

1) 人材流動化の目的は？

◎人材流動化（円滑な労働移動）の推進

骨太の方針2021年「成長分野への円滑な労働移動を強力に推進するなど守りから攻めへの政策に重点を移し、経済全体の生産性を高め、最低賃金の引き上げを含む賃金の継続的な上昇を促す」

厚生労働白書令和3年版「人生100年時代に向けて、高齢者、女性、不安定就労者なども含めた様々な立場の方が、個々の事情に応じて多様で柔軟な働き方を選択できるよう労働移動の円滑化を図る」

経団連経営労働政策特別委員会報告2022年「イノベーションの源泉であるヒトをスタートアップを含め成長分野・産業等へ円滑に移動させていくことこそが、わが国経済の持続的成長の礎となる」

◎主要な反対論

社民党「雇用流動化の名のもと、企業が使用者責任を放棄し始めた」

連合「労働者本人の意思の尊重を前提としない雇用の流動化や労働移動の強化は望ましくない」

◎アカデミアの視点

日本は雇用流動が米国ほど進んでおらず、成長産業への労働移転を阻害している。適材適所を実現させ生産性を高めるべき。流動化の低さが正社員を固定化して特権化してしまい格差を助長している。ただし、勤続年数が短すぎると、企業特殊的人的資本が蓄積されないことを懸念

議論

企業経営の観点から人材流動化をどう考えるか？

* 必要な時にスピーディーに人材確保ができる？

* 経営環境の変化対応力が高まる？

* 必要な人材のリテンションが難しくなる？

* 人材確保のコストが上がる？

2) 人材流動化の実態は？

◎勤続年数（国際比較可能）

日本は約12年でこの20年間変化していない

* OECD平均は約10年、米国は4.2年

◎入職率・離職率

景気変動による上下のみで大きく変化していない。転職者数も300万人程度で変化なし

* 男女ともに55歳以上、特に65歳以上では流動化進んでいる

◎業種間移動

他業種からの転職割合が高い業種は、卸売・小売業、金融・保険業、飲食・宿泊業、サービス業である

◎非正規→正規

不本意非正規労働者は2013年の19.9%から2021年の10.6%まで大幅に減少。正規非正規問題は大きく改善されつつある（令和4年版厚生労働省労働経済の分析）

◎日本型雇用が流動化を阻害

日本は現在でも勤続年数別賃金格差が大きい。つまり長く同じ企業に残ったほうが有利

論点

解雇規制の緩和は必要なのか？

* 日本の解雇規制は厳しいのか

* 労働契約法第16条
（解雇権濫用法理）

* 金銭解決ルール

3) 日本の転職市場の課題は？

◎日本は世界で最も転職によって賃金が上がらない国であり、転職満足度も最低である

転職によって所得が上昇した割合23%：調査13か国平均57%

転職により仕事満足度が改善した割合57%：調査13か国平均74%

(BCG+リクルートワークス研究所 求職トレンド調査2015年)

◎転職すると管理職になりにくくなるのは調査9か国のなかで日本だけ

(リクルートワークス研究所 アジアの「働く」を解析する2013年)

◎日本はOECD加盟国の中でもっとも学歴ミスマッチ：オーバールの比率が高く、学歴を持て余している

(国立教育政策所編「成人スキルの国際比較—OECD国際成人力調査報告書」)

◎転職希望があってもなかなか転職できない。転職意向あり40.2%→うち転職活動をした人12.9%→2年後までに転職した人30.7%

(リクルートワークス研究所 全国就業実態パネル調査)

◎転職の壁

「自分にあう仕事かわからない」「希望に合う賃金・処遇条件の求人がない」「年齢が限られている」「転職活動をする時間がない」

特にブランクがある人、メンタルヘルス疾患で離職した人は再就職が困難

論点#

ミドルシニアの転身・活性化はどうすれば進むのか？

* ミドルの出入りは歓迎すべきことか？

* 次世代リーダーのリテンションとのバランスは？

* 高年齢者雇用安定法をどう評価するか？

* 定年廃止は可能か？

4) 採用戦略は変わるのか？

◎日本型雇用システムの見直し

経団連経営労働政策特別委員会報告2022年「新卒一括採用重視の結果、新卒時以外の入社機会が限られ、相対的に中途・経験者採用が抑制されている。また新卒一括の大量採用が、中小企業やスタートアップ企業による必要な人材の獲得を困難にするとともに、起業等に失敗した者が企業に就職して再チャレンジする機会を狭めている等の理由から、わが国のスタートアップ振興を阻害しているとの指摘がある」

◎新卒採用と既卒者採用の比率

10 : 0 = 5.3%、9 : 1 = 23.7%、8 : 2 = 17.8%、7 : 3 = 19.9%

(経団連 採用と大学改革への期待に関するアンケート結果 2022年)

◎中途採用における、未経験者採用と経験者採用の割合 = 4 : 6

中途採用にて必要な人員を確保できた企業52.8%

⇔確保できなかった企業45.4%

(リクルートワークス研究所 中途採用実態調査2022年)

◎世界一人材確保が困難な国へ

世界46ヵ国約39,000の企業に対する調査で、前年と比べて採用が難しくなったと回答した企業の比率は日本が1位で89%、最も採用しやすかった国は中国で13%だった

(Manpower Group Employment Outlook Survey 2018)

論点

新卒と中途採用のバランスは中長期的に変わるべきなのか？

* 現在は新卒採用を重視しすぎているか？

* コミュニカ重視、面接中心の採用選考はこのままでいいのか？

* スキルベース採用と経験者採用に二分化してよいか？

5) 長期継続雇用の価値観は変わるのか？

◎離職率の現状と評価（旧東証1部上場企業）

新卒採用者の入社3年以内離職率 5%未満=44.2%、5-10%未満=20.3%、
10-20%未満=17.3%、20-30%未満=6.6%、30%以上=6.1%

中途採用者の入社3年以内離職率 5%未満=46.7%、5-10%未満=17.8%、
10-20%未満=11.7%、20-30%未満=9.1%、30%以上=4.1%

現状の離職率に対する評価

低すぎる=1.5%、やや低い=22.8%、適正である=33.5%、やや高い=
33.0%、高すぎる=4.6%

（リクルートワークス研究所 人材マネジメント調査2017年）

◎未来のありように関する人事トップの見通し

「私の勤め先では、実力や価値感が見合わない人は、この職場を辞めて転職したほうがいいと考えられている」

そう思う=14.2%、ややそう思う=20.1%、どちらとも言えない=38.8%、
ややそう思わない=11.4%、そう思わない=8.9%

（リクルートワークス研究所 人事トップ30人とひもとく人事の未来）

◎ジョブリターン制度導入率は30.3%

（厚生労働省 雇用均等基本調査2017年）

論点

企業経営の観点から適正な離職率をどう考えるか？

* 離職率に適正範囲はあるか？

* 再雇用（ジョブリターン）やアルムナイは進むべきか

* 寝た子を起こす施策は経営合理的か？