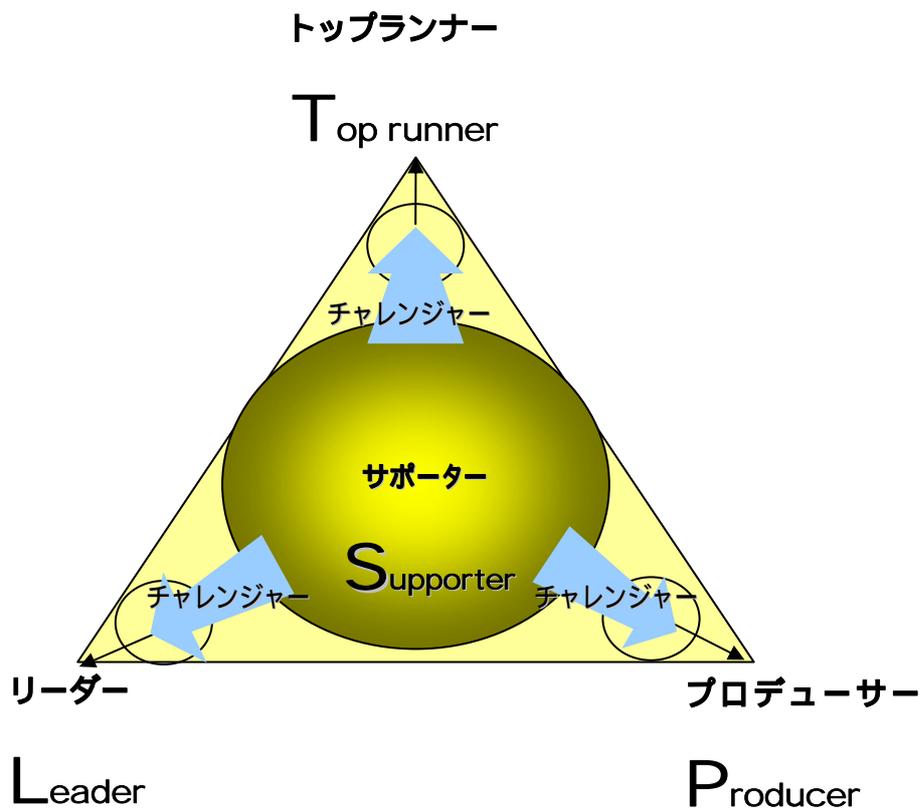


魅力ある日本の再生を促す TPLS 組織



魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会
提言

2005年3月

目 次

	頁
．はじめに	1
．魅力ある日本の再生は「魅力ある人財」の輩出から	2
1．日本の総合国力から見た日本再生の鍵	3
2．多様化する日本人の価値観と既存の枠を超えて活躍する個人	4
(1) 多様化する日本人の価値観	4
(2) 既存の枠を超えて活躍する個人	6
3．多様な個人を活かす TPLS 組織 (TPLS 機能を組み込んだ人財価値創出型組織) 7	
(1) 時代にそぐわなくなってきた「多様な個人を活かせない組織」	7
(2) 多様な個人を活かす TPLS 組織	8
．多様な個人を活かしている TPLS 組織の検証	
- アンケート調査、インタビュー調査の結果を踏まえて -	10
1．TPLS 企業の活性度・取り組み施策	10
(1) 企業の活性度分析	10
(2) 企業活性度と人財輩出	11
(3) TPLS 企業が取り組んでいる施策	12
2．多様な個人を活かす非企業組織	14
(1) 長野県上高井郡小布施町	15
(2) 医療法人社団慶成会 青梅慶友病院	18
．魅力ある日本の再生を促す TPLS 組織となる 10 の自己診断項目	21
．おわりに	23

I. はじめに

「魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会」は、2003年度の経済同友会の事業計画に基づき、「10年後の日本のあるべき姿」を視野に検討する委員会として設置された。日本がより魅力的な国となるための方向性を国民にわかりやすく示すことで、国民が抱える閉塞感や漠然とした不安感を払拭し、それによって日本が魅力的な国として再生することを狙いとしている。この背景には、IMD国際経営開発研究所やWorld Economic Forum (WEF)などの競争力報告書で示されているように、バブル期にトップの座を占めていたわが国の競争力の順位が90年代を通じて低迷し続け、急速に進展する少子・高齢化とあいまって、21世紀初頭においても、わが国の競争力、ひいては国の魅力が低下しているのではないかという強い危機感があった。

当委員会は委員会名のとおり、検討の範囲が非常に幅広く総花的となる可能性があったため、初期の段階において、日本の魅力について徹底した議論を行い、問題意識の整理を行った。その結果、魅力ある日本の再生には「魅力ある人」、「魅力ある人財[※]」の発掘・育成が最も重要であるとの委員の認識が強かったことから、あらゆる分野を網羅する総合的なアプローチではなく、「日本社会における魅力ある人財の創出のために企業をはじめとする組織が具体的に何に取り組むべきか」ということに着目して研究を進めてきた。

そして、その研究結果として、日本が魅力ある国となるために必要な基盤となる TPLS 組織（TPLS 機能を組み込んだ人財価値創出型組織）を提言として打ち出すに至った。

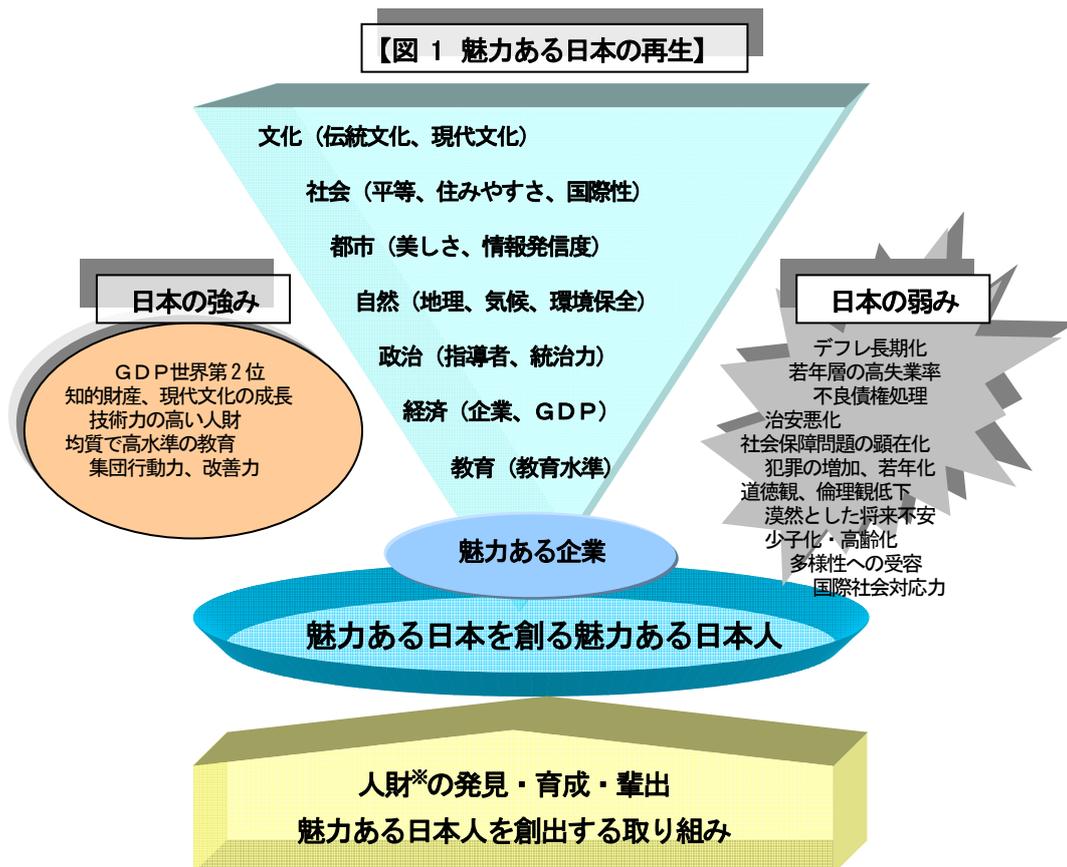
なお、本提言は、外部講師の招聘、経済同友会企業を対象としたアンケート調査（協力：野村総合研究所）、ならびに企業・地方自治体などのリーダーを対象としたインタビュー調査から TPLS 組織の検証を進め、これらをベースに委員と意見交換を行い取りまとめた。

※ 人財：個人が持つ能力を発揮し、生き活きと活動していることが、国の大きな財産になっていくという考えから、ここでは個人を「人財」と定義した。

II. 魅力ある日本の再生は「魅力ある人財」の輩出から

我々が他国に魅力を感じる時、さまざまな側面から評価するように、自国の魅力を考えていく際にも評価軸を整理する必要がある。一般的に国の魅力とは経済、文化、社会、自然、政治、都市の美しさなどで構成されており、これらには国の政策や企業の国際的競争力・ブランド力などが非常に大きく影響していると考えられる。しかし、その魅力の根幹を成すのは国民一人ひとりの活動や価値観である。ただ後述するように、過去四半世紀の間に日本人の価値観は急速に多様化しており、今後もその傾向は続くと思われるが、現在の日本の制度・慣行がこのような多様化する個人を十分に活かすものになっていない。したがって、これまでのような画一的価値観を持つ個人を前提としてビジョンを考えるのではなく、多様な価値観を持つ個人を前提に考えることが現実的であり、適切である。

このような考え方から魅力ある日本の再生の鍵となる「魅力ある人財」を社会の様々な分野において輩出していく組織とはどのような組織か、また、そのために何に取り組むべきかについて、企業経営者の視点から検討を行った。



※ 人財：個人が持つ能力を発揮し、生き活きと活動していることが、国の大きな財産になっていくという考えから、ここでは個人を「人財」と定義した。

1. 日本の総合国力から見た日本再生の鍵

総合研究開発機構（NIRA）が2004年に国内外のシンクタンクを対象に実施した総合国力調査では、日本の総合国力は第4位（表1-1）であり、「3つの側面からの評価」では「市民生活向上力」が3位、「経済価値創造力」2位、「国際社会対応力」6位という結果であった（表1-2）。また、「分野別評価」の「社会」の面では所得格差を除き、総じて評価は低く、日本は経済的に豊かな国である反面、多様性への受容度などは低く、社会において個人が十分に活かされていくことが伺える。（表1-3）他国との比較から見ても、こうした社会環境を変革していく必要があり、多様化した個人が社会の幅広い分野で受容され、活かされることが国の再生を促していく鍵になると考えられる。

【表 1-1 総合国力評価】

順位	総合国力
1	アメリカ
2	ドイツ
3	イギリス
4	日本
5	カナダ
6	フランス
7	イタリア
8	中国
9	韓国

【表 1-2 3つの側面からの評価】

順位	市民生活向上力	経済価値創造力	国際社会対応力
1	カナダ	アメリカ	アメリカ
2	ドイツ	日本	イギリス
3	日本	フランス	ドイツ
4	フランス	イギリス	フランス
5	アメリカ	中国	カナダ
6	イギリス	ドイツ	日本
7	イタリア	カナダ	イタリア
8	中国	韓国	中国
9	韓国	イタリア	韓国

【表 1-3 分野別評価の「社会」】

順位	社会	順位	努力が報われる社会	多様性への受容度	社会的な連帯感	差別※1	ジェンダー・エンパワメント※2	所得格差
1	カナダ	1	アメリカ	アメリカ	アメリカ	カナダ	ドイツ	日本
2	ドイツ	2	カナダ	カナダ	イギリス	イタリア	イタリア	イタリア
3	アメリカ	3	ドイツ	イギリス	カナダ	ドイツ	アメリカ	ドイツ
4	イギリス	4	イギリス	フランス	ドイツ	フランス	イギリス	カナダ
5	フランス	5	フランス	イタリア	フランス	アメリカ	中国	韓国
6	イタリア	6	韓国	ドイツ	韓国	イギリス	フランス	フランス
7	日本	7	日本	日本	日本	中国	イタリア	イギリス
8	韓国	8	イタリア	韓国	イタリア	日本	日本	中国
9	中国	9	中国	中国	中国	韓国	韓国	アメリカ

<出所：2004年NIRA型総合国力指標より経済同友会事務局にて作成>

※1 人種や性差別

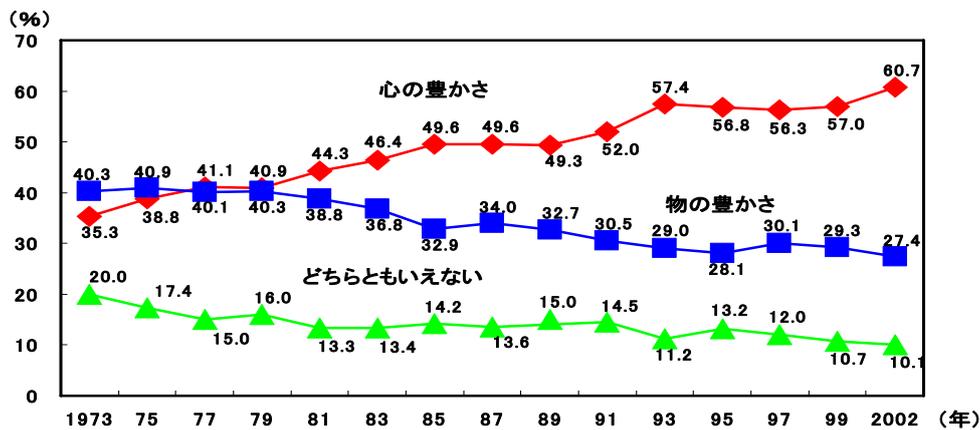
※2 国連開発計画（UNDP）が導入した手法で、女性が積極的に経済活動や政治活動に参加し、意思決定に参画しているかを測るもの。

2. 多様化する日本人の価値観と既存の枠を超えて活躍する個人

(1) 多様化する日本人の価値観

日本人の価値観は、高度成長期以降、バブル経済の進行と崩壊、デフレ経済、グローバル競争の加速、少子・高齢化の進展など、さまざまな社会環境の変化の中で多様化が進んできた。1970年代前半まで、日本人は「心の豊かさ」より「物の豊かさ」を求めてきたが、1977年に逆転した。(内閣府：国民生活に関する世論調査)。これに呼応するように日本人の価値観の多様化が進み、当初は「大人主義」という画一的な価値観のみだったが、2001年においては「集団志向」、「自立志向」、「快樂志向」、「自適志向」、「安直志向」の5つに細分化した(財団法人生命保険文化センター)。実際にはこれらの価値観のいくつかを複数持ち合わせた個々人がさらなる多様性を生み、今後も多様化の傾向は続くとも予測されている。

【グラフ1 心の豊かさと物の豊かさ】

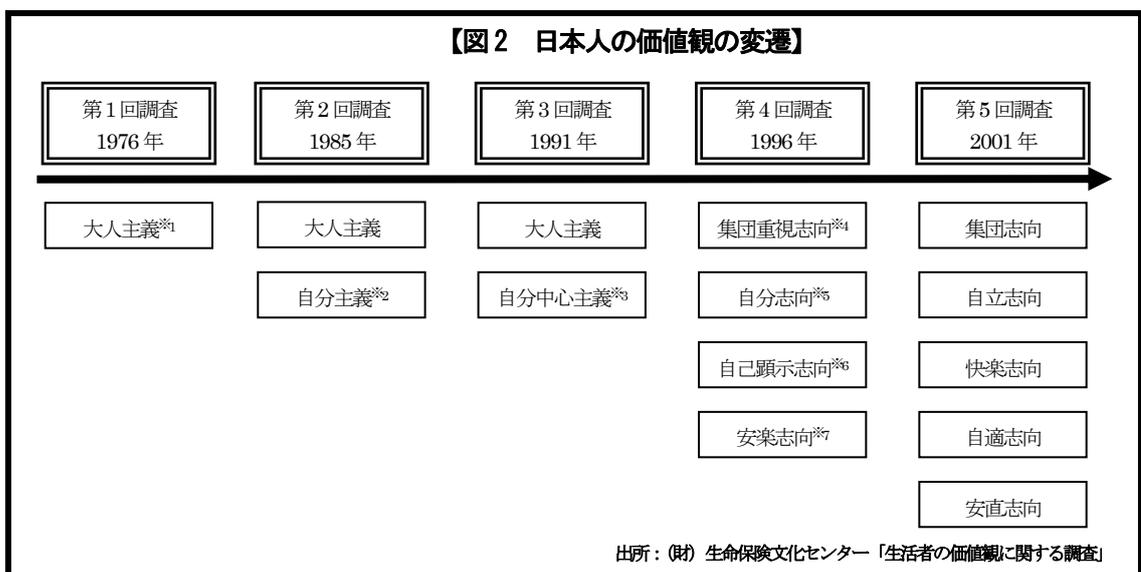


※ 心の豊かさ→物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活に重きをおきたい。

※ 物の豊かさ→まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい。

出所) 内閣府「国民生活に関する世論調査」

【図2 日本人の価値観の変遷】



【2001年に確認された日本人の価値観】

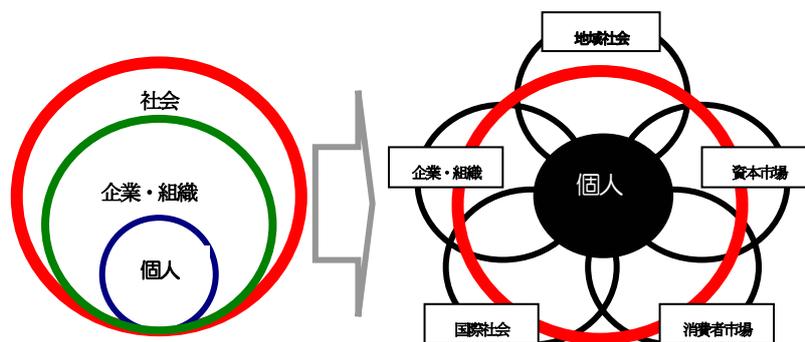
- 「集団志向」：社会への関わりや伝統的な家族といった集団に対して責任と自覚を持って関わって行こうとする。
- 「自立志向」：リスクをとってでも積極的に努力・挑戦する意識を持ち、家族に対しても独立した個人としての対等な関係を重視する。
- 「快楽志向」：現在の楽しみや責任や努力を回避することを重視し、利己的な人間関係を構築する。
- 「自適志向」：気のあった仲間と自分のセンスで現在を楽しく暮らすことを重視する。
- 「安直志向」：努力や苦勞を避け、他人の意見に同調し、依存することを重視する。

- ※1 他人への思いやり意識があり、家庭にあつては計画的に将来に備えるという意識を持つ価値観
- ※2 自立性、自主性といった主体的な側面を持つと同時に、他人の目を意識する価値観
- ※3 他人の目を意識しながら自己を演出したいという意識と、責任や苦勞を避け、なるべく楽に暮らしたいという意識
- ※4 従来型の家族、地域コミュニティ、職場といった集団の中での和を重視する。
- ※5 既成の慣習、しきたりや他人の目にとられず、主体的にものごとを判断し行動する。
- ※6 他人の目を基準とし、他人に認められるようなことをする。
- ※7 他人との深い付き合いを避け、安直で受動的な生活を望む。

個人と社会の関わり方も変化している。かつて個人の価値観は、所属する企業・組織、ひいては社会全体の価値観に引きずられがちだったが、現在では個人が主体となり、独自の価値観に基づいて、企業・組織、地域社会、消費市場などのあらゆるコミュニティに参画している。

個人の価値観の多様化により、消費、結婚観、職業観、社会・地域貢献、老後の生活などあらゆる面でニーズの広がりと変化が起き、新たな需要を創出している。このような変化に適切に対応するためには、企業ではステイクホルダーの視点による戦略の策定、政府であれば国民の視点による社会システムのあり方など、多様化した個人志向を的確に捕えた創造的経済活動を可能とするための制度・慣行の抜本的な見直しが必要不可欠であろう。

【図3 個人と社会の関わり方の変化】



<経済同友会事務局にて作成>

(2) 既存の枠を超えて活躍する個人

新しい世代や新しい分野（文化、スポーツ、科学技術、エンターテインメントなど）において日本人のグローバルな活躍が見られるようになってきた。彼らは目標に向かうエネルギーの強さや独自性を大切にすることで共通した強さを持っている。特に新しい分野を創りあげている個人は、従来の常識や置かれている環境、組織の一部分に埋没せず、独自性、創造性を持ち、さまざまな方法で壁を乗り越え、新しい価値を生み出している。

こうした個人が生み出される背景には、その能力を見つけだすプロデューサー的な存在がある。個性的で飛び抜けた能力を持つ、出る杭的な個人（トップランナー・とっぽい奴）の存在と、その人を成功に導くプロデューサーとの関係が既存の枠を超えて活躍する個人を生み出すために重要な役割を果たしている。

また、現在の日本は個人の価値観の多様化とともに、これまでにない分野で時代の先端に行く、新たな価値を創り上げる個人が多数現れていることに注目すべきである。こうした新しい分野を開拓・創造する個人は、遊びと職業の境目にこだわらない新しいタイプの人財であるため、これまでの常識や固定観念で個人を判断すると見つけ出しにくい存在であり、企業や組織の意外な場所に眠っていることも多い。日本再生の鍵はこうした隠れた人財を社会から発見する仕組みを社会や組織が持つことではないかと考える。

「トップランナーの条件」

- ◆ 自分を信じる力を持っている。
- ◆ 何者でもないものが、何者かになるための境界を越える力がある。
- ◆ オリジナリティを大事にする。
- ◆ 常識や主流とするところに惑わされず、リスクを負って新しい方法に挑む。
- ◆ オープンマインドであり、自分の能力に注目してくれた人のアドバイスを聞く耳を持つ。
- ◆ 「have to」でなく「want to」を大切にする。

(NHK教育テレビ「トップランナー」プロデューサー 亀谷精一氏の講演より)

「とっぽい奴とは」 ～境界人で没頭できる人～

- ◆ 現場感覚があり、自らの信念・直感で壁に向かって突進する力がある。
- ◆ 会社の「ど真ん中」はダメ。かといって「アウトサイダー」もダメ。境界線の真上に立つ人間。
- ◆ 「内部者」なので、知識あり。現場感覚あり。「ど真ん中」でないので支配的文化・常識に囚われない。
- ◆ 会社の既存文化に埋没するのではなく、かといって会社から逃げる存在でもない。
- ◆ 我を忘れるほど没頭することができる能力を持つ。

(経済産業研究所 コンサルティングフェロー 新原浩朗氏 講演より)

3. 多様な個人を活かす TPLS 組織 (TPLS 機能を組み込んだ人財価値創出型組織)

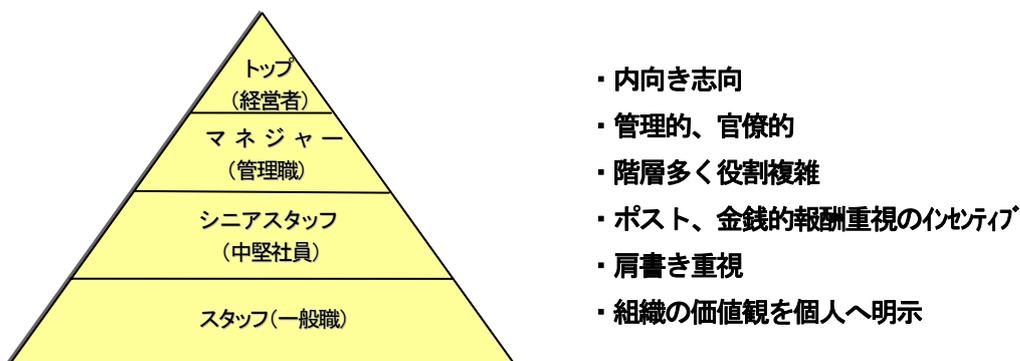
(1) 時代にそぐわなくなってきた「多様な個人を活かせない組織」

今日の日本の企業や組織が造られた背景には、戦時体制下における国の政策が大きく影響していると考えられる。当時の政府は戦争遂行に向け、労務・物資・賃金・施設・事業・出版など経済活動全般を統制するために、国民徴用令、国民職業能力申告令、賃金統制令・従業員移動防止令などを定め、国民に滅私奉公を求めた。こうした法令は終戦により廃止されたが、その後、日本経済の復興に目的を変え、組織や企業の中で画一的な個人をつくることで生産の効率化を確立し、高度成長を果たしてきた。この組織モデルが「多様な個人を活かせない組織」であり、官僚的でその価値観は階層に沿って下から上に向かう単一のベクトルを成し、効率的な業務管理を可能にした反面、グローバル化の進展の中では柔軟性に欠け、多様化するニーズに応え切れず、成長を阻害する一つの要因にもなった。

バブル経済が崩壊し、経済の低迷が続く中で、個人は経済的な豊かさから心の豊かさを求め、消費、社会、就労、家庭に対する価値観の多様化が進み、企業や組織は顧客を含むステイクホルダーのニーズを捉えることがますます難しくなっている。このような環境下においても従来の組織のあり方や制度にとらわれず、経営と現場が一体となり、顧客を含むステイクホルダーの視点で改革を進めてきた組織と、そうでない組織では勝ち負けが明確になってきている。

このように企業や組織が多様な顧客をはじめとするステイクホルダーに対し社会的責任を果たし、グローバルに共生していくことが求められる時代においては、組織とその中に存在する多様な価値観を持つ個人がビジョンや理念を共有し、創造的な経営を実践していくことが必要である。そのためには、これまで日本が作り上げてきた画一的な戦後の成功モデルを見直し、組織や社会の中に隠れている新たな価値の創出が可能な個人を発見、育成、登用し得る組織機能を持つことが、日本の魅力の再生に必要なのではないかと考えられる。

【図4 多様な個人を活かせない組織】



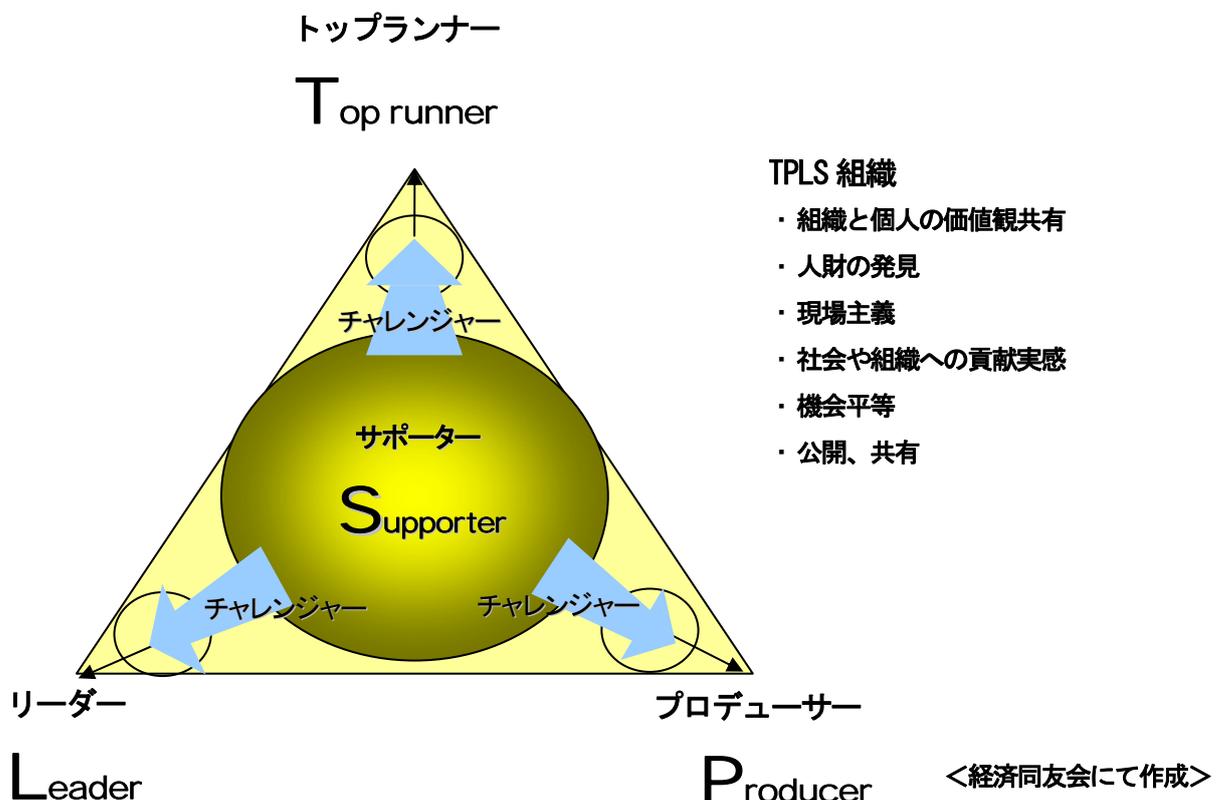
(2) 多様な個人を活かす TPLS 組織

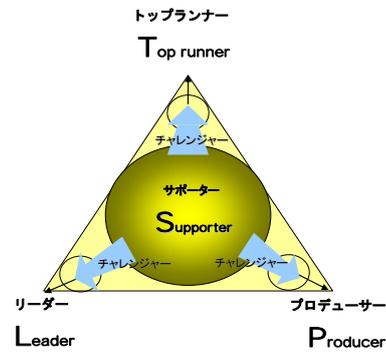
これまでの考察を踏まえ、組織の人財が創造的に活用され、社会に高い価値を提供可能とする組織機能を概念化したものが下図である。

—考え方—

- ◆ 組織と組織に所属する個人の価値共有度が高く、組織の内部はもとより外部（顧客を含むステイクホルダー）においても価値を創出するための活動が常に行われている。
- ◆ 個人が縦割り階層の一部として一方向だけを目指しているのではなく、多様性を受容する組織風土の中で、個人が独自性、独創性を発揮し、多方向に活かす仕組みが作られている。
- ◆ リーダーが発信するビジョンや理念のもと、組織内に高いモチベーションを持った個人が多数存在している。
- ◆ 組織の中に存在する多様な価値観を持つ個人の能力を発見し、引き出す仕組みや育成機能が組み込まれている。

【図5 多様な個人を活かす TPLS 組織（TPLS 機能を組み込んだ人財価値創出型組織）】





T: “トッランナー”

個性的で新規事業や新商品のアイデア、業務変革など、自ら新しい価値を生み出すことに長けている。個人の創造力、構想力や高度な専門知識を活かして仕事をしている人。

P: “プロデューサー”

トッランナーになる可能性のある人を見極め(目利き)て、チャンスを与えている。トッランナーのアイデアを尊重し、限界を超えるための動機付けをしながら、より高い価値の実現までを支援している。多方面に亘る知識を有している人。

L: “リーダー”

組織の果たすべき使命やビジョンを示し、実現する仕組みを提供している。同時に、相応しいコーポレート・カルチャー醸成のため、常に現場に向けた行動を行っている人。

S: “サポーター”(チャレンジャー)

単なるオペレーターではなく、サポーターとして、トッランナー、プロデューサー、リーダーを支えている人。

チャレンジャー:いつかトッランナー、プロデューサー、リーダーのいずれかになる可能性と、高いモチベーションを持ちえている人。活性度の高いサポーターから生まれる。

※この組織機能は TPLS を創出する理想的なモデルである。実際には一人の人財が「リーダー」、「トッランナー」を兼ねていたり、時間とともに役割の変化があるなど、その組織の風土や文化でさまざまなケースが考えられる。

多様な個人を活かせない組織から、TPLS 組織 (TPLS 機能を組み込んだ人財価値創出型組織) に移行することが魅力ある日本の再生を促す。

Ⅲ. 多様な個人を活かしている TPLS 組織の検証

—アンケート調査、インタビュー調査の結果を踏まえて—

前項で示した TPLS 組織（TPLS 機能を組み込んだ人財価値創出型組織）の仮説を明らかにするため、多様化する個人を活かしている組織と活かしていない組織の違いを企業へのアンケート調査と非企業組織へのインタビュー調査で検証した。企業アンケートでは多様化する個人を活かし「トップランナー」、「プロデューサー」、「リーダー」、「サポーター」を輩出している企業とそうでない企業において、その因果関係として考えられる企業活性度、風土、諸施策、制度などを調査した。また、非企業組織では地方自治体を再生してきたリーダーなどを対象にインタビューを行い、再生を果たすまでの歴史的背景や関わってきた個人の存在、組織に与えた影響などを調査した。

1. TPLS 企業の活性度・取り組み施策

<企業調査実施概要>

- ・経済同友会会員企業 110 社 9,288 名の従業員に企業の活性度診断調査を実施。
- ・企業の活性度別に人材の活性度、人財の輩出を把握する。
- ・個人の就労価値観の状態と企業活性度、人財輩出の関連性を把握する。
- ・企業の活性度と企業が取り組んでいる諸施策との関連性を把握する。

※調査については野村総合研究所の協力により実施

(1) 企業の活性度分析

アンケート調査で得られた従業員 9,288 名の回答を基に、野村総合研究所の「コーポレートゲノム診断」を用いて、参加企業 110 社の活性度分析を行った。「コーポレートゲノム診断」とは、企業経営の戦略性に対する社員の認識レベルを表す「戦略活性度^{※1}」と組織の風通しの良さに対する社員の認識レベルを表す「組織活性度^{※2}」という企業業績と相関の高い2つの因子（コーポレートゲノム）を用いて分析を行うものである。これらを組み合わせることで、企業風土を「いきいき」、「仲良しクラブ」、「金太郎飴」、「大企業病」の4つに分類し、企業の活力を測定する。

この企業風土4分類では、基準を50ポイントとし、戦略活性度と組織活性度が共に50ポイントより高い場合を「いきいき」、戦略活性度が50ポイントより高く組織活性度が50ポイントより低い場合を「金太郎飴」、戦略活性度が50ポイントより低く組織活性度が50ポイントより高い場合を「仲良しクラブ」、戦略活性度と組織活性度が共に50ポイントより低い場合を「大企業病」と分類する。

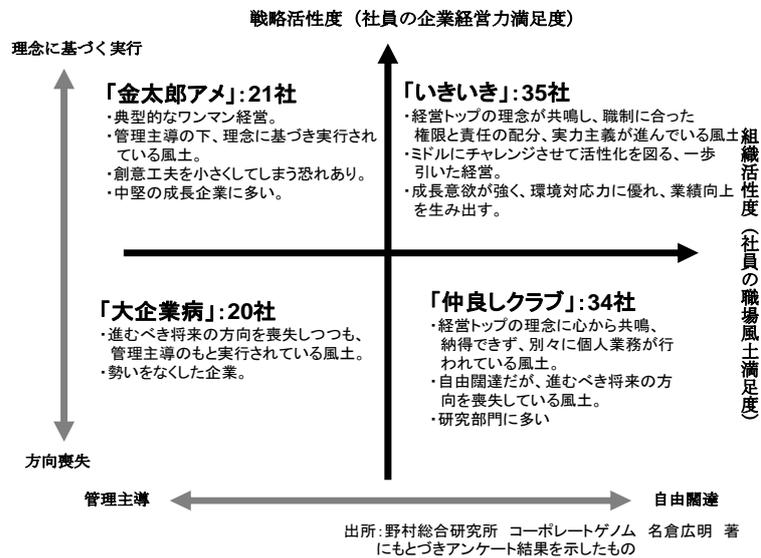
※1 戦略活性度は10要素（戦略思考、価値共有、挑戦行動、情報共有、俊敏志向、顧客志向、責任遂行、明確志向、実力主義、人材育成）から構成され、これら要素の合計点によって戦略活性度が算出される。

※2 組織活性度は5要素（権限委譲、議論尊重、長期志向、個人尊重、失敗許容）から構成され、これら要素の合計点によって組織活性度が算出される。

* 詳細は「企業の活力と個人の意識調査」アンケート調査報告参照

今回のアンケート調査結果をこの4分類に当てはめたものが図6である。戦略活性度と組織活性度が共に高い「いきいき」と分類されたのは110社中35社、全体の31.8%であった。

【図6 110社の企業風土4分類】

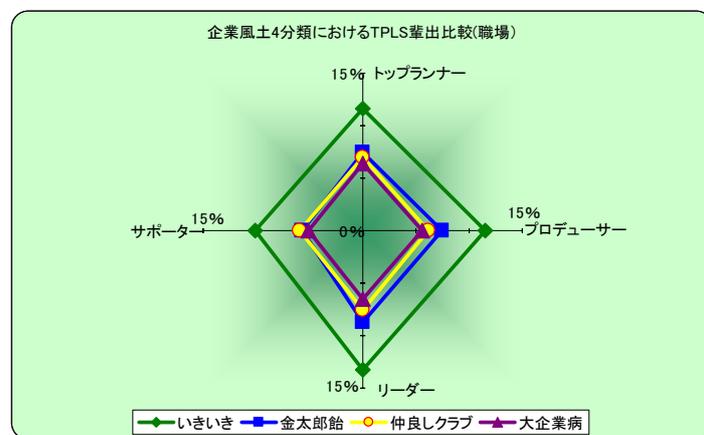


(2) 企業活性度と人財輩出

企業の活性度が高い企業とそうでない企業において、人財の輩出にどの程度の差が生じているかを調べた結果、グラフ2のように活性度の高い「いきいき」企業においては「トップランナー」、「リーダー」、「プロデューサー」、「サポーター」(TPLS)のいずれもが、他の分類を大きく上回る結果となった。

「いきいき」に分類される企業とそうでない企業の比較ではTPLSの存在に大きな違いが見られ、企業の活性度と人財の輩出の関連性が非常に強いことが調査で実証された。

【グラフ2 企業風土4分類におけるTPLS輩出比較】



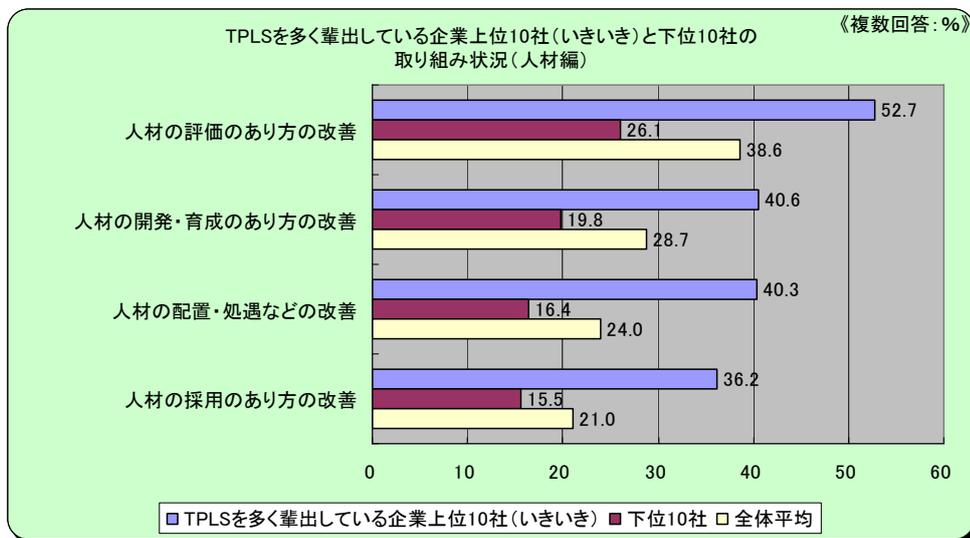
問70~73の質問に対し「まったくそのとおり」と回答した人の企業風土4分類における割合

- 問 70：この職場では、新しい価値やアイデアを創造したり、具現化するのに力を発揮する人がいる
 (ここではトップランナーと呼ぶ)。
- 問 71：この職場では、新しい価値やアイデアを実現するために、周囲の支援を取り付けるのに上手な人がいる
 (ここではプロデューサーと呼ぶ)。
- 問 72：この職場では、ミッションやビジョンに基づき、新しい価値やアイデアを実現させるためにリーダーシップ
 を発揮する人がいる (ここではリーダーと呼ぶ)。
- 問 73：この職場では、新しい価値やアイデアの実現に向け、組織やチームの一員として働く人が多くいる
 (ここではサポーターと呼ぶ)。

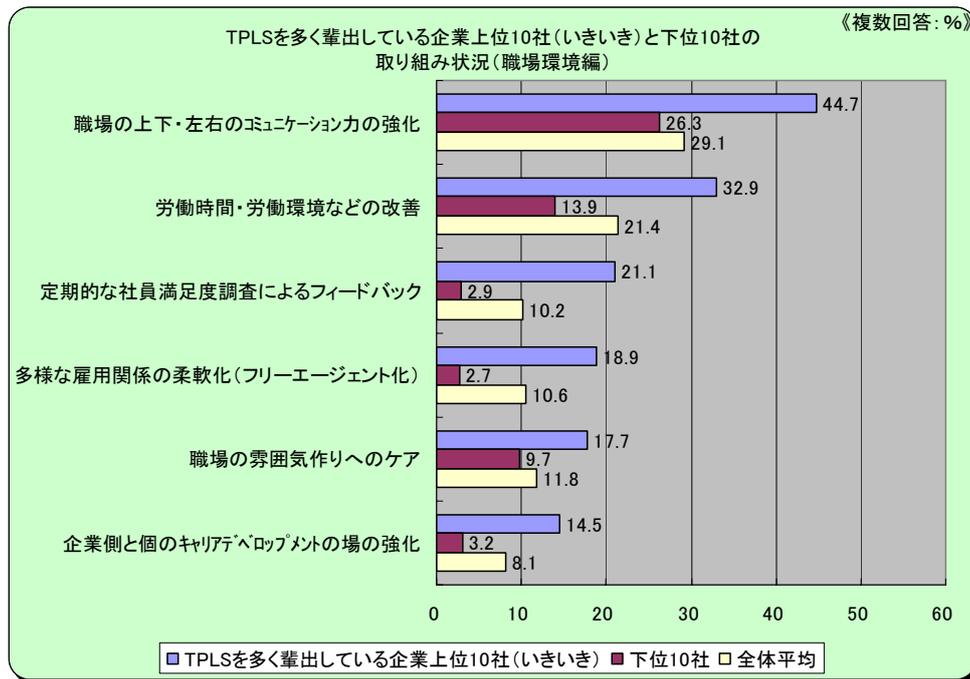
(3) TPLS 企業が取り組んでいる施策

TPLS の輩出と各企業が取り組んでいる施策との因果関係を明らかにするため、TPLS を輩出している「いきいき」企業上位 10 社と少ない企業下位 10 社を比べ、「人材」、「職場環境」、「業務改善」、「組織」という側面における取り組みの差を調査した。その結果、TPLS が多い企業とそうでない企業では、グラフの通り全ての取組状況に非常に大きな差が生じている。こうした改善に対する組織的、戦略的な取り組みの差が個人や周囲の活性度に影響を及ぼし、ひいては企業が目指している社会や顧客への価値創出を果たす個人の輩出に大きな差が現れてくると考えられる。

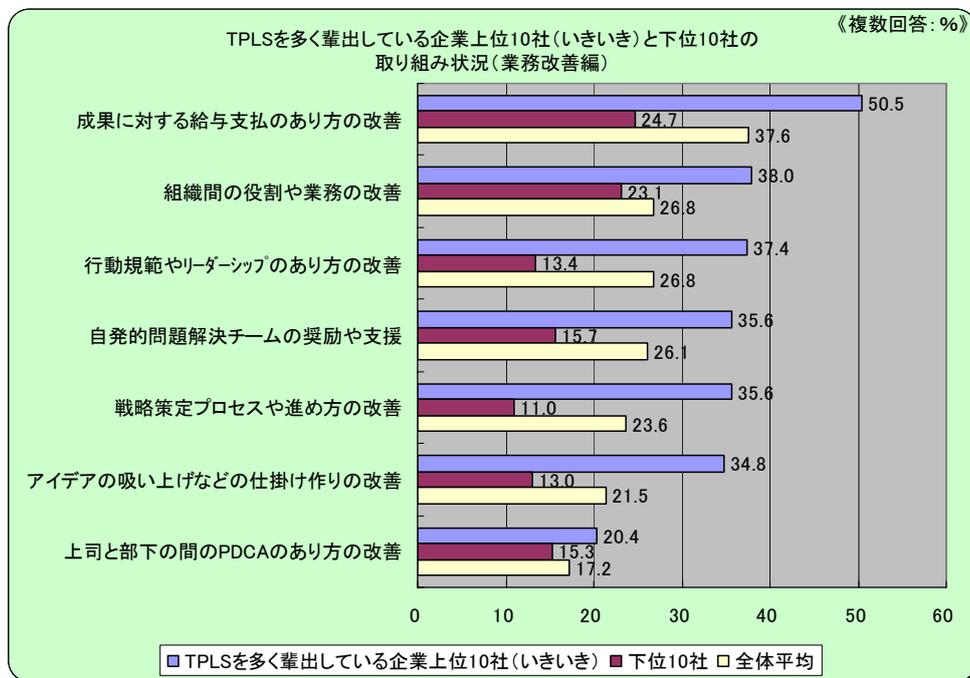
【グラフ 3 TPLS を多く輩出している企業上位 10 社 (いきいき) と下位 10 社の取り組み状況 (人材編)】
 (人材編)



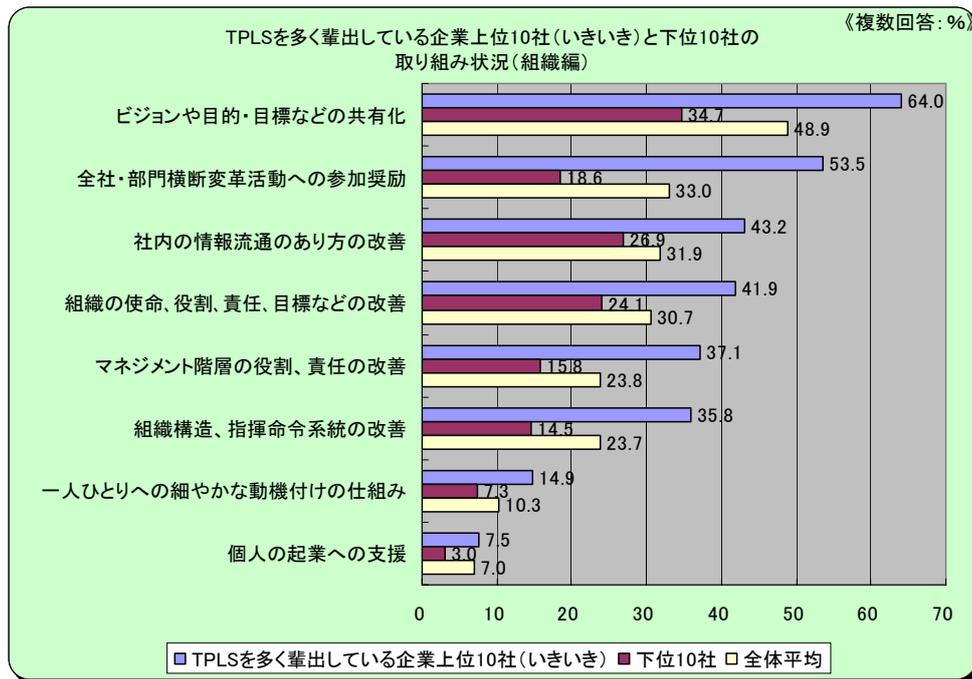
【グラフ4 TPLSを多く輩出している企業上位10社(いきいき)と下位10社の取り組み状況
(職場環境編)



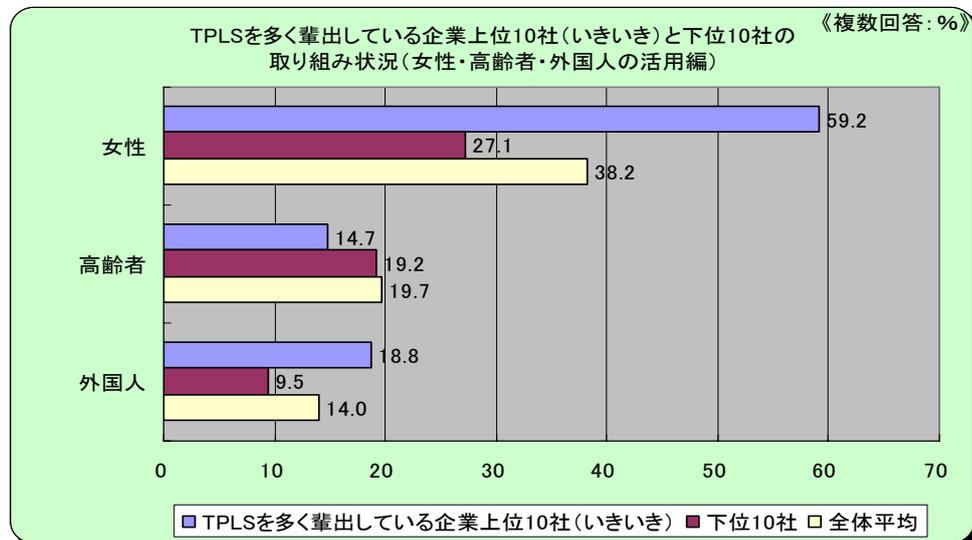
【グラフ5 TPLSを多く輩出している企業上位10社(いきいき)と下位10社の取り組み状況
(業務改善編)



【グラフ6 TPLSを多く輩出している企業上位10社(いきいき)と下位10社の取り組み状況】
(組織編)



【グラフ7 TPLSを多く輩出している企業上位10社(いきいき)と下位10社の取り組み状況】
(女性・高齢者・外国人編)



2. 多様な個人を活かす非企業組織

魅力ある日本の再生には、企業のみならず、非企業組織の役割も同様に重要であるという観点から、地方自治体の再生事例(長野県小布施町)や、医療、介護の分野でまったく新しい価値を創出している組織(青梅慶友病院)にインタビューを行い TPLS 組織の検証を行った。これらの自治体や非企業組織にはその成功の秘訣を探るため、他府県からも多くの関係者が訪問しており、他の非企業組織の活性化に良い影響を与えていると思われる。

(1) 長野県上高井郡小布施町

小布施町は、長野県の人口1万2千人の小さい町であるが、現在、観光客が年間約100万人訪れる文化と花の町として、まちおこしに成功したことは有名である。小布施町のまちおこしの原点は住民同士のコミュニティ作り、いわゆる「人おこし」であり、観光地化を目指して行われてきたのではなかったことが注目すべき点である。

① 官のリーダーが描いたビジョン

小布施町では昭和40年に過疎化対策として住宅供給事業が行われ、当時人口9千人の町が1万2千人に大きく膨れ上がり、当時の市村郁夫町長や当時総務課長だった唐沢彦三氏は新旧住民のコミュニティ作りの重要性を強く感じていた。

その解決方法として、住民同士がまちの共通の価値を持つことが重要であると考え、北斎館を建設し、北斎画の保存と小布施町民の文化意識の醸成、という2つの効果を狙った。

② 官民のリーダーが一体となったまちおこし

北斎館の建設とともに周囲の町並みを小布施らしく美しく作りあげていくべきではないかという考えも加わり、民間からのリーダーと多数の地権者との話し合いで町並み修景事業が進められ、現在の美しい町並みが作られてきた。

当初、北斎館の建設や町並みの修景事業が行われている際には、田んぼの中の美術館とマスコミに揶揄されたり、一部の地権者と行政が癒着しているなどの批判的な声も出ていたが、景観賞の受賞をはじめ各方面からの評価が高まったことで、次第に住民同志の一体感が作り上げられ、現在では町全体で景観作りに取り組んでいる。

③ 住民からトップランナーを輩出する仕組みづくり

景観作りに加え、小布施の外から訪れる人を花でもてなすという活動が官民一体で取り組まれている。この花をテーマとした施策は平成元年頃から行われており、当時の竹下内閣がふるさと創生資金として市町村に配った1億円を小布施町では、住民の研修費としてヨーロッパの花の町を視察し、約10年かけ町のソフト創りに活用したことが現在の成功に結びついている。

また、市村次夫氏が経営する小布施堂と(株)榊一市村酒造場の取締役を務めているセラ・マリ・カミングス氏は日本の魅力にひかれ来日し、現在も小布施で活躍する。彼女はジリ貧になった榊一酒造を伝統的な木桶仕込みの酒造りで復活させたのをはじめ、古くなった酒蔵を蔵部(くらぶ)という寄り付き料理[※]を出す店に変え、オリンピックを契機に「国際北斎会議」を開催させるなど、小布施で新しい価値を創出している。

彼女のすばらしいアイデアの実現と成功は決して順調であったわけではなく、当初は周囲からの反発も強かった。その中で古い慣習にこだわらず、彼女から能力を引き出したのが市村次夫氏の存在ではないかと思われる。

小布施町では現在の魅力的な町になるまでいくつかの段階があり、そこにはビジョンや夢を描く行政のリーダーと住民を引っ張る民間のリーダーの存在が大きく、町並み修景事

※ 寄り付き料理とは、蔵人が休憩をする場所とする食事のこと。

業の頃から民が主役で官がサポーターという関係が作られている。現在は、小布施のまちづくりを行うア・ラ・小布施という会社が設立されており、市村良三氏がリーダーとなり、町のイベント、農業など広い分野でさまざまな活動が活性度の高い市民の手で行われ、地域に新しい価値が創出されている。

小布施の町並み・花のまちづくり



町内の商店



オープンガーデンの案内

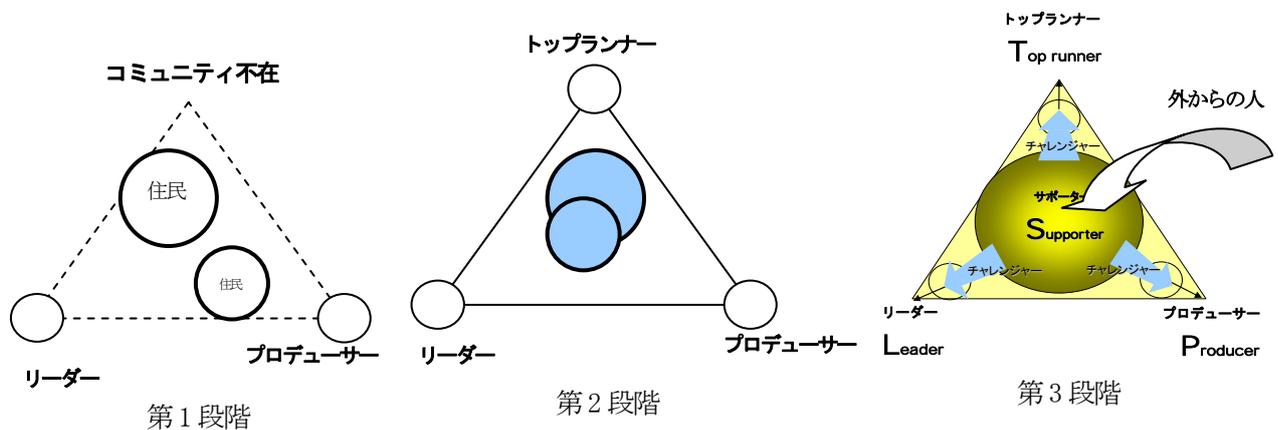


花のまちづくり活動

【小布施町の変遷と背景にある人財】

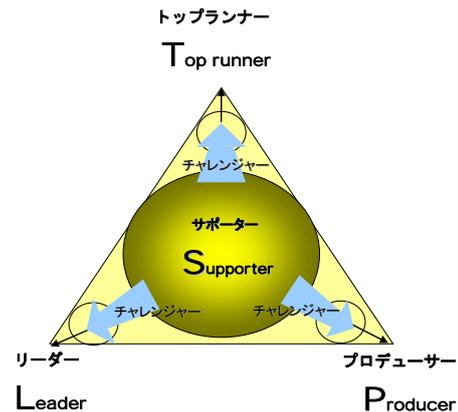
	第1段階	第2段階	第3段階
時期	昭和40年頃	昭和50年頃	平成以降
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・人口増加 ・新旧住民の調和 ・文化財保護 	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくりによる住民同士の価値共有 ・中心部の景観統一 ・歴史の発掘、保護 	<ul style="list-style-type: none"> ・人づくりによるまちづくり ・心の文化の共有 ・福祉、もてなしの心共有 ・まちの広域の景観統一
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅供給事業 ・北斎館建設 	<ul style="list-style-type: none"> ・北斎館周辺の修景事業 ・高井鴻山記念館 ・おぶせミュージアム他 	<ul style="list-style-type: none"> ・花のまちづくり ・花いっぱい運動 ・地域イベントなど
リーダー	・市村郁夫氏	<ul style="list-style-type: none"> ・唐沢彦三氏 ・市村次夫氏 ・市村良三氏 	・唐沢彦三氏
プロデューサー	・唐沢彦三氏		<ul style="list-style-type: none"> ・市村次夫氏 ・市村良三氏
トップランナー			<ul style="list-style-type: none"> ・セーラ・マリ・カミングス氏 ・花づくり、地域イベント、農業などに取り組む人
サポーター	・新、旧の住民に分裂していた	<ul style="list-style-type: none"> ・行政 ・住民の一部 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政 ・住民全体 ・外部の小布施ファン

地域（組織）活性化のイメージ



(2) 医療法人社団慶成会 青梅慶友病院

青梅慶友病院は青梅市にある「生活、介護、医療」の総合サービスを提供する老人専門病院である。ここでは患者を「患者様」と呼ぶことから始まり、徹底したケアで顧客である患者様とその家族から高い評価を受けている。800床を有し、約800名の職員で運営されており、入院の待機年数は約3年～4年という人気の高さである。



① 病院設立のきっかけ（大塚宣夫氏と野崎省吾氏との出会い）

青梅慶友病院理事長の大塚宣夫氏がこの病院を作るきっかけになったのは、大塚氏の友人が昭和49年頃、痴呆になった祖母の入院先を探しているとき初めて老人病院を見たことに遡る。不潔で臭い収容所のような病院に長生きした人が置かれている悲惨な状況にショックを受け、将来自分の親を安心して入れられる病院を作ろうと志を立てた。当時ほぼ無一文に近い状態の中から、生活費を切り詰め病院設立のための一千万円のお金を貯め土地を探したが、老人病院に土地を提供してくれる人はおらず、周囲からも反対され実現に到底たどり着ける状況にはなかった。大塚氏が諦めずに土地を探しているときに偶然出会うことになったのが、青梅市内の農協の組合長を務めていた野崎省吾氏である。野崎氏に老人病院の重要性や自身の計画を説明すると、野崎氏はその熱意を評価し土地と資金を提供することを決めた。

② 徹底した顧客重視志向

- ・ 病院運営をサービス業と定義づけた上で、徹底した職員教育が行われている。
- ・ 病院はホテルのような空間で家族とともに散歩できる庭園が設置されている。
- ・ 病院特有の臭いが無く、患者様や外来者の目に触れるところに医療器具は一切置かれてない。
- ・ 患者様と家族の交流を大切にし、24時間自由に面会ができ、宿泊も可能である。
- ・ 患者様の食事制限はなく、青梅でもトップクラスのシェフがメニューも提供している。また家族も自分の親に食べさせたいものは全て持ち込み可能である。
- ・ 演奏会などのイベントが多く用意され、家族が患者様を訪ねるきっかけが多く作られている。

③ 試行錯誤の連続で作りに上げられてきた組織

青梅慶友病院が高い価値を生み出す組織になるまで、老人医療に対する考え方や病院の組織作り、人材育成などさまざまな試行錯誤を繰り返してきた。医療従事者が老人病院を職場として選ぶことは現在でも優先度は低いようで、特に知名度のない時期の人材確保は非常に困難であったようである。また長年医療に従事してきた職員に患者を患者様と呼ばせ、サービス業としての精神を組織に根付かせるには非常に苦勞をしたようである。

このような状況から、現在の高い価値を創出する組織に進化させることを可能にしたのは、大塚氏が現場に語りかける一貫した理念と、それを補完する制度などが適切に運用されてきたからと考えられる。

※ 青梅慶友病院は他の病院と比較すると職員の報酬は2割高いが、患者様や家族に満足してもらうため、仕事（サービス）に対する要求は3割高い。その差1割は職員のボランティア精神がなければ埋められず、この気持ちがあれば、患者様や働く本人も幸せになれると考えている。

④ 高い価値を持続的に提供する組織の仕組み

・リーダーによる理念の徹底

青梅慶友病院では職員間に理念のばらつきが生じないように、大塚氏自らが職員に常に語りかけることを実践している。人がどんな状態であれ幸せに、豊かになることが最終目標であることを職員に示し、職員の採用基準もこうした考えに共感できる人としている。

・管理職の仕事は職場の環境作り

管理職の仕事は現場でサービスを提供する職員に「患者様や家族が豊かになるならば、なんでもよいからやれ」と言って動機付けを行うことと、職員が新しいアイデアを生み出しやすい現場の環境作りとされている。

・委譲された権限の下で生み出されるアイデア

全体の組織は15病棟に組織が分けられており、病棟のリーダーである看護師長に責任と権限が与えられ、患者様や家族が幸せになることを目標に、新しいサービスを創出する組織運営が行われている。

一例としては、各病棟に月100万～150万の予算権限を与え、独自のサービスを考え、患者様や家族のためにどのようなサービスを開発したかを競い、互いに評価し、良いサービスは共有していくという仕組みが作られている。

・評価とコミュニケーションで作られる強いサポーター

組織の価値基準に基づき、全員による360度評価が行われる。この方法により、同僚、上司と部下、管理職同士による評価で互いに緊張感が作られ、この病院にとっての望ましい人材像が暗黙に作られている。

また、トップである大塚氏と職員、また、大塚氏と患者様の家族が意見を交換する機会が多数作られており（理事長直通便：院内に設けられている投書箱、理事長懇談会、各種委員会など）、特に職員との率直なコミュニケーションが頻繁に行われ、業務の改善、サービスの向上だけではなく、職員のモチベーションアップに非常に大きな効果を発揮している。

⑤ 強い使命感が作り上げた、人財価値創出組織

開業時における大塚氏はトップランナーであり、その大塚氏を成功に導いたのが野崎氏の存在で、この二人の強い使命感が社会に新しい価値を創造する青梅慶友病院を生み出したと考えられる。

そして現在は、大塚氏の強い理念を共有した組織が作られ、さらにその中では病棟ごとの看護師長がリーダーとなり、活性度の高い職員たちと協働し、患者様や家族の幸せを実現するために、新しいアイデアが創出されている。



IV. 魅力ある日本の再生を促す TPLS 組織となる 10 の自己診断項目

これまでの検討結果から、「トップランナー」、「プロデューサー」、「リーダー」、「サポーター」を多く輩出する活性度の高い組織には共通性が存在することがわかった。また実際のインタビュー調査などでは、1人または極めて少数の「リーダー」、「トップランナー」が強い信念とビジョンで地域再生や事業を立ち上げ、TPLS 組織を創り上げてきたことも明らかになった。

企業や組織にはそれぞれ歴史、設立経緯、文化、風土などがあり、そこに多様化した個人が関わりを持つという複雑性が存在するため、マニュアル的に取り組めば価値を創出する組織になるという単純なものではない。

しかし、今回の企業を対象としたアンケート調査では、TPLS 企業とそうでない企業を比較した場合、個人に対する組織の施策に大きな差が現れており、これらは TPLS 組織に近づくためのヒントと考える。

以下に示すとおり、それぞれの企業や組織の状態を自己診断できるように、TPLS を最も多く輩出している企業が取り組んでいる施策と、これまでの委員会活動で多くのアドバイスをいただいた方々の言葉を参考に、「魅力ある日本の再生を促す TPLS 組織となる 10 の自己診断項目」をまとめた。この自己診断で、組織内の違う立場（年齢、性別、役職）に認識の差があればある程、組織の価値の共有レベルが低く、活性度も低いと思われる。一方、認識の差が少なく、肯定的であればある程、組織の価値の共有レベルが高く、組織の活性度も高いと思われる。このような自己診断をすることによって、組織として何に取り組むべきかをリーダー自身が考え、制度や慣行の見直しを行い、浸透させていくことが、魅力ある人財を輩出する魅力ある企業・組織になる第一歩と考えている。

組織を取り巻く環境が急速に変化し、個人の価値観が多様化するなかで、年功序列・終身雇用・退職金給付を前提としたパラダイム、そしてそれによって培われた組織風土を適切に変えることができていない組織は、自らの組織を活性化させ、持続的なイノベーションを起こしにくくなっている。本提言が示すように、TPLS 機能が組み込まれている組織ほど、活性度が高いことが検証された。組織のリーダーに課せられた最も重要な役割は、TPLS 機能が組み込まれた制度をいかに導入、根付かせることができるかである。そのためには、これまでの慣習や価値観に基づいて組織を動かすのではなく、可能な限り現場に接することにより、個人が常に変化、進化、多様化していることを十分に把握することによって、組織の人財バランスシート（誰がトップランナー、プロデューサー、リーダーの資質を持っているのかを分析した人財マップ）を持ち、それらの人財を育てることである。

TPLS 機能を組織に組み込む方法は一つではなく、企業規模、現時点での制度・風土は組織によって違うわけであり、一律の解を求めることはむしろ危険である。下記の 10 の自己診断項目を満たすための制度設計は、個々の組織が試行錯誤をしながら構築していくべ

きである。何よりも大切なのは、組織を動かすソフトとなる組織風土を創る個々人の活性度である。自らの組織に TPLS 機能が組み込まれているか自己診断できる 10 の診断項目を提示する。年代・性別・職位、職制にかかわらず、できる限り多くの組織で働く個々人を対象に自己診断することが望ましい。

魅力ある日本の再生を促す TPLS 組織となる 10 の自己診断項目

	自己診断項目
1	リーダーはビジョンや理念を現場で語りかけ、組織での共有を図っていますか？
2	金銭的報酬だけではなく、心からの称賛によってやりがいを引き出す文化がありますか？
3	組織内だけではなく、顧客を向いた行動や判断が行われていますか？
4	リスクがあってもチャレンジする個人に活躍の場が与えられていますか？
5	組織・部門横断変革活動への参加が奨励されている自由な雰囲気のある職場ですか？
6	個人を信頼した積極的な情報開示が行われていますか？
7	上下や左右でストレスなく議論やコミュニケーションが図れる組織ですか？
8	個人の多様なキャリアニーズを認めた諸制度の運用が行われていますか？
9	納得のできる成果と報酬の仕組みが作られ常に見直しが図られていますか？
10	個人の隠れた才能を見つけだせるプロデューサーが存在しますか？

診断は5段階（まったくその通り）（その通り）（どちらかといえばその通り）（どちらかといえばその逆）（まったくその逆）で実施することを推奨。なお、さらに詳細診断を行う場合は調査報告 58 ページを参照。

V. おわりに

「魅力ある日本の再生と総合戦略」は日本の 10 年後を視野に考えるという大きなテーマであったが、総花的な内容ではなく個々人が自分のこととして実感できるような提言を目指し、検討を積み重ねてきた。

そして、日本社会の組織に所属する多様化した個々人が組織とともに夢の実現や新しい価値の創造をしていくには、その組織が旧態依然の個人を活かせない組織ではなく、多様な個人を活かす「TPLS 組織（TPLS 機能を組み込んだ人財価値創出型組織）」になることが最も重要との結論に至った。

当初は、あるべき組織論から概念的にあらわしたモデルであったが、実際に企業を対象としたアンケート調査や地方自治体のインタビュー調査などを行ってみると、組織の活性度と人財輩出度には非常に大きな関係性があることが分かり、価値を創出している組織はこうした機能が既に組織の中に組み込まれていることも確認することができた。そして、「トップランナー」、「リーダー」、「プロデューサー」、「サポーター」については、単純な役割として存在しているのではなく、その組織の歴史や規模により一人の個人が複数の能力を持ち、役割を兼ねたり、組織の再生や進化とともに役割を変えるなど、ケースはさまざまである。

こうした事例研究や提言について「当然ではないか」と考える企業や組織のリーダーも多く存在するかもしれない。しかし今回の調査結果では経済同友会会員所属企業でさえ、活性度の高い企業は全体の約 30%にとどまったことを改めて認識すべきであろう。TPLS は魅力的な組織を創っていくために重要であり、このように機能する組織が理想的であるが、TPLS に属さない、あるいは属することができないメンバーが存在することも事実である。こうしたメンバーにどのように向き合うかをリーダーは常に認識しておく必要がある。

企業はもとより、非営利団体、地方自治体、ひいては中央政府といった行政組織においても「魅力ある日本の再生を促す TPLS 組織となる 10 の自己診断項目」を組織のメンバーとともに自己診断し、「TPLS 組織：TPLS 機能が組み込まれた人財価値創出型組織」で示された組織機能を構築してもらいたい。そうすることが組織の再生、ひいては魅力ある日本再生につながると確信している。

以上

魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会 名簿

(敬称略)

委員長

加賀見 俊 夫 (オリエンタルランド 取締役社長)

委員長代理

齋 藤 博 明 (T A C 取締役社長) <2003年度委員長代理、2004年度委員>

副委員長

橋・フクシマ・咲江 (コソ・フェリー・インターナショナル 日本担当取締役社長/米国本社取締役)
成 田 純 治 (博報堂 取締役社長)
益 子 隆 (JALブランドコミュニケーション 取締役社長)
村 上 輝 康 (野村総合研究所 理事長)

常任委員

浦 野 文 男 (ペンタックス 取締役社長)
木 村 武 彦 (電通 専務取締役)
工 藤 雄 二 (y 2 eコンサルティング 代表)
小 林 昭 生 (デュポン 取締役社長)
渋 澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
リンダ シャーマン (カレッジ・グループ バイス・プレジデント)
平 良 朝 敬 (かりゆし 取締役社長)
田 村 滋 美 (東京電力 取締役会長)
藤 井 俊 一 (ネスレジャパンホールディング 取締役会長)
松 尾 雅 彦 (カルビー 取締役社長兼CEO)

委員

安 生 浩太郎 (A N J Oインターナショナル 取締役社長)
安 藤 重 寿 (日立造船 取締役会長)
五十嵐 三津雄 (K D D I 取締役会長)
井 阪 健 一 (平和不動産 取締役社長)
伊佐山 建 志 (日産自動車 副会長)
石 井 義 興 (ビ・コン インフォメーション テクノロジー 創業者 最高顧問)
石 川 忠 久 (日本情報通信 取締役副社長)
石 澤 六 郎 (みらい建設グループ 取締役名誉会長)
石 橋 健 藏 (昭和化学工業 取締役社長)
石 原 一 子 (ぎょうせい プロモーション 諮問委員)
井 田 敏 (日本電気 執行役員常務)
井 田 純一郎 (サンヨー食品 取締役社長)
板 垣 宏 (帝人 相談役)
市 川 護 (日本アジア航空 取締役社長)
伊 藤 秀 俊 (フューチャーシステムコンサルティング 取締役常務執行役員)
稲 川 広 幸 (J A L U X 特別顧問)
井 上 健 (日本電設工業 取締役社長)
井 上 輝 一 (トヨタ自動車 顧問)
岩 部 金 吾 (文化シヤッター 取締役会長)
上 島 清 介 (ヤマハ 相談役)
上 野 昭 二 (東京海上日動火災保険 取締役副社長)

浮田武家	(アヴァンティスタッフ 取締役社長)
梅田昌郎	(建設技術研究所 相談役)
江崎格	(商工中金 理事長)
江澤雄一	(UBSグループ 日本代表兼副会長)
遠藤勝裕	(日本証券代行 取締役社長)
遠藤紘一	(リコー 専務取締役上席執行役員)
大浦溥	(アドバンテスト 取締役会長)
大岡哲	(リョービ 監査役)
大川澄人	(日本政策投資銀行 副総裁)
大河原愛子	(ジェーシー・コムサ 取締役会長)
大竹美喜	(アメリカンファミリー生命保険 創業者 最高顧問)
大戸武元	(ニチレイ 取締役会長)
大野要	(岡部 取締役社長)
大橋光夫	(昭和電工 取締役会長)
大森輝夫	(新日本石油 取締役副社長)
岡田元	(日立建機 相談役)
奥村晃三	(大日本インキ化学工業 取締役会長)
小野峰雄	(丸善石油化学 取締役社長)
柿本寿明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
梶本明彦	(ジャルパック 取締役社長)
柏木斉	(リクルート 取締役社長兼CEO)
勝見茂登	(ピーコンシステム 取締役会長)
葛馬正男	(東レ 専務取締役)
加藤丈夫	(富士電機ホールディングス 相談役)
蟹瀬令子	(イオンフォレスト 取締役社長)
河合輝欣	(TDCソフトウェアエンジニアリング 取締役社長)
川本昌寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
菅家博	(フューチャーシステムコンサルティング 取締役上席常務執行役員)
神崎泰雄	(日興シティグループ証券 特別顧問)
北岡隆	(三菱電機 相談役)
久家道子	(久家道子エンプロイダリー 取締役社長)
楠美憲章	(日産車体 監査役)
熊谷一雄	(日立製作所 特命顧問)
桑名哲夫	(三菱伸銅 取締役相談役)
古賀信行	(野村ホールディングス 取締役 執行役社長)
小島啓示	(明電舎 相談役)
小林恵智	(インタービジョン 取締役会長)
小林節	(パレスホテル 取締役社長)
近藤正一	(アール・アイ・エー 取締役会長)
今野由梨	(ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)
斉藤惇	(産業再生機構 代表取締役社長兼産業再生委員)
斎藤敏一	(ルネサンス 取締役社長)
阪本美貴子	(ヒューマントラスト 代表取締役)
佐川八重子	(桜ゴルフ 代表取締役)
佐々木元	(日本電気 取締役会長)
佐々木仁	(清水建設 取締役専務執行役員)
佐藤和男	(三井不動産 顧問)
篠崎雅美	(日本航空電子工業 取締役社長)
篠田紘明	(丸紅 監査役)
白石徳生	(ベネフィット・ワン 取締役社長)

新陳神数瀨給高高高高竹武立辰田丹團千竹辻堤津寺富富富内中永中長中長永西野外秦塙濱浜林林林原原原伴日出	宅野農土古田島橋原尾原木野中種馬	正浩雅直茂英秀泰浩三稠郎夫彦一司明昭晃	明司嗣方男哉行衛之三郎三則忠一郎明郎久夫重義博強志徳子仁子武治郎次郎次平健洋二夫祥之人謙三滋子敬	(日本オラクル 取締役社長) (J.P.Morgan Partners Asia Pte.Ltd. マネージング・ディレクター) (セレコーポレーション 取締役社長) (エスエス製薬 名誉会長) (明電舎 取締役会長) (ピーシーエー生命保険 監査役) (住友電気工業 取締役副社長) (パレスホテル 専務取締役) (安部工業所 取締役社長) (鹿島建設 常勤監査役) (竹尾 取締役社長) (イムカ 取締役社長) (サントリー 専務取締役) (辰野 取締役社長) (ダイセーロジスティクス 取締役会長) (三菱地所 取締役副社長執行役員) (日本郵政公社 副総裁) (東京ベイネットワーク 取締役社長) (横浜倉庫 常務取締役) (丸紅 取締役会長) (ビデオリサーチ 顧問) (フランク・ラッセル・ジャパン 取締役社長) (一休 監査役) (鹿島建設 専務取締役) (日進レンタカー 取締役社長) (エフシージー総合研究所 取締役会長) (東京電力 取締役副社長) (日本アイ・ビー・エム 取締役専務執行役員) (鉄建建設 相談役) (富士物流 取締役社長) (長坂事務所 所長) (キャセイ・トライテック 代表取締役) (エム・ディコーポレーション 代表取締役) (カリヨン証券会社 東京支店 副支店長) (スーパーナース 取締役社長) (富士重工業 社友) (外立総合法律事務所 代表弁護士) (LVJグループ 取締役社長) (東京電力 顧問) (機械産業記念事業財団 会長) (全日本空輸 常務取締役執行役員) (国際企業経営者協会 名誉会長) (開倫塾 取締役社長) (ヒューマックス 代表取締役) (鉄道情報システム 取締役会長) (デフタ グループ 取締役グループ会長) (同和鋳業 名誉相談役) (機械産業記念事業財団) (池袋松屋 取締役社長) (全日本空輸 取締役執行役員)
--	------------------	---------------------	--	--

平井幹久	(アトラス・パートナーズ 取締役社長)
平井康文	(マイクロソフト 執行役常務)
平野哲行	(平野デザイン設計 取締役社長)
廣瀬修	(サーベラス ジャパン 経営諮問会議 副会長)
福川伸次	(電通 顧問)
福島吉治	(CSK 特別顧問)
福地淳二	(三菱アルミニウム 特別顧問)
福間年勝	(日本銀行 政策委員会 審議委員)
藤田東吾	(イーホームズ 取締役社長)
藤田實明	(カナル・アンド・メジャー・アソシエーツ 取締役)
古田英明	(縄文アソシエーツ 代表取締役)
松本栄一	(JSR 取締役会長)
松本洋子	(アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)
宮内淑子	(メディアスティック 取締役社長)
三宅純一	(千葉商科大学大学院 客員教授)
宮下永二	(フェリック 取締役社長)
宮原秀彰	(トヨタ自動車 常勤監査役)
宮村眞平	(三井金属鉱業 取締役会長・CEO)
三好孝彦	(日本製紙グループ本社 取締役社長)
三好正也	(J-WAVE 取締役会長)
村上仁志	(住友信託銀行 取締役会長)
村瀬光正	(ジャフコ 常任顧問)
本林理郎	(日本アイ・ビー・エム 副会長)
森浩生	(森ビル 専務取締役)
森正勝	(アクセンチュア 取締役会長)
森川智	(ヤマト科学 取締役社長)
森田富治郎	(第一生命保険 取締役会長)
安田結子	(ラッセル・レイルズ・アソシエーツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター/日本代表)
山口一郎	(スタート・アップ・サポート 代表)
山崎登美子	(ジュバンスコスム 代表取締役)
山中信義	(日本エマソン 取締役社長)
山本裕二	(国際自動車 取締役社長)
横田捷宏	(中小企業金融公庫 副総裁)
横山禎徳	(イグレック 代表取締役)
米澤秀夫	(イヌイ建物 最高顧問)
米山高範	(コニカミノルタホールディングス 名誉顧問)
和田洋一	(スクウェア・エニックス 取締役社長CEO)
渡部憲裕	(裕正会 理事長)
渡邊佳英	(大崎電気工業 取締役社長)

以上176名

ワーキング・グループ 名簿

(敬称略)

荒井 幸夫	(オリエンタルランド スポンサー業務部長)
新谷 和弘	(TAC 常務取締役)
臼見 好生	(野村総合研究所 コンサルティング部門 CDP推進室長)
リンダ・シャーマン	(カレッジ・グループ 副社長)
千原 則子	(デュポン 財務部 税務グループ タックススーパーバイザー)
中 荃 伸一	(東京電力 企画部 調査グループ 主任)
中 原 太	(日本航空システム 政策業務室 業務部 アシスタントマネジャー)
平 井 英 之	(電通 アカウント・プランニング計画局 プロジェクト推進室 プロジェクト推進部 主務)
宗 形 英 作	(博報堂 MDU エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター)
湯 浅 秀 彦	(カルビー 戦略グループ)
綿 貫 宜 司	(ペンタックス 経営企画部 執行役員 部長)
伊 藤 清 彦	(経済同友会 政策調査部 部長)
宮 内 良 一	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
佐々木 麻巳子	(経済同友会 政策調査部 スタッフ)

会社名・役職は2003年11月現在のもの