



新たな政治体制下で求める
労働市場改革に関する意見
—持続的な成長と継続的な賃金上昇の二兎を追う、
令和モデルの労働市場を—

2024 年 12 月

公益社団法人 経済同友会

【構成】

1	はじめに	3
2	今後の労働市場改革に必要な視点・改革の方向性	4
2.1	新陳代謝の加速や成長セクターへの円滑な労働移動の促進	4
2.2	労働供給制約や労働市場の流動化を前提とした雇用セーフティネットの整備	7
2.3	産業競争力の強化と多様な個人の活躍を可能とする労働法制への見直し	7
2.4	労働市場の変容と一体的な税制・社会保障制度の再構築	8
3	おわりに	9

1 はじめに

- ウクライナ戦争の長期化や中東情勢の不安定化に端を発するコストプッシュ型インフレによる消費者物価指数の伸びに対し、賃金の上昇が追いつかず、実質賃金の低迷と家計への圧迫、消費への悪影響が続いている。一方で、2023 年、2024 年には約 30 年ぶりとなる高水準の賃金上昇が実現し、2025 年においても同水準の引上げに向けた労使間の議論が行われようとしている。
- 労務費の高騰や人手不足の影響をより強く受けているエッセンシャル領域¹は、中小規模事業者が多く、長く賃金が低迷してきた。有為な人材を確保するための賃金引上げを含む、魅力的な職場環境の整備に加え、生成 AI や SAAS アプリケーションをはじめとしたデジタル技術の徹底活用による生産性向上も企業及び経営者の責務である。今後、「消費者物価指数以上に賃金上がる」というノルムを定着させるためには、大企業のみならず中小企業に至るまで、分配の原資を生み出す、生産性の幅広い向上が欠かせず、企業によるこれらの取組みに対して強力な政策支援が求められる。
- 政府がこれまで進めてきた「三位一体の労働市場改革²」を、我々は評価しており、新政権においては同改革の着実な実行を求める。そして、並行して、テクノロジーの進展や個々人の働き方に関するニーズの多様化などを踏まえ、産業競争力の向上や多様な個人の活躍を促す労働市場への再構築に向け、中長期のビジョンに基づく抜本改革に向けた検討を速やかに開始する必要がある。
- こうした中、眼下の政治に目を向けると、先の第 50 回衆議院議員選挙では野党が大きく議席数を伸ばし、第二次石破政権は少数与党での船出となった。与野党には、日本の経済社会を取り巻く最重要課題の一つである、物価高と労働供給制約という苦境を乗り越え、持続的な成長と継続的な賃金上昇の好循環を実現するため、そのインフラとなる労働市場改革にかかるタブーなき政策論議を強く期待する。
- 本意見では上記の観点から、労働市場の抜本改革に向けた当会の考え方を

¹ 建設、物流・小売、飲食、観光・宿泊、医療・介護・保育 等

² ジョブ型人事の導入、円滑な労働移動、リ・スキリングを通じた能力向上支援

示すとともに、その改革の方向性を提示している。なお、企業の人事制度や個人の働き方に大きく影響を及ぼす、労働法制の見直しに係る、具体的な内容に関しては来春を目途に発信する予定である。

2 今後の労働市場改革に必要な視点・改革の方向性

- 日本経済を再び成長軌道に乗せるためには、企業と個人による競争力強化と生産性向上が不可欠である。そのためには流動性の高い労働市場を形成し、人材を一つの企業の中で抱え込むのではなく、経済社会全体で個人の能力を引き出す発想に転換する必要がある、その制約となるものを排除していかなければならない。
- 労働供給制約下において、人材の流動化に対応できず、魅力的なジョブや報酬等を提示できない企業は、個人から選ばれず淘汰されていくことはやむを得ない。同時に、個人に対しては、望むままに挑戦でき、経済社会の変化に応じたスキルを習得し、健康で長く働ける環境を整えることが重要である。また万一、労働市場からはみ出てしまった場合においても、必要なスキルを身に着け、キャリアデザインに係る適切なアドバイスを通じて、労働市場に再流入できるよう、きめ細かな雇用セーフティネットを構築する必要がある。こうした望ましい労働市場のあり方に向けて以下の政策を推進する必要がある。

2.1 新陳代謝の加速や成長セクターへの円滑な労働移動の促進

- 持続的な成長と継続的な賃金上昇の好循環を形成するためには、産業構造の転換やイノベーション創出を進め、分配の原資となる競争力の強化が欠かせない。新陳代謝の加速により再配分効果を高めることで、経済全体の生産性向上を図る必要がある。そのためには、競争力の乏しい企業による市場からの退出や合従連衡を妨げないことが重要であり、中堅・中小企業活性化委員会において引き続き検討³を深め、来春を目途にさらなる具体的提言を行う予定である。

³ 中堅・中小企業活性化委員会提言「人手不足時代の中堅・中小企業政策
～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～
(参照) <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2024/240405.html>)

<施策例>

- 低生産性・低収益企業への過度な延命策の廃止
 - ↳ 信用保証制度の見直しや雇用調整助成金の廃止 等
- 事業承継支援、経営難に陥った企業の私的整理の円滑化
 - ↳ 成長性のある企業の事業承継支援に特化した（株）中堅・中小企業事業承継機構（仮称）の設立／多数決による私的整理手続成立を可能とする事業再生の枠組みの創設 等
- 産業構造を転換していくためには、今後の成長期待の高い企業セクター（競争力のある中堅企業や、中堅企業への脱皮を目指す中小企業、エッセンシャル領域⁴等）への労働移動を促す必要がある。こうした労働移動を促す上では、まずは年功賃金をはじめとする旧来の日本型雇用システムを打破し、スキルや職務ベースの雇用システムを導入する等、内部労働市場の活性化⁵に関する各企業の取組みを後押ししていかなければならない。

<施策例>

- 企業による内部労働市場改革や人的資本情報に関する情報開示要請の強化
 - ↳ 大企業における企業 HP 上での人的資本情報に関する情報掲載の義務化⁶

⁴ エッセンシャル領域は、IT・デジタル投資を一層拡大し、DXを通じた付加価値の増加、省力化・機械化・自動化、BPR等を通じた提供体制の効率化——といった、労働生産性の向上の余地が大きく、（潜在余力のある）成長セクターと位置づけている。

⁵ 本意見では詳細を述べないが、当会では、職務内容に応じた報酬設定や常時採用方式の導入、賃金体系のフラット化、OFF-JT研修の整備・拡充、柔軟で多様な働き方を可能とする環境整備等からなる、一連の施策パッケージを総称した「シン・日本型雇用システム」の導入加速を掲げている。なお、本年8月には内閣官房と経済産業省、厚生労働省より『ジョブ型人事指針』が示されたが、基本的なコンセプトは上記提言と軌を一にしている。

（参照）<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2023/230421t.html>

⁶ 上場企業に対して、「人材育成方針」や「社内環境整備方針」「指標及び目標」「当該方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標及び実績」といった人的資本情報の有価証券報告書上での開示が要請されている。また、女性活躍推進法や労働施策総合推進法、育児介護休業法、次世代育成支援対策推進法

＜施策例＞

- 人材開発助成金等を通じた、企業によるアップスキリング投資の促進
 - ↳ デスクワーカーを対象とした、AI ツール等の基礎知識の習得にかかる費用の助成
 - ↳ 「高度エッセンシャル人材」の育成に向けた、スキル標準策定やトレーニングにかかる費用の助成

2.2 労働供給制約や労働市場の流動化を前提とした雇用セーフティネットの整備

- 旧来の雇用セーフティネットは、豊富な若年労働力の存在や、企業による長期的な雇用保障を前提に組み立てられてきた。しかし、労働供給制約や雇用の流動化が加速する経済社会では、雇用形態や所属企業の規模、就労状態によらず、誰でもスキルを高められ、継続的に賃金が上昇しながら長く働き続けられる仕組みこそが雇用セーフティネットに求められている。

＜施策例＞

- 雇用保険の教育訓練給付や公共職業訓練を通じたアップスキリングに係る対個人支援の拡充
 - ↳ デスクワーカーを対象とした、AI ツール等の基礎知識の習得にかかる費用の助成
 - ↳ 「高度エッセンシャル人材」に必要なスキル習得にかかる費用の助成
- 雇用形態の多様化やそれに伴うニーズの拡大を踏まえた、雇用保険をはじめとする雇用セーフティネットのあり方の検討

2.3 産業競争力の強化と多様な個人の活躍を可能とする労働法制への見直し

- 以上で述べた通り、新陳代謝や円滑な労働移動を通じた産業競争力の強化、及び多様な個人の活躍を後押ししていくためには、明治時代の工場法を源流とし、画一的な働き方を前提とする労働基準法をはじめとする、労働法制を抜本的に見直す必要がある。長期にわたり労働供給制約が続くなかでは、「弱い立場にある個人を保護する」発想から脱し、企業と個人が対等な関係の下、「お互いを選び合い、それぞれの価値を高めていく」ことが必要である。

- そのためには、企業は、年功人事を排し、職務に応じた適正な評価・報酬制度や多様で柔軟な働き方に係る諸制度等を整え、個人の自律的なキャリア形成を応援していく必要がある。他方、個人にも、自らキャリア設計や働き方を選択し、能力を最大限発揮することが求められる。働く個人一人ひとりが自らのスキルと市場価値を高め続けるためには、働く意欲のある方は誰もが健康で働きたいだけ働くことのできる環境を整えていくことが必要である。
- 今後の与野党間においては、こうした考え方のもと、労働法制のうち特に以下をはじめとする諸論点について、タブーなき議論を求める。なおこれらに関する当会の具体的なスタンスについては来春をめどに発信する予定である。

<施策例>

- 個人の体力や意欲に応じて働きたいだけ、自律的に働くことを選択でき、新たな付加価値創造に繋がる、労働時間規制のあり方の検討
 - ↳ 裁量労働制、高度プロフェッショナル制度等の見直し 等
- 不本意な解雇に際して（原職復帰を望まない）個人が次なる職場に安心して移るためのルール整備
 - ↳ 解雇無効時の金銭解決ルールの明確化⁹ 等

2.4 労働市場の変容と一体的な税制・社会保障制度の再構築

- 労働移動の活発化や雇用形態の多様化といった労働市場の変容と関連性の高い、以下のような税制・社会保障制度についても一体的に見直していく必要がある。なお、公的年金制度の抜本改革については経済・財政・金融・社会保障委員会から具体的な提言を行った通りである¹⁰。

⁹ 個別労働紛争の解決手段としては労働局等の行政によるあっせん、労働審判、民事裁判上の和解が存在するが、その解決金額は民事裁判と、労働審判やあっせんと間に大きな差が存在する。民事裁判に訴える余裕の乏しい中小企業の労働者にとって、適正な水準の解決金を得ることのできる仕組みが必要である。

¹⁰ 経済・財政・金融・社会保障委員会提言「現役世代の働く意欲を高め、将来の安心に備える年金制度の構築～多様性を包摂し公平・中立・簡素な制度へ～」

- 健康寿命の延伸を踏まえた、経済社会の支え手の確保
 - ↳ 公的年金の支給開始年齢の段階的引き上げ
- 働き方の中立性の確保
 - ↳ 配偶者特別控除の廃止、第3号被保険者制度の廃止、在職老齢年金の一部支給停止の撤廃 等
 - ↳ 被用者保険の適用拡大、フリーランス等への適用、基礎年金の拠出期間延長に関する検討 等

3 おわりに

- 本意見は、今後の労働市場の抜本改革に向けた当会の考え方を示すとともに、速やかに着手すべき政策対応を訴えるものである。人手不足の深刻化、生成 AI をはじめとする技術の進歩、賃金上昇の兆し——といった大きな環境変化が生じる今こそ、持続的な成長と継続的な賃金上昇の好循環の実現に取り組まなければならない。新たな政治体制の下、与野党には、そのインフラとなる労働市場改革にかかる政策論議に遅滞なく取り組んでいただきたい。
- とりわけ、労働法制については、明治時代に制定された工場法を源流とする労働基準法をはじめ、企業の人事制度や個人の働き方に関するニーズの多様化等も踏まえた見直しが求められる。厚生労働省「労働基準関係法制研究会」における検討内容も踏まえ、産業競争力、個人のキャリア自律等の観点から、新しい資本主義実現会議を中心に議論の加速を求める。
- なお、労働法制について、本意見では検討を深めるべき論点項目の提示にとどめているが、本会としても具体的な論点について、来春をめどに改めて意見発信を行う予定である。

以上

(参照 : <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2024/241202b.html>)

2024 年 12 月現在

人材活性化委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

- 峰 岸 真 澄 (リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長)
- 安 淵 聖 司 (アクサ生命保険 取締役社長兼CEO)

副委員長

- 安 部 和 志 (ソニーグループ 執行役 専務)
- 川 上 登 福 (経営共創基盤 マネージングディレクター
IGPI グループ共同経営者)
- 倉 橋 隆 文 (SmartHR 取締役 COO)
- 神 宮 由 紀 (フューチャー 取締役)
- 中 澤 佳 子 (住友商事 執行役員)
- 原 伸 一 (SOMPOホールディングス グループCHRO 取締役
代表執行役専務)
- 山 中 雅 恵 (ロート製薬 取締役
チーフトランスフォーメーションオフィサー)
- 吉 田 浩一郎 (クラウドワークス 取締役社長CEO)

委員

相 原 輝 夫	(ファインデックス 取締役社長)
青 木 健 雄	(泉工医科工業 取締役)
青 木 寧	(高島 社外取締役)
有 田 喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
飯 盛 徹 夫	(オリエントコーポレーション 取締役社長 兼 社長執行役員)
池 森 啓 雄	(明電舎 常務執行役員)
石 塚 達 郎	(タダノ 取締役)
石 塚 裕	(ゼロイン 取締役 COO)
石 塚 雅 洋	(スーパーナース 取締役社長)
板 倉 啓一郎	(アデコ 取締役 兼 LHH Japan Country President)
乾 和 行	(大豊産業 取締役社長)
井 上 智 治	(井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)
井 上 裕 美	(日本アイ・ビー・エム 取締役)
妹 川 久 人	(日本たばこ産業 執行役員)
岩 谷 理 恵	(日本レジストリサービス 取締役)
岩 槻 知 秀	(レバレジーズ 代表取締役)

岩 村 水 樹	(グーグル ヴァイス プレジデント)
上 田 浩太郎	(ベネッセホールディングス 常務執行役員 C S O)
牛 島 章 博	(中部電力 執行役員)
江 川 昌 史	(アクセンチュア 取締役社長)
大 賀 昭 雄	(東通産業 取締役社長)
大 倉 正 幸	(ソミック石川 取締役副社長)
大 澤 卓 子	(タマス 取締役社長)
太 田 寛	(シグマクシス・ホールディングス 取締役社長)
大 西 徹	(かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役副社長)
大 西 賢	(商船三井 取締役)
大 場 康 弘	(S O M P O ひまわり生命保険 取締役社長 C E O)
小 野 健 二	(日本アイ・ビー・エム 執行役員)
小 野 俊 彦	(東栄電化工業 取締役会長)
梶 川 融	(太陽有限責任監査法人 会長)
柏 木 二 郎	(モリモト 専務取締役)
柏 頼 之	(日本航空 取締役専務執行役員)
片 山 傳 生	(京都橘学園 理事長)
金 井 浩 之	(大和不動産鑑定 常務取締役)

河 原 茂 晴	(河原アソシエイツ 代表 公認会計士 (日本ならびに米国))
木 内 文 昭	(マクアケ 取締役)
木 島 葉 子	(実践女子学園 理事長)
北 野 泰 男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
北 野 唯 我	(ワンキャリア 取締役 執行役員)
木 村 尚 敬	(経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)
熊 谷 亮 丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
栗 原 美津枝	(価値総合研究所 取締役会長)
幸 田 博 人	(イノベーション・インテリジェンス研究所 取締役社長)
小 林 喬	(三井住友銀行 取締役兼専務執行役員)
小 林 永 朋	(カネソウ 取締役)
小 原 教 仁	(ファイザー 執行役員)
最勝寺 奈 苗	(KDDI 取締役執行役員常務 CFO)
斎 藤 清 一	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
斎 藤 昇	(TDK 代表取締役 社長執行役員CEO)
斎 藤 由希子	(日本マクドナルド 取締役・執行役員兼CPO)
斎 藤 立	(シグマクシス 常務執行役員)

桜井 伝 治	(日本情報通信 取締役社長)
桜井 祐 記	(富国生命保険 常勤顧問)
佐 谷 進	(プロレド・パートナーズ 代表取締役)
志 賀 俊 之	(I N C J 取締役会長 (C E O))
志 立 正 嗣	(ディップ 代表取締役C O O)
島 田 俊 夫	(CAC Holdings 特別顧問)
白 井 久美子	(ユニアデックス 常務執行役員)
新 家 伸 浩	(パナソニック コネクト 執行役員 ヴァイス・プレジデント・C H R O)
杉 浦 英 夫	(有限責任監査法人トーマツ マネージングディレクター)
諏 訪 暁 彦	(ナインシグマ・ホールディングス 取締役社長)
清 島 隆 之	(住友商事 取締役副社長執行役員)
関 マサエ	(I I Mヒューマン・ソリューション 取締役社長)
銭 高 久 善	(銭高組 取締役社長)
相 馬 剣之介	(森トラスト 取締役)
反 町 雄 彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
高 橋 真	(セガサミーホールディングス 常務執行役員)
高 橋 悠 人	(レバテック 代表執行役社長)

田 川 丈 二	(日産自動車 専務執行役員 チーフ サステナビリティ オフィサー)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
竹 増 貞 信	(ローソン 取締役社長)
伊 達 美和子	(森トラスト 取締役社長)
田 中 淳 一	(ジェンパクト 取締役社長)
田 中 剛	(ワイ・ディ・シー 取締役社長)
田 中 若 菜	(リンクトイン・ジャパン 日本代表)
種 市 順 昭	(東京応化工業 代表取締役 取締役社長)
玉 塚 元 一	(ロッテホールディングス 取締役社長 C E O)
千 葉 知 裕	(Macbee Planet 取締役社長)
千 葉 由紀子	(住友生命保険 執行役員)
張 士 洛	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
塚 田 亮 一	(アシアル 取締役)
津 上 晃 寿	(レナタス 顧問)
堤 裕	(紀文食品 取締役社長)
出 張 勝 也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
ポール・デュブイ	(Take-5 Global 取締役社長)

徳 永 優 治	(エゴンゼンダー パートナー)
鳥 海 智 絵	(野村證券 取締役副社長)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
内 藤 直 樹	(関西電力 執行役常務)
直 木 敬 陽	(ANAホールディングス 代表取締役 専務執行役員)
長 江 洋 一	(HEXEL Works 取締役会長)
中 尾 安 志	(田中建設工業 取締役社長)
中 島 土	(ジェイリース 取締役社長)
中 島 好 美	(積水ハウス 取締役)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
中 村 哲 也	(日本タタ・コンサルタンシー・サービス 副社長執行役員)
中 村 正 己	(日本能率協会 会長)
西 川 恭	(日清食品ホールディングス 常勤監査役)
西 川 久仁子	(ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
野 田 由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)
橋 本 英 知	(ベネッセホールディングス 専務執行役員)
濱 逸 夫	(ライオン 相談役)

濱 崎 利 香	(かんぽ生命保険 執行役)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)
林 貴 子	(三井住友カード 常務執行役員)
林 信 秀	(日本経済調査協議会 理事長)
原 雄 介	(デンソー 上席執行幹部)
原 口 貴 彰	(アクセンチュア 常務執行役員)
日比野 勇 志	(野村不動産ソリューションズ 取締役 専務執行役員)
平 子 裕 志	(ANAホールディングス 特別顧問)
平 澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
廣 田 康 人	(アシックス 取締役会長CEO)
福 田 信 夫	(三菱ケミカルグループ 取締役会長)
藤 井 剛	(富士通 C o - H e a d)
藤 木 貴 子	(グーグル 上級執行役員 マネージングディレクター)
藤 原 浩	(iLAC 専務取締役)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
布 施 達 朗	(セコム 専務取締役)

古 田 英 明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 田 康 之	(キッツ 取締役会長)
堀 新太郎	(ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・ジャパン, LLCシニア アドバイザー)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 常務執行役員)
堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役会長)
正宗 エリザベス	(荒川化学工業 社外取締役)
益 戸 正 樹	(U i P a t h 特別顧問)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ グループ 執行役)
松 林 知 史	(ティルフ・マネジメント 代表)
松 本 一 則	(デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 経営会議議長 パートナー)
湊 宏 司	(イトーキ 取締役社長)
宮 内 孝 久	(神田外語大学 学長)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
牟 田 正 明	(トランスコスモス 取締役共同社長)
武 藤 和 博	(日本オラクル 専務執行役員)

望 月 美佐緒	(ルネサンス 取締役副社長)
森 健	(プログビズ 代表取締役)
森 浩 志	(三菱UFJ銀行 取締役専務執行役員CLO)
森 本 晋 介	(アフラック生命保険 取締役専務執行役員)
毛 呂 准 子	(商船三井 取締役)
矢 口 敏 和	(グローブシップ 取締役社長)
矢 島 美 代	(三井住友信託銀行 執行役員)
安 田 一 成	(日本電設工業 取締役社長)
安 田 結 子	(ボードアドバイザーズ 取締役副社長)
山 極 清 子	(w i w i w 会長)
山 下 良 則	(リコー 取締役 会長)
山 田 哲 矢	(ラックス建設 代表取締役)
山 田 智 治	(シダックス大新東ヒューマンサービス 取締役社長)
山 田 匡 通	(イトーキ 取締役会長)
山 本 浩 実	(住友生命保険 上席執行役員)
横 尾 隆 義	(地域育成財団 代表理事)
横 田 成 人	(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
横 山 隆 吉	(不二工機 取締役社長兼グループCEO)

吉 田 淳 一 (三菱地所 取締役会長)

ヨッヘン・レゲヴィー (K e k s t C N C 日本最高責任者)

鷺 見 隆 充 (S O M P Oホールディングス 介護事業C E O 執行役)

渡 部 一 文 (S O M P Oホールディングス グループC X O 執行役常務)

渡 邊 靖 久 (タルコット ファイナンシャル グループ

アジアパシフィック代表)

以上169名

事務局

藤 井 大 樹 (経済同友会 政策調査部 部長)

永 久 千 尋 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

松 岡 広 祐 (経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー)