

## Point2

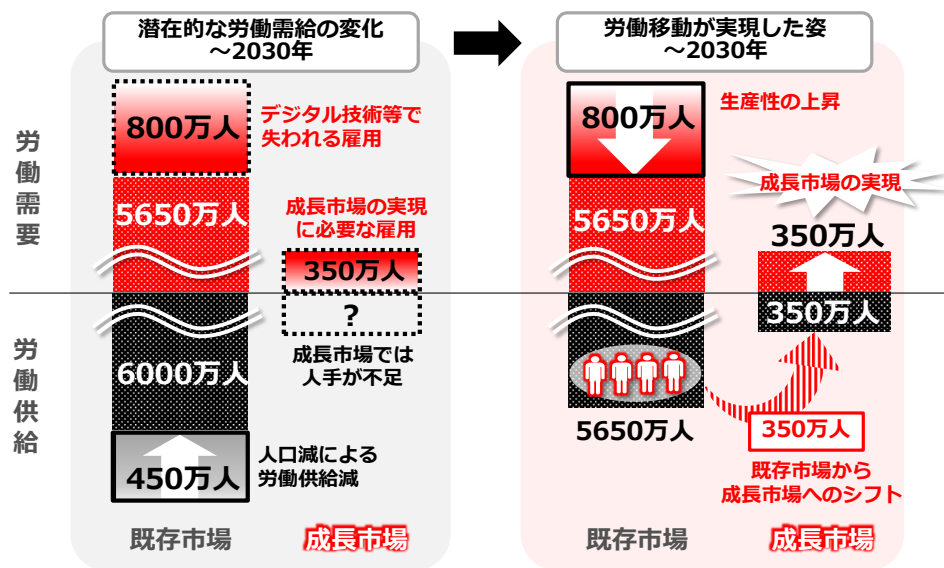
# 人材力を高めて社会で活かす

## 成長分野への労働カシフトで成長底上げ

日本の労働需給は一段と逼迫が予想される。人口減少や高齢化により、労働力人口は 2030 年にかけて約 450 万人減少すると見込まれる一方で、イノベーションによる社会課題の解決を通じて新商品・サービスを供給していくための労働力は、少なく見積もっても 350 万人と推計される。**このままでは労働力不足が成長の制約となるおそれがある**（図表 3-7）。

図表 3-7

生産性上昇と成長市場への円滑な労働移動が不可欠  
2030 年までの労働市場をめぐる変化



出所：三菱総合研究所作成

AI やロボットに雇用を奪われることを懸念する声もあるが、失業が深刻な欧州などと異なり、人が足りない日本にとっては、デジタル新技術の活用で労働生産性を飛躍的に上昇させなければ、成長市場に人材をシフトすることも出来ない。

貴重な労働力を最大限に活用するためには、①AI やロボット、IoT などの活用により既存業務の省力化・効率化を可能な限り進めると同時に、②労働力を既存の市場から創造的で付加価値の高い仕事や、デジタル新技術の活用で生まれる成長市場にシフトさせていくことが必要になる。そのためには、①個のスキルアップ、②雇用市場の流動性を高める仕組みづくり、③日本型の賃金・雇用制度の見直し、の3つを同時に進めていくことが重要だ。

## 人材力を高めて社会で活かすための3つのポイント

第1に、**個のスキルアップ**である。産業構造や技術の変化のスピードが速い世界では、人間に求められるスキルが変化するスピードも速く、時代の要請に応じた不断のスキルアップ(学び直し)が不可欠である。20-30代の若年就業者に対して、AI やロボットが普及した場合の対応を尋ねたところ、何らかの前向きなアクションを起こす人が3分の2を占めた(図表 3-8)。

しかしながら、日本の職業訓練給付は失業者に偏っており、就業者の職業訓練参加率は、北欧の

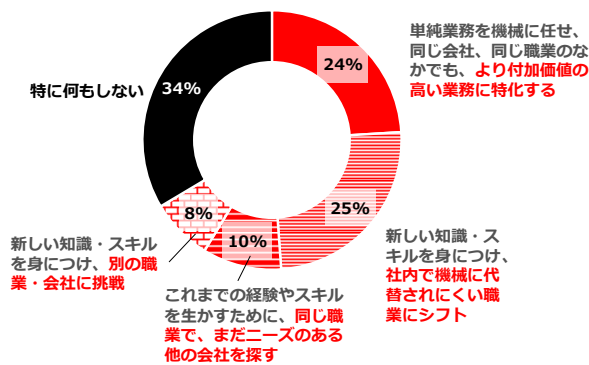
30%程度に対し、日本はわずか2%に過ぎないのが現状だ<sup>1</sup>（図表 3-9）。失業者に限らず常にスキルアップし続けるモビケーション（生涯訓練社会）<sup>2</sup>の実現が重要になる。

その実現に向けた環境整備として、各職業に必要なスキルの見える化が重要になる。参考になるのが、米国のO\*netという総合職業データベースだ。約1,000の職業について、必要なスキルや能力、仕事内容、平均的な賃金などの情報が収録されている。自分が希望する仕事に就くためにどんなスキルを磨く必要があるのか、自分の保有するスキルを活かせる仕事として他にどのようなものがあるか、などの情報をネットを通じて誰でも入手できる。

図表 3-8

若年就業者の前向きなアクション

AIやロボットが普及した場合に行う準備・対応



注：20-30代の就業者1,260人の中から、AIやロボットの普及で自分の仕事に何らかの影響があると回答した人841人を抽出して集計。

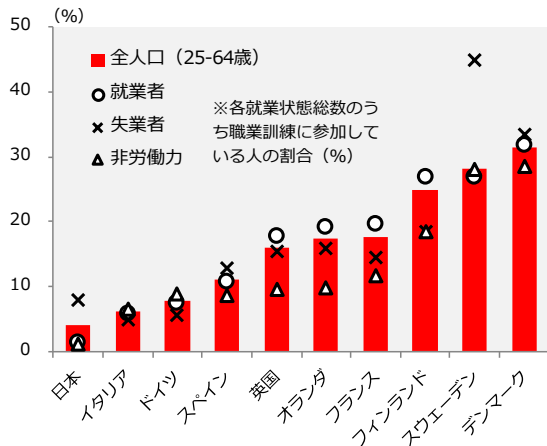
出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2017年4月実施、回答者5,000人）より作成

すべての人が自身のキャリアプランに基づき、自律的にスキルを強化していく社会が望ましいが、こうしたスキルアップに対して、企業もそれをバックアップする環境を整備することが重要だ。例えば、海外への自費留学などスキルアップのために一定期間会社を離れる社員に対して、資格取得後に希望すれば会社に戻れる制度、スキルアップのための休職が昇進や給与面で不利にならない制度など、企業が社員の前向きなチャレンジを促す制度づくりが重要になる。

社員の自律的なキャリア形成に力を入れている企業ほど、高付加価値化や新規事業の開拓など「攻め」の企業経営を行っているとのデータもあり、企業の競争力強化につながる（図表 3-10）。個の能力が強化されれば、特定の企業で働くことは選択肢のひとつ

図表 3-9

就業者の職業訓練参加率が日本は極端に低い  
職業状態別の職業訓練参加率



出所：欧州はEurostat、日本のみ厚生労働省「職業能力開発定例業務統計報告」総務省「労働力調査」より三菱総合研究所作成

図表 3-10

キャリアの自律形成は企業の競争力強化に  
経営方針と社員の自律的キャリア形成促進

経営方針	社員の自律的キャリア形成に力を入れている割合 (%)		経営方針
高付加価値化による競争力強化	29	20	低コスト化による競争力強化
新規事業の開拓を重視	32	24	既存事業の継続・強化を重視
海外マーケット重視	33	26	国内マーケット重視
事業展開にあたってスピードを重視	31	25	事業展開は慎重に行う
トップダウンの意思決定を重視	29	18	ボトムアップの意思決定を重視

出所：JILPT「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」より三菱総合研究所作成

<sup>1</sup> 日本の雇用保険制度の下でも、就業者が指定の教育講座を受講した際に、受講料の2-6割の給付を受けられる制度がある。2014年の制度改正で給付率が拡大されている。ただし、制度の認知度が低いほか、2回目以上の利用に当たっては、一般教育訓練で3年、専門実践教育訓練で10年のインターバルが必要であり、利用率が低い。

<sup>2</sup> デンマークのコペンハーゲン・ビジネス・スクールとコペンハーゲン大学労働問題研究所が2009年に北欧理事会にて提唱した概念。mobility と education の合成語。生涯訓練社会を意味する。

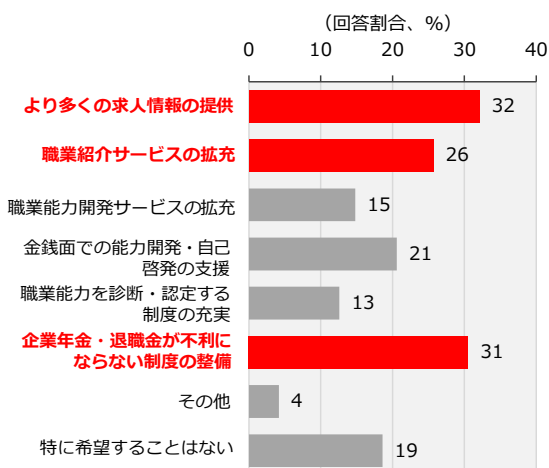
つになり、自ら起業する人や、起業しなくとも、個人が自らの能力を活かして複数の企業と業務委託契約を結ぶなど、働き方の多様性は広がるだろう。

第2に、**雇用市場の流動性を高める仕組みづくり**である。総務省「労働力調査（詳細集計）」によると、2016年の転職希望者は約800万人にのぼるが、そのうち実際に転職活動をしたのは3分の1の260万人にとどまり、**残りの540万人は転職希望がありながらも転職活動に踏み切れない**ている。転職者の転職支援に対する要望をみると、①求人情報の提供や職業紹介サービスの拡充など労働力需給のマッチング改善とともに、②企業年金・退職金が不利にならないような制度の整備に対するニーズが強い（図表3-11）。

特に、企業年金や退職金制度は中高年層の雇用の流動化を阻害している可能性が高い。確定給付型の企業年金は、そもそも一定の在職年数がなければ受給できない仕組みになっているほか、退職金制度も、在職年数が15年を超えるあたりから受取額が大幅にアップする設計になっている企業が多い（図表3-12）。税法上も勤続年数が長いほど所得税控除額が大きくなる仕組みとなっている<sup>3</sup>。労働移動に中立な制度とすることが、雇用市場の流動性を高める上で重要になる。

図表 3-11

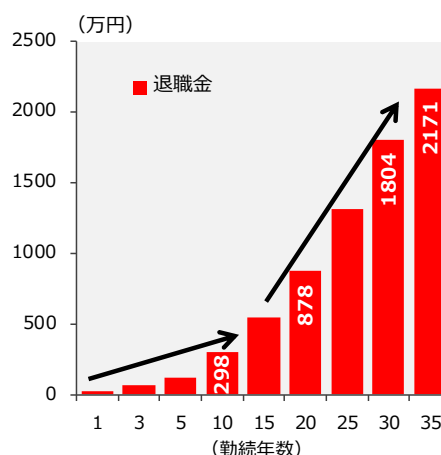
**情報提供と退職金・企業年金制度への改善要望が大きい**  
転職支援に関する行政への希望



出所：厚生労働省「平成27年転職者実態調査」

図表 3-12

**非線形的な退職金が転職意欲を抑制する可能性**  
勤続年数と退職金額



注：退職金は2014年調査における大卒総合職。  
出所：経団連・東京経営者協会

第3に、**日本型の賃金・雇用制度の見直し**である。終身雇用を前提とする年功型の賃金制度では、個人の自律的なスキルアップや過去の職業経験よりも、ひとつの会社での勤続年数が評価される傾向が強い。また、正規と非正規の労働条件の差も大きく、個人の能力が賃金に正当に反映されているとはいえない。2030年にかけて労働需給の逼迫が予想される中で、優秀な人材を確保していくためには、これまでの制度を抜本的に見直し、職務内容や職業能力が正当に評価される賃金・雇用制度に改変していく必要がある。制度の改革は、個人のスキルアップへのインセンティブを高め、自律的なキャリア形成を促す効果も期待できる。

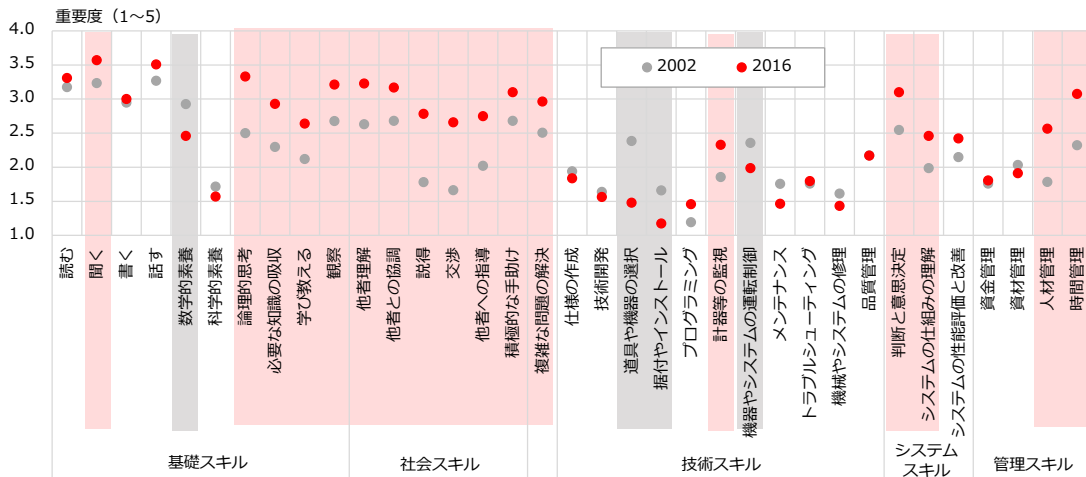
<sup>3</sup> 退職金にかかる所得税額などを計算する際に、課税対象所得から控除される額は、勤続年数20年以下の場合は40万円×勤続年数だが、20年超の場合は40万円×20年+70万円×(勤続年数-20年)に増額される。

## BOX : 人間に求められるスキルの変化

人間に求められるスキルは過去 15 年間で大きく変化してきた。米国の事例にはなるが、労働者に求められるスキルの重要度について、前出の O\*net の 2002 年と 2016 年のデータを比較すると（※日本にはこうしたデータはない）、**説得や交渉などの人間らしさが求められる社会スキルの重要度が上昇、基礎スキルでも論理的思考などより高度なスキルの重要度が高まっている**（図表 3-13）。AI の発達やロボットの高度化により、2030 年にかけて人間に求められるスキルは日本でも大きく変化していく可能性が高い。

図表 3-13

**交渉や説得などの社会スキルや、論理的思考などの基礎スキルの重要度が高まる**  
労働者に求められるスキルの重要度の変化



注： 赤い背景は 0.3 ポイント以上上昇、灰色背景は 0.3 ポイント以上低下した項目。

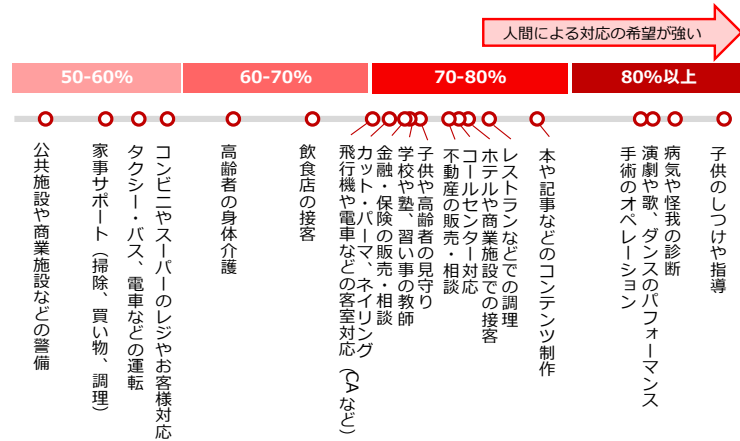
出所：米国 O\*net より三菱総合研究所作成

一方で、すべての仕事が AI やロボットと親和性が高いわけではない。**細やかな気遣いや表情などを通じたコミュニケーションが求められる仕事、総合的な判断や提案力が求められる仕事ほど、AI などへの代替は進みにくいだろう。**前出の生活者 5,000 人のアンケート調査 (mif) を用いて、20 の仕事について、ロボットが人間と同等の対応ができるようになった場合でも、人間による対応を希望するかを調査した (図表 3-14)。

図表 3-14

**教育、医療、芸術では、人間による対応を求める声強い**  
機械化が進んでも人間に対応して欲しい仕事

教育、医療、芸術などの分野では、人間による対応を求める声強く、これらの仕事は人間に残る可能性が高い (図表 3-14)。また、相対的に低い警備でも人間に対応して欲しいとする割合が 50% を超えている。機械のみによる対応への消費者の心理的抵抗感はまだ強いとみられ、**人間と機械がそれぞれの得意分野を補完しあう協調が求められる。**



出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム (mif)」アンケート調査 (2017 年 4 月実施、回答者 5,000 人) より作成