

10年後あなたはどのように働きたいか

～3つのシナリオで描く新しいワークスタイル～

2016年7月

一般社団法人 ビジネス機械・情報システム産業協会
新世代ワークスタイル実践プロジェクト委員会

目次

はじめに.....	1
1. ビジネスを取り巻く社会変化.....	3
2. ワークスタイルに影響を与える社会変化.....	4
(1) 政治的要因.....	4
1) 働き方政策.....	4
2) 地方創生.....	5
3) IoT/AI (人工知能促進) の動き.....	5
(2) 経済的要因.....	6
(3) 社会的要因.....	6
(4) 技術的要因.....	7
(5) 地球環境.....	7
(6) WLB (ワークライフバランス).....	8
(7) 創造性.....	9
(8) 生産性.....	10
3. 先進事例調査からの示唆.....	12
(1) 多様性 (ダイバーシティ) を活かす経営.....	12
(2) 組織や企業の枠を超えたコラボレーション.....	13
(3) 社員個人の生産性向上.....	13
(4) 社員個人のライフスタイルに合わせた働き方.....	14
4. 10年後のワークスタイル・シナリオ.....	17
(1) イノベーション開国.....	19
(2) 「新職人」社会.....	20
(3) 最先端効率国家.....	21
(4) 極東の KAIZEN 国家 II.....	22
5. 先進調査事例にみる 10 年後のワークスタイルの兆し.....	23
(1) イノベーション開国.....	23
1) グローバル人材の活用によるイノベーション力の強化.....	23
2) 異能の活躍するオープンイノベーションにみられる創造性発揮.....	23
(2) 「新職人」社会.....	24
1) 多様な人達の意見を混在させたブレストで新たな発想力を.....	24
2) 副業・複業で、個人のスキルを活用すると同時に、幅広い知見を蓄積.....	24
3) 多様な「場」を活用しての協業促進.....	24
4) 伝統の中に「今」の技術を活かす発想.....	25

(3) 最先端効率国家.....	25
1) 社員が生き生きと働きやすい環境づくりを実現し生産性向上をめざす.....	25
2) 個人のライフステージに対応した働き方メニュー.....	25
3) 真のダイバーシティ実現で競争力強化.....	26
6. 10年後のワークスタイルを想定して NeWS メンバー自らの実践.....	27
(1) 委員会の新たな運営方法.....	27
1) Web 会議のルール策定.....	28
2) Web 会議での気づきなど.....	28
3) コミュニケーションツールの活用.....	29
4) コミュニケーションツール活用からの気づきなど.....	30
(2) テレワーク 2.0.....	31
1) 糸島サテライトオフィスでのテレワーク体験.....	31
2) テレワーク体験での気づきなど.....	32
(3) ワークスタイルアイデアソン.....	33
1) ワークスタイルアイデアソンの実施.....	33
2) アイデアソンからの気づきなど.....	34
7. 10年後のワークスタイルを実現するための課題と解決に向けた対応策.....	35
(1) イノベーション開国.....	35
(2) 「新職人」社会.....	37
(3) 最先端効率国家.....	38
8. シナリオ実現に向けての業界提言.....	40
(1) NeWS 委員会の実践活動にもとづく将来の就労社会に向けた提言.....	40
(2) 事務機業界のめざすワークスタイルを支える環境構築への貢献.....	40
1) 多様なワーカーが各々に生き活きと能力発揮するための 「New Thinking Style」の実現.....	41
2) 多様な人々の能力や活動スタイルをつなぐための 「Innovation 3 rd Work Place」の実現.....	42
3) ライフスタイルに応じたワークスタイルと就労者の豊かな活躍を 支える「モザイク型のワークキャリア環境」の実現。.....	44
参考資料1：ペルソナストーリー.....	46
(1) イノベーション開国.....	46
(2) 「新職人」社会.....	50
(3) 最先端効率国家.....	54
参考資料2：「BUSHITSU」のコンセプト.....	60
(1) NeWS 実践活動において実感された 3 rd Work Place の必要性.....	60
(2) Innovation 3 rd Work Place の意義.....	62

1) 空間と場	62
2) 没場所性	63
3) オープンイノベーション	64
4) 3 rd Place	65
(3) Innovation 3 rd Work Place のプロトタイプ・コンセプト「BUSHITSU」 ..	66
(4) 将来ストーリー「BUSHITSU」のある未来風景	73
NeWS 委員会メンバー	79

はじめに

グローバル競争が激化する中、日本企業にとって国際競争力を高めるための体質強化と、優秀な人材の確保が喫緊の課題となっている。一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会（以下、JBMIA）の会員企業は、オフィス機器やサービスを顧客に提供することにより、顧客のビジネス成長に貢献してきた。今後とも日本企業が元気であり続けるためには、多様化するワークスタイルを支援しながらも、社員の生産性向上と価値創造力の強化を支えるための社会の実現、それを支える法制度、そしてそれらを実現するためのサービスを提供することが必要である。一方、政府は、「三本の矢」に続く政策として、2015年10月「希望を生み出す強い経済」、「夢をつむぐ子育て支援」、「安心につながる社会保障」の「新・三本の矢」の実現を目的とするための「一億総活躍社会」の取り組みを発表した。それを実行していくためには、多様な働き方が可能となる社会を構築していくことが必要であり、そのための方策が検討されなければならない。

事務機業界は、ワークプレースを中心とした企業の生産性と価値創造力の強化という観点から積極的にその役割を担っていく必要があるとの認識の下、JBMIAの特設委員会「新世代ワークスタイル実践プロジェクト（通称 NeWS : New Work Style）委員会」を2014年10月に立ち上げた。

我々は「インプット」、「仮説立案」、「実践・実験」、「調査報告・提言・啓発」の4段階のプロセスで活動に取り組んだ。まずはメンバー全員へのインプットとして、各方面の有識者とのワークショップ、先進企業ヒアリングを行い、課題認識やその取り組み状況などを共有した。

仮説立案フェイズでは、「2025年、日本がイノベーションを継続的に創出し、人々が生き生きと働くためにはどのようなワークスタイルが実現されているべきか」というテーマで、10年後のワークスタイルに関する以下の三つのシナリオを作成した。

- ① イノベーション開国：組織の力でイノベーション創出
- ② 「新職人」社会：スペシャリストのこだわりでイノベーションを創出
- ③ 最先端効率国家：短時間のワークでも OK、全員が活躍できる社会

それらを実現するためのキーワードを「オープンイノベーション」、「コラボレーションワーク」、「地方創生」とし、これを中心に、生産性向上、ワークライフバランスを考えていくプロセスを採用した。

実践するための場として、会社でもなく、家庭でもない、イノベーション創出を実現する 3rd Work Place (第三の場) という位置づけの「BUSHITSU」コンセプトを提案した。そこに集まった人々がゆらぎや偶発、創発の中、新しい考え方やアイデアのヒントを出すような場の提供を通じて日本を活性化していくというコンセプトで、その実現に向けて、新しい働き方や就業のあり方、また当業界が提供できるサービスの提言に結び付けている。

具体的な実践活動としては、2015 年度総務省の「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」で用意いただいた福岡県糸島市でのサテライトオフィスでの実証実験、業界若手を集めたワークスタイルアイデアソンの実施、メンバー間のバーチャルな会議や電子メールに頼らないコミュニケーションなどを通じて、肌で感じた経験をもとに提言を策定した。

この提言を受けて、今後、我々としても継続的な啓発活動を行い、社会に貢献したいと考えている。

本活動に対して、取材にご協力いただいた 22 の企業・地方自治体・非営利法人の方々、ワークショップで御講演頂いた関西学院大学 古川靖洋教授、UIEvolution 中島聡様、法政大学 武石恵美子教授、コンセプト立案や進め方をご相談させていただいた多摩大学 紺野登教授、九州大学 坂口光一教授、そして東京工業大学 妹尾大准教授に感謝いたします。

一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会
新世代ワークスタイル実践プロジェクト (NeWS) 委員会
委員長 武井 一

1. ビジネスを取り巻く社会変化

今、日本は大きな分岐点にある。人口減少と少子高齢化により、労働人口の減少が予測されており、これが国内市場の縮小ひいては日本の産業の国際競争力や国力そのものに大きな影響を与えかねない状況にある。国立社会保障・人口問題研究所の推計（2014年1月）によると、2015年に1億2,660万人ある日本の人口は、10年後の2025年には1億2,066万人に減少する。中でも生産年齢人口（15-64歳）は、2015年の7,681万人から2025年には7,085万人になり、生産年齢人口比率は60.7%から58.7%に減少する。つまり、総人口の減少以上に生産年齢人口が大幅に減少する事態を迎えようとしている。

対策として出産や育児で離職した女性や高齢者など潜在的労働力の活用が期待されるが、それに伴い育児や介護従事者が労働人口に占める割合が増えると予想される。こうした中、人材の有効活用のためにこれまで日本で主流だった画一的な働き方や雇用制度を再考する流れが出てきている。また対策として移民の受け入れという選択肢もありえる。

一方、近代の工業化に始まった人口の都市部への集中は今も続いており、人口減少社会にあって人口の偏在が増幅している。総務省が発表した住民基本台帳に基づく人口動態調査（2016年2月）によると、地域別の人口の二極化は進んでおり、2010年から2015年にかけて人口が増加したのは8県に対し、人口が減少した道府県は32に上っている。こうした地域格差は地方の衰退をもたらしており、地方創生が課題となっている。

経済の低成長時代が続く中、技術面では大きな進展があり、IoT（モノのインターネット）、ロボット、AI（人工知能）などの技術革新が起きている。これらの技術は人々の生活や産業に大きな変化や恩恵をもたらす一方で、人間の行う仕事内容に変化をもたらす、もしくは人間の仕事を奪う脅威ともみなされている。生産性を改善するためのICT（情報通信）投資が増える中、今後、定型業務がなくなり、人間ならではの価値創造が仕事で求められるようになると考えられている。これにより、人材に求められるものが従来と異なってくると推測される。そしてこれまでとは違う新しいナレッジが要求されるようになるため、幅広く知恵を結集するための新たな手段が求められるようになると思われる。

加えてビジネス環境もグローバル化しているので、ダイバーシティやインクルージョンに対する意識も高まっている。

人間の生活や経済活動における変化に加え、人間を取り巻く自然環境にも地球温暖化などの変化が起きている。安全な水を巡る問題や、温暖化の一端であるエネルギー問題について今後さらに議論が増えると思われる。

2. ワークスタイルに影響を与える社会変化

NeWS 委員会活動の一環として実施した外部有識者との意見交換や NeWS 委員会メンバー間の議論などに基づき、前章のようなビジネスを取り巻く社会変化を、ワークスタイルという視点から八つの分野の現状及び将来変化としてまとめ、社会的な変化が引き起こすであろうと思われる諸課題等を以下のようにまとめた。

(1) 政治的要因

1) 働き方政策

日本政府は働き過ぎ防止や働き方改革の着実な推進に向けて、長時間労働抑制策や年次有給休暇取得促進策などの法案を提出して、推進を図ろうとしている。平行してグローバル化等に対応する人材力育成強化も図っている。

① 女性キャリア

女性の活躍推進のために、新たな改革のための目標設定と取り組みを推進している。具体策として「子育てと仕事の両立支援」、「女性が働きやすい制度への見直し」、「長時間労働の是正や柔軟な勤務形態の導入に向けた企業の取り組み促進」がある。

上記取り組みを推進するため、国は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」を 2015 年 8 月 28 日に成立させている。原則公布日施行であり（事業主行動計画の策定のみ、2016 年 4 月 1 日に施行）、10 年間の時限立法となっている。本法律において、国は事業主行動計画の策定に関する指針を策定し、地方公共団体は、当該区域内における女性の職業生活における活躍についての推進計画を策定することと定めている（ただし、後者は努力義務）。

具体的な推進計画である「事業主行動計画」では、状況の把握や改善すべき事業について分析するため、①女性採用比率、②勤続年数男女差、③労働時間の状況、④女性管理職比率などを設定し、定量的目標と内容を策定/公表することとなっている。

以上のように女性活躍やダイバーシティ推進を目的とした様々な施策を推進している。またダイバーシティに積極的に取り組んでいる企業に対し、「なでしこ銘柄（女性活躍推進に優れた上場企業）」の選定や、ダイバーシ

ティ経営によって企業価値向上を果たした企業」を表彰する「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」事業を行っている。

② 外国人材活用

外国人材の活用に向けた様々施策を推進している。具体策として「高度外国人材の受け入れ促進」、「外国人技能実習制度の見直し」、「特区で家事支援人材に在留資格付与」、「介護分野における外国人材の受け入れ」を推進してきた。また、新たな施策として「留学生の更なる受入れ加速化と留学後の活躍支援強化」、「IT 分野における外国人材の活躍促進」、「観光分野における外国人材の活躍促進」を掲げている。

③ 人材強化

未来を支える人材力強化パッケージを設定している。具体策として「企業によるセルフ・キャリアドックの導入促進」、「教育訓練休暇制度の導入促進」、「企業における人材育成等に関する情報開示の促進」、「政府による見える化推進」、「大学等における職業実践力育成プログラム認定制度の創設」、「教育訓練給付による受講支援の検討」、「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化」を推進している。

2) 地方創生

政府は、地方創生と成長戦略を車の両輪と考え、課題認識と政策の導入を実施している。課題として、人口減少と少子高齢化を掲げる一方、地域には数多くの価値が眠っており、それらを発揮することで、グローバルにマーケットを開拓する可能性もあると考えている。また「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき地方創生の取組を推進し、合わせて「頑張る地域」への地方創生支援を拡充するとともに、成長戦略として産業の生産性向上を促進していく考えで推進している。

3) IoT/AI(人工知能促進)の動き

政府は、IoT/AI 等による社会変革に対応するために、官民が共有できるビジョンの策定や活用促進につなげるための施策を掲げている。経済産業省は 2015 年 5 月に産業技術総合研究所に人工知能研究センターの新設を発表し、2016 年度予算として「IoT・人工知能・ロボット技術の産業化」施策として 95 億円を計上している。また、文部科学省は人工知能の進化を目指して「人工知

能の基盤技術の研究開発拠点構築」として 15 億円を計上し、あわせて情報の量的/質的拡大・人工知能の技術的ブレークスルー・サイバーセキュリティの確保を目的に「AIP: Advanced Integrated Intelligence Platform Project－人工知能/ビッグデータ/IoT/サイバーセキュリティ統合プロジェクト」として 54 億円を計上するなど、様々な施策を推進している。

(2) 経済的要因

日本経済は、アベノミクス政策の下、少しずつ明るい兆しを見せ始めていたが、ここに来て中国市場の成長鈍化やテロ、円高傾向などの不安要素も広がり、踊り場にさしかかっている。また、今後の見通しとして、2020 年代前半は、人口の減少や先送りされた財政再建への取り組み、社会保障制度の改革への取り組みが進み、消費税増税に伴って成長率も鈍化するとの予測もみられる。

一方、世界経済については、今後 10 年で平均成長率 3.3%と予測されている。米国経済は 2.4%を見込むが、欧州経済は 1.3%に留まるなど、地域によってばらつきが発生する。また原油安の影響が大きい産油国や資源輸出に依存する新興国などは今後の見通しに懸念材料が多い。

(3) 社会的要因

日本の人口の社会動態は大きく変化している。1995 年をピークに生産年齢人口が減少傾向となり、2010 年には日本の人口が減り始めている（ピーク人口：1 億 2,806 万人）。2025 年には生産年齢人口は 1 億人を割り込み、終戦直後のレベルとなることが予測されている（出典：総務省 平成 24 年版情報通信白書）。

また、地方の人口についても激減する見込みである。現状のように地方からの人口流出が続いた場合、若年女性（20～39 歳）が 2040 年までに 50%以上減少する市町村が 896（全体の 49.8%）になると推測されており、地方都市の消滅危機が高まり、首都圏も高齢化率が高まると予測される（出典：日本創成会議・人口減少問題検討分科会 ストップ少子化・地方元気戦略）。

このような状況下、移民受け入れによる労働力確保の考え方もみられるが、保守的な国民性や犯罪などのリスクなどが想像され、賛否両論が出る中、方向性が定まらないのが現状である。

高齢化も大きな課題である。団塊世代が 60 歳定年を迎えた 2007 年から年間 100 万人単位で高齢者が増加しており、65 歳以上の人口割合を示す高齢化率については 2015 年の 26.8%から 2025 年には 30.3%、2060 年には 39.9%となることが推計されている（出典：内閣府 平成 25 年版高齢社会白書）。

(4) 技術的要因

技術の進展は今後、益々進んでいくと考えられる。特に「IoTの進化」、「ビッグデータ処理技術の進化」、「ロボット技術の活用」などの情報活用技術の革新が進み、より働きやすく住みやすい世界に近づいていくと考えられる。ビッグデータについては様々な活用が進んでいる。たとえば顧客関係性の向上やマーケティングへの応用、既存事業の業務改善や効率化、そして今後は新事業創出やデータ活用ビジネスなどが期待されている。また、ロボット技術についても関連技術の進展が進んでおり、今後は製造業を中心とした活用から、流通や介護などサービス産業への応用が期待されている。このように、ロボット/AI技術の革新と活用がより進んでいくことは間違いない。

いつでもどこでも働けるワークスタイルを実現するためにはICTの発展が大きく寄与している。在宅勤務や職場に行かなくてもコミュニケーションがとれるWeb会議システム、クラウドストレージなどがその一例である。特に通信インフラの発展により、これらのシステムがストレス無く利用できるようになったことが大きい。

生産に関する技術も進化をしている。従来、様々な商品を開発するには大企業が高価な生産機器を用いる必要があったが、3Dプリンタの低価格化と普及により、個人でも開発業務を行うことができるようになってきている。

一方、ロボット化やAI技術の進展が人間の仕事を奪うという考えが、欧米を中心に広がりを見せている。しかしながら、過去にも同様の議論が行われており、ロボット/AI化も同じことと考えることもできる。ただし、今後はクリエイティブな能力を身につけられなければ仕事を失う可能性もあり、将来のロボット社会での働き方にも影響を与えると考えられる。

(5) 地球環境

様々な環境調査報告は、おおむね一様に世界の平均気温について、この100年間にわたる著しい上昇を示している。地球温暖化として知られるこの傾向は、このままでは国土のさらなる亜熱帯化を招きかねないとして、強い社会的関心を集めている。また、温暖化の原因の一つと考えられている二酸化炭素などのいわゆる温室効果ガスの大気中濃度の増加は、その主要な排出源と目される様々な企業の産業活動に対し、これまで以上に社会からの注目を集めることとなった。例えば、ICTを従来よりも一層活用することにより二酸化炭素の削減に貢献する「グリーンICT」が提唱されており、その中でも「ICTを活用したグリーン化（Green by ICT）」は、ICTを用いた環境情報の計測や予測の一方で、エネルギー

一利用効率の改善（ビルエネルギー管理システムの導入など）、物の生産・消費の効率化・削減（サプライチェーンマネジメントなど）、人・物の移動の削減（テレワークやTV会議の活用など）によって二酸化炭素の排出量の削減が可能としている。

その結果、例えば省資源や省エネルギーに積極的に取り組む企業に対しては、社会から高い評価が与えられるなどの取り組みが現れ、これが推進力の一つとなり、エネルギー問題などの大きな課題について改善の方向性が見出されるようになってきた。

(6) WLB(ワークライフバランス)

平成27年版「労働経済の分析」によれば、日本における労働時間は現状において穏やかな減少傾向にあるとされている。雇用者全体に占める長時間労働者についても減少が報告されており、例えば1週間の労働時間が60時間を越える男性労働者の割合は緩やかに低下する一方で、同じく1週間の労働時間が35時間以下の男性労働者の割合は、定年後の継続雇用者の増加もあり上昇傾向にある。女性労働者でもほぼ同様の傾向を示しているとされ、特に1週間の労働時間が35時間以下の女性労働者の割合は、それぞれのライフステージに合わせた働き方を選択しつつ就業を継続・再開する女性が増加していることもあって、一貫して上昇傾向にあるとされる。ただ、長時間労働者の割合は低下傾向にあるとはいえ、いまだ一定水準が存在していることは確かであり、低下傾向や短時間労働者の増加の背後にある企業の取り組みを理解することは重要である。

このような企業では、職場風土に明らかな変化が起きている。就業時間を個人レベルで柔軟に設定できること、そして仕事の評価が質の高さと時間効率の高さの両面で行われるという二つの大きな職場風土の変化が起きている。

このように、就業時間を柔軟に、かつ自律的に設定できる就業環境は、就業者の「生活」にも変化を与えている。「イクメン」という言葉で代表される育児に意欲的に参加する男性層の増加、女性の出産後の職場復帰や新規就業への支援の充実、そして育児活動と就業とが両立する生活スタイルの実現など、仕事と生活の新たなバランスの取り方がみえてくるようになった。その上で、女性の活躍を積極的に推進する企業も現れており、例えばその取り組みに優れた上場企業を選定した「なでしこ銘柄」の発表は、そのような取り組みを志す企業にとっては良い追い風となっている。一方、育児に限らず、介護においても家族だけの対応には限界があり、そのような家族を援助する支援策の整備が社会として重要な課題である。

就業と生活のバランスを、これまで以上に就業者が自律的にデザインできる社会は、多様性を備えた社会でもある。人々は、その多様性の中から自分自身のキャリアプランを見出し、あるいは創り上げる。それはまた、過去には見られなかった新たなライフスタイルをもたらす。例えば、就業日と週末や休日とで異なる生活拠点を行き来する人達、あるいは本業だけでなく副業にも従事する人達、さらには、このようなライフスタイルの実現をこそ目的に自らのキャリアプランを考える人達も既に少なからず存在する。この現実こそが、現在のワークライフバランスを考える上で無視することのできない多様性の一つの到達点であろう。

【有識者とのワークショップからの示唆】

法政大学 武石恵美子教授: 人口が減少する中で、労働力の減少を最小限にとどめなくてはならない。潜在的な労働力としての女性、高齢者への期待が高まっているため、社会的には極めて重要な課題である。一方、多様な人材、高い付加価値を生む人材への期待も高まっている。グローバル人材に対する高いニーズがあり、その点からもダイバーシティ・マネジメント(DM)への関心が高まっている。

(7) 創造性

イノベーションが、企業や団体の分厚い秘密のベールの内側で行われていた時代は、技術先進国の多くにおいては、もはや過去のものとなりつつある。閉鎖的で仰々しい手続きだらけだった冷たい世界は、もっとオープンで、誰の参加も歓迎する暖かく活発な創造の世界に変わりつつある。こうした世界では、企業の大小にかかわらず、むしろ意志ある個としての存在が企業の枠を越えたコラボレーションを次々と形成し、そこでイノベーションを、しかも旧来の体制では達成し得なかったであろう非連続的なイノベーションを創出し続けている。こうした状況下で、これまではあまりみられなかったオープンイノベーションという考え方が生み出され、企業や組織の枠を超えて多様な能力を活かしつつオープンにイノベーションを進めていく形態が一部で現実化し始めている。

ふりかえって、日本の実情はどうだろうか。経済産業省 平成 26 年度総合調査研究「我が国のイノベーション創出環境整備に関する調査研究」によると、出遅れている姿がみえてくる。イノベーションの定義や位置づけにおいて技術の役割を中心課題とする傾向がいまだに継続されており、上記に示したような多くの意志あるステークホルダーとのコラボレーションによって引き起こされるイノベーションのあり方からは、かなり距離があるようにみえる。

しかし、一方で新たな取り組みも確実に増えている。その端的な例はハッカソンやアイデアソンと呼ばれる取り組みの増加である。日本においては2011年ごろから本格的な実施が始まり、瞬く間に普及した。企業の枠を越え、主催者により設定された課題について意志ある多様なステークホルダー達が短時間集結しアイデアを戦わせ、イノベーティブなソリューションを導き出す。今や企業もこの取り組みの有用性を認め、積極的に自社ビジネスへ活かそうとしている。

意志ある個人や研究者がどのようなコラボレーションの渦中にあるかがイノベーション創出の重要な要因であるならば、イノベーション創出は企業の大小に関係なく起こりえることになる。その上で、イノベーションを多く創出してきた企業は、多くのチャレンジを重ねること、すなわち多くの失敗を許容して前へと進み続けることが重要であるとしている。このような考え方は、日本においても徐々に理解されつつあり、やがて企業の枠を越え、新規事業の立ち上げを支援する官民一体の取り組みなど（例えば文部科学省のグローバルアントレプレナー育成促進事業《EDGEプログラム》）につながっている。

【有識者とのワークショップからの示唆】

UIEvolution 中島聡氏：日本人の強さは、何をやるべきかがはっきりしたときにチームワークで成し遂げるといえることについては非常に強い。若い人は非常にやる気があるので、上司が何を言おうが、会社のためになるものであればやっつけてしまえばよい。そうした社員を支援することが、イノベーションの活性化にとって重要になる。開発の局面でイノベーションを起こすには、企画書を書くよりは、ものを作ってしまった方がよい。

(8) 生産性

かつて、勤勉さと創意工夫を武器として著しい成長を遂げた日本の製造業は、特に国際競争力の観点において、生産コストが高く生産性の向上力が弱い現状にあるといわれる。これは、日本の企業全般に敷衍でき、先進諸国に比して労働生産性が総じて低いといわれている。例えばOECDの集計に基づき、マンアワーベースの労働生産性を計算すると、日本はOECD諸国平均を下回る結果となる。2014年度の比較で、OECD諸国平均である49ドルに対し、日本は41.5ドルとなっている。ちなみに米国は67.4ドル、ドイツは62.3ドルである（出典：厚生労働省 平成27年版 労働経済の分析）。

しかし一方で、国内では着実に状況を改善する取り組みが進んでいる。例えば、時間当たりの生産性という観点で生産性を可視化する取り組みがある。このよ

うにして可視化ができるようになると、次に生産性の向上施策が求められる。裁量労働制は、この施策の一つといえるだろう。

また、このような制度だけでなく、ワークスタイル面での向上施策として、昨今その採用事例が増えつつあるテレワークへの取り組みが挙げられる。働く場所と時間を問わないテレワークでは、これまで地理的な問題などから断念せざるを得なかった優秀な人材の活用が可能になる。また、遠隔操作技術と組み合わせることで、時間と経費を消費する遠隔地への出張も減らすことが可能となり、労働生産性の向上に寄与できる。

このような施策がある一方で、さらなる検討が必要な分野にサービス産業がある。特に中小企業によるサービス業の高度化は、その実現性ととも引き続き課題となっている。

【有識者とのワークショップからの示唆】

関西学院大学 古川靖洋教授: ホワイトカラーの生産性(算出÷投入)の測定は難しい。「投入」は測定可能であるが、「算出」を特定することは困難である。したがって、投入量を削減しようという動き(効率性の追求)だけが目立ってしまう。これに対して、いかに求められた業務を的確にこなすか、また創造的業務を遂行する上で求められる質的な要件の充足度といった「有効性」に焦点を当てて、生産性全体を考えていくことが必要となる。有効性は、個人のアイデア創出度の高さ、他部門との情報交換度の高さ、従業員のモチベーションの高さといった指標で測定することが可能である。

3. 先進事例調査からの示唆

NeWS 委員会では、2年間にわたりワークスタイル変革において先進的な22の企業・地方自治体・非営利法人に対するヒアリング調査を実施した。この調査は、NeWS 委員会が、変革が必要であるとしてあげた三つの課題、すなわちオフィスワーカーの生産性の向上、新たな価値創造力の強化、働き手のニーズへの対応に関して、ワークスタイル変革において先進的な動きをみせている企業等がどのような取り組みを行っているかという観点に重点をおいて実施した。調査結果をもとに、NeWS 委員会が描く10年後のワークスタイルに対して、先進的な企業等におけるワークスタイルの現状がどのような段階にあるのか、また10年後のワークスタイルを予見させるような兆しがみえるのか、といった観点で分析を加えた。また、NeWS 委員会に参加したメンバーが属する企業におけるワークスタイルに関する先進的な取り組みについても調査を実施した。なお、先進事例調査及びその分析結果についての文責はNeWS 委員会にある。

(1) 多様性(ダイバーシティ)を活かす経営

ダイバーシティ経営が叫ばれて久しい。年齢、性別、国籍(人種)、障がいの有無などにとらわれず、個々人が持つ「違い」を尊重した上で、その違いを経営に活かしていこうという発想がダイバーシティ経営の肝であるといえる。これまで、我が国の場合、ともすれば女性の活躍を支援する方策の一つとしてダイバーシティを取り上げる傾向が見られたように思えるが、今回の先進事例調査では、本来の意味でのダイバーシティを経営の中に据えている事例がみられた。

具体的にみると、外資系企業では、経営の基本方針の一つにダイバーシティの尊重を挙げている例がみられたり、近年になって外国資本が入ってきた(それ故に経営層が外国人になった)日本企業においても、人材の採用方針からダイバーシティ的な発想で、国籍などにとらわれず、優秀な人材を適時採用するといった事例がみられる。

仕事を進める上司や同僚に多様な人達が混じることによって、従来の日本的な発想・思考に変化がおこり、新たな発想、アイデアなどが表出されやすくなるとされる結果、ワークスタイル変革や、イノベーションの創出につながっていることが指摘されている。

(2) 組織や企業の枠を超えたコラボレーション

企業活動がグローバル化する中であって、一部の企業においては海外拠点も含めて人事制度や能力評価制度をグローバルレベルで共通化し、国内の組織の枠を超えて、特定のプロジェクト等に最適な人材を世界の拠点から募り、企業内でのコラボレーションに新たな息吹をかもし出そうという動きが始まっている。

また、一企業内にとどまらず、企業外の有能な人材や技術を活用して、新たな製品やサービスの開発に役立てていこうとする動きもみられる。さらに、世界規模でのソフトウェア開発を行っている非営利法人の事例では、世界中にいる異能のプロフェッショナルの能力を組織化してコラボレーションを進め、一つの目標に向かって開発を進めている事例もこれに当たろう。

NeWS 委員会メンバー企業の事例では、顧客視点での新たな価値創造をねらいとして、顧客と直接対話を行い、顧客が抱える経営課題やその背景を明らかにすることによって、価値創造の芽を見出す場を設置している例もみられる。また、社員に多様な働き方・選択肢を提供するプログラムを制定し、業務命令ではなく社員自らの意思で社内での兼業を可能としたり、社員の身分のままで副業を認めている例もみられる。こうしたフレキシブルな働き方を支援する仕組みとして、社員の知識や能力を高めるための社内カレッジを開校している。

一方で、こうした組織や企業の枠を超えたコラボレーションの機会を増やすための多様な支援ビジネスもみられる。その一つがクラウドソーシングによる異能人材の活用であり、またコワーキングスペースなど異なる企業間のコラボレーション（特に大企業とプロフェッショナル性を備えた個人）を推進するための「場」を提供するサービスビジネスも増えつつある。

(3) 社員個人の生産性向上

社員の生産性や創造性を向上させる方策は多様であり、組織、人事制度、評価制度等経営全般に関わるといえる。今回の先進事例調査では、特に、我が国で問題とされている長時間労働問題を解決するために様々な施策を実施し、その結果、生産性の向上を実現しているケースが注目される。この事例では、「人＝財産」という理念に基づき、常態化している長時間労働が企業の持続可能性にとって大きな問題となり得るとの考えに基づき、強力なトップのリーダーシップの下で労働時間の削減を主眼としたワークスタイル変革を実施している。

フレックスタイム制の全社適用、裁量労働制の導入・拡大、残業半減運動、有給休暇の取得推進、在宅勤務制度の拡充など、労働時間を削減するためのあらゆる方策を導入している。さらに、これらを実のあるものとするために、目標を

設定し、実現した部門等に対しては、報酬（手当）で報いるといったインセンティブ制度を導入して、実現を促すとともに、目標やそれに対する結果を随時社内に公開していくことで、社員の意識を高めている。

人事制度の見直しも相まって、このワークスタイル変革の結果、業務生産性の向上（端的には労働時間を縮減しつつ業績を向上させる）を実現しているのみならず、社員のワークライフバランスの向上、女性社員の活躍促進、社員のモチベーションの向上などにもつながっている。

NeWS 委員会メンバー企業の事例をみると、会議の効率化、ペーパーレス化、情報共有の効率化、コミュニケーションの活性化などを図り、生産性の向上を目指して、会議運用ルールの策定・運用、ペーパーレス化ルールの制定・徹底、大部屋化などの施策を実施した例や、モバイルツールやサテライトオフィスの活用、遠隔会議システムの導入、営業スタッフへのウルトラブック、スマートフォンの配布などで移動時間の削減等により営業部門の生産性向上を目指している事例などがみられた。当然のことながら、こうした生産性向上を目指した制度や施策を実施するための様々なシステム、ツールなどの導入も進められている。ユニファイドコミュニケーション、社内 SNS、クラウドベースのシステムへの移行などが代表例としてあげられる。ただ、こうした生産性向上の取り組みだけでは、イノベーション創出につながるということにはならないという課題も抱えている。

(4) 社員個人のライフスタイルに合わせた働き方

近年、ワークライフバランスの向上を掲げる企業の増加は言をまたない。政府によるワークライフバランス強化月間や職場表彰など、公的な施策も数多く実施されている。このような状況の中で、今回の先進企業調査の中で特異な事例を挙げると、一つは社員のライフステージにあわせた多様な働き方の選択肢を提供しているケースと、もう一つは、女性に偏りがちなワークライフバランス向上施策からの脱却を目指し、性別にとらわれず育児・介護をしながらキャリアアップを可能とする方針の下で様々な制度や施策を導入しているケースがあげられよう。

前者については、働く場所（従来のオフィスとオフィス以外の場所）と働く時間の組み合わせから、九つの働き方の選択肢を用意し、個々の社員のその時のライフステージに合わせて選択できるようにしている。この会社では副業も認めており、所属する会社の資産を毀損しない限り業務時間以外の時間を使っての副業を認めている。このことは、働く場所と働く時間以外の選択肢を社員に提供しているという点で、働き方のフレキシビリティの幅を大きく広げているといえることができる。

一方、後者については、女性比率が高い会社であることから、女性の活躍を支援する制度や施策で対応してきた長い歴史があったが、それ故に様々な制度の利用が既得権益化する傾向が強くみられるようになり、その状況を解決するためのワークスタイル変革を実施している途上にある。この事例の特徴的な点は、個々の社員の個別の事情をきちんと把握し、それぞれの社員ごとに最適な働き方をマネジメントしていく方策を模索している点である。そのために重要となるのは、管理職層のマネジメント能力とコミュニケーション能力であり、それによって社員のキャリア継続やキャリアアップにつなげていこうとしている点である。

これら二つの事例に共通してみられる点は、一律の制度対応をするのではなく、社員個々のライフステージにあわせた対応をしていこうという考え方であり、今後のワークスタイルを考える上で重要な視点となろう。

一方、NeWS 委員会メンバー企業の事例からは、在宅勤務制度の充実、社外キッズスペースの提供、育児・介護との両立支援制度の充実など、社員個人のワークとライフの両立を支援するための制度等が本格的に導入され始まっている様子がうかがえる。これらは、社員一人ひとりが仕事と生活を充実させ、生き生きと働ける「働きやすい会社」の実現をめざすと同時に、効率的な働き方による生産性の向上と、仕事以外の豊かな時間をもつことによるアウトプットの増大に期待をかけたものといえる。

先進事例調査の対象と特徴(詳細については資料編を参照のこと)

企業等の名称	ねらい/特徴	企業等の名称	ねらい/特徴
石川漆工房	分業が多い中で、同一工房内でほとんど全ての作業を行うことができる漆工房	資生堂	「女性に優しい会社」から「育児を聖域にしない働きがいのある会社」へ方針転換
内田洋行	多様な KPI を活用し、生産性、創造性の向上をめざす	日産自動車	外国人経営者主導のクロスファンクショナルな発想とダイバーシティ重視への大転換で、ワークスタイル変革を実現
SCSK	トップ主導で残業時間削減や有給休暇取得推進などの「働き方改革」を実現	日本 IBM	全世界的なダイバーシティ戦略で女性などの活躍を促進し、創造性を高める
大入	千年単位での保存、修復、復元などを手がける「伝統＋最先端」技術活用企業	日本マイクロソフト	「何時でも」、「何処でも」デスクにいるのと同じ生産性を維持・向上できる働き方を実現
神山町	地域が持つ「多様な資本」を活かした地域創生と「多様な人達」の交わりの場から新たな価値創造をめざす	ネットワンシステムズ	丸の内への本社移転をきっかけに、スペシャリストの融合を図った企業風土へ変革
木村染匠	京友禅界においてキモノのデザインや色彩を考案すると共に、創作の行程全般を統括して、意のままにキモノを創り上げるプロデューサー	日立製作所	人材活用の観点から、人事制度や人財データベースのグローバル化をめざす
クラウドワークス	地域、年齢、性別によらない仕事で生きていく社会をめざす	三菱ふそうトラック・バス	人材活用の観点から、人事制度や人財データベースのグローバル化をめざす
サイボウズ	多様な働き方メニューで社員の能力発揮の場を提供	Mozilla Japan	Web ブラウザである Firefox をワールドワイド規模で開発、好きな人達のオープンイノベーションによる開発
佐賀県	県民満足度向上と事業継続性を目指しモバイル&在宅ワーク推進	MOV	個人の協業、大企業とプロフェッショナルの協業

(注) 上記以外に、株式会社カヤック、シスコシステムズ合同会社、戸崎農業作業研究会、株式会社ドワンゴのご協力もいただいた(上記表の配列は、企業等名称の五十音順)。

4. 10年後のワークスタイル・シナリオ

～2025年、日本がイノベーションを継続的に創出し、人々が生き活きと働くためにはどのようなワークスタイルが実現されているべきか～

NeWS委員会では、外部有識者とのワークショップや先進事例調査、また委員会メンバー間の議論などを通じて、10年後のワークスタイルを描くには、社会がどの方向に向かって進むのか、それによって企業や就労者などの経済主体がどう変化していくのかを描き出すことが必要であるとの認識に立ち至った。日本が、グローバル化が進む中で10年後、20年後にも継続的に力強く生き残っていくためには、これまで弱かったとされる新たな価値の創出（イノベーション）が重要なキーになる。それを実現していくためには、新たな価値の創出の主体である就労者が高いモチベーションを持ち、生き活きと働くために何が求められるかを探る必要があった。

こうした認識の下、第2章で述べた社会変化に対する分析結果に基づき、シナリオプランニングの手法を用い、10年後（2025年）のワークスタイルを描き出した。

このシナリオ策定プロセスでは、まず10年後のワークスタイルに大きな影響を与えると思われる要因を考えられる限り抽出し、次にそれらの要因の中で特に「不確実性が高い」と考えられるものの、その「インパクトが大きい」もの二つを特定した。それは、それら要因のインパクトの大きさから想定されるシナリオが大きく変化するので、その二つの要因を、将来を想定する際の分岐点とした。一つは「日本企業において、グローバル基準でダイバーシティのあるビジネス環境が確立されているかどうか」、もう一つはAIやロボットの活用が進む中、「日本企業において、人間ならではの新しいナレッジワークが生まれているかどうか」である。

一つめの要因については、ポジティブな方向、即ち（A）明確なルールやプロセスが確立しており、それらに基づいて国籍・性別・年齢の違う人々が、その違いから新たな価値を生み出している姿が想定される。またその逆の方向として、（B）比較的価値観や考え方が似た人々が、互いの意図をくみ取り、あうんの呼吸で連携して仕事を行う現状に近い姿が残ることも考えられる。

二つめの要因に関しては、ポジティブな方向、即ち（C）AIやロボットをツールとして活用し、人間はより創造的な価値を生み出す仕事に従事している姿、その逆として、（D）AIやロボットにより既存の業務の効率化が進むものの、人間の創造性が活きる仕事は生まれておらず、人間の仕事は減少している（ただし時間面では大きなゆとりができています）姿が想定できる。

我々はこの二つの分岐点と、分岐点毎の二つの方向性を組み合わせ四つの将来シナリオを描いた。

第一のシナリオ（A×C）は、内向きになりがちな日本企業が抜本的な風土改革を行い、異なる考え方や価値観を受容・活用して、新しい価値を創造する姿を描いた「イノベーション開国」。

第二のシナリオ（B×C）は、大きな組織に属さず、個人あるいは気心の知れた仲間と一緒に、その分野のプロとして、日本人特有のこだわりや真摯さで専門分野を徹底的に追及し、新しい価値を生み出している「『新職人』社会」。

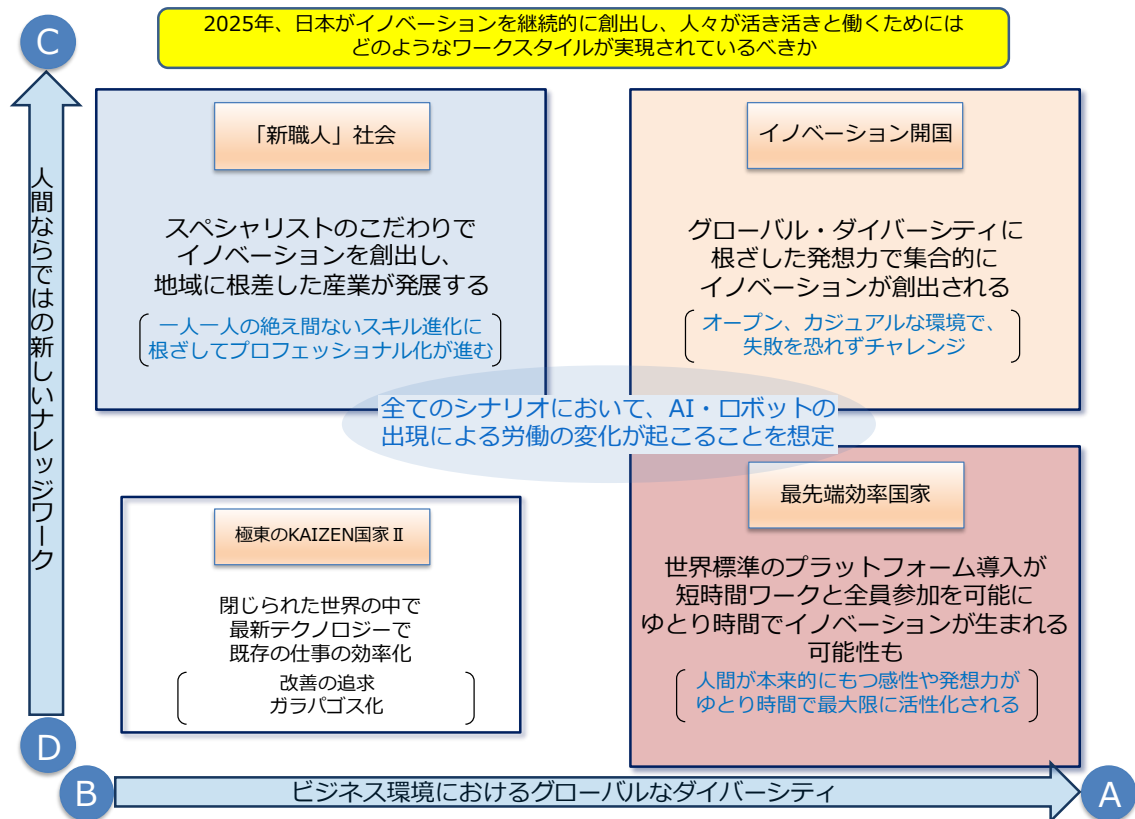
第三のシナリオ（A×D）は、グローバルトップ企業が作り上げた世界標準の業務プラットフォームを日本企業が巧みに使いこなし、時間や場所、その他様々なハンディキャップを抱えた人でも、パッケージ化された仕事をマイペースにこなし、全体として最高水準の業務効率化を実現している「最先端効率国家」。

第四のシナリオ（B×D）はダイバーシティやナレッジワーク創出において日本企業が大きな進化を遂げられず、グローバル市場から取り残され、過去の改善活動の域を出ない価値しか生み出せていない姿を描いた「極東の KAIZEN 国家Ⅱ」である。

これらをわかりやすく示したものが、次頁のチャートである。また、このシナリオの作成過程の詳細は資料編に記載されているので参照されたい。

なお、ここで描いた四つのワークスタイル・シナリオのうち、第四のシナリオである「極東の KAIZEN 国家Ⅱ」については、ナレッジワークやグローバル・ダイバーシティでの変革がほとんど進まないという前提に基づくシナリオであり、日本の産業全体は縮小傾向となり、人々が生き活きと生活することができない社会が想定される回避すべきシナリオであるとの理由から、以降の分析等に当たってはこれを除外し、「三つのワークスタイル・シナリオ」として取り扱うこととした。

NeWS 委員会で作成したワークスタイル・シナリオ^(注)



(注)「極東の KAIZEN 国家 II」については、ナレッジワークやグローバル・ダイバーシティでの変革がほとんど進まないという前提に基づくシナリオであり、本報告書では「三つのワークスタイル・シナリオ」として取り扱うこととした。

(1) イノベーション開国

「イノベーション開国」シナリオの特徴は「創造と革新」と「知恵の結集」である。このシナリオでは、ダイバーシティの力でイノベーションの創出をめざす。

2020年の東京オリンピックの前後で日本は大きく変わり、少子高齢化で縮小する経済を立て直すべく、日本は移民政策を180度転換し、大企業に外国籍社員の一定数の雇用を義務付けた。企業の身分保障があれば日本での就労が可能となり、企業がアジアや欧州から優秀な就労希望者を大挙受け入れた。3年間日本の企業で働けば、その後は希望すれば日本での永住権が得られるとあって、中東やアジアの政情不安を受けて難民流入で大混乱に陥っていたヨーロッパ等から、日本の治安の良さに惹かれた層がやってきたのである。

日本に来たいと思うような人々だから、多くは日本の文化にあこがれを持っており、日本の文化にも比較的なじみやすかった。それでも外国籍の社員が増え

ていくことで、企業もその経営のやりかたをグローバルスタンダードに合わせたものになっていった。

文化の異なる人々なので、徹底的にコミュニケーションをとらないと誤解が生じる。そのために英語をベースにした事実ベースに基づくレポートや判断が主流で、意思決定は透明だ。トップの経営判断も早い。

仕事はプロジェクトベースで行われており、組織の流動性は高い。多様な知恵を結集し、一人の天才ではなく組織の力で革新的な製品・サービスを生み出すためのプロセスが整備されており、国籍、性別、年齢、専門スキル等が異なる様々なバックグラウンドを持った人々が知恵を出し合うことで、これまでになかった発想が生まれ、新たな価値の創出につながっている。

最前線のワーカーにも大幅に権限が委譲され、失敗に対しても寛容な風土が醸成されており、意欲のある人は誰でも興味あるテーマにチャレンジすることができ、人々は生き活きと働いている。

(2) 「新職人」社会

「『新職人』社会」シナリオの特徴は「品質の追求」と「プロフェッショナル化」である。このシナリオでは、スペシャリストとしての高い専門性とこだわりを武器として、イノベーションの創出をめざす。

2010年代の後半から、これまで日本を牽引してきた製造業がいよいよ外国勢に立ち向かえなくなり、大量生産で安価に多機能な商品を提供してきた大手メーカーは、新興国が力をつけてきたために価格競争に破れ、付加価値もあまり魅力的なものを提供出来ず、苦戦を強いられた。

労働集約的な仕事が意味を持たなくなってきたため、大都市に集中的に住む意味が薄れた。特に大規模な工場は早々に姿を消し、単純な事務作業などはAIが代替するようになったため、オフィスワークそのものの必要性が低下したのである。

企業はこれまでの内部に人材を抱えるやりかたから、必要に応じて契約するスタイルへ切り替わっており、「ダウンサイジング」と呼ばれる、大企業の中小企業化の潮流が鮮明になった。

このような流れの中で、従来企業に属していた、企業内の特定の業務領域に対して高い専門性を持つ様々なスペシャリストがプロフェッショナル＝「新職人」化し、フリーランスとして企業に縛られない形で活躍している。そのため、企業はこのような人材を正社員として抱えることなく、業務委託契約による「プロフェッショナル」へのアウトソーシングが進んでいる。

「新職人」は、AI やロボットによって代替できない主観的、暗黙知的な判断が必要となる領域で、個々人の高い専門性と自身のこだわりに基づき自己研鑽を繰り返し、品質を追求した高い成果を出している。進化した技術を使いこなすことで、付随的な業務に時間を取られることなく専門性を磨くことに集中でき、様々な業種の企業から業務委託を受けることで、業種にまたがる課題解決にチャレンジする機会が多いこともイノベーションを継続的に創出できることにつながっている。

「新職人」の категорияは地域に根差した産業（伝統工芸等）から企業内の業務（人事等）まで幅広い。ネットを使ったコミュニティも活用するが、より地域に根差した活動の場合は地域の中で近い職種同士で集団を作って仕事をする。集団の中は親密な以心伝心のハイコンテクストな状態で、あまり説明せずとも事足りている場合が多い。

また、「新職人」は保有する高い専門性により周囲から認められており、評価に応じた報酬を得ることができている。自分が仕事を選ぶことができ、個人のライフスタイルに合った自由な働き方ができる。その結果、人々が生き生きと働くことができる社会が実現されている。

（3）最先端効率国家

「最先端効率国家」シナリオの特徴は「効率の追求」と「全員活躍」である。このシナリオは、日本企業が世界標準の業務プラットフォームを使いこなすことで徹底的に効率を追求し、時間等 様々な制約がある人も含め全員が活躍できる社会を描く。

AI の普及でマニュアル化されやすい仕事は、大部分は機械がやってくれるようになった。テクノロジーの多くは海外で生まれたものが多いが、日本は上手く組み合わせて活用している。まず事務的な仕事はほとんどなくなった。個人番号制がきっかけとなって個人も含めて企業とのやりとりは電子化が標準となり、人が介在する必要がなくなった。請求・支払いは当初は人が確認していたが、次第にルールや判断基準のノウハウが AI に蓄積されていくに従い、通常とは異なるような手続きだけを人間が見ればすむようになり、ほとんどはシステムに任せることとなった。このようなシステムが業務プラットフォームとして様々な分野で仕事の大半を担うようになり、業務効率は飛躍的に高まった。

人間の仕事は、業務プラットフォームの管理運営や AI のトレーニングに絞られるなど大幅に減少し、しかも高給ではない。たがその分時間的な余裕が生まれ、

多くの人々は趣味やボランティア等への参加を通じて仕事では得ることができない充実感を得ている。

また業務プラットフォームの導入により、仕事（労働）の体系化・構造化が進み、明確で詳細なジョブディスクリプションに基づいて仕事がパッケージ化されることになり、時間、場所、年齢や身体的ハンディキャップ等、様々な制約でこれまで就労機会が少なかった人々が、クラウドソーシングのしくみを利用して広く社会に貢献する「全員活躍の社会」が実現している。

仕事を求めて人が都会に集中することもなく、地方の人口も増加に転じている。ベーシックインカム制度の導入で社会全体として職と富の分配にも成功し、低成長ながらも持続的経済発展を維持し、さらに多くの人や技術が流入するという好循環が生まれている。

（4）極東の KAIZEN 国家Ⅱ

「極東の KAIZEN 国家Ⅱ」シナリオの特徴は「改善の追求」と「ガラパゴス化」である。

現状維持に近い緩やかな進化が起こり、国内の閉じられた世界を中心に、最新テクノロジーを使った既存の仕事の改善が進んでいく社会である。

この領域では、海外との交流が活性化しておらず、グローバルなダイバーシティに大きな進展が見られない状態となっている。製品開発は、国内市場を中心とした改善に偏り、世界の市場に展開できる製品・サービスが生まれていない。AI やロボットの進化に伴い、国内でも人々の多くの仕事がそれらに奪われているという、現在の不安が現実化した社会である。結果的に日本の産業全体は縮小傾向となり、人々が生き生きと生活することができない社会が想定される回避すべきシナリオである。

以上の将来シナリオの作成を通じ、2025 年に「イノベーションを継続的に創出し、人々が生き生きと働く」ことに向けてのワークスタイルの進化の方向性を示した。これら四つのワークスタイル・シナリオは、どれか一つだけが実現するわけではなく、現実的には四つが一定の比率で存在すると考えられる。そしてその比率は、政府や企業、つまり我々がどう行動するかで大きく変わる。

今後どのような課題に取り組めば、望ましい方向に進化を遂げることができるのか、先進調査事例にみる 10 年後の働き方の兆しに触れながら、次章以降で説明する。

5. 先進調査事例にみる 10 年後のワークスタイルの兆し

ここでは NeWS 委員会が想定した 2025 年の三つのワークスタイル・シナリオに向かう兆しがみられた事例について紹介する。

(1) イノベーション開国

1) グローバル人材の活用によるイノベーション力の強化

人事評価制度や個人別の能力・実績に関するデータベースをグローバルレベルで統一化を図り、開発プロジェクト等にグローバルな人材ストックの中から最適なスタッフを呼び込むといったシステムを構築している企業が複数みられた。人選に当たっては、企業内での求人募集システムが支援システムとして運用されている例もみられる。

また、市場がグローバル化する中で、今後縮小が予想される国内市場から海外市場展開を強固にするため、特定の事業部の本部機能を海外に移転する動きも始まっている。

2) 異能の活躍するオープンイノベーションにみられる創造性発揮

非営利法人では、グローバルレベルで多様なスキルを持つ技術者などがボランティアレベルで参加し、オープンイノベーションを展開している事例がみられた。この組織では、オープンな状態でイノベーションを進めるメリットとリスクを明確にした上で、これを調和させて最適な開発環境を構築していくためのルールを明確に定めている。また、グローバルレベルでオープンイノベーションを進めるためのコミュニケーションの方法や情報共有のルールを定めている。

オープンイノベーションにとって重要なことは、何をやりたいかという夢を描くことであり、イノベーションそのものを目的化することではない、との共通理念をメンバーが共有していることが重要であるとの指摘もみられる。

(2) 「新職人」社会

1) 多様な人達の意見を混在させたブレストで新たな発想力を

社内の組織の所掌にとらわれず、興味を持つ社員、関心が高い社員を募り、新たな発想を得るためのブレストにこだわりを持ってプロジェクト等を進めている事例がみられた。何か新たな発想や知恵が必要となった時点で広く社内に参加を呼びかけ、激しい（活発な）ブレストを通じて、新たな何かを生み出していくという社内の文化が確立されている。時には社外の専門家も巻き込んでブレストを通じたコラボレーションを有効なるものに仕立てている。こうした方法を実現するためには、個々の社員が「職人的な」専門性を有していることが重要である。

2) 副業・複業で、個人のスキルを活用すると同時に、幅広い知見を蓄積

副業を認めている企業が少ない中で、社員に副業を認めている事例もみられ始めている。社員個人が持つ能力を社内のみならず、社外にても活かし、かつ異なる組織での仕事を行うことにより、その個人の能力や経験の幅を広げ、さらなるスキルの向上を狙いとするものである。

こうした副業・複業が進んでいくことは、とりもなおさず社員一人一人が高い専門性を有した「新職人」的存在になることが求められる。

3) 多様な「場」を活用しての協業促進

組織に属していないプロフェッショナルな人材を活かす「場」（ここでいう場はスペースのみならず出会いの場的な機会も含む）の存在は、企業にとって無視できない程の重要性を持ちつつある。専門性を有しているものの、特定の組織に属していないプロフェッショナルと企業等の組織を結びつけるための「場」のサービスをビジネスとして提供している事例が増加している。そのためスペースを提供するという観点では、コワーキングスペースやフューチャーセンターと呼ばれるものが増加しており、一方、個人と企業を結びつける機会の提供という観点ではクラウドソーシングの果たす役割が期待されている。

NeWS 委員会メンバー企業で、アウェアネス（自分の活動に影響を与える他人の活動を理解すること）の支援のために、臨場感を有したテレワーク支援システムの実験に取り組んでいる事例もみられた。この事例では、遠隔地において

もプロジェクトメンバーの存在、仕草や動き、顔色など電子化されていない情報をリアルタイムで伝え、また画面を操作することで簡単に話しかけることができるシステムを利用することで、現場にいるのと同じようにコミュニケーションできるシステムを構築している。

4) 伝統の中に「今」の技術を活かす発想

地域に根を張る伝統産業においても、単なる「職人技」だけでは事業を継続していくことが難しいという指摘がみられた。伝統をビジネスとして維持・発展させていくためには、古くから維持してきた「伝統」に「今（新たな技術）」を組み込み、昇華させていくことが求められている。伝統産業の世界でも、新たな職人像が求められているということができる。

(3) 最先端効率国家

1) 社員が生き活きと働きやすい環境づくりを実現し生産性向上をめざす

社員のワークライフバランスを実現していくことは、今や企業に求められる当たり前の施策となりつつある。企業調査の中でも、ワークライフバランスの向上を狙いとして様々な施策を取り入れている事例は数多くみられた。それらの中でも、特異なものをあげると、例えば女性に特化した施策に偏りすぎていることへの反省から、男女ともに育児や介護をしながら、個人の生産性向上やキャリアアップを実現できる企業をめざす方向に舵を切った事例や、残業時間削減や有給休暇取得推進のために、トップ自らの肝いりで働き方改革を実践した事例などがみられる。後者の例では、課単位での残業時間削減のランキング結果を公表し、目標達成部門の社員には金銭的インセンティブを提供するといった方法で、残業時間の削減を実現し、その結果として生産性の向上にもめざましい成果を上げていることが報告されている。

2) 個人のライフステージに対応した働き方メニュー

性別に関わりなく、人生のライフステージには画一的なものがない。それぞれの社員が置かれた事情は異なり、それらのニーズに応えるために多様な働き方のメニューを策定し、社員個人がそれぞれのライフステージにあわせて選択できるようなシステムを作り上げた事例もみられた。この事例における働き方のメニューでは、「働く時間」の長短×「働く場所」のフレキシビリティ

ィを組み合わせる九つの選択可能な制度を作り、社員個人がその時のライフステージに応じて選択できるようになっている。

3) 真のダイバーシティ実現で競争力強化

海外資本の傘下に入ったり、外国人のトップによる経営に変わった企業の事例をみると、日本企業以上にダイバーシティを基調とする経営を展開しており、性別、国籍などの区別なく人材採用、社内での登用などが行われる傾向が強まっている。さらには、社内のコミュニケーションや会議などでは日本語ではなく、英語が基本的に使用されるなど、ダイバーシティが進展すると同時に、グローバル化への対応も一気に前進することが明らかとなった。

ダイバーシティへの対応が進むと、組織内に多様な意見や考え方を持つ人材が混じり合う状態となり、従来の「日本的」な発想や考え方にとらわれることなく、合理的ともいえる判断や意思決定が行われるようになる結果、グローバル市場における競争力が高まるという好循環に入ることが可能となる。

6. 10年後のワークスタイルを想定して NeWS メンバー自らの実践

NeWS 委員会は自らの実践活動を通じて提案の有効性や課題を検証、再提起することを行ってきた。まずはプロジェクトの運営方法をこれまでの JBMIA に集合して行う Face to Face（以下、F2F）の会議から Web 会議などを活用した遠隔地から参加できる会議も併用し、会議を活性化するためのルール策定や運用方法などの策定も行った。

また、テレワーク、リモートワークを実体験するため、地方での業務遂行の有効性を検証するためにも、総務省のテレワーク実証事業の一つである福岡県糸島市において約2週間のテレワークを行った。本テレワーク体験は単に通常の業務を異なる場所で行うのみでなく、異なる空間で、異なるバックグラウンドを持つ方々とのコミュニケーションを通じて、普段のオフィスでは体験できない、仕事に対する考え方、ジモトで働くことの価値観などを学ぶことができた。

NeWS 委員会がテレワークを実践する際にめざしたのは、これまでの「ICT を活用した、時間と場所にとらわれない働き方」と定義（一般社団法人日本テレワーク協会）されている従来のテレワークにとどまらず、「気づきと新たな価値の創造」を引き起こすワークスタイルであり、これは「テレワーク 2.0」と呼ぶことができよう。

三つ目の実践活動は、業界若手を集めたワークスタイルアイデアソンの実施である。NeWS 委員会では女性メンバーも積極的に参加し、ダイバーシティという点でのバランスは考慮してきたが、入社10年以下の若手社員はあまり参加しておらず、10年後社会を担っている方々がどのような課題を持ち、どのようなワークスタイルを目指しているのかといったことをオープンにディスカッションする場を提供し、それらを共有することを行った。偶発的な出合いやゆらぎを体験することで初めて出会う人々が他のメンバーの意見に共感したり、自分の考えや抱えている課題を率直に述べることで活発なディスカッションを行うことができた。

(1) 委員会の新たな運営方法

NeWS 委員会は2014年10月から活動を開始。月例で打合せを行ってきたが、会議頻度の増加、ワーキンググループ体制での活動に移行したことを機に、Web 会議を採用することとなった。

Web 会議を通じての委員会等の活動は約40回開催された。Web 会議の経験をもつメンバーも多かったが、複数の会社が一堂に会する経験はあまりなく、コミ

コミュニケーションの取り方、合意形成を含めて当初からいくつもの課題が存在した。

1) Web 会議のルール策定

Web 会議で、NeWS 委員会活動を進めるに当たっては、一定のルールを定め、それらに従うようにした。具体的には、以下のように主催者、記録係、プレゼンター、事務局の役割を明確にして進めていくこととした。

- 主催者は事前に会議の目的、Agenda、決めたいことなどを事前にシェアする。また会議中は発言者が偏らないように、気を配りながら会議を進める。また参加者との距離を感じた場合は適宜議論されている内容の再確認などを行いながら、極力全員参加ができるよう心掛ける。
- 議事録係は途中からの参加者に配慮し、Web 会議ツールのメモ機能などを使って、会議メモを箇条書きでもよいので、リアルタイム表示できるようにする。
- プレゼンターは Web 会議の操作権を事務局から渡してもらい、もしくは事務局に依頼して必要な資料の表示と説明を行う。その際他のメンバーのマイクはオフにしておく。画面、もしくはデスクトップが共有されるため、機密保持のためにも不要なアプリケーションやドキュメントは開かないよう注意する必要がある。
- 事務局は常に回線状況を確認し、メンバーで切断された回線があるかどうか、また表示画面の大きさやノイズなどをチェックし、必要に応じて回線状態の悪いメンバーとチャットやメールを通じて状況確認する。
- 参加者は通常はマイクをオフにして意見を言いたいときは挙手ボタンを押して発言する。イヤホンをつけていても予想以上に外部の声を拾うため、個人のワークデスクでそのまま会議に出席するのは好ましくなく、外部の音声が入りにくい場所の確保を意識する。またチャット機能を多用し、会議の進行でよくわからない点や一時退出するときは事務局と連絡を取り合う。

2) Web 会議での気付きなど

急に会議を開催する必要が生じた場合や、遠方のメンバーの出席が必要な場合においては、Web 会議は高い有効性があることが判明している。一方 20 人を超えるメンバーが出席する会議においては発言者が偏る、主催者が進行

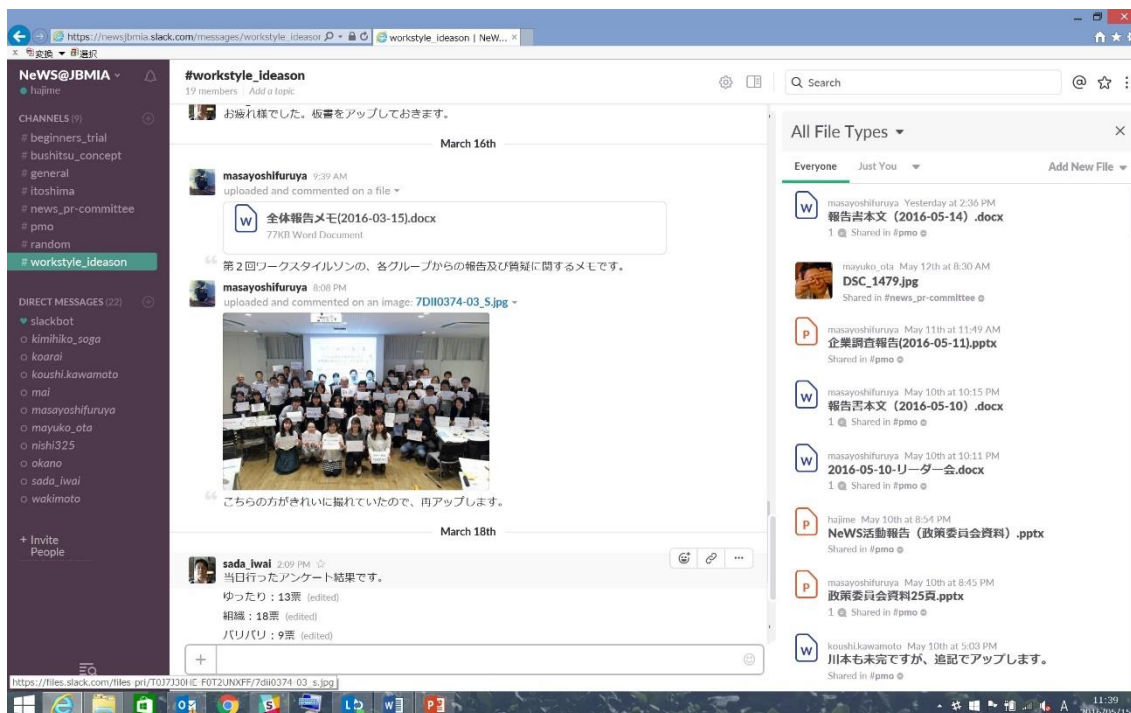
状況やメンバーの納得感などの空気感がつかめないなどの課題がある。また半数程度のメンバーが F2F で一部メンバーが Web 会議で参加するような状況においては、この傾向も同様に出てきて、Web 会議出席者の疎外感などが起こるため、主催者は普段以上に Web 会議メンバーの発言を促すファシリテーションを心がけるべきである。そういった中で当初は Web 会議を多用していたが、込み入った内容の会議になるとやはり F2F の会議が増えてくる傾向がみられた。やはり重要な案件を決定する場合は現場の空気感のようなものが重視される場合があるので F2F の会議を実施したほうが効率的と考える。

3) コミュニケーションツールの活用

NeWS 委員会ではメールに代わるコミュニケーションツールとして Moxtra、Slack を利用した。メールシステムはすべてのメンバーとコミュニケーションができるという利点はあるものの、やり取りが頻繁になるとメール件数が増えてしまい、見逃す、過去のコミュニケーションの流れをつかみたいときに不便といった難点があった。そこで新たなコミュニケーションツールを導入したが、その条件としてはライセンス費用がかからないこと、ある程度のセキュリティが担保されていることとした。その結果、当初はチャット機能に近いユーザーエクスペリエンス（以下、UX）を持つ Moxtra を利用していた。LINE のような吹き出しタイプのツールで手軽に使える、必要に応じてすぐ音声会議に切り替えることができるなどの利点がある。一方添付ファイルの共有などの課題もあり、活動後半においては Slack を使用するようになった。Slack は SNS ライクなユーザーインターフェイスを持ち、複数のチームを同一 UX で管理できる。例えば社内と社外に複数のプロジェクトを持つ時もチームを切り替えることにより、簡単にコミュニケーションの管理を行うことができる。また同一チーム内でもテーマ案件ごとにチャンネルを作れば、テーマに関する案件を深堀していくことも可能である。

これらのコミュニケーションツールは他のツールと連携するための API (Application Programming Interface) を公開しており、例えばタスク管理ツールやプロジェクトマネジメントを行うガントチャートツールとの連携もよく、うまく組み合わせることで、プロジェクト進捗や課題の可視化を行うことができ、非同期コミュニケーションを飛躍的に効率化することも可能である。

Slack の画面例



(注) Slack:チャット機能に加えて写真や資料のアップも可能。過去掲載したファイルなどの一覧も表示できる。

4) コミュニケーションツール活用からの気づきなど

コミュニケーションツールを使った気づきとして、第一にプロジェクトチームにツールを定着させることが重要である。ツール上での議論が活性化しなければ結局メールに戻ってしまう。テーマに関する様々な情報や疑問、ディスカッションしたい内容を気兼ねなくアップできるような運営を心がける必要がある。一方、会社によってはメール以外のこのようなコミュニケーションツールの利用を禁止している場合があり、その場合はメンバーの個人用スマートフォンやタブレットから、携帯電話回線を通じてアクセスする必要があり、個社の情報システム部門のコミュニケーションツールに対する理解も重要な課題の一つである。またセキュリティ面の配慮や、当然であるが誹謗中傷のような生産性を下げる行為に関しては厳格なルールを定めるべきである。

一方、一度定着すると、LINE や SNS に慣れ親しんでいる世代を中心に気軽いノリでコミュニケーションが活性化していくので、アイデア創出や、提供した情報に対するディスカッションは活発になる傾向がみられる。特に子育て、介護、社内の業務が多忙な方々との非同期コミュニケーションを行う場合はメールよりも有効性が高いと感じる。また前出したように、複数のプロジェクトやコミュニティを持つような場合、仕事の間断、再開が細切れに発生する

ケースがみられるが、その際に生産性を落とさないような仕掛けが今後重要になってくると考えられ、それらをサポートするコミュニケーションシステムは今後も進化していくものと考ええる。

(2) テレワーク 2.0

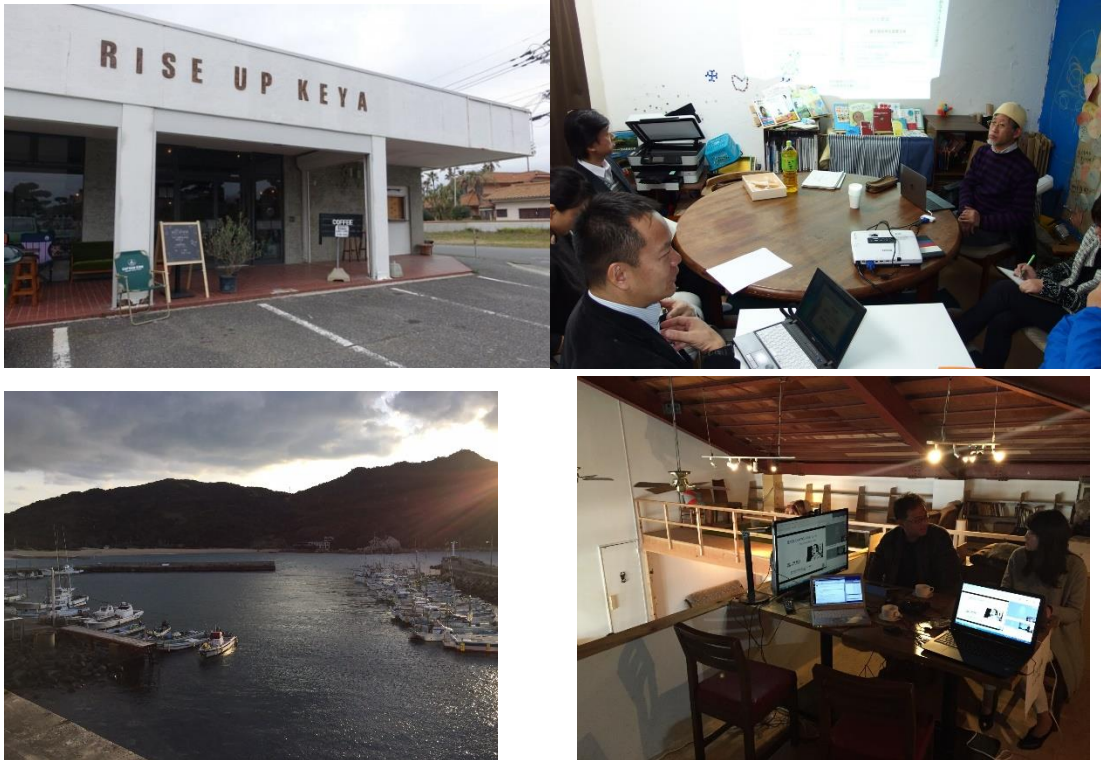
NeWS 委員会実践活動の一環としてテレワークを実際に行ってみるという目標があった。メンバーの多くは自ら所有するモバイルデバイスを業務に使用する BYOD (Bring Your Own Device) やその逆の会社の所有するデバイスを業務目的にも使用する COPE (Corporate Owned Personally Enabled) を利用して、社用メールを家庭や外出先で閲覧する経験を有していた。しかしながら NeWS 委員会としては、単に出先で会社の業務を行うだけでなく、別の環境に身を置くことで、頭脳を活性化させ、より創造的な仕事ができるような環境、仕組みを作ることができないかという観点でテレワークを進めた。第4章で策定した10年後の三つのワークスタイル・シナリオを実現するためにも、イノベーションの創出は不可欠であり、そのためには様々なバックグラウンドを持つ人々とのオープンでリラックスした対話からそのようなものは生まれてくると考えた。

1) 糸島サテライトオフィスでのテレワーク体験

それらを体験するために総務省プロジェクトである、「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」に参加している、福岡県糸島市（提案者：一般社団法人テレワーク協会、糸島市、国立大学法人九州大学、株式会社西日本新聞社、ランサーズ株式会社）のテレワークセンターに場所をお借りして、1/12-22の約10日間 NeWS 委員会メンバー13名が参加してテレワークの体験を実施した。各メンバーは期間内の一定期間糸島市の RISE UP KEYA というサテライトオフィスに滞在し、普段の会社業務を行いながら、NeWS 委員会の活動、及びサテライトオフィスに来て働いている地元の方々との議論や交流、及び九州大学の先生、生徒とのワークショップなどを開催した。

また九州大学が糸島で開催する「糸島ジモト学」とよばれる研究会にも参加し、移住を促進するための課題やそれらを解決するための地元の方々とのコミュニケーションについてディスカッションを行った。

RISE UP KEYA の施設及びワークショップや執務風景



2) テレワーク体験での気付きなど

離れた場所における自社業務や NeWS 委員会活動に関しては、RESE UP KEYA のネットワーク環境及び準備されている PC、大型モニターなどが充実していたこともあり、Web 会議は自宅や会社などで行うのとまったく遜色なく行うことができた。一方、オープンスペースであるために、会話が反響してしまうなど Web 会議を行うときはサテライトオフィス内で働いている別の方々に配慮する必要があった。またオフィスでかかっている BGM が、イヤホンなどで接続しているにもかかわらず、想定以上に Web 会議の相手先に聞こえることがあり、ノイズとなることも分かった。Web 会議などの外部とのコミュニケーションスペースとしては独立した会議室の設置が必要と考える。ただし、個室にこもってしまうのを防止するうえでも、会議室はガラス張りにするなどして、固定メンバーが居座り続けることを防止する仕掛けも必要と考える。

RISE UP KEYA を訪れる方々は、別地域から移住されてきている方々が多かったこともあり、皆さんオープンで自分の夢や、苦勞している点などフランクに語っていただくことができた。一方、そこに集まる人々との交流、オープンイノベーションで新しいことを考えようとする、単なる対話だけでは生

まれてこない。サテライトオフィスなどが積極的にテーマを決めたイベントを開催するなどのファシリテーションを活発に行う必要性がある。これらは、シリコンバレーやサンフランシスコダウンタウンの **Startup Accelerator** と呼ばれるベンチャー起業支援サービスのためのサテライトオフィスを運営している会社にもよくみられるケースである。定期的にイベントを開催して、入居している企業家と新しいビジネスを求めている企業とのマッチングや、アイデアソンイベントなどを活発に開催しているところが成果を上げているようである。この観点において、糸島では九州大学の主催する糸島ジモト学などのイベントを通じてコミュニケーションの活性化を行う試みがされており、今後地元で働く方々とのビジネスマッチングなどのイベントが開催されると活性化してくるのではないかと期待される。

(3) ワークスタイルアイデアソン

NeWS 委員会では価値創造力の強化という観点においてオープンイノベーションとコラボワークというキーワードに関連した実践活動の実施も一つの目標とした。

1) ワークスタイルアイデアソンの実施

ワークスタイルアイデアソンと銘打ち、将来の働き方に関して当業界の女性や若手メンバーに集まっていたいただき、現在の働き方に関する課題や、それを解決するためのアイデア、また 10 年後にめざす会社やワークスタイルの姿について、ディスカッションを行った。2 回実施し、いずれも半日程度、ワールド・カフェ形式でグループ単位に分かれてのディスカッションを行い、その後各チーム発表するというスタイルで行った。2 回共 50 名を超える方々の参加をいただき、活発な意見交換がなされた。

参加者からのアンケートによると、参加者は非常にポジティブな反応であり、世代、女性、業界、共通の悩みなどを、会社の垣根を超えてざっくばらんに議論ができ、課題や夢を共感することができたとのコメントを頂いた。また社内でも実践してみたいとの意見もあった。

今回の参加は NeWS 委員会メンバー企業が中心であったが、業界が持つ共通の悩みと、現在の働き方、育児など様々な課題をシェアすることにより、それを解決する必要があるというエネルギーを感じることができた。

ワークスタイルアイデアソンの実践風景



2) アイデアソンからの気づきなど

参加者の意識が我々の想像以上に高い点には驚かされた。2回目は立食形式の懇親会も同時に開催することで、リラックスした環境において、抱えている悩みや本音を語り合う場を作ることができ、食事や飲み物を取りながらのオープンなディスカッションの大事さを実感した。今後、NeWS委員会の提言を元に啓発活動をしていく際にも、業界を超えたアイデアソンの実施や、地域の方々とアイデアソンを実施し、リアルな悩み、意見などを聞きながらそれらを解決していくことを図っていきたいと考える。

7. 10年後のワークスタイルを実現するための課題と解決に向けた対応策

10年後のワークスタイルを想定するにあたって、イノベーションが活発に創出され、あるいは、生産性の飛躍的向上が実現される社会をワークスタイル・シナリオという形で描いてきた。その中で、現状から脱却を図る三つのワークスタイル・シナリオ、すなわち（1）イノベーション開国、（2）「新職人」社会、（3）最先端効率国家を念頭に置き、NeWS委員会に参加しているメンバーがそれぞれ自らの10年後の働き方をイメージして、個人別の望ましい（あるべき）ワークスタイルを作成した。三つのワークスタイル・シナリオが描き出した10年後の社会、及びNeWS委員会メンバーが描いた個人別のシナリオ（ペルソナストーリー）に記載された詳細な内容などを元に、10年後のワークスタイルを実現するための課題、及びその解決に向けて必要と思われる対応策についての考察を行った。その結果は以下の通りである。

なお、ペルソナストーリーの代表例を巻末の参考資料に掲載している。

（1）イノベーション開国

イノベーション開国を実現していくための課題としては、グローバルスタンダードの適用（迅速・透明な意思決定、カジュアル・オープンで徹底的なコミュニケーション等）、ダイバーシティの受容、権限移譲、失敗の許容などの改革の実現があげられる。

また、多様な知恵を結集してイノベーションを創出するプロセスの具現化、企業や組織の枠を超えたコラボレーション、人材の流動化の実現も必要である。

こうした課題を解決していくために求められる機能等は以下の通りである。

① 迅速・透明な意思決定、カジュアル・オープンで徹底的なコミュニケーション

ダイバーシティの力を十分に活かし、イノベーションを活発に起こす働き方を常態化していくためには、組織や人材の流動性が高まり、国籍、性別、年齢、専門スキル等が異なる様々なバックグラウンドを持った人達が一つのプロジェクトに集まって仕事を遂行していくことが求められる。

こうした環境では、従来日本企業でよくみられた「あうん」の呼吸でプロジェクトをスムーズに進めることは望めない。そこで求められるのは、プロジェクト参加者が共通に認識・理解できるルール／仕組みの確立が必要となる。ダイバーシティの力を活かしたイノベーションの推進は、とりもなおさず我が国企業が真のグローバル化を図ることが前提となる。その上で、迅

速で透明な意思決定とプロジェクトの執行をフォローしていく制度やシステムが必要となる。非連続なイノベーションが求められる社会においては、制度やシステムの改革と同時に、これらの実現を成果あるものとするためには、チャレンジを積極的に推奨する一方で、失敗にも寛容な企業文化や風土の変革も必須である。

技術的な側面からいえば、プロジェクトの管理をスムーズに進めるための支援システムを確立していくことが必要となる。この支援システムの開発・構築に当たっては、プロジェクトに関わる人達が多様な価値観を尊重できる素地を持っていることを前提として、メディア、ネットワーク、ツールなどを検討していくことが必要となる。

② 企業・組織の枠を超えたコラボレーション

イノベーションを活性化させるためには、企業や組織の枠を超えて、専門的な知見・能力を持つ人材（在野の専門家も含め）を適時に活かしていくことが必要となる。しかも、それらの人材は国内にだけいるわけではなく、グローバルレベルでの活用が常態化するものと考えられる。

こうした企業外、組織外の専門家（異能）をまじえてプロジェクトを進めていくためには、言語の壁はもとより、情報の壁、文化の相違、旧来の人脈への依存、国ごとの制度の相違などを乗り越えて、プロジェクトを進めるための共通の目的に向かったワークを進めていくことが必須となる。こうした様々な境界を超えるための仕組みや技術が求められるが、特に、簡易で高品質な遠隔コミュニケーションサービスが必要となる。そこには、言語の壁を越えるための通訳・翻訳技術、時間差や場所の差を感じさせない同期・非同期のコミュニケーションサービス、雰囲気・空気感といったコンテキスト情報までを含めた情報共有のシステム、リアルタイムでプロジェクト参加者が確認できるプロジェクト管理システムなどが含まれており、かつ統合化されていなければならない。

また、企業や組織外の専門家の参加を前提とした場合に、プロジェクトの過程で様々な情報が共有されることとなるが、その中には特定の機密情報が含まれることもあり、それらの拡散を防ぐための対応について、グローバルレベルでの情報管理のルールや制度的な対応も必要となる。

③ 人材流動化促進

前項で述べたとおり、イノベーションが活発に起こる環境においては、国内のみならずグローバルレベルで専門家（異能の人材）を活用していくことが常態化していると想定される。これが実現されるためには、必然的に我が

国においても人材の流動化が常態化していなければならない。また、どこにどのような専門家がいるのか、それらの専門家の実績や能力等の評価がどうなっているかなどを統合化したデータベース（的なもの）が必要であり、それを元にグローバルレベルでジョブマッチングを可能とするシステムが必要となる。このジョブマッチングシステムについては、民間レベルで行うべきか、あるいは公的なレベルで行うべきかについての検討も必要である。

さらに、異能の人材が継続的に輩出されるためのキャリア形成を支援するサービスも必要となる。また、人材流動化を促進するには、ジョブマッチングだけでは不可能であり、人材の採用・解雇・定年・再雇用・副業等の法制度面の対応、及び社会的な認識の改革も必要となる。

(2) 「新職人」社会

このシナリオにおける課題は、「新職人」が専門能力を獲得・研鑽するための生涯に渡る学習の場の提供や専門能力を評価・認定するしくみ（検定等）の確立である。また仕事の発注者と「新職人」をマッチングするしくみ、「新職人」が連携する場（物理的な場とバーチャルな場）の提供、オープンイノベーションの推進も必要である。こうした課題を解決していくために求められる機能等は以下の通りである。

① 個人の高い専門性とこだわり、不断の研鑽

「新職人」社会は、様々な専門領域において高い専門性を有した個人＝「新職人」が企業などの組織に縛られずに国境を越えて活躍することを想定している。こうした「新職人」を生み出していくためには、生涯にわたる学習の場の提供が必要であり、それを支援する技術、仕組みや制度の充実が必要となる。そのためには、デジタルメディアだけでは不十分であり、人と人の交流や学びあいも重要性が増すと見える。従来のオフィスや自宅といった限られた仕事の場合に加えて、リアルとバーチャルを兼ね備えた交流や学びを促進するための第三の場の重要性がますます高まることになる。

② アートの領域だけでなく、ホワイトカラーもスキルを磨いて「新職人」に

職人という言葉から一般的に想像されるのは、手先の技術でものをつくる職業の人達であり、大工や左官など建築関係の人やアートなど芸術・伝統工芸関係の人達である。我々が括弧付きで「新職人」というコンセプトを創ったのは、従来の職人の特徴である「特定の領域に高い専門性を持つ」とい

う点に着目し、イノベーションを創出していくためには、職人的な専門的スキルが必須であると考えたからである。

オフィスで働くホワイトカラーも自らスキルを磨き、「新職人」として自らの属する組織のみならず、外部の企業や組織でも活躍できる能力を身につけることをめざす社会が到来しなければならない。これを支えるためには、必要となる職務別スキルの未来像を描き、能力を適正に評価・認定する基準や仕組みが必要となる。

③ 企業の枠を超えたコラボレーション

企業や組織の枠を超えたコラボレーションを促進するという点では、前項のイノベーション開国の②に関わる課題である。「新職人」の世界から見ると、企業等がイノベーション創出のために行うプロジェクトに、外部から専門家として参加するポジションにあるといえる。在野の専門家の立場からすると、参加する企業等がもつ知的資産を相互に開放・共有する仕組みを確立し、遠隔でも可能なコラボレーションを促進するための場の設定、ツールの開発などが必要となろう。

こうした企業や組織の枠を超えたコラボレーション、そこから起こるイノベーションを活かしていくためには、多様な人達が集い、人材の交流、人脈の形成、情報交換、議論、気づき等々を惹起させる「場」の重要性がますます高まることになる。

(3) 最先端効率国家

このシナリオにおける課題としては、人と AI/ロボットの役割が最適化された業務プラットフォームの導入、人材流動化に対応した仕組み（ジョブディスクリプションの整備、ジョブマッチング、クラウドソーシング、セキュリティ対策、言語の壁の除去等）が想定される。こうした課題を解決していくために求められる機能等は以下の通りである。

① AI ベースの業務プラットフォームが大部分の仕事を行い、人間は顧客フロント等を担当

最先端効率国家では、AI やロボットが標準化された遂行可能な業務を行い、人間は人でないといけない顧客フロント等の仕事を担当するか、一部の専門家が AI やロボットを開発・管理する役割を担うこととなる。ディープラーニングを駆使しながら機械が多くの作業をこなすため、労働時間は短縮され、また誰でもが個人のライフスタイルに合わせて働くことが可能と

なり、時間に制約がある人、様々なハンディキャップを背負う人も、スキルやノウハウをいかしつつ社会に貢献するという点で社会とのつながりを維持している。

こうした社会を実現していくためには、人でないとできない固有の仕事を支援するシステム、時間的制約やハンディキャップを持つ人が参画できる業務プラットフォームが必要となる。一方で、様々な業務（会計処理、スケジューリング、資料作成サポート、各種庶務業務、手続き・手配等の代行業務、KnowWho・マルチ探索など）を人に代わって代行してくれるエージェント的機能がバックグラウンドで提供されていることが重要となる。

また、クラウドソーシングのシステムで仕事をする人の増加もみられる一方で、クラウドソーサーなどの「孤労」が増えることも想定されるため、これを防ぐためのコミュニティづくりが重要となる。前項で述べた第三の場は、ここでも重要性を増すことになる。

② 仕事のクラウド（Crowd）化

最先端効率国家では、AI ベースの業務プラットフォームが導入されることにより、仕事（労働）の体系化・構造化を進み、明確で詳細なジョブディスクリプションに基づいて仕事がパッケージ化されることになる。このことにより、従来のセンターオフィスにおける 9～17 時といったフルタイム就労だけでなく、分散・非同期的な就労が増加し、こうした就労形態で行われる分散的な業務を統合するシステムが必要となる。すでに省庁の地方移転の議論が進んでいるように、地方創生の加速化にもつながるといえよう。

③ 副業・複業社会

日本の企業では、一般的に社員の副業はまだまだ推奨されていない。国が行った 2014 年度の調査では、副業を認める企業は 3.8%であり、本業がおろそかになるなどの理由から、就業規則等で禁じている企業がほとんどである。

しかし、最先端効率国家では、仕事のパッケージ化が進み、フルタイム就労ではない分散・非同期的な就労が増加すると考えられる。一つの企業の枠組みを超えて、もっと自由に働きたいという個人願望の増加と共に、こうした社会では、複数会社を兼務する複業や副業が一般的になっている。

ただ、こうした就労形態を支えるには、人材流動性の促進と同様、ジョブマッチングだけではなく、企業のカルチャー変革や雇用等に関する法制度、社会保険制度、賃金等の取扱いに関する税制度の見直しといった社会の根幹的な仕組みの改革が必要となる。

8. シナリオ実現に向けての業界提言

(1) NeWS 委員会の実践活動にもとづく将来の就労社会に向けた提言

NeWS 委員会の活動においては、まず、有識者とのワークショップと先進的な取り組みをしている企業等の事例調査を実施して、今日の就労社会で起きている諸課題と将来のワークスタイルにかかわる兆しを把握した。次に、2025 年の就労社会に関するシナリオライティングの作業により、我が国の就労社会が進むべき方向を仮説的なシナリオとして描き出し、将来の就労社会に待ちかまえている潜在課題について考察を進めた。

これらの課題認識やシナリオを NeWS 委員メンバーが自らの実感としてとらえるために、テレワークの実践や大規模遠隔会議の開催を継続して実施した。これらの検討作業及び実践経験の結果を総括して、NeWS 委員会は業界事業の向うべき方向性を以下のように提言する。

【提言の要旨】

働く場における課題として、NeWS 委員会がスタート時点で掲げた、生産性の向上、新しい価値の創造、働き手ニーズへの対応を実現するために、我が国の産業社会において、以下三つの視点における貢献を通じて、人々が生き生きと働くことができるワークスタイルの実現をめざす。

- ① 多様なワーカーが生き生きと能力発揮するための「New Thinking Style」の実現
- ② 多様な人々の能力や活動スタイルをつなぐための「Innovation 3rd Work Place (イノベーション創出のための第三の場)」の実現
- ③ ライフスタイルに応じた働き方と就労者の生き生きとした活躍を支える「モザイク型ワークキャリア環境」の実現

(2) 事務機業界のめざすワークスタイルを支える環境構築への貢献

これら三つの貢献が意図するところ、及び NeWS 委員会の実践活動から各々を提起することに至った背景について以下に述べる。

1) 多様なワーカーが各々に生き活きと能力発揮するための「New Thinking Style」の実現

将来の働き手一人ひとりが、更なる生産性向上や創造性発揮をできるように、人が本来兼ね備えている知的能力や感覚能力を最大限に活かす思考と創造のスタイルを実現することをめざす。このような新しい活動スタイルを支えるためには、従来の情報環境が提供してきた記号的・数値的データを扱うための機能だけでは不十分であり、就労者の創造性、いわば「イメージングの能力」を駆使するためのメディア環境を「New Thinking Style」を具現化する手段として提供することが必要である。

近年の AI や機械学習の技術進化は、領域によっては人間の認知能力を凌駕するほどのレベルに達してきており、これらはある領域では人の知的就労を代替し始めている。一方で、人の創造的な活動を支援する点においては、情報環境の貢献は未だ十分でない。それどころか、場合によっては情報を電子化、IT 化して扱うことが、人の創造性を阻害する可能性があることが学術的にも指摘され始めている。就労者の一人ひとりが人間ならではの創造性をもって生き活きと働く社会を実現するためには、思考／感性／直感／共感のように人間が固有に兼ね備えている能力を十分に職務遂行へ活かすことのできる新しいワークスタイル環境、就労のプラットフォームが必要である。

これまで事務機業界は、顧客企業の就労現場に直接入りこみ、きめ細かく現場支援を行うためのソリューションを展開してきた。将来の就労現場においては、記号的・数値的なデータとして形式知化されない多様な「知恵」が、就労者相互にシェアされ、活用されることを積極的に支援していくことが求められる。そのためには、これまで業界が提供してきた「記録する・複写する・保存する・伝える」という情報操作の基本機能だけでは、これからの時代要請に対して不十分であると考えられる。これからの就労社会において「人が創造するためのイメージング能力をメディア技術で支援すること」に貢献すべきデバイスやシステム、サービスの中心に据えて、人間特有の知的活動要素である「見る・聞く・共感する・伝えあう」を支援することを、業界の担うミッションの進化ととらえる。

今後、この新しいミッションが求める技術的要請の特定や技術開発そのものは実現性において難度の高い課題と思われるが、業界の取り組みや各社の事業活動を通じて継続的に「New Thinking Style」の環境実現へアプローチしていくことが必要である。

【実践活動から提言が生まれた背景】

「新職人」社会のシナリオにおいて、将来の就労者が十分に「職人」としての能力を発揮させるためには、数値や論理だけでなく感覚的にも豊かな情報財を扱うメディア・プラットフォームが必須となってくる。これは当面、AIが遂行できない人間固有の卓抜な発想や創造性をひきだすための環境である。これまで事務機業界は、イメージング・デバイスの入出力における機能品質を事業価値の源泉としてきた。この点を、機器の利用者である人間の観点から考えると、就労者の感覚・思考における「智慧」や「感覚」の入出力を豊かに支えることが、将来において重要な要求事項になると考えられる。この点は、「イノベーション開国」で活躍する最先端のイノベーターにおいても同様である。

一方、企業調査の結果をふりかえると、先端的企業における脱電子メールの就労スタイルや、ICTを活用したコミュニケーションで十分にモバイルワーク／テレワークが可能であるにもかかわらず、あえてオフィスにおけるF2Fのコミュニケーションの価値を再考している企業があることは、人間の感覚的創造性や感性的価値の重要性を示唆するものといえる。また、データや言葉のロジックで固めた文書作成に頼る「企画部門」について反省を促し、情熱と実践によるプロトタイピング「やってみる」ことの重要性を主張された中島聡氏とのワークショップも、ワークスタイル変革の重要性を指摘するものとして示唆的であった。

2) 多様な人々の能力や活動スタイルをつなぐための「Innovation 3rd Work Place」の実現

我が国におけるこれからの就労社会は、ひとりの天才でのみ支えきれぬものではなく、すべての就労者の能力／感性／努力などを集結することが求められる。そのためには多様な能力が出会い、互いを高めあい、結果として絶え間ないイノベーションを生み続ける場が求められる。そのような場における知識や感覚経験の交換は、従来の記号・数値データ中心のICT環境では不十分となってくるであろう。事務機業界がこれまでに培ってきたデバイスのイメージング入出力技術は、その進化した姿として、人々が集う就労の場において互いに知識や感覚、イメージを交換しながらイノベーションを創出していく手段となっていくことが求められる。現在主流となっている記号・数値などのデジタルデータだけでなく、蓄積された経験や感性、空気感といった非デジタル的な環境に支えられた場として「Innovation 3rd Work Place」を実現することをめざす。

「Innovation 3rd Work Place」は、共感や感性などを分け与え合う、オフィスでもなければ、在宅勤務などを行う自宅でもない第三の場であり、イノベーションには「合理を追求しない場」も必要であるとの考え方に基づくものである。

フリーアドレスやテレワークなど近年のオフィス技術が目指してきたものは、「いつでもどこでも働ける」という、自由で均質なワークプレイスの姿であった。一方、古くから「職場」には、その場所その場所に固有な人々や資源、文化が存在し、それらが固有の魅力や効果作用を生んでいたことも見逃せない。この点は、「場所性」に関する議論として長らく社会学や哲学において論じられてきたが、未だにオフィスの領域では意識されていないテーマである。

「いつでもどこでも」の自由さや効率性と、「場所に縛られた固有の価値」をどのように両立させていくかという目標に、業界の経験蓄積と技術進化で挑戦していくことが求められる。

就労者が出会い、新しい価値を創造していくための Innovation 3rd Work Place には、様々な個性と背景をもつ就労者が集い、相互の学びあいや関係づくりを通じて創発していくイノベーションの場として、NeWS 委員会は「BUSHITSU」というコンセプトを提案する。「BUSHITSU」には、遊び心や他者との関わり合いを提供する誘引魅力、集う人達の共通文脈の提供、学び合いとキャリア形成、新たな人達との出会いの機会を創り出す社会資本の形成と蓄積、そこに蓄積される文化の醸成と継承といった機能が求められる。なお、「BUSHITSU」コンセプトの詳細、及び「BUSHITSU」のある未来のワークスタイルを描いたストーリーを参考資料に掲載しているので参照されたい。

【実践活動から提言が生まれた背景】

今回作成したシナリオの一つである「新職人」社会から求められる将来の就労場面においては、「新職人」たちが絶え間ないスキル進化をしていくために、自らの技を競いあい、あらたなスキルの結合で創造を生んでいくための集いの場が求められる。今日の事例としては、地域活性を意図したコミュニティプレイスやコワーキングプレイスにおいて、相互の学びあいや新しいビジネスマッチングが見受けられ始めた。NeWS 委員会の実践活動においても、神山町や糸島市におけるテレワーク体験においてその好例を知ることができた。

外部有識者とのワークショップにおいては、ダイバーシティマネジメントを就労者がもつ不都合な条件の緩和策ではなく、「積極的な創造戦略」としてとらえるという法政大学の武石教授の指摘も示唆的であった。就労者一人ひとりがもつ固有の特性や能力、それらの有効なマッチングは、言うまでも無く創造性の源泉であり、「Innovation 3rd Work Place」においても多くの多様性が

求められることは明らかであり、そのような能力の多様性が阻害されることがなく発揮されるための環境が提供されねばならない。

3) ライフスタイルに応じたワークスタイルと就労者の豊かな活躍を支える「モザイク型のワークキャリア環境」の実現。

上述した「Innovation 3rd Work Place」に集うような多様な能力、キャリアをもつワーカーは、その能力を生涯にわたって成長させる必要がある。さらに、副業・複業、企業を超えたジョブマッチングなどの浸透により、個人がもつ能力やライフスタイルの固有性に応じて多様なスタイルで就労できる産業社会が実現されることが、創造的な労働力の確保に必須となってくる。このようなキャリアの形成や能力活用を実現するために、自由でフレキシブルな就労と学習の機会を提供する環境が求められる。従来の就労環境のように、均質で標準化された職業能力やキャリアの形成でなく、一人ひとりの資質や価値観、生活環境に応じた多様な仕事の仕方や職業経験を得ることのできる環境、いわば「モザイク型ワークキャリア環境」の実現をめざす。

そこでは多彩な異能の活躍が常態化し、これまで生活環境の制約や就労環境への不適性のために能力を活用できなかった人達が、積極的に労働参加し、学習機会を得ることができる。このような就労環境やジョブマッチングのシステムを実現するためには、法制度や各企業の制度改革だけでは不十分であり、事務機業界が経験してきた業務知識やメディア技術が高度に応用された姿として、職業スキル学習やキャリア形成、人脈形成、ジョブマッチングを支える先進的なインフラが実現されなければならない。

【実践活動から提言が生まれた背景】

今回作成した「新職人」社会のシナリオの中で活躍する異能たちは、まさしくこのようなモザイク型キャリアを実践していく新世代ワーカーであるといえる。また、すでに今日における先端的イノベーターの多くが、その多彩な能力でキャリアシフトしていく様子も、イノベーション開国の社会においてさらに大きく展開していくものと思われる。また、最先端効率国家における生産性は、フルタイム就労者の効率だけでなく、条件の異なる様々な人的資源を組み合わせながらも効率的に実現されていく必要があることは、労働力人口が減少していくことを考えると必須の要請でもある。

このような形の就労を支える技術プラットフォームとして、海外におけるクラウドソーシングの興隆、とりわけ企業内におけるクラウドソーシングの

実施は注目すべきものがある。国内市場における動向としては、各企業における副業・複業の許容や奨励が進展するにつれ、このようなモザイク型の就労形態やキャリア開発が増加すると予測される。

今後、発展しつづける ICT 技術や AI 技術により、知的就労の機械化はさらに進んでいく。そのような労働市場で人間が生き生きと働き続けるためには、常にコンピテンシーセットを組み直しつつ、発展的に成長しつづけるワーカー像が求められていることは今日においても共通理解となりつつある。

参考資料1:ペルソナストーリー

10年後のワークスタイル・シナリオを元に、NeWS 委員会メンバーがそれぞれ 10 年後にどのような働き方をしているか（したいか）という観点から、個人ごとのシナリオ（ペルソナストーリー）を作成した。それらの中から、代表的なペルソナストーリーを紹介する。

(1) イノベーション開国

2020 年の東京オリンピックの前後で日本は大きく変わった。アベノミクスは一定の効果は上げたが、日本の国際的地位は低下し続けていた。GDP が 400 兆円を割り込んだ 2018 年には政権交代がおこり、これまで頑なだった移民政策が 180 度転換したのだ。まさしく、二度目の「開国」に匹敵する大激震となった。

大企業には外国籍社員の一定数の雇用が義務づけられた。企業の身分保障があれば日本での就労が可能となり、企業は規制に従うためにアジアや欧州から優秀な就労希望者を大挙受け入れたのだ。3年間日本の企業で働けば、その後は希望すれば日本での永住権が得られるとあって、中東やアジアの政情不安を受けて難民流入で大混乱に陥っていたヨーロッパ等から、日本の治安の良さに惹かれた層がやってきたのである。求人への応募倍率も高く、企業は大学卒や大学院卒の知識層を比較的低賃金で選ぶことが出来た。応募したのも日本に来たいと思うような人々だから、多くのものは日本の文化にあこがれを持っており、日本の文化にも比較的なじみやすかった。それでも外国籍の社員が増えていくことで、企業もその経営のやりかたをグローバルスタンダードに合わせる必要は生じ、雇用の条件なども開かれたものになって、日本人の就労条件も従来のものからは変化していった。

オリンピックの終わった東京はさながら米国の西海岸の様に様々な人種が入り乱れる、一種独特の空間となった。

"Japanish"と呼ばれる、日本語と英語が入り交じった言葉がスタンダードになりつつある。英語といってもどちらかといういわゆるカタカナ英語に近い。それが逆に英語圏出身ではない人には分かりやすく、広く日本に浸透していった。

晴海の選手村跡地は当面政府が借り上げ、新興企業にオフィスとして格安で提供したため、多くのスタートアップ企業がこの地から生まれた。シリコンバレーと異なるのは、そこが安住の地にはならなかったことだ。晴海の再開発の話が持ち上がり、2024年には多くの企業は同じく政府が借り上げた地方の中核都市

の拠点に税制優遇の措置と強固なネットワークを持ったままに散っていき、今度は各々の中核都市でまた新興企業が生まれていった。

晴海から出てきた企業の一番手は"Donut"だった。この会社は日本に留学していた中国人が立ち上げた会社で、自動運転をする車輛の連携のシステムを提供していた会社だった。2020年には高速道路での自動運転が一般的になっていたが、この会社は車のファームウェアを操り、車と車の距離を50センチ程度までつめることのできるコントロールシステムを提供したのである。車間が詰まると車の空気抵抗が大きく減って、燃費は劇的に向上する。このサービスに加入している車が高速道路で近くにいと、自動的に近づいていって編隊走行になるのである。最初は個人間で、無料で登録できるサービスとして始まったのが、万が一に備えて、参加者は車のバンパーには衝突防止の小さなドーナツのようなゴムのプロテクタをつけていた。それが社名の由来になっている。車業界からは安全面から何度も訴えられたが、高度なAIによる安全性が認められて大手の運送業者に採用されると、一転して車-車間の制御のデファクトスタンダードになっていき、全世界に普及していったのである。"Flier"と呼ばれるAIプラットフォームを活用して、各種の事業を展開しているが、2024年にはJPポストを買収、効率的な物流システムを提供する会社にまで様変わりした。

実はこの会社、自動運転に行き着くまでには何度も危機を迎えている。それを乗り越えてきたのは多くの異能のアイデアだった。アイデアを日本人の社員が形にする、またそれを元に新しいアイデアをだす。この会社の晴海からの移転先もきっかけのひとつだ。移転先の埼玉県草加市には世界的なトラックメーカーがあった。

伸び盛りのベンチャーと老舗のトラックメーカーの提携は水と油かと思われたが、日本の企業も10年以上前から外資が入り、文化も少しずつ変わっていた。

両社とも経営トップ含めて、社員の20%程度が外国籍。文化の異なる人々なので、徹底的にコミュニケーションをとらないと誤解が生じる。そのために英語をベースにした事実ベースに基づくレポートや判断に重きを置く文化で、意思決定は透明だ。採用はこれまでの日本協業のように大学新卒はほとんど取らず、中途採用が大部分である。トップの経営判断も速い。両社はこの時代の異能が活躍する新しい典型的な日本企業である。

Donutは闇雲に社員を増やさないで成長してきたため、未だ社員数は1,000人を越えたくらいである。Donutと提携する企業も多く、これらの社員はかなりの裁量権を与えられて中核となり、外部のネットワークを上手く活用することで

事業を行っている。いつでも社員一人がひとつの会社になれる、1,000 個の企業に分かれることができるようにする、それが Donut の方針であった。

**

Donut に入社してすぐ、私は「とんでもない会社に来てしまった」と心の底から思った。

「去年買収した会社のコスト構造を見直さないといけない。今月末までに年賀状対応のシステムにかかるコストを 1/10 にできるプランを考えて役員会に提案して欲しい。当面の予算は 15 万ドルで社内システムでの裁量権は既につけてある」

上司になったウォンさんは、そうこともなげにミツヤさんと私に告げて、すぐにいなくなってしまった。

以前、私は日本の家電メーカーに勤めていて白物家電の企画をやっていた。比較的大きな会社だったため、若手の私の意見は通りにくく鬱々としていたところ、SNS で昔の同級生が Donut について話していたところに行き当たった。すごいよね、的な記事を見たこの会社の人事担当者も SNS に入ってきてやりとりしているうちに、転職することで話がまとまったのだった。

私はこの会社では新米なので、最初の仕事はミツヤさんについて一緒にやることになっていた。とはいえミツヤさんも私と同年くらいで、提携したトラック会社からこちらに転籍してきて三つ目のプロジェクトだそうである。ビッグプロジェクトに経験の浅い担当が二人だけ、この仕事の振り方は前の会社では考えられない。

ミツヤさんが真っ先に行ったのは、この会社でよく使われている「ワーカーズギルド」という会社を通じて、プロジェクトのメンバー募集の呼びかけをすることだった。ワーカーズギルドは、フリーランスや副業を求めている人達が登録している会社であり、ここでメンバーを募集すると、世界中から候補者が集まってくる。私がミツヤさんから頼まれたのは、ウォンさんからもらった現状のレポートを再編集した資料を作って、解決策のアイデア提案を一件 1,500 ドルの報酬で募集することだった。1,500 ドルならば自分でも応募したいと思う。あっという間に 40 件ほどの提案が集まった。それから二人で提案を読みながら、システムに詳しそうな人や昔この業界に関係していた人、アイデアが斬新だった人などを選んで声を掛けて、15 人ほどのチームを作ったのである。

一方、ミツヤさんには社内の SNS を使うことも教わった。SNS をのぞき込むと、そこでは結構激しくやりとりがされている。私が相談のスレッドを起こすと、すぐに幾つかのアドバイスを得ることが出来たし、買収した会社の問題点につ

いての声も集まってきた。前の会社は他人の仕事にはあまり関心が無く、口を出すだけ仕事が増えて損、と考えるような空気があったが、ここは違う。新しいことを考えること、チャレンジすることが基本的に好きなのだ。割とお人好しな感じでフランクな話が進んでいく。

プロジェクトのメンバーと一週間ほどの現地調査を急いで行い、その後の議論で幾つかのアイデアをまとめて提案することができたのである。この仕事の進め方は前にいた会社からすると信じられないようなスピードだった。

プロジェクトを進めていくにつれて、私にもだんだん分かってきた。この会社はスーパーマンのような天才が何人かいて回っているだけではないということ。一人ひとり割と普通の人なのだが、ネットワークが機能しているのだ。ミツヤさんも SNS からのアドバイスを上手にもらいながら、メンバーをちゃんとファシリテートしていた。プロジェクトマネジメントを助けているのはエキスパートシステムで、適切なタイミングで何を気にすべきかをシステムがアドバイスをくれる。会社の垣根を越えて多くのひとと仕事するための工夫がある。私もどこにでもいる普通の日本人で、会社に入るときには大丈夫かと心配したが、人事の人からは、「皆そう言うんだけど、すぐに慣れてるよ」と言われたことを思い出した。

プロジェクトメンバーとの打ち上げのときにミツヤさんと話をすると、実は前回担当した Project は散々だったとのこと。集まった個性の強いメンバーと上手くコミュニケーションがとれず、プロジェクトは途中で中止になってしまい、結構な損失を出してしまったのだそうだ。ただ、それもこの会社では失敗は常に織り込み済みであり、首になったり干されたりはしならない。「残念だったが次に上手く出来ればいい」、ただそれだけである。それを聞いてだいぶ安心した。

「よくやったよ、いいプロジェクトだ」と酔っ払ったヤニスさんがギリシャ語なまりの英語で話しかけてきた。彼は流通の制御が得意な小さな会社をやっていて、引き続き今度は改革の実行部隊に入ってもらおう予定だ。そんな小さな会社が今はいっぱいあって、ジョイントの仕事になる。ヤニスさんは来年のメキシコでのワールドカップでギリシャがどれだけ活躍しそうかを賑やかに語っていた。ついでに「オレの評価のスコアは高めにつけておいてくれよな」とウインクしながら抜け目なくささやいて行った。

**

新しい会社の出現で従来の日本の企業も変わりつつある。人々の働き方も多様化し、日本の人口もまた増え始めた。一方で未だに社会の変革を歓迎しない人も多く、「日本人村」が各地に出来て、世界からは揶揄されている側面も残る。

しかし、「失われた 20 年」と言われた 20 世紀末とはことなり、活気が戻ったことには違いなく、老人達は高度成長期の頃の日本のようだと口々に言う。再び「日のいずる国、日本」と言われるだろうか。

(2) 「新職人」社会

2010 年代後半からの第二世代の新興国の隆興は日本の産業に手酷いダメージを与えた。これまで日本を牽引してきた製造業がいよいよ外国勢に立ち向かえなくなってきたのである。大量生産で安価に多機能な商品を提供してきた大手の家電メーカーは、新興国が力をつけてきたために価格競争に破れ、付加価値もあまり魅力的なものを提供出来ず、次々と沈んで行った。唯一存在感を示す自動車産業も、円高の折の海外進出で雇用が失われて以降、円安に回帰しても国内には戻ってこなかった。真のグローバルメーカーとして世界の至る所で開発&生産をする道を選んだのである。失業率が増加していくその様は日本をはじめとするアジアの企業からの追い上げをうける 1980 年代の欧米の企業群を見るかのようであった。

労働集約的な仕事が意味を持たなくなってきたため、大都市に集中的に住む意味が薄れてきた。特に大規模な工場は早々に姿を消し、単純な事務作業などは AI が代替するようになったため、オフィスワークそのものの必要性が低下してきたのである。早朝、都市部近郊の一戸建て自宅から都心部にある製造業の企業へ 1 時間以上かけて電車通勤して、事業の効率を前年比 1% でも上げていくのに血眼になる様な、これまでの日本で見られた典型的な「サラリーマン」という生き方は大分姿を潜めてしまっていた。

企業はこれまでの内部に人材を抱えるやりかたから、必要に応じて契約するスタイルへ切り替わっており、「ダウンサイジング」と呼ばれる、大企業の中小企業化の潮流が鮮明になってきている。右肩上がりの成長の時代には優秀な人材を内部に持ちつつ、業務の拡大に応じて新しい職務を担当してもらうことで企業も人材も成長が望めたが、成長を一社で独占するのではなく、多くのパートナーと共有することで成し遂げるという考えに沿えば、それぞれの業務に特化したパートナーやプロフェッショナルな個人に人材を期待する面が多くなっていった。

2000 年代に経理、デザイン、専門教育や契約、特許といった特定の専門職務のアウトソース化が一部始まっていたが、2010 年代後半からは一層加速し、2020 年代からは生産や販売といった、かなりコアコンピタンスに近い領域までアウ

トソースする会社が増えてきている。業務を請け負う側も独立したフリーランスだけではなく、企業に所属しながら副業・複業として別の企業の仕事を請け負うスタイルも一般化しつつあった。

＊ ＊

「ご職業は？」と聞かれると、最近は「コーディネータをやっております」と答えることが多くなった。

私が専門とする分野は、一言では言いにくい「日本的な雰囲気」を作り上げて顧客に提供することである。ホテル・旅館や展示会、製品のデザインなど、日本の伝統的な様式美を求める顧客の声を深く掘り下げて実現することである。

以前は建設会社で部材調達の仕事をしてきた。設計が期待する部材を、品質がよりよく、よく安く、安定的に供給することを期待されていた。会社に入った頃はインターネットなどという情報源やシステムもなく、人的繋がりが全てだった。カタログというよりも、紹介や展示会・交流会で知り合った人々と電話を武器にして部材を提供してくれる会社を探していた。どれだけ人脈をもっているか、頼れる人がいるかが価値であった。

ところがインターネットと電子商取引が一般化すると、部材も売れ筋の商品へ集約化が加速し、標準化していく。あとはネットで標準型番を入れるとその互換品も含めて全世界で一番安く調達できる場所が選べるようになり、個人のスキルや人脈は重要視されなくなったのである。20年選手の私と新人の差がほとんどなくなってしまい、仕事の総量も減った。

しかし会社は人員整理をしなかった。代わりに間接部門を週休3日にし、給与を20%減額したのである。それだけではなく、副業を正式に認めた。減った勤務時間を活かして自分で道を切り開いてくれということだった。会社の皆の反応は様々だったが、置かれた状況も分かっていたので戸惑いながらも現状を受け入れようとしていた。

強制的とはいえ、私も自分自身を見つめ直す良い機会だと前向きに捉えた。改めて気がついたのは、PCの前で数字を見るよりも、人と話す方が私は好きだということだ。冗談言いながら打ち合わせしている方が性に合っている。なるべく人と話をすることを仕事にしようと思ったのである。

私の会社は注文住宅の取り扱いが多かったこともあって、木材や建具など日本の会社との取引が多かった。和風の部材は値付けが難しい。品質以外の"趣(おもむき)"に価値が付くためだ。一品モノが多く、様々であり、野暮な作りと粋な作りでは価値が大きく異なるが、それは主観的なもので、目利きが必要なので

ある。建具の取手ひとつであっても、茶器と同じような感覚である。値踏みを間違え、泣かされたことも多く、若い頃から単に電話で発注するのではなく、なるべく現物を見るように心がけていた。

取引先のひとつに、中古建具というか骨董というか、取り壊された古い家屋で使われていた品を扱っている卸の店「中島屋」があった。そこでは、業者が自由に出入りして話ができる広間のようなところがあり、古物商が掘り出し物ないかと顔を出したり、建築業者が客の注文に合うものは無いかと探しに来たりと、いろんな業種の人が出てくる。とても濃いお茶を出してくれるキミヨさんというおばあさんがいて「お兄ちゃん何探してるの？」と声をかけてくれる。この人にかかれば40半ば近い私もお兄ちゃんである。

週休3日になった私は、足繁く中島屋に通った。別に何か期待があったわけではなく、キミヨさんやお客さんと、「これはいい」、「ここがだめ」、と冗談交じりに品定めをしてするのが楽しかっただけだった。自宅や会社とはまた違った、同じ方向を向いている人達がいる、ホームグラウンドのような場所だった。

私の最初の副業の仕事は、中島屋にふらっと顔を出した、元の会社の同僚からだった。今は独立した設計士の彼と、いつもより一層濃いお茶を飲みながら自分の境遇の話をする、時間があるなら手伝って欲しいと言ってくれた。店舗設計の話があるのだが、顧客の望む品質の内装を調達出来ないから力を貸して欲しいというものだった。金に糸目をつけない、とまでは言わないが、既製品では満足できない顧客の話丁寧聞いて、期待のものを揃えることをお手伝いした。設計士にも顧客にも喜ばれたのはうれしかった。

人の要望というのは実に曖昧だ。頭の中には何となくのイメージはあるものの、それを表現することが出来ないことが多い。仕様に落とし込まなければ、AIのようなエキスパートシステムを使うことも出来ない。業界を深く理解した上で、人とのやりとりの中から事例を挙げ、一緒に実物を見たりしながらイメージを固めていく、それはAIには無理なことだ。20年の私のキャリアで机の中にしまい込んでいた名刺と今でも空で覚えて押せる電話番号が私に活躍の場を再度与えてくれたのであった。

3件目の仕事が終わったときに、副業ではなく、これを本業にするために会社を辞めた。私同様、副業を経て会社を離れる者は数える程度であったが、会社の中で部署を異動したりするものは多かった。大いに刺激には成ったのだろう。

本業になってからも幸い仕事は途切れなかった。次第に私に持ち込まれる相談事は和装が中心となっていき、顧客からの丸ごとのお任せの案件も増え、海外からの話も来るようになった。案件まるごととなると私一人では対応できず、人脈を総動員して対応していくことになる。職人や企業との結びつきも強固になり、気がつけばコーディネータを名乗っても納得して頂けるようになっていた。

＊ ＊

今取り組んでいるのは、プレミアムホテルチェーンからのリニューアルの依頼である。

ホテルの中に外国からの観光客が体験できる茶室を作りたいという話なのだが、従来の伝統的な茶室ではなく、正座を必要としない茶室を本物で作りたいということだ。茶室というのは日本風をと考えた時に真っ先に挙がるモチーフだが、意外に難しい。まして椅子を持ち込むとなると客の視点のがらりと変わるため、伝統の形式が通用しない。ものの配置や作りからして見直さないと満足できないだろう。

Marketlink.com の NeoNihonism のコミュニティには職人が多く参加している。中島屋でなじみの人達も多い。似たようなサービスは幾つかあるが、ここリアルコミュニケーションを重視しているという点で優れている。何か話が出ると、すぐさま「ちょっと会って話ししよう」になるところが良い。"こんな話があるんだけど"、と振ってみると、やったことあるよと、幾つかの返事が来た。そのうちのひとつは現場も見られるということで、すぐさまリニアに飛び乗って京都に向かった。

「一家言」は小規模な作家集団である。株式会社や社団法人や有限責任事業組合でもなく、作家集団としか言いようがない。出資の関係が無く、参加しているのは独立した個人だからである。それでいながら共通の代理人を使っているため対外的にはひとつに見える。契約などの業務は近くの会社で法務や経理を担当しているひとが専門性を活かして副業としてサポートしてくれている。

最近はこのような集団が多い。私は今回のようにネットを使ったコミュニティも使ったりするが、より地域に根ざした活動の場合は地域の中で近い職種同士で集団を作って仕事をする。中島屋の顔見知りにも声をかけることも多い。こういった集団の中はかなり親密、以心伝心なのであまり説明せずとも事足りて話が早い。

一家言の彼らが作っていたのは掘りごたつ形式の茶室であり、どうもホテルの要望とはマッチしなさそうであった。しかしながら従来の茶室とは上手く融合しており茶室の概念からの逸脱はない。考えてもらう価値はありそうであった。翌日、コミュニティのメンバーにも遠隔で入ってもらい、応用が効かないか話を始めたらアイデアがまとまってきた。茶室にありものの椅子やら畳やらをもちこんでレイアウトを手直ししたところでホテルの担当をネットで呼び出し、3D ビューアで確認して貰い大筋の合意を取り付けることができた。

一家言のメンバーに調度のそれぞれを御願ひすることになったが、今回は全体の設計と施工は私の古巣に依頼しようと思う。私が辞めてしばらくはいろいろ

る思うところもあって疎遠であったが、今はイーブンなパートナーとしてのお付き合いであり、たまには和装の調達のアドバイスの仕事が入ってきたりもしている。設計士や現場の人達もよく知っている仲であり、良い仕事ができるだろう。

＊ ＊

帰りに中島屋に立ち寄ると、夕方だというのにそれなりに賑わっていた。さっきまで京都にいたんだと言ってキミヨさんにお土産を手渡すと、「生麩まんじゅうかい、まだ柔らかいね。長生きするもんだね」と言いながら、とびきり濃いお茶を出してくれた。

(3) 最先端効率国家

2025 年、静岡県山間部にある人口 5 万人の山合市は林業と農業が中心の街である 2010 年代後半までには人口は減少の一途をたどりつつあったが、静岡県が取ったコンパクトシティ政策での中核都市と指定され、近隣の更に小型の町村から人々が集まり始めて人口は若干の上昇傾向にある。若者というよりも壮齢以上の人口の方が多いが、以前よりは子供たちの姿も見られるようになっていた。

農業や林業も変わりつつある。厳しい労働環境故に就業者が不足し、外国からの研修生なども一時期多く働いていたが、やがて低コストな機械化が進展してくると、人々は機械のオペレーションに専念できる様になり、高齢者なども携われるようになっていったのである。

AI の普及でマニュアル化されやすい仕事は、大部分は機械がやってくれるようになった。

テクノロジーの多くは日本以外で生まれたものが多いが、日本は上手く組み合わせ社会インフラにしている。おかげで人手がかかる部分がだいぶ減って、人口が減り続けている日本でも、以前と同じように住みやすい環境が整っている。

最初に事務的な仕事はほとんどなくなった。個人番号制がきっかけとなって個人も含めて企業とのやりとりは電子化が標準となり、人での介在が必要無くなった。請求・支払いは当初は人が確認していたが、次第にルールや判断基準の

ノウハウが AI に蓄積されていくに従い、通常とは異なるような手続きだけを人間が見ればすむようになり、ほとんどはシステムに任せることとなった。

そのため、今の日本ではどちらかというと現業職が多い。それも AI やロボットと共同で仕事を行うものが大部分である。

劇的に改善されたのは流通であり、車輛は原則自動運転になっている。そのため、日本の道路からは車用の信号が消えつつある。歩行者や自転車が通行するときには車両側が自動で認識して止まる。車同士は常にネットワークに制御されているため信号はもはや必要無いのだ。残された信号の多くは黄色の点滅になっている。個々の住宅や店舗には規格化された配送ポストが整備され、物品の配達も自動化されている。流通が効率化したため、道路は一車線程度でも十分となり、小型の EV が走り回っており、人も自動運転の配送 EV には無料で乗ることができる。大人数の時や急ぎたいときには自動運転タクシーを有料で呼ぶことも可能だが昔の人の運転するタクシーに比べれば 1/4 くらいの料金ですむ。

グローバル EC の巨大企業「Every」は 2017 年から人工知能のプラットフォーム「EAI」の提供を開始した。従来からやっている EC プラットフォームを転用した web プラットフォームに加えての展開である。もともと顧客が購入した商品へのリコメンド機能に用いていたビッグデータ解析と機械学習の機能を、使いやすい形で一般企業にも公開したのだ。汎用的な AI は難しいが、特定用途に対しては十分なデータがあれば実用的に動かすことが出来た。最初はウェブでのサービスから、多くの企業が活用を始めたが、次第に物理的な空間でのロボットや社会インフラとの連携も司れるようになってきている。

同様の AI のプラットフォームは多くの IT 企業が提供している。あまりにも技術の進展が早く、もはや一社で全てを抱え込んでいては遅れを取ってしまう。各社ともオープンな戦略をとったため 2018 年から 2020 年には劇的な進化と広がりを見せ、日本においても多くの企業が活用に参加している。

プラットフォームがオープン化していくのとは逆に、実際に現場で使えるようになるには、システムを運用しながらのチューニングが必要であり、それが携わる各企業のノウハウとなっていた。

AI にプロセスを教え、AI の好ましくない判断に対しては教師の役割を人間が行う。AI だけでは担えない、例外処理や人の感情がかかわるようなところだ。クレーム処理などは未だに AI では担えず、人間が間に入るようになっている。いずれ人間の機微を感じ取れるまでに AI が進化してこの仕事もなくなるかもしれないが、まだまだ遠い先のことであろう。またまだまだ汎用的な AI は出来ていない。特定の業務に特化したパッケージをクラウドの中で動かしているの

ある。そのため、ニッチな領域ではまだ AI が入り込んでいない部分も残っていて、そこでは人間が対応している。

＊ ＊

私が勤めている会社は「安琪儿 (Anqier)」という。中国語で全能の神の使いという意味らしいが社員の皆さんとは直接あったことがないので実際のところはあまり分からない。創業は上海ということだが、日本の先端インフラでサービスを作り込むべく、日本に拠点を移したのが数年前である。

私は病院の受付 AI のトレーナの仕事をしている。病院の受付も事務的なところは、ID カードを受け付け機に差し込めば、自動で処理され、カルテや既病歴が共有できる様にはなっている。患者の訴えを聞くとところはまだまだ AI はぶっきらぼうだ。今までは患者に会話ではなく電子アンケートに答えてもらっていたが、それを会話形式でも対応できるように AI に手本を見せて教えていくのが私の仕事だ。舅が倒れるまでは病院の事務の仕事をしていたので、ハローワークに行ったときにジョブマッチの候補に挙がっていたので登録したのだ。今や医療事務は AI にすっかり置き換わってしまってどうしようかと思っていたが、なじみのある仕事が出来て良かったと思う。

患者の訴えを聞き取って、医療症例データベースに入力して、可能性のある病名をリストアップして医者が診察を行うまでの準備を行うのが AI の仕事だ。トレーナをやっているのは私だけではない。多くの人が AI の応答を見守り、おかしい応答をしたり、患者が不安がったりするときには、患者をフォローしたり訂正したりすることを行う。AI はこのやりとりから自分自身の行動を修正していくのだ。ネットワークに繋がっていればどこからでも仕事はできるが、私は自宅で行うことが多い。患者の多い午前中が私の担当である。かかわっているのは私のようなおばあさんに近いおばさんが多い様で、この子もなんとなくおばさん化してきているように思う。

これらのシステムは日本だけのものではなく、先進国の大部分で普及が始まっているが、最先端を進んでいるのは日本だ。日本で実際に使われ、日本で作り込まれる AI のサービスパッケージは、AI とは思えない人間らしい気配りが世界でも好評で、広く使われていると夫は言っていた。このシステムも中国の一部の都市部では既に使われていると説明を受けた。私は日本語で AI や患者さんと話しているが、システムの向こう側で実際に使われているのは日本語ではないのかもしれない。そのくらい自然に会話できていて気にしたこともない。

夫の正博は農業プラント向けのAIパッケージをインドネシア展開する担当の技術者だ。山合市にも屋外圃場での耕作機器が動いているが、それをインドネシア向けにカスタマイズする仕事を行っている。インドネシアの技術者も何人か日本に来ていて、現地の事情に合わせて一緒になってプロトタイプを作っているということだ。山合の地形はインドネシアの山間部と似ているのだそうで、そのような仕事が来たのだという。

正博はもともと浜松にある農機メーカーのタナカ発動機に勤めていたが、姑が病気になったときに一人になった舅だけでは心配で、私共々こちらの実家に引っ越してきた。姑が亡くなったあとも、こちらで暮らしている。夫は今でも週1、2日はタナカの仕事をしているが、残りはタナカから紹介されたこの農業プラントのプロジェクトで働いているのだ。

正博は、インドネシア語は話せないが、デバイスの助けを借りて特に不自由していないようだし、たまに遊びに来るインドネシアの同僚たちも、機械を介して「奥さんいつもおきれいですね」なんて日本語でお世辞まで言ったりする。AIが話しているのか、彼らが本当にそう言っているのかはわからないが。再来月からはよいよインドネシアへの導入試験が始まるらしい。正博は1ヶ月ほど出張するらしく、今から楽しみにしている。

＊＊

現代では社会インフラの維持は基本的には民間の会社がサービスを行っているが、税による補填を行っている部分がある。社会インフラのコストは安くはない。サービス実施の多くのコストを占めていた人件費がシステムに置き換わっているのもそれほどではないが、そのコストは人間の給与に跳ね返ってきている。人間にしか出来ない仕事とはいえ、高給ではないのだ。そのため、ベーシックインカム制度が一昨年より導入されている。

『労働可能年齢域における全国民の社会参加と最低限度生存保証の両立促進にかかわる法案』と題した長い法律が、一度参議院で差し戻しになる激しい議論の上、最後は与党の強行採決で制定された。

週20時間、何らかの形で働けば、引き替えに最低保障生活費が国から支給されている。財源は消費税と法人税であるが、15才以上の学生以外の国民は何かの形で働くことが義務付けられている。高齢者や傷病者も例外ではなく、元気で働けるうちは何らかの形で、社会に寄与することが求められているのだ。また、特筆すべきは、有償の労働だけでなく、無償での労働も所定労働として認められた。これにより今まで経済として見なされにくかったボランティアなどの活動も、社会通念上の"職業"として認められるようになった。最低保障以上の所得が

必要な人や働く意欲がある者は兼業を行うことも保証されており、兼業や副業を行うことも当たり前のようにになっている。

＊ ＊

私は午前中の勤務を終えて、お昼ご飯を舅と食べる。舅は3年前に脳梗塞を患い半身が不自由だ。それでも歩行補助の機械やロボットを使って、普通に生活している。舅も75才になるが、週3日ほど自宅から山の管理の仕事を担当している。元々林業に携わっていて、山に入っていたが今はロボットのオペレーションを担当している。今、舅の管理しているのはブラジルの森林だ。夕方から夜間のオペレーションを担当している。日本の山とは勝手が違うが、いつまでも現役でいられるのはうれしいようだ。それもロボットが普及し始めたおかげである。モニターの前だが、木々の香りが感じられるようだと言っているが。

家の中での暮らし方も大きく変わった。ロボットに人が合わせるのではなくて、ロボットに合わせた生活を皆が送るようになったのだ。多くの建物から段差や階段がなくなり、フラットで、家具は余裕があるように置かれている。スタンダードなサービスロボットが幅45cmになっているため、ロボットが入れるように人間の方が合わせているのだ。

ご飯を食べ終わると家事はロボットに任せて私は近所の小学校に出かける。学校の授業のあと、ボランティアがあつまって放課後の子供の面倒を見ているのだ。小さい子に絵本を読んで上げたり、勉強の分からないところを見てあげたり、一緒に遊んだりもする。子供がいない私にとって一番の時間である。最近では地元の子供に交じってインドネシアの子供たちが増えている。正博のところに来ている人々の子供たちだ。子供たちはあつという間に日本語も覚えてしまう。日本の文化や遊びなども彼らに教えている。

労働の時間が減ってもベーシックインカムにより、最低限の暮らしは行えるので、空いた時間をボランティアや趣味に費やす人も多い。そのうちにそれらの活動が新しいビジネスになることも多いと聞く。もちろん昔ながらに24時間働くような人もいるが、多くの方は仕事だけではない生き方を選んでいる。通信環境やインフラが整っているので、昔のように都会に皆が集まるわけではない。このような地方の町にも多くの方が訪れて、皆が元気にやっている。

絵本のあと片付けをしていたら、メガネのフレームを通じてAIのアシスタントがささやきかけてきた。"校庭で子供たちが騒いでいますよ"と。確かサッカーしていたはずと窓の外を見ると、なにやらけんかが始まったようだ。

「こらー、なにやっているの！」 全く元気がいいんだからと、私は飛び出した。

参考資料2:「BUSHITSU」のコンセプト

(1) NeWS 実践活動において実感された 3rd Work Place の必要性

NeWS委員会の実践活動を通して、活動の障害となる壁を三つの点において実感した。これらの課題は、本委員会の場合に限ったものではなく、出身等の異なる多様な人々が集まって活動を行う場合には、同様に直面するものであると思われる。

【課題1】 利用資源や会社制度の違いに起因する「情報環境」の壁

- ・NeWS委員会メンバーの所属する各社のセキュリティポリシーの違いによって、社内からNeWS活動で利用するWebツールへアクセスできる範囲には、社によって差異が生じ、互いにコミュニケーションをとる際の障害となった。
- ・個人が管理する各社の資産を社外活動に使用する際には、セキュリティ管理上に起因した制限に差異が生じていた。
- ・NeWS活動の時々において各メンバーが置かれた環境の違いによって、アクセスできる情報に差異が生じていた。具体的には、設備環境や滞在場所、移動状況、執務状況などに依存した情報環境の違いに起因して生じたものといえる。
- ・活動に要する機器や環境の費用負担（機材費、通信費、会場費など）に関しては、メンバーの所属組織などによる差異が生じていた。

【課題2】 活動が断続してしまうことに伴う「時間」の壁

- ・次回のNeWS活動までに時間が空いてしまうことで、活動を再開するために心理的・作業的な準備が必要となる効率の悪さが生じていた。
- ・議論を進める中で、段階ごとの結論が導かれた背景など、議論の背景文脈がメンバー間では共有しにくく、同じ議論が繰り返される傾向が生じていた。
- ・メンバー間の時間的な制約に起因して、メールなど非同期のコミュニケーションに依存せざる得ないケースが多発したが、質疑や問題提起に対する反応の応答時間が相応に必要となってしまう、思考が断絶しがちであった。

【課題3】 目的、動機、背景、立地、時間的余裕など「状況の相違」という壁

- ・NeWS委員会メンバーは社命による参加であるため、純粹に活動を志望しての参加という背景を共有しておらず、自発的な取り組み意欲において差異が生じた。

- ・時間的には週半日、労働時間の10%程度の参加としていたが、時期によって忙しさの変動があり、本来の所属組織における業務を優先せざるを得ないことなどにより参加状況の不安定さが生じた。
- ・同一業界からの参加であるが、職種や専門性などは様々であり、議論の共通基盤を形成するために相応の時間を必要とした。この点については、外部有識者とのワークショップ、先進事例調査などを通じて、議論をする上での一定の共通基盤を形成することができた。
- ・機器の利用などにおいては、参加メンバー毎に心理的な障壁の差があり、プライベートツールを使用できる人、使用できない人というような環境の差異が生じた（個人所有スマートフォン、Webの個人アカウントの利用など）。

課題1については、就労社会における課題認知や支援技術の開発が進むことによって解決する可能性は高い。しかしながら、課題2及び課題3に起因する課題は、当面の技術的対応だけでは解決困難であろう。参加する個人それぞれの固有の文脈をつなぎ合わせ、ドキュメンテーションだけに依存せず、背景や文脈を共有するための幅広い思考の支援が必要だからである。そのような、いわば「New Thinking Style」を実現するには、従来は配慮されてこなかった活動領域に対する情報技術的及び社会技術的な支援が必要となる。

NeWS委員会では、このような課題群を解決する方策として、従来から地域社会などのコミュニティで意識されてきた「場」のもつ力、とりわけ自宅でも職場でもない第三の場（3rd Work Place）が果たす社会的な機能に着目した。今後、一企業にとどまらないオープンな働き方が市民権を獲得していくことを想定すると、特定の帰属組織のみに限定されない就労を柔軟かく支える仕組みが必要となってくる。多様な人々がそれぞれの能力を寄せ合って集合的な創造を生み出す場、いわば、「Innovation 3rd Work Place」というものが、全員活躍による我が国の産業競争力の強化という時代要請に向けて日本各地で提供される必要があると考えた。NeWS委員会の実践活動を反映したこのような創造場のコンセプトを「BUSHITSU（部室）」と名づけて議論を継続した。

以下では、まず「BUSHITSU」誕生の背景となる学術経緯を俯瞰し、次に、NeWS活動における実践の経験を下敷きとしたコンセプトの初期案を示す。最後に、「BUSHITSU」のある未来風景と題して生活感に満ちたストーリーを提示する。将来、各地で生まれてくる「BUSHITSU」群においては、十人十色の活躍が期待されるのであり、このような多様な場の意義について、一人でも多くの方々にそ

れぞれに現実感覚をもって考え、感じて頂きたいと若干の遊び心をもって企図した次第である。

(2) Innovation 3rd Work Place の意義

Innovation 3rd Work Placeとしての「BUSHITSU」のコンセプトは、突然変異的に生まれたものではない。この「BUSHITSU」コンセプトは、本委員会の実践活動の中からその必要性が認識され発想されたものであるが、コンセプトを構成する考え方の要素は社会背景やこれまでの歴史文脈に合致したものが多い。

そこで本節では、「BUSHITSU」の背景となる文脈を説明する。

Innovation 3rd Work Placeは、第1節で述べたように「サードプレイス」としての「場」の役割が重要であると考えている。それは現代の就労場所が均質化し、場の持っていた特質が薄まったからである。したがって、社会学の知見も加え、以下の4点をキーワードとした。それは

- ① 「場（場所）」
- ② 「没場所性」
- ③ 「オープンイノベーション」
- ④ 「サードプレイス」

である。以下、上記四つのキーワードについて個別に説明する。

1) 空間と場

「空間[space]」と「場[place]」は似て非なるものである。両者の区別があるという議論は従来からなされてきた。多くの場合、「空間」は単なる「容れ物」であり、「場」を「空間」とは異なるものとして特徴づけられている。古くは、アリストテレスのトポスやプラトンのコーラにまでさかのぼることすら可能である。

現代では、「場」の概念を「人間」との関わりの中でとらえるのが一般的である。人間の認識と「場」は不可分の関係にあるのである。

1970年代には地理学の分野で「場」の概念が議論されている。イーファー・トゥアンは、場所について「私たちが直接経験する意義深い中心」¹とし、人

¹ イーファー・トゥアン、山本浩訳『空間の経験－身体から都市へ』、ちくま学芸文庫、1993、p.294

間の経験をもとに「場」を定義づけている。エドワード・レルフ²もまた「場」において経験・体験されるものから「場」を定義しているが、レルフは個人だけでなく人々との間つまり社会として共有している経験についても言及している。

人間がなんらかの情報（他社の関与があるかどうかは別にして）を受け取り認識することにより「場」というものが定義されるのであれば、その「場」から他者が何らかの情報を受け取ることも可能であろう。とすれば、様々な「場」で、ある人と他者とが同じ「場」から受け取る情報及び得られた認識（経験などとしても良い）が同一である保証はないことに注意が必要である。

2) 没場所性

場所の個性が無くなっているという指摘がある。1970年代に「没場所性」を指摘したのは、レルフである。レルフは、規格化された景観に代表されるように場所の個性の喪失を指摘し、その結果としてどの場所においても似たような経験しか得られなくなっていることに言及している。

同じ社会学の分野でジョージ・リッツァ³は、社会において合理化や効率化が進み、どこに行っても同じ経験しか得られなくなることを、「マクドナルド化」と指摘した。これは、ファストフードチェーン店のマクドナルドが、業務を規格化し、どこの店でも同じ経験しか得られず、客もまたそのことを前提としていることから説明されている。

レルフの「没場所性」もリッツァの「マクドナルド化」も、我々は「没場所性」として捉えたい。「場」の個性が失われ、その「場」から似たような経験しか得られないという点は共通しているからである。

一方、我々の就労環境に目を転じると、サテライトオフィスやモバイルワーク・在宅勤務に代表されるテレワークも没場所性と無関係ではない。本来センターオフィスでしかできなかった業務を別の場所で行えるということは、センターオフィスとの差が無くなっているということでもある。その差を埋めているのは、業務に必要と思われる情報を抽出し、扱う情報を制限することによって、ICTを利用してセンターオフィス以外でも同等（と思われる）の成果を出せるようにしたのである。これはマクドナルド化における合理性・効率性の追求と同等の効果である。

² エドワード・レルフ、高野岳彦、阿部隆、石山美也子訳、『場所の現象学』、ちくま学芸文庫、1999

³ ジョージ・リッツァ、正岡寛司訳、マクドナルド化する社会、早稲田大学出版部、1999

テレワークの没場所性との接点は他にもある。テレワークを行う場所は、外出先や自宅が多い。これらの非センターオフィスでは、周囲は自社・業務とは無関係もしくは自分一人であることが多く、他者との接点はほとんどない。むしろ守秘義務の名の下に他者との接点を極力避ける傾向にある。その結果、「場」におけるコミュニケーションが極端に低下し、「場」の存在価値が低下してしまっているのである。

3) オープンイノベーション

オフィス部門の課題には、生産性向上の他にイノベーションの創出が挙げられる。生産性向上は、全体として評価が難しい面もあるが、ICT活用やワークフローの整備など目に見える手段と効果も存在する。一方イノベーションの創出の場合には、創出のための決まった手段もなく、イノベーションの創出が何により行われたかという原因の特定すら困難である。

従来、企業のイノベーション活動は研究所を起点としたものが代表的であった。いわゆるリニアモデルと呼ばれるものであり、研究→開発→生産→販売という一連の企業行動が同一の会社内で閉じていたのである（クローズドイノベーション）。

前記リニアモデルと類似したものとして、中央研究所モデルと呼ばれるものがある。企業（特に大企業）が基礎的研究（主に科学）を行う中央研究所を持ち、その中から出てきた成果をもとに、応用研究を開発研究所・開発部門で行い、設計部門、生産、販売と繋げていくというものである。一種のリニアモデルと捉えても良いであろうこの中央研究所モデルは、1900年代中期から後期にかけて非常に広がり、成功した事例も多数ある。

しかし、これらリニアモデルに基づく企業活動は終焉とはいわないまでも、修正を余儀なくされた。リニアモデルのみに固執しては、企業の存続が難しくなったのである。「新しい」科学を起点とした「新しい」技術を基にした製品・サービスだけではなく、技術同士の新結合などにより新しい価値を生み出すことも重視されてきたためである。その結果、自社の狭い領域での研究だけでは不足し、なおかつ基礎科学から製品に至るまでにかかっていた時間をかける余裕は最早なくなったのである。

そのような時代の変化に対応するため、2000年代に入るとオープンイノベーションの推進が叫ばれてきた。社外の技術を取り込み自社の技術と組み合わせる、または、使われていない自社の技術を積極的に社外へ出して活用することにより、新しい価値を生み出していこうというコンセプトである。新しい

価値を生み出すことが主眼のため、自社の既存研究段階だけではなく、新規事業開発などへの適用が進められている。

オープンイノベーションの実行には、「オープン」であるがゆえにこれまでとは異なる難しさがある。オープンイノベーションでは、社外との情報のやり取りが欠かせない。そのため、自社と社外との間に設けていた障壁そのものが、イノベーション実行の障壁となるのである。たとえば、自社の技術情報や営業情報などの秘密情報の流出、人材の流出などの防止に気を配る必要がある。

しかし、自社からの情報の流出は、実はそれほど大きな問題ではない。様々な対策が立てられるからである。それよりも各社が情報流出に気を付けているがゆえに、他社の情報がそもそも得にくく、オープンイノベーションをスタートさせるきっかけがつかめないということの方が問題である。

情報のキャリアは結局のところ人間である。ICTは情報の流通を楽にして膨大な情報を高速に流通させたが、セキュリティ要因によりその流通が阻害された以上、残るのは人間による情報の流通である。

人間同士の情報のやり取りは、人と人が出会うこと（F2Fであるかどうかは重要ではない）で始まる。そのため、人と人が出会う仕組みがオープンイノベーションの第一歩であるといっても過言ではない。交流の場を生み出すことが必要なのである。

4) 3rd Place

オルデンバーグ⁴は、ヨーロッパの都市と比較したうえでアメリカの都市の魅力に欠けている点として、3rd Placeの欠如を挙げている。サードプレイスは、1st Placeである自宅、2nd Placeである職場のとは別の憩いと交流の場であり、「とびきり居心地の良い場所」である。このような3rd Placeが、コミュニティの活性化・アイデンティティの安定にとって重要であることを指摘した。この3rd Placeは、結果的に人と人との出会いの場を提供し、常連とだけではなく、非常連とのコミュニケーションを提供する機能を持っている。

同様にハーバーマス⁵は公共圏という概念を提唱した。これは、例えば近代ヨーロッパにおいて貴族や市民がサロンに集まり、文化的事象や政治的事象を議論していたことを参照している。この公共圏においては、サロンをみても

4 レイ・オルデンバーグ，忠平 美幸 訳，サードプレイス——コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」，みすず書房，2013

5 ユルゲン・ハーバーマス，細谷 貞雄・山田 正行 訳，公共性の構造転換—市民社会の一カテゴリーについての探究，未来社，1994

わかるように共通の興味のある話題を議論するために集まることが重要であり、その集まりを通じてアイデンティティの再確認を行っているのである。

オルデンバーグの 3rd Place、ハーバーマスの公共圏双方に共通しているのは、他者とのコミュニケーションを取ることができる場があり、そこへ人々が自然と集まってくる姿であり、その結果自己と社会とのつながりを再認識しているのである。前者は、その理由に居心地の良さをあげ、後者は共通の興味をあげているが、いずれも自己にとって金銭的なメリットや名誉欲などを目的としていないことに留意すべきである。

3rd Place を創ろうという試みが色々となされている。それは、現代の都市から 3rd Place のような場が無くなってきているという問題意識からである。カフェチェーンのスターバックスは自らを 3rd Place ならんとし、都市開発においても 3rd Place となるべき場を最初から作り込む計画を立てている例からもわかる。

以上、場における経験、その喪失（没場所性）、社会交流とイノベーション、サードプレイスの復興という流れで、Innovation 3rd Work Place を考えるための背景を論じてきた。次節では、われわれが委員会の実践経験からイメージしてきたプロトタイプ・コンセプトである「BUSHITSU」のあり方について考える。

(3) Innovation 3rd Work Place のプロトタイプ・コンセプト「BUSHITSU」

前節では、3rd Place という概念が誕生した背景やその社会的意義について紹介した。それでは、就労の場にイノベーションの力を回復する新たな 3rd Place として、「BUSHITSU」にはどのような要件が求められるのであろうか？ それはいかなるプラットフォーム、社会装置であるべきなのか？本節では、「BUSHITSU」がもつべき機能要件について初期仮説の構成を試みる。

いきなり Innovation 3rd Work Place にアプローチする前に、まずは世の中における 3rd Place の事例を比較して、場の作用／機能を規定する七つの要因を抽出した。それらは、Motivation & Role（動機づけと役割）／Rule（規則）／Relation（関係）／Tool（ツール）／Activity（活動）／Revolution（革新）／Goal（目標）の七つである。以下ではまず、それぞれの視点から 3rd Place に求められる要件を考察してみる。

1) Motivation & Role: 動機づけと役割

場の参加者が集って、活動が自律的に始まるための動機、役割の自発的な創出を支える仕組みや参加を誘引する魅力が必要とされる。それは、参加者の内的な準備や役割意識を高揚させるための有形無形の仕掛けである。経済報酬のような外的動機づけではなく、活動そのものや目標達成が参加メンバーの内的動機づけとなる。企業組織のように、経済報酬という外的動機づけは基本的に存在しないため、集団目標と個人目標（欲求）が集いの場において親和していなければならない。メンバーの参加動機を高めるために、活動のパフォーマンスが随時、表現・周知されることも多い。

2) Rule: 規則

参加者の内部変化や、集団のダイナミクスを活性化、あるいは抑制するための無形資源である。明示的に定められたものと、不文律として暗黙的に合意されたものがある。いわゆる、制度・慣習・文化規範・価値観等で構成される。3rd Place の参加者にはダイバーシティが大きく存在するため、場の運用にしたがって、状況の多様性にそった制度や文化規範が生成されていくことが多い。

3) Relation: 関係性

関係資本（人脈）とそれにもとづく活動の信頼基盤を含めた視点である。人間関係、すなわち「他者を知っている」とその段階的な深まり、さらにはそのような関係性の伝播を支える仕組みが考察されるべきである。場の参加者各々がもともと保有している固有の信頼基盤、例えば所属企業や地域の町内会、カフェや居酒屋など、別の 3rd Place などを通じて関係資本がさらに拡大蓄積していく構造についても、この視点において吟味される。

4) Tool: ツール

活動をするための活動資源や情報環境を総括してツールとよぶ。3rd Place におけるツールは、それが公共的なものであれ私的なものであれ、初めて出会った同士であっても相互に共有的に利用できることが求められる。現状の企業組織などは、帰属集団に特定ツールの利用を限定するため、外部との共有的利用においては支障を生じる場合が少なくない。NeWS 委員会活動でも、共有的資源はインターネット・メールのみという状況に陥ってしまったため、共通に

使えるツールをあらたに模索した。このような「ツールの共有課題」が解決されていること、あるいは、解決する用意がなされていることが求められる。

5) Activity: 活動

参加メンバーで構成される複数の活動群を指す。必ずしも活動の目標自体が同一であることは必要でない。同じ活動であっても、各参加者の動機や専門性によって、その意味合いが異なることが生じうる。これは、カフェや図書館など、一般的な公共空間においても明らかである。活動においては、多様な参加者が出会い、新しい活動が企画されていく。長期的には活動の蓄積が、場のミッションそのものを変えていくこともありうる。例として、コワーキングスペースの運営形態が開設当初の集客イベント中心から、定常的なオフィス運営へと変わっていくといったことなどがあげられる。

6) Growing Up & Innovation: 成長と革新

個々の参加者の活動を通じた学習、場全体が集散的に保持する組織知の学習、及びそれらの適応的な変革である。場の参加者は、各々がもつ「異能」を学びあうことができる。さらには、メンバー相互の関係資本（人脈）からも知恵を得ることが期待できる。オープンシステムであるため、参加集団の変化や活動群の変化が、結果として場の全体を変革していく。すなわち、個人だけでなく社会装置としての場そのものも革新されていく。

7) Mission: ゴール、めざすもの

場の目標は、あらかじめ定められた共有的なミッションであり、ある場合には、活動経緯を通じて新目標が自然的に発生することもある。ただし、場の成立という条件のためには、常に目標は場の参加動機と親和性をもっている必要がある。基本的には、個人の活動目標に由来しているものであり、集団全体として「同一の」行動目標を共有する必要性は希薄な場合が多い。むしろ、参加者の行動志向性は、場における「活動意義の共有」で結ばれたものである。現実の企業におけるように、経営理念よりも事業計画のような執行に対する拘束力が優先的に強い力をもつケースは 3rd Place においては稀である。

以上の要件を事例で確認した結果を、次ページの表に示しておく。

3rd Place 事例の7つの視点からみた特徴

	NeWS	スタートアップ	大学サークル	コワーキング
1) Motivation & Role	所属企業の指名で参加。参加動機は多様(希薄)。	起業のための資源調達。	活動に関する接近。社会化欲求の充足。	関係形成と最新情報の入手(学習)。
2) Rule	遠隔会議でルール生成。情報管理は所属企業の規定に従う。	相互に合意的。	明示的、慣習的に規定。後輩に継承。	明示的な規則、習慣。ファンリテータによる管理。
3) Relation	原則的に固定的。大学や他企業など外部資源への関係形成もあり。	発起人の人脈起点。	活動を通じて形成。場の外(学業など)でも重層的に発展。	既存の関係資本や運営者をハブとして拡大する。
4) Tool	Moxtra、Slack、PrimeDriveなどの既存サービス。	(事業に応じて)	活動に準拠。	生活インフラ的な設備 情報交換に関する工夫等。
5) Activity	事務局主導。個々には、定められたチーム内部で企画される。	情報収集、関係形成、市場露出、資源調達。	部の特定活動(スポーツ、文化)。個別の懇親。	個別に自発的な発生。
6) Revolution	変革要素に薄い。	経営状況、外部状況で機敏に変化	集団状況の変化や、キーパーソンの登場により発生。	経営状態や外部状況に応じて変化する可能性あり。
7) Goal	当初に設定された。	起業の成功と成長。	部として目標設定。	各自の事業内容の総体として。主業にも依存。

以上で示した七つの性質は、あくまで 3rd Place 一般に関するものであるから、イノベーションを生むための要件の特徴を必ずしも含むものではない。そこで次に、今回の実践活動を通じて NeWS 委員会メンバーに醸成された感覚経験を手掛かりとして、3rd Place がイノベーションを生むような特性を直観的に想像してみた。これはいわば「BUSHITSU の初期モデル」とでもいうべきものである。以下で、Innovation 3rd Work Place (=「BUSHITSU」) がもつべき要件や特性について七つの視点から仮説的に述べることにする。

【「BUSHITSU」における7要素の特性仮説】

1) Motivation & Role: 動機づけと役割

参加者の活動に対する動機づけは、活動意義への共感や社会化欲求の充足によって維持される。活動役割の定義も、そのような共感性や社会化への志向を背景になされていく。このような動機の内発性は、外的条件の変動によらず、場の持続的・自発的な発展を支えるものとして期待される。

2) Rule: 規則

場における規則は、中央管理的でなくメンバー相互の合意により生まれ、さらに場の活動や集団構成の変遷によって適応的に修正されていく。このような流動的・生命的な性質により、場を構成する活動や参加者、文化に対して自由な展開性を与えることができる。すなわち、硬直的な規則によって変革要素を抑圧してしまうことを避けることができる。

3) Relation: 関係

相互関係は、メンバー間に生まれる個別の信頼関係を起点として、活動の進行を通じて増殖していく。公共性をもつ 3rd Place には、企業組織のように明示的な契約にもとづく関係性は存在しないため、基本的に活動意義への共感を起点として関係資本が蓄積され、信頼基盤の形成へと至る。このような関係資本の成長は、活動を構成する様々な行動領域の存在（多重性）を反映して、結果的に重層的に成長していく。重層的であるとは、異能を含めた多様な専門領域から参加者が参集することを意味し、そのような異質の出会いが新たな発想・着想を誘引すると期待される。

4) Tool: ツール

「BUSHITSU」で活用される環境資源は、特定の企業や団体に準拠することができない。したがって、公共的インフラやオープンソース、一般的な民間サービスを活用することが前提となる。このような共通環境を、メンバーの要求や条件にフィットさせていくことは、将来にわたって運用技術面の課題となっていくであろう。参加者のスキルによっては、ツールのオープンな自己開発がクリエイティブな環境の一部となる可能性がある。就労環境にワーカー自身が参加することは、職務領域に対する自我関与を高めると共に、そのような活動を異能同士で工夫することが、ワークプレイス環境の独創性や創造性を生む可能性をもっているからである。

(現状の素朴な例としては、コワーキングで見受けられるメンバー紹介アルバムのようなコミュニケーション資源の制作があげられる。)

5) Activity: 活動

場で営まれる活動は、特定目的の達成にむけて相互に合意的に規定され、そして分担される。通常企業活動のように、有期の全体計画を達成するのでなく、想定外の活動（及びその成果）が生まれることを促進する必要がある。そのために、活動は外部的管理による計画や目標定義でなく、内部的・自発的に生成していくものでなくてはならない。通常、「計画」とは定められた目標を確実に・効率的に執行するための資源であり、あらたに価値ある活動を生むことに対しては、大きな阻害要因となりうる。

6) Growing Up & Innovation: 成長と革新

「BUSHITSU」で営まれる活動は、成果を志向するだけでなく、参加者の成長と革新を志向しなければならない。すなわち、社会的な役割及び個人のキャリアにおける変革を期待した活動である。このような場で、「新職人」たちが互いに知的な業（わざ）を競い合うためには、出会いと職人同士の交流を支える仕組みが求められる。領域の異なる専門家同士が、互いに関心を抱き、言葉を通じ合わせるための場の仕掛けが必要となる。異能を含むダイバーシティが活躍する環境のデザインと維持は、そのような視点から進められるべきである。

7) Mission:ゴール、めざすもの

活動の目標は、その意義が共感できるものとして当初に設定される。そして活動の進展にともなって、新たな目標が分岐的に発生していき、それらが重層的に追及される。上述の通り、創造性の発揮とは、当初目標の効率的な追求ではなく、これまで認識されてこなかった、より価値ある目標の生成を伴うものである。与えられたゴールに対して PDCA を回していくことは、実務として勿論重要なことではあるが、イノベーション場においては、より重要で価値ある目標を鋭敏に察知するための感覚や思考スタイル、そして、そのような能力を磨くために異質世界や異能との出会いが求められる。

以上が、実践活動を終えた時点で NeWS 委員会のイメージする Innovation 3rd Work Place (=「BUSHITSU」) のプロトタイプ・コンセプトである。これらは、あくまで出発点としてのやや稚拙な仮説であり、吟味すべき視点の不足や方向づけの誤謬も含まれているであろう。その点の理論的な議論と並行して、今後様々な地域において、実際に「BUSHITSU」がデザインされ、運営され、真に創造的な場の多様なあり方が現実社会において議論されることが必要である。

なにより、日本の各地にこのような多彩なイノベーション場が次々と生まれていき、業界として産業社会に有用な支援をできることを目指したい。

(4) 将来ストーリー「BUSHITSU」のある未来風景

失われた年月と言われてから四半世紀が過ぎても、未だ日本では何かが失われたままであった。

2020年のオリンピックに向けての景気の波は一過性に過ぎず、日本から新しい価値はなかなか生まれてこなかった。無為な財政出動を繰り返したことで政府の財政基盤は弱まり、スタグフレーションの傾向が見えていたが、欧州とアメリカの混乱で生じた円高に救われる形で、かろうじて急激な消費財物価上昇が押さえられていた。

何が失われてしまったのか、それとも元々何もなかったのか。長く続いた議論の末に、南九州学院大学の社会力学研究所の野木川講師が唱えた考えに、「何となくそんな感じがする」と、多くの人が同意した。野木川講師は、日本の抱える課題が無形の社会資本、職場や地域に無数に存在していた"場"の喪失によるものと看破した。

20世紀の初めより、テクノロジーの進歩は機械化、自動化による効率の向上に直結していた。企業は人々を一箇所に集め、資本を投入し機械を使い、分業することで効率的に作業をこなしていった。製品やサービスを生み出す直接業務も間接業務も効率化が叫ばれ、その恩恵で多くの人が新しい製品を手にし、経済は拡大した。間接業務に対しては事務機の進歩もその一助となった。情報交換の効率は必要にして十分なところまでに至った。

21世紀の現代ではITインフラが十分に整備されてモバイルワークも一般化している。実現された「いつでも・どこでも・だれとでも」は確かに生産性を向上させた。しかしながら均質化と共に変化や刺激も失われて、「どこでも同じ」になってしまっていた。

「いまだけ、ここで、あなたと」が持っていた、その場所に行かなければ得られない場所性や特定の人との同時性を、野木川は"場"呼び、"どこでも同じはつまらない"と主張したのである。形式化されたものを効率的に交換するコミュニケーションのあり方だけではなく、共感や感性などを分け与え合う、職場内でもなければ家庭でもない第三の場、就労のためのプラットフォームとしての「3rd Work Place」が必要であると改めて説いた。合理を追求しない場もイノベーションには必要なのだ、と。

ある種のノスタルジックを込めて「BUSHITSU」と名付けられたこのコンセプトは、企業の壮年の経営者には総じて受けがよかった。種類は違えども誰しも中

学・高校で部活動に打ち込み、その当時の、ほろ苦く甘酸っぱい記憶が脳裏に甦るからであろう。

活動そのものを行う環境の整備は誰もが理解を示し投資してきた。グラウンドに人工芝を敷き、排水設備や照明をつけていつでも使えるようにする等には熱心であった。だがグラウンドでの以心伝心を生み出すのは、部室でのたわいのない会話や、漫画雑誌の回し読みや、不意に始まる喧嘩や、学校帰りの買い食いだった。それを実感で知っていたためにこそ共感を覚えるのであった。

人々は昔から勤務時間中や活動中にのみ新しいことが生まれるのではないことは知っていた。活動を支えるためには、薄暗く少しすえた臭いのする、乱雑な部室こそが今必要なのだと直感できるのであった。

野木川の主張には更に続きがあり、「地域や人などに依存していた"場"も、技術と思想の進歩によって切り離して持ち運ぶことも可能だ」としている。自然発生的に存在している従来の場合だけではなく、ある種の動機付けや少しの技術で、場所にとらわれない同時性、ある意味「文化」を持ち運べるとしたのだ。今、企業は"場"の必要性を認めつつあり、半信半疑のところはあれども、ITやオフィス機器の業界では試行錯誤が始まっていた。

＊ ＊

次の打ち合わせのために取っていた会議室につくと、私のタブレットにはすでにポップアップが浮かんでいた。

"Next: NeWS 委員会 15:30-17:00 プレレビューを開始しますか?"

前の会議が長引いてしまって20分遅れで参加する私は、「OK、途中経過も教えてね」と答えると、ハイライトシーンが0.2秒間隔で切り替わりながら流れはじめ、メンバーの音が断片的に聞こえてくる。

"SENSES"というこのサービスは、一言で言えば何かを始めやすくするサービスだ。いろいろなことができ、気分やモードを切り替えてくれるのも手伝ってもらえる。これまで何をしていたか、どんなことを考えていたのかを、一瞬で呼び起こすこともできる。

打ち合わせや作業に入る前の1、2分で使えば、スマートフォンやPCから象徴的なシーンや言葉が流れてきて、「そうね、そうだったよね」という気持ちにさせてくれる。

小さなメタリックの円錐形のデバイスを使うこともある。今日はビデオ会議でこちらは私一人なので遠慮無く使える。スピーカーやプロジェクタ、パフォーマーなどを備えていて、デバイスの頭頂部に軽く触れると、指を通じて微かな電

気刺激が伝わってくる。この刺激のパターンが活動や場ごとに異なっていて、それぞれの記憶を呼び起こしてくれる。頭の奥の方を揺さぶられている感じなのだが悪い気にはならない。微かに漂ってきたのは、この前懇親会で集まったときの居酒屋の匂い。ああ、戻ってきたんだ、と思う。これ終わったらビールかな、とも思う。

SENSES に幾つかの活動を登録しておく、クラウドの上のシステムは私のスマートフォンや PC を通じて活動をじっと見ているのだ。その時その時の、深く関心した時のことや、意見が食い違ってしまったときの悔しさや、一緒に大笑いしたときの出来事などを **SENSES** は覚えていてくれる。他にも、一緒に参加する人達の近況もそれぞれの SNS などからどんなことがあったのか見ていてくれる。参加時のちょっとした心の壁を下げるのにいろいろなことをしてくれる。

すでに打ち合わせは始まっていて、**SENSES** は 20 分くらいの出来事を 1 分くらいでまとめて私に見せてくれた。

ふーん。

"私"も何回か相の手で意見を言っていたようだ。なかなかいいこと言っているじゃない、と、ちょっと感心した。

「わかったわ、ありがとう。じゃ、交代ね」

という、画面がミーティングに切り替わった。

「ごめん、ちょっと遅れた。」と挨拶すると、

「お疲れ様!」「やっぱり本人じゃ無いと思っていたよ」「どうも」「写真みたよ」と声が次々と返ってくる。

メンバー毎に **Bot** と呼ばれるコンピュータが作り出した疑似人格がいて、その人が過去に発言した中身や経歴などから、こんなコト言いそう、ということテキストで書き出したりもしてくれる。今も、私が遅れている間は **Bot** が私の代わりをしてくれていたのだ。

この **Bot** はなかなか強力でよくできている。普段もチャットなどで呼び出すことも出来て、本人には直接きけないようなことも内緒で教えてくれたりする。本人と話していたのか、**Bot** と話していたのか、分からなくなるときどき混同してしまう。

一番面白いのは、実は自分の **Bot** と話すときだったりする。自分がすっかり忘れてしまっていたことを話し出したり、聞いていると恥ずかしくなるくらい自分そっくりの口調だったりして、双子の姉妹がいたらこんな感じなのかなと思

うのだ。自分のところを外から眺めている感じなんだけど、自己嫌悪にならないくらいの微妙さ加減で機械っぽさが残っていてココロって感じた。

Bot 自身で新しいことを考えると、あんまり複雑なことはできないけれど、受け答えをして人の考えを多面的に深めるくらいの役には立つ。結局のところ、人からの意見はきっかけに過ぎないからだ。

こうやってミーティング前に使ったりもしているけれど、本当の SENSES の目的は、効率をあげたりすることじゃない。"仲良くなる"ことが一番の目的なのだ。

SNS はコミュニケーション取るにはいいんだけど、書き込んだり読んで返事したりするのがちょっと面倒。相手が多くなってくると苦しくなっていく。みんな同じ不満を持っていたところに、"オレなんか大体にいつも同じこと言ってるから、自動化できんじゃね?"と考えた人がいて、それが SENSES の元になっていると聞いた。だから堅苦しい場面にはあまり似合わない。どちらかというともみんなで考えたりする、ゆるい打ち合わせや会話に向いている。Bot にはフレンドリーパラメータという設定があって、0%~95%まで選べる様になっている。70%くらいでも結構ウソ 800、適当な受け答えを始めたりしてけっこう受ける。私の場合、15%くらいにしておくとおちよっと品が残ってていい感じ。本物よりも上品な感じになって、逆に見破られたりするけど。

ちょっと忙しいときに億劫だったところを、Bot が代わり受け答えしてくれたり、つぶやいてくれることで、普段はゆるく繋がっていくことができるし、必要なときには一気にその気にさせてくれる。お父さんくらいの年上のおっちゃんの趣味なんて、SENSES がなかったらきっと知らないままだったと思うけど、こっそり Bot に聞いたら、へーって思って、親しみが持てるようになった。

**

記号的・数値的なデータとして形式知化されない多様な「知恵」の活用は、「見る・聞く・共感する・伝えあう」の人間の知的活動要素を「集う」という行為で包括し、空間と時間を共有することのみが手段であった。書き表せないもの、言葉にできないものは、共に経験して感じるより他はない。よくいわれるのは飲み会等を通じたいわゆる呑みにケーションだが、その他にも、休憩所でお茶や、たばこでも会話、共同で使用する空間の掃除等、本来の業務に付随して行われてきた様々な活動があった。年齢や経験の異なる人々との共有体験は一体感や言葉にしなくても伝わる"文脈"を形成する。"文脈"は、同じ場を体験した者同士でな

ければ理解できない。これらがコミュニケーションの新しい核となって創発を促していく。

会議室で顔を合わせているだけでは埋めきれない何かを補うのが BUSHITSU である。BUSHITSU は集まって楽しい場である。

BUSHITSU は誰かの存在を感じ取れる。BUSHITSU は活動の目標やこれまでの歴史を思い出させてくれる。BUSHITSU を介して新しい出会いがある。BUSHITSU そのものが目的ではないが、活動が自立的に始まるための動機付けを助け、イノベーションの創出を支えるものが BUSHITSU であると、野木川は言う。言葉に表せないものは言葉に表さないまま感じれば良いと、野木川は語る。

もっといえば、そもそも目的すらなくとも良いかもしれない。サッカーを行うことのみが目的だろうか。友人を作り一緒に遊ぶことそのものも十分な動機だろう。集うこと、そのものが目的ならば、BUSHITSU それ自体を楽しめばよい、そこからいずれ新しい気づきが起こるであろう、そう野木川は説く。これらが重要になるのは、現代社会では自社の中だけに閉じた活動に納まらず、組織や会社を跨ぐようなオープンイノベーション的活動が主流になっていくためであると、野木川は説明する。

そして、テクノロジーの進展は、物理的な「集う」だけではない共感の場をもたらし始めている。

打ち合わせは今日もかなり活発で、冗談飛び交いながらも新しいアイデアも結構揃ってきた。なんかスピード感を感じるし、ちょっと先が楽しみだ。

こういった会社を跨いだ人達との集まりはいつも刺激的で、同じ会社の人達からあまり出てこないような話が聞こえてくる。また会社だと上司に遠慮しちゃうところもあってあまり大胆なことは言えないけれど、こういう場だと率直に言えるように感じる。

集まっているからには目的は一応あるんだけど、話が脱線して全然違うことが始まったりもする。みんなそれを楽しみに参加している。

委員会の話が一区切りついたところで、先ほどの匂いに刺激をうけたのか、呑みにいこうという話になって、向こうから声がかかった。

「なお吉に先に行っているよ」

なお吉は新橋にある私たちの"ホーム"である。ちょっときたない昭和を感じさせる混沌とした店構えの、油の焦げる香りが漂う赤提灯である。都内に集まれるときはこの店に行くことにしていた。"宴会は赤提灯"が私たちの合い言葉である。

私はこっちで一人なので、バーチャル宴会になる。タブレット持って適当な居酒屋から画面を通じて宴会に参加するのだ。お店毎にメニューが違って、互いのおつまみの話で盛り上がったりして、こっちでも頼もうかなんて感じで、意外にイケる。参加出来ない人も Bot がチャットで入ってきたりする。

「じゃあ、どこか似たお店探して入るから、先に始めてよ」

片付けしながらそう言って、ついでに私の Bot のフレンドリーパラメータを 80% に設定して、「盛り上げてね」とお願いしておいた。

NeWS 委員会メンバー

委員長	武井 一	コニカミノルタ株式会社
副委員長	川本 浩史	富士ゼロックス株式会社
委員	曾我 仁彦	アマノ株式会社
	太田 真祐子	アマノ株式会社
	近藤 弘樹	沖電気工業株式会社
	野中 雅人	沖電気工業株式会社
	山口 徳郎	沖電気工業株式会社 (～2015年8月)
	西 敬	沖電気工業株式会社 (2015年9月～)
	神原 宏明	カシオ計算機株式会社
	吉岡 和彦	キヤノン株式会社
	金森 千春	キヤノン株式会社
	金光 重中	京セラドキュメントソリューションズ株式会社
	河野 温子	コニカミノルタ株式会社
	馬場 真意	コニカミノルタ株式会社 (～2015年9月)
	青木 稔	コニカミノルタ株式会社 (2015年7月～)
	小新井 正治	シャープ株式会社
	野口 輝彦	シャープ株式会社 (～2015年8月)
	土居 正弘	シャープ株式会社 (2015年9月～)
	伊藤 高光	セイコーエプソン株式会社 (～2015年3月)
	安川 尚昭	セイコーエプソン株式会社 (2015年4月～)
	脇本 義孝	セイコーエプソン株式会社
	山内 真紀	セイコーエプソン株式会社 (～2016年3月)
	横森 聡	東芝テック株式会社 (～2015年10月)
	木下 泰宏	東芝テック株式会社 (2015年8月～)
	小村 晃雅	富士ゼロックス株式会社
	岩井 貞之	株式会社リコー
	豊則 詩帆	株式会社リコー
オブザーバー	水上 定洋	経済産業省
	陶浪 暁彦	経済産業省
アドバイザー	古矢 眞義	古矢リサーチグループ
	馬場 真意	(2016年1月～)
事務局	中西 英夫	一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会
	岡野 聖史	一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会

10年後あなたはどのように働きたいか ～3つのシナリオで描く新しいワークスタイル～

2016年7月1日

編者 新世代ワークスタイル実践プロジェクト委員会

一般社団法人 ビジネス機械・情報システム産業協会

所在地:〒108-0073 東京都港区三田 3-4-10 リーラヒジリザカ7階

TEL:03-6809-5010
