

No.27

2017年1月

# 企業の 未来を デザインする

少子高齢化や技術革新など、激変する  
情勢への対応は企業の喫緊の課題だ。  
企業組織や働き方の  
これからの姿を探る。

NIRA  
わたしの構想

## My Vision

企画に当たって  
About this Issue

### 金丸恭文

NIRA 総研 代表理事、  
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

### 松尾 豊

東京大学大学院工学系研究科 特任准教授

### 峰岸真澄

株式会社リクルートホールディングス 代表取締役社長 兼 CEO

### 入山章栄

早稲田大学ビジネススクール 准教授

### 出雲 充

株式会社ユーグレナ 代表取締役社長

### 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

識者に問う  
Expert Opinions

## 企業の未来を デザインする

人口減少・高齢化や、グローバル化・デジタル化への対応は待ったなしだ。一方、人工知能（AI）の急速な発展は、今後の社会・経済の構造を大きく変えるといわれる。従来以上にイノベーションの創出に迫られる企業は、企業同士の合従連衡といった動きのみならず、組織の枠を超えた連携を活発化させている。今後、企業で働く個々の人びとは、より自律して働きながら、より多様で柔軟な働き方を求めるようになることが予想される。事業環境の急速な変化のもと、企業組織や人びとの働き方はどのように変わっていくのか、あるいは変わっていくべきか、考える。

# 働き方改革で 競争力強化を

——ライフステージや  
ライフスタイルは千差万別

About  
this  
ISSUE



金丸恭文

NIRA総合研究開発機構代表理事  
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

—— 少子高齢化、人工知能（AI）の急速な発展など、激変する情勢に対応することは企業にとって喫緊の課題となっている。今後の五〜十年を見据えたとき、企業の組織は、そして人びとの働き方はどうあるべきなのか——

## 多様な働き方が選択できる社会

人びとの働き方改革が注目されるようになってきた。労働時間を短縮し、残業の上限規制を導入することで多くの課題を解決する。そのためにはフランスなどの欧州の働き方を参考にしよう……。そうした意見も散見されるが、労働時間の話に終始せず、単位時間当たりの生産性向上や稼ぎ方改革についても議論すべきではないか。

これからの日本はGDP六〇〇兆円の経済成長をめざし、米国、中国やアジアの企業とさらに熾烈な競争をしなければならぬ。多様性のなか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することが大切である。

## 時間や空間に縛られない働き方へ

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、いま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することができ、共同作業をすることも可能である。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。技術革新により、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のだ。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であったが、いまや時間や空間に縛られない働き方へ変化しており、働いた「時間」だけで報酬を決めるのではなく、成果による評価が一段と重要になっている。

識者の一人である松尾氏は、もっとも頭の柔らかい若手



## 企業 日本的労働慣行

旧弊な社内文化  
リスク回避

### 働き方改革

ミドルマネジメント  
成果  
働き方の設計

### 技術革新

AI  
絶好のチャンス

人材投資

### ネットワーク

社外ネットワーク構築

エコシステム活性化

ベンチャー  
オープンイノベーション

イノベーション創出  
生産性向上  
産業競争力

### イメージ 「企業の未来のあり方について、 5人の識者はどう考えているか」

※文字の大きさは、インタビューで  
識者が使用した頻度を示している。

NIRA 作成  
イラストレーター：堀川直子

が下働きをしている現状を嘆いている。一人ひとりの成果の評価が正当であれば、そうしたことはならないはずだ。

## プロジェクト型組織への移行

イノベーションを含む、本質的な成果を追求すると、必然的に組織体制も変わらざるをえない。あらゆる仕事は、プロジェクト型になっていくだろう。

何かのプロジェクトが立ち上がったら、ミッションをリードするのが得意な人がプロジェクトマネジャーとなる。そして、デザインが得意な人、発信が得意な人、ネゴシエーションが得意な人など、さまざまなスペシャリストがフラットにつながり、情報を共有しながらプロジェクトを進めていくことになる。

チャットやSNSなどの情報ツールが発達したことで、今後、部下から報告された情報をたんに集計するだけでは、ミドルマネジメント層の出番は限られていく。情報共有によってメンバーは自動的に状況が把握でき、課題もスピーディーに解決できる。従来の上意下達の仕組みとは、生み出す成果も時間も根本的に変わっていくのである。峰岸氏のいうミドルマネジメントの仕事改革は、プロジェクト型組織への移行の試金石となる。

## 企業の枠を超えた ネットワークが不可欠

本質的な意味での成果が求められるようになると、その結果として、会社組織の枠に縛られない人びとがますます増えていくことになるだろう。イノベティブな仕組みを

識者に問う

# 激変する 事業環境における 日本企業の 課題は何か。 組織や働き方は どう変わるのか、 変わっていくべきか。

インタビュー実施：2016年9～10月

インタビュー：榊 麻衣子（NIRA 総研研究コーディネーター・研究員）

編集：新井公夫

つくるためには、社外の人間と積極的に交流するだけでなく、一見仕事には関係のなさそうな体験も積み重ね、未来への自己投資を行なう人材が欠かせない。これを、入山氏は「知の探索」と言い表し、イノベーションを生むには、自分の知らない分野の知との出会いが重要だと指摘する。出雲氏は、ベンチャーの育成発展のためにも、こうしたネットワークづくりが不可欠だと主張している。

に公共事業で対策すればよいというものではない。たとえば、高校がない地域であれば、ネットによる遠隔授業によって高等教育を受けられる仕組みをつくるといったことも考えられる。政府が行なうべきは、一人ひとりが住む場所や働く場所を自由に選ぶことができ、ビジネスを起こしやすい環境の整備を支援することなのである。

一つの会社が一生面倒を見てくれる時代は完全に終わっており、社内で与えられた仕事をこなしているだけの時間はリスクとして積み上がっていくことになる。過去と同じようなことを繰り返す仕事は、すべてA-に取って代わられるのだ。

自分たちの働き方をまず改革する必要がある政治家と行政府が、現状日本社会で比較的恵まれている大企業に対して一律に働き方改革を迫るのは、ターゲットを外しているといえよう。

こうした日本が向かうべき方向、仕事の変化を認識したうえで、政府は多様な働き方を支援すべきだろう。御手洗氏の指摘にあるように、ライフステージやライフスタイルは千差万別であり、介護や育児を行なわなければならない人もいる。今後は、一人ひとりがライフステージやライフスタイルに応じた雇用契約を結べるようになることが望ましい。

また、過疎地域など雇用が難しい地域に対しても、単純

金丸恭文（かねまる やすみ）  
NIRA 総合研究開発機構代表理事。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。官邸で開催中の「働き方改革実現会議」委員。これに先立つ厚生労働省「働き方の未来2035」一人ひとりが輝くために」懇談会では座長を務めた。

識者が読者に



推薦する 冊

松尾 豊 [2015]

『人工知能は人間を超えるか  
—ディープラーニングの先にあるもの—』

角川 EPUB 選書

激変する事業環境における日本企業の課題は何か。組織や働き方はどう変わるのか、変わっていくべきか。

「二十歳代、年俸一億円」で  
AI人材を企業戦力に



松尾 豊

東京大学大学院工学系研究科  
特任准教授



の最先端技術である「ディープラーニング（深層学習）」は、ここ二年で急速に進化し、自動運転をはじめ、多くの作業を自動化できようになっている。農業、警備、肉体労働で人手不足の建設現場や、飲食店の調理、商業施設の掃除など、さまざまな応用が考えられ、いまはいかに産業に結び付けるかという段階だ。機械に強い日本企業にとって絶好のチャンスだが、企業の取り組みは遅々として進んでいない。

問題の根幹の一つは、旧弊な社内文化である。自分の隣の若者が自分の給料の10倍もらうのは耐えられないといった横並びのカルチャーを変えねばならない。頭の回転がもっとも速く、パワーが出せる二十歳代はAIの分野では最強であるにもかかわらず、日本では若者に下働きさせている。フェイスブックの創業者マーク・ザッカーバーグが三十歳代で経営者になっているように、シリコンバレーでは二十歳代の「最強の期間」に大きな

プロジェクトを次々手掛け、経済的にも潤う。AIで勝つためには、AIに強い、若いプログラマーに「年俸一億円」を支払って、プロジェクトの中核に据えることだ。新たなイノベーションをつくり出す人材にこそ、投資しなければならぬ。それが結果的に日本のものづくり全体に大きな利益を生む。

もう一つが、ものづくりにおける、情報通信（IT）系技術の重要性に対する認識の低さだ。たとえば自動車メーカーでは、組織の本流はあくまでエンジン部門で、IT系に人材を割かない。雇用形態を変えて外から人を呼んだり、海外でプロジェクトを作ったりはするが、それは傭兵部隊のようなもので、本流は既存のものづくりの体制のまま。大企業のITに対する認識が低いので、IT系ベテランにも優秀な人が行かない。こうしたいわば昭和の感覚が、この二十年、

日本がIT系のビジネスで負け続け、日本経済が停滞する理由につながっている。問題は根深い。過去の成功体験は捨て、覚悟をもって既存の枠組みを打破していかなければ、日本企業は衰退するだけだ。生物進化の理論「赤の女王仮説」によると、「その場にとどまるためには、全力で走り続けなければならない。」生き残りたければ進化するしかない。

松尾 豊（まつお・ゆたか）

第一線の人工知能研究者。ディープラーニングをはじめとする新しい人工知能技術で大きなブレイクスルーを生み出すことをめざす。専門はWebマイニング、ビッグデータ分析、人工知能。東京大学大学院工学系研究科電子情報工学博士課程修了。博士（工学）。産業技術総合研究所研究員、スタンフォード大学CSLI客員研究員、東京大学大学院工学系研究科准教授等を経て、2014年より現職。人工知能学会倫理委員会委員長。直近ではジェリイ・カプラン著『人間さまお断り！人工知能時代の経済と労働の手引き』（三省堂、2016年）日本語版解説を執筆。



Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee [2014]

## The Second Machine Age:

Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies

W.W. Norton & Co., Inc.

エリック・ブリニョルフソン, アンドリュー・マカフィー [2015]

『ザ・セカンド・マシン・エイジ』村井章子(翻訳)、日経BP社

をつねに問い直す。部下に的確に仕事を与えるためには、指示すべき業務の「棚卸し」が不可欠だ。達成すべき成果を正しく見定め、ブレイクダウンし、個人個人に適切にジョブアサインすることが、マネジャーの重要な仕事である。

そのためには、一緒に長くいることでパフォーマンスが評価されるような、日本的労働慣行で培われた意識の変革が求められる。

この突破口として、「リモートワーク」によるワークスタイルの変革を提唱したい。実際、リクルートホールディングスの本社でリモートワークを実施したところ、社員の意識に大きな変化があった。リモートワークで、出社する日や会議の数が限定されると、会議はアジェンダ設定がより重要になり、各課の成果の生産効率を上げるという目的がより明確化される。

峰岸真澄(みねがし まさみ)  
働く人・消費者・生活者等、さまざまな人と企業をつなぐマッチングサービスを展開するリクルートグループのトップ。IT分野のベンチャー企業に相次いで出資。海外M&Aを軸とする攻めの投資で成長戦略を描く。2015年人工知能研究所を設立。自社に培われた膨大なデータを武器にさらなる進化をめざす。立教大学経済学部卒。株式会社リクルート(現株式会社リクルートホールディングス)入社後、ゼクシィ事業部長、取締役常務執行役員等を経て、2012年より現職。

ミドルマネジメント層の仕事改革は、働く人の「プロ化」に行き着く。その働き方はスタートアップや海外の企業文化に通じ、彼らを理解し、互いに高め合う土壌となる。

A1の進展で雇用が奪われるという考えがあるが、現在あるタスクのいくつかはなくなっても、雇用はなくならない。必要なのは、働く人が意識をもって「プロ化」していくことだ。

激変する事業環境における日本企業の課題は何か。組織や働き方はどう変わるのか、変わっていくべきか。

# ミドルマネジメントの仕事改革を 突破口とせよ



峰岸真澄

株式会社リクルートホールディングス  
代表取締役社長兼CEO



化とグローバル化、そして人口動態の変化と産業構造の変化という波が一気に押し寄せ、日本企業が勝ち残っていくためにはイノベーションの創出と生産性の向上を行なうことが必須である。

そしてその前提に「働き方改革」がある。「働き方改革」の目的は、イノベーションの創出と生産性の向上であり、ワークライフバランスはその結果、実現されるべきものだ。

鍵となるのは、ミドルマネジメント層の仕事改革である。日本のホワイトカラーのマネジメント層は世界のなかでも生産性が低いとされる。それは、「成果」に対して意識が集約される働き方になっていないからだ。マネジャーが会社に与えるべき付加価値とは何か、そのために部下一人ひとりが生み出している価値とは何かを突き詰め、指示するようにならない。

マネジャーは自分の課の成果とは何か

激変する事業環境における日本企業の課題は何か。  
組織や働き方はどう変わるのか、変わっていくべきか。

# 社外のつながり、「知の探索」で イノベーションを



入山章栄

早稲田大学ビジネススクール  
准教授



本は従来、企業内・グループ内のつながりが豊かで、ビジネスはその恩恵を大きく受けてきた。しかし、イノベーションの創出に迫られるなか、企業は今後、企業グループの外にネットワークを築くことが求められる。

終身雇用の日本の企業では、同じメンバーが、同じ会社、事業部に長くいることが多く、新しい着想が限られイノベーションが起きにくい。イノベーションの

第一歩は新しい「知」を生み出すことだ。

そして新しい「知」は、既存の知と別の既存の知が組み合わせることで生まれる。その「知」は人間がもっているのだから、イノベーションを生むには、人と人との新しい出会いが大きな意味をもつのだ。

昨今、ダイバーシティ経営が重要視されるのも、多様な知識、能力、背景をもった人を企業に集めることで、知と知の新しい組み合わせを生み、イノベーションを起こすためだ。

この動きは、顧客の半分が女性であり、

その潜在的なニーズへの対応が求められるB2Cの企業では、すでに顕著である。B2Bの企業は必ずしもそこまで進んでいないが、イノベーションを起こすために、多様な知識を幅広く手に入れるという動きは今後の基本的な流れとなるだろう。

そのためにはどうすればよいか。企業の外にネットワークを築くためには、外から人を招き入れてもよいだろう。

また、働く人自身が企業の外に出て、自分の知見を、自分の仕事や専門領域以外の人びとと組み合わせる機会を積極的にもつのもよい。具体的な方法は、副業・兼業を認める、休暇を増やして別のことをしてもらい、異業種交流を進めるなど、業種・業態や、各社の戦略によって変わってくるはずだ。さまざまな機会を捉えて、自由に「知の探索」をすることが必

要になる。

ただし、自社の変革の目的や戦略について、トップが組織全体を見て明確に示し、会社がワンセットで変わっていかなければ、求める果実は得られない。その点では、強いリーダーがトップダウンで変革できる企業が強みをもつだろう。

入山章栄（いりやま・あきえ）

気鋭の経営学者。専門は経営戦略論・国際経営論。慶應義塾大学大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所でのコンサルティング業務に従事後、米ピッツバーグ大学経営大学院Ph.D。米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授を経て、2013年より現職。Strategic Management Journal, Journal of International Business Studies等、国際的な主要経営学術誌に論文を発表。著書に『世界の経営者はいま何を考えているのか―知られざるビジネスの知のフロンティア』（英治出版、2012年）他。



入山章栄 [2015]

『ビジネススクールでは学べない  
世界最先端の経営学』

日経BP社





秋本 治 [1977-2016]

『こちら葛飾区亀有公園前派出所』 1~200 巻

集英社

\* 推薦理由：『こち亀』はベンチャーを学ぶ発想の宝庫だ。

一七七三社といわれる。各地に世界最高峰の技術、研究があるが、起業のハードルは高い。そのなかで、東京大学発には順調に成長する企業が多いとされる。背景には、エコシステム（生態系）が生まれていることがある。東大では「産学協創推進本部」を設置し、大企業に働き掛けてエコシステムの活性化に努めるだけでなく、出身のベンチャー経営者と学生の交流を進め、起業の経験を共有させるなどの試みが実を結んできている。

新たな起業家や人材、リスクマネーを呼び込むには、起業家、大学、研究機関、金融機関、大企業が結び付き、エコシステムを展開することが鍵となる。東大のネットワーク構築の成功例をモデルに、各地の大学発ベンチャーもエコシステムを形成することが望まれる。

とくに、地方でエコシステムが機能するには、地域金融機関の役割が不可欠だ。ベ

ンチャーの立ち上げでは、パテント・特許を取り、技術や研究を実証するサンプル、試作品を作らねばならない。その出資をその地域で活動する地銀に頼っても、「技術、研究を評価できない」と応援が得られないことがある。シードマネーがなければベンチャー創出は困難だ。地銀はぜひ目利き力を養い、ベンチャーにチャンスをつくってほしい。

出雲 充（いずも みつと）  
動物性と植物性両方の性質をもつ「ミドリムシ（ユーグレナ）」で、食料問題、環境問題を解決すべく起業を決意。東京大学農学部卒。株式会社東京三菱銀行を経て、2005年株式会社ユーグレナ起業。世界初「ミドリムシの屋外大量培養」に成功した。ダボス会議 Young Global Leader 選出、第一回日本ベンチャー大賞、「内閣総理大臣賞」等、受賞多数。著書に『僕はミドリムシで世界を救うことに決めました。―東大発バイオベンチャー「ユーグレナ」のとてもない挑戦』（ダイヤモンド社、2012年）他。

激変する事業環境における日本企業の課題は何か。組織や働き方はどう変わるのか、変わっていくべきか。

# ベンチャー・エコシステム、大企業と地銀が担い手に



出雲 充

株式会社ユーグレナ  
代表取締役社長



九州大学発の有機EL発光材料ベンチャーにはグループ会社のリアルテックファンドが出資したあと、韓国の大手エレクトロニクスの二社がいち早く出資した。地域金融機関や大企業が様子見をしているあいだに、日本は後れを取った形だ。

日本の大企業は、他社に先んじて最初に取り引し、リスクを取ることを非常に嫌う傾向がある。日本にも無限にシードがあるわけではなく、大企業にはスピード感の

ある経営判断が求められる。

日本経済の活性化には、大企業が率先してベンチャーを活用するオープンイノベーションが不可欠だ。それが、ベンチャーの育成発展にもつながる。商社や大企業に採用されることで、ベンチャーの技術は広がる。山形大学の有機EL研究は、日本の大手に採用され成長サイクルに入った稀有な例だ。この動きを加速する必要がある。

日本の「大学発ベンチャー」は現在、



宮本常一 [1984]

## 『忘れられた日本人』

岩波文庫

激変する事業環境における日本企業の課題は何か。  
組織や働き方はどう変わるのか、変わっていくべきか。

# 仕事と趣味の区分は曖昧に 働き手の選択



Photo: Aiko Suzuki

御手洗瑞子

株式会社気仙沼ニットイング  
代表取締役社長



つて日本人は「エコノミック・アニマル」と揶揄された。これからの働き方は、これまでの

の延長線上にあるのではなく、次のステージのものになるだろうと考える。

A1等の技術革新はますます進み、生産性は向上していくだろう。それにとまない基本的な生活コストは低下する。そこまで働かずとも普通の暮らしはできるようになり、「食べるために働く」という感覚は弱まるのではないか。人は毎日、

何かしらの活動はするだろうが、それは、趣味や仕事といった境界が曖昧になったものだろう。

この傾向は、地方や女性、高齢者や若者といった、これまでの大企業的な枠組みの外にいる人たちのあいだでは、すでに起こっていることのように見受けられる。私が創業した気仙沼ニットイングは、手編みニットの会社だ。自宅で作業をする編み手にとって、夕食後にコーヒーを飲みながら商品のセーターを編む時間は

「楽しい時間」だ。一方、地域の清掃活動の当番などは「仕事」や「労働」として認識する。「労働とは対価を得るための苦役である」というこれまでの発想は、必ずしも当てはまらない。「働く」とは何か、広く捉える必要がある。

地方では、人口減少と少子高齢化により、企業の働き手の確保が課題だといわれる。

しかし、働き方の設計を工夫することにより、可能性は大きく開ける。気仙沼ニットイングには六〇人以上の編み手がいるが、その約半数は「これまで働ける職場がなかった」という。介護や育児、家事などで長時間外出するのが難しいのだ。編み手の仕事は自宅で自分のペースでできるため、働きたい地域の女性が集まった。高価格帯商品であるため品質基準は厳しいが、やりがいをもって取り組める。

これからの企業は、法人としての「人格」をより問われるようになると感じる。製品のコモディティ化は早く、また、人は収入の多寡だけで職場を選ばない。「スベック」だけが価値ではなくなる。「いい人だから友達になりたい」というのと同じように、「この会社が好きだから」という理由で、買手や働き手が企業を選んでいく傾向が強まるのではないか。

御手洗瑞子（みたらい・たまこ）  
株式会社気仙沼ニットイングは、宮城県気仙沼市を拠点に、編み物作家デザインによる「一生ものとして大切に着られる」高品質な手編みのセーターを制作・販売。高い人気を誇る。2012年東日本大震災支援プロジェクトとして事業を立ち上げ、翌年法人化した。編み手は地元の女性を広く募集。子育てや介護を担う主婦も働けるよう、柔軟で多様な働き方を実現する。東京大学経済学部卒。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ブータン政府初代首相フェロロを経て、現職。ブータンでは、国の自立のための産業育成に従事した。

# わたしの構想 I

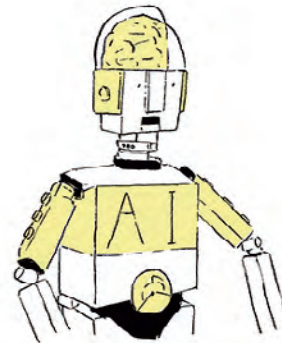
中核層への90のメッセージ

好評  
発売中!

## CHAPTER 05

### 人工知能の近未来

いずれは人間を超えるともされる人工知能 (Artificial Intelligence, AI)。今後5～10年で、われわれの生活・社会はどう変わるのか。進化を続けるAIに人間はどう向き合えばよいのか。



#### QUESTION 「人工知能はわれわれの近未来をどう変えるのか」

#### ANSWER:1 「ロボットに代替されるホワイトカラー」



……大企業は2つの道を迫られる。1つは雇用を守り国際競争力を失うか。もう1つはその業態のボリュームゾーンの雇用を人工知能で中抜きするかだ。……

新井 紀子 国立情報学研究所 情報社会相関研究系 教授・社会共有知研究センター長

#### ANSWER:2 成熟し停滞していた産業が再び活性化される……

小林 雅一 株式会社KDDI総研 リサーチフェロー

#### ANSWER:3 AIは非常に大きい産業力になる……

松尾 豊 東京大学大学院工学系研究科 特任准教授

#### ANSWER:4 より便利で豊かな生活が実現する……

塚本 昌彦 神戸大学大学院工学研究科 教授

#### ANSWER:5 AIは人間の能力を超える……

佐倉 統 東京大学大学院 情報学専攻

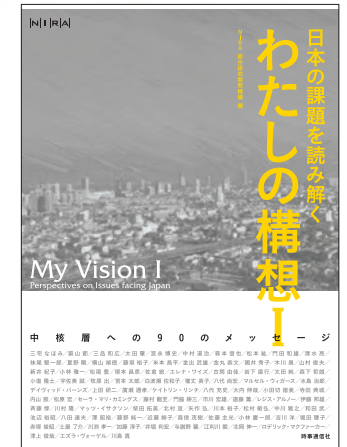
●NIRA 総研のWEBサイトで、詳しい内容をご紹介します。

<http://www.nira.or.jp/omnibus5/my-vision1/index.html>

●ご購入はお近くの書店、またはネット書店にご注文ください。

## 未来ビジョンを探る 社会人の必携の書。 この1冊で、日本の 明日が見えてくる!

日本が直面する課題から18のテーマをとりあげ、碩学、新進気鋭の研究者、政治家、実務家など、立場や専門の異なる5人の識者が一つのテーマを巡って多様な意見を開示。日本の課題を考えるキーポイントを浮き彫りにする。



## FOREWORD

### 意見の多様性を広く知って頂くために

本書「わたしの構想」は、人々の意見の多様性を広く知ってもらうことを意図して、今日の重要な課題についての「問い」を識者に投げかけ、凝縮した文章に編集し伝えていきます。90からなる識者のメッセージには、独自の情報、経験、価値観の違いが映し出され、一つひとつの意見が専門家ならではの深い洞察に満ちています。

読者の皆さんには、自分なりに考えを膨らませ、思いを巡らせていただき、そして、共感できると思われる部分や新しい見方を発見し、それを自分なりに解釈していただければ、編者としてこれに勝る喜びはありません。



(公財)NIRA 総研会長 牛尾 治朗

## CONTENTS

### PART 1

中核層として知っておきたいこと  
**イノベーション**

- CHAPTER 01 構想力に科学が挑む
- CHAPTER 02 中学・高校の科学技術教育
- CHAPTER 03 技術と社会の対話に向けて
- CHAPTER 04 脱・停滞へのイノベーション
- CHAPTER 05 人工知能の近未来
- CHAPTER 06 金融大変革、FinTech

### PART 2

中核層として知っておきたいこと  
**つながる**

- CHAPTER 07 公的年金の世代間公平性を考える
- CHAPTER 08 女性就労とオランダモデル
- CHAPTER 09 高齢者が働く社会
- CHAPTER 10 人口減少時代の地域の強み
- CHAPTER 11 グローバル都市 東京
- CHAPTER 12 コーポレートガバナンス・コード

### PART 3

中核層が解決すべき  
**社会の問題**

- CHAPTER 13 岐路に立つユニバーサルサービス
- CHAPTER 14 再生可能エネルギーの将来性
- CHAPTER 15 所得格差と税制
- CHAPTER 16 本腰の医療改革
- CHAPTER 17 今こそ問う、日本の財政規律
- CHAPTER 18 日中関係を問う

[NIRA 総研ホームページ]

<http://www.nira.or.jp/>

諸活動を紹介するホームページをご利用ください。

[NIRA 総研公式Facebook]

<http://www.facebook.com/nira.japan>

研究成果や活動状況を紹介していますので、ご利用下さい。

本号は、PHP 研究所発行 月刊誌「Voice」  
2017 年 1 月号との連携企画です。

NIRA

わたしの構想【No.27】

2017 年 1 月 10 日発行

©公益財団法人NIRA 総合研究開発機構  
編集：神田玲子、榊麻衣子、川本茉莉、新井公夫

本誌に関するご感想・ご意見をお寄せください。  
E-mail：info@nira.or.jp



PDFはこちらから