2 月号 ごあいさつ

2025 年問題「超高齢化社会の到来」に打ち克つ!! Vol.1
中小企業を待ち受ける労働力不足の課題と対策とは！

株式会社 山西 あすなろ会顧問 代表取締役会長 西 垣 洋 一

2025 年問題で懸念される労働力不足

国立社会保障・人口問題研究所によれば、2025 年、約 800 万人いる団塊の世代（1947 年～1949 年に生まれた人）がすべて 75 歳以上となることで、75 歳以上の後期高齢者が全人口の約 18%を占めると推計されています。国民のほぼ 5 人に 1 人が後期高齢者となり、日本はいよいよ超高齢化社会を迎えます。こうした人口構造の劇的な変化が雇用や社会保障に深刻な影響を及ぼすことは避けられず、特に懸念されるのが「絶対的労働力不足」です（右図② 参照）。

コロナ禍以前から、すでに労働力不足は深刻化しており、飲食店や宿泊施設では、人手が足りないことから営業日や稼働率を抑えざるを得ない事態がみられ、トラック運転手や建設現場の労働者不足から、配送の遅れや建設工事の遅滞が発生しています。そのため、労働需給がタイト化する中、長らく低迷を続けていた賃金は上昇圧力を強めています。厚生労働省の「令和 6 年賃金引き上げた・引き上げる」企業の割合は 91.2%（前年 89.1%）を占め、企業規模別にみても、その割合が 9 割を超えており、いずれも前年を上回っています。こうした状況下、賃上げが企業経営を苦しくさせる一方、賃上げをしなければ人材確保が苦しくなるという、まさに板挟みの状況が続いています。今後も続くと想定されるインフレや人材獲得競争による賃金相場の上昇に対応するべく、持続的な賃上げを行うためには、賃金の原資となる労働生産性を高め、付加価値の向上を図ることが重要な課題です（右図③ 参照）。

「仕事」と「人」の改革で労働力不足の克服を – 働き方改革の実践

又、労働力を今後も確保していくためには、多様な人材の活躍が欠かせません。日本社会において、女性やシニアの活躍が遅れている底流には、勤務地・職務・勤務時間が会社都合で画一的に決められるメンバーシップ雇用の在り方があります。必要なのは、こうした日本型雇用システムを会社都合ではなく、働き手の都合で勤務時間等を柔軟に決められる制度へと転換することです。そして、中小企業がこの絶対的労働力不足を乗り越えていくカギは、日本型雇用システムに象徴されるような、従来の〝当たり前〟から発想を転換することにあります。

＜ 労働生産性を高める「仕事と人の改革」）＞

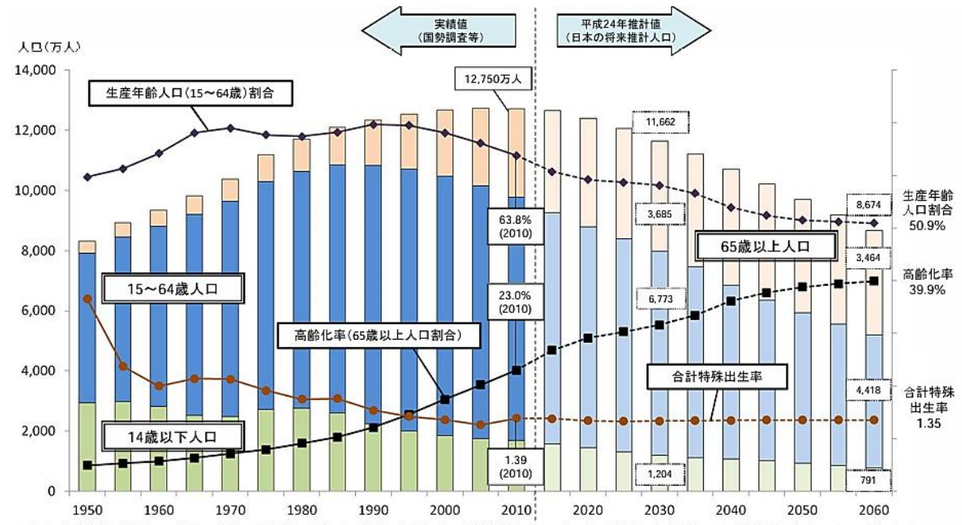
（仕事の改革）
①やらなくてよい非効率と判断する仕事を明確にし、全ての業務において、ミス・ロス・ムダをなくす
②自社人材ではない労働力（外部委託、DX 化）を使う
③業務を標準化するスキルを身につける

（人材の改革）
①社員の働き手に対する多様な価値観を尊重する
②「日本人・男性・総合職」から「多様な人材の活躍」へ
③個々の特徴や個性（強み）を活かしたマネジメント
④社員に「ゆとり（余裕）」を持たせる（助け合い）

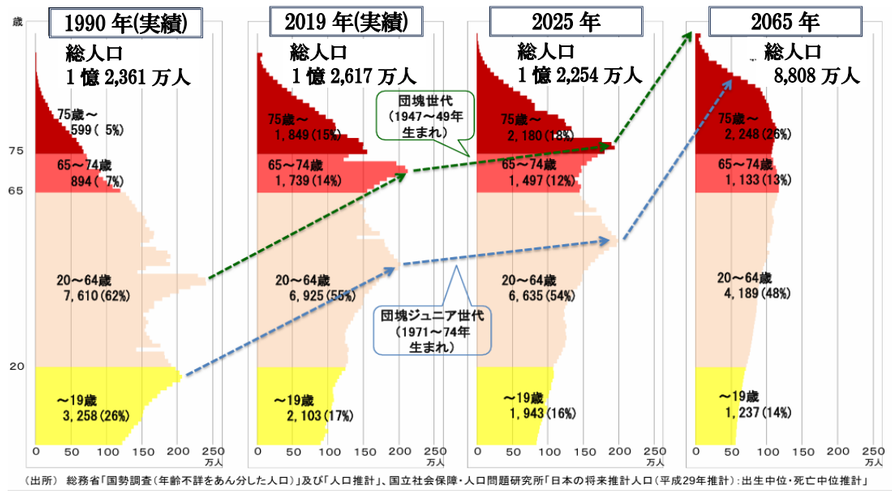
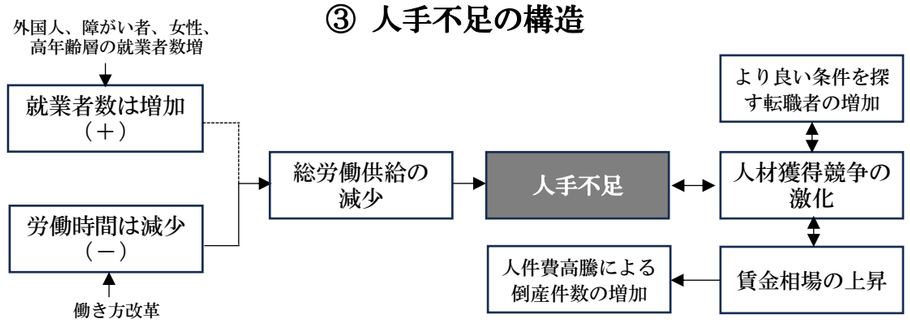
本挨拶文の 1 月号にも記載させていただきましたが、「働き方改革」というと、現在の業務の在り方を変え、短期間で高い価値を創出するための全社的な変革です。このような仕事や人の改革により、無駄や非効率を絶えず排除し、「自社の社員がやるべき仕事」に集中できるようにすることが最も重要な対策であると言えます。

2025 年 2 月吉日

① 日本の人口の推移



② 日本の人口ピラミッドの変化



③ 人手不足の構造