

# 労働市場の現状と 人材開発の課題

2025年3月25日

山田 久

(法政大学経営大学院)

## 【目次】

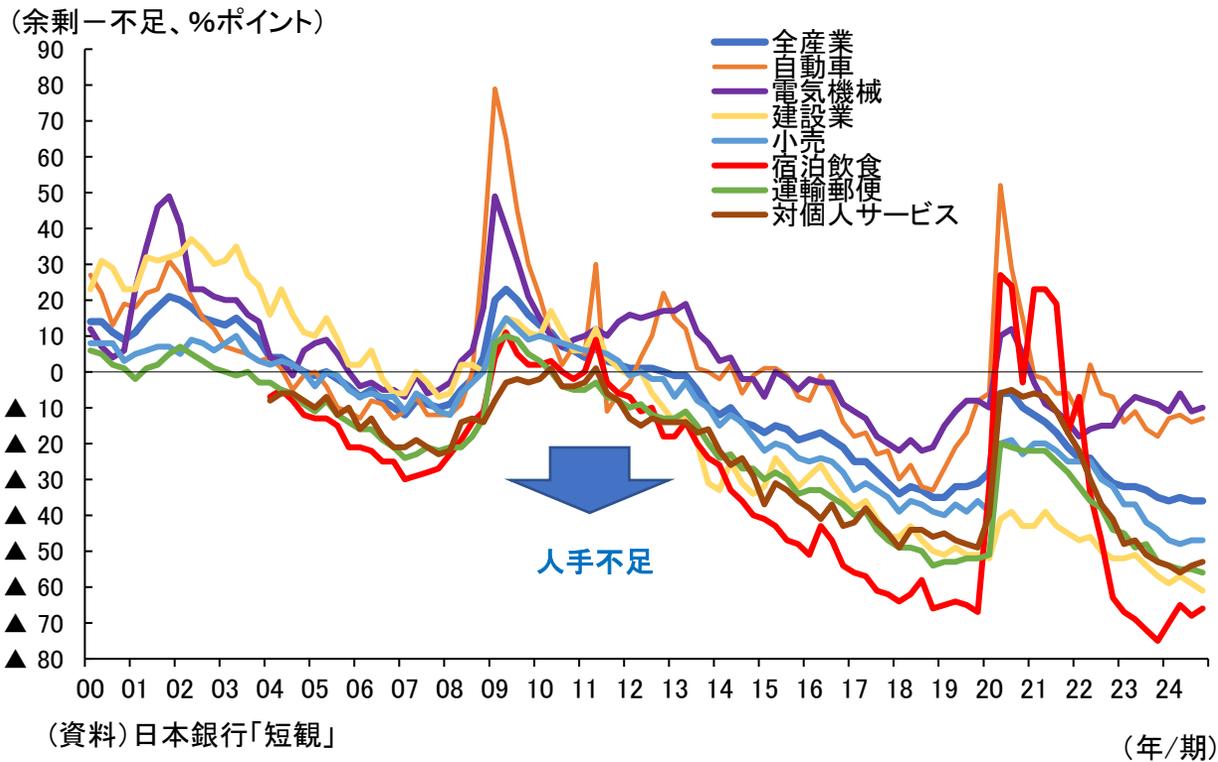
1. 労働市場の現状
2. デジタル化と生産性向上
3. リスキリングの在り方

# 1. 労働市場の現状

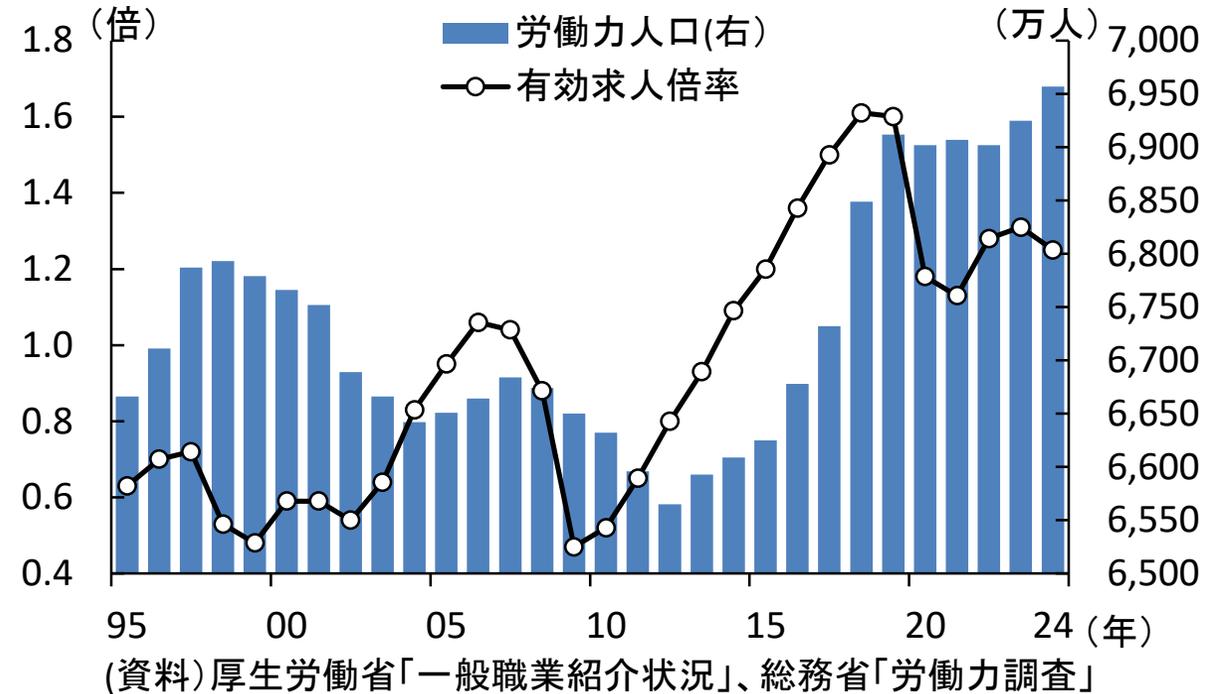
## (1) 深刻化する労働力不足

- ◆コロナ禍発生時は雇用過剰が問題化したものの、パンデミックが収束して**予想以上の人手不足**の状況に。
- ◆背景には、コロナ禍以前には伸びていた労働力人口が頭打ちになったこと。しかし、それ以外の要因も。

(図表1-1) 日銀短観雇用判断DI



(図表1-2) 有効求人倍率と労働力人口



## (2) 現局面の人手不足の特徴

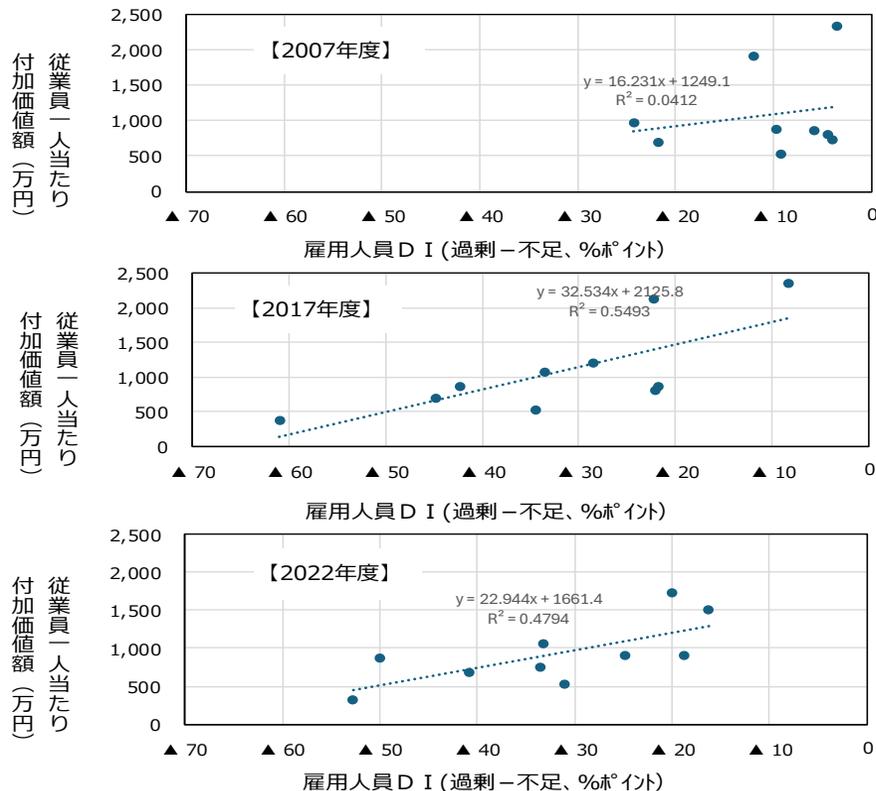
◆労働生産性の低い分野ほど不足感の強い傾向

◆有効求人倍率の水準の割には歴史的にはなお高めの失業率→雇用のミスマッチが人手不足を助長

⇒つまり、人手不足の原因として、「労働生産性の低迷」および「雇用のミスマッチ」というファクターを見逃せず。

⇒**労働力供給を増やすことのみならず、労働力の有効活用(能力発揮)を考える必要。**

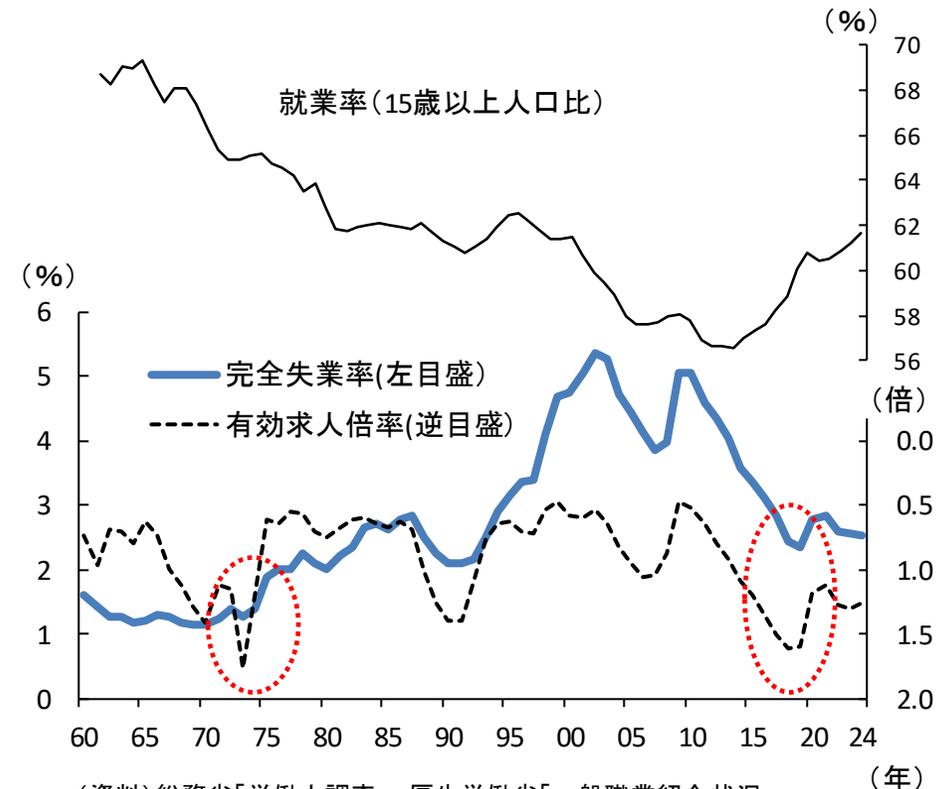
(図表1-3) 人手不足感と付加価値生産性



(資料) 日本銀行「短観」、財務省「法人企業統計」

(注) データが2つの統計で採れる10業種(2007年度は9業種)でプロット。製造、建設、電力・ガス、情報通信、運輸・郵便、卸売、小売、不動産、物品貸借、宿泊・飲食(2007年度はデータ無し)

(図表1-4) 各種労働需給指標の長期推移



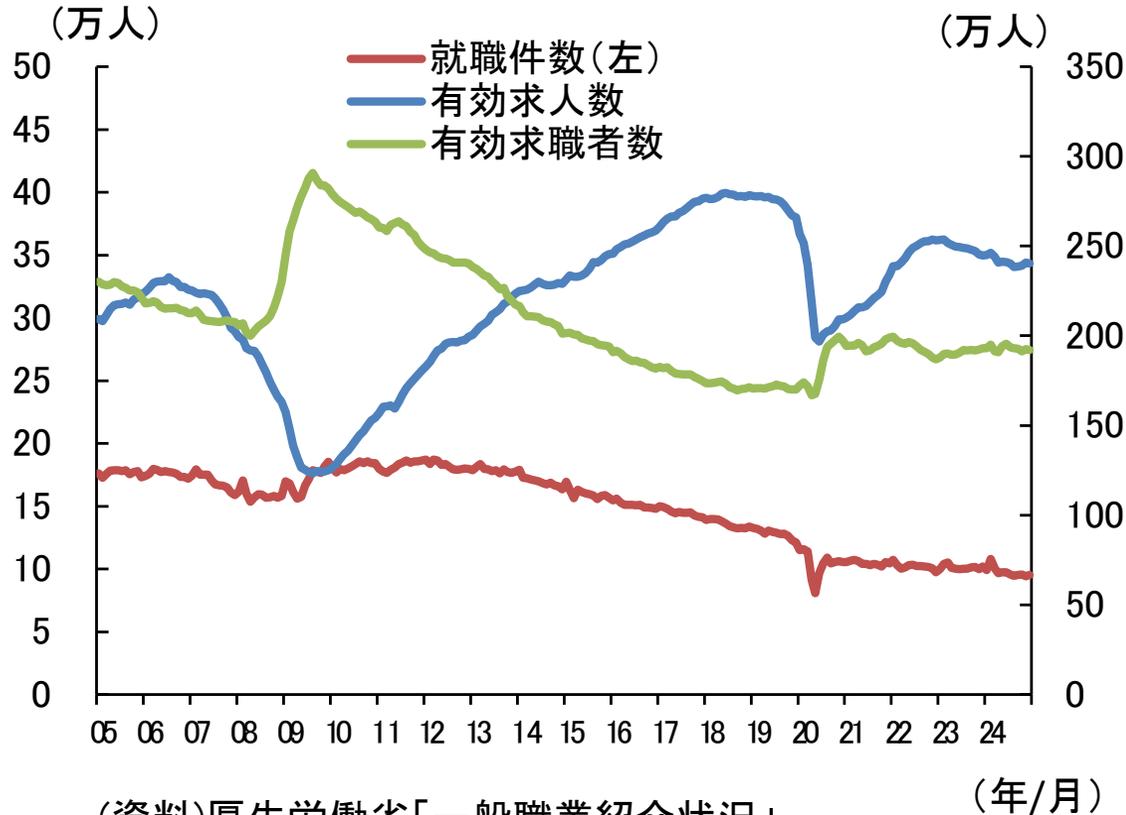
(資料) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」

### (3) 雇用のミスマッチの状況

◆技術構造や市場構造の変化により、求められる技能やスキルが変わり、職種ミスマッチが拡大。

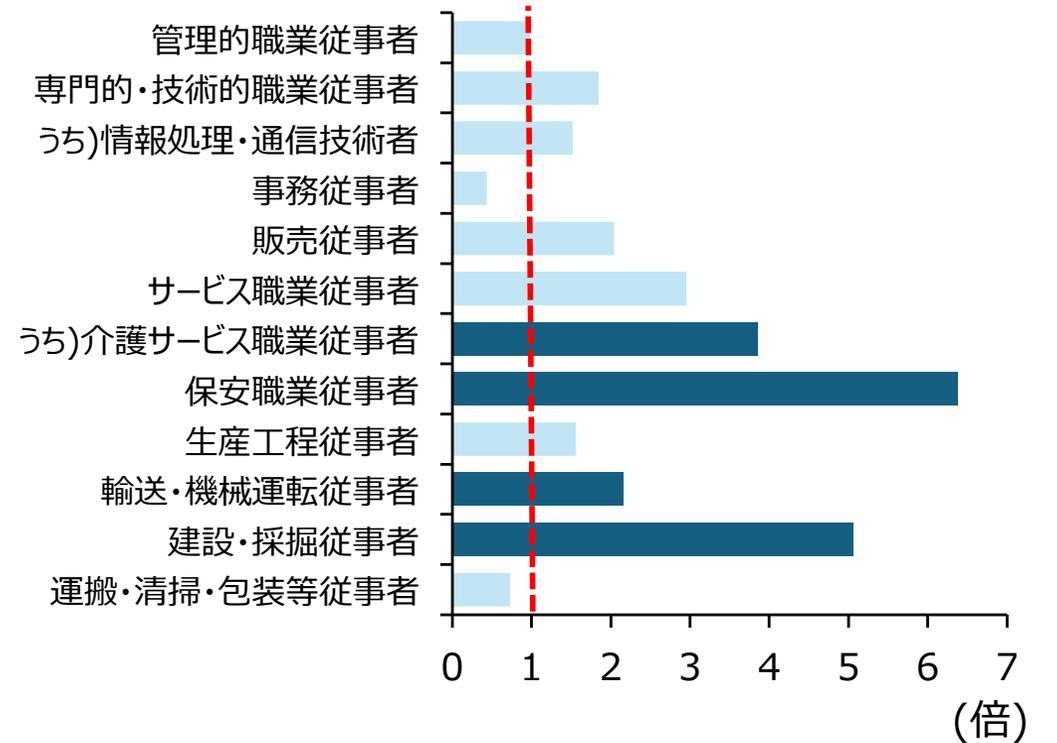
◆新たな技術に対応した専門技術職のみならず、**経済社会活動の不可欠な基盤である「エッセンシャル部門」の労働力不足が深刻化**。一方、管理・事務など**「オフィス部門」の労働力は余剰気味**。

(図表1-5) 職種別有効求人倍率



(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」

(図表1-6) 有効求人数と就職件数



(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注)パート含む常用ベースの2024/1-10平均値。

## 2. デジタル化と生産性向上

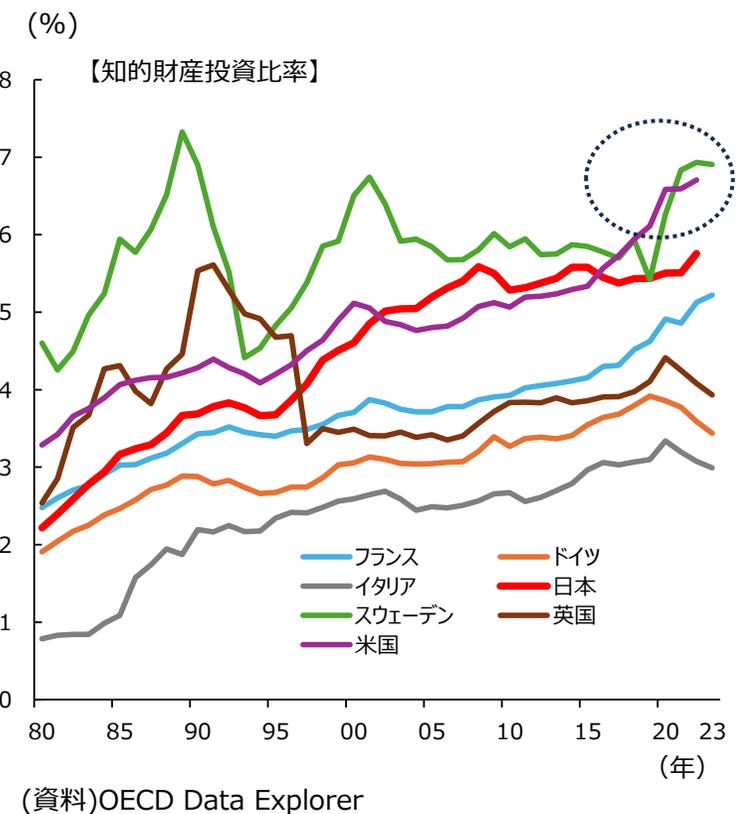
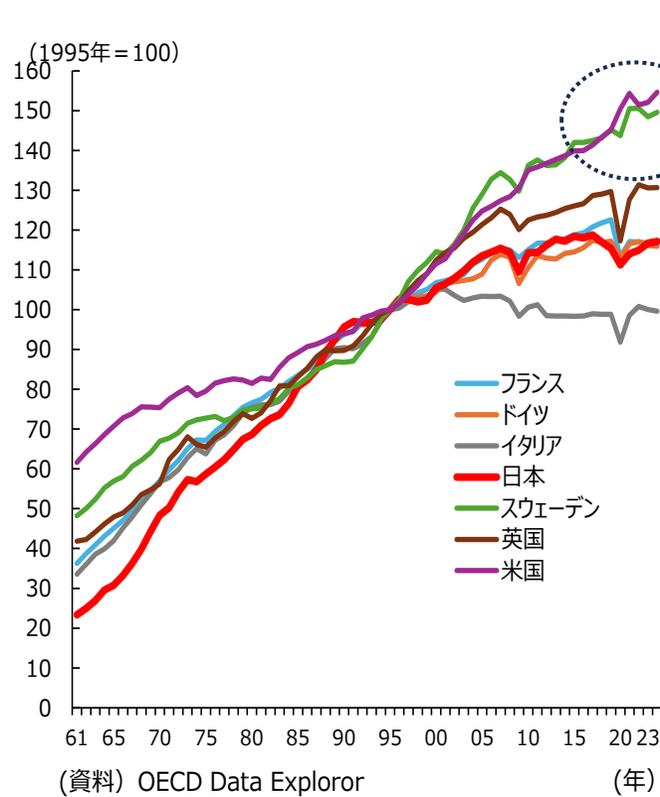
### (1) 鈍化する労働生産性

- ◆ **職種ミスマッチの拡大は事業拡大の足枷になり、労働生産性低迷の要因にも。** 実際、2010年代半ば以降、労働生産性は鈍化傾向。
- ◆ **労働生産性上昇率が高い米国やスウェーデンは、R&D、デジタル投資等無形資産投資に積極的。** 無形資産の源泉は人材能力。

(図表2-1) 労働生産性の変動要因



(図表2-2) 労働生産性と無形資産投資



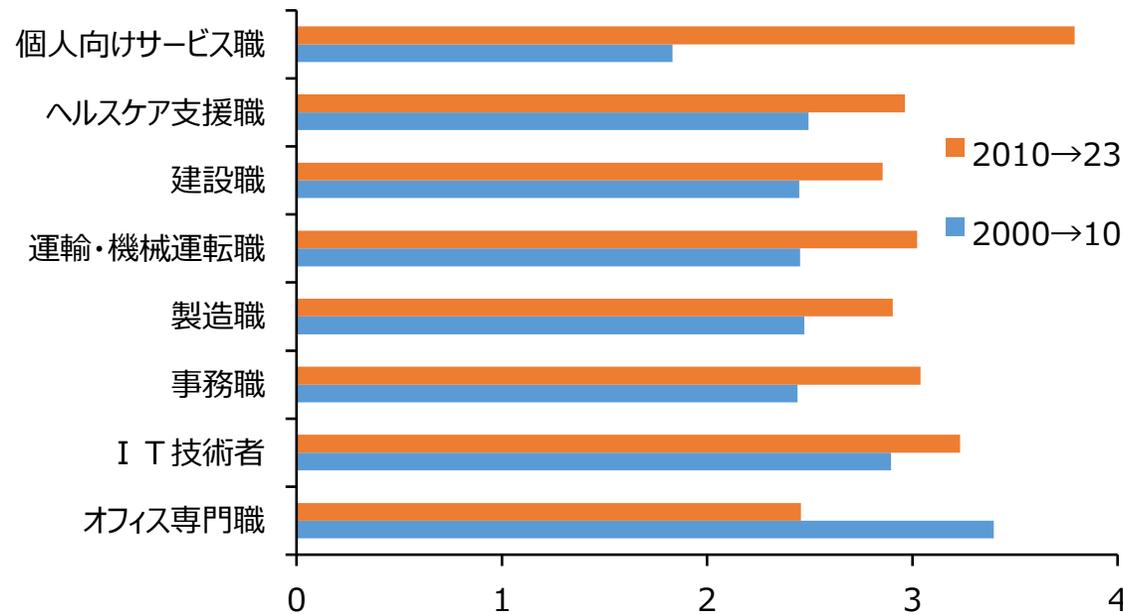
## (2) デジタル技術の生産性効果の偏向性

◆労働生産性引き上げには、AI等デジタル技術を活用することが有効な対応策。

◆しかし、デジタル活用が進む米国では、AIの生産性向上効果が大きいのは事務部門であり、現場労働での生産性向上効果は現状限定的。職種別賃金動向をみると、2010～23年にかけては低賃金の現場労働分野での上昇が目立つ。

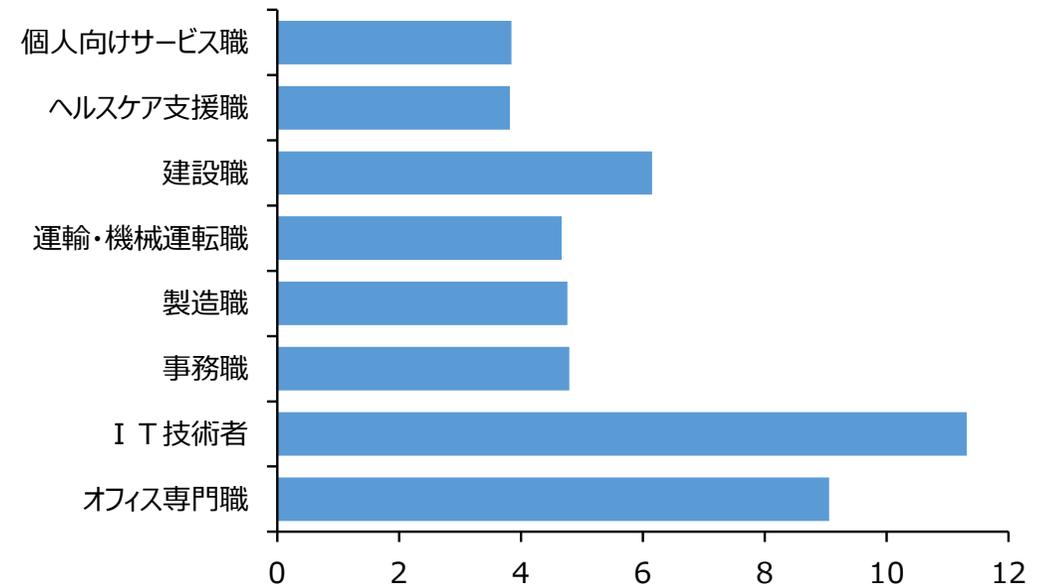
◆背景には、デジタル技術の偏向性に加え、大卒比率の上昇で現場労働を望まない傾向も。つまり、「AIによるホワイトカラー労働の縮小＋高齢化・高学歴化等による現場労働の不足」との構図。この構図は、今後労働人口が減少に転じていくわが国で一層顕著になる公算。

(図表2-3) 米国の職種別の平均年収の上昇率 (年率)



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

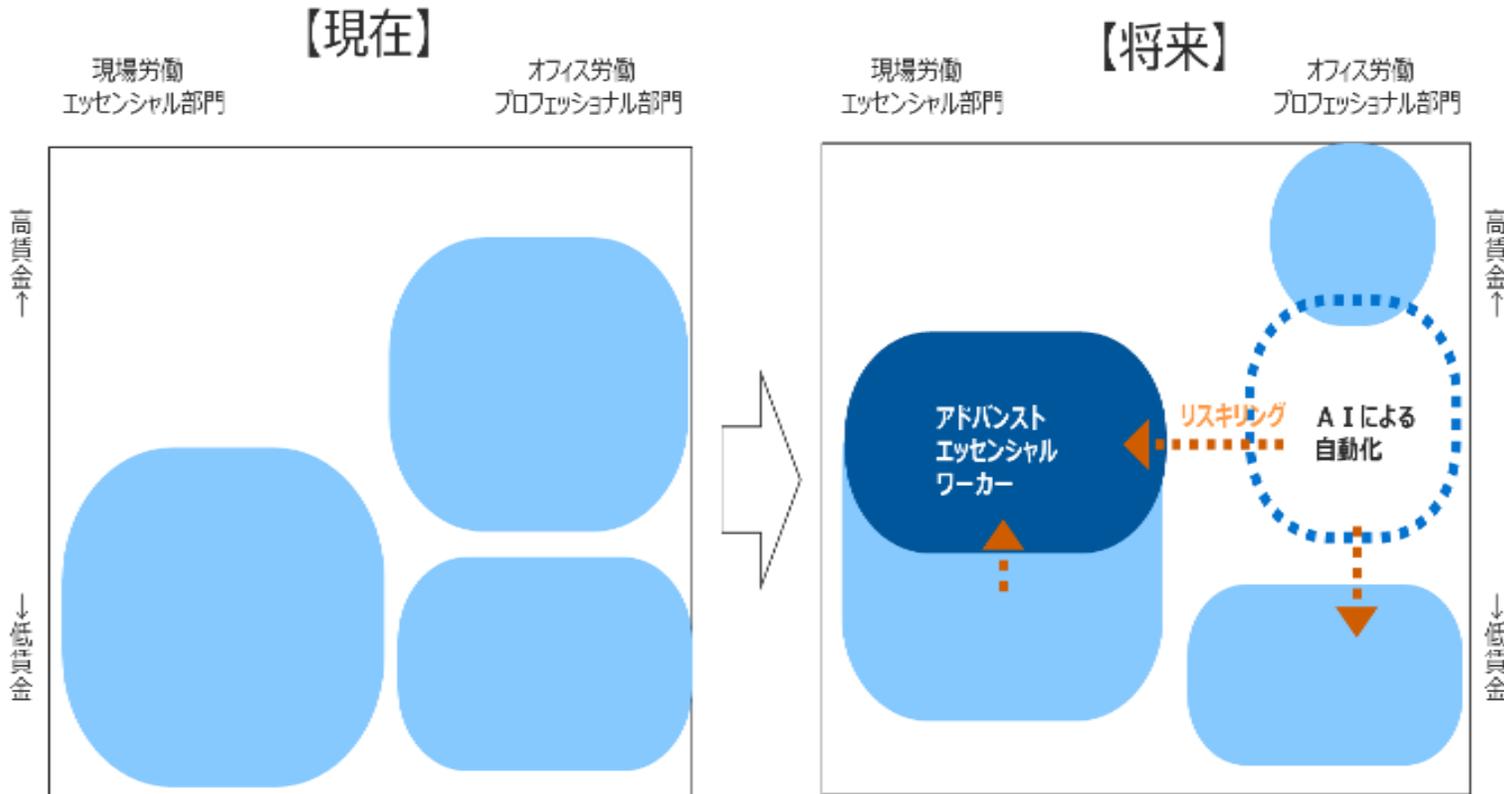
(図表2-4) 米国の職種別の平均年収水準 (2023年)



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

- ◆ホワイトカラーの余剰と現場労働の不足というミスマッチが拡大すれば、ミクロの生産性向上はみられても、ミスマッチ失業が増加してマクロ経済が低迷する恐れ。
- ◆ミスマッチ失業増大によるマクロ経済の低迷を避けるには、現場労働に魅力的な受け皿を作る必要。
- ◆具体的には「**アドバンスド・エッセンシャルワーカー(AEW:高賃金な高度現場人材)**」を政労使・産官学が連携して創出することに突破口。AIやロボティクスの技術を結集し、**人と技術の新しい協業による高生産性・高賃金の現場職種**を創出。

(図表2-5) 予想される人材スキル市場の変化



(図表2-6)「アドバンスド・エッセンシャルルワーカー」創出に向けたポイント

- (1) 職場の生産性・処遇の飛躍的な向上  
最新技術の導入 + 業界内標準化  
⇒ リーディング企業の関与が重要
- (2) 職種の社会的地位・キャリア上の魅力の向上  
段階的能力育成 + 処遇向上 を  
織り込んだ職業能力認定制度が有効

### 3. リスキングの在り方

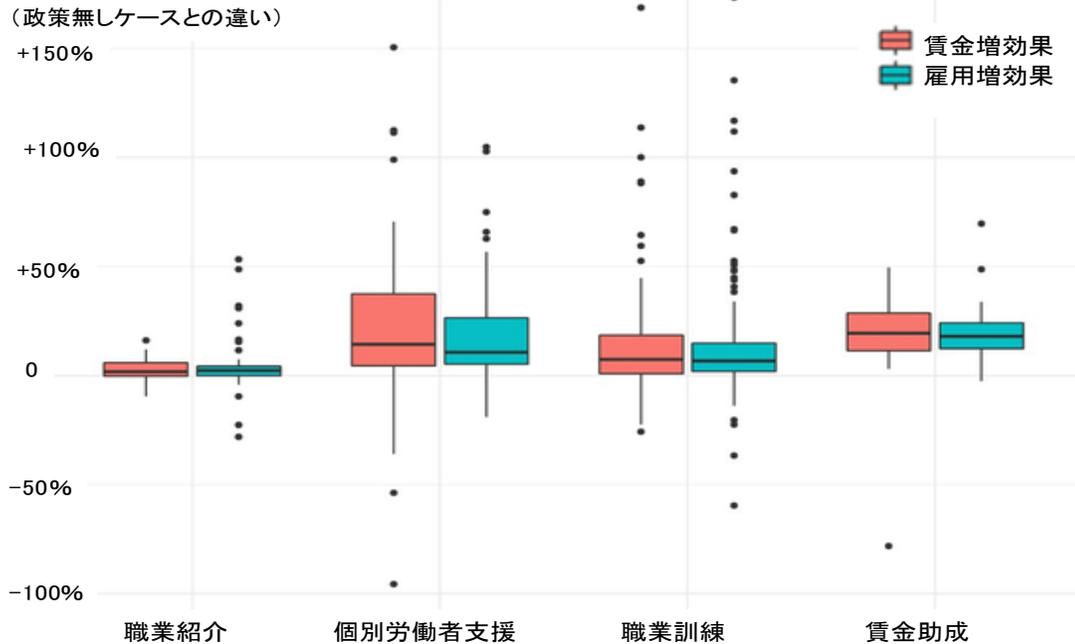
#### (1) 有効なリスキングとは

◆積極的労働市場政策(ALMP)の効果について、各国での実証分析結果を集約した論文によれば、支援後の再就職や賃金増で効果が最も大きいのは「賃金助成」であり、それに「職業訓練」が続く。

◆「賃金助成」の効果が高いのは、実際に企業の現場で働く経験を提供しているから。ロミンガー社の「70:20:10」の公式もあるように、働く経験こそ、エンプロイアビリティを高めるのに最も有効な方策。つまり、有効な人材育成を行うには、企業が育成プログラムに積極的に関与し、実習機会や就労の経験を提供することが重要。

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

(図表3-1)ALMPのタイプ別の効果



(資料)E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)“What Works for Active Labor Market Policies?”Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

(注)652件の分析を集約。ボックスは係数値の50%が入る範囲。水平ラインは係数値の中央値。

(図表3-2)ALMPの構成要素の効果

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

(資料)E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)“What Works for Active Labor Market Policies?”Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

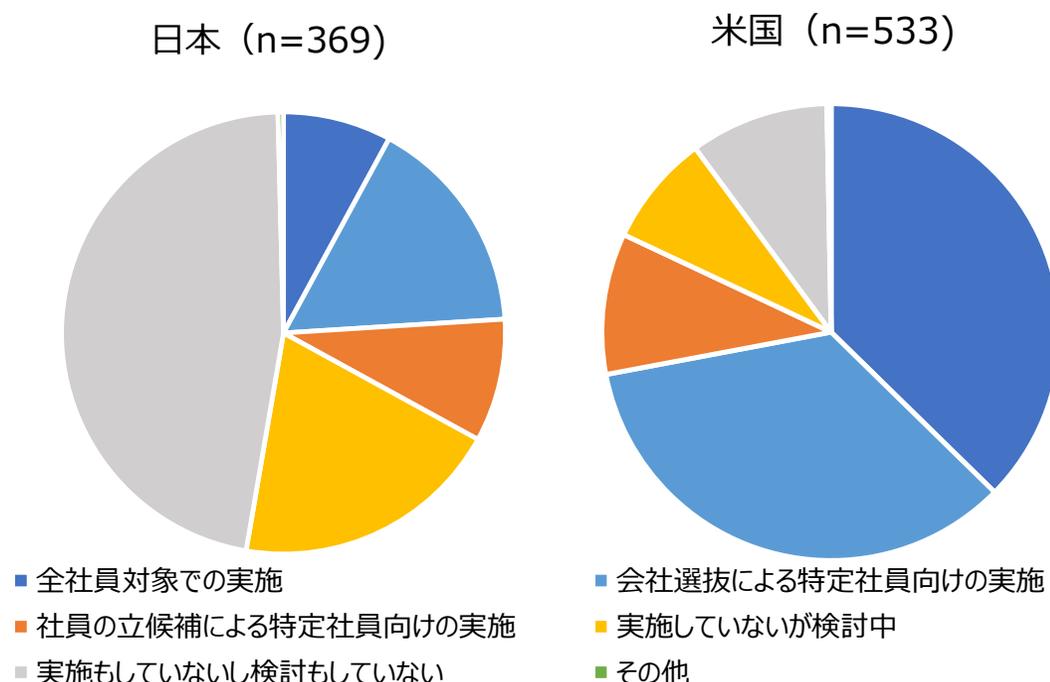
(注)652件の分析のメタ分析による。当該構成要素の有無によりプラス効果(雇用増や賃金増)が確認できるかどうかを推定した結果。

## (2) リスキング事情の日米比較

◆リスキングの対象として、**米国**では、会社選抜の人材を対象するケースも多いが、**全社員対象の学び直しに取り組む企業が1/3を上回る**。わが国は2/3が未実施。(2021年調査)

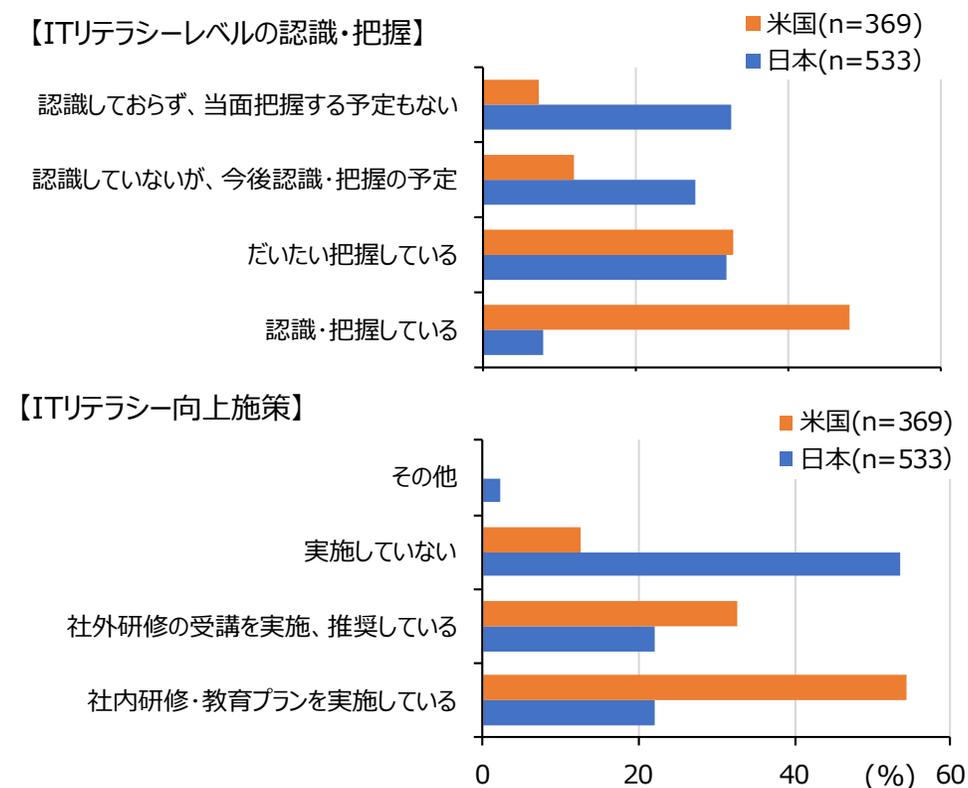
◆**米国企業の多くは従業員のITリテラシーを把握(スキルの棚卸)**し、教育プランを実施。日本企業は少数派。

(図表3-3) 社員の学びの方針(学び直し)の日米比較



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

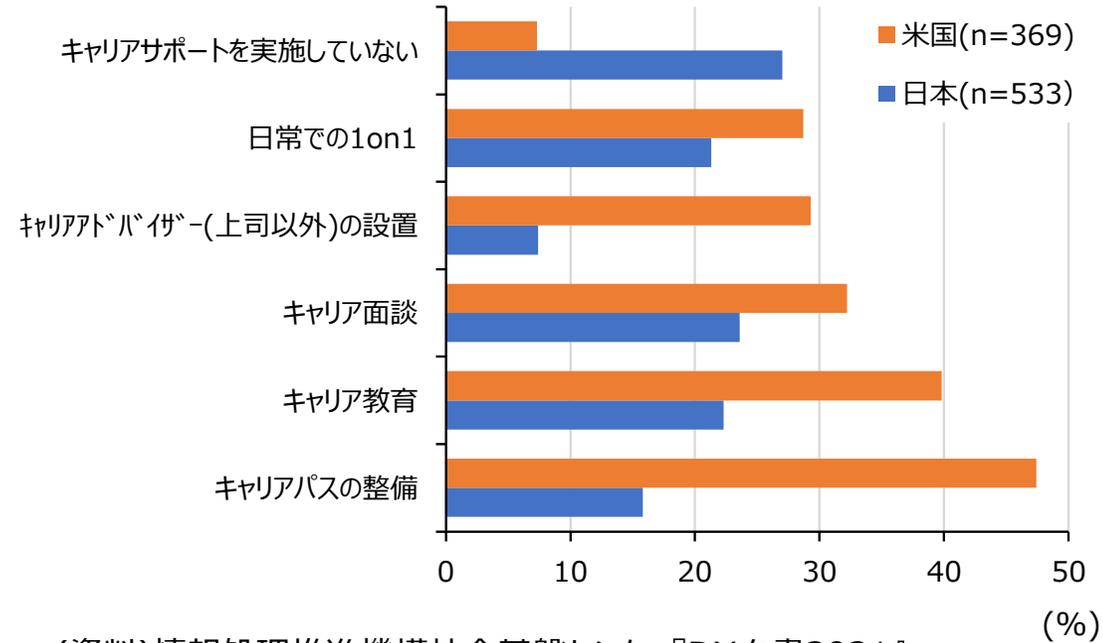
(図表3-4) ITリテラシーレベルの認識・把握、施策の日米比較



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

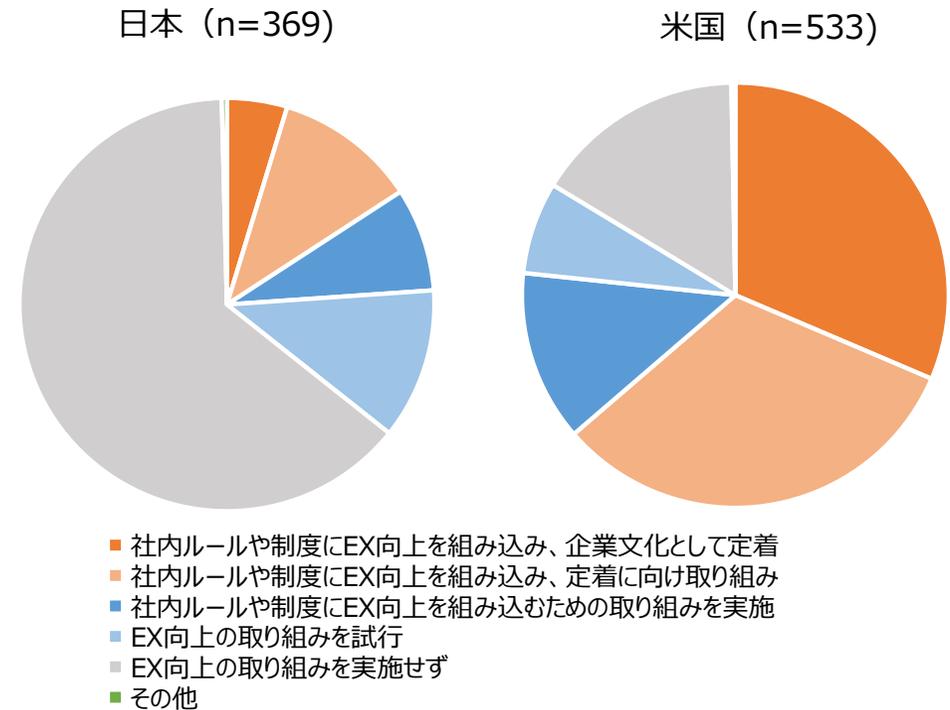
◆米国企業は、**従業員のキャリア形成に向けた支援策**を積極的に実施。  
 ◆米国では、**エンプロイーエクスペリエンス重視姿勢**が鮮明化。新しいスキル取得の奨励や様々な挑戦の機会が積極的に提供されている。

(図表3-5) 企業変革を推進する人材のキャリアサポート(複数回答)



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

(図表3-6) 従業員体験(EX)向上



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

### (3) スウェーデンの転身学習支援制度(Transition Study Aid)

- ◆ 「**スキル・ギャップの解消**」をキーコンセプトとして、スウェーデンは2022年、政労使共同による40年ぶりの大掛かりな労働市場改革に着手。その一環で、労使が運営する転身支援組織(雇用保障協議会、再就職支援の非営利組織)のサービス対象を、正規社員のリストラ対象者のみから、有期雇用者および在職者にも拡大。
- ◆ 転身支援組織のパーソナルアドバイザーの**キャリア・アドバイス、学習ガイダンス**を公的助成(転身学習支援)とセットにし、個々人の事情に合った効果的な人材投資を推進。

(図表3-7) TRR (Trygghetsradet: 代表的な転身支援組織)の概要

- ◆ 1974年にホワイトカラー部門における労使協約によって設立された非営利組織で、加盟企業の賃金総額の0.3%の拠出金によって運営。設立時は政府からの財政的な支援はなかったが、2022年の労使合意以降は支援対象の拡大に伴い拠出金増額と実質的な政府補助。
- ◆ 加盟企業がダウンサイジングを行う際の再就職を支援する。パーソナルアドバイザーがキャリアアドバイスをマンツーマンで行う(コーチングサービス)。
- ◆ コーチングサービスのほかに、失業時の収入の補てんも行う。つまり、失業保険給付には上限があるため、失業前の賃金の70%との差額をTRRが支払う。これは最初の6か月で、その後は割合は低下する。
- ◆ 1人が受けることのできるサービスの上限期間は2年である。

(図表3-8) 2022年の労使合意(Main Agreement; Huvudavtal)

#### 【概要】

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

#### 【スキル転換支援】

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

### (3) スウェーデンの実践的職業能力育成の仕組み

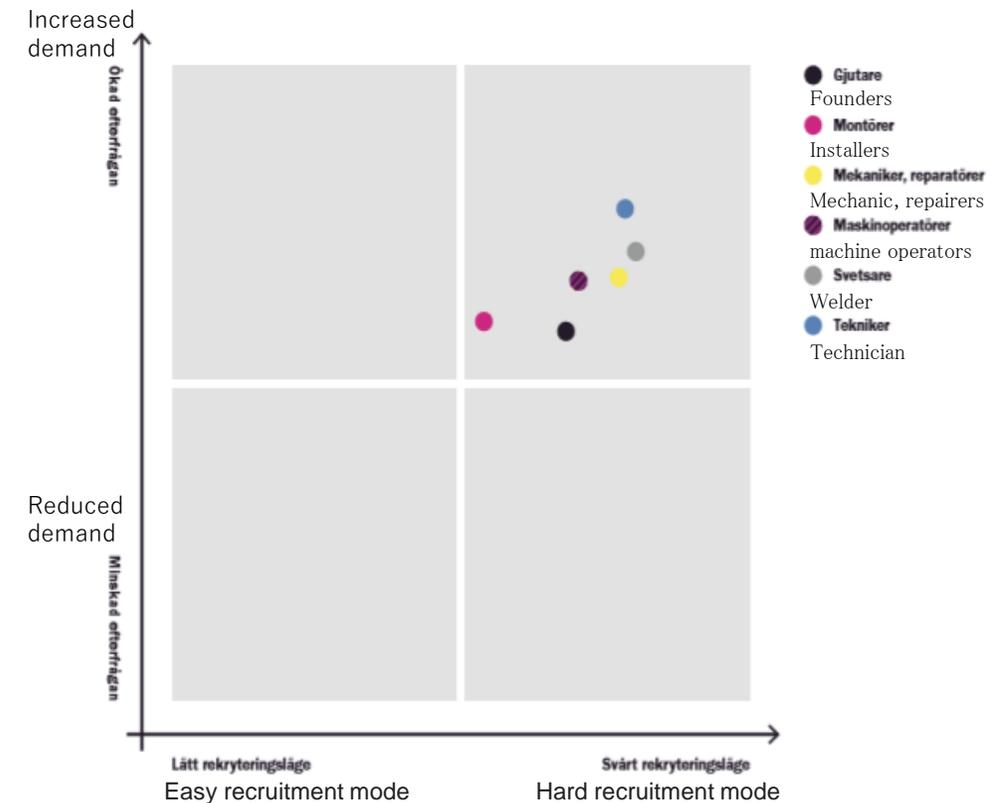
- ◆2000年代に入って創設された「ユルケスホークスコーラン」と呼ばれる高等職業教育の仕組みは、**産業界、労働組合、そして政府が密に連携**し、人材不足分野での実践的な即戦力人材の育成の面で成果。
- ◆例えば、エンジニアリング産業では、業界団体が加盟企業の人材不足の状況を調査し、ニーズに合致した育成プログラムをコーディネート。

(図表3-9) スウェーデンの高度職業教育制度 (Yrkeshögskolan)

- ◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。**職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。
- ◆具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。
- ◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

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

(図表3-10) スウェーデン・エンジニアリング産業協会による人材マッピング図



(資料) Teknikföretagen "Vinna eller försvinna"

#### (4)「リスクリング大国」に向けての3つの視点

##### 1)職務の見える化と個人スキルの見える化

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

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

##### 2)リスクリング・アドバイザーの設置

◆個人スキルの棚卸・見える化には**キャリア・コンサルタントの支援が有用**であり、企業の**キャリアコン活用へのインセンティブ付与は有効**。

◆**キャリア・コンサルタントが有効性のある具体的なリスクリングのアドバイス**ができるような**スキルと知識を付与する、「リスクリング・アドバイザー」の資格と育成コース**を創設するのも一案。

◆一定の水準をクリアする**リスクリング・メニュー**を拡充し、**教育訓練給付金や人材開発支援助成金の対象に加える。補助対象のメニューは効果検証**を行って、適宜入れ替えを行う。

##### 3)産官学連携によるデュアルシステムの創出

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

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

◆プログラムの運営費は**公的な支援を充実**。