

社会課題の解決に向けて イノベーションを創出し 再び輝く日本を実現する

人材戦略と生産性革新委員会 (2017年度)

委員長／櫻田 謙悟

(インタビューは7月6日に実施)

課題先進国である日本は、今後世界が直面する社会課題への処方箋を提供し、他国から見て「いて欲しい国、いなくては困る国」になれるのではないか。社会課題の解決にはイノベーションの創出が必要であり、人材のサーキュレーションがカギとなる。また、「利他の精神」を身に付けた真のエリートの育成も急務だ。人材戦略について櫻田委員長が語った。

櫻田 謙悟 委員長
SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役社長

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険(現・損保ジャパン日本興亜)入社。アジア開発銀行勤務などの後、02年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長、10年損害保険ジャパン取締役社長を経て、12年より現職。
2014年3月経済同友会入会。15年度より幹事。17年度より副代表幹事。17年度人材戦略と生産性革新委員会委員長、18年度政策審議会委員長。

ソフトパワー大国としての 日本という国があり得る

われわれの委員会は、「生産性を上げるといって日本にとって非常に重要な課題に対応するために、人材戦略という側面から何が出来るか」ということからスタートしました。生産性を上げないと、この国は将来、サステナブルに成長できない、生存できないという危機感がありました。そこで日本はどうあるべきか、欧米や中国とは違う日本らしい勝ち方があるのではないかと議論をしました。

私が接している海外の方々からは、日本が直面しているさまざまな先進的な課題を乗り越えてくれたら、ぜひ日本を研究して真似をしたいと言われます。また格差やポピュリズムなどグローバル化のダークサイドについても、日本は処方箋を提供できるのではないかと。日本が目指すべきは、世界が今後直面するであろう課題に対して解決策を示す「ソフトパワー大国」と考え、提言のタイトルを「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」に決めました。

また提言では、日本の目指すべき姿を「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」としました。「足るを知る」とは、物質的な充足より精神的な充足を求める(「モノ」から「コト」へ)価値観を大切にすることで、「持続的な成長」「安全」「高品質」「豊かな自然環境」などの調和を目指す社会ということです。

日本には、利他の概念が文化として根付いています。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考え方は日本の強みと言えるでしょう。

多様な人材のグッドクラッシュ 「真のエリート」の必要性

日本の目指すべき姿を実現するためのカギとなるのが人材戦略です。人材戦略においては、多様な人材によるグッドクラッシュ(良いぶつかり合い)が重要です。そしてそれをイノベーションにつなげていくための人材を「0→1」「1→100」「100→110」人材と表現しました。「0→1」人材は無からアイデアを生み出す人材、「1→100」人材

は生み出されたアイデアを実装して社会のために役立てていく人材です。「100→110」人材は改良・改善型の人材で、現在の日本には最も多く存在しています。

イノベーションを創出するために、今最も必要なのは「1→100」人材です。高度成長期に事業を起こした人々には、「1→100」人材が多かったのではないのでしょうか。

さらにそれらを理解し、進むべき方向性を定めて実際に構築する人材、「真のエリート」が必要になります。真のエリートとは、勉強ができる、一流大学を卒業しているといった形式的なことではありません。日本がさらに一段上に登るためには、日本のメンタリティーともいえる利他の精神を持ち、志を同じくする仲間と共に日本を引っ張っていく人材が必要です。欧米社会の道徳観であるノブレス・オブリージュに近いといえます。

人材のサーキュレーションの場を まずは経済同友会から構築

提言では、「Think Tank」のみならず、



直ちに行動する「Do Tank」であることにもこだわりました。

人材のグッドクラッシュを起こすカギとなるのが、「人材のサーキュレーション」です。そのステップとして、さまざまな人材との接点となる交流の場を作る必要があります。

人材のサーキュレーション実現のため、経済同友会が起点となって、出向の相互受け入れ制度をスタートさせます。新卒一括採用は、日本特有の仕組みであり、世界のデファクト・スタンダード(事実上の標準)は通年採用です。最終的に目指す姿はここですが、できるところから始めようと考えました。

出向の相互受け入れで他の会社の文化や仕事の仕方、アイデアに触れる機会を得れば、戻ってきたときには気づきとともに新しいエネルギーになっていると思います。

まずはできるところから始め、続けてみる。うまくいけば、きつとついてくる人がいます。自ら踏み出す「Do Tank」として、会員の皆さんにはまずは出向の相互受け入れへの参加を考えていただければと思います。

提言概要(6月21日発表)

「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—

日本の強み・良さを踏まえた「日本の目指すべき姿」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。

その実現には、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」)

を活かし、イノベーションを創出し、社会課題の解決という「価値」を提供し続けることが必要だ。人材戦略の観点から直ちに取り組まなくてはならない事項は、下記の通りである。

I 企業の取り組み

(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。
- ・アンケートなど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

① 経済同友会を起点とした出向の相互受け入れ制度

経済同友会を起点とした出向の相互受け入れ制度を構築することを検討する。

- ・第一段階(2018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(2019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

② 副業・兼業の推進

- ・「モデル就業規則第67条 副業・兼業」および「副業・兼業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。

- ・事例紹介を通じ、創造性向上やスキルアップにつながるなど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。

(4) 真のエリートの育成

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。
- ・海外での修羅場を二度経験させる。

II 官の取り組み

行政府は、政策の立案・決定・遂行の過程で、広範な分野にわた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、次の取り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かかる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。

III 国民(個人)としての取り組み

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(「商品に対する適正な評価」「過剰なサービスを求めない」)の醸成が

必要である。

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。

詳しくはコチラ

