HITO REPORT

パーソル総合研究所
PERSOL

2024年10月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌HITO特別号 HITO REPORT
vol.15

労働市場の未来推計2035

人口減少と高齢化にどう立ち向かうか

「変化」を起こす

2024年10月号
Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌HITO特別号 HITO REPORT vol.15

労働市場の未来推計2035

2035年 1,775万時間／日 労働力は不足する

～労働力不足に向き合うには、労働力の《捉え方》を変えることから～

06　推計の前提条件
現実により即した労働需給状況を把握するために
人ではなく時間で捉える 外国人も不可欠な労働力に

08　推計結果
就業者数は増える一方で1人当たりの労働時間は減少
労働需要に対し、供給が足りない

16　労働力不足解決に向けた2つの軸と5つのヒント
I：活躍機会の創出
17　ヒント①　シニア就業者
20　ヒント②　パートタイム就業者
22　ヒント③　副業者
II：ヒト・技術への投資
26　ヒント④　ヒトの成長
ヒント⑤　新たなテクノロジー

30　総評
労働力不足という厳しい未来予測を「変化」を起こす好機に
阿部 正浩氏（中央大学 経済学部 教授）

Insight Eye～「労働市場の未来推計」さらに理解を深めるために～

14　人口学の視点から見る 労働力不足の背景にある「人口減少」
稲葉 寿氏（東京学芸大学 特任教授）

24　正社員の副業としても利用が拡大する スポットワークの可能性と課題
鎌田 耕一氏（東洋大学 名誉教授）

33　DATA
本推計で構築した予測モデル、本推計に使用した主要なオープンデータ一覧
34　「労働市場の未来推計2035」に寄せて

はじめに

パーソル総合研究所
機関誌「HITO」編集長　木下 学

このたび、再び「労働市場の未来推計」を行うことにしました。2018年に発表した前回の「労働市場の未来推計2030」から6年が経過し、この間に働き方改革やコロナ禍などの影響もあり、働き方や生活、社会が大きく変化しました。そこで、前回の推計や提言の振り返りを行うとともに、定期的に更新していくことが必要であろうという考えに至り、今回の推計を実施しました。

今回は、2035年をターゲットとして推計しています。なぜ2035年なのか。10年先という時間軸は、技術革新や産業構造の変化などの社会の変動を考慮しつつも、予測の精度を高めるという観点で、適した期間であるとの考えからです。われわれは今後も5年置きに、10年先の労働市場を推計し、振り返りと未来推計のレポートを継続していきたいと考えています。長期にわたる予測ほど、将来予測した時期と現実の状況が乖離しやすくなります。しかし、10年先であれば、絵空事ではなく未来に近い姿を見通すことができ、より現実的で有効な対策を考える基盤としての活用が可能になると考えています。

また、今回の推計では前回までの発想を転換し、「人」から「時間」へと重視する視点を変えました。今後の労働力不足への対応においては、単なる「人手」の充足だけではなく、テクノロジーの活用などを通した生産性向上による労働時間の効率化や、高度なスキルを持った人材の活用、そして多様な形態での労働参加の在り方が増える中、視点を変えたこれまで以上の工夫が求められるためです。

詳細は、この後の本編で解説しますが、今回の推計は労働市場の見通しに加え、労働力不足の解決のヒントとして、さまざまな打ち手を検討しています。先が見通しづらい世の中であるといわれますが、見えにくいと嘆くだけでは何も変わっていきません。少しでも不確実な将来を見通すことに努め、でき得る打ち手を講じていかなければ、未来は変わっていかないどころか、労働力不足の危機が高まっていくのをただ眺めているだけになってしまいます。

本推計が、特に経営や人事担当の皆様にとって、今後の労働力不足の状況を把握し、より良い未来を築くための何かしらの一助になることを心より願っています。そうして、日本の持続可能な発展に寄与していけたならば幸いです。

労働市場の未来推計→→2035

2035年 1,775万時間／日 労働力は不足する

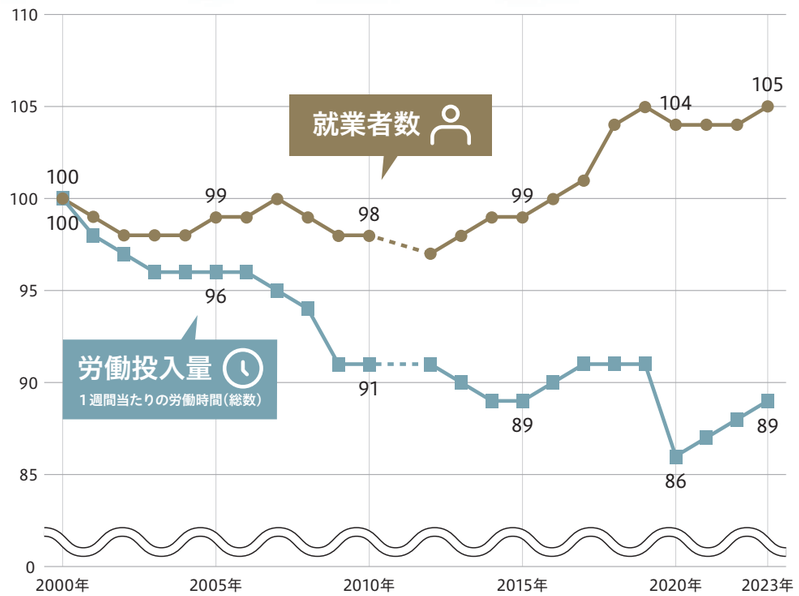
～労働力不足に向き合うには、労働力の《捉え方》を変えることから～

1日当たり1775万時間不足する？　労働力不足を語る上で見慣れない表現だと思われた方がいるかもしれない。「○人不足」ではないのか。われわれも「労働市場の未来推計2030」（2018）で「2030年、人手は644万人不足する」と発表した。しかし、前回の調査から約6年。労働市場の様相は大きく変わりつつある。就業者に占める女性・シニア・外国人の比率が増え、人々の働き方も多様化してきた。また、1人の労働者が提供する労働量（労働時間）のばらつきは大きくなり、人数だけに着目していては労働力不足の実態を見誤ることになりかねない。そこで今回の推計では労働投入量、すなわち就業者1人当たりの平均労働時間をベースに試算を行った。「人」から「時間」へ、注視の力点を移すことで、より精度高く日本の労働力不足の現在と未来を捉えたい。

現実により即した労働需給状況を把握するために

人ではなく時間で捉える 外国人も不可欠な労働力に

図表1 就業者数と労働投入量の推移



※ 総務省「労働力調査」を基に作成
※ 労働投入量は、延週間労働時間のデータを使用。就業者数、労働投入量いずれも、2000年の値を基準（100）として、各年の値を2000年の値に対する割合で示している。東日本大震災の影響で2011年データは欠損値

「人」でなく「時間」で考える

2018年に当社が発表した「労働市場の未来推計2030」（以降、前回推計）から6年間、日本の労働市場は変化の波に洗われてきた。女性やシニアなど多様な就業者の増加、副業・兼業、スポットワークなど多様な労働形態の広がり、また新型コロナウイルス感染拡大の影響によるテレワークや在宅勤務といった多様な働き方の定着……。これらの変化を経た今、労働市場の未来図も、前回推計時点の予測とは異なる様相を見せるのではないか。

一方、新型コロナ収束後、経済状況の正常化が進む中、未充足求人数（※1）、有効求人倍率、人手不足倒産数がいずれも上昇するなど、労働力不足を測る主な指標は、労働力不足のさらなる深刻化を示している。今後の労働需要と労働供給がどのように推移していくのかを改めて見定める必要がある。その上で、将来の労働力不足に備えるための手掛かりを得ることが重要だ。その意味でも、このタイミングにおける推計には意義があると考える。

今回の「労働市場の未来推計2035」では、先に述べたように、労働力不足を「人」ではなく「時間」で推計している。実際のところ、推計を行う際に使用する種々の統計データは、その多くが「人」の数で示されている。そこに含まれる「人」には女性やシニアをはじめ、短時間就業者も多く含まれ、その比率は年々高まっている。

加えて今後、働き方の多様化が進むことが想定される中、「1人」が提供する労働量にますますバラつきが生じていくことは想像に難くない。図表1の通り、ここ20年ほどの間、就業者数が増加していくのに対して、労働投入量（就業者数×1人当たりの平均労働時間）は減少。働く人数は増えても総労働時間は減っているのである。この傾向が続けば、仮に同じ100万人の労働力不足としても、2024年の100万人と、約10年後の2035年の100万人の不足とでは、その意味するところはまるで違ってくる。

もちろん就業者の労働時間の平均値を基に、今回の推計の労働力不足の結果をすべて「人」で示すことは可能ではある。しかし、就業者の構成が変化し、働き方が多様化する中で、労働力を「人」のみで捉えていては、労働力不足の実態はつかみ難い。将来の労働需給状況を実態に即して把握するには、「時間」（労働投入量）で捉えたほうがよいと考えるゆえんである。

外国人就業者が《当たり前》に

推計の前提条件について、前回推計ともうひとつの異なる点は、推計対象に「外国人」を含めたことだ。前回は「日本人のみ」を対象者として推計し、労働力不足を補うひとつの策として「外国人の雇用促進」を挙げた。今回、推計に外国人を含めた理由は、「時間」ベースに変更したことと同様に、より現実に即した労働需給状況を把握するためである。

1950年代から現在まで日本の総人口に占める外国人の割合は高まってきた（※2）。この増加傾向は新型コロナ感染拡大の時期を除き、一貫している。とはいえ前回推計の2018年時点では、総人口に占める外国人の割合は2％未満。統計上の影響は少なく、推計対象には含めなかった。

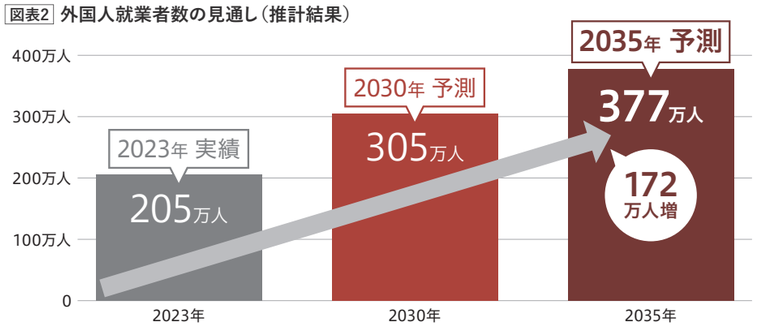
しかし、前回推計時点から現在までの間に、労働力不足への対応を明確に打ち出した在留資格「特定技能」の創設や、高度人材を呼び込むための施策が次々と打ち出され、外国人の就業者および人口は急激に増加した。2023年の実績では、在留外国人の約65％が就労し、アルバイトなどの短時間就業者でもある留学生や、技能実習生も含め、多くの外国人が日本の各所で経済活動の一端を担っているのが現状である。

さらに、今回推計に使用している主要統計のひとつ、「日本の将来推計人口」においても、総人口に占める外国人比率は2035年で4・3％、2070年で約10％と、劇的に増えていくことが予測されている。その影響もあり、今回の推計では、2035年の外国人就業者数は2023年から172万人増え、377万人になる見込みである（図表2）。また、2024年には技能実習制度の廃止と「育成就労制度」新設が閣議決定され、さらに「特定技能」の受け入れ分野や上限も拡大していく予定だ。

こうした現状を鑑みれば、もはや外国人は労働市場において《当たり前》の存在と捉えるべき時期に来ているといえよう。それゆえ今回、外国人就業者を総就業者に含め、2035年の労働需給を推計した。

ただし、今回の推計のような外国人就業者の伸びが、将来も続くかどうかは、日本が働く場としての魅力を維持・向上できるかにもよる。例えば、現在日本に働きに来る外国人の多くは新興国の人材が多く、2035年になれば、そうした国々が大きく経済成長を遂げている可能性がある。同時に、世界における日本の経済的地位が相対的に低下している可能性もある。そうなれば、日本に働きに来るメリットも低下し、外国人就業者数も想定より減るだろう。こうした事情が本推計結果全体に影響する可能性は、推計活用の際、ご留意いただきたい。

図表2 外国人就業者数の見通し（推計結果）



※ 出所：2023年（実績）は、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和5年10月末時点）」、2030年と2035年は本推計結果

※1 企業が求める人材を確保できていない求人の数

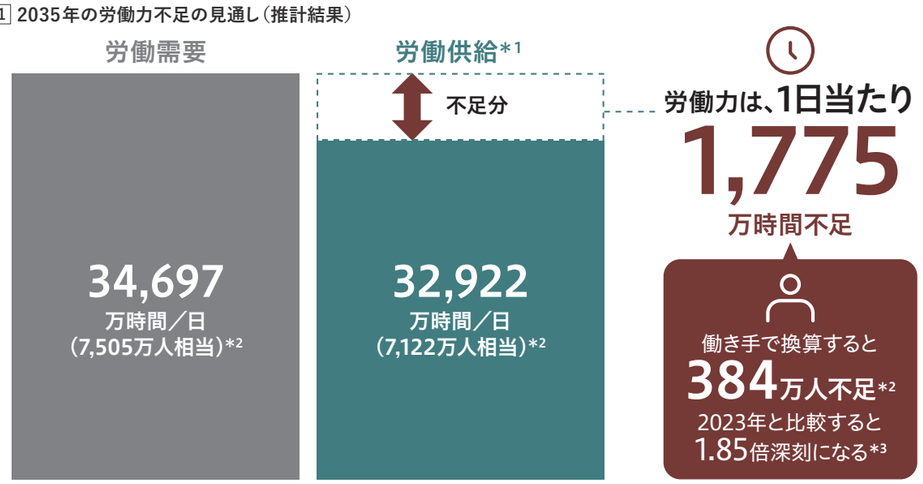
※2 参考資料・引用元：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位推計

就業者数は増える一方で1人当たりの労働時間は減少

労働需要に対し、供給が足りない

今回推計ではおおむね10年先、2035年をターゲットに労働需給の状況を推計した。
労働力不足の見通しは、前回推計と大きく変わらず、
2035年には1日当たり1,775万時間の労働力が不足する見込みである。
1日当たり960万時間の労働力が不足している2023年に比べ、
このまま何も手を打たなければ、2倍近く労働力不足の深刻さは増す。

図表1 2035年の労働力不足の見通し（推計結果）



※ 本シミュレーションの経済成長：内閣府「中長期の経済財政に関する試算」（令和6年1月22日経済財政諮問会議提出）のベースラインケース（全要素生産性上昇率が直近の景気循環の平均並みで将来にわたって推移するシナリオ）を前提
※ 本シミュレーションの人口動態：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位推計の結果を前提
＊1 外国人就業者含む、完全失業者除く
＊2 本推計で導出された2035年の就業者1人当たり労働時間で割ることで算出
＊3 2023年の労働力は1日当たり960万時間不足

就業者数は増加の見通し

前回推計を行った2018年から今回推計を行った2023年までの間、新型コロナ感染拡大などによる社会変化があったものの、前回推計と比べて、労働力不足の見通しに大きな変化はない。日本人のみを対象にした前回推計では2030年に644万人不足する見通しであったのに対して、今回推計を前回と同じ条件の「日本人のみ」にそろえた場合、625万人の不足である。さらに、2035年まで視野を広げると761万人の不足、外国人を含めた場合には384万人の不足となる（図表1）。これはつまり、企業の生産活動に必要とされる労働力（労働需要）に対し、働き手が生み出す労働力（労働供給）が1日当たり1775万時間分足りないということだ。1日当たり960万時間の労働力が不足している2023年に比べ、2035年はその1・85倍、労働力不足が深刻化する。

不足の理由は働き手の減少だろうか。われわれの推計では、就業者数は2023年と比べて2035年は375万人増と、増加傾向をたどる（10ページ図表2）。要因としては、主に3点が挙げられる。

第1に、60歳以上の就業者が増えていくことだ。現在までの傾向がそうであったように、2035年までの間も60歳以上の就業者は増加する。これには、企業に対する65歳までの雇用確保の義務化、70歳までの就業機会確保の努力義務化、そして老齢厚生年金の支給開始年齢引き上げ（60歳→65歳）など、高齢者雇用安定法や年金制度の影響が考えられる。

第2は、女性の労働参加が高まること。2023年実績と2035年の予測を比べると、女性は男性に近い水準まで労働力率が上がっていく。この先の未婚率の上昇、出生率の低下、大学進学率の上昇などが要因と考えられるほか、女性活躍を推進する企業努力なども寄与していると推察される。

第3に、日本で働く外国人就業者の増加が挙げられる。7ページでも触れた通り、日本に住む外国人は2023年から2035年の約10年の間に200万人近く増え、総人口の4・3%に相当する見込みだ（※1）。こうしたことから、外国人就業者は2035年には377万人と、2023年から倍増に近い状況になることが想定される。

減少する1人当たりの労働時間

2035年に向けて就業者数が増えていくにもかかわらず、なぜ1日当たり1775万時間もの労働力が不足するのか。

今回の推計は概略的にいえば、企業が生産活動において本来必要とする労働力、すなわちすでに働いている「就業者数」と、「未充足求人数」を含めたものを「労働需要」とし、性・年齢別に推計した労働力率を基に算出した就業者数を「労働供給」として、賃金上昇率などの需給調整を考慮した上で差分（労働力の過不足）を導き出している。その計算のベースとなっているのが「就業者1人当たりの平均労働時間」だ。

着目すべきは、この就業者1人当たりの労働時間である。

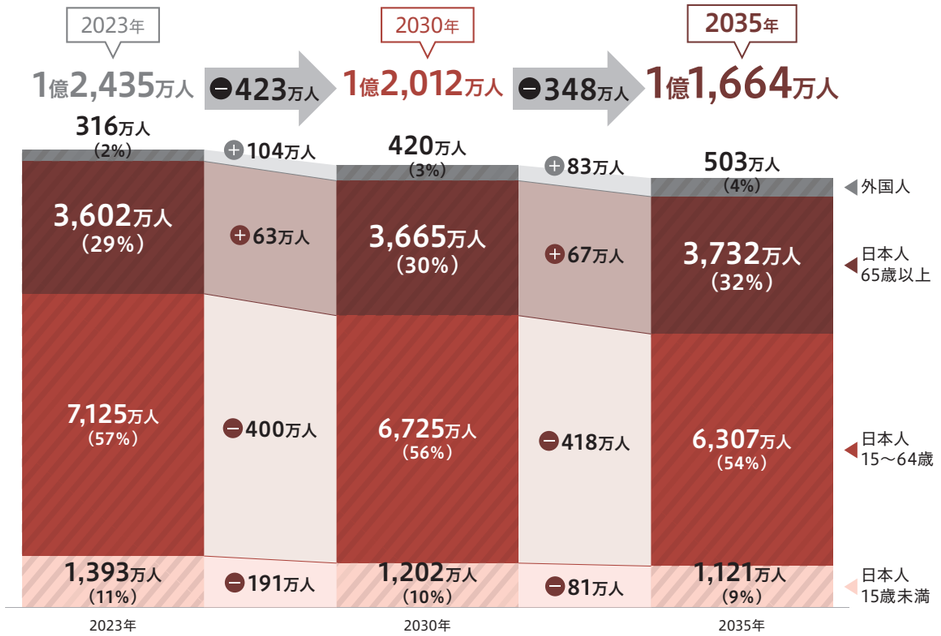
※1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

労働市場を見通す 4つの推計結果

人口減少の一途をたどる日本において、本推計の結果によると、意外にも就業者数は増えていく。
にもかかわらず、2035年には1日当たり1,775万時間の労働力不足が見込まれる。
この推計結果を導き出した背景にある4つの推計結果を押さえる。

参考 2035年の日本の人口は?

日本の人口は、2023年時点の1億2,435万人に対して、2030年は1億2,012万人、2035年は1億1,664万人と、800万人弱ほどの減少が見込まれる。内訳を見ると、65歳以上の人口は増加していき、高齢化率（総人口に占める65歳以上人口の割合）は、2023年の29%から増加を続け2035年には32%に上昇する。



※ 出所：2023年は総務省「人口推計」、2030年と2035年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位推計

図表2 2035年の労働市場の見通し

現況が、このまま継続すると
2035年、日本の労働市場では1,775万時間／日の労働力が不足

就業者

2023年 実績 6,747万人 → 375万人 増加 → 2035年 予測 7,122万人

多様な労働参加：シニア／女性／外国人

就業者1人当たりの労働時間（年間）

2023年 実績 1,850時間 → 163時間 減少 → 2035年 予測 1,687時間

その他要因
経済状況、賃金など

人口減少社会（総人口）
2023年実績 1億2,435万人 → 2035年予測 1億1,664万人

超高齢社会（65歳以上人口）
2023年実績 29% → 2035年予測 32%

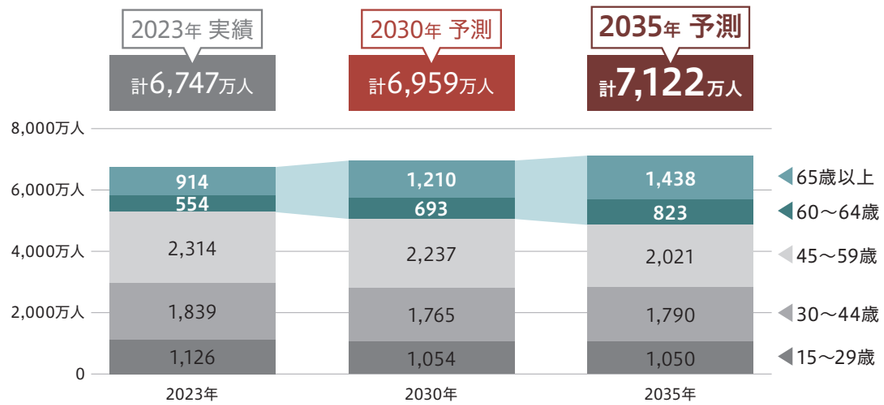
推計では、2023年に年間1850時間であった労働時間は、2035年に1687時間まで減る見通しである。働く人数が増えても、1人当たりの平均労働時間が大幅に減れば、全体としては労働供給（時間）が減る。そのため、本推計結果も1775万時間／日の労働力不足となっている。労働力不足を「人」の数だけで捉えると、実態を見誤る可能性があるだろう。

1人当たりの労働時間が減少する要因としては、将来の就業者数の増加をけん引する女性やシニアなど短時間就業者が多くなること、また働き方改革などの影響が考えられる。多様なニーズに応じた働き方が可能になってくることや、長時間労働が是正されてくることは望ましいことだ。その上で、この労働力不足にどう向き合うかを考えていかなければならない。

なお、推計値はあくまでも「直近の景気状況の平均並みに経済成長が維持される」とした場合のもので、今後の経済成長の状況と実質賃金の状況によって推計値は変動する。

1 就業者数の見通し

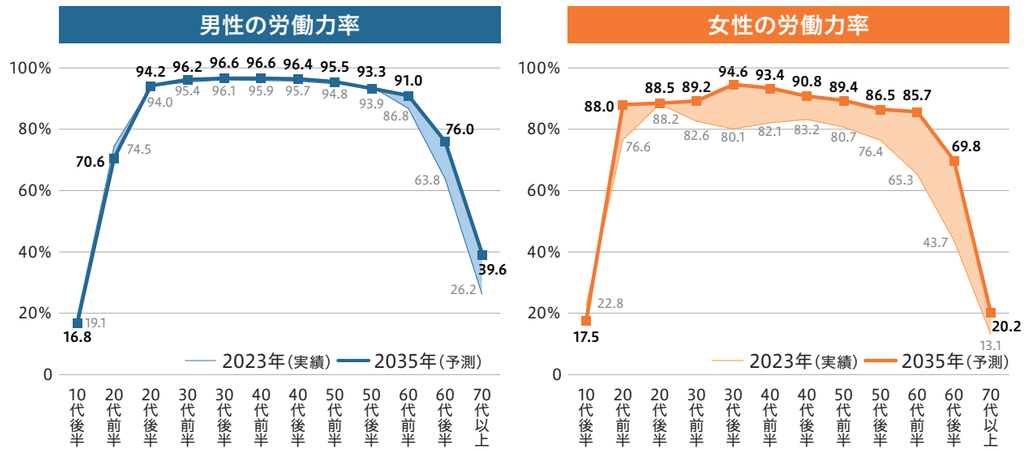
就業者数（労働供給）は、2023年時点の6,747万人に対して、2030年は6,959万人、2035年は7,122万人と増加していく見込みである。内訳を見ると、60歳未満の就業者は減少していく一方、60歳以上の就業者は増加傾向だ。トータルで見れば、就業者数は増加傾向をたどっている。60代前半はもちろん、60代後半以上の年代も労働参加が増えていくという状況が2035年の姿である。



※ 出所：2023年（実績）は総務省「労働力調査」、2030年と2035年は本推計結果

2 性年代別の労働力率の見通し

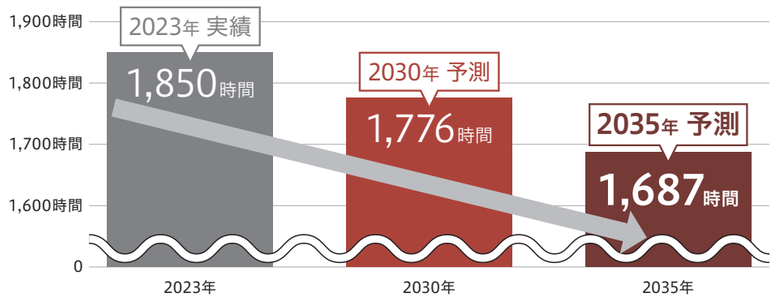
性年代別に見た2035年の労働力率（労働参加率）は、2023年時点から全体的に上昇していく見込みである。特に、女性の労働力率の上昇幅は大きく、2035年には男性に近い水準まで上がっていく。こうした女性の労働参加率の上昇には、大学進学率・未婚率の上昇、出生数の低下などの要因が関係していると考えられる。日本で暮らすほとんどの人が就業者と位置付けられる《全員参加型》の労働市場が迫っている。



※ 出所：2023年（実績）は総務省「労働力調査」、2035年は本推計結果

3 就業者1人当たりの年間労働時間の見通し

就業者1人当たりの年間労働時間は、2023年の1,850時間に対して、2030年は1,776時間、2035年は1,687時間と、減少していく見込みである。要因のひとつとしては、働き手や働き方の多様化が進むことが考えられる。特に、全就業者のうち、短時間で働くケースが多い女性や高齢者の割合が増える影響は大きいだろう。また、働き方改革に伴う長時間労働規制の影響も考えられる。

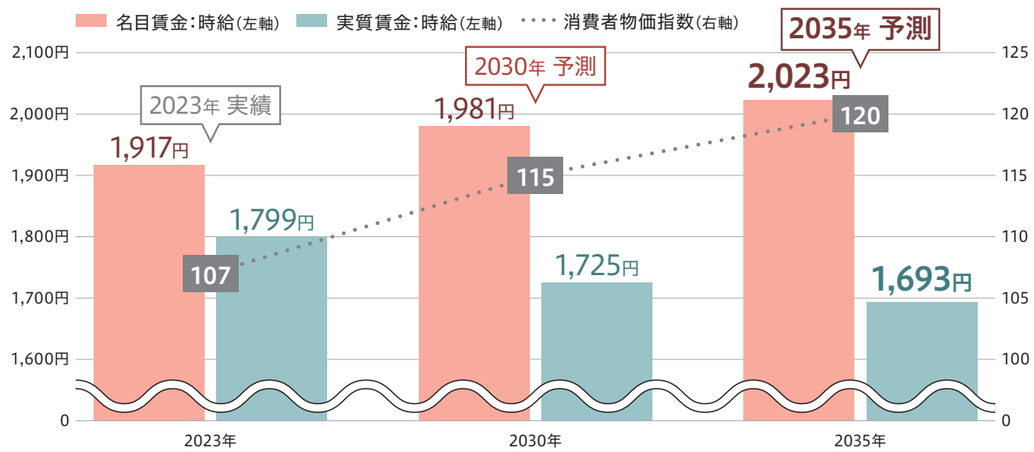


※ 出所：2023年（実績）は、総務省「労働力調査」（「延週間就業時間」×「52（週）」÷「就業者数」で算出）、2030年と2035年は本推計結果

4 名目賃金、実質賃金の見通し

賃金上昇率は、労働参加の増減、および労働需要にも影響するため、重要な指標といえる。名目賃金（時給）は、2030年は1,981円、2035年は2,023円と、上昇していく見込みだ。一方、実質賃金（時給）※は、2030年は1,725円、2035年は1,693円と、減少していく見込みである。つまり、名目賃金は上がっていくが、物価高などの影響で実質賃金は下がっていくという形になる。

※ 消費者物価指数に基づく物価変動の影響を差し引いて算出される賃金指数



※ 出所：2023年（実績）の名目賃金・実質賃金は、厚生労働省「賃金構造基本調査」（算出方法は以下）、2030年と2035年の名目賃金・実質賃金は本推計結果
名目賃金 ＝ 所定内給与額 ÷ 所定内労働時間、実質賃金 ＝ 名目賃金 ÷ 消費者物価指数/100
※ 消費者物価指数は2020年基準（2020年を100とした場合の数値を表示）。また、2030年と2035年の消費者物価指数は、内閣府「中長期の経済財政に関する試算」（令和6年1月22日経済財政諮問会議提出）のベースラインにおける物価上昇率を基に算出。なお、資料に掲載されているデータは2033年までの将来想定のため、2034年と2035年も2033年同様の物価上昇率とした

人口学の視点から見る労働力不足の背景にある「人口減少」

東京学芸大学 特任教授 **稲葉 寿**氏

日本の労働力不足の大前提として、人口減少の問題がある。なぜ日本で少子高齢化が進み、これからも人口増加は期待できないのか。そもそも20世紀には人口爆発が議論されていたにもかかわらず、どのように人口の増減に対する捉え方は変化していったのか。結婚、出産、死亡、人口移動などといった人口現象を数理モデルで解明する数理人口学の第一人者である東京学芸大学特任教授 稲葉寿氏に話を伺った。

一時的減少から恒常的減少へ 少子化問題の捉え方の変遷

1970年代までは、世界も日本も人口爆発への懸念が勝っていましたが、今や、世界の人口も今世紀中にピークを迎えて減少し、自律的な回復は見込めないとされています（※1）。その先頭を走っている日本について、人口の変遷を整理します。

まず、人口の変遷を文明論的なスケールで大掴みにする捉え方として、「人口転換理論」があります。人口は前近代的な「①多産多死」の状況から、近代化が進むと、出生率が高止まりしたまま死亡率が低下する「②多産少死」の状態となり、やがて出生率も下がって出生と死亡の差がほぼなくなる「③少産少死」の状態に至る、という捉え方です。

この構図に基づくと、日本は明治維新によって産業革命が起こり、前近代的な「①多産多死」の状態から、「②多産少死」の時代に移りました。それが戦後、50年代半ばになると、出生率が低下する「③少産少死」の時代に入ります。ここに見られる日本の大きな特徴は、出生率が低下するという人口転換理論終盤の③への変化が、第二次世界大戦後から50年代半ばのたった10年程度の短期間で起こった点です。西欧では100～200年のスパンで起こった転換が、わずか10年ほどで生じたのです。

戦前の日本では、女性1人当たり4～5人の子どもを産んでいましたが、50年代には平均2人程度に低下し、その後20年ほどは、ほぼ皆婚状態で、1夫婦当たり子どもが2人という規範が続きました。これは継続する世代がおおむね1対1で再生産する状態です。当時の人口学では、これが最終形のように考えられていました。

しかし70年代後半、さらに出生率が下がり始めるフェーズに入ります。第二人口転換です。後に、この時期を転換期と捉えるようになるわけですが、当時はそれが恒常的に続くとは考えられていませんでした。出産するタイミングの遅れが要因であり、女性1人が生涯に産む子どもの数は変わらないと考えられていたからです。

1950年頃に生まれた、団塊の世代は、結婚の平均年齢が約24歳で、95％の女性が結婚を経験する状況でした。出産年齢のピークが遅れ出すと、統計上は一時的にTFR（合計特殊出生率※2）が下がっているように見えます。そのような事情から、この出生率の低下は一時的な現象であり、どこかで下げ止まり元に戻るだろうと思われていたのです。人口は一定の規模に収束するという仮定の下、人口予測を行うのが、当時の人口学の常識でもありました。

ところが丙午（ひのえうま）の特殊要因で戦後最低の出生率だった66年の1・58を下回る、89年の「1・57ショック」が起こると、ようやく少子化が社会的にも政治的にも問題視されるようになってきました。第二の人口転換で起きていたことは、晩婚化と非婚化です。結婚の遅れは出産の遅れを導くだけでなく、出生力そのものを低下させることが数理モデルで明らかになっています。さらに晩婚化は結婚機会の喪失をもたらします。2020年時点で女性の50歳時の未婚率は約18％（※3）と、結婚しない人も増加していました。日本は婚外子が少ない国ですから、結婚しない人が増えたことでも出生率が落ちていたのです。

このメカニズムが分かってきたのは、90年代後半です。この頃、経済学の領域でも、人口学的な現象と経済をリンクさせて考える動きが出てきました。経済学の世界では、それまでは経済と切り離して「人口は一定の割合で増えるもの」という見方が前提となっていましたが、人口変動を経済との相互作用の下で考慮するようになってきたのです。

個人と集団が織りなす人口動態 その視点を持って対策を

先述の通り、少子化は世界的な傾向です。なぜそうした傾向になるのか。その背景には、長期的視点から、主に先進国に共通したことでいえば、個人の自己実現が最上位の価値になり、個人の選択肢がいろいろ広がる中で家族形成が必須ではなく、その形も一様ではなくなってきたことが挙げられるでしょう。

日本は現在でも年に約60万人、地方中核都市1つ分の人数が減少し続けています。そして今後、現在の出生率と死亡率を前提に単純な推計をすると、高齢化率40％程度の構造で、人口規模が年率約1％ずつ縮小していく未来が見えています。この先、社会は現在の仕組みでどこまで耐えられるでしょうか。地方自治体の中には、すでに高齢化率40％に達しているところもありますが、今はあくまで国の中の一部の現象であり、たとえ少子高齢化によって自治が難しくなっても、中央政府から支援が得られます。しかし、国全体がそうなった場合、海外からの援助に頼るわけにはいきません。経済的問題だけでなく、警察や消防、自衛隊、介護など、物理的なパワーが必要な場面も多く残ります。すべてをロボットで代替できないとすれば、労働力の配置はどうあるべきなのか。労働力の不足状況は産業別には議論されていますが、全体として整合的な対策が打てるのか。果たして、市場に任せて社会が回るのか、よく考えなければなりません。

また、政府は海外から労働力を導入して対処しようとしているようですが、多文化共生の問題も慎重に考えていく必要があるでしょう。さらには、世界の人口も今世紀中に減少に転じるという、まさに人類全体が未踏の領域に踏み込んでいく中で、海外から人の手を借りるにも限界があるのではないでしょうか。このように人口減少を取り巻く問題は尽きません。

しかし、残念ながら日本は人口学の研究教育体制が不十分です。そのため専門的な議論が深まらず、専門家ではない方々がもっぱら人口問題を語っている状況です。人口推計の背後には、個々人がどのような産み方、死に方をしているかという「個人」レベルの動きと、出生率などの数値で示されるような「集団」の在り方とをつなぐ理屈、メカニズムがあります。出生率ひとつとっても、数字が示す本当の意味を解釈するためには、背後にあるこうした人口ダイナミクスモデルの理解が必要です。そうした学問的背景を踏まえずに、直感的な見かけの数の議論に頼るのは危険です。本誌の読者のようなビジネスパーソンをはじめ、一般の人が人口問題について考える際には、その点を意識し、直感に頼るのではなく、専門的な研究を参照することが重要です。

その一方で、世界で先陣を切って超高齢社会になる国であるからこそ、やはり日本で人口学を学べる環境が一層整備されるべきだと思います。近い将来、この国で人口について、より活発に専門的な議論がなされることを切に願っています。

※1 国際連合「世界人口推計2024年版：結果の概要」 ※2 合計特殊出生率：1人の女性が生涯に出産する子どもの数を示す指標

東京学芸大学 特任教授 **稲葉 寿**氏（いなば・ひさし）

〔PROFILE〕1982年京都大学理学部数学系卒。89年11月ライデン大学Ph.D取得。厚生省人口問題研究所、東京大学大学院数理科学研究科助教授等を経て、2014年から23年まで同教授を務める。23年4月より東京学芸大学特任教授、同年6月東京大学名誉教授となる。

※3 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」（2023年改訂版）

労働力不足解決に向けた2つの軸と5つのヒント

ここまでに紹介した推計結果から、2035年には就業者数は増加するものの、労働需要に対する供給は依然不足するという未来の姿が見えてきた。では、将来の労働力不足を解決するにはどのようなアプローチが考えられるだろうか。

前回の推計では、不足する労働力644万人を補うために女性・シニア・外国人の就業者を増やし、労働生産性を高めることを提言したが、今回もその基本軸は変わらない。

第1の軸は、必要な労働力に対し、供給される労働力を増やすこと。着目したのは、労働力増加のポテンシャルを有する「シニア就業者」「パートタイム就業者」「副業者」である。

第2の軸は、労働生産性の向上によって労働供給の不足を緩和すること。特に、ヒトの成長や新たなテクノロジー活用に焦点を当て、労働力不足解決のヒントを探った。

Ⅰ：活躍機会の創出

❶ シニア就業者　❷ パートタイム就業者　❸ 副業者

Ⅱ：ヒト・技術への投資

❹ ヒトの成長　❺ 新たなテクノロジー

働きたいと希望するすべてのシニアが就業し活躍できる機会をつくる

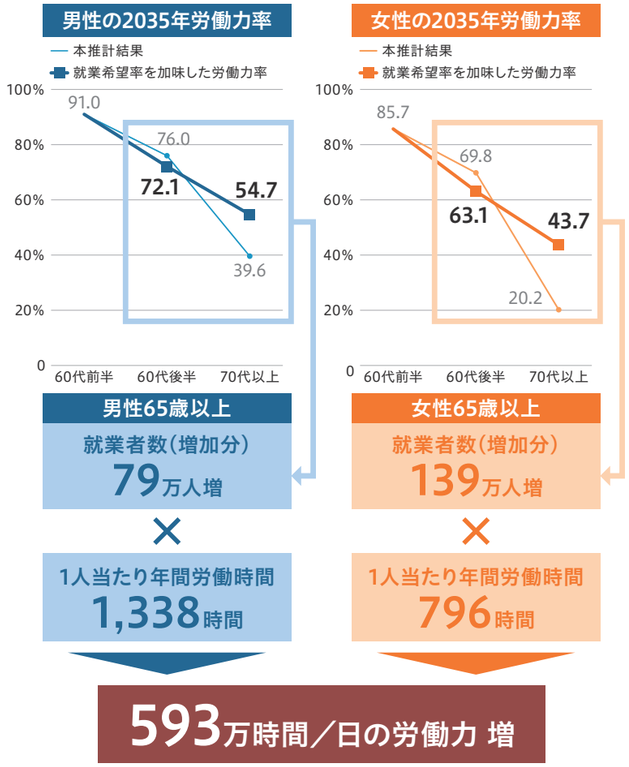
2035年、働く5人に1人が65歳以上に

シニアの労働参加は、前回推計でも「労働供給を増やす打ち手」のひとつとして取り上げた。

今回推計でも、65歳を超えても働くことを希望するシニアが多い点に注目し、男女ともに65～69歳、70歳以上の就労が促進された場合の労働力創出を試算した（図表1）。

ところで、シニアの労働参加は、前回推計をした2018年時点から、どの程度、促進されてきたのだろうか。総務省「労働力調査」によると、男女ともに60代以上の労働参加率は増加しており、特に65歳以上の就業者に着目すると、2018年時点で860万人であったシニア就業者が、2023年では914万人と、この5年で50万人以上増えている。さらに今回の推計では、2035年に1438万人まで増加する見込みである。全就業者に占める65歳以上の就業者の割合は、2023年では13・5％であったものが、2035年には20・2％に達する。つまり、2035年には全就業者の約5人に1人は65歳以上の就業者であるという状況が到来するだろう。

図表1 2035年の「シニア就業希望者の潜在的な労働力」試算結果



※ 本推計で得られた60代前半の2035年労働力率に、18ページ図表2の就業希望率を掛けることで60代後半、70代以上の労働力率を算出
※ 男女ともに70歳未満の労働力率に対しては、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位推計における2035年時点の「各年齢区分の人口データ」を掛け、70代以上の労働力率に対しては「70代人口（80代以上人口は除く）」を掛けることで、就業者数を算出
※「年間労働時間」の数値は本推計結果
※ 年間の労働力増加分を算出後、365で割ることで1日当たりの労働力増加分を算出

シニア就業者の増加が見込まれる背景には何があるのか。

ひとつに、シニアの健康面の状況が挙げられる。内閣府「令和5年版高齢社会白書」によると健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間とされる健康寿命は、過去20年ほどの間、延びてきており、2019年時点で男性72・68歳、女性75・38歳。2035年にはさらなる高まりが見込まれる。70代まで健康で働けるシニアの就業者予備軍は着実に増えていく。

また、シニアの就業を後押しする環境整備も進む。2025年からはすべての企業で、65歳までの雇用確保の努力義務化が決まっているほか、老齢厚生年金の受給開始年齢が65歳へ段階的に引き上げられるなど、企業における受け入れ環境の拡充とともに、シニアの就業が促されてきている。

このように労働市場の中で存在感が高まり続ける見込みのシニアではあるが、それぞれが希望する年齢まで全員が存分に活躍できそうかというと、そうで

はない。当社が実施している「働く10000人の就業・成長定点調査」では、60～64歳の就業者が65歳以降も働きたい割合は、2017～2024年平均で男性が79・2%、女性が73・6%。65～69歳の就業者が70歳以降も働きたい割合は男性が75・9%、女性が69・3%といずれも高い水準となっている（図表2）。

働きたい理由は、60代後半まで就業希望する人では「生活維持のための収入が必要」、70歳以降も就業希望する人では「働くことによる健康維持」などがそれぞれ1位に挙がる。他方、70歳以降の就業を希望する人の中には「社会貢献」や「やりがいを得たい」という回答も上位10位以内に入り、生活のためだけではない就業意欲も高い（※1）。

しかし、実際の就業割合は60代後半から大きく減少する。働きたい希望はありつつも働くことができていないシニアが一定数存在する見込みだ。これは大きな社会的損失ではないだろうか。労働政策研究・研修機構（JILPT）の「60代の雇用・生活調査（2020年）」では、調査時点で仕事に就いていなかった60代のうち、26・4%は「仕事をしたいと思いながら、仕事に就けなかった」と回答している。

そこで今回、先述した当社調査「働く10000人の就業・成長定点調査」における就業希望割合を使用し、就業を希望するシニアが希望通り働けた場合のシニア就業者の増加を試算したところ、2035年には男性79万人、女性139万人の増加が期待できることが分かった。増加分を労働時間に換算すると、1日当たり593万時間分となる（前ページ図表1）。

図表2 シニア就業者の今後の就業希望割合

設問文：あなたは人生で何歳まで働きたいと思いますか。希望する年齢をお知らせください。

	65歳以降も働きたい割合（60～64歳の就業者）		70歳以降も働きたい割合（65～69歳の就業者）	
	男性	女性	男性	女性
全体平均（17～24年）	79.2%	73.6%	75.9%	69.3%

※ 出所：パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」

就業意欲を後押しする政策を

1日当たり593万時間分の労働力増加を実現させるためには、国や企業はどのような施策を打てばよいのだろうか。

まず国に期待することとしては、年金制度の見直しが大きい。先に述べたように年金制度はシニアの就労意欲を左右する大きなファクターだ。例えば「在職老齢年金」は、「もっと働きたい」と願うシニアの意欲をそいでいる。収入の月額が50万円を超えると年金受給額が減額されてしまう「50万円の壁」が立ちはだかり、就労調整を招くケースも多い。年齢によってひと括りに「働く意欲」を低下させることを見直す必要があるのではないか。

また同時に、65歳以上のシニアが求職していても働くことができていない現状に鑑み、現在は努力義務にとどまっている70歳までの雇用を義務化するなど、より踏み込んだ法改正を検討すべき時が来ているといえるだろう。

それぞれの企業でもシニア戦力化に注力を

では、企業はどうか。65歳までの雇用確保の義務化や、70歳までの就業確保の努力義務化に伴い、すでに大企業を中心に定年の延長や廃止、評価制度や賃金体系を見直す動きが見られるように、企業としても、シニアがモチベーション高く働き続けられる制度や環境を整え、充実させていくことが不可欠となるだろう。

しかし、厚生労働省の「高年齢者雇用状況等報告」によると、2023年時点で、65歳までの高年齢者雇用確保措置を実施済みの企業は99・9%であるが、70歳までの高年齢者就業確保措置を実施済みの企業は29・7%。中小企業を中心に実施済み企業は増えてはきているが、全体の3割にとどまっている（図表3）。65歳以上の就業希望者が働き続けられるための環境の整備が十分ではない企業がまだ多いといえる。

また、シニアをうまく活躍させられていない企業には、シニアの働きたいという意欲をそぐような制度や処遇が散見される。例えば、定年再雇用後、約半数以上は仕事内容（職務）は変わらず、給与だけが平均44・3%低下しているといった調査結果がある（※2）。こうした状況では、シニアにモチベーションを保つよう求めるほうに無理があるだろう。

またシニアの多くは、嘱託やパート、契約社員などの形で再雇用されている。2021年から中小企業にも適用された「同一労働同一賃金」の観点からも、再雇用者に対して、同じ仕事内容（職務）を続けるのであれば、合理的な理由がない限り大幅な賃金引き下げは問題といえる。

こうしたことを踏まえると、シニアの就業者がさらに増えていく未来を見据え、企業は今のうちから、シニアがモチベーション高く、かつ戦力として働けるような制度を再設計する必要があるのではないだろうか。具体的にどのような制度が望ましいのか、参考までに当社が過去に企業向けに行った調査の結果（※3）を基に、いくつかのポイントを提示したい。

図表4の通り、当社調査では、シニアが活躍している組織は、賃金を市場相場に応じて見直す市場主義傾向が強いほか、社内の職務情報が社員に開示され、異動などによる社内流動性が高いという特徴が見られた。また、社内公募やフリーエージェント、社内副業といった制度を設け、企業内部における人材マッチング施策を数多く実施している傾向も見られた。

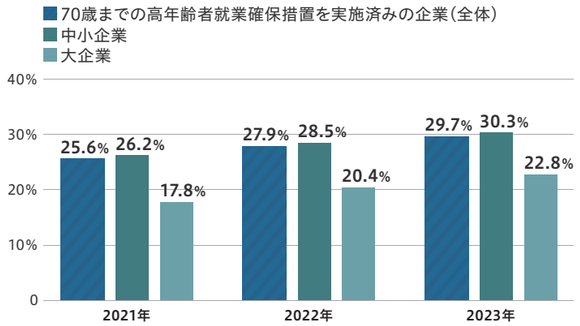
こうした施策を作っただけで終わらせず、実際の効果に結び付けるには、事業部の協力も得ながら、社内にある業務やポジションを透明化したり、キャリアパスを社員に向けて提示したりすることが必要となってくる。シニア個人に向けても、自身のキャリアの現状を見つめ、今後の方向性を持てるよう、研修やカウンセリングなどによってキャリアに関する対話機会を設けることが必要になる。方向性が決まれば、豊富な経験やスキルを有するシニアは、企業の成長を支えてくれる可能性が高いだろう。

場合によっては、シニア世代が新しいスキルを身に付けられるよう、リスキリングや学びへの支援も重要だ。こうした支援はシニア世代になってから受けるのではなく、ミドル世代から継続的に行うべきだと考える。

以上のような取り組みは、シニアに限った話ではなく、全従業員にとって必要な施策といえる。また、職場を構成する従業員は今後、その多くをシニアが占めるようになっていく中、「何歳であっても」働く意欲を持ち続けられるということを念頭に、年齢にとらわれない人事評価制度や環境を整えていくことが肝要であろう。

どうしても年金制度や労働関連法など、国からの要請に大きく左右される部分はある。しかし、シニアをよき働き手として戦力化できなければ、この先の生産活動を維持・成長させていくことは、もはや難しいという現実を企業は直視すべきであろう。だからこそ、国の要請を待ち、その対応に終始するのではなく、それぞれの企業が自社にとって最も良い制度や施策の在り様を自律的に考え、国の動きに先んじて手を打っていくことが望まれる。

図表3 企業における70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況



※ 出所：厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告（令和3年～5年）」

図表4 シニア人材が活躍する組織の特徴

シニア人材活躍

人事制度の特徴
★ 市場主義傾向
特定の職務の賃金は市場相場に応じて、適宜見直されている

組織の特徴
★ 社内労働市場の透明化
- ポジションのオープンさ
- 異動・転勤の多さ

専門性の重視と育成体制
- 専門性重視
- 育成の手厚さ

個の尊重
- ダイバーシティ＆インクルージョンの浸透

人事施策
★ 社内ジョブマッチング施策の充実
社内公募制度・フリーエージェント制度・社内副業・タレントマネジメントシステム活用による適所配置施策などの実施数

キャリアコンサルタントの配置

年上部下を持つ管理職向けのマネジメント研修の実施

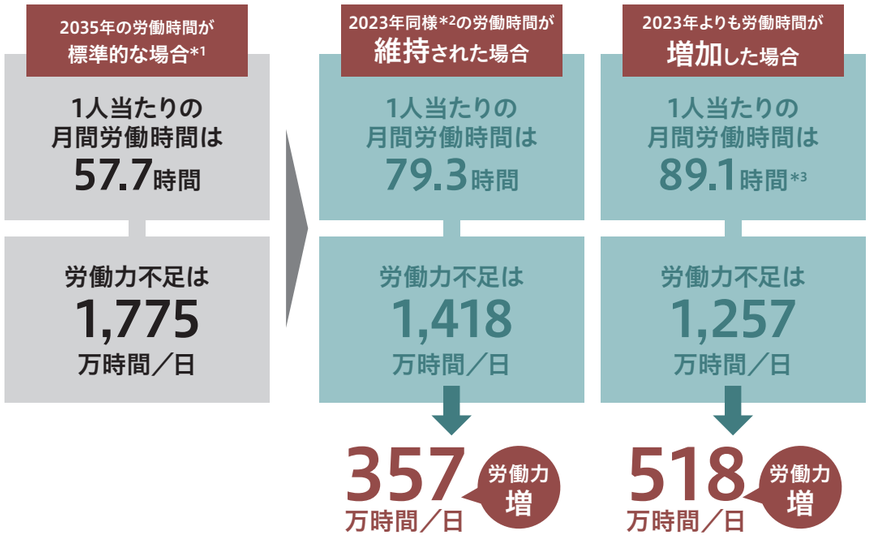
シニア人材への健康支援

※ 出所：パーソル総合研究所「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査」
※ 図中の★は、分析で特に影響が強く見られたもの

※1 パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」2024年版結果
※2 パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-peers.html
※3 パーソル総合研究所「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査」https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-management.html

「年収の壁」緩和で期待される パートタイム就業者の労働力増

図表1 2035年の「パートタイム就業者の潜在的な労働力」試算結果



＊1 2035年のパートタイム就業者1人当たりの月間労働時間（57.7時間）は、厚生労働省「毎月勤労統計調査」の傾向を基に予測
＊2 2023年のパートタイム就業者1人当たりの月間労働時間は、厚生労働省「毎月勤労統計調査」
＊3「130万円の壁」となった1993年から2023年までの間に、就業調整によって失われたと考えられる労働時間の半分が回復した場合を仮定

もし「年収の壁」がなかったならば

2018年に「労働市場の未来推計2030」を発表した際、本誌では「人手不足に対する4つの解決策」のひとつとして「働く女性を増やす」ことを提言した。それから2024年現在に至るまでの6年間、女性の労働参加率は増え続けている。女性就業者の約4割を占めるのはパートタイム就業者だ（※1）。だが、パートタイム就業者の労働時間は、近年、減少傾向にある。その一因と考えられるのが「年収の壁」問題である。

所得税や社会保険料の負担を避けるために就業調整を行う、いわゆる「年収の壁」の影響は、扶養の範囲内で働くパートタイム就業者の働く機会の創出を阻害する存在といえる。「壁」の上限額が据え置かれた中、賃金の上昇に伴い、年収100万円前後に収まるよう労働時間を調整する例が顕著だ。その影響は、パートタイム就業者を中心にシフトを組むことの多い飲食や販売で、特に大きい。例えば10人で組んでいたシフトは、11人や12人、さらにはそれ以上の人数でなければ埋まらなくなる。

実際に厚生労働省の「毎月勤労統計調査」の傾向を見ると、パートタイム就業者1人当たりの月間労働時間は、時給の上昇に反比例するかのように、2000年の98・3時間から、2023年には79・3時間と、20時間近く減少している。「年収の壁」の影響を受け、この傾向が続く場合、月間労働時間は今後も減少し、2035年には57・7時間まで短くなる見込みである。

仮に、この「壁」が緩和されたならば、パートタイム就業者の労働時間はもっと増えるのだろうか。この問いに立って、2035年時点でのパートタイム就業者の潜在的な労働力を時間で試算した。就業調整が緩和された場合を2パターン想定している（図表1）。

結果は、仮にパートタイム就業者の就業調整が緩和され、2035年の月間労働時間が、①2023年と同様の79・3時間で維持された場合は1日当たり357万時間、②2023年より月間労働時間が増えて89・1時間まで増加した場合は1日当たり518万時間の労働力増加が期待できるというものである。

※1 総務省「労働力調査（基本集計） 2023年平均」

「壁」解消に向けた国の対策は

労働力増加を現実のものとしていくために、国に期待されることは何か。すでに厚生労働省は現行の「年収の壁」（図表2）に対し、当面の対策として「年収の壁・支援強化パッケージ」を2023年10月から導入している。対策内容は主に2点。①社会保険加入で労働者の手取りが減少しないように取り組む企業に対し最大50万円の助成金を支給する（「106万円の壁」対策）、②年収が130万円を超えても連続2年までは配偶者の扶養（社会保険上の扶養）にとどまることができ、社会保険料の負担が生じない（「130万円の壁」対策）というものだ。

この対策によってどの程度の効果が表れるかは、今後の検証が待たれるが、この「壁」対策は、2年間という時限的な制度であるため、企業側の使いづらさは否めない。恒久的な制度でなければ企業の行動を変えることは難しいだろう。もちろん、国の助成金を活用した「壁」対策をパートタイム従業員に分かりやすく打ち出していく企業の努力は必要だ。だが、労働者にとっても分かりにくい制度であり、あえて雇用主と相談して労働時間を増やすまでに至るかは疑問が残る。連合の調査（※2）では、「年収の壁」をそもそも理解していない人が56％いるとされている。「よく分からないが、損はしたくないので100万円程度に抑えよう」と考える人が多い現状では、新たな制度の理解が進むとは考えにくい。「壁」対策は恒久的、かつ分かりやすい制度にすること、「壁」そのものについても正しい知識を周知啓蒙することが求められる。その意味からも国の役割は重要といえる。

図表2 現行の「年収の壁」の概要

	住民税	所得税	配偶者がいる場合 配偶者控除	配偶者がいる場合 配偶者特別控除	社会保険料
100万円以下	✕ 不要	✕ 不要	○ 対象	—	✕ 不要
100万円超	○ 必要	✕ 不要	○ 対象	—	✕ 不要
103万円超	○ 必要	○ 必要	配偶者特別控除へ移行	○ 対象	✕ 不要
106万円以上	○ 必要	○ 必要		○ 対象	△ 一部必要
130万円以上	○ 必要	○ 必要		○ 対象	○ 必要
150万円超	○ 必要	○ 必要		△ 一部対象	○ 必要
201万円超	○ 必要	○ 必要		✕ 対象外	○ 必要

※ パーソル総合研究所作成

企業ができる「壁」対策とは

では国が役割を果たすまで、手立てはないのだろうか。企業は何ができるのか。ひとつは、「壁」を突破してでも働きたいと思わせるような雇用条件を提示できているかを考えることだ。パートタイム従業員が今よりもっと働きたいと思えるような仕事内容、福利厚生、キャリア形成支援など魅力的な労働環境を整えていくことが重要だ。

魅力的な労働環境の整備には少なからず予算が必要となる。しかし整備により、パートタイム従業員の定着率やモチベーションの向上、さらにフルタイム従業員の残業時間の短縮が実現すれば、相殺し得るだろう。

全パートタイム就業者に占める就業調整者は20％程度だが、「壁」撤廃により労働時間を延ばす人が増えれば、職場での労働時間の相場観が変わり、「自分ももう少し働こうか」といった、就業調整者以外への波及効果の可能性も考えられる。

一方、パートタイム就業者を雇用する企業だけでなく、その配偶者を雇用する企業も変わる必要がある。「壁」の上限額を参考にして支給されることの多い配偶者手当なども間接的に就業調整に影響するからだ。能力ではなく配偶者を有するか否かで給与が変わる仕組みそのものが公平性を欠くという理由で廃止する企業も増えている。配偶者手当を基本給や賞与、他の手当の原資として充てるなど従業員に対する不利益変更を避けつつ、時代の変化に合わせてバランスよく制度を見直すことが肝要だろう。

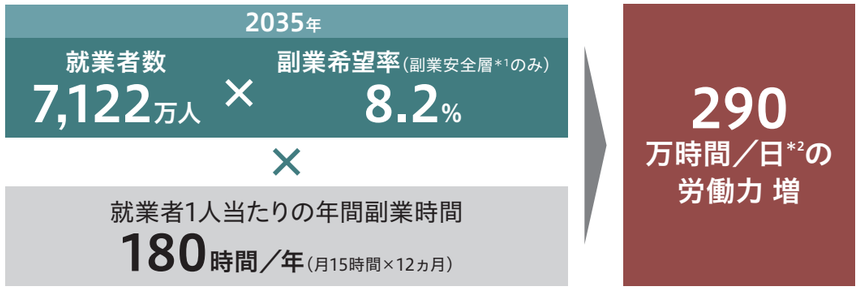
また、パートタイムで短時間働き、家事のほぼ全般を担う妻がより長く働くようになっても家庭生活が維持できるよう、夫側の柔軟な働き方に向けた労働環境の整備も重要だ。例示したような対策から着実に進め、最終的には、男性が働いて女性が家を守るといった性別役割分業意識を見直さなければ、女性の働き方に変化は起こらないだろう。就業調整の問題は、日本社会全体にこうした問いも投げかけている。

※2 日本労働組合総連合会「年金に関する調査2024」https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20240514.pdf

活躍機会の創出 ヒント ❸副業者

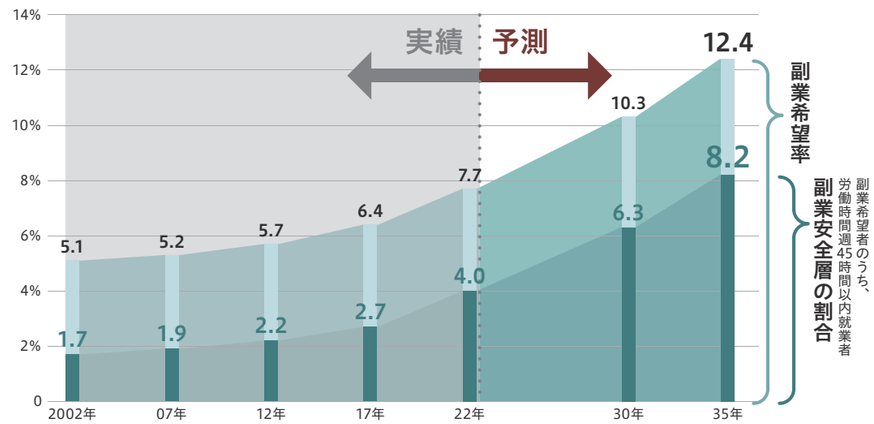
時間で捉えるからこそ見えてくる労働力不足の解決策「副業」

図表1 2035年の「副業希望者の潜在的な労働力」試算結果



＊1 副業安全層について
副業に費やす時間を1カ月当たり15時間と仮定。月間15時間分の副業を行ったとしても、36協定における原則の残業上限時間（月間45時間以内）を超えない就業者を「副業安全層」と定めた。
なお、副業安全層における許容週間労働時間は「47.5時間」であるが、データ区分の都合上、「週45時間以内」を副業安全層として捉えている
＊2 年間の労働力増加分を算出後、365で割ることで1日当たりの労働力増加分を算出

図表2 副業希望率の見通しと、副業安全層の割合



※ 出所：2022年以前の数値は総務省「就業構造基本調査」、2023年以降の数値は実績値の傾向を基に予測

働き手の時間に着目した対策「副業」

2018年から本格的に走り出した「副業」の推進。厚生労働省は働き方改革の一環として、副業・兼業の促進に関するガイドラインを策定し、同時にモデル就業規則も副業・兼業を原則認める内容に改定した。2018年は「副業元年」と呼ばれ、その後も2020年に副業者の労働時間管理や健康確保のルールを明確化。2022年には企業に副業・兼業の対応状況についての情報公開を推奨するなど、副業を促進する環境が整えられてきた。

副業はまさに、働き手の「時間」に着眼した労働力不足を補う有効な策といえる。そこで今回の試算では、2035年時点で副業希望者が全員副業をした場合の労働市場におけるインパクトを算出した。ただし、副業推進には、過重労働のリスクが伴う。そこで、副業希望者のうち、副業をしても残業上限時間を超えずに安全に働けるであろう人々を「副業安全層」（副業希望者の7割弱に相当）とし、その全員が副業を行った場合を試算した。結果、1日当たり290万時間の労働力が生まれる見込みである（図表1）。なお、図表2は、2035年の副業希望率と、そのうちの副業安全層の割合を予測したものである。

しかし、このポテンシャルを最大限に引き出すには、まだ多くの課題が残されている。5年に1度実施される「就業構造基本調査」（総務省統計局）の副業実施率を見ると、調査対象である全産業の全就業者の中で副業者の割合は2017年が約4%、2022年は約5%と、その伸びは1%程度にとどまっている。

一方、企業の正社員のみを対象に当社が実施した副業に関する調査（※1）（以降、当社の副業調査）では、副業を実施している正社員の割合は2018年の10・7%から2023年の7・0%と、減少傾向にある。コロナ禍の収束によってテレワークから出社へと切り替わり、時間に余裕がなくなったという一時的な影響も含まれるだろう。それにしても正社員の副業が公に解禁され、環境整備が進んだにもかかわらず、副業者は増えていない。

伸び悩む副業の受け入れ率

当社の副業調査では、企業が従業員の副業を認める副業容認率は2018年調査以降、上昇傾向にあり、2023年には60・9%まで高まっている（図表3）。しかし、企業が外部から副業者を受け入れる副業受け入れ率は2023年時点で24・4%と、容認率とのギャップが目立つ。

副業には、企業と個人が業務委託契約を結ぶ場合と、雇用契約を結ぶ場合があり、それぞれに受け入れをためらわせる問題があるといわれる。例えば、前者では「業務の切り出し方が分からない」「副業人材との出会いが分からない」など。後者では「労務管理が煩雑」「割増賃金の支払い負担が発生する」など。また、副業先の社員からすると、「社外の人に自社のことは理解できない」といった思い込みもあるようだ。これらのノウハウ不足や心理的な障壁が副業の受け入れを妨げている。

一方、正社員の副業意向率は高く、その理由として「副収入を得たいから」「現在の仕事での将来的な収入に不安があるから」などが挙がった。しかし、こちらも副業実施率とのギャップは大きい。副業に踏み切れない理由として「自分の希望やスキルに合っておらず、応募を控えてしまう」などが挙がった。

今後も増加が予想される副業希望者

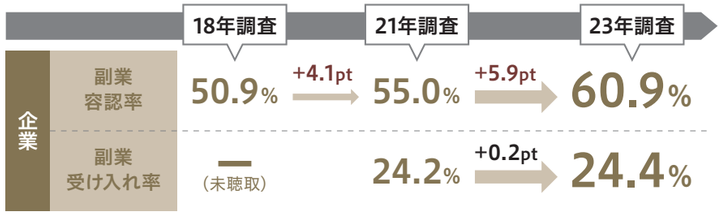
以上のことから、企業・個人ともに副業への〈関心・希望〉が高いにもかかわらず、副業者が増えない理由には、まず「アンマッチの多さ」が挙げられる。副業者と企業のマッチング精度を高めるには、求人の条件に柔軟性を持たせる、入社後のリアリティショックを防ぐため、本音ベースの認識合わせを十分行うといった工夫が必要であろう。

また、副業を受け入れる企業（受け皿）がそもそも少ないことも理由のひとつに挙げられる。まずは現状において、企業が副業の受け入れに躊躇するような労務管理の煩雑さや、割増賃金の制度上の不合理性などは、国によるさらなる是正を期待したい。

また、いまや副業は、グループ企業間の副業もあれば、本業先と副業先が相互に連携するタイプの副業、スポットワークなど、その在り方が多様化している。こうした中、例えば業務委託の副業に対しては、「業務委託で人材を活用すると、労働者性の観点で批判されるリスクがあるので怖い」といった声も聞かれる。曖昧さが残る労働者性（労働基準法や労働組合法で定められる「労働者」の判断基準）を明確化することも国の責務といえよう。

この先、働き方改革が進むにつれ、1人当たりの労働時間はますます減少し、それに伴い、余裕が生まれた時間を生かして副業しようと思う就業者も増えていくことが予想される。さらに、この労働力不足の中、近い将来、企業は副業人材を受け入れざるを得ない状況に直面する可能性は十分考えられる。副業者は副業先から新たなスキル・経験を獲得でき、副業先・本業先もまた副業者から刺激を受け、学びを得られることが、当社の副業調査から明らかになっている。副業は、労働力不足への効果に加え、こうした副次的効果も期待できる。このような多角的なメリットも視野に入れつつ、副業の受け入れに前向きに取り組む企業が増え、労働力不足の解決につながることを期待したい。

図表3 企業における「副業の容認」と「副業者の受け入れ」の推移



※ 出所：パーソル総合研究所「第三回 副業の実態・意識に関する定量調査」

※1 パーソル総合研究所「第三回 副業の実態・意識に関する定量調査」https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob3.html

正社員の副業としても利用が拡大するスポットワークの可能性と課題

東洋大学 名誉教授 **鎌田 耕一**氏

近年、利用者が急増しているスポットワーク。働く人は自分の隙間時間を有効活用でき、飲食業や物流業など労働力不足が深刻な業界を中心に活用が広がっている。アルバイト・パートの仕事だけでなく、正社員の副業として利用されるケースも増えているという。一方で、新しい労働形態であるだけにさまざまな課題もある。そこで、スポットワークの現状と今後の可能性、課題について、労働法が専門の東洋大学名誉教授 鎌田耕一氏に話を伺った。

ギグワークや日雇い労働とスポットワークは何が違うのか

最近とみに、スポットワークと呼ばれる新しい形態の働き方が広まっています。

スポットワークとは何かと問われる際、私は一般社団法人スポットワーク協会の表現に沿って、短時間、単発の働き方と言っています。ただ、短時間、単発となると他にもいろいろな働き方があります。例えば、ギグワークとの比較でいえば、業務委託契約での働き方をギグワーク、雇用労働者としての働き方をスポットワークと、同協会では定義しています。

配膳人などの職業紹介による日雇い労働との違いを考えると、スポットワークはアプリやウェブサイト上で申し込みをして、雇用者との間で面接や履歴書の送付を行わず、即時に契約を結んで働くのが典型的な形式です。以上をまとめれば、スポットワークは

①デジタル技術を用いて仲介を行い

②短時間、単発で雇用労働者として就労する働き方

といえます。大手スポットワーク仲介事業者の登録者数を単純合計すると、直近の数字は約２５００万人（※1）ともいわれています。複数の仲介事業者に登録している人もいるので、実数は違ってくるでしょうが、かなり大きなマーケットになってきていることは間違いありません。

スマホ上で労働者が申し込み、求人とのマッチングが行われ、働いたその日のうちに賃金が支払われる。このモデルが登場したのは２０１８年頃です。日払いですぐに報酬を得たいと考える層は、どの時代にも必ず一定数います。アプリですぐに仕事が見つかり、即日お金がもらえるこのモデルは、こうした層のニーズをかき立てました。

スポットワークの雇用者の業種としては、飲食関係や物流・軽作業、サービス業などが多く、最近は資格が必要な介護関係にも広がっています。短期間、単発が基本のスポットワークですが、技術資格が必要で、ある程度の期間にわたって就労してもらうことを意図するような領域にまで広がってきているのです。

その他に最近の特徴としては、退職後のシニア層や、企業に勤めている正社員の人が副業として活用するケースも増加しています。

このようにスポットワークが拡大している背景には、恒常的な労働力不足と働き方の多様化があります。特に飲食業や物流業などでは、日々発生する現場の単純業務の担い手を迅速に確保しなければなりません。そうしたニーズに応えたことが、利用拡大につながっているのでしょう。

働く側から見ると、自分の希望やライフスタイルに合わせ、働きたいときにすぐ仕事が見つかり、賃金も即日支払われるという柔軟性が選ばれる理由になっています。

※1 スポットワーク協会調べ（2024年9月時点）

東洋大学 名誉教授 **鎌田 耕一**氏（かまた・こういち）

〔PROFILE〕中央大学大学院法学研究科博士前期課程修了後、流通経済大学法学部教授、東洋大学法学部教授を経て、2018年東洋大学名誉教授。厚生労働省労働政策審議会会長、中央労働委員会会長代理等を歴任。一般社団法人スポットワーク協会理事。

安心・安全な働き方を提供できるかがスポットワーク発展の鍵

スポットワークは新しいビジネス形態であるだけに、さまざまな新しい課題も見えてきています。

例えば、短時間、単発の働き方を選ぶ人の中にも、できることなら長く安定的に働きたいというニーズを持っている人たちがいます。今後、相応の収入が恒常的に得られる仕事にどうつなげていくかが、スポットワーク仲介事業者には求められると思います。

一方で、雇用者のニーズをどうキャッチし、拡大できるかも重要です。現在は先に述べたように単純労働の仕事が中心ですが、もう少し高度で専門的なスキルが必要な領域にも広げていけるかどうかも焦点です。

また、働く人の保護という観点から見れば、雇用者側のキャンセル問題があります。例えば「明日、17時にお店に来てください」とマッチングしたのに、実際に行ったところ、「お客が少ないのでアルバイトは不要、報酬もなし」と言われ、トラブルに発展する例が発生しています。これを法律の観点から見ると、どの時点で契約が成立したかの議論になります。どのような場合にキャンセル料を支払うのかなど、ガイドラインの整備が必要でしょう。

逆に、働く側が直前にキャンセルしたり、遅刻をしたりするケースもあります。この場合、ペナルティをポイント化してワーカーに与え、ポイントが一定数に達した人には仕事紹介を制限する仲介事業者が多いようです。

法律上は全件受理原則（申込があれば必ず紹介するという決まり）があるため、ペナルティポイント制度は全件受理原則に抵触するのではないかという見方もあります。しかし私個人としては、履歴書や面接なしに雇用する中で、仲介事業者が労働者の仲介を一定期間制限することは、トラブルの事前回避の面から避けられないのではないか、と考えています。

こうしたケースも含め、雇用者と労働者双方からの苦情対応も重要になっています。スポットワークのマッチングは、人を介したやりとりがなくアプリ上で完結するため、苦情の数が多くなりがちです。苦情の記録をとり、適切な対応を逐次行うことを考えると、仲介事業者にとって相当な負担になると思われますが、スポットワークを円滑に運営していく上で重要な取り組みです。

労務管理をどうするのか、という課題もあります。例えば、他の企業で正社員として働いている人がスポットワークで働く場合、複数の企業にまたがる労働時間管理をどうするのか、という問題です。割増賃金の観点（※2）から、労働時間の通算管理は検討が必要ですが、月１００時間の時間外労働の上限は通算管理を維持すべきです。過労死ラインを超えて働いても「労働者が副業で勝手に働いているのだから会社は関係ない」という理屈は、国民の理解を得られないでしょう。現行の労働安全衛生法は、複数の会社で働くことを前提としておらず、通算規定がありません。このように、今の法制度は変わりゆく現状に必ずしもフィットしていません。より現状に即すよう、法制面の整備を進める必要もあるでしょう。

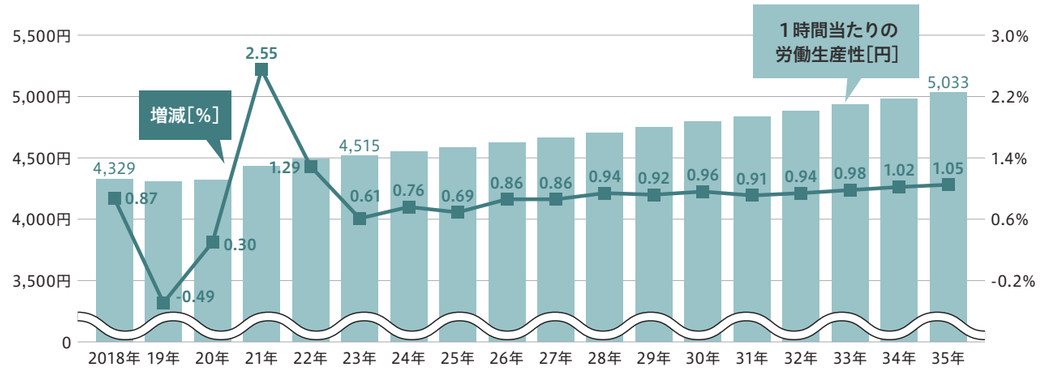
今後、スポットワークを社会に定着させるには、働く人が安心・安全に働ける、相応の処遇を確保できる働き方を提供していくことが何より大切です。そうした認識を国も、仲介事業者も、雇用者も持つことが重要であり、コストをかけたくない、法律の網から外れたいからと安易にギグワークに走ると、健全な発展を阻害しかねません。人々の多様な働き方の実現、労働力不足の解消にも一役担いそうな、この新しい働き方を、皆で健全に育てていきたいですね。

※2 通算管理をすると、副業先が割増賃金の支払い主となるケースが多く、不公平だという考え方

ヒト・技術への投資 ヒント ❹ヒトの成長 ❺新たなテクノロジー

ヒトや技術への投資で生産性を向上し不足している労働力を補完する

図表1 1時間当たりの労働生産性の見通しと、労働生産性の前年比成長率



※ 労働生産性＝実質GDP÷（就業者数×年間労働時間）

労働生産性の伸長余地は大きい

労働力不足解決のための第2の軸として「ヒト・技術への投資」による労働生産性の向上に着目する。第1の軸「活躍機会の創出」では、希望通りに働くことができていない就業者を解放することで労働力を増やすという発想で解決策を探ってきた。しかし、それには限界がある。人の数も、人が労働に割ける時間も有限であるからだ。対して、労働生産性の向上とは、働く人の数を増やすのではなく、これまでよりも効率よく働けるようにし、あたかも人が増えたかのような効果を追求することだといえる。

労働生産性向上に関する解説に先立ち、まずは日本の労働生産性の推移を振り返ってみよう。1時間当たりの労働生産性は、前回推計時の2018年から伸びている（図表1）。この傾向は海外でも同様に見られる。背景には、ICTの活用やDX（デジタルトランスフォーメーション）、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入など、技術活用による生産性向上の影響が考えられる。今後の日本の労働生産性に目を向けると1時間働いた際の労働生産性は、2024年以降、1%前後で成長していく見込みだ。ただ、伸び率は高くはなく、伸長余地が大きいといえる。

労働生産性を一層向上させる上で鍵となるのが「ヒトの成長への投資」と「新たなテクノロジーへの投資」だ。いずれにおいてもさまざまなアプローチが考えられるが、今回は近年注目度が高く、今後の伸びも大きいと見込まれる「教育訓練」と「生成AI」への投資効果を試算した。

ヒトの成長への投資 人材価値をさらに引き出すために

経済産業省による人的資本経営の提唱や、2023年3月期より有価証券報告書において人的資本に関する情報開示が義務化されたことによって、「人的資本」が注目を集めている。人材は、その価値が変動する「資本」であり、企業が適切な機会や環境を提供すれば人材価値は向上するという考え方だ。人材教育に投資することで従業員のスキルアップと成長が促され、人材価値が向上し、業務の生産性も向上する。

それにもかかわらず、教育投資額は伸び悩んでいる。それは厚生労働省の調査からも明らかであり、2007年に2・5万円を記録していた1人当たりの年間Off-JT（※1）費用は翌年1・3万円にまで激減し、2022年においても1・5万円と、金融危機以前の水準にまで回復していない（図表2）。国際比較においても、日本企業による人材投資の少なさはかねてより指摘されてきた。

他方、こうした状況は、それだけ伸長の余地があることも意味している。それでは、将来的に教育訓練投資額が増加した場合、どの程度の効果が見込まれるのだろうか。

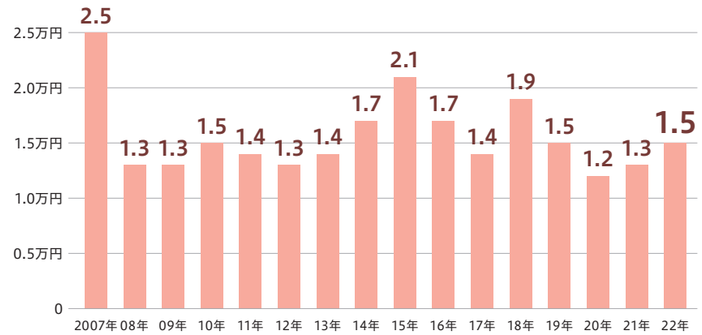
先行研究では、教育訓練（Off-JT）投資が1%増加することで、労働生産性は約0・03%向上する関係が示されている（※2）。その関係を基に試算したところ、企業が就業者1人当たりにかける年間Off-JT費用を2035年に2万円となるよう継続的に投資額を増やし続けた場合、1日当たり853万時間相当の労働力増加が予測された。また、上記の試算について、2035年の投資額を2・5万円まで増やしたならば、1438万時間の労働力増加が期待できる（図表3）。

企業が実施するOff-JTといえば、まずは現在の職務や実務のスキルアップ、業務効率化に直結する内容の社内研修やセミナーが想起される。加えて、デジタル化の進展に伴い、AIをはじめ新たな技術を習得するためのOff-JTを行う例も増えてきている。

このほか昨今では、人材に求められるスキル・能力が急速に変化している中で、従来の考え方や枠組みにとらわれずイノベーションを起こせるような人材の育成を、優先度の高い課題として挙げる企業が多い。そのような育成を促す策として、社員が自主学習するための費用を負担したり、越境学習の効果を見据え、社内の異なる部署や他社で副業・兼業の経験ができる機会を提供したりするなど、教育の在り方は広がりを見せている。従来型の研修にとらわれず、自社に合った教育内容・教育形態を見定めることが肝要であろう。また、その際、自社の成長の方向性と、社員への教育の方向性が合致していることも重要であろう。自社の経営戦略を理解し、そこに人材戦略とどうつながりを持たせるかが問われる。

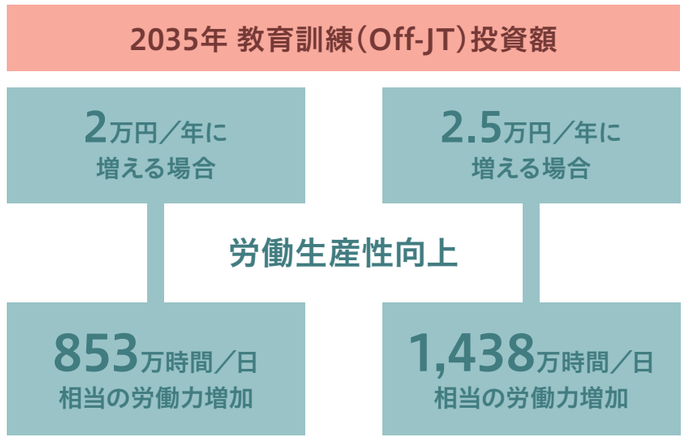
「ヒトへの投資」という観点では、政府も投資を強化し、厚生労働省や経済産業省が企業や個人に向けて、さまざまなリスキリング支援を行っている。なお、教

図表2 企業が1年間で就業者1人当たりにかけたOff-JT費用の平均額



※ 出所：厚生労働省「能力開発基本調査」

図表3 2035年の「教育訓練投資による影響」試算結果



※ 年率計算における対象期間：2023～2035年（13年間）

※1 Off-JT：業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）
※2 森川正之（2018）「企業の教育訓練投資と生産性」RIETI Discussion Paper Series 18-J-021.

育訓練給付金などは、個人に対して、キャリアチェンジやスキルアップのための教育費用の一部が支給されるものだが、今回の試算における「1人当たりの教育訓練投資額」にはこうした国からの投資は含まれない。しかし、働く個人への国からの支援や、企業がさらに積極的に教育投資していけるような税制面のバックアップは、日本の労働生産性を引き上げる重要な施策と考える。

新たなテクノロジーへの投資 生成AI活用による生産性向上もヒト次第

1950年代から何度かブームになってきた人工知能（AI）。近年は過去最大のインパクトといえる、ChatGPTに代表される生成AIが出現し、第4次AIブーム到来ともいわれている（図表4）。生成AIは生産性向上に飛躍的な、そして予想外・予想を超える影響をもたらす技術として期待されている。さらに、仮想現実（VR）やロボティクス、自動運転など、他のテクノロジーの進化・実用化の加速にも影響を及ぼす可能性もあるとされる。生成AIは、生産性向上への直接的な寄与に加え、こうした他テクノロジーへの影響を通した間接的な効果ももたらすかもしれない。

今回の推計は過去の傾向をベースに算出しているため、生成AIの影響までは加味されていないが、それでも先に示したように、これまでのICTの活用やDX、RPAが進んだ影響もあり、1時間働いた際の労働生産性は、2035年まで年平均でおよそ1%ずつ高まっていく見込みだ。

これに加えて、生成AIの活用には、労働生産性をさらに0・1～0・6%向上させるポテンシャルがあるといわれている（※3）。0・1～0・6%の労働生産性向上というと影響が小さいように感じられるかもしれないが、日本の労働市場全体で見れば、その数値は決して小さくはない。また、この伸び率は生成AIをうまく活用できた企業からそうでない企業まで、全体をならして見た数字であるため、創意工夫を凝らした個々の企業では、予測の範囲にとどまらない成果が得られるケースもあるだろう。

今回の試算では、今後生成AIを活用し続けた場合、2035年時点で労働生産性が0・1%伸びた場合は1日当たり398万時間、仮に0・6%まで伸びたとすると1日当たり2450万時間の省力化につながる結果が得られた（図表5）。

1日当たり2450万時間の省力化が実現できるならば、推計で算出した2035年の労働力不足分1日当たり1775万時間は一気に解消するかのように見える。だが、対面サービスなど生成AIが活用できる仕事ばかりではないことや、うまく活用するには利用者のスキルが伴うことが前提であることは否めず、生成AIの活用だけに注力をして2450万時間／日の省力化を目指すのは現実的ではない。これだけ労働生産性が伸びれば、需要もまた伸び、日本の労働市場には新たな景色が広がっている可能性もある。

省力化で失業者が増えることを危惧する声もあるが、余剰人材が労働市場に放出されれば、需給調整が働き、労働コストが下がる。コストが下がれば、今度はその労働力を活用して生産量を増やそうとするなど企業の行動に変化が生じ得る。質の高い生産活動があれば、再びそこに雇用が生まれる。そのように調整が働くことを考えると、労働生産性が一定以上に高まったとしても、社会が失業者で溢れかえることは現時点で想像し難い。

企業へと視点を移した場合も同じく、テクノロジーの活用で省力化すれば、その分、人が余ることを意味する。しかし、その人を余らせたままでは生産性向上にはつながらない。例えば、社内で省力化により人員に余剰が出れば、その人材を別のポストに異動させるなどし、そこで再び労働力として活躍してもらうことが前提となる。今回の試算で参考にした生成AIの活用によって労働生産性が0・1～0・6%向上するという考えも、生成AIによって自動化できた労働時間が、現在の生産性水準と同等の他の業務に生かされることを前提としている。この点は生産性向上の話をする上で、重要な観点だ。

もう一点。ここでは「新たなテクノロジーへの投資」として生成AIの活用効果を語っているが、それを使いこなす「ヒト」を育てなければ、しかるべき効果は得られない。また、テクノロジーの活用によって余剰となった人材に対して、今後、自社の成長に必要となるスキルや能力を見極めて、再教育やリスキリングするといった「ヒトの成長への投資」を行うことも必要となる。「新たなテクノロジーへの投資」は「ヒトの成長への投資」と表裏一体だ。

生成AIをはじめ、テクノロジーへの投資を活発化する上で、国に期待される役割としては、ひとつに企業のテクノロジー導入費用に対する控除など税制上の支援が考えられる。また、企業の知財保護という面で、セキュリティー対策の支援も重要だ。

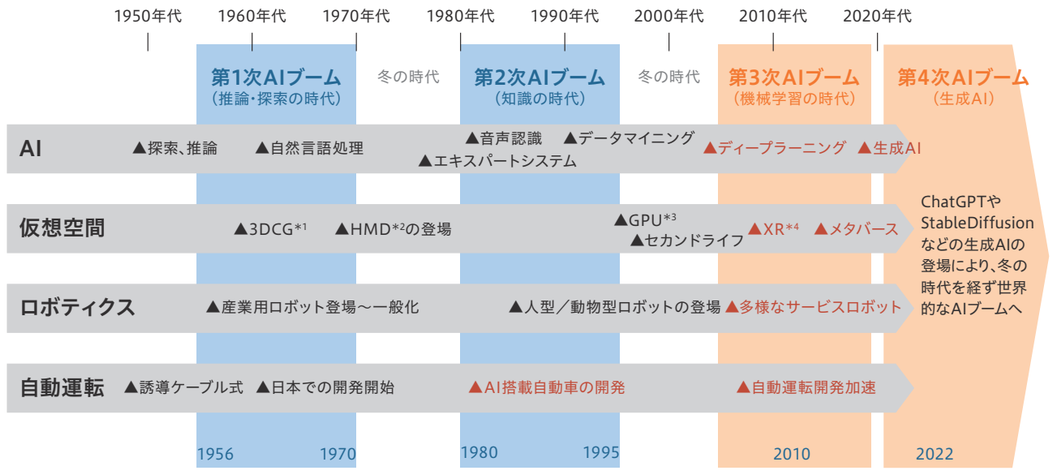
さらに企業が生成AIの活用に注力して、労働生産性が高まった結果、生じた余剰人材に対し、国からのリスキリング支援も引き続き必要となるだろう。転職して職業を変えるケースも出てくる。こうした労働者の再就職がかないやすいよう、人材サービス業を筆頭に、マッチングの精度向上に努めること、政策面で労働市場の流動性を高めていくことも望まれる。それができなければ、省力化によって労働力不足が緩和されるのではなく失業者が増えるという先述の懸念が、実際にこれからの未来に迫ってくることもあり得るのだ。

労働力不足解決には 第1と第2の2つの軸で

これまで示した第2の軸である「ヒト・技術への投資」による労働生産性の向上の試算は、「ヒトの成長」と「新たなテクノロジー」への投資に対するリターンの可能性であり、そのため効果には幅がある。「投資」だけに不透明な部分も多いといえるだろう。とりわけ生成AIについては将来の技術的問題など何らかの事情で活用が減速すれば、一気に効果が見込めなくなるリスクもある。その意味では、第1の軸である「活躍機会の創出」は打つべき施策が比較的明確であり、環境さえ整えることができれば効果も手堅い。

労働力不足の問題は、恒常的に減少する人口を前に中長期的な視点で対策していくべき点と、今日明日のシフトに人が足りないといった目の前の労働力不足の問題が、深刻かつ同時に進行している。そのため、増加が見込める労働力はそう多くはないが手堅い打ち手（第1の軸である「活躍機会の創出」）と、大幅な労働力不足解決は見込めるが不確実性も高い打ち手（第2の軸である「ヒト・技術への投資」）の両方の視点を持って解決に当たることが賢明といえる。

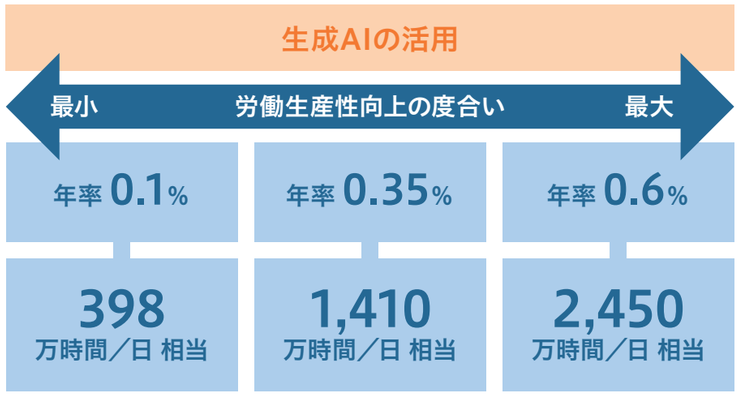
図表4 AIの進化に伴いビジネスでの活用が期待されるテクノロジーの変遷



※ 出所：総務省「令和6年版情報通信白書」より一部パーソル総合研究所で改編
＊1 3DCG=3次元空間でのデジタルグラフィックス　＊2 ヘッドマウントディスプレイ。頭に装着するディスプレイ装置
＊3 グラフィックス・プロセシング・ユニットの略で、画像処理装置のこと　＊4 クロス・リアリティ。現実世界と仮想世界を融合することで、現実では知覚できない新たな体験を創造する技術の総称

※3 McKinsey & Company（2023）「生成AIがもたらす潜在的な経済効果：生産性の次なるフロンティア」

図表5 2035年の「生成AIの活用による省力化」試算結果



※ 年率計算における対象期間：2024～2035年（12年間）

労働力不足という厳しい未来予測を「変化」を起こす好機に

中央大学 経済学部 教授
阿部 正浩氏

2035年、1,775万時間／日の労働力不足に陥る――。
2018年の「労働市場の未来推計2030」プロジェクトに引き続き、パーソル総合研究所と中央大学の阿部正浩教授が今回行った共同研究で導き出された予測である。日本の労働力市場の未来は決して明るい姿とはならなかったが、その予測に立った上で、われわれは今後、「労働力不足」問題にどのように向き合い、どのような希望を見いだせばよいのか――。阿部教授に伺った。

実社会のニーズを受け再び推計に臨む

――まずは「労働市場の未来推計2030」（2018）の振り返りからお願いします。

阿部　前回推計は、反響が大きくて驚きました。「644万人の人手不足」について、発表直後から毎月のように問い合わせがあり、2020年以降も取材依頼が続きました。実社会で、それだけニーズがあるのであれば、研究者として応えたいという思いで、今回の再推計に臨みました。

――前回推計をした2018年からの労働市場の変化を、どのように見ておられますか。

阿部　基本はそれほど変わっていないと思います。ただ前回、2018年に予測を出した2年後に、新型コロナが世界的に大流行したため、実体経済がその影響を受けた面はあると思います。

加えて、外国人人口の割合が2018年の2％程度から徐々に増えています。推計に用いる主要データ「日本の将来推計人口」（※）でも、2070年に約10％まで高まると見ています。もはや無視できない比率になるため、これからの労働市場を考えるならば、外国人を含めた労働供給を見ていく必要があります。そこは新しく推計し直すべきと考え、今回は推計対象に外国人を含めました。

――コロナ禍を経たにもかかわらず、前回推計と今回推計で労働力不足の未来予測がさほど変わらないというのは、どう考えればよいのでしょうか。

阿部　コロナの影響を抑え込むため、補助金や雇用調整助成金など大規模な政策が打たれました。また、企業や労働者側の努力も大きかったと思います。最悪の事態にならないよう、官民ともに必死でした。その結果が「さほど変わらなかった」ということにつながった可能性があります。その努力がなかったなら、日本経済や労働市場にはもっと大きな影響が出たかもしれません。見方によっては、コロナ時の対処法が良かったといえるのかもしれないですね。

推計への影響についていえば、コロナの時期も、労働需要はそれほど下がっていません。テレワークが増えたり、休業が増えたりで、多少の落ち込みはありましたが、徐々に戻ってきました。ただ、最新のデータがまさにコロナ期のものであるケースもあり、それを基に先を予測すると、どうしてもコロナの影響を引きずった予測になってしまいます。この点は今回の予測を難しくしたと思います。2023年に関してはあまりコロナの影響を受けていないため、この2023年の水準に推計値が戻るように調整し、コロナの影響を引きずった予測結果にならないようにしました。

時間という視点に立てば新たな解決の糸口が見えてくる

――今回の推計で取り入れた、時間の捉え方について、どう評価されていますか。

阿部　前回は「人手不足」の対処法ということで、シニア、女性、外国人の活躍を提言しました。対して2035年、人手そのものは今回推計対象に含めた外国人、シニア・女性も含めると7100万人まで増えていくことが見込まれます（10ページ参照）。それでも労働力不足は依然解消されません。シニアや女性などを中心に短時間働く人が増え、従来「1人分」とされてきた労働力が多様化するからです。

そこでわれわれが注目したのが、今回の推計から取り入れた「時間」という考え方です。前回は労働者の「頭数」だけで労働力不足を測っていましたが、今回は頭数だけでなく労働時間でも予測しました。就業者1人当たりの平均労働時間をベースに試算したわけです。ただ、労働時間は年齢別、性別で算出しましたが、同じ年齢階級でも長く働く人もいれば短く働く人もいて、その割合も一定ではありません。そこからどうやって推計値を導き出していくかは、かなり難しい挑戦です。それでも、出てきた数字は納得がいくものでした。「2035年、1775万時間／日の労働力不足」という結果がそれです。

時間で考えることの良い点は、不足する労働力を時間で見ることにより対策のバリエーションが広がることです。人の頭数不足を解決するには限界がありますが、労働時間の不足は、われわれの生活や仕事の仕方によって、埋められる可能性が出てきます。企業も、人ではなく不足している時間をどうやって埋めるかという発想に立てば、副業・兼業、あるいはスキマバイトなど、個人の隙間時間を活用するという方法まで選択肢が広がります。その意味で、時間まで踏み込んで予測したことには意義があると思います。

――今回のレポートでは「労働力不足解決のヒント」として2つの軸、5つのヒントを掲げています。実際、企業の現場で労働力不足に対処するには、どのような考え方で臨めばよいでしょうか。

阿部　労働力不足には「労働需要超過型の労働力不足」「摩擦的な労働力不足」「構造的な労働力不足」の3類型があり、それぞれに処方箋が異なります。

まず労働需要量に対し労働供給量が追いついていない「労働需要超過型の労働力不足」に対しては、賃金を上げたり、より柔軟な働き方を取り入れたり、パートタイマーや、育児・介護で一旦休業・休職した人たちがもっと活躍できる機会を増やしたりするなどして魅力的な職場にするというやり方があります。

あるいは労働需要を減らすため、今まで人手で対応していた業務を機械に置き換えるといったテクノロジーを活用する対処方法もあります。「需要超過型」の場合、不要な仕事を減らせば、実は労働力は足りていたということもあり得ます。社内を総点検してみて、必要な仕事、不要な仕

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

事を棚卸しするとよいでしょう。

企業側が求めるスキルを有する人材の不足が要因となるのが「構造的な労働力不足」です。実は、今回の推計は、職業別、産業別でも見たのですが、ほとんどの分野で労働力不足でした。しかし、労働力があまり不足しない職業や産業もありました。比較的労働力に余裕がある分野から、労働力不足が深刻な分野にうまく人が動けば、労働力不足は緩和されます。それには、人と情報をうまくつなげる職業紹介サービスの役割は重要ですし、労働者側でいえば、これからの職業、産業に必要なスキルを身に付ける職業教育訓練も必要です。

最後に、求人と求職のミスマッチによって生じる「摩擦的な労働力不足」は、求職者がうまく仕事にたどり着くことができないことによるものですので、ここでも企業からの求人情報の伝え方や、マッチングを円滑にする職業紹介サービスの役割が重要です。

中央大学 経済学部 教授 **阿部 正浩**氏（あべ・まさひろ）

〔PROFILE〕1966年福島県いわき市生まれ。95年、慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。博士（商学）。（財）電力中央研究所、一橋大学経済研究所、獨協大学経済学部を経て2013年から現職。著書に『日本経済の環境変化と労働市場』（東洋経済新報社）など多数。

今日の延長線上にある未来は「今を変える」ことで回避できる

――今回の予測モデルは、高い精度で推計値が出せるように開発されたと聞いています。先生が「精緻に推計すること」を重視しておられる理由は何でしょうか。

阿部　台風の進路予測でも分かるように、予測の精度が低いと、対処の仕方が決め切れません。逆にいえば精度が高ければ高いほど、将来にどう備えるべきか、分かりやすくなります。ただ、私が精度と言っているのは、未来の予測値の確度ではなく、過去のデータをどれだけ精緻に分析し、その方向性や傾向をどれだけ精緻に捉えるかというプロセスです。推計というのは、過去のデータに基づいて将来を予測するので、過去データの捉え方がラフだと、将来の予測はさらにラフになります。2018年推計では2030年、今回推計では2035年ということで、遠過ぎない未来を5年ごとに確認していくというこのプロジェクトは、遠過ぎないが故に予測精度も期待できるし、10年先を見通して戦略や中期計画を考えていただく上ではお役に立てると思っています。

――推計結果を読み、解釈する際の注意点などはあるでしょうか。

阿部　推計というのは、これまでのわれわれの行動をトレースして、将来に当てはめているだけだと思ってください。つまり、過去の行動によって今がある、今の行動が変われば将来が変わる。これまでの行動の延長線上に労働力不足が起こると分かっているのだから、その問題が深刻にならないように、今から行動を変えることが先決です。今回の推計で提言しているように、もっと女性やシニアを活用していこうとか、生成AIのような新しいテクノロジーを入れようとか、人への教育に投資しようとか。コロナで働き方改革が一気に進んだように、これまでとは違う行動によって、われわれが予測した未来とはまったく違うところに行けるかもしれません。ですから予測結果に悲観するのではなく、予測された結果が悪い未来なら、そうならないようにどうしたらいいか、そのための戦略、戦術を考えることに役立てていただきたいと思います。

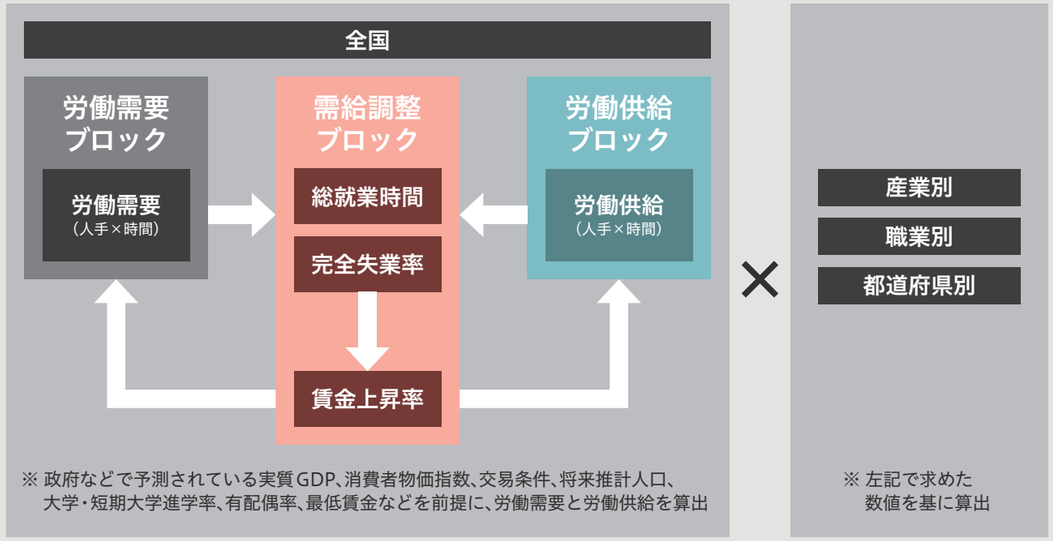
今のまま、何も手を打たなければ、相当な労働力不足が確実に起こります。大事なことは、新しい道を探ることです。私はかつて、企業の皆さまに「もっと生産性を上げましょう」と申し上げたことがあります。そうしたら、「もう雑巾は絞れるだけ絞り、何も出ない」と返されました。それならば雑巾ではないものを試すなど、これまでと少し違う発想をしてみていただきたい。突飛な挑戦でなくてよいのです。例えば、最近、従来の荷下ろし体制を少し変えただけで、時間効率が格段に高まったという自動車メーカーの例が報じられていました。改革は今日の業務内容を少し見直すところから始まります。日本の労働力不足の状況や見込みは決して明るいものではありません。しかし、そのことが推計ではっきりしたのですから、今から行動を変えていけばいいのです。

[DATA]

■本推計で構築した予測モデル

本推計では、「労働需要ブロック」「労働供給ブロック」「需給調整ブロック」の3ブロックで構成された需給予測モデル（部分均衡モデル）を構築。また、「労働需要ブロック」では、就業者数だけでなく、「未充足求人数（※1）」を含めることで、企業が本来必要としている労働需要数を算出している。

※1 企業が求める人材を確保できていない求人の数



※「産業別」「職業別」「都道府県別」の推計結果は、報告書に記載。報告書は特設サイトよりご覧いただけます
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2035/

■本推計に使用した主要なオープンデータ一覧

名称	項目	提供元
労働力調査	就業者数、労働力率、完全失業率 など	総務省
国勢調査	有配偶率	総務省
消費者物価指数	消費者物価指数	総務省
人口動態調査	出生率（実績値）	厚生労働省
雇用動向調査	欠員率	厚生労働省
賃金構造基本統計調査	所定内労働時間、所定内給与額	厚生労働省
国民経済計算	実質GDP	内閣府
中長期の経済財政に関する試算	GDP成長率、物価指数上昇率	内閣府
学校基本調査	大学・短大進学率	文部科学省
時系列統計データ	輸入物価指数、輸出物価指数（実績値）	日本銀行
中期経済予測	輸入物価指数、輸出物価指数（予測値）	日本経済研究センター
日本の将来推計人口	男女別・年齢層別人口、出生率（予測値）	国立社会保障・人口問題研究所
日本の世帯数の将来推計	有配偶率（予測値）	国立社会保障・人口問題研究所

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンの下、さまざまな調査・研究活動を続けています。2035年における労働市場を推計した「労働市場の未来推計2035」、就業率が年々高まるシニア就業者の活躍をより一層促すためのヒントを探った「『働く10,000人の成長実態調査2023』シニア就業者の意識・行動の変化と活躍推進のヒント」、生成AIがHR領域に及ぼす影響について、さまざまな分野の専門家に意見を伺った「AIの進化とHRの未来」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍で公表しております。ぜひご活用ください。

「労働市場の未来推計2035」

「シニア就業者の意識・行動の変化と活躍推進のヒント」

「AIの進化とHRの未来」

機関誌・刊行物バックナンバーのご案内

機関誌「HITO」バックナンバー

2024年6月 発行
海外のHRトレンド

2023年12月 発行
人事トレンドワード 2023-2024

2023年3月 発行
ハラスメント対策の盲点と副作用
～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～

調査研究要覧 最新号

調査研究要覧
2023年度版

機関誌「HITO」のバックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ https://www.fujisan.co.jp で「HITO」検索

機関誌HITO特別号
HITO REPORT vol.15
2024年 10月号

発行人	萱野 博行
編集長	木下 学
研究調査	中俣 良太、今井 昭仁、児島 功和、田村 元樹
編集	井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、渡辺 龍彦、熊谷 麻那、団 遊
執筆	梅原 光彦、宮内 健
写真	masaco
イラスト	POOL（CEKAI）
デザイン	今井 梨津子
校閲	ディクション株式会社
制作	アソブロック株式会社
印刷	日経印刷株式会社
発行日	2024年10月31日
発行	株式会社パーソル総合研究所 〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号　パーソル南青山ビル

本誌掲載記事の無断転載を禁じます
© PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd.All Rights Reserved.

本誌に掲載されているURLは、2024年10月時点の情報です。
リンク先は移動・閉鎖されている場合がありますので、ご了承ください。

読者アンケート
今後のより良い誌面作りの参考とさせていただくため、
アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。
https://questant.jp/q/J2V0K6OX

パーソル総合研究所
https://rc.persol-group.co.jp

メルマガやSNSのご案内
パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebook・X・note・Linked inで随時お届けしています。

メルマガ登録
https://rc.persol-group.co.jp/mail/

Facebook
https://www.facebook.com/rc.persol/

X
https://x.com/prc_thinktank

note
https://note.com/persolrandc

Linked in
https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting

202410-01

「労働市場の未来推計2035」に寄せて

今回のプロジェクトを担当した4名の研究員から、
推計の振り返りと活用への期待を一言ずつお伝えします。

研究員
中俣 良太

今回、未来の労働力不足を「時間」の単位で示した意義は大きいと考えています。多様な働き方が当たり前になる時代を迎える中で、労働力を「人手」として捉え続けることには限界があります。これからの労働力不足の問題を考える上で、まずは労働力そのものの捉え方を見直してみてはどうでしょうか。また、本プロジェクトを通じて、未来の労働市場の課題は単なる労働力不足にとどまらず、就業者の多様化や高齢化に伴うシニア層の活躍など、質的な変化への対応が重要であると感じました。国や企業がこの変化にどう適応するかが鍵を握ります。大切なのは、その場しのぎの対応ではなく、持続可能な施策を講じることです。本推計が、日本の未来を変えるための一歩となることを願っています。

研究員
今井 昭仁

今回の推計結果は、抽象的な数値の羅列に映るかもしれません。例えば、推計では2035年の就業者を7,122万人と予測しています。こうした大きな値を目にした際、そのインパクトに気を取られがちです。しかし、その数値の先には、働く人がおり、それぞれの属性や事情があります。その一例に育児があります。出生率は低下傾向にありますが、女性の育児離職は減り、男性の育児参画は増えるでしょう。他にも、働きながらの介護の増加も想像に難くありません。育児・介護といったケアと労働の両立には、どのような変化が必要でしょうか。ケアの例に限らず、目にした数値からイメージを膨らませ、思いをはせることが、打つべき施策の観点からも、とるべき配慮の観点からも、今後一層重要となるのではないでしょうか。

研究員
児島 功和

「労働市場の未来推計2035」は、労働市場の“未来予想図”です。しかし、この未来は、現在の私たちの選択によって変わるものでもあります。社会学の重要な考え方に「再帰性（Reflexivity）」があります。社会のありようは私たち自身の行動によってつくられるということです。私たちが今回のプロジェクトで意識したのは、労働市場を可能な限り正確に捉えるだけではなく、より良い未来社会をつくるためのヒントを探るということでした。2035年になり、「2024年の推計結果通りになった」ではなく、「2024年に想像していた未来ほど厳しい状況にはならなかった」と誰もが思えるように、「労働市場の未来推計2035」が少しでも役に立つとうれしく思います。

研究員
田村 元樹

本プロジェクトを通じて、日本の労働市場がどのように変化していくのかが改めて浮き彫りになりました。特に、将来的な人口動態の予測は比較的に精度が高く、10年後には全就業者の「約3人に1人」が60代以上になることが明らかです。高齢化の進行はある意味当然の結果ですが、データによってその具体的な影響を再確認することができました。これを踏まえ、今後の「はたらき方」を再考し、政策提言の重要性を強く認識しました。また、今後の研究では、シニアが活躍できる環境をどのように整えるべきかに焦点を当て、さらに深めていきたいと考えています。国や企業がこのデータを有効に活用し、より適切な雇用対策を講じることを期待しています。

パーソル総合研究所の公式サイトでは、「労働市場の未来推計2035」に関する特設サイトにて、
推計の解説や担当研究員のコラムなど、引き続き情報発信を行ってまいります。
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2035/

PERSOL

パーソル 総合研究所

機関誌HITO特別号
HITO REPORT vol.15

労働市場の未来推計2035

2024年10月31日発行
発行人：萱野 博行
編集長：木下 学
発　行：株式会社パーソル総合研究所©
〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル
https://rc.persol-group.co.jp/

定価 1,000円 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています