

# データから分析する 未来の働き方

この先の日本の社会や個人の働き方はどのように変わっていくのでしょうか。労働や雇用に関連するいくつかの指標に関して、リクルートワークス研究所がシミュレーション。未来の働き方を考える際の参考にしてください。

取材：文／伊藤敬太郎

10年後には総人口が600万人減少

10年後の2025年には、今の高校生は20代後半の若手社会人。そのころには、日本の社会や労働市場、個人の働き方はどのように変わっているだろうか？ 労働や雇用、働き方に関する調査・研究を行っているリクルートワークス研究所では、2025年の就業人口や就業形態などに関してシミュレーションを実施。このコーナーでは、そのデータをもとに、この10年間でどんな数値がどのように変動するのか、そこから何が読み取れるのかを

解説していきたい。

まず確実に言えることは、人口が減少するという点。中でも若い世代は大幅に減少する。国立社会保障・人口問題研究所の推計を見よう。

出生率も死亡率も平均的に推移した場合の、2025年の総人口の推計は1億2066万人。2015年の1億2660万人と比較すると600万人近く減る。

このうち、「18〜34歳」を抜き出して見てみよう。2025年は2009万人。2015年が2241万人だから、この年代だけで230万人以上減っている。

女性の就業率は50%を超える

なお、2025年時点でも、総人口が減少するなかで60歳以上の人口は増え続けていると推計されており、高齢化は今よりさらに進んでいるという

ことになる。現役世代がこれだけ減るわけだから、全体の就業人口も減る。それを示したのが図1だ。

2015年の6274万人から、10年後には6091万人に減少。

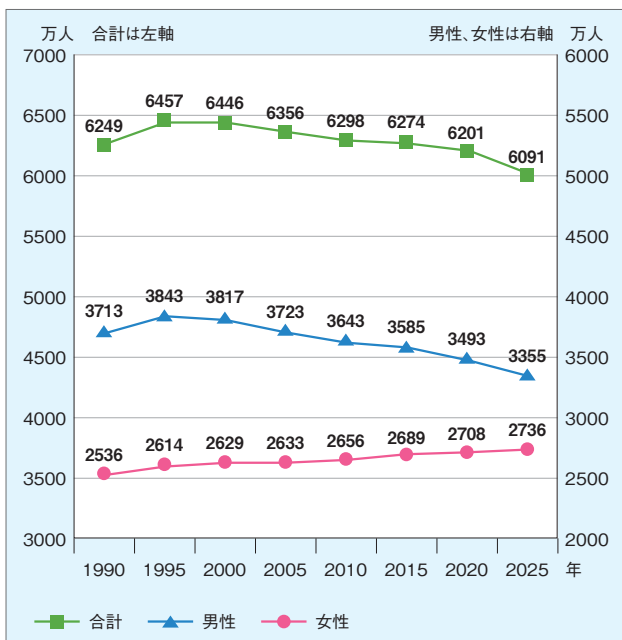
男女別の数字を見ると、男性は2000年以降ずっと減少傾向だが、反

対に女性は増え続け、この10年で7万人増加すると推計されている。図2を見ると女性の就業率は2025

年も引き続きほぼ5割。これに関してはもう現時点で社会全体での認識

もそうになっているが、改めて「女性が働き続けることが当たり前の時代」に

図1 2025年までの就業者数の推移



リクルートワークス研究所のシミュレーションによる (図1~6)

図2 2025年までの就業率の推移

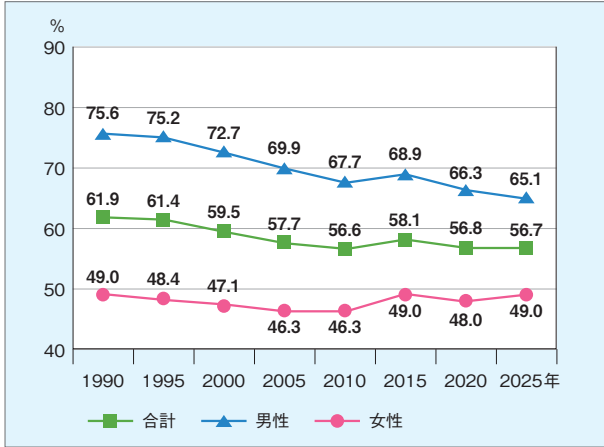


図3 2025年までの産業別就業者数の推移

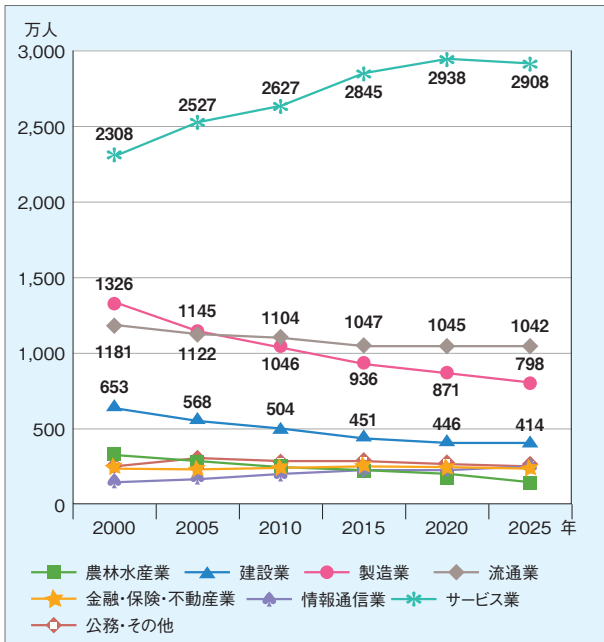
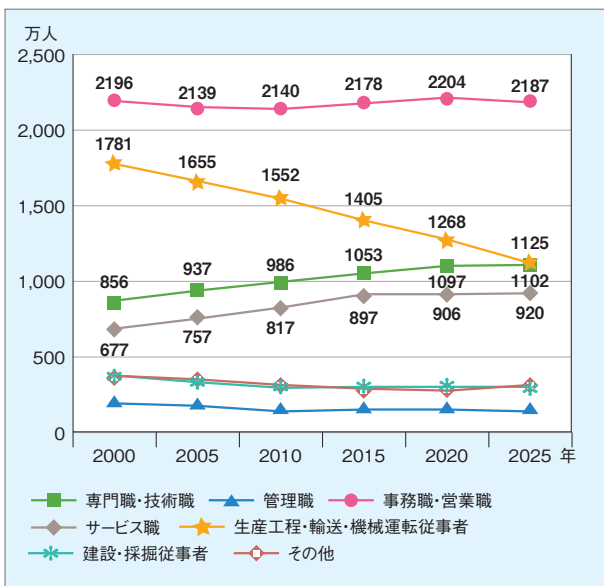


図4 2025年までの職業別就業者数の推移



なっていることは強調しておこう。  
 まとめると、2025年には、女性や高齢者の働き手は増えるが、それでも全体の就業人口は減り、特に若い働き手が不足している状況になっていることが読み取れる。  
 次に産業別の就業者数を見てみよう(図3)。今まで製造業に代わって大きな雇用の受け皿となっていたサービス業の就業人口も2020年までは増加を続けるが(2938万人)、2025年には減少に転じている(2908万人)。製造業は2015年の936万人から2025年には798万人にまで減少。そのほかの産業も軒並み減少

傾向で、伸びているのは229万人→256万人の情報通信業くらいだ。ただし、これだけ各産業の就業人口が減っているなかで成長を続けているということは、情報通信産業はこの先も有望な産業の一つといえそうだ。  
 続いて図4を見てほしい。こちらは、職業別の就業者数のシミュレーション。生産工程・輸送・機械運転従事者は激減。一方で注目されるのは、専門職・技術職の伸び。2015年の1053万人から2025年には1102万人へと約50万人増。何らかの専門性や技術を身につけていることはこの時代には大きな強みになりそうだ。

1人当たりの給与は今よりも減る  
 では、労働者の所得はどうなっているのだろうか。それを示したのが図5。人口が減っていることもあり、国全体で見た総所得が15兆円減っていることは想定内ともいえる。しかし、労働者不足の状況ではありながら、1人当たりの所得も約14万円減っている。  
 労働者の平均給与は現在も減少傾向にあるが、その傾向は2025年時点でも続いている可能性は高い。では、2025年、企業状況はどうなっているのだろうか。リクルートワ

ークス研究所主任研究員の「中村天江氏は次のように分析する。」「人口減少で国内のマーケットが縮小し、グローバル環境下での競争はますます激化しますから、企業は相当厳しい競争下に置かれることは間違いありません。働く側としても、競争に負けて会社がなくなるリスクを今以上に想定しておく必要があるでしょう」そうになると、ここ数年来問題になっていた「ブラック企業」のような存在がまた増えていくことになるのだろうか。この点に関しては、中村氏は単純な見方を否定する。「人手不足の状況下では、利益だけ

図5 2025年までの就業者数の推移

	2015年	2025年	差分
1人当たり所得	355.4万円	341.5万円	-13.9万円
総所得	223兆円	208兆円	-15兆円

を追求し、あまりに過酷な労働環境の企業は、労働者を選ばれず、淘汰されてしまうのではないのでしょうか」

以上の傾向を踏まえれば、企業には徹底的な経営の効率化が求められる。しかし、「低賃金で長く働かせ」やり方もはや通用しない。

「労働者が不足していますから、企業は人を大切にしようになります。中高年に関しては社内で余ってしまいう層も生まれると見えますが、少なくとも若手人材に関しては強くりテション（人材を確保するための施策）をかけてくることになるでしょう」

しかし、高度成長期のように、すべての社員に対して毎年給料を上げる、終身雇用で一生面倒を見ろといったやり方は現実的に採ることはできない。そこで考えられるのは、人材の選別と差別化だと中村氏は言う。

「まず企業の中核を担う人材と、それ以外の人材とは明確に選別されまます。中核人材に対しては高い賃金を払うこともあるでしょうが、それ以外の人材に関しては、ほかの方法でリテションをかけることになるでしょう」

具体的には、労働時間や働く場所、仕事内容などに関して、すべての社員に一律のルールで対処するのではなく、個人の希望に応じた対応をしていく

ことになると中村氏。

●●●●●  
価値観の多様化が  
いっそう進んでいく

「ここで、働く側の意識の変化も考える必要があります。もうすでに始まっています。2025年には、働く人の価値観の多様化がさらに進んでいるはず。必ずしも従業員のすべてが出世や高い給与を求めたわけではなく、自分の価値観に応じた働き方を求めるように、今以上になっているでしょう。一方、これからは高齢化や人口減少でさまざまな社会課題が噴出します。企業にはその解決にあたってほしいという社会的要請も生まれるし、そういった課題に自ら取り組みたい個人も増えていく。そこでは会社側の事情と働き手の思惑が合致することになるわけです」

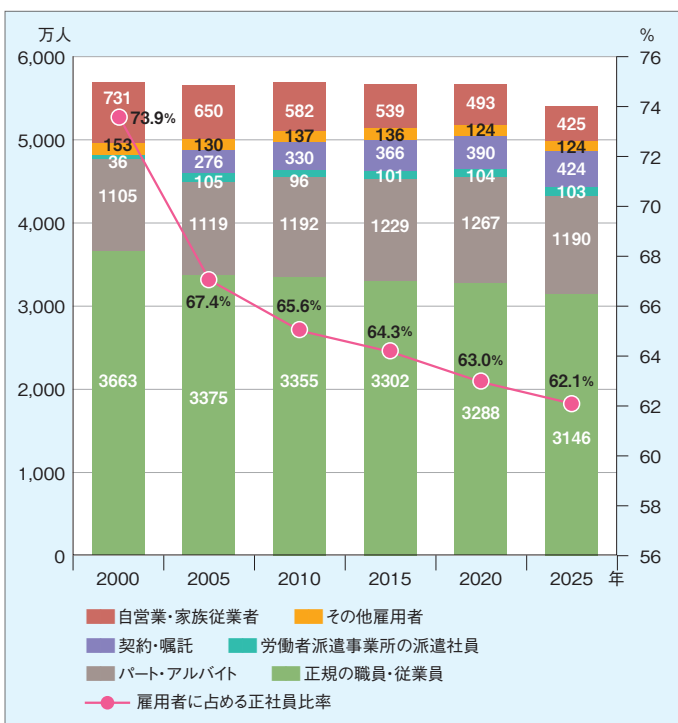
2025年時点では国籍などのダイバーシティももちろん進んでいることが予想されるが、それ以上に企業と働き手との関係においては、この「働き方のダイバーシティ」がより大きなテーマとなっていることが考えられる。企業は今の時点でも、それに対応したマネジメントを導入している。例えば、ファーストリテイリング(ユニクロ)が採り入れている地域限定社員などがその例だ。今後10年の間に、この

ような施策がより一般的なものとして浸透している可能性は非常に高いと言えるだろう。

働く人たちにとっては、会社に入ったからといって、全員が一律のルールに従って、同じ働き方をする時代ではなくなる。副業に関する規制なども緩和されることが予想されるので、会社の仕事とは別に仕事を持つという選択肢も生まれる。

例えば、会社員でありながらNPO法人も運営して社会貢献活動をする、副業でWebビジネスを行うといった働き方も、より浸透するだろう。

図6 就業形態の変化と正社員比率の推移



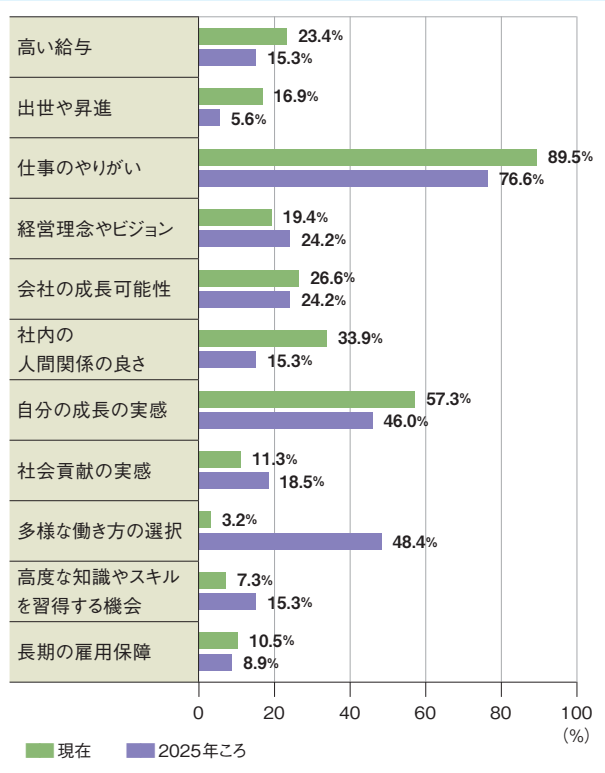
さて、ここが気になるのが、いわゆる正規・非正規の問題だ。これまでのシミュレーションと分析を通して、今以上に非正規雇用が増えていくのではないかと心配になっている先生もきつと多いはずだ。

●●●●●  
正社員と非正規社員の  
差がなくなっていく

では、正規・非正規の比率はどのように推移していくのか。図6を見てほしい。就業人口が全体的に減っていくなかで、正規の職員・従業員の数も減ってはおり、正社員比率も漸減ではあ

図7 従業員を動機づけるために重要なもの

〈企業への質問〉  
従業員を動機づけるために重要なものは何だと思いますか。  
現在重要だと思われるもの、2025年ごろに重要になっていると思われるもの、それぞれ3つまで選んでください。



出所：リクルートマネジメントソリューションズ「今後の人材マネジメントに関する調査」(2013年)

るが減っている(2015年64.3%↓  
2025年62.1%)。

正規・非正規という枠組みで見ると、2025年には人手不足で大幅に正社員比率が高まるといった事態は特に起きない。しかし、裏を返せば、一気に非正規雇用や、自営業・フリーランスなどが増えるわけでもない。

その背景には、再三指摘している、企業側のリテンションがある。  
「非正規雇用といっても、企業にとっ  
ては若手人材を採用するのは簡単で  
はない状況になっています。ですから、  
派遣社員や契約社員といった雇用形

態の人たちに対しても、安易に使い捨  
てにしたりするのではなく、できるだ  
け働き方の要望に応じるといったリテ  
ンションをかけてくるようになります。

加えて政策的に限定正社員(職務等  
に限定があるものの雇用契約は無  
期)を増やす動きもあります。ですか  
ら、非正規雇用の不安定なイメージ  
は全体としては今より弱くなっている  
のではないのでしょうか」

一方で、先ほど説明したように、正  
社員も中核社員とそれ以外とに選別  
される。中核社員以外は賃金の面で  
の待遇は抑えられ、正社員だからとい

って誰もが毎年給料が上がっていくわ  
けではなくなっている。

つまり、2025年時点では、中核  
社員以外の正社員と非正規社員と  
の差があまりなくなっていることが考  
えられる。正社員だから安心、非正規  
だから不安という考え方が意味  
をなさなくなっているかもしれない。

より重要なのは、自分自身がどんな  
価値観を持ち、どんな働き方を望み、  
それを実現していくかということだ。  
ここで企業側の意識を確認してお  
こう。図7は、企業が「従業員を動機  
づけるために重要なこと」について、  
現在(2013年)重要なことと20  
25年ごろに重要になっているだろう  
ことを回答した調査だ。

一目瞭然だが、現在と2025年ご  
ろとの比較で、最も顕著な差が表れ  
ているのが「多様な働き方の選択」。  
2013年の3.2%に対して、202  
5年ごろは48.4%と圧倒的に高い。  
このような時代に、働く人たちが、特  
に若い世代に求められるものは何だ  
ろうか。中村氏は次のように語る。  
「まず、企業が厳しい競争下に置かれ  
ていることは間違いないので、長く働  
き続けるためには変化が起きること  
を前提としたキャリア設計をすること  
が必要になるでしょう。生涯1人1

社という考え方はもう通用しませ  
んから、そこからは完全脱却して、社外  
にも居場所を作るダブルロール、パ  
ラレルキャリアといった働き方にも対応  
できる柔軟さも必要です」

●●●●●  
コミュニケーション能力や  
交渉力がより重要に

また、専門知識や技術は、専門職・  
技術職のニーズも伸びることからも  
もちろん大切だが、同時に専門性だけ  
で食べていける時代ではなくなってい  
る。今でもコミュニケーション能力の  
重要性は再三指摘されるが、対人能  
力を磨くことや社内外の人的ネット  
ワークを広げることが、変化への対応  
という点から考えても大切になる。

「企業側は一人ひとりに対応したマ  
ネジメントをするようになり、働く側  
も自分の希望や価値観をしっかりと伝  
えることが大切になります。会社に  
働きかけ、交渉する力も欠かせない力  
になっていくでしょう」

多様性が高まる2025年。すでに  
ある働き方を選ぶだけでなく、自分  
らしい働き方を自ら創り出していく  
時代になる。そのときには「未来を自  
分で創る」という言葉はもはや働く  
人にとって当たり前のものになってい  
るのかもしれない。