

# 働き方の未来 2035

～一人ひとりが輝くために～

## 報告書



2016年8月

「働き方の未来2035:一人ひとりが輝くために」懇談会

## <目次>

1. はじめに ～一人ひとりが輝く社会をつくる～	1
2. 2035年の社会	4
2. 1 少子高齢化社会	4
2. 2 技術革新の現状と予測	4
2. 3 技術革新のインパクト	6
3. 一人ひとりが輝く 2035年における働き方	8
3. 1 時間や空間にしばられない働き方に	8
3. 2 より充実感もてる働き方に	8
3. 3 自由な働き方の増加が企業組織も変える	9
3. 4 働く人が働くスタイルを選択する	9
3. 5 働く人と企業の関係	10
3. 6 働き方の変化がコミュニティのあり方を変える	11
3. 7 世界と直接つながる地方の新しい姿	11
3. 8 介護や子育てが制約にならない社会	12
3. 9 性別、人種、国籍、年齢、LGBT、障がい、すべての「壁」を超える	13
4. 一人ひとりが輝く 2035年における制度のあり方	14
4. 1 基本として求められる視点	14
4. 2 具体的な制度のあり方	16
5. 一人ひとりが輝く 2035年における生涯教育のあり方	20
5. 1 自立するための教育—好きで得意な道選び	20
5. 2 生涯やり直しができるための教育	21
5. 3 多様な人材に合わせた教育	21
6. 2035年に向けての提言	23
① 技術革新は、大きなチャンスをもたらす	23
② チャンスを生かすには、新しい労働政策の構築が不可欠	23
③ 働き方の変化に伴うこれからのコミュニティのあり方	24
④ 人材が動く社会と再挑戦可能な日本型セーフティネット	24
⑤ 働く人が適切な働き場所を選択するための情報開示の仕組み	25
⑥ これからの働き方と税と社会保障の一体改革	25
⑦ 早急かつ着実な実行を	26

7. おわりに ～2035年、自分らしく輝ける社会へ～	27
<参考資料>	28
未来通信～20年後の私は幸せに働いていますか？	29
「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会開催要綱	32
「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会メンバー・アドバイザー名簿	33
「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会開催実績	34

## 1. はじめに ～一人ひとりが輝く社会をつくる～

現在、日本は少子化、高齢化による人口減少、労働力人口の減少、加えて地方は過疎化という大きな課題に直面している。

女性、男性、若者、高齢者、障害や難病のある人、失敗した人など、誰にも出番と役割があり、働きがいや生きがいを感じることができる社会にしなければならない。

多様性の中からこそ新しいアイデアが生まれ、小さな成功やイノベーションが湧き起こる。一人ひとりの個性と変化のあるライフステージに応じた多様な働き方が共存し選択できる社会を実現したいものだ。

20年後を展望する前に、20年前を振り返る。1996年は前年に発表されたWindows95ブームで湧いた日本だったが、世界は一気にインターネット時代への大きな変革の幕開けとなった。

1995年設立のAmazonは本のインターネット販売からスタートし、総合EC（electronic commerce 電子商取引）サービスはもちろんのこと、今やクラウドサービスを提供する世界トップクラスのITテクノロジーカンパニーになっている。2000年代にはITバブル、ネットバブルを超えて出現したGoogleやiPhoneが全世界の人々のライフスタイルに画期的な変革をもたらし、異次元の破壊的イノベーションにより既存企業のビジネスに大打撃を与えた。

1980年代以降、ハードウェアからソフトウェアに付加価値が遷移し、現在は「サービス」や「アプリ」を提供する企業の市場価値が上位を占めるようになっている。インターネットテクノロジーによる知識情報社会の到来は、イノベーションの根源が人々のアイデアや思考の中にあることを再認識させた。インターネット空間を有効活用して新しいアイデアを具現化すれば、老若男女、組織の規模を問わず「成功」を手にすることができる。世界中のすべての人々にとって「チャンス」の時代になっている。

徳島県の上勝町は人口2000人足らずの、高齢化率約50%の美しい小さな町だ。アイデアと使命感に燃えた地域のリーダーとおばあちゃんたちの試行錯誤、創意工夫で「葉っぱビジネス」を作り上げ、年収1000万円のおばあちゃんも現れた。おばあちゃんはPCやタブレット端末を使いこなし、全国の市場分析を行い、ニーズに合った葉っぱを採集し全国に届ける。全員の売上ランキングが互いに見えるようになっており、それがやる気を出させるツボらしい。出番と役割の舞台を作ることに成功した町は、現役長寿なので医療費が他の地域に比べ低く、

「忙しゅうて、病気になるっれんわ」だそうさ。

鹿児島県三島村は竹島、硫黄島、黒島の 3 つの離島からなる村だ。人口は約 400 名、小中学生は約 60 名で村内に高校もない県内一小さな村だが、その取り組みはグローバルだ。

「ジャンベ」という楽器をご存知だろうか？ジャンベは西アフリカの太鼓で、バチは使わず素手で叩く、お祭りや儀式には欠かせないアフリカ文化を象徴する楽器だ。そのジャンベを通して、三島村は 20 年以上にわたりフランス語圏のギニア共和国と交流を深めてきた。きっかけは 1994 年、小さな村との交流を希望したジャンベのトップ奏者が村を訪れ、子どもたちに演奏を教えたこと。以来、村では子どもたちによる演奏会が毎年開かれ、なかには鹿児島や東京を飛び越えて、アフリカにジャンベ留学する若者もいる。都会でさえアフリカと交流する土壌が整っていないのに、この田舎の小さな離島は、音楽を通じて友好的な関係を築き上げている。ローカルといえども、グローバルにつながっていくことができる、「グローバル」の体現者である。

米国の働き方の変化はさらに遡る。1983 年、PC と当時の低速な通信を組み合わせて活用した数人のベンチャー企業のソフトウェアエンジニアたちは季節ごとに自然環境豊かな渓谷や森林、雪質の良い場所にオフィスを移し、顧客であるハードウェアメーカーの幹部が彼らに会いに行く。物理的な場所や時間にとらわれない自由で魅力的なワークスタイルとそれを許容するユーザーの出現だ。顧客は神様という概念より、大企業にとっては「数人のチーム」がなくてはならない真のパートナーという関係と言えよう。

2035 年にはさらなる技術革新により、時間や空間や情報共有の制約はゼロになり、産業構造、就業構造の大転換はもちろんのこと、個々人の働き方の選択肢はバラエティに富んだ時代になるに違いない。

AI(Artificial Intelligence 人工知能)を中心としたこの大きな技術革新は、今後の経済の構造を、急速かつ大きく変える。これは、日本経済にとって大きなチャンスでもある。日本が直面している課題の解決に大きく寄与し得るし、その恩恵は都市部だけでなく、過疎化や高齢化が進む地域にも及ぶ。いわゆる IT 産業だけでなく、農林水産業等は、まさに AI の導入による生産性や収益性の向上が大きく期待されている分野だ。

そしてこの技術革新は、企業業績だけでなく、働くすべての人々に大きな恩恵を生み出し得る。それは、働く場所に関する物理的な制約がなくなり、多くの仕事が、いつでもどこでもできるようになるからだ。しかし、その恩恵を、

働くすべての人、そして経済全体にもたらすには、本報告書で詳しく述べるように、技術革新に合わせて、あるいはそれを先取りする形で、新しい労働政策を構築していくことが不可欠だ。

そのような新しい労働政策をいち早く構築し、将来の日本人には、個々人が「好きで得意な道」で技術革新をフル活用し、世界で類を見ないユニークな存在であり続けてほしい。魅力ある日本社会を創り上げるために、「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」を提言する。

#### 【参照】

徳島県勝浦郡上勝町 <http://www.kamikatsu.jp/>

株式会社いろどり [http://www.irodori.co.jp/asp/nwsitem.asp?nw\\_id=2](http://www.irodori.co.jp/asp/nwsitem.asp?nw_id=2)

鹿児島県三島村 <http://mishimamura.com/>

## 2. 2035年の社会

### 2. 1 少子高齢化社会

2035年、世界の人口は現在の73億人から85億人まで増加するのに反して、日本は1.27億人から1.12億人に減少すると予測されている。他方で長寿化が進むため、少子高齢化がさらに進み、現在の26.7%の高齢化率が33.4%まで拡大するとも言われている。労働力人口を増やすべく、高齢者や女性の活躍、外国人人材の受入等が声高に叫ばれているが、様々な人が真に働きやすい社会・環境を作れるかは、これからの20年、我々がどう考えどう行動するかにかかっている。だからこそ、今すぐに我々は我々が目指すべき未来をしっかりと考え、そのためのステップを一つひとつ進んでいかなければならない。

産業別就業者数の将来予測では、情報通信業、医療・福祉、その他サービスのみが増加と予測されており、その他の産業は軒並み減少となっている。医療・福祉をはじめとして、これから2035年に向けて、最先端技術を活用した効率化、省力化が実現され、付加価値のある新たなサービスが生まれてこなければならない。

### 2. 2 技術革新の現状と予測

技術革新は経営革新や業務の効率化、ライフスタイルの進化に、継続的に貢献してきた。新事業や新製品、新サービスが創出され、社会の課題を解決したり、利便性や生産性を向上させたりしただけでなく、コミュニケーションのあり方や働き方の多様性、各種コミュニティの運営や維持の容易性も支援する、なくてはならないツールになってきた。

技術革新の進展を踏まえることは、これまでの変化を考えると未来社会を展望する上で、世界共通の前提である。

#### ◇処理速度、通信技術について

ムーアの法則の限界はあるものの、これまで12年周期で1000倍の性能進化が起きてきており、2032年以降はスパコン性能は10の21乗(10垓)、1ZFlop/sを上回ると予想される。モバイル通信速度は1985年から30年で10000倍向上しており、2020年には5G規格で10Gbps以上になり、2035年には100Gbpsを上回ると予想される。世界のほとんどの人々が高速なモバイル通信に接続される。

#### ◇センサー

予想主体によって差はあるものの、毎年1兆(Trillion)個規模の大量のセ

ンサーをコネクティッドデバイスとして活用する社会が到来するといわれている。脳波や匂いなどの生体センサーも医療や他の分野でイノベーションをもたらす。

#### ◇VR (Virtual Reality 仮想現実)、AR (Augmented Reality 拡張現実)、MR (Mixed Reality 複合現実)

現在、VR や AR は実用段階にあり、医療分野、教育分野や設計イメージの共有、商品説明、試着などビジネスの世界でも活用されつつあり、今後はさらに発展し、コンパクトな使いやすい形状に進化するだろう。AR を用いたゲームの熱狂ぶりは、そのインパクトの大きさを物語っている。MR の進化は会議のあり方を大きく変え、遠隔にいる同僚があたかも同じ会議室にいるようになり、テレワークの制約やリアルなコミュニケーションとの区別もつかなくなる。

#### ◇移動技術

物理的な移動に関しては、自動運転や最適誘導により渋滞が減少し、移動や物流の生産性は飛躍的に向上するだろう。新幹線、飛行機はさらに高速になり、24 時間対応の HUB 空港と容易にアクセス可能になる。リニアは主要都市間の移動時間を短縮し、住む場所や働く場所の選択肢を拡げるだろう。ドア・ツー・ドアの移動は最短時間、最小コストの最適解が予定表から自動的に提示され、移動の制約は軽減される。

#### ◇AI (Artificial Intelligence 人工知能)

近年、AI に対する注目が国内外で高まっており、今後更に産業や雇用、働き方など社会全体に大きな影響を及ぼすことになる。現在の AI はビッグデータの広がりや高速な計算技術を背景として、データに基づく機械学習あるいはディープラーニングと呼ばれる技術が中心になっている。

AI のひとつは、いわゆる「合成知能」、あるいは「大人の AI」と呼ばれているもので、ビッグデータを背景にし、そこに旧来からある AI 技術を用いることで、さまざまな産業的な応用ができるものである。これの代表格は、Google であり、検索という技術を背景に、インターネット上の広告と結びつけたビジネスを構築し、AI 分野の技術でも世界を席卷している。もうひとつは、いわゆる「労働機械」、あるいは「子どもの AI」と呼ばれるものであり、特にディープラーニングによる機械の知覚能力の向上による、特に実世界におけるイノベーションをもたらすものである。



## 2. 3 技術革新のインパクト

銀行の窓口業務や駅の切符の取扱い、生産現場でのロボット活用など過去に人が従事していた仕事は技術革新で変容を遂げてきた。AIの進展によってAIと人、それぞれの役割はどのように変わっていくのだろうか。

### (1) AIが得意な仕事

AIが今後、使われるようになる分野は、大人のAIとしては、広告、マーケティングを筆頭に、教育や金融、医療、さらには、法律、人事など多岐に渡る。人間の仕事を全部代替するのではなく、定型的な業務でかつ、多少の間違いが許容されるような類の業務に関しては代替されるが、それ以外は人間を支援するという形で使われることになる。

一方で、子どものAIに関しては、例えば、警備・防犯、農業、物流、あるいは建築や土木、そして、日常生活における調理や掃除といった領域で変革が起こると考えられる。この場合は、認識を含めた作業全体を代替することになり、実際の作業自体を人ではなく機械が行うことになるが、警備における異常検知後のアクションや医療画像におけるガン検出後の判断など、大域的な判断を必要とする仕事や例外的な事象に対応する仕事（監督業務）は人間が行うことになる。

したがって、代替可能性の高い仕事としては、専門的な知識を必要とするものの定型的な業務である仕事であり、認識や動作の習熟を必要とするものの大域的な判断を必要としないような仕事に関しては、労働の形態が大きく変わる可能性がある。

しかしながら、人間にしかできない新しいタイプの仕事が出現してくるはずであり、それは主に人間の人間性に基づくような仕事であると考えられる。例えば、コンテンツを作る技術が自動でできたとしてもそれが本当に面白いかどうかを判定するのは人間しかできない。人間の人間性に基づくような価値評価（面白いかどうか、美しいかどうか、おいしいかどうか、善か悪か等）というものは単純な原理に基づいて工学的に再現できる類のものではないので、人間が行う必然性が高く、新しい仕事の形態になるだろう。

### (2) 人が得意な仕事

AIの進展にともなって、企業や個人における付加価値がどう変わるか。専門性を要求する仕事であっても、それがある程度パターン化できるのであれば、AIによって自動化される可能性は高い。その際に、専門性を要する部分と、そうではない部分に仕事の内容を分け、個人の能力は専門性を要する部分に振り向けていくことが必要になるだろう。

また、今後、重要になる仕事の 1 つは「ヒューマンタッチ」の仕事である。人間は人間がサービスしてくれることに対して大きな満足を得る。これは長い進化の過程で社会的な動物として培われてきた本能による部分が大いなので、技術によってそう簡単には変わることではないだろう。産業構造に占めるサービス業の割合はますます増えているが、それらがさらに進むと考えられる。小売における接客に関しては、例えば、低価格での提供を主とする業態においてはロボットや機械が対応し、一方で、付加価値の高い業態においては人間が対応するというような分離が考えられる。

もうひとつは起業家である。AI やロボットにより中間的な仕事が代替され得るということは、逆に言えば企業の経営や企画にかかわるような仕事を人間がやる必要が高まるということである。その点では、起業は重要な人間の仕事のひとつだろう。そのほか、人間の仕事としては人々のニーズを捉えるサービス開発、商品開発といったところがメインになり、それをロボットやAI を使って提供するといった企業の形態が多くなるのではないかと考えられる。しかも、スピードを有したコンパクトな組織になるだろう。

日本にとって大変重要な変化と考えられるのが自動翻訳の技術である。自動翻訳が可能になり、言葉の障壁がなくなったとすると、経済・社会に大きな影響をもたらすと考えられる。人材の流動性が高まることになり、仕事においても、あるいは教育や医療においても、優秀な人材は国を問わず最も高く評価される場所に移動することになる。働く人々にとって、日本がどれだけ魅力的な場所か、魅力的な制度になっているかが、改めて問われることになる。

このような技術革新の進展によって、2035 年にはいつまでも元気で働き活躍できる現役長寿が普通になるだろう。就労希望の少ない過酷な仕事や後継者育成が困難な熟練工の分野にはAI ロボットが貢献し、社会的課題を解決するだろう。掃除や調理などの家事や介護のロボット化は家庭と仕事の両立を容易にし、かかるコストも最小化可能になる。

新しいアイデアによる新事業、新サービス、新会社の登場により新しい雇用も生まれるだろう。新しい雇用は技術革新により失われる雇用を上回ることが理想である。働き方はますます多様になり、企業や社会全体で個人の事情に柔軟に対応できる仕組みが不可欠である。

グローバルな環境下では知的な仕事は空間を超えて遂行可能なので、成果の評価やフェアな働き方と報酬体系は重要になるだろう。

### **3. 一人ひとりが輝く 2035 年における働き方**

#### **3. 1 時間や空間にしばられない働き方に**

2章で見たような技術革新は働き方に大きな影響を与える。その一つは、働く場所に関する物理的な制約がなくなり、多くの仕事が、いつでもどこでもできるようになる点である。

かつて、インターネットやモバイルがなかった時代には、多くの人が同じ部屋に同時に集まり、一緒に仕事をしなければ、ほとんどの作業が進まなかった。しかし、今や情報技術が大きく進展し、異なる空間にいても、ネットを通じてコミュニケーションをすることができるし、共同作業をすることが可能である。また、必ずしも同時刻に作業をしなくても、ネットワーク上に作業の記録を残しておくなど工夫をすることで、共同作業もできるようになった。こうした流れは 2035 年に向けてさらに進むことになる。

もちろん、工場での作業のように実際にその作業現場に人がいなければならないケースもあるだろう。しかし、そのような物理的な作業の大半は 2035 年までにはロボットがこなすようになっていくに違いない。

こうした変化は決して、人々がいつでもどこでも「働かされる」事ではない。2035 年には、各個人が、自分の意思で働く場所と時間を選べる時代、自分のライフスタイルが自分で選べる時代に変化している事こそが重要である。技術革新の成果はそのために積極的に活用されるべきだ。

物理的に同じ空間で同時刻に共同作業することが不可欠だった時代は、そこに実際にいる「時間」が働く評価指標の中心だった。だが、時間や空間にしばられない働き方への変化をスムーズに行うためには、働いた「時間」だけで報酬を決めるのではない、成果による評価が一段と重要になる。その結果、不必要な長時間労働はなくなり、かつ、是正に向けた施策が取られるようになる。

#### **3. 2 より充実感もてる働き方に**

2035 年には、「働く」という活動が、単にお金を得るためではなく、社会への貢献や、周りの人との助け合いや地域との共生、自己の充実感など、多様な目的をもって行動することも包摂する社会になっている。

誰かを働かせる、誰かに働かされるという関係ではなく、共に支え合い、それぞれが自分の得意なことを発揮でき、生き生きとした活動ができる、どんな人でも活躍の場がある社会を創っていくことになる。自立した個人が自律的に多様なスタイルで「働く」ことが求められる。つまり、「働く」ことの定義、意義が大きく変わる。

そのためには、必要な能力開発や教育が、どの世代に対しても十分に行われ、社会貢献も含め、多様な自己実現の場が提供されているべきだ。

### **3. 3 自由な働き方の増加が企業組織も変える**

技術革新は、働き方のみならず、企業や経済社会全体のあり方を大きく変革させる。自立した自由な働き方が増えることで、企業もそうした働き方を緩やかに包摂する柔軟な組織体になることが求められる。また、変化のスピードが速くなることで、企業自体がそれに対応するために機動的に変化せざるを得ない時代がやってくる。

物理的に空間と時間を共有することが重要だった時代は、企業はあたかもひとつの国家やコミュニティのような存在になっていた。もちろん、そうした組織を維持しようとする企業も存続し続けるだろうが、2035年には少数派になっているに違いない。そうした企業の変化が、さらに人々の働き方をより自由で柔軟なものに変えていくと考えられる。

2035年の企業は、極端に言えば、ミッションや目的が明確なプロジェクトの塊となり、多く人は、プロジェクト期間内はその企業に所属するが、プロジェクトが終了するとともに、別の企業に所属するという形で、人が事業内容の変化に合わせて、柔軟に企業の内外を移動する形になっていく。その結果、企業組織の内と外との垣根は曖昧になり、企業組織が人を抱え込む「正社員」のようなスタイルは変化を迫られる。

もちろん、プロジェクトによっては何十年と続く場合もあるだろうし、終わりが明確でない場合も少なくないだろう。また、一つのプロジェクト終了後もその企業の別プロジェクトに参加するなど、長期に渡って一つの企業に所属し続ける人も存在するだろう。

企業に所属する期間の長短や雇用保障の有無等によって「正社員」や「非正規社員」と区分することは意味を持たなくなる。

このように2035年には、企業の内外を自在に移動する働き方が大きく増えているに違いない。それまでに、そうした移動を容易にする仕組みが整えられることが重要になり、それぞれの人の能力や評価に関する情報は、より幅広く情報が共有されている社会になっていく必要がある。

### **3. 4 働く人が働くスタイルを選択する**

このように企業がプロジェクト型の組織になるにつれて、働く側も、自分の希望とニーズに応じて、自分が働くプロジェクトを選択することになる。その

結果、企業側は、自分のプロジェクトに最適な人を引き付けるべく努力をする必要性が生じる。

また、働き方の選択が自由になることで、働く時間をすべて一つのプロジェクトに使う必要はなくなる。複数のプロジェクトに時間を割り振るということも当然出てくる。もちろん、一つの会社、一つのプロジェクトに従事する場合もあるだろうが、複数の会社の複数のプロジェクトに同時に従事するというケースも多く出てくるだろう。

その結果、個人事業主と従業員との境がますます曖昧になっていく。組織に所属することの意味が今とは変わり、複数の組織に多層的に所属することも出てくる。また、プロジェクトの中には、非営利なものも、社会貢献を目指すものや自己実現を中心としたものもある。

営利的な組織と、非営利的な組織の両方に所属しているケースは、今でも見受けられるが、2035年にはそれが本格化し、一人の働く人が複数の営利的組織、複数の非営利的組織のプロジェクトに所属し、その所属先も時の経過とともに変化するのが当たり前の時代になっていくだろう。

### **3. 5 働く人と企業の関係**

働く人は仕事内容に応じて、一日のうちに働く時間を自由に選択するため、フルタイムで働いた人だけが正規の働き方という考え方が成立しなくなる。同様に、それより短い時間働く人は、フルタイマーではないパートタイマーという分類も意味がないものになる。

さらに兼業や副業、あるいは複業は当たり前のこととなる。多くの人が、複数の仕事をこなし、それによって収入を形成することになるだろう。複数の仕事は、必ずしも金銭的報酬のためとは限らない、社会的貢献等を主目的にする場合もあるだろう。このように、複数の仕事をすることによって、人々はより多様な働く目的を実現することができる。また、一つの会社に頼り切る必要もなくなるため、働く側の交渉力を高め、不当な働き方や報酬を押し付けられる可能性を減らすことができる。

このような働き方になれば、当然、今とは違って、人は、一つの企業に「就社」するという意識は希薄になる。専門的な能力を身に着けて、専門的な仕事をするのが通常になるからだ。どのような専門的な能力を身に着けたかで、どのような職業に就くかが決まるという、文字通りの意味での「就職」が実現する。

ただし、技術革新のスピードが速いことを考えると、専門的な能力は、環境の変化に合わせて変化させていく必要があり、一つの職業に「就職」をしても、

「転職」は柔軟に行える社会になっている必要がある。

企業の多様化が進むなかで、一部の大企業はロイヤリティを有した組織運営を継続していこう。しかし、これまでのように企業規模が大きいことのみでは働く人のニーズを満たすことはできず、働く人にどれだけのチャンスや自己実現の場を与えるかが評価されるようになる。企業経営者も企業規模を拡大させることよりも、企業の個性を磨き魅力を高め、働く個人から選ばれる企業を目指すことが求められるだろう。

### **3. 6 働き方の変化がコミュニティのあり方を変える**

個人の働き方が大きく変わることによる企業の変質は、コミュニティのあり方にも大きな変化をもたらす。これまで企業は、単に働く場を提供するという機能にとどまらず、ひとつの国家、あるいはコミュニティ、家族のような役割を担ってきた。とくに伝統的な大企業ではこの色彩が濃厚だった。

だが、自立した個人が多様な価値観をもって自由に働く社会では、働く人の企業への帰属意識は薄れ、疑似コミュニティとして機能することは難しくなっていく。これまで企業が担ってきたコミュニティの役割を、代替するものが生まれてくるに違いない。

生活を重視する流れが強まれば、実際に居住する地域コミュニティの役割が再び重要になってくる可能性もある。地域コミュニティでの相互扶助などが働く人を支えることもあり得る。一方で、SNS などを利用したバーチャルなコミュニティが一段と重要な位置を占めるようになってきているのは間違いないだろう。ICT の進歩は、バーチャルなコミュニケーションに急速にリアリティを持たせるに相違ない。

同じ企業で働いているという帰属意識よりも、同じ職種や専門領域で働いているという共通意識の方がより強くなり、SNS などで疑似コミュニティを作っていくことになるだろう。こうした疑似コミュニティによる連携が、個々の働く人と企業などが契約を結ぶ際に、より対等の力関係を持つことに寄与するようになるに違いない。

こうした変化に対応するために、労働組合も企業別・業界別の運営から職種別・地域別の連帯も重視した、SNS や AI、VR などの技術革新も活用した新しい時代にふさわしい組織として進化していくことが求められる。

### **3. 7 世界と直接つながる地方の新しい姿**

2035 年においては、都市と地方の姿も今とはずいぶんと違ったものになって

いるだろう。特に、ITの進展によって、働く場所の制約がなくなると、地方において、豊かな自然を満喫しながら、都市に住むのと同じようにクリエイティブな仕事ができるようになっていだろう。実践的な高等教育で身に着けたスキルを活かして、子育て・仕事・介護・趣味などのバランスを取りながら、地域に根差した豊かな人生を送ることも可能になる。

1次・2次・3次というかつての産業の仕切りが意味のないものとなり、多様なリソースが地方に流れ込むようになり、6次産業化によって稼ぐ若者・女性・高齢者が増えていくだろう。

また、地方の中核都市や小さな町、村が、直接海外とつながっていくことが、どんどん可能になり、地方の価値を海外に向けて提供していく時代になると考えられる。つまりローカルといえども、グローバルにつながっていくことができるグローバルの時代になっていくだろう。

### **3. 8 介護や子育てが制約にならない社会**

2035年には働く人が大幅に減少していることから、人手不足が一段と深刻になるに違いない。そうした中で、AIなど科学技術の発達による自動化・ロボット化によって、介護や子育て、家事などの負担から働く人が解放されていることが期待される。介護や子育て、家事などのアウトソーシングを可能にする多様な高品質のサービス・ビジネスが広がり、介護や子育てが働くことの制約にならない社会になっていることが重要である。

また、働き方自体がより自由なものに変わっていく結果、自ら介護や子育てを行いたい働く人が、相応の時間を割いたり、仕事を休んだりすることが容易になっているはずである。

もちろん、子育てや介護のためのインフラ整備は重要だ。すべての子どもが0歳から、希望する質の高い保育・教育を受けられる権利が確立している必要がある。親が保育園など、集団で子どもの成長を促すことを目指す施設に入れたいと思えば、全員の希望が叶えられることが不可欠である。

また、小学校年齢の児童に対しても、学童保育が希望者全員を受け入れる体制が整備されるなど、経済的事情にかかわらず子ども自身と保護者が放課後の過ごし方を選べる状態になっていることが重要だ。

介護についても、健康管理のシステムにより要介護状態になる前に十分な予防的措置がなされ、かつ介護ロボットの導入によって介護の負担が大きく改善していることが想定される。また、施設に入れなくても、自宅で遠隔の安全管理システムが見守りを行ったり、移動ツールによって要介護者の外出が容易になるなど、働く人の負担は大きく軽減されているだろう。

また、働き方の変化や IT の活用により、どこでも仕事ができるので、自然豊かな環境で職住近接かつ保育や介護の施設にも近接した形で働くことが選択できるようになることで、東京一極集中が変化していく可能性もある。

### **3. 9 性別、人種、国籍、年齢、LGBT、障がい、すべての「壁」を超える**

空間や時間の制約を受けない多様な働き方が一般的になると、性別や人種の壁、国境といった制約が急速に消滅する。それぞれの人が自分の能力や志向にあった働き方を選択し、それが社会として調和する時代がやってくる。

AI の発達によって多言語間のコミュニケーションのハードルが低くなれば、仕事やサービスは簡単に国境を超える。VR 技術であたかも隣でサービスをしているように感じられても、実際にはその人は地球の裏側にいて母語が全く異なる人である可能性もある。すでに定型的なオペレーター業務や事務処理業務は国境を越えたネットワークの中で運用されている例が出始めているが、2035 年には、今よりも格段に多くの仕事で、それが普通の事になるに違いない。

そうした中で、働き方の慣行や制度、規制などが日本独自のものであり続けた場合、日本の働く人はガラパゴス化し、多くの仕事は国境を越えて世界に分散していくことになるだろう。そうならないためには、働き方の仕組みや制度だけでなく、外国人人材を含めすべての人を社会の一員として受け入れる仕組みが整備されていなければならない。

いや、それ以上に、「世界で最も働きやすい場所」を目標として掲げている日本が、物理的に住んだり、働いたりする場所として積極的に選択されるような、世界最高水準の自由度を有した仕組みが構築されていることが大事である。

性別の違いにとどまらず、人種や国籍、年齢や LGBT や障害の有無などが、働いたり、住んだりする「壁」に一切ならないような社会、制度を築いていくべきだろう。そのためにも AI や IT といった最先端技術がフルに活用される必要がある。



## 4. 一人ひとりが輝く 2035 年における制度のあり方

### 4. 1 基本として求められる視点

以上見てきたように 2035 年には、個人が、より多様な働き方ができ、企業や経営者などとの対等な契約によって、自律的に活動できる社会に大きく変わっていることだろう。企業組織自体も変容していき、企業の内と外との境界線が低くなり、独立して活動する個人も増えるという大きな構造変化が生じる。

このような変化を前提に考えると、2035 年においては、狭い意味での雇用関係、雇用者だけを対象とせず、より幅広く多様な働く人を対象として再定義し、働くという活動に対して、必要な法的手当・施策を考えることが求められる。今までの労働政策や労働法制のあり方を超えて、より幅広い見地からの法制度の再設計を考える必要性が出てくるだろう。前の章で述べた、より多様な働き方も、何らかの形での契約が結ばれ、活動が行われている。その点から考えれば、すべての働くという活動も、相手方と契約を結ぶ以上は、民法が基礎になる。当事者間の自由で対等な契約が存在する場合には、その枠組みの下で、自由な経済活動と競争が起こり、それぞれが、精神的な充実感等の非金銭的なものも含めて、多様な目的をもって充実した活動ができるのが、理想的な形であろう。

ただし、実際には、そのようなメカニズムが十分に機能しない場合も考えられるので、2035 年の未来においては、どのような法的手当や施策が民法（民事ルール）に追加されるものとして、あるいは伝統的な労働法の枠組みを修正するものとして必要かを整理しておくことにしたい。

#### （1）適切な情報が流れるための枠組み

自由な活動と契約によって、市場メカニズムがうまく機能し、それぞれが満足感を得られるためには、当事者が十分な情報の下で、判断し契約することが大前提となる。十分な情報がなく、情報の不完全性がある中での経済活動は、人々の充実した活動を妨げる要因になる。もちろん、十分な情報がない中での取引や契約は、働くという活動に限らず、すべての経済活動で多かれ少なかれ、生じているものではある。しかしながら、働くという活動については、実際に行う仕事の内容や、働く人の能力・やる気等、十分な情報を得にくいという度合いが、他の経済取引に比べて格段に高い。この点、2035 年においては、情報技術の革新によってある程度は改善している面もあろう。しかし、情報の非対称性の度合いをできるだけ軽減し、それぞれがより良い形で働けるような仕組みが必要と考えられる。

## **(2) 保障・保険的な機能の提供**

広い意味で働くという契約が、通常の例えば製造製品の売買契約と異なるのは、生身の人間の生活と密接にかかわっているという点であり、独立した自由な働き方を前提とする場合でも、例えば生命の危険にさらされるような本人の自己責任だけではできない過酷な活動に対しては、何らかの手当てが必要になってくるだろう。また、それだけではなく、それぞれが日本社会の一員として人間らしく生活ができる所得が得られるようにすること、あるいはさまざまなリスクに備えるという意味での保険的な機能も必要となる。ただし、これらの保障・保険的な機能を、どこまで法制度が直接的に提供すべきなのか、民間事業者が提供することも当然に考えられ、法制度としては、その民間活動が適切に行われることとのバランスを考えるべきである。

また、生活保障的な枠組みにしても、それをたとえば、どこまでどのような形で国が提供できるのか、あるいはすべきなのかについては、注意深い検討が必要になるだろう。

## **(3) 優越的地位に対する対処**

仮に十分な情報が得られているとしても、取引相手の交渉力が強いと、自分にとって不利な契約や取引条件でも受け入れざるを得なくなる事態が生じ得る。この点は、従来の労働法が、大きく焦点をあててきた問題である。2035年の働き方を考える際には、それぞれの個人が自律的に活動できる度合いが増え、どのような働き方をするかにつき相手方の指揮命令による拘束を受けることは少なくなるとともに、取引当事者間の交渉力の格差も小さい契約が増えていると考えられる。しかし、そのような自律的な契約でも、強い交渉力を背景にした優越的地位による交渉力の格差が存在する場合も考えられ、その場合に対する法的手当てが必要となるだろう。ただし、それは一般的な事業者間取引では、独占禁止法によって手当てされている問題であり、かなりの部分それで対処できる面があるかもしれない。したがって、どのような法的枠組みを用いて、この問題に対処すべきなのか、その対象者の範囲や枠組みの中身も含めて、抜本的に検討していくことが必要であろう。

## **(4) 能力開発、教育訓練の機会**

企業のあり方が、前の章で説明したような形で大きく変わってくる場合、今まで企業内で行われてきた能力開発や技能訓練が、どこまで通用するのかが課題となってくる。各企業は今まで企業内の独自スキルとして扱ってきたものを、市場型スキルとして標準化できるよう、業界全体で協力していくべきである。それに加えて、企業が能力開発や技能訓練をどこまで行うかも、大きな課題と

なつてこよう。個人がインターネットやVRなど最新技術を活用して、世界中から最適な教育を受けることも可能になり、それを各個人の自己責任で行わせるという考え方もあり得る。しかし、それでは各人には十分な訓練を受けるチャンスすらない可能性もあり、社会全体としてみたときに十分な能力開発が行われない危険性が出てくる。そのため、何らかの形で、企業内のみで通用する能力ではなく、より幅広く活躍できるための能力開発や教育訓練を受けやすくするための法的手当てや施策が必要になってくるだろう。

以上みてきた4つの点が、通常の経済取引を前提とした民法（民事ルール）や伝統的な労働法の枠組みに加えて、考慮すべき点であり、働き方に関する、必要な基本的手当てのポイントであろう。ただし、上でみたように、その際の法的手当てや施策の手法は多様なものが考えられ、狭い意味での法律に縛られない発想が必要だろう。また、これらにかかわらない点については、2035年においては、できるだけ当事者間の自由な契約と創意工夫に任せたり、あるいは、望ましい政策目的の実現に向けた当事者間の工夫を促進したり支援したりする方が、一人ひとりが、より一層輝く社会を実現できるだろう。

## 4. 2 具体的な制度のあり方

### (1) 働く人が適切に選択できるための情報開示

2035年に自立した個人が多様な働き方を享受するには、契約を結ぶとはどういうことかといった契約の基本概念の理解がまず必要であろう。それに加えて、上で述べたように十分な情報が提供されていることがポイントとなる。その点では、企業など働く場を提供する側が「どんな働き方を求めるか」を正確に提示し、働く人はそれを見て選択できることが極めて重要になってくる。それにより、より良い人に働いてもらおうとすると、自分のところが働き場所としていかに魅力的かを、企業は提示しなければならない。こうした形での競争を通じて、働く場の状況も改善されていくことになる。

そのための方法としては、例えば会社ごとあるいは職種ごとに、労働条件の開示のみならず、働き方に関する「基本姿勢」を明示することが求められよう。あるいは、各経営者が働く人の「キャリアパス」に対してどう考え、実際に多くの働く人がどんなキャリアパスを歩んでいるのか、その点についての正確な情報開示も求められるようになってくるだろう。

これらの情報開示を、法的には何らかの形で義務化することが考えられるが、本来は、義務ではなく、企業側の自主的な取り組みとして行われるほうが望ましい。自社内におけるキャリアパスや働き方を明確に提示することは、社内で

働く人の信頼を獲得し充実した働き方をしてもらう上では、極めて重要なことであり、それを自ら積極的に行うことは必要な企業戦略の一つだと考えられるからだ。

ただし、どのような情報をどう開示するかに関して、一定のルールやフォーマットを定めておかないと、比較検討することができる情報開示の意味が大きく低下する。その点では一定の開示ルールの設定などをしておくことが、制度的に必要になってくるだろう。また、制度の実効性を図るため、虚偽の開示に対する罰則規定等も必要となる。とはいえ、企業形態や経営方針によって開示する項目の重要性は異なるので、開示項目の自由度は確保しておくべきだろう。

もっとも、そもそも働く人本人が仕事や働くということに関する基礎知識をもっていることが、このような情報開示が有効であるための大前提であるため、基礎知識の習得や情報リテラシーの向上を学校教育等で十分に行っていく必要がある。

また、こうした働き方に関する情報を、働く人が簡単に入手し比較検討できるよう、それがまとめて掲載されているウェブサイト等の情報プラットフォームが整備されていくことも重要だろう。さらにいえば、企業情報の開示全般が一つのプラットフォームに集約され、そのサイト等で、すべての開示状況を把握し、比較検討できることが望ましい。

さらには、その情報を活用する形で、企業選びのコンサルティング機能が一段と広がっていくことが望ましい。ハローワークや民間の新サービスがそれを提供していくことにより、働く人と働く場のより高度で有意義なマッチングが実現できるようになるだろう。つまり、働く人が、必要な情報をワンストップで入手できる仕組みは、多様な働き方が広がるうえでの重要なインフラであり、その充実が、一人ひとりが輝くために必要なポイントの一つである。

## (2) 大きな環境変化に対処するための制度

いったん結んだ契約関係でも、その後の環境変化等によって、それを維持することが難しくなる場合が当然あり得る。2035年については、労働市場の変化により転職の自由も格段に増していることが予想され、そうだとすれば、自営的就業者も含めて、上記の情報開示や仕事の需給のマッチングを促進するための仕組み、契約の変更や再締結をよりスムーズに行うための仕組み、契約締結時の合意に基づき維持することが難しくなった契約を解消していく仕組みなど、適切なルールの下で環境変化に柔軟に対応する仕組みが整えられていることが期待される。

ただし、契約締結時に十分な情報がなかったり、強い交渉力を背景にして不利な契約を締結せざるを得なくなるような事態も考えられる。これは、労働市

場の変化を踏まえた場合でも、上で述べた(1)適切な情報が流れる仕組み、(2)優越的地位に対する対処が必要なことを表しており、以下のセーフティネット等を含めてこれらに適切に対処したうえで、上記のような環境変化に対応するための契約の仕組みを考えていくことが必要だろう。

### (3) 幅広いセーフティネットのあり方

個人が自立して働く社会では、これまで以上に失業等の事態が生じた場合に対する、適切なセーフティネットの構築が重要になる。2035年においては、複数の仕事をすることが当たり前になっていくことで、失業から生じるリスクはある程度低下させることができるだろう。しかし、雇用を前提としない働き方も増えていること、大きな環境変化が生じ得ることを考えると、失業した人が、より適切な形で再び社会で活躍できるようなセーフティネットの構築が十分に なされているべきである。そう考えると、セーフティネットの基本は、後で述べるようなキャリアアップ、キャリアチェンジのための充実した職業教育であり、それに対する財政的支援を主として考えていくべきだろう。

また、単に一方的に契約を破棄された場合だけではなく、自らに合った働き方を求めて転職活動をしている間の生活保障のあり方や、キャリアアップを求めて教育訓練を受けている際の生活保障のあり方等も、セーフティネットとして幅広く考えていく必要がある。つまり、将来のより良い活動を実現するための、一時的な離職や休職等を積極的に支えるための仕組みも、セーフティネットとして捉えるのである。

これらのセーフティネットは、最終的に国が責任をもって提供するとしても、国や地方自治体がすべてを直接的に提供する必要は必ずしもなく、民間の創意工夫による適切な保険の提供という形で、できるだけ行われることが望ましいだろう。行政や法制度は、民間の充実した保険提供を後押しする形での支援を主に考えていくべきだろう。あるいは、地域コミュニティ等が、互助的に保険を提供することも考えられよう。

もちろん、疾病等により働くことが困難な人の生活を支えるという意味でのセーフティネットの適切な構築が重要なことはいうまでもない。

### (4) 新しい働き方に合わせた新しい社会保障制度

2035年には企業と個人との関係が大きく変わると考えられるため、それに合わせた社会保障のあり方を構築していく必要がある。

例えば、男女が共に働くことが一般的になっていくことを考えると、世帯主が配偶者を扶養することを前提とした家族を単位とする税制や社会保障制度を、家族が働くことが不利にならない個人単位に置き換えていくことが重要だろう。

また、労働時間に一定のラインを設けて、社会保険の加入の要否を定めることも、かつては事務作業の軽減など合理的な理由があったと思われるが、ITの進化によって2035年にはその意味は薄れているだろう。したがって、1時間でも働いた場合にはそれに相当する社会保険料を働く場を提供する側と働く人の双方が納める仕組みにしていくことを考える必要がある。

つまり、社会保障制度は、働く場所や時間からできるだけ中立的な形で整備されるべきである。そうでないと、せっかく働く場所と時間から自由な働き方が可能になっているにもかかわらず、それを生かすことができない。

## 5. 一人ひとりが輝く 2035 年における生涯教育のあり方

第 2 章等で説明したような大きな技術革新が起きる中では、2035 年における教育も、たとえば遠隔教育が当たり前になるなど、当然大きく変わっていくに違いない。それに加えて、働き方や企業組織のあり方が大きく変わっていく中では、働き方の変化に合わせた教育システムのあり方を再検討していく必要がある。そのすべての課題をここで議論することはできないが、その中から特に、自立して働いていくための教育のあり方と、生涯にわたってスキルアップしていくための教育、それから、多様な人材に合わせた教育の重要性について述べることにしたい。

### 5. 1 自立するための教育—好きで得意な道選び

2035 年に、第 3 章で述べたような自立した個人が積極的に活躍できる社会を実現するためには、教育のあり方も早急に見直されるべきだろう。自立するための教育とは、本人の立場に立てば、「好きで得意な道選び」を実現するための教育である。時代とともに、好きなことも得意なことも多様化していき、今ある職業が将来も存在するとは限らず、今は姿かたちのない新しい職業に将来就く可能性もある。仕事も働き方もますます多様化していく中で、未来ある子どもたちには、無限の可能性が広がっている。知らなかったから選べなかった、ということが最小限になるように、教育現場では様々な機会が提供されるようになるべきで、そのためには現場の裁量である程度の自由度を持ったカリキュラム編成が可能になるべきである。

道を進んでいくうちに、実はあまり好きではなかった、向いていなかったということもあり得る。その場合は、少し戻っても改めて他の道を選択し直すことができるよう、高等教育は複線的、可塑的、生涯教育的なプログラムを用意すべきだ。世の中で「働くこと」「生きていくこと」の様々な選択肢が存在することや、その現実を理解させ、その選択肢にアプローチするための実践的、職業的な専門性を磨くことに、より重きが置かれるようにすべきである。それには、教員自身が、途中で他の道へ進んだり、そこから戻ってきたりと、より柔軟なキャリアを体現できるようにすることも肝要である。また、方向転換の前提となる共通の基礎能力自体を初等・中等教育の段階で身に付けさせることも必要である。

## **5. 2 生涯やり直しができるための教育**

今後特に、重要となってくるのは、働く場所を変えたり、新たな働き場所を探すための実践的、職業的な生涯教育、あるいは職業訓練の提供である。これまで、職業教育は主として人材を採用した企業が担うのが通例だった。しかし、第2章、第3章で説明したように、企業組織がプロジェクト型に変容していくと考えると、この役割を企業のみにも期待するのは、かなり困難になるだろう。また、健康寿命が延びていくと期待される中では、一つの企業に一生留まる人は、少なくなると考えられ、キャリアアップ、キャリアチェンジのための充実した職業教育が、個人の側からも一層求められることになる。

政府は働く人の教育・訓練を促すために様々な助成などを行っているが、これらの点を考えると、今後は企業による教育を支援する制度よりも、働く人自身の教育を支援する制度に軸足を移し、一層拡大を図っていくべきだろう。ただし、第4章でも述べたように、働くという活動に必要な能力は、実際の活動を通して高まっていく面も強いいため、大学等での座学だけでは十分な教育成果が得られない可能性もある。そのため、企業内でのインターン等を通じた技能習得を希望する個人を、政府が金銭的に支援をする等、教育のあり方は今までの発想を超えて多面的に考えていくべきである。

働く人の努力によって自身に蓄積したノウハウやスキル、経験値などが大きくなれば、より充実した働き方が選択できる自由度が増す。より良い働き方ができるようにするためにも、このような教育機会の充実はかなり重要だ。

その一方で、より期待されるのは、より良いセーフティネットとしての職業教育の充実である。一度職を失った人が、単に生活できるというセーフティネットだけではなく、自分自身が望む、より良い働き方ができるようにするためのセーフティネット、いわゆるトランポリン型のセーフティネットの充実が必要だ。今後は、やり直しをするための再教育の仕組みをもっと整えていく必要がある、個人がそのための職業教育、職業訓練を受けることに対して、財政的な支援を充実させていくべきだろう。

## **5. 3 多様な人材に合わせた教育**

2035年には、多様な人材が日本で活躍することが期待されている。教育もそのような多様な人材の多様な状況に合わせて、木目の細かいものにしていく必要がある。特に今後増えていくと予想される、外国人人材、そしてその家族等に対する教育のあり方も考えていく必要がある。主には義務教育年齢の段階で、日本語教育や日本文化への理解、日本社会への理解が進むような取り組みをもっと促進させ、日本社会で活躍できる環境を整えていくことが求められよう。



ただし、同様のことは、日本で生まれ育つ人材に対してもあてはまる。グローバルに働く環境が当たり前になる中では、どんな国籍の人材であっても、日本語や日本社会に対する理解だけではなく、海外の言語や海外の文化に対する理解が、今後一層重要になってくるだろう。その意味で、英語での高等教育を充実させるなど、多文化共生の取り組みを初等教育から高等教育までさまざまな機会をとらえて行う必要がある。またそれと同時に、これを職業教育の一つとしてとらえて、いくつになっても、必要な教育が必要に応じて受けられるようにしていくことが求められる。

## 6. 2035年に向けての提言

最後に今までの議論をまとめるとともに、2035年に向けて政策の方向性を提言しておくことにしたい。

### ① 技術革新は、大きなチャンスをもたらす

AIを中心とした技術革新は、今後の経済の構造を、急速かつ大きく変える。これは働くすべての人々に大きな恩恵を生み出し得る。それは、働く場所に関する物理的な制約がなくなり、多くの仕事が、いつでもどこでもできるようになるからだ。また、ITやロボット等をうまく活用することで、障害などにより今まで働くことに制約があった人々が、より自由度をもって働くことができるようになる。すべての人が、自由で自律的であるとともに、より充実感のある働き方ができるようにするチャンスだ。

また、この技術革新は、日本経済にとって大きなチャンスにもなる。少子化、高齢化による人口減少、労働力人口の減少、過疎化という日本が直面している課題の解決に大きく寄与し得るからだ。

その恩恵は単に都市部だけに現れるわけではない。ロボットの活躍等は、過疎化や高齢化が進む地域にこそメリットがある。またいわゆるIT産業にだけ恩恵や変化が及ぶわけでもない。農林水産業等は、まさにAIの導入による生産性や収益性の向上が大きく期待されている分野であり、今までITとは無縁だった産業にも大きな革新と発展を生み出すと期待される。

### ② チャンスを生かすには、新しい労働政策の構築が不可欠

しかし、そのような恩恵を、働くすべての人、そして経済全体にもたらすには、技術革新や産業構造の変化に合わせて、あるいはそれを先取りする形で、新しい労働政策を構築していく必要がある。働き方の構造が、技術革新によって大きく変化していくし、いかざるを得ないと考えられるからだ。言い換えると、新しい労働政策を構築できない限り、人々が十分に活躍することはかなり困難になり、そうなれば日本経済は、チャンスを生かすことができず、大きな困難に直面することになってしまう。

また、そもそも企業自体が大きく変容していくと予想される。変化のスピードが速くなることで、企業自体がそれに対応して機動的に変化せざるを得なくなるからだ。極端に言えば、企業は、様々なプロジェクトの塊になっていく。そのような企業自体の変化に合わせた、新しい労働政策の構築が不可欠である。

そのためには、本文で詳しく述べているように、働くという活動に対して、民法（民事ルール）の基本的枠組みによる対処だけでは、何が不十分でどのような手当が必要かという根本に立ち返った検討も必要である。

### **③ 働き方の変化に伴うこれからのコミュニティのあり方**

急速な環境変化そして個人の働き方の変化による企業の変質は、コミュニティのあり方にも大きな変化をもたらす。これまで企業が担ってきたコミュニティの役割を、代替するものが生まれてくるだろう。生活を重視する流れが強まれば、実際に居住する地域コミュニティの役割が再び重要になってくる可能性もある。

また、同じ企業で働いているという帰属意識よりも、同じ職種や専門領域で働いているという共通意識の方がより強くなり、SNSなどで疑似コミュニティを作っていくことになるだろう。

こうした変化に対応するために、労働組合も企業別・業界別の運営とともに職種別・地域別の連帯も重視した、SNS や AI、VR などの技術革新も活用した新しい時代にふさわしい組織として多様な働き方を支援できるよう進化していくことが求められる。

### **④ 人材が動く社会と再挑戦可能な日本型セーフティネット**

新しい労働政策を考える上で重要となるのは、自由で自律的な働き方が増え、人材が企業間を動いていくことを積極的に捉える視点と、やり直しや再挑戦を可能にするための仕組みを政府が責任をもって整えていくという視点の適切な組み合わせだ。

環境が変化し、自身の能力や関心が変わっていく中では、時代の変化に応じてそれぞれに違う働き場所や働き方が必要になったり、あるいはそれを望んだりということが当然生じる。特に技術革新のスピードが速い 2035 年に向けてはなおさらであり、それを前向きにとらえていく発想が必要だ。

しかし、それがスムーズに可能になるとは限らず、多くの場合必要な知識や技能の習得が多少なりとも必要となる。自営的就業者も含め、一度職を失った人が、単に生活できるというセーフティネットだけではなく、自分自身が望む、より良い働き方ができるようにするためのセーフティネットを日本の実態に合わせて充実させていくことが必要だ。

今後は、やり直しをするための再教育の仕組みをより整えていく必要があり、個人がそのための職業教育、職業訓練を受けることに対して、財政的な支援を

充実させていくべきだろう。単なる財政支援だけでなく、すべての人が、それぞれの事情に合わせて働けるようするためには、教育内容の充実も不可欠である。以下で述べる情報開示の仕組みの充実等によって、日本にとってふさわしい再挑戦可能な仕組みを確立させていく必要がある。

#### **⑤ 働く人が適切な働き場所を選択できるための情報開示の仕組み**

正しい選択は、きちんとした情報と理解の下ではじめて可能になる。働き方の選択にあたっては、必要な情報が比較可能な形で提供されるための枠組みづくりが求められる。

2035年に自立した個人が多様な働き方を享受するには、契約を結ぶとはどういうことかといった契約の基本概念の理解がまず必要であろう。それに加えて、企業など働く場を提供する側が「どんな働き方を求めるか」を正確に提示し、働く人はそれを見て選択できることが極めて重要になってくる。

そのための方法としては、例えば、会社ごとあるいは職種ごとに、労働条件の開示のみならず、働き方に関する「基本姿勢」を明示することが求められよう。あるいは、各経営者が働く人の「キャリアパス」に対してどう考え、実際に多くの働く人がどんなキャリアパスを歩んでいるのか、その点についての正確な情報開示も求められるようになってくるだろう。

また、こうした働き方に関する情報を、働く人が簡単に入手し比較検討できるよう、情報が一覧できるウェブサイト等の情報プラットフォームが整備されていくことも重要だろう。働く人が、必要な情報をワンストップで入手できる仕組みは、多様な働き方が広がるうえでの重要なインフラであり、その充実は、一人ひとりが輝くために必要なポイントの一つである。

#### **⑥ これからの働き方と税と社会保障の一体改革**

企業と個人との関係が2035年においては大きく変わると考えられるため、税と社会保障のあり方もその変化に合わせた形で構築していく必要がある。

例えば、男女が共に働くことが一般的になっていくことを考えると、世帯主が配偶者を扶養することを前提とした家族を単位とする税制や社会保障制度を、家族が働くことが不利にならない個人単位に置き換えていくことも重要になるだろう。

税と社会保障の一体改革についてはその必要性が議論され、政策もうたれてきた。しかし、このように、働き方は税と社会保障の問題と密接不可分な重要な要素である。どれだけ多くの人々が充実して働けるかは、税収に大きく影響す

るし、財政的な支出が、その実現のために必要になってくる面もある。

これからの税制や社会保障制度は、働く場所や時間からできるだけ中立的な形で整備されるべきである。そうでないと、せっかく働く場所と時間から自由な働き方が可能になっているにもかかわらず、それを生かすことができない。働き方に関する変化と多様性をできるだけ妨げないような、税と社会保障のあり方を考えていく必要があるだろう。

### **⑦ 早急かつ着実な実行を**

今まで述べてきたように、技術革新を中心とした大きな変化が、働くすべての人に恩恵をもたらすためには、新しい労働政策を考え、構築していく必要がある。しかし、法律や制度の変更には、その詳細な検討にかなりの時間を要することを考えると、これを将来の課題ではなく、今現在の喫緊の課題として捉えていくことが大切である。本報告書の方向性に沿って、具体的な施策、体制および工程表をつくり、早急かつ着実に新しい労働政策のあり方を検討していく必要がある。

それによって、いつでもどこでも、一人ひとりに合った自己実現ができ、自分らしい働き方ができる社会が構築されること、「世界で最も働きやすい場所」を目標として掲げている日本が、物理的に住んだり、働いたりする場所として、積極的に選択される世界最高水準の自由度を有した働き方の仕組みが構築されることを強く望みたい。

## 7. おわりに ～2035年、自分らしく輝ける社会へ～

本報告書で大きく取り上げた「技術革新」は、強い人にも弱い人にも大きいものにも小さいものにも、すべてに対して中立だ。「小よく大を制す」可能性もあるのも“技”の醍醐味であり、貪欲に新しい技術を研究したり、活用したりする者の努力や研鑽は、誰にも止めることができない。

AI を中心とした技術革新は脅威というよりは、時間や空間、年齢や性別といった「壁」を取り除き、多様な働き方を可能にするツールであり、武器と捉えるべきだ。働くすべての人々に大きな恩恵をもたらすだけでなく、企業や組織の在り方、労働政策にも今後変革をもたらすだろう。

一人ひとりが輝く未来をつくるには、子どもの頃から挑戦と失敗を繰り返して学び、“無から有を生み出す”ことの大切さを教えることが不可欠である。単に物事を「覚える」よりも、「考える」「友達を作る」「力を合わせる」「人を喜ばせる」といったソーシャルスキルや人と接する能力を子どもたちに身につけさせる方が、実社会では通用する。

「どんな会社に入るか」ではなく、「どんな仕事をするか」「どんな会社を創るか」を人生の選択肢として考え行動し、変化に対応して欲しい。

我々日本人は、長い時間をかけて継承してきた独自の文化や伝統といった普遍的な要素と、環境の変化に柔軟に対応できる DNA を持ち合わせている。技術革新によって劇的な変化が予想される未来においても、そのデジタル以外の強みを大いに発揮し、個々人が働きがいや生きがいを感じながら「個」を活かして自分らしく輝ける社会。これこそが、目指すべき 2035 年の姿である。

20 年という月日は長いようであつという間だ。この提言が今後の働き方を議論するキックオフになることを心から願っている。

# 參考資料

## **未来通信～20年後の私は幸せに働いていますか？**

それぞれが思い描く未来の輝き方は、人それぞれかもしれないが、例えばこんな輝き方は考えられるのではないだろうか。5人の例を紹介する。

### **①【2016年：50歳 2035年：69歳、女性】**

「50過ぎまでは、近所の会社で経理を担当していました。でも、経理業務はどんどんAIに代替されていきました。15年ほど前に転職し、いまは地域の病院に勤めながら心理学の勉強もして、カウンセラーの資格も取得しました。かつては、この病院は医師不足、看護師不足が悩みの種でしたが、今ではAI、3DやVRを駆使したハイテクのチーム医療を提供していて、病院全体のワークライフバランスも随分改善されました。私の仕事は、AIを使った問診のお手伝いですが、病院に来た患者さんがリラックスできるように話をしながら、AIを操作して患者さんを診てもらうことです。病院に来る患者さんは不安です。「あら、〇〇さん、顔色よくなったじゃない」「大丈夫、きっとすぐ治りますよ」と声をかけるだけで、患者さんの気持ちの支えになります。病は気から。病院では、患者さんを診断するだけでなく、励ますことはとても大切です。そしてそれは、人間にしかできない仕事です」

### **②【2016年：4歳 2035年：23歳、男性】**

「小さなころからプログラミングが好きで、趣味でゲームをつくっては公開していました。高校生のころ仲間数人でつくったゲームがヒットし、世界中でプレーされました。それで僕たちの名前が知られることになり、シンガポール、インド、ドイツ、エストニア…いろんな国のプログラマーから「一緒に仕事をしよう」と声がかかりました。いまは5つのプロジェクトを抱えています。住む場所は違っても、いいサービスをつくりたいという気持ちはみんな一緒です。また世界をあっと言わせるサービスをリリースしたい。父親の時代までは、いい仕事に就くためには都会に行けと言われていたそうです。でも、いまは違う。この小さな海辺の街にいながら、世界中とつながって仕事ができる。僕は海が好きなので、ずっとこの街にいたい。毎日午前中はサーフィンをして、午後集中して仕事をしています。仕事のために都会に行き、一日中仕事をし、ひとりで小さなアパートに帰るとい生活は、僕には想像ができません」



**③【2016年：15歳 2035年：34歳、女性】**

「娘が2人と息子が1人います。3人目ができたとき、母にはずいぶん心配されました。母が私を育てた時代は、子育ては基本的に女性がするものでしたし、女性にとって仕事と子育ての両立はとても大変だったのです。保育園は待機児童が多く、子どもを入れるのも一苦勞だったと聞きます。いまでは、希望すればだれでも子どもを保育園に預けることができますし、在宅勤務は当たり前です。うちの場合は、夫も私も週の半分を在宅勤務にしている、毎日どちらかは家にいます。子どもたちのお気に入りの場所は、近所のおじいちゃんおばあちゃん達が運営している『なんでも寺子屋』です。放課後遊びに行つては、おじいちゃんに虫捕りを教わつたり、おばあちゃんから料理を習つたりしています。地域のみなさんに面倒を見てもらえて、心強いです」

**④【2016年：36歳 2035：年55歳、男性】**

「自動車メーカーA社に勤めていました。自動運転技術が出はじめたころ、職場の仲間数人で『自動運転の警備巡回マシンをつくろう』と盛り上がり、本業のかたわら開発に打ち込みました。製品化して会社を起ち上げましたが、収益化には時間がかかりそうだったので、週の半分はA社に勤務し、残りの半分で自分たちの会社を経営していました。3年ほど経つたころからビジネスが軌道に乗り、A社を退職して自分たちの会社の経営に専念しました。世界各地に赴き営業し、いまでは50カ国以上の警備会社に採用されています。そろそろ事業売却を検討しているのですが、実は、私たちがもといたA社は売却先の候補の一つです。A社は社員の起業を積極的にサポートすると同時に、軌道に乗った事業を買収することで、次々と新規事業分野を開拓しています」

**⑤【2016年：61歳 2035：年80歳、男性】**

「新卒で入社した会社の定年は65歳でしたが、人手不足で結局70歳まで働きました。といつても66歳からは小さな会社を起業したので、それが副業となり、そこそこの収入を保っていました。退職金もあつて老後の資金は何とかなりそうだったのですが、引退して悠々自適という気分にはなれず、71歳以降も働くことにしました。といつてもインターネットで受注したボランティアの仕事です。私の専門だった仕事はすっかりAIを搭載したロボットに取つて代わられたのですが、文化保護団体が昔の仕事のやり方を保存したいということで、私に仕事が来ます。報酬はAIロボットが使う電気代ほどですが、昔からの仕事なので私にとってはやりがいがあります。最近分かつたことですが、AIの仕事

と人手による仕事ではどうも仕上がりに微妙な差があるようで、再び人間の仕事として見直されているようで、私の技術がまだまだ役に立つ可能性が出てきたのです。昔の仲間が長生きしている連中に声をかけて、近く NPO を設立する予定です。収入がなくても社会に役立っていることが生きがいです。100 歳まで生涯現役で働きたいと願って、近所のプールで週に 3 日は泳いでいます」

「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために」懇談会  
開催要綱

(開催趣旨)

第1条 グローバル化や少子高齢化の急速な進行、IoTやAI等の技術革新の進展により、産業構造・就業構造や経済社会システムの大きな変化が予想される中で、個人の価値観の多様化が進んでいる。こうした中、女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、すべての方が能力を最大限に発揮し誰もが活躍できる社会を実現し、個人の豊かさや幸せを向上させる必要がある。同時に、生産性・企業価値の向上を通じた持続的で豊かな経済成長を可能とすることが求められている。

そのためには、2035年を見据え、一人ひとりの事情に応じた多様な働き方が可能となるような社会への変革を目指し、これまでの延長線上にない検討が必要である。

上記の検討を行うため、「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために」懇談会（以下「懇談会」という。）を開催する。

(組織)

第2条 懇談会のメンバーは、有識者のうちから、厚生労働大臣が別紙のとおり参集する。

2 懇談会には、座長を置き、座長は、メンバーのうちから厚生労働大臣が指名する。

3 懇談会には、別紙のとおりアドバイザーを置き、懇談会の議論を適宜報告して意見を求める。

(運営・その他)

第3条 議事は原則として公開とする。

2 この規程に定めるもののほか、懇談会の運営に関し必要な事項は、座長が別に定める。

(事務局)

第4条 懇談会に事務局を置く。

2 事務局長及び事務局次長は、メンバーのうちから厚生労働大臣が指名する。

3 懇談会の庶務は、政策統括官付労働政策担当参事官室において処理する。

附 則

この規程は、平成28年1月28日から施行する。

「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために」懇談会

メンバー・アドバイザー名簿

(五十音順、敬称略)

<メンバー> \*現職名は2016年4月1日時点

氏名	現職
金丸恭文（座長）	フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長 グループ CEO
柳川範之（事務局長）	東京大学大学院経済学研究科教授
磯山友幸（事務局次長）	経済ジャーナリスト
青野慶久	サイボウズ株式会社代表取締役社長
浦野邦子	株式会社小松製作所常務執行役員人事部長
大内伸哉	神戸大学大学院法学研究科教授
小林庸平	三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 副主任研究員
小林りん	学校法人インターナショナルスクール・オブ・アジア 軽井沢代表理事
富山和彦	株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO
中野円佳	ジャーナリスト／株式会社チェンジウェブ ダイバーシティ&インクルージョンデザイナー
松尾豊	東京大学大学院工学系研究科特任准教授
御手洗瑞子	株式会社気仙沼ニッティング代表取締役社長
山内雅喜	ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長
山川隆一	東京大学大学院法学政治学研究科教授

<アドバイザー>

氏名	現職
神津里季生	日本労働組合総連合会会長
榊原定征	日本経済団体連合会会長
樋口美雄	慶應義塾大学商学部教授
村木厚子	前厚生労働事務次官
八代尚宏	昭和女子大学グローバルビジネス学部特命教授

## 「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために」懇談会 開催実績

### 第1回 平成28年1月28日

- 日本を取り巻く社会構造の変化、労働法制の変遷等について
- 働き方の未来に関する関心事項について（各メンバーより）

### 第2回 平成28年2月24日

- AIの技術革新の進展による社会への影響について（松尾氏によるプレゼンテーション）

### 第3回 平成28年3月10日

- 「未来予測 2016-2030 ～ライフ・イノベーション～」(外部有識者(田中栄氏)によるプレゼンテーション)
- テレワークの現状と個人の状況に合わせた未来の働き方(青野氏によるプレゼンテーション)

### 第4回 平成28年3月17日

- 一億総活躍社会の実現に向けた取組について(厚生労働省によるプレゼンテーション)
- 産業・就業構造からみた働き方(小林庸平氏によるプレゼンテーション)

### 第5回 平成28年4月1日

- 高付加価値サービスを支える働き方(山内氏によるプレゼンテーション)
- 労働法制の基礎にあるものと将来への視点(山川氏によるプレゼンテーション)

### 第6回 平成28年4月13日

- 働く方ごとに適用される労働関係法(厚生労働省によるプレゼンテーション)
- コマツの取り組み ―組織と人事―(浦野氏によるプレゼンテーション)
- 2035年に向けて何をすべきか(大内氏によるプレゼンテーション)

### 第7回 平成28年4月26日

- 気仙沼ニッティングから見る、地方の雇用の現状と未来(御手洗氏によるプレゼンテーション)

第8回 平成28年5月10日

○子育て・介護と仕事の両立 現状と未来（中野氏によるプレゼンテーション）

第9回 平成28年5月24日

○報告書目次案の作成に向けた検討

第10回 平成28年6月8日

○報告書目次案の作成に向けた検討

第11回 平成28年6月23日

○報告書目次の作成に向けた検討

○報告書各章の対応状況について

第12回 平成28年7月25日

○報告書取りまとめに向けた検討

The background is a vibrant blue with a dense field of water droplets of various sizes. In the upper right quadrant, there is a large, semi-transparent sphere that glows with a soft pink and white light, resembling a planet or a futuristic orb. The overall aesthetic is clean, fresh, and futuristic.

働き方の未来

2035

～一人ひとりが輝くために～