

## 第 585 回

2016 2 月度 教養講座

「2025 年の「働く」を展望する」

リクルートワークス研究所 主任研究員 中村 天江

### 1. 仕事と個人のミスマッチ

少子高齢化、人口減少によって内需が減少すると言われているが、より少ない人達で高齢者を扶養していく必要がある。日本の人材不足はどの国も経験したことのないスピードで労働力が減少してきており、構造的な人材不足となっている。また、リーマンショック以降有効求人倍率は年々増加してきていることも、人手不足が顕在化してきていることを表している。

人材確保ができていないことによって企業にも影響が生じてきているという調査結果があり、当該企業の半数以上が今後人材確保ができる見通しが無いという結果となっている。

### 2. 2025 年の構造的な人材不足を越えられるか

経済発展は衰退シナリオと繁栄シナリオに分かれる。

経済が停滞し→雇用機会喪失→失業者・無業者増加→消費低迷という衰退シナリオと、経済が活性化し→雇用機会創出→就業者数増加→消費活発という繁栄シナリオが存在する。

現在日本は繁栄シナリオにアベノミクスの政策等によって向かおうとしているが、今後の日本では、繁栄シナリオが従来の経済セオリーに従い機能しない。

経済が活性化し、雇用が創出されても人材不足に陥るのである。

理由は働き手と企業の二重のミスマッチによるものである。

### 3. 働き手と企業の二重のミスマッチが人材不足の原因

2025 年に向けて、企業の競争環境は激化し、企業の求める人材は効率性や収益性を求め、厳しい人材採用を求める。一方で、高齢化に伴い、家事と仕事のみでなく、介護を行う働き手が増えるためより多様な働き方を求める動きとなる。

両者のニーズが相容れずミスマッチが拡大する傾向になる。

- 「仕事と家事」の両立から「仕事と介護」の両立へ  
超高齢化社会がさらに加速したら、家事と介護を行いながら仕事と両立する働き方が必要となる。
- 技術発展やグローバル化の影響により人の仕事が機械に置き換わる可能性があり、個人が働けない環境が職種によっては生じる。

- 企業が求める人材はタレント人材(次世代リーダーやグローバル人材等)であり、企業が求める人材と雇用喪失により失職する個人が持つ技能や経験とは一致しない。
- 仕事があっても働かない個人の増加。個人が働き続けたいくなる労働条件、待遇を企業が取れていないという状況にある。

#### 4. 仕事がなくなる問題

現在の仕事がテクノロジーにとって代わるという問題は2025年の働き方を分析する上で重要である。

テクノロジーの影響

総雇用者の49%の仕事は自動化される可能性が高い(オクスフォード大学 マイケル・オズボーン)

- テクノロジー代替の可能性が高い仕事  
一般事務、銀行窓口、レジ係等
- テクノロジー代替の可能性が低い仕事  
犬訓練士、中小企業診断士、内科医等

実際にはテクノロジーの影響で仕事がなくなるということではなく、仕事の方法が変化せざる状況になる人が多く増えるということである。第三次産業革命(インターネット革命)によっても、インターネットによって、出版社がなくなる等の風評もあった。しかし、実際には、インターネットの利用が必ず仕事に使われるように変化はしたが、仕事自体は無くならない。仕事のやり方・進め方に影響が生じる可能性と捉えて欲しい。

テクノロジーの代替が低い仕事としては、非定型で相互作用的な仕事は、代替可能性は低く、変化への適応力と、境界を超える力が今後重要となっていくだろう。

#### 5. 人材調達の高度化

長期雇用前提なので人材採用に関する研究が遅れている。

非正社員の採用が30年前と比べて増加。→制度として非正規社員を保護する仕組みが弱い

新卒入社では、会社が新人の育て方わからない場合もあり、ミスマッチで離職する等の問題が存在する。中途採用では、海外に進出したい、新規事業を行いたい等のイノベーター採用→雇用後の会社で当該スキルを活かせられず離職(社内摩擦等)

企業が競争優位を採用する「戦略的採用」とは、現状の企業をより良くするための採用であり、ルーティンで新卒採用を続けることや、戦略無しの退職者補充の中途採用等ではない。人材採用については、ある部署のみの採用でなく企業全体の戦略との連携性、

各部署参加型の採用が採用に成功する。人事のみでなく、経営者も一体となり戦略的な観点と一致する採用を行うことが必要である。

## 6. 2025年に向けて

- 多様な人材×柔軟な働き方

多様な人材に多様な働き方を提供できる企業が人材採用を可能とする。

「マス管理」でなく、多様な働き方に対する個人の持ち味を活かした「モザイク型」の人材活用へと転換を行う必要がある。

- 人材調達の高度化

企業が競争優位を採用する採用として、ある部署のみの採用でなく企業全体の戦略との連携性、各部署参加型の採用が採用に成功する。人事のみでなく、経営者も一体となり戦略的な観点と一致する採用を行うことが必要である。

## 7. QA

Q：海外の就労者の増加について所見を伺いたい

A：外国人の就業者の増加については厳しい就労条件があり、政策による影響が大きい。就労、移民、とどのステージで政策面を緩和するかによって影響される。

現在外国人が多いのは、留学生が多いためである。対観光客向けの **Business** は今後も影響が大きそうである。

Q：就業者の減少と所得の減少について

就業者が減少すると一人当たり所得が増加するのではと思うが、所得が減少する理由は？

A：シミュレーションの影響が過去のトレンドが減少傾向であれば減少傾向となるモデルであるから。過去のシミュレーションでは減少傾向であった理由は、非正規等が増加しているから。

人材不足なのだから給与は上がる方向に行くことは仰る通りであるが、日本は賃金の硬直性が強い、なかなか日本では賃金の増加には結びつかない。シミュレート段階での上昇要因のファクターに加味するかしないかの影響である。

Q：1億総活躍はありえるか？

A：今の仕事のままでは活躍できる場所がない人が生じる。

活躍できる場所、活躍できる仕事の切り出し方を変えていく必要がある。

以上