資料2

近年の日本労働市場の動向について

―主に就業者意識と人事管理の面から―

※本資料の内容と意見は、所属する組織を代表するものではありません。

パーソル総合研究所

シンクタンク本部　上席主任研究員　小林祐児

PERSOL
パーソル 総合研究所

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

パーソル総合研究所　シンクタンク本部
上席主任研究員　小林祐児

上智大学大学院・総合人間科学部社会学専攻博士前期課程修了。

NHK放送文化研究所、市場調査会社を経てパーソル総合研究所。

■**著作**（共著含む）

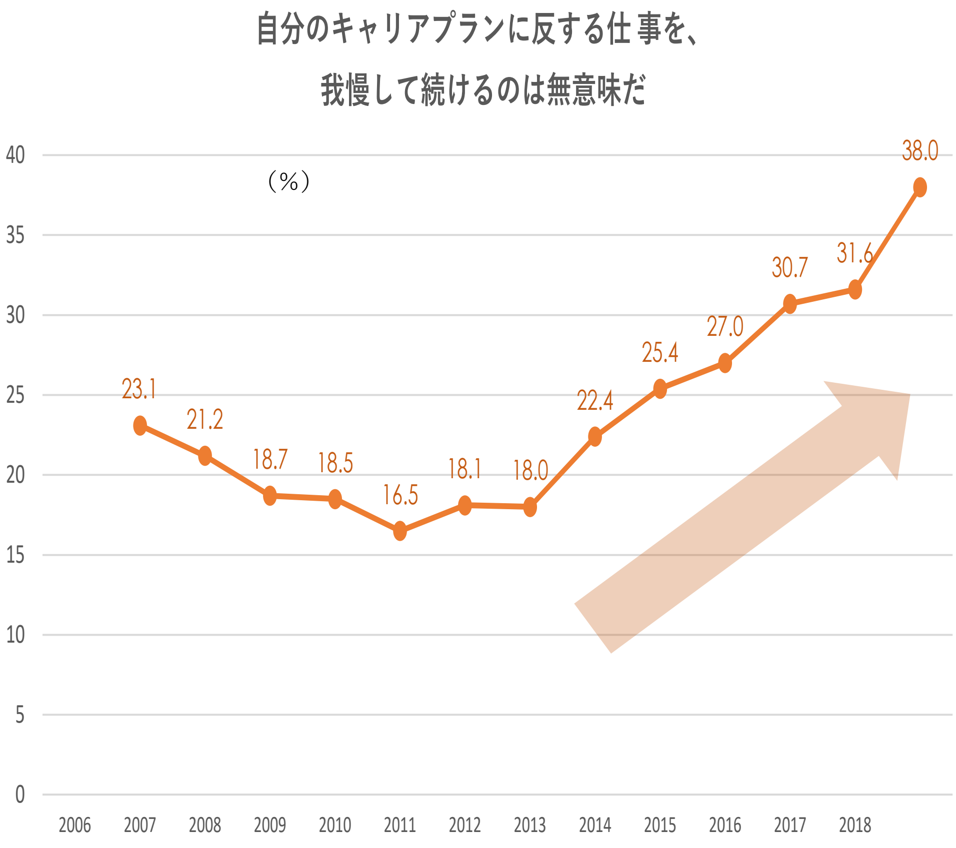
- **『リスキリングの科学』**（23年3月刊行予定・光文社新書）
- **『早期退職時代のサバイバル術』**（幻冬舎新書）
- **『会社人生を後悔しない40代からの仕事術』**（ダイヤモンド社）
- **『ミドル・シニアの脱年功マネジメント』**（労務行政）
- **『日本的ジョブ型雇用』**（日本経済新聞出版社）
- **『働くみんなの必修講義　転職学』**（KADOKAWA）
- **『残業学**　明日からどう働くか、どう働いてもらうのか**』**（光文社）
- **『アルバイト・パート採用育成入門』**（ダイヤモンド社）

他

①就業者の「意識レベル」の動向

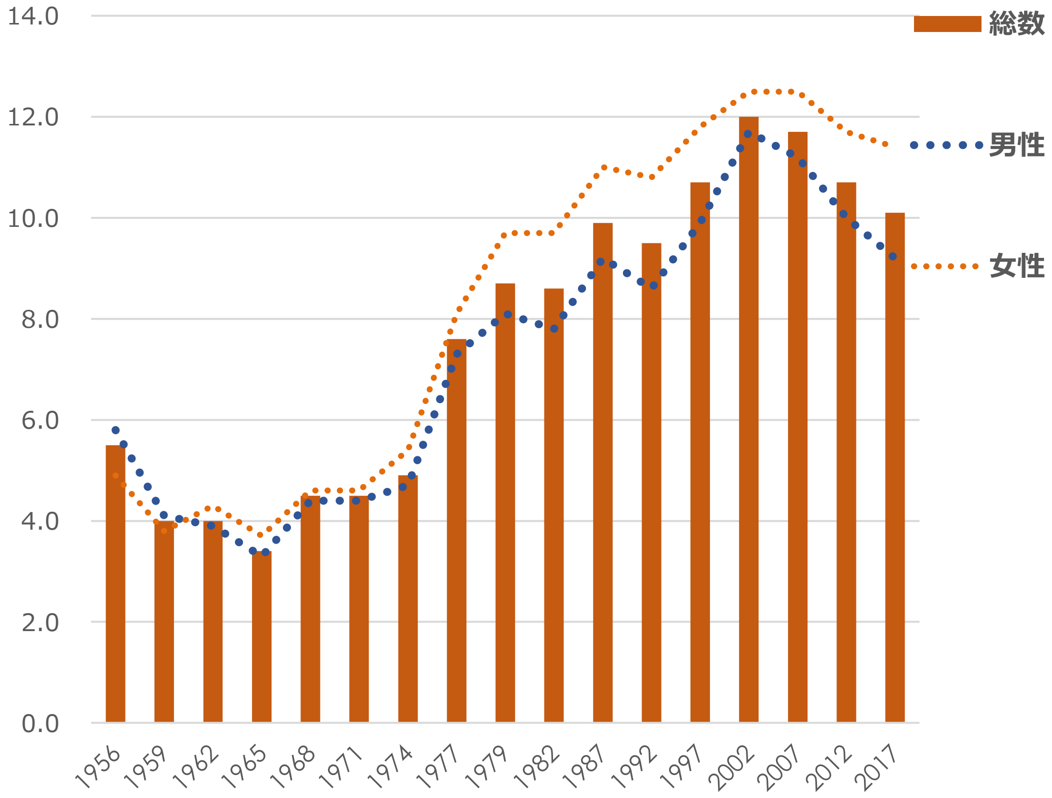
Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

我慢してまで組織に縛られたくない



出所：日本生産性本部　2018年度 新入社員 春の意識調査から筆者作成

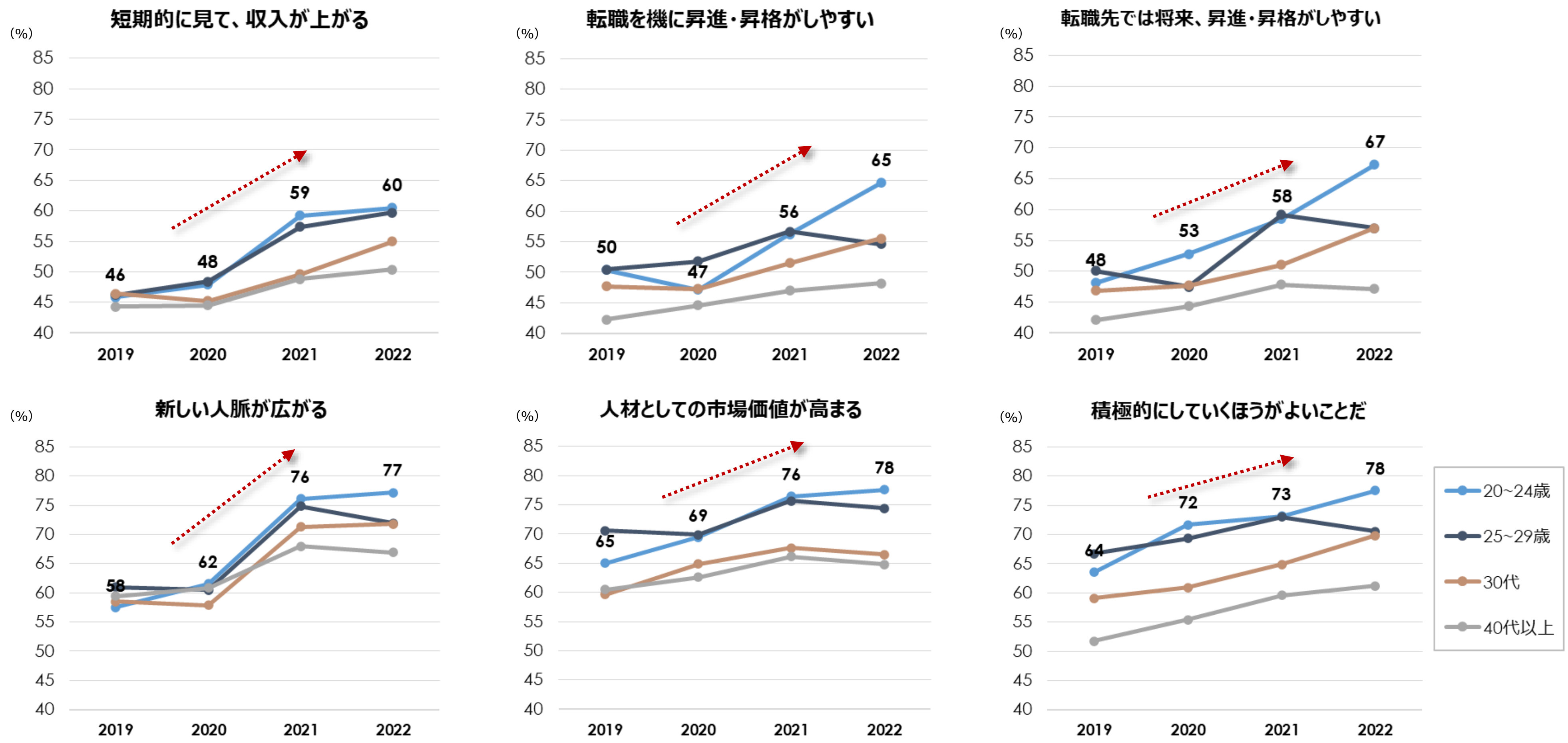
転職希望者割合の推移（正規の職員・従業員）



出所：就業構造基本調査から筆者作成

若年層の転職イメージが徐々にポジティブに

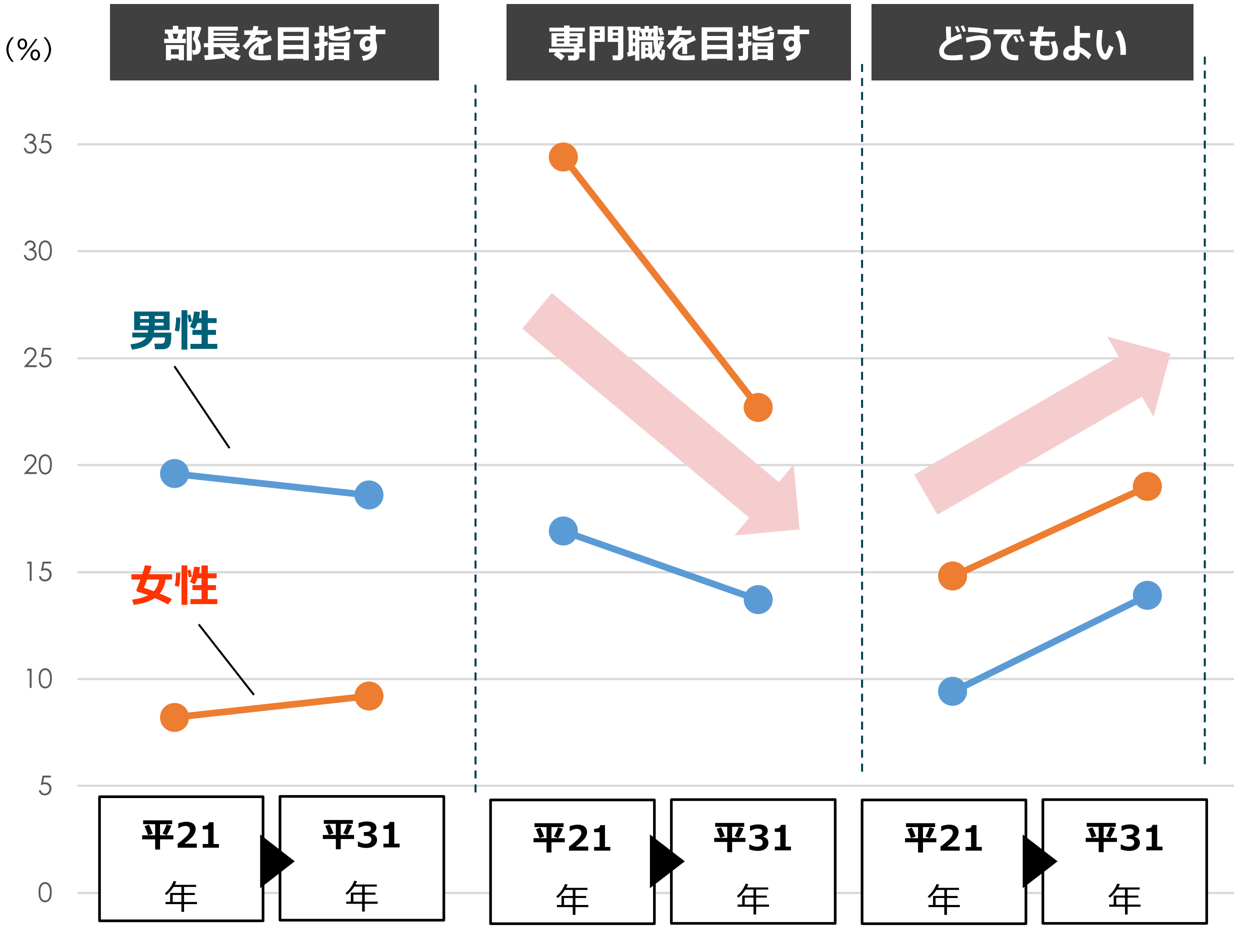
パーソル総合研究所
働く10,000人の就業・成長定点調査



※20~24歳で2017年～2022年の間に10pt以上増加している項目を抜粋

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

増える「昇進、どうでもよい」

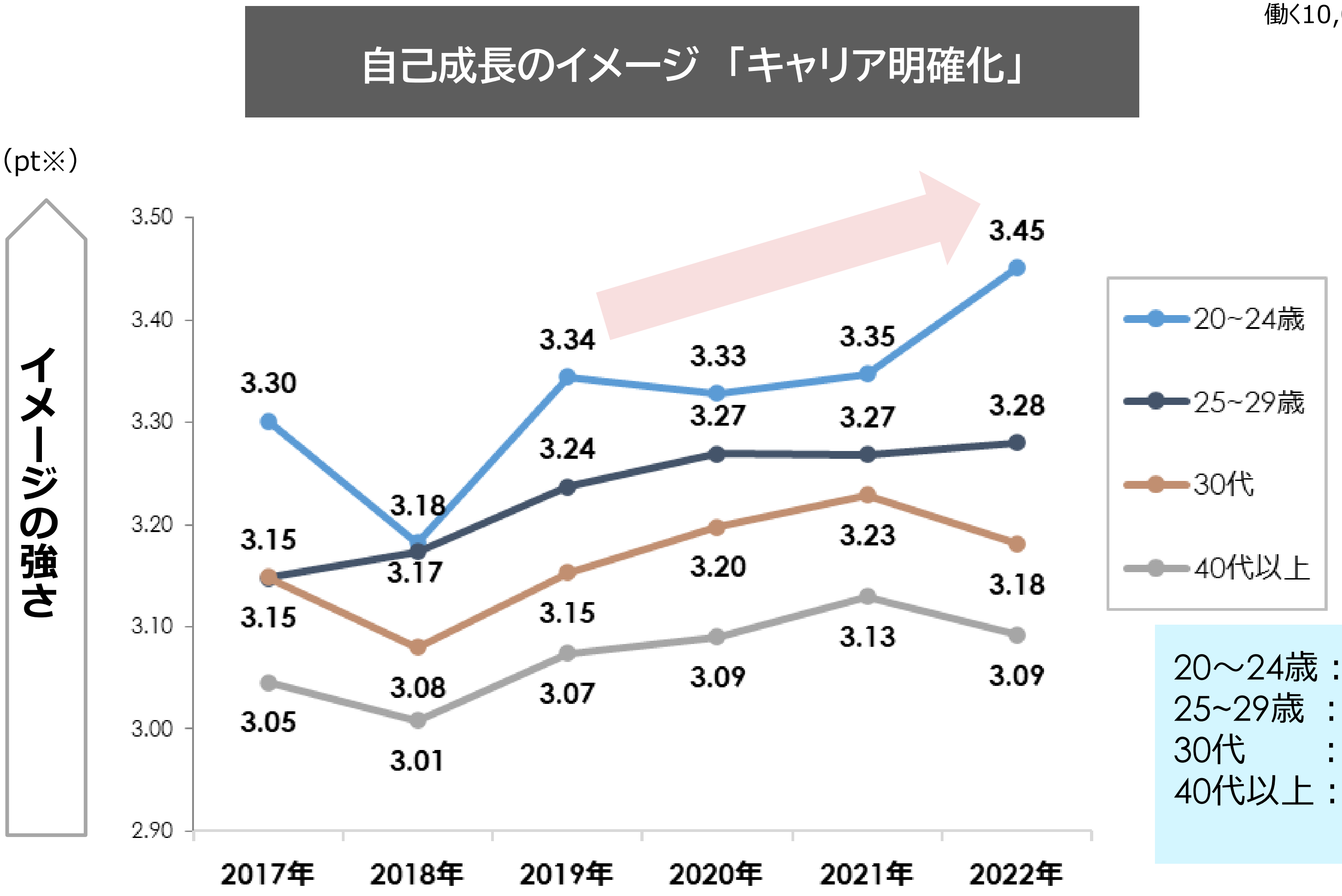


日本生産性本部・日本経済青年協議会「平成31年度 新入社員「働くことの意識」調査結果より筆者作成

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

「自己キャリアの明確化」重視へ

パーソル総合研究所
働く10,000人の就業・成長定点調査



20～24歳：+0.15ptUP
25~29歳 ：+0.13ptUP
30代 ：+0.03pt
40代以上：+0.03pt
(2017年比)

※「5pt:とてもあてはまる～1pt:まったくあてはまらない」の5段階評価の平均得点。

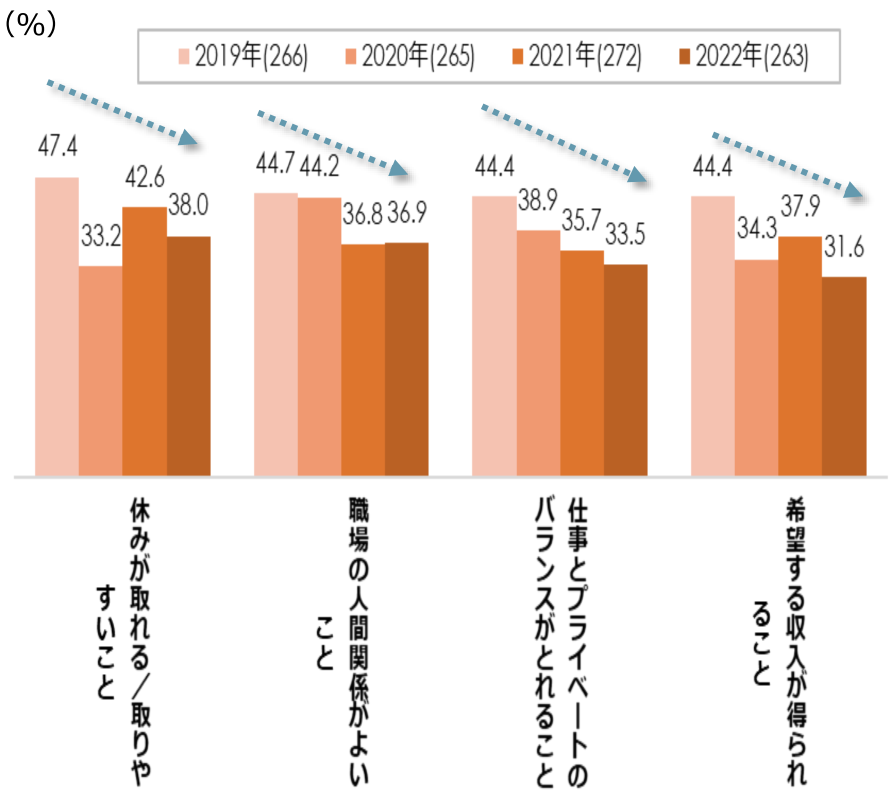
Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

ワークライフバランスを求める傾向微減、成長機会を求める傾向増加

パーソル総合研究所
働く10,000人の就業・成長定点調査

20～24歳正社員

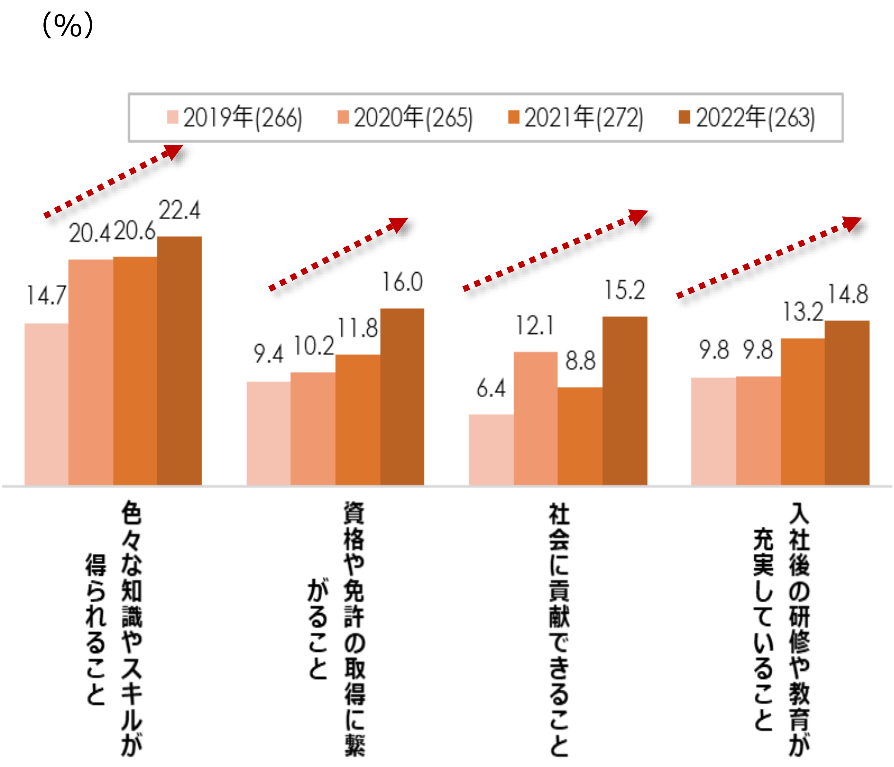
就業重視点　ワークライフバランス



※上位5位選択率

20～24歳正社員

就業重視点　自己成長



※上位5位選択率

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

近年の若年層の傾向

■意識変動の大きい若年層を中心に見ると、就業意識の傾向は

「脱・組織化」　会社の論理＜個の論理、常に傍らにある「転職チケット」）

「早期習熟」願望の上昇　「早く一人前になりたい」

これらの特徴が、日本企業の「遅い昇進」・「細分化した業務」・「企業主導の配置転換」「上司部下の距離感」と不整合。

- 「遅い昇進」: 組織高齢化と組織フラット化によって、「長くて、細い」昇進構造へ。
- 「細分化された業務」： 既存ビジネスの細分化と効率化が「全体感の無い」仕事構造。
- 「企業主導の配置転換」： 事業部主導で、業務命令異動中心の配置転換。
- 「上司部下の距離感」： ハラスメント防止対策と働き方改革の「副作用」としての若年層への上司からのフィードバックの無さ、労働密度の薄さ

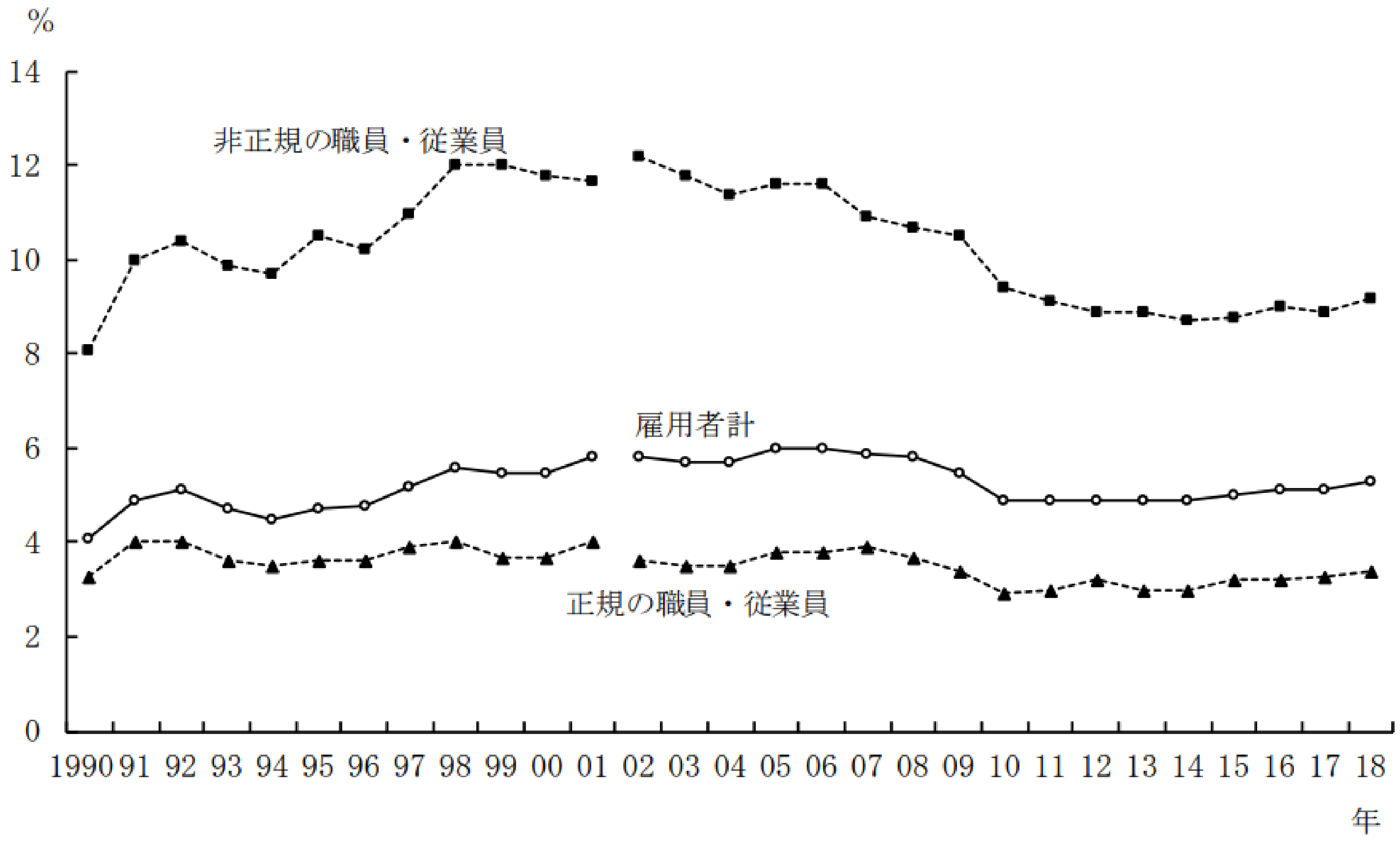
Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

②就業者の「行動レベル」の動向

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

転職率、中長期横ばい

図 11-2　就業形態別転職率（雇用者ベース）



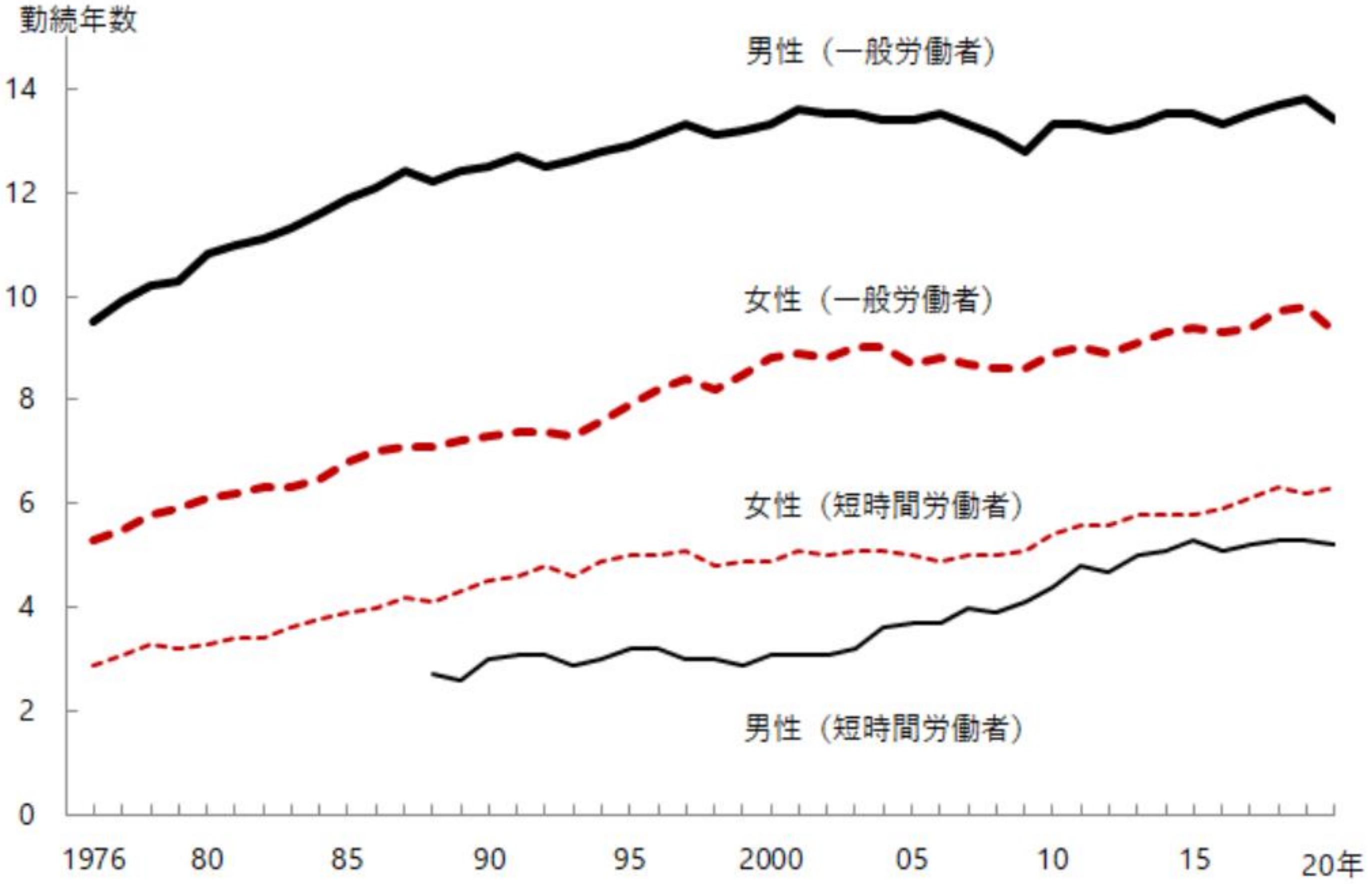
資料：2001 年まで総務省「労働力調査特別調査」（各年 2 月）、2002 年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）

注：2011 年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

勤続年数は「伸びている」

図13-1　平均勤続年数　1976～2020年



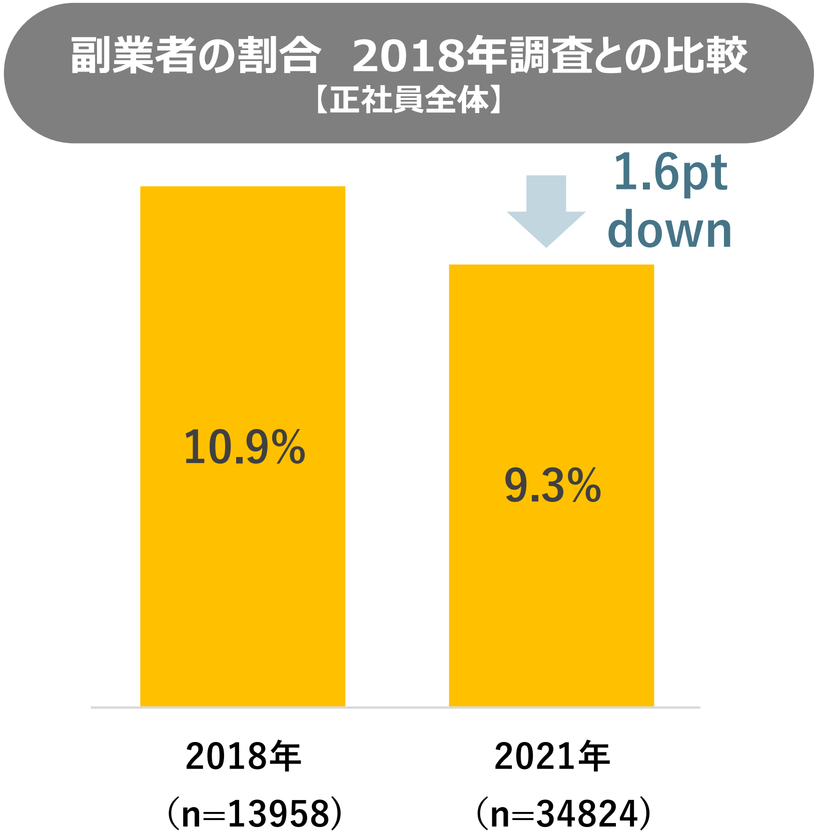
https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0213_01.html

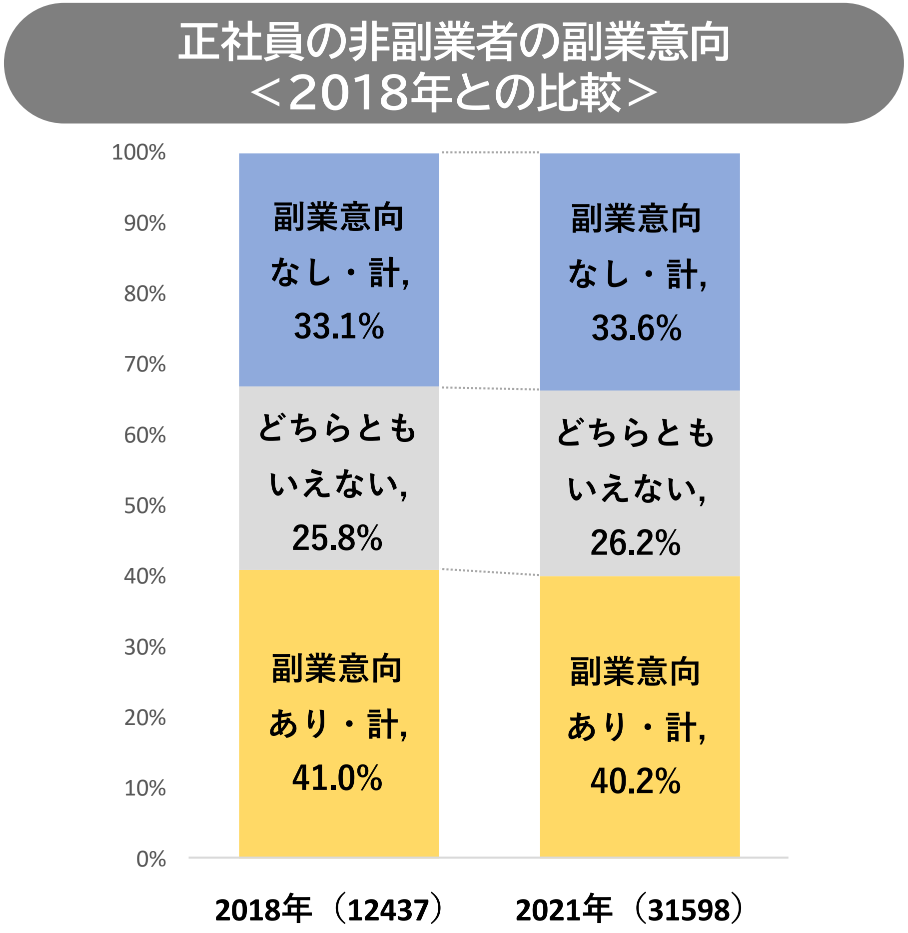
Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

個人の副業意向と実態、横ばい

パーソル総合研究所「第二回　副業の実態・意識に関する定量調査」

同じ3年間で企業の「副業全面容認」は9.3pt上昇

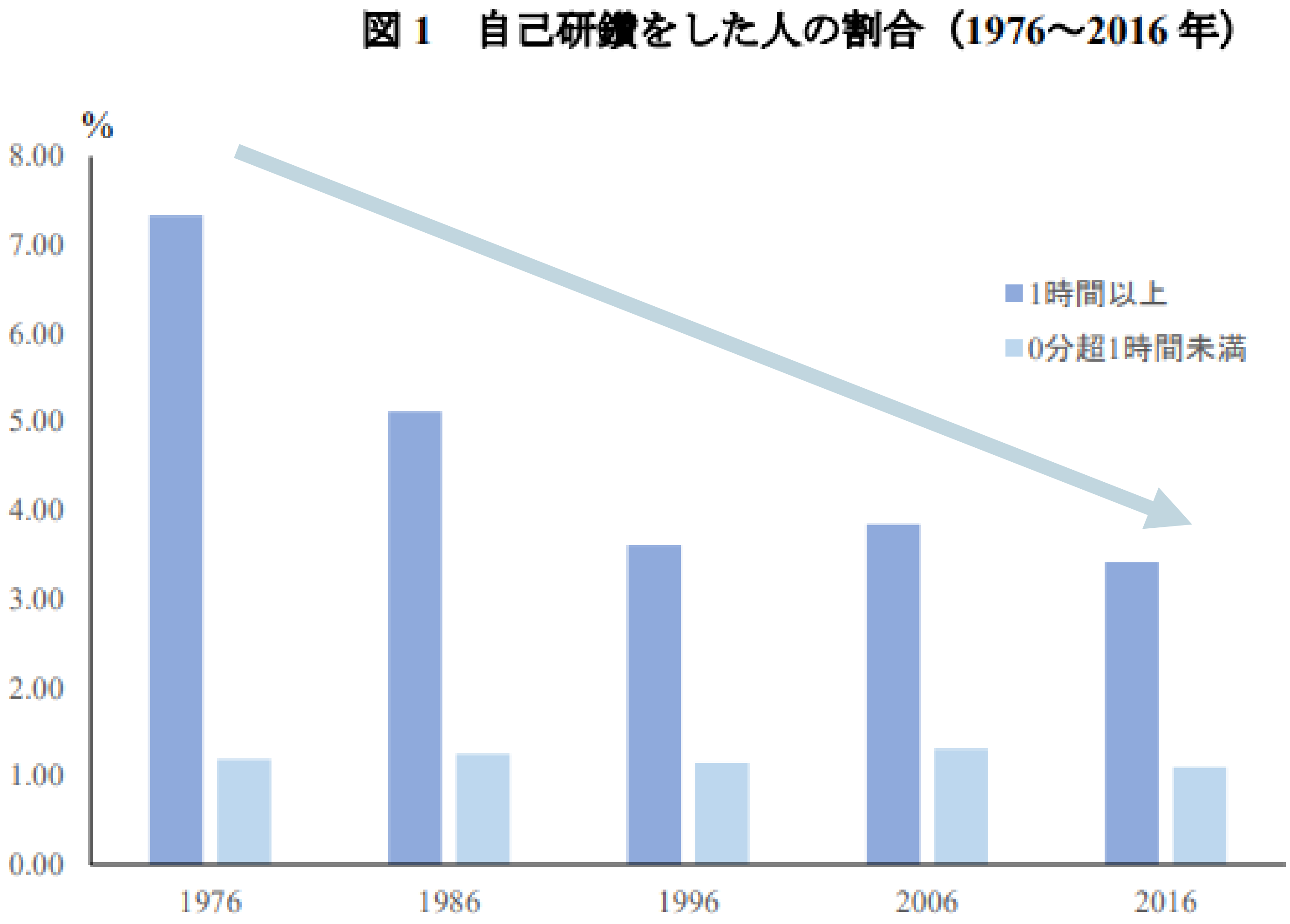




※平成27年国勢調査のデータより正規の職員・従業員 性年代(5歳刻み)の構成比に合わせたウェイトバック処理後の数値

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

70年代から減る自己研鑽



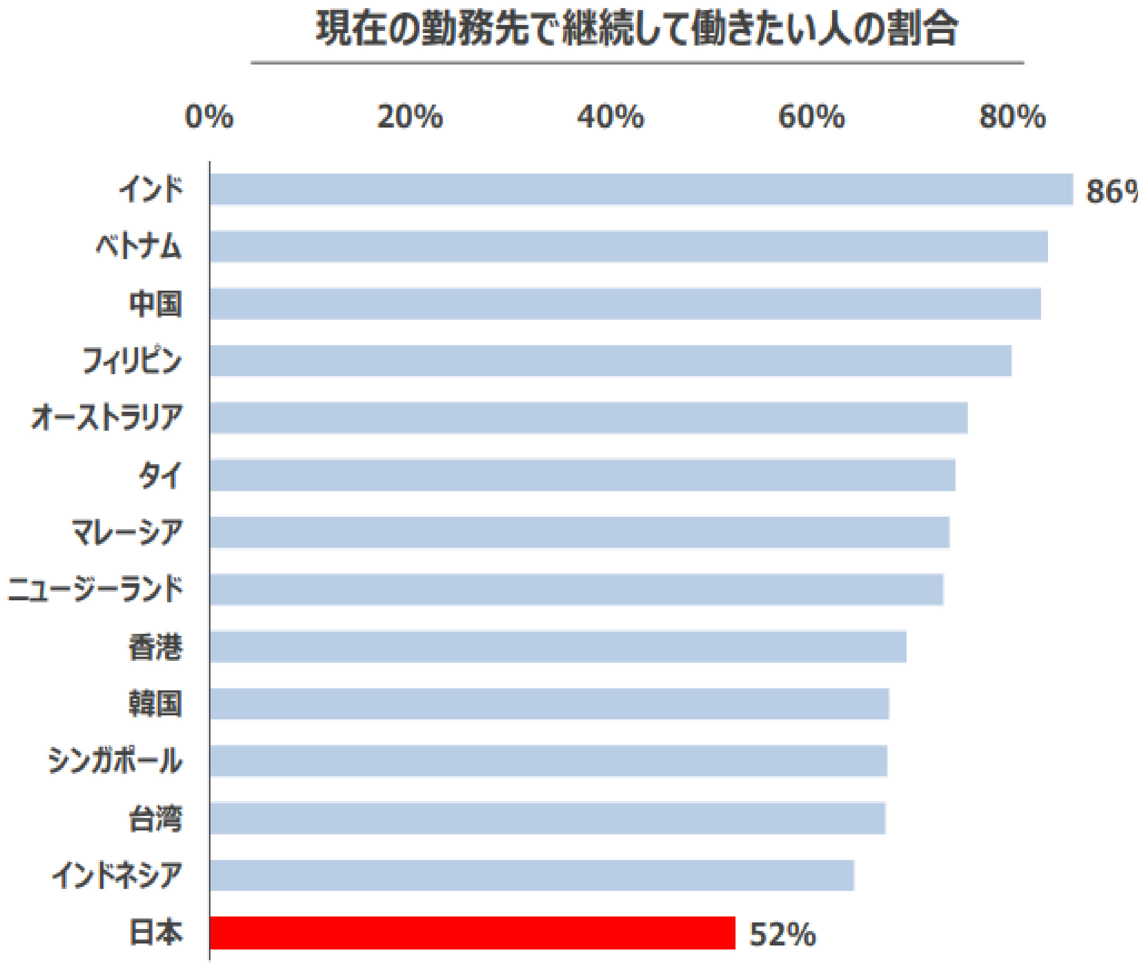
黒田 祥子・山本 勲「長時間労働是正と人的資本投資との関係」2019、経済産業研究所

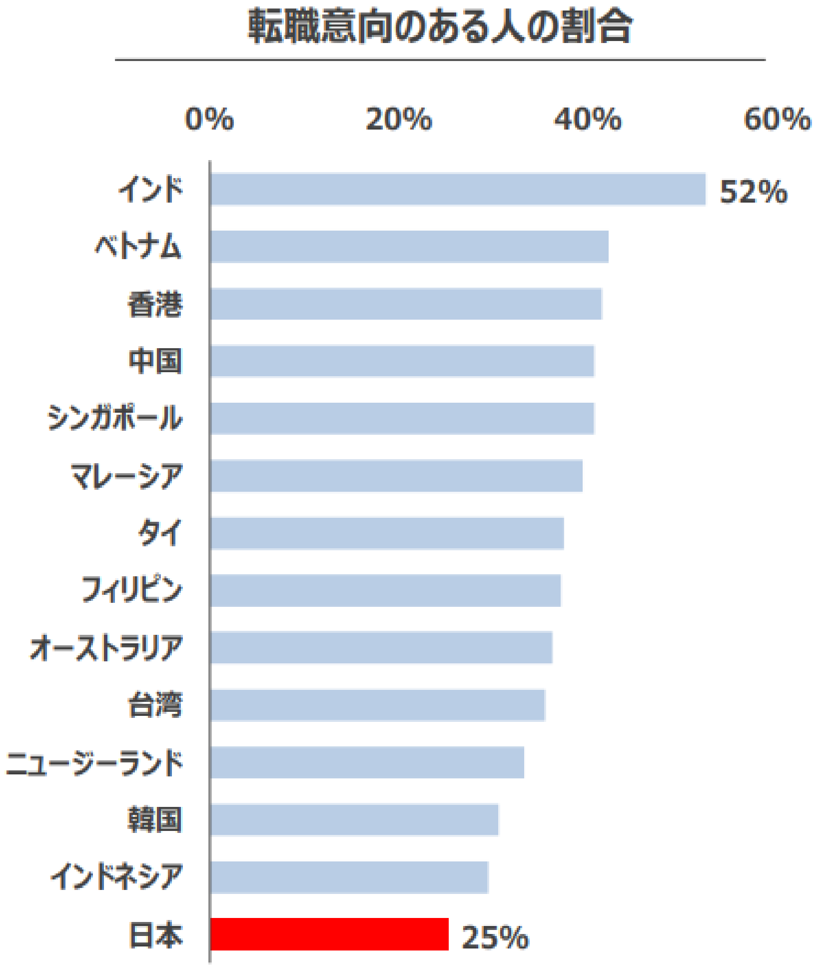
Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

国際比較データ

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

「転職もしたくなければ、働き続けたくもない」





出所：パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」

APACで最も低い「管理職を目指す人の割合」

パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」

▼管理職になりたいと思っている人の割合（%）

※スコアは、「そう思う」「ややそう思う」の合算値

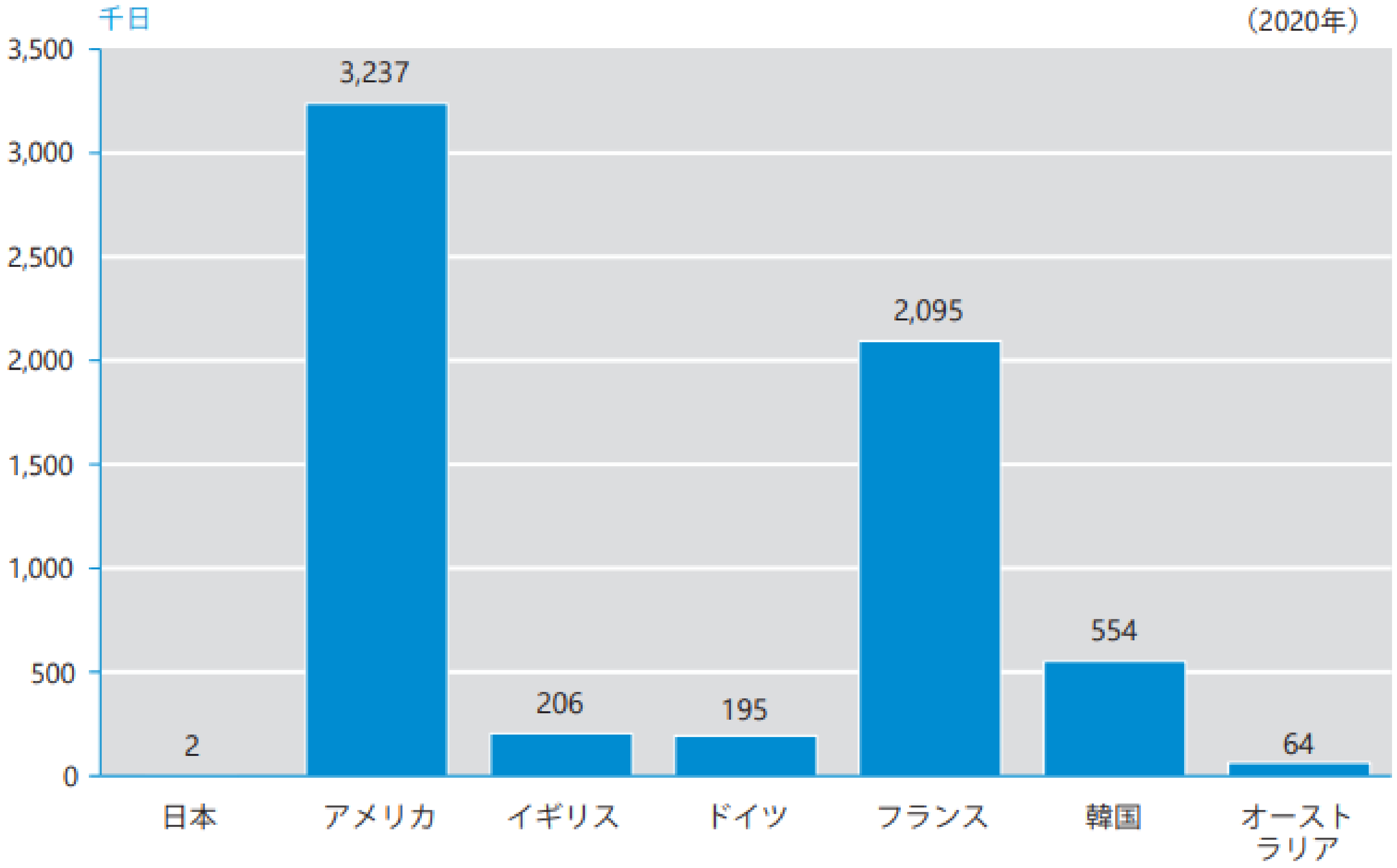
ベース｜非管理職（一般社員・従業員）

		回答者数	全体 (%)	男性 (%)	女性 (%)	男性を1としたときの女性の意欲（比率）
1位	インド	(94)	86.2	87.0	85.4	0.98
2位	ベトナム	(360)	86.1	88.2	84.2	0.95
3位	フィリピン	(402)	82.6	79.8	84.9	1.06
4位	タイ	(417)	76.5	76.7	76.3	0.99
5位	インドネシア	(361)	75.6	73.3	77.8	1.06
6位	中国	(383)	74.2	81.6	67.6	0.83
7位	マレーシア	(294)	69.0	77.3	62.7	0.81
8位	韓国	(410)	60.2	62.7	58.5	0.93
9位	台湾	(580)	52.2	57.6	48.4	0.84
10位	香港	(577)	51.3	57.9	45.4	0.78
11位	シンガポール	(419)	49.6	58.1	43.7	0.75
12位	オーストラリア	(487)	44.8	51.9	40.3	0.78
13位	ニュージーランド	(549)	41.2	47.8	36.5	0.76
14位	日本	(387)	21.4	26.8	15.2	0.57

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

「超」協調的労使関係

7-2　労働争議による労働損失日数



出所：労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2022」

考察

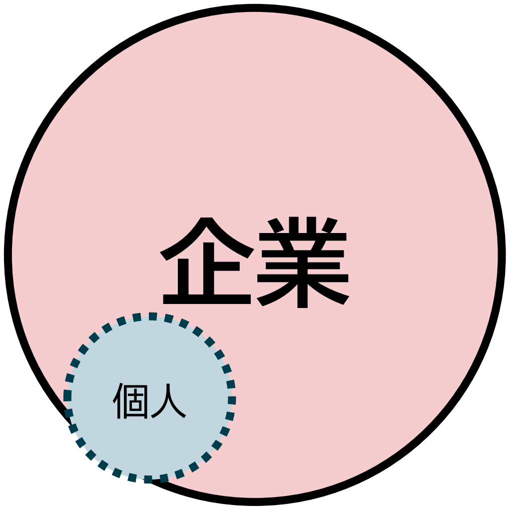
90年代以降よく見られる、「個人と企業」の関係論

「内包関係から対等関係へ」図式

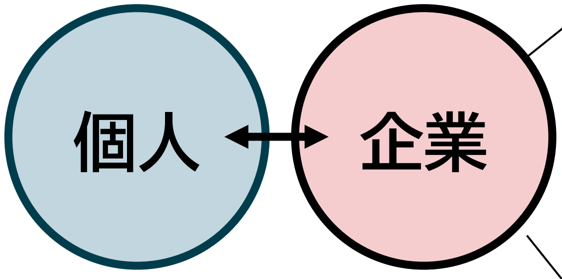
企業の包摂力が下がり、多様な個人と企業が、対等な関係になる…

かつて：「個」を内包する企業

これから：「企業」と対等な「個」



背景：企業の力低下（長期の経済低成長）
個人の就業期間の長期化



■人事管理の潮流（流行）

-「エンゲージメント」「キャリア自律」「副業解禁」「ジョブ型」

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

実際に起きていること

「意識のみ会社離れ」

個の行動変容は薄いまま、「脱・組織化」意識のみ高まる（”個の繰り上げ当選”）

-希望率に比して横ばいの転職率・副業率

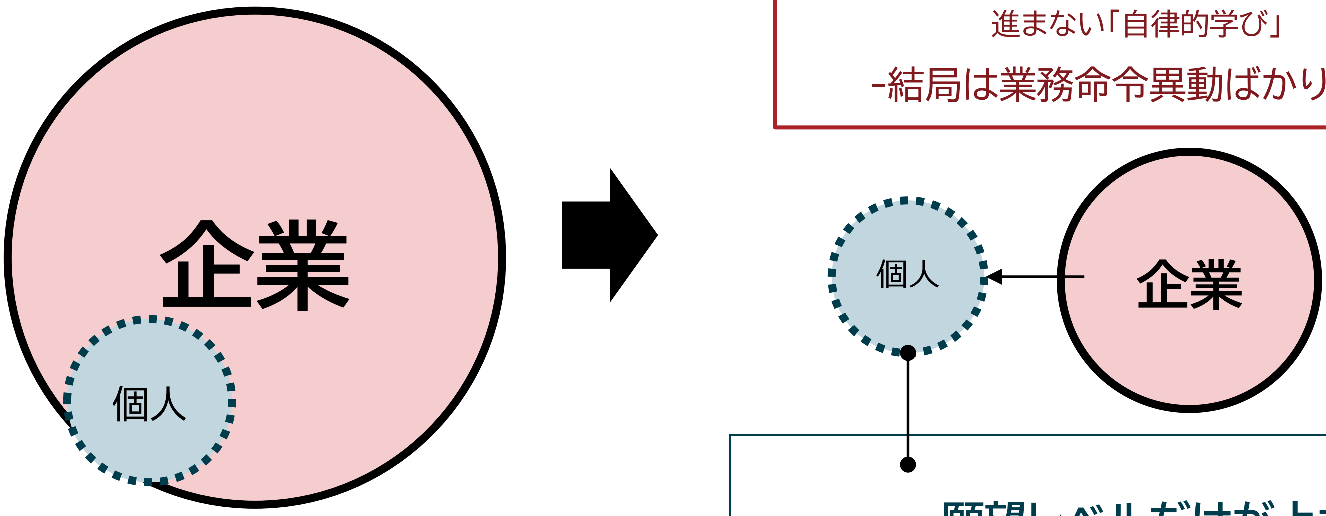
- 「笛吹けども踊らず」自律系人事施策

低い公募異動率、キャリア施策への低い手上げ率、

進まない「自律的学び」

-結局は業務命令異動ばかりのキャリア構築

「個」を内包する企業



-願望レベルだけが上がった「個」

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

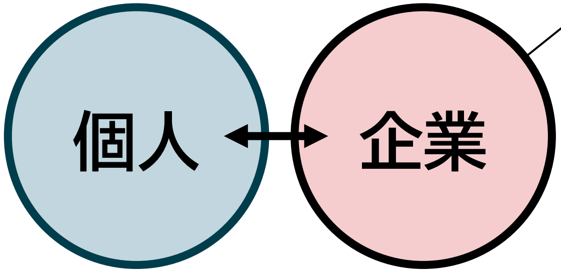
言説との関係

「自律言説先行」の副作用

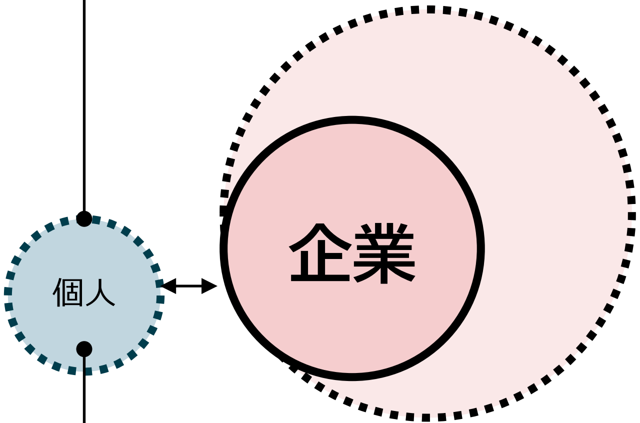
個の行動変容やスキル蓄積は無いまま、焦燥感のみが高まりやすくなっている

-「内包関係から対等関係へ」図式
の言説の流布

これから：「企業」と対等な「個」



-求められるキャリア自律への戸惑い（中高年）
-早く「一人前」になりたいキャリア焦燥感（若年）



「自律」よりも「孤立による焦り」

Copyright © since 2016 PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

「社会関係資本の蓄積」が個人の「心理的資本」「人的資本」を支える

人的資本
Human capital

個人が持つ

知識、技能、

能力、資質等

心理的資本
psychological capital

個人が持つ

心的なポジティブさ

H:Hope

E:Efficacy

R:Resilience

O:Optimism

社会関係資本
Social capital

個人が持つ

人間関係の繋がり

互恵的なネットワーク

問題：他者への信頼が著しく低く、

孤独な個人が多すぎる日本

ここまでのまとめ

- 「企業と対等な個」図式は、90年代以降の人的資源のゆるやかな前提を提供してきたが、
  実際の個人の行動変容の少なさを見ると、現実的な図式ではない。

-「自律的で主体的に動く個人」を前提にした施策・政策の効果は限定的。
  - キャリアカウンセリングなどの個別伴走型支援も、学びの補助金も、「個別選択式」ではほとんど手があがらない。

今後も進むことが予想される「就業者の多様化」と「脱・組織化」の流れは、
日本の社会関係資本の希薄さと組み合わせによって、<u>「個人の孤立化」に直結していく恐れがある</u>

-自律的で強い個が育たないことは、企業における競争力を限定的にしていくし、雇用流動性も上がらない。
-健康被害、解雇、失業などのネガティブイベントの際、支えが無い状態で零れ落ちる個を支援する
  必要性が増す。

今後の人的資源管理に求めたいこと

■個人の「多様化」(人材のダイバーシティ)を「孤立化」(支えの無い個)に直結させない人事管理。

-社内外の「社会関係資本」を構築するための人事管理手法は多く存在する。

例

-リスキリングにおける「学びの共同体化」

コーポレート・ユニバーシティ、コミュニティ・ラーニング(勉強会・事例共有会)、企業同士の連携・協力など。」

-テレワークにおけるコミュニケーション円滑化のためのITC投資・組織開発支援

バーチャルオフィス、コミュニケーションへの研修訓練などが不足している。

-社内キャリアにおける「集合的なキャリア支援」(≒個別支援)

社内同世代ピア・カウンセリング、キャリア研修、キャリア・イベントなど、集合的な単位でキャリアを支える視点が必要。

-越境学習支援

従業員に向けたNPO活動、プロボノ支援、副業・社内副業の推進、他社や地域活動との連携など。

-労働政策においても、上記のような企業の動向を後押し・支援するような方向性が望まれる。