

## A: 2030年 未来イシュー名：女性たちのイノベーション旋風

### 背景

労働人口減少が懸念される中、世界に遅れを取っていた日本の女性の労働力の活用問題について、行政はこの10年積極的に女性の社会進出を後押ししてきた。古い価値観を持つ政治家もいなくなり、「女性＝子供を産んで専業主婦となって子育てをしていればいい」と考える層の権限が弱くなったことが政府の柔軟で新しい政策や施策展開を後押ししてきた。当社は10年以上前から積極的に必要な改革を取り入れてスキルとやる気を持った女性を採用してきた。産休・育休制度はもちろんのこと、育児をしながらも働きやすい環境を雇用形態、社内の設備やIT環境を整えることで創り出した。高い志とやる気をもって勉強したり、スキルアップを常に模索してきた女性たちは、効率的に自分の働く時間を使い、様々な分野でそれぞれの力を発揮し当社の好調な業績に貢献している。

### 具体的な生活者像

多くの20代～30代の女性はフルタイムで自分のやりたい仕事に取り組んでる。そしてある程度経験を積むと女性たちは積極的に管理職に立候補したり、抜擢され女性の社会進出を牽引している。自分の可能性を探り、終身雇用には頼るのではなく、転職し、キャリアアップを目指す人も多い。子供を持つ社員は、行政が運営する保育所や、民間のベビーシッター・サービス、そして当社内にある保育所など様々なサポート・サービスを利用し、キャリアと子育てを両立している。多様な子育て支援サービスと働き方改革により、高等教育を経た女性たちはより柔軟に人生計画を練ることができるようになってきている。

### 技術

リモートで働く環境が整備され、物理的に社内にはいなくてもいいという時間が10年前より短くなった。必要であれば顔を合わせて一緒に業務に取り組むこともあるが、「いなくてはならない」時間が短くなることで、より自由に時間と場所を選んで働くことができる環境が整った。情報の持ち出し規制などで問題視されてきたセキュリティ対応についても、より高度なシステムが確立したので、規制の厳しい業界でも徐々にリモートワークができるようになってきた。

### ビジネス

社員の男女比率も平均的に同率に近い数値になり、結果以前に比べ圧倒的に女性管理職が増えてきている。女性の管理職が積極的に経営に参加することで、組織の制度が作られたり。多様化は様々な新しい発見を生み出し、各所でイノベーションを創り出している。自分の時間や働き方を意識する社員が増えることで、長いこと問題視されてきた生産性も上がってきている。

### フラクチャーポイント

・価値観：女性自身が働き続けたい、専業主婦ではなく社会に出て何かしら社会貢献をしたいとか、仕事を通して叶えたい夢があるという価値観を持っているか。そのような価値観を持つ女性の割合が増えていなければ、そもそも女性が活躍する社会を作り出すことは難しい。2020年以前、まだ女性の社会進出が厳しかった頃に働いていた母親を見て育った子供は、働くのは大変そうだから専業主婦になりたいと思うかもしれない。あるいは専業主婦の母親を持つ子供が「お母さんみたいになりたい」と思うかもしれない。「専業主婦」をどう捉えるのか、「働くこと」とはどういうことか、教育業界との連携も必須だろう。

## B: 2030年 未来イシュー名： 2030年における高齢者（シルバー）人材活用

### 背景

2010年約1億2800万人だった日本の人口が、現在1億1600万人に減少した。生産年齢人口も2010年には8000万人以上いたが、2030年に6700万人になり、「生産年齢人口率」も下降した。この労働人口減少の危機を打開するために、最も効果的な手段の1つとして高齢者（シルバー）人材の活用へと行政は舵を切りだした。

### 具体的な生活者像

シルバー人材活用のため、まず「高齢者」の定義づけを変更した。「高齢者」定義を75歳とし、今までの60(65)歳定年年齢をみなし原則70歳とすることを法整備した。このことが労働者人口の削減に歯止めをかけた。また、年金受給額を減額することと、「働くことの意義・楽しさを追及する」というスローガンを掲げた。同時に70歳定年年齢を迎えても希望者には引き続き仕事を続けられるよう行政側として「Old Work」を運営。自身の経験を活かした職種の希望を企業側と組合ソフトを作り、労働人口をさらに補充した。平均寿命が90歳になった今、これは当然の策といえる。

### 技術

シルバー人材が使いこなせるような業務のオートマ化を実現。さらに、複雑な業務や資格を要しないようなシルバー人材専門の仕事専用機器の開発が進む。今まではコンピューターなども懸念していた高齢者も簡単な操作なら使え、なおかつ認知症予防にも役立つシステムになっている。またより迅速に従事志望高齢者と企業側をマッチングさせるシステムが確立されるに至った。

### ビジネス

シルバー人材を利用しない企業は人材不足に悩み、売り上げが急落。一方で、シルバー人材を利用している会社は急成長を遂げている。この現況に対し、シルバー人材に後ろ向きだった会社も積極的に採用にのりだした。シルバー世代におけるカリスマ従業員も現れ、多くの高齢者の憧れの的になる。シルバー人材が様々な分野で今後も成長していく予測である。

### フラクチャーポイント

シルバー人材の登用が浸透し、シルバー労働に対する企業間競争が生じる。また、年齢的な問題もあるので、長期におけるシルバー人材の利用が必ずしも期待できるという保障はない。また、シルバー人材との契約における問題点も懸念材料の1つである。そして、もはや仕事なしでは生きていけない高齢者＝「オールドワークホリック」という現象が生じはじめ、社会問題化しつつある。

## C: 2030年 未来イシュー名：「クリエイティブ・シティ」を作れなかった日本

### 背景

政府は働き方改革実現会議で、女性や高齢者の活用、そして外国人労働者の受け入れなどの政策について議論を重ねてきたが、国家の成長戦略としてそれを明確に打ち出せないままだった。そのような状況下で、危機的な人手不足を解消すべきという、国民意識の変化や産業界からの強い要望により、2025年に単純労働者の受入を解禁した。その結果、2030年時点での外国人雇用は200万人を超え、10年連続で過去最高を更新しており、我が国の不足する労働力を外国人が補う構図は鮮明なものとなった。

### 具体的な生活者像

2020年の東京オリンピックまでは、観光客を中心としたインバウンドでの外国人が目立っていたが、その後は、労働者としての外国人が目立つようになる。単純労働力を補うために流入した外国人は、国別に見ると、これまでのトレンドに変わりなく中国が最多で全体の3割を占め、次いでベトナムが2割、フィリピンが1割強となり、彼らは独自の生活様式をそのまま日本でも維持したため、都市部とその周辺エリアを中心に、所謂リトルチャイナ、リトルベトナムといったエリアが形成されている。これらの地域においては、既存住民との摩擦や対立も顕在化し、社会問題化している。

### 技術

ロボットやAIの技術は飛躍的に向上したが、それによって不足する労働力を補うことには限界があった。そこで外国人労働者の受け入れが認められたが、それにより、日本も多様な人種・民族が混在する国となり、日本語、英語のみならず、中国語、フィリピン語、ベトナム語などの多言語社会となっている。翻訳技術の向上によって、一般的なコミュニケーションは、問題なく行われるようになっており、また、公共施設・公共機関をはじめ、多くの民間施設も、サイネージをはじめとする各種デバイスのインターフェースはマルチ言語対応が一般化している。一方、所謂デスクワークの領域においては、情報通信技術の発展が目覚ましく、リモートでの業務はなんら支障のないものとなり、場所による制約はなく、地域、国境、時差を超えた業務遂行がなされ、結果的に多様な働き方を実現させている。

### ビジネス

東京などの大都市を中心に国際競争力のある都市作りを国家として目指したが、経済や政治の規制改革は進まず、真のグローバル・シティといえるのは、一部の特区に限られている。その特区においても、政府が積極的に取り込もうとした国内外の高度人材に関しては、日本の経済的地位の低下から、外国人高度人材の流入・定着化は進まず、逆に優秀な日本の人材がチャンスを求めて早い段階から海外に出て行ってしまうという自体に陥っている。また情報通信技術の発展により、東京を含む日本のビジネスは、グローバル企業のバックオフィスと化している。

### フラクチャーポイント

これまで移民の受入を、拒むというよりも、その根本的問題について直視せずに来た日本。感情的な面や、根拠のない不安から、彼らを受け入れられない層が引き続き多く存在するとすれば、我が国の活力は奪われてしまうであろう。また子育てブランクのある女性の復職、海外からの優秀な人材の受け入れなど、多様な人材を、自由に柔軟性を持って活用しようという価値観が、政治家、経営者のみならず、社会全体として認められなければ、諸外国の「クリエイティブ・シティ」に太刀打ちすることは難しいであろう。

## D: 2030年 未来イシュー名:

### 多様化する働き方 選べる雇用形態がパーソナライズ化された労働社会

#### 背景

少子高齢化により、企業は20世紀終盤のように労働者獲得が難しくなった。その結果、一人一人の個に対応した勤務形態を提供するようになり、雇用のパーソナライズ化が推し進んだ。決まった時間に一樣に出勤する形態も今は昔、人々はプロジェクトや業務量に応じて、メリハリを持って働けるように柔軟な働き方を選択できるようになった。週休3日を選ぶものもいれば、反対に業務量を増やして、収入増を試みる労働者も出てきている。週40時間という制限も撤廃され、ワークライフインテグレーションが推し進んだ労働環境が成立している。会社の形態としても変化が起こっており、衛星のようにユニットごとに小さな企業集団としてアウトバンド化された、アライアンス集団の形態をとる企業群も現れてきている。その企業群は裁量権が親会社に依存することなく、限りなく独立独歩でビジネスを営んでいる状態になっている。

#### 具体的な生活者像

週休3日を選んだある30代男性は、企業に勤めるかたわら、複線的に別企業と業務委託契約を結んでいる。メインで勤めている勤務先企業ではアサインされない仕事をすることができおり、経験の幅を広げている。また、ある20代男性は、ある時期をハードワークの時期と位置づけ、タフなプロジェクトのリーダー役を志望し、経験を積む機会として仕事に取り組んでいる。給与は一年前の倍の水準となっている。そのかわり、日々の労働時間は昨対比で1.5倍の水準になっているが、その働き方を自ら選択している。

アライアンス化された小単位の企業群は、それぞれに採算責任は有するものの、情報規定はまもりつつ、他企業の仕事も請負っており、親企業の給与水準にしばられず、また、労務規程も独自に定められ、自己決定的に活動をしている。ブランドのみが親企業の名前であるが、実態はまったく別の会社として営まれている。

#### 技術

働き方の多様化、柔軟化を下支えするテクノロジーとして、ITデバイスのさらなる進化が下支えとなっている。テレビ会議はSkypeから進化し、ドキュメントのリアルタイム共有ができたり、板書が3Dで図示化されて、より一体感のある会議システムが提供されている。

また、多国間の会議においても、言語の問題は進化した翻訳機により、リアルタイムで意思疎通ができる言語のインフラ面が整っている。

#### ビジネス

マーケットは海外に開かれており、販売先、商談先は先進国以外にも発展途上国へも拡大している。販売先の商習慣に沿ってビジネス理解が求められるため、ダイバーシティへの理解が求められている。言語の問題は技術によって解決されているが、文化理解がより一層重要になっている。

#### フラクチャーポイント

年功序列がかたちの上だけでなく本当に認められるか。より成果をベースにした考え方で企業経営がなされているか。多様化の土台となる自由とそれに対する責任の観点をそれぞれの個人が持ち得ているか。