

拡大する人材ミスマッチと それへの対応

2025年12月23日

山田 久

(法政大学/日本総研)

【目次】

1.労働市場の現状～拡大するミスマッチ

2.企業の人材調達・再配置状況

3.人材ミスマッチ解消の処方箋

～内外部労働市場の一体化

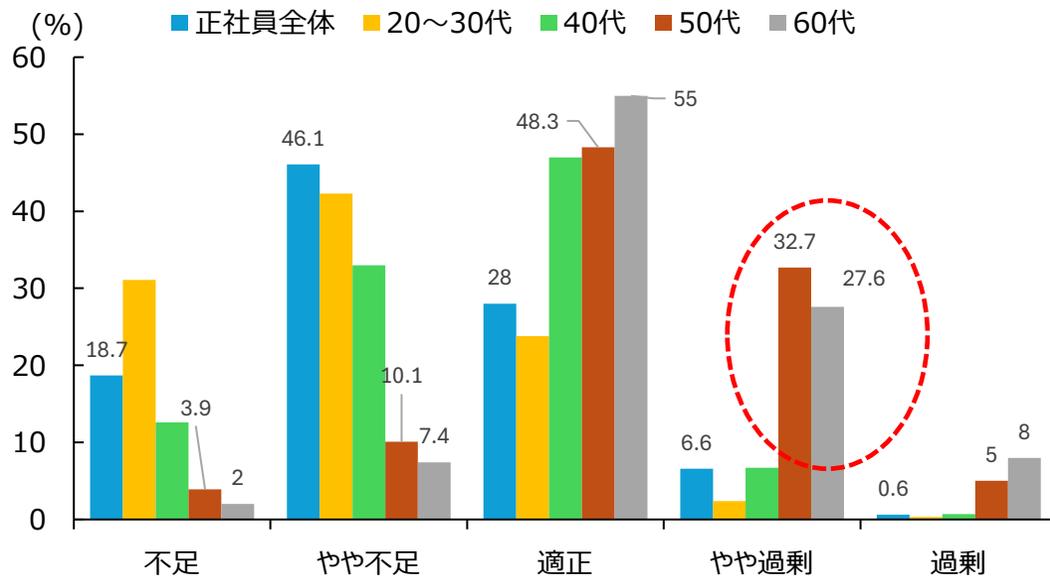
1. 労働市場の現状

(1) 人材不足のなかでの内外労働市場で人材ミスマッチの拡大

◆人材不足が強まるが、**企業内では中高年に余剰感があり、企業内ミスマッチが存在。**

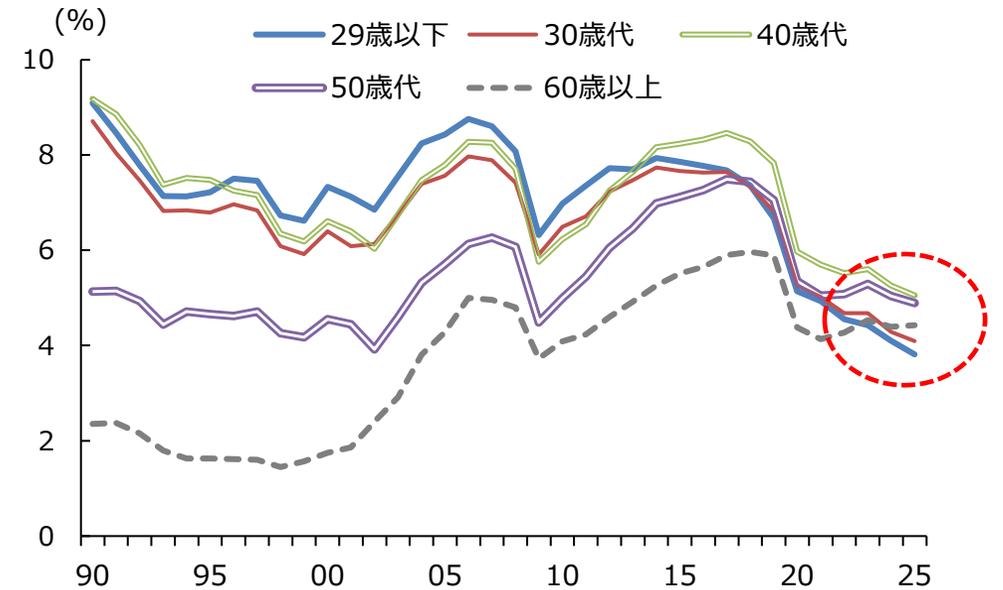
◆企業内では人材不足が目立つ若手世代ではあるが、外部労働市場では就職率が低下しており、**転職市場のミスマッチ拡大**を意味。

正社員の年代別の人材不足感



(出所) パーソル総合研究所「企業の60代社員の活用施策に関する調査 (2025年3月)」

年齢階層別就職率(就職件数の求職者数に対する比率)



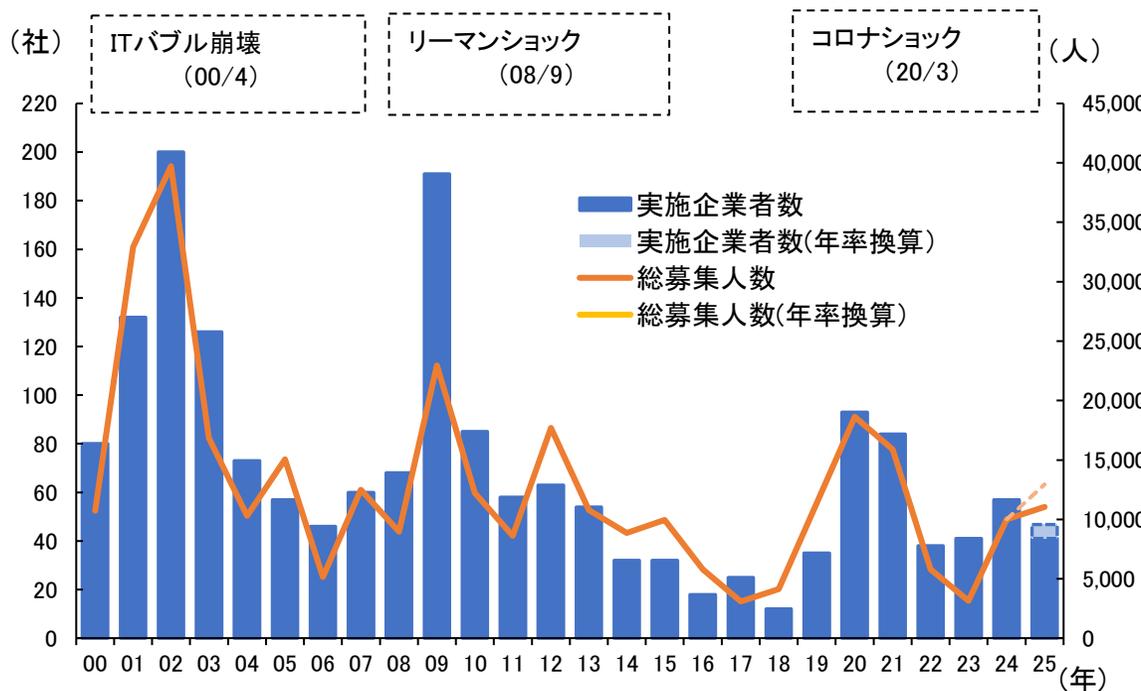
(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注) 25年は1-9月期の値。

◆上場企業の希望・早期退職者が増加傾向。株主による収益向上圧力の高まりなどを背景に、最近**赤字企業の募集**が増加。

◆DXなど事業構造転換の必要性は一層高まり、希望・早期退職者は今後とも高水準で推移する見通し。**過剰感のある中高年が労働市場に追い出される動き**は継続。

希望・早期退職数の推移

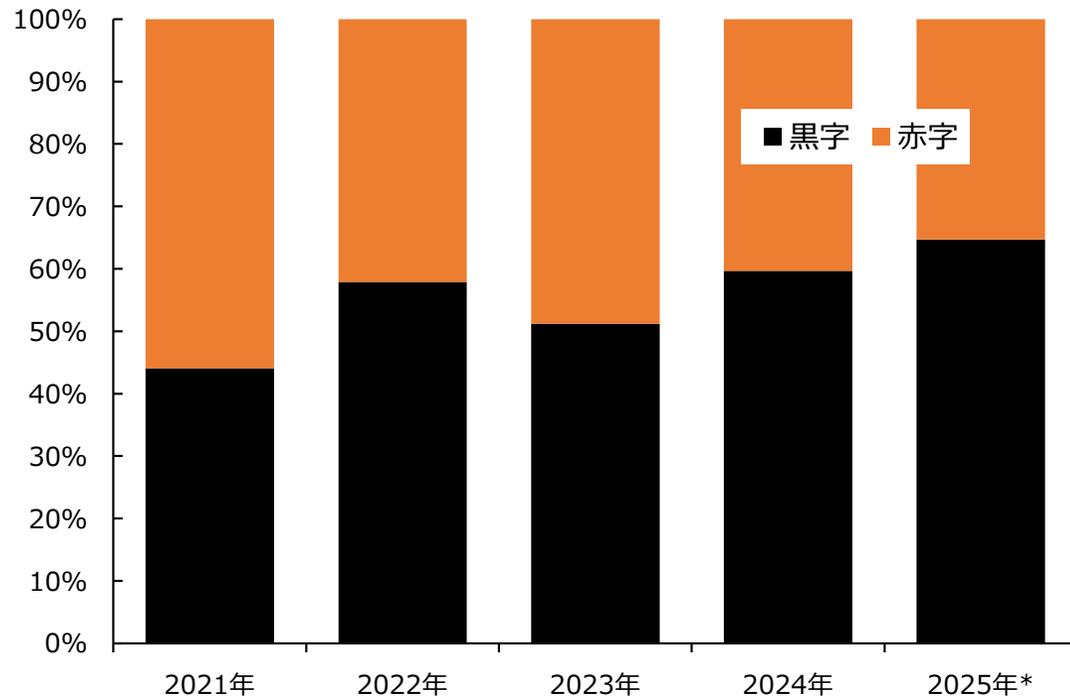


(資料)東京商工リサーチ

(注)2025年は1月～11月(10日まで)の合計。25年の年率換算は、1月～11月の前年同月比を24年実績に乗じたもの。

希望・早期退職者募集の具体的な内容を確認できた上場企業を対象に抽出。

早期・希望退職募集企業の直近決算期の損益状況

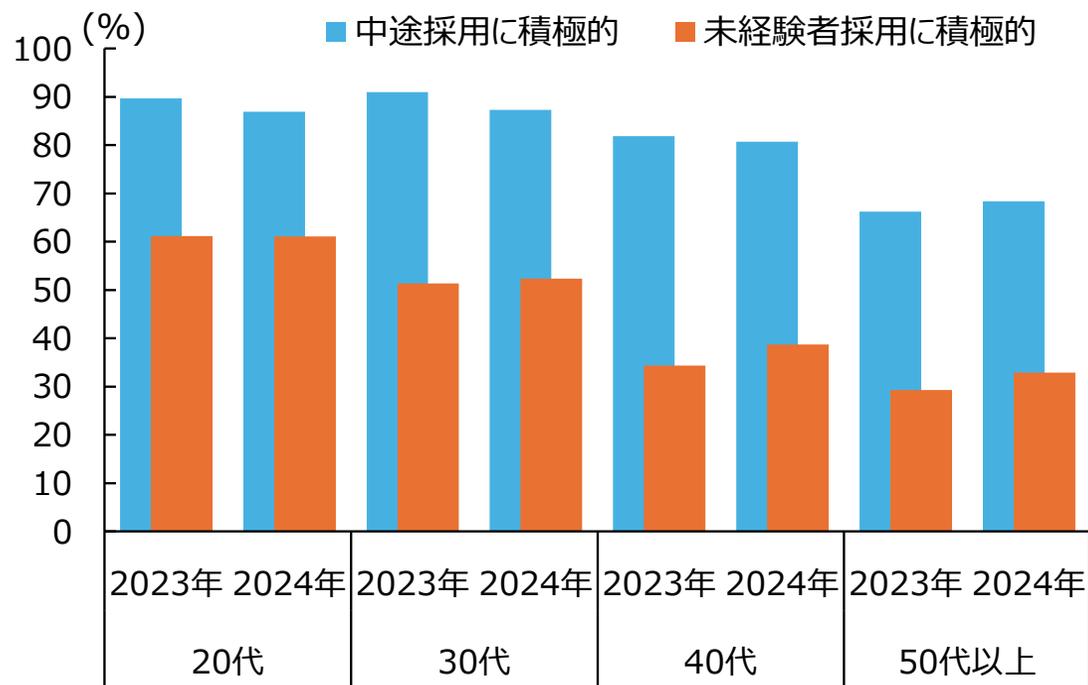


(資料)東京商工リサーチ

(*)2025年は1-9月計。

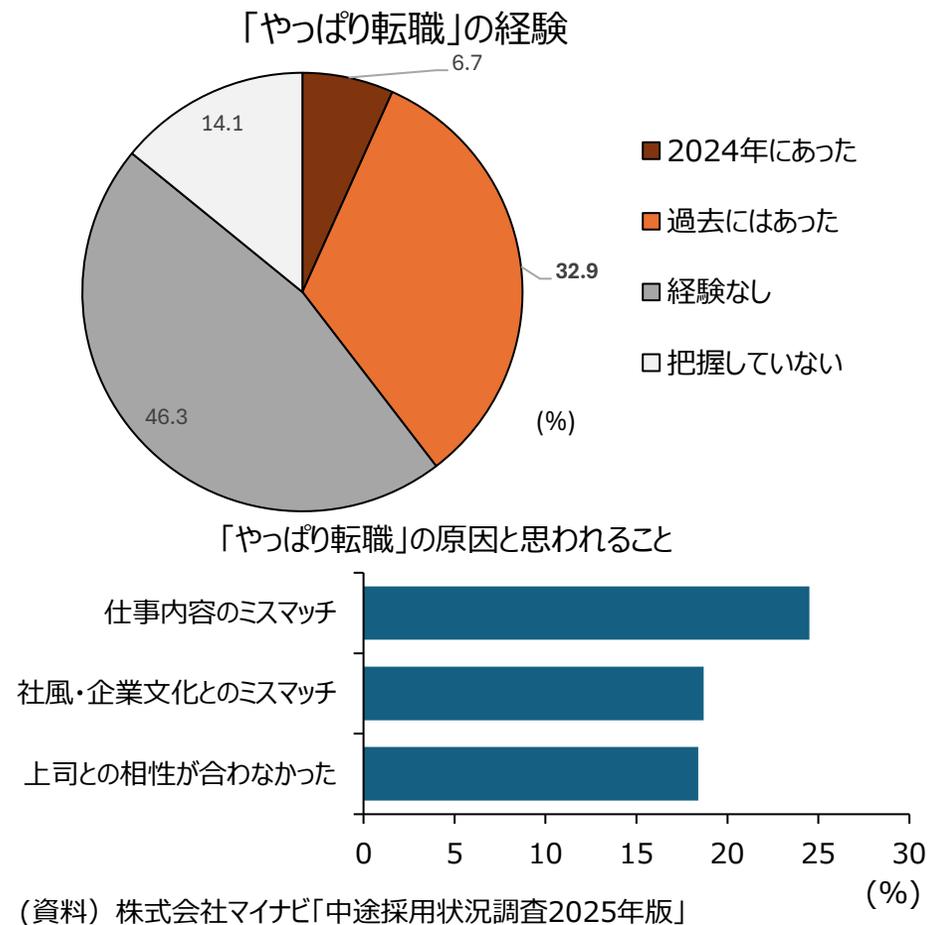
◆人材不足が拡大するなか、企業は中途採用を積極化。近年は若手のみならず中高年にも広がり。
 ◆もっとも、採用時のマッチングが十分でないことによる中途採用の離職(やっぱり離職)が増加。

年代別中途採用の見通し



(資料)株式会社マイナビ「中途採用状況調査2025年版」

採用時の不十分なマッチングを原因とする中途採用の離職状況

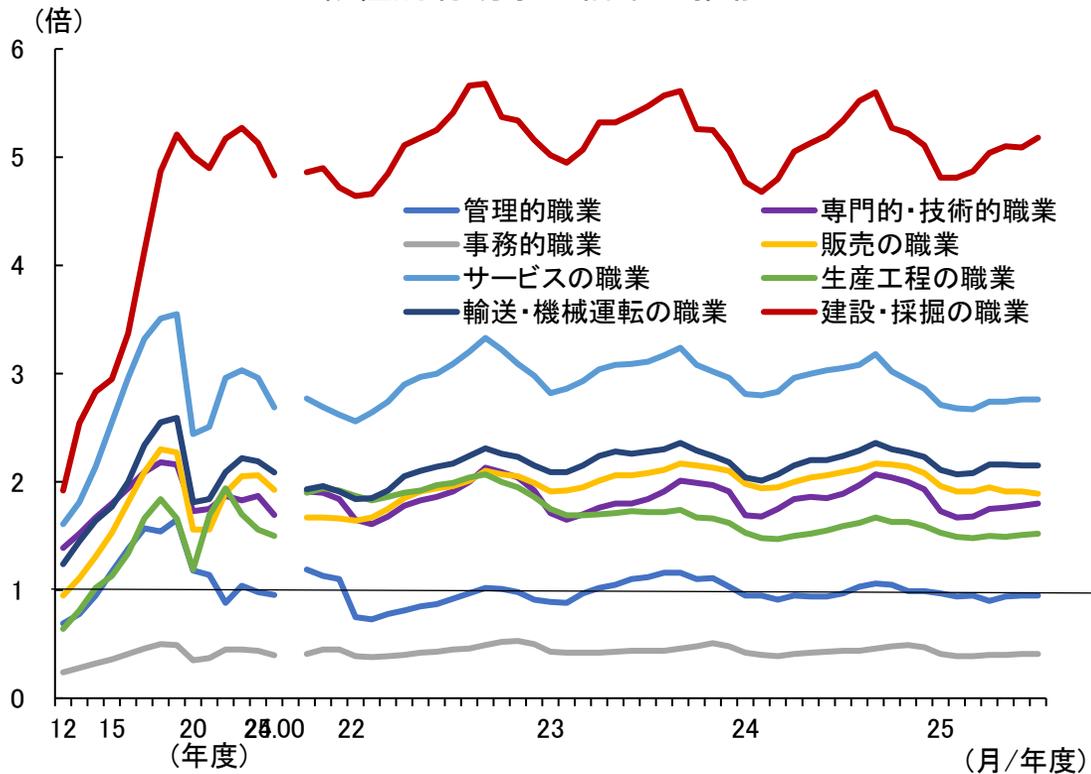


(資料)株式会社マイナビ「中途採用状況調査2025年版」

◆職種別の有効求人倍率をみると、建設・採掘、サービスなど**現場系職種**で**不足感が高い**一方、事務的職業、管理的職業など**オフィス系職種**は**余剰感**がある。

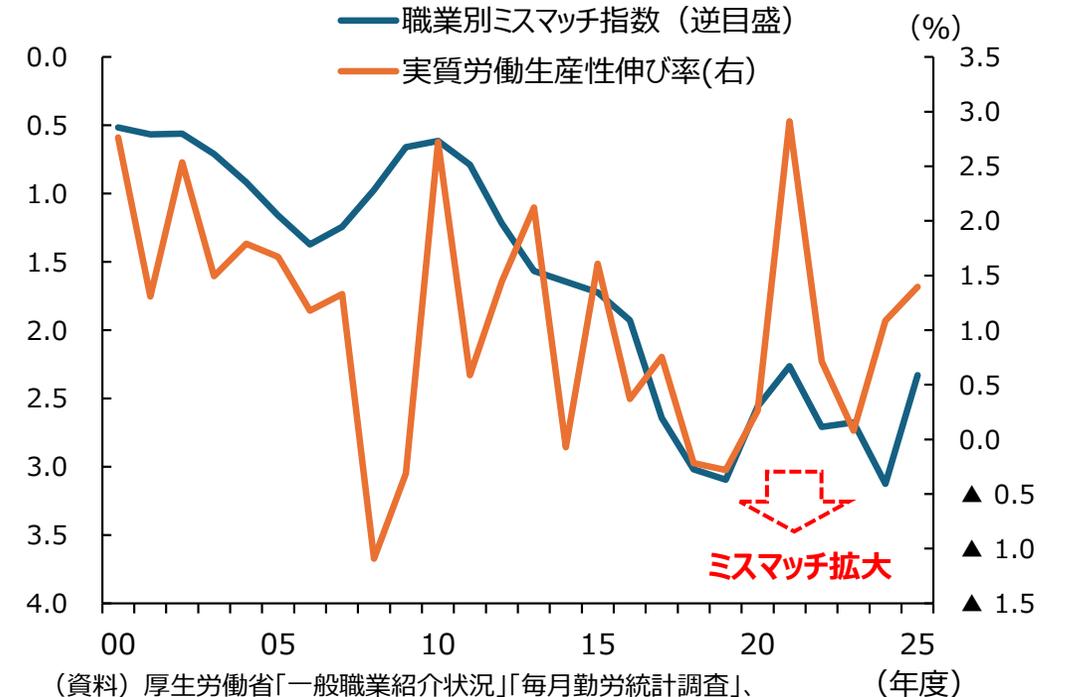
◆**職種別ミスマッチは拡大傾向**にあり、成長分野の労働供給制約により労働生産性を下押ししている可能性が示唆される。

職種別有効求人倍率の推移



(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」
(注)2022年4月で統計に断層あり。

職種別ミスマッチと労働生産性



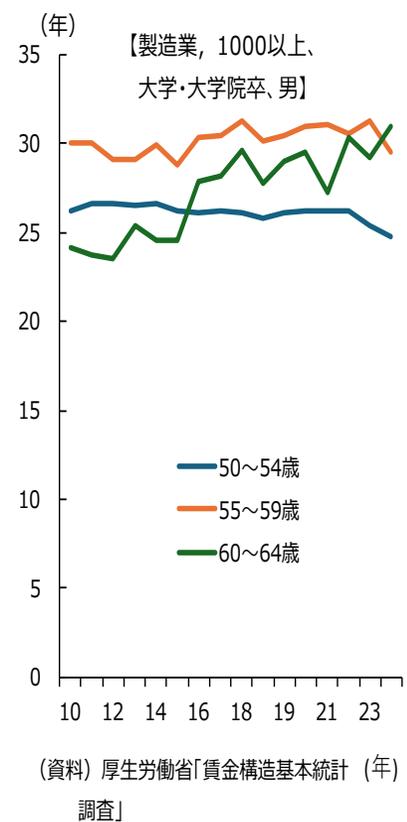
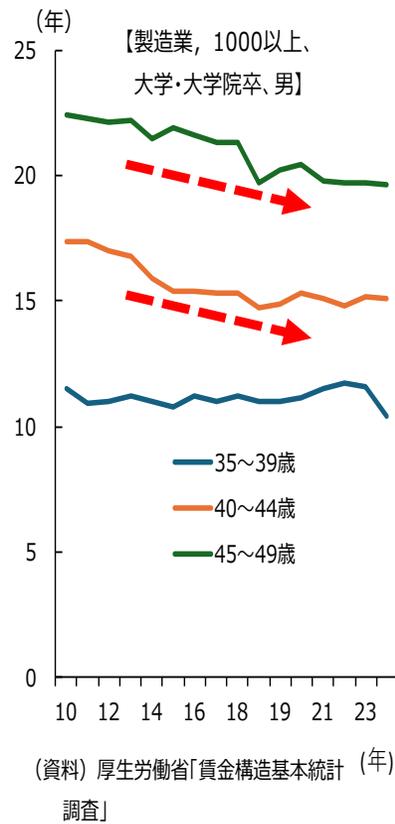
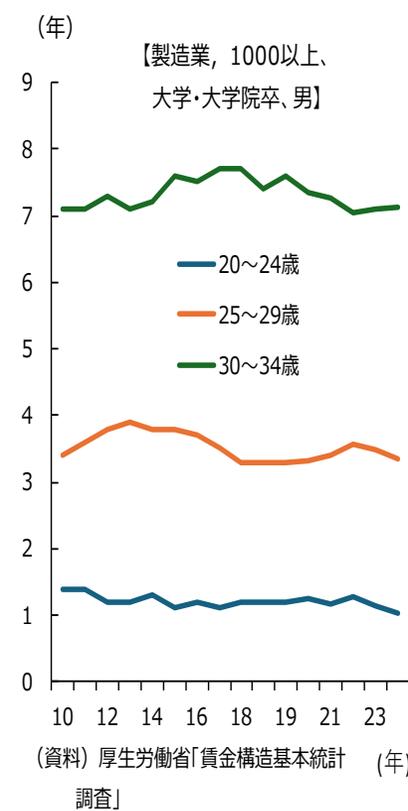
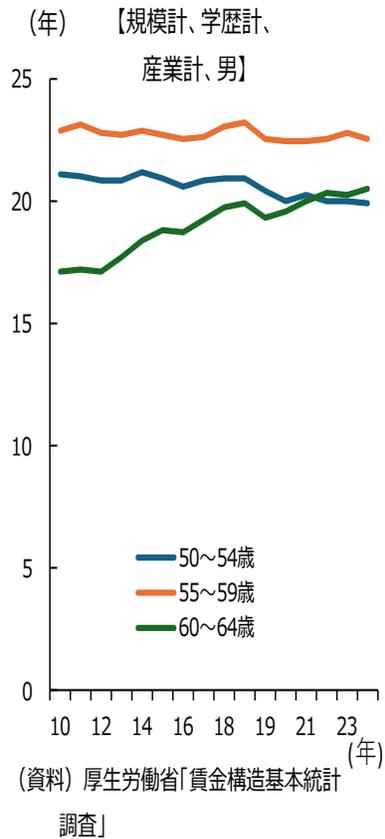
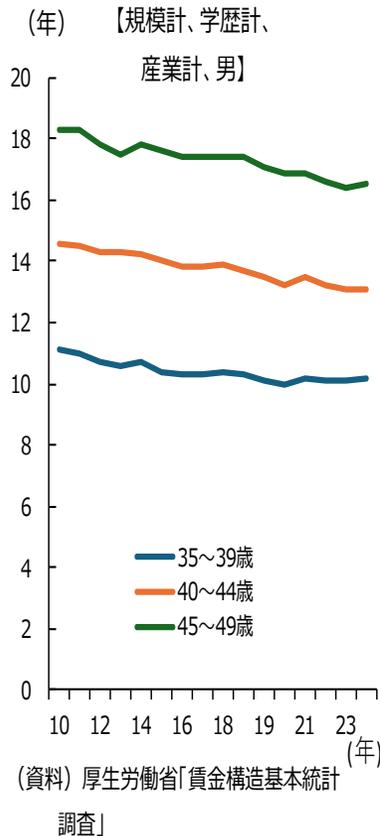
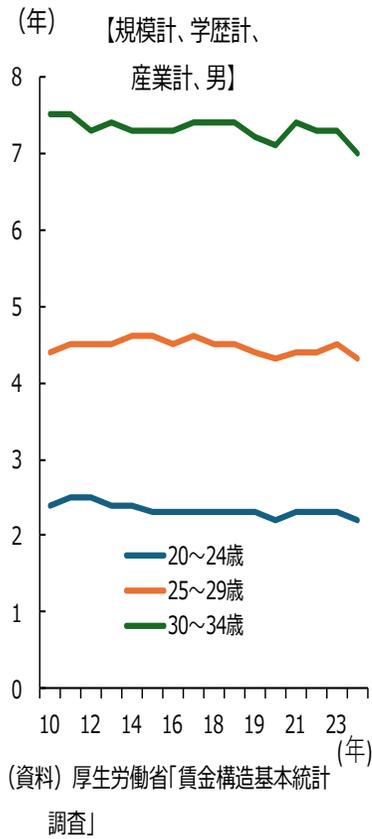
(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」「毎月勤労統計調査」、
内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」

(注) 業種別ミスマッチ指数は業種別有効求人倍率の分散。
25年度は25/4-9月の値、前年同期比。

◆マクロで見れば、平均勤続年数(男)は**30歳～50歳代前半**で縮小傾向にあり、**中堅・中高年層での流動性の高まり**が窺われる。1000人以上製造業・大卒男性では、40歳代で短縮傾向が目立つ。

◆**20歳代**については、緩やかな流動性の高まりがみられるが、さほど顕著ではなく、1000人以上の分類では巷間言われるほどの変化は確認できない。

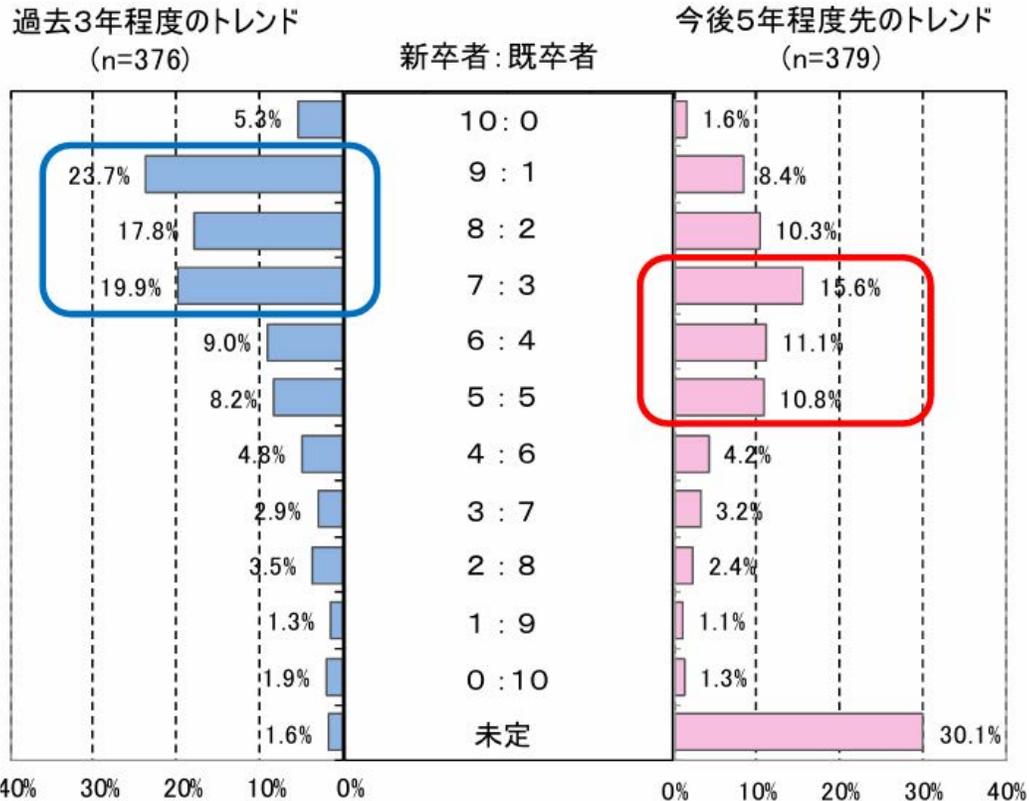
平均勤続年数の変化



2. 企業の人材調達・再配置状況

- ◆企業は新卒採用中心を修正し、**中途採用の割合を高める方向**。
- ◆人事異動に関しても、企業の方針としては**本人の意向を重視する方向**。

<新卒者と既卒者の採用割合>

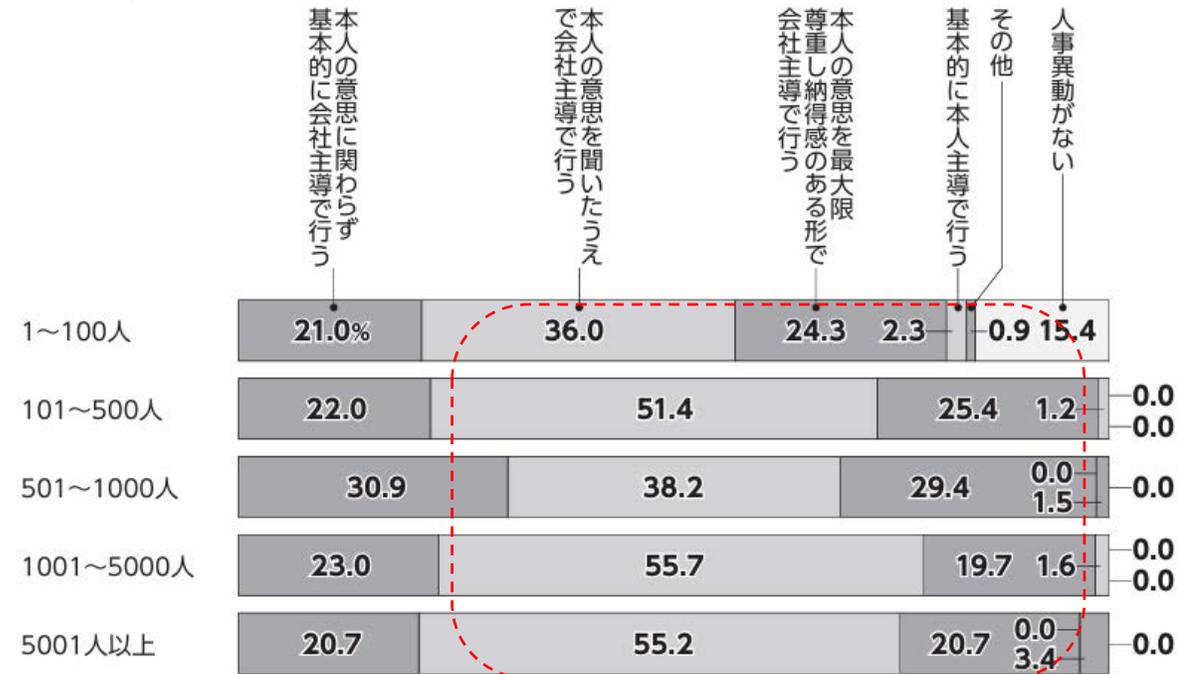


注:資質・能力・知識についてそれぞれ上位3つを選択

(資料)日本経済団体連合会(2022)「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」(調査期間:2021年8月4日~10月1日)

人事異動の方針

従業員規模別



(資料)日本の人事部「人事白書2025」

◆実際の人事異動では、社内公募制が適用されているのはなお一部。企業主導の人員配置が主流なのが現実。

◆低評価社員の退出は増える方向にあるが、賃金調整が主流であり、モチベーション低下が懸念。総じて、企業の意向と労働者の意向の擦り合わせが不十分で、ミスマッチによる人材の浪費が企業成長の足枷に。

社内公募制の活用状況

従業員規模別

	異動は全て社内公募制による	異動の半数以上は社内公募制による	異動の3〜4割程度は社内公募制による	異動の1〜2割程度は社内公募制による	社内公募制はあるが、異動の1割未満	社内公募制はないが、導入予定	社内公募制はない	その他
1~100人	1.9	4.7	0.5	1.4	5.6	2.8	81.3	1.9
101~500人	0.6	0.6	1.7	2.9	17.9	8.7	67.6	0.0
501~1000人	0.0	1.5	4.4	2.9	25.0	5.9	60.3	0.0
1001~5000人	1.6	0.0	6.6	9.8	49.2	1.6	29.5	1.6
5001人以上	0.0	0.0	3.4	13.8	69.0	0.0	10.3	3.4

(資料)日本の人事部「人事白書2025」

低評価の社員への対応

従業員規模別

	賃金・報酬に反映する	異動・出向・転籍させる	他部署・関連会社	特別な指導プログラムを用意している	個別に転職・退職を促す	早期退職プログラムを用意している	その他	特にな
1~100人	61.7	8.4	10.7	11.2	2.8	6.1	22.0	
101~500人	82.1	21.4	9.8	8.7	2.3	1.7	10.4	
501~1000人	72.1	32.4	13.2	8.8	8.8	2.9	17.6	
1001~5000人	83.6	16.4	11.5	6.6	3.3	1.6	11.5	
5001人以上	79.3	34.5	34.5	6.9	6.9	3.4	6.9	

業績別

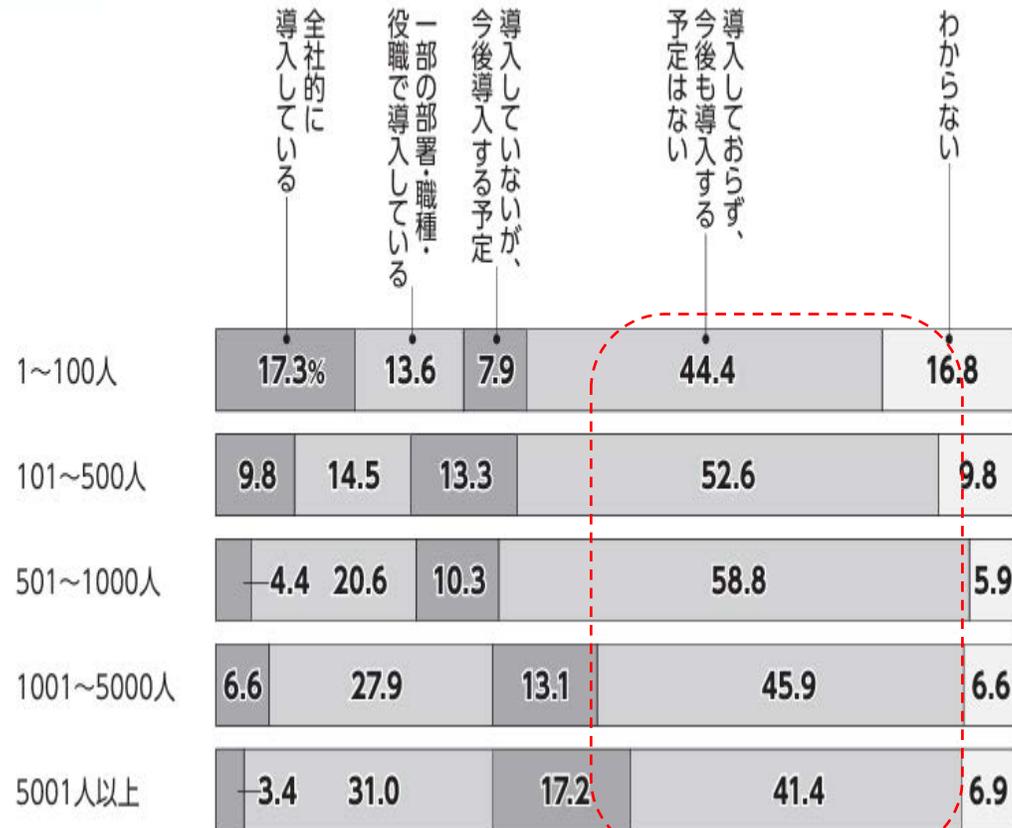
	賃金・報酬に反映する	異動・出向・転籍させる	他部署・関連会社	特別な指導プログラムを用意している	個別に転職・退職を促す	早期退職プログラムを用意している	その他	特にな
市況よりも良い	77.1	24.8	10.5	17.1	3.8	1.9	8.6	
市況と同程度	75.1	17.0	12.3	8.5	3.5	4.4	14.0	
市況よりも悪い	60.2	13.3	13.3	4.1	4.1	3.1	29.6	

(資料)日本の人事部「人事白書2025」

- ◆人材ミスマッチの解消が期待される**ジョブ型人事**も導入が停滞。
- ◆社員の**キャリア自律意識の不足**と**リスキングの不足**が足枷に。

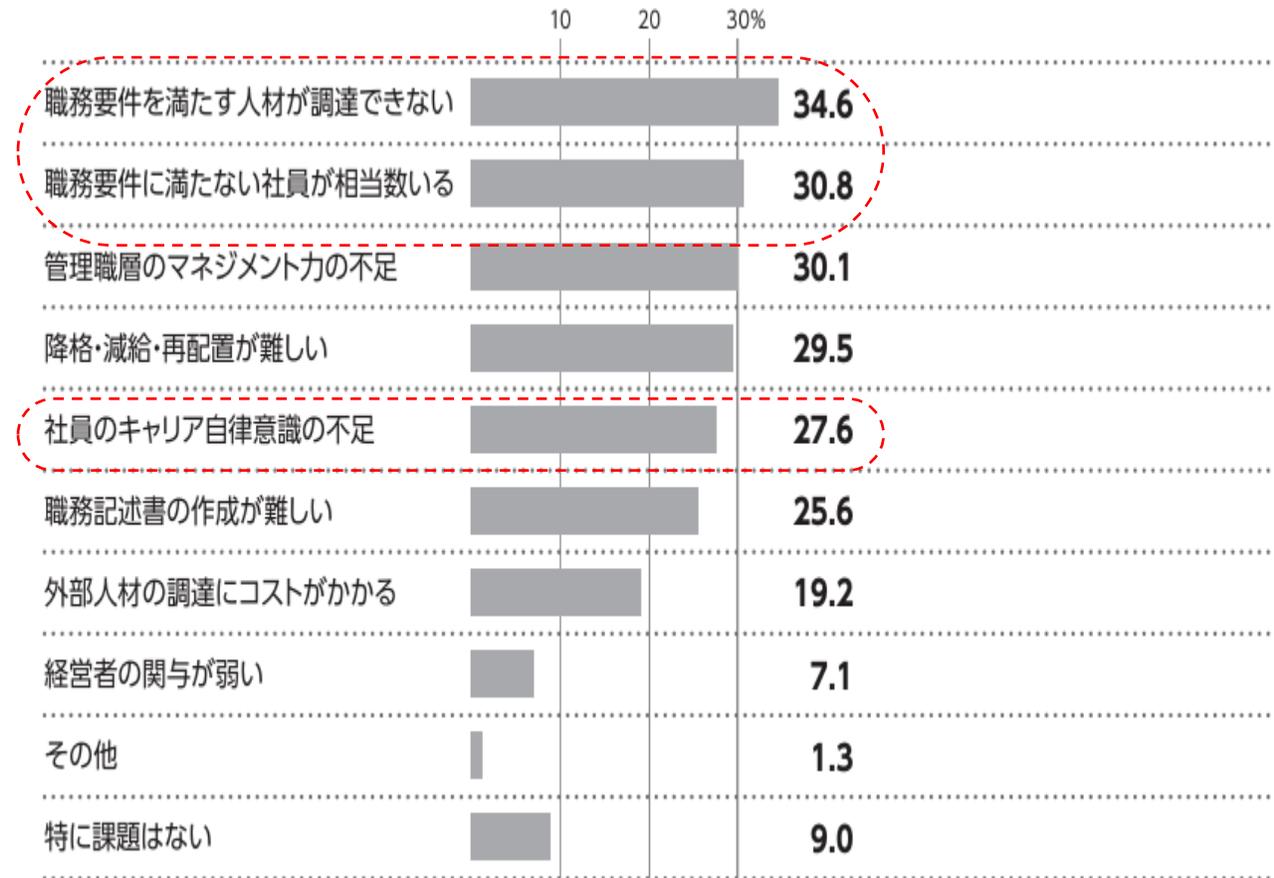
ジョブ型雇用導入の有無

従業員規模別



(資料)日本の人事部「人事白書2025」

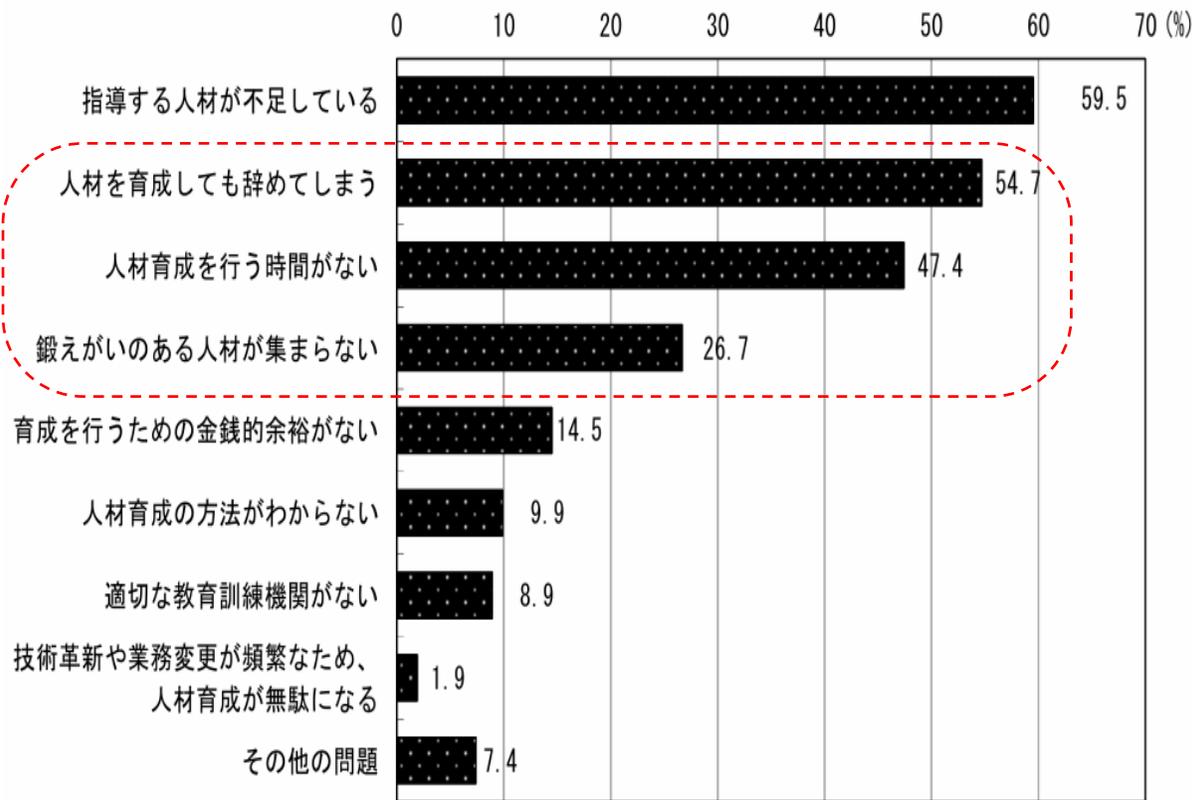
ジョブ型雇用の運用上の課題



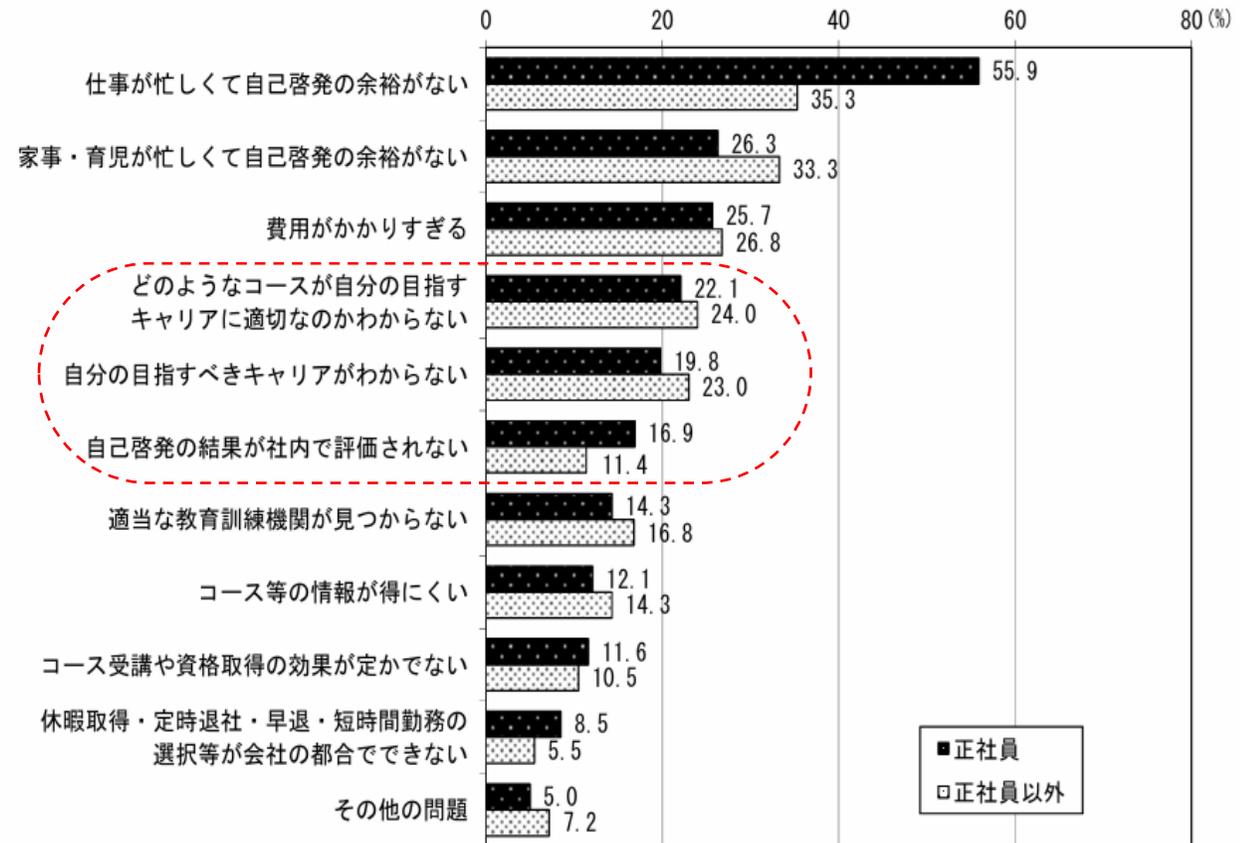
(資料)日本の人事部「人事白書2025」

◆企業側の人材育成の意義に対する理解不足、個人側のキャリア自律の不足が人材投資・リスクリングが不足する原因。

人材育成に関する問題点の内訳(事業所調査)



自己啓発を行う上での問題点の内訳(個人調査)



(資料)令和6年度「能力開発基本調査」

(資料)令和6年度「能力開発基本調査」

3. 人材ミスマッチ解消の処方箋～内外労働市場の一体化

<人材ミスマッチ解消に向けた3つの施策>

1)職務の見える化と個人スキルの見える化(スキルギャップの可視化)

- ◆各企業が**職務ごとの期待役割と求められるスキル**を明示すると同時に、従業員個々人の**スキルの棚卸・見える化**を進める。それにより、**求められるスキルと保有スキルのギャップが明確になり、具体的な学び直しの目標が明確化**する。
- ◆**ジョブ・タグ(日本版O-NET)**を「職務・個人スキルの見える化」の**共通言語**となるように普及・発展させ、人材ビジネスが求人・求職情報を活用する際のフォーマットとして共有化されることを促す。これにより、企業の人材育成投資が不足しがちな、中小企業従業員、非正規労働者も含め、学び直しを促す環境が整備される。

2)リスキング支援総合センターの創出(個人の伴走支援)

- ◆実効性のあるリスキングのためには、**適切なキャリア・アドバイスと学習ガイダンス**が必要。リスキング支援総合センターを創出し、求人情報を収集し、求められるスキルについての情報を集約。キャリアコンサルタントの育成を行いながら、客観データと個人スキルを融合し、労働者のキャリア開発・リスキングを強力に支援。
- ◆リスキング支援助成金を創設し、労働者のリスキングを財政面で支援。

3)産官学連携によるデュアルシステムの創出(需要ニーズの取り込み)

- ◆教育機関による**座学**と企業受入れによる**実務訓練**をパッケージにした、デュアルシステム型の実践的職業能力育成プログラムを創設。
- ◆具体的なプログラムは**産業界主導で企画**し、具体的な形は行政(その委託先)がコーディネート。
- ◆プログラムの運営費は公的な支援を充実。

1) 職務の見える化と個人スキルの見える化

○ 個人が生涯にわたって学び、スキルの習得を追求し、充実したキャリアを築くことを目的とした、訓練検索、訓練への助成、個人への訓練受講のクレジット、スキル標準の整備、個人のスキルの見える化、求人検索等の、シンガポール政府の取組の総称。



個人の保有スキルの見える化

【①My skills future】

個人を対象とした、仕事とスキルのポータブルサイト。

・個人のスキル(ライセンス等)を入力し、希望の職を入力することで、現在のスキルと希望の職のスキルのギャップが示される。

・スキルをあげるためのトレーニングコースの検索、政府から得られるクレジットを用いた申込み等の機能も有する。

・政府の求人サイトである「My Career Future」と連携。個人のスキルと個別求人情報とのmatch率が示される。

【主な機能】



View Courses



Submit SkillsFuture Credit Claims



Go to Careers & Skills Passport



Access E-Services

【登録情報】・スキル(語学力/技術力/クリティカルコアスキル)

・証明書(学歴証明書、職業関係証明書)

・ライセンス etc

<https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/index.html>

<https://www.mycareersfuture.gov.sg/>

スキル体系

【②CCS(Critical Core Skill)】

職種横断のソフトスキルを示したもの。

「thinking critically」「interacting with others」「staying relevant」の3カテゴリーで構成されている。



求められる仕事スキルの見える化

【③SF(Skills Framework)】

関係省庁と業界により作成された36業種について、スキル・キャリアパスを整理したものの。

Ex) 「infocomm technology 情報技術」においては、「cyber security」「product development」等の9つのトラックにおいて、「security architect」「threat analysis」等の合計128分類のジョブロールのスキルが示されている。

(2025年3月5日時点)



<https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/index.html>

<https://www.skillsfuture.gov.sg/skills-framework>

- シンガポールのJOB Kred社は、シンガポール政府からの助成を受けて、個々の企業が社内の職務についてスキルを見える化し、スキルマップを構築するためのシステム (Skills Profiler)を運用している。
- 利用企業はSkills Profilerを用いることで、Critical Core Skill , Skills Frameworkや他のスキル基準をベースにして、社内の職務についてそれらの職務基準が示す各スキル項目の重点付けや項目の取捨選択を行う等のカスタマイズをすることができる。また、それを社内の職階層ごとに作成することで企業内のキャリアパスを明らかにしていくことができる。
- 社員には、設定したスキルマップの各項目の到達度が示され、訓練が提案される。
- 2023年に400社を対象にパイロットテストを行い、2024年には対象を広げ、利用企業は1000社を超えている。
- 社員の訓練受講やスキルの到達度については、My skill futureと連携している。

(資料出所) 厚生労働省人材開発統括官「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会報告書 参考資料」2025年

2) キャリア・コンサルタントのバージョンアップ

3) 産官学連携によるデュアルシステムの創出

<効果的なALMPとは>

「賃金助成」の効果が大きく、これは実際に企業の現場で働く経験を提供しているから。働く経験こそ就業能力を高める最も有効な方策。つまり、有効な人材育成を行うには、企業が育成プログラムに積極的に関与し、**実習機会や就労の経験を提供**することが重要。

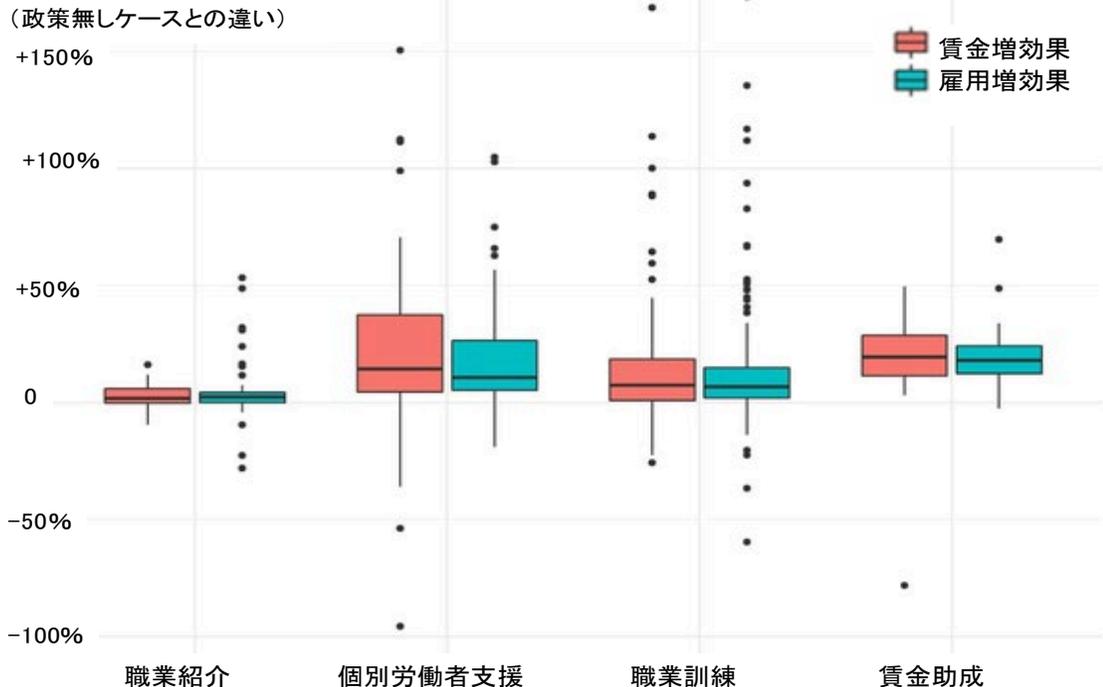
加えて、ALMPの個別構成プログラムのうち、**個々の労働者に対するマン・ツー・マンのコーチングやフォロー**が効果を高めるための鍵。

3) 産官学連携によるデュアルシステムの創出

2) キャリア・コンサルタントのバージョンアップ

(注)ALPM:Active Market Policy(積極的労働市場政策)の略語。職業訓練・就業支援など離職者の再就職を支援する政策。

ALMPのタイプ別の効果



ALMPの構成要素の効果

	職業訓練	職業訓練＋個別労働者支援
産業を特定した訓練	0.32 **	-0.03
ソフトスキルの基本訓練	-0.07	-0.12
個別フォローアップ	0.24 **	0.25 ***
資金支援	0.26 ***	0.15
1年以上の長期訓練	0.22 **	0.20 *

(資料)E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)“What Works for Active Labor Market Policies?”Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

(注)652件の分析のメタ分析による。当該構成要素の有無によりプラス効果(雇用増や賃金増)が確認できるかどうかを推定した結果。

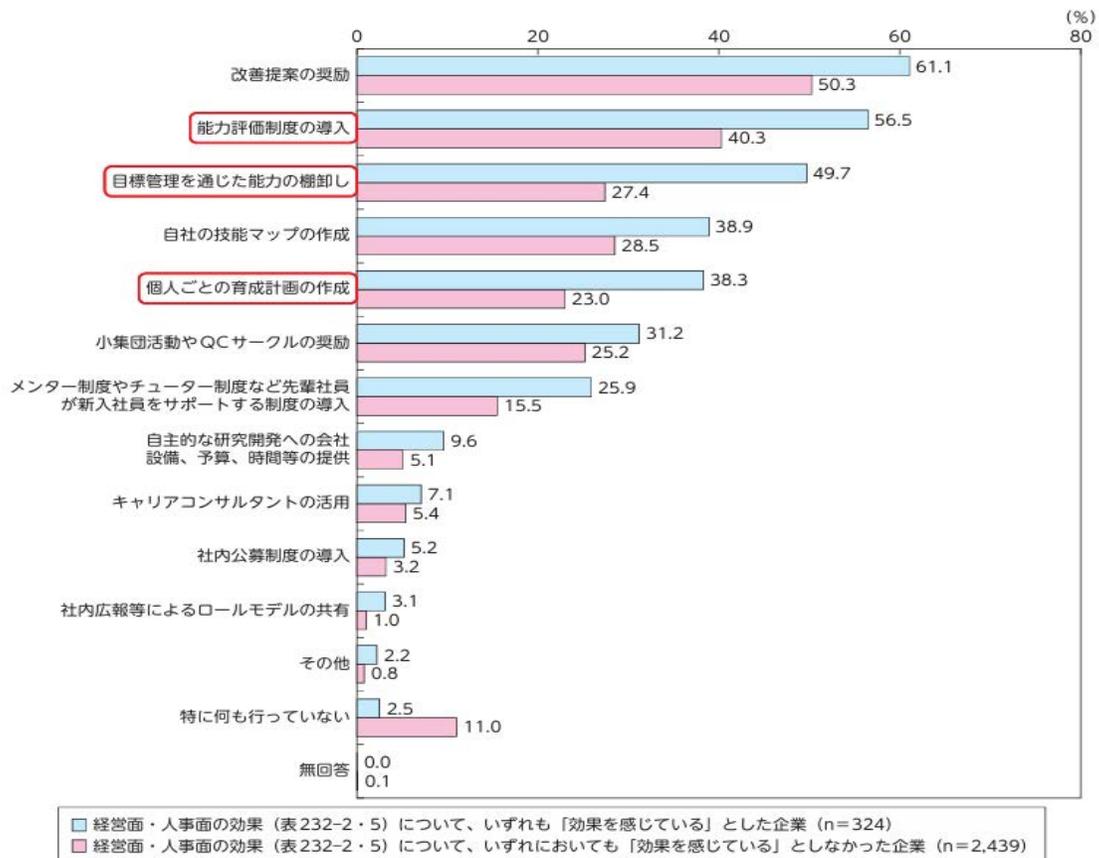
(資料)E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)“What Works for Active Labor Market Policies?”Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

(注)652件の分析を集約。ボックスは係数値の50%が入る範囲。水平ラインは係数値の中央値。

<効果的な能力開発の条件>

「求められるスキルを習得し、スキル習得後にそれを実際に使う」ことが効果的な能力開発の要諦。言い換えれば、「**育成－任用－評価**」という人材マネジメントの一連の流れに位置付けることが重要で、評価制度やジョブアサイメント面での施策の連動が重要。

従業員の育成・能力開発における環境整備と経営面・人事面の効果の実感(複数回答)

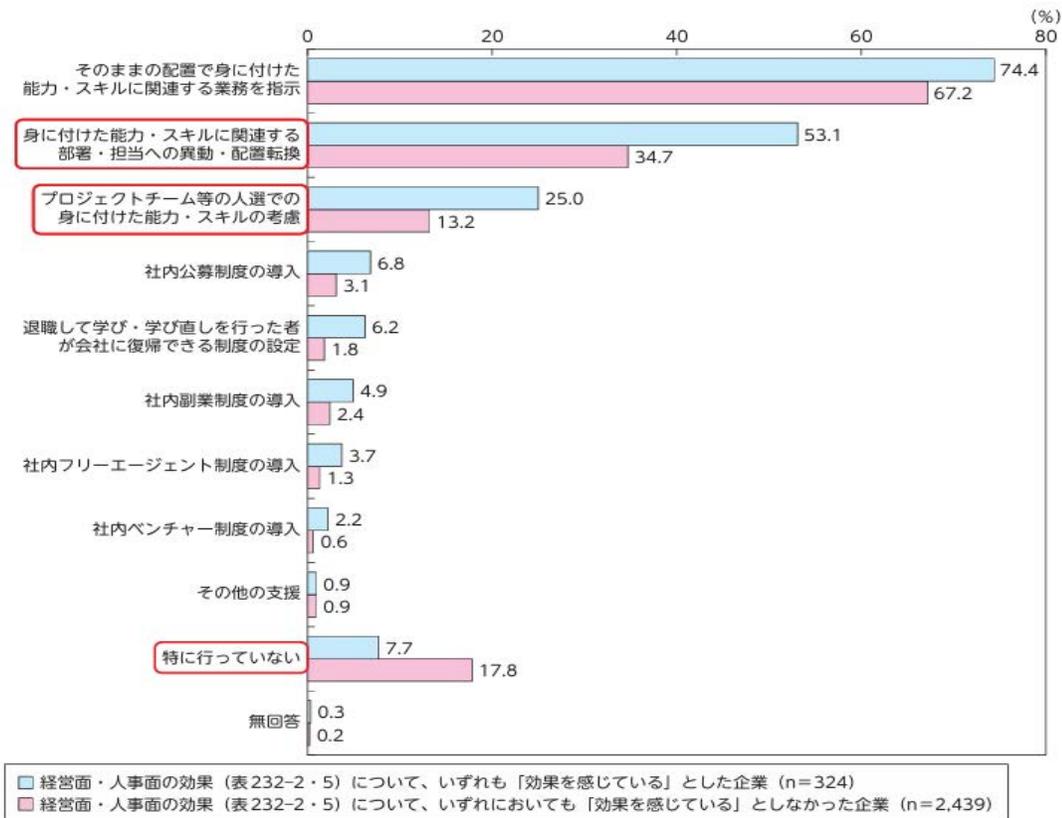


備考：経営面・人事面の効果(表232-2・5)について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」(2024年5月)

(資料出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2024年版ものづくり白書』(第2章・第3節)

身に付けた能力・スキルを実務で発揮するための取組と経営面・人事面の効果の実感(複数回答)



備考：正社員又は正社員以外に対して取組を行っている企業の割合。経営面・人事面の効果(表232-2・5)について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」(2024年5月)

(資料出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2024年版ものづくり白書』(第2章・第3節)

(参考) スウェーデンの取り組み

< 転身支援機関 >

スウェーデンにはJob Security Councilと呼ばれる人員削減対象労働者の再就職支援を行うため、労使の合意によって創出された再就職支援の非営利組織が存在。余剰人員は整理解雇の合理的な理由として認められる一方、離職者の再就職を企業が拠出した資金により運営されるこの非営利組織が支援。

近年はTransition Organization（転身支援機関）と呼ばれ、中でもTRRはホワイトカラー向けの機関で、最も歴史が古い。

TRR (Trygghetsradet) の概要

◆ 1974年にホワイトカラー部門における労使協約によって設立された非営利組織（NPO）で、加盟企業の賃金総額の0.3%の拠出金によって運営。政府からの財政的な支援はない。（2022年の労使合意以降は支援対象の拡大に伴い拠出金増額と政府補助）

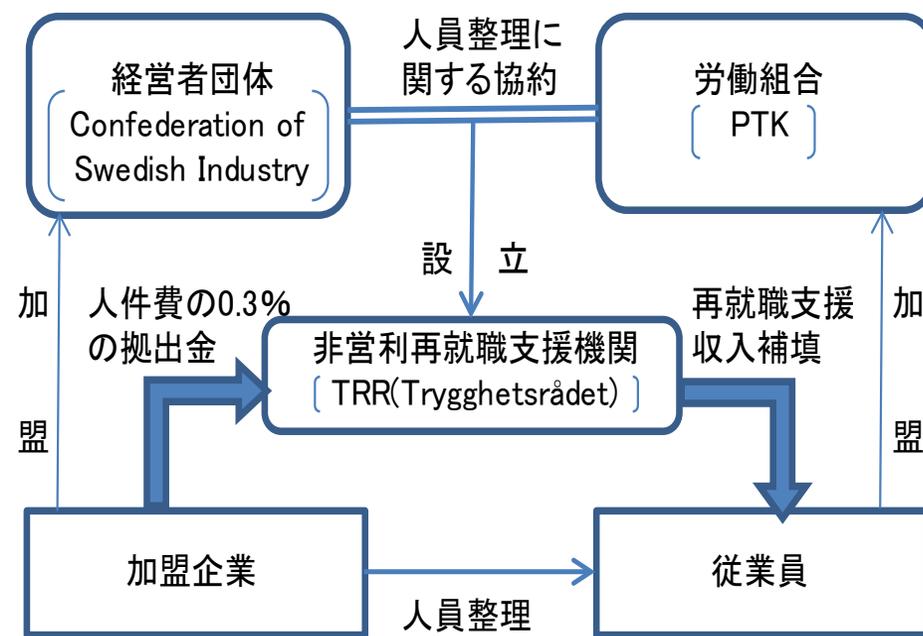
◆ 加盟企業がダウンサイジングを行う際の再就職を支援する。

◆ コーチングサービスのほかに、失業時の収入の補てんも行う。つまり、失業保険給付には上限があるため、失業前の賃金の70%との差額をTRRが支払う。これは最初の6か月で、その後は割合は低下する。

◆ 1人が受けることのできるサービスの上限期間は2年である。

(資料) Trygghetsradet

スウェーデンの非営利再就職支援機関 (Trygghetsradet) の仕組み



(出所) TRRホームページなどをもとに筆者作成。

<新しい取り組み～Transition Study Aid>

「**スキル・ギャップの解消**」をキーコンセプトとして、スウェーデンは2022年、政労使共同による40年ぶりの大掛かりな労働市場改革に着手。

かつては正社員の人員削減時のみであったものを、有期雇用者および在職者にも対象を拡大。

Transition Organizationのキャリア・アドバイス、学習ガイダンスを通じた個々人の事情に合った人材投資を推進。

2022年の労使大合意 (Main Agreement; Huvudavtal)

【概要】

・使用者に雇用調整の柔軟性と予見可能性を高める一方、労働者のスキル開発の全面的な支援強化を通じて雇用保障を高める、40年ぶりの労働市場の大改革となる労使合意。S NとPTK, L Oそれぞれの中に、政府が関与する形で合意。

【スキル転換支援】

・**転身支援組織 (TRR, TSL) のサポート対象の拡大**…従来は無期雇用労働者のみが対象であったが、**有期雇用労働者にも拡大**。人員削減対象者のみならず**在職者にも対象を拡大**。

・労働者が労働市場でのポジションを強化できる学習を受けられるように、**転身支援組織がキャリアアドバイスと学習ガイダンス**を行う。

・新たに創設された公的**Transition Study Aid (転身学習支援)** は「助成 (grant) 」と「融資 (loan) 」からなる。「助成」は約2500ユーロを上限に減少した所得の80%を受け取れる。月当たり最大2000ユーロとなり、追加融資が月当たり1170ユーロまで供与される。期間は44週間 (2セメスター) までのフルタイム学習に与えられ、再認定で22週間 (1セメスター) が追加可能。合計で66週 (3セメスター) のフルタイム学習の機会が与えられる。パートタイムであれば期間は伸びる。

・労使大合意に基づき、労働協約対象労働者は、追加的な学習支援を受けることができる。公的支援と同期間受けられ、月当たり約3000ユーロを上限に減少した所得の80%が補償される。

・財源は、転身支援組織への使用者手数料の引き上げ。労働協約対象外の労働者への支援には、国が助成。

【労働法改革】

・人員整理時の順序ルール (last-in first-out) における3名の除外 (以前は10名以下の事業所で2名除外) 。

・解雇紛争時の財政保護が、従来の使用者の給与保証から失業保険支払に変更。

・「一般有期雇用契約」が「特別有期雇用契約」に変更。無期雇用への転換が2年間であったものが12カ月後に転換される。

・2年以下の派遣労働者は、派遣先での無期雇用か2カ月間給与の補償が求められる。

<職業大学制度>

2000年代に入って創設された「ユルケスホーグスコーラン」と呼ばれる高等職業教育の仕組みは、**産業界、労働組合**、そして**政府が密に連携**し、人材不足分野での実践的な即戦力人材の育成の面で成果。

例えば、エンジニアリング産業では、業界団体が加盟企業の人材不足の状況を調査し、ニーズに合致した育成プログラムをコーディネート。

スウェーデンの高度職業教育制度 (Yrkeshögskolan) の概要

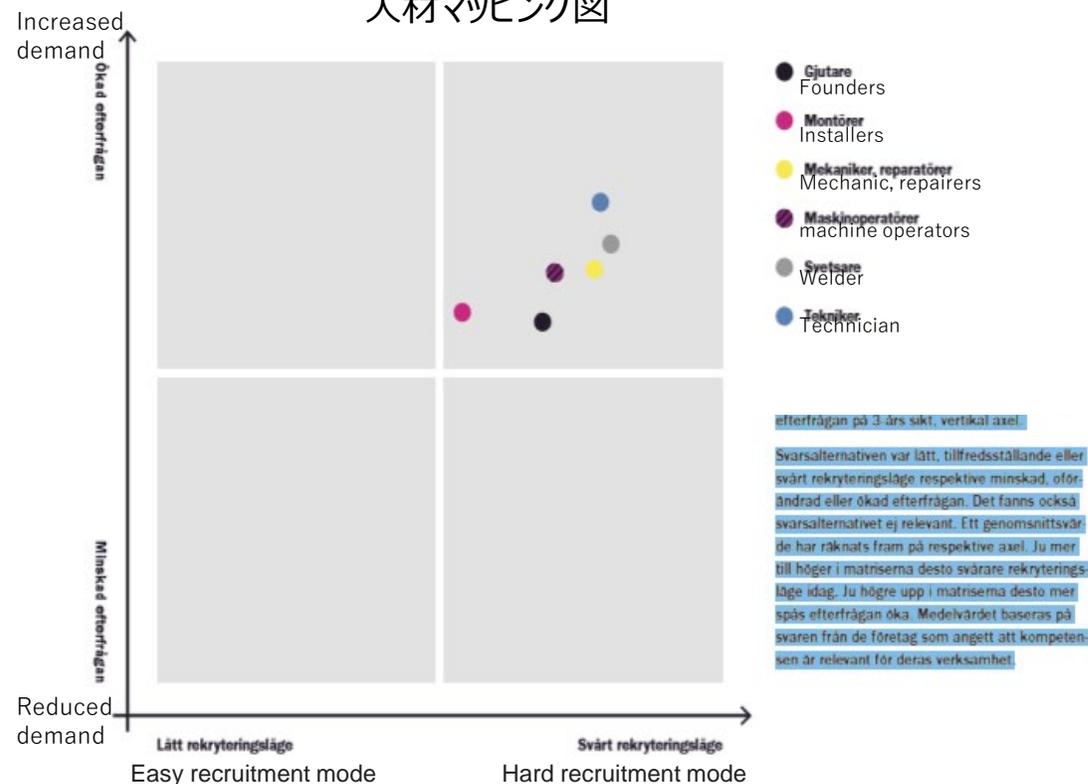
◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。**職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。

◆具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。

◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

(資料)両角道代 (2012) 、Myndigheten för yrkeshögskolan

スウェーデン・エンジニアリング 産業協会による 人材マッピング図



(資料)Teknikföretagen “Vinna eller försvinna”

補足資料

<企業競争力と雇用システムとの関係>

◆企業の競争力の源泉はイノベーションにあるが、イノベーションには2タイプ。「革新力」につながる探索型イノベーションと「品質力」につながる深化型イノベーション。

◆外部労働市場(転職市場)が発達することで、外部人材を積極的に取り入れ、「革新力」を強化できる。この点で米国企業が優れる。一方、「品質力」を強化するには、内部人材の育成が重要で、この点で日本企業に強み。

◆このようにみれば、日本企業にとっては内部人材の育成を引き続き重視して「品質力」を高めつつ、外部労働市場の整備によって外部人材の取り込みを積極化して「革新力」を高める、**両面作戦(両利きの経営)**が重要に。

イノベーションの2つの源泉:「知の深化」と「知の探索」

◇イノベーションの2つの源泉

① **Exploration(知の探索)** of new possibilities
⇒「**革新力**」

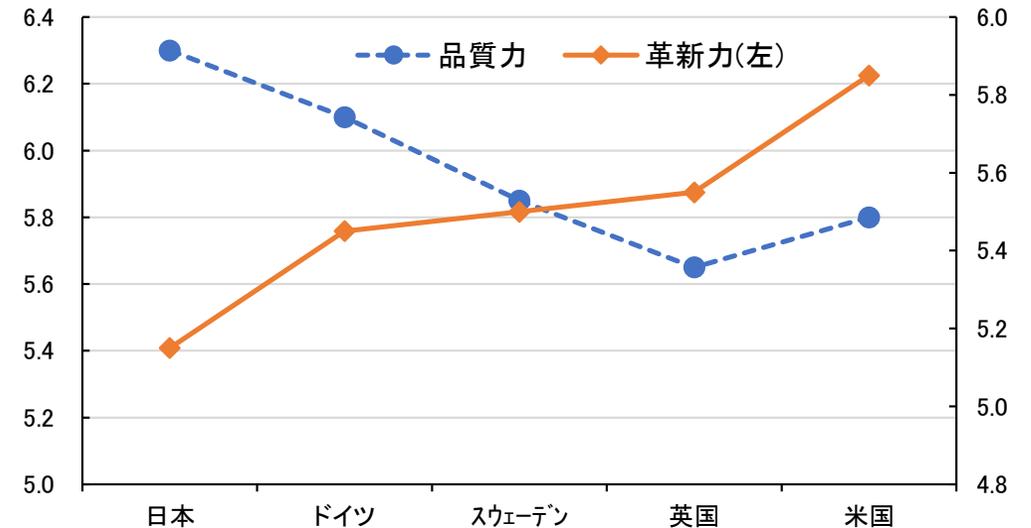
② **Exploitation(知の深化)** of old certainties
⇒「**品質力**」

◇知の深化の追求は短期的には効率的だが、長期的には創造的ではなくなる

◇知の探索と知の深化のバランスが、企業の生き残りと発展の鍵

(資料) J.G March(1999)“Exploration and Exploitation of Organization Learning” *Organization Science*、入山章栄(2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社

主要先進国の品質力・革新力比較
(WEF競争力構成要素スコアに基づく)



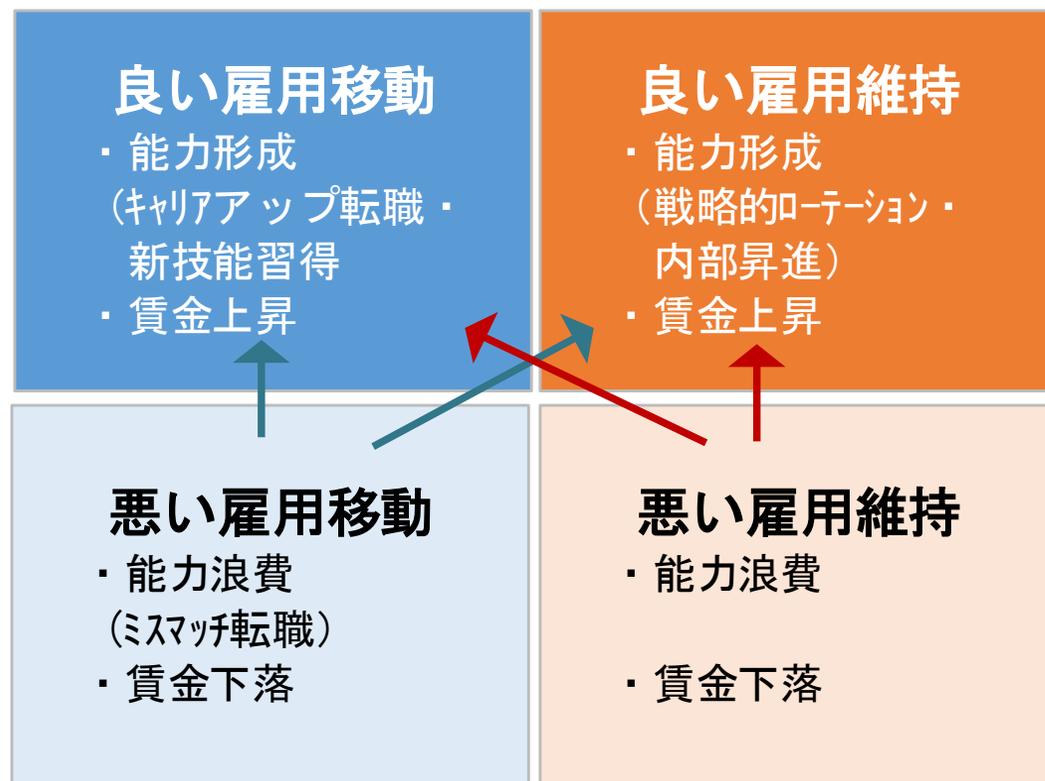
(資料)World Economic Forum“*The Global Competitiveness Report 2015-2016*”(注)「品質力」は「サプライヤーの質」「製造過程洗練度」の各国経営者による評価スコアの平均。「革新力」は「イノベーション能力」「産学R&D連携」の平均。

<良い労働移動vs悪い労働移動>

- ◆労働移動は企業の人材投資インセンティブを減殺する(ホールドアップ問題)。
- ◆悪い雇用維持の場合に、状況を改善する選択肢が労働移動。ただし、良い労働移動と悪い労働移動があり、**良い労働移動を行いやしくするのが政策課題**。

(注)労働移動は部署を跨ぐ企業内異動も含む。

労働移動・雇用維持の分類

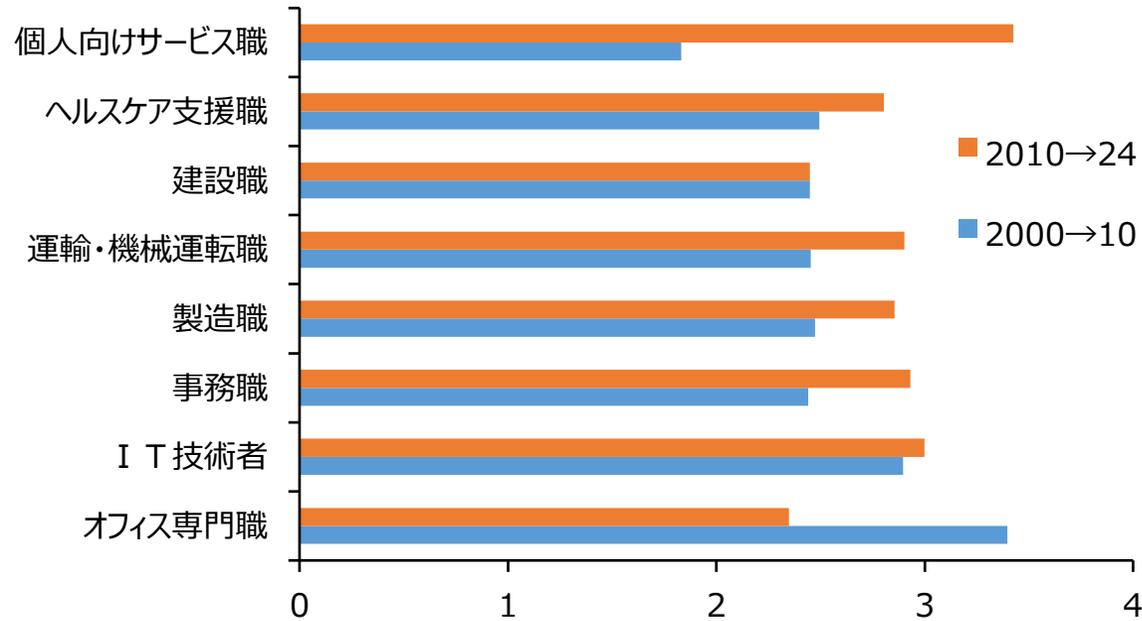


<労働力不足と賃金>

◆労働需要の構造変化～現場労働需要の増加:米国の職種別賃金動向

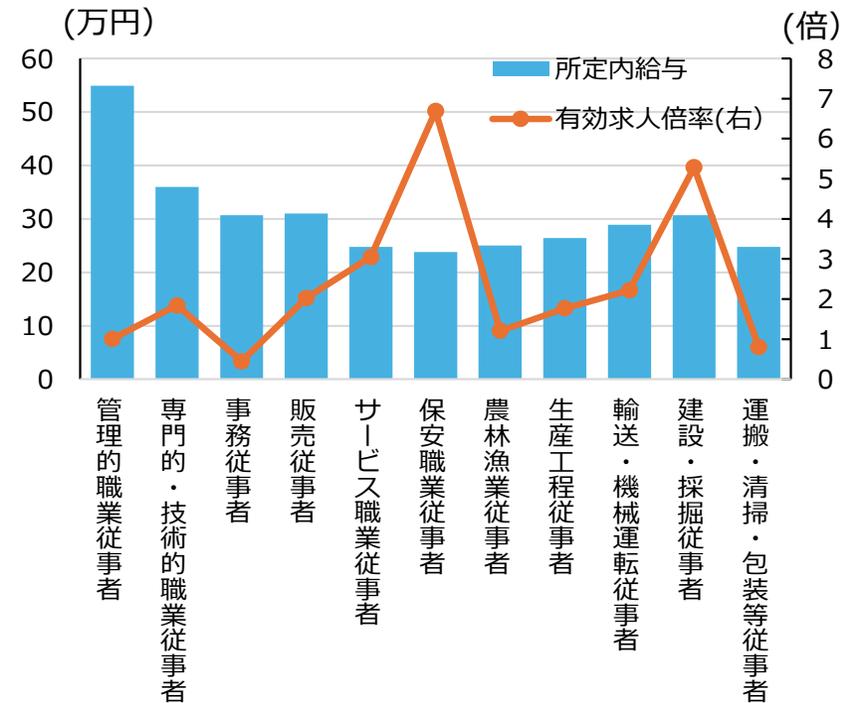
◆わが国の職種別労働不足と賃金動向…低賃金職種で強い労働力不足

米国の職種別賃金上昇率



(資料) Bureau of Labor Statistics, Department of Labor "Occupational Employment and Wage Statistics Survey"

わが国の職種別労働不足と賃金水準



(資料) 厚生労働省「賃金構造基本調査」「毎月勤労統計調査」

<エッセンシャルワーカーの評価>

- ◆不足部門への労働移動は必ずしも賃金増につながらず
- ◆賃金増につながる労働移動には**高度な現場労働 (Advanced Essential Workers)**の創出が必要

予想される人材スキル市場の変化

