

2030年の労働環境と民間企業における働き方改革の取組み

Work Environment in 2030 and Current Status of Work Style Reform of Private Companies

入江崇介

1. はじめに

少子化、高齢化が進む中、社会・企業における「働き手の確保」、また働き手側の「働きたいという欲求の充足」、双方を実現するために、多様な人材が個々の置かれた状況やニーズに合わせて働くことができる環境の整備が求められている。このような環境を実現するための新たな生き方・働き方のデザインは、安倍内閣で「一億総活躍社会の実現」「働き方改革の実現」「人生100年時代構想」というテーマが掲げられているとおり、重要な社会課題となっている。

働き方改革の検討テーマの中にも「高齢者の就業促進」があるが、本稿では、今後の生き方・働き方の中でも、「高齢者になっても働き続ける」ということに着目する。なぜならば、技術革新のスピードが速まり、働くために求められる知識・スキルの変化のスピードも速まる中、「高齢者になっても働き続ける」ということは今後ますます難しくなる可能性があるからである。

なお高齢者の定義は、国際連合では60歳以上、世界保健機関では65歳以上とされているように、一意には定まっていない。本稿では、主に65歳以上を指す言葉として高齢者を用いている。

2. 高齢者になっても働き続ける2030年

「労働力調査」⁽¹⁾によると、日本での65~69歳の就業

者割合は男性で53.0%、女性で33.3%であり、高齢者になっても働き続けることは既に現在進行形の現象である。このことがより進むと想定される理由を、現在並びに2030年の労働環境も視野に入れて確認していく。

理由の一つ目は、「高齢者の雇用を進めざるを得ないから」である。日本の人口は既に減少期に入っているが、国立社会保障・人口問題研究所⁽²⁾によると、2015年に1億2,709万人であった日本の総人口は、2030年には1億1,913万人まで減少すると推計されている。また、年齢別人口比率は、15~64歳/65歳以上のそれぞれについて、2015年は60.8%/26.6%であったのに対し、2030年は57.7%/31.2%になると推計されている。よって、社会・企業が労働力を確保するためには、高齢者の雇用を進めざるを得ないだろう。

二つ目の理由は、「高齢者になっても働かざるを得ないから」である。なぜならば、老齢厚生年金の支給開始時期は60歳から段階的に引き上げられており、男性では2025年、女性では2030年から、65歳となるからである。なお、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正により、2025年4月からは希望者全員を65歳まで雇用することが企業に義務付けられ、その受け皿も用意される見込みだ。

三つ目の理由は、「高齢者の定義が変わる」可能性である。「高齢者に関する定義検討ワーキンググループ」⁽³⁾では、10~20年前と比較して加齢に伴う身体・認知機能の変化が5~10年遅延していることから、「75歳以上を高齢者とする」という提言がなされている。もし、これがコンセンサスを得たとすれば、将来はより高齢になるまで働き続ける人の割合が高まることとなる。

なお、内閣府の調査⁽⁴⁾によると、就業している60歳以上の就業者のうち約4割が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答している。また、表1のとおり、60

入江崇介 (株)リクルートマネジメントソリューションズ HR Analytics & Technology Lab
E-mail shusuke_irie@recruit-ms.co.jp
Shusuke IRIE, Nonmember (HR Analytics & Technology Lab, Recruit Management Solutions Co., Ltd., Tokyo, 141-0032 Japan).
電子情報通信学会誌 Vol.101 No.5 pp.429-433 2018年5月
©電子情報通信学会 2018

表1 男女別・年齢別の就業理由（「60代の雇用・生活調査」⁽⁵⁾から抜粋・加工して筆者が作成）（複数回答，単位：％）

	男性		女性	
	60～64歳	65～69歳	60～64歳	65～69歳
経済上の理由	80.0	67.9	68.2	63.3
健康上の理由（健康に良いなど）	20.5	27.5	20.9	25.8
生きがい，社会参加のため	26.2	30.9	34.5	38.8
頼まれたから	14.1	25.6	14.7	17.9
時間に余裕があるから	15.4	24.2	27.5	28.3
その他	8.8	10.2	11.7	10.5
無回答	2.0	1.3	2.9	3.0

歳以上，あるいは65歳以上の就業者が働く理由は，「経済上の理由」以外にも多岐にわたっている。現在と2030年の高齢者が同質であるとは限らないが，たとえ経済的な問題がないにしても，「働きたい」と思い，働き続ける高齢者は今後も少なくないと考えられそうだ。

3. 問題となる知識・スキルのミスマッチ

近年よく取り上げられる話題に，人工知能やロボットによる労働の代替がある。例えば，人工知能やロボットによる労働の代替について研究しているオズボーンとフレイトとともに野村総合研究所が行った研究⁽⁶⁾によると，日本の労働人口の約49％が，10～20年後には人工知能やロボットによって代替可能と推計されている。また，個人単位である「職」ではなく，「作業」という単位で代替可能性を検討したアーンツらの研究⁽⁷⁾では，様々な職業での平均的な作業代替率は37％と推計されている。

いずれにせよ，例えば改札業務が人手から自動改札機に切り替わったように，人が現在携わっている職，作業の一部が人工知能やロボットによって代替されることは確実であろう。また，今後，代替のスピードがより速くなり，範囲がより広がる可能性は低くはなさそうである。それによって，深刻になると考えられるのは，社会・企業側の需要と，働き手側が保有する知識・スキルのミスマッチである。このミスマッチは，「働きたくても働けない」人を生み出すこととなる。長年一つの職・仕事に携わり知識・スキルを高めてきた高齢者にとっては，特にミスマッチのリスクが高くなると考えられる。

このようリスクに備えるためには，柳川⁽⁸⁾が指摘するように，職業人生を40年，50年という一つの塊として考えるのではなく，二つ，あるいは三つに分割して考え，時代に合わせた知識・スキルの再構築を行うこと，あるいはその準備をすることが重要だと考えられる。

なお，知識・スキルの再構築のためには，学びのための時間，学びのための機会が必要である。働き方改革の検討テーマの中にある「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」は，それらを生み出すもので

表2 調査概要

調査名	『働き方改革』の推進に関する実態調査
調査対象企業	小社取引顧客のうち従業員300名以上の企業
調査対象回答者	人事制度の企画・運用，及び「働き方改革」（従業員の働く環境や処遇，業務等の改善に関連する取組み）推進の責任者
調査方法	郵送調査法（一部持参）／Webでの回答受付も併用
実施時期	2017年6月29日～8月28日
有効回答数	161社161名（郵送回答：74社74名／Web回答：87社87名）

あり，現状の生産性や働きやすさを高めるためだけでなく，「高齢者になっても働き続ける」未来のためにも重要な取組みである。

では，「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」は，企業によってどのように取り組まれているのだろうか。小社で行った調査を基に，その実態を確認していく。調査概要は表2のとおりである。なお，調査は小社顧客に依頼をし，任意で回答を得たものである。よって，働き方改革に関心が高く，既に改革に着手している企業に回答が偏っている可能性があるため，その点に留意した上で結果を御確認頂きたい。

4. 働き方改革の進捗状況

4.1 長時間労働の是正

「長時間労働の是正」に関する施策の取組み状況の調査結果は表3である。

時間外労働の上限規制導入など長時間労働の是正が本格化している中，先行しているのは「労働時間管理」に関する取組みである。「客観的な労働時間の把握」と，労働時間を短縮するための「年次有給休暇取得の奨励」「残業禁止・早帰り推奨」に対して，「現在，導入・実施している」の選択率がそれぞれ8割を超えている。ただし，「勤務間インターバル制度の導入」については，「導入・実施しておらず，今後の予定もない」の選択率が過

表3 長時間労働の是正に関わる施策の取組み状況（「働き方改革」の推進に関する実態調査から）（単位：％）

		導入意向：a) + b)		c) 過去に導入・実施したが、現在はしていない	d) 導入・実施しておらず、今後の予定もない	無回答	
		a) 現在、導入・実施している	b) 今後、導入・実施予定				
労働時間管理	年次有給休暇取得の奨励	95.0	88.2	6.8	1.2	3.1	0.6
	客観的な労働時間の把握	93.1	86.3	6.8	0.6	5.6	0.6
	残業禁止・早帰り推奨	88.8	85.7	3.1	5.0	5.6	0.6
	勤務間インターバル制度の導入	40.4	14.9	25.5	0.6	57.1	1.9
業務改善	会議の効率化	73.9	55.9	18.0	5.0	20.5	0.6
	業務フローの改善	84.5	51.6	32.9	5.0	10.6	0.0
	内向き仕事の簡便化・削減	80.1	48.4	31.7	1.2	18.0	0.6
	業務知識・情報の不足を補うための、ナレッジシェアや情報開示	70.1	45.3	24.8	2.5	26.1	1.2
	業務効率化の知識・スキル教育の実施	73.9	43.5	30.4	3.7	20.5	1.9
組織・事業デザインの見直し	業務の重複解消や連携改善を目的とした、組織体制の見直し	78.3	49.7	28.6	3.1	16.1	2.5
	生産性の高い業務に集中するための、ビジネスモデル・戦略の見直し	69.0	29.2	39.8	3.7	24.2	3.1
	自社からの発注先への関係性・商習慣の見直し	53.4	31.7	21.7	1.9	41.6	3.1
	顧客や取引先との関係性・商習慣の見直し	51.0	28.0	23.0	2.5	44.1	2.5

半数を超えており、企業による導入意向のばらつきが見られる。

長時間労働を是正してもアウトプットの質・量を保つ、あるいは高めるために必要な取組みとして「業務改善」がある。これに関連する取組みは、「現在、実施・導入している」と「今後、導入・実施予定」の選択率の和が7割を超えている。労働生産性の改善が働き方改革の大目的であることを考えると、長時間労働の是正から業務改善への取組みのシフトが今後本格化していくと考えられる。

「組織・事業デザインの見直し」は、個別の業務改善だけでは対応できない抜本的な課題の解決のために必要な取組みである。「業務の重複解消や連携改善を目的とした、組織体制の見直し」「生産性の高い業務に集中するための、ビジネスモデル・戦略の見直し」という自社で完結する取組みについては、「現在、実施・導入している」と「今後、導入・実施予定」の選択率の和は7割程度で、働き方改革のために企業が全社的な取組みを進めようとしていることが確認される。一方、他社や業界を巻き込む「自社からの発注先への関係性・商習慣の見直し」「顧客や取引先との関係性・商習慣の見直し」については、「導入・実施しておらず、今後の予定もない」の選択率が4割を超えており、取組み意向のばらつきが見られる。ただし、「過剰な品質への期待」なども長時間労働を生み出す一因となっていることを考えると、今後は商習慣の見直しも進めていくべきだと筆者は考えている。

4.2 柔軟な働き方がしやすい環境整備

「柔軟な働き方がしやすい環境整備」に関わる施策の取組み状況の調査結果は表4である。総じて、長時間労働の是正と比較して、「導入・実施しておらず、今後の予定もない」の選択率がやや高い傾向にある。

知識・スキルの再構築のためには、「長時間労働の是正」とともに「柔軟な働き方がしやすい環境整備」が不可欠であるため、今後より取組みが加速することが期待される。例えば、知識・スキルの再構築のためには、自学・自習のほか、大学・大学院や専門機関での学びも有効な手法の一つである。MBA コースのように夜間や休日に行われるものであれば、長時間労働の是正が行われれば、より通学がしやすくなる。しかし、それ以外の平日の昼間に行われるコースについては、「働く時間の柔軟化」「働く場所の柔軟化」が行われなければ、仕事と通学を両立することの難しさは変わらない。

また、新たな知識・スキルを身につけるためには、現在所属している企業・団体とは異なる場での経験も有用なものの一つである。それを進めるための一つの方法に「副業・兼業の許可・促進」があるが、「導入・実施しておらず、今後の予定もない」の選択率が79.5%と高い。なお、小社調査実施後の2017年11月に開催された「第4回柔軟な働き方に関する検討会」において、副業・兼業について原則として容認する方向でモデル就業規則を見直す方針が掲げられたが、その後12月には日本経済団体連合会の榊原会長が「推奨はしない」という趣旨の発言をしており、副業・兼業がどの程度進むかは現時点では未知数である。

表4 柔軟な働き方がしやすい環境整備に関わる施策の取組み状況（「働き方改革」の推進に関する実態調査から）（単位：％）

		導入意向：a)+b)		c) 過去に導入・実施したが、現在はしていない	d) 導入・実施しておらず、今後の予定もない	無回答	
		a) 現在、導入・実施している	b) 今後、導入・実施予定				
働く場所の柔軟化	在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備	66.5	34.2	32.3	0.6	31.7	1.2
	オフィス・自宅以外での勤務を可能とする制度・ツールの整備	62.1	32.3	29.8	1.2	34.8	1.9
	サテライトオフィスの設置	23.0	11.2	11.8	3.1	72.0	1.9
働く時間の柔軟化	みなし労働時間制（裁量労働制など）の導入	52.8	42.2	10.6	3.7	41.6	1.9
	コアタイムのあるフレックスタイム制の導入	59.0	41.6	17.4	7.5	31.1	2.5
	時間限定正社員制度（所定労働時間未満・週5日未満の勤務など）の導入	31.7	22.4	9.3	0.6	64.6	3.1
	コアタイムのないスーパーフレックスタイム制の導入	29.1	16.1	13.0	0.6	68.3	1.9
所属の柔軟化	副業・兼業の許可・促進	18.7	8.1	10.6	0.0	79.5	1.9
	副業者・兼業者の採用・活用	6.8	1.2	5.6	0.0	90.7	2.5

「働く場所の柔軟化」「働く時間の柔軟化」「所属の柔軟化」は、雇用者からすると働き手の労働時間の把握・管理を難しくしかねない施策である。導入のためのコストの問題もあるが、長時間労働の是正が先行する中、これらの取組みへの着手に慎重にならざるを得ないという事情もあるのではなからうか。よって、「柔軟な働き方がしやすい環境整備」を進める上では、今後は働き手側の「働き方のセルフコントロール」について議論を深めていく必要があると考えている。

5. 研究開発職と働き方改革

最先端の知識・技術を吸収しながら働く研究開発職にとって、仕事と学びは近接している。それゆえ、「知識・スキルを再構築しながら、高齢者になっても働く」ことは一見容易なことのように思える。しかし、ガソリン自動車から電気自動車への変化のように求められる知識・スキル領域が大きく変化し得ること、また専門領域が高度化・細分化していることを考えると、「将来、自らの持つ知識・技術が通用しなくなるかもしれない」というプレッシャーは、研究開発職でこそ強いものかもしれない。では、仕事と学びの両立のために、研究開発職は働き方改革とどのように向き合うべきなのだろうか。

「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」の恩恵を受けるためには、「働き方のセルフコントロール」の意識を高めることが、研究開発職には特に求められると考えている。時間について言うと、研究開発職にとって、業務と自己啓発の垣根は曖昧である。例えば、書籍・論文からのインプットはその代表的な例と言えよう。その特性ゆえ、研究開発職に対しては「労働時間の対象外とする」という検討がなされることが少なくない。しかし、時間外労働の上限規制の適用外とする条

件の中に「健康配慮のための特別措置を講じる」という文言があるとおり、雇用者にとって、また働き手が高齢者になっても働き続けるためにも、健康の維持がその条件となる。

仮に研究開発職において健康の維持がなされなければ、雇用者側としてはリスク回避のために書籍・論文からのインプットなどについても時間の制限を掛けざるを得なくなるかもしれない。その結果として、研究開発職の従事者はスキル・知識の再構築の機会を失いかねない。

また、「働く場所の柔軟化」については、在宅勤務などにより個人での作業に没頭しすぎないように注意する必要がある。他者との何気ない会話、周囲の会話からの無意識のインプットなどがなくなることは、自身の知識・スキルの範囲を狭めかねない。新たな知識・スキルの習得、あるいは再構築を促すためには、意図的に社内外の他者とのコミュニケーションを研究開発職自体が行うこと、あるいは組織的に情報共有の仕組みを整備することなど、併せて検討すべき施策であろう。

6. おわりに

高齢者になっても働き続ける社会に向けて、知識・スキルの再構築を行いやすくなるための鍵は、「柔軟な働き方がしやすい環境整備」にある。先に述べたとおり、そのためには社会・企業による環境整備だけでなく、「働き手側の、働き方のセルフコントロール」の意識が高まることも重要だと考えている。特に、そのことは、研究開発職において顕著ではなからうか。「働き方のセルフコントロール」の意識・力を高めるためにすべきことについては、是非今後も本稿の読者とともに考えていきたい。

文 献

- (1) 総務省, 労働力調査(基本集計)平成 28 年(2016 年)平均(速報), 平成 29 年.
- (2) 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),” 2017.
- (3) 日本老年学会・日本老年医学学会, “高齢者に関する定義検討ワーキンググループ報告書,” 2017.
- (4) 内閣府, 高齢者の日常生活に関する意識調査(平成 26 年), 平成 27 年.
- (5) 独立行政法人労働政策研究・研修機構, “60 代の雇用・生活調査,” 2015.
- (6) (株)野村総合研究所, “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~601 種の職業ごとに, コンピューター技術による代替確率を試算~, ” 2015.
- (7) M. Arntz, T. Gregory, and U. Zierahn, “The risk of automation for jobs

in OECD countries : A comparative analysis,” OECD Social, Employment and Migration Working Papers, no. 189, OECD Publishing, Paris, 2016, <http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>

- (8) 柳川範之, 日本成長戦略 40 歳定年制, さくら舎, 2013.

(平成 29 年 11 月 29 日受付 平成 29 年 12 月 20 日最終受付)



いりえ しょうすけ
入江 崇介

平 12 東大・教養卒, 平 14 同大学院総合文化研究科広域科学専攻生命環境科学系修士課程了. 修士(学術). 同年(株)リクルートマネジメントソリューションズ(当時,(株)人事測定研究所)入社. 以来, 組織行動論, 心理測定の研究に従事. 現在, 同社 HR Analytics & Technology Lab 所長.