

## 「働き方改革と AI・IoT 等の活用」

慶應義塾大学大学院商学研究科

鶴 光太郎 氏

10 月 31 日 (火) 12 時 00 分から、東海大学校友会館において第 465 回月例会を開催した。当日は、慶應義塾大学大学院商学研究科 鶴 光太郎 氏より「働き方改革と AI・IoT 等の活用」と題する講演が行われた。出席者は 69 社 84 名であった。講演要旨は次のとおり。

「働き方改革は政権や企業においても大きなキーワードになっている。政府の働き方改革の様々な取り組みは評価出来るところもあるが、実際に企業の方とお話すると、戸惑いやもやもやしている点があるとのことだった。今の働き方改革が非常に画一的な内容になっていると感じている。

先日、衆議院解散総選挙が行われ、自民党が勝利を取めたが、自民党が掲げる政策の中に働き方改革という言葉は一度も出てこず、人づくり革命という言葉に置き換わっている。企業でも同様に働き方の見直しを表面的に行っているのみのところも数多くあり、実際に働く現場の従業員の実感では働き方は以前と比較し全く変わっていない状況にある。

このような状況を表すものとして、本年 9 月 13 日の日本経済新聞に掲載された企業向けグループウェアで知られるサイボウズ (株) の「働き方改革のお詫び」という全面広告がある。この中に、「プレミアムフライデーを導入したのはいいものの、仕事は時間通りに終わらず、会社を出て入ったカフェには同じように仕事の続きをしようとする同僚に出会う」という、皮肉な話が掲載されている。

長時間労働の是正については、企業活動や日本経済へマイナスの影響を及ぼさないよう時間当たり生産性向上とセットで行う必要があると思う。

ここ四半世紀、働き方の見直しは言われてきたが、総労働時間が減ったとは言ってもパートタイマーの増加といった別の要因があり、実際は大して変化はしていない。働き方改革と両立する生産性の向上の方策について考える必要がある。

これまで時間当たりの生産性を意識することができなかった理由は、日本の新卒一括採用・長期雇用を前提としたメンバーシップ型の雇用システムにある。このシステムでは、自己犠牲を伴う長時間労働が企業への忠誠・コミットメントに繋がっており、高い人事評価を得る仕組みになる。また、自分の仕事が終わった後に同僚の仕事を手伝う場合、全体の労働時間が読めないということもある。このような文化を変えることが、生産性向上には大きく寄与するだろう。

また、ICT 等のテクノロジーの活用で時間当たり生産性向上を計ることができる。生産労働者の生産工程や、ホワイトカラー労働者のアウトプット、インプットをテクノロジーの活用によって容易に計測することができる。特に個々のホワイトカラー労働者において、ブラックボックス化された仕事の手



鶴 光太郎 氏

法についても、テンプレートの活用や仕事の標準化を ICT 技術の活用によって、仕事の見える化をはかることができる。

また、柔軟な働き方の一つとして、テレワークが挙げられるが、ICT の活用によって更に効果的な働き方が可能になる。これまで、テレワークには潜在的な問題点があった。同じ場所・時間で働くことから得られる交流、情報の共有、チームワーク等を発揮できず、上司が監視できないことによって働き手のモチベーションに影響を与えることがあったことだ。しかし、ICT 技術によって、ネット上で職場と変わらない仮想のオフィスを実現し、その中で従業員と実際に交流を行うことができれば、上記の問題は解消することが可能になる。職場で普通に行われていることをバーチャルで実現することが、テレワークの可能性を大きく広げる。

今後、ICT 技術の活用に加え、新たな機械化や AI (人工知能) の導入も予想される。これら新技術の導入については懸念する声も挙がっており、特定の職は技術革新によって消滅することが予想される。技術の進歩によって代替が予想されるのは、定型業務と非定型的肉體労働であり、精度の高い機械学習、ディープ・ラーニングの導入によって、人間にしかできない領域まで浸食することがあれば、自動運転の実現や暗黙知、パターン認識が可能となり、人間の技術的失業が起きる可能性がある。しかし、人間的な要素をもった創造的な仕事 (芸術、身体能力、思いやり、もてなし等) スキルは代替されず、人間は人間的な要素に価値を見出す傾向があることから、こうしたスキルの需要は高まるだろう。また、機械は答えを出すことは出来ても問いを発する能力は備わっていないため、新しいアイデアやコンセプトを思いつくスキルは人間独自のものであり、その育成は大事である。

今後、新技術の導入によって更に人間の働き方は変化していく。AI と協働し、AI を上回り、AI に支配をされない方法を模索することが唯一の道となるだろう。環境・技術の変化に対応し、人材、経済を覚醒する雇用制度改革、人材育成を大胆に進め、新たな機械化・AI の衝撃を乗り越えていかなければならない。」  
(文責：事務局)