

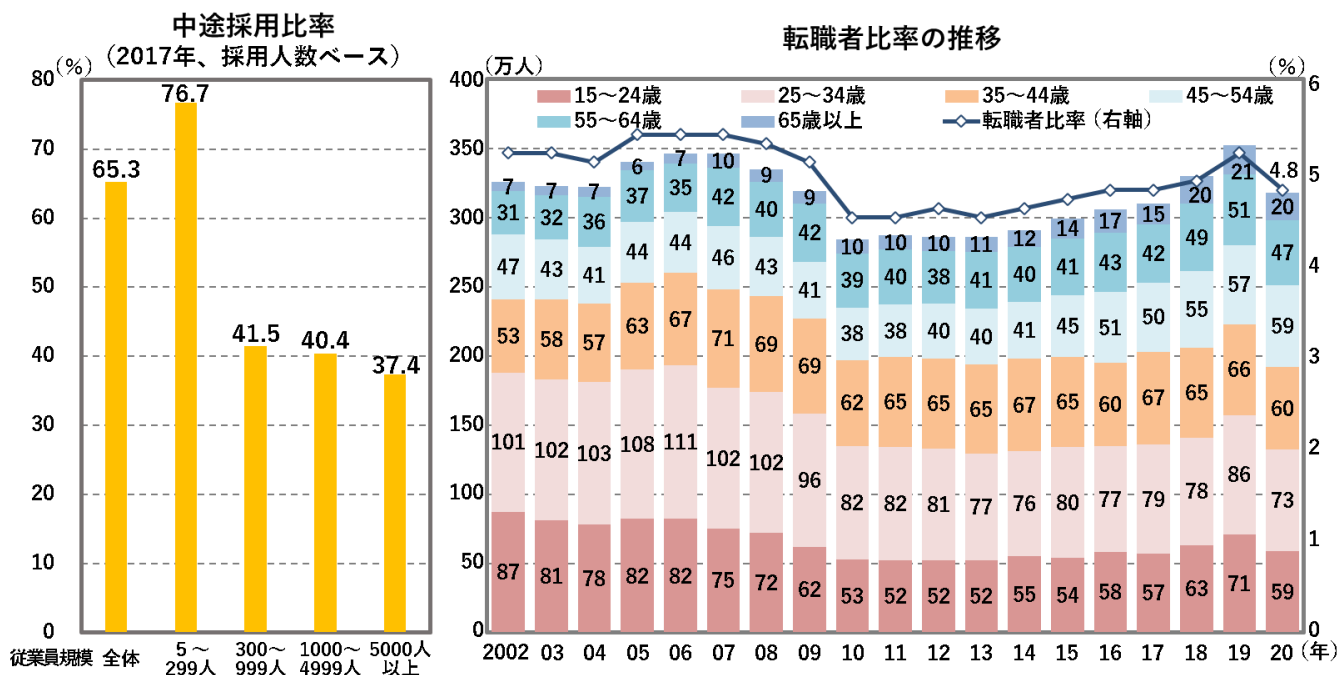
(画一的な人材活用システムの見直し等による新たな価値の創造)

～複線的で多様な通年採用が進んだ社会に～

新卒一括採用は若年失業率を低水準にとどめるなどの役割を果たしてきたが、中途採用も一定の割合を占めるようになりつつある(図26)。また、国際的な人材獲得競争が進む中で、新卒一括採用は時代に合わなくなっており、通年採用など複線的で多様な経験のある人材が採用される形態に、早期に移行すべきである。それによって、新卒一括採用から始まる年功序列、前例踏襲的な働き方という一連の連鎖を断ち切ることが必要となっている。中途採用やジョブ型雇用³⁸を拡大するとともに、初任給も画一的ではなく職種や能力に応じたものとする。

既に述べた初等中等教育や高等教育の見直しに加え、後述するように誰もがいつでも能力開発や学び直しを行いキャリアアップしながら、何度でも挑戦することができる柔軟な労働市場を整備する。同時に、1. で述べた大企業人材による起業支援を拡充しつつ、大企業自身による取組も広げていく。こうした取組を通じ、先進主要国と比較して著しく少ない起業数を飛躍的に伸ばす。

図26 中途採用と転職の現状



(備考) リクルートワークス研究所「中途採用実態調査(2017年度実績)」及び総務省「労働力調査(詳細集計)」により作成。転職者とは、就業者のうち前職のある者で、過去1年間に離職を経験した者を指す。転職者比率は「転職者数÷就業者数×100」で算出。

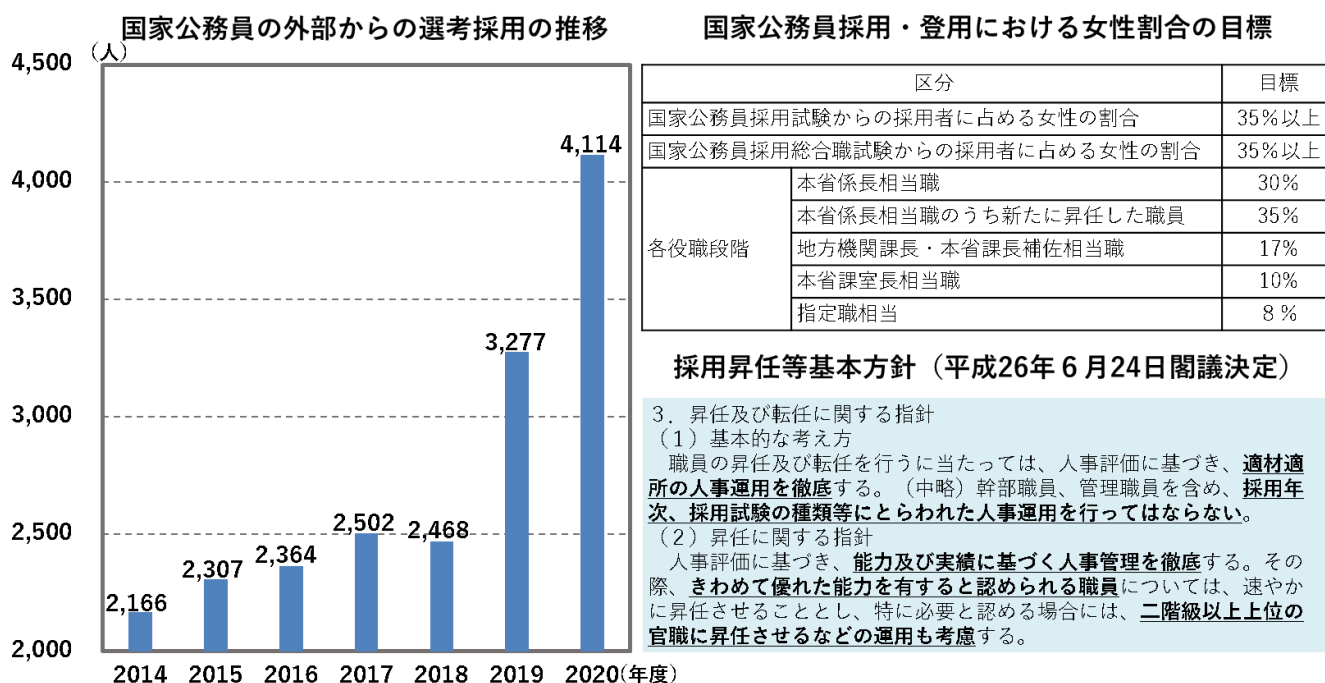
³⁸ メンバーシップ型雇用形態:職務、労働時間、勤務地が原則限定されない雇用形態。新卒一括採用が基本。ジョブ型雇用形態:職務、労働時間、勤務地が原則限定される雇用形態。職務に応じて能力や資格のある人材を社外・社内から登用。

政府は、国家公務員について能力や実績に基づく適材適所の人事管理・運用を行うとの方針を既に出しているが、年功序列の見直しを社会全体に広げていくため、率先して適材適所の人材配置の事例を増やしていくべきである（図 27）。また、公務員を退職した人材の再雇用を含めた外部人材の採用拡大、女性や若手の登用、府省内公募などを強力に進める。その実績を公開し、多様な人材が活躍する府省・部局とそうでない府省・部局に見える化し、能力と実績に基づく人事管理を徹底していくべきである。

また、経営者についても、長い目でみれば本人・企業の双方にとってプラスとなる被用者保険の適用拡大や賃金の引上げ、人材への投資を行い、付加価値生産性を上げることができる者が評価されるよう、独立社外取締役を中心に構成される指名委員会が経営者を指名する仕組みの一般化等の企業のガバナンス改革³⁹を進める。

I C T 技術等のイノベーションによって新しいビジネスモデルやサービスが可能となる中で、既存の規制・制度がその障害となる場合が多い。そのようなイノベーションを阻害することのないよう、規制・制度の不断の見直しを実施する。また、制度所管省庁が所管する会議体も規制・制度の保守化につながらぬよう、多様なメンバー構成となるようにすべきである。

図 27 政府における多様な人材の採用・登用の現状



³⁹ 「企業組織の変革に関する研究会提言の論点整理」（2021 年4月）。

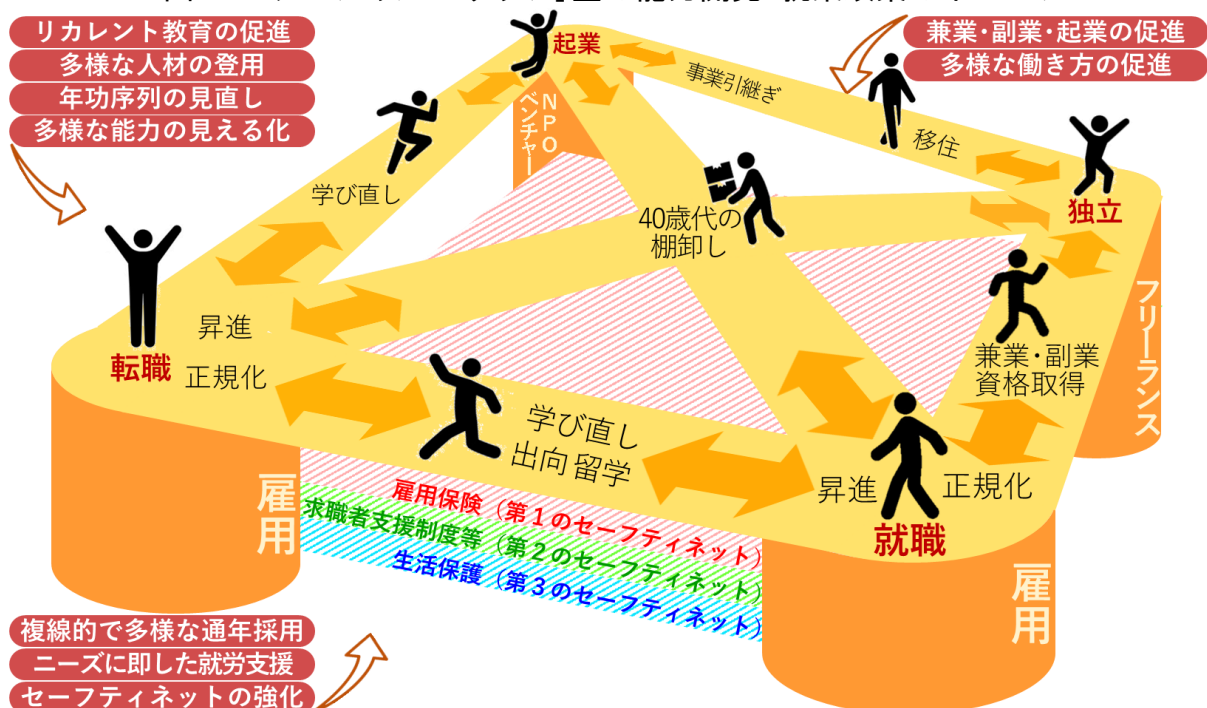
(2) 自由に安心して多様な人生の選択を試みることができる仕組みの構築

(「ソーシャルブリッジ」型の能力開発・就業政策⁴⁰への転換)

大企業の人材の流動性向上は重要な課題である。これまで優秀な人材の多くが伝統的な大企業に入り、終身雇用を前提に生涯にわたって安定が保障される仕組みの中で、積極的に能力向上に取り組む必要もなく、起業等の新たな挑戦を行う必要もなかった。こうした中で一定の年数が経つとその企業でしか通用しない人材となり、場合によっては能力を活かせず埋もれてしまっていることは日本の大きな損失である。企業は中高年人材と費用負担を過剰に抱え、若者をはじめ能力ある人材を十分に活かしきれていない。意欲や能力ある若者はそうした大企業を選ばなくなりつつある。これまでの日本の大企業における人材活用の在り方は変化のスピードが早い時代に合わなくなりつつある。そうした認識の下、ジョブ型雇用を推進しつつ、メンバーシップ型とジョブ型を各企業が最適な形で組み合わせることを念頭に、これからの日本型雇用システムの在るべき姿を社会全体で共有し、定着させていくことが求められる。

今後は、個別企業内で雇用の安定化を図るのではなく、誰もがいつでも能力開発や学び直しを行うことができ、年齢等に応じて転職や起業、新しい分野での活躍などをいつでも選択できるようにすることにより、社会全体で雇用安定化を目指していくことが必要である。このような複線型のキャリア形成と円滑な労働移動を支援する「ソーシャルブリッジ」型の能力開発・職業紹介・リカレント教育・セーフティネットを一体的に構築する(図 28)。これにより、人材の力を最大限に引き出すとともに、本人の満足度向上や安心確保にもつなげていく。

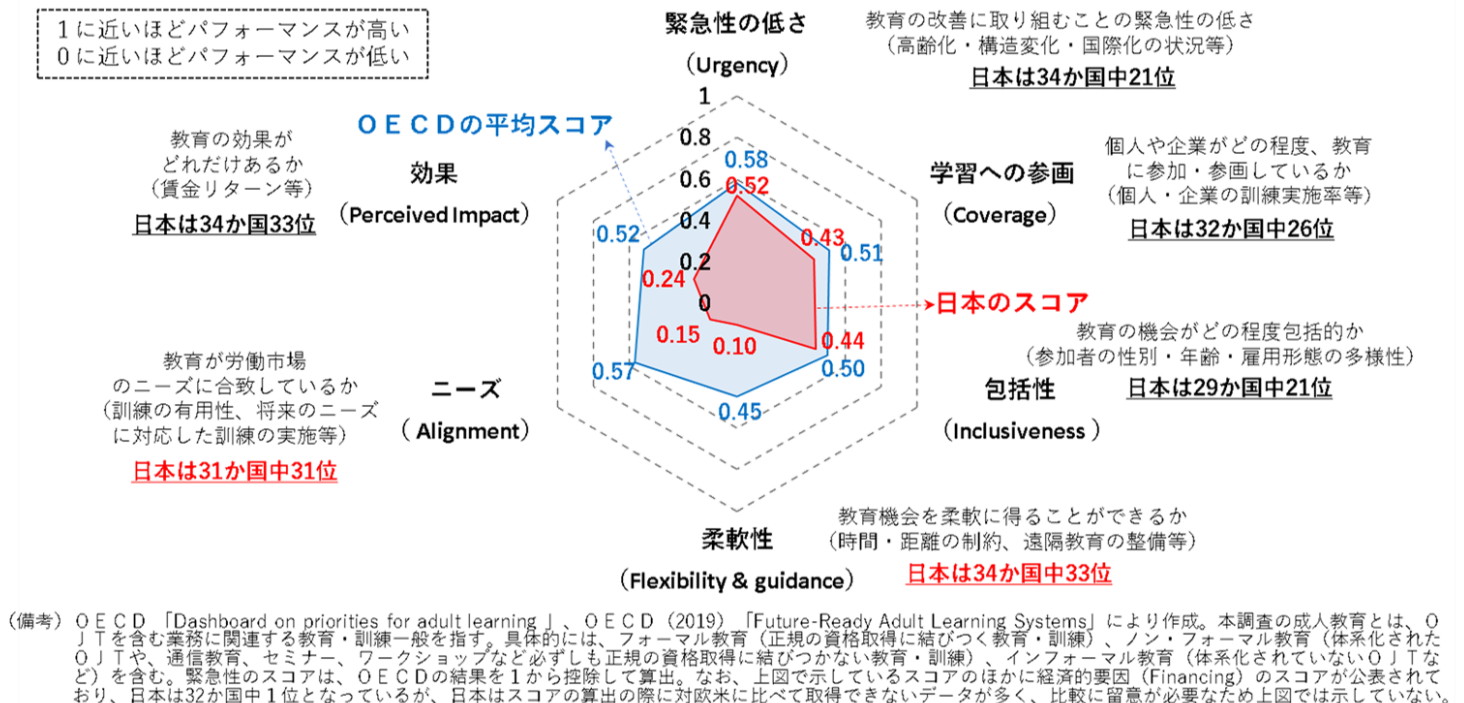
図 28 「ソーシャルブリッジ」型の能力開発・就業政策のイメージ



⁴⁰ 個別企業の枠を超えた雇用の安定化を目指し、職業訓練や就労支援等により、速やかな新しい企業等への就労を支援する就労促進型の就業政策。スウェーデン等で行われている。

図 29 リカレント教育の評価（OECD Dashboard on Priorities for Adult Learning）

継続職業訓練調査（CVTS）、欧州成人教育調査（AES）、国際成人力調査（PIACC）等を基に、OECDが各国の成人教育政策のパフォーマンスを7つの観点から0－1で評価



（ニーズに即した就労支援とリカレント教育）～個人への直接支援を抜本的に強化し、誰もがいつでも学び直しや新たな活躍の機会を得られる社会に～

人材の流動化が進む中、これまでのように人材育成を企業だけに依存することはできない。財源を確保しつつ、国が呼び水となる人材投資と関連制度の見直しを行うとともに、多様な形で民間資金を活かし、社会全体の動きを牽引する。能力開発支援は企業を通じた支援から個人への直接支援にシフトしつつ抜本的に拡充する。同時に、教育や雇用政策といった関係省庁等の縦割りを排し、就労支援やリカレント教育を年代や目的に応じて再構築・強化する。我が国のリカレント教育は市場ニーズに対応できず、柔軟性にも欠けるとの厳しい評価（図 29）を踏まえ、市場ニーズを的確に捉え出口を見据えた民間事業者によるサービスの提供を拡大し、さらに成果連動型とすることにより、一層の促進を図る。職業や職務に求められる多様な能力の把握や見える化⁴¹、キャリアに関するコンサルティングの充実を進め、それぞれの人材がその適性や能力に最も適した活躍の場を選べることができる環境を官民で整備する。

⁴¹ 例えば、493 の職種について、業務内容や求められる知識・技能等を提供する日本版O-NETの活用が 2020 年3月から始まっている。