

**Works  
Report**

**2016**

**東京五輪2020**

**人材調達  
スキーム  
の提言**

**世界へと発信するレガシーを目指して**

# 日本は人材難に勝てるのか？

2020年の東京五輪に向けて、サービス業や建設業を中心に、約81.5万人の人材ニーズが発生する。この人材の確保が、五輪の成否を決める※1。

ところが、人口減少と景気の好循環が併行するわが国では、目下、深刻な人材不足が起きている。既に、有効求人倍率はバブル末期の高水準に達し、失業率もOECD（経済協力開発機構）が「完全雇用」と見なす域に入っている。その結果、人材不足を理由とした企業の倒産や事業計画の見直しが相次いでいる※2。

02

五輪によって発生する人材ニーズには、**大規模かつ一過性**という大きな特徴がある。通常の人材ニーズのように、長期にわたって緩やかにニーズが生まれるのではない。しかも、複数の組織が、同時に、同じような人材を求める。今の雇用環境が続くなかで無計画に五輪を迎えれば、人材の確保は確実に失敗するだろう。

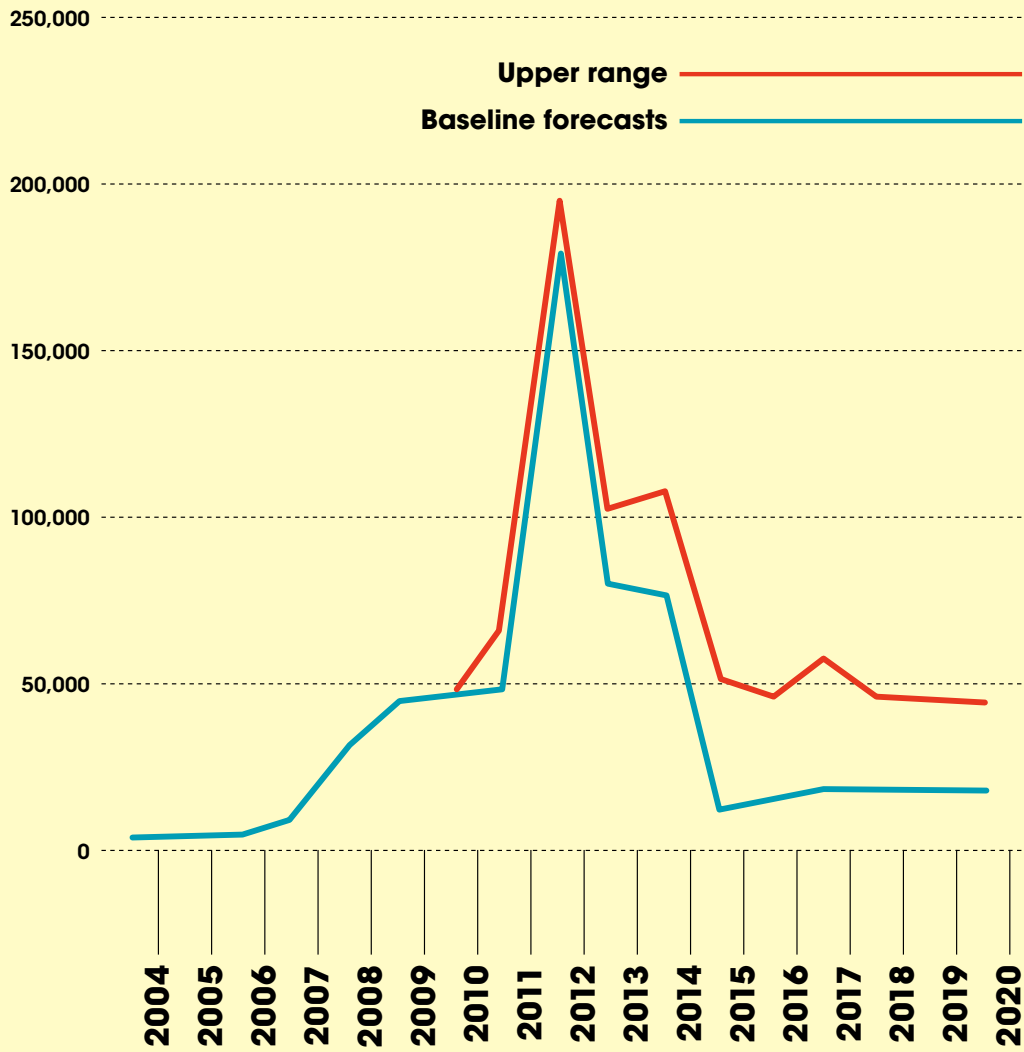
この状況を打開し、2020年、五輪の成功とともに、労働市場を高度化する新たな人材調達スキームを提言したい。国家レベルの大規模・一過性の人材ニーズを満たし、かつ五輪以外の通常の事業活動への影響を最小限に抑えるスキームである。

このスキームをもとに、2020年東京五輪が成功裏に幕を閉じたとき、そこには五輪のような「祭事」のみならず、災害などの「有事」にも対応できる、人材調達システムという大きなオリンピック・レガシーが創出されているだろう。

※1 リクルートワークス研究所(2014)「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト ー人材難が2020年までに迫る構造変革ー」

※2 2015年11月の有効求人倍率は1.25倍。1992年1月以来の高水準。失業率は3.3%。完全雇用とは、失業者がまったくない状況ではなく、需要不足による非自発的な失業者がいない状態のこと。

## ロンドン五輪にともなう人材ニーズの推移



# 東京2020の オリンピック・ レガシー

2016年夏、ブラジルのリオデジャネイロで夏季五輪が開催される。次はいよいよ東京2020オリンピック・パラリンピックだ。

社会の成熟にともない、五輪には、開催期間やその前後の経済効果だけでなく、閉幕後も残るレガシーの構築が期待されるようになってい

る。**レガシーとは「長期にわたる、特にポジティブな影響」と定義される**（IOC“Olympic Legacy and Impacts”）。オリンピック開催を契機として各種の施設やインフラが整備され、スポーツ振興などが図られる。このようにして社会に生み出される持続的な効果がオリンピック・レガシーだ。

レガシーは、有形なものが着目されがちだが、インフラや施設などのハードウェアが整備されている先進国・都市においては、社会課題の解決などの無形のものへのフォーカスも見過ごせない。立候補段階からレガシープランの言及が義務付けられた2012年のロンドン五輪では、最貧地域の再開発と並んで、障がい者などのマイノリティの社会的包摂（ソーシャル・インクルージョン）が進んだことが知られている。

つまり、五輪とは人々に感動と記憶をもたらすスポーツイベントであると同時に、社会課題解決

の千載一遇のチャンスでもある。日本はいかなるレガシーを残せるのか？ レガシー構築のカウントダウンが始まった。

## 日本の未来を脅かす 人口減少

人口減少と超高齢化ほど、日本の持続可能性を脅かす問題はない。雇用・労働における多くの社会課題がここに起因して発生している。そして、そのひとつに、深刻な人材不足がある。人材不足に打ち克つべく、海外での労働力確保や、テクノロジーによる生産性の向上など、さまざまな取り組みが始まっている。だが、それでも残る大きな問題がある。

それは、**労働市場が成熟し、収縮を始めたことで、右肩上がりで人口が増加していた頃のような、人材調達の柔軟さが失われつつあるということだ。今や、大規模な人材の機動的な確保は、極めて難しい時代に突入**している。

五輪に向けては一過性の人材ニーズが大規模に発生する。「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト」で発表したように、間接需要も含めれば、その規模は81.5万人分ののぼり、その人材

確保が五輪の成否に直結する。人材不足が既に顕在化しているわが国では、この人材ニーズをいかに充足するのか戦略的な対策が必要となる。

## 国家レベルの人材調達

**五輪のような、国家レベルの、かつ一過性の大規模な人材調達は、単独企業が日常行う人材調達とは性質が異なる。**個別企業が行う人材調達は、採用企業間での競争であり、最終的には給与など、求職者に提示できる魅力要因に帰着する。だが、国家レベルの大規模な人材調達は、やみくもにそれを優先すれば、もともとほかの仕事に就いている人がその仕事へと流入してしまい、既存の事業運営に影響を及ぼすこととなる。また、一過性であるがゆえに、通常の雇用の枠組みから外れ、働き手の安全確保が後回しになるといった問題も起きる。事態の望ましさがまったく異なるが、これは東日本大震災の復興事業で起きた現象と近い。

ところが、五輪は一過性のものであるがゆえに、人材調達はアドホックに取り組み、その知見は国際的に見ても蓄積されていない。The Boston Consulting Groupの“The Global Workforce Crisis”によれば、2030年には、欧米など分析対象25カ国のうちの実に15カ国で、労働力不足が起こる。人材不足が発生している国家で、五輪における、大規模かつ一過性の人材調達を実現するための方策を開発する必要性が生まれている。

## 2020年東京五輪のレガシー

**2020年の東京五輪に向けて、われわれリクルートワークス研究所は、[人材調達スキーム]を提唱する。これは、大規模かつ一過性という五**

### **輪の人材ニーズを充足し、その仕組みを残すためのスキームである。**

この人材調達スキームは、人材不足という、五輪成功の最大の障壁への突破口となる。そして、この人材不足は、日本のみならず、いずれ人材不足に直面する各国が直面せざるをえない社会課題でもある。

東京五輪のオリンピック・レガシーの構築に向けて、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が「アクション&レガシープラン」の取りまとめに着手している。われわれが提唱する人材調達スキームは、「アクション&レガシープラン」の5つの柱、①スポーツ・検討 ②街づくり・持続可能性 ③文化・教育 ④経済・テクノロジー ⑤復興・オールジャパン・世界への発信 の第5の柱「復興・オールジャパン・世界への発信」に位置付けられるものだ。

人材調達スキームは、人口減少下にあるわが国において、オールジャパンで五輪の成功を目指すものであり、そのスキームは海外でも転用可能だ。そして、後述するように、大規模・一過性の人材ニーズを充足するための、このスキームは、五輪のような祭事だけでなく、東日本大震災のような災害時の備えとなる。

国家レベルの機動的な人材調達スキームの確立は、世界の人口減少のフロンティア・ランナーであり、一億総活躍社会を掲げる日本だからこそ、創り出せるオリンピック・レガシーだ。

本稿は、2014年にリクルートワークス研究所が発表した「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト 一人材難が2020年までに迫る構造変革」に加え、2015年に2度にわたり行った、2012年のロンドン五輪関係者へのインタビュー調査をもとに構成している。調査の実施にあたり、多数の関係機関、個人の方にお力添えをいただいた。厚く御礼申し上げたい。

# 五輪にともなう 2つの 人材ニーズ

五輪に向けて、一過性の大規模な人材ニーズが発生する。ニーズには、2つのタイプがある。

ひとつ目は、五輪の運営母体である組織委員会（日本においては、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会／The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games=TOCOG）が直接管轄する人材ニーズで、組織委員会の人員やボランティアなどである。

もうひとつは、五輪の経済的な波及効果により民間企業を中心に発生する人材ニーズである。それぞれについて概観しておこう。

## 組織委員会のもとで発生する 人材ニーズ

ロンドン五輪では組織委員会（LOCOG）が、LOCOGの人員、スタジアム建設などを担うODA（Olympic Delivery Authority）、ボランティアの人材調達を管轄した。それぞれ9000人、10万人、7万人の規模となっている。

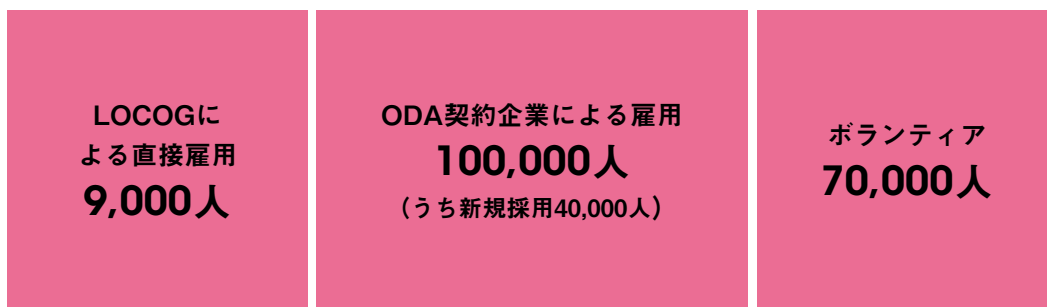
人材調達では、人材のダイバーシティ&インクルージョンが積極的に進められた。LOCOGは、右図にあるように、主要なマイノリティの属性ごと

に数値目標を設置し、それを達成した。建設では、外国人やロンドン市外の人材の雇用により、ロンドン住民の雇用機会が失われることが懸念されたため、地域ごとの目標を設置し、達成している。さらに、“Games Makers”と呼ばれるLOCOG直轄のボランティアの募集にあたっては、障がい者もボランティアに参加できるようにする取り組みが行われた。

この結果に対し、人材調達においてダイバーシティ&インクルージョンを実現できたことが五輪のレガシーだと、LOCOGの関係者は口を揃えていた。

五輪の運営主体である組織委員会の取り組みは、そのほかの人材調達や人材活用のフラッグシップの役割ももっており、単なる数の確保を超えた取り組みが強く期待される。

## ロンドン五輪におけるLOCOG 管轄下の人材調達



LOCOGの人員構成	目標	実績
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%

ODAの人員調達	目標	実績
開催6区	10%	17%
その他ロンドン	45%	50%
その他(海外)	45%	33%

※ODAはスタジアムなどの五輪に向けた建設を管轄した公的機関

## 五輪により波及的に発生する人材ニーズ

第2の人材ニーズは、企業を中心に発生する新規雇用である。**東京五輪に向けて、2013~2020年にのべ81.5万人の人材ニーズが生まれる** (次ページ参照)。

なかでも、建設業とサービス産業の人材ニーズの規模が大きい。スタジアム建設などを担う建設業では前倒しで人材ニーズのピークがくる。一方、「おもてなし」を担うBtoCのサービス産業は、開催年に人材ニーズのピークを迎える。

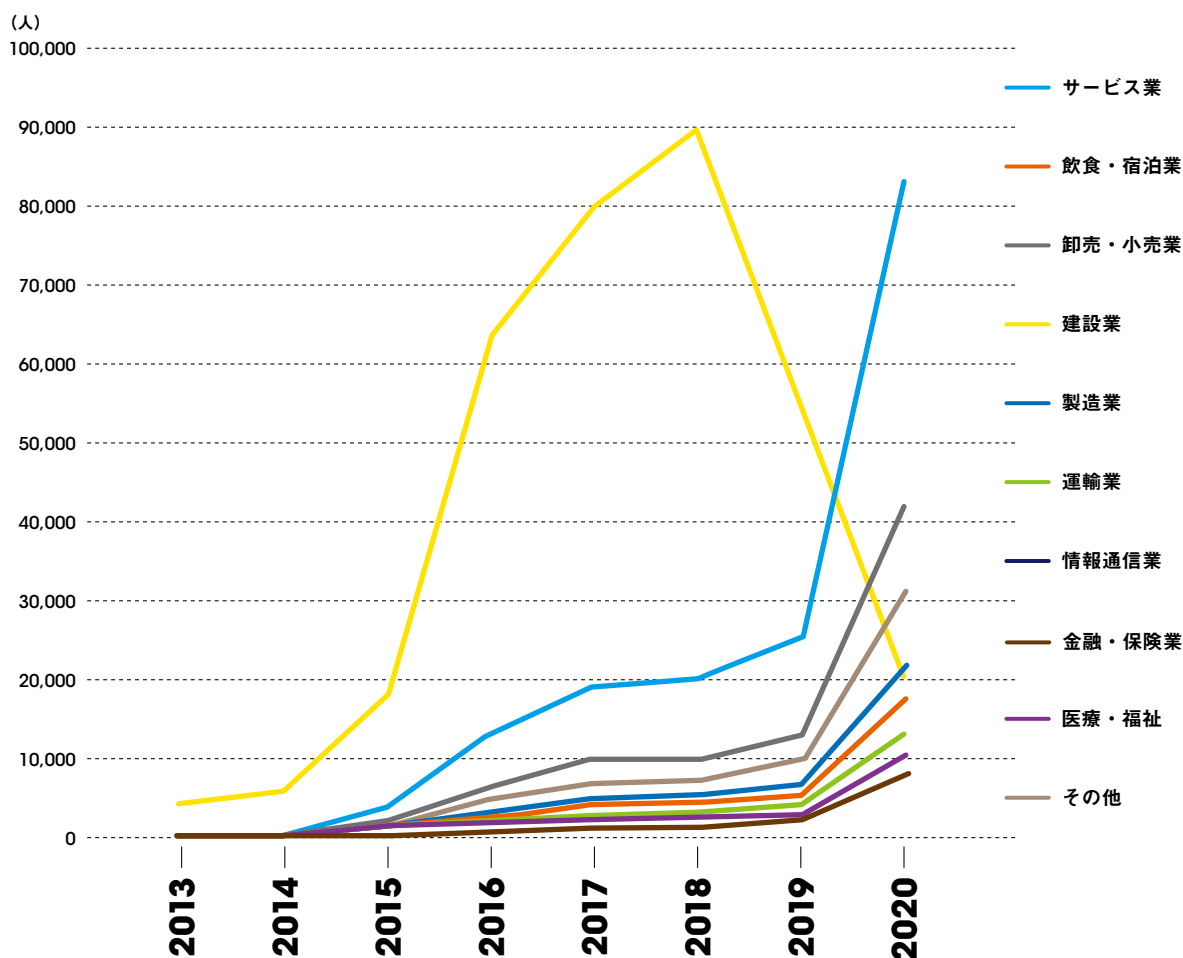
建設業もサービス産業も、五輪開催が決まる以前から人材不足に直面しているが、熟練技能が要求され入職が困難な建設業と、似たような仕事が常時マーケットに溢れているなかで高い離職率に悩むサービス産業では、その理由が異なっている。バブル崩壊以降長く衰退傾向にあった建設業は、人材調達の仕組みそのものが十分に整備されているとはいえない状況にある。

五輪に向けて、建設業では抜本的な対策が、サービス業では機動的な取り組みが求められる(参考:「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト」)。

## 東京五輪が生み出す人材ニーズ

	人材ニーズ(人)	就業者(人)	ニーズ比率
サービス産業・計	289,160	23,240,000	1.2%
サービス業	167,530	9,060,000	1.8%
飲食・宿泊業	36,190	3,760,000	1.0%
卸売・小売業	85,440	10,420,000	0.8%
建設業	335,300	5,030,000	6.7%
製造業	44,130	10,320,000	0.4%
運輸業	26,780	3,400,000	0.8%
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%
その他	62,640	9,520,000	0.7%
合計	<b>815,250</b>	62,700,000	<b>1.3%</b>

## 時系列シミュレーション





## 小さくて大きい雇用インパクト

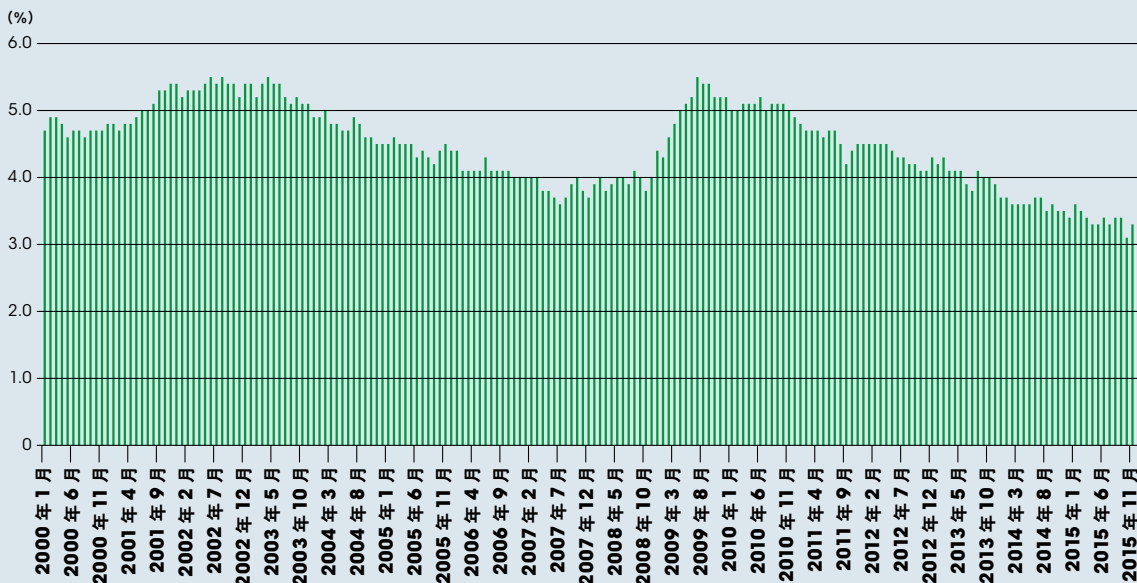
81.5万人という人材ニーズの規模ははたして大きいのだろうか。6000万人以上いる就業者と比べれば、それは1.3%にすぎない。1.3%は一見、少ないように感じられるだろう。

しかし、現実には、雇用における1%の変化は、極めて大きな影響がある。2008年、リーマンショックにより、雇用情勢が急激に悪化し、「非正規切り」などの大きな雇用問題が発生したとき、失業率は、2008年10月の3.8%から、2009年7月に5.5%に悪化した。失業率が9カ月で1.7ポイント悪化するというのは、あれほどまでに社会の安定を揺るがすのだ。

その後、アベノミクスなどにより雇用状況が好転し、失業率は2015年10月には3.1%まで改善した。だが、今度はそれにより人材不足に苦しむ企業が増加し、人材不足倒産という事態まで発生している。2008年から7年かけて失業率が2.4ポイント改善するだけで、これだけの影響があるのである。

雇用に、短期間で1%規模の影響が出るのは、相当に大きなインパクトだといえるだろう。

## 完全失業率の推移



# 五輪における 人材調達の 課題

五輪には、大規模かつ一過性の人材ニーズが発生するという特徴がある。ここでは、ロンドンでの調査などをもとに、五輪にともない発生する人材調達の課題をみていこう。

## 課題 1 人材を確保できない

まず、何をおいても、五輪の人材調達において最も危惧されるのは「人材を確保できない」という問題だ。ロンドン五輪では、警備の領域で、開幕直前に人材が確保できないことが判明した。結果、開幕2週間前に3500人の軍隊を投入することになり、国会で追及される事態になったほどだ。警備の人材調達を担っていた民間警備会社・G4S単独で人材を確保する計画をたてていたが、テロ対策などセキュリティ・レベルの強化により、当初予定の派遣人数が5倍にふくらみ、その計画は破綻してしまった。G4Sは学生アルバイトなどを見込んでいたが、さまざまな企業が人材を必要とする五輪では、人気のない警備の仕事が敬遠

されてしまったことなどがその背景にはある。

他方、ロンドン組織委員会（LOCOG）は、2012年7月の開幕の15カ月前から、6カ月の契約スタッフ5000人の確保に着手した。LOCOGの人材調達は人材サービス企業のAdeccoが担い、2011年4月にWebを開設し、5月に採用のための大規模キャンペーンを始め、2012年の3月には計画100%の人員確保を達成した。内定から開幕まで期間が長いため、その間の辞退者分の追加確保も併行して行われた。なお、差別的な取り組みをすることなく、ダイバーシティ&インクルージョンの構成目標を達成するのに配慮がいったそう

だ。実は、警備も、開幕1.5年前から人材募集に着手していた。にもかかわらず、人材確保に失敗した。原因のひとつは、途中で計画人数の大幅な増加があったことだが、それに加えて、内定後のフォローや、確保した人材が五輪開催期間に実際に就業してくれるのかの見立ての甘さといった、人材調達そのもののノウハウ不足も原因となっている。

大規模に人材を確保するには、通常の人材調

達よりも長期戦で取り組まざるをえない。人材調達のノウハウやマネジメントの巧拙が、人材確保の成否をわける可能性が高い。

## 課題2 トレーニングが要る

次に想定される課題は「経験者がおらず、訓練が要る」ことだ。**訓練の規模は、人材ニーズの規模に比例するため、五輪に向けて、大規模なトレーニングを、効率的に実施する方法を開発する必要がある。**

人材確保が困難な仕事では、未経験者にも雇用機会が生まれる。サービス業や建設業での教育訓練の強化が期待されるが、これらの業界には、人材育成に関してノウハウを十分有していない中小企業が多い。加えて、五輪に特化したトレーニング・メニューも必要だろう。業界横断的教育プログラムや、公的な職業訓練や就労支援プログラムの拡充が望まれる。

LOCOGでは、2012年4月にリーダー研修や役割別の研修を開始し、6月には現地研修を実施している。事前研究だけでなく、実地訓練が欠かせないとのことだった。

期間中、過去最高の乗客数を記録した地下鉄London Undergroundでは、下図にあるように、技能の習熟に時間がかかる運転士などは新規採用せず、カスタマー・サービス・アシスタントのみ、有期契約で450人採用した。観光客や乗降客とのやりとりを担うトラベル・アンバサダーらに対しては、従来3週間かけていたトレーニングメニューの内容を絞り、オンライン化することで訓練を効率化した。これにより多数のスタッフに効率的にトレーニングを行うことができるようになった。オンライン・トレーニングを導入したことにより、訓練を3日間まで短縮することに成功している。

London Undergroundの関係者は、このような効率的な訓練プログラムの開発は、London Undergroundが五輪で予期せず得たレガシーのひとつだと話す。

## London Undergroundの人材調達

高度人材(運転士など)	新規採用せず、既存社員の労働時間の延長やシフト調整、定年退職者の雇用延長などで対応 事前に労働組合と条件のすり合わせを実施
カスタマー・サービス・アシスタント	駅に常駐し客の誘導などを行う 1年契約の契約社員450人を新規採用(五輪後、全員継続雇用) 3週間のトレーニングを実施
インシデント・カスタマー・サービス・アシスタント	iPadをもって観光客に駅周辺の観光情報を案内 800人
トラベル・アンバサダー	落とし物対応やチケット購入のサポート 1200人

3週間の研修が必要だと考えられていたが、プログラムを絞り、オンライン・トレーニングにしたことで、3日間に短縮

### 課題3

## 事前の想定に限界がある

**五輪に向けて何が起こるのか完全に予測するのは不可能だ。どれだけ入念に準備しても、想定外のことは起きる**という前提で計画することが重要だ。

ロンドン五輪の人材調達で最も想定外だったのは、前述の警備の人材調達の失敗だろう。軍隊の投入に加えて、LOCOGの人材調達を担っていたAdeccoが確保していた3200人の予備人材を警備の仕事に配すことで、不足を補っている。

ロンドン五輪のボランティア“Games Makers”の士気は高く、開催後の途中脱落は少なかったと聞く。だが通常のイベントでは、当日、現場にいったから「こんなはずではなかった」と感じると、そのまま不参加になってしまうボランティアもいる。

五輪では、人材確保において、想定外の不足などが起きた際の、バックアップ対策を講じておく必要がある。

さらに、それでも残るイレギュラーへの臨機応変の対応も求められる。

### 課題4

## 雇用機会はいずれ消失する

五輪により多くの雇用機会が生まれる。それにより、働きたいのに働けずにいた人が雇用機会を得られることは大変望ましい。だが、**悩ましいのは、雇用の多くは一過性で、閉幕後、消失する可能性が高いということ**だ。

Oxford Economicsが2013年に発表したロンドン五輪の雇用予測を見ると、閉幕後急速にその人材ニーズが縮小していることがわかる。東京五輪でもおそらくこれと同様のことが起こるだろう。

ロンドン調査では、雇用継続に関して、2つの話が聞かれた。ひとつには、五輪にともない仕事に就く機会があっても、閉幕後、そのまま同じ仕事を続けるのは現実味が乏しいという事実だ。たとえば、ロンドンではまさに“Skill & Employment Legacy”と銘打たれた公的プログラムなどが提供され、それによって未経験者が建設の仕事に就く支援が行われた。しかし、その仕事が終わると、同じ現場ではなく、ほかの現場に移って就労継続している者が多いとのことだった。

その一方で、閉幕後の失業率の悪化が懸念されていたが、ロンドンではそのような深刻な事態は起きなかった。それは、足元の経済状況が良好で、新たな雇用機会を得やすい環境にあったためだ。London Undergroundが1年契約で雇った450人のカスタマー・サービス・アシスタントが全員、閉幕後に継続雇用されたことはその証左だろう。LOCOGの契約スタッフ5000人も、1000人はAdeccoのアウトプレイスメント・サービスを通じて次の職に就き、残りの大半のスタッフも自力で次の職をみつけたという。建設業も、五輪以外でも再開などの人材ニーズが大きかったため、そこに吸収されたとのことだった。

しかし、この事実をもって、ことを楽観的に捉えるのは早計だろう。ロンドン五輪の実施時期は、リーマンショックからの回復期にあっていた。五輪開催前に大きな経済停滞・収縮が起これ、多くの雇用が失われた状況から立ち直すプロセスであったことが奏功しているにすぎない。

2020年の雇用環境がよければ、それを機

に、次の就業機会を得られる可能性は高いかもしれないが、その公算は決して高くない。それ以前に、リーマンショック級の事変が起きることを想定することはできない。

五輪で生まれる雇用機会は継続しない、という前提で考えることが穏当だろう。

## 課題5 働き手の安全を守れない

**大規模で一時的に発生する雇用機会は、必要な人材を確保して、運営するだけでも大変なパワーを要す。その結果、さまざまな配慮が疎かになりやすい。だが、平時とは違う状況だからこそ、普段の働き方では考えにくく、通常の法律では想定しにくい事態に直面する危険性が高まる。**

近年、国際的に、五輪などのスポーツ・メガイメントにおける人権の尊重が重視されるようになってきている。2015年11月には、ILO（国際労働機関）などの4団体が、スポーツ・メガイメントにおける人権尊重の共同声明を発表した。

その背景には、たとえば、スポーツ・メガイメントにともなう設備建設では、死者が出やすいということが挙げられる。実際、五輪の建設現場は有史来、必ず死者が発生していたそう。そのような中、安全基準を高く設置し、それを厳しく管理し、ようやく初めて死者ゼロを達成したのがロンドン五輪だ。これは、ロンドン五輪関係者が口を揃えて五輪の成果だと述べるほどのことなのだ。

近年、わが国でも、労働基準法や労働安全衛生法を守っていない「ブラック企業」「ブラックバイト」が問題になっている。五輪に向けた一過性の労働需要が、「ブラックジョ

ブ」になってしまわないような対策が必要である。

他方、一過性の出来事だからこそ、平時の枠組みが足かせになることもある。五輪ではないが、東日本大震災では、被災者が仕事に就く際、社会保険や雇用保険への加入免除を求める声があったと守屋(2011)<sup>\*3</sup>は指摘する。

一時的かつ大規模な出来事だからこそ、法的な特例措置も含めて、働き手を守るための枠組みの検討が必要である。

# 五輪における人材

五輪の大規模・一過性という人材ニーズ  
その課題を乗り越えるための人材調

## 人材ニーズの特徴

**大規模**  
な人材ニーズ

**一過性**  
の人材ニーズ

## 人材調達の課題

人材を確保できない

トレーニングが要る

事前に想定しきれない

雇用機会はいずれ消失する

働き手の安全を守れない

# 調達スキーム

ズのもと、5つの課題が発生する。  
調達スキームを提案する。

## 対象

### 人材調達のスキーム

	組織委員会	公共インフラ (警備・交通)	その他サービス (観光・飲食)	建設
<p><b>Scheme 1</b> スキーム 1</p> <p>官・民・市民の“トライセクター”で臨む</p>	●	●	●	
<p><b>Scheme 2</b> スキーム 2</p> <p>“ミスマッチ”を逆手にとる</p>	●	●	●	●
<p><b>Scheme 3</b> スキーム 3</p> <p>“オープン・トレーニング”の仕組みをつくる</p>	●	●	●	●
<p><b>Scheme 4</b> スキーム 4</p> <p>専門家による“マネジメント”</p>	●	●		
<p><b>Scheme 5</b> スキーム 5</p> <p>“ワークルール”を整備・周知する</p>	●	●	●	●

# 官・民・市民の“トライセクター”で臨む

大規模・一時的な国家レベルの人材ニーズに対する、人材調達スキームの核をなすのが、「官・民・市民の“トライセクター”で臨む」である。公的機関の「官」、民間企業の「民」に加えて、ボランティアやNPOなどの「市民」が入るのが特徴だ。

ロンドン五輪において、官・民・市民のトライセクター人材ポートフォリオを組んだ例に、組織委員会と警備の領域がある。

五輪開催決定後に立ち上げられたLOCOGの基幹メンバーには、官民様々な組織から、各領域の専門家や責任者が招聘された。その人材ポートフォリオの構成が大きく変わるのが、2012年の五輪開催に向けた増員のタイミングである。前述したように、有期契約のスタッフ5000人を新たに採用し、さらにボランティア“Games Makers”70000人も採用した。このようにLOCOGは、公的機関や民間企業などの出向者からなる基幹メンバー、新規採用の有期スタッフ、ボランティアという3つのカテゴリーの人材によって構成されていた。

警備の領域でも、業務の難易度や危険度によって役割を分担し、トライセクター・ポートフォリオが組まれた。具体的には、入場ゲートでのチケット準備や整列の呼びかけはボランティアが、立入り禁止エリアへの侵入を止めるのは民間警備会社のスチュワードが、警備カメラの監視も同じく民間警備会社のセキュリティが、逮捕など具体的対処は警察が担当するという役割分担が行われた。

東京五輪では、TOCOGや警備、交通(観光案内等)などでトライセクター・ポートフォリオの可能性がありえるだろう。

トライセクター・ポートフォリオの要諦は、民と市民のすみわけである。原則として、高度な技能が求められる仕事や危険性が高い仕事は、ボランティアには適さない。ボランティアだからこそ希望する個人がいる一方で、本来有償の仕事がボランティアになることで、収入獲得機会が損なわれる可能性がある。どの仕事はボランティアに任せ、どの仕事は有償で人材を確保するのは、丁寧な検討が必要である。

なお、ボランティアの活用にあたっては様々な工夫がありえる。まず、個人ボランティアだけでなく、企業から人材を派遣する派遣型ボランティアも有効である。さらに、ダイバーシティ&インクルージョンを進めることも重要である。

ロンドン五輪では、必要なサポートをつけ、障がい者のボランティア参加も積極的に進められた。

このようにトライセクター・人材ポートフォリオを通じて、機動的な人材調達を実現し、さらに多様な人材のインクルージョンを進めていくことが強く期待される。

## ロンドン五輪におけるトライセクター人材ポートフォリオ

	組織委員会	警備
官	公的機関からの出向者	警察
民	民間企業からの出向者 新規採用の有期スタッフ	民間警備会社のセキュリティ 民間警備会社のスチュワード
市民	ボランティア“Games Makers”	ボランティア



## “ミスマッチ”を逆手にとる

2つめのスキームは、需給の「ミスマッチ」を逆手にとる」である。「ミスマッチ」を逆手にとる人材調達とは、ニーズが逼迫している対象・地域をあえて外し、逼迫度の低い、つまり人材調達しやすい対象や地域から、積極的に人材を集めるということだ。

五輪に向けた人材調達は、足元の雇用環境に依存する。2015年時点で、失業率は3%前半の水準まで下がっており、これはOECDが定義する完全雇用の域である。需要不足による失業はもはやほとんどなく、失業の原因は居住地域やスキルなどの構造的・摩擦的な不一致によるものとなっている。このように求人が逼迫している状態で、人材の需給バランスに考慮せずに、人材不足が顕著な地域や対象に積極的に人材募集を行えば、既に働いている人の移動を促し、既存のビジネスを毀損するリスクがある。

そこで、ミスマッチを逆手にとり、学生や主婦、高齢者など、現在就労していないが、潜在的に有償もしくは無償の「オリンピック・ジョブ※4」に参加意欲のある人材の参加を促すことを提案したい。また、人材余剰傾向のある地域から、一時的に人材を集めることを検討したい。

五輪は、国際的なメガイイベントを経験する貴重な機会となりうるため、とりわけ夏季休暇と重なる学生が、オリンピック・ジョブに就ける仕組みの整備が強く期待される。

# Scheme2

※4 「オリンピック・ジョブ」とは、五輪に向けて有償で生まれる新たな雇用機会と、無償(ボランティア)の仕事の両方を含む意味で使っている。

# “オープン・トレーニング” の仕組みをつくる

人口減少下の日本では、稀少な人的資源への教育投資の重要性は増すばかりだ。しかし、政府の財源や、企業の競争環境も厳しくなっており、効率的な教育環境の整備が急務となっている。そこで、五輪に向けて、オンライン・トレーニングの普及と、業界横断のトレーニング・プログラムの開発による「オープン・トレーニング”の仕組みをつくる」ことを提唱したい。

現状では、公的訓練は、座学もしくは実地での技能訓練が中心となっている。教室、教場があり、教員が訓練、指導するというスタイルだ。このスタイルは、場所、人員の確保が前提になるため、そのままの形で大規模な機会提供は難しい。これを改めるには、教室、教場で、教師のもとで、というクローズなトレーニング環境ではなく、いつでもどこでも受講できるトレーニング環境を実現することが求められる。e-Learningの技術を活かしたオンライン・トレーニングの整備が期待される。ロンドンには、プログラムを絞りオンライン・トレーニングを活用することで、訓練効率を大幅に改善した前例がある。

企業訓練もまた、個別企業内に閉じたクローズなものだ。また、企業体力のない企業では個別にトレーニング・プログラムを開発、実施することが難しいという実態もある。とくに、「おもてなし」を担う飲食・観光業や建設業には、中小企業も多く、ノウハウの面からも限界がある。業界ごとに共通プログラムを開発し、それをオンライン・トレーニングにのせることで、効率的なトレーニング環境を整備することは、ポスト五輪に向けても非常に有効だろう。

こうした施策は、時間的な側面にも効果を上げるものだ。大規模な求人においては、採用した人員にトレーニングを施す、という手順では、採用内定から就労まで長い時間を要する。初期にトレーニングを受けた人材が、就業まで滞留することで、流出してしまうというリスクも抱える。トレーニングをオンライン化できれば、トレーニング・プログラムの受講を応募要件にし、そのプログラム修了者のみ選考対象とすることができる。このように、通常の「選考→内定→訓練」という順序を、「訓練→選考→内定」とすることで、内定期間の短縮も可能になる。内定者が離脱しないようフォローが必要な内定期間は、短いほど望ましい。トレーニングをオンライン化することで、この時間や場所の制約も緩和できる。

# 専門家による “マネジメント”

短期間に大規模に発生する人材調達を成功させるには、「専門家による“マネジメント”」が必須である。

五輪の人材調達は、規模が大きく、一時期に集中しているだけでなく、準備期間は長く、さらにトライセクター・人材ポートフォリオの実現や、人材が確保できないといった想定外の事態の防止や対応が求められる。

ロンドン五輪の警備における人材調達の失敗には、G4SとLOCOGの関係が悪く、開催直前まで問題が表に出てこず、対応が後手に回ってしまったのも一因となっている。人材関連の一連のプロセスを、単に煩雑なタスクとして見なすのではなく、複雑で難易度の高い有機的な活動と捉えなくては、人材調達の成功はおぼつかない。多様なステークホルダーが関わる五輪では、関係者間の連携の質が成否に直結すると、ロンドン、リオデジャネイロ、東京の五輪関係者が集った“The Art of Major Events”のカンファランス<sup>※5</sup>でも強調されていた。

このように五輪の人材調達においては、効率的かつ長期的なタスクのマネジメントと、関係者間の建設的なコーディネーションが不可欠である。そのためには、検討段階から、人材調達に関する知見を有し、具体的な設計ができる専門家を巻き込むことが肝要である。組織内部に適した人材がいなければ、外部人材の招聘やパートナーシップという形もあり得るだろう。とりわけ、TOCOGや警備、交通といった五輪の運営に直結する領域は、マネジメントの質にこだわる必要がある。

なお、マネジメントには、期間中に確保した人材の、期間後の転職・就業サポートについての検討や決定も含まれる。既にみてきたように、五輪にともなって発生する雇用の大半は、いずれ消失するものであり、そのまま雇用を継続することを望むのは現実的ではない。そのため、現実味のない雇用継続を期待させない人材調達が重要だ<sup>※6</sup>。そのうえで、そのような困難があるからこそ、公的な就労支援の一環として、雇用継続のためにコストをかけるという判断も十分ありうるだろう<sup>※7</sup>。

# Scheme4

※5 2015年1月、DeloitteとBritish CouncilによりKing's College Londonで開催。

※6 有期労働では、期間限定のその就労形態を積極的に活用している人がいる一方で、「雇用継続を(暗黙的にでも)期待できる状態にあったのに、雇用契約を途中で打ち切られた」という状態が、強い不満につながる事が知られている。

※7 ロンドン五輪では、ボランティアのその後の受け皿として、“Team London”のサイトが開設された。華々しい「世紀の祭典」のボランティアに参加した後、やりがいを持ってしまふことが危惧されたことも、設立の背景にあった。

# “ワークルール” を整備・周知する

五輪は一過性であるがゆえに、働き手が普段とは異なる形で危険にさらされたり、通常の規制が足かせになったりする事態が想定される。そこで、五輪に向けては、特例措置も含めて「“ワークルール”を整備・周知する」ことも重要である。

想定される事態のひとつは、「ブラック企業」「ブラックバイト」でも見られる賃金の未払いや労働安全衛生法違反などのコンプライアンス違反である。五輪に向けて、このようなことがないように行政による監督強化が必要である。

責められるべきは経営者ではあるが、そのような危険にさらされ、泣き寝入りするようなことがないように、働く個人に最低限のワークルールを周知することも極めて重要である。就業構造が変わるなかで、ワークルール周知の重要性は徐々に認知され始めているものの、いまだ十分ではない。オンライン・トレーニングにコンパクトな紹介を組み込むなども含め、有効な方法の開発が期待される。

想定されるもうひとつの事態は、既存の規制が、五輪という臨時的なイベントにフィットしないことだ。既に検討が着手されている民泊に対する特例的規制緩和などと同様である。一例をあげれば、一過性の人材ニーズが大量に発生する五輪時に、原則禁止となっている日雇い派遣をどう取り扱うかは検討の余地があるだろう。

安心して働く環境は、適切なワークルールの整備と、雇用主によるルールの順守、働く個人が防衛するための知識をもっていることの3つが揃って初めて実現する。ワークルールの整備、順守とともに、個人への効果的な周知方法の開発も期待される。

# スキームの実現に向けて リーダーシップと パートナーシップ

5つの人材調達スキームを、五輪に向けて実現するには、リーダーシップとパートナーシップが不可欠である。

**大規模な人材調達は、個別企業に閉じず、複数の組織の連携のうえに成り立つ。官民の境界を越えた協業も出てくるだろう。**関係機関が多岐にわたり、経験者がいない五輪には、ひとつ間違えれば、この連携関係が烏合の衆と化すリスクがある。良質なパートナーシップの構築が、円滑な人材調達実現の要諦であることを忘れてはならない。

さらに、組織委員会、警備、交通、観光、建設……といった領域ごとに、具体的な枠組みを検討する必要がある。業界団体など、それぞれの基幹組織がそのまとめ役となることが期待される。この**リーダーシップは、多様なステークホルダーのパートナーシップの質を高めるためにも極めて重要**である。

このように領域ごとに、強いリーダーシップと、良質なパートナーシップが揃って初めて、国家レベルの人材調達スキームを確立することができる。

# 建設業の「イメージ問題」を突破する鍵

五輪の開催決定前から人材不足に直面していた建設業では、人材確保に向け、官民あげてさまざまな取り組みが進行している。公共工事設計の労務単価の引き上げや、社会保険への加入の促進、「けんせつ小町」など女性の活躍促進にも積極的だ。建設には中小企業も多いため、業界横断での人材育成も検討されている。人材を確保するためには、このような待遇の改善や、労働環境の整備、キャリアパスの提示が極めて重要なものはいくつかもない。

だが、建設業の人材確保は、これだけでは十分とはいえない。建設業は他産業に比べ、「業界のイメージの悪さ」が人材不足の原因になっている割合が高いからだ。個人にとって働く魅力を高めたうえで、その魅力をどのように伝えていくかも検討していく必要がある。

	同業他社が、賃金などの処遇を高めて募集をしていて、採用を巡る競争が厳しくなった	業界のイメージが悪く、自社に応募者が集まりにくい	人気企業や同業他社が求人を増やしているため、自社に応募者が集まりにくい	自社の正社員の離職率が高くなっている	自社のアルバイト・パート（契約社員を含む）の離職率が高くなっている	自社の正社員の労働時間が長くなっている	自社のアルバイト・パート（契約社員を含む）の労働時間が長くなっている	派遣会社に入材の派遣を依頼しても、派遣される人材が決まりにくくなった	自社において、事業計画や新規出店計画を見直した	業界団体などにおいて、重複する事業の整理や仕様の統一を行っている	左記のどれにも当てはまるものはない
建設業	20.9%	32.6%	23.3%	14.0%	7.0%	25.6%	7.0%	14.0%	4.7%	-	16.3%
製造業	18.0%	10.7%	21.0%	14.6%	8.6%	28.3%	12.4%	14.6%	12.0%	3.9%	22.7%
卸売業	28.7%	13.8%	19.1%	14.9%	12.8%	25.5%	11.7%	10.6%	9.6%	3.2%	24.5%
小売業	27.5%	23.9%	20.2%	13.8%	24.8%	26.6%	11.9%	14.7%	8.3%	5.5%	18.3%
金融業	29.5%	11.4%	29.5%	20.5%	4.5%	34.1%	11.4%	25.0%	13.6%	2.3%	20.5%
情報通信業	21.1%	7.9%	23.7%	7.9%	7.9%	34.2%	5.3%	15.8%	5.3%	10.5%	21.1%
飲食サービス業	36.8%	28.9%	18.4%	23.7%	31.6%	26.3%	15.8%	7.9%	2.6%	2.6%	10.5%
医療・福祉	29.0%	23.4%	14.5%	19.4%	13.7%	15.3%	8.9%	7.3%	13.7%	0.8%	24.2%
運輸業	24.6%	27.7%	20.0%	15.4%	18.5%	23.1%	18.5%	16.9%	6.2%	4.6%	13.8%
その他サービス業	28.8%	17.5%	20.8%	16.5%	17.9%	20.8%	11.3%	9.0%	9.9%	2.8%	26.4%
全体	25.6%	18.1%	20.3%	15.9%	14.6%	24.6%	11.6%	12.5%	9.9%	3.4%	21.9%

1997年に英国で設立された建設業の業界団体“Considerate Constructors Scheme(CCS)”の取り組みが、建設業のイメージ改善の参考になるので紹介したい。

英国では、建設現場の騒音や粉塵、景観の悪化などに対するクレームが頻発していたため、この団体を設立し、改善に取り組むようになった。CCSは、登録された現場をモニタリングし、基準を満たすようコンサルティングを行うなどしている。基準は、外観への配慮、コミュニティへの配慮、環境保護、安全確保、労働者への配慮からなる。登録は、2014年時点で累計8万件にのぼり、ロンドン市中の多くの建設現場にCCSのポスターが貼られている。建設現場に、かつてはなかったフェンスが設置されるようになったのも、CCSの取り組みの成果だそうだ。

そして、CCSのポスターのひとつに、「建設のイメージを向上しよう(Improving the image of construction)」というものがある。写真は大英博物館の近くで撮影したものだ。



ロンドンの建設現場では、ただ防御フェンスを設置するだけでなく、美観を保つ工夫がなされている。たとえば、地下鉄の工事現場では鮮やかなフェンスに女性の写真が、選手村跡地のフェンスには、自然をイメージする、絵が描き出されている。



翻って、日本はどうか。白っぽい垂れ幕やフェンスに建設会社の名前が入っているだけ。そんな建設現場が無数にある。稀に絵などが張り出されていても、そこに明確な意図は感じられない。

建設現場のフェンスを、業界のイメージ改善に向けて、積極的に活用してみてもどうか。たとえば、建設業の女性活躍を象徴する「けんせつ小町」の紹介や、建設業界の取り組みをインフォグラフィックスで見せる……など、さまざまな方法が考えられるだろう。

「業界のイメージの悪さ」が、人材確保の最後の難題として残る建設業界。現場をもつという強みを活かし、建設現場をメディアにしイメージの悪さを払拭する。そんな取り組みも検討の余地があるだろう。なお、働く環境や待遇を整えるといった内実の整備や、周囲の景観維持への配慮が、この取り組みの大前提となるのはいうまでもない。





## 「おもてなし」の最前線を 誰が担うのか？

東京五輪招致の際の、滝川クリステルさんのプレゼンテーションのハイライトであった「おもてなし」は、流行語にもなった。観光立国を目指す日本では、想像以上に早いペースで、観光客が増加している。2020年にかけて、この動きはさらに加速していこう。

ホテルや飲食などのおもてなし産業は、五輪に向けてさまざまな計画を練り始めている。なかでも、ナショナル・チェーンの企業は、五輪で訪れた観光客が一見にとどまることなくリピーターになってくれるよう、最高のサービスを提供したいと息巻いている。

ロンドン五輪では、「おもてなし」の最前線に、最優秀スタッフを配す取り組みが見られた。たとえば、競技場の周辺に1500席で構成される世界最大のテンポラリーショップを含む4店舗を設置したMcDonald'sは、“The Olympic Champion Crew Super Team”というイベントにおいて、全国85000名のスタッフから、卓越したスピードとカスタマーサービスを提供するという観点でトップパフォーマー500名を選抜し、その4店舗に配している。また、イギリス・フランス・ベルギーを結ぶ長距離鉄道のEurostarも、カスタマーサービスに優れた70名を、VIPなどの利用者対応にあてたという。

このように、「おもてなし」の最前線に、優秀なスタッフを配すのは有効な策だろう。一方で、英国でおもてなし産業の人材育成を行う非営利組織People 1stによれば、「おもてなし産業には中小企業が多く、企業がトレーニングに投資できないという構造的な問題がある」という。

People 1stの“Employment First”という就労支援プログラムは、公的職業紹介であるJob Centre Plusと連携し、宿泊業のHiltonや飲食業のCosta Coffeeなどの協力のもと実施された。五輪終了後もプログラムは続いており、3年間に数千人が訓練を受けたそうだ。

観光立国日本を支えるおもてなし産業。このように、業界横断で人材を育成する仕組みの整備もまた、2020年に向けて期待される。

# 人材調達スキームの可能性

今回提言する人材調達スキームは、五輪を対象にしたものだが、ほかの事象にも適用可能だ。たとえば、日本で開催される、2019年のラグビーワールドカップや、2021年の世界マスターズ大会。さらに、必要とならないことを心から願うが、このスキームは、災害復興などの非常時の人材調達にも通じる。最後に、この人材調達スキームの、非常時への展開可能性についてまとめておく。

## 備えとしての 人材調達スキーム

事態の望ましさは正反対だが、大規模かつ一時的な人材が必要となるのは、五輪や万博といったメガイベントだけでなく、災害復興などの非常時も同様である。

東日本大震災のような災害が二度と起こらないよう心から願っているが、南海トラフ地震の発生が想定されているように、災害が再び起こらないとは決していけない。万が一、そのような事態が発生した場合、人口減少や高齢化の進んでいるわが国で、大規模な人材調達を迅速にかなえることは、これまで以上に難しいだろう。

さらに災害時は、その復興に向けた人材の調達と同時に、被災により仕事を失った求職者の就労も支援しなければならない。つまり、災害復興においては、人材調達スキームだけでなく、就労支援スキームも必要なのだ。

突然の災害による混乱のなかで、人材調達と就労支援を両立するのは、事前に準備できる五輪の人材調達よりも、はるかに難しい。だからこそ、平時に、人材調達スキームを構築しておくことが、非常時の予防策として重要になる。

## 災害復興時の 人材調達の特徴

災害と五輪は、一見、最も遠い事象だが、一過性の大規模な人材ニーズが発生するという点は共通だ。では、両者にどのような違いがあるのか。5つのスキームそれぞれについて考察しておこう。

まず、人材確保における時間軸が違う。五輪は数年前から計画的に人材調達を行うことができるが、災害時は、発生後、ただちに人材を調達しなければならない。

ミスマッチを逆にとり、被害の少ない地域か

ら、官・民の応援や、ボランティアを募るのは、五輪と同様だ。災害復興では、加えて、「ミスマッチを逆手にとる」というより、発生している「ミスマッチを解消」しなければならない。というのも、被災により仕事を失った被災求職者を、能力や経験などのミスマッチを越えて仕事に結びつける必要があるからだ。

このミスマッチの解消につながるのが、トレーニング受講機会の拡充である。ミスマッチが大規模に発生する災害復興においては、トレーニングの整備は必須である。ただし、五輪のように事前に計画できないので、発生後、人材確保同様、ただちに方法を検討し、実現しなければならない。

災害復興には、その規模にもよるが、数年単位の時間がかかる。復興のフェーズによって変わっていく人材ニーズに合わせて、人材を確保するには、人材調達のマネジメントが、やはり重要である。災害復興時には、人材調達と就労支援を両立しなければならないため、全体のマネジメントの重要性はさらに高い。

そして、ワークルールの整備・周知が重要なのは、災害復興でも同様だ。災害復興では特に、建物の損壊や交通網の寸断などにより、安全を確保するのがそもそも難しい。そのような状況下で最適なワークルールを整備し、運用しなければならない。

このように五輪に向けた人材調達スキームは、災害時にも転用可能だ。

## 無形のレガシーを計画的につくる

Gratton & Preuss (2008)は、オリンピック・レガシーを3つの軸、計画的⇔偶発的、有形⇔無形、ネガティブ⇔ポジティブで分類している。

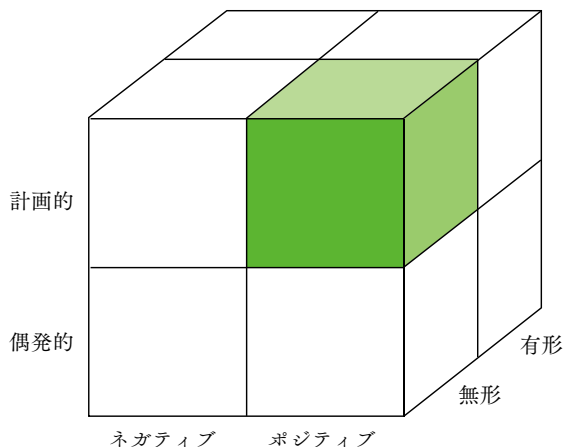
五輪に向けた人材調達スキームは、計画的で、無形の、ポジティブなレガシーだ。震災に

よって結果的に生まれるレガシー、たとえば、東日本大震災における緊急雇用創出事業の機動的な活用の仕方などは、偶発的な、無形のレガシーだ。

本稿で提唱している、災害の備えとしての人材調達スキームの確立は、計画的で、無形の、ポジティブなレガシーに位置付けられる。前述したように突発的な非常時の人材調達は、事前に提案できる五輪の人材調達よりもさらに難しい。だからこそ計画的に取り組んでいく必要がある。

国家レベルの人材調達スキームの構築は、東日本大震災からの復興を掲げる東京五輪が世界に対して果たす責務のひとつといえよう。

## Legacy Cube



出所：Gratton, C. & Preuss, H.(2008) Maximizing Olympic impacts by building up legacies. The International Journal of the History of Sport 25(14), 1922-1938

# ● 日本発のレガシーを目指して

国家レベルの大規模・一過性の人材ニーズに応える人材調達スキーム。

このような人材調達スキームは、五輪に限らず、万博などのメガイベント、さらには有事の際にも、必要とされる。

2020年にかけて人材調達スキームを構築するには、

各領域で計画的に人材調達に取り組み、データを取得し、

その過程を記録していく必要がある。

さらに重要なのは、想定外のことも含め、PDCAを回し、スキームの構築に向けて、精度を向上していくことである。

この人材調達スキームは、その構築を牽引するリーダーと、

そこに関わる多様な関係者のパートナーシップが揃って、初めて日の目を見る。

それが2020年の東京五輪を成功に導き、さらには閉幕後にも残る無形のレガシーになるだろう。

このような人材調達スキームが必要なのは、人口減少に転じたわが国だけではない。

人材不足が危惧される国々で発生する、大規模・一過性の人材ニーズでも同様だ。

人材調達スキームというオリンピック・レガシーを、

日本で構築し、世界に向けて発信していきたい。



## 東京五輪2020[人材調達スキーム]の提言 世界へと発信するレガシーを目指して

2016年3月発行

### プロジェクトリーダー

中村天江 (リクルートワークス研究所 労働政策センター長)

大久保幸夫 (リクルートワークス研究所 所長)

豊田義博 (リクルートワークス研究所 主幹研究員)

石川孔明 (リクルートワークス研究所 客員研究員)

酒井 穰 (BOLBOP 代表取締役会長)

茂木崇史 (BOLBOP 代表取締役社長)

### 協力

湯浅真奈美 (British Council アーツ部長)

清水 健 (BBC放送通訳・ジャーナリスト)

### 制作

齋藤雄介 (blue Vespa)

阪口祐子 (リクルートワークス研究所)

### 発行

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/](http://www.works-i.com/)

掲載内容の無断転載を禁じます。

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

# Works Report 2016

## 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/](http://www.works-i.com/)

