

労働市場の変化と、地域の人材戦略

古屋 星斗

2025年4月

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
一般社団法人スクール・トゥ・ワーク 代表理事

【略歴】

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・若手育成研究が専門。



【著書（翻訳書含む）】

- 「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、倒店危機到産業崩潰，我們如何因應數十萬人才缺口？」（許郁文 訳,商周出版,2024） など

【役職等（主なもの）】

NHKラジオ「マイあさ！」コメンテーター
早稲田大学兼任教員
大阪商工会議所 若手社員キャリアデザイン塾 塾長

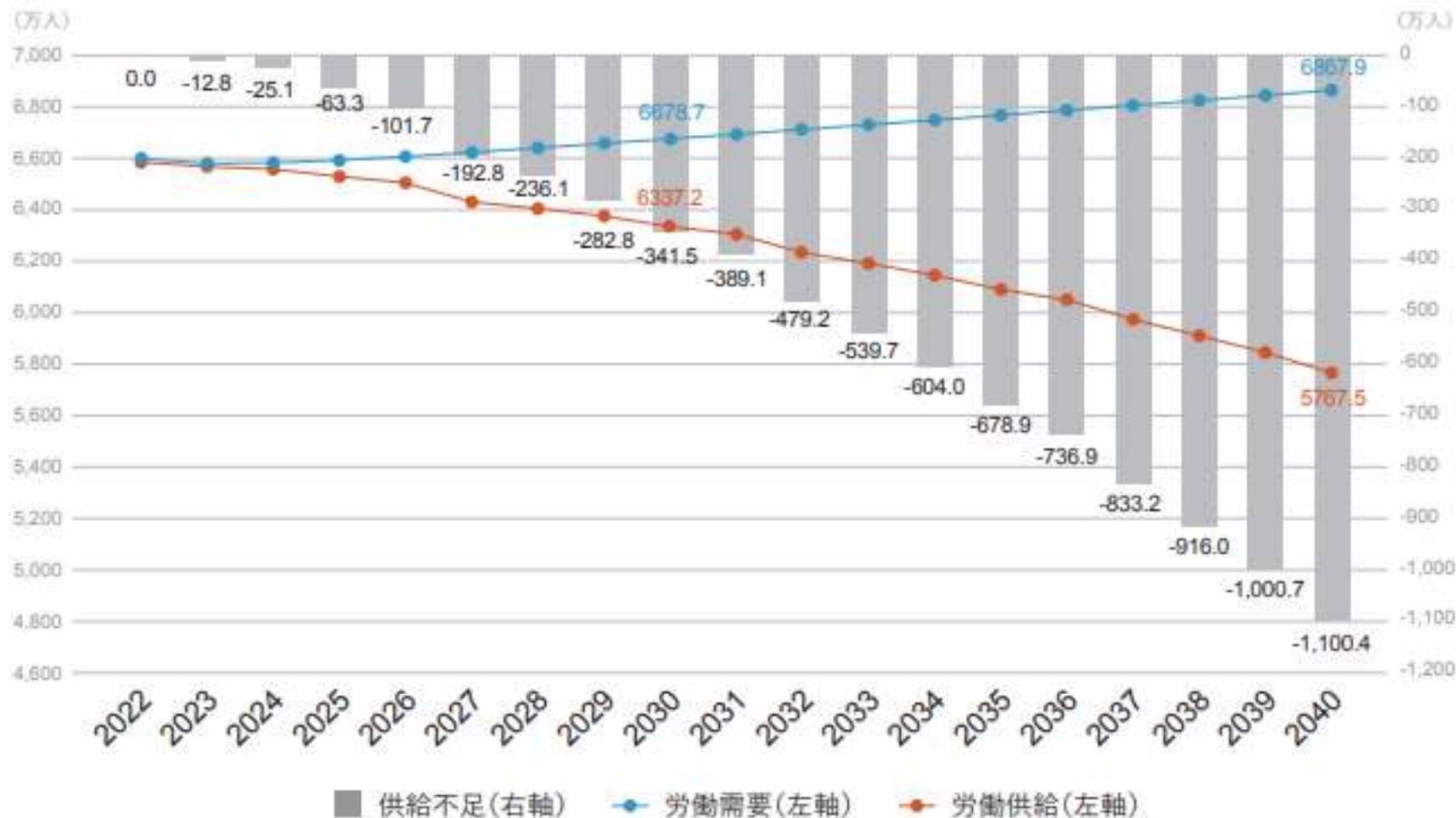


これからの地域の働き方・職場改革に求められる視点

労働市場が大きく転換したなかで、地域の10年後、20年後を担う若手をいかに獲得し、育てるのか。

労働需給の見通し：「今年の採用が一番、楽」

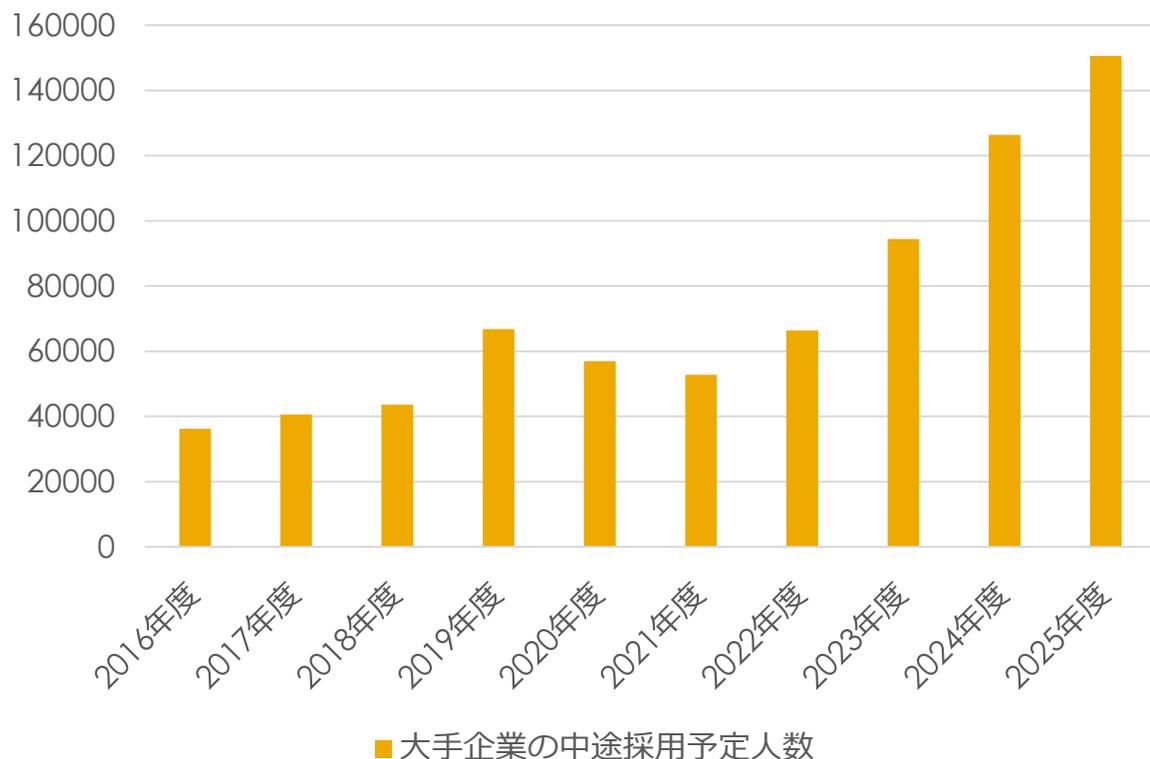
図表2 労働需給シミュレーション



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

採用難に苦しむ大手企業、中途採用を急増させる

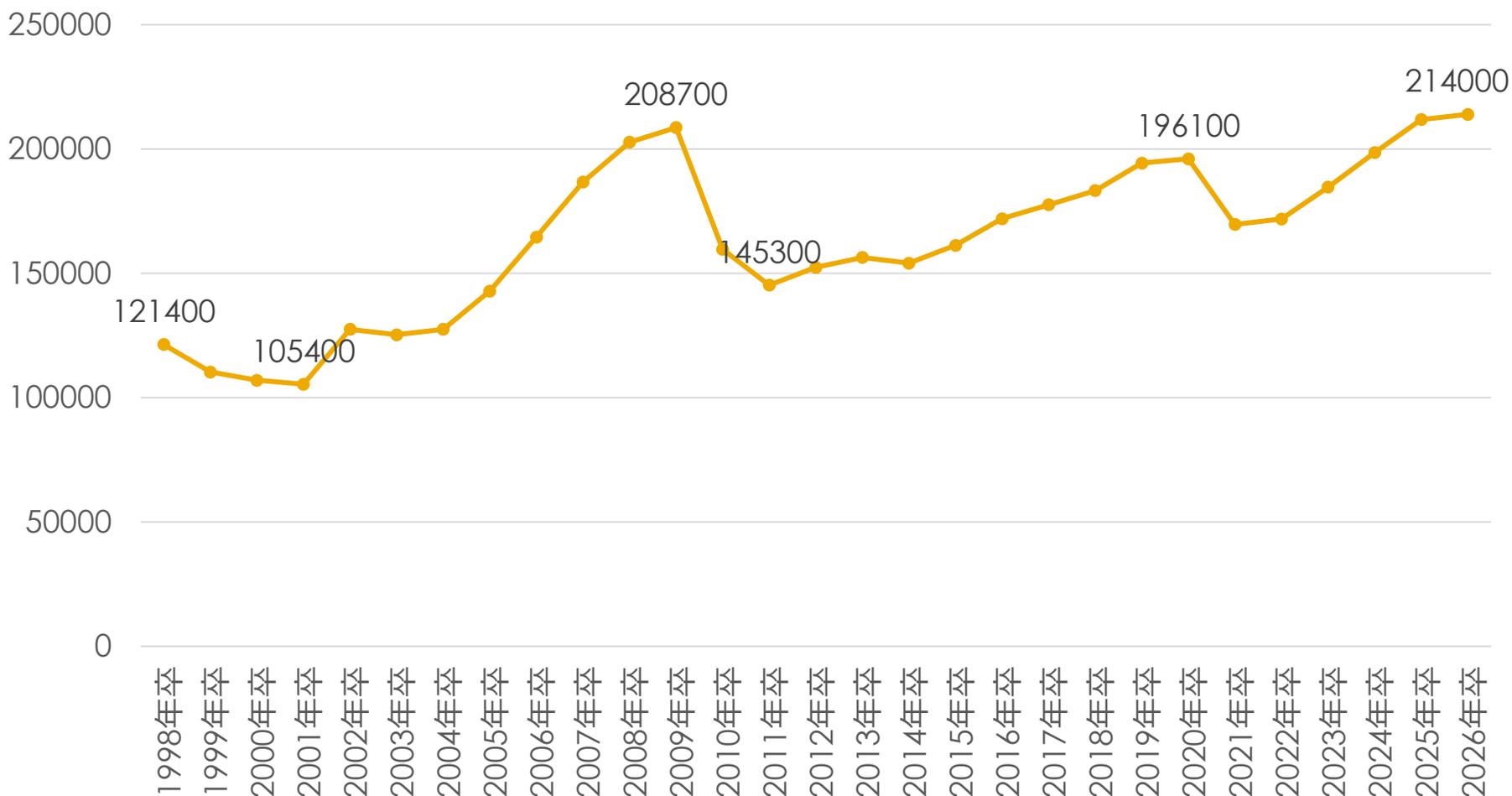
大手企業（およそ2000社）の中途採用計画数は15万583人（2025年度）と過去最高を更新（日本経済新聞,採用計画調査,2025年4月）。同調査で2010年度には1万人ほどだった**大手企業の中途採用数は15年で15倍**になっている。



出典：日本経済新聞,採用計画調査より集計

採用難に苦しむ大手企業、新卒採用“も”増加させる

大手企業（1000人以上）の大卒求人数の推移



出典:リクルートワークス研究所,大卒求人倍率調査

大企業への就職の増加



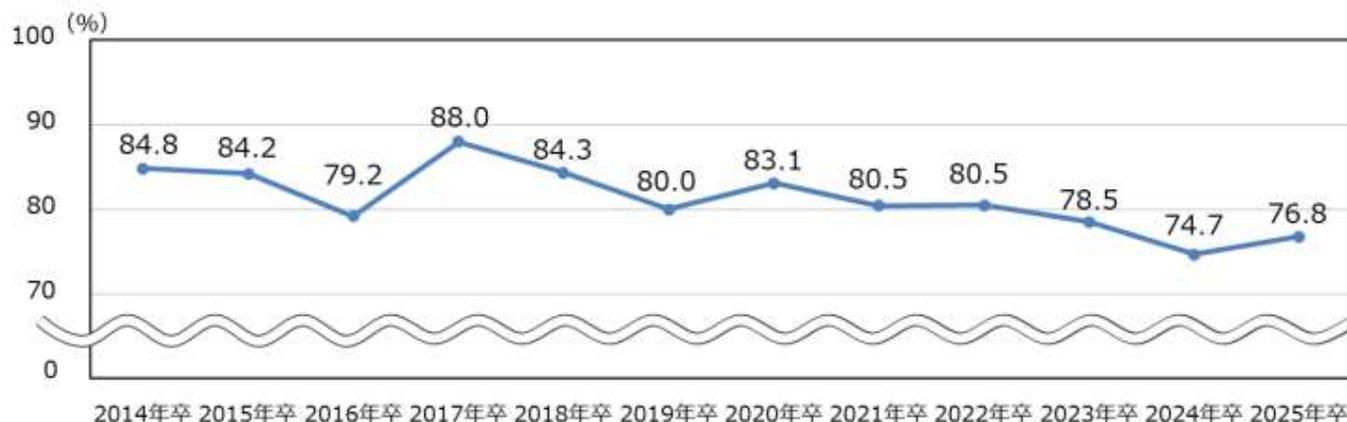
2003年卒では500人以上の企業への新卒就職割合は**31.0%**だった。

これが2023年卒では**43.4%**まで上昇。

出典:厚生労働省,新規学卒就職者の離職状況より集計
(古屋星斗,2025,なぜ大学卒の“3年以内離職率”は高まっているのか)

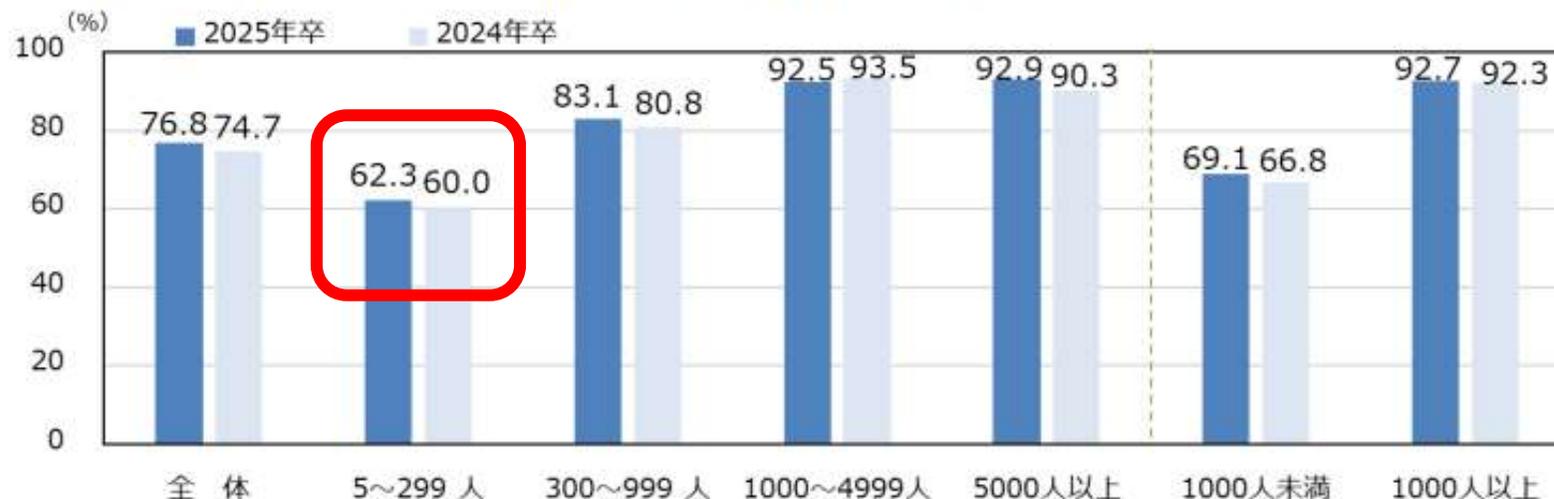
中小企業の新卒採用充足率は過去最低水準の約6割

■ 図表10 新卒採用予定数の充足率の推移



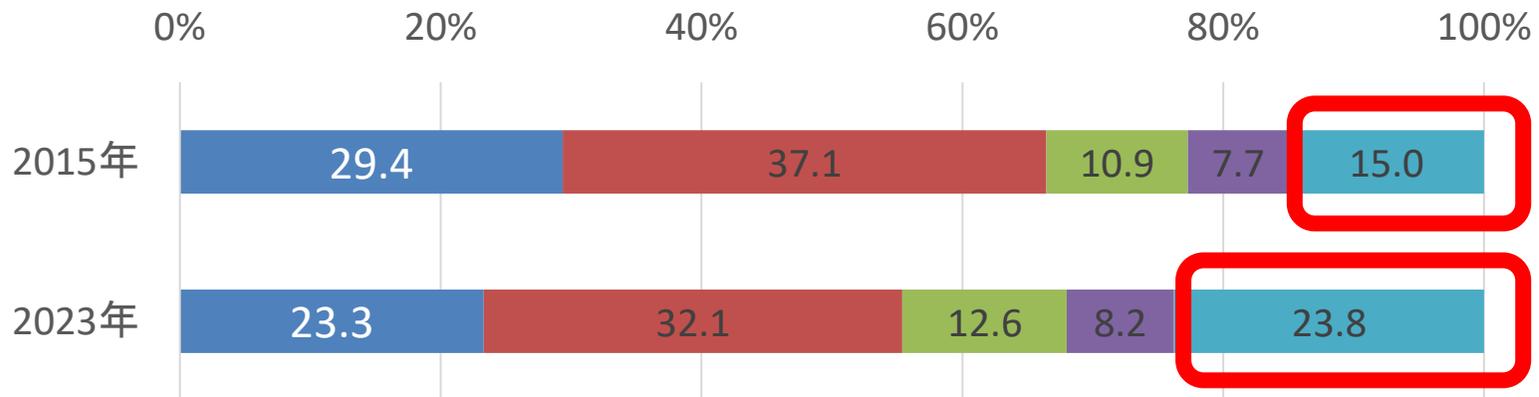
注：コロナ禍による急激な景況感の変化を踏まえ、通常は卒年の前年4月時点での採用予定数のところ、2021年卒は卒年の前年6月時点での採用予定数を用いて算出しているため単純比較はできない

■ 図表11 従業員規模別 新卒採用予定数の充足率



低下する企業現場の育成力：OJTの減少

入社後の若手に対する企業のOJT機会は急激に減少。



- 一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受けた
- 一定の教育プログラムにはなっていなかったが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受けた
- 上司や先輩等から指導を受けてはいないが、彼ら(他の人)の仕事ぶりを観察することで新しい知識や技術を身に付けた
- 上司や先輩等から指導を受けてはいないが、マニュアルを参考にして学んだ
- 新しい知識や技術を習得する機会が全くなかった

出典：リクルートワークス研究所,全国就業実態パネル調査 2016-2024
各年ウェイトxa16及びxa24で分析

地域における、今後の人材戦略の要点

①ひとつの会社で戦わない

- 構造的な働き手不足のなか大手企業ですら若手の採用難に直面。地域企業が個社で戦うことでは、十分な採用力や育成力を発揮できない労働市場に。
- 地域で働くことはその地域で生活することであり、ライフとキャリアを合わせた魅力を活かすために**地域全体で採用し、育成し、人材戦略を構築**することが可能
- 共同育成【例：大阪商工会議所/若手社員キャリアデザイン塾、小田原箱根商工会議所/合同入社式】、共同インターンシップ【例：三重県/アクセルインターンシップ】、共同採用

②地域に旗振り役をうみだす

- 地域の中小企業・小規模企業には「**専任の人事がない**」企業も多く、働き方改革といっても何から着手して良いのかわからない現場も。
- その**地域の特徴をふまえて働き方改革や職場改革を推進する知見と経験を有する「地域職場改革マイスター」**のような地域専門人材を生み出していくことが重要に。(cf;地域活性化伝道師/“スーパー公務員”)