

# 創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

[日本総研 創発戦略センター](#) | [研究員紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

創発 Mail Magazineのご愛読ありがとうございます。  
創発戦略センターは今週オフィス移転しましたので、ご来訪の際にはお間違えないようにご注意ください。  
今回はオフィス移転と関連して、中村マネジャーのオフィスと働き方に関するコラムをお届けします。

## 1. MIWA Message

[・コロナ禍での農業×観光](#)

## 2. 創発eyes

[・オフィス移転とこれからの働き方](#)

## 3. 連載\_ヘルスケア

[・DXのアウトカム ~担い手の自己効力感向上を目指せ](#)



エキスパート  
[三輪 泰史](#)

## MIWA Message

### コロナ禍での農業×観光

先日、日本総研とスマート農業や地域振興分野で協働している栃木県茂木町の美土里農園にて、イチゴの新品種「とちあいか」を食べてきました。

「とちあいか」は、2019年秋に初出荷されたばかりの新品種です。栃木県が、「とちおとめ」に次ぐブランドを目指して開発した「栃木i37号」という品種で、公募により名称が決定されました。酸味が少なめで甘味が際立っており、「とちおとめ」と競合しないように異なる特徴付けがされていることが分かります。甘さと酸っぱさのバランス(糖酸比)を楽しむなら「とちおとめ」、イチゴの甘さを求めるなら「とちあいか」、とそれぞれの味の好みに合わせて食べ分けることが可能です。今年はまだ栃木県全体でも栽培面積が限られており限定的な販売となっていますが、店頭で見かけた際にはぜひお試しください。

さて、これからの季節、観光農園でのイチゴ狩りが盛んになります。今回のメールマガジンでは、コロナ禍での「農業×観光」の現状に着目したいと思います。

近年の農業ブームを受けて各地の観光農園が活況を呈しており、特に小さな子供のいるファミリー層の人気を集めていました。農林水産省の推進する農業の6次産業化の代表例として積極的な支援が行われ、各地で魅力的な観光農園が立ち上がり、地域の重要な観光資源となっています。バスツアーの定番メニューの一つとなっており、ハイシーズンにはテレビ番組でもよく取り上げられています。

しかし、今年は新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、難しい状況に置かれています。リンゴやミカンといった野外の果樹での果物狩りはそもそも3密になりにくい環境であり、またイチゴやメロン等の温室栽培においても入場者の制限や適切な換気等の対策が取られており、感染リスクの低い観光形態の一つだとされていますが、やはり観光客数が減少している観光農園が各地で散見されます。作

物ごとに収穫期が決まっているため、緊急事態宣言をはじめとした観光自粛のタイミングと重なってしまった観光農園は、特に大きな打撃を受けてしまいました。

観光客の減少の影響は、単に体験代金や販売代金といった収入の低下だけでなくどまりません。昨年訪れたリンゴの観光農園で伺った話では、高齢の農業者にとって、自らの代わりに収穫してくれるお客さん（観光客）は観光農園にとって貴重な「労働力」とのことでした。特に背丈の高い果樹では、高齢農業者が作業するのが難しい高いところに成っている果実の収穫は観光客に任せることが多いそうです。新型コロナの影響で果実を収穫できないことで、売り上げが減るだけでなく、取り残した果実が多いと臭いが発生したり、野性動物を呼び寄せてしまったりという弊害も心配されています。

このような厳しい状況に対して、人手不足の観光農園を支援するボランティア活動が立ち上がっています。また、観光客減少によって余ってしまった農産物を対象にしたインターネット販売も行われており、多くの消費者が買い支えてくれているようです。メールマガジン読者の皆様も、新型コロナウイルス対策に万全を期した上で、近場の観光農園でフルーツ狩りをしたり、行くのが難しい状況ではお取り寄せを頼んでみたりと、いまできる範囲で秋の味覚、冬の味覚を楽しんでもらえればと思います。



創発戦略センター  
マネジャー  
中村 恭一郎

## 創発eyes

### オフィス移転とこれからの働き方

このメールマガジンが発行される直前の11月24日、創発戦略センターはオフィスを移転しました。人員増加などを背景に、2017年末に本社オフィス近くの第三オフィスへと移転しましたが、コロナ禍における働き方の変化を契機に本社オフィスへ戻ることとなりました。

緊急事態宣言が明けた6月、創発戦略センターは「成果が上がる環境・場を主体的に選択する働き方の確立」をスローガンに掲げました。部全体や各チームの定例会議は原則オンライン化し、在宅テレワークに加えて各所にある外部シェアオフィスの活用も推進しています。コンサルタントにとってお客様とのコミュニケーション機会は何よりも大切です。感染症対策に留意しながら、私たち自身の働き方を率先して変え、どのようなコミュニケーション機会をご提案すれば良いのか、お客様のご協力も頂きながら試行錯誤を続けています。

創発戦略センター内の働き方而言えば、オンライン会議は、定例的な会議など目的や伝達事項がはっきりした会議には特に向いていると感じます。一方、会議前後での「雑談」が発生しづらいといった傾向は確かに感じる場所もあり、柔軟な段階にあるアイデアや構想をじっくりと議論するためには、それに適した場を意識的に設けるようしています。

今回のオフィス移転では、部としての専有スペースを大幅に削減しました。所属員全員がオフィスに集まることはないという前提になっており、実際、全員が集まるとオフィスには入りきれません。感染症対策との両立という観点からも、大人数が集まる状況を回避することが前提になっています。

こうした働き方、オフィスのあり方の変化をデータで見ますと、東京都心部でははっきりとした傾向が現れています。コロナ禍以前、都心部オフィスは長期にわたって需要超過の状態にあり、都心部平均オフィス空室率は1.5%前後となっていました（出所：三鬼商事ウェブサイト「オフィスマーケットデータ（東京ビジネス地区）」）。それが現在では、需給均衡の目安とされる3%を上回って3.93%（2020年10月時点）まで上昇しています。中でも、IT系などテレワークを導入しやすいとされる業種の集まる渋谷区では5.14%まで上昇しており、働き方、オフィスの使い方に大きな変化が起きていることが分かります。

働き方の変化は業種や仕事内容によって様々ですから、すべてが同じ方向に変化するとは考えていません。本メルマガ執筆時点ではコロナ禍第三波の広がりが懸念され始めており、感染症対策の中で引き続き試行錯誤が続くものと思います。

この半年間、社会全体が経験してきた働き方の大きな変化については、いずれ良い面も悪い面も冷静に評価しようという時期がくるでしょう。働き方改革はコロナ禍以前から重要な社会課題でした。「コロナ禍以前の働き方に戻るべきかどうか」の議論ではなく、これからの時代に相応しい働き方は何か、そのために必要な環境づくりはどのようなものかを考え、発信し、引き続き新しい事業やマーケットを創出する「ドゥ・タンク」の一員でありたいと思います。既に、筆者が携わる都市開発の分野ではコロナ禍を契機とした新しい街づくりのあり方、その実現に向けた技術、事業手法、先進事例などが議論されています。今後は、そうした動きについてもご紹介できたらと思います。



創発戦略センター  
シニアスペシャリスト  
齊木 大

## ヘルスケア

### DXのアウトカム ～担い手の自己効力感向上を目指せ

COVID-19感染予防対策のために、緊急的にあるいはやむを得ずだとしても、結果的にあらゆる現場でデジタル技術の活用が進んだ。もちろん行き過ぎの見直しは必要だ。それでも、これまで目を瞑っていた業務の非効率に目を向け、その在り方を変革する動きはこれからも広がっていくだろう。

最大の背景は人口減少だ。消費者も労働者も減っていくなかで、一人当たり生産性を高めなければこれまでのビジネスを持続することも叶わない。人手によらず、デジタル技術を活用して、業務の在り方を根本から見直すしかない。

私が携わっているヘルスケア・エルダリーケア分野でもデジタル技術の活用が進んでいる。介護分野は慢性的な人手不足の状況にあり、これからも高齢化の進展に伴ってさらに多くの担い手を必要とする。

2018年の統計で、医療・介護・福祉領域で働く担い手は全就業者の約12%だが、2040年にはこれを全就業者の19%まで引き上げなければならないとの推計もある。生産年齢人口の減少と需要増があいまって、就業者の5人に1人が医療・介護・福祉領域に従事する社会が訪れることになる。

2013年から2019年まで日本の就業者数は7年連続で増加し、就業率も全年齢、全地域ともに増えてきた。これからも全年齢を見渡せばまだ労働参加する余地はあるだろうが、人口減少局面が変わらないかぎり、必ず頭打ちになる。

つまり、これだけの担い手を確保するのは現実的とは言えず、したがってさらなる高齢化に対応するには、一人当たりの生産性を高める改革が不可避だ。

ただし、ケアにおける生産性とは「ある時間にいかに多くの“お世話”を提供したか」ではない。ケアのゴールは、できる限りその人自身の力を引き出して将来、ケアが必要となる確率を押し下げることで、言い換えれば自立支援と重度化防止・予防だ。このゴールを、限られたリソースで実現することが求められているのだ。

つまり、業務の効率化・省力化はDXの主目的になり得ない。そうではなく、状況を把握・分析し、その人の潜在能力を高めたり、リスクに対して事前に環境を整えたりすることにリソースを割けるようにすることが重要だ。そして、この取り組みの品質は、ES（従業員満足度）と連動する。したがって、サービス産業なかでもケア分野におけるDXで本質的な価値創出を目指すなら、ケアに携わる担い手として「意味があるケアを実践している」と実感できること、担い手の効力感を高めることをアウトカムに設定すべきだ。

自己効力感の向上が専門職としての成長を促すこと、また職場定着率の向上につながることは既に明らかになっている。今後は、こうした高い目標意識と専門性のある職場・組織こそが新しいケアの工夫や方法を考え出す最前線になるだろう。DXを新たなイノベーションのための手段として使いたいなら、特にサービス

業態においては、担い手の自己効力感に目を向ける必要がある。

デジタル技術を専門性の高い人材の成長に活かすには、技術の導入だけでなく人材育成施策や組織も合わせて変えねばならない。特にケア分野のように、正解が完全には定まっていない、あるいは新しい知見が生み出されている領域では、「ケア論」とデジタル技術の「活用論」の両方を整理し、現場実務とその組織にいる人材像に合わせて落とし込み、指導できる組織・チームが必要だ（自治体・保険者の場合はこれに加えて「制度論」の観点も求められる）。

デジタル技術の発展スピードと比べて、組織が生き生きと動くようにするには時間が掛かる。だからこそ、今すぐ取り組まなければならない。技術が成熟して使い勝手のよいソリューションが出回るのを座して待つのではなく、組織文化を変え担い手の自己効力感を高めることを目指しに、出来る範囲から変革に着手すべきだ。経験も知識も豊富で、サービスが目指す理念を噛みしめて体得しているベテランスタッフがいる今のうちにしか出来ないことであり、残された時間はそう長くない。

この連載のバックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

---

## 株式会社日本総合研究所 創発 Mail Magazine (第2・第4火曜日配信)

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター  
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部  
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目10番2号  
東五反田スクエア  
TEL : 03-6833-6400 FAX : 03-5447-5695  
<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2020 The Japan Research Institute, Limited.