

日本型雇用システム見直しの方向性 ～プロフェッショナル人材を増やすために～

2021年3月26日

山田 久

(株式会社日本総合研究所)

【目 次】

1. ジョブ型雇用について
2. 日本型雇用システムのこれからと
労働政策の基本的方向性
3. わが国の雇用流動性と人材育成の実態
4. プロフェッショナル人材育成のための施策
5. 効果的な人材育成のための施策
6. セーフティーネットの拡充

1. ジョブ型雇用について

■強まるジョブ型制度導入の動き

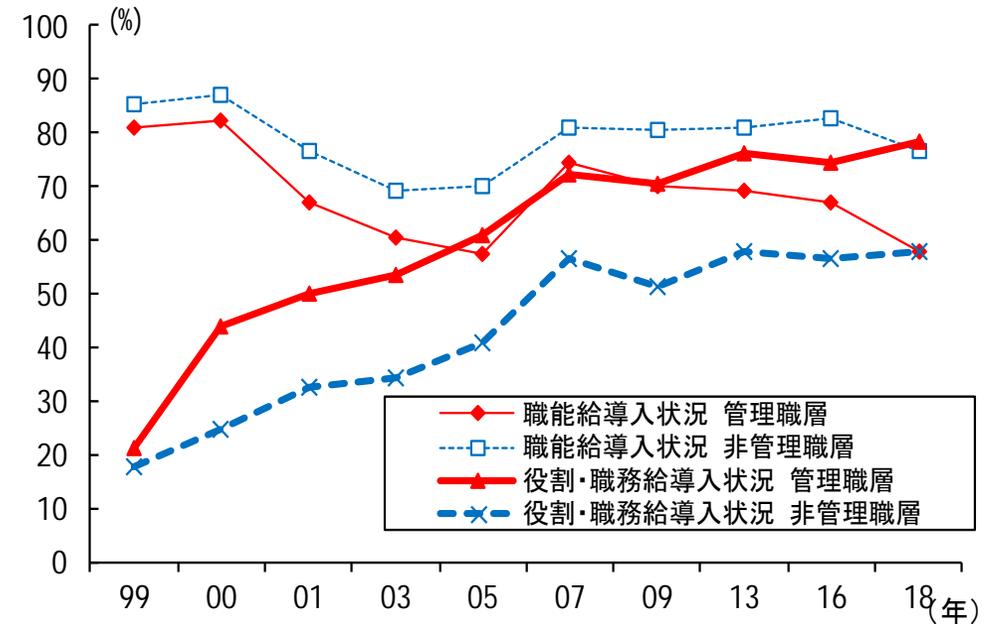
- (1) 政府「働き方改革」実行計画...日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革
- (2) 経団連「2020年経労委」報告...最適な「メンバーシップ型」と「ジョブ型」の雇用区分の組合せ
- (3) 具体的な動き...日立製作所、KDDI、富士通等

2020年版「経営労働政策特別委員会報告」
(経労委報告)

・各企業においては、自社の経営戦略にとって最適な「メンバーシップ型」と「ジョブ型」の雇用区分の組合せを検討することが基本となる。

・経営環境の変化に適応すべく、各企業において、良好な労使関係をベースに徹底した議論を重ねていくことを通じて、メンバーシップ型のメリットを活かしながら、適切な形でジョブ型を組み合わせた「自社型」雇用システムを確立することが求められている。

人事評価制度の変化



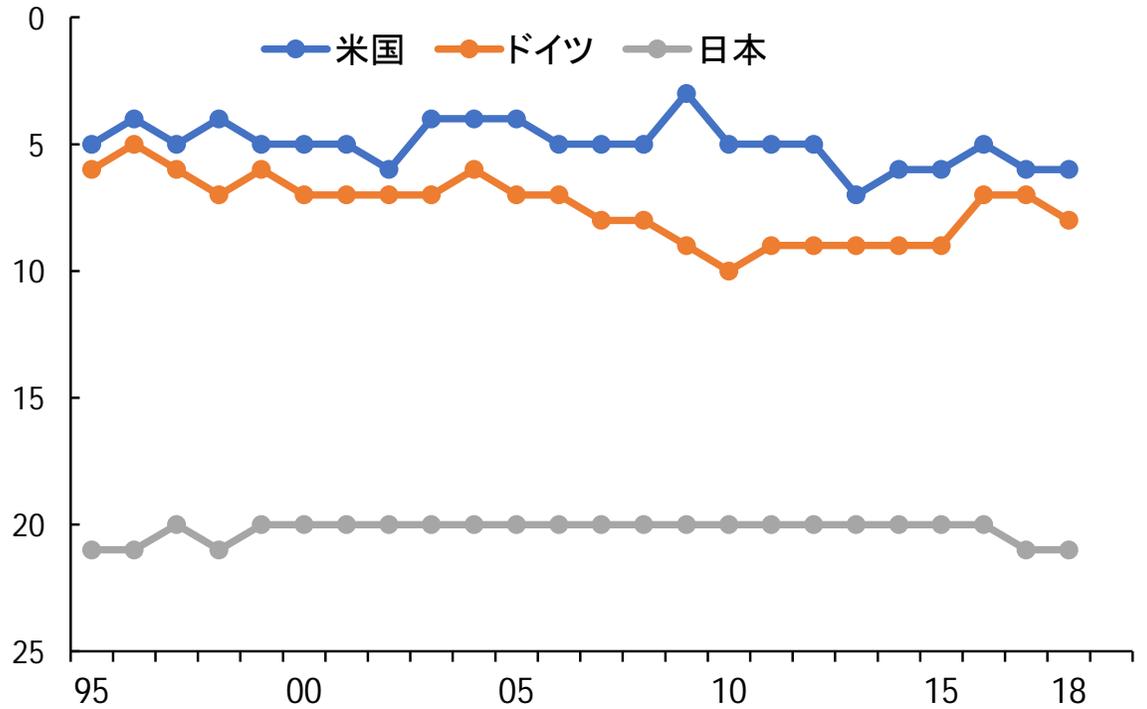
(資料) (公財) 日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査結果」(調査対象は上場企業)

(注) 01年の非管理職層は中堅層が対象。

■“ジョブ型ブーム”の背景

- ・わが国企業の生産性が低迷するなか、好調な米国やドイツが「ジョブ型」を採っていることに注目が集まる。
- ・もっとも、**ジョブ型を基本とする欧米各国のうちでは経済パフォーマンスは様々なのが実態。**

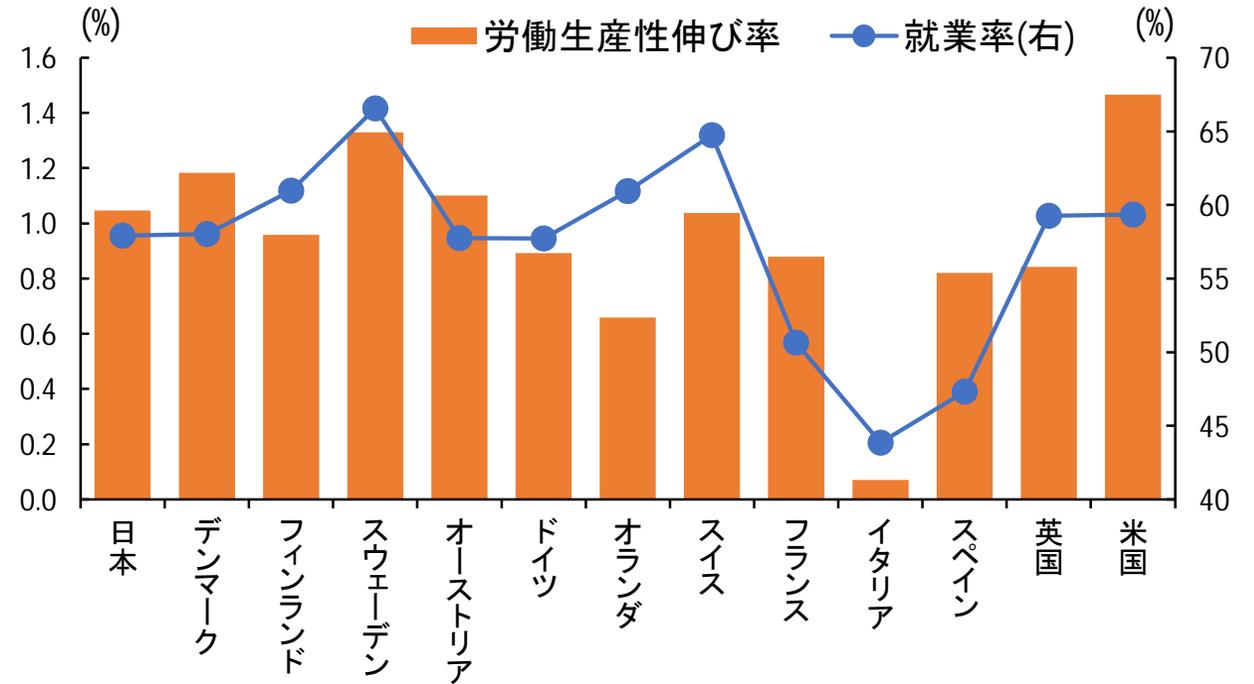
時間あたり労働生産性の順位の変遷



(資料) 日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

(年)

主要先進国の生産性・就業率



(資料) OECD stat.

(注) 労働生産性伸び率は2000-19年平均。就業率は2000-19年。

■ジョブ型と就社型の違い

(1) 就社型とジョブ型の基本的な違い... 人に仕事をつける vs 仕事に人を就ける。

雇用契約: 職務無限定 vs 職務限定

(2) 人材育成の違い... 採用して育成 vs 育成された人を採用。

ジョブ型での育成は学校教育やインターン、有期雇用などにおける職業体験。

(3) 働き手の帰属意識の違い... 会社 vs 職業。ジョブ型の前提としての職業コミュニティー。

労使関係は性善説 vs 性悪説。

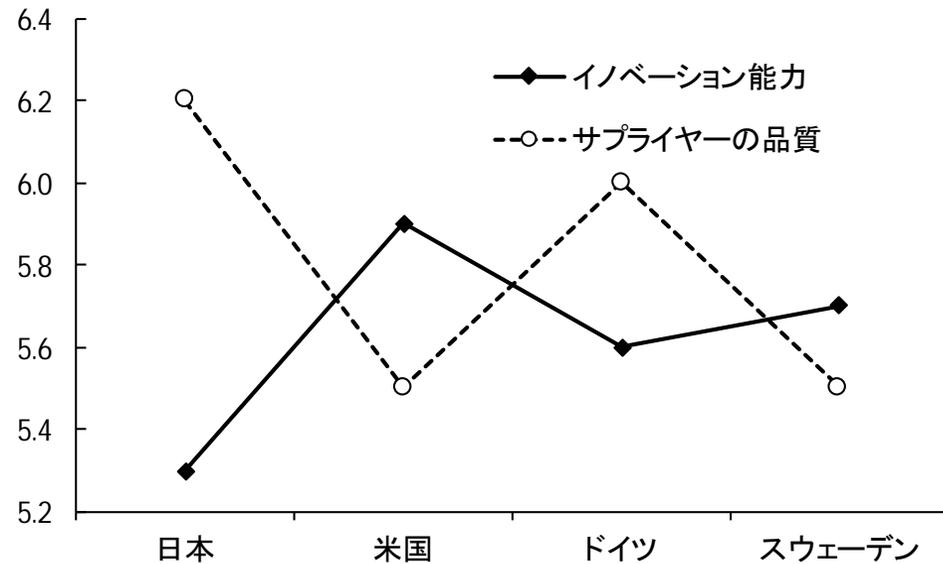
就社型とジョブ型の仕組みの違い

	就社型	ジョブ型
採用	新卒採用が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	欠員補充が基本。職務経験を重視。
育成	OJTが基本、社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験。職業コミュニティーでの交流。
評価	社内資格による評価が基本。	業界・職種横断資格による評価を基本。
配置	社内異動、グループ内異動。職種転換頻繁。	転職・再就職。同一職種内多い。
基本原理	Make	Buy

■ジョブ型の実情

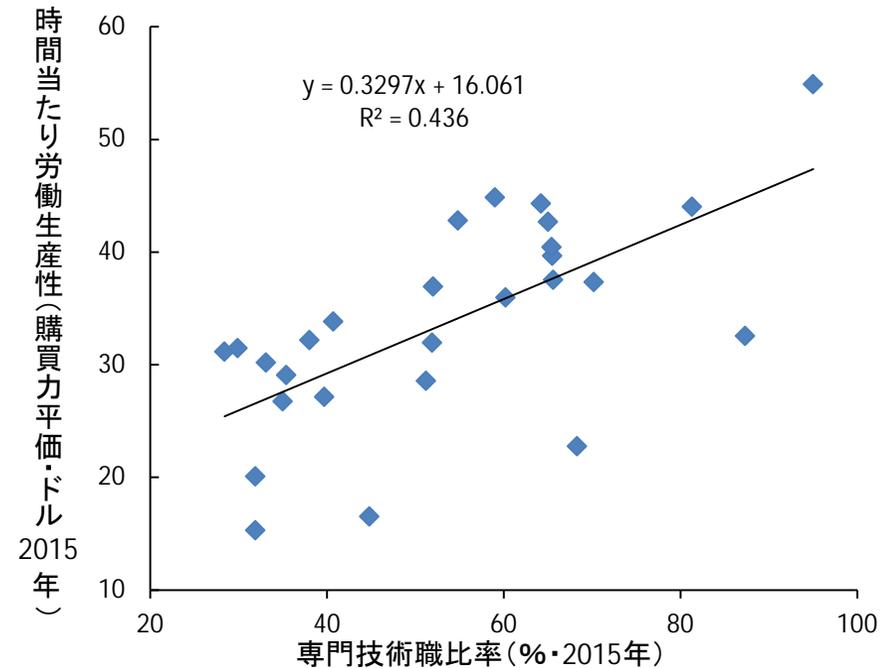
- ・欧米の典型的なジョブ型対象は現場労働者であり、その硬直性はむしろ経済パフォーマンスの足枷。
- ・わが国が強みのある「品質力」は就社型雇用に根付く面があり、ジョブ型では強みが劣化する恐れ。
- ・米国や北部欧州の生産性が高いのは「ジョブ型」そのものというよりも、「ジョブ型」をベースにしたプロフェッショナル人材が多く存在すること。

競争力要素の国際比較



(資料) World Economic Forum "The Global Competitiveness Report 2015-2016" The Global Competitiveness Index in detail

労働生産性と専門職比率



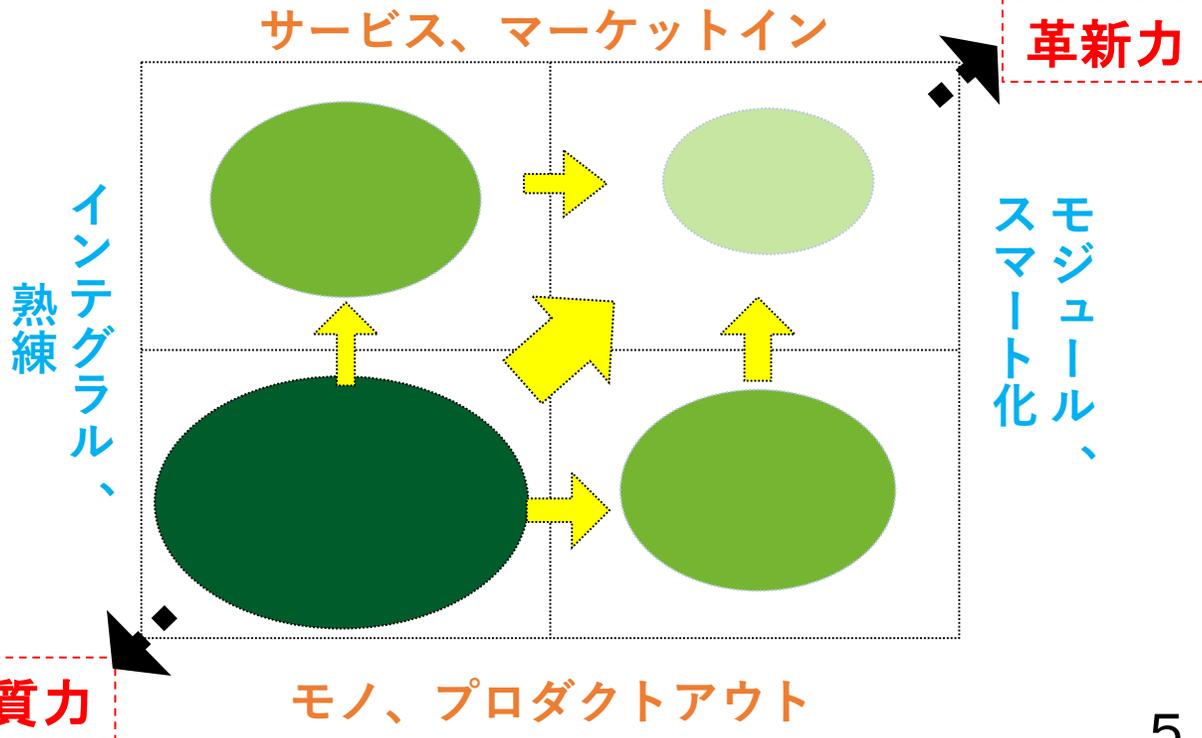
(資料) ILOstat、日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

2. 日本型雇用システムのこれからと労働政策の基本的方向性

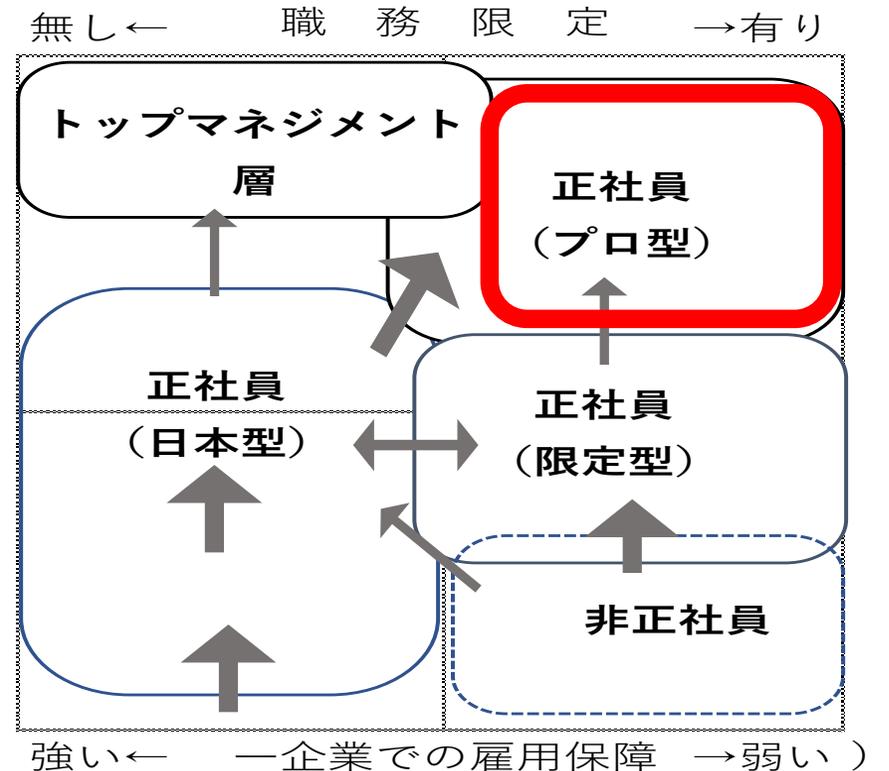
・有効な雇用システムの設計には産業面(競争力・生産性)の視点が不可欠。競争力を考えるには、比較優位性(独自性)の概念がとりわけ重要。競争力の主要構成要素に「革新力」と「品質力」。マクロ的な事業環境の変化の方向性は「革新力」の強化を要請している一方、比較優位性からすれば、わが国は「品質力」に優れているという現実。

⇒「品質力」と整合性の高い就社型システムの根幹は残しながら、「革新力」を高める就職型システムを整合的に接続していくこと(ハイブリッド化)が重要ではないか。ジョブ型雇用を機能させるには、現状わが国では不十分なOJTに依存しない人材育成の仕組みや転職・再就職を円滑化するための仕組みの整備が不可欠で、その丁寧な構築が必要。

競争力要素の国際比較



人材ポートフォリオの在り方

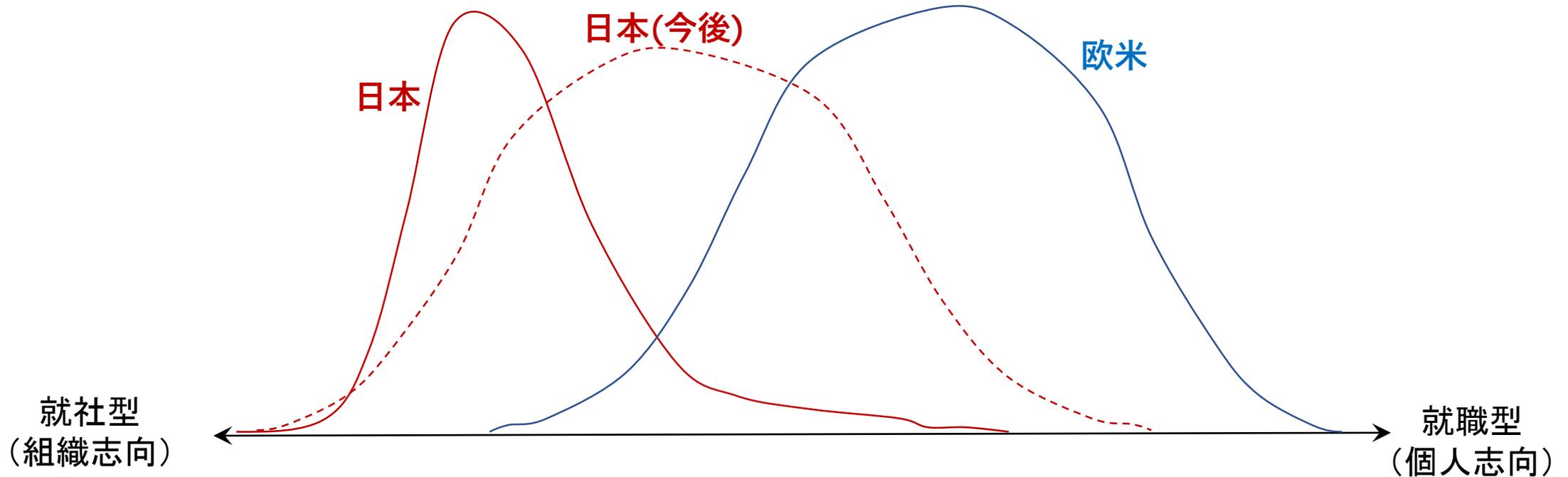


・現実の雇用の在り方は一様ではなく、多様な形態の分布と考えるべき。そこで、一方の極みに理想型としての就社型システム、他方の極みに就職型システムを想定。

欧米は、就職型システムの側に多く分布するが、比較的広いタイプで分布。わが国はかつては就社型システム側に固まって分布。

今後わが国では、**就職型システムサイドにシフトしつつ、少なくとも当面は中心は就社型領域に残り、分布が多極化していく**ということではないか。

日本型雇用システムの変化のイメージ



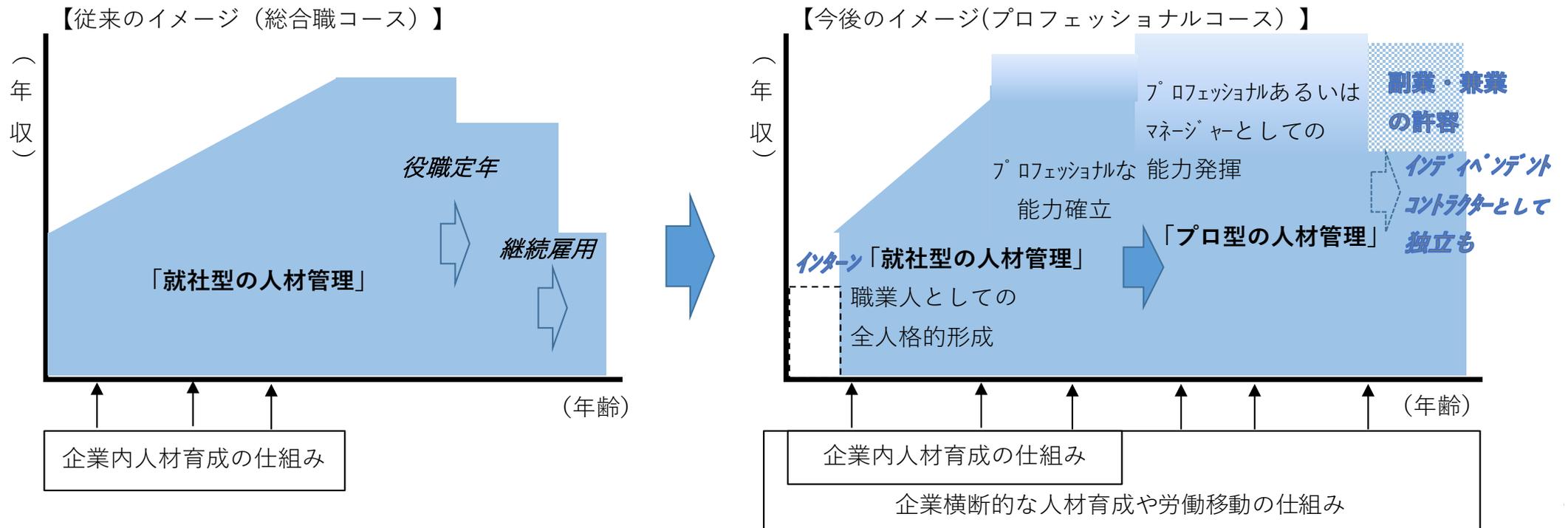
(資料) サンフォード・M・ジャコービィ『日本の人事部・アメリカの人事部』2005年 20頁、図1-1 をもとに修正

<ハイブリッド人事システム>

・「**キャリア自律**」ができた**プロフェッショナル人材を育成**するには、必ずしもプロフェッショナル人材の多い米国型に全面転換する必要を意味せず。米国では労働力の二極化が激しく、日本人の心情には馴染みにくい。また、人材の底上げができていることにわが国の利点。特に、若い時に複数の仕事を体験することは、視野を広げ、協調性を身に着けるのに大きなプラス。その意味で、**入り口は就社型で、出口はプロフェッショナル型となるハイブリッド**が目指すべき方向性。キャリア自律に向けて、企業人事ができる施策としては、①キャリアセルフキャリアドッグの普及、②自己投資・リカレント教育の支援(時間・金銭)

・キャリア自律には、**社外に切磋琢磨できる職業コミュニティを持つ**ことも重要。

ハイブリッド・システムのもとでのキャリア形成



＜労働政策の基本的方向性＞

◇技術構造や市場構造の複雑化や労働者属性の多様化を背景に、**企業の人事制度の多様化（各社に最適なジョブ型と就社型のハイブリッド）**は不可避。各社が最適な人事制度を構築するには、労働条件に対する公的規制は必要だができるだけ少ない方が望ましく、労使自治を機能させることが重要。

—「働き方改革」は、環境変化に適合した雇用システムの変革を方向付けるとともに、悪化した労働環境の改善に必要な取り組みであったものの、ワークルールを「公的規制」で決めることの限界も露呈。例えば、労働時間短縮がもたらす人材育成へのマイナス影響の可能性や、「同一労働同一賃金」ルールの一般化の困難さ。集团的労使関係による「労使自治」によるワークルール決定が再評価される必要。

—具体的には、政府主導によるワークルールの問題提起（ここに規制改革推進会議等の意義）とそれをナショナルレベルやセクターレベルで労使が話し合う場の設定が不可欠。個別労使では、**従業員代表制・労使協議組織**の導入による労使間バーゲニングパワー・バランスの均衡化も検討課題。

◇具体的な論点として、コロナ危機下、テレワークの導入が半強制的に進んだ結果、労働時間法制の更なる改革の必要性が浮き彫りに。**裁量労働制の適正化**（業務手順のみならず業務量の裁量性の確保）と**適用範囲の拡大**の議論が必要な一方、テレワークの労働時間管理をどう実効性ある形で行うか（PC上のログによる労働時間管理、Right to disconnect）が必要。大前提として、テレワークに適する自律的な労働者（**「ジョブ型」をベースにしたプロフェッショナル人材**）をどう増やすかが重要。それは雇用システムのハイブリッド化にとっても不可欠な観点。

→プロフェッショナル人材を増やすための環境整備状況（雇用の流動性と外部市場での人材育成）とそのための政策の在り方を以下で検討。

3. わが国の雇用流動性と人材育成の実態

◇わが国雇用の実情は必ずしもとくに流動性が低いとはいえず。性別、企業規模によって流動性が大きく異なるのが特徴。

流動性が低いこと自体が問題ではなく、「良い流動化」が少ないことが問題。「良い流動化」とは、衰退産業から成長産業に人が移動し、能力・キャリア開発につながるもの。

◇「良い流動化」が減っている背景としては、大手企業部門では、一企業の枠を超えた積極的な労働移動が一層求められているようになっている状況に対し、雇用維持偏重の労使関係が足枷になっていること。

一方、中小企業部門では人材育成ができる仕組みが十分に整っておらず、成長産業が必要とするスキルが不足して、良い流動化が起こらない。企業外部の教育インフラが貧弱なことが問題。

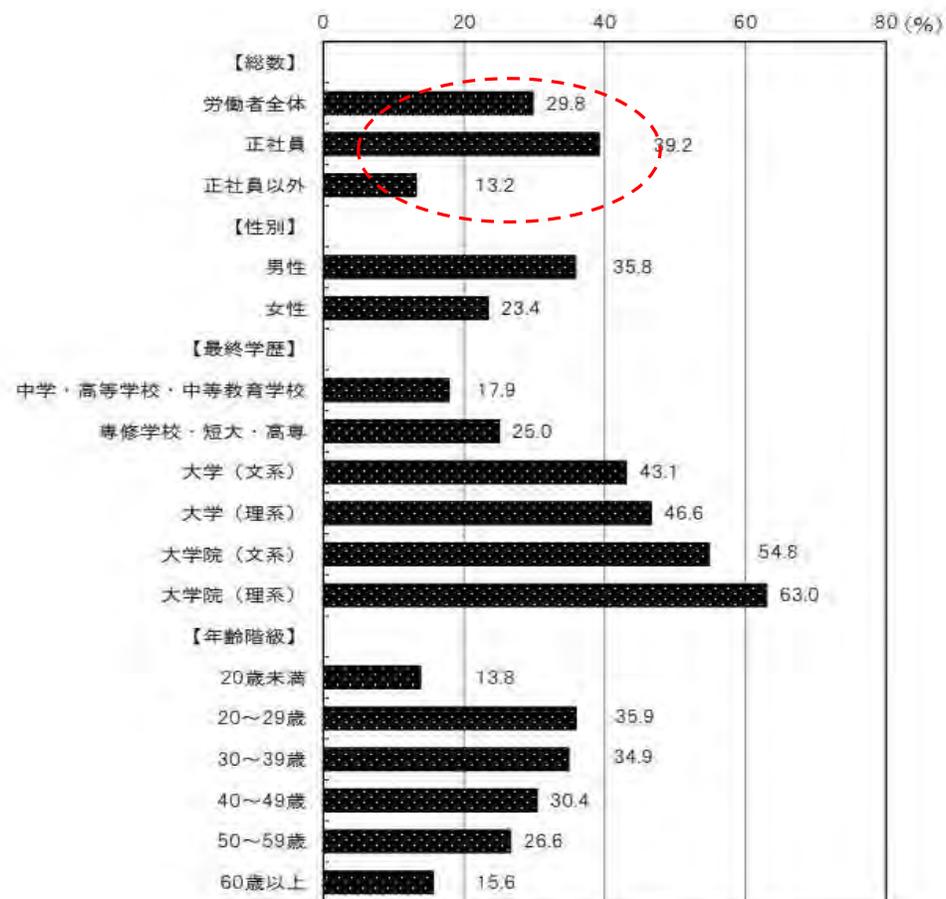
「良い流動化」を増やすには、収益性の高い成長産業の育成が不可欠だが、人材タイプとしては「プロフェッショナル人材」を多く育てることが重要な要件。

◇非正規労働者も総じて雇用が不安定で人材投資も不足しがち。セーフティーネットの拡充が必要なセクターといえる。

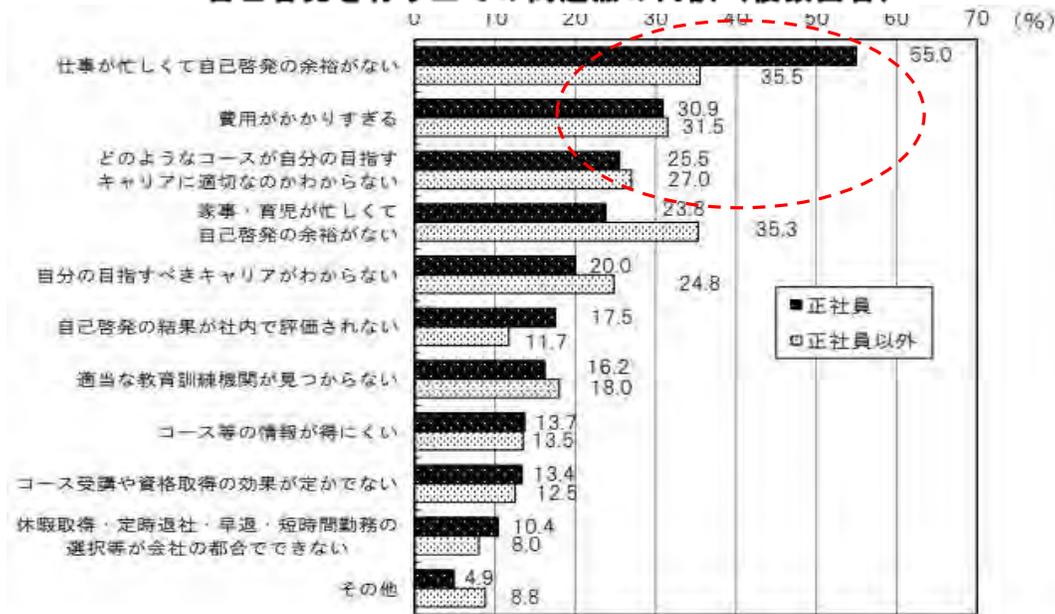
4. プロフェッショナル人材育成のための施策

・プロフェッショナル人材の育成には企業を跨ぐキャリア形成が必要。それには「**キャリア自律**」が不可欠であり、**自己啓発意欲**が重要。しかしながら、わが国の従業員の間では自己啓発が十分行われておらず、その背景には、①自由時間の不足、②教育コスト負担、③キャリア支援の不足など。

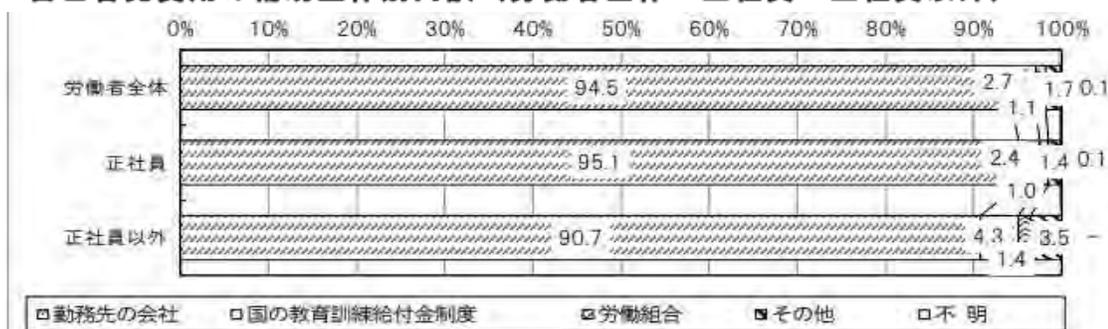
自己啓発を行った者
(労働者全体・正社員・正社員以外、性、最終学歴、年齢階級別)



自己啓発を行う上での問題点の内訳（複数回答）

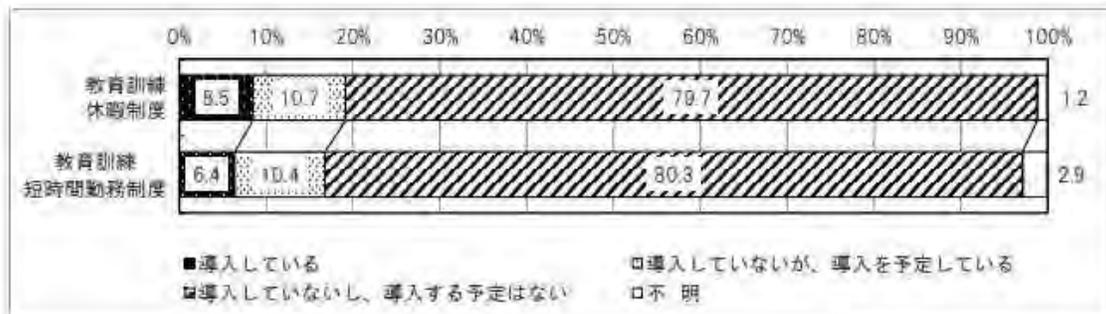


自己啓発費用の補助主体別内訳（労働者全体・正社員・正社員以外）

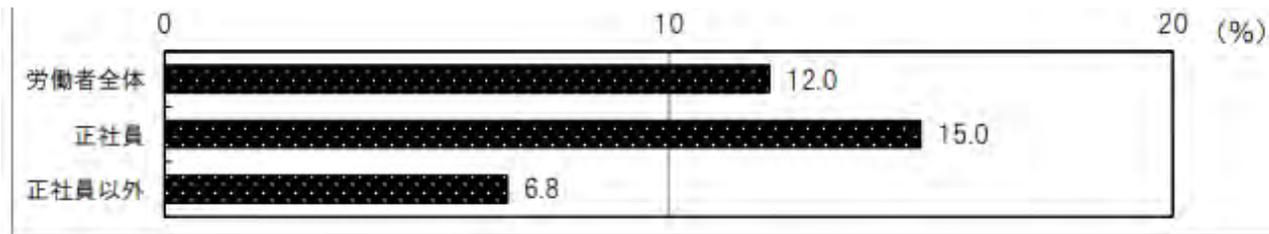


教育訓練給付・教育訓練休暇制度・セルフキャリアドック等自己啓発を支援する制度はすでに様々に存在。しかしながら、それらの活用度は低く、有効活用のためのインセンティブを工夫する必要。

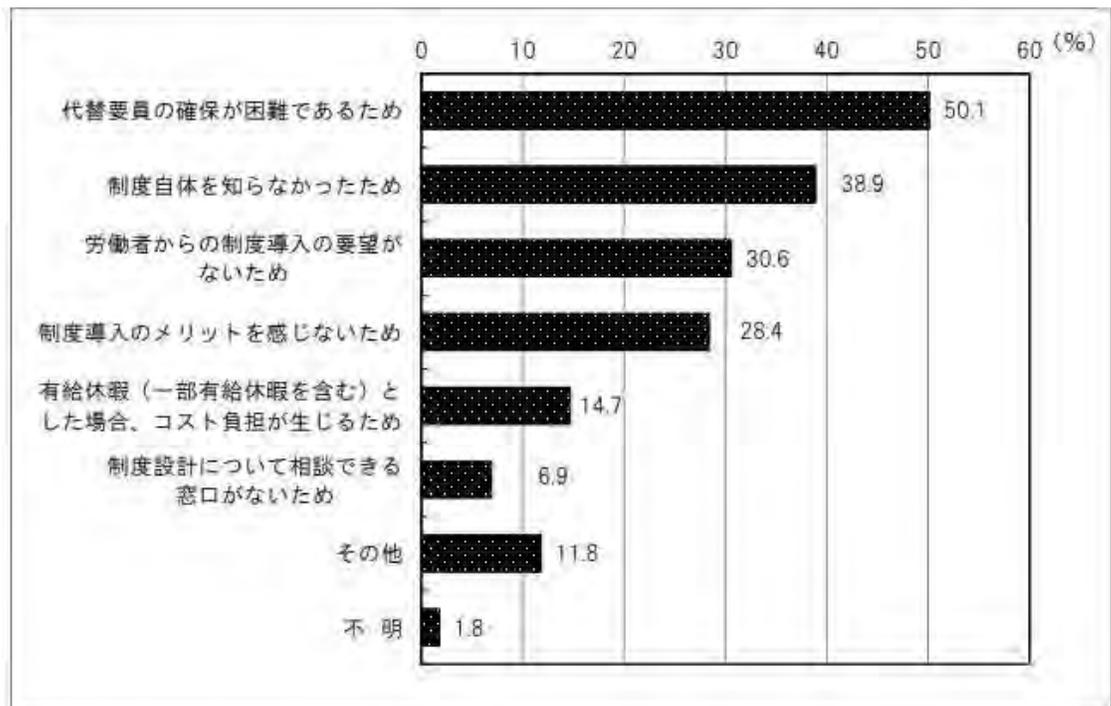
教育訓練休暇制度、教育訓練短時間勤務制度の導入状況



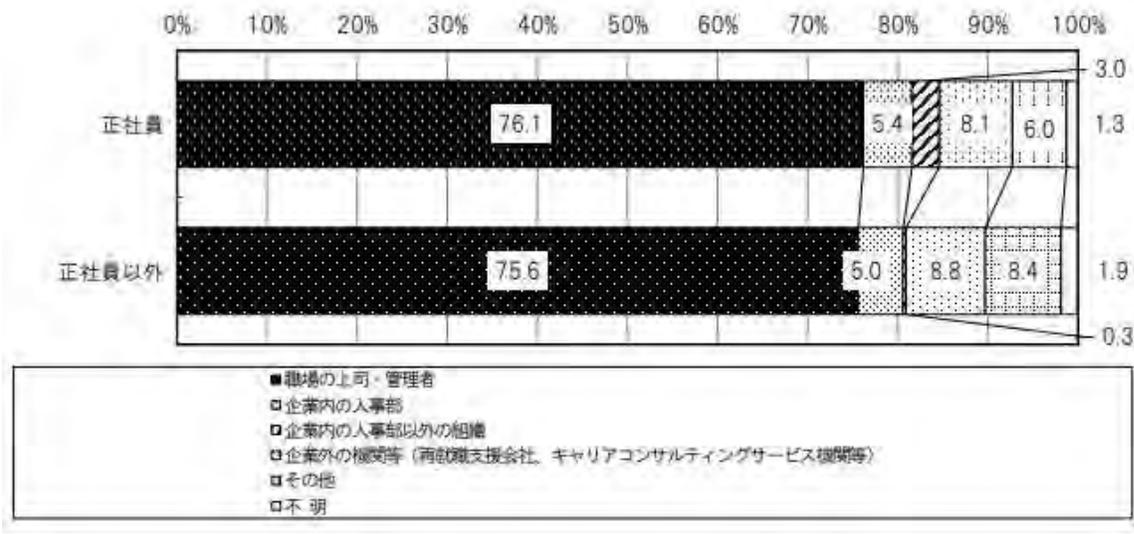
キャリアコンサルティングを受けた者（労働者全体・正社員・正社員以外）



教育訓練休暇制度又は教育訓練短時間勤務制度の導入予定がない理由（複数回答）



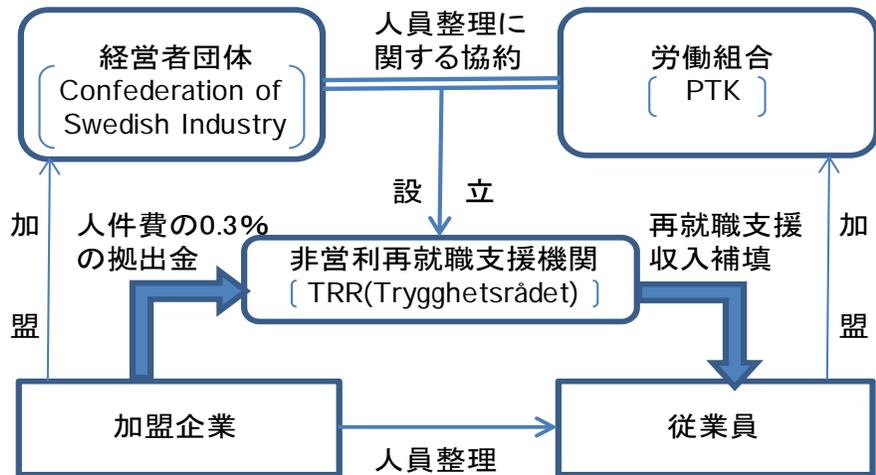
キャリアコンサルティングを実施する主な組織・機関（正社員・正社員以外）



(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

- ・プロフェッショナル人材の前提となるジョブ型雇用の普及には雇用の流動性を高める必要があり、その点で**官民連携の再就職支援サービスの充実**が重要。スウェーデンでは、労使共同で再就職支援組織を創設し、**働き手の立場に立った丁寧な支援サービス**が存在。**働き手に寄り添う良質なアドバイザーの育成**が一つの鍵。
- ・もっとも、労働市場が未整備なわが国では、日本流の失業なき流動化の方策を模索することも重要。

スウェーデンの非営利再就職支援機関 (Trygghetsradet)



(出所) TRRホームページなどをもとに筆者作成。

- ◆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財団。理事会メンバーは労組・使用者団体の代表で構成。加盟企業の賃金総額の0.3%の拠出金によって運営。政府からの財政的な支援はない。
- ◆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 (PA)」によるコンサルティング・コーチングで伴奏型支援。
- ◆PAは求職者が自らの力で求職活動することをサポートしており、約半分が自らの人脈を通じて仕事を得ている。近年では、リンクトインなどのSNS・デジタル技術を使った求職も増えている。人材事業者経由は1割、TRRによる直接斡旋は数%。
- ◆デジタル技術を活用し、個人のキャリア・プランニング支援と企業の求人ニーズに答える、レイオフなしの適材適所を実現するエコシステムを目指している。

(資料) TRRでのヒアリング(2010, 2018)に基づく。

わが国での適用可能性

	日本(産業雇用安定センター)	スウェーデン (TRR)
マッチング数(件)	9,417	11,058
就業者数(万人)	6,733 (2019年度)	510 (2018年)
年齢構成(%)		
39歳以下	12	21
40-49歳	19	33
50-59歳	38	38
60歳以上	30	8
	31	54
	69	46

(資料) 産業雇用安定センターホームページ。TRR資料。

【わが国への適用のポイント】

- 雇用保険 2 事業により、**年収減を一定期間補填**。
- アウトプレースメント業務は人材ビジネスに委託するが、**労働組合関与の監視機関**が事業契約と実績をチェックし、良質なサービスを担保。
- 先進的な労使が、「攻めのリストラ」のための剰員整理をする際に活用することを奨励し、成功事例を積み上げる。
- 働き手に寄り添う良質なアドバイザーの育成**が鍵 (人事役員や労組幹部OBの活用も一案)。

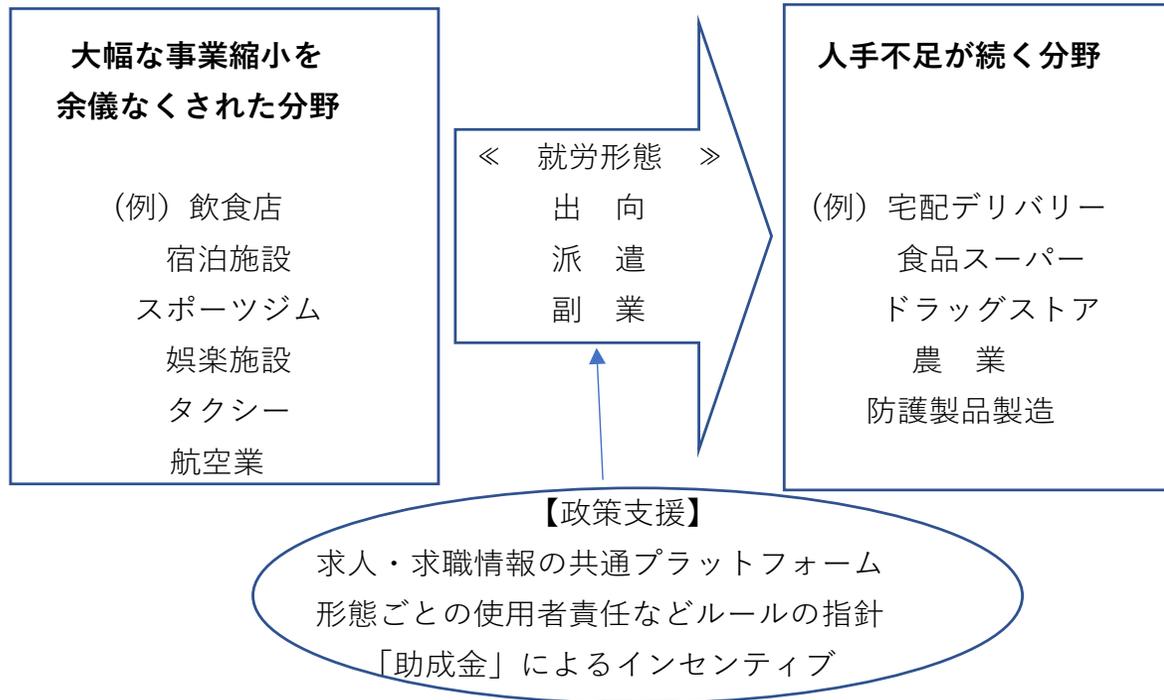
<シェアリング型一時就労（人材シェア）>

・コロナ危機下で「シェアリング型一時就労（人材シェア）」が広がっていることに着目。**人手過剰産業・企業から人手不足産業・企業に人材を「レンタル」する仕組み**で、苦境にある産業・企業が事業再開に備えて人材を確保しつつ、雇用維持の枠組みを保持することで仕事の無くなった人々の生活不安を軽減。

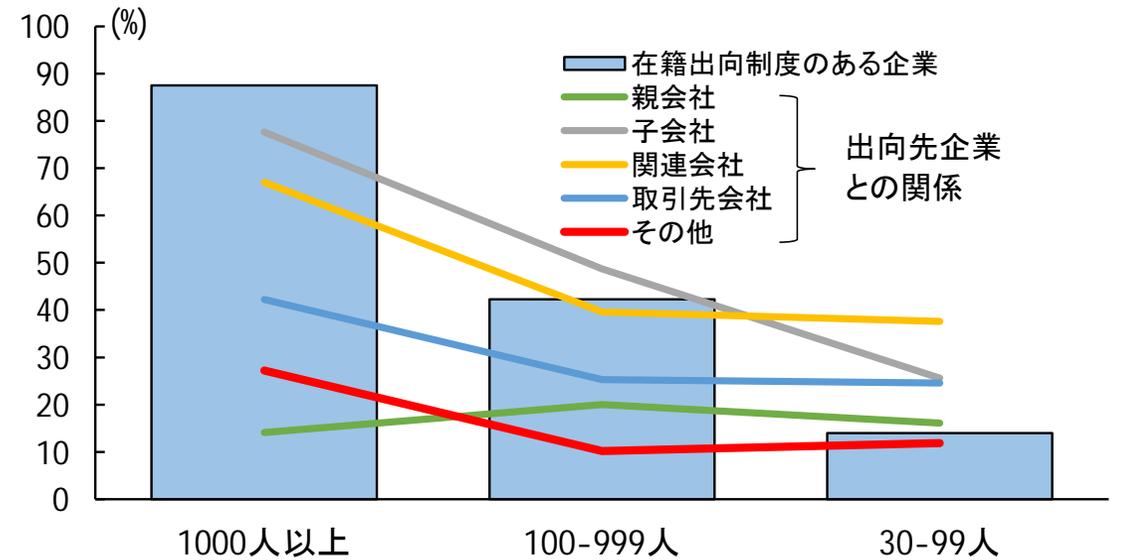
・**在籍出向や人材派遣、副業の仕組みを企業・企業グループの枠を超えて推進**することで、当面の雇用確保のみならず、**アフターコロナに向けた事業融合・事業創造のきっかけ**とするとともに、**事業構造転換につながる「失業なき雇用流動化」**につなげる発想が可能。

・政府も出向元・出向先に助成して在籍出向を支援（「**産業雇用安定助成金**」）。元の事業所に戻ることを前提だが、一定の要件で転職時にも適用する方策にすべき。

「シェアリング型一時就労」の仕組み



わが国企業の在籍出向制度の状況



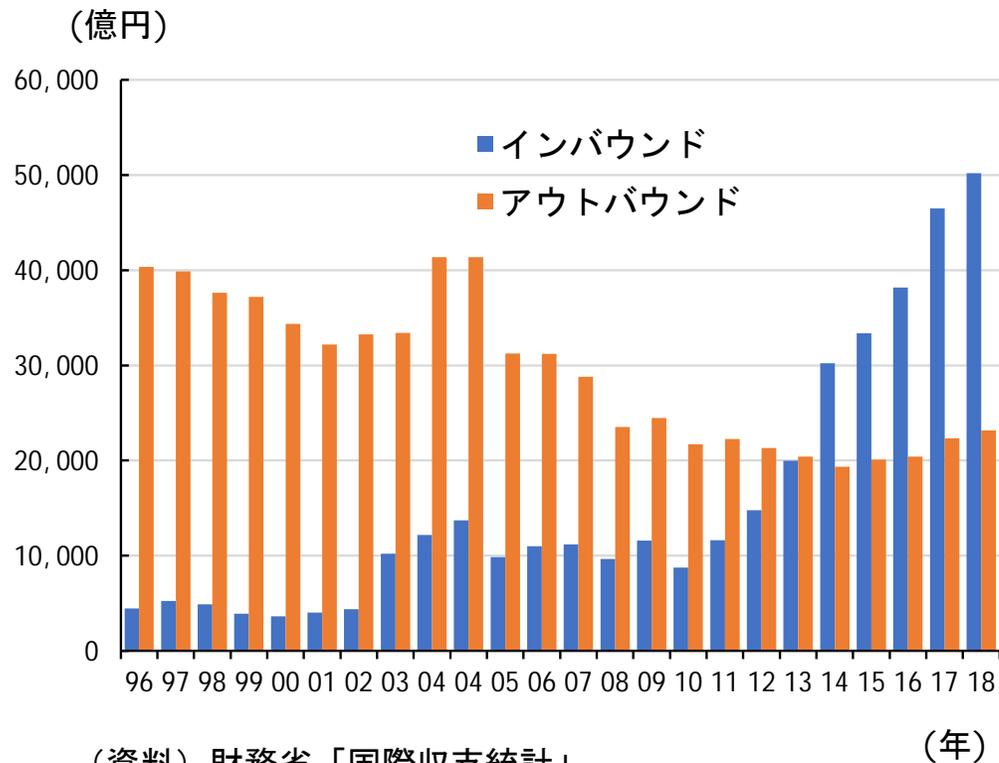
(資料)厚生労働省「就労条件総合調査(2001年)」

<大都市-地方連携・好循環の形成>

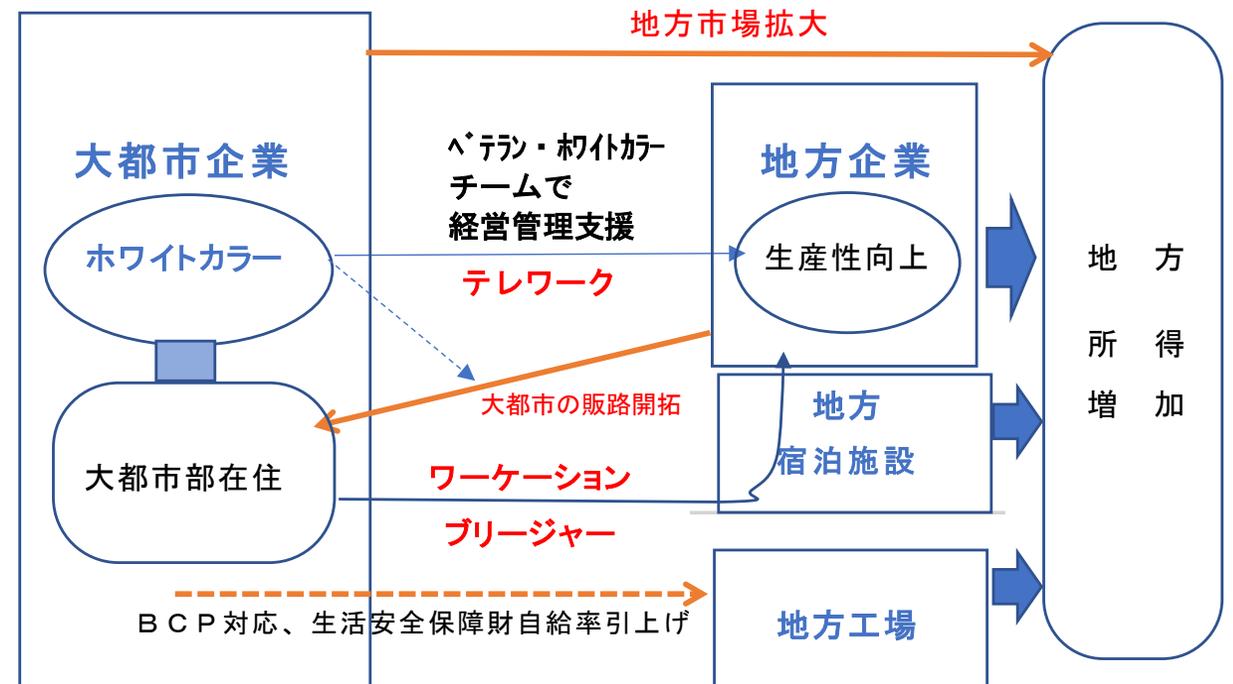
・グローバル化のスローダウンが成長抑制要因になることは不可避ながら、その状況を逆手に取って「**戦略的輸入代替**」により内需開拓を追求することが重要。①**医療・衛生・食糧・中核部品**など「**生活安全保障財**」の自給率引き上げ、②**アウトバウンドの国内観光転換**、③**環境産業の育成**などがそのきっかけに。

・生活安全保障財の生産拠点、アウトバウンドの国内観光転換、環境産業の育成の**受け皿は地方**。テレワークを積極的に活用して**大都市人材の地方活躍**を推進し、地方と大都市とのリンケージを強めることで、地方に「**高品質・高価格・高賃金経営**」企業が増えれば、日本全体としての**内需主導成長**の可能性が開けることに。

インバウンド・アウトバウンドの推移



都市部人材のテレワーク等を梃子にした
大都市-地方連携・好循環のイメージ



5. 効果的な人材育成のための施策

公共職業訓練では建設・製造中心の施設内訓練では8割程度の就職率があるが、事務系・サービス系が中心の委託訓練の就職率は6～7割程度と低い。

公共職業訓練就職率実績の推移(機構及び都道府県別)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度
○離職者訓練	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(施設内訓練)	79.4%	74.5%	73.9%	77.6%	80.3%	81.0%	82.2%	83.2%	85.7%	86.8%	87.1%	86.8%	84.2%
・ 機構	82.0%	78.5%	79.0%	82.4%	84.8%	84.9%	86.5%	86.3%	87.2%	88.4%	87.9%	87.5%	85.5%
・ 都道府県	73.6%	66.0%	63.4%	67.9%	71.6%	73.0%	72.9%	76.4%	81.9%	82.9%	85.1%	84.7%	80.5%
(委託訓練)	70.9%	68.3%	62.4%	63.7%	66.8%	69.2%	72.0%	74.2%	75.0%	74.6%	74.9%	75.1%	72.3%
・ 機構	71.4%	69.5%	67.1%	66.8%	65.4%	68.3%	-	86.6%	83.6%	79.9%	84.7%	-	-
・ 都道府県	67.7%	62.5%	57.4%	62.4%	66.8%	69.2%	72.0%	74.2%	74.9%	74.6%	74.8%	75.1%	72.3%
○在職者訓練	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
・ 機構	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
・ 都道府県	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
○学卒者訓練	93.2%	89.1%	87.3%	89.1%	93.1%	93.9%	95.4%	96.5%	96.8%	97.3%	96.8%	97.4%	96.3%
・ 機構	98.4%	96.8%	96.5%	97.6%	98.1%	97.8%	99.2%	99.4%	99.3%	99.5%	99.6%	99.7%	99.1%
・ 都道府県	91.7%	86.5%	84.5%	86.8%	91.5%	92.7%	94.4%	95.7%	96.1%	96.7%	96.0%	96.7%	95.4%

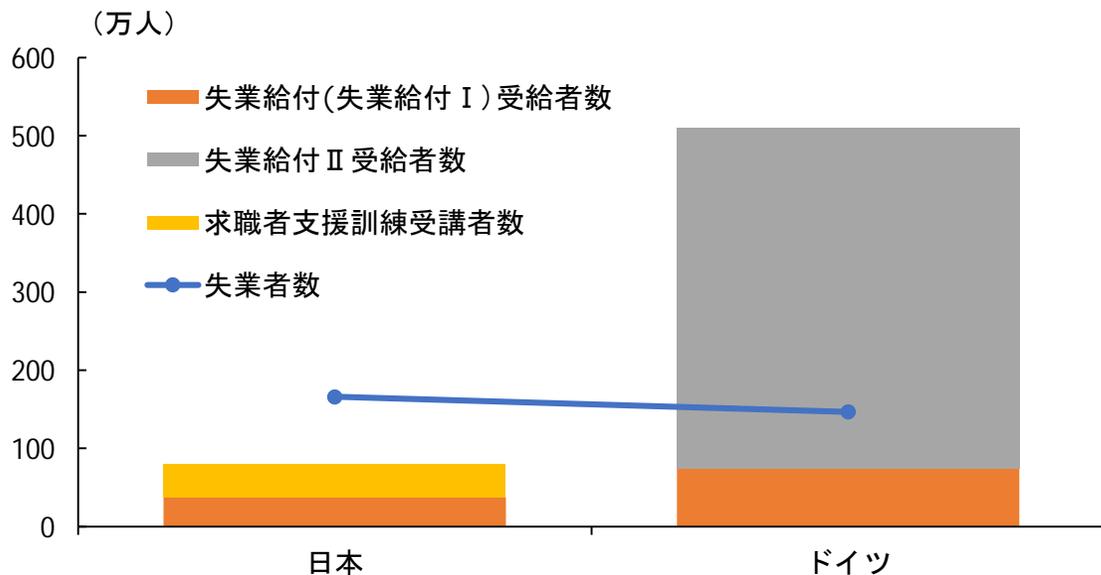
令和2年度公共職業訓練(離職者訓練)の実施状況(詳細)

分野別	受講者数 (合計)	施設内訓練						委託訓練					
		合計		高齢・障害・求職者 雇用支援機構		都道府県		合計		高齢・障害・求職者 雇用支援機構		都道府県	
		受講者数	就職率	受講者数	就職率	受講者数	就職率	受講者数	就職率	受講者数	就職率	受講者数	就職率
農業・林業系	828人	513人	63.3%	-	-	513人	83.3%	315人	66.7%	-	-	315人	66.7%
建設系	4,685人	4,468人	83.6%	3,468人	84.1%	1,000人	73.5%	217人	63.6%	-	-	217人	63.6%
製造系	8,422人	8,266人	81.0%	6,827人	81.5%	1,439人	71.3%	156人	-	-	-	156人	-
事務系	24,500人	532人	88.9%	375人	89.7%	157人	85.7%	23,968人	66.5%	-	-	23,968人	66.5%
情報系	15,178人	931人	75.9%	698人	75.4%	233人	79.5%	14,247人	61.0%	-	-	14,247人	61.0%
サービス系	10,943人	7,218人	83.2%	5,551人	83.5%	1,667人	68.8%	3,725人	52.7%	-	-	3,725人	52.7%
介護系	10,652人	716人	-	-	-	716人	-	9,936人	79.6%	-	-	9,936人	79.6%
その他	3,769人	2,092人	48.0%	1,983人	-	129人	48.0%	1,877人	50.0%	-	-	1,877人	50.0%
総計	78,977人	24,736人	81.9%	18,882人	82.8%	5,854人	72.3%	54,241人	66.1%	-	-	54,241人	66.1%

※ 受講者数は、令和2年4月～令和2年11月末。
 ※ 就職率は、施設内訓練は令和2年8月末まで、委託訓練は令和2年7月末までに訓練を修了した者の3ヶ月後の就職状況。
 ※ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の実施する施設内訓練のうち、「その他」分野の橋渡し訓練については、他の職業訓練を連続して受講するため、受講者数のみ計上。
 ※ 都道府県が自治事務として行う施設内訓練及び都道府県費による委託訓練の実績も含む。
 ※ 「雇用期間の定めのない就職者数」とは、正社員就職者数並びにパート・アルバイト及び派遣社員で雇用期間の定めのない就職者数を計上。

第2の失業保険として創出された求職者支援制度の利用者は少なく、訓練の就職率は5～6割程度。

失業給付受給者数の日独比較



(資料)JILPT「データブック国際労働比較」

(注)2018年値。ただし、ドイツの失業給付 I・II は2017年値。求職者支援訓練受講者数は2011年10月～2019年3月の累計。

求職者支援訓練の修了者等の就職状況(訓練終了3か月後時点)(※)

	コース数	① 修了者等数	② 就職者数	就職率 (②/①)
基礎コース	52	349人 (333人)	159人 (156人)	46.8%
(昨年同時期)	67	446人 (429人)	250人 (246人)	57.3%
実践コース	115	959人 (950人)	548人 (543人)	57.2%
(昨年同時期)	149	1,237人 (1,219人)	751人 (750人)	61.5%

※ 令和2年4月に終了した訓練コースについて集計(令和2年12月23日時点)

※ 就職率については、以下の算定式(ただし、式の分母分子から訓練終了日において65歳以上の者を除く。)により算出。

就職者数(雇用保険適用就職者数) ÷ 修了者等数(訓練修了者+就職理由中退者一次の訓練を受講中又は受講決定した者(基礎コースのみ))
(表の修了者等数欄及び就職者数欄の)内の数値は、訓練終了日において65歳以上の者を除いた数であり、就職率はこれに基づき算出。

(資料)厚生労働省第25回中央訓練協議会(2021年2月5日) 資料

- ・わが国の職業訓練の効果が十分でない要因として、現場ニーズを十分に反映できていない点。
- ・スウェーデンでは、短期の労働市場訓練が縮小する一方、**職業大学制度の整備が進展**。産官学・公労使の密接な連携の下で、企業ニーズにマッチした人材を、実務訓練を重視することで育成。

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

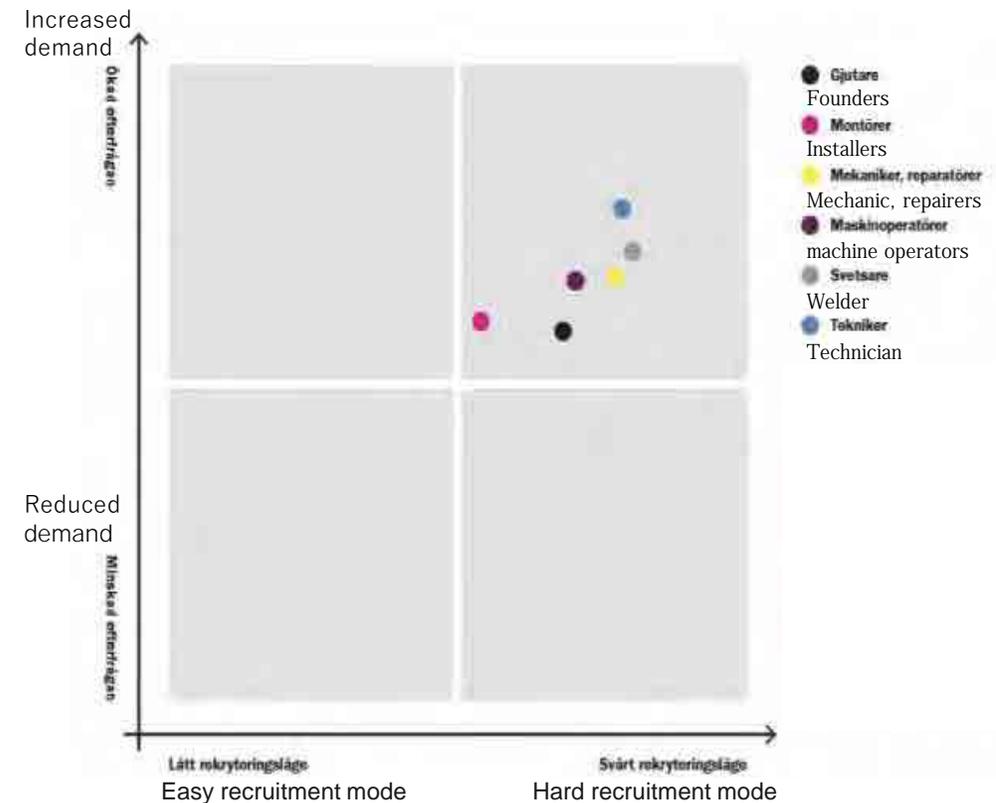
【わが国への適用のポイント】

●産業界の積極的な関与が絶対条件。

- ①プログラム策定
- ②第一線の指導員の派遣
- ③企業での実地訓練

●有能なプログラムコーディネーターが成功の鍵。

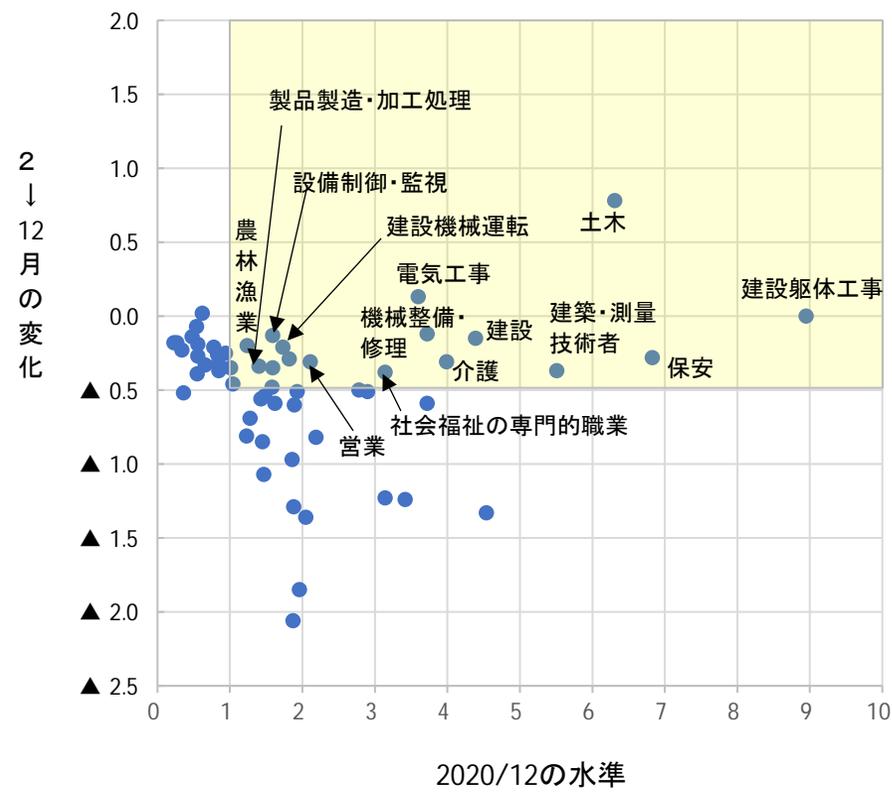
スウェーデン・エンジニアリング産業協会による 人材マッピング図



(資料)Teknikföretagen "Vinna eller försvinna"

- ・「食・農」「建設」「ケア」「整備・保守」の現場労働力は構造的に不足。公共職業訓練でもこの分野では就職率は高い。もっとも、厳しい労働条件のもとで人材定着に課題。
- ・デジタル技術やロボティクスをフル活用して、人と機械の協業型業務プロセスを創造し、高生産性・高賃金の未来型職業に転換することを、産官学連携で目指すべき。

職業別にみた有効求人倍率の動向



(注)厚生労働省「一般職業紹介状況」

	(倍、ポイント、人)		
	12月	2→12月	有効求人数 (2019年度)
管理的職業	1.20	▲ 0.55	10,066
専門的・技術的職業			484,585
開発技術者	1.43	▲ 0.56	16,480
製造技術者	0.54	▲ 0.07	10,065
建築・土木・測量技術者	5.51	▲ 0.37	58,808
情報処理・通信技術者	1.23	▲ 0.81	49,612
その他の技術者	1.82	▲ 0.29	2,489
医師、歯科医師、獣医師、薬剤師	2.05	▲ 1.36	13,983
保健師、助産師、看護師	2.11	▲ 0.31	99,782
医療技術者	2.78	▲ 0.50	39,784
その他の保健医療の職業	1.62	▲ 0.59	25,563
社会福祉の専門的職業	3.14	▲ 0.38	122,395
美術家、デザイナー、写真家、映像撮影者	0.23	▲ 0.18	7,769
その他の専門的職業	0.85	▲ 0.37	37,856
事務的職業			230,798
一般事務的職業	0.27	▲ 0.18	156,705
会計事務的職業	0.56	▲ 0.27	19,762
生産関連事務的職業	1.28	▲ 0.69	19,346
営業・販売関連事務的職業	0.66	▲ 0.33	23,278
外勤事務的職業	3.42	▲ 1.24	1,175
運輸・郵便事務的職業	1.87	▲ 2.06	6,333
事務用機器操作の職業	0.34	▲ 0.23	4,198
販売の職業			271,439
商品販売の職業	1.47	▲ 1.07	181,141
販売類似的職業	1.86	▲ 0.97	5,527
営業の職業	1.59	▲ 0.35	84,771
サービスの職業			605,384
家庭生活支援サービスの職業	3.72	▲ 0.59	2,354
介護サービスの職業	3.99	▲ 0.31	228,097
保健医療サービスの職業	2.90	▲ 0.51	30,842
生活衛生サービスの職業	3.14	▲ 1.23	43,103
飲食物調理の職業	1.88	▲ 1.29	146,386
接客・給仕の職業	1.96	▲ 1.85	115,972
居住施設・ビル等の管理の職業	0.94	▲ 0.25	11,239
その他のサービスの職業	1.45	▲ 0.85	27,391

	12月	2→12月	有効求人数 (2019年度)
保安の職業	6.83	▲ 0.28	76,853
農林漁業の職業	1.24	▲ 0.20	17,058
生産工程の職業			223,762
生産設備制御・監視の職業(金属)	0.83	▲ 0.26	2,278
生産設備制御・監視の職業(金属除く)	1.59	▲ 0.13	5,061
生産設備制御・監視の職業(機械組立)	0.56	▲ 0.19	1,759
金属材料製造・金属加工・金属溶接・溶断の職業	1.93	▲ 0.51	47,456
製品製造・加工処理の職業(金属除く)	1.40	▲ 0.34	78,031
機械組立の職業	0.48	▲ 0.14	23,847
機械整備・修理の職業	3.72	▲ 0.12	34,216
製品検査の職業(金属)	1.01	▲ 0.35	3,529
製品検査の職業(金属除く)	1.58	▲ 0.48	6,489
機械検査の職業	0.84	▲ 0.32	4,706
生産関連・生産類似の職業	0.78	▲ 0.21	16,391
輸送・機械運転の職業			137,566
鉄道運転の職業	0.62	0.02	93
自動車運転の職業	2.19	▲ 0.82	111,352
船舶・航空機運転の職業	0.36	▲ 0.52	92
その他の輸送の職業	0.55	▲ 0.39	6,806
定置・建設機械運転の職業	1.73	▲ 0.21	19,223
建設・採掘の職業			111,617
建設躯体工事の職業	8.95	0.00	20,340
建設の職業	4.39	▲ 0.15	30,285
電気工事の職業	3.60	0.13	19,397
土木の職業	6.31	0.78	41,313
採掘の職業	4.54	▲ 1.33	282
運搬・清掃・包装等の職業			226,026
運搬の職業	1.04	▲ 0.46	64,641
清掃の職業	1.48	▲ 0.54	90,961
包装の職業	1.89	▲ 0.60	8,944
その他の運搬・清掃・包装等の職業	0.25	▲ 0.06	61,480

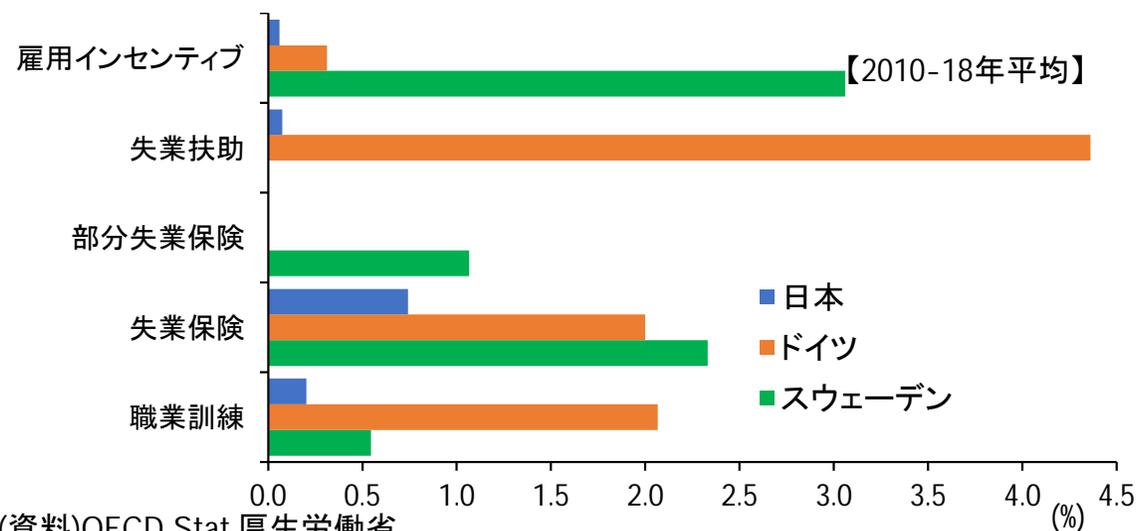
(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」
 (注)黄色で塗りつぶした職種は8月の水準が1を上回り、かつ、2→12月の変化が▲0.5ポイントを上回るもの。

6. セーフティネットの拡充

・わが国の求職者支援制度は職業訓練をセットとしている点は理想的だが、対称が狭くならざるを得ず、**職業訓練と分離した制度**も必要。ただし、ドイツやフランスではかつて**失業扶助が長期失業を助長した**という反省を踏まえるべき。

・**アクティベーション・プログラム(職業訓練・コーチング・就業体験等)を拡充・多様化し、その参加を前提に雇用保険非対象者に対する、生活支援給付を制度化する必要があるのではないか。**同時に、雇用保険の対象範囲拡充や、委託者に一部負担を求めるフリーランスのための**所得補償保険創設**も検討課題。

雇用対策措置対象者の割合(対労働力人口)



(資料)OECD Stat.厚生労働省

(注)OECD統計に日本のデータはなく、別途集計。失業保険は一般求職者給付基本手当受給者、職業訓練は離職者訓練(ハロートレーニング)受講者について算出(2010-18年度平均)。失業扶助は求職者支援訓練受講者、雇用インセンティブはトライアル雇用助成金支給人数(2012-18年度平均)について算出。

【第2の失業保険について】

・ドイツでは、2002年に始まったシュレーダー政権下の労働市場改革(ハルツ改革)において、旧来の「失業手当」と「失業扶助」「社会扶助」が「失業給付Ⅰ」「失業給付Ⅱ」に再編。「失業給付Ⅰ」は労使折半の保険料を基本に旧来の「失業手当」に相当する制度で、「**失業給付Ⅱ**」は旧来の「**失業扶助(失業手当受給期間終了後の給付)**」と「**社会扶助**」の一部(稼得能力を有する者)を統合して創設(労働政策研究・研修機構(2014)「失業保険制度の国際比較」第3章 ドイツ、調査シリーズNo143)。

・わが国では、リーマンショックを経て「**求職者支援制度**」が創設。雇用保険を受給できない求職者に対し、訓練を受講する機会を確保するとともに、一定の場合には、**訓練期間中に給付金を支給**し、ハローワークが中心となってきめ細かな就職支援を行うことにより、その早期の就職を支援(厚生労働省ホームページ)。ただし、その対象は2011/10～19/3の累計で42万人にとどまり、就職率も6割程度(訓練終了3カ月後)。

【まとめ(具体的な政策提案)】

- ①教育訓練給付・教育訓練休暇制度・セルフキャリアドック等、キャリア自律・自己啓発促進策に対するインセンティブ強化
- ②日本版TRRの創設（産業雇用安定センターの発展的拡充）と人事役員や労組幹部OBの活用によるキャリア・アドバイザーの確保
- ③産業界の積極的な関与による、実務研修型職業大学制度の創設
- ④デジタル技術やロボティクスを活用した人と機械の協業型の「未来型職業転換」プロジェクト
- ⑤元の事業所に戻ることが前提とする在籍出向への助成である「産業雇用安定助成金」について、一定の要件のもとで本人の希望を前提に転職時にも適用する方策にすべき
- ⑥大都市の大企業人材が地方の中小企業の業務を請け負うためのマッチング・プラットフォームの創設。
- ⑦アクティベーション・プログラム（職業訓練・コーチング・就業体験等、就業移行支援プログラム）を拡充・多様化し、その参加を前提にした雇用保険非対象者に対する、生活支援給付を制度化

參考資料

「3. わが国の雇用流動性と人材育成の実態」の参考資料

＜流動性の実態＞

平均勤続年数でみる限り、**わが国がとくに流動性が低いわけではない**。むしろ米国が特殊。また、性別では男性の流動性が低い**が**女性は高く、規模別では**中小は流動的**。

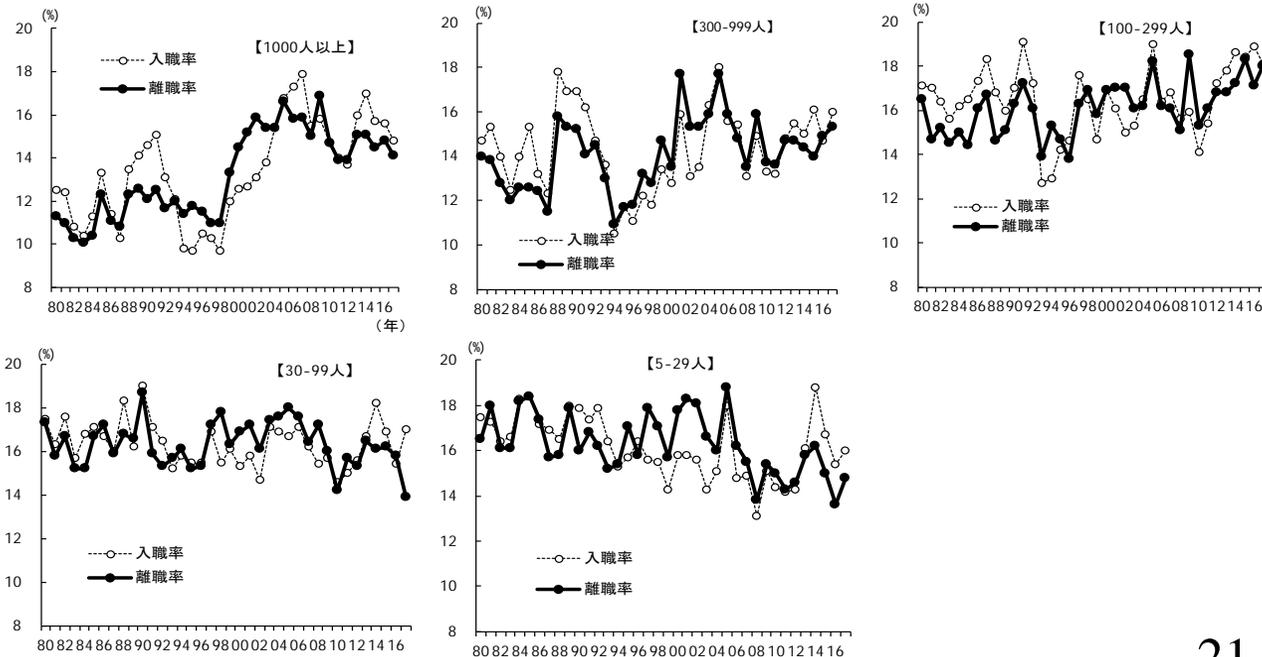
従業員の平均勤続年数の国際比較

	日本	米国	ドイツ	フランス	イタリア	英国	スウェーデン
男女計	10.4	4.6	11.7	12.3	13.4	9.5	10.3
男	12.4	4.7	12.3	12.4	14.2	10.0	10.3
女	7.7	4.6	10.9	12.1	12.3	8.9	10.3

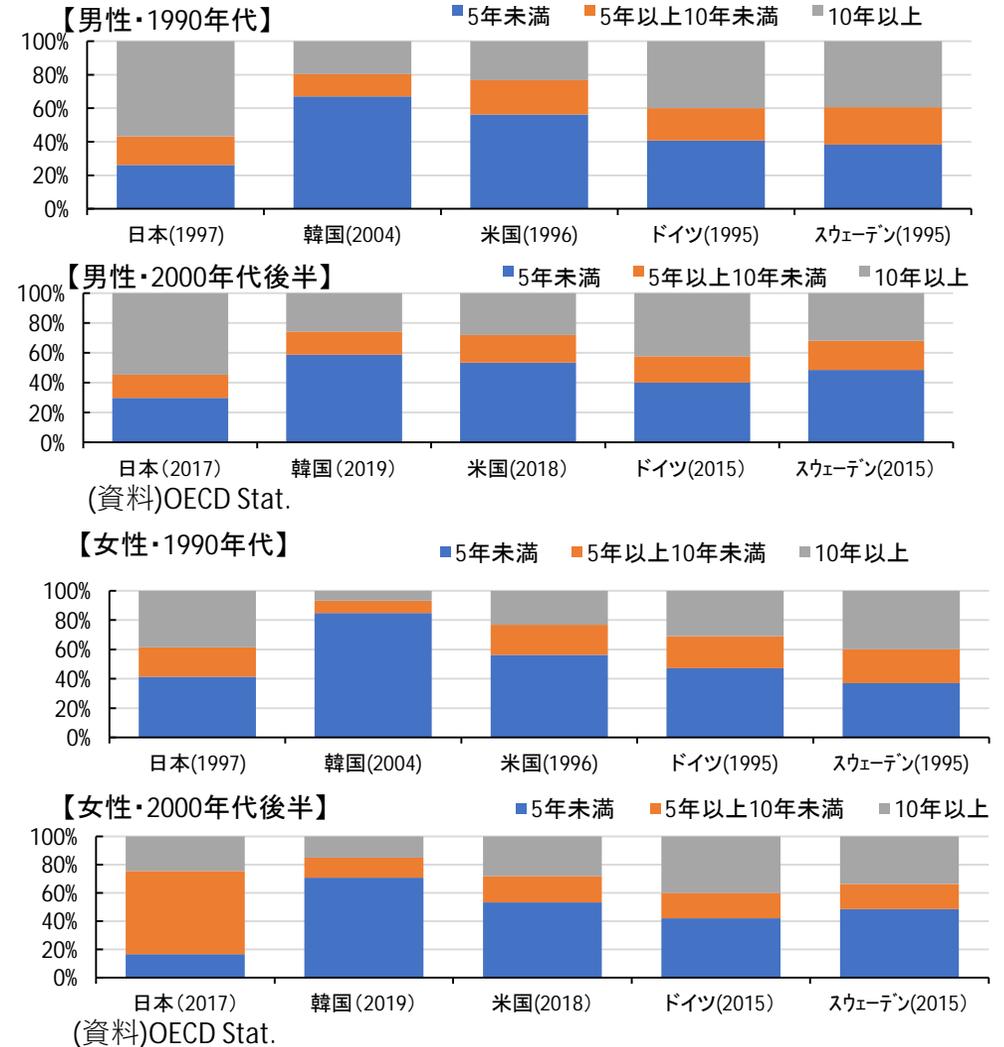
(資料)OECD Employment and Labour Market Statistics, U.S.Department of Labor"Employee Tenure", 厚生労働省「賃金構造基本調査」

(注)欧州、日本は2013年値。米国は2012年値。日本は一般労働者と短時間労働者の平均値。

企業規模別の入職率・離職率の推移



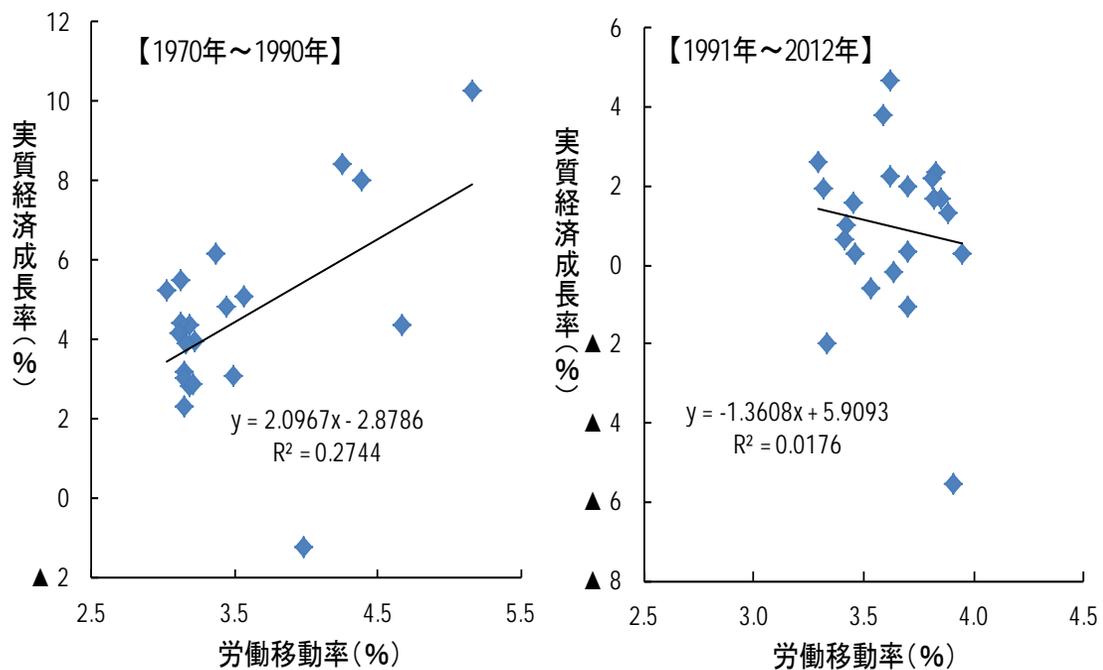
従業員の勤続期間分布の国際比較



<流動性と経済パフォーマンス>

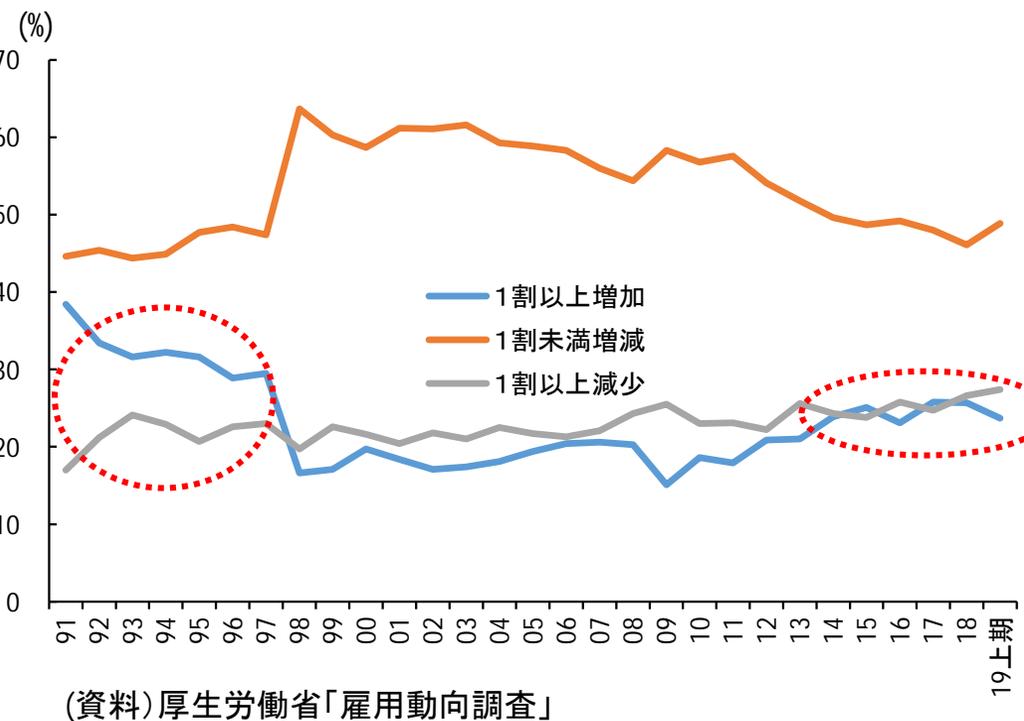
- ・労働移動は経済活性化につながる場合(デマンドプル型)とそうでないケース(コストプッシュ型)。90年代以降は総じて後者が増加。
- ・転職による賃金変動をみても、90年代半ば以降は収入低下のケースが多かった。2000年代半ば以降収入増加のケースが増え始めているものの、かつての状況には及ばず。

労働移動率と実質成長率の相関



(資料)厚生労働省「雇用動向調査」、内閣府「国民経済計算」

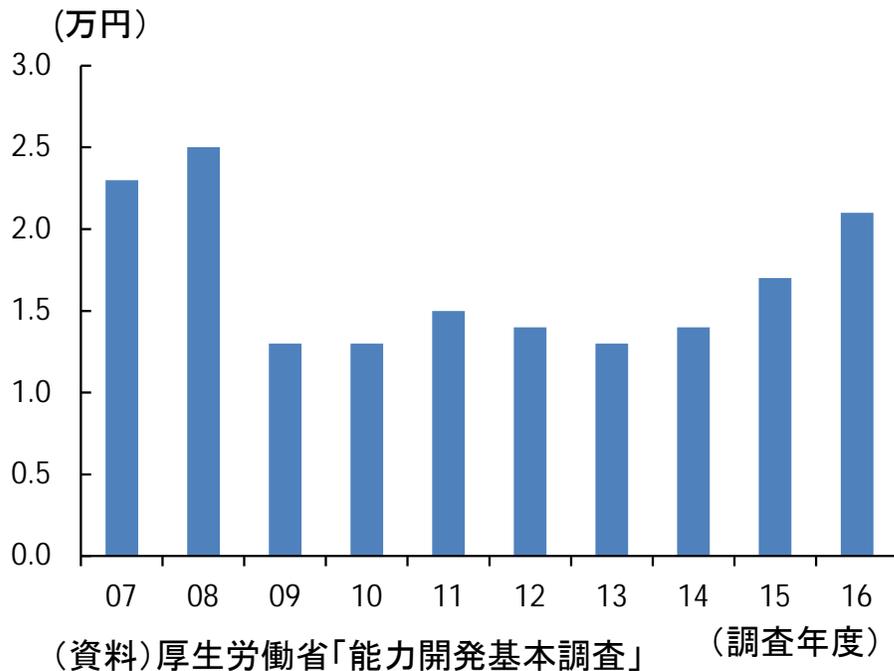
転職入職者の賃金変動状況



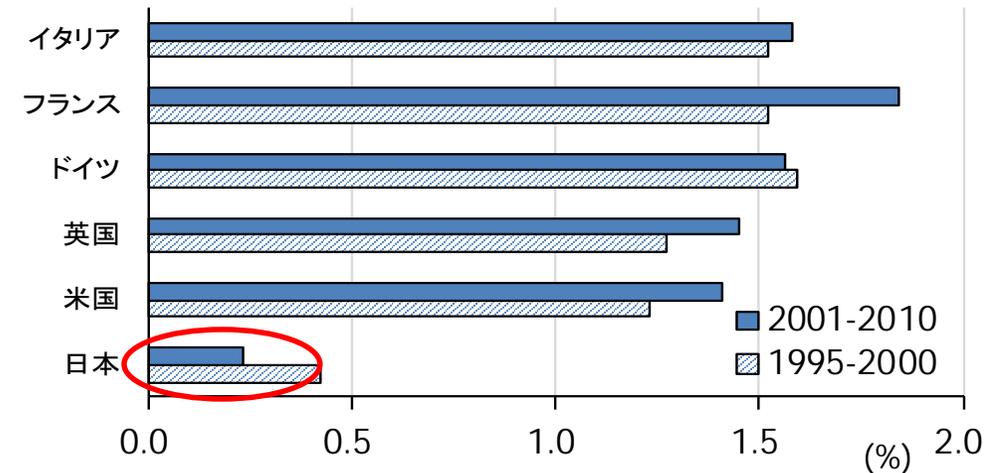
<人材育成の状況～国際比較の観点から>

- 2000年代以降、わが国企業ではOFF-JT投資が減少傾向をたどる。さらに、OJT以外の人材投資が元来わが国で少ない。その前提には、**企業外部にある職業教育インフラが貧弱**なこと。わが国では職業能力育成は主に個社ベースのOJTによって行う慣行。
- これに対し、**欧米ではOFF-JTを人材育成手段として重要な位置づけを行い、企業外部に様々な職業教育インフラが存在、学校教育もその重要な一部を担ってきた。**

OFF-JTに支出した労働者一人当たり費用



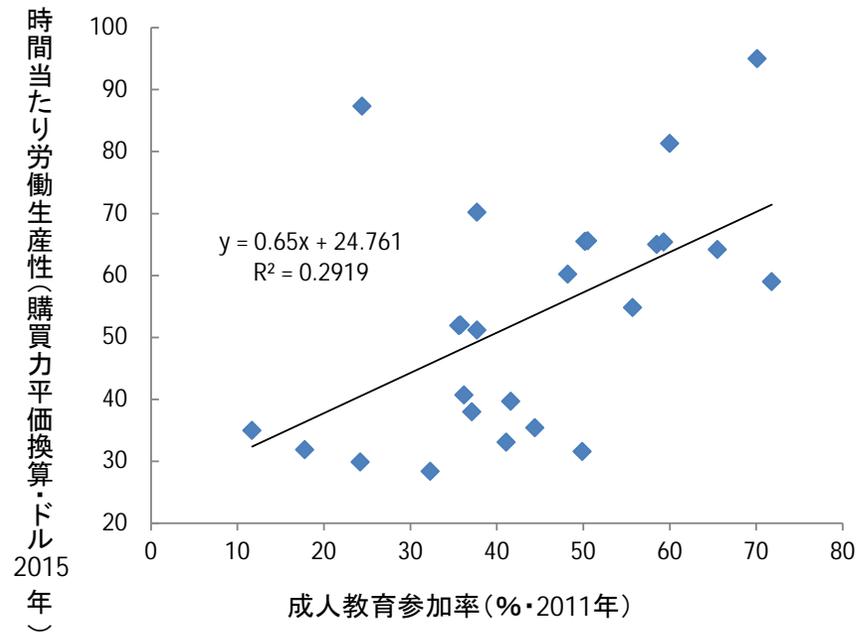
OJT以外人材育成投資GDP比率の国際比較



(資料)経済産業省(2017)『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会・報告書』元データはCorrado et al.(2013)"Innovation and Intangible Investment in Europa, Japan and the US", Chun et al.(2015)"Do Intangibles Contribute to Productivity Growth in East Asia Countires?"

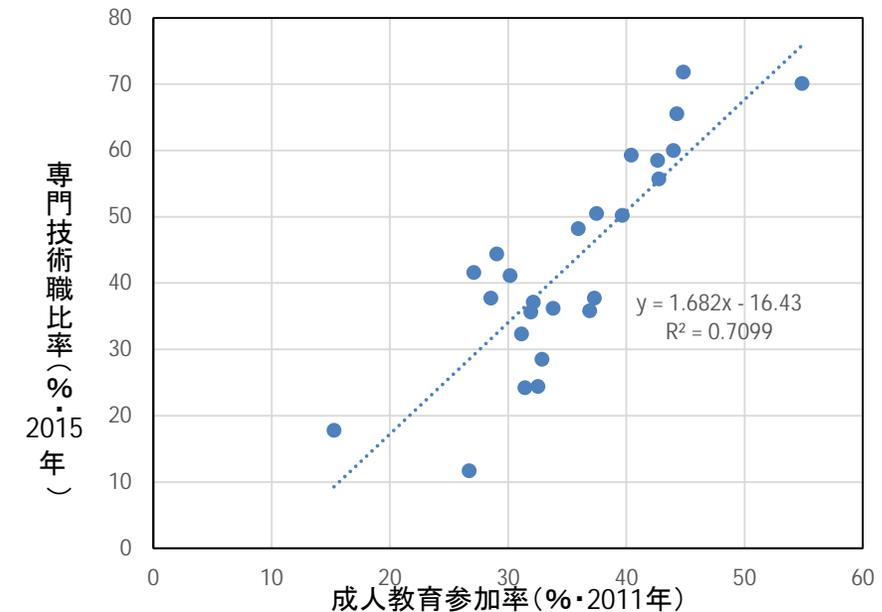
- ・国際的に見れば、時間当たり労働生産性と成人教育参加率の間には順相関。
- ・欧州で成人教育(社会人教育)が労働生産性向上と相関が高い背景には、専門職の比率が高いことが影響。専門職比率と成人教育参加率の間にはかなり強い相関。キャリア形成の責任は個人との考え方が一般的であり、主体的に自己投資を行うインセンティブが働く。さらに、歴史的に企業横断的に職業の知識・スキルが標準化されてきており、教育機関が教育プログラムを組みやすくなっている。

労働生産性と成人教育参加率



(資料)Eurostat、日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

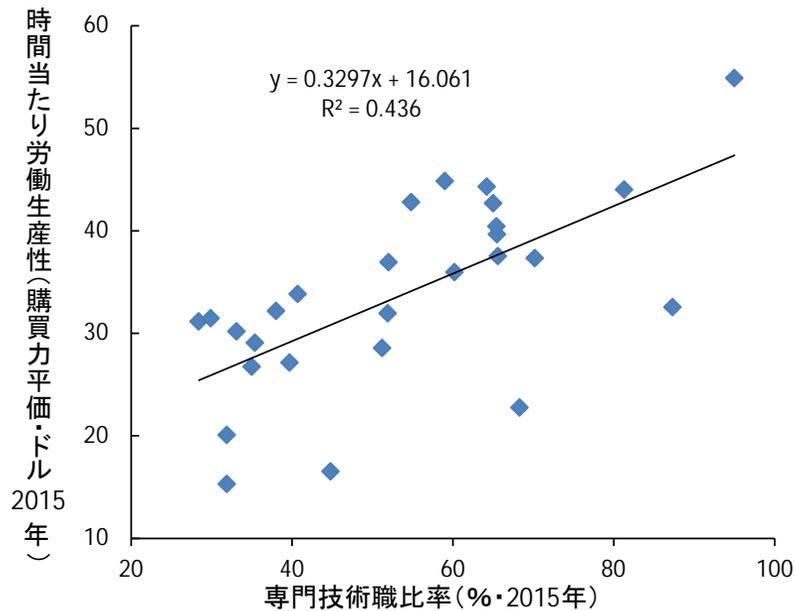
専門職比率と成人教育参加率



(資料)ILOSTAT, Eurostat

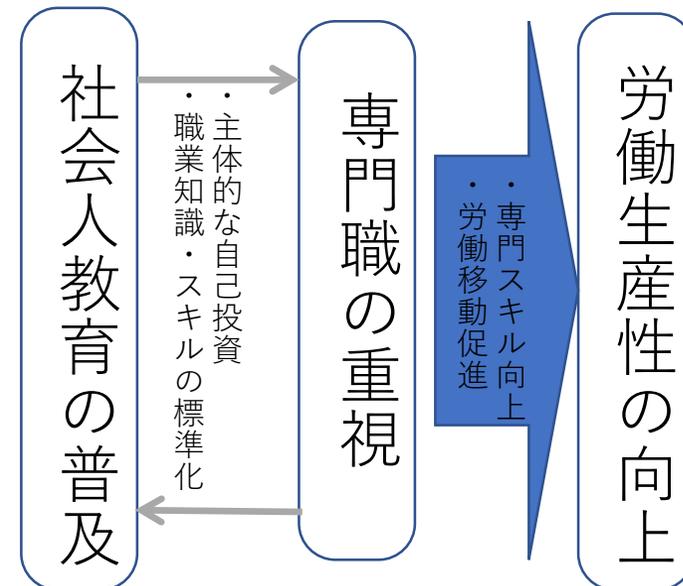
- ・国際比較を行えば、**専門職比率が高いほど労働生産性が高い傾向。**
 - ・専門職比率が高いことは、**主に2つのルートを通じて労働生産性引き上げに貢献。**
- ①**専門スキルの底上げ**...職業概念が確立されればプロフェッショナルな仕事を遂行するための知識やスキルの標準化が行われ、短期間での職業能力の底上げが可能に。
 - ②**職のセーフティネット提供を通じた事業転換を促進する効果**...職業概念が確立されれば、職業別労働組合や職業団体などの職業コミュニティが形成され、それが人的ネットワークの形成等を通じて転職・再就職の可能性を高めることに。

労働生産性と専門職比率



(資料)ILOstat、日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

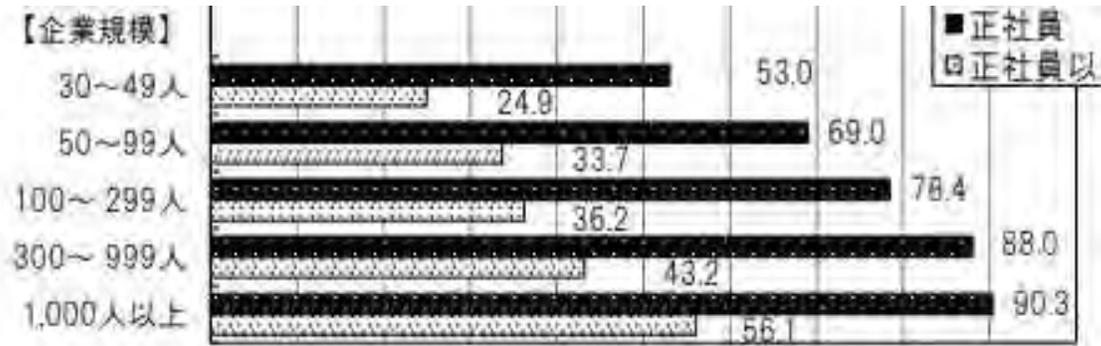
社会人教育・専門職・生産性の関係



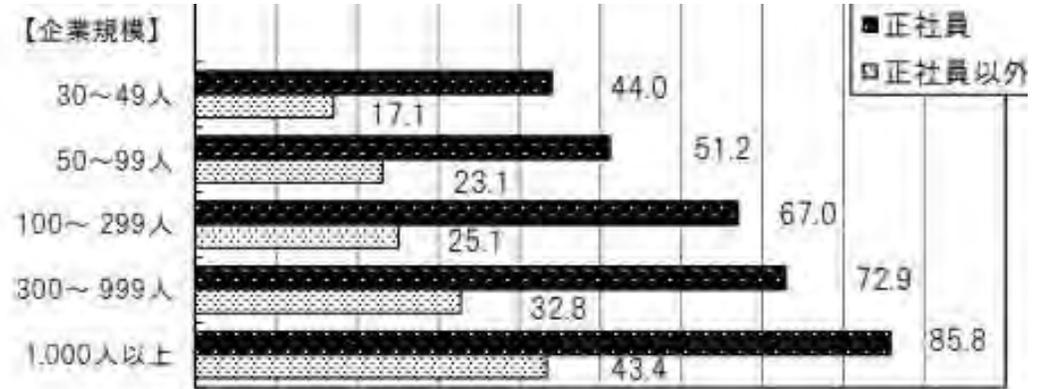
＜人材育成の実態～企業規模・就業形態＞

わが国の人材育成の状況は大企業・中小企業間、正社員・非正社員間で異なる。とくに中小企業や非正社員に対する人材育成機会が不足。

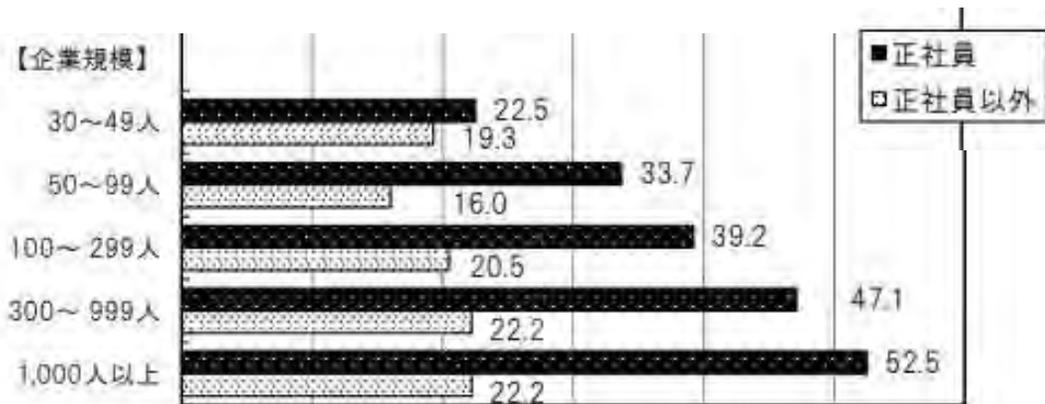
OFF-JTを実施した事業所(企業規模別)



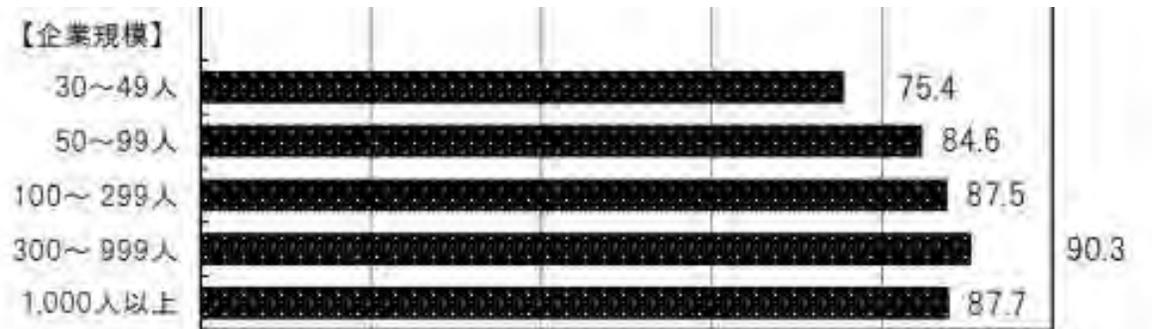
計画的なOJTを実施した事業所(企業規模別)



OFF-JTを受講した者(企業規模別)



技能承継の取り組みを行っている事業所(企業規模別)



(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

(参考) スウェーデンの積極的労働市場政策

- ・積極的労働市場政策の中身は、従来、**労働市場訓練(短期)**が主であったが、1990年代にその効果が低下し、2000年代には**ジョブマッチング**や**雇用助成**に重点がシフト。
- ・2007年、コーチング・就労訓練・就労体験を3ステップで統合したJob and Development Guaranteeを導入し、**長期失業者のセーフティーネット**を強化。

スウェーデンの積極的労働政策のメニュー

【労働市場プログラムの伝統的類型】

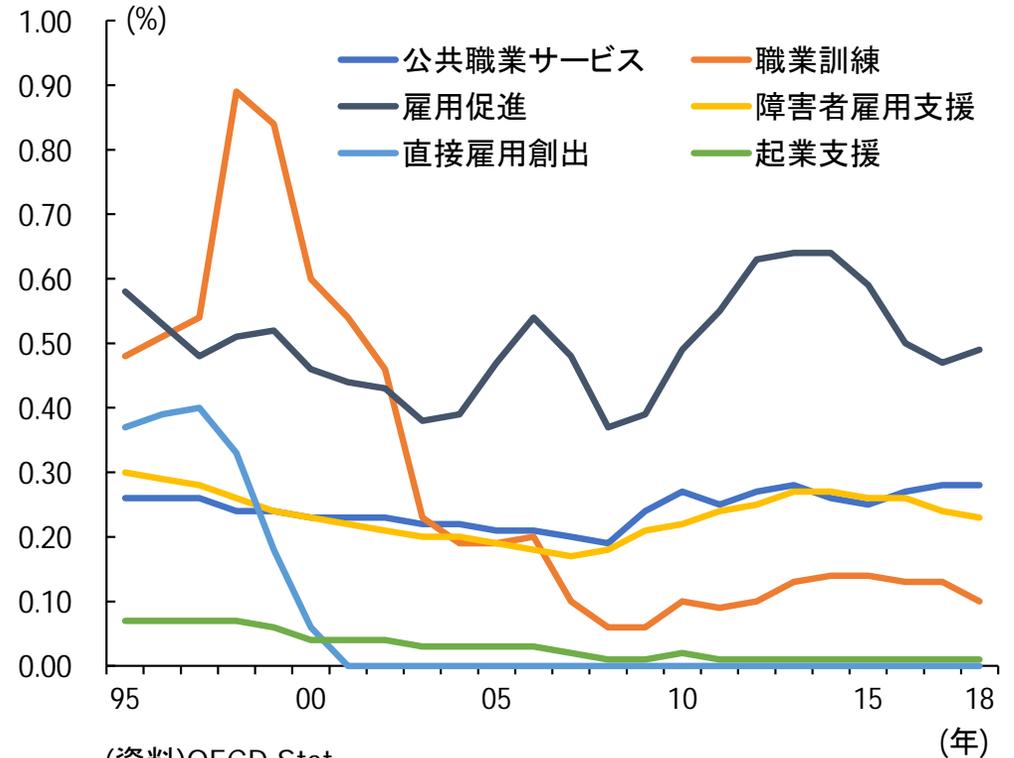
労働市場訓練 (labour market training)	伝統的には職業訓練であり、労働力不足分野のスキルの獲得・向上を目的としていた。近年ではITスキルなどより基盤スキルの習得も含むようになっている。
雇用助成金 (subsidised employment)	雇い主に賃金を助成をすることで失業者の雇用を促進。近年では既存雇用との置き換えを防ぐために長期失業者などに対象を限定。
就業体験 (work practice)	就業と訓練の双方を組み合わせたプログラムで、若年向けが多い。

【近年導入された労働市場プログラム】

◆Knowledge Lift (KL) 《一般能力と職業能力の統合的育成》
1997-2002年に行われた社会人教育プログラムで、低学歴・低スキル労働者の技能向上を目指した。労働市場訓練が行ってきたような特定職業の能力ではなく一般的な能力を獲得させることが目的であるが、一部に労働市場訓練のような実践的なものも含む。

◆JDG(Job and Development Guarantee)プログラム
《様々なプログラムの統合的提供》
2007年に導入された長期失業者を対象とするアクティベーション・プログラム。3つのフェーズからなる。
フェーズ1... 求職活動、コーチング、求職準備。最長6ヶ月。
フェーズ2... 就労体験、就労再訓練、集中的な就労再訓練。
フェーズ3... 450日経過後、フルタイムの就労機会。

スウェーデンの労働市場政策費(対GDP比・積極的施策)



(資料)OECD Stat.