

## 第7回Japaフォーラム「2021年3月17日」 論点提起「芝原 靖典 日本専門家活動協会 代表理事」

### コロナ禍の対応からみえた日本社会の課題と脱却の道筋

～「Japa新型コロナウイルス感染症 特設コーナー」を開設して1年を経過してわかったこと



Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

0

## 今回の新型コロナウイルス感染症の発生

### ■ 2019.09.13～12.7 中国 武漢市で発生:95%の確率

- 遺伝子解析の結果、「感染の拡大とともにウイルスが平均15日ごとに変異していることが明らかになっている」、新型コロナウイルスは天然由来のものであり、「陰謀論は否定」され、「2019年11月頃に動物からヒトへ飛び移ったことを示唆している」。

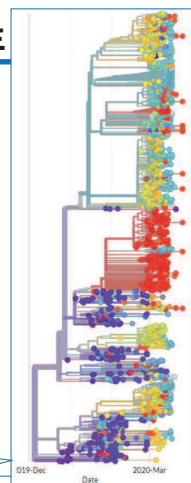
- さらに、「軽症で病院にかからなかった人や、検査を受けていなかった人々が、知らないうちに新型コロナウイルスを広めることが科学的に証明された。この発見から、感染スピードを遅らせる都市封鎖、学校・職場・店舗などの閉鎖、他人と一定の「社会的距離」を保つなどの対策が、世界中で次々と打ち出されることになった。」

出典:新型コロナウイルスはこうして広がっている、遺伝子技術で判明 多様な経路で世界を拡散、平均15日ごとに変異、生物兵器説や陰謀説も否定  
2020.03.31 National Geographic

- 「武漢市では2019年12月時点ですでに12種類以上のウイルス株が存在していたことを突き止めた」(WHO武漢調査団エンバレク氏 2/15CNN) <https://bit.ly/3vZ4b5>

出典:新型コロナウイルス拡散の遺伝的解析と状況報告 Narrative 2020-03-27, <https://nextstrain.org/narratives/ncov/sit-rep/ja/2020-03-27>

Copyright



## 今回の新型コロナウイルス感染症の推移

### ■ 2019.09.13～12.7 中国 武漢市で発生

- 2019.12.31 中国 WHOに「病因不明の肺炎」事例を報告
- 2020.01.23 中国 武漢市を都市封鎖
- 2020.02.03 日本 感染者が乗船している「プリンセス号」が横浜港に入港
- 2020.02.13 日本 新型コロナウイルス感染症による国内初の死亡者
- 2020.03.02 日本 小学校・中学校・高校の一斉臨時休校(～春休み)
- 2020.03.11 世界 WHO パンデミック宣言(現在も継続中)
- 2020.04.07 日本 第一次 緊急事態宣言(～05.25)
- 2020.06.05 世界 WHOがマスク着用を推奨
- 2020.11.08 世界 感染者数5千万人を超える
- 2020.12.23 世界 感染が南極大陸に到達し、全大陸に感染拡大
- 2020.12.05 世界 ワクチン接種開始(ロシア12.05、イギリス12.08、アメリカ12/14)
- 2021.01.07 日本 第二次 緊急事態宣言(～2021/3/21?)
- 2021.01.14 日本 外国人の新規入国全面停止(緊急事態宣言解除まで)
- 2021.01.23 世界 感染者数1億人を超える
- 2021.02.17 日本 ワクチン接種開始

資料:「Japa新型コロナウイルス感染症特設コーナー」掲載情報より整理

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

4

## コロナ禍の推移と現状

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

1

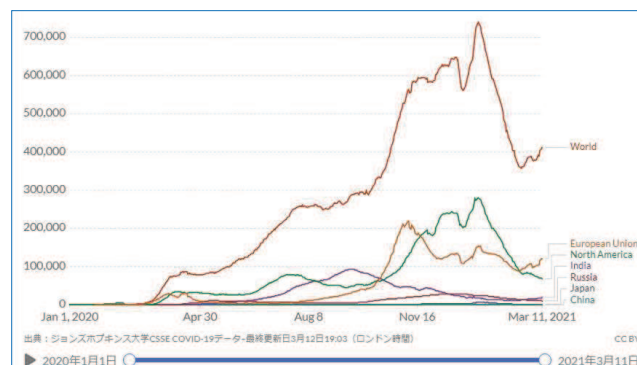
## 大規模感染症の歴史

感染症	年代	死亡者数
人類の誕生以前にウイルスや菌類の誕生。エジプトのミイラに天然痘等の感染症		
ペスト(黒死病)	14世紀	8,000万人程度(ヨーロッパ人口の1/3)
天然痘	16世紀	2,000万人程度 ※1980年根絶宣言
コレラ	19世紀	数百万人
インフルエンザ		
スペイン風邪	1918～1920	4,000万人以上(感染者数5億人以上) ※18年春の第一波より、夏の第二波(変異株?)
アジア風邪	1956～	100万人以上
香港風邪	1968～	約50万人
新 型	2009～2010	28万人(2012年まで)
コロナウイルス	※21Cに入り、3度発生	
SARS	2002～2003	812人 ※重症急性呼吸器症候群
MERS	2012年～	881人 ※中東呼吸器症候群
新 型	2019年～	278万人(2021.3.15) ※20年12月～変異株

注:各種資料より作成 Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

2

## 新型コロナウイルス感染者数の推移(7日間の移動平均)

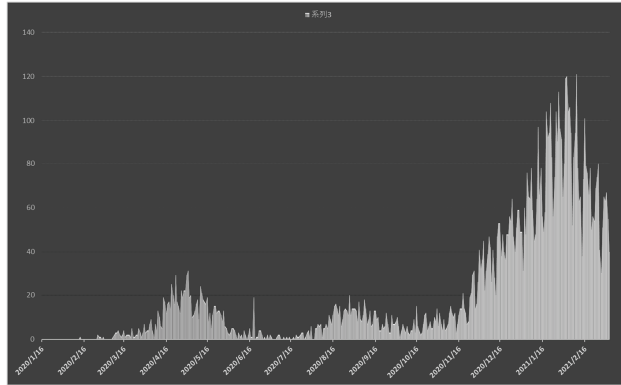


出典: <https://ourworldindata.org/coronavirus/country/japan?country=JPN>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

5

## 日本の新型コロナ感染死者数の推移 ～2021.3.7



資料: NHKまとめデータ <https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/data-all/> より作成

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

5

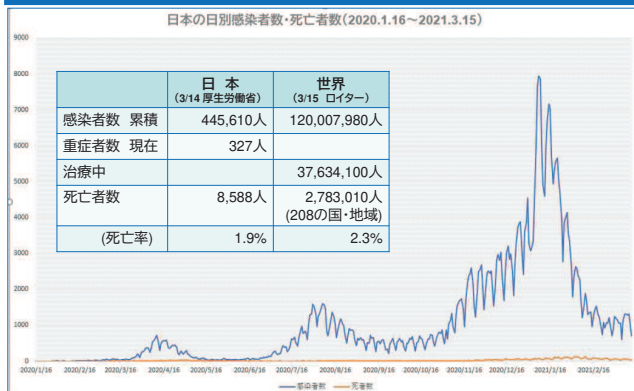
## 医療崩壊

- 重症者はすぐには良くならない
    - 長期の入院となるケースが多く、コロナ対応病床がなかなか空かない
  - コロナ病床の設置・増設が難しい
    - ICUなどでかなりの医療スタッフ、病床の空間的分離・隔離(ゾーニング)スペース、飛沫対策などのため空調工事等が必要
    - 新型コロナウイルス感染症の集中治療を行える医師、看護師、技師などの人材は少なく、育成するにも感染症専門医には3年間の研修が必要であるなど、時間がかかる
    - 非公的病院(82%)が多く[小規模・分散コンビ二型、経営の自由]、対応可能な人材・資機材が不十分、経営リスクの観点から対応できない/しない
      - ✓ 人口減時代に入り、病床余力が強まると医師会等は公立・公的病院の縮小を強く求めた。「民間病院と競合している場合は公立・公的病院が撤退すべきだ」。今の日医会長である中川俊男氏は副会長時代にこう主張した。
- 出典: 日本経済新聞 2021年3月3日 2:00 (2021年3月3日 5:12更新) <https://j.nikkei.com/3bkRi2a>
- [非常時対応]
- 大規模集中専用病院として、国(275)・自治体(973)病院を活用することを核とする戦略的体制の組み立て
  - ✓ 非公的病院に対する「経営の自由」の制限 ↔ 補償(財源)

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

9

## 日本の新型コロナ感染状況



資料: NHKまとめデータ <https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/data-all/> より作成

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

7

## ワクチンの開発状況

- 承認: 11種類
  - 臨床試験: 76種類
  - 前臨床: 182種類
- 日本企業の遅れ
    - 日本で接種されるワクチンは米ファイザー・モデルナ、英アストラゼネカの3社製。いずれも遺伝子技術を使った世界初の「遺伝子ワクチン」
    - 圧倒的な投資力格差。ワクチン接種副反応訴訟が続き、開発に消極的。
    - ワクチン接種が始まれば、臨床試験実施が難しくなり、海外での大規模臨床試験の実施も視野に入れる必要があり、国産ワクチンの実用化ははっきりとは見通せない。

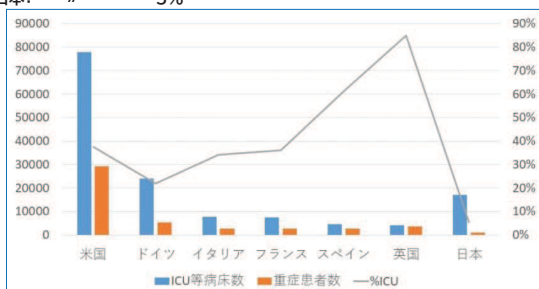
出典: 新型コロナウイルス 治療薬・ワクチンの開発動向まとめ(COVID-19) (3月5日 UPDATE) 2021/03/05  
Answers News <https://aii.jp/39y778>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.



## ICU等病床数と新型コロナウイルス重症患者数の国際比較

- 欧米: ICU等病床の20%~80%を新型コロナウイルス重症患者の治療に使用
- 日本: " 5%



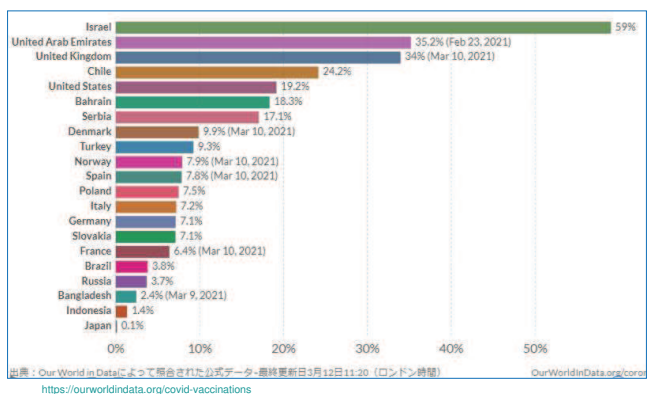
ICU 等病床数: 厚労省の発表データ <https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000627782.pdf>  
新型コロナウイルス重症患者数: Worldometerより (2021年1月14日現在)  
<https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>  
出典: 山中伸弥による新型コロナウイルス情報発信 <https://www.covid19-yamanaka.com/cont3/17.html>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

8

## ワクチン接種率

COVID-19ワクチンを少なくとも1回接種した人の総人口に対する割合(2021年3月11日現在値)



出典: Our World in Dataによって集められた公式データ・最終更新日3月12日11:20 (ロンドン時間)  
<https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

11

## 新型コロナワクチン確保 & 接種スケジュール

### ■ ワクチン供給契約

- **米ファイザー**: 年内に1億4400万回分(7720万人分) → **接種開始**
  - ✓ 6月までに1億回分(5000万人分)調達見通し(3.12 河野大臣発表)
  - ※ EU承認が条件
  - ※ 「コミット(確約)」ではなく、「ベストエフォート(最大限の努力)」
  - 出典: 日刊ゲンダイ 2021/03/09 <https://bit.ly/3rJ3MPP>
- **英アストラゼネカ**: 1億2000万回分(6000万人分) ※承認申請中 国内生産
- **米モデルナ**: 5000万回分(2500万人分) ※承認申請中 国内生産

### ■ 接種スケジュール

1. 02/17~: 国立病院機構等の医療従事者(4万人)への優先接種開始
2. 03/03~: その他医療機関の医療従事者(480万人)への優先接種開始
3. 04/12~(予定): 65歳以上高齢者(3600万人)への優先接種開始
4. 4月以降: 基礎疾患のある人(820万人)、高齢者施設等の職員(200万人)への優先接種開始
5. 夏以降: 16歳以上の一般人への接種開始

出典: 新型コロナウイルスワクチン日本国内の開発・接種状況(3月10日更新) 2021/03/10 AnswersNews <https://bit.ly/2O5icP>  
Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

12

## 『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』

野中郁次郎 他共著1984年刊

- 戦史を経営学の視点から分析し、負けた要因の理論化・教訓抽出
  - 戦争という不確実性の高い状況に適応するには、開かれた対話による多様な「知の総合力」が不可欠
- 日本軍: 異質の排除・エリート主義 → 閉じられた共同体
  - 戦略目的と作戦との整合性の欠如という決定的な欠陥を生む。人事の機動性も失われる。
- 米軍: プラグマティズム(実用・実験主義) → 開かれた関係性
  - 臨機応変な適材適所の特別昇進制度、現場・実績重視
- 「失敗の本質 戦場のリーダーシップ編」(2012年刊)
  - 2011年福島原発事故に対する首相官邸の行動において同じことが繰り返された、と述べる。その原因として(前刊の「失敗の本質」にはなかった)「フロネシス(実践的な知)の欠如」を指摘
  - 出典: 野中郁次郎—戦後70年、今こそ「失敗の本質」を問い直す: PRESIDENT 2015年8月31日号 <http://president.jp/articles/-/16050>
- 今回のコロナでも同じ失敗が繰り返されている。過去の失敗に学べていない。

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

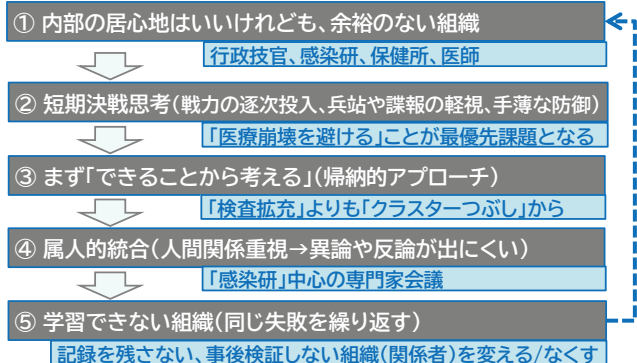
## 科学コミュニケーター/データサイエンスの不足

- コロナ対策でうまくいかなかった原因のかなりの部分は科学コミュニケーション/リスクコミュニケーションの失敗
  - 東日本大震災(福島原発事故)のときは、コロナ禍の現在よりも、さらにひどく専門家/科学者の分断、不信を惹起
  - 成功例: 市民の信頼を得た科学コミュニケーション
    - ✓ ニュージーランド: アーダーン首相の会見に、アシュリー・ブルームフィールド保健局長が毎日、専門家的な立場で同席して、科学的な説明
    - ✓ 台湾: オードリー・タンIT担当大臣、陳建仁副総統(当時)、陳時中衛生福利部長(厚生労働大臣に相当)らを含めたチーム
- 科学コミュニケーターとは、一次資料に当たって、それを噛み砕き、どこを強調するか考えるといった「情報編集」
  - 日本科学未来館: 総勢約50人の科学コミュニケーター
  - 山中伸弥氏: 「山中伸弥による新型コロナウイルス情報発信」
- バックボーンとなるデータサイエンスが不可避
  - データ(現場) → 情報(分析) → 価値/知見(人間)に変えるアプローチ

資料: 詫摩雅子×川端裕人 リスク対策の鍵・科学コミュニケーションの体制整備を急げ 詫摩雅子(科学ライター、科学編集者)×川端裕人(作家) 2021年2月22日 中央公論編集部 <https://bit.ly/3t8mxNc> に加筆

13

## コロナ禍対応においても変わらない 日本型組織の「失敗の本質」



出典: 渥池通信 vol.692 Biweekly Newsletter June 5 th 2020 双日総合研究所 吉崎達彦 <https://bit.ly/2W0zjm> を一部加筆

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

## 政策決定の専門家(特に、非常事対応) 不足

- 平時に非常時対応の仕組みを検討できない
  - 第一波のあとに、第二波、第三波が予想できたにもかかわらず、その間の事前の対応が不十分
    - ✓ クラスター追跡[積極的疫学調査]を優先し、検査体制の拡充?
      - 2021年2月5日、基本的対処方針に「繁華街や歓楽街で不特定の無症状者も対象としたモニタリング検査(PCR検査)を拡充」を盛り込む
    - ✓ 制度設計(新型インフルエンザ等対策特別法、感染症の予防及び感染症法の患者に対する医療に関する法律等)?
      - 第三波のさなか(2021年2月3日)に改正
      - 外出自粛の強制力の不備
    - コロナ病床/病院の確保?
      - ✓ 集中すべきコロナ病床/病院を確保しないため、医療崩壊を惹起
      - ✓ なんのための国公立病院か
- 個別分野の専門/縦割り組織を超えた社会システムズアプローチができない
  - 多様な事実を見据え、構造を理解し、先を見通した全体最適解
- 迅速な最終意思決定(政策決定)と納得感ある説明ができない

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

14

## コロナ禍による 社会経済活動への影響

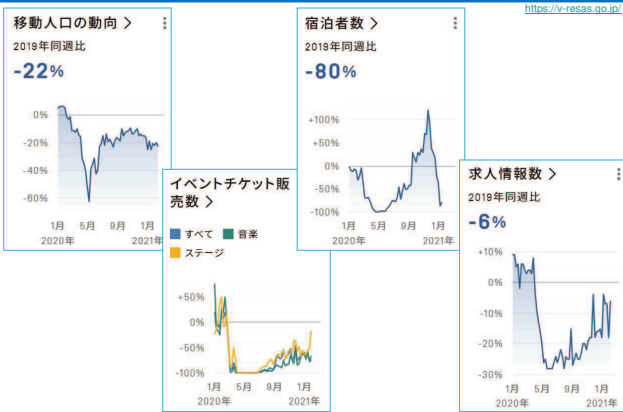
Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

17



## コロナ禍の日本社会への影響

V-RESASS(地域経済分析システム) データ更新日2021.3.2 内閣府



Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

18

## コロナ関連倒産

- 2021年2月度の全国企業倒産(負債額1,000万円以上)は、件数が446件(前年同月比31.4%減。50年間で最少)。
- 3月15日現在、累積で1,055件。(1千万円未満 累計54件)
- コロナ禍の支援策が、倒産の抑制に大きく働いている。

業種別上位
1. 飲食業:195件
2. アパレル製造・販売:103件
3. 建設業:89件
4. 宿泊業:69件
5. 食品卸売業:54件
6. 食品製造業:54件 等

出典:新型コロナウイルス関連倒産 2021/3/15 帝国データバンク  
https://bit.ly/3d11hu

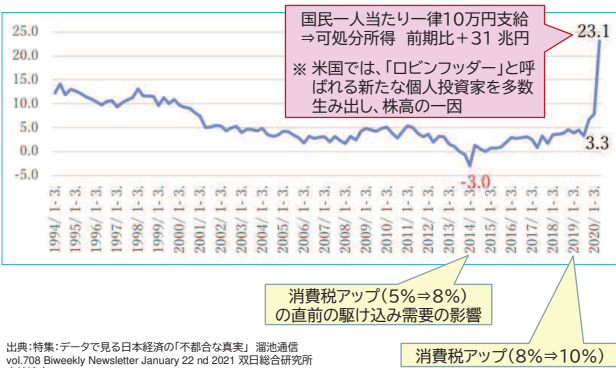


Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

21

## コロナ対策の一律給付金の行方

家計貯蓄率(= 貯蓄/可処分所得)の推移



Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

19

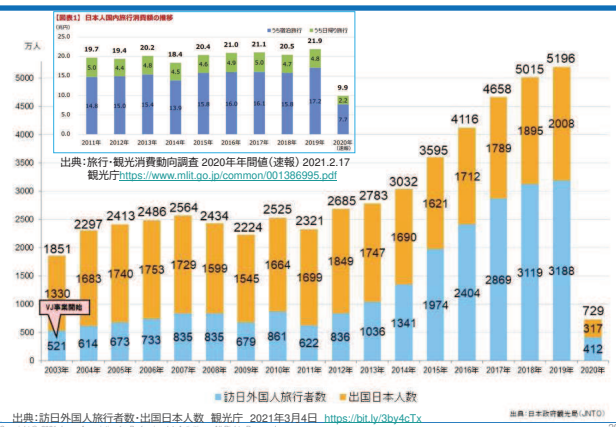
## 行動変容による需要の変質 → サービス変容

- 外出・移動制限 → 巣ごもり/テレワーク → 需要の変質
  - ビジネス・飲食・インバウンド需要の消滅
    - ✓ ビジネススーツ、クリーニング、外食・居酒屋、...
  - オンライン会議/巣ごもり関連需要の勃興
    - ✓ Zoom、インテリア、カジュアル/スポーツ用品、Netflix
  - 新規事業への取り組み
    - ✓ 旅客輸送(航空機、鉄道、自動車) → 貨物輸送、配送車シェアリング
  - オフィス需要・住宅需要の変化
    - ✓ 働きやすい街 → 住みやすい町へ
- 業務縮減/消滅 → 余剰社員増加 → 雇用の流動
  - 「副業」の制度化、他産業/業種への出向・転職
- 経営危機 → 経営統合・M&A・資産売買
- 次世代市場の模索/実証 → 実践
  - 無人/非接触ビジネスのツール/モデル

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

22

## インバウンド(訪日外国人)・アウトバウンド(出国日本人)の推移



Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

20

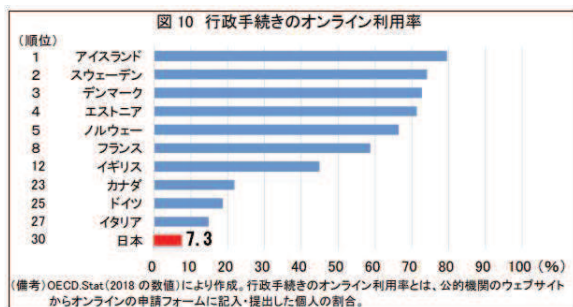
## 仕組みとデジタル化の遅れの露呈

- 官民:押印主義、対面主義、書類主義の手続き中心
  - 一方で、ビジネスの文書化(業務の明確化)が遅れている → デジタル不可
- 保健所:手書きでFAX
- 特別定額給付金(全国民に一律10万円支給)の混乱
  - マイナンバーカードを使ったオンライン申請に不具合(PW再設定等)
- 新型コロナウイルス対策アプリ/システム開発の不具合
  - COCOA(陽性者接触通知アプリ) ※発注者側にPM機能の不存在
    - ✓ Android版 4ヶ月間接触通知の不具合放置(実機テストなし納品)
  - V-SYS(ワクチン接種円滑化システム) ※平時対応のシステム化 23.9億円
    - ✓ 厚労省は従来の予防接種と同じく、ワクチンを分配するところまでが国の仕事(このためのV-SYS開発)
    - ✓ ワクチンメーカーから届いたワクチンを医薬品卸会社が基幹医療施設や接種会場に配送
    - ✓ あとは自治体任せ。自治体が接種を担当し、自治体を持つ予防接種台帳に記録すれば接種情報は把握できると考えていた。
      - ・自治体は、通常、医療機関からの接種情報(紙ベース)を月1回収入入力
        - 予防接種台帳に接種記録が更新されるのに2~3カ月要することが判明
        - 接種証明を出すのに数ヶ月を要する(すぐに海外出張できない)
    - ✓ 河野ワクチン接種担当大臣がワクチン接種記録情報システム開発に着手

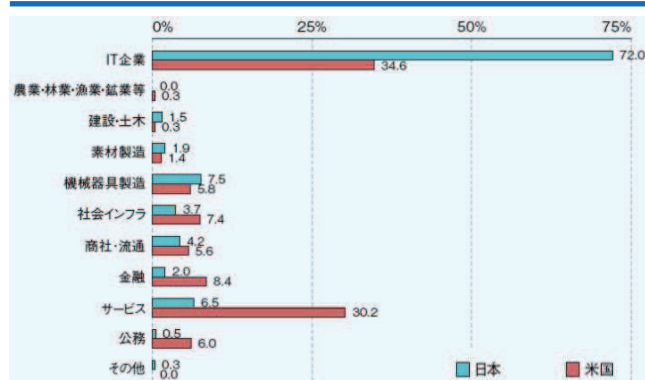
Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

23

## オンライン化の遅れ

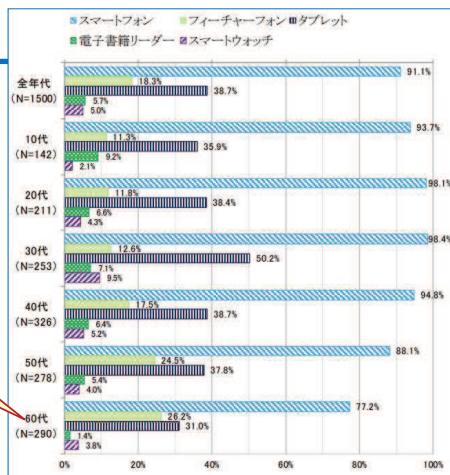


## 参考:産業別のIT(情報処理・通信)人材の割合



## 【令和元年度】 モバイル機器 等の利用率 (全年代・年代別)

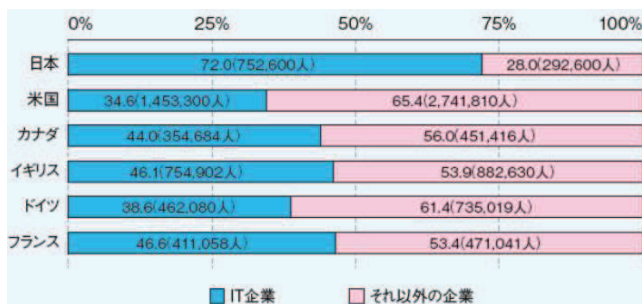
- スマホ利用が60歳代にも急拡大
- スマホ前提の社会に



## コロナ禍にみる新たな兆し

## 参考:IT(情報処理・通信)人材の所属企業

- 日本は、圧倒的に提供側にIT人材が偏る
- ビジネスイノベーション、DXの障害になっている



## コロナ禍により、時代が早まわり

- 従前からの課題が露呈、動きが加速、兆しが勃興/顕在化

- ① 経済価値重視・格差拡大 → 社会的価値重視へ
- ② 米国覇権 → 中国台頭による中国「新常態」・揺らぎ・軋轢
- ③ 自由・私権重視 → 監視・社会安定重視との相克
- ④ IT化 → Online化/社会のDX化、働き方変化/暮らし方の変化
- ⑤ 効率性・株主重視 → レジリエンス・全ステークホルダー重視
- ⑥ 均衡財政 → 世界債務急増/カネ余り ※新たなリスクの内包化
- ⑦ 国/大企業/マス中心 → 個重視社会/緩やかな連携社会
- ⑧ 旧来の慣習/慣行 → ニューノーマルに変えやすくなった

注: 「2020年の総括と2021年の展望」格 進 (AICグループ代表) 30 December 2020 <https://bit.ly/306XSo> をベースに編集

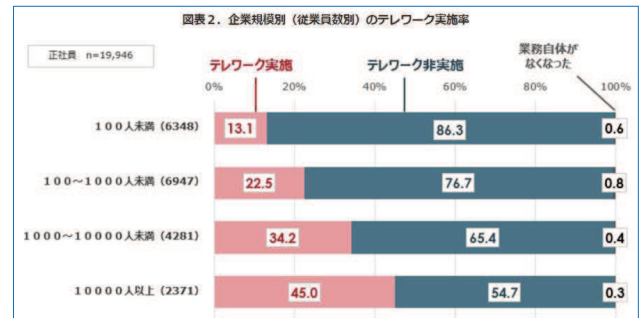
## テレワークの励起

- **テレワーク**とは、「Tele＝離れたところ」と「Work＝働く」をかけた造語。「場所」、「時間」、「仕事」の自由化(自主裁量)
  - 欧米では「デジタルワークプレイス」、「Work from Anywhere」、「フレックスブレイス制」等の流れが普通の選択肢へ<ニューノーマル>
- **通勤時間の消滅** → ストレス(肉体的疲れ・拘束時間)からの開放
  - 個人の可処分時間の増加
  - 仕事の仕方/過ごし方にゆとり、ワーク&ライフバランスの実践へ
  - 集中力のアップ、付加価値生産性の向上
- **在宅空間/住むまちの見直し** → コミュニティへの関心
  - まもなく、団塊世代の所有不動産(土地、家、農地・山林)の大量相続/放棄
  - 選択肢の拡大:住まい方/暮らし方の柔軟化
  - ✓ プチ移住、二地域居住、非定住/多拠点生活(アドレスホッパー)
- **オンライン空間の取り込み** → 価値観の広がり
  - **新たな「公/私」、「ビジネス/生活」、「リアル/バーチャル」の融合・結合**
  - **イノベーション/パラダイムシフトへのジャンプ**

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

30

## 企業規模で異なるテレワーク普及

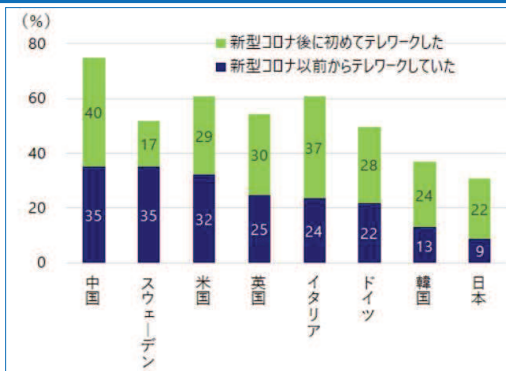


出典: 第4回 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 パーソル研究所 2020年12月16日  
<https://bit.ly/2PYmW6l>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

33

## 世界8カ国におけるテレワーク利用率 (2020年7月)



出所: NRI「With コロナ期における生活実態国際比較調査」(2020年7月)  
 出典: 新型コロナウイルスと世界 8 か国におけるテレワーク利用 ~テレワークから「フレックスブレイス」制へ~  
 野村総合研究所 2020年12月 <https://bit.ly/3d19n3s>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

31

## テレワークの影響

- **オンライン活動の受容・普及**
  - オンライン講義、会議、イベント等 **Work from Anywhere** が一気に普及
  - オンラインでの初診・服薬指導が可能(緊急措置)
- **デジタル決済の浸透**
  - 日本企業に押印廃止・電子契約の広がり、行政文書の認印が99%廃止へ
  - キャッシュレス決済の普及、セルフ決済店(スーパー、ユニクロ、コンビニ等)
- **サイバーリスクの驚異拡大**
  - テレワークのネット環境を狙ったサーバーアタック
- **働き方の仕組みの相克**
  - 兼業・副業・複業化、フリーランス → Job型の受容
  - Membership 型(組織原理)とJob型(市場原理/能力主義)の相克
  - 組織ベースと個人ベースのセーフティネットの並立/転換
- **巣ごもり/非接触消費の拡大**
  - ネットスーパー/コンビニ、出前ビジネス、リモート接客販売(QMO)等の勃興

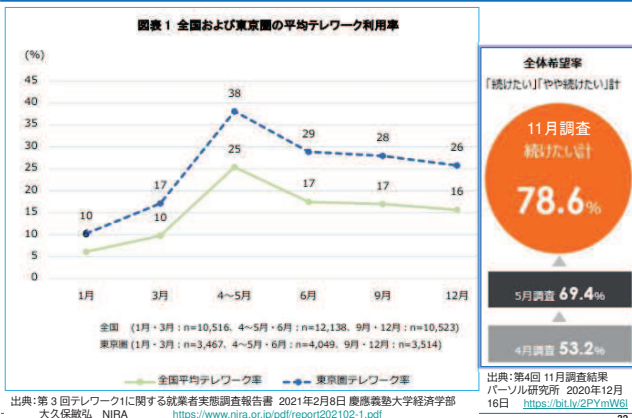
[Online Merges with Offline](https://bit.ly/3d19n3s)

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

34

## ss1 テレワークの萌芽

従来の「働かせ方改革」から、初めて、「働き方改革」が始動

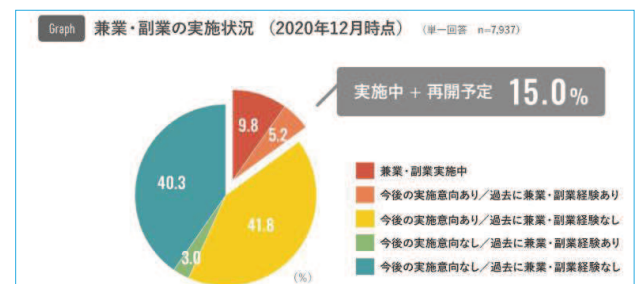


出典: 第3回テレワークに関する就業者実態調査報告書 2021年2月8日 慶應義塾大学経済学部 大久保敬弘 NIRA <https://www.nira.or.jp/pdf/report202102-1.pdf>

32

## 兼業・副業の励起

- 働く個人の9.8%が兼業・副業を実施中  
 兼業・副業制度あり企業の72.7%が過去3年以内に制度を導入



出典: 兼業・副業に関する動向調査(2020) 株式会社 2021年2月25日 株式会社 <https://bit.ly/3d19n3s>

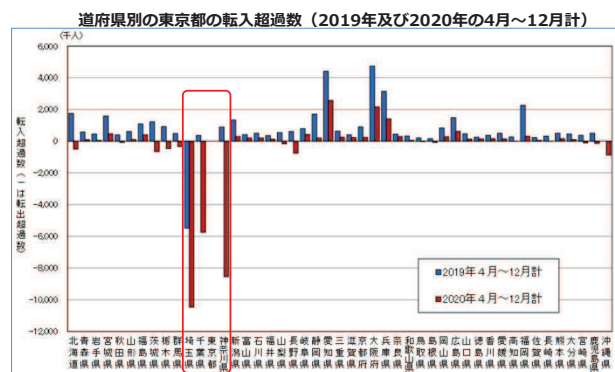
- ※ 兼業・副業・複業が進めば、確定申告者(振込銀行口座登録)が増加
- 給付金等の振込のシステム化可能

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

35



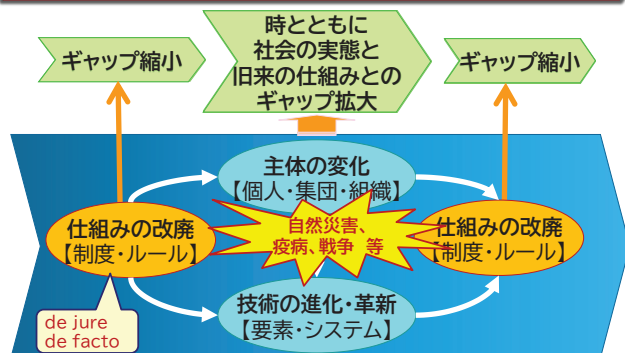
## 東京都への一極集中緩和 ※定着するかどうかは地方次第 転入超過の縮小、転出超過の拡大(隣県3県中心)



36

## 社会の変化・流れの認識枠組み

レジリエンス(適応力) 持続的ソーシャルイノベーション



Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

## その他諸相

### ■ ワクチンパスポート/ヘルスパス:PCR検査結果、ワクチン接種済み証明

#### ● 国境開放 → 経済活動再開

- ✓ 中国が発行開始 出典：日テレNEWS24 2021.3.9 <https://bit.ly/3ayDTB4>
- ✓ 英国、EU、エアーライン、クルーズライン、大学、スタジアム等で検討中 出典：現実味帯びる「ワクチンパスポート」必携のニューノーマルの世界 Forbes JAPAN 2021/03/03 <https://bit.ly/3kXXCJ9>

経済界が西村大臣に「ワクチンパスポート」の導入要請 3/9(火) 22:11配信 TBSnews <https://bit.ly/2PGvQNS>

### ■ ウェアラブル機器の進化

#### ● スマホ(感染追跡)+スマートウォッチ(心電図、血中酸素濃度、血糖値、…)

### ■ 無人化の加速

#### ● ロボット(受付、清掃、…)、無人機(1t輸送ドローン、空飛ぶクルマ)...

出典：ドローンや空飛ぶクルマといった次世代航空モビリティに係る事務を一元的に担う「次世代航空モビリティ企画室」を設置します 令和3年3月9日 国土交通省 令和3年3月9日 [https://www.mlit.go.jp/report/press/koukyu01\\_hh\\_000111.html](https://www.mlit.go.jp/report/press/koukyu01_hh_000111.html)

中国の物流無人化がすごい！まもなく1tの荷物を運ぶドローンも登場 莫 邦富 2021.3.12 DIAMOND online <https://diamond.jp/articles/-/265118>

### ■ 場・時間のハイブリッド化

#### ● リアルとバーチャルの「新たな結合」による新たな体験感の創出

“イノベーション”

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

37

## Brfore コロナ:直近30年の変容実態の再確認

平成の30年間で、2040年にかけての社会の変容（主なもの）

	1989（平成元）年	2019（令和元）年	2040（令和22）年
1 高齢者数（高齢化率）	1,489万人（12.1%）	3,589万人（28.4%）	3,921万人（35.3%）
2 その年に65歳の人が各年齢まで生存する確率	90歳 男22% 女46% 100歳 男2% 女7%	男36% 女62% 男4% 女16%	男42% 女68% 男6% 女20%
3 出生数/合計特殊出生率	125万人/1.57	87万人/1.36	74万人/1.43
4 未婚率（35～39歳）	男19.1% 女7.5%	男35.0% 女23.9%	男39.4% 女24.9%
5 平均世帯人員	2.99人 *1	2.33人 *2	2.08人
6 就業率	6,128万人（221万人*3）	6,724万人（843万人）	5,245～6,024万人（1,070万人）
7 高齢者	25～29歳 57.3% 30～34歳 49.6% 60～64歳 52.3% 65～69歳 37.3%	82.1% 75.4% 70.3% 48.4%	84.6% 83.4% 80.0% 61.7%
8 非正規雇用労働者数（割合）	817万人（19.1%）	2,165万人（38.3%）	—
9 1世帯当たり平均等価所得（実質）	368.7万円 *4	346.0万円 *5	—
10 スマートフォン保有世帯割合	0%	79.2% *5	—
11 「「形式的つきあい」が望ましい」とする割合	親戚 同僚 隣近所 13% 15% 19% *6	親戚 同僚 隣近所 26% 27% 33% *5	—
12 社会保障給付費（対GDP比）	47.4兆円（10.5%）	117.1兆円（21.4%） *7	188.2～190.0兆円（23.8～24.0%）

（注）1）国勢調査データは、平成25年国勢調査。\*1は1990年、\*2は1990年、\*3は1990年、\*4は1990年、\*5は1990年、\*6は1990年、\*7は2017年、2040年の就業率は経済成長率、労働参加率、労働参加率の3つの要素から推定される。2040年の就業率は、労働参加率の推定値、就業率の推定値、労働参加率の推定値から推定される。2040年については、経済成長率、労働参加率の推定値から推定される。

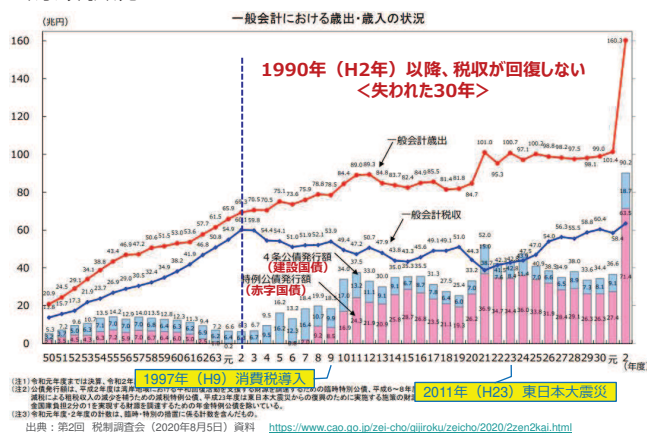
Copyright ©

2

40

## コロナ禍後への道筋

## 財政状況

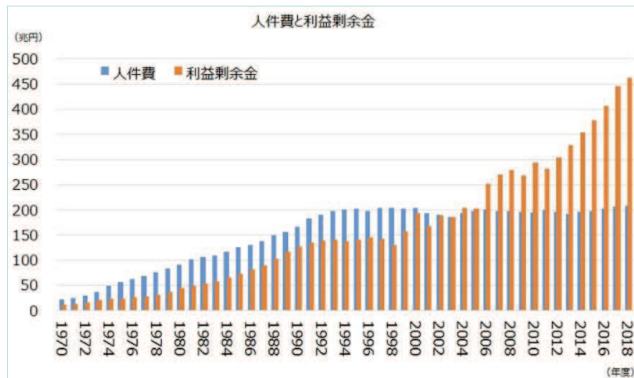


Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

38

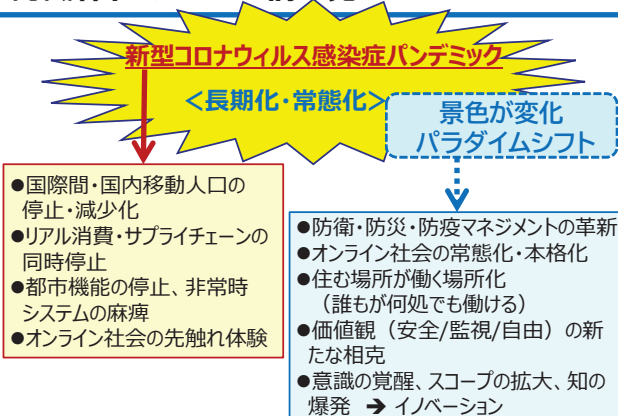
## 参考：バブル崩壊（1991年）以降、人件費が抑制され内部留保に



出典：低賃金に寛容な日本社会—雇用と賃金を約束した日本的雇用の副作用— リクルートワークス研究所 <https://bit.ly/2INP11E>

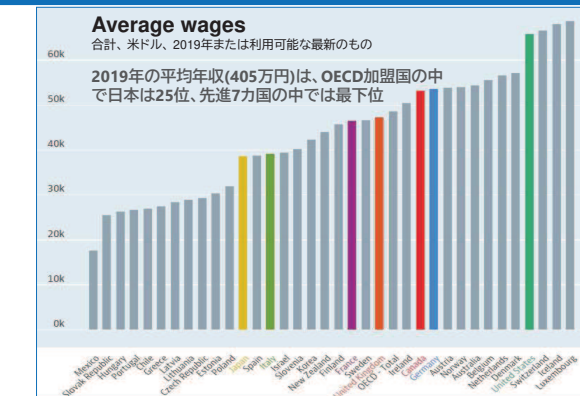
Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

## 認識枠組み：コロナ禍の発生



Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

## OECDの統計データにみる日本の賃金水準



出典：OECDデータ <https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

43

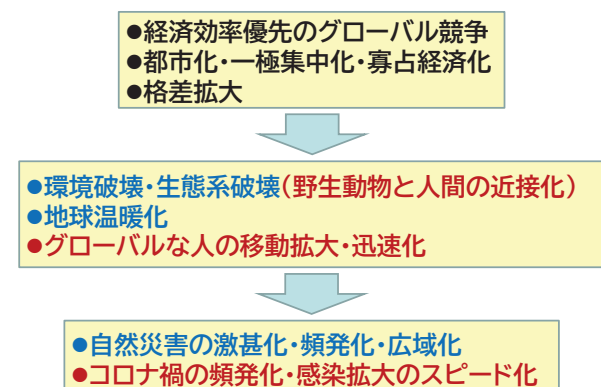
## with/after コロナ

- 少なくとも、今年から来年にかけて、コロナ禍は収束しない  
→ 行動制限が不可避 ※世界のワクチン接種の普及次第
- 今後も、新たなコロナ禍は発生する  
→ 非常時対応の仕組みを想定(隠し味)した平常時の仕組みづくり
- AI/デジタル化の流れは加速する  
→ サイバーセキュリティ、データ主権、デジタル通貨主権、…  
→ リアル社会とバーチャル社会の結合・融合
- 元の姿には戻らない/戻すべきではない  
→ 生産/サプライチェーンのあり方  
→ 働き方、暮らし方/住まい方/生き方  
→ 新しい姿「ニューノーマル」へ
- パンデミックのあとにはイノベーションが興る

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

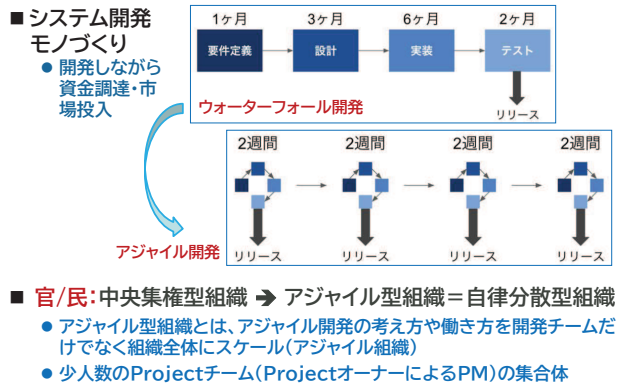
46

## 認識枠組み：コロナ禍の前



Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

## システム/モノづくり開発・組織もアジャイル化



- 官/民：中央集権型組織 → アジャイル型組織 = 自律分散型組織
  - アジャイル型組織とは、アジャイル開発の考え方や働き方を開発チームだけでなく組織全体にスケール(アジャイル組織)
  - 少人数のProjectチーム(ProjectオーナーによるPM)の集合体

出典：マッキンゼーやBCGも注目、自律分散型の「アジャイル組織」とは TCHボックス 2021年2月17日 <https://tcm.ch/3oF1jRt>

Copyright © 2021 Japan Association for Professionals' Activities. All Rights Reserved.

47



## まちづくりの進化

- 住む場所と働く場所の一体化
  - リアル空間とヴァーチャル空間の融合化
  - 公空間と私空間の交錯・シェア化
  - 地方・都市・東京・世界のダイレクト化
- 新たな空間結合  
=イノベーション

### → 通信ネットワーク環境(5G)

- + モビリティ環境(拠点都市とのリアル往来、域内MaaS)
- + 生活環境(子育て・教育、医療介護、…、自然・文化・歴史)
- + 参加環境(交流:イベント/Project、地域活動、…)
- + 安全環境(防災・防疫)

- 土地利用の純化/規制中心主義 → 柔軟な再生/活用へ
- まちづくりのステークホルダーの変化 → 担い手の見直し

## 社会システムのイノベーション

**適応力(Resilience)**のある社会 = **持続可能**な社会へ変容  
～ 社会システムのイノベーション～

- 消費者側: **ライフスタイル(社会・生活・文化様式)**の  
\*働き方・住まい方・暮らし方・生き方を変える
- 供給者側: **事業スタイル(企業・産業・経済活動様式)**の変容  
\*経済成長目標に変わる社会経済的存在目標/価値の追求



国内外の新たな自律・分散・協調型ネットワーク社会へ

- 個人・小集団・地方/地域の重視

日本創生

SDGsの本質「我々の世界を変えること」の実現  
transforming our world

## 論点提起 総括

- 日本社会は、コロナ禍後に、元に戻ろうとせずに、新たな様式/ネクストステージに本格移行できるか！
  - 戦中以来の仕組み・慣行、1990年以降の低迷から脱皮できるか
  - GAFA/BATHのような企業を勃興できるか
  - 真のデジタル化/DXを迅速に実行できるか
  - EBPM(Evidence-based Policy Making)を実行できるか
  - 非常時対応の仕組みづくりを平常時に行えるか
- 日本社会(産・官・学)はイノベーションを興せるか！
  - 多様性を寛容できるか
  - コスト削減(人件費等)でなく、需要(=市場)/付加価値を創発できるか
- 地方創生(地方発リバーシイノベーション)、日本創生を興せるか！
  - 個人、小集団、地方は自立・自律できるか
    - ✓ 自立: Self-stood 経済的自立、技能的自立
    - ✓ 自律: Self-directed 意識的自律(自らの律に基づき方向づける)