

あしたへ ―― これからの労働環境を考える《2》

「近未来の労働環境の変容と 働き方改革政策の課題」 に関する調査・研究

― 人口減少・高齢化・コロナ禍・DX化に進む社会での働き方を考える ―

調査・研究 報告書

2023年3月

一般社団法人 新潟県労働者福祉協議会

あしたへ——これからの労働環境を考える《2》

「近未来の労働環境の変容と働き方改革政策の課題」に関する調査・研究 —人口減少・高齢化・コロナ禍・DX化に進む社会での働き方を考える—

《2022年度》 報告書の発刊にあたり

日頃からの、新潟県労働者福祉協議会（労福協）へのご支援とご協力に感謝申し上げます。
労福協では、新潟県の助成を受けて、労働、生活、福祉などをテーマ素材として、単年度の調査・研究事業を行っています。この度、2022年度の調査研究報告がまとまりましたので、関係各位にご報告申し上げます。

ぜひともご一読いただき、皆様のご活動の参考に供していただければ幸いです。

労福協では、「連帯・協同でつくる安心・共生の福祉社会」の実現に向けて、労働団体や福祉事業団体、NPO団体、自治体などと連携し幅広く活動を行っています。その活動の一つが、新潟県から助成を受けて行う調査・研究事業です。県内外の地域状況や社会の動向を踏まえた勤労者の生活全般の課題について様々な切り口や視点から行っており、皆様から本事業を高く評価いただいているところです。

私たちは、3年にもわたる「新型コロナウイルス感染症」との闘いを経験し、5月には感染症の類型が変更され、季節性インフルエンザと同様な区分になります。コロナ禍の3年間はテレワークやデジタル化へと働き方が変わる一方で、社会は少子化の進行による人口減少が加速しています。こうした社会情勢を踏まえ本年度の調査・研究は、「近未来の労働環境の変容と働き方改革の課題」をテーマといたしました。

政府は2022年12月に、地域活性化に向けた5ヵ年計画「デジタル田園都市国家構想総合戦略」を閣議決定し、2023年度からデジタル技術を活用した生活利便性の向上を図る施策を推進するとしました。また、全世代で支え合い、人口減少・超高齢社会の課題を克服するとして、全世代型社会保障構築会議の報告書も公表されました。

コロナ禍では、テレワークなどの働きかたが進み、東京一極集中の流れは鈍化したものの2022年の人口動態では東京都への人口流入が再び増加し、新潟県の人口流出は全国ワースト4位となっています。

デジタル化の推進による社会変革は、働くものや地方への恩恵を期待しつつも、少子化や高齢化、人口減少といった日本社会が抱えている最重要の課題解決に結びつくかは懸念があります。コロナ禍の今こそ、勤労者の生活安定と経済的・社会的地位の向上をめざすため、地域で生き生きと働き暮らせる社会の構築が求められています。

本調査・研究は、新潟県内で自治研究のシンクタンクとして活動されている「公益社団法人新潟県自治研究センター」にお願いをいたしました。新潟県自治研究センターのご努力には感謝しております。大きく変容する日本社会での働きかたのまとめとしてご一読いただき、これからの労働や家庭の環境改善に資することができれば幸いです。

2023年3月

一般社団法人 新潟県労働者福祉協議会
理事長 牧 野 茂 夫

あしたへ ―― これからの労働環境を考える《2》

「近未来の労働環境の変容と働き方改革政策の課題」に関する調査・研究 ― 人口減少・高齢化・コロナ禍・DX化に進む社会での働き方を考える ― 《2022年度》

調査・研究にあたり

公益社団法人 新潟県自治研究センター

理事長 和田 光 弘

新潟県自治研究センターに対する、日頃のご厚情とご協力に感謝申し上げます。

当センターでは、県内唯一の公益社団法人の自治研究センターとして、皆様からのご支援のもと自治政策を中心に調査・研究を行っています。また、年4回の定期情報誌「新潟自治」の発刊と併せ、個別の研究テーマによる受託事業などの調査・研究事業等を行っているところです。

さて、今年度の調査・研究事業の一課題として、昨年度に引き続き「あしたへ ― これからの労働環境を考える」をテーマとして進めて参りました。

近年、注目を集めているITやAIの活用と促進、DX（デジタルトランスフォーメーション）による経済界の改革、そして労働者の近未来の姿にかかわる課題について、まとめることとしました。

欧米に比べ、出遅れ感が強く指摘されている課題であり、その理解も実践も不十分な現状となっていると考えます。

経済産業省、デジタル庁など政府も重要な推進課題と位置づけ、推進に向けた諸制度を整備・実施などの行動を進めているところであり、今後の動向も注視する必要があるでしょう。

コロナ禍の3年、激減期を迎えた人口減少、世界トップクラスの高齢化の進捗など、政財界にとっても働く勤労者にとっても、経験のない社会を迎えつつあります。

ウクライナ情勢や世界経済の低迷状況は、しばらく続くとの見方が強く、コロナ禍もしぶといものだと、様々な不安が過ぎります。そうした中で、デジタル化の推進、さらにDX化の進捗は、単に経済活動の変化や省力・効率化にとどまらず社会構造の変革を求めることとなっています。

しかし、その理解や実践は進んでいるのでしょうか。

日本では、数十年にわたって賃上げは見送られ、労働力は減少傾向をたどっている状況です。政府は「働き方改革」を訴え、財界への賃上げや非正規労働者の環境改善など、繰り返し理解を求めています。進歩や実現はいつになるのでしょうか。

今回のテーマは、間違いなく今後の労働者の働き方に大きく影響するものであり、今後の社会構造や人間の生き様にも影響を与える課題です。

IT・DX化が様々な分野で議論・実践が進むことは必至です。さらに、IT・DX化は日々発展を続けるでしょう。今回の各報告も現時点の考察であり早々にも「古きもの」となりかねません。

しかし、本報告は原点を辿り、近未来へのあり方を示唆するものと考えています。

今次調査・研究報告が、近未来の指針となり、ご活用いただければ幸いです。

あしたへ——これからの労働環境を考える《2》

「近未来の労働環境の変容と働き方改革政策の課題」に関する調査・研究 — 人口減少・高齢化・コロナ禍・DX化に進む社会での働き方を考える — 《2022年度》

〔調査・研究企画〕

2022年を迎えた世界は、コロナ禍の拡大とウクライナ情勢や米中・米韓関係など日本を含む政治的緊張とともに影響を受け、また冷え込んだ経済状況の中でスタートした。

年明けからのコロナウイルスの猛威は、日常生活にも大きな制限・制約を強いることとなり、回復しかけた年末から一転してしまった経済や労働環境も足踏み状態が続いている。

昨年末には、任期切れ直前に総選挙が行われ、岸田政権へとバトンタッチが行われた。

岸田政権は、コロナ感染対策を優先するとともに、「新しい資本主義」を掲げて登場、その主張は、経済界・労働界にも「分配の見直し」など重要な影響を及ぼす主張となっている。残念ながら、コロナ禍などによって政策の実態や効果は見るに至らず、成果や将来像を確認することはできていない。

一方で、危惧され続けている日本の社会問題は、激減期を迎えている人口減少と世界トップクラスを邁進する高齢化によって象徴され、労働人口の減少への対策が急務となっている。

また、人口減少の中での高齢化の波は、就労人口確保に向けて定年延長・撤廃や高齢者雇用の拡大に向けたさらなる実効策が政財界にも義務付けられる方向となっている。

いずれコロナ禍は共存期があるにしても、収束へと向かうであろう。その時期を見据えながらも労働に大きな影響をもたらす模索は、多方面の分野で続けられている。

ITやAIの活用と促進による経済界の改革はさらにすすみ、また、新たな流れとなりつつあるDX（デジタルトランスフォーメーション）による変容は経済産業省でも推進課題となった。

働く者にとっては、企業が進めるDXによる具体的なアクションは、従来組織や価値観等も変容することとなるであろう、それは政財界にとっても労働界にとっても、新たな課題との遭遇となるのである。また、ITやAIの活用拡大は、とりわけデジタル化に馴染めない高齢労働者への格差と分断が問題視されているが、上記のあらゆる労働環境の変化による新たな格差の出現と拡大も重要な問題となってきている。

2022年度の調査・研究としては、上述の様な社会的・経済的な情勢や現状を踏まえた「日本が迎えようとしている変容する労働環境とその対応」についての考察を行うこととする。

調査・研究にあたっては、世界の動きと日本の現状を踏まえつつ、新潟県内の現状と将来の予想される姿を様々なデータをもとに考察を深めることとする。

社会や経済、そして変容に伴う労働環境の将来を見据えることは、常に注視し続けなければならない課題である。

労働者にとって、安心して働き暮らし続けられる社会づくりには、時代や世代を反映したステップを確かな足取りで上り続けなければならない。

この調査・研究が、その杖になることを望むところである。

《目次》

あしたへ——これからの労働環境を考える《2》

「近未来の労働環境の変容と働き方改革政策の課題」に関する調査・研究 —人口減少・高齢化・コロナ禍・DX化に進む社会での働き方を考える— 《2022年度》

〔調査・研究企画〕

総括論文

DXの現状と将来を踏まえた労働環境への影響 7

—第四次産業革命が及ぼす社会的インパクト—

公益社団法人 新潟県自治研究センター 理事・研究員
(新潟県立大学 国際地域学部 准教授)

関 谷 浩 史

労働環境の変容と労働者の課題 55

—「新しい資本主義」の目指す雇用の未来—

元 内閣官房専門調査員

横 田 昌 三

テーマ別論文

日本におけるDXの歩みと労働の変化 87

—AI・IoTそしてDXが加速する社会の考察—

新潟県自治研究センター

常務理事・研究主幹 榎 口 敏 行

AIなど新たなIT（ICT）の広がりが

経済・労働環境に与える影響と近未来像 111

新潟県自治研究センター

研究員 岡 田 浩 人

定年延長・高齢雇用と持続可能な社会の確立	119
----------------------------	-----

— 働くものや高齢者の働き方・これからの役割を検討 —

新潟県自治研究センター

常務理事・研究主幹 長 沢 正 一

「働き方」・「雇用」と地方自治のあり方に関する議論について	
-------------------------------	--

.....	135
-------	-----

新潟県自治研究センター

理事・研究主幹 齋 藤 喜 和

DXの現状と将来を踏まえた労働環境への影響

ー 第四次産業革命が及ぼす社会的インパクト ー

公益社団法人 新潟県自治研究センター 理事・研究員
(新潟県立大学 国際地域学部 准教授)

関 谷 浩 史

1. DXを巡る背景と現状

1) 企業にDXが求められる社会的背景

日本は1990年代初頭のバブル経済崩壊以降、経済成長の低迷が続いている。さらに、人口減少・高齢化の一層の進行が予測されることから、経済における持続可能性の実現には、生産性向上が不可欠であり、経済の仕組に対する変革が必要となり、それが、「デジタル・トランスフォーメーション (DX)」の存在意義になっている。

世界を席卷したパンデミック (新型コロナウイルス) を契機に、我々はDXの変革を余儀なくされたが、経済産業省の令和2年12月の「DXレポート2 (中間取りまとめ)」によれば、企業全体の9割以上がDXに未着手な現状が明らかにされた。よって本調査では、DXをめぐる国内の現状、将来的な動向や課題に関する整理を試みる。

〈人口減少・高齢化の進行〉

日本の総人口 (図1) は、2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じ、2020年10月現在では1億2,571万人となっている。年齢構成別では、15~64歳人口 (生産年齢人口) が1995年の8,716万人をピークに減少に転じ、2020年には7,449万人まで減少している。一方、65歳以上人口は増加傾向にあり2020年には3,619万人で、総人口に占める割合 (高齢化率) が2000年の17.4%から2020年では28.8%まで上昇した。

また、2000年の総人口を100とした場合、日本の2050年の推定人口値は83.0との予測から、世界主要国

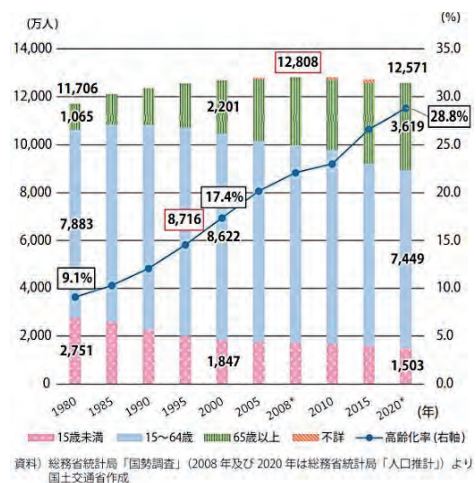


図1 日本の総人口の推移

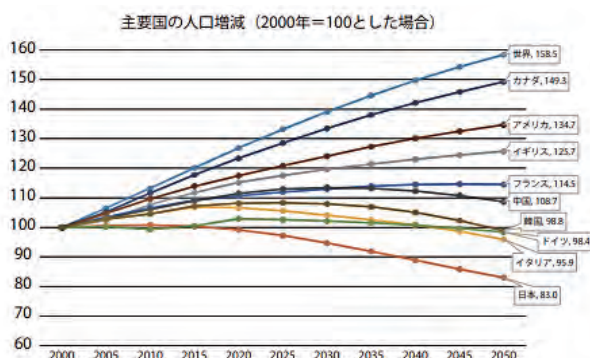
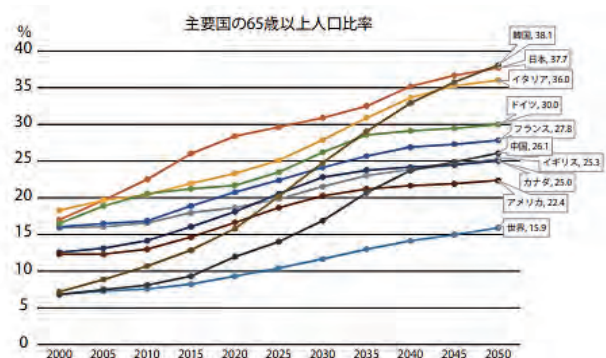


図2 主要国の人口増減 主要語句の65歳以上の人口比率



資料) 国際連合 World Population Prospects 2019 より国土交通省作成

の中で最も人口減少が進んだ現状が確認される。さらに2050年の高齢化率は37.7%と予測され、その数値は世界主要国の中でもトップクラスに位置付けられ、2020年の出生数は大きく減少傾向で、この状況が継続した際には、少子化と人口減少のさらなる加速化が予見される（図2）。

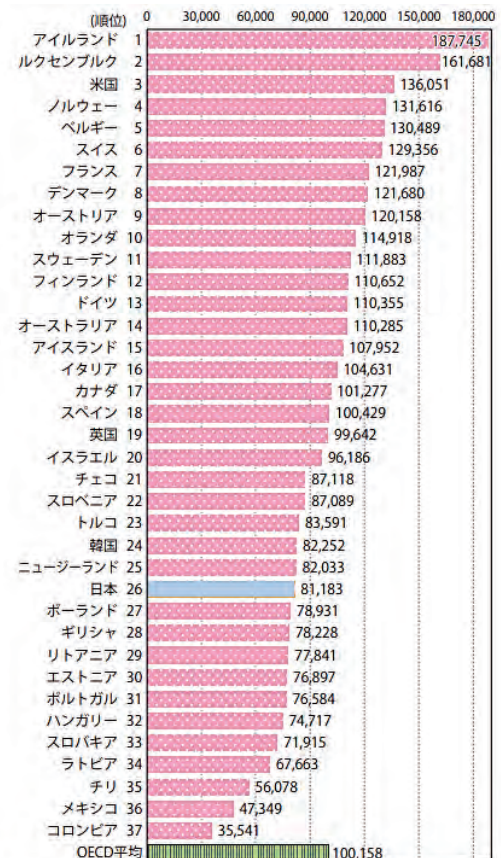
〈労働生産性の低下〉

前述したように日本は、人口減少・少子高齢化が進行によって生産年齢人口も、将来的な減少が見込まれる。よって、少ない生産年齢人口での持続的な経済成長には、「労働生産性の向上」が不可欠にもかかわらず、日本の労働生産性は世界と比較して低位にあり、2019年の1人当たり労働生産性（就業者1人当たり付加価値）をみると、81,183ドル（824万円）で、OECD加盟37カ国中の26位にまで下がり（図3）、1970年以降最も低い実態が確認される（表1）。さらに、実質労働生産性の上昇率からは、バブル経済崩壊以降の低い水準での推移も確認される（図4）。

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2019年
1	米国	オランダ	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド
2	ルクセンブルク	ルクセンブルク	米国	ノルウェー	ノルウェー	ルクセンブルク
3	カナダ	米国	ベルギー	米国	米国	米国
4	オーストラリア	ベルギー	ドイツ	アイルランド	アイルランド	ノルウェー
5	ドイツ	アイスランド	イタリア	スイス	スイス	ベルギー
6	ベルギー	ドイツ	オランダ	ベルギー	ベルギー	スイス
7	ニュージーランド	カナダ	フランス	フランス	フランス	フランス
8	スウェーデン	オーストリア	アイスランド	オランダ	フランス	デンマーク
9	イタリア	イタリア	オーストリア	デンマーク	オランダ	オーストリア
10	アイスランド	フランス	カナダ	スウェーデン	デンマーク	オランダ
-	日本（20位）	日本（20位）	日本（14位）	日本（21位）	日本（21位）	日本（26位）

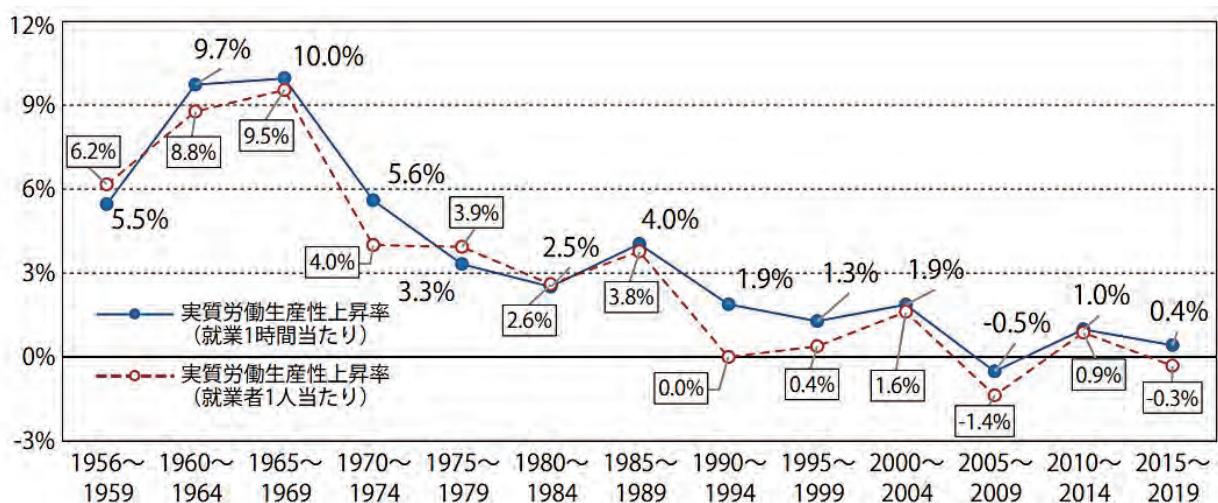
資料）日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2020」

表 1 1970 年から 2019 年までの労働生産性の国際比較



資料）日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2020」

図 3 労働生産性の国際比較 2020



資料）内閣府「国民経済計算」・総務省「労働力調査」・厚生労働省「毎月勤労統計」より日本生産性本部作成「生産性データベース（JAMP）」

図 4 1970 年から 2019 年までの実質労働生産性の上昇率

2) 日本が被ったDX化の波

アメリカは、1980年代にレーガン大統領が主導した規制緩和（レーガノミクスと呼ばれる経済政策）が功を奏し、インターネットを基盤とした新興企業が創出されやすい土壌（シリコンバレーなど）が整備された。それが現在、「GAFAM」と呼称されるグーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル、マイクロソフトなどの世界を席巻するビッグ・テックを誕生させた。2020年5月、GAFAMの時価総額は計560兆円に

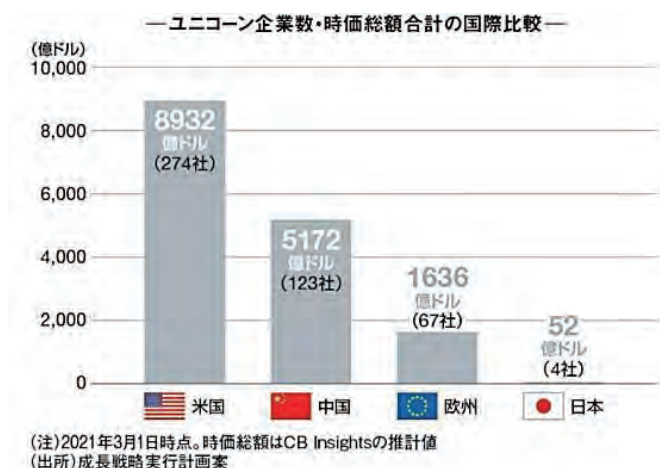


図5 ユニコーン企業数・時価総額合計の国際比較

まで成長し、東証1部2,170社の合計を上回ったとする日経新聞の報道からは、「日本の企業が東になっても勝てないGAFAMの経済的影響力」が窺い知れる。

日米の企業を比較した際に、ユニコーン（企業価値10億ドル超の未公開企業）の数は、2021年3月1日時点でアメリカ274社、中国123社、欧州67社に対し、日本はプリファードネットワークス（深層学習）、スマートニュース（ニュースアプリ）、リキッド（仮想通貨）、プレイコー（モバイルゲーム開発）のわずか4社に留まっていることから、「老化した日本企業の実態」が確認される（図5）。

〈日本のデジタル競争力〉

スイスのビジネススクール国際経営開発研究所（IMD）が発表している世界デジタル競争力ランキングによると、日本は調査対象国63カ国中27位、主要先進7カ国中6位にランクしている（表2）。このランキングは、デジタル技術の利活用能力を知識、技術、将来への準備の3項目で評価していて、その中の個別項目である「国際経験」、「機会と脅威」、「企業の機敏性」、「ビッグデータの活用と分析」において、我が国は63カ国中63位と最下位にあるため、「自国のデジタル競争力には強化の余地」が残されている。

G7順位	国	世界順位
1位	米国	1位
2位	カナダ	12位
3位	英国	13位
4位	ドイツ	18位
5位	フランス	24位
6位	日本	27位
7位	イタリア	42位

資料）IMD「世界デジタル競争ランキング2020」より国土交通省作成

表2 世界デジタル競争力ランキング

〈日本のデジタル化の現状〉

日本のデジタル化の現状は、経済産業省の平成30年9月の「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」によれば、老朽化・複雑化・ブラックボックス化した既存システム（レガシーシステム）の維持管理（ラン・ザ・ビジネス）に対し、IT予算の約8割が割かれている（図6）一方で、戦略的なIT投資には資金・人材が割かれていない現状を指摘している（図7）。

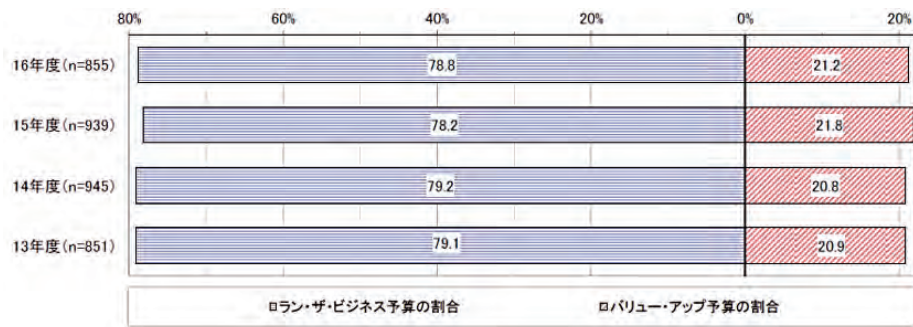


図6 既存システムの維持管理に対するIT予算の割合

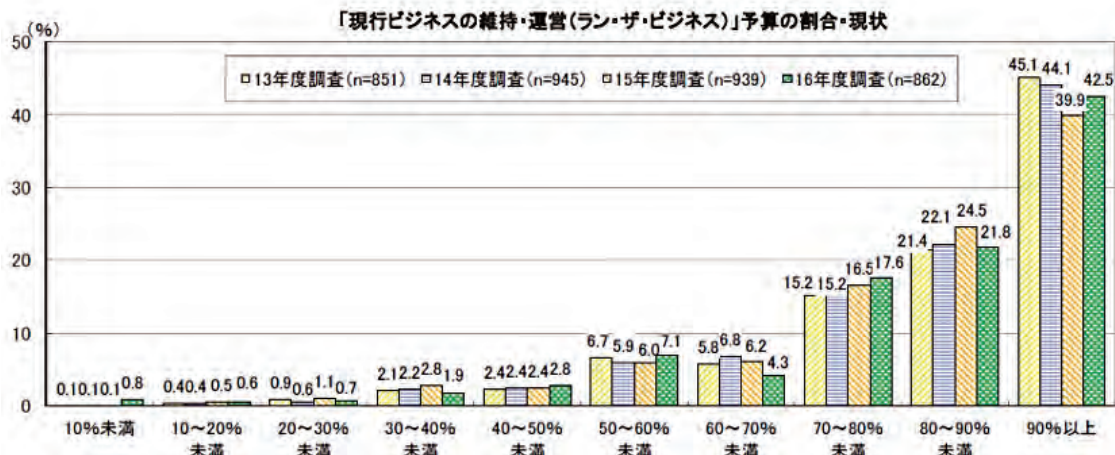
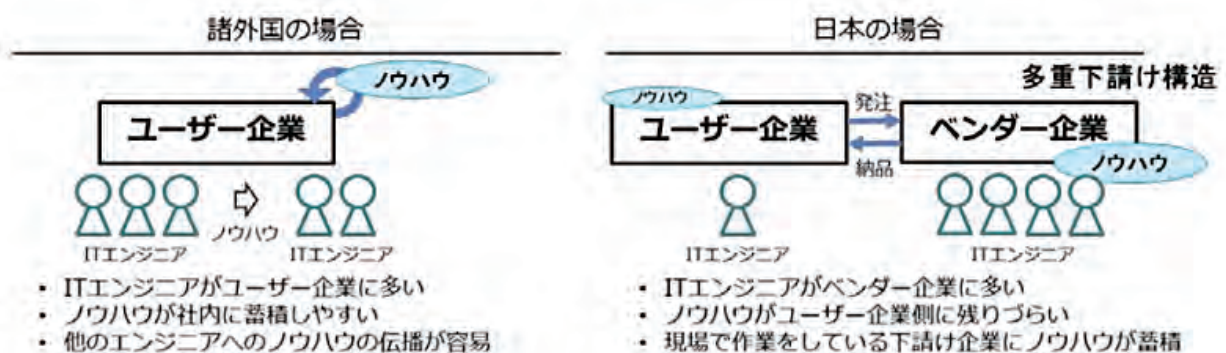


図7 「現行ビジネスの維持・運営」予算の割合と現状

さらに我が国では、ユーザー企業がシステム開発をベンダー企業に発注するケースが多く、汎用パッケージでもカスタマイズを好むユーザー企業が多いため、ノウハウがユーザー企業に残り難く、システムのブラックボックス化を招いている（図8）。その結果、システムの維持・保守コストは高騰し、人口減少によって不足するIT人材が及ぼす経済損失の高まりが懸念される。しかも国内企業では、大規模なシステム開発を行ってきた人材が定年退職の時期を迎え、2007年問題（団塊の世代の大量退職）に象徴される、スクラッチ（既存の製品や雛形などを流用せず、まったく新規にゼロから開発すること。反対がパッケージ開発）で大規模開発を行ってきた人材の大量離職の局面を迎え、特定の人材にストックされたノウハウの継承が問題になっている。



（出典）DXに向けた研究会 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会説明資料より

図8 国外と日本を比較したユーザーとベンダー企業におけるノウハウの在り方の違い

〈日本のコロナ禍での影響〉

新型コロナウイルスの感染拡大防止を目的に、業務やサービスの在り方を「新しい生活様式（ニューノーマル）」に変更させるべく、非接触型のテレワークへの移行が急速に高まった。テレワークの実践を通じ、紙を取り扱う業務（押印、決裁、発送、受領など）や対面での業務（対面での会話、会議など）が、テレワークの阻害要因になっていた事実や、これまで対面・リアルで行っていた業務が、オンラインでも代替可能なことが判明した（図9）。このように、ニューノーマルへの移行を通じて、企業の様々な業務におけるDXの遅延が確認されるとともに、これまで業務を支えていた紙・印鑑や対面による業務形式が、デジタル技術の導入によって見直す必要性が痛感された。



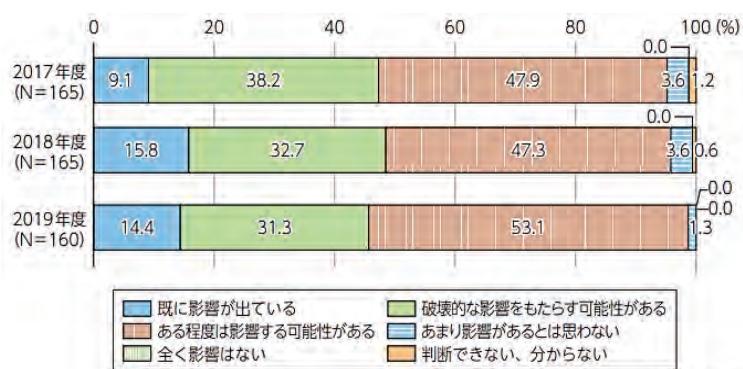
<https://www.freshvoice.net/knowledge/basic/9277/>

図9 テレワーク・リモートワーク・在宅勤務の関係

さらに、2019年4月より働き方関連法案の一部が施行され、「働き方改革」は現在、大企業のみならず中小企業にとっての重要な経営課題に位置付けられている。新型コロナウイルスの影響は、働き方改革を推進させる追い風となり、これまでの働き方を見直す契機になっている。「働き方改革」は、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジで、これまで当たり前だった日本企業の労働環境を大幅に見直す取り組みを指し、『個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自らが「選択」できるようにするための改革』である。こうした要請がDXを推進させる引き金となり、「残業の削減」、「テレワークの導入」、「生産性向上」などを目的とした組織改革の動機付けに及んでいる。

〈国外からの変革圧力〉

DXは自社にとどまらず、業界や社会全体を巻き込んだ破壊的変化を及ぼすことがあり、デジタル企業が市場に参入した結果、既存企業が市場からの退出を余儀なくされる事例が後を絶たない（図10）。この現象は「Digital・disruption：デジタル・ディスラプション（デジタルによる破壊）」と呼ばれ、デジタル技術を武器に市場に参入するディスラプター（破壊者）が、新たなコスト構造を有したビジネスモデルを構築し、従来型のビジネスモデルや商習慣に風穴を開け、「既存企業の存続を断ち切らせる状況を招く現象」を意味する。



（出典）JUAS・野村総合研究所（2020）を基に作成

図10 DX化の推進にともなう企業への影響

例えば、米国では、「Amazon」に代表されるインターネット通販サービスの台頭により、大手の小売事業者が経営破綻したほか、「Netflix」などのインターネット動画配信サービスが登場したことで、大手レンタルビデオやDVDチェーンも倒産に追い込まれている。さらに小売業以外でも、タクシー配車サービスの「Uber」や、民泊仲介サービスの「Airbnb」といった「シェアリングエコノミー」の出現は、「我々の商業慣習を『所有』から『共有』にシフトさせる」ことで、既存の業界に破壊的な打撃を与えた好例になっている（図11）。



図 11 シェアリングエコノミー企業 MAP <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000067.000022734.html>

デジタル・ディスラプションは、1995年にマイクロソフト社によるWindows95の発売に端を発した。爆発的な拡大をしたインターネットの利用者数は、当初はアーリーアダプター（主に専門家）に限られていたが、インターネットの将来性に気づき、いち早く事業化した「e-ビジネス企業」が誕生し、ニッチな市場やニッチなビジネスエリアで売り上げを伸ばし始めると、当初は市場性や方法に批判的な立場をとり、静観していた企業群も、販売チャネル拡大の場やビジネスモデルの模倣、製品情報や受発注情報の流通経路として、自社のビジネスモデルの中にインターネットを取り入れた。

その後、e-ビジネスの巨頭である「Google」と「Amazon.com」の2強は、ネット広告とネット販売を中心とした収益モデルをそれぞれ確立してスタートしたが、その主軸を次第に分岐させて独自のビジネスモデルを構築した。自社の持つ巨大なIT基盤をもとに、クラウド・コンピューティングと圧倒的な顧客基盤を融合し、中小企業やスタートアップ企業へのビジネスの

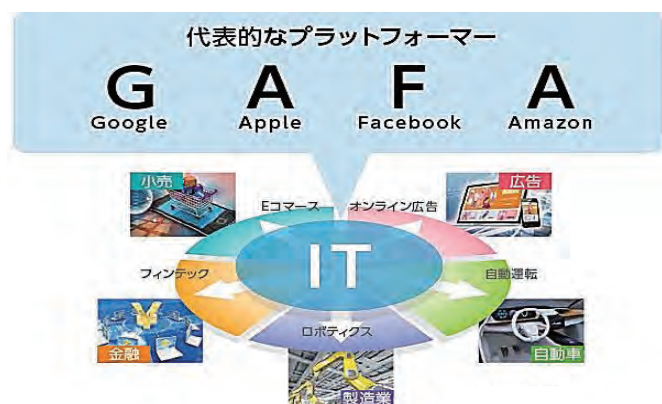


図 12 代表的なプラットフォーマーの仕組

https://www.sbisee.co.jp/ETGate/WPLETmgR001Control?0utSide=on&getFtg=on&url=search_fund&cat1=fund&cat2=none&dir=info&file=comment/fund_comment_181102_01.html

場とする「プラットフォーマー」という新しいビジネスモデルに進化させ、世界の全てのビジネスシーンに巨大な影響を与えた（図12）。

このチェンジメーカーの台頭によって、あらゆる産業が事業構造の変革を迫られ、これまで築いてきた自社の事業モデルや収益モデルを、強大なプラットフォーマーと「共存させていくのか?」、あるいは「対抗していくのか?」、世界中のあらゆる大企業にむけて、プラットフォーマー2強が起こす変革の波を前にして、二者選択が迫られている。

3) DXの仕組

「DX」と「IT化」は異なった行為で、DXの狙いはIT化の先にある「既存モデルの脱却」と「新たなモデルへの変革」にある。すなわち「IT化」が、ツールやシステムを導入することで、部分的な業務の効率化やコスト削減を実現するのに対し、「DX化」は全体的なシステムやビジネスモデルの変革を意図したものである。このように両者には明確な違いがある一方で、多くの企業では混同した対処で留まっているケースが多いことから、デジタル化をDXのゴールにするのではなく、デジタル化を前提に「顧客や社会のニーズに合わせた社内外の変革」につなげることが優先される。

なお、デジタル・トランスフォーメーションと同様に、広い意味での「デジタル化」の概念として、「デジタイゼーション」と「デジタライゼーション」がある。国連開発計画（UNDP）ではこの両者を次のように定義している。

Digitization（デジタイゼーション）

既存の紙のプロセスを自動化するなど、物質的な情報をデジタル形式に変換すること

Digitalization（デジタライゼーション）

組織のビジネスモデル全体を一新し、クライアントやパートナーに対してサービスを提供するより良い方法を構築すること

換言すれば、会社内の特定の工程における効率化を目的に、デジタルツールを導入するのが「デジタイゼーション」、自社内だけでなく外部環境やビジネス戦略も含めたプロセス全体をデジタル化するのが「デジタライゼーション」となる。それに対し、「デジタル・トランスフォーメーション（以下DX）」は、デジタル技術の活用によって、新たな商品・サービスの提供、新たなビジネスモデルの開発など、「社会制度や組織文化なども変革していく取組」を目指した概念になる（図13）。

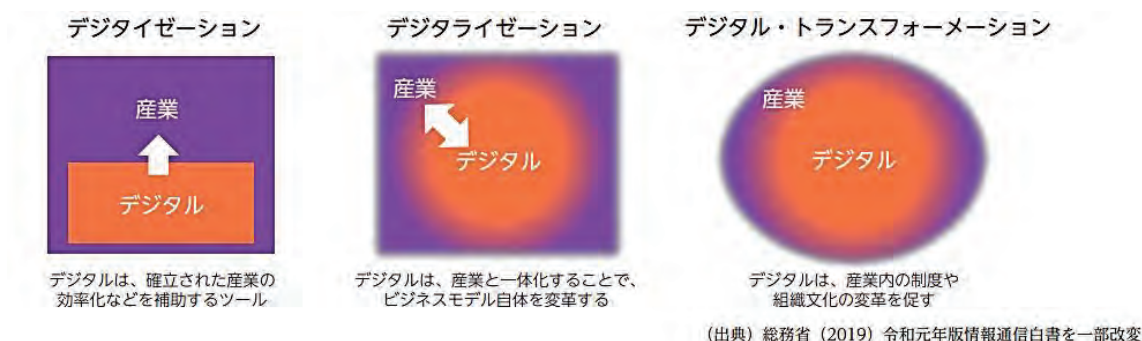


図13 デジタル化における概念や仕組の違い

よって、これまでに企業が実施してきた情報化・デジタル化（デジタル技術を用いた単純な省人化、自動化、効率化、最適化）は、DXとは言い難く、社会の根本的な変化に対して「既成概念の破壊を伴いながら新たな価値を創出する改革」こそが、本来のDXの在り方なのである。

〈DXの特徴〉

DXと一口に言っても、デジタル技術を駆使した企業変革を行い、企業価値の向上につなげる狙いは一緒だが、向上すべき企業価値は企業や置かれる状況で異なるため、価値向上につながるDXの「効果」や「取組」もまた状況によって異なる。実際にDXを行う際は、やみくもに実施するのではなく、企業自身が直面する課題を明確にし、課題解決にむけた最適な取組を考慮することが肝要である。よって、本調査では、取り組むための視点（特徴）として以下の3点を挙げる。

①組織に関する取組

社内における推進体制の構築、推進のための新組織（新会社等）の設立、社内における意識改革、他の企業等外部との連携、予算の確保、ビジョンの策定などが挙げられる。

②人材に関する取組

デジタル人材の確保（新規又は中途採用）、社内外における研修の充実、専門資格取得の奨励・補助などが挙げられる。

③ICTに関する取組

AI・IoT・クラウド・RPAといったデジタル技術の活用、働き方改革に関連したICTツールの利用、デジタルデータの活用、ベンダー依存からの脱却、レガシーシステムの刷新などが挙げられる。

さらにDXを実施するプロセスとして、1) デジタル化、2) 効率化、3) 共通化、4) 組織化、5) 最適化、という一連の流れ（構成）がある。「デジタル化」は、デジタルテクノロジー導入の初期段階にあたり、デジタル技術によって様々な情報（ヒト・モノ・コト）をつなげ、競争優位性の高い「新たなサービスやビジネスモデルを構築」し、「プロセスの高度化」を実現させる（図14）。



図 14 デジタル・トランスフォーメーションのプロセス

<https://012cloud.jp/article/digital-transformation>

「効率化」は、データの一元管理が可能な基盤構築を通じ、社内全体が同じデータの閲覧が可能になり「各種業務の効率化」がうまれる。「共通化」は、社内全体が同じデータを参照することで、「議論時における複数での会話」、「部署を横断するデータの利活用」、「社内全体の統合データの算出」などが可能になる。「組織化」は、共通のプラットフォームを効率的に運用する体制を作ること、社内にDX化に注力できる専門組織を作り、「DX推進スピードを加速させる」ことが可能になる。「最適化」は、デジタルテクノロジーを活用した社内イノベーションを創出す

ることで、データを中心にした「経営戦略及び意思決定を行う」ことが可能になる。

〈DXの効果〉

DXの導入がもたらす効果は幅広く、従業員にとってのメリットに留まらず、企業利益の向上や新たな企業価値の創造など、様々なものが考えられる。よって本調査では、その効果を以下の3点に整理した。

①新しいビジネスの創造

ビックデータの活用やオンラインマーケティングの強化など、DX導入により新たなビジネスモデルを創造している事例がすでに多く存在している。例えば、自動販売機にAIカメラを設置し、購買者の容姿などの特徴を基に、ビックデータから抽出したおすすめの商品をパネルに表示し、「購買意欲を向上させるビジネスモデル」がある。あるいは、曜日や時間帯などの条件に応じ、観戦チケットなどの価格を変動させる「ダイナミックプライシング」が挙げられる。

②リスクマネジメントの強化

企業に存在するレガシーシステムは老朽化が顕著になり、短期的なシステム改修によるブラックボックス化も同時に進んでいる。ベンダーによるサポートが終了したレガシーシステムは、サイバー攻撃やインターネット上に存在するウイルスの脅威にさらされるリスクが向上し、セキュリティ面の不安が高まることが予想される。よって、DXの推進による「レガシーシステム運用の見直し」、ベンダーサポートが継続している「新規システムへの切り替え」、自社開発による「社内システムの構築」などが考えられる。

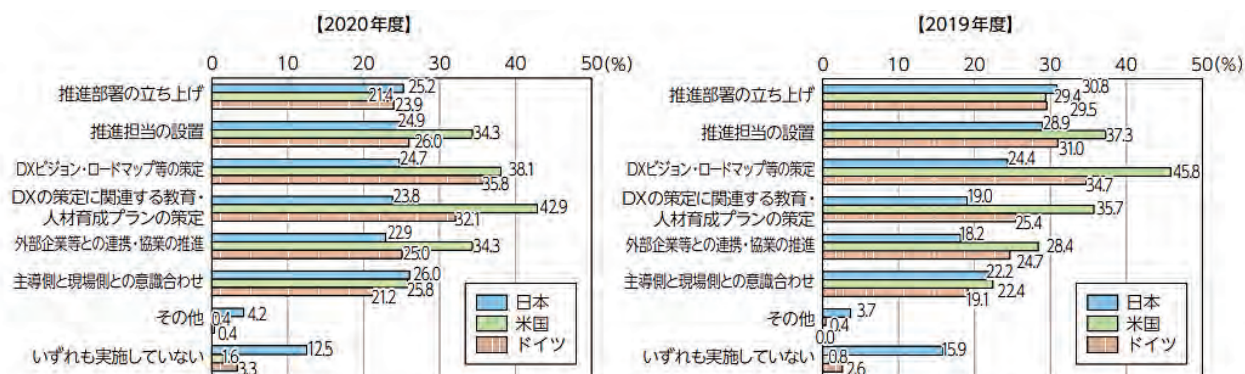
③生産性・業務効率の向上

DXの推進は、企業の生産性向上に役立つ。例えば、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）と呼ばれるツールを活用することで、これまで人間がおこなっていた事務作業の自動化が可能になる。また、MA（マーケティング・オートメーション）は、顧客へのメール配信や顧客の優先度を順位化し、効率的なマーケティングをおこなえるようになる。このようにDXの導入効果としては、「迅速な業務フローの確立」や事務処理の負担低減による「業務の効率化」、そして「生産性の向上」が挙げられる。

〈DXの事例〉

近年は、コロナウイルス感染拡大や少子高齢化による人手不足の影響で、世界中の企業がDXを推進させる取組に注力している。その一方で、国内では経済産業省の「DXレポート」が契機となり、企業に対するDX推進の重要性が指摘され、「日本企業はデジタル競争の敗者となってしまうのではないか」という危機感から、日本企業はDXの推進をはじめ、様々なデジタル化の課題に取り組む機運が高まった。

しかし、国外に比して「どのようにDX推進していけばよいかわからない」という企業が多い国内の実情がある（図15）。よって本調査では、DX推進の成功事例をここに紹介することで、DX推進に向けた理解の促進を図る。



(出典) 総務省 (2021) 「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」

図 15 デジタル・トランスフォーメーションに関連する取組の実施状況

事例（１）：「メルカリ」

メルカリは、個人間での売買システムを可能としたサービスで、個人で不要になったものを販売し、必要とする人が商品を購入できる仕組みとして、オンライン上にフリーマーケットを構築した。さらに、2019年からは「メルペイ」というスマホ決済サービスも開始させ、サービスの枠の拡大に努めている（図16）。

従来のネットオークションでは、PCから取引をすることが一般的だったが、スマホで完結できる売買システムが導入されたことで、個人間の取引のハードルが低くなった。さらに、インターネット上だけでの取引に甘んじることなく、DXを推進することで「場所にとらわれない利用」

、「支払いや発送、受け取り」など、利便性の度合を高める企業努力の結果、サービスの普及拡大に成功した。

現在のメルカリは、フリマアプリとして設立から8年を迎え、その他の事業もメルペイ（金融関連事業）だけでなく、最近ではメルコイン（ブロックチェーン関連）やメルロジ（物流関連）など、更なる事業展開を進めている。企業のミッションは、「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」とあり、グローバルを意識した内容になっている。「価値」をキーとし、誰かにとって価値のないものが誰かにとっては価値があるとの考えから、まずは個人間での売買をするフリマアプリ事業を中心に展開した結果、昨年度の売上げは1,000億を超え、月間ユーザーは約2,000万人になっている。

事例（２）：「ファミリーマート」

近年のデジタル化の加速や国内生産年齢人口減少、ユーザーニーズや人々の働き方の変化など

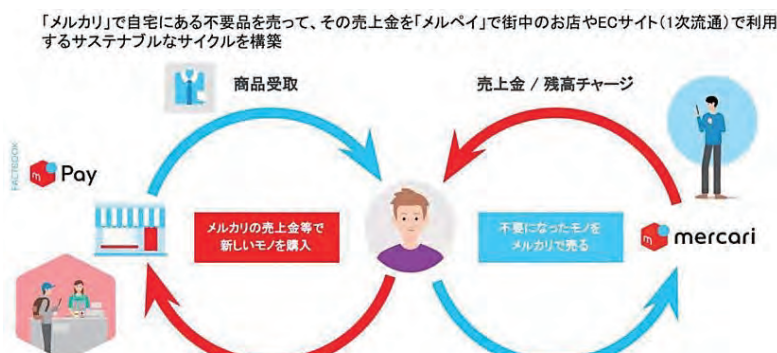


図 16 メルカリが実施している DX モデルの仕組み

<https://dx.united.jp/archives/2489>

により、コンビニエンスストアに求められる役割は変わり、店舗の在り方も変化している。そこでファミリーマートは、DXによる店舗網と顧客との接点となる「無人決済店舗」、「デジタルサイネージ」の設置、「ファミペイの活用」など、最新のデジタル技術を最大限に活用し、次世代のコンビニエンスストアモデルを実現することで、「激変」の時代の中でも持続可能な成長を達成し、地域社会になくてはならない存在を目指している（図

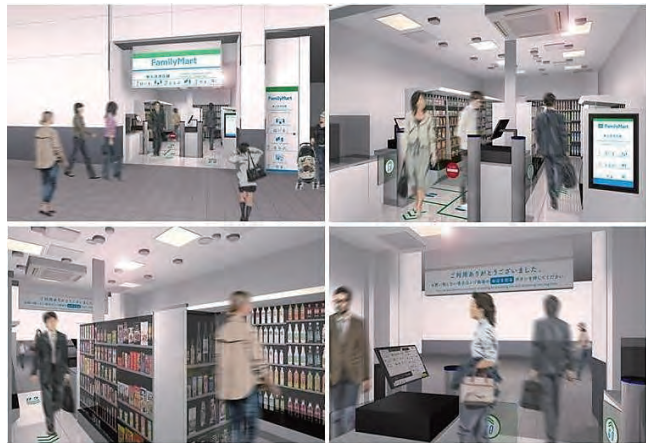


図 17 ファミリーマートの無人決済店舗

<https://dx.united.jp/archives/2489>

17)。さらに、人型 AI アシスタントの活用や遠隔操作ロボットの導入など、最新のデジタル技術を導入することで、「店舗業務の省力化」にも取り組み、「ユーザーの利便性と満足度の向上」を図ることで、企業価値向上につなげている。

その一方で、リアルとデジタルの垣根を超えたサービスの提供を目的に2021年9月、伊藤忠商事株式会社とともに大型モニターを使った動画配信を手掛ける「株式会社データ・ワン」を設立した。複数台の大型ディスプレイで情報発信するデジタルサイネージでは、売り場と連動した商品案内や音楽、ニュースなど、滞在時間を延ばすエンターテインメントコンテンツをはじめ、地域イベント告知や特殊詐欺防止のための防犯告知など、地域に根差したコンテンツ放映を通じて地域貢献に寄与していて、2022年7月時点で約3,000店舗の店舗にデジタルサイネージが設置されている（図18）。

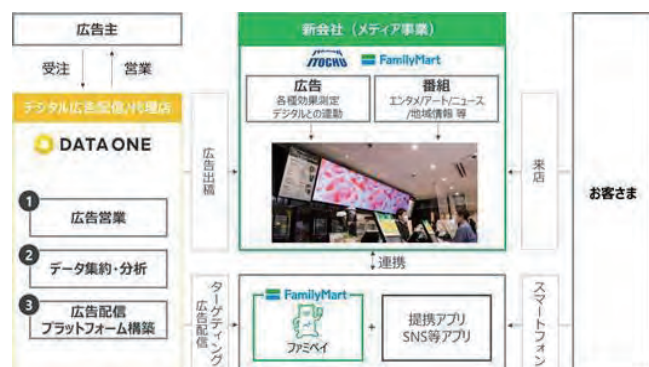


図 18 ファミリーマートの DX 化にむけた事業体制

https://www.family.co.jp/company/news_releases/2021/20210819_01.html

こうした改革を通じて、ファミマのアプリ「ファミペイ」は2019年にサービ

スを開始し、2021年11月には1,000万ダウンロードを突破した結果、ファミリーマート店舗には、1日当たり約1,500万人の来店が実現している。

事例（3）：「日本郵便」

日本郵便は、ドローン「UAV」と配送ロボット「UGV」を連携させて郵便物などを配送する試みを、2021年12月1日から東京都奥多摩町で行っている。山間の最深部にある集落に対してドローンで郵便物を空輸し、さらにその荷物を自動配送ロボットに直接受け渡し戸宅前まで自動配送ロボットが届けるという取組である。ドローン、配送ロボットを使った自動配送の事業は、これまでも様々な形式で行われてきたがドローンと配送ロボットを連携させた形での取組は、日

本初の試みになっている（図19）。

2018年11月には、福島県南相馬市と浪江町において、日本初となる無人地帯での補助者なし目視外飛行（レベル3）による郵便物配送を実施した。さらに、2020年3月には東京都奥多摩町で個人宅に向けた郵便物の配送試行を実施するなど、いち早くドローン物流の取組を始め、毎年その方法や技術を発展させる形で実績を積み重ねている。

また、地上を走行するドローンである配送ロボット（UGV）に関する取組も並行して行っている。2020年3月には同社オフィス内で配送ロボットによる社内便配送試行を行い、同年10月には公道を使った自動配送ロボットの走行実験を実施し、2021年3月にはマンション内での配送ロボットの運用実証実験を行った。前述した奥多摩町での取組は、これまで日本郵便が実施してきたUAVとUGVによる配送の技術とノウハウを組み合わせた次世代配送モデルになっている。

試行の舞台となった奥多摩町の峰集落は、奥多摩町の中心部にある奥多摩郵便局まで約15km、車で約30分かかる立地条件で、標高約550mの奥多摩フィールドに対して、峰生活改善センターの標高は約790mと約240mの標高差がある。こうした峰集落をはじめ、管内に山間地の集落を抱えている奥多摩郵便局は、集落を回って戻って来るのに半日かかる配達事情を抱え、冬季での路面凍結や降雪の際には、車やバイクによる配送が困難になり、配達員が坂道を歩いて上って郵便物を届ける有様だった。

こうした課題を解決すべく日本郵便は、早くからDX対策となるUAVやUGVを使った配送に取り組み、将来的な人手不足や配送の効率化を目指し、2020年3月に同じ奥多摩町で、奥多摩郵便局から戸宅にUAVが直接郵便物を届ける試行を行った（写真1）。一方、UAVが直接戸宅に荷物を届けるには、着陸場所や安全性といった面で課題も多く、現在はUGVと組み合わせることで、戸宅まで直接届ける方式を採用している。



図19 ドローンと配送ロボットを使用した DX 物流

<https://robotstart.info/2021/11/30/drone-delivery-robot-alignment.html>



写真1 東京都奥多摩町での個人宅に向けた郵便物配送実証事業

<https://drone-journal.impress.co.jp/docs/special/1183993.html>

2. 日本におけるDXの課題

様々なモノがつながる「IoT」を通じ、利用できるデータが爆発的に増加し、さらに、「AI」、「クラウド」、マイクロサービスやクラウドを活用した「アジャイルアプリケーション開発」、「ブロックチェーン」、「AR/VR」などの先端技術によって、データを扱う新たなデジタル技術の活動領

域が広がっている。こうした中、新規デジタル技術を活用することで、これまでにないビジネスモデルを展開する新規参入者が各産業に登場し、「デジタル・ディスラプション」と呼ばれるゲームチェンジが後を絶たない。

こうした環境下では、各企業は競争力の維持や強化を目的に、DXをスピーディーに進める方策が死活問題になっている。さらに、DXの推進に当たっては、新たなデジタル技術を活用し、ビジネスの変革につなげる経営戦略そのものが重要である（図20）。しかし、DXの必要性の認識が高まる一方で、そのための組織立ち上げの動きはあるものの、「ビジ

ネスをどのように変革していくか?」、「そのためにどのようなデータを活用するか?」、「どのようなデジタル技術をどう活用すべきか?」など、具体的な方向性を模索している企業が多いのが日本の実情である。

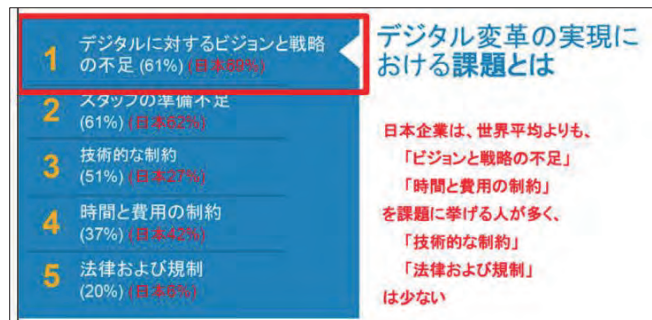


図20 デジタル改革の実現における課題

出典) DXに向けた研究会 デル株式会社説明資料より

1) 企業の既存システムがもたらすDXへの弊害

DXの実現には、データを収集・蓄積・処理するITシステムが、環境変化や経営・事業の変化に対し、柔軟かつスピーディーに対応できることが必要条件で、ビジネスを変えていくことに連動させることが十分条件になる。しかし、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）による2017年度の調査によれば、国内企業におけるITシステムが、いわゆる「レガシーシステム」となり、DXの足かせになっている状態が数多くみられるとの報告がある。

レガシーシステムとは、「技術面の老朽化」、「システムの肥大化・複雑化」、「ブラックボックス化」などの問題を孕んでいて、結果として経営・事業戦略上の足かせとなったり、高コスト構造の原因になっているシステムとみなされている。JUASのアンケート調査では、約8割の企業がレガシーシステムを抱えていて、約7割が自社のデジタル化の足かせになっていると回答している（図21）。

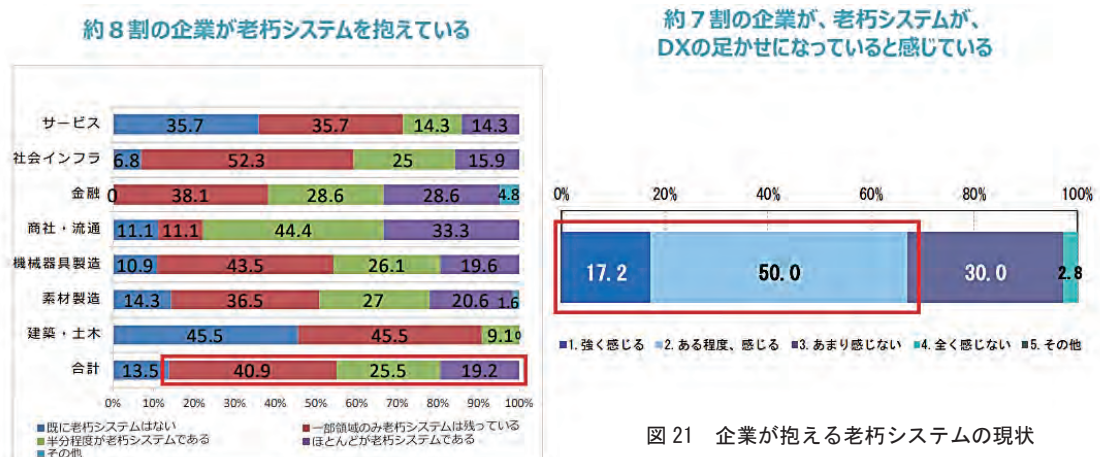


図21 企業が抱える老朽システムの現状

（出典）一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の進展に対する意識調査」（平成29年）を基に作成

さらに、レガシーシステムが足かせと感じている理由として、「ドキュメントが整備されていないため調査に時間を要する」、「レガシーシステムとのデータ連携が困難」、「影響が多岐にわたるため試験に時間を要する」といった内容が挙げられていて、「技術面の老朽化」、「システムの肥大化や複雑化」、「ブラックボックス化を解決していくための課題」が問題視されている（図22）。すなわち、DXを進める上で、データを最大限活用すべく新たなデジタル技術を適用していくためには、既存のシステムを適合するよう見直していくことが肝要なのである。

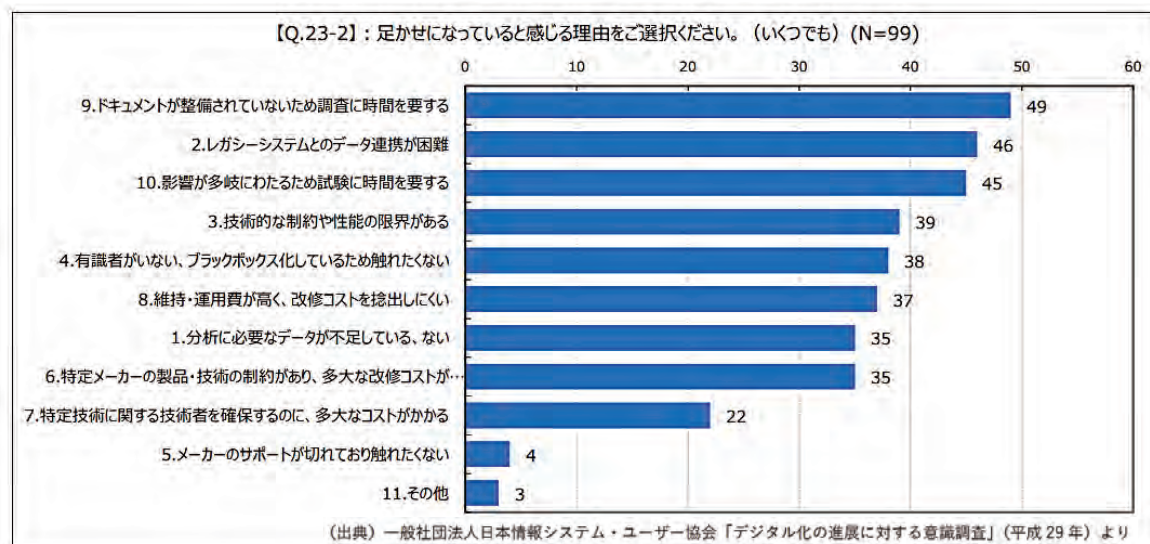
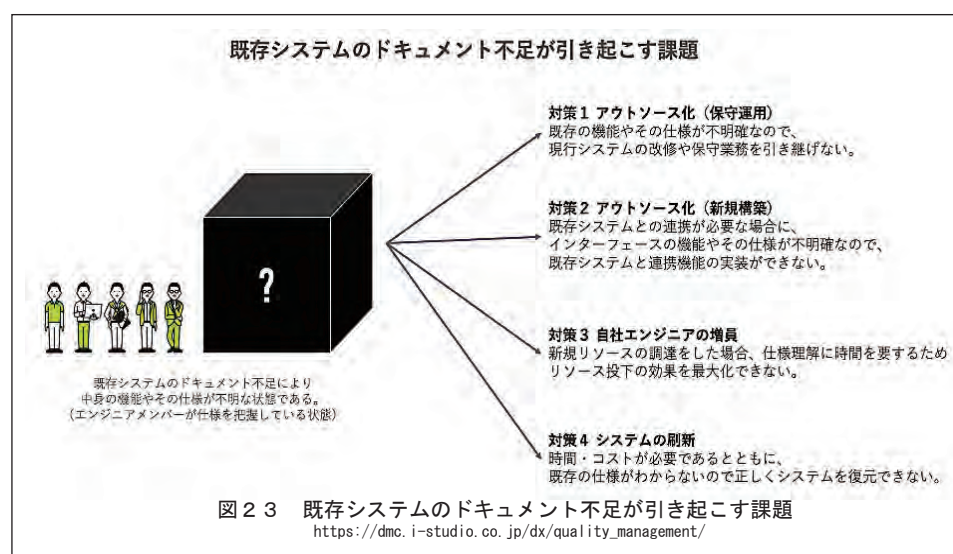


図22 既存システムが弊害をもたらす理由

〈ブラックボックス化〉

レガシーシステム問題の背景には、「自社システムの中身がブラックボックスになってしまったこと」があり、レガシー化を「ユーザー企業において、自社システムの中身が不可視になり、自分の手で修正できない状況に陥ったこと」と換言される。すなわちレガシー化は、技術の側面のみならず、「マネジメント」の側面が大きな問題と考えるべきであり、古い技術を使っているシステムだから必ずレガシー問題が発生するわけではないし、適切なメンテナンスを行うITシステムの場合は、ブラックボックス化にはなりにくい。

例えば、既存顧客を調査・分析することで導き出される最適な顧客体験をもとに、この最適な顧客体験をエンドユーザーに提供するための各種ウェブサイトやアプリなどの「インターフェースの



改修」、「店頭オペレーションの変更」、「システムの改修」などを計画する際に、必ず課題に上がるのが既存のドキュメント不足から生じる「既存開発リソースの課題」である。この課題への対策としては、①既存の保守運用業務のアウトソース化、②新規構築業務のアウトソース化、③自社エンジニアのリソース強化、④ 可用性のあるシステムの刷新といった4つの方法が考えられる（図23）。

しかし、上記の方法は、既存システムの仕様が可視化された状態に限った対策で、多くの企業では既存システムのドキュメンテーションを正しく行ってこなかったことによる「システムのブラックボックス化」、現場のエンジニアの頭の中でしか仕様が管理されていない「属人化」という大きな問題を抱え、これらの問題が原因となって有効な対策が打てない現状がある（図24）。

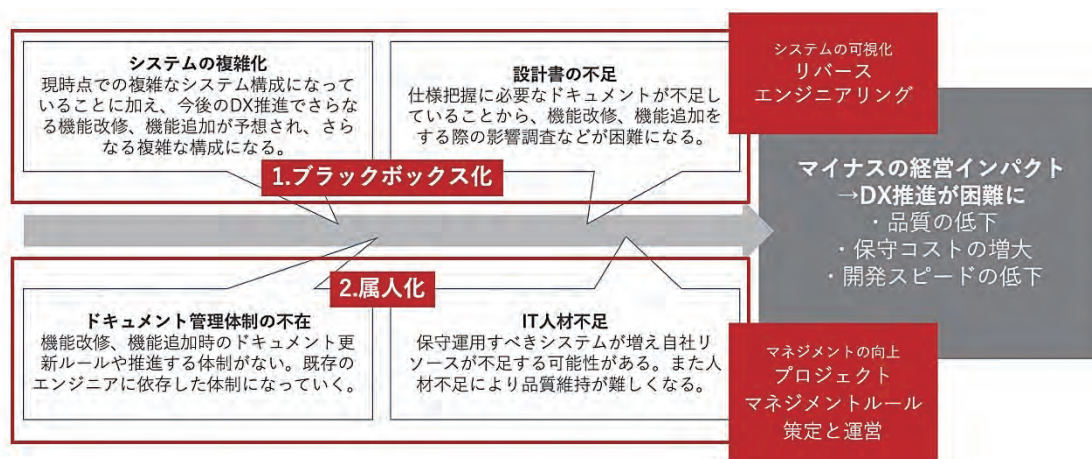


図 24 既存システムのブラックボックス化と属人化が引き起こす課題

https://dmc.i-studio.co.jp/dx/quality_management/

2）企業の人材不足がもたらすDXへの弊害

経産省のDXレポートで指摘されているように、国内ではIT人材の多くがベンダー企業に所属している。アメリカの場合はIT人材の約7割は、ユーザー企業のIT部門に在籍しているが、日本の場合、ユーザー企業に所属しているのは、2割強しかない（図25）。国内企業の多くは、本来企業にとって必要なはずの情報システム部門機能を、ベンダー企業に委ねていて、その結果、社内にノウハウの蓄積ができなくなっている。

さらに言えば、社内のIT管理もしくはIT戦略に対し、ベンダー企業が本気で責任を負うはずもなく、負うこともできない。よって、仮にベンダー企業が「基幹システムの再構築をこれ以上放置すると、数年後にはレガシーシステム化し、技術的負債になってしまう」と警告したところで、ユーザー企業から

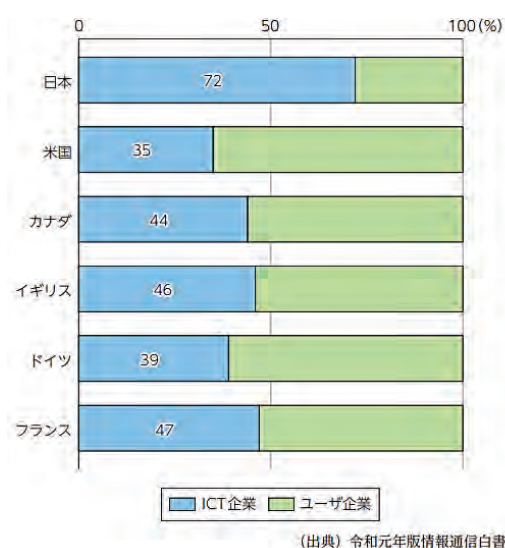


図 25 IT人材としてのベンダー企業とユーザー企業の割合

すれば、「危機感を煽って営業をかけた」と思われるのが定石になっている。

現在の企業にとっての情報システム部門は、戦略的に極めて重要な部門であるはずが、企業の中には「コストセンター」と呼び、社内システムのフォローや社員たちのPCヘルプセンターなどのメンテナンスサポートに留めている企業が圧倒的多数である。その結果、本来は情報システム部門が担うべきである、自社のIT戦略立案や戦略遂行を担う自社のIT人材の育成を怠り、DXを推進しなければならない状況に直面した現在、対処に窮する結果を招いている。

その状況をデータから確認してみると、IT専門調査会社「IDC Japan」の「DX動向調査 国内と世界の比較結果」から、我が国の企業のDXの適用業務のうち、「IT / 情報システム」と「業務オペレーション」、「戦略策定」と「マーケティング」では比較的高い一方で、「顧客エクスペリエンス」は、世界と比べて、15ポイント以上低いことから、我が国はデジタルを活用し、顧客満足度を向上する商品・サービスの高度化・刷新が遅滞している（図26）。

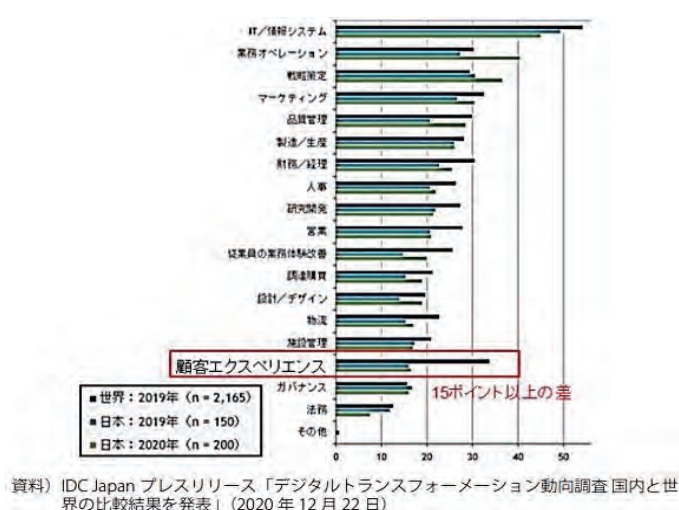


図 26 企業における DX の適用業務

〈経営者のITリテラシー不足〉

経産省のDXレポートでは、国内企業の経営陣の多くがITリテラシーに乏しく、さらにITを経営上のファクターとして軽視していることを指摘している。例えば、既存システムのレガシー化を憂いてモダナイズすべく改修を起案する声（近い将来、システムが稼働しているサーバー OS やプログラム言語がサポート終了されることを見据えて起案）が上がったとしても、却下されるケースが数多とある。何故なら、その時点で既存システムは、問題なく動いているからである。

同レポートは、「レガシー問題に関する改修プロジェクトは、自社経営陣の理解を得にくい」との理由から、将来的なリスクはあったとしても、「今現在に問題がないことから、対策の必要性を感じていない」と分析し

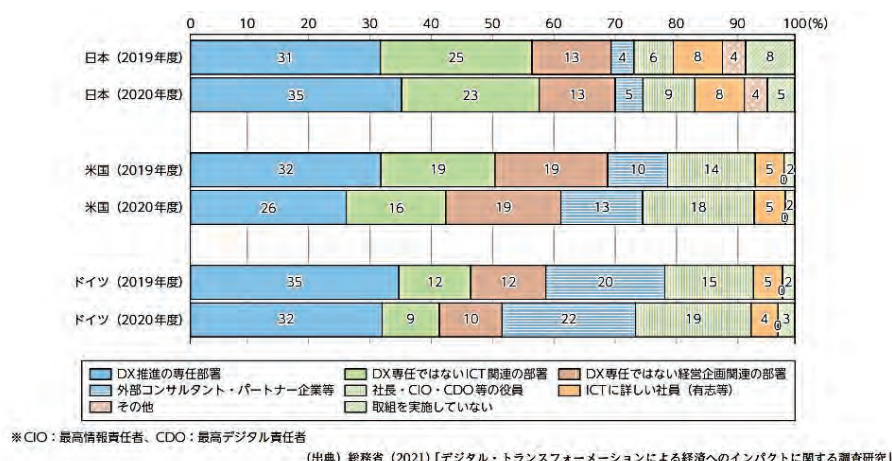


図 27 デジタル・トランスフォーメーションに関連する取組の主導者

ている。さらに、国内では経営者自らが、ITシステムやセキュリティの必要性を語る機会が少ないことも要因とされている（図27）。

これは取りも直さず、国内企業の経営者の多くに、経営者の立場から必要なITリテラシーが備わっていないことを示していて、ブラックボックス化の原因となる「サイロ化」という現象を招いている。「サイロ化」とは、事業部が社内の他事業部と情報や人、もしくはノウハウの共有をせず、それぞれの部署が孤立している状態を意味している。

サイロ化が進んだ企業においてDX推進を試みれば、事業部が抵抗勢力となり、DX推進の障壁となるケースが多い。一方、この現状を打破して全体最適化、標準化を進め、DXを実現できるのは、経営トップに他ならない。そのためには、経営陣自身が優れたITリテラシーを備え、「なぜDXを推進しなければならないのか？」ということ、きちんと社内に説明することが不可欠である。

DX主導者が保有するスキルや知見を尋ねた総務省の調査結果をみると、「デジタル技術」と「経営・ビジネス」双方のスキル・知見を有する回答が最も多かったが、3ヵ国ともDXの主導者がより比率が高く、組織の人員については「デジタル技術」のみとの回答が微増傾向にあり、願望と実態の乖離が見受けられる（図28）。

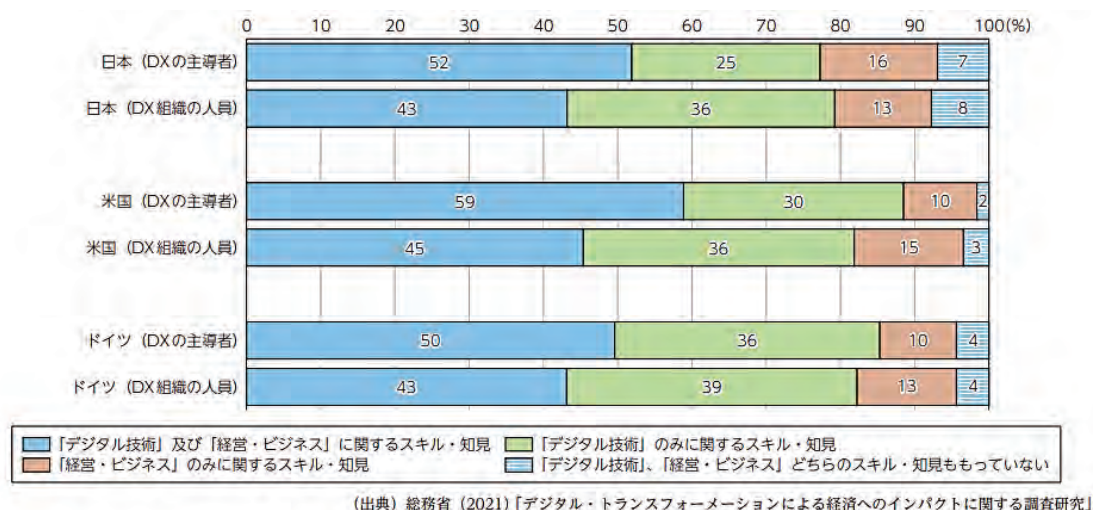


図 28 デジタル・トランスフォーメーションに関連する取組の主導者

3) 日本独自のカスタマイズ化によるDXへの弊害

日本初期におけるITシステム構築は、作業の自動化が目的であり、ハードウェア・ベンダーが中心となって一括受注する形態が確立し、米国で初期の情報システム開発で提唱されて広く普及した。この形態は、要件に基づいて開発を行う形式だが、1980年代の米国で、レガシー化した全米航空管制システムの再開発などで莫大な損失が生じ、失敗する事例が起きたことが契機となり、ウォーターフォール型開発への根本的な見直しが起こった。この事態に対して我が国は、初期の成功体験がユーザー企業／ベンダー企業ともに温存され、契約の曖昧さなどが相俟って、根本的な見直しには至らずにいた。すなわち初期のITシステム構築は、ユーザーの作業を写し取って論理化する「要件定義」がもとになっている。その一方で現在のユーザーは、システムあり

きの状態での仕事が当然になっているため、システムの全貌と機能の意義が分からない状態から、従来のような「要件定義」を行う能力そのものを喪失してしまっている。

しかし、システムのモダナイズ（刷新）の際に求められるのは、基本的に「要件定義」であるにもかかわらず、精緻な要件定義が困難な状況ゆえ、曖昧なままシステムの刷新・改修が進み、結果的にトラブルの原因になるか、新システムのレガシー化を進行させる結果を招いている。その背景には、システム化の成功体験が、現場・経営者の中に根強くあり、システムがブラックボックス化しても、システムが動いて機能している限りは、ブラックボックスの解明や、新たな構築方法の検討には至らず、レガシーシステムの問題を経営課題として真正面から取り組まずに、時間だけが経過して今日に至っている。こうした問題意識から現在は、「ウォーターフォール型」から要件定義に迅速かつ柔軟に対応可能な「アジャイル型」への開発形式に移行しはじめている。

ウォーターフォール開発とアジャイル開発の大きな違いは、その開発プロセスの進め方にあり、ウォーターフォール開発は、「上から下に各工程を後戻りしない前提で進めていく手法」で、アジャイル開発は、「機能単位で小さくすばやく開発を繰り返していく手法」という違いがある。さらに、ウォーターフォール開発は、「仕様が決まっていて、変更が起きづらいシステムの開発に適しており」、アジャイル開発は、「仕様や要件が固まっておらず、変更が起きやすいシステム開発に適している」との違いもある（図29）。

これまでのシステム開発は、何を作るかに応じての全体像を決め、全体を設計してから開発するウォーターフォール型の開発が主流だったが、近年は時代の変化のスピードが加速し、すばやい仕様変更が求められるようになったため、アジャイル開発の普及が進むようになった。デジタル技術を活用した新たな価値創出への取り組みであるDXにおいても、アジャイル型開発によるすばやい市場検証が求められている。

アジャイル開発とウォーターフォール開発の違い

アジャイル開発は、要件定義からテストまで一連の流れとして実施するウォーターフォール開発と異なり、要件定義からテストを細かい単位で繰り返し実施するため、仕様変更にも対応しやすい

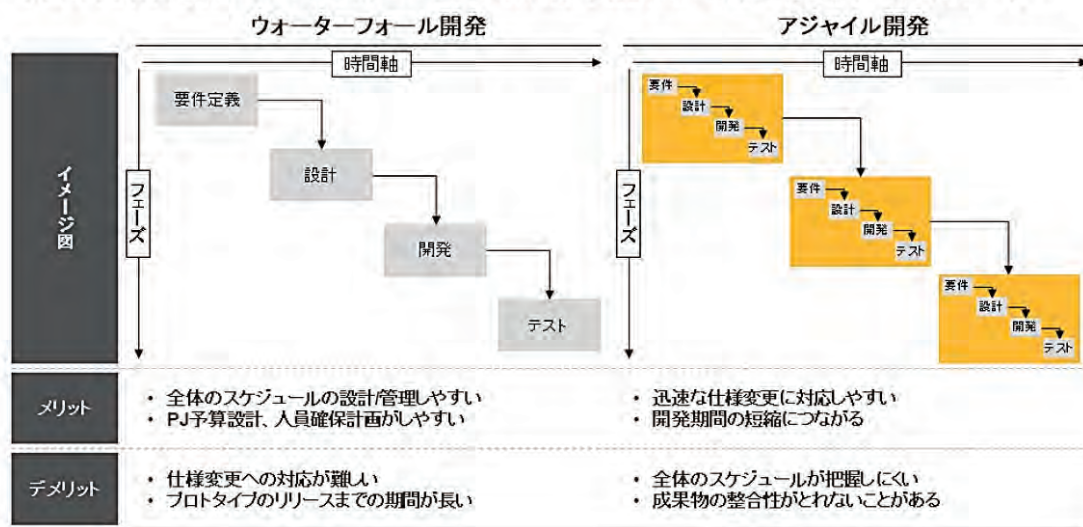


図 29 ウォーターフォール開発とアジャイル開発の仕組と相違

3. DX推進を阻む日本の転落「2025年の崖」

「2025年の崖」は、経済産業省が2018年に発表した「DXレポート：ITシステム『2025年の崖』克服とDXの本格的な展開」に出てくる重要なキーワードで、本レポートではDXが今後進まない場合、「2025年以降に年間最大12兆円もの経済損失が生じる可能性がある」と警鐘を鳴らしていて、これを「2025年の崖」と呼んでいる。年間12兆円もの経済損失が発生する理由を経済産業省は、「レガシーシステムに起因するシステムリスク」にあると分析している。

DXが推進されなければ、現在使用しているシステム（レガシーシステム）が2025年以降も残り続けることになり、同レポートによると2014年時点で、データ損失やシステムダウンなどのシステム障害で発生する損失が、国内全体で約4.96兆円にのぼる試算と、レガシーシステムに起因して発生するシステムトラブルが全体の約8割なことを鑑み、現在（2018年当時）の段階で、「4.96兆円×8割＝約4兆円」の経済損失が発生すると推計している。さらに、企業の基幹系システムの稼働年数の調査報告では、2025年段階で21年以上システムが稼働している企業の割合を60%と見積み、レガシーシステムによるシステムリスクが現在の3倍に上昇すると考え、2025年以降の経済損失額を年間で約12兆円と推定している（図30）。

ここまでの経緯で注視すべきは、2025年以降における経済損失額の大きさもさることながら、その算出根拠が過去の統計データに基づいていることにある。すなわち、2014年の時点で経済損失額が年間約4兆円にのぼるという現実、さらにレガシーシステムを使い続けている企業が多数を占めている現状を敷衍すれば、日本の「2025年の崖」への転落が、単なる警鐘ですまないことが窺い知れる。

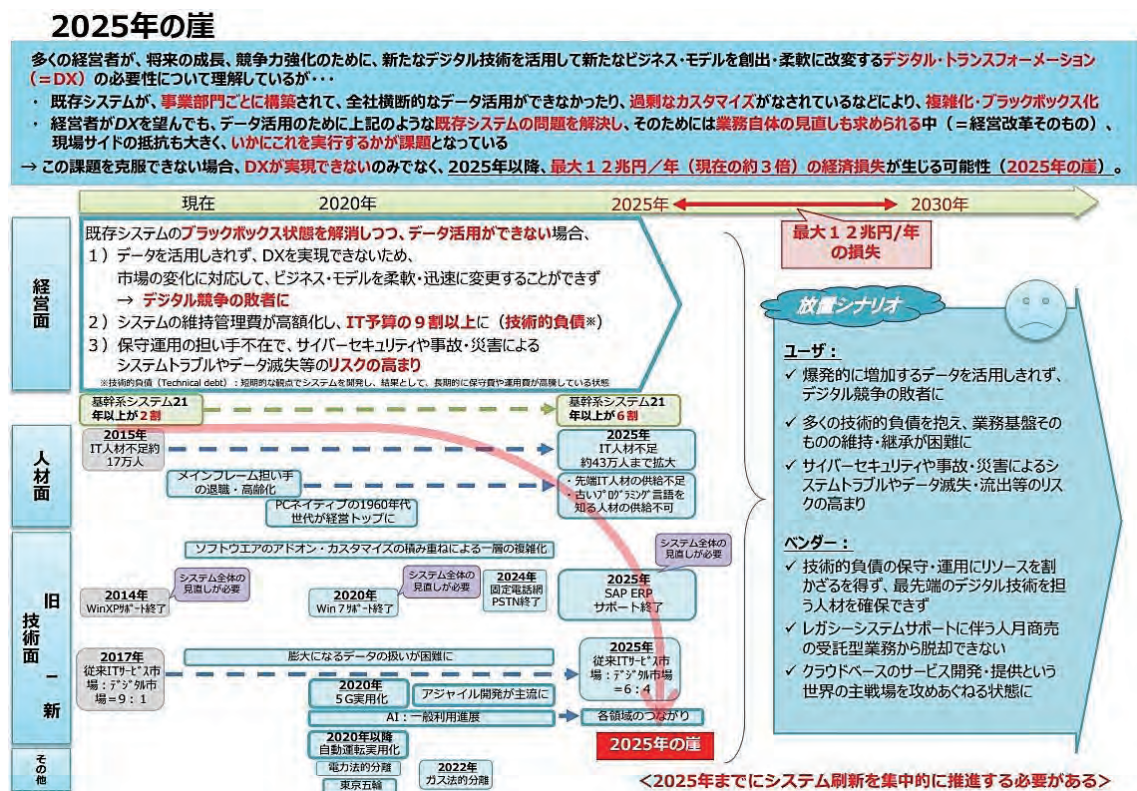


図 30 2025 年の崖が発生する背景と影響

1) 2025年の崖にむかわせる要因

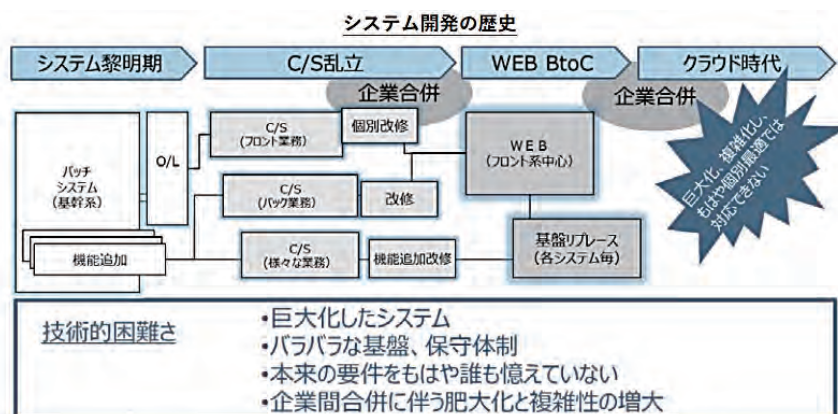
経済産業省のレポートにおいて、日本を「崖」へ引きずり込むITシステムおよび産業の要因（課題）についての記載があり、本調査ではその内容を、株式会社ブレインパッドによる「DOORS DX MEDIA（2022.05.20）」の情報をもとに以下の5点に整理した。

要因（1）：「経営戦略の不在によるDXの遅延」

同レポートでは、「DXを活用したビジョンや経営戦略の欠如」を問題視する理由として、DXの必要性への認識が高まる中で、その調査や推進に向けた組織の立ち上げの動きはあるものの、「具体的な方向性を模索することに留まっている企業が多い」実情を挙げている。世論でのDX推進にむけた機運から、「AIを使って何かできないか」といった抽象的な指示が経営層から下り、大概のケースが「PoC死（販売戦略の中に『PoC（Proof Of Concept：概念実証）』を採り入れたものの、PoCばかり増えて一向に実契約に結び付かない現象）」で終わってしまい、ビジネスの変革につながるケースは殆ど実在しない。この実態は、DXを通じてビジネスやサービス・製品をどのように変革したいのか、経営層の中で確固としたビジョンを発信してこそ、全社的なDXへの気運向上が発生することを示唆している。

要因（2）：「既存のITシステムの老朽化及び肥大化」

前述したように、長い間稼働を続けるITシステムが日本企業には数多く存在するが、稼働しているから問題がないわけではなく、長年使用したシステムが老朽化・肥大化することで、DX推進にとっての弊害が生じることに問題の本質がある。例えば、技術的に古



（出典）DXに向けた研究会 一般社団法人情報サービス産業協会説明資料より

図 31 ITシステムの歴史と老朽化の背景

いシステムなため蓄積可能なデータの量が極めて小さいとか、場当たり的な改修を続けてきたためプログラムのロジックが極めて複雑になるなど、このような要因が改修自体を困難にさせている。このような状態で、無理にでも既存システムを再構築しようとしたら、通常業務が担えなくなる事態の発生が予測され、リスクが大きすぎることから、結果的にDXの推進を躊躇し、DXの推進が先延ばしにされてしまう（図31）。

要因（3）：「DXを推進させるIT人材の枯渇」

DXの推進には、先端的なIT事情のみならず既存システムの仕様にも詳しい人材が求められる

が、そのようなIT人材は、容易に育成・採用できるわけではなく、多くの企業ではITシステムの開発や改修、保守・運用を、外部のベンダー企業に業務委託という形で依存しているのが一般的である（図32）。その結果、社内にITシステムのノウハウが蓄積されずに、自社でのシステム再構築へ向けた動きを起こせなくなっている。

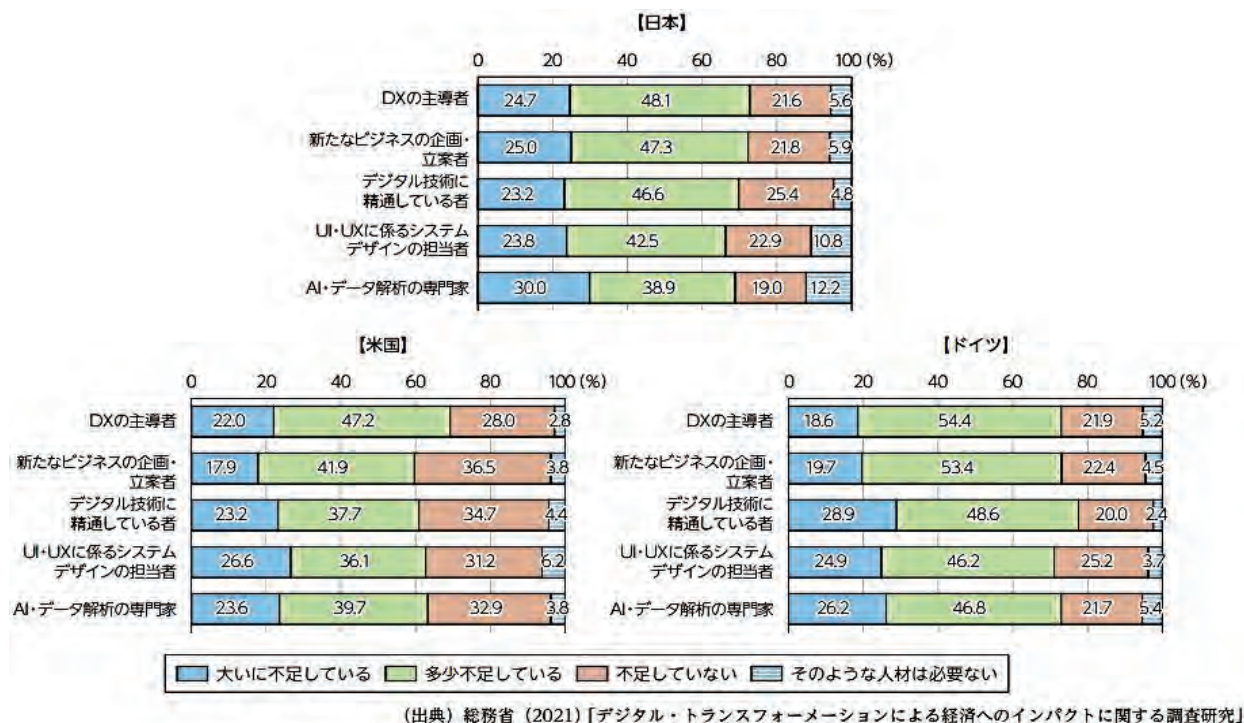


図 32 デジタル・トランスフォーメーションの推進にあたって不足している人材

さらに、少子高齢化による労働人口の減少が、IT人材の採用を困難にしている側面もあり、社内の人材を再教育しようにも、ITスキルやノウハウが社内になれば、再教育のためのカリキュラムを自前で作ることとはできず、結果的にDX推進に適した人材が枯渇する状況を生み出してしまっている。

要因（4）：「ユーザー企業とベンダー企業の軋轢」

企業における一般認識は、「既存システムの保守・運用もベンダー企業に任せているのだから、DXへ向けたシステム刷新もまたベンダー企業へ任せればよい」と考えがちだが、単純に外部企業へ任せればDXが実現されるわけではない。ベンダー企業の立場からも、失敗のリスクを引き受けてまでDX推進に向けたシステム刷新を提案するのはなかなか難しく、収益の見込みが立つ既存システムの保守・運用であればまだしも、リスクの高いDX推進の収益性は不透明なため、改革型提案には慎重にならざるをえない状況がうまれ、ユーザー企業とベンダー企業との間に利益相反が発生する。

要因（5）：「国内情報サービス産業におけるビジネスモデルの陳腐化」

前述した4つの要素は、一企業レベルの問題を超え「情報サービス産業の問題」にまで発展し

ている。DXを推進させる上での弊害は、情報サービス産業の既存ビジネスモデルを陳腐化させるため、構造転換させていく必要性が高まるからである。こうした事態に対する経産省のレポートは、日本企業のIT関連費用の約80%が現行ビジネスの維持・運営に充てられているため、情報サービスを提供するベンダー企業の側からすれば、システム開発や保守・運用などの「受託事業が主なビジネスモデル」にならざるえないことが要因としている。

さらに同レポートでは、今までのビジネスの規模は今後縮小に向かうとの予測を示し、大型開発の一巡、企業統合による情報資産の共有、クラウド化の進展から、単に顧客が提示する仕様に合わせた開発では、早晚競争力を失っていく可能性があると指摘している（図33）。

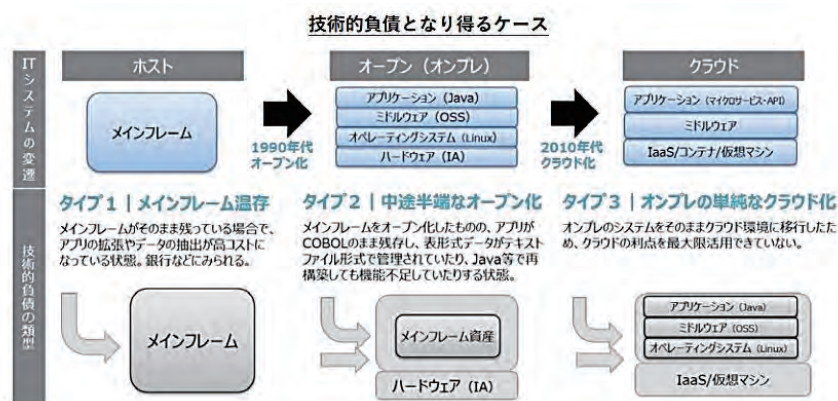


図 33 ITシステムの進化に伴う技術的負債

2) 2025年の崖からの脱却に必要な方法

前述した要因5点に対応した形で、企業がDXを実現するための方法をまとめれば、「基盤となるITシステム再構築に向けた検討」、「それを可能にする経営戦略の確立」、「ユーザー企業とベンダー企業の関係見直し」の3つの手法に有効性がある。

方法（1）：「既存のITシステムの『見える化』」

何よりもまず、経営者自らがDXの必要性を認識し、既存のITシステムの全体像を把握することが重要である。経産省のレポートでも、企業が既存のIT資産を評価し「見える化」すべく、「ガイドラインや指標」、「診断スキームの構築」などが提言されている。自社の持つ情報資産の現状を分析し、機能別に刷新を進めることも肝要で、頻繁に変更が発生する機能などはクラウド上で再構築し、不要な機能は廃棄することで、変更すべき機能や新規機能を適宜クラウドへ追加する方法が有効である。

方法（2）「DXで目指すべき姿の共有」

DX推進には、DXの語源「デジタル・トランスフォーメーション」が示すように、全社的な協力が求められ、単なる新技術の導入ではすまされない。こうした新技術+ α によって、ビジネスモデルや製品・サー

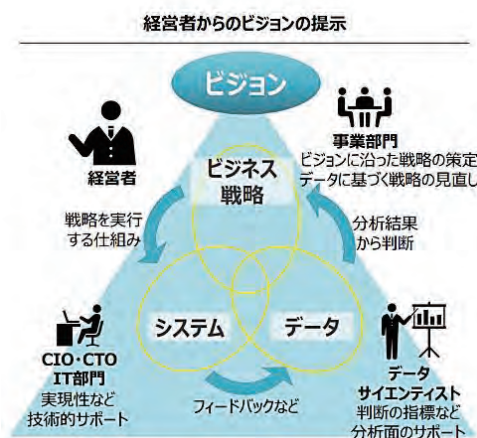


図 34 経営ビジョンと社内システム

ビスの変革を起こすことがDXの目的だとすれば、IT部門や一部の事業部門だけでなく、経営者や大半の事業部門を含めた体制づくりが求められる（図34）。よって、DXに向けた関係者間には「DXで何を指すのか？」という目的・ビジョンの共有が大切で、経産省のレポートは、『明確な目標設定をせずに、レガシー刷新自体が自己目的化すると、DXにつながらないものができる上がってしまい、再レガシー化の恐れがある』と記されている。

方法（3）「ユーザー企業とベンダー企業の契約関係の再構築」

ITシステム開発や運用保守を請け負うベンダー企業にとって、DX実現に向けた大規模なシステム刷新はリスクが高い。よって、ベンダー企業のDX意識を高めるには、リスクを軽減させる契約関係の再生（レガシー企業文化からの脱却）が必要（図35）。

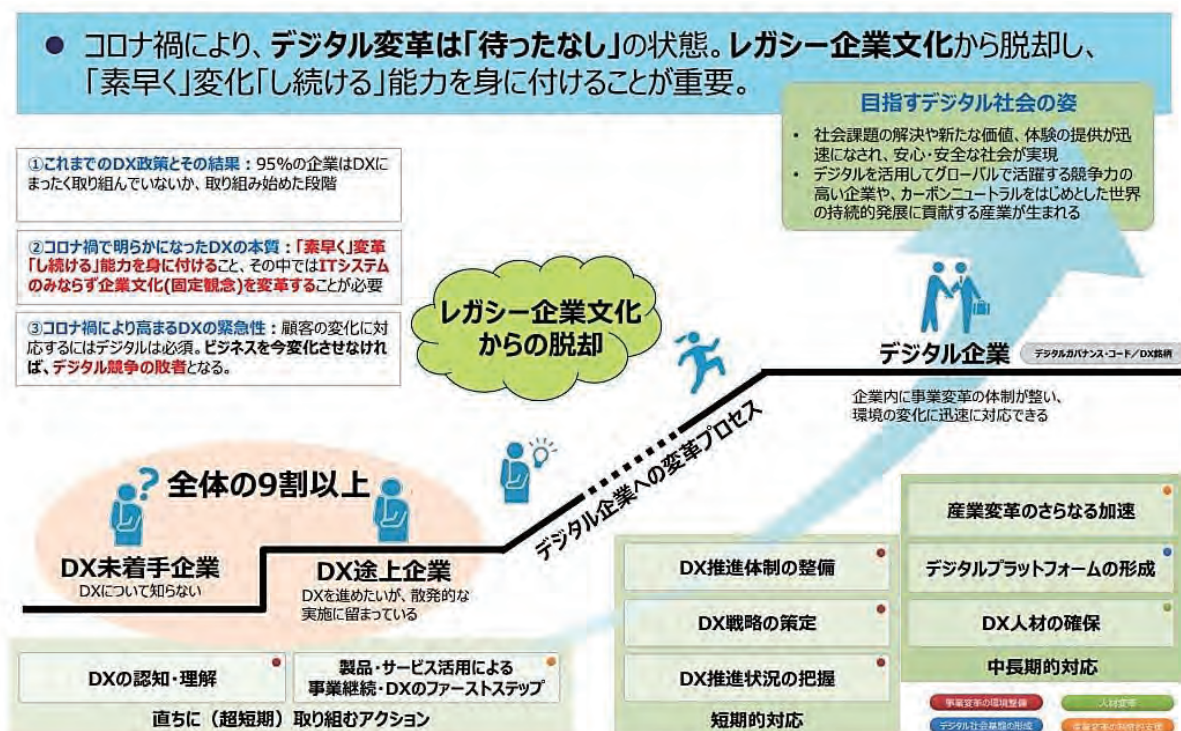


図 35 レガシー企業文化からの脱却にむけたロードマップ

経産省のレポートでは、ユーザー企業がベンダー企業に対して要件定義まで丸投げしないよう「要件定義工程を設計工程と分離させる」、両者が上下関係ではなくパートナー関係にあるよう「プロフィットシェア（開発されたシステムによる利益の一部を事後的にベンダー企業へ還元する）」がなされる規定を作り、トラブル発生後の解決時間短縮や非公開性の担保のための「ADR（裁判外紛争解決手続）の活用」を提言している。

4. DXによる企業組織への影響

多くの企業がデジタル技術の活用によって組織風土や組織文化の変革に取り組むものの、未だにIT化の領域に留まっている企業は少なくない。その背景には、さまざまな要因があるが、中でも大きな要因が変革への反発にある。よって、DXを実現させるには、経営層による変革に向

けた理念やビジョンの提示、さらに組織に属する者たちとの協働的なアプローチが求められる。

ところが人間は本能的に変化を嫌い、未知のものを避けて不確実性を回避しようとする「現状維持バイアス」という心理作用をもつため、組織レベルの変革を実現するのは容易ではなく、DX推進における初期段階で停滞する企業が多い。しかも、経営層のDXに対する理解が浅く、現場にDX推進プロジェクトを丸投げしている事例も少なくないため、現状を打破するには組織のDX化を推進させる組織改革が不可欠である。

1) 組織変革にDXが求められる理由

第一には、新型コロナウイルスの流行やAI技術の発展による社会変化にみる「外部環境の急速な変化」が挙げられる。社会変化にともなって顧客のニーズも変化し、企業は変化し続ける顧客ニーズを継続的に満たし続けるべく、企業自体の変化が求められている。ところが、現場は通常業務で忙しく、現場単位での変化を継続させる余裕がないことから、DXに象徴される「ヒト・組織の変革」専門のプロジェクトに取り組むことで、外部環境の変化に対応可能な状況がうまれる。

第二として、時代の変化に対応した商品を提供し続けることが可能な企業と、時代の変化についていけず一度ヒットした商品に固執する企業を比較した際に、前者の成功確率が高いのは明白という、「DXに取り組まないリスク」が挙げられる。すなわち、商品を改善し続ける組織づくりをすれば、利益を再投資して

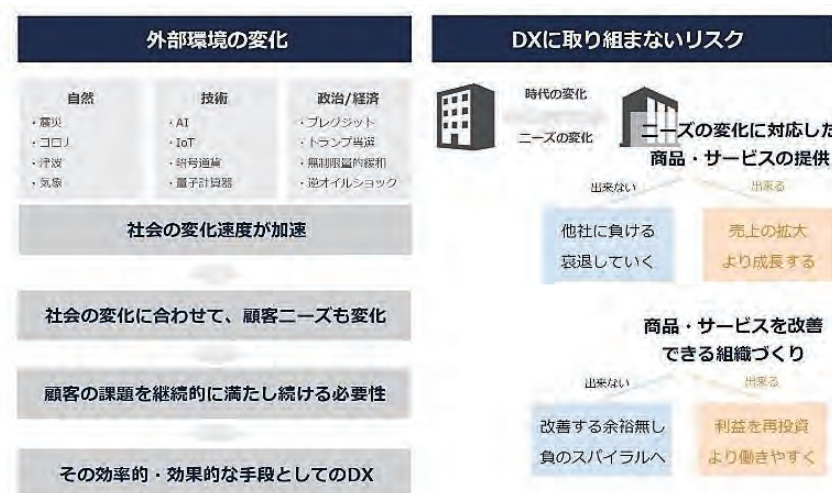


図 36 企業の組織変革に DX が求められる背景と影響

https://standard-dx.com/post_blog/ceo-dx-yakuwari

より働きやすい環境条件が整うというメリットが生じるのである（図36）。

2) 組織におけるDXの取組状況

DXに関連する取組が社内のどの範囲に及ぶかを調査した結果、いずれの国も「全社的な取組」が最も多く、日本が2020年度にその比率を顕著に伸ばす結果になったのは、コロナ禍によるDXへの注目が高まったことに起因している。他方、米国では「全社的な取組」や「複数の部署での取組」の比率が2020年度には低下し、「単一部署での取組」、「特定業務での取組」が増えている特徴がある（図37）。

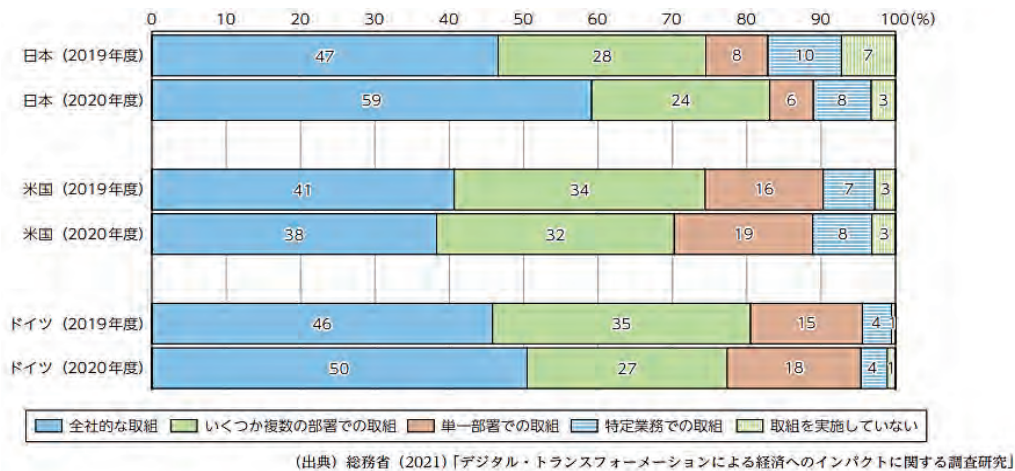


図 37 デジタル・トランスフォーメーションに関連する取組の対象範囲

DXの取組として組織内で実施した内容に関する調査では、2020年度と2019年度の比較から、「推進部署の立ち上げ」や「推進担当の設置」といった組織に関する取組は、いずれの国も2019年度の方が高く、「教育・人材育成プランの策定」や「外部企業との連携・協業の推進」は2020年度の方が上回る結果になった。さらに、「ビジョン・ロードマップの策定」では、日本とドイツにおいて2020年度が上回ったのに対し、米国は2020年度に下がる結果になった。米国はいずれの取組も実施している比率が高く、他の2ヵ国に比べて取組が先行していることが確認される(図38)。

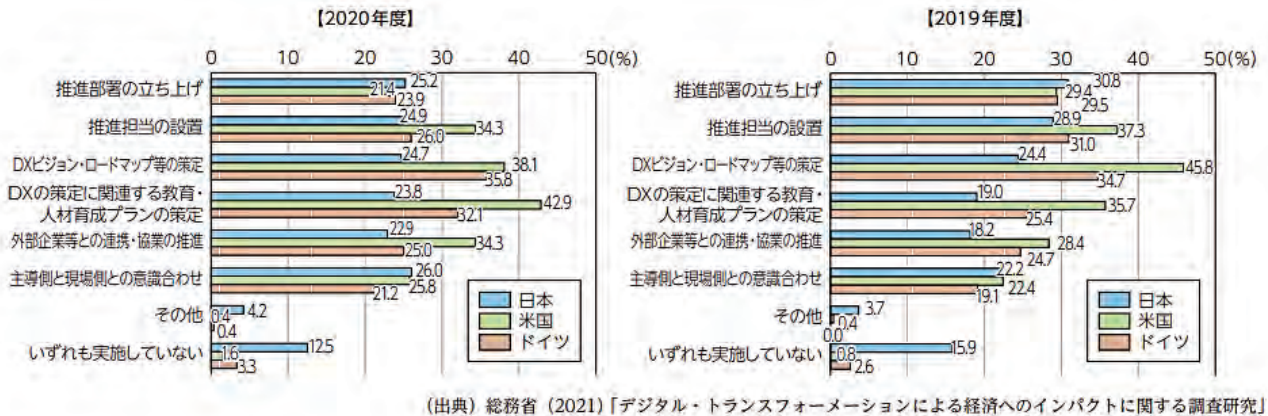


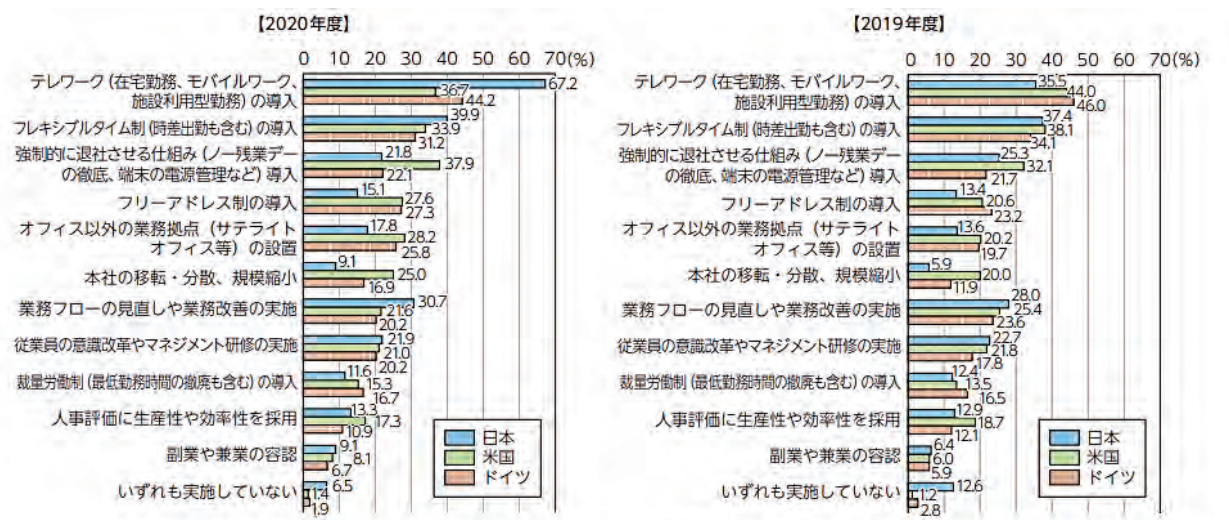
図 38 デジタル・トランスフォーメーションに関連する取組の実施状況

3) 働き方改革によるDXの取組

働き方に関する3ヵ国の取組状況を比較した調査の結果、日本では「テレワークの導入」が前年度と比べて大きく伸びた他、「フレキシブルタイム制の導入」、「オフィス以外の業務拠点の設置」、「本社の移転・分散、規模縮小」、「業務フローの見直しや業務改善の実施」などが増える結果になった。

2019年度は、全般的に米国・ドイツに後れを取っていたものの、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、移動や人との接触に制限がかかる中で、企業活動を維持するための取組が行われた結

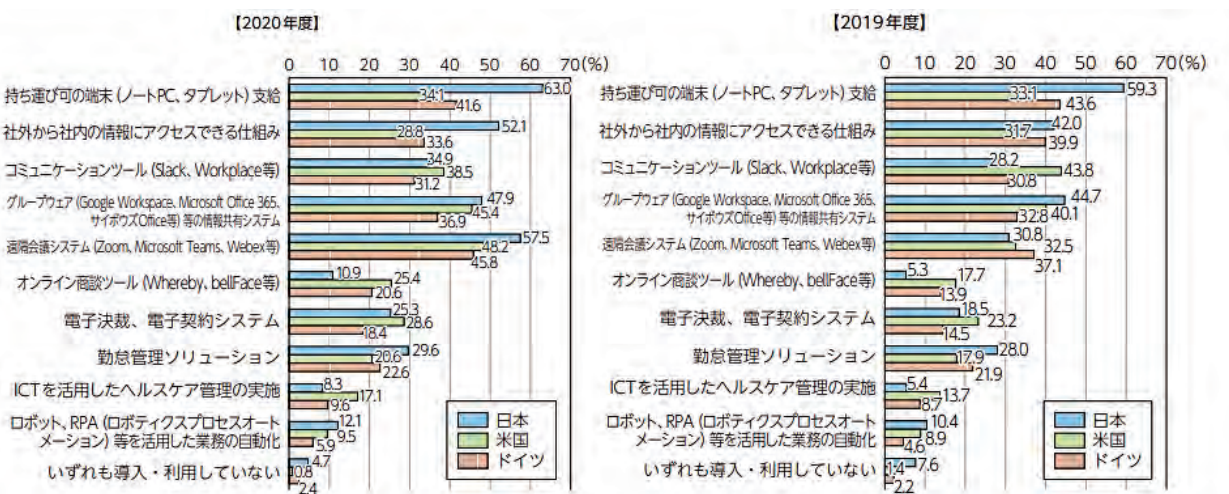
果、米国・ドイツを上回る項目も出るようになった。米国やドイツにおいて顕著なのは、「フリーアドレス制の導入」、「オフィス以外の業務拠点の設置」、「本社の移転・分散、規模縮小」などの項目に現れている（図39）。



(出典) 総務省 (2021) 「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」

図 39 実施している「働き方改革」の内容

働き方に関連したICTの導入・利用状況に関する調査結果は、「持ち運び可の端末支給」や「グループウェア等の情報共有システム」、「勤怠管理ソリューション」などは、2019年度の時点で日本が米国・ドイツを上回っていた。さらに2020年度になると日本では「遠隔会議システム」の導入が大きく伸びている。その一方で、「オンライン商談ツール」は、日本でも導入が伸びたものの、米国・ドイツにおける導入状況とは開きがみられる（図40）。



(出典) 総務省 (2021) 「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」

図 40 「働き方改革」関連での ICT 導入・利用状況

4) 業務におけるDXの取組

DXに活用しているICT関連技術やサービスに関する調査結果は、「データ分析」、「クラウド」、「スマホアプリ」が高い割合を示した一方で、多くのICT関連技術・サービスにおいて日本企業の活用状況は、米国・ドイツ企業と比べて低調な結果にあった。

さらに、社内でデジタル技術の活用を促す取組についての調査結果では、3カ国ともに「社内説明会・研修の実施」を行っている企業が多い結果になった。一方、日本では「UI・UXの改善・改良」に取り組んでいる企業が米国・ドイツに比べて少なく、ドイツでは「新たな利用マニュアルの作成」に取り組んでいる企業が少なく、日本では「いずれも実施していない」という企業が約15%と多い割合を示している（図41）。

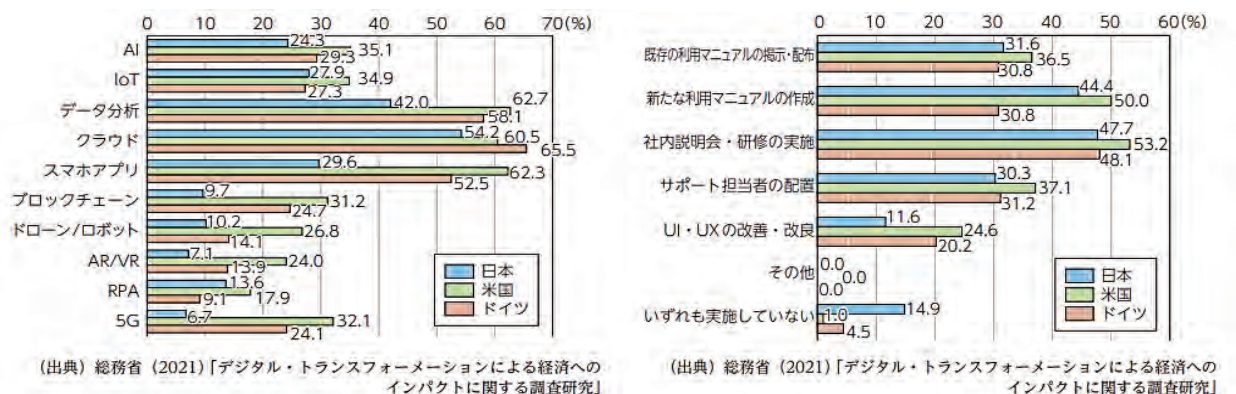


図41 業務におけるデジタル技術の活用状況とデジタル技術の社内での活用を促すための取組

5）企業が組織変革を行う目的

企業がDXに取り組む上で必要な変革について、アンケート調査を基に分析を行った。企業が直面する状況によって、変革すべきポイントも変わることから、企業自身で必要な変革を吟味する姿勢（社会システムの構築）が重要である。ここでは、株式会社Schooが運営している情報プラットフォーム「Schoo for Business」を基に、企業全般に関連する変革ポイントを以下に列挙する（図42）。

目的（1）：「組織変革によるDX化推進スピードの向上」

期待効果としての組織変革によるDX化に向けた推進がある。既存の業務に追加してDX化推進の役割を担わせることは、負荷が多く進行に遅れを生じさせる要素となり、トラブルを招くことにつながる。よって、組織変化を通じたDX化推進をミッションとする部隊を作り、弊害を抑制しつつDXを実行することで、推進スピードを高めていくための社内的機運を醸成する。

目的（2）：「専門部門の構築によるDX化への集中強化」

DX推進の専門部隊の構築によって、既存業務から離れてDX化に専念できる環境が整うことにある。こうした組織変革を実施することで、DX化推進への集中力が高まり、DXに関する知識やスキルが習得され、推進のスピードアップに連動させることができる。DX化には、想定以上の調査項目やスキルが求められるため、DX化推進自体が止まってしまう可能性（要因）に留意しつつ、集中した業務進行を心がけてリスクの回避に努める。

目的（3）：「社内周知による協力体制の構築」

変更すべき社内システムの把握を目的とした、社内における協力体制の構築にある。DX化推

進は、専門部隊のみで実施できる訳ではなく、既存システムの改訂や基盤システムの変更は全社に影響する事案であり、社内各部署との連携が欠かせない。よって、DX化を推進するためには、DX化推進の目的や意義に関する社内周知をはじめ、各部署での協力体制の構築への尽力が求められる。

目的（４）：「デジタル化を通じたノウハウの集積」

デジタル化のノウハウ蓄積による、DX化の促進と企業価値の向上がある。他社の事例や推進方法などのデジタル技術の蓄積がなければ、自社のDX推進には至らなく、ノウハウの蓄積には、労力と時間が求められる。よって、専念してノウハウを集積するためには、前提条件として組織変革と専門部隊の構築が不可欠なのである。

６）DXを推進させる組織モデル

前述してきた調査研究から、DX化を推進させていく専門組織は、既存の組織体制や自社の特性に応じて４つの形態に分類ができる。なお組織モデルのメリット・デメリットに関しては、NTTコミュニケーションズの「Smart Data Platform」を参照している。

組織（１）：「経営直下の統括組織」

全社的な戦略立案は行うものの、具体的な施策の策定や実行は各部門に任せ、それをサポートする役割を担う組織形態。全社で取り組むべき施策は専門組織が主導し、各部門で完結する施策については各部門に任せるなど、ハイブリッドで進めることもある。

【メリット】

- ・ 全社一丸（社内及び部門）となってDXを推進しやすい

【デメリット】

- ・ 各部門に企画能力・実行能力がない限り、成果が出ない
- ・ 各部門とDX推進部門の責任範囲が曖昧となるケースがある

組織（２）：「事業特化型組織」

独立事業部門型は、新たに部署を新設して、その新設部署にDX戦略策定、施策策定、施策の実行など、一連のDX推進活動を主導するミッションが与えられる。

【メリット】

- ・ 既存の事業部門への負担が少ない
- ・ 既存事業の強みを残したままDXに取り組むことが可能
- ・ 集中して取り組むことが可能

【デメリット】

- ・ 既存事業との連携が弱くなりがち
- ・ 新規事業が既存事業の競合となる場合もあり、社内の抵抗を招きやすい

- ・すぐには成果が現れないため評価が難しい

組織（３）：「事業部型の独立組織」

事業部型の独立組織は、経営企画部門等がDX推進を担当する。DX専門組織を設置していない企業のうち約３割の企業が、企画部門がDX推進に参画していることが分かっており、この方法を採用する企業は多い。

【メリット】

- ・各部門の状況を俯瞰的に把握、企業の経営戦略と密接に連携をとりながら進められる
- ・試行的な取組に効果的

【デメリット】

- ・経営企画部門はスキームの構築をミッションとしているケースが多く、実行や長期的な運用には向いていない

組織（４）：「社外組織（子会社）」

社外組織型は、DXを推進する組織を丸ごと別会社として切り出すケースで、DX推進への意識が高い大企業に多く見られ、自社及び自グループの子会社として設置するケースや、複数企業と共同でジョイントベンチャーを設立するケースなどがある。戦略策定から施策の策定・実行と一連の活動にミッションを持ち、比較的自由な権限でイノベーティブな施策の策定・実行が求められる。また、社内人材をマネジメントに送り込むことで既存ビジネスと連携できるようにすることを「出島モデル」、マネジメントも外部人材で固めより自由度を持たせるタイプを「黒船モデル」という。

【メリット】

- ・既存の企業の制約や抵抗に捉われずに新事業の創造が可能
- ・異業種連携の手段としても機能
- ・外部から取り入れたデジタル人材に、自由に活躍する機会を提供できる

【デメリット】

- ・企業設立のための資金力や時間が必要
- ・子会社のガバナンスが難しい
- ・子会社の有スキル者が高待遇で社内に囲われ内部人材のモチベーション低下に繋がる
- ・本体と新会社の社員の間にDXへの危機感に対する意識レベルの差が生じる

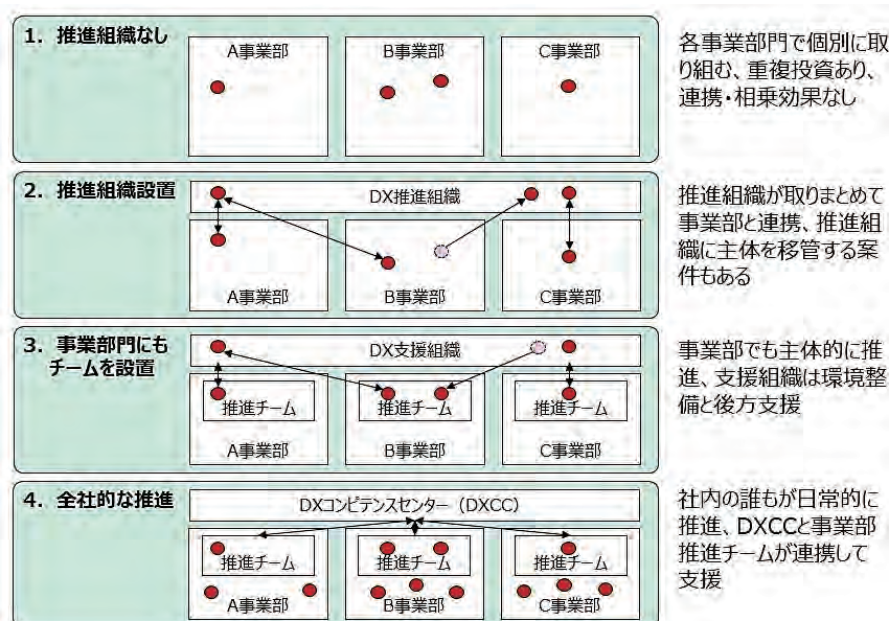


図 42 企業の DX 化を推進させていく組織体制と特徴及び課題
https://standard-dx.com/post_blog/ceo-dx-yakuwari

7) DX推進に向けた組織体制の進化

DX組織の在り方に精通した株式会社アイ・ティ・アールのレポートを参照すると、『昨今は、DX推進を目的にした専門組織の設置が増えているが、生き物のような組織は、DXの環境整備の成熟度や施策の進行状況に応じ、組織体制の進化が求められる』と記されていて、同社はソリューションとなる以下の進化モデルを示している(図43)。

DX推進の組織がどこにも設置されていない場合、各事業部門などで個別にDXへの取組が開始されるが、こうした状況では互いの連携や相乗効果は期待できず、同じような行為にバラバラに取り組むため、重複投資や同じ失敗の繰り返しなどの問題が生じる。問題を解消するためには、組織横断的なDX推進組織を設置し、人材やノウハウを集約し、事業部門が個別に取り組んでいたDX施策の一部を推進組織が巻き取り、事業部門と連携したり推進組織が主体となったりして遂行する。



© 2022, ITR Corporation All rights reserved.

図 43 企業の DX 化を推進させていく組織の進化モデル

しかし、DXへの取組が活発化してくると、現場に近い事業部門でのDX施策が増加し、案件によっては事業部門主体で推進する方がスピード感を持って進められる場面が多いため、そのような場合は、DX施策の推進主体は事業部門側に移管し、横断的なDX推進組織は事業部門の後方支援や環境整備に軸足を置くのが良い。そして最終的には、全社の誰もが組織や役割を意識することなく、日常的にDXが推進される状態を目指せば、各事業部門内の推進チームが部門内での活動を取りまとめ、プロジェクト管理を実施することになる。

一方、横断的なDX推進組織は全社的な視点からノウハウを集積し、必要に応じて技術的、専門的な支援を行う「コンピテンスセンター」のような役割を担うこととも有効である。

8) DX推進の組織編成を行った企業の成功事例

DXの実現には、最新のデジタル技術やITツールの活用が不可欠で、ITやプログラミングのスキルを持つIT人材の組織内配置が不可欠である。しかし、IT人材はどの企業からも引く手あまたなため、採用が難しい点が課題になっている。したがって、自社でのIT人材育成にむけた体制づくりが求められる。ところが、IT部門のスタッフは事業やサービスへの知識が乏しく、現場ニーズにマッチした提案が苦手なため、現場業務を熟知し、業務プロセスを改革できる人材の育成も並行して進める必要がある。

DX推進にありがちなのは、「DX=ITに詳しい人材が必要」という偏った考えにあるが、それ以上に重要なのは、現場業務に疎く、IT知識に詳しくないスタッフでも使えるデジタル技術やITツールによる業務プロセスの変革が提案できる人材にある。また、DXの推進プロセスには、プロジェクトの進行度合いによって多様なスキルを持った人材が求められるため、人事部門との密接な連携をはじめ、臨機応変に人材を投入できる柔軟な組織編成がDX成功の要因となる。こうした観点から、企業のDX推進に寄与した組織改革に成功した事例を紹介する。

成功事例（1）：「住友商事(事業特化型組織+事業部型の独立組織)」

DXの重要性が唱えられ始めた当初、気候変動対応による既存事業の見直しや収益性改善を目的に、事業ポートフォリオの組み替えが不可欠だった。さらに、デジタル領域のスタートアップが各産業で活躍していたため、「このまま従来モデルを維持していたら淘汰されてしまう」との思いが強まり、DXを切り口にした会社の構造改革に取り組み始めることになった（図44）。

DXを始めた2018年当初は、6つの事業部門が行っていたDX的取組と、IT知見のある人材の所属がばらばらだったため、一つの組織にまとめるべく「DXセンター」を開設した。DXセンターでは、各事業部門の課題を洗い出して、現場の事業プロセスをビジネスサイドから分解する人と、デジタルサイドからソリューションを考える人を一緒にチームにした。しかし、課題をデジタルで解決するにはまだ多くの障壁があり、戦略を理解してソリューションをITで開発・メンテナンスを請け負ってくれる、いわば「万能工務店」のようなプロが必要になったため、同社のネットワーク全てのシステム開発や運営を担う情報システム会社「SCSK」へ協力を要請した。

DXセンターの開設によって、現場の課題を見つけて解決策を考え、ITシステムに落とし込む

プロセスが、一気通貫にスムーズにできるよう改善された。その一方で、課題解決にあたって、データ分析を用いた意思決定を可能にするAIに精通した人材が必要になったため、2019年にAIのサイエンティスト、エンジニアを集めた技術専門会社「インサイト・エッジ」を設立した。

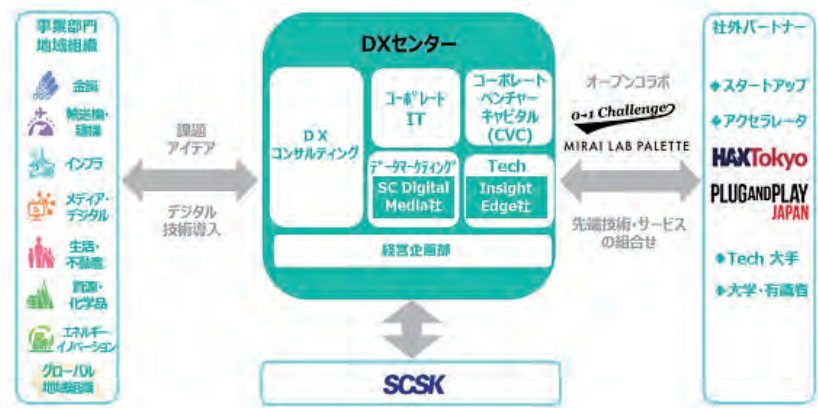


図44 住友商事のDXセンターを核としたDX推進組織体制

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2111/11/news006.html>

この背景には、データを活用してマーケティングとブランディングを行うことが、B2Cの世界において求められていたことがある。

その際に、『これならこういった分析を実施して、このデジタル媒体が良い』など、ニーズに合わせて提案できる人材も必要になるため、SNSやインターネット広告からデジタルマーケティングのコンサルなどのデジタルメディア事業に取り組む「SCデジタルメディア」も設立した。

成功事例（2）：「NEC（事業部型の独立組織）」

日本電気株式会社（以下NEC）は、コーポレート・トランスフォーメーションの取組として、CEO直下の「Transformation Office」を新たに立ち上げ、社内DXを推進していく姿勢を示した。NECが発表した「2025中期経営計画」において、コアDX、社内DX、社会DXを経営改革の中核に設定し、コーポレート・トランスフォーメーションを社内DXの取組みに位置づけた。NECは、この取組に500億円超の投資を行い、コーポレートインフラを再構築し、経営基盤と人材の高度化を進め、ビジネスアウトカムの創出につなげる試みを実施した。

NECの森田隆之社長兼CEOは、『NECが、最先端のDX、CX（コーポレート・トランスフォーメーション）のリファレンスとなり続けるためにプロジェクトを立ち上げ、牽引する役割を担うTransformation Officeを新設した』と発信している。さらに、『コーポレートと事業の双方のトランスフォーメーションを推進するためのコックピットとなり、「IT」だけでなく、「プロセス・組織」、「データ・人」を加えた三位一体の改革に挑む』との意欲を示し、『NECがDXを推進することで、最先端のノウハウをユースケースとして顧客に提供していく』として、Transformation Officeでの約150のサブプロジェクトも遂行する考えを示している（図45）。

NEC 執行役員常務兼CIO兼CISOの小玉浩氏は、『Transformation Officeが目指すのは、今後の100年を作る変革のDNAをコーポレートインフラに組み込む「DNA for the Next Generation」にある』と前置きし、『コーポレートインフラの再構築を行って事業や経営、社員の高度化を進め、KPIを設定してビジネスアウトカムの創出につなげていく』と、コーポレート・トランスフォーメーションの狙いを述べた。同社のコーポレート・トランスフォーメーションの基本コンセプトは、「Resilience × Agility（レジリエントとアジリティの両立）」とあり、『Corporate

Transformationと Customer Experienceの2つのCXを目指す』としている。標準化できる領域は徹底的に標準化し、データが持つ価値を高めるために企業ベースレジストリを構築することで、外部環境の変化や経営の柔軟性、事業間シナジー、社員の多様性を尊重し、社内外のコラボレーションによる創造性促進の仕組みを融合させた。これをコーポレートインフラに標準化し、横展開することで、経営、事業、社員を進化させる「Value Good Cycle」の駆動につなげている。

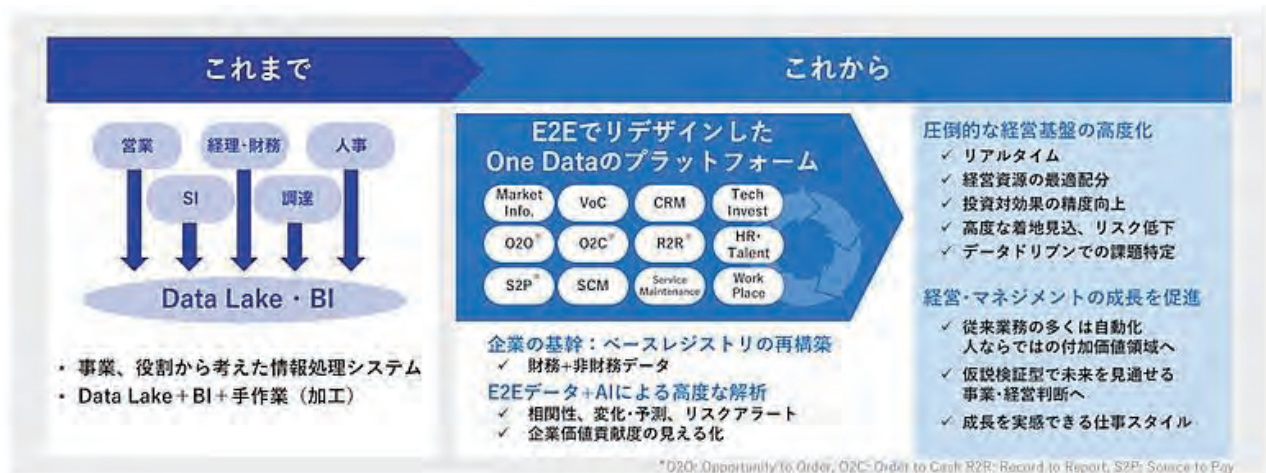


図 45 企業の DX 化を推進させていく組織の進化モデル

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2111/11/news006.html>

5. AIが2045年に人類の知能を超える「シンギュラリティ（技術的特異点）」

「シンギュラリティ」とは、日本語で「技術的特異点」と訳され、AI（人工知能）をはじめとする技術が「人間よりも賢い知能を生み出せるようになる時点」を指し、アメリカの数学者ヴァーナー・ヴィンジ氏によって広められた。ヴァーナー・ヴィンジ氏が1993年に発表した著書「The Coming Technological Singularity」によれば、「30年以内に技術的に人間を超える知能がつくられる」と記されていて、AI研究の第一人者として知られるレイ・カーツワイル氏も、「2029年にAIが人間並の知能を備えるようになり、2045年には技術的特異点が訪れる」と予測している。

AI自身が人間よりも優れたAIを生み出すことができるようになれば、2045年以降は人間が新たに何らかの発明をする必要がなくなり、これが実現された場合、人間が活躍する場を失ってしまう可能性もある（雇用が喪失する）ことから、レイ・カーツワイル氏が提唱した「2045年問題」に注目が集まっている。

1) シンギュラリティが起こる「2045年問題」

DXを推進するAIポータルメディア「AIsmiley」では、シンギュラリティが起こる「2045年問題」に対し、レイ・カーツワイル氏が予測した「2030年代にはコンピューターの計算能力が人類の生物学的な知能の総容量に等しい量に達する」と「2045年には1,000ドルのコンピューターの計算能力が、10ペタフロップスの人類の脳の100億倍になる」との2点を挙げ、AIの発展がもたらす我々への影響を解説している。

第三次AIブームと呼ばれる昨今、さまざまな分野で積極的にAIが活用されるようになり、日

本では少子高齢化に伴う人手不足が深刻化しているため、AIを活用した業務効率化が多くの企業で注目されている。しかし、AIの技術が進歩する反面、「人間の知能を超えることで雇用がなくなってしまうのではないか」といった心配も根強くある(図46)。

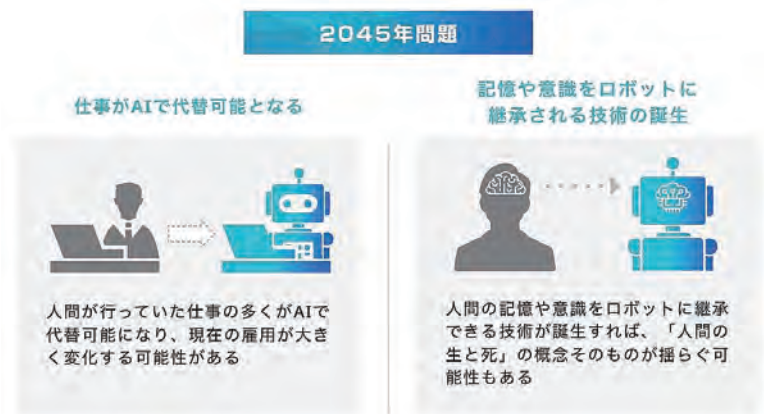


図 46 「2045 年問題」の特徴及び影響

https://aismiley.co.jp/ai_news/singularity-2045/

さらにレイ・カーツワイル氏

は、人類の進化における理想系としてのシンギュラリティを迎えるのであれば、人類の知性と機械の知性が融合し、人類が「ポスト・ヒューマン」へと進化していく予想を示している。その際に、これらの予測は「ムーアの法則」「収束加速の法則」という 2 つの法則を根拠に、AIの進化を指数関数的に成長させる原動力とみなしている。

「ムーアの法則」とは、「集積回路に用いられるトランジスタの数が18 ヶ月ごとに 2 倍に増える」という法則で、インテルの創業者ゴードン・ムーア氏が提唱した指標であり、もともとは大規模集積回路を生産するときの長期傾向指標について表すものであった。また「収束加速の法則」は、「技術進歩において性能は直線的に向上するわけではなく、指数関数的に向上していく」という法則で、新しい技術が発明されると、複数の技術が次の発明に利用されることになり、技術革新までの間隔が短くなっていく現象を示している (図47)。

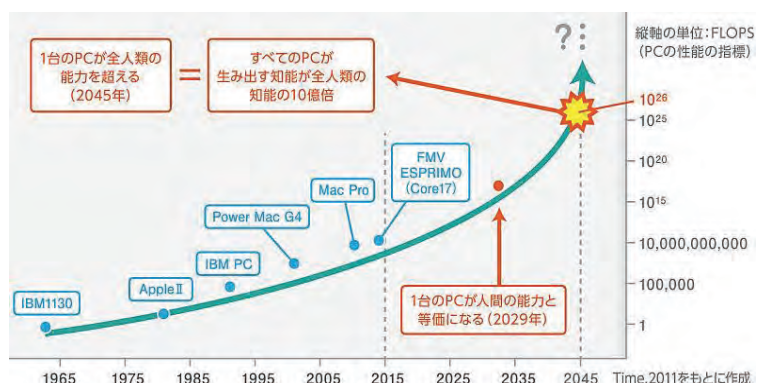


図 47 指数関数的成長を遂げているシンギュラリティ

https://sp-jp.fujifilm.com/future-clip/reading_keywords/vol50.html

2) シングularityとAIの歴史

近年、急速な発展を遂げたAIだが、一足飛びに現在の成果を得られたわけではなく、AI研究の歴史は古く1950年台から行われていた。よって、AI研究の歴史を時系列に解説することで、シンギュラリティとAIの関連性について解説する (図50)。

〈第1次 AIブーム〉知識の処理 (与えられた知識をもとに推論や探索ができる)

1956年にアメリカ東部の都市ダートマスで行われた「ダートマス会議」というワークショップで初めて、人間のように考える機械のことを「AI (人工知能)」と呼ぶようになり、このワーク

ショップを通じて、AI・人工知能という概念が科学の分野として認識された。現在に至るまで、AIブームは3度あったといわれており、その第1次ブームに当たるのがこの「ダートマス会議」が行われた時期で、第1次AIブームでは、「AI・人工知能は実現できる」という比較的楽観的な考えのもと、推論と探索の研究が数多く実施された。「推論」というのは、記号を用いて人間の思考過程を表現する試みで、「探索」は、解き方のパターンを分類し、目的となる条件を探すプロセスを意味する。

この技術を利用することで、人間では時間がかかってしまうパターン分けの作業も、よりスピーディーに行うことが可能になり、囲碁や将棋、チェスといったボードゲームのAIでは、この探索技術が用いられている。ところが、この第1次AIブームで実現された技術は、決められたルールの中での最善の答えを導き出すものでしかなく、我々の生活で直面する問題を解決に導いてくれる技術ではないことから、AIに対しての期待感は少しずつ薄まっていった。

〈第2次 AIブーム〉知識の活用（与えられた知識で専門家のような対応ができる）

第1次AIブームが去った1970年代から10年ほどが経過した1980年代に、AIは再び勢いを増すことで第2次AIブームを巻き起こし、コンピューターに「知識」を入れるための研究が進められた。例えば、コンピューターに法律家の代わりとして法律に関する知識を組み込み、法律に関する情報をユーザーが簡単に得られる取組がそうである。その結果、第1次AIブームで実現された「決められたルールの中から次の一手を探す」という作業から、より可能性の広がる作業を行えるようになった。

さらに、専門分野の知識を組み込んだプログラムの「エキスパートシステム」では、コンピューターに専門的な知識を入れることで、「○○」という条件が揃えば「××」という答えを示すプログラミングを行い、こういった条件式を作通じて適切な回答を行う専門家的役割をコンピューターが担えるようになった。実際には、医療や生産、金融、人事、会計といったさまざまな分野において「エキスパートシステム」は作成され、1980年代の大企業の約3分の2が日常業務にこのシステムを活用していた（図48）。

しかし、このエキスパートシステムも決して完璧なものではなく、曖昧な事例に対しては、適切に判断することが難しく、医師の代わりにエキスパートシステムが回答しようとしても、「なんか体がだるい」といった曖昧な表現に対しては、「だるい」という曖昧な表現への具体的な意味をシステムが判断できなかったため、適切な回答を示すことはできなかった。

一方、人間からすれば、このような表現は当たり前に理解ができるものだが、当時のAI技術



図 48 エキスパートシステムの仕組み

<https://zero2one.jp/ai-word/knowledge-base-and-expert-system/>

での理解は難しく、結果的に「理想的なAIを実現するのはまだ難しいだろう」との結論からAIブームも沈静化していった。

〈第3次 AIブーム〉 学習と進化（ビッグデータを用いた機械学習で自ら進化できる）

そして現在迎えているのが第3次AIブームで、このブームを呼ぶ契機になったのが「機械学習」である。機械学習とは、AIが自ら学習していく仕組みのことで、過去のデータを読み込ませることによってAIが学習し、そのデータに基づいた上での予測が可能になった。さらに、この機械学習に加え、コンピューターがデータから特徴量を自動的に抽出できる「ディープラーニング（深層学習）」という技術も実用化され、より高い技術力を発揮できるようになった（図49）。

例えば、これまでの技術では、リンゴを認識させるためには、「赤い」「丸い」といった特徴を人間が教えなければならなかったが、ディープラーニングであればコンピューターが自動的に特徴を分類した上で、人間では識別できない特徴のかたまりを構築できるようになった。すなわち、人間が1からリンゴの特徴を教えなくても、機械が自らリンゴの特徴を捉えられるようになったことで、AIは大きな進歩を遂げた（図50）。

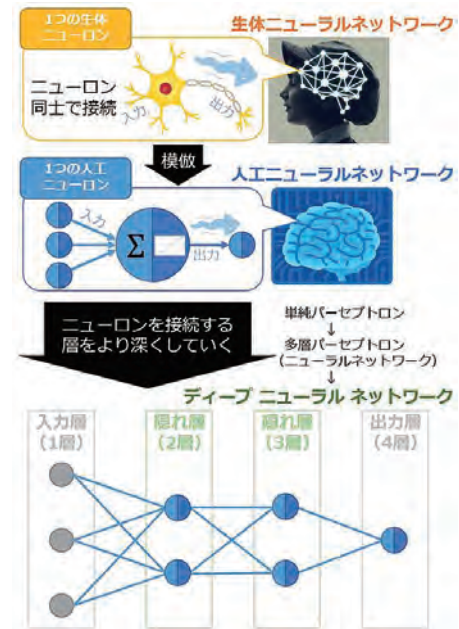


図 49 ディープラーニングの仕組み

<https://atmarkit.itmedia.co.jp/ait/articles/2104/26/news031.htm>

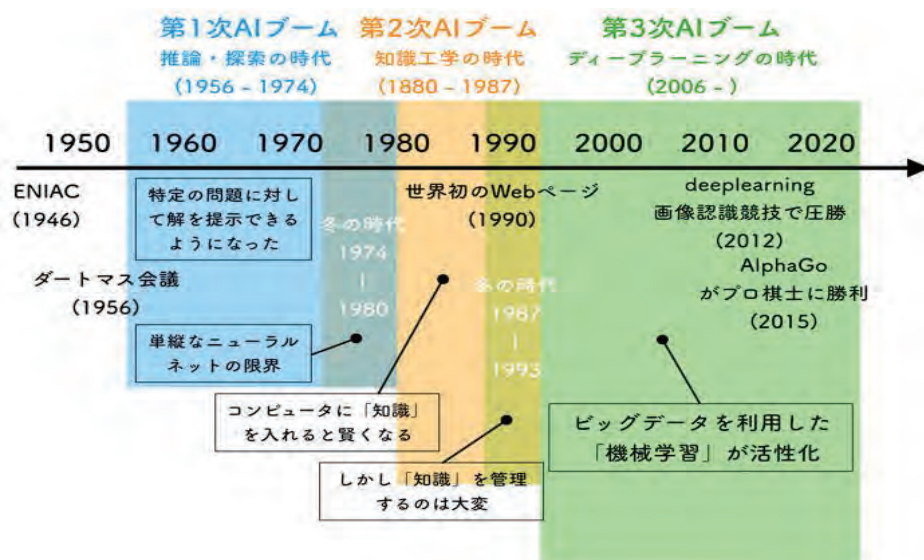


図 50 AI ブームの歴史の変遷

https://kenyu-life.com/2019/02/10/history_ai/

3) AIの進化による「第四次産業革命」

スイスで開催されている世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」では近年、「第四次産業革命」が話題になっている。蒸気機関の発明に端を発する第一次産業革命、電気の登場による第二次産業革命、コンピューターの登場による第三次産業革命に続き、第四次革命はIoTとAIをコアにした技術革新が誕生し、会議ではAIやロボット技術などを軸とした第四次産業革命をどう進めるかが議論になり、雇用への影響が焦点になった。

「自律したアンドロイドが人間の仕事を奪う」という風説の流布にみるように、AIの普及によりなくなる職種は出てくるのは事実で、ブルーカラーにおける受付係や検針員、データ入力、清掃員、ウェ이터ウェイトレス、郵便配達などが対象となり、ホワイトカラーでは、財務、会計、経理、税理士、薬剤師、一般事務などがAIに代替されやすい。その一方で、時代の変化にともなって、失われる職業も新たに登場する職業もあり、平成では速記者やタイピスト、保険料集金人、場立人、ミシン販売人などの職業がなくなり、自動改札が普及することで、切符切りの駅員などが職を失っている。

「第四次産業革命」で思案すべきは、AIによって仕事が奪われるという脅威論に終始することなく、テクノロジーが代替できる業務はテクノロジーにまかせ、その分、人間はより付加価値が高く、クリエイティブな業務を行うよう労働観を変革させることにある。

〈マイケル・A・オズボーン氏の論文『雇用の未来』〉

技術革新による自動化がもたらした労働力代替の可能性は、様々な推計が行われていて、英国オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授とカール・ベネディクト・フレイ博士は、米国において10～20年以内に労働人口の47%が機械に代替可能であると試算をしている。国内では株式会社野村総合研究所が、オズボーン准教授及びフレイ博士との共同研究により、日本の労働人口の約49%が就いている職業において、機械に代替可能との試算結果を得ている。その一方で、この推計結果は過大であるとの見方もあり、Arnts, Gregory and Zierahn (2016) は、職業を構成するタスク（業務）単位でみた場合、大半のタスクが自動化される職業は9%程度にとどまる研究結果を示している。

このように、AIによって将来、どのタスクがどの程度自動化され、どの職業がどのように変化していくのかは、非常に予測が難しいが、先行研究の内容を総合すると、まず、AIの導入によって業務効率や生産性が向上する結果、定型的な業務などの機械化が進む職業ではタスク量が減少する。その一方で、AIを導入・運用するために必要なシステム開発やシステム運用などの業務量は増え、AIを活用したサービスなどの新たな職業の登場によりタスク量が増加する。このように、AI導入が進んだ結果、機械化可能性の高い職業に就く人が減る一方で、AIを導入・運用する職業や、AIの登場により新しく生まれる職業などに就く人は、増加していくものと予測される（図51）。

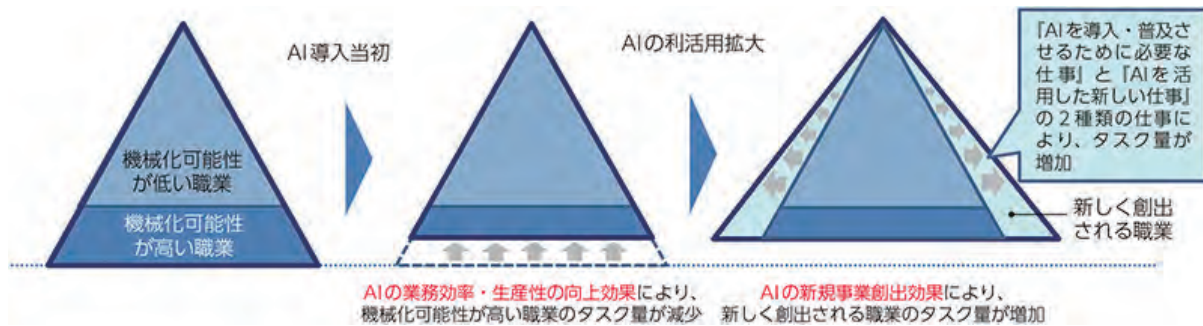


図 51 人工知能（AI）の導入による職業の変化 総務省「ICTの進化が雇用と働き方に及ぼす影響に関する調査研究」

今後、労働力の減少が見込まれる日本において、自動化による業務の代替は、減少する労働力人口を補完する手段として期待される一方で、業務の自動化を進めていく中で、人間の担うべき仕事の内容は、現在存在しない職業の仕事が創出される可能性も含め、いつ、どのような変化を遂げるかは不明瞭にある。よって、AIの活用拡大を進めて行く取組と同時に、人間が担うべきより質の高い仕事や、将来生まれる仕事への労働力の移動を進めていくことが喫緊の課題である（図52）。

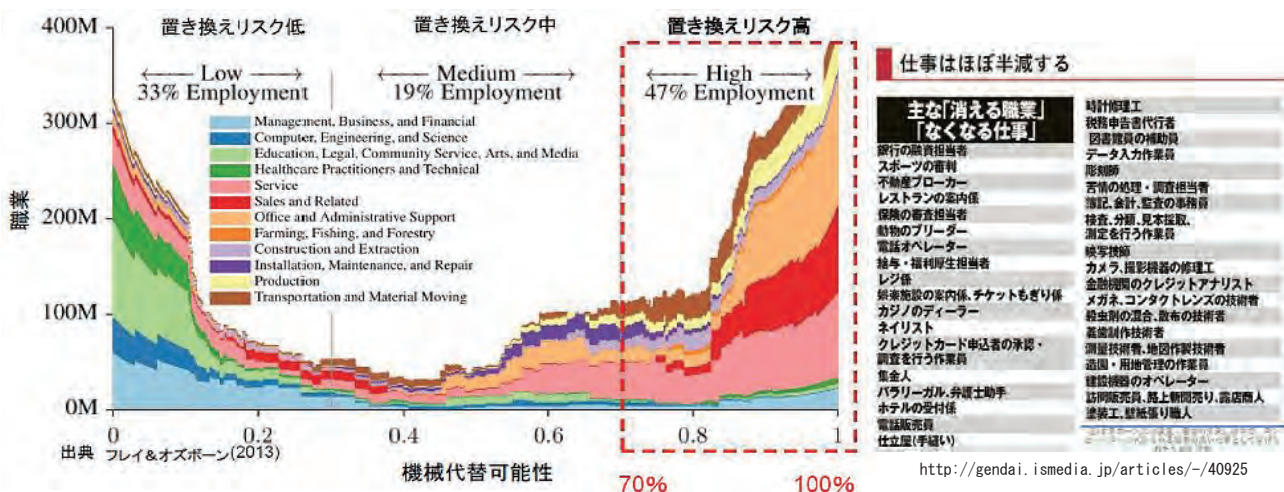


図 52 2010 年に米国に存在する全職業の機械代替可能性の分布

https://www.rieti.go.jp/jp/special/special_report/102.html

〈第四次産業革命とは〉

内閣府の「日本経済2016－2017」報告書によれば、「第4次産業革命」は18世紀末以降の水力や蒸気機関による工場の機械化である第1次産業革命、20世紀初頭の分業に基づく電力を用いた大量生産である第2次産業革命、1970年代初頭からの電子工学や情報技術を用いた一層のオートメーション化である第3次産業革命に続く、以下に記したコア技術に基づいた第四次の産業革命を意味する（図53）。

コア技術の一つ目は、「IoT及びビッグデータ」で、工場機械の稼働状況をはじめ、交通、気象、個人の健康状況など、データ化された様々な情報をネットワークでつなげ、解析・利用することで、新たな付加価値を創出させる技術である。

二つ目が「AI」で、コンピューターに分析上必要な要素を全て与えなくとも、コンピューター自らが学習し、一定の判断を行うことが可能な先端技術である。さらに、従来のロボット技術も、更に複雑な作業が可能となり、3Dプリンターの進化で、省スペースにおいて複雑な工作物の製造も可能になった。

こうした技術革新により、①大量生産・画一的サービス提供から個々にカスタマイズされた生産・サービスの提供、

②既に存在している資源・資産の効率的な活用、③AIやロボットによる、従来人間によって行われていた労働の補助・代替などが可能になった（図54）。企業などの生産者側からみれば、これまでの財・サービスの生産・提供の在り方が大きく変化し、生産の効率性が飛躍的に向上する可能性があるほか、消費者側からみれば、既存の財・サービスを今までよりも低価格で好きな時に適量購入できるだけでなく、潜在的な新しい財・サービスをも享受できる余地がうまれた。さらに、AIにビッグデータを付与することで、単なる情報解析に留まらず、複雑な判断がともなう労働やサービスの機械化が可能になり、様々な社会問題の解決に資することに期待が寄せられている。

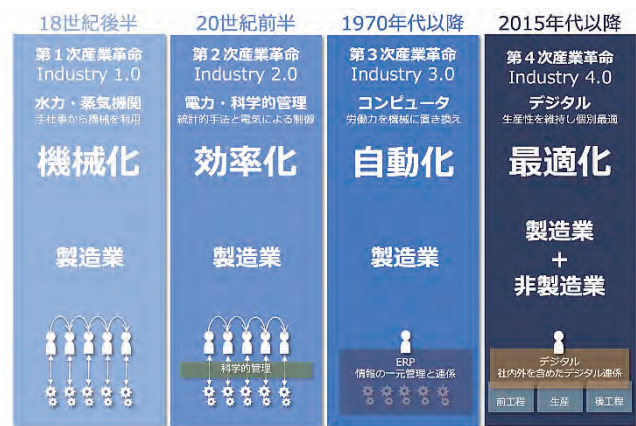


図 53 産業革命の歴史的変遷

<https://blogs.itmedia.co.jp/itsolutionjuku/2019/06/404iot.html>

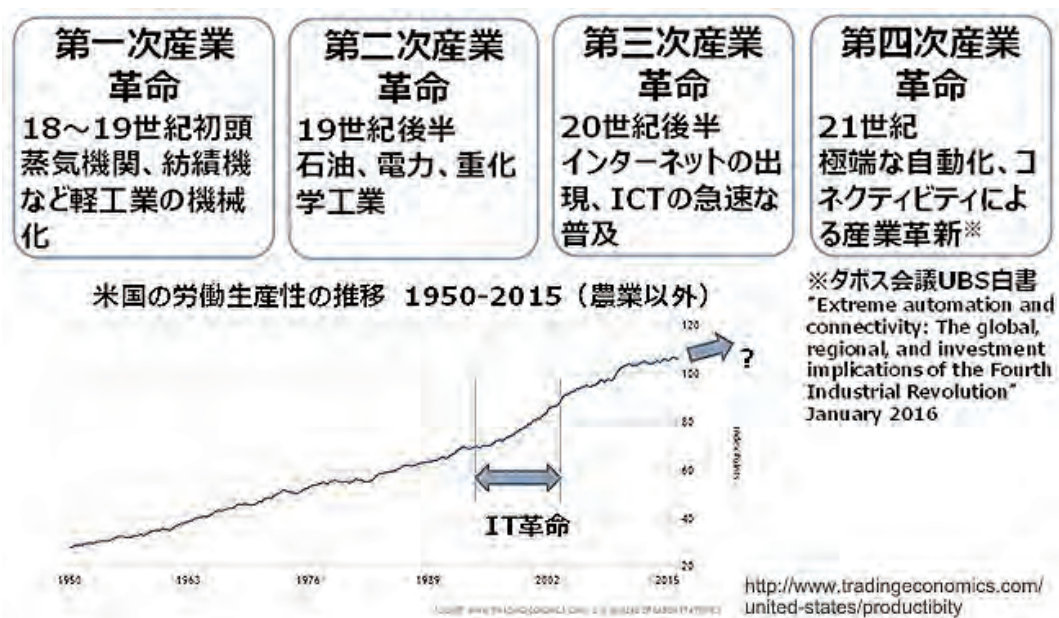


図 54 産業革命変遷による米国の労働生産性の推移

〈第四次産業革命の取組事例〉

諸外国も含めた第四次産業革命の流れとして、既に取組が始まっている具体的事例を以下のよう整理した。

第一は、財・サービスの生産・提供に際してデータの解析結果を様々な形で活用する動きで、製造業者による自社製品の稼働状況データを活用した保守・点検の提供、ネット上での顧客の注文に合わせたカスタマイズ商品の提供、ウェアラブル機器による健康管理（図55）、医療分野でのオーダーメイド治療、保安会社による独居老人の見守りサービスの提供などが挙げられる。

第二は、インターネットを通じて、サービスの利用者と提供者を素早くマッチングさせることにより、個人が保有する遊休資産（自動車、住居、衣服）を他者に対して提供したり、余った時間で役務を提供するサービス「シェアリングエコノミー」である。具体的には、保有する住宅の空き部屋等を活用して宿泊サービスを提供する「民泊サービス」や、一般のドライバーの自家用車に乗って目的地まで移動できる「ライドシェアサービス」、個人の所有するモノ（衣服）を利用するサービスや、個人の持つ専門的なスキルを空き時間に提供する「タイムシェアサービス」、空いている駐車スペースを利用する「レンタルサービス」など（図56）、様々なサービスが登場している。

第三は、AIやロボットの活用である。具体的には、AIを使った自動運転の試行実験、AIを活用した資産運用、介護などのロボット（図57）による補助活用の事例がある。

第四は、「フィンテック（FinTech）」の発展である。フィンテックとは、金融を意味するファイナンス（Finance）と技術を意味するテクノロジー（Technology）を組み合わせた造語であり、「主に、ITを活用した革新的な金融サービス事業」としている。具体的には、取引先金融機関やクレジットカードの利用履歴をスマートフォン上で集約するサービスや、個人間で送金や貸借を仲介するサービス、AIによる資産運用サービスのほか、情報をAIで分析して信用度を評価し、伝統的な銀行では貸出の対象にならない中小企業や消費者を対象に、迅速な融資サービスを可能にした（図58）。



図 55 ウェアラブル健康機器

<https://www.businessinsider.jp/post-217983>



図 56 駐車場サービス「akippa」

<http://menulist.mb.softbank.jp/>



図 57 介護ロボット「ROBEAR」

<http://rtc.nagoya.riken.jp/ROBEAR/media/>



図 58 フィンテック

https://www.nttcom.co.jp/comware_plus/trend/201602_2.html

4) 国外と日本における第四次産業革命の進展状況

総務省「平成28年版 情報通信白書」によれば、第四次産業革命のコア技術である「IoTの普及」についてアメリカでは、個人情報を含む情報が民間事業者により積極的に活用されている一方で、日本はプライバシー保護に対する不安を背景に、個人情報を含むデータの業界を超えた流

通と利活用は十分に進んでいない。アンケート調査では、企業のIoT導入状況がアメリカは40%を超えているのに対し、日本は20%程度となっていて、今後の導入意向をみても、アメリカ、ドイツともに80%程度なのに対し、日本は40%程度に留まっていることから、諸外国との差がより開く可能性を示唆している（図59）。



図 59 IoT 導入状況（2015 年）と今後の導入意向（2020）

「シェアリングエコノミー」

は、様々な種類のサービスが存在し、民泊サービスや一般ドライバーの自家用車に乗って目的地まで移動できるサービス、個人の家事等の仕事・労働のシェアサービスなどがあるが、日本は他国よりも認知度や利用意向が低い（図60）。認知されなければ利用も進まないことから、シェアリング・エコノミーを普及させていくには、認知度を上げていく努力と、事故・トラブルなどの不安が強い日本においては、安全性・信頼性の確保による利用者の不安解消も重要になる。

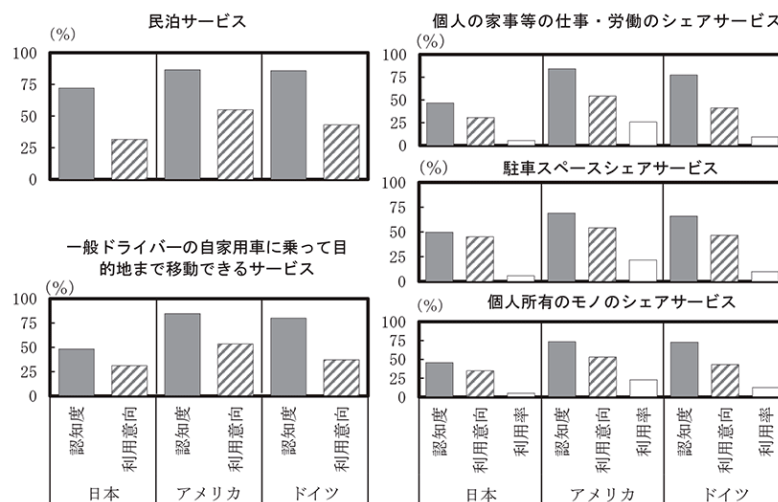


図 60 シェアリングエコノミーの認知度と利用意向

「フィンテック」については、アメリカでは様々なスタートアップ企業がフィンテック業界に参入する中で、欧米銀行は、ICT分野のイノベーションを取り込むことを目的とした、ICT・インターネット関連企業などとの戦略的な連携「オープンイノベーション」を活発化させている。特に、こうしたフィンテック企業が、銀行などのシステムをプラットフォームとして活用し、その上で多様なサービスを開発・提供できるようにしていくことが重要とし、銀行等のシステムの接続口となる「Application Programming Interface（以下「API」という。）」を公開する取組が進んでいる。これによって、APIを通じた銀行システムと、企業の財務情報が集約された会計クラウドや企業の売上動向が記録された決済サービス、企業が顧客と構築しているソーシャル・ネットワーキング・サービスなどのインターネットサービスが連結され、企業のデータを収集してAIに解析させることで、企業の信用力の算出などを可能にした。

その一方で、我が国の状況は、情報セキュリティ確保の観点を踏まえ、検討を進めるべく、全国銀行協会においてフィンテック企業等を含む幅広いメンバーが

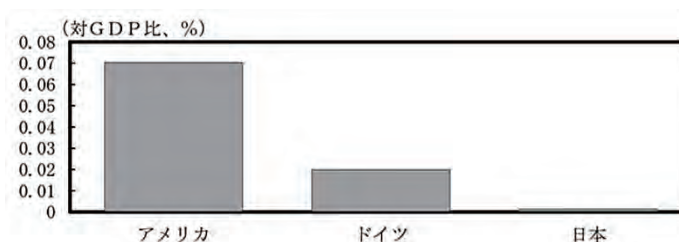


図 61 フィンテック投資額

参加した検討会を設置する（2016年10月）などの動きはあるものの、日本のフィンテックに対する投資額は、未だアメリカやドイツと比して少ない水準に留まっている（図61）。

5) 第四次産業革命の経済的な影響

第四次産業革命はICTの新たな進展をもたらし、日本経済に大きな影響を及ぼすことが推測される。よって、ここでは、総務省「平成28年版 情報通信白書」に基づいて、日本経済に対する将来像を可視化させる。

「需要面」から第四次産業革命の影響をみると、新たな財・サービスの提供や価格の低下などによって創出される需要として総務省は、ICTの新たなサービスの需要創出効果は年間最大で1.8兆円と推計し、情報通信産業連関表から所得効果も含む2次波及効果まで勘案すると、生産誘発額は約4.1兆円、付加価値額で約2.0兆円に上る試算をしている。特に支払意思額（製品の新しい機能に対して顧客が支払うであろう価格）が大きい分野として、「コミュニケーション型・育児向け見守り型・介護向け見守り型のサービスロボット」が挙げられ、需要創出効果も約4,700億円と突出して大きく、続いて「見守り系やエネルギー系のスマートホーム」の効果がそれぞれ約1,900億円、約1,400億円と大きくなっている（図62）。

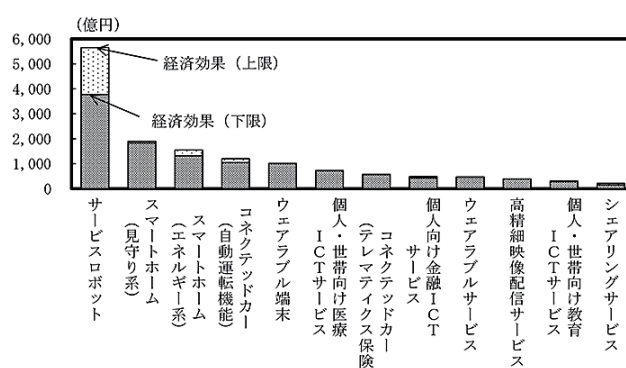


図 62 新しい ICT サービスの需要創出効果

また、全世界ベースでのIoTが生み出す経済価値（売上増加効果やコスト削減効果の総和）は、2013年～22年の累計で15.7兆ドルと試算しており、「公共サービス」が4.6兆ドル、「ものづくり革新」の製造業が3.9兆ドル、「流通・小売・物流」が2.3兆ドルと市場が大きい（図63）。この結果から、我が国でも、「教育・医療・介護等の公的サービスでの新技術の活用」、「政府や地方公共団体などの行政手続きの電子化・簡素化」、「マイナンバーの活用」などを総合的に進めていくことが求められている。

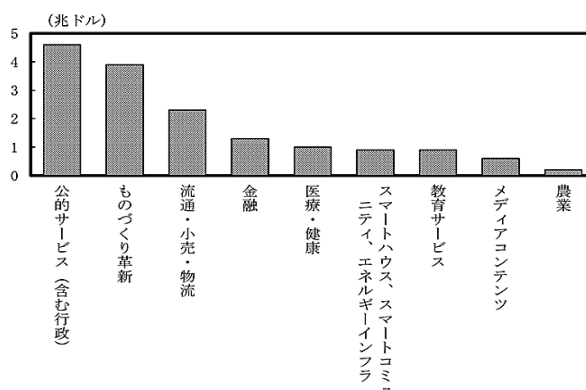


図 63 IoT が付加する領域別経済価値

また、第四次産業革命には、デジタル・コンテンツのように再生産・複製が容易でかつインターネット上で幅広く配信が可能なため、限界費用がほとんどゼロとなるサービスや、シェアリングエコノミーのように、個人対個人の取引サービスも存在する。こうした分野では、正確な産出額や価格の把握が困難で、市場価格自体が存在しないサービスもあるため、その経済価値の把握が難しい。

さらに、インターネット上での無料サービスは、サービス提供者のコストが広告収入などのデー

タ提供による収入などで賄われていて、コストが各種商品の価格に埋め込まれた形で個人消費に反映され、シェアリング・サービスでも料金は個人消費に反映されるため、このような個人間の取引の補足は難しく、サービスの市場規模が無視できないほど拡大してくれば、実体を正確に捕捉することが求められる。

また、無料サービスの増加にともなう個人の満足度向上による貨幣価値の算出方法として、消費者余剰を計測する試みがある。「消費者余剰」とは、「消費者が支払っても良いと考えている価格（支払意思額）と、実際に支払っている価格の差」のことであり、実際に支払っている価格が消費者ごとに変わらなければ、支払意思額が大きいほど消費者余剰も大きくなる特性がある。総務省アンケート調査では、音楽・動画視聴サービス

を取り上げ、1人当たり消費者余剰を推計すると、月当たり204円の余剰と推計され（図64）、この推計をもとに年間の消費者余剰を求めると、約1,100億円になる。

また、日興アセットマネジメント株式会社の予測によれば、安全かつ低コストの金融サービス「フィンテック」の普及を通じ、「全ての人々が機会を活用して必要な金融サービスにアクセスできる状況」である金融包摂が実現され、スマホ決済では2025年に2015年と比べて46.6倍になる5,870兆円に市場が拡大される試算を示している（図65）。

これまで金融機関が金融サービスを提供するには、多数の店舗や複雑な決済ネットワークの構築、与信審査などに多額のコストが掛かっていたため、金融機関から高い手数料や金利が要求された。しかし、金融機関から融資や資産運用サービスを受けられなかった企業や個人が、フィンテックによって「低コストかつ迅速に金融サービスが受けられる逆転現象」が生じている。その結果、これまで金融機関から運転資金などを借りられなかった企業や個人が、融資を受けられるようになり、新たなビジネスが生まれる潜在的可能性が高まっている。さらに消費面でも、資産

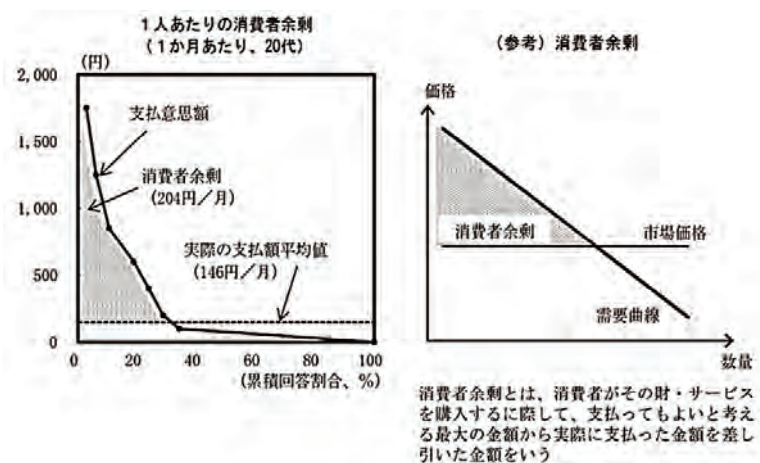
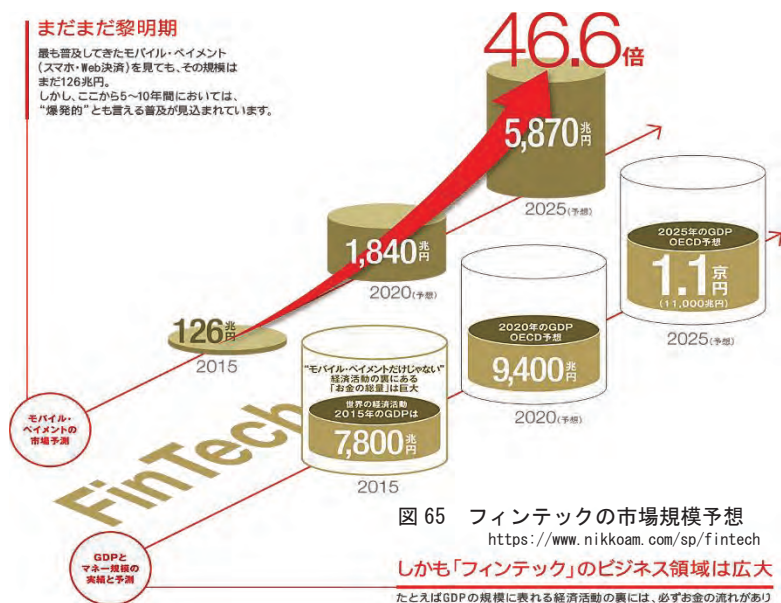


図 64 消費者余剰の推計例（音楽・動画視聴サービス）



運用や商品の売買から生じる決済に手間とコストが掛かったため、金融資産を現預金の保有に限定してきたが、インターネットを介した消費活動を抑制していた個人が株や債券などに資産運用を拡大することで、インターネットによる消費支出を増加させる余地も併せ持っている。

6. 第四次産業革命が及ぼす社会的インパクト

第四次産業革命が及ぼす供給面への影響という観点から、AIやIoT技術の導入によってDX化が加速化する産業界の労働生産性の向上に着目し、社会生活にもたらす多様なインパクト要因についての考察を行う。

1) オーター分析「過去40年間減少を続けるルーティン業務の雇用者数」

現在MITで教授をしているデイビッド・オーター（David H. Autor）氏が2015年に発表した論文『なぜ依然として多くの仕事が存在しているのか？ ―職場のオートメーション化の歴史と未来―』では、積極的な情報化投資による経済格差の発生メカニズムと、情報通信技術の進歩による「雇用の質」・「雇用の構造」の変化がもたらす経済格差を明らかにした。その際に、オーターが解明しようとした課題は、「過去二世紀に渡って出現した新しい技術が多くの職業を奪うと警告され続けてきた」その事実であり、オーターが分析した米国でのスキル別職業割合の変化からは、以下の傾向が確認される（図66）。

第一には、中スキルの職業の労働者が情報化投資によって機械に代替され、それ以来継続的に減少を続けている現象にある。機械に代替され職を失った労働者が「ルーティン業務」にあることに着目したオーターは、どんなに難しく長年の訓練が必要な仕事でも、ロジックに基づいているルーティン業務は、簡単にプログラム化ができるためとしている。その一方で、中スキルがあったとしても、プログラム化できない対人関係業務の労働者は、むしろ増加している現象も指摘している。

第二には、低スキルの職業の労働者が過去、継続的にずっと上昇を続け、かつ、上昇スピードが加速している傾向にある。

第三には、高スキルの職業の労働者が過去、継続的にずっと上昇を続けている一方で、上昇スピードは減速している。技術が進むほど高スキル者に対する企業の需要は強くなる一方で、それに応えられる人材の市場への供給がますます難しくなり、労働者の伸びは鈍化し、高スキル者の賃金は上昇している。

第四には、雇用が失われる境界が、より高スキル職に移動している。

第五には、職を失った中スキルの労働者が移動する先は、高スキルか低スキルのどちらかだったが、技術が進むほど企業が求める高スキルのレベルは高くなるため、中スキル者がいくら自己投資しても高スキルに移行していく人材は極めて少ない。この現象が米国での「高学歴ワーキングプア」であり、ある程度の大学を出ても、企業経理の仕事も無く、低スキル者がおこなう低賃金で不安定な仕事にしか就けない状況をうみだしている。

第六には、いまの米国の経済格差を発生させている大きな要因が、情報通信技術の進歩による

という逆説的な結果にある。

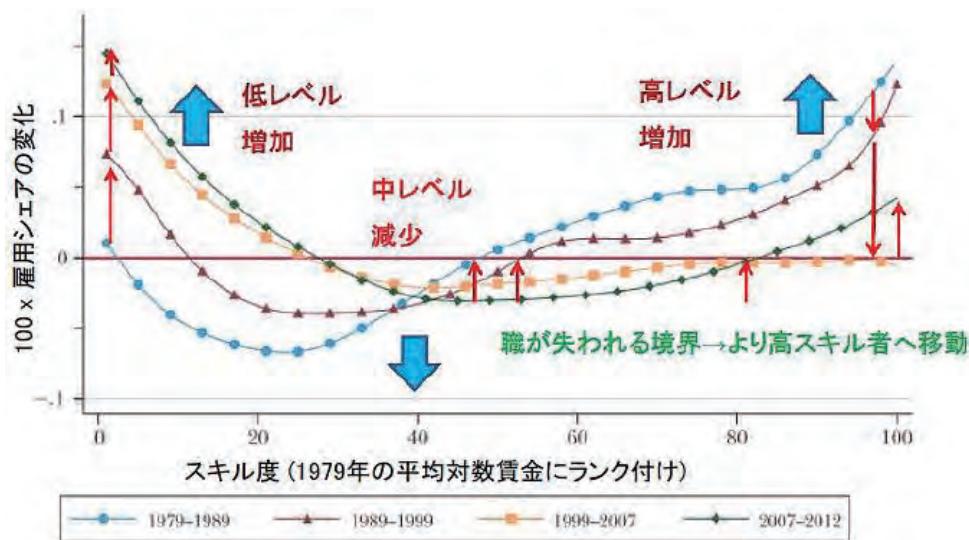


図 66 米国におけるスキル別職業の割合の 10 年毎の変化

1980, 1990, and 2000 Census Integrated Public Use Microdata Series (IPUMS) より Autor (2015) が作成

2) 第四次産業革命による労働生産性への影響

内閣府「日本経済2016-2017」報告書では、供給面からの第四次産業革命への影響に対して、多様な経路を介した生産性の動向を以下のように分類している（図 67）。

第一は、既存設備の稼働率の上昇による生産性の上昇である。設備の稼働状況の正確な把握、ビッグデータを用いた需要予測の精緻化、シェアリング・サービスによる利用者（需要）とサービス提供者（供給）のマッチング機能の向上などは、設備の稼働率の向上を通じて生産性の上昇につながった好例である。

第二は、ビッグデータやAI等の活用によって、業務が効率化されることによる生産性の上昇である。バックオフィス業務や一部の単純労働のみならず、ハイスキルトみなされている知的労働についても、その一部がAIの活用によ

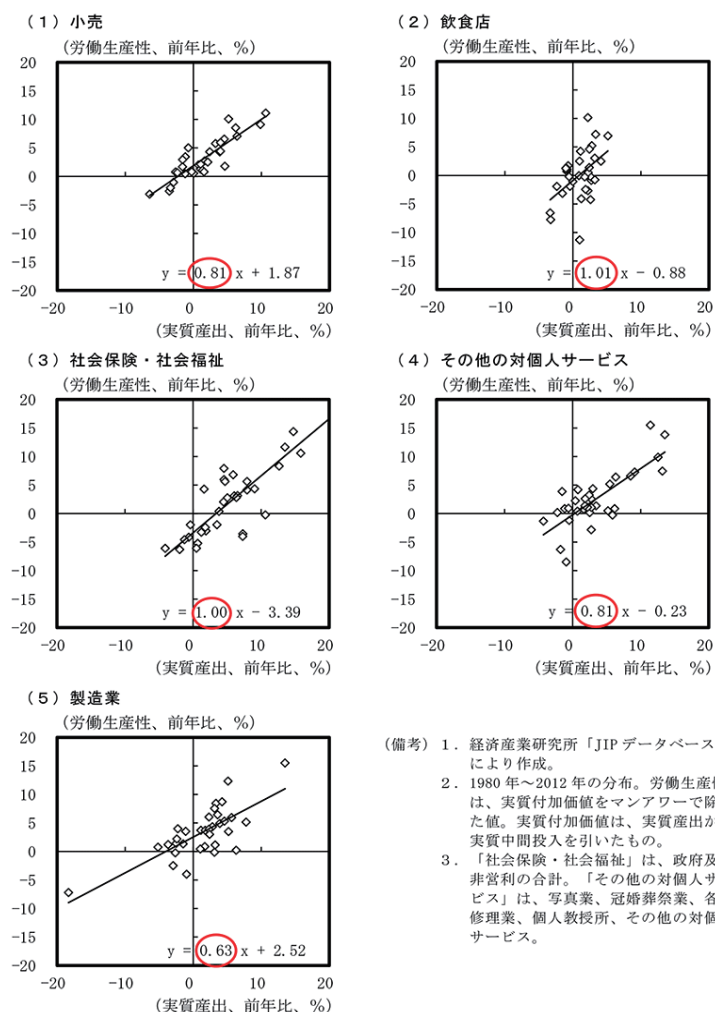


図 67 個人向けサービス産業の労働生産性と需要変動

て代替され、結果として労働生産性が上昇するケースがある。

第三は、クラウドの活用や分散型のシステム構築によって、設備投資が節約され、資本の生産性が上昇するケースにある。特に金融サービスについては、ブロックチェーンの導入によって、既存設備に膨大なシステム投資をしなくとも、決済手段の構築や安全性の確保が容易なケースにある。

既存設備の稼働率上昇による生産性改善の可能性として、個人サービス業を例にすると、「宿泊・旅館や調髪、美容サービスなどの個人サービス業」では、在庫が存在しないため、サービス提供が可能であっても顧客が来なければ生産量はゼロになる。すなわち「生産と消費の同時性」があるため、いかに稼働率を上げるかが重要で、IoTやAIなどのICTの進展を通じ、日々の天候変化や海外からの観光客の動きを迅速に察知し、需要に合わせた効率的な人材配置をすれば、稼働率が高まり労働生産性の拡大が期待できる。

3) 世界の労働者に及ぼす機械への代替リスク

2016年にOECDは、加盟各国ごとの機械代替リスクを代替リスクが70-100%と50-70%の2種類に分けて試算した。その結果、機械代替リスクが70-100%の労働者の割合は、オーストリアで12%、米国9%、

ドイツ6%、日本7%となり、OECD平均で9%となった。また、低水準の教育を受けた労働者の40%は、自動化によって消失する仕事に従事しており、ほ

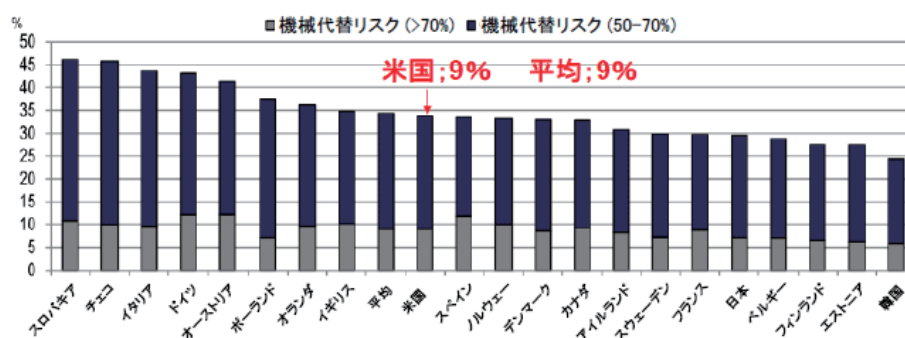


図 68 OECD 加盟諸国の機械への代替リスク

the Survey of Adult Skills (PIAAC) (2012) と Arntz, M. T. Gregory and U. Zierahn (2016) OECD 作成

ば全ての国において、教育水準の低い労働者が機械に代替されるリスクは極めて高い (図68)。

(図68) を見ると、我が国は他国に比べて機械への代替可能性が小さく、(図69) を見ると機械への代替は小さく留まっている。日本におけるこうした傾向の背景には、「非正規雇用」という大量の安い労働力の存在がある。厚生労働省によれば、昭和59年度の非正規雇用は、総雇用者数の15.3%、604万人だったが、その後急速に増えて平成29年度には、総雇用者数の37.3%、2,036万人となっている。その平均賃金 (平成29年6月分) は、時給ベースでみれば、一般労働者 (正社員・正職員) が1,937円であるのに比べて、短時間労働者

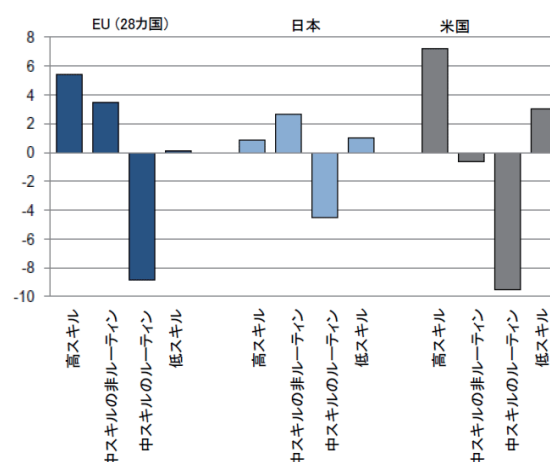


図 69 スキル別の職業ごとの労働者比率の変化 (2002年～2014年)

EUはEU-LFS、日本は労働力調査、米国はBLS Current Population

(正社員・正職員以外)は1,081円と低賃金にある。

一方、日本企業内に「非正規」が大量に増えた時期、米国では情報化投資が行われ、ルーティン業務で働く人間を機械で代替していった。その理由は、日本のように賃金が「正規雇用」に比べて約半分という雇用者が4割近くもいたため、日本の経営者は情報化投資に消極的になり、「非正規にルーティン業務をやらせる判断」に合理性をみたことにある。すなわち、米国と比較した日本の労働実態は、米国のように機械化によって解雇できたルーティン業務の雇用者に対し、ほとんど解雇していないという状況と、高スキル者の獲得や養成にほとんど無関心だった事象にある。

おわりに。社会的インパクトとしての先進事例「愛媛県」

東京都では、平成30年度より都内区市町村が実施する先端技術（IoT、AI、ビッグデータ等）を活用した地域における実証実験事業を開始し、地域課題の解決にむけた事例をまとめている。その事業の中から愛媛県での取組に注視し、雇用創出を目的とした移住促進に向けた実証実験を報告する。

先進事例：「官民連携とIoT活用による愛媛県移住・地域雇用創出同時促進事業」

愛媛県内の有効求人倍率が1.51倍とバブル時代を超える中、県内の中小企業の多くが深刻な人手不足に直面している。その一方で、愛媛県に関する求人ワード検索数が、年間83万回を超える（2016年度HRソリューションズ調査）ことから、愛媛県内で就労を希望する潜在労働力には伸び代がある。

よって、人材不足に悩む県内企業と潜在労働者や移住希望者をマッチングし、地域経済の活性化を図るべく、120万件の求人票をはじめとした全国の採用雇用ビッグデータを有する「HRソリューションズ」、官民両セクターでの豊富な調査・コンサルティング実績を持つ「野村総合研究所」、県内外と地域経済の持続的な発展に向けた連携協定を締結している「伊予銀行」と「いよぎん地域経済研究センター」などの愛媛における産官金が連携することで、愛媛県内をフィールドにした「移住・雇用創出プラットフォーム」を構築した（図70）。

事業の概要は、加速する愛媛県の労働力の減少（S60～H27の30年で約3／4に）を緩和・阻止すべく、域内の潜在労働力（主婦・シニア・外国人等）と域外の移住希望者と県内事業者とのマッチングを促進させる雇用・移住総合プラットフォームを通じ、官民保有のデータやシステムとIoT及びビッグデータを最大限に活用することで、雇用創出につなげる仕組「PDCAサイクル」を構築した。さらに、情報発信基盤「あのこの愛媛」では、①求人情報の収集・集約、②タウン情報アプリの構築、③県内企業向け採用戦略セミナーの実施などを提供することで、県内の雇用創出・移住促進を目指している（図71）。

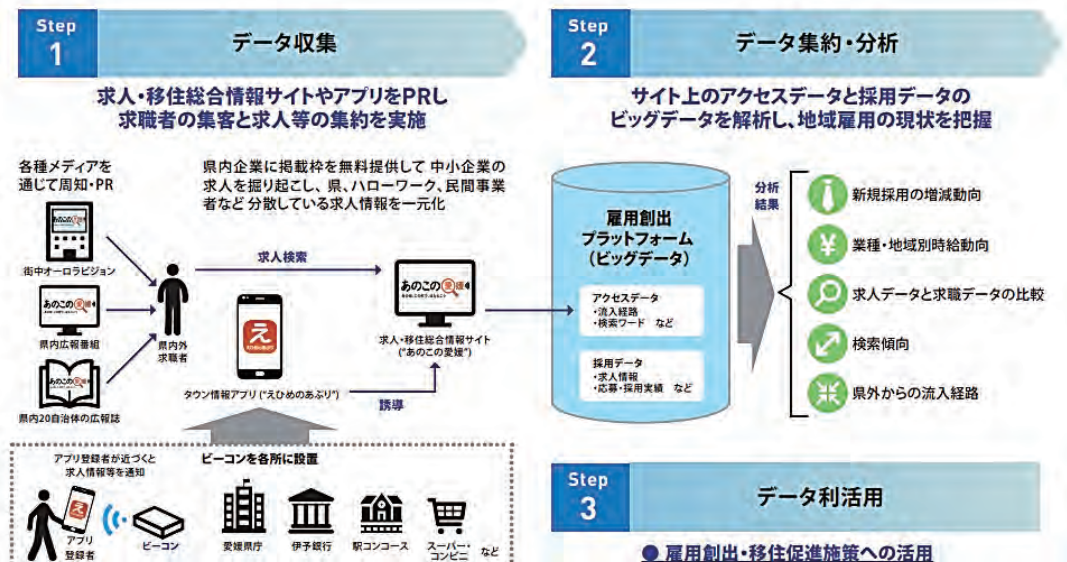


図 70 雇用・移住総合プラットフォーム

総務省「平成 29 年度予算 IoT サービス創出支援事業」



図 71 雇用・移住総合プラットフォームの各種サービスの取組

<https://www.soumu.go.jp/midika-iot/project/491/>

【参考文献】

- 経済産業省 平成30年9月 「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」
- 経済産業省 令和2年12月 「DXレポート2(中間取りまとめ)」
- 総務省 令和2年版「情報通信白書」
- 総務省 令和3年版「情報通信白書」
- 国土交通省 令和3年版 「国土交通白書 2021」
- 内閣府 「日本経済2016-2017」報告書
- 株式会社アイ・ティ・アール 内山悟志「IT部門はどこに向かうのか」

労働環境の変容と労働者の課題

―「新しい資本主義」の目指す雇用の未来―

元 内閣官房専門調査員

横 田 昌 三

はじめに

本稿は、人口減少、高齢化、コロナ禍、DX化に伴う労働環境の変容をもたらしているが、財界の要求を受け入れ軌を一にして進められてきた新自由主義的改革、とりわけアベノミクスの成長戦略と働き方改革、地方創生施策を踏まえ、それを継承し加速化・高度化する岸田政権「新しい資本主義」、「デジタル田園都市国家構想」の行きつく近未来の働き方と新しい労働政策について報告するものである。

1. 断行された新自由主義的構造改革

1) あらゆる分野を市場原理にゆだね、資本の自由に任せればすべてうまくいく

1970年代中期、日本経済は、インフレとデフレが同時進行するスタグフレーションという状況に陥った。そうした中、出てきたのが、あらゆる分野を市場原理にゆだね、資本の自由に任せればすべてうまくいくと主張する新自由主義の考え方である。新自由主義は、経済がうまくいかないのは、労働者が怠けているからだとして、自己責任や自助努力を強調し、社会保障をはじめ公的サービスの切り捨て、国家の経済活動への関与の極小化や（「小さな政府」）、規制緩和、民営化を唱え、資本のビジネスチャンスの拡大を求めた。その結果、日本はいち早く、新自由主義の先取りというべき、減量・合理化と臨調・行革路線によって、不況から脱出した。そして1980年代には、イギリスのサッチャー、アメリカのレーガン、西ドイツのコール、日本の中曽根に見られるよう、新自由主義の経済運営がもてはやされ、その後も、橋本行革（6大構造改革）、小泉構造改革、アベノミクス、スガノミクスと続いてきた。

2012年12月、第二次安倍政権が発足した。再登板した安倍首相は、「世界で一番企業が活動しやすい国」を掲げ、「デフレ」脱却をめざし、2年程度で2%の物価上昇率目標を達成する目標を掲げ、「この道しかない」として、「異次元の金融緩和」、「機動的な財政出動」、「民間投資を喚起する成長戦略」の三本の柱からなる「アベノミクス」と称する政策を展開した。

安倍政権は、景気拡大が戦後最長の「いざなぎ景気」を抜いたと誇っていたが、2012年12月から続いていた景気拡大期間は18年10月に終わっており、「いざなぎ景気」には届くことはなかった。しかも2020年度は4.5%のマイナス成長を記録した。この10年間の経済成長率も年平均1.1%にとどまった。大企業の内部留保が過去最高を更新する一方、実質賃金はマイナスとなるなど、働く者にとって実感のない景気拡大であった。戦後最長の景気拡大は幻であった上、既に後退局面に入っていたところに二度目の消費増税を強行し、そこに新型コロナウイルスの感染拡大が追い打ちをかける形となり、新型コロナ禍もあり国民生活は深刻になった。

2) 安倍政権がもたらした対応力の低さ、「ショック・ドクトリン」、「例外状態の常態化」

「戦後最大の危機」とも言われる新型コロナ禍への安倍政権の対応を振り返ってみると、武漢へチャーター機を飛ばして邦人救出でリーダーシップ発揮をアピールしたかと思えば、クルーズ船のでたらめな対応、突然の根拠ない一斉休校要請、習近平国家主席国賓来日優先で水際対策失敗、オリンピック延期優先、民主党政権が作った法は使いたくないとの私怨で特措法改正に時間と労力を空費、10万円給付を巡る迷走、やってる感丸出しの緊急事態宣言発出、役立たずのアベノマスク配布、電通などによる持続化給付金のピンハネ、感染拡大中の「Go Toトラベル」強行、アメリカに文句を言えない在日米軍基地のクラスター発生等々、国民の命や健康より、「やってる感」あとリーダー像アピールに躍起で、政権維持や「お友達」、経済という名の金儲け優先という、安倍政権の体質そのものがあらわになっていた。

新型コロナ禍によって、例年より1ヵ月遅れで決定された「骨太方針2020は」、「今回の感染症拡大は、各国の言わば脆弱な部分を攻めてきて」いるとの認識を示してはいるが、なぜ脆弱になったのかの分析もなく、保健所の整理や医療体制の縮小、公的部門の民営化の推進、小さ過ぎて脆弱な行政、非正規雇用の拡大など、この間、政権が進めてきた新自由主義的構造改革が私たちの社会自体の危機への対応の限界値を非常に低くさせたことへの反省はなかった。

「危機の克服、そして新しい未来へ」とのタイトルが付された「骨太方針2020」は、新型コロナ禍を踏まえ、経済活動と感染防止策を両立させる「新たな日常」を前面に打ち出し、行政のデジタル化やテレワークの推進、東京一極集中の是正、国内回帰などサプライチェーン改革などを盛り込んだ。特に、行政分野のデジタル対応では、今後1年を集中期間とし、手続きのオンライン化やワンストップ・ワンズオンリー化、「書面・押印・対面」の慣行見直しをうたい、オンラインを活用して地方の主要都市をつなぐ「多核連携型」の新たな国づくりにも言及していた。

安倍首相が「思い切った社会変革を果敢に実行する」と語り、西村経済再生相が「今でできなかったら世界から取り残される」と会見で述べたように、骨太方針は、コロナ禍で国民の意識が変わった今こそ、「新たな動きを後戻りさせず社会変革の契機」と捉え、「通常であれば10年掛かる変革を、将来を先取りする形で一気に進め、『新たな日常』を実現する」と強調していた。

骨太方針は、コロナ危機に乗り、マイナンバーの普及などをはじめ、「今まで抵抗勢力が邪魔していたことでやればいいのにやっていないことを、『この際やりましょう』と動いてしかるべき」という、パソナ会長の竹中平蔵氏と軌を一にしているといえるものであった。マイナンバーについては、生涯にわたる健康データを把握できるようにする「パーソナル・ヘルス・レコード」や、在留カードとの一体化、運転免許証、自動車検査証、各種免許、国家資格などへの活用、預貯金口座へのマイナンバー付番を検討するとしていた。しかし行政のデジタル化は、監視社会化を進め、大企業に個人情報を開放することにつながる。また、感染症対策や「多様で柔軟な働き方を労働者が自由に選択できるような環境」を名目に、テレワークの「定着・加速」、「ジョブ型正社員」の普及や「成果型」の労働時間管理、裁量労働制、フリーランス、兼業・副業といった財界が求めてきた「改革」を新型コロナ禍に乗じて、この際一気に促進しようとしているものであった。しかしテレワークをはじめとするこうした「改革」は、長時間・過重労働や

不払い残業の温床にもなりかねない。

新自由主義が感染症への対応力の低下をもたらしたのに、逆に大災害や危機に乗じて新自由主義化を加速する「ショック・ドクトリン」や、新しい強権政治、ファシズムへの契機となる、「例外状態の常態化」を目指すものであったといえよう。

3) 規制改革の徹底が期待された菅政権

その後、2020年の安倍首相の突然の放り出しの後を引き継いだ菅首相も、「安倍政権の継承・発展」を明言し、目指す社会像として、「自助・共助・公助、そして絆」を掲げ、「まずは、自分でできることは自分でやってみる」などと語り、自助と自己責任の新自由主義を継承・発展させ、「規制改革を進めていく」ことを強調していた。

大和総研のチーフエコノミストの熊谷亮丸氏が「安倍政権にとって経済は、安全保障など政策目標を実現するための手段だった。菅政権は構造改革による経済再生自体を目標にするのではないか」と期待を寄せるように、菅氏は、アベノミクスの三本の矢の中でも、安倍政権が十分成し遂げられなかった「民間投資を喚起する成長戦略」に重点を置いており、官僚統制とマスコミ支配を強化しつつ、新自由主義的な「改革」をより一層徹底していく役割があった。

日本経済新聞の「社長100人アンケート」（2020年9月28日付朝刊）では、規制緩和を「拡大すべきだ」との回答が89.3%に達し、「アベノミクス」全体への評価は高かったものの、（安倍政権での）規制緩和については「どちらかといえば評価しない」「評価しない」が計29.6%に上っていた。経済界からは、安倍政権では岩盤規制の改革が十分に進まなかったとの不満があり、規制緩和を進める立場から、菅政権への期待が高まっていたともいえよう。

菅首相は、小泉政権で竹中平蔵総務相を副大臣として支えたこともあり、構造改革の権化・竹中平蔵パソナグループ会長と非常に近い。また、日本の中小企業（小規模事業者を含め）約358万社のうち、140～150万程度を残せばよく、残りは淘汰されるべきだと主張しているデービッド・アトキンソン小西美術工芸社社長の「信者」ともいわれていた。秋田県出身をアピールし、たたき上げを自称する菅氏は、自分は努力してここまで来たのだから、甘えていないでもっと努力しろと言わんばかりの新自由主義の信奉者ともいえる。自助の偏重は、弱者の置き去りにつながり、新自由主義的な構造改革の推進は、大企業の利益を優先し、格差や貧困を拡大するだけでなく、危機への社会の対応力を低下させることになる。地方重視も、地方への競争原理の徹底と厳しい生産性の向上であり、税制の理念をねじ曲げ自治体間の競争を促進したふるさと納税、感染拡大下の「Go Toトラベル」推進、大農家優遇の農産物輸出推進などを継続していく方針であった。また、中小企業の統合・再編や地方銀行の統廃合を進めることを打ち出し、再編や成長志向の中小企業政策への転換で淘汰も辞さない構えであった。

2. 「新しい資本主義」

1) 「新自由主義からの転換」イメージ

突然の菅首相の不出馬に伴う、2021年の自民党総裁選で、岸田文雄氏が発表した文書のタイト

ルが「新しい日本型資本主義 ～新自由主義からの転換～」であった。小泉政権以降、安倍政権や菅政権へと受け継がれてきた規制緩和や構造改革などの新自由主義的な政策は、日本経済を成長させる一方、「富める者と富まざる者、持てる者と持たざる者の分断」を生んだとして、中間層への分配を手厚くすることや、高所得者層ほど所得税の負担割合が減る「1億円の壁」を打破するための金融所得課税の見直し、「令和版所得倍増」のための分配施策を目玉として公約に掲げ訴えていた。「新自由主義からの転換」というスローガンとも相まって、市場万能の新自由主義的な構造改革が大企業や富裕層を中心にますます富ませるとともに、労働者や中小企業、地方にはトリクルダウンが起きなかったことへの不満に対処する狙いとともに、総選挙に際して菅政権とは変わったというイメージをアピールでき、期待感を持たせようというものとして受け取られ、総裁選に勝利し、総理の座を射止めるのに貢献したと言ってよい。

岸田首相は、2020年の自民党総裁選で目指す国家像を問われた際に、NHK大河ドラマ『青天を衝け』の主人公で「日本資本主義の父」と称される渋沢栄一の『論語と算盤』を挙げた。「利益追求だけに留まらない『新しい資本主義』や、多様性が尊重される自由主義など、渋沢栄一には現代にも通じるものがたくさんあると評価し、株主の利益偏重のアメリカ型や、自己責任、競争原理の徹底という新自由主義に対し、「倫理と利益の両立だ」として、「今の時代にふさわしい資本主義を作っていこう」ということを強調していた。

岸田首相の「新しい資本主義」の底流にあるのは、企業が短期的な株主利益の最大化を図る姿勢を修正し、従業員や、取引先、顧客、地域社会といった幅広いステークホルダーの利益に配慮するとともに、気候変動、人権、格差などの社会的課題の解決に積極的な役割を果たすように変えていく考えといえる。これは、近年海外で広まってきた「ステークホルダー資本主義」の考えに近いものであった。

そして、2020年の世界経済フォーラム（WEF）の年次総会（ダボス会議）のテーマが「資本主義の再定義」とされていたように、資本の側からも、新自由主義的構造改革で資本主義の危機を乗り越えようとしてきたが、その改革がさらに矛盾を拡大し、格差の拡大や環境問題を生んでいる資本主義の将来が心配されていることにも通じるものであった。

2) 二転三転する「新しい資本主義」

しかし、岸田首相の「新しい資本主義」をめぐる発言は、この1年で二転三転した。

2021年10月9日、岸田首相就任後最初の所信表明演説で、「新自由主義的な政策については、富めるものと富まざるものとの深刻な分断を生んだといった弊害が指摘されています。世界では、健全な民主主義の中核である中間層を守り、気候変動などの地球規模の危機に備え、企業と政府が大胆な投資をしていく、そうした新しい時代の資本主義経済を模索する動きが始まっています」として、「分配なくして次の成長なし」として分配戦略を強調しはしたものの、総裁選で公約に掲げた「金融所得課税の見直し」を先送りした。

10月に、「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした新しい資本主義を実現していくため、内閣に、新しい資本主義実現本部を設置し、新しい資本主義の

実現に向けたビジョンを示し、その具体化を進めるため、新しい資本主義実現会議を開催している。

2021年12月の臨時国会の所信表明演説で、「新しい資本主義の実現」を宣言し、「1980年代以降、世界の主流となった、市場や競争に任せれば全てがうまくいくという新自由主義的な考えは、世界経済の成長の原動力となった反面、多くの弊害も生みました」と述べ、気候危機と格差問題に対応するため、世界的にも新たな資本主義のモデルを模索する「資本主義の再定義」の動きがあることも踏まえ、「市場に依存し過ぎたことで格差や貧困が拡大し、また、自然に負荷を掛け過ぎたことで気候変動問題が深刻化」したことを新自由主義の問題点として指摘した。「分配」については、「民間での分配強化のため、企業が、長期的な視点で、従業員・取引先も含めた『三方良「し」』の経営を行うことができるよう、基本的ルールを見直します。また、下請けいじめゼロに向け、取引適正化を進めます」「次に、公的な分配の強化により、所得を引き上げる『令和版所得倍増』を目指します。子育て世帯にとって負担の重い住居費・教育費への支援を強化します。また、賃金が公的に決まる看護師、介護士、保育士などの皆さまについて公的価格を見直し、収入を思い切って上げます」と具体的な政策の実現を約束した。

2022年5月5日のロンドン・シティの投資家を前にした講演で、岸田首相は「安心して日本に投資してほしい。Invest In Kishida（岸田に投資を）です」と述べ、ニューヨーク証券取引所で「Buy my Abenomics」（アベノミクスは『買い』だ）と述べて、積極的な投資を呼びかけた安倍元首相のスピーチをほうふつとさせ、アベノミクスと同様に、株式市場を味方につける戦略に大きく方針転換した。

3) アベノミクスの継承・修正

2022年6月に決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」では、「資本主義のバージョンアップ」として、自由放任主義→福祉国家→新自由主義に続く、「新しい資本主義」＝「資本主義の第4ステージ」に向けた改革を進めなければならないと位置づけた。「成長戦略によって生産性を向上させ、その果実を賃金の形で分配することで広く国民の所得水準を伸ばし、次の成長を実現していく『成長と分配の好循環』が重要だ」と述べ、アベノミクス「新三本の矢」のスローガンそのものである「成長と分配の好循環」が強調されている。

「骨太方針2022」でも、「今後とも、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略を一体的に進める経済財政運営の枠組みを堅持」するとして、アベノミクスの「三本の矢」の堅持をうたっている。人への投資、科学技術・イノベーションへの投資、スタートアップへの投資、グリーン・トランスフォーメーション（GX）への投資、（デジタル・トランスフォーメーション（DX）への投資の5つの重点投資を強調し、所得再配分的な政策から、より成長戦略に重点をシフトさせてきていることを印象付けた。

山際経済再生担当大臣が「『令和版所得倍増』というのは所得が2倍になるという意味ではない」と強弁したが、効果の乏しい賃上げ促進税制と、春闘に向けて経済界に3%を超える賃上げを期待しただけとなった。金融所得課税の強化は封印され、貯蓄から投資へという、真逆の「資

産所得倍増プラン」となってしまった。格差が拡大し、「分配」に逆行する恐れさえあり、老後の資金を株式市場につぎ込ませ、株価維持をもくろもうというアベノミクスの尻ぬぐいをさせようという狙いもある。

「資本主義を超える制度は資本主義でしかあり得ない。新しい資本主義は、もちろん資本主義である」（新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画）として、「市場も国家も」、「官も民も」によって課題を解決することを強調したが、「新しい資本主義」は「新自由主義からの転換」から始まり、アベノミクスから変わったかのようにふるまいながら、やっているのはアベノミクスの継承であり、「骨太」どころか「複雑骨折」に終わった。「新しい資本主義」は資本主義延命のためのアベノミクスの継承・修正にすぎず、まさに、「死せる晋三、生ける文雄を走らせる」といわんばかりの岸田の顔をしたアベノミクスの再加速と言ってよい。

実は、2021年の「新しい日本型資本主義 ～新自由主義からの転換～」では、「小泉内閣以降の新自由主義的政策は、我が国の経済に成長をもたらす一方で、持てる者と持たざる者の格差が広がりました。成長だけでは人は幸せになれません。成長の果実が適切に分配されることが大事です。そのため、新自由主義から転換し、成長と分配の好循環を実現するため、『国民を幸福にする成長戦略』『令和版所得倍増のための分配施策』などを進めます」「『デフレ脱却』に向け、大胆な金融政策、機動的な財政政策、成長戦略の3本柱は堅持しつつ、新しい日本型資本主義の構築を目指してまいります」となっていた。もともと「成長と分配の好循環」、「大胆な金融政策、機動的な財政政策、成長戦略の3本柱は堅持」であったのであり、「新自由主義からの転換」や「分配施策」といったイメージに踊らされただけかもしれない。

「新しい資本主義」関連施策には、アベノミクスを推進する内容が多く盛り込まれている。従来の「地方創生」は「新しい資本主義の実現の柱」となる「デジタル田園都市国家構想」に置き換わっている。個人投資を進め、持続的な企業価値向上の恩恵が家計に及ぶ好循環を形成するための「資産所得倍増プラン」の策定・実行、成長分野（「科学技術・イノベーション」、「スタートアップ」、「GX」、「DX」の4分野）における大胆な投資の促進も強調されている。経済安全保障重要技術育成プログラムの強化、量子やAI等の研究基盤や社会実装を加速化させるための開発拠点の整備、量子、AI・情報、通信、半導体、バイオ、エネルギー、マテリアル、健康・医療分野、再生・細胞医療・遺伝子治療、創薬基盤整備、国際標準化戦略、宇宙開発、海洋開発の推進、原子力や核融合の研究開発、グローバル量子暗号通信網構築のための研究開発など、大企業の利潤拡大に資する、日本資本主義の構造改革のための施策が目白押しとなっている。

岸田首相は2022年12月3日、政府が開催した「国際女性会議WAW!」であいさつし、「女性の経済的自立は『新しい資本主義』の中核だ」と述べた。「新しい資本主義」は、「成長と分配の好循環」を基軸としており、成長により原資を稼ぎ出すことで分配を可能とし、分配により需要が増加するとともに、成長力が強化されることで次なる成長力に繋げることができるが、女性が経済的に自立できる基盤なくして、成長と分配の好循環が生み出せないから、「女性の経済的自立」は「新しい資本主義」の中核であるというのである。もはや何でもありの様相を呈してい

る。

3. アベノミクスの成長戦略と「働き方改革」

1) 「未来投資戦略2018」

「新しい資本主義」が戻ってしまったアベノミクスの成長戦略を見てみよう。「世界で一番企業が活躍しやすい国」を目指す安倍政権が、「アベノミクス」で掲げた旧「三本の矢」の一つが、「民間投資を喚起する成長戦略」である。2013年の参議院選挙向けのパフォーマンスもあって、安倍首相自ら3回にわたって直接発表を行い、2013年6月に「目指すのは、世界一」という意気込みで、「日本再興戦略～JAPAN is BACK～」を決定した。キーワードとして、チャレンジ、オープン、イノベーション、アクションを打ち出し、「『健康長寿社会』から創造される成長産業」、「全員参加の成長戦略」、「世界に勝てる若者」、「女性の活躍・女性が輝く社会」、「イノベーションを促す実証先進国」、「世界に勝てる大学改革」、「民間投資の拡大・民間活力の爆発」、「攻めの農林水産業」、「クールジャパン戦略」、「世界最先端」の規制で「世界で一番企業が活躍しやすい国」の実現、「国際的なビジネス環境」を整える「国家戦略特区」、「官業の大胆な開放」などが強調されていた。

その後安倍政権は、「日本再興戦略」を毎年改定し、副題は2014年が「未来への挑戦」、2015年が「未来への投資・生産性革命」、2016年が「第4次産業革命に向けて」と変わり、2017年から「未来投資戦略」となり、「Society 5.0の実現に向けた改革」として、第4次産業革命（IoT、ビッグデータ、人工知能（AI）、ロボット、シェアリングエコノミー等）のイノベーションをあらゆる産業や社会生活に取り入れることが打ち出された。

2018年6月、「『Society 5.0』『データ駆動型社会』への変革に向けて」と題する新たな成長戦略「未来投資戦略2018」が閣議決定された。

世界では、ICT機器、AI（人工知能）、ビッグデータ、IoT（モノのインターネット）等の社会実装が進む中、社会のあらゆる場面でデジタル革命が進んでいる。しかし日本は、「技術力、人材、リアルデータに恵まれながらも活用ができていた」とは言い難く、このままでは、「国際競争の中で埋没しかねない」との問題意識で、「第4次産業革命」の技術革新を取り込み、デジタル化と生産性向上を徹底して進め、持続可能な経済社会システムとして「Society 5.0」を本格的に実現することを目指そうというのであった。そして今後取り組む重点分野であり、変革の牽引力となる新たな「フラッグシップ・プロジェクト」として、無人運転による移動サービスの実現、次世代ヘルスケア（医療・介護におけるデータ活用）、フィンテック・キャッシュレス化、デジタル・ガバメント、人工知能に対応した人材育成と活用を推進するとともに、「経済構造革新への基盤づくり」として「データ駆動型社会の共通インフラの整備」と「大胆な規制・制度改革」を進めていく考えを打ち出した。

2) 財界のビジョン「Society 5.0」を目指す

安倍首相は、「未来投資戦略2018」について、「デジタル革命が急速に進展する中で、

『Society 5.0』に向かって、我が国こそが、世界をリードしていかなければならない。まさに、この数年が我が国にとって勝負だ」、「本年を第四次産業革命元年とし、生産性革命の実現に向けて、あらゆる分野で、その社会実装を進めていく」と力を込めていた。

一方、経済界は、「未来投資戦略2018」について、「経団連のこれまでの主張と一致しており、高く評価」し、「『Society 5.0』の実現への取組みに引き続き尽力していく」（日本経団連・中西会長）、「第4次産業革命、デジタル革命などにより生み出される先駆的な技術・システムを社会実装し、わが国を自律的な成長に導くための戦略が網羅されており、高く評価する」（日本商工会議所・三村会頭）などとしているように、財界がこれからの日本のビジョンとして「狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く人類史上5番目の社会」とされる「Society 5.0」を掲げている。

そしてそれは、「必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる」「超スマート社会」であるとされていた。

安倍政権の「未来投資戦略2018」で掲げる「Society 5.0」は、狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く人類にとっての「5番目の社会」であり、「超スマート社会」とされています。「バラ色の夢物語」のようであるが、その背景には、日本経団連はじめとする財界の意向が露骨となっている。

2018年5月31日、中西宏明・日立製作所会長が日本経団連会長に就任したが、中西新会長が就任挨拶の中で強調したのが、「Society 5.0」であった。中西氏は、デフレからの完全脱却に向けて新たな飛躍のステージに入る今、「デジタル化による新たな産業革命の時代」の到来を受け、コンピュータやインターネット、AIなどを駆使したサイバー技術と現実を高度に融合させたシステムで、さまざまな課題を解決し、経済的な発展を遂げることの重要性を強調し、日本経済の発展や競争力の維持・強化に向け、産業構造の大胆な転換等も視野に入れ、「イノベーションとグローバル化」による「豊かで活力ある日本」を目指すことを表明した。

そのため、「Society 5.0」を中核とする成長戦略の強化を訴えるとともに、「Society 5.0」を支える基盤としてのエネルギー政策の見直し、生産性の向上、人口減少下における成長の実現や創造的な働き方を推進する労働市場改革、女性・高齢者をはじめとする多様な人材が活躍できる社会、地方創生への取り組み、都道府県域を越えた持続可能な広域的経済圏の確立等を打ち出した。

そして、「Society 5.0」にふさわしい経済・社会基盤の整備として、財政健全化、消費税率10%への引き上げ、思い切った社会保障給付の効率化・適正化、企業活動の活性化に資する規制改革、税制改革、地方の行財政改革を通じたビジネス環境整備、外国からの企業や人材の呼び込みといった構造改革の推進を強調したのであった。

3) 「Society 5.0」は成長戦略の最重要課題

日本経団連の「GDP600兆円経済に向けて－Society 5.0を推進する－」でも、「デフレ脱却を確実なものとし、GDP600兆円経済に向けて大きく前進する」ための「さらなる成長戦略の推進」の「最重要課題」と位置づけられているのが、「Society 5.0」の実現であった。

「Society 5.0」は、「IoT、AI、ビッグデータ、ロボットなどの技術発展が多く産業にパラダイムシフトと呼ぶべき革命的な変革をもたらし始めている」下で、「国際競争力を維持していくための切り札」であり、革新技術の活用によって生産性の向上、経済成長を実現しつつ、人々の暮らしや社会全体の最適化につなげることを目指すものとされている。また、国連が掲げる持続可能な開発目標（SDGs）の達成にも大いに資するものともされている。

「Society 5.0」の具体的な項目として、イノベーションの促進（府省横断的で統合的なイノベーション戦略、政府研究開発投資の質・量両面での充実、戦略的イノベーション創造プログラムの継続・拡大、革新的研究開発推進プログラムの後継プログラムの設置）、イノベーションエコシステムの構築、デジタル技術・データ活用の促進（官民一体での情報通信政策の推進やデータ流通・利活用環境の整備、人工知能の研究・開発・活用、テクノロジーを活用した新たなビジネス展開の推進、マイナンバー制度の活用等）、サイバーセキュリティの強化、電子行政（デジタルファースト、コネクテッド・ワンストップ、ワンスオンリーの「デジタル化3原則」）、物流（スマートロジスティクス）、防災（国土強靱化）、ヘルスケアと次世代医療、観光、農業（農業の先端・成長産業化、輸出拡大、農地所有適格法人への出資規制緩和）、SDGsへの企業の取り組みの推進、働き方改革、女性活躍とダイバーシティの推進、若年社員・高齢社員の活躍推進と介護離職予防の取り組みの促進、外国人材の受け入れ、「Society 5.0」時代を生き抜く人材育成の推進（大学改革、グローバル人材育成推進事業）、地方創生、都市機能の充実（「コンパクト化とネットワーク化」、競争力向上、スマートシティ化）、エネルギー・環境政策の構築、消費の喚起など、安倍政権が取り組んでいる政策テーマが多数あげられている。

「Society 5.0」という「超スマート社会」の実現を通じ、日本の経済発展と国内外の社会課題の解決を両立し、快適で活力に満ちた生活ができる人間中心の社会を目指した国家ビジョンと位置づけていたのである。

4) 安全は二の次、プライバシーは丸裸、大企業のための施策が盛り沢山

今後取り組む重点分野であり、変革の牽引力となる新たな「フラッグシップ・プロジェクト」では、複数の重点分野ごとの「産官協議会」が設置される。「よりマーケットや実際の『現場』に近いプレイヤーの参加」ということであるが、中立公正は後におかれ、利害関係者による制度作りになりかねない。

また、「次世代ヘルスケア・システムの構築」において、ケアマネジャーが介護保険外サービスをケアプランに位置づけさせるためのインセンティブ等を検討するというが、要介護者等の生活に支障を来さぬよう、また、要介護者等に介護保険外のサービスを押しつけることにならないように注意しなければならない。

「行政」「インフラ」関連プロジェクトでは、「PPP／PFI手法の導入加速」について、新たに講ずべき具体的施策として、「成果連動型民間委託契約方式の活用と普及を促進する」としている。「行政の財政コストを抑えながら、民間のノウハウ等を活用し、社会的課題の解決や行政の効率化等を実現する」との触れ込みだが、委託先で働く労働者の適正な労働条件の確保や質の高い公共サービスの実現が課題である。

「大胆な規制・制度改革」として、「保育支援員」を活用した「地方裁量型認可化移行施設」の創設も盛り込まれている。しかし、子どもたちの保育の質の確保は大丈夫なのか。企業の実証実験のために現行法の規制を一時停止・凍結する「規制のサンドボックス（砂場）制度」も、ウーバーが自動運転車の実証実験をして歩行者死亡事故を起こしたのに、生命・健康が危険にさらされることはないのか。海外企業誘致のために、日本を「世界の実験場」とするのは問題である。

安倍政権が進める「働き方改革」は、日本経団連の提言では、「人材の最適活用に向けた労働市場改革」、「生産性を最大限に発揮できる働き方の実現」となっており、資本のためのものであることが露骨に示されている。「解雇無効時の金銭救済制度」についても、「専門的な検討を行う」としているが、「カネさえ払えば首切り自由」の制度を進めようとするのは許されない。

また、「デジタル・ガバメント」の推進として、行政サービスをデジタルで完結することや、行政保有データのオープン化が打ち出されている。個人の健診、投薬、診療といった医療情報や介護情報の活用とあわせて、ビッグデータやマイナンバーの利活用の拡大につながり、個人情報 は資本の利益のために活用され、EUのような自己情報コントロール権に基づく規制も不十分なもとで、プライバシーは丸裸となりかねない。

安倍政権が強行した、カジノリゾートの整備を進める「日本型IR（特定複合観光施設）」の整備促進も「日本の魅力を活かす施策」として盛り込まれている。

「未来投資戦略2018」は、資本や大企業のための施策が盛り沢山となっていると同時に、生活の安心・安全に懸念を及ぼす施策や労働者保護を脅かす制度の検討などが山積している。資本の利益拡大のための規制緩和やIoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）などの開発・活用で」あり、これが岸田政権の「新しい資本主義」や「デジタル田園都市国家構想」荷受け地がれ、加速化されようとしているのである。

5) 「多様で柔軟な働き方改革」

「新しい資本主義」が雇用や働き方にどういう影響をもたらすかの前に、安倍政権の進めた「働き方改革」を見ておこう。

安倍政権は、2015年の「戦争法」の成立強行後、次の参議院選挙向けの意味も込めて、「ニッポン一億総活躍プラン」を提唱し、「アベノミクス第2ステージ」として、「希望と夢と安心」の新「三本の矢」を打ち上げた。

安倍首相は、2016年1月、施政方針演説で、「多様で柔軟な働き方改革」や「同一労働同一賃金」の実現を訴え、6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」においても、「働き方

改革」を一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題として位置づけた。そして8月の内閣改造で「働き方改革担当相」を設け、9月には、働き方改革の実現を目的とする実行計画の策定等に係る審議に資するため、「働き方改革実現会議」を設置した。安倍首相は、「同一労働同一賃金」の実現、長時間労働の是正を強調し、「非正規という言葉はこの国から一掃する」と断言し、「働き方改革」を安倍政権の「目玉政策」の一つとしたのである。

もちろん、次の総選挙に向けて、働く者を政権の側に取り込んでいく狙いや、自らの政権の得点として、電通過労死事件を利用しようという思惑もあった。「非正規という言葉がなくす」というのも、低賃金・不安定の非正規雇用自体が一般化したことの反映ともいえる。いくら安倍首相が、「雇用は110万人以上増えました。有効求人倍率は23年ぶりの高い水準になっています」といってはみても、増えたのは非正規社員（169万人増）で正社員は48万人減（2011年～2015年の年平均雇用者数）となっており、有効求人倍率の上昇も、人口減少や高齢化に伴う労働力人口の減少によるものであった。

しかも解雇の「金銭解決制度」について、厚生労働省の有識者検討会は2016年1月30日から導入に向けた本格的な議論を開始し、世耕経産相は、「兼業・副業」や「フリーランサー」のような、「時間・場所・契約にとらわれない、柔軟な働き方」が働き方改革の「鍵」であるとして、「雇用関係によらない働き方」に関する研究会を立ち上げていた。

また、「同一労働・同一賃金」も、ILOが提唱する原則からほど遠く、むしろ雇用形態や男女間の差別を正当化しかねない内容であり、成果主義に収斂し、正規雇用の賃下げ、中高年層の人員費削減、家族的責任のある労働者の置き去りにつながりかねないものであった。

政府が導入を進める罰則付きの残業規制について、繁忙期の上限を「月百時間未満」とする案で、連合と日本経団連が合意したが、「月百時間」自体、労災認定基準の過労死ラインであり、過労死の遺族の方から批判が出ているものであった。

6) 「世界で一番企業が活動しやすい国」のための「働き方改革」

安倍政権の「一億総活躍社会」は、少子高齢化という構造的問題を「経済成長の隘路」の根本だとして、少子高齢化の進行による労働供給の減少、将来の経済規模の縮小、生活水準の低下、経済の持続可能性の危惧といった問題に真正面から取り組まなければならないとする。そして、すべての国民が経済の主体として活躍することを国家から求められ、女性も人口減少対策として労働市場に出るとともに、子どもを産むことで国家に貢献することが期待されているかのようであった。「一億総活躍社会」とは、「強い経済」のための「総活躍」であり、女性や高齢者を労働市場に送り込み、子育てや介護のビジネス化を進める狙いが強く打ち出され、「国家に対し貢献することが期待される社会」、言い換えれば「お国のために奉仕する社会」といっても過言ではないだろう。「成長と分配の好循環」は、「50年後に人口一億人を維持」することと「全員参加型の経済社会」につながるものであり、狙いは、「強い経済」のための「経済成長の隘路」の打開であり、本当の意味で一人一人が人間として尊重される社会というより、「民間のそれぞれの主体が、経済社会の担い手として新たな行動に踏み出す」という、「全員参加型の経済社会」

として目指されていたのであった。

「一億総活躍社会」は、「ずっと元気で生涯現役社会」と相まって、「社会保障や税の軽減をこれから縮小していくので、みんなで働きましょう」、「生涯元気で働き、税と保険料をずっと納めて、年金などの給付はもらわないでね」ということも意味しているようである。たとえば、「高齢者の活躍」で示されている、「年金も含めた所得全体の底上げ」、「公私を通じた年金水準の確保」というのも、「年金だけでは食えないので、ずっと働いて自分で所得を稼ぎなさい」、「公的年金はこれから給付カットや支給開始年齢の先送りをするので、民間の私的年金に自分で備えなさい」ともいえなくもないものであった。

「一億総活躍社会の実現に向けた新三本の矢」の「全てに共通して重要な取組」とされているのが、「多様で柔軟な働き方改革」である。安倍首相自ら、「『働き方改革』は、第三の矢、構造改革の柱となる改革」と位置づけているように、「働き方改革」は、アベノミクスの旧「三本の矢」の「民間投資を喚起する成長戦略」の柱の一つである、「岩盤規制」とされる労働法制的緩和と表裏一体のものといえる。

すなわち、労働者派遣法の改悪や限定正社員制度、残業代ゼロ制度、雇用の流動化、解雇の金銭解決ルールなどの労働法制的改悪が、「多様で柔軟な働き方改革」という「美名」で、「一億総活躍社会」の通奏低音となっていた。したがって、安倍政権の「働き方改革」は、財界の目指す「柔軟な働き方の実現」と軌を一にするものであり、「世界で一番企業が活動しやすい国」のための「働き方改革」になりはしないかということが懸念されるものであった。

7) 財界の目指す労働法制的緩和

資本のために使い勝手が良い労働力の確保を目指してきた財界は、世界的な大競争戦の中、日本が生き残るための21世紀戦略の一つとして、1995年5月、当時の日経連が報告書「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策」を発表した。同報告書は、「長期蓄積能力活用型」、「高度専門能力活用型」、「雇用柔軟型」の3タイプの雇用を組み合わせた効果的な雇用ポートフォリオ（（長期雇用や短期雇用など多様な雇用・就業形態を組み合わせ、経営者側から人事コストの固定費化を回避する雇用の最適編成）の導入や、職務にリンクした職能資格制度の導入、年功的定期昇給制度の見直しなどを提言し、その後の労働法制的緩和や雇用の流動化、非正規雇用の拡大、成果主義型賃金の普及に大きな影響を与えた画期となったものであった。

合併後、日本経団連として、2002年5月、「成果主義時代の賃金システムのあり方—多立型賃金体系に向けて」を発表し、いわゆる正規従業員の今後の人事・賃金管理の方向性を提示した。そして2004年5月には、いわゆる非正規従業員を含めた全従業員の人材活性化策と人事・賃金管理のあり方を検討し、「多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金」という報告書をまとめた。

そこでは、企業の人材戦略として雇用ポートフォリオの高度化や小集団・個別管理への転換が強く打ち出されている。人材の活用区分について、雇用契約期間の定め方の違いによって、「期間の定めのない雇用契約者」を「長期雇用従業員」、「期間の定めのある雇用契約者」を「有期

雇用従業員」と大きく二分し、前者に対しては、全社一律型の人事・賃金管理から、「複線型・多立型の人事・賃金管理」への転換や、年功型賃金から能力・成果・貢献度反映型賃金への転換を提起し、後者に対しては、コミュニケーションの充実やモチベーションの向上などの有期雇用従業員の活性化策を提起した。そのうえで「一層の規制緩和が必要」であるとして、裁量労働制の一層の要件緩和や、アメリカのホワイトカラー・イグゼンプション制度の早期検討・導入が必要であることを改めて強調していた。

8) 「労働者の活躍と企業の成長を促す労働法制」の具体化

労働法制を「岩盤規制」と位置づける、安倍政権の雇用・労働政策に大きな影響を与えているのが、時々の財界の報告・提言であり、なかでも2013年4月に日本経団連がまとめた提言「労働者の活躍と企業の成長を促す労働法制」が大きなバック・ボーンの一つとなっていた。

そこでは、多様な労働者が活躍できる労働環境づくりの課題として、「労働者の実態に対応していない労働時間管理」、「厳格な雇用保障責任の問題」、「年功処遇の問題」の三点を指摘し、労働者が働きやすく、透明性の高い労働法制に向けた具体策として、①労使自治を重視した労働時間法制改革、②勤務地・職種限定契約に対する雇用保障責任ルールの透明化、③労使自治を重視した労働条件の変更ルールの透明化を打ち出していた。

労働時間法制については、企画業務型裁量労働制の見直しやフレックスタイム制の見直し、変形労働時間制の見直し、時間外労働の補償のあり方、事務系や研究・技術開発系等の労働者の働き方に適した労働時間制度（労働時間規制に関する各種適用除外等）、特段の事情がある場合の36協定の特別条項に関する基準の柔軟な運用、休憩時間の一斉付与規制の撤廃等を求めている。雇用保障責任ルールについては、勤務地・職務・時間限定のいわゆる限定正社員の雇用ルールの整備を求めている。また、あらかじめ金銭を支払うことを条件に解雇できる仕組みの導入は困難であるとしながら、裁判上の紛争解決の観点からの金銭支払いも含め引き続き総合的な検討を行うとしている。

こうした財界の考え方が、経済財政諮問会議や規制改革会議、産業競争力会議などに反映されることとなった。2013年5月に規制改革会議の「雇用ワーキング・グループ」がまとめた報告書が、6月に「規制改革に関する答申」となり、その後、「規制改革実施計画」が「成長戦略」とともに閣議決定され、「成熟産業から成長産業へ」「失業なき円滑な労働移動」を図る雇用の多様性、柔軟性を高める政策となったのである。

正社員改革、民間人材ビジネスの規制改革、セーフティネット・職業訓練の整備・強化のうち、ジョブ型正社員の導入が促進され、労働者派遣法の改悪や有料職業紹介の規制緩和はすでに実施済みとなった。「解雇の金銭解決制度」は厚労省において具体的な検討が始まり、労働時間の適用除外制度はその後、法案が成立した。

9) 労働力不足への対応と生産性の向上

財界が「働き方改革」を急ぐ背景には、人口減少による労働力不足がある。2015年に7,728万

人だった日本の生産年齢人口（15～64歳）は、2029年に7千万人を割り、40年には6千万人を割ると見込まれていた。

そこで、女性・若者・高齢者など、多様な様々な人を労働力として活用できるように、働き方のルールや慣習を見直そうというのである。例えば、仕事をしたいのに、育児や介護など様々な事情から働けない女性は200万人以上いるとみられていた。育児や介護と仕事が両立できる仕組みを広げたり、男性の長時間労働を減らし家事や育児を分担できるようにしたりすることで、女性の労働力を活用できるようになり、子育てなどの家事労働のビジネス化を進めることができるというのである。

また、日本人1人当たり国内総生産の低下の大きな要因として、製造部門を除いたホワイトカラー、営業や間接部門などの付加価値の低迷が指摘されているが、人口が減る中で経済を持続的に成長させるには、労働者一人あたりの生産性の向上が欠かせないことが強調されていた。無駄な業務をなくし重要分野に「人材」を回したり、衰退分野から成長分野に「人材」を移していったりするため、雇用の流動化や柔軟で効率的な雇用環境を求めているのである。

労働時間の短縮には、労働者の健康の維持だけでなく、ホワイトカラーの正社員の無駄な長時間労働が、仕事の生産性に影響する上に、残業代がかさみ、資本の儲けを増やす意味でも非効率だという面がある。働きやすい職場環境を整備することは、労働者に十分な成果を出させ、企業の業績向上にもつなげるとともに、生産性を向上させるための優秀な「人材」を確保することにもつながるというのである。

10) 企業の成長につながる「働き方改革」

「2017年版経営労働政策特別委員会報告」の副題が「人口減少を好機に変える人材の活躍推進と生産性の向上」というように、まさに財界が目指す、「多様で柔軟な働き方の実現」は、人口減少における搾取する対象である労働力の確保と生産性の向上が狙いであり、労働生産性の向上、健康経営の展開、介護離職予防に向けた支援、多様な人材の活躍促進、非正規労働者の現状と課題に取り組むことによって、企業の成長や収益の拡大につなげようという、企業の成長につながる「働き方改革」なのであった。

経団連の榊原定征会長（当時）は、各紙の新春インタビューで、労働時間ではなく成果に応じて給与を決める「脱時間給制度」の導入が「働き方改革の重要な柱だ」と述べていた。これまでも年功序列型の人事・給与体系の見直しを進めてきたが、ホワイトカラー正社員の生産性を向上させるため、賃金がほしければ成果を出せという考え方で、柔軟に働ける労働時間制度を求めているのである。量より質を高めてより生産性を上げるため、労働時間と賃金を分離し、勤怠管理型から成果重視型、時間賃金から出来高賃金への転換を目指している。2016年の経団連「同一労働同一賃金の実現に向けて」では、①勤務地および職種が限定されない「就社型従業員」には、「将来の仕事・役割・貢献度の発揮期待」を加味して処遇する、②自らの希望により職種を限定して専門性を高めていく、いわゆる「就職型従業員」には、「現在の仕事・役割・貢献度」で処遇するとして、正社員を分割する方向性を打ち出していた。安倍首相が非正規をなくす、同一労働

働同一賃金というのも、逆に言うと、今の非正規の状況が当たり前の環境にする、時間ばかり長くて成果を出さない正社員自体をもっと見直していくということなのである。

5月24日、安倍首相は、人手不足を乗り越えるためには、労働生産性の向上しかないとして、「生産性向上国民運動推進協議会」を立ち上げ、日本経済の持続的成長に向け、「働き方改革」とともに、「生産性向上と人づくり」改革に一体的に取り組むことを最重点課題に据える考えを示した。労働者派遣法の改悪を始め、労働者保護ルールを改悪してきた安倍政権は、「働き方改革」として「残業代ゼロ」、「定額働かせ放題」と批判される高度プロフェッショナル制度を強行した。「生産性革命」や「人づくり革命」、「女性活躍」も、少子高齢化や人口減少を見据え、搾取対象である労働力の確保をはかるとともに、企業の成長や利潤拡大のための人材づくりを進めるものにほかならない。生産性の向上を追い求め、労災認定基準のいわゆる過労死ラインに相当する残業にお墨付きを与える、世界で一番企業が活動しやすい国のための「働き方改革」であり、その考えが「新しい資本主義」にも受け継がれている。

4. 「新しい資本主義」の「人への投資」

1) 労働市場改革とセットの「構造的な賃上げ」

2022年の施政方針演説で、賃上げ促進税制の拡充や企業への賃上げ要請、公定価格の見直し等を通じて、直接的に賃金を引き上げることを目指していたが、2022年6月の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」で、「新しい資本主義」を実現し、持続的な成長と分配の好循環を達成するため、労働市場改革として、①労働者に成長性のある企業・産業への転職の機会を与える企業間・産業間の失業なき労働移動の円滑化、②リスキリング（成長分野に移動するための学び直し）のための人への投資、③これらを背景にした構造的な賃金引上げ、の3つの課題を同時解決していく必要があるのではないか、として「労働移動を促進する」ことで賃上げを目指す方向が打ち出された。

2022年10月3日の所信表明演説で岸田首相は、「物価上昇に見合う賃上げの実現」を強調し、総合経済対策では「目下の物価上昇に対する最大の処方箋は、物価上昇を十分にカバーする継続的な賃上げを実現すること」としていた。もちろん、電気代抑制など政府の物価対策は対症療法にすぎず、重要なのは持続的な民間の賃上げである。しかし、総合経済対策の財政的な裏付けとなる2022年度第2次補正予算では、賃上げ関連に投じるのは金額ベースで1割未満にすぎないとされていた。しかも具体的な事業は、中小企業の賃上げ環境を整えるための事業再構築と生産性向上、大学の機能強化、雇用保険財政の安定など間接的な支援策が目立っていた。

企業の内部留保は、2021年度には516兆円超と過去最高を更新した。企業申告所得も79兆4,790億円と過去最高となっている。円安による輸出企業の収益好転が最大要因であり、いかに企業から働く人や家計に回すのかが問われている。問題には、今回、岸田政権のいう賃上げは、「労働移動の円滑化」や「人への投資」と「一体的改革」を進め、賃上げの流れが継続・拡大する「構造的な賃上げ」となっていることである。

2023年1月の施政方針演説では、「リスキリング（学び直し）による能力向上支援、日本型の

職務給の確立、成長分野への円滑な労働移動を進めるという三位一体の労働市場改革を、働く人の立場に立って加速します」と強調した。そのうち、日本型職務給の確立については、6月までに具体策を示すと約束している。

「構造的な賃上げ」を実現するためには、リスキリングなどを通じた技能、生産性の向上を図ったうえ、それが従業員の賃金の上昇につながるよう、年功序列の職能給を成果主義の職務給へと変えていくことが有効であり、個々の技能の向上を経済全体の生産性向上へとつなげていくには、労働移動の活性化、つまり労働市場の流動性も高める必要があるし、それには、成果に応じた給与体系を通じて、特定企業から離れた客観的な市場価値が給与で示される職務給が重要であるというロジックである。

「賃金引上げは、新しい資本主義の核となる」ものであり、「人への投資」の強化は、新しい資本主義及び成長戦略の鍵ではないか、とされる。産業内で教育訓練を受けた従業員の割合が増えたと、労働者一人当たりの労働生産性や一人当たり平均賃金が上昇する効果がある、という。さらに時代や社会環境の変化に応じて、急速に職種は入れ替わっており、個々の企業内だけでなく、国全体の規模で官民が連携して働き手のスキルアップや人材育成策の拡充を図っていくべきではないか、成長分野・産業への円滑な労働移動を進めるため、さらに兼業・副業を推し進めるべきではないか、といったことが強調されている。

2) 財界の要求を受け止めた岸田政権の「労働市場改革」

経済同友会は、2022年8月30日の「第二次岸田改造内閣に対する意見－成長と分配の好循環実現に向け、税と社会保障、労働市場の一体改革を求める－」で、次のように訴えている。

「『昭和』のキャッチアップ型の経済・社会に即した制度・慣行を速やかに廃止したうえで、新たな時代に即した制度を創造すること、具体的には、①外部労働市場を活性化し、継続的な賃金上昇を実現するための「税・社会保障・労働市場の三位一体改革」、②セーフティネットの持続性を将来にわたり担保するための「持続可能な財政構造の実現」、③社会課題を解決するイノベーションを加速する「スタートアップの成長促進」――の三点に注力し、迅速かつ着実に成果を出すことを求めます」「今後、消費者物価のマイルドな上昇を社会が受け入れるためには、破壊的イノベーションの時代に適応するための産業・企業の新陳代謝と生産性向上、賃金上昇の好循環を定着させることが必要です。諸外国では、外部労働市場を通じた高生産性・高賃金の職場への労働移動が継続的な賃金上昇を後押ししており、日本においても外部労働市場の活性化が欠かせません日本の経済・社会システムは、終身雇用、年功序列をベースとして内部労働市場に大きく依存することを前提としており、新陳代謝をダイナミックに行うことが難しくなっています。結果として、構造的に生産性向上が難しくなった産業・企業からの労働移動も困難になり、生産性の停滞と賃金の停滞の悪循環に陥ってきました。少子・高齢化がさらに進み、構造的な人手不足社会に突入することが必至な今こそ、外部労働市場機能を強化して人材の流動化を促す、抜本的な労働市場改革を進めるべきです。賃金上昇の実現に不可欠な厚みのある外部労働市場の形成には、働き方によらない全国民包摂型の雇用セーフティネットや能力開発支援など、恒常的

な労働移動を前提としたセーフティネットの構築が必要です。そのためには、従来のように個社が一義的に働き手の生涯にわたるセーフティネット機能を担い、それを雇用保険が補完するという雇用セーフティネット体系からの抜本的な転換が必要」「多様な働き手や働き方が存在することを踏まえた既存制度の見直しも急ぐ必要があります。具体的には、一つの組織に所属し給与所得を得る働き方を前提とした年末調整制度や 20 年超の長期雇用を優遇する退職金税制の廃止、配偶者控除や在職老齢年金の一部支給停止など就労インセンティブを阻害する制度の撤廃が挙げられます」。

こうした資本の利益に基づく方向性が露骨となっているが、岸田首相の「人への投資」「構造的賃上げ」「リスクリング（学び直し）による能力向上支援、日本型の職務給の確立、成長分野への円滑な労働移動を進めるという三位一体の労働市場改革」はこうした経済界の要求を受け止めたものといえてよい。

「ジョブ型正社員（「限定正社員」）」は、非正規労働者の待遇改善のためとか、多様な働き方を実現するためと言われているが、官制(職制)若しくは定員（定数）の改廃又は予算の減少により廃職又は過員を生じた場合の公務員の分限免職のようなもので、勤務地や職務がなくなれば解雇もあり得るという、正社員の待遇低下と解雇しやすい正社員づくりが本音である。

これまでの労働政策について、「行き過ぎた雇用維持型」であると決めつけ、雇用調整助成金の減額と労働移動支援金の増額、職安情報の民間開放、民間人材ビジネスの支援など、「労働移動支援型」への転換を進めようとしている。しかし、いくら「失業なき労働移動」とはいっても、個々人の労働者にとってみれば、リストラや失業が前提のうえで、再就職の支援はします、個々の能力を高めて下さい、そこも儲け先にします、というだけである。政権が目指しているのは、企業・資本の必要に応じた労働力の移動であり、労働者本人の待遇改善や働きがい・生き方の視点ではない。

こうした労働市場改革が進めばどうなるか。

低成長産業から人手不足の成長産業へと労働者の移動（転職）を促すという建前だが、かつては日本の高成長を支えた側面があった、新卒一括採用、年功序列型給与体系、終身雇用などといった伝統的な日本型経営システムの雇用慣行は、経済の潜在力向上を妨げ、賃金上昇を阻んでいるとして、「労働移動を阻害する」との理屈でなくなっていくだろう。企業が高コストの中高年社員の解雇や賃下げをしやすくして、退職金や企業年金も縮小し、なくしていこうという方向である。すでに政府税制調査会では、退職金への優遇税制の見直しがテーマになっている。

リクルートマネジメントソリューションズの「個人選択型HRMに関する実態調査」（2022年3月31日）によると、ジョブ型人材マネジメント（職務記述書の整備・職務等級・職務給の導入など）導入企業は21.9%。導入検討中の企業は30.7%と、半数以上の企業がジョブ型にシフトしつつある。ジョブ型企業の導入目的である「年功的給与からの脱却」や「優秀な中途人材の獲得」にある。

ジョブ型と併せて、職務給の導入が進められている。職務給は求められる職責を果たしていれば給与は維持されるが、職責を果たせない、あるいは会社の都合で職務がなくなれば給与ダウン

も発生する。高い専門性を持つ外部人材を獲得するうえで障害となっていた年功賃金から、仕事基準の職務給に移行することで、市場に連動した賃金で処遇できるとともに、社内の優秀人材の定着にも資する。従業員の平均年齢の上昇、高年齢化によって増加する固定費としての人件費を、中・長期的に変動費化できること、定期昇給制度の廃止（個人別の評価昇給・降給への移行）と、仕事基準による家族手当・住宅手当等の属人手当の廃止も見通せる。

安倍政権がなしえなかった改革の行きつく先は、日本型雇用システムの終焉、総決算である。

5. デジタル田園都市国家構想

1) 「地方創生」の看板の掛け替えのデジタル田園都市国家構想

岸田政権の看板政策の一つがデジタル田園都市国家構想である。イギリスの都市計画家エベネザー・ハワードの『明日の田園都市』は、スラムがなく、都市の魅力（機会、娯楽、高賃金など）と農村の魅力（美しさ、新鮮な空気、低い賃料など）の両方を享受できる都市を構想し、資本主義の枠組みにありながらも、人間と自然との共生を目指すという点でユートピアを希求するものであった。故大平正芳元首相も、経済的な豊かさを求めた戦後日本の転換を求め、人間と自然が調和する国づくりとして、「都市の持つ高い生産性、良質な情報と、田園の持つ豊かな自然、潤いのある人間関係を結合させ、健康でゆとりのある田園都市づくりの構想を進める」と提唱した。

岸田首相は、「デジタル田園都市国家構想は『新しい資本主義』の実現に向けた成長戦略の最も重要な柱だ。デジタル技術の活用により、地域の個性を生かしながら地方を活性化し、持続可能な経済社会を実現していく」「地方にこそビックデータ、デジタル化、5Gを実装し、地方に活力を持たせることで、『地方創生』『地方発展』につながっていく」とする。自民党の提言では、デジタル化推進により東京一極集中是正と地方活性化を図ること、オンラインによる授業や診療の推進で、居住地にとらわれず質の高い教育や医療が受けられることや、職場や出勤にとられないリモートワークを進め、働き方の改革も後押しすること、デジタル技術による社会や暮らしの変革「デジタル・トランスフォーメーション（DX）」を進める「DX省庁」の設置を政府に求めることなどが盛り込まれていた。

大平元首相の田園都市構想と、カジノで外貨を得て格差を拡大しよう、市場原理や競争が万能だという新自由主義勢力とは相容れないはずであるが、岸田首相が設置したデジタル田園都市国家構想実現会議には、新自由主義的な構造改革路線を推進してきた竹中平蔵慶應義塾大学名誉教授、水道の民営化に邁進してきた野田由美子ヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役会長、「地方消滅」を打ち上げ、地域間競争をあおってきた増田寛也東大大学院客員教授らが起用された。「新自由主義からの転換」はここでもお題目だけだったといわざるを得ない。デジタル田園都市国家構想は、都市に田園のゆとりを、田園に都市の活力をもたらし、両者の活発な交流により、地域社会と世界を結ぶ国づくりをめざす、大平元首相の田園都市構想とは似ても似つかないものであり、地方のデジタル化など安倍・菅政権で進めた「地方創生」の看板の掛け替えに近い。

2021年12月の臨時国会の所信表明演説で首相は、デジタル田園都市国家構想について、「新しい資本主義の主役は地方だ。4.4兆円を投入し、地域が抱える人口減少、高齢化、産業空洞化などの課題を、デジタルの力を活用することによって解決していく」と強調した。同年12月にまとめられた「デジタル田園都市国家構想関連施策の全体像」では、「デジタル田園都市国家構想」のコンセプトについて、「本構想は、『新しい資本主義』実現に向けた、成長戦略の最も重要な柱であり、地方の豊かさをそのままに、利便性と魅力を備えた新たな地方像を提示するものである。産官学の連携の下、仕事・交通・教育・医療をはじめとする地方が抱える課題をデジタル実装を通じて解決し、誰一人取り残されず全ての人がデジタル化のメリットを享受できる心豊かな暮らしを実現する。地域の個性を活かした地方活性化をはかり、地方から国全体へのボトムアップの成長を実現し、持続可能な経済社会を目指す。これまでの地方創生施策は継続しつつ、これをデジタルの力によって高度化・加速化させることにより、本構想の下で『ミニ東京』ではない個性あふれる地域を実現していくための基礎をつくっていく。また、デジタルの力を有効に活用するためには、共通ID基盤やデータ連携基盤、ガバメントクラウドの活用などのデジタル基盤について、各地方がバラバラに取り込むのではなく、国が積極的に共通基盤の整備を行い、地方に提供することが不可欠である。地方は、これらの効果的活用を前提に、地方の個性やニーズを積極的に生かしたデジタル実装を進め、実情に即した多様なサービスを展開することが期待される」としている。デジタル庁は、「『心ゆたかな暮らし』（Well-Being）と『持続可能な環境・社会・経済』（Sustainability）を実現していく構想」であるとするが、これまでの地方創生施策を継続し、デジタルの力によって高度化・加速化させるところに注目すべきであろう。

2) 人口減少・地方消滅プロパガンダと「地方創生」キャンペーン

「アベノミクスの成果を地方に」といくら強調してみても、地方ほどアベノミクスの「効果」が表れていないどころか、アベノミクスによる円安の影響で、燃料や資材、食品価格が高騰している状況にあった。そこで、2014年の「日本再興戦略－未来への挑戦－」に、「地域」や「地方」といった言葉が登場し始める。「ローカル・アベノミクス」という表現は、同年の「骨太の方針2014」に初めて登場し、「地方創生」は、安倍政権の主要政策であるアベノミクスに並ぶ政策として位置づけられた。この背景には、集団的自衛権の行使容認についての強引な閣議決定による支持率低下への対策や、2014年4月からの消費税増税による経済の落ち込みが地方ほど深刻な状況となっていること、そして2015年に統一自治体選挙が予定されていたことがある。しかし、選挙目当てのパフォーマンスや従来型の地方ばらまきというところにとどまらない側面があることを見落としてはならない。

「地方創生」は、元総務大臣・岩手県知事を務めた増田寛也氏が主宰する日本創成会議が発表した人口減少予測の調査結果に端を発した、「人口急減社会＝地方消滅」というプロパガンダと密接に関連している。2014年5月、日本創成会議で「2040年までに全国の市町村の半数が消滅する可能性がある」という、通称「増田レポート」（「ストップ少子化・地方元気戦略」）が発表され、いわゆる消滅可能性都市を列挙し、自治体に衝撃を与えた。同年5月に経済財政諮問会議

の「選択する未来」委員会も、「人口減少の解決が急務だ」と提言する中間報告書「未来への選択－人口急減・超高齢社会を超えて、日本発成長・発展モデルを構築」をまとめた（2014年11月に最終報告書）。そして「骨太の方針2014」に、50年後に1億人程度の安定した人口構造の保持を目指すことや、2020年をめどに『人口急減・超高齢化』の流れを変えることなどが盛り込まれた。総務省の地方中枢拠点都市構想、国土交通省の国土のグランドデザイン2050構想に基づく高次地方都市連合、ふるさと集落生活圈、農林水産省の地域の活力創造プラン等々が打ち上げられている。7月には、全国知事会議が人口減少問題に関する集中討議を初めて行い、国と地方が抜本的な少子化対策に取り組むべきだとの「少子化非常事態宣言」を採択した。

「増田レポート」は、若年女性の半減がなぜ「消滅可能性都市」となり、「市町村の消滅」となるのか、人口1万人以下は、なぜ「消滅」となるのか。なぜ人口減少（少子化）が進むのか、たとえば1億人を切るとなぜ経済が回復困難に陥るのかなどについて、客観的・科学的な検証はなされていない。増田レポートの基礎となっている人口の転出入（社会移動）に関する推計精度は低く、的確にとらえておらず、2011年（東日本大震災）以降の「田園回帰」など、最近の人口移動の変化も全く考慮されていない。

「多くの男女は結婚し、子どもを持つことを希望しているが、社会的経済的理由でかなわず、晩婚化や未婚化が進行」しており、だから「政労使による会議での議論を通じて、非正規雇用のキャリアアップと処遇改善に向けた取り組みを進めるべき」というが、「少子化」は避けられない「自然現象」ではない。晩婚、未婚、少子化が進む「社会的経済的理由」に触れられず、背景の分析は行われていない。なぜ非正規が増えているのかについても、この間の規制緩和や構造改革については述べられていない。不安定雇用、長時間労働、低賃金の若年層を増大させたことや、海外への生産シフト、農産物輸入の増大、大型店の規制緩和を進めてきたことなどは触れられていない。

さらに、「より大きな市町村の誕生が、地域の存在感や『格』の向上と地域のイメージアップにつながり、企業の進出や若者の定着、重要プロジェクトの誘致が期待できます」としていた平成の大合併の検証も反省もない。また、「三位一体改革」により、負担増と公共サービス低下をもたらしたことや、過去の過疎対策や地域づくり政策の検証もなされていない。

「ストップ少子化・地方元気戦略」の副題は、「成長を続ける21世紀のために」となっている。人口減少・地方消滅プロパガンダと「地方創生」キャンペーンの狙いは、日本経済の「成長」であることがいみじくも露呈している。同戦略は、「グローバル経済圏」と「ローカル経済圏」を提起しているが、東京は一極集中の歯止めをかけつつグローバル競争の拠点とし、地方（自治体）は「選択と集中」を徹底させ「若者に魅力ある地域拠点都市」を中核とした「新たな集積構造」を構築するべきだとしている。

地域の拠点都市に「選択と集中」でそれ以外は切り捨ててもやむをえない的な提起となっている。元々、「選択と集中」は、企業経営の概念であり、儲からないところは切り捨てるが、不便なところに暮らすのは自己責任・自己負担、という発想が隠れており、このままでは、地域に住み続ける権利自体も危うくなりかねない。東京への人口流出を食い止める「ダム」として、地方

の拠点となる都市に施策と投資を集中するというのも、周辺の農山漁村地域や過疎の集落などの切り捨てにつながりかねない。いかなる自治体においても公共サービスを確保する視点が必要である。

たしかに、人口構造の急激な変化は、生産年齢人口に依存する労働力の減少による生産・経済活動の後退、経済活動の衰退プラス人口減少そのものによる税収の縮小、県民・住民一人当たりの負担増大、介護、教育、医療など、社会的基盤領域の担い手不足などの様々な問題が発生することは否定できない。しかし、里山や限界集落、農林水産業の再評価や、「ふるさと回帰」など、人口減少を積極的に受け止める動きも出ている。人口減少とうまく付き合うという発想もありうる。人口減少が進んだとしても、いかなる自治体においても、最終的担い手として、住民生活の基盤となる公共サービスを提供する義務があり、公共サービスをいかに確保できるようにしていくのかという視点が必要である。大事なことは、そこに暮らす住民が安心して生み育て働き続けられることであり、そのための公共サービスの持続可能性の追求ではある。地域の資源を生かしながら、若い世代の生活を支えて子どもの数を増やし、地域が継続していくことを中心に考えていくべきであって、数字に踊らされず、地域を最もよく知っている住民が中心となって地域の将来をしっかりと見つめ、考えていくことが大切である。人口減少が避けられないなら、それを生かしていかに質の高い社会をつくるかをあきらめてはならない。

3) 新自由主義的な自治体再編戦略

こうした一連の流れの中で、「地方創生」キャンペーンが強調されるようになってきた。いみじくも安倍首相（当時）は、「これまでとは異次元の施策に取り組んでいく」（2014年9月の「まち・ひと・しごと創生本部」初会合）と述べ、担当の石破大臣も「『地方再生』ではなく『地方創生』と言っているのは、いろいろな考え方や仕組みを新しく作ろうとしているためだ。中央と地方、あるいは民間と政府の関係を全く違う形にしていきたい」（石破担当大臣、1月19日、経団連の榊原会長との会談）、「地方創生の取り組みは明治以来連綿として作ってきた国家の形を根本的に変えるものであり、『今やらないとこの国の存立は危うい』という意識に基づいたものだ」（1月15日、日本商工会議所の三村会頭との会談）などとしている。まさに「地方創生」は、日本の再生であり、日本全体を引っ張っていくものと位置づけられており、安倍政権の目指す戦争できる国、世界で一番企業が活動しやすい国という、現代版富国強兵の「新しい国」の地方イメージが「地方創生」なのである。

人口減少・地方消滅をあおりながら、その危機回避の方法は、地方における「選択と集中」、すなわち地方中枢拠点都市への資源集中と小規模自治体の淘汰しかないと強調している。その先にあるのは、将来的な都道府県再編、道州制導入という地方制度「改革」である。本来、車に頼らずに歩いて暮らせる町という「コンパクトシティ」という言葉が、いつの間にか、拠点都市への集約化の概念として使われてしまっており、「地方創生」には、コンパクトとネットワークの国土計画への地ならしの側面もある。

同時に、規制緩和と国家戦略特区との連携を通して、大企業による地方市場への参入を促す狙

いもある。「農業、観光、防災、国土強靱化」を「PFIやPPPによる民間参加」により達成するなど、民間活力による地域経済「活性化」が志向されている。このままでは、自治体や地方が民間大企業の儲け先として売り飛ばされてしまう恐れがある。安倍政権が進める国家戦略特区は、元々竹中平蔵氏が提唱した「アベノミクス特区」であり、開発規制の緩和、雇用規制の緩和、混合診療の拡大、公立学校の民間開放、法人税率の引き下げ、外国人労働者の受け入れ、農業分野の規制緩和など、「規制緩和の実験場」という位置づけである。しかも、これまでの特区と異なり、国が戦略と地域を指定するトップダウンの手法で、企業が規制緩和を提案できるなど、中央集権・企業主権の発想である。「日本再興戦略」には「投資」という用語が113回出てくるが、そのスローガンは「投資の促進～『特区』で叶える、世界のトップのまちづくり～」である。特区という「ミニ独立政府」（竹中平蔵）は、規制緩和を求める民間有識者や事業者で構成する「諮問会議」や「区域会議」が力を持ち、住民や利用者の意思は反映されず、民主主義や地方自治の形骸化にほかならない。

「人口急減社会の進行」とそれにとまなう「地方の消滅」という形で、小規模町村の絶望感をあおり、あきらめの中で、規制緩和と自治体間競争の徹底という、自治体再編と行革の「ショック・ドクトリン」として使われはしないのか。「競争しろというのか、その通り。そうすると格差がつくではないか、当たり前だ」、「努力した自治体としないところを一緒にすれば『国全体が潰れる』」（石破地方創生相）と述べているように、自治体同士を競争にたたき込み、格差を拡大させ自然淘汰に持ち込もうという狙いが透けて見える。結局、「地方創生」は、人口と資本の都市への集中が望ましく、「稼ぐ力」を連呼する大企業のための、経済成長優先政策である。

安倍政権の「地方創生」は、決して、地方を再生して住民生活を持続的に安定させることが目的ではない。元々活力ある経済のためが出発点であり、「選択と集中」によって儲からない地方、非効率な地域を切り捨てる狙いが伺える。むしろ「平成の大合併」後の、国土・自治体の新自由主義的な再編成の方向をとらえておかなければならない。そういう意味で、規制緩和や地域間競争の徹底と結びついた新自由主義的な自治体再編戦略、新たな日本改造計画といえよう。

その証拠に、アベノミクス自体が「少子化」対策や地域の再生と矛盾しているものであった。安倍政権は、労働法制を岩盤規制の一つとして、「稼ぐ力」のための労働法制改革を進めていた。「限定正社員」制度の導入や「解雇の金銭解決」制度の導入、残業代ゼロの「ホワイトカラー・イグゼンプション」の導入、有期労働契約の延長、どんな業務でも派遣は可とし、さらに一生涯派遣を可とする労働者派遣法改悪を目指していた。一般に少子化の原因は非婚・晩婚による少産化にあるといわれるが、厚生労働省の「社会保障を支える世代に関する意識等調査報告書」（2010年）に示されているように、非正規就業者は男女を問わず正規就業者に比べて未婚率（結婚しない・できない比率）が著しく高い。「ストップ少子化戦略」で「若い世代の就労・結婚・子育ての希望の実現」というが、非正規労働者を激増させ、若者を結婚できない状態に追い込み、子どもの貧困を野放しにすることは大きな矛盾である。

また、アベノミクスの異常な円安は、地域経済に大きな打撃となっていた。地域経済破壊が懸念されるTPP推進、地域社会の食と暮らしを支えるJAの総合力を弱めようとする農協改革、

オリンピックを理由とした東京重点投資、国土強靱化を理由にした公共事業バラマキも本来の地域の再生とは矛盾している。「強い農業」だけが生き残り、多くの家族経営が集落から退場し、地域社会が維持できなくなれば、地方の衰退に拍車が掛かることは間違いない。

「地域資源」と「外部との積極的つながり」、「地域に住む人々」が「地方自らが地域資源を掘り起こす」として、安倍首相の所信表明演説（2014年臨時国会）では、「鳥取県・大山の地ビール」、「島根県・海士（あま）町のサザエカレー」などが紹介された。「地方創生」というのは、住民の暮らしの安心の保障というより、物が売れて儲かるようになる、「稼ぐ力」を重視するイメージだが、カネ儲けが本当の意味で地域の再生になるのだろうか。「海外の市場とつながっていくことは、農林水産業や観光での大きな飛躍のチャンス」といっても、安倍政権のTPP推進で農林水産業は壊滅的打撃を受けるのである。

結局、安倍政権の「地方創生」は、表向き「地方重視」のように見えても実体はそうではない。地方を再生して住民生活を持続的に安定させることが主眼ではなく、大企業のカネ儲けのための「選択と集中」という「地方創生」であり、「人口急減社会」の進行とそれに伴う「地方の消滅」への恐怖をあおりつつ、惨事便乗型のショック・ドクトリンとして自治体を競争にたたき込み、地方再編、自治体リストラを目指す「地方創生」であった。

岸田政権のデジタル田園都市国家構想が「地方創生」の継続とデジタル活用した高度化・加速化であれば、大企業の利益重視、競争原理の徹底、デジタルを活用した行政リストラ・自治体再編といった本質も、デジタル田園都市国家構想において継続し、高度化・加速化されるものにとらえてよいだろう。

4) システムの統一とデータ利活用を促進するデジタル庁

菅義偉首相（当時）が2020年9月の自民党総裁選で目玉に掲げた行政の「縦割り打破」の象徴が、各省庁がバラバラに進めてきたIT施策を一元化するデジタル庁である。2021年5月、「デジタル社会形成基本法」「デジタル庁設置法」「デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律」「公的給付の支給等の迅速かつ確実な実施のための預貯金口座の登録等に関する法律」「預貯金者の意思に基づく個人番号の利用による預貯金口座の管理等に関する法律」のデジタル改革関連5法と、「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律」が成立し、9月に、首相がトップを務め、担当閣僚としてデジタル相を置き、行政デジタル化の司令塔として、各府省への勧告権など「強力な総合調整機能」を付与されたデジタル庁が内閣直轄の組織として発足した。

新型コロナウイルス感染症拡大により、社会が変容する中、給付金等の申請時のオンライン手続の不具合や、押印手続等によるテレワーク実施の阻害等、多様な分野でデジタル化への課題が浮き彫りになったことが契機となった。岸田文雄政調会長の下で自民党デジタル社会推進特別委員長として自民党のデジタル政策「デジタルニッポン2020」の提言するデジタル田園都市国家構想の中心となったのが、平井卓也初代デジタル大臣である。

デジタル社会の形成に向けては、「デジタル社会に必要な共通機能の整備・普及」、「徹底し

たUI・UXの改善と国民向けサービスの実現」、「包括的データ戦略」等の方向性が打ち出されている。今後は、デジタル庁を中心に、政府情報システムの統合・一体化の推進や地方公共団体の情報システムの標準化、マイナンバーの利活用促進、基盤となるデータの整備等が実施されていくことになる。

政府は、2000年に成立したIT基本法（高度情報通信ネットワーク社会形成基本法）により設置された「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部」（IT総合戦略本部）が策定するIT戦略に基づいて、行政の電子化を進めてきた。「行政のデジタル化」は政府がこの20年取り組んできたにもかかわらず、いまだに達成できていない課題である。国連の電子政府ランキングでは、2020年の日本の順位は14位にとどまっている。また、コロナ禍では、多くの課題が明らかになった。

2020年12月25日に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」では、行政のデジタル化の遅れに対する迅速な対処や、データ蓄積・共有・分析に基づく不断の行政サービスの質の向上こそが行政のデジタル化の真の目的であると述べている。しかし、行政や公共分野におけるサービスの質の向上を図る観点として、行政のデジタル化に重要な役割を果たすマイナンバー関連制度の国民にとって使い勝手の向上及び同制度の活用、国や地方公共団体が保有する有用な情報のオープンデータとしての整備・公表、デジタル社会における基幹的なデータベースとして多様な主体が参照できるベース・レジストリの整備を図ることにすぎない。国・自治体のシステムの統一・標準化、マイナンバーカードの普及を軸に、国家による個人情報の一括管理を強め、行政機関が保有する情報をデジタル化し、企業がそのビックデータを利活用できるようにすることによって経済成長を促すという国家戦略に立っており、個人情報をビジネスの対象とし、監視社会を本格化するものといえよう。

6. DXと雇用

1) 進むDX化

コロナ禍で東京一極集中を是正する必要性が注目されたが、その前提となったのが、デジタル技術で業務や組織を変革するDX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進である。

DXとは、スウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン氏が提唱した概念であるとされ、企業がデジタルテクノロジーを取り入れ、業務や働き方などを抜本的に改革する取り組み全般を指すといわれる。経済産業省は、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」（DX 推進ガイドライン）と定義している。

デジタル技術の活用により日本経済の活性化を図る目的でDXが推進され、少子高齢化や生産年齢人口の減少の加速化を考えると、あらゆる産業でビジネス環境の激しい変化に対応し、IT技術を活用してビジネスモデルや組織に変革を起こし、効率的な経営を可能にするDXが大きな力になるとされる。

総務省の「令和3年版 情報通信白書」では、「企業活動におけるデジタル・トランスフォーメーションの現状と課題」について取り上げている。「人口減少・少子高齢化が深刻さを増す我が国において、限られた人的資源でより多くの付加価値を生み出すには、一人当たりGDPを高めることが重要」であり、「生産年齢人口の減少も見込まれている以上、現状の一人当たりGDPを維持したとしても経済成長は達成できず、我が国が持続的に成長を図るためには生産性向上は避けて通れない課題」であるとする。企業活動におけるICT投資について、「業務効率化のための投資へと向かいやすく」、「新たな価値の創出による生産性向上へと向かうことは少なかった」。そこで、「コロナ禍を契機として、世界規模でのデジタル化が加速する中、激しく変化する事業環境において我が国企業が生き残っていくには、デジタル化の進展により変化する社会・経済に合わせて、自身の組織やビジネスモデルを変革し、デジタルを業務効率化のためだけのツールとして実装するのではなく新たな価値の創出に活用することによって競争上の優位性を確立させる『デジタル・トランスフォーメーション』の実行が、これまで以上に求められている」ことを強調する。単に業務をデジタル技術で効率化するのではなく、新たな価値創造、利潤拡大のためのDXの必要性である。

デジタル自体が大きな投資先であるだけでなく、デジタルによって新たな価値創造ができる。また、メタバースのように、デジタル空間が価値増殖先となってきた。リアルを超えて仮想空間も資本の利潤追求の活動の場となってきたのである。

2) 「雇用の未来」

2013年に英国のオックスフォード大学のカール・ベネディクト・フレイ博士とマイケル・A・オズボーン准教授は、「雇用の未来」という論文の中で、米国の労働者の47%は次世代技術に代替されるリスクが高い群に属するとの試算を提示し注目を集めた。DXが雇用や働き方にもたらす影響について、主な論者の主張を見ておこう。

鶴光太郎氏は次のように指摘する。情報通信技術は情報をすべてデジタル化することで、ペーパーレスを可能にするとともに、ホワイトカラーの仕事のブラックボックス化の解消や、テレワークといった時間や場所にとらわれない働き方を可能にする。非定型的な仕事であってもAIにとってかわられるものが出てくると考えられるが、その一方で、AIを教育する仕事、AIのパフォーマンスを監視する仕事等も出現してくるなど、AIと強い補完性を持つ仕事や労働が出現してくることが過小評価されている。

大内伸哉氏は、「デジタル・トランスフォーメーション（AX）と働き方の変化」の中で、デジタル化の加速とAI等の技術革新による産業構造の変化は、衰退産業での失業や成長産業での雇用喪失という形で雇用に影響を及ぼし、労働移動を引き起こす。産業構造の変化によって企業内での業務内容が変化し、従来と異なる技能が求められるようになり、ホワイトカラーが行う労働にAIやRPAが活用され、省人化が進んでいくという。一方で、良質のデータを数多く集め、AIで解析して新たなビジネスチャンスを見出すことができるよう、AIが得意としないイノベティブな価値創造できる人材を企業が求めるようになり、こうした人材に適した働き方、請負で

働くケースが多くなる、とする。

山本陽大氏も、定型的なものはAIやロボットに代替され、労働者にはAI等を開発・活用しえるIT人材としてのスキルが求められる場面が増加する、という。5Gが社会に実装されると、ICTを利用したテレワークの導入が一層スムーズに可能となり、デジタル化の進展によりインターネット上のプラットフォームを通じて一定のタスクを受注し報酬を得るプラットフォーム型の就労が広がる、とする。

山本勲氏は、新しいテクノロジーは多くの雇用を奪うのではないかと比較的ネガティブな面ばかりが強調されることに對しAI、やIoT等の新しい技術の普及には雇用が奪われる危険性もある一方で、人手不足の解消や新たな雇用の創出、生産性の向上、働きやすさや健康の向上等の便益もあるという。ただし、AIの利活用の進展による人的スキルの一般化により、企業特殊スキルへの人的投資がなくなる可能性があり、そのことによって、雇用の流動化が進み、日本的雇用慣行が消滅することを示唆していることに注目する必要がある。長期的には、急激なAI技術失業が生じるリスクがあることも強調している。

廣瀬淳哉氏は「AI等の技術の雇用への影響をめぐる議論」において、下記のように指摘する。

次世代技術による社会の変革は「第4次産業革命」と呼ばれ、日本においても、政府の成長戦略である「未来投資戦略2017」の中で、日本経済の中長期的な成長のためには、第4次産業革命のイノベーションを導入した社会「Society 5.0」の実現が鍵であるとされている。一般に革新的な技術は、生産性の向上や新たな産業の創出等のメリットをもたらす反面、既存産業の一部を衰退させ労働者を失業させる（技術的失業）というデメリットを併せ持つ。特に次世代技術は汎用性が高いことから、従来型のホワイトカラーの仕事（事務のバックオフィス業務等）を含め、広範かつ大量の失業を引き起こす可能性が指摘されている（これまで人間がやっていた仕事が機械やコンピュータによって奪われるという技術的失業の問題）。

今後、第4次産業革命が進展し、AI、ロボット、IoT等次世代技術の急速な発達・普及が見込まれている。こうした技術によって定型的な業務（事務や工場ライン作業等）を代替・省力化する一方、高度な知識やコミュニケーションを要する非定型的な業務（調査研究や営業販売等）を補完するとされる。また、賃金と技術の関係については、ICTに代替される定型的な業務から労働者が締め出され、限られた分野の非熟練・非定型業務に押し寄せることで、非熟練労働者全体の賃金が下落する可能性への指摘がある。

日本は北米や北欧、ドイツに比べ定型業務の集約度が相対的に高い。各種試算では定型業務は代替リスクが高いと見込まれ、技術革新が進めば代替の範囲が非定型的な業務にも及ぶ可能性がある。野村総研は、601種の職業ごとに、コンピュータ技術による代替確率を試算し、「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に」なるとしている。

仲琦氏は「第4次産業革命と働き方の未来」において、「情報通信技術の進歩により、モバイルワーク、クラウドソーシングといった新たな就労形態が出現し、時間的、場所的に拘束されることなく、その労務給付に高度な自己裁量権が付与される就労者が現れている。一方、従前では

使用者による指揮監督を必要とする業務が外注化され、今まで直接に雇用されてきた労働者が「個人請負業者」に変えられるか、請負業者によって間接雇用されるようになる場合もある。従事する労務の性質は従前と変わらないが、労働者としての身分をなくしたこれらの労務従事者に対して、労働法の部分的適用、またはその権利を保障するための特別法の制定が必要になる」とする。

3) 「新しい労働政策」の必要性

政府が将来の雇用や働き方についてどのように描いているのか、厚生労働省の「一人ひとりが輝くために懇談会の報告書「働き方の未来2035」（2016年8月）と、経済産業省の「未来人材ビジョン」（2022年5月）を手掛かりに見ていきたい。

「働き方の未来2035」は、20年後（2035年）の技術や社会、働き方、制度がどう変化しているのかを考察し、「一人ひとりが輝く社会をつくる」ためにすべきことは何かという提言をまとめた報告書である。少子高齢化と技術革新によって日本社会は大きく変わり、人々が時間と空間に縛られず働くようになり、AIでは代替できない仕事に注力できるようになるとも予測している。工場が必要となる物理作業の大半をロボットが担うようになるだろうということや、働いた時間でなく実際の成果による評価が重要になること、企業という存在がはっきりとした目的を持つプロジェクトの塊となり、労働者は1つのプロジェクト期間中その企業に属するものの、プロジェクトが終われば他企業に所属するとして、企業が人を抱え込む「正社員」「非正社員」といった概念もなくなることにも触れている。

AIを中心とした技術革新は、働く場所に関する物理的な制約がなくなり、多くの仕事が、いつでもどこでもできるようになり、また、ITやロボット等をうまく活用することで、障害などにより今まで働くことに制約があった人々が、より自由度をもって働くことができるようになるとして、「すべての人が、自由で自律的であるとともに、より充実感のある働き方ができるようにするチャンス」であり、技術革新が高齢化による人口減少、労働力人口の減少、過疎化という日本が直面している課題の解決に大きく寄与し得るから「日本経済にとって大きなチャンス」にもなるという。

こうしたチャンスを生かすには、「新しい労働政策の構築が不可欠」であり、「働き方の構造が、技術革新によって大きく変化していくし、いかざるを得ないと考えられる」から、「技術革新や産業構造の変化に合わせて、あるいはそれを先取りする形で、新しい労働政策を構築していく」必要があるとする。そして、「新しい労働政策を考える上で重要となるのは、自由で自律的な働き方が増え、人材が企業間を動いていくことを積極的に捉える視点と、やり直しや再挑戦を可能にするための仕組みを政府が責任をもって整えていくという視点の適切な組み合わせ」であると指摘する。労働者が簡単に移動できる仕組みの整備や、労働者の能力や評価に関する情報がより幅広く共有される社会に変化していく必要があるし、これからの税制や社会保障制度は、働く場所や時間からできるだけ中立的な形で整備されるべきであることが述べられ、「世界最高水準の自由度を有した働き方の仕組み」の構築を「強く望みたい」としている。

4) 「旧来の日本型雇用システムからの転換」と「人的資本経営という変革」

経済産業省は、2030年、2050年の産業構造の転換を見据えた、今後の人材政策について検討するため、「未来人材会議」を設置し、雇用・人材育成から教育システムに至る政策課題について一体的に議論をし、2022年5月に「未来人材ビジョン」をまとめた。「デジタル化の加速度的な進展や、脱炭素化の世界的な潮流は、これまでの産業構造を抜本的に変革するだけでなく、労働需要のあり方にも根源的な変化をもたらす」ことが予想され、また、「日本企業の競争力をこれまで支えてきたと信じられ、現場でも教え込まれてきた人的な能力・特性とは根本的に異なる要素が求められていく」ことも想定されるという問題意識で、「デジタル化や脱炭素化といったメガトレンドは、必要とされる能力やスキルを変え、職種や産業の労働需要を大きく増減させる可能性」があり、「『働くこと』の意味や『組織』の意味付け自体が問い直され、働き方を規律する法体系やセーフティネットの在り方も根本から見直される可能性」があることから、「未来への備え」としては、「働き手の自律性を高める方向性がやはり望ましい」として、「旧来の日本型雇用システムからの転換」と「好きなことに夢中になれる教育への転換」を打ち出している。

「旧来の日本型雇用システムからの転換」とは、「人的資本経営を推進することで、働き手と組織の関係を、閉鎖的な関係から、『選び、選ばれる』関係へと、変化させていくこと」であり、「多様で複線化された採用の『入口』を増やしていくこと」でもあり、これらを通じて、「多様な人材がそれぞれの持ち場で活躍」でき、「失敗してもまたやり直せる社会」へと、変化していく、という。「人的資本経営」とは、「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」のことであり、人間である労働者を、自己増殖する価値の運動体である資本として位置付け、労働力商品の価値を最大限引き出させることを求めている。

具体策としては、「人を大切に作る企業経営へ」では、人的資本経営に取り組む企業を一同に集め、互いを高め合いながら、変化を加速させる「場」を創設すべきであること、インターンシップの適正化を図る一方で、学生の就業観を早期に培い、目的意識を持った学業の修得、有為な若者の能力発揮にも資するよう、インターンシップを積極的に活用する仕組みに変えるなど、新卒一括採用だけでなく通年採用も並列される社会へ変革すべきであることがあげられている。

「労働移動が円滑に行われる社会に」では、“ジョブ型雇用”の導入を検討する企業に向けたガイドラインを作成すべきであること、退職所得課税をはじめとする税制・社会保障制度については、多様な働き方やキャリアを踏まえた中立的な制度へ見直すべきであること、兼業・副業は、社内兼業も含めて、政府としてより一層推進すべきであること、働き手の学びへの意欲とキャリア自律意識を高めるための取組として、「学び直し成果を活用したキャリアアップ」を促進する仕組みを創設すべきであること、地域における人材の活躍に向けて、地域の産学官による人材育成・確保のための機能を強化すべきであること、スタートアップと大企業の間の人材の行き来を、政府としても支援すべきであること、未来に向けた労働時間制度のあり方について検

討すべきであること、があげられている。

厚生労働省の報告は、技術革新のもたらす大きなチャンスにふさわしい、企業の変化に応じた「新しい労働政策」の必要性を主張している。労働者の概念も大きく変わるし、正社員や非正規といった区分もなくなる。労働移動が促進され、企業に雇用されない請負やフリーランスを想定しているようである。企業にとって使い勝手がいい労働法制への緩和どころか、労働法制それ自体がなくなりかねない。

また、経済産業省の提言も、労働移動の促進と労働時間のあり方の検討が強調されている。

日本経団連は、どうみているのか。日本企業の低い生産性と競争力低迷の主な要因は、「情報化投資の低迷によるルーティン業務の機械への代替の遅れと、デジタル時代に対応した高スキル人材の確保・育成が進んでいないこと」であり、情報化投資の遅れの要因は、「米国企業がルーティン業務を機械化していった時期、日本企業は非正規雇用労働者を増やしてルーティン業務を担わせたこと」であるという。米国では情報化投資コストが労働コストを下回った時点で、一気に機械への代替が進んだことを引き合いに、「日本においても、今後情報化投資コストが非正規雇用労働者のコストを下回った時点で、機械への代替が一気に進む可能性がある」として、「日本は米国の企業を前例として、準備をしておかなければならない」ことを強調する。

おわりに

岸田首相の「新しい資本主義」の「人への投資」は、人的投資による生産性の向上、付加価値の増大を目指したものと見える。「構造的賃上げ」は分配の変更ではなく、労働移動とセットであるし、「リスクリング」も「人的資本」における職業訓練策であり、労働者の流動性の拡大支援につながる。2023年6月までに「労働移動円滑化」に向けた指針を取りまとめるというが、送り出す企業、受け入れる企業、人材ビジネスを支援することになろう。労働移動の推進によって、「人材」を長期的に抱えこむよりも、その時々々の事業目的から見て必要となる「人材」を即戦力として迅速に市場から調達する方が効率的となり、正社員と呼ばれてきた長期雇用の人材は中核層を除きもはや必要ではなくなる。もちろん、労働移動は、多くの場合、一時的に失業を受容する必要がある、また、新しい技術の習得に労力やコストを要するから、労働者の大きな負担になる。

他人に指揮命令されてやるような業務はAIやロボットによって代替されてしまい、AIやロボットによっては処理できない業務を行える技能、イノベーティブな価値を創造する能力が求められる。「リスクリング」は労働者のスキルアップにより生産性向上となるが、一方で、市場価値を高め、労働力商品の価値を上げることになる。民間ビジネス頼みの学び直しとなり、解雇されたくなければ、給料を上げなければ学び直せと追い込まれることになろう。個人は主体的に学び直しし、衰退分野の産業や企業に固執しないで自らの意思で成長産業に移動してもらおうという狙いもある。しかも内容はITやデジタル人材に偏っている。

岸田首相の強調する「日本型職務給」も、賃金の生計費要素や経験加算要素をなくすことになるし、職務価値を低く見積もることで大幅賃下げにつながりかねない。ジョブに基づく人事評価

や賃金体系になると、職務給で賃金を引き下げて、相対的に給料の高い中高年社員を転職させることも狙われる。デジタル化でホワイトカラーの正社員があぶりだされ、ごく一部の少数精鋭の包括無定量型正社員のと、専門性が高く転職が容易なジョブ型正社員、限定労務提供型正社員といった「多様な正社員」が分離される。

雇用によらない働き方や、副業・兼業が推奨されているが、必要な業務に応じて請負やフリーランスを使えばよいということにもなる。柔軟に労働者を配置しコストを削減したいという企業の要求に沿うことになる。

労働者のアウトプットを高めるため、疑似主体性を喚起する必要がある、自律的主体的な業務遂行と時間や場所にとらわれない働き方が必要であるとされる。社員の多くを「自営業者」化し、労働法の保護が適用されない働き方を進めようとしている。ジョブ型雇用が増えれば、事業構造の再編に合わせて労働者の流動化を促進することができる。

財界には、新卒一括採用が中途採用や再チャレンジを困難にしている、長期継続雇用が主体的なスキルアップや自己啓発の意欲を阻害しているといった意見もある。

岸田首相は、アベノミクスの経済・財政政策を引き継ぎ、これまで財界が目指した「改革」の課題をさらに加速させようとしているのである。

働く力を高めて力の発揮に応じて経済利益を分配するとして、労働者に技術革新についていけるよう努力を求め、労働力商品そのものの質の高度化に追い立てる。

こうした「改革」の核心は、右肩上がりの年功賃金、長期安定雇用、企業別労使関係に特徴がある「日本型雇用システム」自体の見直し・終焉である。すでに能力・業績主義の徹底、正規雇用の削減と非正規雇用の拡大を通じて後退してきたが、いよいよ「新時代の日本的経営」の次のステージを見据えた攻撃が始まっている。

新型コロナの感染拡大に伴い、2020年はzoomなどのオンライン会議ツール、ウェブ上での契約締結、請求書の郵送自動化といったITツールが急激に普及し、時間や場所などの制約から解放された人も多く出た。モバイル端末の支給が一般化し、場所や時間を選ばない働き方として以前から注目されていたテレワークが浸透し始めている。ワークフローの見直しやルーティーン業務などを自動化できるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入などは、業務効率化や生産性向上につながる。

たしかに時間・場所などの制約からの解放が始まっている。しかし、イノベーションにより価値の増殖、労働者に対する支配強化飛躍的に向上した生産力も、すべて資本家のものとして現れる。

自分の事情やペースに合わせてフレキシブルに働ける一方、「いつでもどこでも仕事できる」状況が確立したことは、生活時間の労働時間化をもたらし、実質的な長時間労働を助長しかねない。時間・場所を超えて24時間労働させられることにもなりかねない。生活時間の労働時間化は絶対的剰余価値生産を拡大するし、「倍速視聴」に見られる「タイムパフォーマンス」の重視は、労働の濃縮化を進め、相対的剰余価値生産を強化する。労働者の物化が極限化しようとしている。

そこでの働き手は、「経済社会を支える主体」であり、「人的資本」とであるとされる。人間として人権を保障する観点ではない。労働者は、資本家が望む労働者像を、あたかも自分が目指すべき姿、人間として優れた姿だと思い込むようになり、自ら内面化し、資本の論理に取り込まれていく。しかも「資本家が望む労働者像」はまだ労働者の範疇だが、さらに進むと「投資家」として、「資本家意識」で、「経営者目線」で発想し行動するようになっていく。

AIやロボットの発展で、「自由」に働くことができるのではない。創造性や他人とのコミュニケーションの余地はなく、むしろ労働疎外が強化される。

新型コロナ禍によって、自己責任・自助努力、「小さな政府」の問題点が露呈し、公共サービスの充実や支えあう社会の必要性が実感されている。目指すべきは労働者・民衆の生活再建であり、「世界で一番労働者が安心して働ける社会」をめざした戦略が必要である。財界や政権、各省庁の「未来戦略」に対し、働き手の側の対応を急ぐ必要がある。社会の実体であり主人公である労働者が、本当の意味で自由を取り戻し、自主性、主体性、共同性を発揮しなければならない。労働者の連帯と団結、労働組合の役割に期待したい。

【参考文献】

新しい資本主義実現会議「『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画』の実施についての総合経済対策の重点事項」、2022年10月

新しい資本主義実現会議「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」、2022年6月

岸田文雄「新しい日本型資本主義～新自由主義からの転換～」2021年9月

経済財政諮問会議「経済財政運営と改革の基本方針2020」、2020年7月ほか毎年次の「経済財政運営と改革の基本方針」

西垣 通「超デジタル社会」岩波新書、2023年1月

日本弁護士連合会第64回人権擁護大会シンポジウム第二分科会基調報告書「デジタル社会の光と陰～便利さに隠されたプライバシー・民主主義の危機～」、2022年9月

日本経営者団体連盟「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策」、1995年5月

日本経済団体連合会「成果主義時代の賃金システムのあり方—多立型賃金体系に向けて」、2002年5月

日本経済団体連合会「多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金」、2004年5月

日本経済団体連合会「同一労働同一賃金の実現に向けて」、2016年7月

日本経済団体連合会「2017年版経営労働政策特別委員会報告」、2017年1月ほか毎年次の経営労働政策特別委員会報告

日本経済団体連合会「GDP600兆円経済に向けて—Society 5.0を推進する—」、2018年5月

日本経済団体連合会「労働者の活躍と企業の成長を促す労働法制」、2013年4月

経済同友会「第二次岸田改造内閣に対する意見—成長と分配の好循環実現に向け、税と社会保障、労働市場の一体改革を求め—」、2022年8月

エベネザー・ハワード『新訳 明日の田園都市』、2016年10月

デジタル田園都市国家構想実現会議「デジタル田園都市国家構想関連施策の全体像」、2021年12月

真山達志「『地方創生』ブームの危うさと今後の課題」京都地方自治総合研究所『京都フォーラム』130号所収

厚生労働省「社会保障を支える世代に関する意識等調査報告書」、2010年8月

リクルートマネジメントソリューションズ「個人選択型HRMに関する実態調査」、2022年3月

日本創成会議「ストップ少子化・地方元気戦略」、2014年5月

日本創成会議「東京圏高齢化危機回避戦略 一都三県連携し、高齢化問題に対応せよ」、2015年6月

増田寛也編著『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』中公新書、2014年8月

経済財政諮問会議「選択する未来」委員会「未来への選択－人口急減・超高齢社会を超えて、日本発成長・発展モデルを構築」、2014年11月

カール・フレイ、マイケル・オズボーン「The Future of Employment」(「雇用の未来」)、2013年9月

大内伸哉「デジタルトランスフォーメーション(DX)と働き方の変化」『かけはし』2022年3月号所収

山本陽大「5Gがもたらす働き方の変化と労働法政策上の課題」『DIO』2020年10・11月号所収

山本勲「AIなど技術の進歩と日本人の働き方」『日経研月報』2019年5月号所収

廣瀬淳哉「AI等の技術の雇用への影響をめぐる議論」国立国会図書館調査及び立法考査局『レファレンス』2020年4月号所収

山本勲「AIが日本人の働き方に与える影響に関する論点整理」(厚生労働省労働政策基本部会・説明資料)、2017年12月

安藤至大「技術進歩がもたらす働き方の未来と不安」労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーバー・トレンド』2017年8～9月号所収

仲琦「第4次産業革命と働き方の未来」労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーバー・トレンド』2017年8～9月号所収

中村健三「生活時間の経済化と人的資本～ありふれた生活における物化～」『進歩と改革』2022年12月号所収

中野麻美「『新しい資本主義』はいまの働き方を変えてくれるのか」『まなぶ』2022年6月号所収

藤田実「『新しい資本主義』における分配政策・労働政策と雇用システムの再編」『月刊全労連』2022年11月号所収

伊藤圭一「岸田政権の労働政策と労働組合」『月刊全労連』2022年12月号所収

厚生労働省一人ひとりが輝くために懇談会の報告書「働き方の未来2035」、2016年8月

経済産業省「未来人材ビジョン」、2022年5月 鶴光太郎「新たなテクノロジーは働き方をいかに変えるのか」矢野誠編『第4次産業革命と日本経済』東京大学出版会、2020年2月

日本におけるDXの歩みと労働の変化

— AI・IoTそしてDXが加速する社会の考察 —

公益社団法人 新潟県自治研究センター

常務理事・研究主幹 梶 口 敏 行

はじめに

ここ数年の間、ビジネス界を中心に、経営・運営のバズワードであり必須の課題のひとつといえるものがDX（デジタルトランスフォーメーション）である。

世界的にもDXによる改革が注目され始めて、かなりの年月が経過している。

しかし、日本は大きく出遅れているという認識が一般化しているのが現実である。

日本は、大型コンピュータの開発や導入、パーソナルコンピュータの導入、あるいは生産工場へのロボット開発と導入では、世界をリードしてきたといえるであろう。しかし、残念ながら、DXに関しては明らかに遅れているのである。

ようやく、日本政府もデジタル庁の立ち上げや、DX化の推進方針を示し始めているが、欧米との格差は縮まる様子は感じられない状況にある。

日本の出遅れの要因として、あらゆる職種や職場で、AIなどの機器導入がすすめられているが、それは単なるハード機器の導入にとどまっていることが多く、IT技術の進化によって作られつつあるシステムであるDXの本質への対応に至っていないと言われている。

日本でも新型コロナウイルス感染状況は改善の見通しが立たず、また、世界トップクラスの人口減少・高齢化の社会を迎えている。2025年問題は目前に迫り、労働力不足は現実のものとなり、さらにその流れには拍車がかかると予想されている。

本稿は、DXに関する基本的な知識と考察を中心にまとめるものである。

その視点は、DXの背景や考え方に基づく多様な技術導入により企業を中心に取り組みが行われているが、とりわけその先端（導入職場）で大きな影響を受けることとなる「労働（者）」に置くこととする。

1. DXとはなにか

「わが職場（会社）でもDXに取り組まなければ……」と考えている企業経営者や自治体首長の方は多いことであろう。

国の予算編成でも、自治体等への補助金や支援制度の予算が盛り込まれていることもあり、「何かうちでも出来ないか」と模索しているであろう。

残念ながら、その多くは従来の「電算化・情報化」の範囲にとどまることが多く、世界の趨勢であり、さらなる進化を進める「DX」の背景や本質に迫る動きとは言えないと、多くの専門家は日本の現状を分析している。

そもそも、DXがどのようなものなのか、理解は進んでいるのであろうか。

なぜDX化を進めなければならないのか。どのように、どこから手をつけるべきなのか。また、

わが職場（会社）で取り組むべき案件があるのか。目的や目標をどのように考えるべきなのか。様々な疑問や不安は山積している。

小生は決して専門家ではない。本稿を執筆するにあたり、DX関連の書籍等を読みあさったが素人の域から脱したとは到底言えない。そのことを前提に共に考察いただきたい。

まず、DXの背景と本質の概要について、述べることとする。

フリー百科事典「ウィキペディア（Wikipedia）」では、以下の様に記載されている。

「デジタルトランスフォーメーション（英: digital transformation、DX[1]）とは、『情報技術の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる』という仮説である。2004年にスウェーデンのウメオ大学教授、エリック・ストルターマンが提唱したとされる。ビジネス用語としては定義・解釈が多義的ではあるものの、おおむね「企業がテクノロジー（IT）を利用して事業の業績や対象範囲を根底から変化させる」というIT化といった意味合いで用いられる。意味が曖昧であるのでバズワードともいえる。

なお、本用語はビジネス用語としては一般的に「DX」（ディーエックス）と表記される。英語の接頭辞「trans-」には「across（を超えて）」という意味があり、「DX」と表記されることが多い」

この内容は、ほとんどの解説書などの書籍などに掲載されているものである。

デジタルトランスフォーメーションという言葉は、2004年にウメオ大学のエリック・ストルターマンが論文の中で提唱したもので、「情報技術の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」と定義し、下記の特徴を提示している。

「デジタルトランスフォーメーションにより、情報技術と現実が徐々に融合して結びついていく変化が起こる。

デジタルオブジェクトが物理的現実の基本的な素材になる。例えば、設計されたオブジェクトが、人間が自分の環境や行動の変化についてネットワークを介して知らせる能力を持つ。

固有の課題として、今日の情報システム研究者が、より本質的な情報技術研究のためのアプローチ、方法、技術を開発する必要がある」

なお、ストルターマンの提唱する概念を示した論文は「本論文は、よりよい生活のために技術を批判的に調べることができる研究の出発点として、適切な研究ポジションを確立する試みである」と記述され、今後の研究へのアプローチ・方法論を述べた内容となっている。

エリック・ストルターマン教授の提唱は2004年となっている。欧米では2010年頃から使われたとされているが、日本では遅れること約10年後の2019年頃から急激に広がったのである。

この頃から、国内でも「企業の必須選択」「生き残るためのDX」などの記事や書籍が増え、コンサルタントや電子機器メーカーなどの広告も増加してきたのである。

日本政府も、ようやく2000年に日本型IT社会の実現を目指す「e-Japan」構想が示された。

この構想は、2000年9月21日、衆参両院本会議（第150回国会）の所信表明演説で内閣総理大臣・森喜朗（当時）が、「E-ジャパンの構想」として初めて示したものである。

これを受けた「IT基本法」は、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（平成12年法律第144号）として成立した。

また、翌2001（平成13）年1月6日、同法に基づいて内閣官房に設置された「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT戦略本部）」において、IT国家戦略のとりまとめが始められた。

日本政府の政策推移は、後述することとする。

1) DXの定義

DXの定義は、世界的には前述した2004年にウメオ大学エリック・ストルターマン教授が提唱した「デジタルトランスフォーメーション」と、2010年代にマイケル・ウェイド教授らによって提唱された「デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション」の概念が代表的といえる。

ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授による定義の概略は次のとおりである。

デジタルトランスフォーメーションという言葉は、エリック・ストルターマンが論文の中で提唱したもので、「情報技術の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」と定義し、下記の特徴を提示している。

デジタルトランスフォーメーションにより、情報技術と現実が徐々に融合して結びついていく変化が起こる。

デジタルオブジェクトが物理的現実の基本的な素材になる。例えば、設計されたオブジェクトが、人間が自分の環境や行動の変化についてネットワークを介して知らせる能力を持つ。

固有の課題として、今日の情報システム研究者が、より本質的な情報技術研究のためのアプローチ、方法、技術を開発する必要がある。

なお、ストルターマンの提唱する概念を示した論文は「本論文は、よりよい生活のために技術を批判的に調べることができる研究の出発点として、適切な研究ポジションを確立する試みである」と記述され、その後の研究へのアプローチ・方法論を述べた内容となっている。

ストルターマンは2022年に日本の組織、文化、DXの進捗を鑑み、社会、公共、民間の3つの観点で、デジタルトランスフォーメーションの定義を自身のブログ等で再提示した。新しい定義は、株式会社デジタルトランスフォーメーション研究所と協働の上、策定および翻訳されている。

マイケル・ウェイド教授は、イノベーション&戦略部門の教授である。2010年からは、IMD（International Institute for Management Development、略称：IMD）に籍を移している。IMDは、スイスのローザンヌに拠点を置くビジネススクール（和訳：国際経営開発研究所）であるが、MDのMBAプログラムはフィナンシャル・タイムズによる公開プログラムに関する評価で世界第1位にランクインしている。また、フォーブスのMBAランキングでは（米国外で）2013年度および2011年度に世界第1位、英エコノミストのグローバルMBAランキングに2011年に世界第3位、2008年に世界第1位と評価されるなど世界最高峰のプログラムと評価されている。

JSB（ジャパン・スピーカー・ビューロ：記事）では、その提唱内容を以下の様に紹介してい

る。

「ウェイドは、組織が現在直面しているビジネス価値を向上させるため、デジタル・ツールをどのように活用するかというチャレンジの手助けをしている。彼のリサーチによるとデジタルトランスフォーメーションの87%は期待通りにはいかないものであり、それゆえ彼の仕事は、このようなプログラムを導入する際に組織が陥りやすい間違いを定義し、実行過程におけるベスト・プラクティスとは何かに注力している。成功している会社とあまり成功していない会社を分けるものは何か、それは、より広範な組織的・文化的トランスフォーメーションにうまく結びつけることができるかにあると彼は言う。彼の仕事は、イノベーションや創造性を改善し、デジタル時代を効果的に導き、デジタル化と倫理の間のリンクを改善させることも含まれる」

ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授の提唱から5～6年後であるが、DXの基本的な概念をより現実的かつ実効性を重視し、またビジネスを中心にデジタル化への提唱といえるであろう。

一言でいえば、「デジタル技術とデジタル・ビジネスモデルを用いて組織を変化させ、業績を改善すること」なのである。

また、日本では2018年に経済産業省が公表した定義がある。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とかなり具体的に提唱されている。

特徴的な3つの提唱であるが、共通している点は「デジタル化が急速に浸透・進化し続けている」「DXの実践による新たな社会（組織）変革は必至である」「幅広い視野と新たな視点が不可欠である」ということになるのだろうか。

2) 政府におけるDX施策

日本で1998年に制定された電子帳簿保存法では、国税庁が管轄する所得税や法人税といった税に関する法令関連の書類や帳簿を、デジタル化したデータで保存することが容認されている。同法律は2005年のe-文書法の施行に伴い、それまで認められなかった紙文書のスキャナ保存を容認した（スキャナ保存制度）。

「e-文書法」によって、紙での保存が義務付けられていた文書（証券取引法や商法、法人税法など）をデジタル化したデータで保存することも容認されることとなった。

2015年からは、電子署名と金額制限の廃止。翌2016年にはスマートフォンやデジタルカメラなどで撮影した領収書も電子保存可能とするなど、規制緩和が行われることとなったのである。

日本政府のDX施策の流れを大まかに説明すると、2000年に日本型IT社会の実現を目指すe-Japan構想を打ち立て、内閣に高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本

部)が設置され、主にインフラ整備とIT利活用、およびデータ利活用とデジタル・ガバメントを推進する。同年にIT基本戦略をとりまとめ、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法(IT基本法)を成立させた。

2018年に日本のIT投資が米国と比較し進んでいない課題をDX推進により解消することを目的として、経済産業省がデジタルトランスフォーメーションに向けた研究会を発足し、「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」を公表。さらにDX推進のためのガイドラインや、翌2019年にIPAと連携しデジタル経営改革のための評価指標(DX推進指標)を公表し、日本企業のデジタルトランスフォーメーションを推進した。

2020年、COVID-19による国・地方公共団体や社会におけるデジタル化の遅れや、人材不足、不十分なシステム連携に伴う非効率さが明らかとなった状況を踏まえ、菅義偉首相は、デジタル庁を創設することを柱としたデジタル改革の方針となる「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を閣議決定し、翌2021年にIT総合戦略本部が廃止され、デジタル戦略は新設されたデジタル社会推進会議およびデジタル庁が担うという体制となった。

経済産業省は、エリック・ストルターマン教授が提唱したDXの概念を日本向けにわかりやすく定義し、2018年12月に発表した「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」(通称DX推進ガイドライン)を策定した。

DX推進ガイドラインは、DXの実現やその基盤となるITシステムの構築を行っていく指針をまとめたものである。

その中で、次の2点が目的として策定されている。

- ①経営者が抑えるべき事項を明確にすること
- ②取締役会や株主がDXの取組をチェックするうえで活用できるものとする

また、ガイドラインは以下の2つの要点で構成されている。

- ・DX推進のための経営のあり方、仕組み
- ・DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築

また、日本のIT国家戦略を技術面・人材面から支えるために設立された独立行政法人(経済産業省所管)のIPA 独立行政法人 情報処理推進機構は、DXについて次のように説明している。

「AIやIoTなどの先端的なデジタル技術の活用を通じて、デジタル化が進む高度な将来市場においても新たな付加価値を生み出せるよう従来のビジネスや組織を変革すること」

「現在において“先端”技術と言われるこれらのデジタル技術も、近い将来には、“当たり前”の技術となる可能性が高い。DXとは、このように、将来主流になると予想されるデジタル市場において、今後も既存の企業が淘汰されず、勝ち残り続けるために、まさに今、多くの企業にとって必須の経営課題として求められている変革であるといえる」

これらの説明では、経済産業省の本領である「ビジネスの競争上の優位性を確立」が主としてまとめられている。

経済産業省の目指すところを要約すると、①IT化や、IoTやAIなどのデジタル技術を活用する

ことだけではなく、デジタル技術を使い、これまでとはまったく異なる新しい便利なビジネス形態を実現すること、②デジタル技術の活用によって、企業のビジネスモデルを変革。新たなデジタル時代にも十分に勝ち残れるように自社の競争力を高めていくこと、ということであろう。

しかし、IoTやAIなどのデジタル技術を活用やDX普及・拡充の効能は企業だけのものではない。

2. DXのステップ

前述したように、DXとは単に「IoTやAIなどのデジタル技術を活用」ではなく、これまでとは異なる形態を創りあげ、そのことをあらゆる場面で活用し、全ての年代や階層、そしてグローバルな社会構造に至るまでの変革することを目指す姿である。

そのことは、現状を踏まえながらいくつかの段階をクリアすることによって、目的を達成することができるのである。

多くの書籍・解説などでは、3段階のステップで説明されることが多い。

第一段階は、デジタイゼーション（デジタル化）の導入

簡単に言えば、あらゆる情報のデジタル化である。紙媒体で管理しているアナログデータのデジタル化である。

公私を問わず、職場では紙ベースによる様々な書類が作成され、回覧や確認そして保管が行われ続けてきた。ペーパーレス化がいわれて久しいが、今日でもWordやExcelで作成した文書等をわざわざ紙に印刷することは少なくない。文書が送られてくると、そのままファイルに閉じて保存することも多いのが現状だろう。

まずは、ペーパーレス化の実効からのスタートである。

WordやExcelで作成した文書等は、そのままデジタルで保管する。送付されてきた紙ベースの文書等は、スキャンしてPDFにして保管する。ご存じであろうが、OCR機能を駆使すれば、PDFからテキストデータを抜き出し細かな属性ごとにデータを振り分けることも容易にできる。これだけで入力の手間やミスも軽減され、そこでの時間を有効に活用することが可能となる。

ペーパーレス化によって他の業務に費やされる時間が増えることは、つまり全体としての生産性の向上に繋がり、コストが削減されるだけではなく、新たなビジネスを生み出す原動力につながるのである。

デジタイゼーション（デジタル化）は「アナログ情報をデジタル形式に変換する」という「技術的プロセス」と定義されている。電気工学では、古くから使われているデジタライゼーションという用語も同様の意味と解釈されている。

デジタル化は、信号、画像、音、物体を表現する一連の数字を生成することとして技術的に説明され、離散値・2進数で表現される。例えば、デジタル化は1970年代から通信ネットワークに導入され、通話音質、応答時間、ネットワーク容量、費用対効果、持続可能性を向上させる観点から導入された歴史を持っており、半世紀前からの始まりなのである。

ペーパーレス化は、解りやすく取り組みやすいデジタル化の一つではあるが、考えるほど簡単ではない。単にデジタルに置き換えるだけではなく、業務内容のプロセス自体をペーパーレス仕様に変える必要が伴うのである。

業務自体のペーパーレス化は、単独で判断できないであろう。DX化の最初の試練となる。

デジタルを駆使して、生産性・効率性を高める。このことは概念として理解されても、いざ自らの業務内容の変更には抵抗感もある。デジタル化のメリットを共有することから始まるのである。

この時点で、「パソコンにはついていけない」「高齢者には無理だろう」などと情けない発言から差別格差が生じる現実がある。しかし、それほど恐れるものではない。

WordやExcelなどの様々な機能を熟知する必要はないのである。業務に関連した機能だけを習得すればよく、大切なことはそのことによるメリットを理解することなのである。

まずは、全体の理解を得ることからどのような業務を対象とするかの全体理解が必要となるが、忘れてはならないことは「原則すべてデジタル化する」ことである。中途半端なデジタル化では、メリットは生まれないことを念頭に置く必要がある。

デジタルファーストへの体質改善を徹底することである。

第二段階は、産業や組織のデジタルイゼーション

第一段階のデジタイゼーションとは異なり、デジタルイゼーションは、産業、組織、市場などの中で「組織やビジネスのプロセス」を変化させる段階である。

デジタル技術・ITとデータを活用し、新しいプロセスをつくり、波及させる段階である。

このことは、すでに多くの分野で進み、個人でもスマートフォンなどで経験していることである。

製造業では、モノのインターネット、産業用インターネット、インダストリー4.0、マシンツーマシンの通信、人工知能、マシンビジョンなど、今日の新しい生産プロセスや現象の多くが可能となった。

ビジネスや組織では、新しいビジネスモデル（フリーミアムなど）、新しい電子政府サービス、電子決済、オフィスオートメーション、ペーパーレスな事務プロセスを、スマートフォン、ウェブアプリケーション、クラウドサービス、電子認証、ブロックチェーン、電子契約、暗号通貨、ビッグデータを使用したビジネスインテリジェンスなどの技術を使用して生み出している。

教育分野でも、eラーニングとMOOCコースを生み出している。

この段階で、重要なことはデジタル化によるメリットをITの活用で幅広く共有できる流れ・仕組みを構築することである。

すでに、多くの分野では大手の通信販売や通信機器メーカーなど、アプリを駆使した営業活動を展開している。

あらゆるカードも発行され、電子化から発展した顧客ニーズへの反映が企業・業務プロセスを大きく変えているのである。

上手くいっていない例としては、何とんでも「マイナンバーカード」であろう。莫大な経費をかけた導入時の総務省の将来ビジョンは、ことごとく裏切られた思いである。政府は、躍起になってその普及に「ポイント（還元金）」までつけて取り組んでいるが、ようやく普及6割台のようである。市町村の窓口や企業単位の加入など、まだまだ奮闘は続きそうである。何よりメリットが感じられないことは多数の感想となっている。

最近ようやく機能が付加され、メリットとして以下のような事柄を公表している。

メリットとして示されている項目は、以下のとおりである。

- ・ 公金受け取り口座の登録で給付金等の受け取りが簡単
- ・ 行政手続きがオンラインで可能
- ・ 住民票の写しなどをコンビニで取得できる
- ・ 健康保険証として使える
- ・ 確定申告でも医療費通知情報を簡単に連携できる
- ・ 薬剤情報や特定健康情報等がマイナポータルで確認できる
- ・ 新型コロナワクチン接種証明書の電子交付が可能に
- ・ 本人確認書類として使える

しかし、最大メリットとしては、期間限定のポイント付与が強調されている。

- ・ マイナンバーカードの新規取得等で最大5,000円分
- ・ 健康保険証の利用申込みで7,500円分
- ・ 公金受取口座の登録で7,500円分

大盤振る舞いであり、カード取得等の促進への必死さがうかがえる。

第三段階は、社会のデジタルトランスフォーメーション

デジタルトランスフォーメーションは「デジタルイゼーションの社会全体への影響」と説明されている。デジタルイゼーションはデジタルイゼーションのプロセスを可能にし、既存のビジネスモデル、消費パターン、社会経済構造、法律・政策施策、組織パターン、文化的障壁、社会そのもののデジタル性を変革し、変化させる機会をもたらす[20]。デジタルイゼーション（技術的な変換）、デジタルイゼーション（ビジネスプロセス）、デジタルトランスフォーメーション（影響）は、既存の継続的な社会の変化のグローバルなプロセスを加速させることになる」と解釈されている。

この段階で重要なこととしては、「オープンデータの原則」である。

DX化に不可欠なことは、データの共有でもある（個人情報とは別である）。

この「オープンデータ」とは、米国で2009年にオバマ大統領により「透明性とオープンガバメント（覚書）」が発表され、オープンデータ政策として進められた。この政策は、「政府が持っているデータは国民の財産である」として公開し、誰もが情報の利点を活用できることしたのである。この政策によって、米国の活用者（アクセス）は10年で5,000倍になったそうである。ま

だまだ内容的には整備が整っていない分野はあるが、国民が必要な情報公開は企業にとっても極めて有効であろう。残念ながら、日本政府はこうした公開に無頓着に感じられる。日本の課題は、「閉鎖性」の克服とも言われている。

デジタルトランスフォーメーションは一つの到達点ではあるが、DX化に終わりはない。デジタル技術は常に進化を続けている。変革を達成したと考えられる時点でも、すでに新たな技術が開発され活用される時を迎えているのである。

以上の三段階は、一般的にDX化のステップとして多くの解説者などで紹介されているものである。

3. 日本におけるDXの現状と課題

1) コロナ感染状況で分かった日本の遅れ

コロナ禍もすでに3年が過ぎ、この間に私たちの生活も多くの出会いと変化を経験し続けてきた。

感染者の把握、入院・治療への対応、ワクチン接種の対応、マスクや消毒液などの供給対策、各種補助金・助成金の申請と給付等々、政府・自治体の対応に国民の多くが不満と憤りを感じてきた。

感染者の把握では、医療機関や保健所での入力手続きや掌握の煩雑さが報告された。入院・治療では、可能な病床の確保や可能な医療機関の把握が大幅に遅延した。ワクチン接種は予約制で、繋がらない電話受付に国民は翻弄させられた。アベノマスクは何やらウサン臭い支出が問題となったが、効果的との評価はほとんど聞かれなかった。各種補助金・助成金の給付は遅延の不満が爆発し、また、官僚を含め多くの詐欺行為が発覚した。危機管理能力の欠如の一言では済まされない。

コロナ禍によって、改めて日本のDX化の遅れを実感した思いである。

同様の必要な対策は、コロナウイルス感染が拡がるヨーロッパや東南アジアなど全世界共通の課題であった。

香港の感染者の把握とマスク供給対策、スウェーデンの給付金対応などは繰り返し日本でも報道されたが、デジタル化・DX化が進むヨーロッパ各国での対応は素早いものであった。

残念ながら、日本では事態に対応すべくほぼゼロからの構築であったとの反省しきりであった。しかし、コロナ禍の社会は日本のDX推進に大きな影響を与えたのである。

経済産業省 商務情報政策局（情報技術利用促進課長 田辺 雄史）のレポート「我が国におけるDX推進施策について（2021年1月28日）」には、以下のような状況認識が示されている。

コロナ禍により表出したこと

- ・コロナ禍は一過性の特殊事象ではなく常に起こりうる事業環境の変化
- ・これまでは疑問を持たなかった企業文化の変革に踏み込むことができたかが対応の成否を分けたとし、さらに以下の様に分析している。

* コロナ禍で明らかになったDXの本質

コロナ禍でみられた事象

- ①事業環境の変化に迅速に適応できた企業と、そうでない企業の差が開いている
- ②押印、客先常駐、対面販売など、これまでは疑問を持たなかった企業文化（業務・慣習）が
変革の阻害要因に

→先送りしてきた課題がコロナ禍により一気に表出

コロナ禍で明らかになったこと

「素早く」変革「し続ける」能力を身に付けること、その中ではITシステムのみならず企業文化（固定観念）を変革することの必要性が明らかに（DXの要）

DXは、ITシステム更新の問題から企業文化刷新の問題へ

* コロナ禍により高まるDXの緊急性

デジタルの浸透

- ①デジタルサービスが提案する新たな価値を享受することが当たり前
- ②コロナ禍を通じて人々の固定観念が変化。テレワークなどをはじめとしたデジタルによる社会活動の変化は元に戻らない

→ビジネスにおける価値創出の中心がデジタルの領域に移行

DXの緊急性

- ①顧客の変化に対応するにはデジタルは必須
- ②ビジネスを今変化させなければ、デジタル競争の敗者となる
- ③企業の変革を推進するパートナーとなるため、これまで企業のITシステム構築を担ってきたベンダー企業も変革が必要

テレワークなど、コロナ禍によって自宅でも職場同様の環境が求められた。必要なデータが24時間可能な閲覧や処理が求められることとなった。また、打ち合わせや会議もネット通信で行えるシステムが導入された。大学の授業もオンラインでの授業となった。

様々な環境変化は、一気にデジタル化をすすめ、DXを意識した変革を加速することとなったのである。

その流れは、経済産業省も指摘するように、対策を取った企業と取らなかった企業での将来的な格差を生むこととなったのである。

また、現状もコロナ禍の進行中であるが、企業によっては感染が一応の区切りがついたとして、従来の働き方に戻す企業とさらなる働き方の改革を追求する企業に二極化している状況といえよう。

格差はあるが、コロナウイルス感染の拡大によって、否応なくデジタル化やDXの検討が短時間のうちに拡がることとなった。しかし、欧米との遅れを取り戻すには、まだまだ意識を持った努力が必要である。

2) 日本のDXへの意識と課題

DX化が進むヨーロッパでは、カードやスマホでのあらゆる処理が可能であり、日常的に現金を持ち歩く習慣は少ないと言ってよい。飲食の支払い、スーパーでの生活品購入、デパートなど商店での支払い、あらゆる交通機関の料金、各種入場や観覧の料金等々である。小生は、旅行の際も多少の現金を持たなければ不安であるが、全く使うことが無い状況なのである。

これは、多くの国民がデジタル化・DX化の恩恵を受けているということである。日本でもこのレベルの恩恵は受けているが、政府・自治体はどうであろう。押印不要がデジタル庁の効果なのか、一部の不要書類が解禁されたレベルなのである。

DXに取り組んでいる日本企業数は、欧米と比べて少ないのが現状であるが、IPA（情報処理推進機構）が発刊している「DX白書2021」によると、DXに取り組んでいる企業の割合は日本は約56%、米国は約79%と報告されている。また、DXによる業績成果については、米国は56.7%、日本は17.0%の企業が効果の認識を示している。この数値からもDXに十分取り組めていない日本企業が多いことが解る。

参考：DX白書2021 エグゼクティブサマリー

日本がアメリカと比べて遅れている原因として考えられるのは、思想の違いと指摘している。日本では年功序列の考え方が根強く浸透しており、昔からの習慣や設備を大事にする傾向が見られる。これに対して、アメリカは成果主義の色が強く、より生産性の高い手法を積極的に取り入れている。こうした考え方の違いにより、システムを一新することになるDXへの対応に差が生まれている、との分析・指摘である。

確かに、指摘内容からすれば、上司・先輩は仕事内容が変わることや新たな環境への投資にも消極的になる企業は多いのではないだろうか。

生産性の追求は、日本は世界的にも低いとされ、生産性向上は政界や財界も長年追及している課題である。日本では、企業内部での改善はあっても、関連企業への波及や社会全体の将来への改革の意識が低いと言われ続けているのである。

では、日本企業のDXの課題とは、何であろうか。現在も企業等が抱えている問題として、多くのDX解説で共通する3点について整理する。

①既存のシステム（一貫性のあるシステムの構築）

長年運用されてきた既存のシステムは、複雑な状態になっていることがほとんどである。当時のシステムの構築に携わった社員・職員もすでに退職していて、改修が難しいというケースもある。構築にあたっては外部業者に任せたので、どのように構築されているのか不明であるというケースも多いようである。

既存システムのカスタマイズの経緯を知る人が居ず、システムがブラックボックス化してしまうと、老朽化したシステムからの新しく移行することが困難になってしまう。

時間が経てばシステムの複雑化や肥大化も進んでしまい、DXがより難しくなるであろう。老朽化したシステムが、DX推進の妨げになってしまうのである。

また、老朽化したシステムを利用している企業は、保守や運用に相当な支出を費やして解説の多くは、「内部構造や動作原理が分からないシステムについては、無理に利用せずにシステムの見直しや新しいシステムの導入を検討したほうが良い。その際は、開発の担当者が共通の理解を持ち、一貫性のあるシステム構築を行えるように連携して開発を行う必要がある」とすべきであるとの共通した対処指導が行われている。

②経営陣の理解不足・将来への経営戦略の欠如

まずは、経営陣がDXのメリットを理解し、新たな手法による経営戦略を示すことに積極的な姿勢を堅持することが必要である。

経営陣がDXを理解していないのは、そもそも理解する必要がないと考えているからで、これまでの多くは一つの部署にすべて任せるシステム思想が、根付いているといわれている。そうした体制ではDXによる戦略や方針が定まらず、DXの推進が遅れてしまう結果となると考えられている。

DXを行う際は、会社・企業・職場全体がシステムの問題点を把握し、経営陣が主体となって進める必要がある。そのこと無しに問題点の洗い出しや問題解決の全体合意も得られなく、単なるデジタル化で終わってしまう可能性が高まるのである。

③DXの人材が不足（IT人材の育成と確保）

日本でDXが遅れている原因として指摘され続けていることが、DXに取り組める人材が足りていないことといわれている。

デジタル技術を使える人材がいなければ、DXを推進する意識が高くても実現させることができないのは当然である。

IT企業などであればともかく、製造業や飲食業でDX人材を確保するのは極めて難しいことであろう。

結果して、システム開発にあたっては多くの企業がIT企業への外注に依存しているのが現状である。それによって、システムを内製化することができず、新しいアイデアが生まれてもすぐに反映することが難しい状況となってしまうのである。

DXの推進や新しいサービスの市場投入を迅速に行うためにも、IT人財の確保が必要なのである。

DXを実現するためのチームや組織、そして人材も必要なのである。

経済産業省では、それぞれ部門・分野別のセミナーや講演会化なども企画・開催している。経営陣はもとより、DXを検討されている方々は、こうした機会を活用することをお勧めする。

また、民間のIT関連企業でも、DX推進研修やDX推進スキル強化研修を行っており、IT人材の育成の手助けを行っている。もちろん有料であるが……。

近年では、「ビジネストランスレーター」がIT・DXの相談に乗るケースが増えているという。ビジネストランスレーターとは、経営者とデータサイエンティストや技術者の橋渡しを行い、意

思疎通を速やかに行う職である。「双方の知識を持ちあわせており、お互いの意思をスムーズに伝えるには不可欠となります」とは、ビジネストランスレーター会社の広告の一部である。

デジタル化は、経済産業省が中心となって進められている。

経済産業省では、「デジタル産業への変革に向けた研究会」を立上げ、「DXレポート」を公表し続けている。

・DXレポート／2018年9月公表「レガシーシステムから脱却し、経営を変革」

～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～

・DXレポート2／2020年12月公表

「レガシー企業文化から脱却し、本質的なDXの推進へ」

・DXレポート2.1／2021年8月公表

「目指すべきデジタル産業の姿・企業の姿を提示」

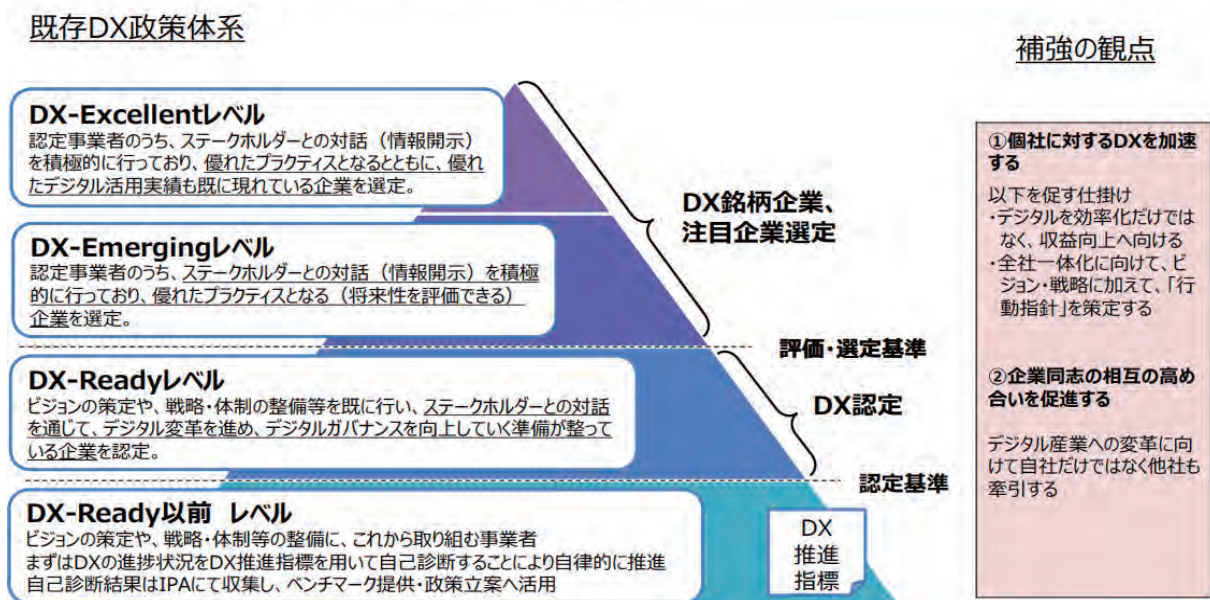
・DXレポート2.2／2023年7月公表

「デジタル産業への変革に向けた具体的な方向性やアクションを提示」

以下に示した表は、「DXレポート 2.2」（令和4年7月）の概要版の一部である。

デジタル産業宣言の実効性向上 ～デジタルガバナンス・コードとの連携～

- 既存DX政策体系を補強する形で、①個社に対するDXを加速し、②企業同志の相互の高め合いを促進する観点にて連携が見込まれる。



【参考】 デジタルで収益向上を達成するための特徴（1／2）

効率化中心の企業

デジタルで収益向上を達成した企業

No. デジタルで収益向上を達成するための特徴

- 1 部門間は互いに関係しあっているため、個別部門から順番に変革しても未変革の他部門に影響を受けるため、全体の変革が完了しない。このため、変革を推進するためには、全社を対象にトップダウンで一斉に実施しなければならない。
補足）例えば、分社化して出島にするということは、一斉に一気に実施して成功事例を定着させるための方法である。（小さく始めるための方法ではない）
- 2 経営者は、ビジョンや戦略を示すだけでは不十分であり、社員が新しい仕事のやり方や働き方に順応できるように、判断の拠りどころとなる行動指針を示さなければならない。
- 3 競争領域の取り組みは、国内の同業他社事例に頼るのではなく、異業種であってもグローバルに通用するような事例を参考にデジタル化戦略を定める。
補足）個別領域や個別地域のルールを重視しつつ、データやデジタル技術の効用をいかに自社へ導入するかを考えることが重要。
- 4 変革は、立ち止まることなく、顧客や市場の反応に合わせて継続しなければならない。
補足）DXを先送りする理由や経営課題としての優先度を下げる理由はいくらでも出てくるが、立ち止まることで競合他社との差が開いていく、または、何もしないで遅れていくという認識が不足している。

【参考】 デジタルで収益向上を達成するための特徴（2／2）

効率化中心の企業

デジタルで収益向上を達成した企業

No. デジタルで収益向上を達成するための特徴

- 5 DXにおける競争優位性は、製品・サービス中心ではなく、顧客志向を徹底することにある。その際には、顧客行動をデータでどれだけ可視化（再現）できているかが差別化要因になる。
- 6 同じく、DXにおける競争優位性は、個人単位の強みに頼るのではなく、組織レベルで集積されてこそ発揮されるものである。その際には、組織や業務を横断してどれだけ広範囲にデータが共有され、活用できているかが重要である。
- 7 自社の強みを外部に発信できなければ、顧客や他社とつながるエコシステムに自社が組み込まれることもなく、持続的な成長を期待することもできない。
- 8 他社サービス（特に、プラットフォーム）は、競争領域と考えるのではなく、協調領域として積極活用すべきである。（自社の強みが明確になっていれば、協調領域が同時に明確になっているため）

3）日本政府のDXの取り組み状況

DX推進において欧米との遅れをとらないために、日本政府はさまざまな施策を講じている。米国との比較は前述したが、日本政府の施策によってDXは周知されつつあり、取り組みも進んでいる。

ここではDXにまつわる施策のうち3つの事例を紹介する。

DX認定制度

DX認定制度は、2020年5月に施行された認定制度である。

「情報処理の促進に関する法律」に基づいて創設された。

企業で行っているDXの取り組みをIPA（独立行政法人 情報処理推進機構）による審査を受け、優良な取り組みであると認められれば「DX認定」を取得することができる。

認定を取得することで、国から認められたことが証明され、企業のブランド力や信頼を高める効果が期待できるという。

また、DX認定の取得が条件となっている制度を受けることができるようになる。

DX認定を受けるために必要な要件は、公式ページで公開しているガイダンス資料にまとめられているので必要であれば参照されたい。

しかし、この認定制度の対象は「DXを導入・推進」を行ったことが条件なので、これからの企業等は、DXを導入・推進の詳細設計がまず必要である。

認定申請は、すべての事業者が1年中いつでも申請が可能だが、申請には最短で60営業日かかると説明されている。

また、DX認定の有効期間は2年となっており、継続するには更新申請が必要である。

参考：IPA DX認定制度 Web申請受付ページ

DX投資促進税制

DX投資促進税制とは、企業の競争力を強化する目的で2021年8月2日から2023年3月31日までの期間限定で実施している制度であるが、2022年12月23日に閣議決定された「2023年度税制改正大綱」において、2023年3月末に期限を迎える「DX投資促進税制」が2025年3月まで延長されることになった。

その内容は、企業がDXへ投じた費用に対して税金を控除するというものである。控除される金額は、次のいずれかになる。

このDX投資促進税制とは、デジタルによる企業変革（デジタルトランスフォーメーション）を支援するために、デジタル環境の構築に関する投資に対して税額控除または特別償却を行う措置を行えるとした制度で、優遇を受けるには一定の要件を満たした上で、DX認定を受けてから事業適応計画を作成・申請する必要がある。

創設の背景には、新型コロナウイルスの影響による経済の深刻な落ち込みがあり、一方で、この状況を構造変化のチャンスと捉え、経営戦略やデジタル戦略の一体化を進めるべきだとする判断もあり、経済産業省によってDX投資促進税制が創設された。

DX投資促進税制の認定要件としては、青色申告法人であり且つ、産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定を受ける必要がある。

その上で、DX投資促進税制の適用を受けるために、「デジタル要件」と「企業変革要件」の

両方を満たさなければならないとされている。

税制措置の対象となる設備等は以下の通りである。

- ・情報技術事業適応設備（ソフトウェア、機械装置、器具備品）
- ・事業適応繰延資産（クラウドシステムへの移行に係る初期費用）

中古設備、試験研究、ソフトウェア業、情報処理サービス業、インターネット付随サービス業の事業のために使うもの、国内事業のために使わないものは対象外となっている。また、経理、財務、人事、総務、法務、情報システム等の管理部門における取り組みは対象外。

さらに、投資総額が過去3年の国内における売上高平均額の0.1%以上であることが必要とされている。

DX投資促進税制で受けられる税制優遇措置は、「税額控除」と「特別償却」のいずれかの適用を受けることができる。金額はそれぞれ以下の通りである。

- ・税額控除:対象設備の購入費用等の3%（グループ外の他法人ともデータ連携・共有する場合は5%）
- ・特別償却:対象設備の購入費用等の30%

ただし、控除上限額は、「法人税額の20%」です。また、この数値は、「カーボンニュートラル税制」によって控除を受けた額と合算してということになっている。

DX投資促進税制の適用要件として、青色申告法人に限られるなどがある。

また、DX投資促進税制を受けるためには、デジタル要件と企業変革要件を満たす必要がある。DX認定の取得も要件に含まれているため、DX認定を受けるまでの期間を考慮しなければならない。

参考：経済産業省 事業適応計画（産業競争力強化法）

DX銘柄

ITの普及を目指す経済産業省は「我が国企業の戦略的IT利活用の促進に向けた取組」の一環として、東京証券取引所と共同で、中長期的な企業価値の向上や競争力の強化のために、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT利活用に取り組んでいる企業を、「攻めのIT経営銘柄」として2015年より選定してきた。

2020年からは、デジタル技術を前提として、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「デジタルトランスフォーメーション（DX）」に取り組む企業を、「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）」として選定している。

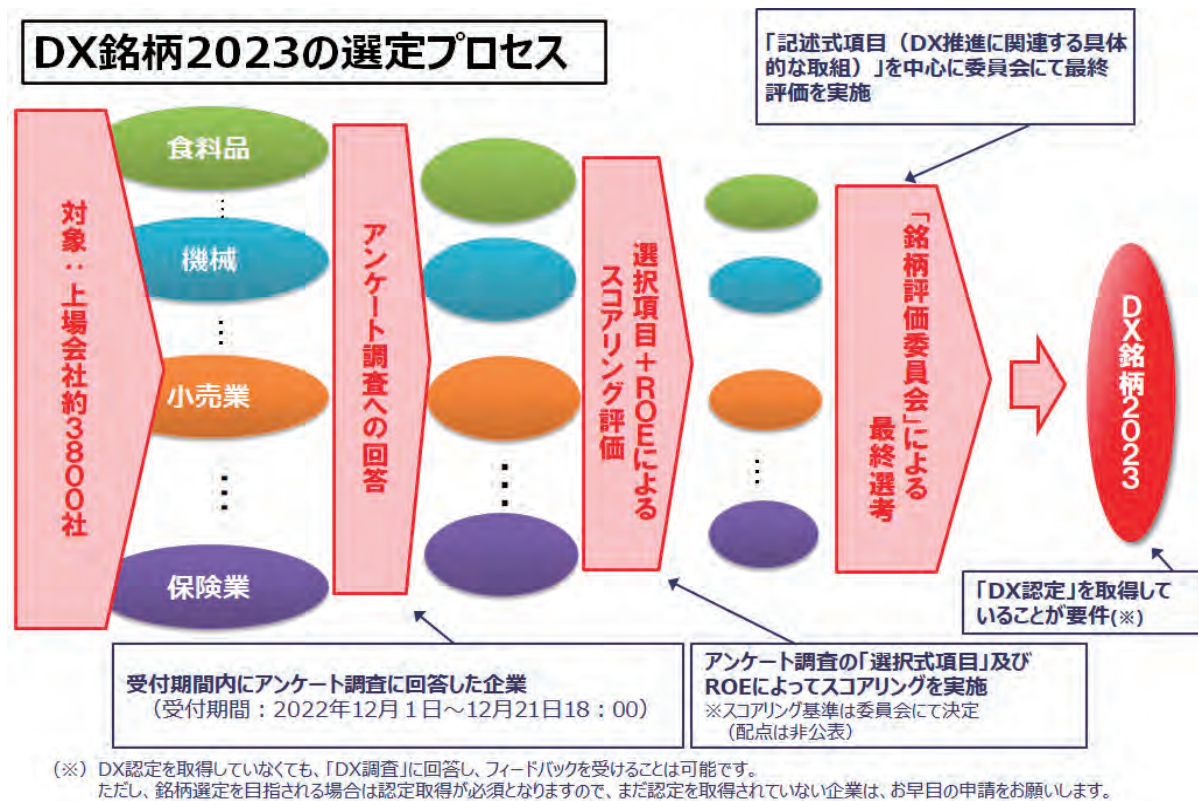
2020年からはDXに重きを置かれたことで「DX銘柄」に改められたのである。

DX銘柄に選ばれると、下記のようなメリットがあるとしている。

- ・日本政府認定という信頼感を与えられる
- ・株価に良い影響がある
- ・企業のPRに繋がる

DX銘柄は経済産業省と東京証券取引所によって選定されるため、選定されれば社会的な信頼が高まり、投資家の注目が集められれば、株価が上がるなど良い影響を与えられるケースも多いとされているが。株価低迷の時期でもあり、今後の期待はどの程度なのだろうか。

また、一般の消費者に対しては、企業のPRに繋がる期待もある。



出展：経済産業省

審査および選定は、経済産業省と東京証券取引所が共同で行うが、選定されるためには、諸条件を満たす必要がある。

- ・DX認定の取得
- ・東京証券取引所への上場
- ・12月前後におこなわれるDX調査回答 他

参考：経済産業省 DX銘柄／攻めのIT経営銘柄

4. AI・IoTそしてDXと働き方

1) デジタル技術の発展による産業構造の変化

「将来性のない消える仕事」「その職業ヤバイ！2025年に向けて」「食える仕事・食えない仕事」などYouTube、書籍、雑誌などで数多く見るタイトルである。

近年目覚ましく開発が進んでいるのが、AI・IoTである。

特にIoTは身近な存在として、多くの人も利用している。

IoTとは、「Internet of Things」の略称で"モノのインターネット"と呼ばれ、インターネット

に接続されていなかったモノが、ネットワークを通じてサーバーやクラウドと接続して相互に情報交換をする仕組みである。

インターネットに接続されることによって、様々なデータを管理・分析を行って質の高いサービスが生まれる可能性が高まっているのである。

IoTのメリットとしては、利用者の利便性向上である。身近で実用化されているIoT技術は、多くの利用者の不便を解消している。

IoTで出来ることで代表的なのが、離れた場所にあるモノを遠隔操作することで、例えばエアコンなどの家電やモノを遠隔操作するなどは、代表的なIoT技術での利便性向上であろう。

現在でも多様化の開発が進んでいるが、IoT化が進んでいくと、製造部品や商品仕入れなども自動化され、様々な事前予測などの仕組みが期待されている。

今後も利便性向上では、商品購入者への質疑やアドバイスさらには利用向上へのアドバイス等もいつでもどこでも利用できるなど、幅広い分野での利便性が向上していくこととなるであろう。このようなモノを遠隔操作する技術は、もちろん自宅だけでなく工場・学校・病院などの職場でも利用されて行くことが大いに期待されている。

また、その遠隔の範囲も想像以上の広範囲となることが可能となるのである。

さらに、メリットは企業等のコスト削減につながることもなる。

ネット通販などで、商品の購入時にネットでの登録を促すケースが多くなった。これは、消費者動向の把握（購入情報）を元に、消費者ニーズを予測し、需要・供給の最適化を図ることで不要在庫を持たない経営や人員配置などが実践されているのである。

生産ラインでもIoTにより導入設備と連携することで、稼働状況の詳細把握・最適化による生産体制を維持・管理することができる。

IoT技術は、徹底した効率化とコスト削減を実現するのである、

また、IoT技術の活用では、これまで得ることが難しかった多種多様な膨大なデータや情報を得ることが容易となり、今までとは違う視点での新規事業の発見に繋がる可能性が高まるとも言われている。

2) IoTの遠隔操作技術の発展

モノの遠隔操作が、IoTのメリットだと前述した。

多くの人がスマホを使い、自宅のあらゆる家電製品を操作し、生活を便利にするための用途で活用されるようになった。

離れた場所にあるモノの動きや状態を確認しながら、外出先でも様々な操作が可能となっている。

モノの状態をどこからでも知ることができ、また、リアルタイムで対応することができるのである。

さらに、モノ同志でデータ共有できることにも、大きな注目が集まっている。

同一のインターネット回線を使い、モノとモノの間でデータを送受信し情報を共有する技術である。

今後、近い将来には、定期バス、定期トラック輸送、鉄道等の運転が自動運転になる技術である。すでに自動運転車は開発から販売の段階を迎えている。

近年のあらゆる交通機関でのドライバー不足が顕著になり、高齢者の再就労の場となっている。

小生の浅智恵ではあるが、確かに目的地や中間停車位置、信号機のデータを自動車が受信して速度調整や道路の混雑具合を共有し待ち時間を調整するなどのデータ整備によって、定期的な交通運転は可能となり、ドライバー不足の解消が一気に進む可能性がある。

IoTが期待される分野の中でも注目を集めている分野は他業種にも広がってきている。

農業分野ではスマート農業と呼ばれ、自動運転の濃厚機器の操作や肥料・農薬の散布を行うドローンに注目が集まっている。

農作物の成長の度合いや土壌の状態などをリアルタイムで確認し、肥料等の散布やベストな収穫時期を算出なども、すでに県内でも実践研究が進められている。

農業従事者の高齢化や後継者不足は長年の課題である。新潟で行われている実験では、「家に居ながらの農業ができる」とのうたい文句であった。

人手や作業時間を削減してもこれまで同様かそれ以上の収穫が見込めることを目指している。

現状では実証実験が続けられている。かなり高額な投資が必要だと考えられるが、システム化や諸制度が進めば近未来の農業耕作となるのであろう。

医療分野でも、遠隔診療や治療、施術まで行える技術が進んでいる。医師不足、へき地医療、天候不良時の救急医療など、リアルタイムで診察・治療を実現するというもので、県内でも様々な段階での実践や試行が行われている。

こうした技術や思考は、現場に行かなくとも可能な作業をAI化によって処理をするというものである。

その範囲を広げる技術として、「長距離安定通信」「高速移動体通信」「高精度な位置情報」「低消費電力」の研究開発が進められ、様々な場面に活用が拡大しているのである。

物流関係でも、配送コスト削減やドローンを使った配達人員の削減が施行されている。すでに、倉庫内の仕分けやピックアップも自動化され、労働力不足の解消や排出ガスの低減が促進されているに至っている。

こうした技術の導入は、全ての業務で可能と考えられるが、そのキーワードは「省人力化、工程短縮、コスト削減、品質維持・向上、技能継承」などとなっている。

こうした流れを考えると、「無くなる（AIに変わる）職業・職種」の範囲は無限に想像され、各種の「無くなる職業」関連の氾濫もうなずけるところである。

5. DXと「働き方改革」

1) 政府のDXと働きかた改革の効果

DXとともに推進が求められていることが、「働き方改革」である。

DXとは、5G、IoT、クラウド、SNS、ビッグデータといったデジタル・ハイテク技術を駆使して業務を効率的に処理するシステムを構築し、生産性を高めることが目的であり、省力化された労働は新たな業務とともに働き方の大きく影響をもたらすものである。

DX化された職場では、DX化の進行とともに並行して検討・協議すべき課題である。

ここで紹介するのは、政府・経済産業省が考えている「働き方改革とDXの効能」の概略である。

まず、「働き方改革」では、DXの達成で組織・企業にいる職員・従業員が自分に相応しいワーク・ライフ・バランスを実現し、私生活の充実と業務効率の向上を促せることとなる。

リモートワークやフレックス制度の導入や産休の活用、有給休暇の取得など、これまで労働環境で課題となっていたことについて、労働者の多様性を尊重した労働環境を整えることができる。

労働環境の改善は、魅力ある職場として優秀な人材の確保と定着度合いを高め、採用活動の負担を大幅に軽減することとなる。

①適切な労務管理を実現

リモートワークやフレックス制度により、出社をとまなわない勤務形態が考えられた。

コロナ禍の対応としてテレワークの推奨も行われ自宅等で業務に携わることとなったのである。従来のオフィスでのタイムカード等による就労時間の管理は不可能となった。残業時間などの把握も難しい就労の管理が、DXによるクラウドでどこからでも利用できる労務管理システムの導入で、すべて把握できコントロールできる仕組みが可能となり、健康的な働き方を実現できる、としている。

しかし、一方ではいわゆる「成果主義」を最優先とし、成果を基にした「新たな格差」も生まれている。

長年にわたり、賃金の抑制と内部留保資金の温存を続けているのは日本の財界であり企業である。企業にとっての労務管理は、労働者のゆとりある働き方と一致するのであろうか。個々のケースごとに、様々なシステム導入には十分な検討が必要である。

②効率化で業務負担の軽減

ITの活用によって、業務負担（量）が軽減し、労働力の移動で働きがい（やりがい）のある仕事に人材を移行できるとしている。

このことを可能にするには、まずは安定した雇用が前提であろう。また、同時に労働力の移行先の明確な方針や計画があることも重要である。

将来の方針や計画が失敗することがあっても、安心できる雇用環境を守ることが重要である。

これまで、日本企業の多くは「省力化・合理化＝人員削減」を繰り返してきた。経済産業省も

言うように「新たな挑戦なしでは、成長力・競争力は低下し続ける」は、ごもっともな意見である。

業務負担の軽減による労働力を、どのように活用すべきかの課題は、決して雇用主・企業側だけの課題ではない。

何のためのDX化なのか、働く者にとっては労働の原点も問われる課題なのである。

以上、政府・経済産業省の考える「働き方へのDX効果」をもとに、若干の意見を付したが、DX化は労働環境にとっては多くの功罪があることを認識すべきである。

しかし、デジタル化・DX化は必要であり、その進捗は予想を超え幅広く急伸している。企業・業界も積極的な対応が求められているが、労働者側にも同時に求められていることなのである。

働き方は、コロナ禍の中で多くの経験をふまえ変化し続けている。

そして、世界に遅れながらも、本格化するDX時代を迎えているのである。

2) 新たな労働力の出現

「働き方改革」では、「多様な働き方の実現」が重要な課題として位置づけられている。

日本では、2025年問題の一つとして労働力・人材不足が重要な喫緊の課題とされている。「人材不足は、福利厚生の改善や多様な就業形態の実現で困らない組織作りが一つの解決策となる」と解説している。

この指摘は間違いではないが、人口減少、高齢化、2025年問題の本質の解決策とはなり得ないことは誰もが理解できることである。

確かに、「多様な働き方」の拡大は、短時間やフレックス制度による労働者拡大には効果が期待される。

しかし、短時間労働は日本では人件費抑制の手法として用いられるなど、就労環境は決して整備されているとはいえない。

今日の日本の雇用状況は、正規、非正規、パート、アルバイトなど雇用者側の都合によって人件費の抑制が優先されてきている。その結果が、非正規労働者の増加につながり労働格差へとつながっているのである。

ようやくこの労働格差を解消する方向が示され始めているが、非正規、パート、アルバイトの雇用形態は温存され、本質の改善とはなっていない。

「多様な働き方」は、雇用者の都合に合わせた「短時間労働」になりかねないことを十分に理解しておくべきである。

近年は、働き方改革の一環として多くの企業がフリーアドレスやテレワークなどを導入している。

IoT技術の活用は、社員の位置情報や施設の利用状況、出退勤時間の管理などを容易にし、労働者福祉の充実などの働き方改革を推進することが可能であることと、生産性の向上や労働時間

の短縮が期待されることが、あまりにも強調され過ぎている感がすることに懸念を持つ人は少ないであろう。

技術的なIoTの懸念点としては、セキュリティリスクや通信障害などがあげられている。

IoTでは、インターネットを介してすべての情報がやり取りされるほか、機器の容量や処理能力が比較的小さくなるため、ハッキングや情報漏洩あるいはサイバー攻撃といったセキュリティリスクが高まることとなる。

以下には、とりわけ大きなリスクとされる電波干渉と通信障害についての概略を説明する。

①電波干渉による影響

インターネットにつながるモノが増え、時間的に過度な集中することなどで、電波干渉という問題が起こる。

電波の混線により正常に接続できなくなったり、誤作動が起こったりする事象のことで、電波干渉が起こるとIoTが機能を果たさなくなってしまう可能性が高まることとなる。世界でも、携帯電話会社の長時間にわたる通信不能や銀行等のオンライン事故は起こっていることはご承知であろう。大規模な通信障害などが起されれば、大きな影響を受けることは避けられない。

例えば、パソコンやスマートフォンの場合は機器の容量や処理能力が大きくなるため、OSによってセキュリティが確保されている。一方、IoT機器はOSレベルのセキュリティ機能が少ない場合が多いため、のターゲットになる可能性も指摘され

IT人材が確保できなければIoT技術の開発はもちろん、既存サービスの管理や制御にも支障が出る可能性がある。

②通信障害による影響

インターネットにつながるモノが増えていくと、電波干渉という問題が起こる。電波干渉とは、電波の混線により正常に接続できなくなったり、誤作動が起こったりする事象のことで、電波干渉が起こるとIoTがIoTの機能を果たさなくなってしまう可能性がある。また、大規模な通信障害などが起きた場合も、大きな影響を受けることは避けられない。

6. 最後に

DXや働き方改革の概念は以前よりも格段に広がった。しかし、その認知度は十分に高まったとは言えないであろう。

DXと働き方改革は、お互いに深く関わっている。

AI・IT化やデジタル技術の開発・導入は、予想をはるかに超えるスピードで進展し続けている。今後も、家庭でも職場でも考えられないことが起こるであろう。

未来をステージとした映画やドラマがあるが、家庭ではロボットがすべての家事をこなし、家族の世話をする。移動は、AIの自動運転で空中を自由に行き来し、仕事場からは人は消え、全てAIロボットが24時間作業を行っている。

そんな社会が、やがてやって来るのだろうか？

その世界での労働とは、どのようなモノなのだろうか？

労働の効率化も、待ったなしで進むであろう。最も早く影響を受ける領域として、事務職が推測されている。

多くの書籍のデータでは、事務系職員は1%程度、経理系職員は2%程度となると推測され、その削減は事務系職員だけで約1,100万人にあたるという。

この状況は、決して事務系職員にとどまらない。省力された労働力は、一体どうなるのであろうか？

身近な生活にも変化が出ている。スーパーやコンビニでは「セルフレジ」が設置され、「顧客自らが作業するシステム」になっている。ガソリンスタンドのセルフ給油は、かなり前から行われている。規模の大きい日用品量販店では、こうした方向での人員削減が浸透していくだろう。レジの社員は削減され、利用者には値引きがなされる。

サービスレベルの低減を選択肢とし、人件費の削減と顧客への金銭面でのサービスを提供する。顧客の抵抗感は少なく、時とともに普段化する。

こうした流れは、多くの職場で活発化するであろう。

「AIで仕事がなくなる」論もあるが、極端な人員削減は考えにくい。

しかし、将来を見据えた労働力の移動（雇用シフト）が必要となることは必至であろう。

一方で、少子高齢化・人口減少によって社会には人手不足が蔓延している。この直面していることの解決策は、考えられているのだろうか。

高齢者や外国人に頼ることには、限界があるだろう。日本企業の特徴である中小企業での設備投資・機械化・AI化は決して容易ではない。

しかし、いずれは安価な製品開発によって普及は進むのであろう。また、機械化・AI化は単純作業の省力化から活用範囲や人間に匹敵する能力を持つ作業機器・ロボットの実現も遠くはないのであろう。

その時代になると、「AIを使う人」と「AIに使われる人」の二極化が進み、労働にも格差がでることとなる。AIが担えないことを人間が補う労働、「すき間労働化」などと表現されている。その現実は、10年後とも20年後とも言われているが、人に頼るとされるポイントは、①経験・熟練が必要とされる業務、②突発的な事態への対応、③データに頼れない感情の判断、などであろう。

AIに多くの業務プロセスが移行したとしても、上記のように人の労働力は不可欠であり、省力化＝人員削減には進まないであろう。人員確保には相当の賃金や就労環境の向上が必須の条件となるからである。労働量は少なくとも、高賃金・高福利が人員確保には必要な時代となるのであろう。

デジタル化の流れと働き方の変化を述べてきたが、2025年問題は単年度で終わらず以降も本格的な労働力の減少時代を迎えることとなる。AIやDX化は労働力減少の強い味方になるであろうが、そのことを上回る労働者減少となる時代である。

今日、必要なのは将来を見据えた産業と労働力の活成果の為に何をすべきなのであろう。それは、何より長年にわたり解決されていない「少子化による人口減少」であろう。

政府・財界は、やっきになって高齢者・女性などの労働参加を進めているが、少子化は労働人口の減少である。すでに10年後、20年後に働き始める人口は確定している。また、出生数も同様である。

いくらAI・DXの発展とは言っても、社会の活力を維持することはできないであろう。

AI・DX化の流れは加速し、発展し続ける。人間は、その流れをいかに生かし、人間だからこそ感受できる幸福感を維持し続けるかが問われているのではないであろうか。

AIなど新たなIT（ICT）の広がりが 経済・労働環境に与える影響と近未来像

公益社団法人 新潟県自治研究センター

研究員 岡 田 浩 人

はじめに

近未来の社会や経済、労働環境の変容を考える上で、IT（情報技術・情報通信技術）やAI（人工知能）の進化とその広がりによる影響を考察することは重要である。

「IT」については20年以上前の2000年代初頭、いわゆる「IT革命」という言葉が流行した頃、日本政府が「IT立国」を掲げたことがあった。その後、インターネットの基盤としての通信網が急速に整備され、光ファイバーが全国各地に普及した。それによりインターネットの新たなサービスが広がり、家庭だけでなく労働現場でもインターネット普及による劇的な環境変化が起きた。さらに2010年代に入ってからスマートフォンの爆発的な普及やWi-Fiなど新たな通信網の広がりで、人々の「IT」を活用した生活様式は新たな段階に入ったと言える。

そして、2010年代半ばからは「AI（人工知能）」の進化が注目をされるようになる。きっかけは2016年3月に囲碁の世界でAIが人間のプロ棋士に勝利したことがニュースなどで大きく報道され、その年の「新語・流行語大賞」にもノミネートされた。急速な進化を続ける「AI」が人間の能力を超え、「近未来に人間社会の多くの職業がAIに代替されるのでは」といった言説が見られるようになった。その後、医療や産業の各分野でAIを活用した新たな知見やサービスが登場するようになった。近年ではこうしたAIを含むITを利用して生まれた新たなつながりのことを「ICT」と表現することが多い。

もとより、ITもAIも人間が生み出した技術である。それは人間の労働や生活を「より便利に」「より快適に」と願って進化を遂げてきた技術のひとつである。そう考えれば産業革命以降、IT・AI登場の以前から進められてきた「技術革新」によって世の中や仕事のあり方を変化させてきた“ベクトル”と同じ方向で世の中を変えていくものであると言える。ただし、その速度や影響はこれまでに人類が経験したことがない可能性はある。

2018年に『AI vs.教科書が読めない子どもたち』を著した国立情報学研究所教授の新井紀子氏は巷間に流布するAI脅威論に対し、「AIが神に代わって人類にユートピアをもたらすことはないし、その能力が人智を超えて人類を滅ぼしたりすることはありません、当面は」と記している。そして「AIはコンピューターであり、コンピューターは計算機であり、計算機は計算しかできない。それを知っていれば、ロボットが人間の仕事をすべて引き受けてくれたり、人工知能が意思を持ち、自己生存のために人類を攻撃したりといった考えが、妄想に過ぎないことは明らかです」と断言している。一方で、「AIが人間の仕事をすべて奪ってしまうような未来は来ませんが、人間の仕事の多くがAIに代替される社会はすぐそこに迫っています」とも述べている。そして、「その後にやって来るのは、『AI恐慌』とでも呼ぶべき、世界的な大恐慌でしょう」とし、AIの進化と社会への浸透が、労働問題、経済問題に発展すると警鐘を鳴らして

いる。

この稿では、ITやAIのこれまでの進化の歴史とそれに伴う労働環境や社会の変化について振り返り、政府や自治体といった行政がこうした技術とどう向き合い、活用しようとしてきたかを考察する。その上で今後の経済界・企業に与える影響や今後の労働環境の課題を検討したい。

1) IT (ICT) の歴史と労働環境の変化

「IT」とは「Information Technology (インフォメーション・テクノロジー)」の略称で、直訳すると「情報技術」となる。

1990年代後半にインターネットの普及で社会や経済の大きな変革が起こる中、日本では2000年に「IT基本法」が成立。政府は国家戦略としての「e-Japan戦略」の名のもと、超高速ネットワークインフラをはじめとする基盤整備や電子政府の実現などの重点政策を掲げた。

総務省は2003年には「『高速インターネットを3,000万世帯に、超高速インターネットを1,000万世帯に』という『利用可能環境整備』の目標は達成」したとしているが、一方で「行政サービスや医療、教育分野等でのIT利用・活用における国民満足度の向上、地域や世代間等における情報活用における格差の是正、セキュリティ対策や防災・災害対策の促進、企業経営におけるITの活用や産業の国際競争力の強化、国際貢献等について、依然として課題が存在していた」と2021年の「情報通信白書」で振り返っている。

興味深い資料がある。厚生労働省が2001年4月に発表した「『IT革命』が我が国の労働に与える影響についての調査研究報告書」である。今から22年前、IT初期に企業（2,000社）ならびにそこで働くホワイトカラー正社員（10,000人）を対象としたアンケート調査を実施し、「『IT革命』が進展することにより、ホワイトカラー正社員の仕事にどのような影響を与えるのか、それが企業全体の雇用の量や質をどのように変えるのかについて、現状と今後の方向について実態把握を行うとともに、今後の課題について検討」した内容となっている。その結果によると、職場のIT化で「増加した仕事」として最も多かった回答が「文書、画面、プログラムの作成など非対人的な仕事」で、「かなり増えた＝12.9%」「やや増えた36.9%」を合わせると49.8%、約半数にのぼる。つまりパソコンに向かう仕事が増えたという結果である。そして、「IT化の進んだ企業ほど非正社員化率や外部委託利用が増えている」とし、正社員と非正社員の「分化」が起きると指摘している。「デジタル化された仕事は、コンピューター処理で省力化されるとともに、誰にでもできる仕事になり非正社員化やアウトソーシングが進む」と解説している。2001年以降のいわゆる“小泉改革”以降、急速に日本社会で進んだ非正規社員の増加と雇用の不安定化の背景には、こうした企業のIT化にともなう労働者の「分化」が理由のひとつにあったと考えられることをここで指摘しておきたい。

2) スマートフォンの普及とコロナ禍で広がる「ギグワーク」と課題

さて、ITを取り巻く環境の変化の中で、2000年代の後半から爆発的な普及をみせたのがiPhoneを筆頭とする「スマートフォン」である。携帯電話とパソコン、そして高性能のカメラ

を一つにしたような新たな機器の普及で、誰もが情報通信端末を手にながら生活、そして働くことができる社会となった。

スマートフォンの普及は新たな働き方を生み出した。2010年代になって登場した新たな働き方の一つがウーバーイーツなどフードデリバリーの配達員などに代表される「ギグワーク」という働き方である。とりわけ2020年以降の新型コロナウイルスの感染拡大にともなう外出規制の中で、その数は飛躍的に増えている。

ギグワークとはGig（短い時間）とWork（仕事）が名前の由来となっている働き方で、長期間の継続はせずに短時間の仕事をし、時間や案件数に応じた報酬を受け取る。雇用関係を結ばず「発注者」と「受注者」の関係で働くため、勤務先を固定する必要はなく自由度高く働くことができる。

2010年代以降に増えてきた「フリーランス」という働き方の中にも「ギグワーカー」と言える働き方をする者もいる。スマートフォンのアプリの中には、労働者が自ら得意とする仕事や単価を登録し、顧客がそのサービスを選択し発注することをマッチング（出会わせる）するもの、短期のアルバイトをアプリで募集するもの、などスマートフォンから「労働の請け負い」サービスが生まれたものもある。

2023年2月2日付の日本経済新聞によると、コロナ禍から「観光業が回復の兆しを見せる中、新潟県湯沢町が新たな人手確保の取り組みを進めている。スタートアップと組み、単発・短時間で働く『ギグワーク』を活用、主婦やリタイア層など町内外の「眠れる労働力」を掘り起こす。運用開始から半年、課題も見えてきたが、新たな働き方はじわり浸透し始めている」と紹介している。コロナ禍で労働者が減った温泉旅館で、客足が戻ったことで働き手が不足する中、“単発”の仕事として、ギグワーカーに仕事を依頼するケースが増えたという。

新しい働き方である「ギグワーク」だが、一方で課題もある。都市と地方では仕事量に差があり、特に地方ではいつでも請け負える仕事が豊富にあるわけではない。ギグワーカーとして会社員として働くよりも高額の収入を得ている者もいるが、一方で約束されたし収入がある訳ではなく、その生活は不安定にならざるを得ない。労災保険や雇用保険の対象にもならないと考える雇用主と、働き手の間でトラブルが生じるケースもあるという。あすの仕事が見つかるかどうかも確約されない働き方は、雇用の不安定化、ひいては社会の不安定化を招きかねない要素も含んでいる。

3) AI（人工知能）で「なくなる仕事」とは

2010年代半ばから、急速な進化が注目されるようになった技術が「AI」である。「Artificial Intelligence（アーティフィシャル・インテリジェンス）」の略称で、一般的には「人工知能」と訳される。

注目されるきっかけとなったのは囲碁や将棋の世界で、それまで「コンピューターが人間に勝つことはあり得ない」と言われてきたが、2016年には囲碁のトッププロが、翌2017年には将棋の名人が、「AI」に次々と敗れたことで、「AIが人間を超えた」と大きく報じられた。

2013年にはイギリス・オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授とカール・ベネディクト・フレイ博士による研究チームが発表した『雇用の未来～仕事はコンピューター化の影響をどれくらい受けるのか?』という研究結果が大きな衝撃を持って受け止められた。この研究はアメリカで今後10～20年後に労働人口の47%が機械に代替可能であると試算をしている。そして10～20年後に「なくなる仕事」を予測したのだ（表1）。

2018年に『AI vs.教科書が読めない子どもたち』を著した国立情報学研究所教授の新井紀子氏はその著書で「AI化でなくなる仕事」の特徴について、「ホワイトカラーと呼ばれてきた事務系の仕事が多い」と指摘。スポーツの審判員、機械のオペレーターなどは「仕事がマニュアル化しやすい、つまり決められたルールに従って作業すればよいという点で共通点があり、AIによって代替されやすい」と分析している。その上で、「アメリカで起きると予測されることは日本でも同じように起きると予測されます。つまり日本でも、近い将来、働く人々の約半数が、少なくとも今の仕事を失ってしまう危機に晒される」と警鐘を鳴らしている。

また、総務省は平成30年版（2018年版）『情報通信白書』で、AIの進化でどのように「個人のタスク（業務）の変化」が起きるかを予想している。

それによると「定型業務など機械化が進むであろうタスクについては、担当者が別のタスクへと配置転換される可能性があらう。例えば、手書き情報の手入力による電子データ化を担当して

いた人が、手書き情報が画像認識により自動的に電子データ化されるようになった場合に、入力したデータのチェック作業など別の業務を担当する可能性がある。また、簡易審査を担当していた人が、AIによる簡易審査が導入されていた場合にAIでは判断が難しい審査を担当するようになる可能性がある」と新井氏と同様の予測をしている。

また、AIの導入によってタスクがなくなる場合であっても「タスクの進め方が変化する可能性もある。例えば、コールセンターの業務などでは、AIが最適な回答の選択肢を提示

表1 10～20年後になくなる職業トップ25	
1	電話販売員(テレマーケター)
2	不動産登記の審査・調査
3	手縫いの仕立て屋
4	コンピューターを使ったデータの収集・加工・分析
5	保険業者
6	時計修理工
7	貨物取扱人
8	税務申告代行者
9	フィルム写真の現像技術者
10	銀行の新規口座開設担当者
11	図書館司書の補助員
12	データ入力作業員
13	時計の組立・調整工
14	保険金請求・保険契約代行者
15	証券会社の一般事務員
16	受注係
17	(住宅・教育・自動車ローンなどの)融資担当者
18	自動車保険鑑定人
19	スポーツの審判員
20	銀行の窓口係
21	金属・木材・ゴムのエッチング・彫刻業者
22	包装機・充填機のオペレーター
23	調達係(購入アシスタント)
24	荷物の発送・受け取り係
25	金属・プラスチック加工用フライス盤・平削り盤のオペレーター

(出典) 松尾豊『人工知能は人間を超えるか』(角川EPUB選書)

(原典) Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne『THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?』(2013.9.17)

してくれるようになる場合には、コールセンターのスタッフは、AIが示した最適な回答の選択肢から素早く適切な回答を見つけて顧客に答える能力が求められるようになる可能性がある。また、工場の選別作業では、手選別を担当していた作業員は、ロボットでは自動的に選別できなかったものに特化して選別を行うようになるだろう。さらに、AIを用いて情報の可視化や分析を行う場合は、AIの分析結果の特性を踏まえて結論を出すことが求められるようになる可能性もあり、AIに関する知識を身につける必要性も出てくると考えられる（例えば、深層学習のケースで、分析過程がブラックボックス化された状態で結論が得られたケースなどでは、その結果をどのように解釈すればよいか判断する能力が求められるようになる）」と展望する。

4) AIでも「残る仕事」と労働者に与えられる課題

AIも万能ではない。AIは与えられた条件下での“最適解”を素早く、正確に取り出すことにおいては人間の能力を遥かに超えるものがあるが、一方で「0」から「1」を生み出す発想や想定しない条件下での柔軟性などは苦手とされる。

そのため、AIの進化・普及で「なくなる仕事」がある一方で、AIの普及下でも「残る仕事」というものも予想されている（表2）。

前掲の新井氏は「『残る仕事』の共通点を探してみると、コミュニケーション能力や理解力を求められる仕事や、介護や畔の草抜きのような柔軟な判断力が求められる肉体労働が多そうです。（中略）つまり、高度な読解力と常識、加えて人間らしい柔軟な判断が要求される分野です」と分析している。

総務省の平成30年版（2018年版）『情報通信白書』でも、「AIの普及に対応するために企業が従業員に求める能力は、『論理的思考などの業務遂行能力』が最も割合が高い。同様に、『企画発想力や創造性』、『人間的資質』についても、40%以上の企業が従業員に求める能力として挙げている。業務遂行能力、創造性、人間的資質は、どのような仕事に就いていても求められる

表2 10～20年後まで残る職業トップ25

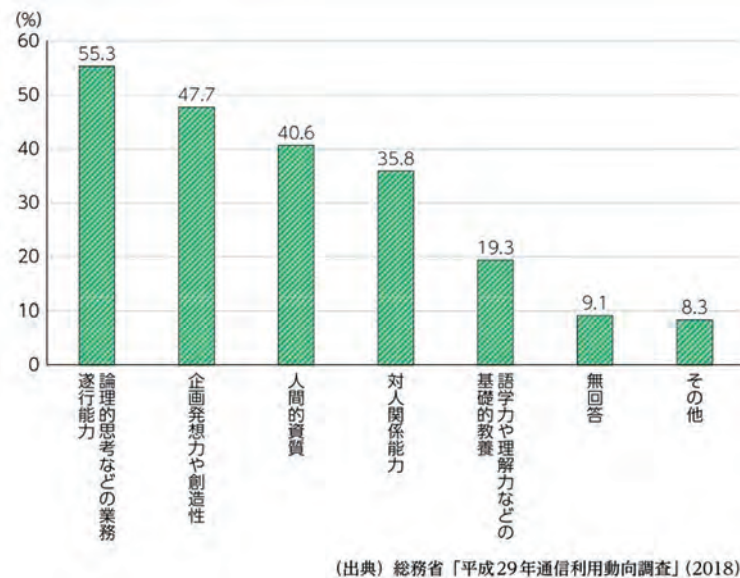
1	レクリエーション療法士
2	整備・設備・修理の第一線監督者
3	危険管理責任者
4	メンタルヘルス・薬物関連ソーシャルワーカー
5	聴覚訓練士
6	作業療法士
7	歯科矯正士・技師技工士
8	医療ソーシャルワーカー
9	口腔外科医
10	消防・防災の第一線監督者
11	栄養士
12	宿泊施設の支配人
13	振付師
14	セールスエンジニア
15	内科医・外科医
16	教育コーディネーター
17	心理学者
18	警察・刑事の第一線監督者
19	歯科医
20	小学校教師（特別支援教育を除く）
21	医学者（疫学者を除く）
22	小中学校の教育管理者
23	足病医
24	臨床心理士・カウンセラー・スクールカウンセラー
25	メンタルヘルスカウンセラー

（出典）松尾豊『人工知能は人間を超えるか』（角川EPUB選書）

（原典）Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne『THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?』（2013.9.17）

能力であるから、AIが普及し業務の自動化が進んだ社会においても、これらの基礎的な能力の重要性は変わらないと考えられる」と指摘する（表3）。

表3 AIの普及に対して企業が従業員に求める能力



総務省の『情報通信白書』では、AIなどの普及が進んだ社会で求められる労働者像について、以下のように想定している。

「企業が求める業務遂行能力等の基礎的な能力の必要性は変わらないと考えられるが、個別業務に対応したスキルは業務の効率化が進むことや、新たな職業が創出されることにより変化することが予測される。例えば、AIがある企業に導入されれば、そのAIを活用できる人材が当該企業に必要な。また、AIが企業に導入されて業務効率や生産性が向上すると、機械化可能性が高い職業のタスク量が減少することから、当該タスクを担当する従業員は、他のタスクを担当できるようなスキルの習得を求められるようになる。また、AIにより新たに創出される職業に求められるスキルの習得も必要になろう。しかし、具体的にどのようなスキルが必要とされるかは、まだ予測が難しい」

つまり、いま流行の「学び直し（リスキリング）」が求められる労働者が必要になる、と展望する一方で、どのようなスキルを学び直すことが必要かの予測は難しい、のだと結論づけている。

AIの普及した社会の“未来像”を語る時、産業革命以降、これまでの“イノベーション”が示してきたように、新たな仕事や産業が生まれ、イノベーションで失った労働力は新たな産業に吸収されていく……という見方がしばしば語られる。例えば、産業革命で製造業に機械が導入されて以降、熟練工が不要となったが、機械工という職業が新たに生まれた。馬車が自動車に置き換わったことで、馬車の御者は運転手の職を奪われたが、自動車産業という新たな産業が誕生した

……などの例である。

しかし、前掲の新井氏はそういった見方について「楽観論」であると断じる。「たとえ新たな仕事が生まれたとしても、その仕事がAIで仕事を失った勤労者の新たな仕事になるとは限りません」「AIで対処できない新しい仕事は、多くの人間にとっても苦手な仕事である可能性が非常に高い」と指摘し、近未来の姿として「企業は人不足で頭を抱えているのに、社会には失業者が溢れている」「AIで仕事を失った人は、誰にでもできる低賃金の仕事に再就職するか、失業するか二者択一を迫られる」「それは全世界で起こりうること」と予測し、AIに奪われた職以上の職を生み出すことは非常に難しいと悲観している。

5) 今後のIT、AIによる課題解決への期待

コロナ禍で人の流れが都市から地方へと進む動きが見られた。「人が一堂に集まること」を避けるため、企業や教育現場では「オンライン」を利用した会議や授業を余儀なくされた。その結果Zoomなど新たな形でのオンライン会議サービスが脚光を浴び、「オンラインイベント」「オンライン講演会」「オンライン飲み会」など、新たな形の人と人のつながりが生まれた。その中で、都市部から地方への企業の移転や、移住者の増加もみられた。

岸田内閣は「デジタル田園都市国家構想」を掲げ、都市と地方が抱える課題解決へ次のように意気込む。

「地方は、人口減少や少子高齢化、産業空洞化など様々な社会課題に直面しています。デジタルは、こうした社会課題を解決するための鍵であり、新しい付加価値を生み出す源泉です。デジタル田園都市国家構想は、デジタルの力で、地方の個性を活かしながら社会課題の解決と魅力の向上を図ります。そして、『地方に都市の利便性を、都市に地方の豊かさを』を実現して、全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会を目指します」

その上で、①ハード・ソフトのデジタル基盤整備、②デジタル人材の育成確保、③誰ひとり取り残されないための取組、の3つの政策の柱を掲げ、「地方に仕事をつくる」「人の流れをつくる」「結婚・出産・子育ての希望をかなえる」「魅力的な地域をつくる」の4つの施策の旗を立て、「デジタルの力を活用した地方の社会課題解決」を図るとして、今後2024年度末までに全国1,000自治体がデジタル実装に取り組む、などとした方向性を打ち出している。

これまで安倍内閣以降で掲げられてきた「地方創生」がどのような形で地方の課題解決に足跡を残すことができたかの検証は別の機会に譲るが、岸田内閣の掲げるこの「デジタル田園都市国家構想」の実現性や効果も今後注視される。

いずれにしても、この20年余の間にIT（ICT）が社会の隅々まで浸透し、インターネットやスマートフォンが人々の行動や生活様式、働き方を変えてきたことは事実である。今後、本格的に社会に普及していくAIが労働者の働き方を大きく代えようとしている。

前項でAIが今後の労働者に与える影響について悲観した新井氏は、一方で「生活の中で、不便に感じていることや困っていることを探す」「人間にしかできないことを考え、実行に移していくことが」「生き延びる唯一の道」とAIとの共存を訴えている。

伊藤忠商事の社長や会長を歴任し、駐中国大使も務めた丹羽宇一郎・伊藤忠名誉理事（日本中国友好協会会長）は、将棋の藤井聡太五冠との対談を通じ、いわゆる“Z世代”（生まれたときからインターネットの環境が備わっていた世代）について「早ければ10年後の経済界はZ世代が中心になっているかもしれません。生まれた時からデジタル環境とAIが共存している最初の世代です。発想法が上の世代とかなり違います。日本でも徐々に増えているギグエコノミー（インターネット経由で単発の仕事を発注する経済活動）の担い手で、これまで上ばかり見ていたタテ社会の日本は、AIやオンラインで国境を越えてつながるヨコ社会に変えなければならなくなると思います」と説いている。

ITやAIの技術と、それを有効にいかした社会のあり方が、日本国内の都市と地方の格差解消の問題や、ひいては世界の課題解決へと資する未来を描きたい。

【参考文献】

- ・新井紀子『A I vs,教科書が読めない子どもたち』（2018年・東洋経済新報社）、同『A I に負けない子どもを育てる』（2019年・東洋経済新報社）
- ・厚生労働省『「IT革命」が我が国の労働に与える影響についての調査研究報告書』（2001年4月26日）
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-2.html>
- ・2023年2月2日付「日本経済新聞」『ギグワーク求人に登録700人 新潟・湯沢、開設から半年』
- ・総務省『情報通信白書・平成30年版』<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h30.html>
- ・2022年1月1日「NIKKEI STYLE」『Z世代の旗手、藤井聡太四冠 伊藤忠元会長が強さ分析』
<https://style.nikkei.com/article/DGXZQOLM2080S 0 Q 1 A221C2000000>
- ・内閣府『デジタル田園都市国家構想ホームページ』
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitaldenen/index.html>

定年延長・高齢雇用と持続可能な社会の確立

― 働くものや高齢者の働き方・これからの役割を検討 ―

公益社団法人 新潟県自治研究センター

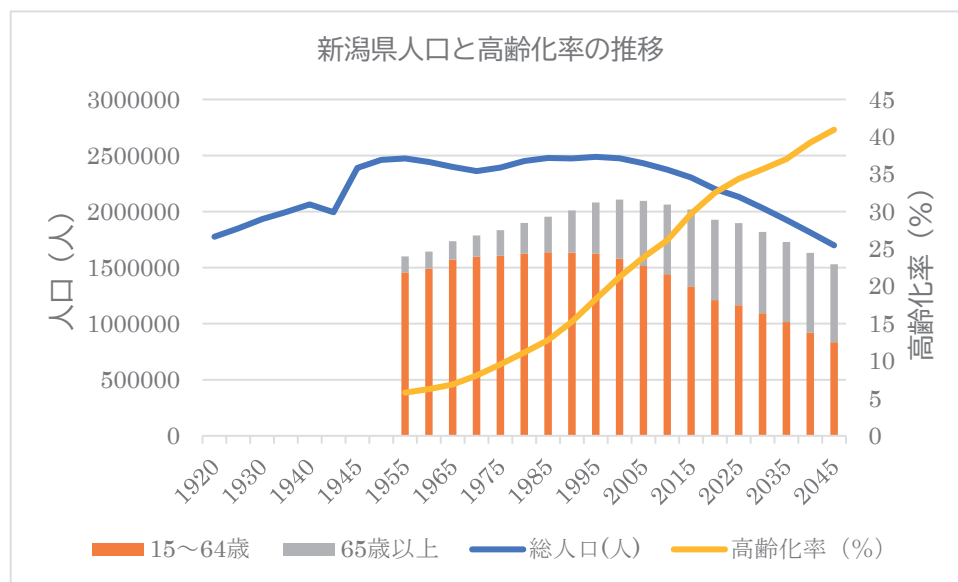
常務理事・研究主幹 長 沢 正 一

はじめに

日本は戦後の混乱期を経て、高度経済成長により飛躍的に成長を遂げ世界でもアメリカに次ぐ経済大国となった。一方、1990年代のバブル景気崩壊以降は、低成長が続きともすればマイナス成長と世界でも例のない歴史をたどっている。働く者の賃金は1997年をピークに以降実質減少となり、1人当たりのGDPでも隣国・地域のシンガポールや香港よりも低く、韓国や台湾といったアジアの国や地域が後ろに迫っている。もはや先進国とは言えない状況に至っている。

加えて、2006年以降日本の人口は減少のステージに入った。少子化による減少のスピードは衰えることなく、人口減少は顕著となり2021年度は前年比年間62万人が減少、新型コロナウイルス感染症拡大以降は将来予測以上に少子化が進行している。2022年の年間出生数は77万人と、統計史上初めて80万人を下回る。東京への一極集中に伴い、地方の人口減少は特に顕著で、中山間地域のいわゆる過疎地域のみならず、多くの県庁所在都市においても減少が続く。

新潟県においては、1997年の249万人をピークに人口が減少に転じ、社会減・自然減共に都道府県ではトップクラスで減少している。とりわけ社会動態は高度成長期から現在まで1993年から4年間を除き減少、自然動態は1999年以降減少が続き、2022年10月現在215万人となっている。



2020年総務省の過疎地域等における集落の状況に関する現況把握調査によると、2015年から5年で164の集落が消滅し、全国では500の集落が今後10年以内に消滅、3,112の集落がいずれ消滅する可能性があるとされている。集落の消滅により、森林や農地などの維持・管理をどのように行うかが課題となっている。2015年調査で10年以内に消滅の可能性があると考えられた集落のうち、現在も存続している集落の特徴は、10世帯未満で高齢者割合が高く大部分が中山間地域であるも

の、地域おこし協力隊などサポート人材が活動している集落である。

国や自治体の人口減少に対する対策は、予算や人材も確保し対策を行っているものの、目にみえる効果はみられない。地方創生は2014年に始まり、東京一極集中の是正や人口減少対策が目玉だったが、成果を上げることができず、2022年12月に新たな地域活性化策「デジタル田園都市国家構想」がまとまった。

こうした人口減少社会では、人手不足により多くの産業・業界で働く者の確保が難しくなっている。とりわけ、低賃金・長時間労働のイメージが強い産業は働き手から敬遠され、人手不足が顕著だ。働く者の確保や年金支給開始年齢引き下げにより、定年延長をはじめ、高齢者雇用制度を採用する企業も増え、働く者の現状は大きく変わりつつある。公務員も2023年度から段階的に定年年齢を延長し、現行の60歳定年から65歳へと引き上げが始まる。

高齢化は平均寿命の飛躍的な伸びにより国民の年齢別人口も大きく変わってきた。厚労省公表の2022年の平均寿命は、女性87.57歳、男性81.47歳で、内閣府では2050年に女性の平均寿命が90歳（男性は83.5歳）を超えると推計していることから、社会の年齢別人口構成は今後も高齢化率が高くなる。医学の進歩によるものではあるが、健康で長寿とすればいいことではある。

一方、社会保障制度からの視点でみると、日本の年金制度は終身型であり、働かない（働けない）年数が伸びたこととなり、年金受給年数も大幅に伸びている。近未来の働き方を考えると、少子高齢化と社会保障の現状を無視して語ることはできない。社会保障とは負担と給付の関係にあるからだ。

1. 格差の拡大と新たな「階級」の誕生

1) 働く者は非正規雇用の労働者が増大

1995年、日経連（現、経団連）は、報告書『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』を発表した。同報告書では、働く者を、長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の3タイプの雇用に組み合わせると提言した。正規での労働者を想定した長期蓄積能力活用型、正規と非正規を想定した高度専門能力活用型、そして非正規雇用の労働者である雇用柔軟型まで労働者を区分して進められた。

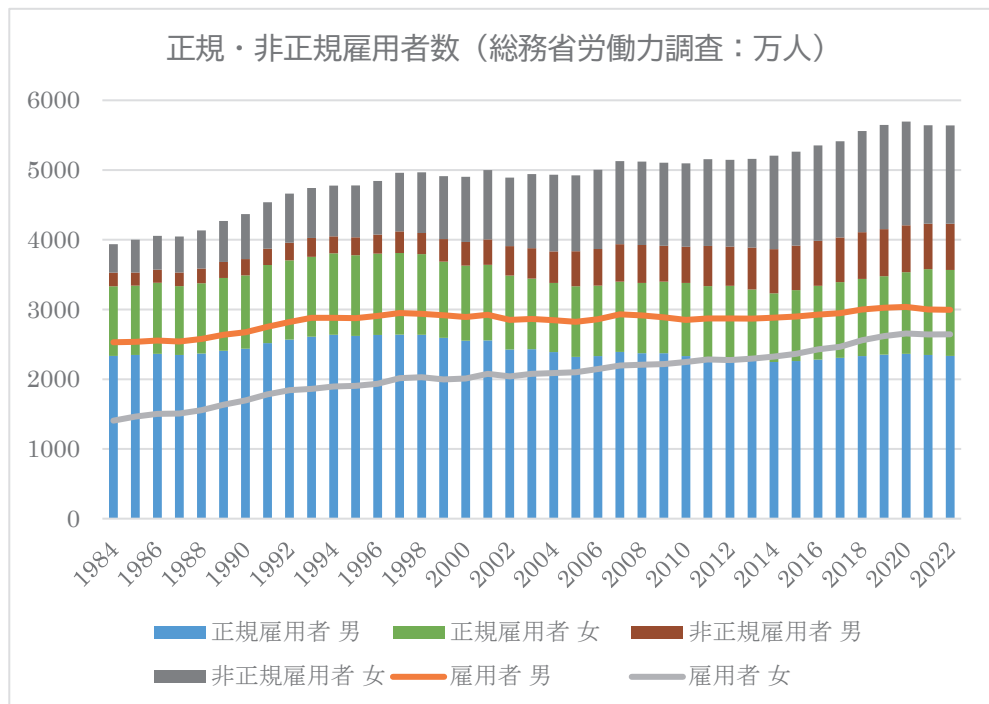
さらに、効果的な雇用ポートフォリオの導入、職務にリンクした職能資格制度の導入、年功的定期昇給制度の見直しなどは、その後の賃金や雇用制度に大きく影響を与えた。労働力の流動化や成果主義型賃金へと労働環境が大きく変化し、結果として日本社会は非正規雇用の労働者を増大させることとなった。

ポートフォリオとは投資での資産管理に使われる言葉だが、雇用ポートフォリオは人件費の「適正化」を意味する言葉で使われている。予測される深刻なデフレ不況に対する対応として、経営者側の人件費を「適正に管理」することとして専ら使われた。

2) 新たな「階級」と生活実態

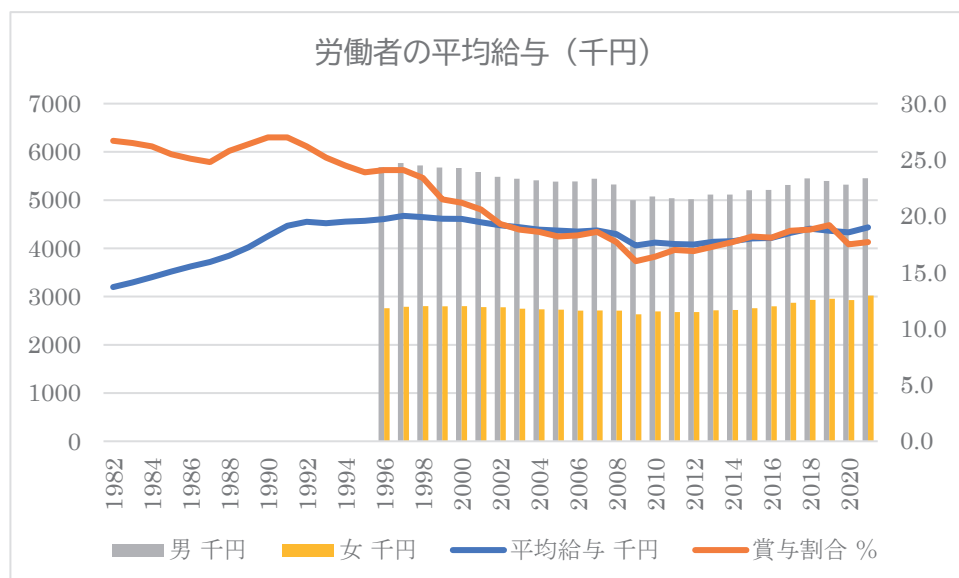
非正規雇用の増加は労働者の生活や社会に大きく影響を与えた。日本社会が失われた20年とも

いわれるが、日本の労働者の賃金は1997年をピークに下がり続けてきた。これは、先進国でも極めて異常な現象だ。



マルクス資本論では、資本主義社会においては資本家と労働者の階級が存在する。日本も明治維新を社会革命ととらえるなら、以降資本主義となり150年以上が経過する。労働者間の賃金や処遇は平等・公平ではなく、格差はどの時代でも存在したのであると容易に想像できる。

明治維新から太平洋戦争までは、多くの国民が貧しい生活だったことから格差は小さい社会であった。太平洋戦争で敗戦を迎え、戦後の復興期も貧しい時代であり、復興の進捗による地域差による格差の時代である。その後は、高度成長となる1960年から1970年代にかけては飛躍的な経済成長を遂げて、労働者の格差は存在したものの大きくはならなかった。以降1980年代を格差拡大の始まりとすれば、1990年代のバブル期は急速な格差の拡大期と言える。



さらに、2000年以降は大きな格差が定着して、非正規協の労働者の増大で「新たな労働者の貧困階級」を生み出した。

労働者賃金は下がり続け、全労働者の平均賃金は1997年を100とすると、2021年は94.9ポイントである。男女別では、男性94.5ポイントで下がり続け、女性は104.5ポイントと引き上がってはいるが、平均年収は302万円だ。

正規と非正規雇用の状況では、男女ともに1984年以降、雇用者全体の増加とともに非正規雇用労働者が増加している。非正規雇用の割合をみると、1995年では男性の20.9%256万人、女性の39.1%746万人で、合計1,001万人が非正規雇用で働く労働者であったが、この割合と労働者数は徐々に増え、女性では2003年調査で50%を超え、2022年では男性22.1%662万人、女性は53.4%1,411万人、合計36.8%2,073万人に達している。非正規雇用労働者は全労働者の3人に1人、女性では2人に1人である。

2. 社会保障とは何か、だれのための制度か

社会保障と聞くと社会的弱者のための制度と考えがちであるが、国家が民主的に存在するための基盤であり、社会のすべてを構成するものの制度で弱者対策ではない。

「自助・公助・共助」と並べて強調した首相がいたが、社会保障は社会全体のリスクを分散化するものである。社会保障がなければ、出産・育児・健康・失業・老後など、労働者は常に怯え不安に駆られながら生きなければならない。そうした個々のリスクを社会が取り除くことで、労働者は安心して働き・暮らし続けることができる。

このように、社会保障とはいざという時の保険の考え方もできるが、保険が存在するからこそ人は安心して学びや働きが出来るのである。一方、社会保障は人口や年齢構成によって制度や給付水準は大きく左右される。現在の日本での課題は何といても少子・高齢化、人口減少と非正規雇用の低賃金での働き方である。

まさに今、皆保険制度の維持、年金支給水準の向上など、社会保障制度をめぐっても大きな転換点にもなっている。こうした日本特有の課題から政府は全世代型社会保障構築会議で議論を進め、2022年12月に報告書を協表した。

3. 社会の発展と持続可能性

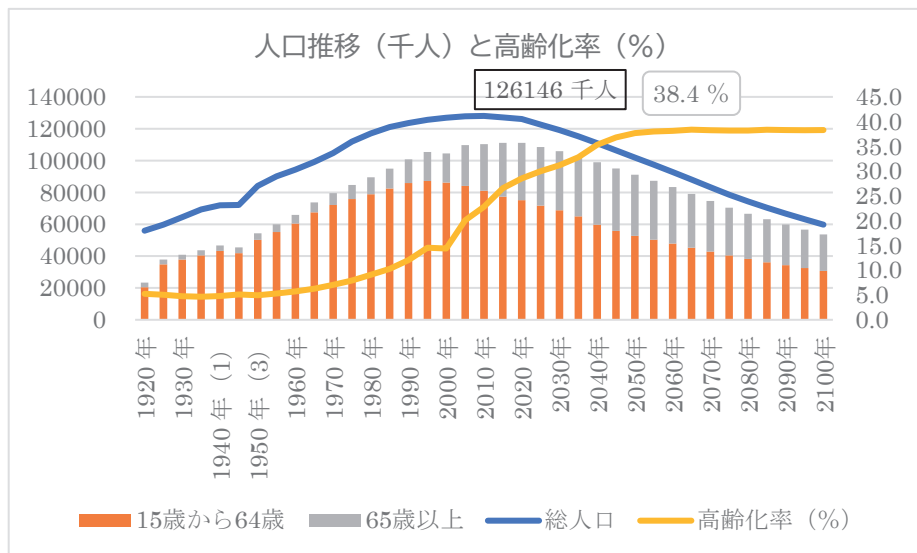
1) 少子化と人口減少

社会の発展には、住む場所や働く場所、食を支えるための国土の維持や、そこで生きるすべての国民のために再分配化・格差拡大を防ぐ機能が必要である。

社会の構成員である国民の生活が、格差拡大や貧困の増大により、経済や社会保障そのものが機能不全に陥れば、社会も大きく混乱し、安定した持続可能な社会とはなりえない。

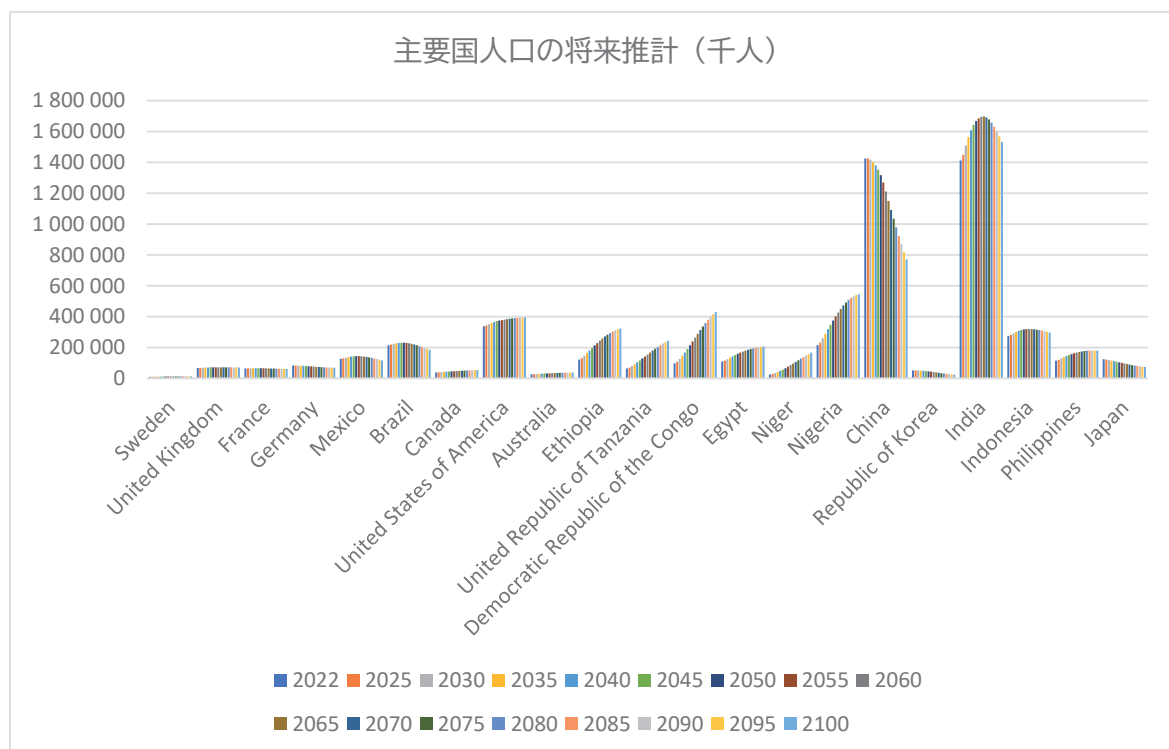
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によると、少子化による人口減少は2045年には2020年から4,500千人減少し106,421千人となり、その後も減少は続く。

減少数は年間100万人近い。このことは、日本社会の根幹を揺るがす重大な課題であり、まさ



に政府や自治体が一丁目一番地として取り組まなければならない最重要施策である。

世界の主要国では、今後、人口減少に進むと予想される国はいくつかある。国連経済社会局・世界の人口見通し2022によると、2100年までの人口推計を公表している。2100年までに人口が減少すると見通される国は、ロシア33百万人減で112百万人に、イタリア22百万人減で37百万人に、スペイン17百万人減で31百万人に、ドイツ14百万人減で69百万人に、中国は654百万人減で771百万人まで人口が減少する。日本は50百万人減で、74百万人となると予想されている。



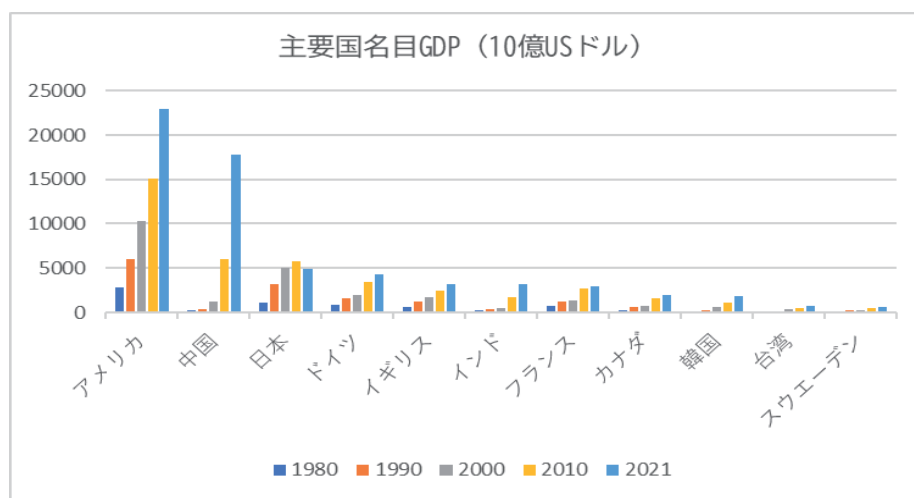
一方、増加する国では、コンゴ民主共和国は333百万人増の431百万人に、ナイジェリア330百万人増で546百万人に、エチオピアは201百万人増の323百万人、タンザニアは179百万人増の244百万人に、フィリピンは66百万人増の180百万人に、インドは121百万人増の1,533百万人に、

アメリカも56百万人増の393百万人となる。アフリカ諸国で大きく増加し、減少する国はヨーロッパや日本など先進国が多いが、減少率では日本は極めて大きい。

4. 利益分配のゆがみ、世界との比較

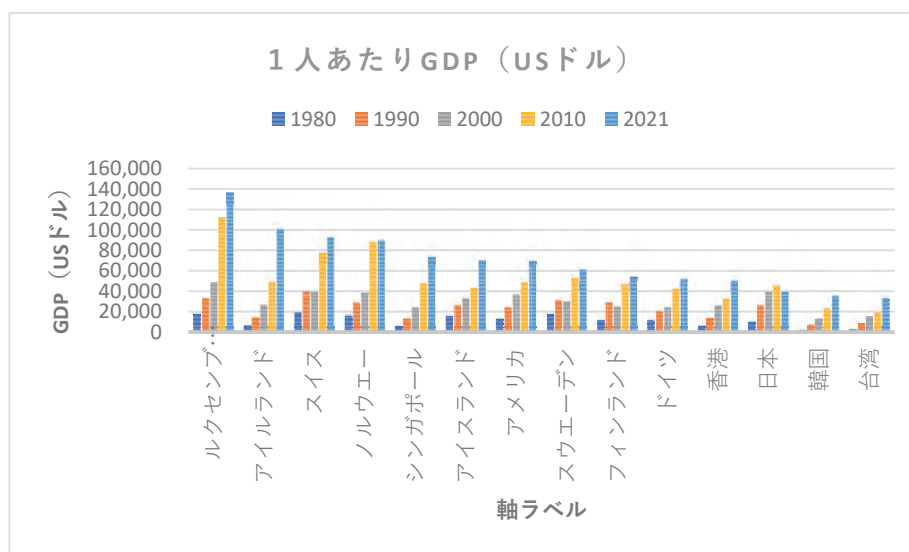
1) 日本経済の現状、福祉国家は持続不可能か

先に述べたように、日本経済は戦後復興からの高度成長を経て、1990年代以降の低成長・マイナス成長が続いてきた。国際的にみた日本の位置をみると、GDP（国内総生産）は1 MF（国際通貨基金）が公表している1980年以降の調査から、1980年、1990年、2000年まではアメリカに次いで2位であった。



2010年に初めて中国が2位に浮上し、日本は3位となる。日本と中国の差は拡大し続けている。最新の公表2021年では中国のGDPは日本の3.5倍と急成長した。

2010年から2021年の比較で特徴的なのは、先進国・新興国問わず経済成長がみられることだ。特に、アジアでは、中国やインド、韓国、イラン、台湾、タイ、香港などの国や地域が大きく成長している。一方で、日本、ブラジルは大きく凋落している。中国やイランは3倍、他の国も2倍には届かないが成長している。ロシアも成長してはいるが、経済力はアメリカの13分の1、中



国の10分の1に過ぎない。日本のGDPは15%下落、世界の米中の2大大国に、今後はインドが割って入る構図だ。

国民1人当たりのGDPランクをみると、最新の2021年ではルクセンブルクやアイルランド、スイスといったヨーロッパの小さな国が上位を占めている。人口の多い大国では、アメリカが7位、中国が62位に位置している。アジアではシンガポールが5位に、カタールが8位、香港24位、アラブ首長国連邦26位、日本27位、韓国29位、台湾31位となっている。2010年からの推移の特徴は、上位はヨーロッパの国が多く、それも北欧諸国が多い。アジアでは、日本が低下しシンガポールとの差も開き、香港にも追い抜かれた。さらに、韓国や台湾とは差がなくなり、中国との差も大きく縮小した。

日本では、北欧のような高負担・高福祉の国家は競争力に乏しく持続しないとも指摘されてきた。確かに、リーマンショック後のGDPは減少し、他国と同様に高齢化の波も押し寄せている。

しかし、人口規模も日本と比較して少ない小国の国々が、少ない人口を維持しながら競争力を高めてきた事実は受け止めなければならない。さらに、男女平等の度合いを示すジェンダーギャップ指数では、北欧が上位をほぼ独占していることにも注目しなければならない。特にアジアの国々は低位で推移、日本はほぼ横ばいとなっており、先進国の中で最低レベル、アジア諸国の中で韓国や中国、ASEAN諸国より低い結果となっている。

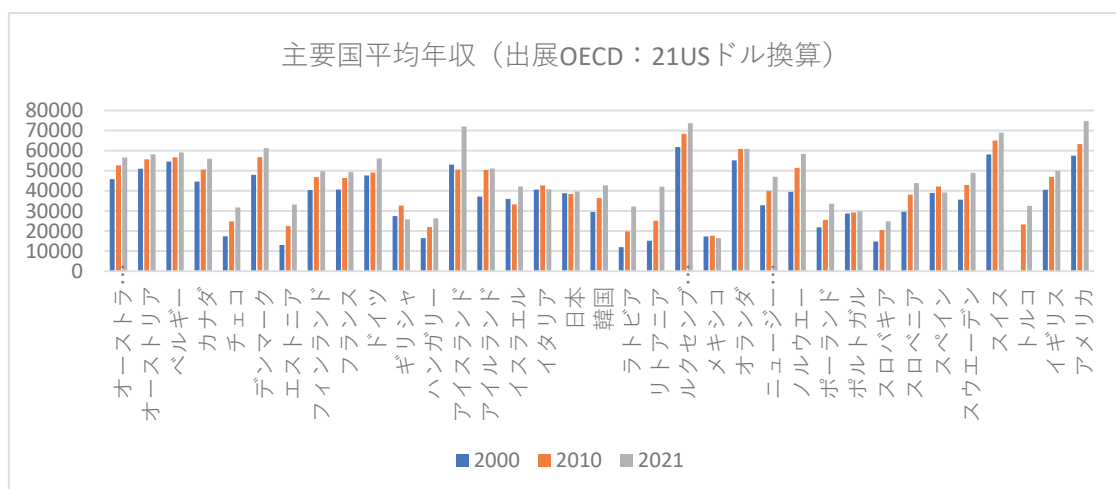
2022ジェンダーギャップ指数主な国のランク：内閣府男女共同参画局							
順位	国名	順位	国名	順位	国名	順位	国名
1	アイスランド	11	リトアニア	21	オーストリア	68	アラブ首長国連邦
2	フィンランド	12	コスタリカ	22	イギリス	79	タイ
3	ノルウェー	13	スイス	23	セルビア	83	ベトナム
4	ニュージーランド	14	ベルギー	24	ブルンジ	92	インドネシア
5	スウェーデン	15	フランス	25	カナダ	99	韓国
6	ルワンダ	16	モルドバ	26	ラトビア	102	中国
7	ニカラグア	17	スペイン	27	アメリカ	103	マレーシア
8	ナミビア	18	アルバニア	28	オランダ	116	日本
9	アイルランド	19	フィリピン	29	ポルトガル	135	インド
10	ドイツ	20	南アフリカ	30	バルバドス	137	カタール

日本が持続的に成長を維持するには、生産性の向上は不可欠だ。そのための新技術導入や労働者（労働組合）の理解が必要であり、労組組織率が低下したとはいえ、労働組合の役割は大きく高まっている。雇用の維持や賃金水準の向上、労働時間短縮、将来の働き手不足に対応することなど、生産性向上に必要な課題は労使の課題でもある。連合総研の調査『経営に関する労使協議についてのアンケート調査』（2021年10月～12月実施）では、従業員300人未満の企業で労使協議機関が「ない」とした企業が41.5%であり、健全な労使関係の構築が求められる。

2) 世界では類を見ない実質賃金低下の現象

日本経済の動向と同様に、働く者の現状は、失われた30年といわれるように実質賃金の低下が社会の閉塞感をより大きくしている。

OECD（世界協力開発機構、加盟38カ国）が公表している35カ国（ブラジル・インド・中国除く）の労働者の平均賃金は、OECD全体で51,607ドル、2021年トップはアメリカの74,738ドルだが、2019年まではルクセンブルクがトップだった。また、上位にはヨーロッパの小国が並んでいる。2000年以降の推移をみると、リーマンショックや各国の経済事情もあって年収減少も見られるが、総じて上昇している。特に、旧東欧諸国の上昇率は大きい。ただし、この数値は平均値であり、労働者間の格差は国によって違うため、その国の労働者の豊かさを直ちに表す数値ではない。



日本はほぼ横ばいで推移しているため2020年の18位から徐々に順位を下げて、2021年は24位まで下がり、隣国の韓国に逆転された。

3) JOB型雇用、裁量労働制

日本の経済成長が止まってしまった原因として、終身雇用や年功序列の賃金体系、正規と非正規雇用の二重構造、また長時間労働などの働き方も原因として指摘されてきた。近年日本型雇用の限界と指摘する研究者も少なくない。そこで出てきた働き方がJOB型雇用だ。

JOB型雇用とは、従業員に対してジョブ・ディスクリプション（職務記述書）により職務内容を明確に定義し、労働時間でなく成果で評価する雇用システムだ。また、感染症下においてテレワークが大きく進んだが、労働時間や勤務地、職務内容を限定しない労働者の能力を最大限引き出せる働き方とされている。強制残業も転勤も基本的でない。職務内容により成果に応じて報酬が支払われる。現在では大企業を中心にJOB型雇用への転換や導入が進められている。

様々な家庭事情や環境がある中での働き方として「多様な働き方」のキーワードは今後ますます重要になってくる。一方で、JOB型雇用が長時間労働是正や休暇取得促進への効果を発揮できるかは疑問であり、懸念は拭えない。子育てや介護をしながら家庭で仕事をして成果が出せるだろうか。

前述したが、1995年の日経連報告「新日本的経営」は、非正規労働者の増大によって多くの働く者の生活を破壊した。企業経営者は、働く者をいかに安価で雇用して成果（利益）を生み出せるかを日々考えている。JOB型雇用は新日本的経営の焼き直しとしか見えてこない。

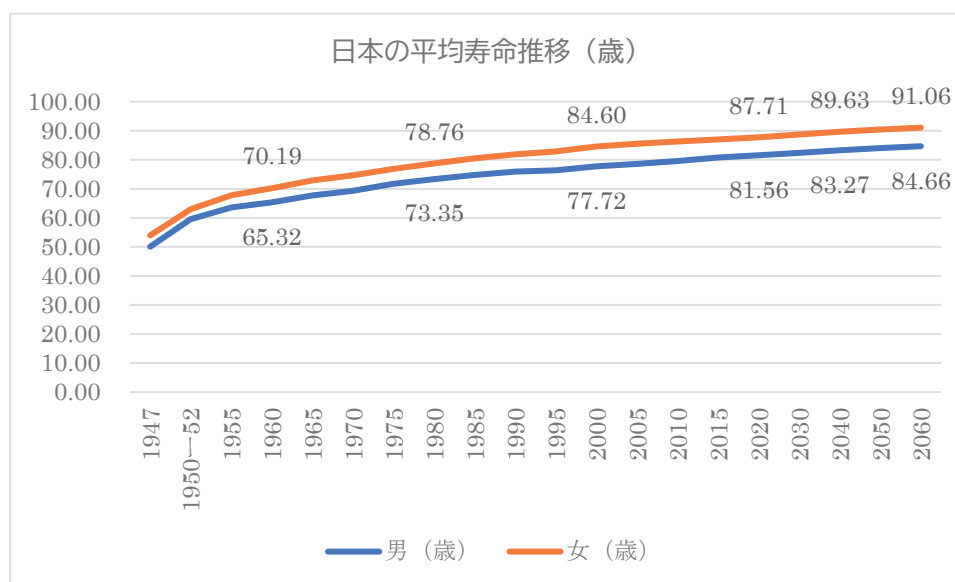
経済が成長しなかった原因を日本型雇用（メンバーシップ型）に求め、JOB型雇用に切り替えをすることは安易で短絡すぎる。人件費を絞り収益を上げようとしてきた経済界と、法改正など経済界の後押しをしてきた政府の責任は大きい。内需の6割は個人消費であることから、非正規雇用で働く賃金や処遇の環境改善が経済成長への近道でもある。

北欧型にみられるように、社会保障の充実と経済成長は両立する。世界には失敗もあるが、成功しているモデルもあり、日本が教訓にできる政策は存在する。北欧の国々は人口が少ない。小国であるがゆえに人への投資を大切にし、1人当たりの生産性を高めてきた。また、手厚い福祉への信頼も厚い。アメリカや日本は新自由主義が強まり所得格差は拡大した。一方、税による再分配を重視する北欧では、1人当たりのGDPを確保しながら所得格差も低く抑えている。

5. 高齢雇用の必然性

1) 人生90年時代

日本人の平均寿命が世界でもトップレベルにあることは前述したとおり、もはや人生100年時代と言っても過言ではない。内閣府推計では、2040年に女性の平均寿命が89.63（男性は83.27）歳と、90歳に届く。現在の65歳定年制をベースとすると、2040年には女性で定年後平均25年、男性で18年の時間を過ごすこととなる。



一方、少子化による人口減少は当面続くことも推計されており、現在の雇用制度が続くとすると、多くの高齢者を限られた働き手により社会が支えることとなる。厚労省の、高校生が知っておくべき将来の話で、高齢層を支える年金の現状を分かりやすく記述している。そこには「胴上げ→騎馬戦→肩車」として表記、以前は“胴上げ”の形で（働き手が）高齢者を支えていたのに、今では“騎馬戦”となり、将来は“肩車”の形になってくる、というものだ。まさに今の日本社会

を表している。

このようないびつな人口構成の社会が安定的・持続的に維持できないことは当然のことである。よって、支える側と支えられる側を年齢によって固定的に考えるのではなく、支える側に回ってもらえる高齢層を増やすことは可能だ。働き手、いわゆる支える側を増やす政策をどう作るか、そのための近未来の働き方として検討する必要がある。

2) 確保が難しい働き手

日本は人口減少局面に突入している。とりわけ、少子化は人口減少以上に働き手の減少を意味する。有効求人倍率はリーマンショック後に落ち込んだものの、上がり続けている。これは、故安倍元首相がアベノミクスの成果と強調してきたが、日本の景気が回復したからではない。働き手が減ってきたからである。

1990年頃に3K「きつい・汚い・危険」の頭文字をとった略語で、働く側から敬遠された業種に対して使われた。建設業など、主にブルーカラーを指していたが、ライフラインの整備など、人々の暮らしに欠かせない仕事だ。今は、新3K「帰れない・厳しい・給料安い」があり、主に事務職などで使われる。現在では、霞が関に働く国家公務員なども当てはまる。また、生活者の命や健康を守る看護師は9Kとも呼ばれている。これらはあくまでもイメージとして使われてきただけであり、すべてが働きにくい業種ではない。

一方、企業や団体の働き方や賃金水準などによっては現在でも「ブラック」と呼ばれることもあり、過労死などが表面化してメディアに取り上げられることも少なくない。

こうした働き手の減少への対策と同時に、労働環境も過去にとらわれることなく改善し、働き手が生活を保障され希望がもてる持続可能な社会とする必要がある。

3) 高齢雇用（定年延長）の現状

年金支給開始年齢が65歳に引き上げられることにより、企業や公務員も高齢者雇用制度を整備している。現在の法制度上は、定年年齢を60歳以上とする必要がある（高年齢者雇用安定法第8条）、定年年齢を65歳未満に定めている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため「65歳までの定年の引上げ」「65歳までの継続雇用制度の導入」「定年の廃止」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を実施する必要がある（高年齢者雇用安定法第9条）とされている。

連合新潟の調査でも加盟産別の多くが高齢雇用制度を導入している。また公務員も、多くの自治体が2024年度から現在60歳としている定年年齢を段階的に引き上げ、2032年に65歳定年を完成させる。

連合新潟の労働条件実態調査では、定年年齢は60歳としているが65歳までの雇用を制度化している組合が9割を超える。定年年齢を61歳以上としている組合は27組合、多く65歳定年制を導入しているのはタクシー産業だ。また、60歳を超えた雇用制度では65歳までが多いものの、70歳としているスーパーや金属関係などは13組合ある。一方、業務内容や労働時間は定年前と同様の組

合が多いものの、年収は定年前の40～80%が多く、組合員として組織化していない組合も少なくない。

4) 老後2,000万円問題とはなにか

2019年、「老後に2,000万円の資金が必要である」との資料、金融庁のワーキンググループ報告がメディアに流れ、老後への国民の不安が表面化した出来事があった。計算されたデータは厚生労働省の資料を基に積算しており、高齢夫婦無職世帯で毎月の赤字額が約5万円となるため、自らの金融資産で補填することとなるから、退職後20～30年の人生があるとする不足額の総額は1,300～2,000万円になる、との計算だ。この不足額2,000万円が大きく取り上げられ、国政選挙での争点にしたい野党と、2004年の年金制度改革「100年安心プラン」を揺るがす事態として議論を遠ざけたい与党の間で国会での攻防にも発展した。

5万円の算出根拠は総務省統計の家計調査にある。夫65歳以上、妻60歳以上の夫婦のみの無職世帯の平均的な収支から差額を「不足額」として算出したものであるが、新型コロナウイルス拡大後の支出では交際費や教養娯楽費などが減少して、支出全体が減っている。統計データのとり方いかんで数字は変わるものであり、老後はそれぞれの生活や生き方もあることからメディアの数字だけで極度に不安がる必要はないと言える。

この事案は、いわゆるタンス預金を株式などの投資に回すことにより、市場が活性化すると金融庁の思惑とみえる。個人の資産形成の後押しを目的として、近年市場に多く出ている商品がIDECOや、つみたてNISAではあるが、背景には金融庁の個人資産の活用施策もある。

一方、社会保障や年金は給付と負担の関係であることから、現行の働き方や雇用制度のままでは少子化・人口減少が急速に進む中で、持続可能で受給する側が安心できる社会保障水準が保てなくなることは明白だ。

政府の全世代型社会保障構築会議が、2022年12月16日に「全世代で支え合い、人口減少・超高齢社会の課題を克服する」とした報告書を取りまとめた。基本的考え方は、①目指すべき社会の将来方向、②全世代型社会保障の基本理念、③全世代型社会保障の構築に向けての取り組みの三点だ。

①の目指すべき社会の将来像としては、「少子化、人口減少」の流れを変える、これからも続く「超高齢社会」に備える、「地域の支えあい」を強めるとして、超高齢社会に備える項で「働き方に中立的な社会保障制度を構築し、労働力を確保すると働き方」に言及している。

②の基本理念では、（社会保障）制度を支える人材やサービス提供体制を重視する、社会保障のDX（デジタルトランスフォーメーション）に積極的に取り組むとして、働き方に言及すると同時にデジタル化の推進による社会構築をうたっている。

③の取り組みでは、時間軸（課題の順序）と地域軸の視点に分けられ、地域軸では地域の特性に応じた取り組む課題を抽出し解決手法・仕組みの公安が重要としている。

「構造的な賃上げ」につながるとともに、国民所得の持続的な向上によって社会保障制度の持続可能性を支えることにもなると記述された。

6. これからの働き方と生きがい

1) 働く者の安心社会の実現

日本の平均賃金が一向に上昇せず、正規と非正規、男女の賃金格差も大きく、人への投資が大きく不足してきた。日本は、安心して働くことができ、生活が営める社会ではなくなった。国際的にも賃金水準が低下し続けている現状を変え、将来不安を払拭する賃金水準や働き方の制度が求められる。

また、非正規労働者の拡大や、雇用・就労形態の変化、少子高齢・人口減少の急速な進行などで、既存の社会保障制度では想定しなかった。高負担・低給付の医療や、年金制度の状況が生まれている。安定した持続可能な社会は、すべての人への雇用機会の保障、貧困の解消や格差是正を通じ「働くことを軸とする安心社会」をつくることだ。

2023春闘では、経営者側の賃金引き上げへ積極的対応を呼びかけ、政府も「構造的な賃上げ」を強調する。労働者にとって追い風であるような環境ではあるが、国内企業は多くが中小企業だ。中小企業が賃上げをしなければ、そこで働く多くの労働者、特に非正規労働者に恩恵がない。政策的には、同一労働同一賃金の法整備による実現と最低賃金の引き上げである。先進国の最低賃金は、ドイツは12ユーロ、フランスは10.57ユーロ、イギリスは年齢により異なるが23歳以上8.91ポンド、アメリカは連邦最低賃金の法定を上回る各州法により定められ、格差はあるもののカリフォルニア州の15ドルを最高に、多くの州で10ドル以上だ。（1ユーロ：140.5円、1ポンド：157.7円、1ドル：130.8円）

このことから、最低賃金1,500円以上の大幅な引き上げが必要である。そのために一部企業の利益ではなくサプライチェーン全体の適正価格による取引が求められる。

さらに、国際的にも異常な長時間労働の是正対策や、有休休暇取得の促進、特に出産・育児、子育てや介護など、男女ともに取得でき、家庭責任が果たせる職場環境整備とワーク・ライフ・バランスの実現である。加えて、多様性を重視するジェンダー平等で誰でもが尊重され、安心して働ける社会をつくることである。管理職への女性登用や、男女別賃金格差と女性に多い非正規で働く労働者賃金の是正は急務だ。

内閣府の資料では、スウェーデンやノルウェーのワーク・ライフ・バランスの関連制度で育児が紹介されている。育児休業は、取得可能期間が8歳の誕生日までで、18ヵ月に達するまでは完全有給両親休暇、以降は賃金の減額はあるものの部分両親休暇が取得できる。ノルウェーの長時間労働者（週48時間以上の労働）は先進国中最も短く、ワーク・ライフ・バランスに9割が満足している結果がある。

第211通常国会での少子化対策で、岸田首相が「育児中などの状況でも、学び直し（リスキリング）に取り組む方々を後押しする」との発言が批判を浴び「本人希望が前提」と答弁を変えた。産休・育休中は「学び直す」余裕などなく「休み」ではない。産休・育休明けできちんと同じポジションで働き、賃金水準が変わらず、キャリア育成ができ、ワーク・ライフ・バランスが実感できる労働環境の整備が急務ではないか。

日本では長時間・過密労働で賃金が上がらず国力が低下するなか、こうした北欧の国々の1人当たりのGDPが高いことにも注目すべき。

2) 高齢者や家庭責任を有する労働者の押し付けでない働き方

少子化による人口減少、高齢化の進展は今後も進み、2025年には団塊の世代がすべて後期高齢者となり、生産年齢人口（15歳から64歳）は7,170万人、高齢人口（65歳以上）は3,677万人で高齢化率は30.0%、2040年には生産年齢人口5,978万人、高齢化人口3,921万人で高齢化率35.3%、2065年は生産年齢人口4,529万人、高齢人口3,381万人で高齢化率38.4%と右肩上がりだ。高齢者総数は2042年がピークの3,935万人と推計され減少に転じるが、生産年齢人口の減少は1995年から始まっており、高齢化率は2065年にピークを迎え、以降は横ばいが続く。

このことから、働き手の確保が地域や社会にとって不可欠であることが理解できる。前述したように高齢雇用制度は法律に基づいて企業や自治体の制度整備が進んでいるが、高齢化率を踏まえば生産年齢人口だけの働き手では労働者不足に陥る産業・企業、自治体も続出する。

まずは、全産業・企業で65歳まで働くことができる条件や環境整備がもとめられ、さらに、高齢者が生きがい・やりがいを持って社会や地域で働くことで貢献できるよう高齢者雇用対策をすすめ、働き手不足への対策もすべきである。

そのためにも、同一労働同一賃金への対応を確実に実施し、60歳前の労働者と以降の労働者との間の不合理な賃金格差や待遇差を確実に是正する。そして、業種や職種により、異なる労働環境に合わせた適切な勤務時間等の労働環境を設定することが求められる。あわせて、高齢雇用者の身体・健康状態や生活に配慮し、処遇が不当に引き下げられないよう、押し付けではない最適な働き方を検討することが重要である。

一方、企業の求人と高齢者の希望する働き方にミスマッチが生じることも考えられ、就労を継続するために必要な支援を強化し、地域社会における雇用機会の創出や、地域の企業における求人の掘り起こしなどを通じ、社会横断的な高齢者の雇用確保に向けた施策も講じつつ、雇用のマッチング機能をさらに強化するべきである。

高齢者雇用確保措置を超えた70歳までの就業機会の確保（2021年4月1日、高年齢者雇用安定法一部改正）を目的に高年齢者就業確保措置が施行された。法第10条2項で、事業主の努力義務ではあるものの、定年年齢を65歳以上70歳未満に定めている事業主又は継続雇用制度（70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く）を導入している事業主は、次のいずれかの措置を講ずるよう努めるとしている。①70歳まで定年年齢を引き上げ、②70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度等）を導入、③定年制を廃止、④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、⑤70歳まで継続的に事業に従事できる制度の導入（事業主が自ら実施する社会貢献事業・事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業）、ただし④⑤は過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入としている。

働き手不足、高齢者の生きがいを同時に満たすためにも、意欲ある高齢者が年齢に関わりなく、働くことのできる環境を整備は喫緊の課題である。

高齢者の安定雇用確保策を推進するために、65歳超雇用推進助成金や雇用・職場環境整備助成金など、事業主への助成制度を拡充するなど、雇用と年金を確実に接続して高齢者雇用支援対策を進めるべきである。

3) 持続可能な地域社会での高齢者の活躍の場

少子化に加え、東京都など首都圏をはじめ、大都市部への人口流出により、大都市の過密と著しい人口減少による過疎という問題を引き起こした。そこには様々な社会問題があり、過密による住宅や交通問題、待機児童などの教育問題や、地域コミュニティの弱体化などがある。一方、過疎による雇用先減少や、医療・介護従事者などの労働力不足、発災時の住民所在確認の困難などの問題もある。そして、共通の課題・問題点では、公共施設の過不足や更新、維持・管理コスト不足が挙げられる。

新型コロナウイルス感染症下では、行動制限などがあり、都市部への流入が抑えられてきたが、2022年の総務省住民基本台帳によると、東京都の転入超過が38千人と、前年比で33千人が増加した。

新潟県内では、中山間地のいわゆる「限界集落」も多い。集落の機能が果たせるよう、集落支援員制度や地域おこし協力隊等の活用など支援の強化が必要だ。また、介護や医療、教育などの生活環境を整備して定住条件を整えなければならない。加えて、集落支援にかかわる自治会や町内会、社会福祉法人、NPO、NGO、協同組合など、地域で活動するさまざまな団体の活動資金拡充が必要だ。また、住宅や農地、森林・林地など地域資源の維持管理のための地域活動を支援・推進するため、法制度の整備も必要だ。

道路や橋、水路といったインフラは、住民の生活に直結している。一方で、施設の更新や維持管理費には公的資金が必要であるが、自治体等の財政が厳しいなかで、すべてのインフラを適切に管理・更新には限界がある。住民への十分な説明・合意の下で整理することも必要だ。

このように、日本全国で集落の消滅は後を絶たない。集落消滅とは、ただ住む人がいなくなっただけでなく、その地域の土地や施設を管理する住民がいなくなることだ。国土交通省の調査での特に深刻な問題は「空き家の増加」である。また、集落支援員制度の活用されていない理由は、「なり手がいない・人員不足」が挙げられている。こうした地域への支援は高齢者の活躍の場としても考えられる。そのための法整備や、報酬の引き上げなどが考えられる。

4) 高齢者の働きかたとデジタル活用

生産年齢人口が減少していくなか、働く意欲はあっても健康状態などの様々な制約により、通勤や移動を伴う働きかたが難しい高齢者もいることから、ICT活用の働き方も今後の方向性だ。とかく高齢者はデジタルが苦手とのイメージをもちがちだが、2021（カッコ内は2011）年の総務省通信利用動向調査では、60～69歳のインターネット利用状況は84.4（60.9）%、70～79歳でも59.4（42.6）%に上り10年で大きく増加している。SNS利用は、インターネット利用者のうち60～69歳の利用状況は71.7%、70～79歳で60.7%、目的は知人とのコミュニケーションや情報収集

の理由が上位だ。この数値は右肩上がりであり、もはや高齢者もデジタル時代に適用しているといえる。このような高齢者の社会参加を促すことが期待されている。

デジタル田園都市国家構想総合戦略（2022年12月23日閣議決定）において、地域資源を生かした個性あふれる地域づくりとして、人口減少や高齢化が進行している中山間地域等について、地域資源やデジタル技術を活用し、農林水産業関係者に加え、多様な内外の人材を巻き込みながら活力を生み出し、生活基盤の強化・充実を行うと記述されている。

高齢者の社会参加は、職業人生も長期になり、中高年のリスクリングも重要となってくる。企業別の人材育成では投資を行った人材の流出を懸念することから、人材育成に後ろ向きにならざるを得なかった側面もあり、社会全体の成長を促す意味では政府や自治体としての対策も求められる。

男女の性区分や正規や非正規の雇用区分にかかわらず、すべての労働者に対して人材育成の機会提供が必要だ。

「働き方」・「雇用」と地方自治のあり方に関する議論について

公益社団法人 新潟県自治研究センター

理事・研究主幹 齋藤喜和

はじめにー本稿の視座ー

新型コロナウイルス禍の収束を展望しつつ、労働環境に焦点を当てて社会のあり方についての提言をするというのが、報告書全体に共通する基調である。しかし、昨年度と同様に感染禍は収まる様子になく、筆者に限ったことではないものの、今年度も感染拡大状況（第8波）のなかでの執筆となった。先の見通せない状況にはあるが、本稿では、現在議論にもなっているデジタル化や人口減少社会にも触れながら、「近未来の労働環境」を地方自治のあり方とのかかわりで述べていきたい。

新型コロナウイルス禍以前は、人口減少問題こそが地方自治体の最大の課題とされており、当時の安倍晋三内閣の下でスタートした「地方創生」路線についても、議論の根本にそれが据えられていた。筆者はこの間、少子高齢化や人口減少について問題意識は共有しながらも、それがなにか突然起こったかのように捉え、地方の責任として論じられる風潮には厳しく対峙してきた一人である。「どうやって子どもを増やすか」という議論ばかりが先行し、そこから給付と財源が語られるのが主流となっているが、暮らしの安心を生み出すセーフティネットとともに、雇用・働き方が崩された状況を立て直すという視点が後回しにされてはならないと考えている。そしてその際、地方自治体では何ができるのか、どのような地方自治があるべき姿として展望できるのだろうか。約30年間の新自由主義的潮流に沿った地方政策をこのまま続けるのか、そうでなければどのようなあり方が考えられるのか、本稿ではそれに関連したいくつかの議論について、若干の紹介をしていくものである。

すでに、いわゆる「ポストコロナ」とこれからの地方自治については、さまざまな研究が進められている。家計調査を基に感染禍以前と以後を比較し、日本における新型コロナウイルス禍と勤労世帯の所得分配について分析した田中聡一郎氏は、2019～2021年で最も低所得となる層だけが可処分所得の低下をみていることを指摘するとともに、賃金を含む経常収入においても、ウイルス禍が低所得層において深刻な状況をもたらしていることを論じている（注1）。昨年来の物価高ともあわせ、地方自治体が賃金を含めた働き方・雇用についても積極的に関与する必要性は高まっているといえよう。

そこで、本稿では、現在の地方自治政策の柱となっている「地方創生」路線とは何かについて歴史を振り返るとともに、その議論の先に展望されている「スマート自治体」の概要をみていく。「地方創生」路線を新自由主義的地方行財政改革と捉えたときに、語られない論点、自治体から奪ったものとはなにかなどについても触れていきたい。

また、「地方創生」路線にかわるものがあるとするれば、どのような議論があるのかについて、働き方や雇用にかかわる視点からいくつかを紹介していく。いずれも議論の概要と若干の問題提

起にとどまることをご容赦いただき、本報告書の基調に関連して自治体運営のあり方や今後の取り組みを考える一助となるよう期待するところである。

1. 「地方創生」路線と自治体運営

1) はじまりは「人口減少問題」

「地方創生」という造語については、もともと2014年9月3日に発足した第2次安倍改造内閣の下で作られたものである。第2次安倍内閣（2012年12月26日～2014年9月3日）では、地方自治を所管する総務大臣が「地方分権改革」と「国家戦略特別区域」の特命担当大臣を兼ねており、「地方創生担当大臣」が置かれたのも第2次改造内閣からである。地方分権の流れについては、1993年の衆参両院での「地方分権の推進に関する決議」以来、時の政権でさまざまな名称が用いられてきたが、第2次安倍内閣の前の民主党政権（注2）下でさかんに言われた「地域主権改革」とは異なる、安倍政権の「看板政策」として掲げられスタートしたのが「地方創生」であった。

では、2014年から始まった「地方創生」の要諦はなにか。その出発点を振り返ると、いわゆる「アベノミクス」の効果が十分に行き渡っていないことのへの経済活性化策としての「ローカル・アベノミクス」と、「消滅可能性都市」に象徴される人口減少問題への対応という2つの柱があることがわかる。とりわけ2014年5月のいわゆる「増田レポート」や同7月の全国知事会「少子化非常事態宣言」など、人口減少の危機が最大限に強調されたなかで打ち出された路線である点が重要である。

元岩手県知事・元総務相で日本創成会議の座長を務めていた増田寛也氏の名に由来する「増田レポート」は、国勢調査に基づく試算から、「出産可能年齢」の95%にあたる20～39歳女性人口に着目し、2040年時点でその人口が半減する自治体については、自治体経営そのものが成り立たなくなる「消滅可能性都市」とした。しかも、「消滅可能性」が指摘とされた896市町村（全国の半数にあたる）は、すべて名指しで公表されたこともあり、国・地方一体となった少子化・人口減対策への危機感を作り出すこととなった。

また、全国知事会が出した「少子化非常事態宣言」では、若年人口の減少と人口流出による地域の活力低下は、国全体の活力低下につながると指摘するとともに、高齢化と労働力人口不足、将来世代の「耐え難いような社会保障負担」などの問題が起こることを挙げている。そして「日本全体の衰退に向けた壮大なシナリオができあがりつつある」、「国家の基盤を危うくする重大な岐路である」として「少子化対策を国家的課題と位置付け、国と地方が総力を挙げて少子化対策の抜本強化」に取り組むことを訴えたのである（注3）。この危機的な認識については是非は別として、重要な視点が示されているものとして筆者が注目しているのは次の点である。

「少子化非常事態宣言」の発出とあわせ、全国知事会では、「次世代を担う『人づくり』に向けた少子化対策の抜本強化」（注4）についての要請活動も行っている（2014年7月15日）。同資料では、対策の抜本強化に向けた「3本の柱」として、「Ⅰ 出生率を高めるための施策」「Ⅱ 地方で家庭を築く若者の増加策」「Ⅲ 世代間の支え合いの仕組み」が示されており、その

最初に掲げられているのが、「非正規雇用の処遇改善」なのである。あわせて、「長時間労働の解消」や「仕事と育児が両立できる環境の整備」などもあり、地方側から出されたいわば「1丁目1番地」の提言のなかに、労働や雇用に関わる項目があることは、今日あらためて確認しておく必要があろうと考える。最近では首相の「育休中のリスクリング」発言が物議を醸しているが、くらしや労働のあり方から遊離した、生産性至上主義の「人材」育成（注5）の議論ではなく、雇用のあり方、制度に焦点を当てた議論がなされなければならないはずであり、その意味では曲がりなりにもそれにかかわる提言が地方から出されたという事実は、あらためて押さえておきたい（注6）。

そのうえで、現実の「地方創生」路線はどのように進められていったのかを次節で振り返っていく。

2) 国・地方が一体となった取り組み

第2次安倍改造内閣が発足する直前の2014年8月には、総務省が「地方中枢拠点都市圏構想推進要綱」を発表し、全国市長会は第1回少子化対策・子育て支援研究会を開催した。まさに人口減少という危機とあわせた地方自治のかたちづくりの議論が強調された時期でもあった。全国市長会は10月に「目指せ出生率アップ！～国への緊急アピール～」をとりまとめ、政府へ要請を行っている。「出生率アップをめざせ」というスローガンは、今日まで続く出生率と人口増から出発する地方政策の姿を如実にあわらしているといえる。

「地方創生」を華々しく掲げた第2次安倍改造内閣の動きは早く、9月には地方創生担当大臣の新設とまち・ひと・しごと創生本部設置の閣議決定を行い、同本部長には首相自らが就任した。11月には、まち・ひと・しごと創生法と改正地域再生法を国会で成立させ、これによりまち・ひと・しごと創生本部は法定の本部として司令塔の機能を持つこととなった。「同年末には、今後目指すべき将来の方向を提示する」として「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン（長期ビジョン）」を、またそれを実現するために「今後5ヵ年の目標や施策や基本的な方向を提示する」ものとして「まち・ひと・しごと創生総合戦略（総合戦略）」が閣議決定された。「地方が自ら考え、責任をもって戦略を推進する観点から、今後、地方公共団体において、国の長期ビジョンと総合戦略を勘案して、地域の特性を踏まえた『地方人口ビジョン』と『地方版総合戦略』を策定していただく」（注7）との大臣コメントにあるように、その後、すべての地方自治体は「地方人口ビジョン」とそれに基づく「総合戦略」の策定を国から求められることとなる。財政上の優遇も含めたアメとムチを用いながら、人口減少の危機について「責任をもって」戦略をすべての自治体に立てさせる手法は、一見力強くも感じるが、この「国と地方が一体となった取り組み」の実際については、これまで筆者も含め新潟県自治研究センターでは繰り返し「事実上の中央集権化」といえるものとして指摘してきた。総合戦略策定過程では全国の相当数の自治体において、東京の大手コンサルが「大活躍」するという事態も問題として指摘されたが、まさに「誰のための戦略策定なのか」という側面も露呈した。

当センター発行の『新潟自治』（年4回刊）においても、2015年1月、7月、10月の各号で特

集テーマに「地方創生」を取り上げ、総合戦略策定途中の自治体への聞き取りも含め、総力を挙げて論点・課題の整理に取り組んだところである（注8）。掲載論文等の詳細についてはここでは省略するが、ぜひご参照いただきたい。

【参考】「地方創生」スタート前後のおもなうごき（略史）

年	月	国・地方のおもなうごき
2014	5	いわゆる「増田レポート」
	6	第4次地方分権一括法公布（成立は5月）
	7	全国知事会「少子化非常事態宣言」
	8	総務省「地方中枢拠点都市圏構想推進要綱」発表 全国市長会「少子化対策・子育て支援研究会」 総務省「地方中枢拠点都市圏構想推進要綱」を発表
	9	第2次安倍改造内閣で地方創生担当大臣設置 「まち・ひと・しごと創生本部」（地方創生本部本部長は安倍首相） 地方創生の「長期ビジョン」と「総合戦略」閣議決定
	11	まち・ひと・しごと創生法、改正地域再生法成立
2015	3	地域再生法改正法案閣議決定 「日本版C C R C構想有識者会議」発足
	6	第5次地方分権一括法公布 「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」閣議決定
	8	「国土形成計画」閣議決定
	9	経済財政諮問会議「経済・財政一体改革推進委員会」の下<「制度・地方財政」などのWGと「公共サービス」などのプラットフォーム審議開始
	10	経済財政諮問会議で交付税改革議論を本格化 地方創生先行型交付金の対象事業決定 1億総活躍国民会議初会合
	11	内閣府「地域しごと創生会議」初会合
	12	「まち・ひと・しごと創生総合戦略2015」改訂版 日本版C C R C構想有識者会議最終報告
2016	3	地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議初会合
	4	総務省、ふるさと納税の返礼品で自粛要請
	5	財務省財政制度等審議会「経済・財政再生計画の着実な実施に向けた建議」 産業競争力会議「名目GDP600兆円に向けた成長戦略（日本再興戦略2016）」 すべての女性が輝く社会づくり本部「女性活躍加速のための重点方針2016」決定 「少子化社会対策白書」決定
		国土強靱化推進本部「国土強靱化アクションプラン2016」決定
	8	第3次安倍再改造内閣発足 働き方改革担当相新設（加藤勝信一億総活躍担当相兼任）

（出典）公益財団法人地方自治総合研究所『自治総研』掲載「中央の動き」を基に筆者が作成。

http://jichisoken.jp/monthly%20topics/monthly_topics.htm

ちなみに、2016年6月に開催された新潟県自治研究集会（新潟県自治研究センターセンターも主催団体）では、基調講演の講師である片山善博氏（元総務大臣・元鳥取県知事）が、自治体職場の関係者を中心に満員となった会場に向かって、「地方創生」の成果があったという方がいれば手を挙げてほしいと呼びかけたものの、一人もいなかったということがあった（注9）。新型コロナウイルス禍の以前に成果があらわれない—その兆しもない—ままであれば、ウイルス禍後の社会においても大きな宿題として積み上げられたものとなる。当然それは「近未来の労働環境」論議の大前提となるはずである。

3）人口減少の現状と国が求めた地方自治体像

（1）人口減少対策の成果が出ないのはウイルス禍のせいか

かつて合計特殊出生率が過去最低の1.26となり、「1.26ショック」といわれたのが2005年である。合計特殊出生率が僅かばかり上下して一喜一憂することは不毛であると筆者は考えているが、それでも、近年のそれは2019年1.36、2020年1.33、2021年1.30と過去最低に確実に近づいている。2011年以降、1.4台で推移していたことを考えると、この数年の落ち込みにウイルス禍という理由をつけたがる気持ちもわからなくはないが、それは解決策を導き出す捉え方とはいえないだろう。ましてや1995年以降でもっとも高かった1.45は2015年のことであり、「地方創生」政策の成果として挙げることはまったくできない。

ウイルス禍のこの数年と出生率をどう捉えるかについては、国立社会保障・人口問題研究所の小池司朗氏が、「コロナ禍での不安」と「雇用の不安」という2つの将来不安が人口減少の背景にあるとして、ウイルス禍とは、長期的な減少傾向に追い打ちをかけたものであり、それが落ち着いたとしても「プラスに作用することはない」としている（注10）。また、東京一極集中は本当に是正されたのかという点についても、東京からの人口移動が「都市付近のきわめて局所的な地域で発生」していることや、「本人及び両親がすべて東京圏出生の場合、非東京圏に居住する人の割合は年齢を問わず1～2％程度」であると指摘している点は重要である（注11）。本県の人口減施策は、毎年度当初予算において「働き方改革や女性活躍など県内企業等の魅力向上」や「起業・創業」などの働き方・雇用関連の分野をはじめ、「政策の総動員による取組」として位置付けられているが、果たしてこうした現実を踏まえたものであるのかもまた問われてくるであろう。

（2）自治体は何を求められてきたのか

人口減少で消滅の危機を煽られながら、自助努力を求められてきた自治体に政府はどのような将来像をさらに求めているのか。すでに筆者は第32次地方制度調査会へ影響を与えた2つの報告「自治体戦略2040構想」第一次報告・第二次報告についてその問題点を厳しく論じているが（注12）、あらためてその概要を記していく。

まず、第一次報告（2018年4月）では、2040年までの人口の動向、人口段階別市区町村の変動とともに、その頃までの個別分野として、以下の5点についてそれぞれの課題が危機として示さ

れている。

- ①子育て・教育
- ②医療・介護
- ③インフラ・公共交通
- ④空間管理・防災
- ⑤労働力
- ⑥産業・テクノロジー

そのうえで、「若者を吸収しながら老いてゆく東京圏と支え手を失う地方圏」、「標準的な人生設計の消滅による雇用・教育の機能不全」、「スポンジ化する都市と朽ち果てるインフラ」という内政上の危機への「考えられる対応」が列挙された。

第一次報告での自治体運営にかかわるキーワードをいくつか挙げれば、「地方圏への移住」、「集約」、「集住」、「IoTを活用したインフラ点検の省力化・多様化」、「圏域の構築」ということになる。

次に、第二次報告（2018年7月）では、「人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要」とされ、ここで登場してきたのが、自治体行政の標準化と共通化を柱とする「スマート自治体」である。

第二次報告書が展望する「新しい公共私協力関係の構築」についても、労働力不足に対して「退職者」「女性」「就職氷河期世代」を活用せよとの「安く使え」とでもいうべき論理は、公共サービスや労働条件の質とのかかわりで問題はないのかと、筆者は当時から指摘してきたところである。

また、人口減少に合わせる形で、AI、ロボティクス、ブロックチェーンなどの「破壊的技術」により「半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮」できるなどという、きわめて根拠の不明確な、かつ公務労働と公共サービスを軽視した「未来」を書き込んでいる。後述するが、本稿の中心テーマである働き方や雇用でいえば、現状ですでに人員不足と過密労働は深刻な問題なのであり、「半分の職員でも十分機能する」という前提が間違っているのである。一昨年の本調査報告書では、公衆衛生を歴史的に捉え、健康政策の重視の反面、感染対策にかかる予算や人員などの面が軽視されたのではないかと指摘もしてきた（注13）。感染禍における地方衛生研究所（本県でいえば新潟県保健環境科学研究所などが該当）での検査や県立病院をはじめとする医療衛生関係従事者の連日の奮闘ぶりは、精神的にも過酷で膨大な労働量とともに今なおあることを忘れてはならない。昨年の本調査研究でも、ウイルス禍で学校現場に続々と要請される業務と現場からの悲鳴にも似た声を紹介した（注14）。一般的に将来展望は、現状のサービス内容と体制との比較で語られるべきであるが、半分の職員で提供できると考える公共サービス—それがどのように支えられているかも含む—の認識がきわめて甘いのである。まさに一大合理化ビジョンであり、こうした労働力の価値切り下げや公共サービス削減につながりかねない路線に対して、筆者は一貫して警戒を呼びかけてきた。

その他にも、「スマート自治体」では「圏域マネジメントと二層化の柔軟化」や「東京圏のブ

ラットフォーム」、さらにはフルセット主義からの脱却が示され、物理的距離はICTで補完すればよいとする。そこに住み暮らす人々にとって何が大切なのかという視点ではなく、財政論と効率論から出発した中央集権化という側面が明らかになっているともいえるのである。

そして、その延長線上に示されたのが、2021年6月報告「選択する未来」なのである。

2020年3月11日の第1回「選択する未来2.0」で配布された資料には、以下のように開催の趣旨を述べている。

(以下引用、下線部は筆者)

2014年1月、経済財政諮問会議の下に、専門調査会として「選択する未来」委員会が設置され、同委員会が取りまとめた報告「未来への選択」(2014年11月)では、50年後においても1億人程度の規模を有し、安定した人口構造を保持するとの目標や、少子化・人口減少の克服、生産性の飛躍的向上や地域の再生など2020年頃までに取り組むべき対応が取りまとめられた。

安倍内閣の下で消費税財源を活用した子育て支援の充実や教育の無償化、地方創生などの取組が進められてきたものの、2019年の出生数は約86万人となるなど少子化の克服は道半ばであり、生産性の伸びもこれからである。このため、同委員会の報告に盛り込まれた2020年頃までに取り組むべき対応の進捗状況について検証を行い、今後の必要な対応の検討に資することを目的として、有識者からなる懇談会「選択する未来2.0」(以下「懇談会」という。)を開催する。

(出典)「選択する未来2.0の開催について」令和2年3月4日内閣府特命担当大臣(経済財政政策)決定

<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/20200311/shiryoul.pdf>

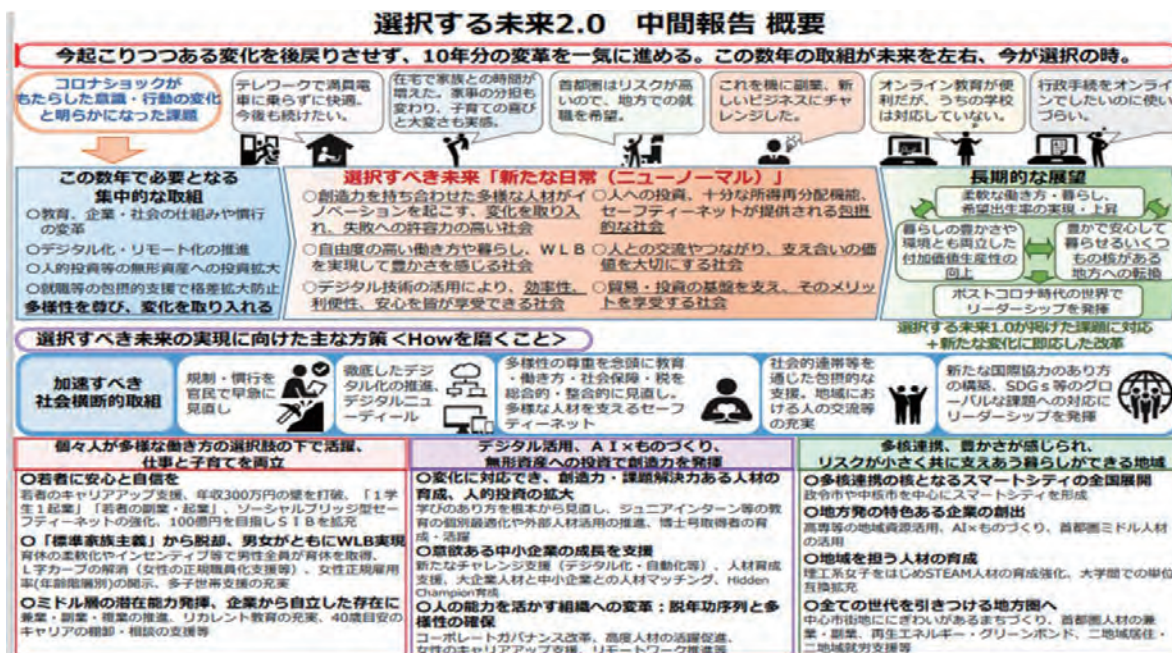
ここではまず「少子化の克服は道半ばであり、生産性の伸びもこれからである」と「地方創生」路線が成果を上げていない現状を半ば認めている点を確認しておきたい。そのうえで、「今起こりつつある変化を後戻りさせず、10年分の変革を一気に進める」などと高らかにうたい、デジタル化やスマートシティなどについて課題を述べているのである。10年で成果の出なかったものを、その路線は変えずに10年分の変革をしようというのである。

先に記したように、ウイルス禍での過酷な労働や低所得者層への深刻な打撃は、ウイルス禍以前は十分に守られ機能していたものが突然に暗転したというわけではない。労働法制をはじめとした働く者を守る社会的規制が相次いで緩められ、格差と貧困が深刻な問題になったうえに、セーフティネットが整備されない社会へウイルス禍が追い打ちをかけたと捉えるべきなのである。「近未来の働き方」を自治体レベルで模索するためには、ウイルス禍以前に解決すべきだった諸課題に真剣に取り組むという構えが求められるのである。

しかし、筆者がこの間これまで繰り返し述べてきたように、「地方創生」路線とは新自由主義路線そのものである。現在の岸田内閣は「新自由主義からの脱却」を当初勇ましく掲げてスタートしたが、本来抜本的な変更が求められてしかるべきこうした地方自治政策についても、ど

のようになっていくのか注視していかなければならない。

【参考】「選択する未来2.0」の全体像について



（出典）内閣府「選択する未来2.0 中間報告概要」より抜粋、転載。

<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/gaiyou.pdf>

2012年12月に発足した第二次安倍内閣とその経済政策である、いわゆる「アベノミクス」はスタートから10年になる。2014年後半にスタートした「地方創生」路線もまた間もなく10年近くになろうとしている。地方版総合戦略も、すべての自治体ですでに第1期を終え、第2期の後半に入る年になってくるところも多いはずである。大上段に構えた当初の「アベノミクスの地方波及」と「人口減少対策」の2点が、「地方創生」政策の効果によって明確な成果としてあらわれている。「地方創生」でなければ上がらなかった成果とはなにかーと、いったいどれだけの自治体がいえるのであろうか。それぞれの地域で働く人・生活者の声も含めて、そろそろ全体的な総括と検証が求められる時期になってきているはずである。この間、人口減少対策と自治体財政の再建で注目された、たとえば兵庫県明石市一市長個人の個性も含めてさまざまな議論はあるがーをはじめ、独自の取り組みとして評価されている自治体はいくつもあるが、それらの取り組みが国の「地方創生」政策によるものだとは言いがたい。むしろ、この時代においてもなお、「国とのパイプ」を自身の強みだという首長がいるが、そのパイプから何がどれほど流れて来ているのか、また逆に流出したものは何かも総括すべき時期にきているのではないかな。

2. あるべき地方自治体の姿とは

1) 新自由主義が奪ったものとは一労働と自治体のかかわりー

30年以上に及ぶ新自由主義的潮流は、労働の観点から地方自治体レベルにおいてどのような

事態をもたらしているだろうか。いわゆる「ポストコロナ」の「近未来の働き方」を考えるうえで、解決すべき課題として捉えるためにも、いくつかの事例を紹介したい。

（１）学校の「働き方改革」は進んだのか

筆者は現在、新潟県教育総合研究センター第2研究委員会でも研究委員を務めており、小中学校で働く教職員の働き方について調査研究を行っている。先般、同センターの研究交流集会が開催され、筆者の所属する分科会でも現場の教職員参加の下、働き方の「今」を聞かせていただいた。その際、話題になったのが、研究委員会が発行した「新潟総研ニュース」に掲載された「ある教員の１日」という日程表である（注15）。以下、そこに記載された内容を一部紹介していく。

小学校教員Aさんは6年生の担任で、授業の持ち時数は週24時間である（この時点で、授業時数の多さに驚くのであるが）。出勤時間は7時20分。8時25分から始まる朝の会までに、授業準備、ノート点検、便り作成、打ち合わせ、欠席児童連絡対応、児童の検温・消毒、朝読書の指示、提出物チェック、漢字ノートの○付けを行うのだという。すでに筆者であれば無理な業務量である（一応筆者も専門学校の非常勤講師経験は長いのだが）。しかも、そのうちどれもが毎日行うであろうことばかりであり、いわゆる通常業務なのである。8時35分から1限の授業が始まるため、朝の会を遅らせることも当然にしてできない。まず難しい想像などしなくてよいので、常識的に考えてほしいのであるが、児童の検温や消毒など、ウイルス禍で当たり前のように「学校の先生がやればよい」という発想がいかに現実離れしたものであるかがわかるのである。退勤時間は20時。管理職への報告・記録、保護者対応、総合学習の発表会準備、ホームページ更新、テスト○付けなど、16時の児童の下校完了からがまるで次の職場での勤務時間のようになっている。

この「ある１日」は「普通の１日」であるとのことだが、筆者が気付いたのは休憩時間がどこにもないのである（唯一の空き時間は、子どもがプロレスごっこで怪我をしたため、事情期間き取りでつぶれてしまっているのである）。研究会では、「ここに何かが起こればその対応が入ります」という話があり、その何かもまた「日常」なのである。

繰り返しの話のようになるが、ウイルス禍であろうとなかろうと業務量はすでに十分すぎる状態であり、子どもの怪我は起こるのである。

さらに驚くのは、こうした「ある１日」を見た参加者（現場教員）の誰もが驚いていないことであり、それどころか、ここでは控えるが、「実際にはこの方より大変です」という日常が続々と紹介されたことであった。

予算と人員を配置せず、効率と成果を優先する「改革」は、学校現場の余裕を確実に奪ってきた。さらに、給特法の壁を頼んで「超勤させ放題」という実態は、これまでも指摘されているところであるが、もし残業代が一般行政職と同じ仕組みで実際に出ていたらどうなるのかと考えれば、その異常さも明らかである。

まさにウイルス禍はそうした過酷な日常へ襲いかかったのであり、その対応もまた現場教職員

に求められたのである。そうであれば、このままウイルス禍が終わったとしても、単純にそれ以前の業務に戻るわけではないことになる。現在進められているICT教育をはじめ、今後求められていく「近未来の」新たな業務が、さらに積み上げられるだけになってしまうのである。こうした事態は絶対に避けなければならない。

労働との関係でもうひとつ挙げれば、若い世代で教職志望の学生が少なくなっているという現実がある。とりわけ新潟県では教員採用試験の倍率は低く、教員をめざすにしても東京など県外でという学生は少ない。なぜ教員志望者が少ないのか。筆者も公務員受験の予備校で講師を約20年続けており、具体的に書くことは控えるが、学生から話を聞けばその理由は実感としてよくわかるのである。

なお、補足的に私見として付け足せば、「小泉改革」の下で行われた義務教育費国庫負担制度における国負担分引き下げの影響も検証される必要があるだろう。三位一体の改革による地方財政ひっ迫を予見できなかったにしても、国負担分の2分の1から3分の1への引き下げには、地方6団体も強硬な賛成派であったことを考えれば、今後の地方自治をどう考えるかという際に重要なテーマのひとつではないだろうか。

（2）自治体の専門職・技術職は確保できるのか

昨年、保育士についての研究調査に関わる機会をいただき、公立保育園の保育士採用枠の少なさについて論じたことがあった。公立保育園での非正規率の高さは、自治体の非正規公務員問題をもっとも象徴的に示す職種のひとつであり、低賃金労働という問題にとどまらず、学生・既卒を問わず保育士志望者（非正規勤務も含む）に対する影響を考えた場合にも大きな問題である。正規職員と同様の業務をしながら、採用枠の狭さ（倍率の高さ）から採用試験を受けても入れない非正規保育職員は少なくない。現場で十分働き続けられている保育士が、資質・人物に関わる二次試験で合格しないというのは、採用試験として重大な矛盾であろう。また、高い学費を負担しながら、保育士の狭き門を諦め、進路変更を余儀なくさせられている学生がいることなども、若年層の人口流出や充実した子育て支援とのかかわりで、自治体が取り組まなければならない課題である。財政論から出発した保育行政は、保育の質はもちろんのこと、持続可能な地域づくりと若者の定着の観点からも転換されなければならないのである。

その一方で、この間、自治体の専門職・技術職の志望者は、教員採用試験と同様に低調となっている。【図表1】は直近3年間の新潟県職員採用試験（大卒程度）のおもな職種別倍率（最終合格者）をまとめたものである。試験で問われる内容は職種によって異なるが、原則として筆記の専門・教養科目の試験と論作文、個人面接があり、かつて実施されていた集団討論がなくなったこともあり、近年は個人面接が2回実施されている。一次・二次試験ともに膨大な勉強時間を要することから、今では公務員試験は「一番難しい就職試験」とも言われており、県職員上級試験はそのなかでも難関である。しかも最終合格が決まるのは8月半ば以降であり、結果が出る頃には民間企業の多くで内定が出ているという状況にある（市町村職員の場合はさらに遅い日程となる）。

そうした状況にあっても自治体・公務職場で働きたい願う若者は、将来にわたって地域に「住み・暮らし・働く」存在であり、専門知識や技術を持つ地方自治の担い手として期待されるはずのものである。ところが、財政論から出発したこの間の自治体職員削減圧力は、採用枠の減少にもあらわれており、近年民間企業の採用が好調であることともあわせ、受験生の数も含めて大きな変化が出ている。とりわけ、近年特徴的なのが、一部専門職・技術職の「不人気」ぶりである。一般行政職もかつてに比べれば決して倍率が高いとはいえず、総合土木や林業、農業などでは特にその低さが目立っている。また、保健師などは新潟県に限らず採用数が少なく、採用数が数人上下するだけで、倍率が大きく変化するのが一般的である。採用枠が少ない、あるいは募集そのものがないことから、資格を活かせる仕事に就くために、地元での就職を諦め、県外の市町村までを志望先として受け続けるというケースも常態化している（注16）。

後述するミュニシパリズムの研究者で、東京都杉並区の区長でもある岸本聡子氏は、「世界的な新自由主義の潮流の中で」、「自治体は本来の自治の力を奪われつづけてきた」という一例として、「自治体が本来持つべき総合的な知識や専門性、政策調整能力など」を挙げている（注17）。

大学で学んだことを活かし、自治体で働きたいと願う学生や若年層の期待にどのように応えて自治体運営を行っていくのか、また、若い人たちが働き続けられると感じる職種となっているのかなど、雇用や働き方で自治体が取り組まなければならない課題も多く、またその意義は大きい。自治体にとって自らを持続可能とする担い手の確保に関わる問題であり、民間も含めて地域の教育機関や研究機関との連携がさらに求められる分野ともいえよう。

【図表 1】新潟県職員採用試験（大卒程度）のおもな職種別倍率（最終合格者数）

	2020年度	2021年度	2022年度
一般行政	5.9 (50人)	5.6 (52人)	3.8 (71人)
警察行政	11.0 (1人)	3.0 (5人)	1.9 (7人)
福祉行政	4.3 (8人)	4.0 (8人)	4.0 (9人)
総合土木	1.5 (18人)	2.1 (11人)	1.7 (17人)
林業	3.0 (4人)	1.8 (5人)	2.1 (8人)
農業	5.0 (6人)	2.4 (10人)	1.9 (22人)
建築	3.0 (1人)	5.0 (1人)	最終合格0
機械			受験者0
環境	8.5 (2人)	3.0 (3人)	2.3 (3人)
電機	1.6 (5人)	2.0 (6人)	3.0 (2人)
保健師	2.3 (3人)	1.0 (8人)	1.3 (6人)
薬剤師（行政）	1.0 (1人)	2.3 (3人)	1.3 (4人)

（出典）新潟県「新潟県職員採用試験等の状況」（当該年度分）を基に、筆者が作成。

※申し込み段階の倍率ではなく、受験者のなかでの倍率である。

（3）就職氷河期は打ち捨てられたまま

新自由主義的潮流が生み出した最大の被害者ともいえるのが、「就職氷河期世代」などと名

づけられた1970年代～80年代初め頃に生まれた世代であり、新自由主義政策による「失われた30年」を過ごした当時の若年層である。その多くは大学等を卒業しても就職は厳しく、「雇用の流動化」などをうたい文句にして破壊され続けた労働法制をはじめとした相次ぐ規制緩和の下、非正規・低賃金を受け入れさせられてきた。筆者もいわばその典型ともいえるべき一人であり、当事者として新自由主義に対する最大の批判者であるとも自負している。

「就職氷河期」のなかでも、早い世代では現在すでに50歳を超えている。ところが、この間、「少子化」「人口減」「高齢化」については「問題」とされながら、またその一方で、子育て支援をはじめ「切れ目のない支援」はさかんにいわれながら、低所得で不安定な生活を耐え忍ぶことを強いてきた「就職氷河期」－とりわけ単身世帯など－に対しては、国・地方ともにきわめて冷淡であった。民主党政権も含め、ほとんど「打ち捨てていた」といってよい状態であった。むしろ、皮肉なことに、「就職氷河期世代」の非正規労働者の正規化について、その内容の是非はともかく力を入れ始めたのは、近年になってからのことである。特に、自治体においても、職員採用試験で「就職氷河期枠」を設けることも珍しくなくなっている。

では、自治体職員の「就職氷河期枠」とはどの程度のものなのか。

【図表2】職員採用競争率比較（一般行政・「氷河期」対象一般事務）

		2020年	2021	2022
新潟県	一般行政	5.9	5.6	3.8
	一般事務	47.8	22.6	29.8
新潟市	一般行政A	13.5	13.6	5.1
	一般事務	43.5	43.5	40.7

（出典）新潟県、新潟市「職員採用」を基に筆者が作成。

【図表2】は新潟県と新潟市それぞれの職員採用試験の競争率をあらわしたものであるが、新潟県・新潟市ともに上段が大卒一般試験、下段が「就職氷河期世代」対象試験である。自治体職員の採用試験には、受験資格に年齢制限があるため、「就職氷河期世代」が一般の上級試験を受けることは、新潟県・新潟市に限らず不可能である。「就職氷河期世代」の対象枠でも「50歳以下」などの制限を設けているところが多く、実際には40歳代が主たる受験者層と考えられる。前述のように「就職氷河期世代」の一部はすでに50歳を過ぎ始めており、相変わらず打ち捨てられた状態であることには変わりがない。それどころか、何らかの職に就いていたとしても、雇用が継続されずとは限らないとすれば、事態は悪化しているとさえいえよう。また、40歳代についても同様に厳しい状況には変わりなく、競争倍率40倍などというのは、特に非正規の「就職氷河期世代」では実務等のキャリアの観点から、きわめて狭き門であるといえる。「就職氷河期世代」を対象とした採用枠の設置は、評価されるべきものであることには間違いはないが、「後がない世代」に垂らされた「蜘蛛の糸」であっては断じてならない。

「地方創生」路線では、その多くが若い世代のための「まち・ひと・しごと」であり、移住・定住促進についても、その対象には低所得者や就職氷河期世代の非正規雇用者などはほとんど入っていない。二居住支援などに至ってはその典型であろう。起業支援やリスキリングについて

も、誰がどのような視点で誰を対象にするのかということが問われてくるはずである。ウイルス禍後の「近未来の労働環境」について、かつて国が「就職氷河期」をつくり出した政治を、地方において繰り返さないという姿勢も地方自治体には求められよう。

2) 地方自治体のあり方を考える2つの議論から

人口減少問題の解決を自治体に迫り競わせる「地方創生」路線が、新自由主義的潮流であるとすれば、それに対抗する理論と実践はどのような形であらわれているだろうか。

ここでは『新潟自治』2023年1月号における拙稿「人口減少と自治体運営のこれから－『地方創生』路線からの方向転換を－」で簡単に紹介した2つの議論について、補足追加をした形であらためて述べていきたい。

まず、少し前からよく知られている考え方として、日本に限らないことであるが、かつてのような経済成長の見込めない現代世界において、「ベーシックサービス」の理念を提起し、「All for All」の観点からあるべき公共サービスと国のかたちとは何かを論じてきた井手英策氏による主張である。

井手氏によれば、地方に求められるのは「一人ひとりの人間が、人間らしく生きていくための条件整備」であり、ソーシャルワークであるとする。そして、現状の国・自治体の財政を考えた時、積極財政派からよく使われる「通貨発行権を持つ国が財政破綻することはない」との主張に基づく、借金を膨らませながらの財政出動に対しても、将来世代へツケを負わせ、その世代の選択肢を狭めるものとの趣旨で厳しく批判的な立場を取っている（注18）。

また地方財政についても、地方交付税に頼る財源保障議論は、成長と所得の増大が前提条件となっており、国税の法定率分が自然に増大する状況が考えられないなかで、どのように「コモンニーズ」を満たしていけるのかとする。たとえば公共交通など、自治体を持つ共通課題については、全国一斉の地方税超過課税による税収によって、それぞれの地域が抱える共通課題に対応すべきとして、「社会連帯税」を提起している（注19、20）。なお、これらの主張は、旧民進党の基本政策ともなったものでもあり、社会連帯税構想を含む税制については自治労が設置した「人口減少時代の自治体財政構想プロジェクト」で検討されたものであり、井手氏もその中心メンバーである。

もうひとつは、2022年6月の杉並区長選挙で岸本聡子氏が当選したことで、いっそう注目されるようになったミュニシパリズムという考え方である。ミュニシパリズムの研究者でもある岸本氏が、どのような区政運営を行うか、筆者も強い関心を持っている。

ミュニシパリズムは、古くはフェビアン主義など都市社会主義に源流を持つものであるが、ヨーロッパで進められた水道民営化などに象徴される、新自由主義政策の失敗に対する「再公営化」として近年あらわれており、「地方自治主義」ともいわれている。この考え方には、岸本氏が「世界的な新自由主義の潮流の中で、直接的には国からの圧力を受けることで、自治体は本来の力を奪われつづけてきた」（注21）と述べているように、水道事業など社会インフラだけでなく、教育や社会保障政策など、新自由主義路線への対立軸として地方自治があることを示してい

る。同時に、岸本氏がこれまで紹介してきた国家権力や市場優先の政策と対峙するフィアレス・シティ（恐れなき自治体）について、「一番のエッセンスは首長や自治体そのものではない」とし、住民自らが声を上げ、住民の運動が政治を動かすという点が強調されており、「統治」の意味での自治体運営とは異なる姿が描かれている。さらに、地域で雇用をつくり、投資をし、地域経済を回すというしくみも忘れてはならない視点である（注22）。また、この研究の第一人者である山本隆氏は、ミュニシパリズムの活動テーマとして、①集会に基盤を置いた直接的なデモクラシー、②ヒューマン・ニーズを充足する基本政策、③シェアリング（分かちあい）と協同、④相互扶助と連帯、⑤女性のリーダーシップを挙げている（注23）。新自由主義的地方自治政策とは異なるものとして、ウイルス禍後の「近未来の労働環境」を考えるうえでも重要な視点が掲げられていると筆者は考えている。

ここで紹介した2つの議論には当然違いもあるが一筆者もまた必ずしも同意できる点ばかりではない一、人口減少で財源がなければ、公共サービスは縮減されてしかるべしとの立場には立たず、成果がなければ自己責任だけは取らされるという「地方創生」とも異なるものとして、今後の議論に活かされることを期待している（注24）。

おわりにー自治体は何ができるのかー

岸田首相の掲げる「新しい資本主義」なるものの柱は、擬制資本頼みの「資産所得倍増」と効率優先の「デジタル化」などであることは明確になってきた。その意味では、これらが生活経済と地域公共サービスにどのような影響を与えるのかという問題は、今後の地方自治のあり方を研究するうえでも重要になってくるものと考えられる。今回、本稿で述べた労働や雇用に自治体がどのように関与していくのかというテーマもそれに重なる。

「非正規公務員問題」の第一人者でもある上林陽治氏は『格差に挑む自治体労働政策ー就労支援、地域雇用、公契約、公共調達ー』のなかで、「時代は明らかにポスト新自由主義のとは口に差し掛かっている」として、「自治体と労働政策」を考えるうえで、3つの役割と5つの視点が重要であるとする。地方自治体の3つの役割とは、「使用者としての役割」「地域最大の経済主体・調達主体としての役割」「労働者市民の働く権利を保障する労働政策主体としての役割」である。そして、①良質な事業者を選ぶ②良質な事業者を育成する③働く人を下支えする④働く人の権益を守る⑤働く人の誇りを回復するという「5つの視点を重視した総合的で体系的な労働政策を展開する必要がある」としている（注25）。

本稿でも同様の問題意識を持って、ウイルス禍がより一層明らかにしたウイルス禍以前からの労働・雇用の諸問題、すなわち新自由主義的政策がもたらした弊害と、これからの地方自治のあり方にかかわる議論を紹介してきた。真の意味で「新自由主義からの脱却」を図るのであれば、生活者の現場、「先端」である地方から始まらなければならないと筆者は考えており、そうであればこそ、資本の論理、統治の論理から出発する「人口減対策」ではない道を今後も地方自治体は探っていかなければならないはずである。その際、新自由主義的地方政策への対抗軸として

ヨーロッパで先行して行われてきた、「水道事業再公営化」などに象徴されるミュニシパリズムや、2022年10月の法施行で取り組みが注目される労働者協同組合などは今後の研究テーマにもなってくるであろう。

また、前記の「3つの役割・5つの視点」で真っ先に思い浮かぶのは、公契約条例である。特に新潟県内においては制定論議が依然として低調な公契約条例ではあるが、実は県議会史上初めての政策的な議員提案による条例案は、1988年12月議会に当時の社会党・県民連合が提出した「新潟県発注の建設土木請負工事にかかる下請中小業者保護条例（案）」であったことはほとんど知られていない（注26）。否決されてしまったものの、公契約条例の原型にあたるといってよいものである。筆者は公契約条例について関心を持ってきたこともあり、同条例案についても当時の関係者から聞き取りなどもして、講演等で紹介してきた。いずれ機会があれば、当時の議論も紹介したいが、なによりも公契約条例制定に向けた議論が進められることを願うばかりである。

いずれにしても、「近未来の労働環境」をよりよいものにする方策を地方自治体がつくり出すことは可能である。関係者の努力に引き続き期待するものである。

（注1）田中聡一郎「コロナ禍と社会政策－現状と今後の課題－」（飛田博史編『コロナ禍で問われる社会政策と自治体－「住まい」の支援を中心に－』自治総研ブックレット、2022年所収）15～16ページ。なお、同書では、社会政策・社会保障の観点から住宅政策について研究者が論じており、自治体の取り組み事例（例えば高知市）も紹介されている。

（注2）鳩山・菅・野田内閣は、時期によって枠組みは異なるものの厳密には連立政権であるが、本稿では民主党政権で統一した。

（注3）全国知事会「少子化非常事態宣言」

<https://www.nga.gr.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/3/01%20140911sengen.pdf>

（注4）全国知事会次世代育成支援対策プロジェクトチーム「次世代を担う『人づくり』に向けた少子化対策の抜本強化」について

<https://www.nga.gr.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/3/02%20140911gaiyo.pdf>

（注5）リスクリングそのものは重要なテーマであるが、景気対策の議論にまでリスクリングが出されるなど明らかな逸脱ともいえる状況がみられる点は警戒すべきであろう。

（注6）もっとも、地方自治体では非正規化や民営化が進められ、「非正規公務員問題」が増加していく過程でもあり、こうした知事会の主張をもって地方自治体の新自由主義的改革の弊害が肯定されるものではないことは言うまでもない。

（注7）「『長期ビジョン』『総合戦略』の閣議決定に伴う石破大臣のコメント」内閣官房・内閣府総合サイト「地方創生」

<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/h26-12-27.html>

（注8）『新潟自治』2015年1月号特集「どうする地方創生－その進むべき道－」、同7月号「『地方創生』－問われる地方の知恵－」、同10月号「『消滅』と『創生』論議の実相－地方版総合戦略策定をめぐって－」での各論文・レポートをはじめ、その後も「地方創生」についての論稿は多数掲載されている。

（注9）片山氏の講演要旨については『新潟自治』2016年7月号所収「『地方創生』と公共サービスのあり方」参照。

（注10）小池司朗「コロナ禍と人口動態の変化－東京圏における国内人口移動傾向の変化を中心として－」『ガバナンス』2022年10月号所収。

- (注11) 同上。
- (注12) 拙稿「自治体運営と参加・参画にかかわる議論のために－『地方創生』と『県財政危機』問題を一例にして－」（『新潟自治』2020年1月号）
- (注13) 拙稿「公衆衛生の歴史からみた『平成期』の位置づけ－公衆衛生の原点と今日の新型肺炎禍を結んで考える－」（『あしたへ－平成時代を振り返って』2021年3月所収）。
- (注14) 拙稿「『ポストコロナ』の働き方の議論のために－感染禍で学校・教育現場であらわれた課題を参考にして－」（『あしたへ－これからの労働環境を考える』2022年3月所収）。
- (注15) 「新潟総研ニュース」第99号、新潟県教育総合研究センター第2研究委員会、2022年11月。
- (注16) 市レベルでは、保健師や管理栄養士の採用が1人というのも珍しい話ではなく、そもそも募集のない自治体も多く、地元の自治体を断念して採用枠のある自治体を受験をするということが常態化している。
- (注17) 岸本聡子・内田聖子「民主主義と自治の再生へ－フィアレス・シティへの条件とは何か－」『世界』2022年10月号、124ページ。
- (注18) 井手英策「今、必要とされる公共サービスと国のかたち」『地方自治京都フォーラム』145号。
- (注19) 同上。
- (注20) 全日本自治団体労働組合「人口減少時代の自治体財政構想プロジェクト報告書」2017年、参照。
<https://www.jichiro-hokkaido.gr.jp/wp/wp-content/uploads/2018/04/2f525a1eebe1cbe895aff17f28bc45c0.pdf>
- (注21) 岸本聡子・内田聖子「民主主義と自治の再生へ－フィアレス・シティへの条件とは何か－」『世界』2022年10月号。
- (注22) 同上。
- (注23) 山本隆他『ニュー・ミュニシパリズム－グローバル資本主義を地域から変革する新しい民主主義－』（明石書店、2022年）
- (注24) 本稿では触れなかったが、ミュニシパリズムとも関連して、『人新世の資本論』などの著者斎藤幸平氏も忘れてはならない研究者の一人である。筆者は斎藤氏のマルクスの理解とは見解を異にしているが、新自由主義的潮流への対抗軸のひとつとして、また今後の地方自治を考えるうえで今後有意義な議論が行われることを期待したい。
- (注25) 篠田徹・上林陽治編著『格差に挑む自治体労働政策－就労支援、地域雇用、公契約、公共調達－』、日本評論社、2022年、5～9ページ参照。
- (注26) 高橋直子「議会は使命を果たせるか－議員発議に見る責務と権能－」（『新潟自治』2017年1月号所収）。

発 行 者 一般社団法人 新潟県労働者福祉協議会

〒950-0965 新潟市中央区新光町 6 - 2

TEL 025-281-0890 FAX 025-281-0891

H P : <http://www.niigataken-rofukukyo.com/>

受託調査
研究機関

公益社団法人 新潟県自治研究センター

〒950-0965 新潟市中央区新光町 6 - 7

TEL 025-281-8060 FAX 025-281-8062

H P : <http://www.niigata-jichi.or.jp/>

編 集

〒950-0134 新潟市江南区曙町 3 - 5 - 5

株式会社 新 潟 印 刷

TEL 025-383-3900 FAX 025-383-3909