

McKinsey
& Company

The future of work in Japan

ポスト・コロナにおける「New Normal」の
加速とその意味合い



2020年5月

The future of work in Japan

ポスト・コロナにおける「New Normal」の
加速とその意味合い

2020年5月

著 者

堀井 摩耶

櫻井 康彰

マッキンゼー・グローバル・インスティテュート (以下MGI) の調査による「未来の日本の働き方」への示唆

日本の生産年齢人口が2007年以来減少し、生産年齢人口比率は59.7%まで落ち込んでいる。これらの生産人口の減少は、日本のGDPに深刻な影響をもたらしており、2030年にかけてのGDP成長率を0.9%押し下げ、ほぼゼロ成長が見込まれているのが現状である。こうした生産人口が減少していく中、生産性の改善は喫緊の課題であり、マッキンゼーのシンクタンクであるMGIの調査によると、早期に技術を活用した働き方変革・省人化＝「自動化」に着手し、2030年にかけての労働生産性を2.5倍にすることで、ゼロ成長から抜け出し現在のGDP成長率を維持できるのではないかと推定している(図表 1)。

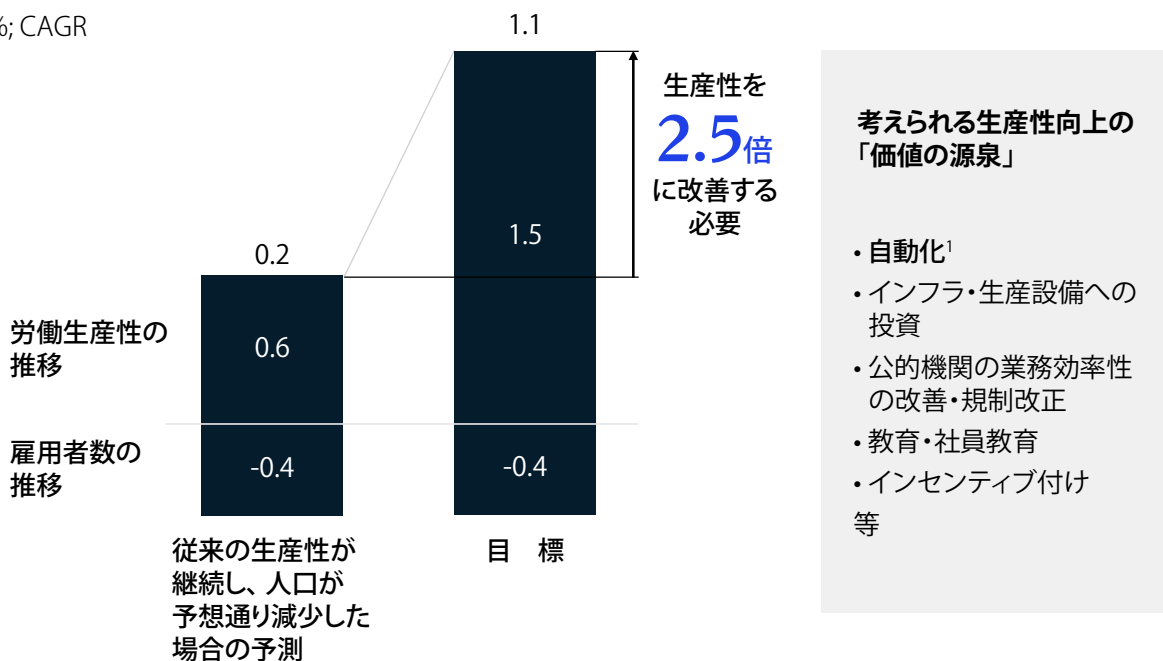
日本においては、技術の進化に伴い、2030年までに既存業務のうち27%が自動化される見込みであり、結果1,660万人分の雇用が代替される可能性がある。これにより労働力不足を解消するだけでなく、残業の解消や成長など新しい領域に人材を振り分けることが可能になると予測する。しかしながら、自動化で代替され得る雇用・新たに創出される雇用を踏まえても、2030年の労働力需要は供給を150万人分上回り供給が不足と推定している(図表 2)。今後の労働人口減少に対応するためには、更なる自動化の促進が求められる。

図表 1

現在のGDP成長率を維持するためには、生産性を2.5倍向上させる必要 -自動化による生産性向上が必須

2016~30年の日本における実質GDP成長率

%; CAGR



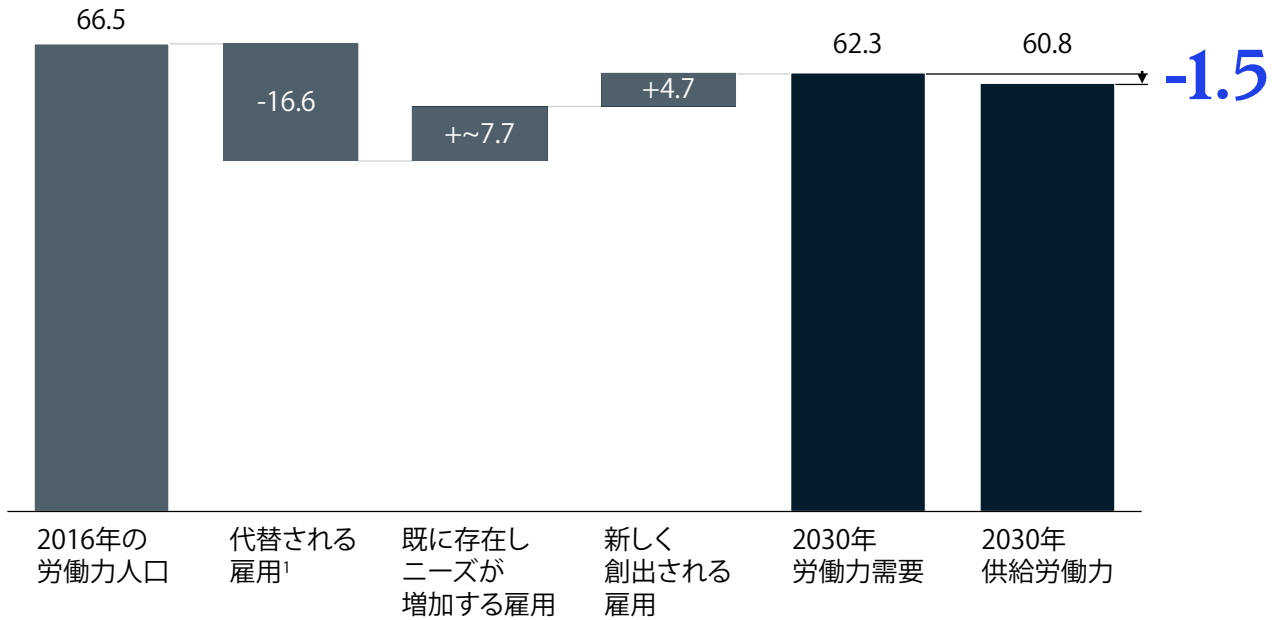
¹ 自動化により最大2.5倍の生産性を改善できると見込まれている(現在求職中の労働者が2016年の生産性水準で完全雇用されるという前提)
資料: Statistics Japan, ONET, World Bank, BLS, Oxford Economics, McKinsey Global Institute analysis

図表 2

自動化で代替され得る雇用・新たに創出される雇用を踏まえても、2030年の労働力需要は供給を150万人程度上回り、供給が不足

自動化による労働力需要の変化

百万人; 2016~30年



¹ ベースシナリオ

資料: ONET, Oxford Economics, McKinsey Global Institute analysis, 総務省「労働力調査」、(独)労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」

現在のGDP成長率を維持するためには、生産性を2.5倍向上させる必要があり、自動化による生産性向上が必須

一方、日本における「自動化」の適用可能性は、世界各国と比較しても、自動化により代替される業務の割合が多く、韓国・ドイツなどの国をおさえ最も可能性が高い(図表 3)。日本では、全職業の作業時間のうち56%の時間が反復型ルーチンワークに費やされており、技術的には67%以上のこれらの作業を自動化できる可能性が存在する(図表 4)。賃金増加や労働人口の減少による人件費の高騰や労働力不足に悩む日本の大企業・中小企業にとっては、救世主となる可能性を秘めている。

これまでのレポートでは、AIがもたらす「増える仕事・なくなる仕事」への示唆が大半であるが、本レポートでは、すべての「働く人材」に必要となるスキルまで踏み込んだ提言を行う。データ・サイエンティストのような職が生まれ、テクノロジー(技術)・アナリティクス(分析)・ビジネススキル(事業)を掛けあわせた仕事・スキル(「ビジネス・トランスレータ」(技術を活用し事業変革をリードできる人材))が更に必要となる。日本は、世界各国と比べても2030年までに1,100~1,200万人規模でこれらの役割が創出されることが予測される。これらの人材は、大規模な教育・再教育(リスキリング)プログラムを通じて育成していく必要がある。

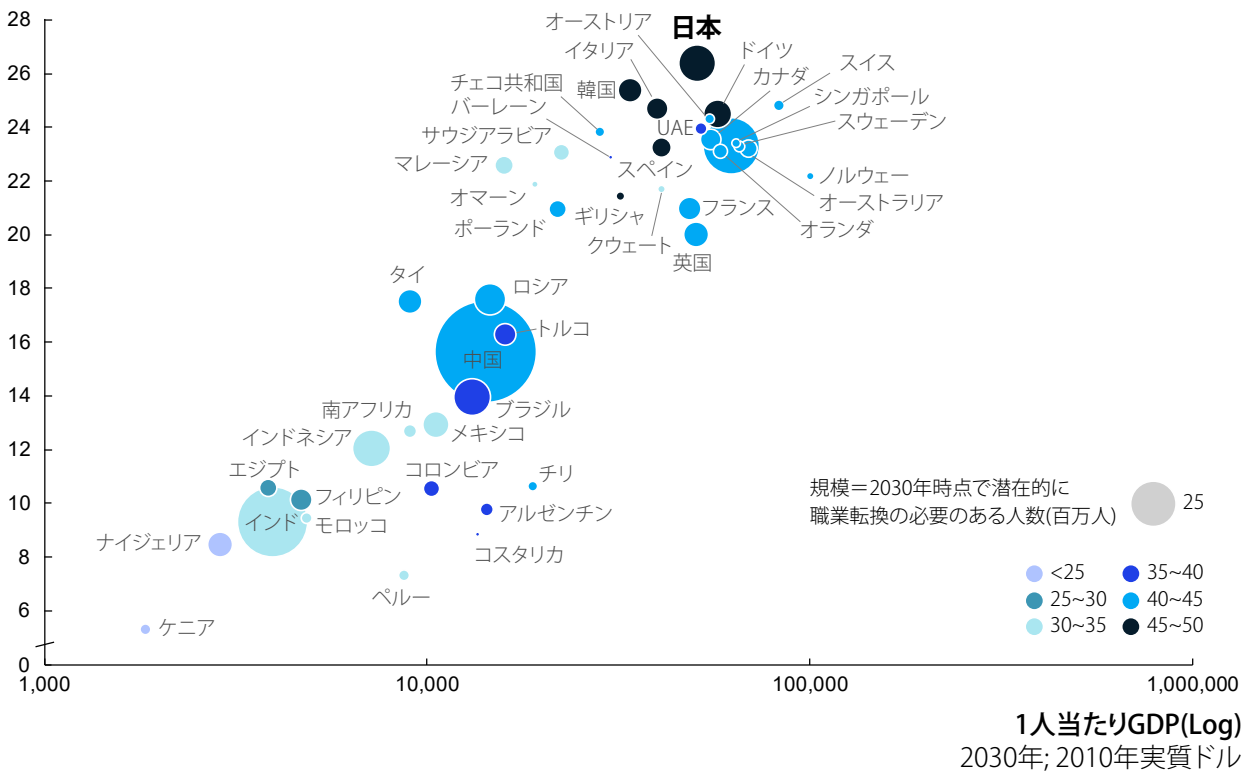


図表 3

日本における「自動化」の適応可能性は、世界各国と比較しても最も可能性が高い

自動化により代替される業務の割合

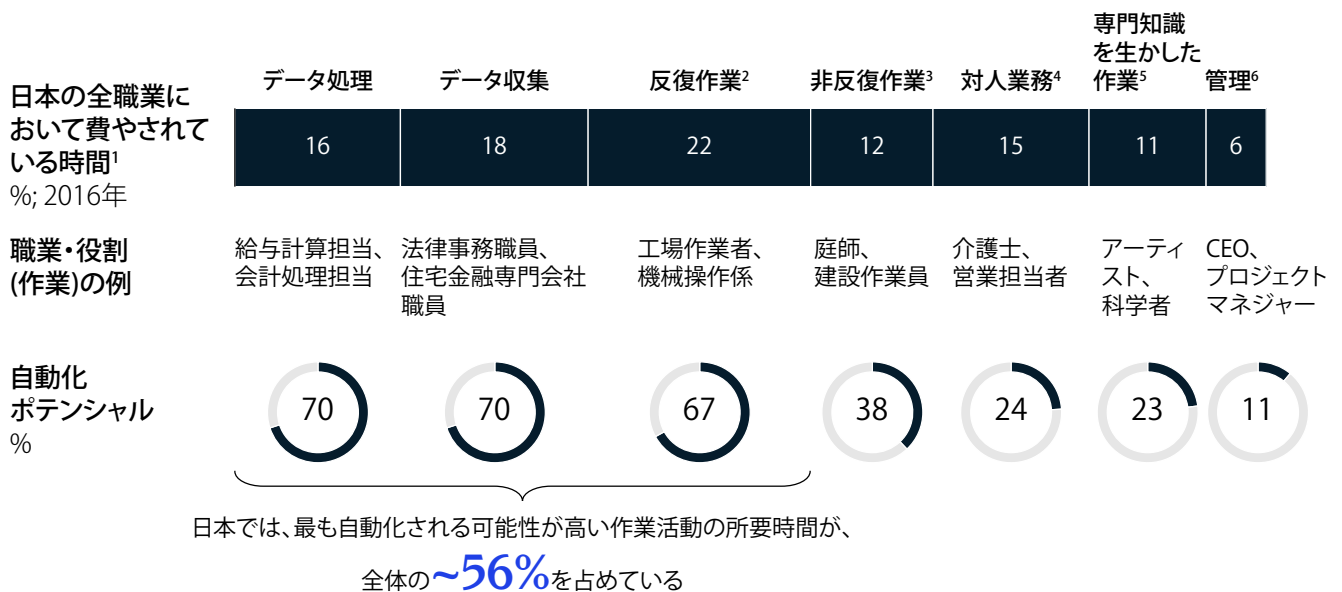
2016~30年; ベースシナリオ



資料: World Bank, Oxford Economics, McKinsey Global Institute analysis

図表 4

日本では、反復型のルーチンワークに費やす時間が56%を占めており、そのうち技術的には67%以上に自動化できる可能性が存在



¹ 四捨五入のため合計は100にならない

² 予測可能な環境で手作業により機械を操作

³ 予測不可能な環境で手作業により機械を操作

⁴ 様々なステークホルダー (例: 消費者、取引先)と接触

⁵ 専門知識を意思決定、戦略策定、クリエイティブな仕事等に活用

⁶ 人材管理・育成

資料: ONET, Statistics Japan, MGI Automation Model May 2019, McKinsey Global Institute analysis

明日への提言

これまで「未来の働き方」の意味合いは数多くの専門家が論じているが、マッキンゼーはこうした「未来の働き方」を活用し、より生産性を改善しGDP成長を遂げるための企業・組織の中だけでなく、組織横断で取り組むべき4つのアクションを提言する。

またポスト・コロナの観点においてはこれらの方向性は加速していき、新しい働き方を作っていくことがリーダーとしては求められる。

- **経営マネジメント層のコミットメントとデジタル・トレーニングの必修化**: デジタル・トランスフォーメーションが叫ばれて久しいが、これに伴う未来の働き方に順応していくには、トップの確固たるコミットメントなしではできない。特に大企業においては、トップマネジメントのデジタル能力を一定にあげるべくトレーニングの体系化と必修化の実施が求められる。マネジメント層のデジタル・トレーニングにおいては座学だけではなく、実際にデジタル・AI活用事例を見に行き触れる「Go&See」の要素も含め、自社が価値を創造していく中でいかに変革を推進・共有していくかを具体化していくことが求められる(図表5)。

図表5

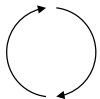
経営マネジメント層に対するデジタルトレーニングとして、実際のデジタル先進企業への訪問やデジタル合宿などが有効

他社事例

デジタル能力の測定

顧客への価値創造を加速するデジタルケーパビリティ

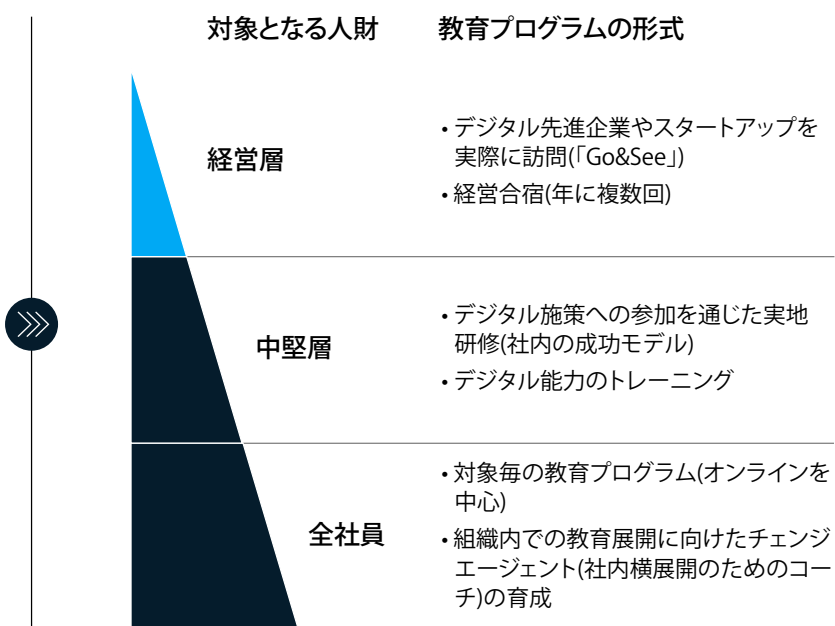
- ・革新的ソリューション
- ・データ・デジタルスタック
- ・パートナーシップとエコシステム
- ・デジタル組織
- ・人財と企業文化



教育プログラムの要素

デジタル組織能力構築を支援するための要素

- ・データ主導のデジタルインサイト
- ・アジャイル型働き方
- ・統合的な顧客体験
- ・デジタルを生かしたオペレーション
- ・デザイン思考
- ・ITシステム

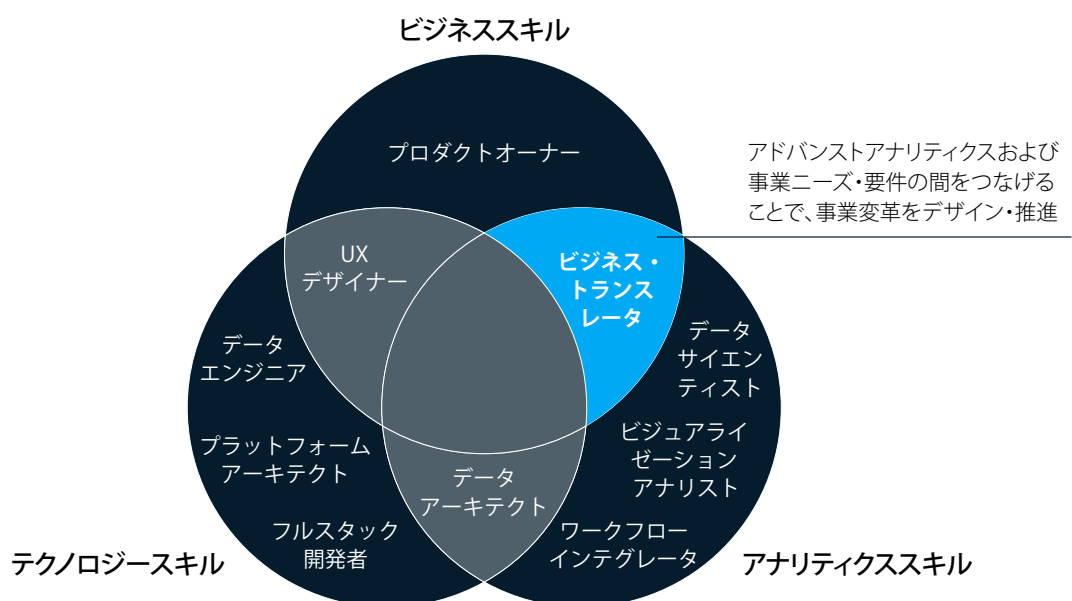


- 「ビジネス・トランスレータ」の育成: 政府の「AI戦略2019」の中でもデータサイエンスやAIを各専門分野に適用できる応用人材を年間25万人育成する計画を掲げられているが、テクノロジー人材の中でも技術と事業を繋ぐことができる「ビジネス・トランスレータ」人材の不足が喫緊の課題となる(図表 6)。現在の事業に精通した人材へのテクノロジー教育が特に重要となるだろう。
- より柔軟な働き方モデルの確立: フレキシブルワーク・リモートワークのような新しい働き方はこれまでの働き方とは異なり、働く場所・働く時間が柔軟なモデルとなっていく。特に新しく創出される仕事は「新しい働き方」との相性がよく、また需要が高く見込まれる高度能力人材は、副業・兼業という形でこれまでと異なる雇用形態も増える可能性が高い。こうした働き方は、女性や外国人の活用にも有効であり、政府・企業などが連携して、制度を整備するとともに、このような働き方モデルが目新しいことにならないような価値観の転換も含めた施策が必要と考えられる(図表 7)。

図表 6

AI人材には3つの角度が存在。特に企業へのAI導入に向けては、技術を活用し事業変革をデザイン・推進できる「ビジネス・トランスレータ」が求められている

AI人材の主な役割



AI人材は柔軟なワークスタイルを重視

- 在宅勤務などの柔軟な働き方を可能にする7つのベストプラクティス例

- 1 **「ONE team」カルチャーを醸成** - 頻繁にメンバーや顧客と個別の打ち合わせを行い、透明性の高いコミュニケーションを通じて連携
- 2 **意思決定やレポーティングラインを明確**にし、障害を取り除き、分断化されやすい状況を克服
- 3 全業務について**信頼できる唯一の情報源**を構築。目的や優先事項、進捗状況を共有し、メンバーが同じバージョンで作業することを徹底
- 4 **テスト&ラーン(試して学ぶ)の意識**を浸透させる - パイロットを通じた学習・働き方の改善に取り組む
- 5 バーチャルチームルームを作るための**デジタルツール一式を導入**し、効果的な共同作業やコミュニケーション、意思決定を推進
- 6 **小人数チームで作業**し、具体的な成果や目標を継続的に達成する上で最も効率的な体制を構築
- 7 デジタルツールを使用する上での**サイバー セキュリティを適切に管理**し、チームの自覚も促進

- AI人材を含めたデジタル人材の再教育(=リスキリング)プログラムの構築: 終身雇用制度が崩れつつある中、企業は適した能力のない社員をいつまでも支えることができなくなっており、社員の再教育機会の提供、もしくは教育機関との連携は最重要課題になってくる。また、各企業単体の努力にとどまらず、特に中小企業における人材不足などの課題を解決すべく政府主導のデジタル人材育成プログラムを構築・推進すべきである。これらのプログラムは教育や研修にとどまらず就職先やAI活用先とのマッチングまで踏み込んだプログラムとすべきである。

「自動化」をはじめとした技術の導入が加速することは、ポスト・コロナにおいては「New Normal」となっていくことであろう。これらの「New Normal」に向けて、官民間問わずリーダーシップの早いアクションが必要となってくる。


著者


堀井 摩耶(Maya Horii): パートナー、東京

櫻井 康彰(Yasuaki Sakurai): パートナー、東京

Copyright © 2020 McKinsey & Company
Designed by Visual Graphics Japan

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

