

HITO REPORT

PERSOL
総合研究所

2016年11月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.1

労働市場の未来推計

2025年このままいくと何万人足りなくなるのか

583万人 の人手不足

(万人)
6000
5500
5000
3000
1000



2015年における日本の総人口は、1億2,711万人。労働可能な年齢である15歳以上の人口は1億1,077万人で、うち就業者は6,376万人である。2015年平均の有効求人数は約237万人、有効求人倍率は1.2倍となっている。不足する労働力583万人が、採用が決まっていない有効求人数として表れると考えると、2025年には今よりも2倍以上の不足感が生じることになる。

2025年、 583万人の人 手が不足する

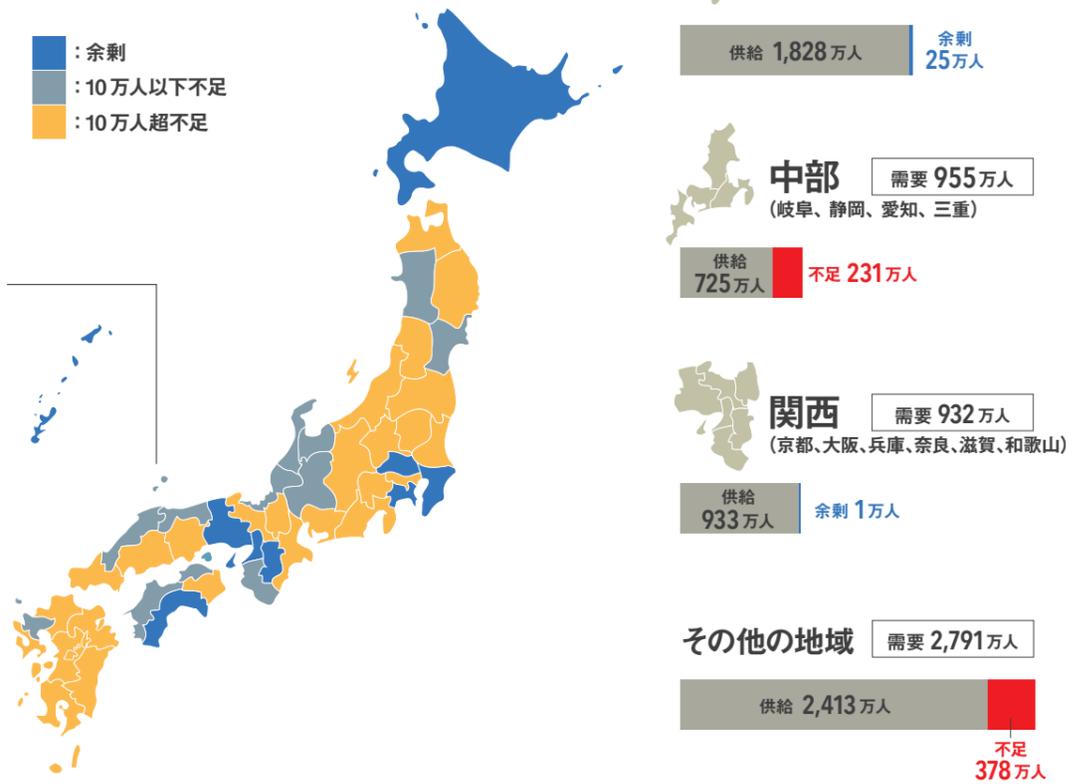
今、人手不足が大きな課題となっている。
その背景の一つには、労働力人口の減少がある。そもそも生産活動の中核を担う15〜64歳の生産年齢人口は1997年以降減少しており、うち労働力人口も1998年の6793万人をピークに減少傾向にある。こうした労働力不足の問題は、近年の景気回復に伴って一気に顕在化したといわれる。国立社会保障・人口問題研究所が発表した「日本の将来推計人口（2012年1月推計／出生中位・死亡中位）」によると、約10年後の2025年には2016年現在よりさらに約600万人の生産年齢人口の減少が見込まれている。こうした状況下で我が国がこのまま経済成長を続けていくとした場合、将来的にどれくらい労働力

は不足するのだろうか。また今後、どれくらい人手不足を解消できる余地や可能性があるのだろうか。

そこで、われわれはまず、こうした人口動態から見込まれる将来の就業者数と、内閣府が「中期の経済財政に関する試算」で提示しているマクロ経済に関するシナリオのうち、経済が足元の潜在成長率並みで将来にわたり推移する場合（ベースラインケース）を本推計では1995年〜2014年の平均の実質GDP成長率0.8%（使用）の経済成長率を維持するために必要な就業者数を推計し、そのギャップを見た。そこから見えてきたのは、2025年に583万人の人手が不足するという未来である。

※出所：
総務省「労働力調査」詳細集計年平均（全国・地域別結果）平成27年（2015年）
厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」平成27年（実数・年平均）

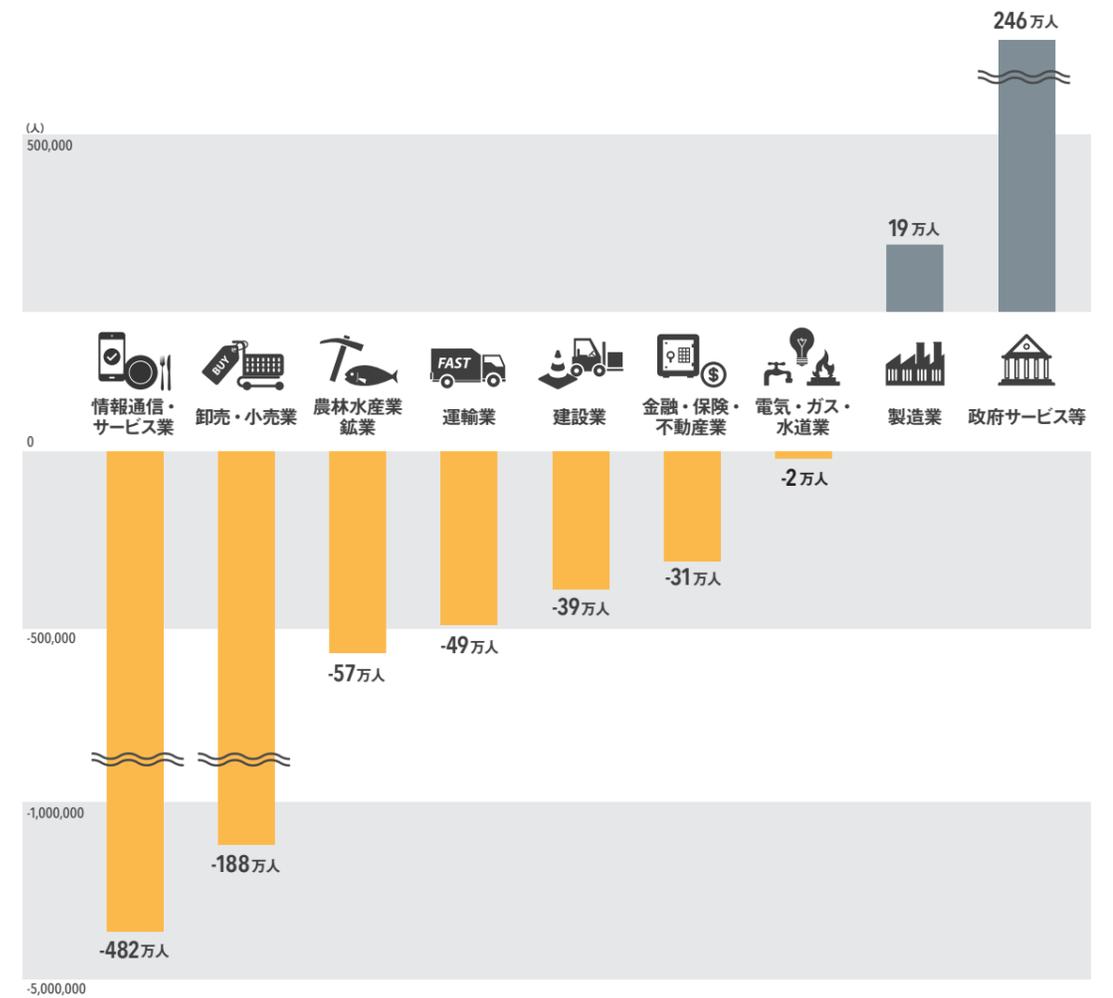
地域別に見た人手不足



首都圏・関西は余剰だが、その他は大幅不足

地域別に見ると、2025年、東京都では138万人の不足が見込まれている。ただし、神奈川県77万人、千葉県41万人、埼玉県44万人の余剰が予想され、これら隣接県からの供給が見込まれるため、首都圏全体では約25万人の余剰という推計結果となっている。また、関西地方でも1万人が余剰する推計結果となった。推計は過去のトレンドをベースにしているため、これらの結果は東西の都市圏で経済成長の速度より人の流入が進んできたことを意味する。一方、中部地方では231万人の不足、その他の地方では378万人の不足と、このままのトレンドが続くと地方の人手不足はさらに深刻な状況となりそうだ。

産業別に見た人手不足



情報通信・サービス業、卸売・小売業が特に不足

人手不足の状況を産業別に見ると、最も人手不足が懸念される産業は情報通信・サービス業で、482万人の不足が見込まれる。通信・放送業のほか、飲食店などの対個人サービス業や医療等の公共サービス業などがこれに当たる。次いで、労働力の需給ギャップが大きいのが卸売・小売業で、188万人の不足。一方、製造業や政府サービス等では余剰がある状態だ。情報通信・サービス業や卸売・小売業では、現在でも既に人手不足が深刻な課題となっており、今後、製造業から非製造業へと産業構造のさらなる変化が予想される中、産業間の労働移動の加速も求められる。

人手不足の解消に向けた4つの選択肢

1. 生産性を向上させる >>>

労働生産性の伸び率を3割アップできたら必要となる人材が **114万人減少** P.8

良い商品をつくり価格に反映させ 再投資と賃金を上げる循環をつくれ

株式会社日本総合研究所 調査部長 チーフエコノミスト
山田 久氏

P.9

2. 働く女性を増やす >>>

30～64歳の女性が2014年時点のスウェーデン並みに働けるようになれば **350万人が労働参加** P.10

制度の整備と考え方の変革を進め 10年で女性管理職数が4倍に

アクセンチュア株式会社 執行役員
金融サービス本部 アジア・パシフィック証券グループ統括兼 インクルージョン&ダイバーシティ統括
堀江 章子氏

P.11

3. 働くシニアを増やす >>>

60代後半になっても、60代前半と同じくらい生き生き働けるようになれば **167万人が労働参加** P.12

定年制度を即刻廃止し「年齢フリー社会」をつくろう

ライフネット生命保険株式会社 代表取締役会長
出口 治明氏

P.13

4. 外国人を増やす >>>

日本の労働力人口に占める外国人の割合が2015年時点の2倍まで伸びれば **34万人が労働参加** P.14

勤務国や国籍に関係なく グローバル経営ができる人をリーダーに

武田薬品工業株式会社 グローバルHR タレントアキュイジション(日本)ヘッド
濟木 俊行氏
武田薬品工業株式会社 グローバルHR タレントディベロップメント&オーガニゼーションケイパビリティ(日本)ヘッド
山下 茂樹氏

P.15

DATA 今回の推計方法

P.17

人手不足にどう向き合えばよいか

では、この人手不足を解消するための選択肢には、どのようなものが考えられるだろうか。われわれは次の4つのケースを検討した。

1. 生産性を向上させる

2. 働く女性を増やす

3. 働くシニアを増やす

4. 日本で働く外国人を増やす

まず1は、企業が必要とする労働力のそもそもの数を減らす場合の検討である。

それは、機械化や自動化、人材配置の最適化や働き方の抜本的改革などによる生産性の向上だ。より少ない労働力でより高い付加価値のあるアウトプットを生む仕組みへと変化させることで、必要な労働力の総数を減らすのである。

次に、2～4は働く人の人数を増やす場合の検討である。

日本には働けるのに働いていない人、働きたくても働いていない人がまだまだ多く存在する。その人たちが働けるように環境や条件を整えるということである。例えば、10ページで詳しく見る通り、日本の女性の労働力率（15歳以上の人口に対する労働力人口の割合）は、30～40代に減少している。子育てと仕事の両立が難しいために、仕事を辞めてしまっている女性が多いことがうかがえる。シニアの労働参加はどうだろうか。60歳定年が常識だった時代から、最近では定年延長や再雇用などによって、60歳以降も生き生きと働き続けるシニアの方が増えてきた。それでも、12ページ

で取り上げるように、体力面と勤務条件や職場環境などが折り合わず、働く意欲があっても実際には働いていない人が多いのではないだろうか。さらに国外の労働力に目を向ければ、外国人労働者の受け入れを増やしていくことも、働く人を増やすための有効な選択肢の一つと考えられる。

では、これら4つのケースにおいて、われわれはどの程度の目標値を目指せば、583万人の人手不足課題を乗り越えられる余地や可能性があるのだろうか。次ページからは、先進諸国などの状況をベンチマークとした各ケースにおける取り組み目標と、それによって見込める人手不足解消のシミュレーション結果をご紹介します。

また4つのケースが同時に進行し、計算上では人手不足の解消が見込めるとしても、実際に実行していくとなれば様々な困難が予想される。そこで各ケースにおいて企業が取り組むべきことや意識すべき点について、既に取り組みを始めている先進企業や識者の方のインタビューも掲載させていただきます。併せてお読みいただきたい。

1 生産性を向上させる

産業	生産性伸び率 (1995~2014年平均)	生産性伸び率3割アップ (2015~2025年平均)*
1. 農林水産業・鉱業	農林水産業	-0.6%
	鉱業	1.9%
2. 製造業	3.4%	4.4%
3. 建設業	-0.5%	-0.5%
4. 電気・ガス・水道業	0.7%	-1.2%
5. 卸売・小売業	0%	0%
6. 金融・保険・不動産業	金融・保険業	0%
	不動産業	0.5%
7. 運輸業	-0.2%	-0.2%
8. 情報通信・サービス業	情報通信業	3.0%
	サービス業	0%
9. 政府サービス等	電気・ガス・水道業	2.8%
	サービス業	1.1%
	公務	1.6%
	対家計民間非営利サービス生産者	1.3%
合計	0.9%	1.2%

*伸び率がマイナスの産業については、数値を据置き

人手不足を解消するために必要な人手を減らす、という考え方がある。改善すべきは、各企業での生産性の向上だ。働き方の抜本的改革や、近年めざましく進展するAIやIoTの活用、人材配置の最適化などが生産性の向上に一役買うだろう。日本の労働時間1時間当たりの実質GDPは、この1995~2014年の約20年間に年率平均0.9%伸びている。これを約3割増の年率1.2%に伸ばすことができれば、2025年に必要な人手は114万人分減少することが期待できる。

日

本は主要先進国と比べ、労働生産性が低いといわれる。ここで言う労働生産性とは実質GDPを「就業人口×一人当たりの年間労働時間」で割ったものだが、日本はアメリカやイギリスといった主要国の中で、過去45年間常に最下位だ。一人あたりの年間労働時間は、1990年の2031時間から、2013年には1735時間まで減少^{*1}。一見、良い傾向に見えるが、これは労働時間の短いパートタイム労働者の比率が上昇したことによる影響で、フルタイムで働く正社員が含まれる一般労働者の労働時間はほぼ変わっておらず、改善の余地は大きい。しかし、日本生産性本部が発表した2010~2013年の実質労働生産性上昇率(年率平均)では、イギリスが0.4%、フランスが0.6%であるのに対して、日本は0.9%と決して低い水準ではなく、改善傾向にあるといえる^{*2}。

産業別に過去20年の労働生産性の平均成長率を比較すると、情報通信業が3.0%、製造業が3.4%と高い水準を記録している。情報通信業は、進化が著しいテクノロジーの恩恵を受けやすく、今後も成長が見込める。製造業は、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災でマイナス成長を記録したが、それを除けば安定的に高い伸び率を維持。生産・製造部門の効率化と、製造業の「サービス化」がプラスの要因だ。モノを作って提供して終わりではなく、アフターサービスなどの体験を提供することで高い生産性を維持している。

実質GDPの約70%を占めるサービス産業の生産性向上も、大きな課題といえる。各企業に大きな変化や努力が求められるが、短時間で効率良く成果を上げる課題改善に向けた取り組みに期待したい。

*グラフ出所：内閣府「国民経済計算」

*本文参考：*1 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2015」 *2 公益財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向2015年版」

識者が語る

良い商品をつくり価格に反映させ 再投資と賃金を上げる循環をつくれ

生

生産性の向上には何が必要か。それを考えるにはまず、生産性には実質労働生産性と付加価値生産性の2種類があることを知る必要があります。

実質労働生産性は物量ベースで計るもので、例えば一人の労働者が一定時間内に何台の車をつくるかという概念です。一般に生産性というときはこちらを指すことが多いです。一方、付加価値生産性は労働者が一定時間働いたとき、金額にして名目ベースでいくらの付加価値を生むのかという概念で、こちらに目を向けることも重要です。この付加価値とは、企業の利益と給与の原資になります。

インフレ時は両者の方向性は一致しますが、デフレ下では物価が下がるため、実質労働生産性が向上しても付加価値生産性は簡単には向上しません。生産性を上げるには通例、機械化の促進が行われますが、デフレ下では機械化に投資し

て実質労働生産性を向上しても価格が下がると付加価値生産性が上がらない。つまり企業は売れても儲からないので、いずれは実質労働生産性を上げるための投資も行われなくなるでしょう。

日本の生産性が低迷している根本には、この付加価値生産性の低迷があると私は考えています。付加価値生産性を持続的に向上するには、企業はしっかりと商品やサービスをつくり、安売りに走らず良さを価格に反映させて利益を確保し、再投資を行い、賃金を上げ従業員のモチベーションを高める循環をつくる必要があります。すなわち良い商品をつくり、価格を価値に応じて上げる仕組みを考えることが生産性向上の入り口です。現在の消費者は価格志向が強いので、価格に見合った価値を説得できるマーケティング力が重要になります。

別の観点からこの問題を考えてみましょう。日本に生産性が低い事業がたくさんあるのはなぜか。

それは企業が賃金を低く抑えているからです。顧客のニーズに合わなくなった収益性の低い事業でも、賃金を下げること、その事業は整理されずに維持されてしまうため、結果として生産性の低い事業に依然として多くの人が従事しています。こうした事業を整理し、収益性の高い事業に人を移していく仕組みが必要です。

収益性が高く、賃金に波及させることができると、新たな雇用の受け皿づくり。これを政府、企業、働き手のみんなで考えていかねばなりません。政府は賃金を上げる重要性を認識しており、企業に賃金アップを要請しています。企業も、このまま賃下げによる低価格競争を続けていてはギリギリになるだけですから、例えば値下げをするにしても期間限定にするなど慎重に行い、サービスの質を適切に価格に反映させるなど、賃上げにつながる仕組みを主体的に考えていくべきです。

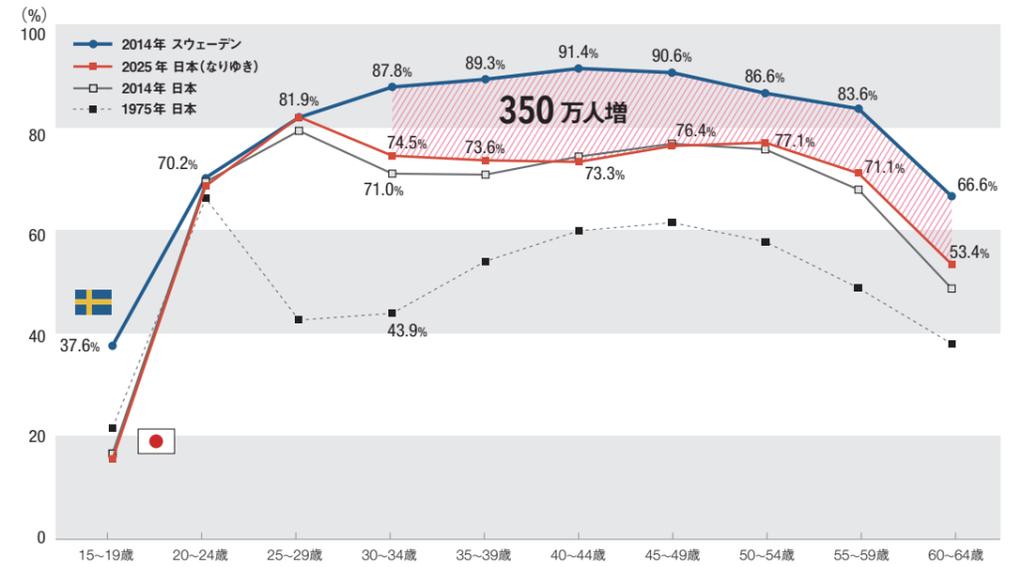


山田 久氏
株式会社日本総合研究所 調査部長
チーフエコノミスト

PROFILE

1987年京都大学経済学部卒業。2015年京都大学で博士号(経済学)取得。87年住友銀行(現三井住友銀行)入行。91年日本経済研究センター出向。93年より日本総合研究所調査部出向。11年同調査部長/チーフエコノミスト。新しい労働市場のグランドデザイン、及びグローバル化のなかでの地域活性化を現在の注力テーマとしている。

2 働く女性を増やす



結婚、出産、育児とライフイベントが重なると、日本では職を離れる女性が多い。日本の女性の労働力人口比率は、2014年時点で30～40代が大きく凹むM字型を描く。その一方で、育児支援や休暇など制度面で強力なバックアップがあるスウェーデンでは、40～44歳をピークとした山形になっている。日本もスウェーデンをお手本に、仕事と子育ての両立がしやすい制度を充実させ、女性の労働参加を促進できれば、2025年には30～64歳の女性350万人の労働参加が見込めるだろう。

日 本
 女性の労働参加率は、過去と比べて徐々に高まってきた。2014年時点の日本の女性の労働力人口比率を20年前と比較すると、グラフのM字の凹みは縮小傾向にある。30～34歳女性の労働力率は1975年時点の43.9%に比べ、2014年時点では71%と27.1ポイントも上昇。グラフの凹みは今後も改善し続け、現在のペースで女性の労働参加が進めば、当社推計では2025年には30～34歳女性の労働力率は74.5%になると予測している。ただし、この数値はさらに高まる余地がある。なぜなら、当事者である女性は就業希望の意向が高く、条件さえ合えば労働市場に参加できる潜在力を秘めているからだ。総務省「労働力調査(詳細集計) (平成26年) によれば、2014年における女性の非労働力人口2908万人のうち、303万人が就業を希望

している。しかし「出産・育児のため」「適当な仕事がない」「介護・看護のため」といった理由で、働きたいけれど働けないのが現状だ。保育費まで賄えるような収入の仕事にはなかなか就けなかったり、扶養控除や社会保険の適用範囲を考慮してあえて働くことを控えているような例も少なくないだろう。当社推計によれば、日本の30～64歳の女性労働力がスウェーデンのレベルまで高まると、350万人の労働力が市場に生まれる。そのレベルまで高めるためには、育児休業や介護休業などの各種制度を充実させることはもちろん、制度を当たり前のよう利用できる価値観や風土の醸成も必要だ。さらに、働く時間や場所の制約がある中で、働きがいややりがいを持ってもらえるよう、仕事の割当や評価など人材マネジメントの強化も考えていくべき課題といえるだろう。

識者が語る

制度の整備と考え方の変革を進め 10年で女性管理職数が4倍に



堀江 章子氏
 アクセンチュア株式会社 執行役員
 金融サービス本部
 アジア・パシフィック証券グループ統括
 兼インクルージョン&ダイバーシティ統括

PROFILE

大学卒業後、アクセンチュアに入社。99年にマネジャー、2007年にマネジング・ディレクターに就任。金融各社の業務管理システムの構築、事業拡大・営業強化の支援などを担当。2016年よりアジア・パシフィック地域の証券グループを統括。2014年からはインクルージョン&ダイバーシティ統括 執行役員を兼任。能力や年齢、国籍や宗教、性別、LGBTなどの背景に関係無く多様な人材がリーダーとして最大限の力を発揮できる組織作り尽力している。

当 社の日本オフィスでは2006年に Japan Women's Initiatives を社長直

下の組織として立ち上げ、ジェンダー・ダイバーシティに注力してきました。それから10年が経過した現在、女性社員数は3倍に増加し全社員の28.5%になるとともに、女性管理職数は4倍に増加、全管理職の12.7%を占めるようになっていきます。当社ではインクルージョン&ダイバーシティを経営戦略として位置付けており、女性をはじめ、多様な社員が活躍することで、お客様の多様なニーズにお応えできると考えています。特に、世の中の消費の大半は女性が意思決定をするともいわれる中、女性の視点を持たずにビジネスを展開しても成長は見込みにくい。ですから、自社の組織構成を世の中の男女比に近づけることが理想だと考えているのです。ジェンダー・ダイバーシティを推進するに当たり、まず課題認識に着手しました。女性が仕事

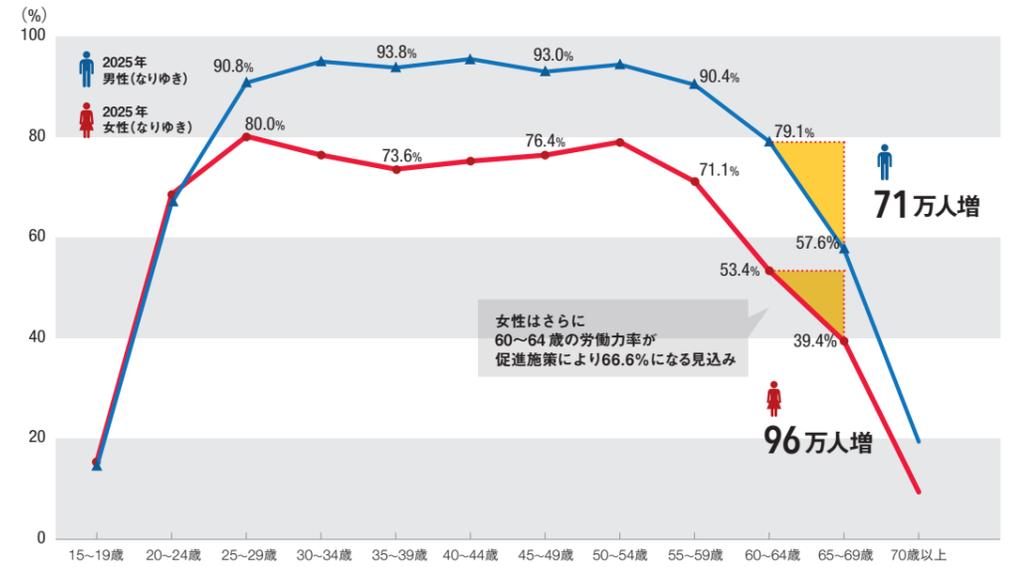
をしていくための仕組みや現場の女性の負担を調査したところ、女性特有の課題がみえてきました。例えば産後復帰する社員がどういった働き方を希望するかは人によってかなり考え方が違います。子育てに十分時間を使いたい人や、すぐにでも仕事復帰したい人、在宅で働きたい人もいました。当初は法定通りでよいとの考え方もありましたが、個人の希望に応じて働き方を選択できる柔軟な就業制度を導入しました。そして、毎年3月の国際女性デーに合わせて全女性社員向けにイベントを開催するなど、女性同士がネットワークを形成する機会を設けました。さらに、09年頃から注力しているのが女性管理職を増やす取り組みです。研修の充実に加え、近く管理職への昇進が見込まれる女性社員を特定し、適切な経験を積んでいるか、経営・人事・現場が三位一体となってモニタリングする「パイプライン管理」を始めました。また、候補者一人ひとりに指導役の管理

職を「スポンサー」としてつづけ、自己主張が控えめになりがちな女性候補者に代わって、その成長を経営陣にアピールする仕組みも導入しました。こうした取り組みの成果として女性管理職が増え始めた一方、活躍する女性をさらに増やすには一緒に働く男性、特に管理職が今までは異なる働き方を受け入れる必要があります。また、ワーク・ライフバランスや、働き方の柔軟性、キャリア形成支援など、性別に関わらない支援も必要なことが分かってきました。そこで12年からはこうした男女共通の課題に取り組んでいきます。現在、特に力を入れているのが「多様性を受け入れるマネジメント変革」です。誰もが持つ無意識の偏見に気づくための管理職研修の導入や、「多様な社員をどう公平に評価するか」「社員の生産性を高めるにはどうすべきか」といった議論を行い、社内の風土改革やワークスタイルの変革、評価制度の変革を進めています。

を形成する機会を設けました。さらに、09年頃から注力しているのが女性管理職を増やす取り組みです。研修の充実に加え、近く管理職への昇進が見込まれる女性社員を特定し、適切な経験を積んでいるか、経営・人事・現場が三位一体となってモニタリングする「パイプライン管理」を始めました。また、候補者一人ひとりに指導役の管理

*グラフ出所:内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成27年度版」、OECD Stat, Labour Force Statistics, LFS by sex and age - indicators

3 働くシニアを増やす



「70歳になっても働きたい」。内閣府の調査*によると、2008年時点で60歳以上の約70%が65歳以上になっても働き続けたいと考えていた。しかし、2025年に予想される65~69歳の労働力率は、男性で57.6%、女性で39.4%と70%には到達していない。2025年時点で65~69歳の労働力を、60~64歳と同程度に維持できれば、167万人の労働力増加が期待できる。年齢に関わらず意欲と能力に応じていつまでも働き続けられる制度の導入や、雇用形態の多様化など、改善が必要だろう。

*内閣府「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(平成20年)

日

本は諸外国と比べ類を見ないほど、高齢化率が急速に高まっている。高齢化率の推移が最も高水準にあるだけでなく、平均寿命が伸び続け、その傾向は今後も続く見込みだ。

一方で高齢化率と平均寿命の上昇によって、労働人口総数のうち65歳以上が占める割合は、1980年の4.9%から2013年の9.9%とゆるやかながら上昇(内閣府の平成26年版「高齢社会白書」)。「働くシニアの数は増加している。内閣府の「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査結果(平成27年度)」によると、現在働いている60歳以上のうち、44.9%が「収入の伴う仕事を続けたい」と答えた。「収入がほしいから」という理由が全体の49%を占め、次いで「働くのは体によいから、老化を防ぐから」(24.8%)、「仕事そのものが面白いから、自分の活力になるから」(16.9%)が多くなっている。

人口総数からシニアと現役世代の割合を算出すると、2015年時点でシニア1人に対し現役世代2.3人となる。現役世代の負担は重く、シニアの労働力化は早急に解決すべき課題といえるだろう。当社推計では、2025年に働いている65歳以上のシニアのうち、せめて65~69歳の方が60~64歳までと同じくらい働けるようになれば、167万人の労働参加が期待できる。シニアは短時間労働を希望する場合が多いため、短時間勤務制度を導入するなど、企業ごとに工夫が必要だ。シニアにとって働きやすい職場づくりが、生き生き働くシニアを生み出し、会社も社会も活性化する、そんな好循環も望めるかもしれない。

*グラフ出所:総務省「労働力調査」(2015年)

識者が語る

定年制度を即刻廃止し「年齢フリー社会」をつくらう

結 論から述べると、シニアの雇用を増やすには定年制度を即刻廃止することです。定年制度とは戦後の日本に現れたガラパゴス的な雇用慣行で、世界で類を見ない特異な制度です。一般に企業が人を採用する際は本人の働きたいという意欲、職場に働くための体力、能力の3つで判断します。年齢は本来関係ありません。アングロサクソン社会などでは年齢差別が禁止されており、履歴書に年齢を書く欄があつたら大問題になります。その背景には仕事に年齢は関係ないという考えがあります。

そもそも定年制度は働く人にとって非常に理不尽なものです。まだまだ働きたいと思つていても「今日で60歳ですね、おめでと〜うございます。明日から会社に来なくていいですよ」と言われてしまうのですから。こんなひどい制度はありません。「定年制度を廃止すると企業の人件費が高止まりする」という人がいますが、それは年功賃金を前提にするからです。定年廃止に踏み切れば企業は自ずと同一労働・同一賃金に移行し、人件費の問題は解決するでしょう。「シニアが増えたと頭でっかちの組織になり、若手が台頭できないのでは」といった懸念も、年功序列慣行の廃止と同一労働・同一賃金への移行で解決されます。「若年層の雇用を減らしてしまうのでは」という心配は、そもそも日本は働く人の数が足りなくなっているのですから不要です。設立当初から当社では採用において年齢で判断することをせず、定年制度もないと就業規則に明記していますが何の問題もありません。当社には5人の本部長がいて、そのうち一人は32歳。一般的には若い年齢ですが、大事なことは年齢ではなく、本部長の役割を果たせるかどうかだからです。定年制度を廃止する意義は他にもあります。日本の大きな問題の一つが高齢化による介護負担の増加です。介護が必要となるのは平均寿命か



出口 治明氏
ライフネット生命保険株式会社
代表取締役会長

PROFILE

大学卒業後、1972年に日本生命保険相互会社に入社。企画部や財務企画部にて経営企画を担当するとともに、生命保険協会の初代財務企画専門委員長として金融制度改革・保険業法の改正に従事する。ロンドン現地法人社長、国際業務部長などを経て、同社を退職。2006年に生命保険準備会社を設立し、代表取締役社長に就任。2008年の生命保険業免許取得に伴い、ライフネット生命保険株式会社を開業。

ら健康寿命を差し引いた期間で、平均寿命を引き下げる施策はできませんから、介護負担を減らすには人々の健康寿命を延ばすことがカギになります。

では、どうすれば健康寿命を延ばすことができるのか。私はこの問いを医師に聞いて回ったことがあります。みんな答えるは一緒。「働くこと」がその回答でした。また60代以上で働く人が増加すれば年金を受け取る人が減り、支払う人が増えることにつながります。すなわち、定年制度の廃止は介護問題や年金問題、国の財政問題の解決にも寄与するのです。

政府は65歳への定年延長を進めていますが、これではまだまだ解決にはほど遠い。個人も定年があるから「老後をどうしよう」と不安になります。今後はシニアという言葉は捨てて、年齢に関係なく活躍できる「年齢フリー社会」をつくっていくべきだと思います。

勤務国や国籍に関係なく グローバル経営ができる人をリーダーに

2 014年に外国人社長が誕生した当社は、社長直属の幹部であるエグゼクティブチーム15人中11人が外国人という構成で、約3万人の全従業員のうち外国人従業員が7割を占めています。

08年に当社が米バイオ医薬品会社ミレニアム・ファーマシューティカルズを買収した時点では、各海外子会社の自律性を重視した管理体制でした。それを転換する契機となったのは、新興国市場の事業強化を目的に行った11年のナイコマッド社の買収で、グローバル企業として多様で複雑なビジネス、組織、人材を効率的に運営する必要が急速に高まりました。

そこで当時の長谷川閑史社長（現会長）は後継者として英製薬大手GSK社のクリストフ・ウエバー氏（現社長）を自ら招聘。各部門のトップにもグローバル経営のできる超一流のプロフェッショナル人材がリーダーに就任しました。

014年に外国人社長が誕生した当社は、社長直属の幹部であるエグゼクティブチーム15人中11人が外国人という構成で、約3万人の全従業員のうち外国人従業員が7割を占めています。

08年に当社が米バイオ医薬品会社ミレニアム・ファーマシューティカルズを買収した時点では、各海外子会社の自律性を重視した管理体制でした。それを転換する契機となったのは、新興国市場の事業強化を目的に行った11年のナイコマッド社の買収で、グローバル企業として多様で複雑なビジネス、組織、人材を効率的に運営する必要が急速に高まりました。

そこで当時の長谷川閑史社長（現会長）は後継者として英製薬大手GSK社のクリストフ・ウエバー氏（現社長）を自ら招聘。各部門のトップにもグローバル経営のできる超一流のプロフェッショナル人材がリーダーに就任しました。

014年に外国人社長が誕生した当社は、社長直属の幹部であるエグゼクティブチーム15人中11人が外国人という構成で、約3万人の全従業員のうち外国人従業員が7割を占めています。

08年に当社が米バイオ医薬品会社ミレニアム・ファーマシューティカルズを買収した時点では、各海外子会社の自律性を重視した管理体制でした。それを転換する契機となったのは、新興国市場の事業強化を目的に行った11年のナイコマッド社の買収で、グローバル企業として多様で複雑なビジネス、組織、人材を効率的に運営する必要が急速に高まりました。

そこで当時の長谷川閑史社長（現会長）は後継者として英製薬大手GSK社のクリストフ・ウエバー氏（現社長）を自ら招聘。各部門のトップにもグローバル経営のできる超一流のプロフェッショナル人材がリーダーに就任しました。

014年に外国人社長が誕生した当社は、社長直属の幹部であるエグゼクティブチーム15人中11人が外国人という構成で、約3万人の全従業員のうち外国人従業員が7割を占めています。

08年に当社が米バイオ医薬品会社ミレニアム・ファーマシューティカルズを買収した時点では、各海外子会社の自律性を重視した管理体制でした。それを転換する契機となったのは、新興国市場の事業強化を目的に行った11年のナイコマッド社の買収で、グローバル企業として多様で複雑なビジネス、組織、人材を効率的に運営する必要が急速に高まりました。

そこで当時の長谷川閑史社長（現会長）は後継者として英製薬大手GSK社のクリストフ・ウエバー氏（現社長）を自ら招聘。各部門のトップにもグローバル経営のできる超一流のプロフェッショナル人材がリーダーに就任しました。



津木 俊行氏
武田薬品工業株式会社
グローバルHR
タレントアキュイジション(日本)ヘッド

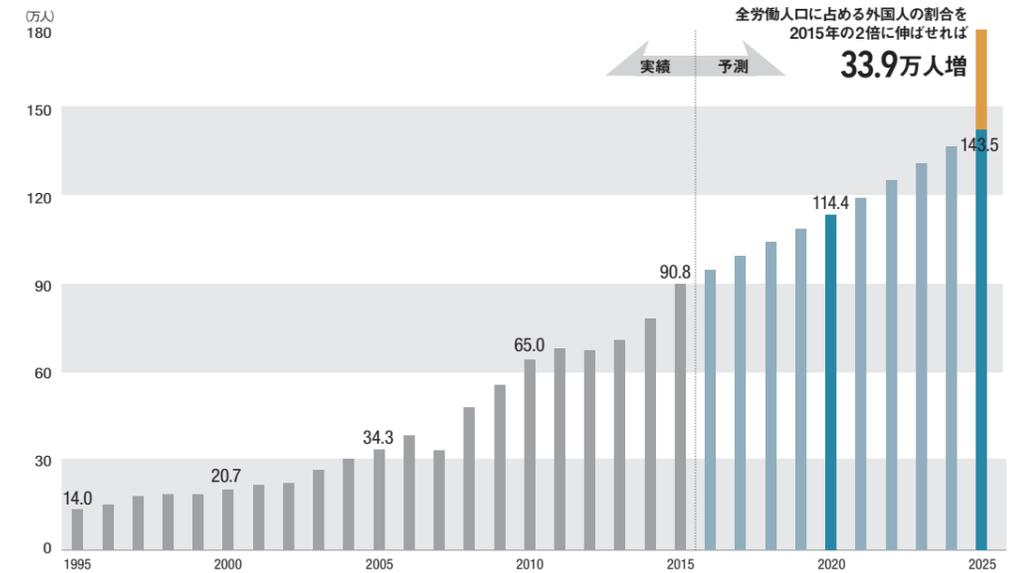
総合化学メーカー、人材開発関連のベンチャー企業などを経て、2011年に入社。2015年より現職。



山下 茂樹氏
武田薬品工業株式会社
グローバルHR
タレントディベロップメント&オーガニゼーションケイパビリティ(日本)ヘッド

外資系大手コングロマリット及び製薬会社に勤務後、2016年7月に入社。グローバル環境下のリーダー育成・人材育成と、ダイバーシティ・インクルージョンを推進。

4 日本で働く外国人を増やす



日本で働く外国人が増えている。留学生と在留資格外国人労働者の増加に伴い、2015年の90.8万人から、2025年には143.5万人に増加する見込みだ。全労働人口に占める割合は、2015年の1.4%から2.3%まで増加する計算。もし2025年に、2015年の2倍に当たる2.8%まで伸ばすことができれば、さらに約34万人の労働力増加が期待できる。ただし、日本企業の外国人労働者の受け入れ体制は課題も多く、環境を整備する必要がある。

厚

生労働省の「外国人雇用状況の届出状況(平成27年10月末現在)」によると、日本で働く外国人は、2015年時点で約90・8万人。年々増加傾向にあるが、その理由は大きく2つある。1つ目は、留学生の受け入れ増加に伴って留学生のアルバイトなどに当たる「資格外活動」が増加しているためだ。ここ5年間で10・9万人から19・2万人と、実に2倍近く増えている。特にベトナムやフィリピン、ネパールといったアジア新興国からの留学生の増加が顕著だ。2つ目の理由は、その留学生による日本企業への就職が増加傾向にあるためである。法務省の「平成26年における留学生の日本企業等への就職状況について」によると、約8割が非製造業に就職し、「翻訳・通訳」、「情報処理」、「教育」など語学や専門的技術を生かした職務内容に多く従事している。また一方で、「販売・営業」

などコミュニケーション能力が求められる職務に就く割合も高い。

今後も引き続き、外国人労働者は増えていくことが予想される。しかし、日本企業の外国人労働者の受け入れ環境は十分に整備されているとは言いがたく、今後の更なる増加に向けて課題は山積みだ。例えば、採用上の課題として「優秀な学生の見極めが難しい」、「求める日本語コミュニケーション能力を有する人材が少なく」、「社内での日本語によるコミュニケーション能力の不足」、「希望するキャリア形成と会社の考えの乖離」などから、十分に活躍してもらえないのが現状だ。法律や雇用制度など政策の影響が大きい分野ではあるものの、企業それぞれが外国人受け入れ環境の改善に取り組む必要があるだろう。

※グラフ出所：厚生労働省「外国人雇用状況報告」「外国人雇用状況の届出状況について」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2012)」
※本文参考：*経済産業省「平成24年度アジア人財資金構想プロジェクトサポートセンター事業「日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査」報告書」

より多くの人が生きて働きと働ける未来に向けて 私たちが変わるべきこと

ここまでに2025年に予想される583万人の人手不足と、その解消に向けた4つの選択肢について見てきた。「生産性の向上」や「女性・シニア・外国人のさらなる活躍」を本気で進めるには、個人や企業が意識・行動を変え、社会の在り方を変えていく必要があるだろう。今回の推計と取材を通して、われわれが特に必要と感じた変化は次の2点である。

一つは、生産性向上、つまり業務量対比での労働力を増加させる観点から、働く人々が常に成長し続けられるような社会に変わっていくことが重要である。年齢、性別に関係なく、日本で働くすべての人がそれぞれの能力を最大限に発揮し、一人一人が日々より高い付加価値を生み出していけるようになること、また、求められる能力は環境とともに変化するため、働く個人は未知の自分の能力を切り拓いていこうとする意識を持つことが必要だろう。例え

ばシニアで言えば新しい役割、年下上司などの新しい環境に自ら適応しようという意欲を持つことが極めて大事である。

企業側では、このように変化・成長し続ける個人を支え、その力を引き出すための仕組みづくりが重要となる。新しいことに挑戦しよう、新しい環境に適応しようという人々を柔軟に受け入れる組織文化を育むことができるか。一人ひとりの能力やキャリアの志向性を十分把握したうえで、個人の成長を促せるようなチャレンジングな仕事の機会を提供することができるか。生み出した付加価値に対して適正な評価をし次のモチベーションにつなげられるか。そしてそれらを通じて自社に対して魅力を感じてもらい、人材を引きつけられるか。企業にはこうした取り組みが早急に求められるだろう。

もう一つの「働き手を増やす」つまり「女性・シニア・外国人の雇用促進」の

観点からは、より多くの人働きやすくなるような社会に変わっていくことが重要である。

働きたいのに働いていないような人が働ける、また既に働いている人がより一層生き生きと働き続けられるような環境を整えることが必要だ。

例えば、女性やシニアにおいては、子育てや介護といった人生における様々な出来事と仕事との両立が難しくかったり、個人の体力や能力に合った働き方・仕事内容を選択できなかったりという理由で、働いていない人が多く存在する。そうした状況を生み出さないために、国としては関連法規のさらなる整備が必要であるし、各企業においても多様な勤務時間や勤務場所といった選択肢の用意、業務内容の工夫、さらには休職や再雇用などの制度対応が急がれる。

本誌では、既に女性や外国人の活躍推進に取り組み企業を見てきたが、い

ずれの事例においても、「女性」や「外国人」の雇用を取り組みの出発点とし、女性や外国人に限った課題ではなく、全社員一人ひとりの「違い」をどう受容し合っていくか、そのためにいかに従来の考え方や働き方を変えていくかを真剣に考えるに至っていた。

こうした先進企業に倣い、われわれも人手不足の課題を悲観することに終始せず、より多くの人が生きて働ける社会の実現に向けて、今からできることを真剣に考える良い機会と捉えたい。今よりもさらに人手不足が確実に進むであろう未来において、企業は働く人から選ばれる存在とならなければこれからは生き残っていくことは難しい。だからこそ、どの企業もはや選択の余地なく、魅力ある職場づくりに今すぐ取り組んでいかなければならない。本誌が少しでも、その取り組みのきっかけや参考になれば幸いである。

今回の推計は以下の手順で、【I. 2015年度の経済成長率0.8%を維持したときに2025年に必要となる就業者数】と、【II. 人口減少に伴い、2025年に予想される就業者数】を推計し、IとIIのギャップを確認した。

I. 2015年度の経済成長率0.8%を維持したときに2025年に必要となる就業者数①内閣府「国民経済計算（実質国内総生産）」を基に、2015年度の経済成長率0.8%（内閣府「中長期の経済財政に関する試算」におけるベースラインケース）を継続した場合の「産業別国内総生産」を推計。②内閣府「国民経済計算（雇用者数、労働時間）」を基に、1995～2014年の生産性の伸びの相対平均値が2025年まで継続した場合の「産業別労働生産性」を推計。③①②から産業別雇用者数を算出。総務省「労働力調査」2014年平均の「就業者数に占める雇用者数の割合」を用いて、「産業別就業者数（副業調整前）」を推計。④副業分を調整し、「産業別就業者数」を算出。

II. 人口減少に伴い、2025年に予想される就業者数①国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」と、2006年～2015年の総務省「労働力調査」年齢階級（5歳階級）別の労働力率を基に、過去の就業率のトレンドが2025年まで継続した場合の就業者数を推計。失業率は2015年の失業率3.4%で固定。②総務省「国勢調査」の産業別就業割合を基に、1995年～2010年のトレンドが2025年まで継続した場合の産業別就業割合を「国勢調査」の産業分類にて推計。③産業分類をIの「国民経済計算」の産業分類と揃えた「産業別就業者数」を算出。

■内閣府「中長期の経済財政に関する試算」におけるベースラインケース（経済成長率0.8%）を継続した場合の「産業別国内総生産」の推計

項目	ベースラインケースの成長率											
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
産業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(1)農林水産業	0.4	0.9	-0.7	0.6	0	0	0	0	0	0	0	0
a.農業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
b.林業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
c.水産業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(2)鉱業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(3)製造業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
a.金属材料	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
b.繊維	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
c.パルプ・紙	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
d.化学	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
e.石油・石炭製品	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
f.医薬・土石炭製品	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
g.鉄鋼	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
h.非鉄金属	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
i.金属製品	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
j.一般機械	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
k.電気機械	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
l.輸送用機械	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
m.精密機械	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
n.衣服・身の回り品	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
o.製材・木製品	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
p.家具	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
q.印刷	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
r.皮革・皮革製品	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
s.ゴム製品	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
t.その他の製造業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(4)建設業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(5)電気・ガス・水道業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
a.電気	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
b.ガス・水道・熱供給	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(6)卸売・小売業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
a.卸売業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
b.小売業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(7)金融・保険業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(8)不動産業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
a.住宅賃貸	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
b.その他の不動産業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(9)運輸業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(10)情報通信業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
a.通信業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
b.放送業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
c.情報サービス 映像文字情報制作業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(11)サービス業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
a.公共サービス	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
b.対事業所サービス	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
c.対個人サービス	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
政府サービスの生産者	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(12)電気・ガス・水道業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(13)サービス業	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(14)公務	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(15)教育	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
(16)その他	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
小計	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8



雇用・労働に関わる課題が複雑化・多様化する中、
グループビジョン「人と組織の成長創造インフラへ」の実現に向けて
総合人材サービスとして幅広い事業で向き合っています。

はたらいて、笑おう。

派遣・BPO セグメント

- サービス例
- ・事務/IT/機電エンジニア
 - ・研究/臨床開発
 - ・販売/軽作業
 - ・事務アウトソーシング
 - ・コールセンター

ジョブチェキ!

企業例

パナソニックエクセルスタッフ
ピーアンドピー
インテリジェンス (IT/機電派遣)
テンプスタッフ・テクノロジー
計 33 社

ITO セグメント

- サービス例
- ・システムソリューション
 - ・コンサルティング (IT/業務/組織開発等)
 - ・セールスマーケティング
 - ・ICT アウトソーシング

企業例

IBS Global Bridge
インテリジェンスビジネス ソ
リューションズベトナム

エンジニアリング セグメント

- サービス例
- ・自動車開発
 - ・航空宇宙/産業用 機器開発
 - ・映像/音響/情報関連 機器開発
 - ・電気/電子機器開発

企業例

DRD
AVC テクノロジー
AVC マルチメディアソフト

リクルーティング セグメント

- サービス例
- ・中途採用
 - ・新卒採用
 - ・アルバイト/パート採用 (an/LINE バイト)
 - ・再就職支援
 - ・官公庁事業受託
 - ・顧問紹介

企業例

テンプスタッフ キャリアコン
サルティング
AUBE
ベネッセ i-キャリア

海外事業

- サービス例
- ・中途採用 (人材紹介)
 - ・人材派遣
 - ・アウトソーシング
 - ・人事/労務 コンサルティング
 - ・研修
- サービス展開エリア：
アジア/パシフィック各国 (※)

企業例

TS Kelly Asia Pacific
Kelly Staffing APAC
Capita
First Alliances

コンサルティング/リサーチ/ 研修/その他事業

- サービス例
- ・人事・組織
コンサルティング/リサーチ
 - ・タレント マネジメントシステム
 - ・教育/研修
 - ・保育/託児
 - ・障がい者採用
 - ・ベンチャーキャピタル

企業例

パーソル総合研究所
テンプスタッフラーニング
フロンティアチャレンジ
Temp Innovation Fund

※) 中国、香港、韓国、台湾、シンガポール、ベトナム、インドネシア、マレーシア、アメリカ、タイ、インド、ニュージーランド、オーストラリア

インテリジェンス HITO 総合研究所も、11月1日より「パーソル総合研究所」と社名を新たに、パーソルグループの総合研究機関として、「人と組織の成長創造」に向けた調査・研究、コンサルティングサービス、人事関連サービスの提供を通して、企業の持続的な成長をサポートしてまいります。

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.1

2016年 11月号

- 発行人 渋谷 和久
編集長 櫻井 功
編集 田井 千晶、田中 聡、井上 史実子、団 遊
執筆 宮内 健 (P9、11、13、15)
写真 内田 直樹 (P2~8、10、12、14)
制作 加藤 武俊
制作 アソブロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
印刷 日経印刷株式会社
2016年 11月 1日発行

発行・編集 株式会社パーソル総合研究所
〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1
新宿メインタワー 28 階

注意) 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

メルマガ(無料)登録はこちら
<http://hito-ri.inte.co.jp/mail>

Facebookページ
<https://www.facebook.com/hito.inte>

■「年齢階層別就業者数」の推計

	15~19歳		20~24歳		25~29歳		30~34歳		35~39歳		40~44歳		45~49歳		50~54歳		55~59歳		60~64歳		65歳以上		男女計
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
2015年	383	388	2,055	1,940	2,997	2,460	3,455	2,454	3,938	2,817	4,600	3,446	4,063	3,207	3,659	2,903	3,356	2,494	3,135	2,041	4,058	2,297	62,147
2020年	325	335	1,963	1,924	2,866	2,334	3,074	2,260	3,457	2,515	3,888	2,906	4,520	3,556	3,939	3,173	3,474	2,641	2,741	1,828	4,146	2,374	60,241
2025年	368	377	1,823	1,790	2,735	2,300	2,858	2,172	3,013	2,265	3,321	2,535	3,736	2,997	4,282	3,532	3,674	2,910	2,860	1,997	4,466	3,043	59,052

※2015の数字は国立社会保障・人口問題研究所の予測数値(平成24年1月推計)

■2025年の「将来推計人口」

年齢階級	人口		
	総数	男	女
15~19歳	5,251	2,685	2,567
20~24歳	5,664	2,892	2,772
25~29歳	6,094	3,117	2,977
30~34歳	6,210	3,192	3,017
35~39歳	6,510	3,326	3,184
40~44歳	7,270	3,691	3,579
45~49歳	8,223	4,160	4,063
50~54歳	9,563	4,818	4,745
55~59歳	8,443	4,209	4,235
60~64歳	7,618	3,745	3,873
65歳以上	36,573	15,709	20,864
計	107,418	51,544	55,874

■2025年の「地域別の労働力需給ギャップ」の推計

地域	需要	供給	供給-需要	地域別(供給-需要)	
				需要	供給
北海道	217	225	8	8	北海道
青森県	65	54	-11		
岩手県	67	53	-14		
宮城県	111	108	-2	-75	東北
秋田県	50	40	-10		
山形県	64	46	-18		
福島県	102	83	-19		
茨城県	160	137	-24		
栃木県	107	93	-14	-56	関東(首都圏以外)
群馬県	110	92	-18		
埼玉県	312	356	44		
千葉県	258	299	41	25	首都圏
東京都	847	709	-138		
神奈川県	387	464	77		
新潟県	119	103	-16		
山梨県	49	38	-11	-56	甲信越
長野県	122	93	-29		
富山県	55	48	-7		
石川県	61	54	-7	-19	北陸
福井県	41	36	-5		
岐阜県	103	93	-10		
静岡県	223	170	-53	-231	東海
愛知県	504	377	-128		
三重県	125	85	-40		
滋賀県	79	66	-12		
京都府	127	117	-10		
大阪府	400	405	5	1	近畿(関西)
兵庫県	235	248	14		
奈良県	45	58	13		
和歌山県	46	39	-8		
鳥取県	27	23	-3		
島根県	35	28	-8		
岡山県	97	86	-12	-58	中国
広島県	150	128	-23		
山口県	71	58	-13		
徳島県	42	31	-11		
香川県	49	41	-8		
愛媛県	66	57	-9	-28	四国
高知県	29	30	1		
福岡県	252	231	-22		
佐賀県	41	36	-5		
長崎県	71	56	-15		
熊本県	92	76	-16		
大分県	61	50	-11	-94	九州
宮崎県	59	46	-13		
鹿児島県	81	68	-12		
沖縄県	69	68	-1		
合計	6,484	5,901	-583	-583	

■「産業別就業者数」と「需給ギャップ」の推計

産業	2015年			2020年			2025年		
	需要	供給	供給-需要	需要	供給	供給-需要	需要	供給	供給-需要
農林水産業・鉱業	247	241	-6	248	219	-29	248	191	-57
製造業	955	954	-1	892	891	-1	827	847	19
建設業	509	464	-44	476	428	-47	441	402	-39
電気・ガス・水道業	50	52	2	52	51	-1	53	51	-2
卸売・小売業	1,139	1,047	-92	1,156	1,004	-152	1,164	976	-188
金融・保険・不動産業	260	230	-30	254	221	-33	247	215	-31
運輸業	341	311	-31	348	305	-43	352	303	-49
情報通信・サービス業	2,247	2,133	-115	2,432	2,121	-311	2,611	2,129	-482
政府サービス等	551	779	228	548	780	232	542	787	246
小計	6,299	6,211	-88	6,406	6,020	-385	6,484	5,901	-583

■就業率が向上した場合の「女性/シニアの就業者数」の推計

《 a. 過去トレンドが続いた場合の推計》

性別	項目	年齢階級											
		15~19歳	20~24歳	25~29歳	30~34歳	35~39歳	40~44歳	45~49歳	50~54歳	55~59歳	60~64歳	65~69歳	70歳以上
男	人口	2,685	2,892	3,117	3,192	3,326	3,691	4,160	4,818	4,209	3,745	3,407	12,302
	就業率	13.7%	63.0%	87.7%	89.5%	90.6%	90.0%	89.8%	88.9%	87.3%	76.4%	55.6%	20.9%
	就業者数	368	1,823	2,735	2,858	3,013	3,321	3,736	4,282	3,674	2,860	1,894	2,572
女	人口	2,567	2,772	2,977	3,017	3,184	3,579	4,063	4,745	4,235	3,873	3,665	17,199
	就業率	14.7%	64.6%	77.3%	72.0%	71.1%	70.8%	73.8%	74.4%	68.7%	51.6%	38.1%	9.6%
	就業者数	377	1,790	2,300	2,172	2,265	2,997	3,532	2,910	1,997	1,396	1,647	
労働力率		15.2%	66.8%	80.0%	74.5%	73.6%	73.3%	76.4%	77.1%	71.1%	53.4%	39.4%	9.9%

《 b. 30~64歳女性と、65歳~69歳女性の就業率が向上した場合》

性別	項目	年齢階級											
		15~19歳	20~24歳	25~29歳	30~34歳	35~39歳	40~44歳	45~49歳	50~54歳	55~59歳	60~64歳	65~69歳	70歳以上
男	就業率	13.7%	63.0%	87.7%	89.5%	90.6%	90.0%	89.8%	88.9%	87.3%	76.4%	55.6%	20.9%
	就業者数	368	1,823	2,735	2,858	3,013	3,321	3,736	4,282	3,674	2,860	2,603	2,572
	労働力率	14.2%	65.3%	90.8%	92.7%	93.8%	93.2%	93.0%	92.0%	90.4%	79.1%	79.1%	21.6%
aと比較したときの就業者の増減		0	0	0	0	0	0	0	0	0	709	0	
女	就業率	14.7%	64.6%	77.3%	84.8%	86.3%	88.3%	87.5%	83.7%	80.8%	64.3%	38.1%	9.6%
	就業者数	377	1,790	2,300	2,559	2,747	3,160	3,556	3,969	3,420	2,492	2,358	1,647
	労働力率	12.6%	67.5%	81.4%	87.8%	89.3%	91.4%	90.6%	86.6%	83.6%	66.6%	66.6%	9.9%
aと比較したときの就業者の増減		0	0	0	387	482	625	559	437	510	495	962	0
女性の労働参加		349.5万人											
シニアの労働参加		167.1万人											