

“誰かの役に立つ”は仕事とは限らない

高齢者人口比率がますます上昇し、労働供給が制約される。このような未来においては、高齢であったとしてもすべての人が、自身のできる範囲で無理なく社会の役に立つということを念頭におく必要がある。

一方で、そうはいっても、歳をとってからでも現役時代と同じように働くのは多くの人にとって現実的ではない。また、誰かの役に立つということは、必ずしも「仕事」に限らない。人手不足が深刻化する将来においては、多様な「活動」に従事するシニアがますます増えていく（本章では、会社に雇われるなどして明確な金銭報酬が規定され、決まった日・決まった時間に従事するもの（仕事、必ずしも決まった金銭報酬、決まった日時に実施するわけではないが、おこなっていることを活動としている）。

現役世代の人にとっては、そうした高齢期の無理のない活動がどういったものなのかを想像するのは、なかなか難しい。そこで、私たちの未来予測研究では、40人を超えるシニアの人たちの1日に密着するかたちでヒアリング調査をおこない、仕事も含めて無理のない範囲で取り組める社会活動がどのようなものか、その実態に迫った。

本章ではヒアリング調査に協力いただいた人たちの事例を紹介することで、「高齢になって幸せな生活と両立できるような活動」がどのようなものかを明らかにしていきたい。

本研究におけるヒアリングは、何かしらの仕事や活動をしている、というシニアを対象に実施した。対象者にはその仕事や活動の具体的な内容から、はじめようと思っただけ、やっているなかでやりがいのある点や大変なことなどを聞いている。ヒアリングに参加いただいた人たちがおこなっていた具体的な仕事や活動の内容は次ページの図23、24にまとめた。

シニアがさまざまな活動をする理由

高齢者が仕事をする動機として、収入は大きい。ただ、現役時代のような給与を稼げるが負荷の高い仕事というよりも、収入水準はそこまで高くなくても負荷の低い「小さな仕事」の観点がより大事になっている。

たとえば、高齢期の家計では、扶養する家族がいらない世帯であれば、年金の給付に加えて月10万円程度あれば十分なケースも多い。すると、施設管理の仕事や負荷が軽い作業、ほかの労働者の補助的な仕事など、現役時代のような負荷が高い仕事でなくてもいい。

さらに、高齢期の生活を展望すれば、稼得収入を得る仕事以外の活動も含めて、活動の範囲が徐々に広がっていく人も多い。ヒアリングにおいて、複数の人が現在おこなっている活動として答えていたのは、町内会など地域における活動、家庭菜園などの農作業、マンションや公

図24：ヒアリング参加者がおこなっていた活動一覧

- 小学生の通学案内
- 小中学校の評議員
- 町内の協議会（防災活動や河川の清掃）
- 地域活性化のための諸活動
- 近所の神社の管理保全
- 近所の缶・ペットボトルなどの回収や清掃
- 地域老人クラブの会計
- 町内会の自治会長
- 地域の年金者組合役員
- 近所の雪かき
- 地域の歴史をブログにして発信
- ゴミの分別作業
- 聴覚障害者の支援活動
- 高齢者の安否確認コーディネーター
- マンション駐車場の雪かきなど管理
- 自宅マンションの管理、組合理事長
- 貸農園における野菜の栽培
- 家庭菜園
- 公園の草刈り
- 歩道側面の草木刈り
- 山林におけるまき収集
- 新聞へのコラム投稿
- かばんリュックなどの製作
- 趣味関連の動画を作成、YouTubeにて公開

図23：ヒアリング参加者がおこなっていた仕事一覧

- 図書館における書籍の貸し出し
- 公立小学校の特別支援、クラスの介助員
- 小学校校舎の保守・管理
- 学童のティーチング・アドバイザー
- 預かり保育
- 障害を持つ児童の支援員
- 交通指導員
- 公園管理（清掃・剪定・除草など）
- 個別指導塾で学生を指導
- 児童館のスタッフ
- 公民館の管理
- 化粧品・健康食品などの代理販売
- パソコン教室の運営
- アロマサービス事務所の運営
- 立体駐車場の管理運営
- 中小公益法人における経理事務
- イベント運営会社の事務補助
- 企業における資料などの翻訳業務
- 保険代理店の営業
- ホテルにおける接客
- 顧問社労士
- 駐車場における交通誘導
- ワクチン接種会場の清掃・消毒作業
- 事務所の清掃作業
- 賃貸アパートの庭掃除
- 特別養護老人ホームの調理補助
- 介護施設の送迎
- 訪問介護
- 受配電設備の点検
- 倉庫における軽作業
- 列車見張り員
- 柑橘栽培
- 居酒屋における接客
- 機械部品の検査
- 食品倉庫内でのピッキング
- 病院での給食配膳
- ドラッグストアの品出し
- 惣菜の調理

其施設の清掃・管理といったものである。

こうした活動に従事するきっかけはさまざま。たとえば、町内会やマンション管理組合で前任の長が引退した際に頼まれ引き受けたなど、人から働きかけられたことがきっかけになっているケース、外に出て体を動かすためや、地域の人とつながりをつくるためというケース、単に暇だったからなんとなくはじめたといったケースなどの声が多数あった。

ヒアリングにおいては、何か「大きな目標を持ってはじめた」という人はあまりおらず、逆に言えば、まわりから背中を押してくれるような働きかけがあると、こうした活動が社会により広がっていくものと思われる。

仕事であれ、それ以外の活動であれ、労働供給制約社会においてはその人の年齢にかかわらず、こうした活動を広げていくような環境の創出が求められる。

シニアの小さな活動が現役世代を助ける

労働供給制約が深刻化していく2040年に向け、仕事にかかわらず高齢期に無理なく活動する人が増えることの重要性を踏まえ、私たちが実施したヒアリングの結果から、高齢期に人々がおこなっている活動の実態を探ってみよう。

ヒアリングからは、人生の後半に多くの人々が、これまでしていなかった活動に参加する姿が浮かび上がってきた。どのような社会へのかかわり方があるのだろうか。

活動の一つとして、農業があった。農業というと大規模なものを思い描く人も多く、ハードルが高いと感じる人もいるだろう。しかし、実際にヒアリングをしていくと、退職後に大規模な農業をはじめたという人は少数派であり、多くは小さな農園を運営するかたちでの活動になっているようだ。

70代前半の中村さん（仮名 以下、本章すべて同じ）はドラッグストアでパートの仕事をしているが、畑の管理もしている。収穫した作物は自家消費に加えて近隣の人たちへ譲ったり買ってもらったりしている。こうした活動も社会とつながり、誰かの役に立つ有力な手段になっていることがうかがえる。

「畑は借りているのですが、この周辺では退職してから畑をやる人は多いですね。私は水やりなどがあれば、午前8時から9時半頃に畑に出かけます。

夏野菜や秋冬野菜など、いろいろ育てているので、収穫がないのは1〜4月ぐらい。畑仕事がないのは1〜2月ぐらいで、あとは何だかんだと仕事があります。収穫したら家庭で使っているのですが、余ってしまうので地域の方にあげたり、買ってもらったりしています。

畑仕事は、人とかかわるいい機会になるんです。最近も幼稚園の園児たちが畑に来て、大根

やタマネギをとってくれました。子どもたちは大きな大根を収穫して、ワーワー騒いでいました。幼稚園に行くと、野菜のおじさんって言われます。野菜を通じて地域に根付くようで、おもしろいですね」

次に紹介する70代後半の渡辺さんも、国家試験の運営サポートの仕事をサポート勤務でしながら、町内の活動に精を出している。町内会の活動のメインとなるのは小学生の交通誘導。そのほか消防訓練などにも参加している。

「町内会では平役員をやっています。町内会の役員が交代で月2回くらいずつ、近所の交差点で小学生たちの登下校の時間に通学の補助、管理、指導をしています。消防訓練は3カ月に1回くらいですが、訓練のサポート役として参加しています。また、年に一度の夏祭り際には補助業務もしていますね。こういった町内活動の実施に加わっています」

こうした「交差点での見守り」は、過去には学校の教職員が授業の前におこなっていた地域もある。保護者が付き添わざるをえないこともあるだろう。しかし、シニアが小さいながらも何かを担うことで、教職員や保護者たちといった現役世代の働き手を結果的に助けているのだ。ほかにも地域での活動の方法は多数ある。地域の老人クラブに所属しているという男性も、

クラブの活動を通じた地域貢献に従事している。結果としてどんな人を助けているのか、想像しながら読んでいただきたい。

「老人クラブに入ったのは2000年ぐらいですかね、62、63歳の頃だったと思います。きっかけは会社を退職したからです。仕事がなくなると人との付き合いがなくなってしまうから、何かしないといかんなと思って入ったんです。

実際の活動は海岸の掃除が多いですね。近くには有名な海岸があつて、そこを掃除したりしています。あとは共同墓地の掃除や地域の花壇の手入れをしたり。大変なこともあるけど、知らなかった人とも話すようになりますし、顔見知りにもなるので、そういうのはいいですね」

無償だとどんどん担い手がいなくなる

さて、高齢者がおこなっている活動だけでなく、高齢者が従事している仕事も、じつにさまざまである。働き方という点に焦点をあてると、自営業やフリーランスという就業形態は、高齢期に仕事をするうえで有力な選択肢である。

次に紹介する五十嵐さんは、自営業として地域の公民館でパソコンに関する講座を主催して



いる。講座は週3日、日によって午前か午後に2、3時間ほど授業を受け持っている。現在の仕事を始めたきっかけは、中高年のときの失業だった。

「働いていた会社がつぶれてしまつて。それで、職業訓練に行つてはじめてパソコンのソフトの使い方を学んだんです。それから検定を受けたりして、それが自分にすごく合っていました。ちょうど市内のあちこちでパソコン教室ができた頃で、私も何軒か見て回つて、それで自分でやってみようかなと思つて立ち上げたのが現在につながっています」

五十嵐さんはパソコン教室での指導という仕事をしながら、社会福祉協議会における高齢者の見守りの活動にも参加している。この活動も五十嵐さんにとっては日々の生きがいにつながっている一方で、待遇面での課題を抱えていることもわかる。

「社会福祉協議会で、地域で独り暮らしをしている高齢者の安否確認のコーディネーターをやっています。近所の人が独り暮らしの人の様子を見て、私のところにその報告を持ってくるので、ひと月分まとめて事務局に提出するという仕事です」

私が直接見に行くわけではなくて、実際に現場を確認するのは担い手さんです。何時頃に買い物に行つたとか、娘さんが来ていたとか細かく書く方もいれば、安否を○や×と書くだけの

人もいますので、そうした情報を取りまとめるのが私の役割です。

ただ、担い手の方が今ほとんどいなくなっています。報酬がゼロという理由もあると思います。だから、少額でもお金を払うなどして有償ボランティアにしていかないと、今後ますます担い手がなくなつてしまいますよね」

小学校の用務スタッフをして社会へ恩返し

地域での活動に関しては、町内会やクラブ活動など一定の組織に属しておこなう活動が含まれるが、そうした組織に入らずに活動している人もいた。普段、学校の用務スタッフとして働いている大橋さんは、通勤がてらゴミ拾いをするのが日課になっている。

「職場まで20分間歩いて出勤しているのですが、タバコの吸い殻や近隣のコンビニエンスストアで買ったカップの容器などが捨てられているんです。店舗や住宅の前なら住民が掃除するのですが、陸橋や跨線橋など人が住んでないところのゴミは誰も拾わなくて。そうした場所に落ちていたゴミを拾って袋に入れていくと、片道で袋いっぱいになります」

同じようなことをしている人も近隣にいて、このエリアは人の人が、このエリアはこの人が

やっているからと、お互いに棲み分けながらやっています」

小学校の用務スタッフの仕事は多くを稼げる仕事ではないが、その代わりに業務の負荷はほどほど。仕事や日々の活動を通じて社会に何かしらの貢献をしたいという思いは変わらない。

「用務スタッフの仕事のいいところは、子どもの素直さを感じられることです。たとえば、特別支援学級の児童たちが向こうから駆け寄ってきて『きれいにしてくれてありがとう』などと言ってくれたり。お礼を言われなくても、学校をきれいにしている姿を子どもたちが目にして、何か児童の発育成長に資するところはきっとあるんだろうなと感じます。

そういう意味で、自分もかつて小学校に6年間通って、当時は思いも寄らなかったけれども、いろいろな人のお世話になって育てられたことへの、回り回っての恩返しにはなるかなと。働いていたときの年収や肩書きなど経歴に依拠して余生を暮らす人ももちろんいるだろうけれど、むしろそうではないところに生きがいを見つけていけたら、次世代を担う子どもたちが気持ちよく学校で過ごせることに満足感を得られる人には、この仕事はもってこいだと思います」

高齢期の生活と両立する仕事・活動の3要素

シニアが取り組む高齢期の小さな仕事や小さな活動について、事例を紹介した。

各地域においてシニアでも取り組むことができる仕事や活動の幅が広がっている。そして、こうした力を労働供給制約となる社会に活かしていく観点からは、何よりその仕事や活動自体が自身の利益になることが大切である。

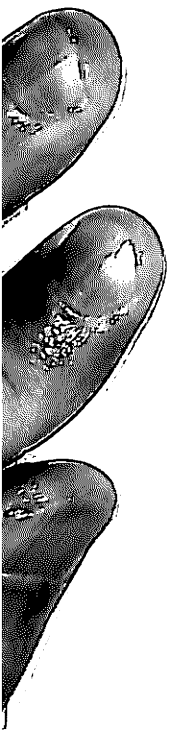
いくらシニアの力が社会的に必要だと訴えても、それがシニア自身にとってメリットにならなければ広がっていくのは難しい。高齢になったとき、自身の生活をより豊かにし、かつ社会へ無理なくつながり貢献していくためには、そのなかから自身の嗜好やその時々状態に合った仕事や活動を選んでいく必要がある。

今回のヒアリングからは、幸せな高齢期の生活と両立する仕事・活動の要素として重要な3つのポイントが見えてくる。

① 健康的な生活リズムに資する

② 無理がない

③ 利害関係のない人たちとゆるやかにつながる



一つのポイントは「健康的な生活リズムに資すること」。仕事を通じて起床や就寝の時間が安定して生活リズムが整うことは、活動をするうえでの利点となりうる。

これはおそらく定年前の人も潜在的には意識しているのだろうが、定年後の就業者は加齢にともなう自身の健康への不安の高まりもあって、それをより強く意識している様子がうかがえた。仕事に限らず、何かしらの課題があることが日々の健康な生活につながる。定年後も働き続けている人からは、「仕事を通じて生活リズムを整えている」という発言が多く聞かれた。

体を動かすことへの言及も多かった。仕事やプライベートを通じて毎日一定の歩数を歩くことを大切に行っている高齢者は多い。歩くかどうかにかかわらず、家の外に出る機会として仕事を利用して人々もいた。定年後の就業者は、仕事を通じて生活リズムを整え、健康的な生活を実現する手段として仕事を活用している。

第二のポイントは、「無理のない仕事」である。つまり、過度なストレスがない活動が好ましいということである。

ストレスに対するスタンスは、定年前と定年後で明らかに異なる。定年前の就業者であれば、自身の成長のために、多少無理をしても活動の量や質、責任などを追い求める傾向がある。もちろん定年後の就業者も、仕事において成長を求めているわけではない。しかし、彼らは何らかの活動で過度なストレスが生じるのであれば、あえてその仕事を拡大させるような行動はとらないことが多い。

第三のポイントは、「利害関係のない人たちとゆるやかにつながる」活動である。孤独は人の幸福度を下げると言われているように、生活を営むうえで人とつながることは重要である。この点、定年後の人たちにとって、自身の活動を通じて人とのつながりを持てることは、幸せに生活していくうえで重要な要素となっている。

しかし、人とつながれば何でもいいというわけではない。定年後の活動として望ましいのは、「利害関係のない人たち」と「ゆるやかに」つながる活動のようだ。つまり、「利害関係のある人たち」と「強固に」かわる活動は望ましくないということである。こうした関係性は互いに強い利害関係が発生することから、一定の緊張感が生まれる。

また、簡単に絶つことができない強固なつながりは、良好な関係を築き続けなければならぬという義務感に通じ、ときに閉塞感を生じさせる。シニアの方々の話を聞いていると、定年後においてはもはや人間関係に大きなストレスがともなう活動の仕方を、人は望んでいないのではないかと感じる。

一方で、定年後に幸せに活動が続いている人は、利害関係のない人たちとのつながりを持っていた。さらに、それはいつ解消してもかまわないような、ゆるやかなつながりであった。

現役世代の人にとっては、社会への貢献は日々の仕事と同義になっているという人も少なくない。しかし、高齢期に関して言えば、社会とのかかわり方やそこでの貢献のあり方はさまざまである。

人のためになる活動は、何も現役時代のように一生懸命に働くこととは限らない。自身のできる範囲の活動に取り組むなかで、社会への手助けや貢献をしながら、同時にそうした活動を自身の日々の生活の豊かさにつながるように活かしていくことができれば理想的だろう。

労働供給制約社会を迎える将来の日本。生産年齢人口が減少するなか、人数が増えていく高齢者層の力を活かさなければ、現在と同じ水準の生活の維持は困難だ。しかし、「シニアはもっと社会に貢献せよ」と号令をかけるだけでは持続可能でないのは明らかだ。

労働供給制約を乗り越えるために、今後の日本に不可欠な発想は、高齢期の小さな仕事、小さな活動である。個々人の体力や気力などとも相談しながら、無理のない範囲でできる仕事や活動をはじめ、続ける人が増えていくことが重要になっていく。

それが結果として、誰かの何かを助け、自分のためにもなる。シニアが小さな仕事、小さな活動をすることを促すような仕組みづくりが、求められているのだ。

第9章

解決策④

企業の ムダ改革と サポート

労働供給制約に対して、「会社ができること」はなんだろうか。機械化・自動化への設備投資と、人的投資（賃上げなど）という二重の投資は、今後会社が生き残るための必要条件となるのは間違いない。さらに何ができるかということだ。

労働供給制約に対する打ち手は大きく2種類であり、需要を減らすことと供給を増やすことだと述べた。じつは、会社にはこの両方に対して強力な打ち手がある。それは一言で言えば、「ムダ改革」による労働需要圧縮と、「職場でのソーシャル・サポート」による人々のさまざまな活動の支援である。

それでは、一つずつ見ていこう。

労働需要を圧縮する「ムダ改革」

労働供給制約社会への打ち手として、人の力を拡張する機械化・自動化やワーキッシュアクトなど、人の仕事の新しい地平を切り開く提案をしてきた。しかし、さらに掘り下げて考えると、今のすべての労働需要が本当に必要な仕事なのであるか。

なくすべき業務がある、という視点で会社内の業務を見直す必要があるのではないか。ムダな業務に費やしている時間を個人が取り戻せば、ワーキッシュアクトに参加できる人も増える

かもしれない。最新のテクノロジーを学び、実装する時間もつくることができるかもしれない。何より、「ムダをなくす」という誰しもが大事だと考えてきたことは、労働供給制約においては社会全体の労働需要を圧縮するという新しい使命を帯びているのだ。

私たちは、この点について現状を確認すべく、企業内のムダな業務について定量調査（「企業内のムダ調査」）を実施した。

本調査ではまず、27のムダな業務（図25）の多さについて尋ねた。経営者・役員には自社の業務、組織長には自組織の業務、就業者には自身の業務について尋ねている。

経営者・役員が「ムダがよくある・多い」と回答した上位3業務は、次の3つだった。

（37）2022年12月実施。回答者については以下3グループについて対象とした。

「経営者・役員」向け設問…企業規模10名以上の経営者・役員（有効回答数466）

「組織長」向け設問…正社員かつ課以上の組織の長（有効回答数481）※回答人数は性別で割り付け。

「就業者」向け設問…上記「経営者・役員」「組織長」に加え、自営業者、正社員、契約社員、派遣社員、パート・アルバイト社員を含む（有効回答数2771）。

「生活者」向け設問…上記「就業者」に加え、学生を除く無業の人を含む（有効回答数3383）※回答人数は、性別、年代、居住エリア、職業形態で割り付け。

結果の詳細は以下に掲載されている。 https://www.works-i.com/research/works-report_2023/forecast_2010_muda_data.html

（38）5肢選択式で4または5の回答者である。

図25:「企業のムダ調査」で調査した27項目

1	頻度や1回あたりの業務量が多過ぎる業務・作業
2	成果や実施の目的がわからない業務・作業
3	システムがない・古いことで、紙でやらざるをえない業務・作業
4	簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業
5	手戻りが多い業務・作業
6	ほぼ自分自身の出番はないが、念のために参加している場や、それにとまなう業務・作業
7	不必要に細かすぎたり、必要以上に高い品質を要求される業務・作業
8	誰かのミスや対応遅れなどで発生する手待ち時間
9	品質に影響がないのに、上司や関係者の志向や好き嫌いに対応するための業務・作業
10	自分では必要性を感じないが、上司や関係者が必要だと言うので実施している業務・作業
11	上司や関係者間の方向性や意見の不一致に対応するための業務・作業
12	上司や関係者からの支援が不足するなかでおこなう業務・作業
13	業務の関係者の能力・努力の不足の穴埋めをするための業務・作業
14	部外者からの思いつきでのアドバイスや提案に対応するための業務・作業
15	ポイントが曖昧、長い、同じ話を繰り返すといった上司や関係者に付き合う時間
16	付き合い仕事、付き合い残業
17	長時間働いてがんばっていることをアピールするための労働時間
18	「働いていない」と上司や周囲から思われるのを避けるために使っている労働時間
19	いつか利益につながる、目の目を見ると信じられているためにおこなっている業務・作業
20	残業代を確保するために、増やしたり、のんびりおこなっている業務・作業
21	自身の能力の不足によって発生している業務・作業
22	自身の成長のためにあえて引き受けている業務・作業
23	自身の評価・評判を高めるためにあえて引き受けている業務・作業
24	必須ではないが、付随的な得があるためにおこなっている業務・作業
25	お客様を過剰にもてなすサービスに費やす業務
26	社外に、いい顔をするために、駆り出される業務・作業
27	他社でも実施しているという理由で、深く考えずに自社でも実施している業務・対応

- システムがない・古いことで、紙でやらざるをえない業務・作業
- 不必要に細かすぎたり、必要以上に高い品質を要求される業務・作業
- 頻度や1回あたりの業務量が多過ぎる業務・作業

自社のシステムに関するものと合わせて、2番目、3番目のムダな業務からわかるのは、取引先との関係でせざるをえないことが想起されているという点だ。

取引先が指定してくる時間とロット数が現場の仕事にも繁閑の差を生んでいたりと、微に入り細を穿つような確認にそれは本当に必要なかと考える経営者が多いことが透けて見える。経営者の回答からは会社内だけでなく、このムダの問題が産業構造や商慣行に起因していることがよくわかるだろう。

次に、組織長が「ムダがよくある・多い」と回答した上位3業務は以下である。

- 自分では必要性を感じないが、上司や関係者が必要だと言うので実施している業務・作業
- 簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業
- 業務の関係者の能力・努力の不足の穴埋めをするための業務・作業

組織長の答えは、会社内のムダの問題がどこにポイントがあるかを考える重要な材料を提供

している。上司や関係者が必要だと言え、やらざるをえない。昔からのやり方があるのであれば変えることができない。できない人がいれば組織長が責任をとってやらざるをえない。とくに1番目、2番目の回答からは、声をあげて解決へ向かって取り組みをおこなうことが解決への近道に違いないが、それが難しいのだ。

さらに就業者が「ムダがよくある・多い」と回答した上位3業務は以下である。

○システムがない・古いことで、紙でやらざるをえない業務・作業

○簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業

○自分は必要性を感じないが、上司や関係者が必要だと言っているので実施している業務・作業

働き手の目線で何がムダかということだが、会社内のシステムがないという点を挙げる回答者が多く、くしくも経営者と現場の働き手の課題感が共通していた。2番目、3番目に多かった回答も組織長と共通している。

こうしてみると、経営者、組織長、就業者(働き手)と課題感は比較的共通していることがわかる。立場の違いを超えて、ムダな業務の認識は共有化されつつあるのだ。

「システムがない・古いことで、紙でやらざるをえない業務・作業」「簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業」――誰も何も言わないの

かもしれないが、こういった業務に、その会社の社長から部長・課長、従業員まで、働くすべての人が課題感を持っているのだ。

週に6〜7時間はムダな仕事をしている

次に、経営者・役員、組織長、就業者に、「自社、自組織、自身の業務におけるムダの割合」について尋ねた(図26)。

経営者・役員のうち、69・5%が自社になんらかのムダな業務があると回答した。全体の7割が「うちの会社にはムダな業務がある」、言い換えればそぎ落とせる労働需要があると考えているということだ。

なお、全業務のなかでムダだと思う業務の割合は平均で16・0%であった。自社の業務の約6分の1がムダであるとして経営者は考えていることになる。さらにそのなかで、ムダな業務の割合が「30%以上」と回答した人は27・4%であった。

組織長では、72・6%が自組織にムダな業務があると回答した。こちらも約7割だ。全業務のなかでムダだと思う業務の割合は平均21・7%で、これは組織長が自分の1週間の仕事のうち1日はムダな仕事だけをしている(5日のうち1日の割合)と考えていることになる。なお、

図26：ムダな業務識の認識

回答者	経営者・役員	管理職	従業員
	自社の業務	自社の業務	自身の業務
何らかのムダを認識している	69.5%	72.6%	56.6%
30%以上のムダを感じている (※全回答者に占める割合)	27.4%	37.1%	23.6%
上記、何らかのムダを感じている人のうち	自分で減らせるムダがある	84.9%	84.8%
	自分で減らせるムダの割合 (※全業務中に占める割合)	21.8%	20.0%

ムダな業務の割合が30%以上と回答した人は37・1%であった。
 そして就業者では、56・6%が自身の業務にムダがあると回答した。全業務のなかでムダだ
 と思う業務の割合は平均14・9%。ムダな業務の割合が30%以上と回答した人は23・6%で
 あった。

これも興味深く、経営者や組織長と比較して、就業者のほうが「ムダがある」とした人の割
 合もムダだと認識している業務の割合も低い。

この結果によれば、平均的には現場の働き手ほど労働効率がいいのかもしれないし、はたま
 たムダと認識する暇もなく日々の仕事に追われているのかもしれない。実際がどちらなのかは
 わからないが、調査から明らかにわかるのは、組織長クラス、ミドルマネジメントに仕事のム
 ダについての大きなポイントがあるだろうということだ。

いずれにせよ、会社の自分の業務については、社長から従業員までを平均すると、およそ
 15〜16%前後の業務がムダだと感じていた。これは1週間に40時間働く人で言えば、毎週6〜
 7時間くらいは誰にとっても意味のない仕事に従事していることとなる。

また、自社、自組織、自身の全業務のうち「30%以上がムダ」だと回答した人が2割超いる
 ことは、驚きの結果ではないだろうか。「週のうち2日弱は仕事のムダに労働時間をとられて
 いる」と考えている人が2割以上存在しているのだ。

ムダの抽出と削減を徹底する企業が生き残る

さらに、何らかのムダがあると回答した人に、「ムダを全部で100とした場合、あなたの力で減らせそうなものは、どれくらいありますか」と尋ねた。

自分で減らせる自社のムダがあると回答した経営者は84・9%、平均で21・8%のムダを減らせるとの結果になった。自分で減らせる自組織のムダがあると回答した組織長は84・8%、減らせるムダの割合は平均で20・0%である。自分で減らせる自身の業務のムダがあると回答した就業者は71・9%、減らせるムダの割合は平均で17・4%となった。

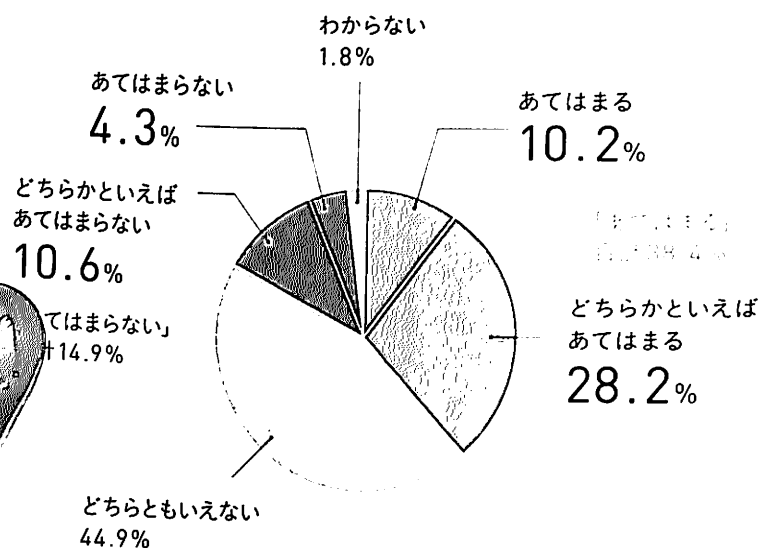
経営者、組織長、就業者ともに、多くのムダを認識しており、自分の力で減らせるムダもあるとしているにもかかわらず、実際にはまだ多くのムダが業務のなかに横たわっているのが現実だ。「仕事のムダをなくそう」という掛け声に反対する人はいない。誰しも思いは一緒なのにもかかわらず、進捗しない難しいテーマであることは理解できる。

この点について掘り下げるため、調査では企業の視点だけでなく、生活者としての視点から、企業の提供するサービスへの考え方やサービス低下に対する許容度合いを回答してもらった(図27)。サービスは受けられるだけ受けたという生活者の心理も垣間見える。一方で、企業がよかれと思って提供しているサービスも不要とする意見も見られた。

「企業のサービスには、過剰なものが多いと感じる」かという質問に対して、「あてはまる」

図27：生活者が感じる企業サービスの過剰感

Q 「企業のサービスには、
過剰なものが多いと感じる」



は合計で38・4%に達しているのだ。本当に生活者視点・顧客視点に立ったときに、そのサービスは必要とされているのだろうか。企業の思い込みのために、過剰な負担を働き手に課していないだろうか。

本当にやらなければならない仕事（＝必須の労働需要）なのか、という点についても調査では興味深い結果がわかっている。たとえば、「飲食店で飲み物はセルフサービス」となった場合に「確実に以降の来店をやめる」と答えた回答者は、じつに1・6%に過ぎなかった。「やめることにつながる」と回答した人も8・1%に過ぎず、両方を合わせても1割にも満たなかったのだ。「気にならない」「むしろそのシステムのほうがいい」と回答した人が90%以上いたことになる。

「おもてなし」と考えられてきたが、消費者側はあまり気にしていないのかもしれない。「コンビニエンスストアの24時間営業」についても、「必要」と答えた人は30・2%で、「必要ない」は69・8%であった。

労働供給制約下では働き手こそが最も希少な経営資源だ。また、会社としても社会としても、無意味なムダな仕事に働き手を回す余力はまったくない。企業が顧客と対話し、本当に必要なサービスを極めていくプロセスに、業務削減の余地はまだたくさんある。

こうしたムダをなくしたうえで機械化・自動化を進めることは、個人の働き方の自由度をも

高めるだろう。「一見ムダと思えることのなかにも学びがある」「社内のほかの人がムダを許容している」「取引先が言うから」といったあきらめを一度やめて、ムダの抽出と削減に手を尽くすことが、労働供給制約下で生き残る人材力の高い企業の要件となるのだ。

社外活動を促進する「職場でのソーシャル・サポート」

労働供給制約に対して会社ができることとして、もう一つ私たちが注目するのは、じつは「職場での支援が、社外での個人の多様な活動を促進している」ことだ。

労働供給制約が進むなかで、生活維持サービスが社会的に行き届かなくなる未来においては、人々の多様な活動を仕組み化することが重要だ。しかし、日本の多くの社会人が本業と家庭以外の活動に参加できていないという実態がある。この本業以外の活動について、じつは会社が大きな役割を果たしていることがわかってきた。

(39) リクルートワークス研究所、2023、「企業のムダ調査」エクゼクティブサマリー

(40) 大半の人が、「本業以外の場面で支援活動に参加できていない」と回答しているが、本調査において、フルタイムの働き手が「ボランティア活動」「地域コミュニティ活動」に参加している割合は、わずかに15%。



この点に関して、リクルートワークス研究所では会社には雇用される就業者を対象とした調査を実施した。焦点をあてた本業以外の活動は、具体的には次ページの図28のとおりだ。

さらに、会社が職場において積極的に支援をしていることと、就業者が本業以外での活動に参加していること、その関係性を確認した結果が図29である。

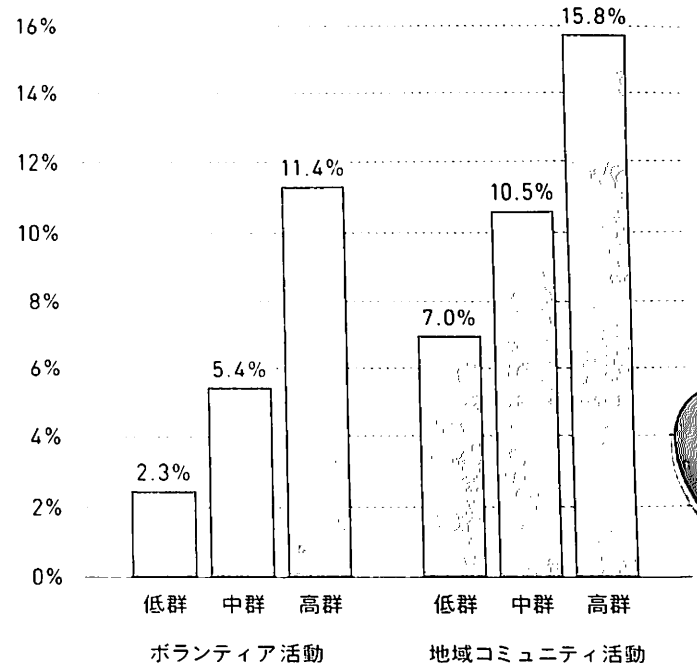
端的に結果を紹介すれば、**本業以外の活動の多さは、職場での支援の多さと相関している**ことがわかる（職場での支援活動が低群から中群、高群となるほど、各活動の参加率が上昇する）。職場での支援が本業以外の活動につながったのか、その逆か、その因果関係までは明らかではないが、職場での支援が境界を越えて波及する可能性を示唆する結果となっている。

（注）今回の調査では、フルタイムの働き手が本業以外の活動に参加していないという懸念に端を発していることから、会社勤務の20、50代の正規の社員・従業員を対象とした。なお、調査方法はインターネット調査とし、全国1513人から回答を得た。（注）職場での支援については、「わからない」「まった／十分に受けていない」から、とても十分に受けているの7段階で聞いている。またここでは、その得点が3未満を「低群」、3以上5未満を「中群」、5以上を「高群」としている。

図28：「本業以外で誰かの何かを助けるような活動」の内容

活動の種類	具体的な活動内容
ボランティア活動	子どもの教育活動や運営の手伝い、参画
	介護・医療施設の活動補助や運営の手伝い、参画
	周囲の住人の生活の手助け (雪かきや草刈り、買い物の補助など)
	自身の家族以外の子どもの子育てや育児の手伝い
	自分の家族以外の高齢者や介助が必要な人の生活などの手伝い
	そのほかのボランティア活動
地域コミュニティ活動	町内会、自治会、マンション管理組合などの地域活動
	道路沿いや公園など公共空間の清掃活動
	地域の子ども、高齢者の見守りや送迎
	消防団、防犯活動、交通安全活動などの地域の安全に関する活動
	農作業や森林整備などの活動

図29：「本業以外の活動」参加率と
「職場での支援活動」への参加度（低・中・高群）



「会社の仕組み」が社外活動をサポート

さらに、会社の仕組みづくりの話をしたい。会社は本業以外の活動をおこなう個人に対してどんな（隠れた）支援をしているのだろうか。

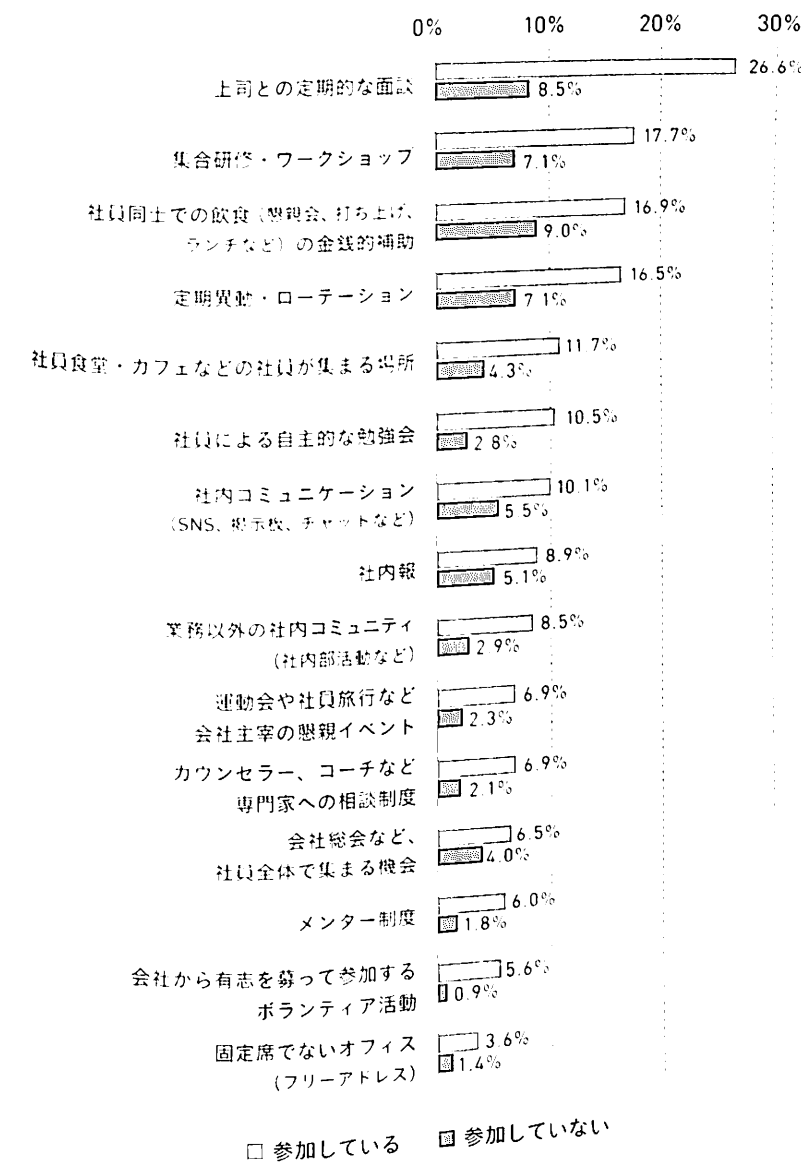
本業以外の活動へ参加している者としていない者に分けて、所属する会社が持つ仕組みに対する評価を集計した。分析結果は次ページの図30に示すとおりである。すべての項目において、本業以外での活動に参加している者の得点が高くなっており、いずれの仕組みも、本業以外の活動にまで関係していることがうかがえる。

とくに、本業以外の活動への参加率を上げている仕組みをいくつか挙げると、参加率の上位から「①上司との定期的な面談」「②集合研修・ワークショップ」「③社員同士での飲食の金銭的補助」となっている。上下関係から社内の横の関係づくりまで、職場での支援が、じつは職場の外にも波及し、人々の本業以外の活動をサポートしているのだ。

（43）「人間関係形成の仕組み」は、それぞれの仕組みが存在している前提で、各仕組みが人間関係の形成において「役に立っているか」否かの二択。また図30の図表は、職場の支援活動への積極度合いに応じて分類した3群の者が、人間関係形成の仕組みとして評価しているものを選択した結果を集計している（複数選択可としている）。

（44）「検定を通じて、社外の支援活動への参加の有無の差は、「会社総会など、社員全体で集まる機会」は10%水準で、「社内報」「固定席でないオフィス（フリーアドレス）」は5%水準で、その他は1%水準で有意であった。

図30：「会社の仕組み」と「本業以外での活動」との関係



※本調査の項目は、リクルートマネジメントソリューションズ、RMS Message 2019.05、職場におけるソーシャル・サポート実態調査の設問を参考に作成している。

会社ができる労働供給制約の解決策

高度経済成長期から平成の時代を通じて、「会社」という共同体は個人の生活に大きな役割を果たしてきた。その存在感は近年、間違いなく低下してきているが、労働供給制約社会において会社の役割は、なお大きなものと私たちは考える。

それは本章で取り上げた「本業の仕事のムダをそぎ落とし労働効率を高めること、そして個人が多様に活動できる時間を創出する」こと、また、「職場の支援によって本業の外側でも活躍する個人をエンパワーメントする（力を与える、自信を与える）」ことだ。見えてきたのは、こうした持続可能な社会のためのプレイヤーとしての企業の姿である。

日本の経済社会には「三方よし」や「企業は社会の公器」といった企業観が存在している。持続可能な経済活動が重要視されるなかで、灯台もと暗しの関係であった従業員との関係性を再考する企業も増えている。こうした動きを労働供給制約が加速させていくのだ。その先には、日本発の企業観の転換が待ち受けているのかもしれない。

労働供給制約という危機。その危機への打ち手が展開された先にあるのは、構造的な人手不足であっても持続可能な社会を実現し、危機を契機にして人の仕事が大きく変わっていく近未来の日本の姿である。

解決策に着手すれば「10年の猶予」が生まれる

本章では、私たちの提唱する解決策を実行した場合のインパクト、つまり「労働需給におけるギャップを、解決策の実施によってどの程度縮められるのか」を推計する。ここでは「打ち手」のうち、機械化・自動化とワーキッシュアクトによる影響を考える。

機械化・自動化によるロボットや設備は、単に人の仕事を減らすだけでなく、人の力を拡張し、人の仕事を支える新たな労働供給主体と位置づける。また、ワーキッシュアクトとして、本業の仕事に限定されない人の多様な活動により労働供給を拡大させるケースを想定し、推計をおこなった。

この推計を「解決策実現シナリオ」とし、第1章で最初に提示した「ベースシナリオ」と比較する。

機械化・自動化においては、職種別に実施した有識者・関係企業へのヒアリングの回答で得た機械化・自動化の進捗率予測を勘案し、2040年の労働供給を押し上げる効果として加味した。また、ワーキッシュアクトは、定量調査の結果を用いて、現在ワーキッシュアクトを低頻度で実施している群が高頻度実施群へ、無実施群が低頻度実施群へ、2040年にかけて日本に暮らす人が少しずつ活動頻度を増した状況を想定した。

シミュレーションの結果、解決策実現シナリオでは以下の変化が見られた。

- 2030年時点で供給不足が28・7万人にとどまる（ベースシナリオでは341・5万人の不足）
- 2040年時点で供給不足が、493・6万人である（ベースシナリオでは1100・4万人の不足）
- 解決策実現シナリオでも、2032年頃から労働需給のギャップが大きくなる

(45) 本研究では労働供給制約という課題に対し、機械化・自動化、ワーキッシュアクト（この注釈中ではWAとする）という二つの中心的な解決策を想定。それぞれ、専門家や企業へのヒアリングをおこない、WAでは働く人への調査も実施した。結果に対して研究所内で議論をおこない、将来の自動化率、WA参加率を推定、労働供給を引き上げる要素としてモデルに組み込んだ。自動化率については、専門家・企業の2040年の代替率の中心予測値を参考に設定した。WAでは定量調査より、現在WAを低頻度で実施している群が高頻度実施群へ、無実施群が低頻度実施群へ、2040年に向かって線形に増加するモデルとして設定した。なお、自動化率、WA参加率を供給側に組み込んだ理由は次のとおり。自動化ではロボットやテクノロジーが職場に導入され、人とともに働く像が見えてきた。そのため単に労働供給を代替するのではなく、人と協働する存在として自動化を位置づけた。WAも従来の労働ではないかたちで人々が社会参加し、供給を代替するものとして位置づけた。