

より多くの人々に多様な就業機会を
**2020年の労働市場と
人材サービス産業の役割**

人材サービス産業の近未来を考える会

社団法人全国求人情報協会
社団法人日本人材紹介事業協会
社団法人日本人材派遣協会
社団法人日本生産技能労務協会

はじめに

リーマンショック以降、厳しい雇用環境が続くなかで、わが国は雇用の創出や失業の解消など雇用に関わる課題に直面している。こうした課題の解決には、労働市場における需給調整機能の整備と高度化が求められる。労働市場において企業と個人の仲介役となる需給調整機能の担い手には、ハローワークなどの公的機関と求人広告・職業紹介・労働者派遣・請負といった民間事業者があり、それぞれの充実と連携が求められている。われわれは、労働市場において需給調整を担う民間事業者を総称して『人材サービス産業』と名付け、労働市場における需給調整機能の整備と高度化のために、求人広告・職業紹介・派遣・製造請負の4つの業界団体が連携して『人材サービス産業の近未来を考える会』を発足した。『考える会』では、人材サービス産業が労働市場の需給調整において果たしてきた役割を、可能な限り具体的なデータを用いて明らかにするとともに、10年後の労働市場の変化をふまえて、人材サービス産業が取り組むべき課題を「共同宣言」としてまとめた。今後は、「共同宣言」の内容を具体化するための組織を立ち上げる予定である。本報告書が、人材サービス産業に関心のある多くの皆さんに読まれることを期待している。

CONTENTS

Chapter 1 労働市場の構造変化と需給調整の重要性

1. 雇用構造の変遷と現状 4
2. 転職率と入職経路 6
3. 需給調整機能の高度化が不可欠な労働市場 7

Chapter 2 人材サービス産業が果たしてきた役割と課題

1. 人材サービス産業の概要 8
2. 人材サービス産業が労働市場で果たしてきた役割 13
3. 人材サービス産業の課題 18

Chapter 3 2020年の労働市場と新たな課題

1. ミドル・シニアが増える就業構造——採用・就業における「年齢の壁」の克服 22
2. サービス経済化が進む産業構造——異なる産業・職業へのキャリアチェンジの必要性 25
3. グローバリゼーションの加速——拡大するグローバル人材の採用と国際間の労働移動 27

Chapter 4 人材サービス産業の今後の展望

1. 人材サービス産業に何が求められるのか？ 30
2. 人材サービス産業が取り組む5つのテーマ 32
3. 課題解決のためのプラットフォーム 34

人材サービス産業4団体 共同宣言 35

参考資料 36

■ 人材サービス産業の近未来を考える会

〈委員会〉

佐藤 博樹（座長）	東京大学大学院情報学環・教授
大久保 幸夫（副座長）	リクルートワークス研究所・所長
青木 秀登	日本生産技能労務協会・理事
井坂 博恭	日本人材派遣協会・副理事長
今野 浩一郎	学習院大学経済学部・教授
坂本 仁司	日本人材派遣協会・会長
佐々木 和行	日本人材紹介事業協会・会長
佐藤 建次郎	日本人材紹介事業協会・専務理事
清水 竜一	日本生産技能労務協会・会長
高橋 広敏	全国求人情報協会・副理事長
中村 恒一	全国求人情報協会・副理事長

〈ワーキンググループ〉

江口 匡太	筑波大学システム情報系・准教授
加藤 高敏	日本人材派遣協会・専門役
川淵 香代子	リクルートスタッフィング・広報室
岸 健二	日本人材紹介事業協会・事務局長
小林 一夫	全国求人情報協会・事務局長
坂上 知子	ランスタッド・総合営業部
坂爪 洋美	和光大学現代人間学部・教授
佐藤 日出男	全国求人情報協会・総務部長兼業務部長
鈴木 敦雄	日本人材紹介事業協会・常任委員
田中 聡	インテリジェンス HITO 総合研究所・研究員
出井 智将	日本生産技能労務協会・理事
中村 天江	リクルートワークス研究所・研究員
野村 浩和	日本人材派遣協会・総務課長
森安 亮介	インテリジェンス HITO 総合研究所・研究員
谷中 徹	日総工産・担当次長
吉田 修	全国求人情報協会・常任委員

■ 社団法人全国求人情報協会

設立／1985年2月 会員数／60社（2011年11月現在） 代表者／丹澤直紀 事業／求人情報等に関する調査研究を行い、これに基づき掲載基準を定める等求人情報の適正化の推進、求人情報等についての苦情処理、会員およびその従業員の研修、広報等

■ 社団法人日本人材紹介事業協会

設立／2000年5月 会員数／251社（2011年11月現在） 代表者／佐々木和行 事業／専門的・技術的職業、管理的職業、事務的職業、販売の職業等の職業について行われる職業紹介事業の適正な運営および健全な発展、当該職業紹介事業における就業希望者の雇用の安定および福祉の増進ならびに当該職業紹介事業における求人者の人材の確保および有効な人材の活用を図るための相談および援助の事業等

■ 社団法人日本人材派遣協会

設立／1986年12月 会員数／626社（2011年11月現在） 代表者／坂本仁司 事業／労働者派遣事業の適正な運営および健全な発展を図るための相談、指導および援助、労働者派遣事業における派遣労働者または派遣労働者となろうとする者の教育訓練の促進その他の職業能力の開発および向上を図るための事業、派遣労働者の雇用管理の適正な実施の促進等を図るための事業等

■ 社団法人日本生産技能労務協会

設立／2000年10月 会員数／85社（2011年11月現在） 代表者／清水竜一 事業／製造業等の労働者の就労促進に関する業務、製造業等の労務管理の近代化促進に関する業務、製造業等の技能労働者の養成に関する業務、その他前条の目的を達成するために必要な業務

Chapter

1

労働市場の 構造変化と 需給調整の重要性

労働市場の現状について概観し、
そのなかで円滑な労働移動を実現するために
需給調整機能の担い手に
求められる役割について考察する。

高度成長期が節目を迎えた1980年代以降、企業における人材活用の変化や働く人々の就業意識の変化を受けて、日本の雇用構造も大きく変わってきた。

とくに、プラザ合意により急激な円高が進行することとなった1985年から2010年までの25年間に、雇用者数全体は1,112万人増加した。しかし、前年比で最も雇用者が増加した1990年以降は、バブル崩壊やIT不況を経て大きく増加することはなく、2007年をピークとして減少傾向にある。

男女別で見ると、1985年から25年間で、男性が312万人増加したのに対し、女性は800万人増加しており、女性雇用者の増加が著しい。

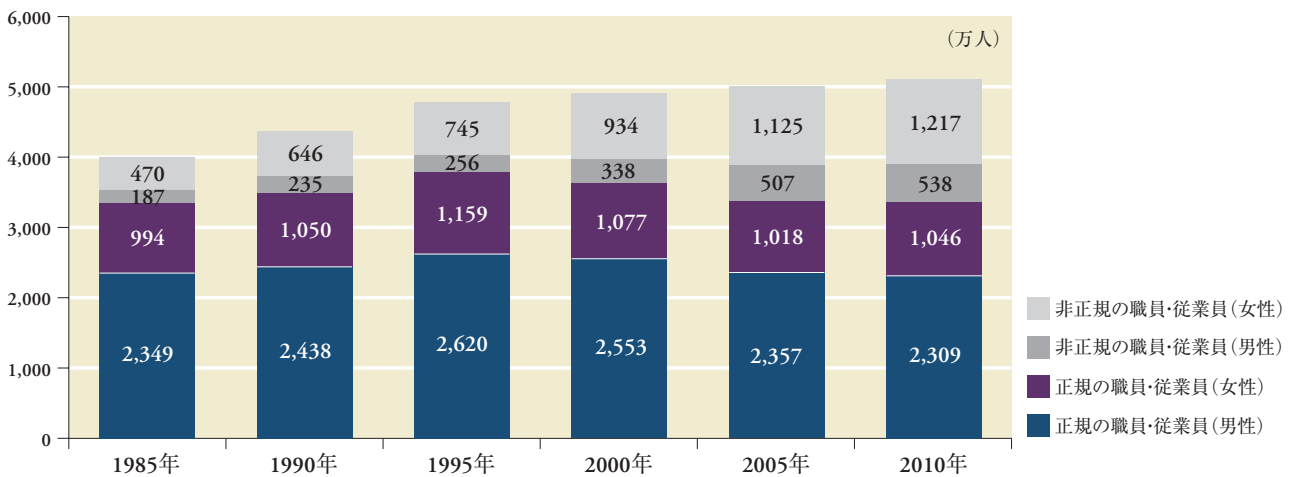
雇用形態別では、正社員は1997年をピークとして減少に転じ、全体では12万人の増加にとどまっている。一方で、パートタイマー・アルバイト・契約社員・嘱託社員・派遣社員といった正社員以外の人数は657万人から1,000万人以上増加している。

2010年時点では、正社員に次いで、パートタイマーが848万人と最も多く、アルバイトは345万人、契約社員と嘱託社員は474万人、派遣社員は96万人となっている。

1.雇用構造の変遷と現状

図表 1-1 雇用者数の推移(1985～2010年／役員を除く)

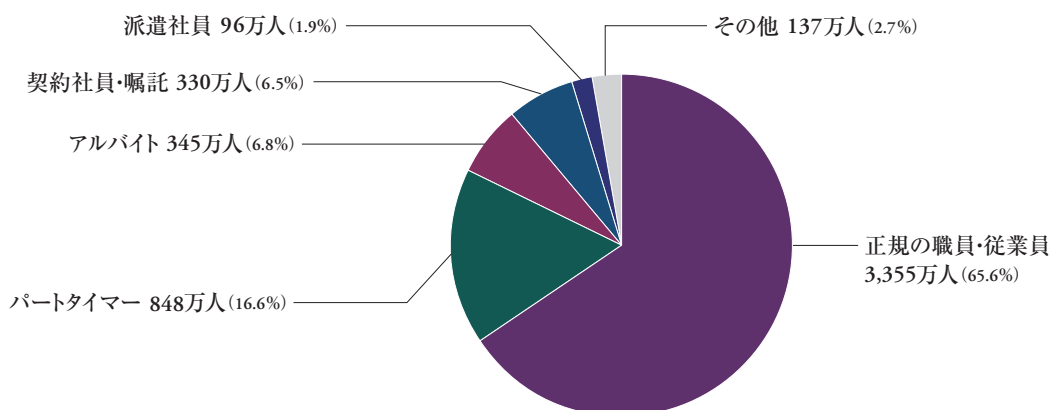
25年間で、正社員は減少に転じ、正社員以外は増加が続く



出所：総務省「労働力調査」

図表 1-2 雇用形態の分布(2010年／役員を除く)

正社員に次いでパートタイマー、アルバイトが多い



出所：総務省「労働力調査」
※四捨五入により合計は100にならない(以下同)

2. 転職率と入職経路

転職者や新たに労働市場に参入した新規就業者は、年間で働く者約6,400万人¹の11.9%にのぼる。

過去1年間に仕事を変ったことがある転職者（1年前の勤務先と現在の勤務先が異なる者）は約370万人、転職率は5.7%である。男女別に見ると女性の転職率が高く、男性4.7%に対し女性6.7%である。1年に複数回、転職する者もいるため、延べ転職者数はこれよりも多くなる。また、1年前は仕事をしていなかったが、この1年に新たに仕事に就いた新規就業者も約400万人おり、新規就業率は6.2%である。

さらに、約770万人の転職希望者がおり、そのうち約340万人が実際に求職活動を行っている²（総務省「平成19年就業構造基本調査」³）。

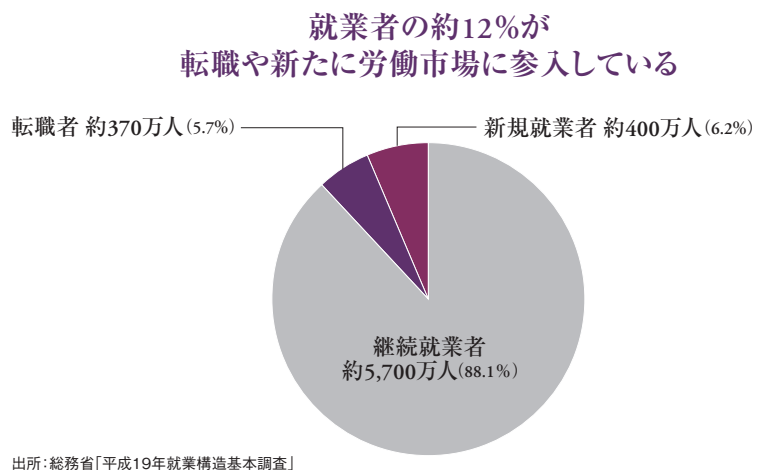
転職者が仕事を見つけた方法、いわゆる入職経路は、ハローワーク等の公的なサービスが28.9%、求人広告と民間職業紹介所を合わせた民間

の人材サービス産業経由が29.7%、縁故が23.4%であり、ハローワーク、人材サービス産業、縁故が入職に際しての3大経路となっている。とくにハローワークと人材サービス産業という需給調整機能の担い手だけで、過半数を超えている（厚生労働省「平成22年雇用動向調査」）。

それぞれの特徴として、ハロー

ワークの利用者には失業者や地方在住者が、人材サービス産業の利用者には年齢が若い層や正社員以外が多く、縁故には年齢が高い層が多い等が挙げられる。企業は、従業員数が多い企業ほど人材サービス産業を使う傾向が強く、少ない企業ほどハローワークや縁故を利用している⁴。

図表 1-3 就業者に占める転職者・新規就業者の割合(2007年)



1 働く者（就業者）のうち、雇用されている者は5,700万人である。

2 厳密には、転職希望者の一部には、「1年前の勤務先と現在の勤務先が異なる者」「1年前は仕事をしていなかったが、この1年に新たに仕事に就いた者」と重なる者が存在する。

3 本報告書において引用している統計データは、執筆時点で入手できる最新のものである。

4 経路ごとの特徴は、厚生労働省「雇用動向調査」や中村天江（2011）「転職経路の「すみわけ」に関する分析」『Works Review vol.6』等からわかる。

5 上記調査の入職者には新規就業者を含まない。また、労働者派遣や短期回復型の職業紹介（「配ぜん人」や主に大型小売店で宣伝販売を行う「マネキン」など）も含まない。例えば、上記調査の「民間職業紹介所」は9.2万人なのに対し、「職業紹介事業報告書」では39万人（常用就職）となっており、実態として民間の人材サービス産業の割合はより大きくなるものと考えられる。厚生労働省「職業安定業務統計」によれば、ハローワークによる平成21年度の就職件数（新規卒者を除きパートタイムを含む）は204万件となっており、「職業紹介事業報告」では同年度の有料職業紹介事業による就職件数が35万件となっている。調査手法の違いにより、これらの差が生じている。

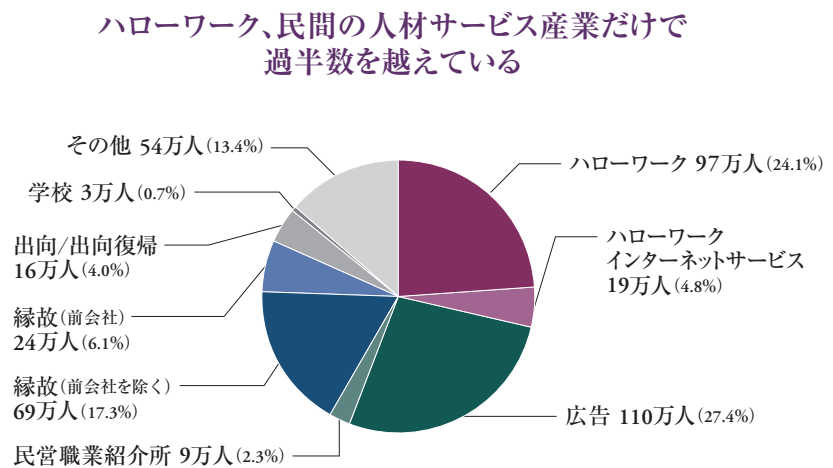
3. 需給調整機能の 高度化が不可欠な労働市場

転職率は、高度成長期の終焉を迎えた1980年代後半以降、上昇傾向が続いている。この背景には、女性の労働市場への参入やキャリア意識の高まり、産業構造の変化、国際競争の激化や経済の不確実性の増大から雇用の柔軟性が求められるようになったことなどが挙げられる。かつては中途採用を行う企業は限られていたが、1980年代以降、大企業などでも中途採用が一般化したことも一因である。3章で説明するとおり、労働市場では今後も転職者や新規就業者が増えると予想される。そのなかで、人材サービス産業やハローワークなどの需給調整機能の担い手は、3つの観点から重要性を増していくと考えられる。

第一に、転職者数の増加だけでなく、個人の転職回数の増加も見込まれるなかで、企業や業種、職種をまたいだ労働移動をより多く実現するには、需給調整機能の担い手の存在が不可欠である。日本では長期継続雇用慣行が機能してきたことや、転職に対して否定的な評価がまだまだ根強いことなどもあり、労働市場の流動性の高い欧米に比べると、需給調整機能の担い手の育成や高度化が遅れてきたのが実態である。

第二に、企業の事業環境や人材活用の仕組み、さらにワークライフバ

図表 1-4 転職入職者の入職経路(2010年／新規就業者は含まない)



出所：厚生労働省「雇用動向調査」⁵

ランスの重視など働く人々の就業観やライフスタイルが大きく変容したことにより、企業の人材活用ニーズと就業者の就業ニーズを両立させることが難しくなっている。そこで、労働市場で両者を結びつける需給調整機能の担い手には、双方の多様なニーズをきめ細かく把握し、よりの確にマッチングさせることが求められている。

第三に、入職する一時点におけるマッチングでは対応しきれないニーズに対しては、継続的な関係を構築し、時間をかけて徐々にすり合わせていくことが必要な場合も増える。このような新たな需給調整機能の担

い手として大きく成長してきたのが、マッチングにとどまらず労働者の就業管理や能力開発も行う労働者派遣事業と請負事業である。

後述するように、近未来の労働市場では、企業の人材活用ニーズと就業者の就業ニーズはさらに多様化し、複雑になる。このようなニーズを結びつけ、円滑な労働移動を実現させていくには、「マッチング」と「就業管理」という2つの中核的な機能を強化する方向で、需給調整機能の担い手を育成していかなければならない。

Chapter

2

人材サービス産業が 果たしてきた 役割と課題

人材サービス産業が労働市場で
果たしてきた役割を振り返り、
産業として抱えている課題について整理する。

人材サービス産業の 市場規模

人材サービス産業は、採用関連業務の代行や、人材育成のための研修事業など多岐にわたっているが、代表的な形態は、求人広告事業、職業紹介事業、派遣事業、請負事業といえる。これらの4形態の市場規模は、売上ベースで約9兆円と推定される。9兆円という市場規模は、介護サービスや電子部品・デバイスの市場規模よりも大きい。

人材サービス産業は年間で、約801万件の求人を取り扱い、約475万人に対してマッチングや就業管理を行っている。

人材サービス産業の 4つの形態

求人広告、職業紹介、派遣、請負事業に共通するのは、企業の人材活用ニーズと就業者の就業ニーズの充足に関わる機能を有している点である。その関与の程度は、事業形態によって異なる。

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

1. 人材サービス産業の概要

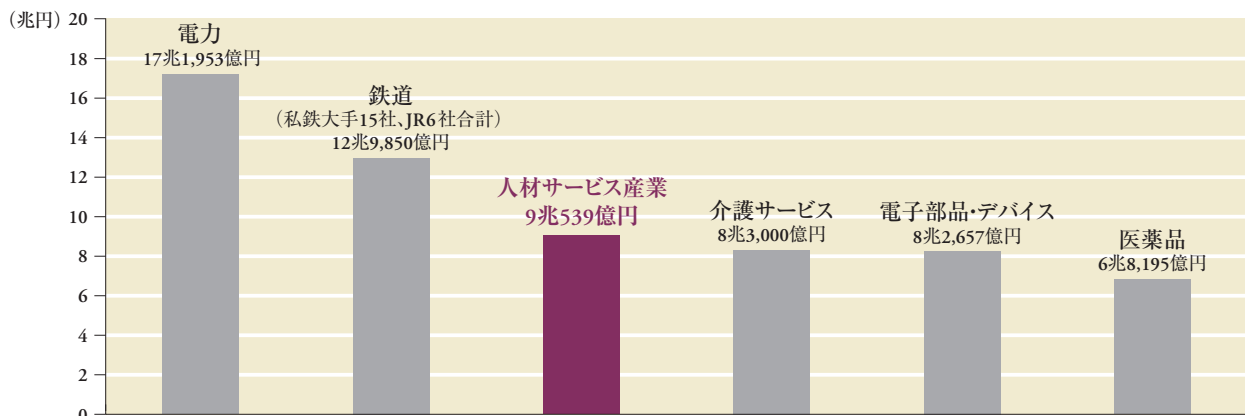
図表 2-1 人材サービス産業の市場規模

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	214万人(注1)	545万件 ※広告掲載件数	—	9,866億円(注2)
職業紹介(注3)	35万件	163万件	17,823事業所	1,861億円
派遣(注4)	157万人 ※派遣労働者数	90万件 ※派遣先件数	45,892事業所	6兆3,055億円
請負	69万人 ※請負社員数(注5)	3.2万件 ※取引先事業所数(注5)	—	1兆5,757億円(注6)

注1 厚生労働省「平成21年雇用動向調査」
注2 電通「2010日本の広告費」および全国求人情報協会による平成21年度の推計値
注3 厚生労働省「平成21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21年度労働者派遣事業報告書」
注5 厚生労働省「平成20年派遣労働者実態調査」
注6 ミック経済研究所「人材ビジネス系・専門アウトソーサ系 アウトソーシング総市場の現状と展望 2010年度版」

図表 2-2 市場規模の比較

人材サービス産業の市場規模は、電子部品・デバイスや医薬品より大きい



出所：電子部品・デバイスは経済産業省生産動態統計調査（2010年）に基づく生産額
その他は日本経済新聞社編「日経業界地図2012年版」日本経済新聞出版社

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。

職業紹介事業は、就業希望者へのキャリアコンサルティングや、紹介段階における職業能力や人物評価など、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。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などで活用されている。

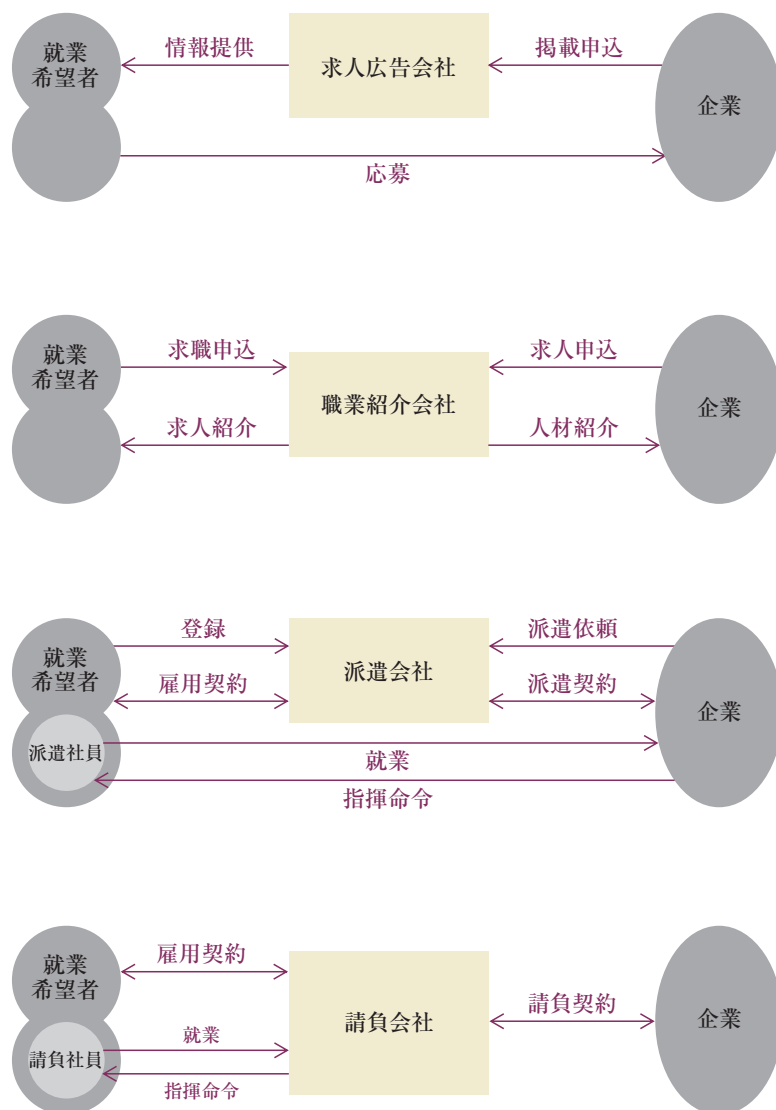
派遣事業と請負事業は、就業者と雇用契約を結び、雇用主として賃金や労働時間の管理、OJT・Off-JTによる教育訓練などの**就業管理**を行う点に特徴がある。派遣事業と請負事業における就業管理の実現には多くの場合、ユーザー企業との連携が不可欠であり、この点が、企業における直接雇用の社員の就業管理とは異なる。また、就業していない者も含めた登録者全体に対して教育訓練機

会を提供している事業者も多い⁶。

近年では、企業や個人のさまざまなニーズに応えるために、求人広告、職業紹介、派遣、請負事業を複合に行う事業者や、紹介予定派遣のように職業紹介と派遣の2つを融合して新しいサービスとして提供する事業者も増えている。

人材サービス産業の需給調整機能

図表 2-3 人材サービス産業の事業形態



人材サービス産業は、企業と個人のニーズをマッチングするために①**求人ニーズと求職ニーズの掘り起こし**、②**スクリーニングやニーズの調整する機能**を担う。前者については、どの事業形態でも行っている。一方、後者の「スクリーニングやニーズの調整」の工程では、事業形態それぞれの特性を発揮した取り組みがなされており、その具体的な方法を次に紹介する。

求人広告のプロセス

求人広告は、職業紹介など異なり、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。つまり、企業の人材活用ニーズを的確に把握して求人広告が作成されていない場合には、就業希望者が集まらない、もしくは企業側のニーズとは異なる層からの応募に偏るといった問題が発生する。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を行う。

全国求人情報協会が傘下の求人広告会社に調査した結果⁷を見ると企業の人材要件と応募者の適合度を高

6 <http://www.jassa.jp/employee/lifestyle/index.html> を参照。

7 231人の営業スタッフから回答があった。「提案の実施率」は提案を行っている営業スタッフの割合、「採用率」は提案した件数のうち、提案が受け入れられた求人広告の割合である。

8 応募資格を未経験者に拡大することは、ほぼ全ての営業スタッフが行っているため、ここでは経験者に限定して聞いている。

図表 2-4 応募効果をあげるために求人広告会社が企業に行う提案

提案内容	提案の実施率	提案の採用率
募集職種や募集ターゲットの変更、拡大、絞り込み 例：広告主が想定していない異業種からの応募者をターゲットにするなど	95.7%	34.6%
応募資格の拡大 ※「未経験応募可」への拡大を除く ⁸	80.5%	24.5%
給与金額の増額	73.2%	8.9%
仕事内容や教育など募集条件の表現の工夫	97.8%	49.9%
求人広告のキャッチ・コピーなど表現の工夫	98.7%	59.9%
その他	40.7%	17.0%

出所：全国求人情報協会「求人広告におけるマッチング促進状況調査」2011年9月実施

CASE 1

先輩社員の活躍を載せ、 業界未経験者の不安を払拭(写真左)

回転寿司チェーンのX社では3店舗の新規オープンを抑え、従来からの応募者層だけでなく、他業種での経験やスキルを持つ人材を必要としていた。求人広告会社の担当者は、フード業界に興味がある就業希望者は多い反面、接客に対する不安も多いという事実に着目し、X社には独自の研修カリキュラムがあり、未経験から転職した先輩社員が多いことを求人広告で表現した。求人情報誌の巻頭で、SE（システムエンジニア）など異業種・異職種から転職した社員を登場させ、他業界で働いていた未経験者を引きつけるとともに、同社の特色である教育制度や具体的な給与例など、就業希望者が知りたい情報を網羅することによって、他の業界からの転職者を集めることに成功した。

CASE 2

職務内容が理解できる求人広告で、 採用者数の増加に成功(写真右)

個別指導塾のY社の求人ニーズは、講師ではなく、講師のシフト管理や生徒のカリキュラム作成、保護者の対応を担当する教室チーフ職にあった。Y社には、講師を志望する応募者は集まるが、講師とは求める人材要件が異なる教室チーフはなかなか採用に至らないという課題があった。そこで、求人広告会社の担当者は、メインターゲットを他業界の営業職やスーパーバイザーに絞り込み、求人広告を試験問題のように質問を並べ、解答をしていくと職務内容が理解できるという作りにした。その結果、応募者数は減少したが、求人ニーズに合致した応募者に絞られることで採用者数が格段に増加した。求人広告においてターゲットの選定や広告表現の工夫でマッチングが成功した例である。



校長にしか解けない問題があります。

以下の問題について考えなさい。

- 問 生徒に勉強の習慣を身につけさせる方法を考えなさい。
- 問 教室全体の成績を底上げする方法を考えなさい。
- 問 生徒と保護者のニーズを引き出す方法を考えなさい。
- 問 全ての生徒が満足する、講師の配置を考えなさい。
- 問 60名の教室に必要な非常勤講師の数を考えなさい。
- 問 新人講師を3ヶ月で一人前にする育成法を考えなさい。
- 問 生徒と講師の相性が合わないときの対処法を考えなさい。
- 問 高校3年の7月時点で偏差値55の生徒を、関関同立に合格させるカリキュラムを考えなさい。
- 問 受験を5ヶ月後に控える子供を持つ保護者への対応法を考えなさい。
- 問 保護者面談の時間は、一生涯あたり何分が最適か考えなさい。
- 問 保護者面談で寄せられた意見を反映する場合の優先順位を考えなさい。
- 問 担当教室の生徒数を1年で10名増やす方法を考えなさい。
- 問 生徒数が伸び悩む教室がある。考えられる要因を考えなさい。
- 問 教室を魅力的にみせる演出法を考えなさい。
- 問 会社の売上を前年よりも10%アップさせるためには、何をすべきか考えなさい。
- 問 校長ができることを全て考えなさい。

なまえ

※あなたの名前が教室名になります。

点

※模範解答はありません。
あなたなりの方法で100点
の教室を目指して下さい。

めるために、求人広告会社の担当者の95.7%が「募集職種や募集ターゲットの変更、拡大、絞り込み」を企業に提案し、うち34.6%でその提案が採用されている。「応募資格の拡大」も80.5%が提案し、24.5%が採用されている。また、「仕事内容や教育など募集条件の表現の工夫」や「求人広告のキャッチ・コピーなど表現の工夫」といった、求人広告ならではの取り組みも行われている。

職業紹介のプロセス

職業紹介は、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特徴がある。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も行われることもある。リクルートワークス研究所が行った「ホワイトカラー正社員の転職プロセス調査2010」によれば、紹介会社を利用したことで「希望条件にあった求人がみつかった」と回答した転職者の約4割が、「意外性のある求人案件がみつかった」と回答している。

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⁹。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、適任者を探すのは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。

派遣会社のプロセス

採用や就業の場面では、企業と就業希望者の要望が一致しないことは多々ある。しかしながら、ある派遣会社では、派遣社員の登録時の希望職種と実際に就業した職種とが大きく異なる（例：事務→販売等）比率は8.3%にすぎず、希望職種に近い職種への変更（例：一般事務→貿易事務等）も21.8%と、派遣社員の就業希望をおおむね実現できている。一方で、企業からの派遣依頼が充足される割合は91.2%と非常に高い。

ユーザー企業のなかには、必要以上に高度な能力や不必要に多くのスキルを求める等、実際の業務に照らして派遣社員に求める要件が妥当ではない企業がある。そのようなニーズを妥当なものへと調整するために、派遣会社の担当者は、ユーザー企業が派遣社員に求める能力や経験に優先順位をつけてもらう等、本当に必要な派遣社員に求める要件が何かを明確にしていくことで、マッチングの精度を高める取組みが行われている¹⁰。

また、派遣の場合は、派遣会社と派遣社員の関係が継続するため、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間の調整を続けることもできる。就業後の派遣社員から出される苦情や要望のなかには、派遣社員自身に起因するものと、派遣先企業に

起因するものと大別されるが、前者の場合は派遣会社が教育研修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。

請負会社のプロセス

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、採用後の教育や就業後のフォローをある程度見込んで、請負社員を採用することもある。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。

9 例えばインテリジェンスが2007年に行った調査では8割以上の企業がこのように回答した。

10 木村琢磨（2010）「戦略的人的資源管理」泉文堂

11 失業給付の受給資格がない離職者もいるため、「失業給付なし」がすべて在職者とは限らない。

2. 人材サービス産業が 労働市場で果たしてきた役割

人材サービス産業は労働市場の需給調整機能としてさまざまな役割を果たしてきた。代表的な4つの役割を紹介する。

失業を経ない転職の実現 ——転職コストの軽減

第一の役割として、個人の転職コストを軽減させたことを挙げられる。すなわち、個人が自己の情報網を通じてしか入手できなかった求人情報を、人材サービス産業が幅広く収集して流通させることで、誰もが入手可能なものにしたのである。

このような就業機会を得るために必要な情報収集等にかかるコスト（費用・時間）を大幅に軽減したことが、就業機会の探索期間の短縮

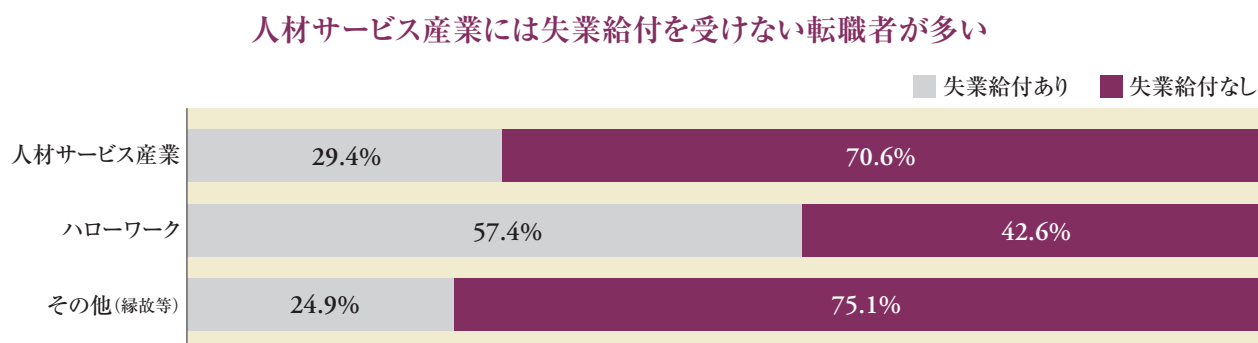
と失業を経ない転職（On the Job Search）につながった。

実際に、転職のための情報を収集しはじめてから内定を得るまでの平均期間は、人材サービス産業経由の転職者は8.4週だが、ハローワーク経由の転職者は9.3週である（リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2002」）。求人広告サイトで求人情報を収集したり、求人企業とのやりとりを職業紹介会社に任せたり、派遣会社に就業先の開拓や就業の交渉を依頼できるため、前職を離職せず、求職活動に時間をかけなくても希望する就業先を探すことが可能となった。人材サービス産業の事業者が、より多くの就業希望者に利用してもらうために、就業希望

者との対面サービスの向上や新サービスの開発に努めていることも一因だろう。

また、転職者の失業給付の受給率を見ると、ハローワーク経由の転職者の受給率が6割近いのに対して、人材サービス産業経由の転職者では3割未満であることも、人材サービス産業のほうが、在職者の利用が多いことを示している¹¹。2009年度の失業者への雇用保険支給額は1人あたり平均62万円に達しており（厚生労働省「平成21年度雇用保険事業年報」）、雇用保険財源の観点からも、また個人のキャリアや就労意欲の継続という面からも、失業を経ない転職や就業継続を実現できることは望ましいものである。

図表 2-5 入職経路別の失業給付の受給率



出所：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2010」特別集計
※「人材サービス産業」には派遣会社から入職した派遣社員も含まれる。以下、ワーキングパーソン調査の集計はすべて同じ

成長産業への 労働移動の促進

成長産業への労働移動にも、人材サービス産業は多くの貢献をしてきた。2000年代の労働移動を分析したところ、人材サービス産業を経由した転職では、ハローワークや縁故などの経路を利用した転職に比べ、サービス業や情報通信業への移動を多く確認できる。建設業や製造業に従事していた場合、正社員への転職では情報通信業へ、正社員以外の雇用形態への転職ではサービス業への転換が多い。また、情報通信業に正

社員として転職する場合は、情報通信業以外のあらゆる業種からの移動が多いことも確認できる（詳細は参考資料「入職経路別の業種間移動」参照）。

成長産業への労働移動に人材サービス産業が貢献できる理由はいくつかある。まず、成長産業においては、知名度の低い新興企業など、採用業務に多くの資源をさくことができない等の制約があるため、人材サービス産業の活用ニーズが高い。また、人材サービス産業自体が最も力点を置いているのが求人の開拓であり、潜在的なニーズの掘り起こしも含めて新たな分野での人材活用ニーズに

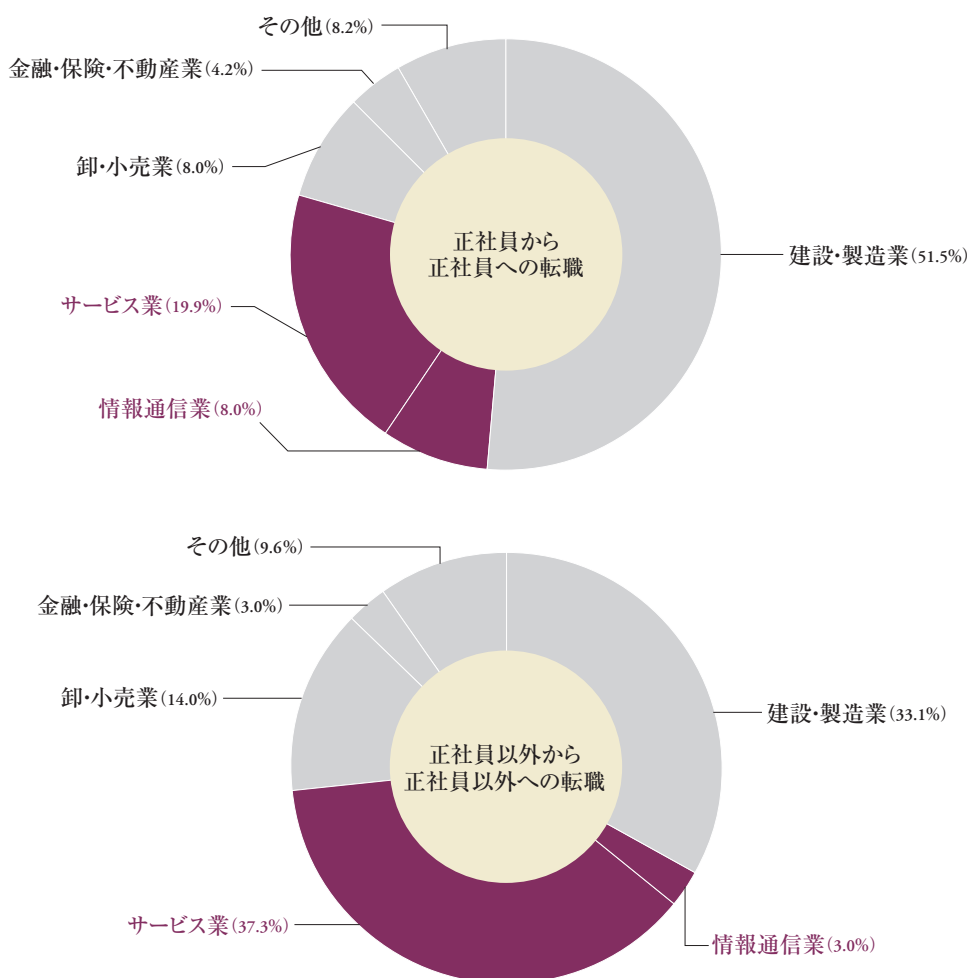
も機動的に対応できることなどである。

労働市場への 参入・再参入の支援

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見ると、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。

図表 2-6 「建設・製造業」から人材サービス産業経由での転職

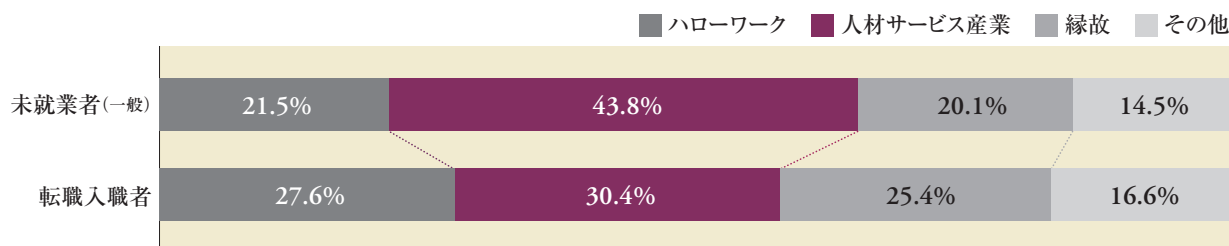
サービス業や情報通信業など成長産業への移動が多い



出所：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査」特別集計
※詳細は参考資料「入職経路別の業種間移動」参照。

図表 2-7 職歴別の入職経路(2009年)

未就業者の4割以上が人材サービス産業経由で仕事に就く



出所：厚生労働省「雇用動向調査」
 ※未就業者（一般）とは、入職前1年間に以上仕事に就いた経験がない者で、新規学卒就業者を含まない。
 「ハローワーク」にはハローワーク及びハローワークインターネットサービス、「人材サービス産業」には民営、広告が含まれる。

人材サービス産業はこれまで、女性をはじめとした多様な就業希望者の就業機会開発に取り組んできた。とくに派遣事業や請負事業は、人材サービスを活用するユーザー企業に対し、派遣・請負社員の配置後のフォローも含め就業管理を担っていること、就業者の就業可能性に合った多様な仕事を開拓できることなどから、企業による直接雇用の形では労働市場への参入・再参入が難しい層に対して参入・再参入を容易にする役割を担っている。

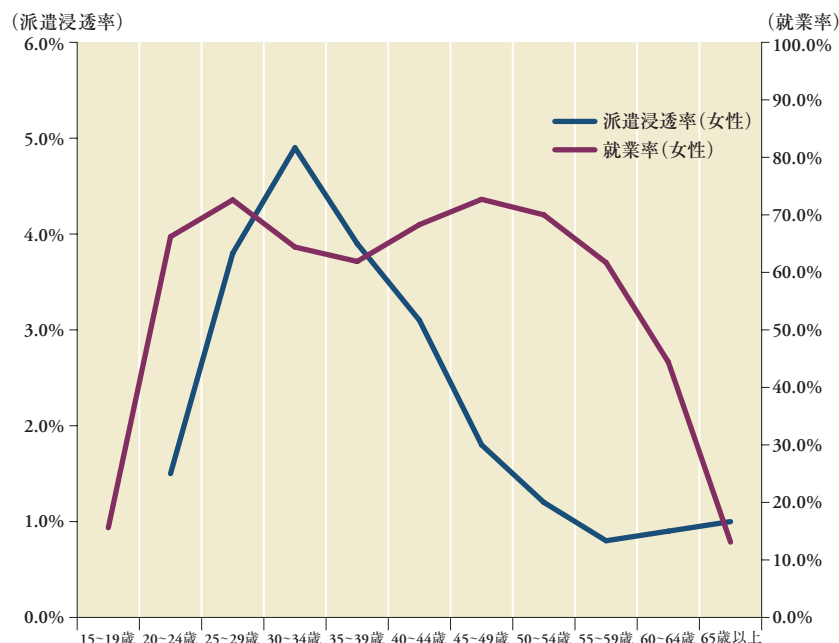
例えば、派遣事業について見てみると、一般的には女性の就業率は20代後半をピークとして減少し、40代で再び上昇する、いわゆる「M字カーブ」が存在するが、女性の派遣浸透率（雇用者に占める派遣労働者の割合）は、M字の底にあたる30代が最も高くなっており、派遣会社が介在することで、これらの層の持つニーズに対応する新たな就業機会が開発されているといえる¹²。

啓発活動による公正な採用の促進

人材サービス産業は、就業希望者

図表 2-8 女性の就業率と女性の派遣浸透率（2010年）

通常は就業率が下がる30代で派遣浸透率は上昇



出所：総務省「労働力調査」

と企業双方に、情報の提供をはじめとしたさまざまな働きかけを行うことができる。とくに、適正・公正な採用を実現するために、企業に対して法改正を迅速に伝えるなどの啓発活動に力を入れてきた。

具体的には、求人情報と実際の就

業条件の違いをなくすための啓発や、採用・募集における男女差別の撤廃や、障がい者の就業機会の拡大のための啓発等である。このような取り組みは、業界として継続的に実施している。

12 派遣・請負事業のほかにも、男女雇用機会均等法が施行された1980年代以降、女性向けの求人情報だけをまとめた情報誌の発行が相次ぎ、総合職や正社員を目指す女性の就業を後押ししたことなども挙げられる。ただし、2006年の法改正によって募集・採用における男性差別も禁止されたため、今ではポジティブ・アクションなどを除き、女性だけに限定した求人情報の提供は行っていない。

CASE 3**労働市場への参入が難しい層の
就業を派遣会社がサポート****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。

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。

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が、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。

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。

新卒就職のオープン化を推し進めた人材サービス産業

大学・大学院生の就職にも、求人広告を中心とした人材サービス産業は大きな役割を果たしてきた。学生は自身の大学や居住している都道府県によらず、広く情報を入手し就職活動を行うことが、企業は全国の学生と接点を持つことが可能になった。

かつて学生は、大学で提示される求人票など、限られた選択肢のなかから就職先を決めていた。1960年代に、人材サービス産業が企業情報をまとめた情報誌を発行するようになり、企業の比較検討が容易になった。1990年代には就職情報サイトが誕生し、全国津々浦々の情報を収集できるようになると同時に、企業情報に加えて、採用選

考プロセスに関する情報も公開されたため、学生が入手できる情報の範囲は飛躍的に広がった。今では、就職を希望する学生のほとんどが就職サイトを利用する。インターネットの普及は、とくに地方の学生にとって就職活動の利便性を大きく向上させ、企業が幅広い学生と接点を持つことを可能にした。

このような就職情報のオープン化は、公正な競争を促進した。近年は、卒業を控えて就職先が決まっていない学生や、就職先が決まらないまま卒業した既卒者向けの就職支援サービスに取り組む人材サービス産業の事業者が増えている。

図表 2-9 公正な採用を実現するための企業向け啓発活動

● 広 全国求人情報協会
 ● 紹 日本人材紹介事業協会
 ● 派 日本人材派遣協会
 ● 請 日本生産技能労務協会

年	主な法改正	人材サービス産業の取り組み
1986	男女雇用機会均等法施行 労働者派遣法施行	
1988		● 広 『適正な募集・選考の求人者啓発冊子』発行開始
1989		● 広 『障害者雇用促進のためのリーフレット』発行
1990		● 派 『派遣就業適正化ガイドブック』発行(99年まで)
1996	改正労働基準法施行(週実働40時間) 改正労働者派遣法施行(26業務に対象拡大)	
1999	改正男女雇用機会均等法施行 改正労働者派遣法・改正職業 安定法施行(原則自由化)	● 広 『改正男女雇用機会均等法のリーフレット』発行
2003		● 広 『年齢制限緩和のためのカード型カレンダー』発行
2004	改正労働者派遣法施行 (自由化業務の期間制限3年に延長、製造派遣解禁等) 改正高齢者雇用安定法施行	● 広 『障がい者雇用の求人者啓発リーフレット発行、 無料求人情報の掲載』等のキャンペーン開始 ● 紹 『人材協倫綱領』および『行動指針』改定 ● 派 『派遣先向リーフレット各種』発行
2005	個人情報保護法全面施行	● 広 『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』発行
2006		● 請 『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』を実施 (07年・09年も実施)
2007	改正雇用対策法施行(年齢制限禁止等) 改正男女雇用機会均等法施行 (男女双方の差別及び間接差別禁止等)	● 請 『請負ガイドラインセミナー』『事業所責任者研修』実施
2008	労働契約法施行	● 派 『人権啓発セミナー』実施、『派遣先対象セミナー』開始
2009		● 紹 『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		● 派 『高齢者派遣のガイドライン』発行、 『労働者派遣事業高齢者雇用推進セミナー』実施 ● 請 派遣先企業向け『コンプライアンスセミナー』開催
2011		● 紹 求人企業向け『機微情報の取り扱いに関するリーフレット』発行

3.人材サービス産業の課題

人材サービス産業は労働市場において需給調整機能の高度化に貢献してきた一方で、解決すべき課題も少なくない。

取り組まなければならない課題

外部労働市場を通じた 有期雇用社員のキャリア形成

高い不確実性にさらされる企業は、長期継続雇用の対象となる、いわゆる正社員を従来の規模で維持することは難しく、有期雇用社員や外部人材である派遣・請負社員などの活用を拡大している。キャリアパスや活用業務が限定されるこれらの雇

用形態では、能力開発の機会はその業務に必要な範囲でのみ提供される。

派遣・請負社員も含め、有期雇用で働く者に関して、活用業務に必要な範囲を超えた能力開発機会の提供を、企業に期待することは現実的ではない。むしろ、外部労働市場を通じたキャリア形成のあり方を模索する必要がある。

具体的には、有期雇用から有期雇用への転職であっても、発展的なキャリア形成につながる職務経験を得られる仕事への転換支援が重要である。それは、実務経験こそ、最も効率的に実際的な能力開発ができることによる。また、正社員への転換

を希望する者には、キャリアデザインのための情報提供や、就業の可能性と希望条件の間の調整を含めて、就業先を提案する必要がある。

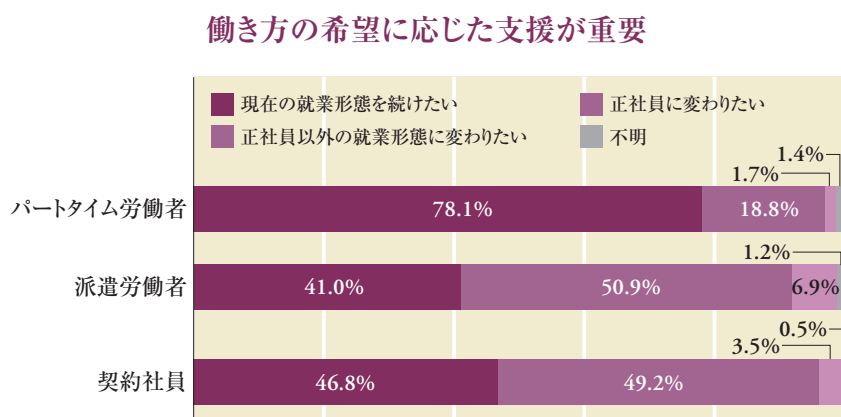
一度の転職では無理だとしても、中長期的な視点から身につけるべき能力やスキルの方角性を提示し、数年単位で本人の希望に即したキャリア形成を、人材サービス産業は支援することが求められている。

就業管理を通じた派遣・請負 社員の能力・処遇の向上

派遣・請負など、就業管理機能も担う事業形態においては、雇用主としてキャリア形成支援や処遇改善に一層の努力が求められる。すでにそれらに取り組んでいる派遣・請負会社も少なくないが、現状では右に示すとおり、依然として派遣社員の希望と派遣会社の取り組み実態との隔たりは大きく、派遣社員の期待に沿う対応ができていない。

例えば、「7 キャリア形成を考慮した仕事や派遣先の選択」や「8 能力に応じ仕事の難易度・幅を広げられるよう派遣先に働きかけ」という能力開発への要望は、外部労働市場を通じたキャリア形成にかかわるものである。また、「9 仕事内容と賃金が見合っているかの評価」や「10 契約更新時などに賃金の見直しの実施」は、ユーザー企業との間に派遣

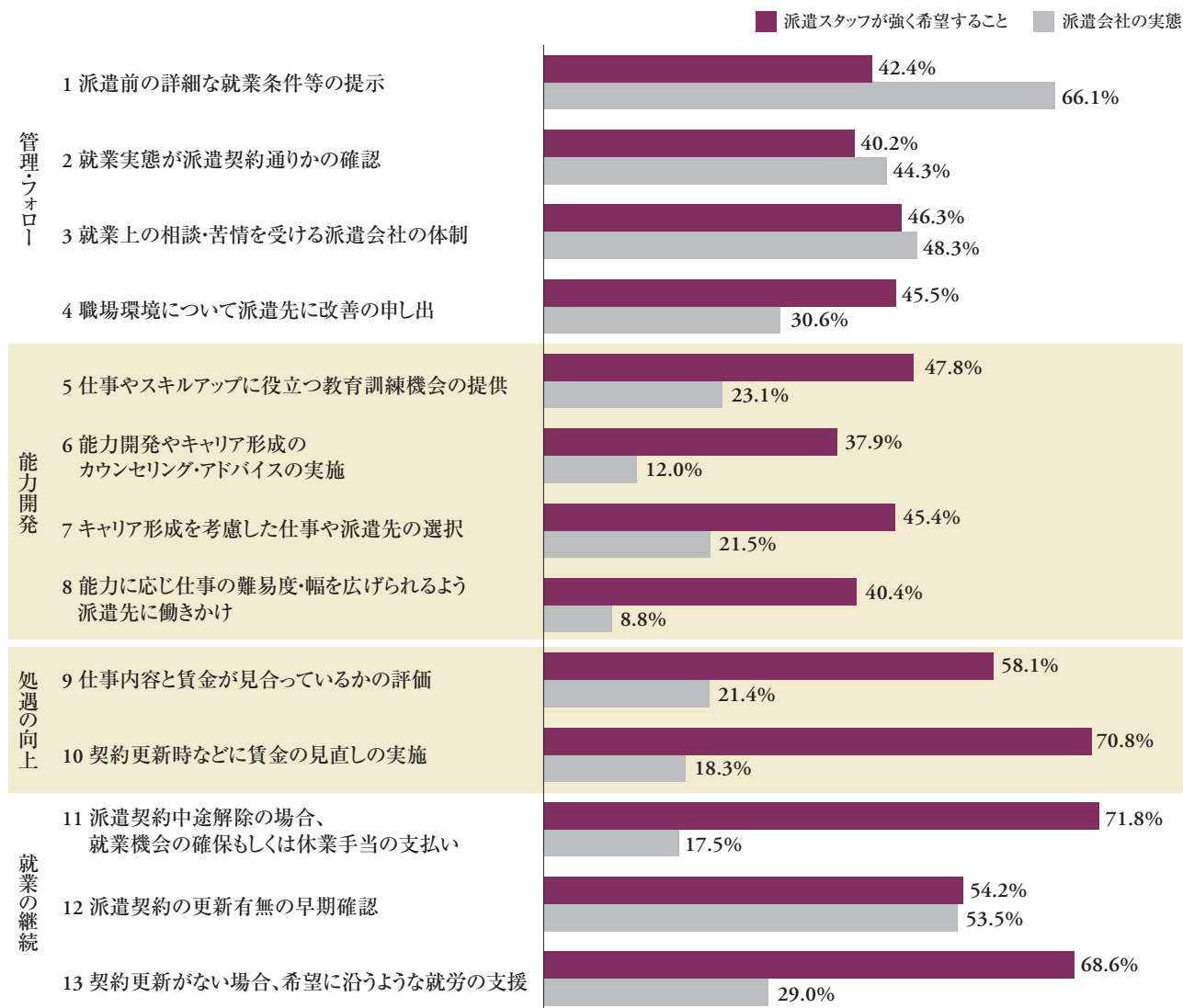
図表 2-10 今後の働き方に対する希望



出所：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査（2010年）」

図表 2-11 派遣スタッフが派遣会社に期待していること

派遣社員の希望と実態のギャップを埋めなければならない



出所：厚生労働省「派遣社員webアンケート調査（平成21年度 優良人材ビジネス事業者育成推進事業報告書）」

会社が介在する意味が問われているといえよう¹³。

派遣・請負会社は、ユーザー企業の協力を得ながら、派遣・請負社員のニーズに応えていく必要がある。

マッチング能力の向上によるミスマッチの抑止

個人の就業ニーズと企業の人材活用ニーズを迅速・的確にマッチングすることは、人材サービス産業の各

事業に共通した課題である。しかし、就業ニーズと人材活用ニーズの多様化や高度化が進むなかで、両者を結びつけることは一層難しくなっており、ミスマッチの増加が懸念される。

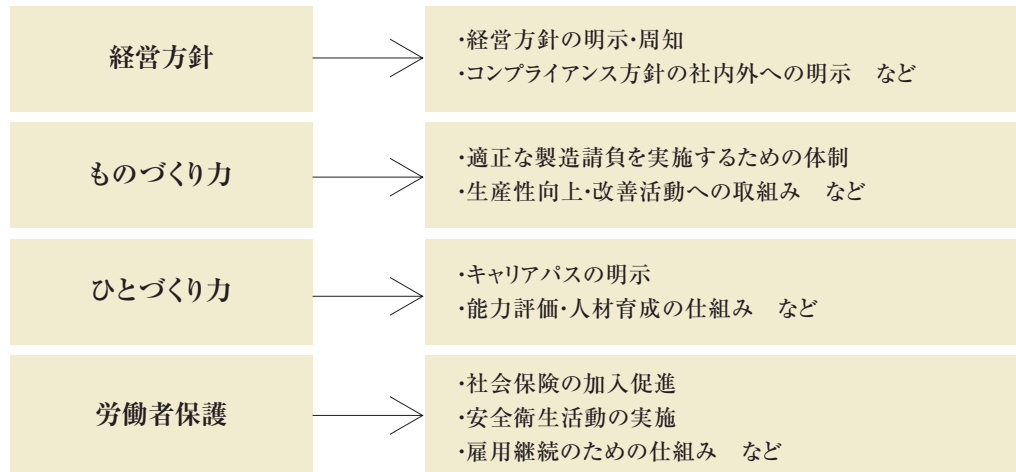
すでに、不確実性の高い経済環境のなかで厳しい経済競争にさらされる企業側のニーズは、限られたコストで迅速に、人材の獲得と柔軟な人材活用を実現することにある。一方

で、就業希望者は、就業機会を得て、安定的に就業し続けることというニーズに加えて、男女問わず育児や介護との両立などライフスタイルに合わせた無理のない就労へのニーズが高まりつつある。

人材サービス産業が両者のニーズを結びつけるためには、個人・企業双方の希望条件を調整し、マッチングするための技術の向上が欠かせない。例えば、企業と個人双方に対し

13 なお、派遣契約中途解除時の休業手当の支払いは、2009年の派遣先・派遣元指針の改正に伴い取り組みが進んでいる。

図表 2-12 製造請負事業における優良事業者認定の審査要件



出所：厚生労働省委託事業「製造請負事業 優良適正事業者認定制度」

図表 2-13 優良事業者・従事者を育成するための取り組み

広 全国求人情報協会 紹 日本人材紹介事業協会 派 日本人材派遣協会 請 日本生産技能労務協会	
年	人材サービス産業の取り組み
1987	派 『派遣事業雇用管理アドバイザー』設置
1992	派 『実務担当者(トップマネジメント)セミナー』開始
1997	広 『求人広告取扱者資格試験』開始
2000	派 『派遣元事業主研修』実施(以後2004年まで実施)
2001	請 『雇用管理担当者研修』『職長研修』等開始
2003	広 『全求協ミッションステイトメント』制定 派 『相談事例セミナー』の開催(以後2008年まで実施)、『法改正セミナー』実施
2004	紹 人材紹介コンサルタント講座(入門編・基礎編)開始
2005	広 『求人広告賞』開始 派 『人材育成(ナレッジアップ)セミナー』開始
2006	紹 『法務実務セミナー』開始
2007	紹 『人材協認定コンサルタント資格』制度開始(05～06年度は厚生労働省『産業雇用高度化事業』による委託事業にて実施) 請 『ビジネスマナー研修』開始、『安全衛生ガイドブック』発行を開始、『第一種安全衛生管理者試験』『合格支援研修』を開始
2008	派 『労働者派遣事業の適正な運営に向けて(自主ルール)』制定、『メンタルヘルスケアセミナー』実施
2009	紹 『人材紹介コンサルタント講座(演習編)』開始 請 『評価者育成トレーナー 認定講座』開催
2010	派 『メンタルヘルス推進担当者養成講座』開始、『派遣スタッフフォローハンドブック(メンタルヘルスケアのポイント編)』発行 請 『優良適正事業者認定制度トライアル成果報告会』開催
2011	紹 『業界研究(求人動向)セミナー』開始 派 『派遣労働者の自己啓発支援事業』開始、『派遣スタッフフォローハンドブック(メンタルヘルス事例編)』発行 請 『製造請負事業実践セミナー』開始

てきめ細かいヒアリングを行いながら、希望条件に優先順位をつけるための判断材料を提供したり、企業に対して時には入社後の能力開発も見据えた採用を検討してもらうなど、企業の人材活用全般にわたる助言を行ったりすることなどである。また、個人に対しては、企業が求めている職業能力が何かなど労働市場に関する情報提供をし、能力開発を促すことも必要である。

人材サービス産業には、より多くの就業機会の開拓と就業希望を持つ多様な人材の発掘・育成を行うことと併行して、これまで以上にマッチング能力の向上に取組み、就業ニーズと人材活用ニーズを結びつけることが期待される。

人材育成による 人材サービス産業の高度化

マッチング能力の向上や中長期的な視点から個人のキャリア形成を支援していくためには、人材サービス産業に従事する者の職業能力の専門化、高度化が不可欠である。

さらに、人材サービス産業では、2006年に大きく報じられた偽装請負問題をはじめとして、一部の事業者による賃金の違法な天引きや社会保険への未加入などコンプライアンス

上の問題が次々と生じた。このような問題を解消するためには、人材サービス産業に携わる者すべてに高い順法精神が求められることはもとより、違法あるいは脱法的な行為を繰り返す悪質事業者に市場からの撤退を促し、優良事業者が社会的に評価される仕組みの整備が必要である。

これまでも、各業界団体においては会員企業向けの教育研修事業や啓発事業なども積極的に取り組んできた。自主ルールの制定や優良請負事業者認定制度も有効な方法であるが、それらが形骸化することのないよう、人材サービス産業従事者の職業能力の専門化と高度化のための教育研修に力を入れなければならない。

人材サービス産業に 対する誤解

人材サービス産業が抱える課題のひとつに、業界に対する誤解が多いことも挙げられる。代表的なものは、「過剰な利益を得ている」というイメージや、「不安定雇用の増大は人材サービス産業によってもたらされた」などである。

まず、派遣事業のコスト構造につ

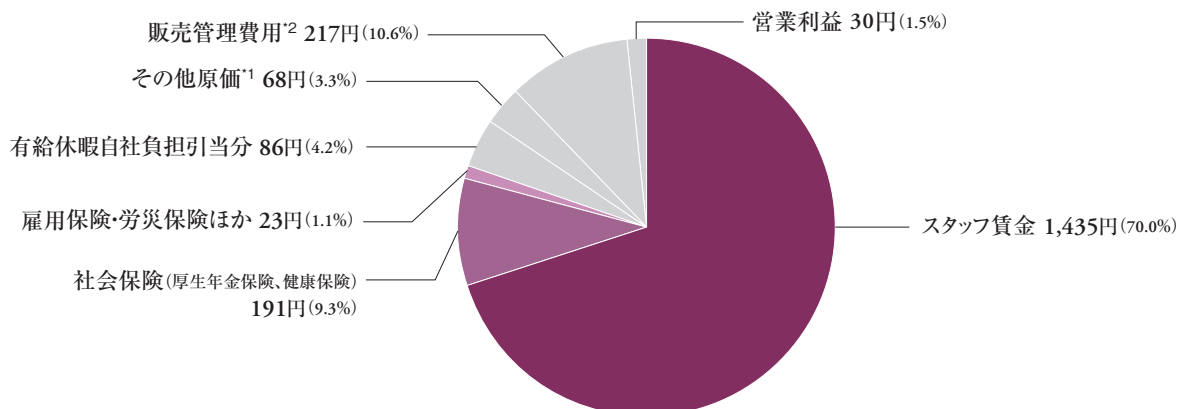
いては、派遣料金のうち、派遣社員に支払う賃金が約7割である。社会保険料や教育訓練費用、募集費等が残りの3割の大部分を占めており、有給休暇取得時の賃金や不就労の際の補償にかかる費用もこのなかから支払われる。そのため、派遣業界全体の営業利益率は高くない。派遣会社の持つ就業管理機能（参考資料「人材サービス産業のマッチングフロー」参照）について積極的に情報提供することで、こうした誤解を解消できると思われる。

また、有期雇用で働く者の増加は労働市場の構造変化によるものである。人材サービス産業は、有期雇用から正社員への転職につながる求人情報の提供や、未経験分野への転職のサポートにも積極的に取り組んでいる。しかし、先に述べたように不確実性が高まる経済環境のなかでは、個人と企業のニーズの乖離が広がっており、人材サービス産業としてさらなる取組み求められている。

この問題は、人材サービス産業だけですべて解決することはできない労働市場の構造的な課題ととらえ、企業と人材サービス産業が連携して、その解決に臨むことが重要である。

図表 2-14 派遣料金の内訳(単価請求2,050円)

派遣料金の7割はスタッフ賃金、1割は保険料である



出所：日本人材派遣協会「派遣料金の仕組み」

*1：スタッフ募集広告・教育研修・福利厚生など

*2：社員人件費・賃借料・通信費など

Chapter

3

2020年の 労働市場と 新たな課題

2020年における
労働市場の構造変化を概観し、
人材サービス産業の貢献の可能性を、
具体的な取り組みとともに探る。

労働市場の近未来を予測したリクルートワークス研究所の『2020年の「働く」を展望する』によれば、少子高齢化の進展により、今後、就業者の年齢構成は大きく変動する。

2010年に「55～64歳」だった1947～49年生まれの団塊世代は、2020年には「65歳以上」に、「35～44歳」だった1971～74年生まれの団塊ジュニア世代は「45～54歳」になる。2010年は「35～44歳」のボリュームが最も大きいですが、2020年には「45～54歳」が全体の25.1%を占めるようになる。「65歳以上」は増加を続け、他方、「15～24歳」「25～34歳」の若年層は一貫して減少する。

年齢構成のボリュームゾーンが上方に移動することに加えて、60歳以降の就業機会の確保も大きな課題となる。すでに、高年齢者雇用安定法の改正によって、企業は65歳まで継続雇用などの措置を義務付けられているが、すべての企業が対応できているわけではない。

募集・採用における年齢差別は、原則として禁止されている¹⁴。「年齢の壁」は取り払われる方向にあるものの、実態は必ずしもそうっていない。2020年にかけて増加する45歳以上の就業希望者が、円滑に転職や就業できる仕組みはまだ未成熟である。60歳以上については、こ

1.ミドル・シニアが増える就業構造

——採用・就業における「年齢の壁」の克服

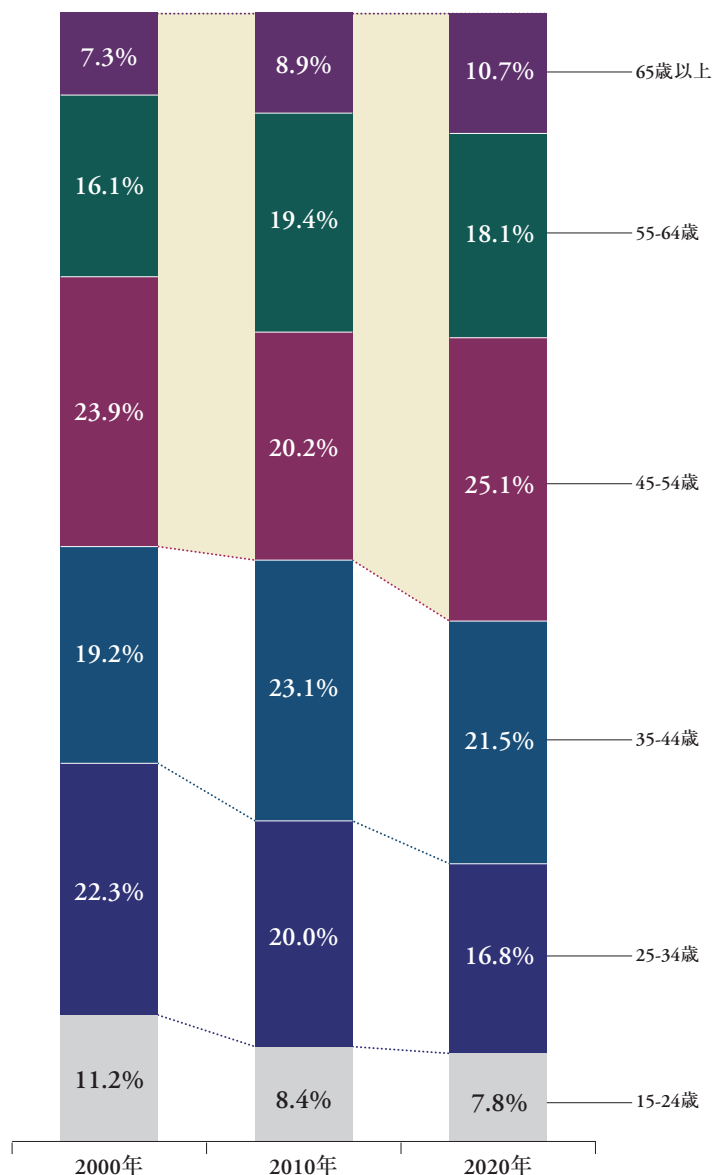
これから本格的に労働移動のための仕組みの整備が始まる段階といえよう。

企業は、組織への適合性や訓練可能性が高いと判断して、若年を好む傾向がある。内部育成を重視する雇用管理は、企業競争力の源泉として今後も重視すべきだが、そのみでは若年労働力の減少や多様な人材の活用に対応できず、機能不全に陥るだろう。中高年層が保有する長年の経験によって培われた熟練技能を適切に評価することが大事である。

すべての年齢層が意欲的に働き、高い生産性を発揮できるよう、人材サービス産業は企業のパートナーとしてこの課題に向き合っていかなければならない。人材サービス産業には、企業の雇用処遇制度の革新の一翼を担うことが強く期待される。

図表3-1 労働者における年齢構成比率の変化

2020年には「45歳以上」が過半数を占める



14 雇用対策法第10条（募集及び採用における年齢にかかわらず均等な機会の確保）「事業主は、労働者がその有する能力を有効に発揮するために必要であると認められるときとして厚生労働省令で定めるときは、労働者の募集及び採用について、厚生労働省令で定めるところにより、その年齢にかかわらず均等な機会を与えなければならない。」

出所：リクルートワークス研究所「2020年の「働く」を展望する」

人材サービス産業の取り組み

中高年層の労働移動の可能性を高める 再就職支援会社

再就職支援会社は、企業から依頼を受け、早期退職優遇制度などで退職する社員の再就職を支援する、職業紹介の一形態だ。人員調整は比較的年齢の高い層を対象に行われることが多いため、再就職支援会社を利用する就業希望者は中高年齢者が多い。

再就職支援会社 A 社を利用して再就職した 4,131 人を分析した結果を紹介しよう。サービス利用者の年齢分布は、20代3.2%、30代16.8%、40代29.4%、50代38.5%、60歳以上12.1%。50歳以上が過半数を占める。

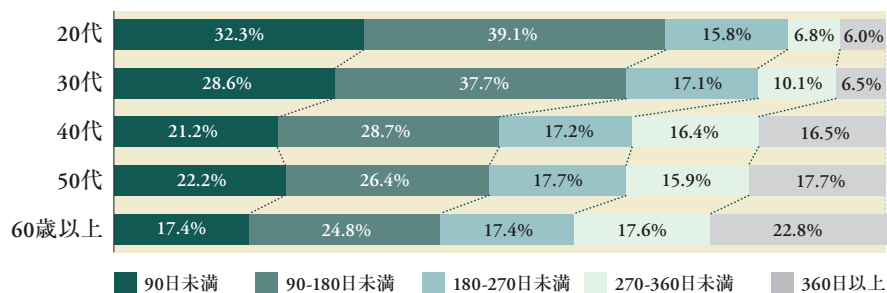
年齢が高くなるにつれ、再就職の決定までに時間がかかる。ただし、この再就職支援会社を利用した者のほとんどが、最終的には転職先が決まっている。

再就職支援会社は、どのような取り組みによって、

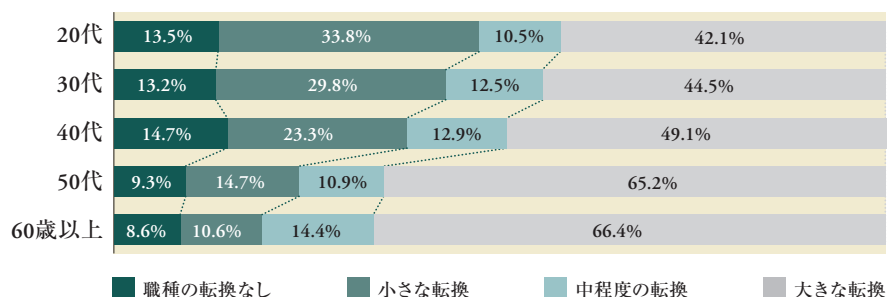
転職が難しいとされる年齢層も含めて再就職をサポートしているのだろうか。2つ目のグラフを見てほしい。年齢が高くなるにつれ、再就職するにあたって、職種を転換する度合いが大きくなっている。職種の「小さな転換」とは、財務から法務など同じ事務職種内で仕事を移ることを、「中程度の転換」は事務職から営業職などに移ることを、「大きな転換」というのは、事務職から保安・警備職などまったく異なる仕事に移ることを指す。広く労働市場を探せば、これまでの経験や専門と異なる仕事でも、能力を生かすことができる仕事に就くことができるといえるだろう。

これは、労働市場でマッチングが困難だと考えられている年齢層であっても、再就職支援会社が介在し、しかるべきサポートや求人開拓を行えば、就業可能性が高まることを示している。

図表 3-2 再就職までにかかる期間



図表 3-3 再就職における職種転換の程度



出所：再就職支援会社A社の事業データ

2. サービス経済化が進む産業構造

——異なる産業・職業へのキャリアチェンジの必要性

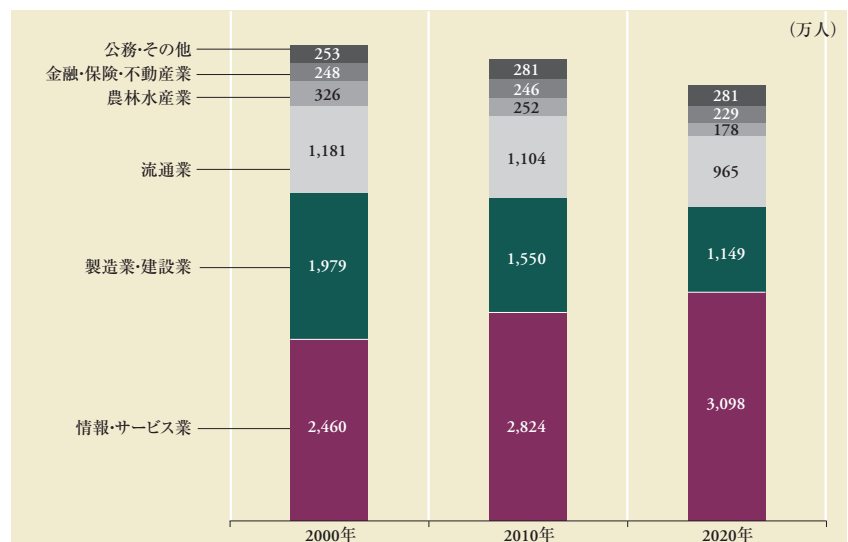
2020年にかけて、サービス経済化がさらに進む。情報・サービス業の従事者は3,098万人になり、過半数に達する。情報・サービス業のなかでは、医療・福祉分野や運輸業・情報通信業が伸び、教育・学習支援業や宿泊業・飲食サービス業が減少する。海外移転などにより雇用吸収力が低下する製造業や建設業の従事者は、1,149万人になり2割を下回る。

産業構造の変化に伴い、職種構造も変わる。2010年から2020年にかけて、サービス職は105万人、専門・技術職は43万人増加し、労務作業・運輸通信職は343万人減少する。現在、就業者数の最も多い事務・営業職は、2020年も2,087万人と横ばい続ける。

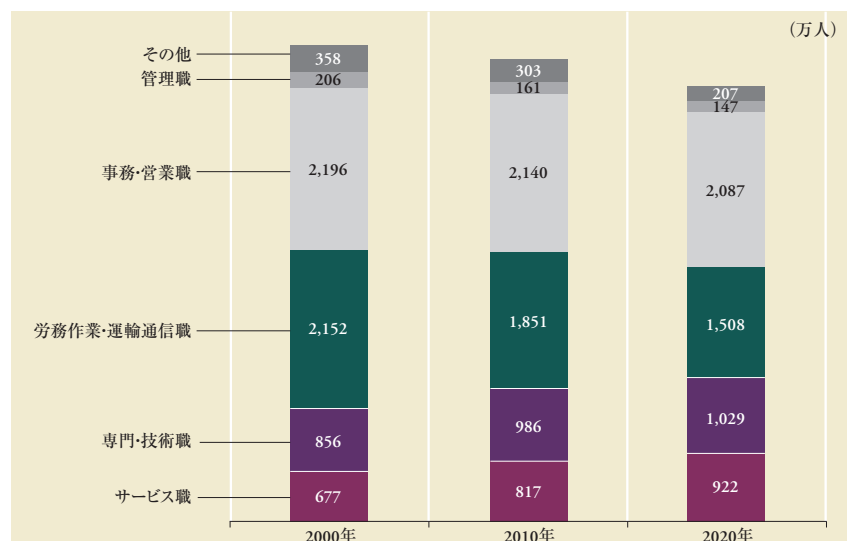
このような変化は、企業には成長産業へ、個人には需要が少ない仕事から多い仕事への転換をせまる。2020年にかけては、職業人生の長期化によって、個人の働き方の志向もこれまで以上の変化が見込まれる。

しかし、異なる産業や職業へのキャリアチェンジは必ずしも容易でない。それは、即戦力が求められる中途採用では、それまでの経験や専門と連続性の高い転職ほど、転職可能性が高いことによる。企業の採用担当者や就業希望者は、しばしば職務経歴上の経験職種や業種だけで、転職可能性を判断する。ところが、

図表3-4 産業別の就業者数推移



図表3-5 職種別の就業者数推移



出所：リクルートワークス研究所「2020年の「働く」を展望する」

表面的には異なる仕事でも、仕事の勘所や求められる能力が一致することがある。人材サービス産業のキャリアコンサルタントらは、一見非連続な仕事間に、転換可能な連続性を見出すことができる。

産業構造の変化が雇用に与える影響は、地域や性別によっても異なる。例えば、製造業や建設業は地方に雇用を創出し男性が多く、情報通信業は都市部に、サービス業は女性が多いなどの傾向がある。異なる産

業や職業への転換は、時には、地域間移動や就業先の掘り起こしもあわせて考えなければならない。このような複合的で難易度の高いテーマに、人材サービス産業は挑戦していくことが求められる。

人材サービス産業の取り組み

製造業から福祉分野へ。 派遣社員のリーマンショック後の転身

異なる職業への転職は必ずしも容易ではない。だが、2008年のリーマンショック後、製造業から福祉分野へ転身した事例が存在する。

リーマンショック後、製造業の減産・生産停止により、生産現場で働く派遣社員の雇用契約の中途解除や雇い止めが相次いだ¹⁵。ひとつの派遣先での仕事が終了しても、短期間に他の派遣先で就業できれば、あれほど大きな問題にはならなかった。なぜ次の派遣先を見つけれなかったのだろうか？

そもそも減産・生産停止になるほどの事態だったため、製造業の企業は、自社やグループ企業の従業員を雇用するのに精いっぱい、外部人材を活用する余地はなかった。さらに、派遣社員が就業する製造拠点は、ほかに雇用機会の少ない地方・郊外にあることが多く、同一地域内で他の派遣先を探すのが難しかったこともある。世界同時不況の影響が、特定の業種や製品、あるいは特定地域だけで減産や生産停止として生じたのであれば、異なる製品や地域の製造拠点で次の派遣先を見つけることができる。だが、世界同時不況の影響は国内のあらゆる製造業に及んでいたため、それもできなかった。

雇用情勢が急激に悪化するなかでも、サービス業、とくに福祉分野などで人材が不足している状況はあった。しかし、一般にサービス職、とりわけ介護職には、対人業務を行うためのコミュニ

ケーション能力や、状況に応じた臨機応変なサービスを提供などが求められる。このような特性は、製造現場の派遣社員に求められる能力や適性とは異なる。製造業の仕事と比較して収入減となることも多い。

派遣社員が転換を希望してもその実現が難しいだけでなく、転換を望まない者も多かったのである。派遣社員に、新しい派遣先として介護職などの仕事を紹介して断られた派遣会社もたくさんあった。

ところが、このような状況下でも、製造業から福祉の分野へと、派遣先の業種と仕事の転換に成功した事例が存在する。それは、福祉分野でも、介護職の仕事ではなく、送迎バスの運転手や介護施設の管理人など、コミュニケーション能力とは異なる種類の業務能力が求められる仕事への派遣である。

派遣会社が、人材不足に悩む福祉分野で、派遣社員の志向・適性とマッチしやすい仕事を開拓し、派遣先企業と派遣社員の双方のニーズを調整する努力が、このようなキャリアチェンジにつながったのである。

¹⁵ 厚生労働省「非正規労働者の雇止め等の状況について」によれば、2008年10月から2010年9月までに雇用契約が終了・中途解除になった、もしくはなる見込みの派遣社員の9割以上が製造現場で働いていた。

3. グローバリゼーションの加速 —— 拡大するグローバル人材の採用と 国際間の労働移動

経済活動のグローバル化は今後も続く。従来から、欧米やアジア各国に開発拠点や製造拠点を設ける動きはあったが、人口減少や少子化による内需の縮小を見越し、近年では商圏を拡大するために新興国や発展途上国に進出する企業が増えている。企業にとって、市場開拓やコスト削減に直結するグローバル化は、経営戦略上の優先順位が極めて高い。そのためグローバルな事業展開を担う国内の人材や、海外拠点の人員の確保や育成は、人事戦略上の重点テーマである。

これまでグローバル人材の獲得は、海外での経験者採用や事業買

収、経営陣として外国人を迎え入れるなどが中心だった。いまや、自社育成や新卒採用に乗り出す企業が増えている。その動きは、海外に現地法人を展開する企業や従業員規模の大きい企業ほど顕著だ。インテリジェンス HITO 総合研究所「外国人新卒採用に対する企業意識調査」によれば、現地法人のある企業の4割以上が、外国人の新卒者を積極的に採用する、もしくは検討していると回答している。また、5,000人以上の企業では、外国人を採用する予定がない企業は14.3%にすぎない。

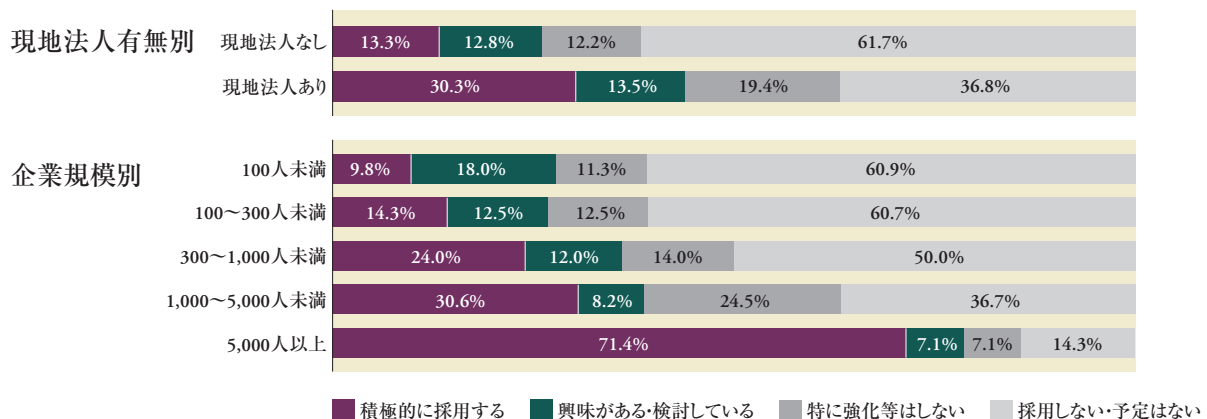
2020年にかけては、グローバル人材の中途採用も、規模がさらに拡大

するだろう。なぜなら、企業の経営・人事戦略の影響は、一時期に大量採用を行う大企業の新卒採用に最も顕著に表れ、その後、新卒から中途へ、大企業から従業員数の少ない企業に波及していく傾向があるからだ。

海外で働く日本人や日本で働く外国人の募集・採用は、これまでも人材サービス産業が主に担ってきた。海外に進出する人材サービス産業の事業者も増えている。今後はさらに、日本人と外国人、国内と海外の区別なく、必要な地域でグローバル人材を獲得し、国をまたいだ労働移動がスムーズに行われるよう、人材サービス産業は能力を磨く必要がある。

図表3-6 外国人新卒採用に対する企業の意識(2011年)

現地法人があるほど、企業規模が大きいほど外国人新卒採用に積極的



出所：インテリジェンスHITO総合研究所「外国人新卒採用に対する企業意識調査」

人材サービス産業の取り組み

増える職業紹介会社の グローバル求人の取り扱い

職業紹介会社への海外からの求職申込件数は、2007年度から2008年度にかけて急増し、2009年度には過去最高の8,980件を記録した。企業の海外進出に伴い、当地で人材を採用するケースのみならず、海外の人材を日本国内で募集する企業が増加傾向にある。また、海外赴任者の増加にしたがって、日本への帰国・転職を希望する求職者も増えている。

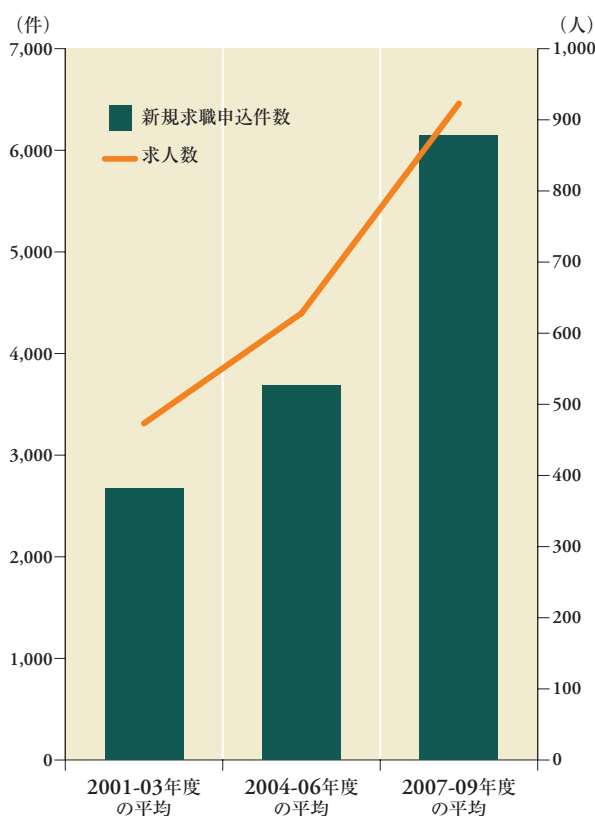
一方、海外の企業から受理した求人数は、2008年度に前年実績の2倍強と大きく伸びたが、2009年度には減少している。ただし、3年ごとに見ると海外からの求人は増えており、趨勢

的には増加傾向にある。

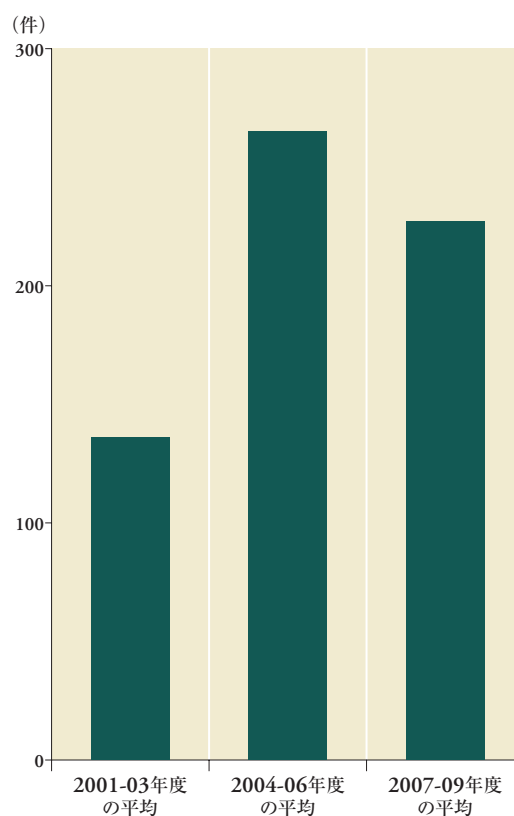
就職件数は、海外の就業希望者を日本国内の企業に紹介したケースと、日本国内の就業希望者を海外企業に紹介したケースの両者を合計したものだ。2007～09年度の平均は、2001～03年度よりは多く、2004～06年ほどではない。

企業や就業希望者の変化の勢いに比べて職業紹介会社の実績が安定しないのは、対象となる国や地域ごとに必要な届出を行わなければならないという許可制度のハードルの高さなど、国際間の労働移動を支える体制が不十分であるからかもしれない。

図表3-7 海外からの新規求職申込件数
および求人数



図表3-8 国際間の就職件数



出所：厚生労働省「職業紹介事業報告書」

※ 商工会議所など特別の法人および地方公共団体による無料職業紹介事業ならびに技能実習生を除く。

人材サービス産業はこれまで、日本の経済成長とともに成長してきた。

人材サービス産業の2000年度の市場規模は、求人広告5760億、職業紹介1,095億、派遣1.7兆円の計2.4兆円¹⁶。この3事業の市場規模は、現在約3倍になっている。

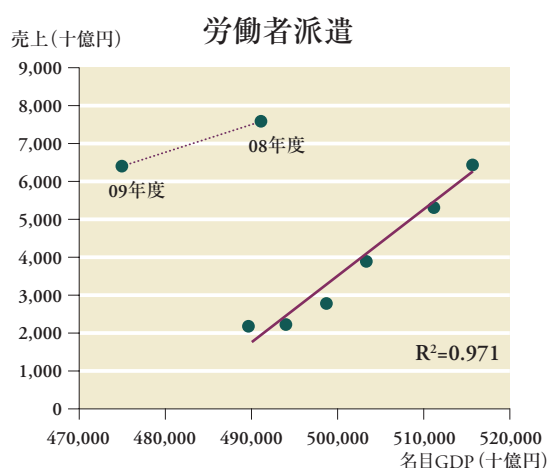
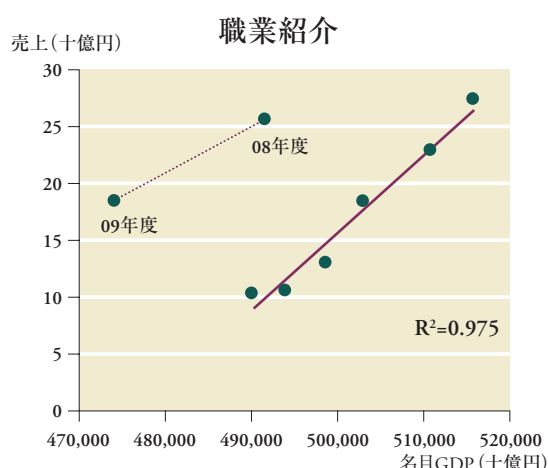
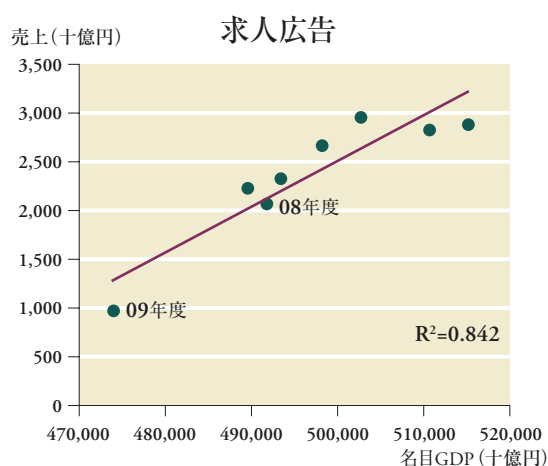
実際、人材サービス産業の売上と景気動向には、高い相関関係がある。人材サービス産業の売上と名目GDPの相関を全国求人情報協会による求人広告事業の売上推計、厚生労働省「職業紹介事業報告書」「労働者派遣事業報告書」と内閣府「国民経済計算」より算出した結果を右にまとめた。

求人広告事業の売上と名目GDPの相関は、2002年度から2009年度にかけて一貫して高い。職業紹介事業と派遣事業の売上と名目GDPの相関は、2002年度から2009年度まで通して分析するとそれほど高くないものの、2007年度までは非常に高い相関を示していた。2008、09年度が想定値より上にふれている理由は、リーマンショックを境に人材サービス産業各社の収益構造の変化や海外展開の加速、また企業の人材活用に変化があったからと推察される。

雇用は経済を映す鏡である。それは、有効求人倍率や失業率など雇用に関する統計値が景気指標に用いられていることからわかる。人材サービス産業は、企業の経済活動や雇用機会と表裏一体にあるといえよう。

人材サービス産業は、民間事業者として成長を志向している。その成長はまさしく、経済成長や就業機会の拡大とともにしか実現できない。人材サービス産業は、経済成長や就業機会の拡大のエンジンとなるべく、2020年にかけて表出するさまざまな構造変化に果敢に挑まなければならない。

図表3-9 人材サービス産業の売上と名目GDPの相関



¹⁶ 民間の活力と創意を活かした労働市場サービスに関する研究会（2002）「労働市場サービス産業の活性化のための提言」

Chapter

4

人材サービス 産業の 今後の展望

労働市場ですでに発生している課題、
そして2020年にかけて発生する
新たなテーマに対して、
人材サービス産業がいかに取り組んで
いくかを宣言する。

より多くの人々が多様な就業機会を得ることは、人的資源の有効活用になると同時に、経済の活性化につながる。

人材を有効に活用していくことは、一層激化する国際競争と、そのなかでもとくに発展のめざましい近隣の新興経済に対峙していくためにも必要不可欠である。また、女性や高齢者の就業機会が増えれば、社会保障費の抑制になるうえ、世帯収入の増加による内需喚起も期待できる。このことは、「主要先進国中最悪の水準であるなど、極めて深刻な状況」¹⁷とされる日本の財政赤字の軽減にもつながるだろう。

厳しい競争環境にさらされる企業にとって、これまで機能してきた雇用処遇制度を変えることは容易ではない。だが、2020年にかけては、企業は社会の構造変化から、人材活用のあり方の転換に向き合わざるを得なくなる。

一方、個人の就業ニーズもさまざまである。とくに女性や高齢者などの労働市場への参入・再参入を促すためには、ワークライフバランスの実現や就業に対する不安の払拭も必

¹⁷ 財務省「平成23年度 財政法第46条にもとづく国民への財政報告」

1. 人材サービス産業に 何が求められるのか？

要である。

人材サービス産業には、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、社会全体の就業率を高めることが期待される。この役割を果たすためには、企業の採用・人材活用における阻害要因と、個人の就業における阻害要因を取り除き、企業・個

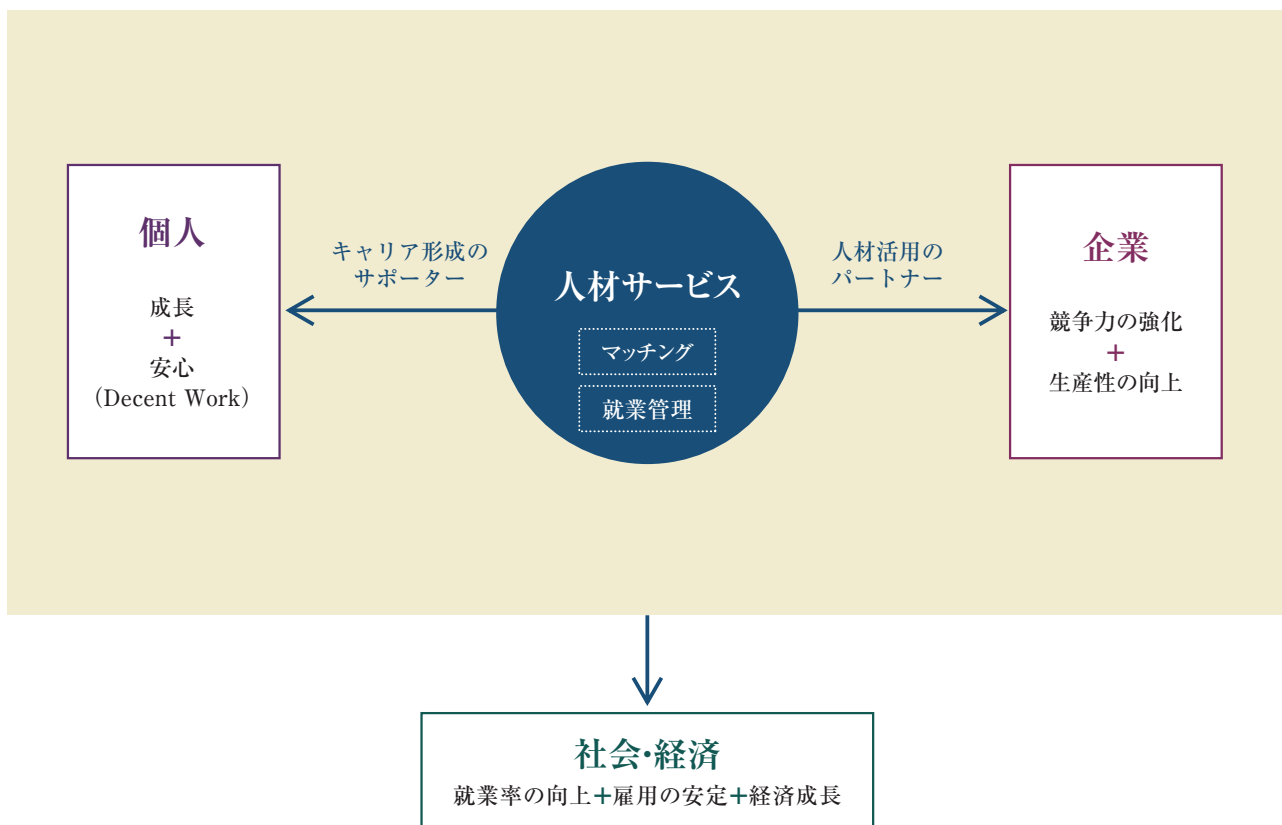
人双方のニーズをこれまで以上にきめ細かくバランスさせなくてはならない。

さらに、個人と企業の持続的な成長のためには、人材サービス産業は、採用や転職ニーズの発生時点でマッチングという一時的な関係性にとどまらず、企業が必要とする領

域や成長分野へのキャリア転換を促すなど、中長期的な視野をもって支援していくことが重要になる。

すなわち、人材サービス産業は、個人と企業の双方に関わりながら、「個人が将来に展望を持つことができ、企業の競争力も向上する」という難しい命題を同時に実現していかななくてはならない。

図表4-1 人材サービス産業の社会的役割



2. 人材サービス産業が取り組む 5つのテーマ

これまで見てきたような労働市場の大きな変化に対応するために、
人材サービス産業が取り組むべき主なテーマは以下の5つに集約できる。

1

Career Development

マッチング・就業管理を 通じたキャリア形成の支援

より安定的な雇用への転換や処遇の向上、そのための能力開発など、個人の発展的なキャリア形成を、人材サービス産業の中核機能であるマッチングと就業管理を通じて支援する。

とくに、正社員に比べて教育訓練機会が少なく、キャリアパスが限定されやすい有期雇用で働く者は、人材サービス産業による外部労働市場を通じたキャリア形成支援の余地が大きい。

マッチングによるキャリア形成支援とは、転職という節目に、個人の成長やキャリアプランの実現を考慮して、企業の人材ニーズと結びつけることである。例えば、正社員への転換を希望する者には、現実的な可能性とのすりあわせを行った上で就業機会の提示を行う。また、有期雇用の就業においても、中長期的な視点から、能力向上につながる職場選択をサポートする。

一方、派遣・請負社員については、就業管理を行う雇用主としての立場からより一層、能力開発や処遇の向上に力を入れていく。例えば、スキル評価の実施と処遇への反映、就業期間・業務の習得状況に応じて、ユーザー企業に対してOJTによる職務経験拡大の理解を獲得することなどを進めることである。

2

Ageing Workforce

採用・就業における 「年齢の壁」の克服

年齢が高くなるにつれ、希望通りの就業が難しいという現実がある。募集・採用における年齢差別は原則として禁止されているものの、実態は必ずしもそうではない。高齢化が進む今後、この問題はさらに深刻になる。採用・就業における「年齢の壁」の克服への取り組みは必須である。

人材サービス産業は、中高年就業希望者の就業機会の開拓に積極的に取り組む。あわせて、企業の年齢による先入観を取り除くために、個人の持つ能力や意欲を言語化して伝えるほか、中高年の採用や活用の好事例の情報提供などを行い、中高年層の活用を働きかける。

これらを通じて、すべての年齢層が高い生産性を発揮できる雇用処遇制度への転換を促し、熟練技能を有する人材の円滑な労働移動の実現を目指す。

3

Job Matching

異なる産業・職業への キャリアチェンジの支援

産業構造が変化し、個人の職業寿命が長期化する2020年にかけては、企業の人材活用ニーズと個人の就業ニーズを結びつけることは、これまで以上に難しく、ミスマッチが発生する可能性が高まる。人材サービス産業はマッチング能力を向上させなければならない。

とくに異なる産業・職業へのキャリアチェンジは実現が難しく、適応するまでに企業・本人双方にギャップが発生しがちである。人材サービス産業は、個人に対しては、キャリアカウンセリング等によって希望する仕事や就業条件を調整し、適応が進むようサポートする。企業に対しては、人材活用ニーズの優先順位に応じて、実績や経験だけでなく潜在能力もあわせて、可能性のある人材を発掘し、迅速に紹介する。異なる産業・職業へのキャリアチェンジにおいて、どのような経験や能力が転換可能なのかを、各事業者がナレッジとして蓄積することも重要である。

4

Globalization

グローバル人材の 採用・就業支援

企業経営のグローバル化にともない、日本と海外、日本人と外国人の別なく、国際的な事業展開を担うグローバル人材の争奪戦は、ますます熾烈を極めるだろう。

海外での人材採用や国をまたいだ労働移動が増えるなかで、人材サービス産業もまたグローバル化を迫られる。適任者の発掘、育成、転換を国境の制約なくスムーズに行えるよう、各国の労働市場に通じ、それぞれのマーケットに適したサービスを開発、提供できる体制を整えていかなければならない。

また、外国人の日本での就労は、在留資格の確認や日本への適応のサポートも必要となるため、とくに就業管理機能を持つ派遣・請負会社の果たす役割が期待される。

5

Professionalism

人材育成による 人材サービス産業の高度化

すでに述べた4つのテーマのような労働市場の諸課題を解決するためには、人材サービス産業に携わる一人ひとりの職業能力の専門化と高度化が不可欠である。

人材サービス産業は、「人材サービスプロフェッショナル」の育成に積極的に取り組む。法令に関する知識や倫理規範はもとより、キャリアカウンセリングや企業の人材ニーズの的確な把握、個人・企業双方への調整能力の習得など、能力開発を行う範囲は広い。

加えて、労働市場の需給調整の一翼を担う人材サービス産業は、個人・企業、そして社会から信頼されていなければならない。人材サービス産業の従事者は高い意識を持ってコンプライアンスを重視し、優良事業者の育成に引き続き取り組む。

3. 課題解決のためのプラットフォーム

今後の労働市場の変化を見据え、人材サービス産業が取り組むべき課題は非常に多く、かつ多岐にわたる。個人の就業ニーズ、企業の人材活用ニーズが多様になり、労働市場の諸課題は複雑性を増している。前述の5テーマも、求人広告、職業紹介、労働者派遣、請負の各事業形態に閉じたものではない。

企業・個人双方のニーズの両立をはかり、円滑な労働移動を推し進めるためには、われわれ人材サービス産業の個別事業分野の各業界団体が連携して取り組むとともに、公的機関とも協働していくことが不可欠である。

上記5テーマを含む諸課題に対応するためにプラットフォームを整備し、各業界団体が連携して取り組んでいくことが望ましい。

業界団体の協力・連携の推進

大きなテーマに対しては、業態ごとに区切られた業界団体が、それぞれ独自に課題に取り組むのではなく、人材サービス産業として各業界団体が協力・連携し、総力戦で取り組むことが望ましい。

事業の実態を見ても、1つの企業が複数の事業形態を兼ねたり、紹介予定派遣のように派遣と紹介という

2つのサービスが融合的に提供されている。

そこで、労働市場全体を俯瞰できるような情報収集・整備・分析や、先に挙げた5つのように人材サービス産業全体に共通するテーマへの取り組みを強く推進するため、各業界団体の代表者による協議会を設置する。

公的機関との連携の推進

転職者・新規就業者いずれに対しても、中心的な入職経路であるハローワークと人材サービス産業が、それぞれの機能を補完し、かつ連携することで、より迅速で効果的な就業支援や労働移動を広範囲にわたって実現できる。それぞれ単独では解決し得ない諸課題に対応するためにも、相互の協力関係は不可欠である。

協力して取り組むテーマの例としては、以下のようなものが挙げられる。

- ・キャリアコンサルタントの育成・活用
- ・若年、女性、高齢者の就業率の向上
- ・地方における雇用促進策の検討
- ・労働関連法規についての周知等、

企業・個人への効果的な啓発活動
・大震災や不況等、
大きな雇用危機への対応

このような労働市場に関する課題について、公的機関と民間事業者の垣根をこえて幅広い意見交換が行える場をもうけ、官民パートナーシップを構築していくことが必要である。

人材サービス産業4団体 共同宣言

わたしたち人材サービス産業は、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、新たな取り組みを推進していきます。

社会からの期待に応えるために ——5つのテーマに取り組みます

わたしたち人材サービス産業は、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、以下の課題に積極的に取り組みます。

人材サービス産業が取り組む5つのテーマ

- 1 マッチング・就業管理を通じたキャリア形成の支援
- 2 採用・就業における「年齢の壁」の克服
- 3 異なる産業・職業へのキャリアチェンジの支援
- 4 グローバル人材の採用・就業支援
- 5 人材育成による人材サービス産業の高度化

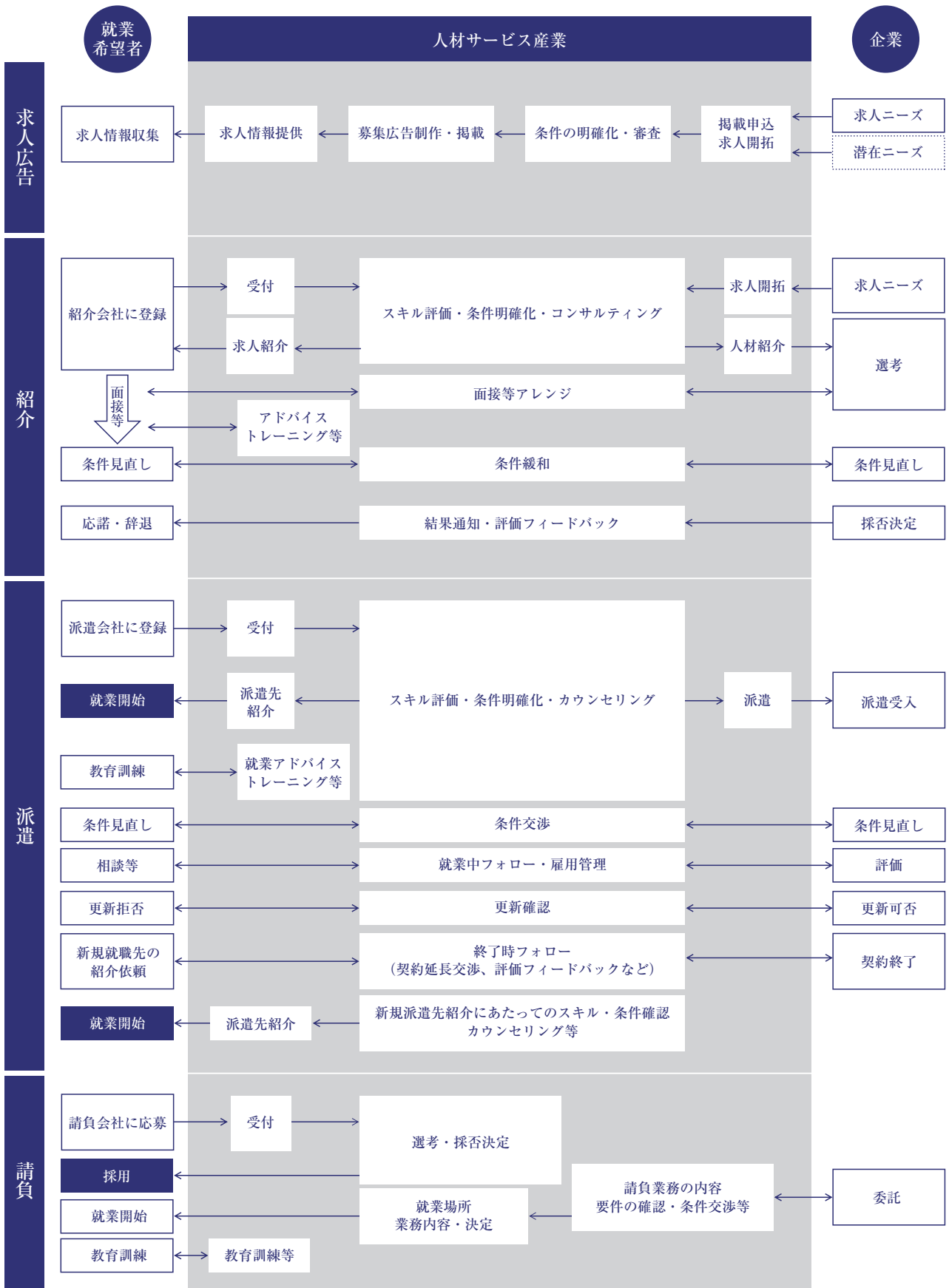
5つのテーマへの取り組みを強く推進していくために ——人材サービス産業協議会を設置します

労働市場で発生する課題には、業態を横断するテーマが多く、業態の垣根をこえて複数のサービスを提供する事業者も増加しています。そこで、人材サービス産業を横断・連携する組織として、各業界団体の代表者による「人材サービス産業協議会（仮称）」を設置し、5つのテーマを推進するためのプロジェクトを立ち上げます。

労働市場へのさらなる貢献のために ——官民パートナーシップを推進します

高度化する労働市場の諸課題に対応するために官民パートナーシップを推進し、官民が一体となって労働市場における課題について意見交換するラウンドテーブルの設置を公的機関に働きかけます。

参考資料 人材サービス産業のマッチングフロー



参考資料 入職経路別の業種間移動

正社員から正社員に転職した場合

(単位：%)

			転職後						
		入職経路	建設・製造業	情報通信業	サービス業	卸・小売業	金融・保険・不動産業	その他	計
転職前	建設・製造業	人材サービス産業	51.5	8.0	19.9	8.0	4.2	8.2	100.0
		その他	59.2	3.4	18.4	5.8	4.7	8.4	100.0
	情報通信業	人材サービス産業	15.3	54.6	16.9	4.3	4.5	4.5	100.0
		その他	12.2	60.5	13.3	5.5	2.4	6.0	100.0
	サービス業	人材サービス産業	14.2	6.1	62.1	9.1	3.8	4.7	100.0
		その他	13.0	3.2	66.8	6.2	3.8	6.9	100.0
	卸・小売業	人材サービス産業	20.1	6.8	28.2	31.8	7.2	6.0	100.0
		その他	20.1	3.3	20.6	41.4	8.3	6.3	100.0
	金融・保険・不動産業	人材サービス産業	12.8	9.3	23.2	10.1	37.4	7.1	100.0
		その他	13.4	5.2	21.4	9.3	41.1	9.6	100.0
	その他	人材サービス産業	18.6	7.8	25.7	8.8	7.1	32.1	100.0
		その他	17.7	2.8	23.7	4.6	5.7	45.5	100.0

正社員以外から正社員以外の雇用形態に転職した場合

(単位：%)

			転職後						
		入職経路	建設・製造業	情報通信業	サービス業	卸・小売業	金融・保険・不動産業	その他	計
転職前	建設・製造業	人材サービス産業	33.1	3.0	37.3	14.0	3.0	9.6	100.0
		その他	38.5	3.1	30.0	14.6	4.6	9.2	100.0
	情報通信業	人材サービス産業	10.6	36.3	21.2	7.5	10.6	13.8	100.0
		その他	6.6	39.6	34.0	8.5	2.8	8.5	100.0
	サービス業	人材サービス産業	8.6	3.1	60.4	15.2	5.0	7.8	100.0
		その他	8.0	3.3	63.3	15.5	2.5	7.4	100.0
	卸・小売業	人材サービス産業	7.8	2.6	33.3	41.9	5.2	9.3	100.0
		その他	6.7	1.3	35.1	42.5	4.7	9.7	100.0
	金融・保険・不動産業	人材サービス産業	12.6	2.5	29.1	12.6	28.1	15.1	100.0
		その他	11.3	2.8	27.7	21.3	23.4	13.5	100.0
	その他	人材サービス産業	7.5	5.5	32.0	14.2	7.1	33.6	100.0
		その他	8.3	3.4	31.3	14.0	1.9	41.1	100.0

- 「人材サービス産業」と「その他」の差が5ポイント以上。
- 「人材サービス産業」と「その他」の差が3ポイント以上5ポイント未満。

参考資料 リクルートワークス研究所『2020年の「働く」を展望する』

産業別就業者数

(単位：万人)

男女計	2000年	2010年	2020年
農林水産業	326	252	178
製造業・建設業	1,979	1,550	1,149
流通業	1,181	1,104	965
金融・保険・不動産業	248	246	229
情報・サービス業	2,460	2,824	3,098
公務・その他	253	281	281
合計	6,446	6,257	5,900

産業別就業者数構成比

(単位：％)

男女計	2000年	2010年	2020年
農林水産業	5.1	4.0	3.0
製造業・建設業	30.7	24.8	19.5
流通業	18.3	17.6	16.4
金融・保険・不動産業	3.8	3.9	3.9
情報・サービス業	38.2	45.1	52.5
公務・その他	3.9	4.5	4.8
合計	100.0	100.0	100.0

職種別就業者数

(単位：万人)

男女計	2000年	2010年	2020年
専門・技術職	856	986	1,029
管理職	206	161	147
事務・営業職	2,196	2,140	2,087
サービス職	677	817	922
労務作業・運輸通信職	2,152	1,851	1,508
その他	358	303	207
職種計	6,446	6,256	5,900

職業別就業者数構成比

(単位：％)

男女計	2000年	2010年	2020年
専門・技術職	13.3	15.8	17.4
管理職	3.2	2.6	2.5
事務・営業職	34.1	34.2	35.4
サービス職	10.5	13.1	15.6
労務作業・運輸通信職	33.4	29.6	25.6
その他	5.6	4.8	3.5
職種計	100.0	100.0	100.0

年齢別労働人口

(単位：万人)

	2000年	2010年	2020年
15～24歳	761	554	495
25～34歳	1,508	1,320	1,060
35～44歳	1,296	1,521	1,359
45～54歳	1,617	1,333	1,582
55～64歳	1,092	1,278	1,141
65歳以上	493	584	678
年齢計	6,767	6,590	6,315

年齢別労働者構成比

(単位：％)

	2000年	2010年	2020年
15～24歳	11.2	8.4	7.8
25～34歳	22.3	20.0	16.8
35～44歳	19.2	23.1	21.5
45～54歳	23.9	20.2	25.1
55～64歳	16.1	19.4	18.1
65歳以上	7.3	8.9	10.7
年齢計	100.0	100.0	100.0

より多くの人々に多様な就業機会を
2020年の労働市場と人材サービス産業の役割

2011年11月発行

問い合わせ先 全国求人情報協会内事務局（03-3288-0881）

編集	人材サービス産業の近未来を考える会
発行	社団法人全国求人情報協会（ www.zenkyukyo.or.jp ）
	社団法人日本人材紹介事業協会（ www.jesra.or.jp ）
	社団法人日本人材派遣協会（ www.jassa.jp ）
	社団法人日本生産技能労務協会（ www.js-gino.org ）

デザイン	TYPEFACE
印刷	株式会社昇宏堂

2011 printed in japan
無断転載を禁じます

より多くの人々に多様な就業機会を

2020年の労働市場と人材サービス産業の役割

人材サービス産業の近未来を考える会

社団法人全国求人情報協会／社団法人日本人材紹介事業協会

社団法人日本人材派遣協会／社団法人日本生産技能労務協会