

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

7
2020
July

特集

ノミネットメンバー講演会始動 カスタマーペインに向き合うプロダクト・組織づくり

Close-up 提言

物流改革を通じた成長戦略PT

国家戦略として規制・制度改革を進め物流クライシスから脱却を

労働市場改革委員会

多様な人材の活躍に向けた現状認識と課題

～兼業・副業の促進と特定技能制度の定着などを中心に～

憲法問題委員会

憲法リテラシーを高め

デジタル化時代の自由と人権に向き合う経済活動を

教育改革委員会

学びを止めないために

対面とICT学習を組み合わせて「教育のニュー・ノーマル」化を

デジタルエコノミー委員会

コロナ危機を契機としたデジタル変革の加速に向けて



「私の一文字 ～副代表幹事・峰岸 真澄～」より

No.830

私の一文字「個」

副代表幹事
峰岸 真澄

リクルートホールディングス
取締役社長 兼 CEO



全ての事業は、個人の情熱から誕生

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今月は、峰岸真澄副代表幹事にご登場いただきました。

峰岸 リクルートグループでは、「新しい価値の創造」「個の尊重」「社会への貢献」の三つの価値観を大切にしており、中でも「個の尊重」は、最もわれわれらしさを表す価値観です。英語では「BET ON PASSION」(個人の情熱に賭ける)と意識していますが、全ての事業は個人のアイデアから始まり、そのアイデアの前提となるのが情熱です。そういう思いから「私の一文字」を選びました。

岡西 漢字には神事に関するものが多く、「個」もその一つです。「古」は、祖先の頭蓋骨に祈る様子。くにながまは外との隔てを表し、一人ひとりを意味する漢字が生まれました。ところで、リクルートへの入社を志す人は、3年で起業を目指す人とか、個性的な方が多い印象があります。

峰岸 確かに私自身、中学のころから「青年実業家になる」と言い続け、「それにはまず、リクルートで一番を目指そう」という気持ちで入社しました。でも、そういう人は他企業にもいます。それよりも、独特な企業風土の中、「個」の情熱がつぶされずに育まれていく面が大きいと思います。

岡西 「個」を育むための具体的な取り組みを教えてください。

峰岸 新人研修を終えて職場に配属されたとき、隣先輩に「これ、どうしたらいいんですか」と聞きますよね。その

ときから始まります。先輩は「あなたは、どうしたい?」と返します。自らのスタンスを明確にした上で相談すること、を若いときから叩き込むわけです。自分の考えだけで動く、と失敗もあります。でも経営陣以外のレイヤーにおいては、高が知れています。逆に、小さな舞台での失敗が大舞台で役に立つ。私自身、こうして目の前の仕事に夢中になるうちに、起業せずに30年が過ぎていました。

岡西 中古車情報誌の『カーセンサー』時代、峰岸さんはモーレッツ営業でならし、土・日曜にはディーラーで電話番号をしていたというエピソードもあります。

峰岸 どの車に何件問い合わせがあり、何台売れたかが分かりますから。自分でデータを作るわけです。その後、結婚情報誌の創刊や、「紙」から「ネット」メディアへの転換に挑みましたが、いずれも本質は「個人と企業とのマッチング」を高めること。新ビジネスを生むのは、いつの時代も若い人たち。これからも彼らの情熱に賭け続けます。

岡西 最後になりましたが、経済同友会での今後の取り組みについてお聞かせください。

峰岸 昨年、初等・中等教育に関し議論する教育改革委員会の委員長を務めています*。彼らは10年後、15年後にビジネスの世界に入ってきます。オンライン化や個々の学習進度に合わせた教育など、方向性は見えていますが、なかなか前に進まないのが現状です。そのボトルネックは何かを考え、解決策を提言していきたいと思っています。

書家

岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。



*関連記事12ページにあります。

カスタマーペインに向き合う プロダクト・組織づくり

2019年度から本格始動した「ノミネートメンバー」の第1回講演会が7月8日に開催された。第1期ノミネートメンバーとして活動している6人の中から、初回は日本のフィンテックの牽引者として知られるマネーフォワード取締役社長CEOの辻庸介氏が「カスタマーペインに向き合うプロダクト・組織づくり」をテーマに、約100人の参加者に向け、知見を披露した。その後、参加者と活発な意見交換を行った。講演会はシリーズ化を予定しており、新しいビジネスモデル創生のヒントやベンチャー経営者の社会的課題について、メンバー各人が講演する。

辻 庸介(つじ ようすけ)

マネーフォワード 取締役社長CEO
経済同友会
2020年度科学技術・イノベーション委員会
2019年度デジタルエコノミー委員会
各副委員長



私は2001年に京都大学農学部を卒業後、出井伸之氏の「インターネットは隕石だ。既存の産業社会のすべてを変える」という言葉に感銘を受け、ソニーに入社した。3年ほど経理部で働いた後、インターネットビジネスに携わりたいと願い、松本大氏がソニーと共同出資して立ち上げたマネックス証券へ出向させてもらった。50人ほどのベンチャー企業が1,000人ぐらいの規模になるまで9年ほどお世話になり、2012年に起業してマネーフォワードを設立した。家賃10万5,000円の高田馬場のワンルームマンションからチャレンジはスタートした。

「ネットなど新しいテクノロジーを使えば お金は人生の可能性を広げるツールになる」

起業に際して「お金を前へ。人生をもっと前へ。」というミッションを掲げたが、それはマネックス証券時代に、「お金」で失敗をした方をたくさん見た苦い思いからだ。

ネット証券なので直接の勧誘行為はできないが、データベースを通してFXで退職金の大半を損した方などを知り、「自分たちがやっていることは正しいことなのか」と悩んだ。そして「日本では、金融について学校でほとんど教えないし、お金の話はタブーという文化がある。でも、インターネットなどの新しいテクノロジーを使えば、お金は人生の可能性を広げるツールになるはずだ」と思った。

ちょうどフェイスブックが台頭している頃で、「フェイスブックの“お金”版のようなサービスがあれば、世の中はもっと良くなるのでは」と考えた。お金をポジティブに使うことで、個人や企業の未来がよりポジティブになる。金融リテラシーや将来に対する漠然としたお金への不安を、「見える化」と「自動化」で解決するサービスを作りたいかった。



われわれはフィンテックと呼ばれる業界で、現在四つの事業で約30のサービスを展開している。

そのうち売り上げの6割近くを占めるのが「マネーフォワードBusiness」で、バックオフィス向けのクラウドサービスを提供している。経理や人事労務における面倒な作業を効率化する事業者向けソフトウェアを提供するSaaS (Software as a Service) 型サービスプラットフォームだ。

そして、もう一つの柱が「マネーフォワードHome」という個人向けサービス。スマートフォンアプリの家計簿で、「マネーフォワードME」というサービスが中心だ。これは、利用中の銀行・クレジットカード・証券会社・FX・年金などの口座を自動でまとめ、家計簿を自動作成するもので、自分のお金の流れや資産の現状を把握することで、お金の不安をなくすサポートをする。現在、約1,000万人の個人ユーザーと全国4,000以上の会計事務所、100近くの商工会議所、金融機関35社に対してサービスを提供している。

「ユーザーの不安を解消するサービスなど 失敗を通して三つの重要な指針を発見」

創業以来、毎年さまざまなサービスを作ってきたが、失敗作も多い。こうした失敗を通して三つの重要な指針を見つけた。

一つ目は「カスタマーペインの解消」。すなわち、ユーザーの不安を解消するサービスならば絶対に受け入れられる。二つ目は「アメンバー型の組織作り」。ソフトウェアを作る際、ピラミッド型の組織だとスピードが出ない。合言葉は「スモールチーム」と「権限委譲」。最後に、そうした組織デザインを支える「企業文化の醸成」だ。

起業して最初に作ったサービスは「マネーブック」である。これは、どうやって株を買ったらいいのか、どうやって飲

食費を抑えたらいいのか分からない人が、うまくやっている人を見て学べるというもので、「皆、他人の財布の中は見たいはずだ」という仮説の下に立ったサービスだった。

ところが、このサービスはユーザーがたった20人という大失敗に終わった。そのときに学んだのは、「サービス作りは、とにかく提供者目線になりがち」ということだ。新規事業に際して最初に立てる仮説は、たいてい間違えるものだと私は思っている。だから今は、10km先のゴールを目指すのにも500mずつ立ち止まり、その都度、方向が合っているか確認するようにしている。

もう一つ大切なのは、コアユーザーの行動だけを見ることである。例えば、大企業で役員に対して新規事業のプレゼンテーションを行う際、新規事業の成功体験がない役員が判断をするというのは、かなり危険だ。サービス作りでは多くの人の主観が入りやすいが、皆の意見を入れると結果的に“とげ”のないサービスになってしまい、失敗に終わる。1人のユーザーにターゲットを絞るのも有効だ。例えば、30代の男性で、子どもが2人いて、年収は600万円ぐらいのユーザーをターゲットと決める。仮にそのユーザーを山田さん^とすると、山田さんだけを見てサービスを作るのである。そうすると、開発チームの方向が一つにまとまる。

続いて、意思決定のスピードが上がり、個々のメンバーが活躍しやすい組織をいかにして作るか、われわれの人事戦略について説明したい。

現在、新卒エンジニアの半数近くが外国人で、採用に関しては、3から4割が社員からの紹介だ。ヘッドハンティングに比べて採用コストが抑えられるし、何より優秀な社員からの紹介者は、間違いなく優秀である。

そして「チャレンジシステム」という異動公募制度を適用している。これは上長に内緒で応募でき、合格したら初めて上長に連絡がいくというもので、ソニーで使われていた制度だ。私自身、ソニー時代にマネックス証券へ出向してきたおかげで、今の自分があると思っている。ベンチャー業界は人材の流動性が速い。優秀なエンジニアの成長曲線を上げ続け、人材の流出を防ぐためには、彼らに成長の機会を用意する必要がある。

ベンチャー業界において優秀な若手は起業志向が強い。私自身がそうなので、起業はダメとは言えない。なぜ、優秀な人が起業するのかと考えると、企業がその人の成長カーブに合わせて、適時チャレンジングな機会を与えていない、という面も大きい。インターネットで情報を仕入れ、知識として体系化することで、昔なら体験しなければ分らなかったことが、経験の浅い若手でも実践できる時代だ。だから常に、優秀な若手^{ばってき}を抜擢してグループ会社の社長などに就かせている。

事業推進で最も大切なのは企業文化 コロナ禍でも社員が自発的に動いた

これまで述べてきたような組織やサービスを作る際には、企業文化というものが最も大切だ。マネーフォワードでは、「ミッション・ビジョン・バリュー」というカルチャーがその最上位にある。

ミッションは「お金を前へ。人生をもっと前へ。」。ビジョンは「すべての人の、『お金のプラットフォーム』になる。」。行動指針となるバリューは三つあり、「ユーザーフォーカス（常にユーザーを見つめ続け、本質的な課題を理解する）」、「テクノロジー・ドリブン（テクノロジーこそが世界を大きく変える）」、「フェアネス（ユーザー、社員、株主、社会など全てのステークホルダーに対してフェアでいよう）」。そして四半期に一回、会社のミッションを最も体现した社員を表彰している。

今回、新型コロナウイルスで大変だったときも、有志が自らプロジェクトを立ち上げ、自治体・国の補助金が一覧できるまとめサイトを週末に作り上げ、3日間で6万件以上のアクセスを集めた。こうした企業文化を通して、社員に自発的な動きが生じていることが何よりうれしい。

最後に、経済同友会の活動への期待について述べたい。

今回のコロナ禍で痛感したのは、日本はデジタライゼーションを真剣に推進しなければならない、ということだ。給付金ですら必要とする人に迅速に届けられない現実を見て、これは本当に変えないといけないと思った。

まずは、ペーパーレス、ハンコレスに向けた私案を経済同友会のデジタルエコノミー委員会正副委員長会議で披露させていただいたが、こうしたデジタライゼーションは、IT業界だけの力では無理であり、ぜひとも経済同友会全体で実現していきたい。また、SNSなど情報発信をもう少しオープンにして、政府に対する提言や発言力のアップを図るべきではないかとも思っている。

【主な質疑応答】

Q 御社の場合、お客さまのペインから始めるということで、圧倒的にマーケットインに傾いている印象を受ける。マーケットインは失敗が少ない半面、プロダクトアウトに比べると大きなホームランが出にくいと思う。ある意味で日本企業の大きな課題ではないかと思うが。

A ご指摘の通り、われわれの課題はプロダクトアウトに弱いところだ。プロダクトアウトには、イノベーションを起こすような技術力が必要であり、そのために1年半前に「マネーフォワードラボ」を立ち上げ、産学共同でOCR（光学文字認識）の研究に取り組んでいる。

Q 辻さんのこれまでの体験を踏まえて、ベンチャー企業が大企業のパートナーとしてビジネスモデル作りをコラボレーションしていく際、相手がどのような組織だと成功しやすいか、また逆に失敗しやすいか。

A うまくいくパターンは、提携の際、相手企業の担当者から「お客さま」あるいは「ユーザー」という単語が頻繁に出てくる場合だ。モノづくりにあたって、ユーザーさんが満足するものを作ろう、お客さまは今どういうところで悩んでいるのだろうか、という視点に立っているからだ。逆に「上司が」とか「会社が」といった主語が出てくる会社は、自社内にばかり目が向いていて、提携がうまくいかないことが多い。

ノミネートメンバー制度

経済同友会の理念に共感していただける若手経営者や起業家などの中から、特定の個人に対して「ノミネートメンバー」と称して参加を依頼する制度。参加メンバーは本人の得意分野・関心分野に応じて委員会の副委員長に就任し、正会員と共に政策提言や実践活動などを行う。2年間の活動終了後は正会員として入会できる仕組みだ。

今後講演予定のノミネートメンバー



秋好 陽介(あきよし ようすけ)

ランサーズ 取締役社長 CEO
2019年度規制・制度改革委員会 副委員長



伊佐山 元(いさやま げん)

WiL 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会／2020年度教育改革委員会 各副委員長



出雲 充(いずも みつる)

ユーグレナ 取締役社長
2019年度アジア委員会／環境・資源エネルギー委員会 各副委員長



大山 晃弘(おおやま あきひろ)

アイリスオーヤマ 取締役社長
2019・2020年度負担増世代が考える社会保障改革委員会／2020年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 各副委員長



佐々木 紀彦(ささき のりひこ)

NewsPicks Studios 取締役社長 CEO
2019・2020年度政治改革委員会／2020年度日本の明日を考える研究会 各副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は7月17日現在)



国家戦略として 規制・制度改革を進め 物流クライシスから脱

物流改革を
通じた成長戦略PT
(2019年度)

委員長
山内 雅喜

物流は経済・社会を支える重要なインフラだが、トラックドライバーの不足が顕在化している。このまま何も手を打たなければ、わが国の経済・社会に大きな悪影響を及ぼす恐れがある。豊かで、安心安全を満たした持続可能な社会を実現するためには欠かせない「持続可能な物流」の実現を目指した施策について、山内雅喜委員長が語った。

(インタビューは6月30日に実施)

企業間商取引でもEコマースが増え 物流クライシスが深刻に

「物流クライシス」は、Eコマースが盛んになり、ドライバーが足りず、家庭に届くラストワンマイルの「宅配クライシス」として2年ほど前から問題になりました。その後はBtoBも含めた物流全体で、人手不足や環境変化による物流危機が叫ばれています。

デジタル化の進展によって、今後はBtoBでもEコマースが増える予想され、少量多頻度の輸送がさらに増加すると考えられます。生産労働人口が減少を続け、2028年にはドライバーが約28万人不足すると試算されています。このままでは物流という重要なインフラが機能を維持できなくなる恐れがあり、わが国の持続的な経済成長が実現できなくなる恐れがあります。

営業用トラックの生産性向上と 自家用トラックの規制緩和を

提言では、物流クライシス脱却のための施策を、三つの視点から取り上げました。一つ目は「限られた資源の有

効活用と生産性向上」についてです。具体的施策の一つが「既存の営業用トラックの生産性向上」。トラックの積載率は現在40%ほどです。荷物の大きさや形がさまざまで、混載すると荷室に隙間ができるからです。積載率上昇には、パレットや段ボールの規格の標準化が求められます。また、例えば食品と香料を一緒に積むと食品に匂いが付くため、混載が可能な製品の品質基準も設ける必要があります。

これまで「翌日納品」や「納品時の都度検品」などの商慣行が当たり前でした。必ずしも翌日納品を必要としない荷物であれば、翌々日納品にすることで業務効率が向上するはずですが、また、納品時の都度検品作業は非効率を招いており、デジタル技術を活用するなどして検品レスにすればトラックの実働率が上がります。

もう一つの施策が、「自家用トラックにかかわる規制改革」です。運送用トラックには有償で輸送する営業用トラック（緑ナンバー）と、自社の貨物のみを輸送する自家用トラック（白ナンバー）があります。道路運送法で自家用トラック

の有償運送は原則禁止ですが、その余裕時間を有効活用できれば、輸送機能の維持に役立ちます。

安全担保は最重要課題で、営業用トラックは安全を担保するための法令遵守に取り組んでいますが、自家用トラックは規制の適用外です。そこで、安全の担保や法令遵守の条件を決め、運送事業者が管理する形で自家用トラックによる有償運送を認めることにすべきでしょう。運行可能な日・時間の申請や安全のための運行情報などはデジタルの活用も必要です。

女性、外国人ドライバーの活用 物流デジタル化・標準化団体設立を

二つ目の視点が「新たな労働力の確保」で、女性と外国人の活用を提言しています。大型自動車免許を持つ女性は約15万人ですが、ドライバーとしては2万人程度しか就業していません。労働時間が長く重労働を伴うことや、長距離の場合、日帰りでできないことなどが敬遠される理由と考えられます。これらの改善が重要ですが、加えて、女性が運転しやすいトラックを開発する

却を

山内 雅喜 委員長
ヤマトホールディングス 取締役会長

1961年生まれ。84年ヤマト運輸入社、2005年執行役員東京支社長、執行役員人事総務部長、07年ヤマトホールディングス執行役員人事戦略担当、経営戦略担当、08年ヤマトロジスティクス代表取締役社長兼社長執行役員、11年ヤマト運輸代表取締役社長兼社長執行役員、15年ヤマトホールディングス代表取締役社長兼社長執行役員を経て、19年より現職。2013年経済同友会入会、15年度より幹事。19年度物流改革を通じた成長戦略PT委員長。

ことも重要だと考えます。

外国人ドライバーについては、在留資格が付与されません。新たな在留資格である「特定技能」の適用業種として認めるべきであり、必要な技能を身に付けてもらうため「標準的な教育項目」を策定することが欠かせません。

三つ目の視点は、これらを「実現するための組織形成・人材育成」です。国家戦略として捉え、物流のデジタル化と標準化を実現するための組織と法律が必要です。物流業界だけでなく荷主などの関連業界も含めて連携・推進するためには、国がイニシアチブを取り「物流デジタル化・標準化団体」を設立する必要があります。デジタルを活用して、物流に大きな変革を起こしていける人材も必要です。そのような「デジタル物流人材」育成のため、大学に講座を設置することなども検討すべきです。

本PTではこれらの施策の実現に向けて本年度から関係各所へ働き掛けていく予定です。会員の皆さまにも国民への持続可能な物流施策の啓蒙と理解を促していただきたいと思います。

提言概要(6月10日発表)

物流クライシスからの脱却 ～持続可能な物流の実現～

物流は経済・社会を支える基盤となる大変重要なインフラだが、トラックドライバー不足により、急な輸送需要の増加のみならず、平常時から供給を満たせない状況になりつつある。このまま何も手を打たなければ、2027年に24万人、2028年に28万人ものドライバーが不足するという調査結果もあり、特に、経済活動に直接影響を与えるBtoBの物流が滞ると、わが国の経済・社会に大きな悪影響を及ぼす。

豊かで、安心・安全を満たした「持続可能な社会」をつくるためには、その基盤となる「持続可能な物流」を実現しなければならない。今回、2018年度の本会提言の中から、実現を目指す優先課題を絞り、より具体的に解決策を深耕し、提言として取りまとめた。今後、本提言をツールとして活用し、政党への説明や規制改革ホットラインへの提出など関係各所へ働き掛ける予定である。

I 三つの視点と四つの施策

視点1 限られた資源の有効活用と生産性向上

(1) 既存の営業用トラックの生産性向上

- ①共同配送実現のためハードとソフトを標準化する。
- ②翌々日納品・検品レスを標準的な商慣行にする。
- ③共同配送や翌々日納品・検品レスを実現するため、デジタル化のさらなる推進とデータの仕様を標準化する。

(2) 自家用トラックの活用にかかわる規制改革

- ①安全の担保・法令遵守にかかわる条件統一、安全面や品質面を置き去りにした過度な運賃の値下げに関する懸念を払拭する。
- ②デジタルを活用した有償運送許可申請、安全管理を行う。

視点2 新たな労働力の確保

(3) 大型免許を有する女性と外国人ドライバーの活用

- ①女性の声を取り入れ、女性が運転しやすいトラックの標準形を示す。
- ②外国人ドライバーを「特定技能」の対象として認める。そのための標準的な教育項目を策定する。

視点3 実現のための組織形成・人材育成

(4) 国家戦略としての機関設立・人材育成

- ①物流デジタル化・標準化団体の設立
- ②デジタル物流人材育成のために産官学が連携する。

(土台・前提) 踏まえるべき三つのポイント

- 物流を国家戦略として捉える
- 環境への配慮
- ディーセント・ワーク*の実現

II 提言のポイント

1. 自家用トラックによる有償運送の規制緩和

- ・①公平性の観点から輸送量が本業の輸送量を超過しない場合、②安全性の観点から実運送事業者の管理下において自家用トラックを活用する場合、③重大な事故の発生可能性が見えられた場合・発生してしまった場合には国土交通省が監査を行うこと。
- ・スマートフォンやPCを活用し、空いている日・時間をタイムリーに選択し、柔軟に有償運送申請できるようにする。安全面や働き方の健全さを確認する仕組み(画面)を導入し、運送事業者が有する情報(年齢や運転歴など)を活用し、One to Oneの安全管理を行う、など。

2. 外国人トラックドライバーの解禁

- ・特定技能の対象15カ国中、母国のルールが日本と同じ「左側通行・右ハンドル」である

国は8カ国しかないため「トラック車両の運転技術に関する教育」を行う。

・技能実習制度で問題化しているように、外国人を安価な労働力として使うのではなく、日本人と同様の処遇(賃金水準、評価、昇進など)を行い、共生する環境を整備する、など。

3. 物流デジタル化・標準化団体の設立

・物流改革は荷主にも関連するなど社会的な影響範囲が大きい。国家戦略として捉え、省庁横断的な観点から内閣官房・内閣府を中心に、国交省、経産省、農水省や業界団体などから専門的知識を持った者が集まり、実現可能性を高める体制を構築する。「産業標準化法」に基づく日本産業規格などを参考にして、物流標準化に必要な法律を制定する。



詳しくはコチラ

* 労働時間、労働環境、待遇などを適正化し、「働きがいのある人間らしい仕事」を意味する。1999年のILO(国際労働機関)総会で提唱された

多様な人材の活躍に向けた現状認識と課題 ～兼業・副業の促進と特定技能制度の定着などを中心に～

労働市場改革
委員会
(2019年度)

委員長
木川 眞

労働市場改革委員会は、2019年1月に提言『持続的成長に資する労働市場改革—ハイブリッド型雇用と外国人材の活躍推進に向けて舵をきる—』を公表した。本提言を踏まえて、2019年度は兼業・副業の促進と特定技能制度のあり方に着目し、活動を行った。構造的に労働力が不足する中で、企業が外部から兼業・副業で働く人を受け入れたり、外国人労働力を活用したりするニーズは今後ますます高まっていくと予想される。本報告書は兼業・副業の促進と特定技能制度のあり方について、現状認識や課題を整理したものである。

I 兼業・副業の促進

1. 現状認識と課題

(1) 兼業・副業の広がり

わが国では副業を希望している者、本業雇用、副業雇用による副業者数ともに増加傾向にあり、多様な働き方の一つとして個人の兼業・副業に対するニーズは高まっている。

兼業・副業を容認する企業も増加傾向にある。その一方、外部から兼業・副業として働く人を受け入れる動きは広がっていない。

(2) 兼業・副業の意義

企業でも兼業・副業の意義が認識されるようになっていくが、兼業・副業を認める主な理由は、「人材育成・スキルの向上につながる」、「優秀な人材の流出防止」である。

(3) 兼業・副業の課題

兼業・副業を認めておらず、検討もしていない企業も一定数存在するが、この背景には労働時間管理に関する懸念

が大きいと考えられる。したがって、労働時間通算のあり方について企業にとって分かりやすく合理的なルールを政府が整備することが望まれる。

2. 望ましい兼業・副業のあり方とは

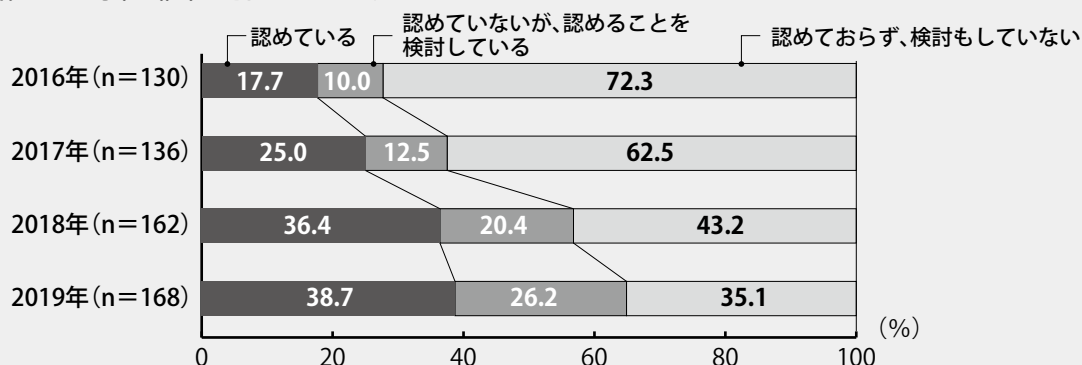
今後広がっていくことが期待される望ましい兼業・副業のあり方について考察する。

●方向性

本会で推進すべきと考える兼業・副業は、個人の自己実現や社会貢献を主目的としながら、雇用企業の人材育成、イノベーション創出、個人の収入の増加にもつながる兼業・副業である。個人の自己実現や社会貢献を主目的とする兼業・副業は、自律した個人が自己責任の下で自由に行うべきものである。したがって、基本的にはこうした兼業・副業を行うにあたっては、健康管理や労働時間管理は自己責任で行っていくことが求められる。

また、労働基準法の制約を受けず、自由度の高い非雇用

貴社では副業・兼業を認めていますか



出典：経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果(2019年)」

型の兼業・副業のニーズが今後高まっていくことも予想される。加えて、どちらかが主・従という関係の副業から、複数の業を並行して行う「複業」という働き方が今後広がっていくのではないかな。

●モデルケース

兼業・副業のモデルケースとしては、以下のようなパターンが考えられる。

ケース1：兼業・副業で得た知見を本業に活かして、本業の事業に寄与するとともに、本人のスキルアップにつなげ

る。場合によっては、独立起業に発展することもある。

ケース2：人手不足の地方のNPOでの兼業・副業により、人手不足解消に貢献しつつ、本業で培ったスキルを外部で試し、キャリアアップへつなげる。

3. 兼業・副業解禁企業の先進事例

兼業・副業の解禁企業の先進事例として、労働市場改革委員会でヒアリングした新生銀行(2018年4月解禁)とコニカミノルタ(2017年12月解禁)の事例が挙げられる。

Ⅱ 特定技能制度のあり方

1. 現状認識と課題

(1) 特定技能制度の概要

特定技能制度とは、労働力不足を解消するため、改正出入国管理法に基づき2019年4月に創設された在留資格である。本制度は介護や農業など14分野があり、「相当程度の知識または経験を必要とする」特定技能1号と、「熟練した技能を要する」2号に分かれる。

(2) 特定技能外国人の受け入れ状況

特定技能制度の実施状況として特定技能外国人の受け入れ人数を見ると、2020年3月末時点での人数は3,987人にとどまっており、都道府県別の受け入れ人数は地域的に偏りがある。

(3) 特定技能制度への関心度

特定技能制度の導入について、会員企業へのアンケート調査(2019年)では、関心がない企業が大半を占め(72.4%)、導入している企業はごくわずか(2.5%)である。ただし、非製造業に比べて製造業では関心がある企業が多い。

(4) 特定技能制度の課題

① 特定技能制度と技能実習制度の接続

現行の特定技能制度は技能実習制度の移行を前提とした制度であるが、国際貢献を目的とする技能実習制度と、労働力不足への対応策として創設された特定技能制度では目的が異なる。したがって、両制度の本来の目的を踏まえ、両制度は接続させず、それぞれ独立した制度として運用すべきである。

② 不透明な受け入れ職種の設定プロセス

特定技能外国人の受け入れに関しては、労働需給の分析に基づいて、クォータ(割当)制により、外国人材の送り出し国と業種、地域ごとの受け入れ人数を毎年決定し、その範囲内で外国人材の受け入れを行うべきである。しかしな

がら、実際の受け入れの根拠は不明確であり、国別の受け入れ上限人数も明らかになっていない。

③ 不透明な試験制度と技能評価の欠如

技能実習制度では、技能評価試験が必須となっているが、特定技能制度ではCBT(Computer Based Testing)がベースとなり基本的には実技での技能評価試験は想定されていない。送り出し国の対応が定まらない上、試験の実施を各業界団体に委ねており、試験の遅れ、混乱も見られる。

④ 実効性を担保する体制や制度の不在

技能実習制度では、管理監督機関として外国人技能実習機構や監理団体が設置された上で、技能実習の計画も認定制に基づいて実効性が担保され、監理団体や実習実施機関の責任者への養成講習が義務付けられている。これに対して、特定技能制度にはこのような体制や仕組みがなく、技能実習制度に比べて制度が不十分な印象がある。

2. 今後の推進に向けて

特定技能制度が導入されてから1年以上経過したが、現時点では特定技能制度は想定通りに機能しているとはいえない状態である。制度が実際にほとんど使われなければ、その是非を判断できない。したがって、政府は特定技能制度が想定通りに機能しない理由について深掘りし、対策を講じた上で、同制度が本格的に運用されるよう努めるべきである。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、技能実習制度の問題が浮き彫りになっている。具体的には、サービス業で技能実習生の解雇が進む一方、入国規制の影響から介護や農業では人手不足となっており、人材のミスマッチが生じている。こうした状況も踏まえ、今後は技能実習制度と特定技能制度の位置付けについて再度整理した上で、接続のあり方を再検討する必要がある。

詳しくはコチラ





憲法リテラシーを高め デジタル化時代の自由と 人権に向き合う経済活動

憲法問題
委員会
(2019年度)

委員長
大八木 成男

2017年4月に発足した憲法問題委員会は、「国のかたち」を示す日本国憲法について、多岐にわたる論点を取り上げ、調査・研究に取り組んできた。活動3年目となる2019年度は、人権・個人の自由の保障という憲法の本質に着目し、イノベーションと技術革新が進む時代に考察すべき論点を掘り下げた。3年間の活動を総括し、大八木成男委員長が語った。

(インタビューは7月3日に実施)

憲法の神髄は、人権、個人の自由・尊厳の保障にある

本委員会では、多様な背景を持つ委員が、憲法にかかわる論点について広い視野から議論してきました。そして、憲法の神髄は、人権、個人の自由・尊厳の保障だという理解に至りました。

憲法というと9条に関心が向きがちですが、そもそも安全保障も、国民の生活・権利・自由を守るためのものです。憲法の本質は、基本的人権と自由を保障すること、それを実現し得る国家のガバナンスを定めることです。それこそが「国のかたち」をつくるということなのです。

憲法が保障する個人の権利・自由と新産業革命とのかかわり

デジタル化の進展に伴い、「資本主義からデータ主義へ」と語られるほど、今日ではデータが社会を動かす原動力になっています。そうした中で、イノベーションを促進するにも、個人の自由や挑戦できる風土を保障することが肝要です。ただ、イノベーションを起こす側が、経済的自由と公共の福祉の

関係を理解していないと、気付かぬうちに個人の自由やプライバシー、平等を脅かす危険性もあります。

高度成長期、企業活動の結果、公害が起きました。経済がバーチャル領域に移行する中でも、自由の追求だけでは、同様のことが起きかねません。

例えば、個人のウェブ閲覧・購買履歴や位置情報が蓄積されると、そのデータによって、その人物像や行動をAIが統計的に予測するプロファイリングが可能になります。

また、さまざまなデータに基づき、AIが個人の信用評価もできるようになりますから、そこから信用にかかわる格付けがなされ、経済格差が固定化していく恐れもあります。

IoTデバイスやセンサーを使えば、個人の行動履歴や生活習慣にかかわるデータを一元的に把握することができます。これが国による個人の監視につながる懸念もあります。

このように、新しい技術によって、人々が大きな恩恵を受けられるはずが、反対に個人の権利や自由が侵害されるリスクもあります。この点は、今後の重要な課題となっていくでしょう。

立憲主義の視座に立って 緊急事態条項は必要

このたびのコロナ禍により、緊急事態の下での個人の自由の制限という論点がクローズアップされました。

国民は「健康で文化的な最低限度の生活」を営む権利を保障されています。そして、国は社会福祉、公衆衛生の増進の義務を負い、同時に、経済的な向上を図るべき立場にあります。今回のような事態を受け、どのような幅の中で物事を選択するかが問われているのだと思います。

緊急事態法制に関しては、従来から、大災害や疫病の流行、戦争が起きたときに誰がものを決め、どう対処するかが議論されていましたが、実質的には何も決められていません。

緊急事態であっても法の支配の下で対応すべきと考えるか、時の政治が判断することを緊急事態だからやむなしと認めるか、国民がどちらを選択するかが問題です。立憲主義の考えに立てば、あらかじめ緊急事態法制を作り、指揮系統を決めておくべきでしょう。

駒澤大学の西修名誉教授によると、

を

大八木 成男 委員長 帝人 相談役

1947年東京都生まれ。71年慶應義塾大学経済学部卒業後、帝人入社。専務取締役CSO兼医薬医療事業グループ長兼帝人ファーマ取締役社長などを経て、2008年取締役社長、14年取締役会長、18年取締役相談役。2005年11月経済同友会入会、11年度より幹事、16～19年度副代表幹事、14年度欧州・ロシア委員会委員長、15年度社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT委員長。17年度から憲法問題委員会委員長。

1990年以降に憲法を制定・改正した104カ国中、憲法に緊急事態条項がない国は一つもないとのこと。

企業統治の専門家である経営者は 国家のガバナンスの監視を

企業経営者にとっても、あらためて憲法を見直す意義があると思います。企業が社会から信用を得るには、一定の規制の受け入れ、顧客や社員の自由や権利の尊重、環境への配慮など、公共の福祉に適う行動が必要です。データ主義に従った自由な経済活動が、高い価値を生み出す一方、一つ間違えると基本的人権や個人の自由を侵害しかねないという意識や、経済的自由と公共の福祉とのバランスを憲法から学ぶことができると思います。

また、企業経営者はガバナンスの専門家です。公正性、透明性、説明責任など、コーポレートガバナンスの原則の観点から国のガバナンスを監視し発言していくべきです。

憲法は短いので30分もあれば全文を読めます。国民の憲法リテラシーを高めていく第一歩として、ぜひ一読をお願いします。

報告書概要(6月5日発表)

「自由」を守る最高法規「日本国憲法」

提言のポイント

I 『自由の基礎法』としての日本国憲法

憲法は、個人の権利・自由を保障するために、国家権力を制限することを目的とする法規範であり、『自由の基礎法』と称される。

日本国憲法は、個人の尊厳を最大の価値と位置付ける。そして、その個人の尊厳を保障するために、『自由主義』、『平等主義』が憲法において具体化されている。

憲法が定める統治機構も、個人の尊厳を守

り、人権を保障するための国家のガバナンスであり、『民主主義』や『平和主義』もそれに資するものである。こうした諸原理の実現のためには、統治機構がその権力を濫用することなく、適切に作用する必要がある。そのため、憲法が定める統治機構の根底には「法の支配」と「権力分立」の原理が存在する。

II 日本国憲法における「自由」

自由とは多義的な概念であり、西洋政治思想史においては、それぞれの時代や社会状況を反映し、多くの思想家によって継承されてきた。

日本では、『天皇が臣民に与えた権利』として、個人の権利や自由についての規定が設けられた明治憲法を経て、第2次世界大戦後、日本国憲法が制定された。

ここでは、西洋の政治思想を踏まえつつ、個人の自由な意思決定と活動を保障する自由

権(国家からの自由)、社会的・経済的弱者が人間的な生活を営めるよう、国家に配慮を求める社会権(国家による自由)、民主主義の原理に基づき、民主主義の根幹を成す参政権が規定されている。

一方、個人が他者との共存の中で生きていかなければいけない以上、個人の自由を考える上でも、他人の自由との関係で制約が生じ得る。日本国憲法は、この点を「公共の福祉」による制約として定めている。

III AI・データ社会における「自由」「民主主義」への脅威

デジタル化の進展に伴うアルゴリズムの複雑化、AI、IoT、クラウドなどの情報技術革新は、ビジネスの手法を大きく変化させてつつある。

こうした新しいビジネスの展開には、憲法上保障されている個人の自由やプライバシー、平等への脅威となる可能性が潜んでいる。破壊的イノベーションが個人の自由や社会、国家に及ぼす影響を考えてみた。

① プロファイリングによる個人の自由、プライバシーの侵害の可能性

個人の生活や行動に関する大量のデータの集積が、個人の特定や、その者の属性や行動、

生活習慣の推定を可能に⇒個人の自由やプライバシーが侵害される恐れがある。

② スコアリングによる「身分社会」の到来?

購入・決済履歴、SNSデータ、資産保有情報などから、個人の信用力を評価することが可能に⇒同評価に基づく取引での優遇、格差の拡大・固定化など、平等主義に対する脅威が起こり得る。

③ センシングによる「超監視国家」の誕生

国家がさまざまな個人データを一元的に管理できるように⇒個人の生活や行動の監視、特定の行動に対するインセンティブ付与により、個人の主体的な決定を損なうことになりかねない。

IV 企業経営に関連する「自由」を考える

AI・データ社会の下で新規ビジネスが展開される中で、イノベーションと経済活動への規制のあり方が問われる。社会・経済環境の変化を踏まえながら、「公共の福祉の確保」の解釈、自由な経済活動への規制のあり方を考えていく必要がある。

イノベーションの促進を実現するためには、経済的自由権が十分に保障されなければなら

ず、規制は最小限にしなければならない。

その一方で、AI分析により、個人の趣味嗜好や性格などを今まで以上に推測できるようになる中、企業経営者は、技術の進展に伴って生じる倫理の問題を真摯に考え、人間中心の社会の構築につながる価値創造に挑むとともに、コンプライアンス体制の構築・運用に努めるべきである。

詳しくはコチラ





学びを止めないために 対面とICT学習を組み合わせ 「教育のニュー・ノーマル」

教育改革
委員会

委員長
峰岸 真澄

GIGAスクール構想や各種政府系会議において、教育のICT化への方針は出そろってきている。一方で新型コロナウイルスの感染拡大による休校という緊急事態に対し、実際にICT活用した遠隔教育や学習支援の実行はごく一部の教育現場にとどまった。第二波などによる再休校の可能性もある中、方針と教育現場のギャップを埋めるために教育改革委員会では6月に緊急意見を発表。その内容および来年の提言に向け、目指すべき教育の将来像を峰岸真澄委員長が語った。

(インタビューは7月7日に実施)

コロナ禍の課題克服と同時に 「教育のニュー・ノーマル」構築を

教育現場でのICT環境の整備は遅れていて、例えば教育用コンピューターの整備状況は、2019年において全国平均で児童生徒5.4人に1台に過ぎません。こうした状況で新型コロナウイルスの感染が拡大し、休校を余儀なくされてしまったため、ICTを活用した遠隔教育や学習コンテンツを使用した学習支援を行えた地域・学校はごく一部。つまり、ほとんどの学校で子どもの学びが止まるという緊急事態に陥ったのです。このことは、地域・学校間の学習格差拡大にもつながります。

現在、学校はすでに再開しているものの、休校期間は、ほとんどの小・中学校にとって大幅に学習機会が奪われた期間だったのです。休校期間中の学習の遅れを取り戻すためには、夏休みや土日・休日で挽回せねばならない力技を用いなければならない状態です。第二波が来たら、休日はいもう割り当てられず、児童生徒・教員双方にさらに負荷が高まり、心身ともにストレスが続いてしまいます。

これ以上、子どもの学びを止めないために、あらためて教育のICT化、オンライン化の必要性が高まっており、

地域によっては試行錯誤を重ねながら実践がなされてきました。第二波に備えるという観点でも、また、将来を見据えた教育の改革という観点でも、ICTを活かした学びを本格的かつ恒常的に運用し、対面授業との効果的な組み合わせによるハイブリッドでの「教育のニュー・ノーマル」を構築していくことが求められています。当委員会ではこのような観点から、教育現場や行政の現状も踏まえ、三つの意見を発信しました。

遠隔教育の制度化は避けられない 三つの環境整備を早急に実現すべき

一つ目は遠隔教育の要件を見直し、正規の授業として認めることです。例えば、先生が教科書をベースにして動画を撮影して配信する学校がごく一部にはありました。しかし、そうしたものは正規授業として認められていません。つまりスタジオ型やオンデマンド型授業は、現状、正規の「授業」として位置付けられていません。政府の規制改革推進会議でも、コロナ禍でこのような遠隔授業の正規授業化の提案がなされていますが、具体化は遅れています。児童生徒と直接対面し、同時双方向性が確保されていることが必須とされているためです。この要件を見直し、

遠隔教育を制度化すべきだと考えます。

二つ目の児童生徒1人に1台の端末を持たせるという政策は、既にGIGAスクール構想では予算化されています。しかし、当委員会では1人1台に加えて「持ち帰りができること」が重要だと考えています。自宅に持ち帰って宿題や予習をして、それを教員がオンラインでチェックするということが、本当の意味でのオンライン化の活用につながります。そのためには、家庭の通信環境の整備も、同時に進めていかなければなりません。

3点目は、1点目に示した通り、現制度では遠隔教育が正規授業と認められていないため、遠隔教育で使われる動画・学習コンテンツが著作権許諾不要の対象なのかということについては疑義が生じています。教員のみならず、教育委員会が作成した学習教材やコンテンツについても著作権許諾要件を緩和し、自宅に配信される学習動画で学べるようにする必要があります。

以上3点の早急な実現が教育のICT化、オンライン化に不可欠と考えます。遠隔教育を充実させるメリットは場所と時間の制約から解放されて学習機会が得られるという点にあります。その結果として自然災害などの非常時にも対応できるわけです。こうしたことを

わせて 化を

峰岸 真澄 委員長

リクルートホールディングス
取締役社長 兼 CEO

1964年千葉県生まれ。87年立教大学経済学部経済学科を卒業後、同年リクルート(当時)に入社。2003年同執行役員、09年取締役を経て、12年取締役社長兼CEOに就任。2009年経済同友会入会、19年度より経済同友会副代表幹事・教育問題委員会委員長に就任。20年度より教育改革委員会委員長。

考慮して、遠隔教育のメリットを活かしつつ、社会性や人間性の涵養^{かんよう}という対面授業の良さとも組み合わせ、新しい教育の姿を模索することこそが重要です。

ICTの活用は脱画一化・ 個人に合わせた教育の契機

ICTの活用が定着すれば、児童生徒は自宅で、自分の習熟度や興味や関心に合わせて学ぶことができるようになります。これは画一的な学びから脱却し、一人ひとりに合わせた学びによって「しなやかな創造性」を育むという、本質的な教育改革の目標にもつながるものです。教員も、校務の効率化が可能となり、新しい教育を創造する時間を確保しやすくなります。

ただし、その過程は、われわれ企業がテクノロジーの進展に合わせて働き方を変えていったように、教育現場でも段階を踏んで進めるべきです。

例えば第一段階は、教員と保護者のコミュニケーションを紙の連絡ではなくオンライン化します。コストも下がります。

第二段階としては、家庭での宿題や予習をオンライン化する。教師^{しんちょうく}サイドとしては、ICTを活用すると学習進捗がデータベースによって把握できるので

意見概要(6月17日発表)

小・中学校の子供の学びを止めないために ～遠隔教育の推進に向けた意見～

コロナ禍での学校休業による子どもの学習格差が広がりつつあることを受け、各地の教育委員会や学校にヒアリング調査を行ったところ、小・中学校の現場では試行錯誤しながらICTを活用した遠隔教育での学びを積み上げていたことが分かった。

今後、新型コロナウイルス感染症の第二波

や第三波が到来することを想定すると、対面での学校教育に、ICTを活用した学習を組み合わせる形を「教育のニュー・ノーマル」とすることが求められる。

再び子どもの学びを止めないために、遠隔教育を推進する際のボトルネックを把握し、具体的な処方箋を取りまとめた。

意見の具体的内容

1. 遠隔授業の要件を見直し、正規の授業として認めるべき

- ・教員が配信側にしかない「スタジオ型」遠隔指導やコンテンツを活用した指導は「正規の授業」として認められていない。
- ・教員と生徒が直接対面していなくとも授業と同等の教育効果を有する場合には正式な授業として認め、恒久的な制度化を図るべき。
- ・小・中学校の遠隔授業では、「同時双方向性」が確保されていることが必須要件となっており、これを緩和すべき。

2. 1人1台端末の早期実現および家庭への持ち帰りを可能とする環境整備

- ・新型コロナの第二波、第三波や冬季の再流行を想定し、秋ごろまでに1人1台端末の環境整備の目途を付けるべき。
- ・端末の持ち帰りを実現するために、Wi-Fi環境のない家庭へのモバイルルーターの貸与などにより、全ての家庭での通信環境を確保すること。
- ・持ち帰り時に児童生徒を有害サイトから守るためのセキュリティソフトの導入が必要であり、政府と自治体はこれを十分に支援すべき。

3. 小・中学校で使用するオンデマンド教材や教育委員会が作成する動画・コンテンツは著作権者の許諾を原則不要に

- ・小・中学校の「スタジオ型」、「オンデマンド型」遠隔授業は、病気療養児や不登校児向けの「オンデマンド型」以外はそもそも想定がされていないため、許諾が必要であるともみなし得るが、これは許諾不要であることを明確にすべき。
- ・小・中学校の教員が作成する遠隔教育用配信教材でも特例的に許諾不要とすべき。
- ・文化庁は文部科学省^{ひょうしつ}の遠隔授業についての要件見直しと平仄を合わせ、恒久的に許諾不要とすべき。
- ・文部科学省の通知では、「教育委員会が提供するICT教材や動画を活用した学習が効果的」とされているが、教育委員会が主体となり教材や学習動画を作成し、域内の児童生徒に配信する場合は補償金制度の対象外となっており、矛盾が生じている。教育委員会が作成した遠隔教育用の教材について、今年度に限り無償・許諾不要とすべき。

す。そして第三段階として、正規の授業の一部をオンライン化・遠隔化する。この段階では、これまでのように先生が一方向に一斉に教えるのではなく、生徒の習熟度に合わせてオンラインで学べるのです。たとえ休校となっても自宅でできるし、チャットで相談も可能になります。

最後の第四段階として、これらのツールを組み合わせ活用する。児童生徒がICTで習熟度別に学び、分からないところを個別に、対面またはオンラインで教員に尋ねる、といった形です。先生の生産性も圧倒的に向上します。こうしたプロセスを経て最終的なゴールを目指す上では、インフラや法律の

整備はもちろん、外側からICT化をサポートする部隊や、ICT化の進行をモニタリングできる可視化フレームも必要でしょう。

この点で、われわれ企業や経済団体がサポートできる部分もあろうかと思っています。当委員会では、何らかのロールモデルを作りマインドセットをする、あるいはICT化を目指すプラットフォームを作りナレッジを共有する、といったことを検討しています。ぜひ会員の皆さまにも、積極的に関与していただきたいと考えています。

詳しくはコチラ



コロナ危機を契機としたデジタル変革の加速に向けて

デジタル
エコノミー委員会
(2019年度)

委員長
程 近智
寺田 航平

今回のコロナ危機により、あらゆる分野でわが国のデジタル化の遅れが露呈した。一方、外出・移動、接触の制限を余儀なくされる中で、われわれはデジタル技術がもたらす可能性やその障害となる制度・慣行の存在など、さまざまな気付きを得ることができた。世界はウィズ／アフターコロナの「新しい普通(ニューノーマル)」への変革に向けて大きく動き始めている。日本もコロナ前に逆戻りすることなく、デジタル変革(DX*)を本格的に加速させなければならない。こうした問題意識から、企業や政府が直ちに着手すべき点を中心に意見を取りまとめた。

I 企業のDXをウィズ／アフターコロナの新たな成長の原動力に — 国家戦略特区「スーパーシティ」の積極的活用を

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大によって打撃を受けた日本経済の再生は、今後の最重要課題である。経済再生・成長の牽引役である企業は、この危機をチャンスに変えるべく、デジタル投資を積極的に行い、効率化・省力化のみならず、破壊的な新事業創造、データ活用による価値創造に挑戦し、DXを新たな成長の原動力とすべきである。
- ・その意味で、5月に成立した「改正国家戦略特区法(スーパーシティ法)」の意義は大きい。「スーパーシティ」は、データ連携基盤を軸に、AIやビッグデータを活用し、世

界最先端の都市づくりを目指すものである。大胆な規制改革によって、交通、物流、金融、医療・介護、教育、エネルギー、観光、農業などのさまざまな分野で、先進技術を社会実装することが目指されている。

- ・地方自治体には、年内の選定に向け、これまでの常識や発想にとらわれない大胆な構想の提案を期待する。企業としても、構想力や技術力を発揮し、意欲ある地方自治体と連携することで、住民視点に立った新事業創造の舞台として、スーパーシティの枠組みを積極的に活用すべきである。

II 利用者視点と信頼に基づいたデータ連携の推進を — 企業は社会のために自社保有データの積極的な提供を

- ・新型コロナウイルス感染症対策の一環として、政府の要請により、プラットフォーム事業者や移動通信事業者が、位置情報や検索履歴などに関する統計データを提供した。このように、オープン化された行政保有データのみならず、交通、通信、電力供給など企業保有データも、公共財として活用すべきである。
- ・それに加えて、スーパーシティ構想で目指しているように、企業や業界の壁を越えたさまざまなデータ連携が進めば、これまでにない新しいサービスの創造が可能になり、われわれの生活の利便性は飛躍的に高まることになる。

【データ連携による価値創造(例)】

- ①求貨求車情報の連携による物流の効率化、人手不足緩和

- ②各交通機関のデータ連携による最適経路・手段による移動サービスの提供(=MaaS: Mobility as a Service)
- ③ライフイベントにかかわる諸手続き、支払い・受給・決済のワンストップ化
- ④効果的・効率的な医療・介護サービスの提供や、個人のニーズに合わせたさまざまな健康関連サービスの提供

- ・しかし、プライバシー保護に関する不安や、データ提供のインセンティブやメリットが明らかでないなどさまざまな理由から、個人や企業はデータ提供に総じて消極的であり、データ連携・活用は進んでいない。
- ・日本は、「信頼ある自由なデータ流通(DFFT: Data Free

Flow with Trust)」を提唱しており、個人情報保護法の改正などデータ流通・利活用の法整備も行ってきた。今後も、「信頼」に基づいたデータ流通・利活用促進のためのルール整備をより一層推進すべきである。

(例)

- ①データ提供のインセンティブ設計(金銭的インセンティブ、データ連携によるアウトカムの可視化など)
- ②デジタルガバナンス・コードの活用(データ提供に積極的な企業が評価される仕組み)
- ③データオーナーシップの明確化(データの利用権限の明確化)

- ・プライバシーへの不安については、本年6月に成立した改正個人情報保護法で、イノベーション促進の観点から新たに創設された「仮名加工情報」を積極的に周知するとともに、一部において、国、地方自治体、企業で一部異なる個人情報保護の取り扱いの一元化を行うべきである。
- ・企業としても、供給者の論理を優先するのではなく、利用者視点に立ち、社会のために自社保有データを積極的に提供すべきである。そのためには、自社保有データについて競争領域と協調領域との区別を明確化し、協調領域のデータは公共財として提供していくことが望ましい。

Ⅲ 行政のDX加速で、危機に強い「デジタル・ガバメント」の早期実現を — 人材獲得・拡充、マイナンバー制度の利便性向上と活用を

- ・「デジタル・ガバメント」構築の遅れは、コロナ危機への対応で数々の問題を生じさせた。例えば、緊急経済対策の一つである「特別定額給付金(1人10万円)」について、オンライン申請手続を行う「マイナポータル」と、自治体の情報システムが十分に連携されていないため、手作業で申請内容を照合することに時間がかかるなど、デジタル化で期待される効果とは逆行する状況に陥っている。
- ・ウィズ／アフターコロナの社会において、危機に強いデジタル・ガバメントを構築するためにも、行政のDX加速が不可欠である。そのためには、戦略・施策などの具体的推進を担う人材の獲得・拡充が急務である。
- ・主要国の政府や自治体では、日本とは桁違いのデジタル人材を登用している。日本においても、競争力のある報酬水準を確保する仕組みを導入し、人材獲得・拡充に努めるべきである。その際、利用者視点を持つ多様な業界のデジタル人材や、IT知識を持つ若手人材の登用が必要

である。先進的な自治体の例を見ても、政府や自治体がスーパーシティなど魅力ある具体的構想を打ち出せば、その実現に共感する有為な専門人材が集まるはずである。

- ・今回の危機で、マイナンバー制度の問題点があらためて明らかになった。今後の給付の迅速化に向け、マイナンバーと銀行口座を紐づけることも検討されているが、経済社会やデジタル・ガバメントの重要なインフラとして、マイナンバー制度の利活用拡大に向けた抜本的改革が必要である。マイナンバー制度の利便性向上については、まず以下を検討すべきである。

- ①マイナポータルと自治体の情報システムの連携を加速させるための支援強化
- ②マイナンバーを「特定個人情報」と定義する規定の撤廃(利活用しやすい番号への転換)
- ③2021年3月から健康保険証として利用可能となるマイナンバーカードと健康保険証とのワンカード化早期完了

Ⅳ DX、データ連携推進に向けた具体的課題を解決する官民検討の強化を

- ・日本のDX推進に向けて、政府のIT総合戦略本部を中心に、民間人も参加するさまざまな会議体で戦略や施策が検討されている。世界に比べて周回遅れと言われ続けてきた日本のDXを加速させるためには、こうした既存の政策形成プロセスの中で、具体的課題についてスピード感を持って解決していけるよう、官民による検討の場をより一層強化していくべきである。
- ・例えば、コロナ危機でテレワークを推進する中で問題となった「書面・対面原則」「押印原則」については、規制改革推進会議が中心となり、政府と経済団体の意見交換の場を設け、障害となっている行政手続や民慣行の見直しなどの動きが加速している。

- ・DXやデータ連携などの課題についても、「官民データ活用推進戦略会議」「官民データ活用推進基本計画実行委員会」「オープンデータ官民ラウンドテーブル」などさまざまな会議体があるが、利害関係の調整を行っていく上で、個人や企業が直面している問題点について、官と民が率直に意見交換し、具体的な目標・期限の設定や効果の定量化を行い、迅速に解決していくための機能強化を図るべきである。

詳しくはコチラ





紹介者

荒木 秀文

太陽工業
取締役社長

藤森 伸彦

藤森工業
取締役副会長



ポストコロナの環境変化

昨今、コロナ終息後の私たちの生活やビジネス環境がどのようなになるのかという話題を多く見掛けます。終息後もコロナ感染拡大前の日常に戻ることはないと思います。

今まで“働き方改革”と言われても進捗^{しんちよく}しなかった命題が、コロナ感染拡大で在宅勤務、テレワークが一般化して、皮肉にも急激に改革が加速されたのは事実です。在宅勤務ではweb上の会議進行で効率が上がったという声も聞きます。一方では、リモートうつなどの問題も見つかりました。“働き方改革”から“働き甲斐改革”、そして自分の“生き方改革”にいかに広げられるかが次の課題となるのでしょうか？ ワークライフバランスを越えて、ワークインライフ、生活の中に仕事があると考えて、家庭や趣味の中で、豊かな心の醸成と自己実現、その中で生産性の良い仕事の仕方の模索でしょうか？ 在宅勤務での管理の方法論はいろいろと言われていますが、仕事のやり方ではなく、最終的に効率、生産性を上げる目的においては、徹底した成果主義だけが人の評価基準になっていくのでしょうか？ いろいろな課題がポストコロナ時代には残されています。

ジュネーブ国際問題高等研究所のボールドウィン教授は著書の中で“あなたの仕事は離れた所からでもできますか”という問いに、もしできるなら、その仕事はなくなる危険性があると言っています。バーチャル移民／遠隔移民という存在に取って代わられるリスクがあるというのです。全ての業種にあてはまるとは思いませんが、AIやコストの安い国の優秀な人に、遠くから代替できる仕事は、確かに置き換わる可能性を秘めています。

個人的には、在宅勤務が有効であっても、実際に人に会い、擦り合わせ、空気を読むコミュニケーション、時代遅れの飲みニケーションがAIや遠隔移民より、自分の価値を高めて優位に立つとも思いたい還暦世代であります。おっさんにも幸あれ！

家で奥様と些細なことで喧嘩にならないよう、早くワクチンや薬ができて、コロナもただの風邪だからという日が来ることが一番。熟年離婚からコロナ離婚にならないように、亭主元気で留守がいい！

▶▶ 次回リレートーク

渡邊 健太郎

エコラボ合同会社
代表執行役員社長

新入会員紹介

会員総数1,476名(2020年6月19日時点)



いのうえ しんいち
井上 慎一

所 属：全日本空輸
役 職：取締役専務執行役員



みやがわ じゅんいちろう
宮川 純一郎

所 属：全日本空輸
役 職：取締役執行役員



わたなべ ひさのぶ
渡邊 壽信

所 属：きらぼし銀行
役 職：取締役頭取



にいざき としひこ
新居崎 俊彦

所 属：BTジャパン
役 職：取締役社長兼COO



みなみ まさひろ
南 昌宏

所 属：りそなホールディングス
役 職：取締役兼代表執行役社長



みやじ たけお
宮道 建臣

所 属：日油
役 職：取締役社長



くわ た はじめ
桑田 始

所 属：JECC
役 職：取締役社長



まさむね えり
正宗 エリザベス

所 属：荒川化学工業
役 職：社外取締役



あおき たけお
青木 健雄

所 属：泉工医科工業
役 職：取締役



ヴィースホイ ひろき
ヴィースホイ 弘貴

所 属：メツラー・アセット・マネジメント
役 職：取締役副社長

退 会

こばやし えいぞう
小林 栄三

所 属：伊藤忠商事
役 職：名誉理事

すみ しゅうぞう
隅 修三

所 属：東京海上日動火災保険
役 職：相談役

の ろ じゅんいち
野呂 順一

所 属：ニッセイ基礎研究所
役 職：取締役会長

よしだ まさあき
吉田 正昭

所 属：ルネサンス
役 職：取締役顧問

ほった としこ
堀田 利子

所 属：ルネサンス
役 職：顧問

よねだ たかし
米田 隆

所 属：元・TMI総合法律事務所
役 職：弁護士

まつもと あきら
松本 晃

所 属：ラディクルジャパン
役 職：取締役会長CEO

にしむら けん
西村 健

所 属：全日空商事
役 職：顧問

ながみね とよゆき
長峯 豊之

所 属：ANAホールディングス
役 職：常勤顧問

こさき てつじ
小崎 哲資

所 属：ユニゾホールディングス
役 職：取締役社長

えはら のぶよし
江原 伸好

所 属：ユニゾン・キャピタル
役 職：パートナー

ひぐち てつじ
樋口 哲司

所 属：MS&ADインシュアランス
グループホールディングス
役 職：専務執行役員

おくむら みきお
奥村 幹夫

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：グループCSO執行役常務

いとう かんじ
伊藤 寛治

所 属：飛鳥建設
役 職：特別顧問

かいほり しゅうぞう
海堀 周造

所 属：横河電機
役 職：アドバイザー

たかぎ くにのり
高木 邦格

所 属：国際医療福祉大学
役 職：理事長

ながしま さとし
長島 聡

所 属：ローランド・ベルガー
役 職：シニアパートナー・グローバル
イノベーションオフィサー

おおいけ ひろかず
大池 弘一

所 属：日油
役 職：相談役

きぎ お よしこ
笹尾 佳子

所 属：レオパレス21
役 職：社外取締役

むしや りょうじ
武者 陵司

所 属：武者リサーチ
役 職：代表

さくらい しゅう
櫻井 醜

所 属：トッパン・フォームズ
役 職：相談役

ひらやま やすゆき
平山 泰行

所 属：元・リそな銀行
役 職：元・取締役副社長兼執行役員

やまもと たつさぶろう
山本 辰三郎

所 属：第一生命ホールディングス
役 職：常務執行役員

しみず ひろし
清水 弘

所 属：アーサー・D・リトル・ジャパン
役 職：シニア・アドバイザー

さかい ひろゆき
酒井 弘行

所 属：酒井・柿沼会計事務所
役 職：公認会計士

どい ゆきお
土居 征夫

所 属：武蔵野大学

ひらの けいいち
平野 圭一

所 属：アクティヴィ
役 職：代表取締役CEO

しばた けい
柴田 啓

所 属：ベンチャーリパブリック
役 職：取締役社長

ひがし みつお
東 光伸

所 属：企業統治推進機構
役 職：パートナー

ふじい しゅんいち
藤井 俊一

所 属：藤井事務所
役 職：代表取締役

つかもと みきお
塚本 幹雄

所 属：コマニー
役 職：取締役 会長執行役員

あらかわ しょうし
荒川 詔四

所 属：石黒徹法律事務所
役 職：弁護士

おの しゅん
小野 駿

もりぐち たかひろ
森口 隆宏

うえむら てつ
植村 徹

所 属：元・東北新社

2020.4.21 ご逝去による会員資格の喪失

いしくろ とおる
石黒 徹

所 属：石黒徹法律事務所
役 職：弁護士

2020.5.18 ご逝去による会員資格の喪失

No.830 July 2020 経済同友 7

C O N T E N T S

特集

ノミネートメンバー講演会始動
カスタマーペインに向き合う
プロダクト・組織づくり 03

Close-up 提言

物流改革を通じた成長戦略PT【提言】
山内 雅喜 委員長
国家戦略として規制・制度改革を進め
物流クライシスから脱却を 06

労働市場改革委員会【報告書】
木川 真 委員長
多様な人材の活躍に向けた現状認識と課題
～兼業・副業の促進と
特定技能制度の定着などを中心に～ 08

憲法問題委員会【報告書】
大八木 成男 委員長
憲法リテラシーを高めデジタル化時代の
自由と人権に向き合う経済活動を 10
教育改革委員会【意見】
峰岸 真澄 委員長
学びを止めないために対面とICT学習を
組み合わせて「教育のニュー・ノーマル」化を 12
デジタルエコノミー委員会【意見】
程 近智 委員長／寺田 航平 委員長
コロナ危機を契機とした
デジタル変革の加速に向けて 14

Column

私の一文字 峰岸 真澄 02
「全ての事業は、個人の情熱から誕生」
リレートーク 藤森 伸彦 16
「ポストコロナの環境変化」
私の思い出写真館 山中 祥弘 19
「清里でP.F.ドラッカーと論争」
新入会員紹介 17

※都合により今号のコペンハーゲン通信は休載いたします。



山中 祥弘
メイ・ウシヤマ学園
ハリウッド大学院大学
教授・学長・理事長

清里でP.F・ドラッカーと論争

「時」は、私の学生時代、日本は戦後復興を遂げ世界へ飛躍しようとしていた東京オリンピックが開催される直前の1964年7月。「所」は山梨県清里高原の財団法人キープ協会「清泉寮」。その創立者ポール・ラッシュ先生は、来日(1925年)以来、関東大震災復興および戦後復興など、日本のために生涯貢献された。また、私の恩師であり、義父母のハリウッドグループ創立(1925年)以来の恩人でもある。

この「写真」はポール・ラッシュ先生の提案で清里訪問中のドラッカー先生の「早稲田大学産業経済研究会」清泉寮ゼミが開催された時のスナップだ。そこで、ドラッカー先生は日本の将来について、戦後日本の復興を築いた優れた経営者の次の世代が育っていないのが問題であり、今までのような成長は期待できないと指摘した。

それに対し、われわれは先達の敗戦の失敗と戦後復興の成功から多くのことを学び、さらに、先達を乗り越えようとア

メリカの優れた経営と技術を学ぼうとしている。われわれの時代には、日本企業はアメリカ企業を脅かす時が来るであろうと、若気の至りの反論であったが、内心は本気であった。

この清里ゼミのことが、のちに出版(1964年10月)された『ドラッカー 経営とはなにか』(日本事務能率協会)の序文に次のように紹介されている。

たまたま、日本アルプスの山頂で出会った一団の若い人々が語ってくれた。「たしかに日本の若い世代の前途には幾多の問題があると思いますが、われわれの一番大きな問題は、経営において、われわれの先達が、過去10年間に築いてきた業績にはじないよう行動するということでありましょう」という言葉ほど私は感動させられたものはない。

一人の若者の意見にも、^{しんし}真摯に耳を傾ける偉大なドラッカー先生の柔軟な思考と人柄に、私もこれほど感動させられたものはない。



左から4人目の男性がドラッカー氏、3人目が筆者

同友会は
行動する“DO”友会!

活発に 活動する産業懇談会

～会員相互の情報交換と交流促進のため1974年に設置～

政策委員会と並ぶ本会活動の大きな柱となっています。

14グループ、約860人が参加し、
企業経営、経済、文化など
幅広いテーマの講演、施設見学、
懇談会などを実施し、知見や
ネットワーク拡大にお役立ていた
っています。



各グループのメンバーや外部
講師による魅力的な講演

- 多彩な分野の施設見学会も行われています。



▲航空機整備工場



▲日本銀行

- 2020年7月からは新型コロナウイルス対策としてオンライン参加も試行、より参加しやすく魅力的な新たな例会づくりに取り組んでいます。

本誌8-9月合併号で産業懇談会の詳しい
活動紹介や入会案内などを掲載予定



イラスト・溝口イタル

