

5 労働市場におけるインフラ整備等	1
(5-1 多様な個人の活躍を広げる労働市場のインフラ整備に向けて)	1
(5-2 企業における多様な個人の活躍を促進するためのインフラ整備)	1
<①キャリア選択やスキル習得を自律的・主体的に行える人材の育成の必要性>	1
<②パーパスを踏まえた戦略的な人材育成に向けて>	2
<③企業の人材育成を支援する仕組み>	2
<④経済の急速な構造的変化を踏まえた企業内の人材育成の促進>	3
(5-3 多様な個人が様々な選択肢の中で活躍できる労働市場の構築に向けて)	6
<①多様な個人が様々な選択肢の中で活躍できる仕組み作り>	6
<②個人のキャリア形成支援機能の構築に向けて>	7
<③個人の多様な能力開発を支える環境整備>	8
(5-4 多様な選択肢の中で、個人の活躍を促進する労働市場の見える化)	9
<①労働市場の見える化によるマッチングの向上>	9
<②適職を見つけるための支援とキャリアラダーの構築>	9
<③自身にあった職場を見つけるための支援>	11
<④その他の労働市場機能強化に向けた取組等>	13
<⑤労働市場の機能強化を通じた処遇改善に向けて>	14

## 5 労働市場におけるインフラ整備等

### (5-1 多様な個人の活躍を広げる労働市場のインフラ整備に向けて)

- テクノロジーの進歩が加速し、社会経済情勢が目まぐるしく変化する中、多様な個人が自身の希望する職業キャリアを実現し、広く活躍できる労働市場の構築が求められている。
- これまで、長期雇用を前提とし、同一企業内でのキャリア形成を通じて活躍していくことが正規雇用では一般的であったものの、近年では働き方の多様化もみられている<sup>1</sup>。また、非正規雇用で働く人においても、より良い就労条件や、より良い働き方が出来る環境が望まれており、雇用形態に関わらず、様々な選択肢の中で、企業外も含め、個人が幅広く活躍できるよう環境整備を進めていくことが重要となっている。こうした個人の活躍を支えるためには、第3章で詳述したように、企業において、労働者のライフスタイルや価値観に応じた多様で柔軟な働き方が実現できるような環境整備を行うことが重要であるとともに、労働市場のマッチング機能の強化や、
  - ・ 人材育成支援（キャリア形成支援、スキル習得）
  - ・ 労働市場の見える化といった総合的な労働市場のインフラ整備を行うことが求められている。
- こうした労働市場のインフラ整備は、個人のキャリア形成に資するだけでなく、企業の人材確保や定着、経済全体の生産性の向上にも繋がることが期待される。

すなわち、経済社会全体で労働市場のインフラの活用が進むことにより、個人は希望するキャリアの実現のためにスキルアップを行い、企業はミスマッチの解消を通じた必要な人材の確保や、適正な評価・処遇を行うことによる人材の育成・定着を実現することが可能となる。こうした個人の活躍や労働市場の活性化を通じ、社会全体での生産性の向上に繋がっていくことが期待される。
- 次節以降では多様なキャリアを選択できる労働市場の構築について検討する。

### (5-2 企業における多様な個人の活躍を促進するためのインフラ整備)

#### <①キャリア選択やスキル習得を自律的・主体的に行える人材の育成の必要性>

- 近年、DX や GX といった構造変化がみられる。こうした変化に、企業が適切に対応しつつ、社会や人々の暮らしを支える担い手を確保していくには、変化に柔軟に対応しながら、キャリア選択やスキル習得を自律的・主体的に行える人材<sup>2</sup>を育成していくことが求められている。

<sup>1</sup> 同一企業内での長期雇用の状況を平均勤続年数で確認すると、定年制の変化に大きな影響を受けない50～54歳（男性）に着目すると、1996年に22.6年でピークを迎えた後、低下傾向にあり、2022年には20.0年まで低下している他、50歳未満（男性）の年齢階級についても同様に平均勤続年数は低下傾向にある。[https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0213\\_02.html](https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0213_02.html)

<sup>2</sup> 鶴光太郎（2023）『日本の会社のための人事の経済学』（日本経済新聞出版）では自らキャリア選択ができ、その中であっても、自ら厳しく律することができる人材を「自己革新的成長を遂げる人材」と定義している。

1 ○ これまでの企業内の正規雇用に対する人材育成では、長期雇用を前提に、一つの組  
2 織の中で他社と差別化したキャリア開発をすることが、企業の競争力の向上や高スキ  
3 ル人材の定着に繋がる<sup>3</sup>との考えのもと、集権型の人事によるジョブローテーションを  
4 通じた人材育成が行われてきた。

5 こうした企業内の多様な経験は、企業特種的なスキル形成にとって有用であり、日  
6 本企業の高い競争力を支えてきたといえるが、近年の社会経済情勢の急激な変化は、  
7 このような従来の OJT を軸とした企業内における人材育成を超えるものである。この  
8 ため、個人が自身のキャリアについて自律的に考えることがより重要となる。

9 ○ 変化に柔軟に対応しながら、自らのキャリア選択やスキル習得を自律的・主体的に  
10 行える人材を育成していくためには、労働者側と企業側がコミュニケーションを通じ、  
11 労使双方が、人材育成に関する意義や方向性についての共通認識を持った上で、自律  
12 的なキャリア形成が行える仕組みを企業内に構築していくことが求められる。

#### 14 <②パーパスを踏まえた戦略的な人材育成に向けて>

15 ○ キャリア選択やスキル習得を自律的・主体的に行える人材は、ともすれば企業外に  
16 キャリアを見出し、企業外へ出ていってしまう可能性もある<sup>5</sup>。そうした人材が企業  
17 内に留まり、活躍し、企業を支えていくには、企業の目標やミッションが労働者に共  
18 有され、エンゲージメントを高めるパーパス経営<sup>4</sup>が重要となってくる<sup>5</sup>。

19 ○ 自社のパーパスに即した人材育成を行い、労働者のエンゲージメントを高める雇用  
20 管理を行っていくためには、労働者の希望するキャリアと企業の経営戦略との擦り合  
21 わせが重要である<sup>6</sup>。

#### 23 <③企業の人材育成を支援する仕組み>

24 ○ 事業主は職業能力開発促進法においても、労働者のキャリア形成に即した自発的な  
25 職業能力の開発及び向上を促進するために、キャリアの各段階に応じ定期的に、また、  
26 労働者の求めに応じてキャリアコンサルティングの機会を確保することその他の援助  
27 を行うことが求められている。

28 ○ 政府においても、企業内のキャリアコンサルティング<sup>7</sup>が、労働者側と企業側の双方

---

<sup>3</sup> 武石恵美子（2023）『キャリア開発論 第2版 自律性と多様性に向き合う』中央経済社

<sup>4</sup> 鶴（2023）<sup>2</sup>によると、パーパス経営には、企業の目的・目標・ミッションの浸透・共有により、多様な考え方を持つ人材を組織的にまとめる機能も期待される。

<sup>5</sup> 自律的な成長ができる人材の確保のために、パーパス経営が重要である点については、鶴光太郎（2023）<sup>2</sup>を参照されたい。

<sup>6</sup> 企業のビジョンの共有を通じ、自律的なキャリア形成を促している例として、雇用政策研究会第4回【資料4】及び第6回【資料5】を参照されたい。

<sup>7</sup> JILPT「企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質—自由記述調査及びインタビュー調査結果—」では、企業内キャリア・コンサルティングの日本の特徴として、「リテンション機能」「関係調整・対話促進機能」「意味付与・価値提供機能」の3つを挙げている。（[0171.pdf \(jil.go.jp\)](https://www.jil.go.jp/0171.pdf)）

1 にとって重要な役割を果たしていることを踏まえ、これまでセルフ・キャリアドック<sup>8</sup>  
2 の導入促進に取り組んできた。

3 セルフ・キャリアドックは、人材育成方針の明確化、実施計画の策定、社内でのキ  
4 ャリアコンサルタントの確保等のインフラ整備、キャリア研修等の実施などを企業内  
5 で行う、総合的なキャリア形成支援策であり、セルフ・キャリアドックの実施により、

6 「新卒採用者の離職への対処」

7 ▶ キャリアパスの可能性の明示等を通じたキャリアプランの支援を通じて、職  
8 場への定着や仕事への意欲を高める、

9 「育児・介護休業者の職場復帰への対応」

10 ▶ 職場復帰プランの作成を通じて、育児・介護休業者の職場復帰を促す、

11 「モチベーションの向上」

12 ▶ キャリア相談を通じて、中堅社員・シニア社員の長期的なキャリアプランを  
13 作成し、モチベーションの維持を図る

14 こと等が期待されている<sup>9</sup>。

- 15 ○ セルフ・キャリアドックの導入にあたっては、キャリア形成・リスキリング支援セ  
16 ンターにおいて企業に対する無料の導入支援を行っており、こうした支援を通じて、  
17 従業員のキャリア形成を支援することが求められる。

19 <④経済の急速な構造的変化を踏まえた企業内の人材育成の促進>

20 **・構造変化の中における能力開発の重要性の高まり**

- 21 ○ 企業は、DX や GX といった経済の急速な構造的変化に対応できる人材を確保してい  
22 くことが求められる一方、構造的な人手不足が生じている中、即戦力となる人材を外  
23 部から獲得することに加え、今後進もうとする経営戦略を明らかにし、それに対応し  
24 た人材育成の方向性を提示し、企業と労働者の認識の共有を図ることで、自社の労働  
25 者に対して必要な能力開発を行っていく必要がある。
- 26 ○ 企業の能力開発の実情について能力開発基本調査をみると、OJT を重視する企業が  
27 7割程度、OFF-JT を重視する企業が3割程度<sup>10</sup>となっており、日本企業ではOJT をよ  
28 り重視していることが分かる<sup>11</sup>が、計画的なOJT を実施している事業所の割合につい

---

<sup>8</sup> セルフ・キャリアドックとは「企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組、また、そのための企業内の「仕組み」のこと。

<sup>9</sup> 厚生労働省（2017）「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」を参照されたい。

<sup>10</sup> 能力開発の考え方については、2018年度データが最新であるため、2018年度の数値を記載している。

<sup>11</sup> 能力開発基本調査によると計画的OJTの実施割合は6割程度である一方、OFF-JTの実施割合は7割程度となっており、同調査だけでみるとOJTの実施が少ないとの解釈となるが、佐藤厚（2024）「日本の能力開発・キャリア形成の特徴と課題—国際比較の視点から」（日本労働研究雑誌）によると、計画的でないインフォーマルOJT（「上司や同僚の仕事のやり方を見て学こと」「社内のミーティングなどにより、仕事に関する情報を得ること」）の割合は一定程度大きいことが示唆される。

てみると、2008 年度以降、「正社員」、「正社員以外」ともに概ね横ばいで推移しており、伸び悩みがみられる<sup>12</sup>。また、一社あたりの能力開発費の推移をみると、2010 年と比較して低い水準で推移しており<sup>13</sup>、コロナ禍を経た状況の変化も引き続き注視していく必要がある。

なお、国際比較については、調査項目や定義が異なるためデータの比較に留意が必要であるものの、能力開発に関する国際比較を確認すると、OECD（2017）<sup>14</sup>では、日本における企業を通じた訓練全体や OJT を受けている労働者の割合は、アメリカやドイツより少ないことが示されており、大湾（2023）<sup>15</sup>においても、給与総額に占める能力開発費の比率が欧米主要国よりも小さい可能性について言及されていることから、国際的にみて日本企業の能力開発投資が十分でないことが示唆される。魅力的な人的資本投資を行うことは、外部からの優秀な人材獲得に資することも期待されており、積極的な取組みが望まれる<sup>16</sup>。

- 企業の経営戦略と労働者の希望を擦り合わせながらキャリア形成を行っていく中、能力開発が戦略的に行われることが重要である。その際、管理職等の現場のリーダーは、個々の労働者の身近な存在として労働者の学び・学び直しをサポートする役割が求められるとともに、マネジメント層は、リーダーシップを発揮し、労働者自身が自律的に能力開発を行う<sup>17</sup>ことができるよう、学びに取り組みやすい環境整備や、積極的な発信による企業内の学びの気運の醸成を図っていくことが求められる。

#### ・人材育成を積極的に行う企業への支援に向けて

- 企業内の能力開発を活性化し、企業の成長に繋げていくためには、能力開発におけるマネジメント層や労働者の意識の変化だけでなく、実際に労働者が企業内で自律的に多様な能力開発が行える環境整備が必要である。

これまで重視されてきた OJT は、実際の業務に即した実践的な学びという観点から重要性は変わらないが、社会経済情勢の急速な変化に対応し、人材開発を強化していくためには、OJT のみならず OFF-JT や自己啓発支援が重要となる。例えば、OFF-JT に

<sup>12</sup> 厚生労働省「平成 20 年度～令和 4 年度能力開発基本調査」

<sup>13</sup> 厚生労働省「平成 30 年度版 労働経済の分析―働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について―」（18-1-2-1\_02.pdf (mhlw.go.jp)）

<sup>14</sup> OECD. (2017). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017: The digital transformation. <https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-20725345.htm>

<sup>15</sup> 大湾秀雄（2023）「人的資本理論と企業の生産性決定メカニズム―経済学研究から分かったこと」（組織学会）

<sup>16</sup> パーソル総合研究所「人的資本情報開示に関する調査【第 2 回】～求職者が関心を寄せる人的資本情報とは～」（2022 年 10 月）では、1 年以内の転職を検討している社会人（正社員）の約 7 割が「人材育成に積極的かどうか」を転職先の検討にあたり重視していることが示されている。

<sup>17</sup> 変化に対応していく上では、知的好奇心を持つことや、学習習慣の確立、さらにチャレンジ意欲を持つことが重要となる。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『エルダー』、2019 年 4 月号、pp. 7-9 を参照されたい。（[エルダー2019年4月号 \(jeed.go.jp\)](http://jeed.go.jp)）

1 おいて、ビジネスの基礎知識や、課長・部長といった階層別の研修が多く行われてき  
2 た<sup>18</sup>が、労働者が自律的に多様な能力開発を行っていくためには、こうした画一的な  
3 能力開発だけでなく、多様な選択肢の中から、労働者が自身のキャリア形成のために  
4 必要なスキルを身につけることができる機会もあわせて重要となってくる。

5 企業は自社のパーパスに沿った人材育成方針を定め、社内の訓練プログラム等を充  
6 実させるとともに、政府はこうした多様な能力開発を行う企業に対して必要な支援を  
7 行っていくことが求められる。

8 ○ 能力開発に関するノウハウが十分でない中小企業等に対して、全国のポリテクセン  
9 ター等に設置する生産性向上人材育成支援センターにおいて人材育成に関する相談か  
10 ら企業の要望に応じたオーダーメイドの職業訓練の提供まで、一環した支援を実施し  
11 ている。企業の能力開発を進めるため、当該センターのさらなる活用促進を図り、企  
12 業が自社の課題を整理し、必要な人材育成を行えるよう支援していくことが望まれる。

13 ○ また、企業が人材育成を十分に行えない要因として、人材育成を行う時間が十分確  
14 保できないことがあげられる<sup>19</sup>。現在では e ラーニングによる学習も浸透しており、  
15 移動時間の縮減が可能になるなど時間や場所を限定されない柔軟な能力開発の実施も  
16 可能となっている。企業が行う訓練の費用については人材開発支援助成金によって支  
17 援が行われているところ、現在では業務時間内の e ラーニングもその支援対象となっ  
18 ていることから、当該助成金も活用しながら社内における柔軟な能力開発の促進が望  
19 まれる。

20 ○ 今後は社内のデジタル人材の育成も重要であり、企業はより強い関心を持って取り  
21 組んで行く必要がある。現在、生産性向上人材育成支援センターにおいて DX に対応し  
22 た職業訓練コースを提供しているほか、人材開発支援助成金の人への投資促進コース  
23 （高度デジタル人材訓練）や事業展開等リスクリング支援コース等においてデジタル  
24 人材育成に向けた支援を行っており、こうした支援の活用促進を図り、企業内でのデ  
25 ジタル人材の育成を促進していくことが求められる。

26 ○ さらに、社会経済情勢の変化を見据え、自社内では身につけられないスキルや経験  
27 を得るため、越境学習を行っていくことも重要である。コロナ禍では、産業雇用安定  
28 助成金（雇用維持支援コース）を通じた出向が数多く行われ、こうした出向を通じ、  
29 新たな学びや経験が得られたとの声も聞かれている<sup>20</sup>。今後は、例えば、DX に取り組  
30 みたいものの、自社内で人材育成できない企業が、IT 企業等に人材を出向させること  
31 で、人材育成を行うことも考えられる。産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コー

<sup>18</sup> JILPT（2021）「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）」では、OFF-JT の受講内容に関する質問項目で、「仕事をする上での基本的な心構えやビジネスの基礎知識を習得する研修」が最も高い割合となっており、「新規採用者、主任、課長、部長など階層ごとに求められる知識・技能を習得させる研修」その次に高い割合となっている。

<sup>19</sup> 厚生労働省「令和 4 年度能力開発基本調査」によると 45.3%の事業所が「人材育成を行う時間がない」ことを課題と感じている。

<sup>20</sup> 厚生労働省「[第 2 回全国在籍型出向等支援協議会資料 3](#)」

1 ス)では、在籍型出向を通じ、労働者のスキルアップを図る事業主を支援しており、  
2 こうした各種助成を活用しながら、越境学習を視野にいれた新たな人材育成を促進し  
3 ていくことが求められる。

#### 5 ・社内で自律的な能力開発が行われ、企業の成長に繋がる好循環に向けて

6 ○ 企業が多様な経験・スキル形成の場を提供し、労働者がこうした場でスキルアップ  
7 等を図り、企業活動に貢献していくという能力開発の好循環を作り出していくために  
8 は、スキルの習得に取り組んだ人材が、自社内で身につけたスキルを活かし、しっか  
9 りと評価・処遇され、働きがいを持てる職場づくりが最も重要となってくる。

10 ○ 労働者個人の希望が反映されることなく、企業主導の雇用管理でポジションが決ま  
11 ってしまう場合には、身につけたスキルが次のポジションでは役立たない可能性もあ  
12 り、自律的な能力開発が積極的に行われない可能性がある。

13 こうした状況を打開していくためには、例えば、キャリアコンサルティングの際に、  
14 今後のキャリア形成を見据え、必要な能力開発に関する助言を行うことや、各ポジ  
15 ョンに望まれるスキル・経験の明確化を行い、労働者が当該ポジションを獲得するた  
16 めにスキルの習得に取り組むインセンティブを高めるような仕組みを構築し、自律的  
17 な能力開発を行った労働者が処遇されるよう対応していくことが求められる。

18 さらに、労働者のエンゲージメントを高め、組織の活性化を図っていくためには、  
19 自律的なキャリア形成やスキルの習得に関する取組みに加え、自身で仕事量や仕事内  
20 容をコントロールできるという管理職の魅力を高めていくことも同時に重要である。  
21 管理職のマネジメント業務の負担が高まる中、管理職も含めた処遇改善を図っていく  
22 ことで、管理職への昇進を希望する者を増やし、組織の活性化を行っていくことが求  
23 められる。

#### 25 (5-3 多様な個人が様々な選択肢の中で活躍できる労働市場の構築に向けて)

##### 26 <①多様な個人が様々な選択肢の中で活躍できる仕組み作り>

27 ○ 健康寿命が延伸し、ライフスタイルが多様化する中、様々な選択肢の中で、個人が  
28 自身の希望に応じて活躍できる労働市場を構築していくことが必要であり、そのため  
29 には、

30 ・ 個人が多様なキャリアに関する相談ができ、必要なスキルが習得できる環境を  
31 構築すること、

32 ・ 処遇改善に繋がるキャリアラダー<sup>21</sup>がみえる労働市場を構築していくこと  
33 が求められている。

21 キャリアラダーについては、5-4②において詳述しているが、ここでは、どのようなスキルを身につけ、どのような経験を得られれば、どの程度の処遇が受けられるかを明確にする仕組みのことをいう。

1 <②個人のキャリア形成支援機能の構築に向けて>

- 2 ○ 多様な個人が、労働市場の中で幅広く活躍していくためには、専門家から必要なサ  
3 ポートを受け、中長期的な視点からも自身のキャリアの見通しを立てることが重要と  
4 なってくる。

5 令和4年度の労働経済白書<sup>22</sup>によると、企業外や公的機関でキャリアコンサルティング  
6 を受けた場合、キャリアの見通しの向上のほか、就職や転職に結びつく者の割合  
7 が高いことが示されており、より幅広い選択肢の中でキャリア形成が行われることが  
8 期待される。

9 ハローワークやキャリア形成・リスキリング相談コーナーにおいては、個人を対象  
10 に無料のキャリアコンサルティングが提供されており、こうした公的支援を活用しな  
11 がら、個人が定期健康診断のように、定期的に自身のキャリアの棚卸しを行っていけ  
12 るよう、引き続き支援を行っていくことが必要である。

- 13 ○ 一方、個人のキャリア形成の仕方も多様化しており、近年では、自身のスキルや経  
14 歴をオンライン上でオープンにすることでシグナリングを行い、企業とのマッチング  
15 を図るビジネス SNS の活用も進んできている。ビジネス SNS の中には、e ラーニング  
16 等で得たスキルをデジタルバッジとして、シグナリングに活用できるものもあり、各  
17 労働者のキャリア形成に向けた取組みが、より直接的にマッチングに活用できる環境  
18 が整備されてきている。

19 BCG とリクルートワークスが行った「求職トレンド調査 2017<sup>23</sup>によると、日本では  
20 SNS 経由による就職は小さな割合に留まっている一方、多くの国においては入職経路  
21 としての SNS の割合が大きくなっており、マッチングの在り方が今後変化していく可  
22 能性がある。特にビジネス SNS によるマッチングにおいては、就職率が高くなるとい  
23 う研究もみられており<sup>24</sup>、その動向に注視が必要である。

- 24 ○ 中長期的な視点から自律的なキャリア形成をサポートするものとして、厚生労働省  
25 では長年ジョブ・カードの活用促進に取り組んでいる。ジョブ・カードについては、  
26 キャリアコンサルティングの際に活用することが可能であり、自身のキャリアの棚卸  
27 しにあたって有効なツールとなっており、令和4年にはオンラインで登録等ができる  
28 マイジョブ・カードの提供も開始されている。

29 上述したビジネス SNS 等を活用した新たなキャリア形成の動きが加速する中、ジョ  
30 ブ・カードについても更なる改善に向けた検討を行っていく必要がある。その際、マ  
31 イジョブ・カードのキャリアコンサルティングでの更なる活用を促すことはもちろん

---

<sup>22</sup> 厚生労働省（2022）「令和4年版 労働経済の分析 ー労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題ー」

<sup>23</sup> BCG・リクルートワークス（2017）「求職トレンド調査 2017」

<sup>24</sup> Wheeler, L., Garlick, R., Johnson E., Shaw P., & Gargano M. (2019). LinkedIn(to) Job Opportunities: Experimental Evidence from Job Readiness Training. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3452249>

1 のこと、民間就職支援サービスとの連携をさらに図るなど、他のサービスとの差別化  
2 を意識した検討が求められる。

### 4 <③個人の多様な能力開発を支える環境整備>

5 ○ 企業外でのキャリア形成支援と同時に、個人が希望するキャリア実現のためにアッ  
6 プスキリング、リ・スキリングができる環境整備を行っていく必要がある。労働者自  
7 身が行う能力開発の状況について、能力開発基本調査（2022 年度調査）をみると、自  
8 己啓発を行った人の割合は 34.7%となっており、年齢階級に着目すると 20 代・30 代  
9 をピークにその後、割合は低下している。なお、一定の留意が必要だが国際比較につ  
10 いて OECD データ<sup>25</sup>をみると、仕事に関係する学びを行っている人の割合は、日本は  
11 OECD 平均よりも低くなっており、個人が行う自己啓発は、必ずしも十分に行われてい  
12 ないことが示唆される。

13 ○ それではどのようなことが労働者自身の自己啓発の妨げになっているのだろうか。  
14 能力開発基本調査によって、自己啓発について課題を感じているか否かについてみて  
15 みると、自己啓発を行うにあたって課題を感じている人の割合は 79.9%であり、その  
16 詳細についてみると、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」50.7%、「費用がかか  
17 りすぎる」29.4%、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」29.3%となっ  
18 ており、時間的余裕がないことや、費用面での負担が自己啓発の阻害要因となっている。

19 こうしたことに対処していくためには、第 3 章で述べた働き方改革を行い、時間的  
20 余裕をもって能力開発を行える環境を整備していくとともに、費用負担軽減を図って  
21 いくことが求められる。なお、5-2 で述べたように、能力開発が活性化していく前  
22 提として、スキル向上が処遇や働きがいの改善に繋がる仕組みが重要である点につ  
23 て、改めて留意が必要である。

24 ○ 個人のスキル習得に向けた取組みを費用面から支援する制度として、教育訓練給付  
25 制度があり、様々な分野の講座を対象講座として指定している。今後はデジタル化の  
26 進展にともない、個人がデジタルスキルを身につけていくことは必須となり、個人の  
27 専門性とデジタルスキルの掛け合わせを行うことで、労働市場での付加価値をより高  
28 めることが期待される。引き続き、教育訓練給付制度においてもデジタル分野の指定  
29 講座を拡大させていくことが重要となる。

30 第 213 回通常国会で成立した雇用保険法等の一部を改正する法律（令和 6 年法律第  
31 26 号）では、教育訓練やリ・スキリング支援の拡充策が盛り込まれており、今後、在  
32 職中に教育訓練のための休暇を取得した場合であっても新たに給付を受けることが可  
33 能となる。こうした制度の改善を通じて、個人のリ・スキリングがさらに促進される  
34 ことが期待される。

---

<sup>25</sup> OECD. (2023). OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition.  
[https://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2023\\_27452f29-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en)

1           なお、教育訓練給付制度は、雇用保険に加入している人が対象となっており、未加  
2 入の人は対象となっていない。コロナ禍では多くの非正規雇用労働者が失業すること  
3 となり、その際、第2のセーフティネットとしての求職者支援制度が非常に大きな役  
4 割を果たした。今後も不測の事態に対処する観点から、求職者支援制度の整備を行い、  
5 より多くの人々が能力開発ができる環境整備を行っていくことが求められる。

#### 7           (5-4 多様な選択肢の中で、個人の活躍を促進する労働市場の見える化)

##### 8           <①労働市場の見える化によるマッチングの向上>

- 9           ○     足下の労働市場の状況について、失業率を需要不足失業率と均衡失業率に分解して  
10 みると、需要不足失業率は、既にマイナスの状況が続いており、人手不足感が高まる  
11 中では、均衡失業に着目し、ミスマッチに対応した施策が必要となってくる。ミスマ  
12 ッチ指標をみると、2013年以降高止まりとなっており、労働市場における需給の調整  
13 機能の強化が必要であることが示唆される<sup>26</sup>。
- 14           ○     こうした労働市場のマクロ的な動きも踏まえながら、労働者の視点に立ち、個人が  
15 希望する職業や職場を見つけることができるよう、労働市場の見える化を含む労働市  
16 場のインフラ整備を行っていくことが求められる。

##### 18           <②適職をみつけるための支援とキャリアラダーの構築>

- 19           ○     労働市場におけるキャリア形成については、まずは職探しにおいて、自身に合った  
20 職業（適職）を見つけ、その後、自身に合った職場を見つけるという行動が確認され  
21 ており<sup>27</sup>、こうしたキャリア形成をサポートするためにも、適職や自身に合った職場  
22 をみつけるための支援を行うことは重要である。

23           今後は、職業キャリアの長期化が見込まれており、社会経済の変化に応じて、自身  
24 の適職を見つけることの重要性がより高まっていると考えられる。特に、近年では新  
25 たなテクノロジーの活用が加速しており、職業毎のタスク変化や、必要なスキルの変  
26 化、また得られる賃金なども変化することが想定される。こうした変化の中、自身が  
27 持っているスキルや経験を適切に分析し、労働市場の状況を把握するとともに、自身  
28 の希望に合った適職を見つけ、必要に応じてキャリアチェンジに踏み出せるよう、支  
29 援を行っていく必要がある。

- 30           ○     適職をみつけるための支援として、現在 job tag（職業情報提供サイト）<sup>28</sup>において  
31 タスクやスキル等の様々な情報が提供されており、その中で、適職探しのための自己  
32 診断などを行うことも可能となっている。キャリアコンサルティングの活用とともに、

<sup>26</sup> 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「[ユースフル労働統計2023—労働統計加工指標集—](#)」

<sup>27</sup> こうした行動は「2段階職探し」と言われ、米国において実証された他、赤木邦江、& 勇上和史。

(2021). 転職による適職選択行動※ 1——初職から適職へのマッチングプロセスの実証分析——. *経済政策ジャーナル*, 18(1), 1-16. によって日本においても同様の傾向が見られることが確認されている。

<sup>28</sup> 厚生労働省「[職業情報提供サイト job tag](#)」

1 job tag の利用を促し、多くの人が適職をみつけられるよう支援を行っていく必要がある。  
2

3 ○ さらに自身の希望する職業やキャリアについて考えることは、社会人だけでなく、  
4 学生にとっても有意義であることから、教育現場においても job tag を活用すること  
5 も考えられる。現在、厚生労働省においては、job tag の活用に関するリーフレット  
6 を作成しており、当該リーフレットを用いながら、キャリア教育への活用していくこ  
7 とも望まれる。

8 ○ 適職診断等から自身に合った職業を見つけることが重要である一方、その職業に就  
9 くことで自身がどのようなキャリアを歩むことができるかを知ること、キャリア形  
10 成を考えていく上で重要である。言い換えれば、キャリア形成を考える上では、「ど  
11 のようなスキルを身につけ、どのような経験を得られれば、どの程度の処遇が受けら  
12 れるか」というキャリアラダーが見えることも重要となってくる。

13 ○ 現在では、職業毎のキャリアラダーの構築は必ずしも進んでおらず、転職を行った  
14 後のキャリア展望が分からないことがジョブチェンジ（他の職業への転向）を躊躇<sup>29</sup>  
15 させている可能性も考えられる<sup>30</sup>。職業を跨いだキャリアも含め、多様なキャリア形  
16 成が行えるようキャリアラダーを構築していくことが求められる。

17 キャリアラダーの構築については、これまで各業界において様々な取組みがとられ  
18 てきた。例えば、看護職については、日本看護協会がキャリアと賃金に関する考え方  
19 をまとめている<sup>31</sup>ほか、介護職については、介護プロフェッショナルキャリア段位制  
20 度が活用されており、一般社団法人シルバーサービス振興会において運用がなされて  
21 いる。こうしたキャリアラダーの構築を通じ、

- 22 ・ 入職に必要な資格が明らかになることによる未経験者の参入、
- 23 ・ スキル等と処遇の関係が明らかになり、個人のスキル習得が進むことによる業  
24 界全体の労働生産性の向上

25 なども期待される。また、職業能力評価制度（技能検定などの業界内共通の検定、社  
26 内検定、職業能力評価基準等）は、労働者の自律的なキャリア形成・企業の効果的な  
27 人材育成を促進し、労働者一人ひとりの労働生産性の向上や処遇改善を通じた持続的  
28 な経済成長に寄与する重要な役割を担っているところである。現在スキルを公証する  
29 仕組みが十分に整っておらず、キャリアラダーが見えにくい産業・職種において、業  
30 所管省庁や業界団体等の協力を得て、2024 年3月に創設した団体等検定制度といった  
31 枠組みを活用しながら、業界内でのスキル標準化を行い、業界毎にキャリアラダーの

<sup>29</sup> 総務省「令和5年労働力調査（詳細集計）」によると、転職希望者比率が14.9%である一方、転職者比率は4.9%に留まっており、転職の希望と実現の間に差がみられる。

<sup>30</sup> 大田栄司. (2023). 30代キャリア中期における離職と残留の選択— キャリア展望の変容過程に焦点を当てて—。キャリアデザイン研究, 19, 33-45. では、退職群は社外に、在籍群は社内に、それぞれチャレンジしたいキャリアを見つけていたことに言及している。

<sup>31</sup> 「病院で働く看護職の賃金のあり方」日本看護協会の提案（最終版）  
(<https://www.nurse.or.jp/nursing/shuroanzen/chingin/proposal/>)

1 構築が行われていくことが望まれる。

- 2 ○ 現在、job tag においては IT 業界におけるスキル水準と処遇の関係についての情報  
3 提供を行っており、各業界におけるキャリアラダーについては、job tag 上に掲載し  
4 ていくことが考えられる。その上で、キャリアコンサルタントが労働者に対し、job  
5 tag 等を活用した的確な相談支援を行うことが必要である。

6 さらに、労働市場情報等を一元的に確認できるプラットフォーム<sup>32</sup>において情報公  
7 開を行い、こうした職業毎のキャリアラダーやリ・スキリングに関する情報を示すこ  
8 とで、求職者が適職を見つけられるよう、インフラ整備を進めていく必要がある。

### 9 10 <③自身にあった職場を見つけるための支援>

#### 11 ・職場情報の充実

- 12 ○ 適職を探すとともに、希望する働き方が出来るなど、自身に合った職場を見つける  
13 ことも同時に重要であり、職場情報に関するインフラ整備も求められる。

14 職場情報については、これまで数々の法令等によって情報開示が進められてきた。  
15 例えば、育児・介護休業法では男性の育児休業等の取得の状況、女性活躍推進法では  
16 男女の賃金の差異等の情報開示が求められており、近年では人的資本可視化指針によ  
17 って育成やエンゲージメントに関する事項の情報開示が推奨されている。

- 18 ○ こうした職場情報の開示は、個人の職場選びの際に非常に有用であることから、法  
19 令等に基づき、引き続き企業による適切な開示が行われていくことが重要である。

20 一方、こうした職場情報については、求職者が簡単にアクセス出来、かつ職場情報  
21 の比較ができるような環境整備が重要である。

22 現在、職場情報サイト「しょくばらぼ<sup>33</sup>」において、「若者雇用促進総合サイト」  
23 「女性の活躍推進企業データベース」「両立支援のひろば」の3サイトに掲載されてい  
24 る職場情報（一月当たりの労働者の平均残業時間、労働者に占める女性労働者の割合  
25 等）を収集・転載し、併せて国の各種認定・表彰制度の取得情報を掲載しており、横  
26 断的に企業の職場情報を比較できるデータベースが構築されている。こうした職場情  
27 報のデータベースを拡充し、より多くの企業の職場情報が掲載されるよう改善すると  
28 ともに、若者雇用、女性活躍、家庭との両立といったこと以外の職場情報についても  
29 追記できるような機能強化を行っていくことが求められる。加えて、キャリアコンサル  
30 タントが、労働者に対する的確な相談支援のために、職場情報を活用することも必  
31 要である。

- 32 ○ また、データベースの機能強化だけでなく、職場情報を適切に提供することが人材

---

<sup>32</sup> こうした海外の事例として、シンガポールの Skills Future がある。シンガポールの例では、上記の  
ポータルサイトにおいて、キャリアコンコンサルティングや、適職探しができるようになっている。  
[Home \(skillsfuture.gov.sg\)](http://skillsfuture.gov.sg)

<sup>33</sup> 厚生労働省「[職場情報サイト しょくばらぼ](#)」

1 獲得に重要であるとの共通認識の構築も重要である。

2 2024年3月には「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」が策定されており、  
3 企業が行う情報提供についてのマニュアルが示されている。当該手引では、各企業等  
4 がより良い採用活動を行う上で参考とできるよう、現行の労働関係法令等で定められ  
5 ている開示項目等の整理及び求職者等が求める情報を例示しているほか、企業等が職  
6 場情報を提供するに当たっての一般的な課題や対応策を示している。当該手引を参考  
7 としながら、企業が適切に職場情報を提供していくことで、求職者と企業のミスマッ  
8 チを解消していくことが求められる。特に中小企業等については、ハローワーク等  
9 において、手引について丁寧に説明するなど、職場情報の提供を促していくこととして  
10 いる。

#### 11 **・地域における労働市場のハブとしてのハローワークの機能強化**

- 13 ○ ハローワークは、全国に544所を有する全国ネットワークであり、職業紹介、雇用  
14 保険、雇用対策（企業指導・支援）の3業務を一体的に実施し、日本の労働市場にお  
15 けるマッチングに大きな役割を果たしている。
- 16 ○ 近年では、オンライン化に対応した機能強化を行っており、オンラインでの求人・  
17 求職申込みや、オンラインでの職業紹介がハローワークインターネットサービスで可  
18 能となっている。引き続き、求人者・求職者のニーズを踏まえながら、オンライン化  
19 に対応していくことが望まれる。
- 20 ○ 一方、民間の職業紹介サービスに目を移すと、テクノロジーを活用し、過去の閲覧  
21 データから関心がある求人を求職者にレコメンドするなど、更なるマッチング機能の  
22 強化が図られており、こうした民間の取組みを参考としながら、必要なオンライン化  
23 への対応をしていくことが望まれる。
- 24 ○ オンライン化への対応に加えて、これまでのハローワークでの強みを活かした、サ  
25 ービス強化も引き続き検討していくことが必要である。  
26 特に、全国に多くの拠点を要しているという強みを活かし、対面での職業紹介やキ  
27 ャリア相談を展開し、また自治体等と連携しながら就労支援が必要な人に対して、ア  
28 ウトリーチをしていくなど、オンラインが中心のサービスとの差別化を図り、より求  
29 職者の実情にあった伴走型の支援を行っていくことが求められる。
- 30 特に、ハローワークの強みである、職業紹介とともに、職業訓練サービスを提供で  
31 きることを活かし、キャリアブレイクがある人や就業未経験の人に対して、担当制の  
32 より手厚い支援を行っていく必要がある。
- 33 ○ さらに、ハローワークは、地域における労働市場のハブとして、他機関のサービス  
34 の紹介等、各機関との橋渡し役の機能を発揮し、利用者にとって最適なサービスを地  
35 域全体で提供できるよう、地域の労働市場のコーディネートを行っていくことが求め  
36 られる。

- 1 ○ これらの取組みを通じて、就労にあたって支援が必要な方を含め希望するあらゆる  
2 方への就労機会の提供、民間の職業紹介サービスの手が行き届かない地域や職種、業  
3 種における雇用主と求職者のマッチング、さらには、各機関との連携や求人を提出す  
4 る事業主と求職者双方とのコミュニケーションを通じ、雇用の質を向上させるマッ  
5 チングの実現といった、雇用のセーフティネットとしての役割を今後も果たしていくこ  
6 とが、ハローワークには求められている。

7  
8 <④その他の労働市場機能強化に向けた取組等>

9 **・雇用情勢の把握**

- 10 ○ 労働市場の見える化に加えて、労働市場の調整機能についても EBPM の観点も踏まえ  
11 ながら検討を進めていく必要がある。

12 雇用情勢は、これまで多くの求人や求職を有しているハローワークの情報を中心に  
13 把握が行われてきた。一方、近年では、入職経路の多様化なども進んでおり、民間求  
14 人サービスはもちろんのこと、SNS を通じた採用などの新たな動きもみられている<sup>34</sup>。  
15 こうした動向を踏まえ、ハローワークの情報に加えて、どのような情報収集が雇用情  
16 勢の把握にとって有意義なのか、検討を行っていくことが求められる。

17  
18 **・新たなマッチング手法の把握**

- 19 ○ 現在では、AI 等の新たなテクノロジーによるマッチング機能の向上が着目されてい  
20 る。どのような活用方法がハローワークのマッチング機能の向上に資するのかを検討  
21 していくことが求められる。その際、AI によるマッチングは、差別の助長にも繋がる  
22 との議論がなされている<sup>35</sup>ことを踏まえ、公的な就労支援サービスにおける AI の活用  
23 について、様々な観点から検証していく必要がある。

- 24 ○ 上記のように求職方法の多様化やマッチングへの AI の活用など新たな動きが出てき  
25 ている中、政府は、引き続き必要なデータの収集及び分析を行うなど EBPM に取り組み、  
26 雇用政策を適切に行っていくことが大切である。

27  
28 **・労働市場とセーフティネットの在り方についての継続的な検証・検討**

- 29 ○ 近年では、働き方の多様化の進展に伴い、雇用のセーフティネットの在り方につい  
30 ても議論が進められており、第 213 回国会には、雇用保険の適用拡大等を盛り込んだ  
31 雇用保険法等の一部を改正する法律案が提出され、成立したところ。

---

<sup>34</sup> 厚生労働省「雇用動向調査」で民間職業紹介所を通じた入職割合についてみると、2000 年では 0.9%、  
2022 年では 6.1%と緩やかに増加しており、株式会社マイナビ（2024）「中途採用状況調査 2024 年版  
（2023 年実績）」では、ヘッドハンティングや SNS などの採用手法の利用率が近年増加していることが  
示されている。

<sup>35</sup> OECD. (2020). Artificial intelligence in hiring: Assessing impacts on equality.  
<https://oecd.ai/en/catalogue/tools/artificial-intelligence-in-hiring:-assessing-impacts-on-equality>

1 働き方の多様化の進展に伴い、これまでのセーフティネットからこぼれ落ちてしま  
2 う人々が出ないよう、引き続き時代に求められるセーフティネットの在り方について  
3 検証を進めていくとともに、雇用に中立的な制度の在り方についても総合的に検討を  
4 進めていくことが重要である。

6 <⑤労働市場の機能強化を通じた処遇改善に向けて>

7 ○ 新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類に移行されてから約1年  
8 が経過し、経済活動の回復を受け、コロナ禍で一時的な緩和がみられた人手不足感は  
9 再び、深刻な状況となっている。人手不足が深刻化する状況に加えて、国際情勢の悪  
10 化や円安等を背景とした物価高騰の中で、賃上げを求める動きが活発化している。

11 ○ 連合が2024年6月5日公表した「～2024春季生活闘争 第6回回答集計結果につい  
12 て～」によると、賃上げ率は、5.08%と前年同時期の集計結果である3.66%を大きく  
13 上回っている。また、ベースアップの動向としては、同調査において、賃上げ分が明  
14 確にわかる組合のみを対象とした集計結果になるが、3.54%となっており（定期昇給  
15 込みでは5.18%）、昨年同時期の集計結果である2.14%（定期昇給込みでは3.71%）  
16 を上回っている。中央労働委員会「賃金事情等総合調査」によれば、2000年以降の春  
17 闘においては、ベースアップが0%～0.5%程度で推移していたが、2023年からベー  
18 スアップにおいても一定の賃上げ率がみられるようになっている。

19 ○ マクロの賃金上昇が実現するには、ベースアップによる賃上げがなされることが重  
20 要である。したがって、物価上昇がおこる中であっても、安定した生活が送られるよ  
21 うにするためには、こうした春闘を元にしたベアの動きに加えて、継続的に賃金が上  
22 昇する経済を実現することが必要である。人手不足を契機として、賃金等の処遇改善  
23 が労働市場全体で行われるよう、企業が業務改善や省力化投資を通じて生産性の向上  
24 を図ることに加え、労働市場の機能強化を行っていくことが求められている。

25 日本のこれまでの労働市場では、同一企業での長期雇用を前提とし、OJTを重視し、  
26 ジョブローテーションを通じた、企業主導の能力開発が行われてきた。こうした従来  
27 の仕組みは、労働者が自律的に身につけたスキルや経験が必ずしも処遇の改善に繋が  
28 るものではないことから、必要な改善を行っていく必要がある。

29 ○ 労働市場全体で、賃金等の処遇改善が行われていくためにも、労使双方の対話を進  
30 め、能力開発のための環境整備を行っていくことが必要である。

31 賃金等の処遇改善に向けては、労働者自身のスキルアップが必要であり、企業内外  
32 で能力開発を行うことができる環境整備が求められる。一方、身につけるスキルによ  
33 って、どの程度の賃金上昇等が見込まれるかについて、見通しが見つからない場合、スキ  
34 ル習得を行うインセンティブを高めることは出来ない。

35 労働市場情報等を一元的に確認できるプラットフォームにおいて、賃金とキャリア  
36 の関係を示すことで、個人の能力開発のインセンティブを高めることが望まれる。

1 企業内・企業外において能力開発が行われ、年功序列型賃金体系といった従来の雇  
2 用慣行に囚われることなく、獲得したスキルが適正に評価され、賃金も含む処遇に反  
3 映され、更なるステップアップに繋がっていくという好循環を生み出していくことが  
4 求められる。

- 5 ○ また、労働市場全体においても、労働市場の見える化が進展することで、これまで  
6 必ずしも容易に比較することが出来なかった職場情報や処遇が明らかとなり、人手不  
7 足の中での人材獲得競争を通じ、労働市場全体の処遇改善が行われることが期待され  
8 る。その際、企業間の労働移動の活性化も想定される場所であり、人材の引き抜き  
9 等によって生じる課題については、労働者側・企業者側のメリット・デメリットを  
10 踏まえた議論が社会全体で行われることが望まれる。

11 こうした個人レベルの能力開発等の動きや労働市場の活性化を通じて、賃金も含む  
12 処遇の改善が労働市場全体で行われていくことが重要である。