

Works
Report

2014

東京オリンピック
がもたらす
雇用インパクト

人材難が2020年までに迫る構造変革

Introduction

東京2020オリンピックは、 私たちに、大きな課題を投げかけている。

2020年、東京オリンピックが開催されるその時に、日本は、東京は、どのような姿をしているだろうか。人々は、いきいきと働いているだろうか。

私たちクルートワークス研究所は、2011年秋に2020年の人材マーケット予測を行い、その結果を報告書に取りまとめ、発信した。その内容は、もちろん、バラ色のストーリーではなかった。人口減少、市場の成熟化、製造業・建設業の衰退、サービス業のさらなる台頭という産業構造の変化、中高年層の肥大化という年齢構成の変容、さらなる雇用の多様化。多くの人には変化を余儀なくされる。そうした変化に対応すべく、発展型パラダイムから決別し、成熟型パラダイムへとシフトすることが求められていると訴えた（「成熟期のパラダイムシフト 2020年の『働く』を展望する」）。

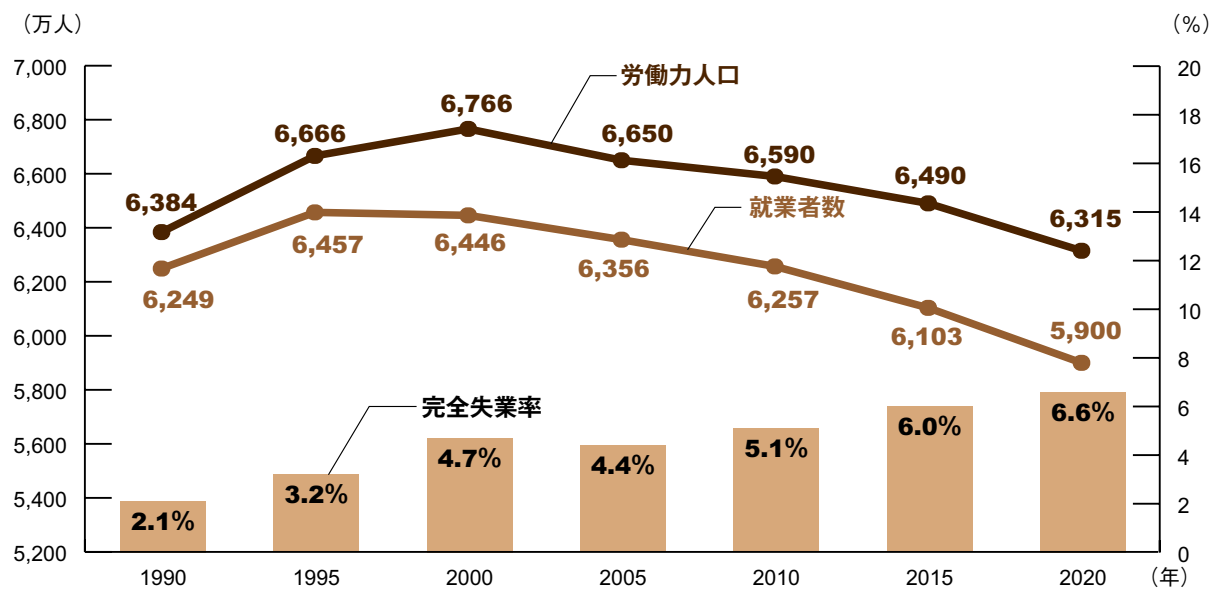
それから2年半の時が経過した。政権交代、大胆な金融緩和、機動的な財政出動により、経済は持ち直す気配を見せ、過去最高益を予測する企業が続出し

た。今春闘においては、メーカー主要各社がリーマンショック以来初となる大幅なベースアップを発表するなど、経済界は活況を呈している。状況は一転したかのようだ。そして、その機運を、2020年夏季オリンピックの東京への誘致決定が支えている。相応の経済効果が期待され、相応の雇用を生み出す、という試算を、各所が取りまとめている。

では、未来はバラ色へと変わっていきけるのか。東京2020オリンピックは、日本経済の、そして雇用の牽引車となれるのか。私たちは、東京2020オリンピックが人材マーケットに何をもたらすかのシミュレーションを試みた。経済インパクトを推定し、人材ニーズを算出し、想定される状況をイメージした。そのイメージは、私たちに大きな課題を投げかけるものだった。

オリンピックの経済波及効果は、成長期の国家、都市では大きく威力を発揮する。成長を加速させ、オリンピック・レガシー（未来への遺産）も大きく期待できる。こ

■労働力人口と就業者数、および完全失業率の推移



出所:「成熟期のパラダイムシフト 2020年の『働く』を展望する」2011 リクルートワークス研究所

これは、雇用にもあてはまることだ。新たなインフラ整備などの資産構築により、安定的な雇用が生まれ、さらなる経済発展のスパイラルを回すことにつながる。

その恩恵を、私たち日本も、1964年の東京オリンピック開催の折に受けている。新幹線、高速道路、空港などの交通インフラ、国立競技場に代表されるスポーツ施設などのレガシーが、その後の日本に及ぼした効果は実に大きい。さらに、この大会を契機に、日本という国家の世界でのプレゼンスが大きく変わり、技術大国、経済大国としての認知が高まり、高度成長を大きく加速させた。

だが、成熟期を迎えた日本に、同様の期待はできない。東京2020オリンピックが、物質的レガシーをもたらすと期待することはできない。それは、2012年に開催されたロンドンオリンピックの例からも類推できる。

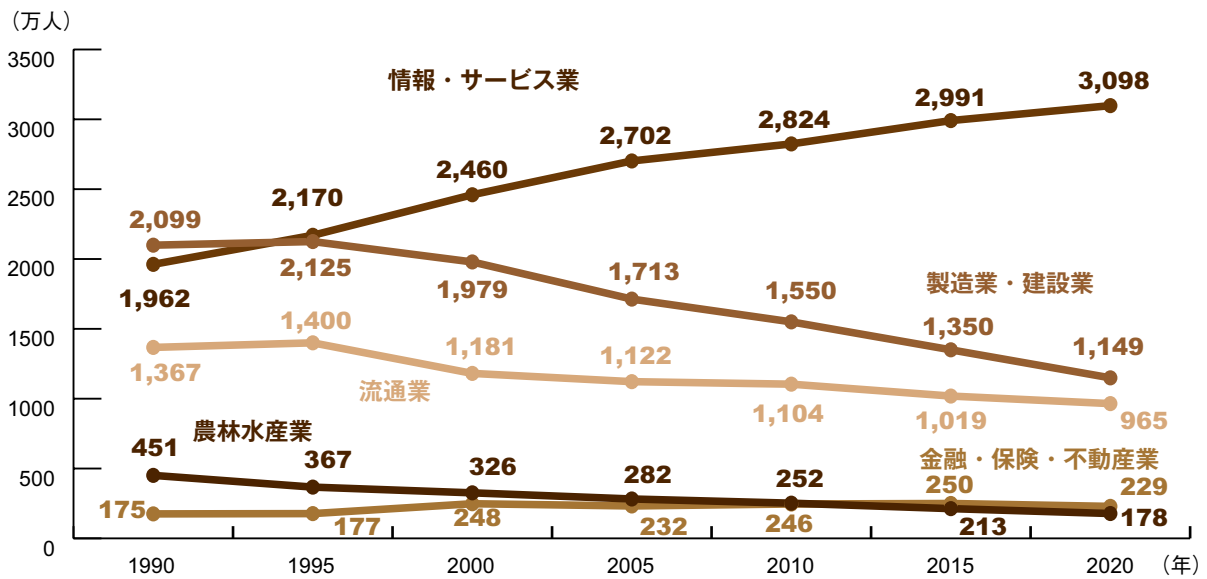
伝統的に失業や犯罪などの問題を抱えた貧困地区

であったロンドン東部のストラットフォード(Stratford)地区に建設された「オリンピックパーク」を主な会場として開催されたこの大会は、オリンピックを同地区の地域再生の機会として位置付けていた。五輪開催後も再開発は順調に進み、新たなビジネスセンター、商業施設、住宅コミュニティへと姿を変えているという。

にもかかわらず、ロンドン市民のうち、経済効果を実感しているのは2割に過ぎなかったようだ。7割近くの市民は、経済効果はなかったと回答している。そして、同じく7割近くの市民は、「税金の使い道としては、悪くないものであった」とも評価している(ComRes “BBC Olympics Legacy Survey”)。

成熟国家でのオリンピック開催には、物質的なレガシーを大きく期待するものではない、という好例だろう。ロンドンのような大規模な再開発を構想してはいない東京2020オリンピックも、おそらくその例に漏れることはない。

■産業別就職者数の推移



出所:「成熟期のパラダイムシフト 2020年の『働く』を展望する」2011 リクルートワークス研究所

つまりは、東京2020オリンピックがもたらす経済効果とは、これから2020年までの期間の経済を活性化させ、そして特に開催期間を楽しむための投資だ。開催後の遺産効果は、視界から外しておいたほうが賢明だろう。

この見立ては、人材マーケットに大きな課題を突き付ける。レガシーとしての雇用が期待されない。生まれる人材ニーズは一過性のものであり、そのニーズは、大会終了とともに消失する。一つ間違えば、新たな失業者を大量に生み出す危険性を伴った人材ニーズが、東京2020オリンピック開催決定によって生まれようとしている。

さらに、その人材ニーズの中心は、建設業、サービス業である。いずれの業界も、今でも人材難に苦しみ、採用活動を繰り返しながら十分な人材確保ができていない企業が大半を占めている。また、人材が十分に供

給されないことに伴い、長時間労働の増加などの労働条件の悪化が散見され、業界から人がさらに流出する事態にも繋がっている。外国人の不法就労者の活用など、人材調達がアンダーグラウンド化するような状況もまた生まれている。まさに悪循環だ。

その悪循環をさらに加速するような人材ニーズが、生まれようとしている。そして、その人材ニーズは、2020年に消失する。この悩ましい状況を、私たちは克服しなくてはならない。

本レポートでは、東京2020オリンピックがもたらす人材ニーズの推計、その構造的課題の提示を踏まえ、その克服に向けてのビジョン、アジェンダの提示を試みた。このレポートが、2020年の日本の、東京の人材マーケットを、そして働く人々の状況・環境を少しでも良化することに貢献できれば幸甚である。

CONTENTS

東京オリンピックがもたらす雇用インパクト
人材難が2020年までに迫る構造変革

Part 1	東京2020オリンピックが生み出す人材ニーズ	4
Part1-1.	東京2020オリンピックの経済インパクト	5
Part1-2.	ロンドン2012オリンピックの経済インパクト、雇用インパクト	6
Part1-3.	東京2020オリンピックが喚起する人材ニーズ	8

Part 2	オリンピックが浮き彫りにする人材マーケットの課題	10
Part2-1.	構造的な人材難にあえぐ建設業	11
Part2-2.	慢性的な人材難にあるサービス業	13
Part2-3.	オリンピック人材ニーズがもたらす市場リスク	14

Part 3	構造変革に向けての7つの雇用政策アジェンダ	16
Part3-1.	2020年に向けた構造変革ビジョン	17
Part3-2.	7つの雇用政策アジェンダ	18
Agenda1	高齢者、主婦を活かすことができる人材活用の永続的な仕組みを創る	
Agenda2	若年の失業者・無業者の意欲を喚起し、就労を促進する	
Agenda3	学生がオリンピック・ジョブを経験する機会を創る	
Agenda4	国内広域労働移動(地域間幹旋)の仕組みを構築・強化する	
Agenda5	外国人労働力の先駆的な活用スキームを構築する	
Agenda6	建設業の国内人材の育成・調達のあり方を見直す	
Agenda7	労働条件の悪化や非合法的な人材調達を抑制する	

Part 1

東京 2020 オリンピックが生み出す 人材ニーズ

東京 2020 オリンピックは、どれだけの人材ニーズを生み出すのか。

このパートでは、そのシミュレーション結果をご報告する。

シミュレーションは、以下の手続きによって行った。

- ① 東京都、シンクタンクなどから出されている東京 2020 オリンピックの経済波及効果に関するレポートをレビューし、妥当と思われる経済インパクトを推定する
- ② 東京 2020 オリンピックと同質的な環境で執り行われたロンドンオリンピックの経済インパクトと、それによって生み出された新たな雇用について、レビューする
- ③ ①、②の数値結果を用いて、東京 2020 オリンピックの人材ニーズを推計する
算出された人材ニーズは、全国で 81.5 万人。就業者の 1.3% にあたる数字である。

Part
1-1.

東京 2020 オリンピックの経済インパクト

東京都による試算額は、生産誘発額2.96兆円

東京でのオリンピック開催が決定し、日本中が大いに沸きかえった2013年9月8日は、今も記憶に新しい。IOC総会でのプレゼンテーションは連日のように放送され、「おもてなし」は、流行語大賞を獲得するに至った。

そして、それ以降、様々な経済効果のシミュレーションが発表された。2.5兆円から150兆円までと、かなりの開きがあった。

東京都による試算は、経済効果を、オリンピック開催から直接生まれるものに限定したものだ。大会関連施設（競技会場や選手村）の建設や大会運営費（開閉会式や輸送・セキュリティ費用）、そして大会関係者や観戦客の消費支出など、東京オリンピックの直接的な支出のみを対象とし、**需要増加額1.22兆円、生産誘発額2.96兆円、付加価値誘発額1.42兆円**と予測している（図表1）。

派生需要を読み込んだ試算に着目

私たちが、ロンドンオリンピックのレビューを行った際に、その経済インパクトの結果と親和性の高い推計を行っている判断した日本総合研究所による試算は、直接的な支出に、付随して発生する経済効果を加えたシミュレーションとなっている。2020年に向けては、東京都の試算にある直接的支出に加えて、オリンピック需要を見越した飲食店や宿泊施設の新設や改装需要、東京都再開発による民間建設投資、海外観光客の増加などの周辺需要が発生する。これらを考慮した**需要増加額は3.9兆～6.6兆円、生産誘発額は7兆～12兆円**と予測されている（図表2※平均値を算出）。なお、この予測値は東京都再開発による公共建設投資を経済効果から除外している。

起点となって発生する需要全てを分析の対象に

上記以外にも様々な経済予測が発表されているが、これらの差異は、「どこまでをオリンピックの経済波及効果に含めるか」という設定の違いから発生している。

私たちのシミュレーションのゴールは、東京2020オリンピックの開催に伴い、どれだけの人材ニーズが生まれるか、だ。したがって、どこまでが東京オリンピックの経済効果であるかを

問題とするのではなく、同大会が起点となって発生する需要全てを分析の対象とした。追加需要や将来投資の前倒し分についても人材ニーズは発生するからである。シミュレーションにおいては、**東京オリンピックの直接・周辺需要に加えて、将来的な公共投資の前倒し分についても、推定に組み込んだ。**

なお、オリンピックに向けて前倒しの可能性が指摘されている主な公共投資には、道路整備や首都高速道路の老朽化対策などが挙げられる。景気循環研究所によると、その事業費の合計は明らかになっているものだけでも2.7兆円に達している。

よって、今回のシミュレーションにあたっては、**日本総合研究所の需要増加額の平均値5.3兆円に前倒し公共投資分2.7兆円を加えた8.0兆円を、東京2020オリンピックの開催がもたらす経済インパクトと設定することとした。**

図表1 東京都が試算した経済インパクト(単位:億円)

項目	東京都	その他の地域	全国
需要増加額	9,669	2,570	12,239
施設整備費	3,557	0	3,557
大会運営費	2,951	153	3,104
その他(関係者・観戦客の消費支出、家計消費支出等)	3,161	2,417	5,578
生産誘発額	16,753	12,856	29,609
付加価値誘発額	8,586	5,624	14,210

図表2 日本総合研究所による東京オリンピックの経済インパクト推計(単位:億円)

期間	項目	需要増加額	生産誘発額
準備期	小計	47,020	83,980
	大会施設整備にかかる建設需要	4,600	8,800
	観光客増を見越した宿泊施設・飲食店の改装・増築需要、東京再開発にともなう建設需要	35,500	65,000
	耐久財の買い替え	120	180
	海外観光客の増加	6,800	10,000
開催時	小計	5,800	8,800
	大会運営にかかる支出	3,100	4,700
	観戦客による宿泊・飲食・関連グッズ・みやげ物などの消費支出	2,700	4,100
総計		52,820	92,780

※日本総合研究所の試算をもとに、平均値を算出

類似事例レビューの必要性

東京オリンピックの開催が、我が国の人材マーケットに与える影響を論じるにあたっては、類似事例をレビューしておくことが欠かせない。オリンピックが他の国家的なイベントとは影響の範囲が異なることに加えて、東京のような「世界の中で経済の成熟化が最も進んでいる国家の首都」で行われるオリンピックは希少であり、どのような波及効果、人材ニーズが生まれるか＝雇用が誘発されるかは推計が難しいからだ。

近年開催されたオリンピックとしては、2000年のシドニー、2004年のアテネ、2008年の北京、そして2012年のロンドンが挙げられる。この中で、2020年の東京にとって最も参考になるのはロンドンである。東京、ロンドンはともに超成熟国家の首都であり、人口もロンドン820万人(2011年)、東京都1,323万人(2013年4月1日)と、比較的条件に近い。

英国の文化・メディア・スポーツ省が、2013年に発表したロンドンオリンピック評価レポート“Report 5: Post Games evaluation: Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games”は、詳細な分析、報告がなされている貴重な資料だ。同レポートは、2004年から2020年間の間の経済効果や人材ニーズを取り扱っており、開催年である2012年までは実績値を、2013年以降の数値については予測値を掲載している。本レポートは、ロンドンオリンピックにおける直接的な支出に加えて、付随して発生する民間投資も考慮している。ただし、公共投資の前倒しについては評価に含めていない。

ロンドンオリンピックの経済効果と雇用誘発数

文化・メディア・スポーツ省によるレポートによれば、2004年から開催年2012年までの生産誘発額は308億～335億ポンド、付加価値誘発額は153億～167億ポンド、そして雇用誘発数は36万～40万人である。また、ロンドンオリンピック・パラリンピック組織委員会(The London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games、略称LOCOG)による直接雇用はピーク時で約8,300人であり、大会関連ボランティアとして約70,000人が動員されている。なお、同レポ

ートは開催後の経済効果についても予測しており、それによると2013年から2020年までの生産誘発額は269億～495億ポンド、付加価値誘発額が126億～238億ポンド、そして25万～50万人の雇用誘発効果があるとされる。

産業別人材ニーズ、地域別人材ニーズへのフォーカス

経済インパクトに伴う人材ニーズは、以下の三段階によって生まれる。

- 直接効果(Direct Impact)によるもの

新たに発生した消費や投資によって、その需要を満たす生産が誘発される。その生産活動に携わるために生まれる新たな雇用が、直接効果によるものである。

- 第1次間接波及効果(Indirect Impact)によるもの

直接効果に伴う原材料等の購入(投入)によって誘発される生産に対応するために生まれる新たな雇用が、第1次間接波及効果によるものである。

- 第2次間接波及効果(Induced Impact)によるもの

直接効果と第1次間接波及効果を通じて発生した所得増加分の一部は、新たに消費として支出される。この支出増によって誘発された生産に対応するために生まれる新たな雇用が、第2次間接波及効果によるものである。

三つの効果の比率は、産業毎に大きく異なる。製造業は、生産に伴う部品の調達が大きいため、Indirectの比率が大きくなり、卸売・小売や飲食・宿泊は、新たに生まれる消費によって派生するInducedが過半を占める、といった具合だ。このように、産業ごとに、雇用誘発のメカニズムは異なる。

2004年から2020年にかけて発生する人材ニーズを、産業別にまとめたものが図表3である。個人消費に対応した卸売・小売業が約12万人(16%)と最大であり、続いて、通訳・翻訳やイベント運営などに対応するスタッフの需要に対応した学術研究、専門・技術サービス業が約10万人(13%)。さらに、観光・警備など事務サービス業約9万人(12%)、建設業の約8万人(10%)と続く。グローバル規模のイベントならではの人材ニーズが生まれることが、明確に表れている。

図表4は、人材ニーズが、どの時期にどれだけ発生したかを表したものだ。開催決定初期に生まれるニーズは限定的で

あり、多くの需要がオリンピック開催年に生まれていることが見て取れる。そして、開催後に大きく落ち込み、人材ニーズはピーク時に比べ、極めて限定的なものになっている。

しかし、建設業に関しては様相が異なる。開催に向けて徐々に準備が始まり、開催数年前にピークを迎え、その後減衰していくというトレンドだ(図表5)。なお、このデータでは、オリンピックのレガシー効果による建設需要が2013年以降も継続して発生すると予測している。本レポートのロンドンオリンピックの建設試算は、会場設営などオリンピックに直接かかわる部分を対象としているため、会場跡地の改装などの需要が相対的に大きく見える点に留意が必要だ。

また、同様に2004年から2020年までの人材ニーズを地域別にまとめたものが図表6である。これによると、開催地ロンドンで約20万人の人材ニーズが生まれると予測されており、イギリス全体の26%を占めているが、ロンドンを除いたイングランドにおいて約46万人というロンドンの2倍以上のニーズが生まれている。オリンピックの雇用インパクトは、開催都市のみならず、国全体に及んでいる。

成熟した大都市の社会的課題への対応

ロンドンオリンピックにおいては、大会開催によって発生する需要を、人材マーケットにおける弱者や社会的マイノリティに

図表3 ロンドンオリンピックにおける産業別人材ニーズ
(単位:人 2004~2020年の総計)

産業分類	Direct	Indirect	Induced	Total	比率
農林水産業	0	6,250	7,310	13,560	1.79%
鉱業	0	17,870	2,875	20,750	2.75%
製造業	20,535	24,565	17,110	62,210	8.23%
電気・ガス	3,965	3,350	1,665	8,975	1.19%
水道・廃棄物処理	350	835	1,485	2,670	0.35%
建設業	47,520	25,735	5,755	79,010	10.46%
卸売・小売業	24,930	18,805	76,710	120,445	15.94%
運輸業	4,240	15,270	18,245	37,755	5.00%
飲食・宿泊業	9,575	2,695	38,745	51,015	6.75%
情報通信業	13,445	8,215	6,865	28,530	3.78%
金融・保険業	7,240	5,140	10,960	23,340	3.09%
不動産業	3,580	2,365	8,605	14,550	1.93%
専門・技術サービス業	42,440	40,775	17,970	101,190	13.39%
事務サービス業	32,270	39,070	18,495	89,835	11.89%
公務	3,880	2,705	2,390	8,970	1.19%
教育	6,100	5,565	7,150	18,820	2.49%
医療・福祉	17,200	2,115	9,490	28,805	3.81%
芸術・娯楽	13,665	5,125	13,210	32,005	4.24%
その他サービス	4,290	2,835	6,005	13,130	1.74%
合計	255,225	229,285	271,040	755,565	100.00%

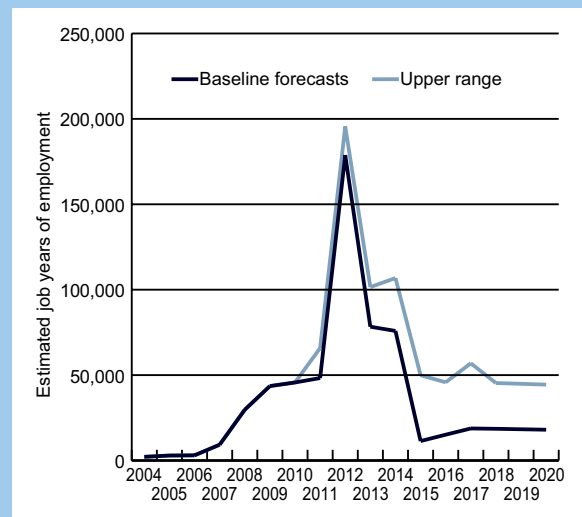
Source: "Report 5: Post Games evaluation: Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games" 2013 Department for Culture, Media & Sport

図表6 ロンドンオリンピックの地域別人材ニーズ
(単位:人)

地域	平均	割合
イングランド(ロンドンを除く)	463,145	61.3%
ロンドン	195,310	25.9%
スコットランド	62,400	8.3%
ウェールズ	20,755	2.7%
北アイルランド	13,935	1.8%

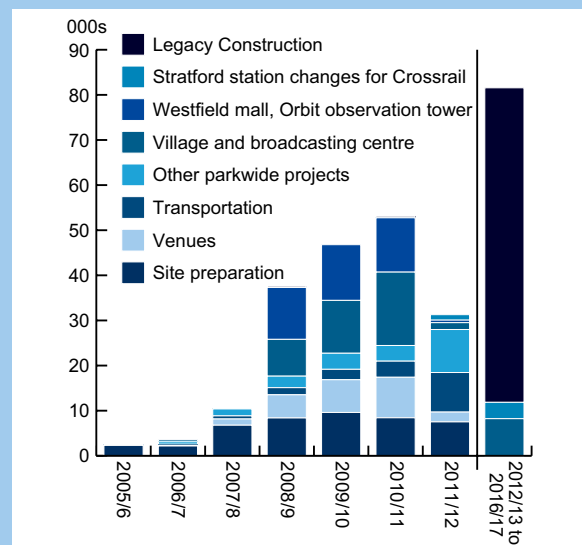
Source: "Report 5: Post Games evaluation: Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games" 2013 Department for Culture, Media & Sport

図表4 ロンドンオリンピック開催に伴う人材ニーズ時系列推移
(単位:人)



Source: Oxford Economics

図表5 ロンドンオリンピック開催に伴う建設業の
人材ニーズ時系列推移(単位:人)



Source: Oxford Economics

分配するという工夫もみられた。グレーター・ロンドン・オーソリティー（Greater London Authority、略称GLA）は、ロンドンにおける無業者7万人に大会関連雇用を配分する計画を掲げ、実際に競技場の建設現場や運営スタッフなどにおいて推定68,900人が雇用された。

また、図表7に示すように、ロンドンオリンピック・パラリンピック組織委員会の直接雇用8,300人についても多様な人々に雇用機会を配分するよう配慮されており、実際に目標を達成している。

成熟した先進国で開催されたロンドン2012オリンピックは、大都市が抱える社会的課題の解決を目指したオリンピックであった。かつてのバルセロナや北京など、経済成長を牽引する大都市におけるオリンピックのレガシーは、世界中から注目

があつまる機会を活用してのインフラ開発や観光客の誘致など、閉幕後の経済発展を加速させるものであった。しかしながら、今回のロンドンオリンピックでは、足元の失業問題や社会的弱者の雇用、そして都市再開発など、都市型課題を解決するものとして機会が活用されている。

図表7 ロンドンオリンピック・パラリンピック組織委員会の雇用目標

多様性	目標値	2012年の達成率
障がい者	3-6%	9%
エスニック・マイノリティ	18-29%	40%
LGBT	5-7%	5%
女性	46-54%	46%
30歳以下	20-30%	36%
50歳以上	10% +	15%

Source: "Olympic Jobs Evaluation" 2013 SQW, Mayor of London

Part 1-3.

東京2020オリンピックが喚起する人材ニーズ

全国81.5万人の人材ニーズ

東京2020オリンピックに関する各機関の経済波及効果をレビューし、オリンピック開催がもたらす経済インパクトは8.0兆円であると推定した。そして、ロンドン2012オリンピックのレポートから、どのような経済インパクトが生まれ、どのような産業にどの程度の人材ニーズが発生したのかを把握した。

この二つの結果をもとに、東京2020オリンピックが生み出す人材ニーズの推計を行った。そこから導き出されたシミュレーション結果は、東京2020オリンピックは全国で81.5万人の人材ニーズを喚起するというものであった(図表8)。2012年の就業者数比では、1.3%に相当する数字である。なお、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の発表によると、これらの就業を伴う人材ニーズとは別に、8万人のボランティアの動員が発生すると予想されている。

建設、サービス等に偏る人材ニーズ

産業別に見ると、建設業における人材ニーズが最も大きく、全国で33.5万人(2012年就業者数比で6.7%)となっており、公共投資の前倒しが大きく建設業の人材ニーズ増加に影響していることがわかる。建設業の次に人材ニーズが大きいのはサービス業の16.8万人であり、その後に卸売・小売業、製

造業、そして飲食・宿泊業と続いている。

図表8の人材ニーズは2013年から2020年までの延べ人数であるため、現実の産業別就業者数に対して、単年度でどれほどのインパクトがあるのかを読み取ることができない。そこで、2012年ロンドンオリンピックにおける人材ニーズの時系列推移(図表4.5)を参考に、2020年に向けて人材ニーズがどのように推移するのかを推計した(図表9)。

殆どの業種が、当初の人材ニーズは小さいが、オリンピック開催が近づくにつれてその数字が大きくなり、2020年に急峻なピークを迎えている。しかし、建設業だけが異なる。当初より数字の伸びが大きく、2017年、2018年にピークを迎え、その後急速に減衰していく。こうした動きを可視化してみたのが、図表10である。

開催に向けてニーズが高まる大半の業界の中でも、最も大きな人材ニーズが生まれるサービス業では、ピークである2020年には約8.3万人と、同業界の2012年の就業者数に対して、0.9%の人材ニーズが想定される。

建設業の人材ニーズは、先に説明したように、2020年に先立って増加を示す。これは、2020年に照準をあわせて関連施設や公共インフラの建設が進むからである。ピークを迎える2018年には9.0万人、同業界の2012年の就業者数に対し1.8%の人材ニーズが見込まれている。一方で、建設業は、

2020年に向けて現在よりも就業者数がさらに減少していくと予想されていた。この需要増は、その減少ペースを2018年までは抑制するが、その後、2020年に向けて、当初の減少ペースより激しい勢いで就業者数が減ることになる。サービス業の推移とは全く異なる動向を示すことになる。

なお、本推計では、2020年以降の人材ニーズについての予測は行っていないが、仮に何らかのロジックに基づき試算をしたとすれば、図表5のロンドンの2013年以降の数字に比べ、かなり小さいものになるだろう。東京2020オリンピックの人材ニーズ推定においては、公共工事の前倒し分を読み込んでおり、その数がニーズの大半を占めているが、そこにはレガシー効果が期待できないからだ。

シミュレーション結果が意味するもの

このシミュレーション結果を、どう判断すべきだろうか。

81.5万人という数字は、大きな数字とはいえないだろう。失業者数の三分の一程の数字である。

では、この数字は実際に実現する数字だろうか。この程度の数字であれば新規採用できるものだと捉えていいだろうか。

建設業については、景況の改善に加え、東日本大震災の復興という巨大な需要が発生し、人材難がすでに足元で発生していることは広く知られている通りであり、このオリンピック需要が、さらに建設人材のひっ迫をもたらすことは必定である。こうした状況を背景に、建設業界の新卒採用ニーズ、中途採用ニーズは急速に高まっている。これは、衰退しはじめていた建設業が回復していく明るい兆し、と捉えていいだろうか。

オリンピック開催に向けて、急速に人材ニーズが高まるサービス業は、慢性的な人材難に陥っている産業である。しかし、時間はまだ十分にある。対応は、直前に考えれば済むこと、と捉えていいだろうか。

結論を先取りすれば、この数字の実現の前には極めて高いハードルが存在している。容易に実現できる数字ではない。

次のパートでは、この数字が持つ質的な意味、この数字がもたらす大きな課題について、論じていく。

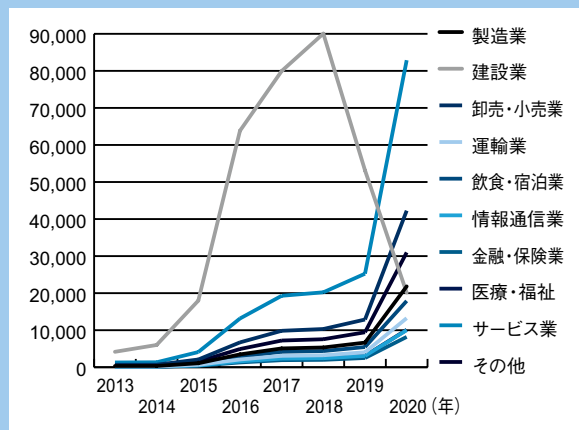
東京オリンピックが生み出す人材ニーズ予測

図表8 東京2020オリンピックがもたらす産業別人材ニーズ

産業分類	人材ニーズ(人)	就業者(人)	ニーズ比率(%)
製造業	44,130	10,320,000	0.4%
建設業	335,300	5,030,000	6.7%
卸売・小売業	85,440	10,420,000	0.8%
運輸業	26,780	3,400,000	0.8%
飲食・宿泊業	36,190	3,760,000	1.0%
情報通信業	20,240	1,880,000	1.1%
金融・保険業	16,580	1,630,000	1.0%
医療・福祉	20,430	7,060,000	0.3%
サービス業	167,530	9,060,000	1.8%
その他	62,640	9,520,000	0.7%
合計	815,250	62,700,000	1.3%

※就業者は労働力調査2012年平均より

図表10 産業別人材ニーズ時系列シミュレーション(単位:人)



図表9 全国の産業別人材ニーズ・時系列(単位:人)

産業分類	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	合計
製造業	340	350	1,080	3,470	5,080	5,330	6,650	21,830	44,130
建設業	4,170	6,010	17,990	63,840	79,950	90,060	53,140	20,140	335,300
卸売・小売業	660	680	2,090	6,710	9,840	10,320	12,880	42,270	85,440
運輸業	210	210	660	2,100	3,080	3,230	4,040	13,250	26,780
飲食・宿泊業	280	290	890	2,840	4,170	4,370	5,450	17,900	36,190
情報通信業	160	160	500	1,590	2,330	2,440	3,050	10,010	20,240
金融・保険業	130	130	410	1,300	1,910	2,000	2,500	8,190	16,580
医療・福祉	160	160	500	1,610	2,350	2,470	3,080	10,110	20,430
サービス業	1,290	1,340	4,100	13,160	19,290	20,230	25,250	82,880	167,530
その他	480	500	1,530	4,920	7,210	7,560	9,440	30,990	62,640
合計	7,860	9,850	29,740	101,530	135,210	148,010	125,470	257,590	815,250

Part 2

オリンピックが浮き彫りにする 人材マーケットの課題

東京 2020 オリンピックの開催にともない 2020 年までに 81.5 万人の人材ニーズが生まれる。最多の人材ニーズが発生するのはオリンピック開催年の 2020 年で、その1年だけで 26 万人の新たな雇用が生まれる可能性がある。だが、26 万人という数字は 2012 年の就業者数の 0.4%。巨大だといえるほどの規模ではない。努力すれば何とかかなりそうな数字にも見える。しかし、イントロダクションでもお伝えしたとおり、この数字は、私たちに大きな課題を投げかけている。

その課題の実態をとらえるには、人材ニーズを単に 81.5 万人というグロスの数字でとらえるのではなく、その数字が持っている質的な意味を考える必要がある。

このパートでは、東京 2020 オリンピックによって生まれる人材ニーズの内実と、そこから見えてくる構造課題、人材マーケットにもたらすリスクについてまとめる。

Part 2-1. 構造的な人材難にあえぐ建設業

建設業の人材マーケットの構造課題

東京2020オリンピックの二大人材ニーズのひとつである建設業の今日までの足跡を、図表11を参照しながら見ていきたい。高度成長期から80年代初頭の踊り場を経ながらも、一貫して成長を続けてきたこの産業は、90年代後半から急速に衰退していた。公共工事の減少に合わせ、**1997年から2010年にかけて、建設投資額は75兆円から42兆円にまで減少し、それと呼応するように業界の就業者数は685万人から498万人に減少した。**

その状況は東日本大震災とともに一変した。復興需要により投資額は反転し、**2013年は50兆円の見通し**となっている。しかし、実際はその額にまで至ってはいないだろう。大幅にショートしている可能性もある。それは、ここ数年の就業者数の推移を見れば類推できる。**需要が増加したにもかかわらず、就業者数は増えていないのだ。**建設現場の人材は、施工管理を司る技術者と技能労働者に大別される(図表12)が、そのいずれにおいても、深刻な人材難となっている。

3K職場の典型と指摘されること多い建設現場の人材ニーズは、これまでも容易に満たされているわけではなかったが、近年において就業者が増えない大きな要因のひとつは、賃金の問題だ。先に指摘した投資の減少とともに、年間給与も大きく減少しているのだ。特に落ち込みが激しいのは**技能労働者**であり、**年間給与額が、1997年には437.8万円であったのが、2009年には357.0万円にまで落ち込んでいる**(出所:国税庁

「民間給与実態統計調査」資本金2000万円未満が対象)。これでは建設の仕事に将来性を感じることができず、異なる産業や職種の人材、もしくは学卒者が新規で積極的に建設業に流入することは期待できない。

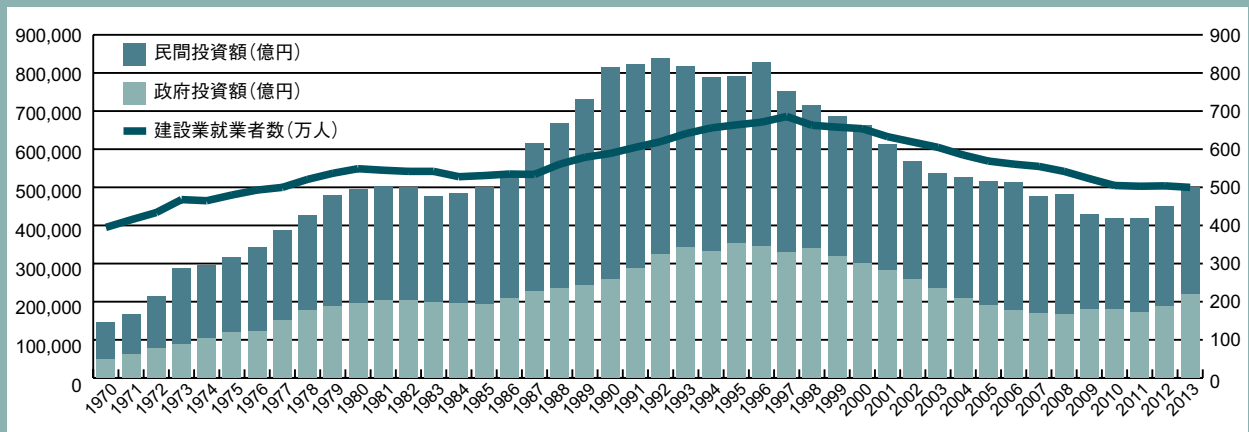
かつて**建設業で働いていた多くの人材を呼び戻せばいい**のではないかと、いう考えも浮かぶが、他産業へと流出し、より良い労働条件・環境で働いている人々を、**この業界に戻すのは難しい**。復興需要が一時的なものであり、終了とともに人材ニーズが消失することも、彼らに建設業への復帰を思い止まらせている。

若年・壮年の男性に代わる新たな人的リソースの活用も進んでいない。その典型が女性の活用だろう。就業者全体に占める女性の割合は14%と他の主要業界に比べて圧倒的に低い(製造業30%、卸売・小売業51%、飲食・宿泊業62%労働力調査2013年平均)。建設現場がもつ危険性、体力を要する仕事の多さなど、さまざまな要因があるが、業界・仕事の持っている3Kイメージが、使用者側にも働く側にも強く浸透していることも相まって、双方の視野の外になってしまっている。この状況は、高齢者についても同様だ。

機動性に欠ける重層下請構造

こうした悩ましい状況を生み出し、その打開が遅々としてはかれない構造的な要因が、日本の建設業にはある。そのひとつは、**重層下請構造**だ。業務や人材調達の際の繁閑を吸収する緩衝機能を有しているといわれるこの構造だが、その中で、

図表11 建設業界の投資額、就業者数の推移



出所 国土交通省「建設投資見通し」(23年度、24年度は見込み、25年度は見通し)/総務省「労働力調査」(年平均)

正式の契約関係がないままに役務を提供している就業者、社会保険など労働者の権利が適切に付与されていない就業者が多数存在する。技能労働者の雇用者比率の低さからも、その実態が窺える(図表13)。さらには非合法的に就労している外国人の存在など、人材マーケットが前時代的で未成熟なままとっている。

重層下請構造は、業務や人材ニーズの繁閑を分散して調整する機能を果たしている。このメカニズムは平時であれば利益・負担を分散するが、緊急時に集中的に人材を調達する足枷となる。

このような産業構造を有しているがゆえに、人材供給も業界内の人づてや下請けを通じて行われており、ハローワークも民間人材サービスも十分な調達機関となり得ていない。

現場経験に依存した人材調達・育成

建設の現場で必要とされる職種は、大工、左官工、設備機械工、施工管理技士…と多岐にわたる。それらの仕事に就くための、もしくはそれらの仕事に必要な技能を保证するための資格も非常にたくさん存在する。ただいっぽうで現場では「一人前になるまで5年、10年かかる」というような、現場経験を重視する価値観が浸透しており、資格を有しているからといってその人材の技能は保証されない。

経験によって学ぶものは大きい。そして、産業の成長期には、経験の浅い技能労働者にも多くの機会が提供され、一人前になっていくことができた。しかし、急激に需要が減少する局面にあっては、こうした経験主義的な人材育成方式はうまく機能しない。この業界の平均年齢が近年上昇しているのは、単に新卒、若年がこの業界に入職しない、という問題だけではなく、産業の成熟期に即した人材育成の仕組みが整備されていないために、人材が定着しないという問題も影響している。

また、この構造は、外国人労働者の参入にも足枷になっている。建設業における外国人労働力の活用は人材調達の機動性を高める意味で極めて重要な施策であり、先般「建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置」が閣議決定され、技能実習生の継続雇用、再入国に関する条件緩和が検討され始めるなど、国も問題意識を持って動き始めているが、建設現場では受け入れに消極的である。アジア等の現地の技能者になかなか門戸が開かれない。コミュニケーションの問題などを、その理由にあげる声もあるが、支配的なのは「日

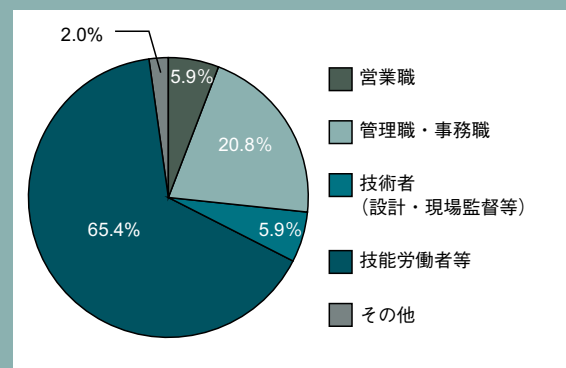
本の高い技術レベルを海外の技術者、技能者が身につけるのは難しい」という意見だ。

長年の現場経験によってのみ人材の能力が保証されるとい構造は、機動的な人材調達の障害にもなる。機動的に多数の人材を確保するためには、未経験者でも可能な仕事と高い熟練が要求される仕事を切り分け、それぞれにふさわしい人材を調達することが求められるが、そうした差配が難しくなるからだ。

また、職種の細分化は専門性を高めるのに有効だが、産業成長にかげりが見える中にあるにあっては、個人の就業可能性を狭める懸念がある。複数職種にわたる多能工や監督から現場といった多工程技能を有している人材のほうがつぶしが利くからである。

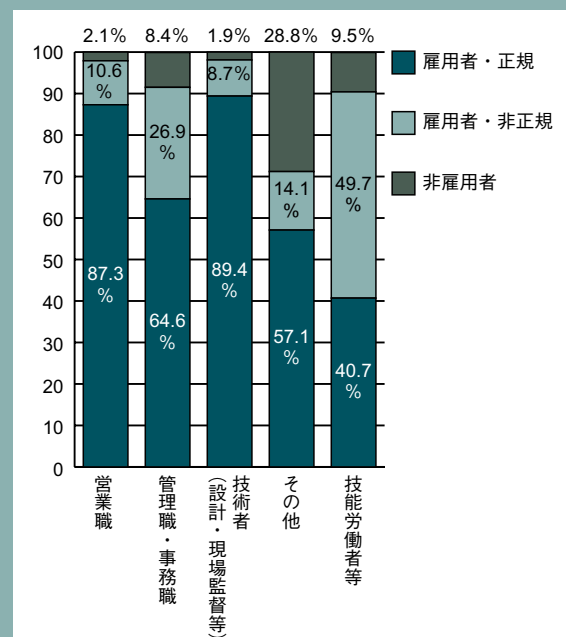
建設業は、他産業のような成熟・衰退をするわけではない。

図表12 建設業の主な職種の内訳



出所 就業構造基本調査 2012 総務省

図表13 建設業の職種別就業形態比較



出所 就業構造基本調査 2012 総務省

ひとたび東日本大震災や東京オリンピックのような「ショック」が起こると、多数の人材が一斉に必要なになる。しかし、多数

の人材を機動的に調達・育成する仕組みは整備されていない。

Part 2-2. 慢性的人材難にあるサービス業

サービス業の人材マーケットの構造課題

飲食・宿泊業や卸売・小売業なども含め、個人顧客に対応する対人サービス産業は、オリンピックの二大人材ニーズのひとつである。これらの産業は、サービス経済化の進展にともない、製造業、建設業の就業者数が減少し始めた90年代にあって、産業としての成長を続け、就業者数も2000年代初頭まで増加し続けた。近年の就業者数は横ばいではあるが、労働力人口が減少し始めているため、サービス産業の人材比率はじわりじわりと上昇している。こうした状況の中で、この産業はすでに慢性的な人材難に陥っている。

職業別有効求人倍率によれば、**2013年におけるサービス業全体の有効求人倍率は1.74（全職種平均0.83）と、前年の1.68（同0.74）から上昇しており、供給が需要に追いつかない状態が続いている。**

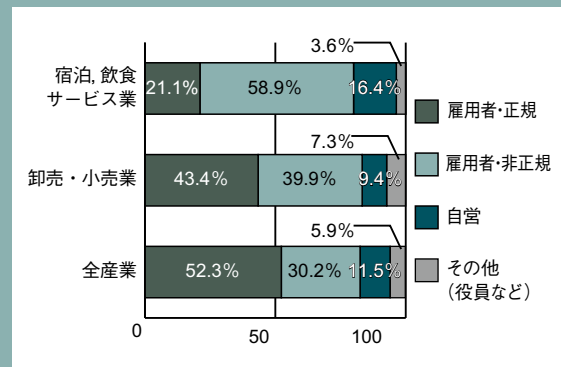
対人サービス業の雇用の特徴を整理してみよう。第一の特徴は、多くの人が**顧客接点人材**であることだ。店舗での接客・サービスに従事している人が大半であり、ほぼ終日顧客と向き合っている。ホワイトカラーとも、ブルーカラーとも違うカテゴリーであり、頭脳、肉体とともに、感情を活用して働く高度な職業だが、扱っている知識・技術は必ずしも高くなく、マニュアル等も整備されているため、一般には「誰にでもできる仕事」ととらえられている。勤務時間帯、休日は他の就業者とは異なり、**不規則でもある。**

第二の特徴は、**非正規雇用の比率が他産業より高い**ということだ。宿泊・飲食サービス業では、就業者全体の6割弱を占めている(図表14)。かつては主婦のパートタイマーが中心であったが、現在は若年アルバイトが中核を占め、賃金も安い。

そして、第三の特徴は、**人材の入れ替わりが激しい**、という点だ。産業別の入職・離職の比率を見ると、製造業、建設業が10%前後であるのに対し、宿泊・飲食サービス業では、入職率28.7%、離職率27.0%と突出している。また、その他のサービス業でも、20%を超えている(図表15)。

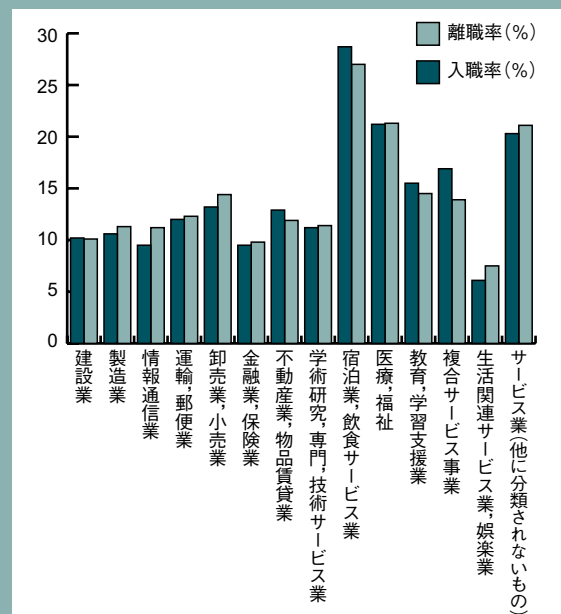
第三の特徴は、第一、第二の特徴によって形成されている。**不規則な就業、非正規雇用中心、熟練を問われない仕事内容**といった要因が、**人材の定着を阻害している**。さらに、こうした人材の採用、育成、就業管理などのマネジメントは、店長などの現場にいる責任者に託されるが、顧客と接点を持って対応している実態を観測、観察することは難しく、また、多忙な現場に追われることもあって、マネジメントが機能不全になるケースも多い。こうした状況が折り重なり、**採用してもすぐ辞める、だから新たに採用する、**といった悪循環が慢性化して

図表14 サービス関連業の就業形態



出所 労働力調査 2013平均 総務省

図表15 産業別の入職と離職



出所 雇用動向調査 平成24年版 厚生労働省

いる。

さらに、労働力人口の減少、特に若手人材の欠乏が進む中で、サービス業の人材難は激しさを増している。

進めぬ主婦・高齢者の活用

サービス業は、女性活用は進んでいるが、**主婦活用に関して十分に進んでいるとはいえない**。主婦のニーズにかなう仕事環境・条件が提示できていないのだ。地元で、限られた時間で、自身の能力を活かして仕事をしたい、と考えている専業主婦は少なくない。しかし、そうした人材を迎え入れる場が提供できていないのだ。ネックの代表は、時間の問題である。多くのサービス業では、開店時間をいくつかの時間帯に分け、シフトを組んでパート、アルバイトを活用しているが、その時間帯は決して短いものではない。主婦のニーズとフィットしないのだ。

この事情は、**高齢者についても同様**である。限られた時間だけ働きたい、と考えている多くのシニアに対して、働く場を提供できていない。

時間などの制約がまったくない従業員を前提に組んだ業務フローやシフト管理のままでは、**さまざまな制約を抱えた人材をうまく活用することができない**。とりわけサービス業では現場責任者に多くの負担が集中していることによって、現場責任者に人材活用の仕方を変えるほどの余裕や裁量はなく、このことが主婦、高齢者の活用を阻害している。

少子高齢化とサービス経済化が同時に進んでいることで、サービス業は構造的な人材難が続いており、若年や壮年男性に偏重した人材調達は難しくなっている。すでにそのことに気づき、高齢者や主婦を活用しようという認識をもつ企業は多い。だが、構造変化が緩やかに進んでいるがゆえに、従来型の人材調達をいまなお堅持しようとしている企業が少なくない。

他産業で働いていた人の活用も、この業界は難しい。ネックになるのは、賃金や労働時間、雇用契約期間などの労働条件の相対的な低さや、臨機応変な対人スキルが要求される職務特性などによって、従来多数の雇用を生み出してきた事務系職種や生産・技能職からの転身へのハードルは高い。

Part 2-3.

オリンピック人材ニーズがもたらす市場リスク

人材難の中で、企業が取り得る手段とは

東京オリンピックにともない新たに生まれる81.5万人の人材ニーズの多くは一過性で、決して長期に雇用が続くわけではない。そして、中心的な人材ニーズは建設業、サービス業で生まれているが、双方ともに深刻な人材難に陥っている。

雇用・情勢が急転することなく、この状況がそのまま続いては、81.5万人の人材ニーズが満たされることはない。では、企業は、どのような打ち手を取るべきなのだろうか。

人材難の状況において、外部から人材を調達するために企業が取りうる打ち手は、4つにまとめられる。

1つめは、**採用基準の緩和**だ。求める人材要件(スキル、経験など)のレベルを変え、人材を確保する、という手段である。確かに、確保の可能性は高まる。しかし、そのようにして採用した人材は、すぐには成果を出せないため、育成や指導などのマネジメントコストが発生する。

2つめの手段は、**採用条件の引き上げ**だ。典型的なのは、**賃金の見直し**である。すでに、サービス業の一部では、

アルバイトの時給を引き上げる動きが出ている。これも、人材確保の可能性は間違いなく高まるだろう。しかし、その分人件費がかさむことになる。新たに採用する人材だけではなく、オリンピックに向けて労働時間の増加や離職抑止のためにすでに働いている従業員の給与も上げるとなると、収益を大幅に圧迫することになる。

3つめの手段は、**採用方法の見直し**だ。募集方法の変更、多様な採用ルートを活用、採用における自社の訴求ポイントの再構築等を行い、採用効率を高めるのだ。これも、相応の効果が期待されるかもしれないが、募集費や手間というコスト増につながる。

最後の手段は、**非合法的な人材調達**である。不法就労外国人の活用や労働者派遣法に違反した形での人材調達などである。人材難が進むと、このような人材調達のアンダーグラウンド化も進んでいってしまう。

需要が逼迫する中で人材を確保するには、このように何らかのコストが上昇する。企業は収益性を維持するために、併せて生産性や効率性を向上させる必要がある。

難易度が高く注意がいる内部人材での対応

しかし、こうした手段を取っても、採用できないという可能性は残る。その時に企業が取るであろう手段は、社内の人材によるやりくりだ。以下の4つに整理できる。

1つめの手段は、**社員の労働時間の増加、業務範囲の拡大**だ。既存社員にもっと働いてもらうしかない、という考え方だ。適正な範囲で行われている分にはよいが、この手段は閾値を超えると、労働条件の悪化を招くリスクが高い。社会問題化している「ブラック企業問題」の一因は、こうした人材難が引き起こしている。

2つめの手段は、社内の人材配置の見直しだ。状況が悪化している部門、現場に優秀な人材を異動させるのだ。オリンピックに向けては、社内の人材配置をオリンピック関連業務にシフトさせるという判断になる。

業務のあり方そのものを見直す、という手段もある。BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を行い、**業務の見直しを図り、ムダをなくし、効率性、生産性を高める**のだ。これらの手段は建設的であり、オリンピックがなかったとしても取り組む価値がある。ただし、建設業、サービス業の現場の人材を調達するのは、現場で忙しく立ち働いている店長、職長などだ。ひとつひとつの現場では、この手段は実行できない。行うとすれば、本部組織が主導して、全社の仕組みを変革するしかない。

残された選択は、**オリンピック商機を見送る**、という決断だ。しかし、こうした企業が続発すれば、81.5万人という人材ニーズは、絵に描いた餅となってしまう。

マーケット俯瞰で見えてくるさらなるリスク

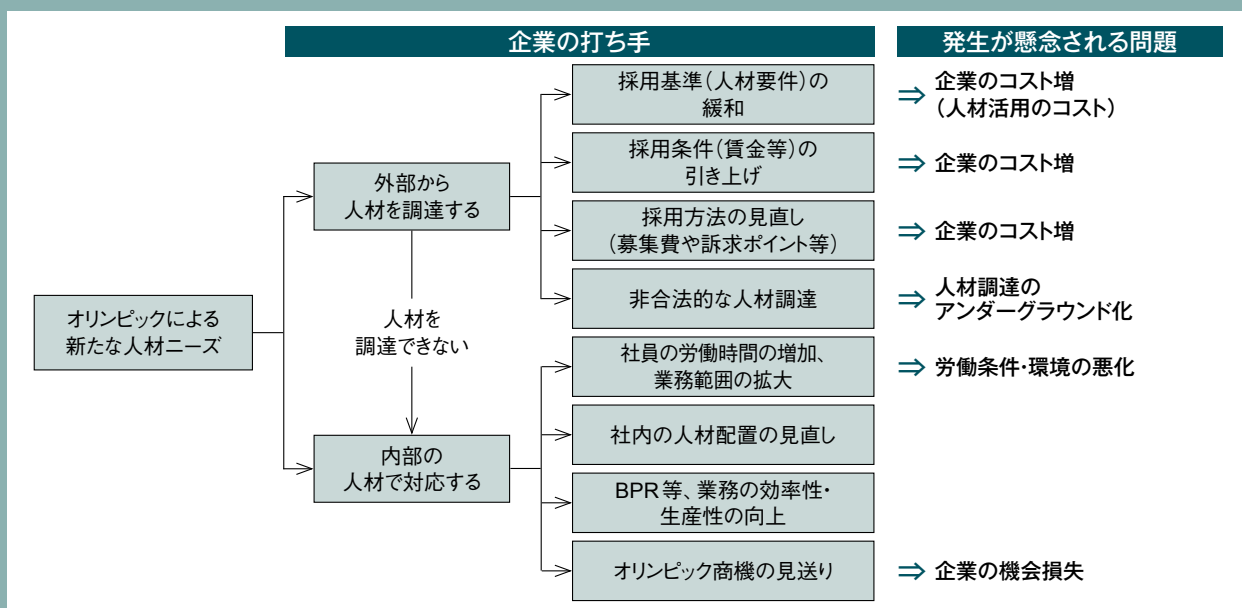
個別企業の打ち手の視点を離れ、人材マーケット全体を俯瞰すると、さらに異なるリスクがふたつ見えてくる。

ひとつは、**既存の人材マーケットへのしわ寄せ**だ。オリンピックの人材ニーズに引き寄せられ、人材流出が起きたり、人材をさらに確保できなくなる、といった可能性は否定できない。例えば、震災復興の人材ニーズは確実に圧迫することになるだろう。オリンピックの仕事に惹かれて、地方から人材が流出してしまう可能性もある。

もうひとつは、**人材マーケットの不安定化**だ。東京オリンピックで生まれる人材ニーズは、一過性のものである。安定した無期雇用の正社員のニーズは、限られたものになるだろう。オリンピック終了後に職を失う人が増加し、失業率が反動で上昇してしまうリスクもある。

東京オリンピック開催にともなう新たな人材ニーズの発生。それは、我が国の人材マーケットが内含している構造的課題を浮き彫りにする。それだけの大きなインパクトを持ったビッグイベントだ。対症療法ではなく、一歩踏み込んだ施策による課題解決が必要だろう。

図表16 人材難にともない発生が懸念される問題



Part 3

構造変革に向けての 7つの雇用政策アジェンダ

東京 2020 オリンピックにともない発生する人材ニーズは、継続的雇用を生み出すわけではない。一時期に人材ニーズが集中するリスクも大きい。二大人材ニーズである建設業とサービス業は人材調達における構造的な課題も抱えている。

だが、オリンピックはその規模の大きさから、ダイナミックで不可逆な変化をもたらし得る。雇用における構造課題の解決のドライバーとして東京オリンピックを位置づけ、人々の働き方や企業の人材活用のあり方を変革したい。その変革によってもたらされる新たな人材マーケットこそが、成熟国家ならではのオリンピック・レガシー（未来への遺産）だろう。

最終パートでは、オリンピックという特殊で強力な機会を、人材難をもたらしている構造課題を変革する契機とするための政策アジェンダを提示する。

Part
3-1.

2020年に向けた構造変革ビジョン

人材マーケットで顕在化した構造課題

ここまでを、簡潔に整理してみたい。

- 東京2020オリンピック開催にともない、81.5万人の人材ニーズが生まれる
- 人材ニーズの多くは一過性の求人であり、オリンピック後の継続的な雇用は期待できない
- 二大人材ニーズを生む建設業、サービス業ともに、現時点で構造的な人材難に陥っており、オリンピックに向けて更なる人材不足が懸念される
- 人材不足により、労働条件の悪化や人材調達のアンダーグラウンド化など人材マーケットのリスクも増大する

こうした状況は極めて悩ましいものだが、東京オリンピックは、構造課題に正面から向き合う機会をもたらしたともいえる。

東京オリンピックを構造変革の契機とする

東京2020オリンピックによって多数の人材ニーズが生まれるものの、それは決してその後の継続的な雇用を保証しない。人材マーケットのリスクも増大する。たとえるならば、我々は東京オリンピックによって何を得るのか。

成熟国家は、発展途上国のように人材ニーズの発生、その充足、オリンピック後の経済成長による新たな雇用機会への接続がストレートに結びつかない。成熟国家にはオリンピックで発生する一過性の人材ニーズとオリンピック後の良質な雇用機会の接続を阻害している何かしらの構造要因が存在する。その構造を変えることが、結果的にオリンピック後に多くの良質な雇用機会を生み出すことにつながる。

日本は、少子高齢化により労働人口の減少局面にありながら、人材難にあるという構造矛盾を抱えている。東京2020オリンピックを、この構造矛盾を解決し、「人材マーケットを高度化し、多様な人々がいきいきと働ける社会に変容する」契機としたい。多様な年代、多様なライフスタイル、多様なニーズを持った人々がいきいきと働ける社会にしていくことが、成熟国家のフロントランナーである日本が追求するオリンピックレガシーの姿だからだ。

一過性の人材ニーズをビジョン実現につなぐ方略

東京2020オリンピックに向けて発生する81.5万人という一過性の人材ニーズは、人材マーケットの流動性を増大させ、深刻な人材獲得問題をひきおこす。構造的な人材難の解消という社会課題の解決と、これらの問題への対処を結びつけるために取るべき方略は大きく2つある。

第1の方略は、**今働いている人の労働移動ではなく、高齢者や主婦などの潜在的な労働力の就労を促すこと**である。高齢者や主婦の就労促進が重要なことはいままでもないが、加えて、オリンピックによって発生する仕事に今働いている人が移れば、既存ビジネスの停滞・毀損が懸念されることもこの方略を支える。これを実現するためには、高齢者や主婦の就労の最大の障害となっている企業の人材活用に新しいモデルを創り浸透させることに最優先で取り組む必要がある。また、高齢化日本の未来を担う希少な若年層の無業者や失業者の就労もオリンピックを機に促したい。

第2の方略は、**一時期に集中して発生する人材ニーズに機動的に対応するための仕組みの構築と、人材マーケットの安全性の同時実現**である。機動的な人材調達を実現するためには、地方からオリンピック・ジョブが集中する関東圏への国内広域労働移動の整備、東京オリンピックという期間限定で外国人労働力の受入れスキームなどを構築する必要がある。このような攻めの対策と合わせて、労働条件の悪化や非合法的な人材調達を抑止するための監督機能の強化といった守りの対策にも取り組まなければならない。

第2の方略は、東京オリンピックで発生する人材ニーズへの緊急対応という色彩が強いものの、外国人や他県在住者の雇用機会の創出という意味で、「多様な人々が働ける」というビジョンに通底する。また、東京オリンピックで得た知見を次の有事の際に活かすことができるように、機動的な人材調達の仕組みの構築に取り組むことが、社会全体での適正配置を促す人材マーケットの高度化につながる。

次節では、このような方略に基づき、より具体的に東京2020オリンピックに向けて検討すべき政策アジェンダを7つ提唱する。

Agenda1

高齢者、主婦を活かすことができる
人材活用の永続的な仕組みを創る

東京オリンピックで発生する人材ニーズのリソースとして最も注視すべきは、高齢者や主婦といった潜在的労働力である。ところが、高齢者、主婦の労働力化は、高齢化により労働力人口の減少が進む日本の最重要課題にもかかわらず、その活用はまだまだ十分に進んでいない。

高齢者や主婦の就労を阻害している最大の障壁は、労働時間や体力的な制約がない「使いやすい」社員だけを前提とした企業の単一的な人材活用システムである。企業は、この人材活用システムを維持したままで、短時間、少日数で働きたい個人をうまく活用して生産性を保つことができないのである。

そのため、高齢者や主婦などの多様な志向・事情を抱えた個人を活用するには、

- ビジネスプロセスや業務フローの見直し
- 各職域・職種が行っている仕事の機能分解
- 高齢者・主婦の就労ニーズや事情に適った業務の括り出し
- ITの導入などによるシフト管理等の業務の高度化
- マネジメント人材の再教育(既存システムのアンラーニング
+ 新たなシステムのインプット)

などによる人材活用の仕組みを新たに創り、現場に組み込むことが求められる。

このような人材活用システムの見直しやマネジメントの変革は、決して一朝一夕にはできない。2020年に向けて今から取り組むことが、東京オリンピック前後に急増する労働力需要に対応するためにも、そして、その後の労働力人口の減少に向き合うためにも鍵となる。

高齢者や主婦の就労促進の鍵を握っているのは、このように企業の取り組みだが、啓発や助成金の設置等、政策的にもその動きを誘導することが強く期待される。併せて、個人に対しても就労意欲が高まるように扶養控除の見直し等、取り組んでいくことも重要である。

Agenda2

若年の失業者・無業者の
意欲を喚起し、就労を促進する

経済低迷期が長かったこともあり、未来に明るい希望をもてていない若年が少なくない。だが、日本の未来を担う若年は、高齢化が進む我が国にとって希少な人的リソースである。

現在働いている人材がオリンピック関連の仕事に移ることが過度に進行すると、それまで順調に稼働していた既存ビジネスにひずみが生まれる。東京オリンピックに向けては、若年の中でも失業者や無業者の就労促進に優先的に取り組むべきである。

とりわけ若年NEETのように、働きたいという潜在的な意欲はありながらも職探しをあきらめてしまった無業者の意欲を喚起し、再び労働市場に参入させるのに、東京オリンピックはまたとない機会である。雇用情勢の悪い地方で就労機会を得られずにいる若者に就労を斡旋することもまた期待される。

若年の就労支援に際しては、必要に応じて訓練プログラムを準備することも重要である。とりわけトライアル雇用のような訓練と就労支援が一体となったプログラムを有効に活用することも検討すべきだろう。

Agenda3

学生がオリンピック・ジョブを
経験する機会を創る

東京2020オリンピックを象徴する「おもてなし」を支えるのは、サービス業、飲食業や小売業などの対人サービス産業である。だが、これらの産業は2020年に人材不足が懸念される最たるものだ。

東京オリンピックの開催期間が7月下旬～8月であることを考慮すると、地方の大学生などを一時的にアルバイトとして受け入れることも有効な策である。

オリンピックという国際的なイベント期間中に訪れる海外からの顧客と接する最前線で就労を経験することは、世界に目を向け視野を広げるよい機会となる。その後の進路・職業選択

にもポジティブな影響をもたらすだろう。

なお、学生に対しては、ボランティアの経験機会を創ることも合わせて検討したい。大学と提携した産学協同教育の仕組みを構築することなどが考えられる。

Agenda4

国内広域労働移動（地域間幹旋）の仕組みを構築・強化する

東京オリンピックで発生する人材ニーズに対応するためには、日本全域から必要な労働力を東京オリンピックに集中させる必要がある。ロンドンオリンピック同様、人材ニーズは決して東京だけで発生するわけではないが、関東圏を中心に人材ニーズが生まれることは間違いない。

そのためには、地方からの人材移動を可能にするような需給調整機関（ハローワークや民間の人材サービス）のサービス強化を進めなければならない。とりわけ広域労働移動の場合は、就労が住居とセットでなければならないため、住居の確保とともに就労支援策を講じる必要がある。

国内広域労働移動は、リーマンショック後の雇用情勢の悪化時や東日本大震災にともなう被災者就労支援など、人材マーケットにショックが起きて初めて焦点があてられる傾向にあり、ノウハウが十分に蓄積されていない。東京オリンピックに向けては、これまでの取り組みの効果や知見をふりかえったうえで、有事の際の国内広域労働移動のあり方についてのスタンスを形式知化することも期待される。

Agenda5

外国人労働力の先駆的な活用スキームを構築する

人口減少の進む我が国では、かねてから外国人労働力の受入れは大きな政策課題である。しかし、不法滞在や不法就労の増加リスク、滞在の長期化による社会保障費の増加や、雇用情勢が悪化した際の雇用をめぐる日本人と外国人の対立の発生等が懸念され、外国人労働力の受入れに関しては慎重な議論が求められてきた。しかしながら、このような恒久的な外国人労働力の受入れで懸念される事項の多くは、東京オリンピックの前後だけの一時的な受入れでは、同じレベル

の深刻さをもっては発生しない。むしろオリンピックに限定した特例的な受入れさえ可能である。

東京オリンピックに向けては、有事の際に一時的に発生する人材不足に機動的に対応するための方策として、外国人労働力の活用スキームを構築することが重要である。

政府は2014年4月4日、「建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置」を閣議決定し、技能実習生の活用拡大の方針を打ち出しており、東京オリンピックに向けた建設業の外国人活用はすでに本格的な一歩を踏み出した。だが、東日本大震災の復興でも建設人材の不足が起きていることを考慮すれば、今後、追加的措置を検討する必要性が出てくる可能性は残る。

外国人労働力活用の追加的措置を検討するうえでおさえるべき観点は以下の3つである。1点めは、人材不足が顕著な領域に限定した外国人労働力の受入れである。やみくもに受入れるのではなく、「職種×技能レベル」で人材不足が見込まれ、かつ必要な技能レベルを有した外国人がいる仕事に限った受入れを検討する必要がある。

2点めは、個人単位ではなく「ユニット単位」での外国人労働力の活用の検討である。労働者、建造物双方に高い安全性が求められ、それを支える技能と日本語のコミュニケーションが必要とされる建設の現場に、個別に外国人を受け入れるのには限界がある。製造業で見られる構内請負のように、現場のある工程を丸ごと委託する「ユニット型」とすることで、やりとりを責任者同士に限定できる。この場合は、外国人労働力の活用というよりは、外国企業への業務委託（請負）というテーマとしてとらえ直すことも必要かもしれない。

3点めは、外国人労働力の受入れ形態についてである。外国人の就労をめぐるのはこれまでも不法就労や賃金の未払いなどの問題が発生している。多数の外国人を受入れるのであれば、このような問題をいかに防ぐかも論点となる。これには本人の責と受入れ企業の責があるものの、問題を防ぐには責任をもって外国人を雇用できる受入れ企業の選定が重要となるが、それは容易ではない。東京オリンピックに向けた外国人の受入れを一括管理する米国のPEO（Professional Employer Organization／雇用代行会社）のような機関を設けることも検討の余地があるだろう。

なお、東京オリンピックに向けた外国人労働力の活用に関しては、建設業のスキームとは別に、飲食、観光、サービスな

どの対人サービス産業でも検討の余地がある。なぜなら、日本が誇る「おもてなし」の仕事で積極的に外国人を活用することで、「おもてなし」の技能を本国に還流してもらう流れを創ることができるからだ。

国際展開している企業が世界各国のローカル社員を日本に集めたり、東京都で特例的に対人サービス産業における期間限定の外国人労働力の受入れを制度化したりすることが考えられる。

Agenda6

建設業の国内人材の育成・調達のあり方を見直す

インフラを支える建設業の仕事は決してゼロになることはないにもかかわらず、就業人口は減少を続けている。確かに賃金水準や労働環境の問題は大きいですが、職種（専門性）の細分化や重層下請構造という産業特性の影響も無視できない。

建設業では、専門性を重視し職種が細分化されている分、仕事の減少局面で就労が継続できなかつたり、重層的な下請構造を有しているがゆえに、人材育成の主体者が曖昧で、仕事の守備範囲が限定的になつたりしている。この特性が有事の際の迅速な人材調達も難しくしている。

国内の建設業の構造的な人材不足を解消していくためには、キャリア形成という観点から、専門性や人材育成のあり方を見直していく必要がある。建設の仕事に将来性をもてるようになって初めて、若年や女性の就労も増えていく。

これは東京オリンピックに向けた対応というよりは、より本質的で長期的な課題である。前時代的な色彩を今なお残す建設業の問題は根深く、短期的な解決は決して容易ではない。公共投資に大きく依存した産業構造をもつがゆえに、建設業の人材育成、調達のあり方は政府と業界団体が一体となって進める必要がある。

Agenda7

労働条件の悪化や非合法的な人材調達を抑止する

東京オリンピックにともなって発生する人材ニーズは速やかには充足しない。何らかのタイムラグは、必ず生じる。それにと

もなって、今後、建設業、サービス業の多くの企業において、既存社員の業務量が増加し、労働時間が増大していくことが予想される。適切に行われる分には問題がないが、中には超過労働の常態化や割増賃金の未払いなどを行う企業も出てくる。また、人材調達がうまくできずに、外国人の不法就労のようなイリーガルな人材調達を行う企業も出てくるだろう。実際、人材不足にあえぐ建設業ではすでにこのような事態が起きている。

東京オリンピックに向けては、労働条件の悪化や人材調達のアンダーグラウンド化を抑止するための啓発活動や、指導・監督の強化もまた労働行政に求められる。

東京2020オリンピックに向け、さらなる検討を

以上、東京2020オリンピックに向けて発生する81.5万人の人材ニーズを満たし、「人材マーケットを高度化し、多様な人々がいきいきと働ける社会に変容する」ための、政策アジェンダを7つ提唱した。

政策アジェンダはあくまで2020年に向けて検討すべきテーマの視座を提示したにすぎない。今後、各アジェンダの中で、具体的な目標や施策の検討を進めていくことが前提となっている。

なお、2020年に向けてこの政策アジェンダを具体化するプロセスで、外してはならない観点がある。人材の調達や活用は企業内の活動だということである。東京オリンピックに向けた人材不足の構造的解消への取り組みは、政府と産業界が一体となって進めていくことが強く期待される。

本稿は東京オリンピックによって発生する人材ニーズを起点に、課題とその取り組み方に関する視座をまとめたものである。そのため、本稿で触れられていない動きもある。一例をあげれば、業務量の増加にともなう企業内の人材活用のあり方の変化である。おそらく今後、非正規社員の正社員化や、女性メンバーのリーダーへの登用なども進んでいくだろう。人材のひっ迫がもたらす、このような企業内で起こる動きにも注意をはらっていきたい。

東京2020オリンピックを構造変革の契機として、新たな働き方、人材活用の仕組みを構築し、レガシーとして残す。その道のりは、決して易しいものではない。しかし、私たちは、必ずや明るい未来が拓けているものだと信じている。このレポートがその道筋を示す一助になることを切に願う。

東京2020オリンピックがもたらす雇用インパクト

オリンピックの人材ニーズ

81.5万人という規模

一過性が強いという特徴

継続雇用は期待できないが、人材マーケットにショックを与え、構造変革の促進剤になる

潜在的労働力の労働参入の促進

人材

高齢者

主婦

若年
無業者

学生

地方
求職者

外国人

参入の促進策

高齢者や主婦も活用できる人材活用の仕組みを創り、採用時の偏見や差別をなくす
就労意欲の向上

就労意欲、求職意欲の向上
トライアル雇用等による訓練と就労の一体的支援

オリンピック・アルバイトの斡旋

官民による広域職業斡旋の強化
就労と住居の一体的斡旋

先駆的な外国人活用スキームの検討・構築

人材マーケットの流動性の増大

発生する事象

非合法的な人材調達増加

労働条件の悪化（長時間労働の常態化等）

企業の人材獲得・定着・マネジメントのコストの上昇

労働条件の向上（採用・離職抑止のための賃金の上昇等）

対策

人材マーケットの監督機能を強化する

企業が生産性・効率性の向上に取り組む

オリンピック・レガシー

多様な個人を
活用できる人材活用の
仕組みが浸透する

希少な若年人材が
未来に展望をもてる

機動的な人材調達の
仕組みを構築する
知見を獲得する

人材マーケットの
安全性が高まる

個人の労働条件と
企業の生産性の
向上が両立する

多様な人々がいきいきと働ける社会／高度化した人材マーケット

Works Report 2014

東京オリンピックがもたらす雇用インパクト
人材難が2020年までに迫る構造変革

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

発行

2014年4月

調査・分析

豊田義博(リクルートワークス研究所 主幹研究員)

中村天江(リクルートワークス研究所 主任研究員)

酒井穰(株式会社BOLBOP)

茂木崇史(株式会社BOLBOP)

石川孔明(株式会社BOLBOP)

制作

長瀬宏美(リクルートワークス研究所)

光本亜矢子(リクルートワークス研究所)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.