

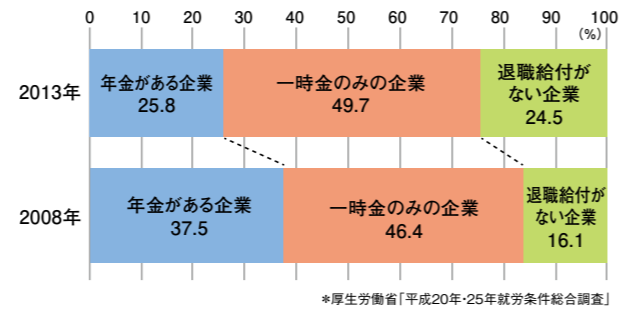
## 変わる企業と社員の関係

「就社」から「就職」へ ～企業の人材戦略の変化【図表1】

	Before	After
社会経済	高度経済成長	成長鈍化、変化が激しい、グローバル化
労働人口	増加	減少
雇用期間	終身雇用前提	終身雇用が前提ではない
人材管理	年次管理	職能別管理
賃金	社内規定の範囲で、年次により上がる。手厚い退職金、年金制度	成果主義、マーケットレート、職能別賃金。退職金制度は縮小
研修	年次ごとの研修。キャリア研修は40歳以上のセカンドキャリア研修など	職能別研修。若いうちからキャリアを意識した研修
採用	新卒一括のポテンシャル採用	職能別、部門別採用など多様化
キャリア	社員のキャリアは会社が決め、会社が育成する	自分のキャリアは自分で考え、自分で育成する
人材要件	素直な素人	学び続けることができる人

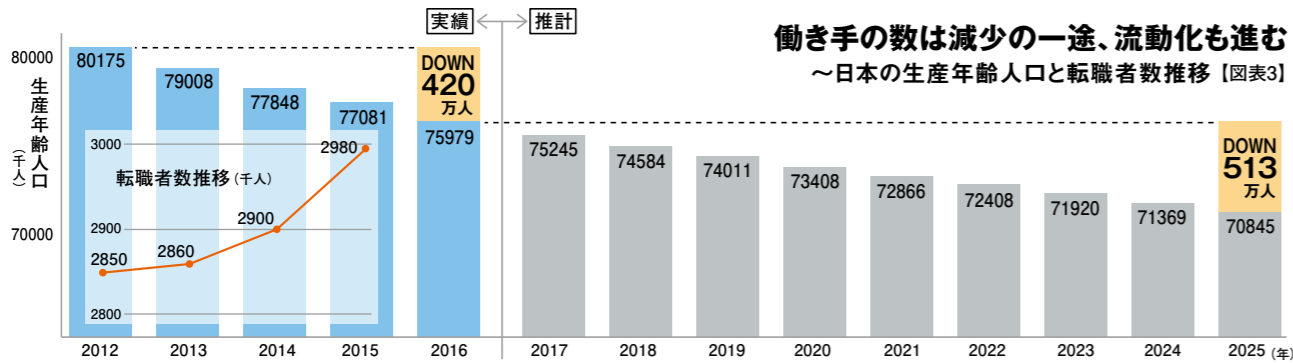
退職後の企業年金給付がない企業の増加

～退職給付の実施状況経年比較【図表2】



働き手の数は減少の一途、流動化も進む

～日本の生産年齢人口と転職者数推移【図表3】



勤労者重視のキャリア教育でもさほど問題はありませんでした。変化が激しい社会の中を働き手が渡り歩く時代に

ところが、90年代のバブル崩壊を境に日本型雇用を維持する企業は徐々に減少し、「キャリア自立」が注目され始めました。これは、会社任せでなく、働き手が自己責任でキャリアを築く時代になったことを意味します(図表1)。

新たな雇用形態の下では、企業はスキルを持つ人材を、必要とする部署に配置します。働き手は市場価値のある人材をめざし、必要とされるスキルを自らの意思で身に付け、それを生かせる部署や企業を求めて異動、転職します。賃金制度も成果主義へとシフトし、終身雇用が前提ではなくなり、退職金制度そのものがない会社が増えています(図表2)。

背景には、少子高齢化による人手不足と景気停滞による業績悪化から、企業が人材育成に手間をかけられなくなったこと、社会の変化の速度が速くなり、必要な知識や技術が状況によって変化するようにになったことがあります。

今、働き手に必要なのは、常に先のキャリアを見据え、かつ、変化に対応できるような学び続ける姿勢です。企業は大学に対し、特定のスキルよりも、この姿勢の育成を求めていると言えるでしょう。

**国内の労働力不足が働き方に与える影響**

一方、労働市場の未来はどのようなものでしょうか。私共の推計では、2016年から25年にかけて日本の労働人口は513万人減少(図表3)し、それに労働需要を加味すると25年には583万人もの人手不足が見込まれます。

もちろん産業や地域により差はあり(P.4の図表4、5)、またAIなどの発展で労働力需要が減る可能性もあります。とはいえ地方や中小企業における人手不足は深刻で、総合的に見れば、しばらくは売り手市場が続くでしょう。

企業が人材不足を乗り切る方法は4つしかありません。「生産性を上げる」「女性の労働者を増やす」「シニアの労働者を増やす」「外国人労働者を招く」です。このうち女性とシニアについては、短時間や「エリア限定勤務」の希望者が多いため、働く場所や時間など様々な制限を持つ社員をうまく活

連携 → 融合 → 一体化へ

# キャリア教育の未来

本来、社会で活躍できる力を磨くはずのキャリア教育が、就職活動のテクニックを教える場になっていないだろうか。社会に人材を送り出す立場である大学が育てるべき力、なすべき教育とは何だろうか。そして、それを学生募集につなげるためには。

展望

## 労働市場の今、これからと企業の人事戦略

企業がキャリアプランを用意する日本型雇用

(株)パーソル総合研究所  
取締役副社長  
兼シンクタンク本部本部長  
機関誌「HITO」編集長

櫻井 功

さくらいさお ●一橋大学法学部卒。コーネル大学ロースクールLL.M(アメリカ)にて法学修士取得。株式会社三和銀行、日本GE株式会社、HSBC Japanなどの企業において人事制度改革、組織開発などを担当。2016年から現職。



現在の大学教育は、いわゆる「日本型雇用」の影響を受けてきた側面があります。伝統的な日本型雇用は、新卒で入社した企業でキャリアを終える終身型で、年功序列によって賃金が規定されます。新卒者は横並びに扱われ、入社年次ごとに規定の教育を受け、その企業に合った人材に育てられます。入社が最大の関門で、その後は企業が敷いたレールに乗りさえすれば長期間勤められましたから、主体的にキャリア形成を考える必要性は乏しかったと言えます。

このような雇用形態が前提であれば、社会に必要なスキルの育成は企業に任せて、大学では就職活

用できるかどうかがかギになりません。日本においては正社員以外の地位が低い現状がありますが、先進諸国ではそのようなことはありません。働き方の多様性が認められ、人材の流動性が高まれば、大学ごとの「就職率」といった数字もあまり意味がないものになるかもしれません。

### ハイパーフォーマーが備えている3つの要件

今後求められる人材の要件として、まずグローバル化への対応は大前提となります。ツールとしての語学力、海外話者のハイスピードかつストレートな口調に対応できる議論・交渉のスキルはぜひ大学で育成してほしいですね。これに加えて、高いパフォーマンスを生み出せる人材の要件を3つ挙げてみます。

#### ① 仮説構築力

何が求められているのか、何が課題なのかを状況に応じて推察し、最適な仮説やビジョンを組み立てる力です。レポート等の課題作成をはじめ、大学教育でもあらゆる場面で訓練できるでしょう。

#### ② 人を巻き込む力

説明により人を納得させて共通の目的に向かわせる力です。現代

では一人でできる仕事は少なく、立場や意見が異なる人と協働する必要があります。大学では、プレゼンテーションやPBL等で育成することができそうです。

#### ③ やり遂げる力

複雑化した社会での仕事には、必ず途中で壁や落とし穴がありますが、成功する人には、成功するまで続ける粘り強さがあります。この力は正直なところ、生育環境によるところが大きいと感じますが、卒業研究などを通してある程度は鍛えられるかもしれません。

18歳人口が減少期に入る2018年問題を間近に控え、大学の経営は厳しいと聞きます。しかし、キャリア自立が浸透した社会では、学歴、つまり入学時の学力よりも、卒業時の学修成果が重視されます。社会で役立つ力が身に付くという点で教育の特色化を成し遂げられれば、入学時の学力とは別のベクトルで大学の評価を得ることができそうです。

大学と社会の接続というものは、必ずしも大学が産業界の顔色をうかがい、その要望に依るといいう形で成り立つものではありません。その人材育成力によって、産業界から頼りにされる大学になることができれば、自ずから大社接続の道筋が開かれると考えます。

## 産業別、地域別に異なる労働力需給のギャップ

2025年には  
情報通信・サービス業は482万人不足、  
政府サービス(公務員)は246万人余剰  
～産業別就業者数と需給ギャップの推計【図表4】

	供給-需要 (万人)			
	2015年	2020年	2025年	
産業	農林水産業・鉱業	-6	-29	-57
	製造業	-1	-1	+19
	建設業	-44	-47	-39
	電気・ガス・水道業	+2	-1	-2
	卸売・小売業	-92	-152	-188
	金融・保険・不動産業	-30	-33	-31
	運輸業	-31	-43	-49
	情報通信・サービス業	-115	-311	-482
政府サービス等	+228	+232	+246	
総計	-88	-385	-583	

\*【図表4】【図表5】はいずれも政府データを基にしたパーソル総合研究所による推計

## 地域差が激しい労働力の需給バランス ～2025年の都道府県別労働力需給ギャップの推計

\*各値は、都道府県別の労働供給-需要【図表5】

北海道	+8	滋賀県	-12	香川県	-8
青森県	-11	京都府	-10	愛媛県	-9
岩手県	-14	大阪府	+5	高知県	+1
宮城県	-2	兵庫県	+14	福岡県	-22
秋田県	-10	奈良県	+13	佐賀県	-5
山形県	-18	和歌山県	-8	長崎県	-15
福島県	-19	鳥取県	-3	熊本県	-16
茨城県	-24	島根県	-8	大分県	-11
栃木県	-14	岡山県	-12	宮崎県	-13
群馬県	-18	広島県	-23	鹿児島県	-12
埼玉県	+44	山口県	-13	沖縄県	0
千葉県	+41	徳島県	-11	<b>合計</b>	<b>-583</b>
東京都	-138				
神奈川県	+77				
新潟県	-16				
山梨県	-11				
長野県	-29				
富山県	-7				
石川県	-7				
福井県	-5				
岐阜県	-10				
静岡県	-53				
愛知県	-128				
三重県	-40				

