

Market Flash

働き方改革
～ 労働人口減少とその対策 ～

2017.06



日本アルプス電子 株式会社
NIHON ALPS ELECTRONICS CO.,LTD.

雇用環境の現状

最近の雇用環境

2017年4月の完全失業率は2.8%、有効求人倍率は1.48倍と1974年2月(1.53)以来、43年2ヶ月ぶりの高水準となっている。

非製造業を中心とする人手不足感の継続を背景に、タイトな状況が続いている。ほぼ完全雇用の状況にあると言っても良い状況である。

しかし、もう少し詳しく見ていくとまだまだ正規雇用と非正規雇用、男女の雇用の問題が見て取れる。

就業者数を見ると、男性は前月比+4万人と2ヶ月連続で増加。一方、女性は+23万人と2ヶ月連続で大幅増加した。

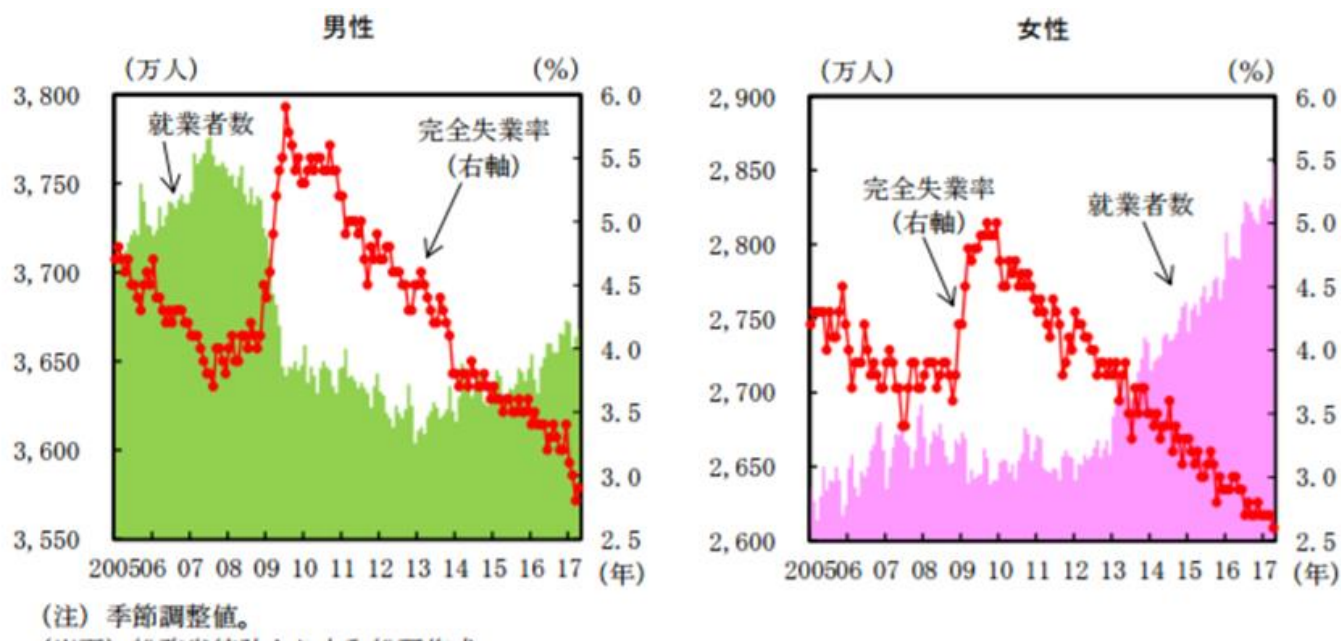
女性の就業業者数はここ数年増加傾向にあり、女性の失業率も2.6%と1993年8月以来の低水準となっている。

雇用形態別に見ると、男性の正規雇用者数は、前月比▲5万人と2ヶ月連続で減少。一方、非正規雇用者数は+14万人と増加傾向が続いている。2017年に入ってから製造業の雇用が増加した分4月は減少になっている。正規雇用も通年では増加傾向にある。

女性の正規雇用者数は、▲1万人と3ヶ月連続で減少した一方、非正規雇用者数は+24万人と3ヶ月連続で増加した。女性の正規雇用は2014年以降増加傾向にはあるもののまだまだ非正規雇用の方が強い傾向にあるようだ。

有効求人倍率は1.48と高水準であるが、正社員の有効求人倍率は0.97倍とまだ1を下回っている。

雇用環境全体では極めて良好な状況であるが、働き方改革などにより、より非正規雇用から正規雇用への移行が進むことを期待したい。





日本の労働環境と将来

労働人口の減少

みずほ総研のレポートによると、2016年の労働力人口は6,648万人、労働力率は60%であるが、男女別、年齢5歳階級別の労働力率を同じとすれば2065年の労働人口は4,000万人弱と約4割減少し、労働力率は50%程度まで低下するという。

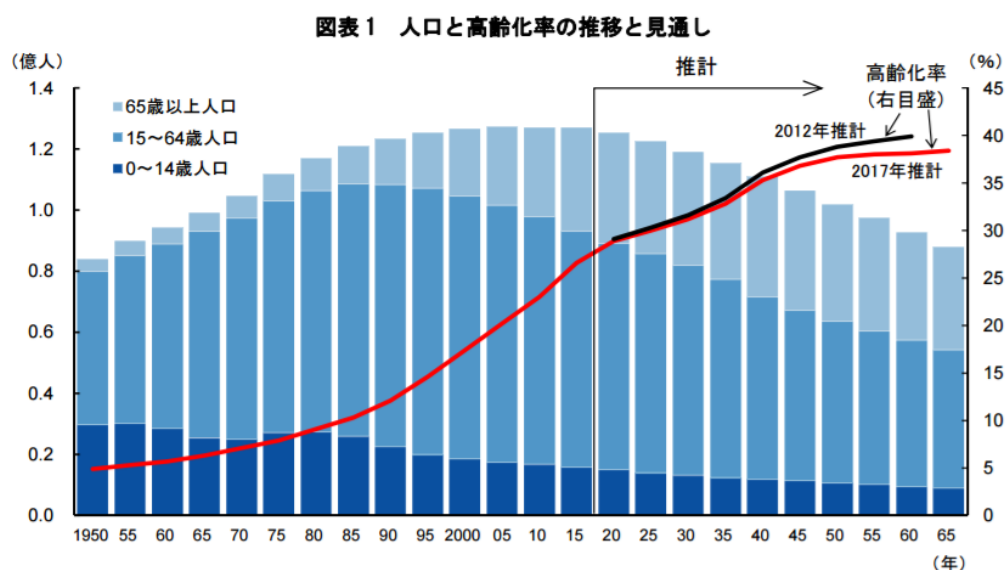
労働力人口とは、

労働に適する15歳以上の人口のうち、労働力調査期間である毎月末の一週間に、収入を伴う仕事に多少でも従事した「就業者」(休業者を含む)と、求職中であった「完全失業者」の合計を指す。一国における働く意思と能力を持つ人の総数であり、国の経済力を示す指標の一つとされる。

労働力率とは、

就業者数と完全失業者数とを合わせた労働力人口が15歳以上の人口に占める割合。労働力人口÷15歳以上の人口(生産年齢人口)×100の数値で示す。

2017年4月10日発表された最新の「日本の将来推計人口」によると、日本の人口に占める0～14歳の年少人口、15～64歳の生産年齢人口は減少していくのに対し、**65歳以上の老年人口は増加し続ける見通しである。**
人口に占める65歳以上人口の割合(高齢化率)は拡大し続け、2015年の26.6%から2065年には38.4%となる見通しである。



(注) 2015年までは実績、2020年以降は推計。

(資料) 総務省「国勢調査」(各年版)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2012年1月推計、2017年4月推計)より、みずほ総合研究所作成

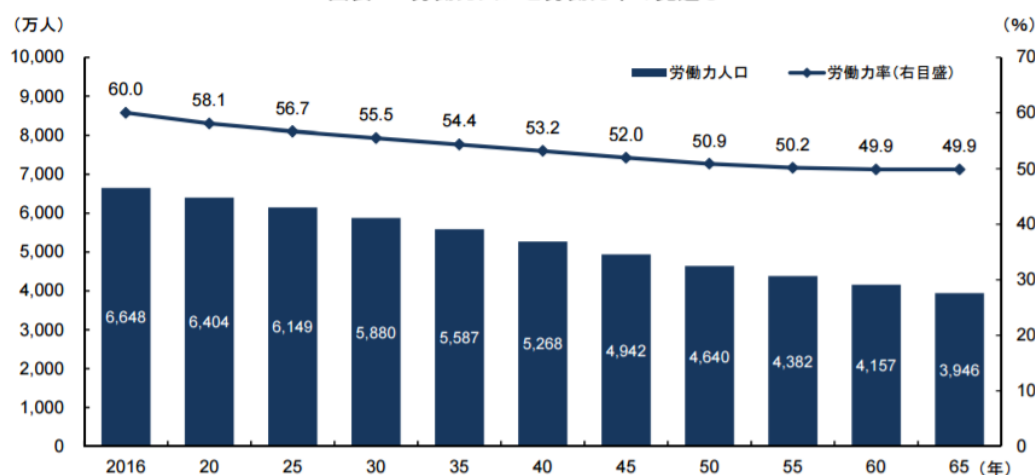
日本の労働環境と将来

労働力人口は現在より4割減少

総務省「労働力調査年報」(2016年)によると、**2016年の労働力人口は6,648万人。それが、2065年には、3,946万人となり、2016年と比較して4割ほど減少する見通しとなっている。**

高齢化が進むことにより全体の**労働力率は、2016年の60.0%から2065年には49.9%へと低下する。**

図表2 労働力人口と労働力率の見通し



(注) 2016年は実績。2020年以降は、男女別、年齢5歳階級別の労働力率を2016年と同じとして算出(75歳以上は、2016年の75歳以上の労働力率を75~79歳の労働力率とし、80歳以上はゼロとして算出)。

(資料) 総務省「労働力調査年報」(2016年)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2017年4月推計)より、みずほ総合研究所作成

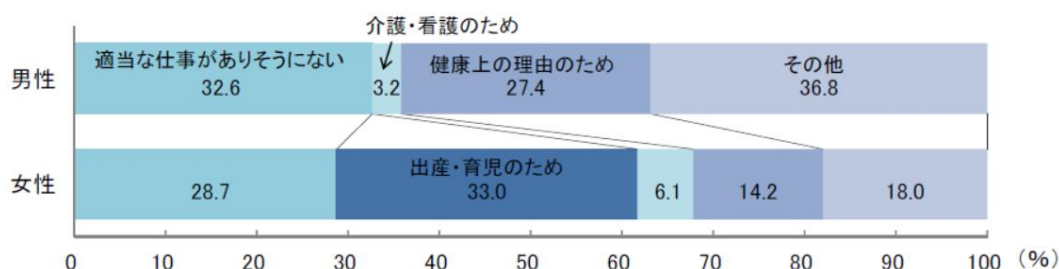
就業希望のある非労働力人口

またこの調査によると、2016年の非労働力人口4,418万人のうち、就業を希望しながら求職していない就業希望者は380万人(男性106万人、女性274万人)と、非労働人口の8.6%を占めている。この数字自体は、2000年以降は徐々に減少してきている。しかし、今後、労働力人口減少の対策として、この就業希望を実現するかが一つのカギとなる。非労働人口のうち、就業希望者380万人の全てが労働力人口になった場合の労働力率は、2016年時点で63.5%と実績値より3.5%上昇することになる。

特に、**女性の就業を実現するためには、非求職理由の「出産・育児のため」という問題を解消しなければならない。そして、女性の労働力率を男性の労働力率並みに引き上げることができれば、2065年の労働力率は2016年の実績60.0%に近づけることができるのである。**

この労働力率の引き上げの実現は、「働き方改革」の進捗にかかっている。

図表3 就業希望者の非求職理由



(資料) 総務省「労働力調査年報」(2016年)より、みずほ総合研究所作成

Market Flash



本当に労働力は不足するか？ ～AIが雇用を奪う～

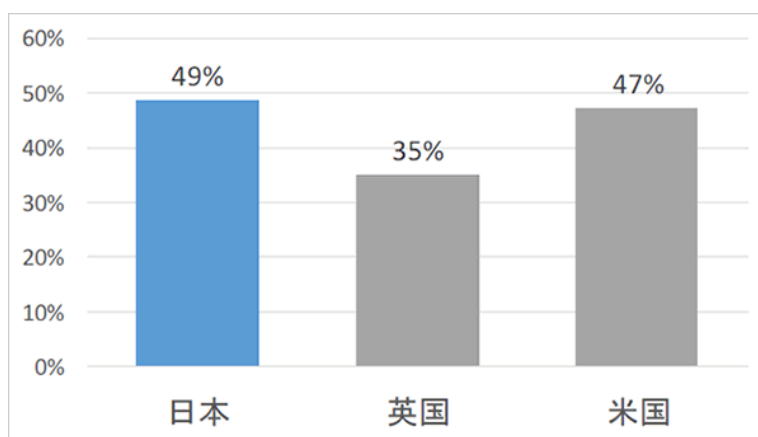
以上のような、日本の将来の労働力不足の見方に対して、疑問を投げかけるのが、「**AIとロボットによる労働代替化の行方**」である。

近年、IoTの進展やAIの活用により、逆に労働力過剰になるという見方も多くされている。

2015年に野村総研と英オックスフォード大学のマイケル A オズボーン准教授などの共同研究により、国内601種類の職業について、それぞれ人工知能やロボット等で代替される確率を試算した。この結果、**10～20年後に、日本の労働人口の約49%が、技術的には人工知能やロボット等により代替できるようになる可能性が高いとの推計結果を出した。**

消えてなくなる可能性の高い職業としては、銀行の融資担当者、訪問販売員、レジ係、建設機器のオペレーターなど多くの仕事がリストアップされている。

AIやロボット化は、高齢化の進展に伴う労働力供給の減少を補完できることや生産性・効率性を高めることができる反面、技術的失業や所得格差の拡大が生じ、雇用情勢が悪化することや本来人間が関わらなくてはならない高次の仕事までAIが奪うことにより、仕事の質や働き方の質が低下し、雇用情勢が悪化するという懸念も考えられる。



一方、日本の政府の見解としては、AI化が雇用を奪うという点に注目するのではなく、**逆にAI・ロボットをうまく活用しなければ、雇用が大きく減少する**という立場にあるようである。

経済産業省は2016年4月、人工知能(AI)やロボットなど技術革新をうまく取り込まなければ、2030年度には日本で働く人が15年度より735万人減るとの試算を発表した。海外企業にビジネスの仕組み作りを握られることで、日本企業の下請け化が進む。多くの仕事で賃金低下も進むと警鐘を鳴らした。産業の新陳代謝を進めれば、減少は161万人に抑えられるとして、日本企業に業界の枠を超えた産業再編や、企業の壁にとらわれない連携を促している。

経産省は、野村総研とオックスフォード大学の研究結果をもとに、職業の類型を9つに分け、今後15年間の従業者数の推移をはじいた。

現状放置シナリオと変革シナリオの2パターンを示し、速やかに変革を進めるべきだと訴えた。例えば、**高度なコンサルティングを伴う営業・販売職は変革シナリオに基づくと、30年度までに114万人増えると予想する。ビッグデータの活用で顧客の需要の把握や新しいサービスの創出が可能になり、こうした技術を使いこなせる人がますます必要になると分析した。**

Market Flash



本当に労働力は不足するか？ ～AIが雇用を奪う～

一方、ビッグデータを生かした新たな顧客サービスの創出が進まないと、高度なコンサルティングを伴う営業・販売が今より広がることはなく、従業者数も62万人減ってしまうとみている。

営業・販売職については、スーパーのレジ係などロボットに取って代わられる可能性が高い「高代替確率」の仕事も分析している。こちらは変革シナリオでも、現状放置シナリオでも60万人以上の減少が避けられない。

政府が試算をまとめたのは、国内産業の将来を取り巻く不安が強まっているため。産業の構造が似ているドイツでは「第4次産業革命」ともいわれる技術革新が進められているが、**日本は大企業の動きが遅く、有望ベンチャーの台頭も限られている。**

経産省は、「**新産業構造ビジョン**」の中で、企業や系列を越えたビッグデータの共有や、外国人就業者の活用、異なる業種同士の再編など日本が遅れているテーマについてのビジョンを掲げ、産業界にこれまでの延長線上にない変革を訴えている。

職業別の従業者数の変化（伸び率）

※2015年度と2030年度の比較

職業	変革シナリオにおける姿	職業別従業者数		職業別従業者数（年率）	
		現状放置	変革	現状放置	変革
①上流工程 （経営戦略策定担当、研究開発者等）	経営・商品企画、マーケティング、R&D等、新たなビジネスを担う中核人材が 増加 。	-136万人	+96万人	-2.2 %	+1.2 %
②製造・調達 （製造ラインの工具、企業の調達管理部門等）	AIやロボットによる代替が進み、 変革の成否を問わず減少 。	-262万人	-297万人	-1.2 %	-1.4 %
③営業販売（低代替確率） （カスタマイズされた高価な保険商品の営業担当等）	高度なコンサルティング機能が競争力の源泉となる商品・サービス等の営業販売に係る仕事が 増加 。	-62万人	+114万人	-1.2 %	+1.7 %
④営業販売（高代替確率） （低額・定型的保険商品の販売員、スーパーのレジ係等）	AI、ビッグデータによる効率化・自動化が進み、 変革の成否を問わず減少 。	-62万人	-68万人	-1.3 %	-1.4 %
⑤サービス（低代替確率） （高級レストランの接客係、さめ細やかな介護等）	人が直接対応することが質・価値の向上につながる高付加価値なサービスに係る仕事が 増加 。	-6万人	+179万人	-0.1 %	+1.8 %
⑥サービス（高代替確率） （大衆飲食店の店員、コールセンター等）	AI・ロボットによる効率化・自動化が進み、 減少 。 ※現状放置シナリオでは雇用の受け皿になり、微増。	+23万人	-51万人	+0.1 %	-0.3 %
⑦IT業務 （製造業におけるIoTビジネスの開発者、ITセキュリティ担当者等）	製造業のIoT化やセキュリティ強化など、産業全般でIT業務への需要が高まり、従事者が 増加 。	-3万人	+45万人	-0.2 %	+2.1 %
⑧バックオフィス （経理、給与管理等の人事部門、データ入力係等）	AIやグローバルアウトソースによる代替が進み、 変革の成否を問わず減少 。	-145万人	-143万人	-0.8 %	-0.8 %
⑨その他 （建設作業員等）	AI・ロボットによる効率化・自動化が進み、 減少 。	-82万人	-37万人	-1.1 %	-0.5 %
合計		-735万人	-161万人	-0.8 %	-0.2 %

日本の労働人口は自然体で減少していく。一方で、AI・ロボットの活用により、自然体で（何も策を講じなければ）人の仕事を奪っていく。労働人口の減少はAIによる雇用の減少により補完され労働力不足を解消するともいえるが、そうした場合、日本の産業構造の低賃金化が進み、AI化が進む海外企業の下請け化が進むと考えられる。つまり、今後日本は、AI・ロボット化により新しい産業を生み出しより生産性の高い産業構造にすることにより、将来の労働力人口減少を補っていかねばならない。



働き方改革の概要

政府が推進する「働き方改革」

これまで見てきたように将来の日本の少子高齢化に伴う労働人口の減少やAI・ロボット化による雇用情勢の変化に対応するため、政府はより生産性を高め、女性の労働力をより活用するために「働き方改革」を推進している。その改革が検討されることとなった要因はそのほかにも長時間労働の問題や生産性の低い日本の労働環境を改善する必要があるという思いから進められている。

長時間労働

日本では欧州諸国と比較して労働時間が長く、「KAROUSHI(過労死)」という言葉が英語辞書に掲載されるほど、長時間労働や仕事上のストレスにより自殺・死亡する労働者が増え続けている。労働基準法では、使用者は1日8時間、週40時間を超えて労働させてはならないと定めているが、労働基準法第36条に基づく労使協定(36協定)を結び、特別条項を付記すると事実上、無制限に働かせることができる。さらに、日本ではかつて「企業戦士」「モーレツ社員」という言葉が流行したように、サラリーマンは企業のためにすべてを犠牲にして労働することが美德とされてきた企業文化がある。

これに対し、**欧州連合(EU)では「7日ごとの平均労働時間が、時間外労働を含めて48時間を超えない」(EU労働時間指令)こととされており、週8時間の残業しか許されていない。**このため、日本や韓国、アメリカなどはEU諸国に比べると長時間労働の割合が高くなっている。

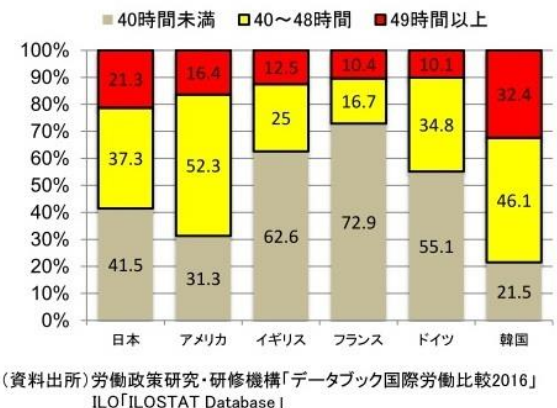
「働き方改革」では、この長時間労働の是正を行うため、EU諸国のように時間外労働の上限を定め、罰則を設ける法改正を検討している。

労働生産性

労働者1人あたりで生み出す成果、あるいは労働者が1時間で生み出す成果を指標化したものを「労働生産性」という。労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを数値化したもので、労働生産性の向上は、経済成長や経済的な豊かさをもたらす要因とされている。

2015年度の日本の名目労働生産性(就業者1人あたり付加価値額)は783万円で、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後、停滞する状況が続いていたものの、2011年度に底打ちしてから4年連続で上昇が続いているが、**OECD加盟35カ国中22位**(労働生産性の国際比較 2016年 公益財団法人日本生産性本部)で、加盟国平均を下回っており、先進7カ国(G7)では最下位となっている。

これまでの日本では、「労働時間を増やして頑張れば頑張るほど企業の業績が向上する」と信じられ、長時間労働をすれば「頑張っている」と認められる文化があったが、働き方改革では、「長時間労働の是正」のためには、まずは「労働生産性の向上」が必要だと考えられている。





働き方改革の概要

<働き方改革の基本的考え方>

日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする。

働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。社会問題であるとともに経済問題。

雇用情勢が好転している今こそ、政労使が3本の矢となって一体となって取り組んでいくことが必要。これにより、人々が人生を豊かに生きていく、中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる。

<働き方改革の概要>

1. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善

- ① 基本給の均等・均衡待遇の確保
- ② 各種手当の均等・均衡待遇の確保
- ③ 福利厚生や教育訓練の均等・均衡待遇の確保
- ④ 派遣労働者の取扱

2. 賃金引上げと労働生産性向上

- ① 最低賃金の引上げ
- ② 中小・小規模事業者の取引条件の改善
- ③ 賃上げに積極的な企業等の後押し
- ④ 生産性向上に取り組む企業等への支援

3. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正

① 時間外労働の上限規制

- ・週40時間を超えて労働可能となる時間外労働の限度を、原則として、月45時間、かつ、年360時間とする。
- ・特例として、臨時的な特別の事情がある場合として、労使が合意して労使協定を結ぶ場合においても、上回ることができない時間外労働時間を年720時間とする。
- ・かつ、年720時間以内において、一時的に事務量が増加する場合について、最低限、上回ることをできない上限として

A. 2か月、3か月、4か月、5か月、6か月の平均で、いずれにおいても、休日労働を含んで、80時間以内

B. 単月では、休日労働を含んで100時間未満

C. 原則を上回る特例の適用は、年6回を上限

② パワーハラスメント対策、メンタルヘルス対策

③ 勤務間インターバル制度



働き方改革の概要

4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備

- ① 雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援
- ② 非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援
- ③ 副業・兼業の推進に向けたガイドライン等の策定

5. 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備

- ① 個人の学び直し支援の充実
- ② 多様な女性活躍の推進
- ③ 就職氷河期世代や若者の活躍

6. 病気の治療と仕事の両立

7. 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労

- ① 保育・介護の処遇改善

保育士の改善として、2017年度予算では、全ての保育士に2%の処遇改善を実施。これにより、政権交代後、合計で10%の改善が実現する。加えて、保育士の方々には、概ね3年以上で月5千円、7年以上で月4万円の加算を行う。

介護人材の確保として、2017年度予算において、介護職員について、経験などに応じて昇給する仕組みを創り、月額平均1万円相当の処遇改善を行う。これにより、自公政権のもと、合計で月4万7千円の改善が実現する。

- ② 男性の育児・介護等への参加促進
- ③ 障害者等の希望や能力を活かした就労支援

8. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援

9. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備

10. 高齢者の就業促進

11. 外国人材の受入れ

以上が政府の「働き方改革」の概要である。外国人材の受け入れが一番最後になっていることが興味深い。日本人は、東京オリンピックから高度成長時代を経てバブルの崩壊、それに続く長期の経済低迷を経験してきている。他の国にはない独特の労働環境、習慣が根強く残っていることは間違いない。しかし、将来の日本経済を考えた場合、国民全体がよくなっていくためには低成長であっても経済の拡大は必要なものである。そのためには、これまでの慣習にはとらわれないより効率的な労働が求められている。この「働き方改革」が推進され、より豊かな国になることを期待するばかりである。（自らも働き方をより効率的に且つ充実させなければと思う）



～経営戦略としての働き方改革～

最後に、この「働き方改革」について、実際に実行している企業の例を挙げて、本当の意味での改革とは何か、企業経営者に求められていることは何かを提言したレポートを紹介する。

働き方改革の考察 「経営戦略としての働き方改革」 PHP総研

このレポートによると、「**少子高齢化が進行する社会では、「長時間労働に耐えうる男性、もしくはそれと同等の働き方ができる女性の正社員」のみを対象としていては、企業も社会も必要な労働力を確保することができない。多様な人材が活躍できる、柔軟かつ生産性の高い働き方の実現は、企業の生き残りをかけた経営戦略そのものである。**」これは先ほど見てきたように、労働人口が今後低減していく中で、労働力を維持するためには、働く希望を持っていながら出産・育児のために働けない女性や働く意欲のある65歳以上の労働者を如何に活用いくかが重要となってくる。

安倍政権が掲げる働き方改革は「1億総活躍社会を実現するための最大のチャレンジ」と位置付ける重要政策だ。2017年3月末に発表された実行計画では、「非正規雇用の処遇改善」「賃金引上げと労働生産性向上」「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」「病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進」「外国人材の受入れ」「女性・若者が活躍しやすい環境整備」「雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実」「高齢者の就業促進」の9つの分野で改革の方向性が示された。こうして示された方針に従って、働き方改革の具体策を考え、実行するのは各企業である。柔軟かつ生産性の高い働き方を実現できるかどうかは、企業の存亡にかかわる。**働き方の改革は、単なる福利厚生の上昇ではなく、企業の生き残りをかけた経営戦略そのものと言える。**

このレポートでは、先進的取り組みを行っている企業として以下の企業の事例を紹介している。

- ①サイボウズ株式会社⇒100人いたら100通りの働き方
- ②MSD株式会社⇒女性のキャリアアップの推進をはじめとしたダイバーシティ経営
- ③ソウ・エクスぺリエンス株式会社⇒子連れ出勤、副業可
- ④電化皮膜工業株式会社⇒高齢の職人技術の活用
- ⑤川村義肢株式会社⇒障害者の積極的な雇用

<働き方改革「3つの方向性」と「経営7か条」>

1.先進企業の事例が示唆する働き方改革の方向性は、以下の3点に整理できる。

①時間と空間を最適化する

育児や介護、副業といったさまざまな事情を抱えた有能な人材を最大限に活用するためには、個人の事情に応じて働く時間や場所が選べる柔軟な働き方が必要不可欠だ。現在も短時間勤務制度やフレックスタイム制度を採用している企業は多いが、今後はより踏み込んだ時間と空間の最適化が求められる。ここで言う「時間と空間の最適化」とは、個人と組織のパフォーマンスが最大限に引き出される時間と空間の使い方のことであり、具体的には、裁量労働やサテライトオフィス勤務、在宅勤務といったリモートワークの拡大だ。



～経営戦略としての働き方改革～

時間と場所を最適化した働き方を採用する上で前提となるのは、時間管理から成果管理への評価軸の転換だ。「時間ではなく成果、パフォーマンスで評価をすれば、そもそも時間を管理する必要がない」というのが、そうした制度を活用する企業に共通した考え方だ。

そして、「努力」や「努力している姿勢」ではなく、「成果」がよりシビアに求められるようになるということを、従業員側も認識しなければならない。

②暗黙知を可視化する

暗黙知を可視化するというのは、例えば、**伝統的に暗黙知とされてきた「職人の技術」の可視化を進めて成功した企業がある。暗黙知の可視化によって、人材育成が促進され、技術伝承がスムーズになるだけでなく、作業の効率化や業務配分の適性化も可能となり、生産性が向上したのだ。**

職人仕事の製造業に限らず、暗黙知や業務内容、個人の能力や特性を客観的に可視化することは、業務要件を明確化し、適正な人材配置や育成の効率化につながる。さらに、会社として各社員に求める仕事の内容や評価基準が客観的に明示されることは、評価の公平性にもつながり、社員のモチベーションを高める効果も期待される。

労働力が減少する中、多様な人材を戦力として獲得・育成し、適材適所を実していくためには、こうした暗黙知の可視化がひとつの有効な手段となる。

③副業、複業を戦略的に活用する

多くの大企業は副業を禁止しているが、一方で**副業を積極的に推進する企業も出てきている。**

副業を認めているサイボウズ株式会社、ソウ・エクスペリエンス株式会社では、両社ともデメリットはほとんど感じられないどころか、**副業許可は優秀な人材獲得の手段にもなりうるという。**社内外で経験を積むことがスキルアップに役立ったり、新しい知見を持ち込んでイノベーションのきっかけをもたらしたりするほか、サイボウズ株式会社では、副業を認めることで、前職よりも低い給与で優秀な人材を獲得した例もある。

ソウ・エクスペリエンス株式会社のように、他社に勤める優秀な人材に副業として勤務してもらうことで、自社の正社員というかたちにこだわらない戦力を確保している例もある

今後は優秀な人材をひとつの組織の中に縛り付けることなく、その能力を多様な場で発揮させることが、限られた人材を最大限に活かし、社会全体の成長を促すひとつの方策となりうるだろう。

2.働き方改革を組織の中で実現するためには、経営者には以下の心構えが求められる。

「経営7か条」

- ①これまでの「当たり前」を疑う
- ②社員を信頼し、大切にする
- ③試行錯誤する
- ④透明性の確保
- ⑤社員に権限を委譲する
- ⑥事業戦略から働き方を考える
- ⑦トップ自らが言い続ける



～経営戦略としての働き方改革～

3.働き方改革の成否を分けるのは、経営者のビジョンある決断と改革に臨む断固とした姿勢である。

現在では多くの企業で採用されている週休二日制が日本で一般化したのは、1980年代以降(1992年に国家公務員の完全週休二日制実施)であり、それ以前は週休一日の働き方が「当たり前」とされてきた。そうした中で1965年に週休二日制を導入し、働き方の転換をもたらしたのは、松下電器(現パナソニック)の創業者である松下幸之助であった。

注目すべきは、松下幸之助が週休二日制の導入を断行したのは、日本経済が不況のどん底にあり、松下電器の経営も非常に苦しい時期であったということだ。周囲からは反対や心配の声が上がっていたが、危機的状況であったからこそ、その状況を打破すべく、信念をもって断行したのである。結果、週休二日制は従業員のモチベーションと効率の向上を促し、同時期に実施した新販売制度や景気回復にも後押しされた業績拡大の礎を築いた。

このように明確なビジョンと訴求力のあるメッセージを経営者自らが発信し、断固とした姿勢で改革を進めることが、改革を成功に導くということである。

情勢がめまぐるしく変わる世の中では、企業も組合も、その速い動きに遅れないよう、つねに技術の革新を図り、経営の合理化を図っていかなければならない。働き方改革についても、政府の方針決定を待って追従するのではなく、政府に先駆けるつもりで臨み、企業も従業員一人ひとりも、時々刻々の社会の動きに対応して、古いものには絶えず修正、改訂を加えるとともに、さらに積極的に新時代にふさわしいものにしていく必要がある。