

# 第5章

## 日本の労働市場を活性化する FLAP サイクル

---

## 5. 日本の労働市場を活性化する FLAP サイクル

ここまでの4章では、職業データや日本の労働市場データの分析を通じて2030年にかけての労働需給を展望し、社会の分断を回避しつつデジタル技術を取り込んで生産性を向上していくために必要となる人材のキャリアシフトの方向性を明らかにした。具体的には、コロナ危機を経て加速するデジタル革命が職のミスマッチを前倒して発生させること(第1章)、ミスマッチ解消にはノンルーティン領域への人材シフトが必要となること(第2章)、雇用形態や性別・年齢間での分断がみられる日本の労働市場ではノンルーティン人材の育成がままならないこと(第3章)、そして分断回避策を取り入れつつすべての人材が細かくて継続的なリスクリングを行うことができれば、格差を助長させずに職のミスマッチを解消することが可能なこと(第4章)を示した。

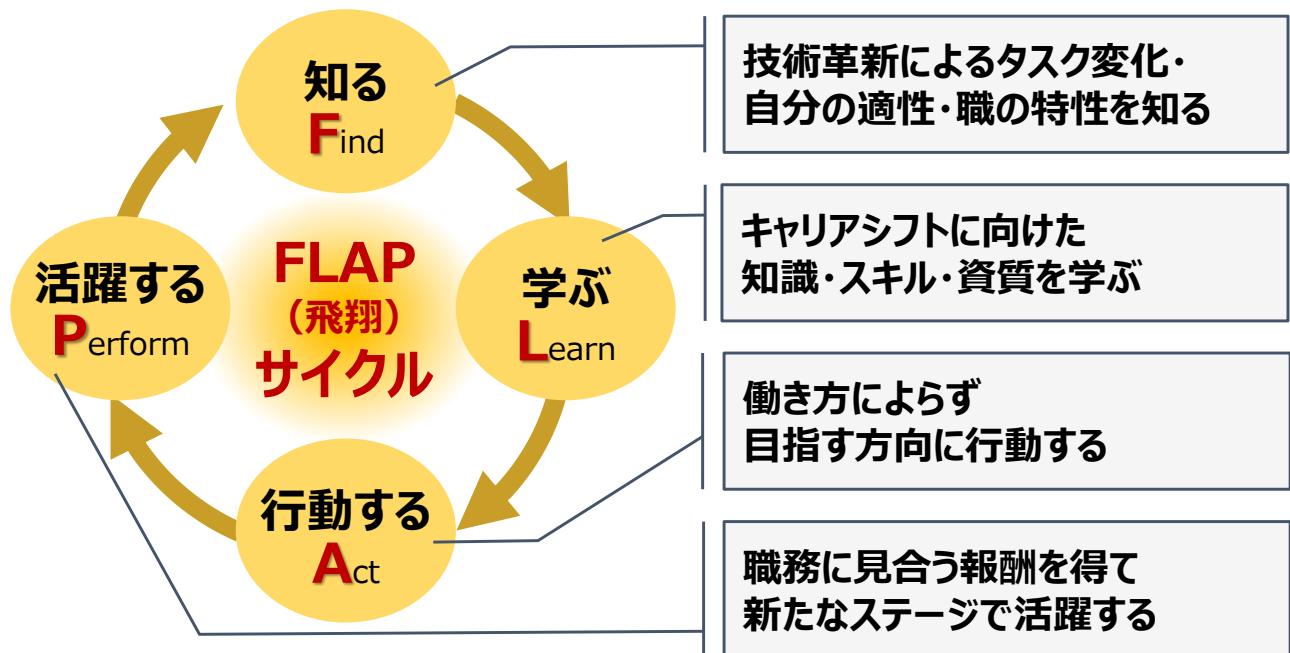
一方、前章の人材移動シミュレーションで提示したミスマッチ・分断・格差を解消するシナリオは、成り行きベースで実現するものではない。いずれのシナリオも、日本の労働市場の構造にメスを入れ、現行の雇用システムに改革を迫るものとなる。本章では、日本が豊かで持続的な社会を実現する上で、足もと10年間に必要となる労働市場の活性化プランについて、核となる考え方とそれを支える施策パッケージを提言する。

### 5.1. 人材戦略のカギを握る FLAP サイクル

私たちは、「知る」「学ぶ」「行動する」「活躍する」のサイクルを円滑に回すことが、人材のシフトを活性化し、職のミスマッチを解消する上で重要なカギを握ると考える。私たちはこのサイクルを「FLAP サイクル」と名付け、不確実性を高める社会における自律的なキャリア形成と企業における人材戦略のモデルとして提唱してきた(図表5-1)<sup>20</sup>。

図表5-1 FLAP サイクルは人材を巡る社会課題解決のカギとなる

FLAP サイクル



出所：三菱総合研究所

<sup>20</sup> 三菱総合研究所「大ミスマッチ時代を乗り越える人材戦略 第5回 ミスマッチ解消に向けた人材戦略のカギを握る『FLAP サイクル』」 <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20180913.html>

## FLAP サイクルの浸透に求められる視点

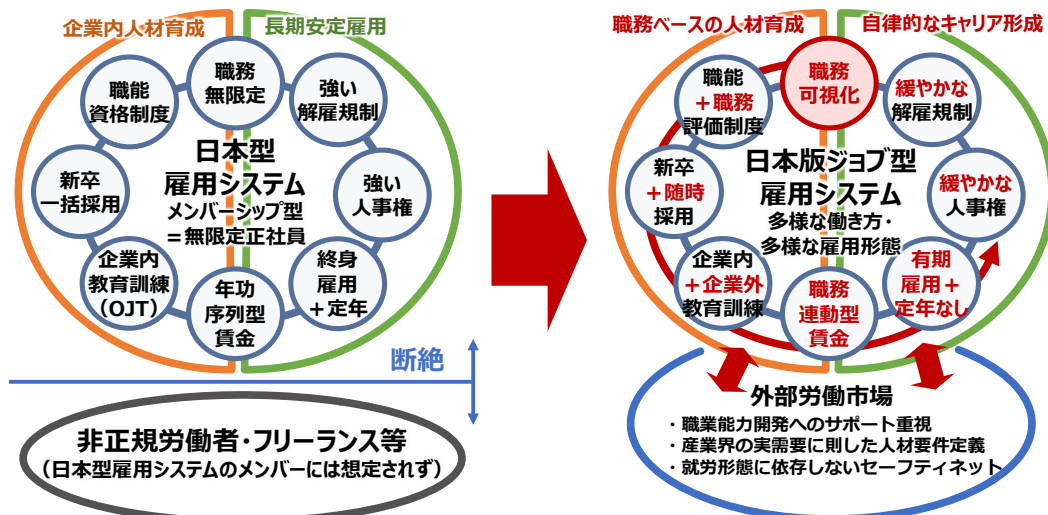
FLAP サイクルは、ポストコロナ社会で求められる人材ポートフォリオを形成し、個人が自律的なキャリア形成を進める上で重要な考え方になる。一方、いわゆる「メンバーシップ型」の日本の雇用システムが、綻びを見せつつも稼働を続ける中、その重要性を漫然と主張しても実現性あるものとして受け止められない。FLAP サイクルを社会全体に浸透させるためには、以下の2つの視点が必要になるものとする。

第一に、雇用システム全体を見据えた包括的な視点。日本の労働市場でFLAP サイクルが回らない原因は、企業内での雇用維持を重視した現行雇用システムの構造に根差している。自分のスキルやタスクを棚卸する必要がない、自ら学んでも成果につながらない、キャリアシフトを試みるのはリスクが高い、という個人の認識は、雇用システムがそれらを不要とする形で機能しているからに他ならない。図表 5-2 の左図が示す通り、企業内での人材育成と長期安定雇用を旨とする日本型雇用システムは、個々の構成要素が互いに密接に関連して組み上げられた全体として統合的なシステムである。こうした状況の下で、FLAP サイクルを浸透させ、職のミスマッチ解消に向けた人材シフトを実現するには、小手先の散発的な施策ではなく、雇用システム全体の変革を見通した包括的な施策パッケージが必要となる。

第二に、改革の突破口とそれを起点とした波及を考える漸進的取組の視点。国民の生活に密接に関わる雇用システムを一気呵成に変革することは現実的でなく、雇用や経済活動を壊さないようなステップ・バイ・ステップのアプローチが必要だ。そこでは、何を改革のトリガーとして、どのようにシステム全体の改革へと波及させていくかを示すことが重要となる。この意味で、私たちは現行の雇用システムの主役である大企業、中でも職務無限定な総合職社員が、改革の起点として重要な役割を担うと考えている。彼らの職務が可視化され、能力開発や業績評価が職務ベースで行われるようになれば、内向きに閉じていた人材育成や長期安定雇用の仕組みが解放される（図表 5-2 右図のイメージ）。職務ベースの雇用システムの導入は、日本でも過去に試みられてきたが、十分な成果を収めることはできなかった。こうした歴史的経緯を踏まえつつ、我々がFLAP サイクルの必要性を提言する背景には、従来と比較して職務型の雇用システム導入にかかる環境や技術的背景が整いつつあるという認識がある。コロナ危機を一つの契機として広がりを見せている「ジョブ型雇用」が大きな潮流となれば、それを突破口として制度改正や情報基盤整備を推し進めるモメンタムが生まれる。雇用システム全体の変革の青写真を描きつつ、大企業正社員の職務可視化を突破口として漸進的に改革を進めることが、FLAP サイクルの浸透に向けた現実的なアプローチ法となる。

図表 5-2 FLAP サイクルの浸透には日本型雇用システムの変革が不可避

日本型雇用システムの構成要素とシステム変革のイメージ



出所：三菱総合研究所

## 5.2. FLAP サイクル実現に向けた施策パッケージ

FLAP サイクル実現に向けた施策パッケージを提示するに先立って、ここで改めて F・L・A・P それぞれの段階の課題を特定する。これまでの定量的な分析の結果も踏まえ、私たちは各段階で次のような FLAP サイクルの阻害要因が存在すると考えている。

知る (Find) における課題：メンバーシップ型雇用を前提としてきた大企業を中心に、企業・働き手のいずれもが「職」に必要なスキルを明確化できていないため、人的資本投資の方向性やキャリアパスの検討が十分にできていないのではないかと。

学ぶ (Learn) における課題：能力開発支援制度の活用状況に個人差があること、能力開発プログラムの有用性、品質保証がなされていないことなどによる社会全体としての人的資本投資の伸び悩みがみられる。投資としての能力開発の在り方を再検討する必要があるのではないかと。

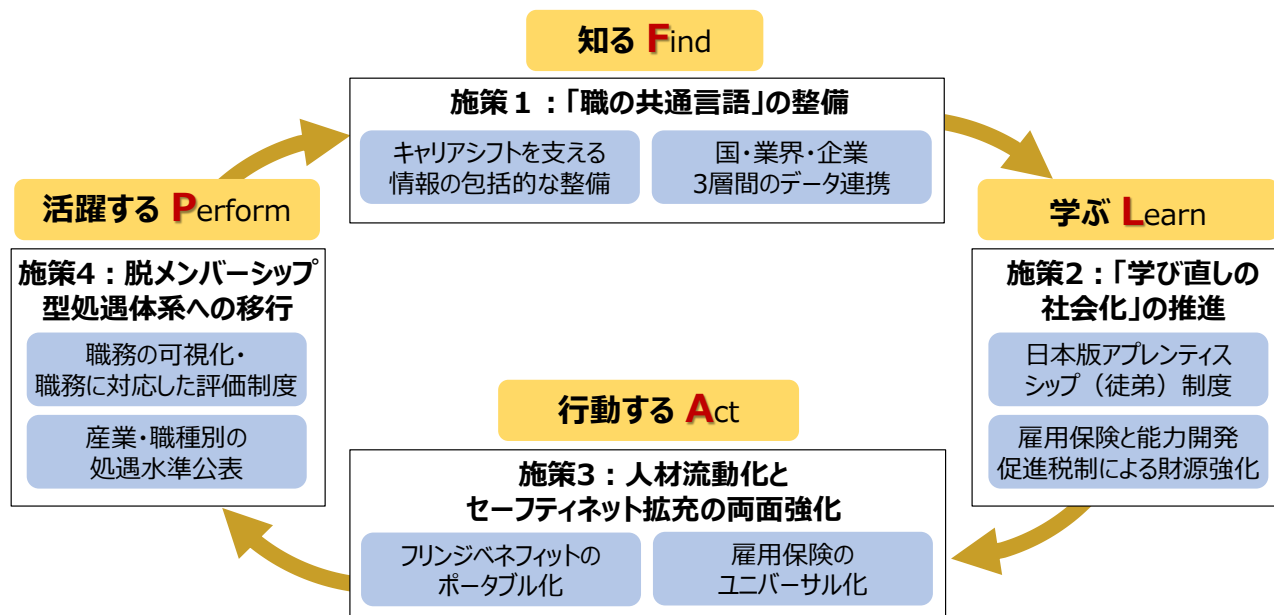
行動する (Action) における課題：雇用形態間での人材流動性が低く、労働市場が分断されているほか、能力開発機会格差や労働市場流動化の結果の経済格差の拡大リスクがあり、対策が必要。また、メンバーシップ型雇用のメリットを享受する働き手は、リスクリングやキャリアシフトに挑む経済的合理性を欠くため、FLAP サイクルを実行することに対して消極的になるのではないかと。

活躍する (Perform) における課題：分断された労働市場を乗り越えた移動が発生しにくい不均衡な処遇の温存や求人・求職間での情報の非対称による働き手の職場選択の困難さがキャリアシフトを阻害しているのではないかと。

これらの仮説に対して私たちが提案する方策が、図表 5-3 に示した 4 つの施策パッケージの展開である。

図表 5-3 4 つの施策パッケージで FLAP サイクルの実現を後押し

FLAP サイクル実現に向けた施策パッケージ



出所：三菱総合研究所

## 5.2.1. 「職の共通言語」の整備

個人がキャリアシフトに向けた一歩を踏み出すとき、企業が経営戦略に沿った人材ポートフォリオの姿を可視化するとき、社会全体が職のミスマッチ解消に向けた人材シフトの方向性を見定めるとき、いずれにおいても必要となるのは職に関する情報だ。私たちは、これまでも職を巡る共通言語の必要性を繰り返し強調してきた。しかし、現在の日本における人材関連データは、国・需給調整機関・個別企業の間で散在していることに加え、人材の可視化に必要な情報が十分に蓄積されていない。ここでは、FLAP サイクルの実現に向けて職の共通言語がどのような要件を備え、どのように維持管理されるべきかを、改めて整理する。

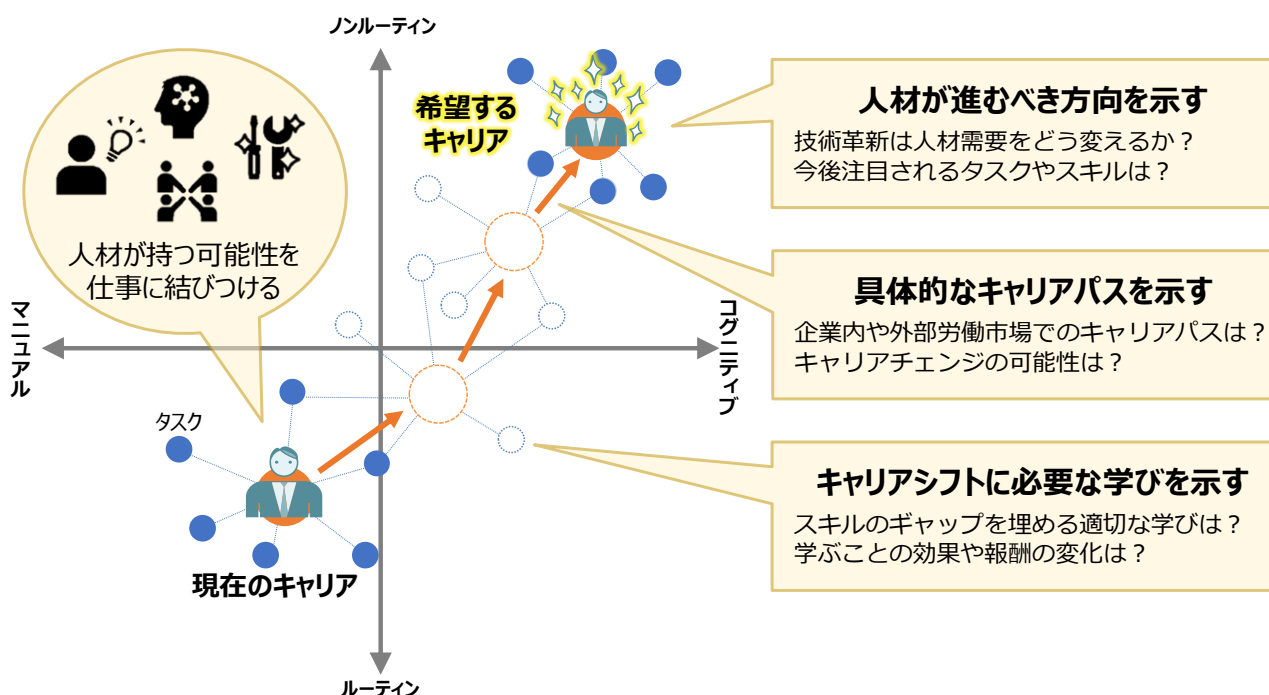
### 人材の可能性を拓く「職の共通言語」

本稿では、第2章にてタスクモデルを用いて人材要件を可視化し、第4章においては同じ考え方に基づいて人材ポートフォリオ上でのダイナミックな人材移動を表した。両者はいずれも、職を「職務＝タスクの集合」と捉え、タスクを起点として知識・スキル・適性などで表現される人材の可能性を仕事に結び付けた分析である。私たちは、FLAP サイクルを浸透させ、メンバーシップ型雇用システムから漸進的に移行していく上で、タスク単位で定義可能な職の共通言語の整備が極めて重要だと考えている。「タスク」という言葉には、仕事を細切れに分けた断片的な作業というニュアンスがあるが、私たちが語るタスクとは、破壊的なイノベーションを起こすことや芸術作品を創作することなど、人間ならではの創造的な営みを含むより幅広い概念だ。こうした営みを行うために必要となる知識やスキル、適性、経験などを仕事に結びつけることで、人材が持つ可能性を拓いてゆくの、私たちが提言する「職の共通言語」を用いた雇用システム改革の考え方だ。

かかる認識の下で、職の共通言語が備えるべき要件を挙げると、タスクを起点として、①人材が進むべき方向を示す、②具体的なキャリアパスを示す、③キャリアシフトに必要な学びを示す、の3点に集約される(図表5-4)。

図表 5-4 「職の共通言語」を通じて人材が進むべき方向・具体的なキャリアパス・必要な学びを示す

職の共通言語の3つの基礎要件



出所：三菱総合研究所



我々が考える職の共通言語は、大きく3つの要素から構成される。第1に、職業情報を共通言語化した「職業シソーラス」。職業をタスクの集合として記述するとともに、各タスクに紐づく KSB（知識：knowledge、スキル：skills、態度：behavior）で定義する。第2に、職業シソーラスをもとに構成されたキャリアのルートとラダー（キャリアパス）が示された「職業マップ」。そして第3に、職業シソーラス・職業マップと結びついた「リスキリング・プログラム」である。

こうした職務・タスクベースでの職業情報の整備は、例えば米国では O\*NET という形で実現されている。日本でも「日本版 O-NET」として政府主導での職業情報 DB の整備が進められている<sup>21</sup>。さらに、一部先進諸国では、こうした職業情報を能力開発と結びつける仕組みを実装している。例えばイギリス（職業マップ：occupational map<sup>22</sup>）やドイツ（職業訓練規則：BBiG<sup>23</sup>）などでタスク・職務ベースの職業情報を基にした教育訓練プログラムの明示が実現され、官民共同での運用・活用がなされている。これらが統合されたデータベースが、産業界の人材ニーズやスキル動向を踏まえて定期的にアップデートされて初めて、円滑なリスキリングとキャリアシフトが実現する。

職の共通言語をデータベースとして整備し、安定的かつ公平に活用を促進していくうえで、整備・運用の主体は公的な性格を持つべきであろう。ただし、実現可能性に対してより大きな役割が期待されるのは民間企業である。職をタスクに分解し、それらを共通言語であるシソーラス化する役割は民間の力の活用が不可欠だ。タスクレベルの詳細な職業情報は民間人材サービス事業者に蓄積されているためだ。また、これらの情報は必ずしも体系化されておらず、事業者を超えて兌換性のある状態にはなっていないことから、これらのデータを活用可能な職業シソーラスや職業マップとして整理していく役割を担う情報サービスの活用がカギとなる。実際に、米国の O\*NET は連邦労働省が構築・運用しているが、そのデータを労働市場において活用可能なサービスとして仕立てているのは民間企業である<sup>24</sup>。

さらに重要なのは、職業シソーラスへの企業ニーズの取り込みやキャリアパスを職業マップとして構造化する際の産業界の関与である。現在そして将来において、各産業においてどのような職業が存在し、必要とされるようになるのか、また、それらの職業のタスク構成はどのように変化していく可能性があるのかを産業界自らが定義していく必要がある<sup>25</sup>。

### 産業界の参加で実現する3層の職業データベース

職の共通言語の整備・活用には、職業シソーラスや職業マップの構築などを具体的にどのように進めていくべきか。私たちは、図表 5-5 に示すような3層構造が必要になるものと考えている。第1階層に位置付けられるのが、職業横断的な情報を備える基本的な職業データベースである。包括的な職業データベースとして国が整備する情報基盤は、職業を社会全体で共通の体系で言語化するために有効だ。先に触れた厚生労働省が運営する「日本版 O-NET」が持つ職業情報は、こうした共通の職業情報フレームワークとして位置づけることができる。

<sup>21</sup> 20年3月に稼働を始めた日本版 O-NET (URL: <https://shigoto.mhlw.go.jp/User/>) は、21年2月にリニューアルで興味・価値観に関する診断テストを実装するなど、順次機能を拡充している。一方、職業関連情報の充実度は、本稿第2章で説明した職業横断的なタスク情報（ワークアクティビティ）が未整備である等、米国 O\*NET には追い付いていない状況だ。

<sup>22</sup> <https://www.instituteforapprenticeships.org/occupational-maps/>

<sup>23</sup> [https://www.gesetze-im-internet.de/bbig\\_2005/](https://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005/)

<sup>24</sup> 例えば、米国のバーニング・グラス・テクノロジー社 (URL: <https://www.burning-glass.com/>) は、O\*NET の職業情報とインターネットから収集されるジョブ・ポスト情報情報を組み合わせることで、職業分類や人材要件を詳細化し、労働市場での人材需給を体系的にデータ化した上で、人材に関する各種情報サービスを提供している。

<sup>25</sup> 例えば英国では、産業界からの参画のもとで公的な Occupation map の作成がなされている。

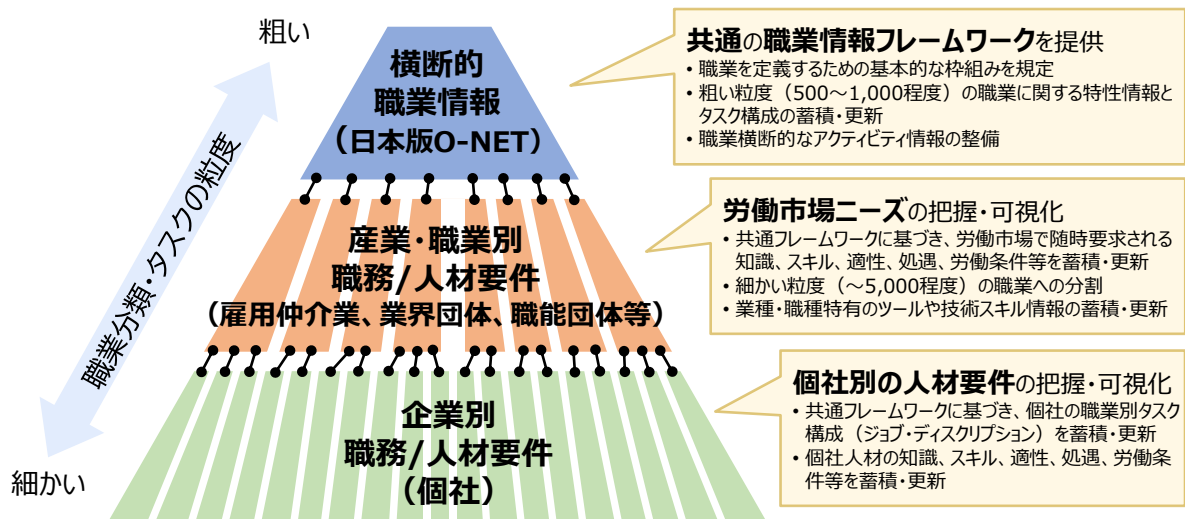
一方で、現在日本版 O-NET が保持している 500 程度の職業分類は粒度が粗く、職種別のタスク、スキル特性も、企業や個人が FLAP サイクルを回す上で必要となる情報の深さを備えていない。そこで必要となるのが、国主導で体系化された分類をベースとして、雇用仲介業や産業団体、職能団体を中心とする中間団体が整備を進める第 2 階層の職業データベースだ。第 2 階層のデータ整備は、IT 産業や建設業といった産業カテゴリーや医師、弁護士、介護士といった職業カテゴリーで、労働市場における職種別のスキルニーズの把握と整理を進めていく。こうした産業界の参画によって、職に含まれるタスク、スキルの動向が明らかになり、近未来の労働需要を推定できるようになる。

第 2 階層の職業情報として位置づけられるのが、業界別で整備が進められているスキル標準である。有力なものとしては IT 業界のスキル標準を体系化した「i コンピテンシディクショナリ<sup>26</sup>」があるが、最近ではさらにこうしたスキル標準に基づいて業界特有のスキル情報を数値化・可視化し、人材育成や人材流動化につなげるような動きが顕在化している<sup>27</sup>。こうした産業構造の変化という社会経済の動きを人材戦略として具体化し、社会的要請として人材の育成・確保につなげていくという意味で、非常に重要な役割を持つ。

こうした国主導の基本フレームワークと中間団体による実務展開可能なスキル体系の下に、個社単位での第 3 階層の職業データベースが位置付けられる。昨今は、「ジョブ型雇用」の流れの中で個社別のジョブ・ディスクリプションを整備する企業が見られるが、個社別の職業情報体系が上位階層の職業情報フレームワークと連携されていることが、FLAP サイクルを実現する上では非常に重要だ。企業としては、経営戦略と連動した人材ポートフォリオを形成していくにあたり、事業遂行に必要な知識、スキル、適性、経験を備えた人材を、外部が理解できる共通言語で定義する必要がある。また、社会全体としては、拡大する職のミスマッチ解消に向けて、職をまたぐような人材シフトを実現するために、個社の職業情報を職業横断的なフレームワークにつなぎ込むことが有益だ。さらに、このような 3 層構造の下、職種別の労働条件や処遇に関する「相場」を形成するデータが整備されることで、個人の自律的なキャリア形成の実現が可能となる。

図表 5-5 国・産職団体・企業が共通フレームワークの下で職業情報を維持管理

職の共通言語の 3 層構造 (イメージ)



出所：三菱総合研究所

<sup>26</sup> [https://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i\\_competency\\_dictionary/icd.html](https://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i_competency_dictionary/icd.html)

<sup>27</sup> セキュリティ人材の見える化や認定制度の事業化を目的に 2020 年 2 月に設立された一般財団法人日本サイバーセキュリティ人材キャリア支援協会 (略称: JTAG、ジェイタッグ) は、人材不足が深刻化する情報セキュリティ人材の育成強化を目的として、2021 年 1 月にセキュリティ人材のスキル可視化サービス「VisuMe」を立ち上げている。 (<https://www.j-tag.or.jp/>)

## 5.2.2. 「学び直しの社会化」の推進

### 個人任せでは広がらない人的資本投資

かねて必要性が指摘されている FLAP の L (学び) では、特に就業者における学び直し、リスクリングが進まないことという課題がある。FLAP サイクルによるワンノッチ・スキルシフトが目指すのは、単に労働需要の大きい職への人材の移動ではなく、今後、より求められるようになるノンルーティン度の高い職への移動であり、そこではリスクリングが必須のプロセスとなる。このため、人的資本投資が低調な状態に留まることは非常に大きな課題といえる。

日本の人的資本投資が広がっていないという課題は、これまでも指摘されてきた。公的には、大学レベルの OffJT を支援するための制度が整えられているほか、福利厚生としての教育訓練支援制度を整えている企業も多い。また、働き方改革関連法の施行に伴い、異なる雇用形態であっても均衡処遇が必要となったことで、雇用形態を越えて、同等の教育訓練支援制度を整備する企業が増加している。こうした制度的な整備が進んでいるにもかかわらず、なお日本の人的資本投資は広がりを見せていない。

背景として、日本の特に大企業で高度成長期以降形成された人材育成方法の存在が指摘できる。職業能力は、特定の企業内部で特異的に必要とされる「企業特殊的人的資本」と企業の枠を超えて活用可能な普遍性のある「一般的人的資本」とに大別できる。従来 of 日本型雇用を前提とする能力開発では、メンバーシップ型雇用を背景として、結果的に勤務先企業において特異的に必要とされる能力を重視した企業特殊的人的資本形成が重視されてきた。そして、社内における業務遂行に最適化された能力開発が目的とされるため、能力開発手段としては OJT によるトレーニングが一般的となった。他方、一般的人的資本形成の手段としては教育機関等が提供する能力開発プログラムの活用が想定されるが、日本型雇用にあっては、社内業務に関する能力開発は OJT を中心として充足されるため、OffJT による一般的人的資本形成機会の活用は、従業員個々の向学心に依存することとなり、能力開発支援制度の活用における個人差を生じさせるほか、制度を利用しても、教育プログラムの品質が保証されておらず、自身のキャリア形成において意義のあるリスクリングとなる保証もないという状況を生んだ (図表 5-6 の左側)。こうした能力開発をめぐる、いわば「企業特殊的人的資本」偏重かつ「個人任せ」の OffJT の組み合わせ構造が FLAP サイクルの L が十分に力を発揮できない背景要因の一つとなっている。

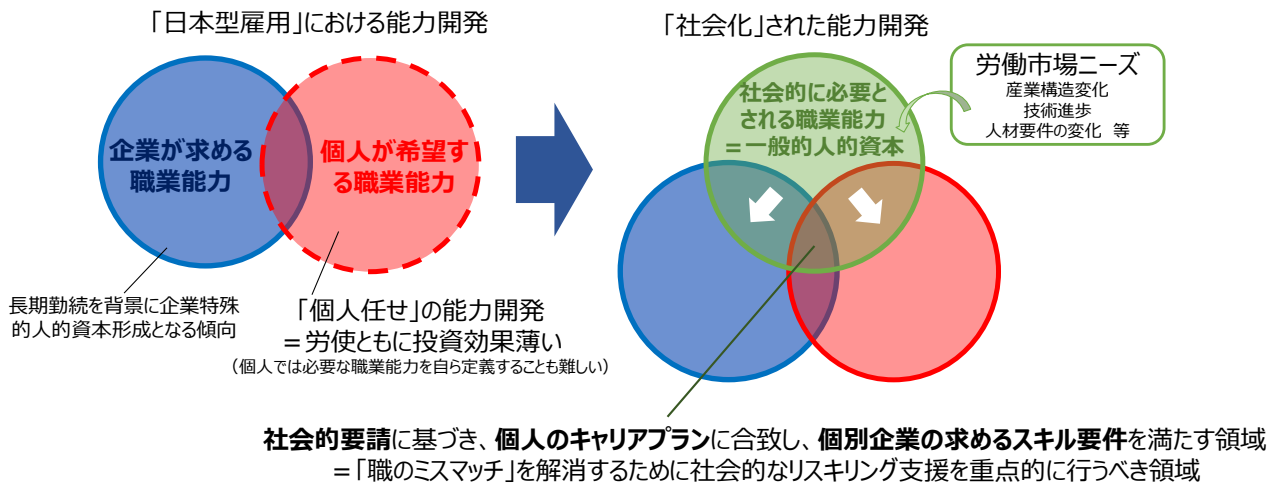
### 社会の要請・企業のスキルニーズ・個人の自律的キャリア形成の同時達成

このような状況に対して、私たちは「学び直しの社会化」を提案する。ワンノッチ・キャリアシフトは社会全体としての「職のミスマッチ」の解消策であり、そのための学び直しの在り方は社会的なニーズに合致していることが望ましい。一方、職とは個人の存在意義、自己実現とも深くかわり、自律的なキャリアの選択・形成が充実した人生には必要であり、社会的要請のみによってキャリアの在り様が決定されることは望ましいこととは言えない。また、得られた職務遂行能力を発揮し、その能力にふさわしい処遇を得るためには、企業におけるスキルニーズも踏まえていく必要がある。図表 5-6 の右側の三重円は緑=社会的要請 (労働市場ニーズ)、青=企業 (企業で行われる能力開発: 一般的/企業特殊的人的資本形成両方を含む)、赤=個人のそれぞれが求める職業能力を示している。学び直しの社会化とは、この社会的要請を踏まえて、企業における能力開発や個人の能力開発の方向性が決定できるようになることを意味する。ただし、これは能力開発のすべてを OffJT 化するということを意味しない。図表 5-6 左側の日本型雇用下の能力開発に含まれている OJT による能力開発や、純粋に個人によって選び取られる能力開発も、引き続き人的資本形成の重要な一角を占める。OJT で開発される能力にも社会的に必要とされる能力が当然含まれるためだ。一見企業特殊に見える OJT で開発される能力も、職の共通言語を通じて、社会的要請に基づくポータビリティのあるスキ



ルとして再構築していく。このように、産業構造変化に伴う職のミスマッチ解消の観点から社会的に求められるスキルの獲得を志向し、一般的人的資本形成のための手段を提供すべきというのが、学び直しの社会化が目指すところだ。

**図表 5-6 社会的要請・個人のキャリアプラン・企業のスキルニーズの同時達成を目指す**  
日本型雇用における能力開発と「学び直しの社会化」イメージ



出所：三菱総合研究所

### 労使協調で選択した一般的人的資本形成を公的財源で支援

学び直しの社会化では、従来の「個人任せ」の能力開発支援制度を、社会的な要請に基づく能力開発に変化させることに重きを置く。この「社会化」には大きく二つの意味合いがある。一つは、すでに述べたように、個人や個別企業を越えた、社会的な要請に応える能力開発（一般的人的資本形成）であるという意味合いだ。ここでいう「社会的な要請に応える能力」とは、個人や個別企業におけるニーズを越えた、産業や職能、あるいはより広い単位で共通して求められる職業能力を指す。いわば「労働市場ニーズ」であり、図表 5-5 で示したように業界団体や職能団体による集合的な人材ニーズを意味する。併せて、ここでは財源を公的に担うことで個人や企業の私的な領域から公的な制度へという意味での「社会化」も含まれる。企業の能力開発資源の多寡によるキャリア形成の機会格差が生じないよう、特に投入可能資源の大小によって差が付く OffJT に要するコストを公的に負担する仕組みを組み込むことでの「社会化」だ。

もう一点は、個人のキャリアプランや企業の人材戦略のすり合わせを通じた「協働性」を内包するという意味合いだ。産業構造変化を個人の能力開発に落とし込むためには、企業における具体的な能力要件の可視化が必要となる。また、個人が獲得した能力を実際に発揮し、ふさわしい処遇を実現するのも企業の役目である。図表 5-7 に示すように、産業構造変化を踏まえ、事業主は経営戦略とこれに連動した人材戦略を持ち、自社の事業に必要な人材要件の明確化を図る。そのうえで、従業員とのコミュニケーションを踏まえ、当該企業において、経営戦略上必要とされるスキルを獲得するための能力開発プログラムを労使が協働して選定し、従業員の能力開発を後押しする。ここで重要なのは、働き手の自発性のみならず、また、事業主の計画の押し付けとも異なった方法を選択していることだ。事業主が経営上必要とされる能力を人材戦略として明確化したうえで、キャリアアセスメントを踏まえて能力開発のための支援を行うという方法を採用。

能力開発に必要な財源は、就業者数に比例して支払規模が変わる雇用保険等を充て、事業主毎にアカウントを開設し、雇用保険加入者数に応じて能力開発支援のための助成を行う。こうして、既に徴収された雇用

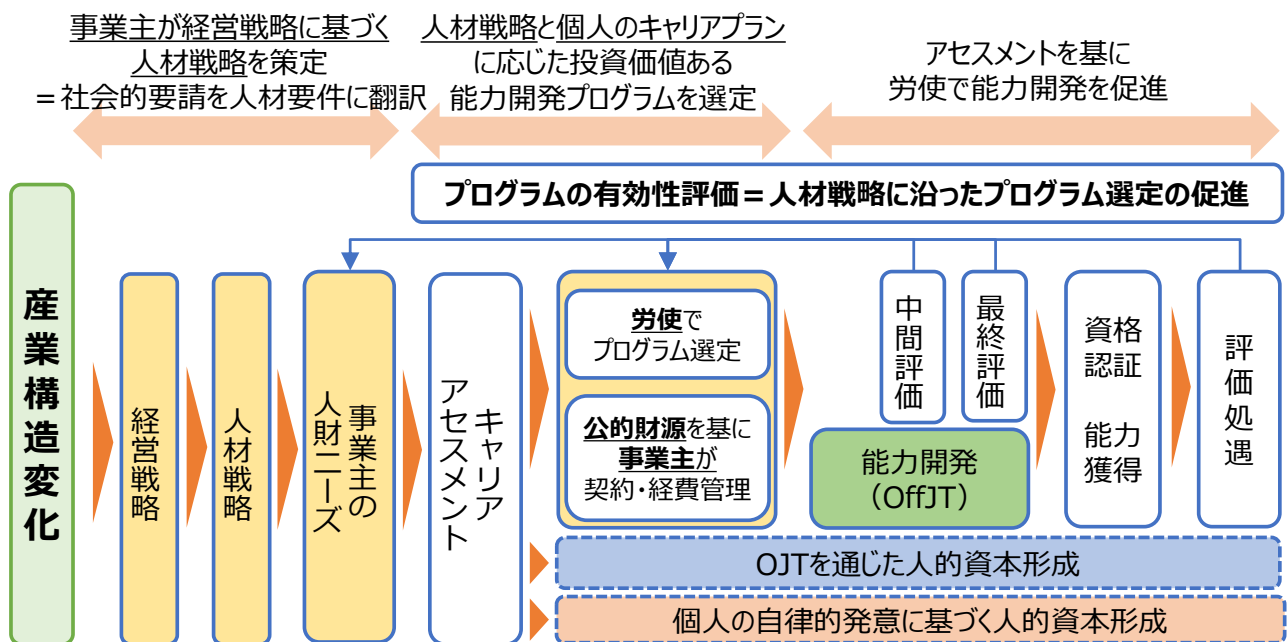
保険料を事業主経由で能力開発投資の原資とすることで、事業主の負担感を緩和しつつ、経営戦略に沿った人的資本投資を促す仕組みだ。さらに、現在運用されている能力開発促進税制の一部を改正し、法人所得控除から税額控除へと制度変更を行うことを提案したい。法人所得控除によるインセンティブでは、67%に上る赤字法人への人的資本投資促進効果が弱いと考えられるため、税額控除に切り替えることでより多くの法人に人的資本投資によるメリットを付与し、学び直しの社会化を企業の投資余力と独立させて進めていくことを狙った提案だ。

ここで提案した能力開発支援制度は、現在の日本と同じような課題を抱えていたイギリスが導入した制度を参考にしている。イギリスも就業中の個人が選択した教育プログラムを公的な資金助成によって履修できる制度を持っていたが、活用は十分とはいえ、政策的に強化を目指していた中等度以上の能力開発プログラムの履修者割合が低迷していた。こうした状況を打開するために 2017 年から本格導入されたのが、「Apprenticeship Standards (徒弟制度基準)」である。事業主の給与支払い総額に応じた拠出金を財源に、各事業主に能力開発助成のためのアカウントを付与。事業主は自ら選定した教育プロバイダーと契約し、労使合意の下で従業員に OffJT 機会を提供する。これによって、イギリスでは、公的な能力開発プログラムの総数は削減されつつも、より高度な能力開発プログラムの学修者の比率が増加した。

職のミスマッチを解消し、社会全体でのワンノッチ・スキルシフトを実現するためには、労使間の十分なコミュニケーションやキャリアアセスメントの機会を前提に、産業界が社会的要請を踏まえた人材要件・能力ニーズの明確化に取り組み、可視化された職務要件に裏打ちされた能力開発制度を展開していくことが必要だ。英国での課題解決に向けて動きと同様に日本でも学び直しを支援する制度の確立を真剣に検討すべき時期がきている。

**図表 5-7 社会的要請の観点を加えることで人的資本投資の有効性を高める**

「学び直しの社会化」を実現する能力開発支援制度



出所：三菱総合研究所

### 5.2.3. 人材流動化と安全網拡充の両面強化

#### メンバーシップの固定化と分断による機会不均等

私たちが提言しているワンノッチ・キャリアシフトの実現は、従来安定性の高かった雇用形態においても

人材の流動性が高まることを意味しており、一部の人材は所得の減少や失業を伴う可能性もある。さらに、第4章の分析では、特段の格差是正策を講じずに雇用の流動化を進めると、職のミスマッチを埋めることができたとしても、経済的な格差を深刻化させてしまう危険性があることが示された。これは、例えば雇用形態などによる労働市場の分断があり、FLAPサイクルの活用による労働移動の機会そのものに格差が生じている可能性を示唆している。

また、従来のメンバーシップ型雇用システム下でメリットを享受している層では、キャリア構築や生産性向上よりも「移動しないこと」が合理的な判断となる場合がある。代表的なのが、長期勤続を前提としたFRINGEベネフィットの付与だ。退職給付や年金税制等は、一つの会社に長期に勤続することを前提として制度が構築され、こうした働き方で最大のベネフィットを発揮するよう設計されてきた。このような制度設計が、必要な労働移動を間接的に阻害している可能性がある。労働移動に対して中立的な形に制度を改正することを通じて、メンバーシップ型雇用のメリットが厚い働き手にとっても、労働移動が合理的な選択となるような環境を整備する必要がある。さらに、雇用形態・就労形態や所属する企業の有無や規模などで、職業情報や能力開発機会へのアクセスに格差が生じる状況では、メンバーシップ型雇用からの変革は実現が難しくなる。社会全体でのワンノッチ・キャリアシフトを実現するためには、個人のマインドチェンジの促進だけでは不十分であり、労働者の属性によらない公平なアクセス機会の提供が必要だ。

これらの実現のため、私たちは「FRINGEベネフィットのポータブル化」と「雇用保険のユニバーサル化」の2点を提案する。

### 「FRINGEベネフィットのポータブル化」でメンバーシップ層の移動を後押し

正規雇用における労働移動の促進や労働市場の分断を越えた移動の促進に向けて、報酬や福利厚生を勤務先や雇用形態（メンバーシップ）から切り離し、職務に応じたポータブルなものとすることで、移動による長期勤続者に対する経済的不利益の低減を図ることを提案する。

具体的には、退職給付算定を勤務先毎の勤続期間から独立させ、就業期間の通算化を行うことだ。退職給付については、退職金が老後の生活資金の基礎となるとの考え方から、給与所得と比べて退職所得への課税が優遇されてきた。この考え方自体は必ずしも否定されるべきではないが、退職給付の算定は、勤務先企業において実施され、多くは勤続年数の長さに比例、もしくは一定の勤続年数を超えると大きく退職給付率が高まる構造だ。労働市場の一定の流動性を前提とした場合、転職やライフイベントによるキャリアの中断をした人々は、人生の後半において退職給付の受け取りにおいて不利益を受けることになる。

特定の企業における勤続年数による退職給付を改め、退職給付相当の所得を確定拠出型の信託等として、転職やキャリアの中断に関わらず、各人の就業実態にリニアかつ勤務先を越えたポータブルな仕組みに改めていくべきだ。年金も同様の構造で、厚生年金、共済年金、国民年金では制度間格差が大きく、勤務先の変更による年金の受給額に大きな格差が生じることから、制度間の整合性確保、場合によっては制度統合等による保障水準の均衡化も検討に値する。

### 「雇用保険のユニバーサル化」で分断を乗り越える

労働市場の流動化と分断によって発生する格差に対しては、雇用保険加入要件のさらなる緩和（雇用保険のユニバーサル化）による対応を提案する。

今後増加することが想定されるフリーランス（雇用類似の働き方）を包摂した能力向上支援策の提供を目的に、雇用保険の適用対象を狭義の「雇用」を越えて大きく広げていく必要がある。現在でも、雇用保険は失業に際しての給付のほか、育児休業における給付や教育訓練のための事業原資となっている。だが、加入に際しての条件として、週当たり労働時間や就労期間に基準があるほか、学生の身分を持つ就労者は勤務先

への就職が見込まれていない限りは加入資格がない。流動化していく労働市場にあって、多様な就労形態の実現が必要となる一方、従来型の雇用概念の枠から外れた働き手へのセーフティネットは未整備である。雇用保険をユニバーサル化することで、FLAP サイクルへのアクセス機会を均等化し、すべての就業者が雇用形態を越えたワンノッチ・スキルシフトを実現できるようにすることが必要だ。

#### 5.2.4. 脱メンバーシップ型処遇体系への移行

##### メンバーシップ重視では人々に FLAP サイクルへの動機を与えられない

FLAP サイクルを実現させ、ワンノッチ・キャリアシフトを進めていくためには、人々がキャリアシフトにチャレンジする適切な動機を与えることが必要だ。持てる能力に対して適切な報酬が支払われ、あるいは学び直しによって得られた職業能力に対して報酬上の評価がなされることを通じて、人材需要に応じた学び直しや労働移動の動機が補強される。

この点で、従来のメンバーシップ型雇用は、実行可能なタスクに対する報酬というよりもポテンシャルに対しての報酬という側面が強く、能力開発の成果を報酬上の評価に結び付けにくかった。さらに、能力開発機会や人的資本投資の機会といった教育訓練機会なども含む「処遇」という観点に立つと、メンバーシップの有無が処遇の優劣に大きく影響し、個人の持つ能力や担う職務との関係性はより曖昧なものとなる。いわば、努力に対する評価が極めて不明確な状態であるため、FLAP サイクルの実現に動機を持ちえない状態が発生している可能性がある。

職務に基づく評価体系を確立することを通じて、多様な雇用形態・就業形態間での公正な処遇を実現し、雇用形態を越えた労働移動を活性化することが必要だ。我々は、職務に連動した評価・処遇体系を雇用形態や就業形態を越えて実現していくことで FLAP サイクル実現に向けたモチベーションアップが可能になると考える。具体的には、次の2点を提案する。

##### 職務の可視化・職務に対応した評価制度と多様な就業形態の実現

企業における職の共通言語を用いた職務の可視化を進めるとともに、職務に応じた報酬体系の在り方を実現していく。ただし、こうした、いわゆる「ジョブ型」に近い考え方が、産業や対象となる職種、企業規模等によっても雇用管理の在り方は一意に決定することは難しい。現実の進め方として、例えば職務無限定の総合職社員の割合を減ずると同時に、職務や勤務地を限定した正社員や高度プロフェッショナル社員の割合を増やす、兼業者やフリーランサーを受け入れるといったことを、雇用形態に依らない、職務に基づく評価・報酬体系の下で実現していくといった方法が考えられる。

##### 労働市場分析と情報公開促進による情報の非対称性を克服

2 点目は、民間求人データ等を用いて産業や職種別の処遇水準や人的資本投資の状況等を定期的に分析・公表する仕組みを整備するとともに、企業にこれらの情報の開示を促すことで、個人が企業を「選ぶ」際の指標を増やすことだ。既に、ワーク・ライフ・バランスに関する指標を自主的に公開したり、ダイバーシティに関する宣言等を公的な HP で公開したりといったアクションを取る企業が増えており、2021 年 4 月からは大企業に対して社員に占める中途採用者比率の公表も義務づけられる。こうした企業からの情報公開の一環として、新時代に適合的な人材マネジメント手法をどの程度実現しているかを可視化できる指標を設けることで、働き手が自ら望む働き方や公正な処遇を獲得できる職場を選択できるようになる。

さらに、こうした情報公開の取り組みは、人的資本投資の在り方を巡って企業が社会経済的な評価を受ける環境を整備していくことにもつながり、日本全体での人的資本投資の活性化が促されることが期待される。