

超有識者
場外ヒアリング
シリーズ

[57]

財界編

金融庁参事官 神田 眞人

G&S Global Advisors社長 橘・フクシマ・咲江 先生

(元経済同友会副代表幹事)

橘・フクシマ・咲江 Tachibana Fukushima Sakie

G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長

清泉女子大学卒。ハーバード大学教育学修士及びスタンフォード大学院経営修士号取得。ペイン・アンド・カンパニーを経て、コーン・フェリー・インターナショナルにて、日本支社長、会長、米国本社取締役を務める。2010年より現職。2001年より花王、ソニー等日本企業11社の社外取締役を歴任。現在プリヂェストン、味の素、J.フロントリテイリング、ウシオ電機の社外取締役及び日本政策投資銀行のアドバイザー・ボードを務める。2003年より経済同友会幹事、11年より15年4月まで副代表幹事。

神田 眞人 Kanda Masato

金融庁参事官。東京大学法学部卒業、オックスフォード大学経済学修士 (M.Phil)。世界銀行審議役、財務省主計局主査 (運輸、郵政等予算担当を歴任)、国際局為替市場課補佐、大臣官房秘書課企画官、世界銀行理事代理、主計局給与共済課長、主計官 (文部科学、経済産業、環境、司法・警察、財務予算担当を歴任)、国際局開発政策課長、総務課長等を経て現職。OECDコーポレートガバナンス委員会議長 (本年11月17日より) など。元オックスフォード日本協会会長、浩志会代表幹事など。



左：橘・フクシマ・咲江 G&S Global Advisors 社長

連載
超有識者
ヒアリング

▶**神田参事官 (以下、神田)** 本日は大変、ご多忙にもかかわらず、お時間を頂き、誠に有難うございます。フクシマ社長とは、以前、東京大学でのシンポジウム『大学改革とケイパビリティ』で共にパネリストとして壇上で討論したり、勉強会で貴重なお話を拝聴させて頂いて参りましたが、今日は、企業統治、労働市場から人「財」育成まで幅広い読者に御高見を共有頂ければ幸いです。

【よりよい企業統治、経営判断に向けて】

▶**(神田)** フクシマさんは、世界トップのヘッドハンターに名を連ねられてきただけでなく、ご自身も多数の企業の社外取締役を務めてこられたので、ボードとその構成員について比類ない経

験と視座をお持ちです。

我が国のコーポレートガバナンス (CG) 改革は、3月末までに東証一部上場会社の84%がCGコードの90%以上をコンプライし、独立社外取締役選任も2010年の3割強から92%へ、2名以上選任も1割強から55%まで増加*1するなど、形式面での遵守では画期的進展をみせ、今は、実質の充実に向け、CG・ステewardシップコードのフォローアップに努めているところです。私もOECDのコーポレートガバナンス (CG) 委員会の副議長*2としても関心が強いので幾つかご教示ください。

経営環境・課題に適応した資質と多様性を備えたボードの構成が必要とされる中、御高著『売れる人材』で、コーン・フェリーの取締役は任期3

*1) 対談後の28年9月13日に東京証券取引所が発表した7月時点の対応状況によれば、開示した市場第一部上場企業の89.4%にあたる1,608社がCG原則の90%以上をコンプライ、25.5%が完全コンプライ。また、一部・二部合計の84.5%にあたる1,911社がCG原則の90%以上をコンプライ、21.0%が完全コンプライ。

*2) 対談後の28年11月15日にCG委員会議長に選出。17日より議長。

年で毎年数人ずつ入れ替わり、株式公開後は社外に代替していく仕組みだったと紹介されており、多様性と新陳代謝の確保に有効だと考えられます。他方、FT（8月16日付）はISS Analyticsのデータを活用しつつ、米国のボードは欧州より高齢（65歳以上 米35%、欧18%）、男性中心（米15%、欧25%）かつ長期在任（米8年、欧6年）と批判的に分析しています。

まず、日本と海外のボード構成の相違、そしてボードの多様性、新陳代謝と適切な経営判断の関係についてお聞かせください。

▶フクシマ社長（以下、フクシマ） 私が、最初に企業のガバナンスを経験したのは、アメリカでコーン・フェリーの社内の取締役として1995年から12年間勤めたことでした。その前半の4年間は、パートナーシップ制でしたので、内部のパートナーが株を保有していて、取締役はその利益代表であり、全員が内部の人間でした。まさに、昔の日本のCG体制で、取締役会は、経営会議の延長線上のようなもので、最終的な経営判断をする場所でした。同社の取締役選任方法は、任期3年毎に、社内のパートナーで構成された指名委員会（ノミネーション・コミッティ）が、当時で約400名いた各パートナーに「あなたの利益代表として取締役になって欲しい人を3人推薦して欲しい」と電話をかけ、推薦が多い順にリストを作成し、外部の公認会計士事務所の管理の下で選挙の投票を行い、3年任期で降りる人の穴を埋めていくというプロセスでした。従って、日本の社内取締役のように組織内での下からの昇格というのではなく、株主であるパートナーが自分の代表として取締役会のメンバーになって欲しい人を選ぶ制度でした。私が選ばれた理由としては、アジアで一番の売上げをあげており、業績が良かったことが、数字を大事にする会社では注目されたということと、当時の米国人の日本担当社長が米国本社の会議に連れて行き、宣伝、紹介してくれていたこともあったと思います。もう一つの理由としては、本来であれば皆が言いたいけど、当時のリ

チャード・フェリーという創業者を恐れて言えないことを、私は入社間もなく政治的状況も知らずに発言したことがあり、他のパートナーから見れば「自分達が言いたいことを咲江が自分のリスクで言うだろう」と期待して選んだのではないかと思います。同社は、4年後の1999年にニューヨーク証券市場に上場しました。通常米国上場企業では、CEO以外は全員社外取締役の構成となりますが、当時、私を含む3名の社内役員はまだ残っていました。その後、社内役員の任期が順番に満了になり、社外の人に入れ替える時に、外部から採用した新CEOが、私が辞めるとボードから女性もアジア人もいなくなり、「ダイバーシティがなくなる。君はall white malesの取締役会に君の大事な会社を任せるのか」、と説得され、追加で一期、3年間続けるということになりました。更に3年経った後、「もう3年いてくれたら、今度は全員社外取締役とする」と言われ、合計12年間務めました。後半の8年間はニューヨーク証券取引所に上場した米国企業のガバナンスを経験することが出来ました。特にCEOが新任のため、過去の取締役会の判断については私が回答する立場に置かれました。

その後、2003年に花王からご依頼を頂き、初めて日本企業の社外取締役になり、それから、ソニー、ベネッセ等の10社の社外取締役を務めました。花王の社外取締役に就任した当時は、まだ日本では社外取締役制度が導入されたばかりで、社外からは取締役2名と社外監査役が参加する取締役会で、アメリカとは全く異なるガバナンスを経験しました。ソニーは2000年頃から当時の会社法上の委員会設置会社への移行を進めていました。この移行段階で社外取締役が多く必要となり、私にも声がかかり、カルロス・ゴーン氏、小林陽太郎氏、宮内義彦氏等とともに、2003年に社外取締役になりました。当初は、社外取締役、社内取締役ともかなりの人数で、大きなテーブルの両側に座っていました。それが、ハーワード・ストリンガー氏がソニーの社長となった時には、社内取締役は社長の他に1、2名のみという

いわゆるアメリカ型CG体制となったのです。委員会は、ソニーでは、監査委員を4年、その後、報酬委員会に移り3年、最後の2年は議長を務めました。このプロセスの中で、当時の委員会設置会社、今でいう指名委員会等設置会社のガバナンスの体制を構築していくプロセスに携わることができました。

こうした経験から、私のCGに関する考え方は、アメリカ型が優れているとか、ヨーロッパ型が優れているという議論は意味がないと考えています。市場も、企業のあり方も、国によって全く違う中で、グローバルにどこでも通用するベストプラクティスは無いと思っています。アメリカと日本は両極端で、アメリカの資本主義的資本主義経済と日本の社会主義的資本主義経済、この両極端の市場があり、その間にヨーロッパがいるという立ち位置だと思います。資本主義的資本主義経済の市場における、前職企業の社外取締役の方達は「株主の代表」という意識が強く、取締役会の決定が株主や市場の目から見てどう評価されるかに常に配慮していました。ある意味、自分達の立ち位置が非常に明確だったと思います。ただ、最近、リーマン・ショック等々を経て、過去の株主偏重の反省から、もう少しジェネラル・ステークホルダーを意識する考え方にシフトしてきています。一方で、日本では、日本語の「自己資本」という言葉自体が海外の投資家からはおかしい、他人、つまり「株主からの資本じゃないか」と指摘されるくらい、過去においては株主の意向への配慮を欠く傾向があったと言えます。

CGの目的は、企業価値を高めることですので、各社がその目標達成にベストのプラクティスを自分で作る事が重要です。つまり、会社、業界、歴史等によっても、また企業の発展段階によっても、最適な「ガバナンス体制」は異なってきます。日本でも、金融庁においてCGコードやステュワードシップコードができ、CGに関する枠組みができましたので、今は、各社が自分達で考えて業績向上に最適な体制を作っていく段階だと思います。そして、自分自身の経験からも、現段階

ではそれを考えるプロセスで自社を振り返ることに価値があると考えています。CGには「機関設計」とその「運用」があり、機関設計では、会社法上、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、それから監査等委員会設置会社と3つオプションがあります。最終目標である企業価値向上のために各社が十分に検討し、最適な機関設計を選ぶことが重要です。2つ目は、選んだ機関設計をどう運用するかということが大事です。よく東芝の経験が指名委員会設置会社の失敗例として議論されますが、監査委員会の委員長を社内の人が担うということは、本来の機関設計の意図するところからは、不十分な運用です。監査委員会は執行の監査をするためにあり、社内の人間がその委員長ということは「自己監査」していることになってしまい、機関設計上は指名委員会等設置会社ですが、その運用の面で課題があったと思います。

花王の社外取締役就任時に、当時の後藤社長が、「是非、花王の社内の常識が社外から見て非常識にならないように見てください」と言われたのですが、まさにこの点がCGの真髄だと思います。経済のあり方、各企業の風土等を踏まえて、企業業績を上げ、成長を促す目的で経営陣の執行を監督するために、社外取締役が社外の常識やベンチマークを持ち込むことがその役割です。特に日本の場合は、一社で一生仕事をされる経営者の方が圧倒的に多いので、なおさら社外のベンチマーク等を社内に持ち込むことに価値があると考えています。自分自身がアメリカ企業の社内取締役として経験したのですが、社内では当たり前だと思っていたことを社外取締役から「何故やっているのか」等と指摘され、社内の経験を共有していない社外の方にも納得して頂けるような説明を考えることを通して自社を見直すことにつながりました。社外取締役との議論を通して新しい視点から見るプロセスが重要だと思います。

▶(神田) 『人財革命』において、取締役の判断は、常に何が会社にとってベストかに基づくべきと記されています。無私の意味では当

然ですが、何がベストかは様々な解釈があります。OECDのCG原則では、株主はもとより、幅広いステークホルダーとの適切な協働を通じた企業価値の向上が要求されていますが、株主、顧客、従業員、地域社会、ひいては地球環境それぞれの利害が矛盾することも生じます。一体、会社は誰のために存在するのでしょうか。我々公僕にとって、その利益を極大化すべきクライアントは国民ですが、政府のサービスの半分しか税収はなく、後は借金なので、納税者だけでなく、借金を押し付けられる未だ選挙権もない次世代が極めて大切でありながら、政治的に代表されない矛盾があり、難しい悩みを抱えます。同様に、企業の利益を判断する時の時間軸も重要かと思いますがどのようなタイムスパンが適切なのでしょう

▶(フクシマ) 日米比較で相違を感じるのは、企業の継続性に対する考え方です。M&Aやスクラップ&ビルドの議論の中で、日本では「継続が良いこと」とされることです。それは既存の雇用の保証であり、200年以上続いている企業の6割は日本に存在する理由の1つだと思います。中には、1000年の歴史を持つ金剛組等に代表される通り、老舗的で非常にニッチな市場で時代に合せて変革をしながら続いている企業もあります。

他方、米国の感覚では、企業が継続すること自体を「悪」とみなす場合もあります。富山和彦氏も仰っていますが、「ゾンビ会社が継続する」ことに対する株主の厳しい目もあります。「企業は誰のためのものか」の議論をすると、米国の議論は、プライオリティ(優先順位)が明確です。長期、短期共に、「株主に利する」かどうかが判断の基軸となります。従って、今売れば、株価が上がり利益を得られる場合には、売ることは米国では合理的な判断であり、むしろ売らない判断は株主から批判を受けます。なぜならば、ゾンビを売却すれば、その資金を他に活用できるのに、しなければ機会損失となる。「成長が見込める分野に投資をした方が、株主はもとより、その企業自身のためにも良いではないか」という議論です。

当該企業における既存の雇用の保証は、アメリカでは雇用市場の流動性があるので、第一義ではないという考え方もあります。

一方で、日本の場合、長期的に企業が歴史を築くことに重きが置かれる傾向があります。これも、経済構造等の違いからくることもありますので、日本と米国でどちらが良いかという議論はあまり意味がないと思います。しかし、グローバル市場では、競合しているため、この議論は一企業のグローバル戦略としては、検討が必要となります。つまり、会社にとって、事業継続の良し悪しはケースバイケースで戦略的判断が不可欠です。優れた技術を持つ企業が、大手企業に買収され、また新企業が生まれるという循環も経済の活性化には欠かせない側面もあります。したがって、企業継続の意義は各企業の戦略的決定となります。

▶(神田) 創造性の有無で作業と仕事を峻別する『世界のリーダーに学んだ自分の考えの正しい伝え方』や『人財革命』での御示唆に賛同しますが、IT化、デジタル化が業務の作業化を齎すリスクもあります。業務を細分化、コード化すると効率があがり、知の専門細分化とも整合的ですが、他方、複雑な社会で必要なのは大局観、全体での個の位置づけや、パッケージでのシナジーの視座であり、ITシステム自体を変更して支配できる者ならともかく、その土俵を所与とする大多数は、知的退化して作業だけしながら仕事をしている錯覚に陥る危険も危惧されます。AI、IOTといった技術革新が齎す経営のあり方への含意はいかがでしょうか。

▶(フクシマ) 私は、現在経済同友会の「雇用・労働市場委員会」の委員長をしているのですが、2011年からは「人財育成・活用委員会」で女性や外国籍人財の登用を軸にしたダイバーシティ促進を検討し、その後ダイバーシティ促進には長時間労働の是正が不可欠であるとの結論に至り、「新しい働き方委員会」でその具体策を検討しました。その延長線上で、現在の「雇用・労働市場

委員会」では、昨年度は新しい働き方ができる環境づくりの一つとして法制度も含めて議論を行い、経済同友会から今年8月に報告書「新産業革命による労働市場のパラダイムシフトへの対応：「肉体労働（マッスル）」「知的労働（ブレイン）」から「価値労働（バリュー）」へ」を発表しました。その中では、AI・IoTで代替可能な労働の領域が増え、「知識」の量を誇るだけで、「価値」を生み出さない労働は、やがてAIに代替される可能性が高いことを問題意識としたものです。議論の入口は、オックスフォード大学のオズボーン教授の調査では、「アメリカの47%の職業がオートメーションに取って代わる」との調査結果でした。また、野村総合研究所がオックスフォード大学と行った共同研究によれば、日本でも職種の49%が人工知能やロボット等で代替可能とされています。そこから議論をスタートして、5年後及び10年後に働き方も変わり、従って雇用労働市場も変わる。そのために、労働市場に関連する法制度等も変わらなくてはならないということで報告書を出したのです。この委員会での危機感の源泉となったのは、AI・IoTの技術革新のスピードの速さです。例えば、米国において、シリコンバレーで小さな企業が立ち上がり、新技術を開発すると大企業を買収して技術を取得する。そのスピードの速さです。例えば、自動走行車にしても、3年間でここまで技術が進歩するとは思いませんでしたが、このスピード感に、日本の企業が追いつけるのかとの不安も感じます。こうした状況下で、企業は存続を重要視するのか、それとも、再生・復活いわゆるリジェネレーションすることが重要かと考えると、もう少しリジェネレーションも選択肢の1つとして考えていかなければ生き残れない可能性もある。各企業が自業界で自社技術を踏まえ、生き残りを選択した場合どう生き残っていけるのか、または売却を選択したら、次に新しいものをどう構築していくかを、考えて

いかなければならないと思います。

▶(神田) 各企業が置かれた環境に応じてケースバイケースに経営判断をする場合、その適切さを担保すべく、CGにおいては、経営の執行を監督する観点から、取締役会が適切に機能しているかどうかを分析・評価することも求められます。

説得力のあるエクスプレインの方が、形式的なコンプライより良い場合があると考えられるものの、我が国のCGで最も遅れているのが、株主電子投票等と並んで、取締役会による取締役会の実効性に関する分析・評価、結果の概要の開示（CGコード補充原則4-11③）で、64%がコンプライしていない状況^{*3}にあります。取締役会の構成や運営状況などの実効性を適切かつ継続的に評価して、PDCAサイクルを実現すべきとフォローアップ有識者会議も指摘していますが、取締役会の評価はどうあるべきでしょうか。

▶(フクシマ) 取締役会の評価については、多くの会社が実施し始めており、外部のコンサルティングファームを入れている会社もあります。米国では、取締役会評価がその投資家からの評価の一部となっており、例えば株価の上昇度合い等が評価基準になりますが、日本での評価基準は、市場が異なることもあり、米国に倣って一義的に決めるのは難しいと思います。日本では、現在、CG・スチュワードシップコードができたばかりで、より取締役会を監督機能として執行から離すことが一番の課題となっていると思います。従って、まずは、取締役会の監督機能の明確化や、監督と執行の分離があり、それが出来た段階で、取締役会の監督機能としての評価と、その立場から経営の執行をどこまで動かし業績を向上できたかということの評価することになるのではと考えています。ただ現時点では、この点も含めて模索中なので、「実際に取締役会が活発な議論をしてい

*3) 対談後の28年9月13日に東京証券取引所が発表した7月時点のCGコード対応状況によれば、開示した一部・二部上場企業の45.0%にあたる1,245社が補充原則4-11③でエクスプレイン、つまり、コンプライしていない状況。

るのか」「執行を離れた戦略的課題に時間を割いているか」といった実効性の観点からの評価が中心となっています。

具体的な評価については、米国の前職の会社では、各取締役が弁護士から電話を受け、私の場合は「社内の人間として、取締役会をどう思うか」、また、米国では通常、取締役の個人評価も行うので、「ある取締役について、チームの一員として機能しているか」等も聞かれました。日本では、こうした個別の評価より、取締役会のチームとしての、ポートフォリオ的な発想でのチーム全体の評価の方がなじむと思います。監査役会設置会社の場合は、社外監査役の方々が「守り」のガバナンスを担当し、社外取締役が「攻め」のガバナンスを担当することで機能している例もあり、私は監査役会設置会社が全く機能していないとは思いません。ある会社では、非常に厳しい社外の監査役の方が、社外取締役と連携して監督機能を果たしている事例もあります。具体的には、社外監査役が何かの懸念事項については社外取締役にも情報共有をし、監査役のヒアリングに社外取締役の我々も同席して同じ情報を共有する等、社外の役員間で連携していました。それによって、取締役会でも、社外取締役は前向きな議論、つまりメリットの方にフォーカスし、一方で社外監査役はそのデメリットにフォーカスするといういわゆる役割分担が可能でした。海外でのM&Aの場合には、国毎に求められるコンプライアンス等が異なり、その国では常識でも日本企業が買取す場合には日本の基準に照らしてコンプライアンス上の問題が出てくることもあり得ます。実際に、社外監査役が厳格に監督し、社外取締役は、M&Aのシナジー効果等の議論に集中出来たというケースもあります。機関設計も重要ですが、運用によっては、監査役会設置会社も機能する場合があります。仮に指名委員会等設置会社で、社外のみで構成された監査委員会ここまで議論を深めるのはかなり委員に負荷がかかります。自分も経験しましたが、指名委員会等設置会社の監査委員会の委員は、かなり忙しい。それは、監査委員としての

「守り」の役割と社外取締役としての「攻め」の役割を同時に果たす必要があるからです。ここで、先ほど、取締役会構成はポートフォリオ的な発想が必要と申し上げましたが、各取締役が持つエクスパティーズが重ならないことが重要です。米国のサーチ・ファームでは、社外取締役を専門に探すチームがありますが、企業の指名委員会がサーチ・ファームを決定し、企業の戦略に従って必要な要件を全部リストアップし、ポートフォリオを作成し、現在の構成員の要件を照合していきます。その上で、これからの新しい戦略的方向性のために欠けている人財、例えばIT化促進中の企業であれば、ITのエクスパティーズを持つ人財を、また、海外でM&Aの積極的展開を予定している企業では、M&Aの経験を持つ人財を登用するというプロセスをとります。

このように、取締役会のメンバーの選定方法は、現時点では日米でかなり異なっています。米国では社外取締役のみで構成される指名委員会を選定のプロセスに責任を持ちます。指名委員会のメンバーは、社長を含む経営陣からも適切に意見を聞き議論をしますが、社長を含む経営陣は委員会には入らないケースが多く、社長が取締役会メンバーに入れたい人がいても選ばれるとは限りません。指名委員会等設置会社に移行した日本企業では、今までの執行主導型の実務取締役選任方式から法定委員会である社外が半数以上を占める指名委員会主導型に移行しつつあります。全員社外の委員から構成される米国型がどの企業でも最適だとは思いませんが、海外の投資家を意識した場合、段階を踏んで、日本企業もその方向に移行していく可能性はあります。指名委員会は社内取締役に關しては代表執行役の継承プランも含めて責任を持ちますので、日本では指名委員会が社内昇格の経営陣に関する情報収集が可能な、有効性の高い委員会の仕組みづくりが不可欠です。

▶(神田) 確かに、社内の人でないといけない経営の実務や社内事情もある一方、それだけだと、経営が硬直的、内向的になりかねず、また、

社外人材の方が、現状の構造的欠陥を指摘し、改革を実行することがやりやすいことがあると思います。さて、その中で、CEOの選解任は企業にとって最も重要な意思決定です。十分な時間・資源をかけた人材育成と客観性・適時性・透明性あるプロセスが求められていますが、現状、東芝の社長OB達のシャドーディレクター問題や、創業家内の内紛や経営陣との対立といった現象が批判に晒されています。どのように克服していけばいいのでしょうか。

▶(フクシマ) まずは選任のプロセスも含め外部に説明可能な仕組みを作り、透明性を確保することだと思います。日本の場合は、現在は、経営の監督と執行を分離する過程にあります。その過程の中で、極端な例ですが、米国型の制度では、指名委員会はCEOを任命し、後の執行は、執行役の人事も含めて、CEOが全責任を持って経営することになります。つまり、CEOに経営の執行全体をエイジェントとして委任する仕組みです。例えば、副社長に誰を据えるかという判断は、指名委員会は意見は述べますが、原則としてCEOに一任したという認識です。日本では、取締役会の機能が、まだ経営会議の延長線上にある企業の場合には、CEOを任命しても、そのCEOに執行の全権を委任したとの認識はまだないケースもあるかと思っています。委員会の議案選定にしても、監督と執行のすみ分けを明確にする必要があります。機関設計上は、指名委員会等設置会社では、指名委員会のメンバーの半数以上は社外の人間と規定されていますが、各企業の指名委員会の構成を調べると、多様です。社外取締役に加えて執行側のCEOが委員となっているケースや、また、全員が社外という会社もあります。今後、試行錯誤をしながら、最適な指名委員会のあり方を探っていく段階だと考えられます。

指名委員会の責務としては、まずは取締役候補を決め、株主総会に付議し、その後の取締役会で決定する代表執行役を選任することですが、そのためには継承プランが重要になります。現時点で

は、日本企業の場合には、社内からの人選が多いと思いますが、今後その選任課程では社外候補者もベンチマークする等の、内部のみならず外部の投資家にも納得性のある人選をする責任が出て来ると思います。継承プランは新しいCEO就任と同時に始まることにはなりますが、執行側の意見も聞いた上で、数名を将来のCEO候補としてリストし、困難な課題を与える等の育成プランも必要です。また、現CEOに事故等があり、執行不可能になった際の危機管理上の継承プランも不可欠です。まずは内部候補主体の継承プランから始めるのが、日本企業には適していると思います。最近では、ご存知のようにサントリーの新浪さん、資生堂の魚谷さん、LIXILの藤森さん等、変革者としての外部登用が出てきて、ようやくプロ経営者の社外からの登用の時代になり、日本の市場も変わりつつありますが、まだ、日本では、プロの経営者の市場が確立していません。私は以前から、長年「適所適財」と言ってきました。そのポジションのミッションに最適な要件を持つ人財を内外を問わずに連れてくるという意味です。これが、指名委員会の役割の一つで、社内に執行側が指名したい候補者がいても、その段階の戦略として最適な候補でない、例えば傀儡政権が出来てしまうような危惧がある場合には、指名委員会としてノーと言わざるを得ません。企業は発展段階によって必要なリーダーの資質が変わります。前職の人財コンサルティングの仕事は、まさにその節目節目に社内に適切な人財がない場合に、外部から採用するお手伝いをしていたわけですが、その場合企業にどんな人財が必要なかを明確に理解している必要があります。特に、オーナーが創業者の会社では、次世代への継承プランを早くから検討し、外部の眼も入れて準備する必要があると考えています。

▶(神田) エグゼクティブ・サーチで重要なのはチェンジ・エイジェントと『売れる人材』で指摘されていますが、クライアントのカルチャーが停滞期だからこそ必要だとすれば、そもそもそのよ

うな人財をクライアントが探そうとする状況になく、また、変革の内容は新たなCEOが決断すべきもので事前に決まっているくらいなら困らないわけで、どうも鶏と卵ではないかとも思われますが、このプロセスの実情はどうなっているのでしょうか。

▶(フクシマ) 先ほどお話したように、企業は発展段階で必要なリーダーの資質が変化します。創業期には、創造的かつ実行力のある人財、一定の規模になると組織の管理のできる人財、低迷期には変革者(チェンジ・エイジェント)が必要になります。内部の人財ではしがらみがあり、改革ができない場合、外部の変革者が再生をするというようなケースですが、日産のカルロス・ゴーン氏がその好例かと思えます。また、創業者のオーナー企業でも、一定の規模になると管理者を求める場合がありますが、時には、ファースト・リテリングやソフトバンクのようにオーナーが経営に戻る事例も見られます。人財コンサルティングの仕事の中で、様々なケースを見る機会があり、企業によって事情は異なりますが、オーナー企業の場合には、特に継承の時期の見極めが、一番難しい点だと思います。時期早尚というケースもあり、また、その逆に遅すぎたケースもあります。カリスマ的オーナー経営者の場合には、特に継承プランを早くから考え、次世代を育成することが、企業の継続的成長には不可欠です。優秀であればあるほど、同様の人財はいないことを認識し、チーム経営等の多様な選択肢を継承プランの中で、検討する必要があります。その際には、ガバナンスの観点からも、外部のベンチマークを持ち込める指名委員会が重要な役割を果たすことができます。

なお、変革者の外部登用をした場合には、日本企業では「お手並み拝見」という姿勢が良く見られます。特に、オーナー主導で外部登用をした場合には、内部の経営幹部は歓迎しないこともあり、「お手並み拝見」となるケースが多いようです。これは投資という観点からも大変勿体ない、機会



損失だと思います。折角外部登用したのであれば、先ずその人財に成功してもらうことが投資回収になるわけですから、成功の仕組みを作ることが大切です。その場合、成功の鍵は、オーナーの立ち位置です。社内にも「我こそは今後の経営を担っていきたい」と思っている人財もいる中で、彼らを納得させることができるのは社外登用の決断をしたオーナーの元社長張本人しかいません。身を引いた元社長が、「私が呼んで、経営を任せているのだから新しい社長に従うように。もう身を引いた私のところに来るな」と従業員に対して言えるかどうかです。それを言える方は、継承プランに成功されている方が多いです。それが出来なくて、ついつい身を引いた後も経営が気になってしまい、「自分ならこうするのに」ということを元部下等に言うというのは最悪のケースです。自分が選んだのであれば、自分が責任を持って、新しい社長を100%サポートする必要があります。さらに、成功しなかった場合には、責任は採用した側にもあることを認識する必要があります。アメリカでは、CEO以外は全員社外取締役という取締役構成が普通ですが、その取締役会が外部登用の社長を選任し、短期間で業績が悪いと解任をします。個人的には、その際に指名委員会も含めて取締役会が任命責任を十分にとっているかは問題だと考えています。確かに業績不振の場合には、取締役も株主代表訴訟の対象になりますから、社長を入れ替えて業績回復を図るのはその責務を果たしていることにはなりますが、あまりに頻繁に

入れ替えが起こっている企業の場合には、取締役会の選任の責任も問う必要があると思います。

▶(神田) CG改革では健全な企業家精神の発揮に資する攻めのがバナンスを確保することが期待されましたが、実際は、ハイリスク・ハイリターンに合理性を齎すデフレ脱却方向にもかかわらず、内部留保、現金の蓄積が続き、設備投資や被用者賃金は低迷するなど、必ずしも奏功していません。『売れる人材』では本邦企業の横並び体質を懸念されていますが、人口増、経済右肩上がりに適応した旧態依然たるパラダイムを維持したまま価格・シェア競争のみに徹した結果、首を絞めあう状況が続いていますし、グローバル企業でさえ、政府（系機関）の介入（日の丸が立つ）や同業他社の動向が稟議を通るのに重要であり続け、フロンティアで出し抜くようなダイナミズムに欠けるようです。業務の整理でも、潰れそうになってから買い叩かれることが多く、価値が残る間に決断できない傾向があります。もともとのムラ社会体質や、デフレマインドの履歴効果、或は、未曾有の拡張的財政・金融をつづけた非ケインズ効果による期待収益率の低迷や政治的庇護のレントによるゾンビ企業の維持が、低収益経済を再生産しているという声も聴かれます。CG改革と経済成長の関係をどう考えておられますか。

▶(フクシマ) 日本企業の横並び体質ですが、一般に、良い意味でも悪い意味でも、一社が実行して成功すると雪崩のように多くの企業が変わるところはあります。例えば、今では常識となった女性の管理職登用の活動も、長年多くの人々が取り組んできた課題ですが、数年前まで状況が変わらなかった歴史があります。私も経済同友会では、ダイバーシティ促進の委員会を担当し、経営者のダイバーシティ促進の行動宣言をするなど活動してきました。CG改革の中でも、取締役会のダイバーシティ推進と言う点で、女性や外国籍人財の取締役登用が一つの改革の柱となっています。最近、ダイバーシティ促進の効果、例えば女

性取締役の登用と業績の相関関係等が議論され、統計も出始めています。ノルウェーのように、政府が女性の取締役登用を薦めた結果、業績の向上につながっていないとの議論もありますが、まだ結論をだすには時期早尚だと思います。そもそも経営の監督をする社外取締役は、執行を担当するわけではありませんので、登用が即短期的に業績に結び付くとの期待には、少し無理があると感じています。しかし、女性活躍促進の活動をしている企業の方がしていない企業より、ROE等の業績指標が高いとの調査もあり、ダイバーシティの効果は出てきているかと思います。

「企業は誰の持ち物か、誰のために存在しているのか」という企業の存在意義を考えると、市場によって考え方に差があります。CG上は資本の持ち主である株主であり、株主価値の向上の観点から、ROEの議論は重要です。しかし、株主にも、長期的保有株主から、短期的な株主まで、様々な株主があり、企業にとってもそのポートフォリオは資本政策として重要です。過去には、日本企業は声を上げない株主に甘えていた傾向がありました。株主の資金を預かって経営をしているという意識を持ち、戦略的に企業経営を行い、株主価値を最大化していくことが経営者のミッションとして重要です。市場によっては、短期的な株主価値最大化を求める株主の多いところもあり、その対応も必要で、多様な株主に、戦略も含めた事業計画と実行状況を納得してもらえるかがIRの基本となります。最近では、日本企業も、海外も含めてIRとしてCEOがメジャーな株主とのコミュニケーションを重視する企業が多くなり、取締役会等で、株主との対話の報告もあうようになりました。社外取締役としては、必ず業績発表時のアナリストのコメントを読み、株主の視点を理解するように努力しています。最近では、株主でも勉強されている方とそうでない方がいらっしゃるから、株主自体も多様化している中で、どの株主とのコミュニケーションに軸足を置くかは課題です。

また、進展するグローバル化の中での企業の在

り方を考えると、「国益」と「社益」が反する場合が増えてきています。例えば、社益で考えたら「海外で製造した方が安い。」一方、国としては、海外への税金や雇用の流失を招くこととなります。税金の問題は、最近各国が検討を始めていますが、今後の多国籍間の課題となると思います。近年、バリューチェーンの各機能を最適な国に置くという戦略をとる日本企業も出て来ています。その流れで、本社という概念自体が変わりつつあります。企業のコアとなる企業理念等、創業の頃からの哲学は世界で共有し譲らない一方で、本社機能自体は必ずしも日本に置かずに経営上最適な国に置くという傾向が出てきています。特にサービス業の場合、例えばコンサルティング会社では、創業の国ではなく、現在の社長がいる国が本社という会社も増えてきています。製造業の場合、機能の移転は難しい場合もありますが、本社機能はこの国に、R&D機能はこの国に、という最適戦略を検討する必要があります。この戦略には、ジオポリティカルリスクがあり、IS等のテロ活動を踏まえ、海外に拠点を移した企業が、日本に安全を求めて戻ってくるケースもあると思います。

▶(神田) 本邦企業の経営は、リスクアバースに過ぎる一方、『世界のリーダーに学んだ自分の考えの正しい伝え方』で記された通り、危機管理能力の欠如も弱点といわれます。BCPに十分な投資がなされず、サイバーテロ対応等は官民共に脆弱性が指摘されます。合理的なリスクを取らないのに、大きすぎるブラック・スワン、テールリスクには、思考停止しているかのようです。また、『人財革命』で航空機調達を例にリスク分散の必要性を強調されていますが、GPIF投資ポートフォリオの議論でも同様で、分散しないことや、環境が変化しているのに動かないことの方が危険なことがあることに無理解なところも散見されます。我が国のリスク認識をどう評価されますか。

▶(フクシマ) 日本は基本的にリスク回避の傾向

があると思っています。ご存じのように世界起業家度調査 (Global Entrepreneurship Survey) でも日本はInnovation-driven Economy (イノベーションによって成長する経済) の29カ国中2014年の調査では最低のスコアでした。アジアオセアニアの15カ国中でも「失敗の恐れ」は最高スコアですが、他の項目では最低でした。起業家が育ちにくい社会であることもうなずけます。一方、リスク回避をする傾向が、安全な社会の形成に役立ったと考えることもできます。例えばUberはアメリカでよく使われますが、私も日本人なので、普通のタクシー会社の方が安全に感じてしまいます。日本人のリスク感覚は安全・安心に慣れているので、Uberを使いこなせるかということですよ。

日本は国も民間も組織として、リスク管理の必要性は認識しながら、対策が遅れているという印象は否めません。そして、日本は前段のリスク精査に時間を取られ、サーバーテロ等の技術的進展に追いついていけないのではないかと不安があります。また、経営者が判断する際に必要とする情報量の多さによって、経営スタイルを判断する評価モデルがありますが、上のポジションに行くほど、少ない情報量で判断を迫られることが増えてきます。日本の場合、国レベルでも、ち密さが重要視される傾向があり、そのため大きなリスクが見えずに、小さな認識しやすいリスクに注目しているということはないかと不安になります。企業の内部留保も、経営者の将来に対する漠然とした不安があるのではと思います。内部留保を投資に回すにしても、結果の出る投資でなければしない方がよいと、投資行動を躊躇しているうちに、AI/IoT等の新技術の領域は秒単位で進展し、企業の決断が遅れている傾向があるのではないのでしょうか。とはいえ、ソフトバンクの孫さんのようなオーナー経営者は自身で体を張ってリスクを取ってきた方も、日本にはいらっしやいます。やはり株主等他の人の資金を預かって経営する企業とオーナーでは、リスクの取れる範囲が本来的に違います。

【労働市場をよくするには】

▶(神田) 次は労働市場に関連してお願い致します。『売れる人材』において転職マーケットの必要性を説かれています。経済構造変化に対応したリソース最適配分のための雇用流動化と企業創廃業による新陳代謝は構造改革の最重要課題ですが、なかなか進みません。教育・科技改革は私のライフワークであり、最も専門性のある科学技術の世界こそ突破口であると共にオープンイノベーションのニーズもあると思って取り組んできましたが、例えば、理研だけ完全任期制・年俸制等を導入しても、他の大学や企業の研究所が閉鎖的だと、頭脳循環は不可能です。更に、日本の環境に満足し安定ポストを求める余り、研究者が留学しなくなり、外交官や商社員も家庭の事情からか海外赴任を忌避し、このグローバル化の時代に逆行して内向的になっているともいわれます。労働市場の流動化についてどうお考えになりますか。

▶(フクシマ) 日本では、欧米並みの労働市場の流動化はすぐには起きないと思います。ただ、私が人財コンサルタントを始めた1991年から比較すれば、大きく変わってきています。まず、需要である企業側も供給である個人側も変化しています。一例は、団塊の世代のリタイアされた方々の労働市場の規模が大きくなってきていることです。ご本人達もリタイア後も働く意思があり、企業側でもこれら労働力を積極的に活用したいというニーズもあります。例えば、特に競争力のある技術を持つ中小企業で、海外での業務展開を望む企業では、海外のノウハウがないので、大企業での海外経験を持つ方が欲しいという需要が増えているのです。他には、ガバナンス関連で社外取締役の需要も出てきています。こうした傾向の背景として、高齢化の進展で、個人の方々が一生一社ではなく、違う組織での人生も考えるようになってきていることです。長年勤めた企業からの退職勧告を受けた団塊の世代を見ている若者は、転職することに対する抵抗感が益々薄れてきています。だ

いぶ前からその傾向はありましたが、現在は若い人達の考え方も多様化しており、「寄らば大樹の陰」志向の若者もいる一方で、企業はスキルを身に付けるところで、転職によって自分のスキル向上を図る人もいます。また、海外で起業する若者もいます。例えば、女性で、難民キャンプで働き、発展途上国の商品を日本で売るといったビジネスを始めた人もいます。最近では、AI・IoTという新産業革命の進展とそれに伴うShared Economyの中で、会社と個人の関係も、「雇用する側」「雇用される側」という関係から、変化しています。その中で、「企業に勤める」以外の働き方を選択する人も増えてきています。特にShared Economyでは、個人と個人がサービスの提供者と受給者という形で、プラットフォームでつながる働き方もあり、組織に属さない個人が、何らかの技術を持っていれば、それを必要としている人にShareすることができる時代となっています。このように各個人が自らの技術・専門性を持って自らの雇用を生み出していくことになると、労使関係も変わり、労働組合という組織も変化する可能性があります。

▶(神田) 労働市場で最大の問題は少子高齢化です。『売れる人材』で記された通り、凄まじい速度で変化する環境に対応するには柔軟な30代の若手経営者が求められる一方、その人達はどうか卒業してどう死ぬまで生きていくのかという問題もあります。何よりも高齢者を労働供給や年金財政の観点から労働市場に残すとして、一体、具体的に何をやって頂くのが極めて深刻な課題です。70歳位まで働きたいという方が21%、65歳位までが31%、いつまでもが26%もおられ、また、過去、農業、自営業人口が多かったからか、高齢者労働参加率は今より高かったことがあり、健康寿命の向上と共に、供給面は準備ができています。しかし、再任用制度実施でも悩みましたが、過去の部下の部下になることや、かつての上司に雑務をお願いする事の抵抗感や、やはり、新たなIT環境等への適応性に欠き、体力や思考柔

軟性も不十分といった本人の限界、更には、高齢者でポストを埋める結果、新人採用の枠がなくなり、若手にチャンスを与えにくくなり、組織全体が高齢化、先細り、頭でっかちになる問題もあります。『世界のリーダーに学んだ自分の考えの正しい伝え方』で紹介された通り、米国では性別、年齢による就労差別を禁止し、定年制ではなく、就労年数制限等で新陳代謝を促進していますが、我が国では、年金財政を破綻させないための年金支給年齢引き上げ要請もあって定年延長の方向です。どのように高齢者を労働力に取込むことが適切でフィジブルと思われるですか。

▶(フクシマ) まず一つは、AI・IoTの新産業革命の時代に適したスキルのトレーニングをある程度、前倒しで行っていくことが必要です。これは、初等教育から必要ですし、成人や高齢者に関しても、国が主導する必要があります。高齢者の方々も健康であれば、これからの成長産業では、雇用の機会は少なくないと思います。例えば、実際に働き手が不足している農業です。農業を会社組織にして、団塊の世代でリタイアした人財を雇用する。あるいはコミュニティで働くとか、様々な形で社会への貢献もできます。一攫千金を夢見るのは無理かもしれませんが、年金にプラスアルファでのお小遣いは稼げるのではないのでしょうか。リタイアした人達の技術を集めて、そこを専門に中小企業に紹介するサーチ・ファームも出てきており、雇用に流動性も出てきていると思います。

また、正規・非正規の問題は、発想の転換が必要です。非正規でバブルの時代から働いていて、現時点でワーキング・プアになっている人達については、解決策はまだ見出せていませんが、その前段階として、そろそろ「正規が良い働き方で非正規は悪い働き方」という考え方を変える時代になっていると思います。新産業革命ではAI・IOTを使って、個人と個人がプラットフォーム上でつながる中で、企業と個人の関係は変化し、多様な働き方と組織との関わり方が出てきます。非正規

社員の中にも希望して非正規で働く人もいます。各個人のライフ・サイクルの中で、育児や介護等の必要性に応じて、最適な働き方の選択が可能になるように、企業は選択肢を提供し、自律した個人がそれを「スマート・ワーカー」として選択していけるようになれば理想だと思います。その際に、最適な働き方の選択を可能にするには、個人が提供可能な市場価値のある能力、スキルを持っている必要があります、そのための適切なトレーニングと教育を受け、自己研鑽に務める必要もあります。いずれにせよ、今の正規・非正規の枠組みの中で議論を続けていても、解決策には結びつかないと思います。

▶(神田) 毎年100万人の人口減少を迎える中で、労働力供給と、多様性導入による活力向上のため、女性、外国人、高齢者の共同参画が喫緊の課題です。まず、フクシマさんが以前より指摘されてきたジェンダー問題からですが、女性活躍推進法により、今年から、自社の女性活躍に関する状況把握・課題分析、その課題解決に相応しい数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、そして、自社の女性活躍に関する情報公開が求められ、一見、自己目標で緩いようですが、雇用均等法と異なる結果責任であり、かつ、公表義務はかなり有効ではないかと期待されます。また、女性のM字型就労忌避は産休・育休取得困難よりも、貢献不足の居心地悪さという統計があり、政権が男性を含めた働き方改革を政策課題にしたことは適切であり、これは後程触れたいと思います。実際、このままでは、若手男性や独身女性などに負担が偏り、不公平感からも持続可能ではありません。ここで伺いたいのは、女性採用・登用クォータの論点です。採用時や若手・中堅で女性を多数登用することは可能ですし、私自身、人事担当として過去にない規模で女性を採用・登用してきた自負がありますし、一定のアファーマティブアクションにも賛成なのですが、他方、女性の母集団が全く不足する世代や職種などにおいて無理やり横並びで登用しようとし

でも、原始的不能であったり、適材適所にならなかったり、逆差別によるモラル低下、ひいては女性だから無競争で確実に偉くなるということになり、実力で勝ち上がってこられた女性の方々からも迷惑であると言われます。フクシマさんは女性登用クォータについてどのようにお考えでしょうか。

▶(フクシマ) 私自身は、初めは女性登用の数値目標には賛成ではありませんでした。なぜなら、20年間に渡って、世界各国の男女共に何千人のエクゼクティブの方々と一緒に仕事をさせて頂いて、仕事上の能力は、性別に関係ないと考えているからです。現在ではLGBTもあり、性別を男女の2つだけで分けられない時代です。性別は、あくまでもその人の個性の1つという捉え方をしており、性別等のカテゴリーで人を判断しないようにしています。したがって、ポジションで求められるミッションに最適な能力がある人を選んでいけば、自然と女性の管理職は5割に近づいていくのであって、カテゴリーに分けることによって、逆にバイアスをかけることには賛成できませんでした。しかし、日本の現状を見るとあまりにも女性の活用が遅れているので、一定の割合まで女性登用を上げていく過程で、時限的にクォータも含めた、女性の優先的な登用の数値目標を設定することも必要だと考えるようになりました。その過程では、数合わせで女性を登用するというケースも出てくるでしょうが、それは通り道に過ぎず、男性でも登用の失敗はあるので、それだからやらないという理由にはなりません。

▶(神田) 真の男女共同参画社会のためにも、また、創造的な仕事に必要な投資や健全な心身の維持のためにも、働き方を変えて、より持続可能なWLBを実現すべきことは言を俟ちませんし、そのために、私達の職場も残業削減、年休取得といった努力をしており、残業月200時間が普通だった昔に比べれば凄まじい改善です。しかし、例えば国際部門では、連夜のコンファレンス・コール

など時差を超えた国際交渉や、週末が潰れがちな海外出張に加え、対面国際会議は早朝まで徹夜で激論することも通常なので、我々だけ楽をする、国益を守れませんし、国際社会に貢献できなくなるため、当然に付き合うこととなります。従って、単純に残業を減らせばいいという議論には違和感があります。優先順位を費用対効果で明確につけて仕事を選択し、不合理な慣行は撲滅し、無駄な形式的資料作成や内部調整事務、重複作業を徹底的に削減することは当然ですが、それでも、部署によっては徹夜が残ると思います。財務省改革の時に、大臣から「平日にもデートができる財務省」にしろと言われたのですが、「平日にもデートができる環境にするが、やるべき時は寝食を忘れてやる」という結論にして頂いた経緯もあります。『人財革命』の中で、死にもの狂いで働く経験の必要性も指摘されていましたが、仕事から離れる時間の確保とやるべき時は徹底してやることのバランス、特に、これを構成員に平等に享受・負担させるにはどうすればいいでしょうか。

▶(フクシマ) ある大学で講演をした際に、男性に対して「育児に参加ではなく、参画したいか(主体的に育児に関わりたいか)」との質問に対して8割の人が「はい」と回答しました。若い人達は確実に意識が変わっており、男性にも「育児権」があり、育児のために、外で働くのではなく家にいて「主夫」をしても良いと考えている男性も出てきています。そういう時代に、女性は子供を産むために一定期間の行動制限がありますので、その期間にはそれなりの対応は必要だと思いますが、企業は男性の「育児権」への配慮も必要となっています。また、「真の男女共同参画」とは、女性が男性の領域に進出するだけでなく、男性が以前女性の領域とされた育児等に主体的に参画して初めて達成されますので、企業も子育てをしたいという男性の意志を尊重する必要もあります。子育てというのは次世代を育成する社会的にも重要な仕事であり、企業もそうした社員がワー

ク・ライフ・インテグレーションをして、ワーク・ライフ・マネジメントを可能にする働き方の選択肢を男女共に提供する必要があります。

【次世代への期待と育成】

▶(神田) 最後に若者世代論に移りたいと思います。『人財革命』、もとは『売れる人材』等で開陳されたポジション・スペックのマトリックス(専門的スキル(職務経験、職務能力)、個人的資質(基礎的能力、正確))は非常に有効な整理と思います。ここでの専門性の概念で、フクシマさんが唱導されるプロフェッショナル、ゼネラル・スペシャリストの概念に大賛成です。我が国のサラリーマン社会では、ムラ社会の掟の習熟や人付き合い以外に何のスキルもない者が少なくなかった一方、今の若者は、極端に専門的スキルを求めて蛸壺化し、パースペクティブが謙虚とかアンビシャスでないため、IT化による情報飽和と分断・両極化(関心のないものは見なくて済む)と相まって、複雑な社会に必要なプロ・マインドや広い知的関心が欠如しているリスクも感じます。

若年層も勿論、様々で、カテゴリー化はいけませんが、『世界のリーダーに学んだ自分の考えの正しい伝え方』で示唆されたように、打たれ弱く叱責に耐えられず、『人財革命』で記されたように繊細で傷つきやすい傾向は窺われます。これは、同年齢人口の半減、即ち、競争強度の半減を考えると、ハングリー精神や根性が減少するのも当然かもしれません。そこで、フクシマ社長は想像力を高め、相手を思いやる心を涵養するという興味深い処方箋を提案されています。それは大変、有意義な方策ですし、「外柔内剛」の実践にも不可欠なことだと考えます。他方、実社会は理不尽なことも多く、これを前提とした上での忍耐力、肝力の養成も必要なのではないでしょうか。IT化で人間同士の付き合いが希薄となり、スクリーンに向かったり、バーチャルリアリティーに住む時間が長く、また、自分の関心のある壘壕サイトと断片的知識に閉じこもりがちなため、感受性 コミュニケーション能力が劣化しているとす

れば猶更です。また、我々は技術革新の便宜で肉体が劣化していますが、今は、脳まで機械が代替し、知的能力が弱まりかねません。従って、社会性、精神的強靱性や知的能力の意図的な涵養が必要なのですが、親も教師も会社の上司も前世代の子という再生産プロセスであるため、悪循環を断ち切ることが困難です。他方で、若い世代は我々より、素直で器用で柔軟なところもあり、この激動する乱世に必要な創造的かつ柔軟な問題解決能力を実は潜在的に有しているような気も致します。フクシマ社長の若年層の現状分析と対応策はいかがでしょうか。

▶(フクシマ) 何よりも「二つのジリツ(自律・自立)」をして生きていく能力を養うことが重要です。そのためには、早くから多様な人や環境に触れることだと思います。例えば、日本の企業でも、入社して5年目までには必ず海外で働かせるという育成方法を取っている企業が増えています。私は幼稚園の頃からキャンプでも良いので、多様な国からの子供たちと一緒に親元を離れて生活する経験は貴重だと思っています。なぜそう考えたかと言うと。中国上海にベネッセが教材を提供している幼稚園があり、中国で取締役会を開催した時にその幼稚園に訪問したのですが、3歳から8歳の子供が月曜日から金曜日まで寮で生活していました。日本人の女の子も一人いたのですが、子供が「二つのジリツ(自律・自立)」をしているのです。トイレには、20種類くらいの世界から取り寄せた蛇口が付いていて、世界はこれだけ多様であることを3歳から教えていました。そこでは、3歳の子供が自分でシャワーを浴びたり、衣服をたたんで日常生活を自己管理し、米国人の先生と一緒に英語でお菓子を作ったりしている。一番びっくりしたのはある男の子が私にお菓子を持って来てくれたのですが、男の子が食べないので「一緒に食べないの」と聞いたところ、その子は「僕はホストだから食べません」と言うのですよ。3歳の子ですよ。中国の宣伝という側面もあるのかもしれませんが、非常に自立していて

驚きました。一方日本では、入社式まで親がついてくるという現実があります。その両者が同じ職場で働くことになったらと考えると心配です。

いずれにせよ、多様な方々と接することが当たり前という感覚を身に着けることが大事なので、そんな幼稚園を作ってはどうか。既に、小林りん氏が、軽井沢に高校を開校されています。経験しないとわかりませんから、このように環境で育てるしかないのではないでしょう。これだけインターネットで繋がっていたら、海外とのコミュニケーションはいくらでもできますし、小さい頃からそういう経験をして育っていると大分違うと思います。

それから、数でみると、確かに日本の若者は内向きになり、留学が減っていますが、文科省に人口の減少と留学生の数との関係を出してもらったことがあります。その年代の人口減少も踏まえて分析する必要があります。ただ、残念なのは、日本人の人財としての競争力の低下です。スタンフォード大学等でも何でも日本人が受からなくなってきました。確か、数年前にはビジネススクールには、日本人は女性1人しか受からなかったと聞きました。

▶(神田) 受かっているのは、やっぱり女性が多い印象ですね。オックスフォードも日本人は益々入れなくなっていますが、時々受かるのは女性が多いようです。

▶(フクシマ) 日本企業でも、大学の成績、試験の結果、面接だけで採用すると、7割が女性になってしまうそうです。なので、これまで、ちょっと男性が保護され過ぎたのかもしれないね。

▶(神田) 日本の会社や役所のムラ社会に順応する限り、ほぼ確実に守られてしまうことが続きました。世銀で勤務していた頃に日本人職員を増やそうと試みましたが、日本人男性は、一般に、英語や専門性以前の問題として、ハングリー精神、リスクテイク、創造性のない子羊みたいで、見劣

りしてしまうことが多かったようです。他方、時々、日本人女性の中に国際社会で自然に戦える強い候補を見出せました。特に帰国子女の方がそうでした。

▶(フクシマ) 確かにそういうところがありますね。ある日本企業では、海外子会社の業績が良く、人財も優秀で、かなり経営を任せているとのことですが、最近の一番の課題は、日本の本社から30歳代の日本人を現地の子会社に赴任させて訓練しようと思っても、現地法人から、「本社からの英語も仕事もろくにできない日本人は戦力として必要ない」といわれて受け入れてもらえないことだとのこと。私は20年以上前から、日本人のグローバル人財の育成を訴え続けてきましたが、ようやく政府も民間も真剣に取り組むようになったのは、ここ数年です。日本の人材育成は喫緊の課題です。

▶(神田) 本日は、御多忙の中、大変、貴重なお話を拝聴させて頂き、誠に有難うございました。

(この対談は2016年9月8日に収録された。)

本シリーズバックナンバー

年	月号	有識者	肩書き	
23	4	濱田純一	東京大学総長 (国立大学協会会長)	
		野依良治	理化学研究所理事長 (ノーベル化学賞)	
	5	清家篤	慶應義塾塾長 (日本私立大学連盟会長)	
		山中伸哉	京都大学教授 (京都大学IPS細胞研究所長、後にノーベル生理学・医学賞)	
	6	藤原和博	東京学芸大学客員教授 (大阪府知事特別顧問)	
	7	宮田亮平	東京藝術大学学長 (金工作家) (後に文化庁長官)	
	8	白石隆	政策研究大学院大学学長 (後に文化功労者)	
		中村紘子	ピアニスト (後に旭日中綬章)	
	9	福田富昭	日本オリンピック委員会副会長 (日本レスリング協会会長)	
		刈谷剛彦	オックスフォード大学教授	
	10	三村明夫	新日本製鐵会長 (前日本経団連副会長、後に日本商工会議所会頭)	
	小林誠	日本学術振興会学術システム研究センター所長 (ノーベル物理学賞)		
	11	三遊亭円楽	落語家	
24	5	鎌田薫	早稲田大学総長 (法科大学院協会理事長)	
	6	葛西敬之	JR東海代表取締役会長 (後に旭日大綬章)	
	7	陰山英男	大阪府教育委員会委員長 (立命館大学教授)	
	8	毛利衛	日本科学未来館館長 (宇宙飛行士)	
	9	大沼淳	文化学園理事長 (日本私立大学協会会長)	
	10	松本紘	京都大学総長 (後に国立大学協会会長、理化学研究所理事長)	
	11	山下泰裕	東海大学副学長 (オリンピック金メダリスト)	
	25	6	秋元康	作詞家 (AKB48総合プロデューサー)
		7	山岸憲司	日本弁護士連合会会長
		8	里見進	東北大学総長 (後に国立大学協会会長)
		9	岡素之	住友商事相談役 (規制改革会議議長)
10		田村哲夫	渋谷教育学園理事長 (日本ユネスコ国内委員会会長)	
	11	潮木守一	名古屋大学名誉教授 (元日本教育社会学会会長)	
	12	松本幸四郎	歌舞伎俳優 (文化功労者)	
26	1	緒方貞子	元国連難民高等弁務官 (前国際協力機構理事長、文化勲章)	
	3	濱口道成	名古屋大学総長 (国立大学協会副会長)	
	4	茂木七左衛門	日本芸術文化振興会理事長 (元キックマン副会長)	
	5	飯吉厚夫	中部大学理事長兼総長 (核融合科学研究所初代所長)	
	6	坂根正弘	コマツ相談役 (元日本経済団体連合会副会長)	
	7	谷口功	熊本大学学長 (国立大学協会副会長)	
	8	佐藤勝彦	自然科学研究機構機構長 (東京大学名誉教授、後に文化功労者)	
	9	村井純	慶應義塾大学環境情報学部長・教授 (「インターネットの殿堂」入り)	
	10	長谷川閑史	武田薬品工業会長 (経済同友会代表幹事)	
	11	利根川進	理化学研究所 脳科学総合研究センター長 (ノーベル生理学・医学賞)	
	12	弘兼憲史	漫画家	

年	月号	有識者	肩書き	
27	1	川村隆	日立製作所相談役 (前日本経済団体連合会副会長)	
	2	黒田壽二	金沢工業大学総長 (日本私立大学協会副会長)	
	3	牧阿佐美	新国立劇場バレエ研修所長 (元新国立劇場舞踊芸術監督、文化功労者)	
	4	荒木光弥	国際協力ジャーナル社会長・主筆	
	10	五神真	東京大学 総長	
	11	谷村新司	音楽家 (東京音楽大学客員教授 / 上海音楽学院名誉教授)	
	12	小林喜光	三菱ケミカルホールディングス 取締役会長 (経済同友会 代表幹事)	
	28	1	天野郁夫	東京大学名誉教授 (元東京大学教育学部長)
		2	奥正之	三井住友フィナンシャルグループ取締役会長 (元全国銀行協会会長)
		3	半藤一利	作家
		4	斉藤惇	KKRジャパン会長 (元日本取引所グループCEO)
		5	本庶佑	先端医療振興財団理事長 (文化勲章)
6		大西隆	日本学術会議会長 (豊橋技術科学大学学長)	
7		池井戸潤	作家	
8		山極壽一	京都大学総長	
9		天野浩	名古屋大学教授 (ノーベル物理学賞)	
10		高田創	みずほ総合研究所 常務執行役員 調査本部長	
		河野龍太郎	BNPパリバ証券 経済調査本部長	
	熊谷亮丸	大和総研 執行役員 調査本部副本部長		
11	三谷太一郎	東京大学名誉教授 (文化勲章)		

連載
超有識者
ヒアリング