

はじめに

世界は先行きが不透明で非連続的な環境変化が起きているVUCA（注1）の時代である。日本に目を転じれば、世界に類を見ない少子高齢化、生産年齢人口の減少など数多くの課題を抱え、現状のままでは世界から取り残されるという「強烈な危機感」が根底に存在する。本提言では、「現在」にフォーカスした2015年度、「過去」からアプローチした2016年度の提言を踏まえ、新産業革命がもたらす「近未来」の社会構造の方向性を展望し、日本の人材戦略の課題を整理した上で、日本の強み・良さを活かした目指すべき姿を描き上げる。我々は、理想論ではなくいかに実現するかを目指し、見たくない真実、不都合な現実も直視し、“Think Tank”のみならず、直ちに行動する“Do Tank” にこだわっていく。

本文

（注1）VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（あいまいさ）の4つの言葉の頭文字を取った造語で、世界が直面している新しい環境を表す言葉である。

1. 新産業革命がもたらす新たな社会構造の方向性

（1）社会構造の変化－4つのパラダイムシフト－

①	コ・クリエーション（共創）の世界	様々な社会課題に直面する環境では、企業や人々の行動は「社会課題の解決」に向かい、知恵と人材を世界から結集する「共創」が進展する。
②	働き方のダイバーシティが一層深化	デジタル技術の高度化により、多様な働き方が可能となる。また翻訳・通訳技術の進化により、国籍・人種を問わない働き方が容易になる。
③	デジタル化社会とヒトとの共生	機械ができる仕事は機械に任せ、ヒトはヒトにしかできない仕事に注力する。デジタル化社会とヒトは共生していく。
④	モノからコトへ	消費者が「物質的な豊かさ」よりも「心の豊かさ」を重視する傾向にあり、ライフスタイルの変化が起き始めている。

（2）「価値」の生み出し方の変化

－エコシステムによる社会課題の解決－

これから言えることは、人々の価値観の変化である。

- ✓ 「社会課題の解決」に「価値」が置かれる。
- ✓ 個人や企業単独では限界を迎える。

➤ エコシステムから生み出されるイノベーションによって「価値」が創造される。



2. 日本の人材戦略における課題

（1）世界のエコシステムと取り残された日本の雇用慣行

現在の経営者や管理職等が、この「既得権益」とも言える日本型雇用慣行にしがみついていると、日本は世界から取り残され、ともすれば、存在感を失い世界のトップランナーであったことさえも忘れ去られてしまう。

世界のエコシステム	日本
・ミッションベースで結集 －多種多様な人材 ・プロジェクトベース －メンバー構成を最適化 ・明確なジョブ －ジョブ・ディスクリプション ・スピード感 ・成果重視（アウトプット） 等	・新卒一括採用～年功序列 －大卒・日本人・男性中心 ・組織ベース －メンバー構成が硬直化 ・あいまいなジョブ －総合職 ・合議重視 ・時間重視（インプット） 等

（2）「真のエリート」の不在

明治維新という革命を起こした後、時を経て、高度経済成長・安定成長期には、日本型雇用慣行が有機的に機能し、進むべき方向が明確であったため、突出したエリートが不在でも大きな問題は起こりにくい状況であった。しかしながら、敷かれたレールがないVUCAの時代は、海外にも視野を広げ、新たな付加価値創造を導く「真のエリート」が求められている。

「真のエリート」とは、世界に通じるリベラルアーツ、深い洞察力を身に着け、利他（全体価値の増大、社会課題の解決、Common Good）の志のもと、「強い信念」「実践的な理論」「修羅場の経験」を持ち合わせ、他の者の信頼を得ながら、責任を持って導ける人材である。

3. 日本を再び世界のトップランナーに引き上げるための再検証

（1）日本の強み・良さ（海外との比較）

①日本のコア・コンピタンス

- ・日本人の「三方よし」「世のため人のため」等の考え方は、利他の概念が無意識に働いているものであり、文化として根付いている証である。
- ・一方、米国の多くの経営者の考え方は、“Maximize Shareholders Value”にあり、日本企業との根本理念における違いは大きい。
- ・事実として、日本企業の持続可能性は、世界と比して非常に高い。（創業200年以上企業が約1500社あり、世界の4割にあたる）
- ・日本企業の理念は、日本人の伝統的な特徴（心の態度）である「公の意識」「名こそ惜しけれ」「異文化の取り込み」に通ずることから、これら3つの言葉を日本のコア・コンピタンスとして位置付ける。

②チームワークとミドル・アップ・ダウン

- ・各自が知を持ち寄り、グループワークの中から新たな知を生み出す「共創の精神」を持っている。
- ・ミドルが、理想(トップ)と現実(フロント)の矛盾を解消するコンセプトを作り出し、イノベーションを創出。

③個の能力・技術

- ・ベースとなる個の知的能力（読解力、数的思考力）の平均は、世界トップにある。
- ・技術力も、新興技術分野の特許数に占める日本の割合は大きく、高いポテンシャルを秘める。

「公の意識」	私の立場を離れて、社会、組織等の全体に尽くす意識。
「名こそ惜しけれ」	はずかしいことをするな、という教え。
「異文化の取り込み」	海を隔てた異国の文化に憧れ、柔軟に取り入れて独自の日本文化を形成。

（２）日本の目指すべき姿

日本の強み・良さを踏まえた「日本らしい勝ち方」はどのようなものであり、実現される「日本の目指すべき姿」はどのようなものであるべきか。我々はそれを「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」と定義する。

「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」とは

利己的（自己中心的）な短期的利益拡大を目指すのではなく、日本のコア・コンピタンス（「公の意識」「名こそ惜しけれ」「異文化の取り込み」）を踏まえた利他的（「三方よし」「世のため人のため」「Common Good」）な理念の下、持続的に成長する社会である。

こうした社会では、多様な人材が「社会課題の解決」に向けて持てる力を発揮し、尖ったイノベーションを生み出し、世界でなくてはならない存在となっている。

そのなかでは、真のエリートが全体を引き上げ、誰一人取り残さない。周囲は、ぶら下がることなく、それぞれの役割を発揮し、自分の足でついていく。

このようにして生み出される社会は、「持続的な経済成長力」「安全」「高品質」「豊かな自然環境」「食文化」等が調和したかたちで満たされている。

物質的な充足よりも精神的な充足を求める社会（「モノ」から「コト」へ）であり、世界から一目置かれ、いて欲しい国、いなくては困る国である。

日本が、この目指すべき姿を実現するためには、これまで日本が起こしてきたイノベーションを再び創出し、社会課題の解決という「価値」を提供し続けなければならない。

＜要素①：イノベーションを創出する、人材戦略におけるメカニズム＞

○多様な人材によるグッドクラッシュ
多様な人材による文化と文化のぶつかり合いであるグッドクラッシュ（良いぶつかり合い）が重要。そのためには、接点や機会（＝人材のサーキュレーション）を持つことがカギである。

○「0→1」、「1→100」、「100→110」人材・企業
グッドクラッシュを起こしイノベーションに繋げていくために必要な人材

- ・ゼロから新たなアイデアを生み出す人材（0→1人材）
- ・生み出されたアイデアを実装し拡大していく人材（1→100人材）
- ・改良・改善を重ねる人材（100→110人材）

また、それぞれが得意な企業間でのコラボレーションも有効。

○最適な場をデザインする真のエリート

＜要素②：イノベーションを創出する、日本独自のエコシステム＞

今後の社会構造の変化を見据えるとエコシステムは必要不可欠であり、日本の強みである協調が活かされる仕組みであるため、海外の良い面を取り込みつつ日本独自のエコシステムの創出が望まれる。

4. 目指すべき姿の実現に向け、人材戦略の観点から直ちに取組む事項

（１）企業の取組み ※②、③、④については企業事例あり。

①経営者が強烈な危機感を語る

- ・経営者が社員に対し、企業やビジネスに関する自らの強烈な危機感を繰り返し伝え、腹落ちさせる。
- ・アンケート等により全社員の受け止め方や浸透度を測り、その内容をフィードバックしていく。

②人材のサーキュレーションの場を構築

ア. 経済同友会を起点とした出向の相互受入れ制度

経済同友会を起点とした出向の相互受入れ制度を構築することを検討する。

- ・第一段階（18年度） 会員の所属企業間で、トライアルを実施し検証
- ・第二段階（19年度以降） 検証結果を踏まえ、会員の所属企業を超えて対象を拡大

イ. 副業・兼業の推進

- ・モデル就業規則およびガイドラインに基づき、副業・兼業を可能とする就業規則に変更する。
- ・事例紹介を通じ、スキルアップに繋がる等のメリットを社員に示し、意識改革を図り、成長を促す。

③エコシステムへの参画・構築

各企業の事情に応じ、多様なエコシステムへ積極的に参画・構築する。

- ・既存のエコシステムに社員を派遣。 ・企業自らが起点となり、エコシステムの立ち上げ。
- ・他の企業とともにエコシステムを構築。

④真のエリートの育成

企業が担う観点として、リベラルアーツに裏打ちされた強い信念を持つ人材の早期育成・登用を実施する。

- ・現在より10年早い20代中盤から育成を開始する。 ・海外での修羅場を二度経験させる。

（２）官の取組み

行政府は、政策の立案・決定・遂行の過程で、広範な分野に亘る膨大かつ高度な情報・ノウハウを、組織および職員に蓄積している。これらを最大限活用して、日本の目指すべき姿を実現すべく、次の取組みを推進していく。

①社会課題の解決に向けた、官民連携プロジェクトの展開

- ・「Resolution Team Japan組成システム」（仮称）の構築。
民からの発案を受け入れる省庁横断の窓口を、官に設置。
官民の垣根を越え、適時・適所・適材のチーム組成を行う。

②官民人材交流の促進

- ・官民人材交流センターのマッチング機能の強化。
- ・官民間／府省間の人材交流に係るKPIを設定。
- ・官民人材交流のあり方を再考し、より実効性のある制度に見直す。

（３）国民（個人）としての取組み

日本の課題である生産性向上には、現在の「価格競争」から「付加価値競争」への変革が求められる。そのためには、世界に誇れる日本ブランドを育む意識の醸成が必要である。具体的には「商品に対する適正な評価」や「過剰なサービスを求めない」といった意識である。個人の意識変革は、自らの価値判断によって、望むライフスタイルを選択し、確立していくことにある。

おわりに

今後、企業の存在意義は企業経営・活動を通じて「社会課題の解決」にどれだけ取り組むのかに収れんする。不連続な革命期を迎える今こそ、日本は、今一度リベラルアーツを磨き上げ、日本のコア・コンピタンスを踏まえた利他的な理念の下で、持続的に成長する社会を成し遂げ、再び輝く日本を世界に示す時である。

我々は、将来を見据え、様々なステークホルダーと協同しながら、課題解決に向けて取り組んでいく。そのためには、不都合な現実を直視し、強烈な危機感を共有しつつ、悲観的になるのではなく、自ら踏み出す“Do Tank”であらねばならない。我々の目指す姿「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」をともに創り上げていこうではないか。