資料１－１　（第9回検討会資料4を一部修正）

厚生労働省
ひと、くらし、みらいのために
Ministry of Health, Labour and Welfare

経済社会の変化、デジタル化による働き方の変化、コロナ禍等による労働者の意識変化等について

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

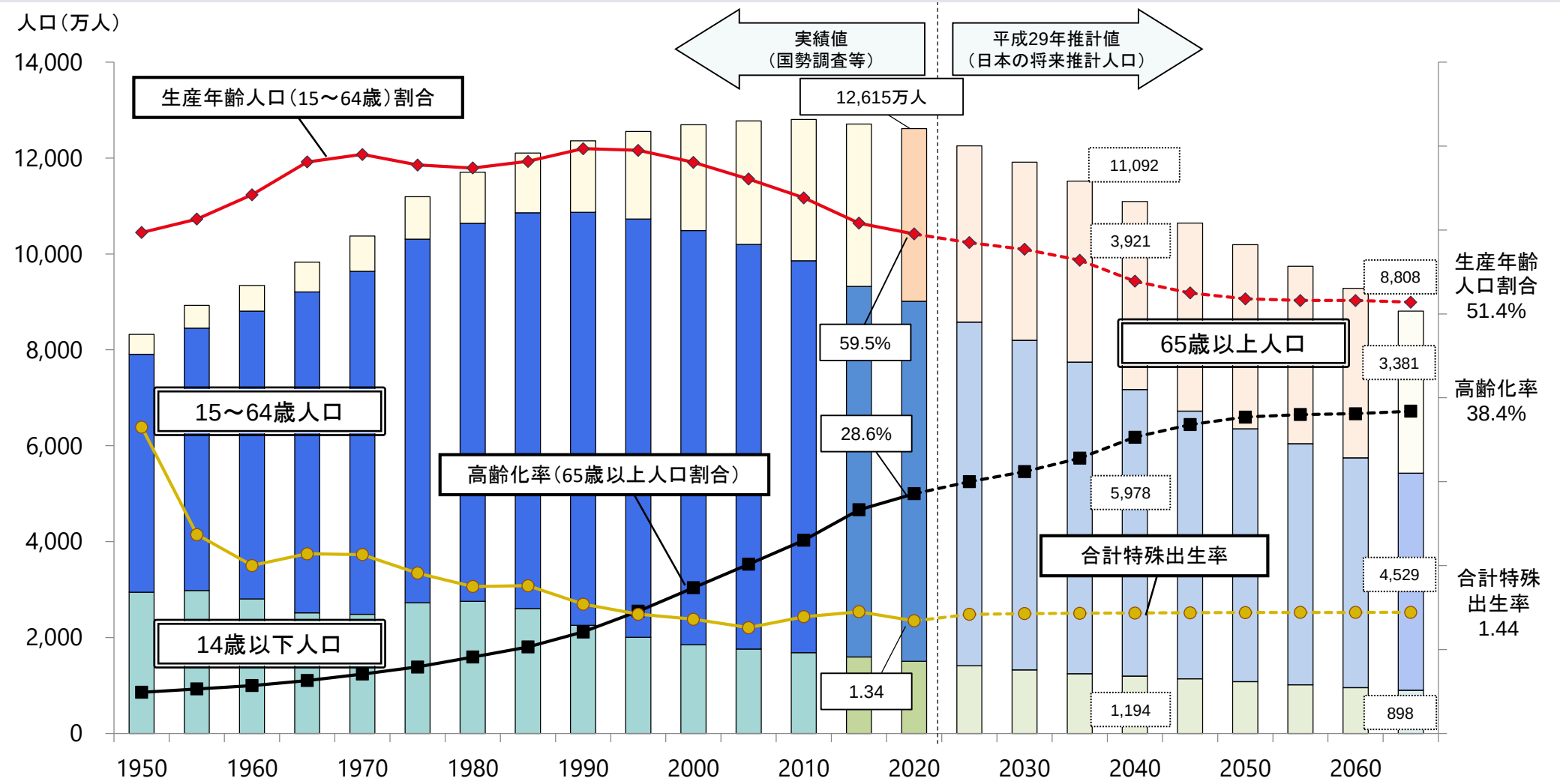
①経済社会の変化

②デジタル化による働き方の変化

③コロナ禍等による労働者の意識変化等

日本の人口の推移

日本の人口は、既に減少局面を迎えている。今後は「15～64歳」の現役世代の減少が更に進む見込み。

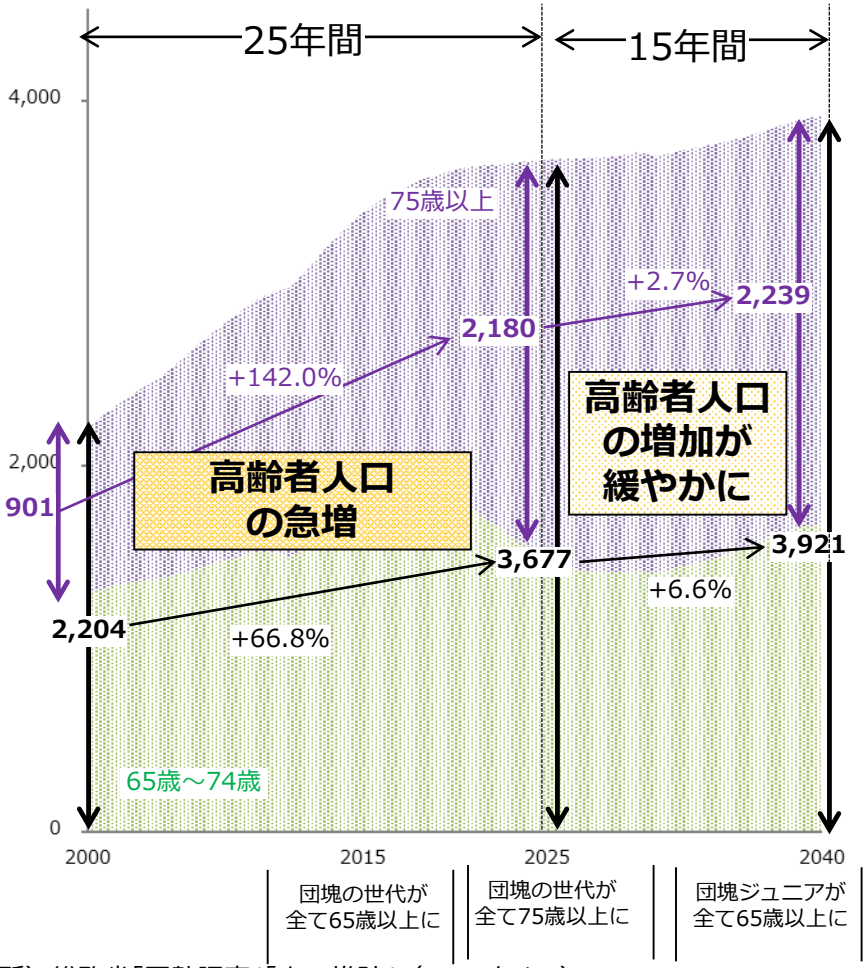


（出所） 2020年までの人口は総務省「人口推計」（各年10月1日現在）等、合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、
2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）

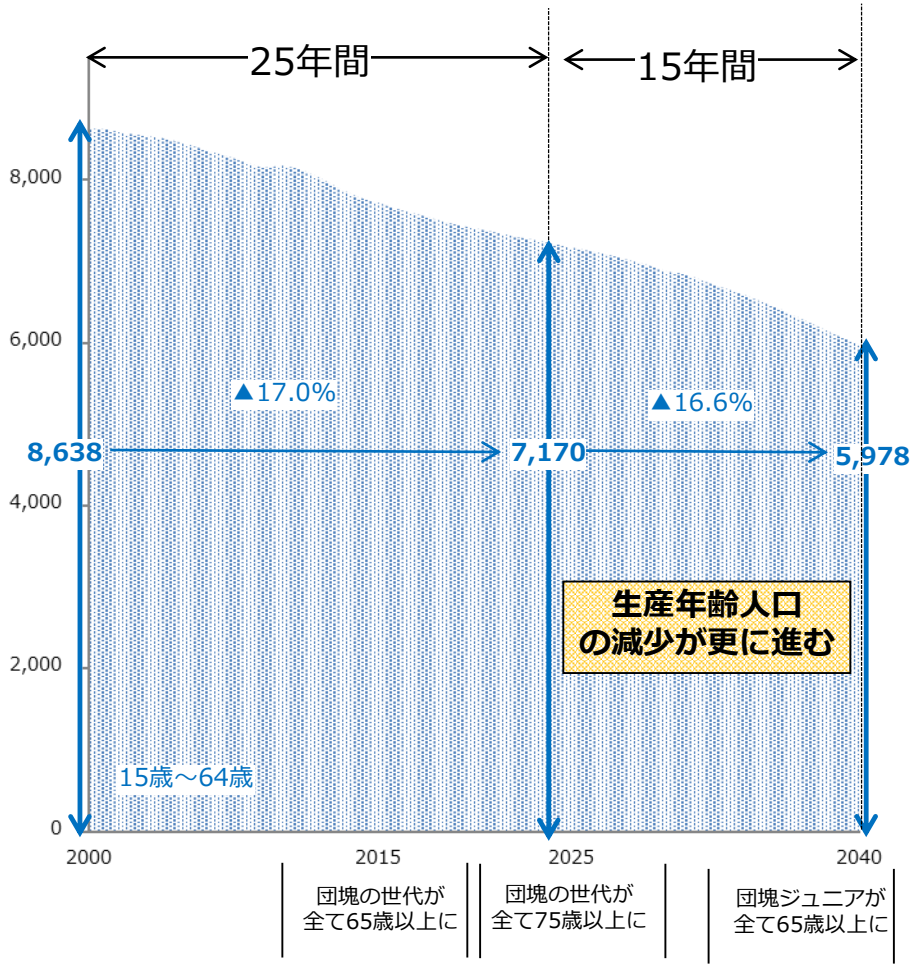
2040年までの人口構造の変化

・65歳以上人口は、2000年から2025年にかけて急増したが、2025年から2040年にかけては増加が緩やかになる。
・15歳～64歳人口は、2025年から2040年にかけて減少が更に進む。

65歳以上人口



15歳～64歳人口



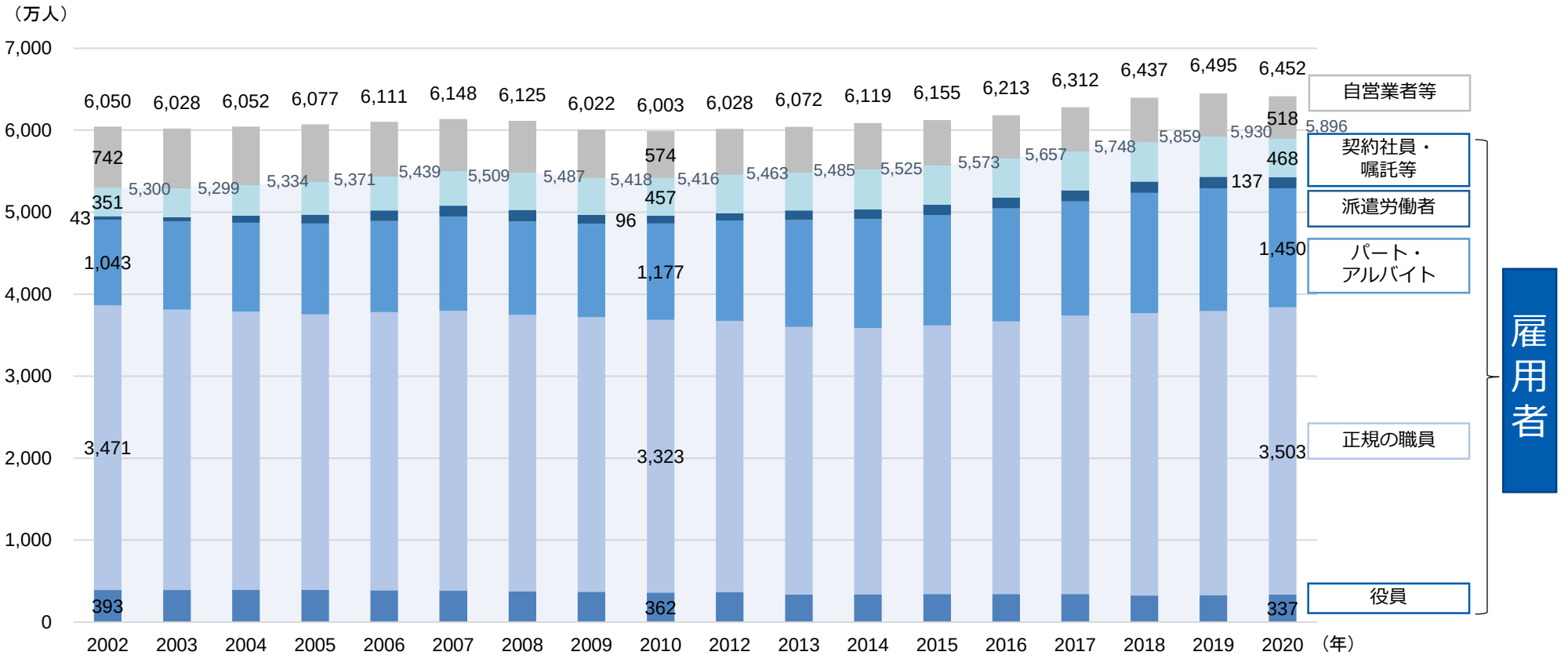
（資料出所）総務省「国勢調査」「人口推計」（2015年まで）
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 平成29年推計」（出生中位・死亡中位推計）（2016年以降）

就業者数の推移

・労働力人口の中でも、就業者数（非農林業）の推移をみると、就業者の大層が雇用者である状況が続いており、2020年において雇用者が就業者に占める割合は約91.4%となっている。

・雇用者の中でも、役員や正規の職員が一貫して６割以上を占めている。

非農林業における就業形態別就業者数の推移（年平均）



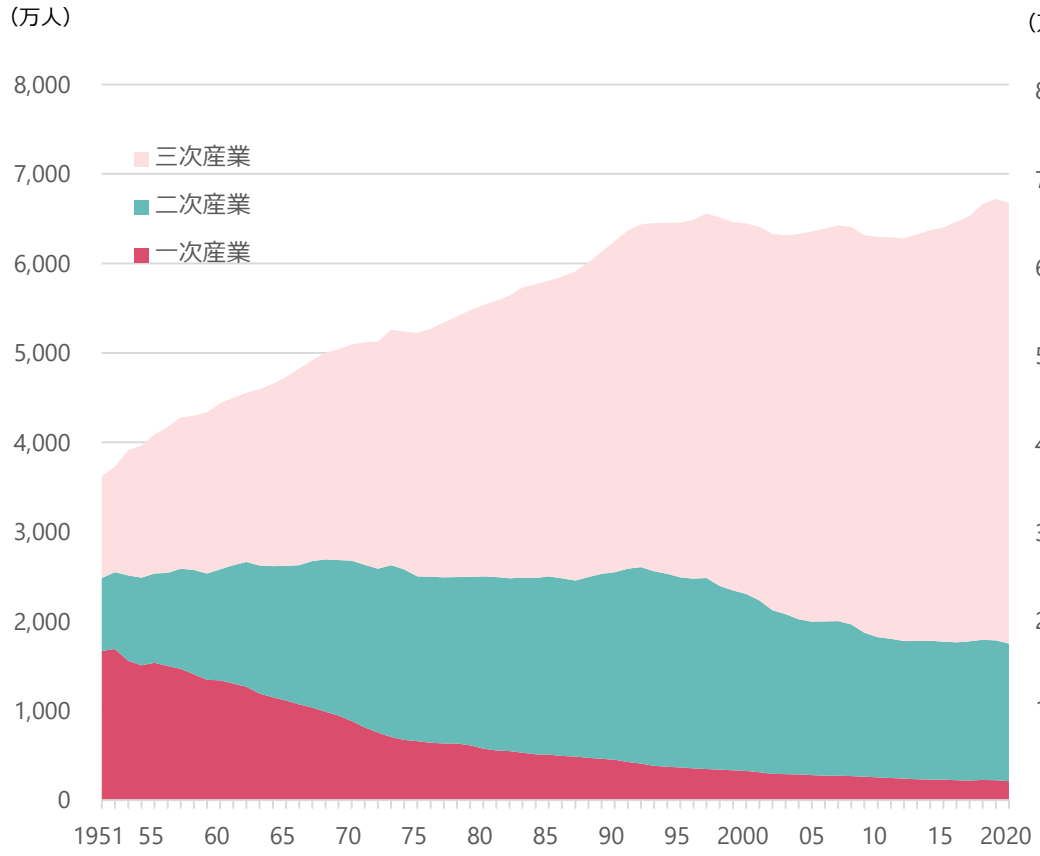
（注）自営業者等には、内職者・家事従業者を含み、非雇用者の合計を示している。契約社員・嘱託等には、上記の就業形態に分類されないその他の非正規雇用労働者を含む。

（資料出所）総務省「労働力調査」

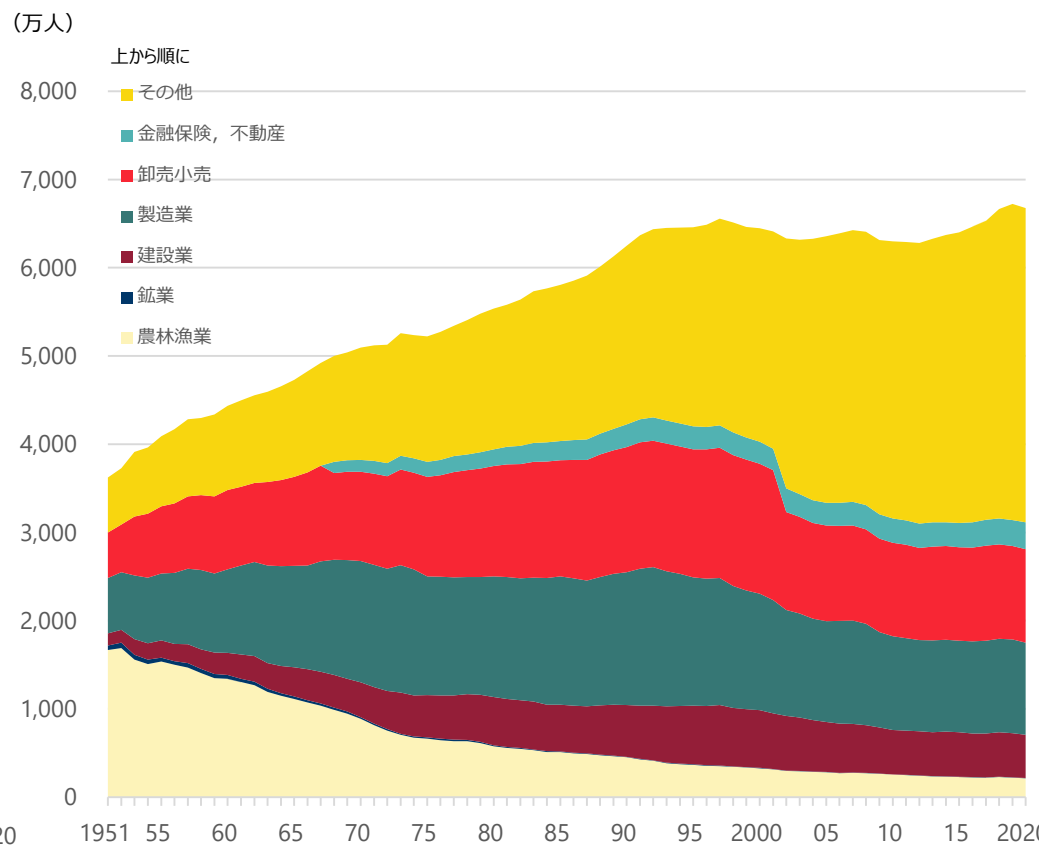
産業別就業者数の推移

製造業で働く労働者は減り、代わって非製造業（第三次産業）での就業者が増えている。

産業別就業者数の推移（第一次～第三次産業）1951～2020年 年平均



産業別就業者数の推移（主要産業大分類）1951～2020年 年平均

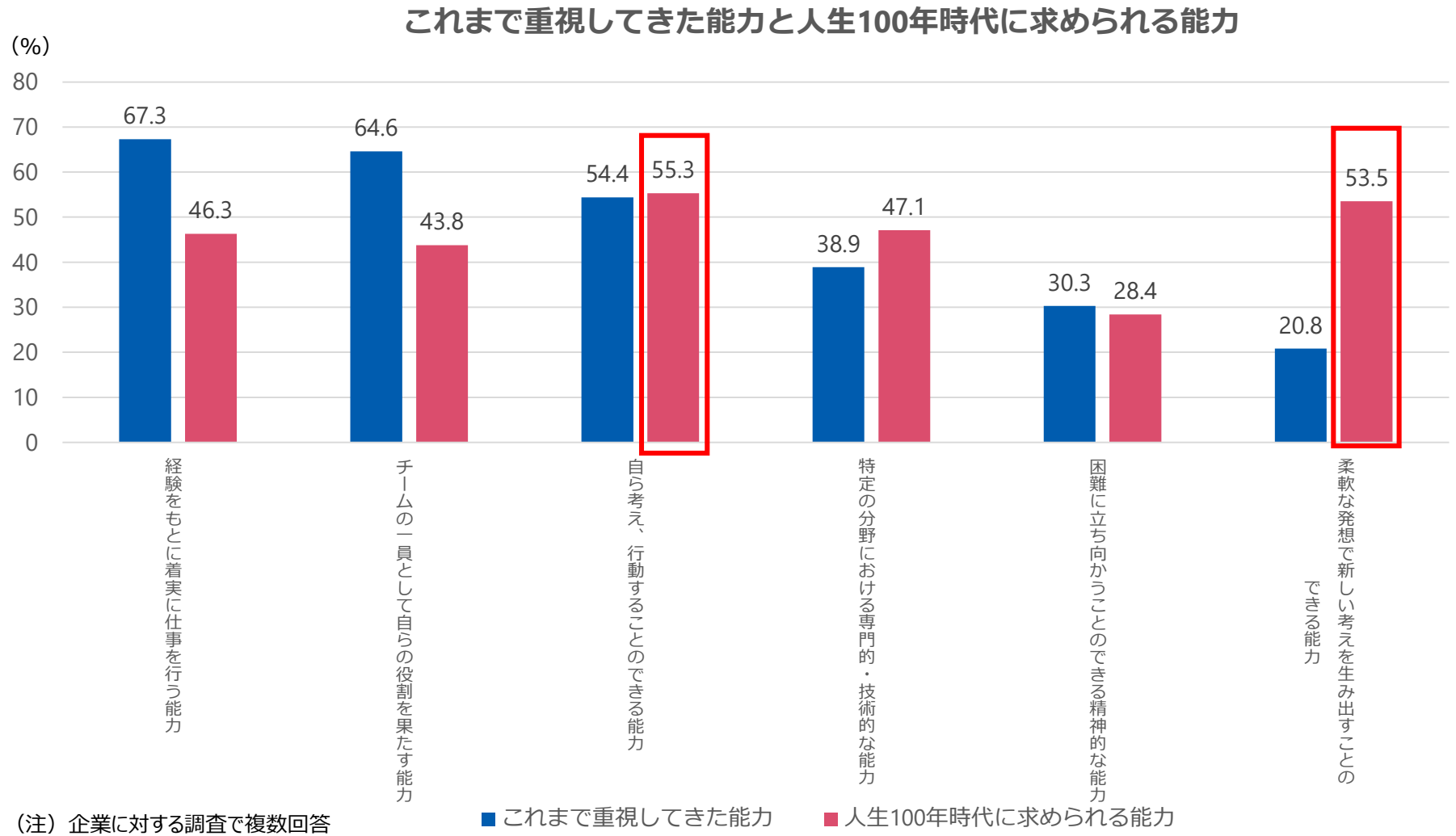


（注）「その他」は、「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業，郵便業」「学術研究，専門・技術サービス業」「宿泊業，飲食サービス業」「生活関連サービス業，娯楽業」「教育，学習支援業」「医療，福祉」「複合サービス事業」「サービス業（他に分類されないもの）」「公務（他に分類されるものを除く）」及び「分類不能の産業」。

（資料出所）（独）労働政策研究・研修機構「早わかり グラフでみる長期労働統計」（https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0204.html、2021年５月27日更新）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

人生100年時代に求められる能力

企業が考える人生100年時代に求められる能力としては、「自ら考え、行動することのできる能力」、「柔軟な発想で新しい考えを生み出すことのできる能力」等の割合が高くなっている。



（注）企業に対する調査で複数回答

（資料出所）（独）労働政策研究・研修機構「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」（2020年12月）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

雇用人員（人手）の過不足状況（人材の種類別）

「現場の技能労働者」に次いで「研究開発等を支える高度人材」「システム・アプリケーション等を開発する高度人材」「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」等が「大いに不足」又は「不足」していると感じられている。

雇用人員（人手）の過不足状況（「該当者なし」及び無回答を除く集計）【企業調査】

（単位：%）

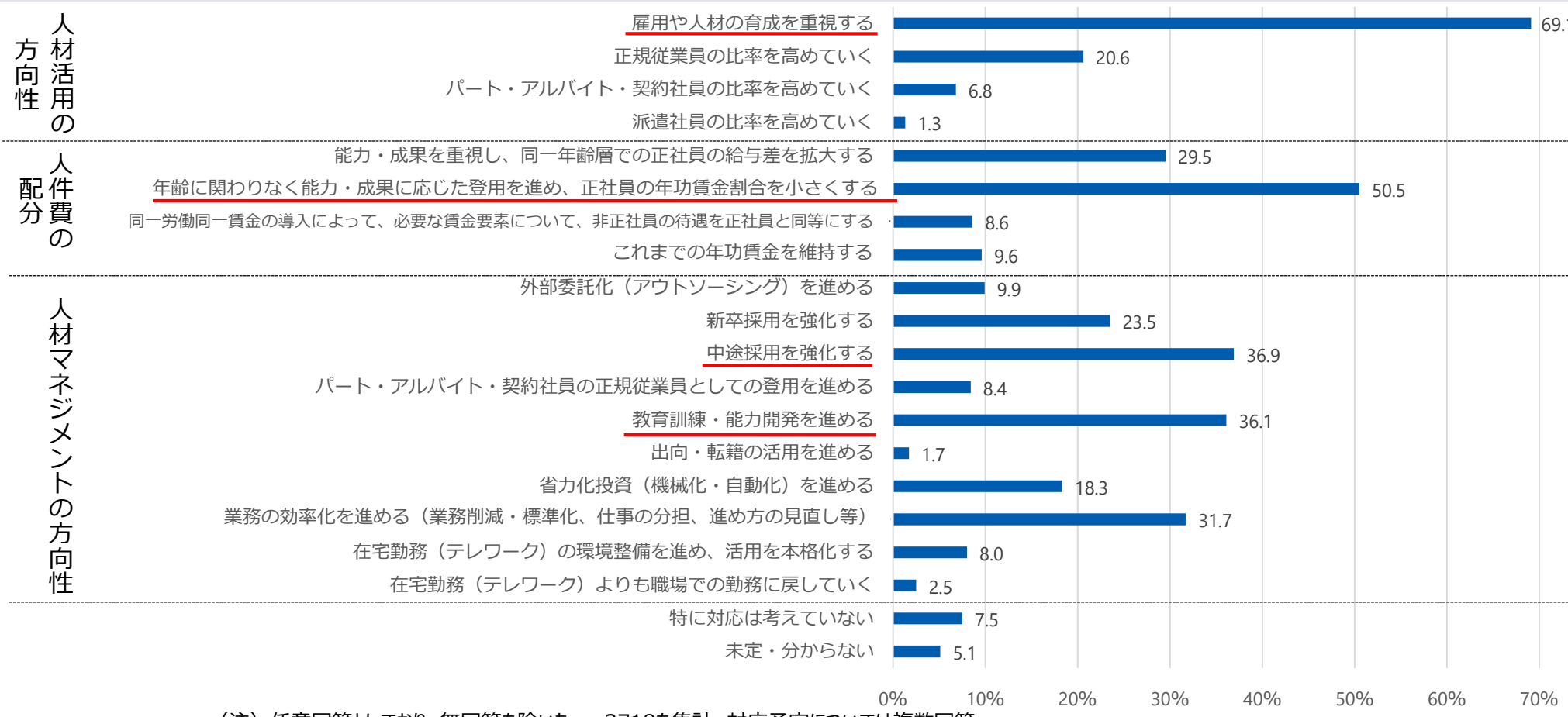
		n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計
従業員全体		3,121	11.2	55.3	29.1	4.2	0.2	66.5	29.1	4.4
正社員	（a）正社員	4,271	12.5	52.1	31.0	4.2	0.3	64.6	31.0	4.5
	①海外展開に必要な国際人材	863	19.5	35.1	44.6	0.8	0.0	54.6	44.6	0.8
	②研究開発等を支える高度人材	1,268	19.3	45.3	34.9	0.5	0.0	64.6	34.9	0.5
	③現場の技能労働者	3,485	16.1	51.4	31.3	1.0	0.2	67.5	31.3	1.2
	④現場で定型作業を担う人材	3,222	9.2	38.0	49.4	3.2	0.1	47.2	49.4	3.4
	⑤一般的な事務職	4,112	1.6	21.6	70.7	5.8	0.3	23.2	70.7	6.1
	⑥中核的な管理職	4,156	6.8	34.7	54.6	3.5	0.4	41.6	54.6	3.8
	⑦社内全体の人材マネジメントをする専門人材	3,526	11.1	44.9	43.3	0.6	0.1	56.0	43.3	0.7
	⑧財務や法務の専門人材	3,602	8.1	36.0	55.4	0.4	0.1	44.1	55.4	0.6
	⑨労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材	3,760	7.0	34.7	57.9	0.3	0.1	41.6	57.9	0.5
	⑩マーケティングや営業の専門人材	3,206	8.7	45.6	44.9	0.6	0.2	54.3	44.9	0.7
	⑪M&Aのための専門人材	1,399	17.0	31.9	50.3	0.7	0.1	48.9	50.3	0.9
	⑫社内事務のＩＴ化を推進する人材	3,088	12.1	42.0	45.2	0.5	0.1	54.1	45.2	0.6
	⑬システム・アプリケーション等を開発する専門人材	1,931	17.4	39.2	42.8	0.4	0.3	56.6	42.8	0.7
非正社員	（b）非正社員	3,402	5.1	25.0	65.7	3.6	0.5	30.1	65.7	4.1
	⑭業務繁忙期を一時的に支える人材	2,949	10.5	43.7	44.6	0.9	0.2	54.3	44.6	1.2
	⑮恒常的に基幹的業務を担う人材	3,481	6.1	33.7	59.1	1.0	0.1	39.8	59.1	1.1
	⑯ある特定分野の専門知識を有する専門人材	2,899	7.6	42.1	49.9	0.3	0.0	49.7	49.9	0.3

（注）無回答及び各設問項目の「該当者なし」を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

（資料出所）　（独）労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」（2020年１月）

今後の見通しを踏まえた企業の将来の人材戦略

・企業の業績に係る今後の見通しを踏まえた将来の人材戦略について尋ねると、「人材活用の方向性」については、「雇用や人材の育成を重視する」が69.1%と最も高くなっている。
・「人件費の配分」については、「年齢に関わりなく能力・成果に応じた登用を進め、正社員の年功賃金割合を小さくする」が50.5%と最も高くなっている。また、「人材マネジメントの方向性」については、「中途採用を強化する」が36.9%と最も高く、次いで「教育訓練・能力開発を進める」が36.1%となっている。

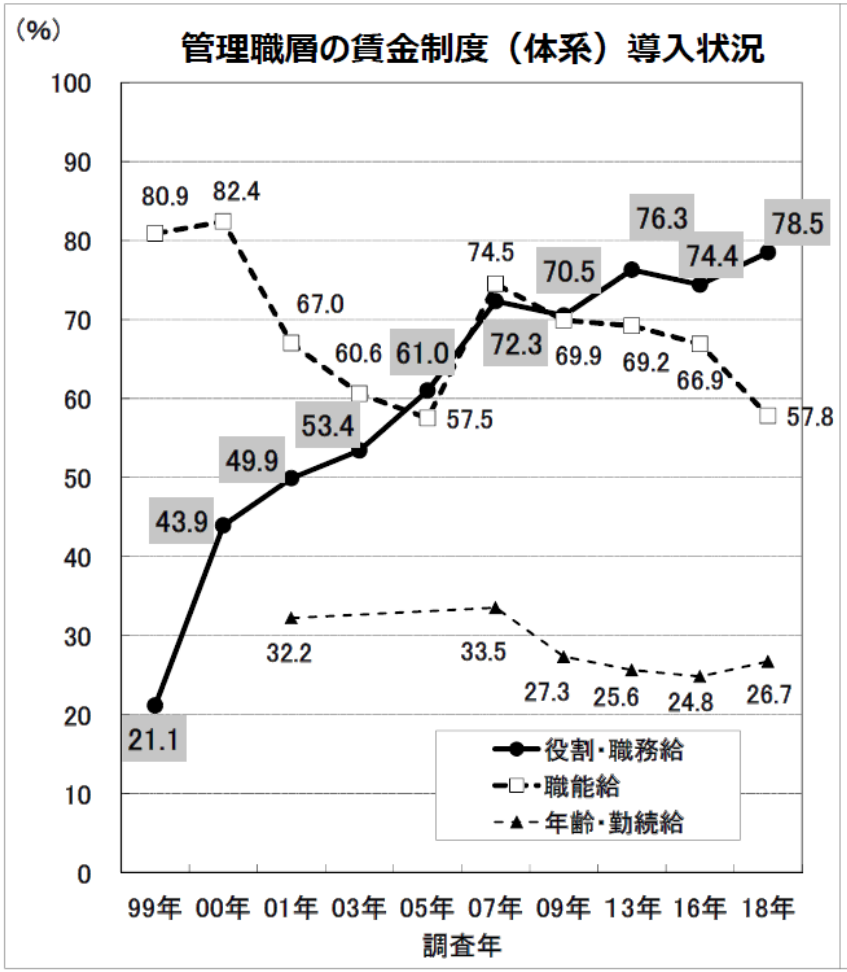


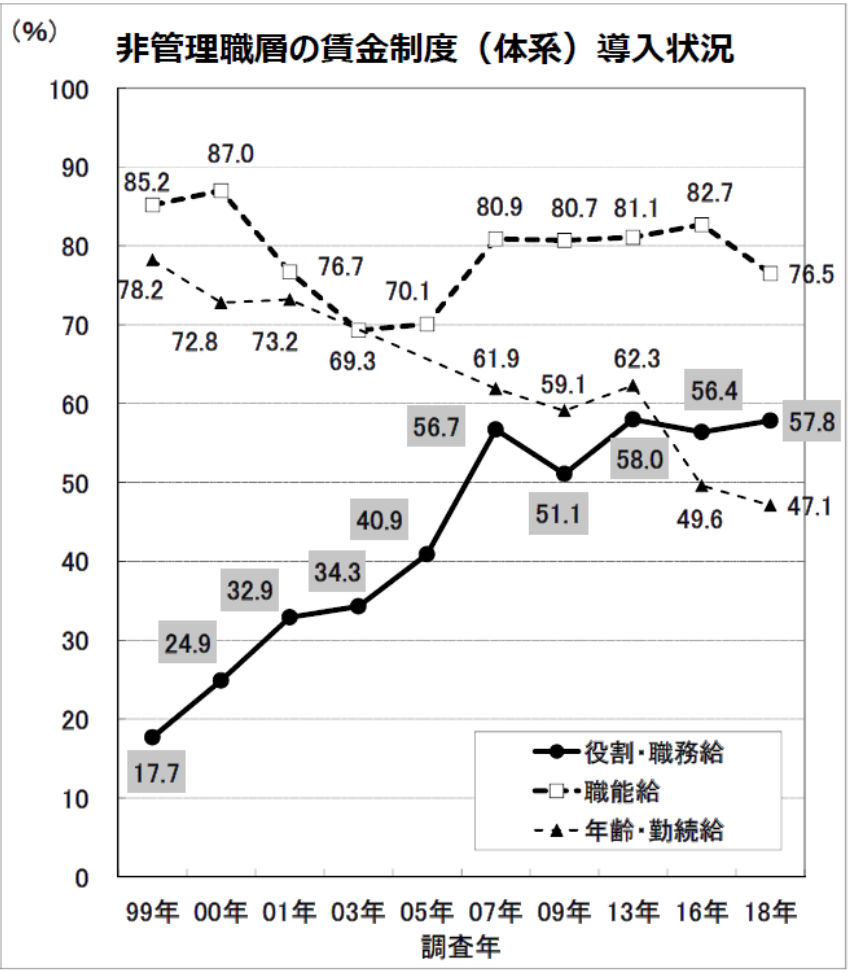
（注）任意回答としており、無回答を除いたn＝3718を集計。対応予定については複数回答。

（資料出所）（独）労働政策研究･研修機構「第４回 新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（一次集計）結果（2021年９月）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

賃金制度（体系）の状況

・賃金制度（体系）については、管理職層、非管理職層ともに役割・職務給の導入率が増加している。
・非管理職層においては、年齢・勤続給の導入率が減少している。





（資料出所）（公財）日本生産性本部「第16回 日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」（2019年５月）

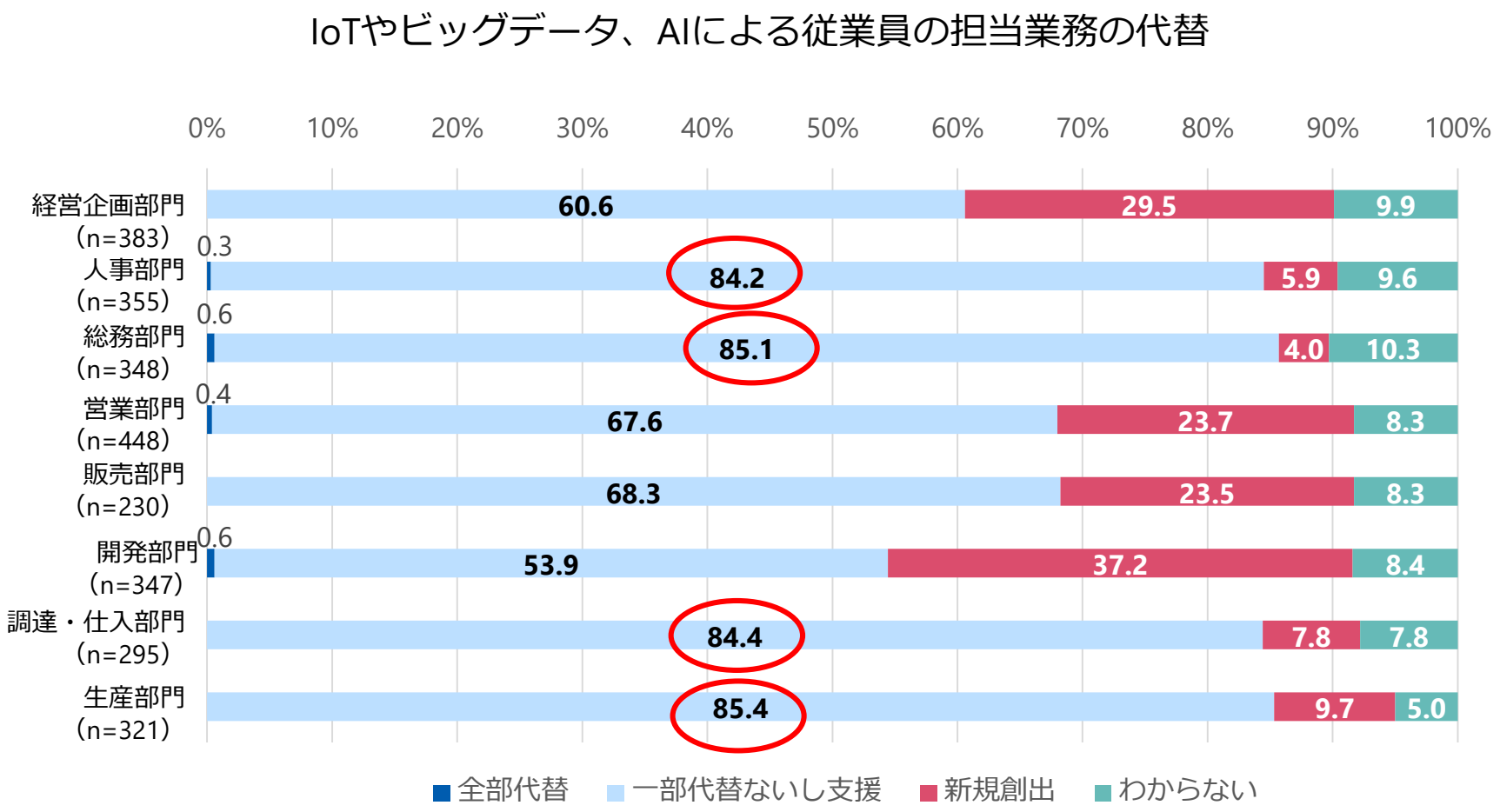
①経済社会の変化

②デジタル化による働き方の変化

③コロナ禍等による労働者の意識変化等

AI等による従業員の担当業務の代替

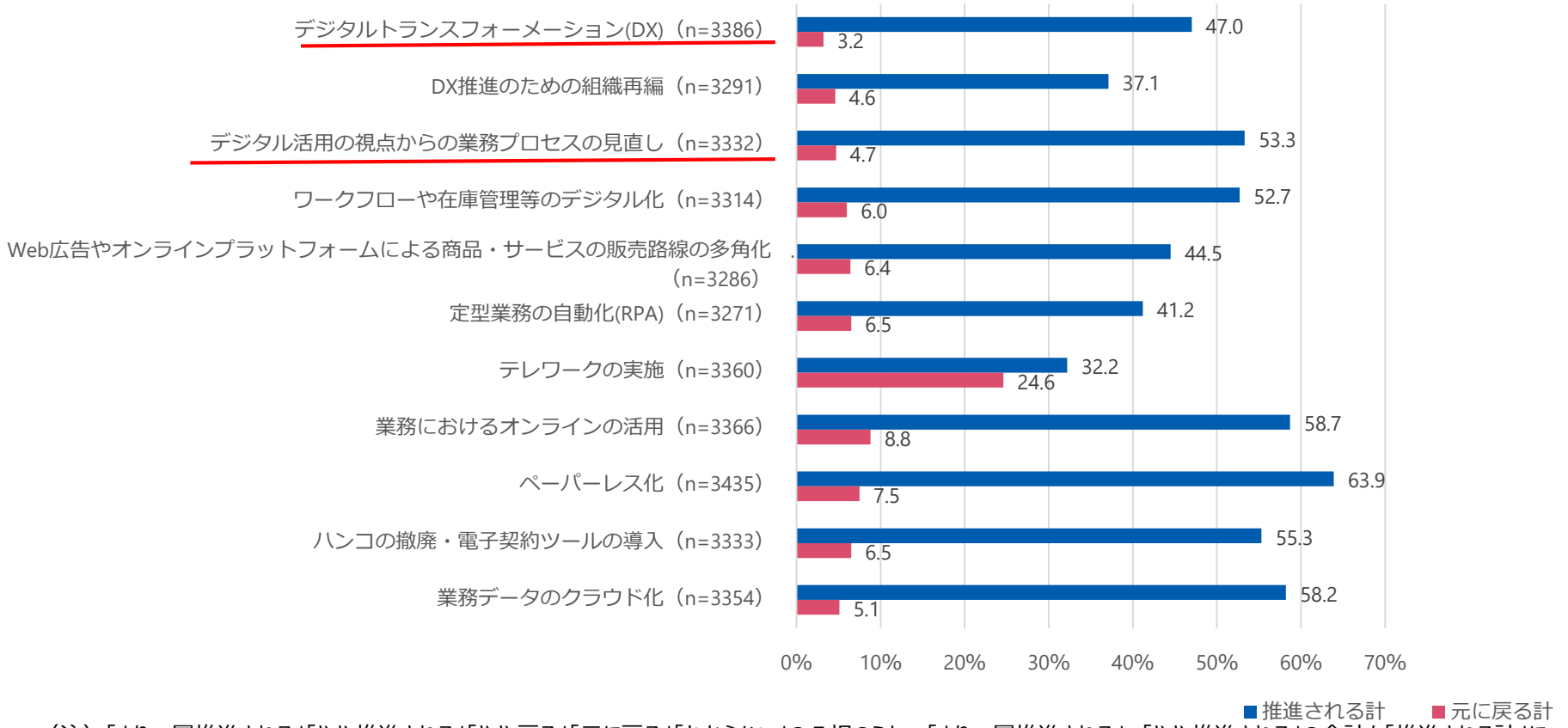
AI 等の進展・普及の影響は部門によって異なる。総務、人事、生産、調達・仕入で、強い影響を受けることが予想される。



（資料出所）株式会社三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「IoT・ビッグデータ・AI 等が雇用・労働に与える影響に関する研究会報告書」（厚生労働省職業安定局委託 平成28年度 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

ポストコロナにおけるデジタル化関連項目に対する変革についての企業の考え

ポストコロナにおけるデジタル化関連の項目に対する変革についての企業の考えは、「デジタル活用の視点からの業務プロセスの見直し」が「推進される」とする企業は53.3%、「デジタルトランススフォーメーション（DX）」が「推進される」とする企業は47.0%となっている。

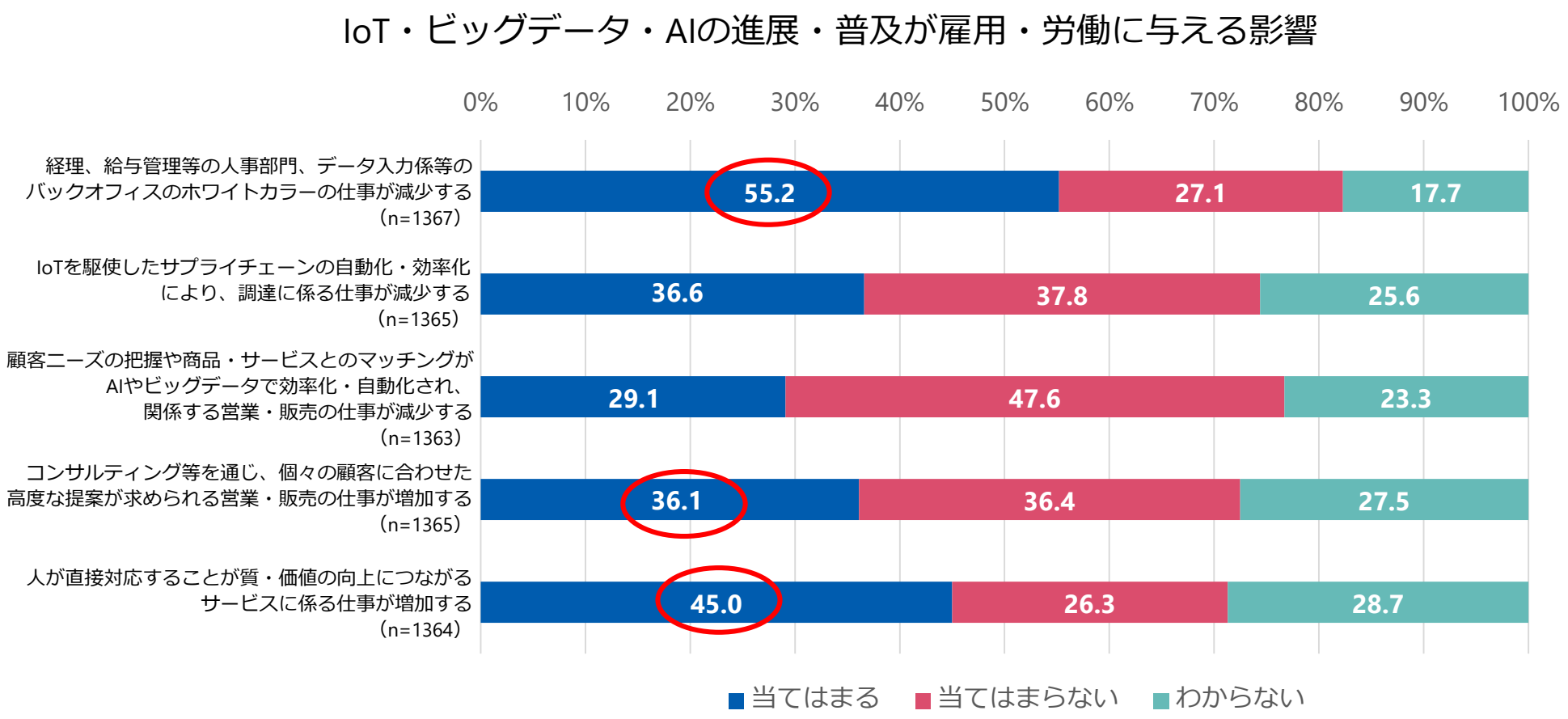


（注）「より一層推進される」「やや推進される」「やや戻る」「元に戻る」「わからない」の５択のうち、「より一層推進される」「やや推進される」の合計を「推進される計」に、「やや元に戻る」「元に戻る」の合計を「元に戻る計」としてグラフ化。

（資料出所）（独）労働政策研究・研修機構「第４回 新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（一次集計）結果（2021年9月）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

AI等の進展・普及が雇用・労働に与える影響

IoT・ビッグデータ・AIの進展・普及が雇用・労働に与える影響について、「経理、給与管理等の人事部門、データ入力係等のバックオフィスのホワイトカラーの仕事が減少する」ことについて自社に当てはまると考えている企業が55.2%、「人が直接対応することが質・価値の向上につながるサービスに係る仕事が増加する」と考えている企業が45.0%、「コンサルティング等を通じ、個々の顧客に合わせた高度な提案が求められる営業･販売の仕事が増加する」と考えている企業が36.1%となっている。

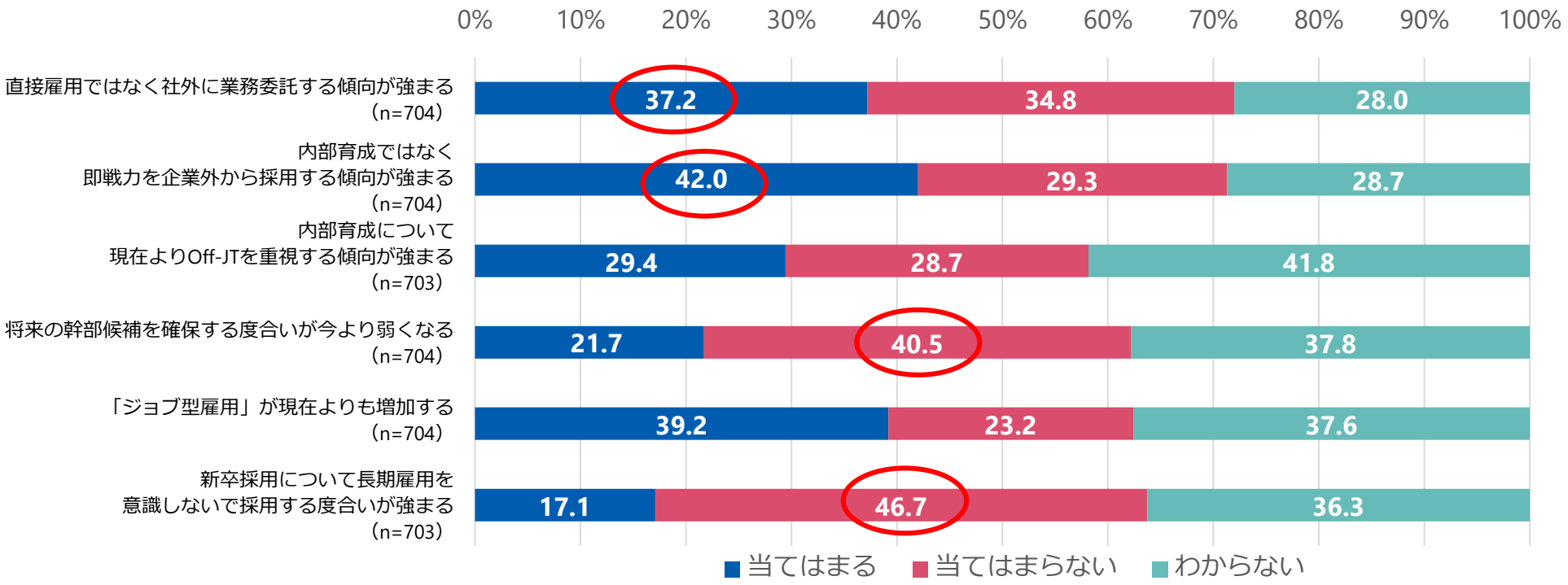


（資料出所）株式会社三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「IoT･ビッグデータ･AI 等が雇用･労働に与える影響に関する研究会報告書」（厚生労働省職業安定局委託 平成28 年度 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

AI 等が普及する中での今後の人事労務施策の変化

AI 等が普及する中での今後の人事労務施策の変化については、

- 「必要な人材について、現在より、直接雇用ではなく社外に業務委託する傾向が強まる」「必要な人材について、現在より、内部育成ではなく即戦力を企業外から採用する傾向が強まる」については、「当てはまる」とする割合が高い。
- 「将来の幹部候補を、新卒一括採用・内部育成で確保する度合いが今よりも弱くなる」「新卒採用について長期雇用を意識しないで採用する度合いが強まる」については、「当てはまらない」とする割合が高い。



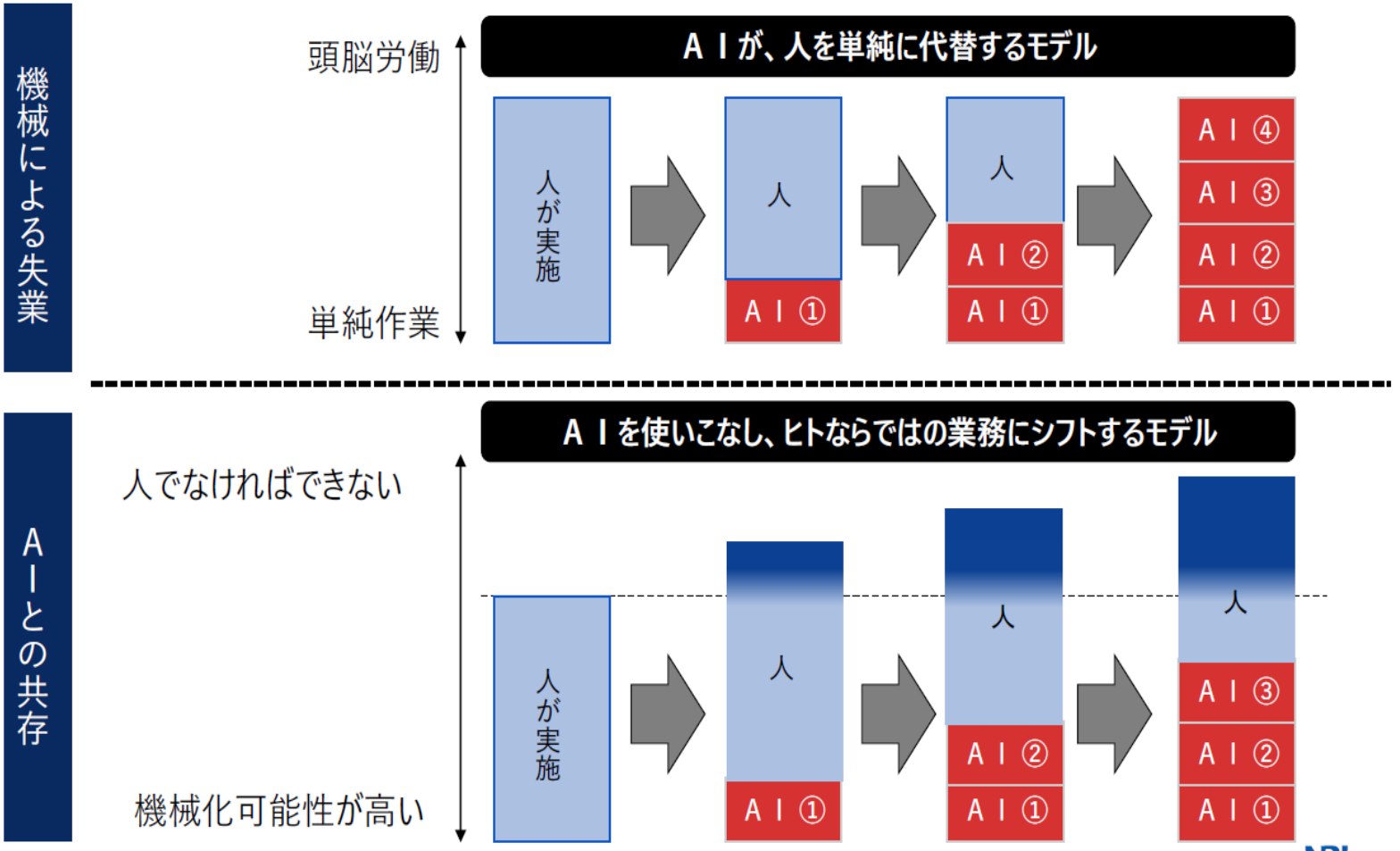
（資料出所）株式会社三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「IoT･ビッグデータ･AI 等が雇用・労働に与える影響に関する研究会報告書」（厚生労働省職業安定局委託 平成28 年度 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

AI時代の組織

「第8回これからの労働時間制度に関する検討会」資料１（株式会社野村総合研究所ご説明資料）から抜粋

AIとの共存

AIは万能ではないし（“シンギュラリティ”は当面来ない）、人は変われる（職業は消えない）



Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

AI時代の組織

「第8回これからの労働時間制度に関する検討会」資料１（株式会社野村総合研究所ご説明資料）から抜粋

AI時代の人材とは？

AI活用と、AIが不得意な3つの特徴を担うエキスパートが必要
⇒AI時代の人材ポートフォリオ

■ AIと共存するためには、AIが担えない分野で一芸に秀でた自律的なエキスパートが必要

- 「創造的思考」「コラボレーション」「非定型対応」で、それぞれの企業に適したエキスパートが生まれる
- 経営陣・管理職は、判断するエキスパートへ（業務マネージャー）

AI時代の人材ポートフォリオ

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

人材ポートフォリオの在り方等

「第8回これからの労働時間制度に関する検討会」資料２（株式会社日本総合研究所山田様ご説明資料）から抜粋

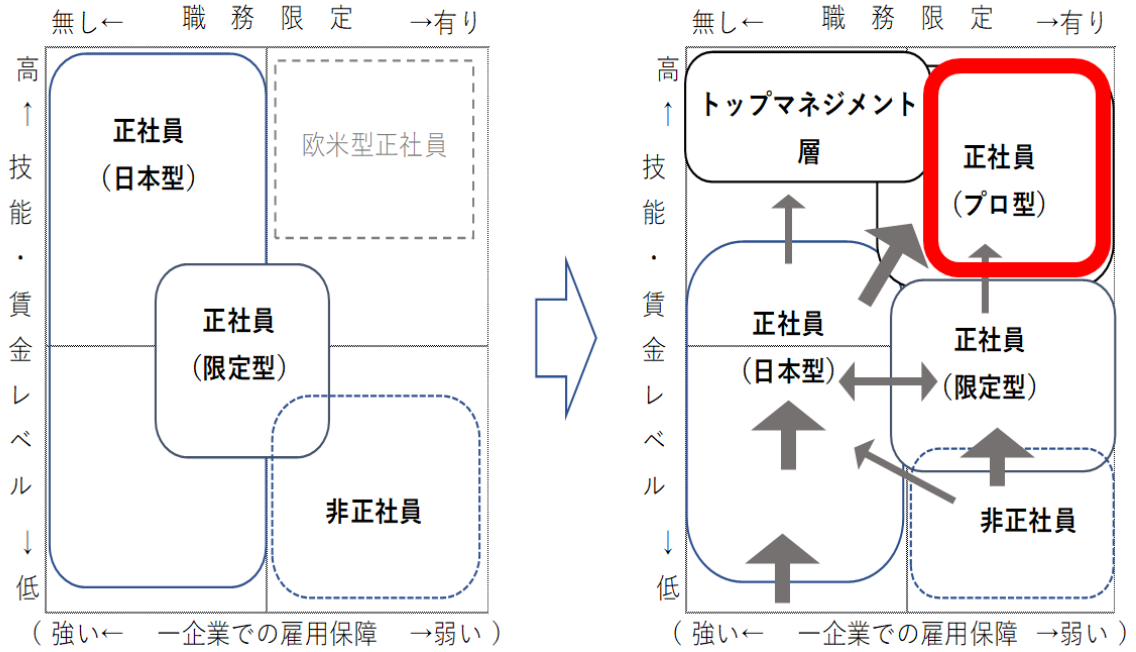
◆ジョブ型雇用を機能させるには、現状わが国では不十分なOJTに依存しない人材育成の仕組みや転職・再就職を円滑化するための仕組みの整備が不可欠で、その包括的な構築が必要。

◆今後の在り方としては、さしあたり**「品質力」と整合性の高い就社型システムの基本は残しつつ、組織分離・組織間連携・出向制度などを活用しながら、「革新力」を高める就職型システムを併存・接続していくこと（ハイブリッド化）が現実的ではないか。**

（図表1-11）就社型vsジョブ型

	就社型	ジョブ型
採　用	新卒採用が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	欠員補充が基本。職務経験を重視。
育　成	ＯＪＴが基本、社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験。職業コミュニティーでの交流。
評　価	社内資格による評価が基本。	業界・職種横断資格による評価を基本。
配　置	社内異動、グループ内異動。職種転換頻繁。	転職・再就職。同一職種内多い。
基本原理	Make	Buy

（図表1-12）人材ポートフォリオの在り方



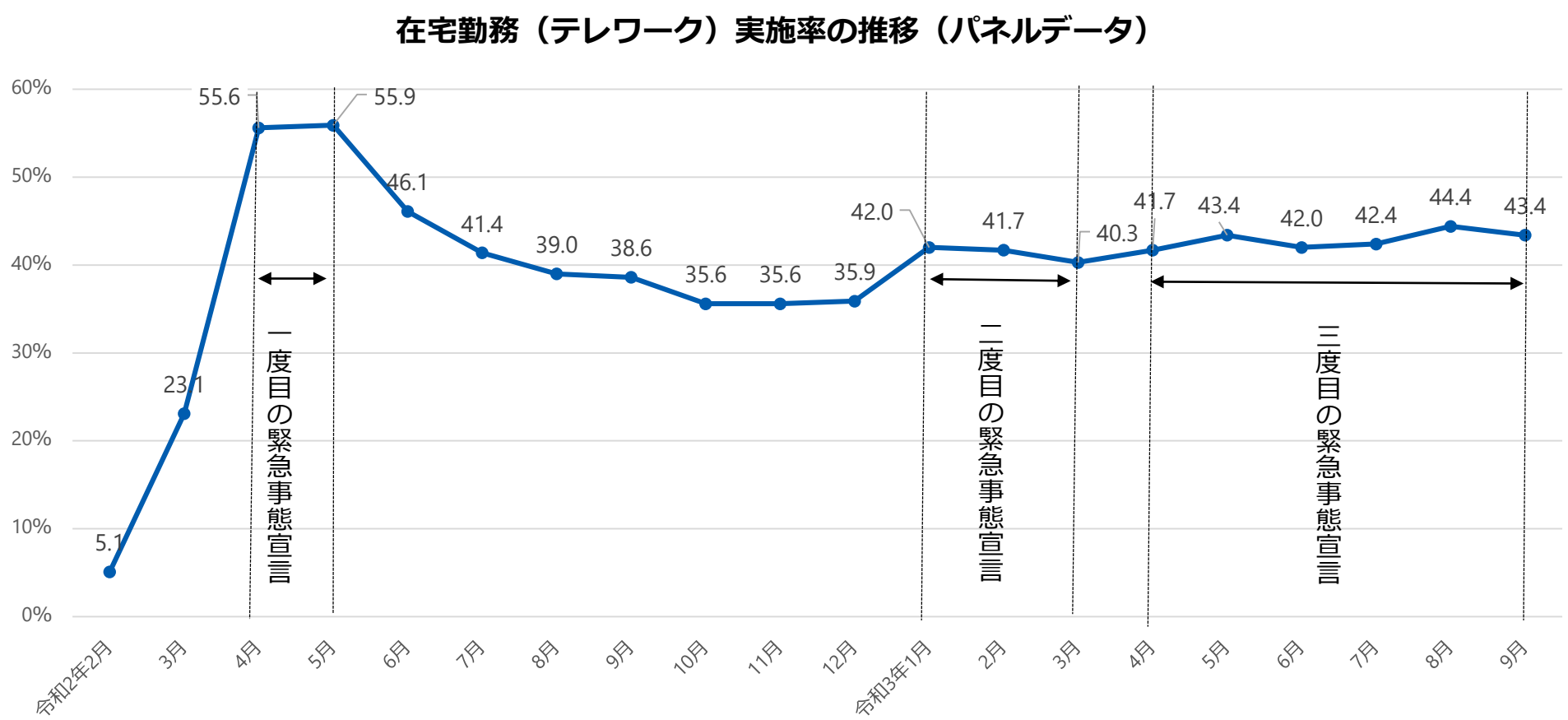
①経済社会の変化

②デジタル化による働き方の変化

③コロナ禍等による労働者の意識変化等

テレワークの実施率推移（企業調査）

テレワークの実施率の推移をみると、2020年２月の5.1%から５月には55.9%にまで上昇した後、最初の緊急事態宣言の解除とともに低下傾向にあったが、２度目の緊急事態宣言が発出された2021年１月には再び42.0%まで上昇した。その後、３度目の緊急事態宣言が発出されたが40%台で推移している。



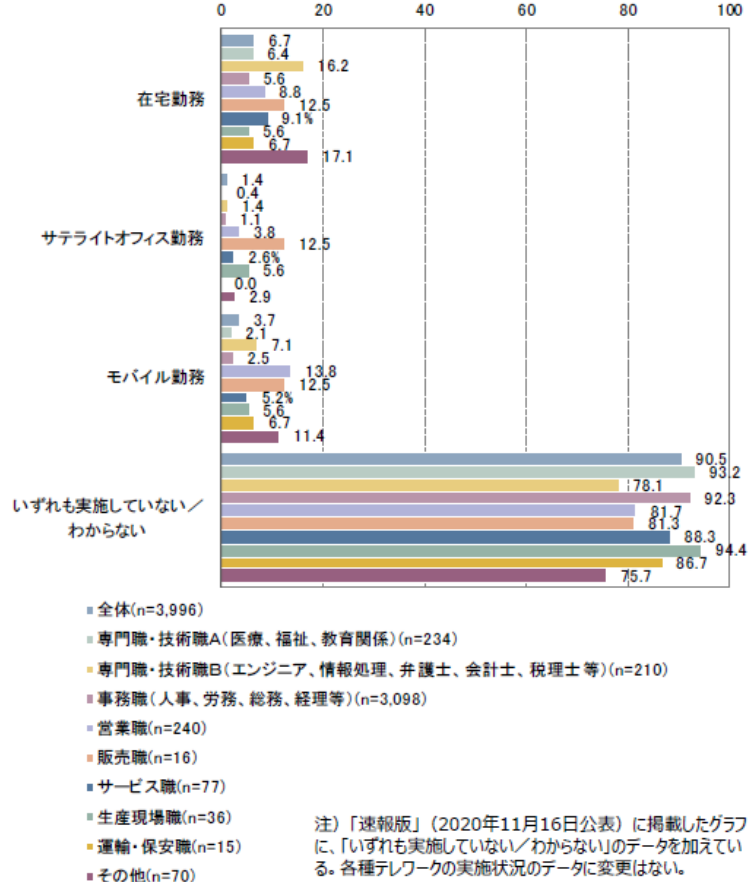
（注）『「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（一次集計）結果』（第１回企業調査、令和２年７月16日公表）から第５回企業調査までの継続回答企業（n=295社)における実施率の推移

（資料出所）（独）労働政策研究・研修機構「第５回 新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（一次集計）結果（2021年12月）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

テレワークの実施状況（労働者調査）

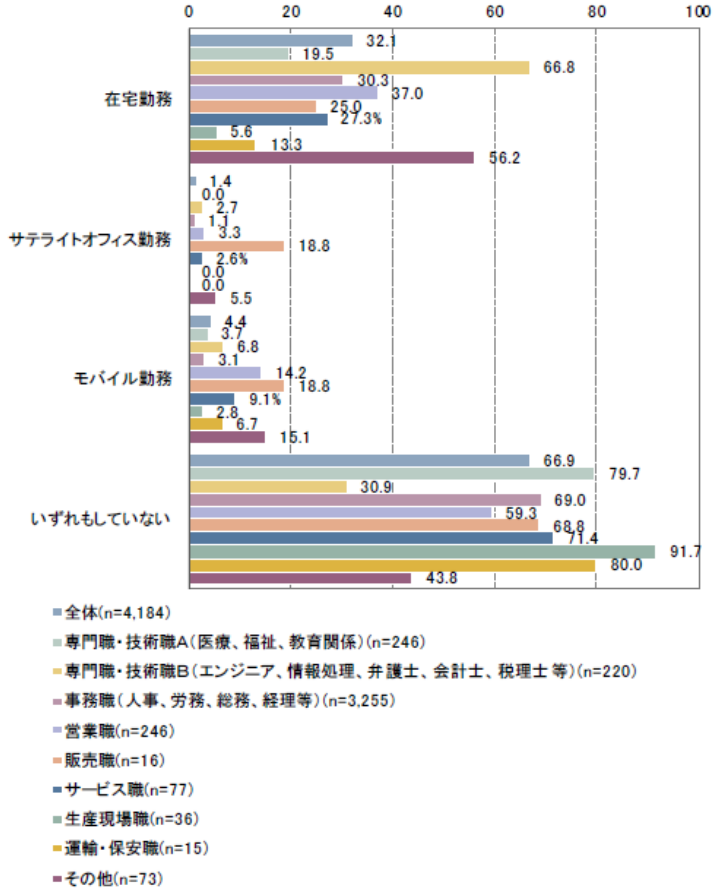
多くの職種で大きく上昇した一方で、職種によってテレワークの実施状況の増加幅は大きく異なり、「生産現場職」「運輸・保安職」の増加幅は限定的。

【従業員調査（職種別）】Q24
テレワークの実施状況（2019年12月頃）/MA



注）「速報版」（2020年11月16日公表）に掲載したグラフに、「いずれも実施していない／わからない」のデータを加えている。各種テレワークの実施状況のデータに変更はない。

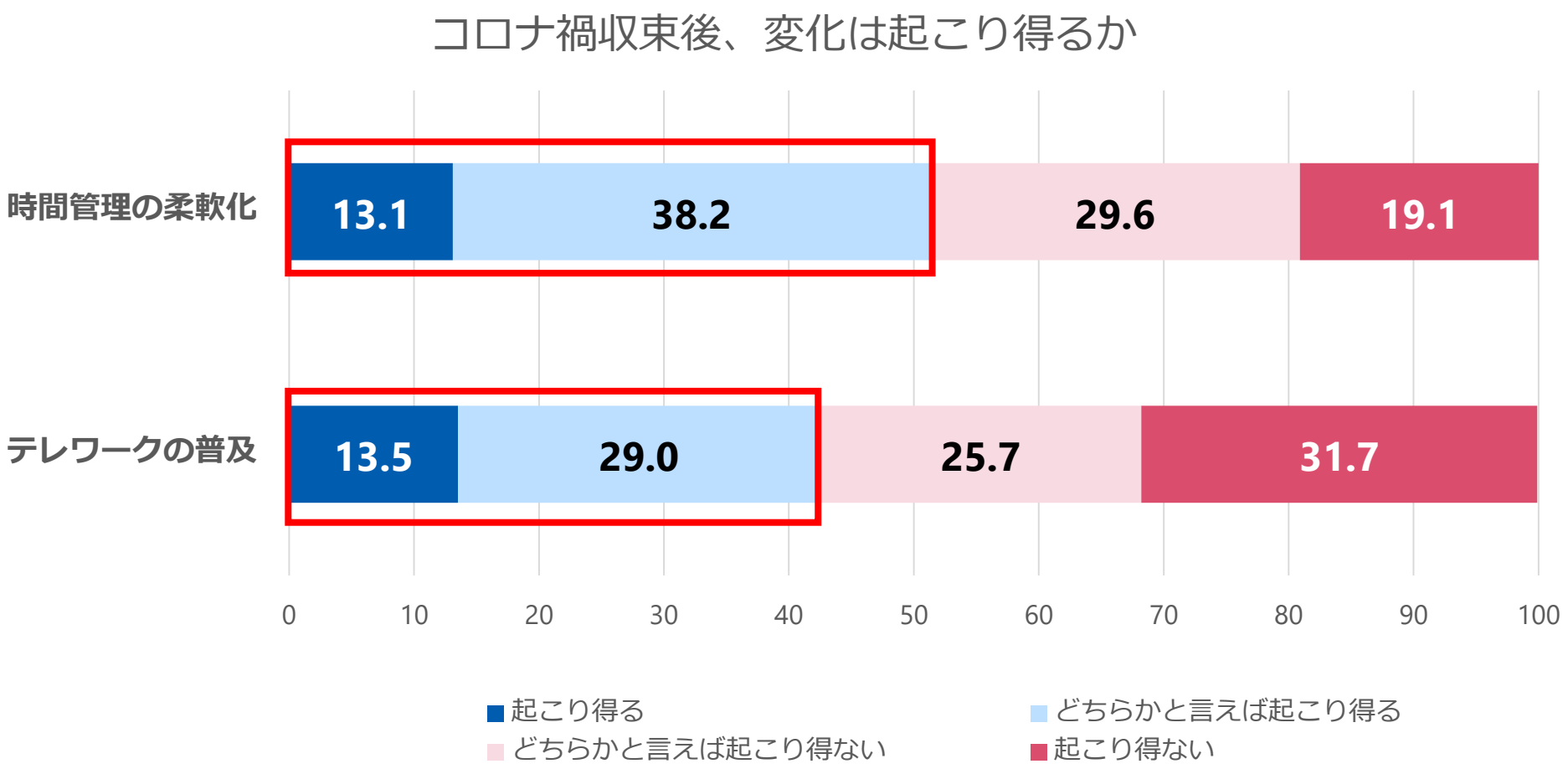
【従業員調査（職種別）】Q28
テレワークの実施状況（2020年7月時点）/MA



（資料出所）令和２年度テレワークの労務管理に関する総合的実態調査研究事業　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査【概要版】」（2021年３月）

コロナ禍収束後の働き方等の変化の可能性（労働者調査）

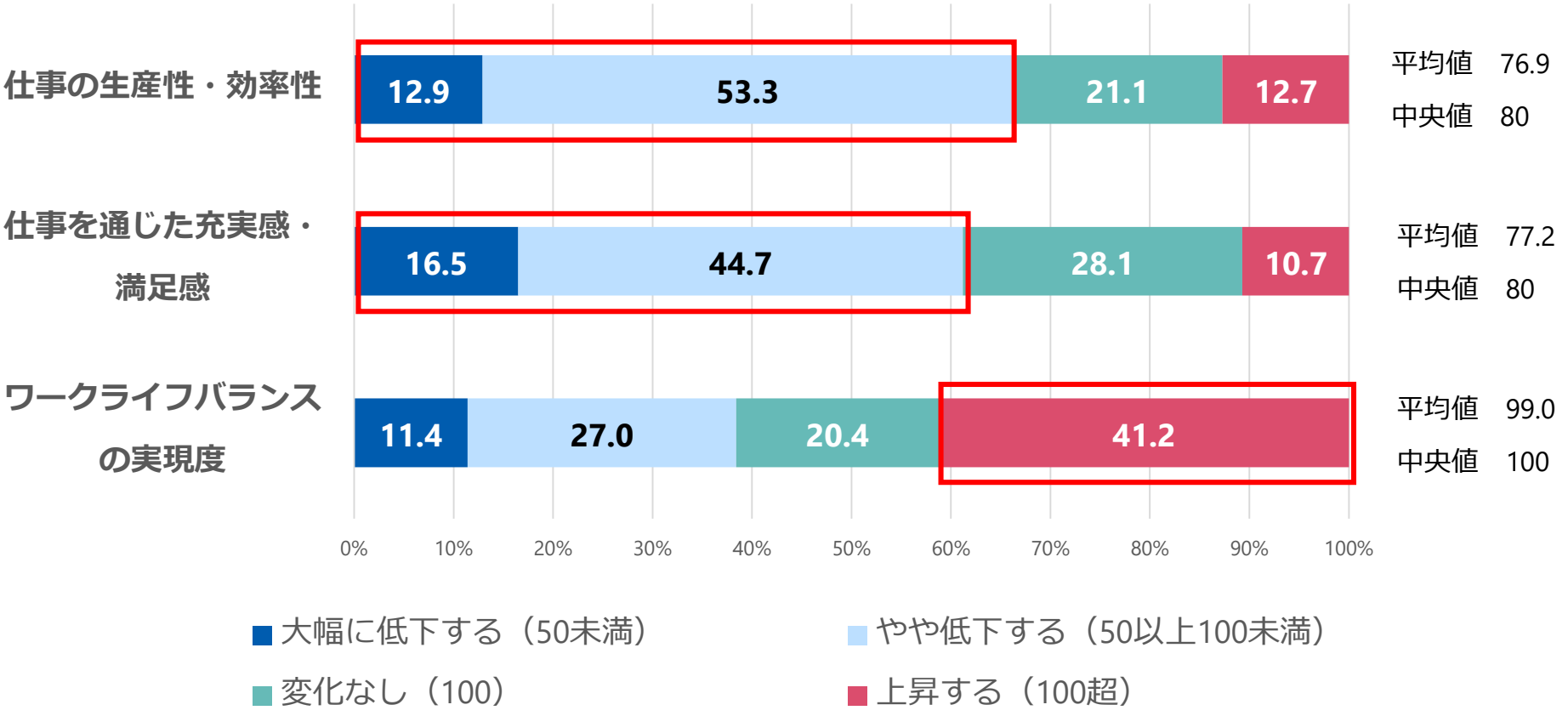
「コロナ禍収束後、変化は起こり得るか」という質問に対し、「起こり得る」「どちらかと言えば起こり得る」とした回答の合計は、「時間管理の柔軟化」については51.3%であり、「テレワークの普及」については42.5%である。



（資料出所）（公財）日本生産性本部「第９回働く人の意識に関する調査」（2022年４月）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

テレワークを行うことによる仕事の生産性・効率性等の変化（労働者調査）

オフィスで働く場合を100として、在宅勤務・テレワークを行うことによる変化を０～200の範囲で尋ねると、「仕事の生産性・効率性」と「仕事を通じた充実感・満足感」については、いずれも「低下する」割合計が「上昇する」との割合を大きく上回っている。他方、「ワークライフバランスの実現度」については、「上昇する」との回答が「低下する」割合計をやや上回った。



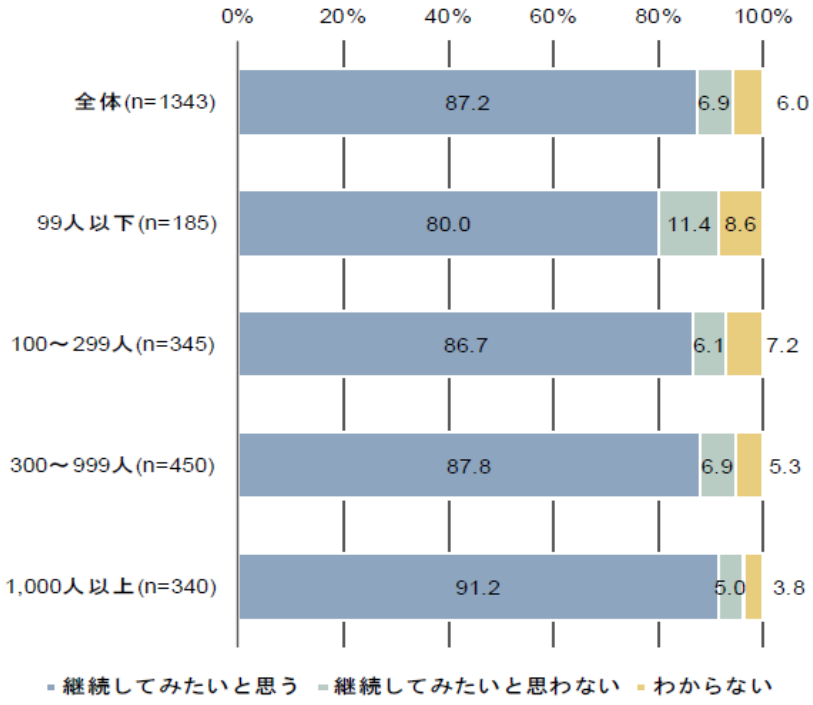
（注）これまでに在宅勤務・テレワーク経験がある2020年12月現在の「民間企業の雇用者」（n＝1176）を対象に、オフィスのみで働く場合を100として、在宅勤務・テレワークを行うことによる変化を０～200の数値で訪ねた結果の数値を4段階に区分した場合の比率。

（資料出所）（独）労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（JILPT第３回）」（一次集計）結果（2021年１月）を基に厚生労働省労働基準局労働条件政策課が作成

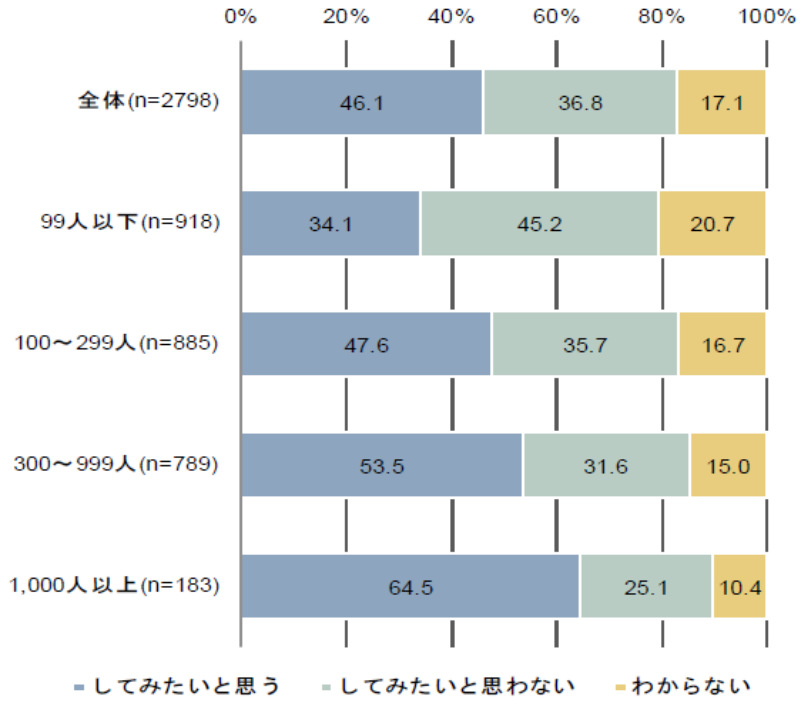
テレワーク実施者の今後の継続意向／非実施者の実施意向（労働者調査）

・新型コロナウイルス感染症の影響等によりテレワークを実施した者の大半が継続してテレワークを実施することを希望。
・また、テレワークを実施していない者の中にも、テレワークをしてみたいと思っている者が存在。

【従業員調査（従業員規模別）】
Q45.テレワーク（在宅勤務）実施者：今後の継続意向/SA



【従業員調査（従業員規模別）】
Q45.テレワーク非実施者：今後の実施意向/SA



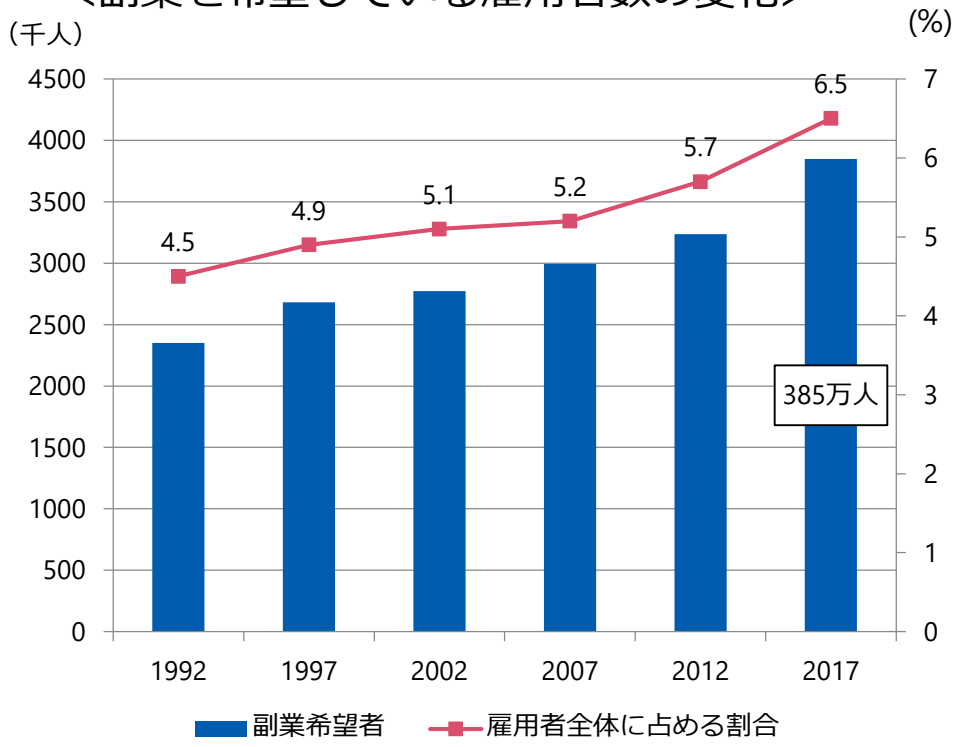
注）テレワーク（在宅勤務）実施者：テレワーク（在宅勤務）を制度又は慣習として実施している人。
テレワーク非実施者：いずれのテレワークも実施していない人。

（資料出所）令和２年度テレワークの労務管理に関する総合的実態調査研究事業　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「テレワークの労務管理等に関する実態調査【概要版】」（2021年３月）

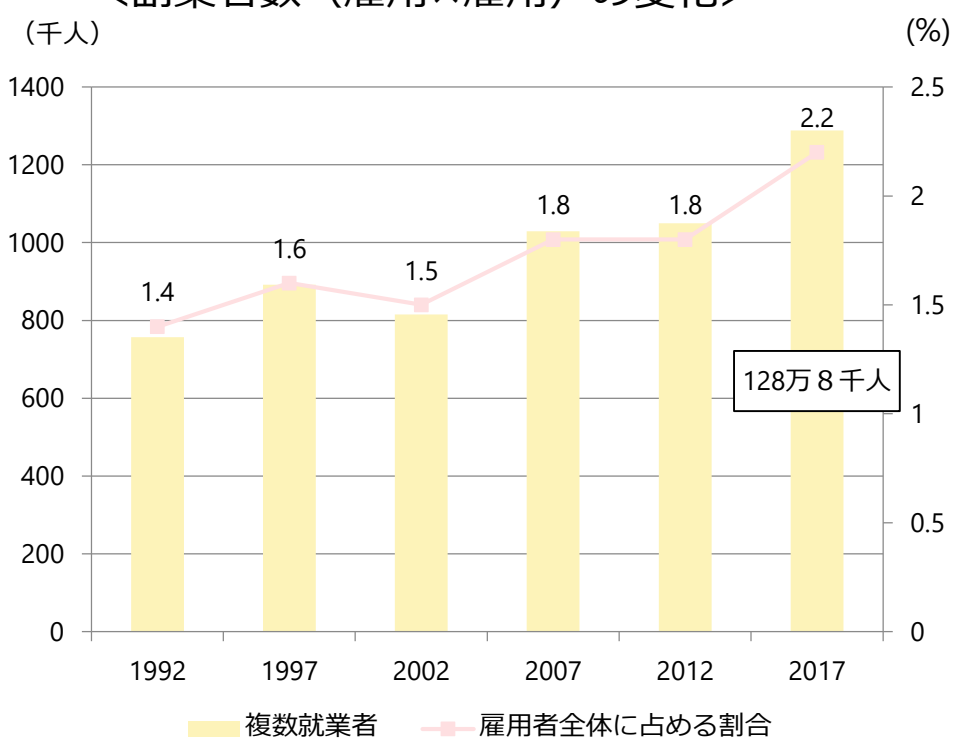
副業・兼業の希望者数、副業者数の変化

・副業を希望する雇用者は、増加傾向。
・本業も副業も雇用者である者は、増加傾向。

＜副業を希望している雇用者数の変化＞



＜副業者数（雇用×雇用）の変化＞



（注）同調査における「雇用者」には、「会社などの役員（会社の社長、取締役、監査役、団体・公益法人や独立行政法人の理事・監事などの役職にある者）」も含まれている。

（資料出所）総務省「就業構造基本調査」