

パラダイムシフト 成熟期の

Paradigm shift
in
Developed Era

2020年の「働く」を展望する

出稼ぎは
国内ではなく国外へ

不老長寿の
スーパーシニアが大活躍

社員のほとんどが
「部長」という会社

新卒一括採用が変質する

職種の色替え
ビジネスが勃興

鬼が笑わない話

本誌はそのタイトル通り2020年の労働市場を予測した内容をまとめている。2020年というのは今から9年後の、ごく近い将来である。だが、ぴんと来ないなあ、というのが大方の反応だろう。

逆に、今から9年前といえは2002年。第1次小泉内閣が発足した翌年にあたる。当時、構造改革という言葉に酔い、「日本も変わるぞ」と思った人も少なくなかった。民主党政権の「み」の字もなかった。その年、野田佳彦が民主党代表選に出馬し、菅直人に敗れているが、その9年後、彼が首相になるなんて誰が想像しただろうか。

当時、リーマン・ブラザーズは健在だった。ツイッター、フェイスブック、そしてiPhoneもiPadもなかった。三陸のリアス式海岸は風光明媚な観光地であり、日本漁業の重要な拠点だった……。

来年のことを言えば鬼が笑う、といわれるが、まして9年後のことである。どのくらい大きな口を開けた鬼が見られるだろうか。

でも、今回、われわれはあえて困難に挑戦した。9年後を大胆に展望してみる

ことにした。未来予測といってもさまざま、中には「鬼が笑えない」ものがあるからだ。それが人口動態というものである。未来の人口、年齢構成、出生数、死亡数、そういった予測は当たる確率が非常に高い。労働市場予測とは、ある経済規模において、人口動態から算出できる労働力がいかに活用されているかを示すものだから、経済規模を設定することで、「鬼が笑えない」程度に将来の数字を予測することができるのだ。

量的変化と質的变化
その双方を予測する

ただ、それだけでは十分な未来予測たりにえない。物事には量的な変化と質的な変化とがあり、後者の部分が抜け落ちてしまふからだ。これに関しては、発足して12年、「人と組織」を研究し続けてきたわれわれが何度も討議を重ね、ある意味、大胆なものも含まれる12のシナリオを考えてみた。

本誌の構成を説明しておこう。

マクロの労働市場予測法については、「パスポート」と題して6ページに詳細

を記したが、面倒な理屈は抜きにすぐに本題に入りたいという人は飛ばしていただいても差し支えない。実際の予測の身を記載したのがPART1である。PART2は、そうした予測も踏まえつつ、発想を飛躍させ、2020年を軸としたシナリオを掲載している。PART3に「まとめ」を置き、それまでの内容を振り返りながら、ささやかな提言を行った。PART4は資料編であり、予測に活用したデータの詳細と推計方法を記載した。ページの合い間に、遠眼鏡と題したインタビューも載せた。

「未来を予測する」
「現在を仔細に見る」

本誌を編むにあたって、われわれが痛感したことが2つある。未来を予測するとは現在を仔細に見ることと同義だということ、未来を予測して事足りりとするのではなく、そういう未来が不可避ならば今をどう過ごすべきかまで考えを進めべきだ、ということである。そうした視点からも本誌をお読みいただけたら、と考えている。

PART 2 人事・雇用・働き方、 想定される12のシナリオ

- Scenario 1 集団で海外に渡る「グローバル出稼ぎ」が現れる34
- Scenario 2 ミニジョブを掛け持ちするハイスキル・ワーカーが増える35
- Scenario 3 六次産業化が進み、人材の異業種間移動が活発になる36
- Scenario 4 アウトソーシングが有力産業になり、プロ人材の有力な仕事先となる37
- 海の向こうの“遠眼鏡” 内面からの「やる気」引き出しが必須に38
(作家 ダニエル・ピンク氏)
- Scenario 5 社員のほとんどが「部長」という会社が生まれる39
- 女性労働研究者の“遠眼鏡” 介護問題を契機に働き方が一変する40
(法政大学キャリアデザイン学部教授 武石恵美子氏)
- Scenario 6 主要企業で世代交代が起こり、40代の社長が続々誕生する41
- Scenario 7 見た目若く、能力も高い「スーパーシニア」が活躍する42
- 新事業プロデューサーの“遠眼鏡” ニューシニアが闊歩する社会が暗いはずがない43
(村田アソシエイツ株式会社 代表 村田裕之氏)
- Scenario 8 日本企業が世界中で新卒採用を行い、優秀な外国人を大量採用する44
- Scenario 9 NPOが企業と拮抗する「雇用の受け皿」になる45
- Scenario 10 ジョブカラーチェンジを促進させる教育機関が充実する46
- Scenario 11 地元定着志向が強まり、地域の優良企業が注目される47
- Scenario 12 「女子力」が初めて経営に生かされる48
- 経営学者の“遠眼鏡” 「男性・日本人」中心という組織の変質が進む49
(一橋大学大学院国際企業戦略研究科科長 クリスティーナ・アメージャン氏)

PART 4 もっと深く知りたい 人のために ——推計方法と推計データ

PART 3 結びにかえて パラダイムシフトを 楽しもう50

はじめに 鬼が笑わない話3

「2020年 雇用の旅」の パスポート6

PART 1 トレンドから予測する 2020年の労働市場

Section 1 働く人が減る
「人不足」ではなく「人あまり」が大問題となる8
男性が仕事に就けず、失業率を押し上げる10

Section 2 年齢構成が変わる
団塊ジュニアが中年になったら.....12
労働経済学者の“遠眼鏡” 縮小均衡からの脱却が政策の中心に15
(慶應義塾大学商学部教授 樋口美雄氏)
若年層の失業率は低下、中高年は逆に上昇16

Section 3 産業構造が高度化する
情報・サービス業従事者が全就業者の半数に18
男性が多い製造業は雇用が減り、女性が多いサービス業は雇用が増える20
専門職・技術職、サービス職が増加、労務職は減少22

Section 4 雇用の多様化が進む
正社員比率の減少は緩やかに24
男性の若年正社員が大幅に減少する26
女性の若年正社員比率が上昇し、男性に接近する28
COLUMN どうなる？ M字カーブ30
COLUMN 新成長戦略は実現するのか31
歴史人口学者の“遠眼鏡” 少子化は早晩止まる。そこからどんな文明をつくるか32
(上智大学経済学部教授 鬼頭 宏氏)

本誌で使われている数字は、政府が発表しているマクロ経済統計をもとに、いくつかの仮説に従って導き出したものである。

前提となっている数字が2つある。ひとつは経済成長率である。「雇用は生産の派生需要だから、生産の活発度を示す経済成長率が雇用の量を決める」という論理に沿い、日本経済研究センターが2011年6月に発表した「2011年から2015年は年平均0.4%、2016年から2020年は同0.6%」という数字を使った。これは、東日本大震災による復興需要および電力供給が阻害される影響も加味された名目経済成長率である。

もうひとつが人口予測値である。これは国立社会保障・人口問題研究所が発表している「日本の将来推計人口(2006年12月)(出生中位、死亡中位推計)」を使用した。日本が既に人口減少社会に突入していることはご存知の通りである。そこに掲載されている数字は総人口だが、本誌では、そのうち、働く意欲をもつ15歳以上の人の数を表す「労働力人口」を、男女別ならびに5歳刻みの年齢別に算出した(なお、PART1のデー

タは10歳刻みのものを掲載している)。

2015年と2020年の労働力人口を算出するため、以下のような方法を用いた。2005年に「20〜24歳」の区分にいた人たちが2010年には「25〜29歳」に移る。その増減率が2015年も類推適用されると仮定し、2010年の各年齢層の労働力人口にその増減率をかけて2015年の値を推計した。その増減率が2020年にかけても変わらなると仮定し、同じ数字を2015年の労働力人口にかけ合わせることで2020年の数字を導き出したのだ。なお、過去の数字の類推適用ができない「15〜19歳」については、2015年と2020年の労働力率は2010年と同じだと仮定し算出している。

仕事をしたいが見つからない「あきらめ層」が発生する

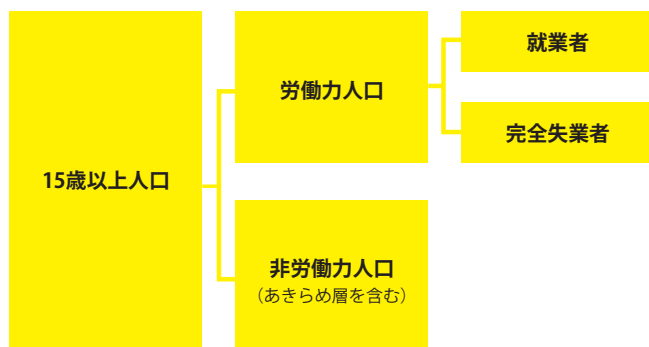
労働力人口のうち、実際に働いている人が「就業者」である。その数を予測するために、4段階の操作を行った。まず、前出の経済成長率と、2002年から2009年の業種別成長率(内閣府「国民経済計算」による)を用い、2010

年から2020年の業種別成長率を算出した。そして、それを使い業種別の経済規模の推移を明らかにする。これが2段階目である。さらに業種別の成長弾性値(一定の経済成長に対して、どれだけ雇用が増えるか)を2002年から2009年のデータから算出。最後に、その数字に、業種別の経済規模をかけることで、業種別就業者数の推移を予測した。男女別、年齢別でも就業者数を推計したが、これは労働力人口の場合と同じだ。

労働力人口と就業者の差が完全失業者であり、労働力人口に対するその割合が「完全失業率」である。ここでいう「完全」には、「仕事を探す活動をしている」という意味が含まれており、「いくら探しても見つからないから、あきらめた」という人は含まれていない。

本誌では、この「あきらめ層」も、年齢層によっては考察の対象とした。すなわち、2000年から2010年にかけての完全失業者の数の推移を、2011年から2020年にかけても延長し、その数を完全失業者の数と比較して両者の差が大きかった若年層(「15〜24歳」「25〜34歳」)ならびに「65歳以上」については、その差を「あきらめ層」と名づけ

労働市場の全体像



た。これは「非労働力人口」に含まれる。労働意欲はあるものの、仕事が見つからず、職探しや就職をあきらめてしまった人たちである。

2020年の労働市場を理解するにはここまでの知識があれば万全。いわば旅のパスポートがこれである。さあPART1から早速、9年後の未来にご案内しよう。

PART 1

トレンドから予測する2020年の労働市場

- Section 1 働く人が減る…… 8
- Section 2 年齢構成が変わる…… 12
- Section 3 産業構造が高度化する…… 18
- Section 4 雇用の多様化が進む…… 24

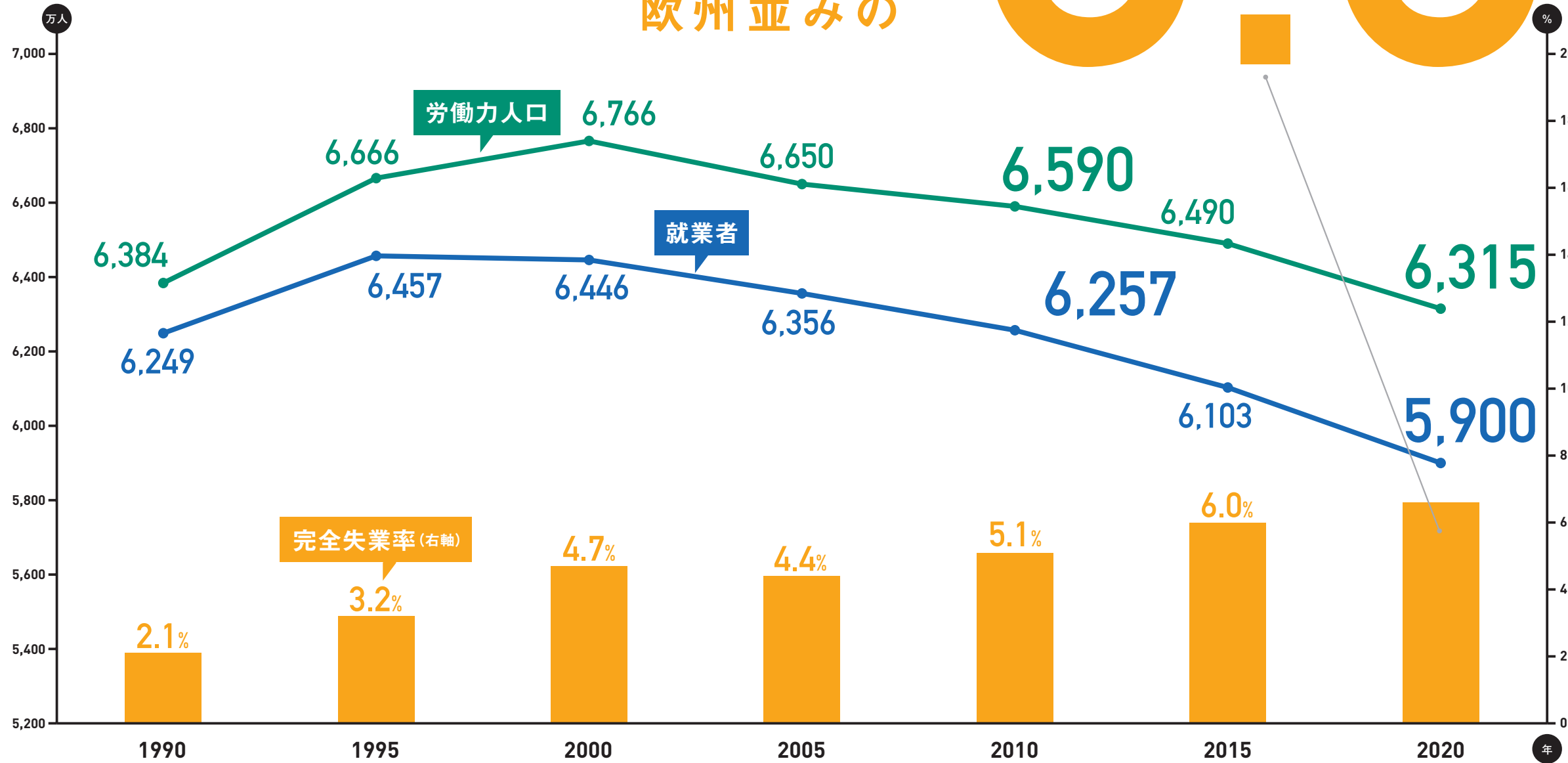
今後、想定される経済成長率と、人口予測の値をかけ合わせると、どんな未来が描けるだろうか。大まかな傾向をいえば、まずは2008年から人口減少社会に突入した日本では働く人の数が減る。そして、年齢構成も大幅に変動する。さらに産業面を見ると製造業の比率が低下し、サービス業が高まるという流れがさらに進む。それに応じて、長期雇用より短期雇用の重視という流れが加速し、正社員ではない人たちの割合がますます高まるのだ。以下、4つのSectionに分け、具体的な数値の推移と、そこから読み取れることを述べていきたい。

「人不足」ではなく
「人あまり」が大問題となる

6.6%

1-1 労働力人口と就業者数、および完全失業率の推移

完全失業率が
欧州並みの



2020年の労働市場の全体像を、最初に把握しておきたい。そのためには、「労働力人口」「就業者数」「完全失業率」という3つの指標に注目すべきである。2010年から2020年にかけて労働力人口は275万人減少する。労働力人口のピークは1998年で、6793万人だった。

これに輪をかけて減少するのが就業者の数で、2010年から2020年までに357万人も減少する。労働力人口と同様、1997年に6557万人と最大値を記録した後、右肩下がりとなっているが、2010年以降の減少カーブは労働力人口より大きくなる見込みである。そうすると、必然的に、働きたくても働けない人が増える。それが「完全失業率」の上昇となって表れるのだ。これは労働力人口に対する完全失業者の割合を示す。

われわれの予測では、2020年の完全失業率は6.6%となる。これは統計が始まって以来、過去最高となった2002年の5.4%を大きく超え、2%台で推移していた1980年代から比べると極めて深刻なレベルである。アメリカの9.6%ほどではないものの、イギリス7.8%、ドイツ7.1%といった欧州のレベルに日本がより近づく、ということだ（いずれも2010年の数字）。

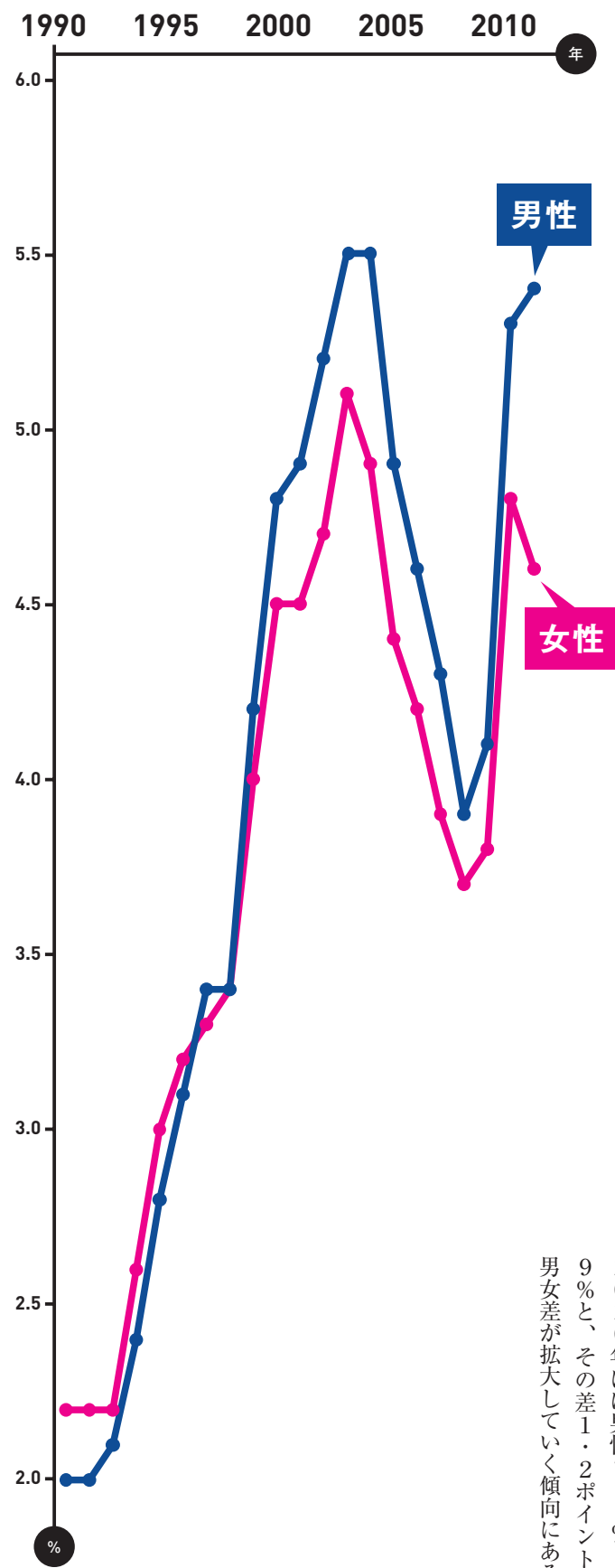
しかも、この完全失業率は「労使間のミスマッチがない」という前提で計算したものだ。つまり、企業が必要とする労働力（2020年であれば5900万人）がすべて充足されることを前提としているわけだが、実際は仕事内容や処遇での折り合いがつかず、ミスマッチが必ず発生する。その要素を織り込むと失業率はさらに高くなる。

さらにいうと、就業者の中には外国人労働者も含まれている。各国との自由貿易協定の締結や、グローバル経営の進展により、外国人労働者の数が、今後さらに増えるのは間違いない。そうだとすると、日本人に限定した失業率はさらに高くなり、人あまり状況はさらに悪化する可能性がある。

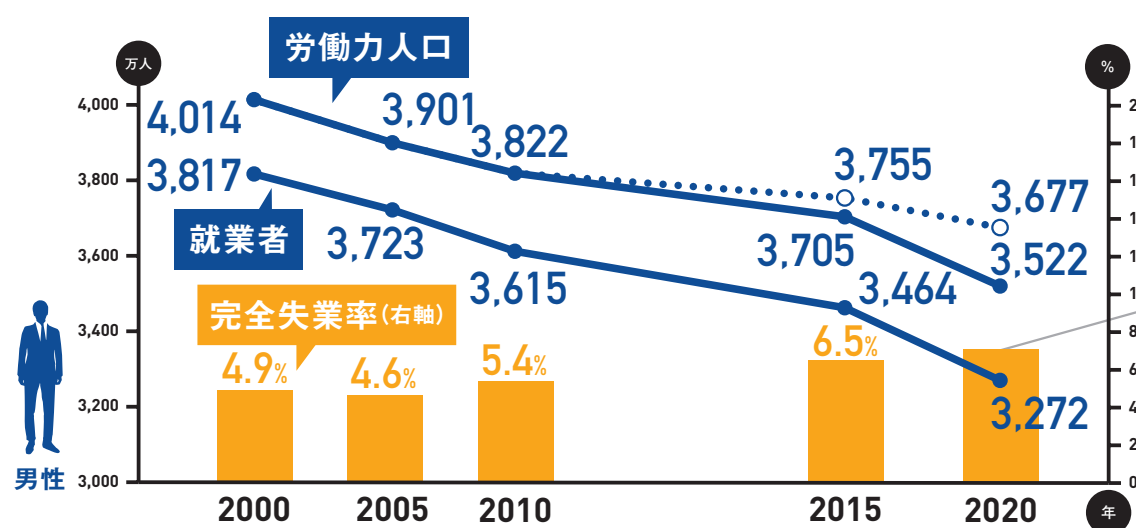
1990年代の前半には、「今後の人口減少が労働力不足を生むから、外国人労働者をいかに日本に呼び込むかが大切だ」という論調がマスコミをよくにぎわせていた。最近も移民の推進という形で同じような議論が続いているが、見てきたように、そう単純な話でもなさそう。2020年の労働市場は、マクロでいえば、人あまりとなる可能性が高い。

男性が仕事に就けず、失業率を押し上げる

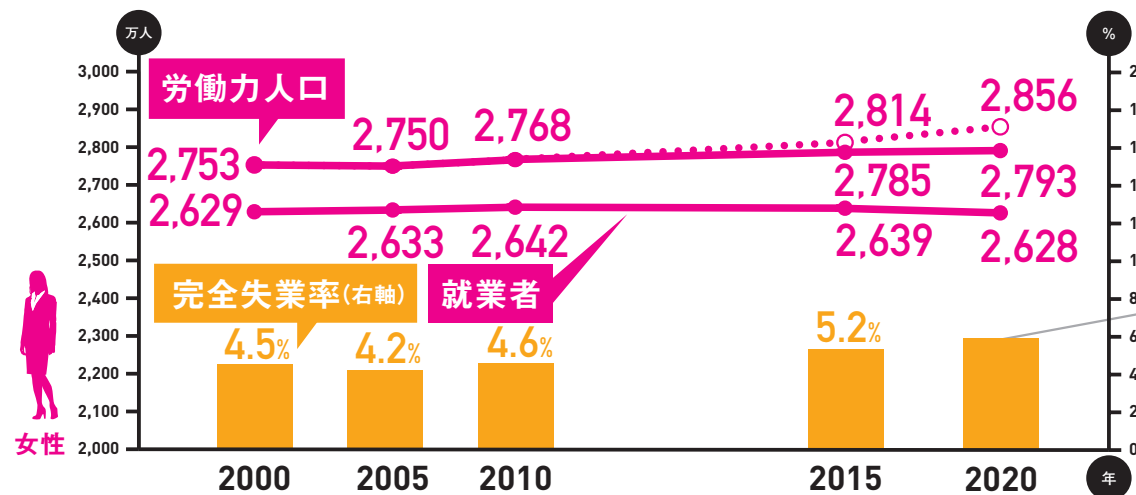
1-3 完全失業率の推移



1-2 男女別労働力人口と就業者数、完全失業率



男性の完全失業率は7.1%、女性は5.9%に



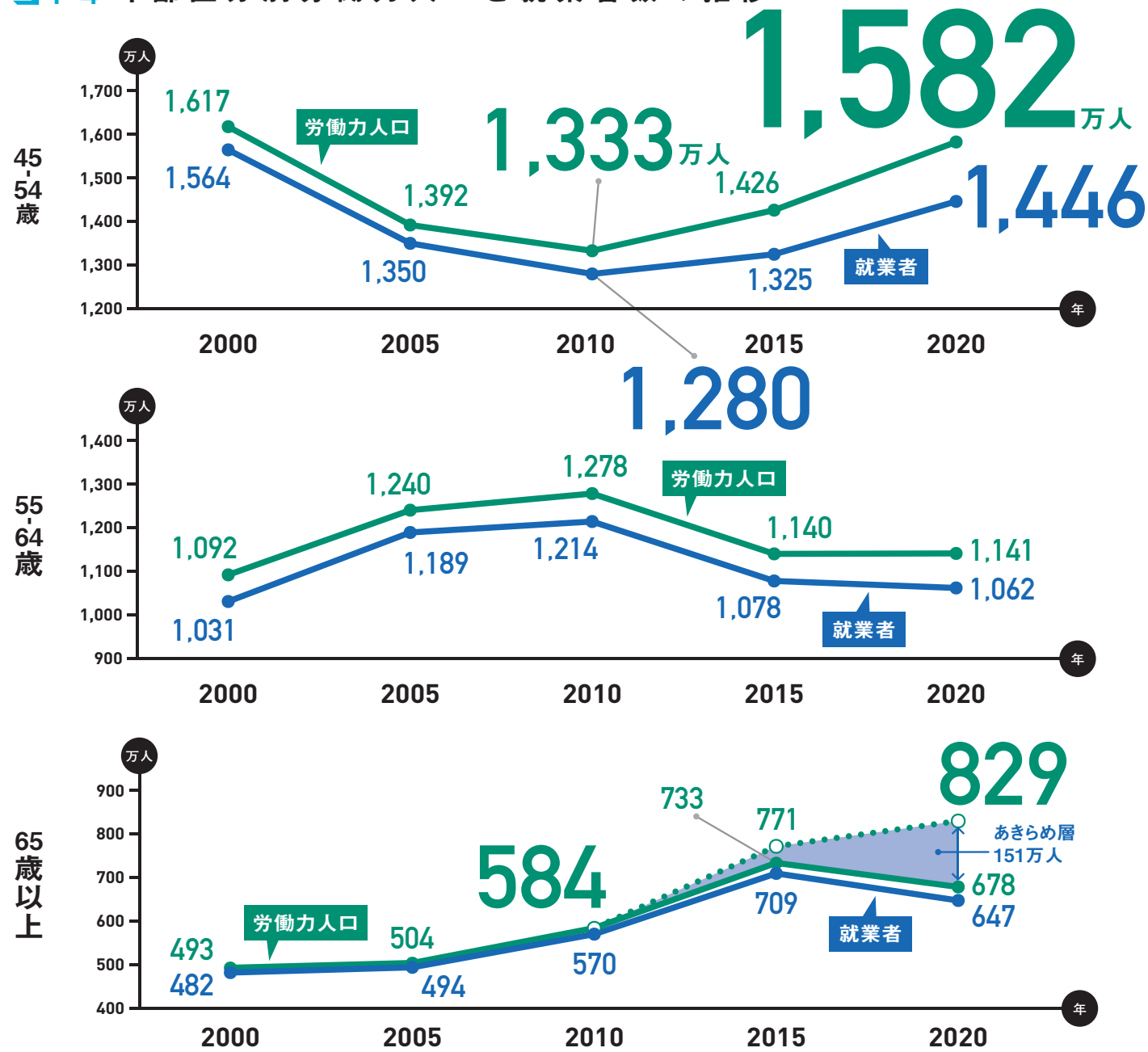
注：点線は労働力人口に「あきらめ層」を加えた数値

図表1-3で、過去の完全失業率の推移を見ると、1990年代前半までは、男女の失業率はほぼ同じであり、女性の失業率が男性よりも高かった時期もあった。その後、男女の失業率の差が開いてくる。2010年は男性5.4%、女性4.6%と0.8ポイントの差であったが、2020年には男性7.1%、女性5.9%と、その差1.2ポイントとなり、男女差が拡大していく傾向にある。

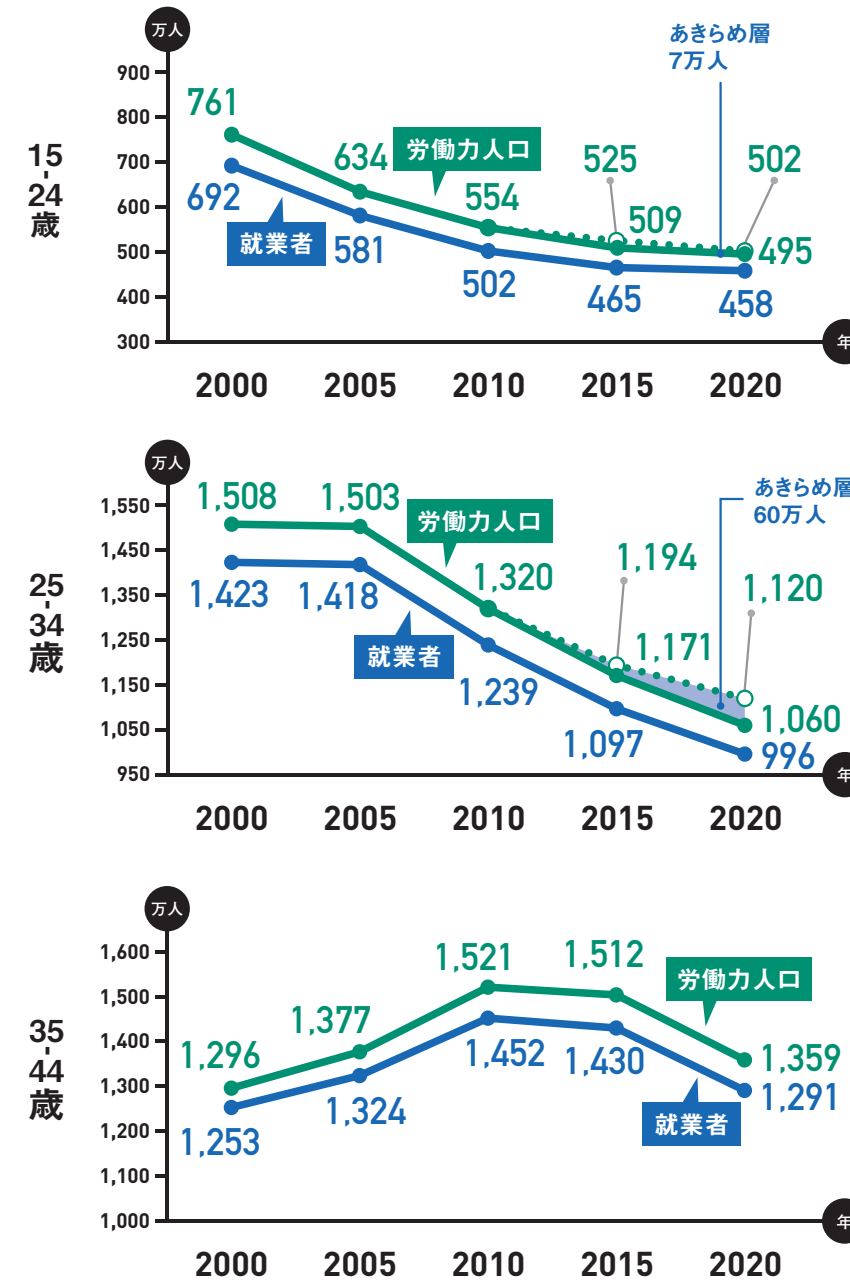
では、人あまりの状態を男女別に見てみよう。結論からいえば、男性にその傾向がより顕著となる。男性の労働力人口は2010年から2020年にかけて、300万人減少し3522万人となる。この数字は、現在のトレンドを延長した場合の3677万人（2010年比でマイナス145万人）と比べ、155万人少ない数字だ。この数字の根拠は、「いくら就職活動を続けても希望する職を得ることができず、働く意欲をなくしてしまう人」の増加にある。われわれはそれを「あきらめ層」と呼び、その数を155万人と予測した（予測方法についてはPART4のiiiページ参照のこと）。その結果、男性の就業者数が343万人減少するので、失業率は2010年の5.4%から7.1%まで大幅に上昇する見込みである。一方、女性の場合、男性とは対照的に、労働力人口、就業者数ともにあまり変わらない。労働力人口は2010年から2020年にかけて、25万人増加する。就業者数は、14万人とわずかながら減少する。その結果、女性の失業率は2010年の4.6%から5.9%に上昇する。2020年にかけて、男性の労働力人口、就業者数ともに女性に比べ大きく減少するので、男女の失業率の差はますます開いていくだろう。

団塊ジュニアが中年になったら……

1-4 年齢区分別労働力人口と就業者数の推移



注：点線は労働力人口に「あきらめ層」を加えた数値



各年齢区分で労働力人口と就業者数の推移はほぼ同様の傾向を示すため、労働力人口の推移に絞って見ていきたい。

労働力人口は、以前から続く少子化の影響を受け、若年層が大幅に減少する。「15~24歳」は2000年から一貫して減少傾向が続いているが、2000年から2010年までの減少と比べると、2010年から2020年にかけての減少幅は小さくなっている。「25~34歳」も減少傾向が顕著で、2000年から2020年までの20年間で448万人減少する。

一方、「35~44歳」と「55~64歳」は若年層とは少し異なり2010年まで増加傾向にある。「35~44歳」の労働力人口は2000年の1,296万人から2010年には1,521万人と、225万人増加している。2010年において、団塊ジュニア世代がこの年齢区分に含まれていたことが大きい。その後、2015年に1,512万人と横ばいを続けた後、2020年には1,359万人となり、2010年に比べて162万人減少する。また、「55~64歳」の労働力人口も2010年まで増加し、その後減少傾向に転じている。労働力人口が2010年にピークを迎えたのは、団塊世代がそこに属していたからだ。

他と比べて、右肩上がりという対照的な動きを見せているのが「45~54歳」と「65歳以上」である。「45~54歳」の労働力人口は、2000年の1,617万人から2020年に1,582万人へと減少し

働く人の数以上に大きく変動するのが、働く人の年齢構成である。ここでは年齢別に労働力人口と就業者数の推移を見る(図表1-4)。

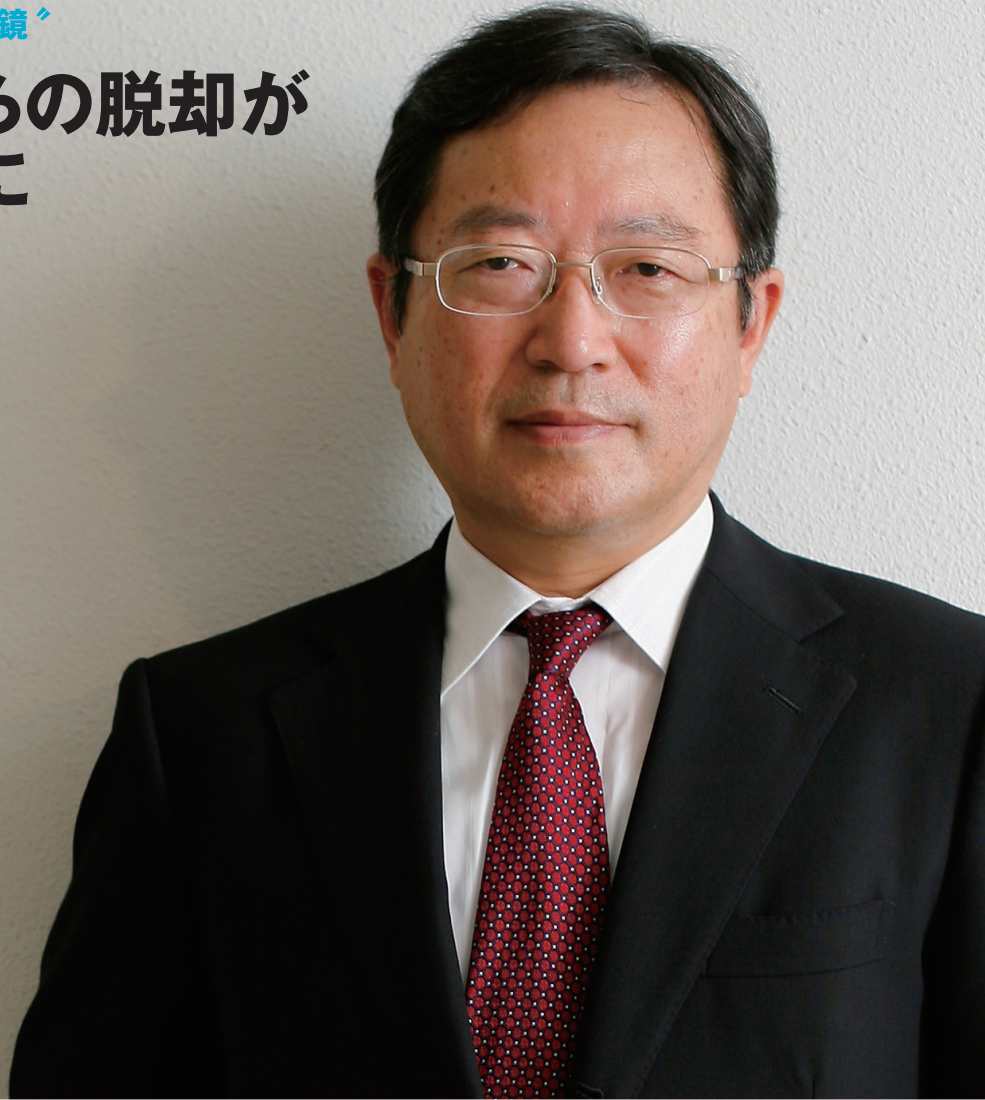
年齢については、「15~24歳」「25~34歳」「35~44歳」「45~54歳」「55~64歳」「65歳以上」という区分を設けた。

こうした世代別の議論になると必ず登場するのが1947~49年生まれの団塊世代であり、2010年は「55~64歳」、2020年は「65歳以上」に該当する。その子どもにあたる1971~74年生まれの団塊ジュニア世代は、2010年は「35~44歳」、2020年は「45~54歳」に含まれている。

団塊世代は657万人、団塊ジュニアは780万人(総務省統計局「国勢調査」2010年抽出詳細集計より)と、非常にボリュームが大きい。この2つの世代が、いつ、どの年齢区分に属しているかによって、労働力人口(ならびに就業者数)の年齢構成が大きく変わる。

労働経済学者の「遠眼鏡」

縮小均衡からの脱却が政策の中心に



慶應義塾大学商学部教授
樋口美雄 (ひぐち・よしお) 氏

慶應義塾大学商学部卒業。同大学院商学研究科博士課程修了、商学博士。スタンフォード大学客員研究員などを経て、現職。専門は労働経済学、計量経済学。著書に「日本経済と就業行動」(東洋経済新報社)、「雇用と失業の経済学」(日本経済新聞社)などがある。

2020年の労働市場を予測する際には、実現がほぼ確実な要素と、不確実な要素に分けて考えるべきです。

前者の要素は人口と年齢構成です。働く世代に該当する15歳から70歳の人たちの数が減少するのは間違いありません。一方、後者の要素として考えられるのは、人口構造の変化に伴い、市場がどうなるか、ということです。これまでは「高齢化が進展すると人手不足になる」といわれてきました。「高齢者が引退すると労働力人口は減少するが、彼らは消費を維持するから、需要の減少は小さい。その結果、労働力だけが減少し人手不足に陥る」というシナリオでしたが、実現の雲行きが怪しくなってきました。

現役世代に比べ、高齢者層の消費力にそれほど期待ができないのと、給与が低下し、現役世代の所得が減少した場合、家計消費が減退し内需が減少してしまうからです。労働の需給双方が減退してし

まう「縮小均衡」というシナリオも念頭に置かなければなりません。

労働需要の減少を食い止めるには、付加価値生産性を向上させる施策が必要になります。技術開発や人材の育成活用、働き方の改革を通じて生産性を高め、雇用の維持を図る一方、所得の低下を回避していかなければなりません。

また新製品、新サービスを開発し、競争力を高めるとともに、開業率を高めることで新たな雇用機会をつくり出していく国家戦略が必須になります。グローバル経済のもとでは、政府は国際分業のメリットを活用すると同時に、海外の企業と対等に競争できる市場環境を整備していく必要があります。

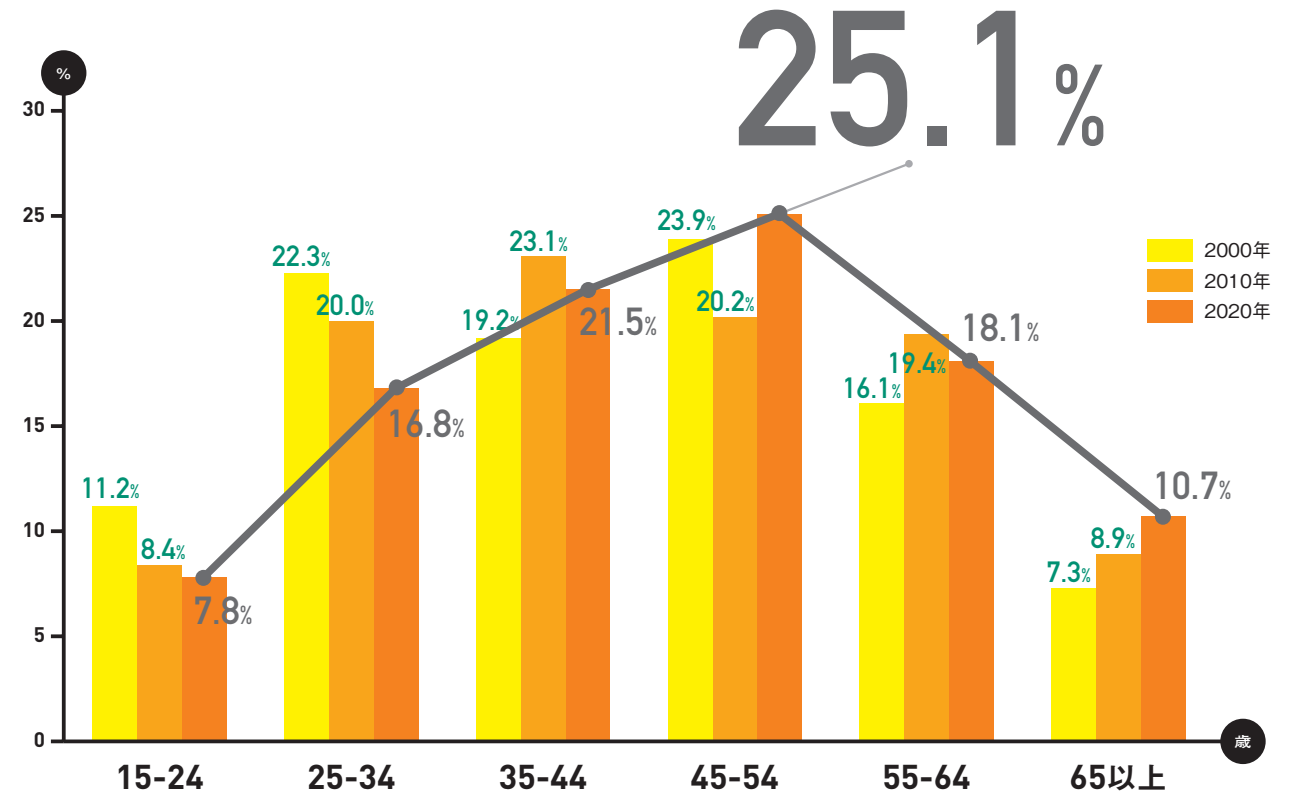
当面は復興需要で景気も回復しますが、需要が一段落した後の国内産業の育成も非常に重要な課題です。政府の「新成長戦略」(31ページ参照)は、産業振興についても触れています。グリーンイ

ノベーション・環境、医療・介護などですが、これらだけで国力を真に高められるかは大いに疑問です。海外からお金を稼いでくる動脈的産業も、バランスよく、真剣に育成しない限り、国の豊かさは維持できないでしょう。

産業構造の変化を見ると、製造業や建設業という男性比率の高い産業では雇用を減らし、医療・介護という女性比率の高い産業では雇用を増やしています。日本は性別の役割分担が強い社会です。これまでは産業構造とみごとにマッチしていたといえますが、今後は違います。性別役割分担を見直さざるをえないでしょうし、片稼ぎ世帯を念頭に置いた税・社会保障制度の見直し、高齢者雇用の促進も急務です。人口の減少や高齢化による労働力減少を抑制しながら、同時に経済を活性化させ労働需要を高めるためには、あらゆる制度や政策を総合的に再検討する必要があります。

1-5 労働力人口の年齢構成

2020年45～54歳労働力人口構成比



その後、2020年には1582万人まで上昇する。なぜこうした増減を描くかというと、2000年には団塊世代が、2020年には団塊ジュニア世代が、この年齢区分に属するためである。「65歳以上」は、2000年493万人から2010年584万人と、約90万人増加した後、2015年には733万人と、さらに約150万人増加する。2015年の時点で団塊世代がこの年齢区分に含まれることが原因だ。ここをピークにして、2020年にはその数は678万人にまで減少する。この時点で、団塊世代が71歳から73歳になり、第一線から引退する人が増えるからだ。

若年層と65歳以上の高齢者において、今後、あきらめ層が出現する。いずれも2020年に「15～24歳」で7万人、「25～34歳」で60万人、「65歳以上」で151万人という、少なくない数のあきらめ層の出現が予想される。

若年のあきらめ層が増えるとなると、2000年代に話題になったニート (NEET=Not in Education, Employment or Training) シフトを思い出させる。つまり、学校にも行きたくないし、積極的に働きたくない、希望する仕事がないために職探しをあきらめてしまう大人未満の未熟な若者が増える可能性を秘めている。

一方、65歳以上のあきらめ層については、働きたくても、希望する給与に見合う仕事が見つからない人、健康を害して働けない人が多数出てくるからだ、と予

働く人の4人に1人が「45～54歳」という時代

想される。

こうした年齢区分ごとの労働力人口の推移により、労働力人口全体の年齢構成はどのように変わるのだろうか。図表1-5をご覧いただきたい。2020年の労働力人口の年齢構成を見ると、45～54歳が25.1%と、実に4人に1人という割合に達する。「65歳以上」の比率も高まり、2000年の7.3%から10.7%まで上昇する。逆に大きく減るのが「25～34歳」で、2010年の20.0%から2020年の16.8%まで減少する。

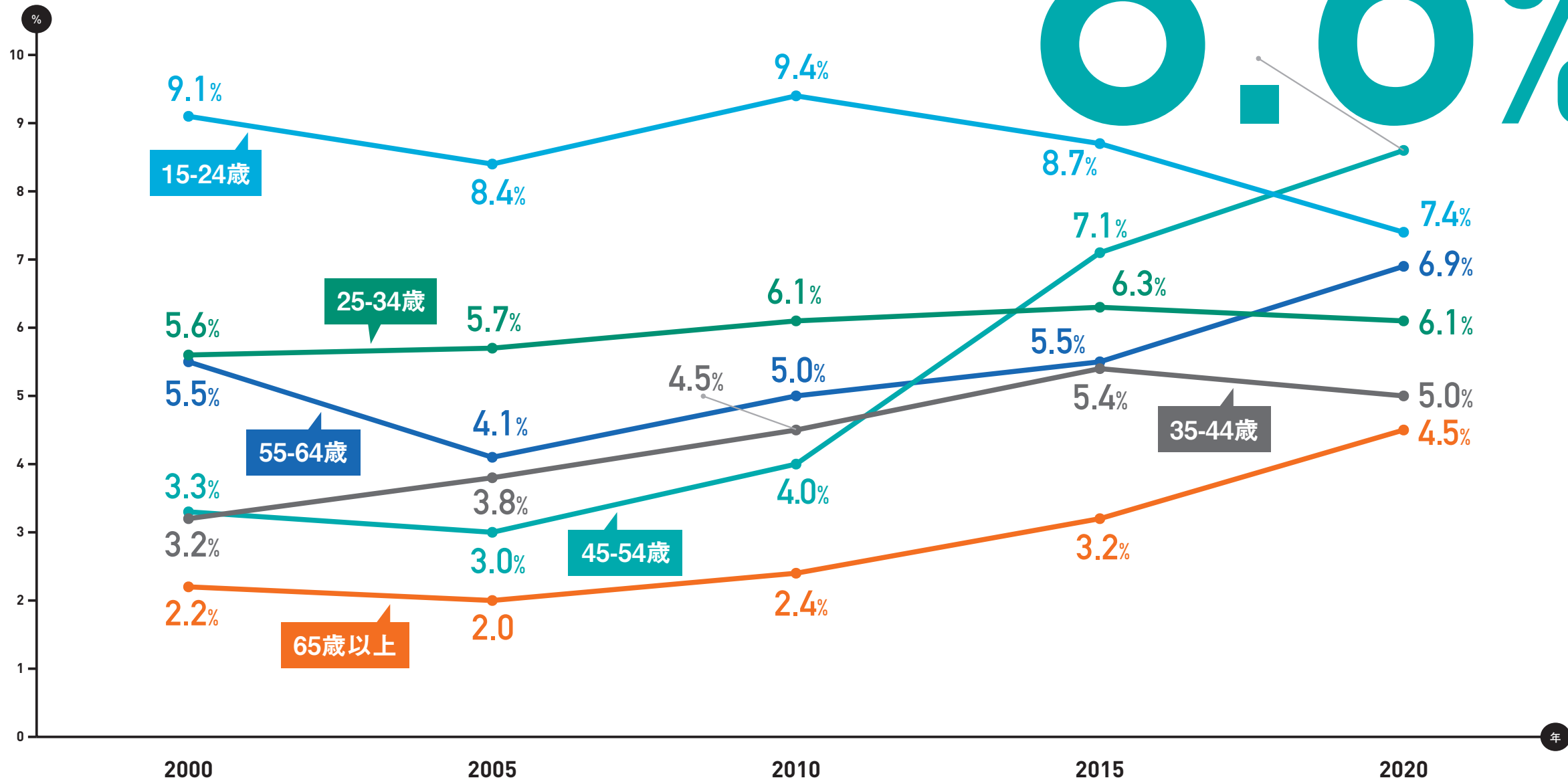
第一線で活躍する現場部隊の力が弱まる、本来ならばマネジメントを担当すべきミドルの数が増えすぎて企業が頭を悩ませる、70歳定年制が議論される……そんな未来像が描ける。

若年層の失業率は低下、 中高年は逆に上昇

「45～54歳」の失業率

8.6%

▽1-6 年齢区分別完全失業率の推移



ここでは年齢区分ごとの労働力人口と就業者数をもとに完全失業率を見てみよう。「15～24歳」の失業率は、2000年が9.1%、2010年が9.4%と、他の年齢区分に比べ高い水準を維持してきたが、2015年には8.7%、2020年には7.4%と徐々に低下する見込みである。その背景にあるのは、前に見てきたように、労働力人口に占める若年層の比率が低下することだ。それによって若年層が希少になるため、企業側も若年者の雇用を減らすのを思いとどまると考えられる。社員の年齢構成にゆがみが生じないよう、常に一定数を確保しようとするからだ。そういう力学が働くとするば若年層の失業率はさらに下がるだろう。

この若年失業率の低下と、先述した、多数のあきらめ層の出現は、一見矛盾した話に見えるかもしれないが、働く姿勢に欠けた、大人未満の未熟な若者が一定数、存在し、失業者ではなく、あきらめ層になると仮定すると矛盾は解消するのではない。

最も大きな変化が起こるのが「45～54歳」の失業率である。2000年は3.3%、2010年は4.0%と推移してきたが、2015年には7.1%、2020年には8.6%と、大幅な上昇が予想される。そこには若年層とは逆の理屈が働く。すなわち、この年齢区分の比率が高まることによってその価値が薄れるのである。企業も年齢にふさわしい処遇を提供できなくなり、大幅な賃金カットやリストラを行うかもしれない。結果、労働市場に流出する人が増えるものの、新たな仕事を見つけることができないうえ、失業率が高まるのだ。「この層にこそ、あきらめ層が発生するのでは」と思われるかもしれないが、家庭をもち、子どもの教育費やローンの支払いに頭を悩ませる世代でもある。簡単にはあきらめ層に移行しないはずである。

「65歳以上」も深刻だ。失業率は2000年2.2%、2010年2.4%と低位だったが、2015年には3.2%、2020年には4.5%まで高まること予想される。団塊世代の多くが引き続き労働市場に残るものの、仕事探しに苦労するからだ。そのうち多くがあきらめ層に移行していくだろう。

こうした年齢構成の変化に伴い、「失業率は若年層ほど高い」という傾向が薄れ、逆に「中高年が高くなる」という流れが強くなる。

情報・サービス業従事者が全就業者の半数に

製造業・建設業で
400万人の雇用減

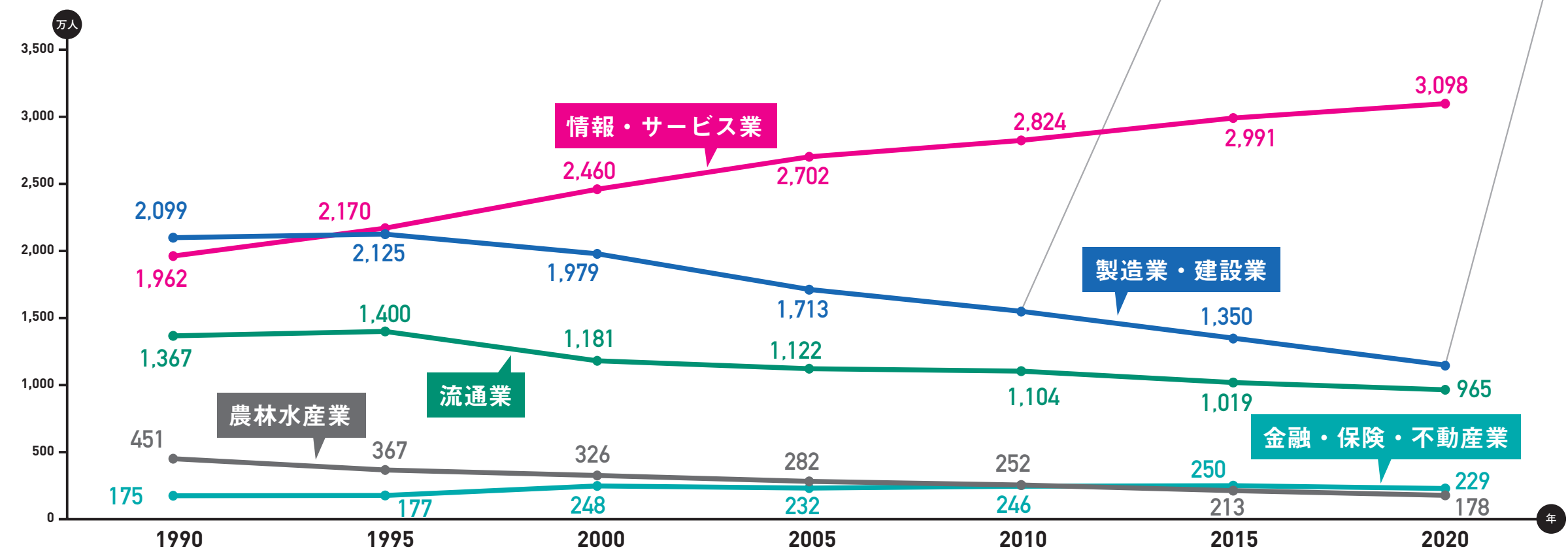
1,550 → 1,149
万人

1-8 情報・サービス業の内訳と10年間の比較

	2010年	2020年	10年間の増減	10年間の増減率
運輸業・情報通信業	546	630	84	15.4%
学術研究・専門・技術サービス業	198	169	-29	-14.6%
宿泊業・飲食サービス業	387	378	-9	-2.3%
生活関連サービス業・娯楽業	239	207	-32	-13.4%
教育・学習支援業	288	268	-20	-6.9%
医療・福祉	653	863	210	32.2%
その他サービス業	500	559	59	11.8%

単位：万人

1-7 産業別就業者数の推移



製造業・建設業における就業者数は、1995年の2125万人をピークとして減少に転じ、2010年には1550万人と、15年間で575万人も減った。特に、日本経済の屋台骨として、最大の就業者数を擁してきたのが製造業だが、生産性向上による雇用吸収力の低下や海外への生産拠点のシフトなどが起こり、近年は就業者数を減らしてきた。

こうした傾向は今後も変わらず、その先の10年間でさらに約400万人減少する。その結果、製造業・建設業従事者が全就業者に占める割合は、2000年の30.7%から2020年の19.5%と、20年間で10ポイント以上も減少する。

逆に、大幅に増えるのが情報・サービス業である。2000年から2010年にかけても364万人も数を増やしたが、2020年には3098万人となり、今後の10年間で約270万人を吸収する見込みだ。その結果、情報・サービス業従事者が全就業者に占める割合は、2000年の38.2%から2020年の52.5%と、10ポイント以上増える。

ところで情報・サービス業といっても、その中身は多岐にわたる。そこで、内訳を詳しく調べ、2010年と2020年における就業者数を比較したのが図表1-8である。顕著な特徴が表れているのが医療・福祉分野であり、653万人から863万人へと、10年間で210万人も増加する。日本の高齢化はますます進み、医療や介護サービスに対する需要が右肩上がりに拡大するため、この分野の雇用吸収力は極めて強い状態が続く。

医療・福祉分野に次いで、大きな伸びが予想されるのが運輸業・情報通信業である。現在はスマートフォンが話題となっているが、次世代型コミュニケーションツールの開発や、ITの高度化による新たな市場の開発が見込まれるため、特に情報通信業の雇用吸収力が強まる余地がある。一方で、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業は就業者数を減らす。人口減少や少子化の影響と考えられる。

図表1-7に戻ると、緩やかに就業者が減少していくのが流通業と農林水産業、それに金融・保険・不動産業だ。それぞれ10年間で139万人、77万人、17万人減少する。

まとめると、2020年にかけてはサービス業が就業者数を拡大させることで、サービス経済化がより進む一方、就業者数という点から見た製造業の地位低下がさらに顕著になっていく。

製造業・建設業における就業者数は、1995年の2125万人をピークとして減少に転じ、2010年には1550万人と、15年間で575万人も減った。特に、日本経済の屋台骨として、最大の就業者数を擁してきたのが製造業だが、生産性向上による雇用吸収力の低下や海外への生産拠点のシフトなどが起こり、近年は就業者数を減らしてきた。

こうした傾向は今後も変わらず、その先の10年間でさらに約400万人減少する。その結果、製造業・建設業従事者が全就業者に占める割合は、2000年の30.7%から2020年の19.5%と、20年間で10ポイント以上も減少する。

逆に、大幅に増えるのが情報・サービス業である。2000年から2010年にかけても364万人も数を増やしたが、2020年には3098万人となり、今後の10年間で約270万人を吸収する見込みだ。その結果、情報・サービス業従事者が全就業者に占める割合は、2000年の38.2%から2020年の52.5%と、10ポイント以上増える。

ところで情報・サービス業といっても、その中身は多岐にわたる。そこで、内訳を詳しく調べ、2010年と2020年における就業者数を比較したのが図表1-8である。顕著な特徴が表れているのが医療・福祉分野であり、653万人から863万人へと、10年間で210万人も増加する。日本の高齢化はますます進み、医療や介護サービスに対する需要が右肩上がりに拡大するため、この分野の雇用吸収力は極めて強い状態が続く。

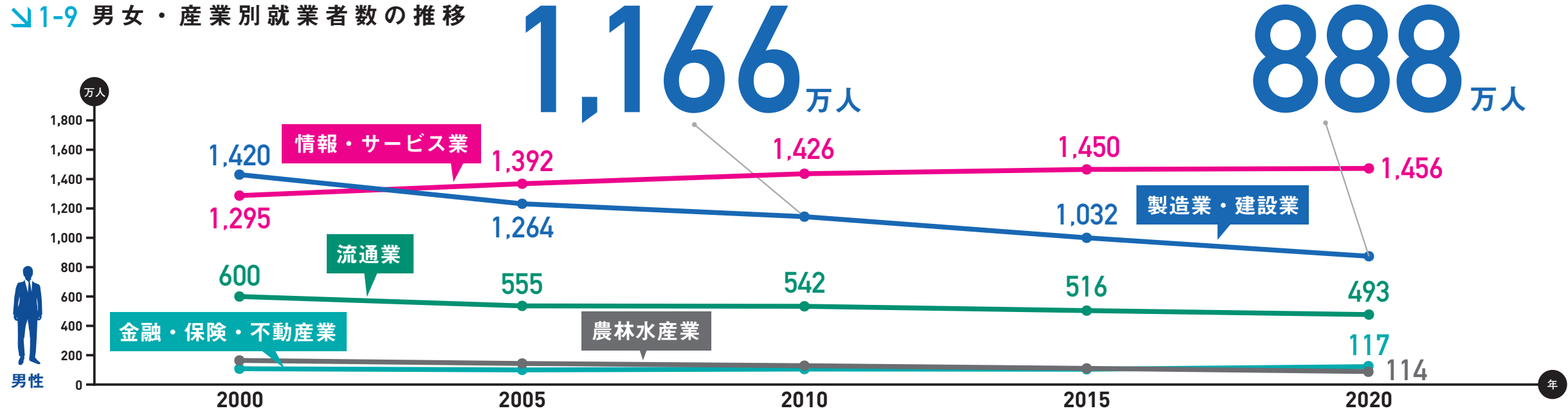
医療・福祉分野に次いで、大きな伸びが予想されるのが運輸業・情報通信業である。現在はスマートフォンが話題となっているが、次世代型コミュニケーションツールの開発や、ITの高度化による新たな市場の開発が見込まれるため、特に情報通信業の雇用吸収力が強まる余地がある。一方で、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業は就業者数を減らす。人口減少や少子化の影響と考えられる。

図表1-7に戻ると、緩やかに就業者が減少していくのが流通業と農林水産業、それに金融・保険・不動産業だ。それぞれ10年間で139万人、77万人、17万人減少する。

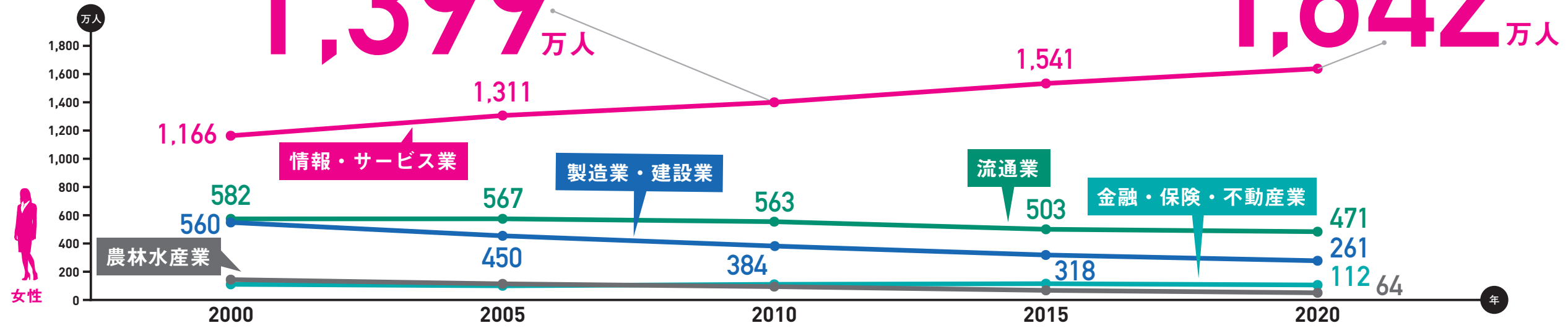
まとめると、2020年にかけてはサービス業が就業者数を拡大させることで、サービス経済化がより進む一方、就業者数という点から見た製造業の地位低下がさらに顕著になっていく。

男性が多い製造業は雇用が減り、女性が多いサービス業は雇用が増える

1-9 男女・産業別就業者数の推移



医療・福祉分野における就業者の数が増える



産業別、男女別に就業者数の推移を見てみよう。まずは男性である。男性の製造業・建設業従事者は、2000年の1420万人から、2020年の493万人まで、532万人も減少する。2010年から2020年にかけて、製造業・建設業全体で401万人の就業者が減るが、その70%にあたる278万人は男性の就業者が減ること引き起こされる。対照的に就業者数を増やすのが情報・サービス業だが、その伸びも急激とはいえない。2000年から2010年までの10年間で約130万人増やしたが、2020年には1456万人と、今後10年間で30万人しか増えない見込みだ。次に女性だが、何といっても目立つのが情報・サービス業の急伸である。2010年からの10年間で、200万人以上、就業者を増やす。一方、製造業・建設業に関しては、女性の場合も減少し、2010年から2020年までの10年間で、120万人ほど数を減らす。

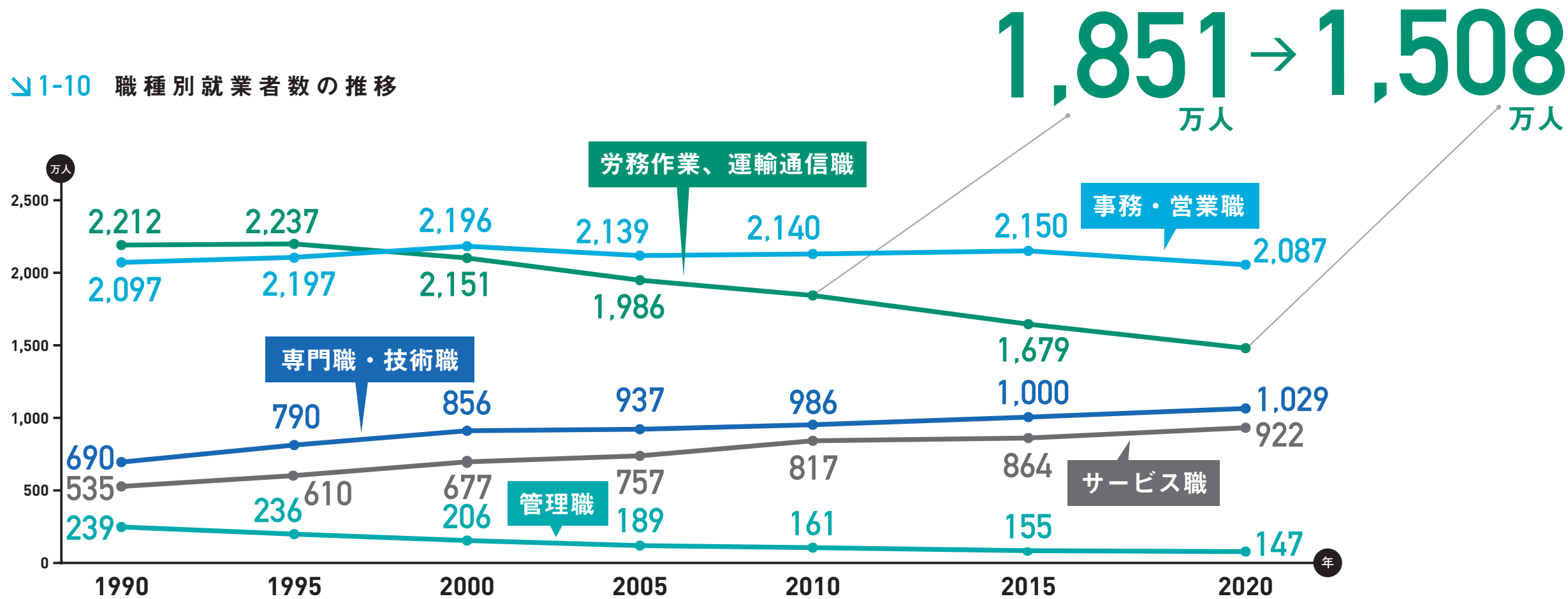
総体的には、製造業や建設業といった男性比率の高い産業では雇用が減り、サービス業を中心とした女性比率の高い産業では雇用が増える。前述した失業率の問題と同様、今後は男性の雇用機会をいかに確保するかが大きな課題となる。各産業の男女比率を見ると、製造業・建設業の場合、2010年の時点で就業者の75・2%が男性で占められている。従業員の4人に3人が男性という、まさに「男産業」である。2010年における他産業の男性比率は農林水産業が59・5%、流通業が49・0%、金融・保険・不動産業が52・8%と、ほぼ半数であり、製造業・建設業における男性の多さは際立っている。2020年にかけて、製造業・建設業の就業者数はさらに減るとともに、男性比率はわずかに上昇し、2020年に77・2%となる。

情報・サービス業は2010年の男性比率が50・5%だから、働く人は男女半々という産業である。2020年には男性比率が47・0%まで、わずかに低下する。情報・サービス業の中で、就業者数を大きく増やすのが医療・福祉分野だが、2010年の男女別就業者数を調べると、男性158万人、女性495万人となった。男女比はほぼ1対3であり、女性の比率がかなり高い。

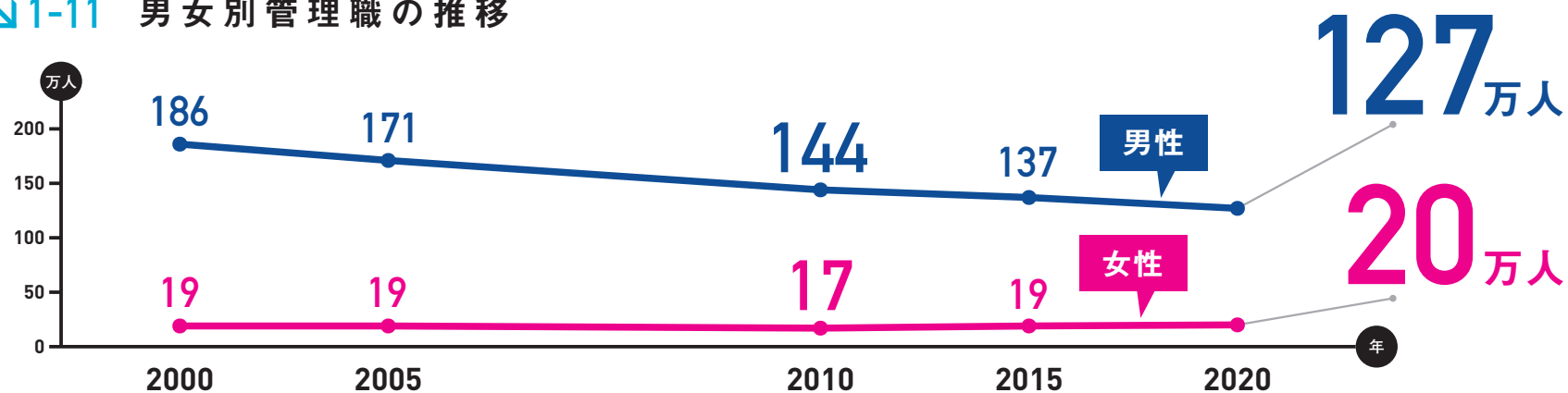
産業構造の変化は男性により大きな犠牲を強いるようだ。男性の多い産業では雇用が減り、女性の多い産業では雇用が増える結果となっている。まさに男性受難の時代となるだろう。

専門職・技術職、サービス職が増加、 労務職は減少

1-10 職種別就業者数の推移



1-11 男女別管理職の推移



管理職の 伸び率でも 女性優位の傾向

産業構造が変れば職種構造も変わる。2020年にかけて、専門職・技術職、さらにサービス職は引き続き増加する。専門職・技術職は1990年から2010年までの20年間で約300万人増加した。2010年代も緩やかではあるが、引き続き数を増やし、2020年には1029万人まで達するだろう。

サービス職も1990年から2010年までに約300万人増加したが、その後も同様の動きをたどり、2020年には922万人と、今後10年間で約100万人増加する。サービス経済化の進展に伴い、情報通信技術者を含む専門職・技術職に対するニーズや、サービス職に対するニーズが今後ますます強まることがその背景にある。

一方、労務作業、運輸通信職は引き続き減少する。1990年から1995年までは数の増減は横ばいであったが、1995年の2237万人から2010年の2140万人と、15年間で約400万人も数を減らした。その後も減少を続け、2020年には1508万人と、今後10年間で300万人以上も減少する。これは製造業・建設業の人材ニーズが減少していることと裏腹の関係にある。

事務・営業職は横ばいを続ける。2000年は2196万人、2010年は2140万人とあまり変化がない。2020年は2087万人と、わずかな減少はあるが2010年より減少するもの、20年間で100万人ほどの減少幅であり、事務・営業職に対する人材ニーズは根強いと考えられる。

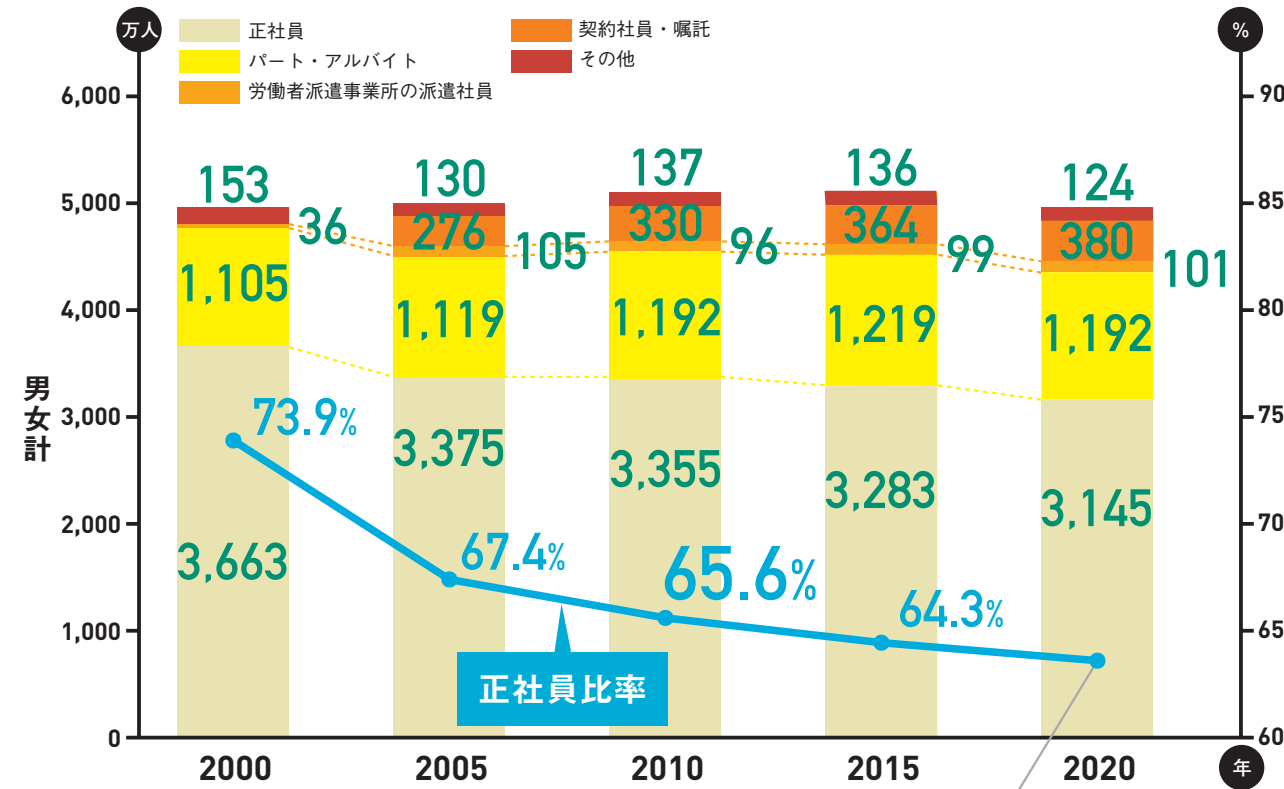
管理職は減少傾向である。1990年から2010年までの20年間で78万人減少している。今後も減少を続け、2020年147万人となる見込みだ。ここでいう管理職は、もっぱら管理的な業務に従事する人を指す。部下の管理の他に、業績目標ももたされたプレイングマネージャーを含まない可能性があるため、一般的な「管理職」とは若干の違いがあることに留意されたい。

管理職の数を男女別に見ると、男性のほうが大きく減少する。つまり、2000年の186万人から2010年は144万人まで減り、10年間で40万人ほど減少した。2020年には127万人と、今後の10年間で、さらに20万人弱減少する見込みである。

一方、女性の管理職は2000年19万人、2010年17万人とほぼ横ばいであるが、その後わずかに上昇し、2020年には20万人に達する。

正社員比率の減少は緩やかに

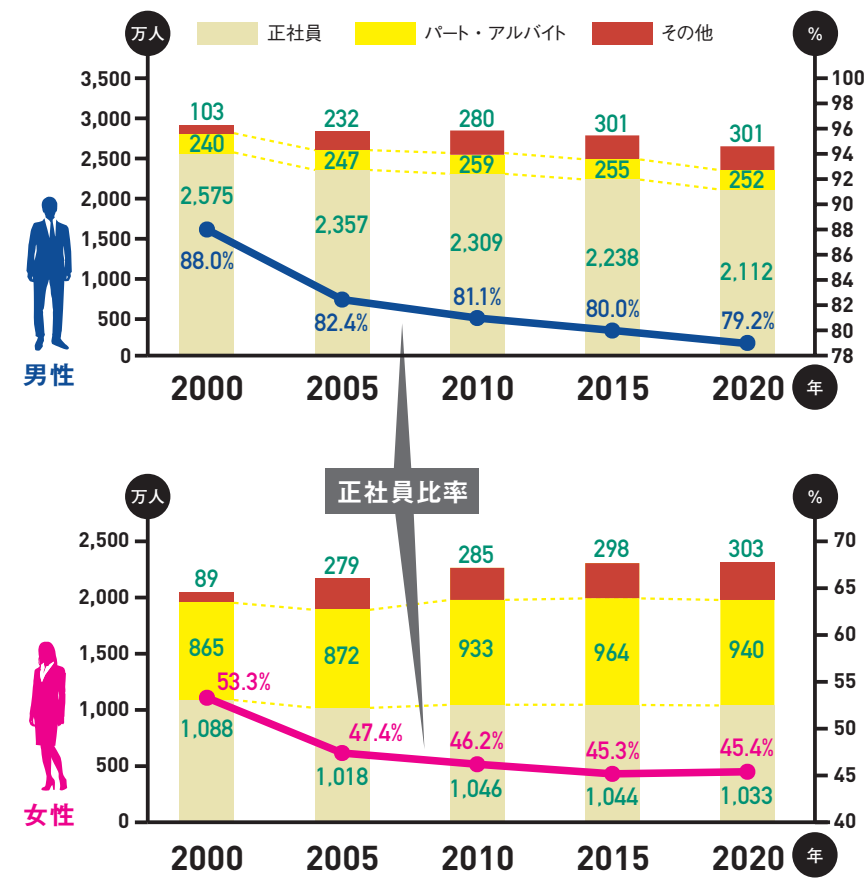
1-12 雇用形態別就業者数の推移



63.6%

パート・アルバイトは横ばい

注：正社員比率は、役員を除いた雇用者に対する正社員の比率
2000年において、「契約社員・嘱託」は「その他」に含まれている



ここでは雇用形態に注目し、人々の働き方はどのように変わっていくのかを見ていきたい。

雇用の多様化はこの20年あまりで強まってきた。産業によって濃淡はあるものの、契約社員や派遣社員、請負など、正社員以外の人たちが同じ職場で働くことが当たり前になった。多様な働き方を希望する個人と、人件費を削減したい、業務の繁閑に合わせてピンポイントの能力をもった人材を効率的に活用したいという企業の思惑が合致したからである。

それに従い、雇用者に占める正社員比率はどんどん下がっている。1990年に初めて8割を割り込んで79・8%となり、2000年には73・9%まで落ちた。2005年には67・4%と、2000年から6・5ポイント低下した。その後の落ち込み幅は緩やかだが、2010年には65・6%と、依然として低下傾向が続いている。特に2000年から2005年の変化は大きく、正社員の数は約30

0万人減少する一方、パート・アルバイトや契約社員・嘱託といったその他の雇用形態が約340万人増加している。これが2020年にはどうなっているだろうか。正社員の数は2010年の3355万人から2020年の3145万人へと、10年間でさらに200万人以上減少する。パート・アルバイトは、横ばい、派遣社員、契約社員・嘱託は、2020年にかけてわずかに増加する。

最も大きな変動があるのが正社員だが、雇用者に占める正社員比率の推移を見るとわかるように、2010年の65・6%から2020年の63・6%へとやや低下するだけだ。雇用の非正規化が引き続き進むのは間違いないが、就業者全体が減少している局面では、これまで見られたような急激な変化は起こらないだろう。

次に同じ問題を男女別で見してみる。2000年から2005年にかけて、男女ともに正社員が減少した。男性は200

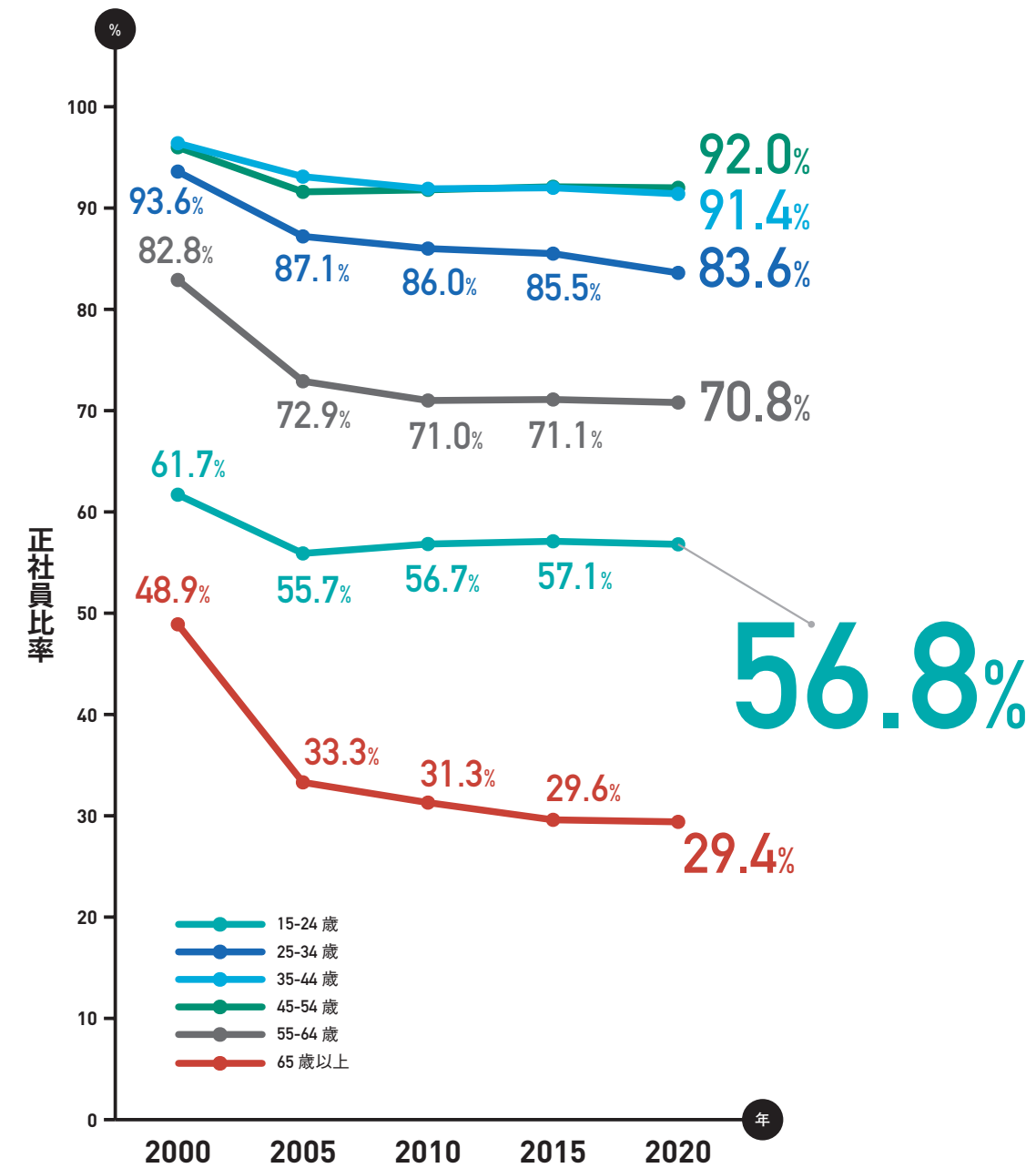
0年から2005年の間に約200万人、女性は同じ時期に70万人減少している。男性正社員の減少幅が女性よりも大きいという傾向は、2010年以降も続く。すなわち、男性の正社員数は2010年から2020年の間に200万人弱減る一方、同じ時期における女性の正社員数は緩やかに減少する。つまり、今後、2020年までに減少する正社員は男性のみなのだ。前で見えてきたように製造業の雇用吸収力の減退が原因である。

また、2010年から2020年にかけて、男性のパート・アルバイトは減少するのに対して女性は増加している。2010年以降の情報・サービス業の雇用吸収力の違いを反映しているものと思われる。2020年まで男性の情報・サービス業の就業者数はほとんど横ばいだが、女性就業者数は大きく増加する。この違いが、今後のパート・アルバイトの増減の違いの背景にある。

雇用者に占める正社員比率を見てみよう。男性は2010年の81・1%から2020年の79・2%へ、女性は2010年の46・2%から2020年の45・4%へ、いずれも減少している。男女ともに正社員比率は同様の減少傾向を示しているが、全体の雇用者数については男性が減少する一方、女性は増加している。こうした男女間の違いが、正社員やパート・アルバイトの数の増減という面でも相当な違いを生むのである。

男性の若年正社員が大幅に減少する

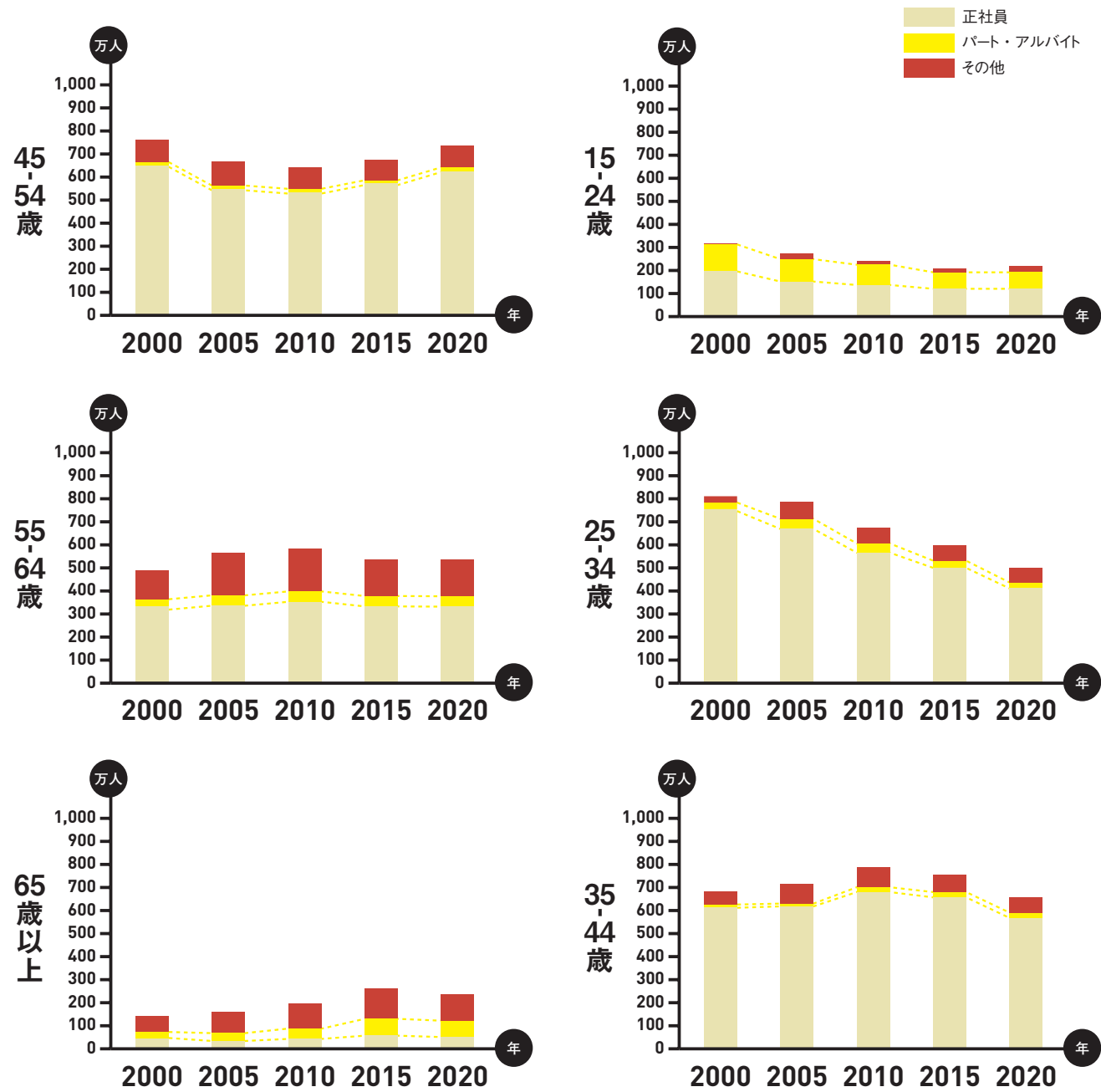
1-13 男性の年齢区分別 正社員比率



前のページで「男性正社員が減る」と予測したが、今度は男性の年齢別に雇用形態の変化を見ていこう。まず特徴的なのは、若年層の正社員が大きく減少することだ。「25～34歳」の男性正社員の数は2000年に741万人だったが、2010年には566万人と10年間で200万人弱減少した。この傾向はさらに続き、2020年には411万人と、今後10年間で約150万人が減少する。「15～24歳」においても、2000年に196万人いた男性正社員が2020年には123万人まで減少する。今後の減少幅は縮小が予想されるが、減少傾向は引き続き変わらない。

雇用者に占める正社員比率を見ても同様のことがいえる。「25～34歳」における男性正社員比率は、2000年が93.6%、2010年が86.0%、2020年が83.6%と、一貫して低下する。「15～24歳」男性の正社員比率も、2000年の61.7%から2005年の55.7%、

1-14 男性の年齢区分別 雇用形態の構造



「25～34歳」の男性正社員が約150万人減る

7%と大きく低下し、2020年には56.8%になる見込みだ。

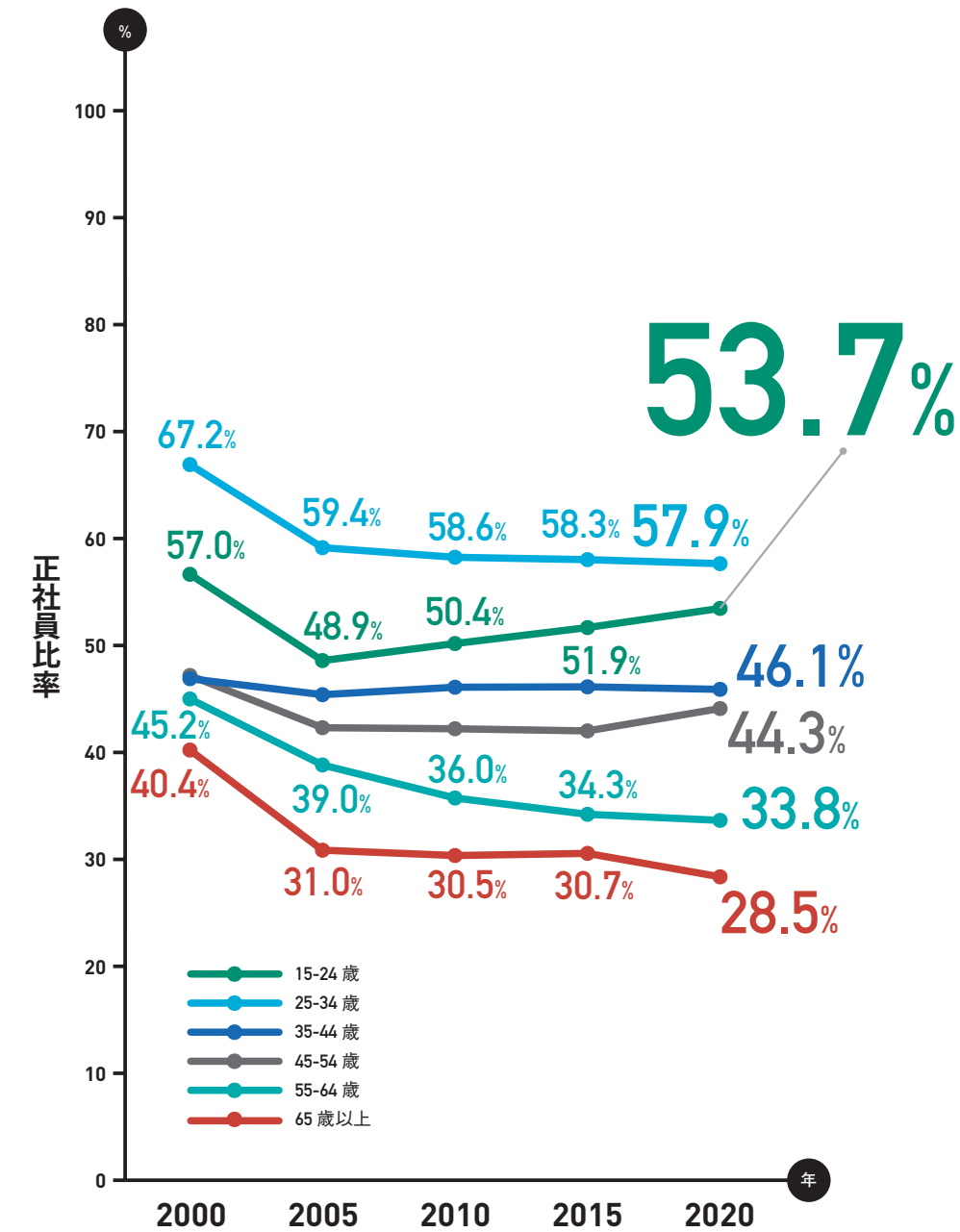
労働力人口に占める若年層の比率が減少することによって、その価値が上がり若年層の失業率が低下する可能性がある。と16ページで書いたが、こうしたデータを見ると、そう楽観視はできないことがわかる。つまり、雇用は増えるが、多くは非正規という状況が起こりうるからだ。

一方、「35～44歳」および「45～54歳」においては、正社員比率があまり変わらないこともあって、大きな変化は見られない。「55～64歳」と「65歳以上」では、60歳以降に訪れる定年後は非正規社員として再雇用される例が多いため、正社員比率は低下する。

若年層で引き続き正社員比率が低下するものの、総じていえば、男性の雇用形態には大きな変化は起こらない。

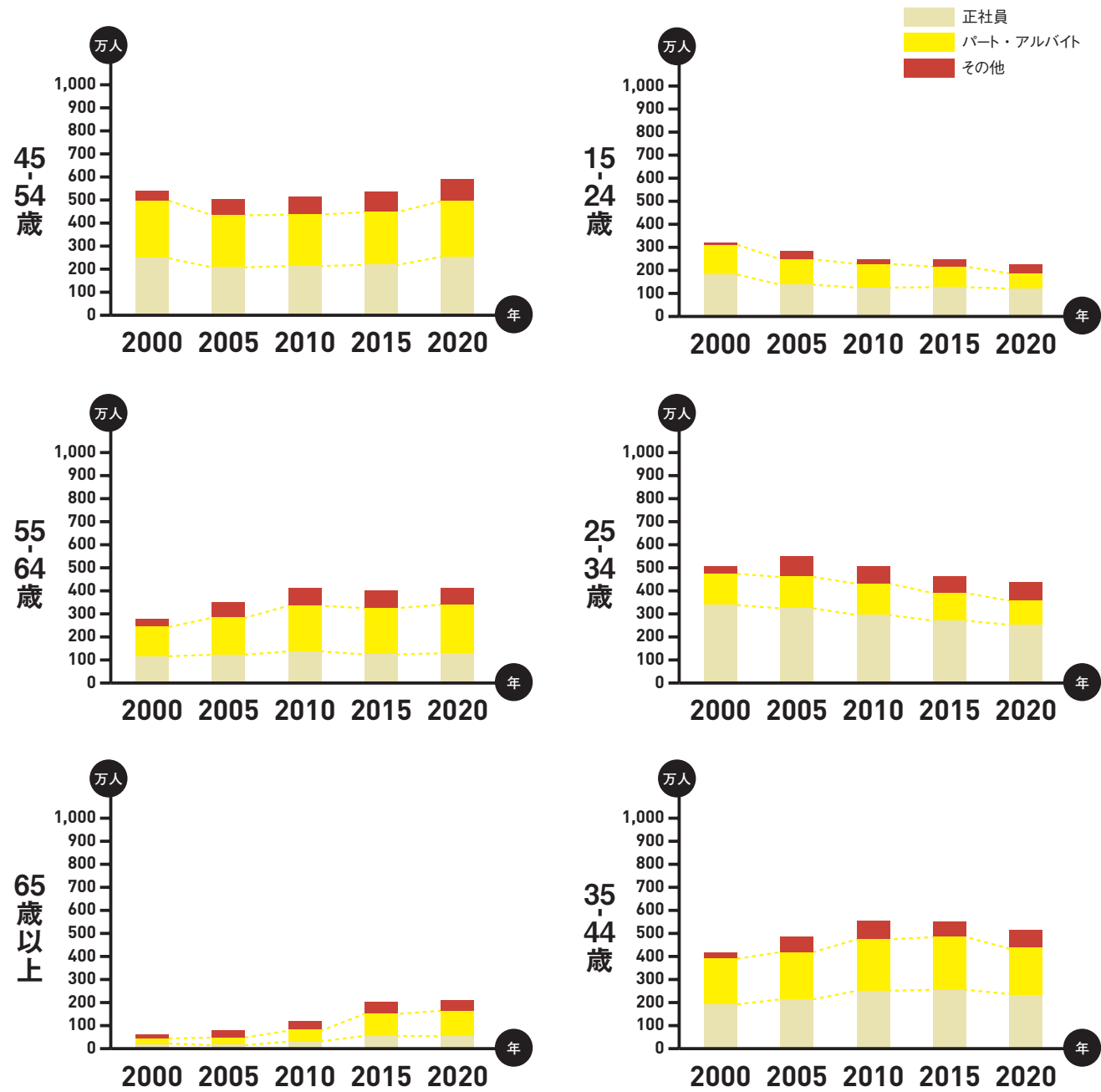
女性の若年正社員比率が上昇し、男性に接近する

1-15 女性の年齢区分別 正社員比率



最後は女性の雇用形態について見ていこう。男性と比べ、正社員比率は総じて高くないものの、特に中高年以上における推移は男性とあまり変わらない。むしろ違いが顕著なのは若年女性である。男性と異なり、正社員比率が横ばいか、緩やかに上昇しているのだ。逆に、正社員の数から見ると時間軸での変化はあまりない。「15〜24歳」の正社員数は、2000年の182万人から2010年の125万人へと減少するが、2020年には121万人と、2010年からの10年間はほぼ横ばいになることが予想される。それと同時に、パート・アルバイトの比率が減少し、正社員比率は2010年の50.4%から2020年の53.7%へと緩やかに上昇する。

1-16 女性の年齢区分別 雇用形態の構造



若年層の正社員比率は男女ほぼ同じになる

形態が異なる傾向はますます弱くなるだろう。まとめれば、「男性⇨正社員、女性⇨非正規」という図式がやや崩れ、男女差は縮まるといふことだ。

新成長戦略は実現するのか

「2020年の雇用市場を予測する」という本誌のコンセプトから、同じ2020年を射程とした、政府による「新成長戦略～『元気な日本』復活のシナリオ～」を思い浮かべた人がいるかもしれない。

2010年6月に発表された同シナリオは「環境・エネルギー」「医療・介護」「観光・地域活性化」の3つを成長分野と見定め、それらから多くの需要と雇用を生むために必要な施策を述べるとともに、女性や高齢者など、現在十分に活用されているとはいえない人たちの就業を促進させる政策も提案している。

本予測との最も大きな違いは、2020年における経済成長率（名目）3%の実現そのものを目標としている点だ。つまり、新成長戦略は「3%の成長ありき」で内容が練られているのだ。一方のわれわれは、2011年から2015年の経済成長

率は0.4%、2016年から2020年は0.6%という日本経済研究センターの予測数字を、あくまで従属変数として使用し、そこから就業者数を算出している。

震災後の回復をきっかけとした持続的な成長は可能か

そのスタンスの違いが、2020年の就業者数でいえば、本予測では5,900万人、新成長戦略では6,227万人と、約300万人の差となって表れている。この6,227万人という数は2010年の就業者数である6,257万人とほぼ変わらない。2010年の名目成長率は0.4%だったから、人口が減少する中、同じ就業者数を維持するには3%の経済成長率が必須、ということだ。

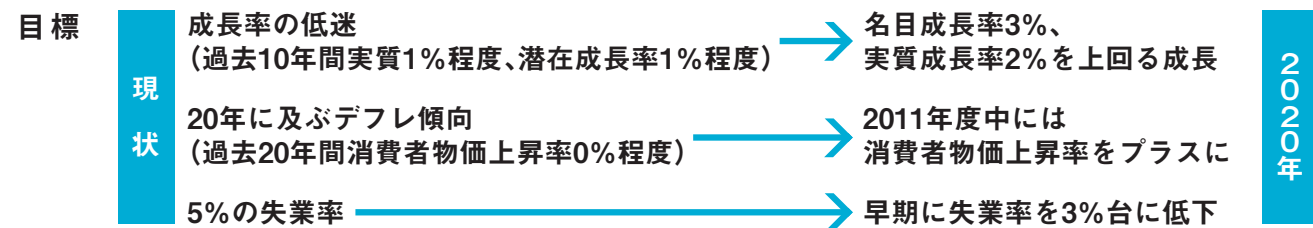
さまざまな事情を勘案すると、3%という目標値を実現することはかなり難し

いと言わざるをえない。日本の経済成長率は、1990年代は平均1.1%、2000年代は同マイナス0.6%（2001～05年平均0.0%、2006～2010年平均マイナス1.1%）と、この20年あまり低迷している。

さらに、新成長戦略策定にあたって、3%の経済成長率と同じように掲げられた「2011年度中に消費者物価上昇率をプラスに」「早期に失業率を3%台に回復」という目標も、20年来続くデフレ傾向、5%台で推移する失業率、という現実の前では色あせて見える。

ところが、2011年9月に新政権が発足。野田佳彦・新首相は所信表明演説で、震災を踏まえた新たな戦略を打ち出すと明言した。震災後の一時的な落ち込みからすると、景気は回復基調にあるといえる。これを持続的な成長につなげることができるか。現政権の大きな課題である。

新成長戦略の概要（2010年6月18日閣議決定）

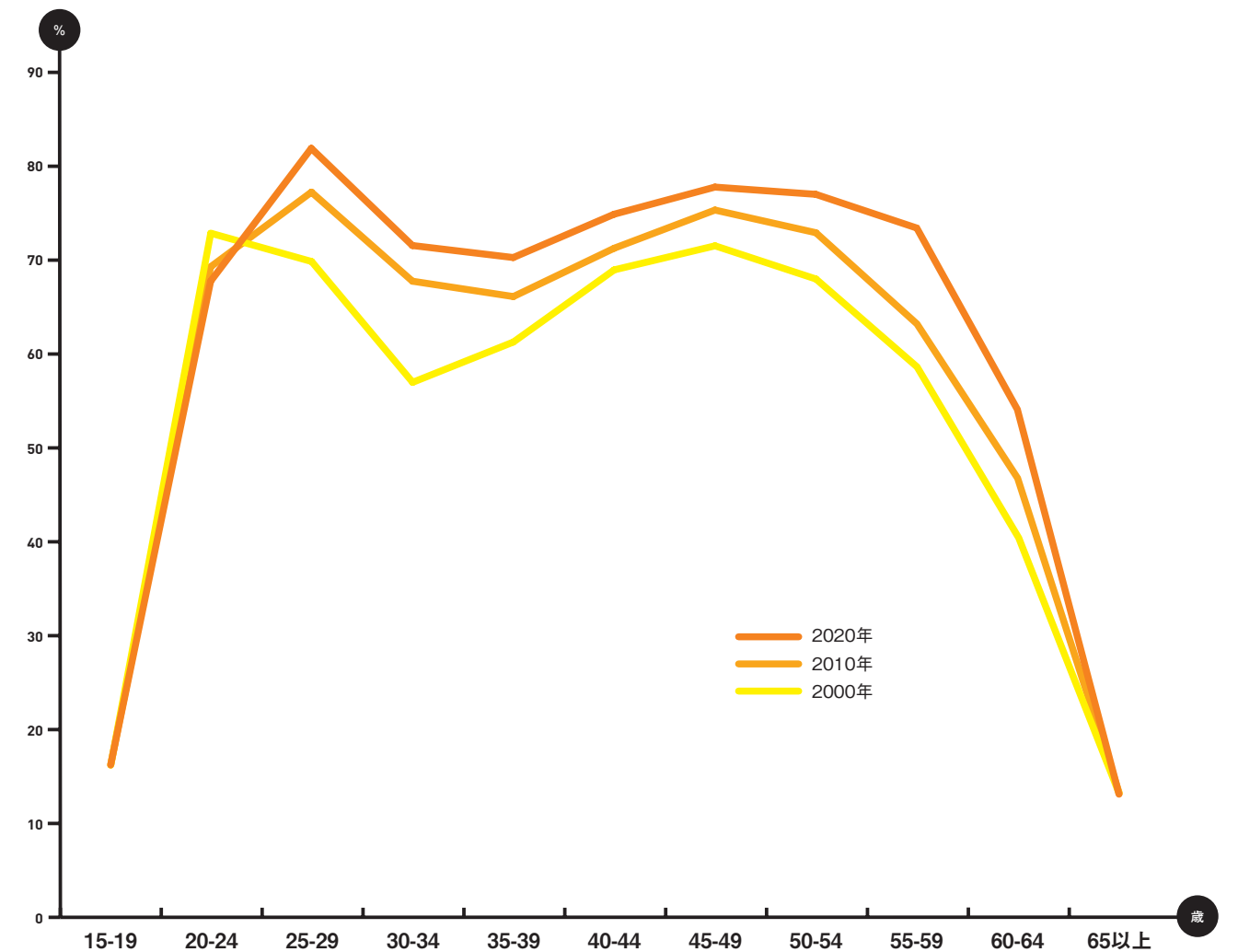


主な戦略分野と、新たな需要・雇用の創造

戦略分野	具体的なプロジェクト	新たな需要と雇用の創造
環境・エネルギー (グリーン・イノベーション)	・「固定価格買取制度」の導入等による再生可能エネルギーの急拡大 ・「環境未来都市」構想 など	需要創造50兆円 雇用創造140万人
医療・介護 (ライフ・イノベーション)	・医療の実用化促進のための医療機関の選定制度 ・国際医療交流（外国人患者の受け入れ） など	需要創造50兆円 雇用創造284万人
アジア	・パッケージ型インフラ海外展開 ・法人実効税率引き下げとアジア拠点化の推進 ・グローバル人材の育成と高度人材の受け入れ拡大 など	需要創造12兆円 雇用創造19万人
観光立国・地域活性化	・徹底したオープンスカイの推進 ・「訪日外国人3,000万人プログラム」と「休暇取得の分散化」 ・中古住宅・リフォーム市場の倍増 など	需要創造56兆円 雇用創造19万人

どうなる？ M字カーブ

1-17 年齢区分別 女性の労働力率



女性の労働力率（労働力人口を人口で割った値）を年齢ごとに描いたグラフは「M字カーブ」と呼ばれる。女性の年齢別労働力率には、20代半ばと50代前後という2つのピークにはさまれ、30代に子育てのために仕事を辞めざるをえない時期が発生するからだ。このM字の谷がより深い、つまり、仕事を離れる30代が多いのが日本の特徴だが、そ

れは2020年にかけて解消されるだろうか。結論からいうと、カーブは解消しないが、落ち込みは緩やかになる。女性の就業者はわずかではあるが増えるのでカーブの谷が浅くなるのだ。しかし、20代と50代という、2つのピークもそれぞれ上昇するため、全体として、カーブはそのまま残る。

ただし希望もある。谷の部分にあたる30歳から34歳の労働力率は2000年の57.1%から71.4%へ、20年間で14.3ポイントも上昇する。この勢いでいけば、さらに10年後の2030年、80%に達することも非現実的とはいえない。2030年がM字カーブ解消元年となることを祈りたい。

PART 2

人事・雇用・働き方、想定される12のシナリオ

人口動態と経済成長率の値から導き出した量的な未来予測に続き、PART 2では、多少の想像力も駆使してかたちにした質的な未来シナリオを提示する。2020年、日本の「働く」は大きく変わる!?

- Scenario 1 集団で海外に渡る「グローバル出稼ぎ」が現れる……34
- Scenario 2 ミニジョブをかけ持ちするハイスキル・ワーカーが増える……35
- Scenario 3 六次産業化が進み、人材の異業種間移動が活発になる……36
- Scenario 4 アウトソーシングが有力産業になり、プロ人材の有力な仕事先となる……37
- Scenario 5 社員のほとんどが「部長」という会社が生まれる……39
- Scenario 6 主要企業で世代交代が起こり、40代の社長が続々誕生する……41
- Scenario 7 見た目が若く、能力も高い「スーパーシニア」が活躍する……42
- Scenario 8 日本企業が世界中で新卒採用を行い、優秀な外国人を大量採用する……44
- Scenario 9 NPOが企業と拮抗する「雇用の受け皿」になる……45
- Scenario 10 ジョブブローカーチェンジを促進させる教育機関が充実する……46
- Scenario 11 地元定着志向が強まり、地域の優良企業が注目される……47
- Scenario 12 「女子力」が初めて経営に生かされる……48

歴史人口学者の「遠眼鏡」

少子化は早晩止まる そこからどんな 文明をつくるか

上智大学経済学部教授

鬼頭 宏(きとう・ひろし)氏

慶應義塾大学経済学部卒業。同大学院経済学研究科博士課程満期退学。慶應義塾高等学校教諭などを経て現職。専攻は経済史、歴史人口学。著書に「人口から読む日本の歴史」「文明としての江戸システム」(いずれも講談社学術文庫)、「2100年、人口3分の1の日本」(メディアファクトリー新書)などがある。

人口減少というと、誰も止められない自然現象のようなもので、日本はその弊害に耐えなければならない、と思っている人がいたら、間違っています。人口減少のきっかけとなった少子化は政府主導で始まったからです。また少子化は世界的な現象ですし、歴史的にも文明の変わり目で人口減退が起きてきました。だとしたら、今回の人口減少もある程度進んだところで止められると見るべきでしょう。

1974年に発表された『人口白書』は当時1億1000万人いた人口を増減なく保つべきだ、と明言しました。前年に起きた第一次オイルショック、さらに世界的な人口爆発という問題があり、人口の増えすぎによる食料や資源の不足という問題を政府が恐れたのです。

同年7月、政治家や研究者、関係団体が集まり、「日本人口会議」が開かれました。ここで採択された「子どもは2人まで」という宣言をマスメディアが競っ

て報道した結果、「出生率を下げなければ」という意識が国民の間に浸透し、当時2.05だった合計特殊出生率が翌75年には2.0を下回り、その後も一貫して低下したのです。

少子化が問題となったのは、それから14年後、前年の出生率が1.57まで下がった1990年のことでした。そして2005年から人口が減少し始めました。先の『人口白書』が想定していた2011年を6年も前倒しするペースでした。

少子化は1974年当時の日本人の夢だったわけですが、今はまったく逆で、出生率を上げなければ日本が危うい、という危機的な論調ばかりです。政府も手をこまねいてきたわけではありません。2003年には次世代育成支援対策推進法が施行され、国や自治体、企業などが少子化を改善する取り組みを支援する動きが始まっています。

そうした甲斐あってか、2005年の1.26を底として、2010年には1.39まで

回復してきています。僕はこのまま、ある程度まで回復するのではないかと見えています。

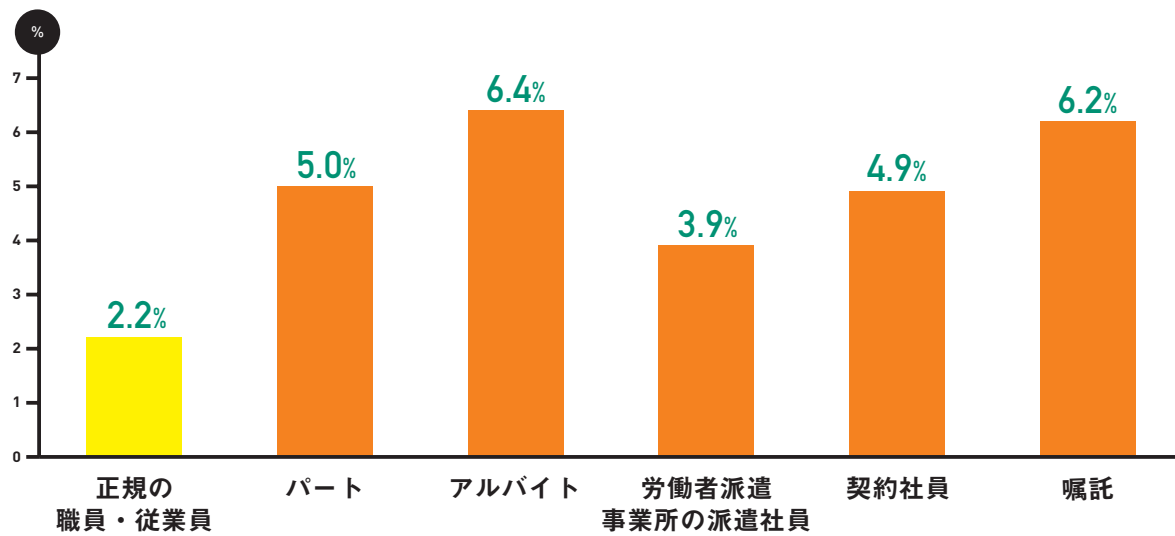
その理由は若い女性の意識が変わりつつあるからです。1980年代には「結婚しないかもしれない症候群」という言葉もあって、仕事に生きる女性が持てはやされましたが、現在は逆に結婚願望が強まっていますし、仕事と出産・育児を両立しやすい環境が整えられつつあります。震災の影響で絆や連帯がキーワードになり、実際、結婚に踏み切る人たちが増えているようです。

人口が増えも減りもしない静止人口の実現が叫ばれ、実際の減少に行きつくまでに30年かかりましたから、逆もまたしかりで、減少に歯止めがかかるまでにはもう30年かかるでしょう。

大事なことは人口減少をいたずらに憂いても仕方がないということ。経済が成熟した証でもあるのですから、前を向いて、新しい文明の構築に向かうべきです。

ミニジョブを掛け持ちする ハイスキル・ワーカーが増える

2-2 雇用形態別副業者率（2007年）



注：副業者率＝副業のある就業人数／就業人数。雇用形態は本業における雇用形態を表す
出所：総務省統計局「就業構造基本調査」

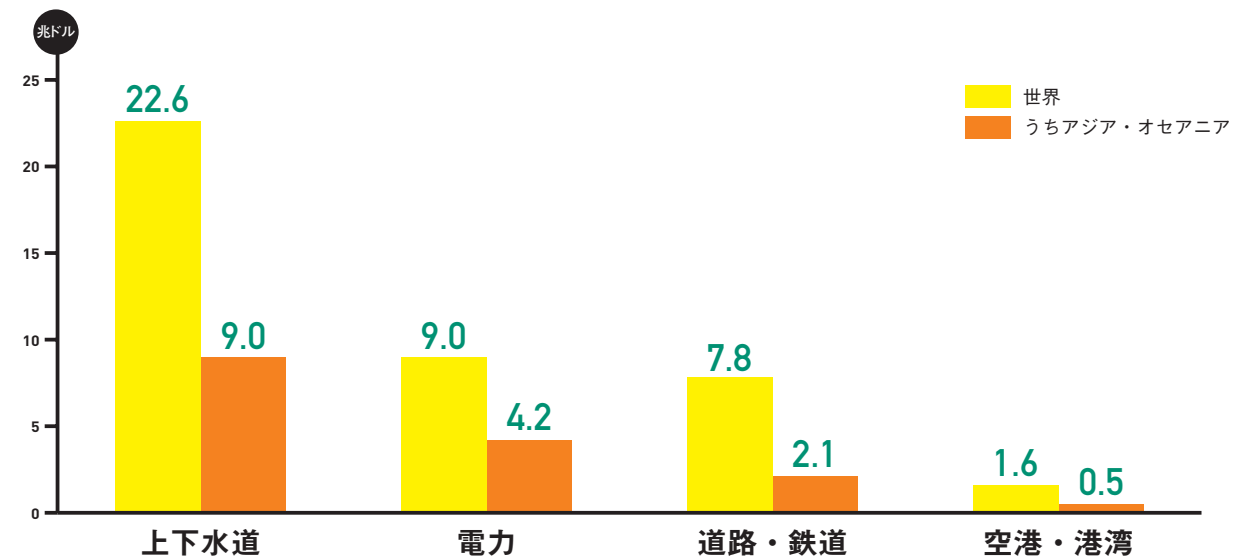
総務省の「労働力調査」によると、2011年1～3月期において、全雇用者に占める非正社員の割合が35・5%となり、過去最高を記録した。同調査によれば、非正社員の割合が最も多いのは、宿泊業・飲食サービス業の70・6%で、それに50・6%の生活関連サービス業・娯楽業、45・8%の卸売業・小売業が続く（いずれも2011年1～3月期の数値）。この上位3位はいずれもサービス産業、つまり第三次産業に属している。サービス経済化がさらに加速する（図表1-7、18～19ページ）ことを考えると、非正社員の割合はさらに増えるだろう。このことは24ページに記載した内容とも一致する。

そうした、時間単位で行うことが可能、かつ複数の掛け持ちが可能で、な仕事をミニジョブと名づける。ミニジョブは一部の製造業にも存在しているが、主に卸売業・小売業、宿泊業、医療・介護など、サービス産業の分野で発生しやすい。ミニジョブが増え、同種の仕事を掛け持ちする人が増加すれば、その中から、同様の仕事を重ねることのできるスキルと経験が磨かれ、他の人では代替がきかない高度な技術をもった人材に成長するケースも出てくるだろう。

サービス経済化が進むと
副業者が増える

集団で海外に渡る 「グローバル出稼ぎ」が現れる

2-1 今後のインフラ投資の予測（2005～2030年）



出所：Morgan Stanley "The Infrastructure Opportunity: Repair, Build and Stimulate" (February 2009) よりワークス研究所作成

製造業における雇用の場は今後も減少する（図表1-7、18～19ページ）。東日本大震災をきっかけに、企業が生産拠点を海外に移す動きが加速し、雇用の場がますます少なくなるといふ懸念もある。そうした中、日本国内で仕事を探すのはあきらめ、海外に働きに出る「グローバル出稼ぎ」に従事する人が増えると考えられる。しかるべきスキルや経験のある技術者や作業員が、集団で海外に渡り、数カ月間そこで働き、残りは日本で暮らす。集団で行くから孤独ではない。その国の言葉がしゃべれなくても支障はない。そういう人たちが登場する背景を、2つ挙げたい。

ひとつは新興国を中心とした海外に、製造業に対する膨大な需要があることだ。アメリカの投資銀行、モルガン・スタンレーの予測によれば、2030年までに世界で41兆ドルもの巨大なインフラ投資が行われるという（図表2-1）。特に新興国では、水道や電力、鉄道といったインフラ整備が必要だ。国内に仕事はなくても、海外にはそれだけ膨大な需要があるのだ。

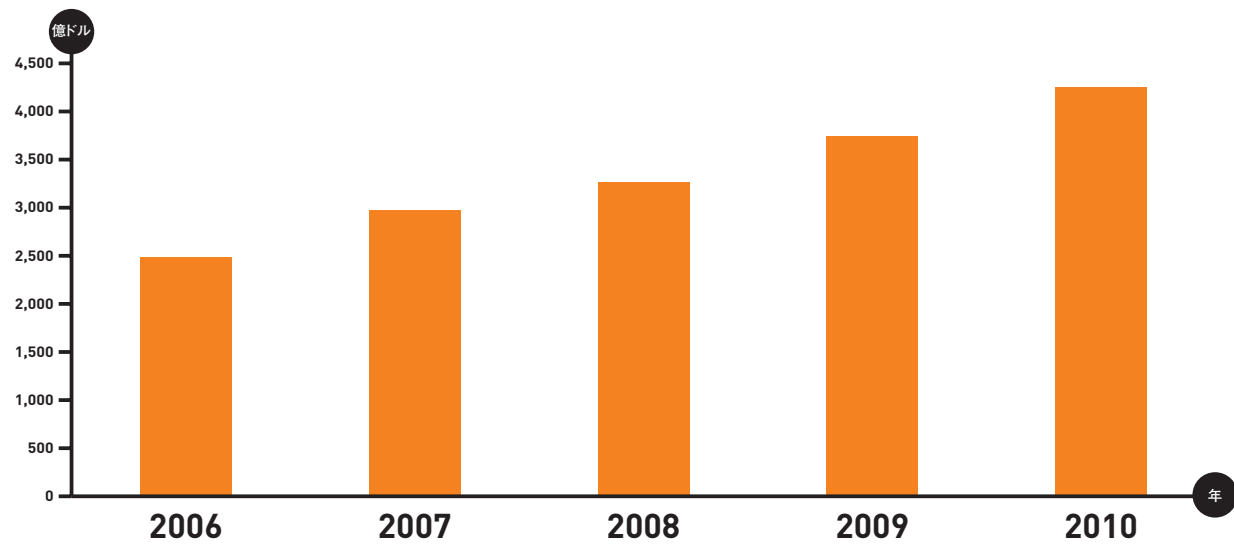
システム輸出とは、個別の機械や設備の納入ではなく、設計から建設、竣工後の維持・管理までを含めた総合的なシステムの輸出を指している。

その際に重要なのは、現地ですぐまく活用できる人材の確保である。特に、設備の管理や運用を行うためには、かなりの経験を積んだ人材が必要となる。日本の製造業を支えてきた高度なスキルをもった技術者や作業員は、そうした役割にまさに適任である。日本の製造業の強みである技術や技能を現地の労働者に伝承する役割も担えば、大歓迎されるだろう。

日本の製造業が
再びはばたく道

アウトソーシングが 有力産業になり、 プロ人材の有力な仕事先となる

2-4 世界のオフショア・アウトソーシング市場の推移



注：ITアウトソーシング、一般事務業務委託、コールセンターサービスなどを含む
出所：アメリカXMG調査よりワークス研究所まとめ

企業はますます高い頻度で、アウトソーシング（業務の外部委託）を活用するようになるだろう。理由は2つある。

まずは、経営の効率化とコスト削減である。経営環境の不確実性が増す中、「あれもこれも」ではうまくいかず、自社の得意分野に特化することが重要になってくる。したがって、それ以外の分野では外部の専門家の力を借りることが望ましい。もともと日本企業はすべての経営資源を自社内に抱え込む傾向が強かったが、これだけ変化の速い時代において、そういうやり方ではうまく対応できない。人事や総務、経理といった間接部門でもそうした流れが強まり、その分野の独立したプロ人材が続々と生まれるだろう。

2つ目の理由はITである。インターネットを介して、不特定多数の人たちに業務を委託する「クラウド（群衆）・ソーシング（委託）」が普及する。現在、翻訳からシステム開発、データベース制作、テキスト入力まで、ありとあらゆる「1人ででき、ネット上でやり取りできる仕事」が、時には海を越えてやり取りされている。最近の、アメリカでは法務、財務、

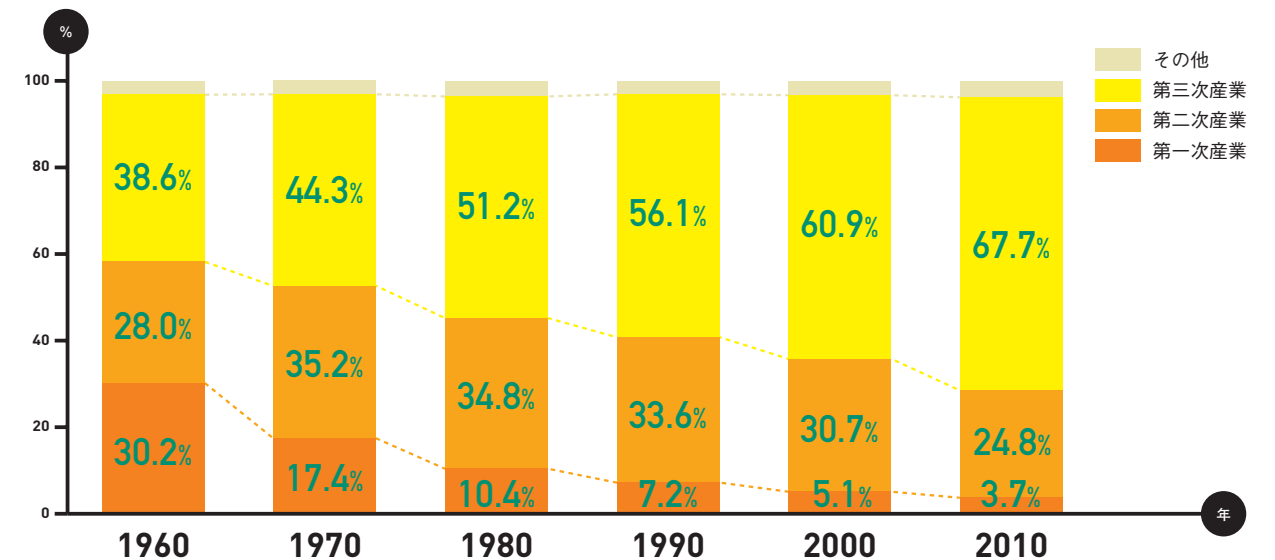
研究開発といった社内業務にもクラウド・ソーシングを使う企業が増えている。

製造業では、電子機器の受託生産を行うEMS（Electronics Manufacturing Service）と呼ばれる形態がある。「交渉力が弱い」という「下請け」に対する一般的イメージはなく、元請け企業に対して高い交渉力をもつのが特徴だ。こうした交渉力の高いアウトソーシング企業が、サービス業を中心に、他の業種にも広がっていくのではないかと。

例えば、競争が激化する外食・小売業において、店舗運営そのものを引き受けるストア・マネジメント・サービス（SMS）とでも名づけられる企業である。そうした企業が、外食・小売企業のメガ・フランチャイジー（加盟店）となる可能性がある。

六次産業化が進み、 人材の異業種間移動が活発になる

2-3 産業別就業者割合の推移



出所：総務省統計局「労働力調査」

第一次産業、第二次産業、第三次産業という分類を考えたのは、イギリスの経済学者、コーリン・クラークだ。第一次産業は、自然に直接働きかける農林・漁業、鉱業、狩猟が、第二次産業には、そうして得た原材料を加工して付加価値を生む製造業、建設業、電気・ガス業が該当する。第三次産業はどちらにも分類されない小売業やサービス業が当てはまる。

クラークは経済が発展するにつれて、第一次産業、第二次産業、第三次産業と産業の中心がシフトすることを示したが、日本の場合も然りで、現在、第一次産業就業者が占める割合は5%にも満たない。この傾向はさらに強まり、第三次産業の中心である情報・サービス就業者の数が増える（図表1-7、18～19ページ）。

こうやってサービス経済化が進むと、第一次産業や第二次産業であっても、販売に力を入れる企業は増えるだろう。実例は既にある。農家が自ら収穫した（＝第一次産業）農産物を加工して（＝第二次産業）直売所やインターネットで販売する（＝第三次産業）。自分たちでデザインし縫製した（＝第二次産業）衣料品を自社の店舗で販売する（＝第三次産業）。鉄道

会社（＝第二次産業）が駅を生かして物販事業を手広く展開する（＝第三次産業）、などである。最初の例が「六次産業化」（1×2×3）といわれるが、後の2つ（2×3）もいずれ、六次産業と区分されるだろう。

こうした傾向は、人材の異業種間の移動を促進するかもしれない。例えば、第二次産業の縫製会社で働いていた人が第三次産業の衣料品小売業に、第二次産業の鉄道会社で働いていた人が第三次産業の百貨店に移る、という具合である。また、生産なら生産、加工なら加工にとどまらず、生産から加工、流通までを一貫通貫に見ることができるようになる人材の価値は高まるだろう。

サービス経済化の もうひとつの影響

社員のほとんどが「部長」という会社が生まれる

2-5 年齢別管理職比率 (従業員規模1,000人以上)

2000年					2010年				
	部長	課長	係長	役職あり		部長	課長	係長	役職あり
30-34歳	0.1%	0.6%	6.6%	7.3%	30-34歳	0.2%	1.4%	5.2%	6.8%
35-39歳	0.3%	6.2%	13.1%	19.6%	35-39歳	0.7%	5.6%	11.1%	17.4%
40-44歳	1.7%	16.1%	11.7%	29.5%	40-44歳	2.0%	16.4%	13.9%	32.3%
45-49歳	4.4%	16.7%	10.1%	31.2%	45-49歳	6.5%	20.2%	11.1%	37.8%
50-54歳	10.7%	14.6%	8.2%	33.5%	50-54歳	10.9%	17.4%	9.2%	37.5%
55-59歳	9.0%	8.3%	5.5%	22.8%	55-59歳	8.0%	13.1%	8.3%	29.4%
60-64歳	3.3%	1.9%	2.9%	8.1%	60-64歳	6.6%	3.8%	2.4%	12.8%
年齢計	2.7%	6.8%	6.6%	16.1%	年齢計	3.1%	8.8%	7.5%	19.4%

注：「役職あり」は、部長比率、課長比率、係長比率の合計
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

2020年には、労働力人口のうち4人に1人が45〜54歳となる(図表1-5、14ページ)。この年代の中心は「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」であるが、企業においても、この年代が大きな構成比を占めることになる。問題は、この年代の人事費が年功の影響もあり、非常に高いということだ。企業はどんな人事施策をとって、この問題を解決しようとするだろうか。

ひとつには、成果に応じて給与に差をつけることである。ただし、経済全体の成長が見込めない以上、給与総原資の増額は困難だ。そうした状況下で給与の差を広げることが大変難しい。また、1990年代後半に同じような目的で行った成果主義が結局失敗しただけに、給与の差を大きくすることに躊躇する企業も多いだろう。

2つには、給与は低めに抑え、とにかく昇進させることである。部下なし課長、部下なし部長は今でも存在するが、この年代に「課長」は軽すぎるので、「部長」という肩書を奮発し、モチベーションのアップにつなげるという方法である。

企業を悩ませる「45〜54歳」問題

従業員規模1000人以上の大企業の管理職比率を見ると、部長は2000年の2・7%から、2010年の3・1%と、わずかに増えている。部長だけでなく課長、係長を含めた「役職あり」の割合を見ると、2000年の16・1%から2010年の19・4%と、こちらも増えている。特に40代、50代における「役職あり」の比率は、この10年間で確実に増えている。「役職インフレ」が見てとれるわけだが、この傾向が2020年に向け、さらに強まるのではないだろうか。

社員の大半が部長、しかも部下がない一人部長。そんな会社が出てくるのも単なる空想とはいえない。

内面からの「やる気」引き出しが 必須に



作家
ダニエル・ピンク氏

1964年生まれ。エール大学ロースクールで法学博士号取得。クリントン政権下でゴア副大統領の首席スピーチライターなどを務める。フリーエージェント宣言後、世界各国の企業、組織、大学を対象に講義をし、テレビ出演を行うかわら、数多くの新聞、雑誌に精力的に寄稿してきた。著書に「フリーエージェント社会の到来」(ダイヤモンド社)、「ハイコンセプト」(三笠書房)、「モチベーション3.0」(講談社)などがある。

日本に限った話ではありませんが、労働市場の一部がグローバル化する動きが今後ますます加速すると思います。その促進要因となるのがITです。世界中の登録者に、データ入力、プログラミング、翻訳、デザインといった、個人で完結する仕事を簡単にアウトソースできるElanceという人気サイトがアメリカにあります。まさにそれ自身がグローバル市場そのものといえるでしょう。

こうしたサイトの助けを借りなくても、PC上で遂行可能なルーチンワークの多くが、コストの低い国や地域に流れていくのは日本でも不可避の流れです。現在、そうした場所は中国やインドですが、じきにフィリピンやマレーシア、そしてガーナになるかもしれません。

結果、日本やアメリカのホワイトカラーが取り組むべき仕事は非ルーチンワーク、つまり、複雑でクリエイティブ、発明的でイノベティブなものが中心になります。

その場合、重要になるのが働く人に対するモチベーションの上げ方です。多くの企業はアメ(報酬)をちらつかせながらムチ(罰)の怖さも垣間見せる、私が「モチベーション2.0」と呼ぶ動機づけを行っています。これがもはや時代遅れなのです。

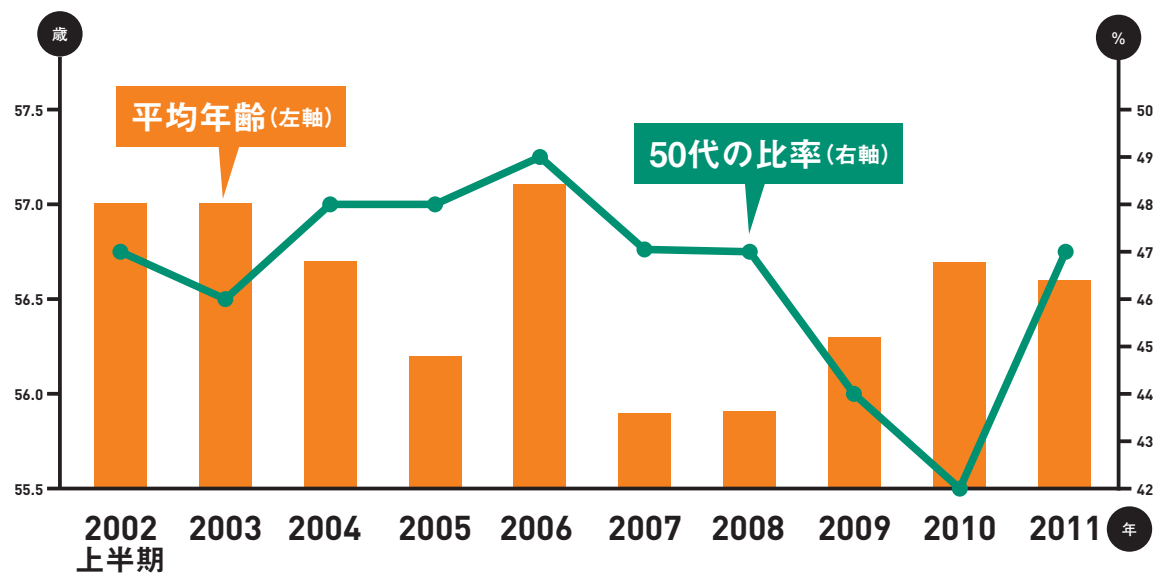
そうではなくて、複雑でクリエイティブな仕事を遂行させるには、働く人を仕事に没頭させなければならない。そのために必要なのは、その人を全面的に信頼し、目標の設定から実際の仕事の段取りまで、働く人自身が決められる「自由と自律性」を保証することです。そうすると、「学びたい」「創造したい」「世界をよくしたい」という、人間に生来備わっている内発的動機がうまく動き出し、仕事の質が高まるのです。私はそういうやり方を「モチベーション3.0」と名づけました。

これはホワイトカラーにだけ当てはまるものではありません。病院の床清掃に従事する労働者を対象にした調査によると、仕事のやり方に自由度を与えたほうが仕事の能率と質が上がる事が確かめられたそうです。また事前に、「あなたたちの仕事はただの床掃除ではない。床掃除を通じて、質の高い医療の提供に貢献することだ」という話をすると、さらに仕事の質が上がったそうです。

これに関しては、ある意味、日本はアメリカの「師匠」でした。稼働中の生産ラインであるトラブルを発見した労働者に、ラインを止める自律性を与えたトヨタ生産方式はアメリカの自動車工場では考えられないことでした。そう、非常に規律の高い職場でさえも、労働者の自律性は必須なのです。今後はホワイトカラーの職場でも、「モチベーション3.0」へのシフトをリードする日本企業がたくさん現れることを期待しています。

主要企業で世代交代が起こり、40代の社長が続々誕生する

2-6 新社長の平均年齢と50代の比率



出所：2011年7月8日付 日本経済新聞より作成

日本経済新聞社が2011年7月に集計した数字によると、2011年上期（1～6月）における主要企業の新社長の平均年齢は56・6歳で前年同期とほぼ同じだったが、年齢別に見ると、50代の比率が46・8%と、前年同期に比べ、約5ポイントも上昇した（対象686社 図表216）。「電力不足や円高といった難局を乗り切るため、若さと実績を備えた人物本位の後継選びが目立った」と記事は分析するが、ことは社長である。少なくとも前年には人選がほぼ固まっていたと見るべきであり、震災要因はそれほど大きくないだろう。

それよりも大きいのは経営環境の激変、なかでもグローバル化の進展である。40代が珍しくない海外企業のトップと堂々と渡り合うには体力と気力が必須であり、いくら能力が高くても、60代では到底やっていけないという判断が働いているのだろう。今後もグローバル化の進展は止みそうにない。2020年に向け、経営トップの若返りがさらに進み、40代から50代前半の社長が続々誕生するのではないかと。

創業者がトップをつとめるベンチャー企業や同族企業では、40代

以下のような状況を踏まえ、政府は「2020年までに指導的地位の女性割合を30%」にすることを目標として掲げていますが、残る9年で達成するのは厳しいでしょう。女性が継続して働き、能力を高めた結果、管理職に昇進するわけですから、比率は緩やかにしか上昇しないと思います。

また、これは女性だけでなく男性についてもいえることですが、最近「管理職になりたくない」という若い人が増え

2002年以降、40代から50代前半の社長が続々誕生するのではないかと。

以下のような状況を踏まえ、政府は「2020年までに指導的地位の女性割合を30%」にすることを目標として掲げていますが、残る9年で達成するのは厳しいでしょう。女性が継続して働き、能力を高めた結果、管理職に昇進するわけですから、比率は緩やかにしか上昇しないと思います。

また、これは女性だけでなく男性についてもいえることですが、最近「管理職になりたくない」という若い人が増え

介護問題を契機に働き方が一変する



法政大学キャリアデザイン学部教授
武石恵美子(たけいし・えみこ)氏

筑波大学卒業後、労働省（現・厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学助教授などを経て、2007年より現職。2001年にお茶の水女子大学大学院人間文化研究科博士課程修了。博士（社会科学）。専門は人的資源管理論、女性労働論。

2020年は近い将来であり、女性労働に関して根本的な変化が起こるとは考えにくく、現在の課題が引き続き議論されている可能性が大きいと思います。

女性の就業をめぐる問題のひとつは、女性管理職の少なさです。係長における女性比率も1割強にすぎません。アメリカでは管理職の半数弱が女性ですし、イギリスやドイツでも管理職の3割以上が女性です。

このような状況を踏まえ、政府は「2020年までに指導的地位の女性割合を30%」にすることを目標として掲げていますが、残る9年で達成するのは厳しいでしょう。女性が継続して働き、能力を高めた結果、管理職に昇進するわけですから、比率は緩やかにしか上昇しないと思います。

また、これは女性だけでなく男性についてもいえることですが、最近「管理職になりたくない」という若い人が増え

ているようです。業績目標もたされながら、部下の管理はもちろん、コンプライアンスや情報管理の責任も負い、毎日長時間働く、というイメージがあるのだと思います。こうした管理職のあり方から見直さないと、管理職になりたいという女性も増えないでしょう。

ワークライフバランスについては、社会政策としての取り組みが進んでいます。男女がともに働くことを前提にした税・社会保障制度が整備され、育児などの家族的責任と仕事の両立を支援するサービスや制度の整備も進むでしょう。ただし、働き方やライフスタイルの根本的な見直しが必要になるので、長期のバカンスを楽しむ、欧州のような社会になるには時間がかかりそうです。

これから大きな問題になるのが、親族の介護の問題です。2020年には団塊世代が70代の半ばにさしかかり、団塊ジュニア層を中心に介護責任を担う人が急増

します。その頃、団塊ジュニアは40代後半で、管理職になっている人も多はずです。共働きも増え、妻だけに介護を任せることは無理がありますから、男性管理職が親の介護のために働き方を変えざるをえないというケースが頻発します。育児以上に、企業は社員の働き方に真剣に向き合わなくてはならないでしょう。

介護が育児と異なるのは、介護が必要な期間が予測できないこと。場合によっては何年間も続きますから、その間仕事をすべて休むのではなく、介護サービスを活用したり、親族が交代で担当するなど、働きながら介護ができるような措置が必須です。

短時間勤務、在宅勤務や週休3日制など、働き方を、相当柔軟にする必要が出てくるので、企業社会全体で働き方の多様化、柔軟化が一気に進む可能性があります。そうすると、女性の働く環境も大きく変化するでしょう。

ニューシニアが闊歩する社会が暗いはずがない



村田アソシエイツ株式会社 代表
東北大学 特任教授
エイジング社会研究センター代表理事

村田裕之(むらた・ひろゆき)氏

1987年東北大学大学院工学研究科修了。民間企業勤務後、仏国立ポンゼジョセ工科大学国際経営学部修了。日本総合研究所、ソフィアバンクを経て2002年4月村田アソシエイツ設立、代表に就任。著書「シニアビジネス「多様性市場」で成功する10の鉄則」「団塊・シニアビジネス「7つの発想転換」(以上、ダイヤモンド社)など多数。

2020年に65歳に達し、新しくシニアの仲間入りを果たすのは1950年代半ばに生まれた人たちです。このニューシニアには4つの特徴があります。

ひとつは健康消費。理由は、自分の親の介護を経験する人、認知症で苦しむ家族を身近で見ている人の割合が多いからです。このため、「親のようにはなりたくない。できるだけ子どもや他人の手を借りずに元気でいたい」という意識が強まるからです。この点から健康産業はこれまで以上に有望となるでしょう。

2つはメリハリ消費。年金が目減りしていくのは確実ですが、現役時代より生活水準を落とそうとは思わないでしょう。すると、普段の消費は抑え気味にする一方、趣味や旅行といった、自分の好きなことにはお金を惜しまない、という消費スタイルの人が多くなるはずですが。

3つは複線型のキャリア志向。長生きすることがわかっている半面、社会保障

の先行き不安から、定年後も「稼げるうちは稼ごう」という意識が一段と強まります。継続雇用を利用し、今の会社にいらされるだけで、それが無理になったら、自分の得意技で年金以外の副収入を得るように工夫するのです。会社勤めをしながら、自分の特技や趣味を磨き、その時に向けて準備する「複線型のキャリア志向」が強まると予想されます。

団塊世代より若いこの世代はITスキルがありますので、SNSなどを使って自分の活動領域を積極的に広げていくでしょう。デジタルシニアが4つ目の特徴です。仕事で培った知識やノウハウをインターネットで販売する人も増えてくるでしょう。先ほど挙げた、「得意技で収入を得る」新しいやり方です。

都市部集中の反動か、今は都会に居住しているけれど、自分の生まれ故郷とも何らかの関わりをもちたい、という40～50代も増えています。都会と生まれ

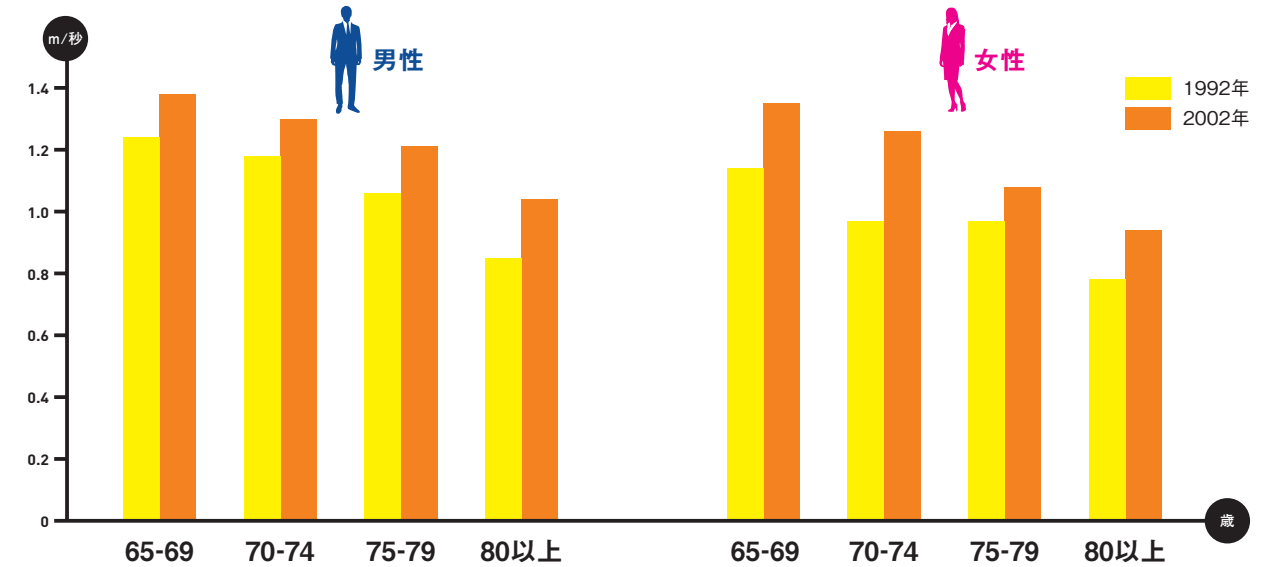
故郷の双方に拠点をもち、何らかの活動をする人がさらに増えていくでしょう。ただし拠点といっても物理的なものである必要はありません。地域活性化を志すNPOに参加する、SNSの同窓会コミュニティに登録する、ということでもいいわけです。

こうした場合、シニアの受け皿としての役割が高まるのがNPOです。ただし、上下関係が明確な営利企業とは違い、一般には組織がフラットで、権限と役割もはっきりしていませんので、コピー取りからお茶くみまで、何でも自分でこなさなければなりません。この世代は従来のシニアと比べ、そうした環境でも柔軟に動ける人の割合(特に男性)が多いのではないのでしょうか。

少子高齢化というと暗い話になりがちですが、こうした特徴をもつニューシニアがたくさんいて、いきいきと活動する社会が暗いはずがないと思いませんか。

見た目が若く、能力も高い「スーパーシニア」が活躍する

2-7 通常歩行速度の差異



出所：鈴木隆雄、権珍緒(2006)「日本人高齢者における身体機能の縦断的・横断的变化に関する研究」『厚生指標』第53巻第4号

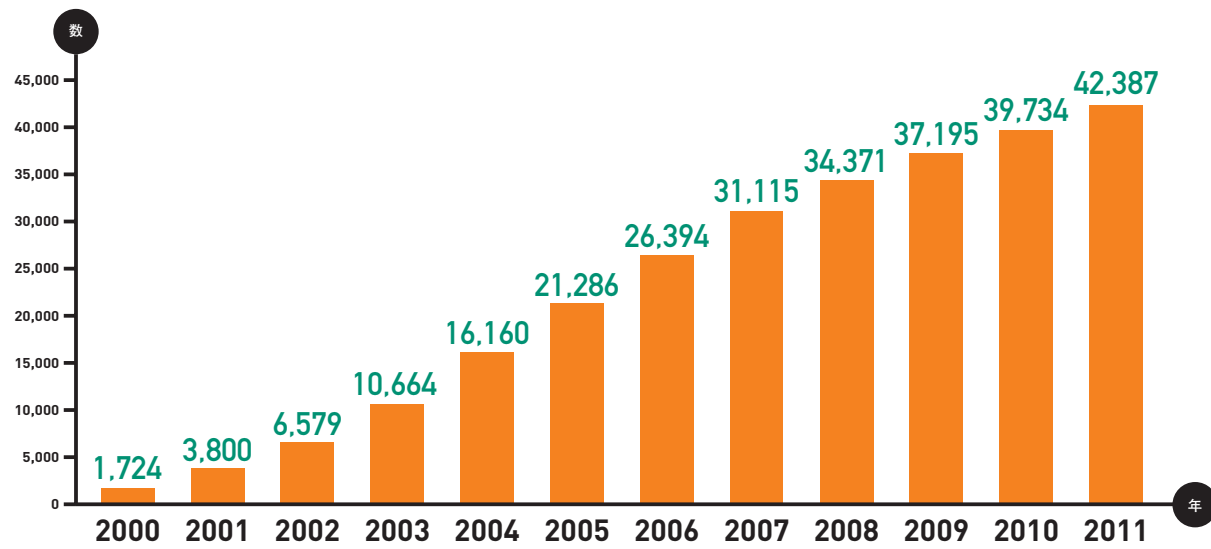
日本の高齢化は、世界に類を見ない速度で進んできた。2010年における日本人の平均寿命は男性79・64歳、女性86・39歳であり、女性は26年連続で世界1位、男性は香港、スイス、イスラエルに続いて同4位である。糖尿病や脂質異常症、高血圧などのいわゆる生活習慣病による死因を取り除くと、寿命はさらに5歳ほど延びるといふ推計結果もある。寿命が延びるだけではない。高齢者の身体が実は若返っているというデータがある(図表2-7)。人の歩行速度は加齢とともに落ちることが経験的に確認されているが、1992年と2002年で、高齢者の歩行速度を比べてみると、男女ともに11歳も若返っていることがわかった。高齢者の歩く速度はそれだけ速くなっている。これは2002年時点の75歳は、10年前の64歳と同じ身体をもっていることを意味する。

65歳定年制が粗上へのせられるなど、シニアといえども働くことと無縁でいられない時代がやってくるのだ(図表1-4、12、13ページ)。長寿で元気な高齢者が増えると、60代での引退は現実的でなくなる。70代や80代になっても高度な技術や技能を備え、肌ツヤがよく背筋もピンと伸びた「スーパーシニア」が出現する。気力や体力も充実しており、「年を取るのもいいじゃないか」と、下の世代から憧れの目で見られるような活躍をするだろう。

高齢者の身体は昔より若返っている

NPOが企業と拮抗する「雇用の受け皿」になる

2-9 NPO法人数



注：各年3月31日のNPO法人数 出所：内閣府調べ

特定非営利活動法人促進法（NPO法）が施行されたのが、1998年12月1日。それ以来、政府が認証するNPO法人は急激に数を増やし、2011年3月末現在、4万を超える（図表2-9）。NPO法はその活動分野を17に定めているが、医療・福祉からまちづくり、学術振興、国際協力、経済活動の活性化、職業能力の開発など、非常に多岐にわたっている。

日本でNPOの重要性が認識されたきっかけは、1995年1月に起きた阪神・淡路大震災で災害ボランティアに対する関心が高まったことだった。今回の東日本大震災でも多くのNPOが災害からの復旧・復興に奔走し、NPOの存在価値を社会にアピールした。

「日本には寄付文化がないため、NPOが育たない」と言われてきたが、NPO法人への寄付に対して税制上の優遇範囲を拡大する改正NPO法が、2011年6月に成立した（施行は2012年4月）。個人が寄付した場合、その金額だけ、税額控除できる寄付優遇税制の拡大も決まった。今後は税金を払う代わりに、NPO法人に寄付する人も多数現れるだろう。

「NPO＝ボランティア」という見方が日本ではまだ根強いが、こうした法改正をきっかけにNPOの財政基盤が固まり職員への報酬額が上がるようになれば、企業と同じほどの就業先として認識される日も近い。アメリカでは大都市の一等地にオフィスを構えるNPOがあるし、大学生の就職希望先ランキングの上位に名を連ねるNPOもある。

日本でも、2020年には、新卒、定年後のシニア、結婚や育児のために一旦仕事を離れた女性などがNPOに雇用されるケースが増えるだろう。20代以下の若い世代は社会貢献の意識が非常に強く、有名大学院の修了生たちの理想的なキャリアは、「金融機関に入ってお金を貯め、それをもとに社会貢献のNPOを立ち上げる」とだ」という話も聞く。シニアも負けてはいない。65歳以上のシニアの失業率が、今後急上昇する（図表1-6、16（17ページ）が、「もはや組織には頼れない」と自覚したこの年代が自らNPOを設立するケースも増えるのではないだろうか。

日本企業が世界中で新卒採用を行い、優秀な外国人を大量採用する

2-8 海外の大学・大学院を卒業予定の外国人を採用する予定の有無

	予定あり	予定なし	未定・検討中	無回答
規模計	5.7%	62.2%	24.4%	7.7%
300人未満	5.2%	62.7%	23.8%	8.4%
300-999人	8.2%	62.8%	27.5%	1.5%
1,000-4,999人	15.3%	48.0%	36.0%	0.8%
5,000人以上	26.6%	32.0%	40.5%	0.9%

注：上記調査は、2012年3月卒に関する新卒採用における予定の有無
出所：リクルートワークス研究所「企業の採用状況と採用見通しに関する調査」（2011年2～3月実施）

9ページで、外国人労働者が今後、大幅に増加していく可能性が大きいことについて言及したが、中途採用ばかりではなく、今後は新卒採用においても外国人を積極的に採用する動きが強まるだろう。現に2012年3月卒の新卒採用において、従業員規模500人以上の企業の4社に1社が「海外の大学を卒業する予定」と回答している（図表2-8）。2011年は「グローバル採用元年」と呼ばれ、日本企業が積極的に海外で新卒採用することを表明した年として記憶されるだろう。

現在は中国人の新卒採用が話題となっているが、2020年には日本企業の海外進出と軌を一にして、インドや中東、北アフリカ、東欧といった国々での採用が活発化するのではないだろうか。

海外の企業と比較すると、採用後、長期間にわたる育成を行う日本企業が多い。これは日本企業にとって大きな強みである。この強みを生かしつつ、きめ細かい採用を行っていくと、「日本企業は教育がしっかりしており、ビジネスパーソンとして成長できる」という評価が広がり、現地の優秀な人材の応募が殺到する企業が出てく

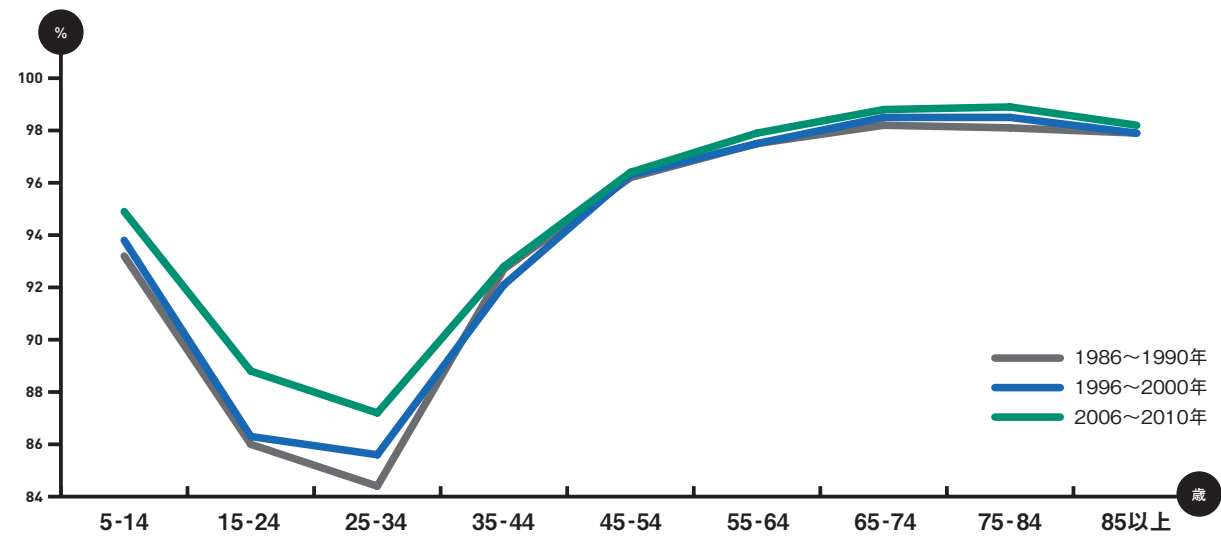
るかもしれない。

同時に、日本国内での新卒採用も、よりグローバルスタンダードに近づく。日本の新卒一括採用では採用活動の時期が一定だが、これは3月卒業・4月入学が前提となっているためだ。ところが海外の大学は6月卒業・9月入学が一般的なので、海外の学生をターゲットにした場合、採用時期をずらさなければならない。2本立ては非効率なので、むしろ海外の事情に合わせて国内の新卒採用の日程や、エントリーシートに代表される日本独特の仕組みを見直す動きが起るかもしれない。今後、新卒一括採用という仕組み自体が大きく変質するだろう。

新卒一括採用も変質する

地元定着志向が強まり、地域の優良企業が注目される

2-11 5年間、同一都道府県内に住んでいる人の割合



出所：総務省統計局「国勢調査」。ただし、2010年は抽出サンプルによる速報値

グローバル化が進む中、逆の動きとして、地域に目を向ける個人や企業が増えるかもしれない。景気の悪化もそれに拍車をかける可能性が高く、家族や近所との信頼関係を大切にすることも増えるだろう。

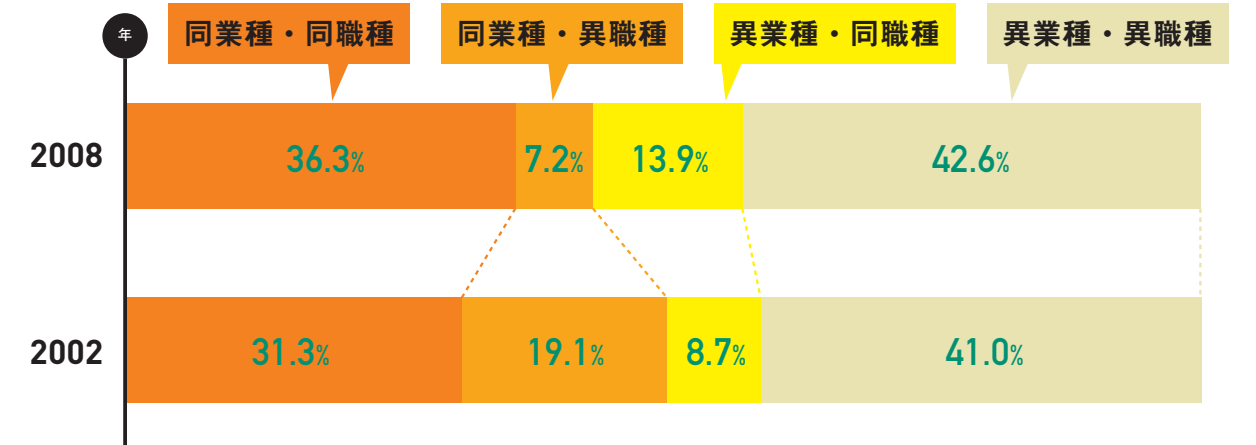
総務省の「国勢調査」によると、「5年間のうち、居住する都道府県に変化がなかった人」はどの世代でも増加傾向にある。特に2000年から2010年にかけて、若年層を中心に定着志向が高まっている。こうした動きに対応し、勤務地限定社員といった職域を設ける企業が、既に増えている。

地元定着志向が強まると地元の優良企業に就職希望者が殺到すると考えられる。その多くは業績が安定し、地域ならではの特色を生かした中小企業だろうが、それだけではない。家族や親族で経営するファミリービジネスにも注目が集まる。そうした企業は零細で非効率というマイナスの印象が付きまといがちだが、インターネットをうまく活用するなど、知恵と工夫次第で有望なビジネスになりうる。ファミリービジネスで生活と仕事のバランスをはかりつつ、大きな収入を得る人も出てくるのではないだろうか。

家族や親族で経営する
ファミリービジネスが勃興する

ジョブチェンジを促進させる教育機関が充実する

2-10 転職者の業種・職種移動の実態



注：2年以内の転職経験者に限定。業種ならびに職種の無回答は除く
出所：ワークス研究所「ワーキングパソン調査」

2020年にかけて製造業で雇用の場が減り、逆に情報・サービス業では増える（図表1-7、18〜19ページ）。それと呼応し、いわゆるブルーカラー（労務・作業職）の雇用の場も、2010年から2020年にかけて大幅に減少する。年齢層でいうと、45〜54歳の労働力人口が増えるとともに、その年齢区分の失業率が高まる可能性もあることも見てきた通りだ。

こうした数字から見えてくるのは、求職者がもっているスキルや能力と、求人側が求めるものにミスマッチが生じる可能性が高い、ということだ。図表2-10を見ても、同業種・同職種に転職する割合は3割前後で、最も多いのが業種・職種とも変わるパターンだ。その割合は、2002年から2008年にかけては微増だが、2020年にかけてその割合がより高くなることが予想される。

18歳人口の減少により、昨今、専門学校などの教育機関が社会人を取り込もうとする動きが活発だ。スキルのミスマッチにより転職できないという悩みを抱えた社会人が増えるとなると、その悩みを解消すべく、しかるべき職業教育を施す学校が現れると考えられ

同業種・同職種の転職より
異業種・異職種のほうが多い

る。最短で3カ月、長くて1年程度で仕事の「色」を塗り替える、いわばジョブチェンジ教育である。

例えば、ブルーカラーを介護職の「グレーカラー」に、ホワイトカラーを環境コンサルタントなどの「グリーンカラー」に転換させるわけだ。専門学校だけではなく、一部の大学や人材ビジネス企業も乗り出すかもしれない。

「男性・日本人」中心 という組織の 変質が進む

一橋大学大学院国際企業戦略研究科科長
クリスティーナ・アメージャン氏

1987年スタンフォード大学ビジネススクールでMBA、1995年カリフォルニア大学バークレー校で博士号を取得。1982年三菱電機入社。1987年ペイン・アンド・カンパニー入社。1995年コロンビア大学ビジネススクール助教授。2001年一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授、2004年同教授を経て、2010年より現職。専門分野は、コーポレート・ガバナンス、組織間ネットワーク、日本企業の変化など。

人でも、重要な戦力とは見なされていませんでした。でも今は違います。国内市場が頭打ちする中で、日本企業はどんどん外に出て行かなければならない、人口が減る中で、性別は関係なく、優秀な人材を積極的に登用しなければならない時代になったのです。

女性や外国人が活躍でき、働きやすい職場をつくるのに重要なのがワークライフバランスの確保です。日本人の総労働時間は総体としては減っているものの、残業の多さや仕事の後の飲みニケーションなども考え合わせるとやはり長いと思います。長時間労働は多くの外国人は忌避しますし、子育て中の女性は家庭と仕事との両立が難しくなります。

もちろん、これからも維持・発展させなければならない日本企業の強さもあります。ひとつはチームワークです。日本企業の組織力は世界有数だと思えます。もうひとつは、三菱グループの三綱

領、トヨタ自動車のトヨタ・ウェイに代表される企業理念の崇高さです。歴史の長い企業ほど、自分たちはお金儲けのためではない、世のため、人のためになることを遂行するために存在するのだ、という、すばらしい理念をもっています。

日本企業が今後、海外で成功するには、現地の人たちも含めたすばらしいチームをつくり、自分たちの価値観を彼らにもしっかりと理解させる必要があります。

グローバルということでは、日本企業はもっと広い視野をもつべきではないでしょうか。例えば、アメリカや西ヨーロッパの企業だけではなく、中国や韓国、あるいは北欧の企業をよく調べ、参考にしてみたらどうでしょう。経営システムや人事制度についてもユニークな例がたくさんあります。

2020年には、ジャパン・アズ・ナンバーワン、アゲイン！ を期待しています。

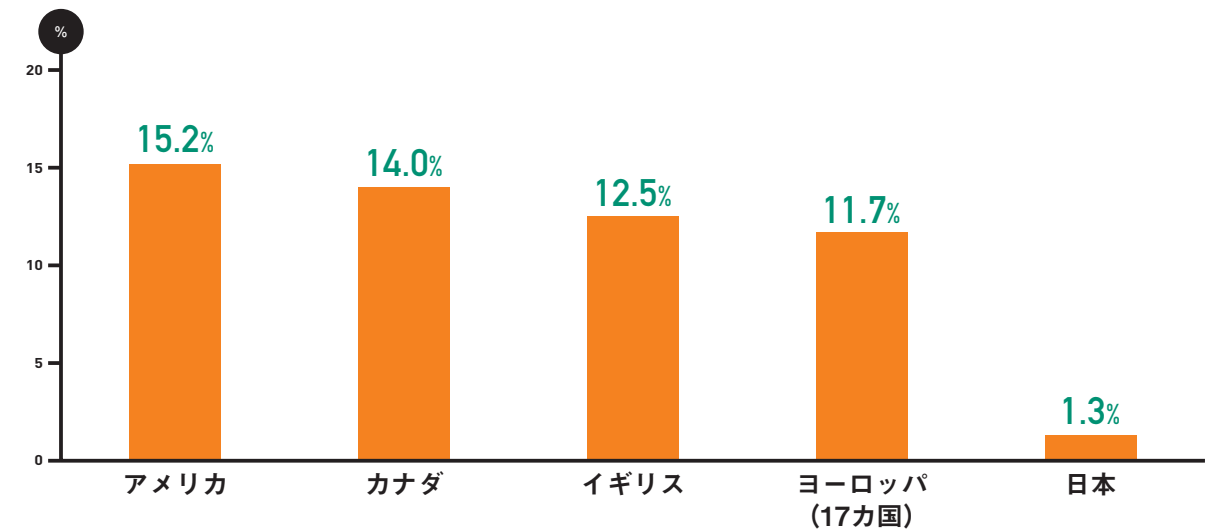
これからの日本企業を考える際のキーワードは、「女性」と「外国人」だと思います。どちらも、長期勤続の男性がメンバーの中心だった、これまでの日本企業が疎外されてきた存在だからです。

実は私はそのどちらにも当てはまるのです。もう30数年前のことです。私はハーバード大学で、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』を著したエズラ・ヴォーゲル教授のもとで学び、日本に興味をもち、来日しました。最初は英語学校の教師をやっていたのですが、その後、三菱電機に入り、文字通りのOL生活を送りました。仕事はお茶くみとテレックスの翻訳といった雑用ばかり。逆に新鮮な体験で面白かったのですが、さすがにこのままではキャリアにならないと思い、アメリカに帰国して大学院に入り、日本の企業論を学び今に至ります。

当時はまさにジャパン・アズ・ナンバーワンの時代で経済も絶好調、女性も外国

「女子力」が 初めて経営に生かされる

2-12 大企業の役員に占める女性比率
(2010年、アメリカとカナダは2009年)



出所：以下をもとにワークス研究所作成
アメリカ：「2010 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors」、カナダ：「2009 Catalyst Census: Financial Post 500」、イギリス：「The Female FTSE Board Report 2010」、ヨーロッパ：「EuropeanPWN Board Women Monitor 2010」、日本：東洋経済新報社「役員四季報」

管理職に占める女性比率が徐々に高まっていることを指摘した（図表1-11、22〜23ページ）が、同じことが経営者についても当てはまる。東洋経済新報社「役員四季報」によると、上場企業における女性役員数は1999年の99人から2010年の554人と、5倍以上も増加している。比率でいっても、1999年の0.2%から2010年には1.3%まで上昇している。

ただし、世界に目を向けるとその比率はまだまだ低い。直近のデータによると、女性役員比率は日本が1.3%なのに対し、アメリカは15.2%と10倍以上、イギリスは12.5%と10倍近い差がある。日本企業において、女性役員比率が高まる余地は十分にあり、今後は以下の理由で女性役員が増えるだろう。

まず、女性の視点が事業運営に必要となることだ。競争が激化する中、売れる商品をつくるために、企業は消費者のニーズをうまく察知して商品開発に結び付けなければならない。特に消費財メーカーにとっては女性の意見をうまく吸い上げることが不可欠である。過去にも女性のみのチームで商品開発を行う企業があったが、

そこからさらに進んで、事業戦略の策定など、経営の中核業務を女性が担う必要性が出てくる。

また、女性の視点を導入することで組織の活性化を実現する企業が見られる。女性には男性とは異なるセンスと着眼点がある。今の日本企業に閉塞感が漂っている原因のひとつが組織のトップが男性だらけということにあるとしたら、そこに「女子力」を注入することで、「なでしこジャパン」のように飛躍する企業が見られるだろう。

企業社会にも
「なでしこ」現象が起こる

パラダイムシフトを楽しもう

「2020年 雇用の旅」もそろそろ終わりが近づいている。最後に、これまでの内容を振り返りながら、ささやかな提言を行いたい。

PART1では、現在のトレンドを延長すると、起こる可能性が高いシナリオを見てきた。「2020年に向けて景気が持続的に回復する可能性は低い」という前提を置いたため、欧州並みの高い失業率になるというショッキングな内容となった。男性の失業率のほうがより悪化するため、男女差がさらに広がる。サービス経済化が進み、男性中心の製造業の雇用が失われるためだ。

PART2では、PART1の内容を前提としたとき、企業人事や日本人の働き方がどう変わるのか、多少のイメージをシナリオを働かせながら作成した質的なシナリオを示した。

そのシナリオは、大きく2つに大別できる。ひとつは、今の萌芽事例が2020年に大きく顕在化するというシナリオである。スーパーシアの活躍や企業トップの世代交代、女子力の活用などがこれに該当する。

もうひとつは、まったく新しい内容のものである。グローバル出稼ぎや、ジヨ

ブカラーチェンジを促進させる教育機関の増加などがそうだ。

まとめると、PART1は低成長を前提とした量的シナリオ、PART2はそこからの転換を図るための質的シナリオということになる。

「発展型パラダイム」からの決別を

実はPART1、PART2の背景には、それぞれ異なった雇用パラダイムがある。

前者は、製造業で働く、長期勤続の男性正社員が主役、というパラダイムだ。これは1950年代から1960年代にかけての高度成長期に確立されたもので、経済も人口も右肩上がり前提であり、産業は製造業が主体である。これを「発展型パラダイム」と名づけた。年功賃金や終身雇用で代表される日本の雇用慣行と親和性を持ち、これまでの約半世紀にわたり、維持されてきたものだ。このパラダイムは今や危殆に瀕している。その前提が失われつつあるからだ。1990年代前半にバブル経済が弾け、「失われた20年」と呼ばれる低成長期が

続いている。また、出生率の低下が長く続いたため、2005年以降は人口も減少局面に入った。さらに、新興国の追い上げや円高などの事情で、国内産業における製造業の比率はどんどん減り、代わってサービス業が主体となっている。パラダイムを支えてきた土台が揺らいでいるため、別のパラダイムへの転換が求められている。

「成熟型パラダイム」へのシフトが必要

それに代わるのが、「成熟型パラダイム」である。性や雇用形態、勤務先の組織形態、年齢にかかわらず、働く人すべてが主役になりうるパラダイムだ。発展型とは対極の、低成長と人口減少、そしてサービス経済化を前提としている。

「成熟型パラダイム」へのシフトが不可避となる理由は、以下の通りだ。

経済が力強く成長している間は、夫婦のうち、1人だけが働いても所得の増加が期待できたため、「男性が外で働き、女性が家を守る」という性別役割分業が維持できた。しかも、このやり方は、男性が主な働き手である製造業中心の産業

構造ともマッチしていた。

ところが、こうした成長が期待できないとなると、男性1人の収入だけでは家計を支えられなくなるので、共働き家庭が多数を占めるようになる。サービス経済化の進展により、就業者に女性が多いサービス産業の比率が高まることもこの流れを促進させる。人口が減少するため、優秀な人材を確保するのが難しくなる中で、女性を積極的に活用しようという企業も出てくる。

「正社員が王道」という考え方も薄れる。雇用や処遇の安定よりも、職種や勤務時間、勤務地にこだわるなら、派遣や契約社員、あるいは業務委託という非正規の働き方も、立派な選択肢のひとつとなる。それは企業側のニーズとも一致する。そうすると、「ミニジョブを掛け持つハイスキルワーカー」のように、非正規社員の中でも自分のスキルを磨き、自分の雇用を安定させる人が出てくる。

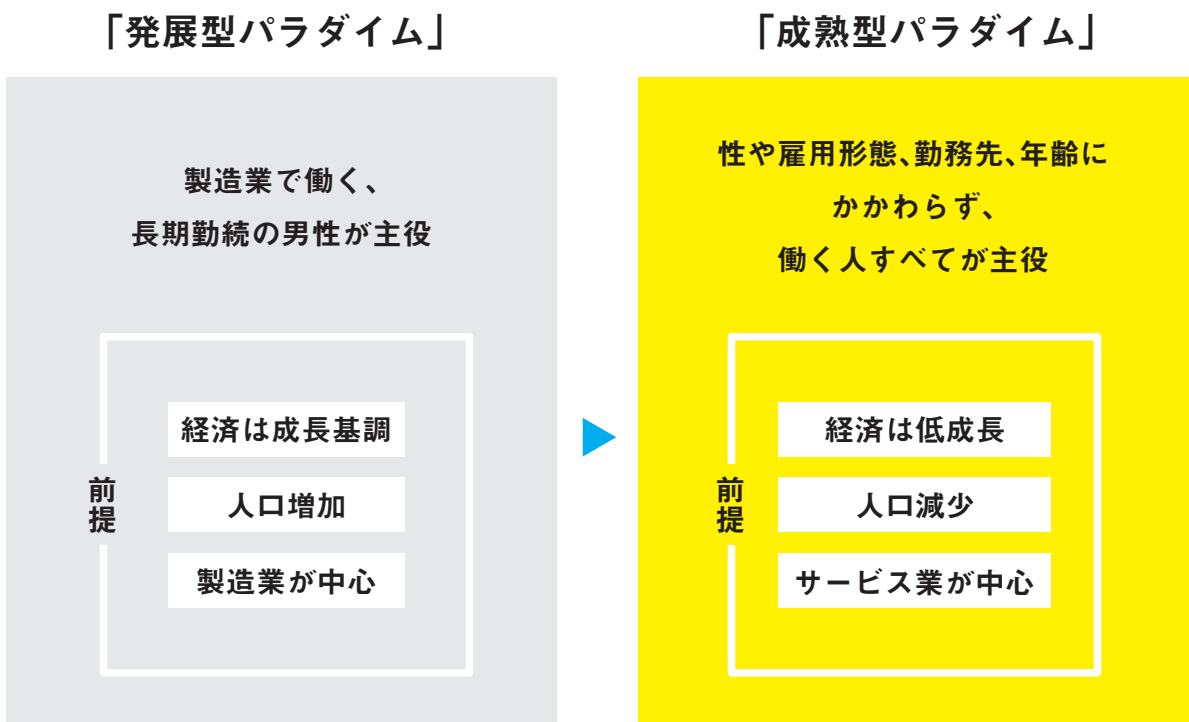
勤務先も企業である必要はない。脚光を浴びつつあるのがNPOである。単にお金を得るためだけでなく、社会のために働きたい、という人が増えているからだ。

グローバル化の影響もある。2011年仕上げとなる国会開設が実現するまでは四半世紀近い時間を要したわけだ。今回の雇用パラダイムの転換はいわば水面下のものであり、しかも当時と比べ、今の日本の国力はケタ違いに大きい。方向転換に多少の時間がかかるのも仕方がないのかもしれない。

もうひとつの大きなパラダイム転換である先の敗戦後の政治状況を考えても、日本人は変わるべき時に変わる、まさに豹変できる人たちなのである。逆に変わらざるを得ないこともよくあるが、そう考えると、雇用パラダイムも、遅かれ早かれ、切り替わる時が必ずやって来る。その時に大切なのは変化を恐れず、拒んだりするのではなく、楽しむこと、受け入れることである。その変化を先取りするために、本誌がいささかでも役立てば幸いである。

Paradigm shift in Developed Era

雇用のパラダイムシフト



パラダイムシフトが実は得意な日本人

実は、成熟型パラダイムの内容は特に目新しい内容でもない。1990年代後半には既に指摘され、2011年においても十分通用する内容である。問題はパラダイム転換が起きつつあるのに、そのことに気づかない人が多いことだ。そのため、低成長、人口減少、製造業の斜陽化、といった現象に、いたずらに悲観的になってしまっている。

日本も過去、数々のパラダイム転換に直面してきた。例えば、徳川という一大名が支配する武家政治から、四民平等の君主政治への転換が図られた明治維新。その象徴となったのが国会の開設であるが、実現したのは1890年、維新から大分時間が経過した明治23年のことである。

大政奉還という名の革命を伴う激烈なパラダイム転換だったとしても、その総