

## 2022 年度 雇用政策研究会「議論の整理」

～コロナ禍の経験を踏まえた、不確実性に強いしなやかな労働市場の構築に向けて～

### 第 1 章 2022 年度雇用政策研究会の開催趣旨等について

(2020 年度雇用政策研究会について)

雇用政策研究会は、様々な経済構造の変化等の下で生じている雇用問題に関して、効果的な雇用政策の実施に資するよう、職業安定局長が学識経験者を参集し、現状の分析を行うとともに雇用政策の在り方を検討することを目的として開催している。

前回の雇用政策研究会は、2020 年度に計 4 回開催され、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により顕在化した課題について議論を行い、2020 年 12 月には「コロナ禍における労働市場のセーフティネット機能の強化とデジタル技術を活用した雇用政策・働き方の推進」と題した報告書の取りまとめを行った。

2020 年度雇用政策研究会報告書では、日本は少子高齢化による労働供給制約がある中で、労働生産性の伸び悩みといった「構造的課題」を抱えていることや、コロナ禍では、こうした構造的な課題に加え、不本意な非労働力化や雇用のミスマッチの悪化など、「コロナ禍において新たに顕在化した課題」がみられることも指摘されている。

(2022 年度雇用政策研究会の開催趣旨について)

2020 年度雇用政策研究会の報告書の取りまとめが行われた後も、新型コロナウイルス感染症の感染状況は、第 3 波から第 6 波までが到来するなど、引き続き厳しい状況が続き、こうした感染拡大に伴い、緊急事態宣言等は複数回の発令・延長が行われ、雇用情勢にも様々な影響が生じている。

こうした雇用情勢の変化を受けて、2022 年度雇用政策研究会では、前回の雇用政策研究会で指摘された課題（「構造的課題」、「コロナ禍において新たに顕在化した課題」）について、その後の変化について振り返るとともに、アフターコロナを見据えた今後の政策の具体的な方向性について検討するために、2022 年 4 月から 6 月にかけて、計 3 回にわたって議論を行った。

計 3 回の議論の中では、コロナ禍においては、感染への忌避や宿泊業、飲食サービス業を中心に多くの雇用機会が失われたことにより、女性・高齢者が非労働力化の傾向にあることや、労働市場の調整機能の低下により、失業期間の長期化や求職者数の高止まりがみられ、雇用のミスマッチが顕在化していること、また、企業規模等によってデジタル化の進展に遅れがみられていることなどが指摘された。加えて、施策面では、アフターコロナを見据え、労働市場の基盤や社会インフラの整備を進めることや、人材育成を加速させることの重要

性などが確認された。第2章以降において、具体的に、コロナ禍での労働市場を取り巻く新たな環境変化を整理するとともに、今後の政策の具体的方向性について記載している。

なお、雇用政策研究会では、中長期的な観点からの雇用政策の今後の方向性を議論するため、その時々<sup>1</sup>の社会的背景（DX等に代表される技術革新の急速な進展）や、経済・社会動向の中長期的な予測を前提とし、通例、労働力需給推計の改定についても議論してきた。次期改定については2024年を予定しており、今般の研究会は、次期改定に向けた次期研究会での検討につなげる議論とした。

## 第2章 コロナ禍での労働市場を取り巻く環境変化とアフターコロナを見据えた課題

2020年度の雇用政策研究会では、2020年10月までの政府統計等のデータを利用し、アフターコロナを見据えた際に留意すべき動向について取りまとめを行った。前回の雇用政策研究会から約1年半が経った2022年6月現在においても感染状況は終息までには至っていない。一方、労働市場を取り巻く環境は刻々と変化しており、企業の対応や労働者の働き方等にも影響が出ている。本章では、コロナ禍でみられた労働市場を取り巻く環境の変化や、新たにみえてきた課題について整理を行った。なお、今回は2022年3月までのデータに基づき、取りまとめを行っている。

### （コロナ禍での労働市場を取り巻く環境変化）

コロナの感染拡大による影響への対応として、企業の雇用保障に加え、政府が雇用調整助成金の特例措置等の対策を講じてきたこともあり、2020年春以降、経済活動が大きく停滞する中であっても、先のリーマンショック時並の高水準の完全失業率までには至っていない<sup>1</sup>。

足下では、経済活動再開に向けた動きの中で、求人<sup>2</sup>の持ち直しの動きがみられる<sup>2</sup>一方、コロナの影響の長期化により、一部の産業では求人<sup>3</sup>の回復に遅れ<sup>3</sup>がみられるほか、求職者数の高止まりや失業期間の長期化<sup>4</sup>といった労働市場の調整機能の課題も生じている。今後、経済活動の更なる活発化に伴い、コロナ禍で控えられてきた労働移動が一斉に行われることも想定される<sup>5</sup>ことから、雇用のミスマッチ解消も含めた労働市場の基盤整備が求められる<sup>6</sup>。

さらに、コロナ禍では、感染症への忌避や、宿泊業、飲食サービス業の非正規雇用労働者

---

<sup>1</sup> 参考資料集 p4

<sup>2</sup> 参考資料集 p5

<sup>3</sup> 参考資料集 p6

<sup>4</sup> 参考資料集 p5, p13

<sup>5</sup> 令和4年度第2回雇用政策研究会資料2

<sup>6</sup> 参考資料集 p36

を中心に多くの雇用機会が失われた<sup>7</sup>ことなどから、女性や高齢者を中心とした非労働力化の動き<sup>8</sup>もみられている。こうした動きは、日本社会が抱える人手不足という構造的課題を深刻化させる懸念もあり、社会全体の労働供給量確保の観点からも、コロナ禍を契機に労働市場を離れた人が、希望に応じてスムーズに労働市場に戻れるよう、支援を充実していくことが求められている。

### (コロナ禍での企業の取組や労働者の働き方への影響)

労働市場全体の動きから、コロナ禍での企業の取組や労働者の働き方に目を移すと、多くの企業においてデジタル化に向けた動きが加速し、労働者の働き方もそれに伴い変化している。労働者はテレワークを活用することで、長い通勤時間の負担が軽減されるなど、柔軟な働き方の広がりによるウェル・ビーイング<sup>9</sup>の向上なども期待される。こうした柔軟な働き方に向けた取組は、一時的なもので終わってしまうとの懸念が当初あったものの、新型コロナウイルスの感染拡大から2年経過した現在においても継続して行われている<sup>10</sup>。

一方、必ずしも全ての労働者がこうした柔軟な働き方を実現できているわけではない。中小企業や地方部ではテレワークの導入に遅れがみられ、職種によっては仕事の性質上、テレワークとなじまないといったケースもあり、働き方について労働者間で差も生じてきている<sup>11</sup>。

加えて、コロナ禍で家事、子育て、介護といった生活時間と仕事の両立の難しさも浮き彫りとなっており、ウェル・ビーイングの向上を伴った柔軟な働き方の在り方についても議論が必要となっている。

### (労働市場の環境変化や働き方への影響等の現状と構造的課題)

こうしたコロナ禍での労働市場の環境変化や働き方への影響等の現状について、これまで雇用政策研究会で指摘されてきた以下の構造的な課題等に着目して整理した。

## 課題1：「労働供給制約とそれに伴う人手不足」

<sup>7</sup> 参考資料集 p10,p11

<sup>8</sup> 参考資料集 p14,p15

<sup>9</sup> 「ウェル・ビーイング」とは、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であり、OECD が公表している“better life index”は、OECD が幸福に必要な不可欠と特定している物質的な生活条件（住宅、収入、雇用）と生活の質（共同体、教育、環境、ガバナンス、医療、生活満足度、安全、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の両立））（計11項目）から算出されている。また、平成30年度雇用政策研究会報告書では、「就業面からのウェル・ビーイングの向上」について、「働き方を労働者が主体的に選択できる環境整備の推進・雇用条件の改善等を通じて、労働者が自ら望む生き方に沿った豊かで健康的な職業人生を送れるようになることにより、自らの権利や自己実現が保障され、働きがいを持ち、身体的、精神的、社会的に良好な状態になること」としている。

<sup>10</sup> 参考資料集 p19~21

<sup>11</sup> 参考資料集 p22~p24

- コロナ前までは女性や高齢者の労働参加が進み、労働市場が拡大することで企業活動が支えられてきた。一方、コロナ禍では、感染への忌避や宿泊業，飲食サービス業を中心として雇用機会が多く失われたことなどから女性・高齢者の労働参加には鈍化がみられるとともに、既に働いていた女性・高齢者についても非労働力化<sup>12</sup>が進むこととなった。コロナ前の労働市場は人手不足の状況にあり、今後、経済活動が本格化すれば、一層の人手不足も懸念されるため、非労働力化した方々の労働市場への復帰を促し、労働供給量を確保していくことが課題となってくる。
- 加えて、本来であれば、人手不足の中では、賃金等の処遇の改善を通じた労働供給量の増加が期待されるものの、企業収益の改善が見込まれる大企業においても、大幅な賃金上昇はみられず、足下では処遇改善に向けた大きな動きはみられていない<sup>13</sup>。必要な人材を確保する観点からも、処遇改善への取組の加速が企業に求められており、必要な支援を行っていく必要がある。
- さらに、コロナ禍での求職者の動きに注目すると、コロナ禍では、対人サービスを伴う一部の産業への影響が大きく、そうした産業における求人の回復に遅れがみられていることもあり、失業期間の長期化や求職者数の高止まりなど、雇用のミスマッチが顕在化している。効果的な再就職支援や能力開発支援等を行い、雇用のミスマッチを解消していくことが企業の抱える人手不足の解決のためにも求められている。

## 課題2：「働き方の多様化」

- コロナ禍では、宿泊業，飲食サービス業で働く非正規雇用労働者を中心に多くの雇用が失われ、改めて非正規雇用労働者の不安定性が顕在化した一方、フリーランスやプラットフォームワーカー<sup>14</sup>といった新しい働き方も注目されている<sup>15</sup>。こうした新しい働き方が、コロナ禍で収入が減った人の収入補填としての役割を担ったことも想定され、働き方の多様化について再評価と必要な対応が求められている。
- コロナ禍では、テレワーク等の柔軟な働き方は、労働者個人の雇用の継続性だけでなく、企業の事業継続性にも大きく影響を与えた。コロナ前は、正規雇用や非正規雇用といった雇用形態の違いからくる「収入」、「雇用の安定性」及び「教育訓練機会」の格差に注目が集まっていたが、コロナ禍では、社会・経済危機の際にも、テレワーク等を活用し、

<sup>12</sup> 参考資料集 p14,p15

<sup>13</sup> 参考資料集 p28

<sup>14</sup> フリーランスの整理については令和4年度第2回雇用政策研究会資料3のp3を参照されたい。プラットフォームワークについては、荒木尚志（2022）「プラットフォームワーカーの法的保護の総論的考察」（Jurist Number 1572）では、オンラインで完結する web-based のクラウドワークと location-based のギグワークの2類型があることが紹介されている。

<sup>15</sup> 令和4年度第2回雇用政策研究会資料2。樋口美雄/労働政策研究・研修機構編『コロナ禍における個人と企業の変容』（慶應義塾大学出版会）第13章では、感染拡大がフリーランスとして働く選択を結果的に後押ししていたことが示唆されている。

柔軟に働き方を変えて仕事を継続できる労働者とできない労働者といった新たな働き方の差<sup>16</sup>もみられている。今後、そのような働き方の差を縮めることが求められるとともに、社会的ニーズがあり、柔軟な働き方ができないエッセンシャルワーカーへの労働市場での評価が課題である。

- 労働者の生活の充実を前提とした上で、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示すワーク・エンゲージメント<sup>17</sup>を上昇させることは、企業業績を高めると指摘されている<sup>18</sup>。コロナ禍では、ワーク・エンゲージメントが低下している<sup>19</sup>との指摘があり、働き方が多様化する中で、個々の労働者が能力を活かして、熱心に仕事に取り組むとともに、企業業績を高めることにつながるよう、各企業・労働者が個々の状況に合わせた対応を行い、ワーク・エンゲージメントを高める雇用管理の改善を図って行く必要がある。

### 課題3：「デジタル化への対応と労働生産性の向上」

- コロナ禍を契機として、テレワークの活用や企業のDXへの認識が高まるなど、デジタル化<sup>20</sup>に向けた動きが加速しており、こうした取組は、中長期的な労働生産性の向上に

---

<sup>16</sup> 玄田有史・萩原牧子編『仕事から見た「2020年」結局、働き方は変わらなかったのか？』（慶應義塾大学出版会）第1章及び令和4年度第2回雇用政策研究会資料5（山本委員プレゼン資料）では、所得階層の高い労働者ほどコロナ禍ではテレワークの実施確率が高まり、金銭的に豊かな労働者ほどレジリエンスのある柔軟な働き方が可能となっていることが指摘されている。

<sup>17</sup> 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」では、ワーク・エンゲージメントを『仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態』とした上で、『ワーク・エンゲージメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にある』と紹介している。

<sup>18</sup> 黒田祥子・山本勲・島津明人・ウィルマー B. シャウフェリ（2021）「従業員のポジティブメンタルヘルスと生産性との関係」（RIETI Discussion Paper Series 21-J-043）では、従業員のワークエンゲージメントの平均値が高い売り場では、売上高が高くなることが言及されている他、客観指標を用いた分析でも、平均的にワークエンゲージメントが高い職場では生産性が高くなることが指摘されている。その他、令和4年度第2回雇用政策研究会資料5（山本委員プレゼン資料）も参照されたい。

<sup>19</sup> 玄田有史・萩原牧子編『仕事から見た「2020年」結局、働き方は変わらなかったのか？』（慶應義塾大学出版会）第4章では、コロナ禍の2020年のワーク・エンゲージメントが前年に比べて低下していたことが指摘されている。なお、令和4年度第2回雇用政策研究会資料5（山本委員プレゼン資料）において、在宅勤務を開始した人・在宅勤務日数が増えた人ほどワークエンゲージメントが高いとの指摘がなされていることに留意されたい。

<sup>20</sup> デジタル化の定義については様々あるものの、ここでは総務省「令和3年版情報通信白書」を参考に、Digital Transformation、Digitization 及び Digitalization を含む広義の意味として使用したい。（令和3年版情報通信白書では、Digital Transformation を「企業が外部エコシステム（顧客、市場）の劇的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアル両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること」とし、Digitization を「既存の紙のプロセスを自動化するなど、物質的な情報をデジタル形式に変換すること」とし、Digitalization を「組織のビジネスモデル全体を一新し、クライアントやパートナーに対してサービスを提供するより良い方法を構築すること」としている。詳細については、総務省「令和3年版情報通信白書」を参照されたい。）

つながることが期待される。一方、デジタル化の進展により、一部の仕事が将来的になくなってしまいう可能性や、同じ職種であっても A I 等の活用により一部のタスクが代替され、仕事の内容が変化する可能性も考えられる。また、人と A I 等が役割分担をして共存することでウェル・ビーイングが高まるとの指摘もある<sup>21</sup>。さらに、デジタル化の進展は企業規模や職種などにより差がみられる<sup>22</sup>といった課題も指摘されており、デジタル化への対応の差が労働生産性、賃金、そして柔軟な働き方といった格差につながるよう、企業はテレワーク等へ対応できるよう企業内インフラへの投資が求められるとともに、企業の好事例の紹介などを通じたノウハウの共有や、政府によるリスクリングも含めた幅広い支援を行うことが重要となってくる。

- さらに、職場でのデジタル技術の活用は、テレワークなどの柔軟な働き方の推進に資する側面がある一方、例えば、テレワークの際に環境整備がしっかりと行われていない場合やコミュニケーションが十分にできる体制になっていない場合には、円滑に業務ができず、必ずしも労働生産性の向上にまでは至らない<sup>23</sup>といったケースも生じており、個々の労働者に合わせてテレワークを活用する中で、環境整備を着実に進め、労働生産性の上昇につなげていくことが重要である。このように、デジタル技術の活用により、より良い働き方を進めるとともに、それが労働生産性の向上にもつながるよう雇用管理を行っていくことが求められている。
- また、デジタル化の進展は中長期的には産業構造の変化をもたらすことも想定される。日本では以前よりデジタル人材の不足が指摘されており、デジタル化に即した人的資本投資にも、社会全体で取り組んでいく必要がある。日本での人的資本投資は、これまで企業内での OJT を中心に行われてきたが、元々、低水準であった OFF-JT<sup>24</sup>とともに、近年では OJT の機会の衰退についての懸念も指摘されている<sup>25</sup>。デジタル化の進

---

<sup>21</sup> 山本勲・黒田祥子(2019)「AIなどの新しい情報技術の利用と労働者のウェルビーイング：パネルデータを用いた検証」(RIETI Discussion Paper Series 19-J-012)では、AIやIoT、ビックデータなどの新しい情報技術の導入・活用により、メンタルヘルス指標やワーク・エンゲージメント指標などのウェルビーイング指標が改善することが示されている。

<sup>22</sup> 参考資料集 p22~p24

<sup>23</sup> 玄田有史・荻原牧子編『仕事から見た「2020年」結局、働き方は変わらなかったのか?』(慶應義塾大学出版会)第7章、森川正之(2020)「コロナ危機下の在宅勤務の生産性：就労者へのサーベイによる分析」(RIETI Discussion Paper Series 20-J-034)では、コロナ禍でのテレワークについて、主観的生产性が職場勤務の場合と比べて低下することを指摘している。一方、Kitagawa R, Kuroda S, Okudaira H, Owan H (2021), "Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms," *PLoS ONE* 16(12): e0261761.では、在宅勤務を行っている従業員は、行っていない従業員と比べて生産性は低下しているものの、その主な要因は在宅勤務のための環境整備がしっかりと行われていないことやコミュニケーションの難しさにあると述べられている。こうしたことから、テレワークの環境整備等をしっかりと行うことで、従業員の生産性を向上させることが期待される。

<sup>24</sup> 参考資料集 p37。厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」では、日本のGDPに占める企業の能力開発費(OFF-JT)の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比較して低い水準にあり、低下傾向にあることが指摘されている。

<sup>25</sup> 令和4年度第2回雇用政策研究会資料6(梅崎臨時委員プレゼン資料)

展により企業の成長に求められるスキル・能力が高度化していることを踏まえ、労働生産性の向上に資するような OJT や OFF-JT を含む人的資本投資の見直しが求められている。

- 併せて、今後は、社会全体の労働生産性を向上させるとともに、デジタル化に取り残される人がいないよう、幅広い人的資本投資の機会の提供も重要となってくる。足下では、非正規雇用労働者比率が約 37%となっており、非正規雇用労働者については人的資本投資が低く<sup>26</sup>、労働生産性を高めにくいという課題も存在する。コロナ禍では、非正規雇用労働者の失業リスクが高く、スキルアップの機会が十分でないなどの課題もみられることから、政府としても、雇用形態に関わらず、必要な訓練を受けることが可能なセーフティネットの整備をしっかりと進めるとともに、身につけたスキル等が適切に評価され、処遇に反映されるようにしていくことが重要となっている。

#### 課題4：「豊かな人生を支える健康的な職業生活の実現」

- コロナ禍では労働者のウェル・ビーイングにも様々な影響がみられた<sup>27</sup>。多くの労働者が休業を経験しており、こうした休業経験は、収入の減少だけでなく、休業者のメンタルヘルスの悪化や生活の満足度を低下させることとなった<sup>28</sup>。
- また、テレワークを中心とした柔軟な働き方の広まりにより、メンタルヘルスの改善やワーク・ライフ・バランスの向上がみられた<sup>29</sup>一方、労働者によっては、人との接する機会の減少などにより、一定程度のメンタルヘルスの悪化という側面もあったことも考えられる。特に新卒・中途採用など、職場へのスムーズな適応が望まれる労働者にとっては、テレワークを通じた業務実施は OJT を通じた人材育成や同僚との関係構築に支障となったことも想定される。こうした方々のウェル・ビーイングや定着率が低下することのないように、個々のおかれた状況に応じた支援を行っていく必要がある。
- 加えて、コロナ禍では、生活時間と仕事の両立にも影響がみられている。感染拡大に伴う緊急事態宣言等の発令により、子供を預けている保育所等で休園が行われると、テレワークであっても仕事を調整して、育児を行う必要が生じるなど、結果として家事・育児の時間の増加がみられることとなった<sup>30</sup>。このように柔軟な働き方での家事、子

---

<sup>26</sup> 参考資料集 p39

<sup>27</sup> 令和4年度第2回雇用政策研究会資料5（山本委員プレゼン資料）も参照されたい。

<sup>28</sup> 玄田有史・荻原牧子編『仕事から見た「2020年」結局、働き方は変わらなかったのか？』（慶應義塾大学出版会）第9章では、コロナ下での休業経験は、仕事からの収入を減少させ、仕事のレベルアップ感を阻害し、ゆううつ度で測ったメンタルヘルスを悪化させたことが指摘されている。

<sup>29</sup> 樋口美雄/労働政策研究・研修機構編『コロナ禍における個人と企業の変容』（慶應義塾大学出版会）第7章において、在宅勤務がWLBの向上に寄与する一方、労働時間が増加した労働者は生活満足度が高まらないことが紹介されている。また、Kitagawa R, Kuroda S, Okudaira H, Owan H (2021), "Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms," *PLoS ONE* 16(12): e0261761.では、在宅勤務を行う者は、在宅勤務ができない者よりも良いメンタルヘルスの状態にあることを指摘している。

<sup>30</sup> 玄田有史・荻原牧子編『仕事から見た「2020年」結局、働き方は変わらなかったのか？』（慶應義塾大学出版会）第

育て、介護等も含む生活時間と仕事の両立の難しさや家庭内での男女間の格差についても認識されている。また、睡眠などの健康状態と企業業績に関係性があることも指摘もあり<sup>31</sup>、仕事以外の環境を含めた労働者のウェル・ビーイングの向上を図っていくことが重要である。

#### 課題5：「都市部と地方部における地域間格差」

- コロナ禍では、新型コロナウイルスの感染拡大が都市部を中心に生じたこともあり、都市部への人口流入の緩和<sup>32</sup>や都市部から都市周辺部へと一部の求人が移行されるといった特有の動きがみられた。
- 一方、地方部において地域に多様な産業がないことの脆弱性<sup>33</sup>や、良質な雇用機会や人材が不足しているという構造的な課題も考えられる。例えば、地方部において感染が拡大していない場合であっても、サプライチェーンへの影響により、地域の基幹的産業の工場で操業停止や閉鎖などが行われれば、地域の雇用に大きな損害を与えることになりかねない。サプライチェーンへの影響など不測の事態にも対応出来るよう、地域の特色を活かした多様な産業の育成が求められる。
- また、コロナ禍では地方部と都市部の働き方についても大きな違いがみられている。都市部では緊急事態宣言等が複数回発令されたことを契機に、多くの企業でテレワーク制度の整備が進んだものの、地方部ではそうした動きに遅れがみられている<sup>34</sup>。地方部においてデジタル技術を活用した柔軟な働き方が広がれば、都市部において居住しながら、テレワークで地方の仕事に就くといった就業形態も考えられ、地域の人手不足対策の一助となることも期待される（逆に、地方部に居住しながらリモートで都市部の仕事に就く就業形態も考えられる。）。こうしたことから、地方部での柔軟な働き方について検討が必要となってくる。

---

11章では、家事・育児時間について、感染拡大前と緊急事態宣言下の平均をみると、感染症拡大前は、男性は1.8時間、女性は5.0時間程度となっていたものの、緊急事態宣言下では、男性は2.9時間、女性は5.7時間となり、男女ともに家事・育児時間が増加したことが指摘されている。

<sup>31</sup> 令和4年度第2回雇用政策研究会資料5（山本委員プレゼン資料）において、睡眠時間は企業の利益率を高める効果を持つことが指摘されている（好業績の企業ほど睡眠時間が常に長いという逆因果は排除されている。）。

<sup>32</sup> 参考資料集 p31,p32

<sup>33</sup> Kazekami, S. (2022), "Regional differences in the epidemic shock on the local labor market and its spread," *Labour*, 36, 115-144.では、コロナ禍では企業が都心部から周辺部へとパートタイムの求人を移している可能性が示唆されるとともに、地域の産業構造が特定の産業に特化している場合には、パートタイム・フルタイムの求人が減少する傾向にあることが示されている。

<sup>34</sup> 参考資料集 p24

### 第3章 しなやかな労働市場の構築に向けて

第2章で確認した「5つの課題」に整理した変化を踏まえ、こうした課題を解決していくためには、どのような労働市場を構築していく必要があるかを検討した。

#### (不確実性へのしなやかさが求められる雇用経済情勢)

これまでの日本の労働市場では、大企業を中心に、新卒一括採用の慣行や長期雇用を前提として、若年期より企業内での人的資本投資が行われるとともに、年功序列型賃金体系により、労働者のロイヤルティが高められ、結果として労働者の働きが企業業績に反映される仕組みとなっていた。こうした、企業内での一定の完結性を持った内部労働市場とそれを補完する外部労働市場によって、企業内を中心とした安定したキャリア形成とライフプランを実現するとともに、若年者の低い失業率を達成してきた<sup>35</sup>。

一方、近年の労働市場を取り巻く状況を見ると、2008年のリーマンショックや現在経験している新型コロナウイルス感染症の感染拡大のような不測の事態にも柔軟に対応することが求められるようになった。さらに、人口減少下ではワーク・エンゲージメントを高めることを通じた労働生産性の向上についても取り組んでいく必要がある。

中長期的にはグローバル化の更なる進展、急速な技術進歩やデジタル化による産業構造の変化も想定されることから、我が国の強みを生かしつつ、新たな取組を進めることにより、不確実性に対応できるしなやかな労働市場の構築が求められている。

#### (しなやかな労働市場の構築に向けた基本的考え方)

今後は、これまでの内部労働市場の強み（企業内で安定した人材育成や多様な人材活用など）を更に強化するとともに、外部労働市場の機能（多様な教育訓練機会やマッチング機能など）も活用しながら、短期的な経済情勢の変化や長期的な産業構造の変化に対して、柔軟に対応でき、かつ回復力を持ち、持続可能な労働市場（「しなやか<sup>36</sup>な労働市場」）を目指すべきである。

このため、企業内では、労働者の多様性やワーク・エンゲージメントを意識し、労働者の意欲と能力を高め、引き出すことが重要である。また、デジタル化への対応を始めとする新しい高度な技能を有する人材を育成していくことが重要である。その際、これまでのOJT等の取組に加え、変化のスピードの高まりや予見可能性の低下に対応するために、OFF-JTや他企業・他団体での経験など、企業外の様々な人的資本蓄積の機会を活用する取組も含め、企業内部の人材育成を強化し、変化への対応力を高めることが重要である。

<sup>35</sup> 厚生労働省「平成25年版 労働経済の分析」では、高度経済成長期を契機に、日本企業が長期雇用を前提に長期的な視点に立って人材育成を行い、組織の一体感の醸成、企業特長な能力の効率的な形成・蓄積のため、合理的な選択として年功賃金を採用してきたことや、そうした企業の取組が新卒一括採用の慣行とともに、国際的に低い若年失業率の達成や、労働者の生活の安定や社会の安定を支えてきたことが述べられている。

<sup>36</sup> 今回の取りまとめにあたっては、「しなやかな労働市場」について、社会経済の変化に対して、柔軟（フレキシブル）に対応でき、かつ回復力（レジリエンス）を持ち、働く者のウェル・ビーイングが高く、生産性も高い、持続可能（サステナブル）な労働市場という意味で使用している。

また、企業外での人的資本蓄積の機会の活用や外部労働市場からの人材確保といった内部労働市場と外部労働市場の連携の強化を通じて、外部労働市場に内部労働市場の情報（賃金や必要なスキル）が伝わり、企業や労働者が必要とする教育訓練機会<sup>37</sup>の充実やスキルの評価を通じて、適正な処遇の確保につなげ、必要な人材確保と処遇改善を両立していくことが重要である。さらに、職業生活の長期化や労働者の多様性に即して、ライフステージや就業ニーズに応じた教育訓練や働き方の選択肢を拡充することが重要である。

このような考え方について、労働者、企業、政府の取組として（ア）から（ウ）までにそれぞれ整理し、（ア）から（ウ）までの取組を持続的なものとする観点からそれぞれが協力して取り組むものとして重要なものを（エ）（オ）に整理した。

- （ア）労働者は、経済情勢の変化や産業構造の変化に関する不確実性を認識し、不確実性の中にあっても安定的に仕事を得ることが出来るよう、自律的なキャリア形成を図っていくこと
- （イ）企業は、不確実性の中でも事業を継続し、成長していけるよう、多様な人材育成のチャネルの活用や、職務や必要なスキルの明確化を含む戦略的な人材育成を行うとともに、企業内外の多様な人材の活用を図っていくこと
- （ウ）政府は、こうした労働者・企業の取組をサポートするため、労働市場の基盤整備を図り、再就職支援やキャリアコンサルティングを通じて多様なキャリア形成の「場」を提供するとともに、多様性に即したセーフティネットを構築すること
- （エ）労働者が健康的に働くことができ、余裕を持って仕事と生活時間を両立でき、そして働きながらも自己実現が可能な環境を整備すること
- （オ）ライフステージに合わせて、働き方を選択し、かつ、希望に応じて労働市場に復帰できる支援を充実させること

---

<sup>37</sup> 非正規雇用労働者は、正規雇用労働者に比べて十分な教育訓練機会を得られていないという課題があることに留意が必要である。データについては、参考資料集 p39 を参照されたい。

## (しなやかな労働市場の実現のための4つの仕組み作りと政策の具体的方向性)

こうした基本的な考え方に基づき、労働者・企業・政府が協働して、しなやかな労働市場を構築していくためには、4つの仕組み作りが必要と考える。

以下では、4つの仕組みの内容と、それを進めていくための具体的な政策の方向性について記載を行った。

### I. 労働者のワーク・エンゲージメントを高め、労働生産性と企業業績の向上につなげる経済の仕組み

<仕組みの考え方>

- 労働者のワーク・エンゲージメントを高めることが企業業績の改善につながると指摘されていることから、企業はコロナ禍での経験を活かしながら、労働者の多様化にも対応しつつ、ワーク・エンゲージメントを高める雇用管理を行い、企業業績への労働者の貢献が適切に賃金等の処遇に反映されることが求められている。
- 不確実性の下で、経済が持続的な成長をしていくためには、労働者の高いワーク・エンゲージメントと企業の戦略的な人材育成が効果的に組み合わせ、労働生産性の向上につながることが望まれるが、労働者と企業のコミュニケーションが十分でない場合、企業は、労働者の離職をおそれ、人材育成を躊躇し、労働者は、企業が求める人材像を正確に把握できず、非効率なスキルアップ・リスキリングを凶ってしまう可能性もある。
- こうしたキャリア形成のミスマッチをなくすため、企業と労働者がこれまで以上に密にコミュニケーションをとり、企業側が求める人材と労働者側が実現したいキャリアの擦り合わせを行うことが求められる。
- こうした取組を通じ、労働者は望むキャリアを実現し、企業は労働者のワーク・エンゲージメントを高め、労働生産性と企業の業績の向上につなげていくことができる。

<具体的な政策の方向性>

- ワーク・エンゲージメントを高めるためには、周囲からの支援(同僚からの支援など)、上司のマネジメント(サポート、成長機会の提供など)、仕事の特性(業務の自律性など)、組織から支援(公正性の担保など)といった「仕事の資源」を充実させ、「仕事の要求度」とバランスをとることが重要<sup>38</sup>であり、企業を取り巻く現在の状況を踏まえた上で、ワーク・エンゲージメントを規定する要因やそれを向上させる方策について整理が求められる。その際、仕事への過度な没頭は長時間労働を通じて、燃え尽き(バーンアウト)につながることから、長時間労働を防ぐ配慮等も必要となる。

<sup>38</sup> 伊達洋駆・安藤健『人材マネジメント用語図鑑』(ソシム株式会社)を参照。また、厚生労働省「令和元年 労働経済の分析」では、仕事の要求度-資源モデル(JD-Rモデル)が紹介されており、ワーク・エンゲージメントを高めるためには、仕事の要求度(仕事のプレッシャー、精神的負担など)と(仕事の)コントロールのバランスが重要であることから、仕事の資源(裁量性、上司によるコーチング、キャリア開発の機会など)を活用できる環境を整備していくことが重要としている。

- さらに、「仕事の資源」でもある成長機会の提供を通じ、ワーク・エンゲージメントを高めていく観点からも、キャリア面談やセルフ・キャリアドック等を活用しながら、企業と労働者がコミュニケーションを密に行い、企業側が求める人材と労働者が希望するキャリアの擦り合わせをしていくことも求められる。
- また、社内での人材育成にあたっては、職務等に応じて求められる能力・スキル等を明確化し、キャリア形成の目標設定を行うなど、企業内での能力・スキルの在り方とその評価について整理をしておくことも重要である。こうしたことを明確化することで、労働者が自社内でのキャリアアップを目的として、教育訓練給付等を効果的に活用しながら、主体的に人的投資を行うことが期待される。その際、労働者の取組を支援するため、キャリアコンサルタントの効果的な活用が求められる。
- さらに、働き方の多様化が進む中で、労働者のワーク・エンゲージメントを高めるためには、個々の労働者について、キャリアに関する希望だけでなく、就業に関係する家庭事情等を把握することが重要となる。また、テレワーク等で出社しない働き方が広まる中での業務の進捗管理も課題となっている。こういった部下に対する個別の対応が求められる管理職の負担が増加するとの指摘が従来からあることも踏まえ、例えば、1on1の実施、エンゲージメントサーベイや HRTech の活用なども含め、企業で組織的な対応が図られることが重要である。
- また、女性が活躍できる職場作りに努め、社会における女性のワーク・エンゲージメントを高めていくことも重要である。これまで女性活躍推進法に基づき、女性に関わる企業の職場情報（採用した労働者に占める女性労働者の割合、管理的地位にある職員に占める女性職員の割合など）について、労働市場や資本市場での公開が進められてきた<sup>39</sup>。世界的に ESG 投資が拡大しているなど、労働市場以外での注目も高まり、資本市場の動向が企業内の人材活用や人材育成の取組にも影響を及ぼしていることに加え、こうした指標は、企業自身が女性活躍に関する自社の状況を客観的にチェックするためにも重要であるため、幅広く取り組まれていくことが望まれる。

---

<sup>39</sup> 女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）では、女性の活躍に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表や、女性の職業生活における活躍に関する情報の公表を事業主に義務づけている。情報公開の義務づけは当初、常用労働者 301 人以上の企業等であったものの、令和 4 年 4 月からは常用労働者 101 人以上の企業等へとその対象が拡大している。

## II. 多様なチャネルを活用した労働者のキャリア形成と企業の人材育成を促進する仕組み <仕組みの考え方>

- 近年では、デジタル化をはじめとした技術革新の速度がめざましく、今後は、産業構造の更なる変化が見込まれるほか、将来的には一部の職業が無くなってしまう可能性もあるなど、技術革新が雇用に与える影響について注視が必要である。
- こうした不確実性が高まる中では、社会全体として、多様な経験を基に新しいアイデアを産み出せる人材の育成が必要であり、企業は多様なチャネルを活用した人材育成を行うこと、職務内容や求められる能力・スキル等を内部・外部両方の労働市場で明確化していくこと、労働者は長い職業生活を踏まえた自律的なキャリア形成を図っていくことが求められている。
- 企業は、従来のジョブローテーションを通じて職務の幅を広げる社内での人材育成も重要であるが、例えば企業内起業への挑戦や新規プロジェクトのリーダーを年齢や勤続年数などに関係なく任せるなど、より多様な経験を通じて労働者のスキルアップ・リスクリングを図ることも重要である。
- 労働者は、自社内でのスキルアップ・リスクリングに取り組むとともに、必要に応じて、社外での機会も利用し、自律的なキャリア形成を考えていくことも重要であり、この際、自身が望むキャリアによっては、副業・兼業の活用や、労働市場での転職を通じて、必要なスキルを身につけ、企業間を越境したキャリア形成を図っていくことも考えられる。
- こうした企業・労働者の取組を支えるため、政府は幅広い人材育成の機会を提供することが必要であり、デジタル化が進む中では、ニーズに応じた職業訓練等の充実を図り、幅広い層がスキルアップ・リスクリングを行える仕組み作りが大切である。特に、求職の際に求められるスキルが高度化していることから、企業の多様なニーズを踏まえて、職業訓練を充実させることは、スキルアップの機会が不足している労働者へのセーフティネットの側面も大きく、政府による積極的な取組が求められる。

### <具体的な政策の方向性>

- 労働者のキャリア形成と企業の人材育成を促進し、企業・労働者の持続的な成長を図る観点から、企業における労働者の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進するガイドライン<sup>40</sup>の活用を進めることが重要である。
- その他、労働者の自律的なキャリア形成を支援するためには、企業内のみならず、企業外の知識・経験を踏まえたキャリアコンサルティングや学び直し場などが求められ、そういったキャリアコンサルタントの育成や民間人材ビジネス等の活用等により、労働者の主体的な学び直しを総合的に支える新たな仕組み作りが求められる。
- 現在、政府では、3年間で4,000億円規模の予算を投じて、「人への投資」を抜本的に強化することとしている。デジタル・グリーンなどの成長分野を支える人材の確保・育

<sup>40</sup>「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」(令和4年6月29日策定)

成や、円滑な労働移動を実現するため、引き続き、企業の人材育成や労働者の能力開発の取組への支援を強化することが重要である。

- 特に、近年ではデジタル化が急速に進展している一方、自社にデジタル人材を確保できていないなどの課題も生じており、デジタル人材の育成が重要となることから、産業界のニーズを踏まえながらデジタル分野の公的職業訓練を充実していくことや、地域のデジタル人材の確保の観点からも中小企業におけるデジタル人材の育成促進にも力を入れていく必要がある。なお、企業がデジタル人材の育成を行うにあたっては、人材開発支援助成金などの政府からの支援を活用することも有用と考えられる。
- また、コロナ禍では、在籍型出向や副業・兼業などの取組も行われることとなった。こうした取組は、雇用維持や収入補填の側面が大きいことに留意が必要であるものの、人材育成の観点からは、いわば企業外での OJT とも言える。また、副業・兼業では、これまでの延長線上の企業での経験だけでなく、NPO やプロボノといった社会貢献として働く意味の再発見につながるような取組も広がっている。こうした自社外での経験が新たな気づきとなり、本業に活かされたとの指摘もある。労働者の職業選択の幅を広げる観点や企業の多様な人材育成を促進する観点<sup>41</sup>から、在籍型出向や副業・兼業を活用することができる仕組み作りが重要である。

---

<sup>41</sup> こうした取組は、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」である、ダイバーシティ経営の考え方にもつながる。ダイバーシティ経営の定義については、経済産業省 HP を参照されたい。

### III. ウェル・ビーイング向上への取組が人材確保と労働供給の増加につながる仕組み

#### <仕組みの考え方>

- コロナ禍では、先行きへの不安等から労働者のウェル・ビーイングが低下した。コロナ禍での経験を踏まえ、不確実性の下であっても、労働者のウェル・ビーイングの持続的な向上を図る仕組みづくりが重要である。
- ウェル・ビーイングへの取組は、企業が必要な人材を確保していく上でも必要不可欠なものとなっている。人手不足が深刻化する中では、必要な人材を獲得できるか否かが事業の継続に大きな影響を与えることから、企業は雇用管理改善を不断に行い、労働者にとって魅力的な職場を提供することが重要である。
- さらに、ウェル・ビーイングへの取組を社会全体で加速させていくことは、コロナ禍を契機に労働市場から退出してしまった女性や高齢者等の労働市場への復帰を促すことも期待され、労働供給量の確保の観点からも重要となってくる。
- 労働者のウェル・ビーイングを向上させる取組を進めることが企業の人材確保や労働市場全体の労働供給量の確保につながり、ウェル・ビーイングへの取組の中でも、特にワーク・エンゲージメントの向上が労働生産性の向上につながる好循環を作り出す仕組みづくりが重要となってくる。
- 加えて、コロナ禍では、非正規雇用労働者の不安定性の顕在化やフリーランスやプラットフォームワーカーを含む新たな働き方が注目された。労働市場全体でみれば、そのような新たな働き方を含め、最適な資源配分となるよう調整機能が発揮されることに加え、どのような働き方であっても安心して働けるセーフティネットの構築が望まれる。
- コロナ禍での新たな取組としては、求職者支援制度の特例が、雇用保険に加入していない人の暮らしの安定に貢献した側面もあり、このように不断に制度の見直し・拡充を行っていくことが重要である。今後は特に、フリーランスやプラットフォームワーカーといった新たな働き方が広がっていることを踏まえ、多様性に即したセーフティネットを構築し、継続的に見直していくことが重要である。

#### <具体的な政策の方向性>

- コロナ禍ではテレワーク等を活用した柔軟な働き方に一定の進展がみられたものの、柔軟な働き方の下であっても、子育て・介護等の生活時間と仕事の両立は、引き続き課題となっている。育児休業を取得しやすい環境を整備する企業を支援することなどに加え、テレワークなどの柔軟な働き方であっても、労働者のウェル・ビーイング<sup>42</sup>を高めることができるよう、先進的な企業の取組の横展開や厚生労働省「テレワークの適切

<sup>42</sup> ここでは、仕事にやりがいを感じるなど働くこと自体にポジティブな心理を持つ状態である「ワーク・エンゲージメント」の向上を「ウェル・ビーイング」を高めるもの1つとして整理した。なお、ウェル・ビーイングについては注9、ワーク・エンゲージメントについては注17参照。

な導入及び実施の推進のためのガイドライン」<sup>43</sup>の周知などにより、ライフステージに合わせた働き方が可能な社会の実現に向けた取組が求められる。

- 特に、コロナ禍では、非正規雇用労働者の女性の働く場が失われ、仕事と生活時間の両立の際にも、女性の負担が大きかったことも指摘されている。女性のウェル・ビーイングへの影響が大きかったことを踏まえ、女性活躍の一層の推進を図る観点から、様々な主体と連携しながら、就職支援等とエンパワーメントを含む伴走型の支援を同時に行うことで、労働供給量の確保の一助となると考えられる。特に、コロナ禍を契機に非労働力化した女性や高齢者に対して、ハローワークを通じたアウトリーチ支援を、事業評価を行いながら、効果的に実施していくことも重要である。
- こうしたウェル・ビーイングに向けた取組は、企業の人材確保に資することも期待される。人手不足が深刻化する中、必要な人材の確保は難しくなっており、企業は多様な人材の活用を検討する必要がある。外部労働市場における賃金相場も参考にしつつ、賃金等の処遇改善を行うとともに、再就職した方々が子育てをしながら働くことができる両立環境の整備や、再就職後には継続就業者と同様なキャリア形成をし、活躍できる環境を整える<sup>44</sup>こと、高齢者を含め労働者の健康を重視した取組を行うことなどが、必要な人材を確保することにつながるものと考えられる。
- なお、現状を踏まえると、こういったウェル・ビーイングに向けた取組やワーク・エンゲージメントの向上の取組は、テレワークの事例にあるように、先行する企業や職場単位で進んでいることから、ボトムアップの取組とともに、先行する企業や職場を支援し、その範囲を広げていくことも望ましい。
- また、地方部や中小企業を中心にテレワークなどの柔軟な働き方に遅れがみられていることにも対処が必要である。雇用管理改善の観点だけでなく、必要な人材の確保の観点からも、テレワーク等を通じた柔軟な働き方の実現は重要であり、企業規模や地域にかかわらず、使用者が適切に労務管理を行い、労働者が安心して働くことができる良質なテレワークが実施できるよう引き続き支援が求められている。

---

<sup>43</sup> 令和3年3月改定。使用者が適切に労務管理を行い、労働者が安心して働くことができる良質なテレワークを推進するため、テレワークの導入及び実施に当たり、労務管理を中心に、労使双方にとって留意すべき点、望ましい取組等を明らかにしたもの。

<sup>44</sup> 厚生労働省「女性の再就職・再雇用」では、育児中の無業女性の6割が就業希望であることなども踏まえ、人材の確保が困難となる中、働く意欲を持つ子育て中の無業の女性が再び仕事に就き、能力を発揮できるような環境を整備することは、不足した人材の確保や人材育成のコスト抑制につながることも期待できるとしている。

#### IV. 労働市場の基盤強化と多様性に即したセーフティネットの構築を通じ最適な資源配分を実現する仕組み

##### <仕組みの考え方>

- コロナ禍では、宿泊業、飲食サービス業において多くの雇用が失われたが、足下では労働市場の調整機能を通じた円滑な労働移動は十分に行われず、求職者数は高止まりしている。コロナ禍での経験を踏まえ、今後の中長期的な産業構造の変化に柔軟に対応できるよう、マーケット調整機能の向上を図っていくことが求められる。
- マーケット調整機能を向上させるためには、これまでのハローワーク等を通じた再就職支援に加え、企業における職場情報や、職業のタスクの見える化を図ることで、労働者のジョブサーチコストを引き下げることが重要である。こうした取組は、マーケット調整機能の向上だけでなく、労働者の自律的なキャリア形成や職業選択にも資するものであり整備が急がれる。
- 加えて、コロナ禍では、非正規雇用労働者の不安定性が顕在化するとともに、フリーランスやプラットフォームワーカーを含む新たな働き方が注目された。労働市場の機能を最大限に発揮するためには、労働市場の基盤を強化するだけでなく、どのような働き方であっても安心して働けるセーフティネットの構築が望まれる。こうした多様性に即したセーフティネットを構築することで、労働需要の高い新たな産業へと労働移動を実現できる。
- 上述のように多様性に即したセーフティネットの構築と労働市場の基盤強化を行い、そうした取組が効果的に最適な資源配分の実現へとつながっていくためには、常に客観的な効果検証を行っていく必要があり、効果検証のための情報の整理などが望まれる。

##### <具体的な政策の方向性>

- 産業構造の変化に柔軟に対応していくためには、労働市場の基盤強化が重要となってくる。労働市場の基盤強化には、職業安定機関等の機能強化とマッチングに資する情報の整理・充実の両面が必要である。このため、ハローワークにおいては、デジタル化を進め、求職者・求人者の利便性を高めつつ、更なる情報提供等を促進することや、民間人材ビジネスと連携を進めることなどにより、再就職支援を更に強化し、効果的に行っていくとともに、労働市場の見える化を推進し、マッチング機能の向上を図ることが重要である。
- 今般、職業安定法が改正されたことによって、民間の求人メディアとハローワークが相互に協力し、労働市場のマッチング機能の質の向上を図ることとされている。求人情報の更なる充実を図り、労働市場の見える化が進められていくことが期待される。特に、求職者からすると、企業における女性の管理職比率や男女の賃金の差異などは、職業選択の観点等からも重要であることから、そうした企業情報の充実も今後は求められてくる。
- また、転職後の賃金水準を低下させないためには、労働者の経験やスキルを活用した求

職活動を行うことが効果的であり、自己の職歴やスキルを棚卸しし、情報として蓄積する取組を進めるとともに、上記の労働市場の情報と照らし合わせ、希望する求人の職務に必要な追加的な経験・スキルを明確にすることも重要である。外部労働市場においても、そういった取組を行うことが可能となるキャリアコンサルティング機能を高めていく取組が求められる。

- さらに、労働者がより適切に職業選択を行うためには、賃金等のマッチングに資する情報の整理・充実も重要となってくる。例えば、人材確保が主に外部労働市場で行われている職種や非正規雇用労働者等に着目して、職務・スキルの見える化や、賃金水準の明示を進めることにより、賃金相場の形成等を促進し、マッチング機能の向上を図ることが重要である。
- 地域の労働市場の基盤強化の観点からは、民間人材ビジネス、ハローワーク、国や地方自治体といったそれぞれの関係機関が地域で果たしていくべき役割の整理を行い、再就職支援や職業訓練に当たって連携し、効果的な雇用政策を展開していくことが重要である。特に、地方部と都市部の雇用の格差是正については、横断的な協力が重要であり、地方部での就業を希望する人が地方部で働けるよう、U I J ターンに資する従来からの雇用対策を引き続き実行するとともに、良質な雇用機会の創出のため、地方の特性を活かした産業の創出や産業の多様化の推進も求められている。
- 今般、職業能力開発促進法の改正により、都道府県労働局、労使団体、自治体、職業・教育訓練機関等の関係者による都道府県単位の協議会が法定化され、地域のニーズを反映した訓練コースの設定や訓練効果の把握・検証を通じた訓練内容の改善を図ることとされている。これにより、地域の人材ニーズを的確に踏まえた人材育成が進められることが期待される。
- 加えて、コロナ禍で顕在化した労働市場の課題の一つとして、学生アルバイトについても留意が必要である。宿泊業、飲食サービス業は、働き手として多くの学生アルバイトに依存していたことから、コロナ禍では学生の多くが働く場を失うこととなった。このように特定の層の労働者に偏った産業構造の在り方について、業界自らが検証・検討していくことが求められる。また、コロナ禍では、外国人労働者は、日本人労働者と比較して、離職しやすく再就職しにくいということも懸念されることから、今後の政策立案のため、外国人労働者の包摂の状況等について、適切に把握することが求められる。
- さらに、コロナ禍では、非正規雇用労働者の働く場が多く失われ、改めて雇用形態間の安定性リスクの格差が顕在化した。こうした雇用の安定性の格差が暮らしの安定性に直結しないよう、多様性に即したセーフティネットの構築が重要となってくる。引き続き、求職者支援制度等の雇用保険加入者以外の方々を対象とした支援の強化を図り、無料の職業訓練を通じて、再就職に必要なスキルを身につけ、より良い条件で再就職ができるような支援を行なっていくことが求められている。
- コロナ禍ではフリーランスやプラットフォームワーカーといった新しい働き方に注目が集まった。こうした働き方の多様化は、これまでのセーフティネットからこぼれ落ちてしまう方々が出てきてしまうことや、労働市場に歪みをもたらす可能性も指摘され

ている。今後は、フリーランスやプラットフォームワーカーなどのセーフティネットの整備についても、これまでの雇用政策の範囲から視野を広げつつ、労働者性について十分注意しながら、雇用に中立的な在り方から総合的に検討を進めていくことが必要である。

- コロナ禍では、企業の事業継続のための支援に加え、雇用調整助成金や求職者支援制度の特例措置等を講じ、企業の雇用維持や失業中の能力開発支援を行ってきた。こうしたコロナ禍での特例的な取組は、失業抑制の効果や雇用保険未加入者の円滑な再就職などに一定の効果があったものと考えられる一方、雇用調整助成金については、コロナ禍が長期化する中で、助成金依存による副作用の可能性も指摘されており、EBPM の観点からも、感染状況の推移や感染防止対策の動向など、対策を続けてきたこれまでの経緯を含め、コロナ禍での政策の効果検証について引き続き進めていくことが大切である。
- これまで記載したとおり、労働市場の基盤強化等を進めていくためには、政府が担う役割は大きいと考えられる。政府内での EBPM の取組を加速させ、信頼性を高め、より効果的な政策立案を行っていくことが期待される。そうした取組の一環として、今後取組が進むことが見込まれる「人的投資」に関する情報の開示や女性活躍推進法の制度改正による男女の賃金の差異の情報公表<sup>45</sup>については、労働者の職業選択に資する情報の開示であることや、当該政策の目的に照らした効果が学術的な観点も含め、今後検証がなされることも念頭に、必要な情報の整理が行われることが望ましい。

---

<sup>45</sup> 「経済財政運営と改革の基本方針 2022」（令和 4 年 6 月 7 日閣議決定）、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（令和 4 年 6 月 7 日閣議決定）及び「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2022（女性版骨太の方針 2022）」（令和 4 年 6 月 3 日すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部決定）。

## 第4章 まとめ

2022年度雇用政策研究会では、2022年4月より計3回にわたり、アフターコロナを見据えた雇用政策の方向性について議論を行った。

日本はコロナ前から「構造的課題」を抱え、コロナ禍の影響で新たな問題も顕在化している。これらの課題は、相互に複雑に関係しており、一対一対応で容易に解決できるものではない。また、今後、コロナ禍のような不測の事態が再び起こることも想定されるほか、グローバル化の更なる進展、急速な技術進歩やデジタル化による産業構造の変化に伴い労働市場が大きな影響を受けることも考えられる。

今後は、こうした課題や不確実な変化に対して、柔軟に対応でき、かつ回復力を持ち、持続可能な労働市場である「しなやかな労働市場」を構築していくことが求められる。こうした考え方にに基づき、今回、「4つの仕組み」作りの提案を行った。

- I. 労働者のワーク・エンゲージメントを高め、労働生産性と企業業績の向上につながる経済の仕組み
- II. 多様なチャネルを活用した労働者のキャリア形成と企業の人材育成を促進する仕組み
- III. ウェル・ビーイングへの取組が人材確保と労働供給の増加につながる仕組み
- IV. 労働市場の基盤強化と多様性に即したセーフティネットの構築を通じ最適な資源配分を実現する仕組み

今回は、本研究会の3回の議論を整理したが、コロナ禍は雇用に限らず、人々の暮らし全般に影響を及ぼしており、アフターコロナに向けては更に幾つかの議論すべき課題が残されている。

また、コロナ禍から2年以上が経過し、足下では雇用情勢は緩やかに持ち直しの動きが見られている。今後は、コロナ禍の経験を踏まえ、より構造的な課題を解決する方向に軸足を移していく必要がある。

引き続き、可能な限りエビデンスを基にしながら、議論を進めていく。