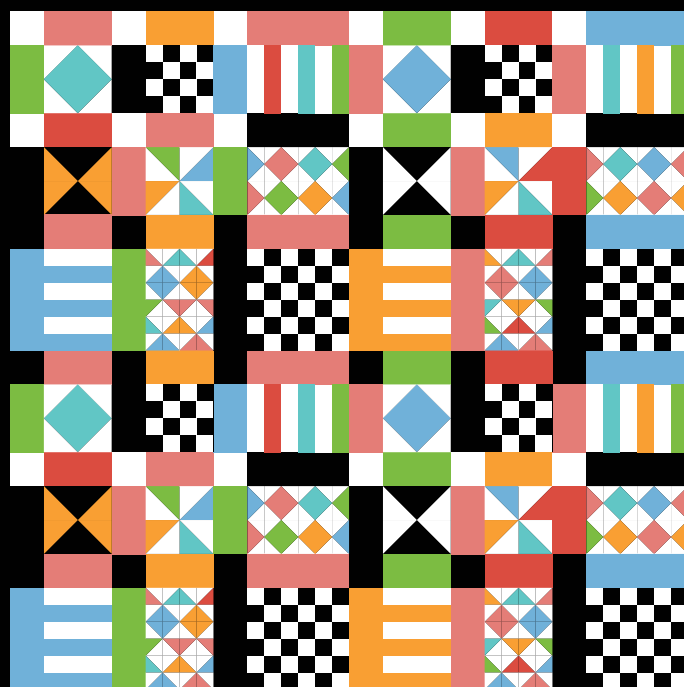


**Works  
Report**

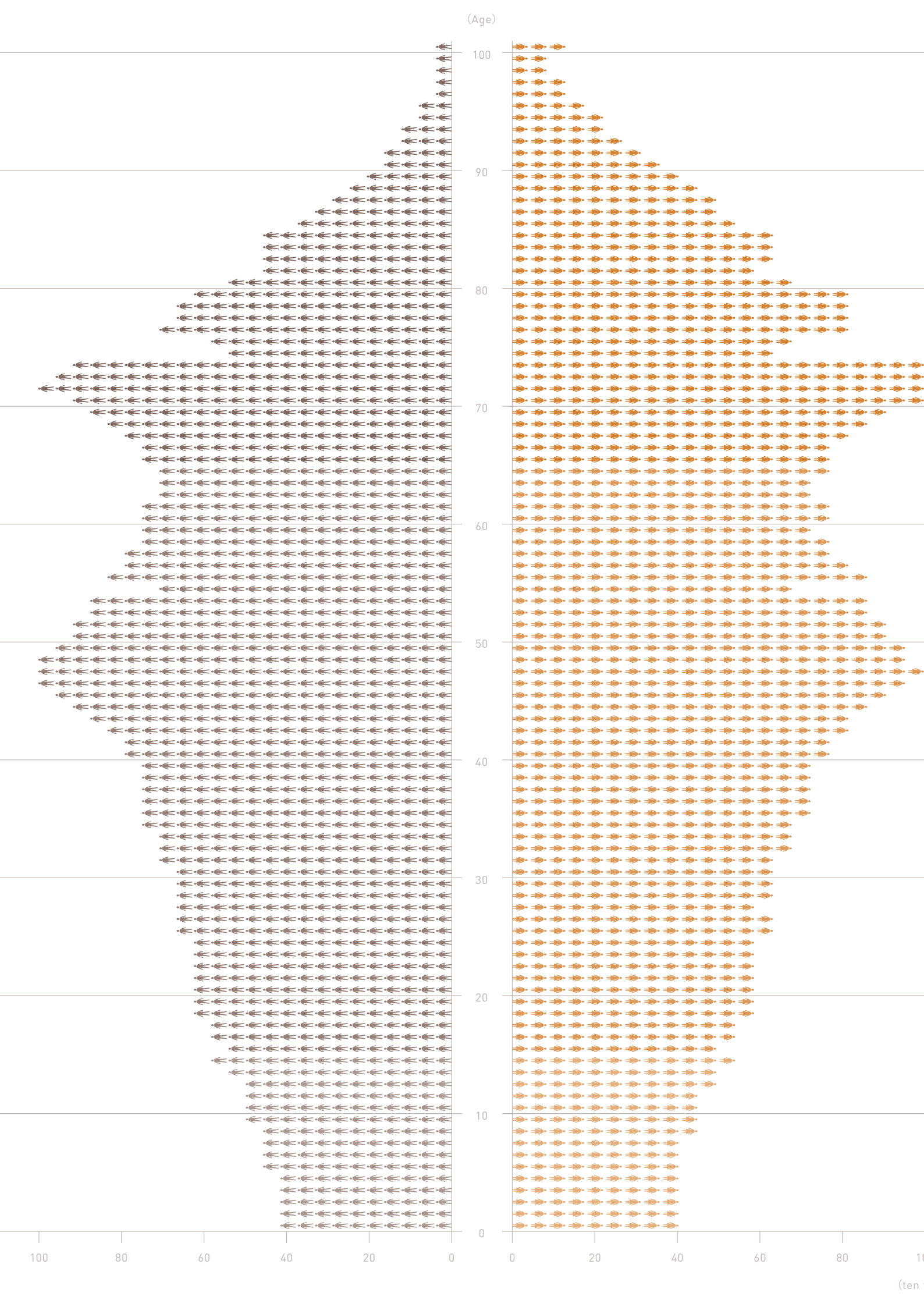
**2015**

Renovate and Reinvent our workstyle by 2025



**2025年**

**働くを再発明する時代がやってくる**



## 人口減少、超高齢社会

### だからこそ、働くは変わる あなたの知っている働くは、もうない

2025年は、15～64歳の生産人口だけでなく、総人口もピークアウトし、本格的な人口減少下にある。しかも、人口構成は、17歳以下13.6%、18～34歳16.7%、35～59歳33.2%、60歳以上36.6%と、少子高齢化が一層顕著になっている（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」）。この確定した未来から、2025年の働くには2つの仮説が浮かびあがる。

人口減少にともない、人材は不足する。

人口減少にともない、雇用機会は喪失する。

実際はこれらが同時に起こる。ある仕事、ある企業、ある職種では、雇用が失われ、

ある仕事、ある企業、ある職種では、人材が不足する。

ある人は失職リスクにさらされ、ある人は人材争奪戦の渦中にいる。

このような、相反する現象が同時発生する。そんな2025年がやってくる。

人口減少にともない、国内経済の衰退も懸念される。

2025年にかけて、人口減少、超高齢化、経済停滞が重なることにより、企業の競争環境はさらに厳しくなり、雇用セーフティネットなど様々な社会システムが機能不全に陥る可能性も高い。

2025年、このような懸念を乗り越え、いきいきとした社会を迎えられるのか。

成長期につくられた雇用パラダイムは、衰退リスクの高い今後、もはや通用しない。

超高齢化により、若年に軸足をおいたこれまでのキャリア形成システムも不十分となるだろう。

どんな未来が訪れるのか。2025年の働くのあり様を、シミュレーションデータをもとにみていこう。

確かなのは、2025年には、あなたの知っている働くは、もうないということだ。

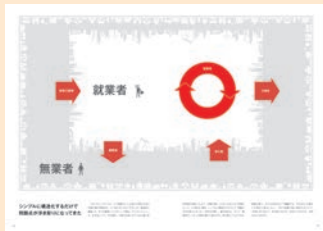


# CONTENTS

06-07

## 労働市場の構造図

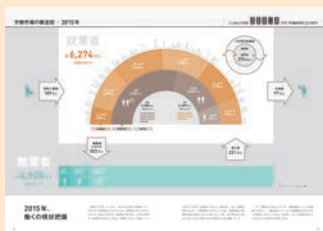
労働市場を「入る」「出る」「中で移動する」という人の動きに着目して構造化することで、問題点を浮き彫りにした。



08-09

## 2015年、働くの現状把握

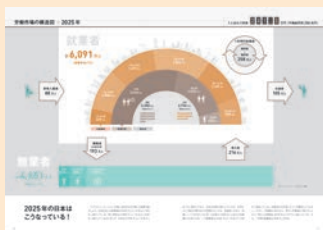
働くの現在地。2025年を見る前に、労働市場の構造図にあわせて、2015年、つまり、いまのデータを整理した。



10-11

## 2025年の日本はこうなっている！

働くの未来予想図。マイクロシミュレーションをフル活用して、2025年の日本の労働市場を精密にシミュレートした。



12-13

## 2025年の転職と産業別・職業別就業者

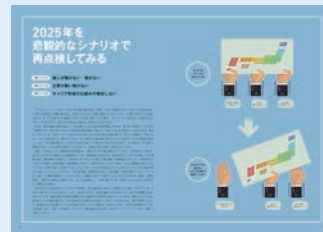
2025年労働市場から「過去1年間の転職者」と「産業別・職業別の就業者数」にフォーカスして解説した。



16-17

## 2025年を悲観的なシナリオで再点検してみる

個人・企業・社会システム。3つの観点から2025年までの道筋における「悲観シナリオ」を作成した。



18-19

## 悲観1 個人が働けない・働かない

望んでも働くことができない、仕事があっても働かない。相反する個人が出現する悲観的なシナリオを描いた。



20-21

## 悲観2 企業が雇い続けない

「社会の公器」としての役割を企業が果たし続けることができるのか。余剰人員の問題とあわせて考えてみた。



22-23

## 悲観3 キャリア形成の仕組みが機能しない

求人・求職情報の非対称性が緩和されてもなお、労働市場のミスマッチは解消しない可能性から未来を見通してみた。



24-25

## 2025年、就業者は557万人も減少する

用意した悲観的なシナリオが現実のものになったら、2025年の労働市場はどうなるのか。シミュレートしてみた。



28-29

## 2025年に向けて 私たちがとるべき3つの針路

前パートとは逆に、明るい未来を実現するために、とるべき針路を3つ提示してみた。働くを再発明するシナリオだ。



30-31

### 針路1 長く「働き続けられる」社会へ

「年齢を重ねても」「家族の状況が変わっても」「人間らしく」働くため、できることはなにか。その針路を示唆した。



32-33

### 針路2 「制約があっても」 働くことができる社会へ

多様な人材が仕事に就くことができない、その理由と、どうすれば状況は改善できるか。そのシナリオを示した。



34-35

### 針路3 辞めても 「次の仕事に就ける」社会へ

少し先の未来は、仕事を失う人が続出するかもしれない。その支援策を誤らないよう、明確な針路を提示した。



36-37

### 働ける確率が2倍になって 初めて2015年を上回る

働くを再発明するシナリオが、すべて実現できたとしたら。2025年の労働市場はどうなるのか。再びシミュレートした。



38-39

### 働くを再発明するためには①

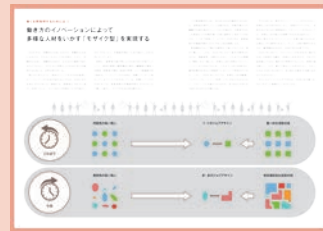
2025年の働くは、まだ決まっていない。これから10年どう過ごすのかによって、未来は大きく変わることをデータで示す。



40-41

### 働くを再発明するためには②

「モザイク型」の働き方や働く場所を創り出すことが、実は働くを再発明するというのである。それを図解で説明した。



42

### いきいきと働ける2025年に向けて

ワークス研究所がとりまとめた、3冊目の未来予測である本誌。雇用のパラダイムは、さらに大きく変革すると結ぶ。



14-15

column

### マイクロシミュレーター

2025年の労働市場の予測データは、マイクロシミュレーションという手法を活用して、作り出した。その方法を図解。

26-27

column

### 2015年から2025年 所得の推移

マイクロシミュレーターを活用することで、個人の所得の推移がある程度推測できるようになった。代表例を紹介する。

43-46

DATA

### 1995年 → 2025年

労働市場の30年を俯瞰するためのデータ集。研究などに活用できるようにエクセルデータも用意。URLを提示した。



**シンプルに構造化するだけで  
問題点が浮き彫りになってきた**

このプロジェクトでは、少子高齢化と人口減少が進む日本の労働市場の問題点を、どう捉えるとわかりやすいか、徹底的に議論した。多くの識者にインタビューを重ね、マイクロシミュレーターを作成してデータを推計、今後の兆候となりうる大量の定



性情報も検討した上で、労働市場に「入る」「出る」「中で移動」という、人の動きに着目。シンプルに構造化することで、問題点が浮き彫りになった。学校を卒業し、働き始める。そして、諸事情でいったん労働市場から退出する。再び働くことができる

環境が整う。さらには定年などで離職する。その出入りの動きと市場から退出しない、つまり転職行動に着目することで、2025年に向けて、何が起こるのか、何をすべきなのか、が明らかになるのだ。

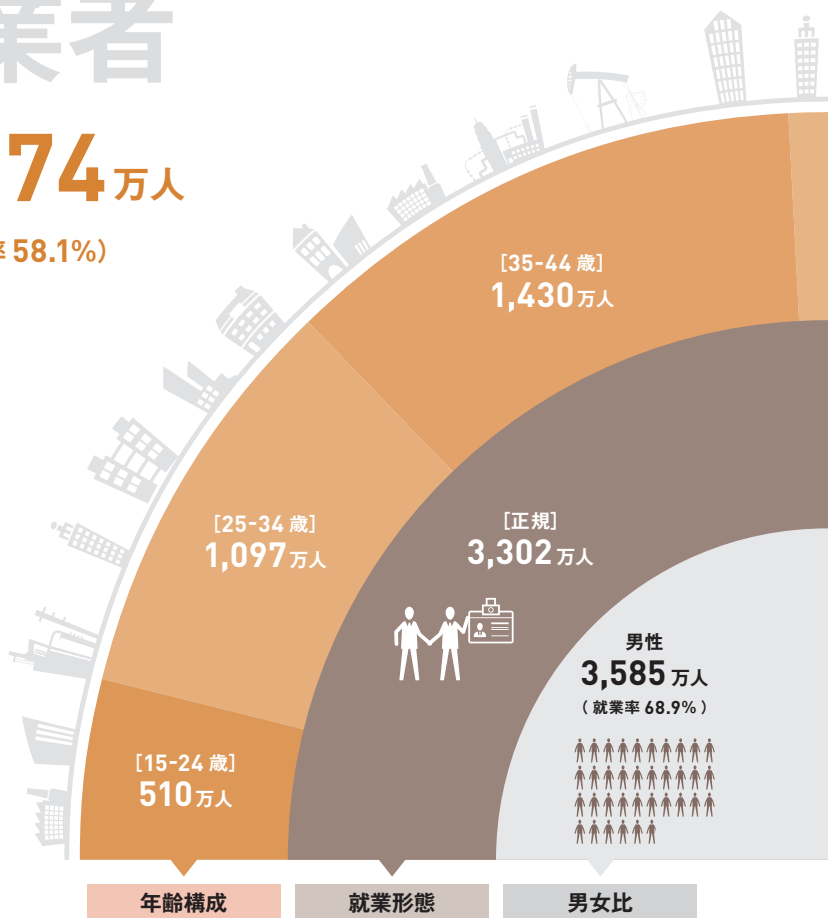
# 就業者

計 **6,274** 万人

(就業率 58.1%)



新規入職者  
**109** 万人



離職者  
(60歳未満)  
**203** 万人

# 無業者

計 **4,525** 万人

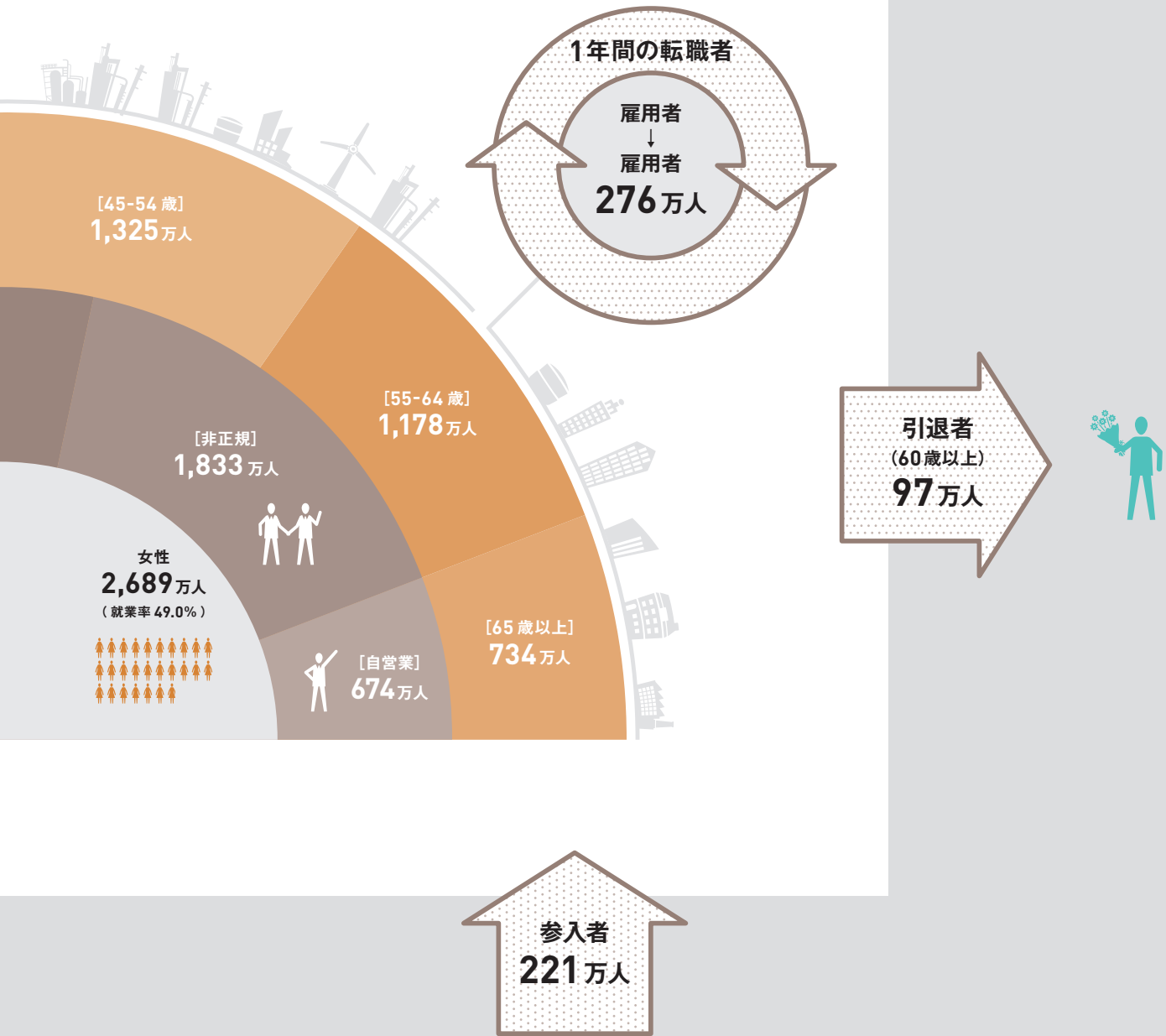
(無業率 41.9%)



## 2015年、働くの現状把握

2025年を見ていく前に、2015年の現状を確認したい。2015年では就業者は6,274万人おり、就業率は58.1%である。そのうち、男性は3,585万人(就業率は68.9%)、女性は2,689万人(就業率は49.0%)である。年齢別にみると、団塊ジュニア





※マイクロシミュレーターを用いた予測値

世代のいる35～44歳が1,430万人と最も多い。また、就業形態別にみると、正規雇用は3,302万人である。就業形態は今後雇用形態の多様化がさらに進むため、正規、非正規の区分が適切と言えなくなる可能性があるが参考のために掲載している。

一方、無業者4,525万人のうち、求職活動をしている失業者が245万人、求職活動はしていないが就職希望のあるみなし失業者は397万人である。失業者、みなし失業者をあわせた642万人は潜在的な労働力である。

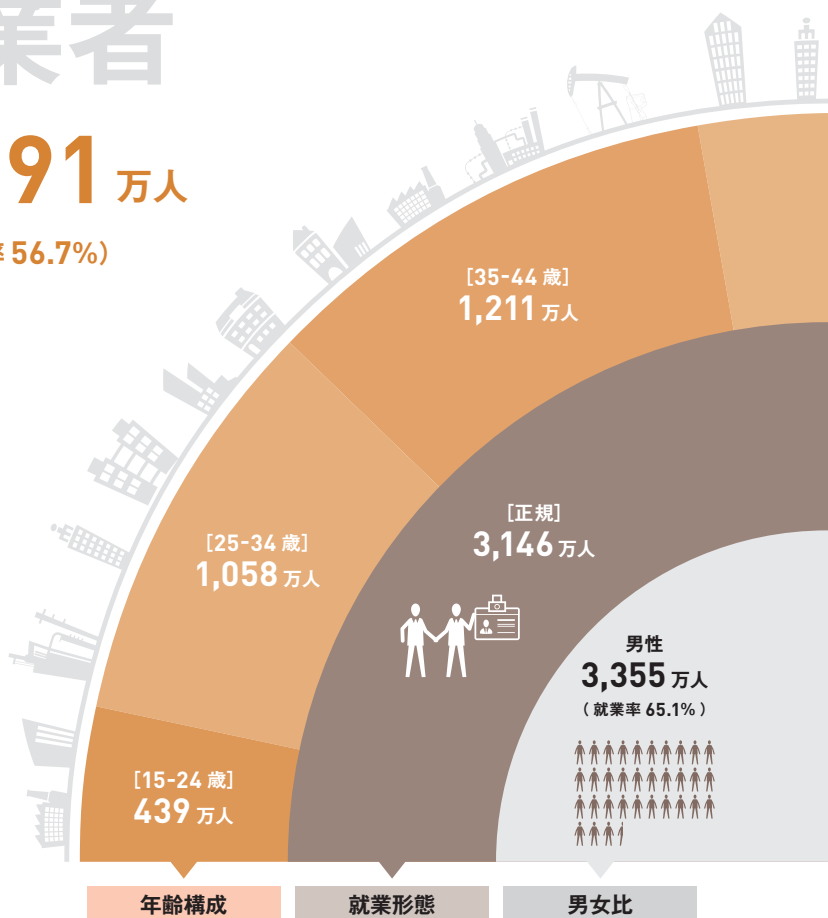
# 就業者

計 **6,091** 万人

(就業率 56.7%)



新規入職者  
**88** 万人



退職者  
(60歳未満)  
**193** 万人

# 無業者

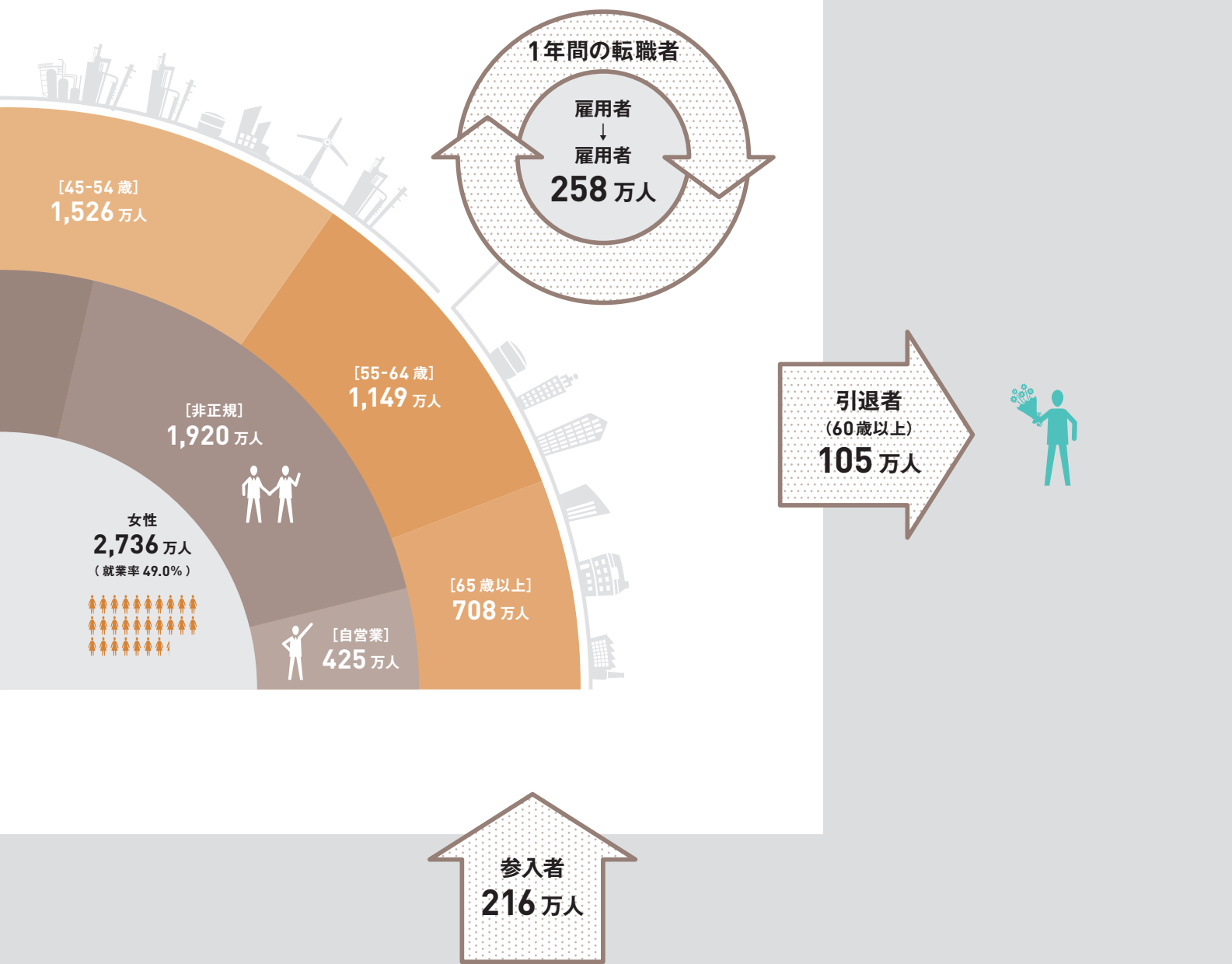
計 **4,651** 万人

(無業率 43.3%)



## 2025年の日本は こうなっている！

マイクロシミュレーションを使い2025年を予測した結果を紹介しよう。2025年には就業者は6,091万人と15年より183万人減少している。特に男性は3,355万人と15年より230万人減少しているのに対して、女性は2,736万人と15年より



※マイクロシミュレーターを用いた予測値

47 万人増加しており、女性の活用が進むことになる。性別によって動きが異なるのが特徴だといえる。年齢別にみると、団塊ジュニア世代のいる 45～54 歳が 1,526 万人とほかの年齢層よりも多くなる。一方無業者は 4,651 万人と 15 年より 126

万人増加している。団塊世代が引退したことが要因として大きい。ただし、失業者は 234 万人、みなし失業者は 360 万人となり、みなし失業者は 15 年より 37 万人減少している。また、1 年間の転職者は 258 万人である。

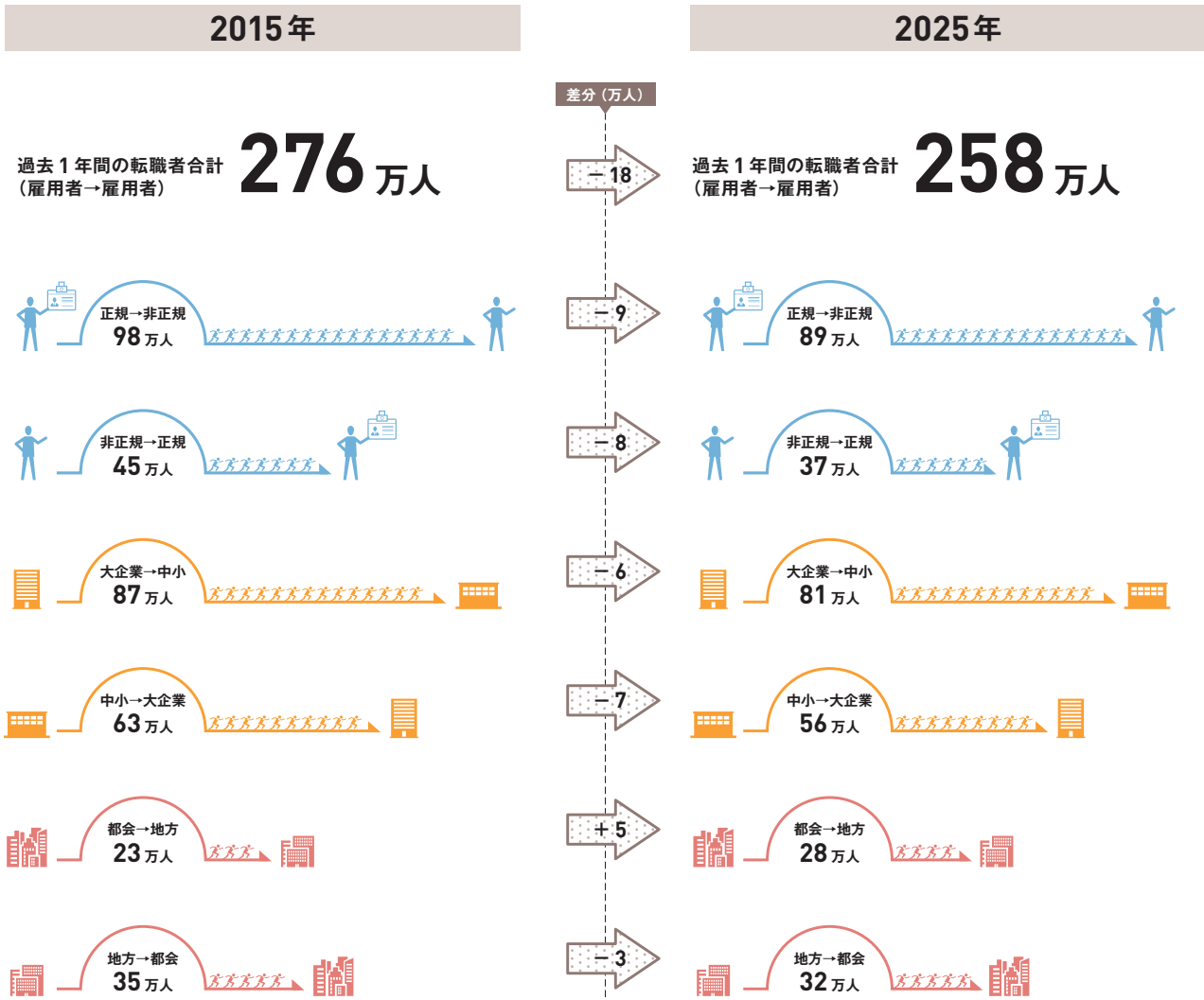


# 2025年の転職と 産業別・職業別就業者

## 過去1年間の転職者数

過去1年間の転職者（雇用者から雇用者）の動向についてみていこう。  
2015年には転職者は276万人いたが、2025年には258万人と18万人減少している。その内訳を見てみると、正社員から非正社員に転職する個人が2015年では98万人いたが、2025年には89万人と9万人減少している。一方、非正社員から正社員に転職する個人は2015年は45万人だが2025年には37万人と8万人減少している。転職による就業形態の移動を見ると、依然として正社員だった個人が非正社員に移動する人数が多く、非正社員であった個人が正社員に転職するのは依然

として難しいことがうかがえる。企業規模については、大企業から中小企業に転職するのは、2015年87万人から2025年81万人と6万人の減少、中小企業から大企業に転職するのは、2015年63万人から2025年56万人と7万人減少している。また、地域の移動を見ると、都会から地方企業への転職者は2015年23万人から2025年28万人と5万人増加している。シニア層が転職する際に地方に戻る動きが見られ、それが増加に貢献している。一方、地方の企業から都会の企業に転職する個人は2015年35万人から2025年32万人とほぼ横ばいである。



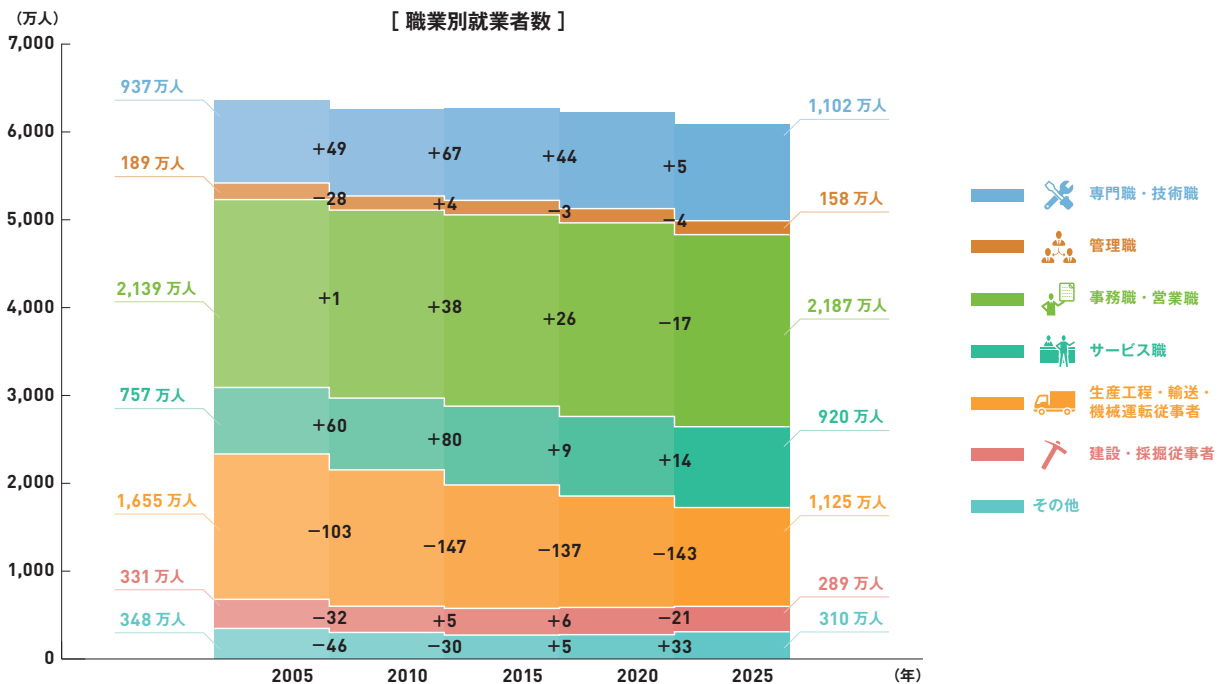
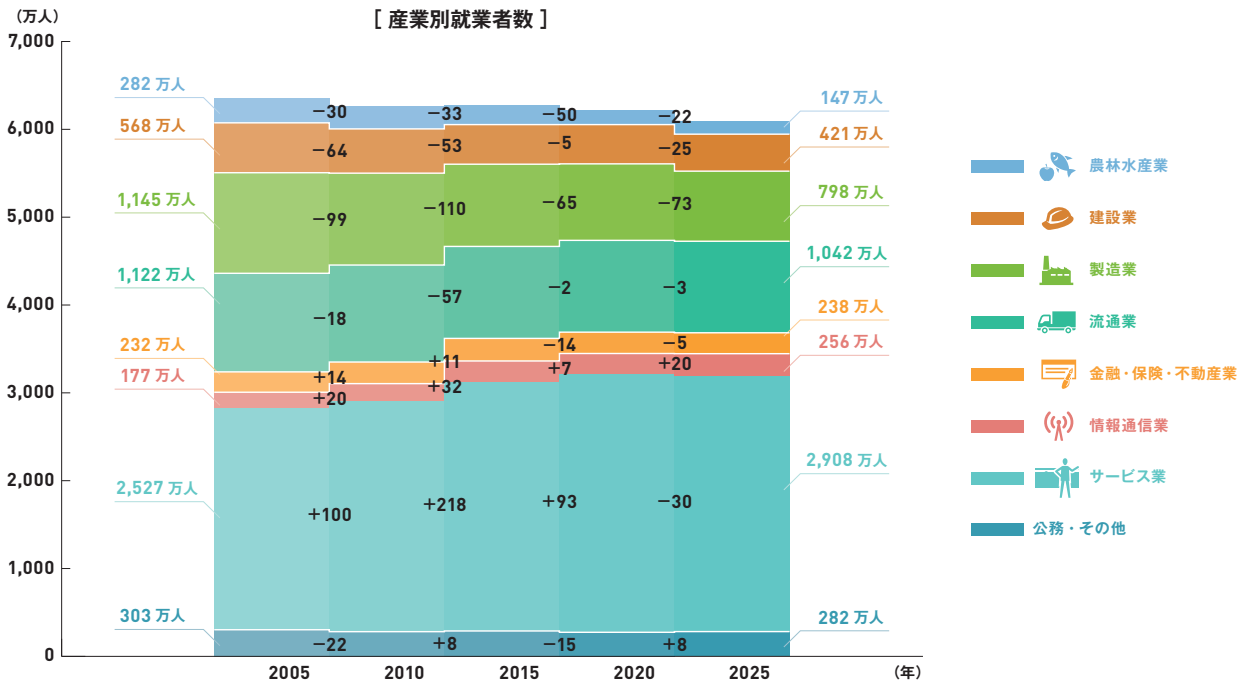
※大企業は従業員規模1,000人以上、中小(企業)は従業員規模1,000人未満。都会は首都圏(東京、神奈川、千葉、埼玉)、地方は都会以外の地域。

## 産業別・職業別の就業者数

ここで2025年までの産業別・職業別就業者数の推移を見てみたい。  
産業別にみると、サービス業が増加し、製造業が減少するトレンドは今後も続く。サービス業は2015年の2,845万人より2020年には2,938万人(シェア47.2%)と増加するが、2025年には20年より微減の2,908万人となる。ただしサービス業のシェアは2025年47.7%と20年より微増している。一方製造業は2015年936万人より、2020年871万人、2025年798万人と10年間で138万人減少す

る。今後もサービス経済化が進進しサービス業の雇用ニーズは増える一方、製造業はさらに生産性を高めることなどが見込まれ雇用が減る見込みである。

職業別にみると、専門職・技術職、事務職・営業職、サービス職が2015年から25年にかけてゆるやかに増加する一方、生産工程・輸送・機械運転従事者は減少する。産業構造に応じて職種構造も変化していくことがわかる。



# 2025年の労働市場のデータは、 以下の方法を使って、シミュレーションしています。

STEP  
1

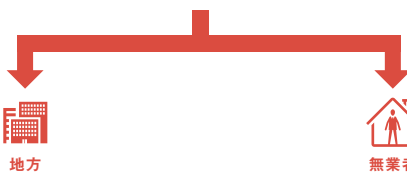
リクルートワークス研究所が実施したワーキングパーソン調査2014をベースデータとして利用します。

STEP  
2

ワーキングパーソン調査は首都圏で働いている人を対象にした調査。なので、首都圏以外で働いている人、さらにはそもそも働いていない人のデータはありません。

STEP  
3

そこで総務省統計局が発表をしている労働力調査を利用。首都圏以外で働く人、働いていない人のデータを擬似的に作成します。

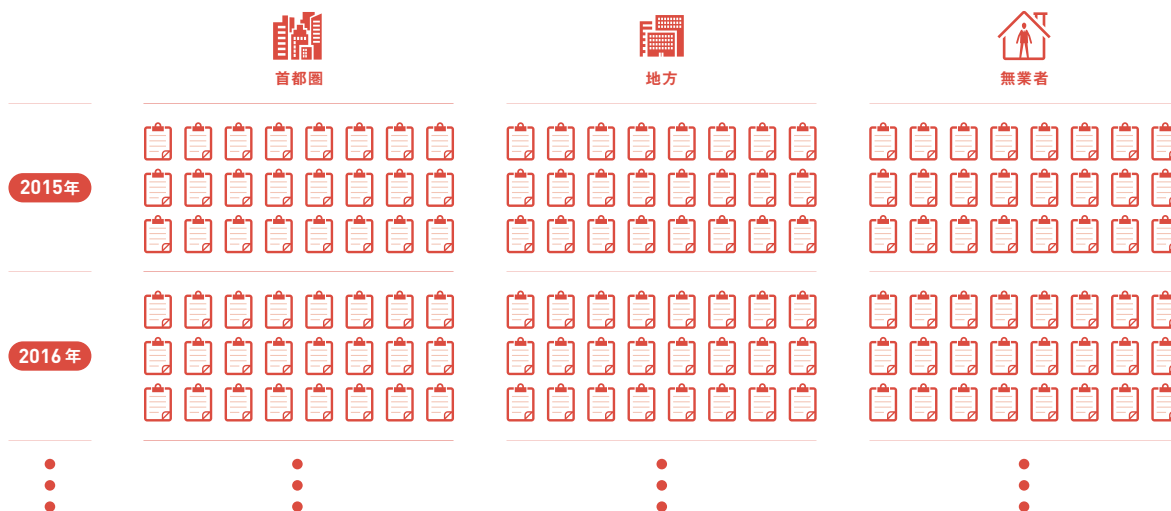


2025年の予測を行うためにマイクロシミュレーションという方法を活用した。

下記のSTEP 1から5を経てマイクロデータを作り、モデルのイメージに従って、2025年を予測している。

モデルの前提、シミュレーションの方法は43ページを参照いただきたい。

約6万人の擬似調査個票を作成。将来の個票を作成するために2014年を起点に推移確率を設定して、毎年の個票を作成します。  
(⇒下記モデルのイメージ、43ページを参照)



STEP 4

STEP 5

そうすることで、2014年から2025年までの約6万人のデータが、個別にどのような推移をしているのかをマイクロシミュレーションしています。



### モデルのイメージ



# 2025年を 悲観的なシナリオで 再点検してみる

悲観シナリオ 1 個人が働けない・働かない

悲観シナリオ 2 企業が雇い続けない

悲観シナリオ 3 キャリア形成の仕組みが機能しない

マイクロシミュレーターを使って2025年の労働市場を見通した結果、それほど危機的ではないと感じられる数字が出た。いままでの延長線上で頑張り続ければ、日本はそれほど大きな問題に直面しないかもしれない。そう感じさせるに十分な数字であった。が、それは実は大きな勘違いである。文字通り我慢している状態で、それこそ、やっと保たれている数字なのだ。つまり、それだけを見て、2025年はそれほど心配がないと考えるのは早計である。

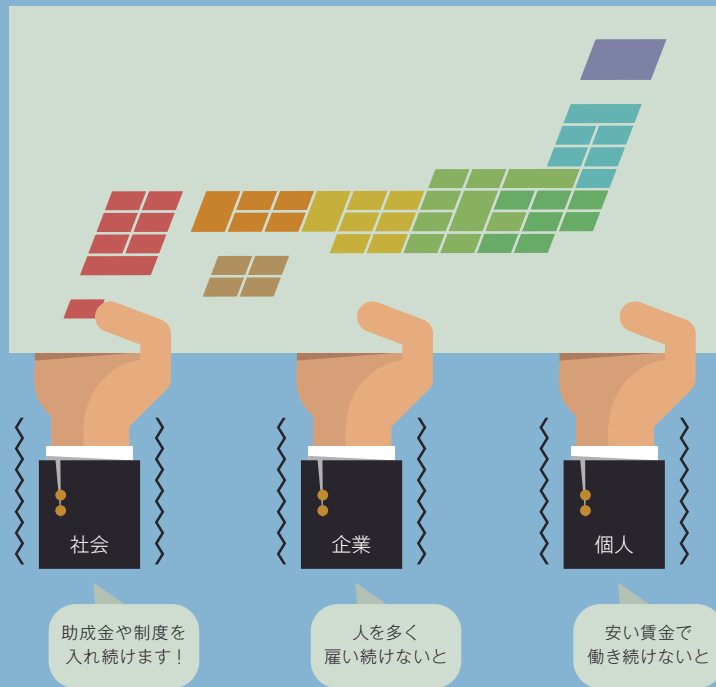
例えば、厚生労働省が調査を実施、データを発表している「毎月勤労統計調査」を見れば、働く個人が我慢している状況が一目瞭然だろう。2010年を100として実質賃金指数を継続して算出しているが、2015年の最新データをみてもなお、賃金は、下がっている。これは、うがった見方をすれば「働く人たちは安い賃金で我慢し続けている」という解釈も、できなくはない。そんな状態が続けば、当然のことながら、安い労働力を企業は確保し続けることができるので、それほど問題は起きない。しかし、その状態は続かない。2014年の後半を境にして、賃金はわずかながらではあるが、上がり始めた。安い給料に我慢ができない、そんな条件では働くことができないと、反旗をひるがえす働く人が増えるかもしれない。

企業にしても同じことだ。総務省統計局が調査をし、発表している「労働力調査」のデータから、その苦悩がみて取れる。2015年3月27日に発表された速報値をみていると、就業者数は6,322万人、前年同月に比べ39万人の増加、3か月連続の増加。雇用者数は5,595万人、前年同月に比べ51万人の増加。正規の職員・従業員数は3,277万人、前年同月に比べ58万人の増加。非正規の職員・従業員数は1,974万人、前年同月に比べ15万人の減少、とある。雇用者が増えているということは、当然だが働く人が増えているということであり、求人をする企業としては「人が足りない」という状況に陥る可能性を示唆していることはいうまでもない。非正規の職員・従業員の数が減り、正規の職員・従業員が増えているというデータは、安価、かつ調整が容易なワークスタイルでは、人を雇用できなくなり始めていることがうかがい知れる。企業も、事業を維持し、発展させ、競争に打ち勝つために、大いなる我慢をして、人を雇い続けている。不景気になったときのことを考えると、悲観せざるを得ない。

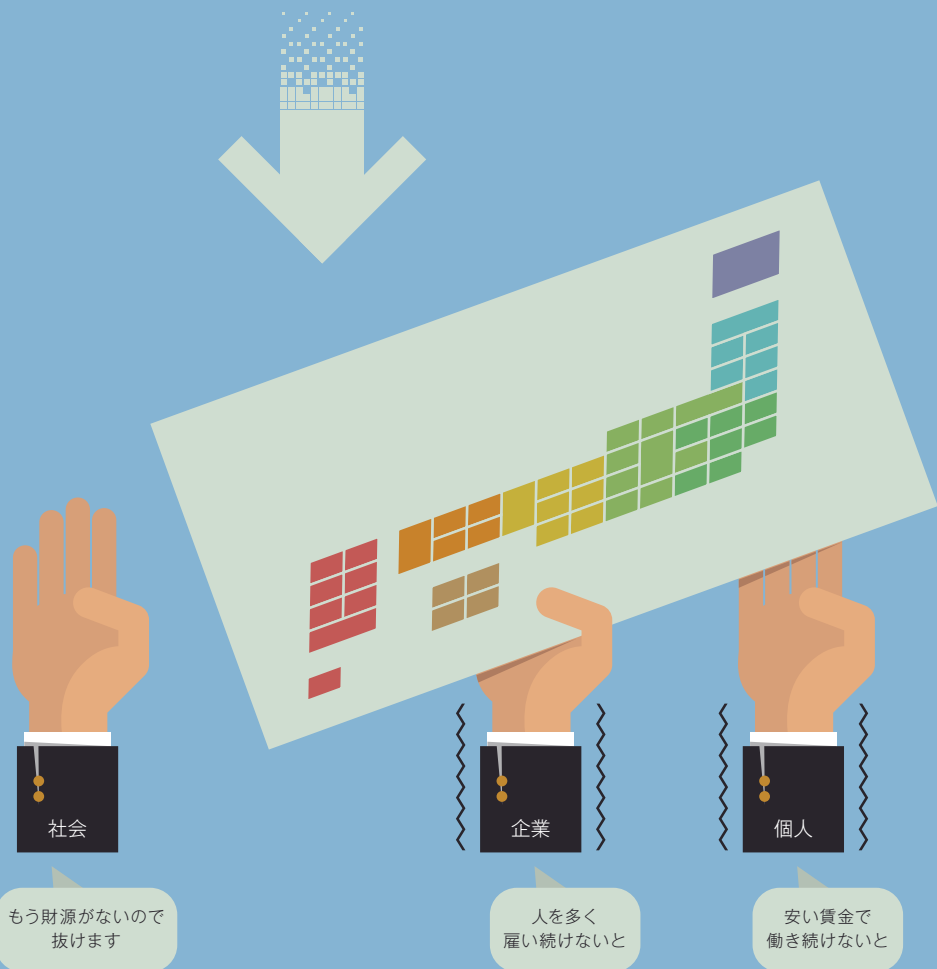
行政を中心とした社会全体のシステムにしても同様だ。日本は諸外国と比較して、失業者に対する国としてのサポートは、それほど手厚くないといわれてはいる。しかし、当然ゼロではない。財源が確保できるうちはいいが、他の社会保障費に圧迫されることによって、雇用を助成するための仕組みの多くが削減される可能性もあるだろう。そうすれば、微妙なバランスの上で成り立っていたと想像に難くない、いまの延長線上で予測された今回のデータなど、ひとたまりもない。軽く吹き飛んでしまって、目を覆うばかりの状態になってしまう可能性がある。バランスが崩れる、その兆しとともに、2025年を悲観的なシナリオで再点検してみた。当然、その状態になったときに、労働市場はどうなるのか。あわせてシミュレーションしてある。覚悟してご覧いただきたい。



ギリギリの  
バランスで  
保たれている



どこか一つでも  
抜けると  
バランスが崩れて  
崩壊してしまう

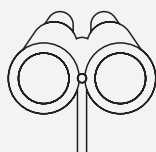




## 超高齢化がさらに加速したら、仕事どころじゃない

2014年11月11日、株式会社明治安田生活福祉研究所と公益財団法人ダイヤ高齢社会研究財団が『仕事と介護の両立と介護離職』と題して、調査結果を発表した。衝撃的だったのは、親の介護を経験した人の中で、介護をしなければならないことを理由に、転職、もしくは介護に専念することを選んだ人の5割強が、1年以内に離職。さらに、転職したうち正社員として働いているのは、男性で3人に1人、女性で5人に1人、というデータだった。超高齢化が加速することで、当然のごとく介護が必要なボリュームも増大する。しかし、自らが介護をするという選択肢を採った場合、仕事どころではなくなってしまうという状況に陥ることを、この調査結果は如実に表している。そう、2015年現在の日本では、介護をしながら働くということは、相当難しいといえる。

今回、私たちのプロジェクトでも、マイクロシミュレーターを作り、架空の個人が2015年から2025年にかけて、雇用形態や年収などが、どのように変化するのかを可視化した。そのデータを精査してみると、正社員だったけれども、突然無職となり、しばらく仕事に就かず、再就職は非正規、離職を繰り返すというケースがいくつか見られた。推計データ上でも、企業の整えている現状の制度だけでは、親の介護をしなければならないという状況は、自らが仕事を失う可能性が高いことを表した。しかも、再び働こうと思っても、キャリアにブランクが生じてしまったからか、同じ職場に戻ることはもちろん、以前と同様の雇用形態を得ることすら難しい、と、容易にシミュレーションできるのだ。もちろん、貴重な戦力を失う企業サイドも痛手だと考えて間違いない。



## 2015年から2025年を見通す



## 人手が本当に足りなくなっているのに、人が働かなくなる

人手が足りなくなって、事業継続を断念せざるを得ないところも増えている。2014年あたりから、街を歩くといたところで、次のような張り紙を目にするようになった。「長年続けてきましたが、人手不足で店を閉めることになりました」「募集をしても人が集まらないので、営業時間を短縮します」など、人がいないから営業が継続できないというケースが増えているのである。また、大手外食チェーンでは、24時間営業の体制を見直し、深夜時間帯はクローズする動きも加速化している。働ける場所があればありがたいという、仕事を求める人にもかつてのようなメンタリティーはもはやなく、条件の良いところ、働きやすいところ、働きたいと思える場所以外は選ばれない。ちょっとやさそとでは、人は働かない、そんな可能性の兆しだ。

### 閉店のお知らせ

日頃よりご愛顧いただきありがとうございます。  
誠に勝手ながら8月30日(土)をもちまして  
当店は閉店させていただきます。  
真心想って手作りでお菓子をお作りしてきましたが、  
人材不足のため続けることができなくなりました。  
ここちめビルに移転して28年という長い間、  
みなさまにお引き立てを賜りましたこと  
スタッフ一同より御礼申し上げます。  
どうもありがとうございました。

## 個人が働けない・働かない

2025年にどんな未来が訪れるかは、これから10年の歩みによって、大きく変わる。現在の働くを支えている様々な慣習や仕組みが崩壊すれば、とてつもなく悲惨な未来が訪れるし、逆もまたしかりだ。

### 望んでも働くことができないという未来

2025年にかけて想像される最も悲観的なシナリオのひとつは、**仕事が失われ、「個人が望んでも仕事に就くことができない」未来の到来だ。**

2015年現在既に、技術の発展やグローバル化の影響を受け、そのような流れが起きている。前述のシミュレーションでも、2005年には1,655万人いた生産工程・輸送・機械運転従事者は、2015年に1,405万人、2025年にはさらに1,125万人まで減少している。

雇用喪失の傾向は職業別で見れば、生産工程・輸送・機械運転従事者で顕著に表れるが、より仔細に検討するならば、技術によって代替できる仕事や海外移転した方が企業の収益性が好転する業務で雇用が失われると予想される。そのような仕事に就いていた個人が仕事を失うだけでなく、悲観的には、これまでの経験をいかす仕事そのものが労働市場から消失するがゆえに、再就職できなくなる可能性も高い。

さらに悩ましいのは、2025年に向けて、企業が人材に求める水準は上昇しているということだ。現状、企業が特に重視している人事課題は、次世代リーダーの育成とグローバル人材の育成という、“タレント”確保問題に集中している(リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査」)。そして、79.9%の企業が、2025年頃には「優秀な人材の確保が現在より難しくなる」と考えている(リクルートマネジメントソリューションズ「人材マネジメント実態調査2013」)。

企業は人材不足を懸念しているものの、そこで求められる人材要件は、雇用喪失により失職する個人がもつ技能や経験とは合致しない。このような労働需要と供給のミスマッチが、2025年にかけて顕在化する。

### 仕事があっても働かないという未来

2025年にかけて、**個人に関するもうひとつ想定しておかなければならないのは、「仕事があっても働かない」という個人の出現だ。**

リクルートワークス研究所が2014年に行った「人手不足の影響と対応に関する調査」によれば、人材不足が発生している企業の15.9%で正社員の離職率が、14.6%でアルバイト・パート、契約社員の離職率が高まっている。飲食サービス業は、この傾向が顕著で、23.7%の企業で正社員の離職率、31.6%でアルバイト・パート(契約社員を含む)の離職率の上昇がみられる。医療・福祉や小売業でも離職率の上昇傾向が強く、サービス経済化で労働需要の増加が続いているサービス業を中心に、仕事があっても、働く人がいないという問題が深刻化している。

しかも、この問題が根深いのは、人口減少や高齢化により、今後は女性や高齢者の就労が期待される中で、飲食サービス業や小売業などのサービス業では、非正社員の離職が起きているということだ。一般に非正社員の方が正社員に比べ、ワークライフバランスを実現しやすいと考えられているにもかかわらず、個人が働き続けなくなる仕事や処遇、労働条件を実現できていない。

2025年に向けて、企業の競争環境は厳しさを増すため、企業はより効率性や収益性を求め、厳しい人材マネジメントを標榜する可能性が高い。だが、今後は、家事、育児に加えて介護も抱える個人や高齢者が増加するため、働き方に余裕を求める個人が増えていく。この企業と個人の働き方をめぐるニーズのコンフリクトは、2025年に向けて一層、激しくなる。

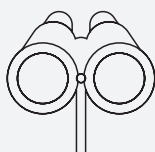
2025年にかけては、**質だけではなく、量的な人材不足に直面する企業も増加する。**魅力的な働き方を提示できない企業は、個人から選ばれず、淘汰される。こんな悲惨な未来が十分に起こりえる。

2025年にかけて発生する、働きたいのに働くことができない個人と、働くことが期待されるのに働かない個人。前者は個人にとって、後者は企業にとって、極めて大きな問題であることはいうまでもない。

## 機械による代替が始まるから、企業は人を雇う必要がなくなる

ついに人工知能が銀行に「内定」— 2015年3月20日付の日経産業新聞は、アメリカIBMの認知型コンピューター「ワトソン」が、銀行のコールセンター業務に就くことを報じている。従来のコンピューターは、人が教えたり覚えこませたりすることによって得た知識のみ活用できるというケースが多かったが、ワトソンは集めたデータを分析・判断し、活用する。膨大なデータを入力、学習することで成長を続け、業務の精度を上げていくコンピューターに、銀行は「自社のことならなんでも知っているベテラン」をイメージし、期待を寄せているという。もちろん、最終的な判断は人間に委ねられているとはいえ、ベテランになるための時間は、通常の間よりもはるかに短い。あっという間に企業が求める能力を持つ存在になってしまう可能性は高いだろう。

また、2015年4月15日付のねとらほは、東芝が開発した「人間らしさ」をセールスポイントにしたコミュニケーションロボット「地平アイゴ」が、老舗百貨店の受付嬢になることを報じている。未来を体感できるイベントとの連動企画だが、この試みもまた注目すべきだろう。人がふれあう時に感じる温かさのように、数値で規定しにくい、それこそ人間らしい部分の仕事ですら、機械に代替できる可能性を示している。今までのように「この部分は、機械で代えることはない。人間でなければできない」と思っていた領域まで、機械が踏み込み始めている。故障さえしなければ（いまのところは）不平不満を言うことなく、期待通りに働いてくれる彼らの登場と急速な進化が、2025年の労働市場を大きく変えている可能性があることは、想像に難くない。



### 2015年から2025年を見通す

## 国の助成金がなくなったら、企業は人を雇い続けなくなる

厚生労働省のホームページの中に「事業主の方のための雇用関係助成金」というコーナーがある。右の一覧は、その助成金のカテゴリーを、そのまま引用したものだ。経営が悪化する中で、休業や教育訓練、出向を通じて労働者の雇用を維持するための「雇用調整助成金」をはじめとして、前述したカテゴリーの中でさらに細分化され48もの助成金が用意されている。それ以外にも「地域雇用開発奨励金」として、仕事がたくさんない地域の事業主が、事業所の設置・整備を行い、その地域に住む求職者等を雇い入れる場合に助成をする制度もある。裏を返せば、これらの制度のおかげで、雇用が維持されているケースは少なくない。経営に余裕のない企業からこれらの制度がもし引き上げられてしまったら、離職者が多数出るとは、容易に想像できるはずだ。

### 事業主の方のための雇用関係助成金

1. 従業員の雇用維持を図る場合の助成金
2. 離職者の円滑な労働移動を図る場合の助成金
3. 従業員を新たに雇い入れる場合の助成金
4. 従業員の処遇や職場環境の改善を図る場合の助成金
5. 障害者が働き続けられるように支援する場合の助成金
6. 仕事と家庭の両立に取り組む場合の助成金
7. 従業員等の職業能力の向上を図る場合の助成金
8. 労働時間・賃金・健康確保・勤労者福祉関係の助成金

厚生労働省ホームページより作成  
([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/kyufukin/](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/))

## 企業が雇い続けない

2025年に向けて、企業を起点に考えられる悲惨な未来は、企業がこれまでのように雇用を維持できなくなるというシナリオだ。

### 働く機会を大半を支える企業の今後

わが国では、就業者 6,311 万人のうち 5,210 万人が企業に雇用されており、就業者に占める雇用者比率が 82.6%にのぼる（総務省「労働力調査」2013 年）。働く機会を大半が企業雇用によって成り立っており、働くことを中心と考えれば、**企業に「社会の公器」としての役割が強く期待されている社会だ。**

その一方で、企業の経営環境は、グローバル化の進展や国内マーケットの縮小により、厳しさを増している。1995 年 20.9%だった非正規雇用比率が、2014 年には 37.4%（総務省「労働力調査」）と上昇を続けた一因には、企業の利益の追求があった。年功賃金がベースにある中で、法改正により 65 歳までの希望者の継続雇用が義務づけられるなど、企業にとって総額人件費の適正化は、依然、大きな経営課題となっている。

2025 年の人事課題について企業にたずねた調査がある。リクルートマネジメントソリューションズ「人材マネジメント実態調査 2013」によれば、雇用継続に関しては、「定年が 65 歳よりも延長されている」が 30.6%なのに対し、「早期退職優遇制度などにより、現在より積極的に早期退職を促している」は 40.3%となっている。給与に関しては「給与水準が、現在より高くなっている」35.5%よりも「給与格差が、現在より大きくなっている」が 72.5%とはるかに多い。2025 年にかけて、給与格差は拡大し、高齢者のさらなる雇用促進よりも、**既存従業員の早期退職が進められる可能性の方が高い。**

### 企業の中にいる潜在的な余剰人員

企業の中にどれほど余剰人員がいるか正確な把握は難しい。そこで、今回私たちは、雇用保蔵者数のシミュレーションを行った。雇用保蔵者とは事業活動に活用されていない人材のことで、企業の事業活動の規模に適切な労働者数を推計し、その労働者数と実際の労働者数との差分で表した人数のことである。厳密に企業が余剰人員とみなしているわけではないが、一定の参考とすることはできる。雇用保蔵者の割合は、2025 年に向けて景況に大きな変動がなければ、8%前後の高い水準を維持し、2025 年には雇用者 5,066 万人のうち 415 万人もの雇用保蔵者が生まれる。

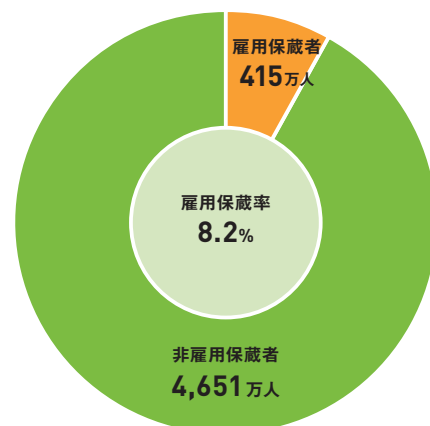
このような雇用保蔵者は、企業が新たに活用しうる希少な人的リソースであるとも、解雇規制によって雇用が守られている潜在的な失業者ともとらえることもできる。今後、経営環境の激化により企業が人材の退出を促進したり、解雇規制が緩和されるようなことがあれば、失職するリスクが大きく増加する。

雇用社会であり、かつ、終身雇用が根づいてきた日本では、働くにおいて企業が果たしてきた役割が極めて大きい。一方で、収益をあげる経営が続いて初めて雇用を守ることができるのもまた事実だ。2025 年に向け、企業の競争環境が厳しくなるにともない、**現状の企業経営と雇用機会の維持の際どいバランスが崩れる可能性は否定できない。**

雇用社会であり、かつ、終身雇用が根づいてきた日本では、働くにおいて企業が果たしてきた役割が極めて大きい。一方で、収益をあげる経営が続いて初めて雇用を守ることができるのもまた事実だ。2025 年に向け、企業の競争環境が厳しくなるにともない、**現状の企業経営と雇用機会の維持の際どいバランスが崩れる可能性は否定できない。**

企業の生産性を高めるような雇用機会を創り出しているかが、企業にとっても、個人にとっても、大きな分水嶺となる。

【2025年の雇用者に占める雇用保蔵者】



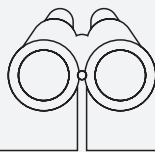
※シミュレーションによる予測値

## いままで通り働ける環境は、もはや想定できない

産業競争力会議の雇用・人材分科会が2014年3月18日に発表した「成熟産業から成長産業へ失業なき円滑な労働移動の実現に向けて」というペーパーがある。主に国の指針を示す内容となっている。このペーパー、個人サイドからみると「いままでやってきた仕事から、これから伸びていく仕事に替わってください」とも取れる。もちろん、いままでの仕事の経験やそれによって培われてきた能力が活きる前提で提案されているし、それを支える制度を用意すると記されている。しかし、そこにあるのは、これまで通りの雇用維持を企業に求めることは難しく、個人が次の仕事に移動せざるをえない未来だ。いままで通りにつつまなく働きたい、という人の願いが叶わない時代がくるかもしれないのだ。

### 『成熟産業から成長産業へ失業なき円滑な労働移動の実現に向けて』で提示されている労働市場改革の方向性

- ハローワーク改革。質の向上および更なる民間開放
- 民間人材ビジネスの取組の評価・機能の向上
- マッチング機能の強化
- キャリア・コンサルティングの体制整備
- より質の向上を目指した再教育・再訓練の仕組みの改革



## 2015年から2025年を見通す

## 日本という国は、失業対策が手厚いとはいえない

GDPに占める労働市場政策への支出 (2011)

単位：%

	合計	積極的措置								消極的措置			
		サービス	公共職業	職業訓練	ワークシエア	職務転換・インセンティブ	雇用	就業支援・訓練	直接的雇用創出	インセンティブ	創業	所得補助・失業・無業	早期退職
日本	0.62	0.27	0.05	0.03	0.00	0.09	0.00	0.09	0.00	0.00	0.35	0.35	0.00
アメリカ	0.71	0.14	0.04	0.04	0.00	0.01	0.03	0.01	0.00	0.00	0.57	0.57	0.00
カナダ	0.91	0.26	0.11	0.10	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.65	0.65	0.00
イギリス	—	—	0.05	—	0.00	—	—	—	0.00	0.00	0.30	0.30	0.00
ドイツ	1.82	0.79	0.34	0.26	0.00	0.06	0.03	0.03	0.07	0.07	1.03	0.98	0.05
フランス	2.34	0.93	0.25	0.36	0.00	0.06	0.07	0.14	0.05	0.05	1.40	1.40	0.01
イタリア	1.78	0.41	0.11	0.14	0.00	0.15	0.00	0.01	0.01	0.01	1.36	1.28	0.08
オランダ	2.74	1.11	0.41	0.13	0.00	0.01	0.44	0.11	0.00	0.00	1.63	1.63	0.00

出所：労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2014」

左表は、世界各国のGDPに占める労働市場政策への支出をまとめたものである。日本が各国と比較して、仕事を失う前、もしくは失った後のどちらにおいても、失業対策にそれほどたくさんのお金を使っていないということは、明らかである。また、リクルートワークス研究所が実施した「Global Career Survey」によると、各国の転職時の賃金変化を比較した際に、転職をしたとしても、得られるインセンティブは、日本ではそれほど大きくないことがわかっている。つまり、できることなら失業しない、現状維持、そして、なるべくいまの組織に属し続けることがベストという状態なのだ。しかし、現状では、いまの組織、つまり企業が人を抱え続けていられる状態は続かない可能性が高い。としたときに、人材の流動化は不可避なのだが、それを支えるための仕組みは、現状ではまだない。

## キャリア形成の仕組みが機能しない

2025年に向けて、企業はより収益性の高い人材を求め、個人は高齢化にともない生活などとバランスのとれた働き方をより求めるようになる。働き方をめぐって企業と個人のニーズが乖離していくため、求人と求職者が結びつかないミスマッチ問題が深刻化する。

### 情報の非対称性の緩和だけではミスマッチは解決しない

労働市場の流動性の低い日本では、人的ネットワークによる職探しは諸外国ほど有効な手段となりえないため、ハローワークや民間の人材サービスを強化することで労働移動を円滑にしてきた。これらの“フォーマルな入職経路”は、個人が入手できない求人情報を紹介し、企業が出会うことができない求職者を見つけ出すという点で、就労の実現に大きな役割を果たしている。

しかし、今後は、求人・求職に関する情報の偏在を解消するだけでは、乖離する企業の人材ニーズと個人の就労ニーズを結びつけることはできなくなる。企業には個人が望む働き方がない。個人は企業が求める技能を有していない。人材要件と働き方の二重のミスマッチは、表層的なマッチングだけでは解決できないからだ。

### 現在の就労支援システムの限界

2025年にかけては、労働時間や場所の制約を抱える女性や高齢者、言語やバックグラウンドが異なる外国人など、これまで雇用パラダイムの中心にいた正社員男性と比べると、何らかの「制約」をもつ個人の就労が期待される。このような人たちが働けるかは、それぞれの制約と両立する働き方が見つかるか次第だ。

だが、現在の就労支援システムは、求職者に対する求人情報の提供やカウンセリング、職業訓練等、個人に対する働きかけが中心となっている。企業に働きかけて、個人が望む働き方や働く場を創り出すことは、ほとんど行われていない。企業の人材ニーズを、個人の制約と両立する就労機会に昇華させる就労支援システムが整備されなければ、求職者も求人ニーズがあっても就労が実現

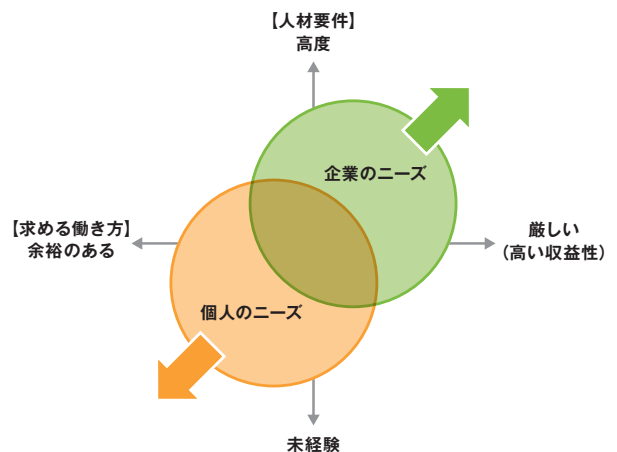
しないという不幸な未来が訪れる。

### 現在の能力開発システムの限界

個人のエンployアビリティやキャリア自律の向上は以前から求められているものの、いまだそれは成し遂げられていない。むしろ、セーフティネットで守るべき労働市場で弱い立場にある個人ほど、自己責任が問われるという逆説的な事態さえ発生している。能力の獲得責任を個人に全てゆだねることは限界があるという認識を、われわれは持つべきだろう。

これまで職業能力の開発は原則、企業が担ってきた。雇用社会であるわが国では、今後も能力開発のキープレイヤーは企業だが、競争環境が厳しくなっていることから、個別企業に全てを期待するのは現実味が乏しい。近年、行われ始めた複数企業合同もしくは業界団体による研修の実施や、教育改革等、個別企業の枠組みを越えた能力開発システムをどこまで整備できるかが、能力開発のこれからを左右する。

### 【乖離していく企業と個人のニーズ】



# 2025年、 就業者は557万人も 減少する

現在の就業構造は、企業、個人、社会システムの際どいバランスの上に成り立っている。そのバランスが崩れると、2025年はどうなってしまうか。2025年にかけて、主婦等が新たに働き始めて労働市場へ参入する確率が半分、離職率（離職者、引退者になる確率）が2倍になるように推移するとした予測結果を紹介したい。

就業者は5,717万人と2015年より557万人も減少する。その内訳をみると男性が436万人も減少し3,149万人となる一方、女性は121万人の減少にとどまり2,568万人となり、男性で雇用が厳しくなることがわかる。年齢構成別でも、団塊ジュニア世代にあたる2025年の45～54歳は1,430万人と2015年の1,325万人より100万人あまり増加するが、それより年齢層が上の55歳以上の有業者は減少する見込みである。

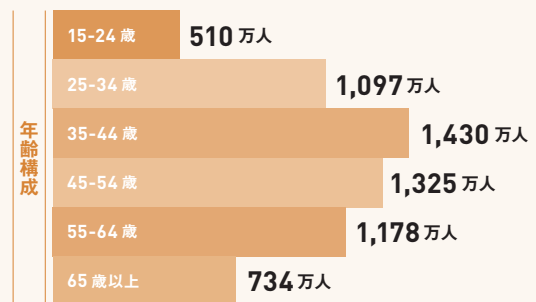
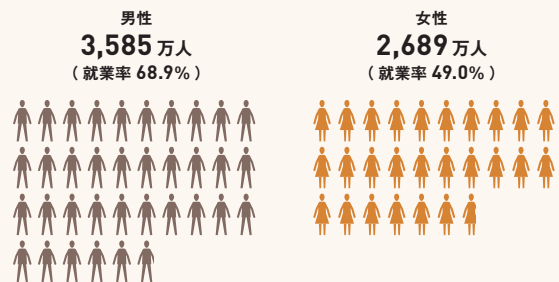
## 職を失うだけでなく就業意欲を失う人が増加

一方で無業者は、5,025万人と2015年より500万人も増加することから、調整機能がなくなると多くの人が職を失うことがわかる。その内訳をみると、失業者は351万人と2015年より106万人増加し、求職活動をしていないが就職希望のあるみなし失業者は420万人と2015年より23万人増加する。また、その他非労働力が4,254万人と、2015年より371万人増加する。調整機能がなくなった結果、多くの人は職を失うだけでなく、就職希望もなくなってしまうことがうかがえる。それと同時に、雇用保蔵者も2015年の401万人から10年間で96万人増加し、497万人となる。企業内部でも人材活用が課題となるであろう。

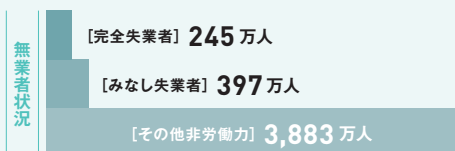
こうした結果1人当たりの年間所得は299.1万円と300万円を割ることになる。2015年の355.4万円より56.3万円減少する。2015年の有業者のうち約7割は所得が減少するという予測になっている。企業、個人、社会システムの調整機能がなくなると、日本経済に深刻な影響が生じるといえる。

## 2015年

就業者 計 **6,274** 万人 (就業率 58.1%)



無業者 計 **4,525** 万人



1人当たり所得 **355.4** 万円  
(労働総所得 223兆円)



# LOAD BAD

## 2025年 悲観シナリオ

2025年までに参入確率が半分、離職率が2倍になるよう推移するケース

就業者 計 **5,717** 万人 (就業率 53.2%) -557万人 (-4.9%)

男性 **3,149** 万人 (就業率 61.1%)



女性 **2,568** 万人 (就業率 46.0%)



年齢構成

15-24 歳	437 万人
25-34 歳	1,014 万人
35-44 歳	1,137 万人
45-54 歳	1,430 万人
55-64 歳	1,036 万人
65 歳以上	663 万人

就業形態

[正規]	2,951 万人
[非正規]	1,894 万人
[自営業]	363 万人

黄色い丸 = 2015年との差

無業者 計 **5,025** 万人 +500万人

無業者状況

[完全失業者]	351 万人 <span>+106万人</span>
[みなし失業者]	420 万人 <span>+23万人</span>
[その他非労働力]	4,254 万人 <span>+371万人</span>

1人当たり所得 **299.1** 万円 (労働総所得 171 兆円) -56.3万円

# 2025年までの 所得の推移

ここでは、マイクロシミュレーターで描く個人のうち何人かに注目して、2015年から10年間の年収の推移をみていこう。A、C、Fのように同じ会社で働き続け順調に年収が上がっている人がいる一方で、Iのように転職をして年収がダウンする

## 2015年現在でのプロフィール



性別：男性  
学歴：大卒  
年齢：25歳  
業種：卸売業  
雇用形態：正社員



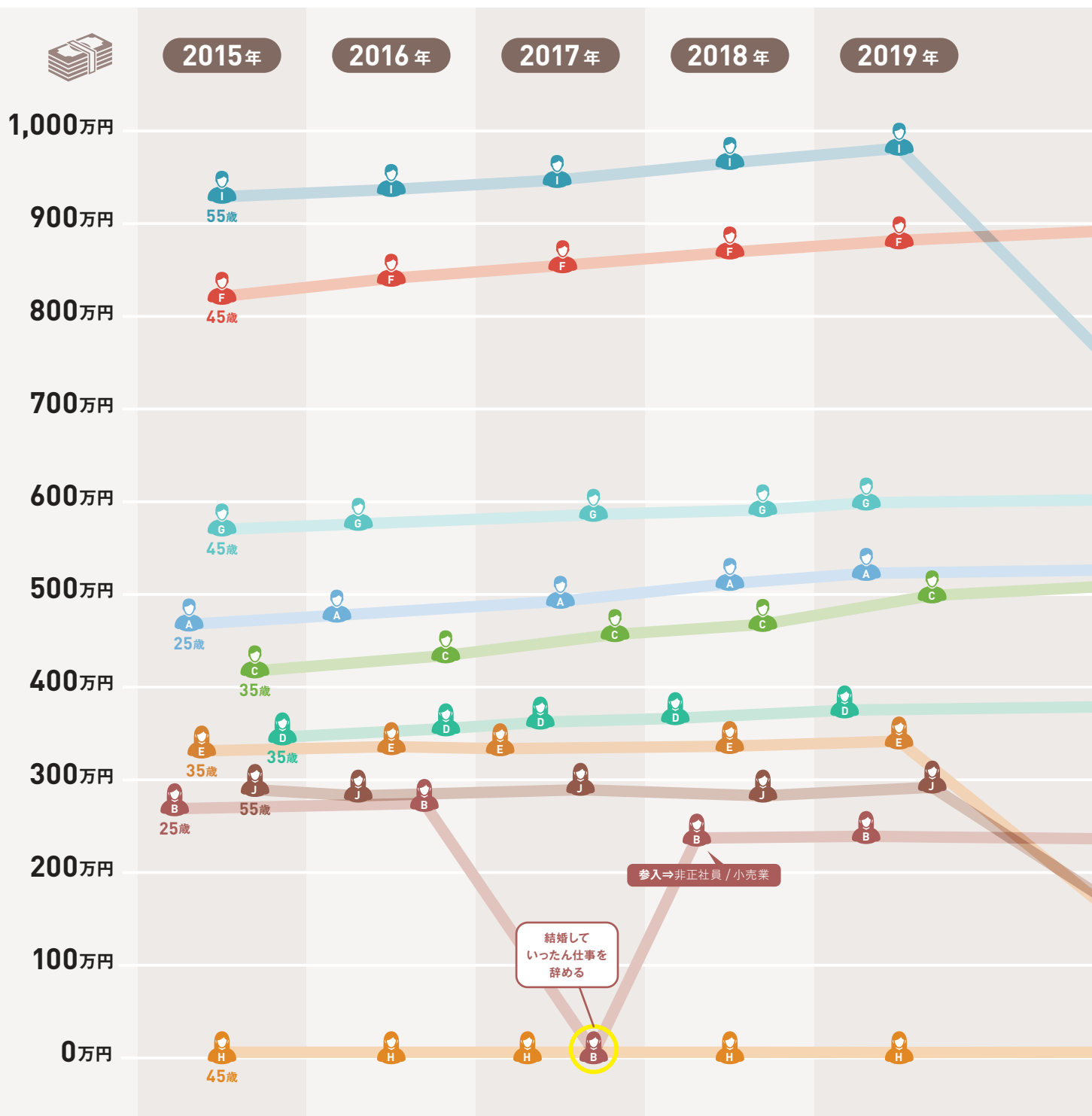
性別：女性  
学歴：高卒  
年齢：25歳  
業種：サービス業  
雇用形態：非正社員



性別：男性  
学歴：大卒  
年齢：35歳  
業種：情報通信業  
雇用形態：正社員



性別：女性  
学歴：大卒  
年齢：35歳  
業種：サービス業  
雇用形態：正社員



人もいる。Gのように倒産して失業、再就職を余儀なくされる人もいる。また、女性ではBやEのように出産を契機に会社を離職する人もあり、Hのように子育てがひと段落ついて働きだす人もいます。

マイクロシミュレーターはこうした個人を作り出し、集計することで将来の就業構造を予測する。個人の将来を予測して集計する方法では、個々人がどんな働き方や所得の推移をするかわかるため、平均だけでなくばらつきもわかる強みがある。



性別：女性  
学歴：高卒  
年齢：35歳  
業種：サービス業  
雇用形態：非正社員



性別：男性  
学歴：大卒  
年齢：45歳  
業種：金融業  
雇用形態：正社員



性別：男性  
学歴：大卒  
年齢：45歳  
業種：製造業  
雇用形態：正社員



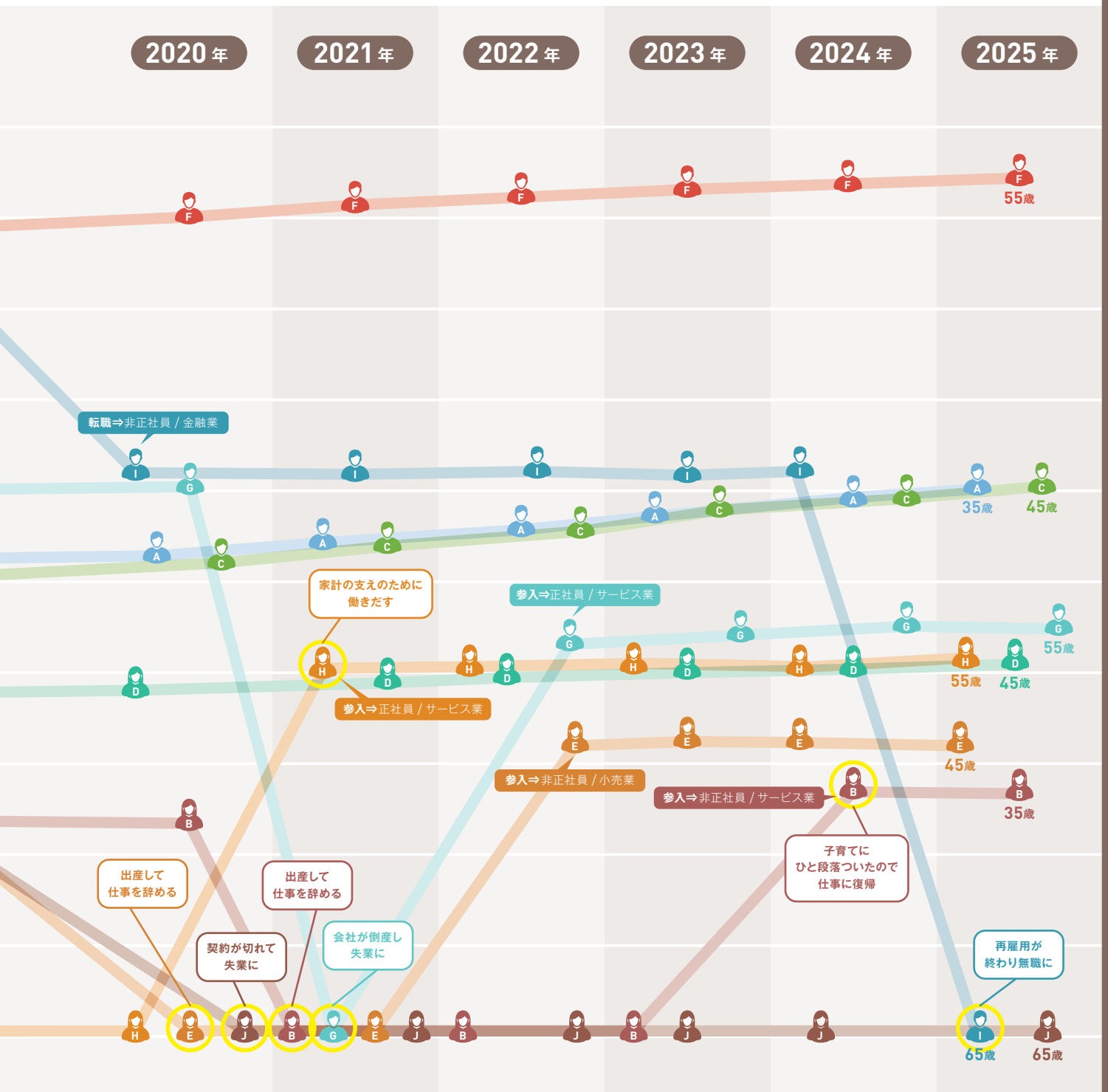
性別：女性  
学歴：高卒  
年齢：45歳  
業種：無業  
雇用形態：—



性別：男性  
学歴：高卒  
年齢：55歳  
業種：金融業  
雇用形態：正社員



性別：女性  
学歴：大卒  
年齢：55歳  
業種：サービス業  
雇用形態：非正社員



# 2025年に向けて 私たちがとるべき 3つの針路

針路1 ▶ 長く「働き続けられる」社会へ

針路2 ▶ 「制約があっても」働くことができる社会へ

針路3 ▶ 辞めても「次の仕事に就ける」社会へ

すでにみてきたように、2025年に向けては、人材不足と人材余剰が同時発生する。人口減少にともない構造的な人材不足が発生すると同時に、テクノロジーの進化等にともない労働集約的な仕事を中心に人材余剰も起こる。「人が余っているのに、人が足りない」「仕事があるのに、仕事に就けない」。2025年に向けては、このような事象が、広範囲に、ただし局所的には今までよりも解消が難しい形で発生する。このような深刻なミスマッチが発生する2025年に向けて取り組むべきは、あらゆる人が「制約があっても」働くことができ、長く「働き続けられる」、今の仕事を失っても「次の仕事に就ける」という3つの原則で、働く環境を整備することだ。

まず、人材不足への対応としては、人材の量的、質的確保が必要となる。最も大きな解決方法は、年齢やライフステージの変化にともないこれまで労働市場から退出していた人材が、ライフスタイルに合わせた形で「働き続けられる」ようにすることで、就業者の減少を抑止できる。

さらに、「制約があっても」働くことができるようにすることで、子育てや介護をかかえる潜在的就業者の労働市場への参加が可能になる。現状、仕事に就きたいと思っているものの、希望に合う時間や場所で、魅力的な仕事が見つからないことにより、求職活動そのものをしていないみなし失業者などは、個人のニーズとうまく合致する就労機会さえ提供できれば、企業にとって有力な人的リソースとなりえる。

人材余剰に対しては、「次の仕事に就ける」ための、個人のキャリア形成支援と就労支援の強化が求められる。エンプロイアビリティを高め失業リスクを抑止し、さらに、万が一、仕事を失うことがあっても、次の仕事を見つけることができる。そのための支援が強く期待される。

あらゆる人が「制約があっても」働くことができ、長く「働き続けられる」、今の仕事を失っても「次の仕事に就ける」というのは、労働市場の普遍的なテーマといってもいい。だが、2025年に向けて、あらためてこの原則に立ち戻るのは、超高齢社会のもとで、これから労働市場で起こる人材不足と人材余剰の同時発生という深刻で広範囲なミスマッチを解消するには、この3つの基本原則を、これまでとは異なるレベルで強力に推進することが不可欠だからだ。

2025年に向けて、私たちは、どんなレベルでこの3原則を推進していくべきなのか。萌芽事例とともに、考えていきたい。



## 長く「働き続けられる」社会へ

超高齢社会のもと、喫緊に求められるのは「長く働き続ける」環境創りだ。個人の側からみれば、年齢を重ねても生計を維持し、社会参加の機会を得ることができ、企業の側からみれば人材の確保、国の立場からすれば自立した個人の増加による、社会保障制度など社会システムの持続性を高める効果がある。

このような「長く働き続ける」環境創りにおける、レバレッジポイントは3つある。第1に高齢者の就労継続の実現、第2に女性のM字カーブに代表される労働市場からの退出の抑止、第3にサステナブルなキャリア形成の実現である。

### 年齢を重ねても、働き続けられる

超高齢社会のもと、高齢者の就労実現が重要なことは論をまたない。だが、成長期につくられた男性正社員を中心とした雇用パラダイムでは、このような高齢者の働く場を創ることが難しい。60歳以上の従業員が希望した場合、全員を65歳まで雇用しなければならないとする改正高年齢者雇用安定法が2013年に施行されているが、2025年に向けては、70歳になってもなお、働く能力と意思のある高齢者が働けるようにしていかなければならない。

能力・経験をいかし、労働時間や体力の制約と両立する高齢者の働く場を創り出すには、**企業内の働く場創りとともに、個人事業主や起業など「雇われない」働き方の開発も肝要**である。

### 家族の状況が変わっても、働き続けられる

日本では現在、出産や介護など、家族の状況変化にともなう離職が多数発生している。日本の出産・育児期の女性の就労率が低いことは、「M字カーブ」として知られている。現状では、出産後の復職が困難だけでなく、出産後の働く姿をイメージできないがゆえに、出産前に離職してしまう女性も少なくない。

加えて、近年では、配偶者男性の引退にともない、妻も仕事を辞めてしまうカップル・リタイアメントも観察され

る。このように、昔から培われてきた家族観と今のワークスタイルが合致しないがゆえに、働く能力のある女性が仕事を辞めてしまうことは、社会にとって大きな損失である。

2025年に向けては、さらに介護を抱える個人が男女ともに増加する。介護は育児と違い、いつまで続くかわからない。しかも、2025年には人口の2大ボリュームゾーンである、団塊世代が75歳を、団塊ジュニア世代が50歳を超え、団塊世代の介護を団塊ジュニア世代が担うようになる。**労働市場への影響は大きく、介護と両立できる働き方創りはまったなし**である。

家族の状況が変わっても、仕事を辞めずに、働き続けられる環境創りは急務である。

### 人間らしく、働き続けられる

現状、日本の就労環境は、個人、企業、社会システムともに、限界ギリギリの状態を支えている。その結果、過酷すぎる仕事に起因して自殺が起こるなど、個人に極めて大きな負荷がかかっている。かたや、企業の競争環境も厳しくなっており、企業の収益性と個人のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を両立する就労の実現は、構造的な難課題になっているとみなした方が適当だろう。

既に、過酷すぎる働かせ方が露見し、企業イメージが悪化し、人材獲得にも悪影響が出ている事例が発生している。インターネットの普及により、この流れは今後も加速する。企業は、**企業の収益と従業員の生活、両者のサステナビリティを追求する必要がある**だろう。テクノロジーの利用や業務フローの見直しなどにより、生産性を高め、労働時間や責任範囲を最適化していくことが求められる。

加えて、働くひとりひとりが、自分の身を守ることができるよう、労働法の基礎知識や、いざというときに支援を求める方法(労働者支援団体への連絡)などについて啓発することも重要である。

世界でいち早く超高齢社会を迎えた日本で、個人が望む限り「長く働き続ける」ことができる環境を創り出す。この解決策は、まだ世界のどこにもない。少子高齢化社会のトップランナーである日本に、世界からこの課題解決が期待されている。

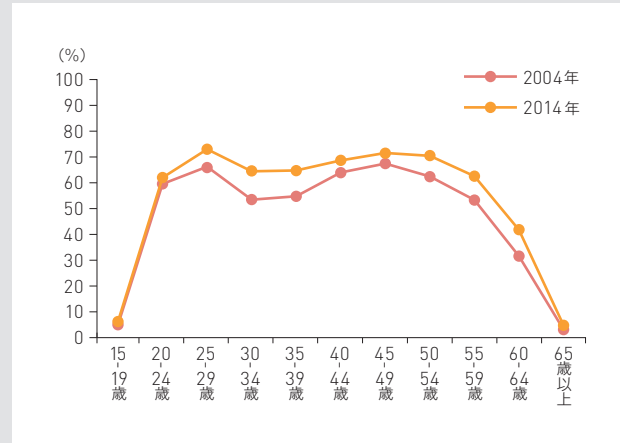
よりよくなる  
兆し

1

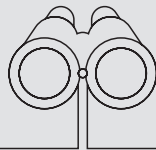
## M字カーブという言葉が、なくなるかもしれない

「M字カーブ」が消えた。という印象的な書き出しとともに、2014年11月28日付の日経新聞は、その解消が近づいていることを報じている。内閣府が発表している男女共同参画白書平成26年版にも、M字カーブ自体が以前よりも浅くなっていて、その底となる年齢階級も上昇していると、解説している。以前と比較して、女性が労働市場から出なくても済む状態になっている、とも考えられるのだ。働きたいと思っていたけれども、勤務形態や就労条件が合わずに、やむなく働くことをやめた人たちが、働けるようになってきていることを表している可能性も高い。さらに前述の男女共同参画白書によると、平成25年における女性の非労働力人口2,931万人のうち315万人が就業を希望しているとある。この希望がかんう世の中になれば、M字カーブという言葉は死語となる。

女性の就業率



出所：総務省「労働力調査」



## 2015年から2025年を見通す

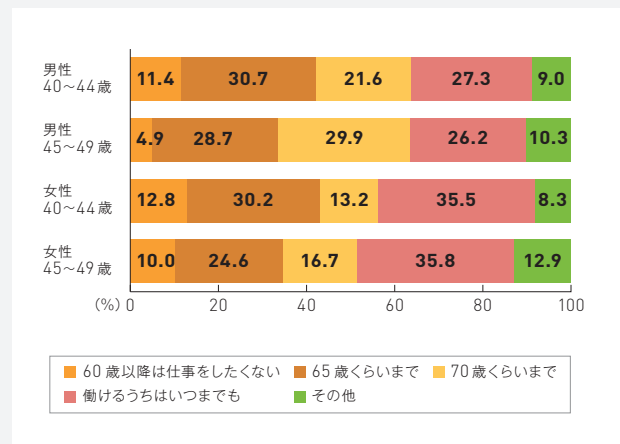
よりよくなる  
兆し

2

## 高齢だから新しい仕事は無理、ということはない

転職支援サイトへの問い合わせで、少しずつ増えているのが「ブルダウンドで入力できる生年月日を超えているのですが、どのように入力すればいいでしょうか」というもの。現在、多くの転職支援サイトは1954年、つまり60歳までを基準に登録できる人員を想定している。しかし、それでは登録できない人たちが、新たに登録し、仕事を探し始めているのだ。生活のために働くという人もいるが、それ以上に「体が動くうちは働きたい」と考えている人たちが増えている。現役時代に身につけた能力、もしくはそれに近接したスキルで仕事を探すというケースが一般的だが、あるエンジニア派遣サイトでは、ごく最近、新しい言語知識を身につけた60歳代が、エンジニアとして企業で働き始めたというケースもあった。そう、高齢者も一からスタートできる時代がやってきつつあるのだ。

60歳以降の収入を伴う就労の意向と就労希望年齢



出所：内閣府「高齢期に向けた『備え』に関する意識調査」2013年

## 「制約があっても」働くことができる社会へ

人材不足が懸念される 2025 年に向けては、主婦や高齢者等、労働市場から一度退出した人たちの再就労が期待される。加えて今後は、男女ともに介護を抱える者も増加する。現状、このような「制約」をもつ人々が働くのは難しい。

### 主婦、高齢者が働けない理由

現在、働いていない主婦や高齢者には、条件さえあれば働くことを望んでいる者が少なくない。悲観シナリオでもみたように、既に人材不足に腐心する企業が出てきており、理論上はこのような人材の活用が進むと考えられる。ところが、2015 年現在、そうはなっていない。

主婦や高齢者が再び働き始めることができない理由は 3 つある。第一に、現在働いていない理由、いうならば「制約」と両立する働き方が実現できない。例えば、家事や子育て、健康など、彼・彼女らが抱える労働時間や勤務場所に関する条件は、企業にとっては制約であり、それがネックで企業側が活用を敬遠する。第二に、仕事を辞めてからのブランクによって、スキルの陳腐化が起こる。ブランクが長くなるほど再就労が困難になるのだが、子供を 2 人、3 人ともてば、ブランクは数年におよぶ。第三に、働かなくても生計を維持できるため、仕事に求める条件が厳しくなる傾向がある。配偶者の収入や資産があり働く必然性がないのであれば、仕事に就くのは、それでも働きたい魅力的な仕事に限定される。

このように、制約と両立する、魅力的で、保有スキルをいかすことのできる、もしくは未経験からでも挑戦できる就労機会が、現状、極めて限られているため、主婦や高齢者の就労はなかなか進んでいない。

### 属性のダイバーシティから インクルーシブな働き方創りへ

この 20 年、「多様な働き方」は非正規雇用形態の拡大という形で浸透してきた。ところが、非正規労働を活用している産業ほど、処遇や仕事内容の魅力の乏しさから、人材不足に苦勞し始めている。一方、正社員は労働時間

や勤務地、仕事内容すべてにおいて無限定で働くことが求められる。この二極化が、その中間を求める多様な人材の就労を阻害している。

2025 年にかけて、多様な人材の就労を進めるためには、彼・彼女らの制約と両立する魅力的な仕事、働き方の開拓が必須である。しかも、2025 年にかけては正社員男性の中にも、介護を抱え、制約をもつ者が増加する。制約をもつ人材を、企業はこれまでのように非正規労働という別制度下におくのではなく、職場レベルでインクルージョン（包摂）していかなければならない。

### 役割の「モザイク化」によって 制約を乗り越える

企業が今後、日本人男性正社員という同質的で制約のない人材だけでなく、経験やバックグラウンド、価値観の異質性が高く、時間や場所などの制約をもつ個人を活用していくためには、人材マネジメントの再構築が求められる。

- 人材のマス管理から、個人の制約・志向に配慮した個別の人材マネジメントへ
- 効率性を重視した業務設計から、メンバーの特性をいかした相互補完的な業務設計へ
- タスクだけでなく、ゴール・戦略に結びつけるマネジメントへ

メンバーの多様性に応じた個をみたマネジメントを行い、メンバーの強み弱み、制約を「モザイク」のように相互補完的に組み合わせ、成果をあげるために組織をリードしていく。

同質的な人材に比べ、多様な人材の活用はマネジメントコストが増大する。これが、多様な人材の就労がなかなか進まない根本的な原因である。だが、労働力人口が減少していく今後、ダイバーシティを進めず同質的な人材マネジメントだけに固執すれば、その企業はいずれ競争力を失う。

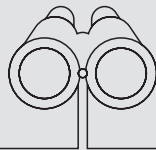
人材の多様性を取り込み、競争力を高める、2025 年にかけてマネジメントのイノベーションが強く期待される。



## 限定正社員というワークスタイルが、働き方を変える

2015年初頭から、新聞を中心とした各種メディアに「企業が正社員を増やし始めている」という記事が出た。主に、従来はパートやアルバイト、派遣などのワークスタイルで人員を確保していた領域を「限定正社員」という仕組みを活用して、雇用確保を目論んでいる動きだ。小売業やサービス業といった、そもそも求職者を企業が奪い合っている状態の業種はもちろん、メーカーなどでもその流れに追随しようとしている。労働者保護のルールを緩和する策ではないかという見方もあるが、従来の非正規雇用よりも安定していて、しかも、ある程度自分のライフスタイルやキャリア志向に沿った働き方ができる仕組みを歓迎する人たちも少なくない。企業も、限定とはいえ「非正規ではなく正規雇用」という条件提示で、より人を多く雇う「セールスポイント」としている。

同時に、パートやアルバイトの領域では、今まで以上に「モザイク化」が進んでいる。2015年3月8日付の日経新聞では「短時間勤務で人材確保」と題して、1日2時間労働、週20時間勤務など、今までの常識よりも極めて短く、そしてフレキシブルな働き方を企業が用意し、新しいワークスタイルとして提案し始めていることを報じている。これらの動きも、働きたいけれども、子育てや介護などの自らの事情で、一定量のまとまった時間が確保できないために働きたくても働けない、とされていた人たちを、活用する道筋ができて始めている、とも考えられる。高度な教育や社会人経験で培った専門性が、時間や場所など、雇用条件の制約により無駄となり、その能力を活かして働くことができないという時代は、もう少しで終わりを告げようとしている。



### 2015年から2025年を見通す

## 男性が育休を取っても、違和感がなくなりつつある

イクメンという言葉が世の中にでてから2015年で5年が経過した。厚生労働省雇用均等・児童家庭局が行っている「イクメンプロジェクト」がきっかけとなって、その言葉は流通したが、まだ一般化した、もしくは、企業などにおいて、当然の行為であるという状態には残念ながらなっていない。しかし、一方で、ソーシャルネットワークサービスの発達とともに、子育てや育児、それらへの男性の参加が積極的に議論されるようになっていく。また、働くお母さんを支える、そして、お父さんができることをドラマ仕立てにしたコマーシャルを作成した東証一部上場企業も、大きな話題になった。また、2014年6月16日放送のNHKクローズアップ現代において、人材多様化時代の上司像として「イクボス」なるキーワードも新たに登場。男性が育休を取ることに違和感がなくなる日も、そう遠くない。



## 辞めても「次の仕事に就ける」社会へ

2025年にかけては、人材不足と同時に、テクノロジーやグローバル化の影響により、個人が仕事を失うリスクも懸念される。このような構造的なミスマッチは解消が難しい上に、長期雇用が根付いてきたわが国では、円滑な労働移動のための環境整備が十分ではない。

失業しても次の仕事に就くことができる仕組みと、それを支える個人のキャリア形成の支援を、強かに押し進めていく必要がある。

### これからの就労支援

就労支援システムは現在、職業紹介のような、偏在する求人、求職者情報を結びつける、一時点の就労支援が中心である。だが、**ミスマッチが拡大する**今後は、**次の4つの観点で就労支援を強化する**必要がある。

#### ①企業の人材ニーズと個人の就労ニーズを近づける調整支援

2025年にかけては、企業が求める人材要件が高度化し、個人が希望する就労条件や能力と乖離が広がる可能性が高い。企業、個人それぞれに働きかけて、現実味があり、かつ互いが満足する条件に調整する支援が必要となる。**新たな働き方を創り出すために、企業への働きかけがとりわけ重要**である。

#### ②非連続なキャリア・チェンジの支援

産業構造の転換やテクノロジーによる仕事の代替は、労働市場全体で雇用機会が失われる。そのため、業種、職種の変化に加え、学び直しや地域間移動のようなダイナミックなキャリア・チェンジの支援の強化が期待される。

#### ③ソフト・ランディング型の就労支援

メンバーシップ型のわが国では、転職時の一時的なサポートだけでは、入社後の適応や活躍が難しい。インターンシップやトライアル雇用、系列外への在籍出向等、個人と組織が互いに相性・能力を見極めた上で転職できるソフト・ランディング型の就労支援策の拡大が期待される。

#### ④生活と就労の一体的支援

相対的貧困率は1980年代から上昇を続けており（厚生労働省「平成22年国民生活基礎調査」）、今後も経済的困窮者の増加が懸念される。貧困に窮している個人の就労支援は、生活支援と一体的に行う必要がある。今後、財源の制約から、生活困窮者自立支援法等のセーフティネットが縮小されることはあってはならない。

### これからのキャリア形成支援

不確実な環境下で、就労を続けていくには、キャリア自律とエンプロイアビリティの向上が不可欠だ。だが、前述したように、キャリア自律やエンプロイアビリティを、個人責任で実現するのは容易ではない。2025年にかけては、むしろ、企業や社会システムという個人を取り巻く環境を整備する方が現実的だ。

仕事を失っても次の仕事に就くことができるためには、専門性に代表されるポータブルスキルに加え、変化適応力と人的ネットワークが重要である。

能力開発のキープレイヤーである企業は、特定領域の専門性の深耕と、環境変化への適応経験の2つを重視して、従業員に5年、10年単位のキャリアパスを提示していくことが重要になる。社外での学習の推奨や、兼業を許可することも有効だ。このような経験を通じ、キャリアプランや労働市場での自身の立ち位置を考えることが、キャリア自律につながっていく。

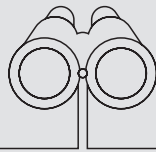
企業によるこのような従業員の中長期的なキャリア形成の支援は、未踏のテーマだ。経済成長期はポジションが増えていったため、企業はそれに連動する形で従業員の長期的なキャリア形成を実現できた。近年、経営が短期的収益を求めるのにともない、キャリア形成のための投資は次世代リーダー等のタレント層にしぼられ、それ以外の層への投資は行われにくくなっている。

2025年にかけて、企業の競争環境はさらに厳しくなる。**短期的利益を追求する経営と、従業員の中長期的なキャリア形成を両立する方策を、企業は自ら生み出さなければならない。**

## 個人の働き方をより深く理解すると、みんな楽しく働ける

2013年3月8日付のウォールストリートジャーナルは「センサーで社員の行動を追跡する米企業が増加」と題して、従業員のコミュニケーションの量をセンサーで計測し、生産性が向上するかどうかという実験を行ったことを報じている。生産性を向上させるためには、どのような人間関係、つまりはチーム作りが大切で、どのようなコミュニケーションを取るべきなのか、ということ洞察するための技術なのだ。2015年現在、この方法論は急激な進化を遂げている。個人の情報がすべて筒抜けになる、その情報管理はどうする、という危惧はあるにせよ、うまく活用することによって、組織、そして働く人たちの双方にメリットがある可能性を感じさせるものになっている。例えば、ストレスを感じる職場である、ということがデータにより示されるようになる時代だ。

そのデータが提示されることによって、組織で働くことにおいて、ストレスを感じる要因が特定できる可能性が大きい。さらに、ストレス生成の原因がわかれば、除去することは比較的容易だとも考えられる。今までのように、周囲のあいまいな評価や、本人の気分というアナログ的で根拠に乏しかったものではなく、データによって「基準」が示されることにより、問題に対する打ち手が飛躍的に正確なものになる可能性が大きい。そうになると、今までのように「職場に適應できなかった、仕事にうまく馴染めなかった、思ったようにパフォーマンスが発揮できなかった」から退職する、つまり仕事を失うというリスクが低減されるかもしれないのだ。見えなかったものが可視化できる時代がやってくることで、ずっといきいきと働き続けられるようになるかもしれない。



### 2015年から2025年を見通す

## スキルと経験を持つミドル層の活用に、本腰が入り始めた

経済産業省は、多様な「人活」支援サービスの創出・振興と銘打って、多様なスキルと経験を持っている、主にミドル層の人材流動化に本腰を入れ始めている。いままでは、転職者といえは35歳まで、経験やスキルを重要視するという感じではなく、むしろポテンシャルを買ってのそれだった。逆にいうと、これ以上の伸び代を感じさせない、35歳が境目として、転職限界説が唱えられていたのは周知の事実だろう。経済産業省も、この事業を紹介するためのウェブページで、多様なスキルや経験のある人材が、よその企業に移って活躍する事例がほとんどないこと、また、そもそも企業そのものが、どのようなニーズを持っているのか、いまひとつ把握していないことを、素直に認めている。だからこそ、幅広く民間に知恵を募って、新しい事業を創造するよう、働きかけている。

また、人材産業の現場からは「都市から地方へ」の流出が起きているという声が聞こえ始めた。大企業の管理職の経験がある、そして、その経験によって培われたスキルを求めている、地方で成長している中小企業は少なくない。けれども、ネームバリューや待遇などの条件、なにより、地方であるということそのものが不利な要素となって、人材確保が難しい状況だったのだ。しかし、最近では「求められる人材であることがわかって、転職を決意した」というミドル層が緩やかではあるが、地方へと移動し始めている。鉄道などが再整備され、都市と地方がさらに近くなっている未来だと、この兆しがもはや当たり前のことになっている可能性は極めて高い。

参考サイト：<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/jinkatsu/>

# 働ける確率が 2倍になって初めて 2015年を上回る

企業、個人、社会システムの調整機能を維持するだけでなく2025年に向けてやるべきことをやるとした場合、2025年はどうなるだろうか。2025年にかけて主婦を中心として労働市場への参入確率が2倍、高齢者を中心として離職確率が半分になるように推移するとした予測結果を紹介したい。

就業者は6,389万人と2015年の6,274万人と比較しても115万人増加しており、人口が減少する中でも就業者は増える結果となっている。就業者の内訳をみると、男性は2015年より90万人減少し3,495万人となる一方、女性は205万人の増加となり2,894万人となり、女性を中心に雇用が増えることがわかる。年齢構成別でも、44歳以下においては、2015年と比較して減少するが、45歳以上においては増加している。高齢者を中心に、働くことから引退せずに継続的に就業していることが影響している。

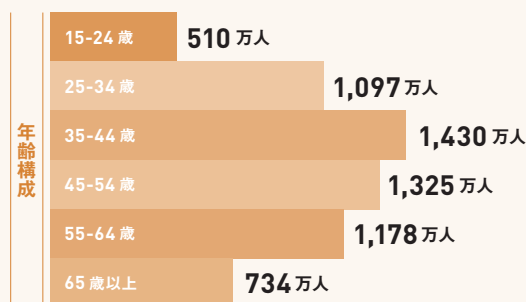
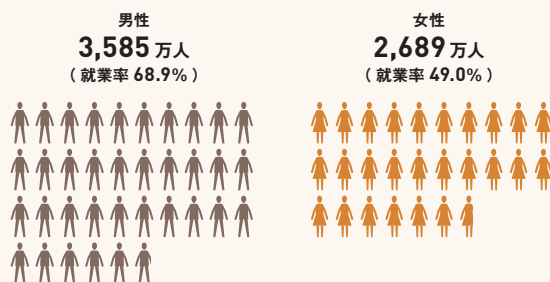
## 2015年より無業者が大きく減少し平均所得は微増

一方で無業者は、4,353万人と2015年より172万人も大幅に減少している。その内訳をみると、失業者は2015年245万人から195万人と50万人も減少している。求職活動をしていないが就職希望のあるみなし失業者は250万人と2015年の397万人より147万人減少している。また、その他非労働力が3,908万人と、2015年の3,883万人より25万人増加している。それと同時に、雇用保蔵者も393万人と2015年の401万人から微減している（データは44、45ページ）。

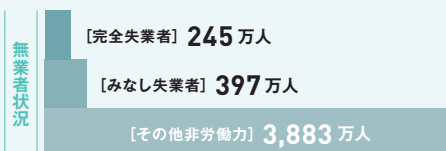
こうした結果1人当たり所得は361.6万円と、2015年時点での所得355.4万円をわずかではあるが上回る結果となっている。働くことのできる無業者がさらに働くことによってだけでなく、働ける人が働き続けることによって所得を維持することになる。日本に存在する人材を活用することにより経済が成長し平均所得も増加する可能性があるといえる。

## 2015年

就業者 ▶ 計 **6,274** 万人 (就業率 58.1%)



無業者 ▶ 計 **4,525** 万人



1人当たり所得 **355.4** 万円  
(労働総所得 223 兆円)



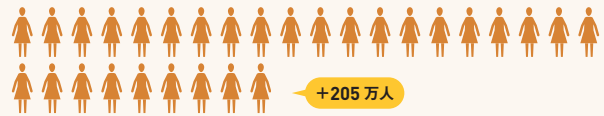
# 2025年 楽観シナリオ

2025年までに参入確率が2倍、離職率が半分になるよう推移するケース

**就業者** 計 **6,389** 万人 (就業率 59.5%) +115万人 (+1.4%)

男性 **3,495** 万人 (就業率 67.8%)

女性 **2,894** 万人 (就業率 51.8%)



年齢構成



就業形態



= 2015年との差

**無業者** 計 **4,353** 万人 -172万人

無業者状況



1人当たり所得 **361.6** 万円 (+6.2万円) (労働総所得 231 兆円)

## 働くを再発明するためには①

# 2025年の働くは、まだ決まっていない これから10年、どう過ごすかで、未来は変わる

「2025年はどうなっているかわからない」。様々な分野の有識者から、今回、このような発言を聞いた。未来を正確に予言することは極めて難しいものの、第一人者をしてそのような発言がでてくる背景には、経済動向と人口構

造の反転的变化がある。長く続いた経済停滞から脱出の兆しがみえるものの、それが2020年以降も続く保証はない。人口が増加から減少に転じる過程で起こる事象を、われわれはまだ経験したことがない。しかも、並行して超



### 2015年

### 2025年 悲観シナリオ

【離職】2倍 【参入】1/2倍

就業者	6,274万人	5,717万人 (- 557万人)
就業率	58.1%	53.2%
女性就業者	2,689万人	2,568万人 (- 121万人)
55歳以上 就業者	1,912万人	1,699万人 (- 213万人)
34歳以下 就業者	1,607万人	1,451万人 (- 156万人)
完全失業者	245万人	351万人 (+ 106万人)
みなし失業者	397万人	420万人 (+ 23万人)
雇用保蔵者	401万人	497万人 (+ 96万人)
平均所得	355万円	299万円 (- 56万円)
労働総所得	223兆円	171兆円 (- 52兆円)

高齢化が進んでいる。そのため、過去の延長だけで2025年をとらえることができない。

とりわけ、働くの今後の展望は、雇用が経済の派生需要であり、生産年齢人口が15～64歳とみなされてきたことからわかるように、経済や人口構成の変化と不可分である。どのような前提にたつか、個人として誰を想定するか、企業としてどんな企業を想定するかによって、異なる2025年が浮かび上がる。

逆にいえば、前提が違えば、違う2025年が出現するのだ。そう、これから10年、われわれがどのように過ごすかによって、2025年の働くは、明るいものにも、暗い

ものにもなりうる。

そこで本報告書では、2025年にかけて3つのシナリオをもとに、就業構造をシミュレーションした。ひとりでも多くの人が、高い賃金で働けることが望ましいとすると、労働市場からの離職率が1/2、労働市場への参入確率が2倍になるという楽観シナリオが実現できてはじめて2015年を上回る社会になる。逆に、高齢者等の就労が進まず、離職者も増加するような悲観シナリオでは、2015年から就業者も平均所得も減少し、社会の活力が失われた2025年が訪れる。



## 2025年 ベースシナリオ

過去トレンドの延長

## 2025年 楽観シナリオ

【離職】1/2倍 【参入】2倍

6,091万人 (−183万人)	6,389万人 (+115万人)
56.7%	59.5%
2,736万人 (+47万人)	2,894万人 (+205万人)
1,857万人 (−55万人)	2,053万人 (+141万人)
1,497万人 (−110万人)	1,568万人 (−39万人)
234万人 (−11万人)	195万人 (−50万人)
360万人 (−37万人)	250万人 (−147万人)
415万人 (+14万人)	393万人 (−8万人)
342万円 (−13万円)	362万円 (+7万円)
208兆円 (−15兆円)	231兆円 (+8兆円)

( )内は2015年との差

## 働くを再発明するためには②

# 働き方のイノベーションによって 多様な人材をいかす「モザイク型」を実現する

2025年は、悲観的な未来になるのか。楽観的な未来になるのか。それはこれから10年次第だ。ただし、悲観的な未来と、楽観的な未来が、五分五分の確率で訪れるわけではない。2015年と同等以上の社会の活力を維持するためには、非常な努力がある。

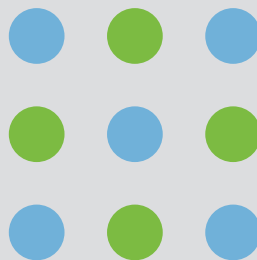
既に見てきたように、過去のトレンドをそのまま延長したベースシナリオの未来が訪れるとすれば、2025年の社会は2015年に比べ衰退する。就業者は183万人減少し6,091万人に、1人当たり所得は13万円減少し

342万円になり、労働総所得は15兆円減少し208兆円になってしまう。

現実には、就業者の減少等により社会の活力が低下していくと、経済の停滞→雇用機会の喪失→離職者の増加→失業者・無業者の増加→経済の停滞…という悪循環が回り始める。ベースシナリオの未来は、悲観シナリオへと転化してしまうリスクを内在している。悲観シナリオの2025年では、就業者数も労働総所得も2015年と比べ著しく減少し、かつての社会は見る影もない。



同質性の高い個人



異質性の高い個人





この衰退傾向を止め、活力ある社会を維持するためには、就業者を増やしていく必要がある。労働市場からの離職や引退を過去のトレンドから半減させ、失業者やみなし失業者などの労働市場への参入確率を2倍までひきあげる。ここまで実現して、ようやく2025年は、就業者数や労働総所得が2015年を上回る規模になる。

衰退傾向のもとで働ける確率を2倍にすることは、極めて難しい。しかも、2025年にかけて就労が期待されるのは、高齢者等、企業からみると、これまでとは異質な「制約」をもつ個人だ。多様な人材の活用はマネジメントコストをひきあげるため、これまで人材の多様化は、雇用形態の区別など別制度下におくことで実現されてきた。しかし、2025年にかけては、多様な人材を職場レベルでインクルージョン（包摂）していかなければならない。このハードルを越えられるかが、活力ある2025年を迎えるための分水嶺となる。

そのためには、働き方のイノベーションが欠かせない。多様な人材の持ち味をいかし、役割をモザイク化し、成果をあげるための業務設計とマネジメントを行わなくては、多様な人材が能力を発揮できる未来は訪れない。一時的に悪化するマネジメントコストを乗り越えなければ、企業はいずれ競争力を失う。そして、企業が競争力を失えば、雇用機会は失われ、社会の活力は低下する。

2025年に向けて、「ひとりひとりが生き生きと働ける社会」を実現する鍵は、多様な人材をいかす、今までの延長線上ではない働き方の発明をすることだ。実現の道は険しい。だが、避けて通ることも許されない。わたしたちは2025年に向けて、自ら新たな働き方を創り出さなければならない。

そこにたどりつくことができれば、2025年の働くは、今よりもずっと素晴らしいものになる。



### 1:1のジョブアサイン



### 画一的な役割分担



### 多:多のジョブアサイン



### 相互補完的な役割分担



## いきいきと働ける 2025年に向けて



『2025年 働くを再発明する時代がやってくる』は、ワークス研究所がとりまとめた3冊目の未来予測である。

2005年に『2015年予測。どうなる、人材マーケット。こうなる。』を発表した際、私たちは、2015年には「新卒・男性・正社員」中心の雇用パラダイムは終わりを告げると述べた。2011年に発表した『成熟期のパラダイムシフト 2020年の「働く」を展望する』では、2020年に向けて「長期勤続の男性」を中心とした雇用パラダイムから、「性別、雇用形態、勤務先、年齢にかかわらずすべての人が主役」の雇用パラダイムに移っていくと予見した。

そして、いよいよ、2015年がやってきた。2015年現在、多様な人材の能力発揮は雇用のメインイシューとなっており、表層のダイバーシティから深層レベルのインクルージョンにステージが移りつつある。2025年に向けては、さらに、ひとりひとりの持ち味をいかした働き方、働く場を、企業・個人・社会システムが一体となって創り出す時代になる。企業・個人・社会システムによる「働き方の再発明」が、これからの雇用パラダイムだ。

課題先進国として世界の先頭を走る日本の未来は、ひとつ間違えれば、とても暗いものに転落する。だが、逆に、これほどまでに挑戦のしがいのある難題もない。私たちが自ら答えをみつけだし、ひとりひとりがいきいきと働く社会を実現できれば、未来は明るい。その鍵を握るのは、企業・個人・社会システムそれぞれの創造性だ。

さて、あなたは、2025年にかけて、どんな働き方を発明しますか。

## マイクロシミュレーションのモデルの前提

### 1. 2025年までの予測方法

2014年時点の約6万人の疑似調査個票より、下記の手順で1年後の個人の状態を作成し、順に翌年の状態を作成し、2025年まで同様の作業を続けていく。以下の推移確率の設定はベース予測による。

(1) t年時点における就業者(有業者)(t=2014、2015、…、2025)

① t+1年時点において、就業するか離職して無業となるかの判定を行う。労働力調査2000～2013年のデータより就業を継続する確率を性、年齢階層別に算出し、その確率に推移するように判定する。以下は就業する場合の作業である。

(A) t+1年時点においても就業する個人に対して、t年時点の就業状態(就業形態、産業、職業、従業員規模、地域)で継続するか(転職をしないで現在所属する仕事を継続する)判定する。同じ就業状態で継続するかはワーキングパーソン調査2010、2012、2014年によって就業継続確率を性、年齢階層、勤続年数、就業形態別に算出し、その確率に推移するように判定する。同じ就業状態を継続する場合は、t+1年時点の就業状態は同じ値が入り、勤続年数はt年時点より1年を足した値が入る。

(B) t+1年時点においてもt年時点の就業状態と異なる場合(転職をする場合)は、就業状態を表す、就業形態、産業、職業、従業員規模、地域が同じままか異なるかを判定する。同じ就業状態で継続するかは、労働力調査に十分な情報がないため、ワーキングパーソン調査2010、2012、2014年によって各就業状態の推移確率を性、年齢階層、勤続年数、就業形態別に算出し、その確率に推移するように判定する。同じ就業状態を継続する場合は、t+1年時点の就業状態は同じ値が入り、異なる場合は後述のように設定する。勤続年数は、転職をしたため0年を足した値が入る。

(C) t+1年時点においてもt年時点の就業状態と異なる場合は、ワーキングパーソン調査2010、2012、2014年によって就業形態継続確率を性、年齢階層、勤続年数、前職の就業形態別に算出し、その確率に従って推移するようにする。

② ①において、t+1年時点において無業になる場合は、その個人が、完全失業者、みなし失業者(求職活動をしていないが就業意欲のある人)、その他非労働力になるかを判定する。労働力調査2000～2013年のデータより性、年齢階層別に、推移確率を算出し、その確率に従って推移するように判定する。

(2) t年時点における無業者(完全失業者、みなし失業者、その他非労働力)

① t+1年時点において、t年の状態を継続するか、その他の状態になるかの判定を行う。労働力調査2000～2013年のデータより現在の状態を継続する確率を性、年齢階層別に算出し、その確率に推移するように判定する。ただしみなし失業者については集計データしか入手できなかったため、

各年のみなし失業者の増分より確率を推測している。現在の状態を継続する場合は、t年の状態がt+1年も続くとする。

(A) t+1年時点において、どの状態になるかを労働力調査2000～2013年のデータより現在の状態を継続する確率を性、年齢階層別に算出し、その確率に推移するようにする。ただし、みなし失業者については状態変化の状況が公表されておらず把握できていないため、各年のみなし失業者の増分より確率を推測している。

(B) t+1年時点において就業する個人に関しては、就業状態を表す、就業形態、産業、職業、従業員規模、地域を、確定させる。労働力調査に十分な情報がないため、ワーキングパーソン調査2010、2012、2014年によって勤続年数1年未満の、各就業状態の割合を性、年齢階層別に算出し、その確率に推移するように判定する。

(3) 所得の推定

ワーキングパーソン調査2010、2012、2014年のデータを用いて、働くことによって得た年収(税込)を、性別、勤続年数、産業、職業、企業規模、雇用形態について回帰させ、この回帰式を用いて、2015年以降の所得を推計。自営業については、総務省統計局「就業構造基本調査」の公表データを基に所得(階級値の上限と下限の平均)年齢、産業について回帰させた回帰式を用いて推計。ただし、予測値において物価上昇率はゼロと仮定している。

労働総所得は、予測した各個人の所得を合計した値(就業者全体)であり、国民経済計算の雇用者所得とは概念が異なる。労働所得を就業者で割ったものを1人当たり所得としている。

### 2. モデルの前提

本報告書では、ベースシナリオ、悲観シナリオ、楽観シナリオの3パターンを予測を行っているが、それぞれのパターンの前提は下記のとおり。

- ・ベースシナリオ 上記に記された確率のまま推移する
- ・悲観シナリオ 上記(1)①の就業者の離職確率が、2015年から2025年にかけて線形的に2000～2013年平均の2倍になるように設定(すべての年齢層において)  
上記(2)①(A)の無業者が就業者となる確率が、2015年から2025年にかけて線形的に2000～2013年平均の半分になるように設定(すべての年齢層において)
- ・楽観シナリオ 上記(1)①の就業者の離職確率が、2015年から2025年にかけて線形的に2000～2013年平均の半分になるように設定(すべての年齢層において)  
上記(2)①(A)の無業者が就業者となる確率が、2015年から2025年にかけて線形的に2000～2013年平均の2倍になるように設定(すべての年齢層において)

## 雇用保蔵者の推計について

内閣府『日本経済2011～2012』の付注1～3に従って推計を行う。

雇用保蔵者を推計するため、①稼働率とタイムトレンドを説明変数とする労働生産性関数を計測する。その上で、②潜在稼働率を用いて雇用の過剰度合いを求める。潜在稼働率としては、日銀短観の雇用人員判断DIがゼロであった2005年第2四半期の稼働率を想定した。またそれらを代入した結果を適正労働生産性とした。

①労働生産性関数の推計(内閣府結果の引用)

$$10000 \times Y / (L \times H) = 34.96 + 0.21 \rho + 0.42 t$$

計測期間 1980年第1四半期～2010年第4四半期

Y: 実質国内総生産(2005年平均=100)、予測期間は1%ずつ成長と仮定

L: 常用雇用指数。予測期間は正社員の雇用者数の伸び率に従って推移する  
とおく

H: 総実労働時間指数、予測期間は過去平均値を利用

$\rho$ : 稼働率指数、予測期間は過去平均値を利用

②雇用保蔵率の算出

以上で求めた適正労働生産性に平均的な労働時間を用い、次式により雇用保蔵率を求める。

$$E = \{ L - 10000 \times Y / (P^* \times H^*) \} / L$$

E: 雇用保蔵率

P\*: 適正労働生産性

H\*: 平均的な労働時間(H=定数項+トレンド項を推計して算出)

本報告書に掲載されているマイクロシミュレーションで作成した予測データは、以下のページにエクセルファイルで用意しています。  
<http://www.works-i.com/research/2014/2025yosoku/>

## 予測データ

		1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	
就業者	合計	6,457	6,446	6,356	6,298	6,274	
	男性	3,966	4,014	3,901	3,850	3,585	
	女性	2,491	2,432	2,455	2,448	2,689	
就業率	合計	61.4%	59.5%	57.7%	56.6%	58.1%	
	男性	75.2%	72.7%	69.9%	67.7%	68.9%	
	女性	48.4%	47.1%	46.3%	46.3%	49.0%	
就業者 (年齢構成別)	15 - 24 歳	832	692	580	492	510	
	25 - 34 歳	1,278	1,423	1,419	1,247	1,097	
	35 - 44 歳	1,347	1,253	1,324	1,471	1,430	
	45 - 54 歳	1,585	1,564	1,350	1,291	1,325	
	55 - 64 歳	977	1,031	1,189	1,227	1,178	
	65 歳以上	438	483	496	570	734	
就業形態	正規雇用者	3,779	3,630	3,375	3,374	3,302	
	非正規雇用者	1,001	1,273	1,634	1,763	1,833	
	自営業・家族従業者	1,181	1,071	932	772	674	
	その他(役員、内職など)	496	472	415	389	465	
雇用保蔵	雇用保蔵者	186	201	105	426	401	
無業者	無業者合計	4,046	4,377	4,640	4,807	4,525	
	完全失業者	210	320	294	334	245	
	うち男性失業者	123	196	178	207	158	
	うち女性失業者	87	124	116	127	87	
	完全失業率	3.1%	4.7%	4.4%	5.0%	3.8%	
	男性・完全失業率	3.0%	4.7%	4.4%	5.1%	4.2%	
	女性・完全失業率	3.4%	4.9%	4.5%	4.9%	3.1%	
	みなし失業者	345	372	363	354	397	
その他非労働力	3,491	3,685	3,983	4,119	3,883		
過去1年間の転職者 (雇用者→雇用者)	合計	—	224	247	262	276	
	正規→非正規	—	89	92	96	98	
	非正規→正規	—	34	41	40	45	
	大企業→中小	—	84	86	84	87	
	中小→大企業	—	63	65	60	63	
	都会→地方	—	20	22	20	23	
	地方→都会	—	33	36	36	35	
有業、無業の移動	新規入職者	—	96	94	94	109	
	引退者(60歳以上)	—	42	53	78	97	
	離職者(60歳未満)	—	167	187	195	203	
	参入者	—	189	211	214	221	
	うち主婦	—	84	91	87	102	
所得	労働総所得(兆円)	—	242	235	228	223	
	1人当たり所得(万円)	—	375.4	369.7	362.0	355.4	

注) 2010年までは実績値、2015年以降はマイクロシミュレーターによる予測値。

単位：万人

	悲観		ベース		楽観		2015年と2025年の差			2025年における差	
	2020年	2025年	2020年	2025年	2020年	2025年	悲観	ベース	楽観	ベース－ 悲観	楽観－ 悲観
	6,035	5,717	6,223	6,091	6,337	6,389	- 557	- 183	115	374	672
	3,389	3,149	3,493	3,355	3,536	3,495	- 436	- 230	- 90	206	346
	2,646	2,568	2,730	2,736	2,801	2,894	- 121	47	205	168	326
	55.1%	53.2%	56.8%	56.7%	57.9%	59.5%	- 4.9%	- 1.4%	1.4%	3.5%	6.3%
	64.3%	61.1%	66.3%	65.1%	67.1%	67.8%	- 7.8%	- 3.8%	- 1.1%	4.0%	6.7%
	46.5%	46.0%	48.0%	49.0%	49.3%	51.8%	- 3.0%	0.0%	2.8%	3.0%	5.8%
	480	437	483	439	479	490	- 73	- 71	- 20	2	53
	1,062	1,014	1,080	1,058	1,067	1,078	- 83	- 39	- 19	44	64
	1,292	1,137	1,329	1,211	1,317	1,234	- 293	- 219	- 196	74	97
	1,399	1,430	1,457	1,526	1,472	1,534	105	201	209	96	104
	1,112	1,036	1,161	1,149	1,203	1,224	- 142	- 29	46	113	188
	690	663	713	708	799	829	- 71	- 26	95	45	166
	3,192	2,951	3,245	3,146	3,282	3,252	- 351	- 156	- 50	195	301
	1,846	1,894	1,877	1,920	1,915	1,994	61	87	161	26	100
	522	363	553	425	602	543	- 311	- 249	- 131	62	180
	475	509	548	600	538	600	44	135	135	91	91
	465	497	408	415	395	393	96	14	- 8	- 82	- 104
	4,918	5,025	4,730	4,651	4,616	4,353	500	126	- 172	- 374	- 672
	300	351	231	234	215	195	106	- 11	- 50	- 117	- 156
	180	204	139	136	129	113	46	- 22	- 45	- 68	- 91
	120	147	92	98	86	82	60	11	- 5	- 49	- 65
	4.7%	5.8%	3.6%	3.7%	3.3%	3.0%	2.0%	- 0.1%	- 0.8%	- 2.1%	- 2.8%
	5.0%	6.1%	3.8%	3.9%	3.5%	3.1%	1.9%	- 0.3%	- 1.1%	- 2.2%	- 3.0%
	4.3%	5.4%	3.3%	3.5%	3.0%	2.8%	2.3%	0.4%	- 0.3%	- 1.9%	- 2.6%
	406	420	381	360	316	250	23	- 37	- 147	- 60	- 170
	4,212	4,254	4,118	4,057	4,085	3,908	371	174	25	- 197	- 346
	307	335	269	258	297	314	59	- 18	38	- 77	- 21
	80	61	94	89	100	102	- 37	- 9	4	28	41
	50	55	41	37	47	49	10	- 8	4	- 18	- 6
	69	50	85	81	88	89	- 37	- 6	2	31	39
	65	67	60	56	62	62	4	- 7	- 1	- 11	- 5
	26	29	26	28	29	33	6	5	10	- 1	4
	33	30	34	32	43	49	- 5	- 3	14	2	19
	99	88	99	88	99	88	- 21	- 21	- 21	0	0
	98	97	102	105	74	55	0	8	- 42	8	- 42
	229	253	199	193	198	193	50	- 10	- 10	- 60	- 60
	190	156	220	216	273	316	- 65	- 5	95	60	160
	109	115	107	110	161	210	13	8	108	- 5	95
	198	171	215	208	223	231	- 52	- 15	8	37	60
	328.1	299.1	345.5	341.5	351.9	361.6	- 56.3	- 13.9	6.1	42.4	62.5

本報告書に掲載されているマイクロシミュレーションで作成した予測データは、以下のページにエクセルファイルで用意しています。  
<http://www.works-i.com/research/2014/2025yosoku/>

## 産業別就業者数

単位：万人

	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	悲観		ベース		楽観	
						2020年	2025年	2020年	2025年	2020年	2025年
合計	6,457	6,446	6,356	6,257	6,274	6,035	5,717	6,223	6,091	6,337	6,389
農林水産業	367	326	282	252	219	164	129	169	147	172	144
建設業	663	653	568	504	451	374	336	446	421	467	464
製造業	1,462	1,326	1,145	1,046	936	797	697	871	798	824	864
流通業	1,300	1,181	1,122	1,104	1,047	998	948	1,045	1,042	1,048	1,049
金融・ 保険・ 不動産業	177	248	232	246	257	235	201	243	238	247	234
情報通信業	130	152	177	197	229	229	227	236	256	241	264
サービス業	2,170	2,308	2,527	2,627	2,845	2,972	2,933	2,938	2,908	3,059	3,095
公務・その他	188	252	303	281	290	266	246	273	282	279	275

## 職業別就業者数

単位：万人

	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	悲観		ベース		楽観	
						2020年	2025年	2020年	2025年	2020年	2025年
専門職・ 技術職	790	856	937	986	1,053	1,064	1,034	1,097	1,102	1,117	1,156
管理職	236	205	189	161	165	153	138	162	158	165	166
事務職・ 営業職	2,197	2,196	2,139	2,140	2,178	2,147	2,083	2,204	2,187	2,255	2,294
サービス職	610	677	757	817	897	878	863	906	920	922	965
生産工程・輸送・ 機械運転従事者	1,842	1,781	1,655	1,552	1,405	1,249	1,056	1,268	1,125	1,311	1,220
建設・ 採掘従事者	395	370	331	299	304	272	259	310	289	314	299
その他	387	361	348	302	272	272	284	276	310	253	289

# 2025年

## 働くを再発明する時代がやってくる

リクルートワークス研究所  
「2025年の働く」予測プロジェクト

### プロジェクトリーダー

中村天江（リクルートワークス研究所 主任研究員）

### 数値シミュレーション

戸田淳仁（リクルートワークス研究所 主任研究員／主任アナリスト）

豊田義博（リクルートワークス研究所 主幹研究員）

辰巳哲子（リクルートワークス研究所 主任研究員）

古野庸一（リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 所長）

茂木崇史（BOLBOP 代表取締役CHO）

### 未来洞察

鷺田祐一（一橋大学 教授）

### クリエイティブディレクション

サカタカツミ

### デザイン

株式会社 dig

### 制作進行

阪口祐子（リクルートワークス研究所）

「2025年の働く」予測プロジェクトを進めるにあたり、様々な分野における第一人者である皆さまに、有益な示唆やインスピレーションをいただきました。深く御礼申し上げます。

### 発行日

2015年6月1日 初版

2015年8月1日 第二版

### 発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内 1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

# Works Report 2015

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)

