

# 「ニッポン一億総活躍プラン」 実現に向けての企業の取り組み



三浦智康

2016年6月2日に、政府の「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定された。そこでは、日本が今後も経済成長していく上での最大の課題として少子高齢化問題が取り上げられており、それに向けて真正面から立ち向かうことが宣言されている。

第2次安倍内閣のスローガンである「一億総活躍社会」とは、少子高齢化の流れに歯止めをかけるため、女性も男性も、高齢者も若者も、障がいや難病のある人も、家庭・職場・地域で誰もが活躍できる全員参加型の社会を実現することにある。

このプラン全体の性格は経済政策であるので、その骨格はというと、労働市場における女性、高齢者、障がい者の雇用を拡大するとともに、雇用者数の過半数を占めるホワイトカラー労働者の働き方を改革することで、労働生産性を高めていこうとする動きに他ならない。

今号の特集「一億総活躍社会における雇用・働き方」では、上記プランの骨格を受けて、女性、高齢者、障がい者の雇用拡大を企業の立場でいかに実行・支援していけるかを論じた各種論文を掲載している。

以下に、それぞれのポイントを簡単に紹介していく。

## 1 女性の活躍

第2次安倍内閣が政策の柱として「女性活躍推進」を掲げたように、女性の活躍は「ニッポン一億総活躍プラン」の中核に位置づけられている。

第1論考「企業競争力強化に直結する女性活躍支援のあり方」では、企業における女性活躍の結果の一つが管理職への登用であると位置づけ、女性管理職の充実につながる、キャリア女性の活躍推進のための打ち手について説明している。

一般的に働く女性は、私生活より仕事での成功やキャリアアップを優先する「バリキャリア」か、私生活の充実を重視し、それが許す範囲で仕事をする「ゆるキャリア」といった二元論で語られてきた傾向がある。しかし野村総合研究所（NRI）では、結婚や出産・育児などのライフイベントにも前向きで、かつキャリア志向を持つ人を、新しいセグメントである「フルキャリア」と定義した。そして、NRIが実施した「生活者1万人アンケート調

査（2015年）」によれば、就労女性の中での「フルキャリア」の比率は21.7%を占め、決して少ない数値ではないことが分かった。

企業は、「フルキャリア」の潜在力を引き出すことを積極化すべきであり、それは企業競争力強化に直結する「投資」と位置づけるべきなのである。本論では、企業が「フルキャリア」を戦力化するための3つの視点を提起している。

## 2 高齢者の活躍

第2論考「高齢者就業の変化とシルバー人材センターの新たな役割」は、高齢者の就業に焦点を当てた論文である。

NRIのグループ会社であるNRI社会情報システムでは、「シルバー世代の人材活用に関するアンケート」を2004年から毎年実施している。そこから見られる高齢者の就業の現状は、65歳以上で半数、70歳以上でも3分の1程度の人が就業を希望しているものの、実際には必ずしも就業できていないというのが実態である。特に65歳以上では、就業形態として「シルバー人材センターなどの臨時・短期的な仕事」や「ボランティア」を希望する人が増えるが、希望と現実の乖離は大きく、希望通りの形態で働いている人は決して多くない。

高齢者が就業を通じて生き生きと活躍するためには、就業の希望と実態のミスマッチを解消することが重要な課題となる。そのミスマッチを解消する機能を有する機関として、シルバー人材センターが注目される。

シルバー人材センターといえば、かつては仕事の内容が植木の剪定、清掃、駐輪場管理などの軽作業が中心で事務系の仕事が少な

く、ホワイトカラー層の受け皿とはなりにくかったが、近年では派遣事業への参入なども拡大し、多様化する就業ニーズへの対応も進みつつある。他方、高齢者の地方居住を促進する日本版CCRC（Continuing Care Retirement Community）構想など、新たな取り組みへの模索も行われている。詳しくは、本論を参照願いたい。

## 3 障がい者の活躍

第3論考「技術革新と働き方改革が拓く障がい者の活躍可能性」は、日本企業が直面する労働力不足を解決する一つの方策として、障がい者の活躍の場の拡大を提言している。

障がい者雇用を拡大することは、さまざまな制約条件があるので一朝一夕には進展しにくいものの、本論では、最新のテクノロジーを活用して障がい者の能力発揮を補う対策と、企業における障がい者の役割を変えることで能力発揮をしてもらう対策、の二つを提言している。

とりわけ、前者については障がい者のテレワーク活用のメリットを紹介し、後者については障がい者のリーダーシップ開発の重要性について述べている。

## 4 ホワイトカラーの働き方改革

そして第4論考「働き方改革による日本企業型全社改革」は、「ニッポン一億総活躍プラン」の根幹に当たる「働き方改革」について言及したものである。

政府による改革の方向性は、同一労働同一賃金の実現や、長時間労働の是正など、労働法制の見直しにかかわるものが主となっているが、個々の企業にとっては、社員の能力が

より発揮されやすい環境を整備し、社員のパフォーマンスを高めるための全社改革が重要である。

本論では、ホワイトカラーの仕事としての「営業職」「企画職」「実務職」「研究開発職」を例に挙げて、仕事の価値の再定義をするとともに、働き方改革の先進事例を紹介している。

ここでの結論は、働き方改革はまさに全社改革運動であり、経営トップ自らが改革を牽引する必要がある、というものである。社員の意識や行動を変えるためには、経営トップが終始一貫した姿勢を見せ、理念を浸透させるために情報発信をし続けなくてはならないからである。

## 5 人材のグローバル化の視座

さらに特集論文ではないが、本号のNAVIGATION & SOLUTION「グローバル経営の要としての異文化協調力」は、日本企業のグローバル化に伴い、人材の多国籍化が進んでいる現状を踏まえ、各社員の「異文化協調力」を向上させる手法を紹介したものである。「ニッポン一億総活躍プラン」には明示されていないが、企業が働き方改革を推進していく上では、多国籍化した社員をいかに活用していくかという視点が欠かせない。本論では、多国籍人材を抱えた企業が、多様なビジネスカルチャーを内包しながら、カメレオンのように変化できる組織こそがグローバル事業で強みを発揮できると結論づけている。

## 6 人工知能とロボットによる労働代替の可能性

最後に、今まで述べてきた視点とは少し趣

を異にするが、人工知能（AI）とロボットによる日本の労働人口の代替可能性について言及しておきたい。「ニッポン一億総活躍プラン」の中で言及されている施策や、前述した各種論文は、日本における喫緊の課題として、数年内には実現させることを目標としているものであるが、さらにその先の日本を考えると、新たな技術開発が労働市場に与える影響を無視しては先に進むことができないからである。

筆者がセンター長を務める未来創発センターでは、「“2030年”から日本を考える、“今”から2030年の日本に備える。」をテーマにさまざまな研究活動を行っているが、その活動の一つとして、労働力減少が予測される日本において、AIやロボットなどを活用して労働力を補完した場合の社会的影響に関する研究を行った。

その成果の一部を2015年12月に報道発表したが、NRIは英オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授およびカール・ベネディクト・フレイ博士との共同研究により、国内601種類の職業について、それぞれAIやロボットなどで代替される確率について試算した。

その結果、10～20年後に、日本の労働人口の約49%が就いている職業に関して代替が可能という推計結果となった。この数値は、同様の推計をした米国（約47%）、英国（約35%）よりも高い値である。

つまり、特別の知識・スキルが求められない職業に加えて、データの分析や秩序的・体系的な操作が求められる職業については、AIなどで代替できる可能性が高い、という傾向が確認できたのである。その多くは、「自動

車組立工」や「金属研磨工」といった工場などでの作業にかかわる職業であるが、「スーパーマーケット店員」「ホテル客室係」など、対人コミュニケーション能力が求められる職業も含まれている。実験半分、話題作り半分であるが、受付係をロボットに置き換えたホテルも実際にある。AIの対人コミュニケーション能力はそこまで進展しているということを念頭に置く必要があるだろう。また、「タクシー運転者」「路線バス運転者」「電車運転士」もAIやロボットなどによる代替可能性が高い職業になるが、これらは自動車や電車の自動運転化が進展する未来を想定したものである。

また、一般にはホワイトカラー職種に分類される「行政事務員」「人事事務員」「経理事務員」「教育・研修事務員」なども代替可能とされる。エンドユーザーが直接入出力できるような業務を取り次ぐ仕事というのは、AIなどに代替されていくという意味である。

この辺りは、まさに将来の「働き方改革」を考える上での足がかりとなるであろう。

今回の研究結果において、抽象的な概念を整理・創出するための知識が要求される職業、他者との協調や他者の理解・説得・ネゴシエーション、サービス志向性が求められる職業は、AIなどでの代替が難しい傾向にあることが分かった。長期的に見て、日本人の「働き方改革」の方向性は、そちらに向かっていくと想像する次第である。

NRIでは、今後も技術の進歩と豊かな日本社会のあり方について、さまざまな調査研究を行い、分析結果やそれに基づく提言を発信していきたい。

---

#### 著者

三浦智康（みうらともやす）

執行役員未来創発センター長

専門は金融戦略、システム戦略、マーケティング