 広島県における DX に対応した経営戦略の実施状況

続いて、日本企業の GX の取組状況について、フォーバル GDX リサーチ研究所の調査によれば、中小企業経営者の 9 割以上が GX について、「知らない」「聞いたことはあるが、よく知らない」と回答していることが明らかとなっており、中小企業においては、認識すらも不十分であるのが実情である¹¹。

広島県内においても GX の実施状況について、2022 年 6-8 月に実施した県内実態調査によれば、「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。

⁹ 日本貿易振興機構ウェブサイト（閲覧日：2023 年 6 月 23 日）<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special>

¹⁰ IMD ウェブサイト（閲覧日：2023 年 6 月 23 日）<https://www.imd.org/news/updates/denmark-excells-in-ranking-that-shows-economies-exploring-new-tech/>

¹¹ PR タイムスウェブサイト（閲覧日：2023 年 6 月 23 日）<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000005.000117855.html>

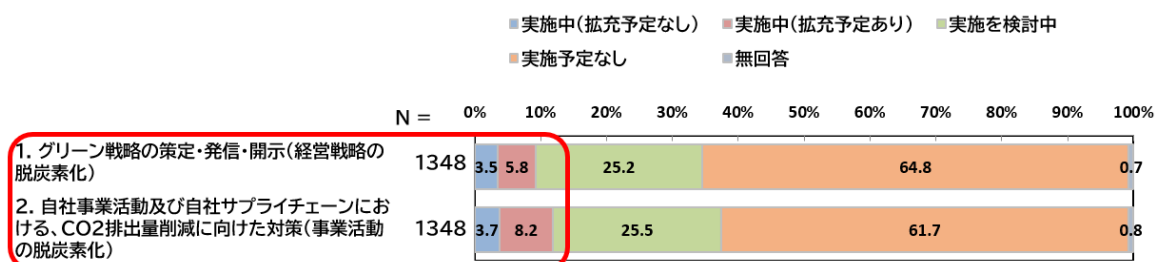


図 10 広島県における GX に対応した経営戦略の実施状況

DX や GX への対応の遅れは、そうした対応を率先して実施している各国との労働生産性の差異をさらに拡大させることに繋がりがねず、日本としても、広島県としても積極的な対応を検討していく必要がある。

1.1.3 社会環境変化への対応に必要な人的資本投資

1.1.2 では、労働生産性向上の契機となりうる社会環境変化が生じているものの、現状では日本でも広島県でも対応が不十分であることを確認した。今後、こうした社会環境変化に対応していくために必要なのが、企業内での有形資産投資（生産設備等への実物的な投資）及び無形資産投資（研究開発への投資や人への投資）である。企業での資産投資は、有形無形問わず重要なものであるが、特に日本は米国や欧州と比較して無形資産の割合が低いことが指摘されており、無形資産への投資を拡大させていくことが重要な課題となっている¹²。

本報告は、雇用労働に関する課題と対応を中心的に取り扱うものであることから、この無形資産投資の中でも、人への投資（人的資本投資）について取り扱うこととする。

(1) 人的資本投資と労働生産性の関係

人的資本投資と労働生産性の関係について、各国のデータを用いて確認する。図 11 は、人的資本投資（対 GDP 比）と時間あたり労働生産性の関係について、米国、フランス、ドイツ、イタリア、英国、日本の 6 か国のデータをプロットした散布図である。この図から、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。

¹² 経済産業省ウェブサイト（閲覧日：2023 年 6 月 23 日）

<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2022/2022honbun/i2230000.html>

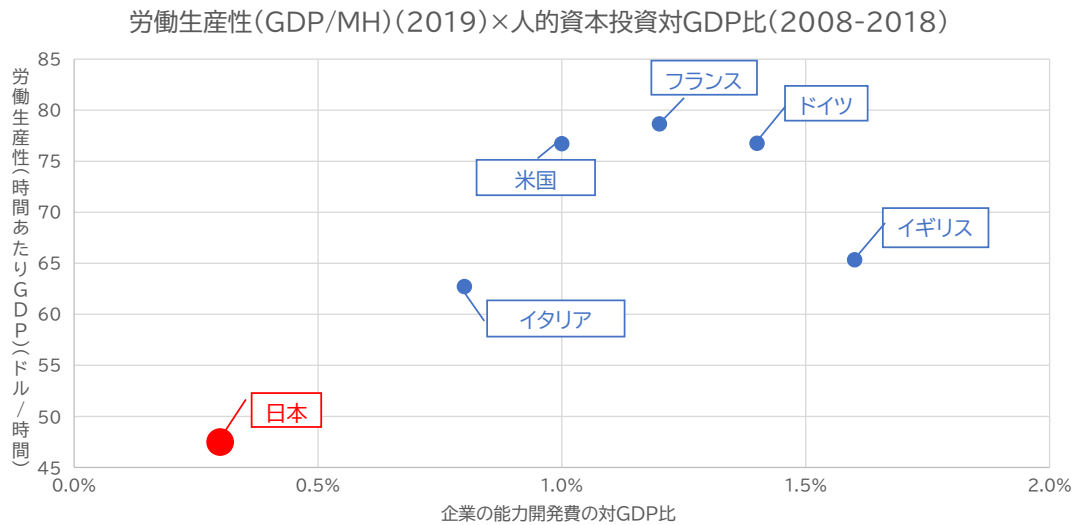


図 11 人的資本投資（対 GDP 比）と時間あたり労働生産性の関係（国際比較）¹³

（2）低調な人的資本投資

労働生産性向上を図るにあたり重要となる人的資本投資であるが、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。

まず、GDP に占める労働市場政策への公的支出について、各国と経年比較をしたのが図 12 である。日本においては、2004 年から 2019 年にかけて、0.05%～0.24%で推移している。結論として、OECD 各国の平均と比較すると、低調な状況が続いていると言える。2019 年時点での公的支出の内訳についても、表 1 のとおり、日本は医療・福祉分野に支出が偏っており、労働市場政策への支出割合は 0.7%と、OECD 各国平均（2.8%）と比較して少なくなっていることが分かる。

¹³ 人材投資対 GDP 比は学習院大学 滝澤美帆教授による推計（経済産業省「第 11 回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会」資料 4 に掲載）、労働生産性は OECD データ。

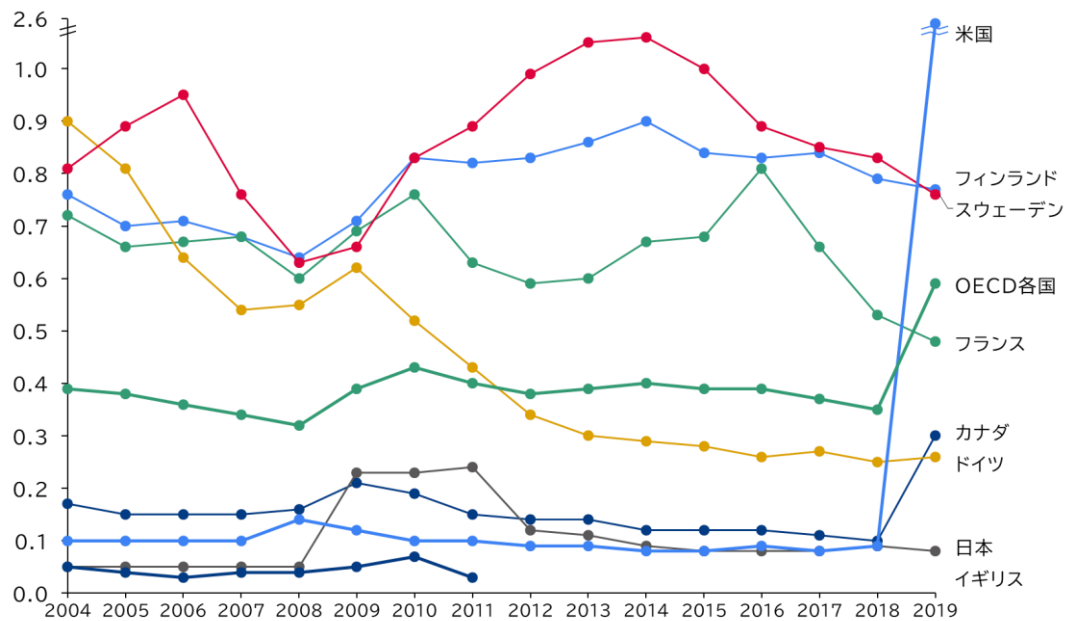


図 12 GDP に占める労働市場政策への公的支出 ¹⁴

表 1 公的支出の内訳（赤字：労働市場政策への支出の割合）（2019 年） ¹⁵

費目	フランス	ドイツ	イタリア	日本	スウェーデン	イギリス	米国	OECD各国
高齢者・遺族	45.1%	40.7%	57.7%	42.1%	37.2%	29.1%	38.9%	40.9%
障害	5.5%	9.3%	6.3%	4.9%	13.4%	6.8%	5.4%	9.8%
医療	27.7%	32.5%	23.0%	42.1%	26.2%	40.6%	46.2%	29.1%
家族	8.8%	9.5%	5.1%	7.7%	13.6%	12.3%	3.4%	10.5%
積極的労働政策	2.3%	2.3%	1.0%	0.7%	4.1%	0.8%	0.6%	2.8%
失業	4.9%	3.1%	3.3%	0.7%	1.3%	0.4%	0.8%	2.9%
住宅	2.3%	1.9%	0.1%	0.5%	1.5%	5.7%	1.3%	1.5%
その他	3.4%	0.7%	3.5%	1.4%	2.7%	4.2%	3.4%	2.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

続いて、企業の教育訓練費について、図 13 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。

低減の背景には、雇用形態の多様化と訓練機会の格差がある¹⁶。従来日本企業においては、長期雇用を前提とした教育訓練により OJT を中心とした正規雇用社員の能力開発を行ってきたが、非正規雇用の割合の増加は、教育訓練費の低減の要因の 1 つと言えるだろう。

¹⁴ 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。

¹⁵ 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。

¹⁶ 草野千秋「人的資本における日本企業の人材育成の位置づけ」（2019 年）

https://www.bgu.ac.jp/assets/old/center/library/ba%202019_019-032.pdf#:~:text=%E3%81%BE%E3%81%9A%E3%80%81%E6%95%99%E8%82%B2%E8%A8%93%E7%B7%B4%E8%B2%BB,%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%81%A8%E8%80%83%E3%81%88%E3%81%9F%E3%80%82 を参考に記載

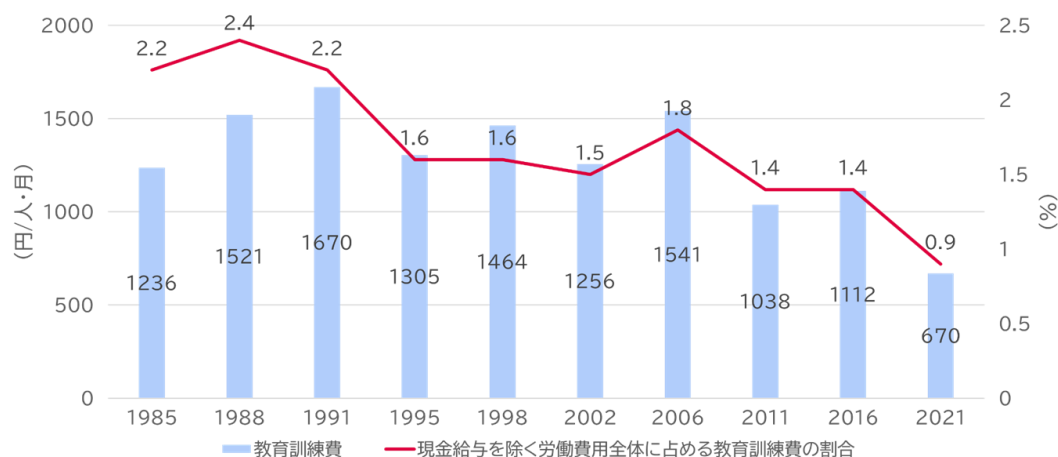


図 13 企業の教育訓練費の低減¹⁷

(3) 人的資本投資の内容

ここまで、人的資本投資（教育訓練）の金額についてみてきたが、内容についても確認することとする。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、これまでの OJT を中心とした能力開発に加え、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「リスキリング」に取り組む必要性が増している。

¹⁷ 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

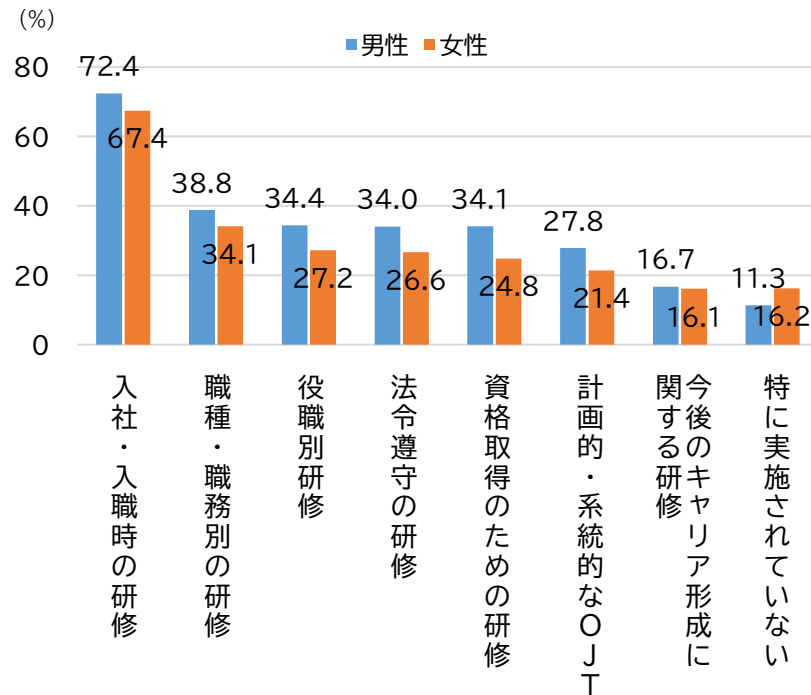


図 14 教育訓練の内容¹⁸

広島県内の状況について、2022 年 6-8 月の県内実態調査によれば、自社にとってのリスクリングの必要性について「ある」との回答が約 17%、「ややある」との回答が約 41%であり、半数強の企業が必要性を感じていた。一方で、取組状況については、最も実施率の高い「業務におけるスキル・知見の伝承（OJT の実施）」でも約 28%の企業の実施に留まっており、県内企業の取組が十分とは言えない状況にある。まずは、経営者、管理職、従業員が社会環境変化を踏まえたリスクリングの重要性を認識すること、そして企業主導で取組に着手していくことが必要である。

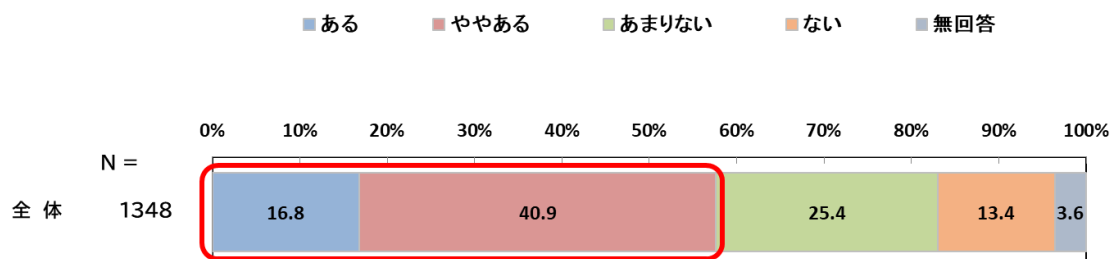


図 15 企業におけるリスクリングの必要性の認識

¹⁸ 厚生労働省ウェブサイト (https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1-2-2_02.pdf) (閲覧日：2023 年 6 月 12 日) に基づき作成

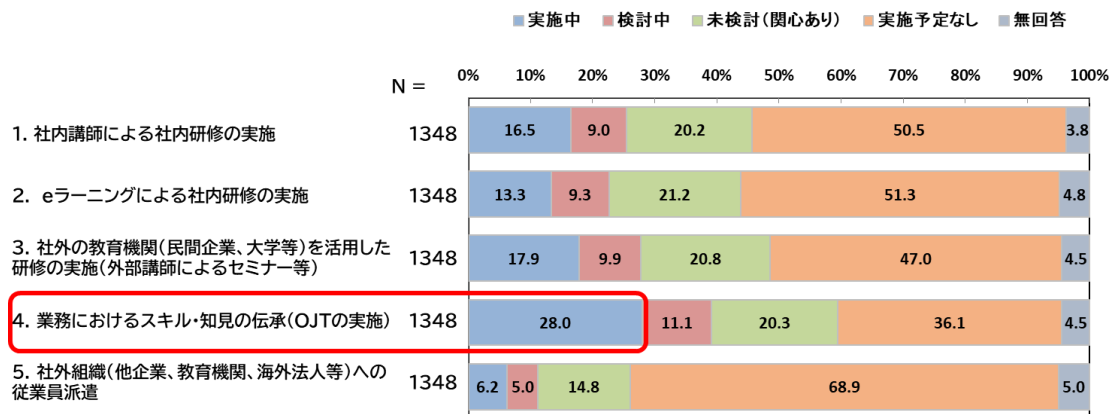


図 16 企業におけるリスクリングの取組の実施状況

1.1.4 職の需給ミスマッチの発生

1.1.3 では、人的資本投資による労働生産性の向上が期待されるものの、現状では人的資本投資が不足しており、社会環境変化に対応した新たな業務に必要な知識・スキルを習得する「リスクリング」の取組も広島県内において不十分であると言えることを確認した。

こうした状況が継続した場合、懸念される「雇用」の課題が「職の需給ミスマッチの発生」である。

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。このミスマッチは、技術の進展スピードがさらに高まれば、さらに拡大する可能性がある¹⁹。こうしたことを踏まえると、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。

¹⁹ 2022年、生成AIの技術に関する発表が世間で大きく話題となったが、こうした技術の開発は社会の想定よりも早かったと言われており、今後も予測よりも早い段階であらゆる技術進歩が発生する可能性がある。

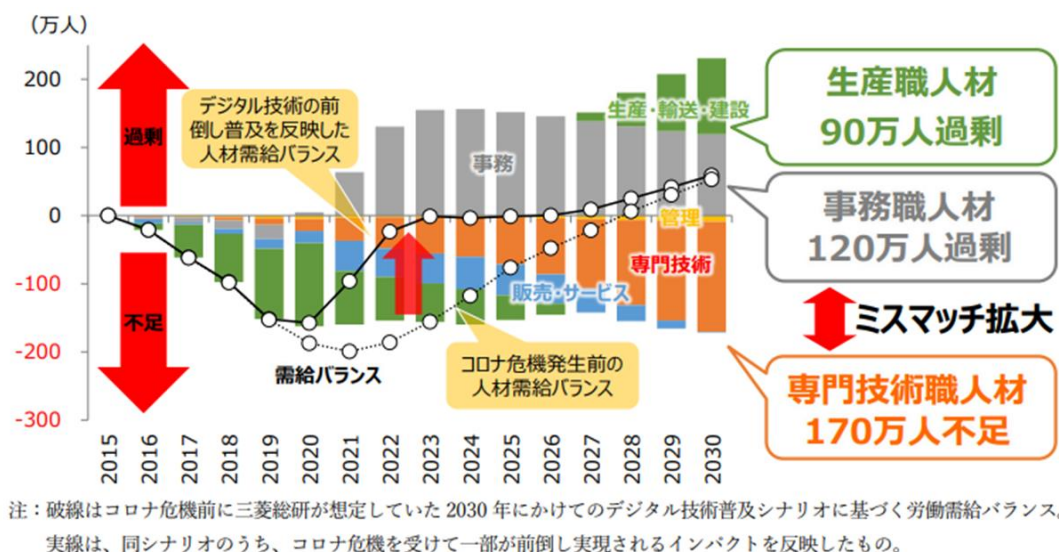


図 17 2030 年に向けた日本の職の需給推計 ²⁰

この予測結果は、対象を広島県に絞った場合でも、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。

したがって、定型的タスクを多く含む職に就く人材は、IT 機器を使いこなして創造的タスクへと業務をシフトさせる（業務を高度化する）、あるいは創造的タスクを多く含む職へ職種・部署等を変えるとといった労働移動が求められると推察される。

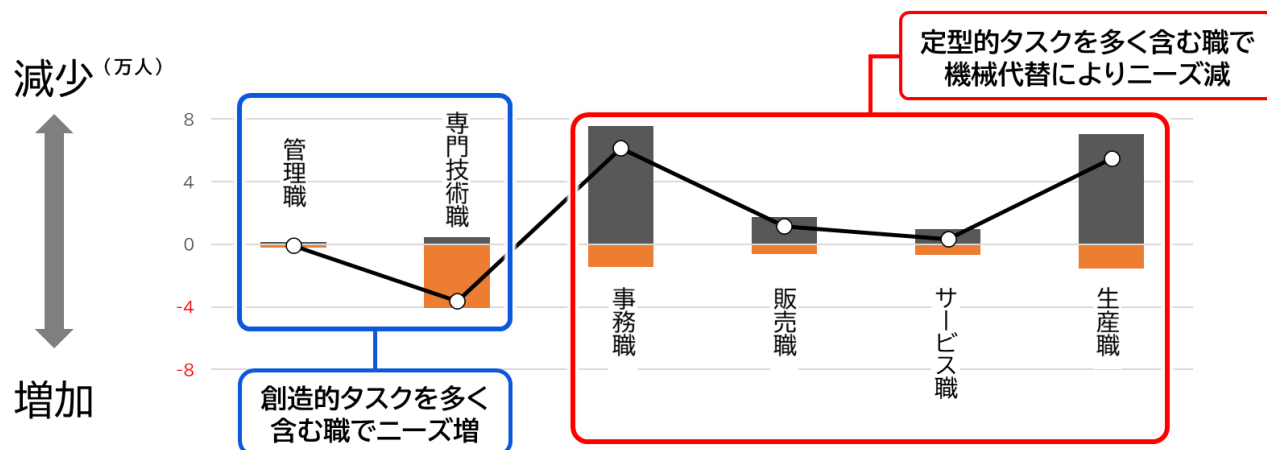


図 18 2030 年 広島県の人材需要 ²¹

²⁰ 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 ― FLAP サイクル実現に向けて ―」P10（最終閲覧日：2022 年 6 月 16 日）、

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

²¹ 図中の「生産職」には生産職、輸送職、建設職が含まれる。

1.2 労働生産性向上への取組

1.2.1 取組方針

今後の取組方針を考えるにあたり、1.1 について振り返る。まず、日本では経済成長が停滞してきたこと、労働投入量の今後の増加が見込めないため、労働生産性の向上に取り組まなければ、経済成長に深刻な影響を与えうることを確認した。一方、DXやGXといった社会環境変化が生じている今、それらは企業が労働生産性を高めるチャンスとも言えるが、現状ではDX・GXへの取組は不十分であることや、新たなビジネスを展開するために必要な人的資本投資やリスクリングも不十分であること、こうした状況下においては、「職の需給ミスマッチ」が拡大し、経済成長の観点でも、労働者の生活の安定の観点でも、深刻なダメージが発生する可能性があることが懸念されることを確認した。

上述のような課題を克服し、持続的な経済成長を目指すにあたっては、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。

以下、円滑な労働移動の実現に向けて、1.2.2 でその前提となる労働移動の3類型を具体的に示した上で、1.2.3 でそのために必要な取組を挙げる。

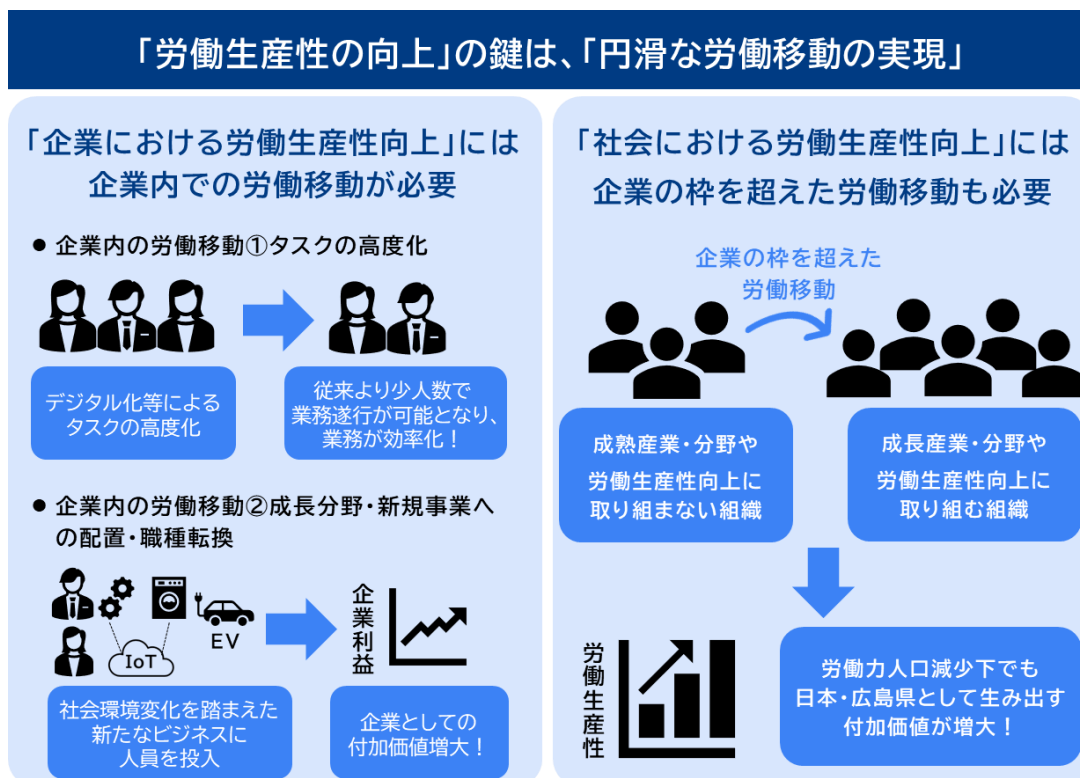


図 19 労働生産性の向上の鍵としての円滑な労働移動の実現

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・新規事業への配置・職種転換がある。「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、出向や副業・兼業等のように、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種類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。

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け入れやすい労働移動である。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と言える。

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（場合によって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である。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がある。

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き下げることで労働者を囲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である。

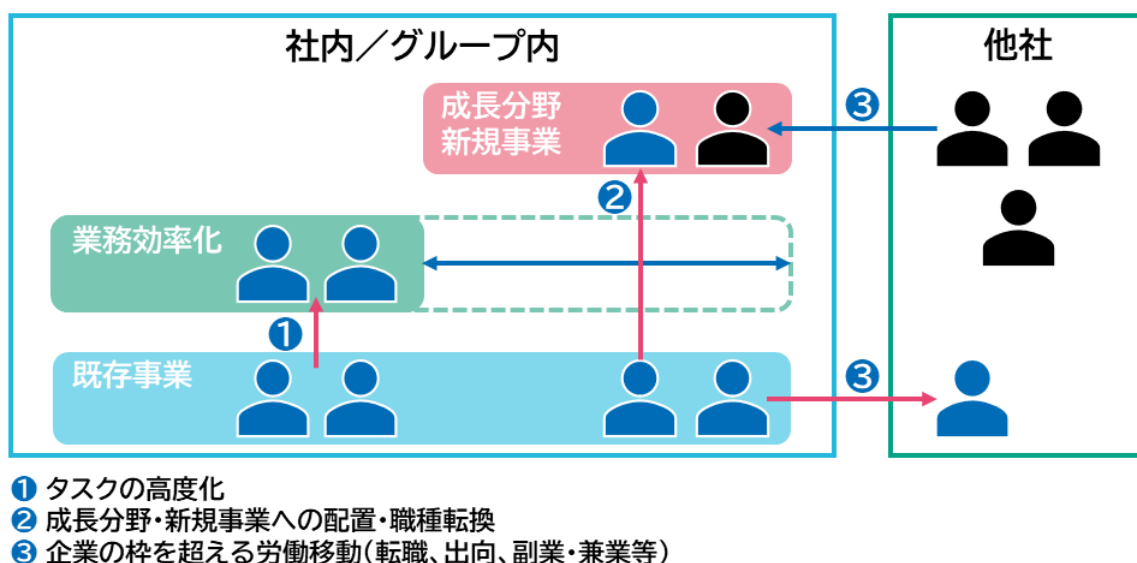


図 20 労働移動の3類型

1.2.3 円滑な労働移動の実現に必要な取組

1.1 に記載した課題と、1.2.2 に記載した3種類の労働移動を踏まえ、円滑な労働移動を実現するために必要な取組は、以下の2点である。

(1) 企業におけるリスクリング推進

1点目は、「企業におけるリスクリング推進」である。企業内（内部労働市場）では、高生産性を実現できる分野・業務へのシフトが求められる。そのために、企業は、新事業展開や業務効率化等に向け、経営戦略でその方向性を示し、それに沿った人材戦略を立て、新たに必要となる知識やスキルを獲得し、それらを推進する部署へ人材を配置し、事業を展開していかなければならない。その中で、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、企業にと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。

経営戦略と連動した人材戦略を連動させ、業務内容や処遇の見直しを前提とした知識・スキルの習得を促すリスクリングは、従来のメンバーシップ型雇用を中心とした能力開発との相違点が多いため、リスクリングの必要性を十分に理解し、実行することが重要である。特に、企業が従業員の習得した知識・スキルを活用し、業務を創造・高度化するところまでをリスクリングの範囲として捉える必要があることや、リスクリングに取り組む上では、従来から取り組んできた働き方改革と合わせて推し進めることが肝要である。

企業の人材戦略やリスクリングは、一義的には各社の内部の課題であるが、昨今の社会環境変化を踏まえ、多くの企業が社会環境変化に伴った事業環境変化を経験していることを考えれば、地域社会の課題とも言える。これらを踏まえ、本報告の第2章において、「企業におけるリスクリング推進のあり方」を記載した。

(2) 労働市場の流動化を踏まえた社会システム等の構築

2点目は、「労働市場の流動化を踏まえた社会システム等の構築」である。企業外（外部労働市場）に視点を転ずると、諸外国に比べて労働移動の円滑度は低いものの、労働市場の流動化は既に進みつつあると言える。特に図 21 のとおり、「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。

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。そのためには、前提として、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柔軟性のある労働市場が必要である。その上で、労働者が自律的なキャリア形成をしていくこと、企業が人的資本に積極的な投資を行いながら、内外から人材を確保していくことが求められる。

これらの条件がそろえば、労働市場の流動性が企業の生産性向上や競争力強化へと繋がり、地域社会の持続的発展に繋がっていくということが実現する。以上を踏まえ、本報告の第3章において、「労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方」を記載した。

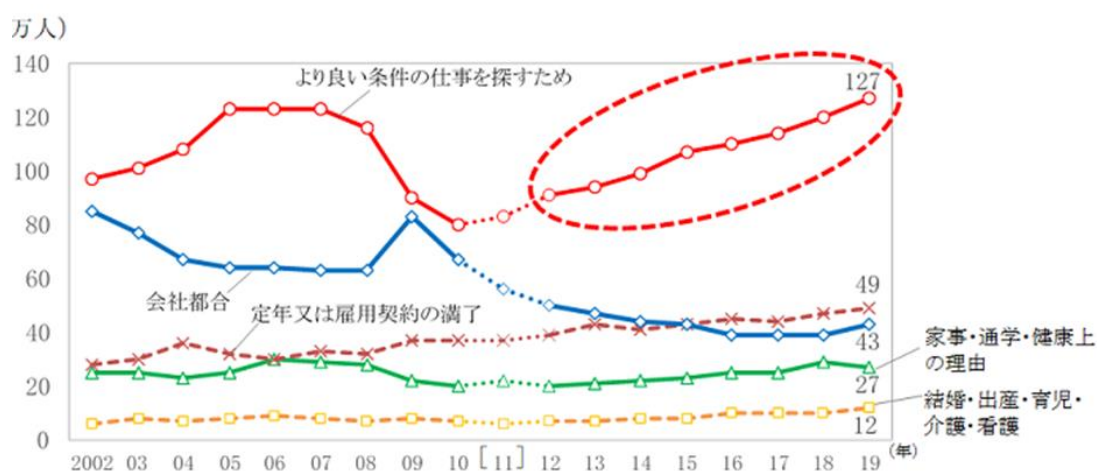


図 21 前職の離職理由の推移²²

²² 総務省統計局ウェブサイト（閲覧日：2023年6月23日）

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>

第2章 企業におけるリスクリング推進のあり方

第1章でみたように、DXやGX等の社会環境変化に伴い、産業構造も変化しつつあり、市場環境も変化している。企業においては、社会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る。さらに、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。

このような人材を外部から確保するのは、生産年齢人口の減少、人材獲得競争の激化から困難が予想されることから、特にリスクリングを推進することが重要となる。

2.1 リスクリングの基本的な考え方

2.1.1 「リスクリング」とは

本報告書では、リスクリングを「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²³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。

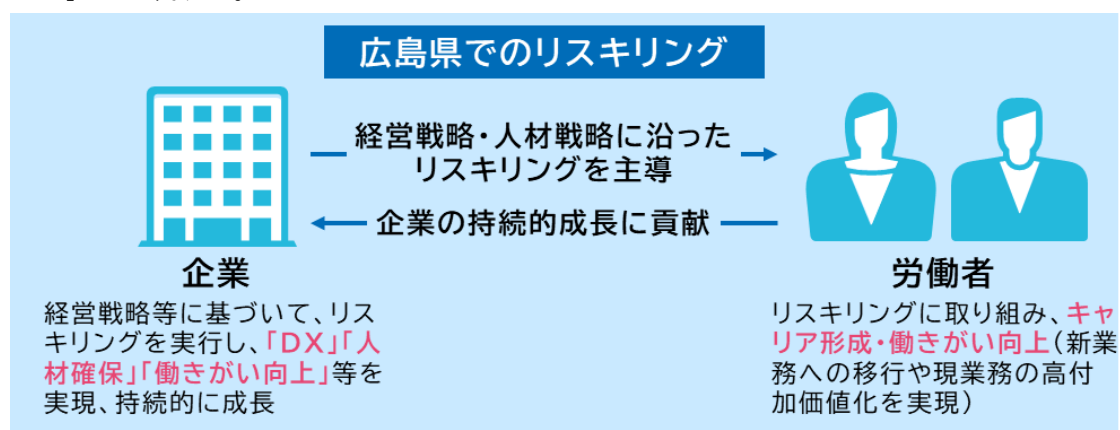


図 22 リスクリングとは

2.1.2 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、従来から各労働者が主体的に実施してきた学び直しや、企業が実施してきた労働者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、労働者自ら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。一方、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。

²³ 第2章の労働者は企業内労働者を想定している。

	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

図 23 学び直しや能力開発とリスキリングとの違い

2.2 リスキリングの目的・効果

2.2.1 リスキリングの目的

企業の経営戦略の実現等に必要となる知識・スキルを持った人材を育成することで、DXをはじめとする社会環境の変化に対応した成長分野・新規事業への転換や、タスクの高度化が可能となる。これにより、付加価値や生産性を向上させ、企業の持続的な成長を実現することが企業にとってのリスキリングの目的である。

労働者にとっては、社会環境変化により新たに必要となる知識・スキルを習得し、身に付けた知識・スキルを活用して、成長分野・新規事業への従事や、より高度な業務に取り組むことがリスキリングの目的となる。

2.2.2 リスキリングにより期待できる効果

(1) 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等の進展…従業員の計画的な育成、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…リスク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は、従業員の働きがい（エンゲージメント²⁴、ウェルビーイング²⁵等）の向上に繋がる。また、労働寿命が延びる中でリスク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繋がる。企業にとっても生産性が向上するため、従業員と企業の双方にメリットがある。
- ③人材確保…従業員が知識やスキルを習得することにより、業務が効率化して生産性が向上し、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、リスク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、流動化する労働市場でも優秀な人材の定着や獲得競争において優位性が高まる。

なお、2022年6-8月に実施した県内実態調査では、リスクリングの実施による経営上の効果として、多くの企業が「業務効率化による生産性の向上」や「働きがいの向上」を挙げている。

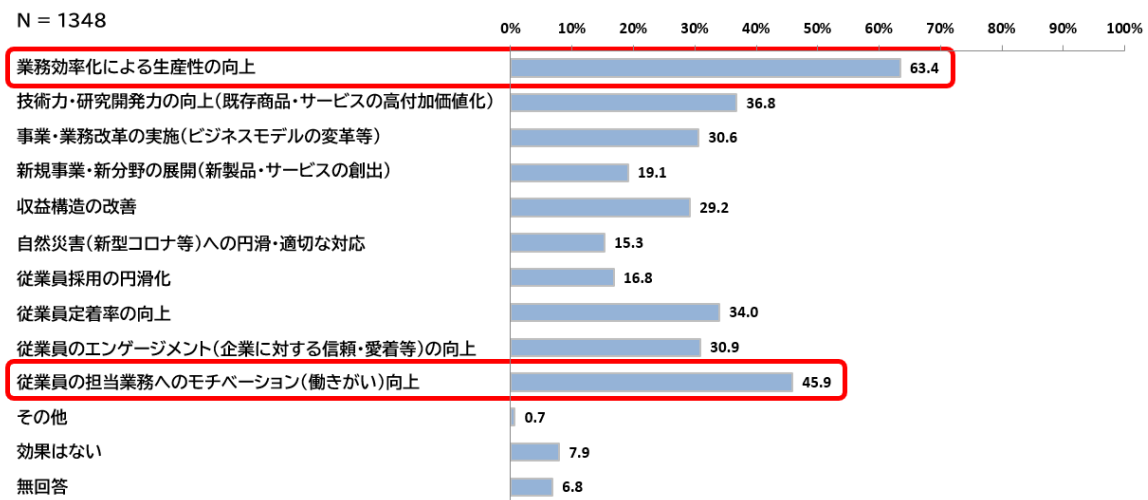


図 24 リスクリングの実施による経営上の効果

(2) 労働者が期待できる効果

労働者にとってリスクリングに取り組むことで期待できる効果として、①DXの進展への対応、②働きがい向上、③処遇の向上、自律的キャリア形成が挙げられる。

- ①DX等の進展への対応…DX等に関するリテラシーやスキルを身に付けることで、業務の効率化や新たな業務需要への対応が可能になる。
- ②働きがい向上…身に付けた知識・スキルを活用して業務に従事することや、業務の効率化や生産性向上に貢献することで賃金の上昇など処遇が向上することで、成長を実感でき、高い働きがいを感じることができる。

²⁴ 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。

²⁵ 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。

- ③キャリア形成…企業の将来ビジョンを理解し、企業から求められる知識・スキルを身に付けることで、労働者自身の自律的なキャリア形成に繋がる。

このようにリスキ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、労働者は働きがい向上する。それがさらに企業の生産性向上に繋がる、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キリングに取り組むという好循環も期待される。また、人材確保を巡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。

リスキリングに取り組むことで期待できる効果			
企業	① DX等の進展	② 働きがい向上	③ 人材確保
	● 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	● 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、従業員・企業の双方にメリット	● 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
労働者	① DX等の進展への対応	② 働きがい向上	③ キャリア形成
	● DXに関する知識やスキルの習得、業務への活用 ⇒ 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	● 業務の効率化、生産性の向上 ⇒ 賃金の上昇など処遇の向上 ● 成長機会、自己実現の追求 ⇒ 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、生涯活躍の実現	● 企業の将来ビジョンの理解、自身のキャリア展望の契機 ⇒ 自律的なキャリア形成

図 25 リスキリングに取り組むことで期待できる効果

2.3 DX 進展の全体像とスキルの整理

デジタル技術は幅広い業種の事業環境に大きな影響を及ぼすことから、企業がリスキリングを推進する上で欠かせない重要要素の1つである。特にDXの観点からリスキリングを検討する際、DXの進展段階において、どのようなスキルが必要で、どのように活用するかが重要である。企業によってその進展状況は様々であることから、自社の現在地を把握し、その段階に応じたリスキリングを進めていくために、まず、2.3.1ではDX進展の全体像を示した。

その上で、自社の DX を次のステージへ進めるために労働者に求められるスキルについて、2.3.2 で示す²⁶。

2.3.1 DX 進展の全体像

まずは、企業において DX に関するリスキ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キリングが必要となる。

- 未着手…DX に着手できていない。紙の使用や対面での業務遂行を主とする。
- 導入…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している。紙情報のデジタル化は実施しているが、生産・サービスの変化や、デジタル化のメリットを十分享受するまでには至っていない。
- 運用…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している。デジタル化したデータを元に、仕事の進め方等に変化があり、デジタル化のメリットを享受し始めている。
- 応用…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している。データを用いて他社と新たなサービスを提供するなど、デジタル化による大きなメリットを享受している。

これらの段階を踏まえ、また、企業の中でも部門による進展度合いの差異も想定し、部門ごとの状況把握の参考となるよう、附属資料 1 「部門別の DX 進展段階」を整理した。

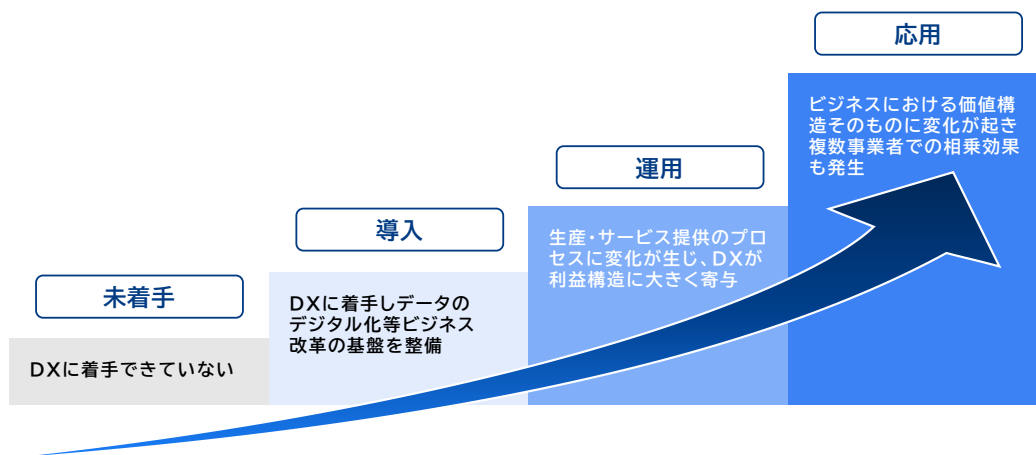


図 26 DX 進展段階

²⁶ スキルの範囲は非常に広汎にわたるが、この章では英語力やロジカルシンキングといったスキルは対象外とし、できるだけ DX に直接関係するスキルに焦点を絞って整理した。

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²⁷。

- DX に着手しデジタル化等を進めるにあたって、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）

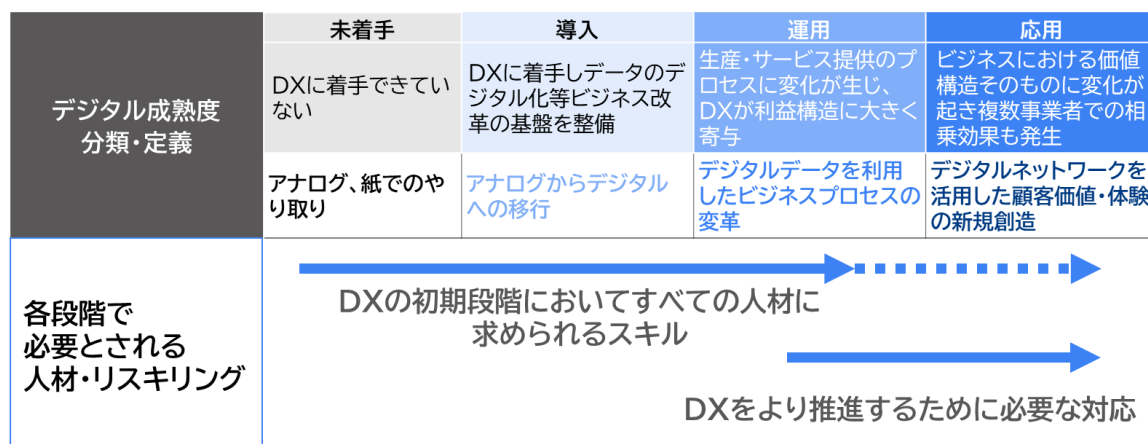


図 27 進展段階別に必要な人材とリスキリング

(1) DX 初期においてすべての人材に求められるスキル

DX 初期である、主に導入・運用段階では、すべての労働者の DX リテラシー・スキルを向上させるとともに、習得したリテラシー・スキルを業務に反映していく必要がある。また、労働者が知識・スキルを習得するにあたり、当該部門において、今後どのような業務の形態・内容の変化が起きうるのか認識し、あるべき姿（人物像）を見据えて知識・スキルの習得に臨むことが重要である。

広島県内でもこの段階にある企業が多いと想定されることから、身に付けるべきスキルを実際の業務に着目して、附属資料 2「スキル整理表」を整理した。

(2) DX をより推進するために必要な対応

DX が進展していくにつれ、(1)で示した DX 初期段階のすべての人材に対するリスキリングに加えて、デジタル化したデータを活用してビジネスプロセスの変革を実施するためには、DX 推進人材と呼ばれるような人材が必要となる。例えば、DX を推進する人材の役割

²⁷ 必要とされるスキルは技術進展等に伴い、随時変化する。本報告書に記載のスキル以外にも、新しい技術（例えば ChatGPT のような生成系 AI 等）の登場に伴う業務の進め方や自社の事業への影響にも目を配り、必要とされるスキルを身に付けていく必要がある。

や習得すべきスキルなどを定義した「DX 推進スキル標準²⁸」では、5つの人材類型が示されている。こうしたスキルを労働者が身に付けること、または外部人材を活用することが求められる。

したがって、初期段階のスキルを身に付けた後には、各企業において、誰がどのスキルを身に付けるべきか、どの役割を担うのか、その役割に紐づくスキルはなにか、という観点で検討を進めることが重要である。

2.4 リスキリングに取り組む姿勢

リスキリングに取り組み、定着させるためには、方針を決定した上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。リスキ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キ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。

以下、リスキリング推進に向けた企業（経営者層）と労働者の双方の取組姿勢について整理する。

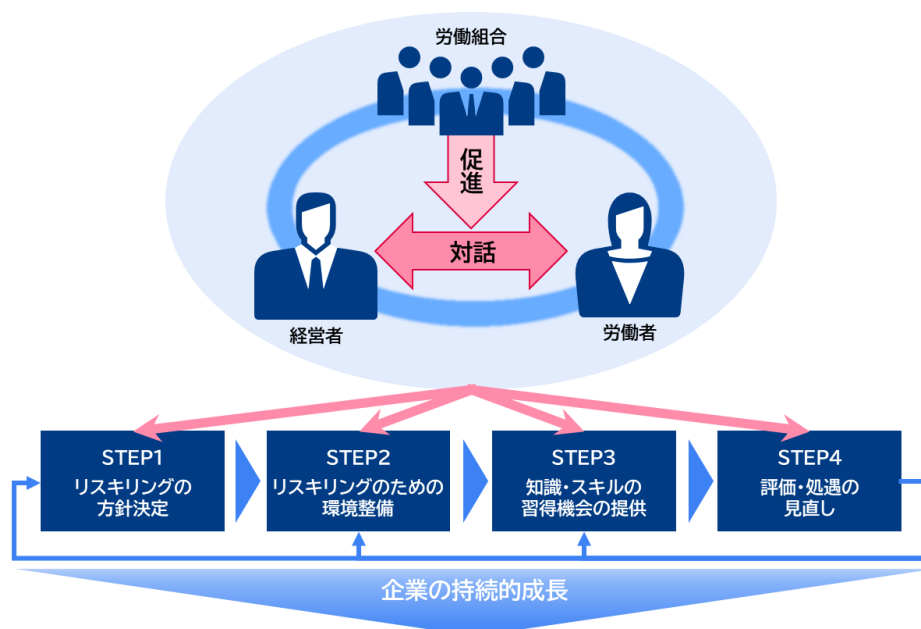


図 28 リスキリングに取り組む姿勢

²⁸ 経済産業省・IPA で策定した統一基準としてデジタルスキル標準があり、「DX リテラシー標準」と「DX 推進スキル標準」の2種類で構成される。

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）として、以下のステップ1からステップ4に分けて整理した。

- ステップ1：リスクリングの方針を決定する
- ステップ2：リスク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・処遇を見直す

なお、リスクリングを実施するにあたっては、これまで各社が整備してきた能力開発制度の多くを継続して活用できる可能性が高く、各企業のこれまでの取組経緯によって、取組手順ステップ1から4のうちどこから取り組むべきかは異なってくる。

また、ステップを進めていく中で、企業内での効果を測定しながら、その状況によっては、前工程のステップに戻って改めてステップを踏む、といったステップのサイクルを回すことも重要である。

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。

(1) リスクリング推進に向けて

まず、リスクリングを推進する前提として、経営者層がリスクリングを認知し、正しく理解する必要がある。2022年6-8月に実施した県内実態調査によると、県内経営者におけるリスクリングの認知度は、2022年時点で約4割であり、まだ浸透していない状況である。

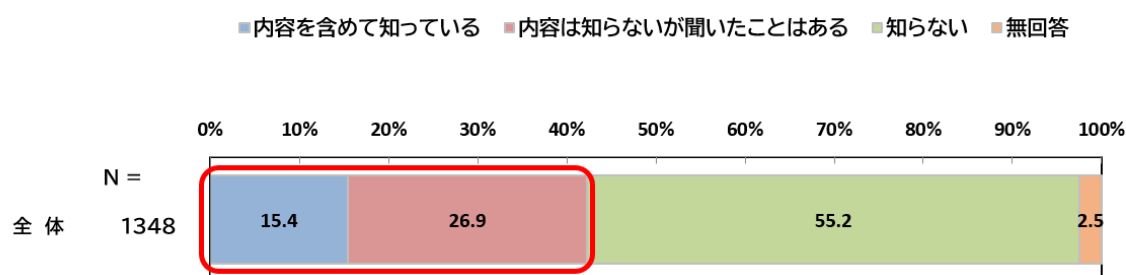


図 29 県内経営者のリスクリングの認知度

急速な社会経済環境の変化を受けて事業構造の転換を図る上で必要となる人材は、外部から確保するか企業内で育成するかを選択肢となる。人材獲得競争が激しい上、生産年齢人口の減少もあいまって外部からの採用は難しくなることから、リスクリングが必要不可欠であり、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。

なお、知識・スキルの習得自体を目的とせず、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。合わせて、リスクリングに取り組む上では、知識・スキルを習得する時間の確保などの観点から、従来から取り組んできた働き方改革と一体的に推し進めることが肝要である。

また、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。

(2) リスキリングの方針決定

1) 人材戦略の策定・リスキリングの方針決定

リスキリングは、企業が経営戦略等に基づいて人材戦略の策定やリスキ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、リスキリングを実施することで実現したい内容を考慮した上で、リスキリングの方針を決定することが求められる。

経営戦略等の実現に必要な人材に求められる知識・スキル等の人材要件を明確化し、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）の差を把握した上でリスキリングの方針を検討・決定する必要がある。

2) 推進体制の整備、推進人材の確保

リスキリングの実施にあたっては、リスキ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、リスキ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が必要である。企業規模、業種、業態等によって最適な推進体制は企業ごとに異なるため、自社に適した推進体制を検討・整備する必要がある。

また、リスキリングを主導する推進人材の確保・育成が必要となる。推進人材の確保・育成にあたっては、経営層や人事部門の中から選定することが有効的であると考えられる。

(3) 環境の整備

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

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、多くの企業や従業員が時間捻出や業務調整を課題として挙げている。知識・スキルを習得する時間の設定、人員配置や対象者の業務量調整、業務の効率化等により、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。

一方、従業員の主体的な学び直し（自己啓発）についても、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。

2) 費用負担

リスク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クリングを強力に推進することができる。

一方、従業員の主体的な学び直し（自己啓発）についても、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。

3) 従業員のキャリア形成支援

企業が知識・スキルの習得を強制するのではなく、企業が従業員のキャリア形成を支援する中で、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、企業側が十分なコミュニケーション機会を作り、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。

(4) 知識・スキルの習得機会の提供

企業では、経営者が中心となって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。

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。その上で、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ため、それに合わせた習得機会を提供することが必要である。

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というメリット等があると想定される。

1) 社内・社外での研修の提供

リスク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を検討も重要となる。

研修の種類としては、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。

2) 社外での経験の提供

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と考えられる。

(5) 評価・処遇の見直し

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。

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を適切に評価すること、継続的にリスクリングの機会を提供し従業員の成長を支援すること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。

1) 習得した知識・スキルの活用やリスクリングの促進に繋げるための配置

リスクリングは、知識やスキルの習得に留まらず、習得した知識やスキルを業務に活かすことを前提とするため、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。

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に、企業が主導して従業員に知識・スキル習得を促すとともに、習得した知識・スキルが業務に直接活かせる職場環境を整備することで、従業員が高いモチベーションでリスクリングに取り組むことが期待できる。

2) リスクリングを踏まえた人事評価制度上の評価・処遇

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、人事評価制度の整備・見直しが必要である。

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」、身に付けた知識やスキルなどの「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向上が期待できる。

3) 人事評価制度以外での評価・処遇

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、また、社内にリスク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。

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。リスク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クリングに取り組む姿勢が重要である。

また、リスクリングは、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。したがって、企業が提供するリスクリングの機会を積極的に活用したり、場合によっては企業内でのリスクリングの制度整備に関与することが重要である。

また、大きく社会経済環境が変化する中で、労働者自身に今後のありたい姿やキャリアビジョンを考えさせる「キャリア自律」を求める企業も増加しつつある。自身のありたい姿を想定した上で、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。

(1) リスクリングへの取組に向けて

リスク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）として労働者が知識・スキルを習得するものであるが、労働者もリスク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すきれない可能性がある。

2022年6-8月に実施した県内実態調査によると、県内労働者におけるリスクリングの認知度は、2022年8月時点で2割弱と、経営者よりさらに低い状況となっており、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。

(n=2503)

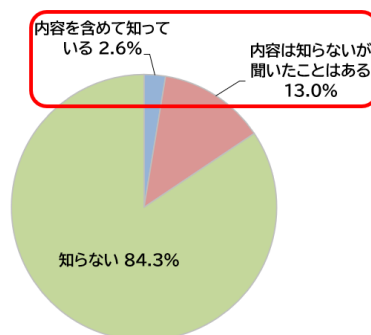


図 30 県内労働者におけるリスクリングの認知度（県内実態調査（2022年6-8月実施））

(2) リスキリングのためのコミュニケーション

リススキリングを実施するため、社内には、リススキ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、リススキ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が整備される。事業部門では経営層や人事部門へ現場感覚でリス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。

自身の知識・スキル習得の方針については、上長との相談の場やキャリアコンサルティングの機会等を積極的に活用し、希望を伝えていくことが望ましい。

その際、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、時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。

また、知識やスキルの習得には、一定の時間がかかるため、知識・スキルを習得する時間を設定するだけでなく、習得時間の確保に向けた人員配置や対象となる従業員の業務量の調整、業務の効率化等、習得のための時間を捻出する工夫が求められる。知識・スキル習得の形態によっては業務を離れることもあり、職場内でのサポートも必要となる。リススキリングに意欲的に取り組めるよう、職場内のコミュニケーションを強化し、職場全体でサポートし合おうとする意識も重要である。

(3) 知識・スキルの習得機会の活用

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繋がるものと考えられる。

社外の職場での経験の機会が得られた場合は、企業風土の異なる環境に身を置くことになるが、新しい業務内容、仕事の進め方、人間関係の中で業務に従事し、視野を広げるとともに、主業または帰任後の業務や職場に積極的にフィードバックをする意識が重要である。

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

3.1 労働市場の流動化による企業・労働者への影響

第1章でみたように、日本及び広島県が持続的な成長を目指すにあたっては、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、今後、労働力人口が減少していく想定の下では、「円滑な労働移動の実現」が鍵となる。

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、企業においては、環境変化の激しい社会での生き残りをかけて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、企業と労働者の「選び選ばれる」関係性を構築し、もって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。

上記のような円滑な労働移動が実現されると、労働市場の流動化が一層進むことが考えられるが、労働市場の流動化には「企業」及び「労働者」にとってメリットもあればデメリットもあることから、まず、労働市場の流動化が企業・労働者にもたらす影響を整理する。

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である。

労働市場の流動化は、マクロの視点でみたときに、企業からの人材の流出と流入が増加することを意味し、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、すべ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。人的資本投資に積極的な企業にとっては「人材獲得」に繋がり、そうでない企業にとっては「人材流出や採用難」に繋がる可能性がある。「人材流出や採用難」に陥ってしまう企業は、企業としての成長の機会を失い、社会環境の変化の波に飲まれ、生き残っていけないということになりかねない。

一方、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労働者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、労働者に事業転換・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。また、リスクリングの実施は、働きやすさ・働きがいの向上にも繋がり、社内の優秀な人材を維持・確保することが可能となる。むしろ、成長の機会を得られる環境であることが、自律的なキャリア形成の意識を持つ社外人材にとって魅力的に映り、新たな人材の流入可能性を高め、生産性の向上、ひいては企業の持続的な成長に繋がることが期待される。

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、「労働者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 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	- 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	- 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</u>し、<u>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</u>し、<u>必要人材の採用が困難</u>となる。 - リスクリング等の人的資本投資を行った人材が転職する場合、人的資本投資が無駄になることから、<u>人的資本投資の効率性が低下</u>してしまう。

3.1.2 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とおりである。

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繋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就ける可能性や、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²⁹。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繋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 3 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	● 外部労働市場における労働移動に際し、学び直しをしながら自身のスキル・知見を高め、それが複数社の視点で評価されることで、自身の市場価値に見合った職や、自身のキャリアイメージと合致する職に就業できる可能性が高まり、<u>キャリア形成や働きがいの向上</u>に繋がる。 ● 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	● 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繋がる可能性がある。 ● 社会環境変化に伴う企業における事業構造の再編に際して、あるいはキャリアチェンジにおける失敗に際して、<u>失業のリスクが顕在化</u>する。

²⁹ リクルートワークス研究所ウェブサイト、『求職トレンド調査 2015』、（閲覧日：2022 年 7 月 23 日）、https://www.works-i.com/research/others/item/151216_jst2015.pdf

3.2 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

3.1 を踏まえ、企業・労働者が労働市場の流動化のメリットをより多く享受し、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あり方を整理する。

【目指すべき社会のあり方】

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。

【確立すべき社会システム】

＜社会インフラ：柔軟性のある労働市場の実現＞

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

● 「基盤制度の確立」：

成長分野での人材の確保を可能とするため、労働移動に先立つ能力開発や再就職支援のあり方、労働者の自律的なキャリア形成支援のあり方、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くこと。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キ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：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。その成果を労働者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繋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。

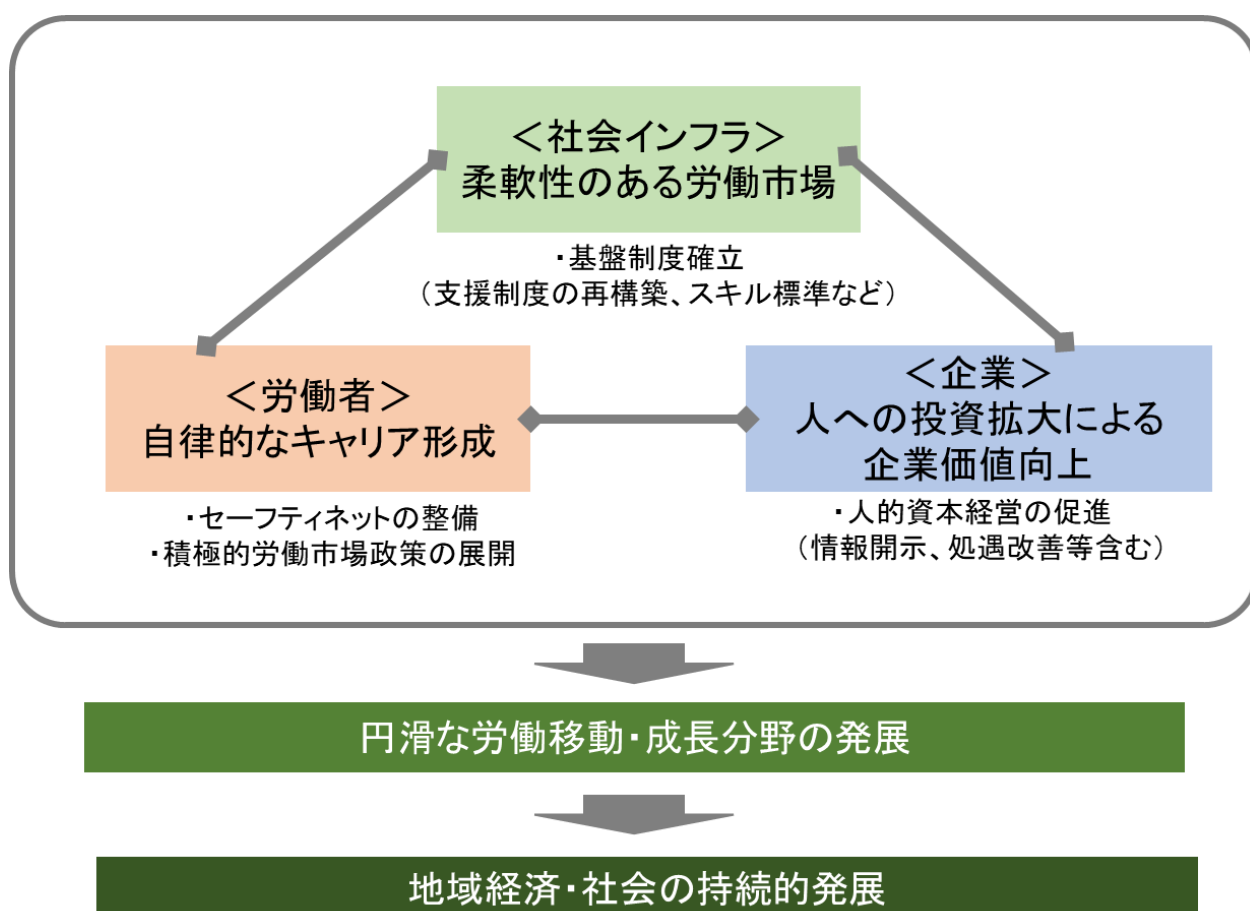


図 31 目指すべき社会のあり方のイメージ図

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ポイントを表 4 のとおり整理し、その具体的な内容について 3.2.2 以降に示す。

表 4 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	● 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繋げられる（「経営戦略の実現に必要な人材要件の定義」、「労働者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、労働者の働きやすさやキャリアの実現を大切にすることで、労働者の獲得や定着にも繋がる。 ● 事業構造の転換・人材戦略の大幅な見直しに際して労働者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。
	人的資本の情報開示	● 人材獲得競争が激化する中で、人的資本経営を推進することの重要性が高まるため、企業の人材戦略や取組状況等に関する情報を開示することで、外部から人材を獲得できる可能性が高まる。
	地域・産業におけるリスクリング・人材共有に関する企業連携	● 地域や産業において企業連携をすることで、リスクリングを効率的・効果的に実施できる可能性がある。 ● 地域や産業において必要な人材（DX 人材等）を共有することで、各社が社会環境変化に沿った経営戦略を実現できる可能性が高まる。
労働者	自律的なキャリア形成	● 自律的にキャリアを形成する意識を持つことで、社会環境変化に対応してプロフェッショナル性を高めながらキャリアを形成していける可能性が高まる。
労働団体 (組合)	経営者・労働者間の連携・調整	● 企業が社会環境変化を踏まえて事業構造転換を実行するとき、労働組合が経営戦略の策定・見直しやリスクリングの方向性の検討に関わることで、そうした対応の必要性に関する理解が労働者によく浸透し、経営者と労働者が協働して円滑に経営戦略の実現に向けた取組を推進できるようになる。 ● 社会環境変化が大きい時代においては、時には雇用調整が必要な場面も生じるが、そのようなときにも労働団体が中心となって経営者と労働者の連携や調整を図ることで、企業の機動的な経営の実現や労働者の再就職が成功する可能性が高まる。
行政機関	人的資本経営の促進	● 行政が企業の人的資本経営の促進をすることで、経営戦略と連動した人材戦略を実行できる企業が増え、生産性が高まることが期待できる。
	キャリアコンサルティング機能の充実と再就職支援との一体化（アクティベーション強	● 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

	化)	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、業界団体など業界内のスキルに詳しい団体とともに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繋がる。
	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繋がる（1社への長期勤続が有利となる退職金・同控除等税制など転職者一般へのディスインセンティブのほか、社会保険の制度分立によるフリーランス、起業者への社会保障上の不利益、フリンジベネフィット（企業が労働者等に提供する、賃金以外の経済的利益）のポータビリティの低さ、自己都合離職に対する失業給付制度など）。

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

- 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繋げる「人的資本経営」を推進する必要性が高まっている。
- 人材の流動化が進む中で、自社で長期間働く可能性の低い労働者に対して教育訓練など人材投資を行うことを、非効率的と捉える見方もあるだろう。しかし、仕事を選ぶ際に「自身が成長できる環境であること」を重視する労働者は、特に 20 代前半など、新卒入社のタイミングに該当する若年者層に近年増加しつつある³⁰。したがって、人材の価値を最大限引き出すため、教育訓練の実施など人材への投資を手厚く実施する企業は、継続的に人材を獲得することが可能になると考えられる。この結果、経営戦略の実現を通じた生産性の向上を実現できる可能性が高まるだろう。
- 「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、労働者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。その上で、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ジョブ型雇用³¹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。
- 「労働者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、労働者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。
 - 自社の労働者に「副業・兼業」を認めることで、労働者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、労働者の定着に繋がる可能性がある。さらに、副業・兼業は、労働者の能力開発にも繋がる。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・兼業を勧めることで、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。

³⁰ パーソル総合研究所ウェブサイト、（閲覧日：2023 年 6 月 16 日）<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202211220001.html>

³¹ 「ジョブ型雇用」を導入する企業においては、職務記述書で職務を明確化し、職務に応じた処遇を行うといった例がみられる。

- 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%）³²。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、労働者に選ばれる企業となることができる。労働者においても、短縮した通勤時間をリスキリング・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繋がる。
- なお、事業構造の転換に伴い経営戦略を大きく見直す場合、あわせて人材戦略も大幅に見直すことが求められる。その際、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持って対応する必要がある。
- 例えば主力事業の縮小により労働者の大きな余剰が発生する場合などには、社内での配置転換を見据えたリスキリングのみならず、労働者が他社で活躍することを見据えたリスキリング（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。
- こうした取組の継続は、中長期的に労働市場における人材獲得力を高め、必要な人材の確保・定着に繋がる。

(2) 人的資本の情報開示

- (1)にて前述したとおり、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」が必要である。「人的資本経営」においては、リスキ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」にまで繋げるためには、「人的資本の情報開示」が必要となる。
- 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」の獲得に繋がる期待がある。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。

³² 国土交通省ウェブサイト、（閲覧日：2023年1月10日）

https://www.mlit.go.jp/report/press/toshi03_hh_000085.html

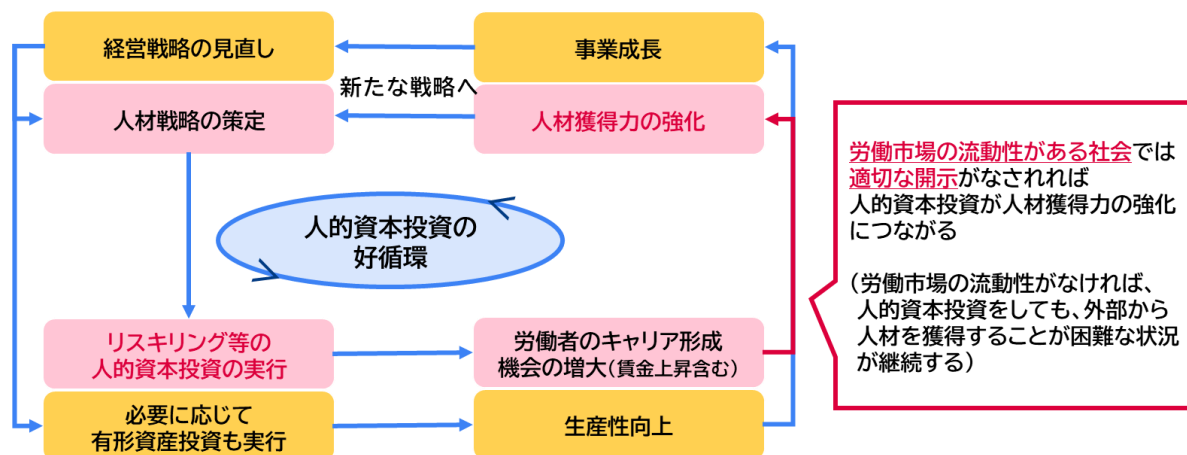


図 32 人的資本投資の好循環のイメージ

(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³³。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持って解決する「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繋がるだろう（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な。
- 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、優秀人材の吸引に繋がるメリットも期待される。

³³ ドイツの「フラウンホーファー研究機構」での取組を参考に記述。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>（閲覧日：2023 年 6 月 30 日）

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

- 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」の観点も重要となる。
- 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。
- 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³⁴。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である。

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。
- 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³⁵。
- 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、

³⁴ 内閣官房ウェブサイト、（閲覧日：2023年6月23日）

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf

³⁵ 厚生労働省ウェブサイト、（閲覧日：2023年1月10日）

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

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。

3.2.5 行政機関の取組のポイント

(1) 人的資本経営の促進

- 3.2.2(1)(2)において記述したとおり、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、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」及び「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～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³⁶、人的資本の情報開示に関する議論も活発となっている。人的資本の情報開示について、現在は資本市場への訴求を目的に議論が進んでいるが、人材獲得競争が激化する中では、外部からの人材を獲得するために、労働者に向けた人的資本の情報開示も重要となる。労働者に向けて開示すべき情報としては、自社の人材構成や処遇に係る情報等が挙げられるが、どういった情報をどのような情報媒体に掲載すると労働者に適切に発信ができるかについて、行政と企業が協働して検討することが望ましいのではないかと考えられる。
- 地域の行政機関においては、国の動向を注視しながら、人的資本経営の重要性や導入のノウハウについて普及啓発を図るとともに、企業への支援を行うことにより、導入を促進することが求められる。また、具体的なアイディアとしては、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

³⁶ 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

れる。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。

- 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上でのキャリア形成の助言と実際の再就職支援を一体的に受けることができ、労働者の円滑な転職に繋がると考えられる。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保持するための支援もあるとよい。

(3) 労働者のスキル認定・証明

- 行政、業界団体等が労働者のスキルを認定・証明する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。
- その際、業界団体など業界において必要とされているスキルに詳しい団体がスキル標準の策定や運用に関与することが望ましい。これにより、実情を踏まえた実践的なスキル標準の設定やスキル認定の実効的な運用が期待できる。また、環境の変化や技術の進歩に応じて、スキル標準の内容を随時見直すことが重要である。
- 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³⁷。

(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。

³⁷ 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。

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。

- 課題の一つとして、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が挙げられる。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者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と。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、3.2.2(1)に記載した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スキ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。
- また、教育訓練の時間確保という課題を解決するために、例えば労働者がリススキリングを受ける権利や時間を制度として保証し、離職・転職を経てもこの権利や時間を引き続き保持できる制度を創設することも考えられる³⁸。
- 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は、必ずしも企業の経営戦略や今後の社会環境変化を踏まえて実施するものではないことから、企業主導のリススキリングよりも労働者が新しい業務・タスクを実施することに繋がらないことが挙げられる。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、企業のスキルニーズとのすり合わせを行い、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。また、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多くの企業で新たに必要となる業務・タスクの実施に繋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がある。
- 職業訓練の実施及び職業能力の開発等について定められた職業能力開発促進法には「事業主は労働者に必要な職業訓練を行うよう努めなければならない」との規定がある。上述のとおり、労働者が新しい業務・タスクに移るためには企業主導のリススキリングが有効であり、企業に対してリススキリングの実施を促す必要がある。そのための手段として、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だろう。その際、要件を満たすためだけの形式的なリススキリングではなく、企業の経営戦略・人材戦略に基づくリススキリングが各企業においてなされるよう周知や支援も併せて実施するべきである。

³⁸ フランスでは、労働者に職業訓練受講可能時間（権利）が付与されており、この職業訓練に係る費用は、企業からの拠出金によってまかなわれている。職業訓練受講可能時間は、フルタイム労働者の場合は年間24時間加算され、120時間に達するまで蓄積される。この時間は労働者本人に帰属し、転職や離職をしても、就労の意思がある限り引き続き保持することができる。雇用主の同意を得れば、就業時間内に職業訓練を受けることも可能であり、この場合の賃金は全額保証される。

（独立行政法人 労働政策研究・研修機構ウェブサイト、『諸外国における教育訓練制度-アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス-』（2017年）<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2017/documents/194.pdf> を基に記載）

(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。
- 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) 社会制度・雇用慣行等の見直し

- 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・雇用慣行等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³⁹。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

³⁹ 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>

⁴⁰では同等の業務に従事する正規雇用・非正規雇用の間には、依然として合理的な説明が難しい賃金格差が存在する。

- これらを是正していくため、民間人材事業者の保有するジョブポスティングデータを含む求人情報等の公的機関による分析、職種別処遇の可視化や企業による情報開示（各種属性による賃金格差・処遇格差等の公表）等を進めていく必要がある。
- また、雇用保険の失業給付制度について、自己都合の離職では会社都合の離職と異なり給付制限期間が設けられるなど受給要件が厳しく、労働者の自発的な転職が妨げられているという指摘がある。給付金目当てに離職・転職を繰り返すなど、本来の趣旨を逸脱した利用を防ぎつつ、労働者の円滑な労働移動を支援する仕組みへと制度の見直しをすることも考えられる。また、失業状態からの早期脱却に向けて、キャリアコンサルティングの活用や職業訓練等の実施による、良質なマッチングに向けた支援もあわせて重要となる。

以上

⁴⁰ 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

◆広島県リスクリング推進検討協議会構成員 ※職名は R5.7 現在

【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 (～R5.4) 武田 龍雄 (R5.4～)	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	広島市立大学最高デジタル責任者 特任教授	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	早稲田大学商学学術院教授	
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	広島市立大学最高デジタル責任者 特任教授	会長

◆協議経過

【広島県リスキリング推進検討協議会】

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
第4回	令和5年7月21日	・最終報告案 ・リスキリング推進ガイドライン ・労働移動を円滑にするための施策ロードマップ

【雇用環境分科会】

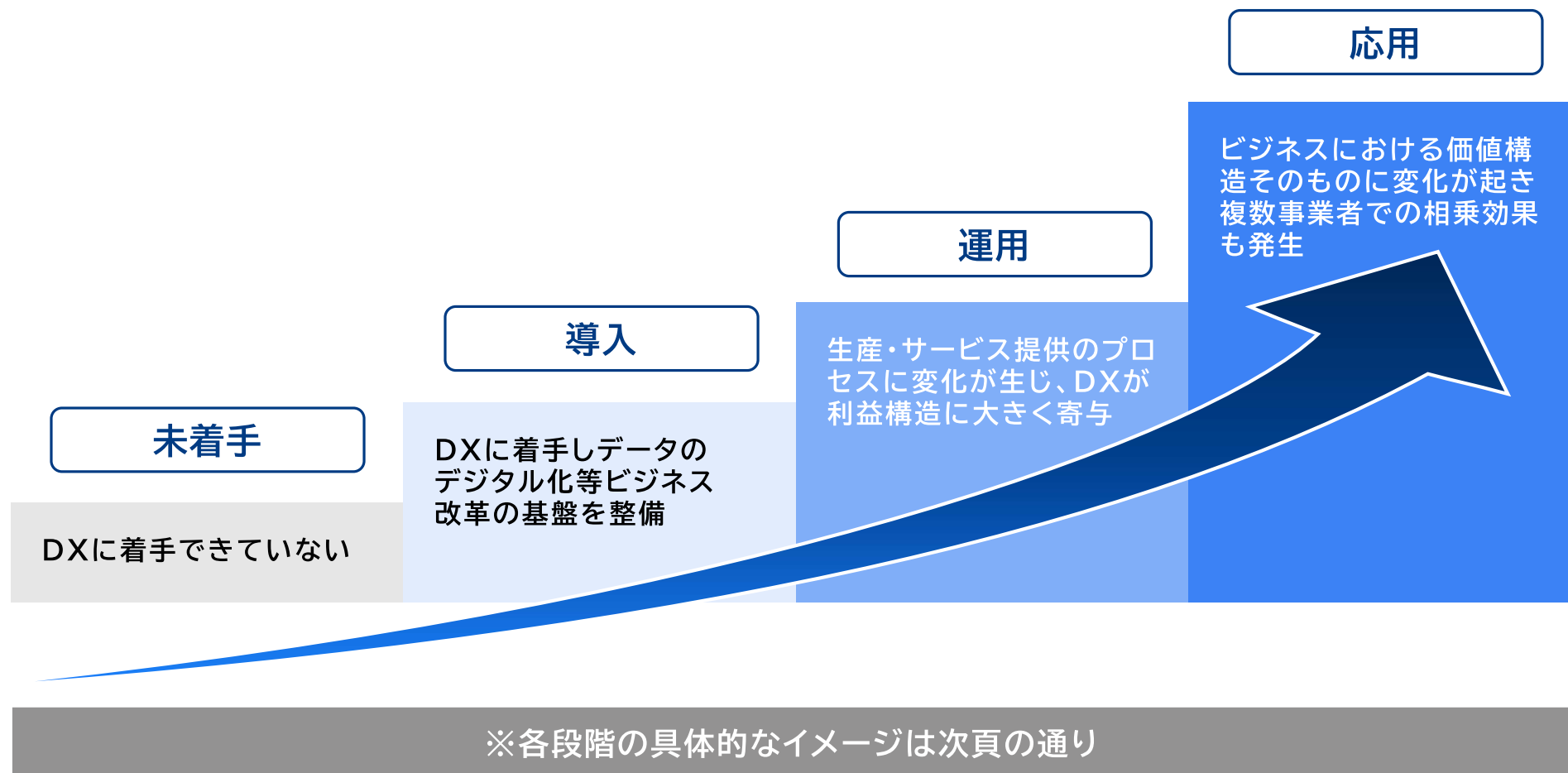
区分	開催年月日	協議事項
第1回	令和4年6月27日	・働きながら学ぶための労働環境等のあり方 ・労働移動の必要性、労働市場流動化の課題
第2回	令和4年12月5日	・リスキリングガイドライン案 ・労働市場流動化への対応策
第3回	令和5年5月30日	・リスキリング推進ガイドライン案 ・労働市場の流動化を踏まえた社会システム等のあり方 ・ロードマップの方向性

【スキル分科会】

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
第3回	令和5年6月2日	・スキルの整理 ・リスキリング推進ガイドラインの使い方 ・今後必要な施策

DXの進展段階に応じた対応の必要性

- DXの進展の段階として、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である。



部門別のDX進展段階(経営管理部門)

デジタル成熟度 分類・定義		未着手 DXに着手できていない	導入 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	運用 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	応用 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
組織機能・部門	人材	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
戦略	経営・取締役会 経営企画	経営人材	キャッチアップモデル (大量生産・利益追求)	効率化・生産性上昇 →DX化による恩恵と費用対効果等の理解、デジタル改善戦略	デジタル化による新たな価値創造からの 売上創出 →データドリブン戦略・イノベーション志向
管理	経理・財務	事務系	手動での紙へのデータ記載、判子を用いた決済	ペーパーレス化によるコスト削減、業務効率化、BCP対策 →Word、Excel等のソフトを使った文書作成、表計算	自動化による人的ミス回避、属人化の解消、経営戦略検討の素材(データのリアルタイム化) →承認フローの電子化、クラウド化、RPA、業務システムの相互連携・統合化
	人事	事務系	手動での紙へのデータ記載、判子を用いた決済	ペーパーレス化によるコスト削減、業務効率化 →Word、Excel等のソフトを使った文書作成、表計算スキル、ウェブアプリケーションによる採用活動	従業員のスキルや強みなどの可視化による戦略人事、従業員のワークエンゲージメント向上 →労務管理(勤怠、健康管理、給与、社会保障、福利厚生等)のデジタル化・統合化、人的資本管理(タレントマネジメント)のデジタル化、採用管理システムの相互連携・統合化
	法務・総務	事務系	紙ベースでの書類作成、判子を用いた決済	ペーパーレス化によるコスト削減 →Word、Excel等のソフトを使った文書作成、PDF等による文書管理	自動化による人的ミス回避、AIによるリスクヘッジ →承認フローの電子化、クラウド化、RPA、業務システムの相互連携・統合化、AI活用自動化による人的ミス回避、AIによるリスクヘッジ
	広報・IR	事務系	手動・紙ベースでの広報、判子を用いた決済	ペーパーレス化によるコスト削減、業務効率化 →Word、Excel等のソフトを使った文書作成、表計算スキル、ウェブアプリケーションによるプレスリリース	自動化による人的ミス回避、部門を超える情報の精度・迅速性担保 →承認フローの電子化、業務システムの相互連携・統合化
	リスクマネジメント・セキュリティ	事務系/技術系	物理的なセキュリティ対策	ウィルス対策(ソフトウェアの更新、セキュリティソフトの利用等)	サイバーセキュリティ対策、クラウドサービスを利用する上での対策(責任範囲の明確化、クラウド停止時の代替案の準備等)
情報システム		技術系			ブロックチェーン、量子暗号化

注:各セルでは、「知識・スキル習得の目的→手段」を掲載している。

部門別のDX進展段階(製造業)

デジタル成熟度 分類・定義		未着手 DXに着手できていない	導入 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	運用 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	応用 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
組織機能・部門	人材	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
研究開発・事業	研究・開発	技術系	ワイガヤ、トライ&エラー、2次元図面、ウォーターフォール型開発 改善点を活かした効率的・高品質な開発 →システムを用いたアジャイル型・データ駆動型開発(データ収集・効果検証)	開発コスト(時間・費用・人員)の削減 →MBDやVR空間上での設計による試作レスAIによる自動開発	新たな連携による斬新な製品の開発 →メタバース・デジタルツイン空間での他業種との研究開発実証による、アイデア獲得
	製品企画	事務系/技術系	ワイガヤ、顧客からの生の声(アナログ)の反映、2D画面による設計 設計に要する時間短縮 →3D CADやBIMによる、リアルで正確な設計・図面作成	より売上・収益向上確度の高い新製品企画 →AI活用による顧客からの生の声のデータに基づいた、的確なマーケティング・製品企画	新たな連携による斬新な製品の企画、既存製品の最適化改良 →メタバース・デジタルツイン空間における他業種との商品企画による、アイデア獲得
	購買・調達 生産管理	事務系/技術系	手書きでの帳票入力による在庫把握、生産・受発注管理 リアルタイムでの効率的・正確な在庫管理(不良発生の把握含む)による、コスト・工数面で無駄のない受発注の実現 →デジタルデータを用いた在庫状況の可視化	生産～輸送～組立に至るサプライチェーン全体の最適化、物流網の改善(適時の部品調達)、適切な作業・スケジュール管理 →PDMやクラウド、生産管理アプリ等の活用による、部品調達情報や製品データの一元管理、AI等による全自動在庫管理	他業者と連携した効率的な資材調達、発注先をレコメンドする調達サービスの開発 →業種横断でのサプライチェーン調達情報をクラウドに集約
	生産・製造	技術系	手動、すりあわせ、匠の技、経験と勘 一部軽作業の自動化によるコスト削減 →ロボット、IoT機器等デジタル機器での製造	リアルタイム製造等による生産性向上 →RPAや3Dプリンターを用いた製品の自動生産、メタバース・デジタルツイン空間における製造シミュレーション	他分野の製品製造への参入(新ビジネスの展開) →製造過程のデジタル化により製品データを可視化・収集し、他分野の類似製品に適用
	品質管理	事務系/技術系	手動、紙、目視、検査装置を用いた人主体の検査、性能試験、抜き取り検査 正確・迅速な検査の実現(人手をかけずに高精度な不良品発見) →デジタル設備での検査	検査レス、自律制御や異常予測、製品品質予測の実現による効率的な品質管理 →AIの検査による全製品のデジタルトレーサビリティ確保、熟練社員の知見のデータ化による高品質・標準的な製造方法の確立	他分野の製品品質管理への参入(新ビジネスの展開) →品質管理情報を可視化・データ化して収集し、他分野の類似製品に適用
	物流・配送	事務系	経験と勘による配送計画の策定・実施 配送コスト(時間・費用・人員)の一部削減 →配送状況のリアルタイムでの把握による、運送ルート・積載計画の改善	配送コスト(時間・費用・人員・CO2)の最大限の削減 →AIによる運送ルート・積載計画の最適化	配送による収益確保 →他社の配送データ連携による、自社製品だけでなく他製品の一括配送
	営業・サービス	事務系/技術系	訪問(対面)営業、人脈を利用したノウハウ 訪問減少やコンタクト先の一覧管理による、営業活動の効率化 →デジタル端末を活用した営業活動、名刺のデジタル化による顧客リスト作成	訪問減少やコンタクト先の一覧管理による、営業活動の効率化 →顧客情報一元化・解析、マーケティングの自動化、AIチャットボットによる顧客コミュニケーション(顧客ニーズ収集含む)	顧客満足度向上、ニーズ収集・アイデア獲得による新製品の企画・開発、既存製品の改良 →メタバース空間における、オンライン商談やパートナー・顧客との共創活動
	製造に関連する その他部門 (建設、インフラ管理)	技術系	機器・インフラの修繕・被害箇所の目視確認 修繕コスト(時間・費用・人員)の一部削減 →荷重・交通量シミュレーションモデルの構築等による、適切な修繕機会の把握・修繕実施	修繕コスト(時間・費用・人員)の最大限の削減 →ロボット・ドローン等を活用した自動での修繕・遠隔管理の実施	維持管理のストック型ビジネス開発(修繕の自動レコメンド機能)、確認結果に基づく工事見積りや保険金支払い手続代行ビジネス →設備・インフラ状況や修繕実績のデジタル化

注:各セルでは、「知識・スキル習得の目的→手段」を掲載している。

部門別のDX進展段階(非製造業)

デジタル成熟度 分類・定義		未着手 DXに着手できていない	導入 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	運用 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	応用 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
組織機能・部門	人材	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
事業	営業事務 (購買・調達・経理)	事務系/販売系 紙ベースの受発注、予約管理	売上・確定業務の自動化、在庫確認の時間ロスを効率化 →デジタルデータでの受発注管理 ハード管理コスト削減、アップデートによる保守、人件費削減 →システムのクラウド化、RFIDの活用	食品ロスの減少、稼働率の向上や利益最大化 →AIによる需要予測、ダイナミックプライシング	他業者と連携した効率的な資材調達、発注先をレコメンドする調達サービスの開発 →業種横断でのサプライチェーン調達情報をクラウドに集約
	企画営業・販売	事務系/販売系 訪問(対面)営業、人脈を利用したノウハウ	遠隔地顧客の獲得、高頻度のコンタクト、OMOによる新たな価値体験 →Web関連ツール・アプリを用いた営業・接客・予約 担当への問い合わせコスト削減 →クラウドでのナレッジシェア、チャットbotの活用	潜在顧客の割り出しと営業方法の提案、オンライン化に伴う対象顧客増加 →プロセス可視化、顧客情報一元化・解析、マーケティングの自動化	サービス間シームレスなダイレクトマーケティング →POS等のデータ連携
	サービス企画・提供	事務系・販売・サービス系 対面・紙でのサービス提供	人件費削減、効率化 →介護、接客ロボットの導入 サービスの効率化(観光ルートやスポットの推薦) →アプリの導入	顧客行動から新サービスの検討 →連携したデジタルデータ・電子タグ(RFID)の活用 バーチャル観光による利益、混雑緩和、避難支援によるリスク対策 →VR・AR、アプリ 宿泊付加価値向上による顧客満足度やリビート率の上昇 →顧客歴デジタル化、車両自動認識	産業・サービスをまたいだ共創(自動運転と自動車保険等) →基幹システムクラウド化により、API連携等による新サービス提供 観光地域内サービスのシナジー →観光地域プラットフォームと各企業サービスのデータ連携、地域通貨

注:各セルでは、「知識・スキル習得の目的→手段」を掲載している。

附属資料2

導入・運用段階 スキル整理表			経営・管理部門							事業部門											
			戦略 管理							製造業				非製造業							
										研究・開発		事業									
	経営・取締役会	経営企画	経理・財務	人事	法務・総務	広報・IR	リスクマネジメント・セキュリティ	情報システム	研究・開発	製品企画	購買・調達 生産管理	生産・製造	品質管理	物流・配送	営業・サービス	製造に関する 他の部門 (建設、インフラ管理)	営業事務 (購買・調達・経理)	企画営業・販売	サービス企画・提供		
サブカテゴリー	スキル項目	スキル・具体例																			
想定される職務の変化	活用事例の理解 (運用・応用段階の目的)	自らの業務においてどんなDXが起きているか知っている・語れる	世界的な経済社会潮流、AIを活用した需要予測・マーケットシェア等の予測	財務情報のリアルタイム把握、BIツール(集計・可視化ツール)を活用した効率的な経営指標の把握、市場将来予測	AI-OCRやRPAを活用した伝票起票業務	タレントマネジメントシステムを活用した人事異動・求人媒体サービス(データ)の活用	電子契約書、契約書の自動レビュー・自動作成、知財管理・活用	ソーシャルメディア活用、自社サイトでのSEO(検索エンジン最適化)活用	AI等の活用によるサーバー等の脆弱性やサイバー攻撃への対応	データ統合基盤システム	MBDでの設計、メタバース・デジタルツイン空間での実証	AIを活用したマーケティング(顧客ニーズの適切な把握)	PDM(製品情報管理システム)やクラウド等による在庫管理	RPAや3Dプリンターによる自動生産	AI活用によるデジタルレサビリティの確保、人間では気づかない異常の発見	AIによる運送ルート・積載計画の最適化	メタバース空間でのパートナー・顧客との共創活動	ロボット・ドローン等を活用した自動での修繕・遠隔管理	AIによる需要予測、ダイナミックプライシング	営業接客ツールを用いた遠隔営業、ソフトを用いた営業予約と情報共有 チャットbotやSNSを用いた販促、顧客情報解析	対人(介護・接客)ロボットの活用、各種サービスを補助するアプリの活用(観光ルートやスポット推薦)等により、新しいターゲットや価値を生み出す
具体的なデータやツール	データ	自らの業務におけるDX化が必要なデータがわかる、必要なデータを想起しアクセスできる	財務情報、競合他社等の財務情報他	財務情報	経費伝票情報	従業員の職歴や知識・スキル、資格情報	契約書情報、知財情報	公式サイト閲覧情報	サーバー等へのアクセスデータ、ヒヤリハット情報	システムアクセス情報	研究開発データ(実証・試作結果など)	製品データ(スペック情報)	原材料調達情報、製品ニーズデータ	製造データ(個数・所要時間など)	品質データ、検査履歴(不良品割合など)	車両スペック、荷物データ、走行履歴	取引相手の連絡先(名刺データ)	製造設備等インフラ点検履歴	RFID、POSデータ	顧客属性や購入履歴	介護者の離床時間、観光ルート履歴、サービス利用履歴
	ツール利用	右ツールの利用方法を理解し、状況に合わせて適切なツールを選択・利用できる 生成系AIなど、新しいツールや技術について随時情報を収集し必要に応じて活用できる		需要予測ソフト等	会計ツール(freee/弥生等)	タレントマネジメントシステム、採用管理ツール	リーガルテック	CMS(コンテンツ管理システム)、ソーシャルメディア	リスクマネジメントツール、将来予測システム(リスク予兆)	データ統合基盤システム	各種設計ソフト(MBD、3D CADなど)、研究開発データ・製品データ管理ソフト(クラウド等)	需要予測・生産管理ソフト等				サービスアプリ	3次元設計モデル(BIM/CIM)	需要予測ソフト等	営業管理ソフト、SNS(LINE/Twitter/Instagram等)	サービスアプリ	
	Office(Excel、Word、PowerPoint)、ブラウザ、オンライン会議ツール(Zoom、Teams、Webex)、オンラインコミュニケーションツール(Teams、Slack、LineWorks)、仮想ドライブ(GoogleDrive・dopbox)、その他汎用的な新技術やツール(ChatGPT等)																				
一般従業員	求める人材像		社内内外のデータを用いたリサーチを実施し事業計画等を策定することができる																		
	データ解析・AI	データを読む・説明する、データを扱う、データによって診断する。 また、そのためにAIを活用できる。	データを集計し2-3枚程度の集計レポートを作成できる 数十件程度のデータからグラフを作成できる データの性質を理解するために、データを可視化し眺めて考えることの重要性を理解している 目的に応じた集計を実施し、データから知見を見出すことができる ニュース記事などで統計情報に接したときに、数字やグラフの持つメッセージを理解できる AIを活用して実施可能なことと、そうでないことを理解できる AIの活用に際しその結果の妥当性を領域の知識等に基づき判断できる																		
	クラウド	クラウドの仕組みを理解し、クラウドができること・できないこと、活用可能性を知っている	クラウドサービスのメリット・デメリットを理解できる							社内にてクラウドに関する相談にのることができる		クラウドサービスのメリット・デメリットを理解できる									
	ハードウェア	コンピューターやタブレット、スマートフォン及び関連デバイスを活用できる。	サーバー、LAN、中継機等の仕組みと役割を理解できる タブレットを用いた簡単な操作(動画の再生、ブラウザの利用等)ができる							社内にてハードウェアに関する相談にのることができる		サーバー、LAN、中継機等の仕組みと役割を理解できる タブレットを用いた簡単な操作(動画の再生、ブラウザの利用等)ができる									
	ソフトウェア	各種ソフトウェアや社内システムの仕組みを理解し、使い方を 知っている	新規アプリ・ソフトウェアのインストール・アンインストールができる							社内にてソフトウェアに関する相談にのることができる		自社製造設備や生産管理システム等を適切に活用できる							新規アプリ・ソフトウェアのインストール・アンインストールができる		
	ネットワーク	ネットワークやインターネットの仕組みを理解し、使い方を 知っている	WiFi、無線LAN、VPN等について理解し、適切にネットワークへ接続できる							社内にてネットワークに関する相談にのることができる		WiFi、無線LAN、VPN等について理解し、適切にネットワークへ接続できる									
	セキュリティ	セキュリティ技術の仕組みと個人がとるべき対策を理解し、安心してデータやデジタル技術を利用できる	メール送受信やウイルス対策といった情報セキュリティに関する知識を習得し(e-learning等で着実に理解)、日々の業務で確実に実践できる データ、AI、機械学習の意図的な悪用(フェイクニュース、Botの悪用など)があり得ることを勘案し、技術に関する適切な知識と倫理を身につけている							社内にてセキュリティに関する相談に乗ることができる		社内にてセキュリティに関する相談にのことができる メール送受信やウイルス対策といった情報セキュリティに関する知識を習得し(e-learning等で着実に理解)、日々の業務で確実に実践できる データ、AI、機械学習の意図的な悪用(フェイクニュース、Botの悪用など)があり得ることを勘案し、技術に関する適切な知識と倫理を身につけている									
	モラル	デジタル時代で求められるモラルを持ち、適切にインターネット上のコミュニケーションやデータ活用ができる	人間関係のトラブルを起こさずにデジタルコミュニケーションができる 捏造・改ざん・盗用などのデータ分析における禁止事項を知り、適切にデータを利用できる							社内にてモラルに関する相談に乗ることができる		人間関係のトラブルを起こさずにデジタルコミュニケーションができる 捏造・改ざん・盗用などのデータ分析における禁止事項を知り、適切にデータを利用できる									
コンプライアンス	業務でデータや技術を利用するときに、自身の業務が法規制に照らして問題ないか確認できる	プライバシー・知的財産権・著作権の示すものや、その保護のための法律、諸外国におけるデータ規制等について知り、遵守できる							社内にてコンプライアンスに関する相談に乗ることができる		プライバシー・知的財産権・著作権の示すものや、その保護のための法律、諸外国におけるデータ規制等について知り、遵守できる										

