

A close-up photograph of a person's hand in a dark suit, pointing their index finger at a small, realistic-looking globe of the Earth. The globe is resting on a dark, reflective surface, likely a tablet screen, which shows a clear reflection of the globe. The background is dark and out of focus.

人口動態変化による

就職・採用活動への影響と対応について

古屋 星斗

古屋 星斗（ふるやしょうと）

リクルートワークス研究所 主任研究員

内閣官房 地域働き方・職場改革等推進会議構成員

岐阜県多治見市出身。2011年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻修了後、経済産業省入省。産業人材政策、投資ファンド立上げ、福島復興、政府成長戦略立案に従事。2017年より現職。労働市場分析、キャリア形成研究が専門。



【著作】

「ゆるい職場－若者の不安の知られざる理由」（中央公論新社,2022）

「なぜ若手を育てるのは今、こんなに難しいのか」（日本経済新聞出版,2023）

「働き手1100万人不足の衝撃－2040年の日本の危機と希望」（プレジデント社,2024）

「会社はあなたを育ててくれない」（大和書房,2024）

「大缺工：從技能失傳、倒店危機到產業崩潰，我們如何因應數十萬人才缺口？」

（許郁文 訳,商周出版,2024）

「若手の離職と定着」（仮）（朝日新聞出版,近刊予定）

【公職等（主なもの）】

大阪府 学校教育審議会審議員

富山県 労働需給推計アドバイザー

早稲田大学 教育・総合科学学術院 講師（兼務・キャリアデザイン論）

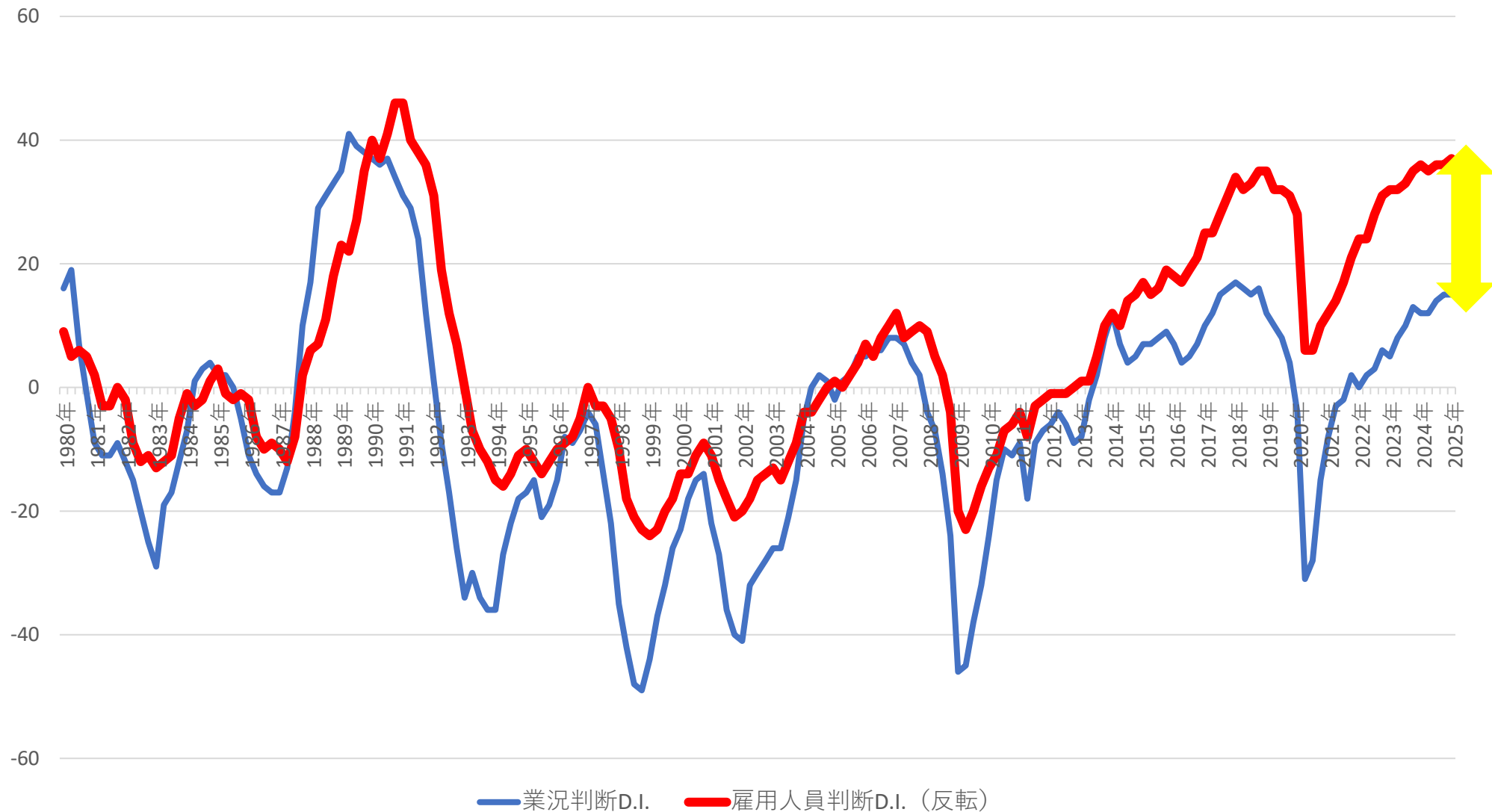
大阪商工会議所 若手社員キャリアデザイン塾 塾長

NHKラジオ「マイあさ！」コメンテーター



日本の労働市場に何が起こっているのか

－景況感と人手不足という“一致して当たり前”のものが乖離



出典：日銀,短観

奇妙な人手不足、なぜ起こるのかー人口動態

高齢人口増が、特にエッセンシャルワーク領域の労働需要を押し上げ、奇妙な人手不足を生んでいる。

また、2040年までの日本で唯一増えるのは、75歳/80歳/85歳以上の方々。

図表 1 日本の年齢別人口構造

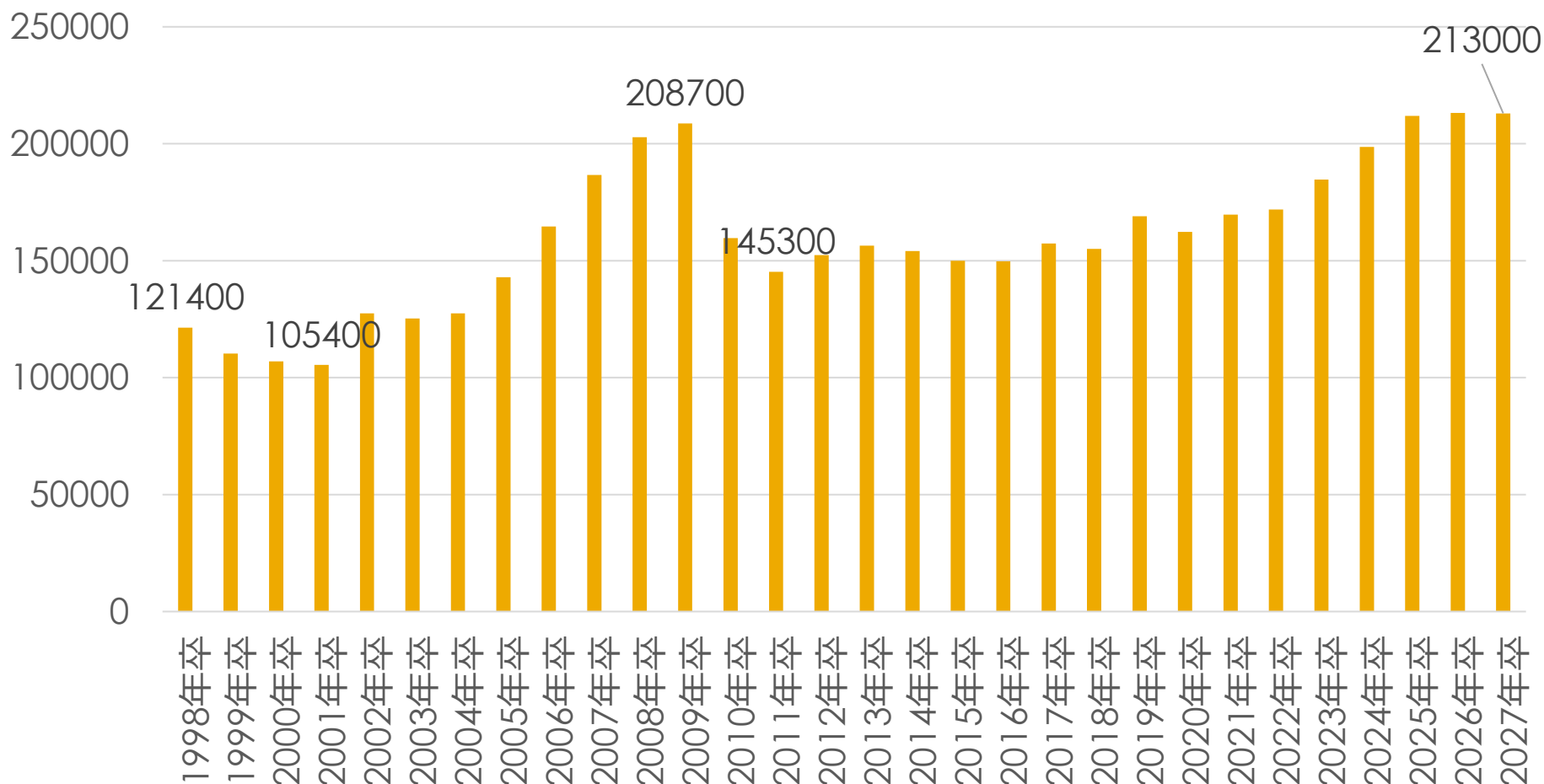
	2000 年	2020 年	2040 年
64 歳以下人口	104,885	90,119	73,552
65 歳以上人口	22,041	36,027	39,285
うち 65 歳～84 歳人口	19,804	29,893	29,225
うち 85 歳以上人口	2,237	6,133	10,060
65 歳以上人口が占める割合	17.4%	28.5%	34.8%
85 歳以上人口が占める割合	1.8%	4.9%	8.9%

出典：国立社会保障・人口問題研究所が推計した「日本の将来推計人口」令和5年結果。
出生中位・死亡中位推計を使用している。2000年については総務省統計

採用難に苦しむ大手企業、新卒採用“も”増加させる

全体の大卒求人倍率は1.62倍（2027年卒）と需要超過続く。
大手企業の大卒採用ニーズも堅調。

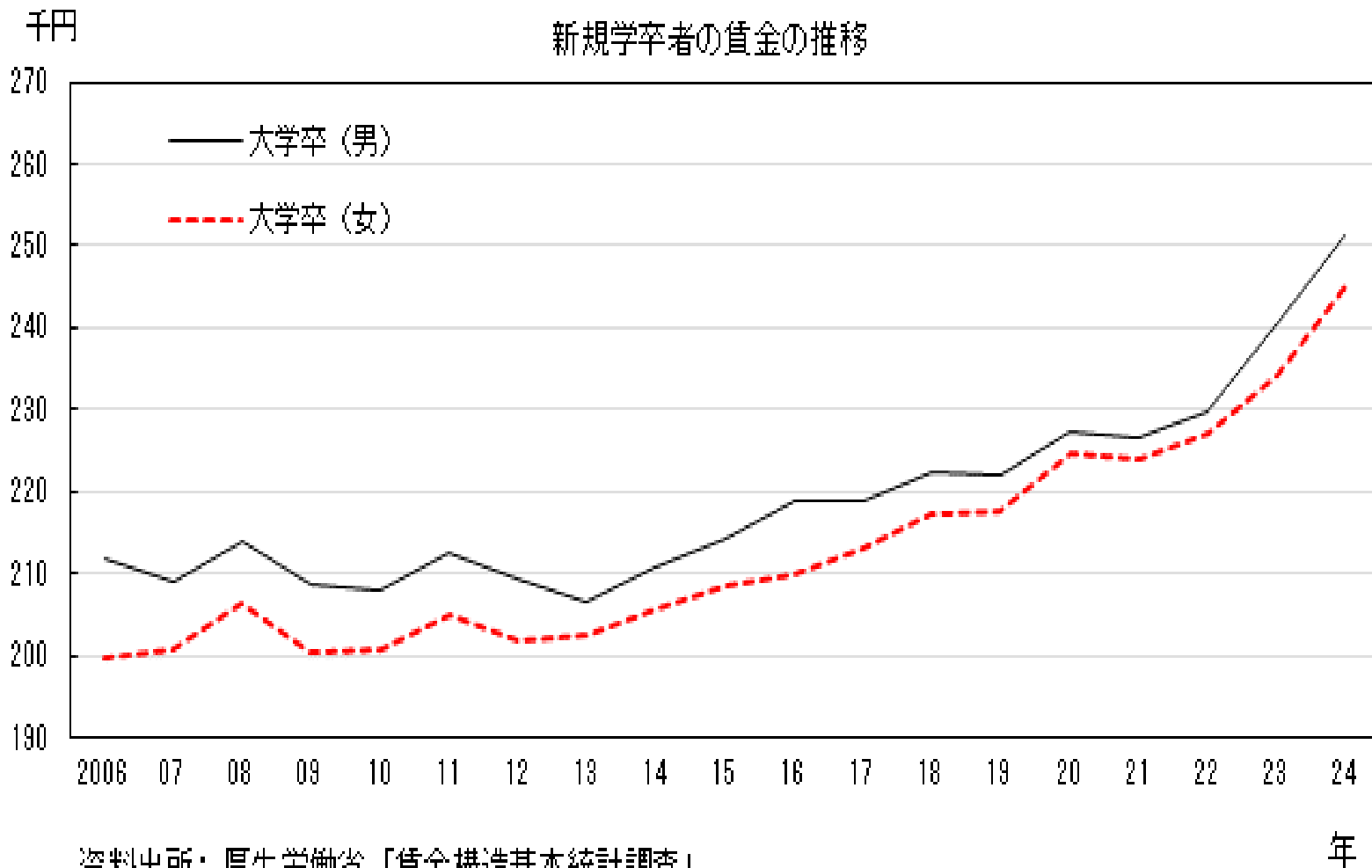
大手企業（1000人以上）の大学卒求人総数



出典：リクルートワークス研究所,大卒求人倍率調査

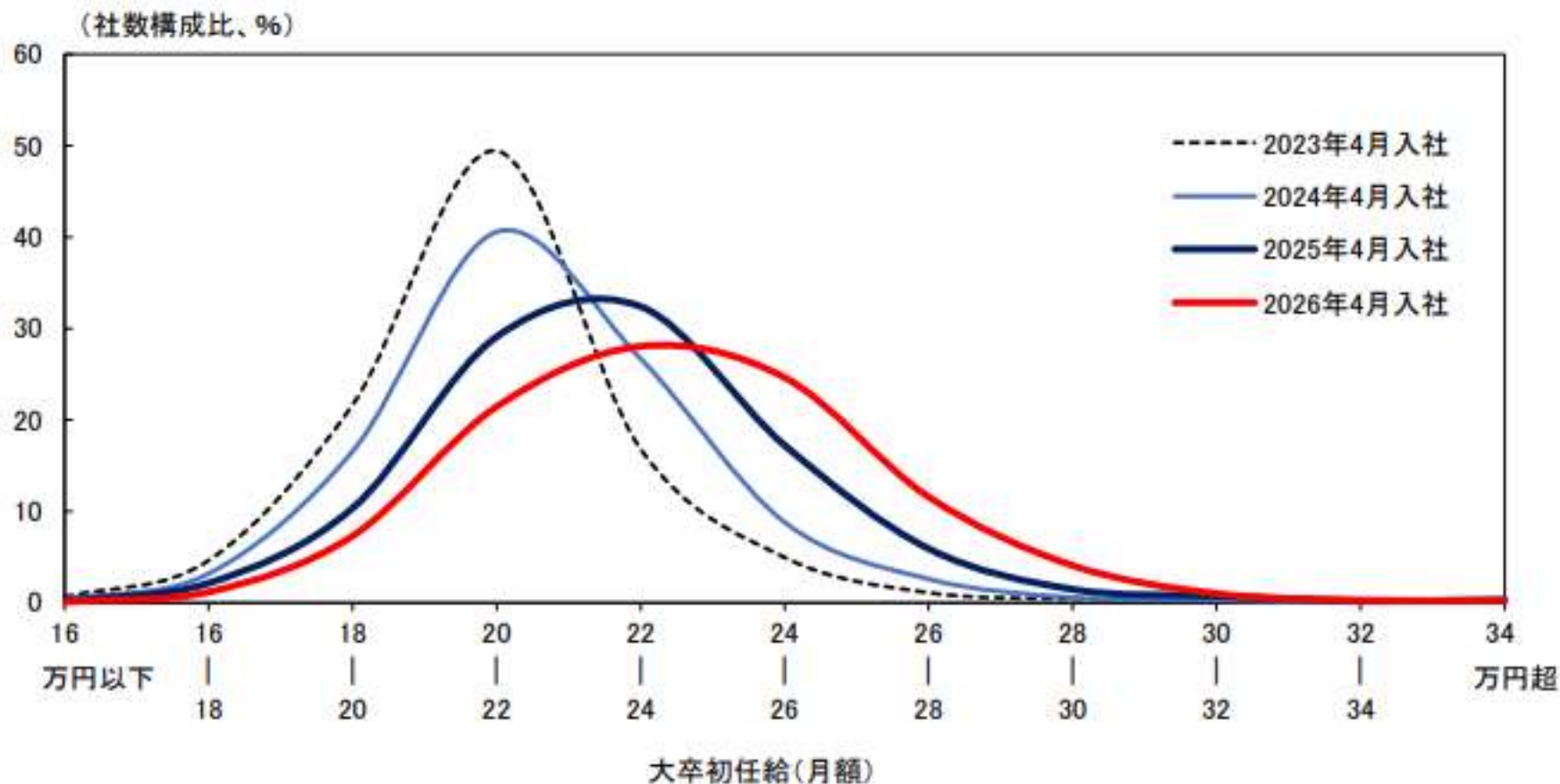
若手のとりあいによって、給与が上がる

1990年代からほとんど上がらなかった初任給。2023年前後から男女ともに、急速な上昇局面に入っている。



分散が急速に大きくなる、大卒初任給

■ 図表5 大卒初任給の分布



出典:リクルートワークス研究所,大卒求人倍率調査(2027年卒)

変わる職業人生

①教育 ②仕事 ③引退

これまであたりまえだった「3ステップ人生」
が普通ではなくなる



「選択」の回数　－ 5大キャリアイベント

20代のうちに多数がキャリア上の大きな「選択」に直面する。

図表　キャリアの初期に、どんな選択の可能性があるか^[i]

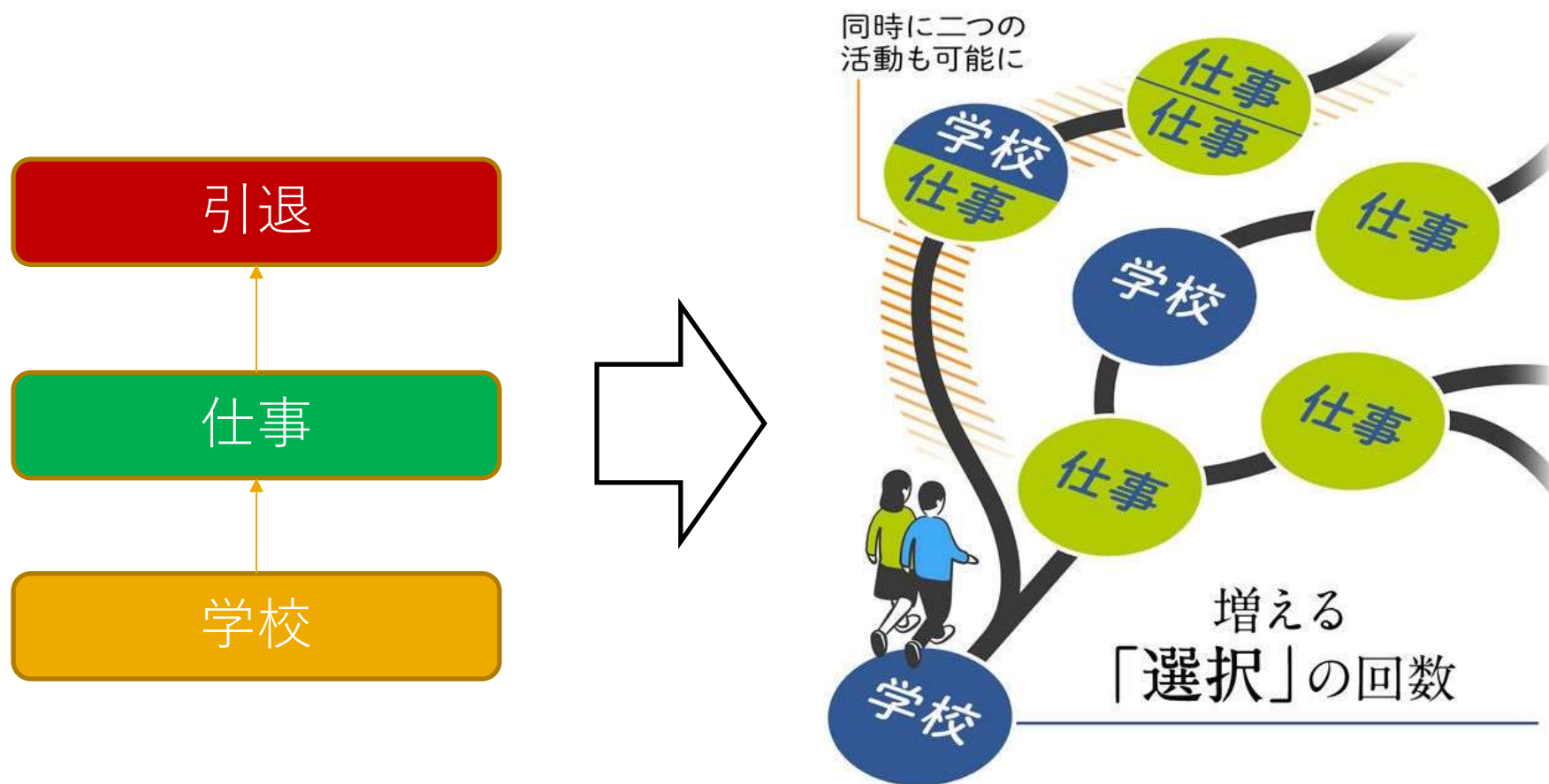
退職の経験	25-29歳で47.2% (30-34歳で57.8%)
副業・兼業	20代で実施率14.0% 加えて希望率は36.8%
体系的な学び直し	20代で実施率18.3% 希望者は38% (39歳以下)
家族の介護	25-29歳の11.0%
子の出生	25-29歳までで13.2% (30-34歳で31.0%)

^[i] JPSED2024を古屋が集計した結果 (Xa24によるウェイトバックを実施)

^[ii] JPSED2024より「学校に通った」「単発の講座、セミナー、勉強会に参加した」「通信教育を受けた」の合計。正規の職員・従業員を対象とした集計。Xa24によるウェイトバックを用いた

「選択」の回数が増える人生

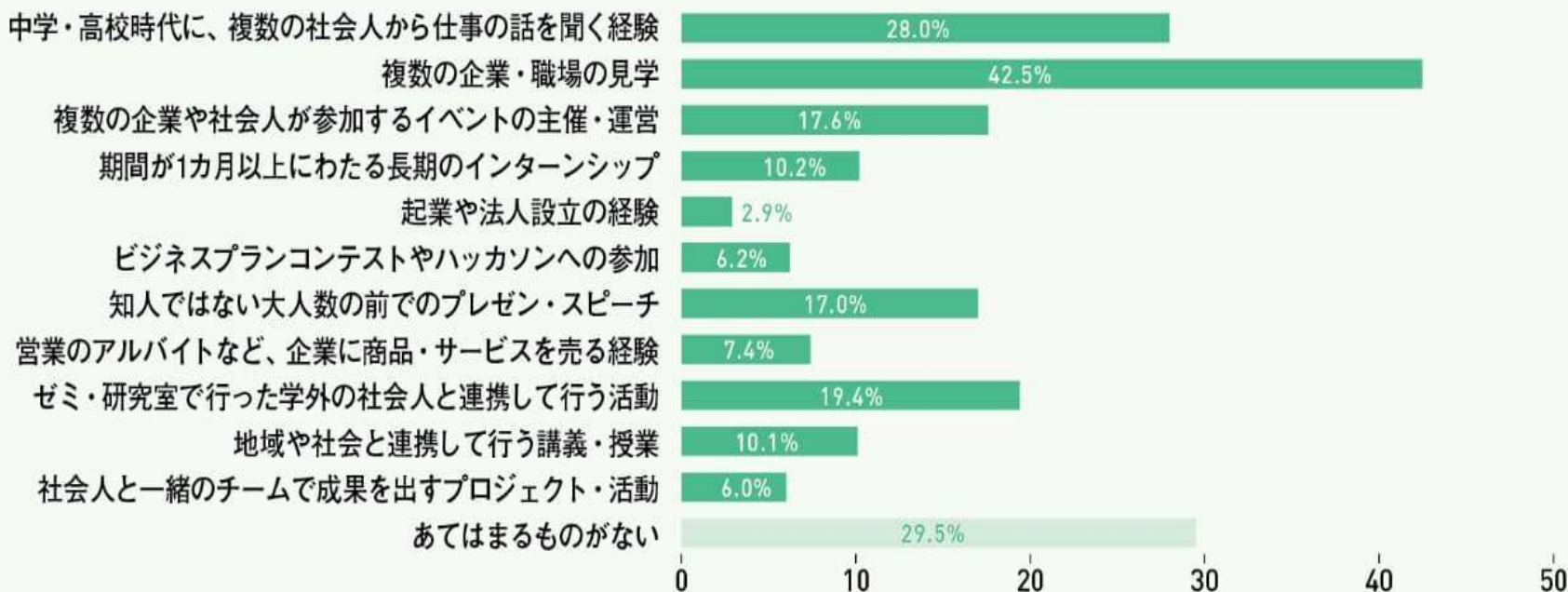
- ◆ 人生における「選択」のタイミングは以前と比較にならないほど増加
- ◆ 卒業時の就職活動はその「最初の1回目」



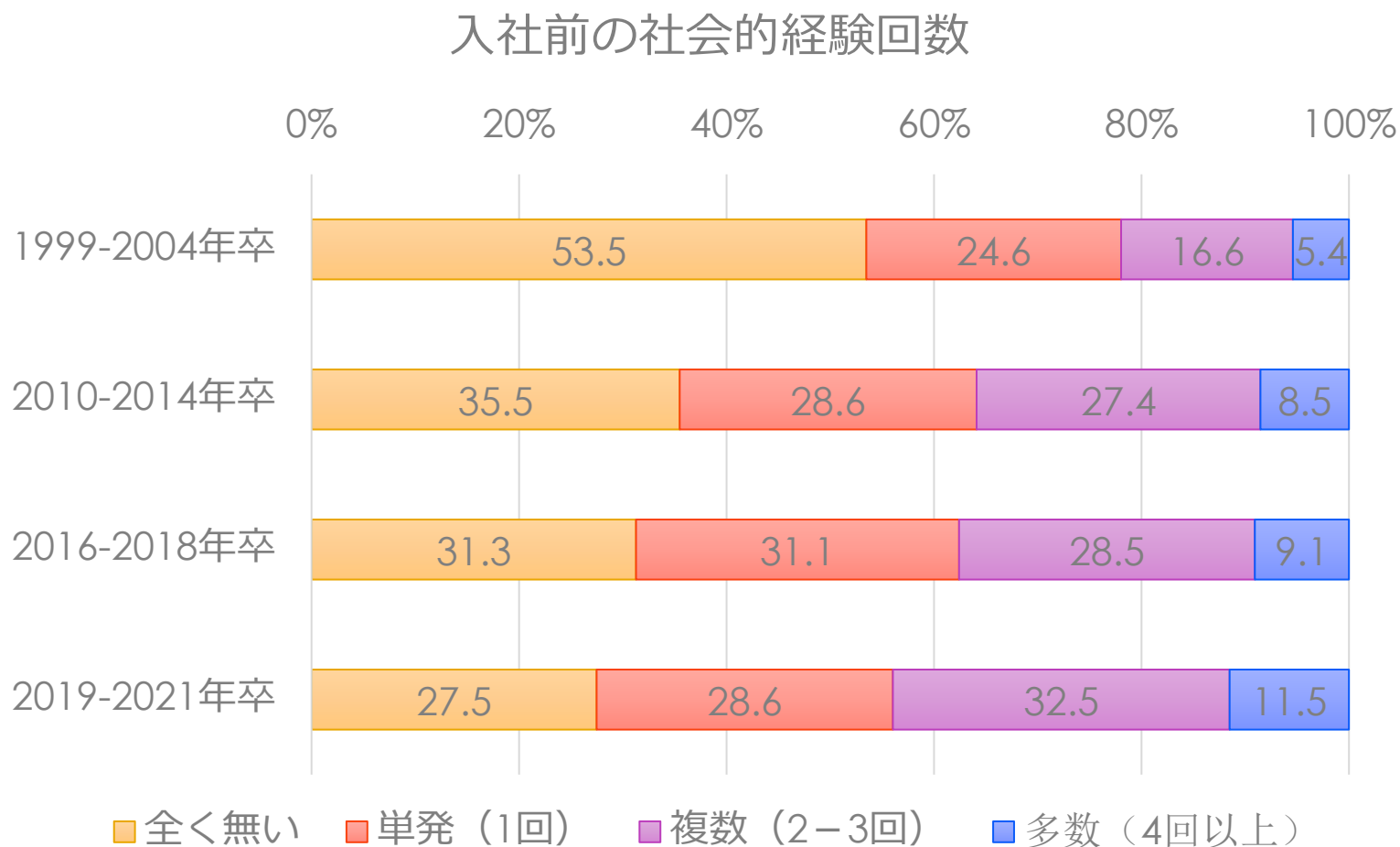
一方で「入社前に社会や企業と関わった経験」がある 新入社員が増えている

[図3] 入社前の社会的経験

約7割が就職前に社会や企業と
関わる経験を持つ



「入社前の社会的経験」がある新入社員が増えている

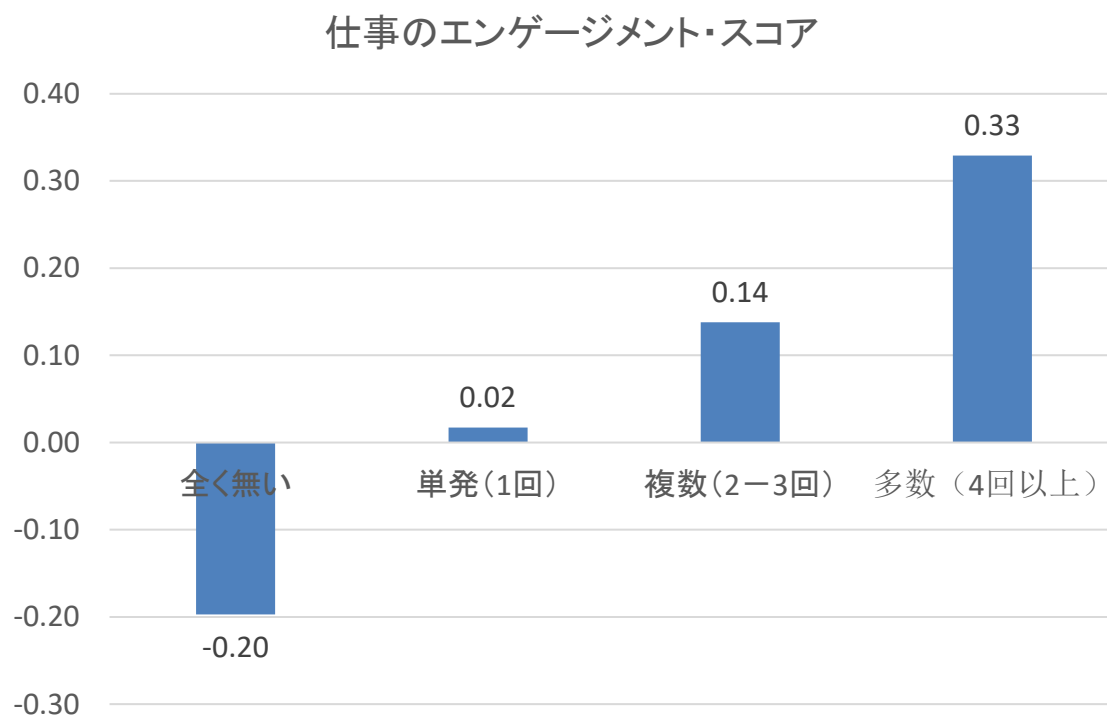


出典：リクルートワークス研究所,2021,大手企業新入社会人の就労状況定量調査 サンプルサイズ2680

入社前の社会的経験の影響

現在の仕事のエンゲージメント・スコアについても、入社前の社会的経験が多い新入社員ほど高い傾向が確認される。

※2019年卒～2021年卒に限定して分析（N=967）



入社前の社会的経験の影響

現在の仕事への満足度も、「入社前の社会的経験」が多い新入社員ほど高い傾向が確認される。

[図2] 仕事満足と関連するもの

	係数	有意水準
入社前の社会的経験（個数）	0.09	**
コロナ禍による悪影響（個数）	-	-
所得（百万円）	0.08	*
週平均労働時間	-0.01	**
就職後の越境経験（個数）	0.07	*
不安（個数）	-0.12	***
女性ダミー	-	-
学生時代の経済難ダミー	-	-

所得・労働時間・
入社前の
社会的経験の
相関高

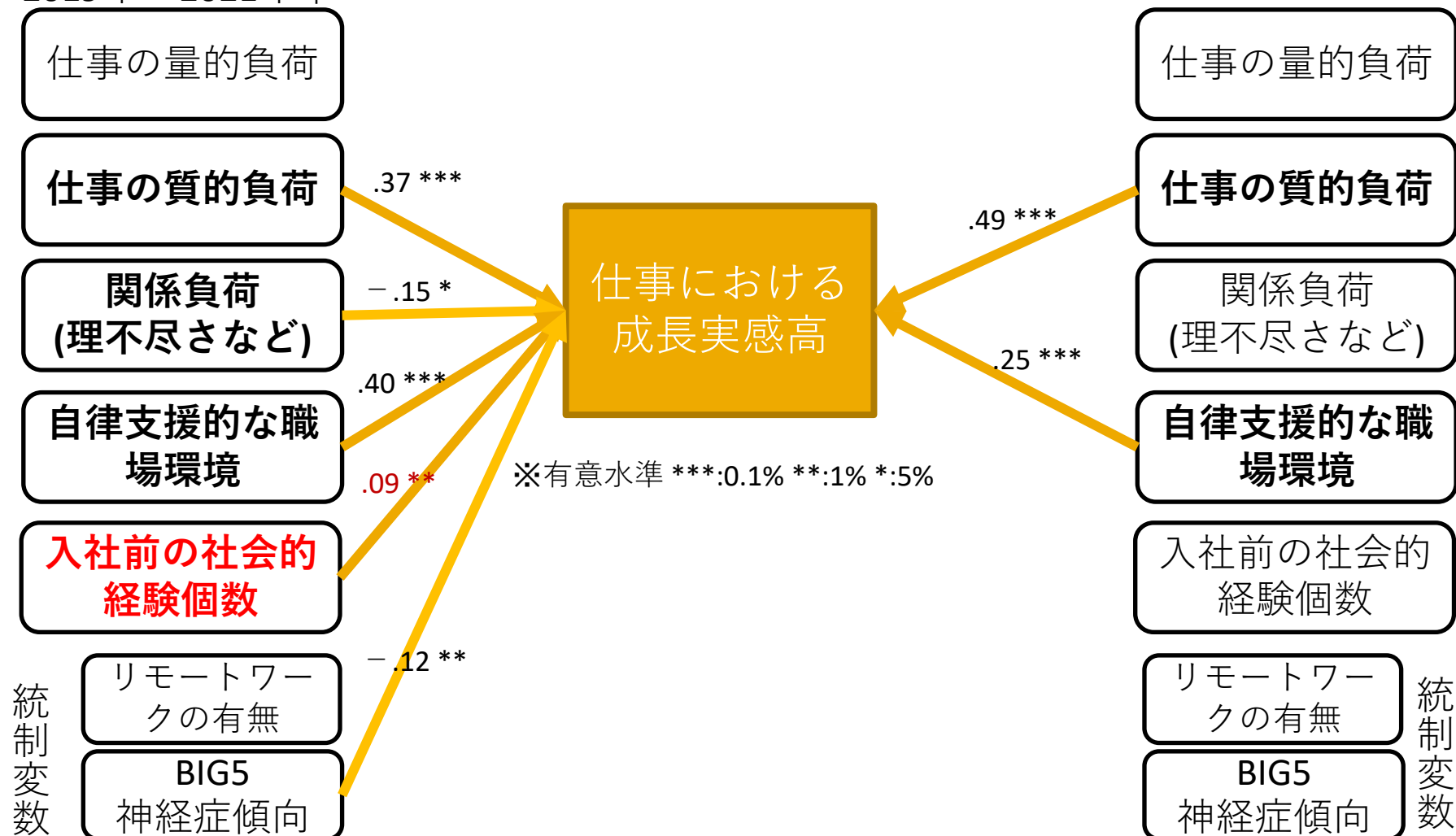
***:0.1% **:1% *:5%水準

注：調査をもとに仕事満足因子スコアを
被説明変数として重回帰分析

初職におけるキャリアづくりを促す要素

2019年～2021年卒

2010年～2014年卒



※ほか統制変数として、女性ダミー、院卒ダミー、5000人以上規模企業入職ダミーを投入
両モデルにおいて、すべて5%水準で有意ではなかった

※成長実感高群ダミーを被説明変数とするprobit分析 R2 = 0.104 / R2=0.099

重要な発見

以前は、
仕事の成長実感に影響していなかった「入社前の社会的経験」。
近年（5年ほど前の新入社員から）プラスの影響を与えるように。

なぜか？

→職場環境の変化が原因と考えられる
（企業が若手を従来通りに育てられないため、
若手自身の過去の経験が重要に？）

インターンシップと初職の職場

- ◆ ①就職後における自律性、エンゲージメント、仕事満足感向上
- ◆ 自社満足スコア、自社フィット感スコア、キャリア見通しスコアすべてで未経験者より参加者が高く、特に中期（5日以上）参加で大きな効果がある

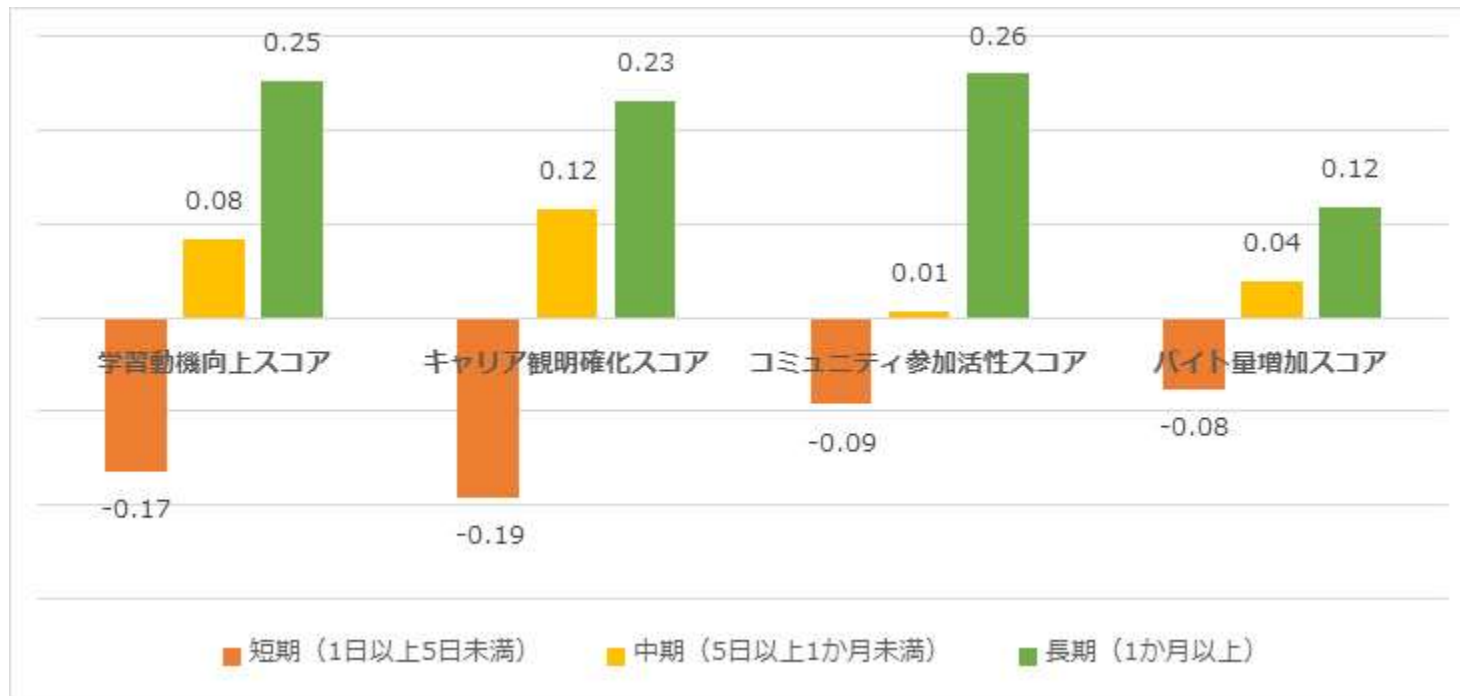


出所: 経済産業省, 2020, “学生・企業の接続において長期インターンシップが与える効果についての検討会 調査結果” N=1231

リクルートワークス研究所, 2020, インターンシップは大学生の学習を阻害するのか?

インターンシップで大学生生活の動機も得る

- ◆ ②大学生活における効能。
- ◆ こちらも中期（5日以上）のインターンシップ参加で大きな効果があり、長くなればなるほど効果が高まる結果に
- ◆ 実は、学習動機も高まっている（動機が実社会から調達された？）

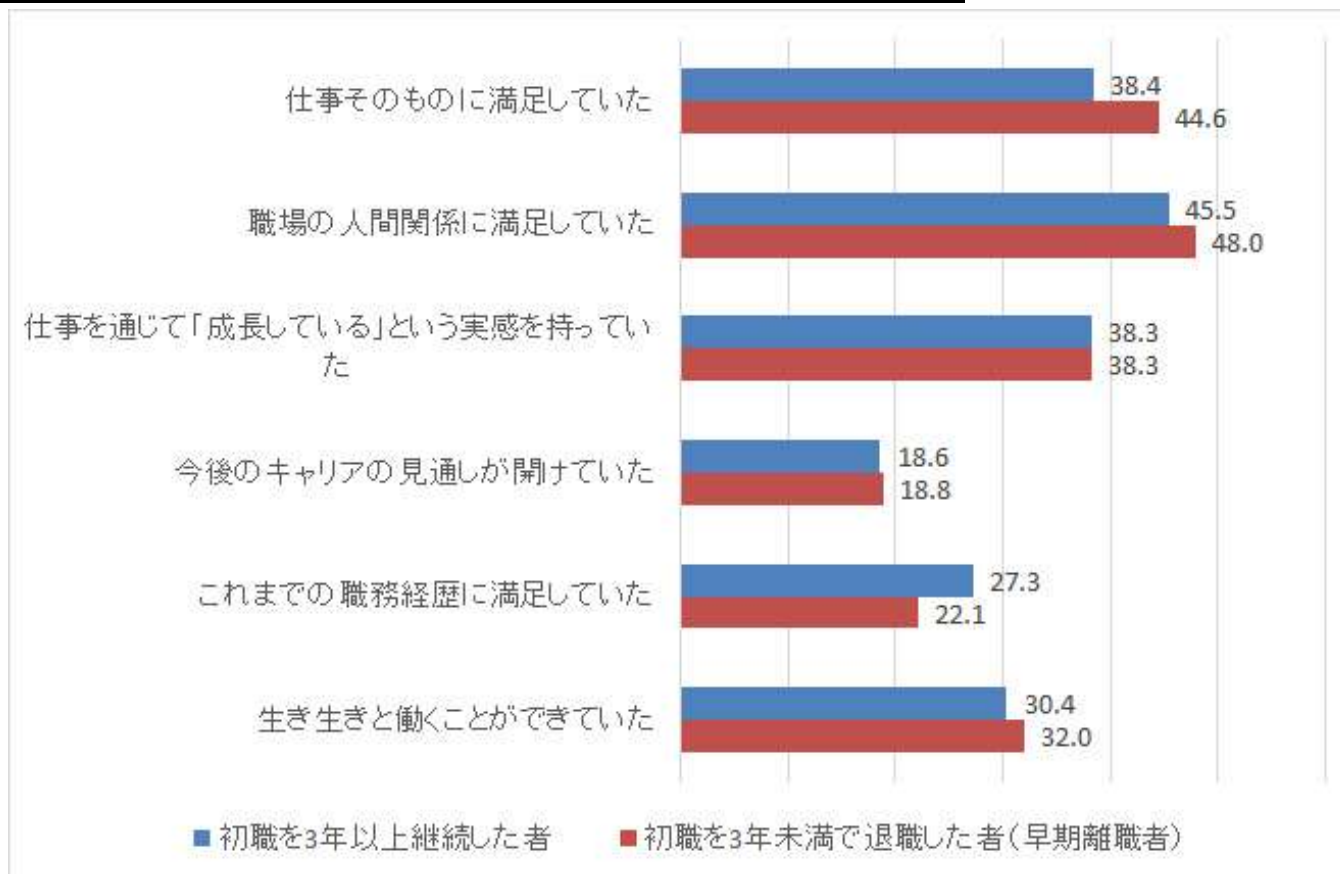


出所: 経済産業省, 2020, “学生・企業の接続において長期インターンシップが与える効果についての検討会 調査結果” N=1231

リクルートワークス研究所, 2020, インターンシップは大学生の学習を阻害するのか?

チャンスはまた来る

自分で決めなくてはならず、企業が決めてくれない。
その代わりに、キャリアで何かつまづいても、
リカバリーが容易になってきている。



出典：古屋星斗,2021,「3年未満で辞めた」大卒新入社員のその後を検証する,リクルートワークス研究所「鳥瞰虫瞰」

大学が、学生に提供できるもの

就活は選択の最初の1回目（×“最後”の1回）。

だからこそ、提供できるのは、
これからの人生における、「選択」の経験値。