

挑戦に満ちた日本への転換

～『生活者(SEIKATSUSHA)』が挑戦・活躍し、
所得が増える社会に変えるためには～

12月20日、東京都内にて「未来選択会議第7回オープン・フォーラム」を開催した。今回は、企業や組織において「挑戦の総量」を高める仕組みや制度、仕掛けのあり方を中心に、大企業経営者、スタートアップ経営者、若者団体代表、若手官僚、学識者、NPO代表、シンクタンクなど、18人が議論に参加し、学生や本会および所属企業社員、各地経済同友会会員など約300人が傍聴・視聴した。未来選択会議は、世代・性別・所属・肩書などの違いを越え、多様なステークホルダーが自由闊達に議論を行い、日本の将来に向けた論点・選択肢を提示することで、「日本の変革」に向けたうねりを生み出すことを目指している。

開会挨拶／導入説明.....	03
第1セッション.....	04
第2セッション.....	06
挑戦の総量を高めるための コミットメント.....	08
まとめ・閉会.....	08

I
N
D
E
X

開会
挨拶

挑戦の総量を増やす仕組みや仕掛けの
あり方について深掘りしたい

玉塚 元一

副代表幹事／未来選択会議 世話人

2022年は、各界若手リーダーと共に日本が目指すべき社会の姿を展望し、議論を進めている。第4回オープン・フォーラム(2月)では、経済成長そのものを目的化するのではなく、豊かさ、ウェルビーイング、社会の持続可能性などを目標に掲げること、挑戦に対する共感や応援を広げ、社会全体の挑戦の総量を拡大することが最も重要と確認した。

第5回オープン・フォーラム(6月)では、スタートアップの振興において国民皆が当事者であることや、起業フレンドリーな社会風潮、挑戦者を応援し、失敗を称えるマインドによって、社会全体でうねりをつくり出すことが重要と確認した。第6回オープン・フォーラム(9月)では、無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)を起点に議論を行った。その結果、経験の多様性と異質と出会うこと、人を属性でなく個人として見ることで多様な能力を引き出すこと、仕組みとエンパワーメントの両面で個人の潜在力を引き出すことについて、その重要性を共有した。

本日は、これまでの議論で出された論点を踏まえ、企業・組織において挑戦の総量を増やす仕組みや仕掛けのあり方について、深掘りしていきたい。

導入
説明

未来選択会議を起点に、「生活者」全員が
未来に向けて主体的な選択と行動を

櫻田 謙悟

代表幹事

「生活者共創社会」とは、一言で示すと、経済規模だけではなく、社会のあらゆるステークホルダーのハピネス、幸福という多面的な価値や質的な成長を目指すクオリティー国家の実現を目指すものである。これを、生活者の選択と行動によって形成していく。これこそが「生活者共創社会」である。とりまとめの議論を通じて何よりも重視したのは、将来を担う若者世代の視点である。これまでの未来選択会議で出されたさまざまな意見や提案などを盛り込んでいる。

長い間、日本経済は停滞し、世界の中で相対的に貧しくなっている。例えば、急激に進んだ円安は、本当に金利差だけの原因で生まれているのであろうか。バブル経済崩壊後のいわゆる「失われた30年」は、「失った30年」である。私たちは、変わらなかったのではなく、変わりがなかったから変わらなかったのだ。

環境・エネルギー、財政政策、社会保障、新型コロナウイルスへの対応など、もはや経済団体だけで解決できるテーマはない。立場や利害を超えて開かれた未来選択会議を起点に、「生活者」全員が決める覚悟を持ち、決め方を決めるところまで議論を進化させることで、主体的に未来を選択できるようにしていきたい。

第1セッション(要旨)

〈テーマ〉 「企業・組織」において挑戦者を増やす仕組み・仕掛け

ファクト・事例から見る課題

企業や組織において「挑戦の総量」を高める仕組みや仕掛けのあり方を中心に議論した

プレゼンテーション

小さくなるパイを奪い合う 競争はやめよ

亀坂●日本の教育・研究面の問題を提起したい。海外と比較して日本の地盤沈下が進んでいる。国際的なコンテストに学生が参加すると、日本では優勝できても、海外ではまったく通用しない。私が所属する日本ファイナンス学会の英文雑誌は、日本人の投稿が非常に少ない。少子高齢化が進む中、大学の数が増え続け、私立大学の4割程度は定員割れの状況で、学生の確保が激化している。大学教員の研究時間は減っており、今後、どんなに頑張っても研究は伸びていかないのではないかと。学生のレベルにもばらつきが生じており、一部の学生にとっては物足りない状況が生まれている。これでは、学生の才能も伸ばしにくい。

職員個人の多様な興味関心を重視した 「政策オープンラボ」

平林●金融庁における「政策オープンラボ」の取り組みを紹介する。社内副業のように、業務時間の1～2割程度をラボの活動に充てることができ、どのようなテーマを取り上げても構わない。うまくいかなくても怒らないし、怒られることもない。組織としての方針に盛り込まれ、幹部レベルも含めてコミットメントを得た上で活動している。予算の手当てや、メンター制度といった必要最低限のサポートの枠組みがビルトインされており、若手も積極的に参加しやすい。私がリーダーを務めている「金融包摂ラボ」では子どもの貧困と地域金融に焦点を当てて取り組んでいる。

地域に張り巡らされた主体が、当事者意識を持ってこの問題に何らかの形でかかわることで、地域の子どもの問題が前向きに変わっていくのではないかと期待を寄せている。

女性社外取締役を議長とする 女性活躍推進委員会を設置

的場●人材戦略を、重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、結果、労働生産性が、2010年度から2021年度にかけて5.2倍に増加した。10年度より、働き方改革を実施し、社員一人ひとりの労働生産性向上と健康経営とともに、女性の活躍推進も行っている。一律ではなく、個別事情に応じた支援も実施している。男性社員の共働き率は、21年度には全社で43%と2000年度の10%から大幅に増加し、男女共に仕事と家庭の両立が大きな課題となっている。21年10月に取締役会の任意諮問委員会として、女性社外取締役を委員長とする女性活躍推進委員会を設置した。半数を社外、半数を女性として構成している。この委員会での提言は、取締役会に直接答申される。取締役会の監督機能により人事の重要施策をモニタリングしていくという体制を確立した。活動の結果、2021年4月に35人だった女性役職者が、2022年4月には46人と11人増加した。また、近年大幅に増加した共働き社員の仕事と家庭の両立を支援するために、22年10月に育児両立手当、不妊治療のための休暇を導入した。

挑戦の土台となるカルチャーと メカニズムと組織

渡部●弊社は、地球上で最もお客さまを大切にすることで



櫻田 謙悟

経済同友会 代表幹事
SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役 代表執行役会長



石村 和彦

経済同友会 副代表幹事／
未来選択会議 世話人
AGC 元・取締役会長



新芝 宏之

経済同友会 幹事／
未来選択会議 世話人
岡三証券グループ 取締役社長



玉塚 元一

経済同友会 副代表幹事／
未来選択会議 世話人
ロッテホールディングス 取締役社長

ありたいと考えている。あらゆる考え方・戦略は、常にお客さまからスタートしている。イノベーションの対象には、価値、利便性、品揃えという三つの柱があり、そこに集中して投資をする。創業者ジェフ・ベソスの「10年経っても変わらないものって何だろう」という考え方にこだわっている。それは、「低価格での提供」「迅速な配送」「幅広い品揃え」という大切な価値であり、そのためにイノベーションを起し続けている。

そこに挑戦の総量を多くし、失敗しても、他にも同じような失敗をしている人から学べるようにする。イノベーションを起こす上で重要なことは、カルチャーとメカニズムと組織だ。どのようなメカニズムを作るのか、そのメカニズムがしっかり繰り返される仕組みを作り対応させる。経営者の仕事は、仕組みを作ることだ。

意見交換

挑戦を引き出し合うヒント

大嶋●挑戦を引き出し合うような関係性をつくる取り組みが非常に重要だ。例えば伊藤忠商事や金融庁の取り組みを深掘りしていくと、何か新しいヒントが見えるのではないかな。

的場●縦割りの壁をどう打ち破るかが課題だ。弊社も、社内プロジェクトを公表し、社員が手を挙げて、そこに自分の時間の一部を副業できるシステムを実施している。

平林●入庁1年目の職員を積極的に巻き込むようにしている。その際、ラボでの活動をサポートすることを伝えるようにしている。

渡部●新しい取り組みを実施するときに、二つ重要なことがある。一つは、失敗した人に対して罰が与えられることがない環境、サイコロジカルセーフティが与えられること

である。もう一つは、必ず10人ぐらいまでのチームで新規事業を実施して、意思疎通をうまく図ることである。弊社では、これを「2ピッツァ・チーム」と呼んでいる。

挑戦しがいのある正しい競争を

亀坂●韓国で映画産業が伸びたのは、映画を鑑賞する際の料金の3%を、映画発展基金として徴収し、それが制作費の助成や、若手の人材育成に充てられていることが一因だ。こうした取り組みを、日本でも業界単位でできないだろうか。日本は過度な競争ではなく、共創、つまり皆で創っていく社会を目指すべきだ。

渡部●お客さまの困りごとは何かということを皆で考え、それについてソリューションを創り合う共創は、生活者に対しても良いことだ。誰かの良いアイデアを模倣して、皆が同じことを競い合う競争は意味がない。

挑戦の前に、まず個人のパーパスの確立を

櫻田●挑戦の意欲を引き出す仕組みが必要だ。会社のパーパスよりも、個人のパーパス、何をやりたいのかを自分に問い掛けることが重要である。やりたいことがはっきりしない人に、挑戦を呼び掛けることは難しい。絶対にそらんじることのできない会社のパーパスを時々読むような状態で、パーパス経営はできない。どうすればあなたはやりたいことが分かるのかと、これまで大企業は語り掛けてこなかった。

会場参加者●挑戦する大人の背中を、若者はよく見ている。難しいことに挑戦し輝いている大人の背中を見ることは、次世代にとって重要な気付きであり、学びでもある。

玉塚●挑戦は、エイジレスでなければならない。



秋元 里奈

未来選択会議 準備会合 メンバー
食べチョク 代表
ビビッドガーデン 取締役社長



大嶋 寧子

リクルート
リクルートワークス研究所
主任研究員



亀坂 安紀子

青山学院大学
経営学部
教授



北村 健太

未来選択会議 準備会合 メンバー
経済産業省 経済産業政策局
産業創造課 課長補佐

第2セッション(要旨)

〈テーマ〉 「企業・組織」において挑戦者を増やす仕組み・仕掛け

課題解決の突破口を探る

プレゼンテーション

「挑戦を引き出し合う社会」に向けて

大嶋●弊社の調査では、実に4割もの人がキャリアの挑戦を諦めている。自分のこれからをどうしたいか分からない人も非常に多い。背景には、挑戦者の孤立がある。新しい何かをやっていかこうとする際には、周囲の人々との協働や助け合いが必要である。最後のセーフティネットとしての公助も必要だ。調査では、実際にキャリアを支えるような人間関係があるか否か、困難なときに公的支援を認知しているかによって、未来への自信や好奇心を持ちながら自己決定をしていく姿勢にも差が出ることを示されている。

二つ提言したい。一つ目が、挑戦を引き出し合うつながり・コミュニティの推進である。二つ目が官民連携による挑戦支援の充実だ。挑戦を引き出し合うつながり・コミュニティは、社会の中にさまざまな形で広がっている。例えば、居場所や学び、共創の場を提供する職業コミュニティが立ち上がっている。また、労働組合の中でキャリア支援を強化する動きも出ている。NPO、地域アルムナイ*、協同労働、企業アルムナイも、キャリアの支え合いとして機能し得る。職業訓練を行う枠組み、再就業に向けた新たな支援の形を官民連携で作っていくべきである。

*卒業生、同窓生、校友

挑戦の土台としての平等と公平

倉橋●イノベーションには多様性が必要であるが、日本人は多様性に弱いという。多様性を高めるためには、「平等」から「公平」に移行する必要がある。これまで、新卒で会社

に入り、休みを取らずに働き続けた人が出世することは、非常に分かりやすいルールであった。このルールは平等ではあるが、家庭環境などの事情を抱える人にとっては不公平である。多様性を促進するには公平を推進することが大事である。

新型コロナウイルスのまん延によって保育園が休園した際、弊社では就業困難の社員が現れた。限られた人員で業務を行っている、弊社のようなスタートアップ企業では、育児のために社員が休暇を取得した場合、他の社員が残業してフォローする。中には妊活中の社員も存在するため、保育園に子どもを預けている社員のみを追加で有給休暇を提供することが果たして公平なのか、活発な議論になった。結果、有給ではなく無給の休暇を提供し、フォローをする社員にはしっかりと残業代を支払うことで着地した。どうバランスを取るかが今後の経営で非常に重要だ。

多様な経験でマインドセットの変革を 管理職も越境体験

小沼●「挑戦者の孤独」に対する処方箋の一つとして、挑戦するコミュニティへの「越境体験」を提案したい。個人が、所属企業から、挑戦するコミュニティに出て、挑戦の風土を企業に持ち帰る「越境」の取り組みを積み重ねることで、社会変革が行われていく。10年以上にわたって団体としてさまざまなことに取り組んできたが、その一つが留職プログラムである。言わば青年海外協力隊の企業版であり、企業の若手社員を数カ月間、新興国のNGOなどに派遣し課題解決に向けた挑戦をしてもらうものである。

若手だけではなく、管理職層が挑戦することも非常に大



倉橋 隆文

経済同友会
第2期ノミネートメンバー
SmarterHR 取締役 COO



小沼 大地

クロスフィールズ
共同創業者・代表理事



清水 秀行

日本労働組合総連合会(連合)
事務局長



丹羽 啓介

未来選択会議 準備会合 メンバー
財務省 大臣官房文書課
課長補佐

事であり、そのための越境プログラムも提供している。快適な場所から出て考えること。こうした経験がさまざまなレイヤーにおいて必要だ。現在経営層がNPOの外部理事やアドバイザーになる越境プログラムにも挑戦している。

多くの日本人は挑戦できないままにいる

清水●千葉県の公立中学校の教員でキャリアをスタートしたが、年功賃金で定期昇給する中、給与が下がることはないと思っていた。30年もの間給与が上がらない状況は官も民も同じで、どうしてこうなったかと考える私のような60代がたくさんいるのではないかと。多くの昭和世代が、ほとんど一つの世界しか見てこない過ごし方をしてきた。

サッカーのワールドカップの日本代表選手26人のうち20人が海外に移籍していた。挑戦ができる人はいい。挑戦ができる会社もあればいい。しかし、多くの人は、挑戦できないままにいる。成功者だけではなく、誰もが挑戦できる社会の実現が日本の課題である。

パーパスとは別に、企業カルチャーの醸成にも注力を

坊垣●女性の社会進出だけが進むと、女性が家庭を守りながら仕事もする状況が続いてしまう。世界的に見ても日本の女性の睡眠時間が一番短い。男性の育休取得率は14%程度であり、取得者も80%が1カ月未満と、本質的な改善は進んでいない。

弊社では、昨年、育休取得率が60%を超え、半年の休暇を取得する社員も非常に多くなった。背景には、女性役員、女性管理職が多いことが挙げられる。意思決定の場に女性がいることが非常に大きい。

弊社では、人事部門とは別に、カルチャー部門を設置している。例えば、「言いづらいけど言うべきことを言いやすい文化」「立場に関係なくコミュニケーションを取りやすい文化」など、企業文化に関するゴールをパーパスとは別に設定し、検討する専門部隊が存在する。何かを進めるとき



室橋 祐貴

未来選択会議 準備会合 メンバー
日本若者協議会
代表理事



渡部 一文

経済同友会 幹事
アマゾンジャパン
バイスプレジデント

には企業カルチャーが重要で、経営者をもっと意識すべきではないか。

意見交換

挑戦の土台となる組織カルチャーの確立を

石村●挑戦の総量を増やしていくためダイバーシティの加速を徹底的に考えなければならない。育児に限らず柔軟な働き方ができるよう、仕事をサポートする仕組みも用意したい。

小沼●若手は越境が当たり前になっている。一番大変な状況になっているのは中間管理職であり、どうサポートするかが課題である。優秀層の派遣が評判を得ると風向きが変わる。越境する中間管理職層が、未来を切り開く活動のための投資を受けている人たちであるという見方によっていく。

倉橋●弊社では、経営会議をオープンにして全従業員が視聴できる環境を整え、議事録も公開する。役員や部長のポストが視野に入った50代にとって、急なルール変更は受け入れ難い。ある企業では、給与引き下げを伴う人事制度の大改革を実施したが、そのタイミングは年間数百億円の赤字を計上した時期であった。圧倒的危機感や危機的状況も大きく変わるチャンスである。



濱松 誠

未来選択会議 準備会合 メンバー
ONE JAPAN
共同発起人・共同代表



平林 高明

金融庁
総合政策局 秘書課
課長補佐



坊垣 佳奈

未来選択会議 準備会合 メンバー
マクアケ
共同創業者・取締役



的場 佳子

伊藤忠商事
執行役員
人事・総務部長



坊垣●1 on 1 ミーティングなどの場を通じて、管理職が個人の事情をしっかりと確認の上、公平とは何かを考えると同時に、制度では解決できないことをフォローアップしていくことも重要だ。

渡部●弊社には企業理念を表す16の「リーダーシップ・プリンシプル」がある。データに基づいて正しいと思うことは、上司に進言することがカルチャーになっている。不公平と感じる施策があるなら声を上げるべきで、そのようなカルチャーをつくるべきだ。

的場●弊社の働き方改革はトップの強いリーダーシップで始まったが、社員がアンハッピーと思うものは細かに軌道修正をしている。働き方改革で朝型勤務制度を導入したが、これもレビューをして、残業が減っているか、皆の働き方は効率的になったか、社員がハッピーになったか確認しながら、制度を調整しながら進めている。

会場参加者●弊社にも「リーダーシップ・ビヘイビア」があり、会社で成功するリーダーのビヘイビアを明確に四つ定めている。人種、国籍、性別、働く時間や場所の記載はない。労働を時間で管理するという日本のやり方が、弊社ではグローバル人材育成の大きな足かせになっていた。

会場参加者●調査では、若者の就職の意思決定で一番大きく影響を与えたものは福利厚生と勤務地である。そもそも、夢や目標に向かって自分が挑戦したいと思うようなマインドを持つ学生が少ないのではないかと。学生を巻き込んで、夢に向き合う機会をつくるようなアプローチも同時に進めるべきではないか。

挑戦の総量を高めるためのコミットメント

個人の内省とパーパス経営を噛み砕く

坊垣●日本人には内省の時間が少ない。心と向き合って自分は何をやりたいのか、どのような環境で何をしていると気持ち良いか、ということを考える時間、感じる時間が短い。それが会社のパーパスと擦り合っていくことで、やる気につながっていく。個人の内省とパーパス経営をより噛み砕いて、具体的に何を実行していくか、考えていきたい。

成功者だけでなく誰もが挑戦できる社会を

清水●Z世代は全体として働き方改革に、学生はジェンダー

平等が最大の関心事である。働き方改革をしっかりと実行した上で、女性参画が進んでいくべきである。そして労働時間をしっかりと管理し、スキルアップの時間をつくっていく必要がある。その上で、それぞれがどのような働き方を求めているのかを考えるべきだ。例えば飲食業で、年収200万円で働く非正規労働者が、介護関連の資格を取得したいと考えても、取得できずに働くしかない現状を踏まえて、最低賃金のあり方にもしっかりと向き合うべきだ。

個人の意欲を引き出す仕組みや仕掛け作りを

小沼●個人のパーパスと企業・組織のパーパスが一致すれば素晴らしいことだが、大企業の40代の人と話をしていると、そもそも自分のパーパスを語ることができない人が多い。ミドル層に越境の機会を提供していかなければ、どこかで破綻してしまうのではないかと。

働きやすさと働きがいの両立を

倉橋●日本を変えるためには、人事制度を変えていかなければならない。学生は福利厚生や勤務地といった働きやすさを重視していると紹介があったが、働きがいの重要性が近年薄れてきたように感じる。企業はこの両立を図るべきで、弊社としてサポートしたい。

内省は問い掛けがあって始まる

大嶋●若い人たちは孤独である。内省は問い掛けがあって始まる。問い掛け合う、引き出し合うコミュニティの価値を訴えていきたい。そして、挑戦者の孤独の問題を少しでも解決できるよう貢献していきたい。

まとめ・閉会 挑戦するムードを、バタフライ効果で日本全体に

新芝 宏之

幹事／未来選択会議 世話人

先日、オリンピック出場経験のある経営者から、今の若者世代はわれわれの時代とはまったく異なり、スポーツで勝負の前に楽しんでくると言う。水は飲むな、うさぎ跳びをやれと苦しい経験が自分磨きになると信じられた時代から、180度変わった。働き方改革についても、ぬるいとか甘いとか、そういうことではなく、価値観を変えていかなければならない。私はバタフライ効果を信じている。日本社会そのものが地盤沈下している中、どうすれば日本がまた輝く時代にもっていけるかが、目下の重要課題である。本日の議論で出された、挑戦しようというムードと覚悟、心意気、志が熱い化学反応を起こし、バタフライ効果のように日本全体に広がっていくことを想像しながら、閉会したい。