

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～
(要約版)

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. 10年後のワークスタイル・シナリオ.....	4
3. シナリオ実現に向けての業界提言.....	6
(1) 多様なワーカーが各々に生き生きと能力発揮するための 「New Thinking Style」の実現.....	6
(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.....	7
(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。.....	8

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、JB Mia）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、JB Mia 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3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

- ・少子高齢化の進展により生産年齢人口が大幅に減少する。
- ・都市部への人口集中が続いており、地域格差が拡大している。
- ・IoT/ロボット/AI 技術が急速に進展する。
- ・ダイバーシティ、インクルージョンに対する意識が高まっている。

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、生産年齢人口（15-64歳）は、2015年の7,681万人から2025年には7085万人になり、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、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。

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。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。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. 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～

・2025年のワークスタイルに関する以下の三つのシナリオを策定した。

- ・イノベーション開国:「創造と革新」と「知恵の結集」
- ・「新職人」社会:「品質の追求」と「プロフェッショナル化」
- ・最先端効率国家:「効率の追求」と「全員活躍」

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。こうした認識の下、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。

シナリオ策定に当たっては、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。

これらに基づき、以下の四つのシナリオを描いたが、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、以降の分析等にあ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。

イノベーション開国: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社会。「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。

「新職人」社会: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

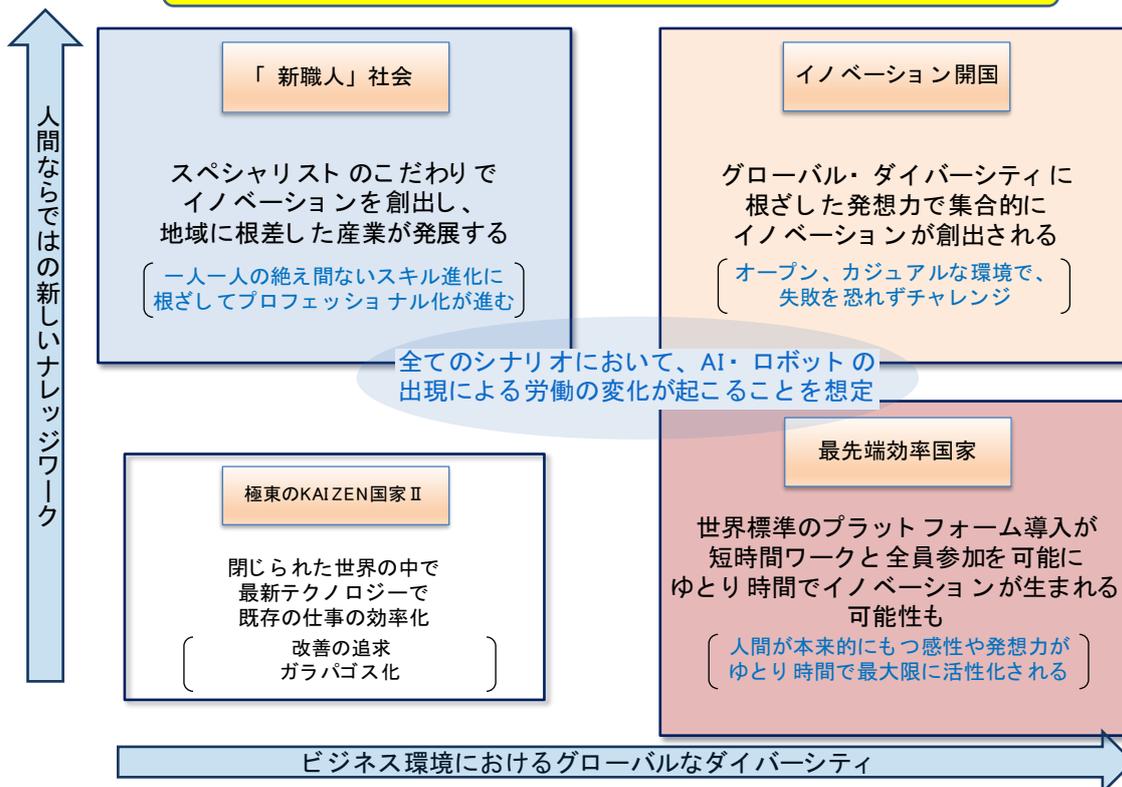
的に追及し、新しい価値を生み出している社会。「『新職人』社会」シナリオの特徴は「品質の追求」と「プロフェッショナル化」である。このシナリオでは、スペシャリストとしての高い専門性とこだわりを武器として、イノベーションの創出をめざす。

最先端効率国家：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社会。「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、先端技術を駆使した効率化で生まれた時間を使い、誰もが仕事や趣味、ボランティアも含め様々な形で社会とつながり、活躍している姿を想定している。

極東の KAIZEN 国家Ⅱ：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社会。「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。これらをわかりやすく示したものが、以下のチャートである。

NeWS 委員会で作成したワークスタイル・シナリオ^(注)

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



(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。

3. シナリオ実現に向けての業界提言

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。また、ワークスタイルアイデアソンを 2 回開催し、将来を担う若い就労者との議論の場も設けた。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について提言を策定した。

【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ワークスタイル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

(1) 多様なワーカーが各々に生き生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生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。

(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。

(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。

なお、報告書には、NeWS 委員会の活動プロセス、三つのワークスタイル・シナリオに関するペルソナストーリー、「BUSHITSU」コンセプトに関する考察などが詳しく掲載されているので、是非ご参照ください。

以上

(要約版)

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
