

人材が足りない国で、 何を競うのか

——「関係の再構築」 から考える 2040年の人材戦略



リクルートワークス研究所 主任研究員
一般社団法人スクール・トゥ・ワーク 代表理事

古屋 星斗

はじめに

日本社会は、慢性的に働き手を確保できない労働市場に直面し始めている。筆者はこうした状況を「労働供給制約社会」と呼んできたが、それは一時的な景気要因ではなく、人口動態の不可逆的な変化によってもたらされる構造的な変化である。高齢化が進むなか、医療・介護をはじめとする生活維持サービスの労働需要は拡大し続ける一方で、労働供給は縮小の一途をたどる。

すでに採用難はあらゆる業界で常態化し、「採用計画が未達だ」「確保できても“質”が下がっている」といった声が企業現場から聞こえてくる。そして、ようやく確保した若手も定着せず、離職が後を絶たない。このような「採用できない」「定着しない」「育てられない」という三重苦に直面するなか、企業の人材戦略は今、大きな転換点を迎えている。

本稿では、2040年に向けて進行するこの「労働供給制約社会」の全体像を俯瞰し、そのインパクトが企業社会や働き手にどのような変化をもたら

すのかを論じる。そして、単に人を“確保する”という従来型の関係ではなく、「どうつながり続けるか」「いかに関係を再構築していくか」といった視点から、新しい時代の人材戦略の方向性を提示したい。

第1章

労働市場の変化と 「令和の転換点」

●労働供給制約社会という前提

これからの日本は、生活を維持するために必要な労働量に対し、働き手・担い手の供給が恒常的に不足する社会となる。筆者の研究チームが2023年に行った推計では、労働需給ギャップは2030年には340万人規模、2040年は1100万人規模となっている（図表1）。需給ギャップの数以上に重要なことは、少なくとも2040年頃までの今後15年において、今が最も採用がしやすい可能性があるということだ。確かに統計を見ると、コロナ禍で労働需給逼迫は和らいだ瞬間があったものの、リーマン

ショックのあった2010年頃以降、概ね一貫して採用難を訴える企業は増え続けており、過去15年はどんどん採用や人材育成が難しくなってきた時代とも言える。しかし、次の15年を考えればまだ序の口に過ぎないのだ。

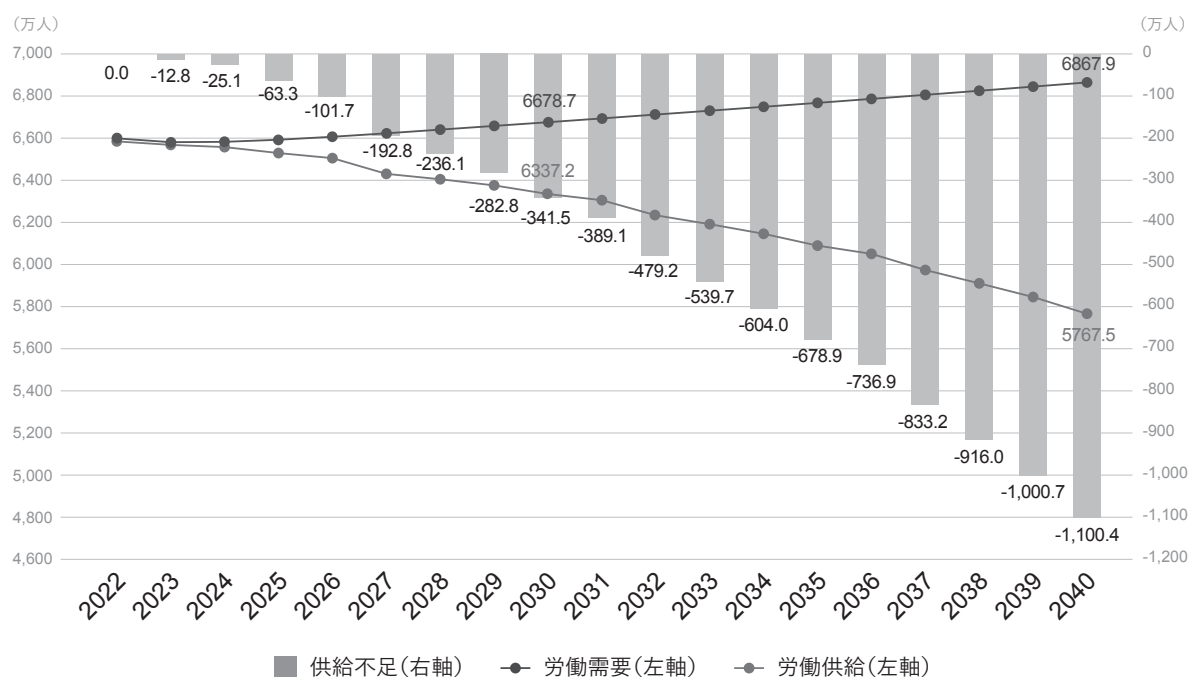
ここで重要なポイントは、労働需給ギャップが景気循環的ではなく構造的になっている業種が出ていることである。図表2を見ると、製造業や情報通信業では濃い線の景況判断と薄い線の雇用人員判断（人手不足感）は比較的近い水準で推移しているが、建設、運輸・郵便、医療介護などの対個人サービスでは薄い線と濃い線は全く異なる位置を推移している。景気が悪かろうが、人が余らなくなっている業種が多くあるのだ。生活維持サービスは特にその傾向が強いが、それは景気が良くても悪くてもお医者さんへ行く回数も、飲む薬も、ゴミを捨てる量も、それほど変わらないことに起因する（株価如何で胃が痛くなるような仕事の人は大きく変わるかもしれないが）。医療・介護を始めとするエッセンシャルワークは、景気循環型の人手不足ではなく、構造型、具体的に言え

ば人口動態型の人手不足であると指摘できるため、今後、人が余る瞬間が来ることはない可能性が高い。また、近年の例では、日本はコロナ禍の際にも若年失業率がほとんど上昇しなかったが（リーマンショック期の際には11%前後まで上昇した若年失業率は、コロナ禍期には4%台が最高であった）、それはそれまで若手を十分に採用できなかった企業が「今を逃せば若手を確保できない」と直感し採用を緩めなかったからだ。市場はすでに「働き手が希少になる」という潜在意識で動いている、と言えるのかもしれない。

● “令和の転換点” がなぜ生じたか

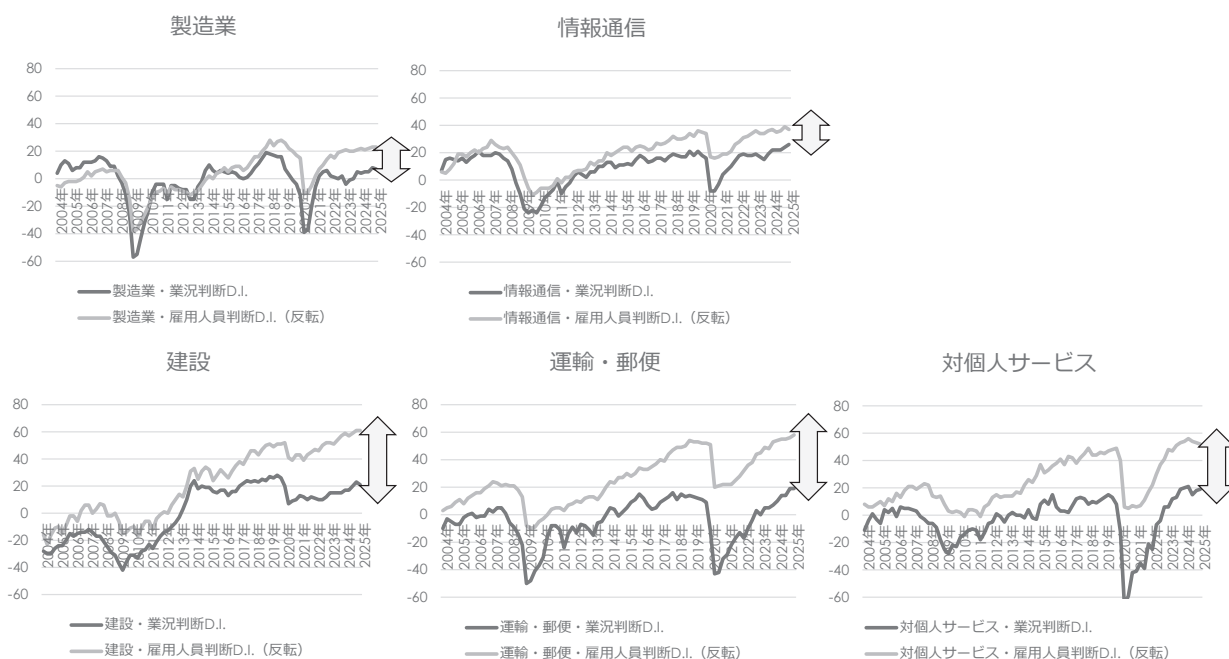
筆者は人口動態変化に起因する労働経済二度目の転換点が、今の日本で世界各国に先駆けて起こっているのではないかと提唱している。これを「令和の転換点」仮説と呼ぶ。なお、一度目の転換は、1954年にイギリスの経済学者アーサー・ルイスが提唱した「ルイスの転換点」である。それまで農村部で就労していた若年層が、都市部で勃興した大規模製造業などの生産性が高い仕事へ流入

図表1 日本の労働需給シミュレーション



出所：リクルートワークス研究所,2023,未来予測2040 - 労働供給制約社会がやってくる

図表2 企業の景況感と人手不足感（景況判断D.I.と雇用人員判断D.I.）



出所：日本銀行、短観より古屋作成

することでその国の経済が急速に成長する。そして農村部の労働人口の余剰がなくなると今度は人手不足となり賃金が上昇するとした。日本においても1950年代から1960年代にかけて“集団就職”と“所得倍増”という形で現実に起こり、例えば中国でも2000年頃にルイスの転換点を越えたと言われている。

日本はこの次の転換点となる「令和の転換点」を超えたのではないかと。高齢人口の割合増加に伴う労働市場の構造的な変化（労働供給制約）に起因して経済社会の仕組みが変わったのではないかと。具体的には、対人サービスを中心として労働需要が拡大する一方、労働供給が縮小することで、労働需給ギャップが拡大し慢性的な働き手不足が発生する。これに伴って、2023年頃から顕著に見られる賃金水準の上昇、設備投資の増加、物価高が起りやすい状況となっているのではないかと。

こうした「令和の転換点」の引き金を引いた重要な要因は、あまり注目されていないが高齢化によって世帯規模が縮小していることである。高齢者はここ50年ほど一貫して約半数が一人暮らしで

あり、直近2024年でも高齢者世帯の52.5%が単身世帯であるⁱ。単身世帯が増えた結果として、1世帯に住む人数は大きく減少しており、この40年弱で約3.2人（1986年）から約2.2人（2024年）ⁱⁱへと減少した。2008年に総人口がピークアウトして以降も世帯数は増えて続けており、その増加分のほとんどを占めるのは高齢一人暮らし世帯の増加である。65歳以上の一人暮らし世帯は2023年から2024年の1年間で見ても約850万世帯から約900万世帯へと実に50万世帯程も増加している。一人暮らしの方が増えているという事実は、世帯が小分けになっていることを示す。それは、同じ人数にサービスを届けるための移動・段取りの手間が増え、対人サービスは一件当たりの負荷が上がる。訪問医療、訪問介護、配達、水道管や電線等のインフラ整備などのサービスをイメージすればわかりやすい。例えば、配達では1世帯に4人住んでいるケースと、4世帯に1人ずつ住んでいるケースでは、前者の方が配達員の労働生産性は高くなりやすい。逆の状況が起きているために、人口動態とそれに伴う世帯構造変化に起因して、日本の生

活維持サービスは労働生産性に押し下げ効果がかかっているのである。それは同じサービスを提供するために、より多くの働き手が必要になる、ということである。

また、今後高齢化の第二幕を迎えるということも留意する必要がある。人口減少のなか高齢者は増え続けてきたが、今後はこの理解はやや正確ではない。今後増えるのは65～74歳ではなく75歳以上、より具体的に言えば85歳以上の年齢層だけである。2020年に65歳以上人口は3602万人、85歳以上は613万人。2040年には65歳以上人口は3928万人、85歳以上は1006万人となる。65歳以上人口の増加分（+326万人）よりも85歳以上人口の増加分（+393万人）が大きく、65～84歳はむしろ減少していることがわかるだろう。これにより「高齢者の高齢化」が起こる。65歳以上の者の平均年齢が上がっていくのだ。結果として、医療・介護・見守り・地域交通などの生活維持サービスの必要量は拡大し、しかも効率は上がりにくい。こうした構造が、「人口が減っても、必要な働き手の数が減らない」メカニズムの背景にある。なお、85歳以上人口のピークは2040年代前半だと考えられている。

労働供給の面を見れば近年、日本の労働市場は女性と高齢者の上昇や、技能実習や留学生の就労という形で外国人の労働力も取り込んできた。その結果、就業者の総数は過去最高を更新し続けている（2024年6781万人ⁱⁱⁱ）。それでも企業の人手不足感は過去最高圏にある^{iv}。女性の就業率は国際比較でも高位（アメリカより高く、フランス・ドイツと同水準からやや低い）にあり、高齢者の労働力人口比率も2023年に65～69歳で53.3%、70～74歳で34.5%と20年前の2003年に同34.7%、21.4%であったことを考えれば労働市場的には「5歳若返ったような」就業率の水準にあり、国際的に見ても相当に高い水準だ^v。こういった状況が2010年代に進捗したことは、つまり今後の労働力の上積みを見込むことが難しくなってきたことを意味する。

残るは外国人だが、労働供給を外国人にだけ頼るリスクは大きい。もちろん社会政策的なリスクもあるが、労働市場的なリスクだけを取り上げて

も、東アジアは広域で人手不足が進行している。韓国、中国を中心に高齢化も進行しているため、早晚日本と同じ労働供給制約に至る可能性も高い。また、日本との賃金差は縮小し、移住の選好も変化している。むろん受け入れ拡大は不可欠だが、過去のような大量受け入れで労働需給ギャップを埋めていく解決策の持続可能性は低下したと考えることが妥当である。

●経済社会全体で必要な解決の方向性

訪問医療・介護・保育・地域見守り・上下水道・道路保全・物流・清掃といった人口動態に対応して一定の供給を要する生活維持サービスは、今後、高齢化に伴う“量的拡大”と“効率が上がらない”という二重の圧力を受ける。生活維持サービスがなければ人間は仕事どころではないためここに働き手が吸収されると、高付加価値産業などまで働き手がまわらなくなり、慢性的な欠員と競争力低下に直面してしまう。卸売・小売・製造・観光・情報通信といったどの領域も例外ではない。働き手を巡る奪い合いには未来はないのだ。

ではどういった解決策がありうるのか。大きな方向性は3つあると考えられる。

（1）現場発の省力化投資

稀少になる働き手一人ひとりが活躍できる職場をつくるために、働き手の課題感や悩み、辛いと思うタスクを減らし生産性を上げることに設備投資を行っていくことが必要になるが、単に外部で開発された先端技術を自社に導入するだけでは効果が上がることは稀である。先端技術の導入にあたっては、現場のオペレーションを熟知した「現場参謀」が存在することが、効率的な現場実装に寄与している。「現場参謀」は、製造業における工場の製造ラインのオペレーションに熟知した元工場長、飲食店における店舗の日々の運営を行ってきた店長等の経験が長い人材、医療・介護の分野において看護や介護を実施するなかで課題感を強く持った方々などが該当している。こうした人材（もしくはこうした人材のチーム）が先端技術を知り、あるいは先端技術を持つ人材と手を組み、活

用の方策を考案することが重要となる。

(2) 生活者＝労働者が働きやすい職場をつくる

この社会の働き手は生活者でもあり、そして消費者でもある。労働供給制約によって働き手が慢性的に不足する今後の日本社会においては、「働き手」としての役割を求められる人、担う人の割合が増えていく。多くの人が「生活者・消費者であり、働き手でもある」社会になったとき、一人ひとりの充実した生活にとって良い仕事とはどのようなものになるだろうか。高齢者にとって、フルタイムで働くことは難しいが週に数日・短時間であれば時間もあるし日々の張り合いのために働きたい、という人もいるかもしれない。介護離職を余儀なくされた現役世代は、親が住む実家の近くで決まった時間であれば自分はまだまだ全力を尽くすことができるのに…と思っているかもしれない。仕事だけ、生活だけ、といった役割分業の時代を終えて、あらゆる人々がマルチロールになっていく。生活の比重が大きくなった働き手が魅力を感じる会社・職場をつくるのが、人を活かす組織の基礎となる。

(3) エssenシャルワークの高度職を生み出す

地域の人口動態などによって生活維持サービスの必要性は異なる。地域ごとの必要性に応じて、先手を打って教育機関が生徒・学生や社会人にカリキュラムを提供していくことで、地域社会に必要な知識を先取りして学び、その後の職業生活につなげることができる。特にエssenシャルワークの現場を革新していくための、先端技術と現場のオペレーションを熟知した高度職（「アドバンスド・エssenシャルワーカー」、法政大学教授山田久氏が提唱）の輩出が今後もサービス水準を保つための焦眉の急であり、地域の働き手の必要数を勘案して先手を打って育成していく必要がある。

●人材を使い潰さない国への転換

2040年の危機は、女性・高齢者・外国人といった過去の成功体験を解決策の前提にせず、社会設計を切り替えることとなる。高齢化は決して悪い

ニュースではない。寿命が延び、誰もが多元的に社会参加できる時代にふさわしい仕事と制度へと適応し、「人手不足を前提に設計された社会」にソフトランディングすることが、これからの15年の社会目標となる。

ここまで述べてきた、今後の労働市場の前提は明確だ。労働供給制約は恒常化し、働き手のとりあいは激しさを増し、エssenシャル領域の労働需要は増え、結果として「今年の採用が一番楽」になる。働き手、特に現役世代の中核人材が減っていくなかで、一人ひとりの社員のより一層の活躍が、企業や業界の明日を担うこととなるとも言える。こうした大きな労働市場の変化のなか、「採用がうまくいったかどうか」だけでは解けない、令和の転換点後の企業の人材戦略について、ここからは述べていく。

第2章

新しい時代の人材戦略

●若手の離職と育成をめぐる

近年、日本企業における人材、特に若手の定着や育成をめぐる状況は、外形的な労働環境の安定性と深層的な個々の労働者の不安定さが共存する、いわば「ねじれ」の構造に直面している。かつて若手の離職は、大手企業においては少数派であり、また離職にあたっては過重労働や過酷な人間関係など「きつさ」が話題となるが多かった。だが近年、こうした労働環境が急速に改善されたことが各種統計からも明らかである大手企業において、入社3年以内の離職率は下がっていない。後述するが調査によれば、労働時間は短縮し、有給取得率も上昇、上司からの叱責も減少するなど、データ上は確実に働きやすい職場となっている。それにもかかわらず、若手社員の早期離職や転職希望者の割合は減っていないどころか、増加傾向にある。いったい、何が起きているのか。その背景には、労働供給制約に直面し人材のとりあいの状況にある労働市場において、若手の最適なキャリア戦略が「同じ企業で長く仕事を続ける」こと

から「魅力的な職場を見つけて転職する」ことに
変容したことにある。

ここで、第一の焦点は「キャリア安全性」、すな
わち「このままこの職場にいて一人前になれる」
「どの会社でも通用する力がついている」と感じら
れるかどうかという認識である。職場の人間関係
が良好であること、心理的に安全であることだけ
では、もはや定着を保証しない。むしろ、「このま
まこの会社にいたら、“社会”で通用しない人間に
なってしまうのではないか」という焦燥が、職場
を去る決断を後押しすることすらある。

そして、第二の焦点は、離職の反対は定着であ
るとし、若手の定着率を過剰に追求する組織戦略
の限界である。人材獲得をめぐる転職市場が成
立してしまった以上、経験や知見を積んだ優秀な
人材ほど転職によって賃金が上がりやすくなって
いるため、育成が成功した結果として定着が難し
くなるというトレードオフの問題が浮上している。
これに対応するための、“辞めても終わらない関
係”の重要性が高まっている。

以上の点について若手を事例に、人と組織の新
しい関係について述べていこう。

●古くて新しい問題

ここ10年ほどで、日本の若手を取り巻く労働環
境は大きく変化した。その理由は経営者のマイン
ドセットの変化などといった曖昧なものではなく、
希少な働き手を守るための法改正によるものであ
る。働き方改革関連法、パワハラ防止法、女性活
躍推進法、そして改正に次ぐ改正となっている育
児・介護休業法など、連年の制度改正が施される
ようになった。法改正による不可逆な変化の結果
として、現代の労働環境がある。

労働環境の変化を数字で確認しておこう。例え
ば総務省、労働力調査によれば、25～34歳の男性に
おける平均年間就業時間は、2013年から2023年
にかけて8.6%減少した。同期間における45～54歳の
減少率は5.7%であり、若い世代ほど顕著に労働時
間が短縮されている。リクルートワークス研究所、
全国就業実態パネル調査によれば、2015年に週45.3
時間であった正規社員・大卒以上の若手（新卒就

職後3年以内）の労働時間は、2023年には42.9時
間と着実に減少している。また、有給休暇の取得
率も上昇しており、付与日数の半分以上有給休暇
を取得できた大卒後1～3年目正規社員の割合は
2015年の45.3%から2023年には91.6%^{vi}と、急速に
上昇した。さらに、職場のコミュニケーション様
式も変化している。調査^{vii}によれば、29歳以下の部
下を持つ大手企業の課長級管理職のうち、週1回
以上「褒めたり、たたえたり」する機会を持って
いる割合は66.6%に上る一方、「叱責する機会」が
週1回以上あると答えた者は18.2%にとどまる。上
司像が「叱る人」から「褒める人」へと転換して
いる。

こうした変化の背景には、社会全体のブラック
企業批判の高まりに対応した2015年の若者雇用促
進法を皮切りに、相次いだ若年労働者の痛ましい
過労自殺などの問題が契機となった働き方改革関
連法など、労働関連法制度改正による職場運営の
改革がある。これらは政府における改正の議論の
大本をたどれば、若手の労働環境改善を直接的な
目的としており、とりわけ大手企業は株式市場
や世論の圧力を受けるかたちで迅速に対応して
きた^{viii}。その結果が各種統計に表れている。しか
し、そうした改善にもかかわらず、若手の離職率
は下がっていない。特に注目すべきは、これまで
は比較的低水準にあった大手企業の若年離職率が
明確に上昇を続けていることである。厚生労働省
の統計によれば、従業員1000人以上の大手企業に
おける大卒新入社員の3年以内離職率は2009年卒
で20.5%だったものが2021年卒では28.2%へと上昇
しており、これは統計開始以来の最高値である^{ix}。
就職活動時点で最も人気のある企業群（大手企業）
に入社したにもかかわらず、4人に1人以上が3
年以内に退職しているという事実が存在している。
また、大手企業に限らず、25～34歳の若年労働者
の転職希望率は男女ともに2018年頃まで横ばい
だった水準がここ数年上昇する傾向にある^x。

労働環境は好転しているにもかかわらず、なぜ
若手は辞めるのか。その背景には、「良い職場」へ
の認識が一樣ではなくなっているという構造変化
がある。ある若手にとっては、残業が少なく、有

給休暇が取りやすく、上司が優しい職場は「理想の職場」である。しかし別の若手にとっては、全く同じ職場が「成長の機会がなく、退屈で、不安な職場」になり得る。つまり、労働環境の“良さ”が、むしろ離職の動機となっているケースが顕在化している。筆者は、こうした現象を「ゆるい職場」と定義し、仕事の質的負荷が低すぎることで、自分の職業生活設計に対して不安を抱える若年労働者が一定数存在すると指摘した。実際に大手企業に属する新卒3年目までの若手への調査では36.4%が今所属する職場を「ゆるいと感じる」「どちらかと言えばゆるいと感じる」と回答していた（「ゆるくないと感じる」「どちらかと言えばゆるくないと感じる」は計31.2%）^{xi}。

この「ゆるい職場」の出現は、労働環境の改善そのものが若手のキャリア形成に対して機能不全を引き起こしたという皮肉な側面をもつ。労働時間の短縮や叱責文化の撤廃は全面的に歓迎されるべきだが、それが同時に、若手に「このままでいいのか」という将来不安を与えている。筆者の調査では、職場を「ゆるいと感じる」若手がきついと感じる若手と並んで在職継続意向が短期的（「すぐにでも退職したい」「2、3年は働き続けたい」）であるというU字型の関係が確認されている^{xii}（図表3）。職場が「きつい」と感じることと同様、「ゆ

るい」と感じることも若手の離職理由となっているのだ。

昔から若手育成は問題となってきたが、こうした法改正による環境の変化をふまえれば、「古くて新しい問題」になってきていると言えよう。

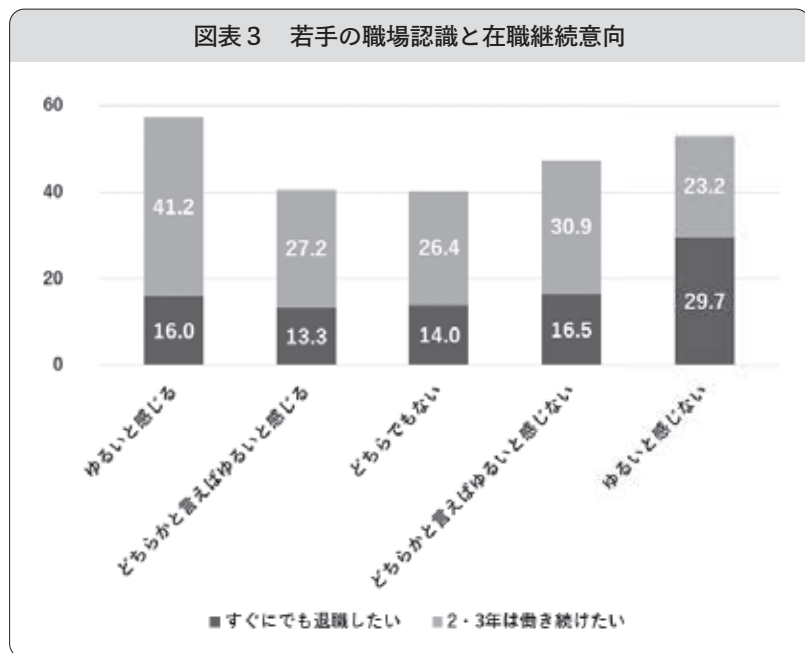
●「キャリア安全性」への着目

職場における若手定着をめぐる議論において、注目されてきたのが「心理的安全性」である（Edmondson,1999）。他者の反応を恐れずに意見を述べられる状態、つまり人間関係上のリスクを感じずに働ける環境は、チームの創造性や学習行動を支える要因として多くの企業で取り入れられてきた。日本企業も例外ではなく、特に2010年代後半以降、働き方改革と並行してこの概念は浸透してきた。しかし、心理的安全性の向上は、離職率の低下に必ずしもつながっていない。職場の心理的安全性は改善されたはずなのに、なぜ若手が活躍しないのか。ここで筆者が提起してきたのが、もう一つの安全性——「キャリア安全性（Career Security）」という視点である（図表4）。

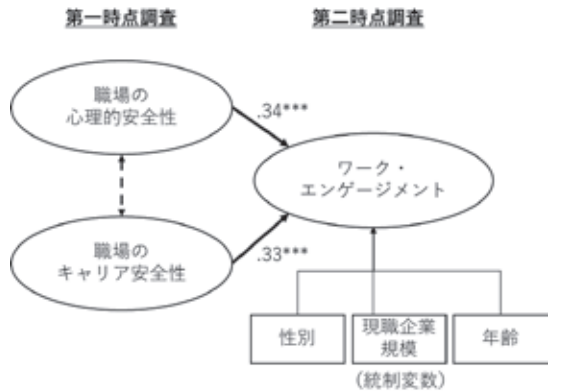
これは、個人が現在の職場にいることによって、「将来のキャリアが守られている」「成長の実感がある」「市場価値を高められる」と感じられるかどうかである。キャリア安全性には大きく3つの視

座があり、第一に「時間視座」であり、今の職場の仕事が時間をかけるに足るものか、つまり自分の成長に寄与するという信頼感である。第二に「市場視座」は、今の仕事を続けることで、社外に出ても通用する力が蓄えられているという確信である。第三が「比較視座」で、同世代の友人やSNSを通じて見える身近な他者と比較した、自身のキャリア進捗状況の相対的認識である。図表4で示したとおり、この「キャリア安全性」が高い職場では、若手のワーク・エンゲージメントが高まっていた。また、興味深いのは、このキャ

図表3 若手の職場認識と在職継続意向



図表4 ワーク・エンゲージメントと
現代の若年労働者を取り巻く
職場環境認識の仮説



***: $p < .001$

※適合度指標: $\chi^2(71) = 183.70$, CFI = .976, TLI = .970, SRMR = .038, RMSEA = .046 (upper bound .054)

※統制変数は第一時点調査

出所: 古屋星斗, 2024, 若年労働者の離職と定着、その現代的論点, 日本労働研究雑誌 2024年6月号 (No.767)

リア安全性が「年収」や「職業観」とほとんど無関係であるという点だ。つまり、待遇の良し悪しや本人の職業意識にかかわらず、“たまたま”キャリア安全性を認識できる職場に配置されたかどうか、若年労働者の定着意向やワーク・エンゲージメントを左右している可能性がある。

あなたの職場では、「キャリア安全性」を意識した育成ができているだろうか。

職場のキャリア安全性が重要視され始めた理由の一つに、育成機会の希薄化がある。大手企業においても、Off-JT（業務外の研修機会）は2015年から2022年にかけて年間時間あたり36%も減少しており、OJTにおいても「機会が全くなかった」と回答した若手は23%となっている（2015年は15%）^{iv}。また、若手自身の比較目線の強まりも指摘できるだろう。SNSやオープンな情報流通環境のなかで、他者のキャリアや待遇、成長スピードを常に意識せざるを得ない。たとえ職場に不満がなくても、「このままでいいのか」と感じる背景には、SNSなどでリアルタイムに更新される、学生時代の同級生等が発する職業生活に関する情報に晒され続ける現実がある。

では、この「キャリア安全性」はどのようにして職場内で形成されるのか。例えば、日々の業務がスキル習得や実績形成につながっている実感があるか、成長をフィードバックしてくれる上司や先輩が存在するか、組織内において自身が「替えのきかない存在」として認識・コミュニケーションがされているかどうか、といった要素だ。逆に言えば、いくら職場が心理的に安全であっても、ルーティン業務ばかりでキャリアが拓ける実感がなければ、若手は静かに職場を去っていく。

これまでの日本企業の人材戦略は、「働きやすさ」を整えることに注力してきた。もちろんこれは必要な基盤である。しかし、今後の焦点は、未来の自己像に関わる確信を職場が提供できているかという点に移るべきだろう。職場が提供するの「安心」だけではなく、「機会」や「きっかけ」でなければならない。

●離職しても終わらない関係—ハイパーメンバーシップ

また、人材と組織の関係を再構築する点において、留意すべきポイントがある。辞めた社員との関係性である。過去には、新卒入社から定年退職までの一貫したキャリアが理想とされ、早期離職は失敗の烙印とされた。しかし現在、大手企業ですら新卒3年以内に3割近くの若手が退職し、29歳までの退職経験率は47.2%^{iv}となった。加えて副業・兼業、プロボノ活動や越境学習など、キャリア構築の手段は多様化している。結果として「辞める＝終わる」という感覚は薄れ、「卒業する」という言葉が転職時に使われることも増え「転職後も何らかの関わりを持つ」ことが可能になりつつある。

企業にとっても、採用難の時代において「関係性の断絶」は大きな損失である。せっかく育てた人材が離れたあと、何の接点もなくなるのでは、その育成投資は回収されることなく終わってしまう。だが、もし離職した人材が何らかのかたちで再び企業に関与し、力を発揮してくれるならば、離職は損失ではなく循環の一部となる。

そこで注目されるのが、「ハイパーメンバーシッ

ブ型組織」という発想である^{xv}。ハイパーメンバーシップ型組織とは、自社の社員として雇用されていない人材に対しても、広義のメンバー（関係人材）として関係性を築き、協働する可能性を開く組織である。これには例として次のような人材が含まれる。

- ・退職した元社員（アルムナイ）
- ・内定を辞退した学生
- ・インターンシップや副業・兼業で一時的に関与した人
- ・社外プロジェクトを通じて仕事をともにしたフリーランス

こうした「関係人材」に対し、プロジェクト単位の兼業や短期的なジョイン、リファラル採用などの仕組みを通じて、常時つながりを保ち、必要ときに再び力を借りる。言い換えれば、「一度ご縁があった人材の帰ってこられる回路を作る」ことがハイパーメンバーシップ型の組織戦略である。

医薬品卸売業の現場において、“辞めた人材とどうつながり続けるか”という視点は十分に共有されているだろうか？ 実は、この発想は、現代の若手のキャリア設計の実態とも親和性が高い。調査では、大手企業に入社した若手社員のうち、「この会社に定年までいると思う」と答えた者はわずか20.8%に過ぎない^{xvi}。実際に転職したいかどうかは別として、複数企業・複数領域にまたがるキャリア形成を想定しつつ職業生活設計をせざるを得ないのだ。こうした背景から、若手の間では「退職した後の関係」への関心も高まっている。「またいつか戻ってこられる」「良い関係で離れられる」ことが、重要な評価基準になっている。内定辞退や退職後、数年以内であればいつでも戻ってこられる制度を制定する企業もある。関係人材を人材戦略上位置付ける企業が現れているのだ。

若手採用難が顕在化するなかで、ハイパーメンバーシップ型組織を実現するために、関係人材データベースの構築（過去のインターン、退職者、副業者などの情報を蓄積）、副業・兼業の積極受け入れ（自社のプロジェクトや業務を副業として開放し、関係人材が再度関与できる機会を提供）、オープンな帰属意識の設計（「社員でなくても関わ

れる」「退職しても仲間である」というメッセージを制度・文化として組み込む）といった組織戦略を検討する余地が高まっていると言えよう。

ある中小企業では、4年間で20人以上の副業・兼業人材と業務をともにし、その中から2人が転職によって正社員として入社したという事例がある。「いきなり転職」ではなく、まず副業・兼業と一緒に働くことで、双方の理解が深まり、最終的には高精度のマッチングが実現したという、関係人材が中核人材になった好例である。

このような組織戦略は、「辞めさせない」ことを目的とせず、「いつでも戻ってこられる」構造をあらかじめ設計する発想でもある。

おわりに

——2040年のあなたの組織は、
人材を“消費する組織”か、
人材が“循環する組織”か

本稿は、労働供給制約という今後の社会が直面する前提を整理したうえで、働き手が希少資源となった企業社会において進んできた、労働者保護政策と労働市場の変化（転職希望者の増加、離職率の上昇）により、「古くて新しい問題」となった若手育成を題材に、新しい時代の人と組織の関係について述べた。所属する職場が労働供給制約のもとでの労働市場による絶え間なき改善競争に晒された結果として、単に「働きやすい」職場であっても、「働く意味」を感じられなければ、特に力のある若手がその場を去っていく。

浮かび上がってきたのは、「キャリア安全性」という概念である。それは、心理的安全性の先にある、「この職場にいて、自分の職業生活設計が豊かになる」「この経験が、次のステージでも通用すると思える」という実感である。これは決して待遇や年収だけでは測れない、主観的な納得感と期待感に裏打ちされた安全性であり、今後の人材マネジメントにおいて不可欠な視点となるだろう。

そして、このキャリア安全性を支えるためには、

職場の仕掛けが必要になる。上司による日常的な関与や対話の頻度、職場における「新たな関係」を通じた成長機会の創出、部門を越えた越境経験の設計、さらには育成専門職といった役割の導入が求められる。働き手の多様性が拡大する現代において、「一律の正解」はもはや存在せず、「個性に応える職場」が人材力を得る時代に入ったのである。

そして、私たちは関係の「出口」にも目を向ける必要がある。単に「辞めさせない」ことよりも、「関わり続けられる」組織づくりである。ハイパーメンバーシップという発想は、転職市場が成立した現代社会に即した、持続可能な関係設計の鍵となる。副業、退職者コミュニティ、プロジェクトベースの関与など、「帰ってこられる回路」を制度的・文化的に整えることが、自社の人的資本を流出させず、関係資本として保持する道になる。

「定着」とは、単に居続けることではない。それは「ここで働き続けたい」と思える職場を、企業と個人の協働によって構築する営みである。そしてこの営みは、いま転機を迎えている。「働き方改

革」によって物理的な働きやすさは一定の水準に達したことが統計から見えてくる。しかしその先にある、「関係の再構築」こそが、これからの時代の企業競争力を左右する本質的な課題なのだ。

労働供給制約という人類最初の難題が日本の社会と企業に突きつけられている。しかし、「必要は発明の母」でもある。難題こそが、新たなイノベーションの鍵となる。人が足りない社会では、「優秀な人材を雇えるか」ではなく「優秀な人材とどう関わり続けるか」が組織の競争力を左右する。2040年を見据えた組織戦略は、今この瞬間の出会いを、長い関係の始まりととらえるところから始まるのだ。

-
- i 厚生労働省,国民生活基礎調査
 - ii 厚生労働省,国民生活基礎調査
 - iii 総務省,労働力調査
 - iv 日本銀行,短観における雇用人員判断D.I等
 - v 高齢者の就業率はOECD加盟国中、韓国に次いで2番目に高い
 - vi リクルートワークス研究所,全国就業実態パネル調査を分析。それぞれにクロスセクションウェイト(XA16,XA24)を使用して算出
 - vii リクルートワークス研究所,2023,大手企業管理職の若手育成状況調査。1000人以上規模の企業で課長級管理職、29歳以下の部下の人事評価を行っている者を対象。サンプルサイズ1083
 - viii この点について詳しくは古屋星斗(2024b) P.22以降を参照
 - ix 厚生労働省,新規学卒者の離職状況。2021年卒の3年以内離職率
 - x 総務省,労働力調査。年齢別の転職等希望者の就業者に占める割合
 - xi リクルートワークス研究所,2022,大手企業における若手育成状況検証調査。1000人以上企業、正規入社大卒以上、新卒1~3年目社員。集計にあたっては性別割付ウェイトを用いた。サンプルサイズは2985
 - xii 上記リクルートワークス研究所,2022調査を分析した結果。在職継続意向については、以降「5年は働き続けたい」「10年は働き続けたい」「20年は働き続けたい」「定年まで働き続けたい」という選択肢である
 - xiii リクルートワークス研究所,全国就業実態パネル調査を分析したもの。それぞれにクロスセクションウェイト(XA16,XA23)を使用して算出
 - xiv リクルートワークス研究所,全国就業実態パネル調査2024を用いた分析。Xa24によるウェイトバックを実施。25-29歳における退職を1回以上経験している者の割合
 - xv 古屋,2022,p.223など
 - xvi リクルートワークス研究所,2022,大手企業における若手育成状況検証調査