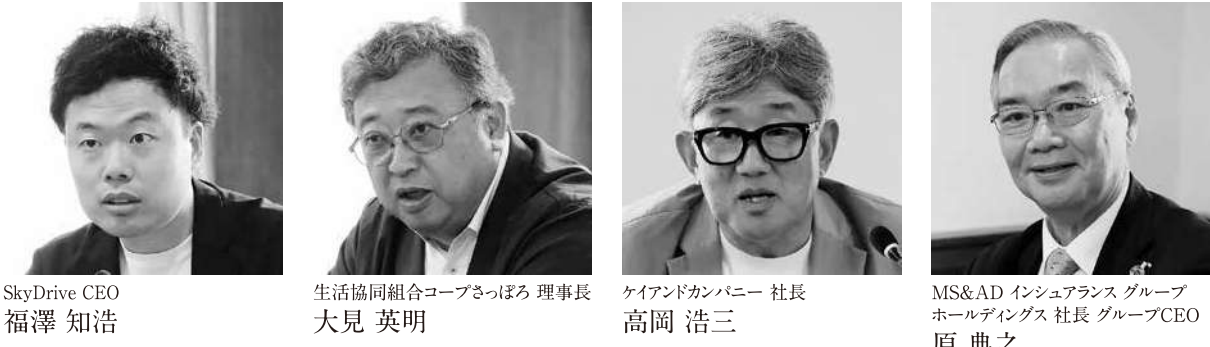


サステナビリティという概念はいま揺れ動いている。大手企業も多くは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づく情報開示を要請され、形式に則った気候対策がグリーンウォッシングの疑心暗鬼を生んでいる。生活者は企業のサステナビリティを取り組みを評価し、でもその分割高になった商品やサービスを購入しようとはせず、企業と生活者、国・社会、国家間などその価値評価に様々なずれ違いが生じている。投資家との会話でもサステナビリティの話題は減少傾向にある。

だが、企業のサステナビリティは地球環境の保全だけでなく、社会の健全な発展、企業の持続可能性を包括するものであり、これらに真摯に取り組むことは現代経営における必須の課題だ。特に、課題先進国である日本の取り組みはアジアをはじめとする世界のモデルとして注目されている。しかし、サステナビリティ経営が実質

サステナビリティと経営 Roundtable B-1



企業と社会が共通のゴールへ向かうために

的なりたてを生むためには、社会全体が共通実感を具体的に持つことが必要だ。例えば、ローカル単位のビジネスや経済循環の実現だ。再生エネルギーや食糧の地産地消、介護を含めた医療体制などは大きなマズで再構築しようとする非効率の壁にぶち当たるが、小さなマズで循環させれば現実的な解を見つけやすい。地域創生もつながるサステナブルな自律的経済圏の様々なモデルケースをつくることだ。経済圏の創出には全産業の企業種が連携でき、社会全体が共通のビジョンを描くことができる。その成功例を輸出することとをあらかじめ想定しておけば、サステナブルなビジネス展開のチャンスも広がる。

超高齢化と人口減少を逆手に取った高効率で持続可能な社会の実現は日本にしか描けないグランドデザインであり、日本主導でアジアの脱炭素を目指す「アジア・ゼロエミッション共同体（AZEC）」構想と共により、アジアで大きく貢献できる。

いま、社会課題の解決に本気で取り組みたいと考える若い人々の肩には、我が国が残り借金が増えるしかかかっている。サステナビリティ経営とはビジョンを通じて社会に対して正しいことを行うことである。それは企業価値を向上させると同時に、社会の本質を変える力を持つ。このことを忘れてはならない。私たちは改革で新たな方向を得るが、このまま満足度の高い社会を豊かに衰退するかの選択を迫られている。

公開版・早稲田会議 秋に開催!!

サステナビリティな経営が大きな命題となる一方、生成AIが急速にビジネスの世界に浸透し始め、人の役割の再定義をどうするかなど、日本企業は新たな課題と直面している。5月7日～13日の期間、日本を代表する76人の経営者・有識者が早稲田の地に集い、日本が進むべき未来について議論した。ここではその内容を提言にまとめ発表する。

- 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データグループ、清水建設株式会社、MS&AD インシュアランスグループホールディングス株式会社、三井不動産株式会社

NTT DATA

清水建設

MS&AD MS&ADホールディングス

三井不動産 MITSUI FUDOSAN

WASEDA University

非公開で経営者が本音で議論し合う「早稲田会議」が、ビジネスパーソンからの強いご要望に応え、この秋特別に「公開版」として開催します。経営者の本音の議論に触れる貴重な機会にご期待ください。開催時期・登壇者などの詳細は確定次第、早稲田大学ビジネススクールのHPにて告知します。



サステナビリティと経営 Roundtable B-2

企業価値と経済価値の最大化につなげるために

企業としてのサステナビリティとは、パパスを達成するための手段である。いま企業は地球環境や人権問題、ダイバーシティなど多方面において持続可能を求め、大きな圧力の中で、画一的な対応を迫られている。だが、地球環境の保全やウェルビーイングに対する共通解は存在しない。企業の命題は収益を上げ、社員や社会を幸せに導くことにより、社会との約束は自社のパパスを軸に国連の持続可能な開発目標（SDGs）を実現することである。

日本企業はこれまでこうした社会の大きな変化のなかで事業形態を変えながら、経済価値を創出し続けてきた。いま必要なのは新たなマインドセットの獲得だ。企業の本分は経済価値の最大化にあり、資本を投下すれば相応のリターンを得ることが要求される。自然環境や人材、そして社会も企業にとって大切な資本であり、これまで活用



人的資本経営 Roundtable A-1

人は資源ではなく、企業の成長とイノベーションを牽引する資本としての価値を持つようになった。日本企業はこれまで人も大切にしてきたが、それは終身雇用や福利厚生で守ってきただけで、国際競争力を持つ人材の育成には至っていない。いま起こる概念上の変化は、人的資本経営を通じて保護主義的な人材管理から自律的な個人の育成と社会を進化させる基盤となる。AI（人工知能）やデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展により、事業ポートフォリオが変化中、多くの企業にとって流動化する人材をどう誘致して共創するか大きな課題だ。常に新陳代謝を促し、多様な雇用形態やプロジェクトベースの人材活用などを検討しながら、変化に対応できる組織へと進化させなければならない。様々な働き方の受け皿をつくることで、女性、外国人、シニア世代を含めた新しい人材が活

「個人の成長」を改革の源泉に

躍する仕組みが構築され、流動性と多様性を重視した模型の社会構造への転換が進む。

企業が新たな制度設計を進めるうえで、変えなければならないのが上司と部下の関係である。若い人々は用意されたキャリアではなく、個別化されたキャリア開発を求めている。彼らがマネジャーに期待することは管理ではなく、エンパワメントをサポートしてくれるメンターの役割だ。自らの出世よりも部下を育てる人々を評価する仕組みや、個人の才能やポテンシャルを見極め、役職ではなく名前を呼び合うような関係で共通言語を語れるフラットな組織文化の醸成が重要となる。企業は個人が人生の各段階でビジョンを描けるよう支援し、「個人の成長」を応援する組織づくりをすることで、人的資本経営の本質を手にすることができる。

企業経営者の役割はパパスやフィロソフィーを語り続け、企業に集う人々の「心に火をつける」ことだ。それは人的資本が流動化する中で、そのポテンシャルを最大限に引き出す鍵となる。マインドセットの変革を促し、個人の専門性と多様性をマネージし、信頼関係を築けるコミュニケーション力を育成することで、人的資本経営を実現することができ、人間の可能性を信じ、それを開花させることが経営の醍醐味であり、社会全体の進化を促すはずだ。

次世代企業の舵取りを担う人材に最も必要とされる能力とは何か。それは多様な変化を味方につける柔軟性だ。テクノロジーの進化で社会構造が変わり始めるなか、企業組織の役割や意義も変わっていく。従業員たちが求めるや社会の責任、従業員たちが求めるウルビーニングもまたのギガンダーでカバーできなくなるはずだ。VUCA（Volatile 変動制、Uncertain 不確実性、Complex 複雑性、Ambiguous 曖昧性）の時代における経営者には変化を進化に変えるしなやかさと強さが求められる。

いま懸念すべき大きな課題は、人が流動化するなかでどうリーダー候補者たちを育てていくかだ。1つの方法が幹部候補者には若い時点で小さなプロジェクトでも権限を持たせてみることに、有能な人材に託すことで企業の最大の魅力はそれなりの規模のチームで挑戦できる環境とフィードバックが揃っている

次世代の経営者に求められるもの Roundtable C-1



働きがい改革で新たな絆を築く

人的資本経営の推進は組織と個人の関係を根本から見直し、新たな絆を築くための変革プロセスである。いま企業と個人の関係は、従来のメンバシップ型雇用からより流動的で対等なジョブ型雇用へと移行が進む時期にある。この変化は個人が労働市場での自己価値を重視する傾向と相まって、企業経営者が想像する以上に進んでいる。個人と企業が対等の関係にある時、企業は従業員のエンゲージメントをどう高めればいいのか。まず考えなければならないのは「働きがい」改革の実践だ。日本企業がこれまで実践してきた働きがい改革や女性の活躍推進は、必ずしも個人の働きがいや成長につながっていない。失われた30年の中で育った若い世代は、感受性豊かな時期に震災やコロナ禍、ロシアのウクライナ侵攻を目の当たりにし、短期的なキャリアビジョンを持つ傾向にある。3年、5年で働きがい

人的資本経営 Roundtable A-2



「集合知」を活かす経営者が未来を拓く

ことだ。若い時点で組織の信頼を築くことの難しさと喜び、社会との関係や企業が持つ様々な価値が実感できれば、使命感や強い信念を持つ機会となり、具体的なビジョンを描くこともできるはずだ。

また、新たなリーダー層の人的ネットワークの構築も必要だ。例えば、官も含めた様々な業種業態の幹部候補生が他流試合できるような交流の場である企業と官が社会や国の未来を語り合い、国を挙げたイノベーション創出も期待できる。欧米のように官と企業間で行き来することができれば政治の世界はもと企業や国民と近いものになる。

次世代の経営者に期待したいのは、そうした多彩な「集合知」を経営判断の基準に置き、企業や社会を正しい方向へと導き続けることだ。ダイバーシティの浸透により、これまでビジネスのテーマに上らなかつた様々な才能や知が出現する。グローバルセンスを磨き、様々な文化や価値観を「集合知」にすること、これから発展するアジアとも強い信頼関係を築くことができる。

彼らに未来を託すための経営者たちの役割は、語りをもつて、バトンを渡せるような会社のフィロソフィーとパパスを磨き上げることだ。有能な若い人々は明確なビジョンを語るリーダーの下に必ず集まってくる。

