

「誰が休んでも仕事が回る」という働き方の再設計

秋田経済研究所
理事長 新谷 明弘

国内では総人口の減少より速いスピードで働く現役世代の人口減少が進み、今後の人手不足は一層深刻さを増してきます。

しかし、人手不足といいながらも総務省の労働力調査によると、2025年の就業者数は6,828万人とこの10年間で426万人増加し、雇用者数も6,185万人と10年間で522万人増加しています。牽引しているのは働く女性の増加と65歳以上のシニア人材の増加です。一方、2025年の平均労働時間は1,788.3時間と、この10年間で150時間以上減少しています。労働時間減少は、正社員の時短やパートタイマーなどの年収制限からくる就業抑制、そして柔軟な働き方の広がりなどが要因とされています。就業者数の増加以上に労働時間減少の影響が大きく、経済全体の労働投入（就業者数×1人あたり労働時間）は減少が続く状態になっています。人手不足は、こうした構造変化が要因になっているとされています。

さらに、高齢人口割合の増加にともない対人サービスを中心として労働需要が拡大する一方、就業者の潜在量が枯渇しはじめ、慢性的な人手不足の状態が拡大、賃金も上昇するという新たな転換点（令和の転換点※）を迎えているという指摘もされています。

しかし、長年にわたり人口の社会減と少子化が進んできた本県では、早い段階ですでにこの転換点を迎えていたと推測され、人手不足の実態が全国の状況とは異なっているように思われます。当研究所では、本県における人手不足の実態と将来予測などを分析・検証するとともに、有効な打ち手となる糸口についても検討したいと考えています。本号では本県における人手不足の実態を概観するとともに、その背景について検証してみました。今後、問題点を掘り下げ具体的に検証を進めてまいります。

人が減ることを前提とした人手不足に対する有効策と考えられるものに、「属人化した仕事を解消させ働き方を再設計する」ことがあげられます。

採用が困難さを増す中で、まずは現有の社員が活躍していくために、特定の社員にしかできない（担当させていなかった）仕事を無くす業務運営の変革を進め、だれが欠けてもチーム内で仕事が回るという仕組みを構築していく対応です。いわば「人に仕事をつけるのではなく仕事に人をつける」改革といえます。

これまでは特定分野の専門人材の育成を目指した企業も多いと思いますが、それでは属人化された仕事が無くなりません。属人化を無くすためには、社員の業務習得を拡充させ、全員が複数の業務をこなせることが前提となります。

また、この属人化解消には、育児や介護、病気治療などの問題を抱える社員がそうしたケアと仕事を両立させていく職場環境の整備という側面もあります。後期高齢者の増加にともない介護の問題を抱える社員はますます増えることが予想されます。これまでは介護が社員個人の問題とされてきましたが、今後は多くの社員が抱える組織全体の問題になることを想定し、社員の離職防止の対策としても機能させることができます。社員の休暇取得に対する心理的負担を減らし、「誰が休んでも仕事が回る」体制を構築することは、深刻化する人手不足社会において、社員どうしの「支え合い」を向上させる職場のあり方として、ひとつのモデルになると考えます。すでにこうした取組みを実現させている企業もあり、そうした企業では採用面でもプラス効果が生まれているといえます。

実現までには多くの困難を伴いますが、中小企業であればこそ、お互いに支え合う職場環境の良さを訴求できる改革であり、取り組む価値が高いと考えます。

※ リクルートワークス研究会が2025年に公表した報告書「令和の転換点」において示されました。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というもので、1954年に英国の経済学者アーサー・ルイスが提唱した「ルイスの転換点」以来の第2の転換点を表す言葉としています。