

これまでのご意見

1. 社会・経済の現状について
 - (1) 産業構造の変化について
 - (2) 多様な人材の労働参加について
 - (3) 労働市場の変化について
 - (4) 労働者の意識・企業の求める人材像の変化について
2. 働き方の現状について
 - (1) 生産性の向上に向けた雇用管理について
 - (2) 流動化する労働者の雇用管理について
3. 今後の労働政策の課題について
 - (1) 「労働者」・「企業」それぞれに求められる対応について
 - (2) 労働政策において検討すべき課題について

これまでのご議論から考えられる課題（案）

産業の DX・デジタル化が進展する中において、非正規雇用労働者を含め人材投資を増やし、これらの技術をどのように労働者に実装し、所得上昇や働き方の改善にどのように活かしていくか。

デジタル人材などの専門人材をどう育成・確保していくか。「労働者」・「企業」それぞれや「労働市場の整備などの労働政策」に期待されるものは何か。

デジタル人材などの専門人材の確保に向けて、一部の企業で導入が進みつつある新たな人事制度と従来からの人事制度との関係など、今後の雇用管理はどうなっていくと考えるか。

企業組織において、女性や障害者、高齢者、外国人など、いろいろな視点を持った多様な人材が社内で活躍できる環境を整備していくために、「労働者」・「企業」・「行政」に求められる役割とは何か。

1. 社会・経済の現状について	
(1) 産業構造の変化	<p>ローカル経済圏、中堅・中小企業経済圏が日本経済の主流。企業の新陳代謝を進め、伸びしろのあるローカル経済でのDXを進めるべき。</p> <p>ハードの設備に依存した社会から、DXが進み「知」で勝負しなければならない社会にシフトする下では、創造的人材を育成し、社会で活かしていくことが必要。</p> <p>技術革新、デジタル化、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなど、これからの社会構造や産業構造をどのように中長期的に展望していくのかということが労働政策でも極めて重要な課題。</p>
(2) 多様な人材の労働参加	<p>リモートワークを前提とした制度からさらに踏み込んで、長期にわたって従業員の働き方の柔軟性を増すという時期に来ている。NTTグループでは、転勤や単身赴任をしなくても、全国の色々な場所で仕事ができるよう、リモートワークを前提とした社員を作っていく動きや、本社機能を地方に分散させる試行もしている。働きやすさの柔軟性を増すことで、多様な社員が活躍できる環境が作られていくことに期待したい。【株式会社NTTドコモ】</p> <p>社会全体の課題として男女別の役割分担意識をどう払拭していくのかという点も重要。女性が管理職を目指そうとするときに、家事、育児の負担が従来と変わらなければ、男性と同様な形で目指すことはできない。パートナーの働き方も変えていくことも必要。</p> <p>共働きも過半となる中で、配偶者控除や大企業の様々な手当などから、働くことをちゅうちょする人もいる。こうした制度を見直していくことも必要。</p> <p>経営陣や経営トップを選抜する段階で多様性の観点不足しているのではないかと意識的に女性やマイノリティを増やしていくダイバーシティ経営が、会社の成長・発展につながる。</p>
(3) 労働市場の変化	<p>少子高齢化が進み人手不足が常態化する中、労働生産性が高く賃金水準が高いかどうかどうかが人手確保において重要。雇用の流動化を前提とすると、人材投資を行うのが合理的な経営行動。労働市場のセーフティネットとして、社会全体で人材に投資を進めていくことが重要。</p> <p>グローバルに展開する企業の世界では、知的集約産業モデルの創造にフレンドリーな人材市場のあり方も考えるべき。</p> <p>中途採用がエンジニアなどで活発化している中で、ジョブ型での入職者を他の社員と同じ仕組みで働いてもらうのではなく、複線的な仕組みを整備していくべきではないか。</p>
(4) 労働者の意識・企業の求める人材像の変化	<p>社員の意識も変革しており、終身雇用もだいぶ崩れているように感じる。一つの会社の中で育っていくのではなく、自分自身のキャリアをどう作るかという動きも出ている。NTTグループでは、従来は新卒一括採用で育ててきたが、採用活動では中途採用の目標を2～3割においており、転職もある。【株式会社NTTドコモ】</p> <p>「変化を前向きに捉える労働者」が重要。</p> <p>柔軟に対応できる社員ばかりではないので、いかに全体化していくかが重要。</p> <p>DXが進み、知で勝負しなければいけない社会へのシフトでは、創造的人材を育成し、社会で活かしていくことが必要。</p> <p>イノベーションを生み出し、成長を続けていく上では「尖った」人材が大事。</p> <p>労働者のエンゲージメントをどう高めていくかも重要になっていくのではないかと。</p> <p>データを活用して問題解決をしていく、新しいものを見いだす、付加価値を作っていくことが求められる中で、適応できる人材が社会全体で不足している。</p> <p>ITリテラシーに関する教育の不足も背景にあるのではないかと。</p> <p>専門領域を決めて、その中での自己啓発、能力開発をしながら、キャリア形成を図りながら成果を発揮していく仕組みが必要ではないかと。</p>

	DXが進んでいる企業では、専門知識を持つベテラン社員が、デジタルの知見も併せ持つような、（パイ）型の人材が重要な役割を担っている。
2. 働き方の現状について	
(1)生産性の向上に向けた雇用管理	<p>【労働生産性向上について】</p> <p>エッセンシャルワーカーこそ、これからのコア中間層。この層の労働生産性の向上を所得上昇につなげる「ローカルデジタルフォーディズム」が必要。経営戦略と人材戦略、とりわけ、革新型の人的投資を企業がどうしたら進めるのか、方向性を持って検討する必要がある。</p> <p>【人材育成について】</p> <p>中小企業部門では人材育成のインフラが脆弱になっているのではないかと。OECDの統計で見ると、日本は企業のみならず、公的能力開発や職能訓練も他の国に比べたら非常に低い状況にある中で、企業の人材育成と雇用の流動性の関係についてどのように考えるべきか。</p> <p>企業固有のスキルよりも、企業横断的なスキル、新しいスキル、テクノロジーの方に投資することが重要。製造現場のスキルも企業横断的なスキルであり、どうせ辞めるから人材投資をしないというのはやめるべき。</p> <p>キャリア自律に向けては、アメリカでは職種ごとにコミュニティがあるが、日本はアイデンティティの源泉が会社にしかないため、一つの職種でキャリアを作っていくということが日本では難しい。意識的に考えていく必要がある。</p> <p>新しい時代の社会人のスキルマトリクスを示すようなことができるようになるのではないかと。地域におけるリスキリング支援情報の共有が課題。事例や取り組み方に関する情報収集の支援の機会が必要。中小企業のニーズに応じた訓練も必要となるのではないかと。</p> <p>会社では、人材育成に係る投資額の増額やDXに関する基礎スキルレベルでの研修について、2024年度までに全社員に対応できるよう、労使合意を図っている。【KDDI 労働組合】</p> <p>スキルによる格差・分断をいかに回避していくかが重要。特に、雇用区分についても危惧されている。すべての社員、労働者に対して、公平・公正な人材育成の機会提供が必要。非正規雇用労働者や高齢者等も含めて、労働者全体にどう対応していくのかといった国の対策としても重要。</p> <p>【デジタル技術への対応・リスキリング】</p> <p>デジタル人材は、特定産業だけではなく、あらゆる産業に必要。専門人材は各企業、各産業でも育成していく必要がある。</p> <p>製造部門、販売、営業担当など、全体を巻き込んでITリテラシーを引き上げていくことが特に中小企業での課題。</p> <p>DXについて、中小企業などの経営者にもリスキリング取組が必要。DXで先行する企業は、経営者が積極的に学んでいる。あと一歩が踏み出せない中小経営者への気づきの場の提供が必要。</p> <p>まずはできる限り簡単なもの、安くて、専門知識が不要で、楽で、すぐ効果が出るものから進めてきており、目的に特化した形でDXを進めている。【久野金属工業株式会社】</p> <p>教育訓練という考えではなく、スキル向上自体が労働者のウェルビーイングを高めるという話をしていかなければならない。</p>

	<p>デジタルツールの導入において、開発段階での現場目線の徹底や、従業員の不安や抵抗感に経営者自身が丁寧に向き合ったり、経営情報を開示してデジタル化の必要性を理解してもらうこと、従業員に提案を促したり、移動や学びの機会を作っていくことが重要。</p> <p>地域や産業ごとの拠点におけるリスキリング支援情報の共有が課題。事例や取り組み方に関する情報収集の支援が必要。地域におけるリアリティを持った事例が共有できることが重要。また、中小企業のニーズに応じた訓練も必要となるのではないかな。</p> <p>デジタル技術を導入して働き方も変えていくのが理想。働き方も同時に変革させないとうまくデジタルを使ってもらえないのではないかな。会社全体を変えていかないといけない。経路依存性を取るために全部を変えなくてはいけないということの経営者の覚悟が、特に、日本の中小企業などに求められる。</p> <p>地域や産業をターゲットとしたデジタル人材の育成プログラムは諸外国に比べて少ないのではないかな。</p> <p>今の日本企業では、40代半ば以降から50代、60代の社員をリスキリングして、社内で戦力化したり、新天地で活躍してもらったりすることが必要だが、そうっていないのが課題。</p> <p>スキル取得後の処遇を明確に示すことが課題。また、高度専門人材を処遇するために、人事制度を見直す必要がある。【西川コミュニケーションズ株式会社】</p> <p>中高年の職員自身がデジタルスキルを勉強しなくても、デジタルスキルに長けた若手職員と働く中で、若手職員の邪魔をしないように配慮する等により、気運が醸成される。若手職員の活躍を応援することで協力し合うのが、目指す姿である。【ダイキン工業株式会社】</p> <p>DXやマルチタスクなどでも習得時間に差があり、若手は圧倒的に早い、中高年は不利になりがち。得意なところで得意なことを発揮していただくポジションを与えつつ、若手のサポートをしてもらうなど、仕事の領域を増やすという形で対応してもらった。【株式会社陣屋】</p> <p>リスキリングにおいては、FLAPサイクル（F=Find、L=Learn、A=Act、P=Perform）のうち、なぜ学ぶのか、学んだ先で自分がどんな仕事ができるようになるかといったFindが、学ぶ心に火を灯すためには重要。</p> <p>DXを進めていく上で、組織においてポイントになるのはマネージャー（中間管理職）である。マネージャー（中間管理職）がテクニカルな知識を持っている必要はなく、デジタルの基本的な知識や活用方法について知見を持つように教育することが大事。</p> <p>マネージャー（中間管理職）のスキルや育成の問題は重要でありマネジメント層は変わらなくてはならないが、マネジメント層の負担が大きいのも事実であり、経営のスキル・あり方も一つの鍵なのではないかな。</p> <p>日本全体でデジタル人材が不足する中で、社内教育でスキルを身につけた社員が、他社に移ってしまうということが出てくるのではないかな。</p>
<p>(2) 多様化・流動化する労働者の雇用管理</p>	<p>【人事制度】</p> <p>DXを進める上では、失敗を許容する人事評価の仕組みも必要ではないかな。</p> <p>大企業の人事システムは減点主義になっている。失敗すると復活が難しいので、イノベーションを阻害しているのではないかな。</p> <p>IT化・DX化にはポジティブだが、労務・人事政策全般で、社員、労働者間で、格差や分断を生じさせない環境整備を念頭に向き合っている。【KDDI労働組合】</p> <p>IT化・DX化においても、健康確保は重要。労働時間管理や勤務間インターバルのような休息時間の確保が重要。</p> <p>テレワークを駆使することでワークライフバランスの向上は期待できるが、過重労働による健康障害やリモート環境下における安全衛生の側面は危惧すべきところ。</p> <p>地方では、仕事が終わった後に立ち寄れる場所がないため、会社と家との往復の生活になってしまう。まとまった時間を自由に使えることで、人生が豊かに</p>

なる地域も比較的多い。そのため、変形労働時間制で週3日に休日を増やしたのはやってみて良かった。今後も続ける予定。【株式会社陣屋】
DXによって、組織はかなりフラットになった。肩書きがあるメンバーは若干名。勤続年数の手当が10年目までは毎年上がるが、それ以降は実力主義で、自分の技量で頑張ってもらうことにしている。【株式会社陣屋】

【ジョブ型雇用について】

ジョブ型をワークさせるためには、賃金相場や職業能力の標準化、人材育成の仕組みが企業の外にあることが重要ではないか。
ジョブ型の導入に当たっては、形式的な面以上に、必要性について企業が明確に理解した上で導入していくことが重要。
どこに配属されるのかがわからない中で、キャリア形成していくのは難しい。単線型の正社員のキャリアではなく、職務限定型、ジョブ型等の複線型の雇用管理が、シニアの再雇用を見据えると重要なのではないか。社内公募や社内副業などの仕組みも取り入れていく必要がある。
ジョブ型での職務限定については、労使自治の中で試行錯誤していくことができているのではないか。会社では、ジョブ型と称しているが、欧米型のジョブ、仕事そのもので賃金が決まる制度ではなく、社員が従事する専門領域を明確にし、職務の成果と挑戦すること、能力に応じて処遇する制度。専門スキルを発揮できる制度とするため、当初100単位以上あった専門領域を30の専門領域に大きくくりで設定するなど専門スキルをいかに向上していくのかという点も含めて労使で議論を重ねた。ジョブ型の導入が職場分断になることを危惧している。【KDDI 労働組合】
限定社員やジョブ型社員が一段下というような慣習によって2階層になってしまい、多様な人材の力が発揮できない可能性がある。専門知見が経営に反映されていないことが競争力の低下に反映されている面もあり、メンバーシップ型だけの経営が結果的に競争力の低下につながっているのではないか。
厳密な意味でのジョブ型というよりは、役割を明確化して、そこに必要なスキルは何かということを目視化した上で、従業員の希望や価値観をすりあわせられる仕組みを作っていくことが必要。
日本はメンバーシップ型雇用と言われているが、中堅・中小企業で働く労働者の多くは流動性が高くジョブ型的であり、この層を労働政策の中心とすべき。
ジョブ型を進める上では、ジョブ型のモデル就業規則をつくるというのもある。
日本で産業横断的な仕事基準やそれに基づく賃金が整備されていない中では、「社内ジョブ型」にとどまらざるを得ないのではないか。

【労働移動について】

衰退産業から成長産業への労働移動が少ないのではないか。
転職していく中でキャリアアップしていく仕組みが日本ではまだ一部にとどまっているのではないか。
労働移動に中立的な制度へと、慣習や制度を見直していくべきではないか。
終身年功制で働いているのは大企業だけで、中堅・中小企業は、正社員に関してはもともと流動性が高いのではないか。
労働移動では、非自発的失業が起きる前提で、不当解雇での金銭救済など労働者を守る仕組みについても、考えていくべき。
解雇規制は弱い立場の人の保護が一番の基本であり、解雇規制と高いスキルを持つ人の労働移動は無関係。成長分野が出てこず産業構造が変化しないから労働移動が起こらないのではないか。魅力ある競争力のある産業やビジネスモデルを創出することが先決。外部労働市場の整備、横断的な能力評価の基盤や社会保障、能力開発システムなどが整備された上での議論。

	<p>在籍型出向についても総括していくべき。</p> <p>新たに立ち上げたシステム会社の技術者・エンジニア採用については、新卒は採用せず、中途か本業からの移籍。旅館のことを理解していない人がいても通じ合えない。【株式会社陣屋】</p> <p>【労使関係について】</p> <p>産業・職種別の公正代表として行動する従業員代表の仕組みが重要となるのではないか。</p> <p>中長期的な社会対話と合意形成の場として、地域における社会対話の深化が重要である。</p> <p>IT化で様々な働き方が職場に共存しているなか、職場実態を捉えながら運用上の課題対応を行うことが重要であり、現場を知る労働組合の役割・機能は重要。</p> <p>テレワークの導入など働き方の多様化によって、個々の労働者にとっての利益やニーズも多様化している。これまでは労働者の利益が比較的均質だったと思われるが、労働組合が労働者の利益を一つにまとめて代表することに難しさをもたらしているのではないか。</p> <p>様々な働き方が出てくる中で、労働組合の対応も変化している。従来は画一的だったが、非常に細かな単位で労使コミュニケーションをそれぞれの現場で行っている状況。会社との職場対応も増えている。【KDDI 労働組合】</p> <p>【その他】</p> <p>社会の実態や就業形態の多様化などを踏まえ、労働者概念についても見直していくことが必要ではないか。</p> <p>人事面におけるDX化やHR Techの導入が大きな変化となっていくのではないか。KDDIでは、社員のワークスタイルを4つに分類して、社員一人ひとりの働き方をデータベース化して、それを分析、可視化している。働き方のデータ化や可視化によるプライバシー侵害への懸念がある。【KDDI 労働組合】</p> <p>仕事と時間の使い方は人生に直結する問題。副業を認めているが、本業に差し支えない仕事としている。美術系の仕事や動画編など、好きなことや学びになることを副業としている従業員が多く、収入を得ながら、将来の自分の夢に向かって技量を積んでいるメンバーがほとんど。【株式会社陣屋】</p> <p>副業については、複数の仕事をかけ持ちすることで長時間労働となり、健康被害が生じるおそれがあることから、適切な労働時間管理と健康管理が重要。</p> <p>ワークエンゲージメントを考えていくことが必要。それには、経営者のビジョン、パーパス、社会的にどう貢献するかということが重要となる。</p> <p>インターンシップや企業に入って行う実習など、企業と教育機関との連携はこれから進めていく必要があるのではないか。</p> <p>今後の少子高齢化を考えると、介護従事者は需要が高く、人材確保が求められる職種であるが、相対的に低賃金化、低所得化していく状態が放置されているのではないか。</p>
3. 今後の労働政策の課題について	
労働者に求められる対応	

使用者に求められる 対応	
労働政策において検 討すべき課題	