



世界に通ずる働き方に関する 企業経営者の行動宣言

-主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して-

2015年4月22日

公益社団法人 **経済同友会**

目次

企業経営者の行動宣言 ～企業のグローバル競争力を高めるための働き方改革～

本提言の位置づけ

- 1．働く個人と企業を取り巻く環境変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
 - (1) 人口減少で進む人財不足
 - (2) 国際的に低い日本企業の生産性
- 2．グローバルでの企業の競争力向上を阻む日本の労働・雇用慣行・・・・・・・・ 7
 - (1) 日本企業で働く社員のエンゲージメントの低さ
 - (2) 生産性向上の余地が大きいホワイトカラー
 - (3) “失われた30年”となる危機感
- 3．今後の日本企業に必要な新しい働き方とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - (1) グローバル人財・グローバルリーダーの定義
 - (2) 主体的な個人による“スマート・ワーク”の必要性
 - (3) 日本の労働・雇用慣行を見直す5つのポイント

「個人の主体性と活力を企業のパフォーマンスの最大化につなげるための、
多様性を前提としたフレキシブルな働き方への転換」

- 提言1：個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る
- 提言2：多様な人財をリーダーとして育て、登用・活用する
- 提言3：働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる
- 提言4：働く時間や場所のフレキシビリティを確保する
- 提言5：フレキシブルな採用とリタイアメントを設計する

おわりに・・ 34

<参考> ヒアリング履歴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 37

2014年度新しい働き方委員会委員名簿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38

企業経営者の行動宣言

～企業のグローバル競争力を高めるための働き方改革～

我々企業経営者は、ホワイトカラーの生産性向上と付加価値創出を図り、日本企業のグローバル競争力の強化をめざすため、自社の雇用・労働慣行を抜本的に見直していく。具体的には、以下のとおり、働く一人ひとりの活力と主体性が引き出される新しい働き方“スマート・ワーク”の実現に向け、自社にとって最適な方法を通じて全力を尽くす。

1. 個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る

企業が個人を「管理する」意識から、顧客に一番近い個人が「主体性で働ける環境を整備する」意識へと転換する。

2. 多様な人財¹をリーダーとして育て、登用・活用する

「男性・新卒・正社員・日本人中心の登用」から、性別、国籍、年齢等の属性ではなく「人物本位で登用・活用」へと転換する。

3. 働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる

企業トップが、「長時間働くことで成果が上がる」という考え方を容認せず、「限られた時間で成果を出す」働き方を推奨する。まずは、自社における上限労働時間を決めるなど長時間労働是正に取り組むことを社内でも宣言する。また、成果に着目した評価制度や報酬制度に見直す。

4. 働く時間や場所のフレキシビリティを高める

移動時間等を短縮し生産性高く働くために、「オフィスに毎日来て、皆と同じように働く」以外のテレワーク等の多様な働き方の選択肢を設ける。

5. フレキシブルな採用とリタイアメントを設計する

「新卒一括採用偏重・一括退職（定年制）」を見直し、働いた成果については「時価」で報いるのと同時に、ダイナミックな中途採用を展開することで、年齢に依らない人財の獲得・活用を行い、流動性を促進させる。

¹ 資産、財（たから）となる人材という意味を込めて、本提言では「人財」と表す。

本提言の位置づけ

アベノミクス効果もあり、現状の労働市場は近年まれに見る失業率の低下と求人倍率の高まりを見せており、ほぼ完全雇用に近い状態だと言える。こうした中で、企業を取り巻く環境は激変しており、グローバル競争の激化や急速に進む ICT の技術革新に加えて、日本における少子高齢化による人財不足への対応が、既に喫緊の課題として迫られている。

このようなマクロな環境変化を背景に、当委員会では、企業のグローバル競争力の強化に向けて、今後の人財不足を補い、企業の生産性を高めていくための方向性として、1) 女性、高齢者、外国籍人財等の多様な人財の登用・活用による労働参加率の向上、2) 労働生産性向上に焦点を絞って議論を開始した(巻末参考資料)。

1) に関しては、より多くの人々が労働市場で活躍できるようにするために、本会では、女性や外国籍人財、留学生といった多様な人財に関する企業のダイバーシティの取り組みの重要性をかねてより訴えてきた²。したがって今年度は、2) の生産性向上に焦点を当て議論を重ねた。生産性向上を実現するためには、本来は、産業の新陳代謝を促す集約・退出のメカニズムや、企業のビジネスモデルの変革が必要不可欠であるが、今回は「働き方の改革」に焦点を絞り、特に、生産性の低下に影響を与えているホワイトカラーの日本的な労働・雇用慣行の見直しについて掘り下げている。

企業競争力の強化には、多様な価値観、キャリア志向、ライフステージにおける多様なニーズ等を持つ人財が、生産性高く主体的に働く意欲を持ち、企業はそれを可能にする職場環境を整備・提供し、その環境がさらに優秀で多様な人財を惹き付けるという好循環を生み出す働き方が重要だと考える。本提言では、そのような働

² 経済同友会 人財育成・活用委員会より、以下の提言・報告書を発表：

『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言 ～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～』(2012年5月28日)

『経済成長の実現に向けたグローバル人財市場の構築を目指す人財開国を - 外国籍高度人財・留学生の更なる獲得・活用の促進』(2012年10月5日)

『経済成長に向けた『人財の採用・育成・活用の真のダイバーシティを目指す経営者の行動宣言』～世界中で“優秀な人財を魅きつける”企業になるために～』(2013年6月13日)

『企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン ～『適材適所』による人財育成とボーダーレスの『適所適財』の実現～』(2014年5月9日)

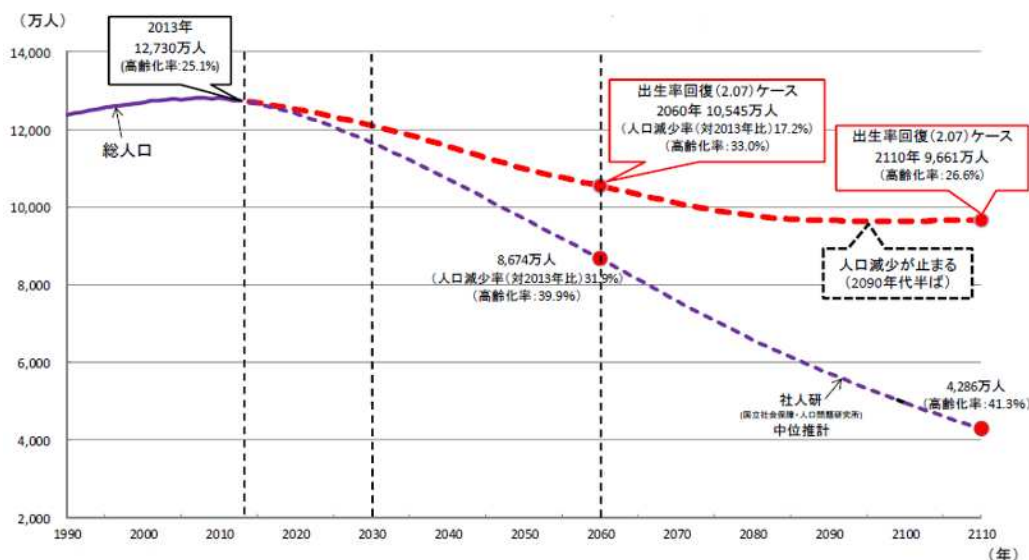
き方を実現するために、見直すべき5つの労働・雇用慣行を挙げ、新しい働き方の提示とともに、実現のためのKPI、具体的な企業の取り組み事例を紹介し、最終的に「企業経営者の行動宣言」としてまとめた。

1. 働く個人と企業を取り巻く環境変化

(1) 人口減少で進む人財不足

日本は、急速な少子・高齢化の中で人口減少が進む「課題先進国」である。これまで少子化対策の必要性が指摘され続けてきたものの、大きな効果は発揮できていない。政府は、「50年後に1億人の人口を維持」³という目標を掲げたが、そのためには、合計特殊出生率を1.43(2013年)から2.07まで回復させる必要があり、もし何も対策を講じなければ、50年後の総人口は約8,700万人まで落ち込むとの推計も出ている(図表1)。

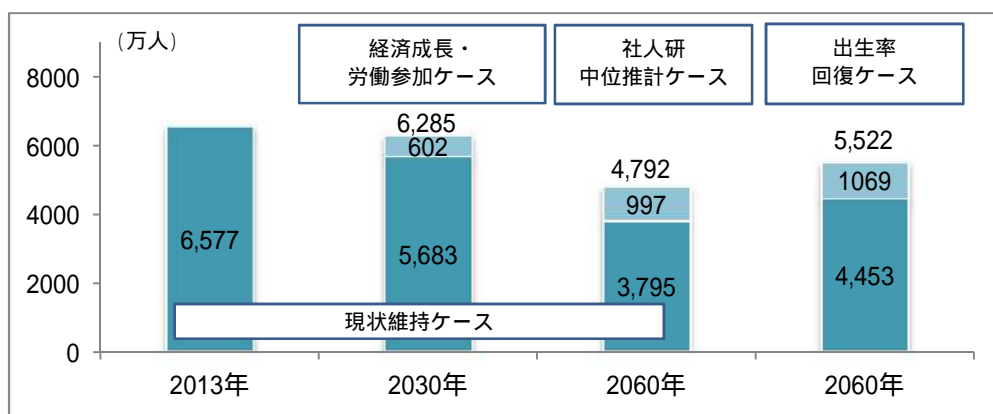
(図表1)「長期的な人口(総人口)の推移と将来推計」



(出所)「選択する未来」委員会 中間整理 参考図表 (2014年5月)

特に深刻なのは、人口減少と少子・高齢化に伴い労働力人口が減少することであり、現在の6,577万人から2060年には5,522万人と約16%減少するとの推計もある。ただし、これは女性・高齢者の労働参加がさらに進み、30~49歳の女性がスウェーデン並みの90%(2012年71%)近くまで働き、かつ、60歳以上の労働力率を5歳ずつ繰り上げた上での数字である。人口減少の問題は、日本の経済活動を支える人財がいなくなり、経済成長が鈍化するというところに他ならない(図表2)

³ 「経済財政運営と改革の基本方針2014 ~デフレから好循環拡大へ~」(2014年6月4日閣議決定)「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」(2014年12月27日まち・ひと・しごと創生本部決定)

(図表 2) 労働力人口の推計⁴

(出所) 「選択する未来」委員会 中間整理 参考図表 (2014 年 5 月)

(2) 国際的に低い日本企業の生産性

労働力人口が減少し、人財不足の中で企業が競争力を高めるためには、生産性を上げるしかない。日本企業におけるパートタイムを除く一般労働者の年間平均総実労働時間 2,030 時間 (2012 年度)⁵ に対して、ホワイトカラーの労働時間は 2,238 時間 (2012 年)⁶ と突出して高く、生産性改善の余地が大きい。特に、男性ホワイトカラーは 2,300 時間、女性は 2,094 時間と大きな開きがある (図表 3)。

(図表 3) 「ホワイトカラーの週あたりの労働時間」

	n	35時間未満	35-40時間未満	40-45時間未満	45-50時間未満	50-55時間未満	55-60時間未満	60-70時間未満	70時間以上	50時間以上計	60時間以上計	平均労働時間
		男女計	5813	3.7	10.5	36.8	17.6	17.8	3.4	7.3	2.9	31.4
男性	4069	3.1	7.1	33.3	18.8	21.2	4.1	8.8	3.7	37.8	12.5	46.01
女性	1744	5.3	18.5	45.0	14.7	9.8	1.7	4.0	1.1	16.6	5.1	41.88

(出所) リクルートワークス研究所 「提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題」

⁴ 経済財政諮問会議専門調査会「選択する未来」委員会 中間整理・参考図表編 (2014 年 5 月)。現状継続ケースは、2012 年の性・年齢階級別の労働力率を固定して推計したもの (厚生労働省雇用政策研究会推計)。経済成長・労働参加ケースは、女性、高齢者や若年層の労働市場への参加が進むとして推計したもの (厚生労働省雇用政策研究会推計)。例えば、30 ~ 49 歳の女性の労働力率は、2012 年 71% 2030 年 85% に上昇し、M 字カーブは解消すると仮定。社人研中位推計ケースは、国立社会保障・人口問題研究所 (社人研) が推計した 2060 年の性・年齢別人口に労働力率を乗じたもの。出生率回復ケースは、2030 年に合計特殊出生率が 2.07 まで上昇し、それ以降同水準が維持され、生残率は 2013 年以降社人研中位推計の仮定値 (2060 年までに平均寿命が男性 84.19 年、女性 90.93 年に上昇) を基に推計した人口に労働力率を乗じたもの。2060 年の労働力人口では、女性・高齢者の労働参加がさらに進むとし、30 ~ 49 歳の女性の労働力率をスウェーデン並み (2030 年 85% 2060 年 90%)、60 歳以上の労働力率を 5 歳ずつ繰り上げて推計。

⁵ 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

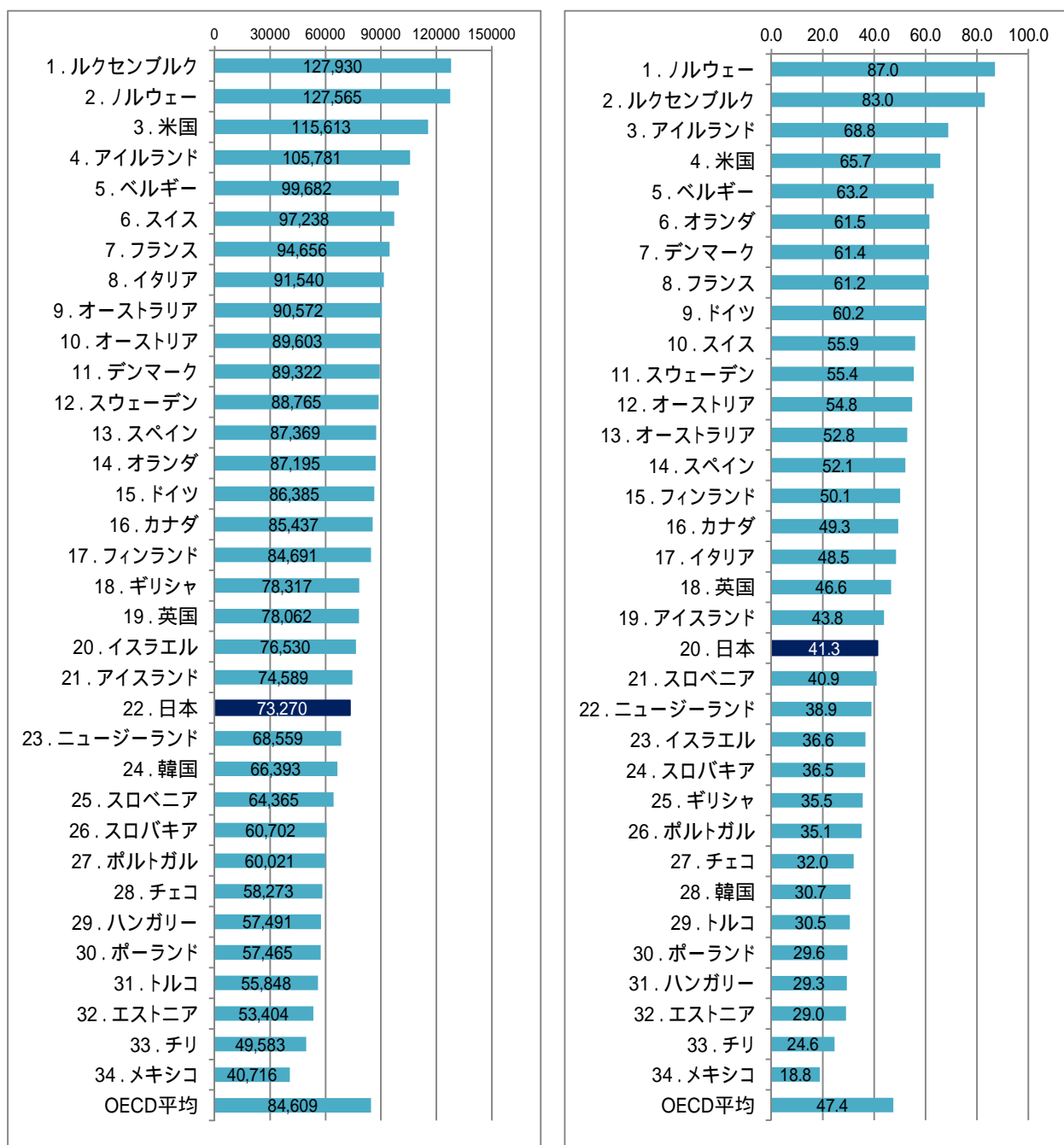
⁶ リクルートワークス研究所「提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題」。同資料における管理職、事務職、営業職、専門職・技術職合計の週平均労働時間 × 50 週で算出。

また、世界から見た日本企業の労働生産性は、OECD 諸国 34 カ国中 22 位（一人当たり労働生産性）20 位（時間当たり労働生産性）⁷と低い状況にあり、直近 20 年を見ても順位はほぼ変わらない（図表 4）。

（図表 4） （単位：購買力平価換算 US ドル）

「OECD 加盟諸国の一人当たり労働生産性」

「OECD 加盟諸国の時間当たり労働生産性」



（出所）日本生産性本部 「日本の生産性の動向 2014年版」

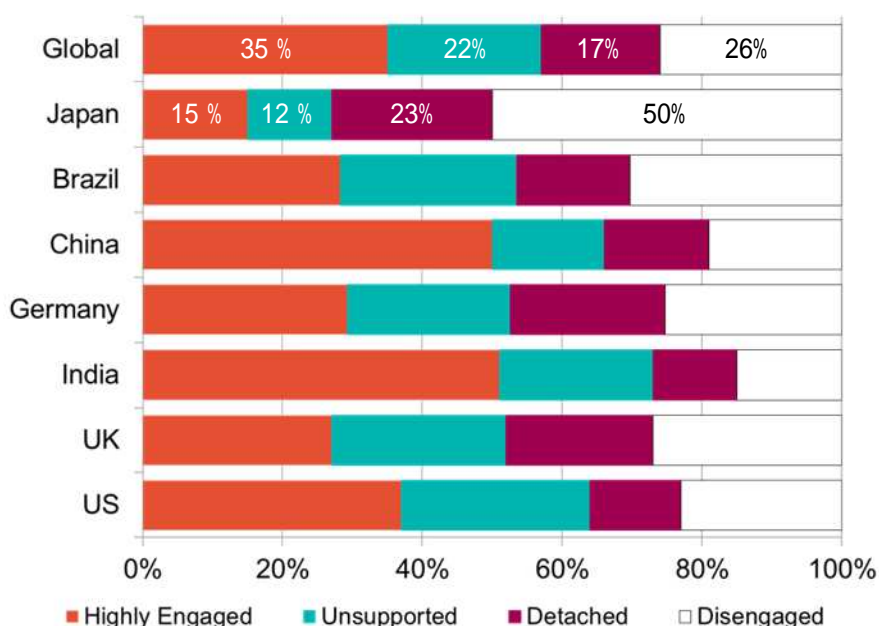
⁷ 日本生産性本部 「日本の生産性の動向 2014年版」GDP / 就業者数、GDP / 就業時間で計算し、購買力平価により換算

2. グローバルでの企業の競争力向上を阻む日本の労働・雇用慣行

(1) 日本企業で働く社員のエンゲージメントの低さ

「活力、献身、没頭などに特徴付けられる、仕事に関連するポジティブで充実した精神状態」のことを「エンゲージメント」と言う。日本企業で働く社員のエンゲージメントは、世界で見ると極端に低い。 Towers Watson の調査では、日本でのエンゲージメントレベルが高い社員(Highly Engaged)は 15%、低い社員(Unsupported + Detached)は 35%、非常に低い社員(Disengaged)は 50%であり、世界平均やアメリカと比べるとかなり差がある(図表 5)。エンゲージメントの高い社員は、より深いレベルで仕事に関心を持ち、仕事に積極的に関与し、ポジティブな感情を抱いている、と言われている⁸。エンゲージメントが高まれば、顧客からの評価や生産性、収益性等の業績向上にもつながるとい研究結果もある。

(図表 5) 社員のエンゲージメントの国際比較



(出所) Towers Watson 2012 Global Workforce Study

⁸ ロッセル・カップ 『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』 (クロスメディア・パブリッシング、2015年2月)。本書では、このような調査における日本人ならではの特性にも言及。「日本人は、『肯定的感情表現の抑制』と呼ばれる行動を取る傾向が強く、ポジティブな感情を自分自身に帰することに違和感を感じるため、設問への回答においても自分自身を低く評価する傾向がある。ただし、文化の違いを考慮する一方で、日本企業が社員を管理する方法に特有の問題を反映していると考え。」

(2) 生産性向上の余地が大きいホワイトカラー

また、日本企業の実産性向上に関する課題も大きい。日本企業の実産現場の実産性は比較的高いが、対面でのサービス業やホワイトカラーの実産性は改善の余地がある。本来、実産性向上には、新陳代謝を伴う産業構造の転換や企業の実産モデルの革新、最新技術や ICT の導入等による実産プロセスやバリューチェーンの見直しが欠かせないものの、働く個人のエンゲージメントの低さからも見てとれるように、日本企業における働き方の問題に起因して、一人ひとりの持つ活力を引き出せていない可能性が高い。

(3) “失われた 30 年” となる危機感

高度経済成長期は、ピラミッド型の人口構成をもとに、日本企業は良質な労働力を安定的に確保するため、「終身雇用」の働き方を人財マネジメント上の重要な戦略として選択してきた。働く個人は、雇用の保障と引き換えに、転勤や社内ローテーション、長時間労働等の「無限定」な働き方を受け入れてきた。主体的に自らのキャリアを選択したり、能力を開発したりしなくとも、会社が全て考え準備してくれたルールに乗り、「一生懸命働く」ことで貢献してきたのである。定年退職まで一つの企業で勤め上げることが、企業と個人双方にとって Win-Win だったとも言える。

しかし、高度経済成長期を経て、バブル崩壊から既に 20 年以上経ち、企業の置かれている環境がグローバル競争の下で激変しているにも関わらず、日本企業における人財マネジメントの考え方には、いまだに前述の慣性（イナーシャ）が残っていることは否めない。しかし、同質的な人財が集まり、一律的な働き方のもとで、一生懸命長く働くことは、残念ながら、日本企業のグローバル競争力の強化に繋がっていない。この現実を見つめなければ、2020 年の日本は「失われた 30 年」と言われる可能性があり、これは何としても避けねばならない。

現在の日本では、20 年近く続いたデフレを脱却すべく、アベノミクスのもと様々な改革が進んでいる。その中でも重要な労働・雇用問題における抜本的な改革を推し進めるには、完全失業率が 3.6%⁹まで下がり、完全雇用に近い今が最大かつ最後

⁹ 総務省統計局「労働力調査」平成 26 年平均結果

のチャンスかもしれない。そのため、本提言では、一部、労働法制上の課題や個人の働き方の見直しにも言及するが、主に、経営者が主体となって取り組むべき企業の課題を中心に、働き方に関して見直すポイントを「企業経営者の行動宣言」としてまとめた。特に、全雇用者の半数近くを占める「ホワイトカラー」にフォーカスし、生産性高く、付加価値を生み出すような「新しい働き方」について提言している。

3．今後の日本企業に必要な新しい働き方とは

(1) グローバル人財・グローバルリーダーの定義

企業のグローバル競争力を高めていくためには、同じ価値観の人財や同じ組織の中だけで活躍できる人財を超えて、異なる価値観や考え方を持つ人財と協働しながら、パフォーマンスを最大化できる人財が必要となる。そのような人財を表わす“グローバル人財”、“グローバルリーダー”という言葉が、ここ数年日常的に使われるようになったが、その定義も多様である。この提言では、以下のように定義する。

【グローバル人財とは】

特定の専門領域における知見を有し、日本とは異なるグローバルな環境においても、自身の軸を自覚し、多様な価値観・考え方を持つ人財と協働できる人財。

【グローバルリーダーとは】

上記に加えて、環境変化が激しく未来の不確実性が高い状況でも、明確に進むべき方向性を指し示し、多様な人財によって構成されるチームの活力を引き出して、パフォーマンスの最大化に結びつけることができる人財。

(2) 主体的な個人による“スマート・ワーク”の必要性

では、グローバルに活躍するためには、個人はどのように働き方を変えるべきか。ある時期は、仕事に没頭し成果を出すために全力投球しながら、どこに行っても通用する力を身に着けることも必要である。ただし、それだけではなく、仕事を離れて学び直す時期、育児や介護と仕事の両立を模索する時期など、個人がライフステージに応じて仕事と生活を統合できるように主体的選択を繰り返し、必要な能力、経験、ネットワークを獲得していくことが、今後ますます重要となる。もしこのような主体的な選択ができなければ、仕事に対するやらされ感が増大したり、慢性的な長時間労働に陥ってしまったりする可能性もある。

高度経済成長期以降の環境変化に日本企業の人財マネジメントがついていけなかった要因の一つには、働く一人ひとりが生き方や働き方に関して主体的選択を行うための「確固たる考え方」がなかったことがあるのではないだろうか。「自分ら

しさ」とも言えるが、皆と同じ選択をすることが良いとされる横並びの文化の中で、「なぜ働くのか」「この仕事を何のためにするのか」「最終的にどう生きたいのか」について個人が自律的に考え、自身の人生にも仕事にも主体性を持つことが、働き方を変える以前に本来は重要なことだと考える。特に、グローバル人材と協働する時に、主体的な考え方を持たずに仕事をすると、流されるだけになってしまい、協働を通じたイノベーションに対する貢献が全くない状態に終わる可能性もある。主体的な考え方をもち、それを明確に表明することで、意見は異なったとしても、初めて相手からも理解され、認められる存在となる。

また、日本の労働市場では、労働者を“正規”と“非正規”という呼称で区別することが多いが、非正規労働者の中には、正規社員として働ける場がなく「不本意に」非正規労働者として働いている人と、多様な働き方の一つとして、「主体的に」選択している人が混在している¹⁰。前者の状況は早期に解決する必要があり、その対応策は今後重点的に検討する必要がある。他方、後者についても、個人の選択を尊重するとともに、企業としてこのような多様な働き方に関するニーズに応えられるようにするためにも、労働慣行を改め、ニーズに合った最適な就労環境を整備する必要がある¹¹。

本提言では、雇用形態や役職に関係なく、自らの人生の中に仕事を統合させ、自分らしさを持ちながら主体的に生き方・働き方を選択している人材を象徴する概念として、「スマート・ワーカー」という言葉を使う。

(3) 日本の労働・雇用慣行を見直す5つのポイント

このような「スマート・ワーカー」を増やしていくためには、個人の主体性の喚起と同時に、その主体性が活かされる働き方へと転換する必要があり、経営者はその組織環境を提供する責務がある。以降のページでは、見直すべき労働・雇用慣行を5点提示し、各ステークホルダー（企業及び経営者、個人、政府）がすべきこ

¹⁰ 経済同友会 雇用・労働市場委員会 「多様な人材の柔軟な働き方を実現するための雇用・労働市場改革 - 日本経済の持続的な成長と個人の豊かな人生の実現に向けて - 」(2014年5月16日)

¹¹ 一般社団法人 日本人材派遣協会 「2014年度派遣社員WEBアンケート調査」過去半年間に派遣社員として働いたことがある4,593人を対象。同調査によると、8割以上の方が正社員経験者であり、当面の働き方として派遣社員を希望する人が約7割にのぼる。正社員としての直接雇用を打診された場合、『受け入れる約4割、断る約2割、分からない約4割』で、断る理由は『体力的・精神的な負担が大きくなるから(34.2%)』がトップ。

とを、事例を挙げて提言している。キーワードは、「主体性を持つ個人が集まる多様性と活力のある組織」と「多様性を活かした徹底したフレキシビリティ」である。

提言 1：個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る

見直すべき労働・雇用慣行：企業が個人を画一的に「管理する」という意識

企業の生産性を向上させるには、働く個人の活力や主体性を引き出すことが重要である。そのため、企業は、ホワイトカラーに対する画一的なルールや制度の運用を見直し、個人のライフステージに応じたキャリア形成や働き方の多様化の尊重が必要である。また、市場の変化の激しい中では、顧客の一番近くにいる社員が主体的に課題解決できるような環境を整えるべきである。ただし、既存の制度や仕組みが変革を阻んでいることもあり得るため、想定した成果が出ない場合は、いたずらに人財を入れ替えるのではなく、根本的な原因を突き止め、仕組みや構造を変え、必要に応じて、仕事自体も新陳代謝させることが重要である。そして、個人はオーナーシップを持ち、自律的にキャリアを形成する意識を強く持つ必要がある。

(企業がすべきこと)

<個人の主体性を最大限引き出す>

これまでは、統制を重んじるあまり、ホワイトカラーに対して画一的なルールや制度に当てはめて、人財を「管理」する意識が強かったのではないだろうか。例えば、人事異動では、本人の希望や意見を聴く機会もなく、人事部が強力な人事権を持ち配置を決めるといった場面もあったかもしれない。しかし、個人には、ライフステージに応じて育児や介護等と仕事の両立が必要な時もある。今後は、社内公募制や自己申告制度等を活用しながら一人ひとりとの対話を重ね、個人の主体性が発揮しやすい働き方を柔軟に提供する意識へと転換する必要がある。また、経営の複雑性が増し、変化の激しい状況では、一人ひとりの社員がいかに主体的に仕事に関わり、顧客接点における変化を経営にフィードバックしていくかが重要となる。そのためには、業界、業種によって異なる競争力の源泉を定義し、意思決定の在り方に反映することが重要である。仮に、その競争優位の源泉が「スピード」であれば、素早く意思決定できる体制を整え、個人がクライアントやユーザーの視点から自立的に動くことができる環境を整える必要がある。そして、このように個人の活力や主体性を引き出すことが、最終的には、企業の生産性向上につながるということを肝に銘じたい。

<仕組みや構造を変える>

また、生産性が高まらず業績が上がらない時に、特定の個人の責任にし、人を

入れ替えることがある。しかし、上手くいかない構造的な要因を明らかにしなければ、サステイナブルな経営は出来ないばかりか、一人ひとりの主体性が発揮されても、成果に結びつかない。また、そのように変革できる人財を採用し育成することが極めて重要であることは言うまでもない。

< 中長期的に仕事を組み替え、進化させる >

加えて、企業の新陳代謝と同様に、仕事自体の新陳代謝も重要である。「今後、10～20年のうちに、米国の総雇用者の47%の仕事が無くなるか、自動化されるか、ロボットに代わる」と言われている¹²。企業を取り巻く環境変化やビジネスモデルの革新に合わせて、将来的に必要な仕事は変わっていくはずである。また、個人の視点からも、同じ仕事を同じ人に任せ続けていては、本人のモチベーションが下がるだけでなく、仕事が進化しない。このような状態に陥らないためには、中長期的に「誰に何をどのように任せるか」という視点で、必要な仕事と能力(スキルセット)の組み替えを柔軟に行うことが重要である。また、そのためには、仕事内容を可視化し、上司が部下の仕事を適切に評価できるようにその内容を理解し、把握している状態を作る必要がある。

(個人がすべきこと)

< 自律的なキャリア形成 >

多様な働き方の選択肢が増える中で、個人は、自らがどのように働きたいかという明確な意見を持ち、キャリアは会社に委ねずに自分で決めるというオーナーシップを持つことが重要となる。そして、プロフェッショナリズムやリーダーシップがなければ、キャリアに関して自ら選択し決められる自由度はかなり制限されてしまうため、常に自らを高めて磨き続ける必要がある。

【事例】 < 個人の主体性を最大限引き出す >

● LIXILグループ

- ◇ 「自ら問題を解決する」 異なる5つの工場で働く800人のチームや、営業・開発・製造等の異なる部門で働くクロスファンクショナルチームを作り、「One LIXIL文化」形成のために主体的に問題を解決する活動を人事が支援する。

¹² Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, “THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?” (University of Oxford, Oxford Martin School, September 17, 2013).

- ◇ 「会社のことを知らせる」 会社のことを良く知るために、「LIXIL よく知る」プログラムで、全マネジャーが全社員向けに会社を語る場を創る。
- カルビー
 - ◇ 「やってみなはれ」 倫理的な枠と食品という枠の中であれば自由に取り組み、失敗から学ぶことを奨励する。
- アクセンチュア
 - ◇ 「三方良しの働き方を重視」 1．クライアント、2．個人、3．会社の順であり、クライアントに貢献することで自身も成長し、結果的に企業も潤うという考え方が重要である。
- Google
 - ◇ 「個人が課題設定し直す」 与えられたミッションをそのまま遂行するのではなく、「10%の改善ではなく10倍にするとしたら」という発想の転換を行う。
 - ◇ 「緻密さよりもスピード優先」 アイディアを実現するための詳細な計画よりも、早く小さくスタートさせることを優先させ、失敗から学ぶ。
 - ◇ 「スローガンを信じる」 日々の仕事において、「ユーザーにとってどちらが望ましいか」で判断し、サービスに反映する。
 - ◇ 「WhoではなくWhyで判断」 沢山のアイディアから意思決定する場合は誰が言ったかではなく、データ（why）を重んじる。
 - ◇ 「徹底的な情報共有」 毎週木曜日にトップがホストとなる情報共有ミーティングを開き、新規買収や新商品発表を行い、直接対話する。

【事例】 < 中長期的に仕事を組み替え、進化させる >

- LIXIL グループ
 - ◇ 「重複業務を減らす」 間接生産性2倍を目標に、地域の工場全体の統括単位で業務を見直し、重複業務を集約し、バックオフィスを半分に。営業のある部門では、約20%の人員を新規部門に異動させ、営業部門での既存の仕事の仕方を変えるよう自ら考えてもらい、結果的に30%の売上向上を実現。
- アクセンチュア
 - ◇ 「戦略的な採用」 ものづくりのクリエイティブディレクターや、データサイエンティストである博士号保持者を世界中から採用し、子会社で働かせ、今後、本体と統合しようとしている。人員の自然減により、人財の入れ替えが進んでいる。

提言2：多様な人財をリーダーとして育て、登用・活用する

見直すべき労働・雇用慣行：「男性・新卒・正社員・日本人中心の育成・登用・活用」

今後は、性別、国籍、年齢等の属性ではなく人物本位で育成し、登用・活用することが重要である。具体的には、多様な視点確保のために、企業における役員・管理職層における女性の積極的な登用や、リーダー育成のための多国籍人財が切磋琢磨する育成プログラムの充実、リーダー候補の選抜と登用における実績と将来性（ポテンシャル）の評価、そして、キャリアの早期からストレッチ・ミッションを通じた人財育成に力を入れるべきである。

（企業がすべきこと）

< 属性ではなく人物本位での登用・活用 >

これまでは、企業は「男性・新卒・正社員・日本人」を中心に登用・活用してきたが、今後はイノベーション促進の観点から、「“できる人”を最適な形でシンプルに登用・活用する」ことが重要となる。“できる人”とは、性別、国籍、採用形態等に関わらず、前述したスマート・ワークを模索し、主体的に生活と仕事に関わる人財であり、グローバルに多様な人財が集まる組織においても、周囲への影響力を発揮しリスペクトを得られる人財である。このような人財が登用・活用されるようになれば、女性や外国籍人財、キャリア採用、限定正社員等の登用・活用を進めることにも繋がる。

< 女性役員・管理職登用の促進 >

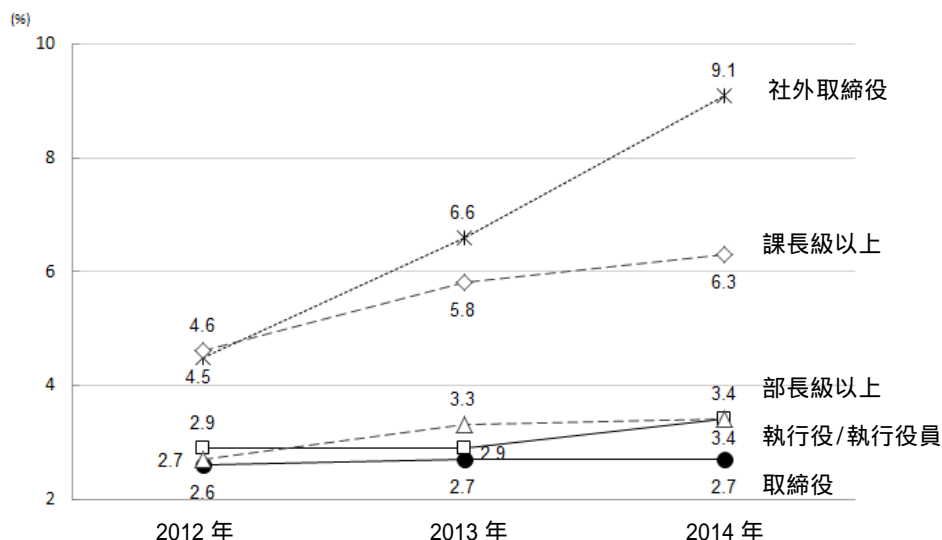
特に、ダイバーシティの中でも一番身近な女性に関しては、本会は「『意思決定ボード』のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言」¹³において、数値目標を設定し、現在の男女間格差を早急に解消するための時限的取組みを講じることの重要性を訴えた。その結果、意思決定ボードにおいては、社外取締役における女性登用がこの3年間で急速に進んだ¹⁴が、今後の課題としては、将来の女

¹³ 経済同友会 人財育成・活用委員会「『意思決定ボード』のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言 ～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～」（2012年05月28日）。なお、「意思決定ボード」とは、経営や事業の意思決定に関する役割を担うメンバーを表し、具体的には部長、役員（取締役・執行役・執行役員）を指す。

¹⁴ 経済同友会 新しい働き方委員会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査」（2014年12月25日）

性役員候補のパイプラインを充足させるため、社内での育成にこれまで以上に力を入れる必要がある（図表6）。そのためには、例えばKPIとして、「女性管理職比率を2020年までに30%以上」や、「意思決定ボードにおける女性役員の人数」等、業種や個社の事情・特性に応じて自社に適した目標を設定することも有効である。

（図表6）女性役員・管理職の登用率の推移



（出所）経済同友会 新しい働き方委員会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査」（2014年12月25日）

< 多国籍の人財が切磋琢磨する育成プログラム >

また、日本人向けに、将来のリーダー候補の育成プログラムを自社で整備し始めている企業が近年増えてきた。企業経営のグローバル化が進むにつれ、リーダー候補の育成プログラムのグローバル化も不可欠となる。世界に散らばるリーダー候補を把握し、育成のために適材適所で配置し、個々の育成課題に応じたストレッチ・ミッション¹⁵を設定できるような体系的なグローバルリーダー育成プログラムが必要である。加えて、OFFJT¹⁶において、国籍の異なる人財が集まり切磋琢磨するような機会や、経営トップとの対話を通じた企業理念の理解は、グローバル化を急ぐ日本企業にとっては、今後より重要となるであろう。特に、日本人にとっては、各国で活躍するリーダーと同じ土俵に立ち、揉まれる中で、自身の強みや弱みも明らかになるはずである。

¹⁵ 個人の成長を促すために設定する挑戦的な課題や高い目標等を指す。

¹⁶ OFFJTとは、Off the Job Trainingを指す。

<リーダー候補の選抜と登用における業績&将来性評価>

「どの人財を候補者として選び、抜擢するか」は、過去のパフォーマンスに対する成果の実績評価のみならず、将来発揮するであろうパフォーマンスに対する将来性（ポテンシャル）の評価も重要である。「誰を評価し、誰を評価しないか」は、将来の展望に関する経営の重要なメッセージでもあるため、期待し要望し育てていく人財には、本人の持つ強みに着目し、将来的な可能性についても評価することが重要である。

<属性ではなく人物本位での人財育成の強化>

また、そのようなリーダー候補を選抜するためには、ストレッチ・ミッションを提示し、短期間で成果を出し続けることを要望する中で、育成しながら見極める必要がある。年齢や性別、国籍に関わらず、キャリアの早いタイミングでそのような成長機会を提供しない限り、人財は育たない。後継者となり得る候補を早く育てるためにも、なるべく早いタイミングで「経営者」としての経験が積めるよう、今以上に人財の育成に注力すべきである。

(個人がすべきこと)

<自律的なキャリア形成>

世界中の戦略上の重要なポスト（キーポジション）に対して、必要な能力や意欲を持つかどうかをフラットに判断する「適所適財」の考えが進んでいる企業においては、日本企業とはいえ、日本人が登用されるとは限らない。個人としては、どのようなキャリアを歩みたいのかを日頃から常に考え続け、目の前の仕事に真摯に向き合い、結果を残す中で、キャリアの可能性を広げておくことが重要である。

【事例】

- カルビー

- ◇ 「2030（にいまる・さんまる）一番乗りを目指す」 女性・（外国籍）取締役1名、女性執行役員4名/16名おり、中日本全域を統括する執行役員や工場長等、なるべくラインで女性の登用を促進。執行役員の女性は、16時に帰る時短勤務にて育児と仕事を両立。女性管理職比率は、2014年14.3%を、2020年に30%にする目標を設定。

- 日産自動車

- ◇ 「製造業における女性の積極登用」 現在の女性管理職比率は7%（従業員1,000人以上の製造業の平均は2.9%）近くであり、今後も注力する。新卒採用における女性採用実績は、エンジニア16%、テクニシャン（技能）22%、エンジニア以外54%である。
- ◇ 「外国籍人財の経営幹部クラス登用」 “NAC(Nomination Advisory Council)”にて、機能・地域軸の両面から世界中のハイポテンシャルな人財を発掘した結果、経営会議メンバーは50%、本社の執行役員以上は37%以上が外国籍人財となった。
- LIXILグループ
 - ◇ 「女性パイプラインの充実」 管理職登用者の30%、新卒入社者の30%、リーダーシッププログラム参加者の20%以上を女性とし、2014年時点では、それぞれ37%、33%、21%、女性管理職は2年間で5.6倍に。
 - ◇ 「リーダー候補の可視化」 “POD(People and Organization Development)”というプロセスを導入し、縦軸にパフォーマンス、横軸にリーダーシップ・バリューを置き、個々の人財の評価・育成方針を事業のトップが議論し決める。
 - ◇ 「個別に対話する」 経営トップや人事トップが、ラウンドテーブルミーティングやタウンホールミーティング等を年間100回以上行い、変革やグローバルで戦う重要性を伝える。
- 良品計画
 - ◇ 「リーダー候補の可視化」 将来のリーダー候補の潜在能力とパフォーマンスの両軸で見る“ファイブボックス”という仕組みを導入し、全役員が集まり育成方針を話し合う。
 - ◇ 「海外武者修行」 100人の課長全員が海外で働く機会を創り、日本との違いを体感する。
- アクセンチュア
 - ◇ 「和魂偉才」 日本独自の人財育成プログラムを展開したり、各経営幹部が私塾を持ち、福沢諭吉先生の「半学半教」の精神のもとに外部からなるべく講師を呼ばずに教えることを通じて、知らないことを知る。
 - ◇ 「Day1からのキャリア意識の醸成」 会社は自己実現の場でありプラットフォームとして使うものであるため、従業員には、入社初日から「あなたはどのようなキャリアを築きたいか」を考えさせている。
 - ◇ 「タレント・セグメントによるキャリア支援」 営業や戦略策定等の32のタレント（職種）があり、各役割、専門性とそのレベル、キャリアトラック、キ

キャリアレベルを整理したシステムがある。人事は、全社のどのようなスキルセットを持っている人財がいるかの把握や採用、育成に使い、個人は自身のキャリア形成を自立的に進めるために使う。また、直属上司以外に、メンター（相談役）やスポンサー（昇進を引っ張る役）が支援する体制にしている。

提言3：働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる

見直すべき労働・雇用慣行：「長時間働くことで成果が上がる」

ホワイトカラーに関しては、長時間働くことが、必ずしも高い成果に繋がるとは限らない。まずは、「時間を決めて働く」ことこそが、成果をあげるためには重要であることを、企業トップが認識する必要がある。その上で、「働いた時間の長さではなく、成果で公正に評価する」ことを、明確に宣言する。また、多様な働き方を求める個人にとっては、金銭的な報酬だけでなく、個人のワーク・ライフ・マネジメントや学習機会等も含めた「トータル・リワード」の概念で包括的な報酬をデザインすることも、今後は求められる。そのような環境で働く個人は、不要な残業は改め、一人ひとりが当事者意識を持って、主体的に働き、付加価値を生み出すことに注力する必要がある。

(企業がすべきこと)

< 長時間労働の是正 >

残念ながら、日本特有の慣行であるホワイトカラーの長時間労働は、企業のグローバル競争力の向上に繋がっていない。長く働くことは、生産性を低下させるだけでなく、個人の生活と仕事との調和をみだし、集中してメリハリをつけて働く気概を奪うことになる。また、女性の活躍促進においても、「男性並みに長時間労働しないと昇進しない」ということが大きな障害となっている。今後は、働く時間の上限を決めて、その中で高い成果を求めるという風土への変更が必要である。このような考え方で、競合他社に比べて2倍以上の成長率を実現している企業もあり、事業変革に加えて働き方の変革が生産性に寄与する部分は大きい。

そのような風土に変えていくためには、まずは、企業トップ自らが、「長時間働かないと成果が出ない」という認識から、「時間を決めて働くことこそが成果につながる」という認識へと改める必要がある。働く時間が短くなれば、個人の生活と仕事の調和が実現され、活力が高まり、結果的に仕事に向かう主体性やエンゲージメントが高まり、パフォーマンスを最大化させることができる。このように、長時間労働の是正は、個人と企業双方にとってのメリットがあるということを繰り返し訴えるべきである。さらに重要なことは、長時間労働を是正する目的は「人件費削減」のためではなく、労働時間は減っても、スマート・ワークによりアウトプットは維持・増大させる「生産性の向上」が真の目的である、ということを明確に従業

員に伝えるべきである。

長時間労働を是正するための KPI としては、「週労働時間 60 時間以上の雇用者割合を 2020 年に 5 % 以下」「ホワイトカラーの総実労働時間を 2020 年に 2,000 時間（現在から約 1 割減）」等が考えられ、各社が業種や業態に応じて目標を設定することが有効である¹⁷。

< 働いた時間ではなく成果で評価する >

長時間労働を是正するためには、「働いた時間の長さではなく成果で評価する」ことを、経営トップが明確にメッセージすることが何よりも重要である。昨今では、残業している社員に対してねぎらいの言葉をかけることはあっても、「残業そのもの」を評価することは減ってきているかもしれない。また、突発的な業務への対応や、担当職務外の課題に問題意識を持って自ら解決しようという社員が残業している場合には、その「主体的意欲」に対して頑張っていると評価するケースもあるかもしれない。いずれの場合も、働いた時間の長さではなく、出した結果で評価することが前提であり、その上で、同じ結果でも、より短時間で効率良く働いた人を評価できるよう、評価の観点に「生産性」も加味することが望ましい。

また、成果で評価することを徹底するためには、このような考え方にそぐわない既存の各種制度や手当を改定したり、廃止したりすることも、経営者の本気度を示す上では重要なメッセージとなる。

< 公正さを担保する評価制度とマネジメント能力 >

「成果で評価する」上で重要なことは、「公正さ（フェアネス）」である。「公正さ」とは、評価する上での客観性が担保されていることであり、数字で目標やその KPI を設定できることが望ましいが、デジタルでの目標設定がどうしても難しい業

¹⁷ 労働時間は調査対象や方法により異なるが、労働者全体の年間総実労働時間は、1,953 時間（世帯調査である総務省「労働力調査（2014 年年次平均）」）もしくは、1,741 時間（企業調査である厚生労働省「毎月勤労統計調査（2014 年年次平均）」より 145.1 時間/月×12 カ月で計算）であった。諸外国は、アメリカ 1,790 時間、イギリス 1,654 時間、ドイツ 1,397 時間（いずれも、OECD 調査 2012 年）であった。パートタイムを除く一般労働者は、2,020 時間（厚生労働省「毎月勤労統計調査（平成 26 年分結果確報）」）であり、諸外国は、アメリカ 2,168 時間、イギリス 2,148 時間、ドイツ 2,090 時間（「労働政策研究・研修機構データブック国際労働比較 2014」）であった。ホワイトカラーは、2,238 時間、男性 2,300 時間、女性 2,094 時間（リクルートワークス研究所提案「女性リーダーをめぐる日本企業の宿題」）であった。

務や、中長期的な成果を求める業務もある。そのような場合は、MBO¹⁸による「定量的評価」に加えて、「定性的評価」として、直属の上司や上司以外のリーダー等の複数の目で、成果を出すためのプロセスや取り組み姿勢を評価する等、評価方法を工夫することが必要である。評価においては中心化傾向がよく問題となるが、特に、中間管理職には、メリハリをつけて部下を評価することが求められる。公正に評価するということは、「みんながんばった」と中央値の評価をすることではない。そして、客観性を求めて制度をいたずらに複雑化するのではなく、誰もが分かるシンプルな制度で、「なぜこの評価か」を自分の言葉で説明できる力が、マネジメントには求められる。

< 報酬水準の引上げと賃上げ >

また、「成果で評価する」人事制度を導入している場合、賃金カーブにおける年功的要素や春闘における一律的な報酬水準の引き上げは、本来馴染まない。昨今の賃上げについて言えば、例えば、企業の成長に応じて総人件費（の原資）を増やすという判断をする場合、個々人への配分方法はあくまでも成果に応じて行うべきである。報酬水準の設定は、企業が優秀な人財の採用やリテンションにおいて競争力を持続させるための一つの手段であり、市場における特定の企業群との対比の中で戦略的に設定すべきものである¹⁹。

< 多様な人財に対するトータル・リワード >

加えて、「処遇」には、金銭的な報酬と非金銭的な報酬との意味合いがあり、報酬、福利厚生、ワークライフ、評価&承認、教育訓練とキャリア機会の5つの要素を組み合わせ、トータルで処遇することを意味する「トータル・リワード」²⁰という考え方が参考になる。多様な価値観を持つ人財が多様な働き方を選択する場合、必ずしも、金銭的な報酬だけを求めているわけではなく、ワークライフにおける在宅勤務のような働き方や、時間休暇を取りながら休職せずに働き続けられる制度など、ニーズは様々である²¹（図表7）。企業は、多様な人財に対して、画一的な管理をする発想から、フレキシブルに処遇を変えていく発想へと転換する必要がある。

¹⁸ MBO とは、Management by Objectives の略で、「目標による管理」のことを指す。

¹⁹ 米国最大の企業人事制度に関する調査・教育機関を行う非営利団体である WorldatWork の調査では、57%の企業が、毎年自社の各職務の市場価値についての調査検証を行っており、59%の企業では年に一度、水準修正をしているという結果が出ている。

²⁰ WorldatWork が提唱する考え方。

²¹ 経済同友会 新しい働き方委員会第9回会合（2015年2月12日）における阿部直彦氏（ベイ・ガバナンス日本 マネージングディレクター）のご講演内容より抜粋。

(図表7) 従業員セグメントに応じたトータル・リワードの一例

	センサス	報酬	福利厚生制度	ワークライフ	評価 リコグニ ション	教育訓練 とキャリア 機会
Aさん	30代前半 経営企画部 MBA取得 独身男性	昇給 年次賞与			トップマネジ メントからの認知 業績評価	キャリア機会 能力開発 トレーニング
Bさん	30代後半 営業 既婚・2児(小中)の母	昇給 年次賞与	退職金制度	時間休暇 在宅勤務		
Cさん	50代前半 経理財務部門 既婚・2児(成人)の父 妻介護の親と同居		退職金制度 Well Being	在宅勤務		
Dさん	40代後半 事業部門担当常務執行役員 既婚・2児(成人)の父	年次賞与 長期インセン ティブの拡大			CEOからの認知 業績評価	
Eさん	20代前半 研究開発部門 大学院卒 既婚	競争力のある 基本報酬水準				能力開発 ローテーション

< グローバル共通ポリシー >

また、報酬体系も、かなりきめ細かくタレントのグループ毎に作り分けている企業もある。ただし、日本企業における現状は、役員、日本人管理職、グローバル管理職の制度が独立して運用され、これに加えて、買収した海外子会社の制度が併存している。会社が一つになりグローバルで競争する上では、制度は異なっても、グローバル共通のプリンシプルは「ぶれない軸」として欠かせない要素である。

(個人がすべきこと)

< 当事者意識を持ち主体的に働く >

働く一人ひとは、メリハリをつけて働き、限られた時間で最大の成果を出せるようマインドセットを転換する必要がある。労働時間を単純に短くしても、同じような働き方のまま業務の質が変わらなければ、生産性は高まらない。「この仕事は必要なのか」「本質的な成果とは何か」を考えながら、時には、チームや上司や会社に働きかけて変えていくような主体的な個人が、今後さらに求められる。

【事例】 < 長時間労働の是正 >

● 伊藤忠商事

- ◇ 「朝型勤務」20時以降の残業を「原則禁止」、22時以降は「禁止」。早朝勤務(5～8時)を推奨し、深夜勤務と同様の割増賃金(非管理職150%/管理職25%)及び軽食(無料)を支給。また、「コストカットではなく、効率的な働き

方を目指した社員の意識改革が目的」であることを当初から明確に伝え、業務の効率化も併せて進めた結果、残業時間の削減に大きな効果が見られた。

- 良品計画

- ◇ 「定時退社」 18時には全員帰ることを決め、残業する人の割合を7%以内に収める。ハウ・レン・ソウを辞め、仕事の締め切り（デッドライン）を個人が宣言し必ずやりきる仕組みを構築。情報共有のための会議は行わない。

- LIXILグループ

- ◇ 「24/7からの脱却」 24時間/日、7日間/週の働き方を見直し、有給取得率は当初36%から50%近くまで上昇。ストレッチゴールを75%と設定。
- ◇ 「階層を減らす」 “社長1人×部下20人×部下10人×部下6人×乗”の考え方で最低限の階層にし、意思決定のスピードを上げる。
- ◇ 「100%を求めない」 ホワイトカラーは、やや少なめの人数でストレッチ・ミッションを設定し、70~80%のクオリティを進めることを是とする。

- アクセンチュア

- ◇ 「完璧主義を見直す」 日本人は99%パーフェクトに仕事をすることを評価しがちだが、コストと完璧主義のバランスを見直すことも時には重要である。

【事例】 <働いた時間ではなく、成果で評価する>

- カルビー

- ◇ 「Commitment & Accountability」 ビジネスはコミット（約束）から始まり、説明責任ではなく結果責任が伴う。コミットはできる限り具体的な数字でデジタルに設定し、誰に対するものかを明らかにする。
- ◇ 「シンプルな給与体系」 ベースサラリーが年俸、レスポンシビリティ（責任）としての役職手当、貢献度に対するボーナスというシンプルな体系にしている。
- ◇ 「徹底した成果主義」 身分制度、稟議書、諸手当、日当等の制度を精査し、不要と思われるものは簡素化もしくは廃止。

- 日産自動車

- ◇ 「コミットメント・ターゲットによる報酬」 部課長層は、基本報酬+賞与で報酬を構成。基本報酬は職務やポスト毎のレンジの中で、コンピテンシーや日産ウェイによる評価で決定。賞与は、中期経営計画に基づいた年次計画を、部門毎、課毎、個人毎にブレイクダウンさせてコミットメント・ターゲットを設定し、その達成状況をもとに支給率が自動的に決まる。

- アクセンチュア

- ◇ 「シンプルで共通の評価項目」 評価軸は新人も CEO も一緒であり、Value Creator(顧客への提供価値)、People Developer(人財育成)、Business Operator(コミットした目標の達成)の3つ。その上で、バンド型賃金制度で定量的に評価する。部門が異なる社員の昇進・昇格を決める際には、一人ひとりについて一晩かけて徹底的に議論している。
- ◇ 「タレント・セグメント毎の報酬体系」 営業や戦略策定等の32のタレント(職種)について、役割、専門性とそのレベル、キャリアトラック、キャリアレベルを整理。人事は、人財の把握や採用、育成、評価に使い、個人は自律的なキャリア形成のために使う。また、報酬テーブルもキャリアトラック毎に異なる体系を整備している。
- ◇ 「オーナー・オペレーターモデル」 社員一人ひとりが、「この会社は自分の会社であり、自分のパフォーマンスが株価に連動する」というメンタリティで働くために、社員全員が役職に応じて様々な自社株購入のオプションを用意し、金銭的・非金銭的報酬を掛け合わせてモチベーションを維持している²²。

(政府がすべきこと)

<高度プロフェッショナル制度の早期実現>

労働基準法の労働時間に対する考え方は戦前の工場法をベースとしており、劣悪な就労環境から労働者を保護するという意味合いが強い。ブラック企業の取締りを強化する一方、主体的に働く個人と、健全に経済活動を行う企業双方の成長に資する労働法制へと転換する必要がある。昨今では、ホワイトカラーが雇用者の半数以上を占めており、働く時間の長さや成果が直結しない職務も増えている²³(図表8)。そのような職務においては、多様な働き方の選択肢の一つとして、高い専門能力を持つ個人が最大限その能力を発揮するために自己選択できる「高度プロフェッショナル制度」を早期に実現させることを望む²⁴。

²² 日本では株式利用型報酬としてストック・オプションは活用されているものの、グローバル企業で導入されている譲渡制限付株式(リストラクテッドストック)やパフォーマンスシェア(一定期間内に予め定めた業績目標を達成した場合に株式を付与する報酬)等は、法規制や税制などが障害となって、欧米と同じ制度は現状では利用できない。そのため、日本企業がグローバルで役員や博士号取得者を採用する場合の報酬は、現金決済の疑似株式型が中心となっている。

²³ 経済同友会 会員の所属企業向け「『長時間労働削減』および『高度プロフェッショナル制度』についてのアンケート調査」より抜粋

²⁴ 経済同友会 意見書 「世界トップレベルの雇用環境・働き方の実現」に向けて 長時間労働は正と高度プロフェッショナル制度に関する意見」(2015年3月17日)

< 導入後の要件に関する検討 >

また、今後、制度導入後の効果を検証した上で、必要な場合は、本制度の導入にふさわしい人財に適用されるように、一律的な年収・職種要件は、実績に応じて適宜検討することが必要である。特に、環境変化に応じて生まれる最先端の知識や技術を要する職務や、これまではなかったが、今後、新しい産業や市場におけるイノベーション創出に繋がる可能性のある職務等に機動的に対応する場面も出てくるだろう。ロボットや人工知能、ビッグデータ等を活用したビジネスは、日々、グローバル競争にさらされており、高い専門能力が如何なく発揮できる環境が必要であることは言うまでもない。

(図表 8) 高度プロフェッショナル制度の適用が考えられる職務の例

職種	業務の概要	
研究・開発	研究職・開発職	基礎研究、要素研究、事業に必要な先進的な技術研究、技術開発
	研究開発	創業の研究開発
	研究開発	医薬品の探索研究、最適化研究、開発研究、治験(臨床試験)
	医薬品の生産技術	工業化研究
	研究開発	新製品・新規ビジネスモデルの研究・開発・市場導入
M&A・投資管理・事業開発	ソリューション営業技術職	顧客(BtoB)の抱える課題に対する最適なソリューション提案・解決
	M&A担当者	国内外のM&Aにおける被買収企業のデューデリジェンス(買収監査)
	M&A担当者	M&Aに関する課題分析や企画運営等
	事業投資管理	事業投資管理、プロジェクトマネジメント
	事業開発	新規事業の企画立案、開発提案等
スタッフ(専門職)	事業開発	組織全体のビジョン、中長期目標に合致した業務開発戦略を策定・実行、事業機会の特定・評価・交渉・管理、市場調査や分析の結果評価
	法務、ファイナンス、HR、IT	事業運営にかかわる特定分野の高度かつ専門的な助言・分析・企画運営等
	税務専門職	グローバルなビジネス展開での最適な税務対応
	年金専門職	継続可能な退職金・年金制度の構築
	経理・財務関連担当	会計原則や、関係法規制・基準に従った組織の財務財源の管理、会計、与信管理、キャッシュフロー、投資管理、税務、保険、資金管理、予算作成、業績予測、外国為替等。また買収、投資、資本的支出、企業分割、合併、資産の売却等の提案されている事業活動・取引の評価と財務上の判断
	人事・法務関連担当	採用、トレーニングおよび能力開発、報酬、福利厚生、業績評価、組織開発、人事異動、雇用均等・アファーマティブ・アクション、従業員の衛生・安全・健康推進、人材管理、人材情報システム、給与計算、従業員とのコミュニケーション、労使関係構築。
	内部監査関連	法律問題全般の助言、今後施行される法規制が組織に与える潜在的な影響の分析 会計監査、業務監査、特命監査、セキュリティ監査の遂行や、組織全体の内部監査の手順・システムを計画・開発・提案・監視。その結果を評価し、組織の財務・業務・管理プロセスとシステムの改善方法について経営上層部に提言。合併企業、パートナーシップ、子会社の監査を管理
	リスク管理	組織全体のリスク管理戦略の策定、リスク管理プログラムの有効性の監視・評価。財務・業務面等のリスクに対する組織のエクスポージャーの最小化
	広報・渉外	一般市民・メディア・従業員・投資家・株主に対し、組織の評判を高めるための広報戦略の企画・立案・遂行。組織の評判を維持・強化し、意図したオーディエンスに効果的、経済的、的確に訴求するための広報プログラム、活動、キャンペーン、イベント実施
	マーケティング	事業運営にかかわる市場分析・企画提案等
マーケティング・商品開発	マーケティング	市場調査、売上予測、商品計画、価格設定、キャンペーン、マーケティングコミュニケーション、広告、販促、市場動向、消費者行動、競合の活動の監視・分析・評価、マーケティング戦略・プランの調整。ブランド価値・認知の向上と、メッセージング、クリエイティブ・クオリティの一貫性を実現するための戦略・企画および実行
	商品開発	高度かつ専門的な知識をいかした分析・企画運営・開発支援等
企画・コンサルティング	経営企画	各グループ会社及び事業の課題分析と解決提案等
	事業企画	全社的な目標達成に向けた短期、中期、長期的な企業戦略の立案、および、予算計画の策定、予算管理、サービスの企画、新規事業の企画・立案・遂行のサポート
	営業・販売戦略	販売計画・活動・キャンペーンの立案と、担当する地域、製品ライン、市場セグメント、顧客のための販売戦略を実施。顧客ニーズの評価と適切な商品・サービス提案、販売業者の指導・教育、見込案件の積極的な推進、解決案の提案
	経営コンサルタント	経営コンサルティング業務・財務アドバイザー業務・投資業務
	ビジネススペシャリスト	高度なビジネス分野での専門性を有し、顧客企業へのコンサルティングやM&Aなどの社内の課題解決にあたるスペシャリスト的なプロフェッショナル
	ECコンサルティング	クライアントに専門知識やプロジェクトの方向性を示すために、頻りに直接的、継続的なコンタクトを取り、利益増加、クライアントとの基盤、ネットワークを構築。また、既存もしくは潜在的クライアントに対する将来的なビジネス機会の検討
	MR	医薬品の情報活動
	広告営業・販売戦略	広告販売の対象と市場の特定、広告販売のための開発、管理、ポリシー・事業戦略を構築。収入機会を最大化するための広告需要の評価、及びクライアントに対する提言。
IT・技術職	ITコンサルタント	顧客の経営課題解決のためにビジネスとITの両面から解決策を企画し、システムの設計開発、導入までをリードするプロフェッショナルな業務
	ITスペシャリスト	高度なIT専門性を武器にした顧客のIT課題解決や世界レベルのIT製品の研究開発を行うスペシャリスト的なプロフェッショナルな業務
	プロデューサー	ハイレベルのサービスもしくはアプリケーションの要件定義と設計(初期のUIデザイン案を含む)。サービスもしくはアプリケーションのデリバリー、継続的な改善
	エンジニア	アプリケーションの設計、製造、テスト、導入および保守、組織のコミュニケーションとインターネット戦略のサポート。情報システムおよび関連するハードウェアの導入、設定、管理、保守、ハードウェア機器の設計、製造、テスト、導入および保守、検索エンジンの設計製造および保守など

(出所) 経済同友会 新しい働き方委員会「長時間労働是正と高度プロフェッショナル制度に関するアンケート調査」(2015 年 3 月)

提言4：働く時間や場所のフレキシビリティを確保する

見直すべき労働・雇用慣行：「オフィスに毎日来て、皆と同じように働く」

女性に限らず、多様な働き方を望む声は大きい。ホワイトカラーの働く時間や場所の自由度を高め、個人の選択により、より生産性高く働き、成果を出すことができるのであれば、企業は一律的な管理から脱却すべきである。多様な働き方の一つにテレワークがあるが、オフィス以外で出来る仕事があり、裁量を持って自律的に働ける個人が対象であれば、生産性を高めるための強力なツールとなり得る。

(企業がすべきこと)

< 一律的な管理からの脱却 >

働く時間や場所などを労働協約として定め、組合と締結する一方で、多様な働き方を望む個人が増える中、働く時間や場所の自由度を高めることは、生産性向上や個人のワークライフバランスに資するという面で有効である。均質的な労働者を確保することが目的だった時代は、企業が人財を「管理」するために、始業時刻や終業時刻を決め、同じ場所に集って働くような一律的な方法が効率的だったかもしれないが、重要なことは結果を出すことであり、オフィスに毎日同じ時間に来て、長時間働くことではない。

現在は、営業パーソンの直行直帰による顧客面談時間の増加、個人で集中して行う資料作成、早朝・深夜の時差を伴う海外とのテレビ会議等、働く時間や場所の柔軟性を高めることにより、通勤や移動等の無駄な時間を排除して効率よく働ける仕事も増えてきている。また、女性の育児に限らず、男性による育児への参画や親の介護等、仕事との両立を迫られる場面が増えている。2020年には、75歳以上の人口が1,880万人に増加し、6人に1人が該当するとの推計も出ている。男性にとっても、親の介護と仕事の両立が必要な時代が、すぐ目の前まで来ている²⁵。このような多様な働き方を求める声に対しては、有給休暇や産休、育休等、「休むための制度」を充実させることも重要だが、むしろ、「(フレキシブルに)働くための制度」を充実させることが何よりも重要である。その結果、高齢者や障害のある人の就労も可能になる。

²⁵ 内閣府「平成24年 高齢社会白書(全体版)」

<柔軟な働き方の一つであるテレワーク>

時間や場所のフレキシビリティを高める働き方の一つに、テレワーク²⁶がある。これを効果的に活用していくためには、第一に、全ての仕事で毎日テレワークを行うのではなく、業務の状況に応じて柔軟に利用できる制度とすべきである。オフィスで人が集まって働けば、ふとした会話からアイデアが生まれたり、マネジメント上、メールや電話でなく対面で一言会話をすることですぐ伝わったりするという効用もある。また、形式的に導入してもかえって仕事の質が下がり「仏作って魂入れず」となる懸念を表明する声もある。

第二に、「現在ある職務」の中から、在宅に適したものを選ぶことが重要である。「在宅勤務をするために新たに仕事を作る」ことは、本末転倒である。また、対象者を、育児や介護等と仕事の両立を目指す人に制限すると、特別扱いされた状況となり、本来のテレワークの効果を十分に発揮することが難しい。上司も含めて、「裁量を持って働ける個人全員」の生産性向上とワーク・ライフ・マネジメントの実現を目的に、まずは、日数を絞って実験してみることが効果的だと考える。

なお、テレワーク導入によるオフィス縮小に伴うコスト削減は、副次的な効果であることも肝に銘じたい。

<マネジメント力の強化と業務の可視化>

テレワークを導入した際に問題となるのが、評価である。上司は「目の前に部下がいないと管理できない」、部下は「上司の目の前にいないと評価されない」という不安を抱きやすい。働く一人ひとりの業務範囲が明確に定義され、働く場所に関わらず働いた成果に対して評価が行われるよう、テレワーク導入をきっかけに業務プロセスを見直すことも重要である。

【事例】

- 日産自動車
 - ◇ 「在宅勤務による仕事の見える化」 金曜日にチームで仕事の棚卸を行い、在宅でできる仕事を切り出して、翌週のいつ在宅勤務をするかを決め、8時間内で終わらせるように計画する。
- CAC Holdings
 - ◇ 「部門長の在宅勤務の推奨」 将来の親の介護と仕事の両立も見据え、部門長にも在宅勤務を推奨している。

²⁶ テレワークとは、情報通信技術（ICT）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指す。「tele = 離れたところで」と「work = 働く」を組み合わせた造語。

- Google

- ◇ 「働く場所や時間の自由度を適切に設計する」 オフィスで働くことを基本とし、ライフスタイルに合わせていつでもどこでも働ける環境を作っている。

(政府がすべきこと)

< 過度な労働時間把握義務の見直し >

また、働く時間や場所を個人が柔軟に選択できるようにするためには、現在、企業に求められている「過度な労働時間把握義務」の考え方の見直しが必要である。労働基準法を遵守するための基準として、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置」²⁷ が提示されており、始業・終業時刻の確認及び記録とその原則的な方法（使用者が、自ら現認することにより確認し記録する、タイムカード、ICカード等の客観的な記録を基礎として確認し、記録すること）が定められている。また、自己申告の場合は、把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施することが定められている。これらは、割増賃金の未払いを防止し、働く一人ひとりの健康を確保するためのものであるが、このような厳格な労働時間管理よりも、働き過ぎ防止のための措置（休日・休暇取得の促進、健康診断受診の徹底等）をより充実させることのほうが重要なのではないか。

< 1日8時間以内の勤務者に対する深夜の割増賃金の適用除外 >

また、テレワーク導入にあたり、育児や介護と仕事を両立させたり、時差のある海外との会議等で自宅にて働いたりする場合、早朝や深夜に仕事が及ぶケースがある。現在、テレワークに対しては、通常の労働時間制度（1日8時間、週40時間）に加えて、みなし労働時間制、変形労働時間制のいずれも条件が合致すれば適用可能である。しかし、いずれの労働時間制度を導入しても、午後10時～午前5時までの間に働いた場合は、深夜割増賃金を支払う必要がある。企業によっては、働き過ぎ防止の観点から、深夜・早朝の在宅勤務を禁じており、テレワークの利点を最大限活かした働き方が出来ているとは言えない状況にある。健康確保の観点は重要ではあるが、オフィスで働く業務時間も含め、例えば1カ月単位で働き過ぎを防止する等して、1日当たりの労働時間が8時間に満たない場合は、深夜の割増賃金支払いの適用除外とすべきである。

²⁷ 厚生労働省 「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準」

提言5：フレキシブルな採用とリタイアメントを設計する

見直すべき労働・雇用慣行：「新卒一括採用偏重、一括退職（定年制）」

性別や国籍等の属性で判断しないことと同様に、年齢で人財の登用や処遇を決めることは、本来、成果で評価するポリシーには矛盾している。また一部の企業では年功賃金が残っているが、働いた成果について「時価」で報酬として支払い、実力に応じて登用・活用していくことが望ましい。また、そのためには、新卒を中心とした一括採用による人員の補充に加え、今以上にダイナミックな中途採用を展開していかなければならない。

（企業がすべきこと）

< 年齢基準を設けない >

日本企業の雇用慣行の一つに、年功賃金がある。雇用保障をする代わりに、年齢や勤続年数により傾斜をつける賃金カーブを設計し、賃金総額と企業への貢献度のバランスを取るため、定年制度を設けた。人財の登用や活用において、特定の性別や国籍で判断しないことと同様に、定年と同時に一律的に働き方と報酬が変わる仕組みは、本来、ダイバーシティには馴染まないはずである。

< 一律的な定年退職制度を見直す >

厚生年金の支給開始年齢の段階的引き上げに伴い、高年齢者雇用安定法が改正され、企業は、当該定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、当該定年の定め廃止、のいずれかを措置を講じる義務が課せられたが、多くの企業は を選択している。仮に、 を選択するには、年功型の賃金カーブを貢献度や成果に応じて見直す必要がある。または、成果と報酬をリンクさせる体系に変えれば、年齢に関わらず、能力と意欲のある個人が適所適財で活用されることになり、高年齢者の働き方の多様化にもつながる。

< 高年齢者にも多様な働き方を >

また、今後の若年の労働力人口の不足や若年層の失業率の低下を鑑みても、世界的に見て働く意欲は高い日本の高年齢者が、特定の技能やこれまで培った能力を活かして働き続けることは、社会保障制度の持続可能性の観点や、個人の貢献感や充足感の観点から有効なことである。ただし、高年齢者の働き方に対するニーズは多

様化しており、「完全にリタイアする」「フルタイムだが管理職としてではなくプロフェッショナルとして後進の指導に当たる」「週5日から週3日勤務に減らし、報酬をダウンする」「将来は地元に戻りこれまでの経験を活かすために、40～50代のうちに、期間限定で地元企業にインターン（出向）で働く」「兼業を認める」等、多様な働き方が考えられる。企業は、「時間・権限・報酬」の組み合わせにより働き方を多様化することにより、一律的な「定年退職制度」ではなく、本人が健康問題や生活面などを考慮しながら「働き方を選択できる」ことが、今後はますます重要になるだろう。

< 新卒一括採用偏重を見直す >

ただし、企業は成長し続けられない限り、辞める人がいなければ、新しく採用することは難しいため、定年退職制度を見直すには、新卒を中心とした一括採用への偏重も見直す必要がある。良質な労働力を一括で大量に採用するのはこれまでは効果的な手法だったが、必要に応じて必要な人財をもっとダイナミックに外部から採用すれば、手間とコストはかかっても、結果的に、多様な考え方を持った経験豊かな人財を採用することができる。今後、企業が変わり続けていくためには有効だと考える。

(個人がすべきこと)

< エンプロイアビリティを高める努力を >

定年退職がなくなったとしても、個人が同じ会社で一生働き続けられることを保障するものではない。企業は、「年齢」で昇進・昇格を決めることを見直す代わりに、「成果」で評価し処遇するようになる一方で、働く個人にとっては、どこに行っても通用するような能力(エンプロイアビリティ)を高める意識と行動が求められるため、むしろ今よりも厳しい世界になると考えられる。一人ひとりが若いうちからエンプロアビリティを意識することで、労働市場の流動性も起こり活性化されるはずである。

おわりに

日本企業のグローバルでの競争力を高めるためには、完全雇用に近い今こそ、日本の労働・雇用慣行を見直すべきである。重要なことは、「主体性を持つ個人が集まる多様性と活力のある組織」と「多様性を活かした徹底したフレキシビリティ」を実現することである。従来、企業の人財マネジメントにおいては、終身雇用や年功制賃金、新卒一括採用、定年退職等により、人財の獲得、活用、登用における効率性と均質性を担保してきた。今後は、このような一律的な管理から、多様な人財を活かし、個人のニーズに柔軟に対応できる働き方を提示することで、個人や組織の活力を引き出し、エンゲージメントを高めて、最終的には企業の競争力向上に繋げていくことが必要である。

また、個人は、前述した“スマート・ワーカー”となるべく、これまで以上に自身の人生に向き合い、ライフステージに応じた生活と仕事の統合に積極的に関わることが求められる。そして、世界で通用する実力をつけることで、結果的にエンプロイアビリティを高めることができる。企業がいくら個人が主体性を発揮できる環境を準備し、ツールを提供しても、「主体的に働きたいと考える個人」がいない限り、機能しない。

今後、日本が、「失われた30年」と呼ばれないためには、残された時間は短い。企業と個人がお互いに自律し、緊張感を持ち、対等である「パートナーシップ型の関係」になることで、日本企業や日本人の活力が今以上に発揮されるということを、我々企業経営者は、改めて肝に銘じたい。そして、グローバルな競争環境での日本企業と日本人リーダーの存在感が増すよう、まずは、自社の働き方を見直すことをここに宣言したい。

(再掲) 企業経営者の行動宣言

~ 企業のグローバル競争力を高めるための働き方改革 ~

我々企業経営者は、ホワイトカラーの生産性向上と付加価値創出を図り、日本企業のグローバル競争力の強化をめざすため、自社の雇用・労働慣行を抜本的に見直していく。具体的には、以下のとおり、働く一人ひとりの活力と主体性が引き出される新しい働き方“スマート・ワーク”の実現に向けて、各社で最適な方法を通じて全力を尽くす。

1. 個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る

企業が個人を「管理する」意識から、顧客に一番近い個人が「主体性に働ける環境を整備する」意識へと転換する。

2. 多様な人財をリーダーとして育て、登用・活用する

「男性・新卒・正社員・日本人中心の登用」から、性別、国籍、年齢等の属性ではなく「人物本位で登用・活用」へと転換する。

3. 働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる

企業トップが、「長時間働くことで成果が上がる」という考え方を容認せず、「限られた時間で成果を出す」働き方を推奨する。まずは、自社における上限労働時間を決めるなど長時間労働是正に取り組むことを社内で宣言する。また、成果に着目した評価制度や報酬制度に見直す。

4. 働く時間や場所のフレキシビリティを高める

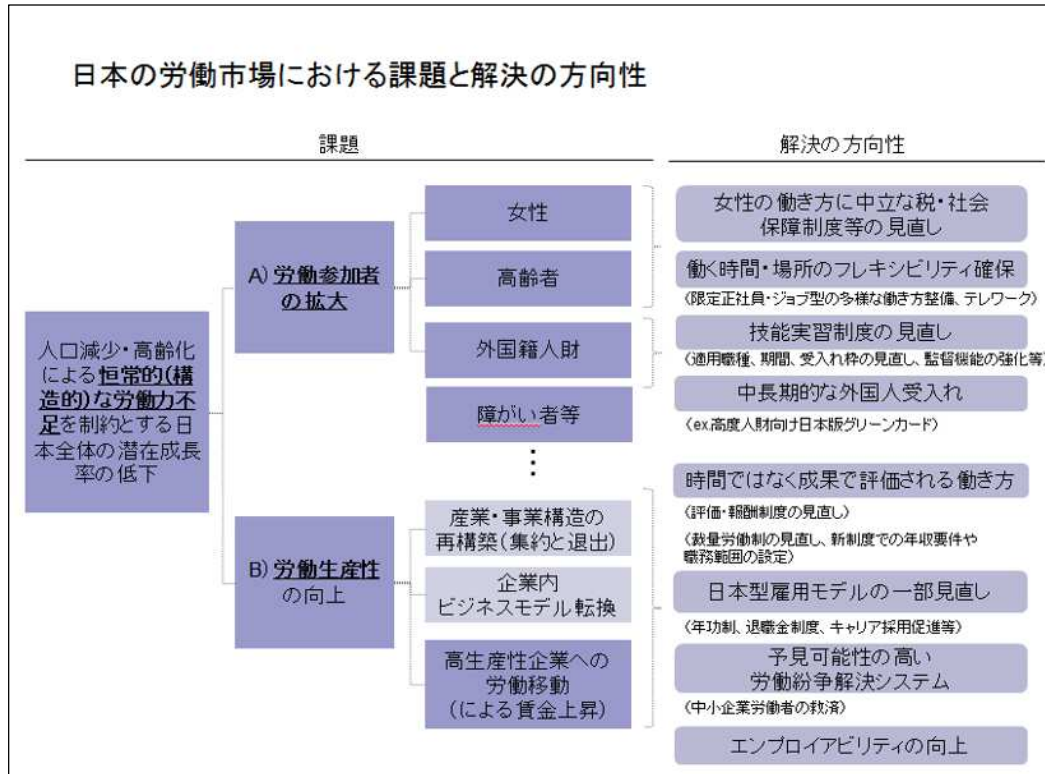
移動時間等を短縮し生産性高く働くために、「オフィスに毎日来て、皆と同じように働く」以外のテレワーク等の多様な働き方の選択肢を設ける。

5. フレキシブルな採用とリタイアメントを設計する

「新卒一括採用偏重・一括退職（定年制）」を見直し、働いた成果については「時価」で報いるのと同時に、ダイナミックな中途採用を展開することで、年齢に依らない人財の獲得・活用を行い、流動性を促進させる。

参考資料 新しい働き方委員会 委員会討議資料

2011年～2013年にかけて人財育成・活用委員会、雇用・労働市場委員会にて検討してきたテーマをもとに、2014年の新しい働き方委員会をスタートし、今回の提言はB)(ホワイトカラーの)労働生産性の向上にフォーカスすることを決定した。



今後目指す「新しい働き方」とは

	これまで	これから	
経営環境・人口構造	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化を予測し、計画を立て、組織を統制し、執行する 若手が多く中高年が少ないピラミッド型 	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化が激しく不確実性が高い中で、付加価値の高い製品やサービスを短期間で生み出す 若手が少なく中高年が多い逆ピラミッド型 	
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 決められた計画を遂行する 現場を「規律」や「時間」で管理する(ニマネジャー) 	<ul style="list-style-type: none"> 方向性やビジョンを指し示す ダイバーシファイされた現場の活力を引き出す(≡プロフェッショナルなリーダー) 	
現場での働き方	(個人) 価値観	<ul style="list-style-type: none"> 家庭や私生活より仕事やパブリックが中心(滅私奉公) 	<ul style="list-style-type: none"> 家庭や私生活と仕事はどちらも大切(ライフの中にワークがある)
	(個人) 働き方 ※1	<ul style="list-style-type: none"> メンバーシップ型(縦の関係) 終身雇用で安定 残業前提で長時間労働や転勤、単身赴任を厭わない 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーシップ型(横の関係) 短時間でより高い成果を出す 働く時間や場所に拘らず、自律的に働く(とことん働き、沢山休むメリハリ)
	(企業) 評価	<ul style="list-style-type: none"> 努力や頑張り、阿吽の呼吸、社内政治、社内情報に精通していることが評価に繋がる 	<ul style="list-style-type: none"> 時間価値や生産性(時間当たりの成果) 成果とリーダーシップ発揮の両面を評価
	(企業) 育成	<ul style="list-style-type: none"> 新卒、男性、正社員中心 複数の部署や職種をローテーションして社内で通用するゼネラリストを育成 落ちこぼれは少なく、昇進差は小さく、組織は均質的で一定の質を担保 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒・中途、女性・外国籍人材等の多様な人材 専門性と汎用能力を持ち、社内外で通用するプロフェッショナルを育成(エンployアビリティ) 一部のリーダーと、圧倒的な力量を持つ世界有数のフォロワー

※1 ホワイトカラーの働き方を想定

<参考> ヒアリング履歴

(氏名・五十音順・役職は講演当時)

2014年9月12日

「今後の日本の雇用・労働政策と企業が取り組むべき課題」

リクルートワークス研究所 大久保 幸夫氏

厚生労働省 政策統括官付 労働政策担当参事官 田畑 一雄氏

2014年10月15日

「新しい働き方と今後の雇用・労働政策のあり方」

神戸大学大学院 法学研究科 教授 大内 伸哉氏

国際基督教大学 教養学部 客員教授 八代 尚宏氏

2014年11月6日

「生産性を高める新しい働き方についての取り組み」

伊藤忠商事 常務執行役員 人事・総務部長 小林 文彦氏

グリーンハウス 取締役社長 田沼 千秋氏

LIXILグループ 執行役副社長 八木 洋介氏

2014年12月5日

「生産性向上や創造力の発揮に寄与する、一人ひとりの主体性を活かした働き方改革に関する取り組み」

グーグル 執行役員 CMO 岩村 水樹氏

良品計画 取締役会長 松井 忠三氏

2015年1月9日

「生産性向上や創造力の発揮に寄与する、一人ひとりの主体性を活かした働き方改革に関する取り組み」

カルビー 取締役会長兼 CEO 松本 晃氏

2015年2月12日

「多様で柔軟な働き方を可能にする評価・処遇のあり方とは」

ペイ・ガバナンス・日本 マネージングパートナー / 取締役 阿部 直彦氏

日産自動車 取締役副会長 志賀 俊之氏

アクセンチュア 取締役社長 程 近智氏

2014年度 新しい働き方委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

橘・フクシマ・咲江 (G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

副委員長

川口 均 (日産自動車 専務執行役員)

小林 洋子 (NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)

田沼 千秋 (グリーンハウス 取締役社長)

野木森 雅郁 (アステラス製薬 取締役会長)

平井 康文 (楽天 取締役副社長執行役員)

堀田 利子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)

丸山 芳範 (ANAホールディングス 専務取締役執行役員)

八木 洋介 (LIXILグループ 執行役副社長)

委員

相原 志保 (SBIライフリビング 取締役社長)

青木 寧 (花王 常務執行役員)

有馬 利男 (グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク
代表理事)

池上 芳輝 (イケガミ 常務取締役)

石井 健太郎 (石井食品 取締役会長)

石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

伊藤 かつら (日本マイクロソフト 執行役)

岩田 喜美枝 (資生堂 顧問)

宇治 則孝	(日本電信電話 顧問)
牛尾 志朗	(ウシオライティング 取締役会長)
内永 ゆか子	(J-Win 理事長)
浦上 彰	(リョービ 取締役社長)
江田 麻季子	(インテル 取締役社長)
江幡 真史	(セディナ 特別顧問)
大賀 昭雄	(東通産業 取締役社長)
大海 太郎	(タワーズワトソン 取締役社長)
大河 一司	(三菱商事 常務執行役員)
大庭 史裕	(ICMG 取締役)
岡田 和樹	(フレッシュフィールドズブルックハウスデリンガー 法律事務所 代表弁護士)
岡本 潮	(東急不動産ホールディングス 取締役副社長執行役員)
奥谷 禮子	(ザ・アール 取締役社長)
奥村 真介	(ヒューマンテクノロジーズジャパン 代表取締役CEO)
尾崎 弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
織田 浩義	(日本マイクロソフト 執行役 常務)
織畠 潤一	(シーメンス・ジャパン 取締役社長兼CEO)
加藤 義孝	(新日本有限責任監査法人 相談役)
加福 真介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
鴨居 達哉	(マーサージャパン 取締役社長)
川上 真一	(旭硝子 執行役員)

河原茂晴	(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブ アドバイザー 公認会計士)
岸田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北野泰男	(キュービーネット 取締役社長)
清原正治	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 社長)
剣持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
高坂節三	(日本漢字能力検定協会 代表理事)
高祖敏明	(上智学院 理事長)
河野栄子	(三井住友海上火災保険 社外取締役)
小林英三	(日本証券金融 取締役社長)
小林 節	(パレスホテル 取締役会長)
櫻田謙悟	(損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループ CEO 取締役社長)
櫻田 浩	(FutureOne 取締役社長)
佐々木 順子	(WEIC 取締役)
佐々木 迅	(QVCジャパン 取締役社長)
椎名 茂	(プライスウォーターハウスクーパース 取締役社長)
柴田 励司	(Indigo Blue 取締役社長)
渋澤 健	(シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
島田俊夫	(CAC Holdings 取締役会長)
下野雅承	(日本アイ・ビー・エム 取締役副社長執行役員)
杉本 伸	(乃村工藝社 執行役員)
杉本迪雄	(NTTコムウェア 相談役)

鈴木茂晴	(大和証券グループ本社 取締役会長)
鈴木孝男	(日本立地センター 理事長)
鈴木雅子	(ベネフィット・ワン 取締役副社長)
鈴木正俊	(ミライト 取締役社長)
住谷栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
銭高丈善	(銭高組 常務役員)
反町勝夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
反町雄彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
高野由美子	(オリエンタルランド 取締役専務執行役員)
高橋行憲	(ウイズネット 代表取締役)
多木正	(ウシオ電機 取締役 専務執行役員)
武田雅子	(クレディセゾン 取締役)
伊達美和子	(森トラスト 専務取締役)
田中一行	(日立化成 執行役社長)
田中豊	(アートグリーン 取締役社長)
田中能之	(デュポン 取締役社長)
淡輪敬三	(タワーズワトソン シニア・アドバイザー)
中井加明三	(野村不動産ホールディングス 取締役社長)
中川いち朗	(シスコシステムズ 専務執行役員)
中島周	(キューピー 専務取締役)
長嶋由紀子	(リクルートスタッフィング 取締役社長)
中島好美	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 上席副社長)

中 田 るみ子 (ファイザー 取締役執行役員)

中 野 敏 光 (W D Bホールディングス 取締役社長)

並 木 昭 憲 (MS&Consulting 取締役社長)

成 川 哲 夫 (新日鉄興和不動産 取締役相談役)

野 田 馨 (サンワコムシスエンジニアリング 顧問)

長谷川 隆 (日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)

羽 入 佐和子 (理化学研究所 理事)

林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)

林 恭 子 (グロービス 執行役員)

林 達 夫 (アークデザイン 取締役社長)

林 良 造 (明治大学 国際総合研究所 所長)

原 俊 樹 (りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)

板 東 徹 行 (ケーユーホールディングス 取締役副社長)

坂 東 眞理子 (昭和女子大学 理事長兼学長)

火 浦 俊 彦 (A^o イ^o ア^o ド^o ・カ^o ハ^o ニ^o ・ジ^o ャ^o パ^o ソ^o ・イ^o コ^o ホ^o レ^o イ^o ヲ^o ヲ^o
会長兼パートナー)

東 光 伸 (ラッセル・レイルズ・アソシエイツ・ジ^o ャ^o パ^o ソ^o ・イ^o ク
エグゼクティブ・ディレクター)

久 野 正 人 (エム・シー・ジー 代表取締役)

平 田 泰 稔 (日本カーバイド工業 取締役社長)

ハリー・A・ヒル (オークローンマーケティング 取締役社長)

廣 澤 孝 夫 (企業活力研究所 理事長)

藤 原 美喜子 (アルファ・アソシエイツ 取締役社長)

船越真樹 (インフォメーション・ディベロプメント 取締役社長)

堀内勉 (森ビル 取締役専務執行役員)

堀江章子 (アクセンチュア 執行役員)

本城正哉 (住友生命保険 取締役専務執行役員)

増田健一 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)

増山美佳 (エゴンゼンダー パートナー)

水田正道 (テンプホールディングス 取締役社長)

宮首賢治 (インテージホールディングス 取締役社長)

宮本英範 (アダストリアホールディングス 取締役)

森川智 (ヤマト科学 取締役社長)

森田均 (マニユライフ生命保険 代表執行役)

安田結子 (ラッセル・レイルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク
マネージング・ディレクター/日本代表)

安永雄彦 (島本パートナーズ 取締役社長)

山内雅喜 (ヤマトホールディングス 取締役社長 社長執行役員)

山極清子 (w i w i w 社長執行役員)

山下良則 (リコー 取締役専務執行役員)

山田英司 (NTTデータ 取締役副社長執行役員)

山梨広一 (イオン 執行役)

山本幸央 (三井生命保険 顧問)

吉野孝行 (ネットワンシステムズ 取締役社長執行役員)

四方ゆかり (グラクソ・スミスクライン 取締役)

渡辺尚 (パソナ 取締役副社長)

渡 邊 達 雄 (シグマクシス パートナー)

鱒 淵 祥 子 (銀座テラーグループ 専務取締役)

以上126名

事務局 (2014年度 担当者)

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 政策調査第2部 部長)

笠 原 夏 子 (経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)

中 島 美砂子 (経済同友会 企画部 担当部長)