

G-Agenda

未来を創る人・組織を、創る。

Well-Being

組織に活力をもたらす ウェルビーイング経営

AGENDA TALK

すべての人の「しあわせ」に寄り添う
社会課題解決企業への挑戦

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員CEO 青井 浩
株式会社グロービス
マネジング・ディレクター 内田 圭亮

Director's Eye

「組織のインナーマッスル」を
鍛えることで
日本企業は更に躍進できる

～人の可能性を引き出し、組織の競争優位性を高めるための鍵～

株式会社グロービス
ディレクター 大矢 雄亮

A G E N D A T A L K

[対談]

青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員CEO

内田 圭亮

株式会社グロービス
マネジング・ディレクター

すべての人の「しあわせ」に寄り添う 社会課題解決企業への挑戦

日本のクレジットカード企業の嚆矢でもある丸井グループは、小売と金融が一体になったビジネスから商業ビル、証券、物流など、業態を広げてきました。1970年に丸井健保会館を開設するなど、早くから社員の健康に注力してきた企業でしたが、2011年頃からこれをさらに発展させたウェルビーイング経営に取り組み、高く評価されています。その指揮を取ったのは、代表取締役社長の青井浩さん。「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」というミッションへの思いや経営の発想について、グロービスの内田との対談で語っていただきました。

経営危機をきっかけに 企業文化を見直す

内田 丸井グループは健康経営、より現代的な表現で言えばウェルビーイング経営に取り組み、数々の賞を受賞されています。そもそもウェルビーイングに力を入れるようになったきっかけは何だったのでしょうか。

青井 実は経営危機に起因しています。私が社長に就任したのは2005年。このとき当グループは上場以来初の赤字決算を2回記録し、その

後、いつ買収されても不思議ではないような状態が続きました。結局は7年かかって業績を回復できましたが、この間、私は危機に陥った原因を正確に認識しなければ根本的な解決にはならない、と考えたのです。

内田 そこで何が見えてきましたか。

青井 危機を招いた最大の原因は、財務や戦略ではなく、企業文化や風土だったということです。過去の成功体験から抜け出せず、業績至上主義に陥り、お客様、株主などのステークホルダーの声に耳を傾けな

Company Profile

株式会社 丸井グループ

1931年の創業以来、小売・金融一体の独自のビジネスモデルを、時代のニーズに合わせて、革新・進化させてきた。2007年に商号を「丸井グループ」に変更し、新たに小売事業会社の「株式会社丸井」を設立して持株会社制へ移行。傘下には株式会社丸井を筆頭とする「小売事業」、株式会社エボスカードをはじめとした「フィンテック事業」、こうした2系統の事業グループ会社が連なる。日経平均株価の構成銘柄の一つでもある。



青井 浩

Hiroshi Aoi

1986年株式会社丸井(現・丸井グループ)入社、2005年4月より代表取締役社長に就任。創業以来の小売・金融一体の独自のビジネスモデルをベースに、ターゲット戦略の見直しや、ハウスカードから汎用カードへの転換、SC・定借化の推進など、さまざまな革新をすすめる。ステークホルダーとの共創を通じ、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会の実現をめざす。

著書に「丸井グループ社長 青井浩が賢人と解く サステナビリティ経営の真髄」(日経BP)

内田 圭亮

Keisuke Uchida

株式会社グロービス マネジング・ディレクター 顧彼思(上海)企業管理諮詢有限公司 董事。慶應義塾大学法学部法律学科卒業、グロービス経営大学院経営研究科経営専攻修了。アクセンチュア株式会社にて経営コンサルティングに従事した後、株式会社出前館の上場に寄与。その後、グロービスにて、法人向け人材育成・組織開発のコンサルティング、経営管理本部長を経て、現在はコーポレート・エデュケーション部門マネジング・ディレクター兼中国法人の董事を務める。著書に「経営を教える会社の経営 理想的な企業システムの実現」(東洋経済新報社)、共著書に「グロービスMBAマネジメントブックII」(ダイヤモンド社)がある。

なくなっていました。

内田 それを変えようとしたのですね。

青井 そうです。言わば、病んでいた企業文化に健全さを取り戻そうと考えました。ですから社員一人ひとりの健康も大切ですが、組織そのものを健康にしなくては考えたのです。

内田 「健康経営」ではなく「Well-being 経営」と表現するようになったのも、それと関係していますか。

青井 ウェルビーイングを推進するうえでキーパーソンとなったのが、13年ほど前に当社に専属産業医として来られた小島玲子さん（現取締役・上席執行役員 CWO、ウェルビーイング推進部長）です。たまたま食堂で話していたら、小島さんは「一人ひとりがやりがいを持って働ける活力のある組織をつくりたい」と言われた。これは私の思いとぴったり重なっていたから、ぜひやりましょう、と。そこか

ら二人三脚で進めてきました。当時は「健康経営」が一般的な呼び方でしたが、それだともう一つ、しっくりこないわけです。しかしあるときWHO（世界保健機関）の、「健康(Health)とは、単に病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にある(Well-being)ことである」という定義を見て、これだと思い、そこから「ウェルビーイング」を使うようになりました。

内田 なるほど。この方針は自然に社内に浸透していききましたか。

青井 自然に浸透した一方、社会的潮流として広めていけたら、と考え、積極的に取り組んでいきました。

フロー状態が やりがいにつながる

内田 肉体的な健康は、健康診断

のように客観的な指標で判断できませんが、精神的、社会的な幸福度は人によって異なりますからなかなか判断がむずかしいのではないのでしょうか。

青井 確かに幸福の定義は人によって異なり、一律には決められません。ただ、どのような条件が整ったときに幸福感を得られるかはある程度共通します。これには二つの条件があって、一つは個人が多くの選択肢を持てること、もう一つはそれに対して自己決定できることです。また企業としての取り組みですから、目指すのは仕事におけるウェルビーイングが中心となります。では、仕事において幸福ややりがいを感じるためにはどうしたらよいのか。これはフロー状態に入れることが大きいと言われます。フローとはハンガリー出身の心理学者チクセントミハイ^{※1}が提唱した概念で、何かに夢中になっている、没頭し

経営危機から 企業文化の変革へ

※1 チクセントミハイ: ミハイ・チクセントミハイはハンガリー出身のアメリカの心理学者。フローの概念を提唱、研究し、いわゆるポジティブ心理学の創始者の一人となった。

ている状態のこと。スポーツではゾーンに入るという言い方がありますが、これに近いですね。

内田 仕事を通じてフロー状態に入れる社員が多いと、幸福度の高い組織になるということですね。

青井 そうです。特に現在の自分の能力より少し高い能力を必要とする挑戦をすると、フローになりやすい。そこでそういう機会を増やそうと考えました。

内田 具体的にはどのような施策を行ったのですか。

青井 まずはアンケートや質問表によって、能力と挑戦を定量化し、そのバランスを調整していきました。ウェルビーイングには、主観的ウェルビーイングと客観的ウェルビーイング^{※2}がありますが、近年は特に本人が幸せや充実を感じているかという主観的ウェルビーイングの重要性が言われ

ようになっています。その測定に力を入れました。

内田 調査にも工夫が必要ですね。

青井 そうです。10年以上に亘って毎年、社員のストレスチェックをしているほか、任意で、基本27、拡大版では70以上の質問をして確認します。職場で能力を発揮できていますか、仕事の中で挑戦する機会がありますか、といった質問を重ねていきます。

内田 そうした施策を続けてこれらで、現在の社員の能力と挑戦のバランスはどうなっていますか。

青井 縦軸に挑戦の度合いを、横軸に能力をとってグラフ化してみると、能力と挑戦のどちらも発揮している領域にいる社員、つまりフローに入れる社員は、全社員の42%ほどになります。また非常に高いレベルで両方を実現できている超フローと言える社員は約4%です。当グループでは

今の42%を2030年までに60%以上にすることを目標としています。

手挙げ文化を醸成する

内田 フローに入る社員を増やすための施策としてはどんなことがありますか。

青井 能力、挑戦のどちらも大切ですが、特に挑戦が重要です。しかし伝統的な日本の企業文化では上意下達が普通で、当グループでもその傾向が強かった。これが行き過ぎると、指示を待つ受け身の姿勢になってしまいます。自ら判断しないから、進化やイノベーションも起きにくい。

内田 上からの指示・命令がなくても自律的に動ける文化にしていくことが大切というわけですね。

青井 そうです。言われなくても自ら主体的にビジネスに参加できる企業文化を作りたい、と考えました。これが「手挙げの文化」です。それを醸成す

働きがいは フローが決め手



※2 主観的ウェルビーイングと客観的ウェルビーイング:主観的ウェルビーイングは個々人の感覚や認識でとらえているもの、客観的ウェルビーイングは生涯賃金、GDP、平均寿命など客観的の数値で測定できるものを指している。



るために8つほどの施策を打ちました。

内田 いくつか紹介していただけますか。

青井 従来、経営幹部だけが参加していた中期経営推進会議を希望者なら誰でも参加できるものに変えました。また、多様性の推進などといった本業とは異なる社内横断的活動に希望者が参加できるようにしました。それに続いて、昇進や部署異動に関しても手挙げを反映させるようにしました。また、失敗をのびのびと語れるようではなくは挑戦はしにくいですよね。そこで失敗を許容し、挑戦を奨励する文化を定着させようと、

2022年に『フェイルフォワード賞』を始めました。挑戦による失敗をあえて讃える賞です。

内田 なるほど、前のめりの失敗なら胸を張ってよいということですね。

青井 失敗しても、そこから学んだことを共有すれば、新たな知識やノウハウにもつながります。それもあってフェイルフォワード賞の発表は人気セッションになりました。また、挑戦は数をこなすことも大事です。新規事業立ち上げなどの挑戦を打席に立つことにたとえ、2030年までに個人やチームで5000打席に立つことを目指しています。打席数を増やすこ

とと失敗を恐れない姿勢をセットで考えているのです。

内田 打席数を増やす意味でもフェイルフォワード賞は効果的ということですね。ただ、どういう活動をチャレンジと規定するかは結構むずかしいところではないでしょうか。

青井 そこはおっしゃる通りで、現在、これまでのチャレンジの具体例を調べながら、整理しているところです。

内田 ささまざまな制度や施策を通じて、手挙げ文化はスムーズに広まっていますか。

青井 最初から全員とはいきませんでした。まず手を挙げたのは若手社

能力と挑戦の 最適バランスを追求

員が多かったですね。多くの人がそうだと思いますが、学生時代は夢や志や理想を持っていても、社会人になると一旦それらを傍に置いて、現実の場に対応することになります。それでも内心では、志を活かしたり、社会に影響を与えられる場があったら参加してみたい気持ちは持っているのでしょうかね。だから手が挙げたのだと思います。

内田 なるほど。入社して年月を重ねてしまうと、なかなかそうはいかないということですね。

青井 少し先輩の社員は、手を挙げた若手社員を遠巻きに見ているんですよ。で、若手社員たちが何らかの活動をして楽しそうに戻ってくる。すると、だんだんそれに影響されて先輩社員も手を挙げるようになっていくんですね。

内田 若手社員の上にいる管理職がこれを許容する風土はあったのでしょうか。

青井 これについてはイエスともノーとも言えます。若手社員を応援する気持ちは彼らにもあったと思います。しかし、それが自分の評価につながらないと積極的に応援しづらいことも確かです。そこで、ほぼ業績(パフォーマンス)

ス)のみだった従来の評価に加え、自身の成長やチームへの貢献につながったかを見るバリュー評価も設定しました。この二軸で評価するようになってから、上司も若手社員の手挙げを応援する流れになったと思います。

内田 評価の方法を変えることで、手挙げ文化も促進されたということですね。

青井 ええ。これに近いものとして、グループ間の職種変更や異動を奨励する制度も設けました。当グループには、小売、フィンテック、物流、ネット通販、不動産、証券、ビルマネジメント、商業空間プロデュースなど、多種多様な事業があります。採用面接のときに、学生に応募動機を尋ねると、この会社はいろいろなことにチャレンジできそうなので、多様な経験をして時間をかけて成長したい、という意味のことを答える人が少なくありません。その発想は私たちの考え方も重なりこの制度を設けたのです。

内田 実際にどのくらいの数の社員の方々が職種異動されたのでしょうか。

青井 過去8年間で、社員の約80%が職種異動を経験しています。また異動した社員の約85%が成長を実感しているという結果が出ています。

自ら実験台となって 社会にインパクトを

内田 丸井グループでは、組織として自らが実験台となり「社会課題解決企業」へ挑戦することを掲げていますね。この「実験台」という表現には、どのような思いがあるのでしょうか。

青井 日本には三千数百社の上場企業がありますが、その中で当グループは中規模クラスです。時価総額でも5000億円ほどで、1兆円規模の大企業と1000億円規模の企業の間くらい。グローバル企業ではないし、専門領域に特化した企業でもありません。しかし企業として世の中に存在感を示したい、社会にインパクトを与えられる企業になりたいという思いはありました。そこで、自らを実験台にして新しい経営を実践してみせることで、少しでも社会に変化を起こすことができたら、と考えたのです。前述した小島さんをCWO (Chief Well-being Officer) に任命し、執行役員として取締役会に迎えたのは、その象徴の一つでもありました。

内田 企業の価値を経済的側面だけでなく広くとらえて、社会全体に良い影響を与えようと考えているのですね。

青井 社会実験を通じて、収益と社会的インパクトの両立をめざしています。そのために、現在は財務KPIとインパクトKPIの二つの指標を設けて取り組んでいます。

内田 この二つは自然にうまくつながりましたか。

青井 残念ながらそう簡単にはつながりません。ですからここには相当知恵を絞っています。大切なのは当グループの強みやリソースを最大限に活かすこと。数多くの社会課題の中で、当グループならではの強みを活かせば解決できそうなものを探り、しかも、まだ実現したことがないビジネスモデルを構築すれば、二項対立を乗り越え、収益と社会的インパクトを両

立できると思います。

内田 今後、注力したい取り組みはありますか。

青井 二つ挙げたいと思います。先ほど述べたフローの概念は、基本的には社員一人ひとりを想定していますが、ビジネスはチームで動かす営みなので、創造的な、成果を上げられるチームづくりに取り組みたいですね。チームとしてのフローの探究とも言えます。もう一つはこれに関係しますが、個人の苦手や弱みを他のメンバーが共有して補い、苦手や弱みに起因する失敗を減らしていく、そういうチーム運営方法を開発したいですね。

内田 今、ウェルビーイングを自社の施策に反映させたいという経営者の

方々も少なくないと思います。そうした方々にアドバイス、メッセージがありましたらお聞かせください。

青井 経営にもトレンドがあり、ウェルビーイングに限らずさまざまなキーワードが登場します。そうしたキーワードに振り回されず、それが出てきた背景や普遍的な理由を考えることが大切ではないかと思います。言葉の表面を追うのではなく、本質をとらえて自社なりに定義し直し、実行すれば、多くの人の共感を得られるでしょう。当グループのウェルビーイング経営の実現も、そうした模索や探求の成果だったと感じています。

内田 本日は貴重なお話をありがとうございました。

収益と社会的インパクトの 二項対立を乗り越える



対談を終えて ——

ウェルビーイングはここ数年で一気に脚光を浴び始めた概念ですが、まだまだ健康経営という枠を超えたウェルビーイングの本質に迫る経営ができていない企業は多くはありません。青井社長のお話からは、人がどのようにして輝けるかという深い人間理解と、企業が社会に果たすべき真の役割と価値を見極められていることが理解できました。だからこそ、本質的なウェルビーイング経営を実現されているのだと感じます。今、ポストSDGsはウェルビーイングであると言われ始めています。人間一人ひとりにとって、そして社会・地球にとって、ウェルビーイングな経営を実現するべく、本対談をご参考いただけたら幸いです。(内田)

「組織のインナーマッスル」を 鍛えることで 日本企業は更に躍進できる ～人の可能性を引き出し、 組織の競争優位性を高めるための鍵～

大矢 雄亮

株式会社グロービス ディレクター

経営に関する情報格差は 無くなってきているのに なぜ各社の競争力に差が生じるのか？

昨今、MBAをはじめ経営学教育の普及やインターネット上での情報の充実、多くの書籍を通じて、経営を考えるための定石や方法論は世の中に出回っている。情報格差が無くなり経営の知識・考え方が身近なものになっているにも拘わらず、各社の競争力は平準化されず、むしろその差が広がってすらいえるように感じる。

多くの企業は経営の定石に沿ってパーパスやビジョンを定め、戦略や経営計画を立案し、制度や仕組みをつくり実行しているが、その効果に差が生じているのはなぜか。この問いに対する答えはいくつか考えられるが、ここでは多くの企業で見過ごされがちな「組織のインナーマッスル」とも表現できる組織能力に着眼したい。

各社の経営の巧拙を分かつ要素の一つ 「組織のインナーマッスル」とは？

パーパス、ビジョン、戦略、組織内の各種制度といった要素を「組織のアウトマッスル」に例えると、「組織のインナーマッスル」は、それらアウトマッスルの行間を紡ぐ、目に見えにくい仕掛けや一連のコミュニケーションの流れ、コミュニティの質感、結果として築かれる企業文化等を指す。

各社のIR資料や中期経営計画を見比べてみると、戦略論レベルでの新しい発見や大きな差別化要素を見出すことは稀であり、人事や組織に関する制度・仕組みも外形的にはそう多くのバリエーションがあるわけではないと感じている。そうであるにも拘わらず、同じ業界内でも企業によって業績に大きな差が生じているということは、外形的には見えにくい何かが作用していることの表れではないか。その正体こそが、ここで言う「組織のインナーマッスル」であると私は考える。

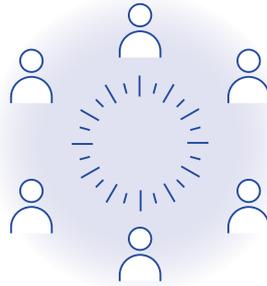
もう少し踏み込んで表現すると、ビジョンや戦略の精度と同等かそれ以上に、策定した内容の実現に向けて組織のメンバーが高い当事者意識と躍動感をもって実行しきれるかどうか、事業の成果を左右するのではないかと感じている。そのような強い推進力は、組織のメンバー一人ひとりの

「組織のインナーマッスル」を強化するための取り組み



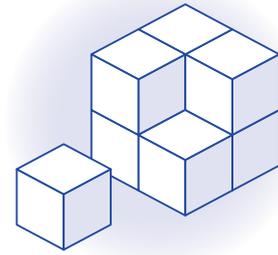
会議のやり方のアップデート

経営状況や参加者の特性等を踏まえたアジェンダの設定、論理と情理を兼ね備えたファシリテーションが軸。



組織の共通言語づくり

組織の共通言語を日常に実装させるアプローチは、生産性や一体感、共感や納得感を高める効果をもたらす。



各種制度の運用の徹底

愚直な組織内コミュニケーションやリーダー層の関与・コミットメント等により組織に浸透させることが重要。

ビジョンや戦略への理解、共感、納得によってつくられていく。したがって、組織の各所での良質な議論・対話や、多くのメンバーが策定プロセスに参加する仕掛け、それらの機会に対してメンバーがポジティブに関わる状態をつくるための工夫や仕込みが鍵である。そして、これらが一過性の営みではなく持続的な取り組みとなっていることが重要だ。

組織のインナーマッスルを鍛えるのはそう簡単なことではなく、粘り強く取り組む根気を要するものである。実際のスポーツにおいても、ベンチプレスやマシンを使ってアウターマッスルを鍛える過程は動きが派手で見た目の変化も感じられるため比較的続けやすいが、インナーマッスルを鍛えるトレーニングは動きも地味で、結果として肉体が見栄えるわけでもない。しかし、インナーマッスルを強化することで、これまでは実感できなかったようなプレーのキレや持続性の高まりを感じられる。これと同じことが、ビジネスにも当てはまるのではないかというのが私の見立てだ。

「組織のインナーマッスル」を強化するための取り組みとは？

インナーマッスルの鍛え方は、決して不透明で得体の知れないものではなく、正しい努力をすれば着実に強くすることができる。例えば、以下の3つのような取り組みが有効である。

(1) 会議のやり方のアップデート:

経営会議、リーダー会議、あらゆる階層のメンバーが集まる場や、職場での上司⇄部下の対話など、コミュニケーションが生じる場は組織の中に様々ある。これらは組織文化を醸成する格好の場であると考えられる。会議やMTGのアップデート方法の例としては、経営状況や参加者の特性等を踏まえたアジェンダの設定、論理と情理を兼ね備えたファシリテーションが軸となる。また、事前・事後のプロセスの工夫、場合によっては参加者の人選や相互理解の促進のような前工程での仕込みを施すことも有効である。

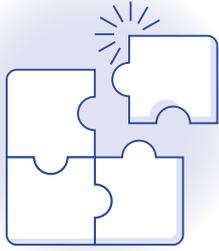
(2) 組織の共通言語づくり:

ここで言う共通言語とは、思考の型のようにスキルのなものあれば、組織の価値観や行動指針のようなものもある。組織の共通言語をつくり日常に実装させるアプローチは、生産性や一体感、共感や納得感を高める効果をもたらす。また、共通言語をつくる過程に多くのメンバーの参加を促すことも当事者意識を育むことに繋がり有効である。これらの営みは全社単位のものに限らず、事業部や部・課といったチーム単位でも取り組む意義が大きい。

(3) 事業推進や組織運営に関する各種制度の運用の徹底:

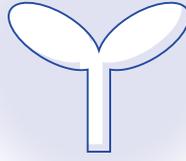
このような施策や制度そのものよりも、それらの運用を徹底するための仕掛けや工夫が鍵になる。人事施策を形骸化させず、その意図した通りの機能や効果をもたらすため

人間の心理や特性を組織づくりに生かす



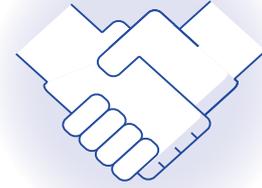
仕事の意義への納得感

目の前の仕事とその先にどう繋がっているのか、メンバー一人ひとりが高い納得感を持てる状態をつくる。



個の自由や裁量

「これだけは大切にしよう」という芯になる価値観を明確にし、仕事を任せると。そのためには教育が極めて重要。



共感できる文化の醸成

コミュニティの質感を高めることで、共感する仲間が集まり、更に良い文化が育まれていく流れを生み出す。

には、効果的かつ愚直な組織内コミュニケーションやリーダー層の関与・コミットメント等によって組織に浸透させることが重要なポイントになると考える。

「組織のインナーマッスル」の本質は、一人ひとりの可能性を引き出すこと

これらの施策を実効性高く進めていくためには、人間の心理や特性を深く理解し、それに沿った仕組みや場をつくることが重要である。多くの心理学者や経済学者が提唱している理論も踏まえ、いくつかその拠り所となる考え方を記載すると、例えば、「①人間は意義や希望を感じることで、その潜在的な力が引き出される」、「②人間は本来的に自由や裁量を求める」、「③良い人材は、良い仲間が集まるコミュニティに惹き付けられる」といったものがある。

①自分たちが営んでいる事業の社会的な意義や、取り組んだ先にどんな景色が見えるのか、足元の一つひとつの仕事がそこにどう繋がっているのか、といったことについて、メンバー一人ひとりが高い納得感を持てる状態をつくること。

②そして、できる限り一人ひとりを信じて仕事を任せ、潜在的な能力を遺憾なく発揮してもらうこと。一人ひとりに自由を与えるためには、逆に言うと組織として「これだけは大切にしよう」という芯になる価値観を明確にしておく必要がある。また、安心して仕事を任せるとする確かな力量、優

れたマインドを持つ人材を育てるためには、教育が極めて重要な役割を果たす。

③そのようにコミュニティの質感を高めていくことで、そこに共感する仲間が集まり、更に良い文化が育まれていく流れを生み出す。これは今や企業の競争力に直結する人材獲得力という重要なテーマにも繋がっていく。

このように考えると、「組織のインナーマッスル」を鍛える取り組みは、競争力の強化と同時にその組織で働く一人ひとりのウェルビーイングを高めるための営みでもあると言える。巻頭の青井社長のエピソードとも繋がってくる。世の中が人間らしさを取り戻しつつある今の時代において、人や組織の可能性を解放するベースとなる「組織のインナーマッスル」は今後の日本企業が更に飛躍する一つの鍵となることを確信している。



株式会社グロービス
ディレクター
大矢 雄亮 Yusuke Oya

神戸大学法学部卒業。グロービス経営大学院経営研究科経営専攻修了。トヨタ自動車人事部にて、労務管理、要員管理、採用活動、社内コミュニケーション促進等、人事業務全般に携わる。その後グロービスに入社し、法人部門にて様々な業界・企業の人材育成や組織開発を支援。大阪拠点のリーダーとして組織のマネジメントにも従事した後、現在はディレクターとして部門全体の経営企画を担当。講師としては、思考系、リーダーシップ、経営戦略や、企業の個社文脈を踏まえたカスタマイズ型セッションを担当する。



Conference Report

G1 経営者会議 2023

[2023年11月23日 グロービス東京校]

G1 経営者会議とは

「日本経済の中核を担う企業経営者たちが集い、議論し、学び、

行動するためのプラットフォームをつくりたい」という思いから始まったG1経営者会議。

第12回の統一テーマは「世界で勝てるテクノベート経営～生成AI等の活用～」です。

今回は、KDDIの高橋誠社長、経営共創基盤の富山和彦会長、東京大学の松尾豊教授をはじめ、

各界の第一線で活躍するリーダーの方々にお集まりいただき、

リアル・オンライン合計300名以上の参加者と共に、多様なテーマで議論を交わしました。

今回は、企業経営者にとってホットなテーマである

「生成AI時代における経営者のリーダーシップ」のセッションをダイジェスト形式でご紹介いたします。



DIGEST REPORT

[登壇者]

- 富山 和彦氏
株式会社経営共創基盤 (IGPI) IGPIグループ会長
株式会社日本共創プラットフォーム (JPIX) 代表取締役社長
- 高橋 誠氏
KDDI株式会社 代表取締役社長 CEO
- 松尾 豊氏
東京大学大学院工学系研究科 教授
- モデレーター：秋山 咲恵氏
株式会社サキコーポレーション ファウンダー



AGENDA

生成AI時代における 経営者のリーダーシップ



動画でご覧いただけます

生成AIは、どう取り込むかの段階に

さまざまな分野で話題を席巻している生成AIだが、現在の企業経営にも大きな影響をもたらし始めている。今回のセッションでは、生成AIの現状や見えてきた応用の仕方、世界での動き、日本企業における活用や可能性について、各界のリーダーが語り合い、密度の高い議論を展開した。

日本は生成AIに積極的な国の一つ。それでもセッションの冒頭、モデレーターを務める秋山氏が来場者に確認すると、利用している企業は半数程度だった。これに対して富山氏は、既に利用を躊躇しているような状況ではないと言い切った。「生成AIは人類史上、農業革命、産業革命、情報革命に続くほど革命的な事象だ。これを取り込まない企業は淘汰されてしまうだろう」。富山氏はChatGPTなどの生成AIの登場でホワイトカラー、少なくとも中・下流ホワイトカラーの仕事は数千万人単位で消滅すると予想する。富山氏自身、ある調査業務を例に、部下に対応させることが激減したことを語る。また、実際に導入した企業のトップである高橋氏は、管理職が業務を進めるときにテニスの「壁打ち」練習のようにやりとりする、技術者がプロ

グラミングで利用する、CS部門がオペレーターの訓練として使っているなどの例を紹介した。

生成AIの浸透は速く、広範囲である。松尾氏はこの一年だけで生成AIに極めて多くの発展、変化が起こっていることを述べた。日本は従来になく速いペースで対応しているが、海外諸国の関心も非常に高い。海外の大学では既に、生成AIの有料プランを利用できる環境にいる学生とそうでない学生に発生する格差をどう埋めるかといった具体的な議論がなされている。

もはや、生成AIを入れるか入れないかの議論ではなく、どのように入れるか、そのときの制度やルールメイキングが議論される時代である。

富山氏は世界の動向を見る視野が必要だと語る。一般に最先端技術が普及するとき、まずトップクラスの研究者がコードを開発し、これを公的な規制が追っていくが、各国での進展は、最終的にはグローバルに収斂されていくからだ。

これまでの政策形成プロセスについては松尾氏が紹介した。日本を議長国とする2023年のG7広島サミットを受け、広島AIプロセスという国際的な政策の枠組みが設定された。各国で見ると、アメリカの場合は大統領令からトツ

ブダウンで入る。ただNIST(米国立標準技術研究所)が、生成AIの安全性などを査定、結果を政府と共有するため、何らかの規制は実施されることになる。EUではEU議会がAI ACT(欧州AI法)を定めた。日本は審議会が多いなどの課題がありガラパゴス化の懸念もあるが、アメリカは広く拠点が分散していること、EUは規制が厳しいことを念頭に置くと、日本のチャンスは大きい。イノベーションを重視しつつ、国際標準から外れないようにすることが重要である。

生成AIと共存し企業経営に活かす

では企業経営者は、生成AIを活用するためにどうすればよいのか。

高橋氏は、現在の生成AIの状況はインターネット黎明期のイメージに似ていることを指摘し、まずは入れてみるのが重要だと語る。「大切なのは『日本発』に執着し過ぎないこと。日本人は付加価値創造が得意なので、グローバル・スタンダードをいち早く取り入れ、そこに日本人の良さを付加するべきだ」。一方、富山氏はスタートアップ企業への期待を述べた。「人間の創造性はルールを超えて発揮される。しかもまだルールが曖昧な領域では、世界中の人々がさまざまな挑戦をしてくる。そうなるリスクを取ってチャレンジしやすいスタートアップが力を発揮する」。

さらに松尾氏は「各ビジネスドメインでのLLM(大規模言語モデル)の活用は今、水面下でさまざまな試みがなされている。インターネット同様、初期には予想もしなかった斬新なサービスがこれから登場してくるはずで、遅れをとらないようにしていくことが重要である」と語る。

一方、生成AIの課題や危険性についても議論があった。生成AIのハルシネーション(誤った内容、もしくは真偽を確認できない内容の回答を生成すること)について、生成AIに無謬性、完全性を求める人間の本質的な性向を指摘する。生成AIやLLMを完璧なものとして神格化するのではなく、人間が知恵を絞りながら活用できるフィールドを早くつくるのが重要である。

また、生成AIは現在、ChatGPTをはじめとする汎用型(万能型)を前提に議論されているが、将来は専門分化していくと思われる。高橋氏は、事業では業態別、利用別に

ファインチューニングして使うことになるため、生成AIが嘘をつく(誤回答する)ことも減ると見る。松尾氏は今後、生成AIはインターネット同様、公共財となっていくが、そうするとセキュリティへの配慮が一層必要で、それが性能向上の足を引っ張るという問題を指摘した。

ここで、来場していたシェイン・グウ氏(Google DeepMind 研究員・マネージャー 兼 東京大学客員准教授)が、近年の生成AIの潮流を解説した。LLMに期待できる役割として、推論、プログラミング、クリエイティブな発想目的や分野による使い分けなどを挙げた。LLMを人間の価値観に合わせてファインチューニングするには真に質の高いデータが必要であり、経営者がすべきこととして「何をどう決断したかについて、思考を言語化し、データとして記録すること」だと提言した。

社会構造や人々の働き方を 激変させることを視野に

今後、生成AIが従来の社会や雇用のあり方に与える影響についても活発な意見が交わされた。かつては生産手段と言えば工場設備などだったが、個人が生成AIを使いこなせる時代になると、一人ひとりの人間が生産手段となり、よりパワーアップされた人的資本となる。つまり今以上に従業員の重要度や価値が高まり、ときには株主以上の力も持つようになるかもしれない。

また日本企業は、社内でローテーション人事を実施しながらスーパージェネラリストを育てようとする志向が強いが、生成AIの時代では、専門スキルに対して報酬を提供するジョブ型が適している。経営者は生成AIが代替する部分と人間が価値を創造する部分を設計し、それに応じた雇用や報酬体系から考える必要が出てくるだろう。

今、日本ではホワイトカラー系人材は余剰となる一方、エッセンシャルワーカーは危機的に不足している。生成AIはこの状況を加速させることもあれば、課題の解決に役立つ場合もある。鍵となるのは、どのような問いを立て、何を決断するか。経営リーダーには、社会に与える根本的なインパクトを意識しつつ、生成AIを利用する姿勢が必要になるだろう。

G1経営者会議／これまでのご登壇者

2023年 「世界で勝てるテクノバート経営～生成AI等の活用～」



生成AI時代における経営者のリーダーシップ

株式会社経営共創基盤 (IGPI) IGPIグループ会長
株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役社長
富山 和彦氏



世界で勝てるスタートアップと大企業連携

KDDI株式会社
代表取締役社長 CEO
高橋 誠氏

世界で勝てる組織戦略としてのDEI
～すでに壁?～

日産自動車株式会社
執行役副社長
星野 朝子氏



世界で勝てるグローバル人的資本経営

テルモ株式会社
経営役員 CHRO 兼 グローバル人事部長
足立 朋子氏

世界で勝てる
コーポレートトランスフォーメーション (CX)

SWCC株式会社
代表取締役社長・取締役会議長 グループCEO
長谷川 隆代氏

リベラルアーツに学ぶ経営
～思考のOSアップデートに向けて～

株式会社COTEN
代表取締役 CEO
深井 龍之介氏

2022年 「世界No.1を目指す経営」

世界No.1を目指す経営
～CEO・財界・METIが行うべきこと～

ソニーグループ株式会社
シニアアドバイザー
平井 一夫氏



世界No.1を目指す人的資本経営

株式会社三菱総合研究所 研究理事
シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長
武田 洋子氏

リスキングが作る日本企業の未来と経済成長
～人材育成・流動性の課題～

富士通株式会社
執行役員 EVP CHRO
平松 浩樹氏

世界No.1を目指すリーダーの心構え
～同調圧力に屈しない～

半熟仮想株式会社 代表取締役
イエール大学 助教授
成田 悠輔氏

AIとデータで世界No.1を目指す
～AIと共進化する未来社会へ～

東京大学大学院工学系研究科
教授
松尾 豊氏

世界No.1を目指す新・日本経営
～ガバナンスのイノベーション～

株式会社プロノバ
代表取締役社長
岡島 悦子氏

2021年 「グリーン・デジタルで進化するステークホルダー経営」

第1部
グリーン・デジタルで進化するステークホルダー経営

デジタル庁 デジタル監
一橋大学 名誉教授
石倉 洋子氏

第2部
グリーン・デジタルで進化するステークホルダー経営

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員・CEO
山下 良則氏

ネットゼロへの挑戦①
～素材・エネルギー産業編～

国際環境経済研究所 理事
U3innovations合同会社 代表取締役
竹内 純子氏



カーボンニュートラルで加速するESG投資

国連事務総長 特使(革新的ファイナンスと持続可能な投資
担当) 米テスラ 社外取締役
水野 弘道氏

人材版伊藤レポートを踏まえた
人財資本とCHROの役割

豊田通商株式会社
CHRO
濱瀬 牧子氏

デジタルで進化するB2Bビジネス
～顧客価値をどう創り出すか～

AGC株式会社
代表取締役 兼 副社長執行役員
宮地 伸二氏

新規事業を創る人・組織を、創る。

グロービスは、オープンイノベーションの国内最大級カンファレンス「JOIF2024」に出展いたします。新規事業ご責任者を対象に「大企業の事業創造は次のステージへ(仮)」をテーマとした講演セッションを行う予定です。事業創造・事業変革を支援するグロービスのサービス・取り組みにぜひご期待ください。

「JAPAN OPEN INNOVATION FES 2024」 GENERATE NEW BUSINESS

～事業を生み出すきっかけとなるカンファレンス～



■ 開催概要

会期：2024年9月13日(金)

場所：赤坂インターシティコンファレンス

※参加費は有料です。
※詳しくは公式サイトをご確認ください。

■ 「Japan Open Innovation Fes 2024」

公式サイト <https://auba.eiicon.net/joif/>

G-Agenda 特別号

「経営幹部サクセッション」実態調査レポート

コーン・フェリー／グロービス共同編集 2024年秋頃発刊予定

企業を取り巻く経営環境が変化し、資本市場からの期待と社会的要請に応え続けるために、経営幹部に求められる責任・要件も大きくシフトしています。

高い専門性と経営視点に根差して投資家・社会と直接つながり、信頼関係を構築できる経営幹部の確保が企業価値に従来以上のインパクトを与える時代に突入しています。

経営幹部サクセッションにおいてもこれまでのアプローチが通用しなくなりつつある過渡期であり、更なる進化が期待されています。

コーン・フェリーとグロービスは共同で、日本企業における経営幹部サクセッションの現状を調査し、将来に向けた進化の型を整理しました。

2024年秋頃発刊予定のG-Agenda特別号にて、レポートをお届けいたします。