

中央大学 会計人会 会報

発行所 中央大学会計人会

〒115-0045 東京都北区赤羽1丁目52番1-501号田口ビル

税理士法人 石亀総合会計事務所

<http://chudai-kaikeijin.jp>

発行人 会長 石亀 邦 俊



AI、DXとどう向き合うか

～働き方の変化と今後求められる改革～

中央大学総合政策学部教授 川崎 一泰

1.人口減少と人手不足

日本の人口は2010年前後、生産年齢人口は1995年前後をピークに減少を続けている。その原因は少子化の進行にある。この少子化対策は重要な政策課題ではあるが、その効果が享受できるまでには相当に時間を要する。仮に少子化対策により劇的に出生率が改善したとしよう。生まれるまで1年、加えて、労働力になるまで20年、さらに、そうした人たちが働き手の過半数に達するまで40年単位の時間を要する。つまり、一朝一夕にはその効果を享受できないということだ。

こうした中でも、人手不足の進行は深刻化しており、日本銀行が

3か月に一度調査している「短観（全国企業短期経済観測調査）」によると、2010年代に入り、コロナの時期を除き、中小企業のみならず、大企業も含めて人手不足が進行している。

一方、生産年齢人口は減少しているが就業者数は増加している。これは人口減少が進む中、これまであまり活用されてこなかった人材を活用してきたためである。これまであまり活用されてこなかった人材の代表的なものが女性と高齢者である。日本では、これらの人材活用が先進国の中でもトップクラスで進んでいるが、人手不足の解消には至っていない。

2.AI、DXは人間の仕事を奪うか

こうした中、人の仕事を機械に担ってもらうための技術開発が進められ、最近ではAI（人工知能）やDX（デジタルトランスフォーメーション）の活用が急速に進められている。かつては人間がプログラムしたことしかできなかったが、AIは自ら学習することができ、機械が判断することができるようになった。これによってさまざまなことが自動化できるようになった。企業はこうした技術を活用し、業務改善やビジネスモデルの変革をすることで競争上優位に立つことをDXという。

こうした新しい技術が出てくると必ずといっていいくらいその変化に対する反発が起こる。機械化や自動化が進むことでそれをやっていた人の仕事がなくなることを懸念する声である。これは機械と人の代替に注目をした懸念である。それに対して、人手が足りない中、生産工程の一部を機械に任せ、人はより複雑な作業に集中できると考える、機械が人を補完してくれるという考え方もある。代替部分だけを強調し、進展を遅ら

せることは得策ではなく、機械による補完でより高付加価値な作業に人を集中させる経営が求められる。

3.デジタル競争力と日本的経営

IMDという国際的な研究機関が毎年デジタル競争力ランキングを発表している。2024年のデータでは日本は67カ国中31番目であった。このデジタル競争力と国の競争力は強い相関があることが知られており、今後の国際競争力を考える上で重要な示唆が得られる。

この調査では日本は国際的にみて高等教育とロボット分野では強みがあるものの、国際経験と企業経営に弱みがあり、ランキングを落としている。日本の競争力を押し上げる要素として、デジタルを使いこなす人材育成と経営力の強化が必要だということである。

こうした中、日本はIT投資を積極的に行ってきたが、それが生産性の向上につながらなかった。その理由を探る多くの調査研究がなされてきた。JEITAがIT予算を増額した企業にその用途を聞いた調査（2017年JEITA/IDEJapan調査）

では、日本は増やしたIT予算でコスト削減を目指したのに対して、アメリカはビジネスモデルの変革や顧客行動の分析に使ったことがわかった。つまり、新しい高付加価値分野に投資したアメリカに対して、既存分野のコスト削減しか考えなかったことが生産性の差になったのではないかということだ。

日本の経営がコスト削減に傾斜し、高付加価値分野への投資が不足したということだ。一方で人を減らし、業務の効率化を目指したが、結局、効率化できなかったのではないだろうか。決裁は紙でやられ、ハンコを押すシステムなどIT化したにも関わらず社内ルールを変革しなかったことでかえって事務作業が増えるようなケースが散見されていた。

コスト削減だけでは高付加価値化は進まず、変革の投資が必要なのだろう。

4. サービス産業の高付加価値化

日本のサービス産業の生産性が低いことが国際的にも知られている。ここにはサービスに対する考え方の違いが影響しているものと考えてられる。海外ではサービスに対してチップを支払うなど、高いサービスには高い料金を払う習慣があるが、日本はおもてなし精神で、無料のサービスを提供してしまっているところが大きな課題である。せっかく高いサービスを提供しているにも関わらず、そこで料金を取れていないので、生産性が上がらない状況になっている。

このサービスをタダで提供することは持続性を損なう事態につながる。運転手不足で路線バスが廃止や減便されたり、保育士不足、介護士不足で一部の部屋を稼働できなかつたりなど、各所で人手不足によるサービスの縮小が行われている。待遇改善を主張する人は多いがそのための値上げには反発してしまう。その結果、行き詰まりサービスの提供ができなくなってしまう。きちんと料金を取り、サービスを継続する経営が

求められているのだろう。

薄利多売型のビジネスモデルは低賃金人材を大量投入する消耗戦型であるが、人手不足社会になるとこうした人材が確保できなくなる。単価を上げて高い利益が得られるような構造転換が必要だと筆者は考えている。DXはコスト削減のためではなく、新しいビジネスモデルの構築に使うべきである。大事なものはデジタルで仕事が減っ

ても、サービス水準を上げて高い料金を取り、賃金も上げていくことである。これが生産性を上げることにつながる。

こうしたことから考えると今後必要なのは、機械に任せられるところは任せ、人はより個別に対応していくことなるのだろう。顧客のニーズに合わせたカスタマイズが今後のサービスのキーになってくるだろう。

川崎 一泰（かわさきかずやす）

中央大学総合政策学部教授・博士（経済学）

2000年法政大学大学院社会科学研究科満了。

（社）日本経済研究センター研究員、東海大学政治経済学部講師、准教授、東洋大学経済学部教授を経て、2019年より現職。その他（社）社会開発総合研究所研究員、川崎市専門調査員、国立国会図書館調査員（非常勤）、ジョージ・メイソン大学訪問研究員などを歴任。

主要著書は『コロナショックの経済学』（中央経済社、2021年、共著）、『地域再生の失敗学』（光文社、2016年、共著）、『官民連携の地域再生』（勁草書房、2013年、単著）などがある。最近の論文として「老朽化が進む社会資本のメンテナンスが地域内外に及ぼす影響」日経研月報 2024年4-5月号、「乗合バス事業における経営管理がパフォーマンスに与える影響」RIETI Discussion Papers, 2019年9月19-J-051を執筆。

専門は公共政策。
