

2040年の「働く」を考えるプロジェクト 第二回研究会 議事要旨

○実施日：2024年2月14日(水) 18:00~20:00

○場所：ZOOM オンラインミーティング

○参加者（敬称略）：

・研究会座長

東京都立大学大学院 高尾義明

・研究会委員(50音順)

リクルートワークス研究所 所長 奥本英宏

パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林祐児

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長 古野庸一

・オブザーバー

経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 小澤俊一郎

経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 高瀬朋希

大学院大学至善館 副学長 吉川克彦

・研究会事務局

リクルートマネジメントソリューションズ HR Analytics & Technology Lab 所長 入江崇介

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所主任研究員 藤澤理恵

キャリアカウンセリング協会 事務局長 平野裕之

・発起人

キャリアカウンセリング協会 理事長 藤田真也

○議題

(1) 委員より発表(シニアキャリアについて/過去実施した未来予測の振り返り)

(2) 研究会テーマ検討

(3) ワークショップ企画概要説明

○議事要旨

(1) 各委員より発表

①シニア活性化のために(パーソル総合研究所 小林委員より)

・65歳以上まで働ける企業の割合は年々増加しており(39.9%、2023年)、65歳以上の就業者数も増加している(909万人、2021年)。今後もこの傾向は続きそう。

・一方で組織においてはモチベーションの低さやマネジメントのしにくさ等、中高年に関する様々な課題が顕在化している。

- ・シニア・マネジメント課題は、シニアになる前の「変化適応力」の向上が重要。対策として「対話型ジョブマッチングシステム」の構築があり、中でも鍵になるのは「対話」であり、組織内において対話機会を広げることが肝要である。
- ・今後のシニア・マネジメントは福祉型雇用から能力・価値発揮型に移行すると思われる。
参照資料 <http://・・・・・・> (小林さんからいただいた公開用資料)

(他の委員よりコメント)

- ・50代で自己効力感やキャリア自律が落ち切ったところではなく、高いところから落ちないようにするキャリア支援が必要であることには納得感がある。
- ・2040年を考えた時、シニアの労働市場のさらなる活性化は必要だが、加えて、社内で生き生きと働いてもらうような施策も重要ではないか。独立・開業が中心になると低賃金にとどまる人もいるので、格差が広がるリスクがある。
- ・企業は社内のキャリアカウンセラーを増やすような取り組みをしている。男性シニアでは自己開示をしない人が多いことが課題となる場合が多い。自己開示を促す相手ができるのはよいのではないか。
- ・(希望制の)キャリア相談には、切羽詰まった人しか声をかけてこない。また、同じ人とだけ話すのではなくいろいろな人と対話する選択肢を提示するのがよい。個別相談より、キャリアイベントのようなものが有効なのではないか。
- ・社内でロールモデルとなるミドル・シニアを見つけるのは難しい場合も多いので、社会人大学院など社外で学ぶ意欲・変化適応力にあふれた人々と出会う効果が大いではないか。

②過去の未来予測その1 本格的な労働供給制約社会の到来 (ワークス研究所 奥本委員より)

- ・今後の日本は景況感に関係なく労働力が不足する「労働供給制約社会」となり、2022年を基準として、2030年に約341万人、2040年に約1,100万人労働力が不足する。約1,000万人というのは製造業就業者や近畿圏就業者数に匹敵する規模。
- ・職種別ではドライバー、建設作業員、介護職、調理といったノンデスクワーカー等のエッセンシャルワーカーの不足感が強く、日常生活に著しい支障を来す可能性もある。
- ・労働力不足を解決するうえで供給増と需要減という2つのアプローチがある。前者では「機械化・自動化」「ワーキッシュアクト」「シニアの小さな仕事」、後者では「ムダ削減」が考えられ、幾つかの具体事例が共有された。

参照資料 <http://・・・・・・> (奥本さんからいただいた公開用資料)

(他の委員よりコメント)

- ・雇用人員判断DIと業況判断DIの連関が崩れるというのは、世界的にレアな状況。企業の淘汰やDXがどこかのタイミングで急速に進む可能性がある。

- ・労働者と企業の力学が変わる。人から選ばれなければ、事業が営めなくなる。歴史的にも人が足りなくなれば労働者の交渉力が高くなる。しかし現在の日本では、じつは交渉力が高まっているのに、自分がしたいことができていないと感じている人も多いのではないか。
- ・働きやすい、働きたい仕事を選択肢として提示されると、人が動いたりする。キャリア・オーナーシップを育むことも大切だが、多様で魅力的な仕事があるということを見えるようにすることが大切ではないか。潜在的な働き手にアクセスすることが大切。
- ・個人が交渉量を持ち、自由を持つと仮に考えると、正社員の位置づけや処遇も変わっていく可能性がある。転勤など、すでに労働条件の変化もみられる。
- ・働くことの意味や価値観は大きく変わらないとも考えられるが、仕事を選ぶことの自由度は増してく。求職者側に振り切ったサービスも出てくる。選択やシミュレーションがしやすくなる。人を集めるために処遇の改善が進み、全体的には仕事の意味を感じやすい社会になっていく可能性がある。

③過去の未来予測その2 2030年の「働く」を考えるプロジェクト振り返り

(組織行動研究所 古野委員より)

- ・プロジェクト開始時(2013年頃)は「将来は仕事なくなる」といった悲観論を前提に置いていた。「人が足らなくなる」という現在の認識との差は大きい。
- ・当時提言したことは、「高齢者の仕事開発」、「中高年の流動化」、「サスティナブル・キャリアの実現」、「報酬・ポスト限定時代のHRMシステムの構築」、「雇用責任から能力開発責任へ」、「CSRからA&Rのダイバシティマネジメント」、「プロフェッショナル・マネジャーの育成」の7つ。
- ・今振り返ると、この10年で働き方改革は想定以上に進んだ。また技術進歩で仕事が無くなると予測したが人不足面の考慮が不足していた。格差問題や働くことの意味などへの言及は薄かったように思う。コロナ禍を通して働く意味を再考し始めている人が増えているように思える。

(他の委員よりコメント)

- ・キャリア自律は、上がっているのか、下がっているのか？労働者側の交渉力がつく、求職サービスが手厚くなるとキャリア・オーナーシップが下がるという考え方もある。
- ・自分のキャリアを自分で考え決めることは難しいが、考えなければいけないと思っている人は増えたのではないか。その分、不安をもつ人が増えたのでは。5社内定をもらっても決められなくて就職斡旋カウンターに相談に来る人もいる。
- ・AIによるレコメンドが発達すると、自分で決めていると錯覚する人が増える可能性がある。自己決定したと思えるほうが、主観的な幸福感は高まるだろう。ただ、自分で決めたと思ったとき、本当に自己決定しているとは限らない。対話もAI・機械がやる時代が来るかもしれない。

(2) 研究会テーマ検討

- ・高尾座長の進行により次回以降のテーマについて検討を実施した。主な内容は以下の通り。
- ・第三回研究会(4月)では「技術革新」をテーマとして扱う予定。どのような仕事が残るのか、またどのようなスキルが求められるのか、キャリアコンサルティングはどのような影響を受けるのか、といった議論を想定している。
- ・第四回以降では、格差問題、労働の尊厳、働く意味、居場所づくりといったテーマに焦点あてたい。ゲスト候補者がいれば是非推薦願いたい。

(3) キャリアコンサルタント(以下 CC)によるワークショップ概要説明

- ・事務局より、CCワークショップ案について説明がなされた。主な内容は以下の通り。
- ・CC有志を20名程度募集、関心のあるテーマを設定。全5回のワークショップを通して未来のより良い「働く」の実現のための提言や、その時のキャリアコンサルティング・キャリアコンサルタントのあり方についての提言をまとめていただく。
- ・活動期間は2024年4月～6月、各回3時間×5回、平日リアル開催2回(夕方)、土日オンライン開催3回(午前)。各回間にグループ毎の自主ワークも発生する想定。
- ・ワークショップファシリテーターとして大学院大学 至善館副学長の吉川克彦氏を招聘。
- ・2月下旬にCCAメールにて募集案内、3月中にメンバー決定。
- ・並行して実施する研究会に、現場感の高いCCの意見をインプットすることで、研究会が発信する提言等にも反映したいと考えている。
- ・参加するCCの皆様には、提言に向けた学習だけでなく、活動領域を超えた議論や交流を通じた自己研鑽、同志との出会い場という価値も提供したい。