

雇用政策研究会報告書

～多様な個人が置かれた状況に関わらず包摂され、活躍できる労働市場の構築に向けて～

2024年8月

雇用政策研究会

雇用政策研究会参集者名簿

氏名	所属・役職
あべ まさひろ 阿部 正浩	中央大学経済学部 教授
あらき たかし 荒木 尚志	東京大学大学院法学政治学研究科 教授
おおたけ ふみお 大竹 文雄	大阪大学感染症総合教育研究拠点 特任教授
かんき ちかこ 神吉 知郁子	東京大学大学院法学政治学研究科 教授
くろだ さちこ 黒田 祥子	早稲田大学教育・総合科学学術院 教授
げんだ ゆうじ 玄田 有史	東京大学社会科学研究所 教授
さいとう たかし 齋藤 隆志	明治学院大学経済学部 教授
さとう ひろき 佐藤 博樹	東京大学 名誉教授
せいけ あつし 清家 篤	日本赤十字社 社長
つる こうたろう 鶴 光太郎	慶應義塾大学大学院商学研究科 教授
◎ ひぐち よしお 樋口 美雄	慶應義塾大学 名誉教授
ほり ゆきえ 堀 有喜衣	(独) 労働政策研究・研修機構 統括研究員
みやもと たろう 宮本 太郎	中央大学法学部 教授
やまもと いさむ 山本 勲	慶應義塾大学商学部 教授

計14名

(◎は座長、敬称略・五十音順)

開催経過

第1回 令和5年6月1日（木）

- 我が国の経済・雇用情勢と課題（論点提示）
- その他

第2回 令和5年6月27日（火）

- 労働力需給推計（前回推計のレビュー）
- その他
- ＜プレゼンター＞
 - ・齋藤 隆志 教授（明治学院大学経済学部）

第3回 令和5年7月26日（水）

- 新たなテクノロジーが雇用に与える影響・有識者ヒアリング
- その他
- ＜プレゼンター＞
 - ・安宅 和人 教授（慶應義塾大学環境情報学部）
 - ・川口 大司 教授（東京大学大学院経済学研究科）
 - ・高澤 美奈 政策渉外担当部長（日本マイクロソフト株式会社）
 - ・松尾 豊 教授（東京大学大学院工学系研究科）

第4回 令和5年10月11日（水）

- 多様なキャリア形成・働き方
- その他
- ＜プレゼンター＞
 - ・石山 恒貴 教授（法政大学大学院政策創造研究科）
 - ・林 雅子 キャリアオーナーシップ支援室長（アサヒグループジャパン株式会社）

第5回 令和5年11月30日（木）

- 女性の多様なキャリア形成・働き方
- その他
- ＜プレゼンター＞
 - ・藤見 慶子 リスキリング事業部ディレクター（株式会社 Waris）
 - ・牧野 百恵 主任研究員（アジア経済研究所）

第6回 令和5年12月21日（木）

○人的資本投資・労働市場の基盤整備

○その他

＜プレゼンター＞

・大湾 秀雄 教授（早稲田大学政治経済学術院政治経済学部）

・阿萬野 晋 Employee Success 本部長（富士通株式会社）

第7回 令和6年2月5日（月）

○女性の多様なキャリア形成・働き方（職場における女性特有の健康課題）

○地域雇用・外国人労働者

＜プレゼンター＞

・井上 考二 主席研究員（日本政策金融公庫総合研究所）

・是川 タ 部長（国立社会保障・人口問題研究所国際関係部）

・平野 祐 取締役（株式会社LIFEM）

第8回 令和6年2月22日（木）

○地域雇用

○とりまとめに向けた整理

○その他（労働力需給推計の進捗状況について（非公開））

第9回 令和6年3月11日（月）

○女性の多様なキャリア形成・働き方（職場における女性特有の健康課題）

○とりまとめに向けた整理

○その他

第10回 令和6年5月17日（金）

○雇用政策研究会報告書（素案）①について

○その他

第11回 令和6年6月24日（月）

○雇用政策研究会報告書（素案）②について

○その他

第12回 令和6年7月23日（火）

○雇用政策研究会報告書（案）について

○その他

1 雇用を取り巻く状況の変化と雇用政策	1
(1-1 コロナ禍での雇用情勢)	1
(1-2 コロナ禍での雇用対策)	1
(1-3 コロナ禍を経た労働市場の姿)	2
2 労働供給制約の下での新たな雇用政策の立案に向けて	4
(2-1 2040年の労働市場の姿)	4
(2-2 人手不足を契機とした労働市場の整備に向けて)	4
(2-3 2040年に向けた雇用政策の考え方)	5
(2-4 不確実性の中での安定的な働き方に向けて)	6
(2-5 労働市場の機能強化を通じた賃金を含む処遇改善に向けて)	6
(2-6 多様な個人が置かれた状況に関わらず包摂され、活躍できる労働市場の構築に向けて)	6
3 多様な個人が労働参加し、意欲を持って働ける労働市場に向けて	8
(3-1 多様な個人の労働参加に向けて)	8
<①個人に寄り添った多様で柔軟な人材活用へ>	8
<②正規・非正規の二極構造から希望する働き方を選べる職場へ>	8
<③長時間労働を前提としない職場づくり>	9
<④より柔軟な働き方の促進>	10
(3-2 ミドル・シニア世代も含む人材活用)	12
<①シニア世代の就業に向けた制度的対応>	12
<②シニア世代の活躍に向けた意識変化の必要性>	12
<③地域におけるマッチング強化を通じたシニア世代の活躍促進>	14
(3-3 家庭等の事情に関わらず男女ともに希望が十分配慮・尊重される働き方が可能な環境整備)	15
<①性別に関わらない働き方の現在地>	15
<②子育てや介護を行う人への支援メニューの更なる活用に向けて>	17
<③職場における健康課題への対応>	21
<④性別に関わらず適切にキャリアアップできる環境整備>	23
(3-4 個々の事情を踏まえた労働参加に向けて)	24
<①個々の事情によって職場を離れていた人への支援等>	24
<②引き続き手厚い支援が必要な人への支援>	25
(3-5 地域の人手不足への対応)	27
<①地域における人手不足の深刻化>	27
<②地域の個性に合わせた雇用対策の実行>	28
(3-6 外国人労働者への対応)	29
<①アジア諸国の中における日本での就労ニーズ>	29
<②日本におけるキャリアアップ>	29

4 新たなテクノロジー等を活用した労働生産性の向上	31
（４－１ 新たなテクノロジー等を活用した労働生産性の向上に向けて）	31
（４－２ 労働生産性の向上に向けた取組み）	31
（４－３ 新たなテクノロジーが雇用に与える影響）	32
＜①生成 AI を巡る動向について＞	32
＜②労働供給制約を見据えた生成 AI への期待＞	32
（４－４ これまでの AI や自動化による雇用への影響）	33
＜①AI 等の新たなテクノロジーが仕事に与える影響＞	33
＜②AI 等の新たなテクノロジーの活用による労働生産性/ウェルビーイングの向上＞	34
＜③新たなテクノロジーの活用による新たな労働需要の可能性＞	34
＜④新たなテクノロジーと雇用の共存に向けて＞	35
（４－５ 新たなテクノロジーに関する足下の動き）	36
（４－６ 政策の方向性）	36
＜①新たなテクノロジーの活用に向けた労使コミュニケーションの深化＞	36
＜②タスク・スキル変化のモニタリング・情報提供及びマッチング機能の向上＞	37
＜③技術変化を踏まえた人材育成の充実＞	38
＜④ウェルビーイングの実現に向けた生成 AI・AI 等の活用促進＞	39
＜⑤テクノロジーに代替されないスキルの深化＞	40
（４－７ 新たなテクノロジーがもたらす期待と継続検討すべき課題）	40
5 労働市場におけるインフラ整備等	42
（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）	42
（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）	42
＜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＞	42
＜②パーパスを踏まえた戦略的な人材育成に向けて＞	43
＜③企業の人材育成を支援する仕組み＞	43
＜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＞	44
（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）	47
＜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＞	47
＜②個人のキャリア形成支援機能の構築に向けて＞	47
＜③個人の多様な能力開発を支える環境整備＞	49
（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）	49
＜①労働市場の見える化によるマッチングの向上＞	49
＜②適職をみつけるための支援とキャリアラダーの構築＞	50
＜③自身にあった職場をみつけるための支援＞	51
＜④その他の労働市場機能強化に向けた取組み等＞	53
＜⑤労働市場の機能強化を通じた処遇改善に向けて＞	55

1 雇用を取り巻く状況の変化と雇用政策

- 足下の雇用情勢は、2023 年 5 月に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、経済活動が活発化しつつあることに伴い、求人が底堅く推移するなど、改善の動きがみられている。

他方で、新型コロナウイルス感染症によって、2020 年 4 月の緊急事態宣言発令以降、経済の縮小と通常経済への移行という 2 つのフェーズが 3 年程度の短いタイムスパンで生じたため、雇用政策についても時宜を得た機動的な対応が求められた。

本章では、過去の雇用政策研究会のとりまとめも振り返りつつ、新型コロナウイルス感染症が雇用情勢や雇用政策に与えた影響について整理する。

(1—1 コロナ禍での雇用情勢)

- 2020 年度雇用政策研究会報告書は、2020 年 4 月から同年 10 月の新規求人数の前年同月比が、人と接触する機会が多い卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業等の産業で約 3 割～5 割の減少となるなど、他の産業以上に減少したことを指摘し、これら 3 つの産業で特に大きな影響がみられたとしている。
- 緊急事態宣言の発令から約 2 年が経過した 2022 年 3 月には、有効求人数は約 241 万人となり、緊急事態宣言発令直前の 2020 年 3 月をはじめて上回ったが、上記 3 つの産業では、新規求人数が、2022 年の各月において、コロナ前の 2019 年同月比で▲30%程度から▲15%程度で推移するなど、他産業と比べて回復が遅れた。
- 他方、有効求職者数は、2022 年 3 月時点でも約 196 万人と、2020 年 8 月以降、190 万人を超える水準が継続するなど高止まりしている。
- 2022 年度雇用政策研究会「議論の整理」では、このような求人・求職の動きに加え、失業期間の長期化を踏まえ、労働市場の調整機能の課題が生じたことや、非正規雇用労働者の雇用喪失を背景に、女性やシニア世代を中心とした非労働力化の動きがみられたことを指摘している。

(1—2 コロナ禍での雇用対策)

- 上記のような労働市場の課題がみられた一方で、完全失業率は、リーマンショック時と比べると緩やかな上昇にとどまった。
- この背景には、コロナ前においてはリーマンショック前以上に人手不足が深刻化しつつあったことが想定されるが、リーマンショック期以上に機動的で大規模な雇用対策が実施されたこともあると考えられる。
- 雇用維持を支援する取組みとして、休業等に要した費用を助成する雇用調整助成金については、リーマンショック期を上回る規模で助成率等の引上げ等が実施されたほか、雇用調整助成金の対象でない、雇用保険被保険者以外の労働者を支援の対象とする緊急雇用安定助成金が創設された。

- 雇用調整助成金と緊急雇用安定助成金が完全失業率に与えた影響については、厚生労働省「令和3年版 労働経済の分析 ―新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響―」¹が試算しており、一定の仮定をおいて推計したものであり相当の幅をもってみる必要があるとした上で、2020年4月～10月の完全失業率を2.6%ポイント程度抑制する効果があったとしている。
- 他方で、雇用調整助成金と緊急雇用安定助成金は、助成が長期間継続する場合、労働者の職業能力の維持・向上や成長分野への円滑な労働移動を阻害するおそれがあるとの指摘もあり、緊急事態宣言の発令から約1年が経過した2021年2月には、産業雇用安定助成金が創設され、在籍型出向という形での雇用維持支援策も実施された。

（1－3 コロナ禍を経た労働市場の姿）

- 2023年5月8日、新型コロナウイルス感染症は感染症法上の5類に移行し、陽性者や濃厚接触者は法律に基づく外出自粛を求められなくなるなど、経済活動の正常化に向けた動きが更に広まった。こうした動きを受けて、雇用情勢も緩やかに持ち直し、有効求人数は2024年3月に約244万人となり、コロナ前の水準に回復した2022年3月の水準（約241万人）を更に上回った。
- 経済活動の正常化を背景に、コロナ禍で一時的な緩和がみられた人手不足は再び深刻な状況となっており、日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」の雇用人員判断D.I.は、2022年第3四半期にコロナ前の2020年第1四半期の水準に戻り、以降人手不足感が高まり続けている。
- 一方で、求人回復に遅れがみられていた卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業の、2024年3月の新規求人数について、緊急事態宣言発令直前の2020年3月と比較すると、3つの産業全てで回復していない。
なお、同じ時期の雇用者数でみても、卸売業、小売業と、生活関連サービス業、娯楽業は、コロナ前の水準に回復していない。
- 新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言発令から約4年、そして感染症法上の5類に移行してから約1年が経過した足下の労働市場において、これらの産業ではデジタル化や業務の合理化の進展などにより、企業の生産活動の在り方そのものに変化が生じている可能性も想定される²。
- 他方で、非労働力化がみられたシニア世代については、2019年と2023年の労働力人口比率を比較すると、60～64歳で72.0%から76.0%、65～69歳で49.5%から

¹ 厚生労働省「[令和3年版 労働経済の分析 ―新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響―](#)」

² 商工中金「中小企業設備投資動向調査（2024年1月調査）」によると、設備投資の目的に「合理化・省力化」を挙げる企業の割合が、2021年以降増加傾向で推移している。また、一般社団法人全国スーパーマーケット協会、一般社団法人日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会「[2023年 スーパーマーケット年次統計調査 報告書](#)」によると、セルフレジを設置する企業の割合は年々増加しており、2023年に31.1%に達している。

53.5%、70 歳以上で 17.4%から 18.6%と、3つの年齢階級全てで上昇している。また、女性については、全ての年齢階級で労働力人口比率が上昇しており、女性やシニア世代の労働参加は、コロナ禍では一時的に停滞したものの、足下ではコロナ前と比べて進展しているといえる。

- 労働力人口全体でみても、2019 年から 2023 年にかけて 6,912 万人から 6,925 万人へと 13 万人増加している。この労働力人口の増加は、2019 年 3 月に公表された独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）「労働力需給の推計—労働力需給モデル（2018 年度版）による将来推計—」の見通しを上回るものである。
- コロナ禍では、労働市場の調整機能の課題がみられ、非正規雇用労働者の雇用喪失や女性・高齢者の非労働力化等が生じた。一方で、政府の雇用維持に向けた取組みは、完全失業率の上昇の抑制に寄与するなど、一定の成果を上げた。

足下では、経済活動の正常化に伴い、雇用情勢全体としては緩やかに持ち直しているものの、一部の産業では求人数や雇用者数がコロナ前と比べて低い水準にとどまっており、コロナ禍を契機にデジタル化等、生産活動の在り方が変容した可能性も示唆される。他方で、女性や高齢者の労働参加はコロナ前と比べて進展した。

2 労働供給制約の下での新たな雇用政策の立案に向けて

(2-1 2040年の労働市場の姿)

- 少子高齢化や人口減少等の影響を受けて、日本の労働市場は変貌しつつある。労働力人口のうち、女性や60歳以上の者が占める割合は上昇傾向で推移しており、2000年にはそれぞれ40%と14%であったが、2020年には44%と21%となった。一方、2000年時点では50%を占めていた60歳未満の男性は2020年には42%となっており、女性やシニア世代の労働参加が相対的に進んでいることが窺える。
- 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）」によると、2040年の総人口は現在の約9割となり、65歳以上人口がおよそ35%を占めるとされており、こうした人口変化に伴い労働市場の姿も変化していくことが想定される。
- 将来推計人口をもとにJILPTが行った「2023年度版 労働力需給の推計（速報）労働力需給モデルによるシミュレーション」では、近年の女性やシニア世代の労働参加の進展をうけ、経済成長と労働参加が同時に実現するシナリオで、2040年に労働力人口が6,791万人、就業者が6,734万人となることを見通している。当該シナリオでは、女性やシニア世代の労働力率が引き続き上昇することを見込んでおり、2040年時点の労働力人口のうち、女性が47%、60歳以上が31%を占めるなど、労働参加の状況は更に多様なものとなることが想定されている。他方、一人あたりの実質成長がゼロ、労働参加も現状から進まないと仮定したシナリオでは、労働力人口は6,002万人、就業者は5,768万人と、経済成長と労働参加が同時に実現したシナリオに比べて、大幅に減少するとの推計結果が得られている。
- 経済成長と労働参加が進展するシナリオを現実のものとするには、働き方、職場環境、労働市場のインフラ等を最適化し、多様な個人の労働参加を促進することに加えて、経済成長実現のための労働生産性の向上も重要である。

世界各国が経済成長を実現する中、日本の労働生産性を向上させていくためには、生成AI等の新たなテクノロジーを通じた付加価値の向上や、更なる省力化投資、従来の働き方を見直すことによる業務効率化、長時間労働の是正といった様々な取組みを同時に行っていくことが必要となってくる。

(2-2 人手不足を契機とした労働市場の整備に向けて)

- 足下では人手不足が深刻化している。人手不足については、労働需要量に対し労働供給量が追いついていない「労働需要超過型の人手不足」、求人と求職のミスマッチによって生じる「摩擦的な人手不足」、職場環境や労働条件が個々の労働者が抱える制約に対応していないためにパフォーマンスが制限されてしまうことや、企業側が求めるスキルを有する人材の不足が要因となる「構造的な人手不足」といった類型が考えられ、それぞれに合った処方箋が必要となる。
- 「労働需要超過型の人手不足」については、女性・シニア世代を含む、より多くの

個人の労働参加を促進することが必要となる。具体策については第3章で詳述するが、柔軟な働き方が可能となる職場環境の整備や、ミドル・シニア世代の活躍促進が重要である。併せて、賃金面からも処遇改善を行い、労働参加の促進を図ることも重要である。

- 「摩擦的な人手不足」については、労働者が適職や自身に合った仕事を見つけ、円滑に入職できる環境整備を進めていくことが必要となる。具体策については第5章で詳述するが、労働者が希望するキャリアを実現し、自身の経験やスキルが活かせる職場へ円滑に入れるよう、労働市場情報等を一元的に把握できるプラットフォームの整備や、ハローワークを通じた再就職支援の強化等、必要なインフラ整備を行っていくことが重要である。
- 「構造的な人手不足」については、様々な制約を抱える労働者も活躍しやすい職場環境を構築することや、デジタルトランスフォーメーション（DX）やグリーントランスフォーメーション（GX）といった構造変化を踏まえ、企業ニーズに合った人材を育成することが必要となる。具体策については第3章、第4章及び第5章で詳述するが、長時間労働を前提としない職場づくり、各種の両立支援策が活用しやすい環境整備や、労働者のエンゲイジメントを高め、自律的・主体的な能力開発を支援し、習得したスキルが評価される環境整備を図っていくことが重要である。

（2－3 2040年に向けた雇用政策の考え方）

- 女性やシニア世代の労働参加が進み、就労ニーズも多様化する2040年の労働市場に向けて、上記で述べた人手不足への具体的なアプローチに加え、どのような雇用政策が望ましいのか、労働市場の参加者が共通にイメージできる「雇用政策の姿」を作り上げていくことも同時に重要となってくる。
- これまでの雇用政策では、不況期の失業対策を念頭に、再就職のための職業訓練や雇入れ助成など、「労働者の雇われる力」や「労働者が雇用されやすい環境整備」に力点を置いた政策がとられてきた。一方、労働供給制約が一層強まる中にあることは、企業が選ぶ側から選ばれる側になってきていることを踏まえ、「（企業の）労働者から選ばれる力」や「労働者が活躍しやすい環境整備」に着目した政策をより積極的に展開していくことが重要となってくる。

すなわち、労働供給制約の下で労働者が貴重となる中において、企業が必要な人材を獲得し、かつ確保し続けていくためには、他社との差別化を図りながら、賃金等の処遇改善や多様な働き方を可能とする環境整備を行い、更に人材育成にも力を入れることで、労働者にとって魅力的で働きがいのある職場を作り上げていくことが必要である。こうした職場を作るためには、当然のことながら、企業の努力のみでは困難である。どのような職場が望ましいのかについて、企業側と労働者側が適切なコミュニケーションを行い、個々の企業の実情に沿った取組みを行うことが重要であり、政府

はこのような企業に対して必要な支援を行っていくことが求められる。

- 労働供給制約の課題に対応するためには多様な個人の更なる活躍が重要であるが、こうした労働供給の側面の他に、個人が様々な事情を抱えていても、希望に合わせ、働くことができる場を整備することは、多様な個人の社会参加の観点からも重要なテーマであり、引き続き対応をしていく必要がある。

（２－４ 不確実性の中での安定的な働き方に向けて）

- コロナ禍での経験等も踏まえ、不確実性に対応したセーフティネットの構築・運用も雇用政策の重要な役割である。
- 不確実性に対応したセーフティネットについては、不況期における雇用保険の各種制度を通じた雇用の安定性の確保や訓練の機会の提供、特に雇用調整助成金による企業の雇用維持の取組みに対する支援といった点で高く評価すべき側面がある一方、例えば、雇用調整助成金において、助成が長期間継続する場合、労働者の職業能力の維持・向上や成長分野への円滑な労働移動を阻害するおそれがあるとの指摘もある。雇用調整助成金については、令和６年４月より、休業よりも教育訓練による雇用調整を選択しやすくなるよう、支給日数が３０日超の場合については、教育訓練を一定割合実施していない場合に助成率を引き下げることとしたが、雇用のセーフティネットについては、雇用危機の際にしっかりと効果を発揮できるよう、雇用情勢に応じたメリハリのある運用を心がけるべきである。

（２－５ 労働市場の機能強化を通じた賃金を含む処遇改善に向けて）

- 人手不足を契機として、働きがいなどの非金銭的な価値の実現に加えて、賃金等の処遇改善がなされるよう、労働市場の機能強化を行っていくことが重要である。
- 具体的には、能力開発機会の充実を図り、労働者がスキルアップ可能な環境整備を行うとともに、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において賃金とキャリア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、行ったスキルアップが賃金を含む処遇改善に繋がっていく流れを労働市場の中に構築していく必要がある。なお、その前提として、企業が業務改善や省力化投資を通じて生産性の向上を図ることが重要となってくる。

（２－６ 多様な個人が置かれた状況に関わらず包摂され、活躍できる労働市場の構築に向けて）

- 上記の基本的な考え方を踏まえ、２０４０年に向けて、多様な個人が置かれた状況に関わらず包摂され、活躍できる労働市場を構築していくことが重要であり、本報告書では、今後５年間で取り組むべき方向性について整理を行う。
- 第１章では、足下の雇用情勢等の現状把握を、第２章では、２０４０年に向けた雇用政

策の基本的な考え方の整理を行った。

第3章では、労働供給サイドに焦点を当て、多様な働き方を受け止めることができる職場環境の整備に向け、雇用管理の柔軟化、長時間労働の是正、年齢や性別、家庭の状況や健康状態等に関わらず活躍が可能な環境整備、地域の担い手の確保等の観点について検討を行う。

第4章では、人手不足に対応し、労働生産性を向上していくために、新たなテクノロジーの活用と雇用の関係について整理する。

最終章である第5章では、キャリア形成と労働市場のインフラについて、生産性向上と構造的人手不足への対応、ウェルビーイングの向上のためには、継続的なキャリアの棚卸しとスキルの習得により、自己の能力を高め、それにふさわしい処遇を得ることを後押しすることが重要であることについて論じる。

3 多様な個人が労働参加し、意欲を持って働ける労働市場に向けて

(3-1 多様な個人の労働参加に向けて)

<①個人に寄り添った多様で柔軟な人材活用へ>

- 人手不足が深刻化する一方で、人々の就労意識や働き方へのニーズが多様化している。より多くの人の労働参加・活躍を促すためには、賃金や労働条件の改善にとどまらず、多様な人材が自身の希望に合わせて働ける職場環境を整備し、労働参加のインセンティブを高める必要がある。

従来、日本では、正社員について、結婚や育児といったライフステージの状況を問わず、「急な残業を受け入れてくれる社員」がいることを前提とした働き方や、「転勤を受け入れてくれる社員」や「配置転換を前提とした仕事の仕方」を前提とした人事管理が行われており、その結果、労働者側が、残業や勤務地、職務の変更についての命令を断れず、労働者個人の事情が必ずしも十分に考慮されない場合があった³。

多様な個人の労働参加を一層促していくためには、各々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、様々な選択肢を提示できる雇用管理へと転換を図っていく必要がある。

<②正規・非正規の二極構造から希望する働き方を選べる職場へ>

- 企業側から提示される職務内容・勤務条件と労働者が希望する働き方が合致しない場合には離職に繋がり得ることから、企業の人材確保と労働者のワーク・ライフ・バランスを図るとともに、いわゆる正社員と非正規雇用労働者という働き方の二極化の緩和を念頭に、職務、勤務地、労働時間を限定した「多様な正社員」の普及が進められてきた⁴。
- 雇用均等基本調査によると、多様な正社員制度（短時間正社員、勤務地限定正社員、職種・職務限定正社員）がある事業所は 2023 年度で 23.5%となっている一方、短時間正社員として勤務できる事業所のうち実際に利用されているのは 3.2%、勤務地限定正社員として勤務できる事業所のうち実際に利用されているのは 15.4%、職種・職務限定正社員として勤務できる事業所のうち実際に利用されているのは 16.0%となっている。多様な正社員制度の更なる普及とともに、個々の職場や労働者の実情に合わせて、労働者と企業で協議し利用が図られていくことが求められる。

なお、これまで、希望する労働者の正社員への転換については、キャリアアップ助成金等を通じた支援がなされてきたところであり、多様な正社員の適切な活用とともに、正社員転換も進められていくことが望まれる。

- 多様な正社員が効果的に活用されていくためには、企業側・労働者側双方の希望を擦り合わせる事が重要である。特に配置転換等の際、トラブル防止のために、事前

³ 鶴光太郎（2023）『日本の会社のための人事の経済学』（株式会社日経 BP）

⁴ 厚生労働省ホームページ「[多様な正社員](#)」

に労働者に対して限定の内容の明示をすることが大切である。2024 年 4 月以降、労働基準法施行規則の改正に伴い、新たな労働契約の締結の際、事業所に対して就業場所・業務の変更の範囲についても明示義務が課されている。これを契機に、企業・労働者ともに雇用管理への理解を深め、対話を通じて労働者の希望に応じた働き方を選択できるような仕組み（いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換に関する社内ルールなど）を構築し、活用していくことが重要である⁵。

- さらに、多様な正社員の導入に当たっては賃金や昇進などの処遇の均衡を図ることや柔軟な転換制度を設けることが望ましく、事前に決められた労働条件（勤務地、職務、労働時間）の下でのパフォーマンスを公正に評価し、処遇するような取組みが求められる。公正な評価を行うためには、評価の目的や内容を明確にし、企業ごとに労使で十分に話し合い、評価方法等を決めていく必要がある。
- なお、必ずしも多様な正社員制度を設けずとも、いわゆる正社員の働き方や雇用管理を見直すことで対応可能な場合もあることに留意が必要である。たとえば、勤務地限定正社員のような雇用区分を設けず、転勤の免除期間を設けるなど転勤に関する雇用管理を見直す方法もある。また、短時間正社員についても、後述のような長時間労働の是正や、テレワークやフレックスタイム制、育児・介護との両立支援等により労働者のニーズを満たせるケースもありうる。多様な正社員については、あくまで多様な働き方や雇用管理の選択肢の 1 つとして活用されることが望ましい。

＜③長時間労働を前提としない職場づくり＞

- これまで以上に多様な個人の労働参加を促していくためには、上述した多様な働き方に関する制度面の整備や活用促進だけでなく、長時間労働を前提とした働き方を社会全体で変えていくことが重要となる。

長時間労働については、これまで働き方改革等を通じて様々な取組みがなされてきており、総務省「労働力調査（基本集計）」によれば、2013 年には 8.8%であった週間就業時間が 60 時間以上の者の割合は 2022 年に 5%程度まで減少し、一般労働者の総実労働時間は近年では 1800 時間を切る水準まで改善している。

特に時間外労働については上限規制が課されており、大企業に対しては 2019 年から、中小企業に対しては 2020 年から、それぞれ適用されている。また、2024 年には、それまで適用猶予となっていた建設業、トラック・バス・タクシードライバー、医師等においても各業種の実態に応じた上限規制が適用され、全ての業界において上限規制が適用されている。

- 近年、個人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について労働者の関心が高まっており、労働者が職業を選ぶ上で、働く業界の労働時間がどの程度で

⁵ 厚生労働省ホームページにおいて、多様な正社員の円滑な導入・運用に関する[資料](#)が公表されているため、参照されたい。

あるかは重要な判断要素の一つとなっている。今後、各業界が人手不足に対応していく必要に迫られる中、長時間労働の削減を含むウェルビーイングを高める働き方改革は、求職者に選ばれる業界になるために取り組むべき重要なテーマの一つであり、業界全体で改善を図っていく必要がある。業界全体で、法令遵守の意識を高めるとともに、不合理な慣行の是正や好事例の共有などを通じて、働き方を見直していくことが求められる。

- また、個々の企業レベルにおいても、「残業を前提とした仕事の仕方」や、「残業をしてくれる社員」がいることを前提とした人事管理を転換することが重要であり、仕事の仕方やマネジメントの在り方について、本来個人の自由であるべき時間の使い方を制約し、個人のキャリアアップやワーク・ライフ・バランスを阻害するものではないか等を改めて点検し、改善を図っていくことが重要である。

厚生労働省では、働き方・休み方改善ポータルサイト⁶において好事例の周知を行っている他、企業自身が自己診断できるサービスを展開している。また、働き方・休み方改善コンサルタントによる無料相談や、働き方改革推進支援助成金による労働時間削減等に取り組む企業への支援等を行っており、こうした施策の更なる活用促進に向けた周知広報が求められる。

- 長時間労働の是正にむけた取り組みは、各個人の健康確保や管理監督者の労働環境改善にとっても重要である。管理監督者の労働時間の状況の把握については、2019 年に降義務化されているものの、一般の労働者とは異なり時間外労働の上限規制が適用されないこと等を背景に把握が困難な場合があるため、各企業においてパソコンの使用時間の記録なども活用して労働時間の状況を把握する必要がある。また、政府においても引き続き、各種調査を通じて管理監督者を含めた長時間労働の実態把握を進めることが重要である。

<④より柔軟な働き方の促進>

- 多様な正社員に関する制度の活用促進や長時間労働を前提とした働き方の改善に加え、自身の生活に合わせて、働く場所や時間を決められる柔軟な働き方の実現に向けた取り組みも重要であり、特に、テレワークやフレックスタイム制等の活用ができるような環境整備は重要である。
- テレワークの活用は、2020 年の新型コロナウイルス感染症の拡大後、急速に進んでいる。総務省「令和 5 年通信利用動向調査」によると、テレワークを導入している企業は 2021 年には 50%に達しており、2023 年まで概ね横ばいで推移している。また、公益財団法人日本生産性本部「第 15 回 働く人の意識調査」によれば、テレワーク⁷実

⁶ 厚生労働省「[働き方・休み方改善ポータルサイト](#)」

⁷ 「自宅での勤務」、「サテライトオフィス、テレワークセンター棟の特定の施設での勤務」、「モバイルワ

施率は、2020 年 5 月に 31.5%となったのち、2024 年 7 月時点まで約 15%程度を維持している。さらに、東京都内におけるテレワーク実施率は 2020 年 3 月 24.0%、2020 年 4 月 62.7%、2023 年 6 月 44.0%と新型コロナウイルス感染症が 5 類へ移行した後もコロナ前より高い水準を維持している⁸。コロナ禍を契機とした生活・仕事スタイルの変革が元に戻ることはないよう、引き続きテレワークができる職場環境を整備していくことが重要である⁹。

テレワークの活用促進にあたっては、厚生労働省においてテレワークガイドライン¹⁰が策定されている他、導入にあたっての助成金（人材確保等支援助成金（テレワークコース））やテレワークの導入に関する相談センターが設けられており、当該ガイドラインの普及促進や関連施策の活用促進が重要である。

- また、自身の生活スタイルに合わせて就業時間を決められるフレックスタイム制は、あらかじめ働く時間の総量（総労働時間）を決めた上で、日々の出退勤時刻や働く長さを労働者が自由に決定できることから、日々の事情に合わせて柔軟に働けるというメリットがあり、希望する働き方の実現の観点からも有用である¹¹。

フレックスタイム制も含めた変形労働時間制の適用労働者の割合について厚生労働省「令和 5 年就労条件総合調査」でみると、変形労働時間制の適用を受ける労働者割合は 51.7%となっており、「1 年単位の変形労働時間制」は 18.7%、「1 か月単位の変形労働時間制」は 22.0%、「フレックスタイム制」は 10.6%となっている。フレックスタイム制の適用割合は、平成 30 年で 7.8%であり、大幅な上昇はみられない。過重労働への配慮をしつつ、活用されることが重要である。

- なお、これらの柔軟な働き方は、時間的・場所的制約の解消に繋がるため、短時間の非正規雇用しか選択できなかった人の正社員化や労働時間の増加が期待できる。こうした労働供給の観点からも多くの人が利用できる環境整備が必要である。
- 近年、働き方の多様化が進展する中で、「自分の仕事のスタイルで働きたい」、「働く時間や場所を自由にしたい」などの理由から、フリーランスという働き方を積極的に選択するケースもある。一方で、発注事業者とフリーランスとの間での取引上のトラブルが発生していることを踏まえ¹²、フリーランスの取引の適正化や就業環境の整

ーク（特定の施設ではなく、カフェ、公園など、一般的な場所を利用した勤務）」を総称して、「テレワーク」としている。

⁸ 東京都（2024）「[テレワーク実施率調査結果](#)」（アクセス 2024 年 5 月 16 日）

⁹ Natalia Emanuel and Emma Harrington（2023）*では、コロナ禍でオフィスが閉鎖され、選択制からテレワークのみの働き方となったアメリカのコールセンターを分析することで、テレワークすることへのスティグマ（偏見）が減少した結果、労働者が昇進への影響を気にせずにテレワークを選びやすくなった可能性があることを指摘しており、テレワークが実際に活用されるような気運の醸成も重要である。

* Emanuel, Natalia and Harrington “[Emma, Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work](#)” FRB of New York Staff Report No. 1061

¹⁰ 厚生労働省「[テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン](#)」

¹¹ 厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「[フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き](#)」

¹² 内閣官房日本経済再生総合事務局（2020）「[フリーランス実態調査結果](#)」

備を図る観点から、2023 年 4 月に「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」（令和 5 年法律第 25 号）が成立し、2024 年 11 月施行の予定である。また、同月から、同法で定める特定受託事業者の全てが労災保険に特別加入できるよう関係省令の改正等がなされたところである。引き続き、フリーランスが安心して働く環境を整備していくことが求められる。

（3－2 ミドル・シニア世代も含む人材活用）

＜①シニア世代の就業に向けた制度的対応＞

- 高齢社会が進展する中、ミドル・シニア世代が引き続き活躍できる仕組みづくりを進めていく必要がある。

近年、シニア世代の就業率は上昇傾向にあり、総務省「労働力調査（基本集計）」によると、2000 年に 51.0%であった 60～64 歳の就業率は 2023 年には 74.0%まで上昇し、65 歳以上についても 2000 年の 22.1%が、2023 年には 25.2%まで上昇している。

シニア世代の就業行動については、健康寿命の延伸、高齢者雇用確保や公的年金に関する制度見直しの影響などが考えられる。特に、高年齢者雇用安定法の 2004 年改正によって、65 歳までの高年齢者雇用確保措置が義務化されたことや、2020 年改正で、70 歳までの高年齢者就業確保措置が努力義務化されたことは、シニア世代の雇用に一定程度の影響を与えたことが想定される¹³。厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告」によると、2023 年で、65 歳までの高年齢者雇用確保措置を設けている企業の割合は概ね 100%である一方、70 歳までの高年齢者就業確保措置を設けている企業の割合は 29.7%に留まっている。シニア世代が中長期的に活躍できるよう、引き続き就業確保に向けた取組みを行っていくことが求められる。

- さらに、労働供給制約が今後ますます厳しくなることを踏まえ、シニア世代が希望に応じて就業できるよう、個々の企業がそれぞれの実態に応じ、役職定年や定年制の見直しを検討できるような取組みを行っていくことが求められる。

＜②シニア世代の活躍に向けた意識変化の必要性＞

- シニア世代の活躍を促していくためには、制度の普及だけでなく、希望する働き方を実現するとともに、企業側の人材活用や労働者側のキャリアに対する意識変化を促していく必要がある。シニア世代の就労意識についてジョブズリサーチセンターの調査¹⁴をみると、定年退職をした後でも就労したい労働者（「どちらともいえない」も含む。）は 80%程度であり、そのうち約 70%が現在の会社での継続勤務を希望している。

¹³ 近藤絢子（2014）「雇用確保措置の義務化によって高齢者の雇用は増えたのか—高年齢者雇用安定法改正の政策評価」『日本労働研究雑誌』No. 642, pp. 13－22. も参照されたい。

¹⁴ （株）リクルート ジョブズリサーチセンター（2023）「[ミドルシニアが望む定年後のキャリアとは—『シニア層の就業実態・意識調査 2023』分析レポート—](#)」

このようにシニア世代が現在の企業での継続勤務を希望する背景として、定年退職したシニア世代にとって新たな職を自力で見つけることが難しく、継続雇用以外の選択肢を選びづらいことが想定されるため、一定の留意が必要だが、継続勤務を希望する人への支援を進めるとともに、今の勤務先以外でも活躍できる場を一層開拓していく必要がある。

なお、同調査では、約7割の企業がシニア世代の採用に積極的ではないと回答しており、シニア世代について健康・体力において不安を感じるといった理由が挙げられているものの、特段の理由がないといった回答も多くなっている。シニア世代の健康・体力に配慮しながら、企業が積極的にシニア世代を活用していくよう促していくことも重要となる。

- 労働者死傷病報告（令和5年）のデータによると、近年、労働災害による休業4日以上死傷者数のうち60歳以上の労働者の占める割合が増加傾向にあり、また、労働者千人当たりの労働災害件数（千人率）は男性3.9人、女性4.2人と若年層と比べ高く、労働災害という点において一定程度の配慮が必要ながことが窺える。厚生労働省では、「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン（エイジフレンドリーガイドライン）」によって、安全確保について事業者等が取り組むべき事項をまとめている。当該ガイドラインの更なる周知を行い、シニア世代が安心して働ける職場環境を整備していくことが求められる。
- 職場環境の改善に加え、シニア世代のモチベーションを高めながら効果的に活用していくことが重要である。パーソル総合研究所の調査¹⁵によると、シニアの労働者のパフォーマンスやモチベーションの低さを課題と感じている企業が一定数みられる。

シニア世代のモチベーションの低下がみられる一つの背景として、定年前と比較し賃金水準が大きく下がることが要因として考えられる。久米ら（2021）¹⁶では、定年後の継続雇用者に関する研究で、定年後の仕事の満足度が低く、雇用の安定と引き換えに、賃金の低下といった処遇の悪化を受け入れていることを分析している。このことから、希望すれば継続雇用以外の働き方が選択でき、満足度が高まるような方策を検討していくことが求められる。なお、同研究では、継続雇用者であっても専門的な役割を担っている場合や、60歳時までに携わっていた業務に関する後進へのアドバイスなど教育的な貢献をしている場合には、仕事の満足度が高いことを明らかにしている。労働者が満足度やモチベーションを高く持ちながら活躍するために、企業は戦略をもってシニア世代の活用を検討することが重要であるといえる。

シニア世代の活用については、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

¹⁵ パーソル総合研究所（2021）「[シニア社員の活躍と再雇用課題 シニア人材のパフォーマンス・モチベーションを支える人事管理とは？](#)」（アクセス2024年5月15日）

¹⁶ 久米功一・鶴光太郎・佐野晋平・安井健悟（2021）「定年後の継続雇用者の働き方の実態とその評価」『日本経済研究』79, pp. 1-23.

(JEED) が「高齢社員戦力化のためのヒント集」¹⁷を取りまとめており、その中では、例えば、シニア世代を技能伝承の担い手として活用する際、後進の指導・育成のためのポストを設置することや、若手社員とペアにすることなどが紹介されている。こうした事例をヒントとし、各企業・各業界が戦略を持ってシニア世代の活用を考えていくことが重要である。

- シニア世代の活躍について、石山・高尾（2021）¹⁸は、個人が主体的に仕事の創意工夫や越境学習を行うことで、シニア世代のワーク・エンゲイジメントを高めていくことが可能であることを示している。

企業側は、シニア世代が年齢に関わらず活躍できるよう、

- ① ミドル世代から専門性を高めるための人材育成
- ② 越境学習や副業・兼業などを通じた新たな専門性を身につけるための機会の提供
- ③ キャリアコンサルティングを通じた、中長期的にミドル・シニア世代のワーク・エンゲイジメントを下げないような取り組み

を行うことが望まれる。加えて、労働者側も、高齢期のキャリアを見据えた学び直し等、キャリアについて自ら具体的に検討していくことが望まれる¹⁹。

- 厚生労働省は、70 歳までの就業機会の確保に向け、ハローワークにおいて啓発指導等を行っている。また、JEED において、70 歳雇用推進マニュアル、70 歳雇用推進事例集、65 歳超雇用推進事例集による情報提供のほか、70 歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーや 65 歳超雇用推進助成金による支援等も行っている。これらの公的な支援策等の周知・広報や活用促進を通じて、シニア世代の企業内での活躍促進を行っていくことが望まれる。

<③地域におけるマッチング強化を通じたシニア世代の活躍促進>

- シニア世代が企業内の仕事に限らず、地域の仕事や役割を担い、地域に貢献し、地域と繋がるような仕組みの強化も重要である。近年、シニア世代の就業意欲も高まっており²⁰、また働いている人の満足度はシニア世代ほど高い傾向²¹にあることから、就業意欲の高いシニア世代と仕事のマッチングを図っていく必要がある。
- 地域での就労については、全国のシルバー人材センターが就業機会を提供しているが、こうした取り組みは、地域社会の維持の観点からも非常に重要となってくる。既に

¹⁷ 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2022）「[高齢社員戦力化のためのヒント集～産業別団体による取り組みから～](#)」

¹⁸ 石山恒貴・高尾真紀子（2021）「役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因」『日本労務学会誌』21(3), pp. 43-62.

¹⁹ シニアを見越したミドル世代からの中長期的なキャリア形成については、セルフ・キャリアドックなどを通じたキャリア形成支援などが考えられる。

²⁰ JILPT（2020）「[60代の雇用・生活調査](#)」（調査シリーズ No. 199）

²¹ リクルートワークス研究所「[全国就業実態パネル調査（JPSED）](#)」

シルバー人材センターでは、一般事務や販売員・店舗スタッフなど様々な種類の仕事を扱っているが、シニア世代の活躍について好事例を共有しつつ、取り扱う分野を広げるなど、会員がこれまでの経験をより活かせるような取組みを進めるべきである。

加えて、シルバー人材センターの会員の就業形態は請負だけでなく、シルバー人材センター連合と雇用契約を結ぶ派遣、発注者と雇用契約を結ぶ職業紹介といった形態も可能であり、多様な就業形態の中で、希望する働き方を実現することも期待される。

- シニア世代が、地域社会が抱える課題を自らの経験を活かして解決につなげようとする取組みは、人口減少により地域の担い手が不足しつつある中で、重要性が高まっている。長野県上田市では、2022年10月1日に施行された労働者協同組合法に基づく労働者協同組合として、シニア世代自らが「労働者協同組合上田」を2023年5月に設立し、地域包括支援センターなどの関係機関と連携しながら、地域の困り事解決（建物の塗装、エアコンの取り付け等）に関する仕事を中心に事業を展開している²²。
- 加えて、ハローワークにおけるシニア世代と企業とのマッチングの強化も重要となってくる。ハローワークでは、生涯現役支援窓口を設けて、シニア世代の採用に積極的な求人を収集・情報提供している他、求職者に対して年金等の所得の状況などを踏まえたきめ細やかな相談援助、履歴書・職務経歴書の書き方や面接の受け方などのサポートを行っている²³。特に、これまで転職経験が無く、はじめて就職活動を行うシニアも想定されることから、再就職にあたっての不安を気軽に相談できるよう、生涯現役支援窓口の相談体制の充実や、シニア向けのセミナーを開催するなど、就職活動の準備段階からサポートを受けることが出来る機会を提供していく必要がある。さらに、シニア世代が働きやすい、短時間勤務や週に何回かのみ出勤するような柔軟な労働条件の求人開拓を行っていくことが求められる。

（3-3 家庭等の事情に関わらず男女ともに希望が十分配慮・尊重される働き方が可能な環境整備）

＜①性別に関わらない働き方の現在地＞

- 多様な人材が自身の希望に合わせて活躍できる労働市場を考えるに当たり、家庭等の事情に関わらず男女ともに希望する働き方が可能となる職場環境の整備は重要なテーマの一つといえる。
- 女性の就業率については、従来指摘されてきたM字カーブ（子育て世代の女性の就業率が低くなること）は解消傾向にあり、女性の正規雇用労働者数もコロナ禍を経ても引き続き増加傾向にあるなど、着実な進展がみられている。
- 他方、多くの課題が残っていることも見落としてはいけない。厚生労働省「賃金構

²² 厚生労働省「[知りたい！労働者協同組合法（労働者協同組合上田）＜令和5年3月設立＞](#)」（アクセス2024年8月22日）

²³ 生涯現役支援窓口での支援内容については、厚生労働省の[リーフレット](#)を参照されたい。

造基本統計調査」によると、2023 年の男性の平均勤続年数が 14 年程度であるのに対し、女性では 10 年程度となっており、国立社会保障・人口問題研究所「第 16 回出生動向基本調査（夫婦調査）」（2021 年）によると、第一子出産前後の女性の継続就業率は近年上昇しているものの、70%程度に留まっている。また、JILPT「データブック 国際労働比較 2024」によると、女性の管理職比率は 2022 年で 12.9%となっており、他国と比べて必ずしも高い水準となっていない。

- こうした違いは、職種や雇用形態といった観点でも確認される。総務省「労働力調査（基本集計）」によると、2023 年平均で、サービス職業従事者では男性 31.7%、女性 68.3%、事務従事者では男性 39.6%、女性 60.4%、建設・採掘従事者では男性 97.1%、女性 2.9%、輸送・機械運転従事者では男性 95.9%、女性 4.1%となっており、職種によって男女間の比率に違いがあることがわかる。他方、女性の建設・採掘従事者、輸送・機械運転従事者や保安職業従事者は近年増加傾向にあり、性別における職種の偏りは改善の兆しがみられる²⁴。例えば、建設業においては、国土交通省が女性の就業促進に向けた事例集の公開²⁵やブロック別の意見交換会²⁶を実施している他、厚生労働省では建設業において女性が働きやすい環境作りのため更衣室やシャワー室の設置などに使用できる助成金を設ける²⁷など、様々な支援策がある。これらを通じて、職場環境の整備を進めるとともに、特定の性別に偏った職種イメージを変革していくことが望まれる。また、総務省「労働力調査（基本集計）」によると、2023 年平均において、男性の非正規雇用比率は 22.6%である一方、女性の非正規雇用比率は 53.2%であり、性別による雇用形態の偏りがあるが²⁸、女性の非正規雇用者数と正規雇用者数はともに年々増加しており、働きたい女性が自身の希望に合わせて働き方を選べるよう引き続き支援することが重要である²⁹。
- 上記のような違いは、結果的に男女間での所得水準の差に繋がる懸念がある。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、2023 年で、男性の所得を 100 とした場合の女性の賃金水準は 78.2 である。こうした男女差については近年改善傾向にあるもの

²⁴ 職種における男女間の比率の偏りについては、諸外国において同様の傾向もみられており、例えば、サービス・販売従事者における女性就業者の割合は、アメリカは 58%、ドイツは 62%、スウェーデンは 65%となっており、設備・機械の運転・組立工における男性就業者の割合は、アメリカは 81%、ドイツは 85%、スウェーデンは 84%となっている。（各国の数値は ILOSTAT による 2023 年のもの。なお日本については、サービス・販売従事者における女性就業者の割合は 49%、設備・機械の運転・組立工における男性就業者の割合は 80%となっている。）

²⁵ 国土交通省「[建設産業・不動産業：建設産業における女性の定着促進に向けた取組について](#)」

²⁶ 一般財団法人建設業振興基金「[建設産業女性定着支援 WEB](#)」

²⁷ 厚生労働省リーフレット「[人材確保等支援助成金-作業員宿舎等設置助成コース（建設分野）（女性専用作業員施設設置経費助成）](#)」

²⁸ 国際的にもこの傾向はみられており、パートタイム雇用者割合について、イギリスでは男性が 12%に対し女性は 33%、ドイツでは男性が 10%に対し女性は 36%、スウェーデンでは男性が 9%に対し女性は 15%となっている。（各国の数値は OECD stat による 2022 年のもの。なお日本については、男性が 14%に対し女性は 38%となっている。）

²⁹ 女性活躍推進については、「報告書作成に当たってヒアリングにご協力いただいた企業の取組み事例集」p 4～7を参照されたい。

の、引き続き是正に向けた動きを加速させていく必要がある。

当然のことながら、こうした数値の改善が、性別に関わらず活躍できる労働市場の実現を表しているわけではない。男女ともに、個人の希望に合った働き方、賃金水準、キャリアを実現できる環境を整備することが重要である。

<②子育てや介護を行う人への支援メニューの更なる活用に向けて>

・子育てをしながら希望する働き方が実現できる社会

- 職場への定着を考えるに当たっては、働きながら希望する生活を可能とするために、個人の希望に出来るだけ寄り添った働き方をどのように支援し、実現していくかは重要な論点となる。特に、子育て世代にとっては、子育てへの配慮が十分でない職場環境は離職と直結してしまう³⁰。
- 子育て世代の希望に添った働き方の実現に向けた支援について、これまで所定外労働時間の短縮措置、所定外労働の制限、子の看護休暇、育児休業（給付）など、様々な施策の充実が図られてきた。特に育児休業については、当初1歳までとされていた休業期間は、その後、原則1歳までとなり、保育所に入れないなどの場合は2歳まで期間が延長されるなど改善がなされている。

厚生労働省「雇用均等基本調査」によると、こうした制度の充実に伴い、1996年に49.1%であった女性の育児休業取得率は、2022年には80%を上回るなど、着実な進展がみられる。他方、男性の育休取得率は近年上昇傾向にあるものの、2022年で17.1%に留まっている。また、育休取得期間について、2021年度、育児休業を6ヶ月以上取得している女性の割合が95%程度であるのに対し、男性は2週間未満が51.5%であるなど、その取得内容についても男女で大きな差がみられる。The UNICEF Office Research Innocenti の報告書³¹によると、日本の男性の育児休業制度は世界1位とされており³²、育児休業に関する制度は世界的にみても相当の整備が進んだといえるが、特に男性における制度活用に課題がある。

育児休業を取得しない理由について、日本能率協会総合研究所「令和4年度仕事と育児の両立等に関する実態把握のための調査研究事業」（労働者調査）をみると、「収入を減らしたくなかったから」、「職場が育児休業制度を取得しづらい雰囲気だったから、または会社や上司、職場の育児休業取得への理解がなかったから」などが理由となっており、制度の普及促進だけでなく、実際に取得できる職場環境を整備していくことが重要であることが分かる。

³⁰ 日本能率協会総合研究所（2021）「令和2年度 仕事と育児等の両立に関する実態把握のための調査研究事業」（離職者調査）の調査によると、離職前正社員だった女性の約4割が仕事と育児の両立を理由に退職している。

³¹ Gromada, A. and Richardson, D. (2021) “Where do rich countries stand on childcare?” UNICEF Office of Research-Innocenti.

³² 経済協力開発機構（OECD）および欧州連合（EU）加盟国を対象とし、完全有給相当で母親及び父親に確保された雇用保護休暇の週数を評価。

特に、男性正社員による育児休業制度の利用が進まない要因について、パーソル総合研究所「男性育休に関する定量調査報告書」³³をみると、企業が抱える課題では「不在時の対応」が課題の上位となっており、社員の育休取得による欠員時の要員確保や、職場負担の増加をどのように軽減するかといった課題が挙げられている。

さらに、宮島・山口(2018)³⁴は、多元的無知により、多くの日本人は男性の育児休業を好ましいと考えているものの、世間一般の人々はそれに対して否定的なのだろうと推測していることを明らかにしている³⁵。こうした認識により、結果として育休取得を躊躇うことも懸念されることから、男性の育児休業取得に向けた気運醸成を図っていくことが同時に重要となってくる³⁶。

- 育児休業以外の両立支援について労働者の希望をみると、日本能率協会総合研究所の調査では、女性の正社員は、子どもが1歳以降は「短時間勤務」を希望する割合が高く、3歳以降は「残業をしない働き方」や「出社・退社時間やシフトの調整」、「テレワーク」等を希望する割合が高くなっており、家族の状況に応じて様々なニーズがあることがわかる³⁷。

一方、それらの利用状況についてみると、育児のための短時間勤務制度を「現在利用している」又は「以前は利用していた」女性の正社員は 51.2%、所定外労働制限制度を「利用している」又は「以前は利用していた」女性の正社員は 27.1%に留まっており、男性の正社員に至っては、それぞれ、7.6%、6.5%と更に少なく、育児休業以外の両立支援について実際の活用に関がっていないことがわかる。

- 実際に制度が活用できない職場環境は離職に関がってしまう懸念がある。日本能率協会総合研究所の調査によると、離職前正社員であった女性では、末子妊娠判明当時の離職理由として、「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立が難しかったため」との回答割合が最も多くなっており、その詳細についてみると、「制度は整備されていたが、産前・産後休業や育児休業を取れそうもなかった」、「制度は整備されていたが、勤務先で短時間勤務制度や残業を免除する制度などの両立できる働き方の制度を利用できそうになかった（利用できなかった）」など、制度利用ができない環境であったことが離職に関がっていることが明らかにされている³⁸。

³³ パーソル総合研究所（2023）「[男性育休に関する定量調査報告書](#)」

³⁴ 宮島健・山口裕幸（2018）「[印象管理戦略としての偽りの実効化：多元的無知のプロセスにおける社会的機能](#)」『実験社会心理学研究』58(1), pp. 62-72.

³⁵ 多元的無知については、令和5年度第5回雇用政策研究会[資料3（牧野委員提出資料）](#) p 9も参照されたい。

³⁶ Mary C. Brinton（2022）* は、多元的無知を解消するためには、企業に対し、男性社員が育児休業取得を望んでいるというデータを示すことを提案している。

* Mary C. Brinton（2022）『縛られる日本人』中央公論新社

³⁷ 日本能率協会総合研究所（2020）「[令和2年度 仕事と育児の両立等に関する実態把握のための調査研究事業](#)」（労働者調査）

³⁸ 日本能率協会総合研究所（2023）「[令和4年度 仕事と育児の両立等に関する実態把握のための調査研究事業](#)」（労働者調査）

- このようなデータを踏まえると、子育てを理由に離職する人を減らすためには、安心して制度を利用できる職場づくりを行うことが求められているといえる。特に、管理職が両立支援策の重要性を認識することが重要となる。さらに、仕事と家庭の両立が実現できるよう上司が長時間労働の削減や業務効率化に取り組むことは女性のみならず、柔軟な働き方を行う男性の能力発揮にも好影響があるとされる³⁹。

厚生労働省では、女性の活躍・両立支援総合サイト⁴⁰において好事例を発信している他、経済産業省では、女性活躍推進に関して優れた取組みを行い、中長期的に価値向上が期待できる企業を魅力ある銘柄（なでしこ銘柄）として紹介する⁴¹など、金融市場においても女性活躍推進に関する気運を高める取組みが進められている。

なお、育児休業や短時間勤務の両立支援策が活用された場合、利用者が担っていた業務を周囲の労働者や外部からの代替要員などによってカバーする必要がある。企業は、育児休業等により休業者が出た際、変動する人件費等を活用し、機動的に代替要員を確保することが求められるが、内部の人員配置の見直し等が困難な中小企業については、助成措置の活用等を通じ、職場の負担感の軽減が望まれる⁴²。

・介護を行っている人への支援

- 高齢化の進展に伴い、介護と仕事の両立についても大きな課題となっている。総務省「就業構造基本調査」によると、家族の介護・看護を理由とする離職者数は、2009年には9万2千人であったものが、2016年には9万9千人に増加し、2022年には10万6千人となっている。2022年に介護・看護を理由とした離職者の内訳を性別でみると、男性が2万6千人、女性が8万人となっている。この背景の一つとして、家庭での介護の担い手が女性に偏っていることが挙げられる。厚生労働省「国民生活基礎調査」において同居または別居する家族の主な介護者の性別をみると、2022年には女性が7割を占めており、介護の担い手の中心は女性となっていることが窺える。
- 介護離職防止のためには、各種支援制度の活用促進を図っていく必要がある。厚生労働省「令和3年度 仕事と介護の両立等に関する実態把握のための調査研究事業報告書（労働者アンケート調査）」⁴³において、現在の勤務先で「手助・介護」をしながら仕事を続けられないと思う理由をみると、「勤務先の問題」が5割前後となっており、その詳細について、正規労働者で具体的にみると、「勤務先に介護休業制度等の両立

³⁹ 黒澤昌子（2019）「[両立支援と柔軟な働き方：女性の活躍との関係](#)」『経済分析/内閣府経済社会総合研究所 編』199, pp.152-186.

⁴⁰ 厚生労働省「[女性の活躍・両立支援総合サイト](#)」

⁴¹ 経済産業省「[女性活躍に優れた上場企業を選定『なでしこ銘柄』](#)」（アクセス：2024年5月16日）

⁴² 両立支援等助成金において、育休中等業務代替支援コースを設けており、育児休業や育児短時間勤務期間中の業務体制整備のため、業務を代替する周囲の労働者への手当支給や、代替要員の新規雇用（派遣受入含む）といった取組みへの支援を実施している。

⁴³ 厚生労働省委託事業（2022）「[令和3年度仕事と介護の両立等に関する実態把握のための調査研究事業](#)」（労働者調査）

支援制度が整備されていない」の割合が最も高くなっている。

- 介護休業等の利用促進については、社会全体で介護休業等に関する理解⁴⁴が深まるよう、引き続き両立支援制度等について周知をしていくことが重要である。加えて厚生労働省において、40歳となり新たに介護保険の被保険者となる人や事業主等に対して、介護保険制度の概要や介護の相談窓口等について周知することも重要である^{45,46}。介護は必要となる時期を予測することが難しい側面があり、介護休業や介護休暇だけでなく、柔軟に働くことができる環境整備を行っていく必要がある。

・家事負担の偏在の解消に向けた気運の醸成

- これまで育児や介護を行う人への支援策の充実が図られてきたが、その利用を促し、性別に関わりなく希望する働き方を可能とする環境を整備していくためには、家庭内の家事負担の偏りを平準化していくことも同時に重要となる。
- 家庭内の家事負担の偏りについて、1日の無償労働にける時間に着目してみると、日本では男性40分、女性219分となっており、相対的に多くの無償労働を女性が担っている。一方、例えば、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、スウェーデンなどでは、男性の無償労働の時間は130分を超えており、日本の男性の家事へのコミットは国際的にも低水準となっていることが示唆される。なお、日本の男性の仕事へのコミットは375分と、国際的にみても相当程度長い時間となっている⁴⁷。

さらに総務省「社会生活基本調査」によると、1日当たりの夫と妻の育児時間は、2021年では夫は65分である一方、妻は234分となっている。近年では、共働き世帯が増加しており、より家事負担の平準化に向けた動きが望まれる。
- こうした家事負担の偏りは、女性の仕事へのコミットを阻害し、結果的に女性のキャリア形成の断念や非労働力化に繋がることが懸念される。

筒井(2014)⁴⁸は、家事頻度に関する国内のマイクロデータの分析を行い、女性にとって就労と家庭生活の質の維持がトレードオフになっていることを明らかにしている。鶴・久米(2018)⁴⁹は、夫の家事育児参加度合い(家事・育児負担割合または家事・育児時間)が、妻の就業に与える影響について実証分析をしており、夫の家事・育児参

⁴⁴ 介護休業は「介護の体制を構築するために一定期間休業する場合に対応するもの」であるなどの制度目的の理解が進むことが前提として重要である。

⁴⁵ 厚生労働省は、40歳となり新たに介護保険の被保険者となった人の介護保険制度への理解を促進するため、[制度概要をまとめたリーフレット](#)を作成し、都道府県や医療保険者に対して配布を依頼している。

⁴⁶ 令和5年度老人保健健康増進等事業において、介護離職の防止に向けて、労働者や事業主等を対象に、[介護保険制度等に関する広報資料](#)を作成し、自治体や労働局等に周知を行っている。

⁴⁷ 当該データについては、OECD「[Gender Data Portal](#)」を参照されたい。当該国際比較については、データ年が各国で異なっていることに留意が必要である。

⁴⁸ 筒井淳也(2014)「女性の労働参加と性別分業：持続する『稼ぎ手』モデル」『日本労働研究雑誌』56(7), pp. 70-83.

⁴⁹ 鶴光太郎・久米功一(2018)「夫の家事・育児参加と妻の就業決定：夫の働き方と役割分業意識を考慮した実証分析」『経済分析』198, pp. 50-71.

加度が高いほど、妻が正社員としての勤務を選択する確率を高め、より長い労働時間を選択することを明らかにしている。また、夫の職務や勤務地域について限定的な働き方の選択や柔軟な労働時間制度の活用が有効であることを示しており、夫の働き方が妻の働き方に影響を与えることを示唆している。

以上より、女性の仕事へのコミットを希望に沿った形で実現していくためには、男女間の役割分担の見直しを通じて、男性の働き方を変えていくとともに、家事負担の偏在を解消するような社会的な気運を醸成していくことなど⁵⁰が求められる。

<③職場における健康課題への対応>

- 女性の社会進出が進む中で、上記のように、出産や子育てに関連した支援が広まりつつある。一方、出産・育児とは直接的に関係していない女性特有の健康課題に関する理解やサポート体制の整備が進んでいない企業が多く、女性労働者の多くが自身の抱える健康課題に適切に対処することができていない状況がみられる⁵¹。
- 日本医療政策機構の調査では、月経や更年期等の症状があるときには、症状がないときと比較して、仕事のパフォーマンスが半分以上になるという回答が半数を占めている⁵²。また、大塚製薬株式会社の調査では、女性特有の健康課題は女性労働者の退職や昇進辞退の経験・検討に繋がる⁵³ことが示唆されている。また、経済産業省の調査では、健康課題に何の対処も行っていなかった女性が、情報を得て適切な治療などの対処を行うことで得られる経済効果は大きく、現状においては大きな経済損失が生じている⁵⁴ことが示唆されている⁵⁵。
- このように女性特有の健康課題は、女性労働者の労働生産性の低下やキャリア形成

⁵⁰ Hara Hiromi and Núria Rodríguez-Planas (2023)*では、性別で社会的役割が異なると生徒に認知させないようなカリキュラムや活動といった学校教育が将来的な家事負担の偏りや女性の正社員就業率の改善に影響すると示されており、教育的側面からも家事負担の偏在解消への動きが期待される。

* Hara Hiromi and Núria Rodríguez-Planas (2023) “[Long-Term Consequences of Teaching Gender Roles: Evidence from Desegregating Industrial Arts and Home Economics in Japan](#)”, *Journal of Labor Economics*.

⁵¹ 厚生労働省「[令和5年度第7回雇用政策研究会資料1（野村委員提出資料）](#)」

⁵² 日本医療政策機構（2018）「[働く女性の健康増進調査 2018](#)」は、就労女性 2,000 名を対象に、女性に関するヘルスリテラシーと女性の健康行動や労働生産性、必要な医療へのアクセスとの関連性について調査している。

⁵³ 大塚製薬株式会社（2021）「[働く女性の健康意識調査](#)」では、20-44 歳女性で、管理職登用機会のあった正規雇用の会社員・公務員 1,001 人のうち、PMS（月経前症候群）を自覚し日常生活に支障をきたすと回答した 285 人のうち、PMS の症状により退職を経験・検討した者、昇進辞退を経験・検討した者が共に 5 割を上回った。

⁵⁴ 経済産業省産業経済委託事業（2021）「[働き方、暮らし方の変化のあり方が 将来の日本に与える効果と課題に関する調査報告書](#)」では、健康課題に何の対処も行っていなかった女性が、情報を得て適切な治療などの対処を行うことで得られる経済効果の総額は年間約 1.9~2.1 兆円（2025 年時点）にのぼると推計されている。

⁵⁵ その他、女性の健康と働き方については、Ichino, A., & Moretti, E. (2006) *も参照されたい。

* Ichino, A., & Moretti, E. (2006). [Biological gender differences, absenteeism, and the earning gap \(NBER Working Paper No. 12369\)](#). *National Bureau of Economic Research*.

の阻害要因となり、女性労働者本人のみならず企業経営にも影響を与えうるものである。企業が女性特有の健康課題への対策を講じることは、生産性の向上や人材の獲得、長期的な人材の確保の観点からも有用であるため、個々の労働者の健康状態に合わせて対応できる職場環境の整備について積極的な取組みが求められる。

- 厚生労働省では、母性健康管理等推進支援事業において、健康管理が事業所内で適切に実施されるよう、女性特有の健康課題に関する情報を専用サイト⁵⁶で提供している他、企業の人事労務担当者を対象とした研修会の実施、生理休暇に関する理解を広めるためのシンポジウムの開催、リーフレットの作成・公表を行っている。また、産業保健総合支援センターを主体として、事業者や人事労務担当者、産業医等の産業保健スタッフに対する女性の健康課題に係る研修や、健康教育・実地相談を事業場に出張し実施している。さらに今後は、事業場や労働者を対象とした調査を実施するなど、職場における女性の健康課題の実態把握に向けた取組みを進めることや生理や更年期の症状に対応する企業の取組みを促すことが望まれる。
- 女性が抱える健康課題には個人差があり、その実態は、課題を抱える本人が声を挙げない限り周囲に認識されない場合が多い。今後は、女性の健康課題に対応した職場環境の整備に取り組むメリットや具体的な取組事例、女性の健康課題に関する基礎知識等の周知啓発、フェムテック⁵⁷の活用促進などを通じて、職場でのヘルスリテラシー⁵⁸を高めていく必要がある⁵⁹。女性が自身のライフステージに合わせて働くためには、こうした女性特有の健康課題について、周囲の理解や職場環境の整備が求められる。
- もっとも、更年期症状等を抱えているのは女性だけではなく⁶⁰、疾病や加齢に伴う健康課題は誰にでも生じ得るものである⁶¹。例えば、健康状態によって取得可能な休暇制度（病気休暇：シックリーブ⁶²）の普及促進など、性別に関わらず、労働者一人ひとりが抱える健康課題に対応した職場環境の整備が求められる。

⁵⁶ 厚生労働省委託事業「[働く女性の心とからだの応援サイト](#)」

⁵⁷ 経済産業省産業経済委託事業（2021）「[働き方、暮らし方の変化のあり方が 将来の日本に与える効果と課題に関する調査報告書](#)」によれば、フェムテックは、女性の健康に関する悩みや課題をテクノロジーで解決する製品やサービスであり、女性一人ひとりの働き方や暮らし方を支えるものとしている。

⁵⁸ 東京都医師会によれば、ヘルスリテラシーとは、健康や医療に関する正しい情報を入手し、理解して活用する能力のこと。

⁵⁹ 日本医療政策機構（2018）「[働く女性の健康増進調査 2018](#)」では、ヘルスリテラシーの高い人の方が、そうでない人よりも1か月の平均的な仕事のパフォーマンスが高いことを明らかにしており、女性に関するヘルスリテラシーの高さが仕事のパフォーマンスの高さに関連していることが示されている。

⁶⁰ 厚生労働省（2022）「[更年期症状・障害に関する意識調査](#)」によると、男性の更年期症状の状況を示す一つの指標として AMS スコア（Aging Male Symptoms rating scale、男性更年期障害質問票）をみると、「重度（50 点以上）」と「中等度（37～49 点）」を加えた割合は、40～49 歳で 18.1%、50～59 歳で 20.7%であった。

⁶¹ 内閣府（2024）「[令和5年度 男女の健康意識に関する調査報告書 | 内閣府男女共同参画局 \(gender.go.jp\)](#)」では、仕事と健康課題も含めた調査を行っており、適宜参照されたい。

⁶² 厚生労働省（2023）「[令和5年就労条件総合調査](#)」によれば、病気休暇制度を設けている企業は 21.9%であり、そのうち賃金を全額支給している企業は 47.5%、一部支払っている企業は 15.1%、無給の企業は 35.7%となっている。

＜④性別に関わらず適切にキャリアアップできる環境整備＞

- キャリアアップについては様々な捉え方が可能だが、管理職に着目すると、女性の管理職割合は近年改善傾向にあるものの、国際的にみると低い水準に留まっており、更なる改善が求められる⁶³。

特に、長期雇用を前提とした場合、ジョブローテーションによる多様な職務経験が昇進に際して重要視される傾向にあることから、女性の定着率が低い現状は、女性に対して多様な職務経験を提供しないという企業行動を引き起こす可能性もあり、結果として女性の昇進に影響を与える懸念がある⁶⁴。このため、職場での女性のキャリア形成の阻害要因を洗い出し、キャリアアップ支援を丁寧に行っていく必要がある⁶⁵。

- それでは女性のキャリアアップ支援についてどのような対応を行っていけば良いのだろうか。齋藤(2017)⁶⁶は、電機産業の企業レベルのデータを用いて、WLB 施策が女性の活躍に与える影響について分析しており、管理職比率を高めるためにはフレキシブルな働き方を確保していくことが重要であることを明らかにしている他、30 歳代の女性比率を高めるためには労働時間短縮配慮を、40～50 歳代の女性比率を高めるためにはキャリアアップ支援を行っていくことが有用であることを示している。また、阿部・児玉・齋藤(2017)⁶⁷は、従業員 300 人以上の企業を対象とした調査から、女性正社員比率や女性管理職比率を高めるためには、労働時間短縮配慮や勤務地限定、結婚・出産を理由に離職した者の再雇用制度等といった支援が有用であることを示している。これらから、労働者が自身の状況に応じて利用できる WLB 制度を企業が整備し、その利用を促していくことが重要であることが分かる。
- 子育て世代の就業継続のためには両立支援策を充実させ、活用促進していくことが重要であることを確認してきたが、そうした制度利用が女性だけに偏っている場合に

⁶³ JILPT (2024)『データブック国際労働比較2024』によると、管理職に占める女性割合は、スウェーデンが 41.7%、アメリカが 41.0%となっているのに対し、日本は 12.9%に留まっている。

⁶⁴ 武石・高崎(2020)では、
・管理職に就くためには、一定の期間勤務し、様々な仕事を経験することでキャリアの拡大をしていくことが求められる一方、
・女性はキャリア形成の途中で、家族的責任との兼ね合いから退職する傾向がみられること
・さらに、継続就業した場合でも男性と比べて責任の重い仕事が任せられずに経験が不足し、管理職昇進へのルートに乗ることが難しくなっていること
について指摘し、管理職登用のためには育成・登用と定着促進に向けた丁寧な対応が重要としている。
*武石恵美子・高崎美佐(著)/佐藤博樹・武石恵美子(編)(2020)『シリーズダイバーシティ経営/女性のキャリア支援』中央経済社

⁶⁵ 武石(2023)*では、共働き世帯について、配偶者の転勤に伴い女性が退職することの問題について言及がなされている。これまで人事施策の一環としてとられてきた転勤についても、配偶者のキャリア形成が中断してしまうことに留意し、労使で議論されることが望まれる。

*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

⁶⁶ 齋藤隆志(2017)「企業の WLB 施策が女性活用に及ぼす影響—電機産業企業のパネルデータによる実証分析—」『明治学院大学産業経済研究所研究所年報』34, pp. 127-136.

⁶⁷ 阿部正浩・児玉直美・齋藤隆志(2017)「なぜ就業継続率は上がったのか：ワーク・ライフ・バランス施策は少子化対策として有効か」『経済研究』68(4), pp. 303-323.

は、結果として女性のキャリア形成の機会を阻害することに繋がってしまう。性別によらないキャリア形成のためには両立支援施策が男女問わず利用される必要があり、個々の職場の事情に合った対応のため、企業と労働者が適切にコミュニケーションをとり、労働者の個々の事情に応じていくことが重要である。

（３－４ 個々の事情を踏まえた労働参加に向けて）

＜①個々の事情によって職場を離れていた人への支援等＞

・育児によって職場を離れていた人への支援

- 多様な個人が自身の希望に合わせた労働参加を実現していくためには、個々の事情を乗り越えて労働参加できるよう支援をしていく必要がある。

はじめに育児をしている人の就職希望についてみていく。総務省「令和４年就業構造基本調査」によると、育児を行っており無業である女性のうち、実際に就業を希望している割合は 61%であり、その数は 80 万人にのぼる。また、前職が正社員で育児等を理由に離職した経験があり、その後、就業している女性のうち、正社員として働いている人は 26%であり、非正規雇用労働者として働いている人は 66%となっている。

さらに、出産・育児を理由に離職し、その後、再就職した女性について、再就職までの離職期間別にその割合をみると、１～３年の割合が 29%であるのに対し、15～19 年や 20 年以上の割合はそれぞれ 4 %であり、再就職した人の中でブランクが長い人の割合は低くなっている。こうした出産・育児等による女性のキャリアのブランクについては、日本のみの課題ではなく、ブランクの期間が長くても、自身の希望に応じて労働参加できるような労働市場を構築していく必要がある。

- 厚生労働省「女性の再就職・再雇用 出産・育児等を機に離職しても女性が活躍できる社会に向けて」によると、再就職前の女性が不安に感じていたこととして、「子育てと両立できるか」、「仕事についていけるか」の回答割合が高いが、実際に働いてみると心配はなかったという声も多い。同調査において企業側の採用状況についてみると、正社員の中途採用について、小学生以下の子どもがいる女性の応募がない企業は 44.9%と大きな割合を占めていた一方、応募はあったが採用に至らなかったことがある企業は 9.2%であった。
- 以上から、ブランクがある女性は様々な不安から再就職に躊躇していることがみえる一方、企業側が必ずしも育児をしている女性の採用について消極的であるというわけではなく、マッチングの強化が重要であることが窺える。家庭の事情で離職をした女性の再雇用に積極的な業界⁶⁸や、キャリアの再開や職場復帰支援に取り組む民間企

⁶⁸ 銀行業界では、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が結成され、平成 27 年 4 月より「地銀人材バンク」が運用されており、結婚・配偶者の転勤・家族の介護を理由としてやむなく転居するため退職する場合に、転居先会員行へ紹介するなどの取組みを行っている。

業もあり、こうした動きが業界や市場で広がっていくことが期待される。

- その他、再就職に踏み出せない背景としては、自身の過去の就業経験等に不安を感じていることが考えられる。こうした課題については、スキルのアップデートや人材不足分野のスキル習得とともに、自身のスキルや強みについて理解できるような支援、インターンシップのような実践の場の提供、伴走型の求職活動支援が重要である⁶⁹。このため、公的職業訓練による託児サービス付訓練コースや e ラーニングコースの提供等を進める必要がある。また、マザーズ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のような公的な支援機関の支援を強力に行うとともに、再就職支援を行う NPO や民間企業、公的機関や自治体間の連携強化や、NPO 等との連携したアウトリーチ支援を展開していく必要がある。

・自己実現のために職場を離れ、また戻れる職場環境・労働市場の構築に向けて

- 職業生活が長期化する中、労働者が様々な節目において、一時的に職場を離れ、自己実現のための時間を確保することは、心身ともに充実した職業生活を過ごしていくために重要となっている。
- ボランティアや語学留学、ワーキングホリデー、大学でのリカレント教育など、新たな見識や経験を得るために一時的に職場を離れる人に対し、例えば、企業が特別な休暇⁷⁰を与える制度を設けることは、魅力的な人材を確保する観点からも有用である。また、労働市場においても、自己実現のために一度離職した人が、離職期間中の経験も評価され、円滑に再就職できるようになることが期待される。

<②引き続き手厚い支援が必要な人への支援>

- 特に手厚い支援が必要な人については、引き続き個々の事情に合わせた支援を適切に行っていく必要がある。

例えば、生活困窮者については、困りごとや抱えている不安を相談できる窓口を地域に設ける等、必要な相談体制を構築し、就労に向けた支援を伴走型で行っていく必要がある。生活困窮者自立支援制度では、自立相談支援事業や就労準備支援事業等において就労支援を提供しており、これらの活用を引き続き促進していく必要がある。

さらに、若年者については、人手不足の状況においても、スキルや就業経験が少ない⁷¹ことから、希望する仕事に就くことができないケースもあることに留意が必要であり、わかものハローワークや地域若者サポートステーションを通じ、個々の実情に合った支援を行っていく必要がある。

⁶⁹ 厚生労働省「令和5年度雇用政策研究会第5回資料（藤見委員提出資料）」

⁷⁰ 厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト（特別な休暇制度とは）」

⁷¹ 独立行政法人日本学生支援機構「令和4年度学生生活調査」によると、大学学部（昼間部）でアルバイトに従事している学生の割合は令和4年度で8割を超えている。こうしたアルバイトへの従事が、卒業後の人的資本形成に与える影響等について、今後研究が進むことが期待される。

- また、雇用環境が厳しい時代に就職活動を行った人、特に氷河期世代⁷²については希望する就職ができず、「不本意ながら不安定な仕事に就いている」、「無業の状態にある」、「社会参加に向けた支援を必要としている」など、様々な課題に直面している人がおり、個々の事情に合わせた対応が必要である。

氷河期世代の動向⁷³について確認すると、2020 年以降、新型コロナウイルス感染症の影響で雇用情勢が厳しくなる中であっても、就職氷河期世代の中心層（2022 年時点の 39～48 歳）の正規雇用労働者は 2019 年からの 3 年間で 8 万人の増加、不本意の非正規雇用労働者は 7 万人の減少となっており、一定の改善がみられる。

氷河期世代については、これまでハローワークの職業紹介等を通じた就労支援を行っており、ハローワークの職業紹介については、令和 2 年度からの 3 年間で 32 万人が正社員就職を達成し、キャリアアップ助成金（正社員化コース）では同 3 年間で 10 万人が正規雇用へ転換するなど一定の成果を上げている。引き続きハローワークにおいて、相談、教育訓練から就職、定着まで切れ目のない支援の実施や、非正規雇用労働者の正社員転換を積極的に行う事業者の支援を実施していくことが重要である。また、長期無業者やひきこもり状態にある方に対しては、個々人の状況に合わせて、社会参加をより丁寧に進めていく必要がある。自治体と連携し、社会参加に向けた包括的な支援を関係者とともに行っていくことが求められる。

- 障害者の就労支援も引き続き適切に行っていく必要がある。厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」によると、公的機関や 43.5 人以上の企業等に雇用される障害者は、2023 年 6 月 1 日時点で約 72.8 万人であり、年々増加傾向にある。こうした背景の一つには、障害者雇用促進法に基づく法定雇用率以上の障害者を雇うことが義務付けられていることがある。法定雇用率は 5 年毎に見直されており、2023 年度の 2.3%から、2024 年度には 2.5%、2026 年度には 2.7%と段階的に引き上げられる他、能力やスキルを活かした戦力化や業務効率化、職場環境改善、社内ダイバーシティの推進といった経営戦略として障害者雇用に取り組む企業もあり⁷⁴、障害者の更なる労働参加が見込まれる。障害者の就労促進にあたっては、障害のある人もない人も共に働く社会を目指し、障害者本人のニーズを踏まえた上で、就労の実現と雇用の質の向上に向けて、障害者本人、企業、地域の就労支援機関を含む全ての関係者が最大限努力していくことが求められる。

民間企業に雇用されている障害者の数は 20 年連続で過去最高を更新するなど、着実な進展がみられる一方、法定雇用率の達成に向けて障害者雇用の数の確保を優先する

⁷² 就職氷河期の説明や支援等については、厚生労働省 HP「[就職氷河期世代の方々への支援のご案内](#)」において情報提供が行われている。

⁷³ 内閣官房就職氷河期世代支援推進室「[第 5 回就職氷河期世代支援の推進に向けた全国プラットフォーム資料 1－1 就職氷河期世代の就業等の動向](#)」

⁷⁴ 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2022）「[障害者の職場定着と戦力化 障害者雇用があまり進んでいない業種における雇用事例](#)」

ような動きも見られており、今後は、障害者が個々に持てる能力を発揮でき、職場定着に繋がるような取組みを一層行っていく必要がある。

障害者の活躍に向けた取組みとしては、ハローワークの専門窓口において、地域の就労支援機関等と連携したチーム支援や、就労アセスメントの手法を活用し、就労先や働き方についてより良い選択ができるような支援を行っており、利用促進が望まれる。その他、企業が一連の雇用管理に関する相談を行いやすいよう相談援助事業への助成も実施している。

さらに、企業等での働き始めに勤務時間を段階的に増やしていく場合や休職から復職を目指す場合に、一般就労中であっても、就労系障害福祉サービスを一時的に利用できるよう支援していくことが重要である。

- 静岡県富士市では、障害者を含め、様々な理由で働きたくても働くことができない状態にある人が、本人の個性や意欲に合わせて多様な働き方を作り出し、社会を構成する一員として自らの意思により社会経済活動に参加することを基本理念とした、ユニバーサル就労の推進に取り組んでいる⁷⁵。このように、障害や健康上の課題など様々な事情を抱える人に対して、個別にアプローチすることにより、地域の支え手としての役割を担ってもらえるよう、地域でどのような雇用を創造し、マッチングしていくかという視点が、今後重要となる。

（３－５ 地域の人手不足への対応）

＜①地域における人手不足の深刻化＞

- 地域における労働力の確保は重要な課題である。総務省「住民基本台帳人口移動報告」で、2010 年から 2023 年にかけての転入超過数をみると、東京圏（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県）では転入が転出を上回って推移しているものの、名古屋圏（愛知県・岐阜県・三重県）、大阪圏（大阪府・兵庫県・京都府・奈良県）でも、2011 年を除いて転出が転入を上回っており、その他の道県については、転出が転入を大きく上回っている。東京圏を除いた地域については、労働力の確保について厳しい状況が続くことが想定される。
- 他方、地域によって労働参加の状況は異なっている。総務省「国勢調査」によって労働参加率をみると、15～64 歳の女性の労働参加率は、東北地方、中部地方、山陰地方、九州地方において全国平均を上回る地域が多く、65 歳以上の労働参加率は、中部地方や山陰地方で高くなっているなどの特徴がみられる。こういった地域差の背景には、地域の産業構造や人口密度など様々な要因が考えられる。女性の就業率については、その地域における男性の長時間労働比率が低いほど高くなることや核家族化

⁷⁵ [静岡県富士市ユニバーサル就労支援センター \(f-uw.com\)](https://f-uw.com/)（アクセス日 2024 年 8 月 5 日）

の進む都市圏で低くなりやすい傾向⁷⁶があり、65 歳以上の就業率については、家族の介護負担が小さいと高くなる傾向があるということも言われている⁷⁷。地域によっては女性や高齢者の労働参加率がまだ低い状況にあるため、地域の実情に合わせた取り組みを行い、ウェルビーイングを高めることを通じ、労働参加を促すことが重要である。

＜②地域の個性に合わせた雇用対策の実行＞

- 地域の人手不足への対応については、地域の実情に応じた処方箋が重要である。人手不足が深刻化する中、働き方改革やDX化の推進により企業の労働生産性を高めること、ライフスタイルに応じた仕事の切り出し、きめ細やかなマッチングや地域の人材育成へのニーズが高まっている。特に女性やシニア世代などの労働力の掘り起こしの可能性が見込まれる場合は、より柔軟な働き方の推進により、女性・シニア世代が自身のライフスタイルに合わせて働くことができるよう、環境整備を行っていく必要がある。その際、中小・中堅企業における労働条件の改善や柔軟な働き方への対応などについては、働き方改革推進支援助成金や人材確保等支援助成金などの各種支援策を活用した働きやすい職場の整備が重要である⁷⁸。
- また、地域経済を維持するためには、地域にある企業を持続させることが重要である。日本政策金融公庫総合研究所「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」によると、地域経済が抱える問題点として、企業数の減少を過半数の商工会・商工会議所が挙げている。さらに、今の代で事業をやめる予定の廃業予定企業数は年々増加しており、地域経済を支える企業の維持が課題となっている。企業支援金や移住支援金といった助成金、新規開業資金といった融資による創業支援や、事業承継・引継ぎ支援センターによる無料相談、日本政策金融公庫による事業承継マッチング支援等を通じて創業や事業承継の負担を軽減し、創業や事業承継を希望する人を増加させることが重要である。
- この他、事業所の設置整備と求職者の雇入れを行う事業主に対する助成（地域雇用開発助成金）や、国の施策と連携しつつ、魅力ある雇用機会の確保や企業ニーズに合った人材育成に取り組む自治体を支援する地域活性化雇用創造プロジェクトの活用促進等により、地域のニーズに合わせて、魅力ある雇用の確保・拡大、潜在的な労働力の掘り起こしや人材育成、面接会等によるマッチング、関係機関との連携強化といった支援を行うことが重要である。

加えて、地方への UIJ ターンについては、ふるさと回帰支援センター利用者のうち

⁷⁶ 田村一軌・坂本博・戴二彪（2021）「日本の地域別の女性就業率の特徴と影響要因」AGI ワーキングペーパーシリーズ, pp. 1-21.

⁷⁷ 内閣府（2016）「[地域の経済 2016-人口減少問題の克服-](#)」

⁷⁸ 地域活性化については、「報告書作成に当たってヒアリングにご協力いただいた企業の取り組み事例集」p 9を参照されたい。

20 歳代、30 歳代の若者が約半数を占め⁷⁹、若者の地方移住への関心が高いことが窺われることも踏まえ、若者を中心とした UIJ ターン対策を促進することを意識して、潜在的な地方就職希望者の掘り起こし、地方就職への動機付け、地方求人とのマッチング等を行う地域就職希望者活性化事業、東京圏からの UIJ ターン者を採用した事業者に対してその経費を助成する早期再就職支援等助成金（UIJ ターンコース）の活用を促していくことが効果的である。このように東京圏で働く労働者が、その他の地域へ就労の場を求めて移動することは、労働者が持つスキルの地域的な偏りを和らげるという観点からも有効であると考えられる。

さらに、必ずしも地域における本業としての雇用にこだわるのではなく、テレワークがしやすい環境整備を行い、地方部にいながら都市部の仕事を担える環境整備や、逆に都市部の人が副業・兼業といった形で地域の仕事を担えるような仕組みをつくるなど、多様な形で仕事を通じた地域の活性化を図っていくことが重要である。

（３－６ 外国人労働者への対応）

＜①アジア諸国の中における日本での就労ニーズ＞

- 人手不足の深刻化に伴い、幅広い分野において外国人材が活躍しており、アジアの国際労働市場における日本での就労ニーズは依然として高い⁸⁰。円安方向への動きが進む中にあっても、2022 年以降の中長期在留外国人数は、過去最高の水準で推移している。

国際的にも人材獲得競争が激化している中で、国際的に理解が得られ、日本が外国人材に選ばれる国であり続けるための雇用環境を整備していく必要がある。この点、一部の業種においては業所管省庁や業界団体が独自の取組みとして、キャリアアップの仕組み作りや外国人雇用のノウハウの横展開に取り組んでいるが、こうした動きが更に加速化されることが望ましい。

また、外国人材の安定的な受入れについては、送出国と受入国の経済力や賃金水準の差だけでなく、国際的なマッチングのメカニズムが円滑に機能することが重要であるため、日本の受入制度と送出国の制度が調和した国際労働市場が形成されるよう、送出国のニーズや実態、政策の方向性を適切に把握した戦略的な対応が必要である。

＜②日本におけるキャリアアップ＞

- 外国人材の受入れにあたっては、日本で働くことによって技能・知識を段階的に向上させることができ、更にキャリアアップが見込める環境整備と共生社会の実現を同

⁷⁹ 東京有楽町にある同センター利用者の年代別割合を見ると、全体のうち 20 歳代、30 歳代が合わせて約 44.7%となっている。（2024 年 3 月）

⁸⁰ [令和 5 年度第 7 回雇用政策研究会資料 5（是川委員提出資料）](#)では「アジアから先進国への国際移住において日本は最大の受け入れ国」となっていることについて言及している。

時に進めることが重要である。

特に、地域における外国人材の受入れについては、地域の中小企業が、受入れ体制や雇用管理に関する知識・ノウハウ等を十分持ち合わせておらず、外国人材への理解も十分でないことが課題として考えられる。同じ業種・業界内で先行して外国人材を受け入れている好事例を横展開し、外国人雇用のノウハウを広めるとともに、都道府県と自治体が連携し、地域の特性を活かしつつ、外国人材が住みやすい地域をつくることで、外国人材が円滑に地域に定着できるようにすることが求められる。

- さらに、受け入れる企業の意識改革も重要である。外国人材の受入れに関する不安解消のため、マネジメントの意識改革とともに、外国人材と共に働く従業員のコミュニケーションの円滑化支援などが求められる。働きやすい職場づくりや処遇の改善を通じて選ばれる職場となることが、外国人材の定着を図っていく上で重要となってくる。また、外国人材の内部労働市場での活躍やキャリアアップの促進も外国人材の定着の観点から重要である。現在、外国人雇用サービスセンターと大学等との連携を進めており、外国人留学生が日本の就職活動のトラックに乗り遅れないようサポートを行っている。こうした大学等との連携に加えて、ハローワークにおける留学生コーナーを通じ、きめ細かな就職支援を行い、留学生と企業とのマッチング強化を図っていく必要がある。留学生の卒業後の日本企業における就職・定着を促し、将来的なキャリアアップを見据えた支援を実施することで、労働市場における外国人材の包摂と日本での活躍が期待される。

4 新たなテクノロジー等を活用した労働生産性の向上

(4-1 新たなテクノロジー等を活用した労働生産性の向上に向けて)

- 新たなテクノロジー⁸¹の活用は、労働生産性の向上や新たな労働需要創出による経済成長を通じ、社会全体の豊かさの向上に貢献することが期待される⁸²一方、新たなテクノロジーが導入される過渡期には、雇用代替が進み、雇用が奪われてしまうとの懸念も生じる。

足下では、生成AIの活用が身近なものとなり、今後は日々の生活や職場での活用も加速していくことが想定されるが、こうした新たなテクノロジーを未知のものとして過度に懸念するのではなく、まずは活用し、その経験から得られる課題について向き合い、対応を模索していくことが求められている。

- また、人口減少下において、国際的な経済競争力を確保していくためには、労働生産性の向上を図っていく必要がある。このため、新たなテクノロジーの活用だけでなく、従来の省力化投資や業務の改善を引き続き進め、ハード・ソフト両面で対応をしていくことが必要となってくる。
- 本章では、労働生産性向上に向けて引き続き取り組むべき事項について整理した後、新たなテクノロジーの活用について、今後、講ずべき対応策について検討を行う。

(4-2 労働生産性の向上に向けた取組み)

- 日本の労働生産性について、日本生産性本部のデータをもとにその推移を確認すると、名目・実質ともに近年では横ばい傾向で推移しており、実質労働生産性上昇率(就業1時間当たり)は、2010～2014年は0.7%、2015～2019年は0.1%、2020～2022年は0.7%となっており、大きな伸びは見られていない状況が続いている。

さらに、EU KLEMS データベースをもとに、労働生産性への寄与度についての国際比較をみると、ICT投資等の労働生産性の寄与は、近年、日本はアメリカと比較し、ICT資産投資(有形)、非ICT投資(有形)及び雇用の質の寄与度が小さくなっており、こうしたことから、日本の労働生産性を高めるためには、省力化投資や業務改善とともに、雇用の質を高める人的資本投資が必要である。

⁸¹ 本章では、新たなテクノロジーとして、AI(大規模言語モデル(LLM)も含む)、生成AI、自動化等を念頭にしている。なお、可能な限り、本文中において該当するテクノロジーについて明示を行うこととし、特に生成AIについて記載する場合は、生成AIと明示することとする。

⁸² 例えば、日本では、1980年代以降、製造現場を中心にロボットの導入を積極的に行い、その主要な需要先である自動車産業や電気電子産業は、ロボットの本格導入と軌を一にして、高い労働生産性の伸びを背景に大きな成長を実現した。

（４－３ 新たなテクノロジーが雇用に与える影響）

<①生成 AI を巡る動向について>

- 2022 年 11 月に Open AI 社から Chat GPT が公開され、その他にも様々な生成 AI⁸³が誕生しており、社会における生成 AI への関心の高まりもみられている⁸⁴。生成 AI は、従来の大規模言語モデル（LLM）よりも高度な「意味理解」と「会話」が可能となることから、人間が AI と会話をしながらアイデアを生み出すことや、AI 自身にアイデアの提案を依頼することも可能となっている。
- また、LLM に基づくテキスト作成を行う生成 AI だけでなく、画像生成を行う生成 AI の開発も進んでおり、今後も生成 AI の活用の幅の広がりが予想される⁸⁵。今後、どのような活用が進んでいくかについての予測は難しいものの、例えば、Sonya Huang, Pat Grady, and GPT-3 (2022)⁸⁶では、文章やコードの生成については 2023 年に本格的な活用が始まり、画像生成は 2025 年、動画/3D/ゲームは 2030 年から本格的な活用が始まるとの指摘がなされており、今後も日々の生活や仕事に影響を与えていくことが想定される。

<②労働供給制約を見据えた生成 AI への期待>

- 当面人口減少が続く日本においては、労働力人口減少に伴う労働供給制約への対応が急務であり、省力化や労働生産性の向上に資する新たなテクノロジーの活用を積極的に行っていく必要がある。とりわけ生成 AI は、仕事の仕方を変え、専門性の高い業務も可能とする他、労働生産性を高めることも期待される。
- 生成 AI が労働生産性に与える影響について、例えば、ゴールドマンサックスのレポート⁸⁷は、生成 AI が広範に活用された場合、10 年間で米国の年間労働生産性の伸びを 1.5%ポイント弱上昇させる可能性について言及している。

また、実証的な研究としては、Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023)⁸⁸がカスタマーサポートセンターに関する研究を行い、生成 AI ツールの導入によって生産性が平均 14%向上し、その効果は初心者や低スキル労働者に最も大きいこ

⁸³ 統合イノベーション戦略推進会議（2023）「AI に関する暫定的な論点整理」では、「画像を生成する拡散モデル（diffusion model）や自然言語を扱う大規模言語モデル（large language model: LLM）などを指す。従来から識別モデルに対して生成モデルという分類法があり、その生成の側面に注目した呼び方」と定義している。

⁸⁴ 2023 年は G7 広島サミットの結果を踏まえ、生成 AI 等に係る国際的な議論が行われた。G7 デジタル・技術大臣会合の成果文章等を参考にされたい。（[総務省 | 報道資料 | G7 デジタル・技術大臣会合の開催結果 \(soumu.go.jp\)](#)）

⁸⁵ 生成 AI を巡る動向については、総務省「[令和 5 年版情報通信白書](#)」も参照されたい。

⁸⁶ Sonya Huang, Pat Grady, and GPT-3 (September 19, 2022). [Generative AI: A creative new world. Sequoia Capital.](#)

⁸⁷ Goldman Sachs (2023). [The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth \(Briggs/Kodnani\)](#)

⁸⁸ Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). [Generative ai at work \(Working Paper 31161\). National Bureau of Economic Research.](#)

とを明らかにしており、Noy, S., & Zhang, W. (2023)⁸⁹は、文書作成を要する職業（ライター、コンサルタント、マネージャーなど）の実験参加者にランダムに生成 AI を使用させ、その効果を検証し、作業時間の短縮や質の向上が認められ、スコアが低い人ほど生産性向上効果があったことを明らかにした。

こうした先行研究の結果を踏まえると、人手不足の分野において、生成 AI の活用が進み、人手不足の解消と労働生産性の向上が図られていくことが期待される。

- 一方、生成 AI によって自然な言語等で示される回答は必ずしも正しいものとは限らない。今後は、こうした点に注意し、生成 AI の技術を（一定程度）理解し、業務の中で活かしていくスキルや、生成 AI によって示された結果を経験やその他の情報から評価するスキルが重要となってくる。
- 生成 AI は、あくまでツールであるという認識の下、得られた情報やデータ等について、適切に検証した上で、最終的な意思決定や評価は人間が行うということを意識した対応が重要となってくる。

（４－４ これまでの AI や自動化による雇用への影響）

<①AI 等の新たなテクノロジーが仕事に与える影響>

- AI 等の新たなテクノロジーが仕事内容（タスク）に与える影響を示唆するものとして、OpenAI・OpenResearch・ペンシルバニア大学が行った研究⁹⁰が挙げられる。これによれば、LLM の導入により、米国の約 80%の労働者は仕事内容（タスク）の少なくとも 10%が変わり、約 19%の労働者は仕事内容（タスク）の少なくとも 50%が変わる可能性があるとして、ここから、LLM が仕事内容（タスク）に与える影響は大きいことが示唆される。

なお、今後、生成 AI の活用が進む中であっては、既存のツールの活用が変化し（例：Web での検索がなくなるなど）、かつ、これまで不可能だった専門的な業務の代行が可能となるツールが多く生み出されることも考えられる。こうしたことから、労働者の仕事内容の変化は、生成 AI の更なる活用で加速することが想定される。

- また、Acemoglu, D. (2021)⁹¹は、AI の活用がこのまま進めば、過度な自動化や格差の拡大、非効率的な賃金の低下、生産性改善の失敗が起こるとの警鐘を鳴らしている。Felten, E. W., Raj, M., & Seamans, R. (2019)⁹²では、AI の影響度の指標を作成し、AI と賃金・雇用・労働市場の二極化との関係についての研究を行っており、平

⁸⁹ Noy, S., & Zhang, W. (2023). [Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence \[SSRN Scholarly Paper\]](#).

⁹⁰ Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). [GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models. arXiv](#).

⁹¹ Acemoglu, D. (2021). [Harms of Ai. SSRN Electronic Journal](#).

⁹² Felten, E. W., Raj, M., & Seamans, R. (2019). [The Occupational Impact of Artificial Intelligence: Labor, Skills, and Polarization \[SSRN Scholarly Paper\]](#).

均して AI の影響を受ける職種はわずかに賃金は高くなるものの、雇用量自体は変化しないことを示している（なお、同論文では、AI の恩恵は所得が高い職業に偏っており、所得格差等を助長させる可能性についても指摘している。）。

- 上記のように、AI 等の新たなテクノロジーの更なる進展は、マクロでみたときの労働者の仕事内容（タスク）に大きく影響することが見込まれるものの、現時点において深刻な雇用喪失に繋がるとまでの明確な結論は出されておらず、冷静にその動向を注視していく必要がある。

<②AI 等の新たなテクノロジーの活用による労働生産性/ウェルビーイングの向上>

- AI 等の新たなテクノロジーは、労働生産性の向上やウェルビーイングの向上にも貢献する。

Kanazawa, K., Kawaguchi, D., Shigeoka, H., & Watanabe, Y. (2022) ⁹³では、タクシードライバーが需要予測 AI ツールを活用することにより、低スキルのドライバーの生産性が7%ほど改善することを明らかにし、AI の活用は格差の縮小に寄与する可能性について言及している。

また、山本・黒田 (2019) ⁹⁴は、新しい情報技術の導入・活用によって、労働者の健康や仕事へのエンゲイジメントなどのウェルビーイングがどのように変化するかにについて分析をしており、AI などの新技術の導入・活用は、仕事の負荷を高める効果よりも、労働者を支援する効果のほうが大きく、結果的にメンタルヘルスやワーク・エンゲイジメントなどのウェルビーイングを改善させるとしている。

- こうした研究が示唆するように、AI 等の活用は、労働生産性の向上に加えて、心理的な負担も含めた労働者のウェルビーイングの改善に資することが期待されることから、積極的な導入が望まれる。

<③新たなテクノロジーの活用による新たな労働需要の可能性>

- AI 等の新たなテクノロジーの活用は、新たな労働需要を生み出すことも想定される。テクノロジーの普及による労働需要の増加の例として、銀行 ATM が挙げられる。Bessen, J. (2015) ⁹⁵は、米国では ATM が 1990 年代半ばから急速に普及していく中で、当初銀行の窓口の役割は低くなると予想されたものの、実際には増加したことを明らかにしている。こうした背景には、ATM の活用により一店舗毎の省力化が進み、需要に合わせてより多くの支店を増やすことが出来たことや、窓口担当者の役割が、ATM

⁹³ Kanazawa, K., Kawaguchi, D., Shigeoka, H., & Watanabe, Y. (2022). [Ai, Skill, and Productivity: The Case of Taxi Drivers](#). *SSRN Electronic Journal*.

⁹⁴ 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, Research Institute of Economy Trade and Industry, Japan.

⁹⁵ Bessen, J. (2015) [Toil and Technology](#), *Finance and Development*, 52(1), pp.16-19

に担えない重要なタスク、具体的には顧客対応へと変化したことなどが挙げられる。

- このような新たなテクノロジーの普及が、新たな労働需要を生み出す事例から、AI が普及する過程においても同様の効果が想定される。Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018)⁹⁶では、Accenture PLC のレポートを紹介しつつ、AI の普及により、AI システムの使い方を教える仕事、顧客に対して AI のアウトプットを説明する仕事、AI システムのパフォーマンスを監視する仕事が生まれることについて言及している。

生成 AI の普及によって生み出される仕事については、World Economic Forum (2023)⁹⁷が、AI の開発に係る職業、AI の利便性を高める職業、倫理・ガバナンスに関連する専門家等⁹⁸といった仕事が生み出されることに言及している。

AI 等の新たなテクノロジーが生み出す労働需要について、適切にモニタリングし、職業紹介等に活かしていくとともに、必要な職業訓練等を着実にやっていくことが重要である。

<④新たなテクノロジーと雇用の共存に向けて>

- AI 等が雇用に与える影響については、様々な研究がなされているものの現時点では不確定な要素が多い。そうした中では、新たなテクノロジーを職場に円滑に取り入れるとともに、必要に応じて使い方を修正するなど柔軟に対応を行い、良質な雇用の拡大を図っていく必要がある。
- 日本はこれまで新たなテクノロジーを上手に職場へ取り入れてきた経験がある。Adachi, D., Kawaguchi, D., & Saito, Y. U. (2022)⁹⁹は、1978-2017 年の日本の製造業の状況を分析し、当時新たなテクノロジーであったロボットの数と雇用が同時に増加したことを明らかにしている。

新たなテクノロジーであるロボットの円滑な導入に成功した要因としては、終身雇用という雇用慣行の中、ロボット化されない分野への配置転換等により、新しい技術の導入が行われることによる失業リスクが少なく、新たなテクノロジーの導入に関する労使の合意形成が比較的容易であったことが考えられる。
- 新たなテクノロジーの導入は、雇用代替を進め、雇用の減少に作用する可能性がある一方、生産性の向上による生産拡大が雇用の拡大を促す可能性もある。新たなテクノロジーの短期的な負の影響にのみ目を向けるのではなく、長期的な生産性の向上を

⁹⁶ Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). [Artificial intelligence, automation and work](#) [Working Paper]. *National Bureau of Economic Research*.

⁹⁷ World Economic Forum (2023) [Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs](#) WHITE PAPER SEPTEMBER 2023.

⁹⁸ 具体的には、AI モデル・プロンプトエンジニア、インターフェース・インタラクションデザイナー、AI コンテンツクリエイター、データキュレーター・トレーナー、倫理・ガバナンス関連専門家といった名前の仕事が挙げられている。

⁹⁹ Adachi, D., Kawaguchi, D., & Saito, Y. U. (2022). [Robots and Employment: Evidence from Japan, 1978-2017](#). *Journal of Labor Economics*, 723205.

見据えてテクノロジーを活用し、雇用の質の向上や新たなテクノロジーと雇用との共存に向けた検討を進めていくことが重要である。その際、労使コミュニケーションを十分に行い、新たなテクノロジーを円滑に職場へ導入していくことや、AI 等によって生み出される新たな労働需要に対応できるような人材育成を社会全体で進めていくことが重要である。

（４－５ 新たなテクノロジーに関する足下の動き）

- 2024 年 3 月には、「AI 規制法」が欧州議会で可決され、市民の権利を脅かす AI アプリケーションや、人の行動を操る AI 等について禁止されることとなった他、AI によって作られた画像や動画などについて、AI が作成したことを明示するなど透明性を確保することとされた¹⁰⁰。
- 日本では、AI 戦略会議¹⁰¹において、AI 等の新たなテクノロジーについて幅広く議論されている。また、2024 年 4 月には、総務省及び経済産業省が「AI 事業者ガイドライン（第 1.0 版）」¹⁰²をとりまとめており、その中では、AI 等の新たなテクノロジーによる便益を一層増大させるには、「人間中心の考え方」をもとに、各主体（「AI 開発者」、「AI 提供者」、「AI 利用者」）が、社会（政府・自治体やコミュニティも含む）と積極的に連携することへの期待が示されている。

（４－６ 政策の方向性）

＜①新たなテクノロジーの活用に向けた労使コミュニケーションの深化＞

- 新たなテクノロジーの導入は、仕事内容（タスク）を大きく変えるとともに、労働者の企業内での役割を大きく変化させることが想定されることから、非正規雇用労働者も含め、多様な労働者のニーズを汲みながら労使コミュニケーションを活性化させ、労使双方の納得感を高めながら、円滑な導入に努めていくことが重要である。
- 新たなテクノロジーの導入の際、労働組合が担う幅広い労働者からの意見集約が一層期待されることはもちろん、より日常的なコミュニケーションも重要¹⁰³であり、
 - ・ 生成 AI・AI 等の導入に関する専門部署を設け、当該組織が中心となり、現場とコミュニケーションを取りながら新たな技術の活用に継続的に取り組む、
 - ・ 社内ポータルなどを活用して企業、労働者双方からの生成 AI・AI 等の活用につい

¹⁰⁰ [Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law | News | European Parliament \(europa.eu\)](https://www.europa.eu/en/news/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law)
(アクセス日 2024 年 8 月 5 日)

¹⁰¹ AI 等の新たなテクノロジーにおける取扱いについては内閣府による「[AI 戦略会議](#)」にて議論が取り纏められているため、併せて参照されたい。

¹⁰² 総務省・経済産業省（2024）「[AI 事業者ガイドライン（第 1.0 版）](#)」

¹⁰³ 都留康（2002）*では、先行研究を整理することにより、労働組合のない企業における労使コミュニケーションのための制度として、労使協議制や従業員組織等に加えて、管理職会や中間管理職が労働者の要望の吸上げに一定の役割を果たしていることを指摘している。

*都留康（2002）『労使関係のノンユニオン化—ミクロ的・制度的分析』（東洋経済新報社）

て、直接の情報発信、情報共有、意見収集などの場をつくる
といった社内のコミュニケーションの深化を図ることも有効である¹⁰⁴。

また、技術革新等に対応できない企業や労働者を地域全体で支える観点から、個別の労使では解決できない課題に対して、産業界、官公庁、大学、金融機関などの地域の関係団体が参画する地域別や産業分野別の協議体を立ち上げ、労使コミュニケーションを行うことも有効である¹⁰⁵。

- さらに、新たなテクノロジーの導入により、タスクが変化することを念頭に、労使コミュニケーションを通じて、生成 AI・AI 等が担うべきタスクと、労働者が担うべきタスクを整理するとともに、労働者が行うことで新たな付加価値を生み出すタスクを検討することが重要である。

＜②タスク・スキル変化のモニタリング・情報提供及びマッチング機能の向上＞

- 新たなテクノロジーの進展により、労働者に求められるスキルは変化しており、一部の仕事が将来的に失われてしまう可能性や、同じ職種であっても仕事内容（タスク）が大きく変わる可能性がある。労働者は、こうした変化を適切に把握しながら、自身のキャリア形成を自律的に考え、必要なスキルを身につけ、希望する職業を選択していくことが求められる。
- 労働者の適切な職業選択を支援するためには、国等が新たなテクノロジーによる仕事内容の変化について継続的にモニタリングし、国民に広く情報提供を行うことが望まれる。現在、job tag（職業情報提供サイト）において、多くの職業について、その内容、就労する方法、求められる知識・スキルなどが広く周知されているが、技術の変化を踏まえて掲載内容を拡充し、広く労働者に情報提供されることが重要である。
- 生成 AI・AI 等の普及により、産業構造が変化し、また労働者に求められるスキルが変化する中にあることは、外部労働市場におけるマッチング機能の向上も必要となる。ハローワークにおいて個々の求人・求職者のニーズや地域の産業構造等を踏まえた個別具体的な就職支援を充実させるとともに、民間人材ビジネス等において、HR テクノロジーを活用した、マッチング機能の向上も期待される。こうした官民の取組みにより、労働市場全体でのマッチング機能の向上を図っていくことが重要である。

※ 今後、労働市場のマッチング機能向上のため、AI 等の活用が想定される。AI の活用は、多様性が重視されることへの期待がある一方、AI が偏り（バイアス）のあるデータ等を用いて提案する場合には、差別を助長する可能性もあり、その在

¹⁰⁴ 労使コミュニケーションについては、厚生労働省（2021）「[技術革新（AI 等）が進展する中での労使コミュニケーションに関する検討会](#)」において議論がまとめられている。当該報告書では、事例集もまとめられていることから、適宜、参照されたい。

¹⁰⁵ 厚生労働省（2021）「[技術革新（AI 等）が進展する中での労使コミュニケーションに関する検討会](#)」の事例集を参照されたい。

り方については慎重な検討が必要となる¹⁰⁶。

＜③技術変化を踏まえた人材育成の充実＞

・企業内での人材育成の充実

- 企業は人手不足が深刻化する中で、自社の貴重な人材の更なる活躍を促していくため、生成 AI・AI 等を活用しながら、省力化可能なタスクについては省力化し、労働者の負担を軽減させるとともに、労働者を人間ならではのスキルや能力が必要な仕事内容に専念させ、労働生産性を高めていく必要がある。
- 具体的には、企業は、自社の労働者のウェルビーイングや労働生産性を向上させるような、生成 AI・AI 等の活用に関する研修を提供するとともに、日々の業務での活用方法などを労働者間でシェアできるような機会を提供することが望まれる。

特に、生成 AI・AI 等に関する人材育成については、新規事業展開や DX 推進等の人材育成に人材開発支援助成金が活用できる他、中小企業等に対しては、生産性向上人材育成支援センターが人材育成に関する相談から人材育成プランの提案、DX などの企業の要望に応じたオーダーメイド型の職業訓練の実施まで一貫した支援を行っており、こうした支援施策の活用も有用である。

さらに、技術変化等を見据えて、様々な研修機会を提供する観点から、労働者に対して越境学習の機会を提供することも有用であり、その際には、産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）などを通じた在籍型出向の活用も考えられる。

- こうした人材育成については、企業全体のスキルの底上げに資することから、雇用形態に関わらず、幅広く機会の提供が行われる必要がある。

・労働者による自律的なキャリア形成、スキル習得

- 労働者は、自身が既に保有するスキル等に鑑み、自社内でのスキル習得に積極的に取り組むことが求められる。特に、今後、様々な産業においてデジタル化が進む中にあっては、自身のこれまでの経験やスキルを伸ばしていくとともに、デジタルスキル（リテラシー）を掛け合わせたキャリア形成を図っていく必要がある。

このため、自社内でのスキル習得に加えて、会社側の理解・協力を得ながら、副業・兼業や在籍型出向等の機会も活用し、企業や産業を越境するキャリア形成に取り組むことも有用である。

- 企業外での自主的な能力開発については、自律的なキャリア形成を念頭に、技術変

¹⁰⁶ 本文中の主張については、下記の論文を参照されたい。

- ・ OECD. (2023). [OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market](#). Organisation for Economic Co-operation and Development.
- ・ Fleck, L., N. Rounding and P. Özgül (2022), [Artificial Intelligence in hiring: friend or foe?](#), ROA External Reports. AI:conomics policy brief, May 2022,

化を踏まえたスキル習得を行っていくことが求められる。

また、雇用形態に関わらず、スキル習得の機会が提供されることが重要であるところ、正社員以外の労働者の能力開発機会が少ない状況にあることから、働きながら学びやすい職業訓練試行事業などを通じて、非正規雇用労働者等のスキル習得に向けた支援を行うべきである。

加えて、ハローワークにおいて、キャリアコンサルティング部門の体制強化等により、在職時からの継続的な相談支援を充実させることが重要である。

・環境の変化に応じた学び・学び直しの支援と政府によるAIを含むデジタル人材育成

- 政府は、技術変化が加速する中、労働者が希望するキャリアに合った学び直しを選択できるよう、人材育成に向けた環境整備を行っていくことが求められており、特に、上記に掲げた企業・労働者による人材育成・学び直しの支援をしていくことが重要である。その際、労使双方が学び・学び直しへの理解を踏まえることが重要であることから、労働政策審議会での検討を経て策定された「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」¹⁰⁷の普及促進に努め、学び・学び直しの促進に向けた理解の深化や気運の醸成に取り組むことが求められる。
- 加えて、今後、更なる需要の高まりが見込まれる AI を含むデジタル人材の育成を図っていくことが重要であり、
 - ・ 産業界のニーズを踏まえた公的職業訓練の充実
 - ・ OFF - JT では不足する実務経験を提供するデジタル人材育成のための「実践の場」開拓モデル事業の推進
 - ・ 専門実践教育訓練給付における職業能力向上に資する AI を含むデジタル関係講座の拡大
 - ・ 人材開発支援助成金の活用促進
 - ・ 日進月歩の技術変化を踏まえたデジタルスキル標準（DSS）等のスキル標準の速やかな更新等に取り組んでいくことが求められる。

<④ウェルビーイングの実現に向けた生成 AI・AI 等の活用促進>

- 生成 AI・AI 等の活用は、省力化に資することから、生産性向上だけでなく、煩雑なタスクの軽減や労働時間の削減といった効果も期待される。企業は、生産性向上にのみ目を向けるのではなく、生成 AI・AI 等の導入によって、労働者が過度な責任や業務負担を負うことがないよう、働き方改革を同時に進めるなど一層のウェルビーイ

¹⁰⁷ 厚生労働省（2022）「[職場における学び・学び直し促進ガイドライン](#)」

ングに配慮した対応が求められる。

- 生成 AI・AI 等の活用に向けて、生成 AI・AI 等についての高度な知識・スキルを有していない労働者であっても活用できるよう、ユーザーフレンドリーなユーザーインターフェースが今後開発されていくことが期待される。
- さらに、人手不足にある日本においては、個人の可能性を高め、省力化や働き方改革にも資する生成 AI・AI 等の効果的な活用が、建設や医療・福祉など人手不足分野を含め社会全体で進んでいくことが求められる。国等が、生成 AI・AI 等の活用についての好事例を収集し、横展開していくことも有用である¹⁰⁸。その際、中小企業等も活用できる政府の支援策等についても合わせて提示することが望ましい。

<⑤テクノロジーに代替されないスキルの深化>

- 新たなテクノロジーについて、導入コストが低下したり、汎用性が高まれば、より多くの職場において、従来労働者が行っていた職務の代替が広範囲で進むこと見込まれる。技術変化を踏まえたキャリア形成支援の重要性については 4-6③で既述のとおりであるが、テクノロジーの影響を受けるすべての労働者に技術変化に絶えず追いついていくことを常に求めることは現実的とは言えないケースも存在する。
- 現時点で、テクノロジーが苦手な分野として、ソーシャル・スキルや目標・課題設定といったスキル等が考えられる¹⁰⁹が、こうした分野についても今後更なるテクノロジーの発達により一定程度の代替が進む可能性がある。こうしたことを踏まえ、労働者は日頃からスキルや経験の棚卸をしておくとともに、労使でのコミュニケーションを通じて、どのようなタスクを人間が担えば付加価値が高いのか、またどのようなタスクをテクノロジーが担えば効率的になるのかを日々検討し、人間が担うべき付加価値が高いスキル・タスクの深化を図っていくことが重要である。

(4-7 新たなテクノロジーがもたらす期待と継続検討すべき課題)

- 生成 AI・AI 等の新たなテクノロジーは、仕事の内容（タスク）を変化させ、労働者の役割を変化させることが想定される。生成 AI・AI 等の導入により、労働者の業務負担の軽減や、労働生産性の向上が期待できる一方、失業リスクや格差の拡大なども一部では懸念されている。
こうした懸念については、まずは労使がコミュニケーションを図り、
 - ・ 新たなテクノロジーについて、どのような導入の仕方が自社にとって望ましいか
 - ・ テクノロジーの導入後に労働者が付加価値の高い仕事をしていくためには、どの

¹⁰⁸ 新たなテクノロジー等の活用については、雇用政策研究会「報告書作成に当たってヒアリングにご協力いただいた企業の取り組み事例集」p15～21を参照されたい。

¹⁰⁹ 鶴光太郎（2021）*では、AI が持つことが出来ない重要な能力として、「ソーシャル・スキル（社会的認知能力）」、「直感力や常識と呼ばれる能力」、「課題や目標を設定する力」に言及している。

*鶴光太郎（2021）『AI の経済学―「予測機能」をどう使いこなすか』（日本評論社）

ような役割を担っていくことが求められるか
などについて、十分に議論・検討する必要がある。

- その上で、労働者は、企業や政府が提供する人的資本投資の機会を十分に活用し、技術の変化を踏まえながら自律的なキャリア形成を図っていくことが求められており、企業は、省力化やコストカットのみに目を向けるのではなく、新たなテクノロジーの導入により、自社の労働者が、新たな分野でどのような付加価値の高い役割を担うことができるのかをしっかりと見極め、社会に求められるサービスや製品等を提供していくことが重要である。
- 政府については、引き続き労働者の学び直しを支援するとともに、キャリアコンサルティングの更なる普及を推進し、労働者が希望するキャリア形成支援を行う必要がある。さらに、AI を含むデジタル人材のニーズが今後も高まることを踏まえて、こうした人材の育成支援が求められる。

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、正規雇用では、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¹¹⁰。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、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り、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>

- 近年の DX や GX といった構造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¹¹¹を育成していくべきである。
- 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

¹¹⁰ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、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。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。

¹¹¹ 鶴光太郎（2023）³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。

ル人材の定着に繋がる¹¹²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通じた人材育成が行われてきた。

企業内の多様な経験は、企業特殊的なスキル形成にとって有用であり、日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、このような OJT を軸とした企業内における人材育成のスピード感を超えるものがある。このため、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。

- 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、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重要である。

<②パーパスを踏まえた戦略的な人材育成に向けて>

- 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。そうした人材が企業内に留まり、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有され、エンゲイジメントを高めるパーパス経営¹¹³が重要となってくる¹¹⁴。
- 自社のパーパスに即した人材育成を行い、労働者のエンゲイジメントを高める雇用管理を行うためには、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わせが重要である¹¹⁵。なお、自身の希望するキャリアの実現のため、同一企業内での継続勤務以外の選択肢（例えば、他企業への転職や、プロジェクト単位での働き方など）を選択する労働者も想定される。こうした労働者が幅広く活躍できる労働市場の構築も重要であり、詳細については、次節（５－３）で検討を行う。

<③企業の人材育成を支援する仕組み>

- 事業主は職業能力開発促進法において、労働者のキャリア形成に即した自発的な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、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を行うことが求められている。

¹¹² 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）

¹¹³ 鶴光太郎（2023）³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ており、自律的な成長ができる人材の確保のためにはパーパス経営が重要である。

¹¹⁴ 2022年度 雇用政策研究会「議論の整理」では「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」としており、エンゲイジメントの向上が長時間労働を助長しないように留意することも必要である。

¹¹⁵ 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（林委員提出資料）](#) 及び [第6回資料5（阿萬野委員提出資料）](#) を参照されたい。

- 政府においても、企業内のキャリアコンサルティング¹¹⁶が、労働者側と企業側の双方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¹¹⁷の導入促進に取り組んできた。

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、キャリア研修の実施などを含む、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、

「新卒採用者の離職への対処」

- 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、職場への定着や仕事への意欲を高める、

「育児・介護休業者の職場復帰への対応」

- 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、

「モチベーションの維持・向上」

- 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作成し、モチベーションの維持・向上を図る

こと等が期待されている¹¹⁸。

- セルフ・キャリアドックについては、キャリア形成・リスキリング支援セ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、従業員のキャリア形成を支援することが重要である。

<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>

・構造変化の中における能力開発の重要性の高まり

- 構造的な人手不足が生じている中、企業は即戦力となる人材を外部から獲得することに加え、今後の経営戦略を明らかにし、それに対応し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、自社の労働者に対して必要な能力開発を行っていく必要がある。
- 企業の能力開発の実情について令和5年度能力開発基本調査をみると、OJT を重視する企業が8割程度、OFF-JT を重視する企業が2割程度となっており、日本企業ではOJT をより重視していることが分かる¹¹⁹が、計画的な OJT を実施している事業所の割

¹¹⁶ JILPT (2015) 「[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。

¹¹⁷ 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。

¹¹⁸ 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。

¹¹⁹ 令和5年度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)

合についてみると、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¹²⁰。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¹²¹、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、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）¹²²では、企業による OJT や OJT を含めた訓練を受ける日本の労働者の割合は、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）¹²³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人的資本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は、外部からの優秀な人材獲得にも資することが期待されており、積極的な取組みが望まれる¹²⁴。

- 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には、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、経営層には、労働者自身が自律的に能力開発を行う¹²⁵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ることが求められる。

・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、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必要がある。

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、人材育成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 において、ビジネスの基礎知識に関する研修や、課長・部長等の階層別の研修が多く行

「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ぶこと」、「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。

¹²⁰ 厚生労働省「平成 20 年度～令和 5 年度能力開発基本調査」

¹²¹ 厚生労働省（2018）「[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—](#)」

¹²² OECD（2017）[OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017:The digital transformation.](#)

¹²³ 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](#)」『組織化学』2023 年 57 巻 1 号 p. 28-38

¹²⁴ パーソル総合研究所（2022）「[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～](#)」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。

¹²⁵ 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。

われてきた¹²⁶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、こうした画一的なものだけでなく、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必要なスキルを身につけることができる機会も重要となってくる。

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行っていくことが求められる。

- 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、一貫した支援を実施している。企業能力開発を進めるため、当該センターの更なる活用促進を図り、企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。
- また、企業が人材育成を十分に行えない要因として、必要な時間を十分確保できないことが挙げられる¹²⁷。現在では e ラーニングによる学習が浸透しており、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る支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ており、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まれる。
- 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組む必要がある。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（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により、企業内のデジタル人材の育成を促進していくことが求められる。
- 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を得るための越境学習も重要である。コロナ禍では、産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）を通じた出向が数多く行われ、新たな学びや経験が得られたとの声も聞かれている¹²⁸。今後は、例えば、DX に取り組みたいものの、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、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、こうした施策を活用しながら、越境学習を視野にいった新たな人材育成を促進していくことが重要である。

¹²⁶ 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」がその次に高い割合となっている。

¹²⁷ 厚生労働省「令和 5 年度能力開発基本調査」によると 47.6%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。

¹²⁸ 厚生労働省「[第 2 回全国在籍型出向等支援協議会資料 3](#)」

・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

- 企業が多様な経験や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すためには、スキルの習得に取り組んだ人材が、身につけたスキルを活かし、しっかりと評価・処遇され、働きがいを持てるような職場づくりが最も重要となってくる。
- 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があり、自律的な能力開発が積極的に行われない可能性がある。

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、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、各ポジシ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重要である¹²⁹。

さらに、労働者のエンゲイジメントを高め、組織の活性化を図っていくためには、自身で仕事量や仕事内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じく重要である。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により、管理職への昇進を希望する者を増やし、組織の活性化を図るべきである。

（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）

＜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＞

- 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、個人が自身の希望に応じて活躍できる労働市場を構築する必要がある、そのためには、
 - ・ 個人が多様なキャリアに関する相談や必要なスキル習得ができ、
 - ・ 処遇改善に繋がるキャリアラダー¹³⁰が見えることが求められる。

＜②個人のキャリア形成支援機能の構築に向けて＞

- 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ポートを受け、中長期的な視点も踏まえ自身のキャリアの見通しを立てることが重要となってくる。

¹²⁹ 社員の人材育成・キャリア支援については、「報告書作成に当たってヒアリングにご協力いただいた企業の取り組み事例集」p11を参照されたい。

¹³⁰ 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。

厚生労働省「令和4年版 労働経済の分析 ―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―」¹³¹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期待される。

キャリア形成・リスキリング支援センターやキャリア形成・リスキリング相談コーナーにおいては、個人を対象に無料のキャリアコンサルティングが提供されており、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できるう、継続的な支援が必要である。

- 一方、個人のキャリア形成の仕方は多様化しており、近年、自身のスキルや経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を図るビジネス SNS の活用が進んできている。ビジネス SNS の中には、e ラーニング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が整備されてきている。

BCG とリクルートワークスが行った「求職トレンド調査 2017」¹³²によると、日本では 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う研究もみられており¹³³、その動向に注視が必要である¹³⁴。

- 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・カードは、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マイジョブ・カードの提供も開始されている。

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、ジョブ・カードについても更なる改善に向けた検討の必要がある。その際、キャリアコンサルティングでの活用を促すことはもちろんのこと、民間就職支援サービスとの連携を図るなど、他のサービスとの差別化を意識した検討が求められる。

¹³¹ 厚生労働省（2022）「令和4年版 労働経済の分析 ―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―」

¹³² BCG・リクルートワークス（2017）「求職トレンド調査 2017」

¹³³ Wheeler, L., Garlick, R., Johnson E., Shaw P., & Gargano M. (2019). [Linkedin\(to\) Job Opportunities: Experimental Evidence from Job Readiness Training](#). *Economic Research Initiatives at Duke (ERID) Working Paper No. 289*.

¹³⁴ 人材マッチングについては、「報告書作成に当たってヒアリングにご協力いただいた企業の取組み事例集」p13を参照されたい。

＜③個人の多様な能力開発を支える環境整備＞

- 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スキル習得ができる環境整備を行っていく必要がある。労働者自身が行う能力開発の状況について令和5年度能力開発基本調査をみると、自己啓発を行った人の割合は34.4%となっており、年齢階級に着目すると20代・30代をピークにその後割合は低下している。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。令和5年度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80.0%であり、その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」52.4%、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」29.5%、「費用がかかりすぎる」28.0%となっており、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。

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いて、改めて留意が必要である。

- 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進展に伴い、個人の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講座を拡大させていくことが重要である。

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26号）では、教育訓練やり・スキリング支援の拡充策が盛り込まれており、今後、在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・スキリングが更に促進されることが期待される。

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、より多くの人々が能力開発できる環境整備を行っていくことが求められる。

（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）

＜①労働市場の見える化によるマッチングの向上＞

- 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

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中では、均衡失業率に着目し、ミスマッチに対応した施策が必要である。ミスマッチ指標をみると、2013 年以降高止まりしており、労働市場における需給の調整機能の強化が必要であることが示唆される¹³⁵。

- 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場のインフラ整備を行っていくことが求められる。

<②適職を見つけるための支援とキャリアラダーの構築>

- 労働市場におけるキャリア形成については、まずは、自身に合った職業（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ており¹³⁶、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を見つけるための支援が重要である。

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の適職を見つけることの重要性がより高まるものと考えられる。特に、近年では新たなテクノロジーの活用が加速しており、職業毎のタスクや必要なスキル、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、希望に合った適職を見つけ、キャリアチェンジに踏み出せるよう、必要に応じて支援する必要がある。

- 適職を見つけるため、現在 job tag（職業情報提供サイト）¹³⁷において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診断なども可能となっている。このため、キャリアコンサルティングでの活用を含め、job tag の利用を促すことが重要である。
- 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、学生にとっても有意義であることから、教育現場での job tag の活用も考えられる。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も望まれる。
- 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」というキャリアラダーが見えることも重要である。

¹³⁵ JILPT（2023）「[ユースフル労働統計 2023ー労働統計加工指標集ー](#)」

¹³⁶ 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——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。

¹³⁷ 厚生労働省「[職業情報提供サイト job tag](#)」

- 現在、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¹³⁸させている可能性も考えられる¹³⁹。職業を跨いだキャリアも含め、多様なキャリア形成が行えるようキャリアラダーを構築していくことが重要である。

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なされてきた。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をまとめている¹⁴⁰ほか、介護職については、一般社団法人シルバーサービス振興会による介護プロフェッショナルキャリア段位制度が活用されている。こうしたキャリアラダーの構築を通じ、

- ・ 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、
- ・ 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界全体の労働生産性の向上

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や企業の効果的な人材育成を促進し、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な経済成長に寄与する重要な役割を担っている。スキルを公証する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の枠組みが活用され、業界内のスキル標準化が進み、業界毎にキャリアラダーが構築されることが望まれる。

- 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提供を行っており、各業界のキャリアラダーについて、job tag 上に掲載していくことが考えられる。

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¹⁴¹において情報公開を行い、こうした職業毎のキャリアラダーやスキル習得に関する情報を示すことで、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。

＜③自身にあった職場を見つけるための支援＞

・ 職場情報の充実

- 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ことも同じく重要であるため、職場情報に関するインフラ整備も重要である。

¹³⁸ 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。

¹³⁹ 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。

¹⁴⁰ 日本看護協会（2019）「[「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）」](#)

¹⁴¹ 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、キャリアコンサルティングや、適職探しができるようになっている。

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。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って育成やエンゲイジメントに関する事項の情報開示が推奨されている。

- 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べきである。

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でき、かつ比較ができるような環境整備も重要である。

現在、職場情報サイト「しょくばらぼ」¹⁴²において、「若者雇用促進総合サイト」、「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にするとともに、若者雇用、女性活躍、両立支援以外の職場情報についても追記できるようにすべきである。加えて、キャリアコンサルタントが、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重要である。

- また、職場情報を適切に提供することが人材獲得に有効であるとの共通認識も重要である。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」が策定されている。当該手引では、各企業等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。当該手引を参考としながら、企業が適切に職場情報を提供することで、求職者と企業のミスマッチが解消することが期待される。特に中小企業等については、ハローワーク等において、手引について丁寧に説明するなど、適切な職場情報の提供を促すことが期待される。

・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

- ハローワークは、全国に544所を有するネットワークであり、職業紹介、雇用保険、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けるマッチングに大きな役割を果たしている。
- 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・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

¹⁴² 厚生労働省「[職場情報総合サイト しょくばらぼ](#)」

に対応していくことが望まれる。

- 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への対応をしていくことが望まれる。
- 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の強みを活かしたサービス強化も引き続き検討していく必要がある。

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ウトリーチするなど、オンライン中心のサービスとの差別化を図り、求職者の実情にあった伴走型の支援を行っていくことが重要である。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、担当制のより手厚い支援を行っていく必要がある。

また、求人企業に対し、求人充足に向けたコンサルティングを行い、人材不足に悩む企業が必要な人材を確保できるよう、引き続き支援を行っていくことも公的な機関として求められている。

- 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が地域全体で提供されるよう、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られる。
- これらの取組みを通じて、就労にあたって手厚い支援が必要な人を含め希望するあらゆる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、業種におけるマッチングや各機関との連携、さらには、求人を提出する企業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べきである。また、職業紹介前の準備段階からの支援も重要であり、就職にあたっての不安への対応や、就職に必要なスキルの取得に関する相談の充実を図るなど、公的な就労支援の在り方について議論をしていくことも重要である。

＜④その他の労働市場機能強化に向けた取組み等＞

・雇用情勢の把握

- 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 の観点も踏まえながら検討を進めていく必要がある。

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把握が行われてきた。一方、近年では、入職経路の多様化が進んでおり、民間求人サ

ービスはもちろんのこと、SNS を通じた採用など新たな動きもみられている¹⁴³。こうした動向を踏まえ、ハローワークの情報に加えて、どのような情報の収集が雇用情勢の把握にとって有意義なのか、検討を行うことが重要である。

・民間事業者による適切なサービス提供

- 近年では、民間人材ビジネスを活用した就職活動も活発化し、就職活動の多様化がみられる一方、不適切な求人条件の表示も一部では見られている。こうした実態を踏まえ、令和4年の職業安定法の改正において、職業紹介事業者、募集情報等提供事業者等に対し、求人等に関する情報について正確かつ最新の内容に保つための措置を講じることや、虚偽の表示や誤解を生じさせるような表示をしてはならないことを義務付けており、引き続き法に基づく厳正な指導監督により適正な事業運営を確保していくことが重要である。

・新たなマッチング手法の把握

- 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していくことが重要である。その際、AI によるマッチングは、差別の助長にも繋がるとの議論がなされている¹⁴⁴ことを踏まえ、公的な就労支援サービスにおけるAIの活用について、様々な観点から検証していく必要がある。
- 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に取り組むことが大切である。

・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

- 働き方の多様化の進展に伴う雇用のセーフティネットの在り方について、第213回国会において、雇用保険の適用拡大等を盛り込んだ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。
セーフティネットからこぼれ落ちてしまう人々が出ないように、引き続き時代に求められる在り方について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進めていくことが重要である。

¹⁴³ 厚生労働省「雇用動向調査」で民営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）](#)」（アクセス2024年8月22日）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。

¹⁴⁴ IFOW. (2020). [Artificial intelligence in hiring: Assessing impacts on equality.](#)

＜⑤労働市場の機能強化を通じた処遇改善に向けて＞

- 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、再び深刻な状況となっている。加えて、国際情勢の悪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。
- 連合が２０２４年７月３日に公表した「２０２４ 春季生活闘争 第７回（最終）回答集計結果」によると、賃上げ率は５．１０％と前年同時期の集計結果である３．５８％を大きく上回っている。また、ベースアップの動向としては、同調査において、賃上げ分が明確にわかる組合のみを対象とした集計結果になるが、３．５６％となっており（定期昇給込みでは５．２０％）、昨年同時期の集計結果である２．１２％（定期昇給込みでは３．６９％）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年からベースアップにおいても一定の賃上げがみられるようになってきている。マクロの賃金上昇が実現するには、このようなベースアップによる賃上げがなされることが重要である。
- また、物価上昇がおこる中であっても、安定した生活が送れるようにするには、春闘を元にしたベアの動きに加えて、継続的な賃金上昇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。

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に、OJT を重視し、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るものではなかった。
- 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、労使双方で対話を進め、能力開発のための環境整備を行っていく必要がある。

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のため、企業内外で能力開発を行うことができる環境整備が重要である。

一方、身につけるスキルによって、どの程度の賃金上昇等が見込まれるかについて、見通しがつかない場合、スキル習得を行うインセンティブを高めることは出来ない。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。

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重要である。
- また、労働市場の見える化が進展することで、これまで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る。その際、企業間の労働移動の活性化が想定されるところであり、人材の引き抜き等によって生じうる課題については、労働者側・企業側のメリット・デメリットを踏まえた議論が社会全体で行われることが望まれる。

また、高齢化の進展や更なる労働参加が進む中、社会的ニーズが高い介護や保育等の公的なサービスを安定的に提供するためには、人材確保は重要課題の一つである。こうしたエッセンシャルワーカーの確保に向け、賃金を含む処遇の改善について、引き続き議論をしていくことが必要となる。

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等を通じて、賃金も含む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。