

日本 の 潮流

SSXで創る「余力社会」という未来へ

実現に向けた20のKeywords

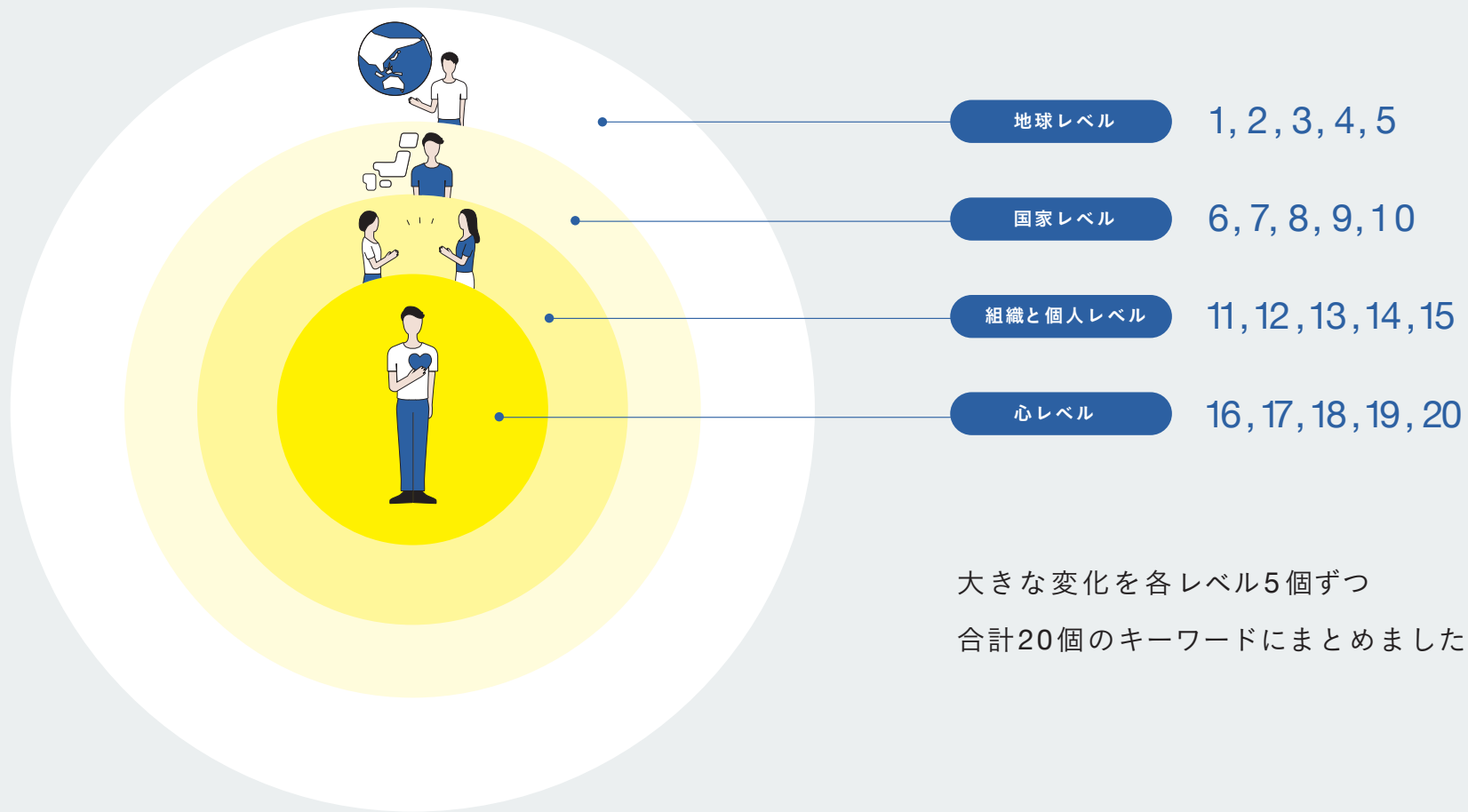
SSXで創る「余力社会」という未来へ

実現に向けた20のKeywords

SSX(Social System Transformation; 社会システム・トランスフォーメーション)とは、
さまざまな組織がDX(Digital Transformation; デジタル・トランスフォーメーション)を活用しながら
社会システム全体を根本的に変えていくことです。

新型コロナウイルスという過去例を見ないクライシスにより、既存の社会システムの脆弱性が明らかになりました。これまで積み残してきた人口減少などに伴う日本固有の課題、さらには世界と足並みをそろえて向き合うべき課題に取り組んでいくためには、まず誰も幸せにしない「真の無駄」と、しなやかな強さを生み出す「無用の用」を選別すること。そして多様な立場の人が連携して能力を高め、「余力」を備えておくことが重要です。その実現に必要な20の視点をKeywordとして取りまとめました。

「地球」「国家」「組織と個人」「心」4つのレベルで起こる大きな変化



大きな変化を各レベル5個ずつ

合計20個のキーワードにまとめました。

1

ネクストクライシス

2

グリーンリカバリー

3

グローバル
フードシステム

4

100億・100歳

5

テック倫理
(論理より倫理)

6

社会の最適安全率

7

プラットフォーム
としての行政

8

多方集権

9

行政も世帯から個人へ

10

人材リバランスング

11

デジタル・
トライアスリート

12

ワークダイエット

13

緩衝材組織

14

「包摂」から「ごちゃ混ぜ」へ

15

「社徳」経営

16

不安から納得へ

17

プライオリティリセット

18

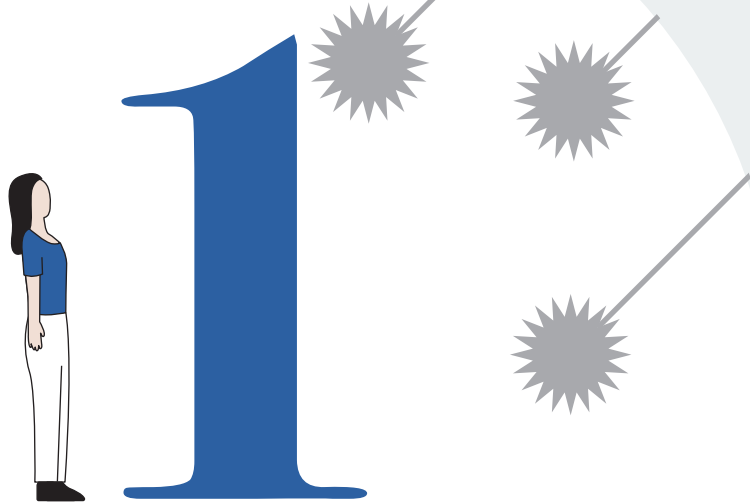
寛容と敬意

19

貢献ネイティブ

20

できることから各自最適



ネクスト クライシス

今 回コロナ危機では有効だったDXですが、もしも人間ではなく、機械に感染するサイバー型のウイルスを使った「戦争」が起きたとしたら…？これからの時代は、別のウイルスによる疫病のリスク「ネクストコロナ」だけでなく、災害、戦争、飢饉など幅広い危機を想定する「ネクストクライシス」の観点が不可欠になっています。



グリーンリカバリー

コロナ危機で経済活動が停滞した一方、大気汚染の改善により「インドからヒマラヤ山脈が見えた」などのニュースが報じられました。こうした変化を一時的なものにせず、気候変動を抑えながら、社会経済を立て直そうというのが、「グリーンリカバリー」の考え方です。ヨーロッパでは各国政府が相次いでグリーンリカバリーを柱とした経済復興政策を発表し、企業やNGOと協力した事業展開が始まっています。



グローバルフード システム

2 020年3月以降、さまざまな国が農産物や畜産物の輸出規制をおこない、FAO、WHO、WTOなどが世界的な混乱への懸念を表明しました。OECDはグローバルフードシステムの3つの課題として、増大する人口への食料保全と栄養供給、食料供給従事者の生計の確保、食料産業の環境的サステナビリティを挙げています。今回日本への影響は軽微でしたが、2019年度の日本の食料自給率はカロリーベースで38%^{*}と少なく、更なる危機に備えて地球と自国の両方の視点で考えたい課題です。

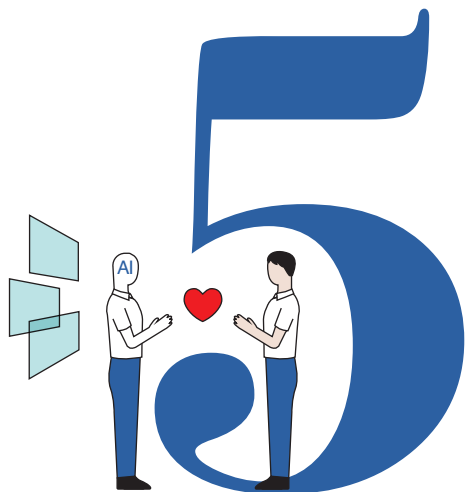
*農林水産省「令和元年度食料自給率・食料自給力指標について」



100億・100歳

2050年には世界人口は100億人になるともいわれています。多くの国で高齢化も進みます。「人生100年時代^{*}」を前提に、医療や介護体制の再設計や、人びとの働き方や学び方の再構築が始まるでしょう。高齢化と同時に人口減も進む日本では、「どこでどう暮らしたいか」という価値観も変わらるでしょう。「長生き」を希望に。人口問題とエイジングは地球規模の課題であり、高齢化先進国・日本の取り組みが注目されます。

*ロンドン・ビジネス・スクール教授のグラットンとスコットが『LIFE SHIFT (ライフ・シフト)100年時代の人生戦略』(東洋経済新報社)で提唱した言葉



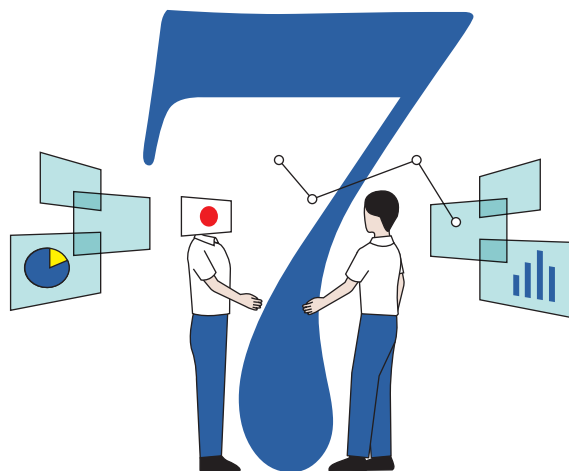
テック倫理 (論理より倫理)

昨今、テクノロジーの進化が速く、倫理問題の認識および議論が追いつかなくなる懸念が出てきています。たとえば万能に見えるAIも、アルゴリズムやデータに含まれるバイアスが、人種差別や性差別を引き起こした事例が報告されています。新しいテクノロジーを社会、倫理、法律など幅広い視点から検討し、その技術がもたらす未来のシナリオを想像する力を社会全体で養っていくことが大切です。



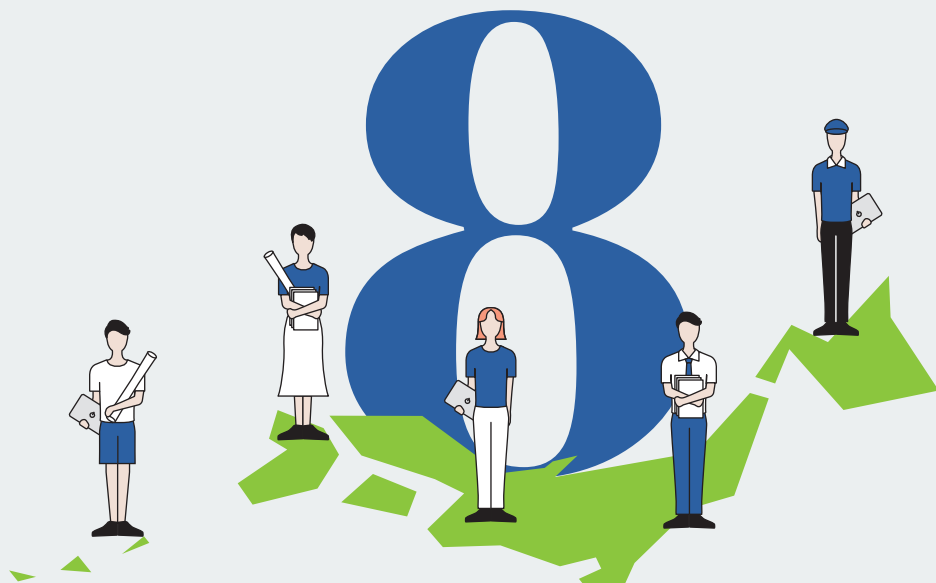
社会の最適安全率

安全率とは構造計算などに使われる言葉で、想定すべき最大の負荷と、システムがうまく機能しなくなってしまう負荷とを比較して、割合で捉えていくという考え方です。コロナ危機以前に「無駄」だと思って削ってしまったものの中には、有事の備えとして必要な「余力」も含まれていました。社会にとって最適な「安全率」を探るためには、効率だけでなく耐久性や信頼性といった観点がかかせません。



プラットフォーム としての行政

多様化する行政へのニーズに迅速にこたえるため、行政インフラのDXによるアップデートが期待されています。さらには、中央官庁や地方自治体のシステムを一元化したプラットフォームを構築し、行政機関と住民、企業、NPOなどが広く連携してパブリックな価値を実現していく「行政のオープンイノベーション」の推進が望まれます。



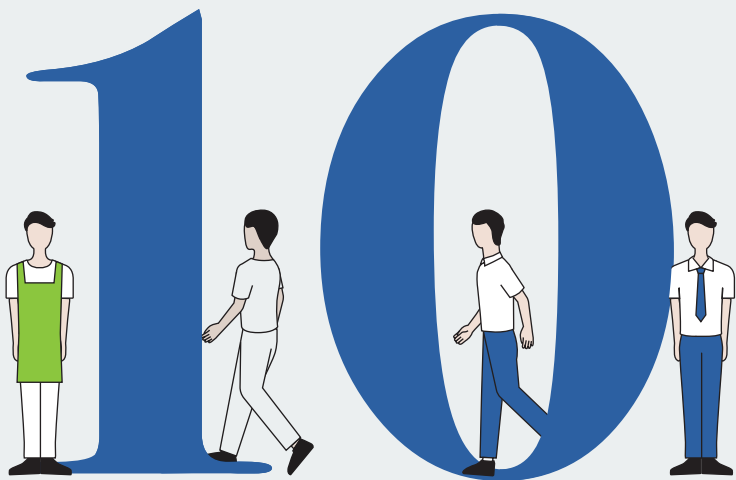
多方集権

コ ロナ対策が実効性をあげるためには、国と緊密な連携をしながら、住民に直接向き合う地方自治体の役割が重要であることがわかりました。住む地域と働く地域が異なる人が増え、関係人口も拡大しています。地域の行政ニーズは多様です。新しいまちづくり・地域づくりのためには、画一的な「地方分権」ではなく、多様性のある「自治」を進めるのにふさわしい機能と権限を集約することが必要です。



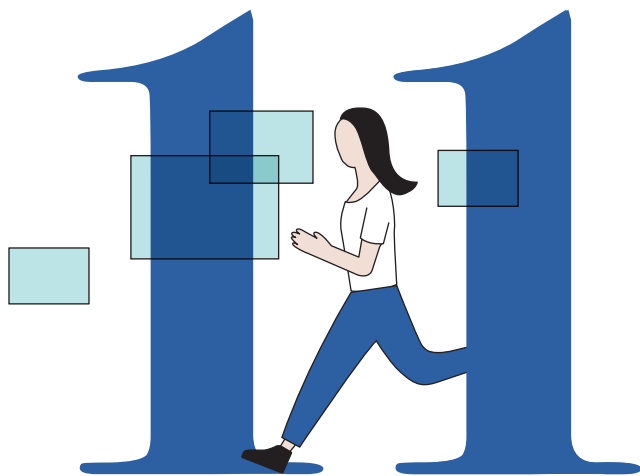
行政も 世帯から個人へ

日 本では人を管理する行政システムが世帯を基本に設計されています。しかし家族の形態が多様化するなか、世帯では実態を把握できなくなってきました。コロナ危機では特別定額給付金が個人を対象に一律10万円支給されましたが、受給権者が世帯主に限られたことから実態との乖離が生じました。現在、行政手続きはオンライン化が望まれており、今後の行政システムはデジタルIDなどの普及とともに個人単位へと転換していくことが予想されます。



人材リバランス

感 染拡大に伴う社会経済活動の縮小によって、多くの人が休業や失業を余儀なくされました。一方で、リモートワークに置き換えられないエッセンシャルワーカーの負荷や人手不足が拡大するというアンバランスが生じています。労働市場の急激な構造変化に対応するためには、人材の需要と供給をスピーディーにマッチさせる社会的な仕組みや、人びとの雇用不安を和らげるためのセーフティネットをトータルに整備していくことが大切です。



デジタル・ トライアスリート

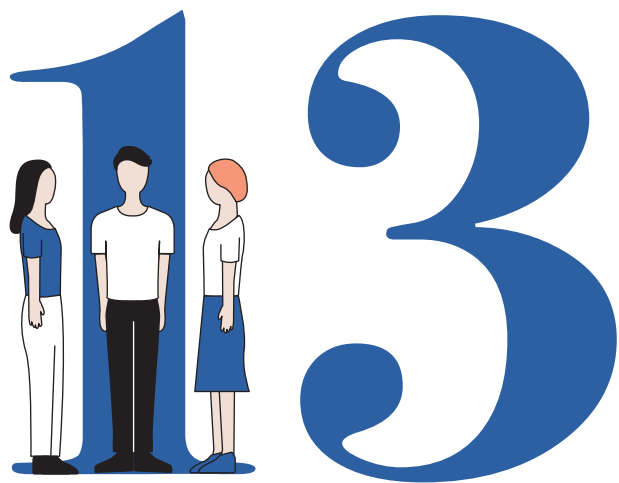
アメリカの経営大学院ウォートン・スクールは、組織のデジタル化を成功させるため、リーダーには「デジタル・トライアスリート^{*}」としての資質が必要であると言います。新たなトレンドを先取りする「戦略家」、現状維持を打破し未来のビジョンに向けて組織を動かす「イノベーター」、設定したビジョンが組織全体で実現されているか監督する「ドライバー」という一人三役をこなし、組織文化を変えていくリーダー像が望まれます。

＊ウォートン・スクールのメディア「Knowledge@Wharton」の“Being a Digital Leader Has Never Been More Urgent”という記事で提唱された言葉



ワークダイエット

DXを進め、人や組織を身軽に。DXの前提としてまずおこなうべきことは、従来の業務プロセスを棚卸して無駄を大胆に削減することです。そのうえで、ロボットやAIを活用し省力化することによって、人や組織に余力が生まれます。その余力が新しい価値の創造や想定外のリスクへの対応力につながります。人びとはロボットやAIにはできない「やりがいのある仕事」や「やりたい仕事」に就くことを望んでいるのではないでしょうか。



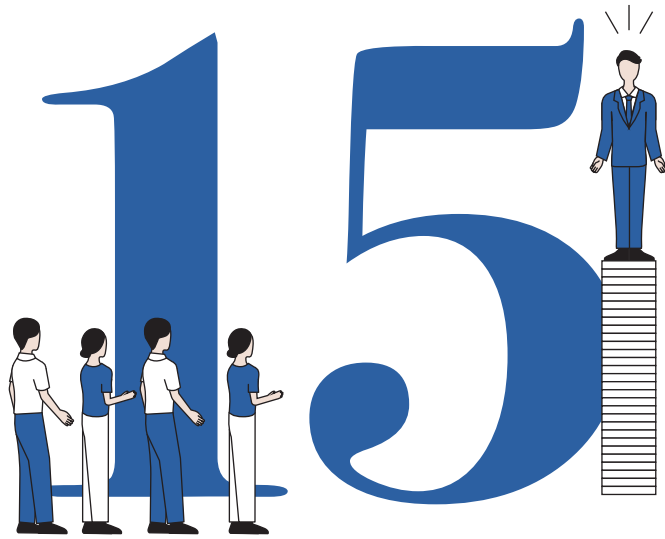
緩衝材組織

徹 底的な効率化の追求により、中間コストの削減が善とされてきましたが、新たな社会課題に取り組むためには、組織と組織の間を埋める緩衝材となる活動の必要性に注目が集まっています。どちらの組織にも属さないことによるメリットを活かしたNPOなどの活動を、官・民・個人が連携して支援し、新しいパブリックの価値の実現を考えていく必要があるのではないのでしょうか。



「包摂」から「ごちゃ混ぜ」へ

アメリカから始まった Black Lives Matter に象徴されるように、Diversity & Inclusion の一層の取り組みは欠かせません。その際に必要なのが、Inclusion の一般的な訳語である「包摂」が意味する、「包み込む」「受け止める」といった受動的な姿勢ではなく、多様性を持った人を能動的に混在させていく「ごちゃ混ぜ」という視点。あらゆる組織が縦割りになっている社会は、不安定な環境で脆弱性を露呈します。今こそ多様な人材が「ごちゃ混ぜ」になり、相互創発しやすい組織へシフトする必要性が高まっています。



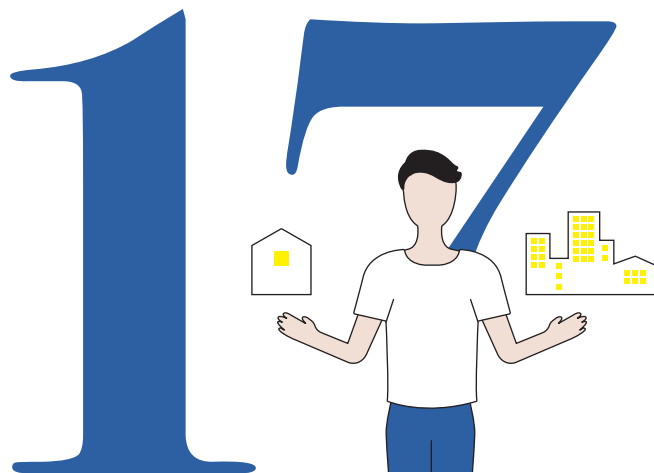
「社徳」経営

S DGs など社会問題解決に向けた取り組みへの注目が高まるなかで、企業活動そのものを通じて公共の利益に貢献するという企業のあり方に期待が高まっています。利潤の追求だけではなく、さまざまなステークホルダーにとってのGOODを考えることは、まさに「社徳」を積む行為と呼べるでしょう。「人徳」のある人がそうであるように、「社徳」のある企業は社会から必要とされ、その企業とつきあいたいと思われる存在になるはずです。



不安から納得へ

感染拡大と医療の限界が広く認識されて、人びとの不安は一気に高まりました。不安の要因は、学校一斉休校、外出自粛や休業要請、政策の説明力や実現力の不足、メディアによる増幅、他者への不寛容など、多面的であり、広がった複合不安はぬぐいきれていません。今後の社会活動や経済活動の再活発化のためには、人びとの不安の要因を一つずつ和らげ納得に変える必要があります。



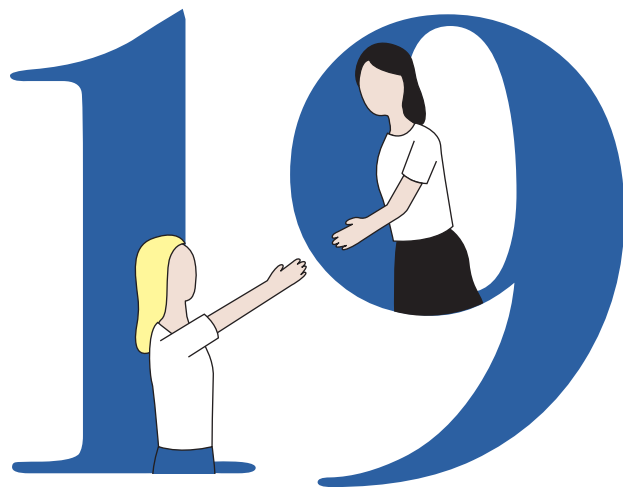
プライオリティ リセット

多くの人が、変えられないと思っていた社会の前提があっけなく変わるという体験をしました。そして「自分と家族を守りたい、それ以上に大切なことはない」という心の深いレベルでの気づきが生まれました。人びとのささやかな幸せを優先する思いが、ワークスタイル、教育制度、慣習やしきたりなど、変わらないと思われていた社会システムを大きく変える力になるでしょう。



寛容と敬意

価 値観や考え方が異なる人とも連携していかなければ、感染症対策を筆頭に社会はうまく機能しないことが明らかになりました。「他人は自分と違う」という事実や、思い通りにならないことを受け入れられる心のゆとりが求められます。また、差別や分断は無知からも生まれます。他者のバックグラウンドや主張の根拠を理解するために知識をアップデートし、敬意をもって対話を続ける姿勢がますます必要になってくるでしょう。



貢献ネイティブ

はずかしがることなく「自分の能力を活かして人の役に立ちたい」と感じ、その実現によってストレートに幸せを生み出せるマインドのこと。若い世代に多く、電通総研の調査^{*}でも、自分の持っている「情報やスキル」「時間」を地域や社会のために今後役立てたい、と答えた人の割合が男女ともに18~29歳で30代以上とくらべて高いという心強い結果になりました。

*「いのちを守るSTAY HOME 週間」意識・行動調査



できることから
各自最適

誰かの号令を待ち「全員一致」でゆっくり
変わることが多かった日本。しかし、
新しい社会への移行にはスピードという要素
も不可欠です。「一隅を照らす、これ則ち国宝
なり」という最澄の言葉があります。一人
ひとりが最善を尽くすことが全体を照らす、
という意味です。全員同じにそろえられない
から、前例がないからといった理由での思考
停止はやめ、今日の前にあることを考え、行動
していくことが求められます。

日本の潮流

SSXで創る「余力社会」という未来へ 実現に向けた20のKeywords

日本の潮流チーム

石川菜々絵 木村亜希 小橋一隆 竹村優奈

谷口正哉 千葉貴志 中川紗佑里 日塔史

保科朗 馬籠太郎 山崎聖子 吉田考貴（五十音順）

本誌掲載のテキスト、画像の無断転載を禁じます。

© 2020 電通、電通総研