

# 人手不足の実相とそれを解決する四つの課題

人手不足が深刻化している。日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」の雇用人員判断DI（「過剰」－「不足」）を見ると、2025年12月で▲38%ポイントであり（全規模合計・全産業）、資産バブル崩壊直後の1990年末前後に匹敵する不足状態にある。現在の人手不足の要因の一つは人口動態にあるだろう。総人口の減少が需要を減らすにしても、総人口が減る以上の速度で労働者が減れば供給が追いつかない。いわば、「食べる人」も減っているが、それ以上に「作る人」が減っている。

しかし、そのような状況は、多かれ少なかれ諸外国も同じである。OECD “Historical population data”によると、直近10年間で老年人口指数（ここでは65歳以上人口の20～64歳人口に対する割合）はOECD加盟38カ国のすべてで上昇している。増加率を比べると、日本は特に大きいわけではなく、上から26番目である。日本は老年人口指数がすでに高水準に達しており、“働けない人が増える”という構造変化のインパクトは諸外国より小さくなっている。

改めて日本企業の人員の充足について、欠員率（常用労働者数に対する未充足求人数の割合）を長期的に振り返ると、第一次オイルショック期や資産バブル崩壊直後には6%超まで上昇したことがある（厚生労働省「雇用動向調査」等）。近年は2010年頃をボトムに上昇傾向にあるが、

2024年で2.9%、2025年で2.6%にとどまっている。単純な比較はできないが、米国におけるここ1年の欠員率は、新型コロナウイルス禍の影響で一時7%超を記録した頃からは下がったとはいえ4%台前半であり（米労働省“Job Openings and Labor Turnover Survey”）、人口が増えている米国の方が人手不足は厳しい。

人手不足と叫ばれている割に日本で欠員率がさほど上昇していないのは、企業が人的投資や従業員エンゲージメントを重視したり、短時間労働者の被用者保険への適用拡大を行ったりしてきたことで、欠員が生じにくい状況になっているということかもしれない。また、総務省「労働力調査」によると、2025年時点でも176万人の完全失業者（仕事を探している人）がおり、追加就労希望就業者（就業時間が週35時間未満の就業者のうち、もっと長い時間働きたい人）が198万人いる。スラックが全くなくなっているわけではない。

実際、労働力そのものは減っているのではなく増えている。内閣府「国民経済計算」によると、直近ボトムの2012年から2024年にかけて就業者は439万人、6.8%増えている。ただし、この間に増えたのは女性や高齢者などが多い。一方で、比較的短時間の労働者が増えたことに加え、働き方改革による労働時間規制などもあり、雇用の平均労働時間は年間121時間、6.8%減っている。従って、労働者の数と労働時間の積で見た、

マクロ的な労働投入量はほぼ横ばいである。

企業は欠員を抑えることができているとしても、長期デフレから抜け出しつつある今、事業を拡大し、新たな収益機会をつかむための人材確保の難しさに直面していることが人手不足を強く実感させているのだろう。既存の財やサービスを生産する限りにおいては、世の中で言われているほど、人手不足が制約になっているとは思われない。だが、企業がこれまでにない新規性のある財やサービスを開発・生産し、ひいては日本経済が所得をいっそう拡大させる機会を逸しないようにするためには、人手不足の問題を解決しなければならない。

そのための第一の課題として、企業によるリスクリングやリカレント教育を受ける機会を労働者が得ることによって個々人が持つ技能を進化させ、企業内にしろ企業間にしろ、労働移動を円滑にし、労働力がより付加価値の高い産業や職場へ再配置されなければならない。就業者が増えた2012～24年について、国民経済計算で分類されている産業ごとに1人1時間当たり労働生産性の伸びを計算したところ、それが平均以下の産業に属する就業者の割合が上昇している。低賃金の労働に人々が沈殿しないようにするための労働市場の活性化が必須である。2025年で転職等希望者数は1,023万人に達し、ここ10年で211万人増えている（「労働力調査」）。

また、生産性が低ければより多くの人数と労働時間が必要にならざるを得ないため、特に人手不足経済の中では生産性の水準や伸びが低い産業ほど労働者当たりの資本を増やし、できる限り生産性を高めなければならない。資本装備率（就業者1人当たりの実質純資本ストック）が低下してい

たり、伸びが停滞したりしている産業が散見されることから、第二の課題は設備投資の拡大である。観察される資本係数（資本量÷生産量）の低下は、資本効率の向上ではなく、これまでの縮み志向による設備投資の絶対的な不足を意味するのではないか。

第三の課題は、労働力を国内だけで考える発想からの脱却である。世界に目を向け、対外直接投資を拡大させれば労働力を実質的に輸入できる。外国人労働者が比較的少ない日本は、適切な共生政策と組み合わせることで外国人を受け入れる余地もある。また、すべての財やサービスが国産であるべきと考えるのは合理的でなく、安全保障上も寄与するような世界との交易を拡大させたい。人口が少ない国ほど1人当たりGDPで見た生活水準が高い傾向にあるのは、グローバルな視野で行動しているからに違いない。

そして第四の課題は、超高齢社会を運営するための費用を現役労働者や企業に負わせすぎないことである。フォーマルかインフォーマルかを問わず、医療や介護の領域における際限のないコスト増を、所得を生み出すエンジンである労働者と企業に求めすぎれば、投資をする余力がなくなる。財政・社会保障政策の体系性と持続性への評価や、それによる将来の経済成長率の予想がどう形成されるかによって設備投資意欲は大きく左右される。

[著者]

鈴木 準（すずき ひとし）



常務取締役 調査本部長