



大学と企業が連携し  
未来の教育を創出する

早稲田大学総長 田中 愛治

今回で12回目を迎える早稲田会議は、社会のターニングポイントを常に見極め、新たな方向性を示す提言を行ってきた。その意義の大きさは毎年増え続ける参加者が示すところだ。趣旨に賛同し、これまでご参加いただいたすべての企業経営者にお礼を申し上げます。

新型コロナウイルス禍が長引くなかで、学び方や働き方が大きく変わっている。いま多くの経営者が第一に考えるのも、人生1000年時代のなかで人々がどう幸せに生きていくか、つまり人の問題であった。これは企業と学校が連携して様々なイノベーションを生み出していかねばならない重要なテーマである。

今回の議論に参加して、経営者たちの言葉から各企業は古いシステムからの変革を真剣に進めていることを実感した。早稲田大学も「教えるから育てる」教育へと進化を続けている。いま早稲田が注力するのは「たくましい知性」と「しなやかな感性」で未知の問題解決に向けて挑戦する人材を育成するための教育だ。課題を発見し、その解決策をエビデンスと共に社会に提示できる知性と、多様な文化を持つ人々との交流を自らのチカラに変える感性を磨く。そうした社会に出てからずっと役立つ能力を身に付けた人材を輩出することが、我々の考える大学の役目だ。

これからの人材育成やリカレント教育など、多様な生き方を選択するために必要な教育やその実践について、企業と大学は強力な連携関係を築くことが必要だ。そのためには企業経営者たちがいまの教育の実態をその目で確かめ、問題点や改善点などを議論しながら人生1000年時代の人材育成を共に模索していきたい。教育は公共の財産なのだということを再認識し、広く門戸を開くことができる大学こそが変革を促すことができる。深い知識と分析能力を持つ教員たちも社会課題の最前線で向き合う企業経営者たちとの交流で、教育の未来について視野が広がるはずだ。

正解が無い課題について最善の方策を探し続ける人材が日本の未来を切り開くために、企業のリーダーと共に人材育成という答えのない課題に挑戦し続けていきたい。

CEOラウンドテーブル  
**早稲田**  
Waseda  
CEO  
Roundtable  
**会議**

第12回

新型コロナウイルスの感染拡大による混乱が長引くなか、日本の社会は変革を繰り返しながら様々な困難を乗り越えている。アフターコロナの世界にはどんな価値観の変化が起こるのだろうか。いま日本企業は何を選択し、どんな変革を起こせばいいのか。5月10~14日の期間、日本を代表する51名の経営者・有識者が早稲田大学ビジネススクール主催のオンライン会議に参加し、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

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

(上段右より)  
カインズ社長  
**高家 正行**  
三カミノルタ議長  
**松崎 正年**  
G O F U N D G P P 代表パートナー  
**小池 藍**  
静岡銀行会長  
**中西 勝則**  
テトラ社社長  
**出雲 充**

(下段右より)  
ライオン会長  
**濱 逸夫**  
ケイアンドカバニ社長  
**高岡 浩三**  
早稲田大学ビジネススクール教授  
**入山 章栄**  
早稲田大学ビジネススクール教授  
**菅野 寛**



スタートアップを10年後の大企業に



なぜ日本は様々な分野で世界のランキングを落とし続けるのか。それはこの国では夢に挑戦し得られる対価よりも、変化を拒むことで得られるインセンティブが大きくなってしまったからではないか。個人は企業のなかに安定を求め、企業の多くは築き上げた成功モデルを捨て去る勇気が持てずにいる。

日本はスクラップ&ビルドでのしあがった国である。明治維新や戦後の焼け野原からの復興など、変革期には既存の価値観と共にすべてを壊して新たな世界を築き上げてきたはずだ。イノベーションをけん引したアントレプレナーたちはいまや日本を代表するグローバル企業である。

この新型コロナウイルス禍にある社会の変革に挑むのはスタートアップ企業だ。しかし、彼らが置かれた環境は恵まれたものとは言えない。資金調達ですらベンチャーキャピタル(VC)などから大規模な資金を得られる欧米企業とは大きな差がある。イノベーション創出を目指す彼らは日本の成長の源泉であり、10年後、20年後の大企業の種だ。まず、社会が丸となって彼らの変革を支援することだ。世界を変えるイノベーションが一つでも創出されれば必ず機運が高まる。その成功体

験が何よりも大切だ。スタートアップの成功には胆力が必要だが、ビジョンへの強い思いと緻密なグローバル戦略で臨めば勝機は必ずある。

大企業は本腰を入れて彼らをサポートする。これまで様々なノウハウが共有でき、人材の流動化でイノベティブな風土を取り戻すことができる。また、ブランドデザインを描ききつかけにもなるはずだ。スタートアップ企業と既存産業と融合させた複数のブランドデザインがその実現に向け競争、あるいは競合する社会が理想だ。

大きなムーブメントの旗振りには企業リーダーの仕事である。スタートアップ企業だけでなく日本企業の従業員たちの多くは、限られた予算を手にイノベーション創出のプレッシャーと戦っている。例えば、自らが新規事業に挑んで失敗する姿を見せる、または結果の成否を問わない予算を社内外にばら撒くなど、失敗を恐れず挑戦することから学び、チャンスリーダーが与えるべきだ。

いまある社会や古いシステムを捨て去り、新たな産業や社会を創出する。我々は再びスクラップ&ビルドの精神を取り戻すことができるか。カギを握るのはスタートアップ企業だ。

# 広告

日本の各産業には小さなイノベーションがいくつも登場している。それらは社会構造を変革させるムーブメントには発展しないもののニッチな分野でグローバルに躍動し、高い収益を上げていく。日本はこうしたニッチな技術の集団国家を目指すことができる。GAFAM&M&A(合併・買収)が社会変革を起こす原動力となっており、小さなイノベーションを集めることで、そこから新たな方向性やグランドデザインが見えてくるはずだ。

イノベーションを起こすのはスタートアップである。大企業の使命はまず自らを変革することだ。例えば、様々な分野のスタートアップと若い人材の往来を自由にして人材を流動化させる。大企業は自由な発想やスピード感を、スタートアップ企業はOJT(職場内訓練)やガバナンスによるリスク管理などを学ぶことでお互いの弱点を補い、それぞれの人材や文化を多様化させる。大企業はイノベーション創出をスタートアップに任せ、その支援に専念する。あくまで主役は彼らであり、ニッチな集団からこの国が進むべきグランドデザインを見出すのが大企業の役目だ。

日本が目指す脱炭素社会や長寿社会も1つ



## ルールブレイカーが変革の扉を開く



この国を停滞させているのは古い時代につくられた規制や商習慣にある。スタートアップ企業はその両者に縛られている。スタートアップを支援するはずのエコシステム(生態系)でさえ、大企業のビジネス習慣が足かせになって遅々として構築が進まない。規制やルールは社会やビジネスを潤滑に正しく機能させるためのもので、それを変えることはタブーではなく進化である。規制緩和に挑むことは大企業にしかできないことだ。ルールも社会も進化させられるのだということをいま示さなければ、若者たちは可能性を広げることができない。戦後の規制やビジネス慣習を突破するルールブレイカーとして変革の扉を開くのだ。

イノベーションでは実現しない。カギを握るにはネットワーク化と人材の流動化だ。脱炭素化は水素発電を中心に、ニッチ分野で活躍する数多くのスタートアップの技術を組み合わせた社会を模索する。健康長寿な社会づくりの実験特区などにそれを実装し、日常的に産官学が交流する。脱炭素化、健康長寿というゴールを定め、その実現のために人が流動化すれば変革の波が必ず動き出す。

デジタルトランスフォーメーション(DX)は「個」の時代の幕を開ける。個は距離や数といった障壁を超えて様々な情報や商品サービスとダイレクトにつながるようになり、時間と場所の制限から解放された。その一方、人工知能(AI)によって既存の仕事の多くが消滅していく。個は人間にしかできない能力がシビアに求められるようになっていく。

力が高める。画一的になりがちなビッグデータの解析も個の視点をどう取り入れるかが差別化のポイントだ。企業間でデータ共有ができればよりきめ細やかなDXが実現できる。デジタルと個のチカラのハイブリッド戦略が日本流DXの活路を開くはずだ。

ただ、企業も顧客も高品質さや完璧さを求めすぎることが日本のデジタル化やDXを遅らせた要因だ。デジタルなものは常に更新や改良が前提で、トライ＆エラーが第一歩だ。デジタル社会で個に求められるのは自らをデジタル化する勇氣と人間力を磨き続ける努力だ。DXは既存の概念を壊して新たな社会を創出する。残すべきレガシーは必ずあり、それを見極めるためにはデジタルと人間社会の本質を学び続けるしかない。それは経営陣も同じだ。自らがデジタルをフルに活用してなければこれからのビジネスの舵取りなどできない。

DXがもたらす新たな世界が本当に幸せかは誰にも分からない。個がDXの先の未来をどう見据え、デジタル化で生まれた新たな時間をどう使うかで、その答えが決まる。



「下段右より」  
 ザクセル社長CEO  
**吉岡晃**  
 サントリーホールディングス副社長  
**鳥井信宏**  
 日本アイ・ビー・エム社長  
**山口明夫**  
 森トラスト社長  
**伊達美和子**  
 サントリーホールディングス会長  
**山内雅喜**

「下段右より」  
 ザクセル社長CEO  
**柳弘之**  
 ロイヤルホールディングス会長  
**菊地唯夫**  
 シンクタンク・ソフィアバンク代表  
**藤沢久美**  
 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  
**根来龍之**

## DXは「個」の時代の幕開け



いまだ国家間の往来が難しい状況下で、日本企業はどのような存在意義を世界に示すことができるのか。それは「人と地球のためのサステナブルなビジネス」だ。SDGsはグローバルなテーマであり、世界はステークホルダー資本主義からサステナブル資本主義へと向かっている。日本企業の創業理念の多くは、顧客と従業員、つまり人の幸せを第一に考え、サステナブルな事業展開を目指すものだ。ただ、それを表現する三方よし(人・社会・地球)の精神も日本人のなかでの暗黙知でしかなく、見える化しなければグローバルには通用しない。

世界の混乱はまだ終わりが見えない。活躍の場を世界に求めなければ成長が望めない日本企業は、日本の様々な地域から世界につながることも検討すべきだ。例えば、人と地球のサステナビリティを実現するコンパクトシティを地域に構築する。脱炭素やグリーンエネルギー、エシカルな生産現場でつくられた製品、それらを効率よく運送するDX技術など、あらゆる分野の技術をコンパクトシティで実装することができれば必ず世界から注目を集める。そこに長寿社会に向けた介護や医療のシステムが加われば、日本の未来社会が完成する。国が果たすべき役割は規制緩和とコンパクトシティ実現を促す特区認定だ。

SDGsは各社の理念を各事業で見える化する手段であり、ESG(環境・社会・企業統治)の実践はそれを社内外の隅々まで浸透させる。どんな偉大な企業であれ、事業を続けていけば間違いが起る。また、人々の考え方の変化で事業が社会に適さなくなることもある。ESGを実践すればその過剰や不適合はサステナブルな視点で改革でき、本当の信頼関係を世界とつなぎ直すことができる。SDGsは既存事業を正當化するのではなく、これまでの成長戦略を捨て去り、第2の創業を宣言する決意で臨むべきだ。



## 人と地球のための第2の創業へ

「上段右より」  
 ANAホールディングス社長  
**片野坂真哉**  
 NTTデータ社長  
**本間洋**  
 JTB社長  
**山北栄二郎**  
 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**  
 日本電子会長CEO  
**栗原権右衛門**  
 「下段右より」  
 マチナー社長CEO  
**大越博雄**  
 良品計画会長  
**金井政明**  
 早稲田大学ビジネススクール教授  
**杉田浩章**  
 早稲田大学ビジネススクール教授  
**平野正雄**





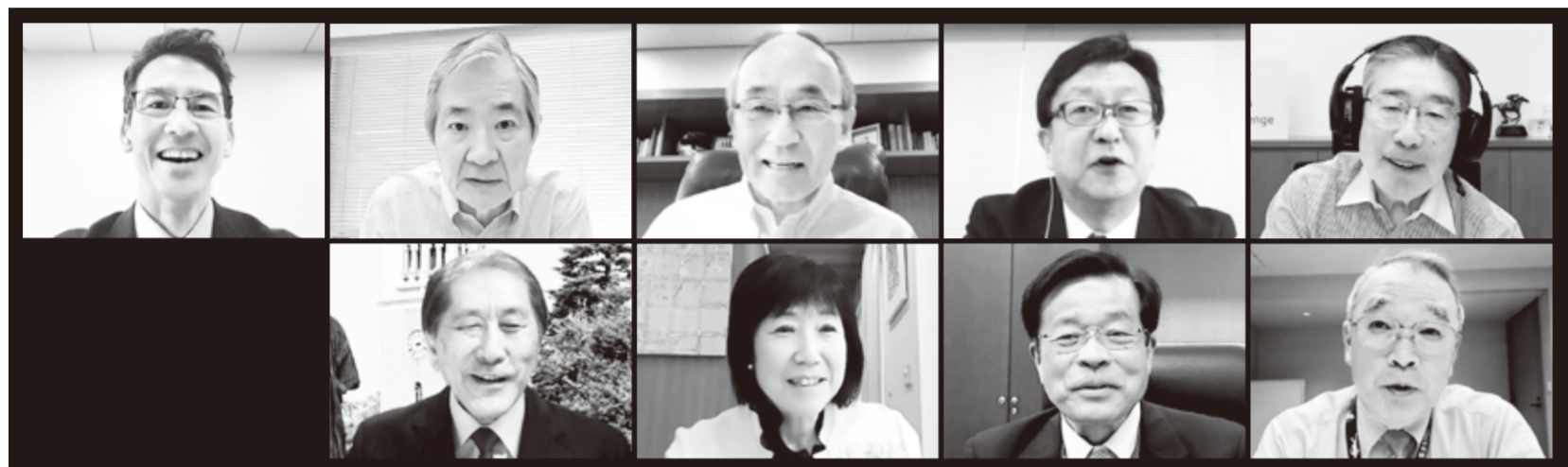
コーポレートガバナンスによる企業の競争力向上

企業の最も重要な使命は「継続性」である。それは社会を発展的に継続させるために新しい価値を創造し続け、自らも成長を維持することだ。はたして国策でスタートしたコーポレートガバナンスコードはそれをけん引していると言えるだろうか。

パンナスへと改革を試みるべきだ。それぞれの企業の経営スタイルには良い点があったはずだ。日本企業の多くは「三方よし」というマルチステークホルダーを重視するビジネスを展開してきた。ESGの流れは本来の経営に近いが、社会が混乱するいまはさらに踏み込んで「全方よし」を意識した「我が社流」を模索する時だ。ガバナンスに正解などない。ベストな選択を求めて改革を繰り返しながらそれを磨き続けることが正しい在り方で、その度に経営陣はアントレプレナーシップを取り戻すことができる。

- (上段右より) AGC会長 島村 琢哉 J・オイルミズ社長 八馬 史尚 清水建設社長 井上和幸 大和証券グループ本社社長 日比野 隆司 日本交通会長 川鍋 一朗 (下段右より) 日本電気会長 遠藤 信博 プラザ工業会長 小池 利和 早稲田大学ビジネススクール教授 川本 裕子 早稲田大学総長 田中 愛治

モチベーション向上のためのガバナンスへ



新型コロナウイルス禍は企業と個人の関係に多くの変化をもたらした。最も大きな産物は「自立と信頼」だ。リモートワークの拡大で個人だけでなく企業も自立した。これまで社内で部署単位に運営・管理されてきた業務の多くが、物理的な管理下を離れた場所でも個人の手に委ねられた。日本企業は個を前面に出さずチームで業務を推進させることで責任を分散するスタイルを主流としてきたが、リモートワークではあらゆる部門で役割や責任を明確化して任せ、それがお互いの自立心を芽生えさせ、新たな信頼関係が生まれている。

- (下段右より) ミニチャーム社長 高野 豪久 吉野家ホールディングス社長 河村 泰貴 ワンライフプランズ社長 小室 淑恵 早稲田大学ビジネススクール教授 大滝 令嗣 豊田通商会長 二子石 謙輔 加留部 淳 堀切 功章 キューピー社長CEO 亀田 隆明 医療法人鉄蕉会 亀田総合病院理事長 仲 暁子 ウォンズドリー社長CEO



人生100年時代の企業と従業員

キャリアの権利を個人の手に



この経験は個人を強くし、自らのキャリア形成を描きつづけたはずだ。これまで企業に所属する大半の人は会社の都合でキャリアは決まるものだという風潮に流されてきた。学校もブランド力ある企業へと学生を誘導し、誰かが用意したレールの上を歩くことが常識化してきた。しかし、リモートワークで家族と共に過ごす時間が増え、少子化や高齢化といった社会課題を働き方の視点で見つめ直す機会ができた。また、新型コロナウイルスで急速に進んだ働き方改革は、個人に地方移住や2拠点生活、ワー

日本企業は「成長」の概念を変えることができるだろうか。成長は業績の向上や会社の規模拡大であり、それは数字で示せる明確なものだ。だが、DXによる事業環境や社会の大きな変化はそれを複雑化している。例えば、日本企業の強みである従業員たちの高い帰属意識はジョブ型雇用の浸透や人の流動化を阻み、新型コロナウイルス禍で一気に進む働き方の変化をそれを押し止まそう人戸惑う人に分かれた。業績が上向きであつてもこの状況を成長と捉えることはできない。



人生100年時代の企業と従業員

- (上段右より) サイボウズ社長 青野 慶久 テルカ会長 三村 孝仁 ビジネリアーホールディングス社長 星崎 尚彦 三井倉庫ホールディングス社長 古賀 博文 メディック社長 大石 佳能子 (下段右より) 横河電機会長 西島 剛志 ロート製薬会長 山田 邦雄 品川女子学院理事長 漆 紫穂子 早稲田大学ビジネススクール教授 長谷川 博和

すべての「個」を成長の源泉に



を明確に示し、100歳までのキャリアプランを一緒に組み立てることで、企業や社会は進化できる。個も自らを輝かせる決断をし、努力をしなければならぬ。デジタルテクノロジーに働き方を決められるのではなく、それを駆使して自らが働き方をデザインするのだ。いま社会に起きている変化の本質はテクノロジーそのものではなく、それが生み出す価値基準の変化にある。性別や年齢、肩書はビジネスの能力を判断する基準ではなく、グローバルに展開するチャンスは様々な地域に生まれた。個がベンチャーや地方の地場産業など、様々な企業を行き来できるような循環型社会を目指すこともできる。企業がダイバーシティや人の流動化を推進する理由は、多様な個が多様な地域でイノベーションを創出することを期待しているからだ。社会で活躍する個に年齢は関係ない。学生であれ定年近頃であれ努力さえすれば幸せに働くチャンスはテクノロジーが平等に与えてくれる。我々は誰も経験をしたことが無い超高齢化社会を歩み始めている。新たな長寿社会を世界に示すことができるかどうかは、いま個がどんな生き方を選択するかにかかっている。