



大内 伸哉 教授

弁護士 井口 寛司

今回は、働き方改革の第一人者でいらっしゃいます神戸大学大内伸哉教授と対談をさせていただきました。労働法分野も現実的な雇用関係と法律あるいは法律解釈の間にひずみが存在する分野です。今後将来に向けて、働く者にとってどういう意識改革が求められるのか、企業はどう対応すべきなのか、率直にお話をうかがうことができました。

▶ 働き方の未来 — 2035年

井口 大内先生は、「働き方の未来2035:一人ひとりが輝くために」懇談会メンバーでいらっしゃいます。

大内 はい。今後、インターネットや人工知能(AI)などの情報技術が大きく進展し、当然、働き方は変わっていかざるを得ないのですが、労働法研究者としても、これらの変化によって労働法も変わらざるを得ないという視点を持っていました。労働政策審議会で扱うような本格的な政策議論の場ではありませんが、厚生労働大臣の私的懇談会として政策のあり方を議論するという事なので参加することにしました。

井口 特に最近ではテレワークという働き方を研究されているということですね。あと20年後には完全にテレワーキングになるということですか。

大内 情報技術の進展によって異なる空間にいてもネットを通じてコミュニケーションをとることができるので、どこでも共同作業をすることが可能です。2035年には、テレワークが主流の時代になっていると思いますよ。

井口 今の段階でも、私達はテレビ会議などをしていますが、それだけではないですよ。

大内 はい、もっと進んで、オフィスに行かず、タブレットをもって、Wi-Fiを使ってクラウドコンピューティングにアクセスし、必要な情報を得て仕事をするというイメージです。情報にアクセスさえできれば、場所、時間、情報の制約から自由になるわけです。

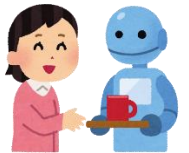
井口 でも、ほんとうに一般企業のなかで、テレワークで仕事をしていく人なんて出てくるのでしょうか。

大内 ここ1、2年で大きく変化すると思うのです。製造業であれば、今後さらに物をつくるプロセスがいつそう自動化されていきます。また、IoTの発達で、遠隔地からでも機械の異常などの情報をコンピュータで管理できます。人間の仕事として残るのは、何を作るのかという人間の創造性が必要なものや、異常時対応などでしょうが、多くの仕事はロボットとAIの発達でなくなっていくと思います。とく

に重要なのは前者の創造的な仕事であり、それがテレワークになじむものです。

井口 サービス産業でもですか。

大内 そうです。サービス業にも、いろんなビジネスモデルがあるのですが、その多くが大きく変わっていくでしょう。人間がサービスの提供プロセスに関与しなくなっていきます。これからは、企業側が消費者の需要を喚起するのではなく、消費者主導でビジネスが生まれ出され、そこからオンデマンドの仕事がどんどん開発され、配送でもドローンや自動運転車が使われる。何をやるかということは人間が決めるけれども、それ以外のプロセスで人間がやるのがどんどんなくなってしまうのでしょね。もちろん、介護サービスなど人間として直接に接しないとイケない仕事は残りますけどね。



井口 弁護士でも、判例を調べたり、ちょっとした法律相談をするというような定形的な仕事なんかはAIが十分対応していきますよね。

大内 そうです。知的作業でも定型的な仕事はAIに代替されてしまいます。そうすると、一般正社員の単純な知的作業は、AIによって代替されて、仕事がなくなってしまうと予測されます。

井口 そしてなんとか存続できた仕事だけがテレワークに変化していき、いずれ自営的になっていくだろうということですね。

大内 そうです。個人事業主をインディペンデントコントラクターと言いますが、こういう人たちは、ネットを使って、まさにインディペンデントにテレワーカーとして働くことになるでしょう。

▶ みんながテレワークになるのか

井口 でも、ほんとうにすべての人がテレワークになってしまうのでしょうか。

大内 そうなっていくと思いますよ。今の日本企業は、ITを十分に使いこなせていないのです。年輩の上司がまだフ



アクセスを使うのにこだわったりするということがあると聞きます。ファックスなんて技術的には非常に低レベルです。送信先がどういう状況かわからずセキュリティも低い。むしろ電子メールのほうが、誤メールしてもどこに送ったか残りますから安心ですね。役所のなかにはファックスを愛用するところが多いのですが、これはもう周回遅れもいいところです。

井口 裁判所もファックスだけで情報のやりとりをしています。メールはダメなんです。けれども特許庁はずいぶん前からメールで情報を送信していますね。

大内 競争原理が働いていないところでは、新技術を導入して仕事の効率化を図ろうとするインセンティブが出てきません。現時点では、遠い将来のこのようにみえるかもしれませんが、実はもう技術的には、いろいろなことが可能になっています。ただ、それを活用していないだけなのです。国際競争にさらされていると、日本企業だけが旧態依然とした技術を使っているわけにはいきません。

井口 確かに電話でも、日本では、固定電話、携帯電話、スマートフォンと順番に変化していますが、新興国では、いきなりスマートフォン普及ですものね。

大内 そうです。情報通信技術のキャッチアップは簡単にできるのです。日本企業は、アマゾンやグーグルのように、競争の基盤部分であるプラットフォームを作る競争に敗れたため、これらの企業がつくったプラットフォームに寄生していかざるをえなくなりました。そのために、途上国との間で、同じ土俵で新たなビジネスの開発をめぐる競争していかざるを得なくなりました。最新技術を効率的に活用してビジネスを展開していかなければ、途上国の企業との競争にも負けていくことになるでしょう。

井口 テレワークということだと、その働き方はもうそこに来ているのだけれども、ふたが開いていないだけだということですか。

大内 家でやったほうが通勤は要らないし、出張もいらぬ。コストもカットできるし明らかに経営上のプラス効果は大きいですよ。競争原理が働くと、すぐ変わりますよ。

▶ 直接主義をどうしていくか

井口 ただ社内でも、取引先でも、直接会ったほうが誠意が伝わる気がしますし、理解が進む気がすると思ってしまふんですね。

大内 誠意もやり方によってはテレビでも伝わりますよ。それに、その直接面談は、ほんとうにコストに見合うものなのではないか。むしろテレビ画面で説得できるような技術を考えていくほうが合理的ではないのでしょうかね。

井口 こういった話をしていると、自分が固定観念に縛られていることを実感します。今まで、何事も顔を合わせて仕事を遂行してきて、そのなかで、相手の言動を五感でつぶさに感じて、心理分析をしたりして対応してきましたから。それがすべて、スカイプなどでいいのではないかと聞かれてしまふとねえ。

大内 確かに直接面談というプロセスが大切な場合もありま

す。しかし、問題はそのプロセスがどこまで成果とつながっているかです。上司との飲みケーションも、社内の仕事が円滑に進むから良いなどと言われますが、ほんとかいなあと。それがあからうまくいっているのか。なくてもいいことなのか。なんとなくよさそうな気がしているが、単にこれまでのやり方にしがみついているだけではないのか。実は合理性がなくて、やめたほうがいいのかもかもしれないということです。

井口 うーん。

大内 もちろん、私も個人的にはアナログ的なものの良さを大切にしたいと思っています。でも、仕事のうえでは、そういうものは、なくてもやっていけるのではないのかと。

▶ 人事評価の透明性 — job 概念

井口 いずれ日本の民間企業は多くの外国人を受け容れて仕事をしていくことになります。優秀な外国人材を採用していかないとけない。そういうときに、日本的なアナログな方法というのは通用しない可能性があるかもしれませんね。

大内 そうです。日本の正社員は仕事の範囲が明確ではなく、その評価も、上司による裁量的な要素が強い。上司におべっか使う人がなんとなく高評価になっていたりもする。これが非効率を生んでいるのではないか。これも透明化していく必要がある。上司の裁量的、直感的な評価ではなく、多くのデータを集めて、AIで分析して行った評価のほうが説得力が高くて、いい人事評価システムになるかもしれない。そのほうが企業経営にとってよいということもありません。

井口 具体的にその対象人物がどういう仕事(ジョブ)をしていくのかを見える化し、その評価をデータをもとにして明確にしていくということですね。

大内 日本のような個々人の職務の範囲を明確にせずチームプレイ的な働き方をすることにはメリットもあります。外国のように、個々人が自分の成果だけにこだわって行動して、チームのことを考えないと、企業全体でみるとマイナスになるということもあります。それはそうなんです。日本のように、正社員はなんでもやりますということでもいいのかどうかですね。

井口 組織は有機的に動いてますよね。しかし、ほんとうに単なるジョブの集合体でいいのか、データの積み上げですべて評価できるのか、と思うところはあります。見えない部分こそが大事なのではないか。人間の力には波動のようなものがあって、目に見えないエネルギーを出しているところもあるのではないのかなと。実はそういったものが組織を動かしているのではないのかと。だから、その部分も測れないと適切な人事評価というのはできないのではないのかと聞かれてしまいますね。単純な鉛筆なめなめの世界というのでは不合理だけれども、果たしてジョブの集合で全部といえるのかなあと聞かれてしまいますね。





大内 もちろん、これは業種にもよりますし、すべてにあてはまるものではないと思いますが。一般の製造業やサービス業を考えると、そういう従前の考え方のままだと競争に勝ち抜いていけないですし、個々人の職務の範囲を明確にし、その範囲での成果を公正に評価するというにしていないと、優秀な外国人も集まってこないのです。

井口 グローバルにやっていくには変わらざるを得ないということですよ。

▶ 労働法も変わる

大内 テレワークが進みますと、今は雇用契約の人たちも、だんだんと雇用からはみ出してインディペンデントコントラクターになり、これまでの労働法の基本たる従属的な関係から解放されていくのではないかと思うのです。



(大内伸哉教授)

労働法は、労働者は従属的だから保護しなければならないという考え方によっています。しかし、インディペンデントな働き方となると、なぜこのような人を労働法で保護しなければならないのかということが説明されなければならない。そこで、そもそも雇用労働というのがなぜ

保護の対象になってきたかということを考える必要があるわけです。劣悪な労働環境から雇用労働者を保護するということが法の使命で、労働者の健康や生活の保護という側面が第一であったけれども、他方で、健康な労働力を確保するのは経済の持続的発展としても重要だったので

井口 労働法の法規制の意味は、労働者の人権保護という側面だけではなかったと。

大内 そうです。労働法の保護によって、労働者の健康を守るということは、すなわち国家経済が持続的に発展するためにも必要だし、貧しい労働者を増加させないことは治安や社会秩序維持の観点からも重要だという意味で、国家の経済的、社会的な安定や発展のために必要だという意味もあったのです。そうすると、同じことは、このインディペンデントな自営業にあてはまるかもしれない。自営業な働き方は自己の選択に基づいています。しかし、これは情報技術の発展によってやむをえず要求されたという面もあるので、ほんとうの自己選択によるものではないところもある。だから、法は、こうした自営業者をサポートする必要があるのではないかという論理です。

▶ 自学の重要性

井口 サポートとしては、何が必要だとお考えなんでしょうか。

大内 いくつかありますが、最も重要なのは、教育だと思うんですよ。これまで日本の国民の人材育成というのは、学校ではなくて、むしろ企業が行ってきたんです。OJTを中心とした企業による教育が極めて効果を発揮してきました。ところが、企業が長期雇用の正社員を徐々に減らしていく

という過程のなかでは、企業に人材育成の役割を期待することができなくなっていくんです。

井口 誰がするのでしょうか。その教育を。

大内 学校がやるべきなのかもしれませんが、最終的には自分しかないと思います。「自学」ですね。自分なりの幸せな人生を送ろうとするうえで、仕事をどう位置付けしていくか。雇用を選ぶか、自営を選ぶか。いろんなことを自分で考えていく。自分が仕事を選び、そのために自分を成長させていく。誰も助けてくれない。問題は、そういう意識をどうやって育てていくかということです。

井口 これまで日本の教育では、いかに最高の教育を受けるかという受動的な考え方が主流でしたよね。いかにして先生が求める答案を書けるかと。だから、自分で考えて、どうやって自分で生きていくとか、自分の自己プロデュースが非常に弱いですよ。

大内 意識改革が必要なのです。このままだとAIに負けてしまうという危機感をもってもらう必要があります。ただこの意識改革というのが難しい。今の若い人たちは、小さい時から他人から教えられて、それにすり寄るというやり方を刷り込まれて、成功体験を積んできています。たしかに、これまではそういうやり方に習熟した人が、一流企業に就職したり、司法試験を合格したりすることができました。しかし、こういう成功者の人も、これまでは成功したかもしれないけども、その方法では今後生きていけないのです。すでに成功体験をもっている人の意識改革が必要ですし、これから世の中にする若者には、自分たちの先輩達の手法では、もう通用しない時代がくるということを教育すべきなのです。

井口 ほんとうの成功者は、そこから自分で独創的に考えて努力していったんですよ。でも、それはあまり見えてこなかった。大成功はしていなくてもそこそこ行ける人が多かったからですね。しかし、これからは大成功しないと敗者になってしまう可能性がある。今後その差は、よりはっきりしてくるということですね。

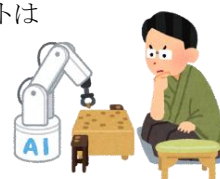
大内 そうです。東大合格を目指した東ロボ君というのがありますが、東ロボ君は、多くのデータがあってそれを統計的に処理していくのは非常に得意なのです。だから、こういうロボットを使えば、今のホワイトカラーの人の仕事の多くは、ロボットやAIに代替されてしまいますよということなんですね。

井口 エリートが落ちちゃうのか。

大内 そう、落ちちゃう。そして、エリートが敗者になると、非常に危険な社会になります。エリートは弱いのですから。這い上がってこれないんです。AIの脅威というのは、エリートと非エリートとの逆転を引き起こす可能性をもっているのです。

井口 アメリカのトランプ現象なんかもそうでしょうか。

大内 そうですね。アメリカでは、機械の発達で製造業の熟





練工が仕事をなくしていった、自分たちの技術を活かせなくなった。そういう人たちの不満がトランプ現象の背景にあるようにも思いますね。人の「恨み」って大きいですよ。俺たちは一生懸命やってきてこんなに技術があるのに、国や政府が悪いから、こうなってしまった。中国や日本のせいで自分たちは転落したんだという恨みを抱いてしまう。

井口 そうい社会にならないようにするために、コンピューターで代替できない仕事を考えて、自分が自立することを教育していく。情報リテラシーや、契約のことなどをしっかりと教えていくべきだということですね。知的創造性を有する人も一部の人だけが残れる。そのために自学をするほかないということですね。



(弁護士井口寛司)

▶ 人間の幸せとは

大内 ロボットやAIが働いてくれて、労働をしなくて済むのならそのほうが良いと考える人もいるでしょう。あるいは好きなことだけしていたいという人も出てくるでしょう。経済発展というのを労働の意義に入れなければ、生存するだけの労働になるから、身の回りのことをしたりしていればいいわけですよ。田んぼ耕して生活していく自給自足みたいなことになる。生存に必要なことだけやっていくという選択です。

井口 そういわれれば労働って、国家が国民にいい生活をさせるために、させているのかもしれないですね。ミャンマーの人たちの生活を見ていますと、いまの日本とはほど遠い生活をしていますが、幸せに暮らしているように思えます。国が発展し、国民に美味しいものを食べさせてあげたいなどと思うから、そのための労働を生んでいるような気がしてきます。

大内 それはほんとは余計なことなのかもしれませんね。そのままそっとしておいたほうが良いのではないかと。日本もここに来るまで、戦争などいろんな不幸なこともあったわけで、どうせこのような末路をたどって、挙句の果てに貧富の差がでてくるのなら、無理して発展していかななくてもいいんじゃないかということですね。

井口 アングロサクソンがやってきた帝国主義みたいなものにまた乗っかっていく必要がありますかという話になってきますよね。

大内 そうなんです。

▶ 政府の働き方改革と中小企業

井口 政府は、高齢者社会と人口減社会のなかで、働き手を増加させようと必死になっているように思います。

大内 これ自体は悪い戦略ではないと思いますよ。労働人口の激減時代において、どのように女性、高齢者、若者などの労働力を活用するのかという視点で一億総活躍プランを立てて、良好な雇用環境をつくるんだという点は、

誰も文句をいうことはできないと思います。

井口 ただ、政府主導となると、どうしても大企業中心に議論が進んでいきます。中小企業は、働き方改革でもやはり遅れているのではないかとイメージされていると思います。だから、このイメージを払拭しないことには、中小企業に人材が集まらないことになってしまうのではないかと危惧しています。まず中小企業こそ、テレワーク改革をはじめとした改革を進めていくべきなのではないかと思うんですよね。

大内 おっしゃるとおりです。労働法は、労働者の保護だけではなく、日本経済の基礎をつくり、発展していくというファンクションをもっています。ですから、経営者は、これを積極的に利用していくべきなんです。労働法を規制だと思わないで、労働者のためだけではなく、経営にとってもとても大事なことであるという視点をもつべきです。

井口 規制と考えると、かいくぐり方やコストカットをどうするかを議論することになるのですが、SNS社会のなかで、いったんブラック企業というレッテルを貼られると、もう二度と人が来なくなってしまいます。

大内 むしろ、労働法の精神を理解して、積極利用して、法律よりも良い労働条件を上乗せするくらいの気持ちでいい労働者を集めていくということが大切だと思いますね。

井口 なるほど。大変な時代ですが必死で考えていくほかないですね。今日はありがとうございました。

大内 こちらこそありがとうございました。

(対談日：平成28年12月7日)

大内伸哉教授 プロフィール

1963年 神戸市生まれ

1995年 東京大学大学院法学政治学研究科博士課程修了

1996年 神戸大学法学部助教授

2001年 神戸大学大学院法学研究科 教授

【公職—2016年度】

兵庫県地方労働審議会会長

厚生労働省「働き方の未来 2035 懇談会」

総務省「ITネットワーク化検討会議」

内閣府「人工知能と人間社会に関する懇談会」

厚生労働省「働き方に関する政策決定プロセス有識者会議」

【主な著書】

『勤勉は美德か？幸福に働き、生きるヒント』(光文社新書)

『労働法 実務講義(第3版)』

『解雇改革 日本型雇用の未来を考える』(中央経済社)

弁護士井口寛司 プロフィール

1962年 和歌山県生まれ

1985年 中央大学法学部法律学科卒業

1986年 司法試験合格

1988年 司法研修所修了・兵庫県弁護士会登録

1994年 独立開業