



**「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」を  
実現する人材戦略**

—再び輝く日本に向けて、即行動—

2018年6月

公益社団法人 経済同友会

# 目次

## はじめに

1. 新産業革命がもたらす新たな社会構造の方向性……………	4
(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 (Co-Creation・共創) の世界	
②働き方のダイバーシティが一層深化	
③デジタル化社会とヒトとの共生	
④モノからコトへ	
(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—	
2. 日本の人材戦略における課題……………	8
(1) 世界のエコシステムと取り残された日本の雇用慣行	
(2) 「真のエリート」の不在	
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……………	11
(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	
②チームワークとミドル・アップ・ダウン	
③個の能力・技術	
(2) 日本の目指すべき姿	
<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>	
<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>	
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……………	21
(1) 企業の取組み	
①経営者が強烈的な危機感を語る	
②人材のサーキュレーションの場を構築	
③エコシステムへの参画・構築	
④真のエリートの育成	
(2) 官の取組み	
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	
②官民人材交流の促進	
(3) 国民（個人）としての取組み	

## おわりに

2017 年度 人材戦略と生産性革新委員会 名簿 ……………	35
--------------------------------	----

## はじめに

世界では、AI や IoT 等に代表される、デジタルテクノロジーの進展に伴う新産業革命が眼前に迫り、変化の規模やスピードが従来にも増して大きく、そして速くなっている。また、ポピュリズム・利己的保護主義が台頭し、各国の経済・社会問題が地球規模で深刻な連鎖を引き起こしている。こうしたなか、人々の価値観も「物の豊かさ」から「心の豊かさ」に移行し、期待できる将来を見せられる企業に価値が見出されるなど、従来の延長線上でのビジネスモデルが通用しなくなりつつある。まさに、先行きが不透明で非連続的な環境変化が続き続けている VUCA<sup>1</sup>の時代と言えるだろう。

日本に目を転じれば、失われた 20 年とも言われる経済の長期停滞から回復基調にはあるものの、世界に類を見ない少子高齢化と生産年齢人口の減少、慢性的な財政赤字、持続性に懸念がある社会保障制度など数多くの課題を抱えている。こうしたなか、政府は、サステナブルな経済成長と社会課題の解決を目指し、政策の本丸として「生産性革命」と「人づくり革命」に着手しているが、その柱の一つである働き方改革関連法案については、引き続き、多様な働き方やイノベーションに資する制度改革への取り組みが必要である。

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<sup>2</sup>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概観し、日本の強み・良さを活かした目指すべき姿を描き上げ、人材戦略の観点から直ちに取組むことを示す。

根底には、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」が存在する。一個人、一企業では解決が困難な社会課題が山積する中、われわれ経営者は、多様性に富んだ個人、あるいは産官学等が構築する、より利他的なエコシステムによって新たなイノベーションを生み出すことが求められている。「日本人の、日本人による、日本人のための経営」から脱却し、世界に視野を広げたいうえで、日本らしい勝ち方を見出していく。

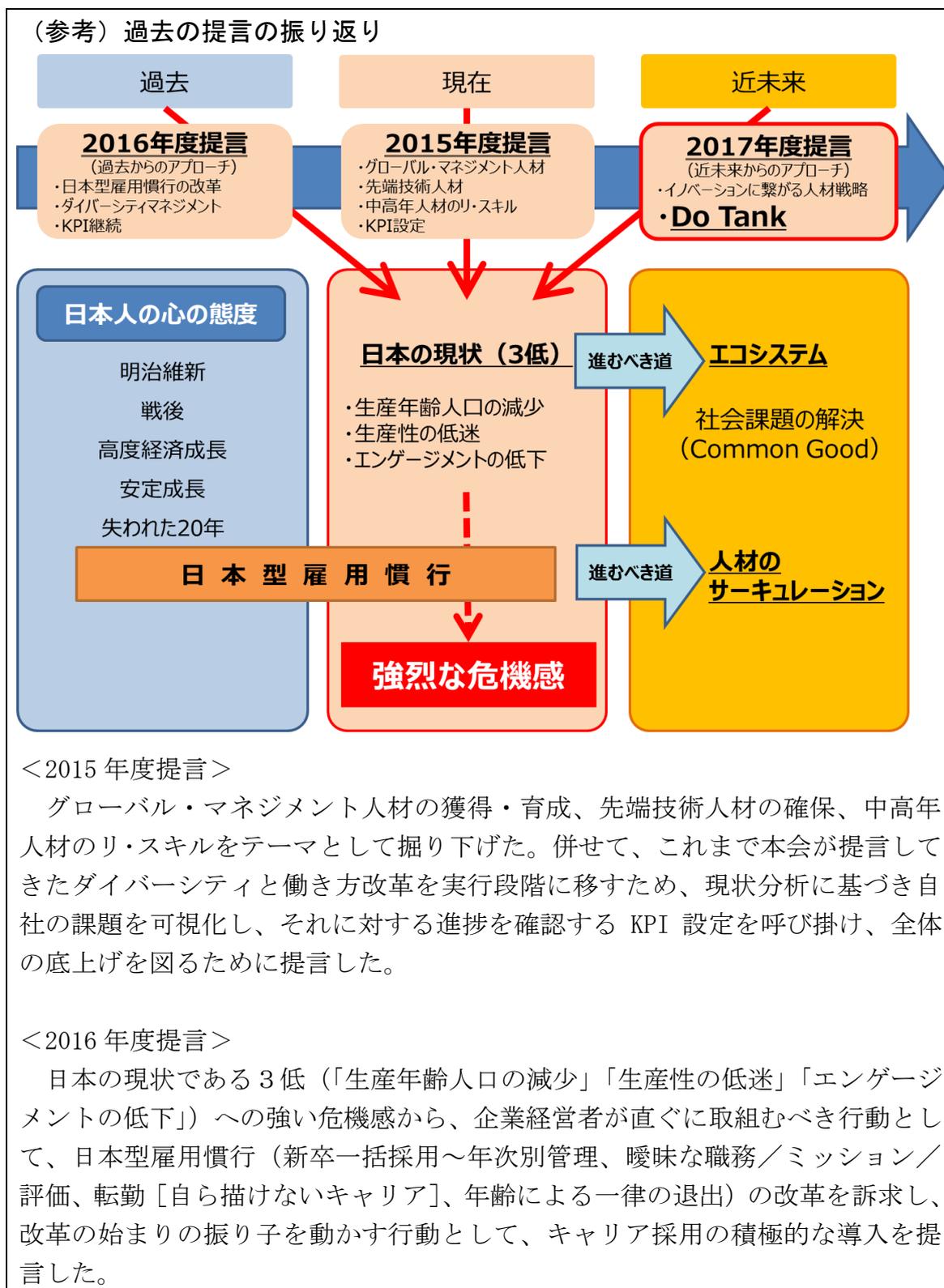
我々にとって重要なのは、理想論ではなく、いかに実現するかであるため、見たくない真実、不都合な現実も直視し、“Think Tank”のみならず、直ちに行

---

<sup>1</sup> VUCA とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(あいまいさ)という 4 つのキーワードの頭文字から取った造語で、世界が直面している新しい環境を表す言葉である。

<sup>2</sup> 『生産性革新に向けたダイバーシティの進化—グローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPI』(2016 年 7 月 6 日)、『生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジャー—未来志向の「足るを知る」サステナブルな成長の実現—』(2017 年 6 月 29 日)

動する“Do Tank”<sup>3</sup>にこだわっていく。



<sup>3</sup> 自ら課題解決に向けて踏み出し、実践する意として“Do Tank”を用いる。

## 1. 新産業革命がもたらす新たな社会構造の方向性

新産業革命がもたらすデジタルテクノロジー（AI、IoT、ビッグデータ、ロボット等）の進展とともに「分断」や「格差」といった様々なグローバル規模の社会課題によって、社会の在り方が大きく変わろうとしている。この環境変化を踏まえた上で、今後の社会構造や働き方がどのようなようになるのかを概観し、進むべき方向性を展望する。

### （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（Co-Creation・共創）の世界

世界は、様々な社会課題（格差拡大、高齢化、気候変動等）に直面しており、これまでの漠然とした危機感が、差し迫った現実として認識されるようになる。こうした環境下において企業や人々の行動は、「利益至上主義」から「社会課題の解決」に向かっていく。

複雑に絡み合った「社会課題」の解決は、サイロ型組織では成しえない。そのため、多様な知恵と人材がボーダレスかつ能動的に世界から集い、デジタルテクノロジーを駆使し解決していくような、共創（Co-Creation）の世界が進展する。現在のSDGs<sup>4</sup>の機運なども同様の文脈と言える。

#### 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、時間や場所の制約がない多様な働き方が可能となる。また、AIの進展によって自動翻訳・通訳技術が飛躍的に進み、言語の障壁が取り払われる。結果、海外に居住する外国人を含め、国籍・人種を問わず働くことが容易になり、働き方のダイバーシティは一層深化する。

また、働き方の価値観の多様化は、起業や雇用を前提としない働き方（フリーランス等）を指向し、個人の専門能力・スキルで勝負する人材も増加していく。

---

<sup>4</sup> 社会課題への危機感等を背景に、2015年9月の国連サミットにおいて持続可能な開発目標として採択された国際目標。17のゴール・169のターゲットから構成され、「誰一人として取り残さない」（leave no one behind）社会の実現を目指している。

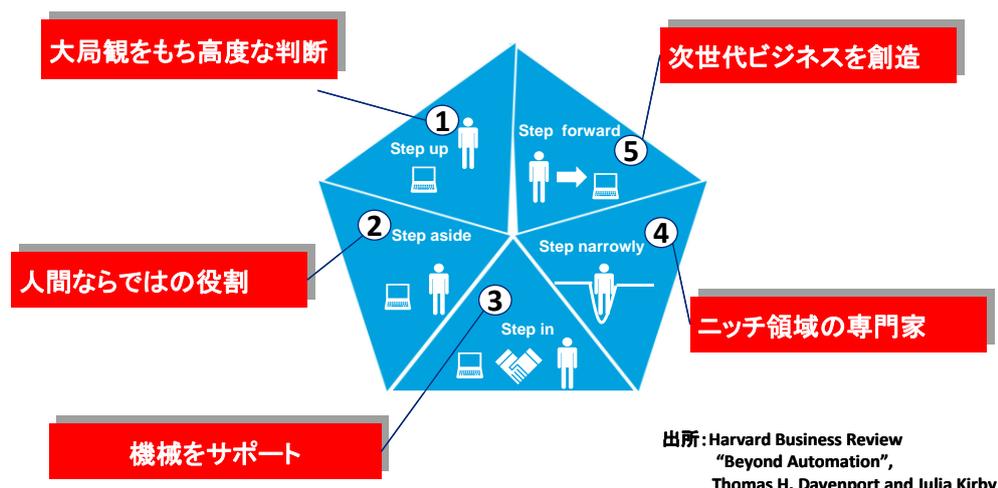
### ③ デジタル化社会とヒトとの共生

デジタルテクノロジーの進展によって、AI がヒトの労働を奪うとの議論があるが、Thomas H. Davenport<sup>5</sup>氏は「デジタル化時代だからこそヒトの役割はよりいっそう重要になる」と述べている。機械（AI、ロボット等のデジタルテクノロジー）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。すなわち、デジタル化社会とヒトとの共生である。Thomas H. Davenport 氏は、デジタル化時代のヒトの役割について、次の5つを挙げている（図表1）。

- ✓ Step up （経営者等、高度な判断を行う業務）
- ✓ Step aside （高度な対人能力等を活かす業務）
- ✓ Step in （機械のサポートを行う業務）
- ✓ Step narrowly （ニッチ領域の専門業務）
- ✓ Step forward （次世代ビジネス等の創造）

ヒトがデジタル化社会と共生することで、ヒトが持つ中途半端なスキルや知識が役に立たなくなる一方で、高度な知識、能力、付加価値の必要性はより高まる。例えば、医師や弁護士はAI に駆逐されないとの指摘がある。おそらくAI が先に正しい答えを導くようになるが、ヒトはAI に相談するのではなく、顔を突き合わせたコミュニケーションを選択すると言われている。これは“Step aside”の業務である。今後は、コミュニケーション能力であるEQ（心の知能指数）がより重要となってくる。

<図表1> Five Paths Toward Employability



<sup>5</sup> バブソン大学経営・情報テクノロジー特別教授。国際分析研究所の共同設立者、マサチューセッツ工科大学デジタル・ビジネスセンターの特別研究員。

#### ④ モノからコトへ

現在、生活の必需品であるモノは、品質の高さや機能性だけでは消費者に選ばれにくくなっている。消費者は、モノの所有や機能を消費するだけでなく、そこから得られる体験・時間といったコトを求め始めている。デジタルテクノロジーの進展によって、モノの品質や機能性に関する情報は、大量にネット空間に蓄積され類似のモノと比較される。そのため、コトの豊かさや満足度の提供を通じ、商品・サービスが選ばれることが重要となる。また、SNS等を用いることで、他者との距離や時間差が無くなってきており、リアルタイムで自分の体験を他者と共有し、共感を得ることに価値が見いだされている。

言い換えれば、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。例えば、シェアリングエコノミーの進展等は、モノを手段として捉えコトを重視する表れでもある。近年の世界の企業の時価総額において、プラットフォーマーが上位を席巻する状況も、こうした変化を反映している（図表2）。

＜図表2＞ 世界の企業の時価総額

（単位：億米ドル）

順位	2018年2月末現在	国	時価総額	(参考)1999年末	国	時価総額
1	アップル	米	9,038	マイクロソフト	米	6,010
2	アルファベット(グーグル)	米	7,678	G E	米	5,072
3	アマゾン・ドット・コム	米	7,322	NTT ドコモ	日	3,681
4	マイクロソフト	米	7,220	シスコシステムズ	米	3,551
5	テンセント	中	5,201	ウォルマート	米	3,079
6	フェイスブック	米	5,180	インテル	米	2,750
7	パークシャー・ハサウェイ	米	5,108	NTT	日	2,715
8	アリババ	中	4,708	アルカテル	仏	2,357
9	JP モルガン・チエース	米	3,964	ノキア	フィンランド	2,197
10	中国工商銀行	中	3,783	ファイザー	米	2,045

出所：Bloomberg のデータをもとに経済同友会作成

## (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—

社会構造の変化—4つのパラダイムシフト—で述べた通り、人々の価値観は変化し、複雑に絡み合う社会課題の解決に「価値」が置かれるようになる。そして、社会課題の解決という「価値」を導き出すためには、これまでの個人や企業単独での対応では限界を迎える。デジタルテクノロジーと共生し、深化したダイバーシティにより共創の精神で導く「エコシステム」が構築され（図表3）、そこから生み出されるイノベーションによって「価値」が創造される世界が訪れる。

＜図表3＞ エコシステム概要図



### エコシステムとは

既存業種や業界の枠を超え各プレーヤーが得意とする領域の技術やノウハウ、知見を持ち寄り共創することで全体として収益を生む仕組みである。

言い換えれば、ダイバーシティ&インクルージョンの進展から生じる協同によって、各自のベクトルを合わせ、新たな価値を生み出していく環境“Unity in Diversity & Inclusion”である。

## 2. 日本の人材戦略における課題

社会構造や価値の生み出し方が変化していくなかで、「企業と働き手の関係」も変化しており、これを最適化していくために、日本の人材戦略における課題を整理する。

### (1) 世界のエコシステムと取り残された日本の雇用慣行

世界には、それぞれの文化・歴史の中から生まれたエコシステムが数多く存在し、新たな価値が次々と生み出されている。そうした「世界各地でイノベーションを創出しているエコシステム」と「現在の日本」を、雇用慣行の観点で比較すると下表のとおりとなる。

#### ■世界のエコシステムと日本の比較（雇用慣行の観点）

世界のエコシステム	日本
<ul style="list-style-type: none"><li>・ ミッションベースで結集<ul style="list-style-type: none"><li>－ 多種多様な人材</li></ul></li><li>・ プロジェクトベース<ul style="list-style-type: none"><li>－ メンバー構成を最適化</li></ul></li><li>・ 明確なジョブ<ul style="list-style-type: none"><li>－ ジョブ・ディスクリプション</li></ul></li><li>・ スピード感</li><li>・ 成果重視（アウトプット） 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新卒一括採用～年功序列<ul style="list-style-type: none"><li>－ 大卒・日本人・男性中心</li></ul></li><li>・ 組織ベース<ul style="list-style-type: none"><li>－ メンバー構成が硬直化</li></ul></li><li>・ あいまいなジョブ<ul style="list-style-type: none"><li>－ 総合職</li></ul></li><li>・ 合議重視</li><li>・ 時間重視（インプット） 等</li></ul>

世界のエコシステムでは、ミッションベースで多様な知恵とスキルを持った人材が結集する。プロジェクトベースで物事が動き、明確なジョブに基づいてスピード感溢れるアウトプットが行われる。

一方、日本は、新卒一括採用、終身雇用的システムが強固で、大卒・日本人・男性中心のモノトーン社会を形成している。組織ベースで物事が動き、タコソボ化の問題が発生しやすい。経験年数の長さや、年齢が上の人が高い役職や処遇を得、年功序列の考えも根強く残っている。そして、長時間働くことがいまだ潜在的に評価されている。

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。イノベーショ

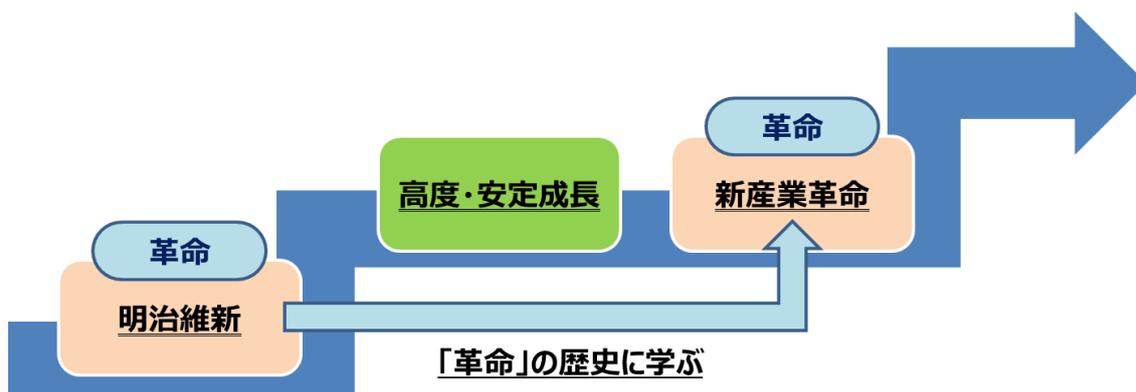
ンを創出し、勝てる日本にトランスフォーメーションするためには、日本型雇用慣行の改革へのチャレンジは避けては通れない。経営者は、今こそこの不都合な事実を自分事として捉え、「強烈な危機感」に基づく覚悟をもって行動すべきである。

## (2) 「真のエリート」の不在

江戸時代末期の日本は、長年の鎖国政策による「既得権益」にしがみつき、欧米との経済的・軍事的格差を直視しなかった。そのような状況に強烈な危機感を感じた幕末の志士たちは、明治維新という革命を起こした。その後、中央官制・地方行政・法制・経済・文化・教育など多岐にわたる改革において異文化をうまく取り込み、独自の文化を形成しながら、近代国家への礎を築いた。

時を経て、成長へのルールが敷かれた時代（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、先進諸国の仲間入りを果たした。戦後復興から高度経済成長期においては、所得水準も上がり、人口増加による国内市場の拡大による経済成長が実現し、進むべき方向が明確であったため、エリートが不在でも大きな問題は起こりにくかった。

敷かれたルールがない現在（VUCA の時代）、再び大きな革命が起ころうとしている。このような時代においては、多様な価値観をグッドクラッシュさせるとともに、海外にも視野を広げ、新たなイノベーションによって付加価値創造を導く「真のエリート」が求められている。志ある真のエリートたちが躍動し、明治維新のような革命をもう一度本気でやり遂げられるかが問われている。



現在の日本に必要な「真のエリート」とは、日本のメンタリティを持ちながら、志を同じくする仲間と共に日本を引っ張っていく者であり、まさに明治維新に関わった人物のイメージではないか。

## 【コラム】この国のかたち（司馬遼太郎）

日本人とは何かを探求した司馬遼太郎は、その著書『この国のかたち』の中で、志ある若い侍たちが躍動した明治維新について、「明治維新は、国民国家を成立させて日本を植民地化の危険からすくいだすというただ一つの目的のために、一挙に封建社会を否定した革命だった」と述べている。

### （参考）明治維新に関わった主な人物の大政奉還時（1867年）の年齢

当時は、年齢や身分に係わらず、強烈な危機感の下に立ち上がった多様な人物が、政治的、経済的、社会的な大変革を成し遂げた。

西郷隆盛（薩摩） 39 歳	大久保利通（薩摩） 37 歳	木戸孝允（長州） 34 歳
坂本龍馬（土佐） 32 歳	板垣退助（土佐） 30 歳	高杉晋作（長州） 28 歳
伊藤博文（長州） 26 歳		

すなわち、我々が考える「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。ノブレス・オブリージュ<sup>6</sup>、奴雁<sup>7</sup>の精神に通ずる。

なお、スイスのローザンヌに拠点を置く IMD<sup>8</sup>の Michael D. Watkins 教授<sup>9</sup>は、組織全体のトップに立つにあたり、リーダーシップ上の重点やスキルに大きな変化が必要と指摘している（図表4）。

<sup>6</sup> 尊き身分をもつ者にはそれ相応に果たすべき社会的責任と義務がある、という欧米社会の基本的な道徳観。（出展：『現代用語の基礎知識』第4版）

<sup>7</sup> 福沢諭吉は、智を発揮すべき者の視点は長期でなければいけないと考え、これを『奴雁』（どがん）と述べている。奴雁とは、雁の群れが一身に餌をついばんでいる時に一羽だけ首を高く揚げて周囲を見渡し難に備える番をする雁をいう。知性ある者は、この奴雁のように、世の中の人々が目先のことに汲々としている時、一人歴史を顧み現状を冷静に分析しそして将来のために何が最も大切かを考える者でなければならない。

<sup>8</sup> IMD（国際経営開発研究所）は、世界トップクラスのビジネススクール。リーダーシップに関するスキルの訓練、開発等に重点を置き、グローバルに活躍できる経営者を育成している。

<sup>9</sup> 新規採用者教育や役割変更を専門とするリーダーシップ開発企業 Genesis Advisers の共同創業者でもある。

＜図表４＞ Seven Seismic Shifts of Perspective and Responsibility  
 一部門のトップ 組織全体のトップ



※ 部門責任者が初めて事業リーダーとなる際、求められる7つの変化を挙げている。どれも新しいスキルの習得、新しいマインドセットの醸成が必要となる。例えば、問題解決者から課題設定者への変化は、決められた答えにたどり着くことを競うのではなく、今後は何が重要な問題であるかを見つけるアジェンダ・セッターとしての能力が求められる点にある。

出所：Diamond Harvard Business Review 2012年9月号「リーダーとマネージャーの大いなる相違」を基に経済同友会作成

### 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

日本は、明治維新以降、欧米に追い付き追い越すことを目標に柔軟に制度や技術を取り込み、改良を図りながら成長を遂げてきた。一方、高度経済成長期から安定成長期を経て世界のトップランナーに並んだものの、バブル崩壊後の経済低迷のなかで本来持っていた柔軟さを徐々に無くしてしまった。

現在、世界はポピュリズム・利己的保護主義が台頭し、協調の精神である利他の概念が希薄になってきている。このような状況の中で、世界に対し再び日本の存在感を示すためにも、改めてここで日本の強み・良さを再検証し、日本の目指すべき姿を明確にする。

#### (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」「Common Good」等の考え方は、利他の概念が無意識のうち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”（株主価値の最大化）にあり、日本企業との根本理念における違いは大きい。また、

ハーバード・ビジネス・スクールにおいても 2008 年の世界金融危機（リーマン・ショック）の反省からコモン・グッド（Common Good）の観点が見直されている。（次ページコラム参照）

事実として、日本企業の持続可能性（サステナビリティ）は、世界と比較し非常に高い。200 年以上続いている企業が約 1,500 社（図表 5）あり、これは世界の 4 割にあたる（図表 6）。日本はバブル崩壊後にゾンビ企業が増加したとも言われるが、延命措置のみでこれだけ長く企業を存続させることは不可能である。日本企業の持続可能性が高い要因については、創業者の思い（家訓）を明確な経営理念とし、時代が移っても根本的価値観を守り続けてきた点が指摘されている<sup>10</sup>。短期的視点ではなく長期的視点で物事を捉え、社会共生を重視する根本理念は、今後の社会構造の変化にあつての日本の強みと言える。

この理念は、日本人の根底に流れている伝統的な特徴（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」<sup>11</sup>に通ずる。このことから、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。

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。新渡戸稲造『武士道』の「忠義」や、十七条憲法 の「第一条：和を以て貴しと為す」にも表れている。日本人の勤勉性・協調性、組織・企業に対する忠誠心・帰属意識に通じている。
名こそ惜しけれ	はずかしいことをするな、という教えであり、『武士道』の「名誉」にも表れている。日本人における、秩序・規律の遵守意識の高さ、潔さを尊ぶ倫理観、奉仕精神の強さに通じている。
異文化の取り込み	島国である日本は、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してきた。江戸時代の鎖国は、かえって海外への知的関心をかきたて、その後の近代化の支えとなり、明治初期の文明開化（洋服、街灯、教育、郵便制度など）を短期間に実現していった。

＜図表 5＞ 日本の長寿企業

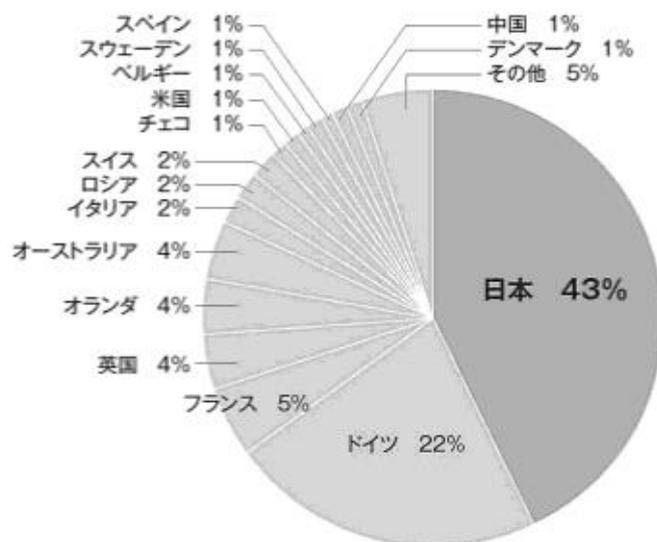
創業	企業数	全企業数に対する割合	
100年以上	27,436	0.67%	約150社に1社
200年以上	1,536	0.037%	約3000社に1社
300年以上	773	0.019%	約6500社に1社
400年以上	214	0.005%	約2万社に1社
500年以上	41	0.001%	約10万社に1社

出所：『日本の統計 2018』（総務省）、『老舗データ特性』（帝国データバンク史料館、2017 年）を基に経済同友会作成

<sup>10</sup> 『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』（グロービス経営大学院著、東洋経済新報社）

<sup>11</sup> 経済同友会「生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ」（2017 年 6 月）において、日本人の伝統的な特徴（心の態度）について、司馬遼太郎氏が著書『この国のかたち』で示した 3 つのキーワードに基づいて考察している。

＜図表6＞ 世界の創業200年企業



出典：後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール』（プレジデント社、2009年）より抜粋

### 【コラム】ハーバードが日本から学んだこと

ハーバード・ビジネス・スクール（以下 HBS）は世界金融危機の震源地となったアメリカの金融業界に数多くの卒業生を輩出していた。「世界を変えるリーダーを育成する」という理念を掲げてきたが、本当に世界をよい方向に変えるリーダーを育成できていたのか？ もしできていたら、そもそもあの危機は起こらなかったのではないかと、自分たちの教育がむしろ世界金融危機の原因を作ってしまったのではないかと、との深い反省がある。2010年以降、HBSでは日本からも学びながら「Common Goodとは」との問いを学生に行っている。

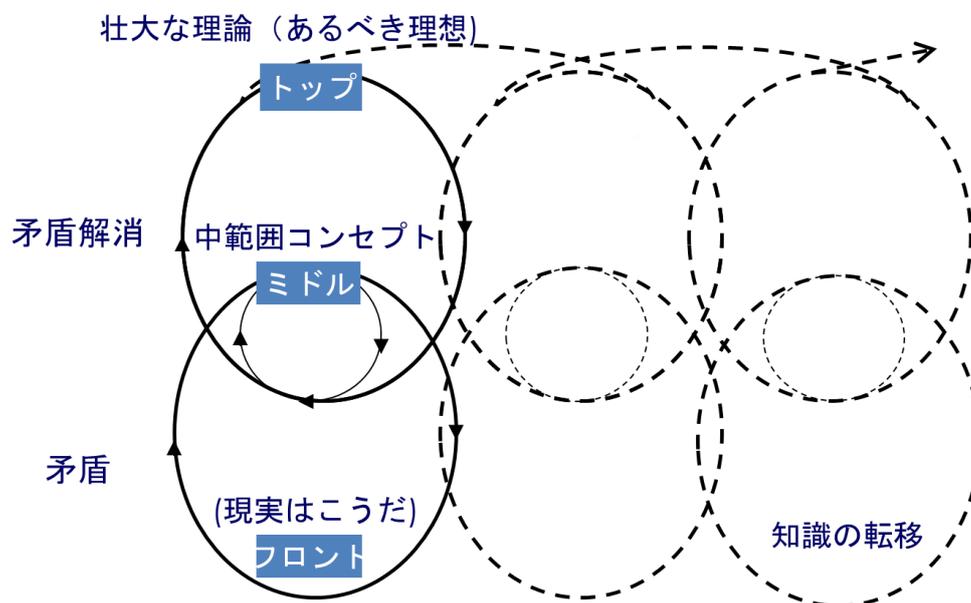
出所：竹内弘高氏の本会における講演資料『日本企業に求められる人材戦略』から引用、経済同友会が一部加工

## ② チームワークとミドル・アップ・ダウン

日本人はチームやグループで課題解決に取り組むことが得意と言われる。各自が知を持ち寄り、グループワークの中から新たな知であるイノベーションを生み出す「共創の精神」を持っている。一方、欧米では、各自が知を分け合うことは、「自分の職がなくなる」「自分の地位が下がる」ことに繋がると懸念し躊躇する。

また、日本企業では、ミドルが活躍している企業がイノベーションを多く起こしている。トップは「あるべき理想」を追求する一方で、現場（フロント）は現実を追求するため視野や考え方が狭くなる。そこを、ミドルが理想と現実をうまくミックスさせ、理想と現実の間の矛盾を解消するコンセプトを作り出し、知識創造・イノベーションを生み出している。つまり、日本企業の強みはミドル・アップ・ダウンにある（図表7）。

<図表7> 知識創造のプロセス：ミドル・アップ・ダウン



出所：竹内弘高氏の本会における講演資料『日本企業に求められる人材戦略』（2018年2月5日）から引用

### ③ 個の能力・技術

2011年から2012年にかけて実施されたOECD国際成人力調査（PIAAC）によれば、ベースとなる個の知的能力（読解力、数的思考力）は、平均得点で世界トップであり、OECD平均よりも「統計的に有意に高い」とされている（図表8）。ただし、習熟度のレベル別分布で見ると、最上位層では負ける「ソコソコ集団」との指摘もあり、飛びぬけた層の発想力等により勝敗が決する新産業分野においては、最上位層をいかに生み出すかが課題である。

＜図表8＞ OECD国際成人力調査（2012年）における日本の知的能力

世界24カ国・地域で調査。習熟度レベルを6段階（レベル1未満、レベル1～5、レベルの数値が高いほど習熟度が高い）に分けてレベル別分布を示すとともに、国・地域別の平均得点を算出している。

#### ■ 読解力

（平均得点：日本 296 点、OECD 平均 273 点）

レベル	割合	比較
レベル5	1.2%	5番目
レベル4	21.4%	最も多い
レベル3	48.6%	
レベル2	22.8%	最も少ない
レベル1	4.3%	
レベル1未満	0.6%	

#### ■ 数的思考力

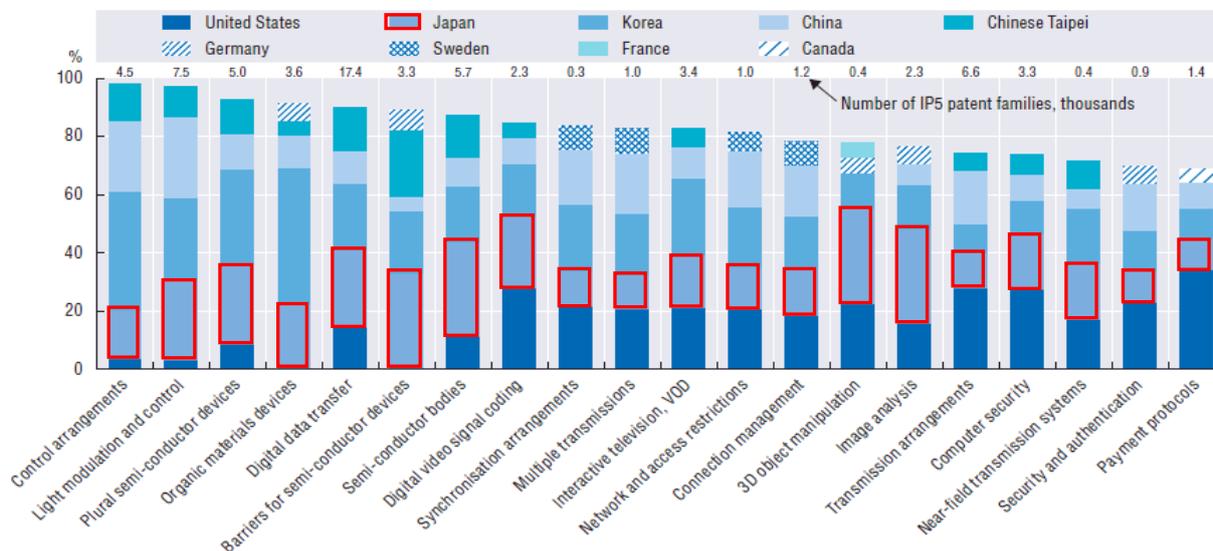
（平均得点：日本 288 点、OECD 平均 269 点）

レベル	割合	比較
レベル5	1.5%	7番目
レベル4	17.3%	最も多い
レベル3	43.7%	
レベル2	28.1%	2番目に少ない
レベル1	7.0%	最も少ない
レベル1未満	1.2%	

出所：国立教育政策所編『成人スキルの国際比較－OECD国際成人力調査（PIAAC）報告書』を基に経済同友会作成

また、技術力についても、イノベーションの源泉となる新興技術分野の特許数に占める日本の割合は引き続き大きく、高いポテンシャルを秘めていると言える（次ページ図表9）。ただし、世界知的所有権機関（WIPO）が発表した2017年度の特許出願数では、日本が中国に抜かれて3位に後退するなど、技術立国の地位が揺らぎつつある点には留意が必要である。

<図表9> 新興技術分野におけるトッププレーヤー（2012-2015年）



※ Barriers for semiconductor devices（半導体機器用バリア）であれば約3,300件の特許総数に対し日本の特許数は約4割あることを示す。

出所：OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017

以上から、日本の潜在能力が高いことは明らかである。他方、世界の中で、存在感が薄れつつある現状も理解した上で、「日本人の、日本人による、日本人のための経営」では、もはや世界で勝ち残っていくことが困難であることを認識すべきであろう。世界に視野を広げながら、この「日本の強み・良さ」をどのように磨きあげ、活かしていくかが勝負の分かれ目となる。

## (2) 日本の目指すべき姿

格差拡大や利己的保護主義が顕在化する中、グローバリズムのあり方が再考されている。さらに今後本格化する新産業革命がもたらす甚大な正負の影響が予想されている。

こうした環境の下、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、それにより実現される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』サステイナブルな成長社会」<sup>12</sup>と定義する。

### 「未来志向の『足るを知る』サステイナブルな成長社会」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、それぞれの役割を發揮し、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、日本のコア・コンピタンスである「公の意識」を持ちながら、各自が「名こそ惜しけれ」の精神のもと、自立して知を結集させ、柔軟に「異文化の取り込み」を行う必要がある。そして、明治維新に始まり、戦後のホンダやソニー、パナソニック等に象徴される

<sup>12</sup> 本会『生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ』（2017年6月）において、心の態度を踏まえた「日本の目指す姿」として描いている。

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。

ここで、イノベーションの創出に必要な要素について、考察する。

## <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

イノベーションを創出することは、現状の変革であり自己否定することでもある。そのためには、多様な人材（ダイバーシティ）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）を起こしていくことが重要となる。グッドクラッシュのためには、一つの場所・グループで過ごすのではなく、様々な文化や異なる人材とぶつかり合い成長ができる接点や機会（＝人材のサーキュレーション）を持つことがカギとなる。

### ○「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は、次の人材が必要である。

- ・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）

「100→110 人材」は大企業等に多く存在する。他方、「0→1 人材」はベンチャー企業やスタートアップ企業に存在する。一方、最も不足しているのは「1→100 人材」と言われ、ベンチャー企業でも大企業でも十分に育てていない。

「1→100 人材」は、数あるアイデアの中から光るものを見つけ出す想像力とマネタイズさせるマネジメント力が求められるバイリンガルな人材であることから、各々に強みを持つベンチャー企業と大企業が協力し、それぞれの道場を使い育成していくことが必要となる。

また、そうした人材の育成を行う一方で、「0→1」が得意な企業と「1→100」、「100→110」が得意な企業間でのコラボレーションも有効となる。

### ○最適な場をデザインする真のエリート

以上のようなグッドクラッシュが起きる最適な場を設定するには、「0→1」、「1→100」、「100→110」それぞれを理解でき、全体を俯瞰した上で進むべき方向性を定め、場をデザインし、実際に構築していく人材、すなわち「真のエリート」が必要となる。

## <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>

日本企業は、これまで自社もしくは系列会社のなかで完結しており、差し迫ったエコシステム構築の必要性を感じていなかった。しかしながら、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、また日本の強みである協調が活かされる仕組みであることから、海外の良い面を取り込みながら日本独自のエコシステムを創出していくことが望まれる。

### 【コラム】海外のエコシステム事例とそれぞれの特徴

#### シリコンバレー

生まれた時期については諸説あるが、1950年代にスタンフォード・インダストリアル・パーク<sup>13</sup>が建設されたことによりエコシステムの成長が加速していった。スタンフォード大学を中心に世界トップクラスの大学から人材が集っている。エコシステムが生まれてからの歴史が長いため、大企業群とベンチャー企業群が共存している。

シリコンバレーは、人材もインフラもベンチャー企業に集まり、それが他のプレーヤーにも循環するエコシステムが形成されている。シリコンバレー企業が実践する「デザイン思考<sup>14</sup>」や「リーン・スタートアップ<sup>15</sup>」は、イノベーション方法論として確立されている。具体的には、アイデアが生まれるとできるだけ早くプロトタイプや製品を作り、顧客に試してもらい改善点を見つけ出すサイクルを繰り返していく。このように失敗を恐れず学びとする文化がある。

#### ドイツ<sup>16</sup>

地方政府が中小企業振興のため「産業クラスター<sup>17</sup>」政策を積極的に導入し、中小企業を育成している。全国各地に点在し数百は存在している。イノベーションが全国各地から常に生み出されている。ドイツの企業競争力は、企業と地方政府が一体化した総力戦に源泉がある。

ドイツの産業クラスターは、大企業を中心に出来上がっているのではなく、中小企業

<sup>13</sup> スタンフォード大学が、大学の敷地内に建設した企業への研究支援施設、現在のスタンフォード・リサーチ・パーク。

<sup>14</sup> 人々のニーズ、テクノロジー、ビジネスの視点から、チームで課題を発見し、解決策を考えるアプローチであり、デザインの専門を越えてビジネスや教育で実践されている。

<sup>15</sup> 起業や新規事業などの立ち上げ（スタートアップ）のためのマネジメント手法であり、ムダをなくすための方法論。最低限のコストと短いサイクルで仮説の構築と検証を繰り返しながら、市場やユーザーのニーズを探り当てていくのが特徴。

<sup>16</sup> 岩本晃一氏の国会における講演資料「『独り勝ち』のドイツから日本への示唆」（2017年11月30日）から引用

<sup>17</sup> 90年代末、マイケル・ポーター氏が「産業クラスター」構想を提唱。地理的に企業や大学、研究機関、自治体などが集積し、相互連携からイノベーションを創出する場を言う。

が自社における不得意分野について他者と組むことで、疑似的に大企業と同等の競争力を得られる場とすることを目的としている。ドイツの産業クラスターの中で新商品を生み出す中核的機能に、フラウンホーファー等の研究機関や各地の総合大学・工科大学がある。ドイツ企業には、海外マーケットへの展開指向が強く、外国指向が強い「隠れたチャンピオン<sup>18</sup>」が圧倒的に多いと言われるが、その背景としてこうしたエコシステムによるサポート体制が整っている点があげられる。

## 中国（深圳）

中国は、2016年から2020年までの国家第13次5ヵ年計画で「知財強国の建設」を目標に掲げている。

深圳は、約40年前に中国初の経済特区に指定されて以来、外国企業の製品を組み立てる「世界の工場」として成長してきた歴史を持つ。このため、サプライチェーンが発達しており、研究開発の時間やコストを削減する産業基盤があることから、シリコンバレーを凌ぐ圧倒的な開発スピード（＝「深圳速度」）を誇る。「①知的財産権を無視する零細企業」、「②独自技術をパテントで保護する大企業」、「③オープンソースのイノベーションを目指すメーカー」の三層が共存していることも特徴である。

今では、中国全土から起業を目指す若者が集結し、市民の平均年齢は30代前半となっており、スマートフォンなどの高度なIT機器の生産や最新技術の研究拠点として発展している。

## イスラエル

人口900万人に満たないイスラエルは、建国の経緯から、敵対するアラブ諸国に囲まれており、資源にも恵まれない。常に強い危機感と孤立感があり、経済面でも防衛面でもイノベーションを起こし続ける必要性にかられている。

最も大きな資源は「人材」とされ、多様な文化や価値観が入り乱れながら共生している。また、失敗を恐れず、許容する文化がある。官民交流が盛んで、必要があればライバルとも手を組むことが特徴である。兵役（男性3年・女性2年）があるのも個の強さの秘密と言われ、共同生活等を通じて、お互いに対する敬意や自立意識、リーダーシップ等が育まれている。

起業の初期段階から支援するエコシステムが充実しており、国として技術革新を統括する「イノベーション庁」（2017年に設置）が、起業支援だけでなく、先端技術を持つ外国人材の長期滞在ビザの取得緩和等も実施している。将来のニーズにあった新たな技術を創出すること（0→1：アイデア創出）に強みを持ち、これを海外企業に売り込むことを基本的シナリオとしている。

<sup>18</sup> ドイツでは「グローバル・ニッチ・トップ」を「隠れたチャンピオン」と言う。

## 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

日本の目指すべき姿を実現させるには、イノベーションを創出するエコシステムをいかに構築していくかが重要である。エコシステムを組み上げるカギは、多様な能力を持った人材の結集にある。そこで、人材戦略について、直ちに取組むことができる事項を、企業・官・国民の観点から以下に示す。

### (1) 企業の取組み

#### 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。

世界では、デジタルテクノロジーによる破壊的イノベーション（デジタル・ディスラプション）が現実化し、従来からの延長線上にあるビジネスモデルでは通用しなくなり、まさにトランスフォーメーションが求められている。また、今後は、社会課題の解決に資する企業のみが生き残る世界に収れんしていくと思われ、社内外の優秀な人材を結集し「共創（Co-Creation）」を進めていく必要がある。一方、足元では、日本企業の社員のエンゲージメント<sup>19</sup>が世界最低水準にあるとの深刻な調査結果がでている。

経営者が、これを自分事として捉え、企業やビジネスに関する自らの危機感を社員に語り、腹落ちさせ、社員の意識改革を図っていかなければならない。また、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こと<sup>20</sup>が求められる。

さらに、プロジェクトベースの業務運営を志向し、社員に「会社が向かう方向（社会課題の解決）」と「自分自身の業務」の関係性を実感させることが重要となる。ひいては、これが日本企業の社員のエンゲージメントを向上させることに繋がる。

<sup>19</sup> 米ギャラップ社が世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査（2017年）によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合が6%と米国の32%と比べ大幅に低く、調査139カ国中132位であった。

<sup>20</sup> 本会『生産性革新に向けたダイバーシティの進化』（2016年7月）

## ② 人材のサーキュレーションの場を構築

イノベーションを創出するためには、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を起こしていくことが大事であり、そのカギとなるのが人材のサーキュレーションである。

人材のサーキュレーションを起こすためのステップとして、様々な人材との接点を作り出す交流の場を作る必要があるため、次の取り組みを推進していく。

### 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）

経済同友会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、経済同友会会員の所属企業を超えて対象を拡大

※常勤・兼業やプロジェクトベースでの参集も可能として、広く対象者を募る。

最も重要な資源である「人材」に対し、修羅場経験や人材の接点を創出するため、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（大企業⇄ベンチャー、他業種間、大企業⇄中堅・中小企業、官⇄民 等）。

### ■企業の具体例

#### 【ミリアルリゾートホテルズ】

#### ○出向前よりも一段高い役割、修羅場の体験による知見の広がり

出向者には、出向前の役割よりも一段高い役割を経験させ、これまでの経験・知識を活かしつつも修羅場体験を含む経験を積むことで成長を促している。また、出向者の受け入れ先においても、自社だけではまかなえない経験・知識をもった人材を受け入れることで、自社の人材育成、事業貢献を生み出す好循環を目指している。また、今年より出資先である外資系企業への出向を予定している。ここでは自社のやり方が通用しない厳しい環境や人脈の中に身を置くことでの個人の成長が促されることを期待している。

効果としては、知見の広がりや視座の高まり、成果への意欲が認められている。

## 【ルミネ】

### ○人材育成の一環としての出向

入社2年目社員に出店ショップへ出向させ、路面店で半年間店舗実務を学ぶ制度を実施している。効果としては、ディベロッパーの視点から、ショップに対し果たすべき役割を考え、業務に反映させている。また、商品の仕入れ、在庫管理、商品陳列、販売促進、スタッフ教育などの業務に触れ、店舗運営の実務を理解するとともに、実際の販売業務の経験を通し、お客さまへの接し方や商品知識などの習得につなげている。

また、JR 東日本グループのショッピングセンター（以下、SC）会社の基幹会社として他 SC 会社におけるリーシング・開発・運營業務を指導し、グループ力の強化を目的として出向させている。子会社へ取締役や管理職で出向させ、相対的に若いうちからマネジメント力を育成するとともに、新規事業の開拓など特定のミッションを課している。

JR・ルミネグループ外への出向としては、官庁、他業種（百貨店など）、海外などに  
出向させ、異業種・異文化に触れることで新しい価値観を磨かせている。

## 【全日本空輸】

### ○幅広い分野への出向

- ・グループ内：グループの円滑な事業運営やガバナンスの維持・強化、専門スキルの習得・提供等の観点で幅広く出向（派遣・受入）を実施している。
- ・グループ外：グループの円滑な事業運営や事業改革・イノベーションの促進、知見の提供と習得、関係維持向上の観点で、幅広く出向を実施している。

<派遣先例（グループ内を除く）>

航空・宇宙産業、海運・物流、学校・教育機関・シンクタンク、観光・地域振興、金融、空港関連会社・空港ビル会社、訓練会社、経済諸団体、公官庁、航空医療・各種協会、国際機関、システム、人財・障がい者雇用、スポーツ団体、整備系メーカー・委託先、設計事務所、専門学校、通信、鉄道・バス・物流、投資会社、空港ハンドリング、航空保安、他航空輸送、マーケティング・セールス関係各社、メーカー、持株会社

## イ. 副業・兼業の推進

- ・企業は、「モデル就業規則第 67 条 副業・兼業」<sup>21</sup>および「副業・兼業の促進に関するガイドライン」に基づき、副業・兼業を可能とする就業規則に変更する。
- ・企業は、事例紹介を通じ、多様な経験による創造性向上や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、個々の成長を促す。
- ・企業は、ハローワークや民間職業紹介所等において求人情報を出す場合には、副業・兼業制度の有無および当該求人における副業・兼業の可否を明記する。

人材をサーキュレートさせるため、キャリア採用<sup>22</sup>や通年採用<sup>23</sup>を行うと同時に、副業・兼業の推進を提言する（アンケート調査<sup>24</sup>によると現在、副業を認めている企業は 25%、検討企業は 12.5%）。

副業・兼業は、企業が個人を囲い込むこれまでの慣行から脱却するための起爆剤となりうる。個人の専門性を多様な場所で活かすとともに、スキルや人脈を培うことができる。さらには、新たな経験によって刺激され、リスクを取り、起業する人材が生まれる可能性もある。

企業としては、まず「モデル就業規則第 67 条 副業・兼業」および「副業・兼業の促進に関するガイドライン」に基づき就業規則を変更する。また、制度として可能とするだけでなく、事例紹介により多様な経験による創造性向上やスキルアップに繋がる等のメリットを社員に示し、意識改革を図り個々の成長を促す。

さらに、企業はハローワークや民間職業紹介所等において求人情報を出す場合には、副業・兼業制度の有無および当該求人における副業・兼業の可否を明記する。このような取組みから求職者とのマッチングを進めていく。

なお、政府においては、雇用契約を伴う副業・兼業における労働時間・健康管理、労災保険、雇用保険、社会保険などの制度的課題の検討を進め、副業・兼業の円滑な促進を図るべきである。

---

<sup>21</sup> 厚生労働省は、「働き方改革実行計画（平成 29 年 3 月 28 日働き方改革実現会議決定）を踏まえ、モデル就業規則の改定を行い（平成 30 年 1 月 31）、第 11 条における副業・兼業に関する規定（「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」）を削除し、第 67 条に「労働者は勤務時間外において他の会社等の業務に従事することができる」の規定を新設した。

<sup>22</sup> 本会『生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ』（2017 年 6 月）において、日本型雇用慣行の改革を訴求し、改革の始まりの振り子を動かす行動として、キャリア採用の積極的な導入を提言している。

<sup>23</sup> 本会『「新卒・既卒ワンプール／通年採用」の定着に向けて』（2016 年 3 月）において、通年採用を提言している。

<sup>24</sup> 本会『ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果』（2018 年 4 月）

## ■企業の具体例

### 【サイボウズ】

#### ○副業を自由に認め、多様な働き方を実現

副業の良い例としては、週4日をサイボウズ、残り3日を農業に従事している社員がいる。この社員は、自分の農地にセンサーを配備することで、効率的な機能性野菜の生産を可能とし、さらに最適なタイミングで販売できるようにした。これが評価されマスコミからも取り上げられ、多くの農業法人が見学に来るまでになった。その結果、全く未知であった農業分野にサイボウズのクラウドサービスが売れていく。また、若手社員の副業も増え、YouTuber もいる。営業社員が、YouTube を使ったマーケティング手法を身に付け業務にも活かしている。

### 【ファイザー】

#### ○副業・兼業の実施は申請による許可制

兼業先の事業内容、会社と兼業先との利害関係・競業関係、労務提供や報酬の程度を申請書で確認し、人事で概ね許可している。近年、申請数が増加しており、社員に副業・兼業の考え方や許可する基準、注意点等を周知する必要性を感じている。

最近の具体事例は以下のとおり。

- ・通訳ガイドとして、休日や不就業日に海外旅行者に対して通訳をする。
- ・大学の非常勤講師として、学生に講義する。
- ・所有する不動産資産を管理する会社を経営する。
- ・ファッション雑誌のモデル
- ・資格試験の監督官

### 【日本ユニシス】

#### ○ペンクラブ活動について推奨

グループの従業員が対外的な執筆、講演、委員、出版活動を行うことを奨励し、社会的な貢献への寄与、社員のスキル向上およびグループ企業イメージの高揚を図ることを目的にペンクラブ活動を認めている。

手続きは、活動を事前に所属上長および事務局に届け、活動終了後、報告書を提出させている。活動に伴う報酬の扱いは、原則として全額個人の収入とする。

当活動は、自社の専門性や知見の発揮として社外に貢献することであり、いわゆる「副業＝副収入」を推奨するものではない。また、事前の届け出を行い、事後の報告書を義務づけることで、業務との関連性、労務管理、情報セキュリティなどの面から統制を執っている。

### 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する。
- ・企業自らが起点となり、エコシステムを立ち上げる。
- ・他の企業とともにエコシステムを構築する。

社会課題の解決に向けては、一企業、一個人ではなく、業態を超えて、それぞれが持つ知見や技術・スキル等を結集するエコシステムが大きなカギを握る。例えば、今後、大企業が持つ資本、人材、マネジメントシステムなどの経営資源を、真に実力のある「中堅・中小企業」「ベンチャー」とともに有効活用できるよう環境を整えていくことが大企業の一つの役割となる可能性もある。さらにその先に、「大学などの研究者」や「官」、そして「インキュベーター」等との連携が広がる。

近年、各企業における経営戦略の中で、エコシステムの重要性に関する認識が高まっており、企業が既存のエコシステムに社員を派遣する事例や、企業自らが起点となりエコシステムを立ち上げる、もしくは他の企業とともに構築する事例が増加しつつある。例えば、世界経済フォーラムが2018年7月（予定）に第四次産業革命日本センター（「企業の具体例：SOMPO ホールディングス」参照）を開設し、ヘルスケア、モビリティ、IoT分野等でのパートナー連携を加速させる見込みであるなど、日本発のイノベーション創出が期待されている。

各企業は、こうしたエコシステムに事業として積極的に参画し、さらには官学等のプレーヤーも巻き込みながら社会課題の解決に取り組んでいくべきである。

#### ■企業の実例

##### 【帝人】

##### ○社会課題解決活動への参画

過疎地域における社会課題解決プロジェクトへの参画（2017年10月～）を実施。地方公共団体のみで解決困難な社会課題に対し、企業からの派遣参加者を募り、現地住民とのワークショップ、首長との直接対話、フィールドワーク等から深掘りし、解決案を提示するもの。発表会には地域住民・観光協会職員・地方議会議員などが参加。（3ヵ月強のプログラムに1名の社員を派遣、テーマは廃校予定施設の利活用であり、10社からの派遣があった。）

また、地方大学主催の社会課題解決活動への参画（2018年3月～）も実施。多様な人材・知見・社会インフラを融合することで、「課題先進県」としての課題に対し、解決策を見出し、実際にビジネスを含めた社会の場で解決する活動。社会人（地場企業、

全国区企業からの派遣者)、大学生による混成チームと、大学教職員による運営委員会で構成され、「持続型・安全・安定食糧生産システムの開発」「医療介護分野での課題解決」の2テーマに分かれ8ヵ月間活動する。

### 【アクセンチュア】

#### ○アクセンチュア・イノベーション・ハブ東京の設立 (2018年1月)

デジタル変革に資する人材・技術・アイデアを社内外から集約し、イノベーション促進の仕掛けとして設立。アクセンチュアが、世界各国で培っているデジタル変革の知見やノウハウのほか、国内外のスタートアップ企業やクリエイター、アクセラレーター、ベンチャーキャピタリスト、大学の研究者、企業のR&D部門等外部のパートナーが有する優れた技術やアイデアを結集するための拠点である。ここでは、各領域に精通したアクセンチュアの専門家が外部パートナーとともに広範なエコシステムを構築し、企業や組織に対してワークショップやアイデア検証・プロトタイプ開発支援等を行う。

これにより企業や組織はスタートアップ企業との協業による新規事業の創出や、社会や地域の課題解決に向けたエコシステムの構築等、オープンイノベーションの取り組みを通じてデジタル変革をよりスピーディーに推進することが可能となる。

### 【SOMPO ホールディングス】

#### ○エコシステムへの取り組み

世界経済フォーラムが2017年10月に設置した「第四次産業革命センター」に参画し、人材も派遣している。当該センターは、国際社会がこれから直面する最も複雑な課題に対して取り組むエコシステムであり、世界中の政府関係者、グローバル企業などが一体となって、これまでにない新たな枠組み作りを目指している。自動運転、AI、IoTなどの当社事業とも関連の深い最先端技術をどのように社会実装し、社会の利益に還元していくかを議論している。また、7月には日本センターが設立される予定。「官民、そして社会全体に最大の利益をもたらすべく、最先端の科学技術分野において、指針となるフレームワークやガバナンス構築のためのプロトコルの策定に寄与し、その実行と発展を加速化させる」とのミッションの下、ヘルスケア、モビリティ、IoT分野など、日本社会の実情、課題を踏まえた取り組みを世界に向けて発信していくことが期待される。

「成長戦略への新たな挑戦」に向けて、デジタル戦略部、ビジネスデザイン戦略部、ビジネスクリエーション部などを通じて、国内外スタートアップ企業との協業や、産学連携を数多く展開している。またこれらのミッションを担う各部では、キャリア採用も積極的に行っており、多様な人材の交流が社内でも実現している

#### ④ 真のエリートの育成（「真のエリート」の定義は本提言 10 ページ参照）

企業が担う真のエリート育成として、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。
- ✓ 海外での修羅場は二度経験させる。

日本のコア・コンピタンスを理解し、火をつけ、全体を引き上げていくことができる「真のエリート」は、2016 年 7 月に本会が提言した「グローバル・マネジメント人材」に通じる。なお、日本のコア・コンピタンスを理解している人材であれば、国籍を問わない。

日本の経営人材は、概して経営幹部就任年齢が高いことに加え、グローバル経験が不足していること等を踏まえると、現在より 10 年早い 20 代中盤から育成を開始し、海外での修羅場を二度経験させることで、グローバル経営の知識や感覚を取得させることが重要である。

本会は「国籍を問わない人材の獲得とリテンション」および「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」を引き続き呼びかけていく。

＜経済同友会「生産性革新に向けたダイバーシティの進化ーグローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPIー」（2016 年 7 月）より抜粋（一部加工）＞

##### （1）国籍を問わない人材の獲得とリテンション

・最初に、「①グローバル人事戦略」を策定し、責任主体を明確にすべきである。また、その際に、（自社のグローバル展開の発展状況によるが）各国・地域、職務特性に応じた「②市場価値ベースの報酬体系」の導入を検討する必要がある。

・人材の育成・獲得にあたっては、自社にとって重要な「③キーポストを明確」にするとともに、「④有能人材を見える化（データベース化・タレントレビューの導入）」することが、適所適材のサクセッションプランの実現につながる。「⑤M&Aによる人材を戦力化」するためにも、人事デューデリジェンスを適切に行い、適切なリテンションを早期に行う必要がある。

・最後に、多様な人材が創造性を最大限に発揮しながら協働し、活力につなげるには、「⑥企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の壁を壊すこと」がベースとして求められる。

(2) リベラルアーツに裏打ちされた強い信念〈ビリーフ〉を持つ人材の早期育成・登用

・日本企業が世界で伍していくためには、グローバル・マネジメント人材の早期育成（20代中盤から）、マインドセット、計画的な育成・配置等が重要になる。したがって、現在より10年早く育成を開始し、極力早い段階（30～40代前半迄に）で、国内外子会社の経営ポスト等の修羅場を経験させ、グローバル経営の知識や感覚を取得させることが重要である。なお、海外での修羅場は二度経験させるべきである（より若い時に一度目を経験させた上で、経営ポスト等で二度目を経験させると効果的）。

真のエリートを自社内で育成するには10年ないし20年といった長期的な育成プランが必要となる。だからこそ、直ちに始めることが肝要であり、彼らが活躍し続ける処遇や制度の構築も求められる。なお、我々が求める「真のエリート」の育成は、個別企業の取組みだけでは当然に成就し得ないことから、家庭教育・学校教育を含めたグランド・デザインおよびその中での企業の役割についても検討が必要である。

## ■企業の実例

### 【帝人】

#### ○選抜型人材育成システムの導入

- ・人材の特定：部長・課長・係長クラスの3階層に分けて、国内外からポテンシャル人材を選抜。
- ・配置による育成：個別育成プランを毎年作成し、通常ローテーション範囲を超えた異動を実現（部長・課長層はCEOが直接の人事権を持つ）。
- ・研修による成長機会の提供：集合研修による能力引き上げと人材交流を図る。社外研修への派遣も積極的拡大中。
- ・アセスメントによる育成度合いの把握：役員を前にしたプレゼンテーションに加え、外部機関を通じた客観的な能力評価（現状、将来伸びしろ）を導入。

### 【マーサー・ジャパン】

#### ○選抜による教育プログラム

- ・グループ企業の上位組織である Marsh & McLennan Companies (MMC) にて、世界の MMC 各社のトップ層から選抜されたメンバーを対象に、教育プログラム (Elite Program) を展開。1年に1度の開催で、30名程度の選抜制で行い、また、そのプログラムの卒業生を Elite Alumni とし定期的な情報交換をするコミュニティとして組織化している。

- ・各国の責任者を集めた、CEO BootCamp も実施し、リーダー層の意識、能力の向上をはかるプログラムを実施。
- ・次世代リーダー候補向けには、新興市場のオペレーティングカンパニーから 20 名の次世代リーダー候補生を集め、特定のテーマについての検討と提言をさせるプログラム、海外オフィスでの勤務経験をさせるローテーションプログラム、本社 CEO の補佐 (Chief of staff) を経験させるプログラム (抜擢でのアサイン) などがある。

### 【SOMPO ホールディングス】

#### ○グローバル人事戦略の実施

- ・グループベースで将来の経営幹部候補者がどこにいるかを明確にし、その人材にいかにも早く成長の機会を与えるかをポイントとしている。
- ・ポストグレーディングにより明確化したキーポストに対して最適な人材を配置・育成していくタレントマネジメントを運用している。
- ・国内では、30 代の優秀社員を中心に「経営人材」をノミネートし、特別な研修を受けさせ、人事異動においてもこれまでにない経験(国内→海外、営業→本社主管部)をさせ、実力を見極めている。
- ・さらに、グループ会社を含めた国内外から優秀人材をノミネートし、合計 340 名の優秀人材プールを構築している。人事部にグループ横断でこうした優秀人材の育成、異動を専任とするリーダーを配置し、さらに積極的に育成の機会やタフな仕事の機会を与えている。当然、このプールは常に見直され、新たな人材の発掘にも力を入れている。

## (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。

日本を取り巻くさまざまな社会課題は、待ったなしの状況である。社会課題の解決に向けては、官民の垣根を越えて優秀な人材を集め、協働の場を設ける

ことが肝要である。すなわち、双方の英知を結集し、実現性のある施策を、スピード感を持って策定・実行していく体制を構築する必要がある。

現在も、産業競争力強化、イノベーション創出、規制緩和等の視点から、官民連携の場が設けられているが、今後「社会課題の解決」という視点で、官民連携プロジェクトを展開することが望まれる。その際、大企業のみならず、スタートアップやベンチャー企業等も参画できるようにすることが肝要である。

例えば、「Resolution Team Japan 組成システム」（仮称）を官に設置することが考えられる。このシステムは、主に、民からの発案を受け入れる省庁横断の窓口機能、および適時・適所・適材のチーム組成機能等を有する。これにより、組織や所属に関係なく、異なる専門性を持つ多様な人材を有機的に集結させ、国益、さらには世界全体の利益の増進に貢献することが可能となる。また、次世代を担う人材の候補者に他流試合の経験を踏ませるという観点からも有用である。

なお、本年7月に、世界経済フォーラムが「第四次産業革命日本センター」<sup>25</sup>を開設するが、例えば、今後、そうしたエコシステムで検討されたプロジェクト等でも本システムが活用できるよう、速やかな検討が期待される。

また、官民連携プロジェクトの展開にあたっては、以下の点にも留意する。

#### ○人材受入における柔軟性の確保

要員派遣方法として、出向・転籍による専従の他、副業・兼業による部分的な参画も認める等、多様な雇用形態の受入れを可能とする。

#### ○現行規制・制度への対応

イノベーションを創造していく過程で、現行法規制で想定されていない事項への対応が必要となった場合にレギュラトリーサンドボックスを活用する。

また、官民連携プロジェクトの組成・推進において、省庁組織・人員の機動的・弾力的運用（臨時・非常勤職員、任期付任用等）、および国家予算の効率的活用（予算の大括り化・複数年度化等）等を行う。

---

<sup>25</sup> 第四次産業革命日本センターは、世界経済フォーラム（World Economic Forum）が2017年3月にサンフランシスコに設置した「第四次産業革命センター（Center for the Fourth Industrial Revolution）」のシスターセンター。デジタル等の先端技術による社会的便益の最大化、リスクの最小化、経済発展への活用を目的に、産学官が協同で、政策枠組みの設計、実証実験の推進等を行う場。

## 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。

官民人材交流の現状は、若手・中堅層の派遣が中心となっている。これは、派遣先での経験および人脈等の成果を、出向後に所属母体組織で発揮することを主たる目的としているからである。

今後、官民人材交流を促進するためには、組織のメリットと個人のキャリアアップのメリットが一致することが効果的である。そのためには、組織が交流ポスト・職務を明確にし、個人の希望もできるだけ尊重することが必要であり、官民人事交流ネットワーク等を活性化させるなど、マッチング機能を強化する。

また、交流実績を着実に増加させるためには、官民間／府省間の人材交流に係る KPI を設定することや、有為な人材が育成されるよう、企業・官庁における幹部登用などの際に、その経験・結果を実績として評価する等の人事評価システムへの反映をすべきである。さらに、今後は政策的観点から人材交流の幅を広げることも考えるべきである。例えば、地方創生や中小企業政策の観点から、地域企業や中小企業に積極的に派遣することにより、現場の実態を熟知する人材を増やし、新たな政策立案に繋げることも一案である。

政府においては、官民人材交流の一層の促進に向けて、これまでの官民人材交流の実態をレビューし、課題を明らかにすると共に、本来のあり方を再考し、より実効性のある制度へと見直しを図るべきである。

なお、検討にあたっては、経済界としても積極的に参画し、官民人材交流のあり方を含め制度設計に関与していくことが必要である。

### (3) 国民（個人）としての取組み

日本の目指すべき姿のためには、企業・官とともに国民としての取組みも欠かすことができないものであることから、以下に取組みの観点を示す。

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。これからの世界は、モノからコトへ、製品からサービスへ移行していく。

日本ブランドの製品・サービスは、付加価値が高く、世界からも評価されている。他方、品質が高い製品・サービスの提供にはコストがかかることを国民が正しく理解し、消費者の立場として、世界に誇れる日本ブランドを育む意識を醸成していく必要がある。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。

また、サービスはタダではないことを正しく認識する必要がある。例えば、宅配業界における再配達問題や航空会社の機内サービス等に対する過剰なサービス要求等は最たる例である。消費者の立場では、タダでかつ便利・快適である方が良くとも、労働者の立場から見ると、労働に対する適正な価格が得られなければ、適正な賃金さえ得られないことに留意すべきである。

政府は、観光を成長戦略の一つとして、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向け、訪日外国人観光客を年間4,000万人とする目標を掲げている。外国人観光客によるインバウンド消費が増加している現在は、マインドセットを改める絶好の機会である。

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（「Common Good」の精神）に収れんする。

本来、日本（人）は強いメンタリティと課題解決能力を持っていた。それは明治維新が立証している。しかし、戦後70年の変遷のなかで、いつしか「日本人の、日本人による、日本人のための経営」に陥り、世界における存在意義を低下させてきたのではないか。

いつの時代にあっても、企業の競争力の源となる新たな付加価値の創造を担うのは、企業の宝である「人材」であることに変わりはない。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（「公の意識」「名こそ惜しけれ」「異文化の取組み」）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、さまざま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。

そして、我々の目指す姿「未来志向の『足るを知る』サステイナブルな成長社会」「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。

## 2017年度 人材戦略と生産性革新委員会 名簿

(敬称略)

## 委員長

櫻田 謙 悟 (SOMP Oホールディングス グループCEO 取締役社長)

## 副委員長

浦野 邦 子 (コマツ 取締役常務執行役員)  
 江川 昌 史 (アクセンチュア 取締役社長)  
 鴨居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)  
 清水 信 三 ※ (全日本空輸 取締役専務執行役員)  
 鈴木 純 (帝人 取締役社長執行役員CEO)  
 高野 由美子 (オリエントランド 取締役専務執行役員)  
 中田 るみ子 (三菱ケミカル 執行役員)  
 森本 雄 司 (ルミネ 取締役社長)

## 委員

青木 仁 志 (アチーブメント 取締役社長)  
 青木 寧 (花王 常務執行役員)  
 吾郷 康 人 (山九 取締役副社長)  
 浅沼 章 之 (浅沼組 執行役員)  
 網谷 勝 彦 (日本コンクリート工業 取締役会長兼CEO)  
 荒木 秀 文 (太陽工業 取締役社長)  
 有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長)  
 有元 龍 一 (日本工営 取締役社長)  
 池上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)  
 池田 潤一郎 (商船三井 取締役社長)  
 石井 道 遠 (東日本銀行 取締役会長)  
 石黒 不二代 (ネットイヤーグループ 取締役社長 兼 CEO)  
 石田 建 昭 (東海東京フィナンシャル・ホールディングス 取締役社長 最高経営責任者)  
 石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)  
 伊藤 清 彦 (龍谷大学 東京オフィス 渉外顧問)  
 井上 正 明 (ポピンズ 取締役副社長執行役員)

入江 仁之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩尾 啓一	(キャリア工学ラボ. 取締役社長)
岩谷 直幸	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニアパートナー)
宇治 則孝	(第一三共/横河電機 社外取締役)
海野 忍	(NTTコムウェア 取締役相談役)
浦田 晴之	(オリックス銀行 取締役社長)
浦山 一紀	(日立物流ソフトウェア 取締役社長)
栄森 剛志	(住友生命保険 執行役常務)
江川 健太郎	(日本電設工業 取締役会長)
江幡 真史	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)
大海 太郎	(タワーズワトソン 取締役社長)
大久保 伸一	(凸版印刷 専務取締役)
大西 賢	(国際大学 理事)
大橋 光博	(MRI 代表取締役)
大平 亮	(ニューバーガー・バーマン 取締役社長)
大森 一夫	(住友商事 相談役)
大森 美和	(バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ東京支店 日本における代表者 東京支店長)
岡本 潮	(東急コミュニティー 取締役会長)
尾崎 哲	(野村ホールディングス 執行役副会長)
越智 仁	(三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)
小野 俊彦	(お茶の水女子大学 学長特別顧問)
小野澤 康夫	(三井不動産 取締役専務執行役員)
織 島 潤一	(ソマール 顧問)
加福 真介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
上斗米 明	(パソナグループ 専務執行役員)
川上 登福	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
川久保 玲子	(東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 担当部長)
川島 健資	(ドイツ証券 シニアアドバイザー)
川島 貴志	(第一生命ホールディングス 取締役)
木川 眞	(ヤマトホールディングス 取締役会長)
岸田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北野 俊	(サンオータス 取締役社長)
北野 泰男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)

窪田政弘	(前澤化成工業 取締役社長)
桑原茂裕	(日本銀行 理事)
源島良一	(中日本高速道路 執行役員)
剣持忠	(メンバーズ 取締役社長)
小泉周一	(千代田商事 取締役会長)
小路明善	(アサヒグループホールディングス 取締役社長 兼 CEO)
河野栄子	(三井住友海上火災保険 アドバイザー)
小柴満信	(J S R 取締役社長)
小林節	(パレスホテル 取締役会長)
小林洋子	(N T Tコミュニケーションズ 常勤監査役)
坂口英治	(シービーアールイー 取締役社長兼CEO)
坂本孝行	(六興電気 取締役兼執行役専務)
佐久間万夫	(Eパートナー 取締役社長)
佐藤玖美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
清水弘	(アーサー・D・リトル・ジャパン シニア・アドバイザー)
下野雅承	(日本アイ・ビー・エム 取締役副会長)
下村朱美	(ミス・パリ 代表取締役)
白井均	(日立総合計画研究所 取締役社長)
菅野健一	(リスクモンスター 取締役会長)
杉野尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
鈴木雅子	(ベネフィット・ワン 取締役副社長)
鈴木正俊	(ミライト 取締役社長)
銭高丈善	(銭高組 取締役常務役員)
銭高久善	(銭高組 取締役社長)
反町雄彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
反町浩一郎	(日本CA 取締役社長)
高橋衛	(HAUTPONT研究所 代表)
田口佳子	(セルム 専務執行役員)
竹内成和	(みらかホールディングス 代表執行役社長 兼 グループCEO)
竹尾稠	(竹尾 取締役社長)
田代桂子	(大和証券グループ本社 取締役 兼 専務執行役)
多田雅之	(アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)
伊達美和子	(森トラスト 取締役社長)

田 中 能 之	(デュポン 取締役社長)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
為 定 明 雄	(ウィルソン・ラーニング ワールドワイド 取締役社長)
淡 輪 敬 三	(ビービット 顧問)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
塚 本 恵	(キャタピラージャパン 執行役員)
出 張 勝 也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
東 條 洋	(大崎総合研究所 顧問)
鳥 海 智 絵	(野村証券 専務)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
内 藤 隆 明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)
中 井 加明三	(野村不動産 常任顧問)
長 江 洋 一	(六興電気 取締役兼代表執行役社長)
中 川 いち朗	(シスコシステムズ 専務執行役員)
長 島 聡	(ローランド・ベルガー 取締役社長)
長 嶋 由紀子	(リクルートホールディングス 常勤監査役)
中 島 好 美	(ヤマハ 取締役)
中 塚 晃 章	(ジヤトコ 取締役社長兼最高経営責任者)
中 野 敏 光	(WDBホールディングス 取締役社長)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
中 村 善 二	(UBS証券 取締役社長)
中 村 正 己	(日本能率協会 会長)
永 山 妙 子	(ソマール 理事)
新 倉 恵里子	(東和エンジニアリング 取締役社長)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
西 浦 三 郎	(ヒューリック 取締役会長)
野 村 俊 明	(安藤・間 取締役副会長)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
長谷川 隆	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
八 馬 史 尚	(J-オイルミルズ 取締役社長執行役員)
濱 口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
浜 島 健 爾	(ウシオ電機 取締役社長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)

林 恭子	(グロービス マネジング・ディレクター)
原 田 靖 博	(フューチャー 上級顧問 CEO特別補佐)
半 田 純 一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
日 色 保	(ジョンソン・エンド・ジョンソン 取締役社長)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
平 井 康 文	(楽天 副社長執行役員)
平 子 裕 志	(全日本空輸 取締役社長)
平 野 英 治	(メットライフ生命保険 取締役 副会長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
福 井 英 治	(オー・ジー 取締役社長)
藤 島 安 之	(冠婚葬祭総合研究所 取締役社長)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
布 施 達 朗	(セコム 常務取締役)
札 場 操	(ダイセル 取締役社長)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役会長)
ニコラス・ベネシュ	(会社役員育成機構 代表理事)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
程 近 智	(アクセンチュア 取締役相談役)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
本 間 洋	(NTTデータ 取締役社長)
益 戸 宣 彦	(G C A 統括執行役員 マネージングディレクター)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 井 敏 浩	(大和証券グループ本社 取締役 兼 代表執行役副社長)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)
松 岡 寿 史	(新日本有限責任監査法人 副理事長)
馬 淵 祥 宏	(馬淵商事 取締役会長)
水 田 正 道	(パーソルホールディングス 取締役社長 CEO)
水 留 浩 一	(スシログローバルホールディングス 取締役社長 CEO)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
向 井 俊 雄	(日本ユニシス 取締役専務執行役員 CFO)
武 藤 和 博	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
武 藤 潤	(J X T Gホールディングス 取締役副社長執行役員)
森 正 勝	(国際大学 特別顧問)

八木洋介	(ICMG 取締役)
矢口秀雄	(スカイマーク 専務取締役)
柳井隆博	(三菱UFJリース 取締役社長)
山極清子	(w i w i w 取締役社長)
山田哲	(ジェイ・トップ 取締役社長)
山田英司	(日本電子計算 取締役社長)
山中一郎	(朝日税理士法人 代表社員)
山中祥弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
山梨広一	(イオン 顧問)
山本ひとみ	(全日本空輸 取締役執行役員)
横山隆吉	(不二工機 取締役社長兼グループCEO)
吉田知明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉田正昭	(ルネサンス 取締役社長執行役員)
吉原每文	(東京鐵鋼 取締役社長)
吉丸由紀子	(積水ハウス 執行役員)
渡部一文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)

以上 173 名

#### 事務局

山本郁子	(経済同友会 政策調査部 グループ・マネジャー)
生田健太郎	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)

※清水 信三 氏は 2018 年 5 月退会