

「中高年ホワイトカラーのエンプロイアビリティに ついて」調査報告

平成 29 年 1 月

特定非営利活動法人 全日本大学開放機構

エンプロイアビリティ研究会

はじめに

第 1 章 経済社会の変化

第 2 章 環境変化：政府の指針

第 3 章 先行研究調査レポート

1) キャリア構築環境の変化

2) 働く人のエンプロイアビリティについて

(青山学院大学 山本教授の見解から)

3) 「年の功」研究レポート紹介

第 4 章 事例研究カード整理のプロセスと結果

第 5 章 まとめ・・・変化への対応

第 6 章 提言 企業の社会性と生涯学習

第1章 社会経済の変化

1. 最近30年の経済社会の変化（不況・低成長の時代）

最近30年間において日本の経済社会の変化をもたらすきっかけになった大きな事象を段階的に振り返ると、次の4つに区分ができる。

- | | |
|-------------|--------------------------|
| ① バブル崩壊後の不況 | ‘91/02-’ 93/10（平成3-5年） |
| ② アジア通貨危機 | ‘97/05-’ 99/01（平成9-11年） |
| ③ ITバブル崩壊 | ‘00/11-’ 02/01（平成12-14年） |
| ④リーマンショック | ‘08/02-’ 09/03（平成20-21年） |

この4つの段階を経て日本は「失われた20年」と言われる時代に突入し、低成長時代の継続を経験することになった。その内容を見ると、「91年のバブル崩壊以後失業率は上昇し、97年（平成5年）以後3%を下回る年はない。」89年（平成元年）のソ連崩壊以降、グローバリゼーションが進展し日本の各企業は新しい国際化の時代に適応するために金融ビッグバンを経験し（護送船団方式の崩壊）、新しい価値の創造と人員削減を含めたリストラ（改革）の時代に巻き込まれていったことがわかる。リーマンショック後、日本はデフレの時代を迎え、いまだに抜け出ることができないで低成長の中に漂っているといえよう。しかし、時代は間違いなく新しい段階を迎えている。

2. 時代の動きとその要請

2016（平成28）年4月27日、経済産業省が発表した『新産業構造ビジョン～第4次産業革命をリードする日本の戦略～産業構造審議会 中間整理』によれば、「これまで実現不可能と思われていた社会の実現が可能に。これに伴い、産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性」を指摘している。IoT、ビッグデータ、人口知能（AI）、ロボットの進展による技術のブレークスルーが展望される時代が到来しつつあることを告げている。

このビジョン5頁には「第4次産業革命：自律的な最適化が可能に（大量の情報をもとに人工知能が自ら考えて最適な行動をとる。）」と記されている。ビジョン全体から読み取れることは2030年頃には、産業構造、就業構造の大きな変化が現れると予想している。

このビジョンが指摘する就業構造転換のポイントは、おおよそつぎのとおりである。「定型労働、非定型労働において省人化が進展し、人手不足の解消につながる反面、バックオフィス等、日本の雇用のボリュームゾーンである従来型

のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い。一方、第4次産業革命によるビジネスプロセスの変化は、ミドルスキルの変化を含めて新たな雇用ニーズを生み出していくため、こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要となる。」

われわれが、中高年を中心とするエンプロイアビリティ向上を考える意義はこの指摘にあることは、容易に推察できるであろう。

参考までに前記ビジョンが予想した就業構造の変化は次表のようになっている。

図1. 第4次産業革命による「仕事の内容の変化」(ビジョン39頁より作成)

①上流工程(経営企画・商品企画・マーケティング・R&D)

仕事	様々な産業分野で新たなビジネス・市場が拡大するためのハイスキ 職業例：経営戦略策定担当、M&A担当、データ・サイエンティスト、マス・ビジネスを開発する商品企画担当、マーケティング・研究者、その具現化を図るIT技術者	増加
仕事	データ・サイエンティスト等のハイスキルの仕事のサポートとしてのミドルスキル 職業例：データ・サイエンティスト等を中核としたビジネス創出を具現化するオペレーションスタッフ	増加
仕事	カスタマイゼーションによるミドルスキル 職業例：ニッチビジネスを開発する商品企画担当やマーケティング・研究開発者、その具現化を図るIT技術者	増加

②製造・調達

仕事	IoT、ロボットによって省人化・無人化工場が常識化し、製造関係業務 職業例：製造業の工員、検収・検品係員	減少
仕事	IoTを駆使したサプライチェーンの自動化・効率化影響を受ける調達業務 職業例：企業の調達管理部門、出荷・発送係	減少

③営業・販売

仕事	顧客データ・ニーズの把握や商品サービスのマッチングがAIやビッグデータで効率化されるため付加価値の低い販売や営業にかかわる仕事	減少
----	---	----

	職業例：低額・定型の保険商品の販売員、スーパーのレジ係	
仕事	安心感が決め手となる商品・サービス等の営業・販売にかかわる仕事 職業例：カスタマイズされた高額な保険商品の営業担当、高度なコンサルティング機能が競争優位の源泉となる法人営業担当	増加

④サービス

仕事	AI やロボットによって、低付加価値の単純な付加価値サービス（過去のデータによって容易に類推可能/動作が反復継続型であるロボットで模倣可能）にかかわる仕事 職業例：大衆飲食店の店員、中低級ホテルの客室係、コールセンター、銀行窓口係、倉庫作業員	減少
仕事	人が直接対応することがサービスの質・価値の向上につながる高付加価値なサービスにかかわる仕事 職業例：高級レストランの接客係、カスタマイズされた介護職、アーティスト	増加

⑤IT 業務

仕事	新たなビジネスを生み出すハイスキルはもとより、カスタマイゼーションが必要となるミドルスキル 職業例：製造業での IoT ビジネスの開発者、IT セキュリティ担当者	増加
----	--	----

⑥バックオフィス

仕事	バックオフィスは、AI やグローバルアウトソースによる進展がある。 職業例：経理、給与管理等の人事部門、データ入力係	減少
----	---	----

注：上記の変化の予想を裏付ける1つの論文として2013年9月にオックスフォード大学の Carl Benedikt Frey and Michael A Osborne が『Future OF Employment』と題した論文を発表している。内容は、今後10年～20年の間に米国の総雇用者の約47%の仕事がコンピュータリゼーションのリスクに晒されると警告している。日本でも(株)野村総合研究所が上記二人との共同研究により、日本国内601の職業に関する定量分析データを用いて、日本の労働人口の約49%が、同じようなリスクに晒されると発表している(2015年12月)。

3. まとめ

今後 10 年以上の将来を考えると、IoT、ビッグデータ、人口知能 (AI)、ロボットの急速な進展などにより、時代は大きく変化することはほぼ間違いない。資産形成ができていない一人一人の個人にとっては、不確定要素の高い、不安定な時代を迎えることになるだろう。こうした時代にいかに就業を継続していくかがエンプロイアビリティ論の中心テーマになることを留意すべきである。