

# Works Report 2025

## 報告書 「令和の転換点」

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  
<https://www.works-i.com>

Works  
Report

2025

報告書

# 「令和の転換点」

# 令和の 転換点

高齢人口の割合増加に伴う労働市場の構造的な変化(労働供給制約)に起因して経済社会の仕組みが変わること。

具体的には、対人サービスを中心として労働需要が拡大する一方で、労働供給が縮小することで、慢性的な働き手不足が発生。これに伴って、賃金水準の上昇、設備投資の増加、物価高が起りやすい状況となる。

「ルイスの転換点」<sup>(※)</sup>に続く、近代以降の人類社会、2度目の転換点である。

※1954年にイギリスの経済学者アーサー・ルイスが提唱。それまで農村部で就労していた若年層が、都市部で勃興した大規模製造業などの生産性が高い仕事へ流入することでその国の経済が急速に成長する。そして農村部の労働人口の余剰がなくなると今度は人手不足となり賃金が上昇するとして。日本においても1950年代から1960年代にかけての“集団就職”と“所得倍増”という形で現実に起り、例えば中国でも2000年頃にルイスの転換点を越えたと言われている。

# 「令和の転換点」とは何か

「令和の転換点」の研究の背景には、日本において起こる人口動態に起因する労働市場の構造的な転換がある。その問題意識を整理する。

執筆：古屋星斗

## 深刻化する人手不足

日本社会において、数多くの業種・職種が人手不足に陥っている。医療・介護、物流、建設、デジタル人材……といった従前より人手が不足していた業職種に加え、水道管や道路など地域のインフラを維持する公務員、学校教職員、自動車整備士、飲食宿泊業の従事者等々といった多種多様な現場に広がっており枚挙に暇がない。このほかにも例えば、警察官は志願者数が急速な勢いで減少しており、都市部から地方部まで5年で半分、10年で7割減、といった減少の水準にある都道府県が多数存在している<sup>\*1</sup>。

ポイントは、日本は労働供給量という点で、既にゼロサム・ゲームであり、他から奪わないと人材を確保できないということだ。地域のとある会社で人手を確保できたということは、他の会社では確保ができなかったということの意味する。人が一層活躍できる環境を作らずして、単に取り合いをしていても社会全体の解決にはならない。

日銀短観のデータによると、企業の景況感(青線)と人手不足感(赤線)が乖離し始めている(図表1)。通常、景気が良いときは人手が足りず、景気が悪いときは人手が余る。当然のことで、日本でもこれまで景況感と人手不足感は一致してきた。しかし、その関係がコロナ禍前の2018年から崩れ始めている。そのみならず、生産やサービス提供のための設備の過不足感(緑線)も2014年頃まで人手不足感と明確な関係(人手が余れば設備も余り、人手が不足すれば設備も不足する)があったが、その関

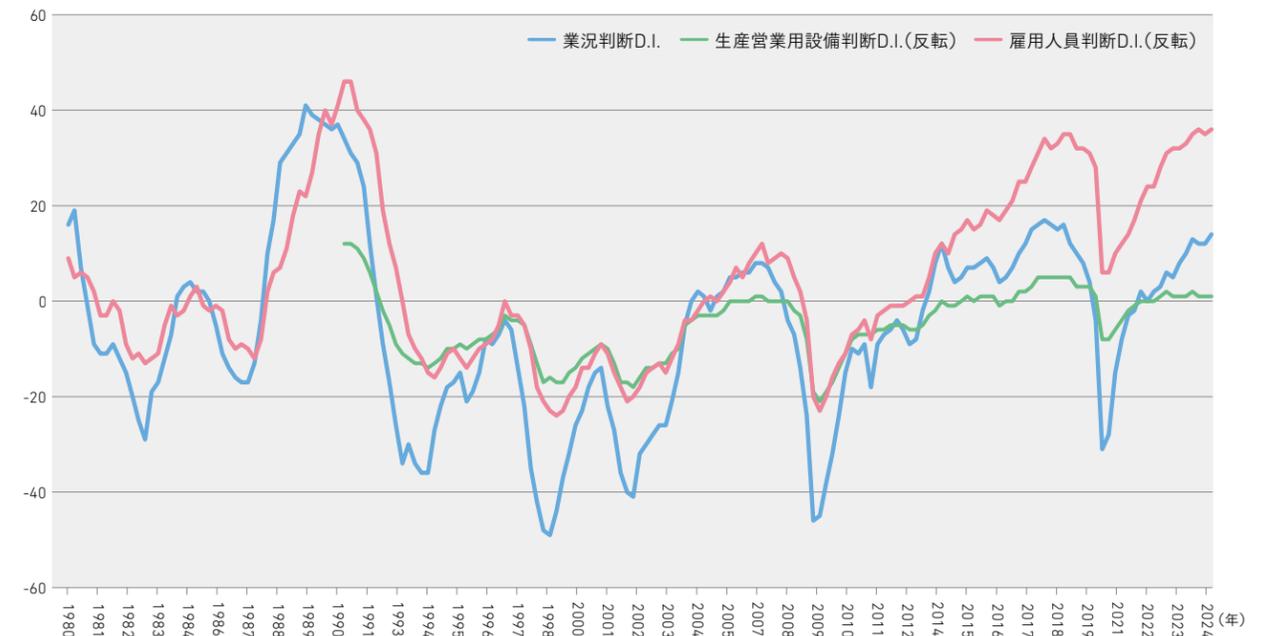
係が見られなくなった。人手が不足しているが設備の不足感が高まらない背景には、労働集約的なサービス産業における機械への代替が難しい状況下での深刻な人手不足があるという指摘もある<sup>\*2</sup>。

結果として、企業の人材獲得に異変が生じ始めた。リクルートワークス研究所で集計している採用見通し調査によれば、2025年卒の新卒採用充足率は76.8%と2014年卒以降の最低値水準となっている(中小企業に限定すれば62.3%)。また、大手企業の単年度の中途採用計画人数はこの10数年で10倍以上となっている<sup>\*3</sup>。広く人材獲得競争が起こったことで、賃金を巡るスタンスにも変化が起きている。東京商工リサーチの2024年「最低賃金1,500円に関するアンケート」調査で、政府が目標として掲げた2029年までの最低賃金の1,500円への引き上げについて「不可能だ」と回答した企業は、中小企業で49.7%と多いが、他方で「すでに時給1,500円以上を達成」と「可能だ」を合わせると過半数の50.3%に上っており、これまで全く上がらなかった日本の賃金を巡り、企業のスタンスが二極化し始めている。

## 「労働供給制約社会」の到来

こうした統計や現場の声を総合すると、今起こっている人手不足はこれまでの人手不足とは性質が異なるのではないかという仮説が浮上する。これまでの人手不足は、景況感や企業業績に左右され、需要の増減をベースとして労働者の過不足が決定したが、今の日本社会で起きて

図表1 業況判断と雇用人員判断(反転)(全産業)<sup>\*2</sup>



いる人手不足は労働供給制約が要因ではないか。景況感や企業業績に左右されず、労働供給量がボトルネックになって生じる。つまり、日本社会が必要とする労働量、働き手の量が下回っていることに起因する構造的な人手不足ではないか。これを労働供給制約社会<sup>\*4</sup>と呼ぶ。

では、労働供給制約社会がなぜ日本に現れたのか。注目したいのは人口動態だ。日本は既に人口減少局面に入っているが、2040年までの日本で75歳以上や85歳以上の年齢層は増え続ける。例えば85歳以上人口は2000年200万人、2020年600万人、2040年1,000万人強と順調に増えていく<sup>\*5</sup>。2040年には20.5%が75歳以上、8.9%が85歳以上である。ちなみに、75歳以上人口の割合のピークは2060年頃(25.3%)、85歳以上人口は2065年頃(12.9%)であり、これから40年ほど続く長期的トレンドである。人類はこうした社会に生きたことがなく、何が起こるかかわからない。もちろん、財政や年金・社会保障の議論はこれまでも政府レベルでされてきたが、私たちの暮らしにも直結する“労働”にどのような影響をもたらすのかについての議論は乏しい。

## ◎労働需要面

この点について、高齢者は特に生活に関するサービス

に関して労働需要が多いと考えられる。例えば年間の外来受診日数は、30～40代の現役世代の約9日に対して80歳超は約35日<sup>\*6</sup>で、これは医療財政について議論していることと同じく、労働需要(医師や看護師等医療従事者の必要数)に置き換えても4倍である。現役世代がほとんど使っていない介護サービスでもっと差がある。医療・介護だけでなく、物流、行政サービスなど含め人手を介するサービス全般に高齢者は労働需要が多いと考えられる。

## ◎労働供給面

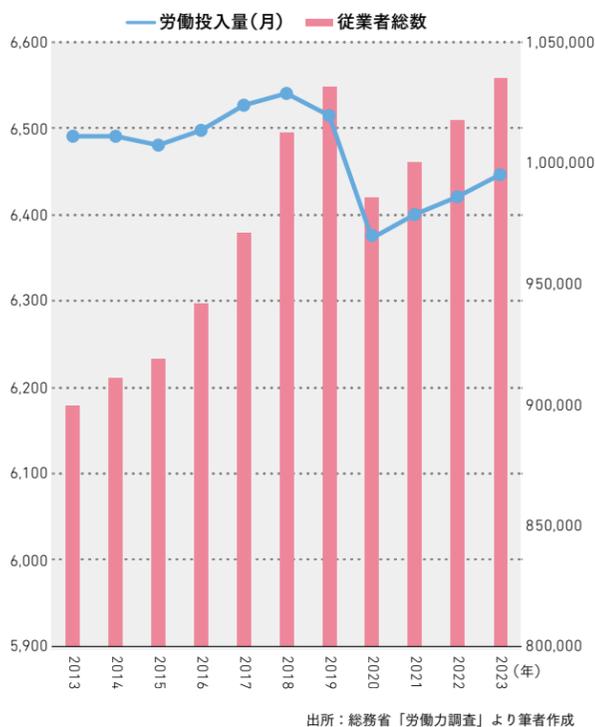
一方で高齢になれば徐々に労働時間は減らざるを得ないし、年金もあるためにフルタイムで働く必要もない。この影響を労働投入量(=就業者数(従業者数とも)×1人あたりの労働時間)から確認すると、労働投入量は2013～2023年ではコロナショックによる景況感後退による縮小を除けばほぼ横ばいである(-1.6%)。2000～2012年の労働投入量は-9.1%であった。他方、従業者数は、2000～2012年は減少傾向(6,345万人→6,143万人)、2013～2023年は増加傾向(6,179万人→6,558万人)と対照的だ。

この違いにははっきりした理由がある。高齢従業者の

増加だ。2000年に7.3%だった65歳以上の従業者割合は2013年に9.9%と増加、その後ペースは早まり2023年には13.4%となった。2013年に614万人だった65歳以上従業者数は、2023年には878万人である。他方で、65歳以上従業者の労働時間は急速に減少し、2013年の月130.4時間から2023年の月118.1時間へと-9.4%となった(全体平均は-7.3%)。これは「高齢者の高齢化」の影響と考えられる。高齢者のなかで65～69歳が減少(2013～2023年で869万人→733万人)し、70歳以上、特に80歳以上が急速に増加(同930万人→1,260万人)したため、働くシニアの労働時間がどうしても押し下げられてしまう。また、この「高齢者の高齢化」は今後も加速していくのだ。

こうして人口に占める、労働需要に比して労働供給が少ない人の割合が急激に増えることによって労働供給制約が生まれる。リクルートワークス研究所が2023年に実施した労働需給シミュレーションでは、日本は2030年に340万人規模、2040年に1,100万人規模の働き手不足が生じることを予測した<sup>\*7</sup>。

**図表2 日本の従業者総数と労働投入量の推移**  
左軸：従業者総数(万人)  
右軸：労働投入量(月次、万時間)



特に、深刻化している生活維持サービスの人手不足の進捗は大きな問題である。生活効率が下がると、経済効率が低下するためだ。例えば建設作業従事者が不足すると、道路や橋、トンネルのメンテナンスができなくなり、人々は普段使っている道路が長期間通行止めになったり、遠回りを余儀なくされる。さらに一部の幹線道路に交通が集中して渋滞が頻発する。その結果、通勤時間が大幅に延びる。すると労働時間を短くせざるを得なくなり、さらなる人手不足につながる。また、物流が滞って日常生活、そして製造業等の産業にもダメージが出る。マクロに見れば国の労働投入量を押し下げ、潜在成長率を低下させる。

生活維持サービスの人手不足に起因する様々な課題は誰にとっても対岸の火事ではない。労働供給制約を放置しておく和生活で手いっぱいになり、これまで問題なく送っていた生活が破綻し、仕事どころではなくなる。

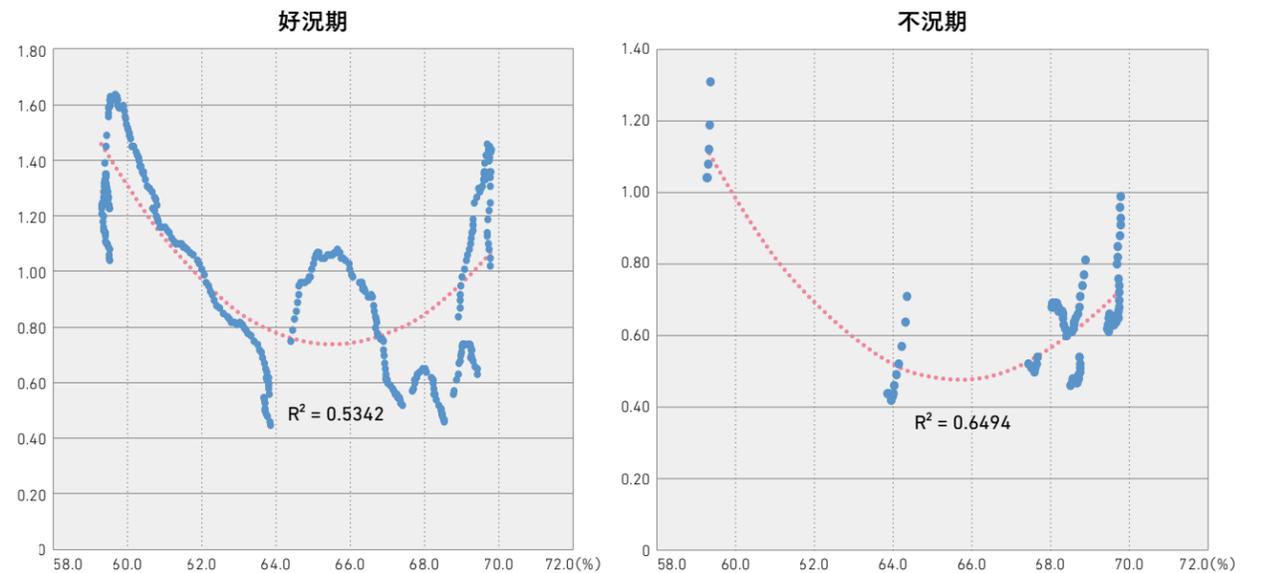
### 「令和の転換点」仮説

こうして顕在化しつつある、労働市場の構造的変化を検証する必要があるのではないかな。

英国の経済学者アサー・ルイスが、1954年に「ルイスの転換点」を提唱した。現役世代の農村人口等が都市部に移り、生産性が高い仕事に従事するようになると、国は経済成長していく。こうした余剰労働力が使い果たされると、今度は人手が不足して賃金が上がり始める。日本でも1950年代以降、「集団就職」という現象を伴ってルイスの転換点を通じたと考えられる。この際には地方・農村人口の都市部移動が進んだことがトリガーとなって余剰労働力が枯渇し、その後の「所得倍増」も起きた。農村等における余剰労働人口の枯渇が、近代以降の人口動態に起因する1回目の転換点だとすれば、令和の日本において2回目の転換点が生じつつあるのではないかな。2回目のトリガーは高齢人口比率の高まりである。高齢人口比率の増加に伴い、労働投入量が長期的に減少し、生活維持サービスの労働需要が拡大していく。また別の視点から見れば、女性や高齢者といったこれまで就業率が低かった方々の就業率が一定水準に達し、労働市場における余剰をなくしたことがトリガーと言えるかもしれない。

この需要超過が起こるメカニズムの仮説をより具体的に言えば、「高齢人口比率の高まりは、対人サービスなどの

**図表3 生産年齢人口比率(横軸)と有効求人倍率(季節調整値)(縦軸・倍) 好況期・不況期<sup>\*8</sup>別(1985年1月～2024年8月/月次)<sup>\*9</sup> 数字は近似曲線(多項式・二次)の決定係数<sup>\*10</sup>**



相対的に労働生産性が低くならざるを得ない業職種への労働需要を増加させる。この結果として、社会全体の労働生産性に押し下げ効果が生じ、労働需要を満たすために相対的に多くの労働供給が必要となる」と整理できる。このことと、高齢人口比率の高まりによる労働供給量の低下が合わさって、労働市場に転換が起こったのだ。

### 顕在化する人口動態と労働市場の関係

こうした状況を俯瞰すると、人口動態と労働市場に一定の関係が見られる(図表3)。生産年齢人口比率と有効求人倍率の関係には、好況期・不況期間問わずU字曲線構造が存在している。生産年齢人口比率のピーク(70%前後、日本においては1991～1995年頃)をU字の右の端として、生産年齢人口比率が65%前後(日本において

は2007年頃)をU字の底(有効求人倍率の水準が低い状態)にして、その後現在に至るまでU字の左側が構成されるような曲線を描いている。生産年齢人口比率が65%前後の時期を境目に、労働市場の構造が変わっている。この背景には、現役世代が多い時期は人口ボーナスによる経済成長によって需要ドリブンで求人倍率が上がりやすいが、現役世代が高齢化していく段階に入ると経済活動が低調となり財やサービスへの需要の総量が抑制され求人倍率が抑制される。ただ、高齢化がさらに進み生産年齢人口比率が65%よりも下がると、今度は①労働供給量の低下、②対人サービスを中心とする労働集約的分野の労働需要増、そしてこの後に説明する③世帯人員数の減少によって、労働供給と労働需要の関係が変わり求人倍率が高水準となるのではないかな。

※1 例えば、各地の府警・県警の発表によると大阪府では5年で約4割減、鹿児島県は10年で約7割減となっている  
 ※2 日本銀行, 経済・物価情勢の展望(2025年1月), P.39-40  
 ※3 日本経済新聞社, 採用計画調査  
 ※4 古屋星斗・リクルートワークス研究所, 2024, 働き手不足1100万人の衝撃, プレジデント社など  
 ※5 国立社会保障・人口問題研究所, 将来推計人口  
 ※6 厚生労働省による年間外来受診日数データ  
 ※7 リクルートワークス研究所(2023)「未来予測2040」  
 ※8 内閣府, 景気動向指数のCI指数一致指数が100以上を好況期とし100未満を不況期とした  
 ※9 総務省, 人口推計の月次データ、厚生労働省, 一般職業紹介の月次データを用いた分析。1985年1月～2024年8月。景況判断は内閣府, 景気動向指数を用いており、CI指数が1985年以降のため分析対象月を1985年1月以降とした  
 ※10 線形近似(一次)や三次以上の多項式近似の決定係数と比較した際、二次式が最も高かった

# なぜ人口が減っているのに、人手不足なのか

財にしるサービスにしる、人が消費をするということは労働需要を生み出している。労働需要に影響を及ぼす要素として消費の状況から高齢化の労働需要への影響を見る。

執筆：古屋星斗

## “世帯数”というファクター

図表4に2002年<sup>\*1</sup>と近年(2022年、2023年)の1世帯あたり家計消費の状況を示した。大きな構造としては、「1世帯あたり消費支出額(名目)<sup>\*2</sup>は、2023年は2002年よりも2万円以上減っている」ということがわかる。

1世帯あたりの家計消費額の平均は減少している。しかしここで重要なポイントがある。世帯数が増えているのだ。日本の世帯数は継続的に増加しており、直近の2023年には過去最高値を更新し約5,445万世帯である。これは、2002年には約4,601万世帯であった(図表5)。

2008年にピークとなった人口がその後減少を続けているのに、なぜ世帯数は減らないのか。それは世帯あたり

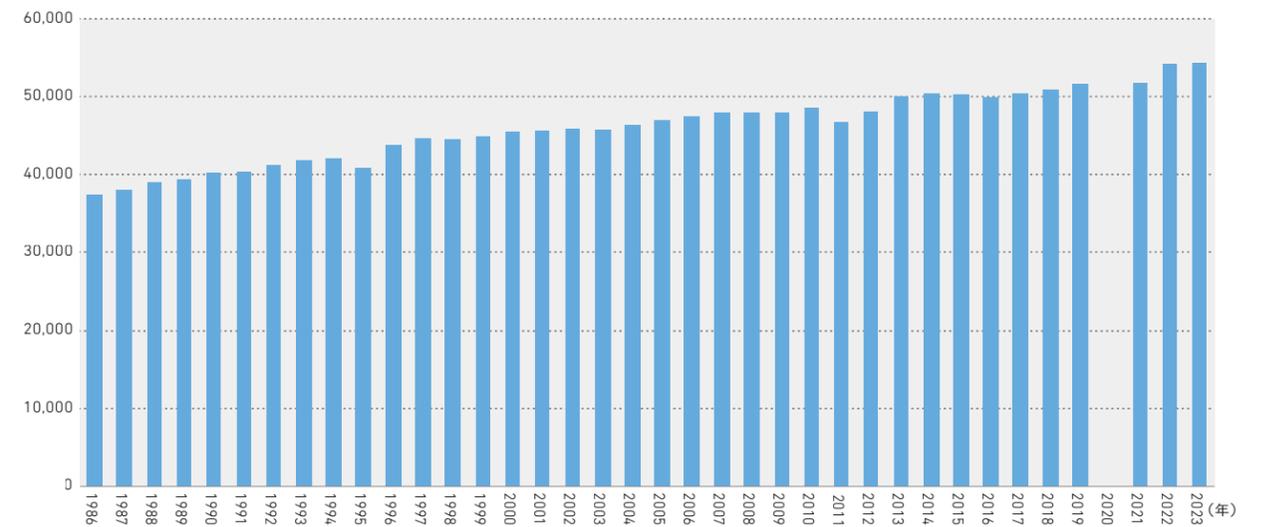
の人の数が減少しているからである。1世帯あたりの人員数は2002年に2.63人であったが、2023年には2.20人となった。では、なぜ1世帯あたりの人員数が減少したのか。

それは「高齢者世帯」が増えたためである。65歳以上の者のみ、もしくは65歳以上の者に18歳未満の未婚の者が加わった世帯である高齢者世帯はかねてより単身世帯の割合が非常に高く、例えば1986年でも54.2%、直近2023年で51.6%と、継続的に50%前後が単身世帯(統計的には「単身世帯」と呼ばれる)だ。他方で、高齢者世帯は1986年には全世帯に占める割合が6.3%だったが、2002年には15.6%、2023年には30.4%と急速に増加し

図表4 2022年・2023年と2002年の1世帯あたり消費支出額(名目)の差(円)

	2002年	2022年	2023年	平均消費額の差 2002年と2023年の差	平均消費額の比率 (2023年/2002年)
消費支出(合計)	269,835	244,231	247,322	-22,513	92%
食料	62,795	63,597	67,078	+4,283	107%
住居	21,103	20,330	20,141	-962	95%
光熱・水道	17,901	20,398	19,867	+1,966	111%
家具・家事用品	8,782	9,724	9,815	+1,033	112%
被服及び履物	12,838	7,640	7,505	-5,333	58%
保健医療	9,790	12,061	11,956	+2,166	122%
交通・通信	32,590	33,419	34,927	+2,337	107%
教育	9,333	7,306	6,588	-2,745	71%
教養娯楽	28,594	23,517	24,996	-3,598	87%
その他の消費支出	66,110	46,239	44,448	-21,662	67%

図表5 日本の世帯数の推移(千世帯)<sup>\*3</sup>



出所：厚生労働省、国民生活基礎調査

た<sup>\*4</sup>。

高齢者世帯の半数は単身世帯であるから、高齢者世帯が増える分、単身世帯が増加する。実際に、2001～2023年の単身世帯は747万世帯増だが、うち537万世帯増加分が高齢者世帯による増加分である(寄与率71.9%<sup>\*5</sup>)。なお、同期間の総世帯数は878万世帯増、これに対して高齢者世帯は990万世帯増であった。高齢化が、日本の単身世帯増・1世帯あたり人員数減少、ひいては世帯数増の主要なファクターとなっている<sup>\*6</sup>。

## 人口減少でも減らない家計消費額

このように高齢者世帯が牽引する形で、1世帯あたりの家計消費額は減少しているが、世帯数は増えている。この結果として、世帯総数×1世帯あたり家計消費額の計算で算出できる、総消費額(推定値)はほぼ横ばいで推移している(図表6)。

また、項目別での変化はどうだろうか。現役世代の例として59歳以下世帯主世帯で最も数が多い50歳代世帯主世帯の変化と合わせ、70歳以上世帯主世帯の変化を掲示する(図表7)。最上段にある消費支出(合計)の変化率は70歳以上世帯で98.0%と微減、50歳代世帯では91.9%と減少している。その内訳について、70歳以上世帯で増えているのは以下である<sup>\*7</sup>。

①70歳以上世帯、50歳代世帯の両方で増加：

図表6 家計の総消費額(世帯総数×1世帯あたり消費額から)(十億円)



出所：家計調査及び国民生活基礎調査より筆者作成

保健医療、交通・通信

②70歳以上世帯では増加、50歳以上世帯では横ばい・減少：

食料、光熱・水道、家具・家事用品

生活維持サービス(エッセンシャルワーク)に関する消費、例えば、光熱・水道や保健医療、交通・通信<sup>\*8</sup>といった消費額が70歳以上世帯主世帯、1世帯あたりで増加していることに注目する。保健医療は増加の理由がわかりやすいが、他にも例えば光熱・水道費用の増加は、高齢者の高齢化が進み、在宅時間が伸びていることなどが原因であると推察される。その結果電気・ガス・水道のインフラを支える人手はさらに必要性が高まっているのだ。

# 世帯の人数によって、消費や時間の使い方には差異はあるのか

「令和の転換点」の仮説を統計から考える。  
大きな変化があった年齢構成や世帯人員数の違いによって、世帯の消費や時間の使い方はどういった差異が見られるのか。

執筆：小前和智

## 高齢化と労働消費

以上をふまえれば、高齢化の進捗によって、以下の変化が起こっている可能性が指摘できる。

- ・高齢化によって対人サービスを中心とする労働集約的なサービスへの消費支出の割合が増加する。
- ・また、高齢化によって1世帯あたり人員が減る。これにより平均世帯あたり消費額は減少するが、それ以上に世帯数が増加する。
- ・このため、消費総額は減少しない。

同時に、高齢化によって1世帯あたり人員が減り世帯数が増える状況が、生活維持サービスに関する経済活動の稠密性を低下させる可能性が指摘できる。1世帯に10人が住んでいる家と1世帯に1人が住んでいる家のどちらにも、同じ水道管が必要であり、その整備・点検・復旧等々に係るコストはほぼ同一(少なくとも10倍にはならない)であるためだ。訪問介護等でも同様で、例えば同一世帯に2名の介護が必要な方がいればその間の移動時間はかからない。

高齢化が進み、また人口減少に伴い過疎化が進むなかで、「人が1時間働いた際に何人の生活を支えられるか」に押し下げ圧力がかかり、1人の生活を支えるための労働量が多くなっていく。

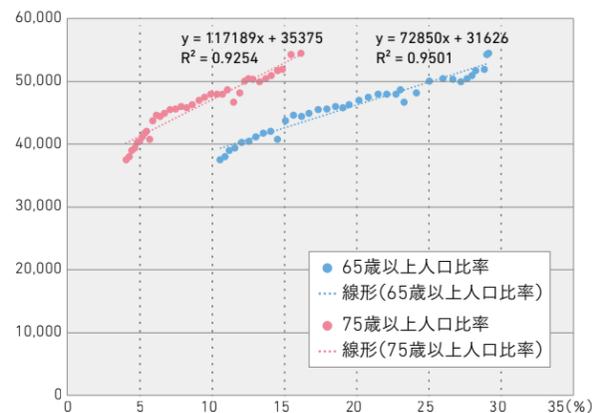
また、今後もこの傾向は継続する可能性が高い。高齢化率と総世帯数には極めて強い相関関係が見られるためだ(図表8)。65歳以上人口の数のピークは2043年であるとされるが、割合のピークは2070年以降であると推計される<sup>※9</sup>(2070年に65歳以上人口比率は38.7%、75歳以上人口比率は25.1%)。人口減少局面が続く今後も中長期的に世帯あたり人員は減少し、総世帯数は急速には減らない。これが生活維持サービスへの需要を押し上げていく大きな要素となる。

図表7 1世帯あたり消費額の項目別変化率(2002年→2023年、2002年を100%とする)

	70歳以上世帯主世帯	50歳代世帯主世帯
消費支出(合計)	98.0%	91.9%
食料	122.6%	101.6%
住居	71.8%	134.0%
光熱・水道	121.3%	100.9%
家具・家事用品	107.5%	99.4%
被服及び履物	55.5%	63.5%
保健医療	112.2%	129.4%
交通・通信	144.7%	117.3%
教育	23.8%	128.0%
教養娯楽	90.8%	96.1%
その他の消費支出	71.9%	58.3%

出所：総務省,家計調査

図表8 高齢化率(横軸・65歳以上及び75歳以上)と総世帯数(縦軸)



出所：厚生労働省,国民生活基礎調査及び総務省,人口推計(各年10月1日現在)より筆者作成

※1 総務省,家計調査で直近統計と項目別で経年比較可能なのが2002年であるため、本稿ではこれを用いる

※2 なお、特に直近2023年は物価上昇の影響を受けている可能性があるが、この後の分析で用いる世帯主年齢階級別の品目別消費額統計が名目のみ公開(総世帯では2002年以降)されており、分析には名目値を用いる

※3 2020年は統計なし

※4 厚生労働省,国民生活基礎調査

※5 5,374千世帯/7,478千世帯

※6 ほか、核家族化(三世代世帯減)、生涯未婚率上昇などが議論されるが統計的には近年の世帯数増の理由は高齢化によってほぼ説明が可能である

※7 プラスマイナス5%未満を「横ばい」とした

※8 交通・通信費用は内訳で最も伸長しているのが「自動車等関係費」(自家用車に関する費用)であり現役世代よりも70歳以上世帯のほうが、増加率が高い。この原因についてはさらなる検討が必要である

※9 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」。出生中位・死亡中位推計

## 世帯人員と消費支出の関係

まず、世帯人員の年齢や人数によって消費支出がどの程度異なるのかを確認する。図表9は、世帯員の年齢別の消費支出の大きさを世帯人員数ごとに示したものである。総務省「全国消費実態調査」(平成元年～平成26年)<sup>※1</sup>の匿名データを用いた。

例えば、図表の最左列には単身世帯の結果が示されている。それによれば、単身世帯の場合、基準となる25～34歳と比較して15～24歳(-8%ポイント)、45～54歳(-3%ポイント)、65～74歳(-2%ポイント)、75歳以上(-11%ポイント)は消費支出が低い傾向にある。

これらの数値は、収入、貯蓄、負債などの多寡や持ち家の有無など、消費行動に影響を及ぼすと考えられる要素を制御した結果である。したがって、それらの条件が同じ場合、単に年齢が異なることでどの程度消費支出が異なるのかを示していると解釈でき、単身世帯では25～34歳が相対的に他の年齢階級よりも消費の多い傾向にあると言える。2人以上の世帯の場合で見ると、今度は25～34歳よりも他の年齢階級のほうが相対的に消費額は大きい傾向にある(棒グラフが上方に表れることが多い)。

図表9には世帯人員別の消費支出の総額の結果を掲載したが、世帯人員数は労働投入量にどのような影響を及ぼすのだろうか。この関係を論じるには、市場でも家計でも担うことのできるサービスを考えるとよいだろう。そこで図表10では、支出額を「保健医療、介護サービス」に絞り、図表9と同様の分析を行った。「全国消費実態

調査」において「介護サービス」の支出額が捉えられるのは2004年調査からであるため、図表10は2004年以降の3回分の調査のみを用いている。

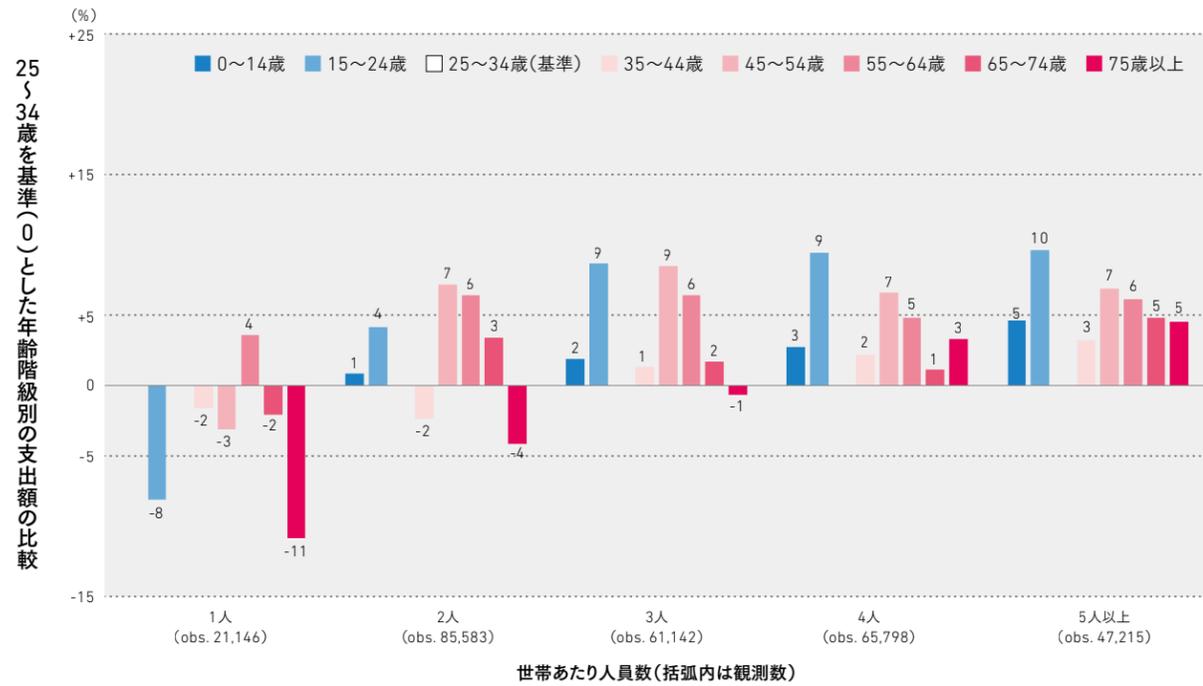
それによれば、ほとんどの世帯あたり人員数において65～74歳、75歳以上の「保健医療、介護サービス」支出額が、他の年齢層よりも相対的に高くなっている。高齢の世帯員がいると、「保健医療、介護サービス」支出額が大きくなる傾向を示す。さらには、世帯人員数が1人から3人へと増加するにつれて、65～74歳の(25～34歳と比較した)支出比率が151%ポイント、55%ポイント、19%ポイント、同じく75歳以上でも180%ポイント、61%ポイント、27%ポイントというように、世帯人員数が大きくなるにつれて支出比率が減少している。これは、世帯人員が多いことで家族によってなされるケアが増し、介護サービスを受ける程度が軽減する可能性を示している。

## 世帯構成と家事時間の関係

では、世帯構成と家事・育児・介護(シャドウワークとも。以下「家事時間」とする)の時間はどのような関係があるのか。社会全体の世帯人員数が減少していくなかで、人々の生活時間のあり方はどう変わるのか。

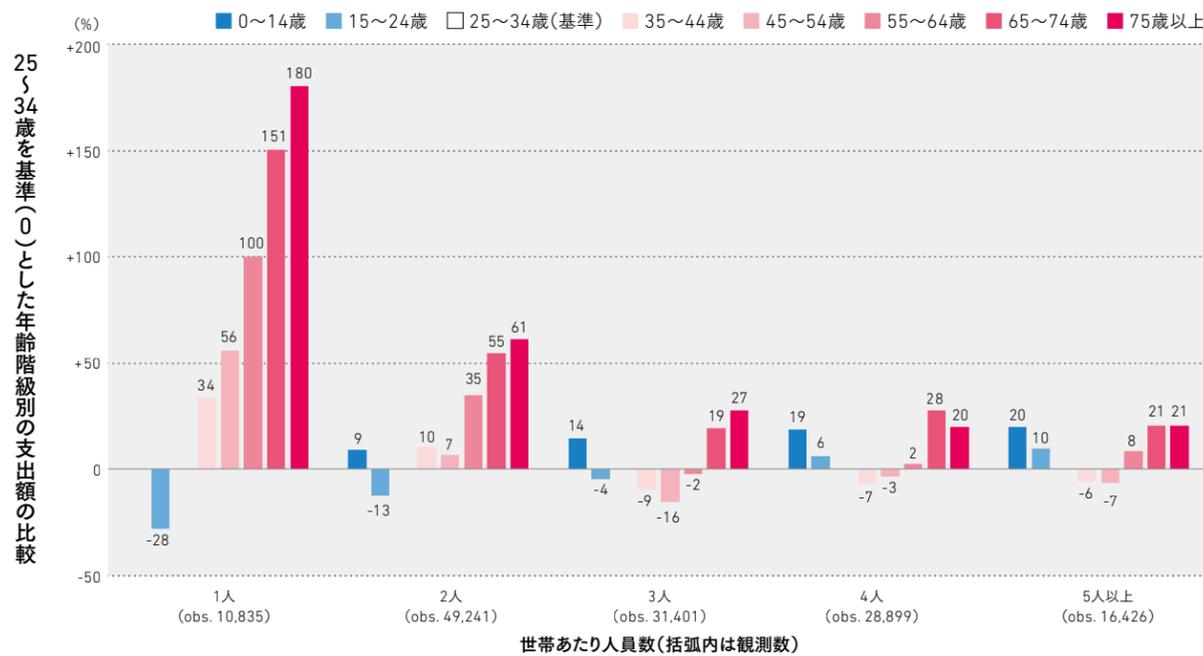
この点を検証するにあたり、総務省「社会生活基本調査」(平成8年～平成28年)の匿名データを用いた。図表11には、家事時間<sup>※2</sup>が“各年齢の同居者が1名いるごとにどの程度増減するか”を示した。15歳未満あるいは介護が必要な世帯員がいる2人以上の世帯を対象として、世

図表9 世帯員の年齢が消費支出総額に与える影響



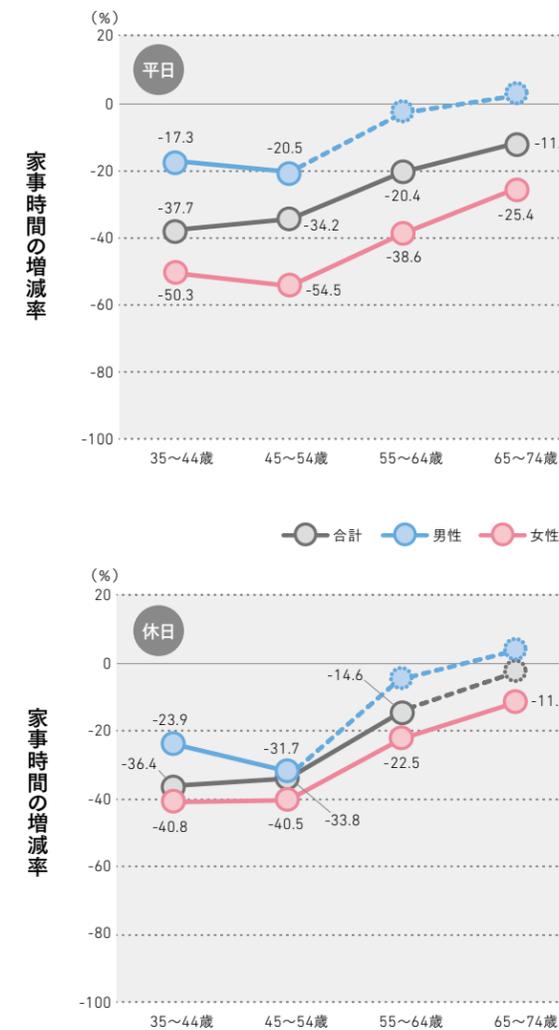
出所：総務省「全国消費実態調査」(匿名データ)(平成元年、平成6年、平成11年、平成16年、平成21年、平成26年)  
 ※図中の棒グラフの数値は、世帯別の消費支出額(対数値)を被説明変数とし、年齢階級別の人員数を説明変数とした際の係数をもとに、25~34歳の値を基準値(0)とした各年齢階級の値である。回帰分析は、世帯人員数別のサブサンプルに分けて実施した。制御変数として、持ち家であるか否か、世帯の年齢収入額(対数)、世帯の貯蓄額(対数値)、世帯の負債額(対数値)、調査年を考慮した  
 ※図中の棒グラフには、基準となる25~34歳と各年齢階級との間で検定を実施した結果、5%水準で有意だったものみに数値を付与している。ただし、世帯人員数別のサブサンプルに分けて回帰分析を実施しているため、有意か否かは世帯人員数別のサンプルサイズにも依存している点には留意が必要である

図表10 世帯員の年齢が「保健医療、介護サービス」支出額に与える影響



出所：総務省「全国消費実態調査」(匿名データ)(平成16年、平成21年、平成26年)  
 ※図中の棒グラフの数値は、世帯別の「保健医療」と「介護サービス」の支出額の合計額(対数値)を被説明変数とし、年齢階級別の人員数を説明変数とした際の係数をもとに、25~34歳の値を基準値(0)とした各年齢階級の値である。回帰分析は、世帯人員数別のサブサンプルに分けて実施した。制御変数として、持ち家であるか否か、世帯の年齢収入額(対数)、世帯の貯蓄額(対数値)、世帯の負債額(対数値)、調査年を考慮した  
 ※図中の棒グラフには、基準となる25~34歳と各年齢階級との間で検定を実施した結果、5%水準で有意だったものみに数値を付与している。ただし、世帯人員数別のサブサンプルに分けて回帰分析を実施しているため、有意か否かは世帯人員数別のサンプルサイズにも依存している点には留意が必要である

図表11 “その年齢の同居者が1名いる際”の家事時間増減



出所：総務省「社会生活基本調査」(匿名データ)(平成8年~平成28年)  
 ※折れ線グラフの数値は、15歳以上世帯員の家事時間(対数値)を被説明変数とし、年齢別同居者数(35~74歳)を説明変数とした回帰分析の結果。制御変数として世帯人員数、本人の年齢、世帯における年齢階級別の人員数、本人の週労働時間、本人の学歴、世帯内に介護を必要とする世帯員がいるか否か、調査年を考慮した  
 ※統計的に有意な(5%水準)結果部分は実線とし、その効果の大きさ(数値)も記載し、統計的に非有意な結果については点線で示し、数値は非掲載とした

- ※1 令和元年調査より「全国家計構造調査」として実施されている
- ※2 3次活動の時間、すなわち移動(通勤・通学を除く)、テレビ・ラジオ・新聞・雑誌、休養・くつろぎ、学習・自己啓発・訓練(学業以外)、趣味・娯楽、スポーツ、ボランティア活動・社会参加活動、交際・付き合い、受診・療養、その他
- ※3 ここでは、性別合計についてのみ論じたが、図表11を男女別に見ると、同居者が1人増えることの効果は女性のほうが大きい。これは、平均的には女性の家事時間が男性に比べ長いためと考えられる

帯員1人あたりの家事時間を回帰分析により推定した。  
 性別合計を見ると※3、平日の家事時間は同居者がいると減少している。35~74歳のいずれの年齢でも同居者がいることで家事時間が軽減されるが、35~44歳が増える場合には37.7%軽減されるのに対して、65~74歳では11.9%にとどまる。より若い同居者が増加したほうが家事時間を減らす効果が大いことがわかる。

こうした傾向は休日でも見られ、35~64歳の同居者がいる場合に減少している傾向が見られる。成年の同居者がいることが家事時間の減少に対して強く影響していることがわかる。

### 世帯の人数が少なくなることにどう対応するか

2つの政府統計を用い、「令和の転換点」の仮説をデータから検証した。高齢化に伴い継続している世帯人員数の減少は「保健医療、介護サービス」支出額の増加につながる。また、大家族で家族のケアを担う場合、1人あたりの時間的な負担は軽減されていたが、同居者がいなくなり少人数となればそうしたメリットを享受できなくなる可能性も見える。重要なことは、世帯人員数が減少し、世帯数が増加するなかで、これまで通りの家事をこなそうとすると1人あたりの家事時間は増加するし、家事の一部は金銭を払って市場で調達する必要があるということだ。言い換えれば、世帯動態が変化することで財・サービス市場で必要とされるものやその量に変化し、それによって労働市場で新たに人手が必要になる。こうした変化に伴って社会のあり方も変わらざるを得ないのだ。

## 本報告書の5つの視座

報告書「令和の転換点」では、過去をふまえて現在の日本社会に起こった変化を検証し、未来への打ち手を検討するにあたっては、5つの視座を置く。

- 1 令和の転換点研究において前提となるのは、人口動態と労働需要の関係に関する分析である。2025年現在の日本で進行している人口減少の最初の局面(=人口全体は減っているが、高齢人口は増え続ける。2040年代前半まで続く)において、人口動態が労働市場にどのような影響をもたらすのか。
- 2 労働投入量が押し下げられるなかで、生活維持サービスの現場では、より少ない人数で労働への需要に対応する打ち手を議論する必要がある(「働き手が1時間働いたときに笑顔にできる人の数を増やす」と換言できる)。最先端技術と現場の課題を掛け合わせ、稀少になる人の仕事のあり方を変える。今後、日本の後を追って高齢化していく世界各国の課題を解決するビジネスやサービスが生まれてくる可能性もある(「省力化産業」)。生活維持サービスの現場において、労働需給ギャップを縮減するためにどのような打ち手があり得るのか。
- 3 道路、水道から福祉、警察・消防まで、私たちの生活のインフラを支えているのは地域の行政機関の職員である。労働需給の変化が、地域行政にどの程度の影響を与え、どのくらい逼迫した状況にあるのか。持続可能な地域の行政サービスのあり方を検証する。
- 4 増大する生活維持サービスの労働需要をどのように調整していくのか、という点について、人口減少と高齢化の問題が先行している地方部でどのような打ち手がとられつつあるのか。幸せな生活と持続可能な生活維持サービスを両立するために、どのような発想・打ち手が求められるのか。
- 5 より多くの人に労働の担い手として参入してもらうために、多様な就業状態を可能とする労働環境が前提となる。このために、1人の労働者が提供する労働時間が多様化していく傾向は今後も継続することが想定され、就業者に週に40時間以上働いている人とごく短時間の人とが混在する状況が拡大していく。生活と労働を同時にこなす必要が高まるなかで起こる課題を検証する。

## 「転換」後のメカニズム

### 「転換」後の日本で人手が不足する大きなメカニズム

高齢人口増が単身世帯を増やすことにより世帯数が増加・労働集約的分野への需要が高まり、社会全体の労働生産性を押し下げる。その結果、必要な需要を満たすために相対的に多くの労働投入が必要となり余剰労働力が払底する。また、人手不足が生活維持サービスの縮小・消滅を引き起こし、シャドーワークが増え可処分時間が減り、さらに労働投入量が押し下げられる悪循環が起こる。

### 「転換」後の社会で起こる問題(局所的メカニズム)

#### 1. 「両立問題」：高付加価値産業と生活維持サービスを両立できるか

生産性が高く賃金が高い産業(例えば半導体産業や情報通信産業。インバウンド関連も)が立地したことで、賃金が高い労働集約的な生活維持サービスからの離職者が増加。結果として閉所を余儀なくされる医療・介護施設などが出て、サービス提供が困難に。

生活者(=働き手)はサービスを受けるために長時間の移動を余儀なくされる・自分でなんとかすることを強いられ、可処分時間が低下・就業時間が減少。その地域が一層の人手不足となる。

#### 2. 「労働レバレッジ低下論」：分業と助け合いの欠落

慢性的な人手不足により、専門性の低い人材や素人によって高度な技術や経験が必要なサービスも担われるように。サービス提供水準や提供時間が悪化し、利用者の効用を押し下げる。対価に見合わない判断した利用者は自分のことは自分で行うことを選択するインセンティブが高まり、規模の経済が働かずサービス提供効率が低下。専門職への分業による生活の利便性向上が起りにくくなり、自分のことを自分で行うことができない時間的な余裕がない層がさらに追いつめられてしまう。

#### 3. 「教育訓練投資の回収問題」：“育てる”ことの合理性の低下

高齢人口比率増により、稀少になる現役世代に対して企業同士の獲得競争が激化。大手企業も新卒採用だけでは採用ニーズを充足することが難しくなり、中途採用が増加。外部労働市場が量的(募集人数)・質的(募集する職種のバリエーション)に拡大し、働き手の転職のインセンティブが高まる。

この結果として、質的な人員充足のための手段としても中長期的な育成よりも即戦力の獲得をとる企業が増加し、企業の人材育成意欲が低下。教育訓練投資を押し下げ、社会全体の質的な人員充足がさらに困難になる。

#### 4. 「ほしい問題」：〇〇してほしいという声を行政しか受け止められない

65歳以上人口が40%、85歳以上の割合が10%を超えた地域などでは1人暮らし世帯が多くなる。「蜂の巣ができたから撤去してほしい」「鳩が住み着いたのでなんとかして」「除雪をしてほしい」「つまずいて転んだが心配なので救急車を呼んだ」といった要請が、行政や消防に大量に届くように。

行政の現場職員は疲弊し、離職者が相次ぎ、採用の不調が続く。結果さらに要請が滞留するようになり、行政の現場が疲弊する悪循環が発生、甚大な事故も相次ぎ、“普通の生活”に多大な労力がかかるように。

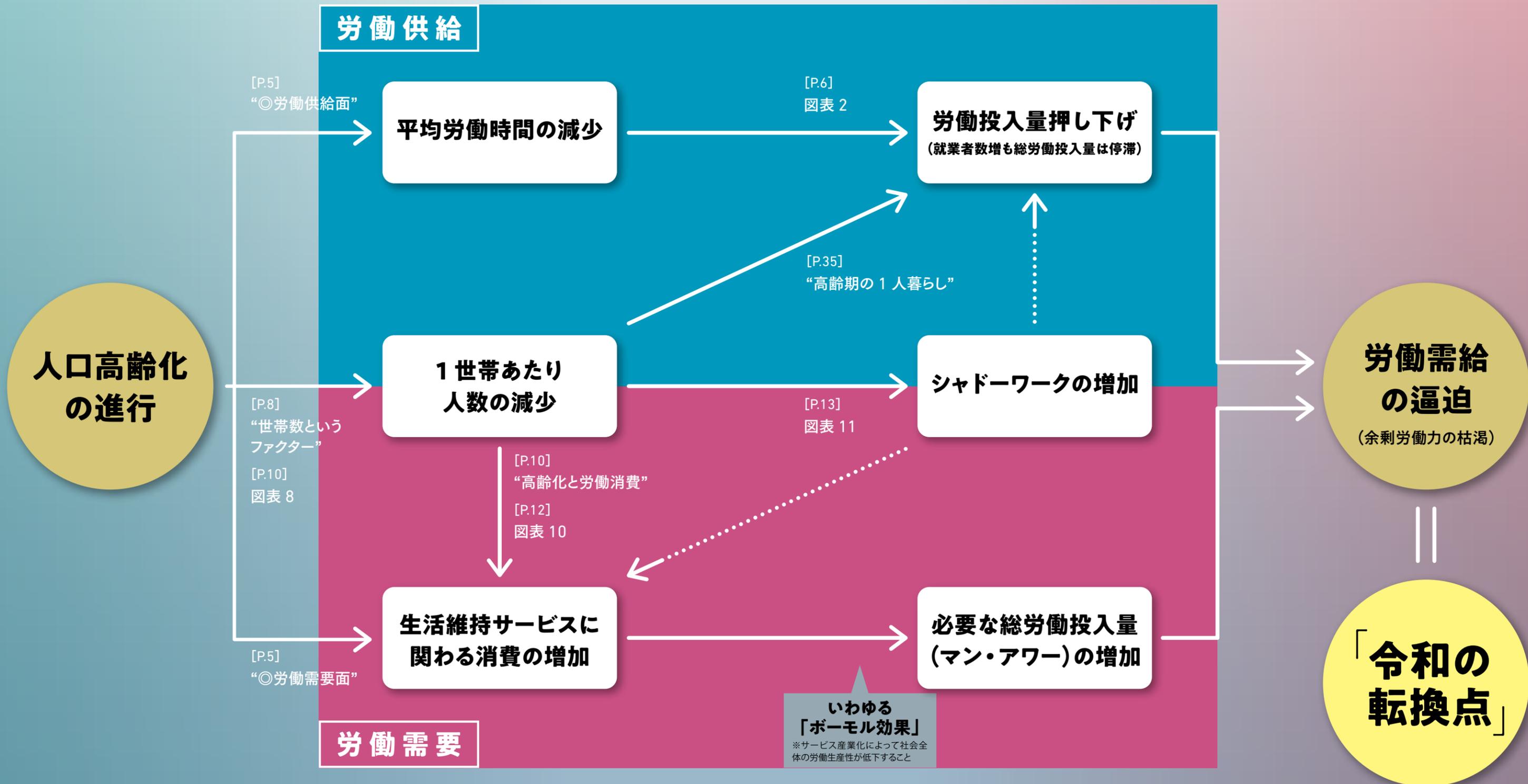
#### 5. 「稠密性と効率性」：1時間働いて幸せにできる人の数が減る

人口減少と世帯あたり人員数減によって居住の稠密性が低下することで、「除雪機1時間あたりの除雪できた世帯に住む人数」「ドライバー1人が1時間で運べる荷物の数」「訪問介護士1人が訪問できる利用者の数」が減少。

働くことができる人が減っていくにもかかわらず、労働者の1時間あたりの生産性(=1時間働いて幸せにできる人の数)も減少してしまう。

# 「令和の転換点」後の社会

転換後の社会で起こるのは、これまでと異質な問題の数々。  
前例なき難題に、私たちは何から着手することができるのだろうか。  
Chapter2では、現場で始まった試行錯誤の数々と最新のデータから、突破口を見つけよう。



# ① 労働供給制約とエッセンシャルワーク 持続可能な未来のために

労働供給制約は、「生活を維持するために必要な労働力を日本社会は供給できなくなるのではないか」という、生活者の問題である。高齢人口の増加が生活維持サービスの需要を確実に増加させるなかエッセンシャルワークの持続可能なあり方を考える。

執筆：岩出朋子

## エッセンシャルワークの現場のリアル。 現場改革はどのくらい進んでいるのか

高齢人口の増加によって、生活維持サービスにはより多くの労働投入が必要となる。持続可能な現場を作るためには、どのような変化が必要なのか。働き手不足が深刻な生活維持サービスだからこそ、現場ではテクノロジーを活用した先進的な業務改善をはじめ、様々な試行錯誤が始まっている。

はじめに、エッセンシャルワークの5つの領域(医療・介護、公共安全・セキュリティ、食品・日用品製造・販売、交通・物流、エネルギー・インフラ)で働く全国20～69歳の男女2,575名を対象に実態調査を行った結果から、現状を整理する。

## 38.3%が業務量増加を実感、 36.5%でサービス残業が発生

まず、「ここ2年程度で業務量がどのように変化したか」から、業務量増減の実感を確認した。「増加している(+20%以上)」と「やや増加している」を合計すると増加を実感している者は全体の38.3%である。約4割のエッセンシャルワーカーが直近で業務量の増加を実感している(図表12)。

労働環境を把握するためにサービス残業の実態についても聞いた。実に36.5%がサービス残業があると回答している(図表13)。さらに、およそ14人に1人の7.4%は週10時間以上のサービス残業をしているという認識を持っ

ていた。こうした実態が残る現場の現実をいかに変えることができるだろうか。

## 37%の現場で業務改善を実施

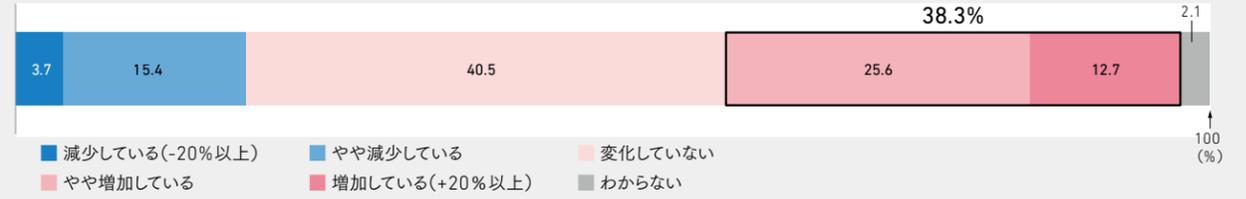
ここ2年間の業務効率を高めるための業務改善の実施については、37.0%が「あった」と回答した(図表14)。領域別実施率は、医療・介護が32.4%、公共安全・セキュリティが41.6%、食品・日用品製造・販売が30.9%、交通・物流が30.1%、エネルギー・インフラが49.9%である。具体的な業務改善の内容としては、業務標準化(マニュアル作成、教育研修など)が42.3%で最も高く、次いで一部業務の削減が39.9%、テクノロジー導入(インカム・シフト・カルテ・情報共有系など)が34.0%であった。

## 「業務負荷が高まっていたから」

業務改善が行われた具体的な背景について、最も高かったのは「従業員の業務負荷が高まっていたから(45.1%)」であった(図表15)。次いで「人手不足感が高まっていたから(43.6%)」、さらに「残業時間の長さが高まっていたから(43.6%)」、さらに「残業時間の長さが高まっていたから(31.6%)」。この調査結果が示すとおり、エッセンシャルワークの現場においては、業務負荷の高まり、人手不足、残業時間の長さ、人材の定着の難しさといった問題に直面している。こうした問題は、サービスへの需要に対してサービスを担う人や体制が不十分であることに起因するものと言える。業務負荷が高いために、採用や定着が難しくなり、また業務負荷が高まっ

図表12 業務量への実感

あなたの実感について教えてください。  
ここ2年程の間に、あなたの業務の量はどのように変化しましたか。



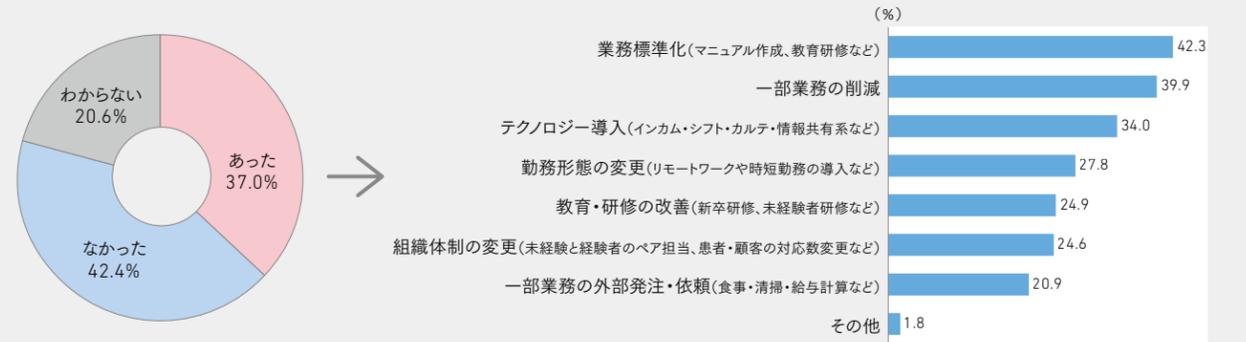
図表13 サービス残業の実態

月間にしてどのくらいのサービス残業が発生していますか。  
発生している場合は、平均して月間どのくらい発生しているのかを、お答えください。  
※サービス残業とは「給与が支払われないが超過勤務に従事している労働時間」を指します。



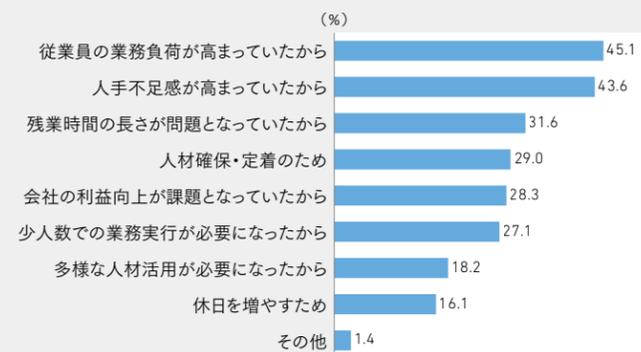
図表14 業務改善の有無と具体的な業務改善

あなたの職場でここ2年程の間に、業務効率を高めるための業務改善がありましたか。業務効率を高めるために行われた業務改善にはどのようなことがありましたか。該当するものをすべて選択してください。(複数回答)



図表15 業務改善の背景

業務改善が行われた具体的な背景について、該当するものをすべて選択してください。(複数回答)



てしまう。こうした悪循環に直面している。

## 業務上の記録は紙がまだ46.4%

最後に業務上の記録や業務でのデバイス状況、社内外との連絡手段についてである。業務上の記録においては、電子データ(55.4%)の利用が紙(46.4%)よりも9%ポイント高い結果となったが、いまだおよそ半分の働き手が紙を使っているという、電子データへの移行があまり進んでいないエッセンシャルワーク領域の状況が浮き彫りとなっている(図表16)。

業務上でのデバイス利用環境では、個人にスマートフォンや携帯電話が貸与されている割合が21.1%であり、5人に1人の状況である。いつでも利用できる環境についての問いに対しては、パソコン(43.5%)、タブレット(16.6%)との結果が得られた。業務上の記録を電子データで残す場合、1人1端末になっていないことが多くデバイスの数に制約があるため、必要なタイミングに利用できない状況が想定される。社外の連絡手段に関しては、メール(25.0%)やチャット(9.0%)よりも電話(46.6%)が圧倒的に多く活用され、FAX(19.3%)の活用も多い。会社単

### 図表16 業務環境について

あなたが現在担当している業務において、次のどの業務環境が該当しますか。(複数回答)

業務環境	(%)
業務上の記録は紙で残している	46.4
業務上の記録は電子データで残している	55.4
会議用の資料は紙で用意している	32.1
会議用の資料は電子データで用意している	32.2
業務用の固定電話が置かれている	36.4
業務用のパソコンをいつでも使える	43.5
業務用のタブレットをいつでも使える	16.6
業務用の携帯通信機器(スマホや携帯電話)が個人に貸与されている	21.1
社内の連絡手段として内線電話を使っている	34.6
社内の連絡手段として業務用のチャットを使っている	20.1
社外の連絡手段として電話を使っている	46.6
社外の連絡手段としてFAXを使っている	19.3
社外の連絡手段として業務用の個人電子メールアドレスを使っている	25.0
社外の連絡手段として業務用のチャットを使っている	9.0
上記に当てはまるものはない	13.5

位で通信手段のデジタル化を進めようとしても、関連する組織や業界全体が変わらなければ進展は難しい。記録の電子データ化や通信手段のデジタル化を促進するためには、組織を超えた取り組みが必要だ。

## 現場ではどのような改革が起きているのか

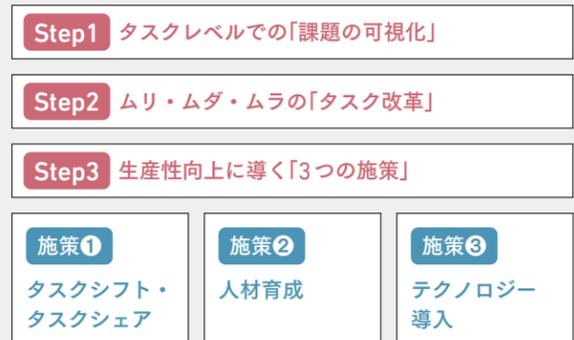
労働供給が制約されるなか、エッセンシャルワークの持続可能な働き方はどのようなものだろうか。実態調査で明らかになった、現在業務改善が行われている“37.0%の現場”では、具体的にどのような改革が行われているのか。現場取材を重ね、現場での改革や取り組み事例を整理した。現場取材からわかったことは、他の似た職場で成功している施策を実行すればいいという単純なものではなかった。具体的施策の実行前にタスクレベルでの「課題の可視化」とムリ・ムダ・ムラの「タスク改革」が実施されて、はじめて生産性向上につながる現場改革のプロセスとなっていく(図表17に整理した)。

### Step1

## 業界の慣習や常識を超えた視点で起こる「課題の可視化」

「課題の可視化」は、異業種・異職種の人材や技術を積極的に取り入れることで、共通言語となる数値や課題点がより具体的に可視化されることだ。例えば、四日市消化器病センターでは、ANA中部空港(株)の接客研修を導入することにより、「患者さんはおお客様」という意識を高めている。さらに、受付業務にかかる時間をストップウォッ

### 図表17 現場の生産性向上プロセス



出所：筆者作成



2024年7月に中部国際空港内で行われた接客研修の様子(四日市消化器病センター)

チで測定し、その結果を可視化することで、時間短縮を図るための院内動線の見直しに取り組んでいる。社会福祉法人若竹大寿会では、トヨタ方式の「5S活動」と「作業改善」を導入し、業務にかかる時間を把握することで課題の可視化を進めている。またネクステージでは整備士の採用難と長時間労働が課題になっていた。営業出身の責任者が「整備士の生産性とは何か」に立ち返り、生産性向上に向け稼働率<sup>\*1</sup>という指標を導入するきっかけを創出している。今までその職場にはなかった業界外の視点に加わることで、当たり前だった業務が非日常の視点に変わり、「課題の可視化」が一層鮮明になっている。

### Step2

## ムリ・ムダ・ムラの徹底的なタスク改革

エッセンシャルワークの現場では、働く人々のマンパワーや能力によって突発的な「ムリ」を乗り切っている。人手不足が続く環境下では、その「ムリ」は日常業務となり働く人々にとって負担となる。社会福祉法人若竹大寿会では、限られたスタッフで維持すべき「質」を改めて明確に定義した。それにより、人手が集まりにくい厨房の早朝シフトを廃止している。

また担当者による「ムラ」にも目が向けられている。ショートステイの受け入れ時間に、施設によって30分から2時間とばらつきがあった。事故やクレームがないなら、取り越し苦労に近いリスクに時間をかける必要はないとの視点で、家族の理解のうえで短い時間のケースにそらえてマニュアル化によるタスクの標準化が進んでいる。

最後に業務の徹底的な「ムダ」削減である。物流倉庫では、作業員が倉庫内を移動して必要な製品を集める「ピッキング」は、移動距離が長くなるほど作業時間も延び

る傾向がある。そのため、愛宕倉庫では秒単位の改善を目指してレイアウト変更が行われ、移動距離の「ムダ」を極限まで削減している。

現場のタスク改革を進める際、新たなルールや業務が追加されることは多い。しかし、労働力確保に制約がある今、ムリ・ムラ・ムダの視点で経営者層や現場のトップがやらないことを決断するのは重要だ。

### Step3

## 生産性向上に導く施策

### 施策① タスクシフト・タスクシェア

Step1とStep2によるプロセスが進んでいる組織では、タスク分解が明確にされている。そのため週5日・8時間勤務のフルタイム視点からそのタスクができる人は誰なのかの視点での検討が始まっている。それが、①タスクシフト・タスクシェアである。

ネクステージでは、1台の車の受付から接客、整備、納品までを1人のスタッフが行う担当制を採用していた。現場改革により自動車整備士の業務を分解し、専門性を必要としないタスクを他のスタッフや障がい者雇用の人たちに「タスクシフト」している。この取り組みにより、整備士が専門業務に集中できる環境を整え、整備士の稼働率は40%から約70%に向上し、残業時間の削減にも成功している。

あかり看護センターでは、訪問看護師8人のうち7人がワーキングマザー、そして3人がパートタイマーで構成されている。「夜勤・フルタイム勤務」といった看護師の慣習ではなく、勤務時間に制約がある者同士の「タスクシェア」で業務を可能にしている。

特別養護老人ホーム「もくせい」では介護業務を直接業務と間接業務に分類し、間接業務を介護助手にタスクシフトしている。介護士無資格の人材である介護助手はフルタイム勤務ではなく、週2〜3回、1日数時間で働ける勤務体制となっている。当施設では、職員約110人のうち10人が介護助手として働き、専門職の業務時間が短縮されている。専門職が間接業務に費やす時間が1日平均28分減り、コミュニケーションや排泄介助など直接のケアに費やす時間が16分増加した。20日勤務であれば5時間以上、利用者と触れ合う時間が増えた計算だ。

## 施策② 人材育成

タスクシフト・タスクシェアを試みた際、それを担う人材がないと始まらない。人材育成により活躍人材の創出が始まっている。横浜中央病院では、特定看護師<sup>※2</sup>の育成を推進し、医師の業務を看護師が、看護師の業務を技師や助手が担う「タスクシフト」に取り組んでいる。このシフトにより、医療現場の効率化が図られ、看護師の負担軽減に寄与している。

名古屋に医師や看護師をはじめとする医療人材が流出してしまう地域特性を課題に、四日市消化器病センターでは、若手看護師の育成を重視し、早い段階で複数の部署での経験を積ませることで、医師の仕事である一定の医療行為を担える診療看護師<sup>※3</sup>や特定看護師を育成している。夜勤の回数を減らし、学会参加を促進するなど成長支援することで、離職率低下にもつながっている。

また社会福祉法人北養会は、介護業界の人手不足に



地域全体で介護助手を育成する「ちいすけ」講座の様子 (NPO法人「ちいきの学校」)

対応するため、NPO法人「ちいきの学校」と連携して地域全体で介護助手を育成している。シニア層を介護助手に育成して介護事業者とマッチングさせる事業「ちいすけ」プログラムの実施である。水戸市の委託事業になったのを皮切りに自治体と共催し、県内28市と合同で実施している。2023年からは水戸市と共催で、高校生を対象として夏休みや週末に、介護事業所でボランティアをしてもらうための講座「ちいすけヤング」も始めた(図表18参照)。

## 施策③ テクノロジー導入

生産性向上に向けタスクにテクノロジーを使った現場改革も進んでいた。様々なテクノロジー関連のツールやシステムが存在するが、導入ありきで進める改革は失敗する。導入後に活用していない組織を取材で目の当たりにしてきた。生産性向上につながるテクノロジーの活用で成功した組織では、導入の背景と目的が現場レベルまで浸透しているのが特徴だ。

介護老人福祉施設わかたけ南では、各ユニットにカメラとマイクが設置されている。ナースコールがあった際に、職員がスマホで部屋の様子を確認できる。ナースコールが複数重なった場合に、映像を見て優先順位を判断することも可能にしている。またカメラを使った遠隔での巡視が、夜勤の負担軽減にもつながっている。

職員が強く反発することなく、新しいツールやシステムの導入が進むかどうかには組織風土が強く影響する。同社は1989年に設立された当初から、経営トップに職員を大事にするという思いがあり、当時は珍しかった腰痛防止のリフターなどを導入している。現場責任者は「歴史のなかで新しい機器を積極的に活用してきた経緯もあり、『組織が良くなるならやってみよう』と前向きに受け止める

組織風土が構築されていた」と語っている。

特別養護老人ホーム「もくせい」では、睡眠状態を把握する「眠りSCAN」の導入で、夜間の見回り業務時間を大幅に削減している。導入前は、決まった時間に利用者を起こして排泄を促していたが、「眠りSCAN」により利用者が目を覚ましたタイミングで排泄の介助ができるようになり、業務時間を平均180分から平均90分へ短縮している。夜勤者に余裕が生まれたため、救急搬送があった場合などに備えて配置していた宿直員も廃止した。

しかし、ここまでの道のりは一筋縄ではなかった。2021年に70床全てに導入したが、2022年にベッドの稼働率が従来の98～99%から96%に下がる危機に直面した。担当者は、「職場になれ合いが生まれて『今のままでも業務は回る』など、仕事を変えることに消極的な雰囲気が蔓延していた」と語る。そのため、職員に自分の業務とそれに関わる時間を書き出してもらうムリ・ムダ・ムラの「見える化」を進め、組織風土の醸成から現場改革が行われた。その結果、稼働率は目標の99%に回復している。

今までの慣習を変えた改革もある。四日市消化器病センターでは、シフト作成にAIツールを導入することにより、新卒3年目の看護師に業務を任せる決断をしている。多くの病院でシフト作成はベテランの看護師の業務とされ、希望日を紙で集めて表計算ソフトなどを使い完成までに1週間～10日ほどかかっている。AIツールを導入することで、わずか数秒でのシフト作成を可能にした。同時にAIがシフトを作成することで、私情が入り込む余地はなくな



ナースコールがスマホと連携しカメラで様子を確認できる (介護老人福祉施設わかたけ南)

り、職員からの不満も減ったという。

ここでも導入期のポイントがある。日常業務が多忙な現場に、ツール導入に必要なシステムの初期設定までを任せるとなかなか進まない。本部のバックオフィス部門が初期設定を担当し、現場がすぐに使える状態にすることやわからないときにマニュアルを渡すのではなく本部担当者に問い合わせることで解決する体制を作ることも必要だ。

## 現場の努力だけでは進まない エssenシャルワークの現場改革

エssenシャルワークは私たちの生活維持に必要な仕事である。高齢者の増加によりサービスが拡大する介護領域では、2030年に21.0万人、2040年に58.0万人の介護職員や訪問介護を担う人材の供給不足が見込まれ、2040年の労働需要(229.7万人)に対する不足率は25.3%となるシミュレーションがされている(リクルートワークス研究所, 2023)。事例研究を進めるなかで、エssenシャルワークの現場の改革は進んでいることが確認できた。

一方で、現場の努力だけでは解決が難しい現実も存在する。医療機関では生産性向上に向けて電子カルテの導入が進められているが、医療機関の4割ははまだ電子カルテを導入していない状況である。導入コストの高さがその障壁となっている。高速道路の工事現場の警備の業務では、その特性上、機械化や業務の分解といった課題解決に向けた施策を選択することができない。前例にとられない自社の取り組みを行い、関連する顧客に対して人材不足の理解を深めるための地道な改善を進めていたが、個社での努力には限界がある。

エssenシャルワーク領域は、有資格者の業務範囲や報酬制度など法制度が大きく影響することも特徴だ。そのため、現場の努力だけでは改革が進まない。しかし、改革の起点は現場の努力のなかにあるのだ。高齢社会と人口減少という社会変化に対応するために、エssenシャルワークの現場の挑戦と連動した政策立案が一層求められていく。

※1 稼働率は、労働時間に対する整備工数の比率を示し、整備士の作業効率を数値化している

※2 特定看護師：実務経験を備えた看護師が研修を受けることで、従来は医師の指示が必要だった「特定行為」を、自身の判断で担える資格。呼吸器関連、循環器関連など特定行為の区分ごとに研修を受講する必要がある

※3 診療看護師：大学院修了と一定の実務経験を積み、認定を受けて、一定の医療行為を行えるようになる資格

図表18 直接業務と間接業務のタスク分解

直接業務	1 移動・移乗・体位交換
	2 排泄介助
	3 食事支援
	4 入浴・整容・更衣
	5 利用者とのコミュニケーション
	6 機能訓練・リハビリテーション
	7 医療的処置
	8 その他の直接介護

間接業務	1 巡回・移動
	2 記録・文書作成
	3 連絡調整等(申し送りなど)
	4 利用者のアセスメント
	5 情報収集・介護計画の作成
	6 見直し
	7 他の職員に対する指導・教育
	8 食事・おやつに関連する準備、片づけ等
	9 入浴業務の準備等
	10 リネン交換・ベッドメイク
	11 居室清掃・片づけ
	12 消毒などの感染症対応
	13 その他の間接業務

AM7時～AM11時、週3日勤務の介護助手は太字の間接業務を担当

出所：社会福祉法人北養会資料より筆者作成

## ② 迫る公務サービスの限界点

高齢化による人口動態の変化がもたらす「令和の転換点」を超え、生活維持サービスの労働需要は拡大する。

この変化は、地域の生活基盤を支える公務サービスにどのような影響を及ぼすのか。公務サービスが持続可能であるために、どのような打ち手が考えられるだろうか。

執筆：橋本賢二

### 高まる公務サービス需要

公務員は私たちが安心・安全に生活するための基盤を支えている。特に、最小の行政区画である市町村は、教育や福祉、インフラ整備などの公務サービスを提供する最も基本的な地方公共団体であり、その機能は市役所や町・村役場に勤務する地方公務員である市区町村職員によって担われている。人口動態の変化は、市区町村職員が担う業務にどのような影響を及ぼしているのだろうか。公務サービスにもたらしている変化を把握するために、市区町村職員に注目した業務実態の調査<sup>\*1</sup>を実施した。

まず、2年前と比較した業務量の変化の認識を調査する<sup>\*2</sup>と、緩やかではあるが、人口規模別では小さい市区

町村ほど、部門別では民生部門、土木部門、衛生部門において、他の部門と比べて増加していると考えられる職員が多く、公務サービスへの需要が高まっていると考えられる(図表19)。

### 公務サービスの複雑化

市町村においてはどのような業務が増加しているのだろうか。増加している業務の内容を把握するため、市町村職員の業務をタスクモデル(Autor, Levy, & Murnane, 2003)に基づいて分類すると、決められたマニュアルや手続きなどに従って行う定型的な業務は一部であり、その場や状況に応じた判断が求められる非定型的な業務が6

図表19 人口規模別、部門別、2年前との業務量変化



図表20 部門別、市町村職員の業務のタスク分類



割以上を占めていることがわかる(図表20)。

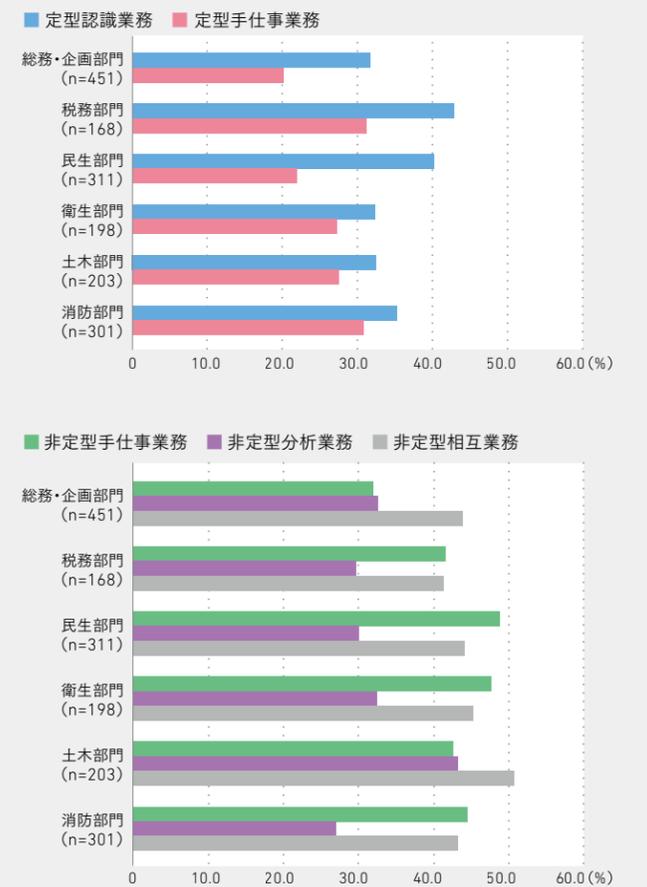
さらに、これらのタスク別に増加状況を調査すると、部門ごとに特徴が見えてくる(図表21)。税務部門や民生部門では、他部門と比べて、あらかじめ定められた基準の正確な達成が求められる事務的な業務である定型認識業務が増加している。民生部門や衛生部門では、他部門と比べて、状況に応じて個別に柔軟な対応が求められる身体的な業務である非定型手仕事業務が増加している。また、土木部門では、他部門と比べて、抽象的な課題を解決する非定型分析業務や対人コミュニケーションを通じて価値を提供する非定型相互業務が増加している。

福祉を担う民生部門、健康を担う衛生部門、インフラの整備や管理を担う土木部門は、地域住民の生活の安全や安心に直結する業務であり、専門的な知識やコミュニケーション能力が必要となる非定型的な業務が多い。このため、滞りなく業務を遂行できるようになるには一定の訓練が必要となることから、これらの部門を担う人材の確保においては、短期的な採用や配置だけでなく、中長期的な育成なども見据えた対処をしなければならない。

### 限られる職員

業務が増加している状況に対しては、職員を配置することで解消を図ることが考えられる。総務省「地方公共団体定員管理調査」によれば、地方公務員の数は2018年に2,727千人と過去最低を記録した後に、2024年は2,812千人と微増傾向にある。この点をふまえて、人口規模別

図表21 部門別、市町村職員の業務増加の認識



に2018年と2024年の部門別職員数の増減率を算出<sup>\*3</sup>すると、いずれの人口規模の自治体でも民生部門の職員は増加傾向にあるものの、人口規模が小さい自治体ほど職員の増加率が低い。また、人口規模が10万人未満の

土木部門の代表的な仕事として、道路の整備や維持があり、道路の劣化状況の把握が欠かせない。600キロに及ぶ道路を管理する埼玉県草加市では、定期巡回をしながら道路の状況を把握できる車載システムを導入して業務の省力化を図っている。ただし、道路の状況を詳細に把握するためには、他の調査との組み合わせや目視による確認も欠かせないという。道路行政に充てられる予算も決して潤沢ではなく、限られた予算と職員でいかに効率的に管理するかが課題だという。そのためには、定型的な事務を可能な限り効率化していく視点が欠かせない。

自治体の土木部門においては職員が減少している(図表22)。技術系人材の獲得は民間企業でも難しくなっていることから賃金水準を引き上げる企業の動きもあり、自治体での採用が難しくなっている。人口規模が小さい自治体ほど、職員の配置が厳しい状況にあると考えられる。

### 小規模自治体の窮状

職員が業務負荷の低減に向けて活用できると考える打ち手を調査<sup>\*4</sup>すると、人口規模が小さい自治体の職員ほど、多くの打ち手を活用できると考える職員が多い傾向にある(図表23)。特に、人口規模が2万人以上10万人未満の自治体にあつては、「事務・事業の再編・整理、廃止・統合」「専門人材の育成・配置」「行政が取得している／取得できるデータの活用」において、他の人口規模の自治体と比べても活用できるとする職員の割合が高い。職員が配置できていないという厳しい状況が、以前であれば活用に消極的だった打ち手であっても活用してこうとする姿勢として表れているのではないだろうか。

では、その打ち手は実際に活用されているのだろうか。職員が業務負荷の低減に向けて活用できると考える打ち手について、その活用度合いを調査<sup>\*5</sup>したところ、「業

務量に見合った人員配置」「専門人材の育成・配置」「公務外人材の活用」といった人材の活用に関する項目において、「まったく活用していない」とする回答が多い(図表24)。「業務量に見合った人員配置」「専門人材の育成・配置」は、人口規模が小さい自治体ほど、活用できていないとする回答が多い。小規模の自治体では、業務量が増加している部門における職員の増加率は決して高くはなく、部門によっては減少すらしている。職員の認識からも、公務組織内の人材活用が十分ではない状況があると考えられる。

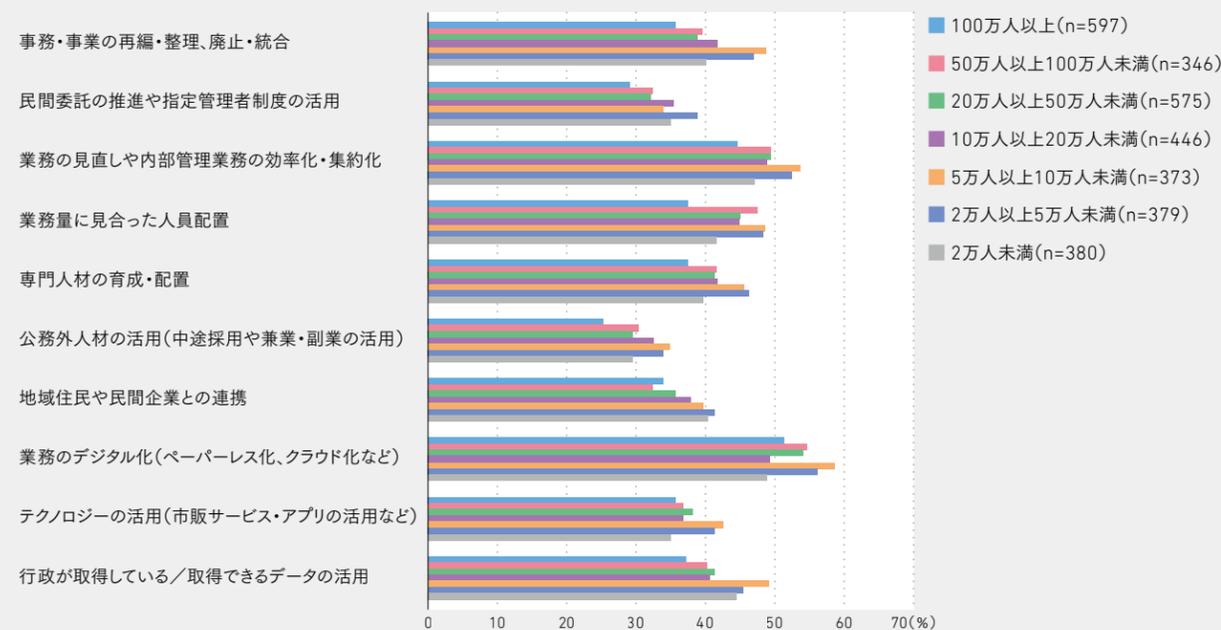
人材の活用に関する3項目について、活用が進んでいないとする回答を部門別に整理すると、税務部門や民生部門の回答が高くなっている(図表25)。これらの項目は、職員が活用できると考えているにもかかわらず、活用が進んでいないものなので、まだ、活用できる余地が残されている部門とも言える。税務部門は、定型認識業務が多い部門であることから、人材の配置や育成を工夫することで、業務を効率的にこなせるようになると考えられる。民生部門は、地域の福祉や医療に関する専門家との連携が必要な業務であることから、近い経験を持つ公務組織外人材の活用をしやすくと考えられる。人材が稀

図表22 人口規模別、2018年の部門別職員数に対する2024年の部門別職員数の増減率

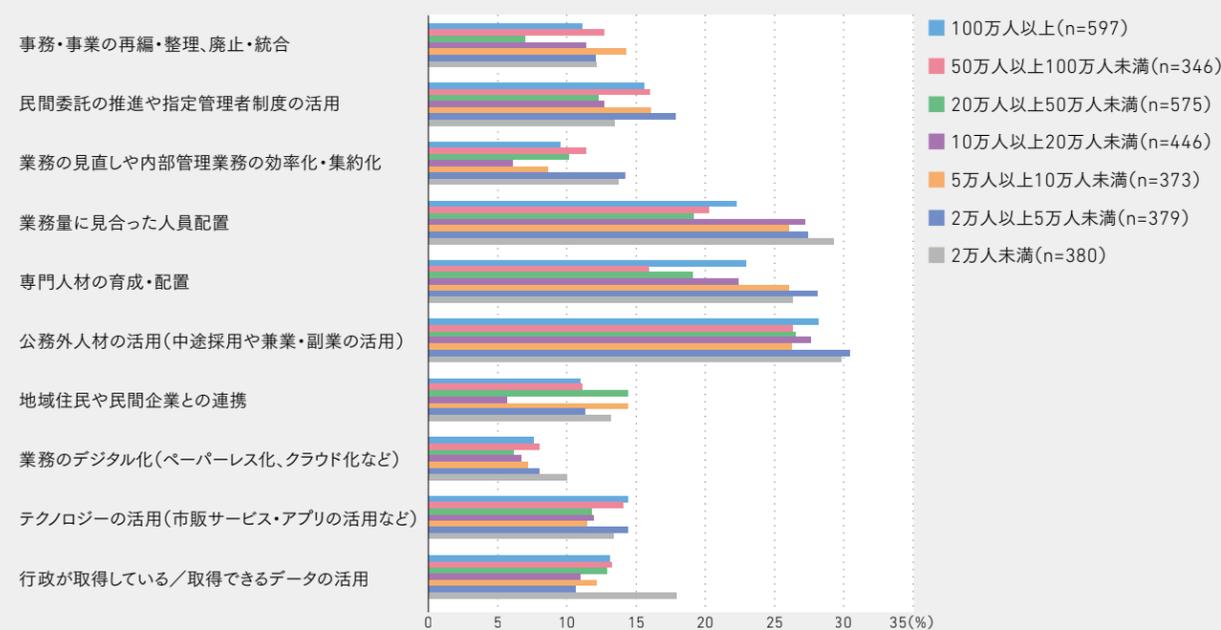
人口規模	部門	総務・企画部門	税務部門	民生部門	衛生部門	土木部門	消防部門
100万人以上		7.5%	-1.5%	4.9%	2.4%	1.8%	1.4%
50万人以上100万人未満		4.9%	0.0%	7.3%	-0.5%	0.9%	3.8%
20万人以上50万人未満		6.2%	-1.4%	8.6%	1.0%	2.0%	3.9%
10万人以上20万人未満		6.8%	-2.5%	8.0%	-1.1%	0.9%	1.5%
5万人以上10万人未満		6.9%	-2.9%	5.9%	-0.5%	-1.7%	1.2%
2万人以上5万人未満		5.8%	-4.3%	1.5%	0.1%	-1.5%	0.0%
2万人未満		3.8%	-6.3%	1.6%	2.4%	-2.3%	0.4%

出所：総務省「地方公共団体定員管理調査」より筆者作成

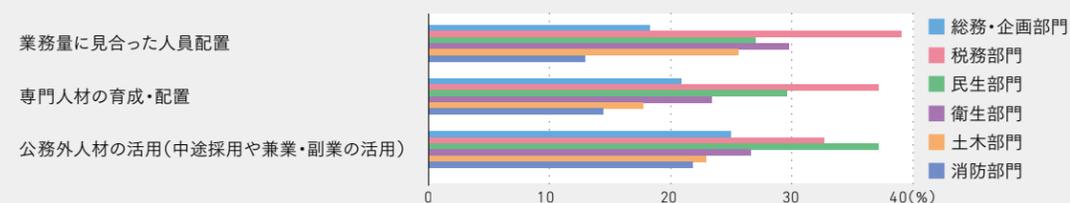
図表23 人口規模別、業務負荷の低減に活用できる打ち手



図表24 人口規模別、活用できるとする打ち手に対して「まったく活用していない」とする回答の割合



図表25 部門別、人材の活用に関する打ち手に対して「まったく活用していない」とする回答の割合



働き方改革や公務外人材の活用に積極的な大阪府四條畷市では、人事ポリシーとして「挑戦・共感・連携」を据えた「人事戦略基本方針」を誰もがわかりやすい言葉でまとめており、職員だけでなく中途採用に応募してくる求職者からの評判も得ている。全ての人事施策を人事戦略基本方針に紐付けて、職員のエンゲージメントを測定しながら、必要な改善策を講じることで、組織力の強化と市民サービスの向上を両立している。市役所がやるべき仕事と、ありがたい組織の姿をファクトベースで徹底的に考えているからこそ、柔軟かつ迅速に職員の納得を得ながら施策を打ち出せている。公務の世界は民間とは異なるという固定観念にとらわれてしまいがちだが、意外とできることは多い。

少な資源となるなかで、公務組織内の人材活用を考えるだけでなく、公務組織外の人材活用を考えていくことは不可欠だろう。

### 迫る公務の限界

一方で、活用が進んでいる項目を部門別に整理すると、努力では克服しがたい課題が見えてくる(図表26)。「民間委託の推進や指定管理者制度の活用」に関しては、消防部門と土木部門が他の部門を引き離して活用が進んでいる。土木部門では、ほとんどの項目で他の部門を引き離して、改善の余地が限られるほどにまで業務負荷を低減させる打ち手が取り組まれている。特に土木部門は、専門知識やコミュニケーションが必要となる非定型的な業務が多く、人材の確保は他の分野にも増して困難度合いが高い。土木部門における取り組み度合いの高さは、業務負荷を低減させる必要性を強く認識していることの表れと考えられる。しかし、このような努力にもかかわらず、業務量が増えていると考える職員が多い状況にあるのだ。これは、できる打ち手は全て打ちながら、地域住民から期待されている役割をなんとか果たそうと綱渡りをしている姿なのではないだろうか。

### 持続可能性の岐路

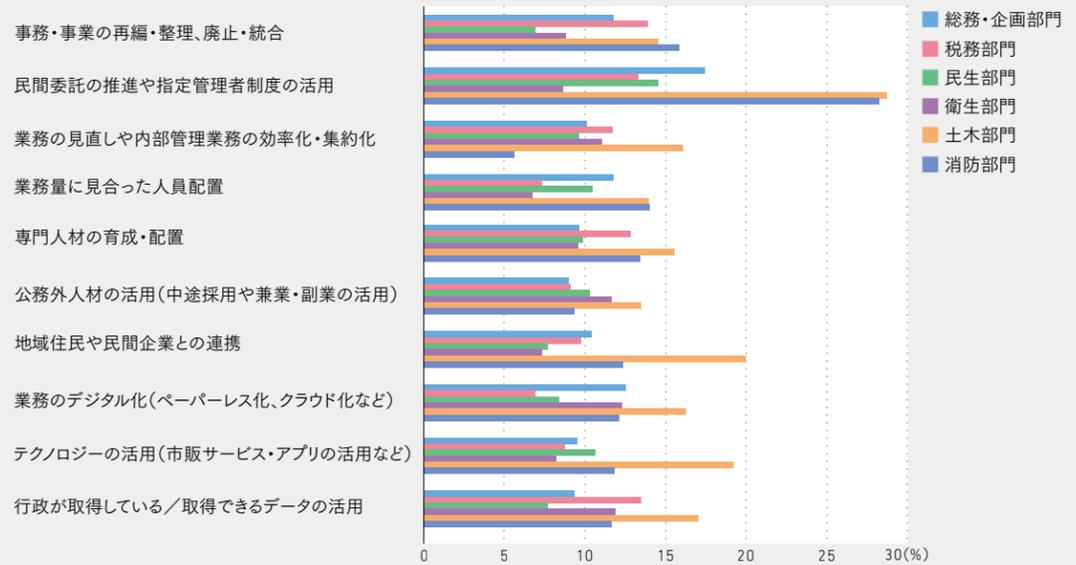
調査結果からは、高齢化・災害の増加そして慢性的な人員不足により、一人ひとりの自治体職員の業務量が増加、また業務の複雑性も増すなかで、特に小規模自治体を中心に公務サービスの持続可能性が厳しい状況に直面していることが明らかになった。しかし、小規模自治体こそが高齢化による労働供給制約の最前線に立っていくのだ。2030年の公務サービスの持続可能性(「2030年

に地域からの期待にどのくらい応えられていると思いますか」)を聞いた質問<sup>※6</sup>では、「どちらともいえない」49.2%、「応えることが難しくなる」が30.2%、「応えることができる」が20.6%と回答し、自治体職員の3割強が既に数年後の維持ですら悲観的に捉えている。こうした結果を見て感じるのは、公務サービスの持続可能性は明暗いずれに進むかの岐路に立っているのではないかということだ。また、「応えることが難しくなる」と回答した者に、「どうすれば、期待に応えることが難しい状況から抜け出せると考えますか」と聞いた。以下は、その質問への回答である。

- 必要のない仕事はやめて、仕事量を減らす努力をし、事務を時代に合ったやり方に変えていく必要がある。
- 人口増加に期待しない。縮小、廃止すべき事業を見極める。
- サービス提供水準を見直し、ここまでなら仕方がないと思われる水準まで質を落とす。
- 期待に応えられることとできないことを明確にし、地域住民の理解を得る。

もちろん、業務の改善や効率化、デジタル化の推進など、公務サービスにできる取り組みは進めなければならない。しかし、公務組織内の自助努力には限界がある。生活維持基盤の崩壊を避けて持続可能な公務サービスを考えるためには、自由回答にあるサービス水準の見直しや自治体職員だけでは全ての期待に応えられないことについて地域住民と対話することが不可欠になりつつある。公務サービスの担い手と受け手の立場を超えて、地域に生活する全ての人が、できることに向き合うことが必要だろう。防災や土木、消防部門などの現場の切迫した状況は、残された時間が限られていることも示唆している。

図表26 部門別、「活用が進んでおり、改善の余地が限られている」とする回答の割合



岐阜県多治見市では、市民が主催して市の課題に対する提案を議論する「市民討議会」が15年にわたって続けられている。市民討議会の提案には、市民も課題の当事者として関わることを意識した内容が多く、市への関心を高めて地域活動を引き受けたいという人が増えるようになるなどの効果もあるという。地域課題の解決を全て行政に期待することが難しくなる労働供給制約社会において、地域課題を市民自身が解決していくことも考えなければならない。地域に住んでいる人を知り、地域への興味を高める市民討議会は、自らが地域課題の当事者であることを認識して、課題の解決に向き合おうとする行動を生み出すきっかけとなっている。

※1 調査名:「基礎自治体職員業務実態調査」、調査対象:インターネット調査会社に登録している特別区及び市町村に勤務する正規の地方公務員(3,096名)。サンプルの回収は総務省「令和5年地方公務員給与実態調査結果の状況」に基づいての男女別、年齢階級別に同数となるように割付を行った。回収に際して男性・女性18~27歳、女性52~61歳の層において、割付したサンプル数を確保できない見込みとなったことから、不足したサンプル数を他の年代に分散させて回収をしている。このため、上記の性別・年齢階級において、予定していた割付数を満たしておらず、男性28~61歳、女性28~39歳が多めのサンプル数になっている。調査時期:2024年11月20日(水)から27日(水)にかけて実施。P.24~29において特に注記なき場合、出所は当該調査

※2 「あなたが現在担当している業務は、2年前と比較して、以下の業務の量はどのように変化しましたか」と質問し、①から⑥の各タスクについて「1.減少している(-20%以上)」「2.やや減少している」「3.変化していない」「4.やや増加している」「5.増加している(+20%以上)」「6.わからない/新設された業務である」の6件法で回答を得た。集計は「6.わからない/新設された業務である」を除いて行っている

※3 2018年及び2024年の総務省「地方公共団体定員管理調査」の部門別職員数を2020年「国勢調査」の市町村人口に基づいて分類して比較している

※4 「あなたが現在担当している業務において、以下の項目は業務負荷の低減に向けて活用することはできますか。現在、取り組んでいるか否かに関わらず、どちらかという活用できるか、活用できないのかをお答えください」と質問し、各選択肢について「1.活用できない」「2.活用できる」「3.わからない/該当しない」の3件法で回答を得ている

※5 ※4で用いた質問について、「2.活用できる」と回答した人のみを対象に、「あなたが現在担当している業務で『活用できる』と回答した以下の項目について、あなたの業務では実際にどのくらい活用が進んでいますか」と質問し、「1.まったく活用していない」「2.活用に向けた検討や試行の段階にある」「3.活用しているが、まだ改善の余地がある」「4.活用が進んでおり、改善の余地が限られている」「5.わからない」の5件法で回答を得ている。集計は、「5.わからない」とする回答を除いて行っている

※6 「あなたが現在担当している業務について、現在の状況が維持されたとき、2030年には地域からの期待にどのくらい応えられていると思いますか」と質問し、「2030年のことは考えられない/わからない」と回答したサンプルを除いて集計(n=2,685)。「応えることができる」は「応えることができる」「応えることが十分にできる」の合計。「応えることが難しくなる」は「応えることが難しくなる」「応えることがとても難しくなる」の合計

(参考文献)  
Autor, D., Levy, F., & Murnane, R. J., 2003, The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration, Quarterly Journal of Economics, 118(4): 1279-1333.

### 3 日本の地方発、 転換後の社会モデルとは

日本社会で起こりつつある人口動態の変化に起因する労働市場の構造的転換点「令和の転換点」。地域には高齢化率が既に50%を超え、70代や80代が人口のピークになっている自治体も存在する。深刻な高齢化に直面している地域では何が起き、どのような試行錯誤を行っているのか。

執筆：坂本貴志

#### 地域で深刻化する担い手不足

今後、人口減少が進んでいくなか地域社会はどうなるのか。私たちは過疎化が進む地方部に足を運び、働き手が足りなくなった地域で何が起きているのかを探ってきた。

ここでは、私たちがフィールドワークを行った奈良県川上村と長野県栄村、岐阜県飛騨市の事例をもとに人口減少が進む地域の未来を考察する。この3つの地域は人口減少が継続している。人口動態を見ても、高齢者の割合は川上村が55.6%、栄村が54.4%<sup>\*1</sup>、飛騨市が40.4%<sup>\*2</sup>となっており、日本全体の29.3%と比較して非常に高い。川上村、栄村、飛騨市の3地域とも既に最も人口が多い年齢階層が70代となっている。

人口減少と高齢化が進んだときに経済的に最も懸念さ

れるのは“集積の経済の喪失”である。小売業を想定すれば、企業が店舗を立地した際、人口密度はその企業の利益に大きな影響を及ぼす。人口が密集していれば、企業はより効率的に利益を上げることができる。物流も同様である。過疎地域が増えて住居が点在することになれば、店舗の仕入れや宅配に関して、効率性が大きく損なわれてしまう。医療や介護も同様だ。効率性というドライに聞こえるかもしれないが、効率性の低下はすなわち民間サービスが届かない地域になることを意味するのだ。

#### 生活の利便性が失われる地域

こうした問題意識から、私たちは過疎化が進む地域で実際にどのような生活の変化が進んでいるのか、住民の



「道ふみ支援」



「雪害対策救助員」

方々に話を伺った。

- ◎ 人口減少と居住者年齢の高齢化によって典型的な帰結として起こることに、まず公共交通機関の縮小がある。過疎地域においては、公共交通機関の収益性が悪化することで、鉄道やバスなど各種路線の減便を迫られる。そして、減便をしても収益の悪化に歯止めがかからず、やがて多くの路線は廃止につながっていく。ドライバーの確保難がそこに難題として加わる。住民の方々からも、過去あったバス便がなくなってしまったという話がたびたび登場した。
- ◎ 日々の買い物環境も変化する。過去であれば近くで済ませていた買い物も、隣の市町村のスーパーまで車で買い出しに出かけるようになったという声が聞かれた。このように日々の生活に必要な店舗は確実に減っていく。ただ、近年では高齢者であってもむしろネット通販を利用して日々の買い物を賄っているという意見もあり、地域の物流網の確保がさらに重要な課題となっている。
- ◎ 医療・介護環境はどうだろうか。人口減少が加速する地域においては、医療・介護サービスの担い手が不足し、充実したサービスの提供は難しくなっていた。介護サービスについても、地方においては都市部のように週に何回も訪問介護を受けるということは難しくなっている。「今は訪問している時間よりも、移動時間のほうが長い」といった声を当事者から聞くことがあった。

#### 地域住民の力で地域の課題を解決する 仕組みづくり

今後、働き手不足がますます深刻化し、民間サービスによるサービスの提供が難しくなっていくなかで、縮小に向かわざるを得ない地域のための仕組みづくりを考えていく必要があるのだ。

実際に、過疎化が進む地域では住民の力を活用していきながら地域の課題を解決するための試行錯誤が続いている。例えば、長野県栄村では民間のサービスで賄えないサービスについて、地域の力を活用した解決策を試みている。「げたばきヘルパー」は、地域で足りなくなる介護サービスを地域の高齢者が有償で担うことで必要な介護サービスを維持しようとする取り組みだ。また、同村は



#### 事例1 長野県栄村

(左)「げたばきヘルパー」  
(下)「地域行政協働プロジェクト」



#### 事例2 奈良県川上村



「かわかみらいふ」の移動スーパー

事例3 岐阜県飛騨市



(左)「支えあいヘルパー養成講座」  
(中)「介護サポーター制度」  
(右)「ヒダスケ!」

冬季には数メートルもの雪が積もる豪雪地帯であるが、「雪害対策救助員」や「道踏み支援員」といった雪によって生活に支障が生じている高齢者の方を地域住民の力で解決するモデルを構築している。

奈良県川上村と「かわかみらいふ」が行う移動スーパーも過疎化が進む地域において足りない買い物サービスを補うものだ。移動スーパーは、地域住民の買い物支援のみを目的としているわけではない。地域の高齢者の見守りの機能を担うほか、役場の職員である看護師と歯科衛生士が同乗するなど医療サービスとの接続の役割も担っている。そこに隣近所の人々が皆集う、ある種のエンターテイメントとしての機能も果たす。かわかみらいふではパート職員として高齢職員を多く雇用しており、元気な高齢者が多数活躍している。

岐阜県飛騨市の取り組みもユニークだ。“市外”の専門学校と相互連携した介護人材育成、市独自のヘルパー

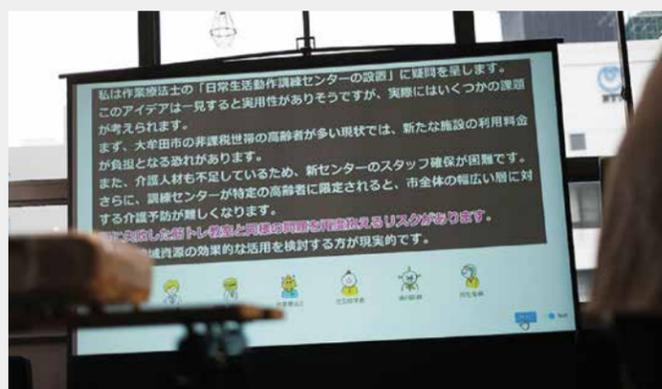
制度、地域通貨とも連動したワーキングアクト<sup>※3</sup>のプラットフォーム「ヒダスケ!」、高齢者による生活支援活動「あんきねっと」、「介護サポーター制度」などあらゆる手を打ちながら、地域の多くの人々が活躍できる仕組みを作ろうと奮闘している。

自治体だけが地域経営の担い手ではない。福岡県大牟田市で活動する大牟田未来共創センターは、官民が協働して発足した組織で、大牟田市内の地域包括支援センター2か所を運営するとともに、「大牟田リビングラボ」として地域に必要なサービスのあり方を生活者と行政・企業がともに創る場を構築した。介護予防における「短期集中予防サービス」<sup>※4</sup>や「超短時間雇用」<sup>※5</sup>などの高齢者や障がいのある方が活躍できる仕組みづくりや、「会議シンギュラリティ」というAIを用いた新たな合意形成の実証など、挑戦を続けている。

事例4 大牟田未来共創センター



「超短時間雇用」



「会議シンギュラリティ」



川上村における住民の皆さんへのインタビューの様子



飛騨市における住民の皆さんへのインタビューの様子

コミュニティの存在がサービス縮小を補う

人口減少が進むなか、生活の利便性が失われていく。これを補うためには、地域住民の力を活かすための仕組みづくりが不可欠である。そして、民間サービスの不足を補う取り組みに加えて重要になるのは、地域のコミュニティの存在である。地域の生活者へのインタビューを通じてわかるのは、過疎化が進む地域の人が高齢期に必要なサービスも受けられず生活が困窮していくかと言えば、必ずしもそうではないことだ。確かに様々な不便が発生するが、必要なサービスに頼れなくなることをきっかけに、日々の生活のなかで健康づくりのための運動に励んだり、地域住民間との人付き合いを深めたりするなかで、自分自身で健康や人とのつながりを維持するための習慣を積極的に取り入れていく。

「孤立」の問題に関しても、近隣住民が互いに見守りの機能を果たすなど地域間で「困りごと」に対処するなかで自然と解決されていく。過去、経済が豊かになるにつれて手取り足取りのサービスを提供することがかえって地域の機能を弱めてきたという側面があったように、提供されるサービスが失われていくと地域の機能の必要性が高まる契機になる可能性がある。

あるいは、サービスをどうしても必要とする人がいる場

合について考えてみよう。例えば、介護サービスに関して、働き手がなくなりその地域に必要な施設がなくなっていけば、要介護度が高くなったときには近隣の市町村の施設に入所する。自然と必要なサービスの周りに人が集まる形での「移動」が、現実には起きていることが住民の方々の話からはうかがえた。

幸せな縮小に向けての方法論の確立を

今後、地域では、生活に関する様々なコストが上昇し、最終的には担い手の不足によってサービスの提供が制約されていく。地域が幸せな縮小に向かうためには、上述のように地域の人々が活躍するための仕組みづくりに加えて、コミュニティをいかに再構築していくかという点が重要となる。実際に、本研究で現地調査を行った地域においては、現役世代が急速に減少しながらも、コミュニティでの困りごとの解決を通じ豊かな暮らしを実現していた。

転換後の社会においては、他地域から人が集まる地域と人が流出しながらも緩やかに縮小に向かう地域との住み分けが進むことになる。こうしたなか、縮小に向かう地域こそが未来の幸せな生活を実現するための方法論を確立することができるのかもしれない。

※1 2020年時点  
 ※2 2024年4月時点  
 ※3 リクルートワークス研究所(2023)「未来予測2040」において提唱された「仕事以外で誰かの何かを助ける活動」  
 ※4 高齢者が自立して生活を送れるよう支援するとともに、継続的な支援の必要性を適切に減らし、長期的なサービスのコストを削減することを目的としている。要支援状態の高齢者がリハビリテーション専門職と面談しながら3〜6カ月の短期間に集中して運動などを行うのが特徴  
 ※5 東京大学の先端科学技術研究センターの近藤武夫教授が提唱している、最短1日15分の労働でも報酬を得られる就業モデル

## ④ 「生活者であり労働者でもある」 ことがもたらすもの

慢性的な働き手不足により、性別・年齢を問わず労働参加率が上がっていくことで、人はたくさんの役割を同時に担うことになる。「生活する人・消費する人の多くが同時に働く人でもある」社会になっていくことは、どんな変化を生むのだろうか。

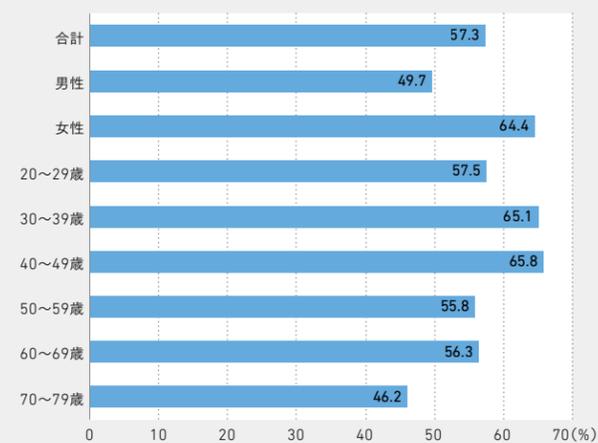
執筆：古屋星斗

### 役割の多重化

生活者と労働者の両面を持つ現代の社会人を捉えるために、私たちはリクルートワークス研究所「生活と仕事の調査2025<sup>\*1</sup>」を実施した。その結果からわかる生活者＝労働者となっていくこれからの社会のポイントを明らかにしていこう。

まず、普段どんなことをしているか(生活のなかでの役割)について聞いた。本業・副業の仕事や、家事・育児・介護、町内会や自治会などの地域コミュニティ、趣味や娯楽などに関するグループへの参画などについて聞いて<sup>\*2</sup>。全体の結果としては、役割が0個という回答者は全体の5.0%、1個が37.8%、2個が30.1%、3個以

図表27 生活のなかでの役割を2つ以上持つ人の割合



上は27.2%であった。

多くの人が何かしらの生活のなかでの役割を持っていたが、2つ以上持つ人の割合について、性別・年代別で整理したのが図表27である。男性(49.7%)より女性(64.4%)が高いこと、30代(65.1%)・40代(65.8%)が高いことなど傾向が見られるが、どの性別・年代でも半数近く、またはそれ以上の人々が生活のなかで仕事と家庭、家庭と地域、地域と趣味など2つ以上の役割を持っている。

### 仕事の時間が増えると何が起こるか

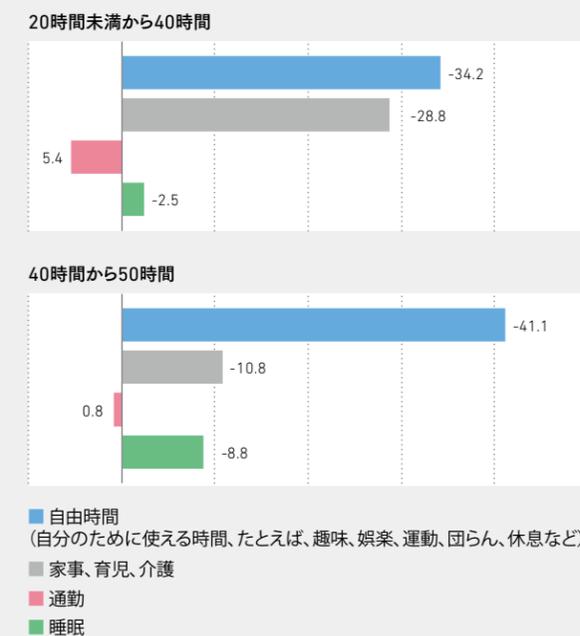
性別・年齢問わず仕事をする人が増えているが、仕事をする時間が増えるとその代わりとしてどんな時間が減っているのか確認しておこう。

図表28に仕事時間が1時間(60分)増えた際に、他の時間がどれだけ減るかを分析した結果を示した。週労働時間が20時間未満から40時間(パートタイム就業からフルタイム就業を想定)では、「自由時間」が34.2分減少し、続いて「家事、育児、介護」の時間が28.8分減少している。週労働時間が40時間から50時間(フルタイムワーカーが残業をより多くした場合を想定)では、こちらも「自由時間」が41.1分減少、「家事、育児、介護」の時間が10.8分減っていた。他方で、「睡眠」や「通勤」の時間は、仕事の時間の長短とはあまり関係がなかった。

もちろん、男性か女性かの違いが大きく、男性では仕事の時間の長短は「家事、育児、介護」の時間の長短にほ

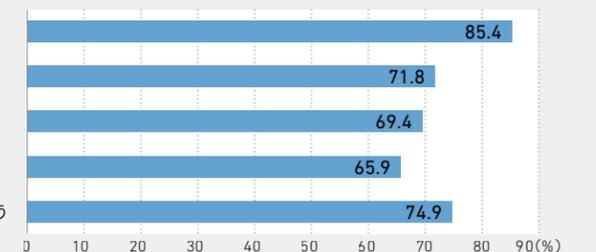
んど影響していない(男性は週労働時間40時間で1日1.59時間、50時間で1日1.70時間。女性では40時間で1日2.80時間、50時間で1日1.80時間)。ただ、どういった場合においても、主として“可処分時間”(仕事や睡眠、家事等暮らしに必要な時間以外の自由に使える時間)を削って仕事を増やす傾向が見られている。併せて、これまで主として女性に依存していた家事等は手が回らない世帯も増えていく。「少子化なのに保育士が足りない」という話を地方部で聞くことがあるが、その背景には、例えば三世同居や近隣に親族が居住していても祖父母・女性が就業しているために以前より孫や子の面倒を見られなくなってきている、という状況があるのかもしれない。つまり、労働参加率が高まっていく社会においては“生活が忙しく

図表28 仕事時間が1時間増えると、何の時間がどれだけ減るか(分)<sup>\*3</sup>



図表29 働くことに対する感じ方<sup>\*5</sup>(あてはまる計・%)

自宅へ荷物を配達してくれるドライバー・配達員に対して感謝の言葉を伝えたい  
高齢者が働いているところを見ると、応援したいと感じる  
地域の人は、お互いに協力しあい、助け合いながら暮らしていきたい  
企業のサービスや行政に頼りすぎず、自分のことはなるべく自分でやりたい  
人手が足りない店舗などでは、通常より待ち時間が長くなることは仕方がないことだと思う



なっていく”。家のことや自由に使える時間が減少するために、周りの誰かに助けを求めざるを得ないのだ。

### 高齢期の1人暮らし

その際に留意すべきは、高齢期の1人暮らし世帯である。65歳以上の1人暮らしの者では15.1%が「困ったときに頼れる人が誰もいない<sup>\*4</sup>」と回答しており、これは65歳以上全体平均の8.2%より割合で倍近く高いためである。

また、高齢期の1人暮らし世帯の特徴として、就業率が低いこともある。1人暮らしの65歳以上(65～79歳)の方の就業率は25.6%であり、これは全体の32.9%と比べて低い(性別で見ても、男性が33.3%及び41.0%、女性が21.8%及び25.6%と同様の傾向)。1人暮らしの70歳以上(70～79歳)では18.9%であり、全体は28.3%であった。仕事と生活の時間のトレードオフが顕在化しやすい1人暮らし世帯の、特に高齢期の方々が、家族だけでなく仕事を通じた社会との接点を持ちにくい状況が存在することは留意すべきである。また、それは今後単身の高齢者が増えていくことが、労働供給を押し下げる効果を持つ可能性を示唆している。

### 働いている人に対する“まなざし”

ただ、生活者＝働き手となる社会のなかで、興味深いこともわかってきた。働いていることに対するまなざしの温かさである(図表29)。

例えば、「自宅へ荷物を配達してくれるドライバー・配達員に対して感謝の言葉を伝えたい」に対しては実に全体の85.4%があてはまるとしている。多くの人が現場の状況を理解し、感謝を感じているのだ。また、「人手が足りない店舗などでは、通常より待ち時間が長くなることは

図表30 「自己重要感」と役割の数、生活への満足率<sup>※7</sup>

	住んでいる地域で、自分が必要とされていると感じる		自分がいないと困るひとの顔が思い浮かぶ	
	役割の数	生活に満足している割合	役割の数	生活に満足している割合
いつも感じる(毎日のように)	2.38	81.4%	2.31	65.7%
よく感じる(毎週のように)	2.10	66.7%	2.11	65.8%
たまに感じる(毎月のように)	1.92	62.4%	1.84	60.0%
あまり感じない(半年に1回程度)	1.87	57.7%	1.77	53.1%
全く感じない	1.65	43.2%	1.43	34.9%

仕方がないことだと思う]では74.9%があてはまるとしていた。待ち時間の長短はサービスのひとつの要素だが、現場の逼迫に対して理解や共感がしやすくなっているのかもしれない。

また、こうした傾向は年齢層や性別、就業の有無による差がほぼ見られないことも特徴であった。

## “自己重要感”と幸福感

働き手が少なくなり、1人の人が様々な生活における役割を担わなくてはならない社会には、ひとつの希望がある。役割が増えるほどに、「自分は誰かにとってなくてはならない存在だ」という気持ち(「自己重要感」、自己有用感とも<sup>※6)</sup>が高まり、併せて生活への満足感が高まっていることだ。図表30に、「住んでいる地域で、自分が必要とされていると感じる」「自分がいないと困るひとの顔が思い浮かぶ」といった、“自分はなくてはならない存在だ”とどの程度感じるかについて聞いた結果に対して、役割の数と生活への満足率を整理した。「住んでいる地域で、自分が必要とされていると感じる」に対して「いつも感じる(毎日のように)」という者は、役割の数は平均2.38個であり、生活への満足率は81.4%に達している。“自分はなくてはならない存在だ”と感じる頻度は役割の数が関係しており、そして生活への満足率も高い。

多くの社会人が生活者×労働者となるなかで、人は仕事とともに生活における役割が増えていく。しかしそれは単に忙しくなり、そして不幸せになることを意味するわけではない。求められるからこそ生まれる新たな役割が私たちの生活に無理なく溶け込んだとき、これまでの常識の先にある新たな地域社会が実現する可能性がある。

※1 2025年1月に実施。実査は2025年1月10～14日。サンプルサイズ4,268。調査対象は20～79歳の日本在住者。総務省「国勢調査」及び「労働力調査」に基づき、性別・年代別・就業状況別に人口動態割付を実施したうえで回答を回収している

※2 賃金を伴う仕事(主な仕事)/賃金を伴う仕事(副業)/日常的な家事/日常的な育児/家族・親族等の介護・看護/地域の自治や教育に関わる活動(町内会・自治会・管理組合の役員、PTAなど)/社会貢献・ボランティアの活動(NPO活動、ボランティア活動、スポーツチームのコーチなど)/労働組合の活動/学生・学習者としての活動(通学、継続的な自宅学習など)/趣味や娯楽に関わる団体・グループの運営・維持に関わる活動/上記以外に何らかの役割を果たすことが必要な活動

※3 週労働時間について、20時間未満、40時間～45時間未満、50時間～60時間未満の回答者を比較した

※4 困りごとがあった場合に頼れる人・組織(家族・親族、隣人、民生委員、友人・知人、行政、かかりつけ医等10項目)として複数回答を得た結果として、「該当する人・組織はいない」とした回答者

※5 「あてはまる」～「あてはまらない」の4件法で回答を得たうち「あてはまる」「どちらかという」とあてはまる」の合計。「わからない」も選択肢に含めており、割合は「わからない」回答者を除外したもの。「わからない」の割合は9.6～15.7%であった

※6 岐阜県飛騨市長の都竹淳也氏へのインタビューより引用した言葉

※7 役割の数は図表27と同様のロジックで集計。生活への満足率は「現在、あなたは生活全般について、満足している」という質問に対して「あてはまる」「どちらかという」とあてはまる」を選択した者の割合(選択肢は「あてはまる」～「あてはまらない」の5件法)

# 解決策と突破口

人口動態の変化により転換を迎えた日本社会。

想定される働き手不足によって起こる様々な問題に対してどのような解決策と突破口があるのか。私たちの研究からわかってきた、令和の転換点後のキーワードを示していこう。

## 1

### 「自己重要感」と「新3K」

65歳以上の人口の割合(高齢化率)が40%を超えた地域において、現役世代(15～64歳)との比率はほぼ1:1となりつつあり、地域での生活を成り立たせるためには65歳以上の方々が地域で活躍できる仕組みを作り出すことが鍵となる。キーワードになるのが、「自己重要感」(「自己有用感」とも)である。「自分が誰かから必要とされている」「誰かに求められている」と日々感じる気持ちこそが高齢期の生活を幸せに、豊かなものにしていく。現役世代が十分にいた時代の名残である、現役or引退という人生の二元論から脱却し、「引退していても少し働ける」「引退していても少し役に立てる」

仕組みを作ることがポイントになるのだ。それは同時に、「現役であっても休める」仕組みを考えることにもなる<sup>※1</sup>。転換後の社会で幸せに生きる、とはどういうことなのか、現役世代の労働における労働＝辛いもの、もしくは労働＝頑張らなければならないもの、といったこれまでの一般論ではなく解像度を上げて検討をする余地がある。その焦点のひとつが、この「自己重要感」である。

同時に、働き手が不足する中、他者が働いていることに対する「関心」「共感」「感謝」の広がりが起こりつつある。この「新3K」も転換後の社会のポイントとなる可能性がある。

## 2

### 「困りゴト共同体」

世帯人員数が減少し、その地域・その集落から人の数が減っていくことによって、人の居住地がまばらになっていく。民間サービスも行政サービスも届かない地域が広がっていく。この際に地域のコミュニティの力が重要となるが、そこで必要なのは単に「近所同士で仲良くしましょう」ということではなく、雪かきや草刈りなど共同で取り組む仕事・作業が存在していることである。その仕事や作業を通じて、お互いを理解しあうことができる。行政や民間のサービスが欲しいときにすぐには来な

いことを前提に、地域の課題を“協働作業”にしてしまう。そして、その“協働作業”を通じてさらにコミュニティを活性化していく。その新しい循環の発想を生活における困りごと解決の一部にする「過疎地脳<sup>※2</sup>」を持つことが、令和の転換点以後の地域社会において持続可能な地域を作っていくヒントになる。生活の困りゴトを共有し、一緒に解決策を考える、「困りゴト共同体」を最小の社会単位にするのだ。

## 「現場参謀」

生活維持サービス、エッセンシャルワークの現場におけるムリ・ムダ・ムラをなくすことに、企業の生産性の向上、働く人へのより豊かな仕事を作ることや賃金の引き上げ、さらには私たちの生活が持続可能であるための重要なポイントが存在している。この点について、働き手の課題感や悩み、辛いと思うタスクを減らすことに設備投資を行っていくことが必要になるが、単に外部で開発された先端技術を自社に導入するだけでは効果が上がることは稀である。先端技術の導入にあたっては、現場のオペレーションを熟知した「現場参謀」が経営者の傍らに存在することが、効率的な現場実装に寄与している。「現場参謀」は、製造業における工場の製

造ラインのオペレーションに熟知した元工場長、飲食店における店舗の日々の運営を行ってきた店長等の経験が長い人材、医療・介護の分野において看護や介護を実施するなかで課題感を強く持った方々などが該当している。こうした人材（もしくはこうした人材のチーム）が先端技術を知り、あるいは先端技術を持つ人材と手を組み、活用の方策を考案することが重要となる。先端技術×現場の知見こそが、日本社会が直面する生活維持サービスの需給ギャップの問題の解決に向けた一丁目一番地であり、またこの点に新たなグローバルなサービス開発のチャンスやイノベーションの種が埋まっている可能性がある。

## 「クロスオーバー人材による現場革命」

生活維持サービス、エッセンシャルワークにおいては、その多くが人手を介するサービスであることもあり、これまでの経験に基づいた方法で持続的に実施されてきた。しかし、現場の働き手が逼迫してきたなかで、これまでの方法で実施を続けることが難しくなっている。この“猫の手も借りたい”現場において、今静かに進んでいるのが「クロスオーバー人材による現場革命」である。医療の現場における航空会社の接客システムの導入や自動車製造業の生産現場で行われてきた日々の活動を取り入れたことで、働き手の負担軽減と患者の満足度向

上を両立することに成功していた。自動車整備士の長時間労働を軽減したのは、営業出身の責任者の知見であった。別の分野のノウハウをエッセンシャルワークの現場の経験と掛け合わせることによって、持続可能な豊かで無理なく働ける仕事を実現することができる。“アドバンスド・エッセンシャルワーカー<sup>※3</sup>”という言葉があるように、高度専門職としての現場人材を生み出すために、まずはクロスオーバー人材の活躍を促していく。そのための柔軟でかつ安全な労働移動や業種横断的な人材育成が求められていくことになる。

## 「行政をラクにする」

公務サービスは、住民の声やニーズに応える最後の砦であり、民間サービスがなくなった人口減少地域においては、唯一頼ることができる存在になりつつある。しかし、地域の自治体も慢性的な採用難に苦しんでおり、増えない人員に対して需要が高まっている状況のなか限界を迎えつつある公務の現場（道路・橋梁修繕、水道管メンテナンス、災害対応、福祉、警察・消防……）が顕在化している。「公務員と言えばラクな仕事」という常識があった時代が終わり、今後の持続可能な地域づくりの焦点はむしろ「いかに行政をラクにするか」

である。業務DXや住民参画、副業・兼業や中途採用人材の活動も含めた手を打つことで、現場で中核的に公務サービスを担っている専門職員の負担を下げることに注力する。また、行政をラクにするプロセスのなかで、行政のムダな仕事をなくし税金を効率的に活用することにもつながる。このことが結果として地域の生活の質を上げ、新たな住民や公務サービスの担い手を呼び込む魅力を高めるのだ。疲弊した公務員が公務サービスを担う地域は、決して持続可能な地域にはならない。

## 「時間の余裕」

当たり前だが、この社会の働き手は生活者でもあり、そして消費者でもある。そして労働供給制約によって働き手が慢性的に不足する今後の日本社会においては、「働き手」としての役割を求められる人、担う人の割合が増えていく。同時に、自身の生活を外部サービスに完全には頼ることが難しくなっていくなかで、生活者としての時間も長くなっていく。多くの人が「生活者・消費者であり、働き手でもある」社会になったとき、一人ひとりの充実した生活にとって良い仕事とはどのようなものになるだろうか。高齢者にとっては、フルタイムで働くことは難しいかもしれないが週に数日・短時間であれば時間もあるし日々の張り合いのために働きたい、という人もいるかもしれない。介護離職を余儀なくされた

現役世代は、親が住む実家の近くで決まった時間であれば自分はまだまだ全力を尽くすことができるのに……と思っているかもしれない。仕事だけ、生活だけ、といった役割分業の時代を終えて、あらゆる人々がマルチロール（多重役割）になっていく。そのとき、仕事は生活のなかにあるのだ。

その際に最も重要な指標は、人々の“可処分時間”である。仕事と生活に追われて、自由な時間がなくなっていくことは、地域のコミュニティ形成や趣味・娯楽・文化活動に使用できる時間、ひいては社会の余裕を奪っていく。可処分時間をいかに維持、増進させていくかがポイントだ。

※1 「キャリアブレイク」論。石山恒貴、片岡亜紀子、北野貴大らによって提唱されている

※2 東京都立大学教授 饗庭伸氏による言葉

※3 法政大学教授 山田久氏による言葉。「エッセンシャル・ホワイトカラー」(古屋星斗+リクルートワークス研究所「働き手不足1100万人」の衝撃)プレジデント社)などの呼称もある

# 誰ひとり放っておかない 日本を作るために

転換点を超えた社会において、どのような政策が必要となるのか。  
労働供給制約に直面するからこそ実現できる  
「ひとりも取り残さない社会」を作るための打ち手を提案する。

## 1 政策のKPI

❶失業率から賃上げ達成率へ：コロナ禍の際の日本の失業率は、直近のリーマンショック時と比較してもほとんど上昇が見られなかった。今後の日本の労働需給構造においては景況感の変動に対して失業率が強く反応することは考えにくい。失業率を政策の達成基準とすることも難しくなり、社会の状況を把握する別の指標が必要となる。今後インフレが継続する場合に実質賃金の高低が重要であり、まずは名目ベースの賃上げがされている労働者を増やすことが重要となる。ひとりも取り残さないために、全就業者において前年と比較して所得が増加した者の割合＝「賃上げ達成率」が社会課題を把握するための指標となる。

❷GDPから1時間あたりGDP：高齢人口割合が増加するために、就業者に占める高齢者の割合もさらに増進し、高齢就業者は労働時間が短いため就業1人あたりの労働時間に押し下げ効果が働く。このため、労働投入量(全就業者の労働時間の合計)は伸びず、結果として潜在成長率も高まりづらい。人口動態的に今後の日本はGDPの高低においては著しく不利である。1人あたりGDPも同様であり、高齢人口割合が高まれば押し下げられる。ただし、下がってはいけないのは1時間あたりGDP(狭義の労働生産性)である。働き手でもある生活者が増えるにあたって、同じ時間で多く稼ぐことは、生活を豊かにするだけでなく、生み出された自由時間によって地域コミュニティの活性化や人と人との関わり合いを生む。

## 2 可処分時間政策

働き手でもある生活者が増えることで、人々の自由時間(可処分時間)が短くなってしまふ。可処分時間をいかに確保するかが、民間や行政サービスだけで地域コミュニティを維持しづらくなる今後の日本において重要なポイントとなる。人材政策は人々の可処分時間に注目すると、例えば、1日1時間半前後を費やしている通勤の時間を短く

する(リモートワークなど)企業は賃金だけでなく社員の可処分時間を増やす形で、人々の生活の豊かさに貢献していると考えられる。また、週休3日制や短時間正規社員制度についてもより積極的に捉えることができる。行政はこうした企業を増やし、人々の可処分時間の確保・増進にコミットしていかなくてはならない。

## 3 働き手のための手取り改革

企業がどれだけ賃金を上げようとも、実際に(特に被雇用者において)手元に残るのは税や社会保障等々の費用を差し引いた手取り額である。働き手の数が経済活動・社会生活のボトルネックになるなかで、就労のインセンティブを高める発想のもと、税制や社会保障制度を再考する必要がある。働いた者が得をする、働き損に陥らない仕組みを作るために、例えば“働き控え”を生んでしまっている年収の壁、高齢者における在職老齢年金や健康保

険の負担率といった問題に取り組む必要がある。同世代の働いている人が働いていない人と比較して損をするような制度になっていないか点検が必要だ。また、賃金・税・社会保障のみならず若年層において一例を挙げれば約半数が奨学金の返済を行っていることの手取りへの影響は大きい。個人の収入と支出を俯瞰した横断的な施策が必要だ。

## 4 1人暮らし世帯支援

高齢人口割合の増加に伴って、今後急速に1人暮らし世帯が増えていくことは間違いがない。かつて“標準世帯”という言葉もあったが、1人暮らし世帯が全世帯に占める割合が半数近くになっていくなかで、1人暮らしを前提とした生活支援のあり方を考える必要がある。本報告書でも分析してきたが、1人で暮らす場合に増えるニーズ(困つ

たときの相談相手・話し相手の不在、医療・介護、買い物……)に対して行政の支援は十分だろうか。また、そもそも相談相手も乏しいなかで、支援を行っていること自体が伝わりづらくなっていく。相談を待つのではなく届けるプッシュ型の支援と、集まる場所・居場所づくりを組み合わせ、伝わる支援を行っていく必要がある。

## 5 高齢者労働政策を再構築する

リンダ・グラットン『LIFE SHIFT』において、「3ステージ人生が終わる」と提言した。学校－仕事－引退の3ステージ人生の2つ目のステージの後、人々は仕事を辞め引退するという期間が存在していた。しかし、3ステージ人生における「引退」という期間は「仕事」を完全に切り離さないことによって、より豊かになることがわかってきた。

「引退」の期間が「仕事」と組み合わせることによって、人はより多くの人と接し、より自分の存在がかけがえのないものだと感じるが増え、より幸せになれる。人生のアクティビティとして「仕事」を再考するとき、“サービス付き高齢者住宅”ならぬ“仕事付き高齢者住宅(仕高住)<sup>\*1</sup>”などのアイデアが生まれる余地がある。

## 6 企業への徹底的な省力化投資支援

労働投入量が増えようがない今後の日本において最も重要なのは、現場で働く働き手のムリ・ムダ・ムラをなくし生産性を上げるための設備投資、すなわち省力化投資である。「労働投入量利益率 (ROI: Return on Labor Input)」を指標とし、より少ない労働時間でより多くの収益を上げられるようになった企業を、業種別・企業規模別で評価しROIが増進した企業に対してさらに思い切っ

た支援をすることで、働き手を豊かにできる企業を生み出すことが必要となる。特に、生活維持サービスの現場における省力化投資によるノウハウの蓄積はそれ自体が高齢化が進捗する他の先進国にニーズのある製品・サービスにつながる可能性があり、転換後の日本における世界的イノベーションとなる潜在力を持つ。

## 7 公務も含めた、地域の人材マーケットづくり

「共助」という言葉が語られて久しいが、善意の手助けにだけ依存するのは持続可能でないことは言うまでもない。必要なのは仕組み・プラットフォームである。行政の仕事を様々な担い手によって楽に担っていくためのプラットフォームづくりが始まっている。岐阜県飛騨市の「ヒダス

ケ!」は市の総人口に匹敵するほどの「関係人材」が登録し、地域における様々な活動に加わっている。「行政の仕事」と「行政の仕事ではないこと」を分けることにエネルギーを使うのではなく、いかに地域で必要な仕事に関心を持ち参画する人を増やせるのかに知恵を使うべきだ。

## 8 地域における労働需要予測をもとにした人材育成

人口動態変化は最も確実な未来予測であり、高齢化による需要増加によって生活維持サービスを中心とする労働需給逼迫が起こることは避けられない。現在働き手の供給不足が慢性化している業職種については今後ますます悪化する。ただし、その進行度合いは高齢化率や世帯あたり人員数の地域の状況に依拠することがわかってきており、今後どの分野にどの程度人材が必要なかという点について、大きな地域差が存在する。地域ごとに労働需

要予測を立て、戦略的に地域の教育機関が生徒・学生や社会人にカリキュラムを提供していくことで、地域社会に必要な知識を先取りして学び、その後の職業生活につなげることができる。特にエッセンシャルワークの現場を革新していくための、先端技術と現場のオペレーションを熟知した高度職（「アドバンスド・エッセンシャル」）の輩出は焦眉の急であり、地域の働き手の数と勘案して先手を打って育成していく必要がある。

## 9 “おせっかいな”労働市場を作る

働き手不足によって、賃金を上げる経営者が増えているが、全員が自動的に賃金が上がるわけではない。他方で、経営者と賃上げを交渉する労働組合の組織率は低い状況が続いており、また労働組合員が多いのは正規社員・大手企業に偏っている。また、転職希望者数が近年急速に増えるなど、労働市場の柔軟化が単なる理念ではなく就業者の行動面を含めた実態の変化として顕在化しているが、その変化への備えが十分な個人は多くはない。全ての就業者に、転換点の後の社会の恩恵を行き渡らせるためのコンセプトが「おせっかいな労働市場」である。

「おせっかいな労働市場」改革は、働き手を決して“自律”という名の“孤独”にしない、誰ひとり放っておかないための、4つの具体的な提案を含む。

①個人の賃上げの相談機能：経営者と個人が直接待遇の話をするのは困難であり、元来は労働組合の必要性がそこにあるが、労働組合だけで地域中小企業や様々な就業形態の働き手に恩恵を行き渡らせることは現実的に難しい。近年政府は、委託先と受託先の関係に対して「下請け110番」のような相談機能を設定しているが、同様に「賃上げ110番」をハローワークの新たな機能として創設することが考えられる。また、退職代行サービスの隆盛の一方、退職条件交渉の個人への支援機能が欠落した状況にある。こうした個人の待遇に関する相談機能を設置する。

②「キャリアコンサルタント」の高度化：7万人以上が取得<sup>※2</sup>してきた国家資格キャリアコンサルタントだが、キャリアコンサルタントの仕事に専任にしている人の年収は50.0%が「200万円～400万円未満」、「キャリアコンサルタントに関連する活動だけで生計を立てている」人は全体で20.3%に過ぎない<sup>※3</sup>。経済的リターンが乏しい資格となっている理由のひとつには、就業者に対し具体的な提

案が十分にできるキャリアコンサルタントが少ないことがある。職種ごとの具体的な提案（学び直し先、副業・兼業といった実務経験が積める機会等）を行う能力のあるキャリアコンサルタントを育て増やしていくことが、能力や経験のギャップによって意中のキャリアチェンジが難しい就業者にとって必要となる。就業者に対して特定の職種における具体的な提案を行う知見を有するキャリアコンサルタントを「特定キャリアコンサルタント」として育成する。

③就職・転職斡旋と職業能力開発の一体的支援：ハローワーク・民間転職支援サービスともに、就転職の支援と職業能力開発の支援は窓口が異なっている。就業者1人の職業人生の充実を考えたときに、転職はあくまでひとつの手段に過ぎず、転職と職業能力開発はそのバリエーションに過ぎない。また、転職に際して知見・経験が不足しているなど、質的なミスマッチの問題も大きく、職業能力開発が転職の前段階に必要となるケースも多い。就転職と職業能力開発を一体的に支援する機能をハローワーク等に付与する。

④アウトリーチ型の職業能力開発：従来の失業対策と合わせ、賃金を継続的に増やしていくために就転職・失業時だけでなく、休業時や年齢に応じたタイミングに職業能力開発メニューの提案や教育訓練給付を用いた学び直しの機会の紹介などを、個人に直接届けるアウトリーチ型の職業能力開発を開始する（「学びの定期便」）。

また、「おせっかいな労働市場」の重要な中核機能を担うハローワークの窓口職員について、支援を行うのに必要な知見・経験（地域企業の現場や具体的な支援プログラムへの知見等）の獲得を可能とするだけの雇用の安定性が不足しており、抜本的な体制の議論が必要である。

※1 持田昇一. 2019. 仕事付き高齢者住宅（仕高住）— 持続可能な地域未活用資源のデザイン—. 開発工学, 39(1), 29-33.  
※2 2024年11月時点  
※3 労働政策研究・研修機構, 2019. 労働政策研究報告書 No.200 キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査

プロジェクトリーダー  
古屋星斗(主任研究員)

プロジェクトメンバー  
岩出朋子(研究員)  
小前和智(研究員/アナリスト)  
坂本貴志(研究員/アナリスト)  
橋本賢二(研究員)  
谷本智子(アソシエイト)  
前川由香(アシスタント)

デザイン  
GRiD

校正  
ディクシオン

印刷  
北斗社

2025年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

## おわりに

### — 「坂の底の岐路」 —

#### 大欠工

餐廳沒有店員、宅配沒有司機

工地沒有工人、長照沒有看護

我們如何因應迫在眉睫的欠工問題？

これは、私たちが2024年に出版した『「働き手不足 1100万人」の衝撃—2040年の日本が直面する危機と希望』(古屋星斗+リクルートワークス研究所、プレジデント社)の繁体字版翻訳書(商周出版、2024)のタイトルと表紙の言葉です。

“大規模な人材不足—レストランの店員も、宅配の運転手も、建設現場の労働者も、そして看護人も、いない。差し迫った人手不足問題にどう対処すればよいのか?”。

また他の国での翻訳書発刊も検討されており、人口減少下の日本で起こりつつある奇妙な働き手不足の問題に対する、海外の意外な関心の高さには私たちも驚かされています。

オランダ『人材不足にどう備えるか：労働人口の増加は今後数年間で急激に減少。以前は仕事が不足していました。今後ますます人材確保が難しくなるでしょう<sup>\*1</sup>』

スペイン『技術、医療、サービス分野の労働力の不足は、給与の低さと技能不足が原因：ファンカス氏によると、労働力不足は先進国の労働市場にとって重大な問題<sup>\*2</sup>』

こうしたニュースからもわかるとおり、先進各国において顕在化しつつある生活維持サービスにおける働き手不足の問題。それは、高齢化に伴うものであり労働市場の構造が変わってしまったこと、世帯あたり人員数の減少も伴って長期的に継続していく可能性が高いことをこの報告書では検証してきました。

エッセンシャルサービスや公務サービスの持続が難しくなることは、今現場で起こっている働き手不足の問題が「生活が難しくなり、仕事どころではなくなる」という点において“私たち全員の問題”であることを意味しています。どんな仕事をしていても、私たちは誰かの労働がなければゴミひとつ捨てることができないからです。

さて、日本は失われた30年と言われた経済停滞のなか、少子高齢化などの社会問題にも直面してきました。寂しい下り坂をどんどん下る、そんななかで、今T字路に突き当たったような感覚をおぼえます。一方はさらなる下り坂なのは間違いありませんが、もう一方に異なる光景があることをこの報告書では指摘してきました。30年の下り坂の底で突き当たった人口減少の最初の局面(人口全体は減るが高齢人口は増える)がもたらした労働供給制約という危機が、大きな変化のための分かれ道を作ったのです。この報告書の最初の写真のような、「坂の底の岐路」が私たちの前にやってこようとしています。

※1 De Nederlandsche Bank(オランダ銀行),08/02/2024,Hoe we ons op personeelstekorten kunnen voorbereiden: De groei van de beroepsbevolking neemt de komende jaren stevig af. Voorheen waren banen schaars; in de toekomst wordt het juist steeds lastiger om personeel te vinden.

※2 rtve(スペイン放送協会/テレビジョン・エスパニョーラ),25/09/2024,Funcas advierte: la falta mano de obra en tecnología, salud y servicios se debe a bajos sueldos y falta de cualificación.