

厚生労働省労働政策審議会（労働政策基本部会）

# 今後の労働政策の重点テーマについて

2024年4月5日

リクルートワークス研究所 客員研究員  
株式会社エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長  
石原直子

# 使用者と労働者の関係性が、変わった

- 労働力人口の急速な減少 = 労働供給制約社会の到来し、労働市場は、今後恒常的に「売り手市場」に
- 加えて、下記のようなここまでのトレンドが、働く人にかつてなく自由を提供している
  - DEIの概念が浸透し、働き方改革が進行
  - COVID19が後押しした、働き方の自由度の上昇
  - 生成AIの登場を筆頭とするテクノロジーの進化

【参考】  
「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」  
(リクルートワークス研究所  
2023)



# 労働政策にもパラダイム転換が必要

- ここまでの労働政策の主題⇨上質な職をあまねく広く行きわたらせること
  - 構造的失業の縮減
  - 安定的な雇用の実現
  - ディーセントワークの実現
- これらは引き続き大切な事項ではあるが、「恒常的な売り手市場」においては、労働政策における主要テーマではなくなりつつある。
  - 労働市場全体では安定雇用が実現できるから。
  - 劣悪な条件の会社からは誰もが退出して新しい職を見つけられる（セーフティネットはもちろん必要）→ディセントワークを提供できない会社は人手不足により操業不可能になる
- 考えるべきは、①働く人一人あたりの価値創造力をいかに高めるか、②流動を前提にした労働市場で、流動すると「損」になる仕組みをいかに修正するか

# これからの企業における人材獲得上の大テーマ

- いかにか少ない人数で価値創造するか⇔いかにか人を雇わなくてすむ会社になっていくか
  - 徹底的な機械化とムダの削除：「機械にできることは機械に」
  - 少ない人数で成果創出 = 賃金上昇
- いかにか一人あたりの価値創出量を上げるか
  - 能力開発・スキル開発への投資
  - 「雇用」に縛られずに、価値創出に携わる人を柔軟に活用する
- いかにか価値創出量の高い人材に選ばれる会社になるか
  - この会社で働くと、得られるものが大きい（金銭的報酬、経験値やスキル、楽しさ、有意味感など）と感じてもらえるか

# 【参考】企業におけるムダと機械化について

## ■参考① 「企業のムダ調査」エグゼクティブサマリー（リクルートワークス研究所2023）

経営者・役員、組織長、それ以外の就業者の各階層ごとに、「全業務のうちの30%以上がムダである」と感じている人が27%、37%、24%存在しており、自分で減らせるムダが20%程度あると考えている。

回答者	対象業務	何らかのムダを認識している	30%以上のムダを感じている <small>※全回答者に占める割合</small>	左記、何らかのムダを感じている人のうち	
				自分で減らせるムダがある	自分で減らせるムダの割合 <small>※全業務中に占める割合の平均値</small>
経営者・役員	自社の業務	69.5%	27.4%	84.9%	21.8%
組織長	自組織の業務	72.6%	37.1%	84.8%	20.0%
就業者	自身の業務	56.6%	23.6%	71.9%	17.4%



## ■参考② ホワイトカラーの仕事モデル（石原作成）

標準的なホワイトカラーの仕事プロセスのなかで、AIよりも人間が得意なのは、アナログな世界を観察して最初の仮説を立てるところ、選択する（意思決定する）ところ、結果に責任を持つところだけかもしれない



# これからの労働政策テーマ

- 「はたらく人」の標準モデルの更新
  - 単純労働に従事する人も、事務系ホワイトカラーも、これからの「はたらく人」の標準モデルではなくなるはず
- 「人手が足りない」という企業の主張の真偽の確認
  - もっと人を使わない会社になれないか、機械化やムダ取りを積極的にやれないのかを精査
  - （特に大企業では）労働保蔵はおきているはず。雇用している人を本当に十全に活用しているかの見直しを迫る
- 人が余っている（はずの）企業から人手が足りない領域へ、人が円滑に移動しやすくするための政策
  - 都心→地方、大企業→中小企業、ホワイトカラー職種→生活密着型のサービス職種（エッセンシャルワーク）へ、人が移動しやすくなるための政策
  - 中小企業、サービス業の付加価値創出力の向上に対する支援
  - 労働者の付加価値創出力の向上に対する支援（特にデジタルに関わるスキル）
- 労働移動すると「損をする」制度を徹底的に見直し、働くと「特になる」制度を整備する
  - 退職金や年金の問題
  - 3号被保険者問題など、専業主婦（夫）優遇の制度の見直しや段階的廃止
  - 育児ペナルティや管理職罰ゲーム問題など、企業のマネジメント上の課題の解消
  - 専門職・専門スキルに対する評価ものさしの開発と提供

※ただし、これらの政策のすべてが厚生労働省のみの力で実現できるわけではない。  
省庁横断的に、来たる労働供給制約社会に対する備えを始めるべき

# 中小企業・サービス産業の低賃金問題

- 中小企業であっても、もちろん徹底的なムダ取りと機械化
  - 機械化のためのコストに対する助成はあってもいい
- 高付加価値企業（高賃金を支払える企業）を増やす政策
  - 事例の収集と周知、顕彰
  - 高付加価値モデルの横展開（M&A）の促進
- 低付加価値（低賃金）の中小企業の延命をしない（廃業しやすくする）
  - 代表取締役個人の連帯保証について廃止
  - 積極的廃業で生まれる失業者に対する手厚い保証と転職支援

【参考】高付加価値化による持続可能な経営を実現している中小企業の例

- 京都のラーメン店：賃上げ（優秀大学生・外国人）・値上げ・高付加価値サービス化
- 東京「日本茶とデザートフルコース」のみのレストラン（1日2回転18人のみ）の例

