

MRI MONTHLY REVIEW

DX・GX時代の人材戦略

桜と入社式は春の風物詩である。今年も約70万人が社会人生活のスタートを切ったが、今の新生児が就職する頃には約50万人に激減する。つれて、労働力人口は20年後には約600万人の大幅減少となる。

資源に乏しい日本では人材こそが宝であるが、その重要性はますます高まる。一方で、高齢化も進む。人生100年の長寿社会を想定すると、セカンドステージ、サードステージの職業選択が普通になるだろう。今後、仕事についての考え方や働き方、企業の雇用の在り方は大きく変わらざるを得ない。

足元で進んでいる社会のデジタル化(DX)やグリーン化(GX)はその流れを加速させる。必要とされる人材には新たなスキルセットが求められる。それに伴う産業構造の転換も避けられない。こうした急な変化はチャンスとともに移行期特有の痛みを伴い、世代や職業、業種ごとにその種類や出方も異なる。企業努力や政策支援を総動員し、リスキリングやリカレント、キャリアシフトを推進することで、個人、企業両者にとってより望ましい労働・雇用環境の整備が求められる。

桜と言えばソメイヨシノを思い浮かべる人が多いが、日本では100種類以上の桜が自生している。早咲きから遅咲き、中には季節を問わず咲く桜もある。人材活用もそのようにありたいと思う。

代表取締役社長 藪田 健二

CONTENTS

特集

1. DX・GX実現に向けたキャリアシフト
2. GXから始める「雇用政策」の大転換
3. タレントマネジメント実践による人材育成高度化

トピックス

1. 全社一体で実現するコーポレートガバナンス
2. がん検診の受診率向上・適正受診に向けて



DX・GX実現に向けたキャリアシフト

- DXとGXの人材需要への影響はいずれも大きいですが、内容は対照的。
- 来るべき産業構造変化には複数のキャリアシフトの組み合わせが必要。
- コーポレートガバナンス改革と積極的労働市場政策への転換を進めよ。

ポストコロナ社会における2大潮流

新型コロナウイルス感染症は私たちの生活を一変させた。中でも顕著なのが、デジタル社会構築に向けた切迫感の高まりだ。リモートワークやペーパーレス化、キャッシュレス決済が身近なものとなる一方、行政デジタル化の遅れによって、困窮した人たちへの支援が他国よりも大幅にずれ込んでいる実情が浮き彫りになった。デジタルトランスフォーメーション(DX)と呼ばれる企業、産業、社会全体を巻き込んだデジタル社会実現への変革は、大きな潮流となっている。

そして、コロナ禍で加速したもう一つの潮流が、グリーントランスフォーメーション(GX)と呼ばれる、脱炭素化を実現するための社会変革だ。日本では2020年10月に菅前首相が2050年までのカーボンニュートラル(CN)実現を宣言し、翌2021年秋の第26回国連気候変動枠組条約締約国会議(COP26)は、世界的なCN推進の機運をさらに高めた。GXはポストコロナ社会の基本理念として、私たちの生活に大きな影響をもたらす。

DX・GXは、今後数十年にわたって産業構造を変化させる2大潮流になると見込まれる。しかし、

日本の現状を見ると、その実現が危ぶまれる状況がある。その大きな要因が、成長領域に向けた人材流動性の低さ、そしてDX・GXをリードするスキル獲得に向けた人的資本投資の低さである。

雇用影響に見るDXとGXの違い

DXとGXは、いかなる人材需要や求められる人材像の変化をもたらすのか。ここではまず、当社の将来シナリオに基づくDX・GXの雇用影響を、定量的な試算結果とともに概説する。

(1)DXの雇用影響

MRIマンスリーレビュー2021年6月号^{※1}でも指摘したとおり、デジタル技術の普及は定型的な業務(タスク)の機械代替を進め、非定型でより創造的なタスクのニーズを増やす。DXに伴う雇用影響は、雇用者数に換算すると職業分類別に100万人規模のインパクトをもつが(図の左側)、ここで起こっていることの本質は、職業の変化ではなく職業の中の「タスク構成の変化」だ。

ペーパーレス化による事務職のコピー作業削減や、飲食店でのセルフオーダーシステム導入による注文業務軽減、生産現場でのモデルベース開発^{※2}を通じた実機製作工数の削減など、デジタル技術はさまざまな定型タスクから働き手を解放する。

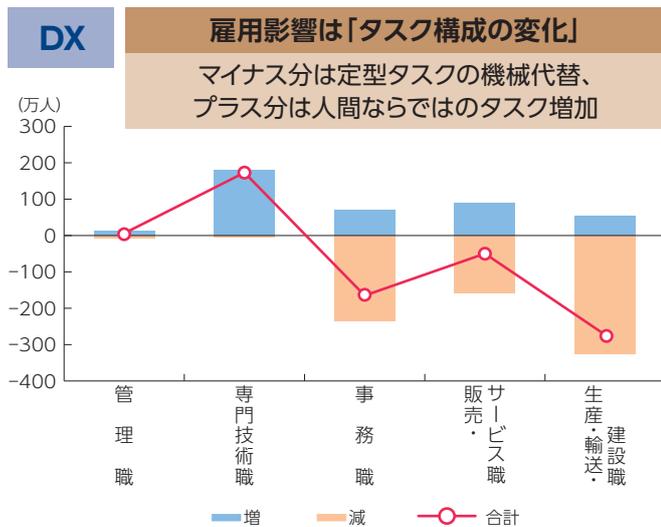
そして、デジタル活用で空いた時間を使って、働き手はRPA^{※3}の設計や顧客満足度の向上、ユーザー体験を高めるものづくりの追求など、人間ならではのタスクを遂行する。DXは、職業そのも



政策・経済センター
山藤 昌志

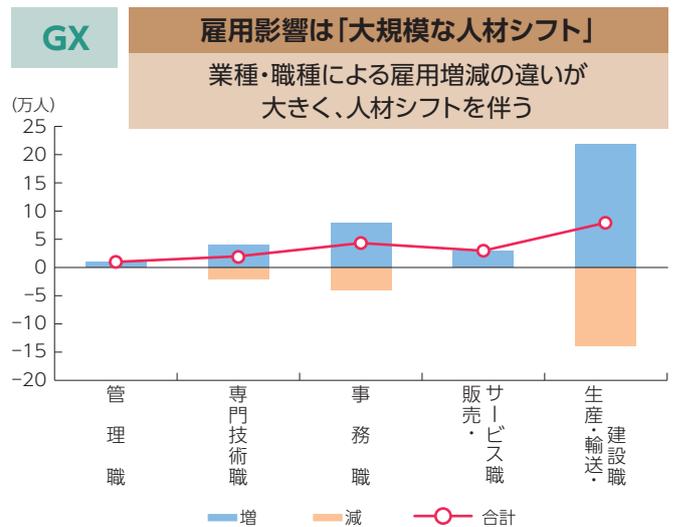
※1：MRIマンスリーレビュー2021年6月号「人的資本を高めるための人材戦略」。https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/202106.html ※2：モデル化やシミュレーションを通じ、検証を行いながら設計開発を進める手法。 ※3：ロボットが肩代わりするかのよう、コンピューター上の定型業務を自動で大量に一括処理するソフトウェア。

[図] 2030年時点の雇用に対するDX・GX影響予測(職業分類別)



注：第四次産業革命に係る技術普及シナリオに基づく当社試算値。

出所：三菱総合研究所



注：当社が開発したエネルギー需給モデルと、早稲田大学・スマート社会技術融合研究機構・次世代科学技術経済分析研究所「2015年次世代エネルギーシステム分析用産業連関表」に基づく試算値。

のをなくすのではなく、職業のタスク構成を変化させ、AIなどの技術を通じて働き手に、より人と向き合える時間を提供することとなる。

このように、DXの雇用影響を特徴づけるのは、デジタル技術を活用し、既存スキルをベースとするリスキリング(在職中を基本とするスキル更新)であり、そこで求められるのは恒常的な「スキルのシフト」だといえよう。

(2)GXの雇用影響

一方、GXはいかなる雇用影響をもたらすのか。今回は、2050年のCN達成に向けて需要側・供給側の両方で変革が起こるという前提のもと、当社が開発したエネルギー需給モデルと、早稲田大学の拡張産業連関表を用いて雇用影響を推計した。この結果、2030年時点でのGXによる職業分類別の雇用影響は、DXの雇用影響とは大きく様相が異なることが判明した(図の右側)。

第1の特徴は、影響が数十万人規模とDXより

も小さいものの、幅広い職種で雇用が純増になること。これは、社会全体での大幅な電化や再生可能エネルギー普及拡大に伴い、洋上風力などの発電設備の製造・建設関連の雇用増が見込めるほか、エネルギー需要側でも省エネ化に伴って関連機器製造による雇用増が見込めることに起因する。

ただし、今回の試算には、GXの対象事業におけるDXの雇用影響は含まれていない。DXを含めたトータルの雇用影響では、事務職や販売・サービス職を中心に、無人化や省人化などに伴う雇用減のインパクトが加わる。

第2の特徴は、業種や職種による雇用増減の違いが大きいこと。例えば、電化や再エネ拡大が進展する電力関連産業は全体として雇用増となるが、火力発電所オペレーターのような火力関連職種のニーズは激減する。他方、EV(電気自動車)シフトが進み内燃機関や部品が減る自動車産業や高炉の縮小を迫られる製鉄業では全体の雇用イン

パクトはマイナスとなるが、その中でもモーターや燃料電池、水素還元製鉄といった、CNを支える成長領域における雇用は増加が見込まれる。

ここで見られるGXの雇用影響の特色は、脱炭素社会の実現に必要な成長領域における職業ニーズ増と、化石燃料をベースとした旧来型産業における職業ニーズ減の同時発生であり、職業そのものの顔ぶれの変化だ。そして、そこで求められるのは、成長領域でのスキル獲得を目指したリカレントであり、時に離職を伴う大規模な人材移動発生が予見される。

DX・GX実現に必要なキャリアシフト

デジタル技術の導入・普及に必要となる「学び」や「行動」のあり方として、当社は「ワンノッチ・キャリアシフト」という、小刻みで継続的な学び直しの形態を提唱している。これは、マイクロラーニング^{※4}やeラーニング、MOOC^{※5}などを含む時間的・金銭的な受講負担が軽い日常的な人的資本投資であり、働き手の既存スキルをベースとし

た、在職を基本とするリスキリングだ。

しかし、先に示したGXを含めた産業構造変化やそれに伴う雇用影響への対応を考えると、ワンノッチ型のリスキリングでは賄いきれない、より大きな人材移動を伴うキャリアシフトが必要となる。次に示すような追加的なキャリアシフト類型を含めた重層的な人的資本投資を行うことによって初めて、DX・GXを実現する人材のポートフォリオを形成することが可能となる(表)。

第1に、GXへの対応を意識した「再チャレンジ型」のキャリアシフト。これは、GXが迫る成長領域に向けた人材移動をバックアップすることを目的とした、比較的移動負荷の高いキャリアシフト類型である。GXの雇用影響で業種・職種をまたいだ数万から数十万人規模の人材移動が余儀なくされるため、再チャレンジ型のキャリアシフトは企業単体や単一業種内で完結できない可能性が高い。新たな能力開発にかかる期間も、半年から数年にわたる専門職業訓練が必要となり、一時的な離職を含む社会コストの発生が見込まれる。この

[表] DX・GX実現に必要なキャリアシフト類型

類型	実施条件	目的	対象	具体施策
ワンノッチ型	在職	現職のスキルをベースとする、日常的な人的資本向上	全ての従業員	マイクロラーニング、eラーニング、MOOCなど
再チャレンジ型	一時的離職	産業構造変化に伴う成長領域で必要となる実践的なスキル習得	構造的にニーズが低下した職業従事者	教育訓練給付や資格取得補助を伴う専門職業訓練
創造人材育成型	一時的離職	現職では得難い知識・経験の取得を通じた長期的な人的資本向上	選抜された従業員	留学、社会人MBA、社会人大学院、戦略的出向など

出所：三菱総合研究所

※4:5分程度の短時間で受講できる「マイクロコンテンツ」による新しい学習スタイル。 ※5:Massive Open Online Courseの略。インターネット上で誰もが無料で受講可能な講義。

ため特集2では、在職時からの能力開発支援や政労使が連携した戦略的な労働移動支援が不可欠となる点を解説した。

第2に、大きな産業構造変化を先導する人材の育成を意識した「創造人材育成型」のキャリアシフト。こちらは、量的なインパクトは大きくないものの、従来のビジネスモデルの転換を伴うDX・GXの実現に必要な中核人材・変革人材を育てるキャリアシフト類型として、非常に重要な位置付けをもつ。狭い専門領域にとらわれない知の統合や、従来の専門性とは大きく異なるスキルセットの体系的獲得を伴うため、留学や社会人大学院での高等教育、戦略的出向などを通じた長期の学びが必要となる。ここでは、産官学の壁を越えた「共創の場」の構築とともに、企業がいかに本気になって経営資源を投入するかがポイントとなる。

ワンノッチ型、再チャレンジ型、創造人材育成型という3つのキャリアシフト類型は、来る産業構造変化に対応する上で、いずれも欠かせない人的資本投資のかたちとなる。私たちは、社会全体でこの3類型を組み合わせた人的資本投資を実現する枠組みを作らなければならない。

「内と外のFLAPサイクル」を融合せよ

DX・GX実現に向けたキャリアシフトの枠組みを構築する上で重要となるのが、「知る(Find)」「学ぶ(Learn)」「行動する(Act)」「活躍する(Perform)」のFLAPサイクルを社会全体に浸透させる視点だ。特に、今回提示した再チャレンジ型や創造人材育成型のキャリアシフトを活性化するためには、FLAPサイクルを企業内や外部労働市場で独立させず、企業内外のFLAPサイクルを融

合させることがポイントとなる。

まず、「知る」について。2021年6月のコーポレートガバナンス・コード^{※6}改訂で人的資本に関する情報開示が盛り込まれたが、ここでは自社の経営戦略を実現する人材戦略を、外部のステークホルダーが理解できる共通言語で開示することが求められる。このため特集3では、企業内の人材可視化ツールであるタレントマネジメントシステムを活用しつつ、外部が理解可能な人材要件の明確化も必要である点を詳しく解説している。

次に、「学ぶ」について。学びで大事なものは、共創の場での暗黙知の共有化だ。なぜなら、大企業、中小企業、ベンチャー企業が共通言語で話せなければ、産業構造を転換するイノベーションは起こせないからだ。このため、今回紹介したキャリアシフト類型における教育訓練は、いずれも企業ごとに特殊なスキルではなく、汎用的・企業横断的なスキル習得を前提としている。

そして、「行動する」について。雇用維持を旨とする日本の雇用政策は、成長領域への人材移動を後押しする積極的労働市場政策へと、大きく転換しなければならない。働き手が安心して前向きに成長領域に向かって行動できるよう、行政は能力開発とセーフティネットの連動、企業は能力開発と報酬体系の連動といった枠組み作りに着手すべきだ。

最後に「活躍する」について。前出の施策は、働き手が納得し、共感して初めて定着する。個人が能力を発揮し、真に輝くためには、経営者が強くコミットして、人材が活躍するための理念を語り、実践しなければならない。行動に向けて、私たちに残された時間は決して長くない。

※6：金融庁と東京証券取引所が共同で策定した法的拘束力のないガイドライン。

GXから始める「雇用政策」の大転換

- GXによる産業構造転換で「職のミスマッチ」が拡大する可能性。
- ミスマッチ解消のために雇用政策の積極化への転換を。
- 政労使協調で能力開発と労働移動支援に政策の中心を移すべし。

産業構造転換で発生する「職のミスマッチ」

グリーントランスフォーメーション(GX)は産業集積度の高い産業、日本でいえば自動車製造のような基幹産業の在り方に大きな影響を与える。特集1で示したようにGXによる雇用影響は、リーマンショック後のような労働需要の全般的収縮ではなく、労働移動の必要性である「職のミスマッチ」の拡大だといえる。

これを解消できるような円滑な労働移動が実現できれば、GX進展は日本経済の成長ドライバーの1つとなりうるだけでなく、GXによって職が新たに生み出されるなど、人々の新たなキャリアを切り拓く可能性もある。特に、GXの影響を受ける立場にある人々がチャンスを手にするかは今後の日本社会にとって極めて重要な課題である。

求められる「積極的労働市場政策」への転換

ここで日本社会に必要なのが、これまで失業対策を中心としてきた「雇用政策」の大転換だ。日本のこれまでの雇用政策は、流動性の低い労働市場を背景として、実際に失業が起きた際に失業給付によって生活を一定期間保障する「消極的労働市場政策」を中心とした体系であった。

これに対して、働き手の能力開発と労働移動を支援する「積極的労働市場政策」を重視する雇用政策体系への転換を、産業構造の変化と労働移動が必要とされる今こそ提案したい。

具体的には、①在職時からの能力開発支援(社会人に対するリスキリングを提供する継続訓練)、②戦略的労働移動支援(労働移動の発生を前提とした政労使協調による再就職斡旋支援)、③「ワークフェア^{※1}」型失業給付への転換という、3つの施策の導入である(図)。

①～③はいずれも、長期安定志向が強い従来の日本の雇用政策では十分に整備されてこなかった。特に①、②は人材育成を企業のOJTに、雇用の安定を個別企業における労使関係に、それぞれ委ねてきた日本では、「政策」として整備されてこなかった仕組みであり、導入の難度も高いだろう。だが、こうした仕組みによって「職のミスマッチ」解消を図り、人々のキャリアや生活を守り続けている国々もある。

①の在職時からの支援を行っている国として、日本同様に自動車を基幹産業とするドイツを紹介したい。ドイツでもGXの雇用影響は大きいと予測される。これに対して、従来キャリアのスタート時に向けた「初期訓練」において定評のあった「デュアルシステム(理論と実践の組み合わせによる)

政労使で対応進めるドイツとスウェーデン

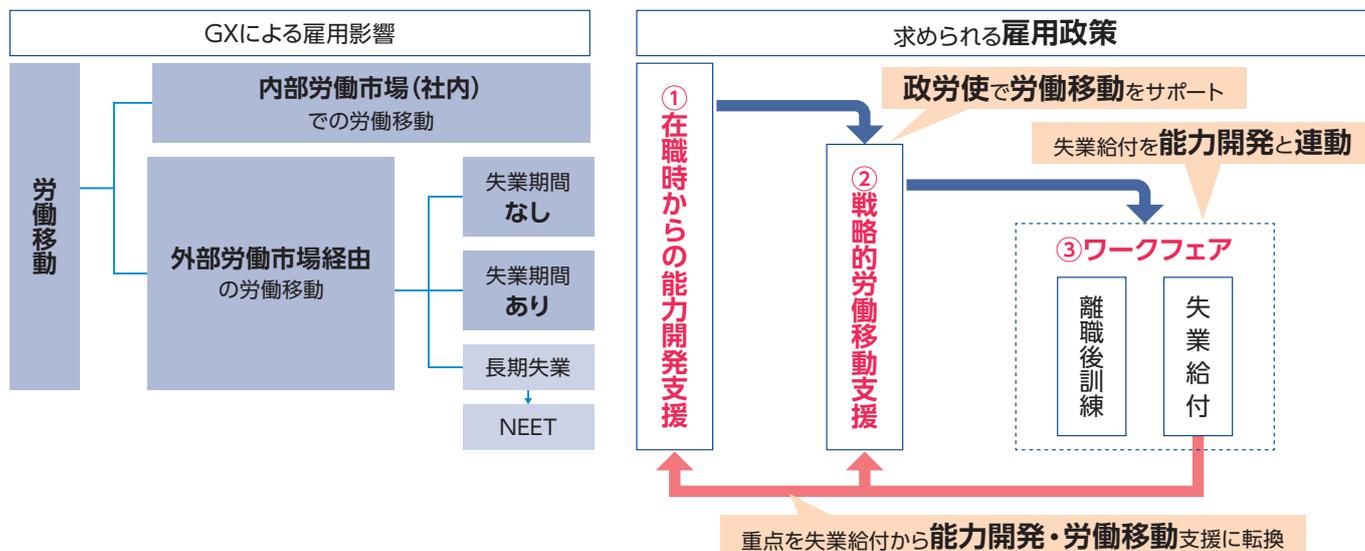
①の在職時からの支援を行っている国として、日本同様に自動車を基幹産業とするドイツを紹介したい。ドイツでもGXの雇用影響は大きいと予測される。これに対して、従来キャリアのスタート時に向けた「初期訓練」において定評のあった「デュアルシステム(理論と実践の組み合わせによる)



キャリア・イノベーション本部
宮下 友海

※1：失業給付などの受給を再就労への活動とセットにした方式。

[図] GXによる産業構造転換で求められる雇用政策



出所：三菱総合研究所

る職業訓練)」などの能力開発制度を、就労中の労働者を対象とする「継続訓練(就業後のリスクリング)」にも広げるべく、国家継続訓練戦略(NWS)を策定し、政労使のパートナーシップのもとで、就労時かどうかを問わない実践的な能力開発プログラム提供が始まっている。地域別に産業集積の進んでいるドイツでは、従来から技術革新に伴う「ワンノッチ型」のキャリアシフトについて、同一産業内でスキル・ノウハウの共有を図る仕組みを有してきたが、NWSは人的資本の再形成を図る必要のある「再チャレンジ型」のキャリアシフトを志向しているといえるだろう。

②の戦略的支援の例としてはスウェーデンが挙げられる。同国では労働移動発生を前提に、労使があらかじめ再就職支援機関を設置し、勤続年数に応じた余裕ある解雇予告期間を設けている。その期間を用いた再就職先斡旋、能力開発機会の提供などを通じて、高生産性部門への戦略的な労働移動を実現している。

日本でも労働移動をタブー視せず政策転換を

両国に共通するのは、政労使が協調して、能力開発や再就職支援などの制度を構築・運用し、雇用の流動性を前提に個人のキャリアを支援する仕組みに投資していることである。

そして、こうした施策の背景には、税・社会保険料などの財源負担や労使からの資金拠出に対する社会的な合意^{※2}があることも忘れてはならない。

また、両国ともにこれらの仕組みを確立する過程では失業率の上昇、企業の倒産や資本集約などの困難を克服する必要もあった。日本は、こうした側面も踏まえた上で、GXへの対応を契機に、将来性のある産業・職業への円滑な労働移動を政労使が協調して支援していくべきだ。

産業構造転換を正面から受け止め、雇用政策の大転換を図り、今後の日本社会と働き手にとって新たな可能性を切り拓く第一歩を、政労使の立場を超えて、日本社会で働く全員が踏み出していくべき時期が来ている。

※2：両国では、経営者団体と労働組合などが社会的パートナー関係を構築し、労働条件や負担の在り方などに関する協約を法律よりも優先させるかたちで労働市場を整備してきた。このように経営者と働き手が自律性を保ちながら交渉するプロセスが、社会的合意を形成する基盤になっている。

タレントマネジメント実践による人材育成高度化

- タレントマネジメントシステム台頭により人事施策はデータ駆動型へ。
- データの一元管理を通じて、AIも活用した人材育成や適正配置が可能に。
- ToBe人材の要件を明確にし、効果的なタレントマネジメント実践を。

タレントマネジメントシステムの台頭

タレントマネジメントとは人材情報の可視化を通じ、教育・研修の機会を提供して本人の成長を促進したり、人材の適正配置を実現したりすることだ。その実践のため、従業員の人事データを一元管理するとともに、eラーニングの受講、組織へのエンゲージメントの把握などができるタレントマネジメントシステムの導入が近年進んでいる。

従業員エンゲージメント^{*1}関連の製品・サービスだけでも、市場規模は2017年度の8億円から翌2018年度は24億円へ成長した。2023年度は118億円まで成長すると予測されている^{*2}。

かつてはデジタル化が遅れているとされてきた人事領域であるが、このように教育・研修関連の業務においてもデータ化やツール導入が進み、テクノロジーの活用が加速しつつある。

タレントマネジメントの活用事例

タレントマネジメントがもたらす具体的な恩恵としてはまず、従業員が適性診断、スキル診断を受けることで、人材情報を可視化できる。診断を経て、不足しているスキルを伸ばすための教育を

行うような具体的な施策も考えられる。

また、従業員にeラーニング受講やアンケート回答をしてもらうことで、組織へのエンゲージメントや本人のモチベーションを把握することも可能だ。エンゲージメントが低下傾向にある組織への対策を講じることも考えられる。

これら基礎的な利用に加えて、データが蓄積され一元管理されることで、AIによる分析を行うことも可能となる。実際に製品化されている事例もあるが、ロールモデルと呼ばれる従業員を選び、どのような特徴があるかをAIが分析することで、ロールモデルの特徴について定量的な示唆を得ることができる。

ただし、示唆を得ただけではなく、それを従業員の成長やケアに繋げることなどが重要である。

効果的な人事施策へ繋げるために

タレントマネジメントを効果的な施策に繋げるにはどうすればよieldらうか。

まずは経営戦略の上で必要な「ToBe人材」について、適性、スキル、コンピテンシー(成果に繋がる行動特性)などの定義を、人手と時間をかけてしっかりと行うことが不可欠である。

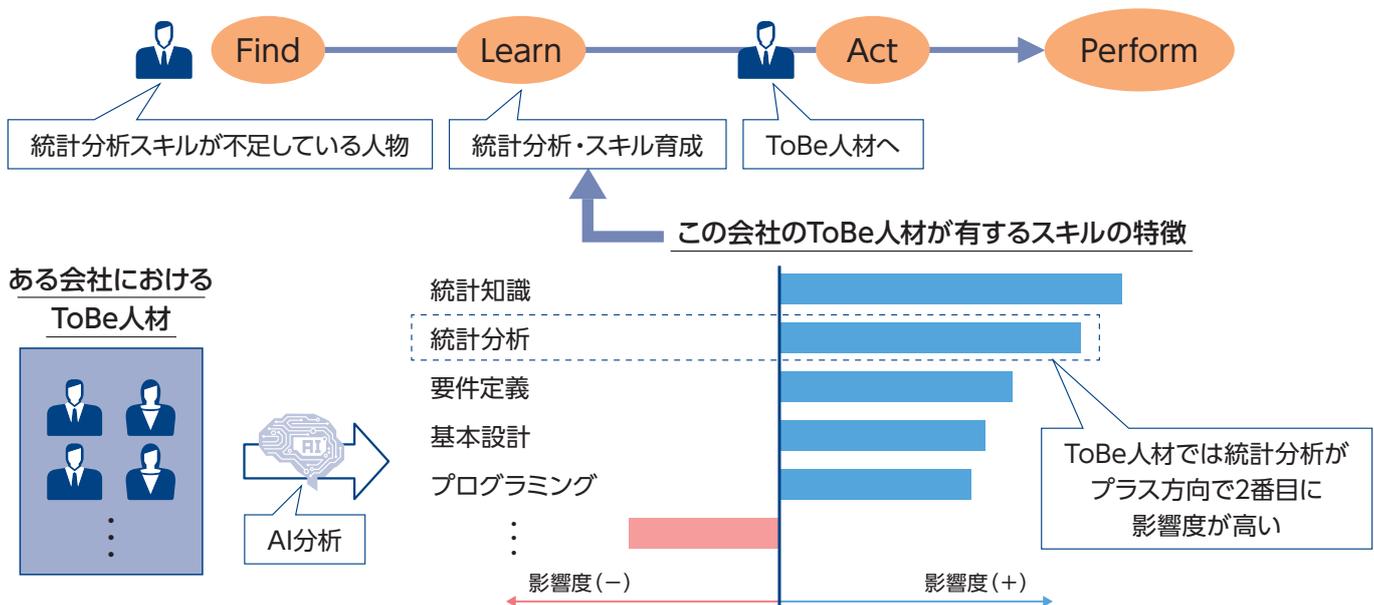
自社にとってのToBe人材の定義をタレントマネジメントシステムが行うことはできない。日立製作所ではAIやデジタル技術に通じた人材の育成目標を独自に設定している。キリンホールディングスでは、デジタルスキルを現場社員に定着さ



キャリア・イノベーション本部
小原 太

※1：従業員が組織を信頼するとともに目標や戦略を理解し、自発的な貢献意欲を持つこと。 ※2：ITR「ITR Market View：人事・人材管理市場2020」。

【図】 AIを活用したToBe人材の育成



出所：三菱総合研究所

せるための「DX道場」を開校した。このようにToBe人材の定義や育成状況の管理が進みつつある。

定義をしっかりと行うことで、現状そのままの「AsIs人材」とのギャップを明確化できる。スキルのギャップであれば研修などによって埋めることが可能だ。実際にToBe人材に近づけているか、経過をウォッチしていく必要もある。

例えば、求めるスキル要件を詳細に定義し、ToBe人材の育成に役立てている企業もある。同社では、事業計画に沿った人材像を明確化するためスキル要件を棚卸しする調査を実施して人材育成に向けたキャリアパスを確立し、具体的な育成策を構築している。スキル獲得のために、従業員の研修受講や資格取得を支援するとともに、育成状況をチェック・評価する仕組みの運用を通じて、効果的に人事施策が実践されている。当社が実践の必要性を提唱しているFLAPサイクル^{※3}が企業内で実現されている好例である。

AIの活用でより高度に

ここまで述べてきたことが、効果的なタレントマネジメントを実践する上での基本である。さらにその先として、ToBe人材をロールモデルに、データから読み取れる特徴をAIであぶり出すことも可能である。属人的な判断に頼らずに、複合的なスキルの影響度を客観的かつ定量的に分析することは、驚異的な演算能力をもつAIにしかできないからだ。ToBe人材と比較して不足しているスキルの育成を行うことで、より高度なタレントマネジメントが実践可能となる(図)。

一方、AIには限界や、活用にあたっての留意点もある。日本国内や海外でも、プライバシーの保護や説明性の担保など、AIの利活用にあたってのガイドラインが整備されており、その順守が求められる。これらテクノロジーと上手に付き合いながら、効果的な人事施策を実践していくことが今後、より一層重要となる。

※3：現状を「知り(Find)」、必要な知識やスキルを「学び(Learn)」、志向するキャリアの実現に向け「行動し(Act)」、「活躍する(Perform)」サイクル。

全社一体で実現するコーポレートガバナンス



経営イノベーション本部
瀧 陽一郎

- トップダウン型のガバナンスは機能不全を招きやすい。
- 「自分事化」「心理的安全性」を育む組織風土が鍵。
- 社員参画での経営理念策定はガバナンスの実効性をさらに高める。

なぜガバナンスが機能しないのか

企業は、ESG^{*1}や社会的責任、資本効率などの観点で、多様なステークホルダーからガバナンス強化を迫られている。東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード^{*2}全原則適用はその1つであるが、comply(遵守)すれば終わりではなく、実効性が重要なのは言うまでもない。ガバナンス実現の責任は経営層にあるものの、不確実性が高く、正解がなく、変化が激しい事業環境下では、トップダウンで仕組みを整備し号令をかける方法だけでは実効性を担保することは難しい。

ベストプラクティスとされる仕組みを導入した企業でも低成長や不祥事が続くのは、ガバナンスに対する社員の理解や共感が不十分であり、仕組みが自律的に機能していないからではないか。

社員が安心して異論を言い合える組織風土

社員がガバナンスの理解を深め、自分事として取り組み、仕組みが自律的に機能するためには、上司や専門家に対しても忖度をせず、安心して異論やBad Newsを共有し、素朴な疑問も言え、ネガティブな評価を気にせず行動できる組織風土が不可欠である。いわゆる「心理的安全性」の確保だ。

企業の品質問題などの調査報告書では、経営層や上司、そして(親会社がある場合は)親会社に悪い情報を上申できない組織風土がガバナンスを悪化させる真因として度々指摘される。「風通しの良い組織文化なくしてガバナンスなし」と言っても過言ではない。

コロナ禍でのリモートワークや人材流動化、ワークライフバランスなどがガバナンスに悪影響を与える可能性もある。このままでは会社に対する社員の帰属意識や求心力が弱まり、自発的な言動の動機を減退させかねない。

だからこそ、社員一人ひとりが自社で働く意味を問い直し、日々現場で直面するさまざまな機会や脅威を自分事として捉えなければならない。そして経営層、社員が互いを意識的に尊重し、意見を言い合える状況が醸成され続けることが、ガバナンスの実効性を高める上で不可欠だ。

社員主導の経営理念策定でのガバナンス向上

近年、「組織がよって立つ不変の軸」としての経営理念、パーパスの重要性が増している。若手・中堅世代の求心力を強め、組織の風通しを良くする観点でも、経営理念やパーパスの策定、そして継続的な見直しを社員参画、社員主導で進めることが効果的だ。

例えば、「自分たちが実現したい未来社会の姿」「その中で自社が果たす役割」「現在の経営理念はその実現にかなった内容か否か」を全社で自由闊達に議論し理念案を策定する。経営陣が社員を信頼し、議論の行方を任せる姿勢で臨めば、さらに効果は高まる。求心力や心理的安全性が高まれば、社員は事業機会やリスクを能動的に察知し、その対応や情報共有を自分事にでき、結果としてガバナンスが継続的に機能する組織への変革が加速するだろう^{*3}。

*1：Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)。 *2：金融庁と東京証券取引所が共同で策定した法的拘束力のないガイドライン。 *3：当社でも試行錯誤ではあるが、創業50周年を機に社員全員参画での経営理念策定を実践した。
https://www.mri.co.jp/50th/new_our_guiding_principles/

がん検診の受診率向上・適正受診に向けて



イノベーション・サービス開発本部
釜澤 史明

- がんの早期発見・治療には、検診の受診率向上と適正受診が不可欠。
- 検診主体間における検診情報の連携不全がそれを阻む。
- 個人と実施主体を繋ぐ民間サービスによる障壁克服に期待が高まる。

受診率向上と適正受診の障壁

「がん」は治療法が飛躍的に進歩し、「治る病」と言われるようになった。しかし、それでも早期発見・早期治療の重要性は変わらない。諸外国と比べ低水準にあるがん検診の受診率を上げることが不可欠だ。一方で、がん検診には偽陽性や過剰診断のリスクもある。やみくもに受診するのではなく、年齢や頻度、検診項目などを適切に設定することも重要といえる。

すなわち、がん検診の受診率向上と適正受診の同時達成が求められているわけだが、自治体、健康保険組合（健保組合）、企業など実施主体が多様であり、情報も十分に共有されていないことが問題解決の障壁となっている。

例えば、住民検診や職場検診を中心にさまざまなかたちでがん検診が提供され、対象年齢、検診項目、検診間隔などの整合性が取られないまま、受診者に検診案内が個別に届けられている。また、検診データも自治体や健保組合、企業で共有されておらず、正確な受診状況すらも不明瞭である。

自治体、健保組合、企業などの情報連携不全

厚生労働省の「職域におけるがん検診に関するマニュアル（平成30年）」では、「医療保険者^{※1}や事業者は、受診者の同意を得る等した上で、市町村と職域におけるがん検診の受診状況を共有する」としている。課題解決の第一歩は、自治体や健保組合・企業が必要なデータを共有して検診を推進することにあるといえる。

しかし、その連携が実現している事例はいまだ少ない。人的リソースや財政余力が限られていること、職域におけるがん検診は法的義務がないことが主な要因である。こうした状況下では、関係者間の連携が短期間に加速するとは考えにくい。国が推進しようとしているPHR（Personal Health Record）^{※2}の一元化は究極の問題解決法ではあるが、がん検診情報の共有に活用されるには、まだまだ時間を要するだろう。

個人と実施主体を繋ぐ民間サービス

今後の連携を推進する鍵として、検診予約や個人別の検診結果データの管理・活用などを行う民間サービスの躍進に期待したい。

このような個人向け民間サービスが普及すれば、がん検診の最適な頻度・検診項目・場所などの提示、予約状況や検診結果の統合的な管理に資することが可能となり、過剰受診の回避や適正受診に繋がらう。

さらに、正確な受診状況の把握から未受診者を特定し、属性・ニーズに応じた効果的な受診勧奨も期待できる。これらの効果により、自治体や健保組合、企業といった検診主体間の連携が後押しされ、受診率向上を図ることも可能となる。

がん検診に関する情報は機微な内容を含み、取得や取り扱いなどでクリアすべき課題も多い。個人と実施主体を繋ぐ民間サービスがそれぞれの障壁を克服し、がん検診の受診率向上と適正受診を推進する主体的役割を担うことが期待される。

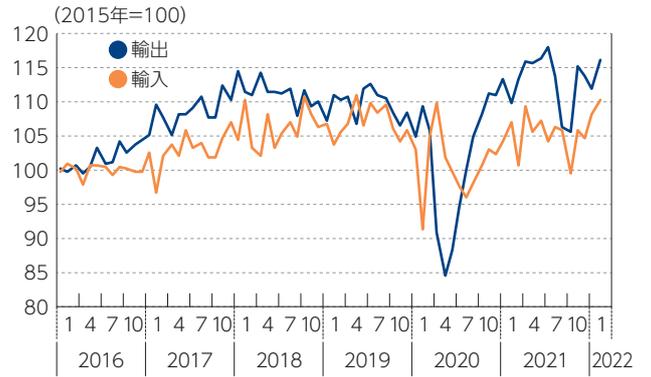
※1：医療保険事業として保険給付などを行う団体。具体的には市町村や健康保険組合など。 ※2：個人の健康情報などを電子記録で個人や家族が把握できる仕組み。

生産 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



出所:経済産業省「鉱工業生産指数」「第三次産業活動指数」

輸出入 実質輸出入



出所:日本銀行「実質輸出入」

消費 実質消費指数(除く住居等)



出所:総務省「家計調査報告(家計収支編)」

設備投資 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



出所:内閣府「機械受注統計調査報告」

住宅 新設住宅着工戸数



注:季節調整済年率換算値の推移
出所:国土交通省「建築着工統計調査報告」

物価 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)



出所:総務省「消費者物価指数」

MRI マンスリーレビュー

株式会社三菱総合研究所 広報部
〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
URL <https://www.mri.co.jp/>

