

2015

**2015年予測。**

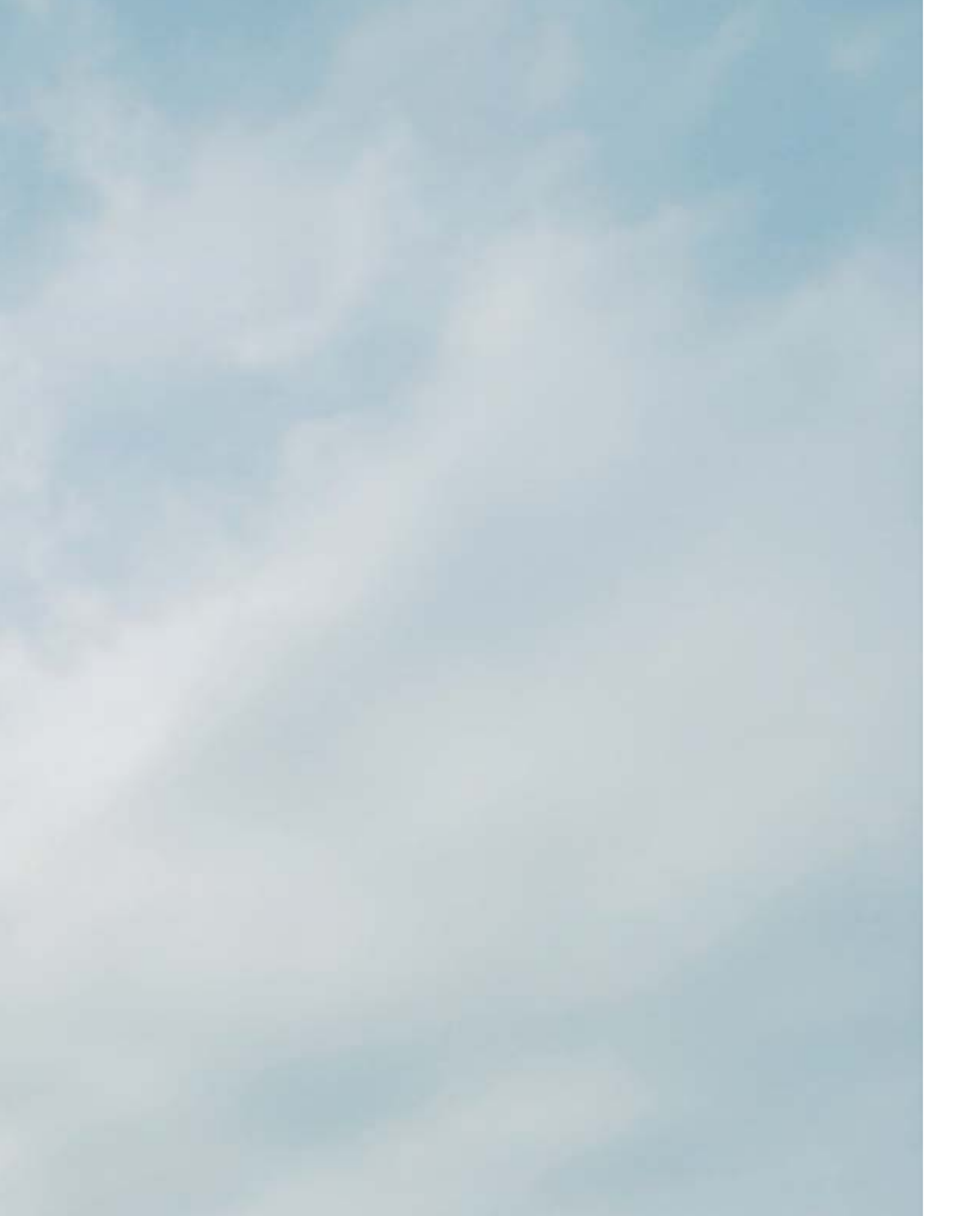
どうなる、人材マーケット。こうなる。

2010

**Works Institute**

2005

**RECRUIT**



# 人口減少社会のパラダイムシフトを読み解く。

2005年、日本の人口は減少を始めます。これまでも日本は、経済・文化の成熟期、爛熟期に4回の人口減少を経験していますが、グローバル化、知識社会化といったこれまでにない社会環境の下で突入する5度目の今回、経済や産業に及ぼすインパクトは最大のものになると言われています。企業の雇用構造に関しても、それは同様です。絶対数の減少、年齢構成の激変は、人材マーケットのこれまでのパラダイムを大きく変革しようとしています。そして、働いている人の数、即ち労働力人口は、7年前から減少を始めています。既に変化は始まっているのです。では、10年後のマーケットはどうなっているのでしょうか。就業者の数はどこまで減るのか？ 産業や職業別の就業者分布にはどのような変化が起こるのか？ 就業形態の多様化は、人材の流動化はどこまで進むのか？ 果たして雇用のパラダイムはどう変わるのか？ こうした疑問を解明するため、私たちはマクロデータをベースに、2015年の人材マーケットのシミュレーションを試みました。そのアウトラインを、ここにお届けいたします。人口減少社会という未知の世界の初期の姿を、「働く人」というスコープから覗いてみてください。

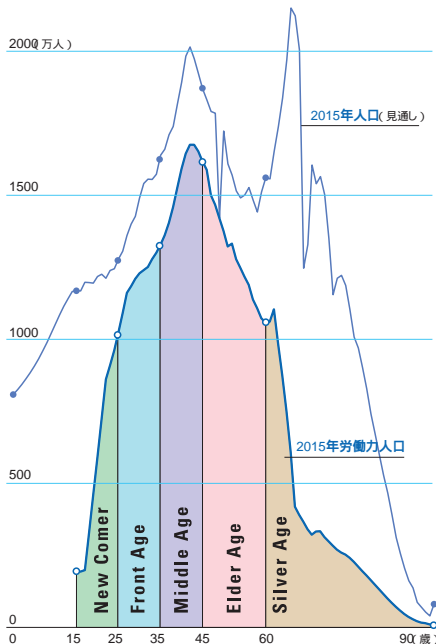
国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(平成14年3月推計)』の低位推計による

2005 2010 2015

# エグゼクティブ・サマリー

## Part 0 .....6ページをご覧ください。 分析フレームと フォーカスポイント

分析・シミュレーションは、  
労働力人口/就業者数を  
対象としています。  
団塊の世代、団塊ジュニアという  
「2つの津波」効果に着目し、  
5つの年齢グループに分類して  
推計しました。



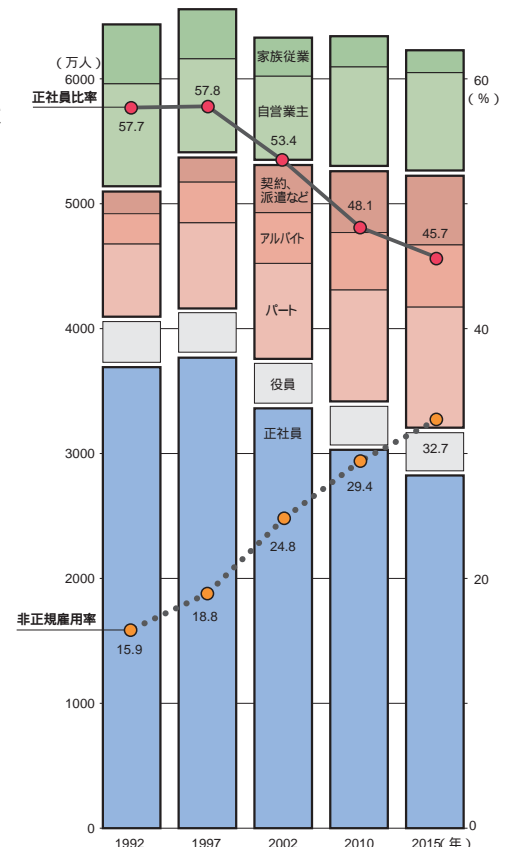
## Part 1 .....8ページから始まります。 人材バランスシートによる Outlook

2015年時点では、労働力人口の  
総量には大きな変化はありません。  
しかし、その中身は大きく変わります。  
New Comer、Front Ageは激減。  
Silver Ageは激増します。  
サービス業の就業者は増えますが、  
需要に供給が追いつきません。  
製造業の就業者は減りますが、  
供給過多になってしまいます。  
専門職と保安・サービス職の  
就業者が急増します。技能工、  
製造・建設作業員、販売従事者、  
管理的職業の就業者は減少します。  
保安・サービス職は、需要の伸びに  
供給が追いつきません。販売従事者は  
大幅な供給過多になります。  
また、需要が減る農林水産業ですが、  
それ以上に供給が減ってしまうという  
逆転現象が起こります。

2015年		2015年	
需要の部		供給の部	
就業者	6,230万人	労働力人口	6,560万人
農林水産業	220	15～24歳	530
製造業	1,030	25～34歳	1,210
建設業	590	35～44歳	1,540
卸・小売、飲食店	1,420	45～59歳	2,000
金融・保険、不動産	280	60歳以上	1,280
運輸・通信	400		
サービス業	2,250		
その他	40		
失業者	330		
非就業者	4,450	非労働力人口	4,450
		主婦・主夫	1,700
		学生	640
		その他	2,120
15歳以上人口	1億1,010		1億1,010

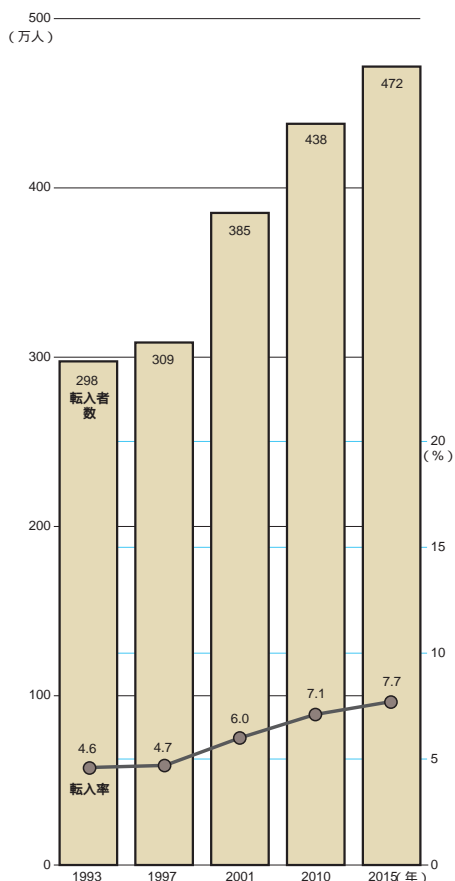
## Part 2 .....22ページから始まります。 働き方が多様化すると?

2015年には、全就業者のうち  
正社員は45.2%と半数を大きく  
割り込み、非・正社員が  
主役になる時代がやってきます。  
New Comer、Front Ageの正社員は  
激減します。激増するSilver Ageでも  
正社員は増加せず、  
非正規雇用、自営業が増加します。  
卸・小売、飲食店、サービス、  
金融など幅広い業種で  
「非・正社員」率が向上します。



## Part 3 .....30ページから始まります。 人材流動化が進むと?

「35歳以上」の転職マーケットが急拡大します。  
サービス業と卸・小売・飲食店が転職マーケットを牽引します。



## Part 4 .....36ページから始まります。

### 2015年。 人材マーケットの未来シナリオ

未来シナリオ

#### 「正社員時代」は、 2010年までに終焉する。

正社員率は、2010年には50%を切ります。  
正社員を中核に据えた日本的雇用システムは、  
いよいよ終焉のときを迎えようとしています。

未来シナリオ

#### ますます進むサービスシフト。需給のミスマッチは解消しない。

今後も進むサービス経済化の影響を受け、就業者のサービスシフトも進みます。  
しかし、今のままでは需要に供給が対応できません。あらたな人材育成・流動施策が必要になります。

未来シナリオ

#### 人材流動化は、全年齢にわたって進行する。

若年者を中心に転職意識は転換しています。経験者の増加に伴い、今後も人材流動化は進みます。  
年功賃金の廃止、成果主義への傾斜もこれを後押しするでしょう。

未来シナリオ

#### 小売・サービスへの転職が7割を占める。

非正規社員の増加もまた、流動化を促進する要因です。非正規社員の占める割合が高い小売・サービス業では、  
ますます流動性が高まります。転職マーケットの主役は非正規社員です。

未来シナリオ

#### 若手正社員は希少価値。優秀な大卒の争奪戦が熾烈化する。

New Comer、Front Ageの正社員数は激減します。数少ない優秀な若手正社員、優秀な大卒は希少な存在になり、  
あの手この手の争奪戦が企業間で繰り広げられるでしょう。

未来シナリオ

#### フリーターは減少しない。変質しながら増え続ける。

正社員時代の終焉にあわせ、若手の就業形態の主役も非正規社員に代わります。  
フリーターは過半を占める存在となり、若手の多くが通過するキャリアステージになります。

未来シナリオ

#### 「転職35歳限界説」は、瓦解する。

35歳を過ぎると、求人が激減する、という常識は、過去のものになります。  
若手社員の減少に伴い、中堅・中年社員にとっても、転職は当たり前時代の時代がやってきます。

未来シナリオ

#### 「バブル入社世代」「団塊ジュニア」の民族大移動が起こる。

現在の30代は、大企業に在籍する人が多く含まれます。大企業のポスト不足、  
中堅中小企業の中堅社員需要増によって、大移動が始まります。

未来シナリオ

#### Silver Ageは、どの職場、どの職種でも増大し、活躍する。

Silver Age、つまり60歳以上の人材が、2割を占める時代になります。  
正社員以外の多様な働き方をしながら、あらゆる領域で活躍するようになります。

未来シナリオ

#### 中高年インディペンデント・コントラクターが急増する。

中高年の中には、これまでの仕事を活かし、業務委託として働く人が増えていきます。  
旧来の自営業とは異なる新しい自営業「インディペンデント・コントラクター」が増加します。



# 2015.3.31. Tuesday 14:12

Manaka Eiji 真中 英司(43歳・1972年生まれ)

郊外に住む個人資産家を訪ねるために、真中は JR 中央線のホームに上がっていった。

乗客は畜舎に入れてもらうのを待つ羊のように、おとなしく整列して電車の到着を待っている。

そうだ、電車の乗客はこうでなくてはならない、と彼は思う。

待つことしばし、予定通り東京駅を発車した電車の中で真中はしばらく眠ることにした。

よく晴れた春の日に、電車で揺られてむさぼる午睡ほど気持ちのよいものはない。

気がつくと電車はすでに郊外を走っていて、

窓の外を流れる風景に目立って緑が増えてきていた。

八王子で降りると、ホームの下にサクラの老樹がみごとな花を咲かせている。

雲海という言葉があるが、花の海といたいぐらいだ。

真中はある証券会社のフィナンシャル・アドバイザー(FA)だ。

大卒で入社した証券会社では、顧客を担当する営業マンがころころ替ったものだが、

10年前に転職してきたこの会社ではそういうことはない。

これから訪ねる資産家もかれこれ7~8年のお付き合いになる。

いや、会社の違いだけではないだろう。

時代も変わったのだ。売買注文の数を争う以前の商売のしかたなら、

3年以上同じ顧客を担当するのは至難の業だった。

やがて彼は品のよい初老のご婦人と対面していた。

今日は和服姿なので「よくお似合いですね」と褒めると、  
「あら、そうかしら、このごろ少し肥ってきたので和服にしてるの。これだと肥満が目立たないでしょ」と言う。  
資産運用に関する今後の方針の話始める。  
お客様は途中2~3の質問を挟んだだけで、真中の言葉にじっと耳を傾けている。  
話が終わると「結構ですわ、真中さんがそうおっしゃるのなら」と言って、  
週末の花見旅行に話を移した。真中も行くことになっていた。

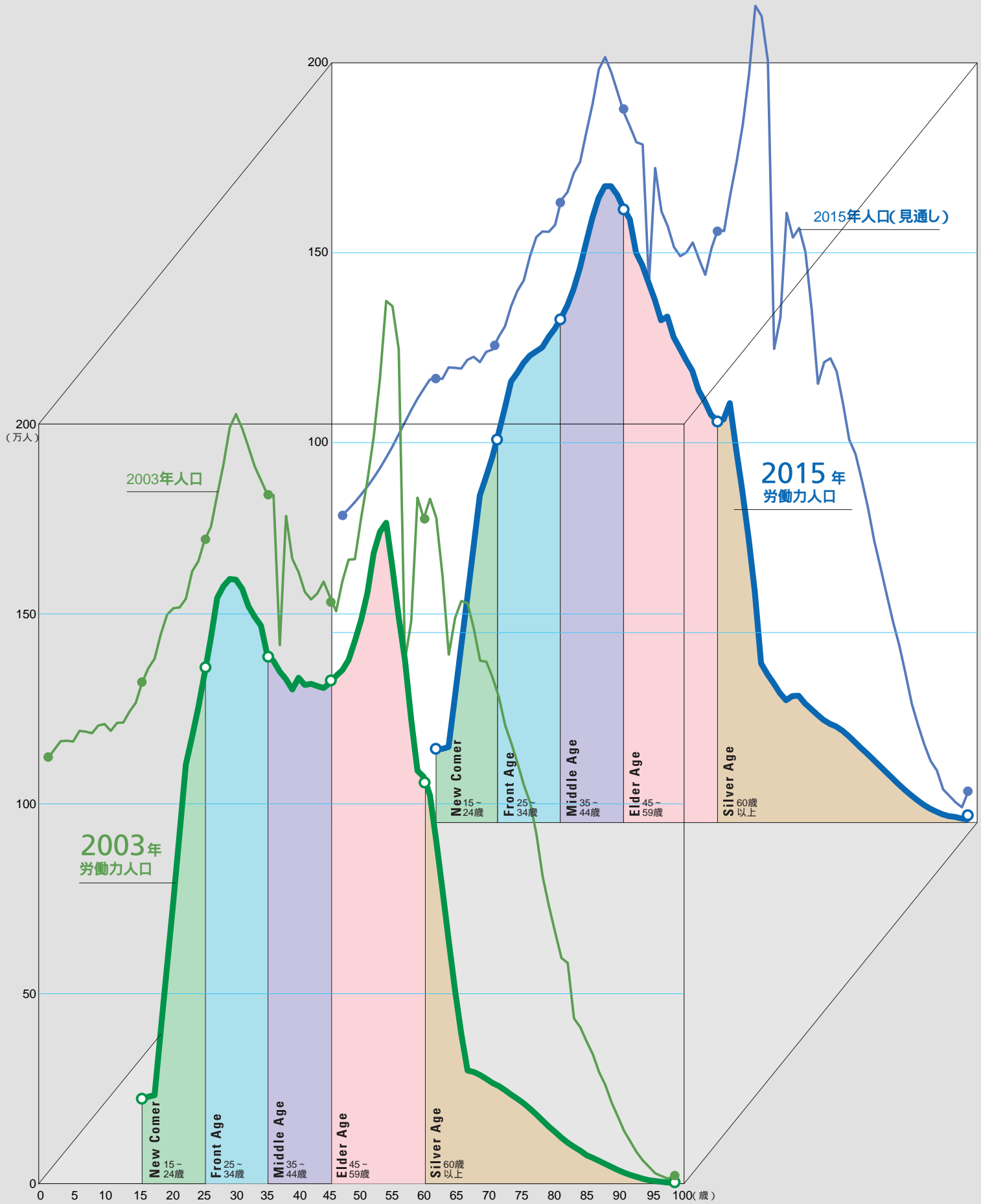
帰りの電車の中で真中は思い出した。今日は、同じ職場で働いている三上の送別会だ。  
二期ほど業績が優れず、本人は退職を覚悟していた。だが、会社からは関西地区の管理職ポストが提示された。  
あいつも、FAを続けたかっただろうに。しかし、FA入社の人間にマネジメントポストのオファーを出すなんて、  
うちの会社もマネージャーになりたい奴が本当にいなくなったとみえる。

彼のいる会社にも出世レースはある。だが昇進や昇給を追い求め、  
レースに参加したがる人材はこの10年間で面白いように減ってしまった。  
真中と同じ団塊ジュニア世代は、  
プロフェッショナルを志向し、顧客接点にいることを愉しんでいる。

窓の外に目をやりながら、彼は呟いていた。カッコ悪いもんな、マネジメント。



人口のシェイプが変わる。労働力人口のシェイプが変わる。





## まずは、人材マーケットの基本構造から

下記の樹形図をご覧ください。この図は、働く人の市場=人材マーケットの基本構造を表したものです。各カテゴリーの特徴、意味合いを簡単に解説しておきましょう。

**総人口**.....2015年は、本格的な人口減少時代への助走期間にあたります。労働力調査による2003年の実績値1億2,743万人と比べ、2015年は1億2,466万人と12年間で約277万人減少しますが、この減少幅は、2015年以降の減少速度の急激な加速に比べれば、大きいものではありません。

**15歳以上人口**.....義務教育を終了し、働くことが可能な人びとです。15歳以上人口は1990～2000年には約735万人増加しましたが、2000～2010年の10年間にも約200万人増、2015年までの15年間には約165万人増と、実は増加します。

**労働力人口**.....15歳以上で、働く意欲をもつすべての人びとを指します。

**非労働力人口**.....同じく15歳以上ですが、まだ人材マーケットに参入していない学生や、専業主婦、すでにマーケットから退場した高齢者などを指します。

**就業者**.....15歳以上で実際に働いている人びと。

**完全失業者**.....労働力人口に含まれていながら、なんらかの事情で失職している人びとです。

**自営業主と家族従業者**.....この2つは対になっている集合で、たとえば個人商店を営む店主、店主と共働している家族などが考えられます。双方を称して「非雇用者」とも呼びます。

**雇用者**.....雇用主に雇われて働く人びと。

以後私たちは「15歳以上人口」というカテゴリーの先に含まれる人びとにフォーカスして、分析と考察を行います。

Part 0 分析フレームとフォーカスポイント

## 注目すべきは、数の減少ではない。年齢構成の激変です。

### 5つの年齢グループと2つの「津波」

次に、日本の年齢別人口を表した左のグラフをご覧ください。緑色の「山脈」は2003年における総人口と労働力人口、青色の「山脈」が人口推計に基づく2015年の総人口と労働力人口です。

労働力人口の山脈は、5つのグループに分類されています。後続のページではたびたびこの5グループに言及するので、私たちはこれらに名前をつけることにしました。

New Comer = 15～24歳

Front Age = 25～34歳

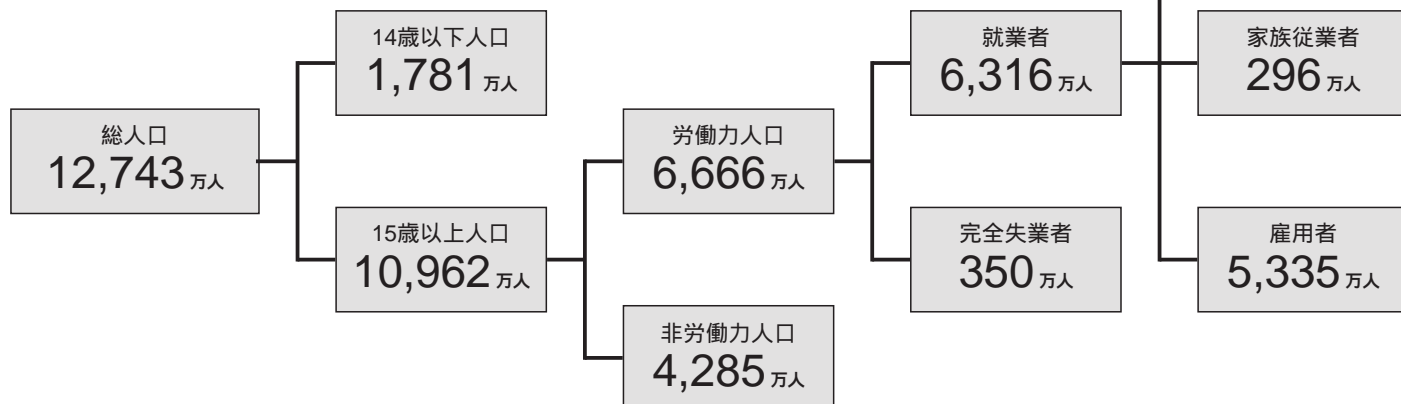
Middle Age = 35～44歳

Elder Age = 45～59歳

Silver Age = 60歳以上

ところで皆様は、これらの山脈にそれぞれ2つのピークがあるのにお気づきだと思います。これらのピークはそれぞれ1947～49年生まれの「団塊の世代」と、1971～74年生まれの「団塊ジュニア」を表します。前述の通り、10年後の総人口は大きくは減少しません。しかし、この2つの「津波」が移行することで、人材マーケットにはさまざまな変化が起こります。年齢構成の激変。これがフォーカスポイントです。

2003年における人口構造



人材マーケットを、バランスシートで表してみた。

1990年

資産の部		資本・負債の部	
就業者	6,250(万人)	労働力人口	6,380(万人)
農林水産業	450	15~24歳	830
製造業	1,510	25~34歳	1,230
建設業	590	35~44歳	1,620

2000年

資産の部		資本・負債の部	
就業者	6,450(万人)	労働力人口	6,770(万人)
農林水産業	330	15~24歳	760
製造業	1,320	25~34歳	1,510
建設業	650	35~44歳	1,300

2010年

資産の部		資本・負債の部	
就業者	6,340(万人)	労働力人口	6,680(万人)
農林水産業	260	15~24歳	570
製造業	1,100	25~34歳	1,350
建設業	620	35~44歳	1,540

2015年

資産の部		資本・負債の部	
就業者	6,230(万人)	労働力人口	6,560(万人)
農林水産業	220	15~24歳	530
製造業	1,030	25~34歳	1,210
建設業	590	35~44歳	1,540
卸・小売、飲食店	1,420	45~59歳	2,000
金融・保険、不動産	280	60歳以上	1,280
運輸・通信	400		
サービス業	2,250		
その他	40		
失業者	330		
非就業者	4,450	非労働力人口	4,450
		主婦・主夫	1,700
		学生	640
		その他	2,120
15歳以上人口	1億1,010		1億1,010

このパートではバランスシートの形式を借りて、今後の人材マーケットにおけるマクロな需給関係がどう変化するかを考えてみようと思います。

では、バランスシートは一般になにを表すのでしょうか。皆様をご存じの通り、これは企業の財政状態を表すのに適しているという説明が一般的です。しかし「財政状態」というのはわかるようでいて、実はあまりわかりやすい言葉ではありません。

そこで、ここでは左欄の「資産の部」はキャッシュの運用状態(使途状況)を示し、右欄の「資本・負債の部」はその調達源泉を示すという理解のしかたに立ってデータをご覧くださいと思います。その上で「キャッシュ」を「人材」に置き換えれば、労働側が供給した人材はどれだけいて、産業側が必要とした人材需要がどれだけあったか、というふう読み解くことができます。

### Part 1 人材バランスシートによる Outlook

## 資本・負債 = 人材の供給、資産 = 人材の需要です。

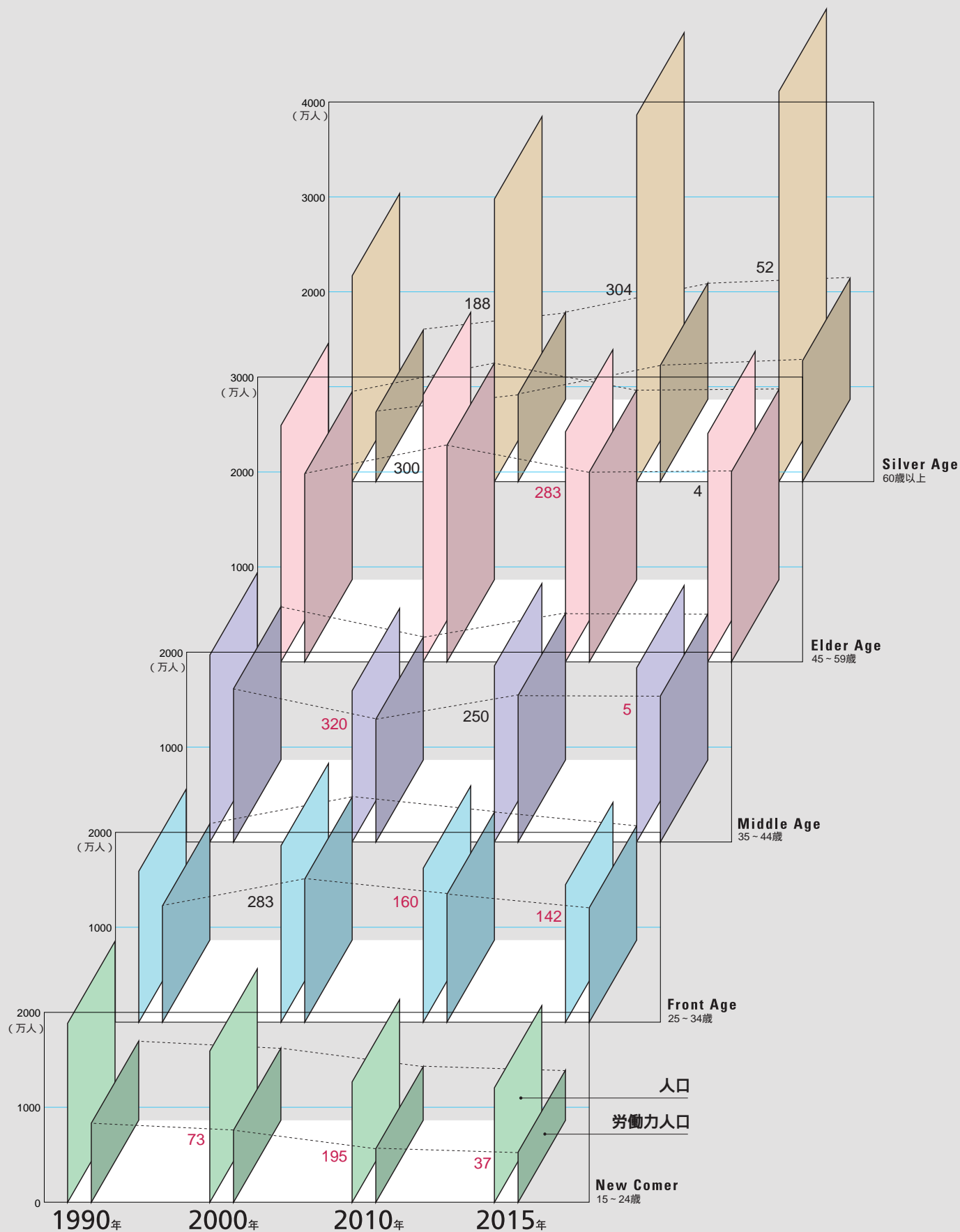
### 需要・供給の総量は微減、その中身は...

もう少し仔細に見ていきましょう。「資本・負債の部」つまり供給とは、働く可能性を持った15歳以上人口であると見立てられます。そして、その中は7ページの樹形図にもあったとおり「労働力人口」と「非労働力人口」に分かれます。「労働力人口」は、7ページで解説した5つの年齢グループに分解しました。会計のバランスシートにならって労働力人口と非労働力人口の関係を考えれば、自己資本比率にあたるのが全体の労働力率、つまり、15歳以上人口に対する労働力人口の割合です。資本 = 労働力をいかに活用するかに加え、負債 = 非労働力をいかに労働力化するかという点も、人材マーケットの効率的な活用には重要な視点となります。

「資産の部」つまり産業側からの需要は、主には「就業者」によって表されます。これは7つの業種に大別して分解しました。そして、需要のない資産としての「失業者」「非就業者」がこれに続きます。「非就業者」までを不良資産とは呼べませんが、産業という観点からは「不活性な資産」と見ることができます。

左ページの人材バランスシートをご覧ください。一部は隠れて見えませんが、例えば労働力人口や就業者の推移は見て取ることができます。そのいずれの数字も、総人口同様にある程度の減少はするものの、今後5年・10年といったスパンでは、大きな変化はありません。しかし、隠れている需要側、供給側の中身にはかなりの変化が起きています。次のページから詳しく見ていくことにしましょう。

資本・負債の部を、5つの年齢グループに分解する。



## 25年で様変わりする人口ピラミッド

ここでは5年後・10年後に労働力の供給側で起きる変化を見ておくことにしましょう。

総人口は2005年にピークを迎えたあと、人口減少を始めますが、前述の通りその減少幅はまだ大きいものではありません。ただし、その年齢構成は、2015年までの間に大きく変化します。

2010年、2015年には、それ以前の4半世紀にわたる少子化の影響が、若年層人口の大幅な減少として顕在化してきます。2000年の14歳以下年少人口は1,850万人ですが、これは20年前の1980年(2,750万人)と比べ約900万人少なくなっています。つまり、この20年間に新しく生まれた人口は、それまでより大幅に少なかったわけです。必然的に、2010年、2015年にはNew Comer、Front Ageの大幅な減少が訪れます。

Middle Ageの人口は、1990年から2010年にかけて、大幅減少ののち、大幅増加します。1990にはこの群に存在していた団塊の世代が2000年に退出し、2010年には団塊ジュニアがこの群に突入してくるからです。2つのピークの影響を最も大きく受けることで、人材マーケットでの位置づけが

変わってくるのがこの年齢群です。

Elder Ageも1990年から2010年にかけて乱高下をしますが、Middle Ageとは逆に大幅増加ののちに大幅減少します。団塊の世代が2000年にこの年齢群に突入し、2010年には去っていくからです。

Silver Ageは長期にわたり増加傾向にあります。2000年から2010年、2015年にかけては、886万人増、1,133万人増と、類を見ないほど急激に増加します。これにより、1990年には17.5%だった60歳以上人口割合(=60歳以上人口/総人口)が、2000年の23.5%を経て、2010年には30.5%、2015年には33.0%にまで跳ね上がります。これは、団塊の世代の影響によるものです。最年長である1947年生まれが60歳を迎える2007年を皮切りに、この世代が65歳以上人口に入り終わる2014年の後の数年まで続き、その後増加の勢いは緩やかになります。つまり、2010年、2015年にかけては、高齢層人口の増加速度がピークを迎えるのです。

このように、2010年、2015年の日本は、人口減少へ一歩足を踏み入れたばかりですが、そこではすでに急激な年齢構成の変化が生じることは自明です。若年減少・老年増加の社会はもう目の前に迫っています。

### Part 1 人材バランスシートによる Outlook

## 若年層は激減します。高齢者層は激増します。

### 塗り替えられる労働力人口の地図

こうした総人口の年齢構成変化は、必然的に労働力人口の年齢構成に影響を及ぼします。

1990年から2000年までの10年間は、団塊の世代の影響でMiddle Ageが320万人減少するものの、Front Age、Elder Age、Silver Ageがともに大幅増加する拡大期でした。しかし、New Comerは73万人減少。少子化のインパクトによって拡大期は最終局面にあることが読み取れます。

2000年から2010年までの10年間は、団塊の世代、団塊ジュニアの影響によりMiddle Age、Silver Ageはそれぞれ250万人、304万人と大きく増加しますが、New Comer、Front Ageは合わせて355万人の大幅な減少、Elder Ageも283万人減少します。その後の2015年までの5年間をみると、Front Ageでは5年間ににもかかわらず142万人もの減少が見られます。2000年から2015年までの変化を総括すれば、若年層の急激な減少と、高齢者の急速な増加に伴う「高齢化」が筆頭に上がり、世代効果によるMiddle Ageの肥大化、Elder Ageのスリム化が副次的な特徴、とまとめることができます。

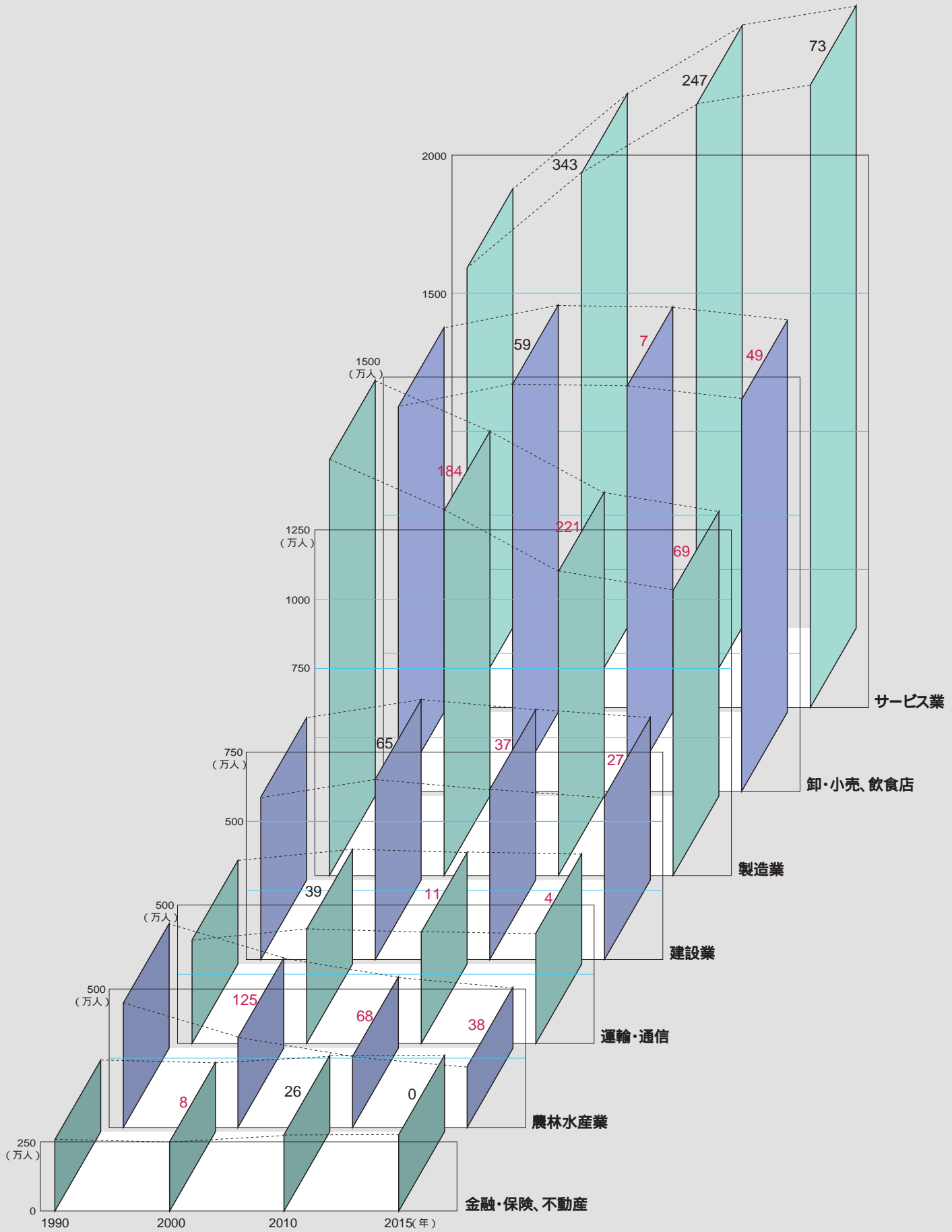
### 非労働力人口の増大と社会リスク

また、労働力人口の変化の陰で、非労働力人口が著しく増加することは注目に値します。1990年には3,657万人だった非労働力人口は、2015年には4,450万人にまで増加します。その大きな要因は、「その他」に含まれる引退後の高齢者の激増です。その数は2015年には2,120万人と推計されます。Silver Ageは、労働力人口に留まったとしても、加齢によって非労働力人口に入っていくを得ません。つまりSilver Ageの急増と非労働力人口増大のあいだには、ブリッジが架かっているのです。また、今後は若年無業者の増加も見逃ごせない要因です。先に見たとおり、New Comer、Front Ageの労働力人口はすさまじい勢いで減少していきます。貴重な労働力=健全な資本となりうるものが、負債に計上されているのは大変悩ましい状況です。

1990年には63.2%だった労働力率(労働力人口/15歳以上人口)は、2010年には60.5%、2015年には59.5%に低下すると推計されます。人口減少に加えて、労働力率が低下していく状況は、社会の健全化という観点からも見逃すことはできません。



資産の部を、7つの産業別に分解する。



バブル崩壊後の産業別就業者数は、製造業が著しく低落し、また他の産業の就業者数も伸び悩む中、サービス業だけが突出して高い伸び率を示しました。この趨勢は2010年、2015年も続きます。その結果、2000年には6,249万人であった就業者総数が2010年には104万人、2015年には217万人減少するなか、就業者の産業別構成は、1990年代からの傾向がより強化されることとなります。

左のグラフにある通り、ここに挙げた7業種のうちで、もっとも就業者数が伸びると予測されるのはサービス業です。ご承知のようにサービス業は情報産業をはじめ、娯楽・理美容・医療・教育・ホテル業のほか無数の下位分類からなっていますが、サービス経済化の追い風を受けていずれも雇用吸収力を増大させつつあります。1990年から2000年の10年間に343万人もの大幅な増加を経験しましたが、2010年までにさらに247万人、2015年までには320万人と、さらに増加していきます。サービス業就業者が全就業者に占める割合は、1990年の25.4%から2000年には30.0%へと伸び、2010年にはさらに34.4%、2015年には36.2%まで上昇することとなります。

Part 1 人材バランスシートによる Outlook

# まだまだ伸びるサービス業。需要の36.2%を占めます。

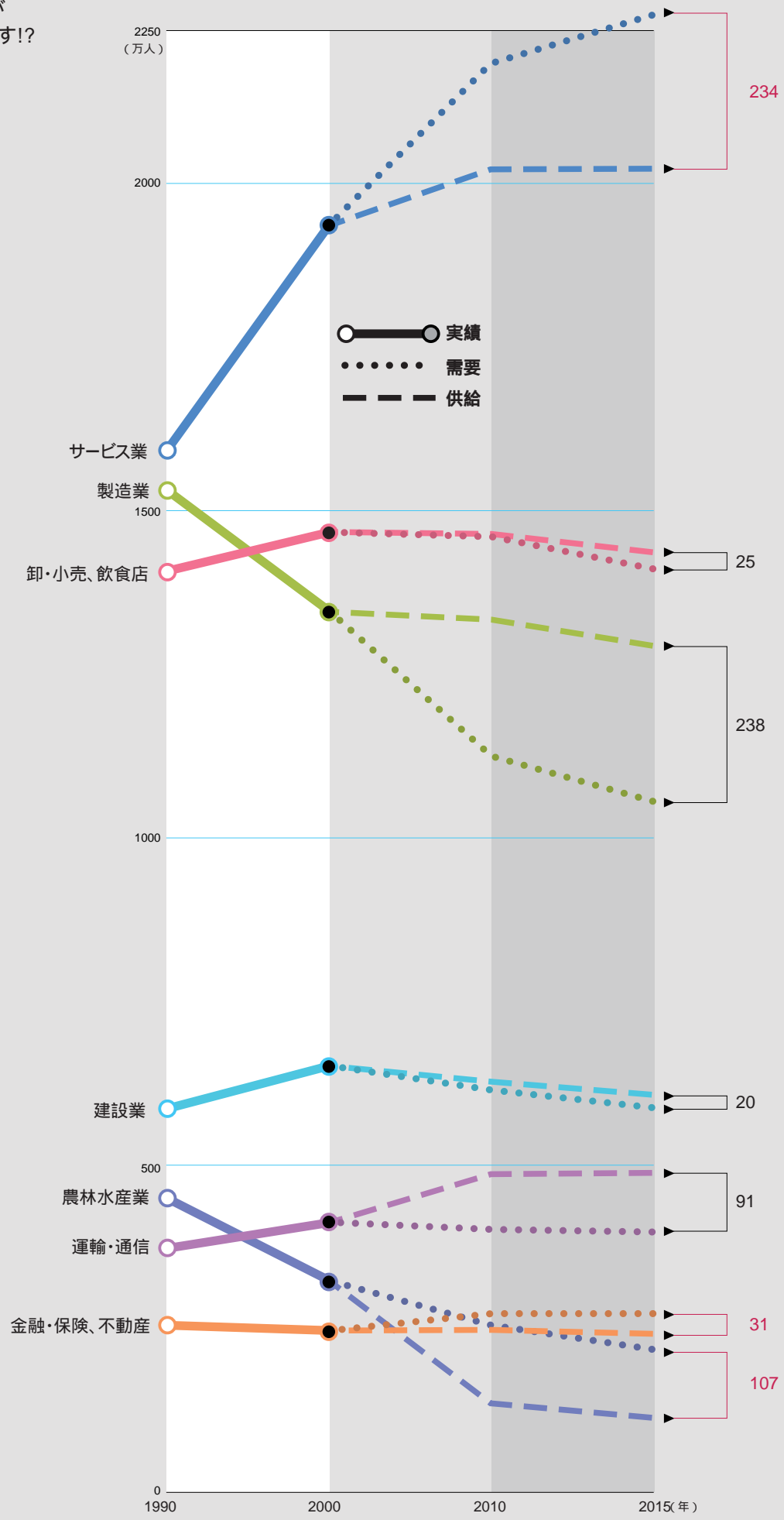
## 製造業はもはや主役ではない

製造業は1980年まで、わが国で最大の就業者数を誇ってきた産業です。後発工業国の追い上げやサービス経済化など、逆風のなかで雇用吸収力が落ちてきたとはいえ、2010年・15年においても就業者数3位という地位に変わりはないでしょう。

しかし、製造業の就業者数は今後伸びません。1990年代以降就業者数が右肩下がりになる縮小傾向が今後も続いていきます。1990年から2000年の10年間に既に184万人減少しましたが、2010年までにはさらに221万人の需要が減少、2015年までには290万人の減少となり、2015年の就業者1,031万人は1990年のそれと比べて約2/3になってしまいます。全産業に占める構成比も、1990年には24.1%でしたが、2000年には20.5%に落ち込み、さらに2010年には17.3%、2015年には16.6%にまで下落する見込みです。

こうした低落傾向のなか、製造業では就業者の高齢化が進むことも考えられます。7業種に関して試算した結果では、製造業就業者の2015年の推定平均年齢は全産業で最高齢になります。

産業需要と供給が  
ミスマッチを起こす!?



産業の成長に合わせて、人材需要が生まれる。そして、需要に対応して人材が供給される。両者は、ある一時点で見ればバランスしています。今回作成した人材バランスシートでは、2010年、2015年においても、需要と供給のバランスが取れているかのように見えます。しかし、実際は、「供給が十分になされず、需要が満たされない」あるいは「供給過多で、人材が余剰になる」ということが起こり、結果として成立した数字が「就業者」として計上されることとなります。つまり、過去の数字にあっては、「就業者」は「総需要のうち、供給されたもの」。供給されなかった、つまり満たされなかった需要はどこにも計上されていません。そして、予測された「未来の就業者」は「発生予定需要」を表しています。供給がなされるかどうかは未確定の数字です。バランスシートでバランスしているのは「業種別の就業者数+失業者数=年齢群別の労働力人口」であり、各業界の需要が、適切に供給されるという保証は、このバランスシート上のどこにもありません。そして、供給側を業界別に算出、推計してみると、未来需要と未来供給の間には、大きなギャップがあることがわかりました。

成長力が著しいサービス業についてそれを試みてみましょう。産業の成長モデルから導いたサービス業の就業者数、つまり需要は、2010年が2,179万人、15年が2,253万人でした。しかし、2010年のサービス業に供給されるのは2,018万人、15年は2,019万人となり、それぞれ161万人と234万人の供給不足が生じてきます。このことは、産業としての成長余力が十分あるのに、人材不足に脚を引っ張られて十分な成長ができなくなることを意味します。

日本経済を牽引すべきサービス業がそうした事態に陥ることはまことに悩ましいことです。サービス業には他産業から不足する人材を誘引してくるような、なんらかのインセンティブを業界として構築してもらわなくてはなりません。それは就業者に対する処遇条件の引き上げなのか、あるいは社会人に対する職業教育なのか、はたまた別の施策であるのか。いずれにせよこのギャップからは、サービス業への人材流入を図ることが、日本経済全体の活性化のためにも欠かせない、ということが浮かび上がってきます。

### Part 1 人材バランスシートによる Outlook

## 製造業は余ります。サービス業は足りません。

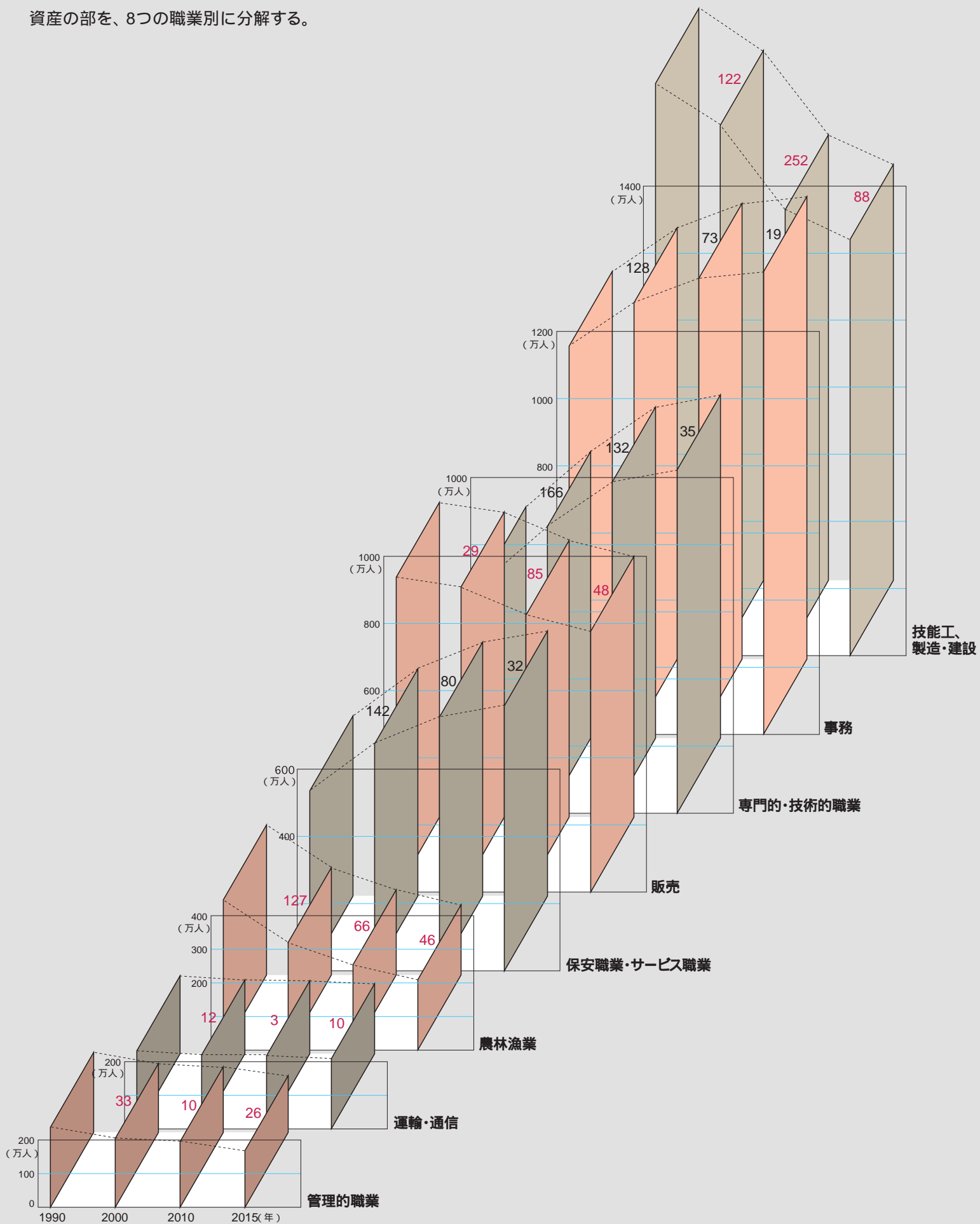
### ギャップの大きい製造業、農林水産業

就業者数の減少が続いている製造業ではどうでしょうか。産業の成長モデルから導いた製造業における就業者数は、2010年が1,100万人、15年が1,031万人でした。しかし2010年の製造業に供給される人材(製造業に残っている人材、と言ったほうがわかり易いかもしれません)は1,309万人、15年は1,269万人となり、それぞれ209万人と

238万人の余剰が生まれてきます。

農林水産業が直面するであろう問題はさらに深刻だとも考えられます。担い手の高齢化が進み、人手不足に悩まされているのに、需要は減少し続けています。そして、上記と同様な試算をすると、需要以上に供給人材が大幅に減るために、2010年に123万人、15年にも107万人の人材不足が生じると考えられるからです。

資産の部を、8つの職業別に分解する。





人材バランスシートの資産の部は、産業別の人材需要を掲載していました。ここではそれを職業別に切り替えて、5年後・10年後にどんな変化が起きてくるかを見てみましょう。

職業別就業者数についても、産業別就業者と同じく、1990年代からの趨勢が2010年、2015年も続くものと推測されます。情報処理技術者等を含む専門的・技術的職業従事者は、1990年から2000年までの10年間に166万人増加しましたが、2015年までの15年間には167万人増加。伸び率は19.6%となって1,000万人規模の職業へと成長していきます。また、事務従事者はコンスタントに増加してきましたが、情報技術化やそれともなう業務革新等により、徐々にその増加幅は縮小しています。それでも2000年からの10年間では73万人、15年間では92万人増加し、技能工、製造・建設作業者と逆転するかたちで最大規模の職業となります。

もうひとつ注目すべきなのが保安職業・サービス職業で、15年間の増加量は112万人、伸び率は16.5%となっています。サービス経済化の進展の中で、顧客接点を担う人材の需要はますます高まっています。

Part 1 人材バランスシートによる Outlook

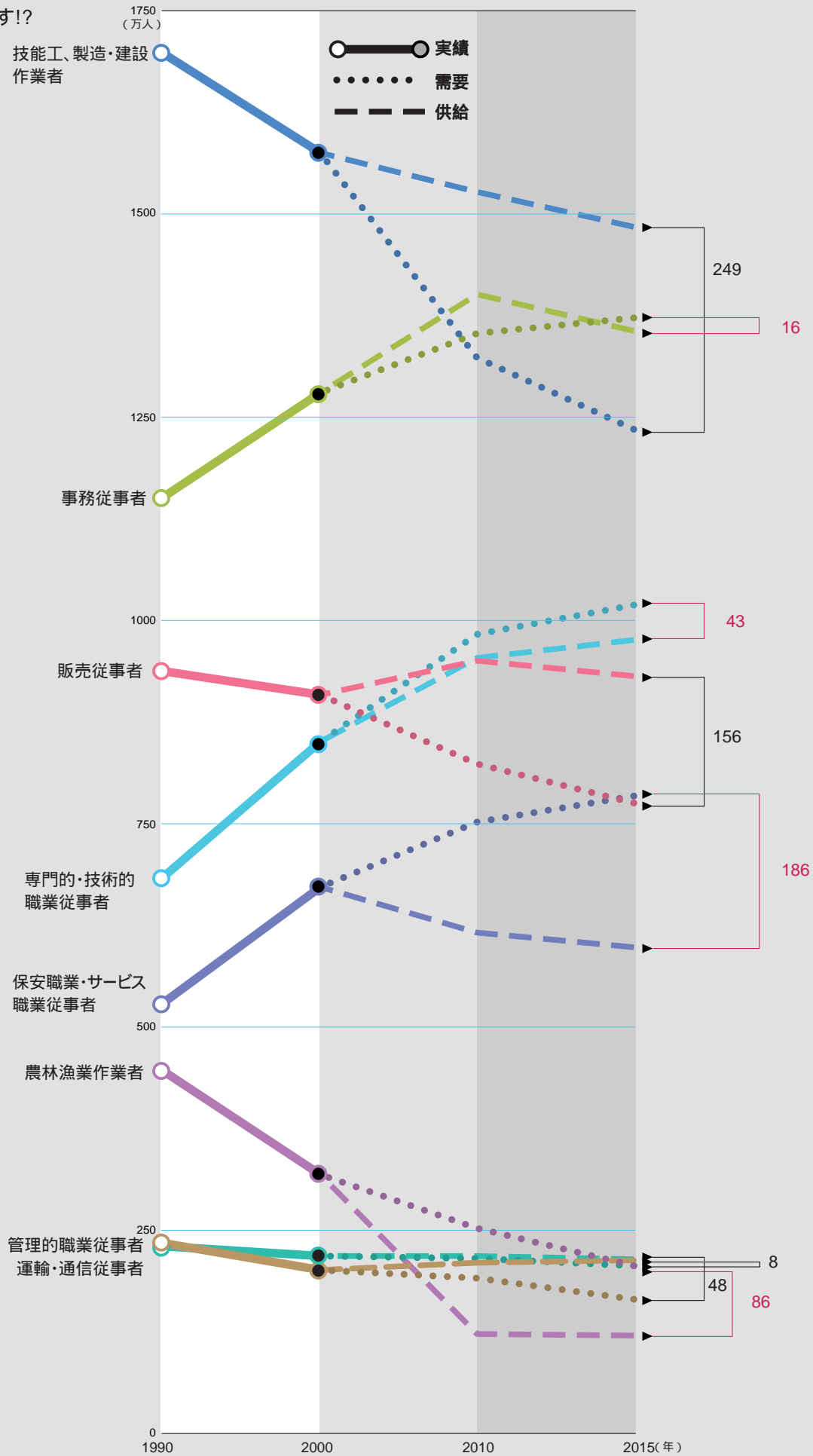
# サービス経済化に直結する職業ニーズが高まります。

## 需要が増減するブルーカラー

需要が高まる職業もあれば、他方には時代の推移とともに需要が減少していく職業もあります。

その代表格は技能工や製造・建設関係の作業者です。彼らは2000年から2015年までの15年間に、なんと340万人(2000年の21.5%)も減少することが見込まれています。中国等の台頭による製造業の生産拠点のオフショア化、公共工事の見直しなど、大きなうねりの中で就業者数1位の座を2010年には事務従事者に譲ることになります。販売従事者も減少していきます。2000年から2015年にかけて133万人、率に直すと14.5%の販売従事者が減少します。管理的職業も、じわじわと減り続けます。組織のフラット化、個人のプロフェッショナル化などさまざまな要因が考えられますが、その根源には、やはりサービス経済化への移行が大きく影響を及ぼしています。

職業需要と供給も  
ミスマッチを起こす!?



15ページで行ったのと同様な方法で、職業別人材の需要と供給ギャップを算出してみましょう。

5年後・10年後の職業カテゴリーは、需要に供給が追いつかなくなる供給不足型、供給が需要を上まわってしまう供給過剰型の2群にわかれます。

供給不足型の典型は保安職業・サービス職業従事者で、2015年には約186万人もの不足が生じてきます。産業別需給でサービス業に大きなギャップが生じていたのと同様に、サービス領域職業が供給不足に陥る、というシナリオです。ついで農林漁業作業者が約86万人不足します。また、数は多くはないものの、専門的・技術的職業従事者も、約43万人が不足します。

保安職業・サービス職業従事者も、専門的・技術的職業従事者も、ともに需要が大きく伸びていく職業です。そのポテンシャルに、現在の人材マーケットは対応し切れていない、適切な能力、経験を持った人材を伸びていく職業需要に送り込めない、ということがここからは読み取れます。

Part 1 人材バランスシートによる Outlook

# 増える職業は足りません。減る職業は余ります。

## 供給過剰の技能工、製造・建設作業者

供給過剰型の職種の筆頭は、技能工、製造・建設作業者です。2015年には、249万人もの余剰人員が発生するという推計になります。販売従事者がこれに続き、その需給ギャップは156万人に及んでいます。双方ともに、産業の成長性が低下し、人材需要が低落するのに、現在働いている人たちは現在の職業にとどまってしまう、というシナリオです。

また、ギャップは小さいとはいえ、管理職も供給過剰型です。「何が出来ますか?」「部長が出来ます」。リストラブームの頃、アウトプレースメント会社のカウンセリングルームでよく聞かれた会話です。本人の能力の問題ではなく組織構造の変化が、管理職の需要を低下させているとはいえ、ここで供給過剰になってしまう48万人の管理職は、どのような職業に転出していくのでしょうか。

# 2015.3.31. Tuesday 11:49

Hanasaki Yumi 花崎 有実(27歳・1987年生まれ)

花崎は12時ちょっと前に丸の内のオフィスを出ると、カウンター席を予約しておいた寿司屋に向かった。

今日はハーバードの MBA コースに留学したころの旧友でもある、ユダヤ系イタリア人男性のA・カヴァリーニとランチすることになっている。15歳年長の部下である今西一郎がこの会食に同行したがっているのは知っていたが、彼女は無視した。たとえイタリア語が堪能でもヘンな茶々を入れられるのは困るから。それにカヴァリーニの英語はイタリア訛りがきつくて聴きとりにくいとはいえ、商談できないほどひどくはない。

彼女はある総合商社のファッション系プロジェクト組織の一つを束ねるリーダーで、2年契約の契約社員で入社してから、この4月で3年半を迎える。最初についた部下は正社員4人だったが、カヴァリーニが推奨してきた女性下着の国内販売が軌道に乗ったので契約は更新され、部下も9人に増えた。そのほとんどが40代の男性正社員だ。



カヴァリーニは12時半きっかりに現れた。

あいかわらずの長髪に薄い髭。

今回、彼はミラノでもまだ無名のデザイナーである、M・ファリエーロを売り込みに来ている。

モノはカジュアルというよりは少しアバンギャルドな、ビジネス用メンズ・スーツだ。

花崎もすでにスーツそのものの商品性は認めているので、寿司をつまみながら商談に入る。

ポイントはカヴァリーニが要求したファリエーロ・ブランドのブティックをどこに何店設けるかという点と、最初の輸入量をどうするかとの2点だ。

ブティックは都内に7店舗程度という線で話がついたが、

輸入量についてはカヴァリーニが「火をつけて燃え上がらせるには、

一気にある程度の量を投入すべきだ」と主張して折り合いがつかず、持ち越しとなった。

商談が済むと、話は一転して個人的になる。

「仕事はうまくいってる？」

「ええ、おかげさまで。でも、メンバーの質がねえ……。」

自分でリクルーティングできないのよ。会社の既存のスタッフとやらなくてはいけないの。

それに、これは国民性の問題だからあなたにはわからないでしょうけど、

日本の男って、なかにはすねたりして使いにくいのがいるの。

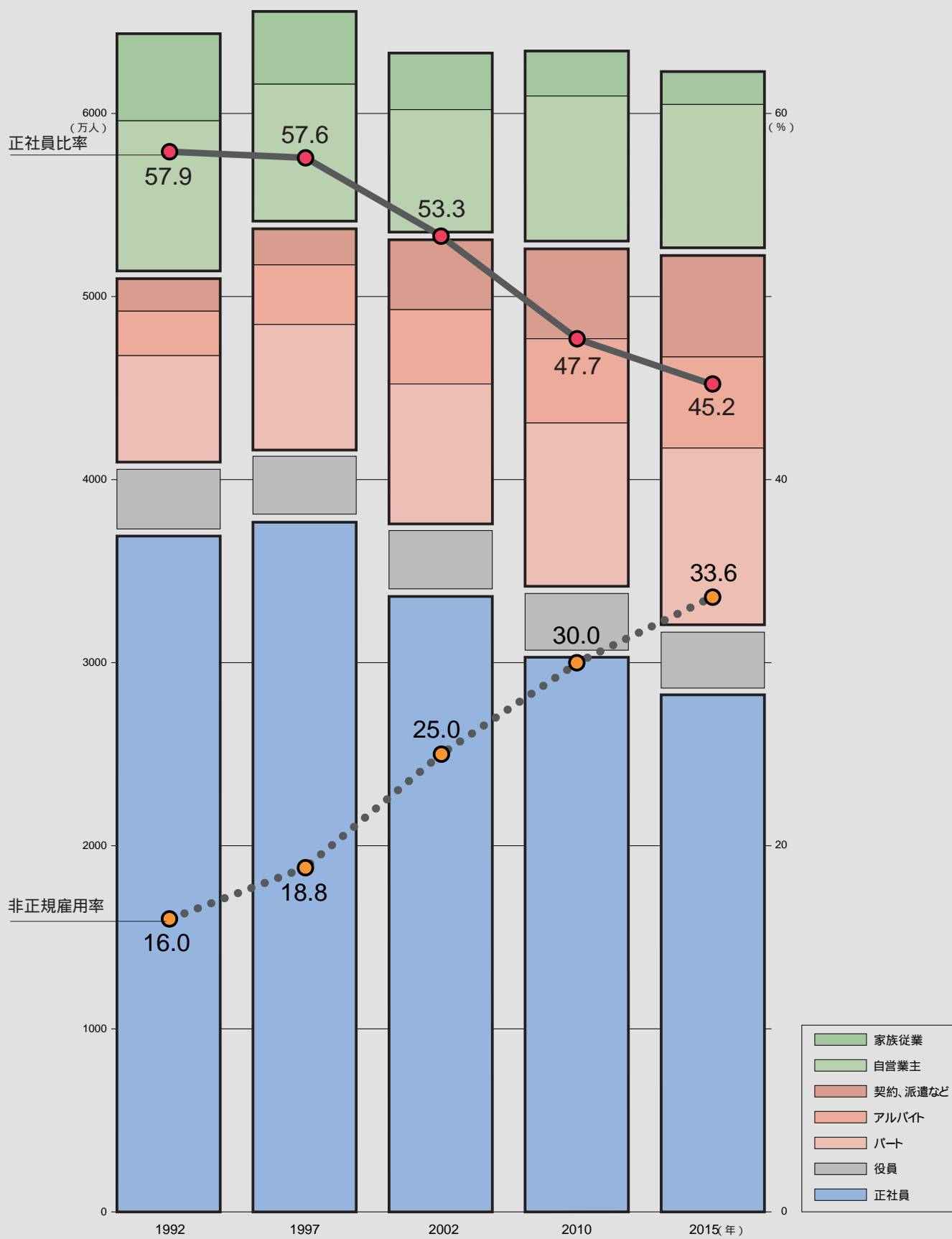
バブルの頃に会社に入った『いまだきのオヤジ』には、

ほんと、手を焼いてる。どうすればいい?(笑)」





就業形態は、劇的にシフトしていく。



ご存じの通り、人びとのワーキングスタイルはここ数年間、急激に多様化しています。職場によっては契約社員あり、嘱託あり、パートあり、アルバイトあり、派遣あり、業務請負あり、アウトソーシングあり、個人への業務委託ありといった状態で、その人たちと正社員が、働きぶりなどでは区別できないケースもままあります。

しかし就業形態の多様化は突然起きたわけではありません。それが進行してきたのは、日本経済のありようが「サービス経済化」へ大きくシフトしていった80～90年代だったとみることができます。

たとえば雇用者に占める正社員の割合は1982年の83.1%から2002年の68.0%へと、15%も下がっています。ことに1997～2002年の5年間に起きた変化は劇的で、約400万人に上る正社員が姿を消しました。同じ期間にパート・アルバイトは約160万人、契約社員・嘱託などは約150万人、派遣社員は約50万人、それぞれ増えています。

就業形態の多様化に拍車をかけたドライブ要因は何だったのでしょうか。

のちに「失われた10年」と呼ばれた90年代は日本経済の低迷期です。この長いトンネルは各企業を人件費の圧縮に走らせた。これはひとつの要因です。しかしそれがトリガーなのではありません。私たちは「サービス経済化」がこの多様化を促進したと考えています。

もともとサービスは、生産された瞬間に消費される、したがってストックが利かないという特徴があります。経済全体が「サービス化」へシフトすれば、経済の派生需要として生まれてくる雇用のありかたも、当然ストック型からフロー型へと変わらねばなりません。「サービス経済化」の下では需要の増減に応じて人員を調整する自在さや、必要ときに必要な人員を確保するスピードなどが重要になります。パート・アルバイト、派遣が急増した背景には、人件費の圧縮以前にこのドライブが働いています。

### Part 2 働き方が多様化すると?

## 正社員は減少します。非正規社員、自営業は増加します。

### 「専門能力の確保」も多様化を促進

ところがそのほかにもドライブ要因があります。それはみずからはリストラその他によって身軽になりながら、生産性向上を図ることによって競争力を強化しようとした各企業が「専門能力の確保」を重視したことによります。「専門能力の確保」は、正社員はもとより、契約社員や嘱託、企業から業務委託を受ける個人事業者、代理店社員などを活用する理由のナンバーワンに挙げられています。その結果、前述したような就業形態の多様化が進展しつつあるのです。

このことは、マネジメントに負荷がかかることを意味します。多様な働き方をする就業者を「人材のポートフォリオ」によって適正に活用する必要が出てくるからです。むしろそれはIT投資を必要とするでしょうし、他方ではあまりにも多様化が進むと、組織の求心力が下がるとか、共有する価値観が危機にさらされるといったリスクも孕んでいます。

「人材マネジメント調査2003」リクルートワークス研究所による

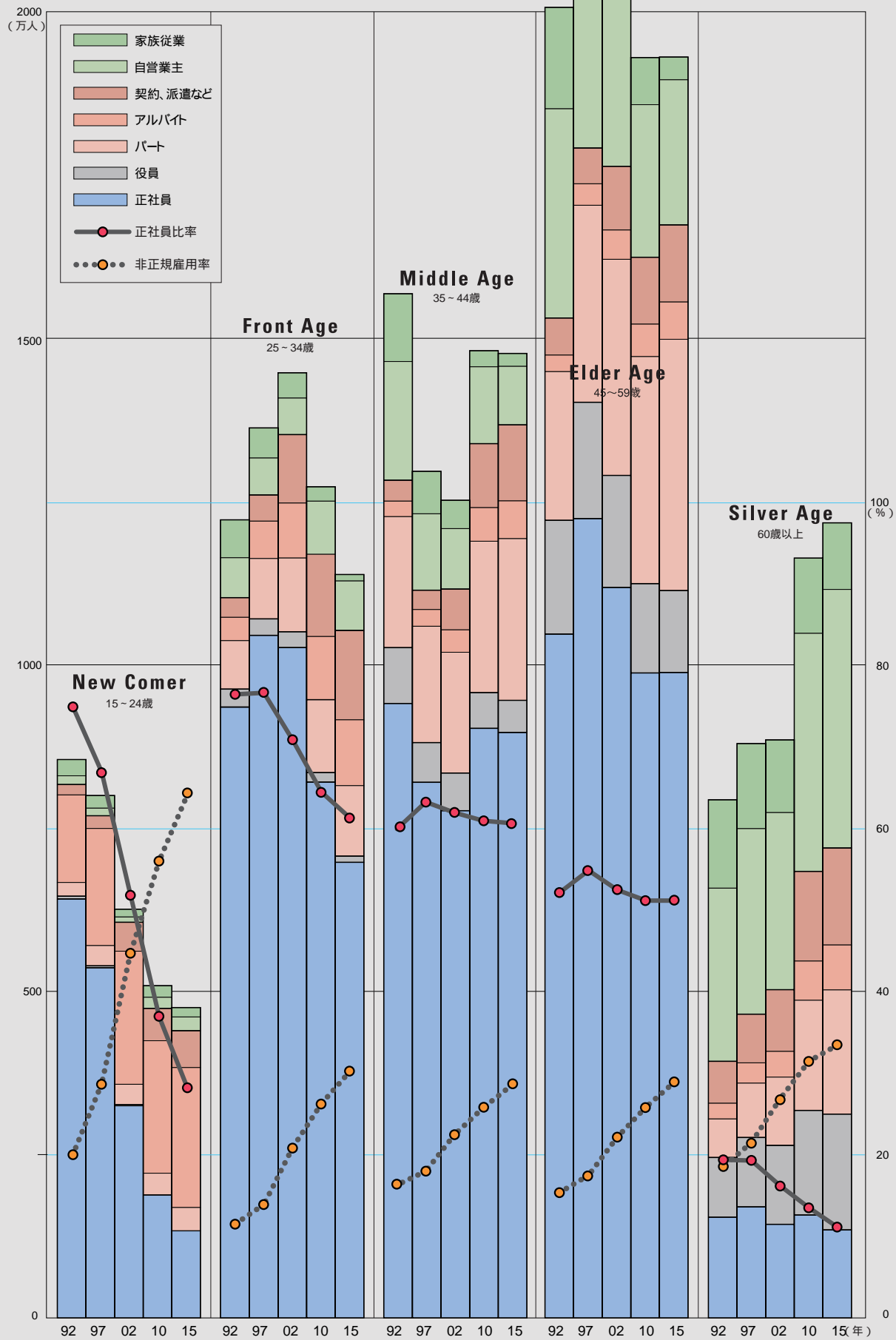
### 非・正社員が主役の時代がくる

しかしこの道を引き返すことはできません。私たちの分析では、2015年に正社員比率は45.2%となり、あとは多様な「非・正社員」で占められるのは必至と思われれます。つまり非・正社員が主流となる社会です。

増大してゆく非・正社員の中では、契約社員、派遣社員の動向が注目されます。就業者全体に占める割合は、2015年の時点でも7.9%に過ぎませんが、昨今の求人状況、雇用状況の中で、この領域には新たな就業モデルが出てくる可能性が感じられます。

また、私たちは1992年から2002年にかけていったん減少しながら、5年後・10年後にかけて微増してゆく自営業主にも注目しています。地元の商店街のお店に代表されるようなこれまでの自営業が今後増加することは、残念ながら考えられませんが、そうした旧来モデルの自営業が今後も消滅していく中で、法人を顧客とした個人事業者、すなわち新しいタイプの自営業が増えていくのではないかと考えているからです。

5つの年齢グループ別に、就業形態変化を見る。



ここでは1992・1997・2002の各年に5つの年齢グループで起きた就業形態の変化をもとに、5年後・10年後に起こる変化を予測してみましょう。

まず New Comerの欄にご注目ください。労働力人口の減少と歩調をあわせるように、青で表示された正社員が劇的に減少していきます。92年には、75.0%と高い水準にあった正社員比率(正社員数/全就業者数)は急速に低下し、2015年には28.0%にまで落ち込んでしまいます。オレンジ系の3色で表示された契約・派遣社員、アルバイト、パートの総数は、契約・派遣で増加してはいますがさほど大きな増加ではありません。しかし、New Comerの労働力人口が減少することによって、92年には20%に過ぎなかった非正規雇用率が2015年には64.4%に達します。高校や大学、専門学校を卒業して社会にデビューする人の3人に2人は正社員にはなりません。New Comerにとっては、非正規雇用がメインステージになるのです。

このグループの正社員数も、2002年以降の労働力人口減少とともにNew Comer同様に急激な減少傾向をたどります。92年には76.5%、2002年には70.9%であった正社員率は、2015年には61.3%まで低落します。

代わって非正規雇用が増加します。92年の非正規雇用率は11.5%と5つのグループの中では最も低い水準だったのですが、2002年は20.9%、2015年は30.3%と急増していきます。その中では、アルバイトとともに増加している契約社員、派遣社員の数字が注目に値します。契約社員、派遣社員の活用形態は、現在多様に開発されているところですが、Front Ageが、その実験ターゲットになっていく、ということが浮かび上がってきます。

また、企業の現場では前記のNew ComerとこのFront Ageにまたがる若年正社員が明らかに少なくなります。企業の業績が良く、若年の採用意欲が高くて、New Comer、Front Ageの数を確保するのは容易なことではなくなるのです。

### Part 2 働き方が多様化すると?

## 若年層、高齢者層で就業形態の激変が起こります。

### 劇的な変化のないMiddle Age、Elder Age

Middle AgeとElder Age、この2群でも非正規シフトは進みます。Middle Ageでは、92年16.3%が2015年には28.6%に。Elder Ageでは、92年15.5%が2015年には29.0%に。また、この2つのグループでは、パートの比率が高くなっていますが、これは主婦パートのかなりの部分がこの2つのグループに含まれているからです。しかし、5つのグループの中では、両者ともに非正規雇用率の伸びが一番低くなっています。正社員率も、大きな変化はありません。就業形態を巡る劇的な変化は、このゾーンでは起こらないようです。男女ともに現在の働き方に安定感があるのかもかもしれません。

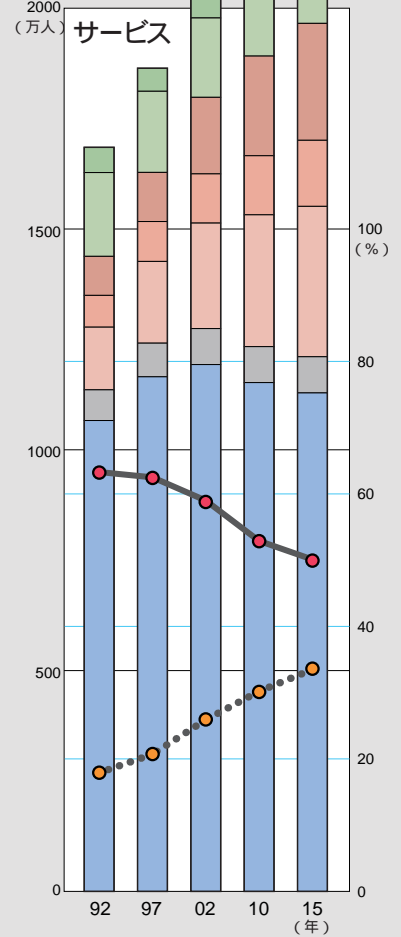
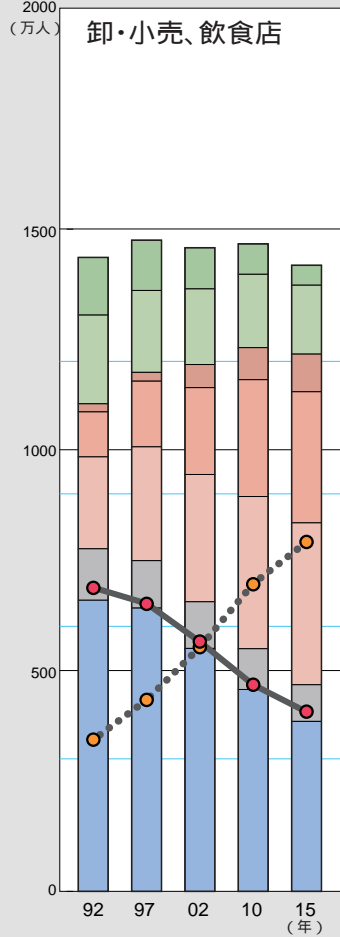
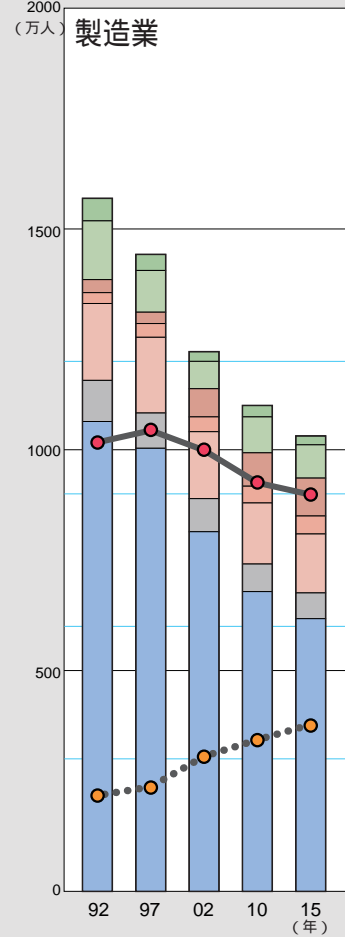
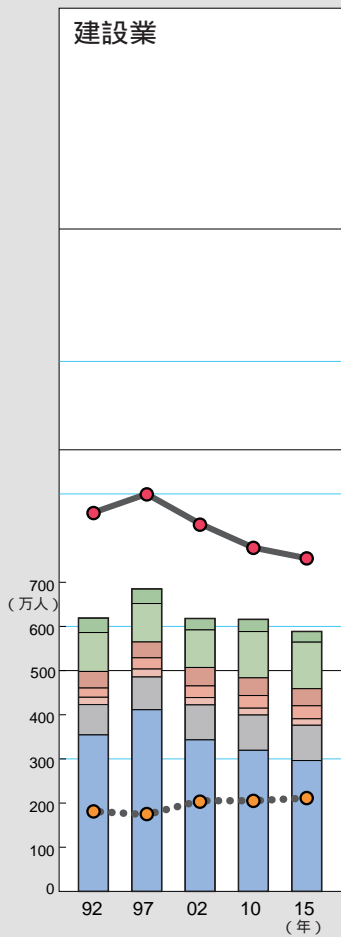
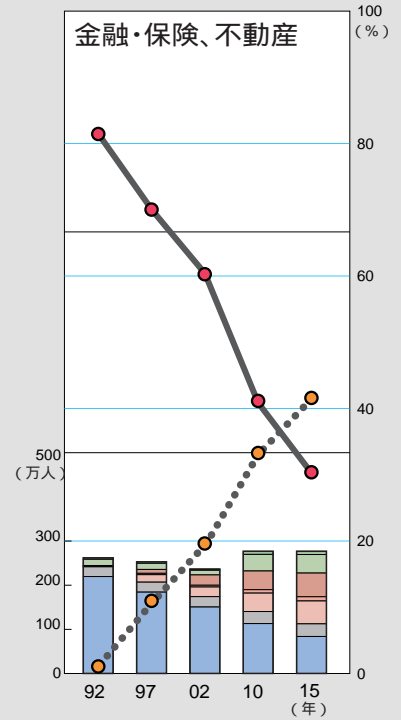
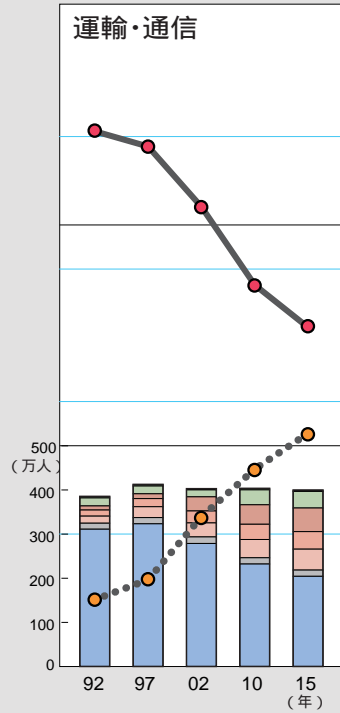
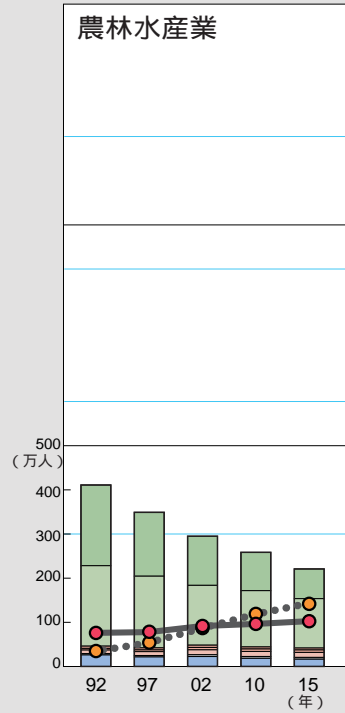
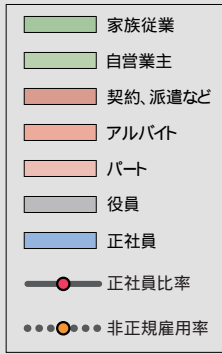
また、両グループの非正規雇用率の推移はほとんど変わりませんが、Elder Ageでは正社員率がやや低くなっています。これは、グリーン系2色で示された自営業主と家族従業者の合計数が、Elder Ageのほうでやや高くなっているからです。

### Silver Ageは多様な働き方の宝庫

このグループは右肩上がりの傾き、つまりは激増とは裏腹に、正社員数は現状の水準で固定しています。60歳を過ぎて、雇用延長があっても、正社員という雇用形態を継続することはありません。その結果、92年時点でも19.4%と低かった正社員率は、2015年には11.1%に下がります。一方、非正規雇用者は2010・15年に向けて増大していき、非正規雇用率も92年の18.5%から、2015年には33.5%に上昇します。

しかし、ここで注目したいのは、自営業主の伸びです。2002年まで一貫して減り続け、Silver Ageにおいても伸びが止まっていた自営業主が、2002年の271万人から、2010年には364万人、2015年には396万人へと増加していくのです。団塊の世代のSilver Ageの突入とともに、高齢自営業主が増える。それは旧来のようなものではなく、質的に違ったものになるのではないかと考えています。

7つの産業別に、就業形態変化を見る。





産業によって、就業形態の活用方法には特性があります。小売、飲食業のように店舗を数多く抱える業態では、パート、アルバイトなどの非正規社員の活用は早くから盛んでしたし、製造業でも工場ラインで業務請負を活用することは今に始まったことではありません。こうしたこれまでの各産業の「人材ポートフォリオ」は、2010年、2015年においても大きく変わることはなさそうです。

成長著しいサービス業を見てみると、92年当時は正社員率がまだ高く63.3%でしたが、2015年には50.1%。正社員数はこの業界でさえ伸びません。非正規雇用率は2015年には33.5%にまで及び、実数を見ても増加するのはこの業界の非正規雇用者であることが一目瞭然です。

製造業のように、産業全体は縮小していくものの、就業構造はほとんど変わらない、という産業もあります。非正規化は若干進み、正社員比率は92年の68.1%から、2015年の59.9%へと8ポイント下がるものの、他産業の変化に比べると、その動きは小さいものになっています。

Part 2 働き方が多様化すると？

## 産業ごとの特色は、ますます明確化していきます。

### 金融・保険、不動産の「原点回帰」

---

このような中で、ポートフォリオを大きく変えて、バブル崩壊後に急速な「非・正社員化」を進め、フロー型の経営に移行しようとしている金融・保険、不動産に注目してみましょう。

1992年当時、これらの業界の正社員比率はここに挙げた産業の中ではもっとも高い81.4%で、非正規雇用率はもっとも低い11.1%を示していました。ところがバブル崩壊後の1997年、正社員比率は70.0%に下がり、非正規雇用率は10.9%に上がります。2002年は正社員率がさらに下がって60.1%に、非正規雇用率はさらに上がって19.6%になりました。この急激な変化をトレンド推計で2010・15年に当てはめると、2015年の正社員率は30.3%、非正規雇用率は41.5%という驚くべき数値となります。しかしこれはあながち不自然ではありません。むしろ顧客視点に立ち返ってサービスのあり方を見直し、人件費の圧縮や専門人材の外部調達に動いている今日のありかたこそ、サービス産業である金融・保険、不動産業界にふさわしいのではないのでしょうか。

# 2015.3.31. Tuesday 5:05

Aoi Yoshihiro 葵 世大(22歳・1992年生まれ)

もうこんな時間になっちゃったよ。ゲームのしすぎだなあ。  
しかし、完璧はまってる。やばいな。このままじゃ。もうあさってから、  
じゃないや、明日から社会人じゃん。朝起きられっかな？

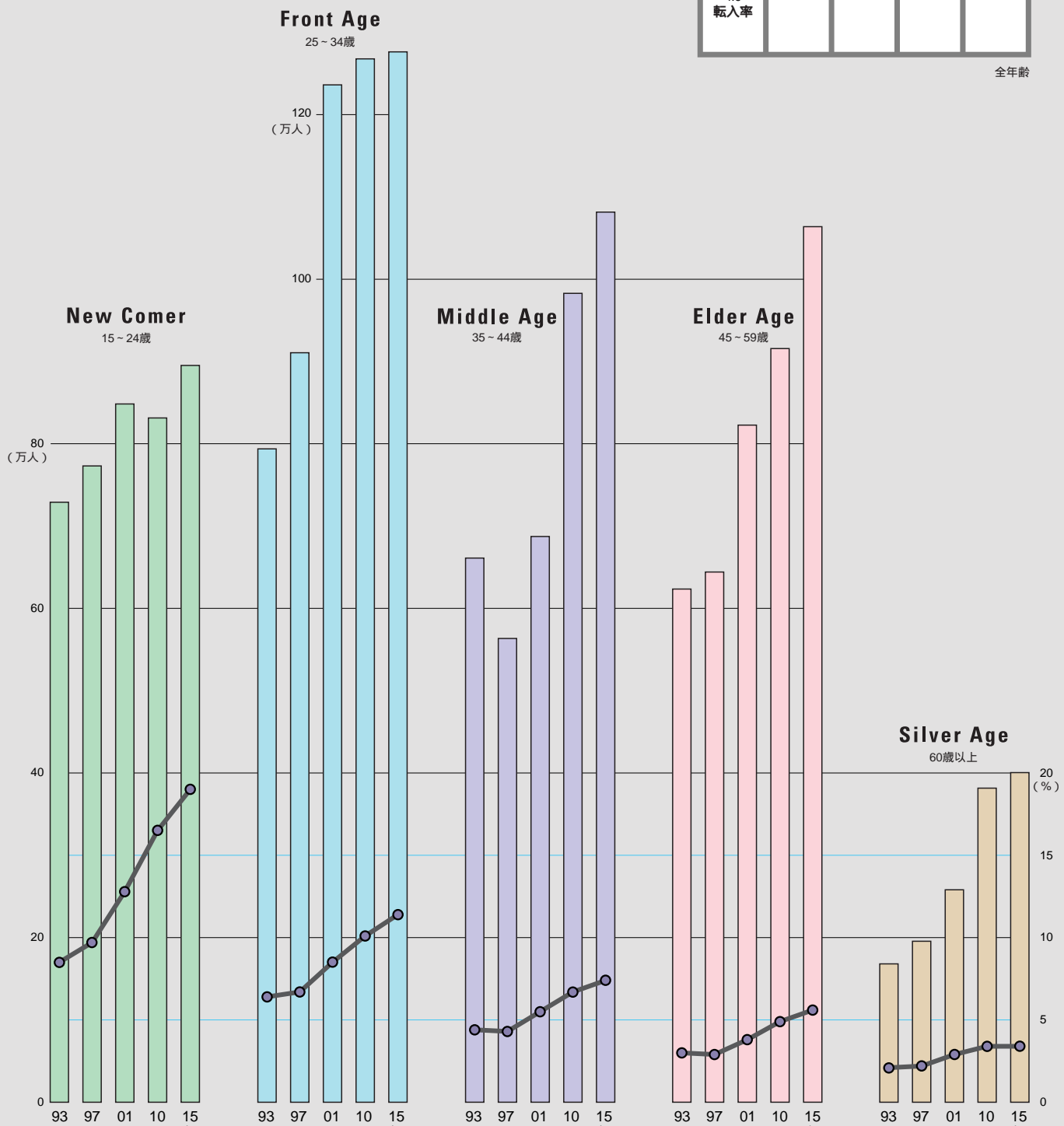
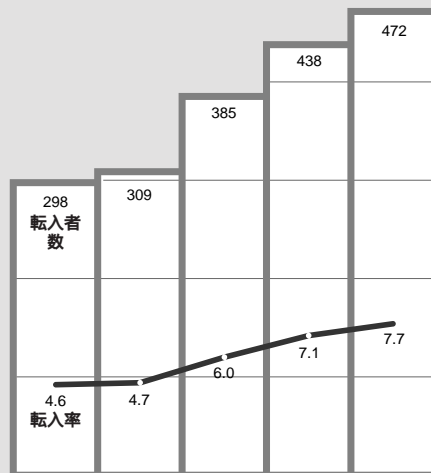
でも、この会社で、ホントに良かったのかな。  
俺みたいな「テキトーな私立」の人間に、  
年俸700万だすって言うから、ほいほい乗っちゃったけどさ。  
就職活動もいい加減だったもんなあ。  
説明会は、3年の春ぐらいから、遊び感覚でずいぶん行ったけど、  
エントリーしたのなんて4社だし、最初の面接でいきなり役員が出てきて、  
3時間も話し込んで、そしたらいきなり「じゃあ来年。待ってるよ」  
なーんて握手求めてくるって、そんなんありか？って感じだもんなあ。  
他の会社の面接に行こうとすると、なんだかうまい具合に呼び出されて邪魔されてさあ。  
あれ、ひょっとして、俺のメール全部盗み見られてたりして。なわけないか。

しかし、上には上がりますよ。山口なんて、なに？  
あいつ2年の時から3社も4社も寄ってきてさ、あれ、どこから情報が流れるんかね。  
まあ、あいつのブログ超有名だったから、そこからなのかもしれないけど、  
企業の人も暇だよ。そんなもん見てんのかよ、  
仕事しろよ。で、どこだっけ、X社か。  
年収1000万、契約金2000万だってよ。すげー。  
なのにあいつ、蹴りやがったもんな。「大企業に入るつもりはありません」か。  
いいよなあ。俺も言いたかったね。

でも、サークルの後輩たちも、メジャーな会社には行かないって、みんな言ってる。  
カンパニー制ぐらいじゃ、大企業病は排除できないって、橘先生も言ってるしなあ。  
SBUとかも結局失敗っしょ、どこも。  
でもY社やZ社だけは超人気だな。何だっけ、ライフキャリア選択制度か。  
で、終身雇用と。なんだかんだ偉そうなこと言っても、学生も安定志向ってことだよな。  
っていうか、「ゆっくり生きたい」ってやつ、意外とたくさんいるってことか。  
俺は、あんまり考えないでここまで来ちゃったけど、まあ、入ってから考えよ。ダメなら辞めるし。

しかし、どうなるのかなあ。俺の人生。  
ゲームの中じゃ、22歳にして既に4つの会社のオーナーなんだけどな。  
おっと、やばいやばい、止めよ。

5つの年齢グループ別に、転入率、転入者数推移を見る。



この10年間で、人材の流動化は大きく進みました。終身雇用意識は企業側でも個人側でも薄れ、「企業と個人の対等な関係」「エンプロイアビリティ」「キャリアアップ」「自分の値段」などの言葉が流通し、転職は極めて当たり前の時代になりました。今や雇用されている人の58.4%が転職経験者です。では、このような潮流は、今後どのように推移するのでしょうか。人材流動化は、ますます進むのでしょうか。

まずは転入率を見てみましょう。ここでいう「転入率」とは、1年間にある組織から別の組織へと転入してきた人が全体に占める率を指しています。

New Comerのゾーンにある折れ線をご覧ください。急速な勢いで上昇しています。このグループの転入率は、93年の8.5%から、2015年にはなんと19.0%にまで跳ね上がります。5人にひとりが、毎年職場を替える、というわけです。

Front Ageも、New Comerほどではないにしても、転入率が上がり、2015年では11.4%になっています。

この2つのグループに比べると、残りの3つのグループの転入率はさして上昇はしません。Middle Ageでは、1993年4.4% 2015年7.4%、Elder Ageでは、1993年3.0% 2015年5.6%、Silver Ageでは、1993年2.1% 2015年3.4%。

しかし、転入率が急上昇しているにもかかわらず、2001年から2010年、2015年にかけて、New Comerの転入数はほとんど増えません。Front Ageも同様です。つまり New Comer、Front Ageの意識は転入職に対してどんどん前向きになるけれども、絶対数が減少するので転入者数はさほど伸びないのです。

「ワーキングパーソン調査2004」リクルートワークス研究所による

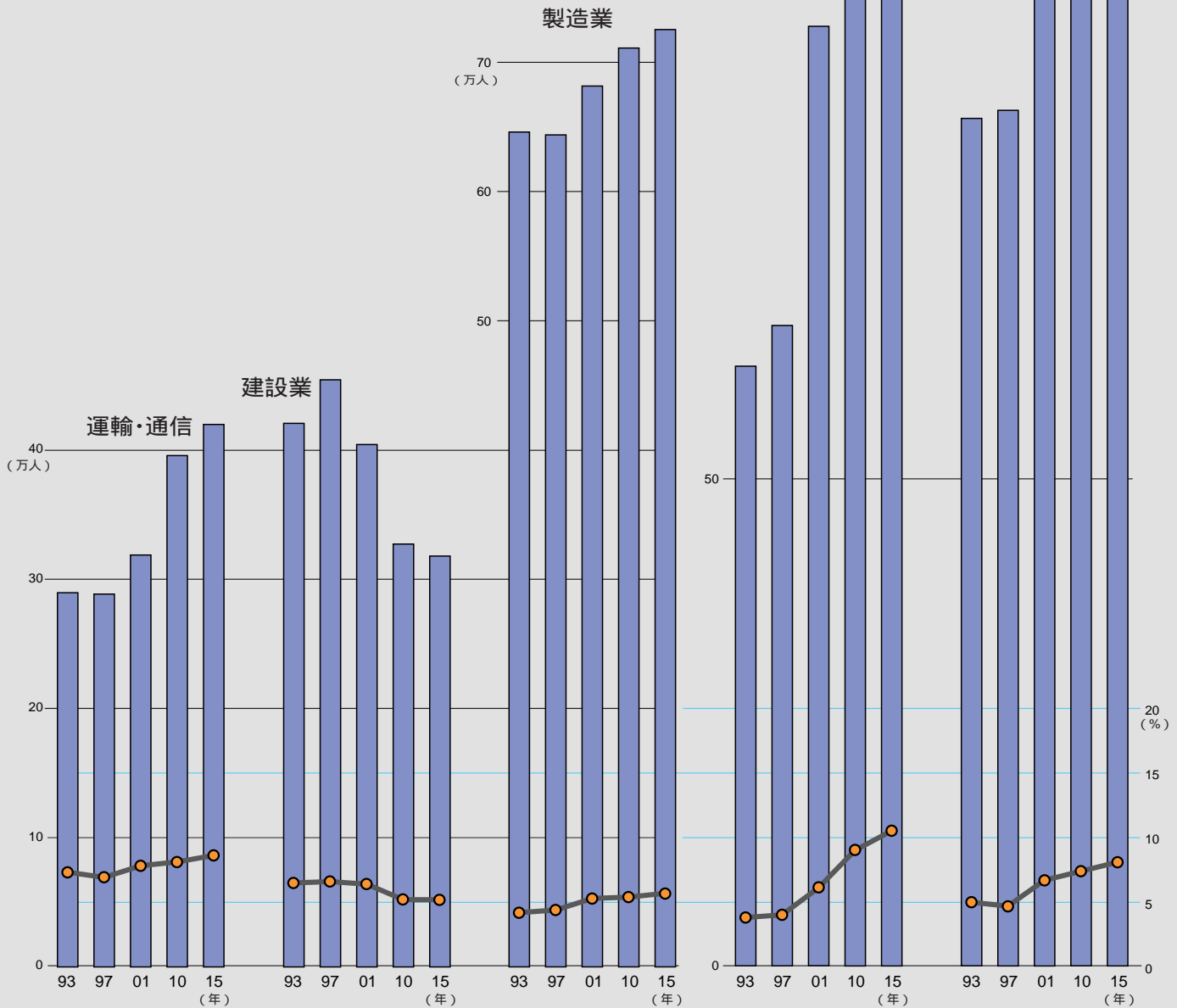
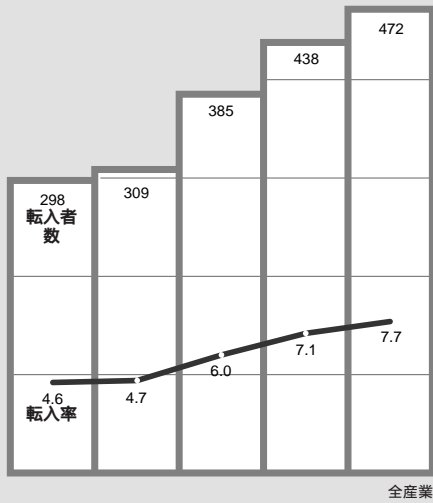
### Part 3 人材流動化が進むと?

## 「35歳以上」の転職マーケットが急拡大します。

### 「35歳の壁」を超えて動き出す巨大人口

同じ読み解きかたをしていただくと、注目すべきはMiddle AgeとElder Ageの動向であることがおわかりいただけるでしょう。Middle Ageの転入数は2001年に69万人であったのが、2010年に98万人、2015年には108万人に、Elder Ageの転入数は、2001年に82万人であったのが、2010年に92万人、2015年には106万人に急増します。これらの2グループは従来、「転職35歳限界説」に堰き止められていた観がありましたが、今後は動き出します。転入率の上昇角度は比較的ゆるやかでも、労働力人口が大きく、特にMiddle Ageの労働力人口は急増することから、5年後・10年後の人材流動量は大きな波を形成するのです。

主要5産業の転入率、転入者数推移を見る。





## 人材流動化を推進しているのは？

ここに挙げた5業界中、サービス業と卸・小売、飲食店の2業界は、これまでも人材の流動性が高いことで知られています。そして、この2業界の転入者数はさらに爆発的に増加します。

サービス業の1993年における転入者数は約87万人で、転入率は5.0%でした。97年の転入率は4.7%に下がったものの、そのあとは転入者数も転入率も一貫して増え続けています。これをトレンド延長すると、2010年は全就業者の7.4%にあたる約149万人が外部から流入した人材で占められ、同様な推計で2015年のサービス業の姿を予測すると、全就業者の8.1%、約163万人が外部供給された「新しい血」で占められることになります。

同様に卸・小売、飲食店を見ると、93年の転入率は4.2%に過ぎなかったのが、2010年には9.4%、2015年には10.9%に達し、転入者数も93年の62万人から、2010年には138万人、2015年には157万人にも及びます。卸・小売、飲食店は、サービス業とは異なり、2015年に向けた大きな成長は見込めませんが、転職マーケットのトップランナーであることは間違いありません。

### Part 3 人材流動化が進むと？

## サービス業と卸・小売、飲食店がトップランナーです。

### 製造業の新陳代謝は大丈夫か？

実際に転職者の多い企業・職場に行くと、さまざまな経歴の持ち主たちが活性化された状態でコラボレーションしているのをよく眼にします。しかしそうした好ましい状態が生まれるのは、転職者が「肩身の狭い思い」をしなくてすむ程度に多い場合に限られることも指摘しておかねばなりません。

ところでその他の3業種では転入職の問題はどのように推移するのでしょうか。わが国の基幹産業とされる製造業に登場していただきましょう。

製造業の1993年における転入職者数(率)は、約65万人(4.2%)でした。1997年は64万人(4.4%)、2001年は68万人(5.3%)です。つまり転入職率は微増したけれども、「新しい血」の絶対量はあまり増えていません。これをトレンド分析で2010年・15年に引き当てると、2010年の転入職者数(率)は71万人(5.4%)、2015年の転入職者数(率)は73万人(5.7%)となります。

組織には適正な新陳代謝が必要です。それが行われないと、組織の硬直化や老化が避けられません。13ページでも指摘した、製造業の高齢化傾向を憂えるのは私たちだけでしょうか。

# 2015.3.31. Tuesday 12:37

Yakata Yoshiko 八方 淑子(50歳・1964年生まれ)

「起きなさいッ」

昼12時を過ぎても起きてこない息子の翔太をドアの外から一喝すると、

淑子はとんとんと勢いよく階段を駆けおりてきた。

食卓にはすでに昼飯の用意ができていて、23歳になる娘の真美がお笑い番組を見て笑っている。

「お兄ちゃんは愚図だから先に食べなさい」というと、真美はよろこんで箸をとった。

この家の家族は、週3日パートで働きながら

週2回は近所にある実家で家事手伝いをしている主婦の淑子と、息子と娘の3人暮らしだ。

とは言っても、学生時代に始めた新聞配達を25歳になっても続けている翔太は、

深夜2時には新聞販売店に出かけて行き、朝7時に戻ってきたあとは昼まで寝ている。

一方、真美は午後4時に家を出て近所のコンビニで働き、深夜1時に帰宅する。

兄妹は同じ屋根の下に暮らしていても、ほとんどすれ違いだ。

いちばん忙しくしているのが母親の淑子で、彼女のウィークリー・スケジュールはこうなっている。

日曜日 近所のファミレスで11時～5時パート勤務。

月曜日 関節炎で家事ができなくなった実家の母を手伝いに行く。

時間帯はお昼前後の3時間程度。

火曜日 家事、ときどきパチンコ。

水曜日 日曜日に同じ(ファミレスでパート勤務)。

木曜日 月曜日に同じ(実家の家事手伝い)。

金曜日 身体障害者施設で昼食調理のボランティア。

土曜日 日・水と同じ(ファミレスでパート勤務)。

しかし淑子の生活はこれだけではない。

3年前から、彼女はパートでありながらそのファミレスのエリアマネージャーになってしまったからだ。以前から店長ではあったのだが、今はその地域にある7つの店舗のマネジメントまでをやっている。この異例の人事には、開店以来のパートスタッフだった淑子の14年間におよぶ勤務経験と、店長になってからの業績向上が買われたほか、従業員ほとんどが「明るく・元気に・ハキハキと」を実践する淑子ファンになってしまったことが大きく影響した。

「パートのあたしには、そんなことまで無理です」と断ってはみたものの、あなたなら出来る、パートタイムの仕事領域を限定的に考える時代ではない、年俸制に切り替えるが、勤務時間は今までと同じでいい、同じ立場で既に5人の人が働いている、と量み掛けるように言われて、恐る恐る引き受けたのだった。とはいえエリアマネージャーの仕事をするには、デイリーな情報収集が必要になる。一週間に、どの店にも一度は顔を出すようにしているが、店に出ない日も1日20回以上はPCか携帯をのぞく。どちらでも全ての店側の動きがわかる。

「便利になるのも、困ったものだわね」そうひとりごちながら、淑子は週に唯一の休日をどう使おうか、頭を高速回転させていた。

すでに見てきたように、バブル崩壊後の日本企業はまず固定費を圧縮することによって収支の悪化に対処しようとしてきました。人件費の抑制が人材のリストラや流動化を促進し、正社員需要を減らし、より低コストな非正規社員の需要を増大させてきたのは明らかです。

しかし日本企業は、ただ単に「出づるを制する」ためだけに非正規シフトを進めたわけではありません。サービス経済化の流れが加速する中で、サービス提供の場面を数多く創造し、そこに人材を次々に投入していく……その時に、パート、アルバイトなどの就業形態を選択するのは「その方が、同じ投資でより豊かな人

的資本を手に入れることができる」からでした。スピーディな人材調達、変化へのスムーズな対応など、顧客接点の人的資本を質的に安定させ、向上させることがどの経営にとっても緊急課題となり、それが正社員を減少させる方向に作用したのです。

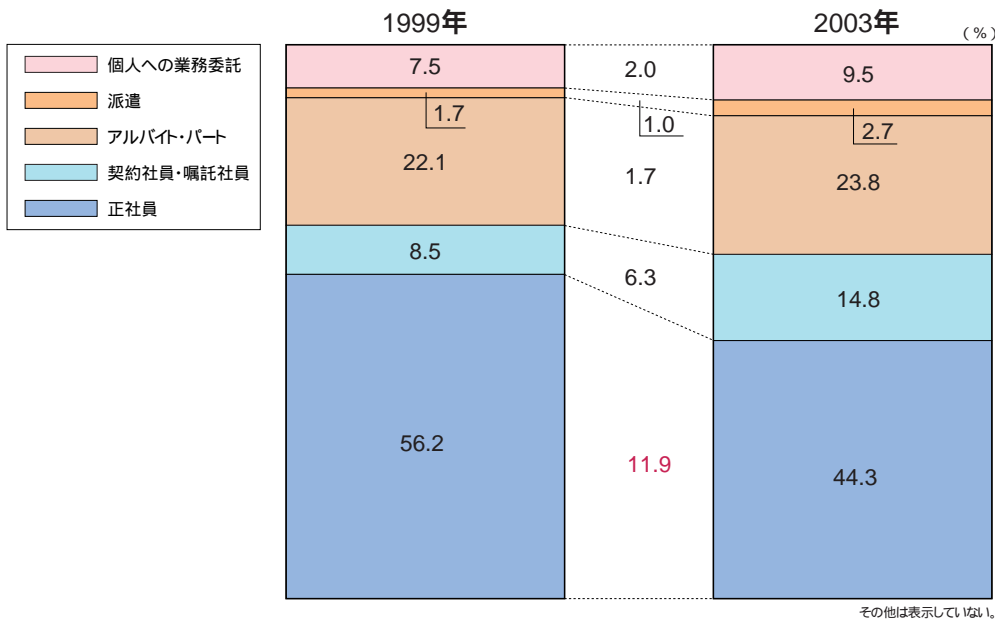
経済産業省の「総合的人材ニーズ調査」によると、求人数の内訳における正社員需要は1999年には56.2%あったものが2003年に44.3%となって、既に半数を割っています。この間にシェアをのばしたのは、契約社員(8.5→14.8)や個人への業務委託(7.5→9.5)など。前者は私達の予測モデルの中でも今後シェアをのばすであろうと推計されており、後者は旧来の自営業に代わる「新しい自営

業」と言い切ってもいいでしょう。

このように、新たな就業形態を欲する企業側の動きは、現在も活発化しています。そして、22ページのデータにある通り、正社員が全ての就業者に占める割合は2010年には5割を切っていると推計されます。この年の正社員比率は47.7%となっており、「正社員時代」には既に幕が降ろされているのです。それはただ単にある統計データが転換点を迎えるということに止まりません。終身雇用・年功序列・企業内組合の3点セットに象徴されてきた、「日本の雇用システム」について終止符が打たれるエポックメイキングな出来事なのです。

## 「正社員時代」は2010年までに終焉する。

人材ニーズの就業形態別シェア変化



未来シナリオ

人材需要が拡大し続けるサービス業では、これまででも需要に供給が追いつかない需給ギャップを経験してきました。

厚生労働省の公共職業紹介機関・ハローワークに寄せられた新規求人件数からもそれが読み取れます。

1993年の求人シェアは22.5%にすぎませんが、2003年には、既に40%を超えています。わずか10年間で、すさまじい変化です。これだけの求人の伸び、つまり需要が全て満たされるのは容易ではない、ということは想像に難くないでしょう。そして、私たちは人材ニーズを充たしきっていない、つまり人材不足に泣いている

サービス業企業が数多く存在することを知っています。

しかし、サービス経済化は産業界全体を支配するメガトレンド。「サービス系人材」の需要はどの業種でも高まります。トラックドライバーを例にとってみましょう。かつての彼らがもっぱら運転技術や貨物の積み下ろしという「腕」で評価を競ってきたのに対し、セールスドライバー化した現在の彼らには、いかに取扱量を増やすかを考える「頭」や、ひとに好印象を与える接客態度、つまり「心」が求められています。

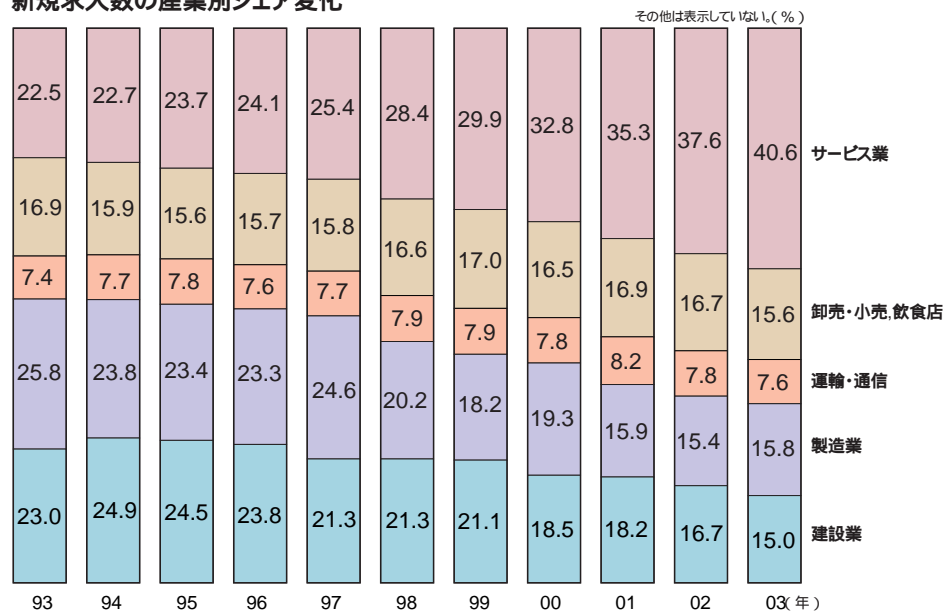
別の言いかたをすれば、これは「疾走する現在」が、30年以上前にドラッカーが予言した「ナレッジワーカーの時代」に入つつあることを示しているのかもしれない。

せん。現存するシステムの下で量的な目標を与えられ、「いかにやるべきか(How to be done)」を考える従来の「スキルワーカー」が、いずれは顧客満足度の向上といった質的目標を与えられ、知識を駆使して「そのために何をなすべきか(What to be done)」を考えぬく「ナレッジワーカー」に変身していくのです。

14～15ページで見たように、サービス業は2015年に234万人の人材不足に直面すると予想されます。これは「質の問題」を抜きにした量的過不足の予測であるだけに、「質の問題」をからめて考えると、5年後・10年後にサービス業が直面する需供のミスマッチは容易なことでは解消しそうにありません。

ますます進むサービス産業シフト。需給のミスマッチは解消しない。

新規求人人数の産業別シェア変化





ここではまず、就業形態多様化の問題と人材流動化の問題のあいだに密接な関連があることを指摘しておきたいと思えます。サービス経済化がもたらす非正規シフトはさまざまな有期就業を生み出し、その「有期であること」が今度は転職行動のトリガーになることが考えられるからです。したがって、サービス経済化の下では、なんらかの形でつねに人材に流動化の誘因が働くことになると考えておかなばなりません。ついでに言えば、正社員よりも非正規社員のほうが転職経験が多くなるのも必然の成り行きだといえるでしょう。

そのことを証明するかのように、私た

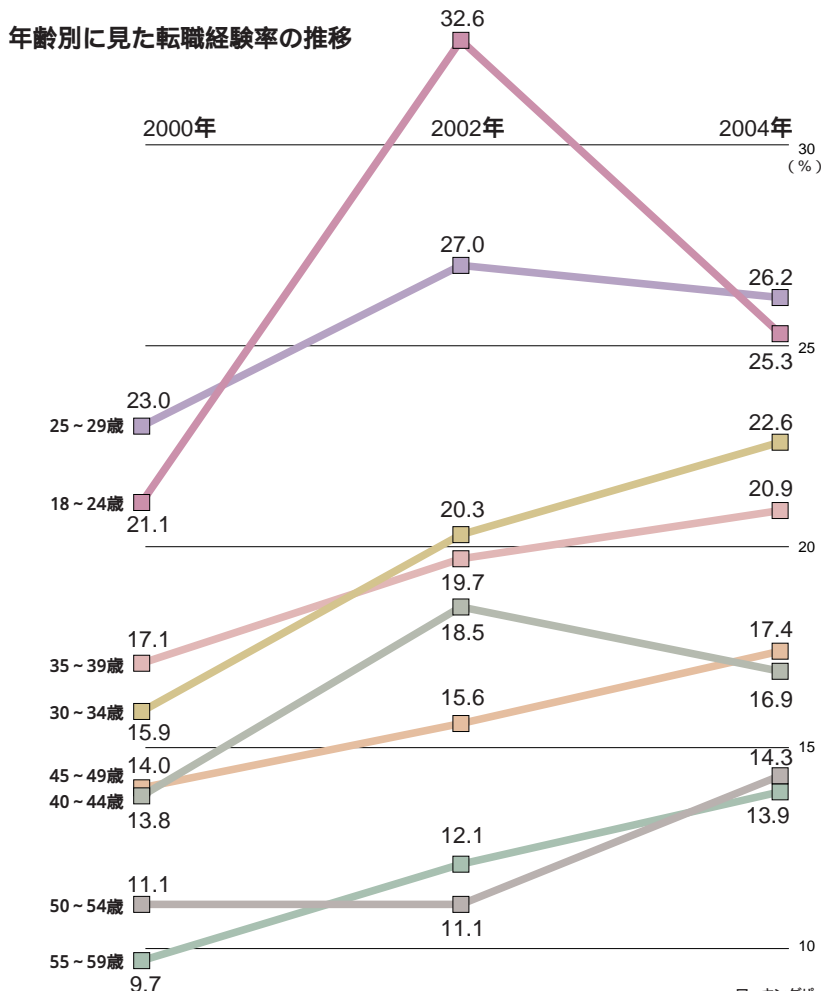
ちの予測モデルにおいても、人材流動化は進行していきます。それも、若年や中高年など局所的に進むのではなく、全年齢にわたって進んでいきます。そして、その動きは足元でも着実に進んでいます。

私たちが2000年から隔年で実施している個人調査・ワーキングパーソン調査(調査対象は、首都圏に在住し雇用されて働く18歳から59歳までの男女)の過去3回の調査結果を見ると、「直近1~2年のあいだに転職を経験したことがある人」の割合は、この4年間に全年齢階級で上がり、平均上昇幅は約3.7ポイントに達しています。40~44歳層は3.1ポイント、25~29歳層と50~54歳層は3.2ポイントと低めですが、18~24歳層および55~59歳層では4.2ポイント上昇し、現在の転職適

齢期とも言える30~34歳層では6.7ポイントもの上昇が見られます。首都圏在住者のデータですので、全国の平均値よりは高い数値が出ていますが、こうした動きは間違いなく全国に伝播していくでしょう。

転職に抵抗感がない現代のNew Comer(15~24歳)やFront Age(25~34歳)がそれぞれ10歳ずつ加齢し、Front AgeやMiddle Age(35~44歳)に移行する2015年の流動性は、私たちの想像を超えて高まることも考えられます。2015年、転職は、もはや人生の中での「ハレ」の場ではなく、転職、異動と変わらないワーキングパーソンにとっては当たり前の出来事になっているのかもしれない。

## 人材流動化は、全年齢にわたって進行する。





未来シナリオ

「人の出入りが激しい」という言葉で形容されることの多いサービス業と「卸・小売、飲食店」の2業種には、今も大量の転職者が流入しています。両者を合わせた転入者数は2001年の段階で230万人。全転入者に占める割合は既に6割に達しようとしています。そして、人数・割合ともに増えていき、2015年には転入数320万人、転入数シェア約7割を占めることとなります。確かにサービス業と卸・小売、飲食店をあわせた人材需要は、2015年に総需要の58.9%を占めますし、両産業をあわせた新規求人シェアは、37ページのデータにあるように、2003年に既に56.2%に達しています。しかし、

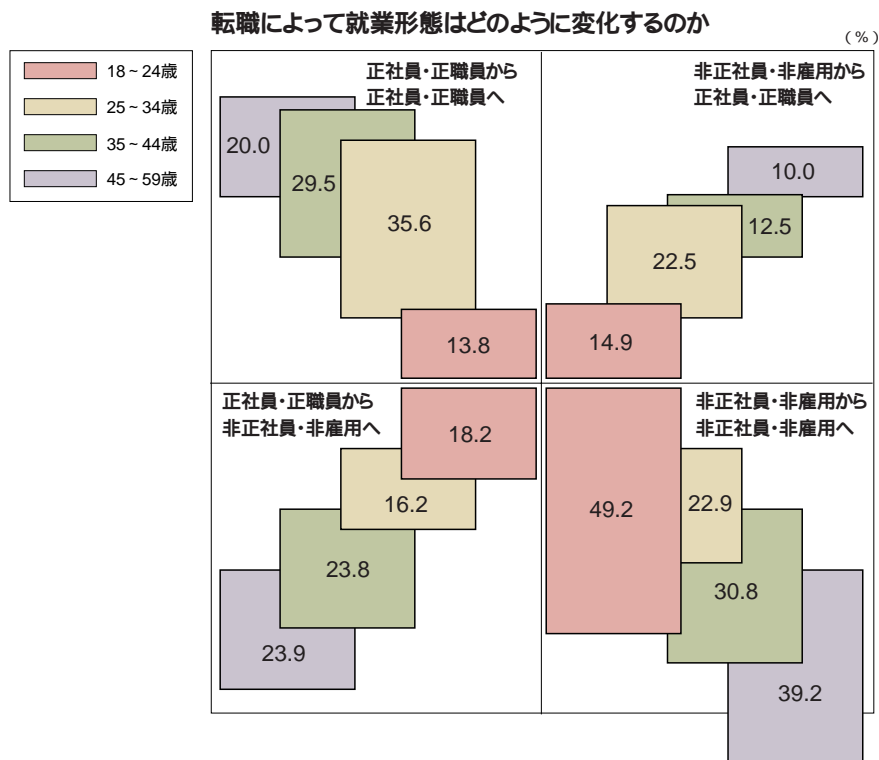
それにしても7割とは高い数字です。何故そこまでのシェアを占めるようになるのでしょうか。

皆様は、転職という言葉から、どのような人材移動を想像されますか。多くの方が、とある企業に勤める正社員が、別の企業の正社員へと移動していく、という構図を頭に思い浮かべるのではないのでしょうか。しかし、転職とは、言葉の通り「職」を転じること。正社員か否かにかかわらず、とある組織から別の組織への人材移動全てが含まれるのです。そして、2004年に行った私たちの調査によれば、「正社員 正社員」という転職パターンは約27%にすぎません。正社員シェアの少ない18～24歳層では、その数字は13.8%にまで下がります。その代わり、

非正規社員から非正規社員への転職は49.2%と、ほぼ半数を占めます。雇用契約の性格から当然ではありますが、非正規社員は「転職しやすい」のです。なかには、一年のうちに一度ならず二度、三度と転職を重ねる人もいます。そして、サービス業、卸・小売、飲食店の非正規雇用率は2015年に向けて上昇しつづけます。このように、就業形態の非正規シフトの影響によって、この両産業の転入者は激増していくのです。

こう考えると、転職マーケットは将来に向けて拡大しますが、正社員の転職も伸びるものの、拡大の大半は非正規社員の転職で占められる、というところに行き着きます。ここでも、主役は非正規社員です。

## 小売、サービスへの転職が7割を占める。



未来シナリオ

10～11ページで紹介した通り、New Comer (15～24歳)の総人口は1975年に始まった少子化の影響を受けて今後は激減していきます。New Comer ほどではないにせよ、Front Age(25～34歳)も2002年以降はより顕著な減少傾向をたどります。

とは言っても、18歳人口の減少が直ちに大卒者の減少につながるわけではありません。日本の大学数やその定員が大きく変わるとか、高学歴志向に歯止めがかかるといった事態は考えにくいからです。18歳人口が減るなかで、大学生が減ることはない……このことは、今も下がっている大学生全体の「質」が今後も相対的に低下し続けることを意味します。

しかし、こうした傾向のなかにあっても、一部の学生は良質な人材に育ちます。現在の「ピンの学生」は、ひと昔前の優秀な学生とは比較にならないほど、多くの知識と経験を身につけていますが、その傾向は今後も続き、さらに高いポテンシャルを持った「ピンピンの学生」が生まれてくるはず。こうした「ピンピンの学生」「ピンの学生」は言うに及ばず、一部の優秀な学生の価値は、全体の質が低下する中で、ますます高まっていくはず。その数は全大学生の1割か、あるいは数%か。そして、多くの企業が彼らに群がるのです。

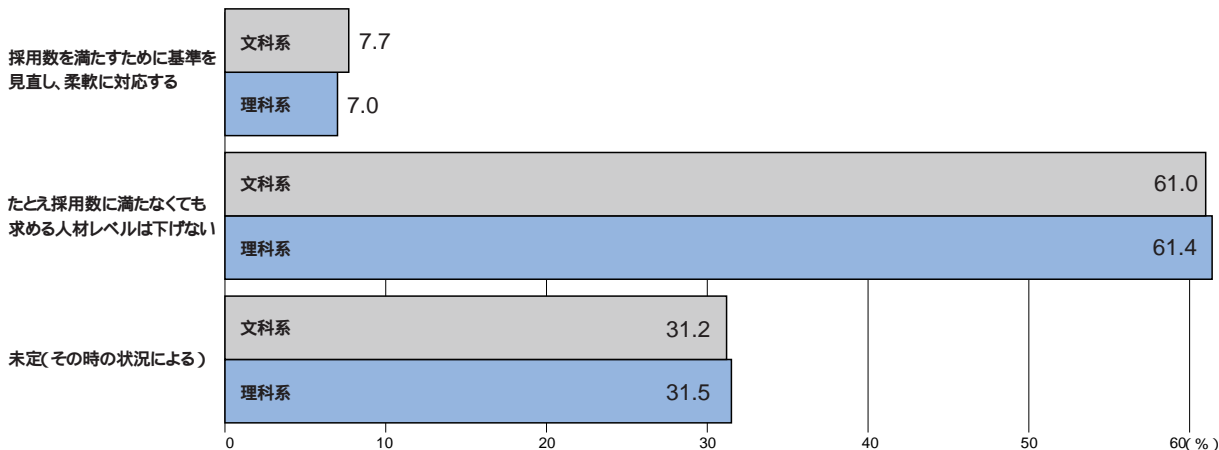
新卒採用数が満たされなかった場合の企業側の対応を見ると、「たとえ採用数に満たなくても求める人材レベルは下げない」という企業側の回答が6割を占

めています。この傾向はここ数年変わっていません。つまり企業側の厳選採用は今後も変わらず、単なる数合わせは起きません。その結果、「優秀な大学生」をめぐる採用側の争奪戦は必然的に熾烈化します。

現在でも一部の企業では、複数の新卒者に能力別に別々の初任給を提示したり、眼をつけた学生に「もしわが社に来てくれるのなら」という「契約金」を約束するなどの一本釣りの「特異な行動」が見られますが、こうしたことは当たり前になっていくのかもしれない。1年生、2年生の時から一部の学生には企業からの誘いが引きも切らず、でも、彼らは大企業の正社員になつてなつても毛頭ない、そんなシナリオも描けそうです。

若手正社員は希少価値。優秀な大卒の争奪戦が熾烈化する。

大卒採用で採用数を満たせない時の対処



未来シナリオ

New ComerやFront Ageの減少にもかかわらず、フリーターは今後も増え続けると予測されます。両グループの正社員の激減により、15～34歳の非正規雇用者の数は2002年には579万人であったものが、2015年には649万人へと増加します。

団塊の世代を中心とする中高年者の大量リタイヤによって、良質の仕事、つまりは正社員という枠が若年者に提供される、という指摘が巷間にはありますが、その考え方には逆行する結果になっています。この背景には、さらなるサービス経済化によって、かつての正社員の枠や仕事が今後も非正規化していくこと、新卒採用・若年採用において正社員以外

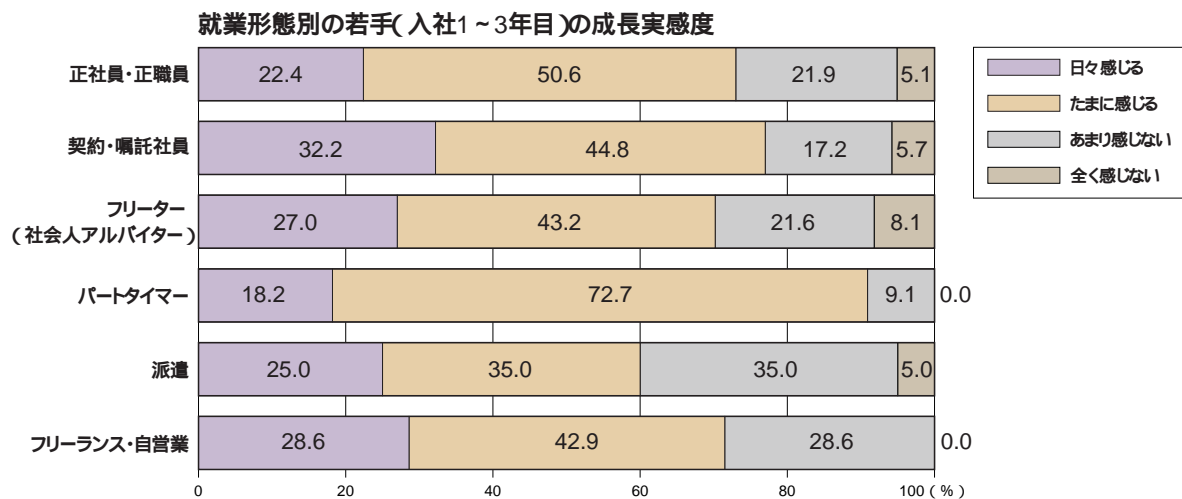
の雇用形態、契約形態を提示する企業が増加することなどが挙げられます。さらに、若年者の能力の問題、教育の問題、家庭の問題、あるいは社会規範の変質など、この問題には極めて複雑な要因が絡んでいます。リタイヤする中高年との座席のリブレースは簡単には出来ない、と解釈をするべきなのでしょう。

フリーターを巡る議論は、概して否定的なものが多いようです。彼らを、人材バランスシートの「負債」、つまり是非労働者と同様に位置づけ、年金などの社会保障の危機や、職業能力など人材の質の低下を憂えている声が支配的です。しかし、私たちは非正規シフトによって人材の質が低下している、とは捉えていません。リクルートが運営している若手社会人

支援サイト「リクナビCafe」が実施した調査によれば、「あなたは現在の職場で成長を実感できていますか」という質問に対する回答では、正社員とその他の就業形態のあいだに有意差は認められません。仕事満足度に関するデータでも、同様の傾向が見られます。以前には雑務や周辺業務を担当していたフリーターに、いまでは成長実感をもっと味わえるような高度な仕事が与えられている。つまり、フリーターと正社員の仕事格差は徐々になくなっていくのです。

若年者のキャリアは、そうした仕事・職場をいくつか経験するなかで自分の適性や好きな仕事を見つけていき、30歳前後に自分の進むべき道を見出す形へと変質していくのかもしれない。

## フリーターは減少しない。変質しながら増え続ける。



未来シナリオ

すでに30～31ページで見てきたように、今後の転職マーケットに最大のインパクトを及ぼすのは、Middle Age(35～44歳)とElder Age(45～59歳)の動向です。転入数は2015年に向けて急増し、転入者全体に占めるMiddle Ageのシェアは2001年/17.8% 2010年/22.4% 2015年/22.9%。Elder Ageのそれは2001年/21.4% 2010年/20.9% 2015年/22.6%。そして、35歳以上人材の、全転入者に占める割合は2001年/45.9% 2010年/52.1% 2015年/54.0%と増加して行くのです。

これまで、転職をする上での障害、ネックになる要因のトップは、転職したい

と思っても自分の年齢が「募集求人者の年齢制限を超えていることが多い」という年齢の壁でした。35歳を超えると、その要因は極端に強調され、6割あるいは7割の人々が「転職したくても、自分の年齢を受け入れてくれる企業はほとんどない」と感じるに至っています。そして、現実には35歳を超える年齢を対象とした求人は、それ以前の年齢のものに比べて極端に少なくなる、という実態もあります。転職35歳限界説は、確かにあるのです。

この背後にあったのは、年功序列型の人事モデルです。採用側でもそのひとの専門能力や人物評価に高いスコアをつけながら、自社の賃金モデルに年齢を当てはめると管理職としてでしか採用できない、あるいは予算を超えてしまう、だ

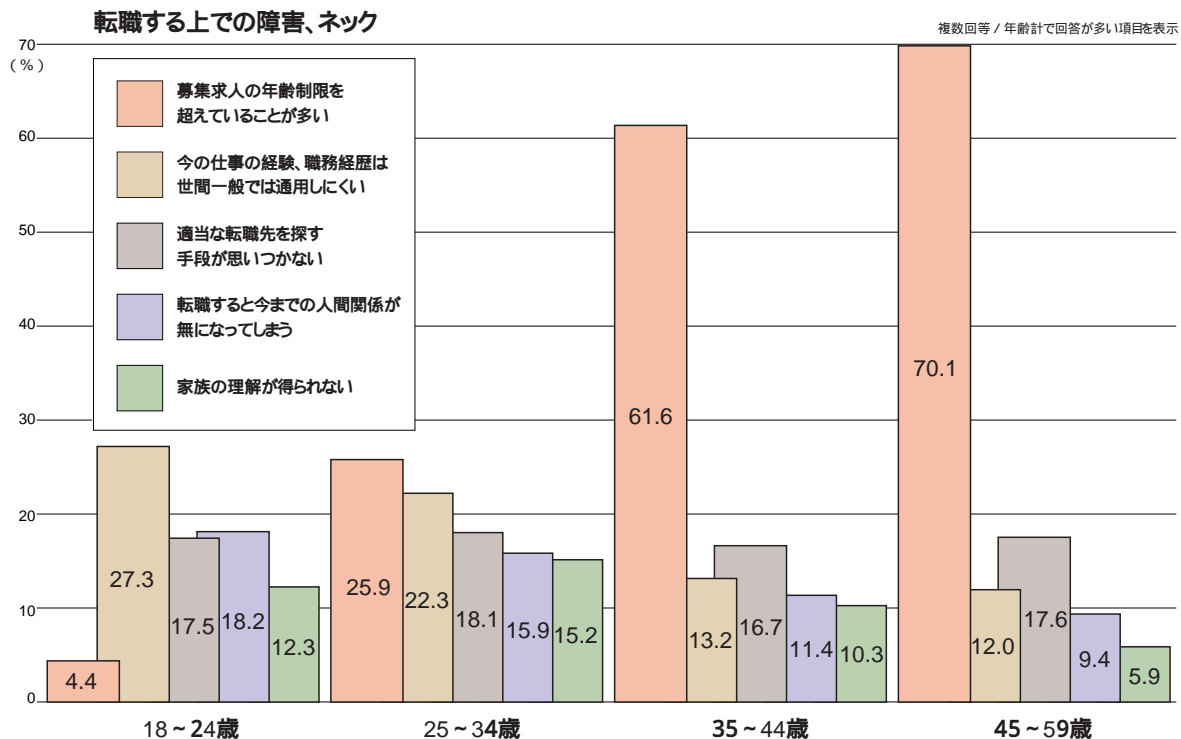
から獲得を諦めるといったケースはおそらく掃いて捨てるほどあったはずですが。

しかし、2015年にはこの人事モデルそのものが消滅し、年齢によるハードルの引き上げは意味をなさなくなります。

また、New Comer(15～24歳)やFront Age(25～34歳)の絶対量の減少もこれをあと押しします。人材需要をNew ComerやFront Ageで満たすことが困難化する関係上、採用側はMiddle Age、Elder Ageに眼を向けざるを得なくなるのです。

さらに、アメリカ等の諸外国でははるか以前から実施されている「求人における年齢制限禁止」の法律も、遅くとも2015年までには整備されているでしょう。

## 「転職35歳限界説」は、瓦解する。



未来シナリオ

世の中で「バブル入社組」と呼ばれている世代と、その後継世代である「団塊ジュニア」の将来像を描いてみましょう。

バブル入社世代とは1966～70年に生まれ、日本全体がバブルに浮かれていた88～92年に大学を卒業、史上空前の大量採用に乗っかってその多くが大手企業に入社していった人びとです。団塊ジュニアは1971～74年に生まれ、93～96年に大学を卒業、同世代の人数が多いことに加え、就職氷河期に苦労して就職した人びとです。

この2グループはわずか1～5年違いで就職天国と就職地獄を通過したことになります。2015年にはともに40代になっ

ています。大手企業に多く存在するバブル世代は40代後半に、団塊ジュニアは40代前半にいます。その下には成果主義の下で年齢差に関係なくかれらと競争できるようになった、後継世代が虎視眈々と上を狙っています。

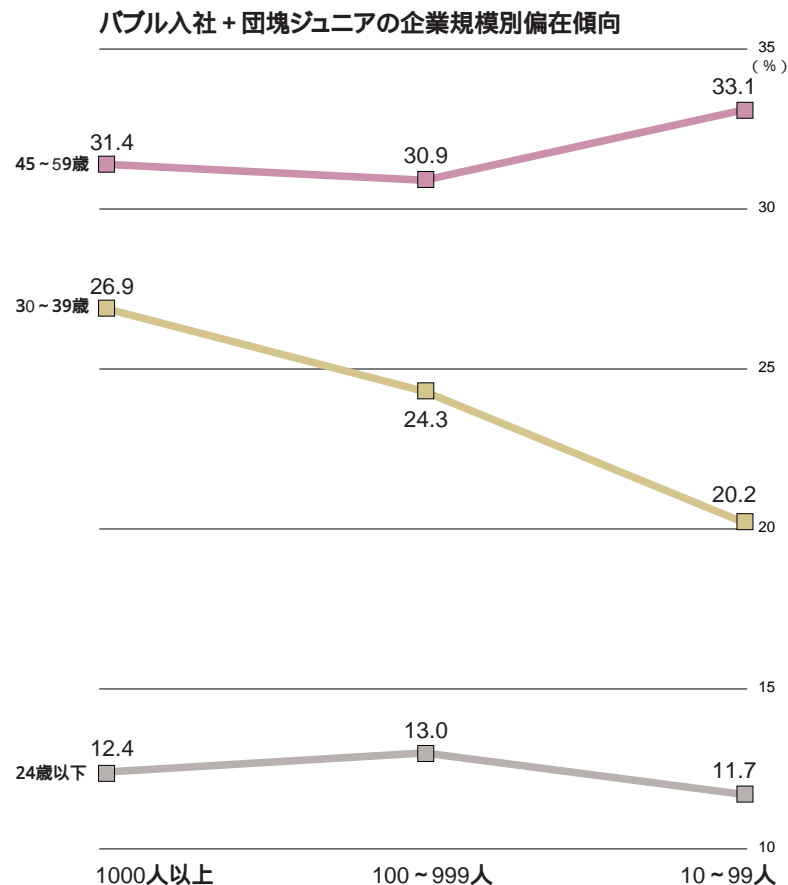
ここで第1問。2015年までに、バブル入社世代と団塊ジュニアの身の上にはいったい何が起こるのでしょうか？

実は、両者ともに民族大移動の時期を迎えます。バブル入社世代はそもそも多く採用されすぎたために大手企業にとってお荷物となり、団塊ジュニアは「津波」と形容されるボリュームの大きさゆえに「中年肥り」の原因となるからです。そこで2015年までに、この2グループにはやはりと「贅肉落とし」の圧力がかけられます。

では第2問。彼らが落ち着く先は、あるいは運命はどうなるのでしょうか？

従業員数99人以下の小企業に行くのがベストでしょう。以下のデータをご覧ください。下記データにおける30～39歳は、おおむねこの二つの世代に対応しますが、明らかに従業員1000以上の大企業に偏在しています。小企業は、バブル期には大手企業の大量採用のために、そして、そのバブル後も学生に根強く残る大手企業志向のために、当時大卒社員を十分に採用できなかったからです。大手企業から小企業へのリプレースメントは、大手企業にとっても小企業にとってもWin-Winになる「いい身の振りかた」。大手企業志向を棄てた人には、ハッピーが訪れるでしょう。

## 「バブル入社世代」「団塊ジュニア」の民族大移動が起こる。



未来シナリオ

Silver Age(60歳以上)が今後どんどん増えていくことは、すでに10~11ページで見えてきました。その実数は、2000年から2015年にかけては、920万人から1,275万人へと、355万人もの増大になります。

一方で私たちは、産業によっては5年後・10年後に大幅な人材不足に直面することを見てきました。たとえばサービス業で2010年に約160万人が不足し、2015年にはそれがさらに230万人以上に拡大する、といったことです。さらに、量的な需給ギャップだけではなく、スキルワーカーからナレッジワーカーへ、という全業種的なトレンドの中で、質的な

需給ギャップが広がる可能性も高いと思われる。

つまり一方には60歳を超えても働く能力と意欲をもつSilver Ageの急増があり、他方には質・量ともに人材供給が追いつかない産業の実態があるわけで、両者を結びつけることは、人材マーケットの未来における最大のテーマです。

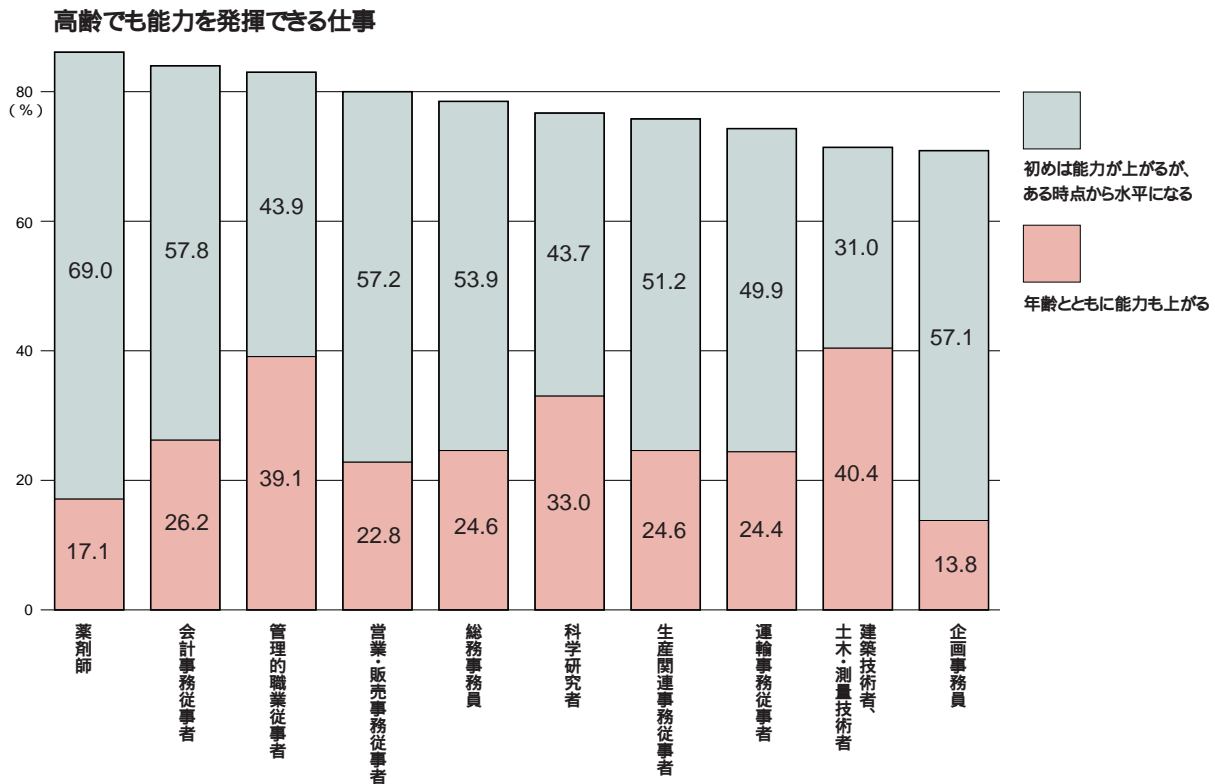
さて、高齢者の議論において、度々登場するのは、「加齢による能力の低下」という問題です。年功序列意識が強い時代においても、経営者や技を究める職人の世界など、一部の領域、職種を除けば、55歳、あるいは60歳といった定年は妥当であるような認識があったのも事実です。

しかし、企業側の認識は少しずつ変わってきているようです。営業・販売職、企

画職、あるいはスタッフ職など企業の主要職種においては、発揮される能力は高齢になっても下がることはないと認識していますし、管理職や研究者については、キャリアを重ねるごとに能力が向上する、と回答する企業が3割を超えています。雇用延長をするための詳細ルールをどのように整備するか、は各社とも頭を痛めています。能力という観点で見ると、多くの企業に迷いはありません。

2015年には、Silver Ageが労働力人口の二割近くを占めるようになります。この年齢グループの人びとを特別視せず、「能力と意欲に応じた配置、処遇をする」という当たり前のことができるようになること。これは、全ての企業が目指すべき姿です。

## Silver Ageは、どの職場、どの職種でも増大し、活躍する。





未来シナリオ

ICと略称されることが多いインディペンデント・コントラクター(Independent Contractor)は、80年代、90年代にアメリカで多く発生し、命名された新しい働き方。ひらたく言えば個人で法人にサービスを提供する事業者です。日本でも今後は企業内のホワイトカラー職種のIC化が進むとみられますが、その性格から、私たちはこの言葉を「知識自営業主」と訳したり、「知的自営業主」と訳すこともあります。

22ページの就業形態推移グラフにおける自営業主の変化カーブは、1992～2002年にかけていったん減少したあと、2010～2015年にかけて再び増加に転じていきます。また、24ページにあるとおり、この自営業主はElder Age(45～59

歳) Silver Age(60歳以上)に多く、特にSilver Ageではその数が今後大きく増加していきます。しかしこの増加分は、かつての「パパママストア」のような自営業とはまったく性質を異にするICか、IC的なものになるというのが私たちの見解です。企業の人材ニーズで個人への業務委託が増えていることは36ページのデータにも表れていますし、日本でもすでにIC協会が設立されています。ICが社会的認知を受けるのは時間の問題だともいえましょう。

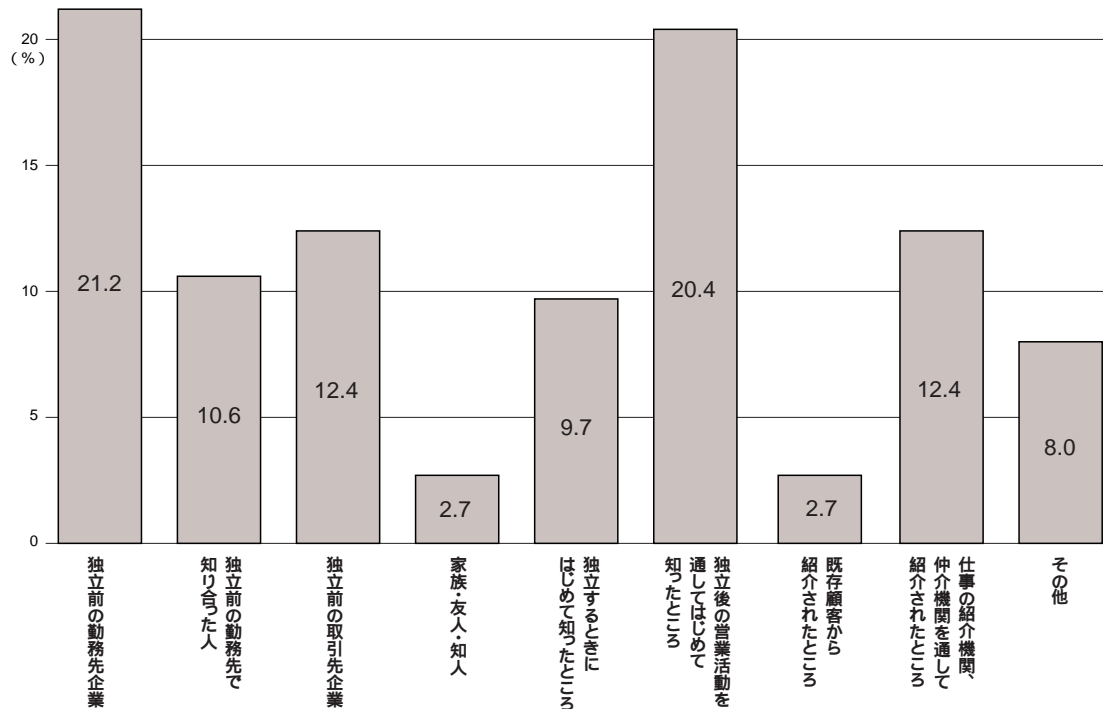
ではこのICはどのような形で誕生するのでしょうか。ICの多くは、複数企業を顧客に持ちますが、その前身的な存在である「一社を顧客とする自営業主」を調査したデータによれば、「独立前の勤務先企業から仕事の発注を受けた」が21.2%、

「独立前の勤務先で知り合った人から発注を受けた」が10.6%、「独立前の取引先企業から発注を受けた」が12.4%で、この3つを合計すると44.2%になります。つまり、独立前の勤務先で得た人脈を通じて仕事を開拓していることがわかります。俗に言う「脱サラ」のように全く異なる分野に身を転じるのではなく、これまでのキャリア、経験、そして人的ネットワークを活かして独立開業していく、そして信頼獲得とともに顧客の数を増やしていく。

このように「雇われないで働く」新しい自営業が、45歳以上の中高年を中心に増えていくのです。それは、「正社員時代の終焉」を表す端的な動きだと言えるでしょう。

## 中高年インディペンデント・コントラクターが急増する。

独立・開業した時の顧客(法人一社の場合)



# 2015.3.31. Tuesday 17:21

Tsuzuki Kentarou 都築 健太郎 (64歳・1951年生まれ)

この日最後のキャリアカウンセリングが終わり、G社のある営業課長が帰っていったあと、都築は翌日の予定表が久しぶりにブランクになっているのに気づいた。

さすがに新年度の初日にあたる明日は、誰もが新しい期待をもって入社するものに見える。

年に数日あるかないかのブランクだ……

明日は女房を連れて花見に出ようかと考えながら、

都築は退職後のこの4年弱の経過の速さに感慨を深くした。

都築がこの事務所を開いたのは2年前になる。

それまでは元の勤務先であるG社に常駐して

G社の社員を対象にキャリアカウンセリングをやっていた。

きっかけは、人事部長を最後に退職したときのことだ。

会社は、さまざまな条件を出して、都築を慰留しようとした。

しかし、都築は、定年という制度がなくなってからも、

60歳でリタイヤし、後進に道を譲ろう、と堅く決めていた。

その時、当時のCOOから

「業務委託、という形で社員のキャリアカウンセリングを引き受けてくれないか」

と声をかけられたのだ。

それならば、と都築は気軽に引き受けた。

リタイヤ後にイメージしていた生活ともかみあっていなし、

そもそも当時これほどのニーズがあるとは考えなかったからだ。

ところがG社が完全な職務給制度に移行した2012年4月から、突然来談者が増えはじめる。さらにある来談者に懇請され、M社に勤めるその弟の相談に乗ってやったことから、徐々にM社の来談者が増えはじめ、そのうちM社の人事部から正式な契約を結びたい旨の申し入れがあった。気がついてみれば、毎日予約に拘束されて身動きがとれないほどの盛業ぶりに至っている。同年代でずいぶんと増えているらしいインディペンデント・コントラクターに、自分もなってしまった。

相談内容は多岐にわたるが、あえて単純化すれば、外向 - 意欲型と、内向 - 不満型の2群になる。前者はコーチングの応用技術で対応できるし、本人とのコミュニケーションは実に楽しいが、この3年間に急増しているのは残念ながら後者のほうだ。それも企業の中核となるべき30～40代の男性社員が多い。彼らは一様に「将来の不安」を口にするが、詳しく訊いていくとそれを形成する要因がすでに現在に胚胎されていることがわかる。そしてそのうちの1割前後が過去に受けた心理的ストレスをいまも引きずっている。都築はこの年齢層を薄くひろく覆っている徒労感のようなものが、気にかかってしかたがない……。

だが、都築自身はこの仕事にめぐりあえたことに感謝している。人事一筋に来ながら、人を大切にするとはどういうことか、を今初めて実感できているのだから。

# 20世紀パラダイムの終わり。

かつて高く評価され、今も昔日を懐かしむ声の絶えない日本的雇用システム。終身雇用、年功序列、企業内組合という三種の神器がよく挙げられますが、私たちは、それが成り立つ前提として、そのマネジメントシステムの対象者が「新卒一括採用の男性正社員」であったことこそ、その最大の特徴であったと捉えています。

そして、私たちは「新卒・男・正社員」以外の多様な人材を活用する企業が、新たな時代に生き残る、と言い続けて来ました。

今回行った分析・推計は、私たちの仮説が間違っていなかったことを確証しているといえるでしょう。

「新卒・男・正社員」つまりは、日本の20世紀パラダイムの終わり。

多様な就業形態や多様な年齢層が、そして、本当の意味で男女が分け隔てなく生き活きと活躍できる社会、組織を作り出すことの重要性が、ますます現実味を帯びてきました。

2015年を、そしてさらにその先の未来を育む新たなパラダイム創造に向けて、私たちは今後も研究活動を続けていきます。

# 2015年予測。

さうなる、人材マーケット。こうなる。

## 人材マーケット予測2015

2005年3月発行

発行者・著者

リクルート ワークス研究所

2015年人材マーケット予測プロジェクト

**角方正幸**

ワークス研究所 主幹研究員

**豊田義博**

ワークス研究所 主任研究員

**小泉静子**

ワークス研究所 主任研究員

**矢野眞和**

東京大学大学院教育学研究科教授

**野村直美**

東京大学大学院教育学研究科  
矢野研究室リサーチアシスタント

編集・制作

**池山栄一**

**若田友康**

印刷

**丸山印刷**

RECRUIT

## Works Institute

株式会社リクルート ワークス研究所

〒105-0021 港区東新橋1-2-5 リクルート東新橋ビル9F

TEL:03-3575-5849 FAX:03-3575-6886

E-mail:works@r.recruit.co.jp

ワークス研究所の詳細につきましては、下記ウェブサイトをご参照ください。

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