KEIZAI DOYUKAI

経済同友

2
2023 February

No.855

特集１

未来選択会議　第７回オープン・フォーラム

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～

特集２

経済同友会インターンシップ推進協会

会員企業・大学が実習成果を報告

会員同士が３年ぶりに対面で交流

CLOSE-UP 提言

働き方改革委員会

多様な働き方の選択に応じた
納得性と透明性の高い評価体系の確立が一丁目一番地

データ戦略・デジタル社会委員会

マイナンバーを基盤としたデジタルデータの利活用で
世界標準のDXを実現せよ

企業経営委員会

企業変革へのラストチャンス
経営者自らが取り組むべき三つの「突破口」

政治・行政委員会

多様なステークホルダーが参画し
国民が政策本位で政権選択できる大胆な制度改革を

「私の一文字 ～国際交流委員会 委員長　茂木 修～」より

私の一文字

国際交流委員会
委員長
茂木 修

キッコーマン
取締役専務執行役員

「創り」潔く成長させる

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、茂木修国際交流委員会委員長にご登場いただきました。

岡西　今回選ばれた「創」には「りっとう」が含まれています。刃物で切り込み、創り出す意が込められた部首なのですが、今回、三角形のような形でこれをしたためました。拡大、発展、成長につながるような広がりをイメージしています。

茂木　潔さを感じる書ですね。後には戻れないという潔さです。私は料理が好きなのですが、食材を切る瞬間も同様で、切れ目を入れると修正できません。実は調味料も同じで、足し過ぎると引けなくなる。そこに通じるものを思いました。

岡西　まさに潔さを表現したくて、竹製の筆も使いました。伝わってうれしく思います。何かを創ることはもともとお好きだったのでしょうか。

茂木　昔から料理をしたり絵を描いたりと、創り出すことが好きでしたね。料理は今も好きで、よく作っています。他に創造的なことでいうと、モノクロの写真を日々撮りためていることも含まれるでしょうか。色のない世界で色を表現するのが面白いと思っています。

岡西　書道も白黒の世界なので、モノクロの写真は私も興味があります。一方、仕事では世界各国でその国にあった醤油文化を創ってこられたと思うのですが、どういうことを意識して取り組まれたのでしょうか。

茂木　海外は元々は醤油がなくても誰も困らない国や地域です。まずは醤油を味わって買ってもらい、自宅での料理に使っておいしさを感じてもらう。おいしさを普及するためにレシピを作る、調理機会を増やすといったことを地道に積み重ねてきました。

岡西　海外に行ったとき、醤油があるか、と聞いたら「キッコーマンならある」と言われたのがすごく印象に残っています。

茂木　ブランド浸透にも力を入れてきたので、そうした認知はうれしいことです。コロナ禍で海外では家庭向けの売上が増えたのですが、ブランドの力を感じました。アジア、インド、アフリカと、これから人口が増えていく地域に今後注目しています。醤油をおいしいと思う人が増えたらうれしいですし、最終的には世界中の家庭の食卓に並べていきたいと思っています。

岡西　最後に、経済同友会では国際交流委員会の委員長を務めていらっしゃいますが、今後の展望を教えてください。

茂木　ここ30年ほどかけて国際協調が進み、世界中が豊かさに向かう時代が進んできたと信じていました。しかし残念ながら、今それが崩れてしまっています。その中で、われわれ企業はどのような貢献ができるのかという視点を持ちながら、世界の人々との意見交換を大事にすること。できれば関係が悪化している国とのコミュニケーションも切らさずに、われわれができることをしっかり見極めていけたらと思います。

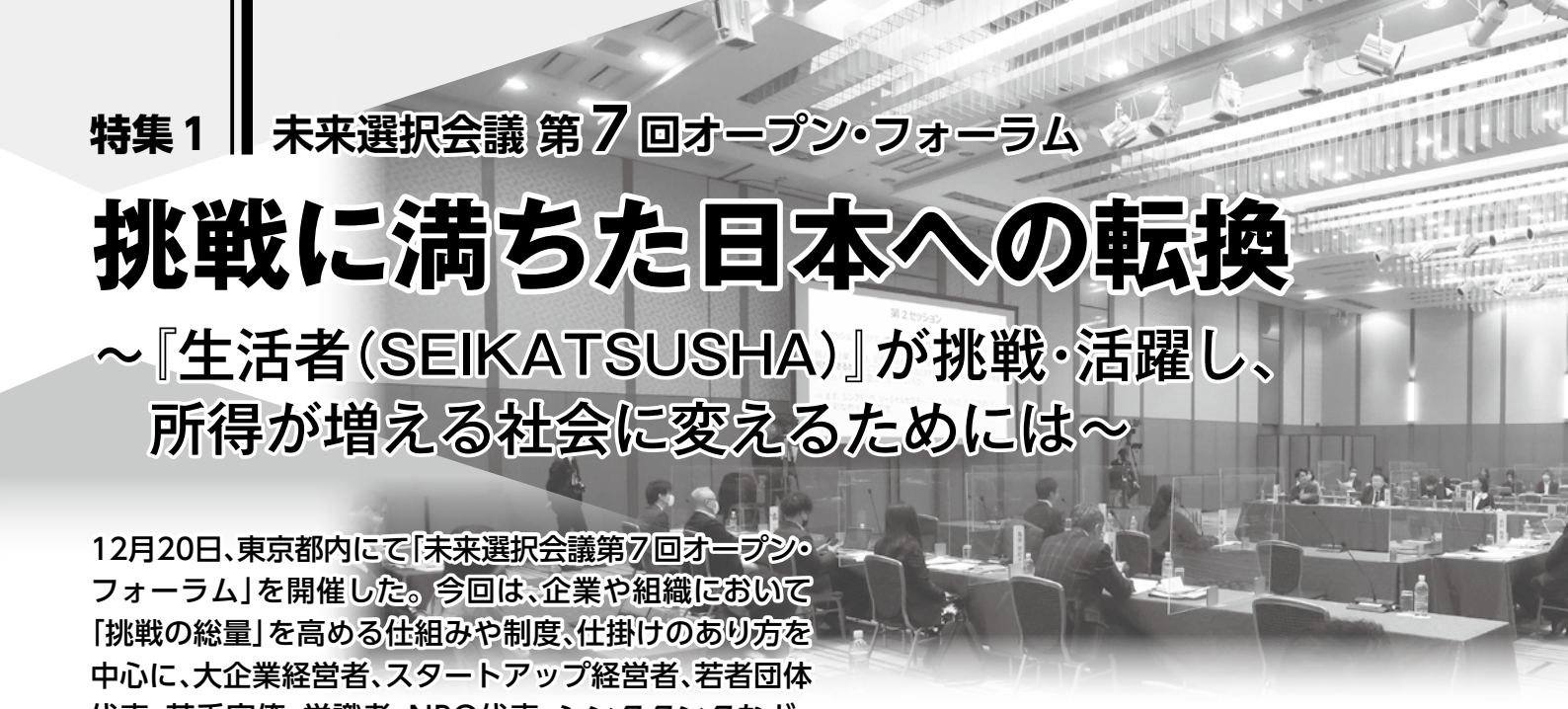
書家
岡西 佑奈

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。

特集１ 未来選択会議 第７回オープン・フォーラム

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（かったつ）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。

INDEX

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

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きている。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、変われなかったのではなく、変わりたく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、大学の数は増え続け、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。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会社で

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こし続けている。

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ことがあるようにする。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。

的場●縦割りの壁をどう打ち破るかが課題だ。弊社も、社内で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が示されている。

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に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
SmartHR 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でいる

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。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、挑戦できないままでいる。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。何かを進めるときには企業カルチャーが重要で、経営者はもっと意識すべきではないか。

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

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変わっていく。

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。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く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。

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。

特集2　経済同友会インターンシップ推進協会

会員企業・大学が実習成果を報告

会員同士が３年ぶりに対面で交流

経済同友会インターンシップ推進協会は12月５日、2022年度実習成果報告会を開催した。新規入会の企業２社大学１校が事例報告を行い、学生の受け入れおよび送り出し双方の取り組み状況を紹介した。また、今回から実施した学生・企業向けアンケートの結果も報告する。

開会挨拶

正会員企業５社が新たに入会 今後は院生の参加も検討し より一層の産学連携を目指す

横尾 敬介

経済同友会インターンシップ推進協会 代表理事
経済同友会 終身幹事

経済同友会インターンシップ推進協会が毎年主催している「経済同友会インターンシップ」は、2019年４月の協会発足から今年で４回目、2016年に経済同友会の事業として開始してからは通算で７回目の開催となった。

夏に行われた実習状況は、昨年度が21社・18大学等、学生111人の参加であったのに対し、今年度は23社・19大学等、学生152人となり、学生参加者が大幅に増えた。

本日の「実習成果報告会」の目的は、経済同友会インターンシップに関する企業と大学の取り組み、実習における成果や課題について会員同士が相互に共有し、今後の改善と発展につなげていくことにある。今回は新規入会企業である双日および武田薬品工業に、同じく新規入会の京都橘大学に報告をお願いした。それぞれの苦労や工夫した取り組みなどについて、皆さまと共有していきたい。

経済同友会インターンシップを拡大していくためには学生を受け入れる企業の参加が重要なことから、新規会員企業の開拓に注力してきた。近年、ウィズコロナへの対応が進む社会・経済情勢の中、ようやく企業業績にも回復傾向がみられ、採用控えといった厳しい状況から脱しつつあるなど好材料が出始めている。

2022年12月５日時点で、本協会趣旨に賛同いただいた５社が新たに入会され、正会員企業数は29社になった。これからも新規企業の入会勧誘に注力しつつ、価値観を共有する新たな大学を会員として迎えるなど、より多くの学生が企業実習に参加できるよう活動していきたい。

さらに新規事業としては、大学院修士１年生を対象としたインターンシップの検討を進めており、学部から大学院まで一層の産学連携の拡大を図っていきたい。

実習成果とアンケート結果の考察

今年度より、実習に参加した学生と企業に対して実習後アンケートを行った。

学生参加者152人のうち148人が回答、参加満足度は「非常に満足」「やや満足」が99.3％と高い評価を得た。「自分が社会に出たときの姿を明確にできた」「他大学の学生とのワークは新鮮でかつ刺激的だった」「幅広い分野で深い学びをしたいと考えるようになった」などのコメントが寄せられた。

実習先企業のフォローやフィードバックの満足度を聞いたところ、98.6％が満足としており、「毎回の日報に関して丁寧に返信をいただいた」「グループワークおよび個人へのフィードバックが素晴らしかった」「ここまで客観的に社会人の方から評価をいただける機会はなかったので満足」といった声が聞かれた。一方、「担当者の方々のフィードバックが全体的に甘めだった」との評価もあった。

所属大学に対するサポート満足度は89.9％と、一定の評価を確認できた。経済同友会インターンシップを通じた成長実感については満足度100％と高い評価だった（p10図参照）。

その他の意見として、オンライン型の実習に参加した学生から、対面での実施を希望する声が多数上がったほか、実習期間の延長を求める声も多かった。また、経済同友会や経済同友会インターンシップ推進協会の組織概要を知っ

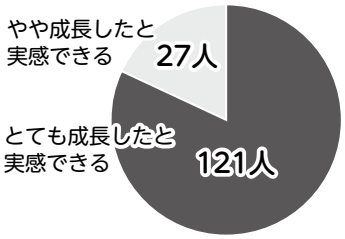
た上で実習に臨みたいという意見もあった。

実習参加企業については23社中21社から回答を得、満足度は95.2%であった。「学生が非常に優秀」「企業の社会的責任に沿った取り組みとなった」「本インターンシップでの学びが今後の糧になったという言葉をいただき、やりがいを感じた」など充実したプログラムであったことがうかがえた。

さらに、「担当した社員の成長を促すことが成果として確認できた」「学生に就業体験の機会を提供することで、社会に貢献できた」など、実際に得られた成果や効果についても言及があった。ただ、コロナ禍において、「企業や大学との情報交換の機会」を十分に確保できなかった点は課題でありこれらの結果を次年度の事業に活かしたい。

会員企業・大学が３年ぶりに対面で交流し名刺交換した

経済同友会インターンシップを通じた成長実感は100%



*実習後アンケート結果より。
回答者数148人(回答率97.4%)

- 他大学の学生と交流したことで、自身の新たな強みと弱みを発見することができた。また、自分の専門分野や興味・関心があることを自信を持って学ぶことが、今の私ができることであると実感できた
- 今後の学生生活での目標が明確化され、ものの見方や考え方が変化した
- 大きな成果として言語化する能力をかなり高めることができた。他の学生の意見をまとめる作業の中で、相手の意見を自分の言葉で表すことと、それに相違がないように注意することの二つを意識し、以前より正確に伝える技術を習得できた
- 企業で働く社員の一員であるという自覚が芽生え、当事者意識を持って取り組むことができるようになった。「働きたい」と自分の意志で考えるようになり、「働く」概念が変化した
- 毎日の些細な行動が自分の学びにつながっていくということを実感した。２週間で大きな成果を挙げられたというわけではないが、自分の意識が大きく変わった点で成長を実感できた
- ダイバーシティ&インクルージョンに向けた働き掛けやライフプランニングといった、大学では学ぶことのできないリアルな知識も得ることができた

講評

企業・大学共にきめ細やかなフォロー

井上 示恩 氏
日本学生支援機構 学生生活部
部長

双日について、インターンシップ本体だけではなく、事前事後のフォローなどが大変きめ細やかに行われていた。また、特に内定者向けに提供されているコンテンツをインターンシップで実際に体験させたことは、学生たちにとっても臨場感あふれるものになったのではないかと思う。そうした経験を通して、今後自分が何を行っていくべきかということがより分かるキャリア教育、インターンシップの実践になったのではないかと考えている。

続いて、武田薬品工業について、グローバル化に向けた幅広い事業を展開されている中、学生たちに対しても英語だけでのコマを設けられるなど、大変チャレンジングな素晴らしいインターンシップだったと思う。特に英語力がなくても、将来は英語を使って仕事をしていきたいという意欲のある学生を対象にしているという話を聞き、優れた学生たちのやる気を喚起する取り組みを実施していただいたのではないか。

次に、京都橘大学ではインターンシップに参加した学生に対して、事前事後で大変きめ細やかな指導をされていると感じた。多くの大学が定員や予算の条件が厳しい中、企業の協力を得て少数精鋭でインターンシップに取り組んでいるが、その中でも工夫を凝らし、素晴らしい取り組みを実施されていることに大変感動した。

本日の報告を受けて、日本学生支援機構としても、皆さまと共同歩調で、今後とも末永くキャリア教育やインターンシップの支援に関する取り組みをさせていただければ大変ありがたい。

（次ページ以降に各事例報告を掲載）

会員企業・大学による成果報告

【企業事例報告①】

双日

長島 裕子 氏

人事部 グローバル・人材育成課
キャリアコンサルタント

講義型と体験型のバランスに考慮し、ディスカッション時間を充実

早期に学生の就業観形成を促し、キャリア形成の支援、国内の経済発展の一助としての社会貢献活動を行うことを目的として、８月22日～26日の５日間、対面式で実施した。参加大学は８大学、２年生が10人で、理系・文系問わず、さまざまな学部の学生が参加した。

留意点として、新型コロナウイルス感染防止対策はもちろん、心理的安全性を確保した。また、講義型と体験型のプログラムのバランスを考え、３日目には港湾・税関見学を取り入れた。さらにディスカッションの時間をできるだけ多く取るよう心掛けた。

プログラムについては、初日に総合商社総論と当社の歴史、国内外の事業例の説明を行い、２日目には攻めと守りの広報活動を紹介した。攻めの広報ではテレビや新聞、財界誌、ツイッターなどを通じて当社の活動を理解してもらうこと、守りの広報では、長年かけてつくり上げた企業イメージが一瞬で崩れ落ちてしまうことがないように危機管理意識の啓発を行っていることを伝えた。この内容は学生にも非常に響き、特にSNSについては活発にディスカッションしているところが見受けられた。

４日目は１コマ目にDXに向けた取り組みを紹介し、２コマ目のグローバルコミュニケーション研修でハイコンテクストとローコンテクストのカルチャーについて学んでもらった。そして業務体験、海外駐在経験と続き、海外駐在経験では赴任中に感じた文化差異や、価値観が多様化している中で物事を進める難しさを伝え、学生たちも非常に真剣に聞いてくれた。最終日にはキャリアについてのディスカッションと並行して個人面談を行うことで、就職することへの不安解消にもつなげられたと思う。

振り返りについては、毎日講義終了後に学生自身の学び・気付きを整理する時間として意見の共有を行った。

総合商社のグローバルリーダーシップ

自分の強み（弱み）は何か？
自分の価値観は何か？
グローバルな環境下で、自分の強みをどう活かし、どのようにリーダーシップを発揮していきたいか？

個人ワーク（10分） → 発表（20分）

相互理解 / コミュニケーション力 / 巻き込み力

～問いかけ～
- ○世界で起きている変化・事象に対する感度と好奇心を持つことができるか？
- ○多様性を尊重し、柔軟に受け入れる受容力を持つことができるか？
- ○語学力を含めたコミュニケーション能力を持つことができるか？
- ○夢（目標）を共有し、相互補完・協力し合える“信頼関係”ネットワークをどれだけ多く、深く築くことができるか？

学生一人ひとりの成長速度や意欲の向上につながる取り組みができるよう、プログラムを検証

印象に残ったプログラムについて、学生にアンケートを行ったところ、１位は３日目の「Hassojitzプロジェクト概要及び内定者Hassojitz事例紹介」と、グローバル人材育成課課長が自ら登壇して海外での経験を話した最終日の「総合商社のグローバルリーダーシップとは」だった。

「Hassojitz」はもともと全社員向けのプロジェクトで、「発想力」「実現力」「創造力」をミックスした事業を発想し、成果につなげていくという内容である。これを「同期との関係構築＆双日の理解＆キャリアプランの創造」を目的として、内定者の研修時に実施しており、今回は１年目の社員自らが内定時に発想した事例を学生たちに紹介した。学生たちは真剣に話に聞き入り、社員も教える側として楽しそうに取り組んでいた。

「総合商社のグローバルリーダーシップとは」では、「自分の強み（弱み）や価値観は何か」「グローバルな環境下で自分の強みをどう活かし、どのようにリーダーシップを発揮していきたいか」などをテーマに個人ワークとディスカッションを行い、その上で「相互理解」「コミュニケーション力」「巻き込み力」の三つが大切だと説いた。

今回の実施結果について、学生からは「自分のキャリアを見つめる大きなきっかけとなりました」などの感想が、また登壇社員からは「自身の意見を発信すると同時に、他者の考えに刺激を受けることで、学生の視野を広げることができた」などの声もあり、非常に満足度が高い取り組みだったことがうかがえる。

これから次年度に向けて、学生一人ひとりの成長速度や意欲の向上にもつながる取り組みができるよう、検証を続けていきたい。

【企業事例報告②】

武田薬品工業

新田 二郎 氏

グローバルマニュファクチャリング 光工場HR
サイトリーダー

グローバルな環境でプレゼンスを示す必要性と製造の本質を理解するためのプログラムを実施

武田薬品工業は大阪で創業して240年が経過した長寿企業であり、現在は東京・日本橋に本社を構えている。現在、売上の半分は米国で、日本人社員数は全社員の10%ほどであり、グローバルな環境で業務を行っている。

今回、８月29日～９月９日までの10日間でインターンシップを実施した。１週目はオンラインで、２週目は山口県にある光工場において対面形式で行った。理系の学生を中心に九つの大学から10人の参加があった。将来、製薬企業で働く意向を持った学生が多く、「ワクチンについて知りたい」などそれぞれに自分なりのテーマを持って参加してくれた。

１週目のオンラインプログラムでは、当社が大事にしている価値観、リーダーに求める価値観についてのワークショップや、グローバルな環境で日本人がどのようにプレゼンスを示していくかが課題になっているため、その必要性を理解し、自分の成長につなげてグローバルに活躍するイメージを持ってほしいと考え、「Cross Culture Training」を実施した。これは他国の文化をどう理解して、どのように発言・提案すればよいかを学んでもらうプログラムである。米国人の講師が英語で行ったため苦労した学生も多かったが、何とかやり遂げてくれた。

２週目は光工場で工場内の機能を説明し、実際に機械の動きをバーチャルリアリティーで学んでもらった。その後、レゴで車を作る「エクササイズ」を実施。チームに分かれて役割分担し、時間と個数の達成目標に向かってスタートするものの、最初はうまくいかない。どこにボトルネックがあるかを検証しつつ、時間を短くしたり、完成の個数を増やしたりという工夫が必要な内容になっている。このプログラムを通じて、ものを作ることの意味をきちんと理解し、協力関係を結ぶことの大切さを感じてもらえたと思う。

２週目の３日目には、品質部門で仕事体験を実施した。実際に工場での仕事を体験することで、そこで働く社員と交流を持つことができ、どういう価値観で働いているかを理解してもらえたという手応えがあった。

プログラムハイライト

製薬会社の機能
- ◆製薬企業には、創薬、開発、製造、販売等の機能があり、それぞれが世界中に存在しているため、必然的に協力しなければ薬が患者に届かないことが分かった
- ◆製造以外にも製造にかかわっている機能（広報、EHS、Supply Chainなど）が協力していることが理解できた

Cross Culture Training
- ◆グローバルのメンバーと一緒に仕事をする上で、文化的な違いがあり、どのように行動すべきかを学び、そして行動することが重要だと感じた
- ◆英語での発言が求められ、とても刺激的だった

製造について学ぶLEGOエクササイズ
- ◆最初はうまくいかなかったし、自分もメンバーに遠慮していたところがあった
- ◆制限時間内に製造するために、メンバーとしっかり意見をぶつけ合って、役割分担をして行動すればよいことを学んだ

工場の仕事体験
- ◆VRでの作業体験は面白かった
- ◆品質部門の実際の品質検査を体験したが、人の体に入る薬であるからこそ、厳格かつ厳密な品質管理が絶対に必要なことを理解できた

価値観を共有した上で、自分に合っているかどうかを感じる機会に

学生たちはそれぞれ興味のある分野に非常に積極的に参加してくれて、日本だけではなくグローバルの他の関係者ともうまく協働しなければならないことを理解してくれたと思う。

今回は製造工場での研修がメインだったが、神奈川県にある開発部門や本社部門、営業部門などの機能も紹介して、キャリアの広がりについても伝えた。

今回のインターンシップの成果としては、参加学生のコメントにもあったように、実際に働くイメージを持ってもらうことができたことはもちろん、製薬企業として「患者さんのために」を常に全員が考えて働くという価値観を共有できたこと、また、それが学生自身に合うかどうかを感じ取ってもらう機会とできたことが一番良かったのではないかと思う。

また、私自身もはっとさせられたが、学生から「こんなに良いことをしているのに、なぜもっとみんなに知らせないのですか」という声が上がった。今の学生にとってはあまりなじみがない会社なのだということが分かり、企業広告など学生に向けて何か対応しなければいけないという気付きもあった。

今回、非常に優秀な学生に参加してもらえたことで、社員にとっても刺激的な取り組みとなった。可能であれば今後も続けていきたい。

【大学事例報告】

京都橘大学

牧 和生 氏

経済学部
准教授

予想以上のエントリー数に早めのスケジュールで参加学生を決定

経済同友会インターンシップは今回が初参加だったが、教員から学生に積極的に声を掛けてもらったこともあり、予想よりも多いエントリーがあった。応募者75人中、書類選考通過20人、最終的には面接で６人の学生を選んだ。残念ながら今回縁がなかった14人の学生に対しては個別にフィードバックを実施した。

募集・選考スケジュールは少し早めに設定し、説明会を１月中に３回に分けて実施した。希望する学生には１月21日～２月13日の期間内に事前にFormsで登録をしてもらい、その内容を基に書類選考、そして最終面接を経て、４月８日にインターンシップに進む学生を発表した。

まず書類選考では、インターンシップを通じて何を学びたいか、希望する事業所、本人の成長プランを重視した。さらに面接に進んだ学生には、大学生活で力を入れたことと、そこから学んだこと、経済同友会インターンシップに参加できた場合のビジョンが明確かどうか、そしてインターンシップでの経験を大学生活にどう活かすかを重点的に問うた。面接では１人７分以内でプレゼンテーションを行ってもらい、それに対して面接委員と質疑応答の時間を10分設けた。特に希望するインターンシップ先が一緒になった学生については大学の代表として実習を行い、その成果が他の模範となりそうな学生には加点する形で採点を行った。

事前学習では、教員によって内容に違いが出ないよう、必ず情報を共有してもらい、課題の内容や期限も全て統一した。６月第１週からインターンシップの講義を開始し、ビジネスマナーや業界・企業研究などの動画視聴や対面指導を行った。自己紹介などを通じて学生同士が情報を共有し、さらに教員と学生も気軽にコミュニケーションを取れる関係の構築を目指した。その中で、エントリーシートと業界・企業研究シートについて学生同士のピアティーチングを行い、再提出したものを教員がチェックするという、きめ細かいケアを行った。

インターンシップ直前の対面指導では、インターンシップで何を得たいか、何に気を付けなければいけないかを学生同士で共有し、さらにその後、本学キャリアセンターで５回に分けてキャリア形成プログラムを実施した。

インターンシップの成果

学生に期待したこと

①**働くことへの恐怖感**をなくし、**将来の進路の可能性を広げてくる**こと
②**コミュニケーション**をしっかり取ること
③**失敗を経験**してくること

- 単なる職業体験ではなく、**社会人に必要なスキルと現状との距離の把握、失敗から学ぶことが本科目の重要な「学び」**であると考える
- 自分には何が足りないのか、何が強みになりうるのかという「ヒント」を学生は実習を通じて得られており、残りの大学生活をどのように過ごせばよいかという目標も定まっているように感じた
- 特に実習後のクラス内発表会では堂々としており、かつ**言葉に説得力のある報告**ができていた。教員として学生の成長を実感できたのは、大変喜ばしいことであった

「インターチカ」を活用した振り返りに注力就職活動などにも応用できる手応えあり

事後学習では、振り返りのためのオンデマンドの動画視聴後、「インターチカ」(「インターンシップで力を入れたこと」の略)のワークシートを学生に配布した。それを元に各自が体験してきた内容を言語化し、提出してもらった。本学ではインターチカを活用した振り返りの実施に力を入れており、キャリア開発のフレームワークの中でも特に「偶然活用型」と「目標逆算型」を強調している。自分の目標を実現するためにはどうすればよいかを最終報告会で発表してもらったが、インターチカの活用はインターンシップだけではなく、就職活動やそれ以外にも応用できる効果があったと考えている。

インターンシップを通じて教員が学生に期待したことは「働くことへの恐怖心をなくし、将来の進路の可能性を広げること」「コミュニケーションをしっかり取ること」「失敗を経験してくること」の三つだ。最終報告会では、その期待に応えるかのように自信に満ちた様子で、堂々と自分の成果を報告していたのがとても印象的だった。

また、事前・事後の学習について、必要な部分は対面指導し、繰り返し視聴が必要なところはオンデマンドで行い、うまく適用できたと思う。特にビジネスマナーやリスクマネジメントの内容は一度見ただけでは頭に残らないので、いつでも自由に見直すことができるよう、オンデマンドにした点は学生からも好評だった。

多様な働き方の選択に応じた納得性と透明性の高い評価体系の確立が一丁目一番地

働き方改革委員会（2021・2022年度）
委員長／田代 桂子

（インタビューは１月11日に実施）

インクルージョン&ダイバーシティの重要性が語られて久しい。だが、多くの日本企業において多様な働き方への改革は道半ばだ。新卒一括採用や正社員中心のマネジメント層、年功序列、終身雇用など硬直した枠組みでは多様な人材は活かせず、企業の競争力の源泉であるイノベーションは起こらない。田代桂子委員長が提言に込めた思いを語った。

多くの企業で、働く人の能力を引き出す環境が整っていない

提言の「はしがき」でも述べた通り、資源の乏しい日本では人材こそがまさに貴重な経営資源、資本です。しかし現実はどうでしょう。その貴重な資本である人に対して、経営者は十分にお金と時間をかけて向き合っているでしょうか。日本企業で働く人たちの従業員エンゲージメント*は世界平均20％に対してわずか５％と、世界最低水準です。つまり、働く人たちの能力を企業が十分に引き出せていないといえます。こうした状況は、多くの企業で多様な働き方が実現できていないことと無関係ではありません。

今回の提言は特に大企業側の課題に寄ったものですが、企業規模にかかわらずいまだに新卒を一括採用し、年功序列で終身雇用を前提とした働き方を主流としている企業が少なくありません。一方、多くの企業が多様な働き方の一環として、育児や介護に伴う休職制度や時短勤務などの制度は設けているものの、実際に働いている個人が安心感を持ってその制度を利用できているかというと、甚だ心もとありません。制度がきちんと利用されるためには、利用する側の心理的安全性を担保すべきです。そうすることで、働く個人が自らのキャリアを考え、自律的に能力やスキルを磨いていける「自律した個」として活躍していくことができるのです。

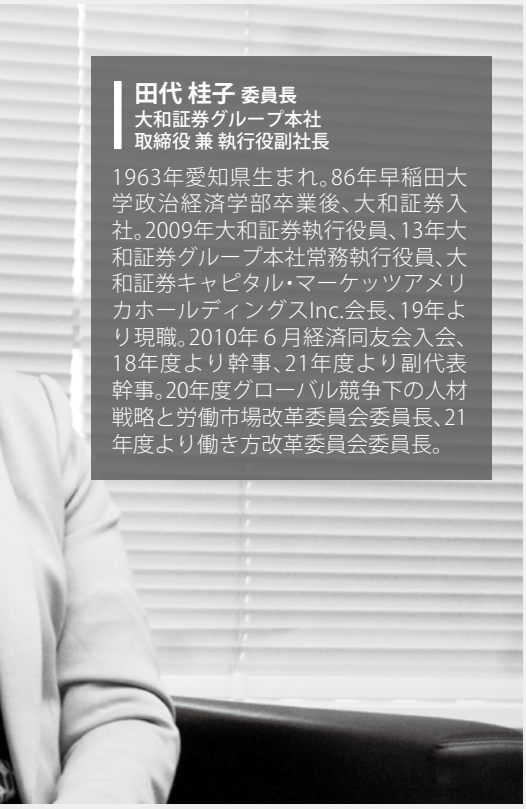
社員との真摯（しんし）な対話が次の飛躍につなげる企業カルチャーに

働き方改革を推進するための一丁目一番地とすべきなのが、個々が選択した多様な働き方や職務・役割・成果に応じた納得性の高い評価体系を確立することです。働く場所、出勤頻度、勤務時間などにさまざまな選択肢を用意すること、そして個人がどのような選択をしたとしても、納得できる評価が得られる安心感を与えることが重要です。

例えば、個人が求められる成果の割合を減らす選択をした場合、それまでと異なる評価をされたとしても本人は納得するでしょう。しかし大切なことは、いずれその本人が再び元の働き方を希望した際、適正に評価して職務に就けるようにすること、さらにこのような働き方をする期間があったとしても、能力に応じた昇進ができるというような仕組みを用意するなど、透明性を高くすることです。そして多様なバックグラウンドを持ち、多様な働き方をしてきた人たちがマネジメント層となり、企業の意思決定をする立場になっていく。こうしたインクルージョン＆ダイバーシティの環境を整えることは、企業の持続的成長に欠かせないイノベーションの創出には不可欠です。

すでに各社がさまざまな働き方改革に取り組んでおり、提言書でも参考事例を紹介しています。そこで通底しているのは社員との対話を重視する姿勢です。特に、厳しい評価を下すことになっても適切にフォローし、次の飛躍へとつながるようにしていかなければなりません。ネガティブなフィードバックを恐れないカルチャーを企業内でつくっていくこと、成功体験はもちろん、失敗の経験も飛躍の糧にしていけるような環境を整えていくことも改革の一つの鍵といえるでしょう。

＊企業に対する信頼や貢献意欲に基づいた働きがいの指標



田代 桂子 委員長
大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役副社長

1963年愛知県生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒業後、大和証券入社。2009年大和証券執行役員、13年大和証券グループ本社常務執行役員、大和証券キャピタル・マーケッツアメリカホールディングスInc.会長、19年より現職。2010年６月経済同友会入会、18年度より幹事、21年度より副代表幹事。20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委員長、21年度より働き方改革委員会委員長。

提言概要（1月27日発表）

自律した個が「いつでも、どこでも、多くても少なくても働くことができる」社会の実現

個人、特に若年層の「働き方」に対する意識は変容し、終身雇用や年功序列といった雇用慣行にとらわれず、仕事を通じた自己成長のスピードや将来性、働きがいが感じられなければ転退職を厭わない人材が増えつつある。また、企業のDX推進を担うデジタル人材の需給がひっ迫するなど、一部の職種における人材の流動性は高まっている。こうした労働市場の変化に向き合い、画一的な人事制度や硬直的な働き方の見直しを進めない限り、優秀な人材の確保は困難になり、人材のリテンション（維持・つなぎ止め）、採用力は、欧米どころかアジアにも劣後して、世界から取り残されかねない。

今回、上記の問題意識に基づき、先進的な取り組みを行っている企業の具体的な事例を基に、現行の法制下で、経営者と個別企業の取り組みにより、変革できる方策を提示した。

多様で柔軟な働き方を自ら選択できる「働き方改革」の実現は、自分自身のキャリアを主体的・能動的に考える「自律した個」をもたらす。自分らしい働き方を選択でき、幸福感も高まった結果、多くの個人が意欲・能力を存分に発揮しながら長く働き続けることが可能になれば、人生100年時代を迎えても、社会保障制度を支える側として社会の持続性向上に貢献することができる。

Ⅰ　年齢や勤続年数などに関係なく、職務・役割に基づく納得性の高い評価制度の構築・運用を

柔軟性の高い多様な働き方の実現には、納得性の高い「評価」が要である。年次志向からの脱却に向けて、職務遂行に年齢や勤続年数は関係ないという価値観の浸透を経営者がコミットメントした上で、職務・役割を明確にして、納得性の高い評価制度の構築・運用を行う。

Ⅱ　育児・介護休業など、誰もが安心して使える「心理的安全性」の高い人事制度の設計・運用を

制度や仕組みを構築しても、使われない・使いにくい制度や仕組みでは、期待した効果は得られない。産休・育休や介護による休職などが、その後のキャリアアップを阻むものであれば、制度を設けても、利用の障壁となる。経営者は、全ての個人の多様で柔軟な働き方を可能とするため、心理的安全性の高い制度設計や運用を担保する。

Ⅲ　多様な形態で働く人材の活躍を促し、経営の意思決定の場に登用を

時間や場所、雇用形態（副業や兼業）を問わない、柔軟性の高い多様な働き方（いつでも、どこでも、多くても少なくても、付加価値を生み出すことのできる働き方）が共存し、選択できる環境を構築することで、さまざまなバックグラウンドを持った多様な人材が活躍できるようになる。このような人材を経営における意思決定の場へと参画させていく。

Ⅳ　個人と企業は、互いに高め、選び合える対等な関係に

個人が幸福感を高め、経済社会の変化に応じて働いていくためには、自らの価値観に基づいたキャリアオーナーシップを持つことが求められる。企業は個人に自ら考え、選び、コミットするための選択肢を幅広く示し、個人は自身の選択に責任を持ち、結果や成果を出しながら、互いに高め、選び合える関係へと発展させる。

Ⅴ　Ⅰ～Ⅳの実現を前提に、真に期間の定めのない雇用への移行を

提言Ⅰ～Ⅳの実現を前提として、年齢による一律的な定年は見直し、真に期間の定めのない雇用への移行に向けて、職務や役割の変更を通じて、適所適材となる仕組みを構築する。

詳しくはコチラ

自律的なキャリア形成を支える実効性のある働き方改革が急務

本提言では多様な働き方を具体的に噛み砕き、「いつでも、どこでも、多くても少なくても働くことができる」と表現してタイトルに記しました。会員の皆さまにお伝えしたいことは、組織の規模にかかわらず皆さまの会社は個人がそのような働き方ができる環境を整えていますか、ということです。

例えば、個人が自律的にキャリアを形成していくという観点からも、従来型の定年退職制度は改善すべきだといえます。高齢化が進みDXの浸透により勤務形態も多様化していることに鑑みれば、人的資本としての個人への投資は必然です。企業は個人の中長期のキャリア形成をサポートし、個人も自らの能力を高める、そんな相互の緊張関係が必要なのです。

多様な人材が活躍できる場を整えられない企業は、いずれ優秀な人材から見向きもされなくなります。そうした危機感を持って、実効性のある働き方改革に臨んでいただきたいと思います。

マイナンバーを基盤としたデジタルデータの利活用で世界標準のDXを実現せよ

データ戦略・デジタル社会委員会（2021・2022年度）
委員長／寺田 航平

（インタビューは１月10日に実施）

2022年4月、本委員会は中間提言『データの利活用による経済成長と豊かな社会の実現に向けて』を発表した。その後に政府が示した諸方針は、広範な計画を一気に進めていくための具体的な工程表も不十分で、デジタル人材不足も解消されないなど実効性に乏しい。寺田航平委員長があらためて強い危機感と共に優先すべき課題を語った。

優先すべきプロジェクトが先送りされかねない事態を危惧

昨年４月に本委員会が中間提言を公表した後、政府から「骨太の方針2022」「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（以下「重点計画」）などが公表されました。「重点計画」において、マイナンバーカードと健康保険証の一体化の方針が示されたことには一定の評価をしています。

一方で、膨大な数のプロジェクト計画が並んでいますが、デジタル庁は依然として人材が不足しており、実効的に進めていくためにもプライオリティ付けが不可欠です。このままでは動かしやすいものから手を付けるだけにとどまり、優先すべきプロジェクトであっても岩盤規制などがあるために先送り、といった事態になりかねないと危惧しています。

それらを踏まえて、今回の提言では優先的に取り組むべきこととして、「データ流通の加速化」「健康・医療・介護分野のデジタル化」「デジタル人材の育成」を取り上げました。

誰一人取り残さないためのマイナンバーカードの利活用を

マイナンバーはカード保有の有無にかかわらず、既に国民全員に割り振られています。このナンバーを国民生活のさまざまな分野と紐付けすることによって、いかに生活の利便性が高まるのか、政府は国民に丁寧に説明し、理解を得ていく工夫を重ねていくべきです。もちろん、カードを持っていない人が取り残されるような制度設計にすべきではないですが、そうであればなおさらのこと、そのベネフィットを国民に行き渡らせるために、全国民がカードを取得することを前提としたデジタル社会の制度設計を考えなくてはなりません。

その上で、デジタル化を特に急ぐべき分野が健康・医療・介護であることは中間提言でも述べた通りです。

未曾有の高齢社会に突入している今、増加する社会保障費の問題を避けて通ることはできません。財政の健全化を図っていくという観点からも、健康医療分野でのデジタル化は喫緊の課題です。「骨太の方針」と「重点計画」には電子カルテの標準化が盛り込まれていますが、私たちは５年後にはこの普及率を100％にすべきと考えています。個人の医療データが全国どこでも有機的につながることで、緊急時の迅速な対応や重病時の早期治療、未病への取り組みなどが飛躍的に進みます。その結果、社会保障費の抑制にもつながるでしょう。

これらの優先分野に限らずさまざまな分野においてビッグデータを適切に活用し、さらなる利便性を実現するためにも、マイナンバーを特定個人情報とする規定を廃し、一般の個人情報規制と同様にすべきです。この点において、国民の不安を払拭（ふっしょく）するために国が徹底した情報セキュリティを構築しなければならないことは論をまちません。

デジタル人材不足は危機的状況 中間管理職の意識改革が急務

これらDX推進を前に、民間企業のデジタル人材不足は深刻な問題です。社内でリスキリング（学び直し）を強力に推し進め、デジタルスキルを学ぶ機会

寺田 航平 委員長
寺田倉庫
取締役社長

1970年東京都生まれ。93年慶應義塾大学法学部卒業後、同年三菱商事入社。99年家業の寺田倉庫取締役に就任。翌年には独立してビットアイル（現エクイニクス・ジャパン）を起業、その後、東証一部上場、事業売却。19年より現職。2013年３月経済同友会入会。18年度より幹事。19年度デジタルエコノミー委員会委員長。20年度企業経営委員会委員長。21年度よりデータ戦略・デジタル社会委員会委員長。

を提供すると同時に、従来型の雇用・評価制度から脱却し、タスクベースの働き方に向けた意識改革が急務です。米企業の８割が社員のリスキリングを実施しているのに対し、日本企業は３割程度にとどまっています。こうした現状を鑑みるに、企業の意識改革を推し進め、組織全体のデジタルスキルを底上げして世界標準に合わせていかなければ、優秀なデジタル人材は早晩、日本から流出し尽くしてしまうでしょう。デジタルガバナンス・コードをコーポレートガバナンス・コードに統合することでデジタル人材育成の取り組みを企業に強く促していくなど、政府の政策にも期待しています。

一方で、各企業の温度差は大きく、「何とかなるだろう」という意識のまま危機感が欠如したトップマネジメントの方々も少なくありません。DXにより効率化と合理化を進め、新たな価値を創出する企業へ変わっていくしか、今後の日本が生き残っていく道はありません。会員の皆さまには不退転の決意で改革を断行していただきたく、あらためてお願い申し上げます。

提言概要（2月8日発表）

豊かな社会の実現に向けたデータ利活用の基盤を速やかに整備する

中間提言『データの利活用による経済成長と豊かな社会の実現に向けて～政府は重点計画に将来ビジョンと工程表を定めマイナンバーを基盤としたデータ連携を急げ～』（2022年４月８日発表）において、デジタル社会実現のため政府が急ぎ取り組むべきことを提言したが、いまだ実現は道半ばである。

デジタル社会実現の司令塔であるデジタル庁には引き続き期待するが、他府省庁を巻き込んで広範な計画を一気に実現していくには、人員不足であることは否めない。優先順位を決めて取り組まねばならない。

将来のデジタルデータを活用した豊かな社会の実現に向けて、データ連携の基盤となるマイナンバーの活用、優先順位と期限を定めたデータの標準化と活用、デジタル人材の増加といった、デジタル社会の基盤として整備すべき内容についてあらためて検討した。

データ流通の加速化について

提言①：マイナンバーを社会全体に流通させ、幅広い用途に活用していくため、マイナンバー法第２条第８項を撤廃し、マイナンバーを特定個人情報とする規定について、一般の個人情報規制と同様の規定とすべき

提言②：マイナンバーに個人情報を紐付け利活用することへの国民の理解を得るために、そのメリットを明示すべき

提言③：さまざまなAPI連携を駆使し、マイナポータルの利便性を高めるとともに、データ提供作業を簡便にすべき。将来的には、マイナポータルを経由しない情報連携のルールも構築すべき

提言④：連携する情報の見直しや利用拡大への対応を低コスト、短時間で実現すべく、地方自治体のシステム標準化を進め、マイナンバーの情報連携アーキテクチャーを抜本的に見直すべき

健康・医療・介護分野のデジタル化について

提言⑤：医療機関に対する診療報酬の差別化、優良認定を行うことで、標準規格の電子カルテの普及を加速化し５年で普及率100%にすべき

提言⑥：医療情報を患者側でも管理できる仕組みを構築することで、積極的に利活用を進めるべき

提言⑦：レセプトデータの審査支払機関への提出ルールを見直すことにより、受診から医療データの集計、公開までのタイムラグを短縮化し、タイムリーな政策判断などに活用すべき

提言⑧：次世代医療基盤法による医療ビッグデータの活用を安定的、継続的に行うべく、認定事業者を国が支援する制度に見直すべき

デジタル人材不足への対応について

提言⑨：デジタル人材を役割ごとに定義し、必要なスキル、有すべき資格を整理することで、民間企業の積極的な社員へのリスキリングを進めるとともに、リアルタイムで人材規模を把握し、政策見直しなどに活用すべき

提言⑩：デジタルガバナンス・コードをコーポレートガバナンス・コードに統合し、「デジタル人材の育成」を企業が報告すべき項目に設定すべき

提言⑪：デジタルスキルを有する民間人材を学校でのデジタル教育に活用し、教育環境を整えるべき

提言⑫：在留資格の発給要件緩和や補助金政策により、外国籍人材が活躍できる環境を用意するとともに、産官学で連携し外国籍人材の確保に取り組むべき

民間企業のDX推進に向けた、デジタル人材の育成と組織のあり方

民間企業がデジタル人材を育成・確保していく上で、押さえておくべき要諦

①人材育成の前提として、企業内部でDXを推進する事業計画を策定する。

②時間ベースでなく、タスクベースで評価処遇する雇用制度を導入する。

③デジタル教育はミドルマネジメント層から始め、伝播（でんぱ）させる。

④デジタル教育を一過性のものとせず、継続的なリスキリングの制度を作る。

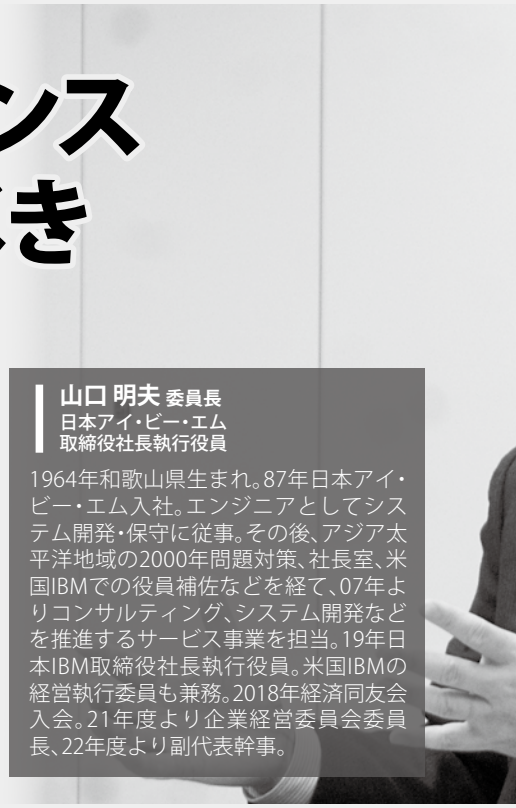
詳しくはコチラ

企業変革へのラストチャンス 経営者自らが取り組むべき 三つの「突破口」

企業経営委員会（2021・2022年度）
委員長／山口 明夫

（インタビューは１月12日に実施）

世界経済の大変化の中で、日本では市場が縮小した。高度成長期のモデルから抜け出せず、イノベーションでも他国に後れを取り、日本経済は凋落（ちょうらく）の危機に瀕している。強い危機感を持つ経営者が参集した企業経営委員会では、変革阻害の要因を分析し、現状打破を自ら実行する「実行宣言」として提言した。山口明夫委員長がその趣旨と決意を語った。



山口 明夫 委員長
日本アイ・ビー・エム
取締役社長執行役員

1964年和歌山県生まれ。87年日本アイ・ビー・エム入社。エンジニアとしてシステム開発・保守に従事。その後、アジア太平洋地域の2000年問題対策、社長室、米国IBMでの役員補佐などを経て、07年よりコンサルティング、システム開発などを推進するサービス事業を担当。19年日本IBM取締役社長執行役員。米国IBMの経営執行委員も兼務。2018年経済同友会入会。21年度より企業経営委員会委員長、22年度より副代表幹事。

経営者自らが 変革実行への覚悟を示すとき

バブル崩壊後の日本は、「失われた30年」という言葉に象徴されるように、国際競争力強化や持続的成長という点で望まれた成果を上げられずにきました。他方で、人口減、エネルギー問題などさまざまな社会課題も山積し、さらにはコロナ禍に見舞われ、ウクライナ侵攻も発生しました。これほどの大変化の中で、われわれ企業経営者が考えるべきこと、できることとは何でしょうか。

一方で、この間に経済同友会では課題解決に向けた多くの素晴らしい提言を発表してきましたが、完遂されるまでには至っていないのが現実です。その責任の一端はわれわれ経営者にもあるのではないだろうか、というのが議論の出発点でした。そこで、まずはこれまでの提言を精査して、今も有効なもの、追加で必要なものをあらためて発信し、実行に移そうというのが今回の「実行宣言」です。今の日本は改革のラストチャンスとも言われますが、われわれ自身が強い決意を持って実行する時だという思いで銘打ちました。

同調意識と経路依存性を突破し 強いパーパスを確立する

この30年、なぜ企業内改革が進まなかったのかを考える上では、さまざまな前提条件が変わったことを踏まえる必要があります。日本経済が成長していた時代は人口が増え、エネルギー資源を豊富に輸入できる時代でした。だから商品の種類を増やして、どんどん販売先を増やせば成長できたのです。企業は団結心と同調意識の下、それまでの延長線上でビジネスを考えればよかった。ビジネスモデルや企業の形そのものを大きく変える必要はありませんでした。

しかし、ある時から急激に人口が減少し、最近では資源の輸入もおぼつかなくなってきました。縮小した日本のマーケットではなく世界を相手にするといっても、その特性は一様ではなく、また物理的な市場のみならずメタバースのような仮想空間にも広がっています。企業は真の意味での変革が必要ですが、従来からの同調意識や経路依存性が足かせになってしまっています。この二つがポジティブに作用した時代から前提条件が根本的に変わり、新しいやり方で一から絵を描かなくてはいけない領域が増えたのです。

では、どうすればこの同調意識と経路依存性を超克し変革できるのか。委員会でさまざまな議論を重ねた結果、取り組むべきは「三つの突破口」にあると結論付けました。

まずは、企業の存在意義（パーパス）と変革の必要性という根源を経営者と社員が共有することです。パーパスをきちんと言語化し、社員と絶えず対話することが各人の生き方とパーパスを見つめ直すことにつながり、モチベーションにもつながると確信しました。

次に、全社員に対し、労働時間内にアップスキルないしリスキルできる機会を豊富に提供することです。

そして、多様な背景を持つ個々人の意見を取り入れられる環境を構築し、変革のトリガーとしていくことです。

これまでマネジメントや人材に関する貴重な提言が重ねられてきましたが、そうした器に魂を込めるために、ここ

に挙げた突破口に関する諸施策が必要と考えます。提言では推奨目標を具体的な数値として掲げ、正副委員長自身がその達成に向けた思いを宣言し、実行していくこととしました。

変革の鍵は人事部門の位置付けにある

施策実現の上で重要なポイントの一つが人事部門の位置付けです。オペレーション主体の従来型から、より経営戦略と連動した組織戦略の構築、リーダーシップ人材の育成へとシフトしていく必要があると考えます。事業部との関係性や事業責任への連関は各企業で最適な形が異なると思いますが、少なくとも戦略チームの一員であることは明確化すべきです。

大きな環境変化の中でもパーパスを明確にし、各人のスキルアップを図りながら多様な意見を取り入れていくことで、企業はより強固になっていきます。同様のことが経済同友会にも当てはまるのではないでしょうか。共に活動する中で、経営に還元できる智恵を蓄積していきたいと考えています。

提言概要(2月3日発表)

私たち経営者の実行宣言 多様な"個"の輝きによる持続的成長へ

～企業における"同調意識"と"経路依存性"の超克～

過去30年間にわたり、日本の国際競争力強化や持続的な成長が目指されてきたが、当初の期待に沿った成果に結び付いていない。われわれを取り巻く環境の大きな変化によって、人々の行動や直面している課題は多様化しており、日本企業の過去の成長モデルは崩れつつあるにもかかわらず、企業経営は十分には適応できていない。

こうした問題意識に基づき、本委員会では、過去の企業経営に関する提言の進捗状況をレビューし、企業の変革が進まない重大な阻害要因は企業における「同調意識」と「経路依存性」にあると定めて、これらを超克するための具体的な施策を検討した。

単なる提言に終わらせないため、正副委員長や委員有志一人ひとりが変革に向けた思いや決意を表明し掲載することで、私たちの「実行宣言」としてまとめた。

Ⅰ　同調意識と経路依存性を乗り越えるための「三つの突破口」

企業における同調意識と経路依存性を乗り越えるために、私たち経営者は、その突破口として以下三つのアクションを定義した。これら三つのアクションを実行して終わり、ではなくこれらを突破口として位置付けて、企業経営全般の変革にアプローチする。

1．企業の存在意義と変革の必要性を示すパーパス(企業の存在意義)を言語化し、社員と対話を継続する

●私たち経営者は創業の精神・企業理念・価値観などを基に、「何のために存在し、変革を続けるのか」を自分の言葉として言語化し浸透させていく。

●以下を数値目標として設定する。
- 年間対話時間100時間以上
- パーパス設定社員比率100%

2．社員が自律的かつ継続的にスキルを更新・向上するためのアップスキル&リスキル(社会人としての継続的な学び)の機会を提供する

●私たち経営者は、慣例的に続くような本来不必要な業務を削ぎ落とし、個々人が何を実現したいのかを再び自覚し直すための機会をつくり、意欲を引き出し企業としての活力を高める。

●私たち経営者は、社員を「リソース」として見るのではなく、「一人ひとりの個人」として重視し、環境変化の中でも活躍し続けられるようにリスキル・アップスキルの機会を提供する。

●以下を数値目標として設定する。
- 年間研修時間(労働時間内)100時間以上

3．性別、国籍、経験などにとらわれることなく、個人が個として尊重され、安心して最適な働き方を選択できる環境の構築を含む DEI*(多様性・公平性・包摂性)を継続的に推進する

●私たち経営者は、挑戦をたたえ失敗を許容する考えについて、もっとオープンに語り、評価制度にも反映することで「心理的に安全」な風土を当たり前にしていく。

●私たち経営者は、個々人が持つ多様な価値観や背景を尊重し、一人ひとりが最適な働き方を選択できるように環境を整備していく。

●以下を数値目標として設定する。
- 経験者採用比率50%以上
- 管理職女性比率30%以上

＊Diversity, Equity, Inclusion

Ⅱ　解決策の実現を支える人事のあり方 ～多様な個が活躍するために～

1．私たち経営者が、職務に対する成果や個々人のスキル・能力を基準にした公平な評価へ変更し意欲を高める

・年功序列で昇格・昇給する評価と処遇から、職務に対する成果や個々人のスキル・能力を基準にした公平な評価と処遇に変えていきたい。

2．全社視点での経営人材育成(人事部主導)と、事業単位での価値最大化(事業部主導)との両方の観点によって、人材の育成・配置をする

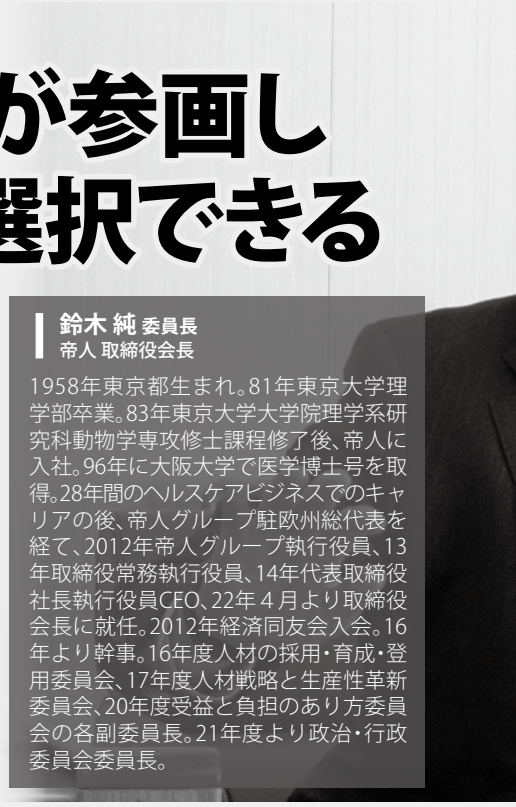
・人事部門と事業部門のそれぞれが主導する人材配置・育成の特徴を活かし、各企業の状況を踏まえ適切に組み合わせて、個々人が活躍できる組織づくりを目指したい。

3．人事部門の主要な役割を、経営戦略と連動した人事・組織戦略の構築や、リーダーシップ人材の育成へとシフトする

・経営戦略と連動した人事・組織戦略の構築やリーダーシップ人材の育成などに、人事部門が注力できるように、私たち経営者として取り組んでいきたい。

詳しくはコチラ

多様なステークホルダーが参画し国民が政策本位で政権選択できる大胆な制度改革を



鈴木 純 委員長
帝人 取締役会長

1958年東京都生まれ。81年東京大学理学部卒業。83年東京大学大学院理学系研究科動物学専攻修士課程修了後、帝人に入社。96年に大阪大学で医学博士号を取得。28年間のヘルスケアビジネスでのキャリアの後、帝人グループ駐欧州総代表を経て、2012年帝人グループ執行役員、13年取締役常務執行役員、14年代表取締役社長執行役員CEO、22年４月より取締役会長に就任。2012年経済同友会入会。16年より幹事。16年度人材の採用・育成・登用委員会、17年度人材戦略と生産性革新委員会、20年度受益と負担のあり方委員会の各副委員長。21年度より政治・行政委員会委員長。

政治・行政委員会（2021・2022年度）
委員長／鈴木 純

（インタビューは１月12日に実施）

長期政権の下で政治・行政の硬直化、国民の政治に対する無関心化が進行している。危機的状況に対し、有効な政策決定が迅速に行われず、各施策の事後検証も不十分なままだ。政党が政策本位の論争を展開し、国民が主体的に政権を選択できる健全な民主主義へと変革していくために必要な「仕組み」とは何か。鈴木純委員長が語った。

ビジョン、工程、財源に裏打ちされた「マニフェスト選挙2.0」への進化を

コロナ禍に見舞われて以降、日本の政策決定のあり方は本当に妥当なのかと疑問に思う人が増えたと思います。さまざまな見地に立つ人々がさまざまなシナリオを出し合い、政権が選択をして国民に説明する。行政は選ばれた政策の実現に最大限尽力する。そうした望ましい形が取られていないのでは、との思いが私にもあります。

そこで、企業経営に求められるガバナンスや、PDCAサイクルを回しながら進化していく仕組みを政治や行政の分野にも取り入れるべきではないかと考え、本提言では比較的短期間で着手できるもの、システム面で変えられるものを中心に取り上げました。

国民が政策本位で投票先を選び、政治に主体的にかかわるためには、マニフェスト選挙の進化が欠かせません。経済同友会のような第三者機関が国家運営に必須の重要政策分野を抽出し、これに対して各政党が長期的な国家ビジョンを持ち、財源も含めた実行可能な対応策を示したマニフェストを作成する。作成したマニフェストは常時公開し、進捗状況をチェックしながら毎年アップデートしていく。さらに、経済同友会を含む社会の主要なステークホルダーがそのマニフェストを評価・検証することで、国民は初めて、定量化された形での比較が可能となります。

こうしたあり方を「マニフェスト選挙2.0」としました。党のガバナンス強化、行政情報の数値化、マニフェストに対するさまざまな団体による評価・検証などがされる仕組みであり、多様なステークホルダーがかかわりを持つ政治への第一歩と考えます。

変化の速い社会に対処するための柔軟で機動的な組織再編

国会と行政の改革も不可欠です。国会で重要課題を十分議論するためには、通年審議や党首討論の定例化など、これまでの慣習を打破し国会を活性化することが必要です。参議院のあり方も議論されていますが、現行の「調査会」のさらなる活用や決算委員会における審査の早期化、予算の実効性検証などは、すぐにでもできる改革ではないでしょうか。批判の応酬に終始せず、政策のベストミックスを探ることが「良識の府」たる参議院の役割だと考えます。

行政についても、コロナ禍のように省庁をまたがる重要課題を克服する上では、タスクフォースのような横断的チーム編成が求められます。状況に応じてある省庁を膨らませある省庁をしぼませるといった、柔軟な再編が必要な場面も増えるでしょう。省庁間の権限移譲には法律の縛りが多数ありますが、ドイツの「権限順応法」などを参考にし、より機動的な再編を可能にしていくべきです。

政務三役に就く政治家の資質も重要であり、政治家のスキルマップの作成といったことも視野に入れていかなくてはなりません。

「昭和の延長」から脱し、健全な民主主義への突破口を見いだす

行政改革が迅速に行えない要因はいくつかあります。例えば、先例主義の法改正です。デジタル庁の拡充が進まない要因の一つに、従来の膨大な法律との整合性を内閣法制局が逐一点検している点が挙げられます。分野によっては新法優先を徹底させ、既存の法律

との矛盾は司法で解決するといった発想が必要です。

他方でアジャイルに政策の決定・実行を行っていくための一つとして、国家戦略特区制度の活用も提案しています。権限をより大胆に地方自治体に付与して改革への突破口とすることも可能です。全国展開も含め、最大限に活用していくべきでしょう。

与党による長期政権が続き、政権への緊張感が薄れています。他方、野党も政権を担うに値するほどの政策立案能力を示せていません。この危機的状況を脱し、与野党が健全な競争を通じて切磋琢磨していくという理想像を追求するために、政党シンクタンクの創設・強化など政策立案の質を高める仕掛けが必要です。とりわけ、野党の政策立案支援を考えていかなくてはなりません。

多様な選択肢が用意され、国民が健全な選択を通して自ら政治を動かす。そのためには「昭和の延長」ではない、大胆な改革が求められます。中立の立場にある経済同友会には、各党のマニフェストをしっかり検証し、枠にとらわれない発想の提言が期待されます。

提言概要(2月9日発表)

健全な民主主義の確立を目指して

～機能する政治・行政システムへの変革～

環境変化が速く、先行きが見通せない現代における政治の使命は、どのような未来をつくるかについて、きれいごとだけではなくファクトに基づいた仮説を踏まえたビジョンや政策を国民に提示することである。そのビジョンや政策を基に、国民が選挙によって合理的な選択を行うことが必要である。また、行政においても、さまざまな課題の解決につながる政策を迅速に立案・実行していくことが求められている。さらには、これらの政策の進捗や効果について事後検証が行われ、政策の進化を目指すことも必要である。

今回は、次の政権選択選挙が行われるまでに、国民が政策本位で政権を選択し、国民から負託を受けた政権が自ら掲げた政策を確実に実行できるためのインフラを整えることを目指し、提言する。

Ⅰ　国民による政策本位の政党選択・政権選択を実現しよう！ ―進化したマニフェスト選挙「マニフェスト選挙2.0」へ―

1．マニフェスト公開の義務化とマニフェスト評価プラットフォームの構築を

●マニフェスト選挙を復活させ、過去の失敗からの反省を踏まえ、①マニフェストの形式、策定、手続きやプロセスを政党法で規定し、政党のガバナンスを強化②実行可能性を担保した具体的工程と財源をマニフェストへ明示③多様なステークホルダーによるマニフェスト評価・検証の強化によって、「マニフェスト選挙2.0」として進化させる。

2．実現可能な政策立案機能（資金・人材・政策市場）の強化を

●政党の政策立案活動の強化のために、党において政策立案のための資金、政策立案に携わる人材を十分に確保する。

●政党は行政のみに依存するのではなく、自立的に政策を立案し、その過程では若い世代も含め既得権益を持たない多様なステークホルダーの提言・意見を参考にし、取り入れてゆく。

3．主権者による能動的選択を可能に～野党の政策立案支援強化

●野党の政策立案を支援するために、政党助成金の配分を見直すことを提案する。

Ⅱ　国会を変えていこう！

●国会で実質的な議論を行うために、これまでの慣習にとらわれない効率的な国会運営、議論の活性化を可能にするための制度改革を行う。

●参議院の改革の第一歩として、「調査会」をより有効に活用し、超党派で中長期的課題を検討、提言する。また、参議院の行政監視機能の強化や決算委員会における決算の早期化を行う。

Ⅲ　マニフェスト実行のための行政組織「ジョブ型内閣」に！

●複雑化する課題に対応するため、中央省庁などの組織再編を容易にし、総理の判断で自らが掲げる重要政策を実現するための体制づくりを可能にする。

●政務三役の役割・権限をより明確にし、民間人材も含め職務に適した人材を適材適所で任命する。

Ⅳ　政治・行政の進化のために

●「新法優先の原則」を徹底し、既存の法律・規制をオーバーライドできる仕組みを整備する。

●アジャイルな政策の決定と実行、PDCAサイクルを強化する。

●既得権を打破するための国家戦略特区制度のさらなる活用を行う。

●多様なステークホルダーの意見を政治に取り組むため、経済同友会として次世代のステークホルダーの参画に向けた「未来選択会議」の活動などを強化する。

詳しくはコチラ

経済同友会 つながる▶▶▶

RELAY TALK #285

紹介者

井上 慎一
全日本空輸
取締役社長

中川 誠一郎
中川ワイン
代表取締役

和飲のすゝめ

東京の下町にある実家にはいつも政治家、実業家、芸術家、アスリート…テレビや新聞で見たことのある大人たちが集って和飲（ワイン）を飲んでいた。小学生の頃憧れだった兼高かおるさんをその中に見つけたときは驚いたものだった。

父がボトルから其々のグラスにワインを注ぎ、客人たちが「うーむ」「いいねぇ」などとワインの感想を言い始める。大人たちはワインを、果物の香り、旅で経験した香り、はたまた理想の女性として形容する。初めは固かった雰囲気が段々と溶けて交じり合い、笑い声が聞こえる頃には場の雰囲気が弾み出す。

ワインという飲み物は、その場の人たちと「分け合って味わう」という体験の共有を引き起こす。ただただ「美味しい」「楽しい」を純粋に味わう大人たちの共同体が形成されるのだ。

そして、ワインはさらに人を呼びよせる。当時珍しかったワインを大盤振る舞いする父に対して、客人たちは「中川さんは人と楽しくワインを飲むのが好き。ワイン好きの新しい友人を紹介しよう」と、どんどん人を連れてくるようになった。それが客人たちの父に対する感謝の気持ちだったようだ。父も仲間が増えることを何より喜んだ。私はそんな大人たちを見て育ち、ワインが不思議な磁力を持つ飲み物であるということを実体験から学んだ。

中川ワイン創業者の父は現在85歳。こうしたワイン会を60年も続けている。今なお現役であり、週に３回はワイン会を開いている。しかも魚河岸で買った魚を捌（さば）き、料理をして客人をもてなしているのである。昨今の研究で、コミュニケーションは健康寿命を維持する大きなファクターの一つであると指摘されている。その秘訣は仲間を集め、人に頼られること。父はまさにそれを証明している。

ということで、皆さまにおかれましては人生100年時代を楽しく生きるためのツールとして和飲（ワイン）を強くお勧めいたします。

乾杯！

▶▶次回リレートーク

光吉 敏郎
住友林業
取締役 執行役員社長

若手経営者と先輩経営者の対話の場

クロスリーチ 第3回

玉塚 元一
副代表幹事
ロッテホールディングス
取締役社長

本間 真彦
ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
インキュベイトファンド
代表パートナー

×

田代 桂子
副代表幹事
大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役副社長

佐々木 紀彦
ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
PIVOT 代表取締役

ラウンドテーブル・クロスリーチPTが企画する若手経営者と先輩経営者の対話の場、「クロスリーチ」。第３回は玉塚・田代両副代表幹事をお迎えした。経営者としての資質やグローバル競争における課題などについて、若手経営者へのメッセージとなるお話を伺った。

(写真提供：PIVOT)

貪欲に学びを求め「プロ経営者」に

佐々木　玉塚さんはユニクロ時代の話が有名ですが、これまでの歩みについても聞かせてください。

玉塚　大学を卒業後、旭硝子（現AGC）に入社して13年勤めました。工場勤務からシンガポール赴任を経て、米国の大学に留学してMBAを取得したのですが、どうしても事業経営をやりたくて会社を辞めました。

日本IBMにコンサルタントとして入社したところ、顧客だったユニクロの柳井正社長に出会って、すぐに転職したんです。ですからIBM在籍はたった６カ月です。

佐々木　２社目のIBMは短かったのですね。

玉塚　柳井さんの経営哲学に衝撃を受けて、「この人のエキスを吸えば、自分がやりたい事業が見つかるかもしれない」とファーストリテイリングに飛び込んだのです。７年間いろいろな経験をさせてもらい、2002年からは社長を務めました。

その後、ファーストリテイリングで副社長だった澤田貴司さん（現ロッテベンチャーズ・ジャパン会長）と、2005年にリヴァンプという経営支援会社を立ち上げました。現在は350人程度の社員を抱えさまざまな企業の経営支援を行っています。

その後、当時ローソン社長だった新浪さんにお誘いいただいて2011年にローソンに入社、2014年から社長、2016年から会長を務めました。

2017年からは、デジタルハーツの創業者、宮澤栄一さんからお誘いをいただき、第二創業期として社長を４年ほど。2021年からは、ロッテホールディングスの社長として経営改革を進めているところです。

佐々木　特に印象に残っている経験はありますか。

玉塚　リヴァンプでの経験は、僕のマインドの基盤になっていますね。伸び悩んでいる会社にチームで入って、内側からリヴァンプ（刷新）する経営支援を行っていました。今でも「玉塚さんの仕事は何ですか」と問われたら「一人リヴァンプ」と答えています。

39歳でのユニクロ社長就任は早過ぎた

佐々木　39歳の若さでファーストリテイリングの社長に就任した当時を振り返ってどう思われますか。

玉塚　正直、早過ぎたと思います。柳井さんはエネルギッシュで、僕は近寄った瞬間に大火傷をしましたね（笑）。

佐々木　若過ぎたことが理由なのですか。

玉塚　今のファーストリテイリングの売上高は２兆円ほどですが、僕が入社したときは700億円ほどでした。そこから「ユニクロブーム」が起きて、わずか数年で売上高が4,000億円にまで急成長しました。アナログの小売業の会社が２～３年で急成長して、全てのリソースが足りなくなりました。

そうした中で海外進出や、野菜事業に乗り出し、業績が悪化する事態に。その結果、誰かが事業を立て直す必要があって、僕に矢が当たったんです。

僕は「社長に就任したからには、自分が何とかしなくては」という思いが強過ぎたんです。「柳井さんはもう会長ですから、これからはわれわれに任せてください」と言っては、柳井さんとぶつかっていました。

佐々木　それだけ責任感が強かったのですね。

玉塚　今振り返れば分かるのですが、ユニクロの圧倒的な資産は「柳井さん」なんです。

柳井さんの強みを最大限活用しながら、柳井×玉塚の掛け算でいかに強いチームを作ることができるか。会長、社長という表面的役割はどうでもよいことです。

佐々木　その後、ユニクロはなぜ復活できたのでしょうか。

玉塚　やはり柳井さんの「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ビジョンが絶対にブレなかったことが大きいですね。

柳井さんは、事業の途中段階だったとしても、業績が伸び悩むと、経営体制を全部変えるんです。スクラップ＆ビルドを、常に緊張感を持ちながらやり続けた結果、気付いたらグローバルSPAになっていました。変化のスピードが速いので、現場は毎日大騒ぎでしたよ。

本間　方針転換による毀損（きそん）を許容して、どれくらい変えられるのかという点で、柳井さんは相当肝の据わったリーダーなのでしょうね。

尻込みしない性格が強みのジェネラリストキャリア

佐々木　田代さんは新卒で大和証券に入社して、１社の中で国際事業などさまざまな経験を積み、現在は副社長を務めています。なぜそんなに出世できたのでしょうか。

田代　私は幼少期を米国で過ごし、小学５年のときに日本に戻ってきました。米国で性格の形成期を過ごしたので、日本人によくある「恥ずかしい」と尻込みする感覚がないのが自分の特徴です。

本間　小学生の頃から堂々とした性格だったのですか。

田代　ええ。米国の小学校では、答えが分からなくてもみんな手を挙げます。先生に当てられたら「当たったから、何か答えなきゃ」という感じ。そういうカルチャーで育って、今に至っています（笑）。

佐々木　帰国後、カルチャーギャップに戸惑うことはありましたか。

田代　当初は日本語がとても苦手だったので、学校の先生に心配されましたね。でも、私自身は気にしない性格なので、ケロッとしていました（笑）。

大学卒業後に新卒で大和証券に入社して今に至ります。スタートアップの皆さんからすると「勤続30年以上」なんて考えられないかもしれませんね（笑）。

会社の中でさまざまな部署を転々としてきましたが、ジェネラリスト的な働き方が面白くて続けてこられたのかなと思います。30年間、自由に言いたいことを言いながら働いてきました。

海外でリーダーになるために越えなければならないハードル

佐々木　田代さんは、大和証券の海外事業も管轄されていますよね。日本人が海外でリーダーになるためのハードルは何だと思われますか。

田代　「ケンカできるかどうか」じゃないでしょうか。日本人は和を重視して、相手と発展的な議論をガンガンやるのは苦手な人が多いですよね。

ですが、グローバルではしっかりと意見をぶつけ合う必要があります。まず議論を重ねて相手からある程度のリスペクトを得た上で提案をすれば、日本的な良さが活かせるのではないでしょうか。

玉塚　日本の「和を重視する」カルチャーの応用ですね。

田代　カルチャーが同じ相手と「あうんの呼吸」でできていたことが、グローバルなマネジメントでは通用しません。「空気を読む」ことすら通用しませんからね。

グローバルなM&Aを行って相手と将来を共にするには、MBAなどでマネジメントなどを学ぶ必要があるのではないでしょうか。

本間　それは僕も感じています。スタートアップの30代40代の経営者は、ITバブルの波に乗っていれば、経営を知らなくてもある程度ビジネスが成立していました。しかし会社の次の発展を考えたとき、自分たちよりも上の世代の経営者の方がビジネスでは強いと感じています。

MBAで得た学びとグローバルネットワーク

本間　テック世代の経営者は、海外のビジネススクールで学んでMBAを持っている人が多いのですが、40代以下の経営者はとても少ない。

今のスタートアップ界隈（かいわい）はグローバルなマネジメントの概念が弱く、「マネジメントの重要性」を分かってはいるものの、体系的な学びにまでは至っていません。スタートダッシュは勢いよく切れたとしても、「規模をさらに大きくするには、どうすればいいのか」を知らないことが多いのです。

佐々木　田代さんも玉塚さんもMBAを取得されていますが、MBAは「経営者のOS」だと言えるのでしょうか。

田代　MBAを取得して意識は変わりましたね。知らないスキルを獲得する方法が身に付きましたし、マネジメントは「こうやってやるんだ」という気付きがありました。

スタンフォードで共に学んだ仲間とは今でも付き合いがあり、日本国内とは違うグローバルなつながりを共有できるのはすごく大きいですね。

玉塚　僕にとってビジネススクールの意味は二つあります。

一つは、体育会的表現になりますが、経営スキルの「ベンチプレス」です。「正しいベンチプレスのやり方」を身に付けて基礎体力を付けることで、土台を厚くできると思います。

もう一つは「謙虚に貪欲に学ぶ姿勢づくり」です。「もう分かっている」という勘違いが一番危険です。

一方で、完全に現場たたき上げのストリートファイターでも、素晴らしい経営者もたくさんいます。例えば柳井さんはMBAホルダーではありませんが、毎日本を読み、興味があるビジネススクールの教授とディスカッションをしていました。

成功しているリーダーは、皆さん「分かったふり」をしないんです。資格の有無に関係なく、「謙虚に貪欲に学び続ける」ことが肝心だと思います。

組織を成長させる経営者は感度と行動力が違う

佐々木　スタートアップの課題でもある「マネジメント」について深掘りさせてください。

玉塚さんは、ユニクロの急成長を経験して、ゼロからリヴァンプを立ち上げ、デジタルハーツやローソン、ロッテなどの成熟した企業の変革を手掛けています。企業のステージによってマネジメントの種類や手法は違うのでしょうか。

玉塚　企業規模にかかわらず、マネジメントの本質は変わらないと考えています。むしろスタートアップでPLやBS、キャッシュフローなど全部を把握できる規模のマネジメントを経験するのがベストかもしれません。なぜなら、それが全てですから。本質的にやることは全部一緒で、シンプルに「正しいカルチャーで運営されているかどうか」が重要です。

本間　スタートアップの中でも自社を大きく成長させる経営者と、そこそこのパフォーマンスの経営者がいます。どこに分かれ目があるのでしょうか。

玉塚　やはり経営者としての感度と行動力の違いではないでしょうか。同じ情報に接して、同じ人物に会っても、自分で「この人からもっといろんな話を聞こう」とか「あれについても調べてみよう」と動けるかどうか。実行しなかったら何も生まれませんよね。差が生まれるとするなら、行動のスピードと量ではないでしょうか。

異分子人材を入れて改革を巻き起こす

佐々木　スタートアップの経営者は、「任せる」ことが苦手な人も多いです。田代さんが「任せる」ことで部下や部門の成績を伸ばしたのは、何が効いたのでしょうか。

田代　私は、「責任は私が取るから、取りあえず自由にやってちょうだい」というスタンスのマネジャーでした。その上で、部下が提案や相談に来たときに「正しい質問」ができるように、未経験部門であっても業務を理解する勉強はしていました。

「何のためにこの仕事をやっているのか」というビジョンを一貫して伝え続けることも大切です。証券会社のビジネスは、お客さまに目に見える商材を示せるわけではなく、「人が全て」です。ビジョンをうまく部下に伝えて動かせる人が、大企業の経営者になるのだと思います。

玉塚　僕がベンチャーと大企業を行ったり来たりして思うのは、適材適所な人材配置と抜擢が重要ということですね。生え抜き人材をローテーションしつつ、異分子としてキャタリスト（触媒）人材を入れることも必要かなと。

例えば、僕が経営支援に入る会社には、異分子をどんどん入れて化学反応を起こそうとします。生え抜き人材だけでは改革を起こせませんから。

田代　日本企業でダイバーシティがなかなか進まないのも同じ理由で、内部人材に多様性がないのであれば「外」から入れないと変化は起こらないでしょう。ところが日本では、なかなか外部人材の受け入れが進まない。意識的ではないにしろ「外」から入れた人を弾き出してしまう仕組みがあるのかもしれませんね。

本間 真彦

ダイバーシティの有用性に ようやく気付き始めた

本間　内部からの拒絶反応を薄めながらダイバーシティを進める方法はあるのでしょうか。

田代　肝はやはり価値観ですね。会社を強くするには、いろいろな属性の人から多様なアイデアが出ることが重要です。女性だけではなく人種や国籍を含めた多様性が必要なのです。

しかし日本では、そもそも多様な価値観の必要性を感じていません。旧来の価値観を「今のままで良かろう」と思っている。大企業だけでなく、スタートアップでも同様です。

企業側が変わらないと、外部人材の受け入れもできません。大和証券は取締役にも女性が多く、ダイバーシティを積極的に進めていますが、他社でも仲間を増やしていく必要があると思っています。

本間　僕はシンガポールと東京の２拠点で生活をしていますが、ダイバーシティの観点では、アジアは日本よりもずっと進んでいます。

例えばシンガポールで働く人はマレー系、インド系、中国系と人種もバラバラで、女性も多い。中国ではテンセントやアリババも幹部の４割が女性です。一方の日本では、「変化の兆しが見え始めた」という段階ですね。

スタートアップでは、マネジメント層に多様性があるだけで資金調達の難易度が変わったり、海外に開発拠点を作りやすくなったりします。マーケティング上の視点を複数持てるのも強みです。ダイバーシティの現実的な有効性を、日本の経営層も徐々に感じ始めてきたところではないでしょうか。

田代　効率性の観点からいうと、日本人だけの「あうんの呼吸」でやった方が早いとは思うんです。シリコンバレーをはじめ他国の企業でも、ダイバーシティを進めると意思疎通の効率は少し下がる傾向にあります。

仕事のやり方や考え方をいちいち説明しなくてはなりません。「日本語の資料の他に英語の資料も作らなくては」というような、一見遠回りに感じる場面もあるでしょう。

玉塚　僕は逆の考えを持っています。多様な属性の人がいるからこそ、情報共有や仕事の進め方を体系立てて決められるようになりますから。

各個人の仕事もジョブディスクリプションが明確になる。中長期的には、そのような組織の方が生産性は上がると思うんですよ。

田代　確かに、中長期的には絶対に上がりますね。

ラグビー・リーグワンに学ぶ 成果を出せる多様な組織

佐々木　日本企業に外国人を増やすにはどうしたらいいのでしょう。玉塚さんはラグビーのリーグワンの理事長も務めていますが、日本代表は外国人の選手も多いですよね。

玉塚　ラグビーは英国が発祥です。統率力のあるリーダーを作るための教育的ツールとして、当時の植民地であるオーストラリアやニュージーランドにラグビーを輸出しました。したがって、英国からニュージーランドに派遣された選手が「ニュージーランド代表」になれました。

そうしたルーツがあるので、ラグビーの代表資格は本人の国籍の他にも、「協会主義」といって、継続して60カ月間プレーしている国の代表選手になれるというルールがあります。帰化しなければ日本代表になれないスポーツとは仕組みが違うんですね。

佐々木　リーグワンに、なぜ海外の有力選手がたくさん来るのですか。

玉塚　ラクビーの強豪国は、南半球の国が多いのですが、経済的に日本でプレーする方が条件は良いんです。2019年のＷ杯の際、各国の選手たちが日本各地で試合をして、治安が良くて安心な生活環境の良さを体感しました。特に選手のご家族が「日本に行きたい」と希望して、外国人選手が増えたという話があります。

本間　ビジネス界も後に続きたいですね。

「出る杭」が活躍するには 変化を起こす仕組みが必要

佐々木　日本の企業社会が異分子をうまく活用するには、どうしたらいいのでしょうか。

玉塚　外国人を役員に迎えたり、経営支援チームを入れたり、ベンチャーを買収して人材ごと会社に取り込んで、企業カルチャーの変革を起こすこともできます。

ただ、日本人は「変化を好まない」風潮がありますよね。自分の部署の中、会社の中で「与えられたステータスを侵害されたくない」と考える人が多い。

田代　日本の大企業には、「長く在籍している人を部長にしたい」とか、「生え抜き社員がかわいそうじゃないか」という

「外」を排除しがちなカルチャーがありますね。「日本人だと改革は難しいから、外国人にやってもらおう」という風潮があることも残念です。

海外に比べて従業員の解雇も難しい。これは一度失敗したらセカンドチャンスが難しいカルチャーと通じるものがあります。これらのカルチャーを変えないと、日本が新しいステージに進むのは困難かもしれません。

玉塚　スタートアップ界隈では少し雰囲気が違う印象がありますが、どうですか。

本間　スタートアップでは解雇に対する価値観が少し違いますね。挑戦するも失敗して解雇された人を採用したり、「あの会社のCEOが辞めるらしいから呼ぼう」とスカウトしたり。つまり解雇を「事情によってそのポジションがいらなくなった」という捉え方をしているので、セカンドチャンスに挑戦しやすい雰囲気が生まれています。これからはスタートアップが、雇用のセーフティネットになる可能性は大きいと見ています。

起業に挑戦する、それだけでも尊い

佐々木　お二人から見て、スタートアップの経営者にアドバイスをするとしたら、どんなところでしょうか。

玉塚　スタートアップにチャレンジするだけでも尊いことですよね。僕はすごくリスペクトしています。

さらにプラスするとすれば、会社をもう一段、二段と成長させるステージにおいて、僕らのような大企業を経験してきた人間と一緒になって次のステージを目指したり、互いのノウハウを活かしてコラボレーションしたりするのも、いいんじゃないでしょうか。

田代　私も起業というチャレンジだけで、素晴らしいことだと尊敬しています。ただ、IPOをゴールにするのは少し残念な気はします。上場までに猛烈に走り続けて一休みしたくなる気持ちもあると思いますが、IPOを「次へのスタート」に思えるといいですよね。

証券会社の立場で言うと、投資家はIPOをした後の会社の株を買いますから、当然、会社が成長して株価も上がることを期待しています。

ところが、経営者が途中で息切れすると会社の成長も鈍化してしまい、社会全体の成長鈍化に直結します。起業家を中長期的に支援できるサスティナブルな仕組み作りが必要なのかもしれません。

本間　日本の場合は上場後に経営者がバトンタッチできず、柳井さんのような「常に自己改革できるスーパーマン」しか生き残れない構造になっているのが問題かもしれません。

例えば、創業者がIPOまでやったら、玉塚さんのような「一人リヴァンプ」の人が入って会社を引き継いでくれれば、創業者は一息つけるのではないでしょうか。後は株主として残ってもいいわけですから。

玉塚　確かに、創業のゼロイチに向いている人と、１を10に伸ばす人、10を100に成長させる人と、同じ「経営」でも向き不向きがありますよね。

中長期の視点を大切に社会課題の解消に貢献したい

佐々木　最後に個人として、企業人としての、５年後、10年後のビジョンを伺えますか。

田代　私は、気候問題を何とかしたいですね。日本国内だけではなく世界的に非常に悩ましい問題ですから、そこに貢献したいです。国は「お金が足りません」と言っている状況なので、個人や民間企業がどう資金を創出して対処するかを、短期間のうちに考えなくてはなりません。

佐々木　結局、日本社会には「中長期的な視点」が足りていないのかもしれませんね。少子化問題などもそうですが、日本社会はこの30年間、目先の問題にばかり翻弄（ほんろう）されてきた感があります。

田代　確かに、日本は中長期のビジョンを評価できない、先行投資にお金が集まらないという問題がありますね。バブル崩壊やリーマン・ショックで、余裕を持てなかった部分もあるとは思いますが。

佐々木　玉塚さんはいかがでしょうか。

玉塚　僕のミッションは、現会長の重光昭夫さんを中心に、日韓で協力してグローバルロッテとしていろいろな事業を作り、サスティナブルな経営体制に持っていくことです。これに向き合うだけであっという間に５年は過ぎるでしょう。

本間　今日伺ったお話の中で、「経営者としての感度」は特に心に刻みました。同じ情報に接しても、経営者としての感度があるかないかで、結果が違ってくるということですね。

実際に、スタートアップが上場した後に、社長としてなかなか「殻を破れない」問題があります。上場した後のトップが学び合える仕組みが非常に少ないので、もっと先輩経営者から学べる場があるといいのかもしれません。

第48回日本・ASEAN経営者会議（AJBM）開催

日・ASEANの未来価値共創に向けて

～サステナブルな社会の構築と人づくり～

経済同友会は12月７～９日の３日間にわたり、第48回日本・ASEAN経営者会議（AJBM）を開催した。会議では、これからの時代を展望した日・ASEANのパートナーシップのあり方について各国企業経営者が議論を行い、2023年の日本・ASEAN友好協力50周年、また2024年に開催予定の第50回AJBMという二つの節目に向けて、日・ASEANの関係強化のための機運醸成に取り組むことを確認した。

開会式で挨拶する
櫻田謙悟代表幹事

全体概要

第48回AJBMは、３年ぶりの日本主催、３年ぶりに実会場を設けたハイブリッド方式で開催され、150人あまりの企業経営者が参加した。

全体テーマは「日・ASEANの未来価値共創に向けて～サステナブルな社会の構築と人づくり～」である。

２日目の12月８日に二つのパネルディスカッションを設け、活発な議論を行った。まず、国際社会の分断、AI・自動運転など先端技術の社会実装といった変革の中で、各国が自らの将来像をどう描いているか、そしてそのビジョンの実現に向けて、どのような課題・障壁に直面しているかを議論した。

その上で、経済・社会環境の変化に適応する上で、各国が人材に関して抱えている課題や日・ASEANによる人材育成・交流の可能性を議論した。

また、ASEAN各国で社会変革をリードするスタートアップ経営者のパネルを設け、それぞれのビジネスモデルや各国の社会的課題の現状についても共有を図り、日本とASEANが現在進行形の変化を共に乗り越えていくためのアイデアについて、多方面に及ぶ意見交換が行われた。

パネルディスカッションⅠ

サステナブルな社会の実現に向けた日ASEAN協力

～現下の混乱を乗り越え、新たな10年を切り開く

山本京大大学院客員教授

ファシリテーターの山本康正京都大学大学院客員教授は、気候変動・エネルギー危機・経済安全保障など、全ての課題にテクノロジーがかかわっていること、この課題解決に向けた協業を促進するために、日本とASEANが将来に対するビジョンを共有することが必要だと指摘し、議論を促した。

これを受けてパネリストからは、コロナ禍からの回復、気候変動とエネルギー転換、DXなどに対応するための社会資本の強靭化、中小企業や既存産業の強化を通じた社会全体の底上げ、ASEANの一次産業の競争力強化、アジア発スタートアップのグローバル展開支援などの課題が指摘された。

また、イノベーション基盤と技術力はあるものの高齢化が進む日本と、機会を求める若い人材が豊富なASEANの間に、互恵的・相互補完的な関係が成り立つことへの期待が示された。

そして、さまざまな協業を具体化するには、日本とASEANが地域の将来像やこれからの社会がよって立つ原則について認識を共有することや、多層的・双方向的な人材交流によって、お互いの強み・弱みを学び合うことが重要という点で意見が一致した。

パネリストの間下直晃副代表幹事は、日本の若者の海外留学が減少していることに懸念を示し、海外、特にASEANへの留学を増やすためのトレンドづくりが必要だと提案した。

間下副代表幹事

パネルディスカッションⅡ

人材のバリューチェーン構築に向けた日ASEAN協力

～人材の育成・活用・還流のバリューチェーンを創り出す

一條IMD教授

ファシリテーターの一條和生IMD教授は、日本は既に製造業、医療・介護分野などでASEANの人材に依存しており、今後一層、ASEANとの人材のバリューチェーンを必要としていくと指摘。一方で、世界的な人材獲得競争において、日本には処遇面をはじめ競争力がないことを最大の問題点として挙げた。その上で、日本がASEANとの新しいバリューチェーンを求めるならば、まず日本が変わり、よりオープンになる必要があると強調した。

パネリストからは、ITやヘルスケア分野での人材不足、働き手のスキルと職のミスマッチ、リスキリングを行う体制の不足などが足元の課題として挙がった。

より長期的な視点では、日・ASEANが新しい人材のバリューチェーン構築を目指す目的は、イノベーションを起こし、より良い社会をつくることであり、そのため課題解決やイノベーション創出を担える人材の育成が日・ASEANの共通利益だという議論が行われた。

また、これからの時代において、国も企業も人材を「労働者」ではなく「才能（Talent）」と見なし、長期的・戦略的な視座でマネジメントする姿勢が求められること、日・ASEANの協力を議論する上でも、世界との競争やグローバルな展開を念頭におく必要があるとの指摘もあった。

パネリストの堤浩幸アジアPT委員（富士通執行役員）は、ASEANの人材面でのポテンシャルを、日本との協力を通じて最大化できるという展望を示し、共同で人材育成に取り組むため、お互いの信頼・理解を深めていくことが必要だと指摘した。

堤アジアPT委員

総括

平子 裕志
第48回AJBM 議長
アジアPT 委員長

日本との信頼関係や日本独自の価値観、経営哲学への期待は、今もASEANに根付いている。

しかし、日本・ASEAN友好協力50周年を機に、日本がASEANをリードし、支援するという一方的な関係から、共に学び、競い、助け合い、成長を目指す対等なパートナーとして、より双方向的な形へ関係を見直す必要がある。

本会議の登壇者は日本とASEANの間に地域規模の人材の還流を促すことが双方の利益になると賛同した。また、会議参加者は、日・ASEANのパートナーシップを時代に即した形でアップデートし、一層強化することの必要性について認識を共有した。

経済同友会は今回の議論を通じて得られたビジョンと方向性を起点に、友好協力50周年に際して日本とASEAN、官と民とが共有すべきビジョンづくりに貢献していく。

第48回日本・ASEAN経営者会議（AJBM）プログラム概要

（役職は開催時）

12月7日（水）

■歓迎レセプション
来　賓：青山 繁俊　日本貿易振興機構 理事

12月8日（木）

■開会式
開会挨拶：櫻田 謙悟　経済同友会 代表幹事
来賓挨拶：髙木　啓　外務大臣政務官（総理大臣メッセージ代読）
中谷 真一　経済産業副大臣
H. E. Mr. TUY RY　駐日カンボジア大使
基調講演：浅川 雅嗣　アジア開発銀行 総裁（オンライン参加）
導　入：平子 裕志　第48回AJBM 議長

■パネルディスカッションⅠ
※以下、日本企業・団体のみ掲載
サステナブルな社会の実現に向けた日ASEAN協力
～現下の混乱を乗り越え、新たな10年を切り開く
ファシリテーター：
山本 康正　京都大学大学院 客員教授
パネリスト：
間下 直晃　経済同友会 副代表幹事（ブイキューブ）

■ASEANスタートアップパネル
ファシリテーター：
本間 真彦　経済同友会 アジアPT 副委員長（インキュベイトファンド）

■パネルディスカッションⅡ
人材のバリューチェーン構築に向けた日ASEAN協力
～人材の育成・活用・還流のバリューチェーンを創り出す
ファシリテーター：
一條 和生　IMD 教授
パネリスト：
堤　浩幸　経済同友会 アジアPT 委員（富士通）

■総括・閉会式
日・ASEAN友好協力50周年、その先に向けて
進　行：平子 裕志　第48回AJBM 議長（経済同友会 アジアPT 委員長）

12月9日（金）

■日本企業視察
・SOMPOケアユニバーシティ／Future Care Lab in Japan
・ANA Blue Base

令和４年度「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」

「経済同友会賞」６編を顕彰

みんなで描く みんなの未来 プロジェクト

経済同友会は、専門高校の生徒の研究や学習成果に対して経済界からエールを送り、広く社会の関心を高めることを目的とした令和４年度「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」（公益財団法人産業教育振興中央会共催）において、全国から集まった研究文44編、作文297編の中から「経済同友会賞」６編を選出した。

専門高校生徒の研究文・作文コンクール

2017年度より「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として開始した、産業教育振興中央会との共催事業の「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」を令和４年度も実施した。

本会はこれまで、学校と経営者の交流活動や震災復興プロジェクトなどを通じて、教育や将来の産業を担う若者の支援を行ってきた。作文コンクールは、専門高校の生徒の研究や学習成果に対して経済界からエールを送り、広く社会の関心を高めることを目的に実施し、本年度で６回目を迎えた。

今回は全国から応募のあった研究文44編、作文297編のうち、事前審査を通過した作品の中から、本会会員からなる審査委員会（委員長：経済同友会「学校と経営者の交流活動推進委員会」林礼子委員長）にて、①妥当性、②論理性、③独創性、④説得力、⑤将来性の五つの視点から審査を行い、研究文の部および作文の部から、それぞれ３作品を経済同友会賞の授賞対象として選出した。

審査委員会 ※敬称略。役職は開催当時

■審査委員長

林　礼子
学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長
（BofA証券 取締役 副社長）

■審査委員

石渡 明美
学校と経営者の交流活動推進委員会 副委員長
（花王 特命フェロー）

渡部 一文
学校と経営者の交流活動推進委員会 副委員長
（アマゾンジャパン バイスプレジデント）

■審査委員長選考後評

林 礼子　学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長

今回で６回目を迎えた「経済同友会賞」は、さまざまなテーマについて創造性に富んだユニークな視点を切り口に、自己や周囲の環境へ真摯に向き合い、課題の解決に奮闘する様子がうかがえる素晴らしい作品ばかりでした。高校生らしいみずみずしく豊かな感性と真っ直ぐな言葉でそれぞれの成果や熱い思いが記されており、候補作品を読み進める時間は大変有意義でありました。

経済同友会は、企業経営者が個人の立場で参加し、若い皆さんが希望の持てる日本国であるように、政策提言やその実現のための行動を続けている経済団体です。この経済同友会賞は、未来を担う高校生の志に共感し、エールを送りたいという考えから作られたものです。

今回、経済同友会「学校と経営者の交流活動推進委員会」の委員長である私のほか、２人の副委員長が審査委員となり、発想のオリジナリティー、論旨の首尾一貫性や結論の納得性、成長が期待できるワクワク感などの観点から、作文３点と研究文３編を選ばせていただきました。

受賞作品は、いずれも身の回りの出来事や実体験から、直面する課題や困難に対して創意工夫を凝らし、試行錯誤を繰り返しながら解決への糸口を見いだす様子や今後の展望と抱負が明快に記されており、とても感銘を受けました。

これまでの常識が覆るなど予測困難な時代においては、社会のニーズや課題を正確に把握し、それに応え、貢献しようとする皆さんのような前向きな姿勢が求められます。これからも自身の将来に対して良いイメージを描きながら、周囲の課題に目を向け、自分の信じる道を歩めるようさまざまなことへ積極的にチャレンジしてください。皆さんの可能性を大いに期待しています。

令和４年度「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」

「経済同友会賞」受賞作品

研究文の部

わたしたちの「そさえてぃ5.0」

熊本県立水俣高等学校【機械科３年】
鬼塚 虹渡さん **佐竹 豊竜**さん
飯塚 悠斗さん **告 奎佑**さん
山岡 新さん **米村 翔和**さん

Society5.0に着目し、SDGsの達成に向けて地元の鳥獣被害対策を検証。研究を通じて、課題解決の達成感や命の大切さに加え、さまざまな人々を巻き込んだ持続的なコミュニティ形成の重要性を学んだ。

在宅就労に向けた考察

愛知県立港特別支援学校【高等部商業科３年】
近藤 将一郎さん

卒業後の在宅就労に向けた作業環境を整えるべく、現状の問題点を整理し一つずつ対策を検討。創意工夫を凝らしながら働くことのイメージを具体化し、研究成果を幅広く周知するなど今後の展望を見いだした。

入力姿勢の改善 ～検定合格を目指して～

愛知県立港特別支援学校【高等部商業科２年】
木村 優那さん

ビジネス文書実務検定の合格に向け、徹底した自己分析を行い、時間当たりの入力文字数向上策を考察。試行錯誤を繰り返しながら、自身に合った理想とする入力姿勢を見いだし、大幅な入力文字数の増加に成功した。

作文の部

思いに寄り添い 心に触れる

愛知県立桃陵高等学校【衛生看護科３年】
今村 紗也佳さん

「患者様の思いに寄り添い 心に触れる」そんな看護とは何か。実習を通じて一人の患者さんと正面から向き合い、唯一無二の信頼関係を築くことの重要性を体感し、理想とする看護師としての姿勢を発見した。

我が家の経営戦略

群馬県立勢多農林高等学校【動物科学科３年】
阿久澤 諒河さん

さまざまな技術を導入し品質の向上に成功した養豚会社のさらなる規模拡大を画策。販売や流通方法の工夫に着目し、幅広い多様な観点から独自性のあるアイデアとその実現可能性について考察した。卒業後はより高度な専門性を身に付け、家族と力を合わせた経営を目指す。

消費者との距離が近い肥育農家 ～レストランを架け橋に～

大阪府立農芸高等学校【資源動物科３年】
豊岡 然さん

肥育農家である祖父の思いやこだわりを消費者に届けるべく、レストランなどのヒアリングを通じて差別化できる牛の飼育方法を考察。牛の幸せを考えた飼育方法に着目し、祖父の理想と自身のアイデアの実現を目標に肥育農家の道へ進むことを誓う。

新入会員紹介

会員総数 1,519名(2023年1月20日時点)

加藤　道隆（かとう　みちたか）

所　属：レイヤーズ・コンサルティング
役　職：取締役

金元　伸太郎（かねもと　しんたろう）

所　属：レイヤーズ・コンサルティング
役　職：取締役

土屋　正裕（つちや　まさひろ）

所　属：日本カストディ銀行
役　職：取締役社長

伊藤　貴俊（いとう　たかとし）

所　属：日本エスコン
役　職：取締役社長

兼井　雅史（かねい　まさし）

所　属：飯田グループホールディングス
役　職：取締役社長

退 会

稲葉　延雄（いなば　のぶお）

所　属：リコー経済社会研究所
役　職：参与

小幡　尚孝（おばた　なおたか）

所　属：三菱HCキャピタル
役　職：特別顧問

大久保　裕一（おおくぼ　ゆういち）

所　属：電通グループ
役　職：元・エグゼクティブ・アドバイザー

前田　真一（まえだ　しんいち）

所　属：電通
役　職：元・執行役員

田中　嘉一（たなか　よしかず）

所　属：日本カストディ銀行
役　職：元・取締役社長

金川　千尋（かながわ　ちひろ）

所　属：信越化学工業
役　職：取締役会長

2023.1.1 ご逝去による会員資格の喪失

未来志向の政策トーク番組

『日本再興ラストチャンス』YouTubeで公開中

広報戦略検討委員会（髙島宏平委員長）の活動として、ビジネスメディアPIVOTとコラボレーションし、『日本再興ラストチャンス』と題した動画シリーズをYouTubeで配信しています。

櫻田謙悟代表幹事が総括提言『「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造―生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動―』で指摘した、政治・行政・企業による不作為で「失ってしまった」30年。バブル崩壊後から続く長期低迷から抜け出し、これからどのように日本を、経済を再興していくべきなのか――。毎回１テーマを設定し、経済学者・成田悠輔氏と経営者の対話を通じて、解決に向けたアクションプランを発信していく未来志向の政策トーク番組です。

初回は2022年10月に櫻田代表幹事が出演した「生活者共創社会」回。以降、外部との交流を視野に、経済同友会非会員のスタートアップ経営者をゲストに招きながら不定期で配信中です。ぜひご覧ください。

番組進行役は経済同友会第１期ノミネートメンバーの佐々木紀彦PIVOT CEO

各回のYouTube
リンクはこちらから

動画はYouTubeのPIVOTチャンネルで公開

『日本再興ラストチャンス』各回紹介　所属・役職は出演時

第１回 **生活者共創社会**	公開日	前編	2022年10月11日
		後編	2022年10月12日
出演者	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		
第２回 **経営者の時代**	公開日	前編	2022年12月30日
		後編	2022年12月31日
出演者	玉塚 元一　経済同友会 副代表幹事／ロッテホールディングス 代表取締役社長 南 壮一郎　経済同友会 ラウンドテーブル・クロスリーチPT 委員長／ビジョナル 代表取締役社長 端羽 英子　ビザスク 代表取締役CEO		
第３回 **データ活用**	公開日	前編	2023年１月11日
		後編	2023年１月18日
出演者	髙島 宏平　経済同友会 副代表幹事／オイシックス・ラ・大地 代表取締役社長 岩﨑 真人　経済同友会 幹事／武田薬品工業 代表取締役日本管掌		
第４回 **ダイバーシティ**	公開日	前編	2023年１月25日
		後編	2023年２月１日
出演者	田代 桂子　経済同友会 副代表幹事／大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長 間下 直晃　経済同友会 副代表幹事／ブイキューブ 代表取締役会長グループCEO 松田 崇弥　ヘラルボニー 代表取締役社長		
第５回 **スタートアップ**	公開日	前編	2023年２月８日
		後編	2023年２月15日
出演者	冨山 和彦　経済同友会 政策審議会委員長／経営共創基盤 共同経営者 IGPIグループ 会長 出雲　充　経済同友会 幹事／ユーグレナ 代表取締役社長 秋元 里奈　経済同友会 未来選択会議 準備会合 メンバー／食べチョク 代表		

日系米国人の若手起業家が本会のベンチャー、スタートアップ経営者と意見交換

LA Next Generation Japanese-American Leaders来日プログラムの一環で、日系米国人の若手起業家５人が１月19日、経済同友会に来訪し、本会のベンチャー、スタートアップ経営者と面談した。本会側は、間下直晃副代表幹事（ブイキューブ取締役会長グループCEO）、出雲充幹事（ユーグレナ取締役社長）、本間真彦氏（インキュベイトファンド代表パートナー）、會田武史氏（RevComm CEO）が参加した。

冒頭、間下副代表幹事から、「日本のスタートアップは成長している。規模は米国に比べれば小さいが、10年前の日本に比べればはるかに大きい。日本のスタートアップ・エコシステムも猛烈なスピードで成長し、海外のエコシステムに追い付こうとしている」と挨拶があった。

日米の経営者各２人による自社事業の紹介、起業家が直面する課題・解決策についてのプレゼンテーションの後、活発な意見交換が行われ、話題は起業の動機や将来展望、海外展開など多岐にわたった。

アフリカ投資促進に向けたインパクトファンド「株式会社and Capital」がスタート

経済同友会は、2021年10月に日本企業のアフリカへの投資促進に向けたインパクトファンド*1「アフリカ投資機構（仮称）」の創設を提言*2、実現に向けて検討をしてきたが、構想に賛同する会員や所属企業の出資を受けて23年１月にファンド運用を担う「株式会社and Capital」が設立された。同社は、経済同友会発の独立した法人として運営を開始する。

同社の代表取締役社長には、本会幹事でアフリカPT副委員長を務めるシブサワ・アンド・カンパニー代表取締役、渋澤健氏が就任し、23年春ごろから資金運用、24年春ごろには100億～150億円規模の資金運用を目指す。

アフリカ諸国では食糧、保健衛生、エネルギーなど多くの分野で社会的課題が山積しており、欧米を中心にアフリカ投資の拡大が続く一方、日本からの投資は低迷している。アフリカの課題解決、持続可能な成長、アフリカにおける日本のプレゼンス向上と経済機会の拡大の同時実現を図ることを目的に、本会は2021年10月に本構想を提言している。渋澤氏は、長期投資やインパクト投資の分野に明るく、UNDP（国連開発計画）SDG Impact Steering Group委員を務め、国内外に幅広いネットワークを持つ。本会の「アフリカ投資機構構想」については、22年８月にチュニジアにて開催された第８回アフリカ開発会議（TICAD8）において、岸田文雄総理が「日本経済界による、100億円超の『スタートアップ向け投資ファンド』の計画を政府としても歓迎」と言及、「TICAD8チュニス宣言」にも当構想を歓迎する文言が盛り込まれた。

＊1 環境や社会課題に関するポジティブなインパクトの創出と経済的リターン達成の両立を意図した投資（＝インパクト投資）を行うファンド
＊2 本誌2022年11月号p08～13関連記事参照

No.855 February 2023
経済同友 2

C O N T E N T S

特集１

未来選択会議
第７回オープン・フォーラム
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～ **03**

特集２

経済同友会インターンシップ推進協会
会員企業・大学が実習成果を報告
会員同士が３年ぶりに対面で交流 **09**

CLOSE-UP 提言

働き方改革委員会【提言】
田代 桂子 委員長
多様な働き方の選択に応じた納得性と透明性の高い評価体系の確立が一丁目一番地 **14**

データ戦略・デジタル社会委員会【提言】
寺田 航平 委員長
マイナンバーを基盤としたデジタルデータの利活用で世界標準のDXを実現せよ **16**

企業経営委員会【提言】
山口 明夫 委員長
企業変革へのラストチャンス 経営者自らが取り組むべき三つの「突破口」 **18**

政治・行政委員会【提言】
鈴木 純 委員長
多様なステークホルダーが参画し国民が政策本位で政権選択できる大胆な制度改革を **20**

Doyukai Report

若手経営者と先輩経営者の対話の場
クロスリーチ 第３回 **23**

第48回日本・ASEAN経営者会議（AJBM）開催
日・ASEANの未来価値共創に向けて
～サステナブルな社会の構築と人づくり **28**

令和４年度「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」
「経済同友会賞」６編を顕彰 **30**

Column

私の一文字 茂木 修
「『創り』潔く成長させる」 **02**

リレートーク 中川 誠一郎
「和飲のすゝめ」 **22**

私の思い出写真館 斎藤 聖美
「予想もしなかったキャリアの展開」 **35**

新入会員紹介 **32**
未来志向の政策トーク番組『日本再興ラストチャンス』YouTubeで公開中 **33**
日系米国人の若手起業家が本会のベンチャー、スタートアップ経営者と意見交換 **33**
アフリカ投資促進に向けたインパクトファンド「株式会社and Capital」がスタート **34**

私の思い出写真館

斎藤 聖美
ジェイ・ボンド東短証券
代表取締役

予想もしなかったキャリアの展開

ひょんなことから、ハーバード・ビジネススクールに入学した。ハーバードMBAの学位は役員室への鍵といわれる。それだけに、その授業の厳しさは想像を絶するものだった。とくに英語のおぼつかない私にとっては、涙の日々。ビールの大ジョッキを掲げて満面の笑みを浮かべている写真は授業が始まる前日のもの。奇跡的に卒業できたときまで、こんな笑顔は出てこなかったが、おかげで役員室への鍵は手に入った。

卒業後、外資系化粧品会社のマーケティング部長を短期間務めた。メーキャップ製品担当者から、「再来年の口紅の色、どれにしましょう？」と聞かれ、「どれでもいいんじゃない」と答えそうになって、これはまずいと転職を決意した。転職先のモルガン・スタンレーでは東京とNY本店で勤務したが、ロックフェラーセンターの売却にかかわるなど、エキサイティングな経験ができた。

2000年に日本国債の電子取引システムを提供するジェイ・ボンド証券を起業。2009年に東京短資の傘下に入り、本邦唯一のレポ取引プラットフォームを運営している。

2014年のある日、「後任会長を探しているんだけど」とバスケットボール女子日本リーグ（WJBL）専務理事を務める友人が相談してきた。私がお茶の水女子大附属高校で畑先生がコーチするバスケット部に所属していたことを知ると、彼は「決め！」としてしまった。畑先生はバスケ界で知る人ぞ知る有名コーチ。その教え子というだけで麻生太郎副総裁の後任会長になってしまった。東京オリンピックでの銀メダル獲得の快挙は、最高の会長退任プレゼントだった。

大学を卒業して50年。予想もしなかったキャリアの展開に驚きつつ満喫している。

この翌日から厳しい日々が始まった

モルガン・スタンレー証券時代、『THE21』1985年４月号「NEW ACTIVE WOMAN」に掲載された写真

東京オリンピックでバスケットボール女子日本代表監督を務めたトム・ホーバス氏（現バスケットボール男子日本代表ヘッドコーチ）と

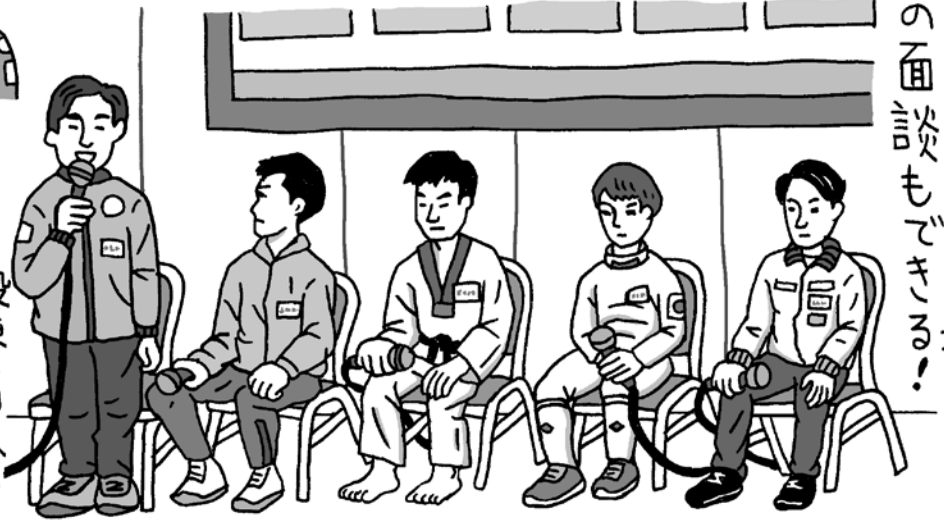
同友会は
行動する"DO"友会!

学生アスリートと企業をつなぐ採用イベント

4月6日(14:00〜16:00)アスナビ開催@日本工業倶楽部

JOC・競技団体強化指定選手、オリンピック・パラリンピック大会出場経験者などが参加

厳しい鍛錬に向き合う卓越した資質を備える現役アスリートは企業での活躍も期待されます



アスナビはJOCと同友会が共催。アスリートが自分を企業の皆様にアピールする場。個別の面談もできる!

アスリートは私たちに感動と刺激を与えてくれます。
その為には安心して競技に取組める環境が必要。
アスリート採用は活動支援と企業活力・一体感醸成を
両立する処方箋です。

これまで359人が、216社に採用されています(1/20現在)

仕事にも競技にもガッツで取り組む姿に刺激をもらってます!

仲間の活躍で社内に活気が生まれました

\多くの皆さんの参加、お待ちしています/

オリパラPT
◀大西賢委員長
高島宏平委員長▶

参加のお申込みはこちらから

イラスト・講口イタル

経済同友

経済同友 2023年2月 No.855 令和5年2月27日発行
編集発行人/岡野貞彦 発行所/公益社団法人経済同友会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-6 日本工業倶楽部別館5F
TEL/03-3211-1271 FAX/03-3214-6802 URL/https://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/CCアーク 印刷/富士フイルムシステムサービス

みんなで描く みんなの未来