

成田悠輔氏と「生活者共創社会」を考える

(イエール大学助教授)



9月20日に「日本再興ラストチャンス」をテーマに、櫻田謙悟代表幹事とイエール大学助教授の成田悠輔氏によるオンライン対談が行われた。ビジネスメディアPIVOTの佐々木紀彦氏の進行の下、前半では「生活者共創社会」の具現化に向けて、後半では成田氏からの問題提起をテーマに対話が進められた。雇用形態や人材の流動化、GDPに代わる新しい指標、幸福のKPIや社会モデルといった話題から、未来選択会議をはじめ、これからを担う若者たちが活躍できる場づくりへと、話は及んだ。



進行

佐々木 紀彦

PIVOT CEO
ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
第1期ノミネートメンバー

何十年も変わらなかった 価値観の变革が、最大の課題

佐々木 本日は日本再興のために何をすべきかを議論していきたいと思います。最初に「日本再興のラストチャンス」という点をどう捉えているか、それぞれお話しいただけますか。

櫻田 まさに今がラストチャンスだと捉えています。経済同友会は戦後間もない1946年に、焦土と化した日本の再興を目指して創設されました。それから70年超が過ぎ、平成の30年間を経て日本は相対的に貧しくなった。デジタル敗戦だといわれています。それでも世界に貢献し、世界から必要とされ続ける国となるためにはどうするか。今を逃すともものすごい勢いで衰退していくのではという危機感を持ちながらも、チャンスはまだあるとポジティブに見ています。

佐々木 成田さんは最近出演された番組で「もう産官民どこ

も壊滅状態」とおっしゃっていましたが、そういった中でもチャンスはあるとみていらっしゃいますか。

成田 正直、厳しいと思っています。日本再興計画のようなものは、20年近く議論されてきたのではないのでしょうか。やらなくてはいけないことは分かっているが、何をやればよいか結局よく分からない。すごく難しい問題になってしまっていると思います。数学なら必ず解があるのですが、社会や経済の問題は明確な答えがない可能性も十分にあります。徐々に衰弱するしかないのかどうか、その先を今日、考えられたらよいと思っています。

佐々木 前半は「生活者共創社会」について議論していきたいのですが、最初に櫻田代表幹事からあらためてコンセプトを説明いただけますでしょうか。

櫻田 ここで使っている「生活者」という言葉は、日本で活動するあらゆるステークホルダーを指します。国籍も問いませんし、個人だけではなく法人も含まれます。同義の英語を探したのですが合致するものがなく、「SEIKATSUSHA」というローマ字表記を使うことにしました。例えば、私は

成田 悠輔

イェール大学 助教授
半熟仮想 代表

専門はデータ・アルゴリズム・数学・ポエムを使ったビジネスと公共政策(特に教育)の想像とデザイン。ウェブビジネスから教育・医療政策まで幅広い社会課題解決に取り組み、多くの企業や自治体と共同研究・事業を行う。



のラストチャンスか

櫻田 謙悟

代表幹事



経済同友会の代表幹事を拝命しつつ会社の経営者でもあり、「祖父」や「夫」という顔も持っています。仕事や暮らしといった営みは、こうした複数の顔を併せ持つ個人が選択しているわけですが、このこと自体がマルチステークホルダーを表しています。この生活者による消費や投資、進学、就職、投票など日々行われるさまざまな選択によって形づくられる社会を「生活者共創社会」と名付けました。日本をどう変革していくべきなのか。それを生活者が強い意志を持って企業、政府、社会に対して発信していくことが、社会的合意への道筋となるでしょう。そのためにやるべきことはもう何度も議論されてきました。でも変わるのが嫌で実行できていないことが最大の課題です。

成田 例えばどういうことが実行できていないのでしょうか。

櫻田 一番は、戦後に作られた価値観やルールの改革です。例えば新卒・メンバーシップ型の就職スタイル、硬直化した大学間の序列、それを是とする教育方針は、戦後のレジームそのままだと思います。これが挑戦心や好奇心をどんどん失わせています。

成田 そうすると、メンバーシップ型をどうジョブ型に変更するか、旧来型のヒエラルキーをどう分散させていくかといったアクションプランが進めばよいわけでしょうか。

櫻田 そうですね。コロナ禍でリモートワークが進み、働く場所や時間の制約がかなり減りました。これは大きい変化だと思っています。僕がやっている仕事の90%は意思決定ですので、ほとんど会社に来なくていい。恐らく自身の出勤率は2割を切っている。

成田 経営者の方についてはリモートでいいと思うんですが、現場の人は難しいんじゃないかという気がします。リモートが機能するのは業務内容がしっかり定義されていて、個人レベルで成果も見えやすく、業務フローが整備されている場合だと思います。しかし伝統的業態の企業ほど、人間関係の中で「何となく動かす」側面があり、リモートワークには向かない気がします。

櫻田 成果がきちんと定義できる組織や会社だと、リモー

トはうまくいきますね。うまくいかない会社では「監視されているような気がする」「ちゃんと仕事ぶりを見てくれているのか」といった不安が生じ、「会社にいた方が楽だ」という心理が働いてしまっている気がします。

成田 「何の仕事をしているのかよく分からないけれども、正社員」という人は少なからずいると思いますが、リモートは結果として誰が何をやっているかははっきりさせるので、「よく分からない仕事の人」があぶり出されます。それが組織の精神衛生に悪い影響を与えることが現実起こっている。皮肉にも、むしろオフィスワークによって、安心感が生まれている気もします。

櫻田 ご指摘の通りですね。逆に言うと、会社にいれば何もしてなくても仕事をしている気になっている。この漫然とした安心感が圧倒的に生産性を下げていたと思いました。そこでわが社はジョブ型の雇用へとシフトし始めました。

成田 雇用形態自体を変化させたということですか。

櫻田 はい。雇用契約を一人ひとりと結び直しました。もちろん強引にはできません。労働組合との合意があって、なおかつ本人たちに個別に話していくわけです。一方で、メンバーシップ型を選択する人たちも受け入れていくような設計にしました。

成田 雇用や労働市場領域で、雇用形態以外にも考えるべき課題はありますか。

櫻田 官民の枠をも超える人材の流動化です。日本の活力をもう一度高めたり、イノベーションをあちこちで起こしたりする最大の要素ではないかと思っています。

成田 経営レベルの人の流動性を増やすということなのか、それとも中間管理職的な人たちなのかについてイメージはお持ちですか。

櫻田 SOMPOホールディングスでは、保険以外の新規領域の立ち上げ時はキャリア採用を行いました。多くはシニアクラスでした。キャリア採用が増えるにつれて組織文化が変わってきたのは一つの発見でした。辞めた人がまた戻ってこられるというのも含めて、人材の流動化につながる施策をどんどん奨励しています。

成田 パランティア社と事業を始められた時はどうでしたか。組織設計のあり方も、人材の流動性のもう一つ重要な側面だと思うのですが。

櫻田 パランティア社とは50対50という難しい形のジョイントベンチャーを組みました。両社トップのパーパスが一致し、何のためにやっているかという目的を共有しています。それが前提なので当社からも出向、転職、また戻ってくる、ということが起きてくると思います。

📁 価値の定義づけが、 経済や産業のルールを決める

成田 先ほど指摘された大学間の序列の問題に関しては何が必要だと思われませんか。

櫻田 それぞれのコアコンピタンスを磨くことだと思います。例えば日本の学術界で東京大学があらゆる分野で1位かということ、そうではありません。ノーベル賞受賞者の輩出数、特定分野の研究、それぞれの大学の強みをもっと前面に出していくこと、その価値を生活者も理解していくことが必要だと思っています。

成田 あえて反論すると、東京大学に集中している価値イメージが分散してしまうと、グローバルで目立つ日本の大学がなくなってしまうのではないでしょうか。恐らくこの構造は、東京一極集中の問題とも重なります。これだけ地震が起きる国ですので、首都機能の分散は大事な検討事項ですが、中途半端にやると、結局東京のブランド価値も低下し、競争力を失ってしまうかもしれません。

櫻田 何を指すか次第だと思っています。経済大国の地位を保ちたいならば現状維持からの発想でしょう。しかし、クオリティー国家としての日本を考えていくなら、GDP以外のプラスアルファが大事です。そのために、安全や安心、健康などを全部含めた「ハピネス」を共通指標で測れるようにできないかと考えているところです。新しい指標で日本が世界1位になったとすれば、また別の競争力がつくかもしれません。これくらいの発想で、まったく違う次元で考えないとどうにもならないと思っています。

成田 「生活者共創社会」では、価値のKPIをマトリクス化されています。経済成長の側面、イノベーションの側面、それに加えて持続可能性や安心・安全、社会福祉、格差などといった点から社会の価値が表現されていました。こうした広い領域にわたる指標を、もっと簡単な形で可視化できないのでしょうか。視覚的にぱっと目に入るもの、アプリやゲームのような形でみんなが使えるようなものにしたら面白いだろうと思いましたね。

櫻田 国のかたちや指標の可視化、まさにそうですね。一方で、私は岸田総理が提唱された「新しい資本主義実現会

議」に参加していますが、具体像がまだ見えていない気がしてなりません。デジタルもグリーンもゲノムも大事だし、大学の10兆円ファンドもいいけれども、それら素晴らしい「部品」を集めてどんな日本をつくるのか。それが見えないと国民は何が新しいのか分からない。他国に追いつけ追い越せという議論をしているわけではないのに、そう見えてしまいかねないと思うこともあります。

成田 だからこそ価値とは何かを、ちゃんと真正面から考える必要があると思います。価値の定義づけ自体が、結局のところ経済や産業のルールを決めています。日本の自動車産業が海外のEVメーカーに押されがちなのも、価値の定義とゲームのルール作りに負けた側面が大きいわけです。価値の議論をただの空論に終わらせず、産業のベクトルづくり、戦略作り、ルール作りのような側面で捉えるべきでしょう。「分配か成長か」といった古典的に議論されてきた二項対立だけでは収まらなくなります。新しい価値観の設定が大事になってきますが、経済同友会ではどのような社会像が議論されているか、興味を持っていました。

櫻田 価値を一言で表すなら、やはり「ハピネス」だと思っています。それをいかにゲームのルールとして決めていくか。ただし問題となるのは、曖昧な社会的合意形成です。価値に関してしっかりと社会的合意をつくっていくべきだと思っています。少し話は飛びますが、江戸時代というのは、成長ではなく安全・安心がつくられた時代だと思っています。江戸時代がデジタル武装したらどうなるだろうかと考えてみるのがいいですよ。

成田 現代のサステナビリティやシェア経済の原型ができた時代でもありましたよね。提示された価値のマトリクスのバランスが取れている社会だったのではないのでしょうか。その点で、江戸時代みたいな社会を一つのビジョンとして今世紀風に再興するのも、面白い方向性のように思います。

📁 生活者共創社会を具体化し、 社会モデルとしての輸出を目指す

成田 幸せの測り方に関して、見解はお持ちですか。

櫻田 古典に求めるしかないと思って、新渡戸稲造の『武士道』を読み直しました。これは思想的なものではなくて、持続的な社会をつくっていくための実践知だと思っています。当時の支配階級である武士たちに向けて、自分たちが庶民たちからどう見られるべきか。そこに通じる利他の精神などが示されているわけです。突き詰めると真のエリートの世界、「ノブレス・オブリージュ」に至りますが、今の社会にも通じると思っています。

成田 一方、指標としてのGDPがこれだけ影響力を持ち続

けているのは、やはり単純に測れるからでしょう。100年ほど前の経済学者サイモン・クズネッツが発明したのですが、彼は「GDPというのは幸福を測るためのものではない」「一言で言うと国家の戦争能力を測るものだ」というような趣旨の発言を議会ですべてしています。当時のデータ環境や情報技術環境では測れなかった幸福という領域を、今ならどうやったら測れるのか。それを使って、当たり前に使われているけれども実は古くさくなってしまった経済統計や国民統計などをどう再開発できるのか。これが現代の経済学の最大級の問題ではないかと思ひながら、先延ばししているところなのですが…。

櫻田 幸福経済学という分野もありますよね。

成田 ありますね。他にウェルビーイングやハピネスの測り方に関する研究もあります。ただいずれも、マクロ経済統計や国家の運営と結び付けるまでには至っていません。他にも指標が作れていない領域があります。例えばシェアリングエコノミーや中古品市場。新しいものが生産されなくてもそこに価値が生まれていて、しかも中古市場があるからこそ新品市場の意味も変わる力学が起きているわけです。データが作り出す表面上無償のサービス価値も今のGDPには組み込んでいません。経済統計をどうやってリアルティのあるものに作り変えられるか。恐らく、産業界と学術界が一緒に取り組む上位問題の一つだと思っています。

櫻田 損害保険事業や介護事業では、現場からいろいろなデータが上がってきますが、そのリアルデータの価値がいくらかと言われると分からない。マーケットで取引をされたら困るという側面もあります。ミクロは合理的でもマクロになると好ましくない「合成の誤謬^{びょう}」のようなことが、社会のあちこちで起きているのではないのでしょうか。そう考えると、マクロからくる産業政策に依存せず、パーパス経営の下でミクロを捉えていくのがより大事になってきます。例えば自社の従業員のハピネスはサーベイなどで把握できます。それを毎年向上させるための選択はできません。その先に「生活者共創社会」が見えてくると思っています。

成田 日本再興のラストチャンスと片付けるよりも、「ここにはまだプレーされていないゲームのルールがあって、そ

れを自分たちは作っているんだ」という開き直りをしてもよいのではないかと思いますよ。日本は負けるゲームを前提としながら、どう負けないかをずっと議論しているように見えます。例えば、少子高齢化は他国よりも少し早く経験し始めましたが、社会や経済をどう運営していけばいいのか、価値観を根本的にどうアップデートしたらいいかというゲームだとしたら、そのルール作りの先頭にいるんだという、謎の傲慢さがあってもいいのではという気がしています。

櫻田 社会モデルを輸出するという考え方はあり得るでしょうか。つまり、日本の各地で幸せな暮らしが成り立ち、十分なデジタル化もできている社会システムができたとしたら、これを輸出する。

成田 できるはずだと思いますし、芽生えはもうすでにあると思います。例えば「禅」という言葉を、なぜか世界中の人が知っています。恐らく概念として輸出されていると思うのですが、人生価値みたいなものを感じる言葉として機能しています。さらに「北欧モデル」のように生活モデルにまで価値を拡張できると、社会モデルの輸出ということも十分あり得るでしょう。

櫻田 まさに「生活者共創社会」で、それを形作りたいですね。

成田 カタカナで「セイカツ」とするのがいいかもしれないですね。生活という言葉ににじみ出る庶民感や立ち上ってくる生活臭は、「ライフ」という言葉にはないものです。概念に価値をまともさせて輸出するのは、あり得る気がします。

櫻田 国が何かをしてくれるのを待つような時代は終わりました。私たち生活者の、その中の大きな塊である経営者たちが社員、社会、お客さまにどうやって価値と幸せを送り続けるか。それをイノベーションで実現していきたいと思っています。

世代交代は、本質的な変化を 起こせる可能性がある

佐々木 謎の傲慢さが必要でないかという発言が先ほどありましたが、櫻田代表幹事を含め、日本の経営者はこれをやるべきだと、成田先生から見て思われることはありますか。

成田 日本の問題を語るほどに、変化が必要なのは分かるけれども、具体的な行動が分からないという落とし穴にはまりがちです。突き詰めると社会も経済も何もかも、それをつくり出したのは人です。だとすると、人の変化をつくり出すことが本質的な変化を起こすのではないかと思います。マックス・プランクという20世紀を代表する物理学者は「科学は葬式のたびに進歩する」と言ったそうです。この言葉は物理とか科学だけではなくて、社会や人間一般につ

経済の規模だけではなく、社会のあらゆるステークホルダーのHappinessという多面的な価値、質的な成長を追求するクオリティ国家
(世界から見て「いて欲しい国、いなくて困る国」)

- 生活者＝消費者、働き手、家族の一員、コミュニティの担い手として、多面的な役割を持つ全ての「個人」を包含
- 個人が構成する全ての組織(企業、学校、自治体、政府)など、社会のあらゆるステークホルダーを含む
- 生活者の主体的な選択と行動(＝消費、進学・就職、投票)を通じて、豊かさ、Happinessなどの「価値」を創り出す

いて言えると思います。そういった観点から思い切って言うならば「経済同友会解散、重鎮経営者の引退」。半分冗談で半分冗談ではないのですが、こういうことが変化に必要なことなんじゃないかと思っています。明治維新と第2次世界大戦後の焼け野原からの再出発。日本が危機的な状態から奇跡の復活を遂げた二つのシーンに共通していたことは、日本社会を支配していた重鎮たちが、望んでか望まざるか、いなくなったことです。明治維新は、武士たちが政権を内側から倒し、武士階級が持っていた特権も投げ出しました。第2次世界大戦では、財閥や大企業の重鎮が財界から追い出されてしまいました。そこで若い世代の人たちが急に経営者になって、結果として経済同友会ができたわけですね。意味や効果を考えず、とにかく人や支配者を変化させる、ひっくり返すしかない気もしてきます。今、経済の中心にいらっしゃる皆さんが積極的に退いていく運動が起これば理想なのではないかと。もう一つ、生産性が悪いま融資や規制、補助によって生き永らえてしまっているゾンビ企業にも同種の課題を感じます。解散したり引退したりして変化をつくりだしていく。そのシンボルとなるような運動を、経済同友会の周りにいらっしゃる重鎮の方が率先してつくりだしたら、この国に新しい風が吹くのではないかと思っています。

櫻田 「経済同友会解散」は刺激的な言葉ですが、意図は大いに賛成します。一つには、経済団体だけで解決できるテーマはもうほとんどなくなってしまっているからです。若い人を含めたステークホルダーを巻き込まないといけない。解散とは違いますが、経済同友会を再出発させる一つの動きとして「未来選択会議」を作りました。10歳代から70歳代まで幅広く、学生、学者、官僚、経営者、大企業、中小企業、スタートアップが参画しています。対立的な意見が出てくることこそ歓迎しています。将来、未来選択会議が経済同友会を飲み込んでいくかもしれません。2点目の重鎮経営者については自社の話しかできませんが、私自身ももう13年も自社のトップでしたので、今年の4月に持ち株会社は10歳下、保険会社は15歳下に世代交代をしました。自分ができなかつた動きをしている姿を見て、むしろ気持ち良さを感じましたね。3点目の問題、日本で働く人の7割以上は中小企業に勤めていますので、このセクターを一律で保護するよりも、伸びる企業の競争力を強くしていくことが必要だと思っています。

成田 今後、引き際のデザインということがすごく大事になってくると思っています。どんどん高齢化し現役期間も長くなっていますが、その美しいモデルがないことが難しい問題を生み出している。重鎮経営者の皆さんの引き際が格好良いモデルとなっていったら、社会は変わるんじゃないでしょうか。

📄 若者が自分の未来に責任を持って判断できる場をつくっていく

成田 先ほどの破壊的な提案ではあまりにも無責任ですので、別の観点で三つ考えてみました。1点目は前半で議論した、社会における価値を測るKPIを再定義していくこと。2点目は、人口が減っていく社会を前提に、効率性や柔軟性をどう高めるかです。特に、価格を柔軟化できるかは結構大事な問題だと思っています。eコマースなどの仕組みを見ると、人によって同じサービスでも値段を変えられます。この「一物多価」という力をうまく使う観点です。3点目に大事だと思うのは、予測される災害の問題です。首都直下型地震や南海トラフ地震が仮に起きてしまったら、首都の経済機能は本格的にまひして100兆円単位の損失が出るといわれています。生活が根本的に脅かされる可能性もあるでしょう。そこでどう国をつくり直すか、事前復興計画のようなものを今から作っておくという発想です。例えば、関東大震災の後に後藤新平が帝都復興計画を作り、今の東京のインフラができました。この21世紀版を作れるかどうかは、一番大きな問題かもしれません。

櫻田 非常に大きな示唆をいただきました。1点目と2点目については、まさに「生活者共創社会」のコアの概念だと思っています。一物多価というのは、ハビネスと付加価値をどう測るかに帰着すると思います。一方、3点目はもちろん民間もやりますが、いくら企業のBCPを東ねても東京都のBCPには成り得ません。政府に提言していく部分として、何としてもやるべきことだと思います。

佐々木 今日の議論を踏まえた上で、どういうアクションプランを取っていけますか。

櫻田 キーワードは、やはり若者だと思います。若者が自分の未来に責任を持って判断できる場を、そして民意を形成する場を提供していきます。未来選択会議をそういう場として、全力を挙げてコミットしていく所存です。

佐々木 成田先生からのご意見はいかがでしょうか。

成田 経済同友会の中につくるというより、どこまで独立させられるかが大事な気もしますね。実際には付度なしで若者がものを言うのは難しいと思います。若者だけの独立したユース・スマートシティみたいなものを経済同友会の支援で作ったりできると、さらに面白くなるように思いました。

佐々木 今日は大いに日本再興へのご意見とアクションプランをお話しいただきました。どうもありがとうございました。

