



2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会
イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)

AIと雇用

目次

- 04 「AIと雇用」に関して前提となる知識や状況の共有
- 09 議論の大テーマ「AIと人間が共生できる社会と企業に転換していくためには何が必要か」
 - 09 1. 推進に向けたビジョンや体制についての議論
 - 11 2. 大企業だけでなく、中小企業にもテクノロジーを浸透させるためにやるべきことの議論
 - 13 3. 中央（東京）だけでなく地方にも活躍の場を作るための議論
 - 13 4. 経営者が発揮すべきリーダーシップについての議論
- 15 議論のまとめ

イノベーション・エグゼクティブ・ボード 第2回テーマ会議 「AIと雇用」

アクセンチュアが発足した「2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会ーイノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)」は2019年11月11日にテーマ会議を開催し、有識者を招いて「AIと雇用」について議論を行いました。参加者のIEBコアメンバーと有識者は以下の通りです。

コアメンバー (敬称略)

新浪剛史 (議長)

サントリーホールディングス株式会社
代表取締役社長

高原豪久

ユニ・チャーム株式会社
代表取締役社長執行役員

峰岸真澄

株式会社リクルートホールディングス
代表取締役社長兼CEO

村林聡

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
代表取締役社長

江川昌史 (主幹事)

アクセンチュア株式会社
代表取締役社長

牧岡宏

アクセンチュア株式会社
戦略コンサルティング本部統括本部長

立花良範

アクセンチュア株式会社
デジタルコンサルティング本部統括本部長

有識者 (敬称略) ※会議開催時点の役職

田和宏様

内閣府審議官

武田洋子様

株式会社三菱総合研究所
政策・経済研究センター長チーフエコノミスト

吉田浩一郎様

株式会社クラウドワークス
代表取締役社長CEO

藤野真人様

フェアリーデバイセス株式会社
代表取締役

保科学世

アクセンチュア株式会社
デジタルコンサルティング本部
マネジング・ディレクター

山根圭輔

アクセンチュア株式会社
テクノロジーコンサルティング本部
マネジング・ディレクター

植野蘭子

アクセンチュア株式会社
戦略コンサルティング本部
マネジング・ディレクター



「AIと雇用」に関して前提となる知識や状況の共有

はじめに、議論の前提となる「AIと雇用」に関する知識や状況の共有として、アクセンチュアが「日本の人口動態」「AI活用による日本の潜在的経済効果」「2030年のキーテクノロジー」「2030年代の社会・生活イメージ」「近未来に必要となる仕事」「職種別の需給ギャップの拡大」などについて説明をしました。その要旨は以下の通りです。

「日本の人口動態」については、少子高齢化による生産年齢人口と総人口の減少が今後、ますます加速する見通し（図1）。2030年の時点ではまだ生産年齢人口が絶対数として足りなくなることはないと思われるが、2035年にはおよそ3分の1が高齢者（65歳以上）に、2055年には総人口が1億人以下になることを考えると、2030年頃にはそうした時代が到来した際の対応の方向性が見えていることが望ましい。

「AI活用による日本の潜在的経済効果」では、AIを最大限活用した場合とそうでない場合の「2035年の各国（12カ国）のGVA成長率（GDP成長率にほぼ相当）の比較」（図2）を紹介。それによると、日本は企業がAIを最大限活用した場合とそうでない場合の経済成長への影響の差が約3倍と他国に比べて大きく、活用できた場合には大きな効果が望める。だが、活用が進まない場合の成長予想は最も低いため、グローバルな競争力の維持・強化にはAIの活用が不可欠といえる。

「2030年のキーテクノロジー」については、ディープラーニング（深層学習）や強化学習によって進化しているAI（人工知能）、センサー・アクチュエータ（IoTシステムのキーデバイス）、通信、モビリティ、デジタルエコシステムなどを紹介。AIとは、膨大なデータを読み込み（sense）、読み込んだデータを理解・解釈（comprehend）し、適切なパターンを選択して行動する（act）ことを繰り返すことで、より適切なパターンを学習（learn）し、進化すること。こうしたAIの特性に基づいた4つの活用法とメリットを次のように説明した。

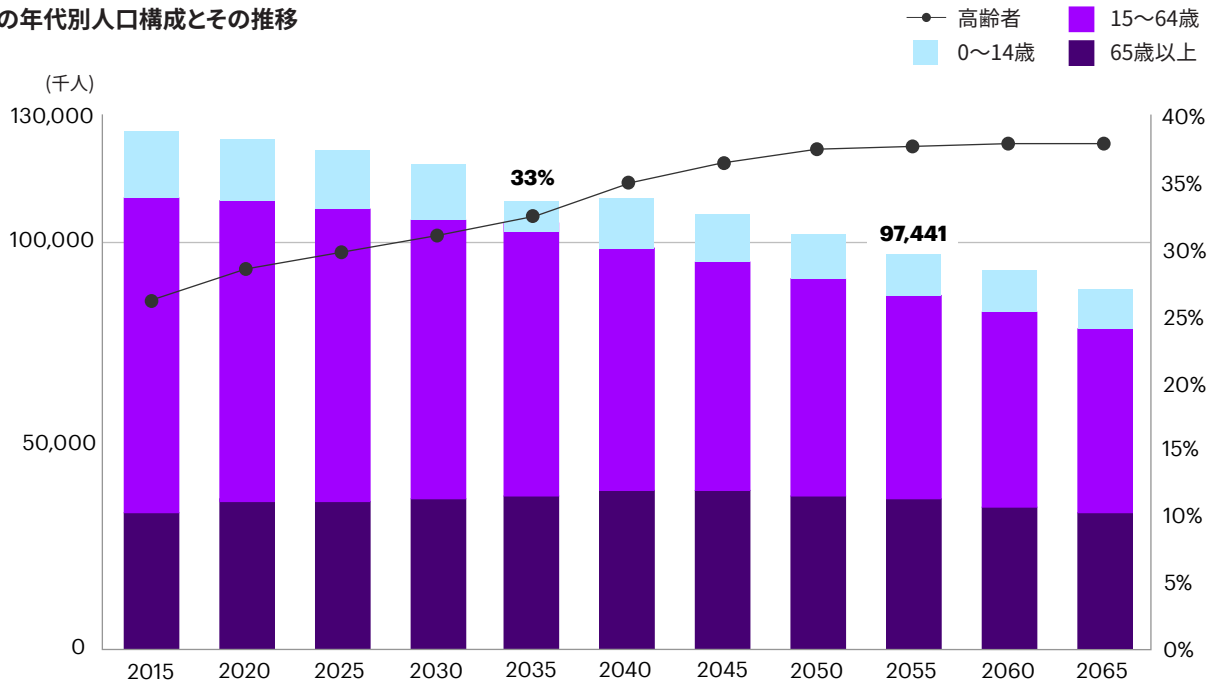
1. 「AIが予測した結果を基に経営の意思決定」をすること。アクセンチュアでも実際にAIを用いた需要予測のサービスをクライアントに提供しており、完全にAIが自動発注をかける、あるいは予測を基に最後は人間が発注をかけるなどの使い方がある。
2. 「AIによる業務の最適化、業務プロセスの自動化」。これにより、効率が上がり生産性もアップする。
3. 「AIによる単純作業の自動化や各作業のスピードと品質の向上」。日本のAIロボティクスのスタートアップ、MUJINの技術を用いた無人倉庫の例を紹介した。
4. 「膨大なデータの組み合わせによるシミュレーションを通じてR&D（研究開発）プロセス全体を高度化・高速化」すること。現行製品の利用状況や顧客の声などをインプットし、AIがリコメンドするという活用法や、膨大なデータに基づいて開発される製薬などの領域で威力を発揮する。

「2030年代の社会・生活イメージ」では、総務省・情報通信審議会情報通信政策部会IoT新時代の未来づくり検討委員会がとりまとめた『未来をつかむTECH戦略』から3つのイメージを紹介。1つは、年齢・性別・障害の有無・国籍・所得などに関わりなく、誰もが多様な価値観やライフスタイルを持ちつつ、豊かな人生を享受できる「インクルーシブ（包摂）」の社会。2つめは、地域資源を集約・活用したコンパクト化と遠隔利用が可能なネットワーク化により、人口減でもつながったコミュニティを維持し、新たな絆を創る「コネクティッド（連結）」の社会。そして3つめは、設計の変更を前提とした柔軟・即応のアプローチにより、技術革新や市場環境の変化に順応して発展する「トランスフォーム（変容）」の社会（図3～5）。日常生活をサポートする「お節介ロボット」や、自動運転のタクシー「クルマヒコーキ」、自分でプログラミングして加工する「マイ工場」など、夢のような世界も挙げられている。

図1:日本全体の人口動態:生産年齢人口の減少

少子高齢化、生産年齢人口の減少を伴う総人口の減少は今後、ますます加速化する見込み。
2035年には3分の1が高齢者となり、2055年には総人口は1億人を下回る。

日本の年代別人口構成とその推移

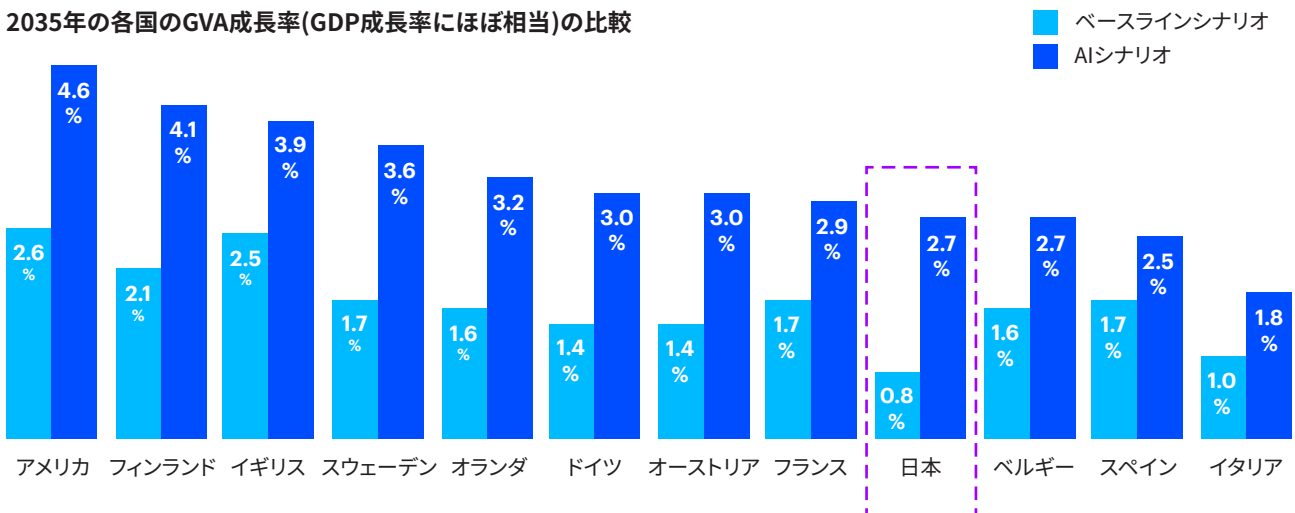


国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」より作成

図2:日本はAI活用による潜在的経済効果が高い

企業がAIを最大活用した場合とそうでない場合の、経済成長への影響の差が約3倍と各国に比べて大きい。
また、AIの活用が進まない場合における成長予想が最も低く、競争力の維持・強化にAIの活用は不可避と言える。

2035年の各国のGVA成長率(GDP成長率にほぼ相当)の比較



出典: アクセンチュアおよびフロンティアエコノミクス「How AI Boosts Industry Profits and Innovation」

図3



働く人

複数の仕事に就き、時間の切り売りで個人の能力を最大限発揮。家でもカフェでも、スイッチ1つで切り替わるバーチャル個室で効率サポート。

しごとは複業、働く場所や組織に囚われずマルチな才能を発揮

2030年代イメージ

[I] インクルーシブ

年齢・性別・障害の有無・国籍・所得等に関わりなく、誰もが多様な価値観やライフスタイルを持ちつつ、豊かな人生を享受できる「インクルーシブ(包摂)」の社会



高齢者

ハイキングに集まったのは約80~100歳。皆元気一杯だが、身体の一部に補助アームやARグラスなどを装備。

人生100年、頭や身体の衰えはハイテクでカバーし、元気に活躍



子ども

壁や天井、机がディスプレイになり、プログラミングで作成したアプリのデモも表示。VRではいろいろな地域・時代の体験学習が可能に。

読み・書き・デジタル、世界の人材と戦う武器を幼少期から装備



ロボット

目覚め・歯磨き・着替え・朝食などの忙しい朝支度をスムーズに準備させてくれるお節介な手伝いロボット。

ロボットも家族の一員、人間とロボットが、会話や生活サポートを通じ共生



障害者

目や耳が不自由でも、外国語が苦手でも、自分の選んだメニューで会議の内容を翻訳して自在に伝えるシステム。

自分の選んだメニューで、会議の内容を翻訳して自在にコミュニケーション

図4



自治体

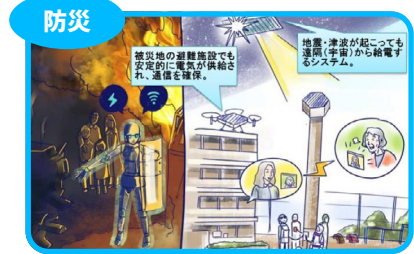
24時間受付のネット窓口が当たり前となり、画面をさわると現れる忠実で有能な執事ロボが、お役所イメージを刷新。

24時間ネットで受付。忠実で有能な執事ロボがお役所イメージを刷新

2030年代イメージ

[C] コネクティッド

地域資源を集約・活用したコンパクト化と遠隔利用が可能なネットワーク化により、人口減でも繋がったコミュニティを維持し、新たな絆を創る「コネクティッド(連結)」の社会



防災

超大規模な災害が発生しても、ワイヤレス給電などあちこちで電力確保。決して途絶えない通信で、避難誘導や安否確認に威力発揮。

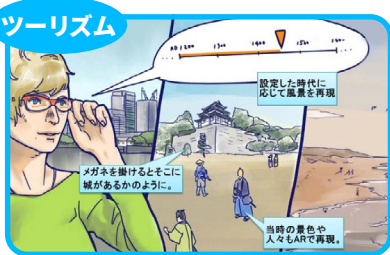
大災害が発生してもワイヤレス給電などで、途絶えないネットワークを維持



健康医療

家でも街中でもインプラント端末やセンサーで健康管理をサポート。異変があればAIで簡単な診断を行い、専門医が早期に超低侵襲治療。

医療が24時間見守り、病気は予防・早期発見で治療も超進化



ツーリズム

歴史のある観光名所など、ARで好きな時代の風景を再現。音や香りなども再現することで、より感動的な体験に。

ARで好きな時代の風景を再現。音や香りなども再現することで、より感動的な体験に



公共交通

自動運転の空陸両用タクシーが近中距離の輸送手段に成長。過疎地や高齢者・障害者の足となり、事故や渋滞も大幅解消。

自動運転の空陸両用タクシーが過疎地や高齢者の足となり事故や渋滞も大幅解消

図5

金融・決済



らくらくマネー

支払は完全キャッシュレス。購買履歴の作成や信用データの形成も自動化でき、家計管理・借入れや各種申告にも簡単に活用。

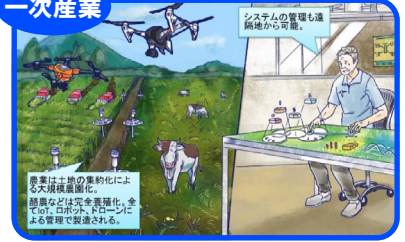
買い物は完全キャッシュレス、購買履歴の作成や信用データの形成も自動化でき金融サービスが便利に

2030年代イメージ

[T] トランスフォーム

設計の変更を前提とした柔軟・即応のアプローチにより、技術革新や市場環境の変化に順応して発展する「トランスフォーム(変容)」の社会

一次産業



全自動農村

農業など地場のなりわいはIoT・ドローン・ロボットが担い、人手不足や高齢者の負担を解消。生産性も高まり、景観も維持。

農業はロボット耕作、配達はドローンで自動化。人手不足・高齢化を解消

流通・運輸



選べる配達

ドローンが空から、ライドシェアの車が玄関に、スーパーが丸ごと近所に。色々な無人配達をネットで選べて、買い物難民も解消。

ドローンや自動運転の無人配達を自由に選び、暮らしに必要な買い物をらくらく調達

サービス業

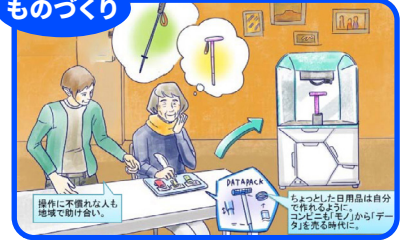


三つ星マシン

各地の素材を使いつつ、個人の健康状態も加味しながら、家庭や有名レストランの味をAIが正確かつ高速で再現。

家庭や有名レストランの味をAIが正確かつ高速で再現する料理マシンが登場

ものづくり



手元にマイ工場

日用品や雑貨など、データを買って自分でプリント。日頃学んだプログラミングで世界に一つだけのデザインに加工。

データを買って我が家の3Dプリンタで製造。匠の技も簡単に再現

総務省 情報通信審議会情報通信政策部会 IoT新時代の未来づくり検討委員会 「未来をつかむTECH戦略」より抜粋

「近未来に必要となる仕事」については、経営者をはじめ、人間力を生かした対人ケア、高度な営業・コンサルティングなどがコアケイパリティになる一方、管理機能や一次産業(農業・水産等)・二次産業(製造・建設等)の現場作業はAIを駆使した自動化が進むと見られる(図6)。

残ると考えられる職業は、(1) 人間同士のつながり、革新的アイデア・コンセプトに関連するもの、(2) 「パーソナライズ(個別最適化)」することで生まれるビジネス、(3) AIを教育する、AIが出した結論を説明する、AIのパフォーマンスを監視する職業。

また、働き手が自分自身のキャリア・ビジョンを達成することができる場か否かという観点で企業を選別するリキッドワークフォース(働き手の流動化)のプレイヤーとして、「データサイエンティスト」「デジタルエンジニア」「人材エージェント/リスキル専門職」「AI学習データ提供者」などの活躍が予想される。

最後は「職種別の需給ギャップの拡大」について。三菱総合研究所では、2030年には単純な労働人口不足ではなく、専門技術を必要とする職種は人材が不足し、逆に生産職・事務職などの職種は自動化によって労働力過剰となると予想している(図7)。

以上を踏まえたうえで、当初、「企業と仕事はどう変わるか」「働き方はどう変わるか」「専門職をいかに輩出するか」など様々な点について議論する想定でしたが、そもそも本当にAIと共生する社会に転換できるのかが日本社会が直面する最大の課題であるという意見から、「AIと人間が共生できる社会と企業に転換していくためには何が必要か」という点に的を絞って議論を行うことになりました。

図7のように、2030年に職業別の需給ギャップの拡大が起こるのは、あくまでもAIを活用したビジネスモデルに変わっていることが前提となっています。よって、「AIと人間が共生できる社会と企業に転換していく」ことができなければ、働き方の変化や専門職の輩出などの点は、重要ではあるものの論じる意味がなくなるからです。

図6: 近未来に必要な仕事とは？

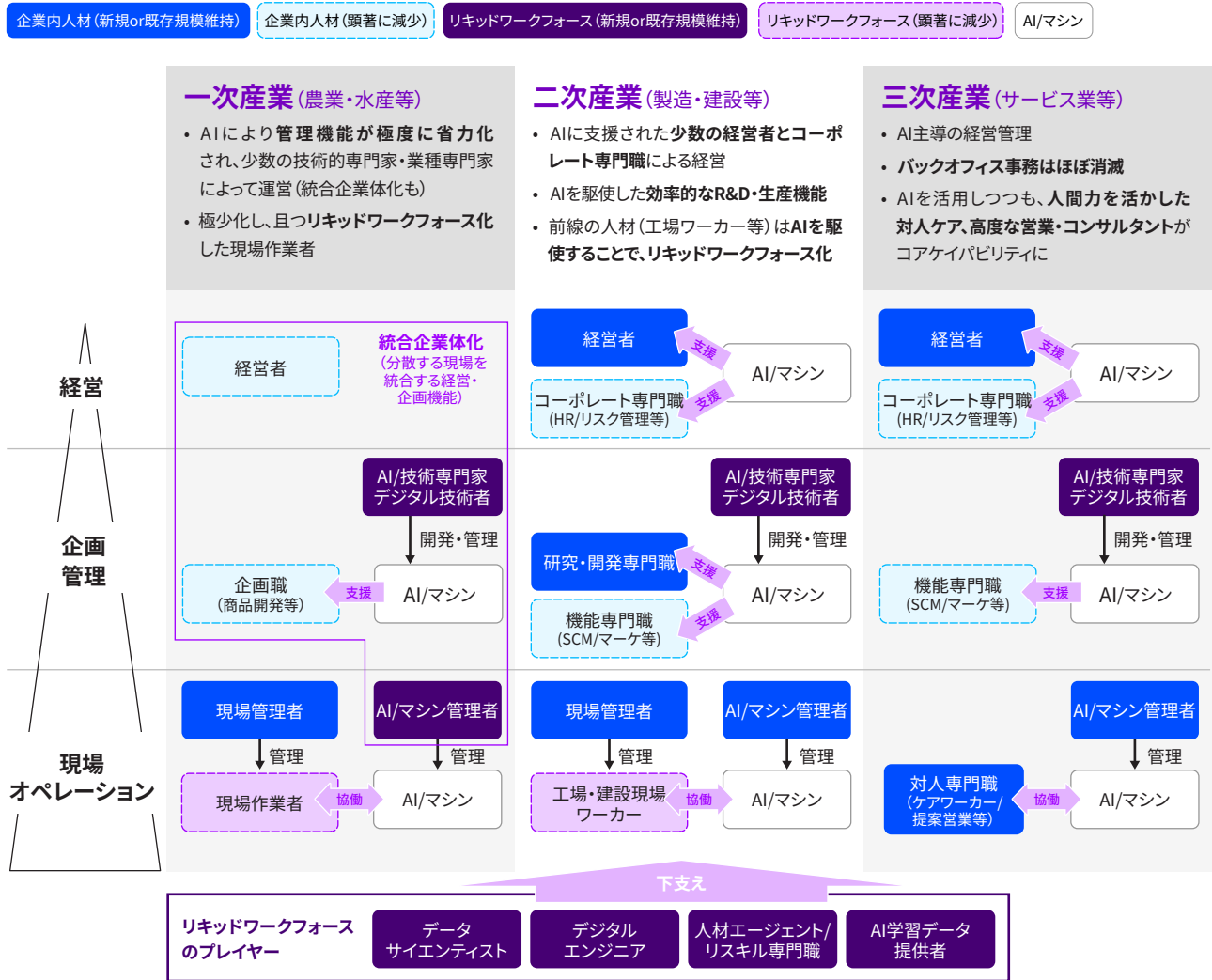
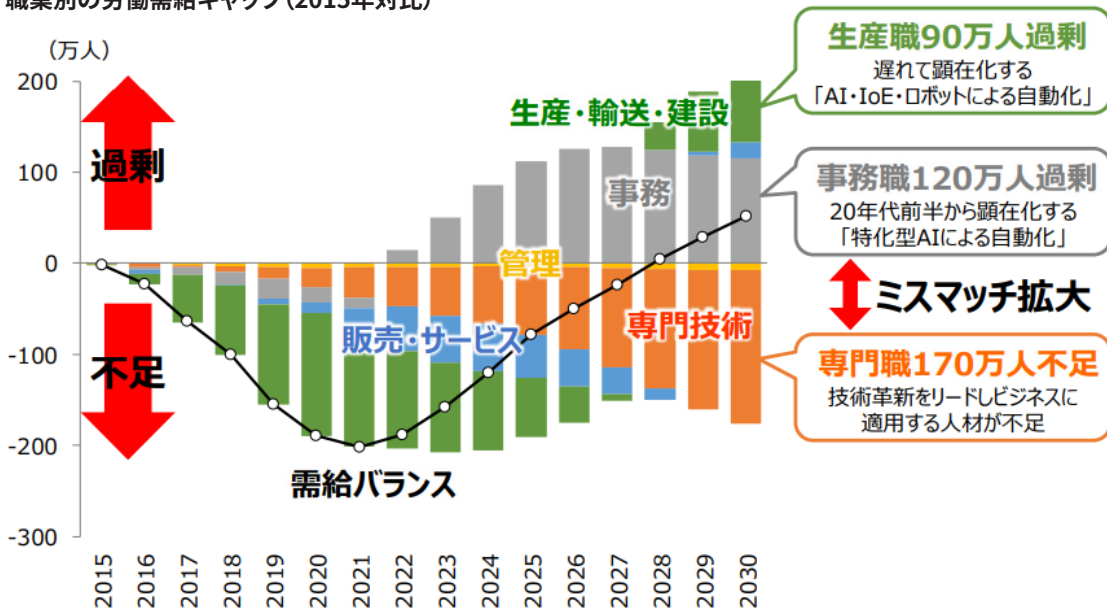


図7: 職種別の需給ギャップは拡大

今後は単純な労働人口不足ではなく、専門技術を必要とする職種は人材不足し、逆に生産職・事務職などの職種は自動化により労働力過剰となる。

職業別の労働需給ギャップ(2015年対比)



出典：三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」

議論の大テーマ「AIと人間が共生できる社会と企業に転換していくためには何が必要か」

上記のテーマに基づいて議論を進めていくと、次の4項目にポイントが集約されることが見えてきました。よって、4つの項目ごとにどのような議論が繰り広げられたかを下に整理します。

1. 推進に向けたビジョンや体制についての議論

企業は今後、AIを活用した革新的なビジネスモデルを生み出していく可能性が高いものの、そのモデルは従来に比べて、より独占的、不連続的、短サイクルといった特徴を持つと考えられます。ビジネスモデルが短期間で変わっていけば、多くの産業や企業がディスラプションの危機に見舞われるようになります。それを乗り越えていくために必要なのはAI時代の優秀な人材の確保です。短期的には即戦力が求められる一方、中長期的には人材の育成、モチベーションの向上などが重要になるでしょう。これをどう両立させるかが企業の課題の一つとなります。

一方、労働者は働いている産業や企業が激変に巻き込まれ、必然的に生涯に何度も職場を変えざるを得ない状況になると想定されます。また、中小企業や地方も含め日本全体がAI活用の恩恵を受けるためにも、AI人材の流動化が望まれます。そこで、社会的には人材流動化をサポートするため、「日本型雇用システム」や「社会保障システム」などの見直し課題になります。

日本型雇用システムについては、長期雇用、後払い賃金（給料を安くし、退職金で支払う仕組み）、遅い昇進などが生産性を低下させる要因と指摘されています。参加者からは「日本型雇用システムを改善できなかったことが非正規労働者を増やす要因となった。いまだ労使ともに手放すのが難しく、非常に強固な仕組みになっている」「日本の退職金制度は40歳代に辞めるのが一番非効率。転職を考える人の中には、退職金を考えると今辞めるのは損というケースもあり、後払い賃金の仕組みが人材流動化の妨げになっている」「人材の流動化を促進するためには、社員教育もAIの時代に合わせて転換していく必要がある」といった意見や提言が出ました。

三菱総合研究所の分析に基づき、「日本の場合、仕事のウエイトがノンルーティンの度合いが高いか否かと賃金は無関係で、ノンルーティンの度合いが高まっても賃金は変わらない。対して、米国は正の相関関係がある（図8）。なぜ日本は無関

係かという、年功序列の賃金になっているからだ。また、日本の現在のビジネスモデルは8割がルーティンで仕事をこなすようになっている（図9）。ルーティンで働く人が多いことが同じ会社に勤め続けることを促し、人材が流動化しない要因になっている上、今後の人材不足の要因の一つにもなる」という指摘もありました。

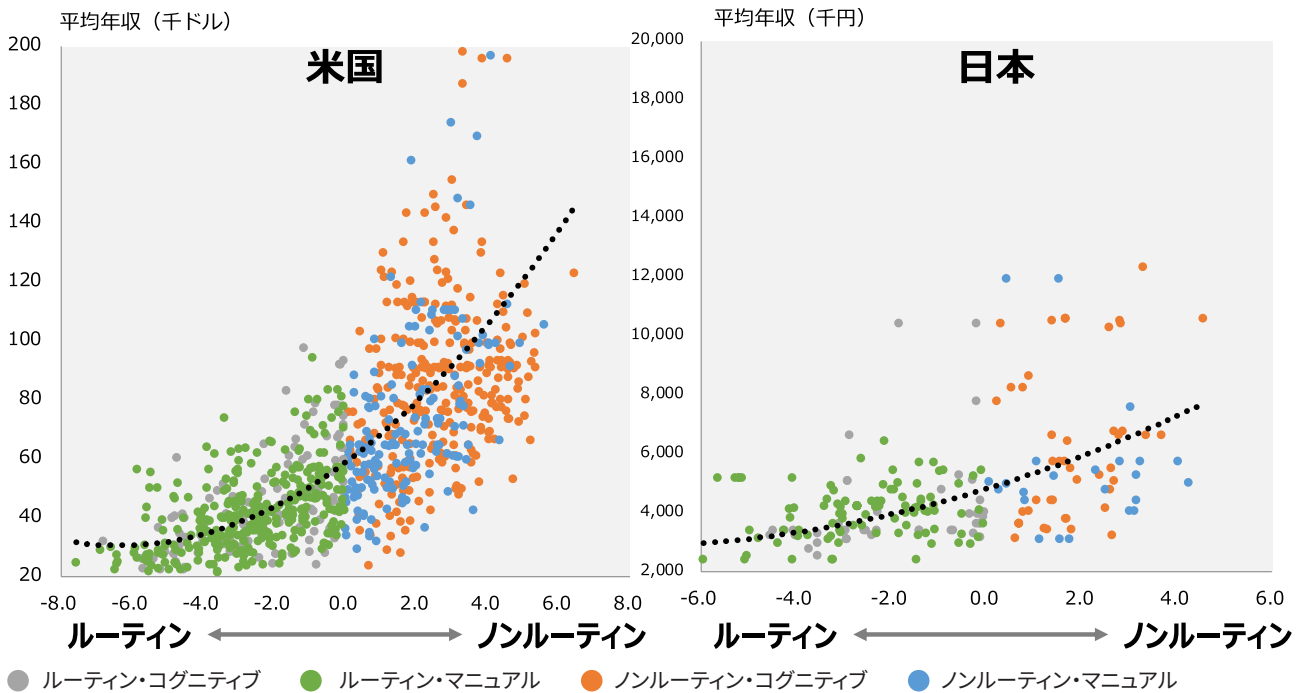
社会保障システムについては、企業の社会保険料の負担、市町村ベースの介護保険、セーフティネットの在り方などの見直しが課題として挙げられています。また、企業と働き手を仲介する仕組みが普及し、複数のクライアントから次々と仕事を請け負って生計を立てる「ギグ・ワーカー」が増えていくことが予想されていますが、この人たちの年金や失業保険といった社会保障をどのように充実させていくかも課題となっています。参加者からは「介護保険が市町村ベースになっていることも人の移動を制限している」という意見がありました。

これらの課題を解決するためには、「国と企業、労働者の三位一体となった包括的な取り組みによるビッグプッシュ（どこか一か所からではなく、あらゆる点を一気に推進させる）アプローチが必要」という意見が大勢。

ビッグプッシュのためには、それ相応の大義名分やビジョンが必要となります。参加者からは「日本社会にAIを浸透させるには、社会課題の解決にAIを活用し、AIの活用が社会善（共通善）になるという方向に持っていくのが有効」「課題先進国としても、社会課題の解決を図るためにAIを積極的に活用すべきだ」「サイバー上で国家間の争いが起きている。日本が対抗していくためにも、危機感を官民一体で醸成し、国全体でAI活用を図っていくことが重要」「素晴らしいサービスを提供している企業はAIを活用したシステムを使いこなしている。日本社会全体がそこを目指すなら、行政のシステムが民間以上のレベルになっていかないとAI活用を広げていく政策はできないのではないか」「AI人材を大企業から中小企業、地方へ、いかに展開させるかが課題」「社会保障や健康管理、自動運転など、日常生活の中で本当に困っていることの解決から実証実験や導入を始めるのが望ましい。AIでデータをとられる恐怖感を、利便さや安心感が上回ると受け入れられやすい」といった様々な意見が聞かれました。

図8: FLAPサイクル形成の条件: ③スキル習得を促す制度

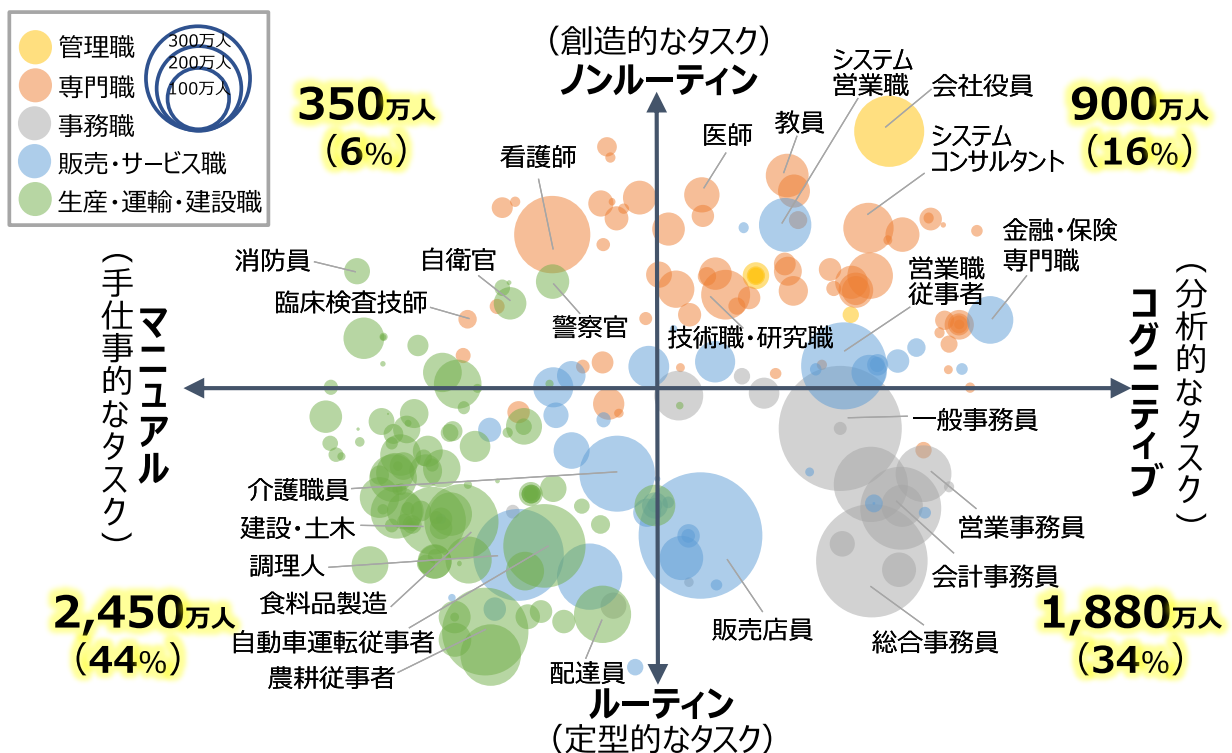
職業別のノンルーティーン度と平均年収との関係(2015年)



注: 図表の横軸は、人材マッピングの縦軸(ルーティン⇄ノンルーティン)の数値を示している。データは2015年。
出所: 米国O*netデータ、米国労働省労働統計局、国税調査、賃金構造基本統計調査等より三菱総合研究所推計

図9: ノンルーティン領域は2割程度

日本の人材ポートフォリオ(2015年)



注: 図中の数値は、総務省「国勢調査」ベース。
出所: 三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」

2. 大企業だけでなく、中小企業にもテクノロジーを浸透させるためにやるべきことの議論

中小企業や地場産業においても、業務革新・生産性向上にAIが寄与する可能性が高い一方で、中小企業庁の調査では、中小企業におけるAI/デジタルテクノロジー活用に向けた課題として(1) 技術・ノウハウを持った人材の不足、(2) 自社の事業への活用イメージがわからない、(3) 新技術について理解していない、(4) 必要なコストの負担が大きい——などが挙げられています(図10)。

AI活用が地方、中小企業に展開できない理由として参加者からは、(1) 地方行政でデータ整理ができていない、(2) 対面主義にこだわる、(3) AI人材が乏しい、(4) システムの切り替えが困難になるベンダーロックインが発生する——などが挙げられています。

中小企業・地場産業におけるAI活用・人材獲得の取り組み例として、アクセンチュアが「地域主導で自治体、大学、企業と連携し、人材を育成」「行政主導でフリーランスを地域の中小企業へ派遣」「大企業による地場の中小企業統合・再編成」について説明をしました。例えば、地域大学と地場産業の連携では「熟練農家の灌水制御(匠の技)を簡易的な装置で実現するAIを開発。従来の手法に比べて農家の負担を大きく削減し、高糖度なトマトの大量生産に成功。さらに可販率も向上し、安定生産も実現」したAI活用事例などがあります。

参加者からは、「日本の会社のうち99.5%を占める中小企業がAIで力をつけていくことは非常に重要。ただし、合併はなじまない。事業承継とAI導入をサポートする仕組みを作るべきだ」「現状、中小企業の輸出比率は5%程度。これを伸ばす環境をどのように整えるかが課題。県レベルの中小企業支援策を輸出に向けさせることが必要」「中小企業の海外進出とデジタル化とをセットで推進する。言語の壁はテクノロジーで乗り越えられる」「中小企業を対象に事業承継のマッチングサービスを手がける会社も登場している。そこにテクノロジーを持ったベンチャー企業が参画するようになれば、AIの活用が大きく進むのではないか」「地方、中小企業のAI導入という点では、社会課題を抱える農林水産業に可能性がある。STEAM人材(AI時代に必要な基礎知識STEM/科学・技術・工学・数学に加え、AIが苦手とする独創性を培うART教育を受けた人材)が入ってくれば、大きく変わるし、雇用も生み出せる」といった多くの提言がありました。

中小企業の輸出に関しては、「日本の熟練エンジニアが通信技術や機械翻訳などのテクノロジーを利用してインドやアフリカなどの現場をリモート支援することが可能。そういう形で日本の優れたソフトパワーを輸出していくべきでは」という提案もありました。

これに対して、「日本ではあらゆる産業でシステムがしっかりと構築されている。とくに中小企業や農林水産業は人が長年継承してきたシステムなので、そこを変えるのは非常にハードルが高い」という意見も出ています。

また、「エンジニアと中小企業がタッグを組むことの難しさ」について、そこには以下のようなエンジニアの特性が影響するという指摘もありました。

「この10年、エンジニアの活躍の場が増え、若い人ほど夢が広がっている。ただ、彼らは大企業も国も見えていない。自分自身のキャリア・ビジョンを達成することを重視して働く場を選択している。中小企業が長年使ってきた既存システムに関わる人たちを説得して変えるのはとてつもなく大変なこと。こうした説得は彼らのやりたいことではないため、積極的にそこで働きたいとは思わない可能性が高い」

一方、現場でのAI導入の拒否感が指摘される中、ビッグデータの活用について参加者から「現場の困りごとを解決するAIの導入が進んでいる事例」の紹介があり、「仕事を減らすのではなく、楽にすることもしっかり伝えるコミュニケーションが有効。ただし、転換には時間がかかる」という報告がありました。

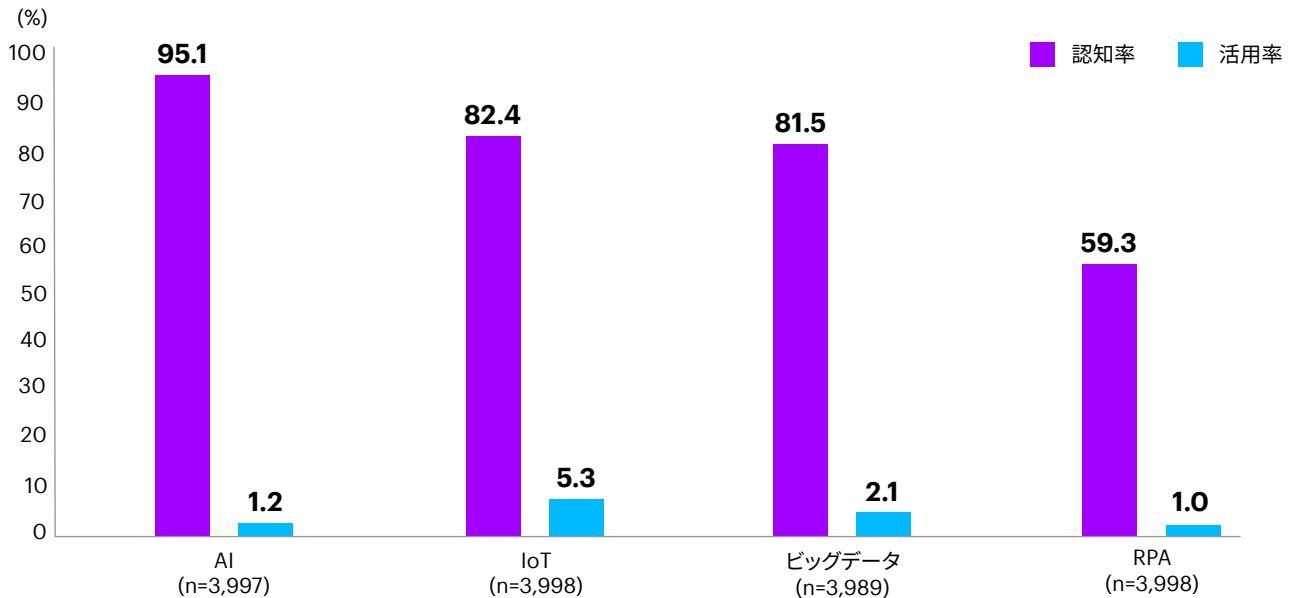
これに対し、「このままの変化のスピードでは米国や中国にかなわない。現場がもっと世界情勢を理解してAIを受け入れてもらわないと、経営者としてはより早く転換できる国にフィールドを変えようということになりかねない。そういう意味では国全体の取り組みが不可欠」という意見もありました。

図10: 中小企業・地場産業再創造に向けた課題

中小企業・地場産業における業務革新・生産性向上にAIが寄与する可能性は高い一方で、技術・ノウハウを持った人材不足が課題となっている

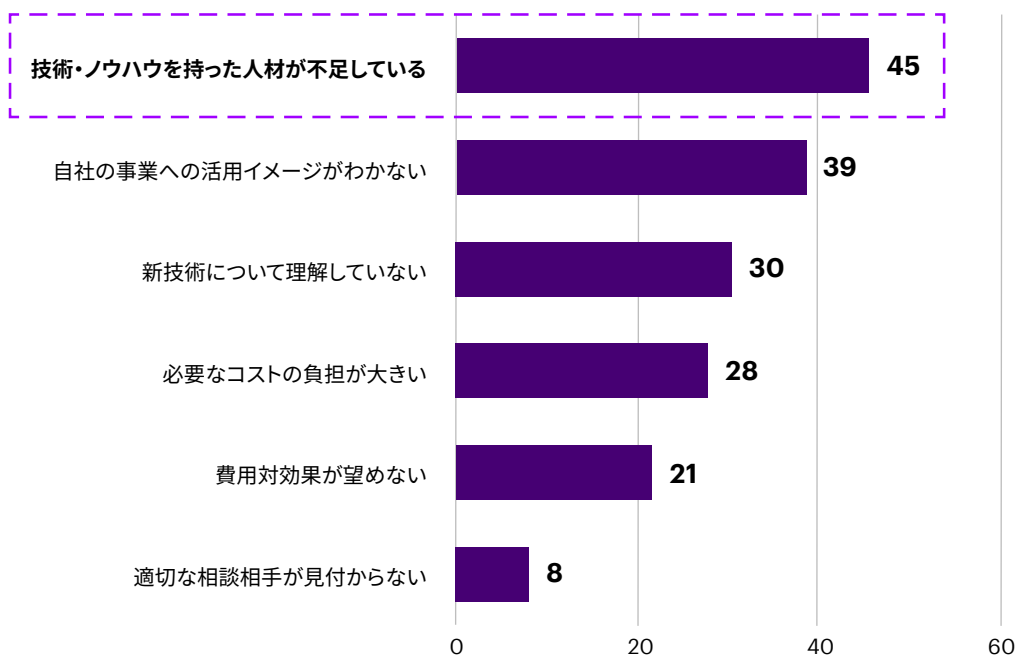
中小企業におけるAI/デジタルテクノロジー活用実態

主要な技術キーワードは認知されているが、活用実態との間に大きなGAP



中小企業におけるAI/デジタルテクノロジー活用に向けた課題

人材やノウハウの不足がボトルネックとなっているが、企業規模や企業ブランド等の観点から、AI・デジタル人材を単独で獲得・育成することには限界あり



3.中央(東京)だけでなく地方にも活躍の場を作るための議論

テクノロジーの進展によって、労働者は仕事をする場所と時間を柔軟に選べるようになり、自分の好きなところに住むことも可能になっています。一方で、AIやIoTなどを活用して地域の機能やサービスを効率化・高度化させる「スマートシティ」が実現しつつあり、雇用創出も期待されています。国としても地方創生の有力な手段と位置づけ、2019年5月には国土交通省が官民共同で先進的技術を活用しながら地域の課題を解決する「スマートシティモデル事業」(茨城県つくば市、栃木県宇都宮市などが実施するスマートシティ化プロジェクトを選定・支援している)をスタートしています。

また、スマートシティプロジェクトの一環として、テクノロジーに強みを持った企業との連携も進められていますが、その例として「福島県会津若松市とアクセント」の取り組みが紹介されました。アクセントは2011年、会津若松市に「イノベーションセンター福島」を開設し、IT人材約500人を集め、東京と同レベルの業務を行っています。2019年4月には同市に開設されたICTオフィスビル「スマートシティAiCT(アイクト)」に移転、地元大学の卒業生やU、I、Jターン人材の採用、地元企業などとのエコシステムをよりいっそう強化し、地方が抱える課題を解決する地方創生モデルの構築を目指しています。

参加者からは、地方の雇用に関して「テレワーカー」の事例紹介がありました。

「広島にある子育て中のママが子供を預けながら働くことができるワークスペースでは現在、約50人が仕事の仲介サービスを利用し、東京の大手企業から発注されるWebサイト用の記事制作を請け負っている。まずはこの仕事を請け負うための教育を受け、試験に合格するとそこで働くことができるようになる。現在、ワークスペースは3カ所に広がっており、今後、テレワーカーが集まる地方拠点に育っていく可能性がある」

「長野県においてもテレワーク事業で、地域で働きたい人を教育し、100人以上にテレワーク業務を提供している。最初はライティングや事務系の仕事だったが、現在はセキュアな環境を作って金融系の仕事も請け負っている」

しかしながら、世界中の国で都市への人口流入が続いているのが現状。なかでもAI人材が都市へ集まるのは、イノベーションが起きている最前線で互いに刺激し合いながら仕事をしたいという気持ちが強いからだと考えられます。逆にいえば、地方のスマートシティの魅力が高まり、優れたAI人材が集まるようになれば、企業も集まってくるし、さらにAI人材も引き寄せられるようになるでしょう。

4.経営者が発揮すべきリーダーシップについての議論

企業がAIの導入を進める際、最も大きな障壁になると指摘されているのが「社内の抵抗勢力」です。「改良を積み重ね、今うまく機能しているシステムを変える必要はない」「人の仕事が奪われるのではないか」「本当に効率化できるのか」「顧客の信用をなくすことになりかねない」などと理由をつけ、自分たちが長年継承してきたシステムを壊すことに強く抵抗しがちです。では、誰がこの壁を突破するレガシーレイカーになるのか——この点についても議論になりましたが、企業においてはやはり経営者の役割になるというのが結論です。一般的にはAIを導入するプロジェクトの責任者に十分な権限を与え、経営者が全面的にバックアップすることが不可欠です。参加者からは「正しい目標をきちんと設定・提示すること、これが経営者の仕事。そこに向かって愚直に努力するのは日本人の特性。これを大切にすべきだ」という意見がありました。

加えて、「社員のモチベーションが下がるからといって日本的な経営を重視しすぎるなど、経営者として倫理観が先に立ってしまうと何も進まない」と、経営者をもっと社会課題を重視する必要があるという指摘もありました。

一方で、AIの導入を加速するためには「人材の流動化を進めていくことが重要」という意見が数多く出ました。

再入社(出戻り社員の再雇用)制度を導入している企業では、例えばデジタルマーケティングの経験を積んだ人材を再雇用し、AI活用を進めています。こうした再入社制度が広がっていけば、労働者が転職に踏み切りやすくなるし、キャリアをより豊かにできるというメリットがあります。転職に挑戦する人が増え、人材の流動化が加速すれば、中小企業や地場産業にもAI人材が入っていく可能性が高まります。

人材の流動化に関しては、「人生100年時代を迎え、会社としても教育システムなどで社員のキャリア構築をサポートしていく必要がある。第二、第三の人生があると考えれば、ワクワク感が高まるのでは」「絶え間ない業務の見直しが必要だと想定されるため、いずれにしても社員がスキルアップしていくための教育システムは必須」「早めに転職の機会を与えるという視点だと優秀な社員ほど出ていくことになりかねない、という反対意見が必ず出る。出ていってしまうという発想ではなく、凄い人が入ってくるという発想が好ましい。こういうときこそ、経営者が意思決定をしていかなければならない」「人生二毛作・三毛作を考えると、自社以外の仕事を経験できる副業・兼業制度の導入も有効。しかし、実際に申請してくる人は年齢が高く、収入アップが目的で忙しく

ない人が多い。新しい発想や体験など、自分のキャリアを豊かにする発想でチャレンジしたほうがいい」「すでに若い人たちは、いかに学べるか、成長できるかという基準で就職先を選び始めている」など、多様な意見が出ました。

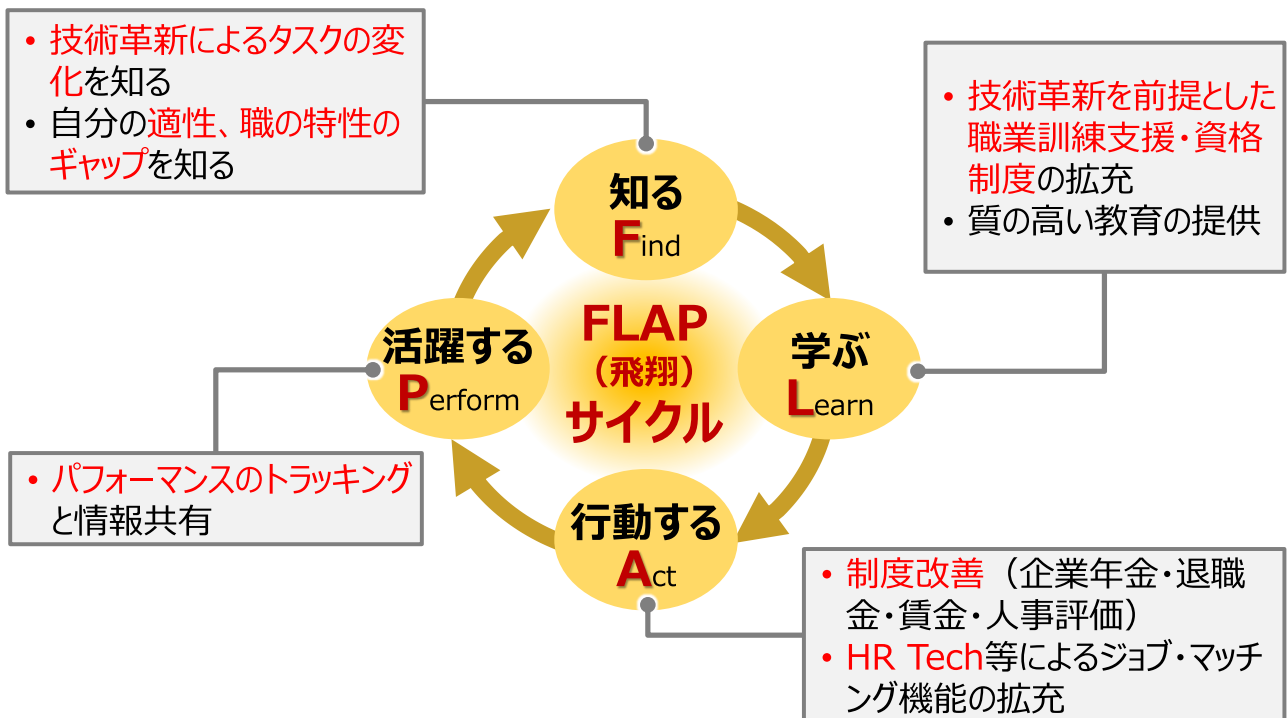
最終的には、「スピンオフしやすくするためには、40歳くらいまでに転職が可能なスキルを身につけられる仕組みが必要。併せて、日本型雇用システムや社会保障システムなども変えていかなければならない。企業だけで教育するのが不十分だとすれば、大学で再教育を受けられるような仕組みや、リカレント教育（生涯に渡って教育と就労を交互に行う教育システム）の受講を許容する勤務体系を作っていく必要がある」「雇用・教育・制度は三位一体での改革が不可欠」という意見で一致しました。

人材育成に関しては、アクセンチュアが「通信のハードウェア事業からソフトウェア事業への転換に際して、テクノロジーを活用して効率的に社員のリスキルができるプログラム

を構築し、想定よりもずっと早く転換が進んだ企業」の事例を紹介。「プラットフォームに自分のキャリアを登録すると自分自身の価値がわかる。そのうえで、こういう訓練をすれば、こういう職種に近づけます、というシミュレーションが可能で、自分のキャリアを自分で選択できるようになっているのが特徴。例えば、運用のエンジニアがデータサイエンティストになったりしている」。

また、技術革新が進んだ場合の人材のミスマッチ解消策として、社員教育のための「FLAPサイクル」の紹介もありました。三菱総合研究所が提唱する仕組みであり、具体的には、「知る (Find) : 技術革新によるタスクの変化を知る、自分の適性、職の特性のギャップを知る」→「学ぶ (Learn) : 技術革新を前提とした職業訓練支援・資格制度の拡充、質の高い教育の提供」→「行動する (Act) : 制度改善（企業年金・退職金・賃金・人事評価）、HR Techなどによるジョブ・マッチング機能の拡充」→「活躍する (Perform) : パフォーマンスのトラッキングと情報共有」というサイクルです (図11)。

図11: ミスマッチ解消に必要な「FLAPサイクル」



出所: 三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」

議論のまとめ

以上の議論から、「AIと人間が共生できる社会と企業に転換していくためには何が必要か」というテーマに対して、下記の意見が導かれました。

AIの活用によって日本経済を成長させていくには、「国と企業、労働者の三位一体となった包括的な取り組みによるビッグプッシュ」が必要。

ビッグプッシュのための大義名分/ビジョンとして、「課題先進国として社会課題をAI活用で解決していく社会善」を掲げることが有効。

地方にAI活用を広げていくためには「産官学連携」も必要。

企業におけるレガシーレイカーはやはり経営者。

中小企業や地場産業にテクノロジーを浸透させるためには、AI人材が流動しやすいように日本型雇用システム、社会保障システムを変えていくべきである。

生涯に何度も職場を変えざるを得ない状況になると想定されるため、働き手がアクションを起こしやすい社会、何度でも挑戦しやすい社会にすることも大切。

人生100年時代を見据え、自分でキャリアを選んで学べるような教育システムで働き手をバックアップすることが望ましい。

アクセントゥアについて

アクセントゥアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する50万5,000人の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセントゥアの詳細はwww.accenture.comを、
アクセントゥア株式会社の詳細は
www.accenture.com/jpをご覧ください。