

人的資本経営に求められる 労働需給将来推計 中期経営計画策定時の 人事戦略策定における推計データ活用



松岡佐知



早川さとみ

CONTENTS

- I 中期経営計画策定における経営戦略と人事戦略の連動の問題と対応策
- II 外部環境分析としての将来労働需給推計
- III 内部環境分析としての質的・量的人材ポートフォリオ構築

要約

- 1 労働供給制約社会の到来する現在、中期経営計画策定時に経営戦略と人事戦略を連動させることの重要性は増している。
- 2 野村総合研究所（NRI）は、独自の2040年労働需給推計を実施した。約1100万人の労働力不足が発生し、特にエッセンシャルワーカーや地方の労働力不足は深刻であることを、外部環境変化の一つとして中計策定において考慮すべきである。
- 3 経営戦略策定プロセスに戦略人事タスクを組み込み、外部環境分析の一環としての将来労働需給推計の活用、動的人材ポートフォリオ構築を通じた、質的・量的な人的資本の可視化と流動性醸成による人材確保リスクの縮小を行うことが必要である。

I 中期経営計画策定における 経営戦略と人事戦略の連動の 問題と対応策

1 人的資本経営は「進展期」、 新しいステージへ

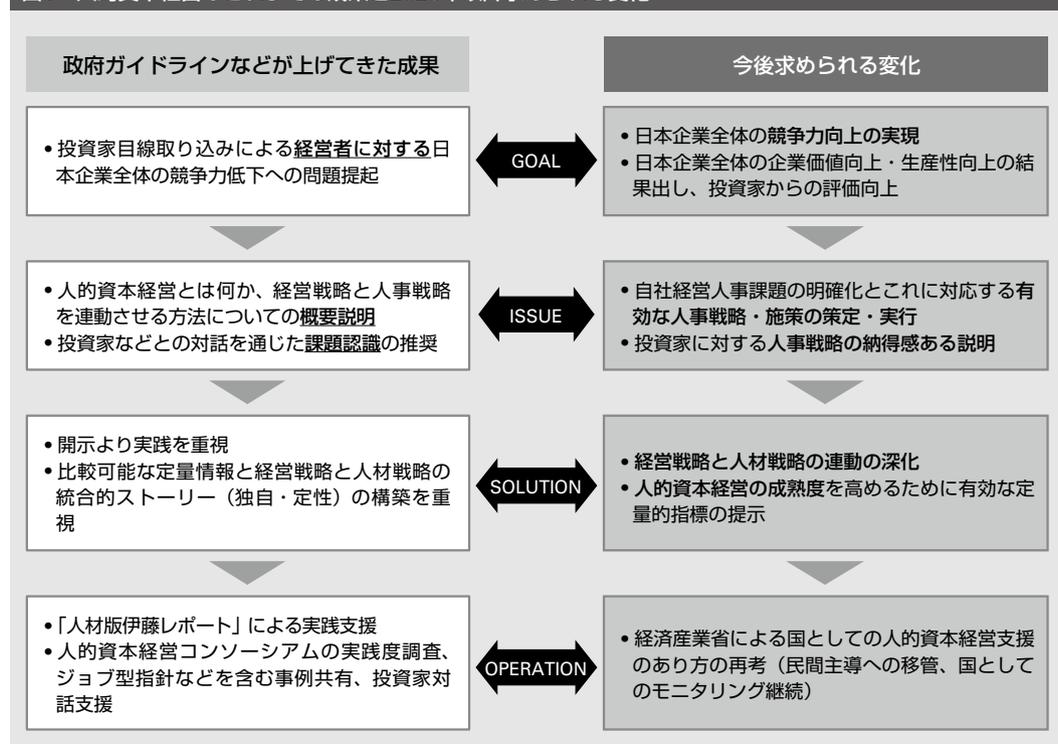
日本企業の間で、中期経営計画（以下、中計）を策定する際に、その重要な柱の一つとして人事戦略を据える企業が増加している。野村総合研究所（NRI）の調査では、日経平均株価を構成する日本を代表する企業225社のうち、人的資本経営について中計に何らかの掲載のある企業は、2021年以前には10%程度だったところ、2023年以降大きく増加し6割程度となっている^{注1}。

この変化の背景は、政府が主導した人的資本経営が民間に浸透し、一定の成果を上げた

ことから、第一段階（図1左側）を終え、本格的な経営戦略と人材戦略の連動を実現させるため、さらなる深化を求められる第二段階（図1右側）に進もうとしているためだと評価できる。

図1に示したとおり、「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（人材版伊藤レポート2.0）」（経済産業省、2022/5）や「人的資本可視化指針」（内閣官房、2022/8）は、いわゆる「失われた30年」に関する問題提起であり、人的資本経営に関する課題提示に成功したことで官民が一体となって中長期的成長、生産性向上に向かうモメンタムを生み出すという大きな成果を上げた。一方で、人的資本経営をめぐる開示情報量は急激に増加したものの、投資家観点からは見たい情報が分かりやすく開示されていないという問題が顕

図1 人的資本経営のこれまでの成果と2025年以降求められる変化



在化した。

また、実践する企業側からは、経営戦略と人材戦略を連動させるための具体的な情報やノウハウがそろっていないという声も挙がっている。人的資本経営の実践も開示も、今後、本格化、深化を求められる「進展期」^{注2}にある。

2 人的資本経営「進展期」に求められる6つの変化

私たちは今夏、集中的に有識者インタビューを行い、今後、人的資本経営の成熟度を向上させるために必要な変化として、人的資本経営の「進展期」に企業が取り組むべき6つの変化点を抽出した。

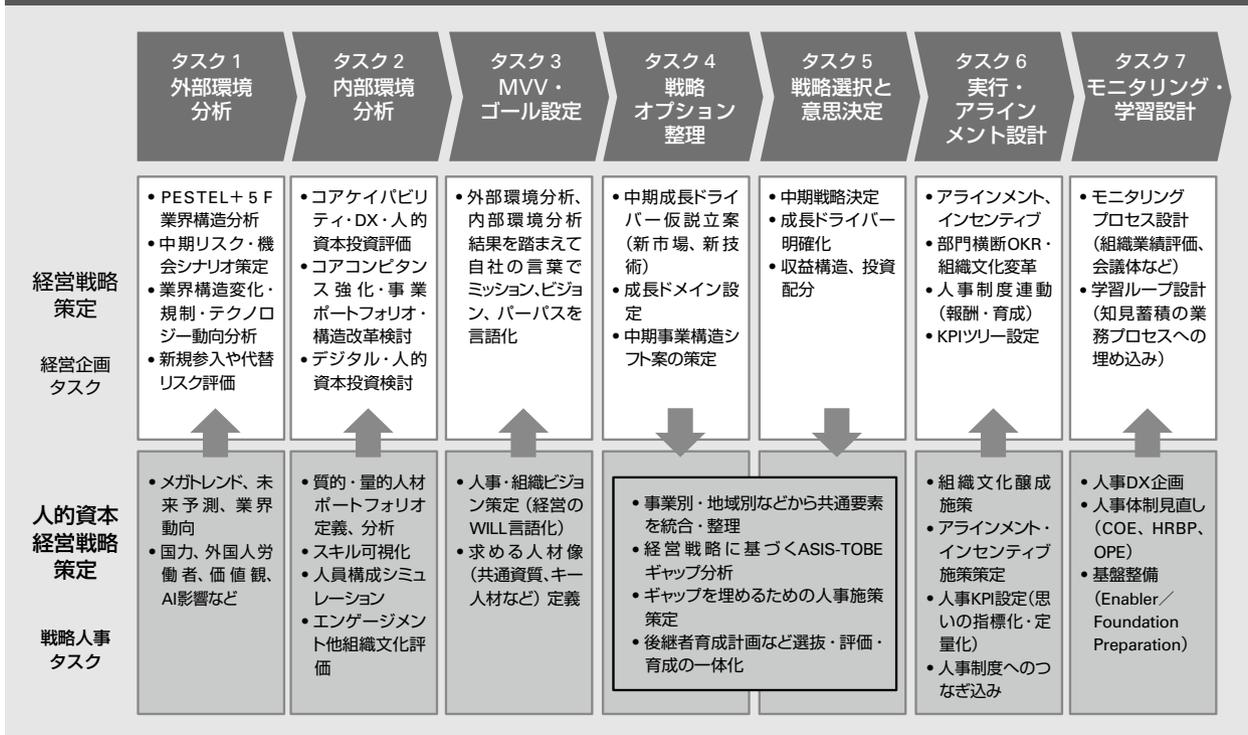
①人事戦略・人的投資の企業価値向上への

つながりの可視化

- ② トップマネジメントチームのスキル・実績など適格性説明強化
- ③ 内部・外部労働市場向け開示の強化
- ④ CEOなど人事以外の役員の人的資本経営へのコミットメント向上
- ⑤ 人事部に閉じない人的資本経営の実践
- ⑥ 動的人材ポートフォリオ構築・運用など経営戦略と人事戦略の連動のノウハウの蓄積・活用

すべてのポイントについて詳述することは紙幅の関係で避けるが、①②③は開示に関するポイント、④⑤は体制面でのポイントであり、⑥では事業戦略と人事戦略の連動、つまり中計の中で人的資本経営戦略をどのようにして策定すればよいのか、より具体的なノウ

図2 中期経営計画策定プロセスと戦略人事タスク



ハウの蓄積と共有が求められている。

図2では、一般的な中計策定、すなわち経営戦略策定プロセスと並行して走らせるべき戦略人事タスクを示した。人的資本経営を企業経営に真にインストールするためには、そもそも経営戦略策定プロセスに人的資本経営戦略策定が埋め込まれていることが必要だというのが、筆者が実感するところである。しかし、図2で列举した戦略人事タスクが網羅的に実施されている例は少ない。実際の人事戦略策定の場面では、人事部門の戦略人事ケイパビリティの不足や経営企画との連携不足で、人事戦略策定プロジェクトが難航したり、結果的に経営戦略との連動性が薄い人事戦略に妥協したりしてしまうケースが多いためである。ここで、タスク別のポイントを説明しておきたい。

なお、以下では便宜上、経営戦略と連動できなかった人事戦略を「人事戦略」、経営戦略と連動することのできた人事戦略を「人的資本経営戦略」として書き進める。

(タスク1) 外部環境分析

経営戦略策定時に、外部環境分析が行われなかったというのはあまり考えられないことだが、筆者の経験上、人的資本経営戦略の策定時には、そうした分析が行われるケースの方が少ない。しかし、人材マネジメントをめぐる環境はかつてない勢いで変化しつつあり、人事部門も内向きにとどまっていることはできない。

本稿第Ⅱ章で紹介するような国内労働市場動向を把握するための将来労働需給推計、外国人労働者採用環境を把握するための日本経済の競争力評価の動向調査や、組織のあり

方・働き方にかかわる生成AIの影響調査など、今後の人事をどう変えるかを検討するための材料として外部環境分析が不可欠である。

(タスク2) 内部環境分析

経営戦略策定時には自社のコアコンピタンスを棚卸ししたうえで今後の成長戦略を描いていくことが定石だが、人事戦略策定では、足下の課題から検討が始まり、その解決策を検討することに終始してしまうケースが少なくない。人と組織がこれからどう変わっていくかを考えるためには、人事面における課題だけでなく自社の人的資本の強みを再認識することも同等に重要である。

また、人材ポートフォリオ分析においては、中長期経営戦略から将来需要を、人員構成シミュレーションから将来供給をそれぞれ試算して需給ギャップを見ることから、人材をめぐる機会とリスクを定量的に洗い出すのが理想的である。もしも、そこまでの定量化ができなくても、自社の描く中長期成長戦略を実行するための人材のおおよそのスペックやボリューム、またそれらの人材をどのように確保するのか、人材確保にどれほどの困難性・コストがかかるのかをある程度推測することは必要である。

(タスク3) MVV・ゴール設定

中長期的に目指す姿を端的に示すため、また、経営戦略策定プロセスの中では戦略オプションの評価・選択の基準とするため、中計がリリースされた後にはその実行に向かって人心をリードするため、MVV (Mission, Vision, Value) やゴールを示すことは重要で

ある。

しかし、タスク2の段階で経営戦略と連動しない人事戦略になってしまっているのは、経営戦略と切り離された足下の人事課題や世の中のトレンドを反映するのみの、言葉遊び的な人材・組織ビジョンになってしまうことが多い。人材・組織ビジョンの多くが抽象的・理想論的で、事業との関連性が薄く、なかなか社員に浸透しない背景には、経営戦略と人事戦略の連動不全があるといえる。

(タスク4、5) 戦略オプション整理／ 戦略選択と意思決定

タスク3から経営戦略と別ルートを走り始めてしまった人事戦略はここで完全に連動ができなくなり、人事部門が事業別など詳細な経営戦略の検討内容を把握しきれないまま、人事部門内だけで事業と関連性の薄い人事施策を積み上げてしまう。経営戦略を実行するための人材確保はどうするのかといった検討をこの段階から始めようとしても難しい。

情報の抜け漏れがあっても、確度が低くても、既存の情報を活用してタスク2の段階で人材ポートフォリオについてある程度検討できていたかどうか、人事戦略ではなく人的資本経営戦略をつくれるかどうかの分岐点になっている。

(タスク6) 実行・アラインメント設計

ここでは、組織全体で経営戦略の実行に向けて、経営管理プロセスや組織業績評価・マネジメントの人事評価を通じた戦略実現に向けたインセンティブを仕掛ける必要がある。たとえば組織業績評価制度や人事評価制度は、本来であれば、経営戦略実行に向けた非

常に重要な手段である。人事KPIをここに盛り込むことは、人的資本経営の有効な推進力になり得る。

しかし、タスク4～5の段階で経営戦略との連動が失われたまま、足下の課題に対処するのみの人事施策策定に走ってしまった場合、経営戦略と人事戦略の距離はさらに遠くなっている。人的資本経営遂行のために有効な指標というより、制度開示により求められる指標や競合他社の開示する指標を洗い出し、横並びの姿勢、後づけの発想で人事KPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標) が設定される。こうした検討から生まれた人事KPIでは、達成しても経営目標達成に何ら関連性がないという状況に陥ってしまう。

たとえば女性管理職比率などに経営戦略上の意味づけができないといった例が散見されるが、この段階でいきなり開示しなければならない人事KPIを列挙して、そのKPIを改善するための人事施策を後づけするなどの対応が行われているといった背景がある。タスク2～5の段階で、人事がやるべきことは何か、経営戦略にどう貢献するかを検討しておくことでこの状況は変えられる。

(タスク7) モニタリング・学習設計

ここでは、経営戦略実行のPDCAサイクルを回し、着実な実行を目指すほか、そのサイクルからフィードバックを得て戦略の軌道修正を行う、戦略の着実な実行に向けた組織としての知見を蓄積する、といった仕掛けを策定する。

人的資本経営戦略策定のこのステップでは、人材確保状況の継続的把握や動的人材ポ

ートフォリオ運用、そのためのスキルデータの蓄積・活用など、人事部門が戦略人事としてのケイパビリティを高めていくための人事体制、人事システムの検討を行う必要がある。事業部門への投資や人員配置を優先するあまり人事体制の拡充は後回しになってしまう企業が多いが、戦略人事ケイパビリティ確保には相応の投資が求められることを述べておきたい。

以上、中計策定における経営戦略と人事戦略を連動させるために必要なことを見てきた。次章では、このうちタスク1にかかわる将来労働需給推計について、直近でNRIが行った独自推計の結果を紹介する。また第Ⅲ章では、タスク2にかかわる動的人材ポートフォリオ実現の方法について紹介する。

Ⅱ 外部環境分析としての 将来労働需給推計

1 不均衡モデルを用いた推計方法

本章では、NRIが2025年に実施した2040年の将来労働需給推計について紹介する。

本推計では、人材需給ギャップを定量的に把握することを目的とし、各種条件を置いたうえで、必要となる需要と供給を分けて試算を行う需給不均衡モデルを採用している。需要と供給を産業、職業、学歴、都道府県といった区分で詳細に分解した点が特徴である。

(1) 供給面の推計方法

まず、労働供給については、現在の労働力人口として総務省統計局が実施する「労働力調査」に基づく値を、2040年の労働力人口は

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT)「2023年度版 労働力需給の推計」の「成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ」の値を採用した（このシナリオは同推計の中で最も中庸的で、女性・高齢者の労働参加率や外国人労働力人口のいずれも、過去トレンドを踏まえた保守的増加を見込んだ数値である）。

これらの数値を、「国勢調査」の都道府県・産業・職業・教育別構成比率や、国立社会保障・人口問題研究所による都道府県別人口予測の値を用いることで、産業別・職業別・学歴別・地域別に按分している。この際、将来予測では、「国勢調査」における2010年から2020年のトレンド変化が今後も同様に続く前提とした。

(2) 需要面の推計方法

一方、労働需要については、需要総量自体に一定の前提を置きながらNRI独自の試算を行っている。現在の労働需要量は、「労働力調査」に基づく就業者数に厚生労働省「雇用動向調査」に基づく未充足求人数を合算することで捉えている。将来の労働需要量は、現在の労働需要量に対し、①産業別GDP成長率、②AI・ロボティクスによる自動化の進展具合、③一人当たり労働時間の減少具合、を織り込んで推計を行っている。

「①産業別GDP成長率」については、日本経済研究センター「第51回中期経済予測(2024-2035年度中期予測)」を踏まえ、2021～2025年は1.6%成長、2026～2030年は0.5%成長、2031～2040年は0.2%成長と想定した。

「②AI・ロボティクスによる自動化の進展具合」については、厚生労働省が公開・運営

している「job tag（職業情報提供サイト）」上に定義されている職業についてJILPTが行った調査を参照し、各タスクの自動化は技術的に実現可能か、社会的に受け入れられるか、導入の費用対効果は妥当か、などの観点からAI・ロボティクスなどにより代替される割合（自動化率）を設定し、それを基に職業別、産業別の自動化率を算出した。

職業別に現在2040年とを照らし合わせて見ると、製造・修理、事務、法務・経営、サービス、研究、ITなどの職業では2割程度、建築・土木工事、運搬・清掃、保育・教育などの職業では数%～1割程度、自動化が進む結果となっている。また、大企業と中小企業の自動化に対する投資体力の違いを考慮し、中小企業においては大企業に比べて自動化技術の導入が5年程度遅れると仮定し、試算している。

「③一人当たり労働時間の減少」については、産業別にフルタイムとパートタイムの労働時間の加重平均の傾向を織り込んでいる。産業によるが、人手確保のためのパートタイム増加や高齢化、労働規制、価値観変容などの影響により、これまでも減少傾向が続いており、この傾向が一定程度緩和されながらも将来にわたり続くと仮定し、試算している。

以上、①～③を考慮し、全国の労働需要量を求めたうえで、産業別・職業別・学歴別・地域別に按分した。供給と異なり需要では基本的に現状の比率が続く前提で分解しているが、小売や介護など、商品やサービスがおおむね地域内で消費される内需型の産業は、地域別人口予測に応じて需要が変動すると想定している。

2 推計結果から見る 2040年の日本労働市場

(1) 供給面での変化

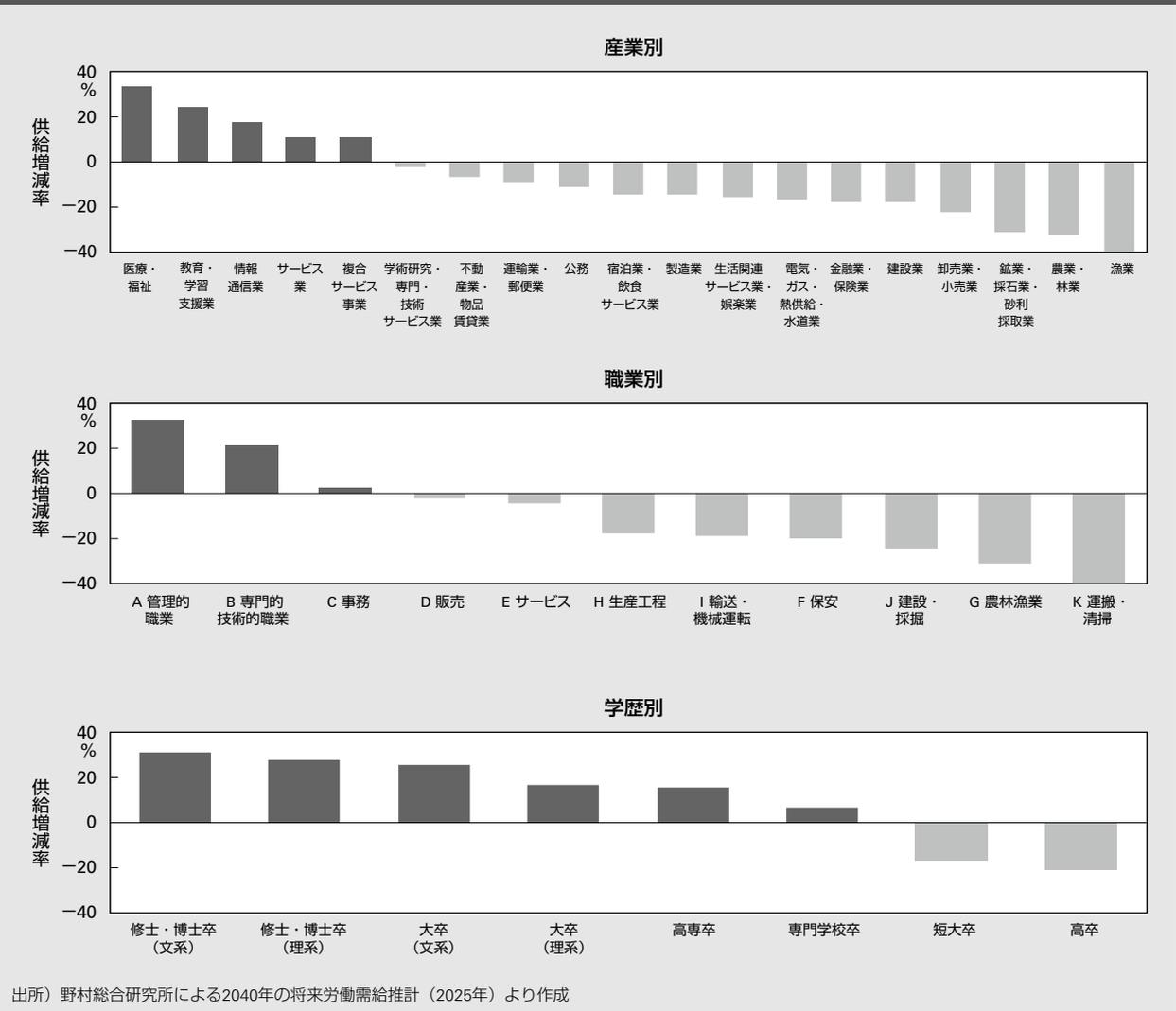
まずは労働供給量について見ていきたい。総数では、2020年で6903万人の労働力人口に対し、JILPTの「成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ」によると、6536万人と約5%減少する見込みである。

さらに、産業別で2020年の労働供給量を100%とした際の2040年増減率を見ると、医療・福祉で+33%、教育・学習支援業で+25%、情報通信業で+18%と増加傾向が見られる一方、農業・林業、および漁業では-30%以上、卸売業・小売業で-22%と大きく落ち込む見込みである。増加傾向となる産業は非常に限定的であり、大半の産業において2040年には供給が10%前後減少する可能性が高い。

職業別に見ると、管理的職業や専門的技術的職業で大きく増加傾向にあり、事務も微増傾向が見て取れることから、ホワイトカラー系職種の人気が今後も続く場合、このような職種は依然として供給が安定的に続く可能性が高い。一方、販売、サービス、保安、農林漁業、生産工程、輸送・機械運転、建設・採掘、運搬・清掃といった残りの職種はいずれも減少する見込みであり、中でも運搬・清掃で-40%、農林漁業で-31%、建設・採掘で-24%と大きく落ち込む結果となった。

学歴別では、今後20年の間に発生する世代の入れ替わりの影響が色濃く表れる結果となっている。現在40代後半の年齢層は、若年層と比べ、相対的に高卒や短大卒の割合が多いが、2040年には彼らが労働力から離脱する。その結果、労働力人口に対する学歴別の構成

図3 労働供給の変化（2020年→2040年）



として、高卒や短大卒の労働力が大きく減少することが見込まれる。具体的な数値としては、高卒で-21%、短大卒で-16%の減少が起き得ると見込まれる。

一方、近年の大学進学率は安定的な上昇傾向にあることから、今後20年のうちに新たに労働力となる年齢層では大卒以上の労働力供給は現状より増加する見通しである。特に、修士・博士卒では文理ともに約+30%、大卒（文系）で+26%の増加が見込まれている。

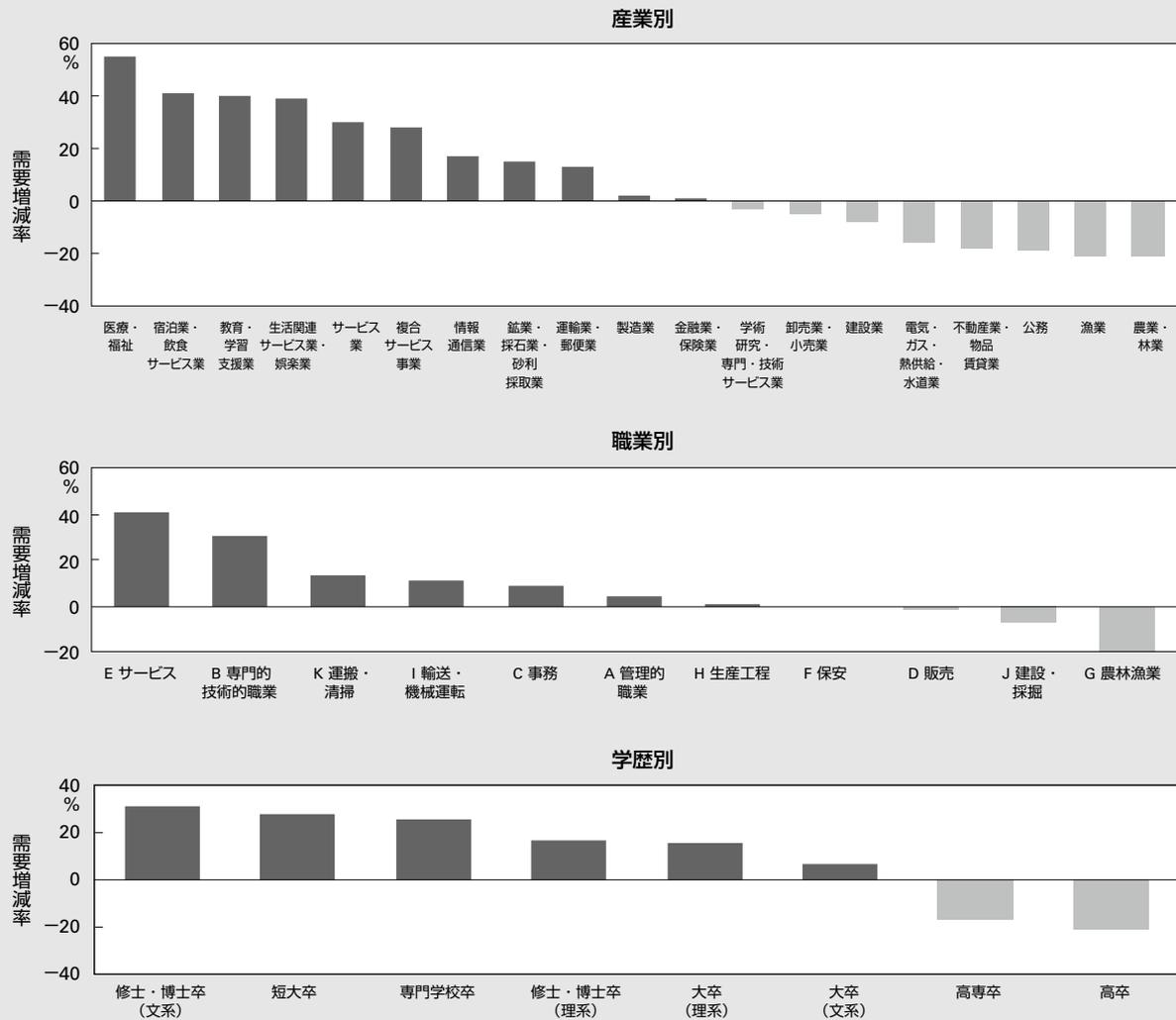
高専卒も+16%と安定的に供給される結果となった（図3）。

(2) 需要面での変化

次に、労働需要量について確認していきたい。総数では、2020年に6776万人の労働需要量に対し、各種GDP成長や自動化、一人当たり労働時間減少の影響を踏まえると、7650万人と約13%増加する結果となった。

産業別で供給同様、2020年の労働需要量を

図4 労働需要の変化（2020年→2040年）



出所) 野村総合研究所による2040年の将来労働需給推計(2025年)より作成

100%とした際の2040年の増減率を見ると、医療・福祉で+55%、宿泊業・飲食サービス業で+41%、教育・学習支援業で+40%と、第三次産業を中心に大きな需要増が確認される結果となった。情報通信業や運輸業、鉱業・採石業・砂利採取業でも10%を超える増加が、製造業や金融業・保険業では現状維持がそれぞれ見込まれている。

一方、農業・林業と漁業で-21%、公務で

-19%、不動産業・物品賃貸業で-18%、電気・ガス・熱供給・水道業で-16%と1割を超える水準で需要減が見込まれる産業や、建設業で-8%、卸売業・小売業で-5%とやや需要が減少する産業も存在する結果となっている。

続いて職業別の需要を見ると、第三次産業の成長に応じて、サービス職が+42%と著しく需要増となるほか、専門的技術的職業も+

31%と大きく伸びる見通しである。また、輸送・機械運転や運搬・清掃といった職種も1割以上需要増という結果になった。全体的に需要増あるいは現状維持の傾向を示す職種が多いものの、農林漁業では-19%、建設・採掘は-7%と一部産業の需要減に伴う職種も散見される。

学歴別では、総じていずれの学歴の需要も増加する傾向となった。ただし、各産業や職業における学歴構成が現状も変わらない前提での推計であり、資格制の一部職業を除き、必ずこの最終学歴でなければならないという職業は存在せず、学歴の需要はとりわけ流動性が高い点は留意されたい(図4)。

(3) 2040年の労働需給ギャップ

以上の需要と供給の各結果を踏まえ、需給ギャップについても推計結果を確認する。本推計では、2040年に、全体で7650万人の労働需要に対して、需給ギャップは1114万人となるという結果となった。

まず産業別に見ると、需給ギャップとして100万人を超えて不足する見込みとなった産業が5業種あり、宿泊業・飲食サービス業で230万人、卸売業・小売業で201万人、医療・福祉で169万人、生活関連サービス業・娯楽業で128万人、製造業で127万人不足する可能性がある。一方、需要に対する不足率では、鉱業・採石・砂利採取業で56%と突出して高い結果となり、人数としても大きく不足が見込まれる、宿泊業・飲食サービス業や生活関連サービス業・娯楽業といった業種がここに次ぐ形で、約40%の不足率に到達する結果となった。医療・福祉に限っては供給が増加するものの需要の伸びには追いつかず、結果と

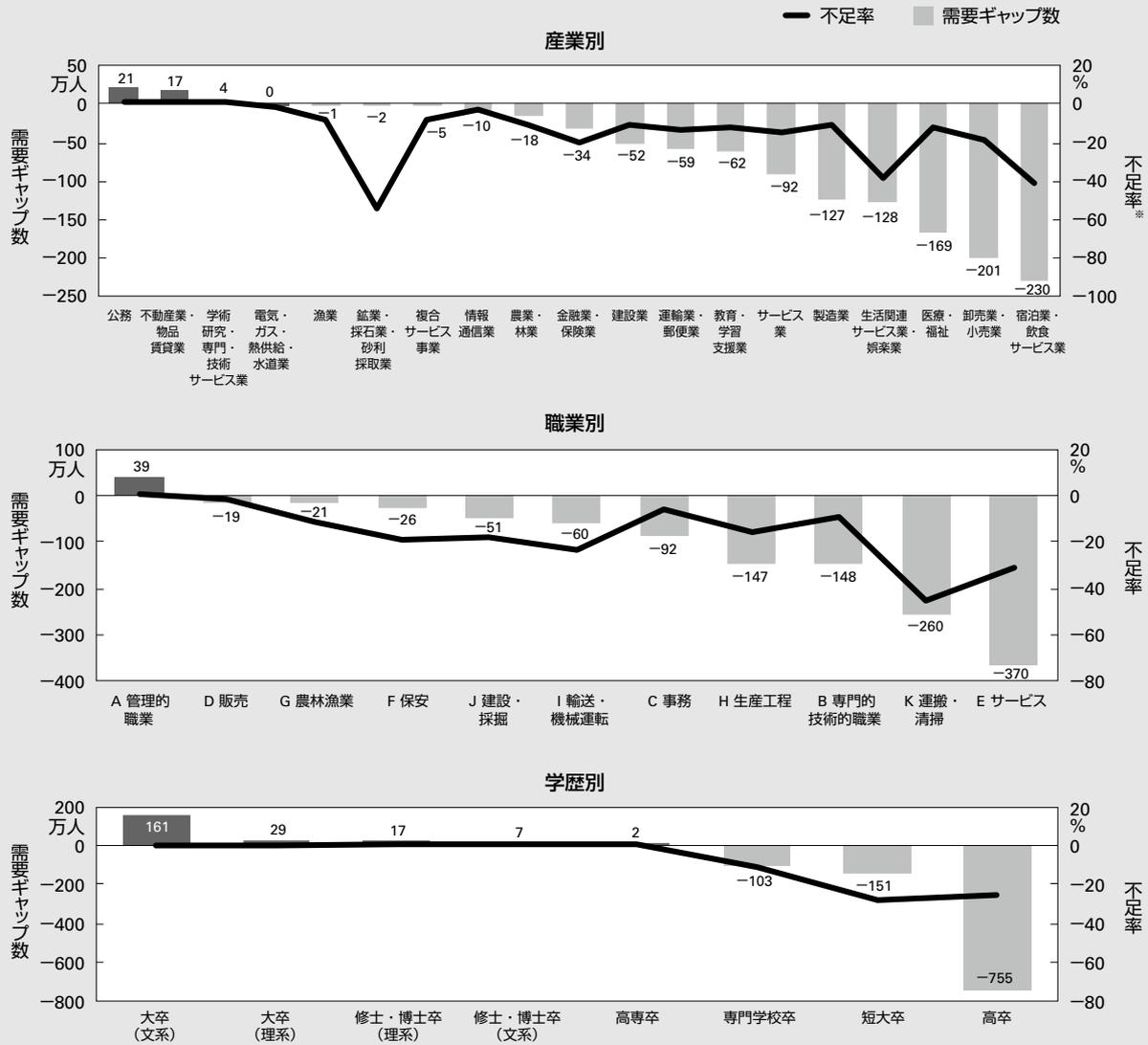
して需給ギャップが発生する構図となっているが、それ以外の需給ギャップが深刻化する産業では、供給の減少が見込まれることがギャップ発生の原因となっている。

また、一人当たり労働時間の減少が与える影響もギャップの深刻化につながる。宿泊業・飲食サービス業や生活関連サービス業・娯楽業では、過去10年での一人当たり労働時間の減少率が他産業と比べて特に高い。この要因としては、パートタイマーの労働時間減少の影響が大きく、高齢化や価値観変容が特に顕著であると推察される。一人当たり労働時間が減少する分の仕事量を賄うために必要な需要人数が増加し、結果的にギャップが深刻化している。

続いて職業別に見ると、第三次産業の需要が伸びることを背景に、とりわけサービス職のギャップが深刻化し、370万人の不足が見込まれる。併せて、運搬・清掃職も260万人の不足が見込まれ、かつ不足率は46%と全職種の中で最も高い結果となった。ほか、全体的な傾向としては、いわゆるブルーワーカー的職種の不足が深刻化することが特徴として挙げられる。生産工程職は147万人不足するほか、保安、建設・採掘、輸送・機械運転は不足率として20%近くに到達すると見られ、現状よりさらに厳しい状況となり得る。

学歴別の結果に目を向けると、上記職種が不足する背景の深掘りができる。今後20年間の労働力における学歴構成の変化として、高卒が大幅に減少する点が最大の特徴であり、需給ギャップで見ても、755万人と最大の不足数となる見込みである。また、不足率で見ると、短大卒も高卒と同様の水準であり、30%弱に到達する。いわゆるエッセンシャル

図5 労働需給ギャップ (2040年)



※2040年の需要を100%とした際のギャップ数の割合を指す。不足しない場合は0%として表現
出所) 野村総合研究所による2040年の将来労働需給推計 (2025年) より作成

ワーカー職を支えてきた労働力が縮小する構造が予想される (図5)。

産業と職業の双方をかけた集計結果では、宿泊業・飲食サービス業×サービス職で192万人、製造業×生産工程職で114万人、医療・福祉×サービス職で105万人が不足する見込みとなった。その一方、公務×事務職

で22万人、製造業×販売職で21万人、医療・福祉×事務職で19万人程度余剰となり得る領域もあり、事務職のリスクリングを通じた配置転換に積極的に取り組むことで、不足となる人員を内部労働市場で賄うことができる可能性がある。

職業×学歴の断面では、いずれもそれぞれ

高卒とのかけ合わせで、サービス職で212万人、運搬・清掃職で147万人、事務職で111万人不足が見込まれる。サービス職合計370万人不足のうち高卒が212万人、運搬・清掃職合計260万人不足のうち高卒が147万人と、いずれも半数を超える割合で高卒労働力の不足が見込まれており、非常に深刻な課題として浮かび上がっている。

(4) 2040年の地域別労働力

続いて、地域別の推計結果について示す。図6は、2020年を100%とした際の2040年の変化率として、縦軸に需要を横軸に供給を取って示したグラフである。需要、供給ともに維持されるのは、東京都、沖縄県、神奈川県、千葉県、埼玉県の5都県のみである。また、東京都に限っては供給が13%増加する見

込みだが、それ以外の4県は+1%程度とほぼ現状維持という予測となっている。

本推計では、需要の中央値が+8%だったのに対し、供給の中央値は-11%と、大半は需要は維持しながらも供給が追いつかない地域に分類される結果となった。特に供給が厳しいのは、秋田県で-27%、青森県で-25%、長崎県で-22%であり、特に東北圏は軒並み厳しい結果となっている。

次に図7では需給ギャップを示すべく、横軸に2040年の都道府県別需要総数を、縦軸に需要に対する不足率を、バブルサイズで需給ギャップ数を表現している。需給ギャップの不足数としては、東京都で105万人、神奈川県で94万人、大阪府で66万人となり、基本的に大都市圏での人手不足が深刻化する。

一方、需要に対する不足率に目を向ける

図6 労働需給：都道府県別の変化率（2020年→2040年）

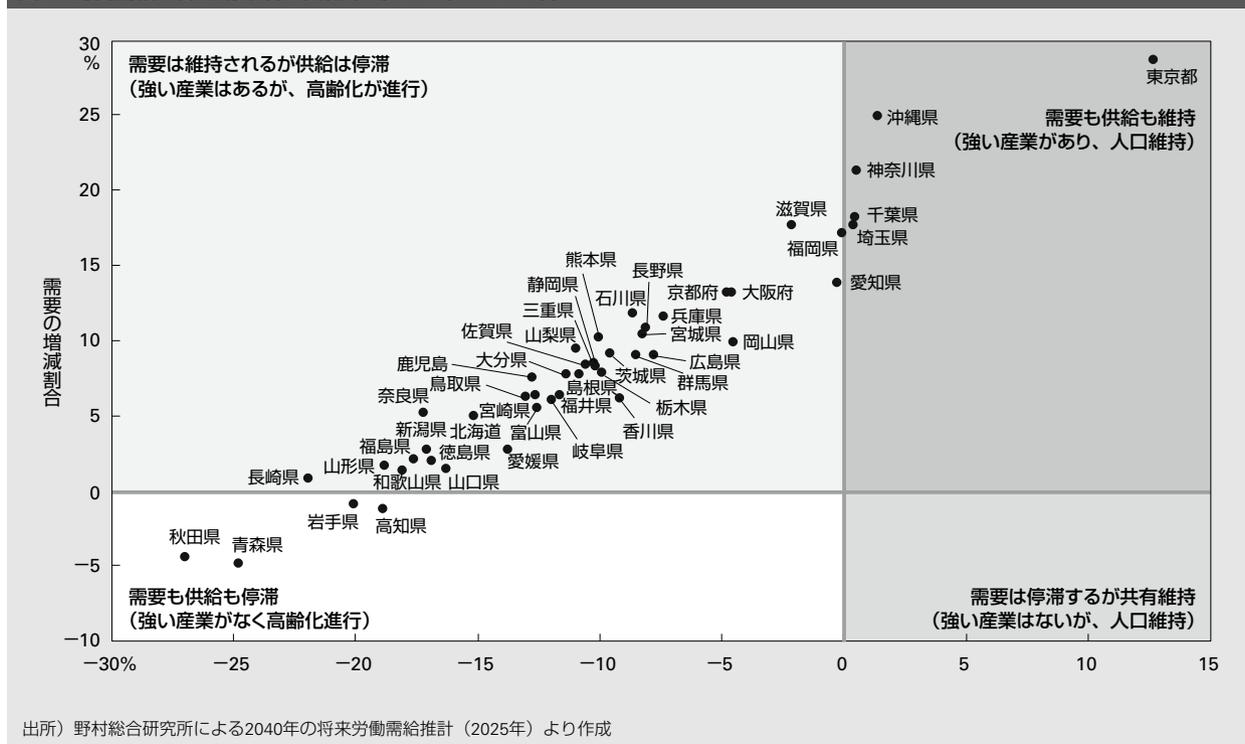
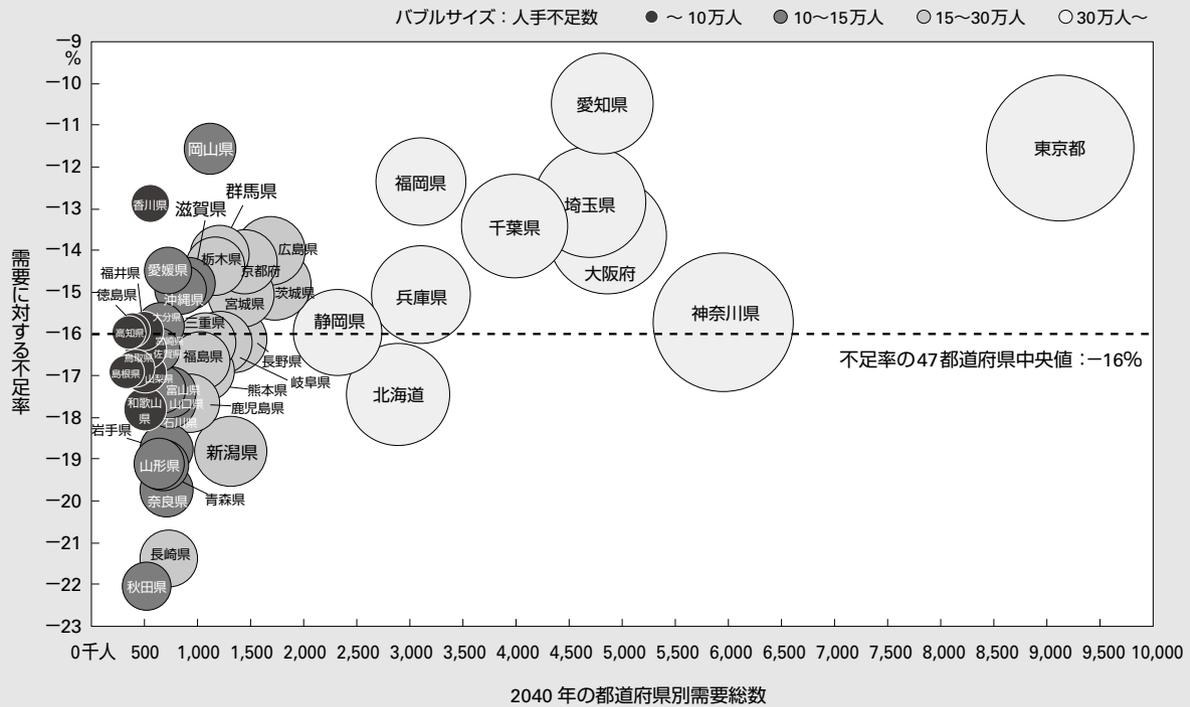


図7 労働需給ギャップ：都道府県別（2040年）



出所) 野村総合研究所による2040年の将来労働需給推計 (2025年) より作成

と、大都市圏ではなく地方における課題が浮き彫りとなる。本推計では、都道府県別の需要に対する不足率の中央値は-16%であり、需給ギャップを充足する都道府県は存在せず、軒並み不足する結果となった。中でも同じ需要規模でも不足率が高い都道府県として、秋田県 (22%不足)、長崎県 (21%不足)、奈良県 (20%不足) などが挙げられる。現時点で比較的人口規模が大きい都道府県では、新潟県 (19%不足)、北海道 (17%不足) なども挙げられる。図7の左下に集結している多くの道府県は、2040年にかけて労働力不足が特に深刻化し、各種インフラサービスを維持することが非常に困難となる可能性が高く、さまざまな手立てを検討し、備える必要がある。

3 2040年の日本の労働市場をめぐる問題点

ここまで見てきた、2040年に向けての供給面・需要面の変化、労働需給ギャップ、地域別労働力といった各推計結果を踏まえ、どのような問題点が起き得るのか考察する。

(1) 労働者の学歴構造変化に伴う エッセンシャルワーカー・ブルーカラー 労働者不足

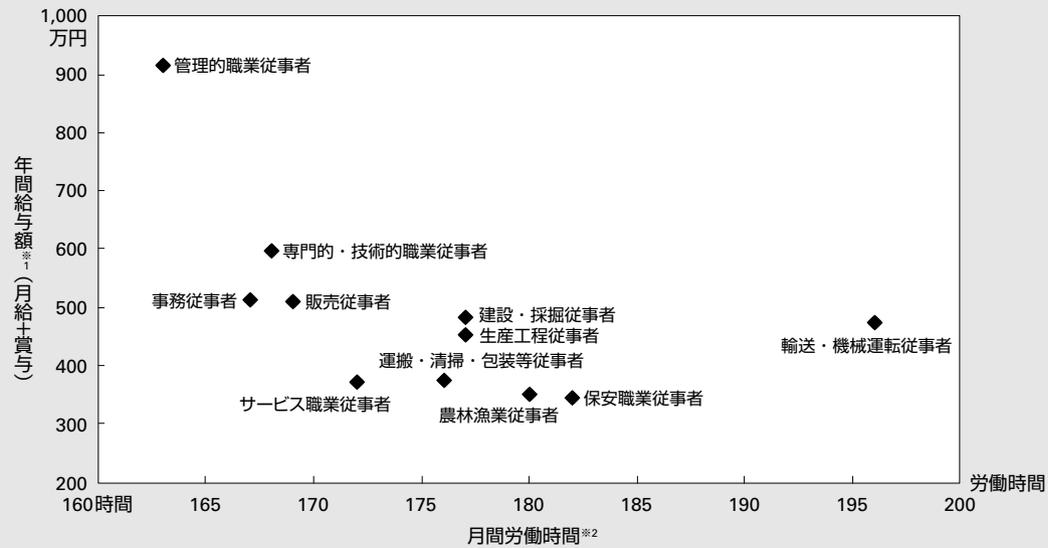
1つ目は、いわゆるエッセンシャルワーカーやブルーカラー労働者の大幅な不足が挙げられる。本推計により需給ギャップが深刻化すると見込まれる、サービス職や運搬・清掃職、生産工程職は、高卒労働者や短大卒労働者の大幅な減少の影響を大きく受けていると

捉えられる。今後20年間で労働者全体の高学歴化が進むことが避けられない中、これまで高卒労働者や短大卒労働者が担ってきた職務を誰が担うかを、真剣に検討しなければなら

ない。

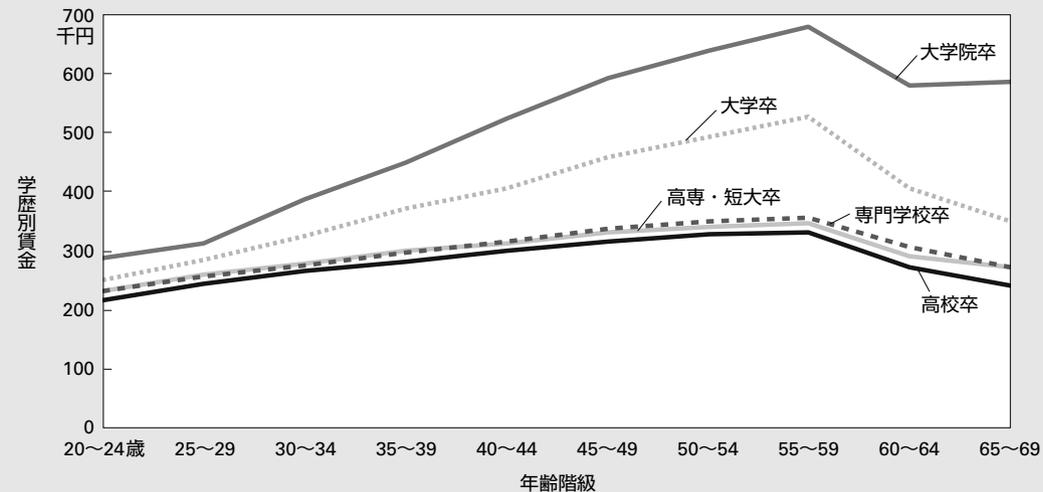
図8では、厚生労働省「令和6年度賃金構造基本統計調査」に基づき、職種別の労働時間と年間給与額を示している。本推計で需給

図8 職種別の月間労働時間と年間給与額



※1 企業規模計の職種大分類別に、決まって支給する現金給与額12カ月分と年間賞与その他特別給与額を合計した値
 ※2 企業規模計の職種大分類別に、所定内実労働時間数と超過実労働時間数を合計した値
 出所) 厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査」より作成

図9 学歴別年齢階級別賃金



出所) 厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査」より作成

ギャップが深刻化する、サービス職や運搬・清掃職、生産工程職は、いずれも下方の相対的に魅力が高いとは言い難いポジションにいる。また図9では、同じく厚生労働省「令和6年度賃金構造基本統計調査」に基づく、学歴別年齢階級別賃金を示しているが、大学卒、大学院卒の賃金水準は、高校卒、専門学校卒、高専・短大卒の水準と比べて現状高くなっている。こうした職種別・学歴別の賃金水準や労働条件の差をいかに改善し、大卒労働力をこうした需給ギャップのある産業や職業に呼び込むことができるかが問題解決の糸口となり得るだろう。

(2) 地方の深刻な労働力不足

2つ目は、地方を中心とした労働力不足の深刻化である。前述したように、本推計では労働力供給が全国中央値で-11%減少する結果となった。

本推計で最も不足率が高まる予測となった秋田県に注目したい。「国勢調査」によると、秋田県の就業者数は2010年には50万人、2020年には48万人と、10年間で4%減少している。一方、今後20年間では、労働者の供給が27%減少する予測が出ており、いかに急激な減少が見込まれるか定量的に実感することができる。

また、産業と職業をかけた断面でも、あらためて地域の不足率を考えてみたい。生活インフラとして重要な医療・福祉×サービス職では、全国平均で24%の不足率を見込む中、和歌山県で32%、長崎県で31%、福井県で29%と3割前後の水準で不足する可能性がある。運輸・郵便×輸送・機械運転職では同様の全国平均として24%の不足率を見

込むが、秋田県で39%、沖縄県で38%、北海道、島根県で36%と、4割に近い水準で人手不足が見込まれている。

さらに、サービス業×運搬・清掃職では、全国平均でも42%の不足率という非常に深刻な数値であり、岐阜県と奈良県では48%、栃木県、富山県、石川県、長野県、滋賀県、和歌山県で46%と、需要に対し担い手が半数近く足りなくなる現実がすぐそこに迫りつつある。

大都市圏では供給が一定程度維持されるため、労働力の移動などにより、生活インフラサービスが維持される可能性が高い一方、前述した地域に関しては、そもそも全体数としての労働力供給が減少するため、労働力の移動も難しく、厳しい状況が予想される。また、労働供給の減少はすなわち地方自治体の財政事情の逼迫にも直結し、行政の積極的な介入に期待することも望み薄である。

豊かな生活を送るうえでの魅力的なサービスがなくなるだけでなく、2040年には生活インフラサービスが維持できるかどうかという状態となり得ることを、大きな問題として提起したい。

(3) 高度専門人材のミスマッチング

3つ目に、高度専門人材のミスマッチングの問題を提起したい。

労働供給の観点では、今後、少子化に伴う新卒の減少が見込まれるものの、世代交代を通じた高学歴化が進行するため、修士・博士卒は文系で67万人から88万人に、理系で150万人から192万人に増加する見込みである。増加率として見ても、全学歴の中で修士・博士卒は最も高い。また、AIの活用が進むと、

いわゆるホワイトカラー業務はAIに代替される業務とAIでは困難なより高度な専門性や人間的感性が求められる業務に分化され、後者を高度専門人材が担う構図となると予見される。

一方、日本企業の高度専門人材の活用は世界的に見て進んでいるとは言い難い。従来の日本型雇用システムでは、終身雇用を前提とした採用が行われ、尖った専門性や強い個性を持った人材はどちらかという忌避される傾向が強かった。それよりも、満遍なく仕事ができ、集団の中でうまく立ち振る舞う人材が求められてきた。文部科学省・経済産業省「博士人材ファクトブック」によると、博士課程修了者の民間企業への就職割合は、米国47%、英国70%であるが、日本では36%にとどまる。

同ファクトブックでは人事担当者の博士人材のパフォーマンスや価値貢献への満足度を調査した結果も示されているが、いずれも90%以上が満足との結果である。これは、博士人材の採用は少ないものの、採用してみれば活躍の場はあるということを示している。増えゆく修士・博士卒人材にいかに産業界で活躍してもらうかは重要な課題である。今後、より一層労働の流動性が高まる中、多くの企業は見方を変え、積極的に高度専門人材の採用を進め、高付加価値業務を担ってもらうように変革を進めるべきではないか。

また、企業側だけでなく、教育機関側にも歩み寄る姿勢が求められる。高度専門人材を生み出す立場として、社会課題や産業トレンドを捉え、産業界に求められる専門性を持った人材を輩出できるプログラムを検討していくべきである。このため、たとえば産学連携

の研究活動の機会を増やし、自身の研究内容を社会に活かせる実感を持ち、学びに取り組むことができれば、これまで発生していた高度専門人材のミスマッチングが解消され得るのではないか。

(4) 方策としての自動化の限界

ここまで取り上げてきた問題を解決するためには、デジタルやAIを用いた自動化の推進も一つの解決策となり得るが、即効薬とは言い難い問題もある。

本推計で用いたNRI独自の自動化予測において、職種として自動化が進むのは主にホワイトカラー業務である。これらの業務については、推計上もすでに生成AIなどの影響を定性的に織り込んではいるものの、その想定を超えてさらに労働代替が進む可能性もある。一方、本推計上、特に不足する職種では自動化は進みにくい。屋内でかつ繰り返し作業が多く求められる生産工程業務などはロボット代替が進みやすいものの、都度異なる作業が求められる建築・土木工事や運搬・清掃、保育・教育といった職種では、ロボット代替できる業務が限定的なことが要因である。これらの職種では、精密機器には厳しい屋外環境下の作業も想定されることから、抜本的なロボットでの置き換えは難易度が高い。

また、自動化には導入の初期投資コストがかかる点も課題である。本推計では、特に人手が不足する産業として、宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業、医療・福祉、生活関連サービス業・娯楽業、製造業といった業種を挙げた。ここでは中小企業の割合が高い。総務省統計局「令和3年経済センサス」

の1事業者当たりの従業者規模別常用雇用者数を見ると、全産業では、常用雇用者数6243万人に対し、300人以上の従業者数を抱える大規模な事業所に所属する雇用者は1036万人と17%程度である。

先ほど挙げた産業のうち、製造業では28%と比較的大規模な企業に属す雇用者が多い。こうした企業は投資余力が相対的に高く、自動化が進む可能性が高い。医療業も37%と高く同様と推察される。

一方、他産業を見ると、宿泊業では12%、飲食業で1%、卸売業で12%、小売業で4%、福祉・介護で1%、生活関連サービス業・娯楽業で5%と大規模な事業所に属する雇用者が著しく少ない。こうした産業では投資余力も小さいと考えられ、自動化のハードルは非常に高い。

このように、自動化は人手不足の解決策にはなり得るものの、特に課題が大きい領域への即効薬とはなり得にくい。本推計の自動化予測では、現在の職業に対するタスク構成や産業に対する職業構成が今後も変わらないことを前提としているが、抜本的に職業のタスク構造、産業の職業構造を変革しない限り、大幅な自動化は実現が難しいともいえる。ホワイトカラー業務の効率化を全職種共通で進めながら、人が担わざるを得ない領域にできる限りの配置転換を進めていくといった、直接的ではなく段階を踏んだ形での施策を取らざるを得ない。

こういった配置転換を進めるうえでも、新たな労働力となる若者層の獲得に向けて、人手不足となる産業・職種における労働条件の見直しは間違いなく求められていく。先述のとおり、労働不足が深刻化する産業には中小

企業比率が高い産業も含まれることから、現環境下での賃上げや労務環境改善は困難を極めるかもしれないが、従業員の声を聞き、できる改善や効率化施策を進め、少しでも人的資本への投資を強化していくべきである。

4 将来労働需給推計の活用

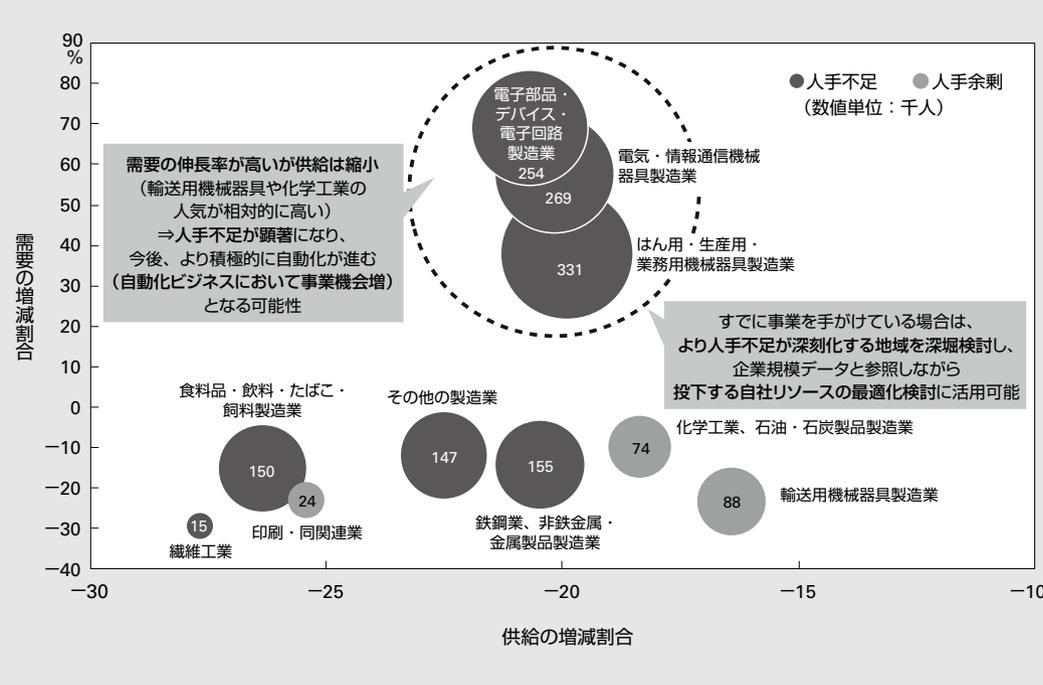
本節では、本推計を具体的にどう活用できるのか、企業の経営企画部門の視点と人事部門の視点でいくつか具体例を挙げて説明する。

(1) 経営企画部門視点での活用

まず1つ目に、人手不足という課題は企業にとっては事業機会でもある。たとえば、ロボット代替に関連する機械製造産業やIT産業が該当し得るほか、今後、人手不足が深刻化する地域においてロボット不具合対応を現地で代わりに行うエンジニア派遣サービスなども該当し得る。今回のような推計は、人手不足に対応する新規事業の市場性検討や既存事業の収益拡大施策検討の場面において複数の断面を組み合わせ分析することで、人手不足がより深刻化するセグメントの絞り込みにつながり、リソースの効率的な投下を実現できる。

たとえば、図10では、生産工程従事者において、製造業のどの中分類業種が人手不足となるかを表している。電子部品・デバイス・電子回路製造業や、電気・情報通信機械器具製造業、はん用・生産用・業務用機械器具製造業では需要が伸びるのに対し、供給の減少が進むため、他中分類と比べ人手不足が深刻化する。こういった業種にターゲットを絞り込むことで、より効率的な事業開発が可能となり得る。

図10 生産工程従事者の人材需給（2021年→2040年）



加えて、国内市場として縮小が見込まれる中では、国内事業所（支店・工場など）の再編検討にも活用できる。人材需給の観点だけで意思決定をすることはできないものの、今後、地方圏を中心に人手不足が進行する中で、人材を確保し得るかどうかは事業継続上、見逃してはならない観点である。

(2) 人事部門視点での活用

人事部門では、経営戦略と連動した人材戦略を検討する際の外部環境データとして積極的に活用してほしい。

人材戦略を検討するうえでは、まず戦略実現に必要な人材ポートフォリオの検討が不可欠である。求められる人材像の種類が豊富でなくても、まずは戦略実現に必要な人材像を言語化・可視化することが重要となる。「人材像」という質的な可視化の切り口を持つ

て、初めて量的な可視化の検討が可能となる（「質的な可視化」「量的な可視化」については次章で詳述する）。将来的に必要となる量的な予測を精緻に行うことは難しくても、質的に可視化がされていれば、現状、その質的な区分に該当する社員が何人いて、将来的には成り行きでどの程度の規模となるかを定量的に把握することが可能であれば、そこから各種人材施策を検討することができる。その際、成り行きの将来予測に際して、本推計を外部環境として設定するシナリオ値に採用することは有用である。

前述の国内事業所再編の検討においても、事業所が立地する地域的情勢を踏まえ、起こり得るシナリオを検討したうえで、将来、各拠点の人員規模をどの程度維持できるか、人事部門としてインプットできるようになることを期待している。

Ⅲ 内部環境分析としての質的・量的人材ポートフォリオ構築

1 「動的」人材ポートフォリオの構築と運用

人材ポートフォリオ構築には3つの側面がある。前章で触れた人的資本の「質的な可視化」と「量的な可視化」、それに加えて「流動性・ダイナミクスの醸成」である。企業はこの3つの側面を組み合わせ、「人材版伊藤レポート」でいう動的人材ポートフォリオを管理・運用し、経営環境の変化を先読みして生まれ変わる組織になることが求められるが、実際に取り組んでみるとその難しさを実感する。

人材ポートフォリオは静的に構築するだけでは意味がなく、動的であることが重要となる。ここで「動的であること」について少し説明を加える。

中計策定時に多くの企業の人事部門で行われているのは、経営戦略実現のために理想的かつ固定的な、質と量を充足する「正解人材ポートフォリオ」を設定し、現状とのフィット&ギャップ分析を行うという「静的」人材ポートフォリオの発想である。日本型雇用システムの中で新卒採用した優秀なゼネラリスト人材を経営戦略に応じて異動し配置するという人事運用になじんでいる人事部門の専門家ほど、こうした発想に陥りやすい。

人材の需要も供給も、事業戦略の変化や採用・離職状況の変化により常に流動し続けるものである。人材ポートフォリオが求める人材の種類や量は、これに合わせて絶えず変動する。動的人材ポートフォリオを運用することは、すなわち、この変動し続ける状況の中

で人材の需要と供給を可視化し続けることである。ここには、事業部門、HRBP（HRビジネスパートナー）^{※3}と人事部の日常的な情報連携や、タレントマネジメントシステムなどを通じた人事データ活用も不可欠である。

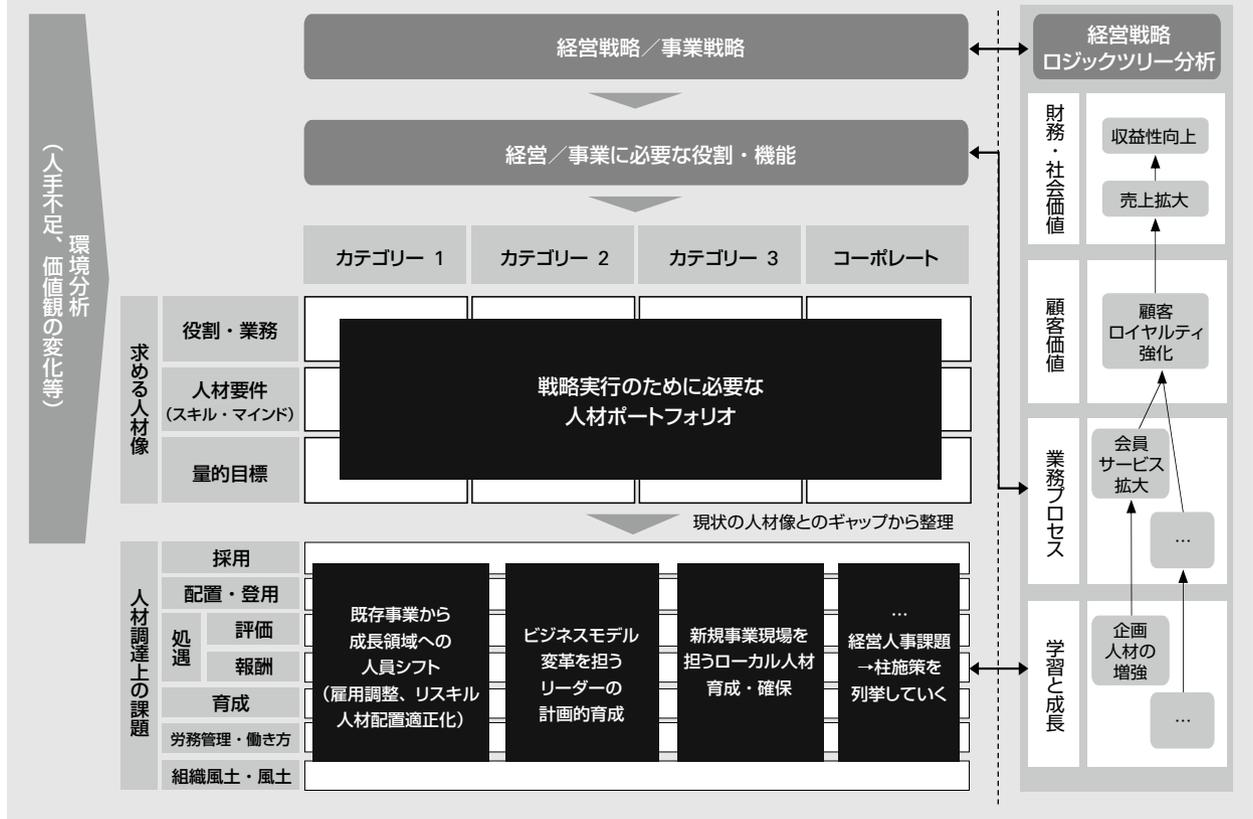
2 人的資本の「質的な可視化」

中計策定開始後、初期段階で着手するのが人的資本の「質的な可視化」、すなわち経営戦略を実行するために、会社が人材に求めるスキル・能力といった人材要件や、既存社員の保有スキル・能力の言語化・可視化である。この質的側面が人材ポートフォリオ構築の切り口になる。

多くの企業の人事部門では、これまで、人事制度として規定された職種定義や等級定義、人事考課基準、教育研修のためのスキルインベントリなどの中で、多大な工数を割いて大量のスキル・能力定義を作成してきた。しかし、いざ中計と人事戦略の連動に着手し、「Xという役割を担うための人材が備えるべき要件は何か」「Xを担う人材要件を備えた人材は、社内のどこにいるか」といった要望に応えるための人事データ活用を始めると、既存データの多くが有効でないことに気づく。

人事制度上策定されてきたスキル・能力定義は、実際の業務遂行に求められる要件と乖離していたり、特定の業務に必要な専門的な技術や知識（いわゆるハードスキル）を網羅できていなかったりと、仕事と人材をマッチングするために真に有効な情報（フラグやインデックス）を人材に付与するものになっていない。経営人材の人材要件では、候補人材ありきで選抜・登用が進むため、そもそも中長期成長戦略実現のためにどのような人材が

図11 ジョブ型雇用のロジックを活用した人材ポートフォリオ定義の考え方



マネジメントチームに必要なか、求められる役割に最適な人材像をフラットに検討することさえ困難なケースがある。

ここで、経営戦略を実行するために必要な役割・機能にブレイクダウンし、この役割・機能を遂行できる人材の要件は何か、というように段階的に具体化・限度化を進めることで、経営戦略を求める人材像やこうした人材を確保するための人事施策に落とし込む。人的資本経営戦略が求めている、いわゆる「ジョブ型」のロジックと構造（図11）を理解し切れないまま、人材ポートフォリオの切り口として、全社員を網羅できるような抽象的な「人材タイプ」や「求められる人材像」などを挙げてしまうと、経営戦略との連動はでき

ず、質的な可視化のため人材に付与するフラグやインデックスとして有効でなかった、過去の延長線上の使えない人事データの増産に終わってしまうので注意が必要である。

「質的な可視化」を有意義なものとするためには、「質的な可視化」が経営戦略が求める機能・役割を人材要件に翻訳したうえで定義する必要がある。

さらに、「質的な可視化」の実行プロセスは、切り口定義の後、個々の人材へのインデックス・フラグづけのプロセス（プロファイリング）があり、さらにここでプロファイリングされたデータがその後続く「量的な可視化」「流動性・ダイナミクスの醸成」の基盤となるリソースであることもあらかじめ認

識しておかなくてはならない。

3 人的資本の「量的な可視化」

中計策定段階で同様に多くの企業が検討するのが人的資本の「量的な可視化」、すなわち、成長性観点からの必要人員数や生産性観点からの適正人員数や適性人件費などの明確化である。「量的な可視化」を人事部門内で完結可能な要員管理の問題と位置づけて対応しようとする例が散見されるが、成功のカギは「人事部門のみでは量的な可視化はできない」と認識することである。

「量的な可視化」については、昨今求められる人的資本情報開示との関係性も深い。ここで株主・投資家らから問われているのは、開示情報の量や数値の高低ではなく、経営環境の変化を先読みし、生まれ変われる組織であるかどうかである。経営層が各々の立場で（特に事業部門のマネジメントと人事部門・経営企画部門の間で）、現在から将来にわたり、あるべき適正人員数や適性人件費（人的投資）をぶつけ合い、議論ができるプロセスの存在を対外的に示すこと、また、経営や事業を牽引するマネジメントが新たな価値の創造に向かって対外的な説明責任と実行説明を担いながら活動していることこそが、その組織が生まれ変わり、さらに成長できる組織であることを示すといえよう。

すなわち、人的資本経営を生きたものにするための「量的な可視化」とは、あらかじめ存在する正解を探し求めるサイエンスではなく、組織間で建設的な議論を積み重ねるプロセス、歴史から生まれる流動的な納得解ではない。この点を受け止めることが検討のスタート地点となる。

ここで生み出される定量的指標の種類や値は、どこまでいってもゴールはなく、いわば常にβ版ということになる。事業部門は人材の獲得や人的投資、人件費の増大を要求し、財務部門はコスト削減、生産性の向上を要請する。それ故、経営企画部門と人事部門が連携しながら、社内の関係者間の調整を促し、かつ支援するための仕組み自体を設計し運用する必要がある。

4 人的資本の

「流動性・ダイナミクスの醸成」

ここまで述べてきた、人的資本の「質的な可視化」「量的な可視化」を意味あるものにするために不可欠なのは、人的資本の「流動性・ダイナミクスの醸成」である。これが欠けると、いくら優れた質的かつ量的な可視化が実現できたとしても人材ポートフォリオはスナップショット的なものでしかなく、経営戦略と人材戦略の連動にはつながらない。

まず前提として理解すべきは、流動性・ダイナミクスは単なる人事施策の集合ではなく、組織文化とガバナンスの融合であるということである。採用、異動・配置、リスキリングの各プロセスに、戦略実行へのインセンティブと明確なアカウントビリティを埋め込むことが求められる。具体的には次の3点を同時に設計し、運用する必要がある。

(1) 経営層・部門トップの

インセンティブ設計

経営トップは事業や機能ごとの成果（定性的成果も含む）について明確な責任を持つ。これに基づき、事業部門長には限られた人員・予算枠で戦略貢献できる人材を確保・配

置するインセンティブを与える。人事部門はここでの意思決定を支援するルールと情報を提供し、最終的な配分は事業側の責任として扱う。

(2) 中間管理職への実効的インセンティブと人事評価プロセスの再構築

事業部門長など経営層の指示の下、業務を遂行する中間管理職（マネジャー）層に対しても、管理下の役割・職務に最善の人材をアサインし、予算枠の中で組織のパフォーマンスを最大化せよというインセンティブが必要である。マネジャーが部下の適性を見極め、必要であれば中途（キャリア）採用者と既存社員の入れ替えやリスクを主体的に判断できるようにする権限委譲も必要である。

(3) 内部労働市場と外部市場の接続を強化する仕組み

採用・異動・リスクを通じて、企業内部の人材の流動化と外部からの中途（キャリア）採用などによる新鮮なスキル導入を両立させる。具体的には、仕事と人材のマッチングの精度を上げる仕組みの整備である。社内公募・内部労働市場を通じた内部流動性の向上、個人のスキル可視化とスキルベースのダイナミックな報酬制度整備などが挙げられる。ここで社外の労働市場との接点が弱いと、企業固有のスキルが過度に重視され、個人の市場価値を損なうリスクが高まる。

5 動的人材ポートフォリオ高度化のステップ

先進企業の人材ポートフォリオ構築事例を踏まえて、対象範囲と時間軸の観点から高度

化の進め方を示す（図12）。

まず対象範囲としては、「キーポジション人材に特化」するアプローチと「全人材」を対象とするアプローチに大別される。全人材へのアプローチが可能であればよいのだが、社員数の多い大企業では実務的に難しいため、戦略実現に重要なキーポジション人材に特化する例も多い。一方、もし大企業で全人材を対象とする場合は、ある程度の粗さを許容しつつ取り組むという選択肢もある。

時間軸については、「課題起点・短期」と「戦略起点・中長期」の2つの視点がある。

「質」の定義では、短期的には現状の困りごとと課題ベースですでに顕在化している必要スキルを定義する一方、中長期的には事業変革も見据え、将来必要な人材を定義できるとよい。

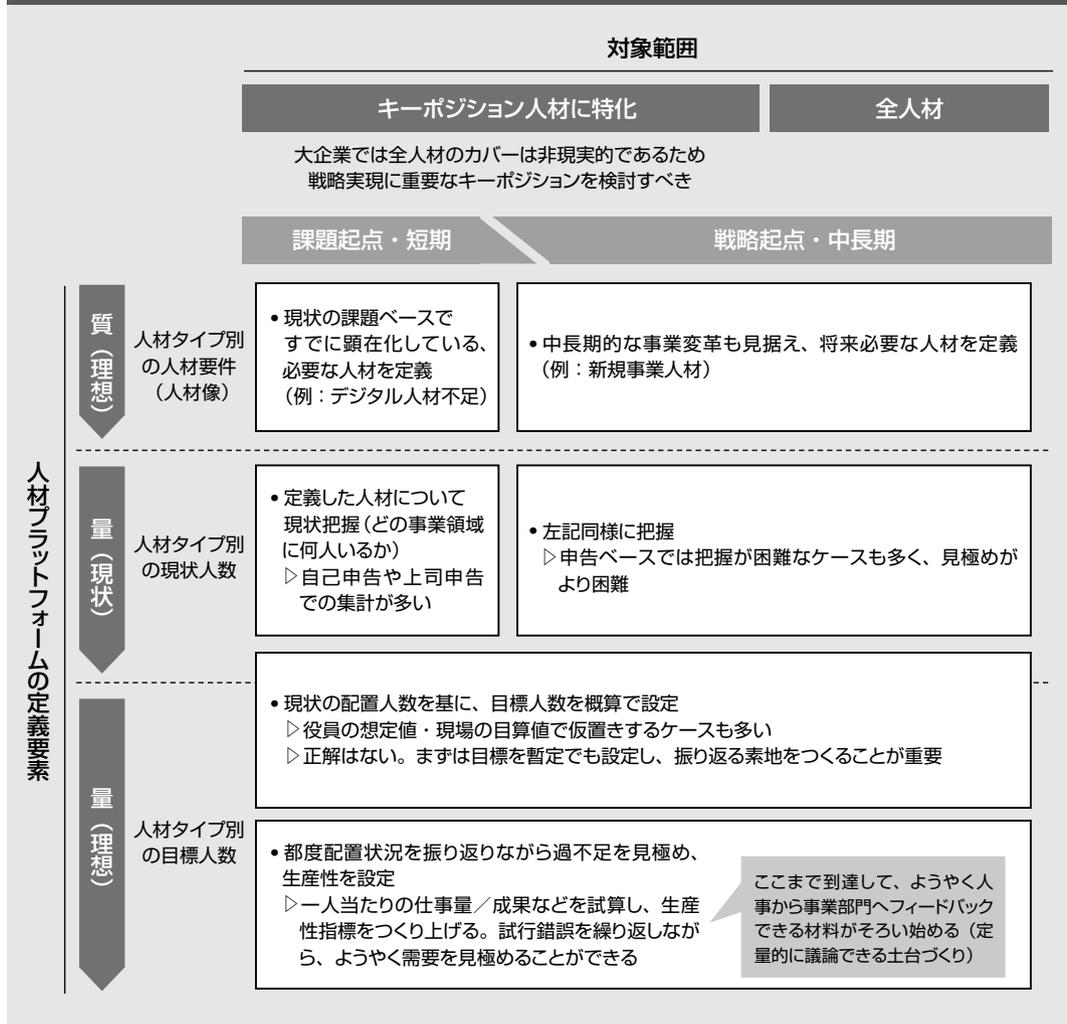
「量（現状）」については、定義した人材について現状把握を行い、その事業領域に何人いるか、概算でどこまで集められるかを集計する。

「量（理想）」では、現状の配置人数を基に目標人数を概算で設定するケースと、中長期的な事業計画からの目算値で仮置きするケースがある。理想値の置き方はさまざまであり、まずは目標を暫定で設定し、振り返る実地をつくることが重要である。現状、ほとんどの企業がこの段階にある。

6 最後に

本稿では、中計策定の場面で経営戦略と人事戦略を連動させるための課題について指摘した後、特に取り組みの難しい外部環境分析と内部環境分析について詳細を提言した。本稿を参考に、人事戦略を人事部門に委ねるの

図12 動的人材ポートフォリオ高度化のステップ



ではなく、事業部門と経営企画部門を中心とした中計策定プロセスに人事部門を一員として迎え入れる体制で人的資本経営戦略を策定していただきたい。

そして、中計策定プロセスで深められた経営企画部門・事業部門と人事部門の関係性をそのまま育てるように、人的資本経営戦略の遂行とともにモニタリングし、より着実な経営戦略実現へとつなげていただければ幸いです。

注

- 1 日経225銘柄のうち、2024/4/1時点で2年以上の経営方針（中期経営計画）を運用している193社を集計の対象としており、各中期経営計画の開始年度（2019年度から2024年度）ごとに集計を行った
- 2 経済産業省産業人材課 今里和之課長 2025/11/11 一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会イベント講演資料
- 3 経営層および事業部門マネジメントのパートナーとして事業戦略と人事戦略を結びつけ、必要な人事施策の策定・実行を担う戦略人事機能の

呼称

早川さとみ（はやかわさとみ）

著者

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部 シニアアソシエイト

松岡佐知（まつおかさち）

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度設計など

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部 シニアプリンシパル

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度設計、雇用・労働政策に関する調査