

次世代の「未来」を 創るために

——組織のトランスフォーメーションから



00年代以降、かつての輝きを取り戻すべく、もがき続けた日本にあって、私たちは今、コロナ禍のもと、これまでにない危機に直面している。変わりゆく社会を受け止めるだけでなく、目の前の可能性を逃さず、果敢に挑戦していくためには、官民ともに何が必要なのか。

今号からお届けする特集「未来を創る」シリーズの劈頭にあたり、長く行政の中核におられ、国の進むべき道を模索し続けてこられた資源エネルギー庁長官の保坂伸さんに、未来へ向けた処方箋を伺った。

対談

【資源エネルギー庁長官】

保坂伸

Hosaka Shin

金澤成子

Kanazawa Shigeko

【大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所所長】

脇坂敦史・構成
栗原論・撮影

まず徹底的に考え 議論することから

金澤 これまでも一貫して希望のある日本を目指し、多方面で精力的にお仕事をしてこられた保坂さんには、いつもお会いするたびに、叱咤激励をいただき、感謝いたしております。今日はぜひ、読者にとっても、元気が出るようなメッセージをお願いたします。

保坂 金澤さんと最初にお会いたのは、2015年のこと。経済産業省が創設した研修「Women's Initiative for Leadership（以下、WIL）」でした。民間企業における「次世代の幹部候補である女性」を対象としたこの会には私自身も最初の立ち上げに関わり、いわゆるメンターとしても参加させてもらいましたので、とても思い入れがあります。WILの目的をひと言でいえば、「ダイバーシティ（多様性）&インクルージョン（包摂）」ということでしょう。○年後までに女性管理職の割合を○%まで引き上げる、など数値目標掲げるだけでなく、女性が活躍するための、いわばキーとなる



ようなネットワークや学びの機会を提供しています。おかげさまで、第1期生として参加された金澤さんたちの後も多くの女性が参加し、めざましい活躍をされています。

金澤 民間でさまざまな仕事に携わる私たちが、業務を超えて、女性として、消費者として、あるいは親として、さまざまな視点で、徹底的に議論するという貴重な経験をさせていただきました。特に、保坂さんをはじめ経済産業省で国の政策をつくっている方々と直接、顔が見える距離で、徹底的に意見を交わせたことは非常に刺激的で、聞いたことはあっても、きちんと理解、学ぶ機会のなかった国の政策や針路にも、身近なものとして関心をもつことができました。研

修を通じて、学びやネットワークの重要性を改めて感じ、以降も、当時の経済産業省の方々と参加メンバーで、自主的な勉強会と交流も継続しています。

保坂 私自身も10年ほど前、「フオーラム21・梅下村塾」[*1]という異業種交流の研究会に参加した経験があります。ちょうど働きざかりで目の前の仕事に忙殺されがちな時期ですが、普段とはまったく異なる視点から徹底的に物事を考え議論することは、個人のなかのダイバーシティを高めることでもあったのだと思います。

金澤 「フオーラム21」では、議論の結果を『ニッポン・プライド』復活への道』（2010年）という本にまとめられました。保坂

てたもんじやないと思います。

金澤 一方で社会が微温的でもいいのか、たとえば、企業の経営陣も決断ができないなど、残念ながら、迫りくる「変化」に対応できていない部分も多いのではないかと感じています。

保坂 以前、経産省所管の産業技術総合研究所でAIセンタの方に聞いた話ですが、各企業から「AIを使って何かやれ」と命令されて来た方たちの相談を受けたところ、まず「会社としてはAIを使って何をやりたいのですか？」と訊ねると、「その前に、何ができるのか教えてくれ」という（笑）。企業であれ国であれ、「何をしたいのか」という確たる目的がなければ、AIやIoTも



宝のもちぐされです。最近では「DX（デジタルトランスフォーメーション）」という言葉がやたらに使われますが、デジタルの時代を迎えて本当に考えなければならぬのは、まず「組織のトランスフォーメーション（変革）」にほかならない、と思っています。

金澤 その点について、もう少し詳しくお聞かせください。

若い人たちが 力を発揮する組織をつくる

保坂 先ほど、女性の活躍が話題になりましたが、もうひとつ重要なのは若い世代です。金澤さんも私もバブルを経験し、消費に関して彼らとはまったく違う感覚があります。たとえば私たちの世代で

さんが書かれた「まえがき」も拝読しましたが、「失われた二〇年」といわれる時代を職業人として生きてきた私たちは、そう易々と失わせてたまるものかと発憤した」や、『誇らしい日本』を次代に繋ぎたい」という力強い決意は保坂さんらしいお人柄が出ていて、今も変わっておられませんね。

日本はまだ、 捨てたもんじやない

保坂 日本は景気の悪化とともに財政も危機的な状況にあり、国際競争力も低下して、このままではBRICs[*2]に負けてしまう。当時は、そんな危機感が非常に強かった。あれから10年が経って危機は現実となり、より厳しい時代になりました。でも今のアメリカや中国の状況を詳細に見てみると、手放しで褒められないのではないかと、とも感じます。たとえばGAF Aの時価総額が東証全体を超えた――それは衝撃的な話ではあります。しかし富は特定の人々に集中し、社会的な分断が深まっているうえ、民主主義の観点から、さまざまな新しい問題点が生まれて

Tシャツといえば、多くはZSSやROLLING STONESなど絵柄がついたものを着ていました。

金澤 今の若い人たちは、シンプルな無地が多いですよ（笑）。

保坂 それだけでなく、消費すること自体がかわる位とか、地球に悪いことをしているという感覚さえある。当然ながらAIやIoTにも、私たちとはまったく違う感覚で接しています。最近、安宅和人さん（慶應義塾大学環境情報学部教授、ヤフー株式会社CSO）たちが中心になって進めている「風の谷を創る」というプロジェクト（後述）の議論に、ご縁があって参加させてもらっているのですが、各分野から錚々たる顔ぶれが集まるなか、参加している慶應義塾大学の学生さんたちも含めた議論のスタイルがすごい。コロナ禍ということもありオンライン形式なのですが、私たちがこれまで「勉強会」と呼んでいたもののレベルをはるかに超え、時間も長く、集中度が高いんです。議論のやり方も、Zoomの機能をフルに使って少人数のセッションを積み重ね、若い人たちも年長者に遠

慮せず活発な発言をしています。

金澤 私たち世代の感覚だと、オンラインではなくリアルに膝をつき合わせて、その場でやった方がよいのではないかとともに思っているのですが……。

保坂 もちろん、リアルな場での会話が盛り上がりれば何かを生み出すエネルギーとなるのは誰もが認めています。しかし、これは自戒もこめてですが、資源エネルギー庁のような組織も含め、日本の企業で今も経営のトップが参加しているような会議は旧態依然であるといわざるをえません。人数が多すぎるし、若い人たちに発言を促すような仕組みも足りない。これからの時代に何が競争力となるかを問う前に、そもそも新しいアイデアや発想を生み出すことのできる20〜30代からの種（シーズ）を発掘できる——そんな組織に変えなければならぬと思います。

金澤 今の経営陣は、それがわかっているということでしょうか。

保坂 アメリカ西海岸の企業を視察したり、ダボス会議にも参加されて、さまざまなことを頭では理解しておられると思います。でも、

もしかしたら実際にZoomを使って大学生らと議論し、変化を肌で感じる方が重要かもしれない。私も含めて中高年層は新しい技術とその活かし方について本当にはわかってはおらず、それが血肉として身についている「ミレニアル世代」や「Z世代」*3の若者たちに道を開いていかなければならないと感じます。

「データをどう扱うか」の日本的な解を探す

金澤 多様なバックグラウンドをもつメンバーが集まり、議論しながら決めていくというプロセスはたしかに重要です。そのなかで、発想の転換が起こるような場をつくる。それが保坂さんのおっしゃる「組織のトランスフォーメーション」なのですね。

保坂 つまり、組織をダイバーシファイ（多様化）するわけで、DXというのは「ダイバーシティトランスフォーメーション」だともいえます。これからの意思決定は経験や勘ではなく、膨大なデータに基づくデータドリブンで行われなければならない。そういうわ

れ、金澤さんも私も、この年齢では無理だよ（笑）。だから、まずは先の安宅さんがいうところの「ジャマおじ」にならないような気をつけなければいけない。

金澤 ジャマおばも、ですね（笑）。

保坂 今はAIやIoTを使って、企業や社会をどう変えていくのか？が問われている。AIはその性質上、馬車がすべて自動車に変わるというようなイノベーションを起こすというより、基本的には過去のトレンドの延長線上で変化を加速していく技術です。だからよく危惧されるような、人がAIに使われるというようなことは、私はまずないと思います。

ただ、そこでは大量のデータをどう扱うかが問題となるので、国や地域によって展開は大きく異なるでしょう。日本でもあらゆる個人情報すべて守るが、AIの長所も活かしたいというような選択肢はありえないと思いますし、当然、何を捨て、何を守るのかを決めなければなりません。それはおそらく、アメリカともEUとも違うわが国独自の民主主義的な解になるでしょうし、政策論としても

らしながら在宅で仕事をしはじめている。そういう場所では、たとえばエネルギーは地球に優しく、分散型のものが望まれ、オフグリッドなスタイルもありえます。そこにあるのは、たとえば高コストであっても自分たちの価値観にあった新しいエネルギー供給のあり方を選ぶという強い意志です。ならば、政府としてもそうした新しい発想を吸収し、バックアップしていくべきでしょう。

金澤 お話を伺って、新しい社会のかたちとは経済や産業、都市、インフラのあり方を総合的にアップデートしていく、そんなお考えではないかと感じました。そのためには、文化や教育も重要な意味をもつてきますね。

保坂 私自身はどちらかというと「文化的なこと」は不得手なのですが、食を含めた文化の大切さを今、痛感しているところです。文化が社会の幸福感、ウェルフェアにとって不可欠であることは、コロナ禍を通して浮き彫りになったと思いますし、社会を支える土台としての教育についても、非常に心配しています。たとえば、公立

の学校ではオンライン授業の導入が私立校に比べて遅く、教育の格差が広がってしまうのではないかと懸念です。教育の質というのは、国力そのものですからね。

金澤 文化や教育こそ、人間にしか創造・伝承できないと思います。**保坂** ときどき不思議に感じるのは、子どもたちがサッカーの練習後、グラウンドに一礼をする。42・195kmを走り抜いたマラソンランナーがゴール後に、走ってきたコースに向いて一礼するのを見ることもあります。こういう、どこか宗教にも似た感覚を何と呼ぶかはわかりませんが、日本人には自然や場所を大切にすると共通の感性があると思います。それだけに、脱炭素社会への取り組みに關しても、日本人はすぐく向いているのではないのでしょうか。

ただ、「貧すれば鈍する」という言葉があるように、こういう文化のあり方には、しっかりと経済が回り、豊かであることを前提としている部分があります。経済産業省で仕事をしている私としても、この難しい時代にあって、まず「貧しない日本」をつくること



WIL 第1期生の自主勉強会にて。保坂長官も参加している。

やり甲斐のある課題だと思います。**金澤** 個人情報扱いなどの問題で、日本はとかく「守らなければ」という一面的な態度になりがちなどころがあると感じます。保坂さんもおっしゃったように、企業として何をやりたいのか、お客さまにどんな価値を提供するのかを明確にし、そのうえでセーフティネットをクリアにすれば、ポジティブなデータ活用への道が見えてくるのではないのでしょうか。

保坂 ただ、インターネットにしてもAIにしても、すべてを委ねてしまうと先ほど述べた思想や価値観の極端な分断が生じたり、似

重要だと考える次第です。

金澤 今日は、本当に示唆に富んだお話を聞かせいただきました。とりわけデジタル時代には「組織のトランスフォーメーション」が必要であるというご指摘は、民間企業で働く私たちにとっても非常に重要な問題提起と受け止めました。ありがとうございます。

注

- *1 次世代のリーダー育成を目的に、小林陽太郎元経済同友会代表幹事らと、梅津昇一氏が中心となって発足した異業種交流団体。
- *2 21世紀に入って急速な経済発展を遂げた、ブラジル(Brazil)、ロシア(Russia)、インド(India)、中国(China)の総称。
- *3 ミレニアル世代は1981年以降に生まれ、2000年以降に成人を迎えたデジタルネイティブ世代。Z世代は1990年代中盤以降に生まれ、スマホ世代とも呼ばれる。
- *4 詳しくは著書『遅いインターネット』（2020年および<https://slowinternet.jp>）を参照。
- *5 詳しくは安宅氏の著書『シン・ホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』（2020年）を参照。

保坂伸 ほさか しん

1963年、千葉県生まれ。東京大学経済学部卒業。87年、通商産業省（現・経済産業省）に入り、官房審議官（経済産業政策局担当）、資源エネルギー庁次長、貿易経済協力局長を経て2020年7月より現職。

金澤成子 かなざわ しげこ

大阪ガス㈱エネルギー・文化研究所所長。1989年、大阪ガス入社後、直営業、販売企画、総務業務を経験し、介護事業会社で人事給与制度改革も実施。直近は、ベンチャーファンドやスタートアップへの出資等全社の新規事業創出のための基盤を構築。2020年4月より現職。

金澤 保坂さんが関わっていらっしゃる「風の谷を創る」のプロジェクト*5は、安宅和人さんが中心になって活動していますが、単にエコロジカルな街づくりというだけではない、多面的でオルタナティブな提案をしていますね。**保坂** その名の通り、アニメーション映画『風の谷のナウシカ』（1984年）に触発されたイメー