

MONTHLY REVIEW

MRIマンスリーレビュー

巻頭言

常務研究理事

大石 善啓

豊かさと持続可能性

1970年わが国初の万国博覧会EXPO'70が「人類の進歩と調和」をテーマに大阪で開催された。当時中学1年生だった筆者は、何度も会場を訪れた。「月の石」「動く歩道」「リニアモーターカー」など、科学技術が切り拓くキラキラ輝く未来社会をワクワクしながら夢見たことを昨日のこのように思い出す。

その1970年に、三菱創業100周年事業の一つとして三菱総合研究所は誕生した。創立50周年を迎えた2020年に、次の50年の未来社会を描く記念研究「100億人・100歳時代に豊かで持続可能な社会」に全社を挙げて取り組んだ。ここでは、50年前、今、50年後の「豊かさ」と「持続可能性」を比較してみたい。

50年前は、欧米に追い付くことを目標に、3C(カラーテレビ、クーラー、自動車)に代表される物質的、経済的な豊かさを追い求めていた。物が充足した今は、体験や自分磨きなど、精神的な豊かさが重視されつつある。

50年後はどうだろうか。50周年記念研究では、「誰もが能力を発揮して活躍し、多様な活動やつながりの中で価値を共創、共有する」未来社会を描いた。自己実現から価値共創に至る連鎖の中で多様な豊かさが生まれ、個人が自由に選択する。個人の豊かさの総和が社会の豊かさを最大化する状態こそ、未来の豊かな社会と考える。

50年前の日本は大気や水質汚染などの公害問題に苦しんでいた。しかし、まだローカルな問題であり対症療法で改善し、自然の回復力で修復可能であった。50年後の今、持続可能性はグローバルな問題となり、地球の回復力は瀬戸際に来ている。持続可能性の成否は人類の存続を左右する。残された時間は限られている。50年後に100億人が地球の自然や恩恵を享受できるよう先進技術をフル活用して、自分事として見える化し、一人ひとりの意識改革、行動変容を急ぐ必要がある。

50周年記念研究では、「豊かさ」と「持続可能性」を実現するための具体的な方策を提案している。未来社会の実現に向けて共に一歩を踏み出そう。

巻頭言

豊かさと持続可能性

特集

1. 未来社会を切り拓く「3Xと共領域」
2. 東南アジアと中東の市場攻略
鍵は社会課題にあり

トピックス

1. 大阪万博開催に向け
協奏を加速させる
2. 適応ビジネスで気候変動に
強い企業へ
3. 人財戦略の鍵となるのは
「タスク起点」
4. スタートアップ支援から
インパクト共創へ



特集

未来社会を切り拓く「3Xと共領域」



**「100億人・100歳時代」
に向けて豊かさと持続可
能性との両立を。**

**革新技術による「3X」と
未来のコミュニティ「共領
域」が鍵。**

**人と社会の自律分散が進
む未来で協調による新た
な価値を創出する。**

1. 「100億人・100歳時代」に向けて

これからの50年で世界の人口は100億人に達する^{※1}。平均寿命も延び、先進国では「人生100年時代」が到来する。経済合理性と物質的な豊かさを優先する20世紀型の社会を続けながら「100億人・100歳時代」を成り立たせるのは難しい。50年後に、世界の全ての人々が現在の日本人と同水準の暮らしを送れるようにするためには、地球3.3個分の資源が必要になると試算される^{※2}。

こうした事態を避けるためには、社会を、豊かさと持続可能性を両立させた21世紀型へと変革させなければならない。そのためには、「一人ひとりのウェルビーイング^{※3}」と、「次世代に向けた安全安心で持続可能な社会」を同時並行的に実現させる必要がある。

一人ひとりのウェルビーイングを実現するには、健康維持・心身の潜在能力発揮、多様性の尊重とつながりの確保、新たな価値創出と自己実現の3つが必要となる。これは、未来に向けたウェルビーイング実現の重要な要素が、健康、つながり、そして自己実現であるとの考えに基づいている。

次世代に向けた安全安心で持続可能な社会を実現するには、自然災害や感染症などに対する安全安心を担保するとともに、資源の有効活用などを通じて地球環境を保全し続けることが不可欠となる。

50年後に100億人がそれぞれの人生でウェルビーイングを達成するとともに、22世紀を見据えた持続可能社会を実現するには、今から行動を始める必要がある。

2. 革新技術による「3X」と未来のコミュニティ「共領域」

未来社会を構築していく上で、鍵となる要素（キーファクター）は2つある。革新技術により人と社会を変革する「3X」と、人々が協調して新たな価値を生む未来のコミュニティ「共領域」である。

3Xは、デジタル・トランスフォーメーション（DX）、バイオ・トランスフォーメーション（BX）、コミュニケーション・トランスフォーメーション（CX）である^{※4}（図1）。BXとCXは当社による造語だ。

DXは、AIやIoTといったデジタル技術とビッグデータの活用などを通じて、社会に変革をもたらす。効率化・利便性の先にある豊かさを実現するとともに、多様な価値を可視化、定量化させて連鎖させる効用もある。

BXは、脳科学や人と機械のインターフェースなどの進化を通じて、生命体としての

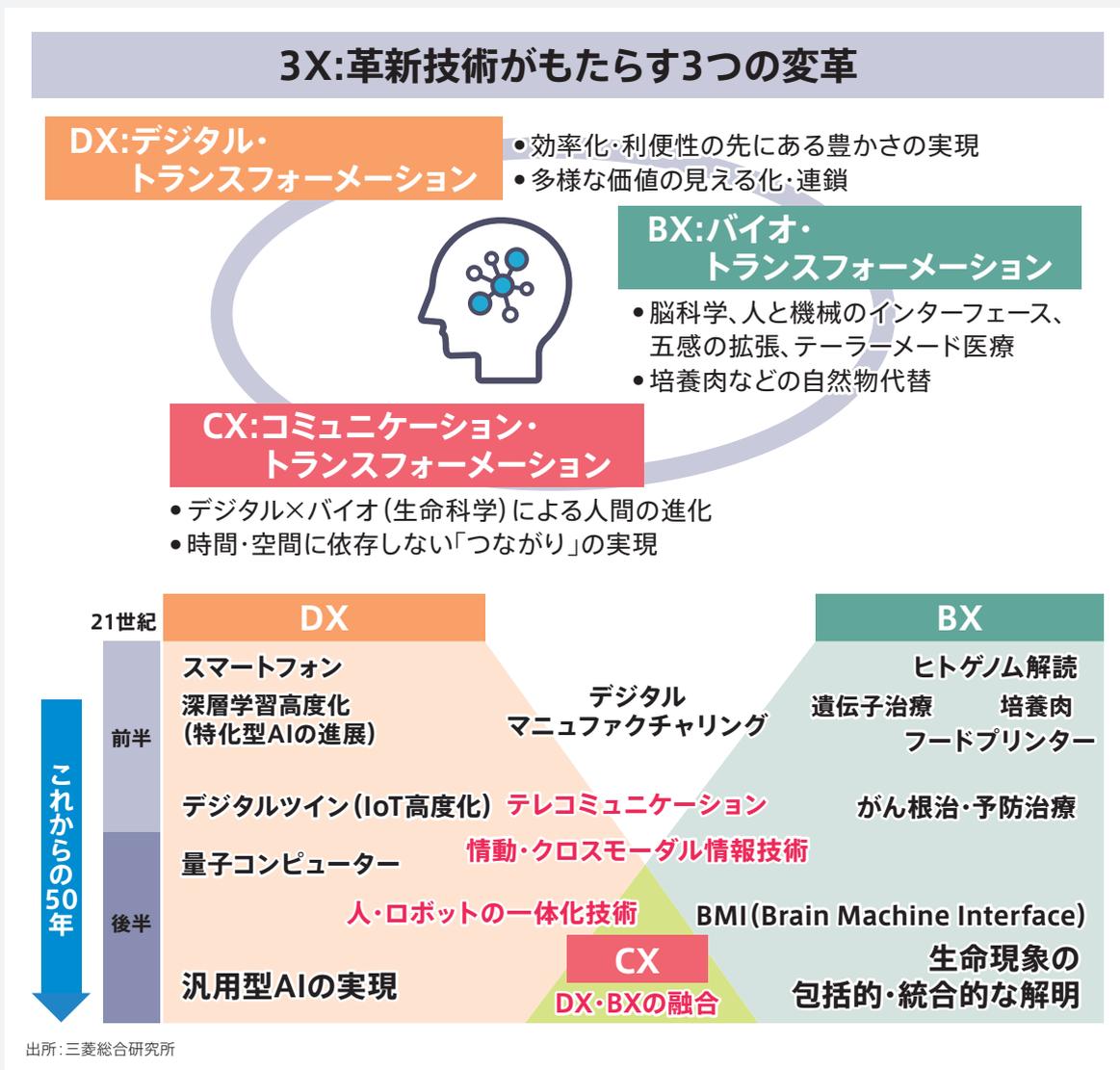
※1: 国連の中位予測によると、2070年に104.6億人まで増える見込み。

※2: 人の暮らしに必要な食料や物資を生産するための耕作地や森林など、社会・経済活動によって排出されたCO2を吸収するために必要な生態系サービスの総量を面積に換算した「エコジカルフットプリント」に基づく試算。

※3: 1948年に世界保健機関（WHO）憲章の前文に使われた言葉。「人が身体的だけでなく、精神的にも、社会的にも良好な状態」という広義の健康概念を指す。現在は、より幅広い人の幸福や生活の質を示す概念として使われている。

※4: MRIマンスリーレビュー2020年5月号特集「人間・生命拡張技術の先に新しい人類は生まれるか」。
<https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/202005.html>
三菱総合研究所の未来誌本フロネシス22号「13番目の人類」（2020年4月発行）。
https://www.mri.co.jp/knowledge/magazine/phronesis_022.html

[図1] 人と社会を変革する3X



人間の能力を拡張させる。ゲノム解析によって一人ひとりに合わせた「テーラーメイド医療」もその一つだ。培養肉やフードプリンターのように、バイオ技術などを駆使して地球環境の保全に貢献する食料の生産も促進する。

CXは、DXとBXの融合を通じて、時間や空間に制限されない新しいつながりを可能とし、コミュニケーションの量と質に大きな変革をもたらす。現在、デジタル機器を介してやりとりできるのは聴覚情報や視覚情報が中心だが、ハプティクス(触覚伝送)技術が発展すれば、圧力感覚などの情報も伝達可能になる。脳波のサンプル分析から感情を読み取るような、感情可視化ツールも発展していく。これまでアイデアでしかなかった「テレパシー」などが現実になるうとしている。

もう一つの要素である「共領域」も当社が新たに打ち出した概念である。一人ひとりの自己実現を社会全体の豊かさと持続可能性の両立につなげる上で欠かせない、未来のコミュニティである。目的を共有するさまざまな人たちが時空を超えて集まり、価値を創造し、新たな産業を生み出す場である。

現代社会では、「公(パブリック)」と「私(プライベート)」の二元論が限界に達しており、格差は拡大の一途をたどり環境問題も悪化を続けている。今後は、人々のつながり、支え合いによる「共」が未来に向けて社会と個人とをつなぐとともに、個人同士がつながることで、新しい価値を創出するのである。

人は長い歴史のほとんどの期間、食べることによって生命や生活を維持することを目的に暮らしてきた。そのために共同で農耕にいそしみ、地縁・血縁のコミュニティを育んできた。その後、産業革命が起こり、もっとモノを持ちたい、豊かになりたいという欲望が「会社」に代表される経済活動を通じたコミュニティを生み出した(図2)。

しかし、生きるために食べる、物質的に豊かになるという目的の多くが達成される中、それだけでは人のつながりを維持できなくなってきた。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴って人間同士の接触が大幅に制限された結果、従来のはつながりは大きな制約を受け、個人の自律分散化がさまざまなレベルで急速に進んでいる。

社会の在り方が変化しないまま、3Xによる技術革新が先行してしまうと、自律分散化が孤立や分断を加速させてしまう恐れがある。そうさせないためにも、多様な目的・価値観をもった人々を結びつけ新しい価値を創出するコミュニティとして、共領域が必要となる。地縁・血縁や経済活動による従来型のコミュニティも、3Xと共領域によってアップデートする。共領域によって、一人ひとりがやりたいことを通じて自己実現し、協調、共創して価値を生み出し、その価値を共有・交換できるようになる。

限界を迎えつつある20世紀型の社会システムから、豊かさや持続可能性の両立に不可欠な「自律分散・協調」への移行は、3Xと共領域とによって完成する。

3. 「3Xと共領域」による未来社会の萌芽

3Xと共領域による未来社会の萌芽^{ほうが}は、すでに出てきている。例を2つ挙げる。

【DX・BX・CX：青森県弘前市の啓発型健診】

青森県は日本一の短命県である^{※5}。平均寿命延伸への県民の悲願を背景に、弘前大学が中心になって約15年間、啓発型健診を続けている。県民約1,000人について、1人あたり最大2,000項目のビッグデータを採取し、生活習慣病の予防などに取り組んでいる。

この活動を通じて健康という目的を共有する人々の新たなつながりが生まれ、地域内外のさまざまなステークホルダーが協調することで、新たなコミュニティが誕生した。健康という新しい価値観に基づいたコミュニティに加え、革新技術を活用した健康産業が創造されると期待できる。

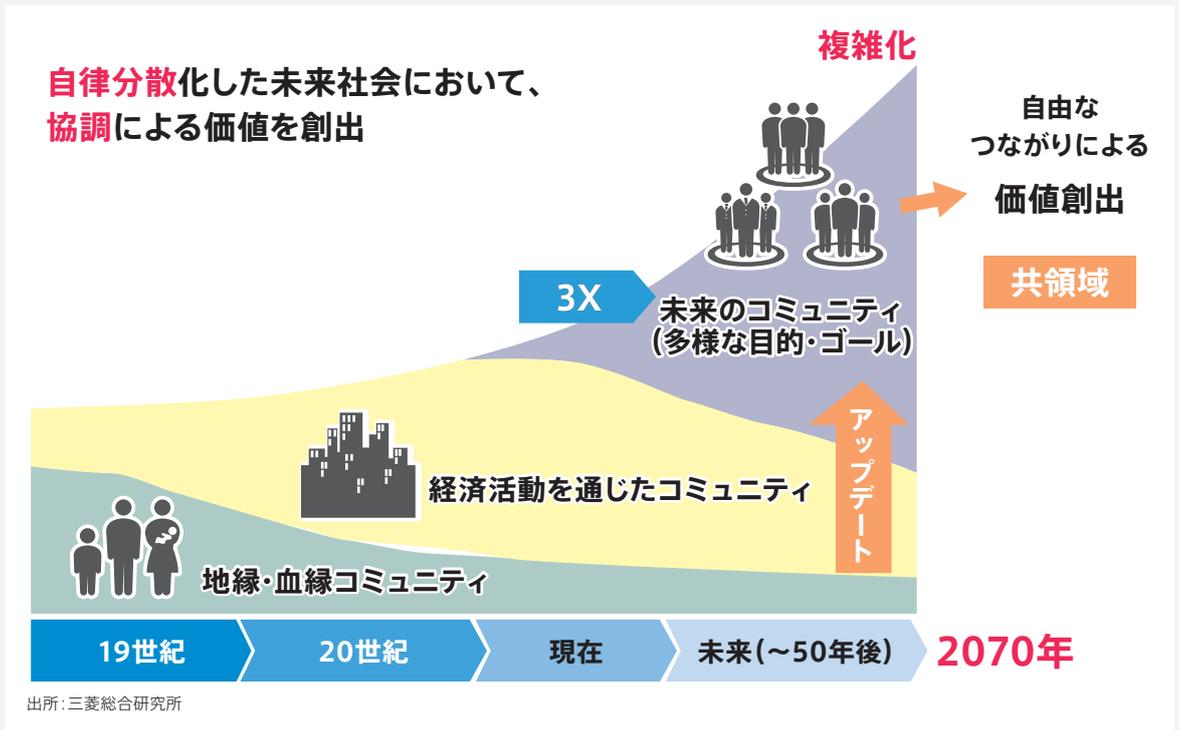
【DX・CX：南ドイツの地域通貨キームガウアー】

ドイツ南部バイエルン州の地方都市で約20年前、地元高校の教師と学生の発案で始まり、現在も発展している地域通貨プロジェクトである。元々は、彼らが通う学校の設備を更新するための資金獲得が目的であったが、地域住民との対話の中で、地域外にお金が出ていきにくい仕組みとして、地域住民全体にインセンティブが行きわたるよう設計された。

ユーロからキームガウアーへの交換は等価だがユーロへの交換では手数料5%を徴収し、3%はNPOへの寄付などで地域のために充て、2%は運営経費とする。消費増に向け、キームガウアーを期限内に使わないと価値が減っていく工夫も講じた。

※5:厚生労働省による都道府県別の平均寿命調査(5年ごと集計)によると、青森県は2015年時点で男女ともに最下位。

[図2] 共領域の形成



当初は紙幣であったが、デジタル化によってスマホなどで手軽に使えるようになり流通が加速した。価値が地域内で循環する仕組みが形成されることにより、地域の活性化や住民のつながり、気候変動に対する取り組みなどの加速につながっている。このような取り組みが多く地域で広がっていくことで、「豊かさ」の概念が変わっていくだろう。

4. 「目指す未来社会」実現のために

3Xを実現する革新技術には、人の自律性を高めると同時に、孤立や分断を加速させる反作用もある。また、進化の方向性次第では、人そのものの在り方に対する倫理的な課題も生じさせかねない。豊かさの定義が20世紀型の「量的な成長」のままにとどまり、「質的な成熟」に移行しなければ、不幸な未来社会が実現する恐れもある。

さらに、変化を柔軟に受け入れることができる社会受容性を、制度の面でも人々の意識の面でも、高めておく必要がある。個人や企業、団体や政府などの多様な主体が、望ましい未来実現の道筋についてビジョンを共有した上で、自らの価値観と行動を変革していくことが不可欠である。

今後、日本の人口は減少を続け、2070年には8,300万人^{※6}にまで減少すると予測されている。65歳以上の高齢者世代と生産年齢世代の逆転は2050年ごろまで続き、急速な人口減少と高齢化に直面する。

これからの50年、世界に先駆けて直面するさまざまな問題に向き合いながら、新しい豊かさや持続可能性を実現することが、未来創造のフロントランナーとしての日本に求められる役割である。未来社会の目標をしっかりと定め、それをバックキャストして今からやるべきことを実践し、課題を克服して新たな社会を構築していく姿を世界に発信していく必要がある。

※6: 国立社会保障・人口問題研究所による出生中位推計。

東南アジアと中東の市場攻略 鍵は社会課題にあり



巨大経済圏誕生で活性化
が期待できる東南アジア
と中東は社会課題も山積。

東南アジアは現地官民交
えたプラットフォーム構築
が課題解決につながる。

中東では解決策をパッ
ッケージ化した上でコン
ソーシアムの組成を。

1. 注目される東南アジアと中東

東南アジアと中東は今後、有望な市場となり得る。コロナ禍で世界全体の経済環境が厳しい中、巨大な経済圏の誕生を背景に、経済成長と社会課題解決の両立を目指すことになるからだ。生活の質の向上や脱石油依存など、解決すべき課題は多岐にわたる。

日本企業にとっても両地域は、海外展開の活路を見いだす上で重要である。高齢化や環境問題などへの対応に迫られる「課題先進国」として日本が蓄積してきた技術やノウハウを提供すれば、商機も開けるだろう。ただし、事業環境や事業機会の違いを踏まえて、両地域では異なるアプローチが求められる。

2. 東南アジアの社会課題解決はプラットフォーム構築で

2020年11月、アジア・オセアニアのうち計15カ国が地域的な包括的経済連携(RCEP^{※1})協定に署名した。これにより、人口とGDPが世界全体の約3割を占める巨大な自由貿易圏が誕生する。東南アジアはこの自由貿易圏の中心に位置しており、今後、経済活動がさらに活発化することが期待できる。

その一方で、多様な成長過程にある国々で各国固有の社会課題が山積している。こうした課題の解決にうまく貢献できれば、日本企業にとっても新たな事業機会を創出できる。しかし、新しい技術やサービスを提供しているのは、現地をよく知る中国やシンガポールなどの企業が主流である。日本企業が活躍するには工夫が必要となる。

ここでは、コロナ禍により注目度が急上昇しているヘルスケアについて考えてみる。当社が2020年1月にベトナムの保健省副大臣との面談で聞いたところによると、同国では医療体制が脆弱^{ぜいじやく}で病院の混雑や複数患者によるベッドの共用などが常態化して、多くの国民が十分な医療を受けられていない^{※2}。10年後には高齢社会に突入する。

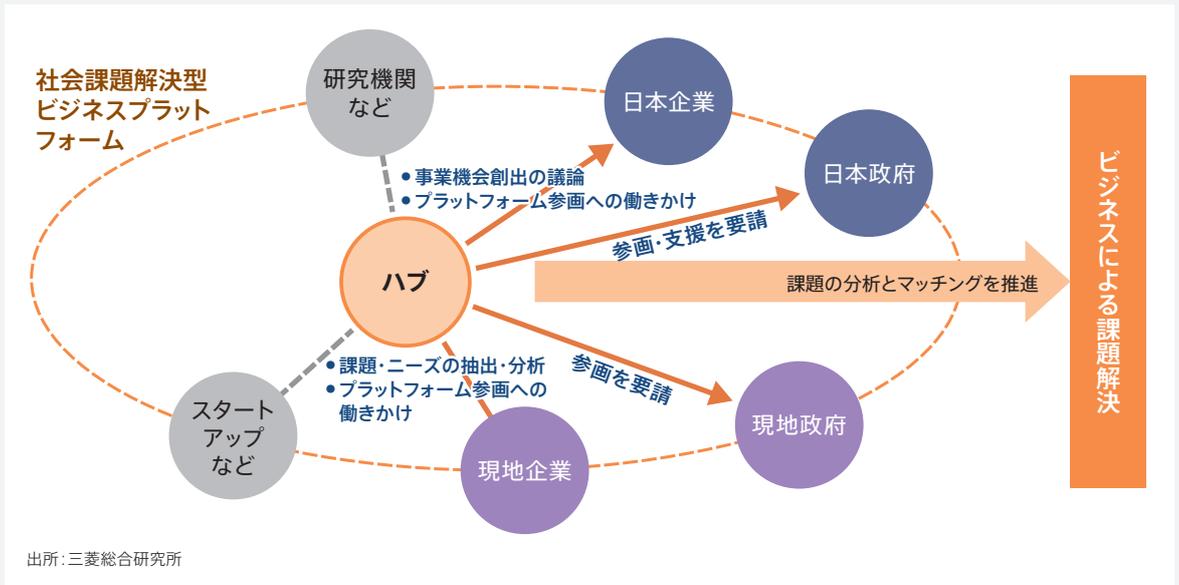
このため、「病床の不足」「病院の混雑」「医療の質の低下」といった諸課題の解決に資する技術やサービスを、ベトナムの実情に適したかたちで提供することが求められる。有効な策としては、課題を有する者と解決策を有する者が共創する「社会課題解決型ビジネスプラットフォーム」の構築が挙げられる(図)。

具体的には、介護や先端医療など重点的なテーマごとに、日本とベトナムの政府や民間企業の関係者を集め、ビジネスによる課題解決に向けたマッチングを行う場を設定する。その上で、日本が得意とする技術を活かして、民間資本活用による新たな病床の確保、医療サービスへのDX導入、医療関係者の育成などにつなげる。

※1: Regional Comprehensive Economic Partnership. 東南アジア諸国連合(ASEAN)10カ国と日本、中国、オーストラリアなど5カ国で構成。

※2: MRIマンスリーレビュー2020年3月号「ベトナム病院事業における日系企業への期待」。
<https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/202003-4.html>

[図] ベトナムにおける社会課題解決型ビジネスプラットフォームと「ハブ」の役割



3. 中東では解決策のパッケージ化が不可欠

中東では2020年9月のイスラエルとアラブ首長国連邦(UAE)・バーレーンとの国交正常化を皮切りに、宗教対立を超えた「大中東経済圏」が形成されると期待されている^{※3}。日本にとって中東は今後、原油などの「資源調達先」にとどまらず、商品やサービス売り込む「有望市場」ともなり得る。中東各国での日本のイメージが総じて良いのも追い風だ。

中東の湾岸産油国では、脱石油依存やコロナ禍から経済を復興させる観点により、産業の多角化が待たなしの状況にある。各国は国家の発展と持続可能性確保のための長期ビジョンを策定しているが、実現に至る取り組みは十分とはいえない。

例えばカタールの大気汚染防止策を見ると、汚染状況は正確に把握できているとはいえず、何をどのように改善するのかという具体的な方策も見当たらない。海外労働者頼みの色彩が強いため、持続的な運用のための人財育成も進んでいない。

現地政府に伴走しながらビジョン策定や制度構築を行うだけでは課題を解決できない。包括的な現状分析を踏まえて、解決策の実装に必要なものをパッケージ化して提供することが有効である。そのためには、実装に必要な設備・施設を提供できるメーカー、データを効率的に収集・分析できる技術をもつIT企業、施設を運用できる人財を育成する企業がコンソーシアムを組み、包括的な商品やサービスを実現することが求められる。東南アジア型のプラットフォームを構築できるほどには、企業を中心とする主体が整っていない中東では、コンソーシアム組成の方が効率的であろう。

4. 課題解決を事業機会につなげるハブとして

海外での事業機会獲得には、現地の本質的課題を特定した上で解決策を示し、必要な技術や人財などをマッチングさせる「ハブ(先導役)」が必要となる。

当社は両地域での拠点開設^{※4}を通じ、東南アジアでビジネスプラットフォームを運営するハブになるとともに、中東では解決策のパッケージ化を進めたい。社会課題解決を起点とする長期的な目線に立つ独自のアプローチによって、現地政府との橋渡し役を担いながら、日本企業とともに事業機会の獲得を目指す。

※3: MRI マンスリーレビュー2020年12月号
「大中東経済圏」が日本企業にもたらす
ビジネスチャンス。
[https://www.mri.co.jp/knowledge/
mreview/202012-1.html](https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/202012-1.html)

※4: 当社ニュースリリース(2020年12月15日)
「三菱総合研究所、ベトナムとUAEに営業
拠点を開設」。
[https://www.mri.co.jp/news/
press/20201215.html](https://www.mri.co.jp/news/press/20201215.html)

大阪・関西万博の開催に向け 協奏を加速させる

スマート・リージョン本部 | 魚路 学 |



2025大阪・関西万博開催まではイノベーション社会実装の助走期間。

万博をマイルストーンにして未来への挑戦が加速。

レバレッジ効果で「協奏」連鎖を。

※1:公益社団法人2025年日本国際博覧会協会「大阪・関西万博基本計画(2020年12月25日)」。

※2:ここでの「協奏」は、万博を契機としてさまざまな機会において自律した個性が共鳴し、新しい文化、ライフスタイルを生み出していくこと。
MRIマンスリーレビュー2020年12月号「地域と世界が交差する新しい万博」。
<https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/202012-2.html>

※3:大阪商工会議所「プレスリリース」(2020年12月11日)。

※4:大阪府「報道発表資料」(2020年11月11日)。

2025年に開催される「大阪・関西万博」に向けた4年半は、次世代都市の実現に向け新たなイノベーションを社会実装する助走期間である。今回の開催はSociety5.0実現に向けた実証の機会^{※1}であり、レガシーとして結果を2025年以降に引き継ぐためのマイルストーンとなる。助走開始にあたり、地域を越えて人・モノ・知恵を持ち寄り「協奏する」という理念^{※2}に共感する「同志」を早急に募らねばならない。

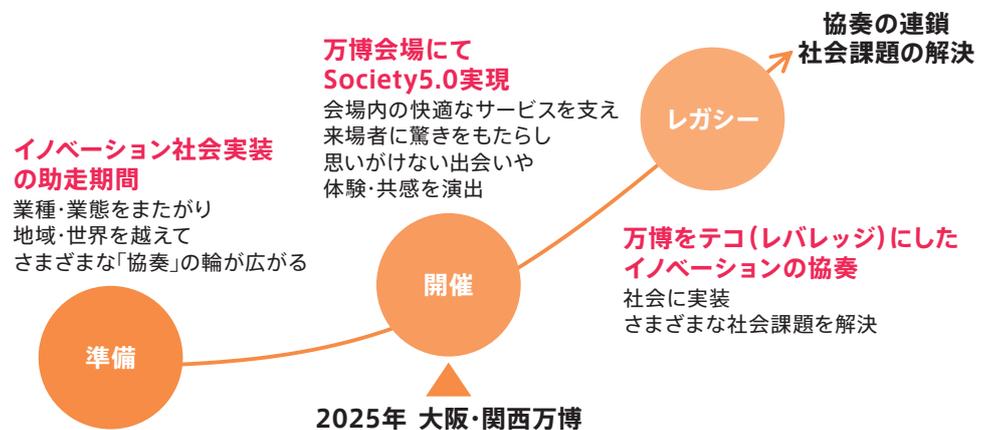
今回の万博では、次世代都市を実現するイノベーションの要素技術としてロボティクスと空飛ぶクルマに注目。会場の機能を支える仕組みとして、また未来社会の先取りとして存在感を示すだろう。計画が具体化する中で、さまざまな企業・団体が両技術を活用した新たな社会システムの実証を展開し始めている。

大阪商工会議所は民間複数社と共に、人とロボットが共に暮らす未来のプラットフォーム実現を目指し「コモングラウンド・リビングラボ」をセミオープンした^{※3}。万博を見据えた異業種参加型の実験場として、都市空間に存在する建造物や移動物などの物体をデジタル情報化し、フィジカル空間とデジタル空間の垣根をなくす試みを展開する。デジタル情報であればロボットも認識が容易であり、人とロボットが共通認識の下で共生しやすくなる。バーチャル万博の実現にも貢献する好例となることが期待される。

大阪府は「空の移動革命社会実装大阪ラウンドテーブル」を設立した^{※4}。空飛ぶクルマを活用した新たな産業やサービスの創出を目指す。万博をマイルストーンにして、都市交通、観光、医療や災害対策など幅広い分野での活用を通じ、「空をフィールド」にした多様な協奏が芽吹くことが期待される。

これらはいくつまでも一例である。万博開催中は多種多様な協奏の成果が会場内の快適なサービスを支える。思いがけない出会いや体験、共感の演出もあるだろう。来場者には、驚きと新たな気づき、さらには思いも寄らぬ発見がもたらされよう。協奏の連鎖は万博のレバレッジ効果(テコの原理)で地球規模に拡大、開催終了後も恒久的に続く。「地域と世界が交差する新しい万博」としての役割はここにある。

【図】イノベーション社会実装における2025大阪・関西万博の位置付け



出所:三菱総合研究所



気候変動を逆手に取った「適応ビジネス」の新たな動きに着目。

先進企業は気候以外の変動要因も見据えながら事業を検討。

中長期的な社会変化を想定した適応ビジネスの創出が鍵。

※1: 気候変動による影響から人命・経済・資産などを守るため、社会システムやライフスタイルを変え、気候変動影響を低減、あるいは影響に順応していくこと。ハザードマップに基づいた気象災害の低減、熱中症や感染症への対処などがある。国内では2018年に気候変動適応法が施行された。

※2: Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)。G20での財務大臣・中央銀行総裁会議の意向を受けて金融安定理事会 (FSB) によって設立された。

気候変動を「緩和」するための対策として、菅政権は2050年カーボンニュートラルを宣言し温室効果ガスの排出を実質ゼロにするとした。さらに近年多発する気象災害のように、足元で生じつつある気候変動による影響に「適応」^{※1}した社会の構築も進められている。こうした変化を逆に機会と捉え、気候変動への「適応ビジネス」として、既存のサービス・製品に気候変動対応の機能や価値を見いだす動きがある。

着目すべきは、気候変動やその他の社会変化を見据えながら、既存のビジネスモデルにとらわれず新事業の創出を試みる先進企業である(表)。各社は「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」^{※2}に賛同し、気候関連リスクや機会に関する情報開示に取り組む。多くの企業が、気候変動対応による財務上のマイナス影響や既存事業の縮小への懸念から、事業戦略への反映に二の足を踏む中、先進企業はいち早く、気候変動を事業機会と捉えた対応にかじを切っている。

積水化学工業は、気温上昇が2℃に抑えられ、地方分散が進んだ社会を適応ビジネスの前提に据えた。地産地消が進むことで、電力・水・炭素など資源循環の利用を支えるインフラの需要が増加すると分析し、そこに価値を提供するとしている。

日立製作所は、モビリティ産業が大きな構造変化に見舞われるとみている。2050年に向けて気温上昇が2℃に抑えられた社会では、温室効果ガス削減に向けて新しい移動サービスの需要が拡大。同社が手がけている鉄道事業にも、デジタル技術を活用したさらなる効率化が迫られると考えている。

先進企業には、「2030～2050年までの中長期スパンの視野」「社会経済・ライフスタイルの変化も見据えた社会像の想定」「価値を提供する際の収益化の視点」の3点が共通している。適応ビジネスを模索する企業は、ここに自社の理念を重ね合わせて、顧客や従業員などの共感を得つつ新規事業を創出する必要があるだろう。丸井グループの試算では、1.5℃の目標下で同社のグリーン・ビジネスによる機会は気候変動による財務上のリスクを上回る。気候変動は多くの企業のビジネス機会を広めるだろう。

[表] 適応ビジネス先進企業が描く、中長期的な社会変化と事業機会

企業名	想定する社会変化・気候変動シナリオ (●気候変動関連 ■その他)	事業機会の例
積水化学工業	●気温上昇(2℃シナリオ) ■地方分散	「循環持続社会」において、電力、水、炭素など資源の循環利用を支えるインフラの整備需要増加
	●気温上昇(4℃シナリオ) ■都市集中	「大量消費社会」において、大規模発電のニーズ増加に伴う、システム安定化、発電効率向上に関連した製品の売上拡大
日立製作所	●気温上昇(2℃シナリオ) ■鉄道システム事業の市場環境の変化 (時期: 2050年度まで)	デジタル技術の活用による鉄道サービスの高効率化需要の増大。データ活用による新しいモビリティサービスの需要拡大
丸井グループ	●気温上昇(シナリオの記載なし) ■環境意識の向上・ライフスタイルの変化 (時期: 現在～2050年)	サステナブル志向の高いクレジットカード会員の増加(新規入会や利用増加による26億円の増収)
		環境配慮に取り組むテナント導入などによる収益増加(19億円)

出所: 各社の公表資料から三菱総合研究所作成

ポストコロナの人財戦略 鍵となるのは「タスク起点」

政策・経済センター | 山藤 昌志 |



ポストコロナの新常態で、
企業は人財ポートフォリオ
転換が喫緊の課題。

経営戦略に沿った人財
ポートフォリオ転換の鍵
となるのが「タスク起点」。

タスク起点の人財戦略は
自社人財のエンゲージメ
ント向上にも資する。

※1: 当社は、米国O*NETが対象とする、約1,000の職業に関する数百項目の定性・定量情報をベースに日本版の「職の情報基盤」を構築している。例えば、総務職であれば「コンプライアンスの運用と進捗状況に関する管理レポートを作成する」や「製品の苦情を調査し、必要に応じて適切な規制当局への文書と提出を準備する」、コールセンターであれば「顧客情報や製品仕様を入手し、注文フォームに入力する」や「顧客の苦情を受け取って対応する」といったタスクごとの特性を定量化するとともに、必要な知識やスキル、ビヘイビア(人財の行動特性)とのひも付けを行っている。

ポストコロナの新常態を見据えた企業の事業構造転換への要請が急速に高まっている。「事業は人なり」の考えに立てば、事業構造転換とはすなわち人財ポートフォリオの転換ともいえる。しかし、失われた30年を通して、日本企業は経営戦略に沿った人財ポートフォリオ転換を果たせていない。要因の1つに、職務を明確に定義せずに年功序列的な職能評価のもとで働かせる「メンバーシップ型」の雇用慣行が挙げられる。

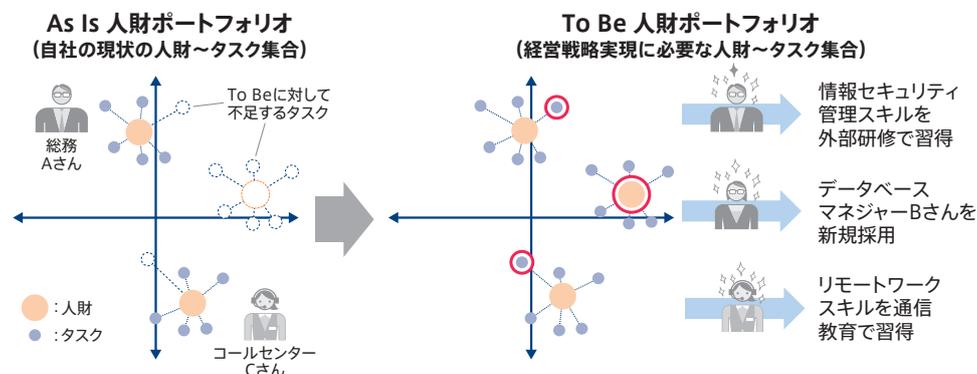
当社は、職務不明確・無限定なメンバーシップ型雇用慣行に対して、業務要件を「タスク」単位で可視化する「タスク起点の人財戦略」の導入を提唱している。ここでのタスクとは、職務を数十の細かなタスクに分解して記述したものである^{※1}。必要な知識やスキルをタスク単位で把握することによって、人財の価値や目指すべきキャリアの方向性が明らかになる。そして、タスクベースでブレイクダウンすることは、人財戦略を経営戦略に沿わせる際の強力な武器ともなる。

タスク起点の人財戦略を進める上でのポイントは3つある。第1に、現状(As Is)と経営戦略上のゴール(To Be)となる人財ポートフォリオを共にタスク起点で定義すること。これによって、両者のギャップが、例えば単なる「デジタル人財の不足」ではなく、デジタル戦略遂行上必要となるタスクの単位で可視化できる(図)。

第2が、タスクの定義を企業内で閉塞させないこと。技術革新が目まぐるしい昨今、必要な人財を全て内部で育成することは困難であり、外部から適切に獲得する上で、タスクを共通目線で語ることが求められる。そして第3は、タスクを最終的には「人」の単位に戻すことで、自社理念への共感を伴った自律的キャリア形成を促すこと。自ら遂行するタスクが最終的には自社理念につながっていることを示すことで、イノベーションの源泉となる人財のエンゲージメントを高めることができる。

今後は在宅勤務に対応すべく、タスク単位で成果を求める「ジョブ型」の人財管理を検討する企業も増える。人財戦略と経営戦略の連動は喫緊の課題となろう。こうした企業におかれては、「タスク起点の人財戦略」を立案することをお勧めしたい。

【図】タスク起点の人財ポートフォリオ定量化





社会課題解決やインパクト共創への関心はスタートアップでも高まっている。

インパクト戦略による提供価値やマイルストーン見直しが事業開発に有効。

スタートアップとメンターの学び合う姿勢が大きなインパクトを生み出す。

INCF(未来共創イノベーションネットワーク、事務局:三菱総合研究所)は社会課題解決型ビジネスに取り組むスタートアップの事業提案を支援・表彰する「ビジネス・アクセラレーション・プログラム(BAP)」を運営してきた。6回目の2020年度BAPには過去最多150件の応募があり、影響の範囲が広く深刻さの大きい社会課題を的確にとらえ、有効な解決に結びつくような事業が多く提案された^{※1}。

予選を通過したスタートアップには、最終審査会の約2カ月前から、社会的価値や非財務価値によるインパクトの検討を軸としたメンタリングを提供する。過去5回の経験を踏まえ、今回はスタートアップのインパクト戦略を明確化するためのフレームワークを独自に開発した。当社研究員によるメンタリングを通じ、事業の成長だけでなく、社会課題解決に向けたより大きなインパクト共創への道を伴走した^{※2}。

インパクトと事業を両にらみで検討していく過程では、短期・中期・長期それぞれの視点から、社会への波及効果を最大化するべく必要な戦略を練っていく(図)。同時に、自社に蓄積するコアコンピタンス^{※3}は何か、効率的・効果的に活用すべき外部リソースは何かなど、インパクトに対する自社の貢献や役割について議論を行う。

参加各社からは、「社会実装に向けた優先順位が分かり、事業が加速した」「目先の自社の売り上げ成長ではなく、世の中にポジティブな影響をどう与えていくかという視点から、事業を俯瞰的に捉え直せた」などの評価が得られた。

成功の鍵は、スタートアップとメンターが学び高め合う姿勢にある。よりよい社会に向けて同じ目線で取り組む先に、より大きなインパクトが見いだせる。BAPは審査・表彰で終わりではなく、当社やINCF会員企業との連携などアフターフォローを通じてビジネスによる社会課題解決を促進していく。解決のエコシステムは日米有識者からなる審査員にも高く評価され、応募提案のレベルアップにも結びついている。

INCFは機動力や技術力のあるスタートアップに本気で向き合うことで、これからも「未来起点のオープンプロセス・イノベーション」^{※4}の実行に取り組んでいく。

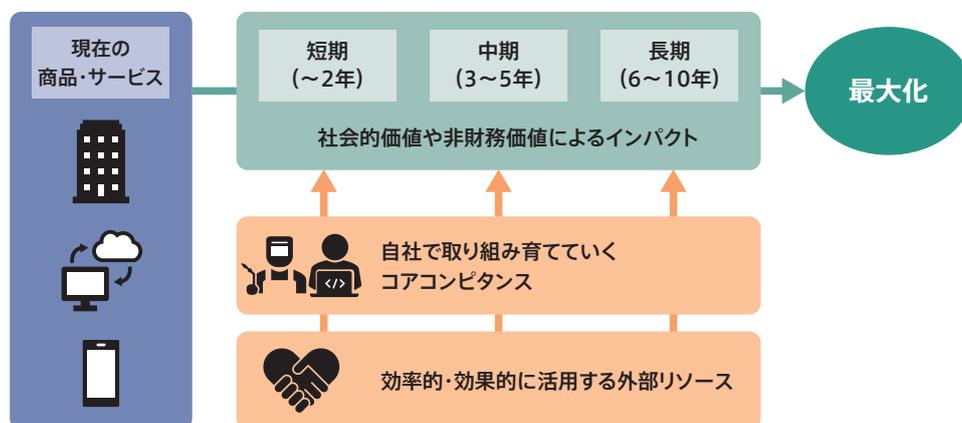
※1:「INCF Business Acceleration Program2020」最終審査会(12月)進出7チームを選出(2020年10月1日)。
https://www.mri.co.jp/news/press/20201001_2.html

※2:「INCF Business Acceleration Program2020」受賞者決定(2020年12月17日)。
<https://www.mri.co.jp/news/press/20201217.html>

※3:競合他社が真似できないような圧倒的な強みを指す。

※4: MRIマンスリーレビュー2021年1月号「未来起点のオープンプロセス・イノベーション」。
<https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/202101-1.html>

【図】社会へのインパクトを最大化するために



出所:三菱総合研究所

