



多様な働き方と 円滑な労働移動の実現に向けて ～企業と労働市場の関係性の変化をふまえた政策の方向性～

わが国の雇用・労働を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化、AIをはじめとする技術革新の進展、そして個人の働き方やキャリア観の多様化などにより大きな変化の局面を迎えている。その動きは企業と労働市場の関係性にもあらわれてきており、労働法制や税・社会保障、教育・職業訓練といった社会制度とも密接にかかわりながら変容を遂げつつある。

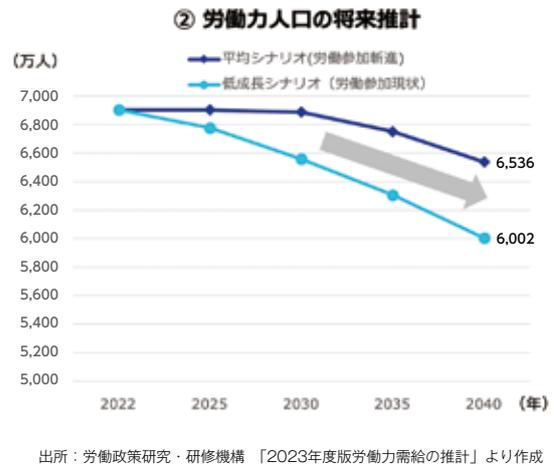
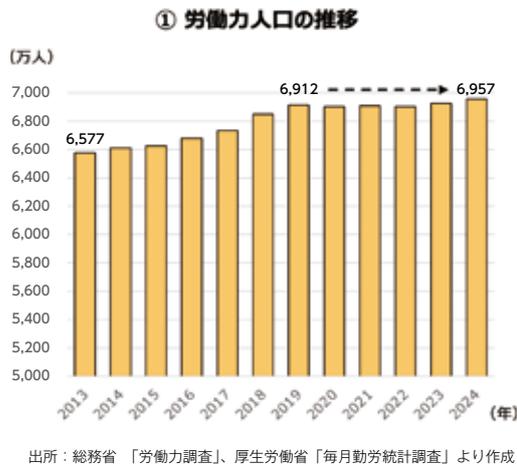
こうしたさまざまな変化や企業の実態をふまえ、当会では雇用・労働政策の今後の方向性や政策的な対応が求められる事項について検討を重ね、2025年12月18日に意見書を公表した。今号では労働市場に起きている変化や意見書の内容などを紹介する。

労働市場における環境変化

わが国は急速な人口減少と少子高齢化という構造的課題に直面している。労働力人口については、女性や高齢者、外国人などの労働市場への参入もあり、緩やかに増加してきたが、ここ数年は頭打ちの状況となっている(図1-①)。今後は、さまざまな形での労働参画がある程度続いたとしても、人口減少の加速などにより労働力人口の減少が見込まれている(図1-②)。

こうした状況のため人材の確保は企業の大きな課題となっている。企業からは「円滑な労働移動がこれまで以上に重要になっている」「内部人材のリスキルやセカンドキャリアのあり方等を従来以上に検討する必要がある」といった声があがっている。

図1 労働力人口の推移と今後の見通し



労働時間に関しても、2019年の働き方改革関連法の施行やコロナ禍を経て減少傾向にある(図2)。今後もこの傾向は続く見込まれるため、さらなる生産性向上や効率化が求められる。

こうした情勢への対応として、企業では、個人の意欲や能力を向上させるべく、さまざまな「人への投資」への取り組みや、テレワークなど柔軟な働き方の導入が進められている。また、人手不足に対しては、採用手法の多様化のほか、ジョブ型人事や副業・兼業なども視野に入れた新しい人事制度の導入・検討も広がっている。

しかしながら現行の労働基準法制は、「同じ時

間」「同じ場所」で働く工場労働を前提に整備されている側面があり、実態にそぐわない状況が生じている。また、人手不足が慢性化するなか、今後さらに社会全体で適材適所を実現していくことが求められるが、セーフティネットをはじめとした社会制度の現行の枠組みが、円滑な労働移動に必ずしもつながっていない可能性があるとの指摘もある。

「企業と労働市場の関係性の変化を踏まえた雇用・労働政策に関する意見」を公表

こうした環境変化と企業の実態をふまえ、当会では、「多様な働き方」と「円滑な労働移動」という2つの観点から、雇用・労働政策の今後の方向性や政策的対応が求められる事項について議論・検討を重ねた。そして、基本的な考え方および要望事項を意見書「企業と労働市場の関係性の変化を踏まえた雇用・労働政策に関する意見」として取りまとめ、2025年12月18日に公表した。以下、そのポイントを紹介する。

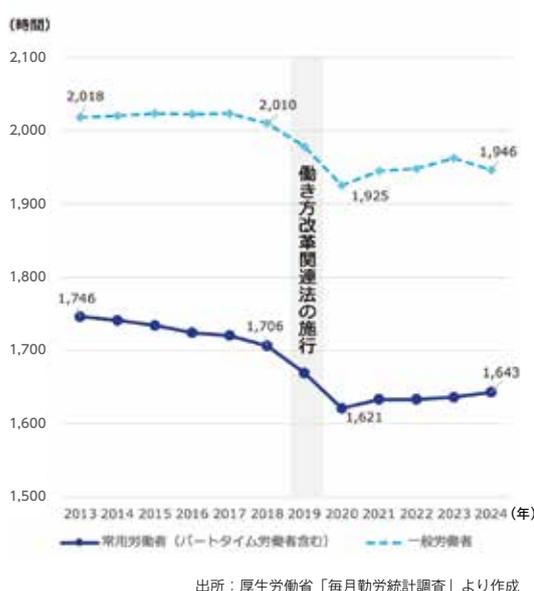
基本的な考え方

1. 健康確保と両立した

自律的で付加価値の高い働き方の拡大

働き方改革の進展により長時間労働の是正が進

図2 年間労働時間の推移





み、過労防止や生産性向上に一定の効果が見られた。労働基準法制の見直しにあっても、こうした流れに逆行することがあってはならない。引き続き、現行の時間外労働規制の枠組みのもとで、医学的知見に基づく健康確保と効率的に付加価値を高める働き方の双方をバランス良く追求していく必要がある。

同時に、限られた労働力でわが国が国際競争力を維持し、力強い経済成長を実現するためには、個人のパフォーマンスを最大限に発揮できる環境整備が不可欠である。各人が自らの能力やスキルを向上させられるよう、企業には「人への投資」の取り組みに一層注力することが、政府には、一定の条件のもと「個人がパフォーマンスを高められる柔軟性のある働き方」の選択肢を広げる発想が求められる。

とりわけ、スタートアップ企業や研究開発の現場では、革新的なアイデアの創出や技術の実証など、一定の時期に集中的な時間投入が必要となる局面がある。その際、個人の働く意欲や働き方を制度の硬直性が阻害することになれば、わが国の成長のエンジンに影を落とすことにもなりかねない。心身の健康確保を大前提に、適切な労使合意があった場合は、働き方の選択肢を柔軟に増やしていくことが重要である。

こうした選択肢を整備することは、介護や育児などの理由により労働時間に制約を抱える個人の活躍を支援することにもつながる。一方で、意欲ある個人が自身や仕事の付加価値を高めようとするあまり、過重労働に陥る危険性もある。生産性や働きがい、健康状態などへの効果についてモニタリング・見える化を適切に行い、企業がより透明度の高い健康確保措置を実施することや、個人による健康維持・増進やセルフケアに対する支援を行うことが重要である。

2. 円滑な労働移動の推進

～官民連携による需給ミスマッチの解消～

今後、労働力需給のミスマッチがさらに顕在化する懸念がある。事務職などではAIが一部の業務を代替し、人余りが生じるケースも想定される

一方、物流や建設、介護をはじめとする分野では、人材不足がより深刻化する可能性もある。

こうした課題を乗り越えるためには、企業において女性、外国人、高齢者など多様な人材の活躍機会を一層拡充するとともに、人手不足の分野では処遇改善やキャリアの魅力向上、自動化・省人化を含めた対策を進めていくことが重要となる。政府には、こうした企業努力を後押しする支援を進めることが求められる。

省力化投資では補いきれない労働力不足に直面する業種・職種などでは、労働市場を通じた人材確保が重要な課題となる。こうしたニーズに応えるための労働移動の円滑化に向けては、官民が相互補完的に連携を強化し、雇用のマッチング機能を高めていくことが必要となる。成長分野への労働移動の促進や、個人の働き方のニーズに合わせた職業紹介などについては、民間主導の取り組みの広がりが期待される。他方、マッチングが難しい分野や中小企業における雇用維持・再就職支援など、民主導の動きだけではカバーしきれない分野においては、公的な職業紹介が引き続き重要な役割を果たしていく。

企業の枠を超え、副業・兼業、在籍出向、転籍等さまざまな形により人材リソースを柔軟にシェアリングする仕組みを整備・検討していくことも必要となる。その際、労働条件の変更や労働契約の終了が生じる場合もあるが、労働条件の変更や契約終了の適法性は判例法理によって個別に解釈されるため、企業側には判断がつきにくい。このことが円滑な労働移動の阻害要因となっている可能性もある。企業の判断基準の予見可能性を高める施策を推進していくことが重要である。

加えて、円滑な労働移動を促進するためには、失業状態になった際に早期の再就職につながる環境整備のほか、セカンドキャリア形成、リスキルを含むセーフティネットの充実が不可欠である。また、税・社会保障制度については、働き方やライフコースの選択に中立的な制度へと見直すことが求められる。見直しにあたっては、個人の選択や挑戦を後押しする観点を取り入れて制度設計を検討することが重要である。

政府への要望項目

(1)自律性・柔軟性・職場実態を重視した働き方法制

①裁量労働制・高度プロフェッショナル制度の

活用拡大による働き方の複線化

働き方が多様化し、労働時間と成果・処遇が必ずしも結びつかない業務が増えるなか、弾力的な労働時間制度として「裁量労働制」や「高度プロフェッショナル制度」が整備されてきた。しかし、対象業務の限定性や手続きの煩雑さなどから、ほとんど活用されていない(表)。企業実態に即した形で働き方を柔軟に選択できるよう、制度設計や運用の見直しを進めていくべきである。

裁量労働制は、仕事の進め方や時間配分を労働者の裁量に委ね、あらかじめ定めた時間を働いたものとみなす制度であるが、専門業務型・企画業務型ともに対象業務が限定されている。裁量ある働き方の効果が見込まれる業務を網羅的に列挙することは合理的ではなく、とりわけ中小企業やスタートアップ企業では、複数業務の兼務が多いことから、適用可否の判断が難しいとの声がある。そのため、労使双方の合意と十分な健康確保措置を条件に、各社が柔軟に対象業務を決定できる仕組みとすべきである。また、労使協定の届出や労使委員会の設置を事業場ごとに求める手続きの煩雑さなどについても改善が求められる。

高度プロフェッショナル制度は成果で評価される働き方を可能とする制度である。業務と年収が明

確にされるといって、今後普及が見込まれるジョブ型雇用とも親和性が高いと考えられることから、対象業務や要件の見直しを進めていくべきである。

②新たな労働時間規制には慎重であるべき

「勤務間インターバル制度」については、現行では企業の努力義務とされているが、制度の見直しに向けて、11時間の休息を一律的に義務化することが争点となっている。一律の規制強化が進めば、運輸をはじめとする社会インフラを支える業種・職種、あるいは繁忙期や突発的なトラブル・大規模イベントへの対応時などに、円滑な事業運営に支障をきたす可能性がある。安易な義務化には反対である。

連続勤務規制については、労働者の健康確保の観点から一定の見直しの必要性については理解できる。しかしながら、災害時および業務上のトラブル対応といったやむを得ない事情がある場合や、ごく短時間の業務で休日労働となる場合があり得ることなどを考慮すると、法制化にあたっては企業の実態をふまえた慎重な議論が求められる。

③副業・兼業時の割増賃金の通算除外

働き方の多様化により副業・兼業を認める企業が増えているが、現行法では、複数の雇用先がある場合、労働時間を通算し、それにかかる割増賃金の支払いを企業に求めている。しかし、異なる雇用先の労働時間を正確に把握し、時間外手当を

表 裁量労働制・高度プロフェッショナル制度の概要

専門業務型 裁量労働制 (約30万人：1.1%)	対象者：業務の性質上、時間配分などを労働者の裁量に委ねられる専門的な業務に従事するもの(コピーライター、新聞記者、研究開発、システム設計者等) 手続き：本人同意、労使協定締結、労働基準監督署への届出
企画業務型 裁量労働制 (約6万人：0.2%)	対象者：事業に関する企画、立案、調査、分析などに携わり、時間配分などを労働者に委ねることができる業務に従事するもの 手続き：本人同意、労使委員会の設置・決議、労働基準監督署への届出・定期報告
高度プロフェッショナル制度 (約1,400人：0.005%)	対象者：高度な専門的知識を有する業務に従事し、年収1,075万円以上であるもの(金融商品開発、ファンドマネージャー、ディーラー、コンサルタント、研究開発) 手続き：本人同意、労使委員会の設置・決議、労働基準監督署への届出・定期報告 *その他、対象者への休日確保措置や健康確保措置も必要

出所：厚生労働省資料などより作成(人数や割合は、適用労働者の状況)



割増賃金として支払うことは、実務上極めて難しく、雇用型*1の副業・兼業は、実態として広がっていない。

このような法制下では、副業・兼業の普及が進まないと考えられるため、割増賃金支払い時の労働時間の通算については、廃止すべきである。

*1 業務委託のような形ではなく、正社員、パート・アルバイトなど企業に雇用される形で行う副業・兼業。

政府への要望項目

(2)円滑な労働移動を促す環境の整備

①人手不足分野の生産性向上や

魅力向上に資する多様な支援の強化

生産性向上をはかる上でAIやロボティクスなどの利活用は不可欠であり、人手不足対策としても有効である。政府では、飲食や宿泊、運輸、建設、介護などの分野に関して「省力化投資促進プラン」を策定し、中小企業向けの補助金などを設けているが、引き続き現場の実態をふまえた制度の拡充を進めていくことが求められる。また、AIやロボティクスを開発する企業等への支援、さらには機器の普及に向けた支援も重要となる。

自動化や省人化を進めても、どうしても人の手を介することが必要な分野に関しては、上述の支援とあわせて技能者の育成支援にも取り組んでいく必要がある。さらに、人手不足分野の仕事の魅力を上昇させるような取り組みや処遇改善を促す施策を進めることも重要となる。

②雇用のマッチング機能強化につながる

職業紹介の規制緩和

官民の役割整理のもと、雇用のマッチング機能を高めていくことは、労働力不足への対応の一策となり得る。しかし、民間の職業紹介は都市部に集中しており、人手不足に苦しむ地方では活用が進んでいない。こうした状況を改善し、民間の職業紹介の地方への進出や広域での柔軟な人員配置を可能とすべく、職業紹介責任者の専属要件*2を緩和すべきである。

*2 民間の職業紹介事業については、苦情処理や個人情報管理、職業安定機関との連絡調整などを担う職業紹介責任者を事業所ごとに専属で配置する義務がある。

③企業活動の予見可能性を高める雇用に関する判例データベースの作成

副業・兼業のほか、在籍出向や転籍などさまざまな形で企業間での人材のリソースシェアリングが今後広まることが想定される。その際発生し得る労働条件の変更や契約終了について、許容される条件などを明瞭化し、企業の人事判断の予見可能性を高めることが求められる。具体的には、過去の判例の結果や変遷を分析・類型化するデータベースの整備に取り組むことが有効である。

こうしたデータベースは、ジョブ型雇用や限定正社員など多様な人事制度を導入する際、さらには事業再編に伴う会社分割や事業譲渡の際にも参考となる。また、企業の雇用維持の努力にもつながると考えられる。

④速やかな再就職につながる失業給付や手当のあり方の見直し

失業給付については、自己都合退職者も原則の給付制限期間が2カ月から1カ月へ短縮されたほか、自ら教育訓練を行った場合には給付制限が解除されるなど、一定の拡充が進められてきた。

しかし、現行制度のゆがみとして指摘されているのが、所定の給付期間を満了する方が経済的な受益が大きく、早期再就職を一部、阻害する仕組みとなっている点である。その是正に向け、例えば、失業給付を一括で受け取れる制度を新たに設けることや再就職手当の増額などにより、早期再就職に対するインセンティブを強化し、労働移動の促進につなげていくべきである。

⑤円滑な紛争解決につながる解雇無効時の金銭解決制度の創設

セーフティネットの整備においては、不当な解雇に直面した労働者を保護する観点も重要である。わが国では、解雇が無効と判断された場合、ほとんどが金銭による解決という手法が取られる。紛争解決制度としては、「あっせん」「労働審判」「裁判による和解」などがあるが、解決に要する期間や解決金の水準にばらつきがあり、労働者にとっては適切な補償のもと、次のステップに

進める環境が十分整っていないと言える。

こうした課題を解決する意味でも、解雇が無効であると裁判で判断された場合に金銭の支払いで雇用契約を終了できる「解雇無効時の金銭解決制度」の創設が強く求められる。なお、制度設計にあたっては、労働者側のみならず、使用者側からの申し立てについても認める方向で検討していくことが望ましい。

⑥働き方を含めライフコースの選択に中立的な税・社会保障制度の構築

セーフティネットの整備とあわせて、働き方を含むライフコースの選択に中立的な税・社会保障制度を構築していくことも重要である。

具体的には、個人の選択による労働移動を促進するため、失業・休業中に学び直しをする場合、転職後の収入から複数年にわたりその費用を控除できる「能力開発控除(仮称)」の新設のほか、退職所得控除を勤続年数に関連づけない制度へと見直すことなどが考えられる。さらに、パートタイム労働者の就労を阻害しているとの指摘もある第3号被保険者制度の廃止なども検討すべきである。

柔軟な働き方の選択肢の拡充や社会全体での最適配置の実現に向けて

今回の意見書では、「多様な働き方」そして「円滑な労働移動」という2つの観点から望ましい政策の方向性を示した。しかし、1社での終身雇用やフルタイム勤務を前提とした働き方が当たり前ではなくなるなか、個人のキャリア形成や企業の人材活用についても変化に即して見直しを継続していくことが求められている。

政府においても、働き方改革関連法施行後の総点検や労働基準法改正に向けた議論、三位一体の労働市場改革に関連する施策が進められていくが、柔軟な働き方の選択肢を増やすこと、さらには社会全体での最適配置を実現していくことは、今後ますます重要な政策課題となっていく。

当会では、雇用・労働に関する現状や課題に対し、各関係者のさまざまな意見や要望もくみながら、企業に求められる対応や政策的に見直しが必要な事項などについて、引き続き議論・検討を重ね、適宜、意見発信を行っていく。

※意見書全文は関連ホームページに掲載。

(労働政策部 半田佑紀)

記者発表・要望活動を実施

記者発表



2025年12月18日意見書を公表。
宮本信之 労働政策委員長が記者発表を行った。

要望活動



2026年1月20日には、政府・与党に対して要望活動を実施した。当会の牧野明次副会長(労働政策委員会担当)が小林鷹之 自由民主党政務調査会長(左写真)、神谷政幸 厚生労働大臣政務官(右写真)を訪問。意見書のポイントを説明し、政策への反映を働きかけた。