

就労を取り巻く構造変化

リクルートワークス研究所 大久保幸夫

(1) 企業における人材マネジメントの変化

①「新卒一括採用—入社年次管理—定年退職」プロセスのゆらぎ

i. 新卒採用の位置付け低下

- ・投資としての人材採用のバイ縮小
- ・成果主義が招いた現場の即戦力志向

ii. 早期選抜の定着

- ・相次ぐ年功賃金との決別(年功=熟練という概念の変化)
- ・選抜開始時期(今後)8—13年目35.1%、14—19年目33.3%
(日本経団連2003年)

iii. 早期定年退職制度の普及

- ・定年退職者の4人に1人が早期定年退職制度活用者
(人材フロー調査 2002年 リクルートワークス研究所)

② 正社員中心の長期継続雇用の変化

i. 企業寿命の縮小・経済の先行き不透明化

- ・人材活用の柔軟性を求める

ii. 多様な人材活用の背景

- ・解雇の厳しさ、サービス経済化、人件費の流動費化・低減

iii. 人材ポートフォリオ導入

- ・正社員に任せる仕事の明確化
- ・活用している就業形態
正社員93.2%、契約社員74.0%、パート・アルバイト70.7%、派遣66.3%、
個人業務委託17.4%、業務請負22.4%、代理店3.1%、フランチャイズ2.3%
(人材マネジメント調査 リクルートワークス研究所2003年)

③ 企業内人材育成の行き詰まり

i. 投資対象の明確化

- ・新入社員と次世代リーダー候補に集中的に教育投資

ii. 企業内特殊技能の位置付け低下

- ・アウトソーシングが企業内特殊技能の効率性を低下させる

iii. 先端知識を教えることの限界

- ・先輩が後輩に教える→自分が新しい知識を得る機会を提供する

図1 非正規社員比率と業績の関係

		売上高伸び率		利益伸び率	
		増加	減少	増加	減少
非正規社員比率	全体	59.1%	40.9%	45.8%	54.2%
	5%未満	48.2%	51.8%	37.6%	62.4%
	5~10%未満	54.6%	35.4%	48.5%	51.5%
	11~20%未満	50.8%	49.2%	37.1%	62.9%
	20~30%未満	63.6%	36.4%	46.6%	53.4%
	30~50%未満	66.2%	33.7%	50.7%	49.3%
	50%以上未満	67.0%	33.0%	57.7%	42.3%

出所:人材マネジメント調査2003(リクルートワークス研究所)

図2 正社員と非正規社員の区分概念

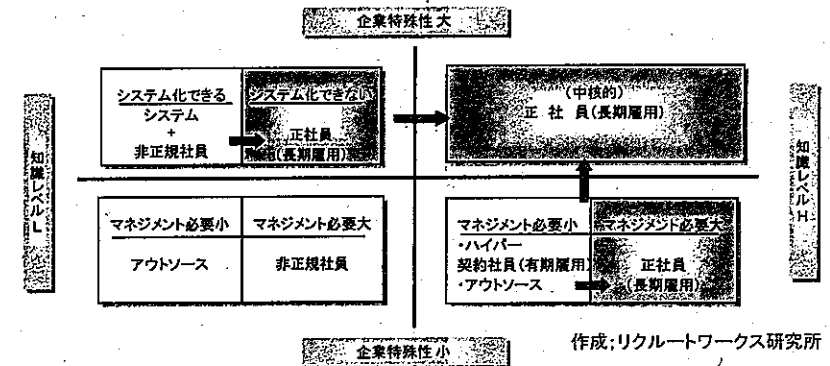
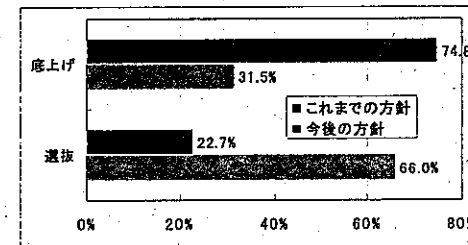


図3 企業の教育訓練方針のシフト



出所:「業績主義時代の人事管理と教育訓練投資に関する調査」(厚生労働省 平成11年)

図4 能力開発の責任主体のシフト

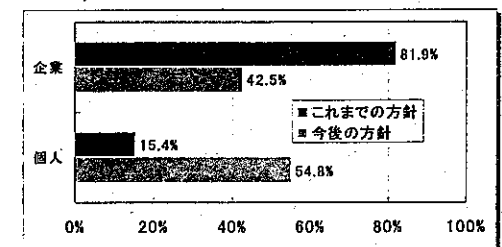


図5 1人あたり能力開発予算 (万円/人)

新人	17.7
若手	8.3
中堅	10.1
管理職	13.5
経営層	18.9

出所:人材マネジメント調査2003
(リクルートワークス研究所)

図6 人材マネジメント上の課題

1	次世代リーダー育成	76.2%
2	若手社員の早期戦力化	62.5%
3	組織や風土の変革	52.6%
4	成果報酬型賃金制の導入・強化	48.4%
5	人件費の削減	48.1%
6	現場における戦略推進力強化	39.1%
7	部門間の連携	36.7%
8	採用力の強化	33.8%
9	従業員のキャリア支援の促進	33.5%
10	多様な就業形態の活用	29.0%

(2) 労働者の就業意識および就業スタイルの変化

①若年の職業観の変化

i.働くことの意義の変化(収入のため⇒自分の成長のため)

- ・「自分探し」志向
- ・収入に対する低いこだわり

ii.成功モデルの欠如

- ・サラリーマン価値の失墜
- ・起業に対するイメージの欠如

iii.社会人として仕事をしていくための基礎能力(ソーシャルスキル)の欠如

- ・学校から職場への接続
- ・フリーター期間中の職業能力向上停滞

②労働形態の多様化

i.正社員中心から多様就業へ

- ・5年間で正社員400万人減少
- ・標準モデルがなくなる→何が正規か？
- ・正社員、パートタイマーの歴史50年→制度疲労？

ii.業務委託者の増加

- ・人材ニーズに占める業務委託比率増加
- ・自営業者と雇用労働者の不透明な存在
- ・低い法人化意向→将来法人化することを考えているのは3割

iii.副業とマルチプルジョブホルダー

- ・雇用者で副業あり197万人(就業構造基本調査)
- ・収入減で高まる副業意向
- ・ムーンライターの広がり

図7 新卒フリーター比率

	正社員・ 正職員	フリーター	その他
TOTAL	84.9%	8.7%	5.5%
18~24歳	56.6%	31.5%	11.2%
25~29歳	80.6%	12.6%	6.3%
30~34歳	88.3%	6.4%	4.7%
35~39歳	91.5%	4.3%	3.7%
40~44歳	91.5%	3.5%	3.7%
45~49歳	93.0%	2.3%	4.0%
50~54歳	92.8%	1.5%	4.2%
55~59歳	92.6%	0.5%	4.6%

出所:ワーキングパーソン調査2002(リクルートワークス研究所)

図8 理想の職業

	日本	アメリカ
1	学者・博士	ビジネスパーソン
2	サッカー選手	医者
3	野球選手	教師
4	食べ物屋さん	コンピュータ関連
5	大工さん	弁護士
6	お医者さん	エンターティナー
7	警察官・刑事	プロのスポーツ選手
8	消防車・レスキュー隊	看護婦
9	宇宙飛行士	警察官
10	電車・バスの運転手	ファッション・デザイン関連

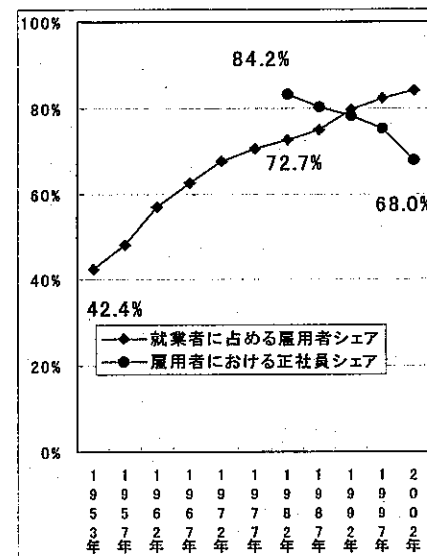
出所:日本:大人になったらなりたいもの小学生男子
(第一生命保険相互 2002年)
アメリカ:2004 JA Interprise Poll "Kids and Careers"

図9 正社員は5年間で400万人減少

	雇用者	正規社員	パート・ アルバイト	嘱託など	派遣社員	その他
1982	3,970	3,301	468	70	—	133
1987	4,306	3,457	656	73	9	112
1992	4,861	3,806	848	88	16	101
1997	5,115	3,854	1,034	97	26	103
2002	5,084	3,456	1,206	248	72	95

出所:就業構造基本調査(総務省統計局)

図10 雇用者・正社員シェア推移



出所:労働力調査(総務省統計局)
就業構造基本調査(~1982年のデータはない)

図11 個人への業務委託ニーズの変化

	平成11年 (万人)	平成15年 (万人)	増加率
全産業	44.4	69.5	56.5%
卸・小売・飲食	10.4	22.7	117.1%
サービス	9.8	18.8	97.0%

出所:人材ニーズ調査(経済産業省 2003年)

図12 副業意向

	男性	女性	全体
現在副業を持っている	4.4%	8.4%	6.0%
現在持っていないが今後は持いたい	20.1%	16.5%	18.7%
現在持っていないが今後とも持とうとは思っていない	75.1%	75.0%	75.1%

出所:ワーキングパーソン調査2002(リクルートワークス研究所)

図13 副業意向の理由

	男性	女性	全体
収入を補填	57.1%	57.1%	57.1%
将来の独立・開業のため	21.5%	11.9%	17.7%
趣味の延長	18.2%	27.8%	22.0%
その他	2.3%	2.9%	2.5%

(3) 変化が生み出す課題とその対応

① 職業能力を高めるしくみの欠如

→ 個人主導の学習を支援する効率的な社会モデルの模索

(企業内人材育成から社会的人材育成へ)

- ・人材育成を促進するしくみ —— 諸外国の事例から
- ・イギリスの学習口座、スウェーデンの教育訓練費控除
- ・雇用訓練税(カリフォルニア州)、職業訓練賦課金(ドイツ)の是非
- ・イギリスのラーン・ダイレクトとファンド

② 収入構造の変化と家族の姿の変化

→ 夫婦共働型低収入家族の拡大による新たな社会制度の希求

(正社員+主婦パートモデルの限界)

- ・フリーター同士の結婚
- ・少子化の懸念と課税最低限のあり方
- ・就業と失業を繰り返す人の増加

③ 新しい自営業の登場に伴う課題

雇われない働き方の出現に伴う「非雇用」「非法人」領域への対応

(企業を基軸とした管理の機能低下)

- ・正社員経験を経ての独立87.6%(独立開業に関する実態調査 ワークス研究所2004年)
——確定申告セミナー盛況
- ・現行の源泉徴収制度で把握できないほどの業務の多様化
- ・委任と請負の混同、契約書作成4割弱—印紙税徴収されず
- ・よりクローズアップされる益税問題
- ・サラリーマンの副業の取扱い—開業届け受理されず?
- ・新たな法人化モデルの必要性—LLC(有限責任会社)など

図14 イギリスのラーンダイレクト(2000年サービス開始 利用者100万人)

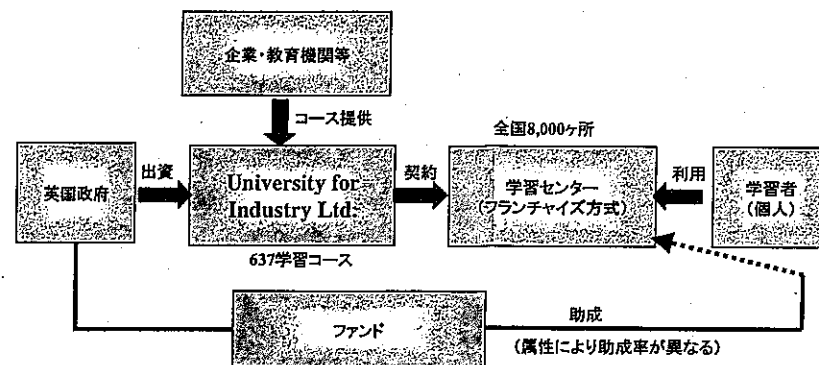
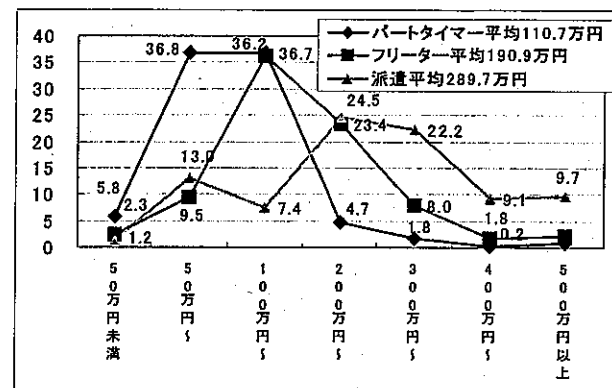


図15 就業形態別年収分布(勤続1年以上)



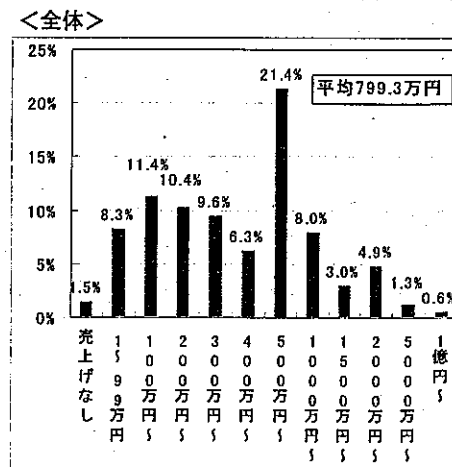
出所:ワーキングパーソン調査2002(リクルートワークス研究所)

図16 カリフォルニア州で登録されたLLCの数

	(件)
2002年	37,429
2001年	32,344
2000年	33,278
1999年	28,812
1998年	24,842

出所:State of California

図17 個人事業主(サービス業)の売上高(2002年度)



出所:独立開業に関する実態調査(ワークス研究所2004年)

<職域別>	(万円)
設計	670.2
メンテナンス、クリーニング	949.9
システム開発・保守	875.9
PCサポート	343.1
営業販売	1,802.4
保険代理	2,338.1
クリエイティブ	458.9
塾・スクール経営	491.5
経営管理職	1,196.5
専門職	697.1
講師	673.0
士業	1,147.5