

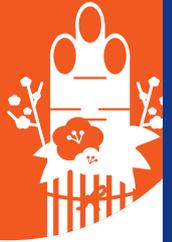


グローバル人材育成プログラム

# 地球人財創出会議

IIBC Global Leader Development Initiative

新春  
対談



## 2021年「地球人財創出会議」は「地球起点」が重要なテーマに



各界の第一線で活躍するゲストを迎え、地球を舞台に活躍できる人財育成について考える「地球人財創出会議」。講演だけでなく、ゲストと参加者によるインタラクティブセッションを通じて、さまざまな学びや気づきを得られる場として、多くの方にご参加いただいております。今年で9年目を迎えることができました。世界中の人々を悩ませている新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響も踏まえつつ、今、議論すべきことは何か。ファシリテーターを務める古森剛さんと塚原月子さんに話し合っていました。

### ● 無視できない 新型コロナウイルス感染症の影響

**塚原:**2020年を語る上で欠かせないのは、やはり新型コロナウイルス感染症が引き起こした地球規模のパンデミックでしょう。政治、経済、そして人々の日常生活に多大な影響を及ぼしましたが、ビジネス界にフォーカスすれば、半ば強制的にオンラインによるリモートワークが普及したことで、人々の働き方が大きく変化した一年でした。

**古森:**リモートワークが難しい、いわゆる「現場」がある仕事に携わる人々は、特に厳しい日々を送ったのではないのでしょうか。工場などでは、クラスターが発生すればラインが止まって納品ができなくなってしまうかもしれない。そんな緊張感の中で神経をすり減らしながら働いていた人も多かったはずですよ。

**塚原:**エッセンシャルワーカーも含め、そうしたつらい立場の人たち

にさらにしわ寄せが及んでいます。私が懸念しているのは、今日を向けられやすい働き方をしているわけではない、いわばマイノリティ的な立場だけれども、そう認識されていない人たちのメンタルケアの体制が整備されていないことです。例えば、それまで元気に働いていた若者が、オフィスで同僚や先輩たちと直接触れ合う機会が激減し、プライベートでも気軽に友人たちと顔を合わせることができなくなってしまったため、疎外感から精神的に不安定になってしまうといったケースも散見されます。

**古森:**デジタル技術の進歩によるリモートワークの普及は、近い未来に訪れると予想されてはいましたが、インフラの整備が十分整う前に多くの人がリモートワークせざるを得なくなってしまった。そのために、ずいぶんしんどいことになっていると思います。ただ、その一方で、今まで目を向けることになかったことに気づききっかけになっている人も多いのではないのでしょうか。



**塚原:** 例えば、どんな気付きでしょうか。

**古森:** 私個人でいえば、仕事がりモートワーク中心になって以降、富士山の近くの山荘で過ごす日が多くなりました。オンラインでの仕事の合間に季節ごとの富士山の変化を眺めるのが楽しみの一つなのですが、12月半ばになっても、冠雪が見られないことに驚きました。また、時間に余裕が生まれたので、趣味の釣りで各地の海にもよく行くようになりました。そこでも、釣れる魚種が変わってきています。それまでよく釣れていた種類の魚がまったく釣れなくなったり、その反対に、あまり見かけなかった魚が釣れたりするのです。地球温暖化や、それに伴う環境への悪影響はずいぶん昔から指摘されてきたので「今更感」はありますが、自然界との直接の接点でそれを実感する機会が増えたように感じています。

## ● 地球における 人類のサステナビリティとは

**塚原:** 確かに、外出の機会が少なくなった分、自分が今身を置いている場の身近にあるもの、それを形づくっている環境をよく見るようになった気がします。危機感の強い人は、ずっと以前からそうした地球環境の課題に気付き、解決に向けた活動をしてきましたが、一般のビジネスパーソンも含め、多くの人が地球における人類のサステナビリティを考えるきっかけになっているのかもしれない。

**古森:** 私としては、今回のコロナ禍における気付きを踏まえ、地球人財の定義にも新たな観点を導入すべき時期に来ていると感じています。これまでは、社会性の視点はあったにせよ、根本的には地球を舞台としたビジネスで勝つために、リーダーに必要とされる資質とは何かを起点に定義してきました。そうした人財がそろっている、あるいは育てることができる企業が、グローバルなビジネスで勝ち抜いていけるというわけです。もはやそれだけでは不十分なことは明らかです。これからは、塚原さんがおっしゃった、人類のサステナビリティにいかに寄与するかということを中心に物事を考え、行動できてこそ、真に価値ある人財だと思います。ただ、問題は、私にはそれについて語るべき言葉がないということ。従来型の地球人財の定義に関連した話であれば、私には「自分自身もやれる自信がある」という感覚がありましたが、人類のサステナビリティに関しては、私はアクションテイクヤーではありません。社会貢献の活動はもちろん

これまでも取り組んでいますが、規模やインパクトとしては本当に小さなものです。真摯に学んでいかなければいけないと痛感しています。

**塚原:** その点に関しては、私も同様です。地球人財創出会議でも、アクションテイクヤーの人に実際に来ていただいて、お話を伺いたいですね。

**古森:** そういう意味では、2020年の地球人財創出会議で自然電力の磯野謙さんにお話しただけしたのはよかったと思います。次の時代に必要なエネルギーは何かという発想から自然エネルギーによる発電事業を営んでおられるのですが、まさに人類のサステナビリティに寄与するこ

とが起点となっている人です。今後の地球人財創出会議の大きな視点としては、個別のプロフィット&ロスを抱えたような勝負の現場から、人類のサステナビリティを考えていくことを大前提に議論していきたいですね。

**塚原:** 人類のサステナビリティという長いので、シンプルに「地球起点」ではいかがでしょうか。今、そしてこれからの地球に不可欠なことは何かを考え、行動するという意味です。

**古森:** 地球起点、いいですね。地球起点であっても、慈善事業にフォーカスするという趣旨ではないと思っています。お金を稼がなければ食べていけないという部分は、人類社会として今後も変わりませんから。でも、自分がビジネスで価値を出すことや競争に勝つことと、それが地球起点で考えた場合に成り立つのかを、同じくらいの比重で考えるようにしたい。そんなの当たり前と思われるかもしれませんが、いざ実践してみようとなると、なかなか難しいのです。ビジネスで社会問題を解決していこうというCSV\*の概念がありますが、そのCSVの提唱者であるアメリカの社会学者のマイケル・ポーター教授は、非営利事業ではスケールしないから、スケールを出せる企業が事業の中で社会貢献していくべきだということの言葉を言っておられました。私は、この言葉は本質だと思います。ただ、現実を見れば、CSVで成功している企業は残念ながら多くはありません。

**塚原:** だからこそ、実際にビジネスとして社会問題の解決に取り組んでいる人を地球人財創出会議に招くことに価値があります。知人にエシカル消費をテーマに服飾関連のビジネスをしている人がいますが、しっかり利益も出しています。ビジネスが回れば回るほど、本当に良質な素材を使い、誰からも搾取することなく、良い商品を提供できるようになる。そんなバリューチェーンをつくることを目指しているそうです。

**古森:** エシカルというと、チョコレートやコーヒーなどの分野で多いですが、非営利でやっているところが大半なんですよ。ビジネスモデル化しているというところに価値がある。私は人間界でサステナブルなもの自然界でサステナブルなものが融合されていなければ、長い目で見てうまくいかないと考えています。人間界でサステナブルなものは何かといえば、それはお金です。コロナ禍を受けて、8月開催の地球人財創出会議はオンラインで行いましたが、それを可

\* CSV: Creating Shared Value

能にしているのは、私や参加者の皆さんに、インターネットを利用したりパソコンを買ったりできるお金があるからです。そして、当然ながら、お金は自然界からは発生しません。地球起点で発想するにしても、お金が回る形をつくっていくことが欠かせないのですね。

**塚原:** 同感です。お金の血脈と自然の血脈とをどう結び付けるのか考えるのが、これからのビジネスのあり方なんだろうと思います。

**古森:** そのためには、「テーマ」と「個人のやりたいこと」と「お金」の3点がつながっていなければなりません。例えば、「環境問題」と「自身のキャリアの意思」と「ビジネスモデル」の融合といったようなことです。先ほどもお話しした自然電力の磯野さんはまさにその好例で、エネルギー問題の現状を知り、それを改善したいという意思を持ち、その実現のために自治体などの協力も受けつつ実践するというビジネスモデルとして構築できています。だからお金も人もちゃんと集まってくるわけですが、こうした例は本当に希少です。ほとんどの人は、テーマについてはどこかで見たり聞いたりして知っていても、それを自分のビジネスにしようとは考えません。環境問題が人類全体の重要なテーマだと知っても、「私は環境問題に取り組みたい」とは、そう簡単にならない。テーマは動機になりにくいんです。では、何が本当のところ動機になるのかといえば、多くの場合はやはりお金です。一部の超富裕層を除いて、経済性のないことを永続的にはできないわけです。

**塚原:** お金を動機にすることを否定すべきではないということですね。自分のアジェンダが地球起点である人は素晴らしいけど、そうではないところにあったとしてもかまわない。ただし、地球起点から離れたところにずっと居続けるのではなく、自分のアジェンダを地球起点に結び付ける方法くらいは考えたい。そういう意味では、地球起点でビジネスをしている人と接することで、考えるきっかけを提供する場としての役割を、地球人財創出会議が担っていければいいですね。

**古森:** これからの地球人財創出会議にどんな人をお招きしたいか考えたとき、この一年くらいで景色がずいぶん変わってきたように感じています。例えば、私個人の心の中では、大企業で成功したリーダーに会いたいとか、世間ですごいと言われているビジネスの事例を持っている人の話を聞きたいといった思いは急速にしばんでいます。そういうことに、私自身があまり魅力を感じなくなってきたのです。

## ● 地球起点でビジネスをするゲストを招き 気付きや変化のきっかけを提供する

**塚原:** 今、私たちの周囲で起きている地球の激変と比べると、どうしてもインパクトが薄いように感じてしまうのでしょうか。そうした中で、私たち自身を含め、参加者の皆さんに何らかの気付きや変化のきっかけを与えられるようなゲストというと、例えば、アメリカで気候変動を見える化してビジネスにつなげようとしている若い科学者がいます。古森さんはどのような領域からお招きしたいとお考え



ですか。

**古森:** 気候変動はファンダメンタルであり、全ての帰結といえるようなテーマですので、そこから派生したさまざまな領域が対象として考えられます。例えば、再生可能エネルギーや自然エネルギーもそうですね。自然電力以外にも、その領域で活躍している人はいらっしゃいますから。個人的には、食料にも興味があります。食料問題というと、飢餓やフードロスなどが注目されがちですが、いかに環境負荷を軽減して、サステナブルな食料源を生み出すかというテーマを扱いたいですね。

**塚原:** 農業では耕作地の面積が減少していることが問題になっていますね。それを補うために化学肥料を大量投入して、なんとか収穫高を上げているようです。

**古森:** 漁業でも、養殖が環境に与える負荷は無視できません。餌として消費される資源のほうが食料として得られる資源よりも大きいので、やればやるほど海の環境が破壊されていく。畜産も同じような状況で、牛一頭育てるにも大量の飼料や水が必要となります。しかも、人口の増加に合わせて牧草地を拡大していくと、大規模な伐採が世界各地で行われることになってしまいます。現在の農業や漁業、畜産のあり方にはすでに限界が見えていて、サステナブルな食料生産は人類全体にとって重要なテーマです。

**塚原:** そのテーマでいうと、アクアポニックスを取り上げてみるのも面白そうですね。アクアポニックスとは、アクアカルチャー（養殖）とハイドロポニックス（水耕栽培）を組み合わせた造語で、魚と植物と一緒に育てる循環型有機農業法です。簡単に説明すると、魚の排泄物がバクテリアによって肥料に変わり、植物がそれを吸収することで水を浄化するという仕組みになっています。アクアポニックスの魅力は、個人の趣味的なレベルでも始められることで、話を聞いてやってみたいと思う人もいるかもしれない。実際のアクションにつながりやすいのがいいところだと感じています。

**古森:** 自然豊かな、いわゆる「未開の地域」的な場所でも、地産地消で生活していた人たちが資源乱獲によって食料不足に悩まされるようになった結果、アクアポニックスの研究に取り組んでいる事例もあります。災害で大きな被害を被った地域の再生にも寄与できますし、多種多様な切り口が考えられそうです。また、養殖ではありませんが、気仙沼の白福本店が2020年8月、クロマグロ漁業では初

めて、サステナブルな漁業の世界的基準であるMSC漁業認証を得たことが話題になりました。漁業の世界でもさまざまな動きが出てきています。

**塚原:** 気候変動、エネルギー、食料と出ましたが、ほかに注目したいテーマはありますか。

**古森:** 宇宙も外せないと思います。宇宙のゴミ(スペースデブリ)を掃除するアストロスケールはじめ、宇宙を活かすことで地球の臨界点を伸ばすという考えに基づいて行動している人々に学びたいですね。あとは、IT。今の社会では、重要な変化はITの分野から発生することが多いので、地球起点でもフォローしておく必要があるでしょう。

**塚原:** 個人的には、分野を問わず自治体レベルの政治家に話を聞いてみたいです。

**古森:** それは大アリですね。佐賀県では、前知事の古川康さんの時代から大豆を戦略的に生産する政策を進めた結果、商業的にも価値の高い大豆生産が増加したという事例がありますが、漁業や農業などのあり方には、自治体の方針が大きく影響します。サステナブルな政策に取り組む自治体の人々にも学びたいですね。

**塚原:** 小さな自治体でも地球起点で積極的に行動している人はいますからね。

**古森:** 地球起点で世の中を見渡してみても、ふさわしいゲストスピーカーをお招きするということが、私自身もモチベーションがあります。地球人財の新たな定義として加わった地球起点を軸に、私たち自身と参加者の皆さんが新たな学びや気づきを得られるような場にしていく。それを2021年の地球人財創出会議の大きな軸にしたいと思っています。

## Facilitator Profile .....



**古森 剛 氏**

株式会社CORESCO 代表取締役

日本生命保険相互会社、マッキンゼー&カンパニー、マーサーを経て現職。マーサーでは、M&Aにおける組織・人事コンサルティングを手掛けた後、2007年3月に同社日本法人の代表取締役社長、13年2月に同社ファーイースト地域(日・韓)の代表に就任。並行して同社アジア太平洋地域やアジア・アフリカ・中近東・ラテンアメリカ地域等を包括した地域単位におけるダイバーシティ・コミットメントのチェアマンも務めた。14年8月、マーサーの経営職を離任してシニア・フェローに移行(継続中)。独立して株式会社CORESCOを立ち上げ、代表取締役に就任。組織人事分野のコンサルティングや講演・研修講師等を幅広く手掛ける。経営者向けよろず相談、リーダー人財開発、営利企業における社会価値と経済価値の双方をふまえたダイバーシティ&インクルージョン経営、人間と社会への深い洞察を生かした商品開発支援などに強みを持つ。非営利分野では、11年の東日本大震災被災地における地元英語人材の育成を主軸にした中長期的復興応援活動を継続。身体的障がいにより旅行が困難な方々の旅行実現を後押しする活動にも従事。

立命館アジア太平洋大学客員教授。週末漁夫&週末農夫。



**塚原 月子 氏**

株式会社カレイディスト 代表取締役

国土交通省、ボストン コンサルティング グループ、カタリストを経て、現職。ボストン コンサルティング グループでは、ヘルスケア及び金融分野を中心に、多くの多国籍企業、日本企業に対するコンサルティングを行ってきた。

東京及びニューヨークオフィスにて、組織及び文化のチェンジマネジメントやダイバーシティマネジメントに関するプロジェクトを経験。

2015年より、ニューヨークに本部を置き世界的に活動を行う非営利法人カタリストの日本責任者に就任、18年に株式会社カレイディストを設立してからはアドバイザーとして活動。

現在は、ダイバーシティ及びインクルージョンの領域でアドバイザー・コンサルティングサービス、研修や講演などのサービス、リサーチなどを行うことを専門として、多国籍・日本企業、政府、教育・研究機関等に対してサービス提供を行っている。

20年より、ビジネスの意思決定層における女性の参画・活躍を実践するG20の民間セクターアライアンスであるEMPOWERの日本共同代表に就任。G20各国の代表者との連携、国内有志企業との協働を通じて多様で包括的な組織・社会の実現に向けて非営利での活動を行っている。

ダートマス大学タック経営大学院修士(MBA)、東京大学経済学部卒業。小中学生3児と3猫の母。