資料２

労働移動と職業訓練を巡る現状と課題

2025年３月21日

山田　久

（法政大学経営大学院/日本総研）

【目　次】

１．労働移動と生産性

２．労働移動と賃金

３．労働移動と職業訓練

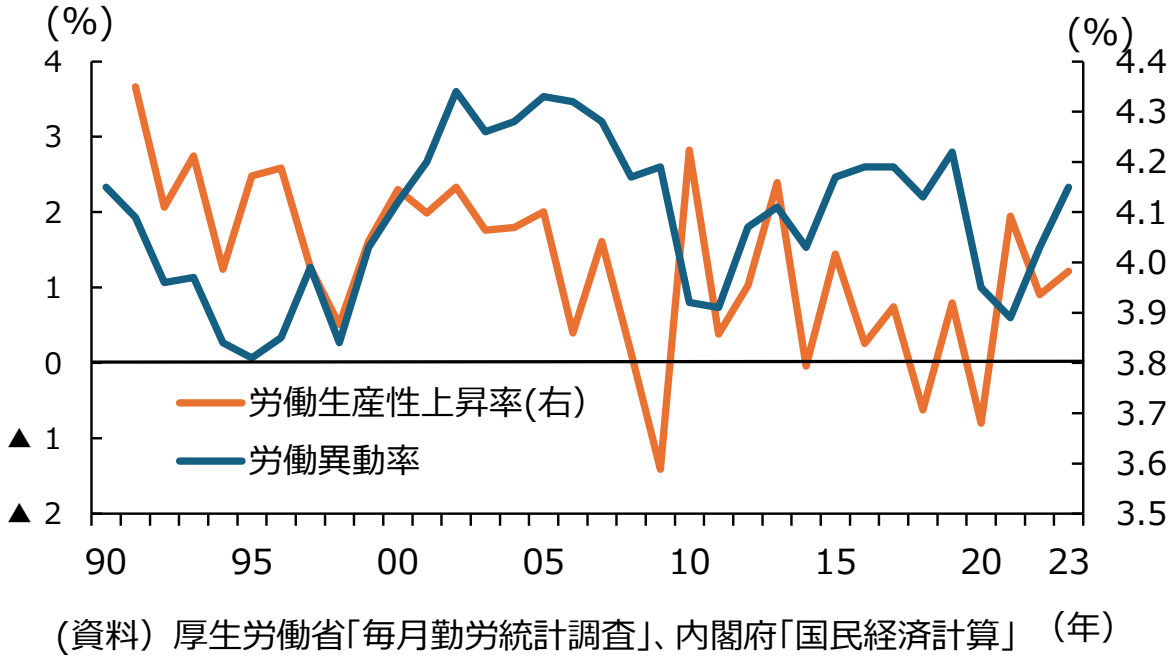
（参考）スウェーデンの取り組み

１．労働移動と生産性

（1）労働移動と生産性①――時系列

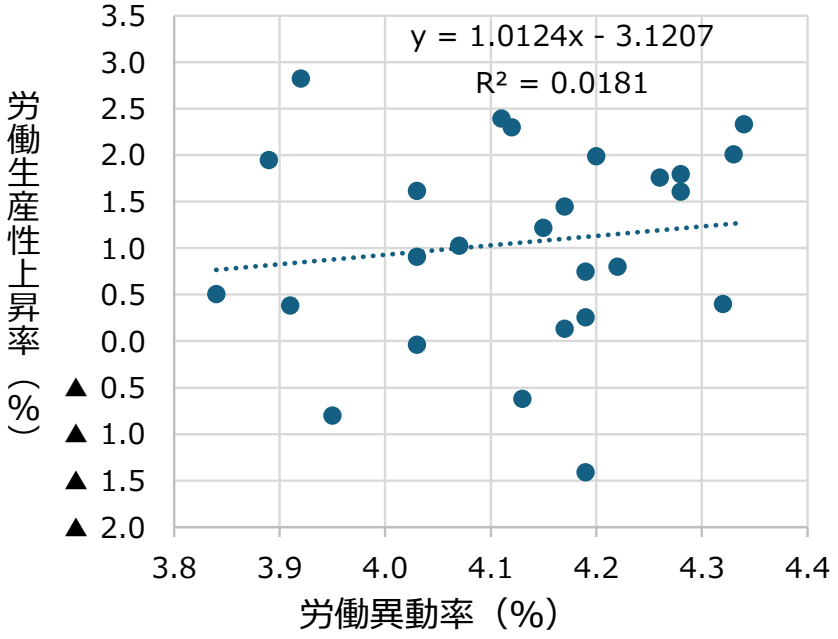
◆労働異動率と労働生産性上昇率の間にマクロ的には明確な関係は認められず。

（図表1-1）労働生産性と労働異動率（常用雇用）



(資料）厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「国民経済計算」

(注）労働生産性＝実質ＧＤＰ÷（就業者数×総労働時間）



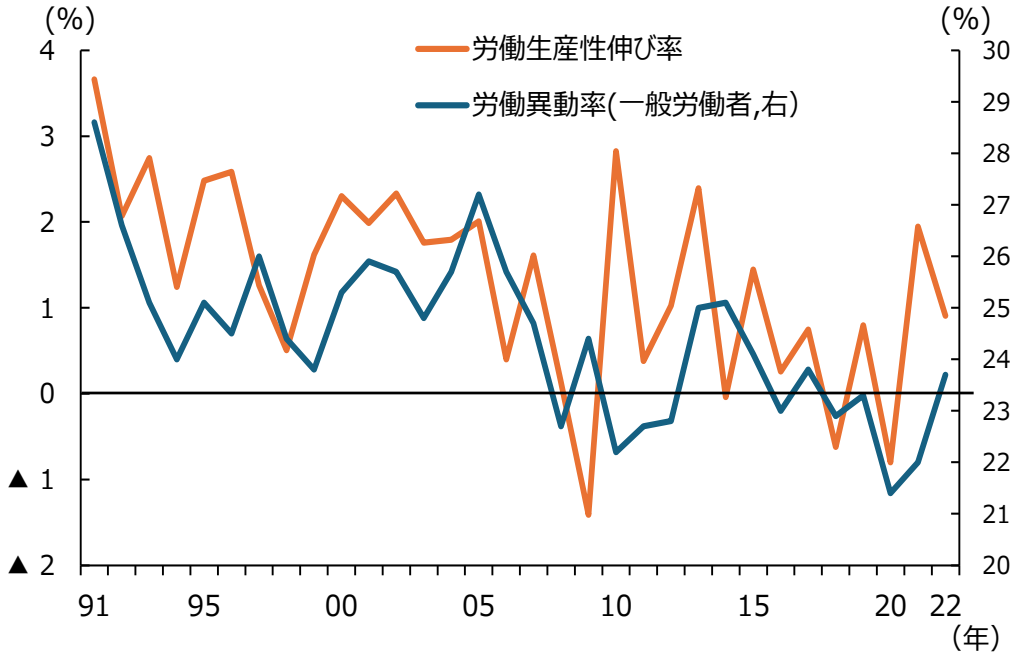
(資料）内閣府「国民経済計算」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」

（1）労働移動と生産性①――時系列(続き)

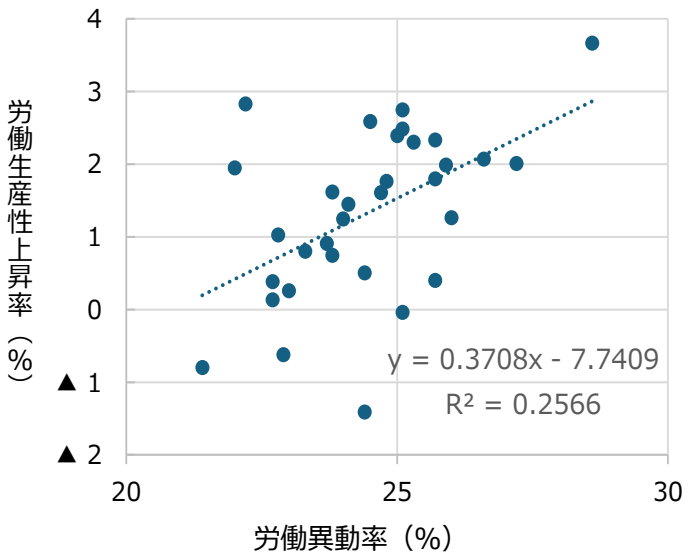
◆一般労働者に限定した労働異動率は労働生産性上昇率と順相関の関係。

◆ただし、グレンジャー・テストでは、生産性上昇率→労働異動率の因果関係の方が強い。「景気変動→労働需要変動→労働異動」が基本的なメカニズム。

（図表1-2）労働生産性と労働異動率（常用雇用）



（資料）内閣府「国民経済計算」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」「雇用動向調査」



（資料）内閣府「国民経済計算」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」「雇用動向調査」

（図表1-3）労働生産性上昇率と労働異動率のグレンジャー因果性テスト

【労働生産性上昇率→労働異動率の因果関係】

（1991年～2022年）

①ラグ1期

F値＝ 4.4966　　p値＝ 0.0433　**

②ラグ2期

F値＝ 6.7253　　p値＝ 0.0048　***

③ラグ3期

F値＝ 5.9866　　p値＝ 0.0041　***

【労働異動率→労働生産性上昇率の因果関係】

（1991年～2022年）

①ラグ1期

F値＝ 2.0458　　p値＝ 0.1641

②ラグ2期

F値＝ 0.0926　　p値＝ 0.9119

③ラグ3期

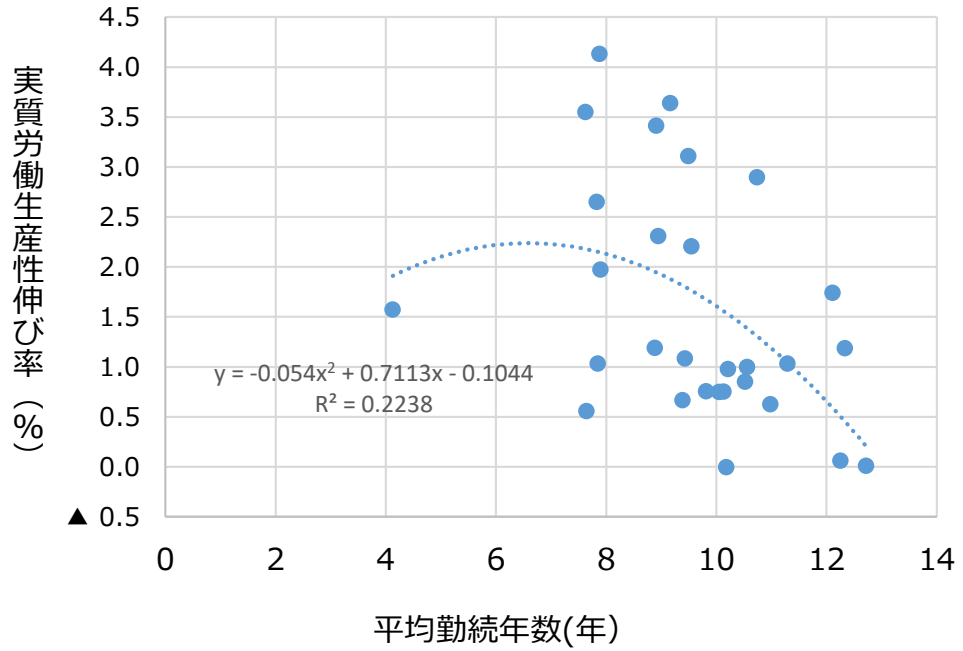
F値＝ 0.4602　　p値＝ 0.7130

（資料）内閣府「国民経済計算」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」「雇用動向調査」

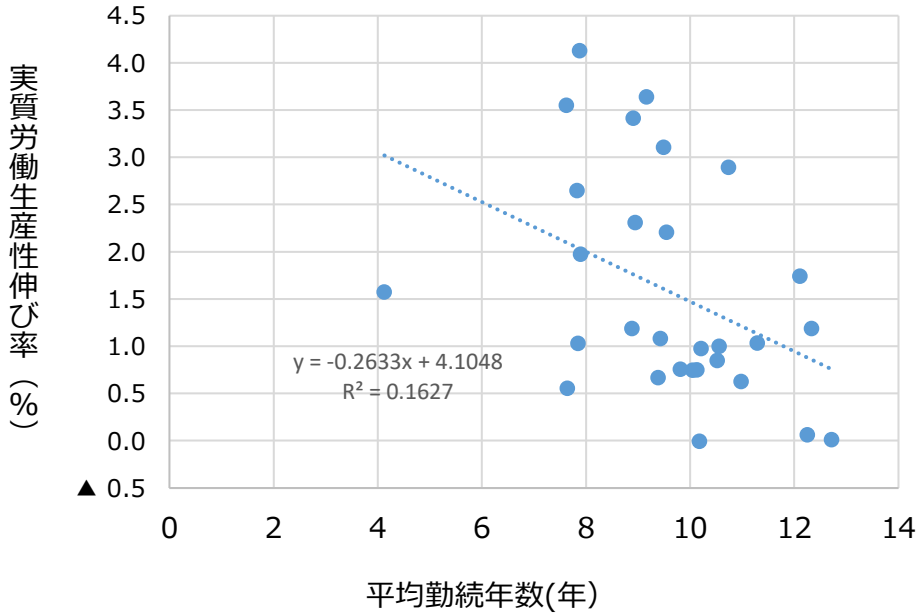
(2)労働移動と生産性②――国際比較

◆勤続年数は「中庸」が生産性にプラス

(図表1-4)労働生産性伸び率と平均勤続年数(国際比較)



(資料) OECD Data Explorer、U.S.BLS、厚生労働省「賃金構造基本調査」
(注)平均勤続年数のデータのある29カ国。2000～23年の平均値（国によってはデータの無い年もある）。



(資料) OECD Data Explorer、U.S.BLS、厚生労働省「賃金構造基本調査」
(注)平均勤続年数のデータのある29カ国。2000～23年の平均値（国によってはデータの無い年もある）。

山本勲・黒田祥子(2016)「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証」RIETI Discussion Paper Series 16-J-062(https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/16j062.pdf)

分析の結果、固定効果モデルの推計を通じて、雇用の流動性が高まるほど企業の利益率が高まるが、流動性が高すぎると利益率は低くなるといった逆 U 字の関係性がみられることが明らかになった。また、推計結果から算出される雇用の流動性の最適水準は、実際の平均値よりも高いものであったため、総じてみれば、日本企業は離職率や中途採用のウエイトを高めることで、業績を向上させることができると指摘できる。

＜企業競争力と雇用システムとの関係＞

◆企業の競争力の源泉はイノベーションにあるが、イノベーションには2タイプ。「革新力」につながる探索型イノベーションと「品質力」につながる深化型イノベーション。

◆外部労働市場（転職市場）が発達することで、外部人材を積極的に取り入れ、「革新力」を強化できる。この点で米国企業が優れる。一方、「品質力」を強化するには、内部人材の育成が重要で、この点で日本企業に強み。

◆このようにみれば、日本企業にとっては内部人材の育成を引き続き重視して「品質力」を高めつつ、外部労働市場の整備によって外部人材の取り込みを積極化して「革新力」を高める、両面作戦（両利きの経営）が重要に。

（図表1-5）イノベーションの2つの源泉：「知の深化」と「知の探索」

◇イノベーションの２つの源泉

①**Exploration(知の探索)** of new possibilities
⇒「革新力」

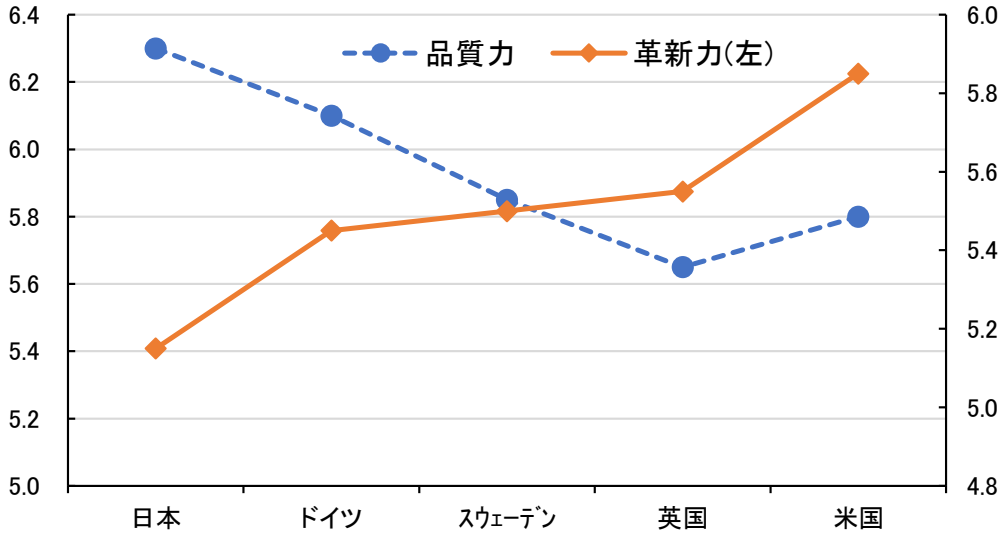
②**Exploitation(知の深化)** of old certainties
⇒「品質力」

◇知の深化の追求は短期的には効率的だが、長期的には創造的ではなくなる

◇知の探索と知の深化のバランスが、企業の生き残りと発展の鍵

（資料）J.G March(1999)“Exploration and Exploitation of Organization Learning” *Organization Science*、入山章栄（2015）『ﾋﾞｼﾞﾈｽｽｸｰﾙでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社

（図表1-6）主要先進国の品質力・革新力比較
（WEF競争力構成要素スコアに基づく）



（資料）World Economic Fofum“The Global Competitiveness Report 2015-2016”（注）「品質力」は「サプライヤーの質」「製造過程洗練度」の各国経営者による評価スコアの平均。「革新力」は「イノベーション能力」「産学R＆D連携」の平均。

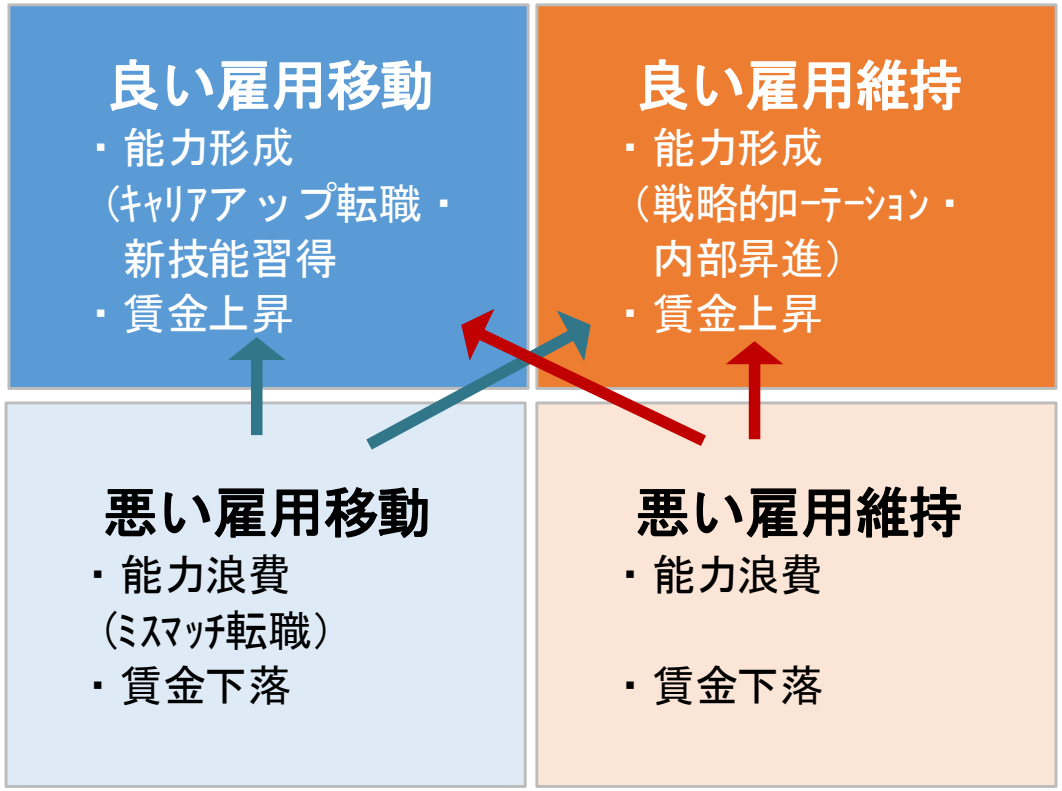
（3）良い労働移動vs悪い労働移動

◆労働移動は企業の人材投資インセンティブを減殺する（ホールドアップ問題）。

◆悪い雇用維持の場合に、状況を改善する選択肢が労働移動。ただし、良い労働移動と悪い労働移動があり、良い労働移動を行いやすくするのが政策課題。

（注）労働移動は部署を跨ぐ企業内異動も含む。

（図表1-7）労働移動・雇用維持の分類

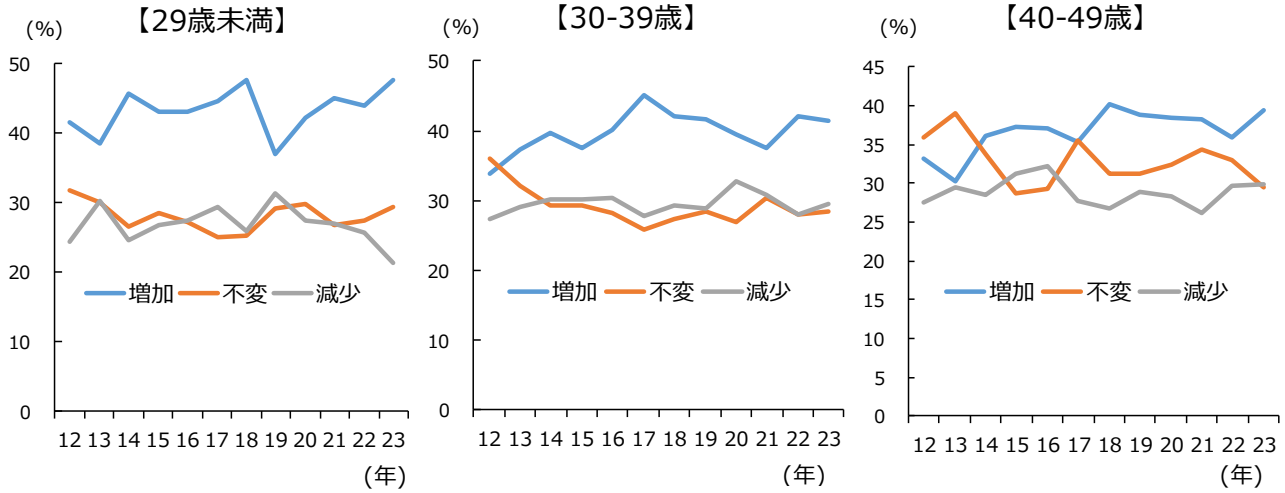


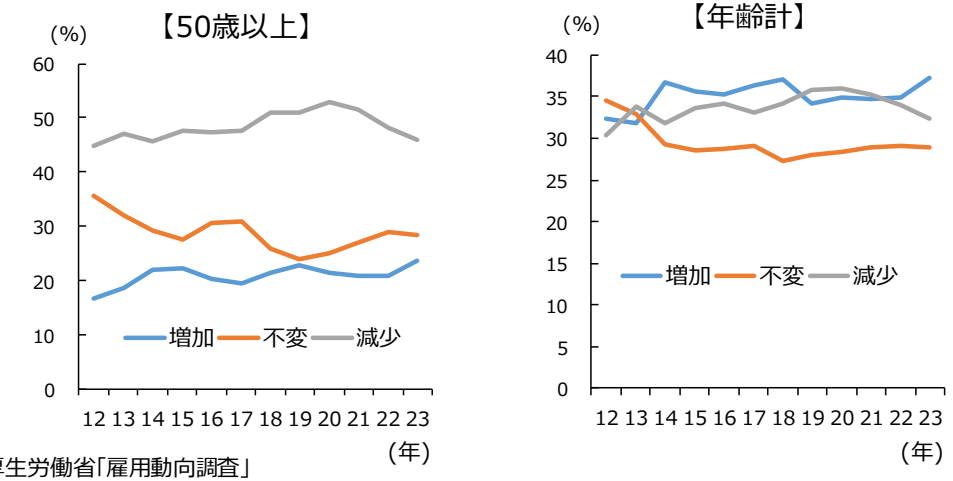
２．労働移動と賃金

（1）転職者の賃金動向

◆賃金増につながる転職は若年・中堅世代が増えているが、中高年では多くが減少。

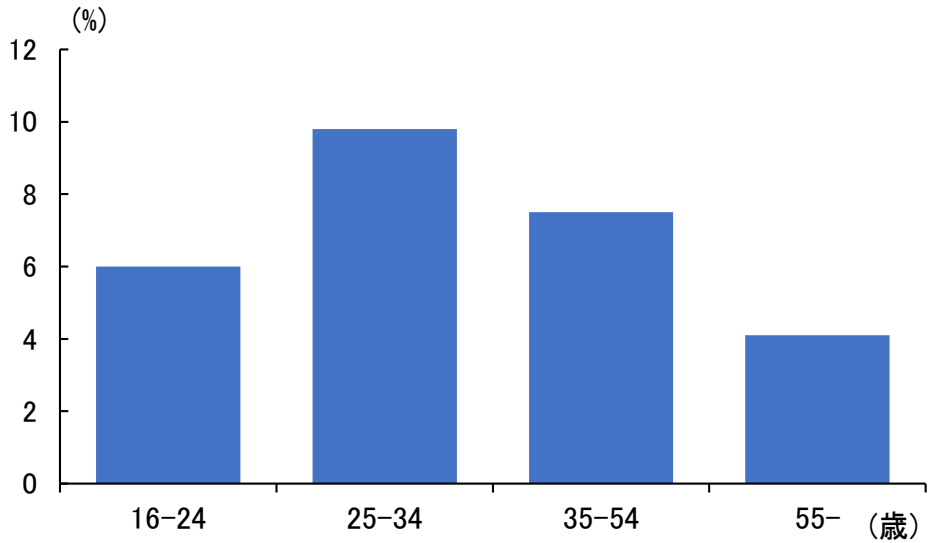
（図表2-1）転職者の賃金変動





(資料)厚生労働省「雇用動向調査」

（参考）米国の状況



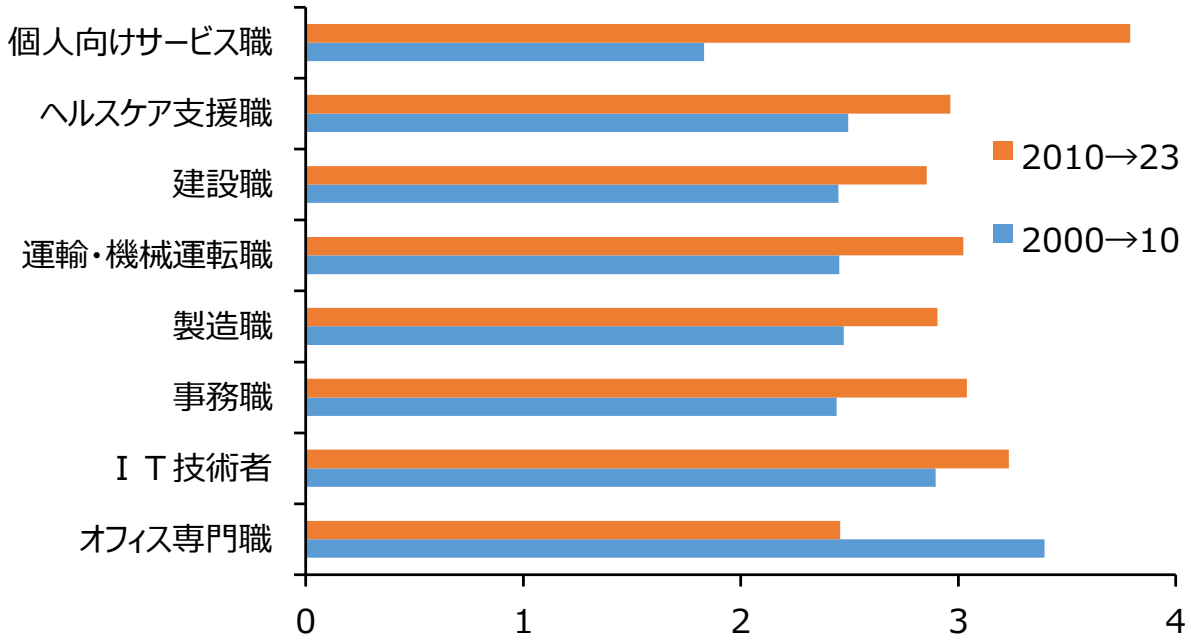
（資料）Zippia Research"AVERAGE SALARY INCREASE WHEN CHANGING JOBS STATISTICS [2022]"

(2)労働力不足と賃金

◆労働需要の構造変化～現場労働需要の増加：米国の職種別賃金動向

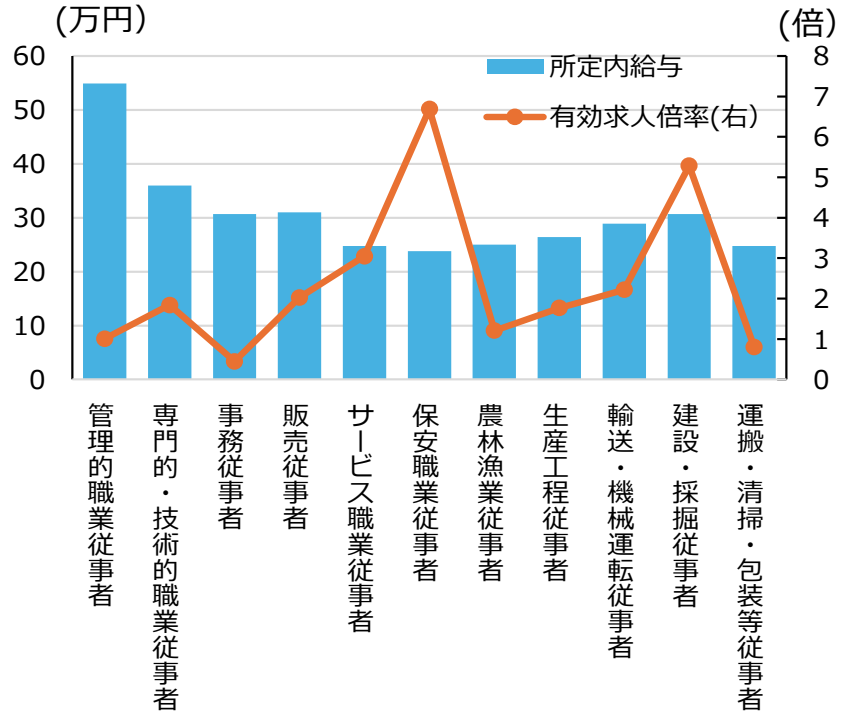
◆わが国の職種別労働不足と賃金動向…低賃金職種で強い労働力不足

(図表2-2)米国の職種別賃金上昇率



(資料)Bureau of Labor Statistics, Department of Labor"Occupational Employment and Wage Statistics Survey"

(図表2-3)わが国の職種別労働不足と賃金水準



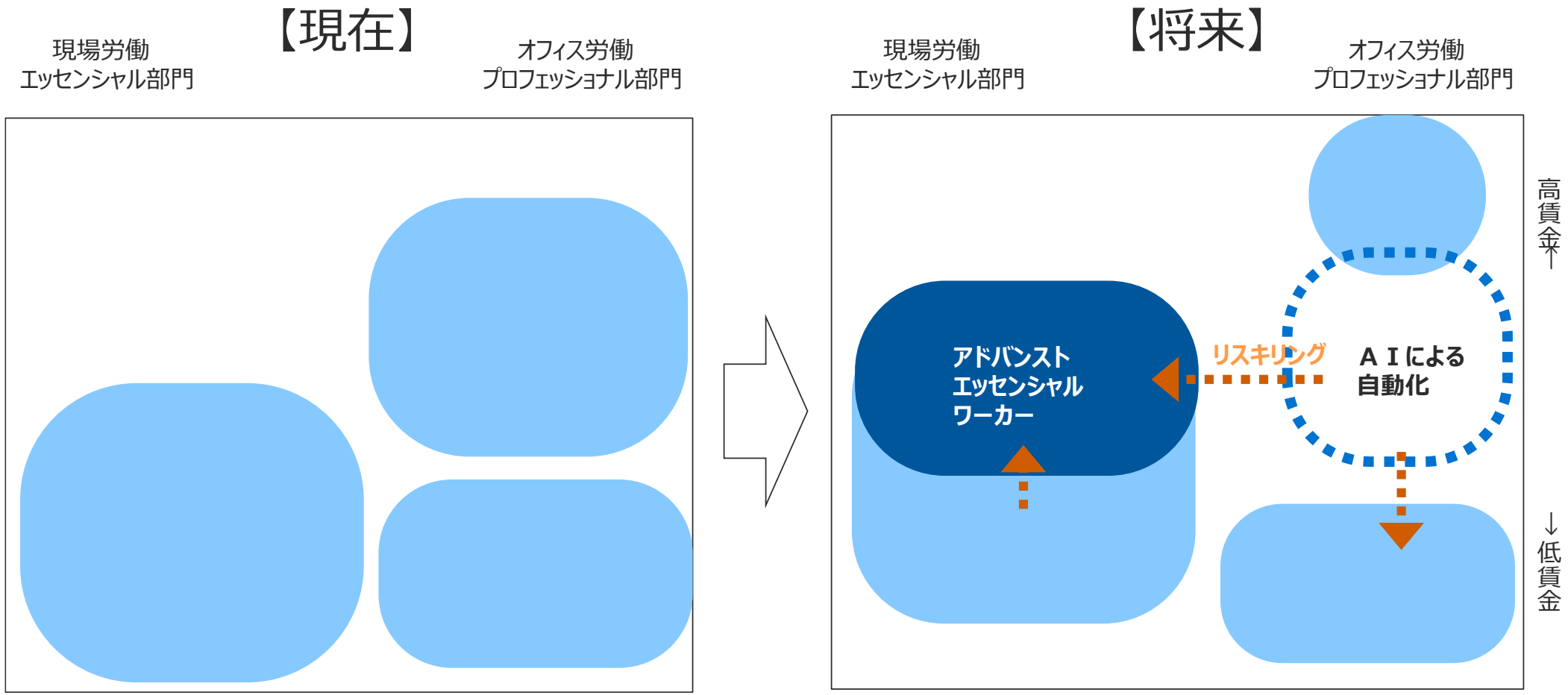
(資料) 厚生労働省「賃金構造基本調査」「毎月勤労統計調査」

（3）エッセンシャルワーカーの評価

◆不足部門への労働移動は必ずしも賃金増につながらず

◆賃金増につながる労働移動には高度な現場労働（Advanced Essential Workers）の創出が必要

（図表2-4）予想される人材スキル市場の変化



３．労働移動と職業訓練

（1）本質は労働移動より“スキル移動”

外部労働市場が未成熟な日本の実情を踏まえ、「越境学習」の戦略的活用を

（図表3-1）人材育成の様々なパターン

	雇用維持	労働移動
個人主導	・自主選択型社内研修 **越境学習（副業、プロボノ、社会人大学院等）**	・転職のための資格取得 ・失業者に対する職業訓練
企業主導	・社内集合研修（新人研修、管理職研修等） ・旧来型ＯＪＴ	・出向、転籍 ・アウトプレイスメント＋スキル取得

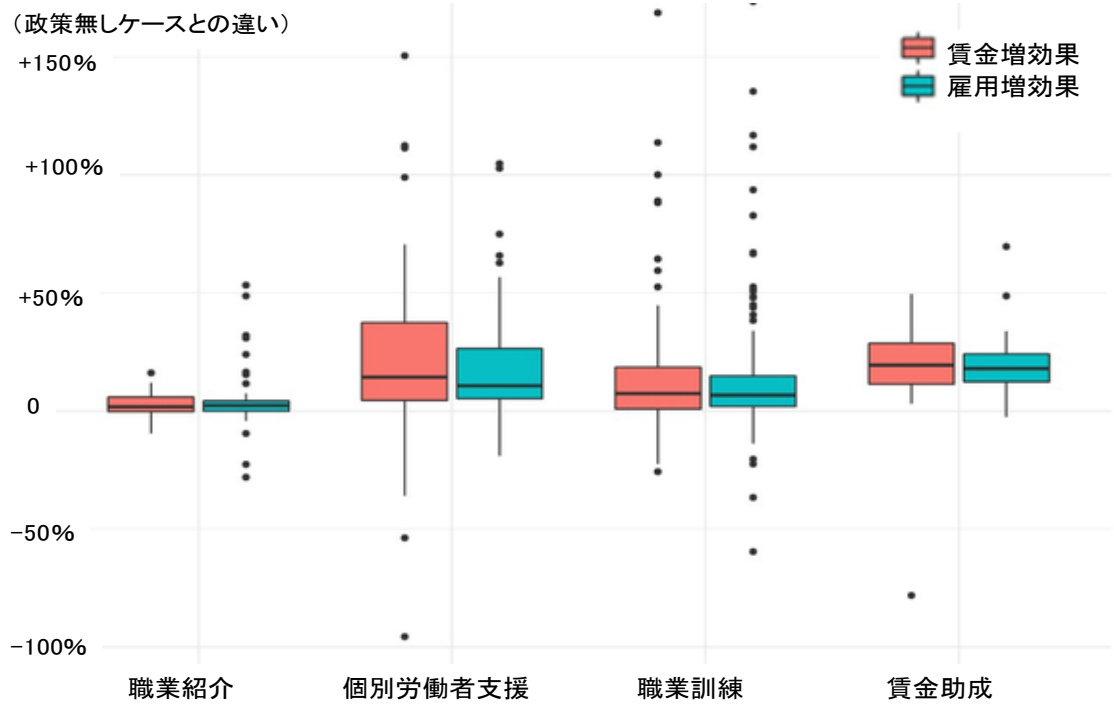
（2）効果的なALMP

「賃金助成」の効果が高く、これは実際に企業の現場で働く経験を提供しているから。働く経験こそ就業能力を高める最も有効な方策。つまり、有効な人材育成を行うには、企業が育成プログラムに積極的に関与し、実習機会や就労の経験を提供することが重要。

加えて、ALMPの個別構成プラグラムのうち、個々の労働者に対するマン・ツー・マンのコーチングやフォローが効果を高めるための鍵。

（注）ALPM：Active Market Policy（積極的労働市場政策）の略語。職業訓練・就業支援など離職者の再就職を支援する政策。

（図表3-2）ALMPのタイプ別の効果



（資料）E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)"What Works for Active Labor Market Policies?"Center for Internatonal Development at Harvard University Working Paper No.358
（注）652件の分析を集約。ボックスは係数値の50%が入る範囲。水平ラインは係数値の中央値。

（図表3-3）ALMPの構成要素の効果

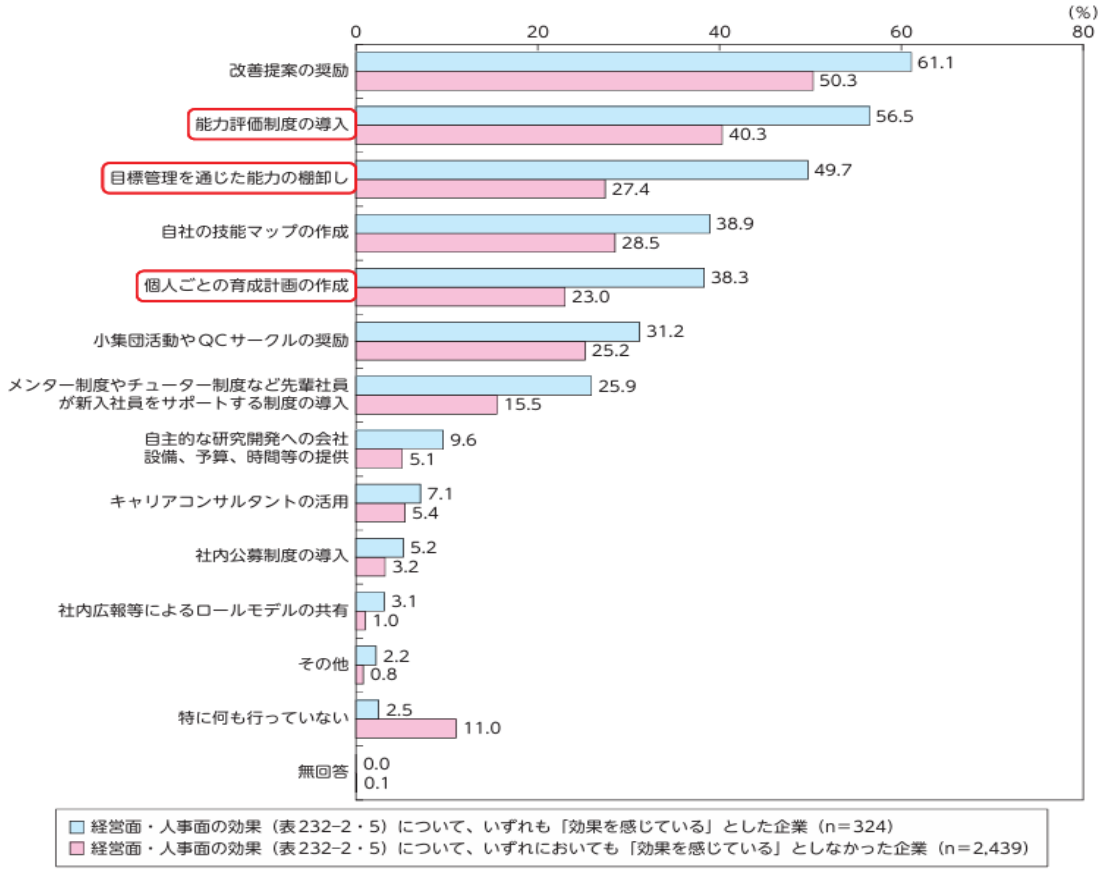
	職業訓練	職業訓練＋個別労働者支援
産業を特定した訓練	0.32 **	-0.03
ソフトスキルの基本訓練	-0.07	-0.12
個別フォローアップ	0.24 **	0.25 ***
資金支援	0.26 ***	0.15
1年以上の長期訓練	0.22 **	0.20 *

（資料）E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)"What Works for Active Labor Market Policies?"Center for Internatonal Development at Harvard University Working Paper No.358
（注）652件の分析のメタ分析による。当該構成要素の有無によりプラス効果（雇用増や賃金増）が確認できるかどうかを推定した結果。

（補論）効果的な能力開発の条件

「求められるスキルを習得し、スキル習得後にそれを実際に使う」ことが効果的な能力開発の要諦。言い換えれば、「育成ー任用ー評価」という人材マネジメントの一連の流れに位置付けることが重要で、評価制度やジョブアサイメント面での施策の連動が重要。

（図表3-4） 従業員の育成・能力開発における環境整備と経営面・人事面の効果の実感（複数回答）

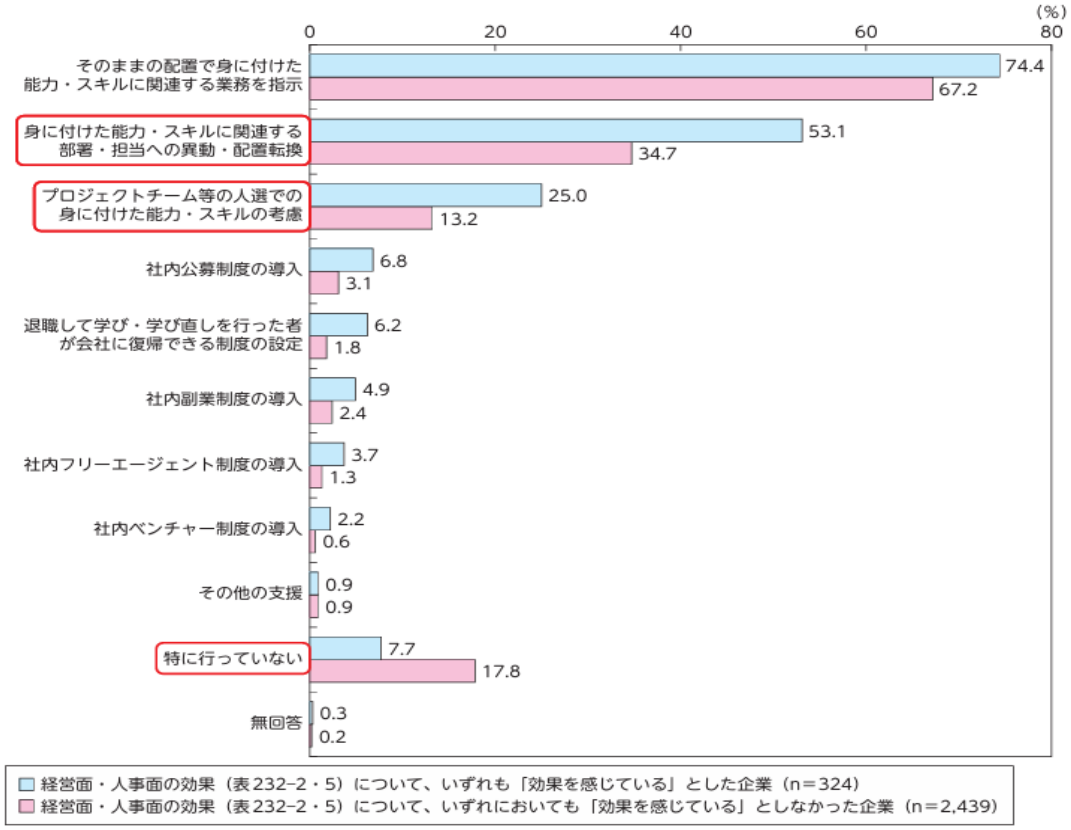


備考：経営面・人事面の効果（表232-2・5）について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

（資料出所）経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2024年版ものづくり白書』（第2章・第3節）

（図表3-5） 身に付けた能力・スキルを実務で発揮するための取組と経営面・人事面の効果の実感（複数回答）



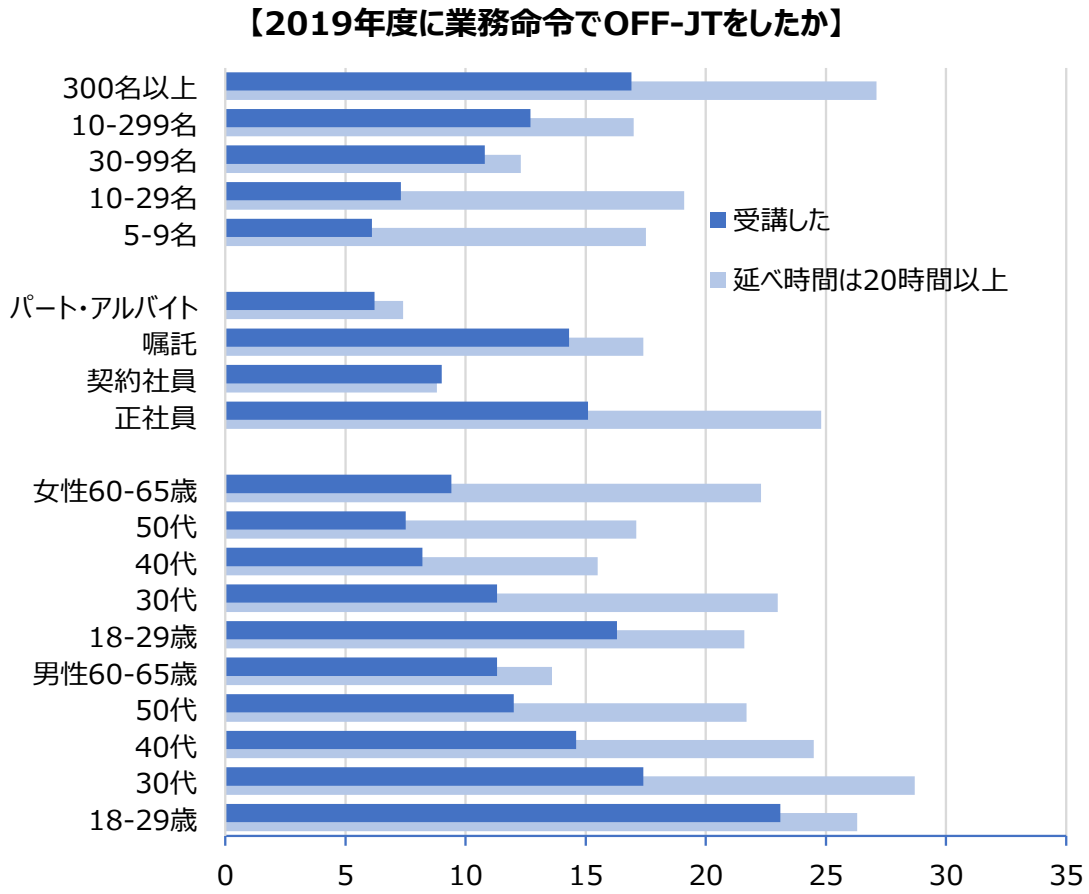
備考：正社員又は正社員以外に対して取組を行っている企業の割合。経営面・人事面の効果（表232-2・5）について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

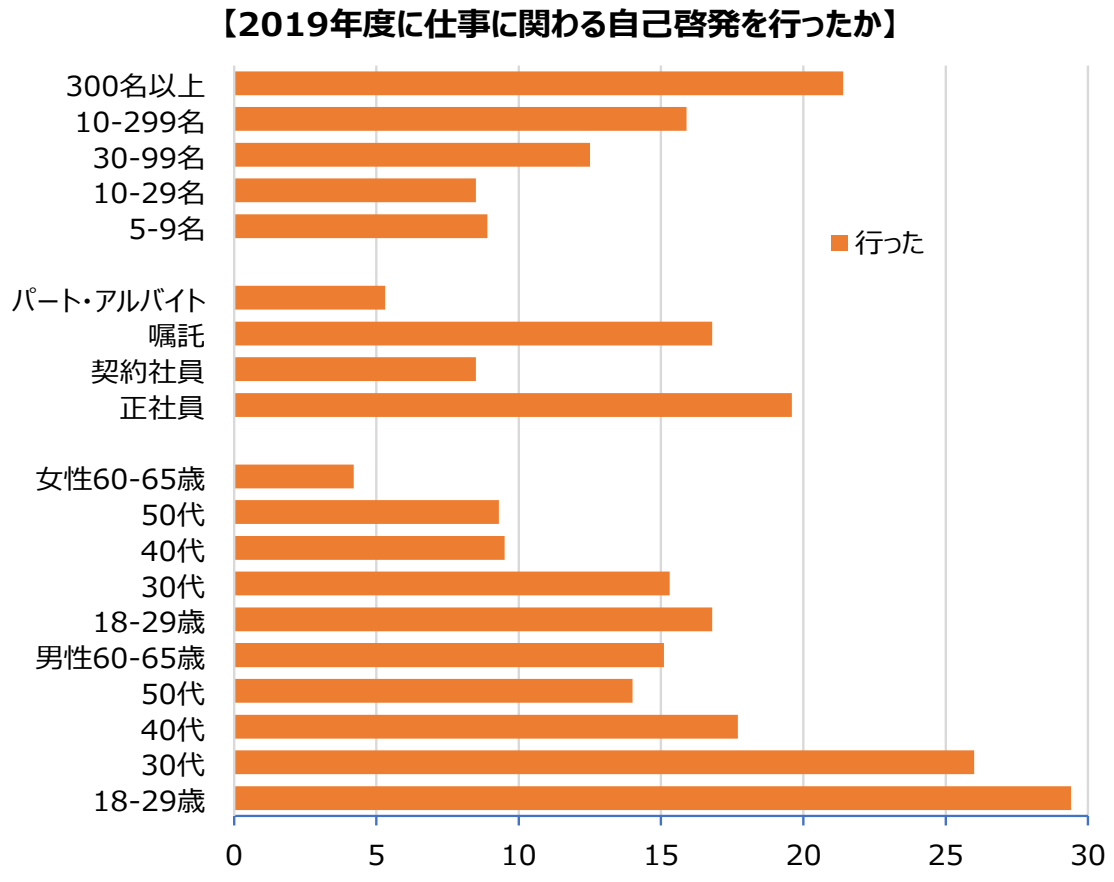
（資料出所）経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2024年版ものづくり白書』（第2章・第3節）

（3）リスキリングの在り方
中小・非正規・女性・中高年への投資を
産学官連携の必要性

（図表3-6） 日本企業の労働者属性別の人材投資状況



（資料）JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（労働者調査）　（%）



（資料）JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（労働者調査）　（%）

＜「リスキリング大国」に向けての3つの提案＞

1）職務の見える化と個人スキルの見える化(スキルギャップの可視化)

◆各企業が職務ごとの期待役割と求められるスキルを明示すると同時に、従業員個々人のスキルの棚卸・見える化を進める。それにより、求められるスキルと保有スキルのギャップが明確になり、具体的な学び直しの目標が明確化する。

◆ジョブ・タグ(日本版O-NET)を「職務・個人スキルの見える化」の共通言語となるように普及・発展させ、人材ビジネスが求人・求職情報を活用する際のフォーマットとして共有化されることを促す。これにより、企業の人材育成投資が不足しがちな、中小企業従業員、非正規労働者も含め、学び直しを促す環境が整備される。

2）リスキリング支援総合センターの創出（個人の伴走支援）

◆実効性のあるリスキリングのためには、適切なキャリア・アドバイスと学習ガイダンスが必要。リスキリング支援総合センターを創出し、求人情報を収集し、求められるスキルについての情報を集約。キャリアコンサルタントの育成を行いながら、客観データと個人スキルを融合し、労働者のキャリア開発・リスキリングを強力に支援。

◆リスキリング支援助成金を創設し、労働者のリスキリングを財政面で支援。

3）産官学連携によるデュアルシステムの創出(需要ニーズの取り込み)

◆教育機関による座学と企業受入れによる実務訓練をパッケージにした、デュアルシステム型の実践的職業能力育成プログラムを創設。

◆具体的なプログラムは産業界主導で企画し、具体的な形は行政（その委託先）がコーディネート。

◆プログラムの運営費は公的な支援を充実。

（参考）スウェーデンの取り組み

＜転身支援機関＞

スウェーデンにはJob Security Councilと呼ばれる人員削減対象労働者の再就職支援を行うため、労使の合意によって創出された再就職支援の非営利組織が存在。余剰人員は整理解雇の合理的な理由として認められる一方、離職者の再就職を企業が拠出した資金により運営されるこの非営利組織が支援。

近年はTransition Organization（転身支援機関）と呼ばれ、中でもTRRはホワイトカラー向けの機関で、最も歴史が古い。

（図表4-1）ＴＲＲ（Trygghetsradet）の概要

◆１９７４年にホワイトカラー部門における労使協約によって設立された非営利組織（ＮＰＯ）で、加盟企業の賃金総額の０．３%の拠出金によって運営。政府からの財政的な支援はない。（2022年の労使合意以降は支援対象の拡大に伴い拠出金増額と政府補助）

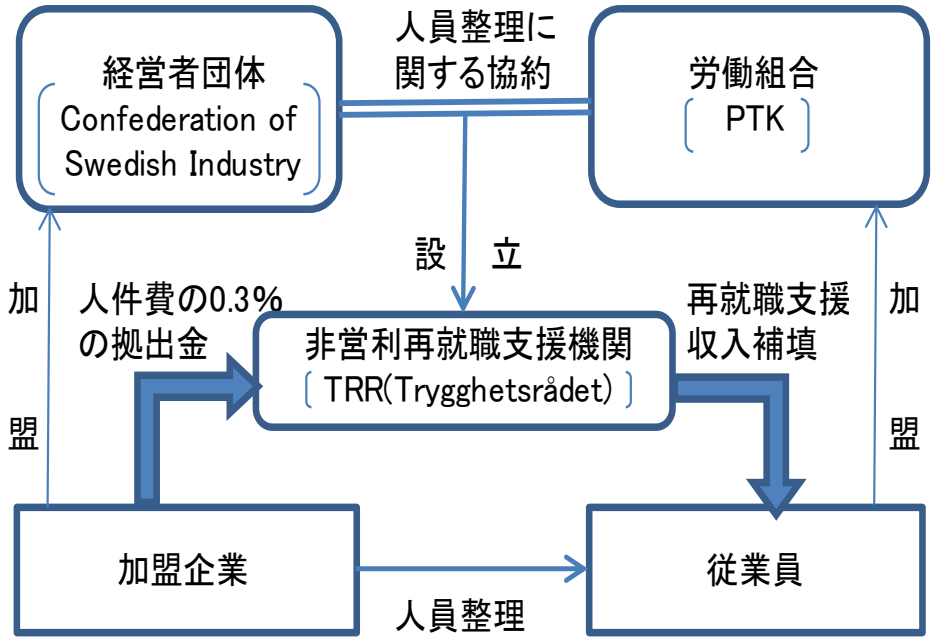
◆加盟企業がダウンサイジングを行う際の再就職を支援する。

◆コーチングサービスのほかに、失業時の収入の補てんも行う。つまり、失業保険給付には上限があるため、失業前の賃金の70%との差額をＴＲＲが支払う。これは最初の６か月で、その後は割合は低下する。

◆1人が受けることのできるサービスの上限期間は２年である。

（資料）Trygghetsradet

（図表4-2）スウェーデンの非営利再就職支援機関（Trygghetsradet）の仕組み



（出所）TRRホームページなどをもとに筆者作成。

＜職業大学制度＞
　2000年代に入って創設された「ユルケスホーグスコーラン」と呼ばれる高等職業教育の仕組みは、産業界、労働組合、そして政府が密に連携し、人材不足分野での実践的な即戦力人材の育成の面で成果。
　例えば、エンジニアリング産業では、業界団体が加盟企業の人材不足の状況を調査し、ニーズに合致した育成プログラムをコーディネート。

（図表4-3）スウェーデンの高度職業教育制度（Yrkeshögskolan）の概要

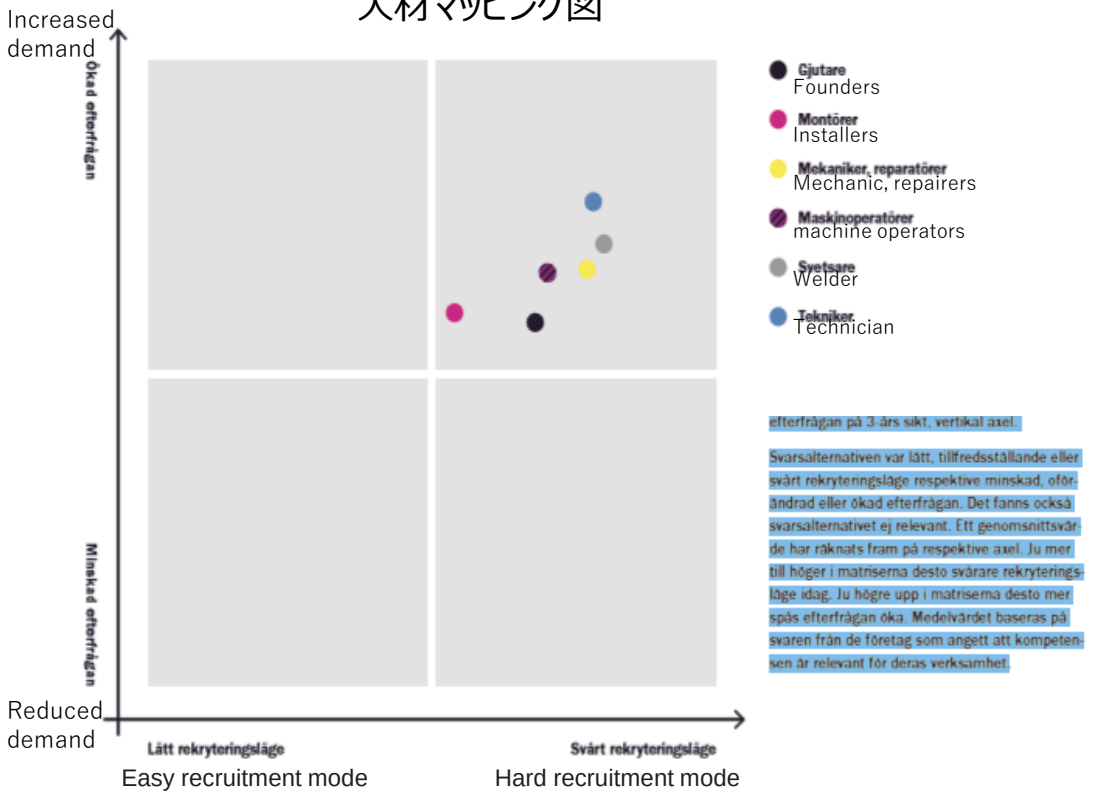
◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。**職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。

◆具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。

◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

(資料)両角道代（2012）、Myndigheten för yrkeshögskolan

（図表4-4）ｽｳｪｰﾃﾞﾝ･ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ産業協会による人材マッピング図



(資料)Teknikföretagen “Vinna eller försvinna”

＜新しい取り組み～Transition Study Aid＞

「スキル・ギャップの解消」をキーコンセプトとして、スウェーデンは2022年、政労使共同による40年ぶりの大掛かりな労働市場改革に着手。

かつては正社員の人員削減時のみであったものを、有期雇用者および在職者にも対象を拡大。

Transition Organizationのキャリア・アドバイス、学習ガイダンスを通じた個々人の事情に合った人材投資を推進。

（図表4-5）2022年の労使大合意（Main Agreement；Huvudavtal）

【概要】
・使用者に雇用調整の柔軟性と予見可能性を高める一方、労働者のスキル開発の全面的な支援強化を通じて雇用保障を高める、40年ぶりの労働市場の大改革となる労使合意。ＳＮとPTK，ＬＯそれぞれの間に、政府が関与する形で合意。

【スキル転換支援】
・転身支援組織（TRR,TSL）のサポート対象の拡大…従来は無期雇用労働者のみが対象であったが、有期雇用労働者にも拡大。人員削減対象者のみならず在職者にも対象を拡大。
・労働者が労働市場でのポジションを強化できる学習を受けられるように、転身支援組織がキャリアアドバイスと学習ガイダンスを行う。
・新たに創設された公的Transition Study Aid（転身学習支援）は「助成（grant）」と「融資（loan）」からなる。「助成」は約2500ユーロを上限に減少した所得の80%を受け取れる。月当たり最大2000ユーロとなり、追加融資が月当たり1170ユーロまで供与される。期間は44週間（2セメスター）までのフルタイム学習に与えられ、再認定で22週間（1セメスター）が追加可能。合計で66週（3セメスター）のフルタイム学習の機会が与えられる。パートタイムであれば期間は伸びる。
・労使大合意に基づき、労働協約対象労働者は、追加的な学習支援を受けることができる。公的支援と同期間受けられ、月当たり約3000ユーロを上限に減少した所得の80%が補償される。
・財源は、転身支援組織への使用者手数料の引き上げ。労働協約対象外の労働者への支援には、国が助成。

[労働法改革]
・人員整理時の順序ルール（last-in first-out）における3名の除外（以前は10名以下の事業所で2名除外）。
・解雇紛争時の財政保護が、従来の使用者の給与保証から失業保険支払に変更。
・「一般有期雇用契約」が「特別有期雇用契約」に変更。無期雇用への転換が2年間であったものが12カ月後に転換される。
・2年以下の派遣労働者は、派遣先での無期雇用か2カ月間給与の補償が求められる。

ポイント

(1) 労働異動率と労働生産性上昇率の間に一意的な関係は認められず。「良い労働移動」をどう増やすかが重要。

(2) 人員不足部門への労働移動は必ずしも賃金増につながらず。賃金増につながる労働移動には高度な現場労働の創出が重要

(3) 本質は労働移動より“スキル移動”。転職者・在職者、正規・非正規にかかわらず「スキル・ギャップの解消」の支援を公労使・産官学連携で行うことが重要。