



たくましい知性としなやかな感性で
未知の問題に挑戦する人材を育成

早稲田大学総長 田中 愛治

社会が大きく変わろうとするこの重要なターニングポイントで、名だたる企業経営者たちに集結いただけたことにまず心より感謝を申し上げたい。業種業態はもちろん、社会と関わるスタンスもアプローチも異なる彼らは自らの考えを真っ向からぶつけ合い、日本の未来について語り合った。

共通していたのは「ポストコロナの社会は元の社会とは異なる社会にならざるを得ない。いまこそ今後の世界および社会のあり方のパラダイムを変える時」という認識である。いま早稲田大学が目指す教育は、こうした未知の問題に果敢に挑戦する人材の育成だ。学生たちが「たくましい知性を鍛え、しなやかな感性を育む」ための教育を推進している。たくましい知性とは、いま人類が直面しているコロナや地球温暖化、日本の少子高齢化のような誰も正解を示すことができない問題を自分の頭で考え抜いて、自分なりのソリューションを示し検証する力であり、しなやかな感性とは異なる言語、異なる宗教、異なる文化、異なる性別、異なる性的嗜好性といったダイバーシティを肌で理解する力。この2つこそが世界中の人々が満足できる解決策を導き出すために必要な力だと考えている。

このまま進めば日本も世界も立ち行かなくなると感じていた私たちは、目に見えない未知のウイルスと闘うことによって、未来への舵を大きく切ろうとしている。ここに集まった経営者たちが描く海図の中に、光指す未来へ続く航路が見えて来ることを期待したい。

CEOラウンドテーブル

早稲田
会 Waseda
CEO
Roundtable 議

第11回

いま世界が新型コロナウイルスの感染拡大により、先行き不透明なカオス状態にある。日本の社会も変革を繰り返し、社会全体が協力し合いながら様々な困難を乗り越えている。まるで見えない霧の中を漂流しているようだが、これから日本企業は何を選択し、どんな社会を目指して進んでいけばいいのか。11月17~20日の期間、日本を代表する56名の経営者・有識者が早稲田の地に集結し、これから描くべき日本の未来について議論した。ここではその議論の趣旨をまとめ、提言として発表する。

- 主 催:早稲田大学ビジネススクール
- 後 援:日本経済新聞社
- 協 賛:株式会社NTTデータ、清水建設株式会社、第一生命ホールディングス株式会社、ヤマトホールディングス株式会社

く、イノベーション創出を促して競争優位性を確立することだ。デジタルへの変革のなかで様々なアイデアに挑戦しやすい環境がそこにはあるはずだ。特に大企業が新興勢力に遅れを取っていることがおかしな状況で、そこにはデジタルで飛躍するための宝(資金・信頼・顧客・情報など)が眠っている。

DX化は社会に浸透させてこそその真価を発揮する。例えば、長寿国家である日本のヘルスデータが活用できれば世界から注目を集めるに違いない。また、様々な企業がお互いのデータを用いて共創する機会も増えれば、国の競争力を高めることにもつながる。

この分野で米国や中国に後れを取る日本だが、その伸びしろは大きい。企業も地域も国もトライ&エラーを繰り返しながら、日本ならではのDXを追求すれば必ずグローバルにも展開できる。しかし、高齢化が進む日本がインフラ機能を維持していくためには、まず日本社会への浸透が急務だ。若者たちが介護などに時間を取られることなく、自分の夢に向かって進むためにもDXは重要なカギとなる。いま動き出さなければ彼らに大きな付けを回すことになる。

デジタルトランス
フォーメーション
(DX)

Round
Table
A

個人もその本質を理解する必要がある。従来の組織の仕組みは大きく変わり、業務がデジタルに奪われることもあるだろう。しかし、それはチャンスでもある。DXの目的は組織の変革ではない。

だが、もしそのこだわりまでをDX化することができれば、必ず大きな競争力となる。DXの本質は、データやデジタル技術を活用し、組織やビジネスモデルを変革し続け、価値提供の方法を抜本的に変えることにある。つまり想像し得なかった未来を実現する手段なのだ。

コロナ危機は企業や社会のデジタル化を推進するトリガーとなった。しかし、そのほとんどがオンライン会議などの既存業務までに止まり、その特性を生かしたデジタルトランスフォーメーション(DX)化に取り組んでいるケースはまだ少ない。

その理由の多くは既存のビジネスモデルを捨て去ることがなかなかできないことにある。経験と勘、そして日本人らしい繊細さで磨き上げたビジネスモデルやソリューションには信頼感や愛着があり、それを変えるには勇気が必要だろう。

DX推進は若者たちの未来を開くカギ



ヤマハ発動機会長
柳 弘之



ヤマトホールディングス会長
山内 雅喜



三菱重工社長CEO
泉澤 清次



日本交通会長
川鍋 一郎



出前館会長
中村 利江



サイボウズ社長
青野 慶久



コクヨ社長
黒田 英邦



NTTデータ社長
本間 洋



早稲田大学ビジネススクール教授
入山 章榮



ボストンコンサルティンググループ日本代表
杉田 浩章



ケイアンドカンパニー社長
高岡 浩三



ロート製薬会長
山田 邦雄

ウイルスが世界中の社会機能をストップさせてしまうという警告は以前からあったはずだ。しかし、想定すべき現実に我々は策を打つことなく、いままも変化している。温室効果ガス排出量増加による気候変動の問題は、それよりさらに迫っている。しかし、農作物の不良や生産性の低下、健康被害、洪水によるインフラ崩壊など、そのリスクの高まりを肌で感じているにも関わらず、個別の企業が取り組んでいるだけで、日本社会全体の大きな構造改革にはつながらない。それはなぜか。企業の多くが環境対策を社会貢献として取り組み、ビジネスと切り離して考えてきたからだ。社会的責任として取り組む限りは、自社の事業で排出する温室効果ガスを相殺することに止まってしまふ。中国や欧米企業の多くはDX化と同様に、環境対策をビジネスの中心に据え先行している。これは「三方良し」の精神を持つ日本企業のお家芸だったはずだ。DX化や働き方改革が本格的に進

Round Table
B

「地球」
第4のステークホルダー

むいこそ、産業構造を含めたビジネスのすべての仕組みをサステナブルな方向へと見直す絶好の機会だ。この10月に菅義偉首相は日本政府として初めて2050年までに二酸化炭素ネット排出量ゼロ(カーボンニュートラル)にする政策目標を表明した。革新的なイノベーション喚起やグリーン投資のさらなる普及、そして規制改革は大いに歓迎する。だが、個社でできることにはやはり限界がある。必要なのは脱炭素社会へと導く新たなプラットフォームだ。例えば、業界の枠を超えたあらゆる企業が連携するロジスティクス構築や、スマートシティのような様々な企業が環境への取り組みの実験ができる特区の設置など、海外にも輸出できる環境対策のビジネスモデルの創出を後押ししてほしい。目指すゴールは温室効果ガスの問題解決だけでなく、地球をサステナブルな環境に戻すことだ。若者たちはSDGsの大切さを肌で感じ取っている。この地球をどんな状態で彼らに引き継ぐのか、すでにきれいなことで済まされる段階ではない。

変革期のいまこそ地球環境を優先するビジネスへ



明電舎会長
浜崎 祐司



広島県知事
湯崎 英彦



日立製作所名誉会長
川村 隆



阪急阪神ホールディングス会長
グループCEO
角 和夫



日清オイログループ社長
久野 貴久



塩野義製薬社長
手代木 功



キョーマン社長CEO
堀切 功章



INCI会長CEO
志賀 俊之



早稲田大学ビジネススクール教授
菅野 寛



早稲田大学ビジネススクール教授
内田 和成



早稲田大学ビジネススクール教授
浅羽 茂



ライオン会長
濱 逸夫



早稲田大学ビジネススクール教授
平野 正雄



日本総合研究所理事長
翁 百合



良品計画会長
金井 政明



三井不動産社長
菟田 正信



マップモーター社長CEO
大越 博雄



ブラザー工業会長
小池 利和



JTB社長
山北 栄二郎



JSR会長
小柴 満信

Group 1

も、テクノロジーは主人公にはなり得ない。日本企業は「人間力」を武器に新たなビジネスモデルの創出を目指すことができる。デジタル化や働き方は進まなかったものの、ここ数年の爆発的なインバウンド増加により国内のグローバル化やダイバーシティは加速度的に進んだ。多くの外国人が日本の隅々まで訪れ、各地の人々はそれを手厚くもてなすことで新たな人間力を手に入れたはずだ。企業もダイバーシティに注力し、多様な個性に磨きをかけている。オンライン化が遅れた分、外国人とのリアルな交流で日本人の相手を思いやる気持ちは世界の人々を惹きつけることを肌で感じただけだ。こうした日本人の本質や文化を軸とした新たな「日本ブランド」はグローバル化推進のカギとなる。

ポストコロナの
社会と経済

Round Table
C

コロナ危機は日本社会に変化を促す警鐘を鳴らした。厳しく言えば、「組織力が強み」と個性を磨くことを怠り、「繊細なサービスは対面こそできる」とデジタル化を遠ざけてきた我々へのウエイクアップコールだ。社会の根底に潜んでいたこうした問題が10年先に膿と化して出る前に表面化したことはむしろ幸いだと言える。「早く感染拡大が収まり、元の社会に戻ってほしい」という考えは捨てなければならぬ。アフターコロナの社会ではこれまでの定石や常識は通用しない。「日本ブランド」という幻想からも目を覚ます時だ。日本はもはやモノづくり国家でも貿易立国でもなく、実質的には円の強さで国を支える投資立国となっている。では、すべてがリセットされた新たな社会で、企業や個人はこれから何を競争の源泉にすべきなのか。米マイクロソフトとGAF Aの時価総額の合計は東証1部約2170社の合計を上回り、ビジネスのいまのグローバルスタンダードは米国型だと言つて間違いない。しかし、社会がデジタル化されて

デジタル社会の人々をつなぐのは“人間力”

Group 2



早稲田大学ビジネススクール教授
川本 裕子



ロイヤルホールディングス会長
菊地 唯夫



三井倉庫ホールディングス社長
古賀 博文



ビジョナリーホールディングス社長
星崎 尚彦



日本電子会長CEO
栗原 権右衛門



医療法人鉄蕉会理事長
亀田 隆明



大和証券グループ本社会長
日比野 隆司



AGC社長
島村 琢哉

サントリーホールディングス副社長
鳥井 信宏



コニカミルタ議長
松崎 正年



ANAホールディングス社長
片野坂 真哉



早稲田大学総長
田中 愛治



早稲田大学ビジネススクール教授
大滝 令嗣



ワーク・ライフバランス社長
小室 淑恵



横河電機会長
西島 剛志



みずほ銀行頭取
藤原 弘治



清水建設社長
井上 和幸



Group 1

企業はその若者たちにバトンをつなぐためにもグローバル社会で活躍し続けなければならない。そのためにはまず、一人ひとりの日本人が自らを画一的な教育や働き方から解放し、真の多様性を備えることが大切なのだ。

これから社会に出る若者たちに必要なのはリベラルアーツを身に付けることだ。グローバル社会のダイナミズムを理解し、変化を味方につけるための発想力の源泉となる。身に付けた知識は働き方や生き方を自由なものにしてくれるはずだ。

働き方変革の足かせでしかない。規制改正でもっと自由な働き方とそれを評価で受け入れる体制を整えなければ、本当の多様化など実現しない。企業がダイバーシティに注力する理由は、世界各地でのあらゆる課題に対して多彩な視点で解決に導こうとしているからだ。個人が働き方を自らデザインできるようにすれば、様々な仕事や職場を流動しながら多様性を身に付けることができる。リカレント教育などを活用し、新しいスキルを身に付けることも人生100年といわれる時代には必要だ。

働き方変革の足かせでしかない。規制改正でもっと自由な働き方とそれを評価で受け入れる体制を整えなければ、本当の多様化など実現しない。

ポストコロナの人材マネジメント

Round Table
D

社会状況やビジネス環境が目まぐるしく変化するいま、人々は「何のために働くのか」「どう生きるべきか」について深く考えている。多くの企業が倒産・撤退に追い込まれるなか、個人も自らの存在意義を確かめざるを得ない状況が続いている。また、リモートワークに切り替わり、様々な部署間の連携が生まれ一方で、部下との関係が築けず孤立してしまう上司も増えている。

コロナ禍をきっかけに企業と個人の関係は大きく変わり始めている。リモートワークでオフィスに行かなくなった人々は、勤め上げた年数ではなく、1つでも多くの成功体験をすることに働く意義があると感じ始めている。こうした働きがいや追求する個人が増えれば、会社がアサインする人事ではなく、自分で働き方をデザインできるようなシステムも導入できる。ジョブリターン制度なども出産や育児で職を離れた人だけでなく、同業他社でキャリアアップして復帰するような流動性を促すために活用すべきだ。労働時間や勤務年数を軸とした評価体制は企業にも個人にとっても

個人が働き方を自らデザインする時代

Group 2



早稲田大学ビジネススクール教授
竹原 均



品川女子学院理事長
漆 紫穂子



日本電気会長
遠藤 信博



テルモ会長
三村 孝仁



第一生命ホールディングス/
第一生命保険会長
渡邊 光一郎



セブン銀行会長
二子石 謙輔



J-オイルミルズ社長
八馬 史尚



CEOラウンドテーブル 早稲田 会 議



NTT DATA

清水建設

一生涯のパートナー

第一生命

Dai-ichi Life Group

ヤマトホールディングス



WASEDA University