

# 2025年問題に 打ち克つ!

## 中小企業を待ち受ける課題と対策

団塊の世代のすべてが75歳以上の後期高齢者となる2025年、国民の約5人に1人が後期高齢者となり、医療や福祉、雇用など広い分野にさまざまな影響が及ぶことが懸念されています。いわゆる「2025年問題」です。なかでも深刻なのが労働力不足です。本記事では、労働力不足が中小企業にもたらす影響を俯瞰し、各分野の識者が中小企業がとるべき施策を論じます。

提言①

求められる  
「日本型雇用システム」の  
大転換

法政大学経営大学院教授 山田 久

提言②

“仕事”と“人”の改革で  
「労働力不足」の  
克服を

クレイア・コンサルティング(株)執行役員COO 針生 俊成

提言③

必要なのは  
「生産性」を向上させる  
リスクリング戦略

KPMGコンサルティング(株)プリンシパル 油布 顕史

提言④

「2025年の崖」に備えて  
デジタルリテラシーの  
醸成を

商工総合研究所調査研究室長 江口 政宏



# 求められる 「日本型雇用システム」の大転換



法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授  
株式会社日本総合研究所客員研究員

山田 久

## 2025年問題で懸念される 労働力不足

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）。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ません。それが、いわゆる2025年問題と呼ばれるものです。

特に、企業において懸念されるのが、絶対的労働力不足です。

**(1) 減少に向かう労働力人口**  
コロナ禍前から、すでに労働力不足は深刻化していました。それが2025年以降、さらに加速していくこととなります。

わが国では、1995年をピークに15歳～64歳の生産年齢人口が減少傾向にあり、やや遅れて労働力人口（15歳以上人口のうち「就業者」と「完全失業者」の合計）

も緩やかな減少トレンドをたどっていました。それが2010年代に入ると、女性やシニアの労働力率の高まりや外国人労働者の増加により、じつは、労働力人口は増加傾向に転じています。

しかし、それもコロナ禍前の水準ではほぼ頭打ちとなっています。今後は生産年齢人口のトレンドを追いかた中で、再び労働力人口は減少に転じていく可能性が高いと考えられます。

**(2) 減り続ける労働投入量**  
この10年あまり、労働力人口が増加する下で進行したのが労働投入量（労働者数×労働時間）の減少でした。これが、現在の人手不足を生じさせている主因です。

日本の企業では、現役世代のフルタイム男性労働者がコア労働力で、女性やシニアは補助的な役割を担うという考え方が根強く残っています。フルタイム男性労働者の減少を補うかたちで労働力率を高めてきた女性やシニアは、その多くが短時間勤務の非正規労働者です。これが労働投入量全体の減少につながりました。

しかも、女性やシニアに限ってみた労働投入量も、すでにピークアウトを迎えています。

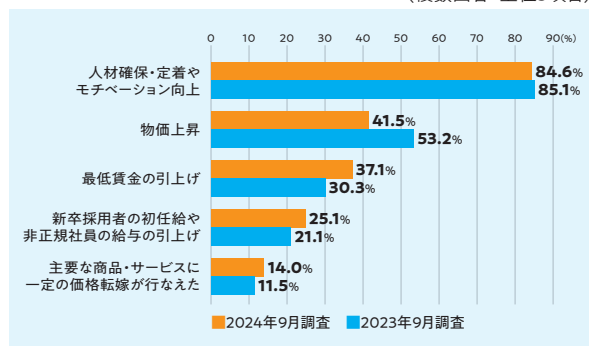
女性の場合、コロナ禍でいったん低下した労働力率は、パンデミックが収束に向かうにつれ再び上昇傾向に転じています。しかし、労働時間も加味した労働投入量ベースで見ると、パンデミック以前の段階で、すでに頭打ち感がみられました。

この背景には、わが国では固定的な性別役割分担意識が強く、もっぱら女性が、子育てや家事に多くの時間を割いていることがあります。近年増えてきた女性労働者の多くは子育て世代に属しており、家事や育児の時間を確保するために短時間労働を選ぶ人が大半を占めます。

一定の時間以上働くと所得税や社会保険料が発生する「年収の壁」が労働供給の制約になっている面も見逃せません。雇用慣行や家族モデル、税・社会保障の仕組みなどを大きく見直さないかぎり、女性の労働投入量を増やすことは難しい状況にあります。

シニアについては、コロナ禍発生以降、労働力率は横ばいしないし弱含みで推移しています。新型コロナウイルス感染症の平均致死率は大幅に低下したとはいえ、高齢者には依然として油断できない疾病である

図表 賃金を引き上げる主な理由 (複数回答・上位5項目)



出所：日本商工会議所「商工会議所LOBO(早期景気観測)」(2024年9月調査結果)

## 中小企業への影響と課題

### (1) 高まる賃上げ圧力

すでに、労働力不足は深刻な状態にあり、しかも当面、この状況

ことに変わりはありません。また、パンデミック下でいったん就労をやめてしまったシニアにとって、再び働き出すことは若い世代ほど容易ではないでしょう。

さらに、労働力不足が特に深刻な現場労働は体力的にきつい仕事が多く、シニアの労働力率の上昇余地は、少なくとも当面は限られているとみられます。

が改善することはありません。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。

そして、労働需給がタイト化するなか、長らく低迷が続いていた賃金が上昇圧力を強めています。厚生労働省の「令和6年賃金引上げ等の実態に関する調査」によると、「1人平均賃金を引き上げた・引き上げる」企業の割合は91・2%（前年89・1%）を占めました。企業規模別にみても、すべての規模で「1人平均賃金を引き上げた・引き上げる」企業の割合が9割を超えており、いずれも前年の割合を上回っています。

もともと、企業規模によって賃上げ率にはばらつきがあり、賃上げに積極的な大手企業に対し、中小企業がついていけない状況が確認できます。

日本商工会議所の調べ（「商工会議所LOBO」2024年9月調査結果）によると、中小企業では、「人材確保」のほか、「物価上昇」や「最低賃金の引上げ」を理由に賃金の引上げに取り組むケー

スが多くみられます（図表）。価格転嫁等による業績改善はみられないが賃上げを実施する「消極的賃上げ」が多くを占めている実態がうかがえます。

実際のところ、中小企業の多くは収益性が低く、賃上げ耐久力が小さいのが現実です。それでも賃金を引き上げなければ、必要な人員を確保することはできません。

帝国データバンクの調査では、人手不足倒産は2023年度に313件と前年度比約2・1倍となり、コロナ禍前の2019年度の199件に比べて6割近く増加しました。2024年度は上半期（4～9月）だけで163件に達しており、2023年度を上回るペースです。

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できずに企業経営が苦しくなるといふ、まさに板挟みの状況が生じているといえます。

### (2) 転換を迫られる「良いものを安く」のビジネスモデル

賃金を上げるには、収益性の高いビジネスモデルに転換していかねければなりません。

日本では、「良いものを安く」が当然のようにいわれ、コスト削減

減によって物価も賃金も上がらない時代が続いてきました。しかし、そもそも商品やサービスの価格が上がらない、あるいは価格が下がるというのは、その商品やサービスの供給が需要を上回っていることに他なりません。

求められるのは、そうした類似商品投入による横並び競争から脱却し、ユニークな商品投入によってその価値を理解してくれる「顧客を選ぶ」戦略へのシフトです。

さらにいえば、習近平政権の成立と、第一次トランプ政権の誕生を節目に、1989年のベルリンの壁崩壊以降のグローバル化・ボイダレス化の潮流は逆流を始め、世界は分断的グローバリゼーションの時代に入っています。

それまで中国は世界の工場として安い労働力を提供してきましたが、習政権以降は独自路線を鮮明にし、領土問題をめぐって諸外国との摩擦を恐れない姿勢を強めています。トランプ大統領は米国第一主義を鮮明にし、「世界の警察」の役割からの退潮を印象づけました。このことがロシアのウクライナ侵攻につながり、世界経済は分断の時代に突入しました。世界中にネットワークを張り巡



らし、最も安い国・地域から原料を調達し、最も安い労働コストで生産する「世界最適生産」を追求できる時代は終わったのです。

今後は経済効率よりも経済安全保障が優先され、貿易障壁の高まりや物流経路の迂回化などにより、各種の経済取引コストが高まります。さらに、脱炭素は長期的にエネルギー・コストを押し上げ、米国を含めた先進国における人口増加率の鈍化は労働供給の制約となり、コスト高の要因となります。

もはや、コスト削減による「良いものを安く」のビジネスモデルでは会社は生き残れません。

ターゲットを絞り、その顧客にとって価値ある商品をつくり、適正な価格で売って利益を上げ、賃金を上げる。そうした循環がつくれなければ、会社の売上げはジリ貧となり、いずれ市場からの退出を迫られるでしょう。

### (3) ダイバーシティの推進

労働者数を増やすという面での労働供給余地は狭まっています。が、じつは労働投入量を増やす余地はまだ十分にあります。それは、女性とシニア、そして外国人のさらなる活躍推進です。

女性の場合は労働供給の大きな制約要因である「年収の壁」を生む制度の見直しが必要ですが、より根本的に求められているのは、固定的な性別役割分担意識を打破することです。

それには、引き続き長時間労働慣行の是正を進め、定時退社を基本とし、仕事と家庭の両立がしやすいフレキシブルな業務体制を構築する必要があります。フルタイム男性労働者も、子育てや家事に本格的に参画できる状況を整備するのです。

そうなれば、多くの女性がフルタイムで働くことが可能になります。男性の就労時間が短くなる一方で女性のコア労働力化が進み、継続就労で女性の能力が十分に活かせるようになれば、労働投入量は増加します。

シニアについても、いまや健康寿命は大きく伸びており、60歳台後半になっても、現役世代に劣らない体力・気力を持つ人たちが数多くいます。そうしたシニア人材の活躍のハードルになっているのは、「高齢者は戦力にならない」「新しい仕事にチャレンジするのは難しい」といった、企業とシニア双方にある思い込みです。

これらの意識改革を進め、年齢ではなく能力に基づく処遇の仕組みを構築していけば、シニア世代の年齢構成の高齢化が進んでも65歳以上の労働者の数を確保でき、平均就労時間も伸びる可能性は十分あります。

さらに外国人労働者については、研修生や留学生の立場で一時的・補助的労働をするのではなく、定住を前提に基幹労働者として働くケースが増えれば、人手不足緩和に大きく貢献するはずです。

それには、外国人労働者の受入れ政策を見直す必要があります。本人と受入れ企業が共に望めば、定住して長期間働き続けることができる道を広くすべきでしょう。

### 急がれる従来の 『当たり前』からの脱却

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。

しかも、それによって昇進・昇格が妨げられず、労働時間の長さではなく組織への貢献度で処遇される仕組みに転換することが求められます。就業形態や労働時間で差別されず、柔軟で公平な雇用・報酬ルールが確立できれば、結果として、女性やシニアだけでなく、多様な価値観をもつ現役世代の男性労働者の活躍余地も大幅に拡大するでしょう。

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、他社に先んじて、こうした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。マクロ経済環境が転換したいま、過去の『当たり前』をやり続けても展望は開けません。

まずは環境が変わったことを直視すること。そして、いち早く動き出した企業ほど、人材もビジネスチャンスも、手に入れられる可能性が大きくなるでしょう。(談)

やまだ ひさし 1987年、京都大学経済学部卒業後、住友銀行(現・三井住友銀行)入行。1993年4月より日本総合研究所に出向。2011年、調査部長、チーフエコノミスト。2019年より副理事長。2023年4月より現職。主な著書に『賃上げ立国論』『失業なき雇用流動化』など。

# “仕事”と“人”の改革で 「労働力不足」の克服を

クレイア・コンサルティング株式会社  
執行役員COO

針生 俊成



## 構造的な 労働力不足

2024年9月に厚生労働省が公表した『令和6年版 労働経済の分析』は、副題が「人手不足への対応」となっています。人手不足が、国内で広く発生している問題であることを表わしています。

『労働経済の分析』からは、次の4点のことが読み取れます（図表）。

① 就業者数は増加しているが、それ以上に総労働力供給が減少している

2023年の労働力人口と雇用者数は過去最高水準となりました。顕著に増加しているのは、女性と55歳以上の高年齢層です。また、障がい者の雇用者数・実雇用率と外国人労働者数も過去最高を更新しました。

一方の労働時間は、長期的には減少傾向にあることに加え、有給休暇の取得率は過去最高を更新しました。背景には「働き方改革」の影響があるものと推察されます。つまり、働く人数は増えているものの、1人当たりの労働時間が短くなっていることが、人手不足の要因の1つだと思われます。

② 「より良い条件の仕事を探すため」の転職者数は増加。一方で、短期離職者は減少

転職者数は2年連続で増加しており、特に、「より良い条件の仕事を探すため」の転職が大きく増加しています。すなわち、労働条件などによる人材獲得競争が激化していることが推察されます。

一方で、入社1年以内に離職する「短期離職者」は減少傾向にあります。すなわち、企業側は人材の定着に力を入れていると推察されます。採用のミスマッチなどによる短期離職の問題は改善されてきており、より長期的な人材の定着に向けた取組みが重要になってきていると思われます。

③ 現金給与総額が3年連続で増加。「人件費高騰」による倒産件数も大幅に増加

インフレに伴う賃上げ圧力や、人材獲得競争の激化の影響により、現金給与総額は3年連続で増加しています。特に、2024年問題を抱えている「運輸業、郵便業」や、インバウンド需要の回復があった「宿泊業、飲食サービス業」等では大きく増加しました。

また、「医療、福祉業」を除いて、総じて労働生産性の伸びが賃

金の伸びを上回っている状態であり、生産性向上と賃上げが連動している状態であると思われます。

ただし、規模の小さな企業ほど労働生産性の伸びは小さく、賃上げの負担感が強いと思われます。「人件費高騰」による倒産件数は前年比8倍超と、大幅に増加しています。

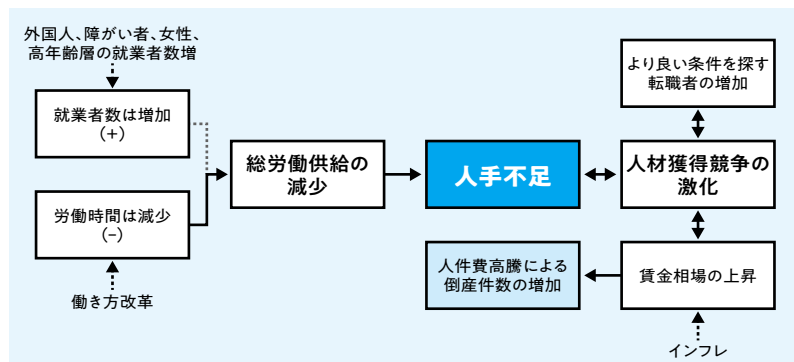
今後も続くと想定されるインフレや人材獲得競争による賃金相場の上昇に対応するべく、持続的な賃上げを行なうためには、賃金の原資となる労働生産性を高め、付加価値の向上を図ることが重要な課題であることが読み取れます。

④ 人手不足は「長期かつ粘着的」に続く

「長期かつ粘着的」という表現は『労働経済の分析』で用いられている表現ですが、現在の人手不足は、景気循環の波による一時的なものではなく、構造的で改善しにくい要因によるものである、ということを示しています。

特に、フルタイム労働者の求人充足率は、2010年以降低下し続けており、2019年以降は、パートタイム労働者よりも不足感が強くなっています。フルタイム労働者は企業の基幹

図表 人手不足の構造



人材であり、長期雇用を前提とすることが多いため、採用選考は慎重になり、マッチングの難易度も高くなります。欠員が出てもすぐに穴を埋めることは難しく、欠員状態が長期化しがちです。

労働力の多様化により就業者数が増加したとしても、企業の基幹人材となり得る労働者は、生産年齢人口の減少に伴って獲得が難しくなっていくと推察されます。

## 労働力不足対策の考え方

労働力不足対策を構造的に考えてみましょう。

今後も労働力の確保が容易ではない状態が続くことを前提とした対策は、ひとことといえば「労働生産性を高める」ことです。

これを、「仕事の改革」と「人の改革」に分けて考えてみます。

### 仕事の改革 人がやるべき仕事を減らす

もう一段階分解してみると、「やらなくてよい仕事をやめる」とことと「自社人材ではない労働力を使う」ことに分けられます。

#### (1) やらなくてよい仕事をやめる

「やらなくてよい仕事をやめる」ことは、現実的には難しい場合が多いようです。

たとえば、筆者の会社がある放送局における労働生産性向上プロジェクトに参画した際のことです。業務分析を行なった結果、毎月の経費精算の修正業務に、1FTP (Full Time Person / 総合職1人分) の労働力を費やしていることがわかりました。

経費精算の修正業務は「経費と

して処理できない申請」「前々月の領収証による申請」「間違った費目による申請」といった「正常ではない経費処理を修正するための対応」であり、経費申請をする各社員がルールに則って経費を申請すれば、発生しない業務です。

この放送局の1FTPの平均人件費（現金給与・賞与のほか福利厚生費や退職給付も含む）は年間約800万円なので、やらなくてよい仕事に約800万円のコストがかかっていたことになります。

また、経理の知識や経験を高めたいと考えている若手経理社員が、このような仕事を押し付けられることでやる気を失い、よりキヤリアップできる環境を探して退職したこともありました。

「やらなくてよい仕事」を押し付けられ、やる気もやりがいも低下し、意欲が高い人材ほど流出していきます。「やらなくてよい仕事」は、人材の定着に対しても多大な悪影響を及ぼします。

なぜこのような「やらなくてよい仕事」が放置されていたのか、原因はいくつかあります。

- ・ 成果が目立つ業務が優先され、「正しく経費申請をすることで、経理部員の業務負担を下げる」

ことはまったく重要だと思われる（そもそも、誤った経費申請により経理業務を増やしている、という認識がない）

- ・ 経理部員が上司や役員に改善を求めている（経理はコストセンターなのだから、それくらいやってあげて、など）

- ・ その仕事をやめることで、困る人（文句を言う人）がいるので、やめられない

この放送局では、収益率の低下や働き方改革を背景に、このような「やらなくてよい仕事」が多々放置されていることを問題視し、全社的な改革に着手しました。

たとえば、四半期ごとの経営会議で、各部門管掌役員が「やめるべき業務」リストを提出し、トップダウンで「やめてよい」という指示を出すことにしました。経営会議で「やめるべき業務」リストを提出できない役員は、「部下に過重労働を強いているのではないか」と問われます。

役員の役割と評価の基準には、「やめるべき業務を見つけ、やめる判断をし、社員の業務負担を下げる」ということが明記されました。

「やらなくてよい仕事」を削減



するためのポイントは、次の3点です。

① やらなくてよい(無駄・非効率)と判断する基準を明確にする

「非効率」をできるだけ数値で見える化することが望ましいでしょう。前記の事例のように「投入人件費」を算出してみることのほかに、たとえば「赤字取引・収益性が低い取引をやめる」ことなども、効果が大きいと思われます。

② 「仕事をやめる」ことを判断するプロセスを明確にする

新しい仕事は次々生まれてきます。定期的に仕事を棚卸し、組織的に仕事を断捨離するプロセスを定着させる(一度ではなく、定期的に、繰り返し行なう)ことが重要です。

③ トップダウンで行なう(現場社員の判断に任せない)

いままでやっていた仕事をやめれば、その仕事で恩恵を受けていた誰かが文句を言う可能性があります。「その仕事はもうしなくてよい」という判断と指示は、トップダウンで行なわなければ、担当社員が責められてしまいます。

(2) 自社人材ではない労働力を使う

「自社人材ではない労働力」は、大きく分けて、社外の人材(外部

委託)と、機械設備(DXなど)があります。どちらも新たなコストが発生する対策ですが、人材不足の状況であれば、人件費を外注費や設備投資に振り向けることになるので、コスト面は本質的な問題ではありません。

外部委託や、DXなどの機械化・自動化を進めるためには、業務の標準化が前提となります。そして、この業務の標準化ができていないことが障害となつて、外部委託もDXも進められない企業事例を、頻繁に目にします。

業務の標準化を進めるためには、社内人材が「業務を標準化するスキル」を身につけなければなりません。設備投資よりも先に、自社人材への教育投資が必要になります。そして、教育投資の効果を高めようとするならば、やはり人材の定着率を高めていくことが重要です。

本稿では業務標準化やDXについては詳しく触れませんが、「自社人材ではない労働力」を活用していくためには、自社人材がその労働力(外部委託先、DXなど)を使いこなせるように教育することが重要である、ということをお話します。

人の改革

多様な人材の  
ポテンシャルを引き出す

(1) 社員の働き方に対する多様な価値観を尊重する

社員は、仕事や自社に対して、どのようなことを期待しているのでしょうか。

『労働経済の分析』では、(株)クルートが行なった「求職者の動向・意識調査」が引用されていますが、その調査結果からは、次のようなことがわかります。

- ・男性と女性では、求職者が仕事に求める条件の優先度が大きく異なる(女性は「仕事内容」や「職場の雰囲気」を男性よりも重視している)

- ・女性は「勤務地」「勤務時間帯」「勤務時間数」など直接的な労働条件を(男性よりも)重視しているが、同時に「会社の理念・ビジョン」も、男性と同程度に重視している

- ・男女共に、「通勤時間」や「休日・休暇」の重視度が上昇してきている

この調査では「男女」の集計区分しかありませんが、外国人労働者や障がい者が重視する条件も、もちろん異なることでしょう。

(2) 「日本人・男性・総合職」から「多様な人材の活躍」へ

日本の労働法や典型的な人事制度は、「日本人・男性・総合職」すなわち長期安定雇用と引き換えに、「勤務地や仕事を選ばずに働ける人材」を中心に据えた考え方になっていきます。労働法や人事制度は社会と共に段階的に変化していますが、企業人材(特にマネジメント層)の中心はいまだ「日本人・男性・総合職」であり、同じ価値観と働き方になじめる人材を望む傾向が、まだまだ強いように思われます。

しかしながら、労働力不足の社会では、自社の人材要件に合致するか否かで「選別・選抜」という考え方は通用しにくくなります。合致する人材を確実に獲得していくためには、流動性の高い労働市場と豊富な労働人口、競争相手に負けない賃金水準が必要条件となるからです。

労働力不足の社会で重要になるのは、多様な人材のポテンシャルを引き出し、人材の持つ内発的動機や能力特性を自社の事業や組織運営にどのように活かすことができるか、という考え方でしょう。

特に、中小規模の企業において

は、収益性と効率性で優位に立ちやすい大規模企業と、賃金水準で真つ向勝負することは難しい場合が多いと思われます（もちろん、業種業態によって異なります）。

物価上昇に対応した持続的賃上げは必要ですが、賃金水準だけでなく、中小規模の企業組織であることのメリット（目が行き届く、自分の存在意義や影響度を実感しやすい、連帯感や一体感を喚起しやすい、など）を最大限に活用しながら、「人材を活かす」という点で大規模企業を上回っていくことが重要ではないでしょうか。

たとえば人材の定着率を高めるためには、個々の社員の「キャリアプラン」を明確にして、会社と社員で共有することが有効です。

大規模企業では、中間管理職に人事権がないために、自分の部下のキャリアに責任を持つことができず、「キャリアプランのパターンに当てはめる」ことが精一杯です（どのパターンにも当てはまらないと感じた社員は、働きにくさを感じて、転職を考えます）。

一方、中小規模の企業では、個々の社員のキャリアプランに経営者・役員が関心を持ち、コミットメントすることが可能でしょう。

う。多様なバックグラウンドや能力特性を持った社員に合わせて、配置を調整したり、キャリアプランを準備したりすることも、人事権のある経営者・役員であれば可能はずです。

### (3) 個々の特徴や個性を活かしたマネジメント

そして、個々の社員のバックグラウンドや能力特性に合ったキャリアプランを考えるためには、経営者・役員のみならず、中間管理職も含めて「人をよく観察して、特長や強みを見つける能力」が必要になります。

仕事の結果（パフォーマンス）も重要ですが、それ以上に、人（の価値観、能力など）に関心を持ち、かつ、その多様性を前向きに活かすという考え方を浸透・定着させていくことが重要だと考えます。

たとえば、自動車整備士として活躍する外国人が増えてきています。自動車整備の業務自体は日本語能力が低くても問題ありませんが、顧客獲得競争が激しい業界では、顧客対応が重視され、そこでは日本語能力も重要になります。通常であれば、「日本人と同レベルの日本語能力を求め、うまく

話せないところを指導する」という対応になりがちですが、ある整備工場では違った考え方をしています。

「もしお客様が、日本語がうまく話せない外国人整備士に不安を感じたら、その不安を払しょくできるようにサポートするべき」という考え方の下、常連のお客様には、担当の外国人整備士の「真面目さ」や「技術力の確かさ」をマネジャーが説明しています。

「自分たちと同じように仕事をさせよう」という考え方ではなく、「外国人整備士が、お客様に信頼されるために手助けできることはないか」という考え方です。

この整備工場のマネジャーは、「外国人整備士に対して、初めからこのような考え方をしていたわけではありません。最初は、どちらかというと日本語の理解力が低いことにイライラしていました」と語っていました。それでも、「会社の会議で、自動車整備士の専門学校の卒業生の減少数や、これから10年間で定年を迎える自社の整備士の人数を説明されたときに、『国籍に関係なく、1人ひとりを最大限に活用しなければ』ということが腹落ちした」そうです。

このような中間管理職の意識改革は、とても重要な一歩かもしれません。

### (4) 社員に「ゆとり（余裕）」を持たせる

育児・介護を抱えた社員や障がい者が生き生きと働いている企業を見ていると、社員同士の「助け合い」「思いやり」が不可欠であり、その背景にはやはり「ゆとり（余裕）」があることがわかります。そのために潤沢な人材を抱えることができれば理想的ですが、賃金水準の上昇と労働力不足の環境を考えれば、（一部の高収益企業を除いては）現実的な解決策には思えません。

しかし、社員に「ゆとり（余裕）」を持たせることは、多様な人材を活かしていくうえで必要不可欠な条件であると考えます。であるならば、仕事の改革により、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いえます。

はりゅう としなり クレイア・コンサルティング株式会社執行役員COO、組織・人事コンサルタント。筑波大学第二学群人間学類卒業。トーマツコンサルティング、アーサーアンダーセンを経て、クレイア・コンサルティング株式会社に参画。



# 必要なのは「生産性」を 向上させるリスクリング戦略

KPMGコンサルティング株式会社  
People & Change プリンシパル

油布 顕史



「2025年問題」のなかで、企業が直面する深刻な影響が人材不足です。特に多くの中小企業では、中堅・大企業との人材獲得競争に勝つことができず、さらにある程度のキャリアを積んだ人材の転職や流出も加速化しているため、人材不足は非常に深刻です。だからこそ、従業員の能力を高め付加価値のある仕事をできるようにするための「リスクリング」と、それを推進する会社の仕組みづくりが、特に中小企業においては鍵になるのではないかと考えます。

## リスクリングとは

「リスクリング」（学び直し）とは、技術革新やビジネスモデルの変化を背景に、これまでとは異なる業務を行なうために新しいスキルを獲得する「事業戦略を実現する」ための手段です。

つまり、企業が生き残りをかけて既存の人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」といえます。そのため、リスクリングは個人起点ではなく企業起点で行ない、学習時間の確保と費用負担は企業が行なうのが当然です（図表1）。また、企業の事業戦略に沿

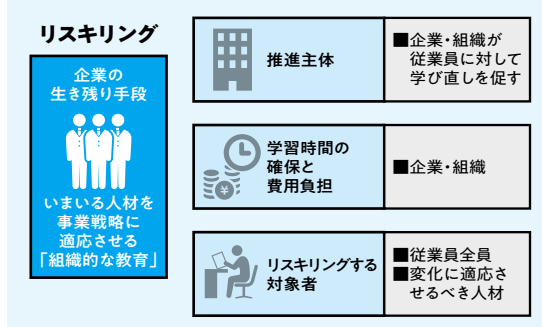
ってリスクリングするべき人材やその内容も変わってきます。本稿では、リスクリングを「技術革新やビジネスモデルの変化を背景に、従業員にこれまでとは異なる業務を行なうスキルを獲得させる企業の生き残りの手段」と定義して話を進めます。

## なぜ中小企業に リスクリングが必要か

### (1) 「安くて良いもの」を追求する傾向が強すぎる日本企業

企業価値を向上させるには、生産性を向上させて付加価値の高い商品や製品を創出できる組織基盤を構築する必要があります。

図表1 リスクリングの推進主体とその対象



出所：KPMGコンサルティング作成

生産性とは、コストに対する成果量の比率のことで、生産性を高めるには、効率的に利益を上げるための取組みが必要になります。生産性を計算式にすると、インプット（投入コスト）が分母で、アウトプット（商品やサービスが生んだ利益）が分子となります。生産性を高める方法は、分母を小さくするか分子を大きくするか、2つしかありません。

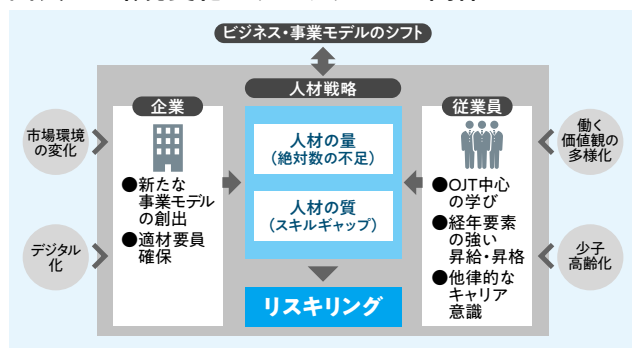
日本企業の多くは、これまで残業時間削減といった投入コストを削減し、分母を小さくすることだけに注力してきました。これを見ると、仕事が縮小していくのは当然です。

今後、業務マニユアルのあるような定型作業は、人工知能（AI）によってかなり効率化できるようになります。そうすると、余った労働力を、分子を大きくする付加価値の高い仕事に回すことが可能になると考えられます。

企業が生き延びるには、たとえばデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するためのスキルを持ったデジタル人材が必要ですが、外部から採用するのは難しくコストもかかります。

であれば、いまいる従業員を育

図表2 環境変化とリスクリングの関係

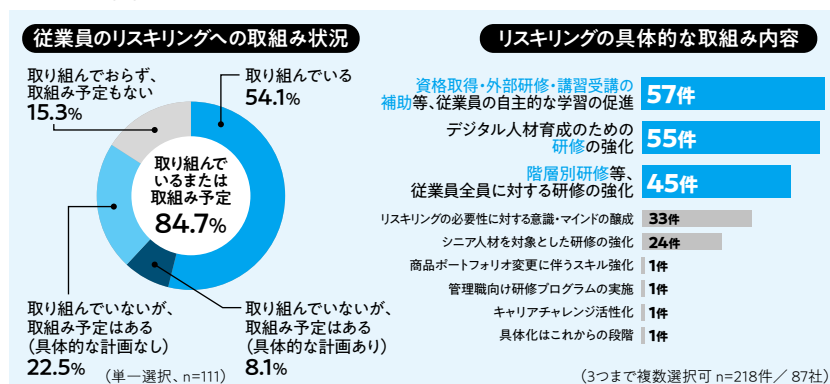


出所: KPMGコンサルティング作成

てればよいのです。AI等による効率化で作業時間が余った人材を育成して、生産性を上げることが可能です。同じ投入時間でも、商品やサービスに付加価値をつけて価格を2倍にできれば、生産性は2倍になります。

これまでの日本企業は、製品や商品のブランド力を高めて相応の値段をつけることを志向してきました。つまるところ、生産性を高めるには、分母を小さくして効率化するか、分子を大きくして付加価値を高めるか、そのどちらかであり、今後はリスクリング

図表3 国内企業のリスクリングの取組み状況



出所: KPMGコンサルティング 「Future of HR 2024-25」

によって分子を大きくして付加価値を高める必要があります。

付加価値の高い商品をつくり出すことができたなら、それを高く売ればよいのです。それを一切やってこなかったのが、この「失われた30年」間ではないでしょうか。

(2) リスクリングでイノベーションを加速させる

グローバル化やテクノロジー、

DXが進展し、個人の価値観や消費ニーズが多様化するなかで、企業が競争優位を獲得するには変化を察知し、新たなビジネスを生み出すイノベーションが不可欠です。なぜイノベーションが求められるのかといえば、変化の時代には、社会的意義のある新たな価値を持つ商品やサービスを生み出すことができるアイデアが求められるからです。企業にはこのような社会的要請に応えられる人づくり・組織づくりが必要になります。

イノベーションは、「新しい技術を使った発明や革新」のニュアンスで語られることが多いですが、本稿では、技術に限らず対象を広義に捉え、「新たな価値を創造し提供するための、ものごとの新しい切り口・捉え方・活用法」として考えます。

従来の日本企業は、従業員に対して一方的かつ画一的な学習機会を提供する傾向にありましたが、今後は多様な知識と経験を融合させてイノベーションを創出する学び方を提供する必要があります。リスクリングにより、そうした学び方を従業員が習得し、付加価値を生み出すスキルを向上させることができます (図表2)。

## リスクリングの取組みは企業が主体となって導入を

リスクリングは、企業の事業戦略の推進に影響を与える重要な施策です。そのため、企業のリスクリングに対する関心は高いものの、取組み自体は従業員の自主性に委ねられているのが実情です。

図表3は、筆者の会社が国内企業を対象に実施した調査結果のレポート「Future of HR (人事の未来) 2024-25」で明らかになった、リスクリングの取組み状況とその内容です。

これによると、約85%の企業がリスクリングに「取り組んでいる」または「取組み予定」と回答しています。しかし、その取組み内容を見ると、「資格取得・外部研修・講習受講の補助等、従業員の自主的な学習の促進」という回答が最も多く、企業のリスクリングの実態は、従業員の自主性に委ねられています。

このように、リスクリングに取り組む企業は多いものの、学びを事業戦略に紐付け、従業員の自律性・主体性を引き出しながら成果を創出できている企業は少ないことが推測されます。

リスキリングは、いまいる人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」であることを再認識する必要があります。

## リスキリング導入のポイント

これからリスキリングを始める企業に向けて、リスキリング実施時の留意点を挙げます。具体的な施策導入については紙幅の都合上割愛しますが、以下の内容を認識しておかないと、従業員の不満につながります。

### (1) リスキリングする目的を明確にする

リスキリングを導入している企業においては、リスキリングの背景や目的を十分に伝えられておらず、「何のためにリスキリングするのか？」と従業員が疑問を抱いている状況が散見されます。

なかには、役職定年人材の現場復帰のための知識習得、シニア人材の社外転出支援など、変化に適応する事業シフトとはいえない施策として、リスキリングをうたっている企業もみられます。

これでは、リスキリングが「パフォーマンスが上がらない従業員を対象とした施策」と誤解されて

も仕方ありません。

リスキリングとは、企業が生き残るために従業員の価値を高める重要な人材戦略で、従来とは異なる業務を担ってもらうための知識やスキルを獲得する手段です。

「事業環境がどう変わり、今後必要な仕事と人材がどう変わるのか」「そのために、どう従業員のスキルをアップデートしなければ生き残れないのか」というメッセージを経営者が丁寧に説明することで、従業員は「リスキリングしなければ」という危機意識を感じて納得し、行動につながります。

ここで大事なことは、従業員に対して、自社が目指す事業戦略の軸や、事業モデルの概要を経営層が明確にすることです。低収益事業に従事する人材をリスキリングして高収益化させることは順序が逆で、まずは事業モデルを明確に定め、その事業に必要なスキルを定義することが正しいリスキリングのあり方です。

### (2) 学びの意識を向上させる

日本では、従業員の「学ぼう・学ばなければ」という意欲が欧米に比べて低い傾向があり、リスキリングを導入しても成果が上がっていない企業が多くみられます。

その理由は、日本特有の終身雇用や年功による昇進・昇給等の雇用慣行により、雇用への危機感が低いことが挙げられます。学んでもらうためには健全な危機意識が必要なのです。

そのためには、事業モデルの概要を説明する際に、これまで企業が求めてきたスキルと、これから企業が求みたいスキルは変わるため、それに合わせて従業員のスキルも変わらなければ生き残れないと伝えることが重要です。

### (3) 学んだ後の仕事の機会を提供する

リスキリングを展開していても、学ばせた後の仕事を提示できていない企業が多くみられます。

リスキリング後に学んだ知識を実践する環境を準備できていないと、従業員は「何のために学ぶのか・学んだのか」という疑問を抱き、リスキリングへのモチベーションは低下してしまいます。

従業員が「学ぼう」と感じるために必要な要素は、

- (A) 学んだ後に実践できる環境があること
- (B) 自分がどう成長できるかの段階や道筋がわかること
- (C) 成長に見合ったメリット・見

返りがあること

の3つです。学んだことを発揮して成果を出す「場」があれば承認欲求が刺激され、やる気の熱量が高まり、仕事の技量や成熟のステップがわかると自分の立ち位置が明確になるので、学ぶ意欲は向上します。

人材教育と新しい仕事をするための異動・配置の仕組みを一体的に運用し、「学びと働く機会がつながっている」と従業員に感じてもらうことが学ぶ意欲を高めるのです。



今後とも人材不足や従業員の仕事への価値観・働き方の多様化は進みます。いかにビジネスに必要な人材を計画的に確保し、育て、活かしていくか、その手段としてのリスキリングが非常に重要なテーマとなっています。本稿を通じて、リスキリングに取り組む皆様の背中を押すことができれば幸いです。

ゆふ けんじ 事業会社、外資系コンサルティング会社を経て現職。組織・人材マネジメント領域で25年以上の支援経験を有する。人材・組織開発、人事制度の設計・導入・定着支援、働き方改革、シニア人材の活性化、人的資本経営等のテーマで多くのプロジェクトを推進。



# 「2025年の崖」に備えて デジタルリテラシーの醸成を

商工総合研究所  
調査研究室長

江口 政宏



人材獲得や賃上げにおいて競争が激化する昨今、中小企業は効率化や省力化による生産性向上を推し進めて、競争力を高めなければなりません。それにはデジタル化やDXが必要不可欠ですが、日本は「2025年の崖」問題に直面しています。

## レガシー化による 経済的損失

ITシステムの領域では、時間の経過とシステム担当者の交代によりシステム構造がブラックボックス化し、メンテナンスコストの増大やシステムエンジニア不足により保守・改善に困難をきたす「レガシー化」につながることが問題視されています。

この「レガシー化」を克服できなかった場合、2025年以降に年間最大12兆円の経済損失が生じるとする問題を、デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会「DXレポート」(2018)では「2025年の崖」と呼んでいます。

システムがレガシー化すると、システムを現状に即したものにしようとしても、既存の情報資産を「再利用」する余地が閉ざされて

しまいます。したがって、企業はシステムをゼロから構築する「スクラッチ開発」を強いられます。こうした状況では、過去のシステム開発のコストがサンク化する(回収不能になる)と同時に、新システムに移行するスイッチングコストも増大し、経済的損失につながります。仮にシステムを変更せずに旧来のシステムをだましだまし使い続けるとしても、システムトラブルの対応に手間を取られる等の経済的損失が発生します。

## レガシー化の 構造的背景

中小企業でシステムのレガシー化と経済的損失が発生する構造的な背景は、以下の3点に整理されます。

### (1) 時間経過に伴う不安定性の増幅

1点目は、システムの運用が時間の経過とともに不安定になることです。

たとえば自動車のように、それ自体で操作が完結する機械では、使用期間を通じて、動作の再現性が保証されます。メンテナンスでは情報伝達系統の接触不良や素材の経年劣化等、物理的な要因が問題となります。

一方、ITシステムにおいては、物理的な要因よりもシステムを動かす基本ソフトウェアが変化することが問題となります。

ITシステムを動かす基本ソフトウェアは、利便性向上やセキュリティ強化のため頻繁にアップデートされています。一般にソフトウェアは「下位互換性」を持つとされますが、基本ソフトウェア更新によりITシステムの動作が従前どおり保証されるものではありません。特に内製化したITシステムを用いる場合、ソフトウェア・ITシステムそれぞれの更新により、時間の経過とともに不適合の可能性が増大します。

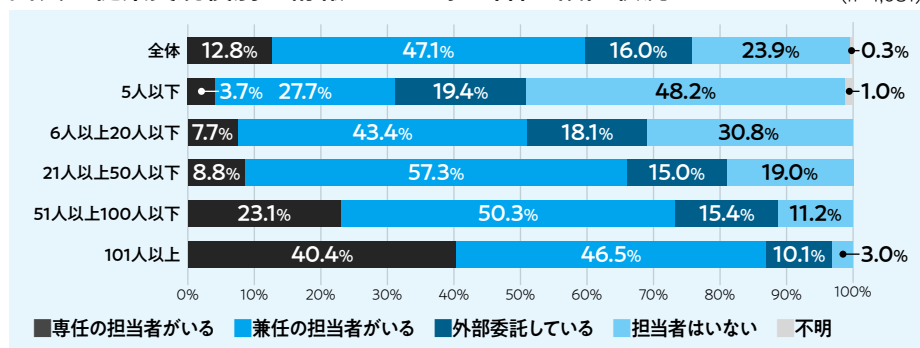
### (2) 継ぎ足しのシステム連携

2点目はシステムの部門連携が継ぎ足して進むことです。

IT化の恩恵として、情報データ処理における自動化の領域を増やすことで業務の効率化が進むことと、部署間で分断されていた情報の共有が進むことがあります。業務そのものや、組織、プロセス、企業文化の変革を目指すDXの観点からもこれらが有効性を持つことは明らかです。

中小企業では人事・経理でIT化が先行する一方、生産・販売管

図表 従業員規模別の情報システム担当者の設置状況



出所：東京商工会議所「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査」(2023年9月)

理などはやや遅れ、経営管理はさらに遅れるなど、部署ごとにIT化の進展に差異があります。

IT化が先行する経理部門と、IT化が遅れている販売管理や経営管理部門の情報を共有させるためには、その都度個々のシステムを連携させなければなりません。

継ぎ足しによるシステム連携は社内全体のシステムの脆弱性を増大させます。

### (3) 情報システム要員の不足

3点目は、中小企業で情報システム要員が希少であることです。

#### ① 企業内でのデジタル人材不足

東京商工会議所「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査」(2023年9月)によると、中小企業で情報システム専任者を設置する割合は12・8%にすぎず、小規模企業を中心に「ひとり情シス」といわれる状況が幅広く存在すると考えられます(図表)。

中小企業で兼任の情報システム担当者がいる割合は47・1%と半数近くにのぼりますが、総務部など他部署との兼任では、情報システム業務に割くことのできる時間は限られます。

組織の実情に合ったシステムのカスタマイズに関わる調整や、会計や税制、法規などさまざまな外的条件の変化に伴うシステムの変更も同時に進めなければなりません。さらに、個々の端末における「社内コールセンター」ともいふべき役割も担うことになります。外注でシステムを開発し自身で

プログラム修正ができない場合でも、最低限、外部ベンダーに何が問題でどう修正したいのかを的確に伝えなければなりません。

このように、中小企業が内部の希少な人材のみでシステムの構築や保守を行なうことはきわめて困難といわざるを得ません。

#### ② デジタル人材の国内における不足

情報システム要員不足に関しては、企業が増員を図ろうとしても、人材の供給が不十分であるという問題もあります。

経済産業省は、2030年までにわが国のIT人材が40万〜80万人規模で不足すると試算しています。また、情報システム部門がカバーすべき領域は多様であり、IT人材を外部から採用するとしても、企業のニーズに合致した専門性を有する人材でなければ即戦力にはなり得ません。

内部で人材を育成するのであれば、育成時間を考慮に入れなければなりません。

さらに問題なのは、情報システム要員に入替りがあることです。情報システム要員が希少であるほど引継ぎが困難になり、レガシー化を加速させかねません。大多

数の企業では、比較的短いサイクルで情報システム担当者が入れ替わる不安定な構造に悩むケースが多いと思われます。

### 企業の取組み姿勢に関する問題

レガシー化の背景には構造的要因のほか、企業の取組み姿勢に関する問題があります。筆者が以前システムベンダーに行なったヒアリングによると、システムベンダーにシステム開発を依頼する場合、「要件定義」をきちんと行なうことができる中小企業は限られるのが現状のようです。

パッケージソフトの導入でも、ベンダーを経由することが多いので、ベンダーに自社がどのような目的でシステムを導入するのか明確にできないければ、最適なソフトを導入することはできません。

ベンダー側にも企業が明確に意識していない要望を引き出す力量が必要ですが、企業側でも、できる範囲で「要望の言語化」に向き合わなければ、結局は要件定義が曖昧になり、システム導入や見直しが失敗するリスクは大きくなります。

メンテナンスの段階では、構造

的な背景の1点目で触れた、時間経過に伴う不安定性の増幅に関して、中小企業にはシステムメンテナンスのコストの重要性を低く見る傾向があります。

障害が必然的に発生しやすくなるのでリスクは前もって除去することが望ましいですが、「システムに障害がなければメンテナンスの必要性は薄い」と考え、障害が発生してから対症療法的に対処しようとする姿勢が強いです。

## 中小企業に求められる意識の変革

システムのレガシー化と「2025年の崖」問題の克服は、容易なことではないように思われます。しかし、ITを巡る外部環境は改善されつつあります。中小企業が以下のように意識を変えることで、DXを進めることは十分に可能と考えられます。

### (1) 情報システム部門の重要性の認識

システム運用を企業の重要部門の1つと位置付け、そのコストを正当な費用負担として意識することです。

たとえば会計部門では、法律や制度に則った対応が求められるた

め、多くの中小企業で経理部等の専門部署を設置し、税理士等のサポートを受けています。

情報システム業務は法律に則した遂行を義務付けられていないので、人的リソースを割く必要性が薄いと考えられがちですが、会計部門同様、重要部門として位置付ける意識の変革が必要です。

### (2) IT人材の不足を前提とした対応

わが国の人手不足はもはや一過性ではなく、構造的な問題です。IT人材を増員することはおろか、必要人数を維持することも容易ではありません。それを前提とすると、対応には以下の2つが有効と考えられます。

#### ① ITベンダー等外部機関の常時サポートを受けること

時間の経過とともに不安定性を増し、かつ複雑化する企業の情報システムにおいては、「ひとり情シス」に近い運営を余儀なくされている企業での対応はほぼ不可能です。会計における顧問税理士、法務における顧問弁護士と同様に、常時相談できる外部機関の存在は、内製化ソフトでもパッケージソフトでも不可欠です。

業界の成熟により、ITベンダー

1側も企業が言語化しにくい要望事項まで引き出せるような業者が増えていくと思われ、企業の積極的な活用が望まれます。

#### ② プログラムの基本知識を必要としないツールの活用

IT人材の調達・育成にあたりプログラミング能力はハードルが高い項目です。しかもプログラミング言語の違いもあって、内部育成でも外部人材でも、ニーズに合った人材の確保は困難です。

既成品であるパッケージシステムの利便性の向上や、ノーコードツールやローコードツール（プログラミングをせずにアプリを開発できる技術）の技術的發展は著しく、ノーコードツールでも高度なWebアプリを実装できます。

内製化システムをそれらのツールで運用するのであれば、内部での人材育成も可能となります。

筆者が過去に取材した中小企業では、ITリテラシーの高い経営者がリーダーシップをとり、パッケージツールを駆使してDXに結び付けている例がありました。ただ、使いこなすのに必要な技能の習得には一定の時間がかかると考えられ、専任としたうえでの人材育成が望ましいでしょう。

### (3) 身の丈に合ったDX推進を

DXでは、ITを使ってどのように業務やビジネスモデルを変革していくかが問われます。

成否は企業が業務やビジネスモデルをどう変革したいかと、企業が手に入れることができるIT資源（人材、インフラ）がどの程度であるかということとの関係性によって決まります。

DX推進の過程ではIT資源の強化も同時に図られるのが一般的ですが、「どう変革したいのか」という「目的」に合わせてIT資源という「手段」が強化されることが多いようです。

ただ、目的達成を重視して、高度で複雑な「手段」を追及すると、前述のように、システムがレガシー化の危険に晒され、折角のDX推進が水泡に帰す恐れがあります。むしろ利用可能なIT資源に合わせて対応可能な変革を追求することが、DXの着実な達成をもたらすといえます。

えぐち まさひろ 一般財団法人商工総合研究所調査研究室長。東京大学経済学部卒業後、商工中金を経て商工総合研究所に入所。商工中金では、中小企業に関する調査に従事。商工総合研究所入所後は中小企業の産業構造等に関する調査研究および情報提供活動に従事。