

労働政策審議会労働政策基本部会 報告書  
～変化する時代の多様な働き方に向けて～

令和 5 年 4 月

# 目次

1. はじめに.....	1
2. 社会・経済の現状と課題について.....	1
(1) 産業構造の変化について.....	1
(産業構造そのものが変化し続け、「知」で勝負する時代へシフト) .....	1
(2) 多様な人材の労働参加と企業の成長について.....	2
(「いわゆる大企業の男性正社員の働き方」だけではない、多様な人材の活躍・働き方の促進が企業の成長につながる) .....	2
(3) 労働市場の変化について.....	3
(内部労働市場の機能の低下) .....	3
(コロナ禍で顕在化した非正規雇用の不安定性と多様な働き方の広がり) .....	4
(4) 労働者の意識・企業の求める人材像の変化について.....	4
(企業の求める人材像の変化：イノベーションを生み出せる多様な人材、新しい技術を活用できる人材) .....	4
(労働者の意識の変化：自身でキャリアを選択していく志向が見られる) .....	5
3. 働き方の現状と課題について.....	6
(1) 生産性の向上に向けた雇用管理について.....	6
ア. 人材育成.....	6
(企業が成長していくためには人材投資・人材育成が重要) .....	6
(高齢者や非正規雇用労働者への人材育成の課題) .....	6
イ. デジタル技術への対応・リスクリング.....	7
(企業は変化に対応するために必要となるスキルを考え、労働者は変化を前向きに捉えることが重要) .....	7
(リスクリングの必要性・目的意識) .....	8
(中小企業に対しては国や自治体のリスクリング支援も重要) .....	8
(中間管理職は、デジタルの基本的な知識や活用方法の知見が求められる) .....	9
(在籍出向や兼業・副業の経験を通じた学び) .....	9
(地域ではリアリティを持った事例の共有が重要) .....	9
(2) 人事制度について.....	9
ア. 人事制度を取り巻く現状.....	9
(多様性を尊重し個々の創意工夫を誘発する人材マネジメントへ) .....	9
(テレワークの普及によるメリットと課題) .....	10

イ.	ジョブ型人事の動き	11
	(日本ではホワイトカラーを中心としてジョブ型人事を導入する動き)	11
	(「メンバーシップ型人事」と「ジョブ型人事」の間でバリエーションのある人事制度を導入)	12
ウ.	労働移動について	12
	(転職を希望する労働者が、内部労働市場と外部労働市場を行き来できるシームレスな労働市場の整備が必要)	12
エ.	労使関係について	13
	(働き方が多様化する中、労使コミュニケーションの工夫が必要)	13
4.	今後の労働政策の方向性について	14
	(1) 企業に求められる対応	14
	(2) 労働者に求められる対応	15
	(3) 労働政策において今後検討すべき対応	15
	(4) 社会全体に求められる対応 (一人ひとりが自律的にキャリアについて考える)	16
5.	おわりに	16
	労働政策審議会労働政策基本部会 委員名簿	18
	労働政策審議会労働政策基本部会 開催実績	19

## 労働政策審議会労働政策基本部会 報告書

### 1. はじめに

労働政策審議会労働政策基本部会では、本部会でのこれまでの議論を踏まえ、「加速する社会・経済の変化の中での労働政策の課題～生産性と働きがいのある多様な働き方に向けて～」を大テーマとして、令和4年2月より9回にわたり、今後の労働政策の課題について、労働政策基本部会委員・有識者のプレゼンや、企業のヒアリングを交えながら議論を深めてきた。その成果について、以下のとおりとりまとめる。

### 2. 社会・経済の現状と課題について

#### (1) 産業構造の変化について

##### (産業構造そのものが変化し続け、「知」で勝負する時代へシフト)

- 日本経済は製造業を中心とした安定した高成長を続ける 80 年代のマクロ経済から、90 年代には製造業では就業者数が減少する一方、第三次産業では就業者数が増加しており、就業構造のサービス化の流れが進んだ。
- 近年では、AI 等の新技術に代表される第四次産業革命と呼ばれる技術革新が世界的に非常に速いスピードで進行し、グローバル化と相まって世界の社会・経済に大きな影響を与えており、産業構造そのものも、これまでにないような大きさとスピードで、時には不連続に変化し続ける時代となっている。
- こうした技術は、これまでの同質な商品の大量生産とは異なり、個別化された製品やサービスの提供を通じて、個々のニーズに応えることを可能とし、様々な社会課題の解決や大きな付加価値の創出につながるものであり、コロナ禍においては、テレワークの進展など働き方にも影響を与えている。
- AI や DX の社会実装が進むと、ハードの設備での改良・改善による成長を目指す社会から、新たな「知」で勝負しなければならない社会にシフトしていくことになる。
- また、カーボンニュートラル、循環経済（サーキュラーエコノミー）<sup>1</sup>など、これからの社会構造や産業構造がどのように変化するかを中長期的に展望し、活躍する人材をどう育成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。
- わが国の労働生産性（一人当たりの GDP）は、主要先進国に比べて長期的には伸び

---

<sup>1</sup> 循環経済（サーキュラーエコノミー）とは、「従来の 3R の取組に加え、資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じて付加価値を生み出す経済活動であり、資源・製品の価値の最大化、資源消費の最小化、廃棄物の発生抑止等を目指すもの」とされている。（環境省「令和3年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」）

悩んでおり<sup>2</sup>、また、賃金の伸びも小さい<sup>3</sup>。わが国では約 7 割の労働者が中小企業で働いており、DX などを通じて、こうした企業の生産性を高めていくことや、新規創業など事業の新陳代謝を促すことを通じて、労働力や技術力から生み出される付加価値が適正な価格付けにより賃金などの処遇向上に反映される環境を作ることが、わが国の今後の成長に向けて必要となる。また、少子高齢化が進む中、大都市圏以外のローカル経済を活性化し、働く場を確保していくことも重要である。

## (2) 多様な人材の労働参加と企業の成長について

**(「いわゆる大企業の男性正社員の働き方」だけではない、多様な人材の活躍・働き方の促進が企業の成長につながる)**

- 産業構造の変化とともに、人口が減少していくわが国においては、生産年齢人口が今後大きく減少することが見込まれる。人材ニーズも多様化する中で、これまで以上に一人ひとりの労働者が貴重な存在となり、多様な人材の視点を事業に活かしていけるような企業が成長していくものと考えられる。それぞれの労働者がその持てる能力を発揮し、社会・経済を活性化していくためには、残業前提の勤務や転勤などの広範な人事異動を前提としたいわゆる大企業の男性正社員の働き方中心ではなく、女性や高齢者をはじめあらゆる労働者の労働参加などを通じて、全員参加型のダイバーシティ社会を実現していくことが重要となる。
- 企業でイノベーションが生まれるようにするためには、多面的な発想が必要であり、そのような発想には、様々な人材が社内で活躍する「組織の多様性（ダイバーシティ）」が必要となる。そのため、女性、外国人や、様々な障害のある人など、いろいろな視点を持った人材が同じ職場で働けるようにしていくことが、新たな付加価値を生み、会社の持続的な成長・発展につなげていくために必要となる。また、ガバナンスを高める上でも、経営陣や経営トップを選抜する段階で外部人材を登用するなど多様性の観点も有益である。
- 例えば、女性の雇用者数やその割合は増加しているが、わが国は非正規雇用で働く女性の割合が高いことに加え、女性の管理職比率が低く、とりわけ、役員比率は低くなっている<sup>4</sup>。決定権のあるポジションに多様な人材が登用されている企業にお

---

<sup>2</sup> 1996 年を 100 とすると、1 人当たり名目生産性は、日本では 102、イギリスでは 200、アメリカでは 241、フランス・ドイツでは 160 前後。(OECD stat.により算出)

<sup>3</sup> 毎月勤労統計調査（厚生労働省）によると、コロナ禍で一時的に減少しているものの、2013 年以降賃金は上昇傾向にある。

<sup>4</sup> 常用労働者 100 人以上を雇用する企業の労働者のうち役職者に占める女性の割合を役職別に見ると、上位の役職ほど女性の割合が低く、令和 3（2021）年は、係長級 20.7%、課

いては利益も高くなっているという指摘もあり、制度や公表されている指標だけではなく、より一層多くの女性が管理職として活躍できるよう、男性中心の企業文化を変えていくことが必要。

- 女性をはじめとした多様な人材が管理職を目指すためには、特に長時間労働を前提とする正社員の働き方を変えていくことが不可欠。また、育児・介護のみならず様々な理由から時間や勤務地の配慮が求められることもあり、そのような場合でもキャリア形成ができるよう、テレワークやフレックスタイムなどを有効に活用することや年功を伴う一律の雇用管理をしない等の取組も重要。こうした取組により、女性の離職率を下げ、女性管理職の数を増やしている例もあった（金融業）。
- また、アンコンシャス・バイアスという言葉にあるように、社会・経済全体の課題として、性別役割分担意識やネガティブな思い込みをどう払拭し、多様な人材を評価し活用していくのかという点も重要。
- 共働き世帯が専業主婦世帯の2倍となり<sup>5</sup>高齢就業者数が増加する中で、女性就労や高齢者就労の制約となっていると指摘される社会保障制度や税制等について、働き方に中立的なものとしていくことが重要<sup>6</sup>。

### (3) 労働市場の変化について

#### (内部労働市場の機能の低下)

- わが国は、新型コロナウイルス感染症のような不測の事態や、グローバル化の進展、急速な技術革新やデジタル化など、急激な変化に直面している。これまでは、こうした変化に、新卒一括採用<sup>7</sup>を前提とした企業内での人材育成や、柔軟な人事異動など、内部労働市場により対処してきたところである。他方、長期にわたる「人への

---

長級 12.4%、部長級 7.7%となっている（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」）。また、上場企業の女性役員の割合は 9.1%（2022 年 7 月末時点 東洋経済新報社「役員四季報」調べ）であり、諸外国の女性役員割合（OECD” Social and Welfare Statistics” 2022 年の値）と比較しても低い水準にとどまっている。

<sup>5</sup> 令和 4（2022）年では、共働き世帯が 1262 万世帯、専業主婦世帯が 539 万世帯。（総務省「労働力調査」）

<sup>6</sup> 女性の就業の促進に関しては、短時間労働者への被用者保険の適用拡大による対応を引き続き進めることが重要であるが、最低賃金が上がる中、収入だけではなく、労働時間等による被用者保険の適用範囲の在り方についても、議論すべきではないかとの意見があった。

<sup>7</sup> 就職氷河期世代のように、卒業時期と不況期が重なることにより、新卒時点での採用機会に恵まれなかったために、希望する就職ができず、現在も不本意ながらも不安定な仕事への就業や無業の状態にある方もおり、キャリア形成についての課題も考えられる。

投資」の低迷に加え、人手不足が常態化する中で、①自らのキャリアを深めスキルを高めることを志向する労働者にとっては、自らの望む仕事や報酬が得られなかったり、②育児・介護など様々な理由により広範な転勤を望まない労働者については、こうした内部労働市場でのキャリアパスを歩むことができないなど、従来の内部労働市場の機能だけでは、こうした課題や労働者の意識の変化に対処していくことは困難となってきた。

- 労働市場において、人材を確保するためには、賃金など労働条件を改善することが重要であり、また、人材の定着のためには、適正な評価・処遇を行うことや労働者のエンゲージメントを高めていくことが重要。

#### **(コロナ禍で顕在化した非正規雇用の不安定性と多様な働き方の広がり)**

- 足下の状況を見ると、コロナ禍では、宿泊業、飲食サービス業で働く非正規雇用労働者を中心に多くの雇用が失われ、改めて非正規雇用労働者の不安定性が顕在化した。また、フリーランスやプラットフォームワーカーといった働き方は、コロナ禍で収入が減った人の収入補填としての役割を担った一面もあったものの、不安定な働き方であることへの不安や懸念もあり、働き方の多様化についての評価とともに、どのような働き方をしてもセーフティネットが確保されるなど必要な対応が求められている。
- 非正規雇用労働者数は、上述のようなコロナ禍の影響によって一時的に大きく減少したが、その割合については長期的に見ると増加傾向にある。その背景には、「正規の職員・従業員の仕事がない」といった不本意非正規雇用労働者の割合が減少傾向で推移する一方で、高齢者の就労参加、ワークライフバランスの観点からパートタイム労働を選択するケースといった様々な要因があり、多様な働き方を求める動きにどう対応していくかも課題である。
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大後は停滞しているものの、中途採用実績のある企業の割合は 2018 年まで増加傾向が見られ、入職者に占める転職入職者数も大企業を中心に増加傾向。
- 新たな人材が企業に加わることで、組織を活性化し、新たな付加価値を生み出し、生産性が向上する効果も指摘されており、企業においても転職者などの人材を受け入れていく体制が重要となっている。

#### **(4) 労働者の意識・企業の求める人材像の変化について**

**(企業の求める人材像の変化：イノベーションを生み出せる多様な人材、新しい技術を活用できる人材)**

- 過去 30 年間に於いて、80 年代は安定した高成長を背景に正社員は新卒一括採用

で、企業への帰属意識が高く、チームワークにすぐれた同質な人材が様々な経験を積みながら、OJTによりスキルを磨くことによって日本経済が支えられてきたが、90年代以降は消費者の嗜好が多様化し、多様な商品・サービスが求められる中で、イノベーションを生み出せる多様な人材が求められており、採用形態あるいは就業形態など属性を問わず、等しく内部人材を活性化していくことが重要となる。

- AIの進展などにより、これまで、人が行うこととされていた仕事の一部をAIが担うこともあり、自らの業務の技術に習熟しつつ、新しい技術も使いこなしていける人材が必要となっている。また、企業がデータを活用し、業務を見直していくことも必要となっている。こうした傾向は、現場においても同様であり、例えば、AIを活用した運行管理、自動運転などを活用したバス会社などの例もある。産業構造が変化し続ける社会・経済においては、求められる技能や職場での役割も短期間に変化することもあるため、個々人がこうした変化に対応できる能力や技能を培っていかなくてはならない。部下や後輩の携わる業務が、上司や先輩がこれまで企業内で積み重ねてきた経験や能力、スキルの範囲を超えることも多くなることも想定され、中間管理職の業務やマネジメントのあり方、その存在意義も大きく変化することが見込まれる。一人ひとりの部下の能力やエンゲージメントを高められるように、企業が個々の労働者に向き合えるようなマネジメント人材の育成や環境整備を行う必要がある。

#### **(労働者の意識の変化：自身でキャリアを選択していく志向が見られる)**

- これまでは、企業の人事権が大きく、幅広い人事異動によってキャリアを積むという人事管理が見受けられたが、1つの会社の中で育っていくことに必ずしもこだわらず、自分自身のキャリアをどう作るかということに重きを置く労働者も出ており、自らの職務や職種を自らの判断で選びたいという希望を持つ労働者も少なくなく、自らの職業人生を築いていくキャリア自律が重要となってきている。
- こうしたことも背景に、正規雇用労働者においては、転職希望者も増加傾向にある<sup>8</sup>。また、2000年代以降、男性では54歳以下の年齢層で、女性は39歳以下の年齢層で、勤続年数に低下傾向もみられる。転職の理由は、25歳～34歳では「仕事の内容・職種に満足がいくから」といったキャリアを志向するものが男女ともに上位となるなど<sup>9</sup>、一つの企業にとどまらず、キャリアを積むことを考えている若年層も見受けられる。

---

<sup>8</sup> 正規雇用労働者の転職希望率は2013年の9.4%から2022年には14.7%へと増加している。(総務省「労働力調査」)

<sup>9</sup> 厚生労働省「令和4年版労働経済の分析」

### 3. 働き方の現状と課題について

#### (1) 生産性の向上に向けた雇用管理について

##### ア. 人材育成

###### (企業が成長していくためには人材投資・人材育成が重要)

- 全員が戦力となるような社会をわが国が目指すのであれば、社会全体で人材に投資を進めていくことが重要。
- これまで、企業固有のスキルを OJT で身につけることが日本企業の強みだったが、大きく変化していく産業構造に柔軟に対応していくためには、企業固有のスキルだけではなく、後述の例のように、デジタル技術のような、企業横断的なスキル、新しいスキルに投資することも、企業に新たな付加価値をもたらし、成長していくためにも重要。
- 企業の成長と、ひいてはわが国全体の経済成長を考えると、人材投資を行った人材が社外に流出してしまう懸念などで人材投資を躊躇しないようにすることが必要。労働者も企業の人材投資を重視し、人材育成に積極的な企業への転職が加速する可能性がある。ヒアリングにおいても、スキルを身につけられることによって、多くの人材を採用できている企業もあったところであり、人材不足の中で、育成に力を入れることはますます重要となると考えられる。
- 企業内の人材育成においては、一人ひとりのキャリア志向を大切にしつつ、個人に焦点を当てた「高解像度」<sup>10</sup>な人事評価・育成が重要である。ヒアリングでは、労働者個人へのキャリアデザイン研修や上司からの支援を通じ、職務記述書をベースに、社員が目指すキャリアに必要な能力やスキルを明確にしたキャリア開発計画書を作成し、能力開発のサイクルを回していく仕組みを活用している企業もあった（金融業）。

###### (高齢者や非正規雇用労働者への人材育成の課題)

- また、定年延長や再雇用など高齢者雇用も進んでおり、職業人生も長期になることから、中高年のリスクリング<sup>11</sup>を含めた能力開発も重要。年齢を問わず、リスクリ

---

<sup>10</sup> 一人ひとりの能力や個性を丁寧に把握した上で、人材育成や配置、人事評価を行うこと。

<sup>11</sup> 「リスクリング」とは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応して価値を創造し続けるために、必要なスキルを獲得する／させること」とされ、「今の役割内で既存のスキルセットに追加すること」とされる「アップスキル」や「社会人になってからも仕事と教育を繰り返すありよう」を指す「リカレ

ングをしつつ、活躍をできる場を探していけるような支援の枠組みも重要である。

- こうした中で、企業内においても、スキルによる格差・分断をいかに回避していくかが重要。雇用区分や障害等にかかわらず、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。また、より良い条件での雇用に移るには、スキルが重要となるが、非正規雇用労働者に対して、Off-JT を行う企業は少数であり、スキルを身に付ける機会に恵まれない可能性もある。非正規雇用労働者や高齢者等も含めて、労働者全体に国の対策として対応していくことの重要性がより一層増している。

## イ. デジタル技術への対応・リスキリング

**(企業は変化に対応するために必要となるスキルを考え、労働者は変化を前向きに捉えることが重要)**

- 近年の IT 技術の発達などにより、短期間で様々なことが大きく変わる現状において、価値を創造し続けるためには、変化に対応していくために必要となるスキルを企業が考えることが必要。その上で、新たなスキルが必要であれば、労働者に対しリスキリングを進めていく必要がある。
- リスキリングに当たって、企業は、経営戦略として、社会・経済の変化に対応する必要性や、企業としてどう変わりたいのか、そのためにはどういった能力や技術が必要で、何を学ぶべきなのかといった具体像を労働者に説明することが必要である<sup>12</sup>。また、労働者個人も変化を前向きに捉え、新たなスキルを身につけられるよう、リスキリングを意識していくことが重要<sup>13</sup>。リスキリングの中では、近年 IT 技術が注目されている。IT 技術を活用した DX 推進においては、専門領域の知識を持った上で、デジタルツールを活用して問題を発見・解決する方法を理解している人材が重要な役割を担うこととなる<sup>14</sup>。リスキリングは新しい機器や技術を使いこなすだ

---

ント教育（学び直し）」とは区別されている。（第 22 回労働政策基本部会資料 2 リクルートワークス研究所大嶋氏提出資料 P 6）

<sup>12</sup> 労働者の学び直しに当たっては、技術革新によってタスクが変化する中で自分の適性や職の特性を知り（Find）、スキルアップに必要な知識を学び（Learn）、目指すべき方向へ行動し（Act）、新たなそれぞれのステージで活躍する（Perform）という FLAP サイクルが重要であるという意見もあった。

<sup>13</sup> この他、OJT やリカレント教育に取り組んでいくことも重要。

<sup>14</sup> 高等学校学習指導要領によると、令和 4（2022）年度から、高等学校では「情報 I」が必修となっており、(1)情報社会の問題解決、(2)コミュニケーションと情報デザイン、(3)コンピュータとプログラミング、(4)情報ネットワークとデータ活用を、コンピュータを使用

けではなく、課題解決の提案・推進などを通じて、新たな価値が創造できるようにしていくような中身とする必要がある。

### **(リスクリングの必要性・目的意識)**

- AI 等の新技術の導入によって、新規事業の創出のみならず既存事業の業務プロセスの変化も進むため、リスクリングやデジタル技術への対応に本格的に取り組むには、全ての従業員が取り組むことが重要。新しい仕事のやり方に従業員が通じていなければ、仕事の課題をこなすことは困難であるが、日本の労働者において自己啓発を行う者は多いとは言えず、また、自己啓発支援に実際に費用を支出した企業の割合も多くないのが実情である。そのため、従業員が自発的に受講した場合の訓練費用を負担した事業主への支援などを行うことが重要。
- 労働者が従来とは異なる仕事のやり方に習熟し、課題解決ができるようになるには時間がかかる。変化に柔軟に対応できない労働者に対しては、企業は変化に対応する必要性を丁寧に説明し、マインドセットを作りながら、実践的な学習機会を創出するなどし、リスクリングの支援やスキル取得による評価の明確化等を働きかけていくことにより、こうした人材を増やしていくことが重要である。
- また、リスクリングは、なぜ学ぶのか、学んだ上で自分がどんな仕事ができるようになるかといった目的意識が重要。企業がリスクリングの必要性を明確にし、積極的にリスクリングの機会を設けるとともに、経営者が自ら積極的に学んでメッセージを示すなど、労使でのコミュニケーションも重要となる<sup>15</sup>。ヒアリングした企業においても、経営者自らが業界への見通しから、自ら学んだり、メッセージを示すという特徴があった（印刷業、宿泊業）。

### **(中小企業に対しては国や自治体のリスクリング支援も重要)**

- 一方、わが国の多くを占めているのは、中小企業であるが、企業を取り巻く状況が目まぐるしく変化する中で、企業の生き残りのためには、新たな事業展開などをしていく必要があるなど、中小企業には、リスクリングを必要とする切実な理由がある。しかし、人的リソースに限られる分、時間や大きな費用をかけずに、必要なタ

---

したプログラミングやシミュレーションの活動等を通じて学び、アルゴリズムを表現する手段、プログラミングによってコンピュータや情報通信ネットワークを活用する方法について理解し技能を身に付けること等としている。

<sup>15</sup> 独立行政法人情報処理推進機構(令和 5 (2023) 年)『DX 白書 2023』によると、IT 分野に理解がある役員が 3 割以上とする企業を日米で比較すると 2022 年度調査では、日本が 27.8%、米国が 60.9%であり、日本の経営者の IT に対する理解が不十分であることが DX の取組の阻害要因になることが懸念されるとしている。

イミグでの育成や実践の場を通じたスキル取得ができるようにすることが重要となる。また、社内の見通しの良さや経営者の影響力の強さもある。企業の存続の危機感の中から、労使が認識を共有し、リスクリングに成功した例もあった（印刷業、宿泊業）。また、あと一歩が踏み出せない中小企業の経営者も見受けられるところであり、経営者に対するリスクリング・気づきの場の提供や相談窓口の設置、労働者個人向けのリスクリング支援等、国や自治体が支援することも引き続き重要。

#### **（中間管理職は、デジタルの基本的な知識や活用方法の知見が求められる）**

- DXを進めていく上でポイントになるのは、中間管理職と考えられる。企業はそのビジョンを明らかにした上で、中間管理職に、デジタルの基本的な知識や活用方法について知見を提供することが重要。ヒアリングした企業においても、大学との連携の中で、学んだデジタル技術を現場でのニーズに活かせるよう、現場での経験を積ませたり、中間管理職と若手を組み合わせ、課題を解決する研修をしたりしている企業もあった（製造業）。

#### **（在籍出向や兼業・副業の経験を通じた学び）**

- 人材の育成は、必ずしも、社内だけではなく、在籍型出向なども考えられる選択肢の一つであり、ヒアリングにおいては、副業・兼業でも、これまでの延長線上の企業での経験だけでなく、自社外での経験が新たな気づきとなり、本業に活かされたとの指摘もあった。

#### **（地域ではリアリティを持った事例の共有が重要）**

- 地域や産業ごとの拠点におけるリスク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やノウハウの支援が必要。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<sup>16</sup>。

## **(2) 人事制度について**

### **ア. 人事制度を取り巻く現状**

#### **（多様性を尊重し個々の創意工夫を誘発する人材マネジメントへ）**

- 技術や産業構造の変化が加速しており、事業や仕事の内容も大きく変わるようになっている。事業や仕事の内容も変化していくことも多く、主体的に考え、キャリアをつかっていくような人材が必要になっている。
- 近年、大企業でも転職入職者の割合が増加しており、IT化・DXにより、専門性の

---

<sup>16</sup> 自治体の産業振興の一環として、地元中小企業のDX支援やリスクリングによるDX人材の育成確保をしている事例があった（佐賀県）。

ある人材が求められているため、中途採用者を迎え入れるための賃金体系などをどのようにしていくかも課題となっている。

- そのような中では、従来のような人事部による一元的な管理でやってきたような人材マネジメントから、多様性を尊重し、個々の創意工夫を誘発するような新しい人材マネジメントを展開していく必要がある。
- 大企業の人事制度は、新卒一括採用・長期雇用・年功賃金が中心であり、雇用の確保に資する面がある一方、人事システムは減点主義になっており、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という意見もある。

#### **(新しいスキル取得による能力の向上や新しいことへの挑戦を適正に評価・処遇することが、社員のリスクリングにつながる)**

- 労働の対価として適正に評価・処遇されることは大前提であるが、社員のリスクリングを推進するためには、新しいスキル取得による能力の向上や新しいことへの挑戦といった意欲も適正に評価・処遇することは、これまで以上に重要。また、企業がIT化・DXに対応していくためには、既存社員へのOff-JT研修等によるリスクリングも必要であり、特に管理職のデジタル技術の知識や業務のデジタル化への理解が重要。

#### **(テレワークの普及によるメリットと課題)**

- また、新しい働き方として、テレワークがコロナ禍において普及したことにより、通勤時間の短縮が図られ、ワークライフバランスの向上は期待できる一方、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であり、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となる<sup>17</sup>。ヒアリングにおいては、変形労働時間制を採用して週休3日制を導入し、効率的な勤務体制を整備し、1日当たりの所定労働時間を延長したことにより、時間外労働が大幅に削減され、まとまった休日を使って従業員が自分の時間を有意義に使えるようになった事例があった(宿泊業)。

---

<sup>17</sup> 「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(令和2年度厚生労働省委託事業、三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施)によると、テレワークの主な課題やデメリットとして、企業側からは「できる業務が限られている」(63.8%)、「従業員同士の間でコミュニケーションが取りづらい」(48.4%)等、従業員側からは「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」(56.0%)、「上司とのコミュニケーションがとりにくい」(54.4%)等が挙げられた。

## イ. ジョブ型人事の動き

### (日本ではホワイトカラーを中心としてジョブ型人事を導入する動き)

- 企業の中には、いわゆるジョブ型人事と呼ばれるような人事制度を新しく導入する動きが出てきている。このような人事制度の導入については、企業が導入の目的や働く人に何を求めるかが重要である。ジョブ型雇用は、狭い意味では職務が雇用契約に明記、限定される（それに応じて労働時間も自ずと限定される）雇用形態であり<sup>18</sup>、徹底した分業の中での限定的な職務範囲の中での雇用管理として、欧米ではブルーカラーを中心に使われていたが、近年、日本においては、ホワイトカラーを中心とした職務と処遇の明確化といった観点からの導入の動きがある。ジョブ型雇用が定着している欧米と比較して、日本ではこれまで企業が持つ人事権が大きく、こうした流れの中でのジョブ型人事の導入に当たっては、ヒアリングにおいても「限定社員やジョブ型社員が一段下というような 2 階層になってしまうのではないか」との指摘があったところである。<sup>19</sup>また、ジョブローテーションによる若手の育成が行いにくくなることなどの留意点もあることから、多様な人材の力の発揮と人材の育成を阻害することがないように、企業内での労使での対話が特に重要である。
- また、メンバーシップ型雇用の下で、同質な人材により行われる経営が、変化の激しい時代においては結果的に競争力の低下につながっているという指摘もあるところであり、新しい人事制度で得た専門人材の知見をどのように経営に反映していくかということも課題と考えられる。
- なお、ジョブ型人事の導入においては、
  - ① ポストに見合った人材を広く社内・社外から求める必要がある
  - ② キャリアアップに伴う再教育支援の仕組みが不可欠
  - ③ 労働者一人ひとりのキャリア志向に対応する必要がある
  - ④ 職務以外の情報共有や組織貢献意欲を促す仕組みが不可欠等の配慮も必要となってくる。

そのため、ジョブ型人事の導入に当たっては、事前に丁寧な労使コミュニケーションを行うことが必要であり<sup>20</sup>、ヒアリングをした労働組合では、ジョブ型人事制度を導入する際に労使でコミットして進めていた事例があった（情報通信産業）。ま

---

<sup>18</sup> 第 22 回労働政策基本部会資料 1 慶應義塾大学鶴氏提出資料 P2

<sup>19</sup> このため、「プロ型」または「プロフェッショナル人材」と呼んではどうかという意見もあった。

<sup>20</sup> 労働組合のない企業においても、各部門の一般社員の意見を聞いて人事制度設計に反映する仕組みや、人事制度に関する相談窓口の設置、必要に応じて一人ひとりと面談する等、丁寧な対話を実施している事例があった（金融業）。

た、企業規模や産業によって直面する人事上の課題は様々であることから、導入に当たっては、企業の目的や戦略を明らかにすること、労働者のキャリア自律やスキル取得の機会を確保することが重要である。また、企業としてジョブ型人事を適用していく際には、労働者一人ひとりが持つ特性や資質が重視されることが重要と考えられる。

#### （「メンバーシップ型人事」と「ジョブ型人事」の間でバリエーションのある人事制度を導入）

- 人事制度に関する企業ヒアリングを数社行った中では、日本においてジョブ型人事と呼ばれるような人事制度を導入している企業であっても、採用や人事異動・配置については、いわゆる欧米のジョブ型雇用とは違い、①新卒採用の際には職務遂行能力ではなく潜在能力を重視し、採用後一定期間研修を行う、②本人の希望による公募制を行いつつも、最終的な人事異動の権限は会社に残るなど、いわゆる「メンバーシップ型人事」と「ジョブ型人事」の間でバリエーションのあるものが多かった。今後各社において、経営戦略上もっともふさわしい人事制度への模索が続いていくものと考えられる。

#### ウ. 労働移動について

##### （転職を希望する労働者が、内部労働市場と外部労働市場を行き来できるシームレスな労働市場の整備が必要）

- 少子高齢化の進むわが国では、今後も労働力の供給に制約が生じることが想定され、また社会・経済の変化に応じて、需要のある職種は入れ替わることから、成長分野や人手不足分野への労働移動が今後益々重要となる。
- わが国では、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一方、大企業では、英米や北欧と比較しても勤続年数が長い。労働移動は、より良い条件の仕事に就くことができるチャンスでもある<sup>21</sup>ので、ポジティブにとらえていくことも必要である。そのため、労働者から見て、魅力ある産業、企業づくりが重要であり、そういった産業、企業を労働者自らが選び取ることができるような環境を作っていく必要がある。
- 一方で、転職に当たっては、失業の長期化や、賃金低下の懸念もある。労働移動を

---

<sup>21</sup> リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査」の個票データを利用して、転職者の3年後の賃金を分析した結果によると、転職しない場合と比較して、転職によって大きく賃金を伸ばす可能性を高める効果（年収が100万円以上あがる確率は6%程度、50万円以上あがる確率は4%程度高まる）が確認されている。

進めていくには、こうした不安がなく、自らのキャリアを生かし、よりよい環境で働くことができるよう、外部労働市場の整備、企業横断的な能力評価の基盤整備、能力開発システムなどのセーフティネットの整備等、労働者が自らの意思で仕事を選択でき、個々の希望に応じて多様な働き方を選択できる環境整備が重要。

- 労働移動に当たっては、転職先となる企業の待遇や職場環境が重要。転職者の賃金水準や処遇の決め方を課題と感じる企業も多い。また、勤続年数が通算できない退職金や、同業への転職を禁ずる競業避止等によって、希望者が転職を躊躇する可能性もあるとの意見もあった。労働移動に中立的な人事制度設計が可能となるような取組が必要となってくる<sup>22</sup>。
- 転職者が早期に組織に適応し、転職先の企業において能力を発揮するためには、社内の受入体制（オンボーディング）も重要。採用時の賃金水準だけではなく、採用後の研修やメンター制度、適正な人事評価を行うことは、転職者においても重要。
- 今後は、外部労働市場の機能（多様な教育訓練機会やマッチング機能など）を活性化しながら、併せて内部労働市場を改革（社内公募・マッチング：本人の希望も考慮した人事異動）し、転職を希望する労働者が内部労働市場と外部労働市場を行き来できるシームレスな労働市場を整備していく必要がある。労働移動がスムーズに行われるような仕組み（公的な人材マッチング機能の強化等）を進めると同時に、労働者に選択権がある解雇無効時の金銭救済の仕組みについても考えていくべきという意見や不当な解雇を正当化するおそれのある制度は導入すべきではないとの意見がある中で、広く議論を行っていくべき<sup>23</sup>。

## エ. 労使関係について

### （働き方が多様化する中、労使コミュニケーションの工夫が必要）

- IT化で、様々な働き方が職場に共存している中、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・機能は今後も重要。
- 一方、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とから、労働組合は、多様な労働者の利益を集約していく工夫が求められる。ヒアリングした労働組合では、多様な働き方が混在する職場において、労働組合が細かな単位で綿密な労使コミュニケーションを図ってい

---

<sup>22</sup> 退職金の給付水準について、ミッドキャリアでの転職が不利にならないよう、退職金税制を見直すべきではないかという意見があった。

<sup>23</sup> 公益財団法人産業雇用安定センターの在籍型出向や移籍支援の促進を図ることが重要である。なお、解雇無効時の金銭救済については、「解雇無効時の金銭救済制度に係る法技術的な論点に関する検討会」報告書を踏まえ、労働政策審議会の審議を経て、その結果に基づき、所要の措置を講ずることとされている。

る事例があった（情報通信産業）。

- また、まずは現在の過半数代表における選出方法など、適切な運用を確保するための取組が重要ではないかという意見や、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ってくるという意見もあった。
- 中長期的な社会対話と合意形成の場として、地域における労使などの社会対話の深化が重要。

#### 4. 今後の労働政策の方向性について

##### (1) 企業に求められる対応

- 企業が成長していくためには新たな技術を労働者が身につけることが必要であり、リスクリングの必要性を明確にした上で、経営者、マネージャー、現場労働者の全てのレベルで、リスクリングを含めた能力開発に主体的に取り組んでいくための動機付け、環境整備が必要。
- しかし、日本の企業は欧米と比較して人材投資が著しく少ない<sup>24</sup>。人材投資をコストとして捉えるのではなく、無形資産投資や非財務価値を高める意識が重要。学んだことに対する価値、身につけたスキルに対して対価を払うことや、自社内でのスキルに見合った人材の再配置を行うことによって、結果として企業にリターンが返ってくるので、学び直しやスキル取得のインセンティブを高める好循環を作っていく必要がある。
- また、多様な人材が働く中で、それぞれのキャリア志向やワークライフバランスの確保、エンゲージメントの向上に向けて、一人ひとりに向き合ったきめ細かなマネジメントが管理職には必要となってきた。特に、コロナ禍で多くの企業においてテレワークの導入が進んだことにより、従来のような「目の前にいる部下」に対するマネジメントから、「在宅勤務をしている部下」に対し管理職が適切に業務の仕分け・分担を行うといった従来とは異なるマネジメントもあり、現場の管理職や中間管理職のマネジメント業務の質が大きく変化し、その負担も増加している。そのため、人事部において、管理職向けのマネジメント研修（1 on 1 ミーティングの実施に関する研修など）の実施やそのプログラムの見直し、管理職の業務負担の軽減を図っていくことが重要である。
- 企業活動に関わる労働者は、就業形態や属性にかかわらず価値創造の担い手であり、非正規雇用労働者を含む全ての労働者に対して、企業が、労働条件の改善やキャリ

---

<sup>24</sup> 日本企業の人的投資（OJTを除く OFF-JT の研修費用）は、2010-2014 年対 GDP 比で 0.1%にとどまり、米国（2.08%）やフランス（1.78%）など先進国に比べて低い水準にある。（内閣官房「新しい資本主義実現会議（第3回）」資料1）

ア形成につながる能力向上機会を確保するという責務を果たす必要。

## (2) 労働者に求められる対応

- 多くの変化が短期間に起こる現状においては、過剰に変化を恐れるのではなく、変化を前向きに捉えて対応していくことが求められる。経営者、マネージャー、労働者の全てのレベルで、リスクリングに主体的に取り組んでいく必要がある。
- 日本の大企業に見られる長期雇用を前提とした企業では、企業が広い人事権を持って人事異動やOJT中心の人材育成を実施しており、企業との長期的な関係により、労働者が自律的にキャリア形成していくという意識が薄れる可能性もある。先述した産業構造の変化や、AI等の新技術の導入による働き方を取り巻く環境の変化に対応していくため、労働者自らが自律的にキャリア形成や学びを深めていくことが必要。こうした学びやキャリアを深めていくため、企業や行政は、労働者一人ひとりのキャリア形成や学びの支援を積極的に行っていくべき。

## (3) 労働政策において今後検討すべき対応

- 労働者の働き方や企業の雇用管理の実態が変化することにより、当初、法制度が想定していなかった課題が出てくることがありうる。こうした動きに制度がどのように対応していくかという課題がある。
- 例えば、多様な人材が能力を発揮できるよう、女性や高齢者などの働き方に中立的な税制・社会保障制度の構築や、外国人や様々な障害のある方、様々な困難をかかえた方が働きやすい職場づくりに向けた支援、フリーランスなどの雇用によらない働き方など様々な働き方の人を、どのように重層的なセーフティネットに組み入れていくかという点などが考えられる。また、社会の実態や就業形態の多様化などを踏まえ、労働者性を含め、多様な働き方をする人の法的保護についても考えていくべきという意見があった<sup>25</sup>。
- 外部労働市場が機能し、より良い条件での労働移動が行われるようにするには、労働市場での能力評価や職業能力開発、労働者の主体的なキャリア形成に向けた支援が重要である。労働者が節目毎にキャリアの棚卸しを行い、自分自身のキャリアを主体的に考えていくよう、客観的にスキルに見える化ができるようなツールや、キャリアコンサルタントによる助言・相談等の支援策を講じていくべきである。

---

<sup>25</sup> 形式的には雇用契約を締結せず、フリーランスとして請負契約や準委任契約などの契約で仕事をする場合であっても、労働関係法令の適用に当たっては、契約の形式や名称にかかわらず、個々の働き方の実態に基づいて、「労働者」かどうか判断されることになる。(内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン」)

- 自発的に労働移動を行う労働者の転職の参考となるよう、
  - ① 労働市場の見える化（職場情報・職業情報）
  - ② 在籍型出向支援で得られた、異業種間でも業務の親和性がある仕事の事例収集及び事例紹介等の積極的な周知広報
  - ③ ハローワークサービスのデジタル化による、オンラインサービスやキャリアコンサルティング機能の充実など、在職者向け支援の強化
 など、転職しやすい環境整備（労働市場の基盤整備）を進めていくべきである。
- また、働く人は生活をする人でもある。労働者個人の持つ事情は様々であり、働く時間、場所に制約がある場合も多い。テレワークやフレックスタイム、勤務間インターバルなども含め、働き方改革を引き続き進めていく必要がある。
- ポストコロナに向けた新しい労働市場の整備に向けて、まさに今は労働政策の大きな転換期にあり、従来の「安全・安心」を重視する対応に加え、「労働市場のセーフティネットを整備しつつ、労働者のスキルアップ・向上を目指す」ことを重視していくべきではないか。

#### (4) 社会全体に求められる対応（一人ひとりが自律的にキャリアについて考える）

- 現在の加速する社会・経済の変化の中では、働き方や必要とされる職業能力も短期間に大きく変化していく。大きく変化していく環境においては、企業による人材育成に加えて、一人ひとりの労働者が職業能力を高めていけるよう自律的にキャリアについて考える方策を社会全体で危機感を持って検討していくことも必要。
- 日本の人材育成は企業に負うところが大きかったが、Off-JTを実施している企業は約半数であるなど、企業の取組だけでは十分に機会が確保されない労働者も想定される。このため、リスクリングについての支援も、労働者一人ひとりが力強く成長できるよう、個人への直接支援が重要となる。例えば、公労使や産学連携や地域での連携など<sup>26</sup>、それぞれの強みを生かしながら多様な主体による連携により、我が国の社会全体で一体となって、リスクリングをどのように進めていくかという視点に移っていくことが必要ではないか。

## 5. おわりに

今後も社会や AI 等の技術変化のスピードが加速していくことが予想される。このようなかで企業や労働者、又は国や社会全体に対して今後求められる対応について、労働

---

<sup>26</sup> 社会人向け教育プログラムを開始し、様々な理由により、職を離れ、又は学び直しを必要としている女性に対して、IT系の知識やスキルが習得できる講座を提供し、労働局と連携して就職支援をしている私立大学もある。（厚生労働省「令和4年版労働経済の分析」）

政策基本部会において議論を重ね、方向性を示すものとして本報告をとりまとめたものである。

本部会は、10年後、20年後の労働市場を見据え、議論を先取りしていく役割をも担っている部会であり、次期以降についてもこうした視点を忘れずに議論を続けていく。

本報告の内容を踏まえ、労使において課題の共有がなされ、また、労働政策審議会の関係分科会や部会等においても速やかに必要な施策が検討されることを求めたい。

## 労働政策審議会労働政策基本部会 委員名簿

令和5年3月31日現在

いしやま 石山	こう 洸	(株)エクサウィザーズ代表取締役社長
いりやま 入山	あきえ 章栄	早稲田大学大学院経営管理研究科教授
○ おおほし 大橋	ひろし 弘	東京大学大学院経済学研究科教授
おかもと 岡本	なおみ 直美	国際ジャーナリスト連盟(IFJ)東京事務所所長
かわさき 川崎	ひろこ 博子	(株)NTTドコモ 取締役監査等委員
こが 古賀	のぶあき 伸明	(公財)連合総合生活開発研究所顧問
ささき 佐々木	かをり かをり	(株)イー・ウーマン代表取締役社長
たけだ 武田	ようこ 洋子	(株)三菱総合研究所研究理事 シンクタンク部門副部門長兼政策・経済センター長
とやま 富山	かずひこ 和彦	(株)経営共創基盤 IGPI グループ会長
なかの 中野	たえこ 妙子	名古屋大学大学院法学研究科教授
はるかわ 春川	とおる 徹	情報産業労働組合連合会副中央執行委員長 (KDDI労働組合中央執行委員長)
○ もりしま 守島	もとひろ 基博	学習院大学経済学部経営学科教授、一橋大学名誉教授
やまかわ 山川	あきこ 亜紀子	弁護士 (Vanguard Tokyo 法律事務所)
やまだ 山田	ひさし 久	(株)日本総合研究所副理事長

(部会長 = ◎ 部会長代理 = ○)

(五十音順、敬称略)

## 労働政策審議会労働政策基本部会 開催実績

- 第20回（令和4年2月1日）
  - ◇ 部会の今後の進め方について
  - ◇ 委員ヒアリング（山田委員／川崎委員）
  
- 第21回（令和4年4月22日）
  - ◇ ヒアリング  
（みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 酒井様／富山委員）
  
- 第22回（令和4年5月24日）
  - ◇ 外部有識者ヒアリング  
（慶應義塾大学教授 鶴様／リクルートワークス研究所 大嶋様）
  
- 第23回（令和4年8月2日）
  - ◇ ヒアリング  
（ダイキン工業株式会社／西川コミュニケーションズ株式会社）
  
- 第24回（令和4年8月30日）
  - ◇ ヒアリング（株式会社陣屋／久野金属工業株式会社／春川委員）
  
- 第25回（令和4年9月30日）
  - ◇ フリーディスカッション
  
- 第26回（令和4年12月23日）
  - ◇ ヒアリング（アフラック生命保険株式会社／佐々木委員）
  
- 第27回（令和5年1月27日）
  - ◇ 報告書（素案）について
  
- 第28回（令和5年3月31日）
  - ◇ 報告書（案）について