

変化の激しい時代からこそ長期の目線を

私たちはこれまで経験したことのない激しい変化の真ただ中にいる。

情報技術の進化は、さまざまな変化をわれわれにもたらす。AIやロボットが人に代わってさまざまな業務を行うようになるとともに、人が働く場所についてもノマドワーカーという言葉で表現されるように、オフィスの立地に縛られない働き方が可能になる。さらに、商品やサービスの価値転換を発生させ、ディスラプションと呼ばれる既存産業の破壊をもたらす。技術以外の変化も枚挙にいとまがない。日本の平均寿命はどんどん延びており、医療技術の進化とあいまって人生100年時代も現実味を帯びてきた。一方では、働き方改革として多様な働き方を認める風潮の中で、兼業も一般化する。

このような変化は、公共セクターにおいてもさまざまな可能性を提示している。自治体クラウドの動きを見れば、事務領域では情報システムは集約化され、業務プロセスについても標準化に向かうであろう。事務処理自体を全国規模で集中化し、その担い手をAIやロボットに移行していくことで異次元の効率化を実現することも技術的には可能である。

事務が効率化されれば、公共セクターが求める人材の要件も大きく変化する。企画型業務と人にしかできないサービスの実行により多くの人員が求められるし、情報技術に精通した人材の需要は飛躍的に高まる。職員に求められる人材要件とその人数構成は現在とは大きく異なるものになってこよう。その調達方法も多様化する。兼業が認められる状況においては、地方自治体が大都市圏に勤務する人材を兼業で採用し、大都市圏に居住したままで勤務を行ってもらうことさえ可能になる。

一方で、このような可能性を具体化し、公共セクターのサービス向上につなげていくためには、従来の考え方や制度をその変化に適合させる必要があり、その準備のためにある程度の時間が必要となる。前述した、兼業の活用を例に取れば、評価・報酬制度や雇用契約のあり方について抜本的な改定が求められよう。

たとえば、メガバンクはそろってテクノロジーを活用した大胆な効率化を打ち出している。その規模は、三菱UFJ銀行で9,500人分、三井住友銀行で4,000人分、みずほFGで1万9,000人分と極めて大規模なものである。しかし、いずれの取り組みも短期的に人員をリストラするというものではなく、AIやロボット等のテクノロジーを活用しながら5年から10年という中長期的な目線で業務の改廃を行うというアプローチが取られている。単純に人を減らすのではなく、必要な人材の構成、働くためのルール、評価・報酬制度等を見直し、痛みを最小限に抑えながら目的に向けて再編していくためにはこれだけの時間が必要だと判断したと考えられる。

繰り返しになるが、テクノロジーの進化は、公共セクター対してもさまざまな可能性を提示してくれている。この可能性を具体化していくためには、積極的に変化を取り入れていくことと並行して、「何を実現したいのか」という本質的問題を再整理し、そのためにどれだけの時間が必要で、先行して何を行っておかなければならないのかを考えておく中長期の目線が必要ではないだろうか。

経営役

コンサルティング事業本部副本部長

森沢 伊智郎