



一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

2030年の 労働市場と 人材サービス産業の 役割

Labor Market and Role of
Human Resources Services Industry in 2030

公式サイト▶ <http://j-hr.or.jp/>

JHR

検索

発行：一般社団法人 人材サービス産業協議会／定価：本体 300円(税別)

はじめに

2011年6月、「人材サービス産業の近未来を考える会」が発足し、「2020年の労働市場と人材サービス産業の役割」を発表した。ここで人材サービス産業として複雑性を増す労働市場に対峙し、より多くの就業機会を生み出すことを目的に共同宣言を行い、2012年10月、人材サービス産業協議会を設立。以来、キャリア形成支援プロジェクト、キャリアチェンジプロジェクト、人材育成プロジェクト、職安法研究会など、様々なテーマで活動を行ってきた。

設立から7年が経ち、労働市場はかつて経験したことがない大きな変化の節目に立っている。最も大きな要因は2008年に戦後増加を続けてきた日本の総人口が1億2,808万人をピークに減少に転じ、少子高齢化が加速していることだ。景気の持ち直しと人口減少が重なり、2018年の有効求人倍率、欠員率ともにバブル期を超え、未曾有の人手不足が到来した。また、「働き方改革」は大きなうねりとなって社会全体を動かし始めている。

このような中、人材サービス産業協議会では2030年の労働市場の需給構造の変化、社会、個人、企業の変化を見据え、業界を横断して積極的に対峙し、解決していくべきテーマについて探ってみた。

本報告書が、人材サービス産業に従事している方、また人材サービス産業に関心のある多くの皆様のご参考になることを期待している。

CONTENTS

Chapter 1 人材サービス産業が果たしてきた役割

- 1. 人材サービス産業の概要……………02
- 2. 人材サービス産業が果たしてきた役割……………05
- 3. 人材サービス産業の取り組み……………07

Chapter 2 労働市場における需給構造の変化

- 1. 労働市場の構造変化……………10
- 2. 産業別就業構造の変化……………12
- 3. 労働市場における需給ギャップ……………13
- 4. 労働市場における新たな動き……………16

Chapter 3 社会・企業・個人の変化と転職市場

- 1. 社会の変化……………18
- 2. 個人の変化……………22
- 3. 企業の変化……………25
- 4. 転職市場の変化……………28

Chapter 4 JHRが目指す次世代労働市場と取り組む4つのテーマ

- 1. 労働市場の大きな潮流と社会からの要請……………30
- 2. JHRが取り組む4つのテーマ……………32
- 3. 市場の変化に対応した官民パートナーシップの強化……………34

1 人材サービス産業の概要

Chapter 1

人材サービス産業が果たしてきた役割

人材サービス産業の現状について概観するとともに、JHRや会員団体の主な取り組み、啓発活動について整理する。

■ 人材サービス産業の事業形態

人材サービス産業には大きく4つの形態がある。企業の求人広告を扱う求人広告事業、企業に人材を紹介し雇用関係の成立を仲介する職業紹介事業、また、人材を雇用して、企業が必要とするスキルを持つ者を派遣する人材派遣事業と企業から委託された業務を請負う請負事業(アウトソーシング)である。

求人広告事業、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業の4形態全体で、年間約2,120万件の求人を取り扱い、約321万人に対してマッチングや就業管理を行っている。また、その市場規模は、売上ベースで約10兆円(推計)あり、宿泊業や鉄道業よりも大きい。

これらの4つの事業形態は、関与の程度は異なるものの、いずれも企業と個人のニーズをマッチングするために「求人ニーズと求職ニーズの掘り起こし」と「スクリーニングやニーズの調整をする」という機能を担っている点で共通している。また、企業や個人の様々なニーズに応えるために、求人広告と職業紹介、職業紹介と人材派遣、人材派遣と業務請負など、複合的・総合的なサービスを提供している事業者も増えている。

(1) 求人広告事業

求人広告事業は、求人開拓と就業希望者への情報提供を主とするマッチング機能を担う。入職経路シェアが最も高いのは求人広告であること(P.05 入職経路参照)からもわかるように、求人広告は、労働市場における情報流通のインフラとして普及している。

職業紹介などと異なり、提供した情報によってのみ就業希望者の応募行動が決まるため、求人広告に企業の人材活用ニーズが的確に反映されていない場合には、求める人材が集まらないといった問題が発生する。そのため、求人広告会社の担当者は、企業のニーズに合った就業希望者からの応募が集ま

人材サービス産業業界の市場規模

事業形態	年間就職者数	年間取扱求人数	事業所数	市場規模(売上)
求人広告	229万人 ^(注1)	1,471万件※広告掲載件数	—	8,530億円 ^(注2)
職業紹介 ^(注3)	59万人	564万件	19,355事業所	3,876億円
派遣 ^(注4)	177万人※派遣労働者数	72万件※派遣労働者数	37,380事業所 ※実績のあった事業所数	6兆5,798億円
請負	77万人※請負労働者数 ^(注5)	16万件※請負労働者のいる事業所数 ^(注5)	—	2兆1,500億円 ^(注6)

(注1)厚生労働省「平成28年 雇用動向調査」
(注2)全国求人情報協会による平成29年の推計値
(注3)厚生労働省「平成28年度 職業紹介事業報告書」
上記は無料職業紹介事業を含まない有料職業紹介事業の数値

(注4)厚生労働省「平成28年度 労働者派遣事業報告書」
(注5)厚生労働省「平成24年 派遣労働者実態調査」
(注6)矢野経済研究所の「人材ビジネスの現状と展望」(2017年)

人材サービス産業
9兆9,704億円

るように、企業が求める人材要件の明確化と、それに合った就業希望者に求人情報が届くよう広告内容の提案や掲載する媒体の提案を行う。企業の人材要件と応募者の適合度を高めるために、求人広告会社の担当者が「募集職種や募集ターゲットの変更、拡大、絞り込み」や「応募資格の拡大」、「仕事内容や教育など募集条件の明確化」、「求人広告のキャッチ・コピーなど表現の工夫」といった提案など、求人広告ならではの取り組みも行われている。

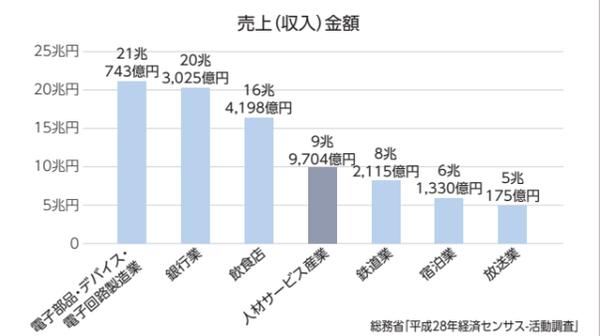
また、2016年より厚生労働省受託事業である「求人広告適正化推奨事業」で「求人広告ガイドライン」「募集・採用の基礎知識」を作成配布し、マッチングの精度向上に努めている。

(2) 職業紹介事業

就業希望者への キャリアコンサルティング、紹介する人材の職業能力や人物の評価など、求人企業と就業希望者のマッチングの工程に深く関与する。主に中途採用の手段として幹部人材など豊富な経験や高い専門性を必要とする人材の募集や、多様な手段で人材を確保したい企業に活用され、近年

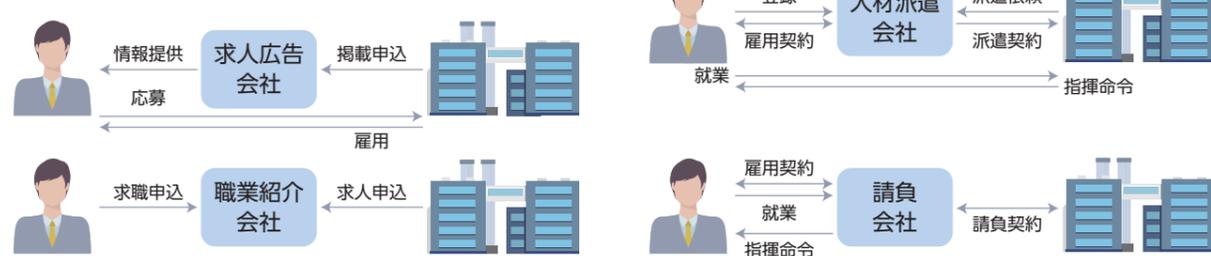
では「新卒紹介」など、新卒採用においても活用されている。職業紹介事業の特徴は、求人企業と就業希望者の間に、キャリアコンサルタントが介在することにある。そのため、就業希望者が気づいていないような、スキルや能力を生かせる求人の紹介が行われることもある。

人材サービス産業業界の市場規模



2 人材サービス産業が果たしてきた役割

人材サービス産業業界のビジネスモデル



一方で、紹介会社を利用する企業からは「質の高い人材が採用できる」という評価が多い。その理由は、求人企業に就業希望者を紹介する際も、就業希望者の意欲や組織風土との相性、入社後に想定されるキャリアパスと就業希望者のキャリア志向の合致度など、職種経験や学歴などの募集要件にとどまらないスクリーニングによってマッチングの精度を高めていることにある。紹介会社は、経営者層や極めて高い専門性を必要とする人材の採用を手掛けることも多い。転職市場が未成熟な経営者層は、適任者を探すのが容易でないばかりか、強い引き留めにあうなど転職の実現までには困難が伴う。そのため、紹介会社は、企業に対して入社時期を調整するなどの交渉や、円満に退職するためのサポートも行う。また、すぐに転職する予定はないが、いずれ転職を考えている人材に対して、中長期的な視点からキャリアのアドバイスを行うこともある。

(3) 人材派遣事業

人材派遣会社が雇用主となって就業希望者と無期又は有期で雇用契約を結び、ユーザー企業が必要とするスキルを持つ人材を派遣する。給与支払いや社会保険加入、教育訓練などの雇用者責任は人材派遣会社にあり、就業環境整備や労働時間管理などの使用者責任は就業先であるユーザー企業にあるため、人材派遣会社とユーザー企業との連携が不可欠となる。派遣の場合は、派遣会社と派遣社員・ユーザー企業との関係が一定期間継続するため、営業担当者などによる就業後のフォ

ローによって、ユーザー企業と派遣社員とのニーズ調整を続けることができる。就業後の派遣社員から出される苦情や要望の中には、派遣社員自身に起因するものと、派遣先企業に起因するものとに大別されるが、前者の場合は派遣会社が教育訓練やカウンセリングを行うことによって状況の改善を試み、後者の場合は派遣社員に代わって派遣先と交渉を行う等により、双方のニーズを実現させていくことができる。

(4) 請負事業(アウトソーシング)

ユーザー企業に対し、仕事の完成を約する請負事業では、ユーザー企業と請負社員との間に指揮命令関係が生じない。ユーザー企業が請負会社に求めるのは、業務を遂行するうえで必要な能力や技術である。そのため、請負会社はユーザー企業が求める業務を迅速かつ幅広く提供できるよう人材の採用や育成を行っている。製造請負を例にとれば、業務内容によって必要とされるスキルが幅広く、未熟練者や経験の浅い就業希望者であっても請負社員として採用することは多い。その場合は、採用後の教育や就業後のフォローによってより高度な作業も行えるように育成する。また、ユーザー企業と請負社員との間に立つ現場のリーダーが、工程管理や現場での指揮命令、ユーザー企業と協力しての技術指導等を通じて両者のニーズを継続的に調整する重要な役割を担っていることも請負会社の特徴である。

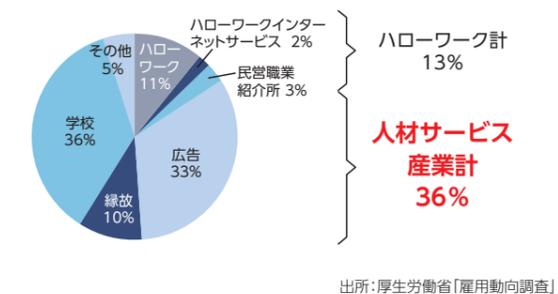
人材サービス産業は労働市場の需給調整機能として様々な役割を果たしてきた。特に、就業希望者にとっては、求人に関する情報を入手するためのインフラ機能と就業を実現するためのサポート機能という重要な役割を担っている。

厚生労働省の雇用動向調査によれば、全入職者の入職経路に占める割合は、人材サービス産業は約4割と、ハローワークの約2倍となっている。特に、求人広告事業だけで入職経路の3分の1を占めており、就業希望者にとって希望する仕事に関する情報を得て就業するための重要な手段になっていることがわかる。

入職者の中でも、女性は人材サービス産業を利用する割合が高く、男性が34.2%であるのに対して、42.6%となっている。特に、最近の傾向として、職業紹介事業では女性による活用が顕著に増えており、2007年では男性が約8万人、女性は約4万人であったが、2016年には男性が約14万人であるのに対して女性はそれよりも多い約16万人にまで増加した。また、新規学卒者については、人材サービス産業が入職経路に占める割合は36%と、学校(36%)に匹敵する規模となっている。

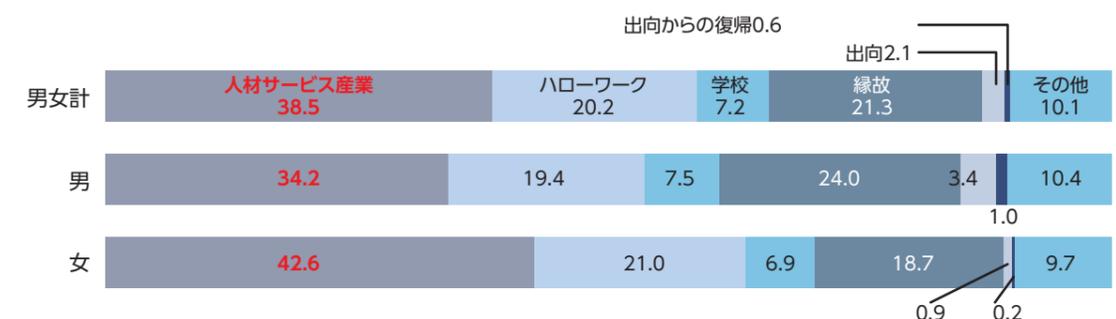
これらのことから、人材サービス産業には労働市場への新たな参画をサポートする機能があることがうかがえる。また、従来、人材サービス産業の利用は30代が中心であったが、45歳～54歳の入職経路に占める人材サービス産業の割合は2010年と比較して拡大しており、利用者の年齢層は今後も上昇していくことが見込まれ、シニア層における就業・再就業のサポートが期待されている。人材サービス産業が持つ就業実現のサポート機能が特に発揮されるのが未就業者の労働市場への参入である。

【新規学卒者】入職経路(2017年)



出所：厚生労働省「雇用動向調査」

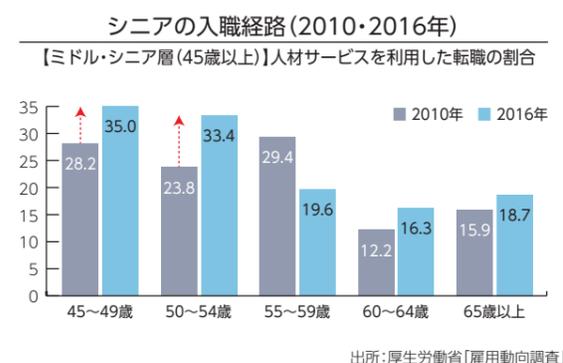
入職経路(2017年)



出所：厚生労働省「雇用動向調査(2017年)」

3 人材サービス産業の取り組み

就業を希望しているにもかかわらず、就業機会が得られなければ、失業者の増加や人的資源の損失をもたらす。人材サービス産業は、それまで働いていなかった就業希望者が初めて労働市場に参入する際にも、大きな役割を果たしている。職歴別の入職経路をみると、未就業者（一般）の4割以上が、仕事に就くための手段として人材サービスを利用している。



■一般社団法人 人材サービス産業協議会

JHR(人材サービス産業協議会)とは、国内の主要な民間人材サービス業界団体より出資・運営されている連携横断組織である。

2011年、業界関係者や学識者で立ち上げられた研究会「人材サービス産業の近未来を考える会」は、雇用構造の変化や労働市場の新たな要請に応え、労働市場の健全化・円滑化に寄与し、社会からの期待に応えるため、2011年11月に労働市場の諸課題に積極的に取り組むことを宣言。

そのため、求人広告や職業紹介、人材派遣、請負といった人材サービスの種類を超えて、業界横断で民間の英知を結集して課題に対応すべく設立した団体がJHRである。

ミッション

「JHRは雇用構造の変化や労働市場の新たな要請にこたえ、健全かつ円滑な次世代労働市場を創造する。」

ビジョン

「JHRは複雑性を増す労働市場に対峙し、より多くの就業機会を生み出すことに努めます。

これまで以上に企業の人材活用のパートナーとして、また、個人のキャリア形成のサポーターとして、両者にバランスのとれたサービス提供を行い、それぞれのニーズを高いレベルで実現させる新たな取り組みを推進していきます。」

主な活動内容

業界の社会的地位の向上、業界横断的な調査研究・政策提言、人材の育成、シンポジウムの企画・運営などを行っている。

「転職賃金相場」2017年12月より年1回調査結果をリリース
「転職賃金相場」は、主要な人材紹介事業者と求人情報提供事業者が業界を横断し調査。

「雇用条件を軸としたマッチング機能の普及に向けた提言」
リリース日2018年4月
多様な働き方に対応した雇用条件(雇用契約期間×就労範囲)をマッチング機能として活用していくことを提言。

職安法研究会
あるべき職業安定法について調査研究を行い、提言をするプロジェクト。

人材育成委員会/シナプス部会(2019年3月活动完了)
業界内の人材育成を目的とし、学習コンテンツの提供、シンポジウムの企画・運営を実施。

キャリアチェンジプロジェクト(2018年3月活动完了)
転職における「年齢」と「キャリア・チェンジ」という2つの壁を乗り越え、円滑な労働移動を実現するために、立ち上げられたプロジェクト。
2013年9月「ミドルマッチフレーム」の開発およびリリース
2016年11月「ポータブルスキル セルフチェックツール」リリース

キャリア形成支援プロジェクト(2018年6月活动完了)
業界共通の派遣・請負社員の能力評価と評価結果を参考に能力向上できる仕組みづくりを実現するために立ち上げられたプロジェクト。
2013年6月 派遣スタッフのお仕事基礎力「4つのチカラ」磨きキットリリース
2018年5月「4つのチカラ」お試し診断リリース

優良派遣事業者推奨事業の受託(2013年より厚生労働省より受託)
一定の基準を満たした派遣事業者を「優良派遣事業者」として認定する制度です。派遣社員や派遣先企業は信頼性のある派遣会社を選択できるなど、派遣元・派遣先・派遣社員にメリットがあり、業界全体の品質向上に寄与。

CASE

労働市場への参入が難しい層の就業を 人材サービス産業がサポート

Aさん(20代後半・女性)

ひとり親として子育てをしながら自力で就職活動をしていたが、高校を出ていないという学歴がネックとなり仕事が決まらない状況が続き、生活保護で生計を立てていた。自立するために派遣会社の就業支援プログラムに参加したところ、当初は低学歴を理由に採用を敬遠していた企業が、派遣会社の交渉によって紹介予定派遣であることを条件に承諾。派遣期間中の本人の仕事ぶりが評価され、6ヵ月後に派遣先に直接雇用された。

Cさん(20代前半・男性)

高校を中退後、アルバイトで職を転々とし、就業意欲も著しく低かった。しかし、特例子会社での就労研修やキャリアカウンセリング等、派遣会社独自の就業支援プログラムを通じて、働く意味を考えるきっかけができて就労に前向きになり、その結果、派遣会社の斡旋を経て直接雇用が決定した。

Bさん(20代前半・男性)

派遣として働いているが、寝坊して集合時間に遅刻することや無断欠勤することが多く、ユーザー企業からの評判も悪く、就業が長続きしなかった。派遣会社の担当者が、遅刻しないように毎朝電話で起こすなど出退勤管理を行ううちに生活態度が改まり、今も派遣社員として就業を続けている。

Dさん/Eさん(40代・夫婦)

DさんとEさんは、それぞれの親の介護のため、自宅の近隣でかつ残業時間が少ない仕事を希望していた。当初はDさん一人でEさんの母親の介護をしていたが、Dさんの父親も介護が必要となったため、Eさんは正社員の仕事を辞め、自分の母親の介護をすることになった。収入が減ってしまうためにDさんも介護と両立できる仕事を探すことになった。近隣の工場でまとまった人数の派遣依頼があったことから、派遣会社がユーザー企業に事情を話し、夫婦そろって就業できた。

■ JHR会員団体の主な取り組み

	<p>公益社団法人 全国求人情報協会</p> <p>創造性の高い事業活動によって労働市場を活性化させ、多様な就業の機会を提供し、働く一人ひとりがその能力を十分に発揮できる、活力ある社会の実現を目指します。</p> <p>設立/1985年2月27日 会員数/70社(2019年7月1日現在)</p>
<p>活動概要</p>	<p>求人情報の適正化事業:求人メディアの適正な運営に寄与し求人情報の適正化を推進するため各種会議・セミナー、資料等作成や求人情報のチェック、読者・ユーザーからの苦情・相談対応を行う/求人情報等に関する調査研究事業:求人情報等に関する調査研究を推進し、研究成果の情報提供を積極的に行う/教育研修事業:求人情報提供に携わる者の共通課題の解決や情報の共有化を図る機会の開催やキャリア教育の推進を行う/広報事業:求人広告賞の授与及びweb上で協会活動をPRし、適正化事業等の情報提供を行う</p>
	<p>一般社団法人 日本人材紹介事業協会</p> <p>働く方が最適な職場を安全に探してお手伝いを、企業が最適な人材を獲得するお手伝いをし、産業界全体の活性化と効率化に寄与するために、職業紹介の持つ専門性と倫理の向上を図る。</p> <p>設立/2000年5月29日 会員数/245社(2019年3月31日現在)</p>
<p>活動概要</p>	<p>法改正関連対応:職業安定法改正時の行政への意見具申、会員企業への情報提供・理解促進・事業運営に関する助言/委員会・協議会活動:各種委員会活動を通じた事業計画への反映、および再就職支援、医療系紹介、新卒紹介等の協議会による、会員企業向けの教育・啓発、自主的なガイドライン等を通じたサービスの健全化・質的向上/教育事業:職業紹介責任者・従事者向け研修・セミナー、e-learning講座、人材協定認定コンサルタント資格制度の運営/その他事業:職業紹介責任者講習、相談事業(求人者・求職者からの苦情対応および会員への助言を含む)、広報事業等</p>
	<p>一般社団法人 日本人材派遣協会</p> <p>派遣事業の健全な発展を目的とし「派遣法・労働関係法令への対応」と「派遣社員へのキャリア形成支援実施のサポート」を中心に会員の適正な事業運営を支援しています。</p> <p>設立/1986年12月1日 会員数/722社(2019年4月1日現在)</p>
<p>活動概要</p>	<p>コンプライアンス支援:派遣法・労働関係法規改正への具体的な対応支援、派遣法・労働関係法規改正の内容の周知、セミナーの開催、派遣事業に必要な関連法の知識向上・人材育成の支援/キャリア形成支援:eラーニングサービス「JASSA キャリアカレッジ」の提供(有料)、会員企業の従業員のキャリアカウンセリングスキル向上のためのセミナー開催/その他事業:派遣元責任者講習の開催、派遣社員・派遣先・派遣会社からの相談及び苦情に対応する相談センターの運営</p>
	<p>一般社団法人 日本生産技能労務協会</p> <p>製造業などにおける労働者の安全と適正な労務管理を図り、あわせてこれらの産業が必要とする技能労務者の養成を行い、もって社会の発展に資することを目的とする。</p> <p>設立/1989年12月 会員数/148社(2019年8月1日現在)</p>
<p>活動概要</p>	<p>法改正への対応:行政への情報提供、意見交換、意見具申、派遣法・労働関係法令の改正過程に応じたタイムリーなセミナーや勉強会の開催、会員向けメールマガジン配信、個別相談支援など/人材育成・キャリア形成支援:オリジナル教材、DVD教材・eラーニングの提供、キャリア形成支援セミナーの開催、リーダー塾の開講など会員企業の「ひとづくり」を支援/製造請負事業の支援:製造請負優良適正事業者認定制度の運営、専門相談員による個別相談、製造請負のセミナー開催など/物流人材サービスの支援:分科会活動、勉強会、セミナーなどを通じて物流人材サービス産業の発展に貢献</p>
	<p>一般社団法人 NEOA</p> <p>事業者として社会的責任を果たすための基準を設け、その基準を充たした企業が参集し、行政及び他の業界団体等とともに業界の健全性を図るとともに、日本の製造業のパートナーとしての責任を果たし、日本のものづくりを支えています。 設立/2007年2月 会員数/7社(2019年9月1日現在)</p>
<p>活動概要</p>	<p>業界健全化に向けた取組の推進:お取引先企業とそこで働くエンジニアが安心して信頼できる技術提供サービス業界を構築するために、行政に対して提言等を行うと共に、法改正の内容等の周知啓発を行っています</p> <p>社員のキャリアアップの推進:技術提供サービス業界で働くエンジニアが、プロフェッショナルとしての職業経験を積み、キャリアアップできる取り組みについての啓蒙活動を行っています</p>

■ 啓発活動による公正な採用の促進

西暦	JHR会員団体の取り組み
1999	<ul style="list-style-type: none"> 求 「改正男女雇用機会均等法のリーフレット」を発行
2002	
2003	<ul style="list-style-type: none"> 求 「年齢制限緩和のためのカード型カレンダー」を発行
2004	<ul style="list-style-type: none"> 求 「障がい者雇用の求人啓発リーフレット発行、無料求人情報掲載」等のキャンペーンを開始 総 「人材協倫綱領」および「行動指針」を改定 派 「機密情報保護に関するガイドライン」を発行
2005	<ul style="list-style-type: none"> 求 「アウトソーシング事業者のための募集・広告のポイント」、「求人広告の給与表示」「応募書類等の個人情報保護」「社会保険加入」「男女雇用機会均等法」 「年齢制限緩和」を発行 派 「人材派遣将来ビジョン報告書」を発行
2006	<ul style="list-style-type: none"> 求 「苦情対応の手引き」を作成、読者・ユーザーからの苦情対応モデルを会員に配布。「改正男女雇用機会均等法に関する説明会」を厚労省の講師を招き実施 技 「製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化推進事業」を受託(2019年度まで継続中) 派 「労働者派遣法抜本改革研究報告書」を発行
2007	<ul style="list-style-type: none"> 求 「改正雇用対策法における年齢制限禁止に関する説明会」を厚労省の講師を招き実施 技 「請負ガイドラインセミナー」「事業所責任者研修」を実施 派 派遣社員Webアンケートを実施(以降毎年実施) N 「業界健全化キャンペーン」を実施
2008	<ul style="list-style-type: none"> 求 「労働市場のエイジフリーを加速するために～募集採用における年齢制限禁止に関する研究会報告」をリリース 派 「労働者派遣事業の適正な運営に向けて(2008)」(自主ルール)を決議 N 「設立1周年記念「多様な働き方を選ぶ時代へ」セミナー」を開催
2009	<ul style="list-style-type: none"> 求 5種のリーフレットに応募者対応、試用期間を追加 総 「公正な採用選考の実現のために(DVD・パンフレット)」を発行・配布
2010	<ul style="list-style-type: none"> 求 「掲載基準のガイドライン」を会員向け作成 派 「人材派遣の未来を語るシンポジウム」を開催 派 「労働者派遣法改正に向けての基本的な考え方」を発行 技 派遣先企業向け「コンプライアンスセミナー」を開催
2011	<ul style="list-style-type: none"> 総 求人企業向け「機密情報の取り扱いに関するリーフレット」を発行
2012	<ul style="list-style-type: none"> N 「派遣法改正のポイントリーフレット」を発行
2013	<ul style="list-style-type: none"> 求 「改正労働契約法リーフレット」を配布。「改正労働契約法・改正高齢者雇用安定法 二つの法改正から見えてきたもの 改正二法研究会報告書」をリリース 派 「あしたへの派遣宣言。」を発行
2014	<ul style="list-style-type: none"> 求 「2014年卒学生の就職活動の実態に関する調査」をリリース(以降毎年実施)。「雇用領域における官公庁の民間委託に関する調査報告・提言」をリリース、就職・採用活動開始時期変更の円滑な実施に向けた「民間就職メディア事業者の取組み」をリリース 派 派遣元向け「キャリアカウンセリング・スキルアップセミナー」を開催(以降毎年開催)
2015	<ul style="list-style-type: none"> 求 「有期労働者の人事評価、育成支援に関する調査報告」をリリース。「求職者の仕事探しの方法と求めている情報」をリリース。小学生向けキャリア教育を開始 N 「労働者派遣法におけるマージン率についてのNEOAの考え方」リーフレットを発行 N 「労働者派遣法改正に関するNEOAからのお知らせ」パンフレットを発行 総 医療系紹介協議会を設立
2016	<ul style="list-style-type: none"> 求 「静岡人材サービス産業シンポジウム ～地域の雇用開発のために人材サービス産業は何ができるか」を開催 求 「固定残業リーフレット配布及び広告表示がないものは掲載しないこと」を決定、「新卒メディアで職場情報の提供促進」を企業啓発リーフレットを配布 「求人情報提供の適正化推進事業」を厚労省から受託、「求人情報提供ガイドライン」「募集・採用の基礎知識」を作成配布、以降毎年実施、ガイドライン説明会も以降毎年実施 技 「製造請負・派遣業における高齢者雇用推進ガイドライン」を策定・発行、 「製造請負・派遣業における高齢者雇用推進ガイドラインセミナー」を開催
2017	<ul style="list-style-type: none"> 求 「求人情報提供の適正化推進事業」を厚労省から受託、求人メディアを対象とした啓発動画を作成 派 派遣社員に適切な教育訓練機会を提供できるよう派遣元に対して提供する「JASSAキャリアカレッジ(eラーニング)」サービスを開始
2018	<ul style="list-style-type: none"> 求 「改正職業安定法のリーフレット」、「求人情報提供の適正化推進事業」を厚労省から受託、求人者を対象とした啓発動画を作成 「適合メディア宣言」40社109メディアでスタート。「若者にとって望ましい初期キャリアとは～3年3割の実情～」をリリース 総 新卒紹介協議会を設立

1 労働市場の 構造変化

Chapter 2

労働市場に おける 需給構造の 変化

労働市場の現況、
マーケットの構造的な変化や
産業別の就労構造の変化、
受給ギャップについて概観し、
新たな動きについても概説する。

■減少する人口と長くなる職業人生

日本の総人口は、少子化を背景として2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じ、2017年には1億2,671万人と137万人減少した。2030年にはさらに1千万人減少し、総人口は1億1,638万人になると推計されている。

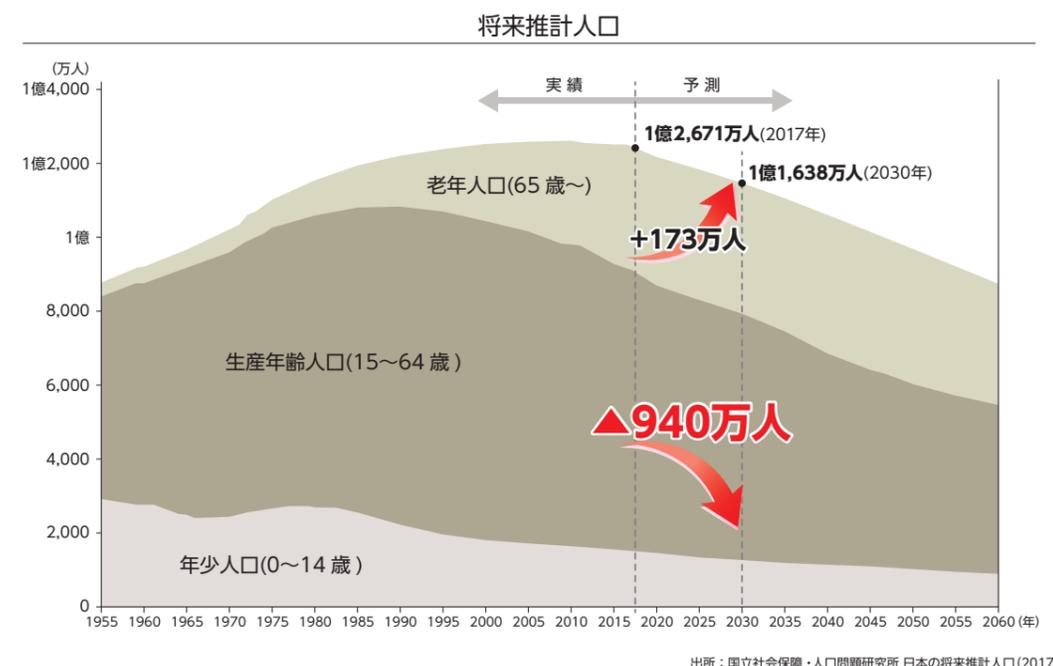
特に15歳～64歳までの生産年齢人口がその現象幅のほとんどを占め、2030年までに940万人減少するとされている。

一方で、65歳以上人口は2030年までに約170万人増え、全人口の3割を占めることが予測されている。しかしながら、少子化の改善は難しく、65歳以上人口もやがて減少に転じ、現時点では総人口が再び増加することは見込めない状況である。

現在の労働市場の中核を成す生産年齢人口の減少は、企業の生産活動にとってはもちろん、人材サービス産業にとっても大きな影響を及ぼすであろう。

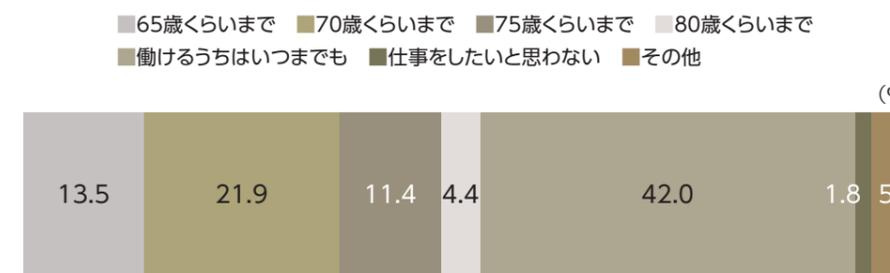
生産年齢人口が減少し続ける一方で、個人の平均寿命は伸び続けている。

2030年に60歳を迎える層(1970年生まれ)の平均寿命は、男性が82.4歳、女性は88.2歳と、定年後から平均寿命を迎えるまでに20年以上あり、この間の生活コストをすべて年金給付のみに頼ることは難しくなりつつある。既に高齢者の就業意欲は高く、現在就労している60歳以上の8割が働き続けたいと考えている。今後、65歳以上の就業者はますます増えていくことが予想される。



高齢者の就労意向

▶ あなたは何歳頃まで収入を伴う仕事をしたいですか？



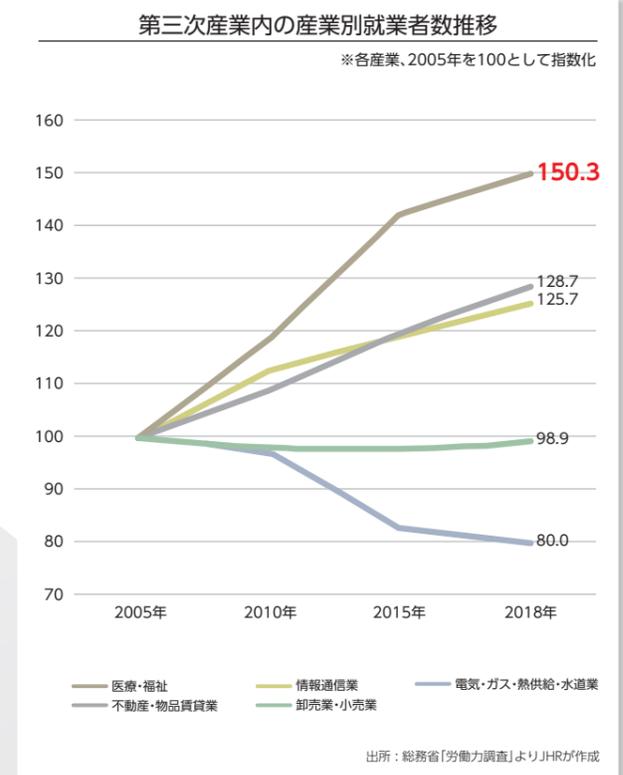
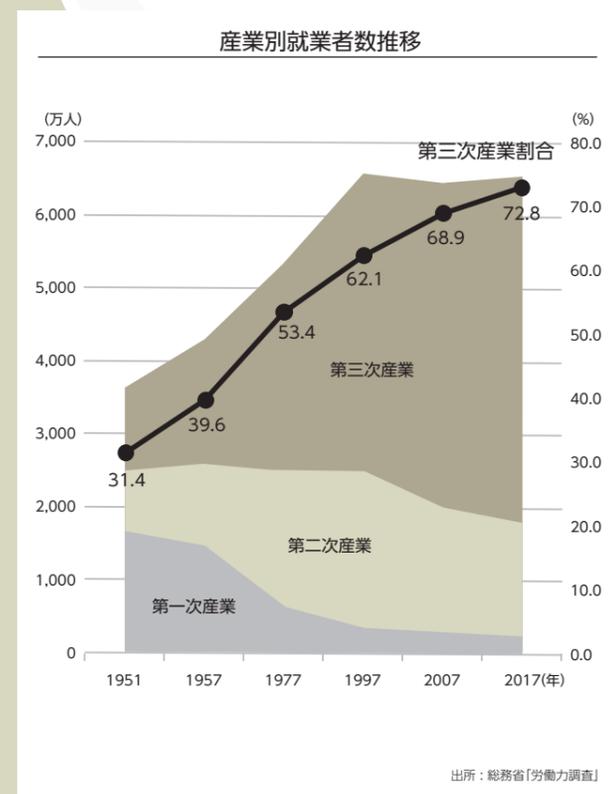
2 産業別就業構造の変化

■増加し続けるサービス業の就業者

日本の就業者数は1951年に約3,600万人であったが、高度経済成長と人口増加を背景に継続して増加し、2017年には約6,530万人にまで膨れ上がった。

しかし、産業構造別の就業人数をみるとその構成は大きく変化している。1951年には第一次産業が最も多く約1,668万人、第二次産業が最も少なく817万人、第三次産業は1,137万人であったが、その後、第一次産業の就業者数は減少の一途をたどり、2017年には221万人にまで減った。第二次産業は経済成長のけん引役としてその就業者数も倍増したものの、最も大きく増えたのは第三次産業の就業者であり、約

2,900万人増加した結果、全就業者の7割以上を占めるに至っている。この60年間に約3,000万人増加した就業者のほとんどが第三次産業によるものであったことがわかる。今後は産業別の就業者数の推移ではなく、第三次産業内の就業構造の変化に着目する必要がある。顕著に増加しているのが、医療・福祉、不動産・物品賃貸業、情報通信業であり、医療・福祉においては、10年間で1.5倍以上となっている。今後も、高齢化がより進むにつれて、医療福祉サービスや関連領域における人材ニーズは継続していくことが推察され、これまで以上に就業者を増やすことができるかどうかは喫緊の課題となっている。



3 労働市場における需給ギャップ

■深刻な人手不足が続く

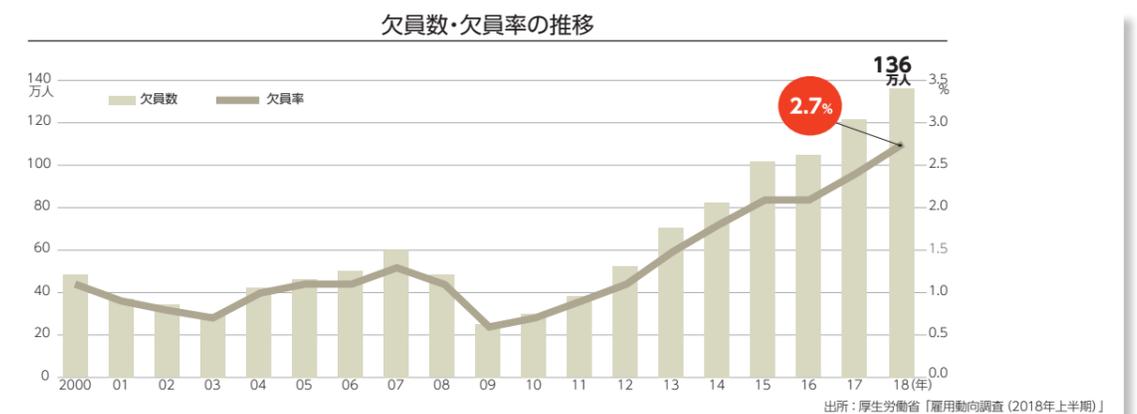
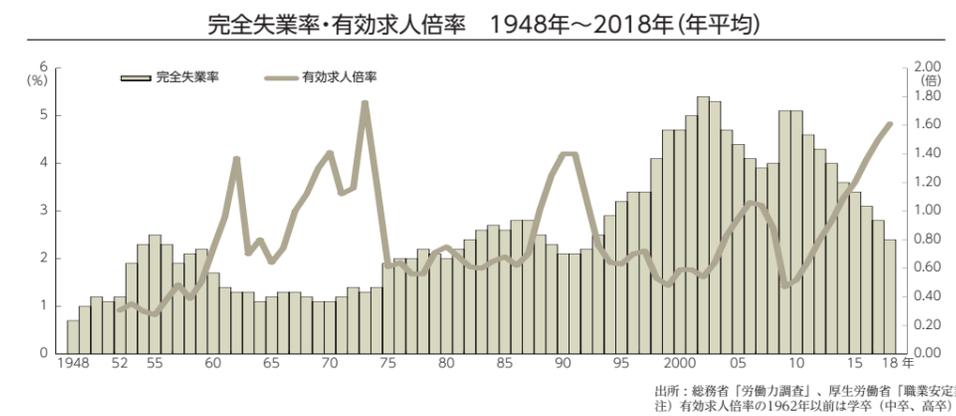
リーマンショックから11年。世界経済の回復を追い風に、2012年12月に発足した第2次安倍政権の経済政策「アベノミクス」による大規模な金融緩和で円安が進み、自動車など輸出産業を中心に企業業績が回復。景気拡大局面は2019年1月時点で74カ月（6年2カ月）に達し、戦後最長を記録するに至っている。

その結果、2018年の欠員率（常用労働者に対する未充足求人割合）は2.7%とバブル期を超え、欠員数は136万人

にまで増加した。2019年7月の有効求人倍率（季節調整値）をみても1.59倍とバブル期の1.46倍を超える高水準となっている。

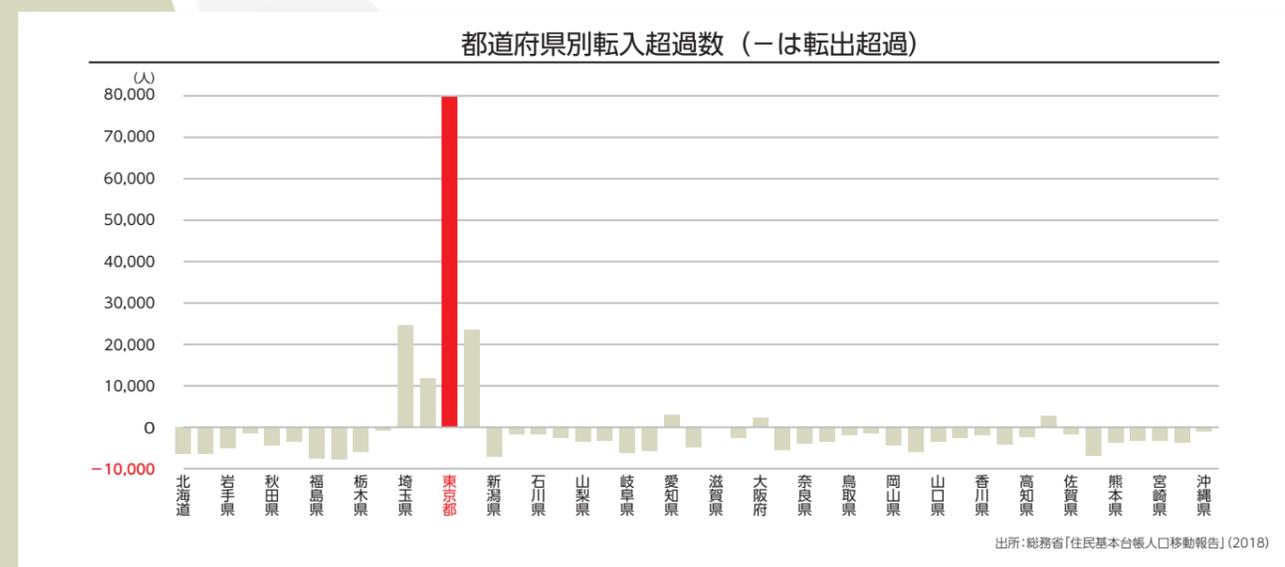
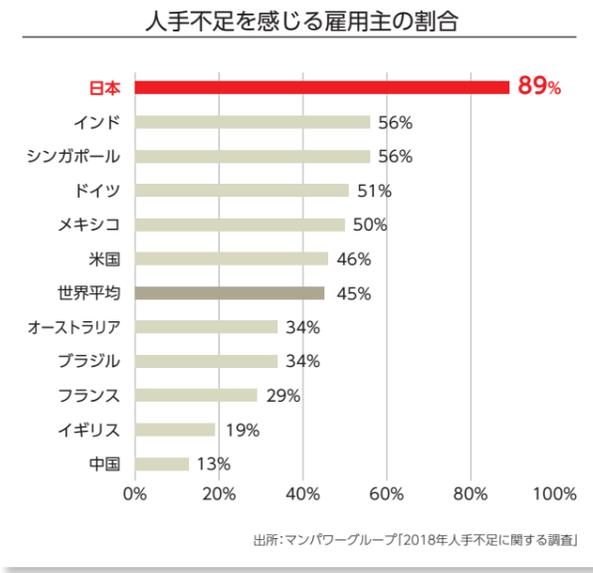
景気の持ち直しが影響していることはいうまでもないが、それに加えて、少子化により1990年代半ばから生産年齢人口が減少したことが大きく影響している。

その結果、人材ニーズが強まる一方で働き手が不足するという需給ギャップが生じて労働市場がひっ迫し、深刻な人手不足となっている。



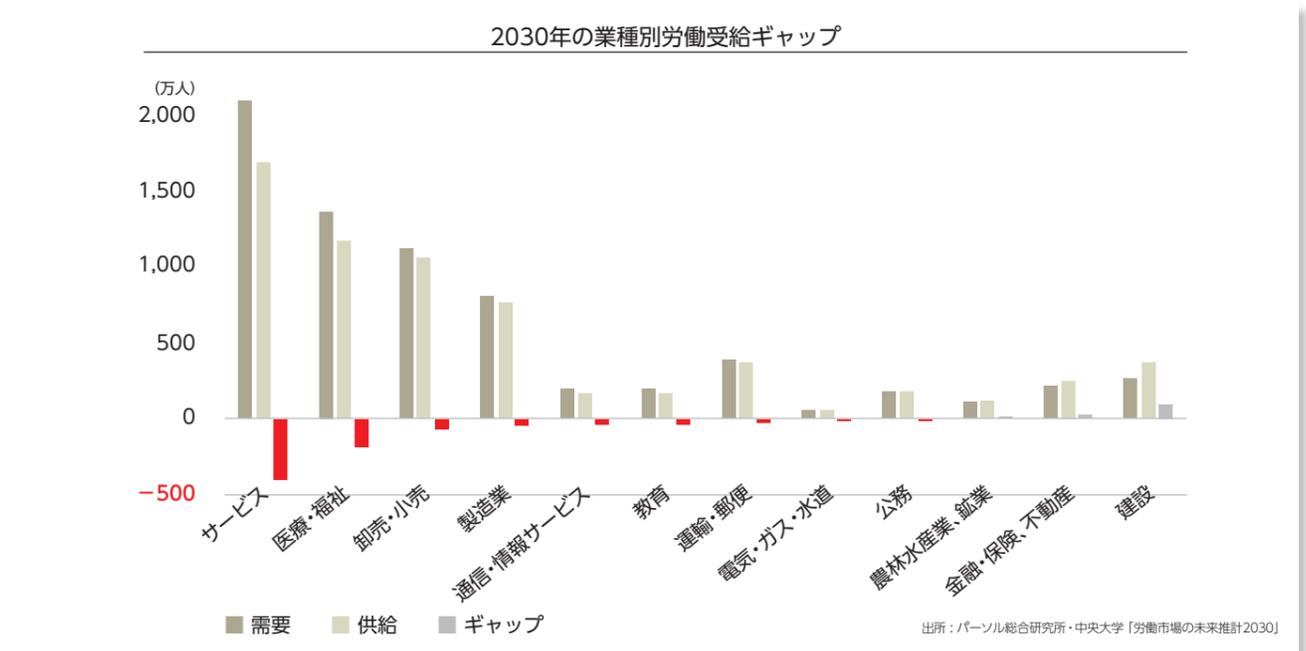
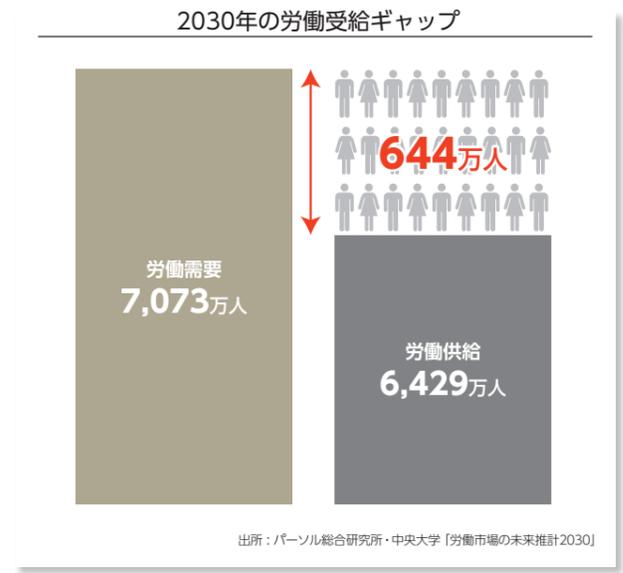
この人手不足の状況は国際的にも深刻な状況である。マンパワーグループの調査によれば、人手不足を感じているという企業の割合は、世界平均が45%であるのに対して日本は89%と新興経済国に比べても突出した結果となっている。景気の回復という要因もあるが、2018年の日本のGDP成長率が193ヶ国中170位(IMF統計に基づく実質ベース：2019年8月時点)という実態をふまえると、人口減少が労働市場に与える影響が想定以上に大きいことがうかがえる。

さらに、この人手不足の問題は地方の状況を考えるとより深刻である。都道府県別の転入超過数をみると、東京を中心とする首都圏では顕著な転入超過となっており、愛知県、大阪府、福岡県は若干の転入超過となっているが、その他は全国的に転出超過となっている。地方創生は国の重要課題と位置付けられ、全国で様々な取り組みが進み成果も上がっているが、いわゆる東京一極集中が現在進行形で進んでいることがうかがえる。また、都道府県別の有効求人倍率は全国的にここまでの顕著な差がないことを考えると、東京の旺盛な求人が地方の求職者を吸収する一方で、地方は求職者とともに仕事そのものも失われている可能性が高い。



2030年の労働需給ギャップ

このように、現在の日本は世界的に見ても深刻な人手不足に直面している一方で、2030年に向けて人口減少はさらに進んでいくことが確実である。パーソル総合研究所の推計では、2030年に必要な労働需要7,073万人に対して不足する労働供給は644万人となり、2018年の欠員数136万人の5倍近い人手が不足すると予想している。特に、サービス業や医療・福祉業は現在でも深刻な人手不足の状況にあるが、今後も少子高齢化やサービス産業化が進んでいくことで大きな需要の伸びが期待される。しかし、2030年に向けて労働供給が需要の増加に追いつかず、サービスで400万人、医療・福祉で187万人が不足すると予測されており、深刻さがさらに増していくことが想定される。



4 労働市場における新たな動き

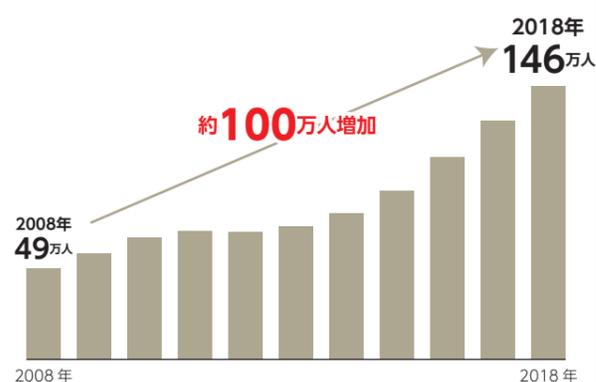
■外国人労働者の増加

外国人労働者への依存がますます高まっている。過去10年間で外国人労働者数は約100万人増加し、2018年には派遣労働者数よりも多い146万人と過去最高となり、貴重な労働力として活用が進んでいる。

特に、留学生のアルバイト等の資格外活動や、技能実習、EPAに基づく外国人看護師・介護福祉士やIT人材、外国人建設労働者などが含まれる特定活動、技術・人文・国際業務など、身分に基づく在留資格以外の外国人労働者の比率は年々高くなっており、2018年には全体の外国人労働者に占める割合が7割近くに達している。

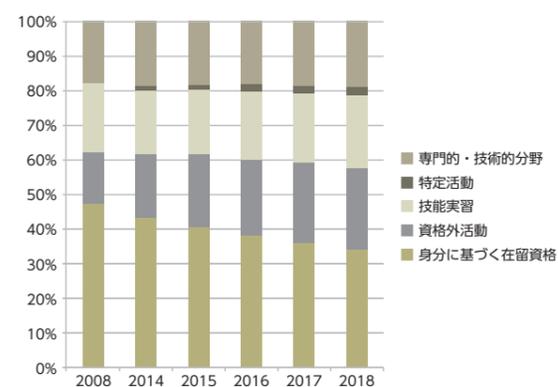
継続する人手不足に対応し、2019年4月より施行された改正入国管理法により新たな在留資格の下で2025年には50万人の受け入れを目指していることから、外国人労働者数は継続して増加することが見込まれる。

外国人労働者数の過去の推移(2008～2018年)



出所：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況について」

外国人労働者数の在留資格別比率



出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況

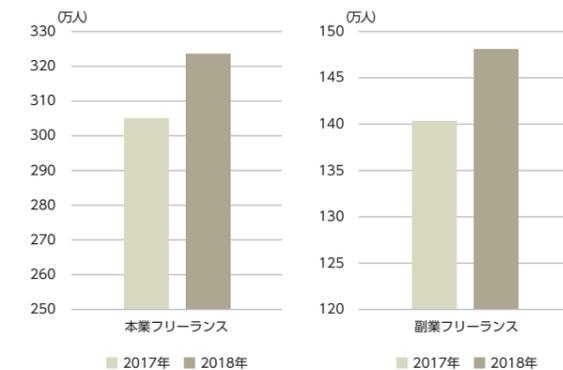
■フリーランスの増加

人口減少により労働市場の縮小が危惧される中で、フリーランスとして働く層が徐々に拡大し、2018年には約472万人、就業者の約7.2%がフリーランスとされている。そのうち本業がフリーランスの者は約324万人、副業をフリーランスとしている者が148万人であり、いずれも前年よりも増加していることがわかる。

本業フリーランスの働き方をみてみると、就業者全体と比べて平均労働時間は短いといえるが、なかには週40時間以上の者もあり、たとえばコンサルタントやIT、法務等の高度な専門職では労働時間が長いかわりに年収も比較的安定している一方で、短期・単発的な職種や軽易な職種等では年収も低い傾向にあるなど、フリーランスの中でも職種によって異なっていると考えられる。

今後、フリーランスはシニア層や主婦層の労働参加や副業・兼業の増加を背景に、自由で自律的な働き方のひとつとして拡大していくことが見込まれている。このような企業に雇用されない新たな働き方に係る議論は緒に就いたばかりであり、新たな労働の担い手としてより拡大させていくには、働き手の保護という面でのルール整備や雇用の安定、キャリア形成に関する支援が求められている。

フリーランス規模の変化



出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

1 社会の変化

—労働市場に関する政策の変化

Chapter 3

社会・企業・ 個人の変化と 転職市場

ここでは、政府の政策の変化、個人や企業のニーズと課題、新たな転職市場の変化について考察する。

■労働市場に関する政策の変化

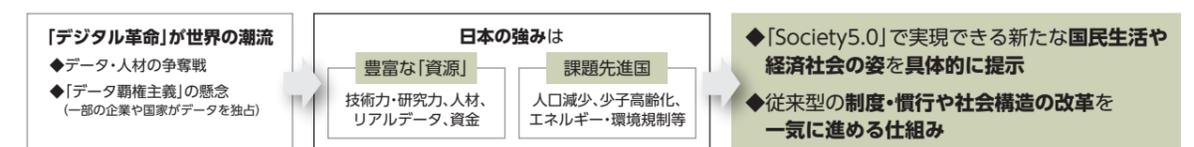
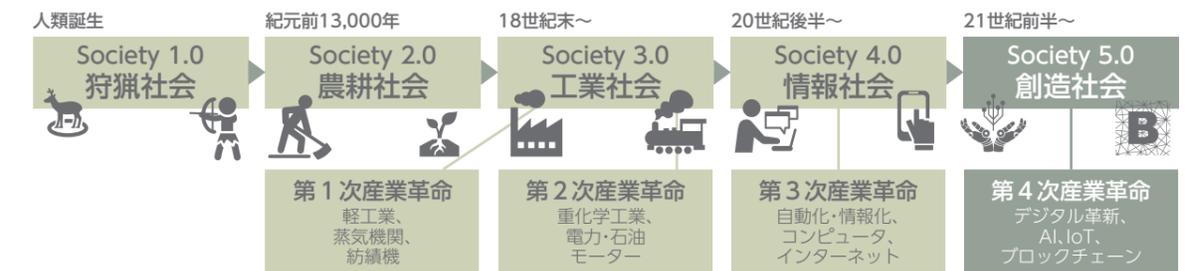
従来は、労働市場に関する政策はかねてから若年層等を対象とした教育訓練や就業促進など、労働市場に参画できていない者を念頭においた「雇用を増やす」施策が中心だった。しかし、少子高齢化に伴う人口減少と人手不足の経済成長への影響が懸念されるようになった2015年以降は、子育てや介護と仕事の両立支援や長時間労働の是正など、若年層だけではなく女性や高齢者など多様な層を念頭においた「雇用をさらに増やす」施策、すでに労働市場に参画している者については「雇用を動かす・見直す」施策へとシフトしてきている。

◆「未来投資戦略-Society5.0の実現に向けた社会」

今後、ICT機器の爆発的普及、AI、ビックデータ、IoTなどの社会実装により「デジタル革命」(第4次産業革命)が進展し、データと人材の争奪戦が世界規模で繰り広げられることが予測されている。政府の未来投資戦略では、技術力や研究開発力と課題先進国であることを日本の強みとして、ものづくりや医療等の現場から得られる豊富なリアルデータと、AIやロボットなどの革新的技術の活用により、世界に先駆けて人口減少、少子高齢化、エネルギー・環境制約などの様々な社会課題の解決を図り、新たな価値創造を目指す、いわゆる「Society(ソサエティ)5.0」の実現が提唱されている。その中で特に人材に関しては、AIやロボットによる単純作業等の代替の一方で、AI時代に対応した人材育成とキャリア形成の促進、ライフスタイル/ライフステージに応じた働き方の選択を推進・支援していくとされている。

未来投資戦略2018概要

第4次産業革命技術がもたらす変化/Society5.0とは



需要が高まる職種	なくならないうとされている仕事
<ul style="list-style-type: none"> ・[エンジニア系職種] システムエンジニアやプログラマーなど ・[営業・コンサルタント系職種] ITコンサルタント、セールスエンジニアなど ・[マネジメント系職種] プロジェクトマネージャーなど ・[開発・研究系職種] 新製品開発担当者、技術研究者など 	<ul style="list-style-type: none"> ・[クリエイティブ系] 創造性・創造力を求められる仕事 ・[マネジメント系] 経営、管理に関わる仕事 ・[ホスピタリティ系] 看護や介護系、もてなしに関わる仕事

column

AI と雇用



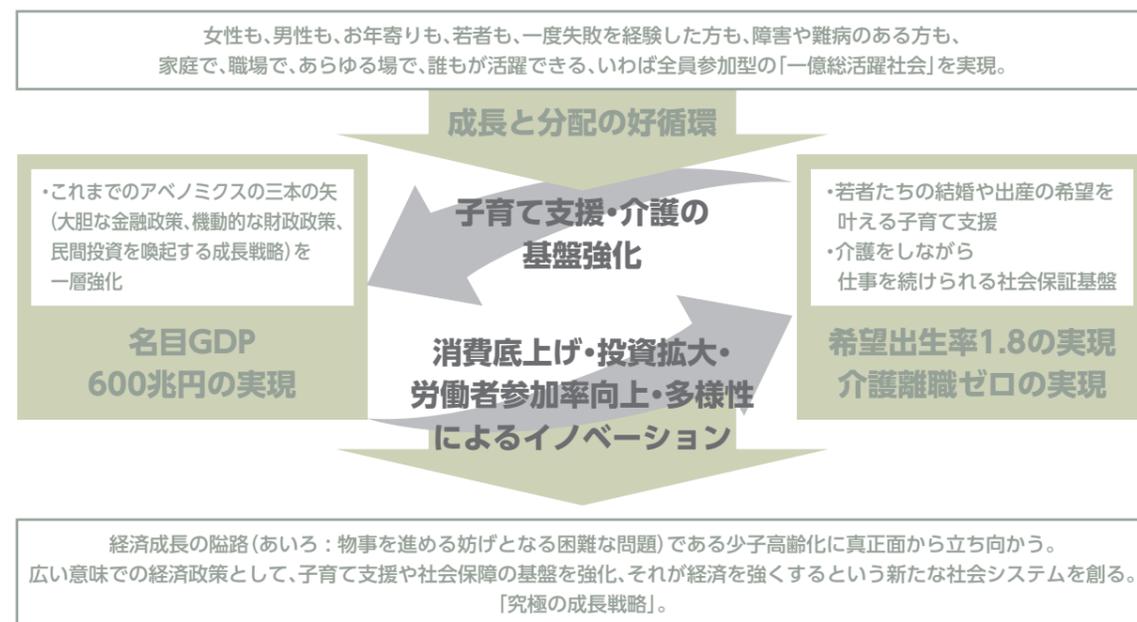
慶應義塾大学 商学部 教授 山本 勲

◆一億総活躍社会の実現

少子高齢化の進行は、労働供給の減少のみならず、将来の経済規模の縮小や生活水準の低下を招き、経済の持続可能性を危うくするという認識が、将来に対する不安・悲観へとつながっている。それが、我が国の経済成長の隘路の根本原因であり、その解決のために両立支援や介護離職ゼロ、働き方改革等を総合的に実行する政策。

特に働き方改革は、女性や高齢者をはじめとして多様な層の労働市場への参画・再参画を推進し「一億総活躍社会」を実現

するための中核的な政策になっている。子育てや介護と仕事との両立支援、男性の育児参画支援などにつながる長時間労働の是正と年次有給休暇の取得促進、高齢者雇用の促進、多様な労働参加者が安心して働けるようになるための待遇改善などがその柱となっており、労働参画を増やすだけでなく、余暇の増加と待遇の向上などから消費を刺激し、経済成長につなげる狙いもあるとされる。



「47%の仕事がAI・ロボットで代替される」。オックスフォード大学で、AIの研究を行うマイケル・A・オズボーン准教授が、同大学のカール・B・フライ研究員とともに著した論文『雇用の未来—コンピューター化によって仕事は失われるのか』で述べられている推計値です。ただし、この推計はAI研究者の職業単位の主観予測がベースであり、職業内でのタスク(業務)の違いや新技術による雇用創出、価格動向等について考慮されていないため、冷静に受け止める必要があります。

職業内でのタスクの違い等を考慮に入れたOECDのレポートでは、代替率は1割程度(「機械に代替されるリスクが70%以上の労働人口は9%」)で、最近の経済学界では「代替脅威議論」は落ち着きを見せています。AIによる労働代替が起きたとしても、新たな仕事が創出されたり、同じ職種内でそれを補完するタスクや別のタスクに集中したりすることによって、大規模な失業は発生しないのではないか、という認識になりつつあります。

ただし、AIの普及により雇用代替リスクが高まることは、紛れもない事実です。1990年代以降、ITC等の技術革新影響によるルーティンタスク従事者の技術失業の受け皿をサービスタスクなどの「ノンルーティン手仕事タスク」が受け皿になってきました。しかし、AIなどの新たな技術革新はこの受け皿を消失させる可能性があり、労働代替リスクとともに、さらなる格差拡大の懸念も高まります。特に日本ではルーティンタスクを有期雇用就労者が担うことが多く、より代替リスクが高まることを考慮しておかなければなりません。

グローバル競争と国内の人手不足に対応するため、企業はこれまで以上にAIの利活用を積極的に推進していくでしょう。これにより今後不足する人材はプログラミング人材とともに、AIに対する「過大な幻想」や「極端な拒否反応」を避け、スムーズにビジネスとAIを結びつけるコーディネーター人材です。適切な導入が進めば、生産性向上・雇用創出にも繋がります。アメリカと比較して、日本ではAIに対する

幻想が強く、デジタル化(データ化およびデータの活用・二次利用)が遅れているため、この分野の人材育成は急務・必須といえます。

また、代替リスクに対して配置転換で雇用を維持しながらタスクを高度化していくだけでなく、仕事を補完・サポートするためのAIの利活用を進めていく必要があります。高齢者や女性活用、健康経営など、中長期的視野をもって働き方改革などの補完的イノベーションとして取り組み、AIの正の影響を引き出すことが重要になります。

社会全体でも再教育訓練などのセーフティネット整備だけでなく、中長期的に生産性向上や雇用創出を進める様々な取り組みが必要になるでしょう。さらに、多くの企業でAIの利活用が進むようになれば、労働者のスキルが企業特殊スキルではなくなり、中長期的な人的投資への影響も含めて日本型雇用慣行からジョブ型雇用へのシフトを後押しすることにつながります。業務やタスクと必要なスキルの整備を進めるためにも日本の労働市場全体のタスク分布を把握するための統計整備が重要になります。

個人にとっては、自分の手掛けてきたタスク、スキルの棚卸しが重要です。どのようなスキルを有し、どのようなタスクがこなせるのかを整理・把握する、また、より高度なタスクをこなすために、どのようなスキルを磨けばよいのか示してあげられるようになると、個人がキャリアの道筋、見通しを立てやすくなります。

人材サービス業界には、転職等を通じてタスクやスキルを高度化する後押しを期待したいですね。特に有期雇用就業者にはルーティンタスクが多いため、代替により失職する可能性が相対的に高くなります。転職によってルーティンタスクからノンルーティンタスクの多いジョブへのステップアップを支援することは、社会全体の課題といっても過言ではありません。その支援において、人材サービス業界が果たすべき社会的役割・価値は大変大きいと思います。

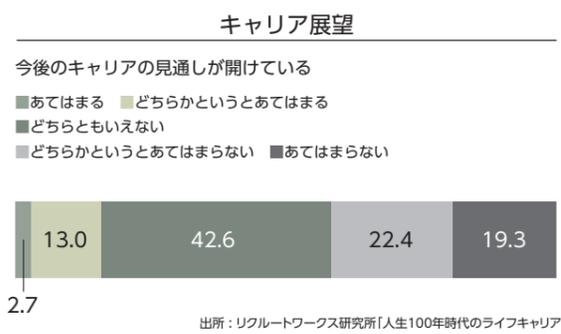
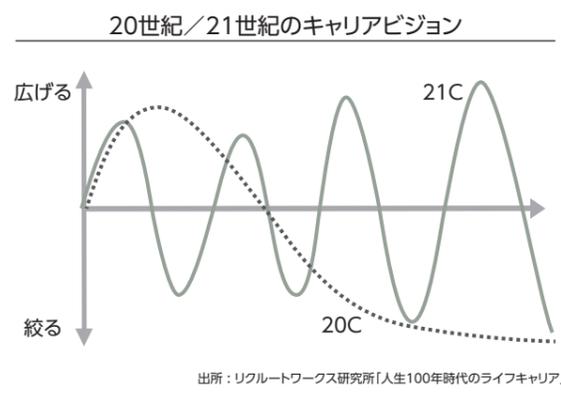
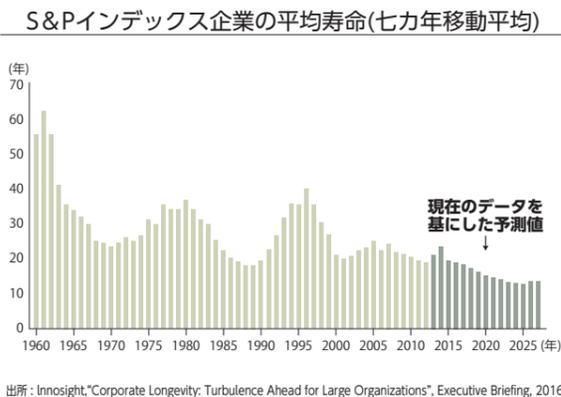
2 個人の変化

— 就業意識と求職者のニーズ

■ 多様化するキャリアと求職者のニーズ

長寿化が進み、働く意欲を持った高齢者の労働市場への参加が進んでいる。また、高齢者雇用安定法の改正によって定年引上げ、継続雇用制度の導入、定年制の廃止、いずれかの措置を講じることが企業に求められたことも影響し、職業人生はますます長くなっていくであろう。一方、S&Pインデックス企業の平均寿命をみると、1960年には50年を超えていた企業寿命が2000年代に入ってから30年を切り、さらに20年未満となることが予測されており、企業の寿命は逆に短命化が進んでいる。

このことは終身雇用を前提とした個人のキャリア形成が成り立たなくなることを意味する。これまで新卒で会社に入り、人事異動を経て様々な仕事を体験して自身の幅を広げていき、キャリアの中盤はそれまでの仕事経験を通じて得た専門性を見出し、キャリアの後半を「深める」期間として過ごし、職業人生を終えていく人が主流を占めていた。しかし、グローバル化の進展やテクノロジーの進化、企業寿命の短命化が進むと、このように職業人生で穏やかにワンサイクルを回す、というキャリアビジョンから複数の企業で複数のキャリアを回すマルチサイクル化が進んでいくであろう。一方で、今後のキャリアの見通しが開けている個人は15%程度、という調査結果にもあるように、個人に対するキャリア教育やリカレント教育は社会全体の問題であり、マルチサイクル化する個人のキャリアを支える施策の検討、推進が急がれる。

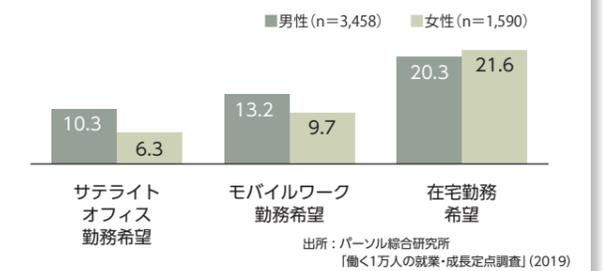


人手不足の影響や政府の政策的な後押しもあり、女性や高齢者、障害者など、これまで労働市場に参加できていなかった個人の労働参加が進んでいる。今後は外国人の労働参加も加速していくことが予測され、労働市場に参加する個人は従来の若年層中心から年齢、性別、国籍など、高齢化と同時に属性の多様化が一気に進んでいく。

また、属性の多様化にともない、働き方に対するニーズもますます多様化してくる。核家族化や共働き世帯の増加もあり、育児や介護などの制約を抱えた個人が増え、在宅勤務を希望する正社員が2割を超えるなど、職種だけでなく、勤務地や勤務時間へのこだわりも強くなっていく。人材サービス産業協議会が2017年に行った調査によると、正社員を希望する転職希望者でも、「職種変更を伴う異動がない」、「転居を伴う異動(転勤)がない」ことを望む人は約8割、「所定外の労働や休日出勤がない」ことを望む求職者が7割を超える中、いずれの制約もない「無限定」という働き方を希望する求職者は46.4%と5割を割り込む結果となった。

このように、労働市場に参加する個人は、様々なニーズや制約を持ちながらキャリアのマルチサイクル化に対応していくことが求められる。人材サービス産業は、多様な個人の多様なニーズや制約を把握し、多様なキャリア形成を実現する支援をしていかなければならない。

正社員におけるテレワーク希望者の割合



「正社員」転職意向者の雇用条件別転職意向

		無期雇用	職種変更がない	転居がない	残業・休出がない
性別	男性	37.2%	28.4%	42.2%	15.2%
	女性	27.6%	37.9%	61.0%	23.3%
現在の雇用属性	無期/無限定	44.5%	21.0%	35.5%	11.0%
	無期/限定	48.0%	37.5%	54.0%	25.0%
	有期/契約	27.5%	31.5%	49.0%	19.0%
	有期/派遣	26.5%	33.5%	54.0%	17.0%
	有期/パート	19.5%	44.0%	73.5%	27.5%
有期/フリーター	23.5%	36.0%	53.0%	20.0%	

出所: 一般社団法人人材サービス産業協議会「雇用区分呼称調査」(2017)

column

個人のキャリアをとりまく環境の変化と今後の方向性



法政大学 名誉教授 諏訪 康雄

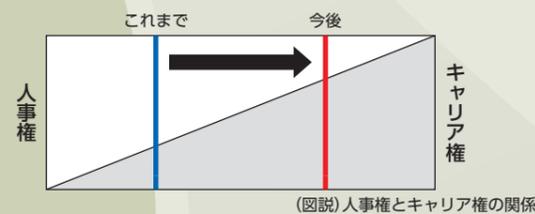
AIをはじめとするテクノロジーの急速な進化、少子高齢化社会の加速にともない、今後、個人のキャリアを取り巻く環境は大きく変わっていくでしょう。

1980年代には、「キャリアウーマン」という言葉に代表されるように、女性のキャリア意識が高まりました。これは組織から適切に対応・呼応してもらえなかった結果として、現れてきたものともいえます。

1990年代以降、わが国でもその考えが語られるようになってきた「ワーク・ライフ・バランス」においても、個人の意識はドラスティックには変わりませんでした。組織や仕事の変化に直面する状況、もしくは自身の足元が揺らぐ状況にでもならなければ、会社頼みできた個人のキャリア意識が簡単に変わるはずもないからです。欧米の「ジョブ型雇用」と対比される、日本の「メンバーシップ型雇用」。入社をすれば定年まで面倒をみる代わりに、企業が強固な人事権を有してきました。しかし、ビジネス環境が大きく変化中、「終身雇用」や「年功賃金」を維持することは困難となり、個人が会社における自身の将来の「あるべき姿」を予測しづらく、描きづらくなってきました。

企業の側から、個人に「キャリア意識」を求め、様々な対策を講じるようにもなりました。しかし、企業が強い人事権を保有している状況では大きな変化に至らず、逆に日本型雇用の硬直化が進んだ面さえありました。

スタートアップ、ベンチャー、外資系企業等では、個人のキャリア形成を、企業が一方的に決めるのではなく、個人の主体性に配慮し、企業と個人が話し合っ進めるような例が目立ちます。



上図のように、これまでは企業の人事権が強く、個人のキャリアも実質企業が管理してしまっていた傾向がありました。しかし今後は、企業が一部の人事権(転勤、異動、労働時間等)を一方的に発動するのではなく、より個人主導で自身のキャリアを決めて、人事部門と対話していく方向に徐々に進むことでしょう。会社と

個人とのキャリアをめぐる継続的な「対話」が非常に重要になってくると思っています。

こうした流れから、全般的な傾向としては、今後は日本型雇用が欧米のジョブ型雇用の方向に徐々にシフトしていくと考えています。一方、その備えとして社会全体としていくつかの対策が必要になってきます。

① 国が情報を発信し、必要な制度を整えていくこと。

職業能力開発促進法では、働く人の努力義務とされていますが、個人にだけ任せるのではなく、キャリア設計、能力開発・向上にむけてもっと社会的な整備が必要となるでしょう。

② 学校教育、社会人教育を変革すること。

現在のキャリア教育の多くは、雇われて働くということを前提にしていますが、もっとダイナミックな展開が必要です。民間企業で1年を通して働く人びとの平均年齢が46歳に達する今、個人のキャリアは非常に多様で個性が高くなってきています。これまでの業種や職種、年齢、役職だけでなく、個人の志向や価値観、家族の構成や事情など、様々な要素を踏まえた「キャリア・イン・コンテキスト」(その時どきの文脈において展開されるキャリア)の考え方で、諸事情や加齢などに対応していく必要があります。

また、これまで教育訓練コストは、主に企業が負担していましたが、これからは社会全体でもっと分担していく方向が重要になります。自己投資に対する税控除等の検討も必要になると考えています。

③ 労働市場を再設計すること。

どのようなキャリアを積み、どのような能力開発をすれば、どのような仕事に就けるのか…。賃金相場も含めて「見える化」し、道筋、見通しをつけやすい労働市場を創っていく必要があります。

人材サービス産業には、個人と企業(仕事)のマッチングに加え、これまで以上に個人のキャリアに寄り添い、能力開発も織り込んだサービスの提供を期待しています。

また、ジョブと賃金相場、必要なスキルやキャリアを「見える化」とともに、社会全体への発信力を強化して、個人が自身のキャリア展望を描きやすい労働市場を創造していただければ幸いです。

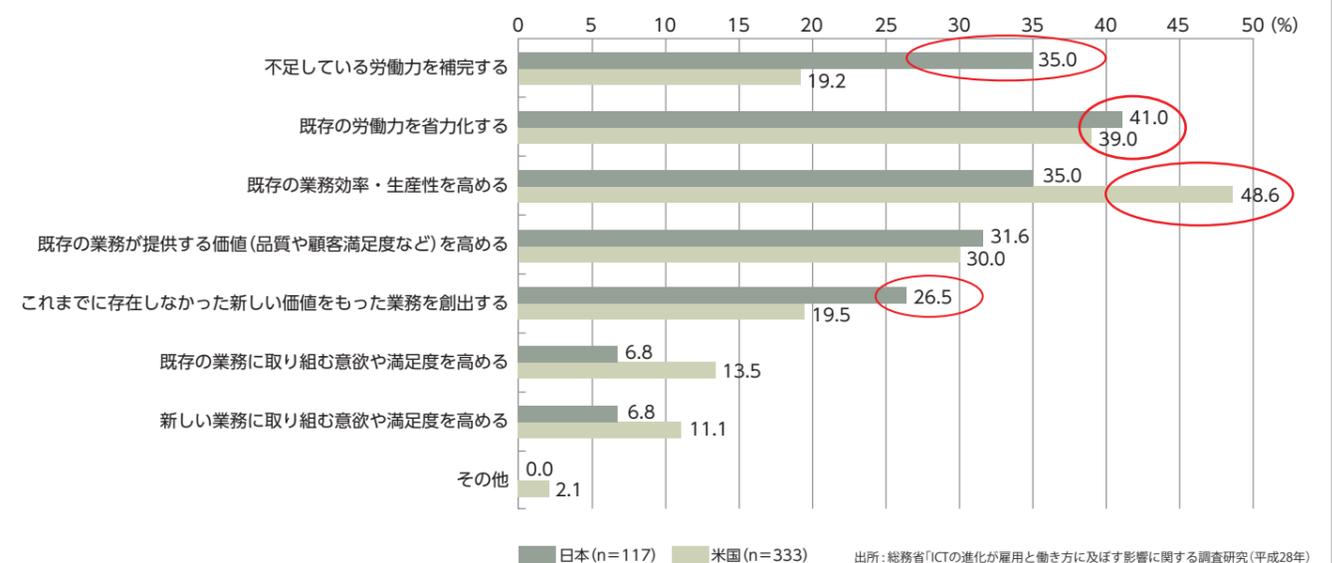
3 企業の変化

■多様な人材活用によるイノベーション、生産性向上の実現

グローバル競争の進展とテクノロジーの進化が加速する中、企業はSociety5.0、第4次産業革命への対応が急がれる。特にAIなどテクノロジーの利活用において、日本は米国や諸外国と比べて遅れているとの指摘が多い。また、総務省の調査によると、職場に導入されている(導入される)人工知能(AI)が

果たす役割・機能に対する日米比較では、日本は「既存の労働力を省力化する役割・機能」が最も高く41.0%、次いで、「不足している労働力を補完する役割・機能」、「既存の業務効率・生産性を高める役割・機能」が35.0%となった。特に人手不足の補完と考えている割合は米国と大きくかい離しており、日本の人手不足の深刻さが伺える。

人工知能(AI)が果たす役割・機能



また、足元では大きな潮流となっている働き方改革への対応も急務である。働き方改革関連法案は「長時間労働の是正」、均等・均衡待遇の導入による「不合理な処遇差の解消」、「多様な働き方の実現」の3つの柱からなっている。2019年4月1日よりすでにその一部が施行されているが、労働市場がひっ迫する中、長時間労働の是正に留まらず、多様化する個人のニーズや制約に配慮した多様な働き方への変革が多くの企業にとって重要な経営課題となっている。前項で示したように8割近い求職者が本音では「職種変更を伴う異動がない」、「転居を伴う異動(転勤)がない」、「所定外の労働や休日出勤がない」ことを望んでいる。これまで企業が提示した働き方に個人が合わせていたが、今後は個人のニーズや働く上での制約に配慮した多様な働き方を提供できない企業は人材確保が困難になり、その傾向はますます強まっていくことになるだろう。

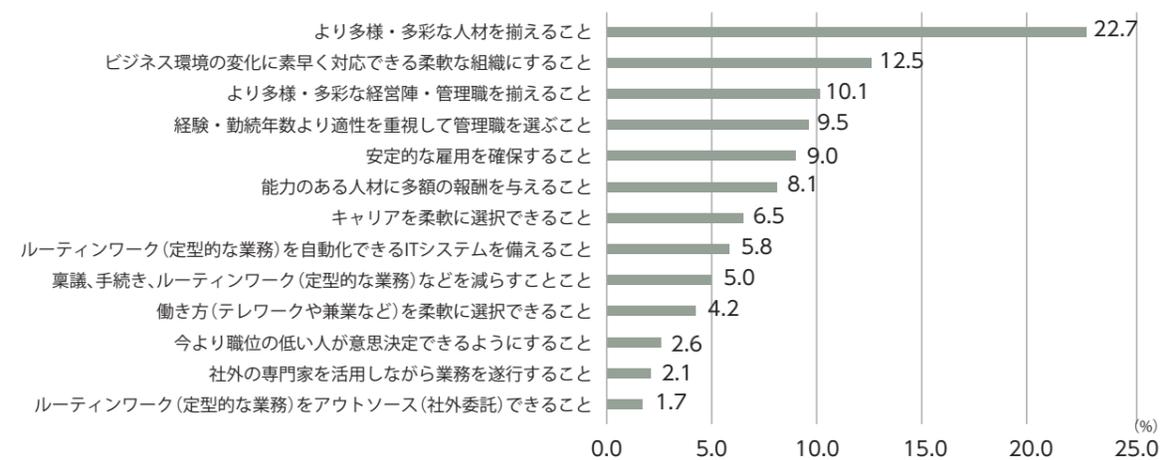
企業がテクノロジーの利活用や働き方改革を推進する本質的な目的はイノベーションと生産性向上の実現であろう。野村総合研究所の調査によると、企業人事は創造的に働くために最も重要な要素を「より多様・多彩な社員を揃えること」としているが、興味深いことにその他の項目には給与、働き方、業務の見直しに関することも多くあげられている。すでに一部のグローバル人材やAI関連のエンジニアの獲得競争は激化しており、中途採用だけでなく、新卒初任給にも格差が広がりつつあるが、多様な人材に多様な働き方を用意し、業務を見直し、より創造的な仕事に集中してもらうことでイノベーションや生産性向上を実現したいと考えていることが読み取れる。

■新たな人材活用の可能性

こうした流れを俯瞰的にみると、従来の日本型雇用、メンバーシップ型雇用が徐々に崩れ、いわゆるジョブ型雇用への移行が進みつつあるのではないだろうか。2018年3月27日には政府の経済財政諮問会議においてもジョブ型雇用の議論が始まっている。さらに、より多様で多彩な人材の調達という流れから、今後は副業・兼業、フリーランスの活用なども視野に入ってくると思われる。2016年の経済産業省の調査によれば、すでにフリーランスを活用している会社は2割弱で、今後の活用を検討している企業を含めると半数を超える結果となっている。また、政府は働き方改革実行計画の中で、副業や兼業は新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第2の人生の準備として有効、と明記している。

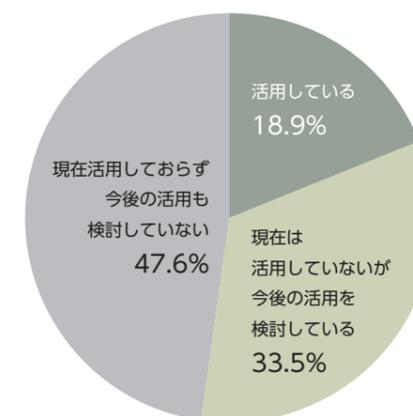
さらに、厚生労働省も2018年1月に「モデル就業規則」を改定し、これまで「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」としていた規定を削除し、新たに、「副業・兼業に関する規定」を新設した。Society5.0、第4次産業革命など、大きな変化の局面で事業環境やテクノロジーの進化のスピードはますます早まり、企業が自前で人材育成を継続していくことが物理的に困難になってくる。企業が自社にない専門知識や技術、経験を迅速に取り込み、イノベーションにつなげていくために副業や兼業も含め、優秀なフリーランスと協業する流れはますます増えていくのではないだろうか。すでに行政ではこのテーマに関する議論が活発に行われているが、労働時間や割増賃金、健康管理など、現行法制度上の課題もあり、今後さらに踏み込んだ検討が望まれる。

企業人事に聞いた「創造的に働くために必要な要素」



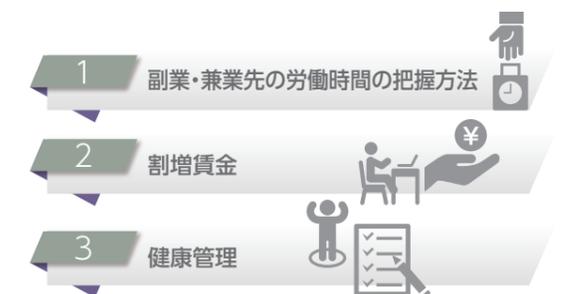
出所：野村総合研究所のデータをもとにJHRが作成

自社のフリーランス活用状況



出所：経済産業省「雇用関係によらない働き方に関する研究会 報告書(2017年)」

現行法制度の主な課題



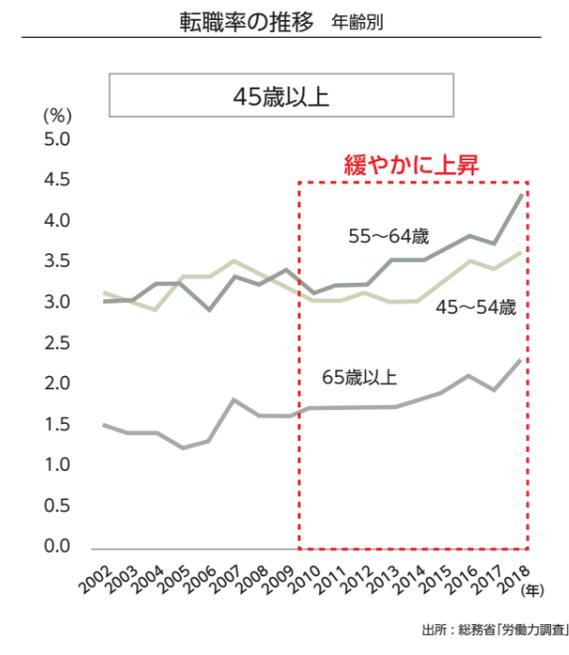
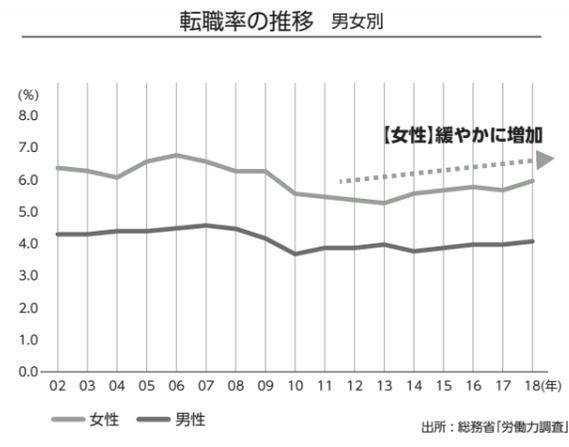
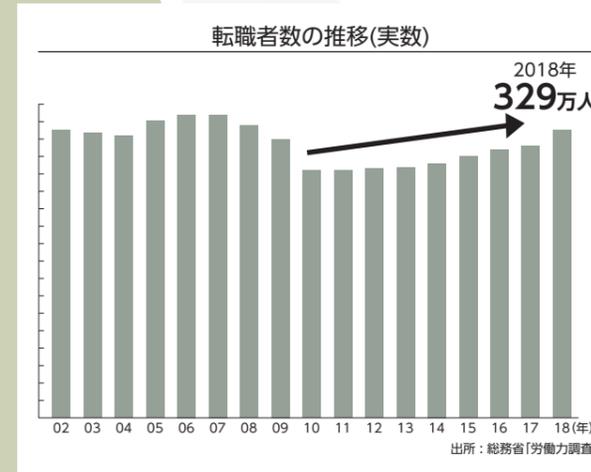
労基法では、労働時間の枠の規制があり、超過した労働には割増賃金が支払われる。36協定には上限規制が課される。この労働時間は複数の事業場、異なる企業で働いた場合でも通算される。そのため、すべての労働時間を日々把握することが必要となる。

4 転職市場の変化

■ 転職率と転職者数の推移

リーマンショック以降足元の転職者数は緩やかに増加傾向にあり、2018年は329万人に達している。その要因をみると女性が緩やかに増加傾向にあること、男性では45歳以上のミドル・シニア層の影響が大きい。転職率は男性よりも女性の方がやや高く、2010年には男性が3.7%、女性が5.6%であったが、2018年には、男性が4.1%、女性が6.0%といずれも上昇している。また、45歳未満の転職率の変化に比べて、45歳以上の転職率の上昇幅が大きくなっている。

転職率は社会情勢や景気の影響を受けて上下するが、これまでの上昇幅をみると緩やかに推移していることがわかる。今後、人口減少の影響が強くなっていくことが想定され、仮に就業率、転職率が現状(2018年)と変わらないと想定すると、2030年の転職者数は329万人から300万人を少し超える程度となり、28万3,770人(約9ポイント)減少することが予測される。内訳をみると、若年層とミドル層が男女とも減少するのに対し、55歳以上は男女とも増加することが見込まれる。



2030年転職者推計

2018年 3,290,000人

2030年推計 3,006,230人

▲283,770人

〈算出方法〉国立社会保障・人口問題研究所「日本の人口推計」×総務省「労働力調査」2018就業率×総務省「労働力調査」2018転職率=2030年転職者数推計値
※就業率、転職率が現状(2018年)と変わらないと仮定

一方、パーソル総合研究所の調査によると、転職意向者の割合は男女ともに20%を超えており、実際の転職率と比較すると大きなギャップが存在している。今後キャリアのマルチサイクル化が進むと同時に、個人の属性やニーズがますます多様化し、企業には個人のニーズや制約に配慮した多様な働き方を用意することが求められる。当然のことながら、マッチングは複雑になり、難易度は上がっていくだろう。

人材サービス産業はこれまで以上に個人の希望やニーズ、制約などをきめ細かく把握していくことが求められる。同時に企業に対して求職者の希望やニーズ、制約に配慮した多様な働き方を提案、求人案件化していかなければならない。ミスマッチを解消していくことは人材サービス産業に対する社会からの要請であり、多様化、複雑化する労働市場においてますますその期待は高まっていくであろう。マッチング機能の高度化や個人のキャリア形成支援など、人材サービス産業が取り組むべき課題は多い。

2030年の転職者数推計(性別・年齢別)

性別	15~24歳	25~34歳	35~44歳				
男性	2018年	290,000	370,000	260,000			
	2030年	252,320	341,630	194,618			
	2030-18年ギャップ	-37,680	-28,370	-65,382			
女性	2018年	340,000	410,000	380,000			
	2030年	293,490	375,083	281,764			
	2030-18年ギャップ	-46,510	-34,917	-98,236			
45~54歳				190,000	280,000	120,000	1,510,000
55~64歳				168,583	331,664	122,957	1,411,771
65歳以上				-37,680	51,664	2,957	-98,229
総数				360,000	210,000	80,000	1,780,000
2018年				312,023	247,826	84,272	1,594,459
2030年				-47,977	37,826	4,272	-185,541

転職意向者割合と転職率のギャップ



1 労働市場の 大きな潮流と 社会からの要請

Chapter 4

JHRが 目指す次世代 労働市場と 取り組む 4つのテーマ

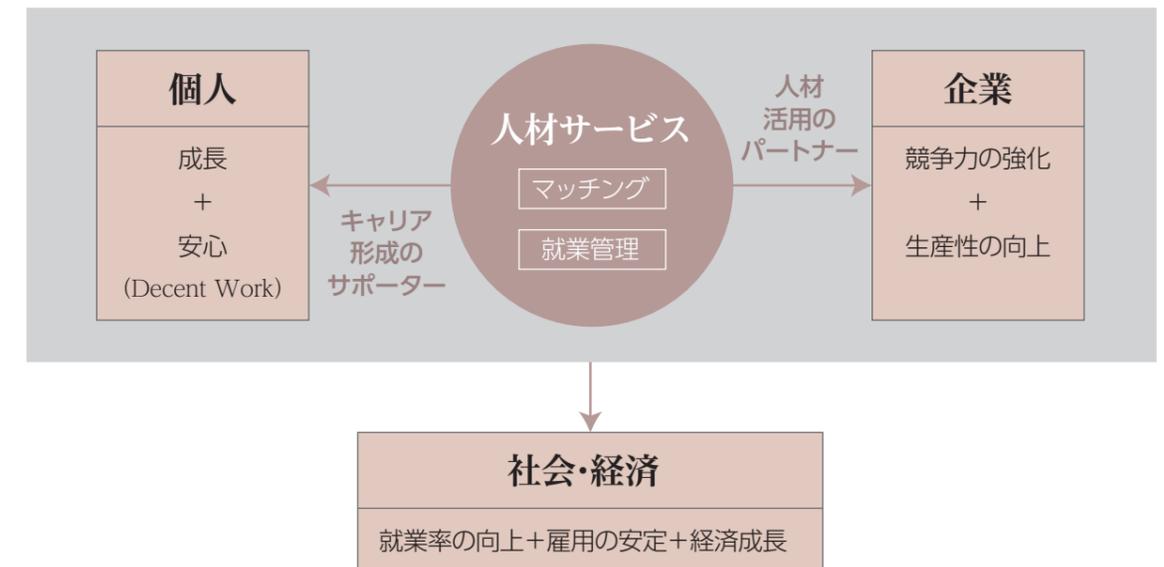
最終章では
労働市場の大きな潮流と
社会からの要請をふまえ、
今後JHRが取り組むべき
テーマについて概説する。

前章までに概観したように、今後、日本の労働市場はこれまでどの国も経験したことがないスピードで高齢化しながら縮小していくことが予測される。また、主婦や高齢者だけでなく、外国人やフリーランスの増加により労働市場の多様化が急速に進むであろう。一方、グローバル競争の激化と圧倒的な人手不足により企業のAIなどテクノロジーの利活用も同時並行で急速に進んでいく可能性が高い。さらに、Society5.0などの成長戦略、1億総活躍の実現に向けた働き方改革関連法案や均等・均衡待遇の導入による不合理な処遇差の解消、子育て支援、社会保障制度改革など、政府も今後の変化を予見して様々な政策を打ち出しており、当然のことながら労働市場にも多大な影響をもたらす。

すでに働き方改革は社会の大きな潮流となり、多くの企業が対応を急いでいる。就転職市場でも多様な個人のニーズに対応した働き方を用意できない企業は人材確保がますます困難になり、この大きな流れを後押ししている。職務・勤務地・労働時間のいずれかの要素が限定されているいわゆるジョブ型正社員はすでに無期雇用で働く正社員の3割に達するが、働き方改革の進展によってこの割合が増加し、日本型雇用慣行にも大きな影響を及ぼすであろう。

個人・企業双方に接点を持っている人材サービス産業もこの大きな潮流を捉え、積極的に変化に対応していかなければならない。人材サービス産業は個人のキャリア形成のサポーターとして、また企業の人材活用のパートナーとして、ミスマッチを解消し、社会全体の就業率を高めることが期待される。

人材サービス産業の社会的役割



外国人やフリーランスも含め、個人の属性やニーズの多様化・個別化が進み、企業の雇い方も多様化してくればマッチングや就業管理はますます複雑になる。さらに、AIなどテクノロジーの利活用が進むことで労働代替リスクが高まれば、人手不足にもかかわらずミスマッチが拡大することも予見される。2018年4月にJHRは「雇用条件を軸としたマッチング機能の普及に向けた提言」を発表し、多様な働き方に対応した雇用条件を「雇用契約期間(無期・有期)」、「就労範囲(限定・無限定)」の2軸でフレーム化し、人材サービス産業各社の取り組みの参考として提言した。我々は引き続き、社会、そして労働市場の大きな変化に積極的に対応していかなければならない。これまで以上に質の高いサービスを個人、企業双方に提供し、多様で透明でフェアで効率的な次世代労働市場

の創造を通じて社会の要請に応じていくことが求められている。

- ✓ 多様: 年齢、ジェンダー、雇用形態や国籍にかかわらず、多様な個人が参加できる労働市場
- ✓ 透明: 重要な雇用条件や労働条件の明示が徹底され、就労や採用可能性が見通せる労働市場
- ✓ フェア: 年齢、ジェンダー、雇用形態、国籍での差別がなく、かつ個人と企業の関係が対等な労働市場
- ✓ 効率的: 多様な個人と企業が効率的に、就労・人材調達できる労働市場

2 JHR が取り組む4つのテーマ

JHR theme I

マルチサイクル化に
対応した
個人のキャリア形成支援

職業人生の長期化、産業構造変化やAIやテクノロジーによる代替リスクなどの影響で個人のキャリアがマルチサイクル化する流れに対し、個人のキャリア意識の醸成やリカレント教育など社会全体での取り組みが急がれる。人材サービス産業としてもこのような流れに対し、これまで以上に個人のキャリア形成支援に向き合っていかなければならない。

我々がこのテーマに取り組む上で重要なことは、就労という出口を見据えたキャリア形成支援を行っていくことである。就労困難な若者に対する支援は引き続き重要なテーマであるが、今後は就職氷河期世代や再就業を目指す高齢者、主婦、外国人、フリーランスなど、対象が多様化するとともに、その多くが働く上で制約を持つ個人であることが想定される。さらに、これまでのキャリアとは全く別のキャリアを踏み出す個人のサポートをする機会も増えていくであろう。

多様な個人のニーズや制約を十分考慮し、業種や職種を超えてもキャリアが断絶されないキャリア形成支援、就業管理の在り方などを検討していく必要がある。

JHR theme II

多様な個人の
ニーズに対応した
マッチングの高度化

人手不足が深刻化し、個人の属性やニーズが多様化する中、企業は人材確保のために、勤務地や勤務時間を限定した働き方やリモートワークが可能な環境の整備、さらには一人が担当していた業務を複数の人材でシェアする等の動きを強めている。今後はAIなどの利活用を進める過程で業務プロセスを見直す動きや、副業や兼業、フリーランスの活用も広がってくるであろう。

人材サービス産業はこのような労働市場の多様化、複雑化に合わせてマッチング機能を高度化していく必要がある。産業構造や職種構造の急速な変化に対応した業種や職種を超えても持ち運びが可能なポータブルスキルによるマッチング。多様な個人の就業ニーズ、ワークライフバランスを実現する働き方によるマッチング。さらに、企業に募集職種や仕事内容をヒアリングする過程で、仕事内容を切り分け、場合によっては複数の求人案件に振り分けていくスキルが求められるのではないだろうか。

JHRでは2013年9月に業種や職種が変わっても持ち運び可能なポータブルスキルを体系化した。こうした取り組みも含め、多様化する個人の就業ニーズと企業の人材ニーズに対応できる高度なマッチング機能を実現するための施策について検討していく必要がある。

JHR theme III

多様化する就転職市場の
見える化

就労を見据えた個人のキャリア形成支援を行うには、どのようなスキルや経験、資格があれば、どのような仕事に就くことができ、どの程度の収入が得られるのか、という相場を形成していくことが重要である。これは企業が人材確保の見通しを立てる上でも大変有益な情報になる。JHRでは2017年より人材紹介事業者ならびに求人メディア企業の協力のもと、主要な職種における求人企業が提示した年収相場を取りまとめた「転職賃金相場」をリリース。求職者から提示された年収が適正かどうかを判断する目安として、求人企業がより良い人材を確保するために必要な年収の目安として活用されている。

今後は多様化、複雑化していく労働市場の変化を見据え、就労範囲が限定された働き方や企業が業務を切り出す動きへの対応など、この取り組みをさらに進化させ、個人と企業双方により有益な情報を発信していくことが望まれる。

JHR theme IV

新たな(成長)市場の研究

労働人口が減少していく中、2018年の外国人労働者は140万人を超え、副業・兼業、フリーランスという働き方も増加していくことが予測される。今後、国籍や本業と副業、雇用と非雇用の壁はますます低くなる中、既存の社会通念や現行法制度上の課題も存在する。

人材サービス産業はそれぞれのテーマについて現在、また将来に向けてどのような問題や課題が生じるのか、課題解決のために我々に何ができるのか、また、どのようなサービスや支援が求められてくるのかについて研究、整理し、個人と企業双方のニーズに迅速に responding していくことが求められる。さらに、現場の実態を踏まえて行政や公的機関とも連携し、円滑な就労が可能な労働市場の形成につなげていく必要がある。

3 市場の変化に対応した 官民パートナーシップの強化

労働市場が多様化、複雑化し、人材サービス産業内の既存サービスを隔てる境界だけでなく、雇用と非雇用の境界も曖昧化してくる。労働関連法規制はもとより、労働市場に直接的、間接的に影響する各種法規制の動向についても行政との意見交換を活発に行い、情報収集に努めていかなければならない。同時に、人材サービス産業は自ら法令を遵守し、企業倫理を高く維持しながら個人、企業、そして社会からの期待や要請に応えていくことが強く求められる。

また、労働市場の多様化、複雑化に対応し、我々は4つの取り組みテーマを掲げたが、推進に向けて行政との密接な連携は欠かせない。同時に、新たな市場の研究など、業界として知見が不足する分野では経済団体や関連するステークホルダーとも綿密に意見交換をしながら解決策を探っていくことが必要であろう。

個人と企業双方に接点を持つ我々は、双方のニーズや実態を踏まえた情報発信を強化すると同時に、行政や関連するステークホルダーと緊密に連携していかなければならない。労働市場の変化に柔軟に、そして迅速に対応していくために、官民パートナーシップを一層強化していくことが必要である。

おわりに

本報告書では、2030年に向けて変化する労働市場の需給構造を大枠で掴み、社会や個人、企業を取り巻く環境変化、さらにはAIが雇用に与える影響や個人のキャリアをめぐる今後の方向性について有識者よりご寄稿いただき、労働市場に及ぼす影響について考察した。

日本の人口はリーマンショックが起きた2008年をピークに減少に転じ、少子高齢化が急速に進みつつある。景気の回復を受けて労働市場はバブル期を超える深刻な人手不足となっているが、2030年に向けてさらに人手不足が加速していくという予測も出ている。また、高齢者や女性、外国人など、働く個人の属性やニーズとともに、その働き方もますます多様化が進むであろう。

このように、人材サービス産業も労働市場の大きな潮流を捉え、個人のキャリア形成のサポーターとして、また企業の人材活用のパートナーとしての社会的役割を積極的に果たしていかなければならない。

本書報告書が皆様の今後の事業戦略や商品、サービスを検討する際の参考となれば幸いである。また、人材サービス産業協議会が取り組むべき4つのテーマについては、今後具体的な検討を進め、業界各社にとって参考になるアウトプットを行っていききたい。

ソーシャル・バリュー推進委員会

委員長

水田 正道 パーソルホールディングス株式会社 代表取締役社長

委員 (50音順)

今野 浩一郎 学習院大学 名誉教授

牛嶋 素一 株式会社アルプス技研 顧問

清水 竜一 日総工産株式会社 代表取締役会長(2019年6月～)

鈴木 孝二 エン・ジャパン株式会社 代表取締役社長

戸苅 利和 法政大学大学院 客員教授

服部 啓男 株式会社ジェイエイシーリクルートメント 代表取締役副社長

平尾 隆志 フジアルテ株式会社 代表取締役社長(2019年6月まで)

2030年の労働市場と人材サービス産業の役割

Labor Market and Role of Human Resources Services Industry in 2030

2019年9月20日 初版 第2刷発行

著作・編集・発行 一般社団法人 人材サービス産業協議会

〒105-0004 東京都港区新橋1-18-16 日本生命新橋ビル2F

<http://www.j-hr.or.jp/> / TEL.03-6205-7388

定価はカバーに表示してあります。落丁・乱丁本はお取り替えいたします。
本書の内容を引用する場合、その他についてのお問い合わせは、
一般社団法人 人材サービス産業協議会事務局(電話 03-6205-7388)へお願いいたします。
Printed in Japan