

NEWS RELEASE2021年4月28日
株式会社三菱総合研究所**データで読み解くポストコロナへの人財戦略****－ FLAP サイクル実現に向けて －**

株式会社三菱総合研究所（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：森崎孝）は、日本社会がポストコロナ¹を見据えて採用すべき人財戦略として「FLAP サイクルの浸透」を提案し、裏付けとなる日本の労働市場の定量分析を示すとともに、FLAP サイクル実現に向けた施策パッケージを提言します。

デジタル技術普及の加速が職のミスマッチ拡大を前倒し

デジタル革命と少子高齢化、そして足元でのコロナ危機の進展が、日本人の働き方に変革を迫っている。コロナ危機は、消費者、労働者、経営者それぞれの意識変化と行動変容を促し、デジタル技術普及のスピードを速める。これを受けて、2030年にかけての労働需給バランスは、コロナ危機前の予想よりも早く余剰に転じる可能性がある。中でも、事務職や一部のサービス職、生産職が余剰感を強める一方で、専門技術職の不足が年を追って拡大する「職のミスマッチ」が深刻な社会課題となる。

三菱総合研究所が行った技術シナリオ予測では、遠隔化、非接触化、省人化、自動化をはじめとするデジタル技術の普及が前倒しで実現する可能性がある。この場合、20年代中盤以降に労働市場全体の人手不足感が急速に解消し、2030年時点では事務職を中心に200万人を超える人材余剰が発生する一方、専門技術職では170万人の人材不足が顕在化する。

需要が高まる分野への人材シフトが進まない日本の労働市場

職業別のタスク特性に基づいて日本の人材ポートフォリオを可視化した結果、人材不足が深刻化する専門技術職の大部分が、非定型なタスクを多く含む「ノンルーティン領域」に位置付けられることが特定された。現在は、労働者の8割弱が事務職や生産・輸送・建設職、対人サービス職など、定型的なタスクを多く含む「ルーティン領域」に集中している。私たちは、一人ひとりが自らのスキルを棚卸し、ノンルーティン領域のタスクを習得することで、一歩ずつノンルーティン領域に向かってシフトしなければならない。

しかし、分断が進行している日本の労働市場では、ノンルーティン領域への人材シフトがままならない。元来ノンルーティン側へのシフトが少ないことに加え、正規／非正規雇用者間の移動が少なく、かつ結婚や出産、介護等のライフイベントに伴う離職者の多くが非正規雇用者として復職するという構造的な問題も手伝って、ノンルーティン領域への円滑なキャリアシフトが阻まれている状況がある。

すべての人材がワンノッチ・キャリアシフトを進めることでミスマッチは解消

直近3年間の人材移動パターンに基づく人材移動シミュレーションでは、現在の傾向が継続すると2030年時点での職のミスマッチが400万人規模まで拡大することに加え、正規・非正規雇用者間の分断傾向が強

¹ ポストコロナとは、世界的なコロナ感染拡大を境に価値観や行動様式の転換が起き、社会に定着する期間を指す。

まり、経済格差も悪化する可能性が示された。また、労働市場の分断に手を打たないままでノンルーティン側への人材シフトが拡大すると、職のミスマッチは改善するものの、正規・非正規間の分断はさらに進行し、経済格差も現状よりも悪化するという結果が得られた。

一方、正規・非正規間の流動性拡大や離職・復職にかかる非正規雇用シフトの回避、同一労働同一賃金の実現といった分断・格差の是正措置を講じた上で、すべての人材が「ワンノッチ・キャリアシフト²⁾」を進めれば、分断と格差を抑制しつつ職のミスマッチを解消することが可能となる。人材移動を通じた経済活性化と労働市場の分断回避を両立させるような施策を、私たちは早急に打ち出さなければならない。

社会全体での FLAP サイクル浸透がミスマッチと分断を乗り越えるカギ

個人が自らの適性や職業要件を知り (Find)、スキルアップに必要な知識を学び (Learn)、目指す方向へと行動し (Act)、新たなステージで活躍する (Perform) 「FLAP サイクル」の浸透が、日本の労働市場を巡る課題解決のカギとなる。ただし、FLAP サイクルの実現が一部の働き手にとどまることなく、雇用形態や年齢、性別にかかわらず、社会全体で FLAP サイクルを浸透させることが必要だ。そのためには、正社員を中心とした従来のメンバーシップ型雇用システムに対して、一定の改革を迫ることになる。

三菱総合研究所は、FLAP サイクル実現に向けた施策パッケージとして以下の4施策を提言する。

① 「職の共通言語」の整備

職をまたぐキャリアシフトを社会全体で進める上では、人材が持つスキル等の職業情報を共通の体系に基づいて整備する「職の共通言語」化が欠かせない。日本版 O-NET が提供する職種横断的な職業情報を軸として、国—中間団体—個別企業の3層から構成される職の共通言語を整備することが求められる。職の共通言語が労働市場に浸透してはじめて、企業が求める人材要件が可視化され、必要なスキル獲得に向けた学びが特定され、個人の自律的なキャリア形成が実現する。

② 「学び直しの社会化」の推進

「OJT 中心の業務スキル習得」と「個人の裁量に基づく学び直し」の組み合わせで提供されてきた従来の日本の人的資本投資では、ポストコロナの人材ニーズに答えられない。今後は、職のミスマッチ解消に必要なスキルを社会全体で定義した上で、個別企業の人財戦略と個人のキャリアプランに応じた能力開発プログラムを労使で選定し、公的財源を基に学び直しを進めるような仕組みが必要となる。社会全体で人材のスキルアップをサポートする能力開発制度の導入が求められる。

③ 人材流動化とセーフティネット拡充の両面強化

職のミスマッチ解消には人材流動化が避けられない一方、雇用の枠から外れた働き手に対するセーフティネットがなければ、労働市場の分断と格差拡大を招きかねない。退職金給付にかかる税制優遇措置の是正等のメンバーシップ特権の是正を行いつつ、雇用保険のユニバーサル化を通じて雇用形態によらず能力開発プログラムを享受可能とするなど、流動化促進と安全網拡充の両面強化を図らなければならない。

④ 脱メンバーシップ型処遇体系への移行

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。具体的には、職務無限定の総合職社員の割合を減ざると同時に、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し、雇用形態を問わない処遇の均衡を実現する。また、民間求人データ等を用いて職種別の処遇水準を定期的に分析・公表する仕組みを整備することで、個人が企業を「選ぶ」際の指標を増やす。

²⁾ 小刻みで継続的な学び直しを通じたキャリア形成のあり方を指す。転職のみならず、企業内でのスキルアップを通じた異動や職系転換、働き方の改善なども含まれる。

目次

はじめに	1
コロナ危機で試される日本型雇用システム	2
1. コロナ危機で加速する職のミスマッチ	4
1.1. デジタル技術の普及がもたらす労働需要の変化	5
1.2. コロナ危機後のデジタル化加速の雇用影響	8
2. 人材要件を可視化する人材マッピング	11
2.1. タスクモデルが示す必要人材の特性	12
2.2. ノンルーティン領域へのキャリアシフトに求められる視点	14
BOX : タスク・ポートフォリオの可視化を通じたキャリアシフトの実現	16
3. ノンルーティン領域へのシフトに向けた労働市場の課題	17
3.1. 属性や雇用形態で異なる人材ポートフォリオ	18
3.2. ノンルーティン領域へのシフトと人材移動	20
BOX : ノンルーティン領域へのシフトの具体例	22
3.3. ノンルーティン領域へのシフトを阻む 4 つの課題	25
BOX : ノンルーティン度と賃金の関係	26
4. ミスマッチ解消に向けたワンマッチ・キャリアシフト	28
4.1. 人材移動シミュレーションが示す分断の帰結	29
BOX : タスクモデルの概念を用いた人材移動シミュレーション	31
4.2. ミスマッチ・分断・格差の解消に向けた人材移動のあり方	33
4.3. 労働市場の課題解決に求められる持続可能性と利他的視点	35
5. 日本の労働市場を活性化する FLAP サイクル	37
5.1. 人財戦略のカギを握る FLAP サイクル	38
5.2. FLAP サイクル実現に向けた施策パッケージ	40

はじめに

コロナ危機で試される日本型雇用システム

はじめに：コロナ危機で試される日本型雇用システム

少子高齢化による労働力人口の減少とデジタル革命による仕事の機械代替が同時並行で進む中、私たちの働き方はどのように変わっていくのか。こうした問題意識の下、三菱総合研究所は2018年から人材需給や人材要件の変化について研究を進め、2030年から50年にかけての中長期的な時間軸での働き方の変化について分析・提言を行ってきた。そこでは、デジタル技術を中心とする技術進歩を取り込み、持続可能で豊かな社会を実現するためには、現状延長では成し得ないレベルの人材移動を通じて、来るべき職の大ミスマッチを解消しなければならないことを定量的に示した。また、そのためには、私たち働き手の一人ひとりが自分の立ち位置と進むべきキャリアの方向性を知り（Find）、必要な知識・スキルを学び（Learn）、果敢に挑戦するための一步を踏み出し（Act）、新しいステージで活躍する（Perform）という「FLAPサイクル」を社会全体で形成していくことが重要であると提言した。

一方、アベノミクス下の好況が継続し、ほぼすべての業種で人手不足がピークを迎える中、日本の労働市場の動きは緩慢だった。AIやIoT、ロボット技術等の普及によって脅かされる可能性が高いルーティン・ワーク中心の仕事でも、足もとで求人があふれる中では新たなスキルを獲得してステップアップする動機は高まらず、また企業で働くサラリーマンもあえて新たなステージで挑戦するために組織から飛び出すインセンティブは低い。政府が未来投資会議や規制改革推進会議等で生産性向上やデジタル対応の必要性を訴え、経団連等の経済団体が年功序列賃金や終身雇用を前提とする雇用システムの行き詰まりに言及していたものの、私たちが自分事として働き方を見直すような切迫した状況には至らなかった。

こうした中、私たちの働き方を根本から揺さぶったのが、新型コロナウイルス感染症だ。コロナ危機は私たちの生活のすべての側面に大きなインパクトを及ぼしているが、こと働き方に対しては、少なくとも以下の4つの点でこれまでにない影響を与えている。

1点目は、飲食や宿泊、観光といった対面サービス業が大きな打撃を被ったこと。日本のサービス業は、国際的にも生産性が低いことが指摘される一方で、雇用吸収力が高く、かつ対人コミュニケーションを含むサービスは相対的にデジタル革命のあおりを受けにくいと言われる業態だった。しかし、新型コロナウイルス感染症はこの業態に大きなダメージを与え、さらには労働需要を中長期的に減退させるような非対面・非接触技術の普及を促した。ポストコロナを見据えたとき、対面サービス従業者にとっての脅威は、コロナ感染症そのものではなく、新常態を支えるデジタル技術やロボット技術となる。

2点目は、コロナ禍が与えるインパクトが、雇用形態によって大きく異なっていること。20年4月の緊急事態宣言発令下での休業者支援では、雇用者を対象とする「雇用調整助成金」が力を発揮する一方、パートやアルバイトをはじめとする非正規雇用者はこの助成金の恩恵にあずかれず、フリーランスなどの「雇用に類似する働き方」をする労働者も十分な補償を受けることができなかった。コロナ危機の下で、正規雇用者を手厚く守ってきた戦後日本の労働政策や国・企業による諸制度・慣行が抱える負の側面が明らかになった。

3点目は、医療・介護従事者や巣ごもり需要を支える倉庫作業員や配達員などの、いわゆる「エッセンシャルワーカー」が、感染リスクに見合うだけの報酬を得られていないこと。高給を得ているホワイトカラーや専門技術職従業者が在宅勤務で感染リスクから解放され支障なく就労している一方で、人々の命と生活を守るために感染リスクを抱えつつ日々格闘する労働者が、低い報酬に甘んじているという理不尽な状況が白日の下となった。

4点目は、メンバーシップ型雇用システムの主役であるホワイトカラー正社員の働き方が劇的に変化したこと。コロナ危機という非常事態は、現在のデジタル技術を使って、リモートワークやペーパーレスを活用した柔軟な働き方が実現できることを気付かせてくれた。また、「出勤していること＝仕事をしていること」

でなくなったことで、従業員それぞれの役割や職務とそれに対する成果が、いやが応でも見える化されることとなった。こうした働き方の変化に伴って、不要な職務があぶり出され、誰が成果を挙げているのかが明確になるとともに、従来の年功序列的な評価制度・賃金制度の存在意義も問われることとなる。

新型コロナウイルスは、これまで注目されていなかったり、わかっていたものの先延ばしにされたりしていた不都合な事実を目の当たりにさせる「拡大鏡」や「加速器」のような役割を果たした。労働市場で浮かび上がった不都合な事実は、日本経済に長く君臨してきた「日本型雇用システム」の機能不全だ。応急処置的な対応やシステムの部分的な手直しで済ませられる問題ではない。国・企業・教育機関から個人に至るまで、社会全体が関与しその存続を支えてきている日本型雇用システムが、抜本的な変革を迫られている。ウィズコロナからポストコロナに移行する2020年代は、個人が自律的なキャリア形成を行い、企業がイノベーション力を高めて持続的に成長し、社会がレジリエントで持続可能になるための、集中的な改革期間になる。本稿は、こうした認識の下で、現行の日本型雇用システムが変容を余儀なくされるという立場に立って、日本型雇用システム改革に向けた提言を行うものである。

本稿の構成は、以下のとおりである。

まず、第1章で2030年にかけて見込まれるデジタル技術進展と人口動態変化を展望し、ポストコロナを見据えた労働需給バランスがどのように変化するかを示す。その上で、第2章において日本社会のデジタル・トランスフォーメーションを実現するために求められる人材要件の変化を可視化し、人材が向かうべき方向を定める。そして、第3章で日本の労働市場の現状分析を行い、第4章では人材が向かうべき方向にシフトするために必要となる方策や解消すべきボトルネックを、人材移動のシミュレーション分析を通じて明らかにする。第5章では、定量分析を通じて特定された日本の労働市場の課題を踏まえつつ、人材分野の社会解決のカギとなる「FLAPサイクル」を改めて提示するとともに、FLAPサイクル実現に向けた具体的な施策パッケージを提言する。

なお、冒頭に記載したとおり、本稿の内容は、人材分野における当社の過去の分析・提言の続編と位置づけられる。本編内でも具体的な参照箇所については注釈に記載しているが、以下にこれまで公表した発信情報をまとめて掲載させていただく。読者におかれては、必要に応じて参照いただければ幸いである。

三菱総合研究所「第四次産業革命 第1回～第6回」、MRI エコノミックレビュー、2017年
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20170125.html>

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1回～第10回」、MRI エコノミックレビュー、2018-2019年
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20180723.html>

三菱総合研究所「ポストコロナの世界と日本 ―レジリエントで持続可能な社会に向けて」、2020年7月（第4章：ポストコロナの社会・個人）
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/eccooutlook/2020/20200714.html>

三菱総合研究所「目指すべきポストコロナ社会への提言 ―自律分散・協調による『レジリエントで持続可能な社会』の実現に向けて」、2020年10月（第一の柱：社会・個人、人と社会の可能性を広げる自律的なキャリア構築）
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/eccooutlook/2020/20201019.html>

第1章

コロナ危機で加速する 職のミスマッチ

1. コロナ危機で加速する職のミスマッチ

コロナ危機が発生する以前から、デジタル技術の普及が働き方に大きな変化をもたらすことについては、多くの機関や研究者が提言を重ねてきた。しかし、リモートワークやビデオ会議、遠隔教育が当たり前となる世界は、ビフォー・コロナの私たちの生活にとって身近に感じられるものではなく、どこか未来の物語として受け止められていたところがあった。こうした状況が、新型コロナウイルス感染症の拡大によって一変した。感染防止の観点から新常态での生活を受け入れざるを得なくなる中、新技術に対する消費者の受容度が変化すると同時に、新技術の利便性を向上し普及を促進する企業側の開発スピードも加速している。

本章では、2018年に当社が検討した「2030年までに普及が見込まれる技術の社会実装シナリオ」を再検証し、雇用に与える影響の洗い替えを行う。なお、ここで提示する新技術の社会実装シナリオは、デジタル技術を取り込んで生産性向上と持続的な成長を実現する「豊かで持続的な社会に向けたシナリオ」であり、日本経済が成り行きで実現できるシナリオではないことには留意が必要だ。このシナリオの実現には、労働者としての私たちが能動的に技術革新を受け入れ、それらを活用するために必要なスキルを習得しなければならない。私たちの行動変容なくして、技術進歩は社会実装されないことを肝に銘じることが必要だ。

1.1. デジタル技術の普及がもたらす労働需要の変化

技術発展が労働需要の変化をけん引

デジタル技術が労働需要に与える影響は、2016年1月の世界経済フォーラム（ダボス会議）の議題の一つとして「第四次産業革命」が取り上げられて以来、世界的な関心事として頻りに議論されている。同会議では、第四次産業革命を「AI・ロボットなどの新技術が生んだ、極端な自動化、コネクティビティによる産業革新」と表現しており、AI（Artificial Intelligence）、ロボット、IoT（Internet of Things）等のセンサー技術、5G等の通信技術、ビッグデータ解析技術といった要素技術が、2030年にかけて相次いで実用段階に入り、これらが融合することで社会に大きな変革をもたらす見解を打ち出した。

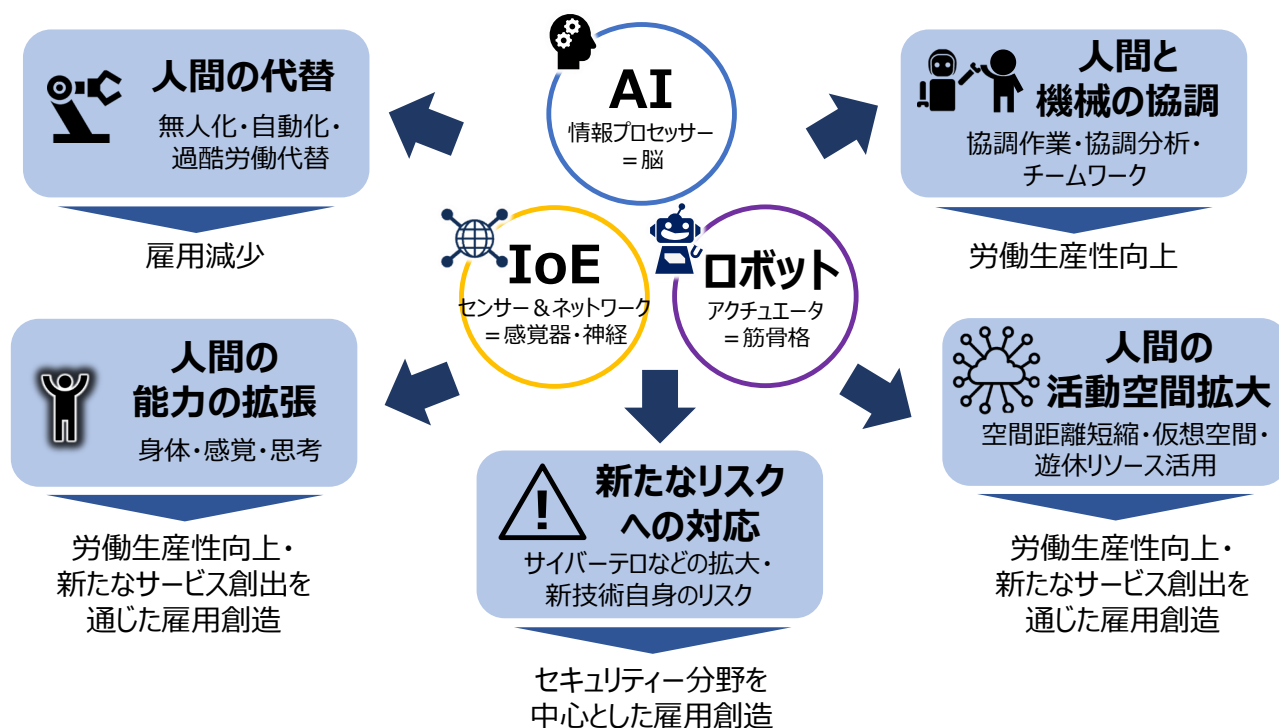
では、第四次産業革命が生み出す社会変革とは、いかなるものなのか。第四次産業革命を支える技術の中でも、中核に位置づけられるのが「AI」「ロボット」「IoE（Internet of Everything）³」の3つの要素技術である。これら3つの中核技術が相互に連携することによって、生物の体でいうところの感覚器官、脳・神経中枢、筋骨格の連動が可能となる。AI・ロボット・IoEが連携することで、機械が自ら考え、自ら最適化し、時には人間の知性を超越する能力を発揮しつつ、私たちの生活の利便性や仕事の効率を劇的に向上させる。

AI・ロボット・IoEの連携が生み出す社会変革は、大きく①人間の代替、②人間と機械の協調、③人間の能力の拡張、④人間の活動空間拡大、⑤新たなリスクへの対応、の5つの視点に分類できる。①は「雇用代替」という観点でネガティブに捉えられることが多いが、単純労働から人間を解放し、よりクリエイティブな仕事に費やせる時間を増やすという意味で、ポジティブな側面も持つ。一方、②から④はいずれも、人間の可能性を広げるプラスの側面の影響である。⑤は、新技術がもたらす新たな脅威を抑制するための対策と位置づけられる。上記の5つの視点に沿って、AI・ロボット・IoEという中核技術と人間との関係、およびそれらが働き方に及ぼす影響を図表1-1に俯瞰する。この図からも見て取れるように、デジタル技術の進展は人間にとって脅威となる側面を持つものの、全体としてはポジティブな影響が大きく、人と機械が共進化することで働き手にとってもより望ましい世界をもたらすものと考えられる。

³ 生体、環境を含め、ありとあらゆるものが無数のセンサーを通じてインターネットに接続された姿を指す。米国シスコシステムズ（Cisco Systems）社が2012年に提唱した概念であり、IoTが普及した次の段階の世界と捉えることができる。

図表 1-1 デジタル技術の進展で人と機械は共進化

AI・ロボット・IoE の社会影響を考える 5 つの視点



出所：三菱総合研究所

2030 年代にかけて普及が想定される技術シナリオ

本稿でのデジタル技術普及による雇用影響試算は、三菱総合研究所が 2016 年から 2017 年にかけて実施し、2018 年に一部アップデートした技術シナリオ分析によっている。これら技術シナリオの検討は、前節に記載した「AI・ロボット・IoE の社会影響を考える 5 つの視点」に基づいており、第四次産業革命の影響の大きい社会の 10 分野について 15 技術シナリオを特定した（図表 1-2）⁴。

対象分野の特定にあたっては、日本経済において重要度の高い産業を幅広くカバーしたほか、産業横断的なインパクトを持つ分野についても検討を加えた。また、シナリオの想定に際しては、顕在化しつつある新技術についてサーベイを行うとともに、有識者へのインタビューを通じて新技術導入による付加価値・雇用インパクトのシナリオを検討した。さらに、各分野における設備投資の増減に基づいて、情報通信業（AI・IoT 関連）および製造業（ロボット関連）の付加価値・雇用増減を試算し、これを 10 番目の分野として追加的に考慮している。各技術シナリオは、さらに具体的なサービスに基づく経済影響を細分化し、最終的には 79 の個別シナリオを生成した。

技術シナリオについては、個別に普及時期を想定している。普及時期は、普及率が約 80% に至る時期として、①2020 年、②2025 年、③2030 年の 3 パターンを設定し、普及率はおおむね 10 年かけて普及するロジスティック曲線を適用した。また、自動運転に関連するシナリオについては、法制度の整備等の要因から通常のシナリオと比して普及に時間がかかることを踏まえて、普及期間を 15 年に拡張している。また、シナリオの普及が付加価値や雇用に及ぼす影響には一定のラグやリードが存在するものと考えられるが、ここでは両者の影響が同じタイミングで顕在化することを想定した。

⁴ 中核的な要素技術の中でも、リアルな要素を伴うロボット技術は、他のデジタル技術と比して社会実装のスピードや広がり異なるという見解がある。今次試算でのロボット技術の普及はこうした見方を踏まえているものの、普及時期については幅を持ってみる必要があることには留意が必要である。

図表 1-2 技術進化は既存産業を変革し新産業を創造

10 分野 15 の技術シナリオ：5 つの視点との関係と普及時期・対象となる産業

No.	将来シナリオ	の職業代替	の拡張機械	人間の能力	空間拡大	人間の活動	新たなリス	普及時期 (年)	対象となる産業
1-1	【製造 (BtoC)・流通】新たな消費者ニーズを創る、ものづくりと流通の大改革	●	●					2030	製造業・卸小売業・運輸業
1-2	【製造 (BtoB)】技術変革への積極対応で日本を再び世界のものづくりの頂点に	●	●					2030	製造業
2-1	【自動運転】自動運転が社会を変革	●	●	●	●	●		2025	製造業・運輸業・サービス業
3-1	【金融】資産保有から投資への流れをつくる新たな金融サービス		●					2020~25	金融保険業・サービス業・製造業
4-1	【サービス産業】多様化・双方向化するサービス産業	●	●					2020~30	サービス業・不動産業・教育業
5-1	【農業】農業は生業 (なりわい) から産業へ	●	●					2020	農林水産業
6-1	【ホワイトカラー】ホワイトカラーの大変革：ワーク・バリューシフトの実現	●	●	●	●			2025	全産業
7-1	【医療・健康】データ活用と新技術で医療・介護・健康サービスの融合を加速	●	●	●				2020~25	医療介護業・製造業・情報通信業
8-1	【土木・建築】人の居ない建設現場の出現と過酷労働からの解放	●	●	●				2020~25	建設業
9-1	【ライフログ産業】人生全体を記録する新たな情報インフラ産業の出現			●	●			2020~25	情報通信業・サービス業
9-2	【VR産業】全球仮想空間：センサーとVR技術が実現するもうひとつの地球			●	●	●		2025~30	サービス業
9-3	【深現実レジャー産業】最高の顧客満足を実現する最上の“現実体験”の提供		●		●			2025	サービス業
9-4	【超人化産業】人と機械の融合で人間の能力の限界を超える			●				2025	サービス業
9-5	【総合セキュリティー産業】現実・情報空間の多様な脅威に対する安全・安心提供					●		2020~30	サービス業
10	各産業で利用されるAI・ロボットの提供	●	●	●	●	●		2020~30	製造業・情報通信業

注1：表中の「普及時期」は、各シナリオにおける技術の普及率が約80%に至る時期を示す。

注2：各シナリオの普及時期が幅を持っているのは、各シナリオを構成する詳細シナリオの普及時期にばらつきがあるため。

出所：三菱総合研究所

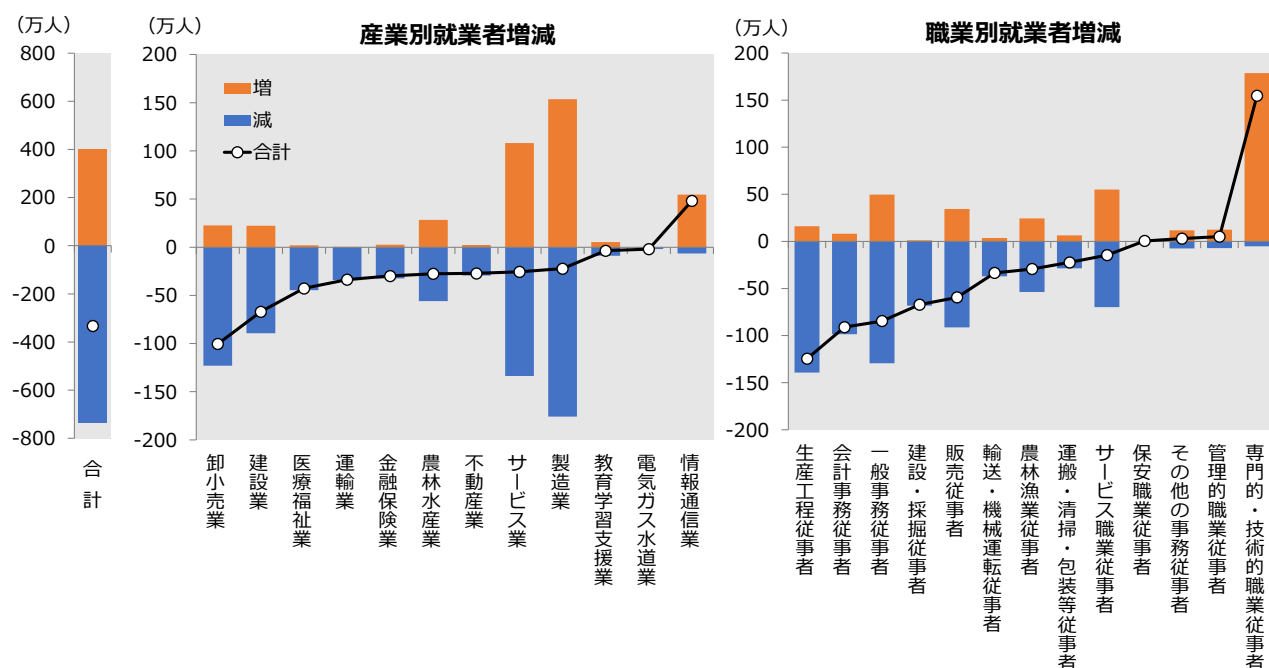
技術シナリオがもたらす雇用影響

新たな技術の普及に伴う雇用への影響は一様でなく、複雑な様相を呈する。定型的な作業は機械代替が進む一方で、AI等を活用した新しい作業が生まれ、同じ職業、同じ産業においてもプラスとマイナスの作用が働く。今回の雇用影響試算では、デジタル技術導入が雇用に及ぼすインパクトを12産業別・13職種別に定量化したが、いずれの区分においてもプラスとマイナスの影響が混在するという結果が得られた(図表1-3)。

しかし、プラス影響とマイナス影響をネットで見ると、総じてマイナスのインパクトが強いことが見て取れる。産職別の雇用影響で、ネットベースで単独プラスとなるのは産業別では情報通信業、職業別では専門的・技術的職業従事者のみとなる。全体では、約400万人分の新たな雇用に対して機械に代替される雇用は730万人を超え、ネットで330万人の雇用減少がもたらされるという厳しい結果である。

図表 1-3 雇用代替と新たな仕事の創造が同時に発生

2030年時点での産業別・職業別の労働需要増減



出所：三菱総合研究所

1.2. コロナ危機後のデジタル化加速の雇用影響

感染防止の取り組みがデジタル技術普及を後押し

新型コロナウイルス感染症は、現在に至るまで全世界の経済活動や雇用に多大な影響を及ぼし続けている。人々が防疫措置として強制的あるいは自発的に密室・密閉・密接の「3密」を回避する中で、対人接触が避けられない飲食、宿泊、観光、娯楽といった対人サービス業が大きなダメージを受けた一方、それ以外の業種・職種においては、これまで必ずしも活用されてこなかったリモートワークやオンライン会議等を用いつつ活動を継続した。

ワクチンや治療薬の普及がままならない中、上述のような短期的な経済影響が継続している状況だが、こうした中でも、より中長期的な産業構造変化の予兆が出始めている。一つは、生活者の意識変化である。コロナ禍で非接触技術や遠隔技術、チャットボットやロボット等の省人化技術を半ば強いられて利用することとなった生活者は、デジタル技術の利用意向や受容性を高めることになった。もう一つは、働き手の意識変化である。コロナ危機をきっかけとして、これまでオフィスで働くことが当たり前だったホワイトカラー層を中心に、リモートワークが十分に可能なことに気付かされた。同時に、リアルな職場では目立たなかった不要なタスクや従業員ごとの効率性がリモートワークを通じてあぶり出され、働き方に変化をもたらしていることも無視できない影響だ。さらには、企業経営者の意識変化である。世界経済フォーラムが2020年10月に公表した「仕事の未来レポート2020 (The Future of Jobs Report 2020)」は、世界の経営者の8割以上がコロナ危機を受けて「業務プロセスのデジタル化」と「リモートワーク環境の提供」の加速、5割が「タスクの自動化」の加速を計画しているとのアンケート調査を公表している⁵。

生活者、労働者、経営者の意識変化とそれに伴う行動変容は、デジタル技術の活用を促し、利便性向上に向けた改善や新技術開発を活性化させ、技術普及のスピードを速める。この動きは、ウィズコロナ期間に限

⁵ “The Future of Jobs Report 2020,” World Economic Forum, October 2020, pp. 13-14.

定された一過性のものではなく、不可逆的な潮流として産業構造変化を促していく可能性が高い。この意味で、コロナ危機は将来実現することが見込まれていた技術シナリオを前倒して実現する「加速器」の役割を果たしたといえよう。

労働需給バランスは 2020 年代半ばから余剰に向かう可能性

では、コロナ危機をきっかけとして普及が加速するのはどの技術シナリオであり、それらが前倒して実現することによって労働需要はどのような影響を被るのか。

ここでは、先に説明した 79 の詳細技術シナリオの内容を吟味し、「遠隔」「非接触」「省人・自動化」「仮想現実」「行動誘導」「追跡」といったコロナ危機を契機として導入が進んだ技術分野を含む 30 のシナリオを前倒し実現の対象とした（図表 1-4）。

図表 1-4 コロナ危機を通じた生活者・労働者・経営者の意識変化が技術普及を加速

コロナ危機によって前倒して実現する 30 の技術シナリオ（抜粋）

技術シナリオ	対象となる産業
多様化・双方化するサービス産業（計12シナリオ）	
ビジネスホテルのバックヤード・フロント業務にロボットを導入	サービス業
監視カメラ画像解析や無人巡回ロボットによる防犯サービス	サービス業
屋外・移動先へのドローンによる配達サービス	サービス業
セルフオーダー端末と調理ロボットによる無人レストラン	サービス業
不動産物件をリコメンドする AI コンシェルジュサービス	不動産業
他7シナリオ	
医療・介護・健康サービスの融合加速（計4シナリオ）	
オンライン診断・医療現場での医療ロボット導入	製造業
他3シナリオ	
ホワイトカラーのワーク・バリューシフト（1シナリオ）	
ルーティン・タスクの自動化を通じた業務革新	全産業
デジタル技術が生む新産業（計13シナリオ）	
VRゲーム・映画・コンサート・テーマパーク	サービス業
VRエンジニアリング・VR医療	サービス業
観光ガイドサービス	サービス業
ライフデータの収集、保管、抽出提供	情報通信業
他9シナリオ	

出所：三菱総合研究所

これらのシナリオについては、配膳ロボットによる接客の無人化やオンライン診療など、既にコロナ禍で一部普及が進んでいるものもある一方、法規制や安全性への配慮など、技術要素以外の障壁が存在するシナリオも含まれている。今回抽出した 30 シナリオの普及時期を予見することは難しく、普及のペースにもばらつきが生じる可能性が高いが、ここではこれらのシナリオの普及が従来比の 2 倍速で進むことを想定して、全体としての労働需給バランスへのインパクトを試算した。

今次試算で修正したのは普及時期だけであり、図表 1-3 で示した各シナリオの最終的な雇用影響に変化は

ない。また、2030年にかけての労働需給バランスの推移を算出するにあたっての労働供給の予測は、①人口動態、②男女別・年齢別就業率、③産業・職業別就業者数の3要素を加味した過去トレンドをベースとする予測値（2018年に実施した当社予測⁶）を利用している。

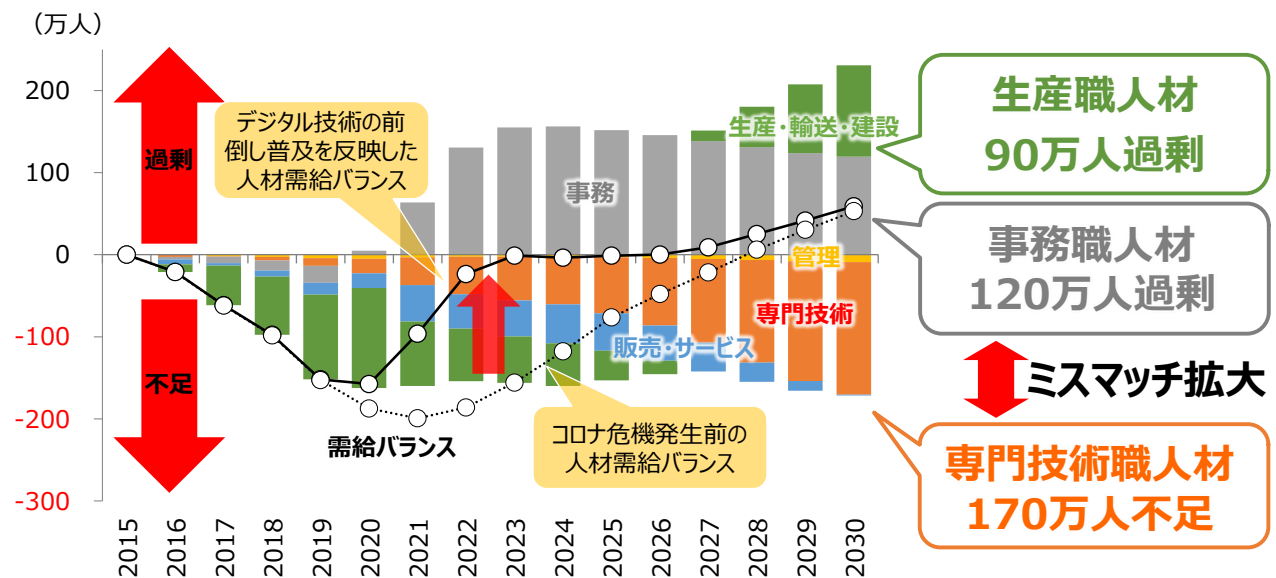
上記の要素を加味して、コロナ危機を受けて加速するデジタル技術の前倒し普及が実現した場合の労働需給バランスを推計した結果を図表1-5に示す。ここでは、2018年に行った推計と比較する観点から、需給バランスを求める起点を2015年としている。全体の労働需給バランスを折れ線グラフで示しているが、このうち点線がコロナ危機発生前に予測した需給バランス、実線がデジタル技術の前倒し普及を反映して今回予測した需給バランスとなる。従来の予測は、2020年代前半が人材不足のピークとなり、そこから2030年にかけてのデジタル技術普及拡大を受けて緩やかに人材余剰に転じてゆくというものだ。しかし、ポストコロナのデジタル化加速を加味した今回の予測では、労働需給バランスが2020年代前半から急速に人材不足の状態を脱し、中盤以降には過不足なしないし余剰に転じるという推移となっている。

また、より深刻なのは職業別の人材需給バランスだ。従来予測では大幅な不足となっていた販売・サービス職の不足が大幅に緩和されたことに加えて、2020年代中盤以降余剰となっていた事務職の余剰に転じる時期が大きく前倒しとなっている。一方で、専門技術職人材の不足感が恒常的に高まっていく状況は変わっておらず、むしろ人手不足の状況が若干前倒しで強まっていくという結果となっている。

デジタル技術がもたらすポジティブな側面を取り込み、生産性向上と新しい雇用の創造を実現するために、私たちはポストコロナ時代に求められる人材要件を見定めて、キャリアシフトを実現しなければならない。

図表 1-5 コロナ危機による技術普及の加速により人材余剰が前倒して発生

職業区分別の労働需給バランスの時系列推移（2015年起点、技術の前倒し普及が実現したケース）



注：破線はコロナ危機前に三菱総研が想定していた2030年にかけてのデジタル技術普及シナリオに基づく労働需給バランス。

実線は、同シナリオのうち、コロナ危機を受けて一部が前倒し実現されるインパクトを反映したものの。

出所：三菱総合研究所

⁶ 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2回 人材需給の定量試算：技術シナリオ分析が示す職の大ミスマッチ時代」 <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20180806.html>

第2章

人材要件を可視化する 人材マッピング

2. 人材要件を可視化する人材マッピング

前章では、コロナ危機が促す意識変化と行動変容がデジタル技術の普及を加速し、2020年代の早いタイミングで100万人規模の職のミスマッチが顕在化し得ることを示した。定型業務の自動化・省人化を受けて事務職や生産職は余剰感が高まる一方、専門技術職人材や管理職人材は圧倒的に不足する。

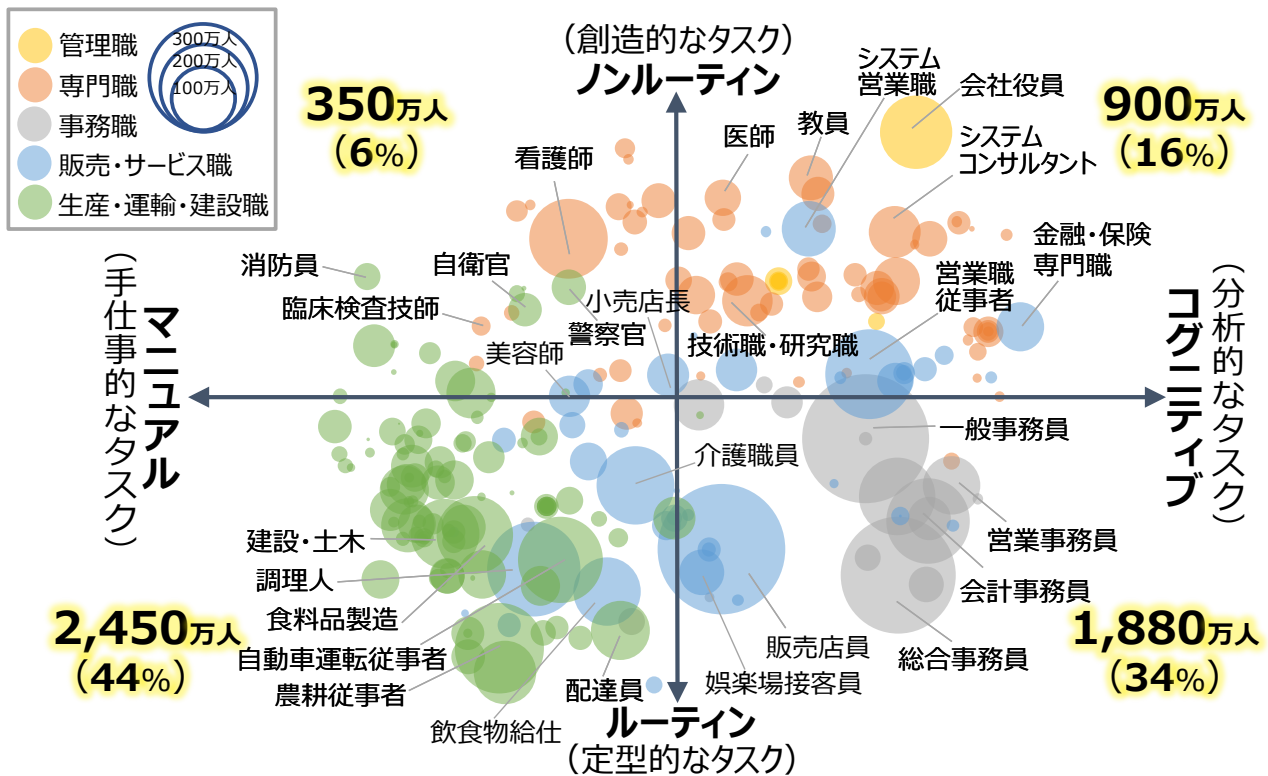
では、職のミスマッチはどうすれば解消できるのか。ミスマッチ解消に向けて、私たちはどのようなスキルを獲得し、どこに向かってキャリアを積み上げていくべきなのか。本章では、「タスクモデル」に基づく人材ポートフォリオの可視化を通じて、将来的にニーズが高まっていく人材の要件を明確化する。また、人材にひもづく職業を「タスク」に分解することによって、人材がリスキリングを通じてキャリアシフトを行う具体的なイメージを提示する。

2.1. タスクモデルが示す必要人材の特性

三菱総合研究所が2018年に公表した「大ミスマッチ時代を乗り越える人材戦略」では、Autor, Levy and Murnaneが2003年に提唱した「タスクモデル⁷」に基づいて、米国の職業情報データベース（O*NET）を用いた人材ポートフォリオの可視化を行った⁸。

図表 2-1 人材不足が深刻になる専門技術職人材はノンルーティン領域に集中

タスクモデルに基づく日本の人材ポートフォリオ（2015年の職業別就業者数）



注：図中の就業者数は国勢調査ベースの数値である。

出所：米国 O*NET、総務省「国勢調査」より三菱総合研究所推計

⁷ タスクモデルとは、仕事をタスク特性から「ルーティン（定型的）⇔ノンルーティン（非定型的）」、「マニュアル（手仕事の）⇔コグニティブ（分析的）」の2軸で4つに分類し、おのおのに対するIT化のインパクトを分析する枠組みを指す。

⁸ 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3回 2軸・4象限で示す日本の人材ポートフォリオの姿」 <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20180823.html>

ニーズが高まる人材はノンルーティン領域にあり

図表 2-1 は、米国 O*NET が保持する職業別の特性情報を縦軸「ルーティン（定型的）⇔ノンルーティン（非定型的）」・横軸「マニュアル（手仕事の）⇔コグニティブ（分析的）」の 2 軸に集約して座標を定義し、該当する職業の就業者数をバブルチャートで表現したものだ。この図から見て取れるように、2030 年にかけて大量に不足する専門技術職人材（図中のオレンジ色のバブル）は、多くが上側の領域、すなわちノンルーティン領域に集中している。また、逆に人材余剰が早くから顕在化する事務職人材（灰色のバブル）は右下のルーティン・コグニティブ領域、2020 年代後半に余剰が顕在化する生産・運輸・建設職人材（緑色のバブル）は左下のルーティン・マニュアル領域にそれぞれ集中している。もっとも、同図で示される職別の座標は、あくまで平均的な職の特性に基づくことには留意が必要だ。同じ職に従事している人材でも、当然ながらスキルや経験に応じてタスクの構成は異なり、個々の人材の立ち位置には大きな幅が生まれる。例えば、「料理人」は職全体としてはルーティン・マニュアル領域に位置するが、創造的なレシピから芸術的な料理を提供するシェフは、平均的な座標よりも大きく上方に位置付けられることとなる。

平均的な職の分布をみる上で重要なポイントは、タスクモデルによって可視化した各職業の座標が、第 1 章で示した労働需給バランスの推移と整合的であることだ。つまり、デジタル技術の中核技術である AI・IoE・ロボットが遂行するタスクのうち、AI（頭脳）が単独で行う RPA や翻訳、要約、最適化といった分析的・定型的なタスク（＝事務職が集中する右下領域）は、比較的早い段階で普及する。続いて、IoE（感覚器）・ロボット（筋骨格）が AI と融合することで物理的な動作を伴う定型的タスク（＝生産・運輸・建設職が集中する左下領域）が遅れて普及する。そして、非定型タスクを多く含み、専門技術職が集中する上側領域は、デジタル技術普及による自動化・省人化の影響を受けにくく、むしろ新たな技術を創造し、ビジネスにつなげる役割を果たす上で、ニーズが高まっていく。

コロナ危機でダメージを受けた「インターパーソナル人材」

コロナ禍で休業・失業リスクや感染リスクにさらされている対人サービス人材や医療・介護人材は、人材ポートフォリオのどこに位置付けられるのか。図表 2-1 をみるとおり、料理人や接客員、給仕、美容師、販売店員などの対人サービス人材は、ルーティン領域の中央に集中している。また、医師や看護師、介護職員、配達員といったいわゆる「エッセンシャルワーカー」も、専門的な知識を持つ人材はノンルーティン領域にいるものの、同じく人材ポートフォリオの中央部分に位置付けられていることがわかる。

タスクモデルを用いた先行研究でも、「インターパーソナル（対人）スキル」を必要とする人材をあえて切り分けて分析している事例があるが⁹、人材ポートフォリオの中央に集まるインターパーソナル人材は、コロナ危機以前は、比較的デジタル技術普及の影響を被りにくい人材と捉えられていた。その理由としては、この領域の職にはルーティン・タスクが比較的多く含まれている一方で、機械に代替されにくい「対人接触タスク」が併せて含まれていること、そしてこの領域には学生アルバイトやパートタイムなど、相対的に低賃金の労働者が多く、導入コストが機械代替の防波堤になることが挙げられる。

しかし、コロナ危機は、こうした状況を一変させた。対人接触が命に関わる状況下では、防疫措置はいかなるコストをかけても対応すべき必須事項となる。ワクチンや治療薬が普及するにつれ防疫措置は順次緩和されるとはいえ、対人サービス業では既に配膳ロボットの導入など接客タスクの省人化・無人化を進めている。デジタル技術普及の雇用影響が及びにくいと考えられてきたインターパーソナル人材のデジタル化を一気に推し進めたという意味で、コロナ危機が果たした役割は大きいといえよう。

⁹ Acemoglu and Autor, “Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings,” Handbook of Labor Economics, 2011, Autor and Handel, “Putting Tasks to the Test: Human Capital, Job Tasks, and Wages,” Journal of Labor Economics, 2013、等。

2.2. ノンルーティン領域へのキャリアシフトに求められる視点

タスクモデルに基づく人材ポートフォリオの可視化によって、人材がルーティン領域からノンルーティン領域へとシフトすることの重要性が示された。しかし、単に向かうべき方向が示されるだけでは、どの人材がどの程度の規模でどのようにキャリアシフトを行えばよいのかが判然としない。ここでは、タスクモデルの考え方をよりどころとして、2030年に向けたキャリアシフトに求められる視点を3つ挙げる。

視点①：2030年でも就業者の7割はルーティン領域人材が占める

人材ポートフォリオの変化を分析する上で欠かせないのが、「人材需給の過不足数」、「人材移動の必要量」、「人材の総数」に関する相場観だ。第1章で示した「専門技術職人材170万人不足」は衝撃的な数字ではあるが、6,500万人に上る日本の就業者数との対比では、3%に満たない人数となる。同様に、「事務職人材120万人過剰」というのも、1,200万人を優に超える事務職従業員の規模を考えると、仮にミスマッチが解消しても9割は事務職にとどまるということだ。技術シナリオに基づく2030年の人材需要が完全に満たされた場合でも、就業者の7割以上はルーティン領域人材が占めるという相場観は、頭に入れておく必要がある。

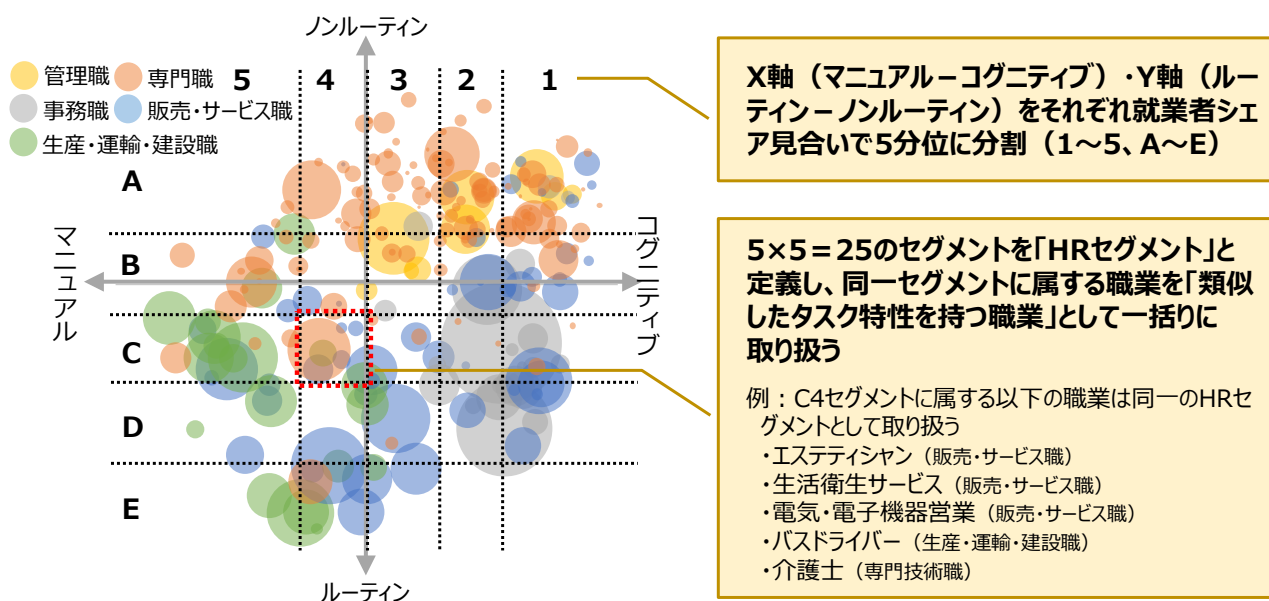
一方、同時に認識すべきは、「人材需給の過不足数」と「人材移動の必要量」が一致しないという事実だ。人材はさまざまな理由から移動しており、当然ながらキャリアアップと同様にキャリアダウンが発生する。仮にノンルーティン領域に100万人の人材シフトが必要となれば、その何倍もの規模の人材移動を起こさなければミスマッチの解消には至らない。重要なのは、余剰感が高まる職業から不足する職業への一足飛びの移動ではなく、すべての人材がおおのこの立ち位置からキャリアシフトを行う必要があるということだ。

視点②：類似したタスク特性を持つ職へのシフトがミスマッチ解消を後押しする

タスクモデルに基づく人材ポートフォリオ可視化によって見えてくるもう一つの視点は、異なる職業であっても類似したタスク特性を持つ職の存在だ。図表2-2に示すように、人材ポートフォリオを縦横方向に一定の間隔で分割すると、同一領域の中に異なる職業区分の職が含まれていることがわかる。これらは、ノンルーティン度・コグニティブ度で計測したタスク特性が類似した職業だと捉えることができる。

図表 2-2 タスク特性に応じて人材ポートフォリオをセグメント化

タスクモデルに基づく HR セグメントの定義



出所：三菱総合研究所

ここでは、縦軸のノンルーティン度をA～Eの5段階、横軸のコグニティブ度を1～5の5段階、計25のセグメントに分割している。例えば、図中に囲みが入っている「C4」セグメントにはエステティシャンから介護士まで5つの職種が含まれるが、これらは今回の可視化ロジックの枠組みでは、類似したタスク特性を持つ職と位置付けられる。

従来のキャリアパスでは、同じ職系（営業系、経理系、IT系、等）の中でキャリアを積み上げていくことが基本であった。しかし、破壊的な技術革新により産業構造が大きく転換する中では、各自の強みを把握した上で、それを軸として産業・職業をまたいでピボットすることが求められる。そこでは、人材が持つスキルとそれにひもづくタスク特性を見極め、共通項を持つ有望な職を特定し、「職をまたぐキャリアシフト」を実現することの重要性が高まってくる。

なお、本稿ではタスク特性に基づいて分割した人材ポートフォリオの区分を「HRセグメント」と呼称し、分析軸の一つとして位置づける。第3章・4章では、特に縦軸（ルーティン⇄ノンルーティン）方向のHRセグメント（A～E）が「人的資本」の代理指標になるとの想定の下で分析を行っている。

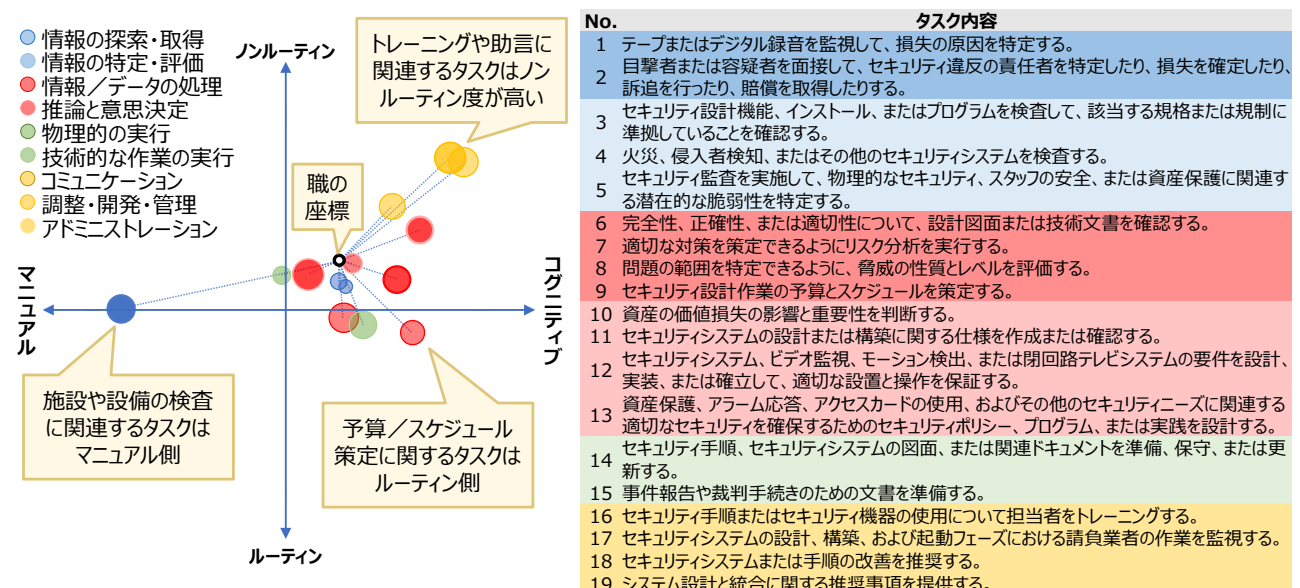
視点③：キャリアシフトは連続的な「タスク構成の変化」によって実現される

タスクモデルの考え方を人材移動に結び付けていく上で重要となるもう一つの要素が、「職業は複数のタスクから構成される」という視点だ。人材ポートフォリオにおける各職業の座標は、おのこの職業のタスク特性から計算されているが、ある職業がノンルーティン領域にあるからといって、その職業のタスクのすべてがノンルーティン・タスクで構成されているわけではない。例えば、ノンルーティン・コグニティブ領域に位置付けられる「セキュリティ管理スペシャリスト」は米国O*NETでは19のタスクから構成されるが、タスクの中にはマニュアル（物理的な動作を伴う）領域のタスクもあれば、相対的にルーティン側に寄ったタスクもある（図表2-3参照。職別のタスク・ポートフォリオ可視化の詳細は、BOXを参照）。

ノンルーティン領域へのキャリアシフトに際しては、相対的にルーティン側のタスクを機械代替で手放しつつ、ノンルーティン・タスクに必要となるスキルを獲得し、タスク構成を変化させることが必要となる。そのためにも、自身の強みや立ち位置を正確に把握し、どのようなタスクを追加していくかを具体的に思い描くスタンスが求められよう。

図表 2-3 職業は異なる特性を持つタスクから構成されている

「セキュリティ管理スペシャリスト」のタスク・ポートフォリオ（事例）



出所：O*NET データより三菱総合研究所作成

BOX : タスク・ポートフォリオの可視化を通じたキャリアシフトの実現

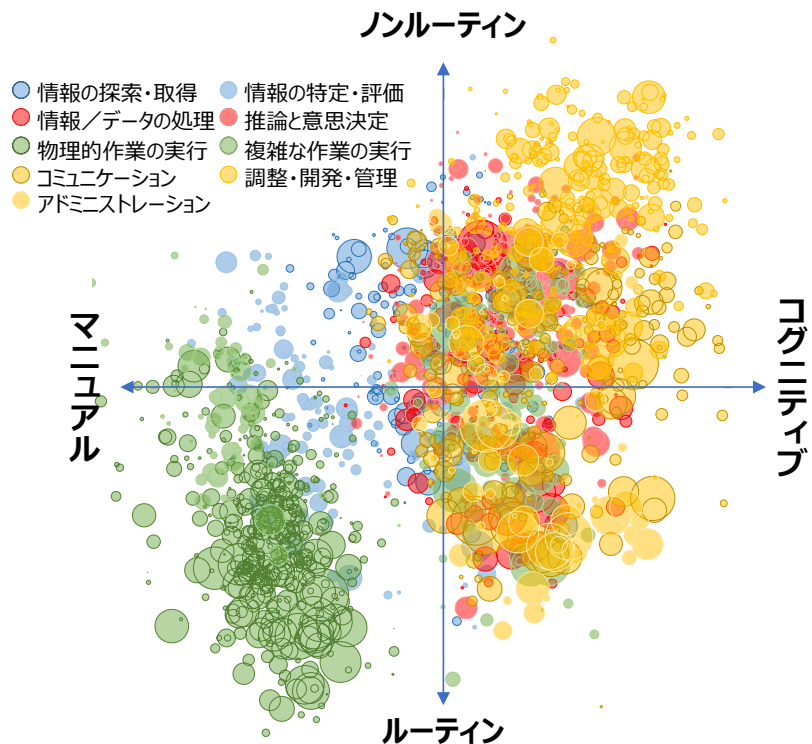
近年、ジョブ型雇用を重視する企業の中で、欧米の企業に見られるような「ジョブ・ディスクリプション（職務定義書）」を整備する事例が増えている。人材ポートフォリオ管理を科学的に行う上では、ジョブ・ディスクリプションを単なる職務定義の羅列にとどめるのではなく、職務構成を「タスク・ポートフォリオ」として可視化し、それらを能動的に管理する視点が求められる。

O*NETのような職業情報データベースは、職に関するさまざまな定量情報を職業別に保持しているが、タスク別の特性は数値化されていない。そこで、職業間のタスク特性の相関とタスクの重複状況に基づいて、タスクの特性の定量化を試みた（図表 2-4）。ここで「タスク・ポートフォリオ」として可視化しているのは、職業横断的に定義されている 2,067 の「詳細ワークアクティビティ（Detailed Work Activities）」である。大分類から細分類まで体系化されているワークアクティビティは職業別に定義されているタスク（Tasks）とのひも付けが可能のため、職業別のタスク・ポートフォリオを可視化することも可能となる（図表 2-3 参照）。

タスク・ポートフォリオにおける個別タスクの分布状況を見ると、「他者とのコミュニケーション（黄色バブル）」および「情報処理と意思決定（赤バブル）」関連のタスクがノンルーティン・コグニティブ領域に集中しており、「物理的作業（緑バブル）」関連のタスクがルーティン・マニュアル領域に位置付けられていることがわかる。ただし、それぞれの分類は縦横方向に幅広く分布しており、同一分類であっても個別タスクによって特性が大きく違っていることを示唆している。

こうしたタスク・ポートフォリオの可視化は、私たちが主張している「社会全体での FLAP サイクル形成」において重要な位置づけを持ちうる。個人レベルでは、自身の KSB（知識：knowledge、スキル：skills、態度：behavior）や経験を棚卸しし、希望する職業のタスク構成を把握した上で、不足するタスクの遂行能力をリスクリングにより身に付け、キャリアシフトを実現する。企業レベルでは、人材戦略を経営戦略と連動するにあたり、将来の To Be 事業ポートフォリオの実現に必要なタスクを洗い出し、自社人材とひもづけた上で、不足する人材について育成や新卒・中途採用、M&A 等の手段を用いて獲得する。また、社会全体では、企業横断的にニーズが高まるタスクの遂行に必要なスキルを特定し、初等～高等教育を通じて若年層の職業能力を高めることに加え、社会人のリカレント教育のメニューを恒常的にアップデートし、提供する。職業情報に基づくタスク・ポートフォリオの可視化は、破棄的なデジタル技術普及が進む第四次産業革命での人材開発にとって、欠くことのできないインフラになるものと考えられる。

図表 2-4 タスク・ポートフォリオの可視化



出所：O*NET データより三菱総合研究所作成

第3章

ノンルーティン領域へのシフトに 向けた労働市場の課題

3. ノンルーティン領域へのシフトに向けた労働市場の課題

本章では、不足するノンルーティン領域へのシフトに向けた日本労働市場の構造的な課題を指摘する。はじめに、第2章でみた人材ポートフォリオ（職業分布）を属性や雇用形態に別にみることで属性、雇用形態と人材ポートフォリオの関係を概観する。次に、人の移動に着目することで、キャリア形成の上でノンルーティン領域へのシフトの障害となる点を指摘する。最後に、ノンルーティン領域へのシフトを阻む障壁が、雇用形態による労働市場の二重構造にあることを指摘し、4つの課題としてまとめる。

なお、本章と第4章の分析は、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから提供を受けた「全国就業実態パネル調査, 2017-2019」（リクルートワークス研究所）の個票データを用いて実施している。

3.1. 属性や雇用形態で異なる人材ポートフォリオ

第2章では、「タスクモデル」に基づく人材ポートフォリオの枠組みを用い、将来100万人規模で人材が不足すると予測されるノンルーティン領域にシフトする必要性を論じた。しかしながら、人材ポートフォリオは一様ではなく、就業者の属性や雇用形態ごとに、人材ポートフォリオの構成は大きく異なる。そこで、本節では手始めに、属性や雇用形態ごとの人材ポートフォリオ構成の現状を確認する。

年齢で大きく異なる人材ポートフォリオ

男女間で人材ポートフォリオが異なることは「性別職域分離」として多くの研究が蓄積されている¹⁰。例えば、現状では管理職に男性が多いことはいまでもない。また、年齢によっても職業分布は異なり、例えばホワイトカラーをみると労働市場に出たばかりの若年期に管理職はほぼ見られないが、勤続により人的資本を蓄積した高齢期には管理職が増加することが知られる。つまり、男性や高齢層において、よりノンルーティン度の高い職の割合が高いことが想定される。

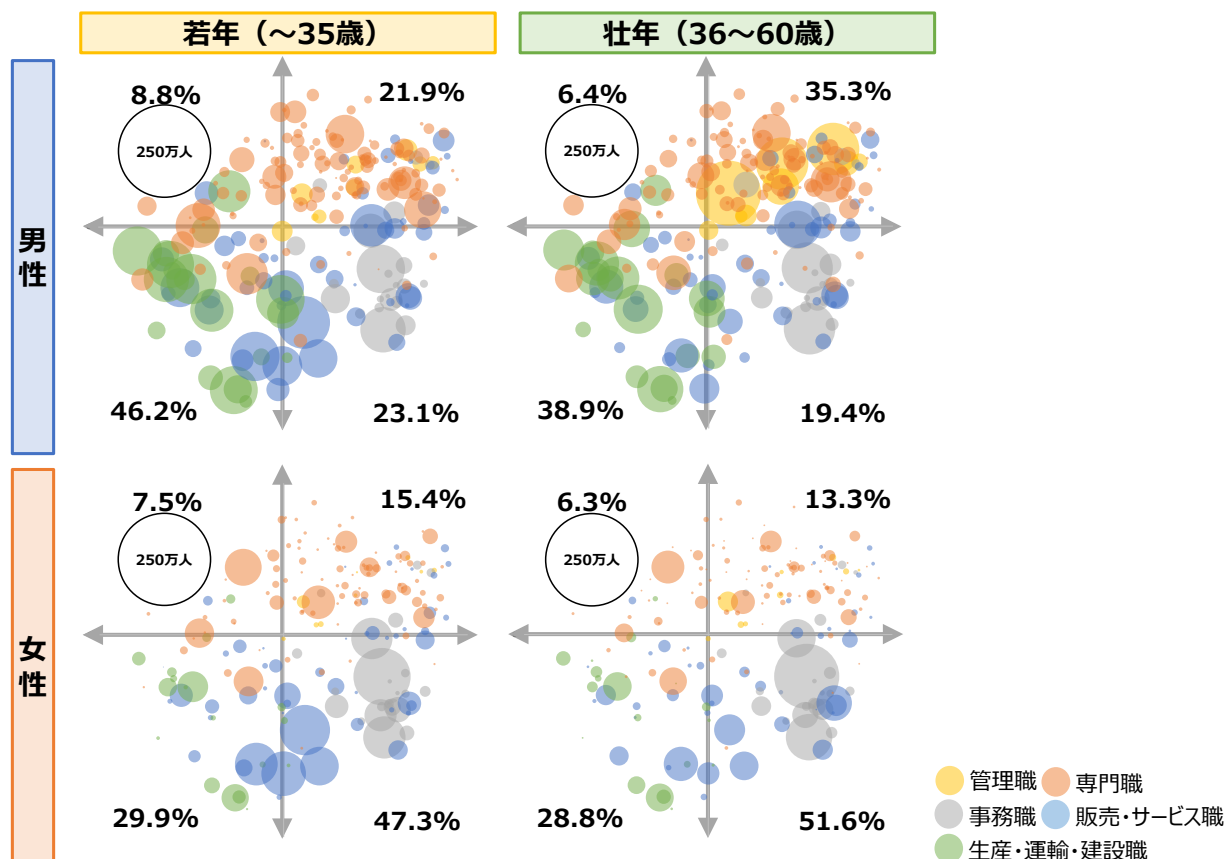
では属性、雇用形態により実際の人材ポートフォリオはどのように異なるのだろうか。第2章で示した人材ポートフォリオを男女別、年齢区分別に示したものが図表3-1である。例えば、左上は男性の若年雇用者のみを対象とした人材ポートフォリオを示している。

性別・年齢別のポートフォリオ構成全体の特徴は、大きく2点挙げられる。第1に、総じて男性の方がノンルーティン度の高い職の割合が高い。若年男性では上側ノンルーティン度の高い者の割合は30.7%であるが、若年女性では22.9%とやや低い。同じく壮年男性では41.7%である一方、壮年女性では19.6%とかなり差がある。いずれにおいても女性でその割合が低くなっている。第2に、男性では加齢に伴いノンルーティン度の割合が高まるのに対し、女性はほとんど変化しない。先ほど述べたように、男性では若年から壮年にかけて、30.7%から41.7%へノンルーティン度の高い職の割合が増加する。一方で女性は30.7%から19.6%と大きくその割合を低下させ、壮年期における男女差は20%ポイント以上に及ぶ。すなわち、若年期において男女間であったノンルーティン度の差は壮年期にかけて著しく拡大する。

¹⁰ Petersen and Morgan, “Separate and Unequal: Occupation-Establishment Sex Segregation and the Gender Wage Gap,” *American Journal of Sociology*, Vol. 101, No. 2 (Sep., 1995)、等。

図表 3-1 男性の職は女性と比してノンルーティン度が高く経年変化も大きい

男女別・年齢区分別の人材ポートフォリオ（2019年推計値）



注：図中の数値は、各象限の就業者が就業者全体に占めるシェアを示している。

出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査, 2019」、O*NET データ等から三菱総合研究所推計

雇用形態で大きく異なる人材ポートフォリオ

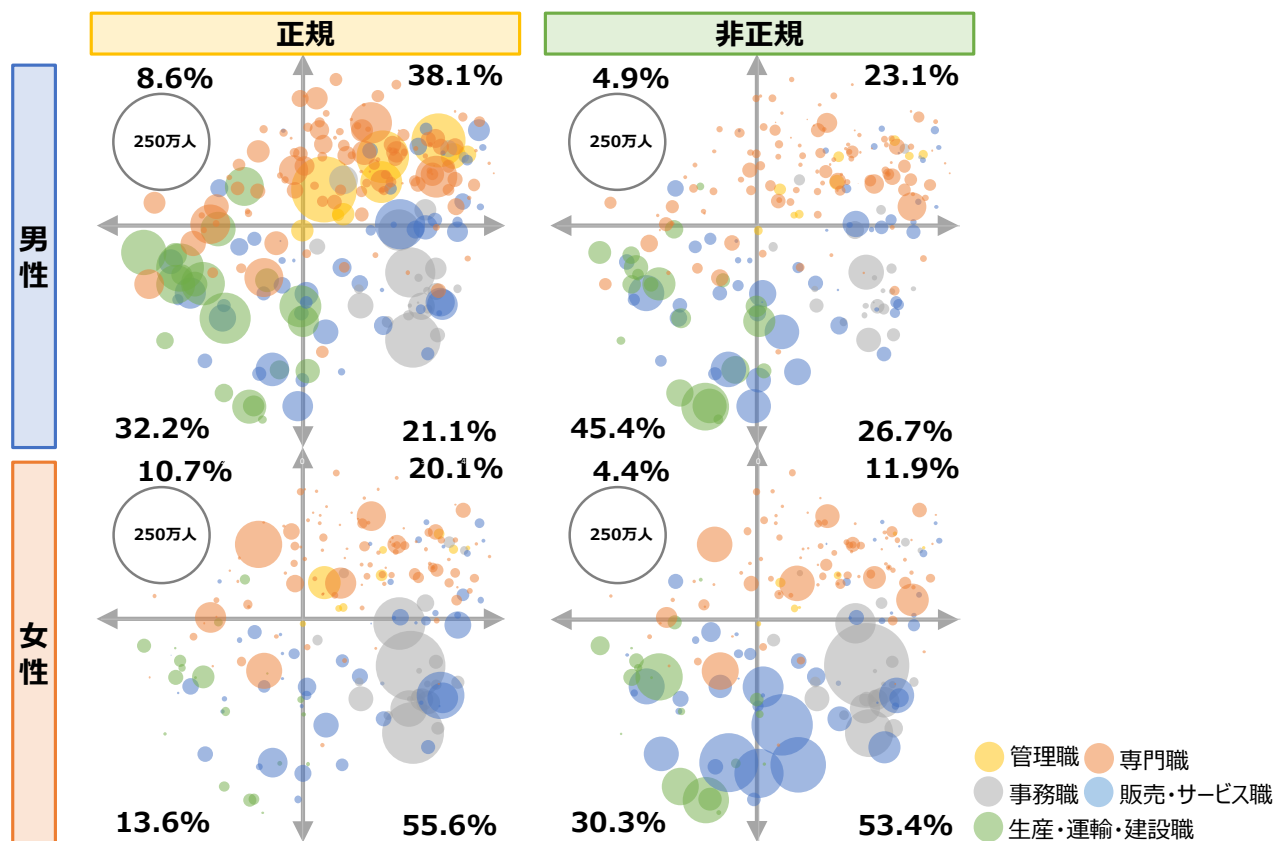
属性と同様に、雇用形態により職務やノンルーティン度が異なることが想定される。実際、非正規雇用者は正規雇用者に比して短期的な労働需要を吸収するという位置づけから、運輸職・保安職等の比較的ノンルーティン度の低い職種が多いことが知られる。そこで、男女別・雇用形態別（正規雇用／非正規雇用）に人材ポートフォリオを示したものが図表 3-2 である。全体の特徴を 2 点挙げる。

第 1 に右上領域の割合が、男性正規で著しく高く、男性非正規、女性正規、女性非正規と低下していく。性別・雇用形態別の 4 つの人材ポートフォリオを見ると、男性正規における右上領域割合は 38.1% とその高さが目を引く。左上領域と合わせたノンルーティン職全体の割合をみると、男性正規では 46.7% を占める。一方、女性正規で上側ノンルーティン職は 30.8% であり、男性非正規の 28.0% と同程度である。これらに比して、女性非正規は 16.3% とかなり低い値となっている。すなわち、上側ノンルーティン職は「典型雇用者」といわれる男性正規雇用者において高い割合を占め、性や雇用形態が外れるほどにその割合を低下させる。

第 2 に、男性正規以外では下側ルーティン職の内実が異なる。男性正規以外の 3 つの人材ポートフォリオをみると、先程の指摘と裏返しに女性非正規では下側ルーティン職が 83.7% と大半を占める。男性非正規は 72.1%、女性正規は 69.2% がルーティン職となっている。ここでのポイントは、その量的な差異のみならずルーティン職の中身にある。つぶさにその職種の違いを見ると、女性非正規ではインターパーソナル職が、女性正規では事務職が、男性非正規では比較的精算・運輸・建設職が多いという具合に、ルーティン職の内訳が異なる。こうした職種の構成の違いは、得られるスキルの違いやひいてはその後のキャリアパスにも影響することが予想され、上方移動のあり方に変化をもたらす可能性が高い。

図表 3-2 男性正規のノンルーティン度が高い一方で女性・非正規は下側に集中

男女別・雇用形態別の人材ポートフォリオ（2019年推計値）



注：ここでの雇用形態は、雇用形態が「正規の職員・従業員」に加え、就業形態が「会社役員」「雇人のある自営業主」である就労者を「正規」、それ以外を「非正規」としている。他の分析も同様。

出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査 2017-2019」、O*NET データ等から三菱総合研究所推計

3.2. ノンルーティン領域へのシフトと人材移動

ここまで、ある時点での男女別、雇用形態別の人材ポートフォリオをみてきた。しかし、就業に際してまったく同じ仕事を生涯続けることはまれである。社内異動や転職等を経てキャリアを形成していく。そこで、本節では人材移動（キャリア）が人材ポートフォリオへ与える影響を検討する。

正規／非正規別人材移動の上昇シフト

属性の差異は機会の不平等の観点からは是正の必要があるものの、雇用形態間の差異に関しては、雇用形態間での流動性が一定程度確保されていれば、通時的に見て必ずしも大きな問題とはならない。あるときは非正規のルーティン職、その5年後に正規のノンルーティン職といったように、比較的容易に移動することができるのであれば、通時的に見て雇用者ごとの上方移動に影響は小さい。そこで雇用形態に着目して、移動時のノンルーティン度の変化を確認することで、人材移動機会の可視化を試みる。

図表 3-3 は、2017～19年の個票データを用いて、1年間の雇用形態別の人材移動の結果を示したものである¹¹。この表からは、大きく3つの特徴を挙げることができる。第1に、雇用形態をまたぐ人材移動は非常に少ない。正規雇用にとどまる者のシェアは全体の55.9%、非正規にとどまるシェアが全体の38.4%であり、

¹¹ 図表 3-3 はある時点 t 年と、t+1 年の雇用形態に着目して集計したものであり、移動（異動や転職）をしていない者も含む点には注意が必要。

両者を合計すると全体の94.3%となる。すなわち、1年間で全体の9割以上は同一雇用形態内にとどまっており、雇用形態を変える移動は6%弱にすぎない。

第2に、同一雇用形態内での移動は上方と下方が拮抗しており、ポートフォリオ全体の大きな上方シフトは起きていない。正規雇用者内でのノンルーティン度の変化をみると、69.1%はノンルーティン度に変化がなく、上方シフトが15.6%、下方シフトが15.3%である。すなわち、正規雇用社内で約1.5割の上方シフトと下方シフトが拮抗し、全体としてノンルーティン度の変化がバランスしている。一方、非正規内では変化なしが61.4%、上方シフト17.3%、下方シフト21.3%となっており、こちらはやや下方シフトの割合が高い。毎年こうした移動が積み上げられていくことを考えると、非正規での下方シフト超過の累積的影響は一定程度の影響をもたらす可能性がある。

第3に、雇用形態の変化を伴う移動は同一雇用形態内での移動とはやや様相が異なり、非正規から正規への移動では上方シフトが、正規から非正規への移動では下方シフトが多い。非正規から正規への移動は上方シフト25.2%、下方シフト20.1%とやや上方シフトの方が多く、全体としてノンルーティン度の上昇を伴う。一方、正規から非正規への移動は上方シフトが17.1%、下方シフトが21.0%と下方シフトが多く、全体としてノンルーティン度の低下をもたらす。先に述べたとおり、雇用形態の変化を伴う移動は非常に少ないが、ノンルーティン度の変化をもたらす移動が多い分、こと累積的には見逃せない影響をもたらす可能性がある。

以上より、正規と非正規のそれぞれの市場内部においてはノンルーティン度のアップダウン頻度はあまり変わらない（非正規はやや下方シフト）。ノンルーティン度を変化させる移動は雇用形態間の移動で多く発生するが、そもそも雇用形態間をまたぐ移動は多くないことが明らかとなった。すなわち、正規の市場と非正規の市場は移動障壁という意味で分断されており、両市場間での行き来が少なく、それぞれの市場内ではぐるぐるとノンルーティン度を上昇させることなく停滞している様子が浮き彫りとなった。

図表 3-3 正規と非正規の労働市場は分断されている

雇用形態別の人材移動パターン（2017~19年平均）

		現在	
		正規	非正規
1 年前	正規	全体の55.9% うち 上方シフト15.6% 下方シフト15.3% 変化なし69.1%	全体の3.2% うち 上方シフト17.3% 下方シフト29.7% 変化なし53.1%
	非正規	全体の2.6% うち 上方シフト25.2% 下方シフト20.1% 変化なし54.6%	全体の38.4% うち 上方シフト17.1% 下方シフト21.0% 変化なし61.8%

出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、O*NET データ等から三菱総合研究所作成

BOX : ノンルーティン領域へのシフトの具体例

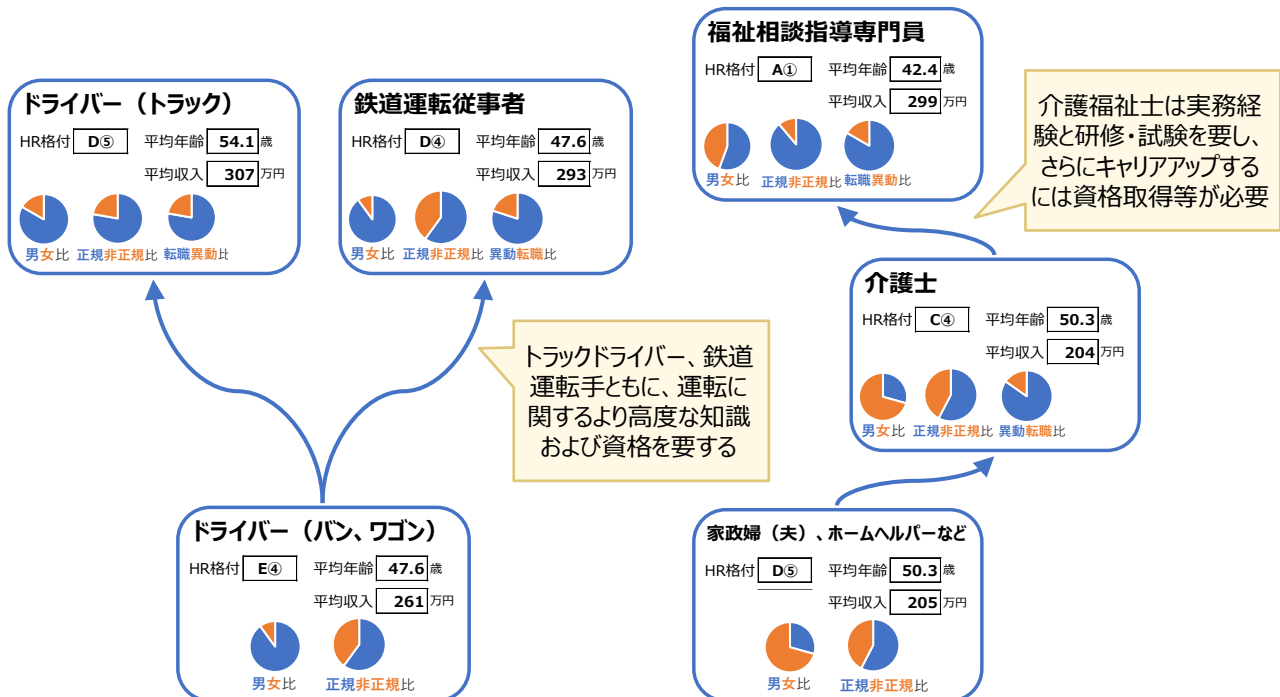
ノンルーティン領域へのシフトとはどのような移動だろうか。ここでは、実際の個々人の移動を元に典型的なノンルーティン度上昇をもたらす職種間移動を例示する。

一つ一つの異動・転職を移動データセットとして、各移動でどの職種からどの職種へ移動したのかを集計する。その際、転職前から転職後でノンルーティン度が上昇した上方移動のうち比較的多く見られる典型的パターンを抽出する。ただし、データの都合上調査対象期間が限られているため一人の就労者のすべてのキャリアパスを追うことは難しい。そこで、異なる就労者の移動をつなぎあわせ、仮想的にノンルーティン領域に向かう人材シフトのパスの可視化を試みた。

図表 3-4 は、抽出した上方シフトパスの一例である。まず、左の図は運転手関連の移動の例である。ドライバー（バン・ワゴン）からノンルーティン度が上昇する主要な移動としてドライバー（トラック）と、鉄道運転従事者の2つが抽出された。10人以下乗車可能なバンは普通免許で運転可能だが、中型・大型のトラックを運転するにはより高度な知識と技術が必要となり、該当する運転免許を取得する必要がある。また、鉄道運転従事者として働くためにも、一定水準の知識と技能を取得し動力車操縦者運転免許を取得する必要がある。ドライバー（バン、ワゴン）のHR格付けはE④、ドライバー（トラック）はD⑤、鉄道運転従事者はD④であり、EからDへの上方移動の例となる。

また、ノンルーティン度の上昇と同時に、平均収入も変化する。ドライバー（バン、ワゴン）では平均収入261万円に対し、ドライバー（トラック）では平均収入307万円、鉄道運転従事者では平均収入293万円であり、ノンルーティン度の高いドライバー（トラック）や鉄道運転従事者はドライバー（バン、ワゴン）よりも高い値となっている。なお、3つの職の男女比に大きな違いはなく男性が大半を占め、雇用形態ではドライバー（トラック）のみ正規雇用の割合が高い。

図表 3-4 人材のノンルーティン側への上方シフト典型例



出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、O*NET データ等から三菱総合研究所作成

BOX : ノンルーティン領域へのシフトの具体例（続）

図表 3-7 右の図は、福祉関連の上方移動の例である。家政婦（夫）・ホームヘルパーなどは介護職員初任者研修（130 時間）等に参加し認定を受けた上で、ケアプランに従い実際に介護サービスを提供する。介護福祉士は介護系唯一の国家資格を必要とし、現場において他のスタッフへの指導や指示も実施する。介護福祉士の資格を取得するためには、実務経験 3 年と研修（450 時間相当）を受講した上で試験に合格する必要がある（ただし、学校経由の資格取得ルートも存在する）。さらに、福祉相談指導専門員にはいろいろな職が含まれるが、例えばケースワーカー等が該当する。ケースワーカーになるためには講習等を受講して（講習会 279 時間、指定養成機関 1500 時間等、他のルートもあり）、社会福祉主事任用資格を取得する必要がある。家政婦（夫）・ホームヘルパーなどの HR 格付けは D⑤、介護士は C④、福祉相談指導専門員は A①であり、D から A にかけての上方移動の例となる。

また、平均年収をみると、家政婦（夫）、ホームヘルパーなどでは平均収入 205 万円に対し、介護士では平均収入 204 万円、福祉相談指導専門員では平均収入 299 万円であり、ノンルーティン度の高い福祉相談指導専門員はより高い値となっている。なお、3 つの職の男女比をみると、福祉相談指導専門員のみ男女比が半々、その他の 2 つは女性が多い。雇用形態では福祉相談指導専門員のみ正規雇用の割合が高い。

ここで示した例は比較的近い職種間での移動であり、知識や技術的難易度が資格にも現れているわかりやすい上方シフトといえるだろう。上方シフトと共に、一定程度平均収入も上昇している様子がみてとれる。こうした職の上方移動を繰り返すことはノンルーティン領域へのシフトの一つの方法となるだろう。

離職がもたらす下方シフト

異動や転職時の上方シフトが少ないことに加え、いったん労働市場から退出した離職者にとって、状況はさらに厳しいものとなる。過去の実証研究においても、男女ともに無業経験は正規雇用となる機会を妨げることが知られている¹²。

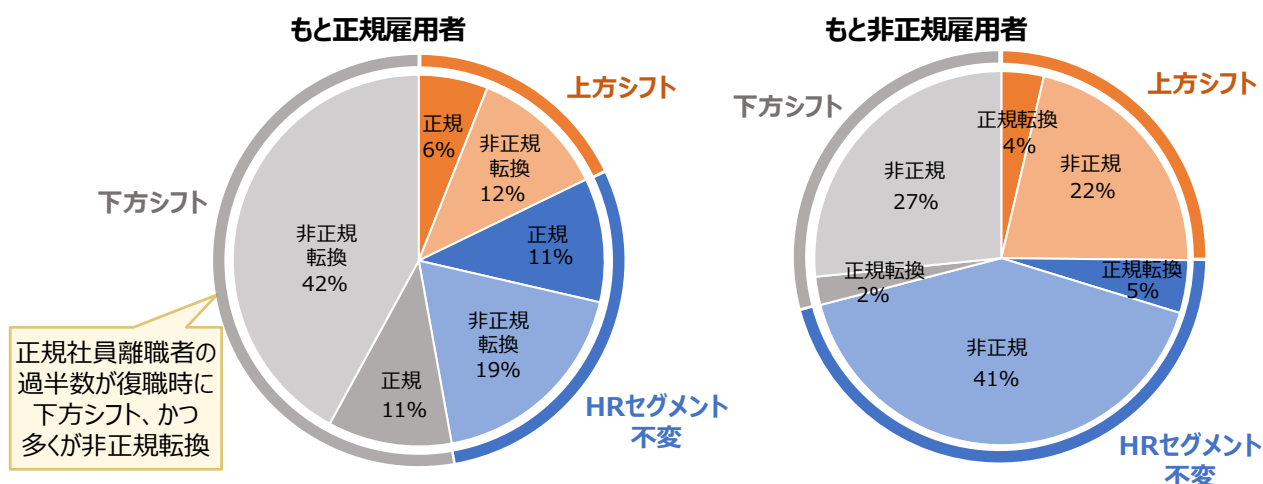
離職をして無業経験を経た者について、離職時と復職時の HR セグメントおよび雇用形態の変化を見ると、正規の離職者については復職時に過半数が前職よりもノンルーティン度を低下させていることに加え、その多くが非正規雇用として復職している（図表 3-5 左グラフ）。一方、この傾向は非正規からの離職者にはみられておらず、上方／下方シフトがおおむね同率で発生しているほか、雇用形態は 9 割が非正規のままとなっている（図表 3-5 右グラフ）。

このことから、たとえ正規雇用であっても前項でみた継続的な就労とは異なり、一度でも就労を外れるとキャリアは断絶し、仮に復職したとしても上昇シフトは難しいことがわかる。

¹² 麦山亮太."キャリアの中断が生み出す格差 正規雇用獲得への持続的影響に着目して." *社会学評論* 68.2 (2017): 248-264.

図表 3-5 正規雇用者は復職時の下方シフトが顕著

離職者が復職したときの就業状況の変化（ノンルーティン度と雇用形態の変化、2017～19年平均）



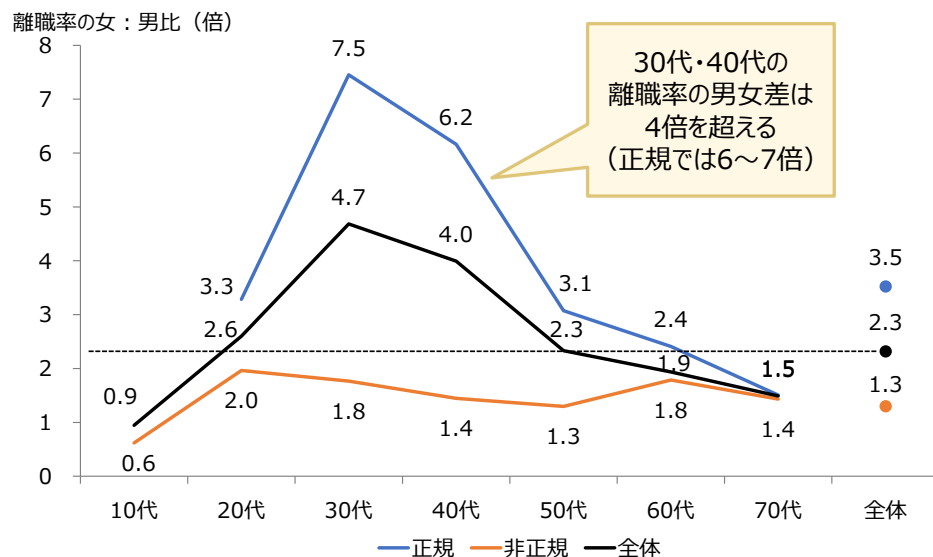
出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、米国O*NETデータより三菱総合研究所作成

こと労働市場への復帰という観点では、現行の離職率における男女差も大きな課題である。労働者全体での離職率（有職者が1年後に離職している確率）の男女差は、男性の8.8%に対して女性は20.3%と約2.3倍、年齢を30～40代に絞ると4倍、正規社員に限ると6倍を超える（図表3-6）。

いわゆる女性のM字カーブの谷の底上げが進みつつあるものの¹³、依然として離職率の男女差があり、その背景には結婚や出産、子育て、介護といったライフイベントがある。ミスマッチ解消のためにノンルーティン領域へのシフトを進める上でも、離職者の構造的な発生は大きな課題となる。

図表 3-6 離職率の男女差は30～40代がピーク

離職率の男女差（年代別・雇用形態別、2017～19年平均）



出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」より三菱総合研究所作成

¹³ ダイバーシティとインクルージョンが企業の人材戦略においても重要なテーマとなり、男女の離職率を同率とすることをKPIに掲げる企業も出始めている。例えば、武田薬品工業は「入社10年までの社員の離職率を男女同率にすること」を経営戦略上のKPIに掲げている（URL：<https://www.takeda.com/ja-jp/recruitment/d-i/statement/>、2021年3月10日閲覧）。

3.3. ノンルーティン領域へのシフトを阻む4つの課題

かつて、中小企業から大企業への移動の困難さとその処遇の違いをもって「労働市場の二重構造」と指摘されてきたが、近年は正規雇用と非正規雇用の間での二重構造の存在が明らかになりつつある。二重構造は両者の市場の間に固定的な差異があること、両者の間に移動上の障壁があることの2点から構成され、雇用形態間でこうした状況が色濃く表れている。そして、この労働市場の二重構造が、ライフコースに伴う離職率等と相まって上方シフトの大きな障害となっている。以下ではその課題を4つに分けて指摘する。

1つ目の課題は、働き方と職務内容が強く連動してしまっていることである。先に見たように、正規雇用の市場と非正規雇用の市場で仕事のノンルーティン度が異なる。例えば、専門職や管理職といったノンルーティン度の高い職務は正規雇用者が中心となる。このことは言い換えれば、正規雇用としてでなければノンルーティン度の高い職務を得づらいつという状況を示す。もちろん、自社内で責任を取る必要がある管理職等、雇用形態と切り離しづらく非正規雇用者にはこなしづらい業務もあるだろう。一方で、正規雇用者による内製化にこだわるがゆえに、非正規雇用ノンルーティン人材を活用しきれていない可能性がある。例えば、高度な専門人材へ委託外注する等、スキルを持つ非正規雇用者を活用し、働き方と職務の関係を見直す必要がある。

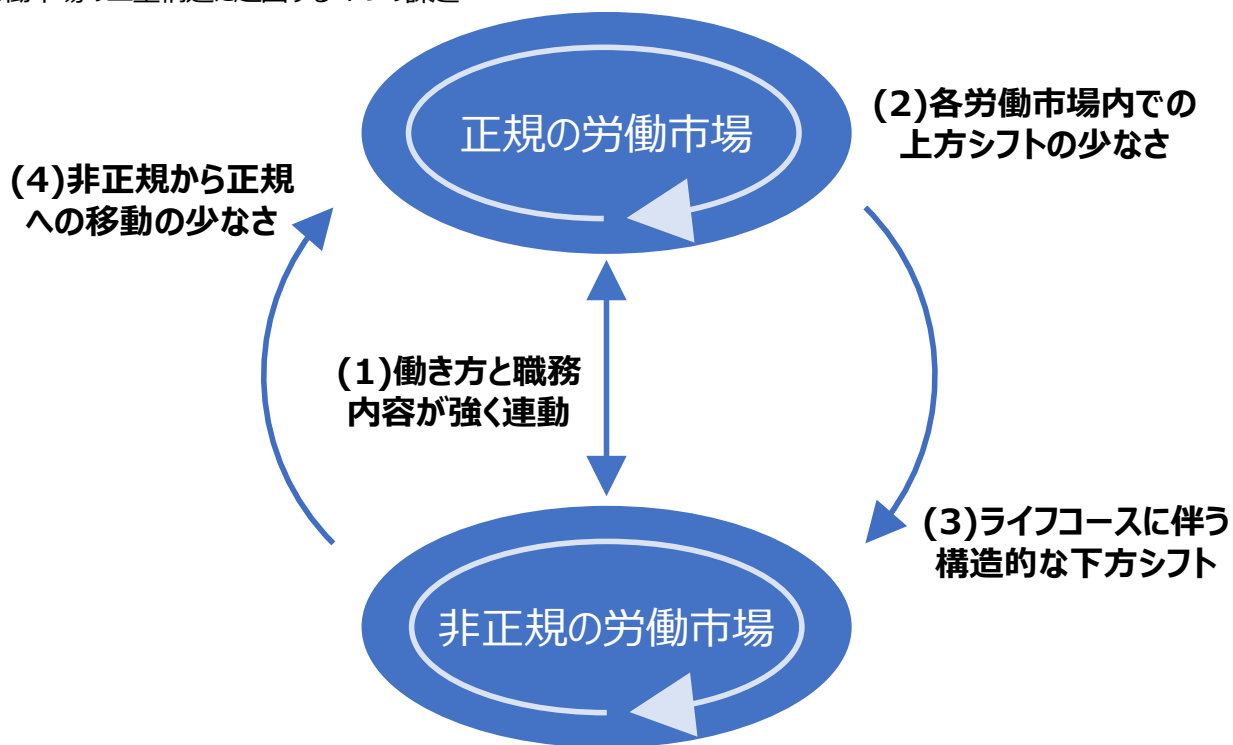
2つ目の課題は、正規/非正規の各労働市場内での上方シフトの少なさである。第1節で確認したように、正規雇用者と非正規雇用者内部での移動をみると必ずしも上方シフトしていない。この要因は雇用形態によりやや異なるものと思われる。まず、正規雇用者については、外部労働市場を介した移動（転職）による上方シフトが十分とは言えない点が挙げられる。また、内部労働市場での移動（社内異動）においても水平的なジョブローテーションが続き、垂直的な移動が十分実施されていない。こうした上方シフトの比率を高めるためには、これまで経験してきたことの明確化を前提に、経営戦略とも連動した戦略的なキャリア形成が必要とされるだろう。つぎに、非正規雇用者については正規雇用者以上にオンオフともに教育訓練の機会や職務間の連結性、職務の広がりや乏しいことが挙げられる。もちろん、全員が常に上方シフトを続ける必要はないが、非正規雇用として働きながらキャリアを積み上げる機会が必要となる。雇用形態に関わらず、上述の問題の根源にあり共通して言える課題は、上方シフトの前提となる自身の現状把握や前節のような上方シフトの具体的な姿（As is-To be）が見えていない点にある。As is-To beをもとに雇用形態ごとの対策が必要とされるだろう。

3つ目の課題は、ライフコースに伴う構造的な下方移動の発生である。正規から非正規へ転換するパターンは、労働者のライフイベントに依存し大きく2つ存在する。第1に、結婚・出産に伴う30代前後での女性の離職と復職時の非正規化である。政府の取り組みと育児休業制度の整備により女性の離職が減少しているものの、依然として結婚・出産を機にパートタイマー化する者は多い。第2に、本章で触れなかったが高齢期における定年後の非正規化である。近年高齢者の労働参画が大きく進んでいるものの、その多くは嘱託社員等の非正規雇用であり、先に見たように非正規雇用でノンルーティン度の高い仕事は多くない。いずれの場合においても、ここでの問題は構造的要因により保持するスキルや経験を生かせなくなる点である。言ってみれば、スキルや経験の機会損失が発生している。こうした対象へはリスキリングもさることながら保持するスキルや経験をきちんと活用する機会の提供が必要となる。

4つ目の課題は、非正規から正規への移行の少なさである。政府により根気強く非正規雇用者の正規転換の推進がなされているものの、依然として非正規雇用者は増加傾向にある。非正規雇用という働き方は多様な働き方の一つとしてあってしかるべきだが、1点目で指摘した雇用形態間での職務内容差異が解消されないうちは、正規転換の道を拡大していくことも依然として重要なテーマとなる。

図表 3-7 日本の労働市場はノンルーティン人材を増やせない

労働市場の二重構造に起因する4つの課題



出所：三菱総合研究所

BOX：ノンルーティン度と賃金の関係

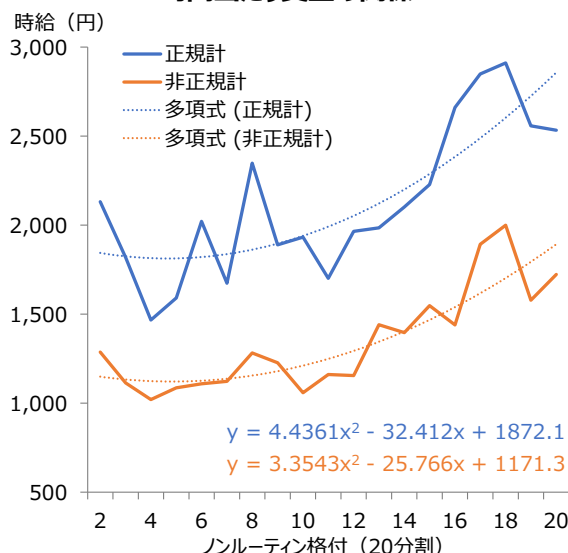
ノンルーティン度が高いと賃金が高い

人材シフトを促し、経済全体の生産性を向上させる上で、賃金の状況は見逃せない。なぜなら賃金は、人材シフトを引き起こすインセンティブとなるからだ。例えば、資格取得による手当の積み増しや、転職時の年収アップは代表的な例であると言える。ここではタスクモデルに基づくHRセグメント別の時間当たり賃金を可視化することで、日本の労働市場における賃金との関係を浮き彫りにする。

労働者の賃金を決定する要因は多岐にわたるが、最も代表的な理論が人的資本仮説である。労働者は学校教育や企業内での経験により人的資本を蓄積し、賃金はこの人的資本(教育年数や勤続年数)を反映している(Becker 1975, Mincer 1974 他)。この理論の延長で、人的資本の違いをタスクモデルにおけるノンルーティン度合いに相当すると仮定し、HRセグメント別の時間当たり平均賃金を確認する。よりノンルーティンな仕事を実施できる人的資本の持ち主ほど賃金が高いことが想定される。

図3-8は、横軸に、ノンルーティン度、縦軸に時間あたり賃金を取り、雇用形態別に図示したものである。先述の通り、おおむねノンルーティン度に比例して賃金が上がる右上がりの傾向が見て取れる。すなわち、

図表 3-8 ノンルーティン度と時間あたり賃金の関係



出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、米国O*NET他より三菱総合研究所作成

BOX : ノンルーティン度と賃金の関係 (続)

ノンルーティン度は賃金を一定程度規定する。なお、同じ HR セグメント (ノンルーティン度合い) であっても、雇用形態により大きな差異が有る点は注意を引く。これは換言すれば、同様な職務を実施しているにも関わらず、雇用形態により賃金に違いがあることを示唆している。

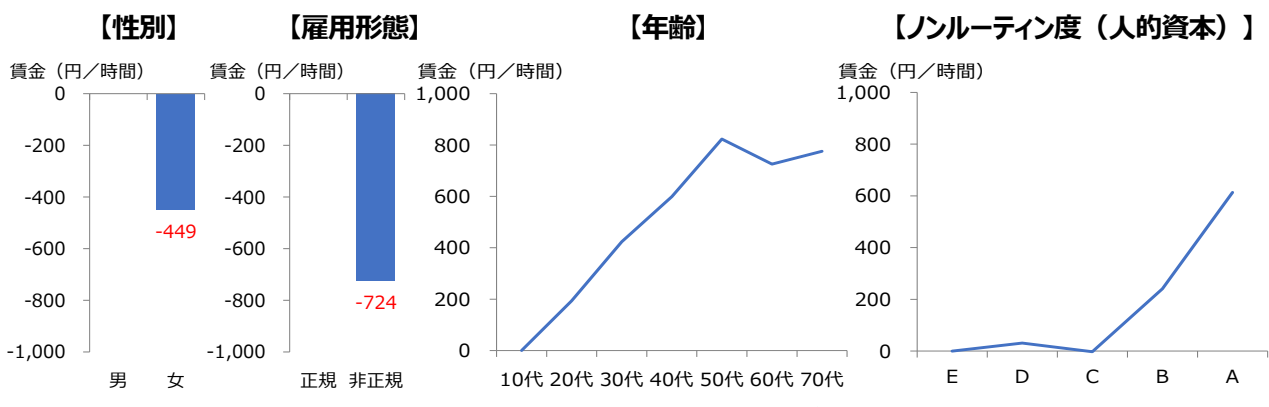
同一労働同一賃金からは遠い日本の賃金体系

賃金は、人的資本以外の要因にも大きく左右される。そこで、ノンルーティン度 (A~E の 5 区分) に加えて、性別 (2 区分)、雇用形態 (2 区分)、年齢 (7 区分) を考慮し、多変量解析¹⁴にておのおのが時間当たり賃金に及ぼす影響を定量化した (図表 3-9)。

この結果、他の状況が一定の場合でも、女性であれば約 450 円、非正規であれば約 720 円、時間当たり賃金が低い。これは、たとえ同じ職に就く同年代の就労者であっても、性別や就業形態が異なることで相応の賃金格差があることを示唆している。また、その他の状況が一定の場合でも、年齢と共に賃金が上昇しており、年功序列型の賃金体系が色濃く表れている。勤続年数と共に人的資本の蓄積が進むことを考慮すると、年齢に応じて一定程度賃金が上昇することは妥当だと考えられるが、ノンルーティン度を考慮してもなお年齢の影響が残る点は勤続年数等、仕事のノンルーティン度とは別に年功的要素が依然として強く作用していることが示唆される¹⁵。

また、ノンルーティン度と賃金の関係について、他の状況が一定の場合にはルーティン領域側の C~E セグメントについては賃金水準に有意差は認められず、ノンルーティン度の高い 2 セグメント (A~B) において急激に賃金が上昇するという関係が確認された。昨今は IT 系専門職等、一部の職種において他の賃金体系と異なる高額での採用を行う事例が現れているが、人材ポートフォリオ全体のキャリアシフトを実現する上では、ルーティン領域を含む幅広い職 (C~E) においても職務内容に応じた連続的な賃金上昇を実現することが必要となる。

図表 3-9 ノンルーティン度が時間当たり賃金に与えるインパクト



注：図の数値は、118,727 サンプルに基づく時間当たり賃金を被説明変数とする重回帰の偏回帰係数を示している。重回帰の決定係数は 0.19、各係数の有意水準はノンルーティン度の「C」「D」以外は 1% の有意水準を満たしている。

出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、O*NET データ等から三菱総合研究所推計

¹⁴ 分析には重回帰分析を用いた。図表 3-9 に示したのは各変数の偏回帰係数である。

¹⁵ ただし、今回のノンルーティン度指標では、同一職種内での職務内容に伴うノンルーティン度の差異を区別できない点には注意が必要である。例えば、同じ事務職でも若年層と壮年層では職務内容が異なるケースが多く見られ、これが賃金水準に作用している点は割り引いて検討する必要がある。

第4章

ミスマッチ解消に向けた ワンノッチ・キャリアシフト

4. ミスマッチ解消に向けたワンノッチ・キャリアシフト

前章では、個票データを用いた人材移動の分析を通じて、日本の労働市場の分断の状況、特に雇用形態の違いに起因する人材移動の制約や賃金の格差の実態を明らかにした。2030年にかけて100万人単位の職のミスマッチが発生すると予測される中、現在の日本の労働市場には深刻な分断が生じており、技術革新を取り込んでキャリアシフトを実現するための準備ができていないように見えない。

本章では、2030年にかけての人材移動をモデル化したシミュレーションを実施する。まずは、2017年から19年にかけての労働移動の実績に基づく「成り行きケース」のシミュレーションを行い、2030年時点での労働需給バランスを確認する。その後、前章で特定した日本の労働市場の特徴や課題を踏まえた改善策を人材移動のパラメータに反映させて再度シミュレーションを実施し、職のミスマッチ解消に必要な施策の方向性や規模感、人材移動のあり方を提示する。

4.1. 人材移動シミュレーションが示す分断の帰結

人材移動を「HR セグメント」と「HR マトリクス」で表現

労働移動の分析に際しては、産業や職業、地域といった分類の間での移動を取り扱うことが一般的だ。厚生労働省の「雇用動向調査」は、雇用労働力の産業、企業規模、職業および地域間の移動を年2回調査している。また、労働移動に関する先行研究も、都市-地域間や農工間の労働移動を対象としたものが多く、その他の切り口としては、雇用形態間の移動に関する研究が見られる程度である¹⁶。

一方、時に破壊的なインパクトを持つ技術革新に伴う人材需要や人材要件の変化を捉え、それらに対応するための人材移動や労働供給のあり方を分析するに際して、従来の産業・職業や地域は必ずしも適切な分析軸とならない可能性がある。今後10年間に発生する技術革新は産業構造を大きく変化させる可能性があり、産業間の人材移動は過去のトレンドとは断絶した動きを見せる可能性がある。職業についても、職務内容が大きく様変わりする職種が少なからず出てくるものと考えられるため、職業間の移動は人材要件の変化を正確に示すものとはならない。地域間の労働移動については、コロナ危機を経てリモートワークが定着する中で職住分離の傾向が強まることが考えられ、主要な論点となっていたUIJターン等とは異なる要素が出てくる可能性がある¹⁷。しかし、いずれにせよ、技術革新と人材要件の変化を捉えるという本稿の研究目的の上で、適切な分析軸とはならない。

かかる問題意識を踏まえ、今回のシミュレーションでは、労働移動を可視化するための分析軸として、第2章で取り上げた「HR セグメント（14 ページ図表 2-2 参照）」を取り上げることにする。また、第3章で明らかにしたとおり、日本の労働市場では「性別」、「年齢」、「雇用形態」によって人材ポートフォリオの構成や人材移動の特性が大きく異なっており、これらを併せて考慮しなければ、シミュレーション結果が実態と大きく乖離する懸念が生じる。そこで、HR セグメント間の移動を分析するにあたっては、上記の3要素を明示的に取り込んだ「HR マトリクス」を生成し、シミュレーションに投入した（詳細は「BOX：タスクモデルの概念を用いた人材移動シミュレーション」を参照）。

¹⁶ 例えば、独立行政法人労働政策・研修機構が公表している「労働移動」を研究領域とする平成19年度以降の調査研究24本のうち、地域間移動を取り扱う研究が10本、産業間移動が8本、職業間移動が3本、就業形態間移動が2本、企業規模間移動が2本、その他が4本となっている（重複する研究を含む、2021年3月4日現在）。

¹⁷ リモートワークの普及は、労働者の地方への移住を促進する可能性がある一方、都市部や都市近郊に居住する労働者がリモート就労で地方の就労を促進することも考えられるため、就労場所と勤務先所在地の関係は複雑化することが見込まれる。

成り行きケースの人材移動シミュレーションではミスマッチ・分断・格差が拡大

2017～19年の人材移動傾向が続くことを想定した「成り行きケース」の人材移動シミュレーション結果は、現状分析での傾向を反映した極めて厳しいものとなった。まず、2030年にかけての人材ポートフォリオの変化は、最もニーズが高くなる右上のノンルーティン・コグニティブ領域が、2020年比290万人の大幅減少となっている（図表4-1）。一方、ルーティン領域では、配達・倉庫作業（+55万人）や介護士（+51万人）を中心に増加する職種が散在する。ルーティン・タスクを多く含むこれらの職業では付加価値増は見込みにくく、かつ将来的には機械による仕事の代替のリスクをはらむ。

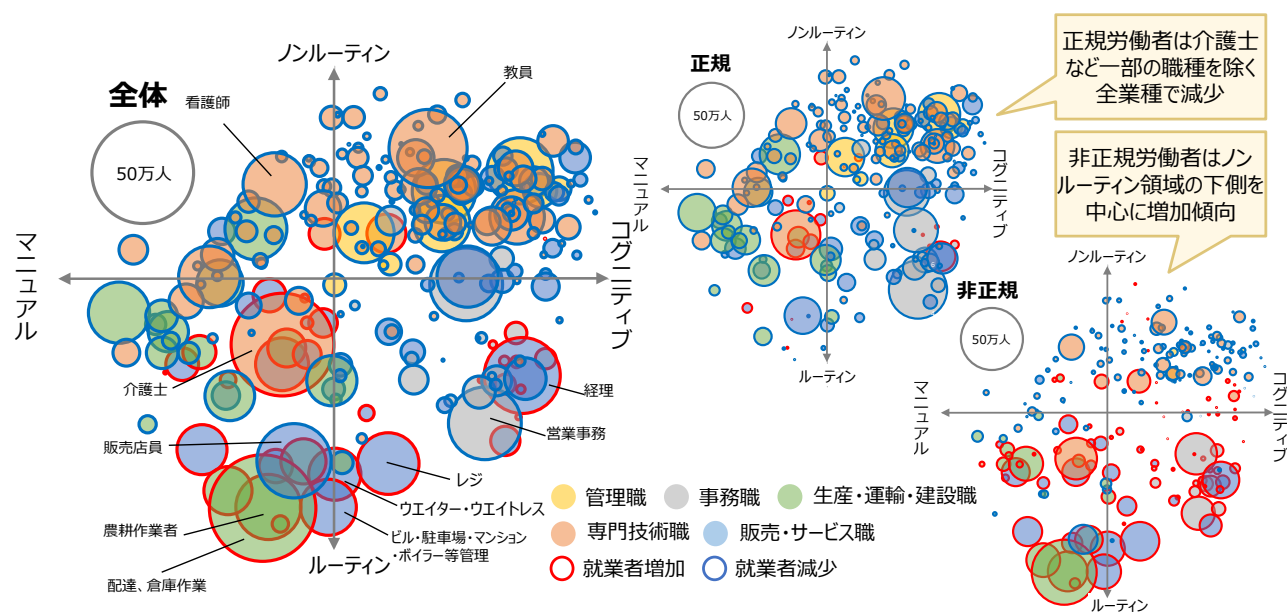
この傾向は、正規・非正規別の人材ポートフォリオ変化においてより顕著に表れる。正規雇用者は、人口減少と非正規シフトの影響を受けてほぼすべての職業が減少に転じる一方、非正規雇用者は就業者に占めるシェアが2020年の42.2%から49.2%に拡大、ルーティン領域でのシェアは49.8%から56.7%に膨らむ（詳細は図表4-6左グラフを参照）。ルーティン領域の中でも、下側に位置付けられる配達・倉庫作業員やビル・マンション管理、ウェイトレスやレジ打ちといった職業の増加が目立つ。ここで浮かび上がるのは、不足感が高まる専門技術職人材の確保がままならず、逆に機械代替で余剰感が高まる非正規ルーティン人材が上方シフトできずに滞留するという「分断された人材ポートフォリオ」の姿である。

こうした人材移動の状況は、労働需給バランスも悪化させる。2030年時点での全体の需給バランスは第1章で示した姿と大きく変わらないが、ノンルーティン領域への人材シフトの停滞傾向が強まっていることを受けて、職業別のミスマッチが大幅に拡大している（図表4-2左グラフ）。足もと数年間の人材移動の傾向をそのまま反映させた試算結果とはいえ、ミスマッチが年を追って拡大していく状況は深刻だ。

さらに、非正規人材のルーティン領域での滞留によって、経済全体の所得水準が低下し、かつ所得格差が拡大する可能性がある。同一職業の収入を不変と仮定して2030年の所得分布や平均所得を試算すると、20年比で所得分布が左側に寄り、平均所得は約6%減少するとの結果が得られた（図表4-2右グラフ）。また、所得格差の度合いを示すジニ係数（再分配前）も、1.2%ポイント悪化するという試算結果となっている（図表4-6右グラフ）。成り行きケースの人材移動がもたらす社会は、望ましい方向に向かわない可能性が高い。

図表 4-1 現状延長ではノンルーティン領域人材は減少し正規・非正規の分断も拡大

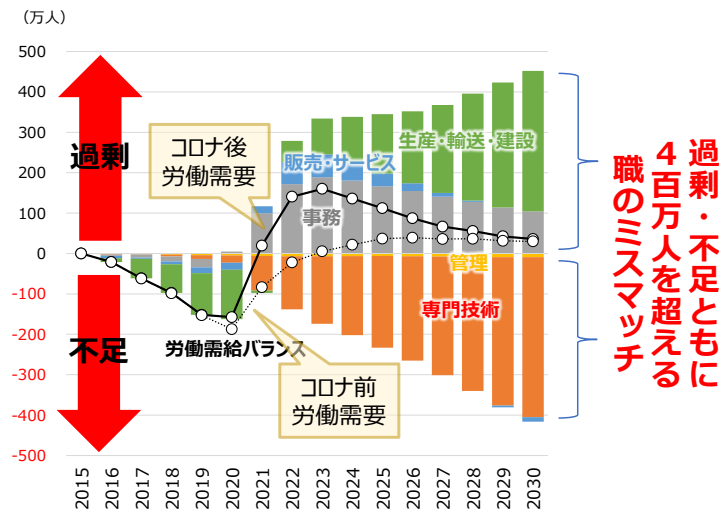
「成り行きケース」シミュレーションでの人材ポートフォリオ変化（2020～30年にかけての職業別就業者数の増減）



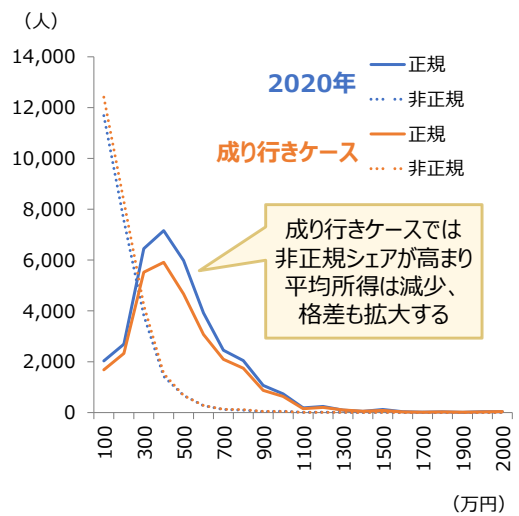
出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」、米国O*NET データ他より三菱総合研究所推計

図表 4-2 職のミスマッチは 400 万人を超え所得格差も悪化

2015 年起点の労働需給バランス



2020～30 年にかけての所得分布の変化



出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成 29 年推計)、米国 O*NET データ他より三菱総合研究所推計

BOX : タスクモデルの概念を用いた人材移動シミュレーション

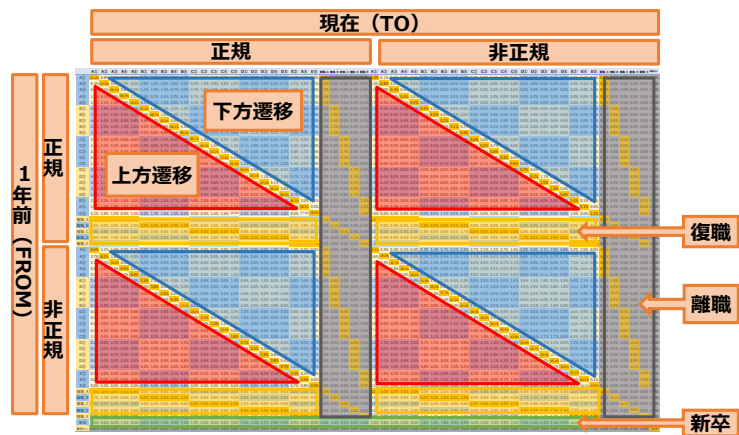
人材移動が職業別のミスマッチ状況に及ぼす影響を定量的に把握するため、マルコフモデルを用いた人材移動シミュレーションをモデル化した。ここでは、人材の状態を「HR セグメント」として表現し、リクルートワークス「全国就業実態パネルデータ」の 2017～19 年パネルデータに基づいて HR セグメント間の遷移確率を算出し、そこで得られた人材移動の傾向を将来に適用することで、2030 年にかけての HR セグメントの推移とそれに対応する職のミスマッチの変化を算出している。

ステップ 1 : HR マトリクスの算出

1 年前と現在の人材の状態変化に基づき、状態遷移確率行列 (HR マトリクス) を算出する。人材の状態は①HR セグメント (5×5=25 状態)、②離職 (前職の HR セグメント (ルーティン-ノンルーティン 方向のみ A~E) 5 状態)、③雇用形態 (正規・非正規の 2 状態)、④新卒入職 (1 状態)、⑤職歴なし (1 状態) の 5 つの要素の組み合わせから構成され、(①+②) × ③ + ④ + ⑤ = 62 状態に分類される (新卒入職は 1 年前のみに存在する状態のため、現在の状態は 61)。

62×61 状態の HR マトリクスは、男女別 (2 区分)・10 歳刻み年齢区分別 (20 歳未満～70 歳以上の 7 区分) に 14 パターンを想定、2017～19 年各年についてウェイトバック係数で母集団に割り戻しを行ったサンプルで集計し、3 か年についてはウェイトを等しくして足し上げた上で、遷移確率行列に変換した。

図表 4-3 HR マトリクス

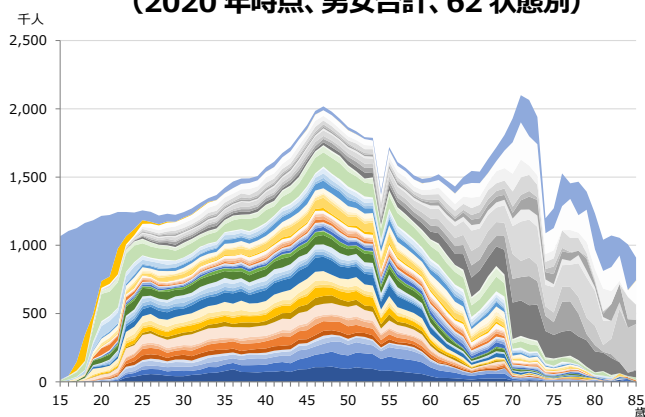


出所：三菱総合研究所

ステップ 2 : 男女別・年齢別・状態別就業者シェアの算出

リクルートワークスの個票データに基づき、シミュレーションのベースラインとなる 2020 年時点での男女別・年齢別の状態別の就業者シェアを集計する。ここでは、HR マトリクスと同様に 2017~19 年各年についてウェイトバック係数で母集団に割り戻しを行ったサンプルに基づいて集計し、同一ウェイトで 3 か年分の集計結果を足し上げた上で、男女別・年齢別の状態別就業者シェアを算出している。

図表 4-4 年齢別・状態別就業者数
(2020 年時点、男女合計、62 状態別)



出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査、2017-2019」、社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成 29 年推計)」、米国 O*NET 他より三菱総合研究所作成

ステップ 3 : 男女別・年齢別の人材移動の推計

2020 年 (ベースライン) の男女別・年齢別の状態別就業者シェアを起点として、2030 年にかけての人材移動のシミュレーションを行う。ここでは、ステップ 2 で算出したベースライン就業者シェア (1 × 62) を起点に、ステップ 1 で算出した HR マトリクス (62 × 61) を乗じて翌年の就業者シェアを算出している。また、予測期間中の新卒入職者シェアはベースラインの男女別・年齢別の新卒入職者シェアを参照して設定、職歴なしシェアは全体 (100%) から就業者シェアと新卒入職者シェアを差し引いて算出した。

上記を 2030 年まで順次繰り返して算出したシェア情報に、社会保障・人口問題研究所の将来推計人口 (出生中位・死亡中位) を乗じることで、2030 年までの男女別・年齢別・状態別就業者数を算出する。

ステップ 4 : シミュレーション結果に基づく人材ポートフォリオ変化の推計

2020~30 年にかけて推計された男女別・雇用形態別・HR セグメント別就業者数に基づいて、2030 年時点の人材ポートフォリオの変化を推計する。ここでは、各 HR セグメントに含まれる職業細分類のベースライン時点の就業者数に、当該セグメントの 2020~30 年にかけての就業者数変化率を掛け目として乗じることで、職業細分類別の就業者数を算出している。なお、ここでは職業別のタスク特性が変化しないことを前提としているが、実際には 2030 年にかけての職業分類別タスク構成の変化により、ポートフォリオ上の職の座標が変化することには留意が必要である。

ステップ 5 : 2030 年にかけての労働需給バランスの推計

2020~30 年にかけて推計された職業細分類別就業者数を職業大分類別に集約し、第 1 章で想定した「ポストコロナの DX 加速を取り込んだ場合の労働需要」との差分を取ることで、職業大分類別の労働需給バランスを推計する。

ステップ 6 : 所得分布の変化とジニ係数の推計

2030 年の就業者推計に基づいて、所得分布を推計する。ここでは、推計期間中の物価変動や同一 HR セグメント内の労働生産性上昇がないものと仮定して、2017~19 年個票データの所得から無作為抽出することで所得分布を推計している。具体的には、個票データを男女別・年齢別・雇用形態別・HR セグメント別に分割して「所得プール」を作成し、2030 年について推計した就業者に対して同一プールからランダムに抽出した所得をひもづけている。

4.2. ミスマッチ・分断・格差の解消に向けた人材移動のあり方

前節では、成り行きケースでの人材移動が分断を助長し、職のミスマッチや所得格差を拡大させる可能性が高いことが示された。では、現在の人材移動をどのように変化させれば、労働市場における分断を抑制しつつ、職のミスマッチを解消させることができるのか。

ここでは、第3章で示された日本の労働市場の課題を踏まえつつ、課題が解消された場合の職のミスマッチや分断、格差の改善状況を人材移動シミュレーションで定量化する。

ワンノッチ・キャリアシフトによる職のミスマッチ解消

100万人単位で発生する職のミスマッチを解消するには、人材がノンルーティン方向に恒常的かつ大規模にシフトしていく必要がある。しかし、現状分析で確認したとおり、近年の日本の労働市場では、正規・非正規のいずれにおいても、ノンルーティン方向への活発な人材の動きはみられない。

こうした状況を改善する上で示唆的なのが、個票を用いた上方シフトの事例分析で明らかになった、細かなスキルアップを通じてキャリアシフトを重ねる「ワンノッチ・キャリアシフト」だ。ノンルーティン方向へのHRセグメントのシフトにおいて、A～Eランクを2ランク以上またぐような移動はまれであり、隣り合ったランクへのシフトが多くを占めている。実際、企業内のOJTであれ外部のリカレント教育であれ、リスキリングは個人のスキルを劇的に変化させるものではなく、職業を構成するタスクの一部を遂行可能とするものであり、スキルアップは連続的で小刻みに、継続的に行われる。

では、ワンノッチ・キャリアシフトを通じた職のミスマッチ解消は、果たして可能なのか。ここでは、HRマトリクスでの上方シフト（ノンルーティン方向への人材シフト、BOXの図表4-3における赤い領域部分）のうち、ワンノッチ上方に移動する割合に掛け目を乗じることで、どの程度の上方シフトが発生すれば労働市場全体での職のミスマッチが解消されるかを検証した。この結果、ワンノッチ上方シフト率に実績比で7倍の掛け目をかけることによって、2030年時点での職のミスマッチ（職業分類別の余剰就業者数と不足就業者数の合計）は全就業者の1.4%と、成り行きケースの14.2%から大幅に解消されることが確認された（図表4-6左グラフ）。

課題を放置したままのワンノッチ・キャリアシフトは分断と格差を助長する

人材ポートフォリオ全体での小刻みな上方シフトが職のミスマッチ解消をもたらすことが示された。しかし、成り行きケースのシミュレーションは、職のミスマッチに加えて分断と格差が悪化するという結果をもたらしている。社会が持続可能な形で技術革新を取り込んでいくためには、ミスマッチの解消と同時に、労働市場における分断と格差に改善がみられることが必要となる。

この観点では、第3章で指摘した労働市場の課題にメスを入れないままのワンノッチ・キャリアシフトは、到底持続可能な姿とはいえない状況だ。ルーティン領域における非正規雇用者のシェアは、成り行きケースでの56.7%を上回る58.7%に上る（図表4-6左グラフ）。また、所得分布の予測値から推計した就業者単位のジニ係数（再分配前）も、成り行きケースの同水準の38.0%と2020年比で悪化している（図表4-6右グラフ）。また、正規・非正規間の労働移動が阻まれることによって、人材の上方シフトが円滑に行われないことも問題だ。今回の人材移動シミュレーションでは、2030年時点での職のミスマッチ解消に必要なワンノッチ・キャリアシフトは年間870万人と試算されたが、労働市場の分断を考慮しない場合には、必要なシフトは約3分の2の年間570万となる¹⁸。市場の分断は、効率的な人材シフトを阻害する。

¹⁸ 三菱総合研究所「目指すべきポストコロナ社会への提言 ―自律分散・協調による『レジリエントで持続可能な社会』の実現に向けて」、11-12ページ <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecoutlook/2020/20201019.html>

以下では、労働市場の分断と格差を是正するための追加的な方策として、3つのシナリオを提示する。これらはいずれも一朝一夕に実現できるものではないが、日本の労働市場が抱える課題の解消がもたらすインパクトを定量的に示す上で、有用性があるものとする。

追加検討①：正規・非正規間の流動性向上による分断の解消

第3章の分析（図表3-3）で明らかにしたとおり、現行の労働市場での正規／非正規間の労働移動は非常に限定的であり、かつ非正規雇用者の職業がルーティン領域に集中している。このため、非正規雇用者がキャリアアップを望んでも、ノンルーティン側へのシフト余地が少なく、結果として非正規中心のルーティン領域と正規中心のノンルーティン領域の間に分断が発生する。

これを改善する上での一つの方向性としては、非正規雇用者の正規転換が挙げられる。これはつまり、HRマトリクスにおける「非正規→正規」への遷移確率を高めることによって、最終的には非正規雇用者をなくしてしまうという方向性だ。しかし、全就業者の3割を超える非正規雇用者を正規転換することの実現可能性はもとより、フリーランスや副業兼業を含む柔軟な働き方を促進し、労働市場の流動性を高めていくという観点からも、非正規から正規への一様なシフトが望ましい方向性だとはいいがたい。

そこで、労働市場の分断を解消する方向性として、ここでは「正規／非正規間の人材移動の活性化」をシナリオとして選択する。具体的には、性別・年齢区分別のHRマトリクスにおける「正規→非正規」「非正規→正規」の遷移確率に掛け目をかけることで、雇用形態間の双方向の移動を活性化させる。ただし、正規から非正規へのシフトが加速している現状に鑑み、正規→非正規へのシフトを現状比2倍に対して非正規→正規へのシフトを現状比2.5倍とし、正規・非正規間の移動のシェアが同率となるような調整を行った。なお、ここで変化をさせるのはあくまで正規／非正規間の流動性であり、HRセグメント間の遷移や所得については不変としている。

図表 4-5 正規／非正規間の人材移動の活性化が労働市場の分断を解消

正規／非正規間労働移動の現状とHRマトリクス改善の方向性（2017～19年平均）

従来のHRマトリクス				修正後のHRマトリクス			
		現在				現在	
		正規	非正規			正規	非正規
1年前	正規	全体の 55.9%	全体の 3.2%	1年前	正規	全体の 52.8%	全体の 6.3% (2倍)
	非正規	全体の 2.6%	全体の 38.4%		非正規	全体の 6.3% (2.5倍)	全体の 34.6%

出所：三菱総合研究所

追加検討②：構造的下方シフトの回避による分断の解消

第3章では、離職から復職の過程において構造的な下方シフトが発生することが明らかになった。具体的には、正規労働者がいったん労働市場から退出した場合、その多くが非正規労働者として復職していること、および非正規労働者として復職するケースとして、30～40代での女性離職者が典型的なパターンと位置付けられることが指摘された。これを踏まえて、復職支援の視点では「正規離職者の復職時の下方シフト回避」および「30～40代の離職率の男女差縮小」をシナリオとして設定する。前者については、HRマトリクスに対して、正規離職者が復職した際の非正規へのシフト率を実績比1/2とするような調整を行う。後者については、30～40代の離職率の男女差（現行4.3倍）を労働者全体の離職率の男女差（同2.3倍）に抑えるよう

に、HRマトリクス上の離職率を調整する。その際には、同年代の離職率がライフイベントの関連で高くなるを得ない状況を考慮して、男女全体の離職率が変わらないように、女性の離職率を低下させるとともに男性の離職率を上昇させる形で調整を行うこととする。

追加検討③：同一労働同一賃金の実現による格差の解消

タスクモデルのノンルーティン度を人的資本の水準とみなしたとき、同じ人的資本の水準であっても、雇用形態や性別、年齢区分によって時間当たり賃金が大きく異なっていることは、第3章のBOXで示したとおりである。この状態が継続することは、日本社会の所得格差を助長させるのみならず、将来における人材移動の変化を妨げることとなる。正規／非正規間の賃金格差がなくならないことには、第一の視点で提示した正規／非正規間の人材移動の活性化は期待できなくなる（正規雇用者は非正規雇用者になることを回避し、企業は非正規社員から正規社員への転換をためらう）。また、第二の視点で提示した離職率の男女差解消もままならなくなる（仮に人的資本が同じであっても男性の時間当たり賃金の方が高いため、男性が就業を継続し女性が離職するインセンティブが高まる）。

この意味で、2021年4月から中小企業を含めた日本企業への適用が始まる同一労働同一賃金は、日本の労働市場におけるミスマッチと分断を解消する上で重要な位置づけを有する。賃金や福利厚生などにおける「不合理な待遇差」の定義については、今後の司法判断の積み重ねの中で徐々に相場観が形成されていくこととなるが、方向性としては職務内容と所得との連動性が高まり、労働者の属性や雇用形態といった外形的な要素が待遇に及ぼす影響が弱まっていくことが見込まれる。

今回のシミュレーションでは、同一労働同一賃金の視点として、「雇用形態に起因する所得格差の解消」をシナリオとして設定する。具体的には、人材移動シミュレーションでの所得分布推計において、従来ロジックでは「性別・年齢・雇用形態・HRセグメント」別に分割していた所得プールから「雇用形態」の軸を除外し、「性別・年齢・HRセグメント」が同じであれば同一の所得プールから無作為抽出した所得をひもづけて所得分布の推計を行うこととする。なお、本来であれば雇用形態とともに性別についても所得プール分割の軸から除外すべきであるが、男女別の職業構成が大きくことなっているという日本の労働市場の現状を踏まえて、今回は雇用形態のみを除外することとしている。

4.3. 労働市場の課題解決に求められる持続可能性と利他的視点

前節では、成り行きケースでの人材移動シミュレーションが提示した望ましくない社会の姿に対して、職のミスマッチ解消策と、3つの追加検討シナリオを示した。本節では、改善の状況を取りまとめる。

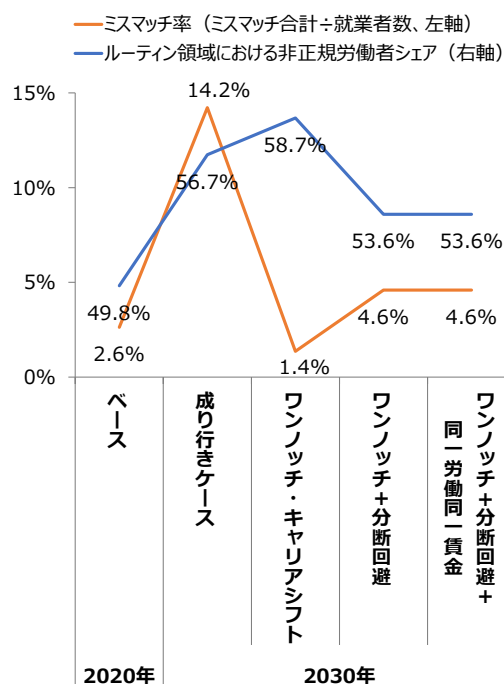
まず、ワンノッチ・キャリアシフトの実現では、成り行きケースで発生した職のミスマッチ拡大がおおむね収束する一方、正規・非正規雇用者間の分断については、悪化した状況に改善が見られない。ルーティン領域に滞留する非正規シェアについては、56.7%から58.7%へとむしろ2ポイント上昇した（図表4-6左グラフ）。これに対して、「正規・非正規間の流動性向上」と「ライフコースに伴う構造的な下方シフト回避」の2つの分断回避策を実施した場合、ルーティン領域での非正規雇用者の滞留状況は53.6%と5ポイント強低下した。分断回避策が職のミスマッチに及ぼす影響については、正規雇用者の増加が離職者を減らす効果を持つことから、全体としての人材余剰が高まり、ミスマッチ率は4.6%と若干上昇する結果となった。

次に、経済格差の指標については、ワンノッチ・キャリアシフトの実現によって成り行きケースで下落した平均所得に改善が見られたものの、ジニ係数で示した経済格差については38.0%と、2020年から悪化した状況に変化が見られない（図表4-6右グラフ）。これに対して、分断回避と同一労働同一賃金を実現することによって、平均年収はワンノッチ・キャリアシフト実現と比して上昇することに加え、ジニ係数は36.6%と2020年時点を下回る水準まで改善することが確認された。

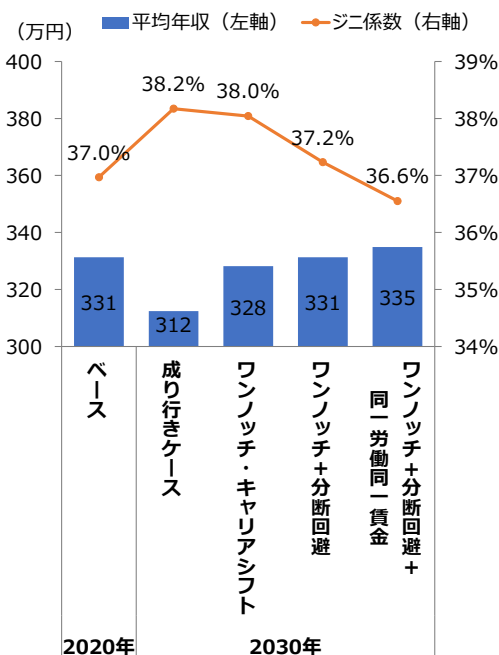
図表 4-6 ワンノッチ・キャリアシフトと分断回避を同時に進めることでミスマッチ・分断・格差が改善

人材移動シミュレーション結果のシナリオ別比較

【ミスマッチと分断に関する比較結果】



【経済格差に関する比較結果】



注：右グラフにおけるジニ係数は、就業者ベース・再分配前の所得に基づく推計値。

出所：三菱総合研究所推計

人材移動シミュレーションの結果は、人材を流動化させノンルーティン方向へのシフトを促進することで、2030年にかけての職のミスマッチを解消することが可能であることを示している。他方、正規・非正規間の分断が進む労働市場の構造的な課題を放置したまま人材流動化を推し進めると、分断の固定化を助長し、経済格差を拡大させてしまう可能性があることも、併せて明らかにした。

われわれは、ポストコロナの社会において持続可能性の優先順位が高まるとともに、利他的視点に立った協調が重要なキーワードになるものと考えている¹⁹。少子高齢化が急激に進展する中、デジタル技術を取り込んで生産性を向上し、経済を活性化させることが必要なことは論をまたない。しかし、経済成長を実現する上で、一部の人材が経済的な恩恵を被る一方で、その他の人材がキャリアシフトの道を閉ざされ、分断と格差の拡大がもたらされるのであれば、私たちは別のアプローチを模索することで社会の持続可能性を確保しなければならない。

本章で示した3つの追加検討シナリオは、いずれも日本社会の構造的な課題に関わる難易度の高いものであるが、各シナリオが想定する変化幅はいずれも控えめなものであり、決してドラスティックな変革を前提としていない。個人、企業、社会が持続可能性と利他的視点に立った協調に目を向ければ、実現可能な方策だと考えられる。次章では、職のミスマッチと分断、格差を改善し、豊かで持続可能な社会を実現するために必要な施策を提言する。

¹⁹ 「ポストコロナの世界と日本 ―レジリエントで持続可能な社会に向けて」、2020年7月
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecooutlook/2020/20200714.html>

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キ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。

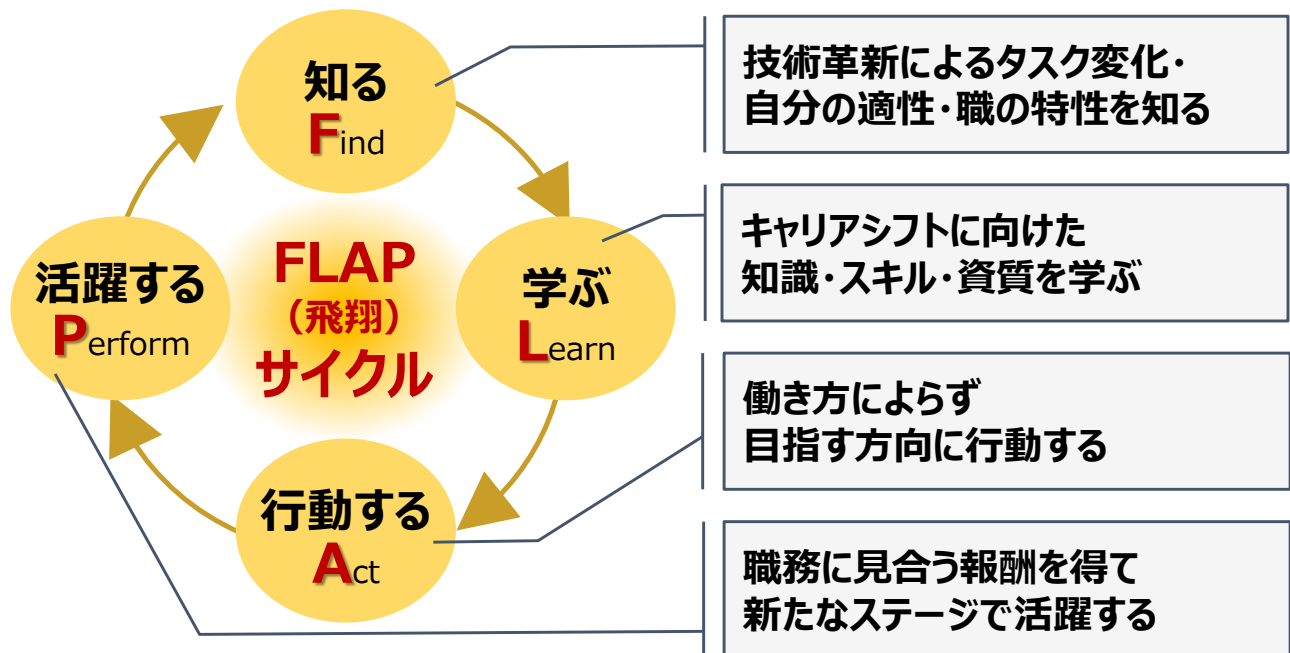
一方、前章の人材移動シミュレーションで提示したミスマッチ・分断・格差を解消するシナリオは、成り行きベースで実現するものではない。いずれのシナリオも、日本の労働市場の構造にメスを入れ、現行の雇用システムに改革を迫るものとなる。本章では、日本が豊かで持続的な社会を実現する上で、足もと10年間に必要となる労働市場の活性化プランについて、核となる考え方とそれを支える施策パッケージを提言する。

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)²⁰。

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

²⁰ 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

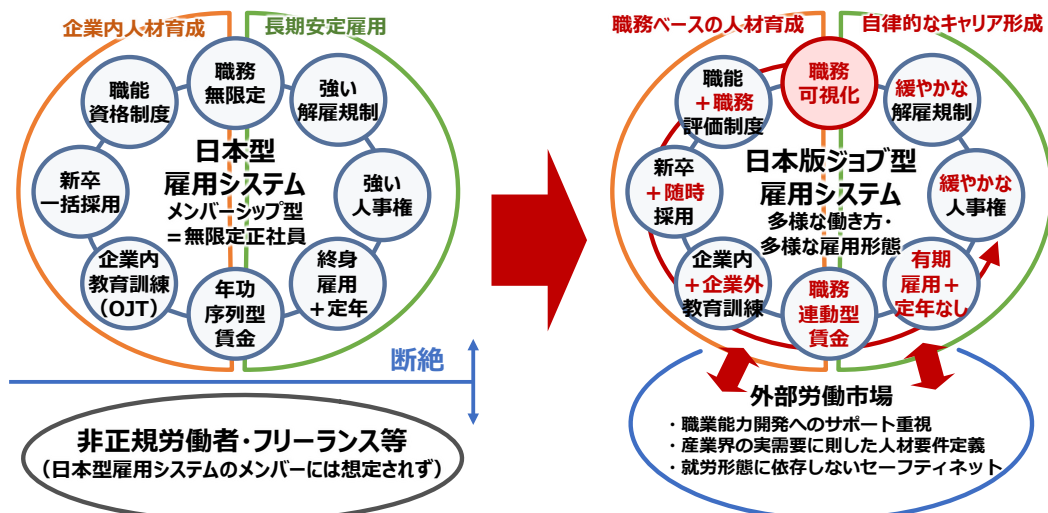
FLAP サイクルは、ポストコロナ社会で求められる人材ポートフォリオを形成し、個人が自律的なキャリア形成を進める上で重要な考え方になる。一方、いわゆる「メンバーシップ型」の日本の雇用システムが、綻びを見せつつも稼働を続ける中、その重要性を漫然と主張しても実現性あるものとして受け止められない。FLAP サイクルを社会全体に浸透させるためには、以下の2つの視点が必要になるものとする。

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な。

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な。

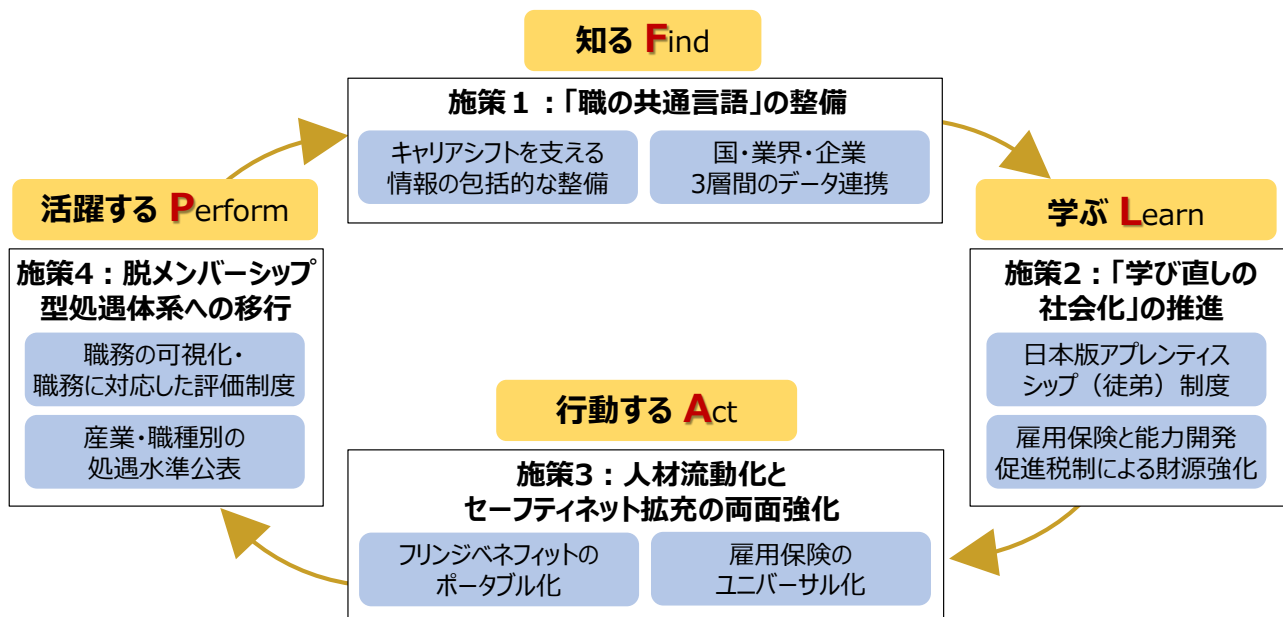
行動する (Action) における課題：雇用形態間での人材流動性が低く、労働市場が分断されているほか、能力開発機会格差や労働市場流動化の結果の経済格差の拡大リスクがあり、対策が必要。また、メンバーシップ型雇用のメリットを享受する働き手は、リスクリングやキャリアシフトに挑む経済的合理性を欠くため、FLAP サイクルを実行することに対して消極的になるのではないかな。

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な。

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。

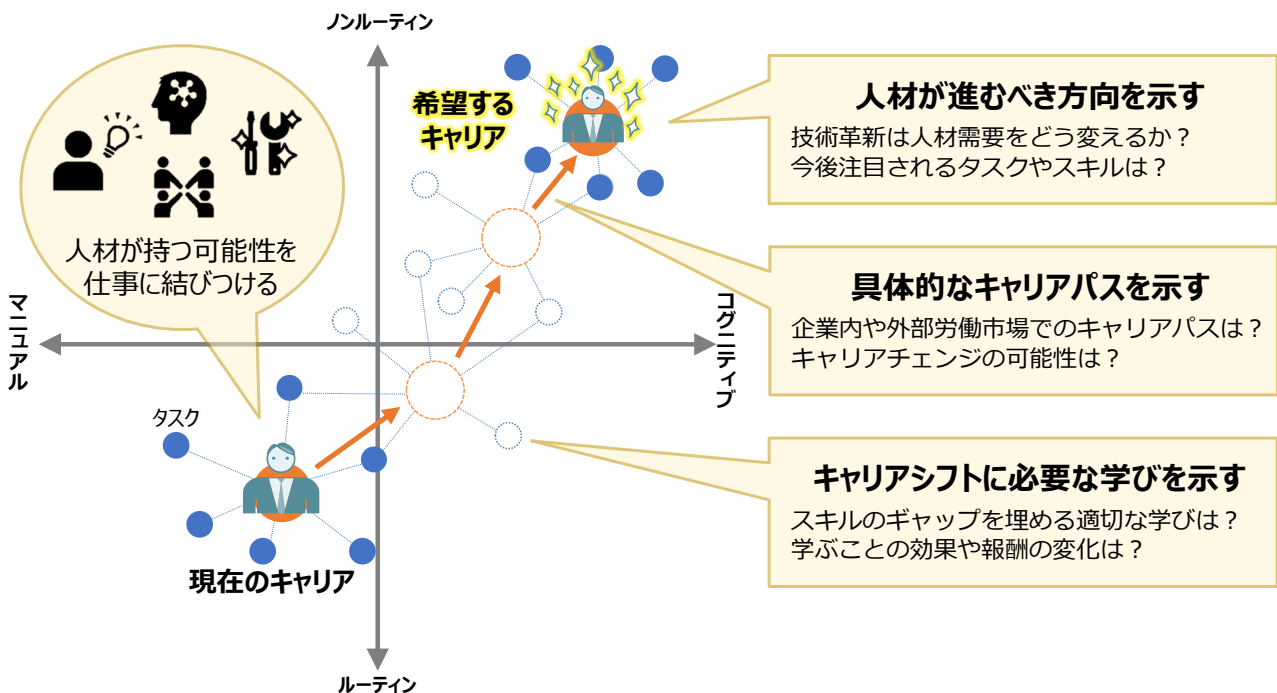
人材の可能性を拓く「職の共通言語」

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が、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²¹。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 map²²）やドイツ（職業訓練規則：BBiG²³）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²⁴。

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²⁵。

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。

²¹ 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。

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

²³ https://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005/

²⁴ 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・ポスト情報と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。

²⁵ 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。

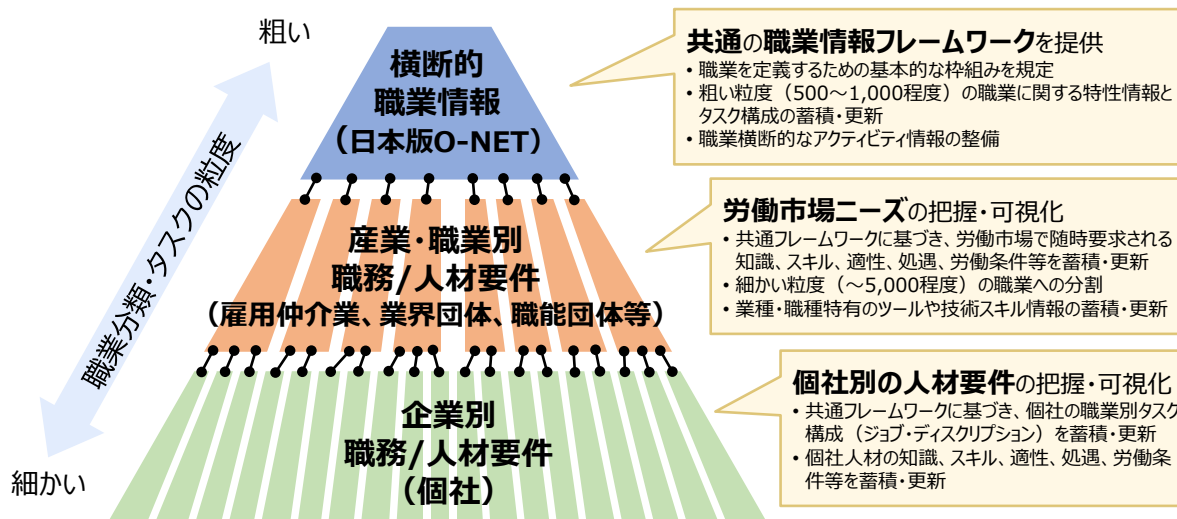
一方で、現在日本版 O-NET が保持している 500 程度の職業分類は粒度が粗く、職種別のタスク、スキル特性も、企業や個人が FLAP サイクルを回す上で必要となる情報の深さを備えていない。そこで必要となるのが、国主導で体系化された分類をベースとして、雇用仲介業や産業団体、職能団体を中心とする中間団体が整備を進める第 2 階層の職業データベースだ。第 2 階層のデータ整備は、IT 産業や建設業といった産業カテゴリーや医師、弁護士、介護士といった職業カテゴリーで、労働市場における職種別のスキルニーズの把握と整理を進めていく。こうした産業界の参画によって、職に含まれるタスク、スキルの動向が明らかになり、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²⁶」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²⁷。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

²⁶ https://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i_competency_dictionary/icd.html

²⁷ 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。

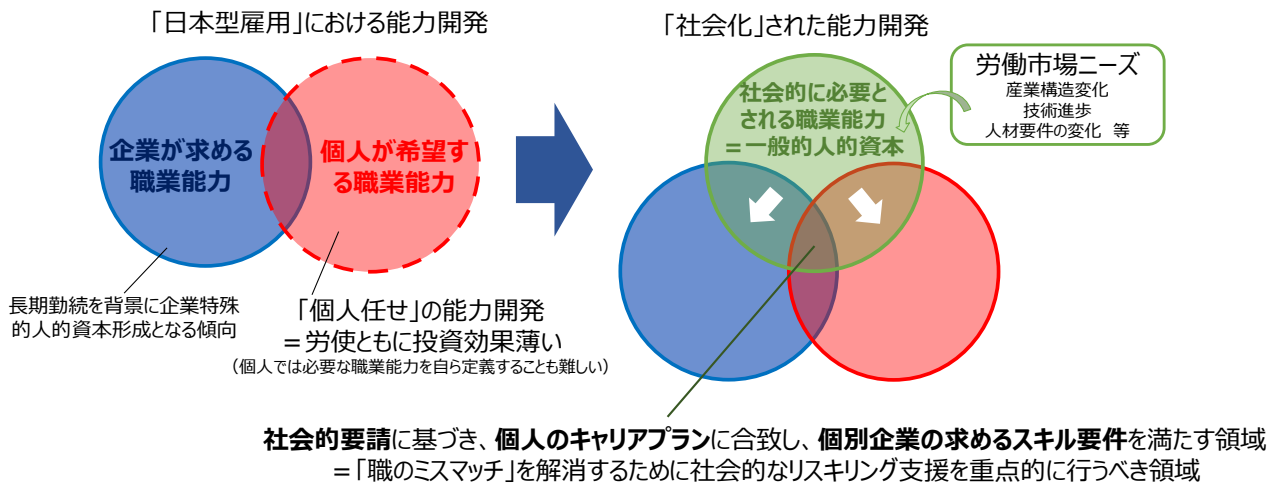
背景として、日本の特に大企業で高度成長期以降形成された人材育成方法の存在が指摘できる。職業能力は、特定の企業内部で特異的に必要とされる「企業特殊的人的資本」と企業の枠を超えて活用可能な普遍性のある「一般的人的資本」とに大別できる。従来の日本型雇用を前提とする能力開発では、メンバーシップ型雇用を背景として、結果的に勤務先企業において特異的に必要とされる能力を重視した企業特殊的人的資本形成が重視されてきた。そして、社内における業務遂行に最適化された能力開発が目的とされるため、能力開発手段としては OJT によるトレーニングが一般的となった。他方、一般的人的資本形成の手段としては教育機関等が提供する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、純粹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。一見企業特殊性的に見える 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に、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

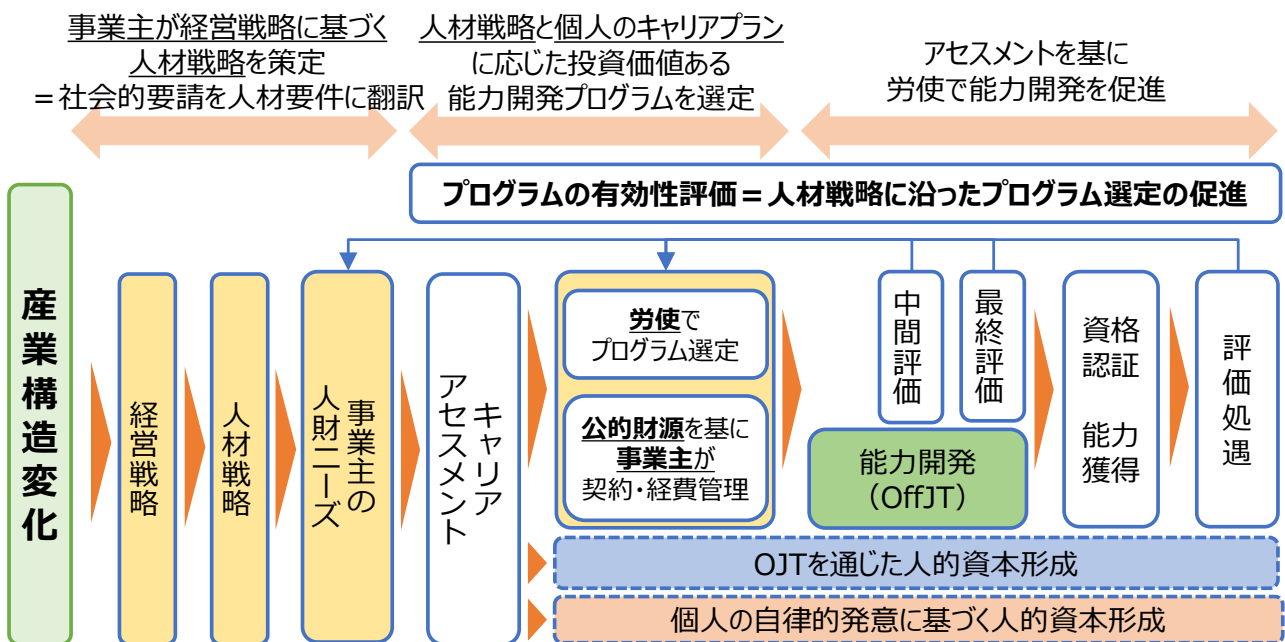
保険料を事業主経由で能力開発投資の原資とすることで、事業主の負担感を緩和しつつ、経営戦略に沿った人的資本投資を促す仕組みだ。さらに、現在運用されている能力開発促進税制の一部を改正し、法人所得控除から税額控除へと制度変更を行うことを提案したい。法人所得控除によるインセンティブでは、67%に上る赤字法人への人的資本投資促進効果が弱いと考えられるため、税額控除に切り替えることでより多くの法人に人的資本投資によるメリットを付与し、学び直しの社会化を企業の投資余力と独立させて進めていくことを狙った提案だ。

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ず、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。

担当者

山藤昌志、宮下友海、西澤和也

本件に関するお問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目 10 番 3 号

【内容に関するお問い合わせ】

政策・経済センター

電話：03-6858-2717 メール：pecgroup@mri.co.jp

【報道機関からのお問い合わせ】

広報部

電話：03-6705-6000 メール：media@mri.co.jp