

## 第3部

# 「国のかたち」実現に向けた 企業の変革

## I : 企業が直面している今日的課題

「第1部」で指摘した日本が直面する環境変化、すなわち少子・高齢化、グローバル化、地球規模課題の顕在化などは、企業活動にも大きな影響を及ぼしている。こうした中で、企業は今、以下のような課題の解決を迫られている。

### 1. 低下した国際競争力

#### (1) 停滞する価値創造と生産性

世界経済の成長エンジンが欧米諸国からアジアを中心とする新興諸国に移るという地殻変動が進み、日本の国際競争力低下が顕著になっている。全産業を通して、顧客が求める高付加価値製品やサービスの開発が滞り、生産性の向上も停滞している。特に、製造業では高付加価値製品への転換、サービス産業では新たなビジネスモデルへの転換による生産性向上の停滞などが問題として挙げられる。要するに、日本企業全体として、商品やサービス、事業の新陳代謝が進まず、サービス輸出力が十分とは言えない。さらに円高傾向が続く中で、内外で厳しいコスト削減圧力にさらされており、為替変動に強い経営体質への転換という課題に直面している。

#### (2) 高まる「リスクをとらないリスク」

激しく変化するグローバル市場で勝ち抜くには、過去の成功体験にとらわれることなく、大胆な戦略に基づいて、迅速に経営判断を下すことが不可欠である。しかし、多くの企業では意思決定に時間がかかり、新しいことへのチャレンジや、リスクテイクに慎重になっている。これまでは、大きなリスクをとらなくても成長が可能だったが、現在ではリスクをとらないことが最大のリスクである。

#### (3) 海外移転、人材流出で続く空洞化

新興国の台頭、円高の進行、諸外国に比べて高い法人実効税率、EPA/FTA交渉の停滞などは、日本企業に海外移転を迫り、無用の国内空洞化を生む原因となっている。加えて、硬直した雇用制度によって活用しきれない、高い能力・技能を持つ日本の高齢者や高度人材に対する先進諸国、新興諸国企業によるスカウトが進み、技術やノウハウの国外流出が増大している。

## 2. グローバル化が求められるコーポレート・ガバナンス／CSR

全体的に見ると、日本企業のコーポレート・ガバナンスは外国人投資家から必ずしも高い評価を得てはならず、世界へ十分通用する仕組みとはなっていない。経営の透明性・客観性・公正性・迅速性・開示性などが十分に担保された体制の構築が急務である。

同様に、企業の社会的責任(CSR)においても、グローバル化への対応で出遅れている。企業を取り巻くステークホルダーの多国籍化、多様化が進む中で、企業は各国・地域の文化や歴史を十分に理解した上で、社会との共存・共生を図る取り組みが求められている。

## 3. 進まぬ人材多様化、不足するグローバル人材

意思決定をはじめとする日本企業の経営システムは、日本人男性の同質性を前提としたモノカルチャーを基盤としており、内外の企業や教育界との人事交流、女性・外国人・高齢者などの多様性を採り入れたダイバーシティ(人材の多様化)経営実現には、なお途が遠い。

グローバル化や人口減少の進展によって、人材は「量」の確保から「質」の確保が重要となる。将来の経営幹部候補として期待されるグローバルに活躍できる人材、イノベーションを起こす人材の育成が喫緊の課題である。

## 4. 事業化に出遅れる世界一の地球環境技術

日本企業は、環境技術の優位性を事業拡大・成長に十分結び付けることができずにいる。低炭素社会づくりの牽引役であるべき企業の取り組みは、景気低迷の影響もあって停滞している。地球温暖化という地球規模課題での貢献に向けて、日本の先進的な環境技術を活かした世界市場を舞台とするチャレンジングな事業化は、なお今後の課題として残されている。

## 5. 自由な活動の足かせ——遅れた政策体系

法人関連税制や独禁法制、労働分野などの各種規制は、グローバル競争における企業経営の足かせとなっている。法人実効税率の国際水準並みへの引き下げをはじめ、グローバル戦略の推進や国際競争力の強化に向けた M&A を阻害しない競争政策の推進、人材のダイバーシティを加速するための法制度の見直しが課題である。

## II:「国のかたち」実現に向けた企業の役割と責任

「国のかたち」の基本理念として掲げた「若者がやる気と希望の持てる国」「国際社会に貢献し、信頼される国」を実現するために、我々は、企業及び企業経営者としての役割・責任を全うする。

### 1. 企業変革を通じて、成長と雇用を牽引する

経済同友会は 1946 年 4 月、中堅経済人有志によって設立された。その「設立趣意書」には、戦後の日本再建に向けた熱い志が記されている。

.....旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頹廃、混乱の暴風を乗切って全く新たなる転地を開拓しなければならないのである。これは並々ならぬ独創と理性と意力と愛国の熱情とを要する大事業である。

われわれは経済人として新生日本の構築に全力を捧げたい。...(中略)...  
今こそ同志相引いて互に鞭ち脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を傾注すべき.....

戦後 60 年以上が経過した今日、政治、経済、社会の各方面で制度疲労が起き、新たな選択をすべき時に来ている。我々は、今一度、経済同友会の「設立趣意書」の高い志と熱い思いに立ち返り、戦後の焼け野原からの日本の復興と、自らの企業の再生を重ね合わせて命をかけた先輩諸氏の大志と努力を思い起こし、新しい国づくりに向けて、自らの役割と責任を果たしていく。

それは、経済の再生に向けて、企業自身が果敢に変革に挑戦し、それを成し遂げ、経済成長と雇用の牽引役となることに他ならない。

## 2. 「新・日本流経営」を実践し、深める

企業が、様変わりする外部環境にも揺らぐことのない、自律的かつ持続可能な経済成長の牽引役となるには、自主・自立・自己責任の下、新時代にふさわしい経営体質を構築しなければならない。それは、経済同友会が『第16回企業白書「新・日本流経営の創造」』（2009年7月）で提唱した「新・日本流経営」の実践に他ならない。日本の強みをさらに磨き上げるとともに、グローバル化にふさわしい経営体質を構築し、国際社会の繁栄への貢献で世界から期待と信頼を獲得する企業づくりをめざす。

### （1）日本の強みを活かしきる

日本企業には、日本独自の歴史にも培われた「強み」がある。今後も維持・強化すべき「強み」が何であるかを十分に認識し、さらに磨くことによって、グローバル大競争時代においても日本企業らしい存在感を世界に示す。

第一の強みは、企業理念に基づいた経営である。成功している日本企業は、企業理念を中心とした特有の遺伝子を受け継ぎ、それが各社のコア・コンピタンスを支えている。事業のグローバル化の進展とともに、企業固有の価値観を日本のみならず事業を展開するすべての国・地域での経営に浸透させていかなければならない。

第二は、短期的利益だけにとらわれることなく、長期的視点に立脚した経営である。企業成長の推進力であるイノベーションの強化には、それを支える長期的な研究開発投資、人材育成投資のたゆむことのない継続が必須条件である。

第三は、顧客起点と現場力に立脚した経営である。厳しい目を持った日本のお客様のニーズから始まる技術や商品開発や、こうしたニーズを受け止める現場の人材の当事者意識の高さは、日本企業にとって最大の財産である。経営陣があらためてその重要性を理解し、全社員の能力開発や人間的成長の機会を増やし、社員間の切磋琢磨を促すことによって、現場の力を維持・強化し、たばねていく必要がある。

### （2）弱みをしっかり立て直す

#### （a）新興国市場でのプレゼンス強化

たえまないイノベーションと、それをテコにした新興市場を中心とする海外の成長市場でのプレゼンスの強化を図る。イノベーションは、従来のように先進国だけで生み出されるものではなく、新興国や発展途上国からも生み出される「リバース・イノベーション」の時代でもある。過去の成功体験にとらわれない新たな製品やビジネスモデル、マーケティング戦略を展開する。

## **(b)グローバル人材の育成に全力**

企業のグローバル化の新たな原動力となるのが、人材の多様性(ダイバーシティ)であり、その成否は、世界各国の有能な人材をいかに獲得・育成するかが鍵となる。人材マネジメントのグローバル化を急ぎ、中核を担うグローバル・リーダー育成に全力を挙げる。

## **(c)成長戦略にM&Aの積極活用**

日本国内での過当競争が続く中、価格競争のみの消耗戦から脱却するためには、商品やサービスの高付加価値化を図るとともに、海外市場へ積極的に事業展開を図る必要がある。それには、進出地域や技術力の面で自社に不足している部分を補完し、資源の集中と選択を図るためにも、内外企業との M&A による統廃合を積極的に活用する。M&A 後の経営統合を成功裏に推進するには、グローバル・リーダーの早期育成が重要である。

## **(3)国際社会に貢献し、期待と信頼を獲得する**

### **(a)攻めの社会的責任経営の実行**

「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」という表現がある。事業のグローバル化の進展とともに、企業の多様なステークホルダー(株主、社員、顧客、地域社会など)も多国籍化・多様化が進んでいる中で、この言葉に象徴される日本企業の「社会に対する責任」の考え方を、各国の歴史や文化を尊重しながらグローバルに展開する。

まず大切なのは、透明性・客観性・公正性・迅速性・開示性が十分に担保される日本的コーポレート・ガバナンスを構築し、多様なステークホルダーに評価されることである。そのために、複数の社外取締役の導入、社外取締役及び社外監査役の独立要件の追加、執行役員制度導入(監督と執行の分離)などの選択肢の中から、自社に適切なガバナンス体制を経営者自らが虚心坦懐に判断する。その上で、消費者や生活者の信頼を獲得するために、行動規範や倫理教育の徹底、内部監査やガバナンス強化など、経営者や社員の責任ある行動を求める一方、ビジネスを通じて、国内外の様々な社会的課題の解決を図る「攻め」の社会的責任経営を実践する。

### **(b)成果の社会還元と雇用増大の実現**

雇用の増大は、企業にとって最大の社会的責任である。その意味で、企業の持続的成長に欠かせない新事業創造や新陳代謝に全力を尽くすことによって、企業への期待と信頼を獲得する道につなげていく。

### 3. イノベーションによる価値創造企業へと進化を遂げる

#### (1) 高付加価値経営 — 「How to型経営」から、「What型経営」へ

デフレ傾向下の価格競争が激化する中で、低価格競争から脱皮するためには、企業が強みを発揮できる事業領域に経営資源を集中するとともに、大胆な企業再編で経営体力を強靱なものにすることが欠かせない。併せて、企業経営を「高付加価値型経営」、すなわち改良・改善を強みとする「How to 型経営」から、お客様が求める新しい価値を掘り起こし、創造する「What 型経営」に転換する。その成否を握るのは、技術だけでなく事業で優る企業づくり(“ものづくり”から“ことづくり”へ)、海外の人材・資金・ノウハウを積極的に活用した世界の活力の取り込み(アジアを中心とした新興国における日本企業の優れた技術力を活かした低価格帯及び高付加価値商品・サービスの潜在需要の喚起など)、研究開発におけるオープンイノベーションの推進(自前主義やリニア型イノベーションからの転換)、顧客起点による価値創造と顧客のセグメント化、ライフサイクルソリューションの提供、プロダクトブランドの構築などである。

#### (2) 高効率経営 — 資本・資産の運用効率を重視する「B/S経営」へ

次に、“儲かっていればよし”とする経営から“効率よく儲ける”経営への変革である。そのためには、利益の増減を指標とする経営から、資本・資産の運用効率やキャッシュフローの増減変化を重視する「B/S 経営」への転換を図り、商品・サービス・事業の新陳代謝を進める必要がある。資本効率向上のためには、資本調達コストの削減や低コスト拠点の活用、業務効率化などの利益率向上に向けた取り組みを行う。特に、業務の効率化においては、ICT の利活用により業務プロセスを見直すと同時に、不要な業務は廃止する。また、バランスシートの圧縮に取り組む。自社が強みを保てる事業や収益性の高い事業に経営資源を集中し、それ以外の事業の整理、売却を行い、事業の「選択と集中」を図り、資産の売却・スリム化を進める。

高効率経営を実践するには、経営者の意識改革が重要である。取締役会の強化、経営者の評価・報酬制度見直しなどのコーポレート・ガバナンス整備や、資本効率向上に向けた数値による管理(投資に対する明確な効果測定基準の設定、顧客別、チャネル別、プロダクトライン別の採算把握など)を徹底する。

#### (3) 経営トップ主導の「人づくり」

日本企業の強みは、長期的視点に立った「人づくり」である。グローバル競争時代に適合した人材マネジメントへと転換するため、以下の項目に重点的に取り組む。

### **(a)グローバル・リーダーの育成・獲得**

次世代を担うグローバル・リーダーを育成するために、経営トップの責任の下、各社の理念に基づいた独自の仕組みを確立する。また、グローバル・リーダーは、社内外を問わず、世界中からそのポジションに最もふさわしい候補者を探し、登用する。特に、経営層への女性や外国人の登用を進める。グローバル・リーダー育成の一環として、海外人材が日本企業のマネジメントを肌で経験することが重要であり、その研鑽の場となる本社の一層のグローバル化を図る。

### **(b)ダイバーシティの促進と定着**

激しい変化の時代に対応できる人材を世界中から登用し、確固たる企業理念を軸に異文化コミュニケーションを図り、多様な価値観やアイデアを融合しながら新たな価値創造をめざす。ダイバーシティの推進によって透明性・効率性を高め、内向き・安定志向を脱し、高い目標に挑戦するイノベーション志向を高める。女性や外国人の活用を促進するとともに、業務の「見える化」を進めることで、モノカルチャーに基づく「働き方」を、世界に通用するライフワークバランスのとれた「働き方」へと転換する。

### **(c)イノベーション人材の育成・獲得**

高い技術力を背景に、新たなビジネスモデル、事業、商品、サービスを創造するイノベーション人材の育成・獲得の仕組みを構築する。就労前の海外経験や社会貢献活動経験を重視した採用やダイバーシティ化を促進する一方、社員の海外勤務や、企業と大学、NPO など外部と人材交流する仕組みを整備する。企業は外に対しても、将来のイノベーション人材育成への布石の一つとして、インターンシップの受け入れや、高等教育だけでなく初等・中等教育にも教師・講師の派遣などを積極的に進める。



### Ⅲ：企業変革の鍵・10の決断と実行

こうした企業の役割と責任を果たすため、我々企業経営者は以下の10の行動計画（決断と実行）に取り組む。もちろん、各企業の取り組みは多種多様であり、すべての企業が全項目を画一的に実行することを求めるものではない。むしろ、この「行動計画」に照らし、自社の「弱み」を認識した上で、必要なことを決断し、実行することが重要である。「困難を覚悟した勇気ある『決断』か、さもなければ先延ばしの果てにある『衰退』か」という言葉は、国だけでなく、我々自身にも突き付けられている。

#### 《1. 新・日本流経営を実践する》

【行動1】「強み」を活かす経営の実践

#### 《2. 不断のイノベーションで価値創造に挑む》

【行動2】高付加価値化と新陳代謝の加速

【行動3】サービス産業・金融産業の飛躍

#### 《3. 公正で透明性の高い経営に変革する》

【行動4】日本的コーポレート・ガバナンスのイノベーション

#### 《4. 人材育成・獲得方法を革新する》

【行動5】人材採用の多様化、さらなる開放

【行動6】人材育成の戦略的強化

【行動7】若者の「社会性」「国際性」涵養への貢献

#### 《5. 少子・高齢社会の活力を支える》

【行動8】「70歳まで働ける社会」への貢献

【行動9】女性の積極活用に「男社会」の意識改革

【行動10】外国人社員活用の環境整備

## 1. 新・日本流経営の実践

### 【行動1】「強み」を活かす経営の実践

#### 主な行動計画

- 日本企業として培ってきた自社の「強み」を再認識し、さらに磨き上げる。
- 企業経営者は、先頭に立って企業理念の浸透を図り、経営の意思決定の拠り所とする。
- 長期的視点に立った経営を実践し、長期的な研究開発投資、人材育成投資を行い続ける。
- 現場力の重要性を再認識し、その維持・強化を図る経営を実践する。

「新・日本流経営」を実践する一環として、日本企業として培ってきた自社の「強み」を再認識し、さらに磨き上げていく。

まず、自社の企業理念について、経営者が先頭に立ち、たえず社員が再認識する場を設けるなど、経営陣から現場の社員に至るまで理念の浸透を図り、経営の意思決定や社員の行動の拠り所とする。また、グローバルにビジネスを展開していく上で、各国の拠点で伝道師たるリーダーを育成し、それぞれの地域で普及・浸透させていく。

また、短期的利益にとらわれることなく、長期的視点に立った経営を実践する。その中で、長期的な研究開発や人材育成投資に力を入れ、企業成長の推進力であるイノベーションの強化を図る。

さらに、日本企業にとって最大の財産である「現場力」の重要性、すなわち現場の人材の当事者意識の高さを再認識し、全社員の能力開発や社員間の切磋琢磨を促すなど、現場力の維持・強化を図る経営を実践する。

## 2. 不断のイノベーションで価値創造に挑む

### 【行動2】 高付加価値化と新陳代謝の加速

#### 主な行動計画

- すべての産業において、「ことづくり(サービス)」への進化・深化をめざす。(特に製造業は、「ものづくり」から「もの・ことづくり(もの+サービス)」への転換を図る)
- 新興市場の開拓や事業化まで見据えた R&D に経営資源を投入する。
- 自社の生産性を精緻に分析し、継続的にその向上を図る。
- 事業の効率性向上、経営体力強化を目的とする「攻めの M&A」に取り組む。
- 価値創造に向けた「ことづくり」ができるイノベーション人材を確保・育成する。
- 特に大企業は、社内人材を活用したスピノフ(企業発ベンチャー)や社会起業家の育成・支援を推進する。

すべての産業において、研究開発や ICT 活用を推進するとともに、周辺サービスを含めた市場創出を図る「ことづくり」に経営資源を投入し、高付加価値商品・サービスを生み出す。また、国際競争力向上の観点から、すべての産業において生産性向上に努力する。その際、効率化だけでなく、付加価値の増大によって生産性を向上させる。

強固な経営基盤を確立するため、衰退分野や過当競争分野から撤退し、資本・資産運用効率の高い事業へシフトする。それによって、商品・サービスの新陳代謝を進め、新たな成長分野へ参入する。また、海外の成長市場に進出するため、事業の効率性向上、経営体力強化を目的とする「攻めの M&A」に取り組む。新規事業の創出においては、特に大企業は社内人材を活用したスピノフ(企業発ベンチャー)や社会起業家の育成・支援を通じた社会的課題の事業化を推進する。

製造業では、これまで日本の強みであった「ものづくり」をベースとし、日本でしか製造できないものづくり(擦り合せ技術、デザイン、高い安全・安心水準)を強化し、先端ものづくり領域における優位を確保すると同時に、「ことづくり(サービス)」を加えた価値創造型の競争力強化が必要である。

## 【行動3】 サービス・金融産業の飛躍

### 主な行動計画

- ICT 利活用の徹底と積極的な M&A により、徹底した生産性向上と事業・組織の新陳代謝促進を図る。
- フロンティア精神を発揮し、少子・高齢社会に対応する課題解決型のサービスを開発・提供し、新市場創出に取り組む。また、サービス産業の輸出産業への転換、グローバルな市場開拓を積極的に行う。
- 金融機関は、長期的な視野に立って次世代のリーディング産業の育成をめざし、「目利き」の力を発揮する。一方、バブルを繰り返さないためにも、リスク管理技術の進歩を踏まえた、全体としてのリスクテイク・信用仲介の合理的な制御を行う。これによって、企業の成長、ひいては産業全体の競争力向上に貢献し、グローバル金融機関への転換をめざす。
- 産学官連携によってサービス産業に関する研究・分析を推進し、「サービス産業学」を確立する。
- 高付加価値サービス、ビジネスモデル創出の担い手となるイノベーション人材の確保・育成に取り組む。

サービス産業の生産性は製造業と比べて低く、改善の余地が大きい。したがって、ICT 利活用、積極的な M&A、事業・ビジネスモデル及び業務全般の見直しなどによって、事業・組織の再構築（リストラクチャリング）を図り、新陳代謝を促進する。

日本人のホスピタリティに根ざしたサービス産業は、その高品質なサービスが世界から評価され、今後の日本の経済成長を担うと期待される産業である。サービス産業に携わる企業は、そうした自覚を持ち、顧客の視点に立った課題解決型のサービスやシステムの開発・提供に積極的に取り組む。そして、付加価値の高いサービス産業を新たな輸出産業に育て、グローバル化を進めつつ、特にアジアの活力を取り込んでいく。

金融分野では、金融機関が機能を発揮する領域は拡大している。金融仲介はグローバル化し、資金ニーズも多様化して、直接金融や間接金融など多様な選択肢を組み合わせて提案することが求められている。例えば、インフラ輸出などでは、産業と金融の連携により、日本の技術力と資金力を活かして世界や地域の成長に貢献できる。したがって、金融機関は産業分析の専門性をより高め、前向きなリスクテイクあるいはリスクマネーの仲介により、企業の成長を支え、産業界全体の競争力向上に貢献していく。また、特にアジアの成長に寄与するグローバル金融機関への転換をめざす。同時に、過剰なリスクテイクによる経済の不安定化を繰り返さぬよう、全体としてのリスク管理を合理的に行う。

なお、日本経済の約 7 割を占めるサービス産業は、雇用の担い手としても大きな役割を持つ。したがって、産官学連携・協力によって、サービス産業の活性化、生産性向上を図る必要がある。例えば、産業界の協力の下、大学・研究機関において「サービス産業学」を確立し、サービス産業のイノベーションや生産性向上に資する研究・教育を行う。

### 3. 公正で透明性の高い企業経営への変革

#### 【行動4】 日本的コーポレート・ガバナンスのイノベーション

##### 主な行動計画

- 日本的コーポレート・ガバナンスを構築し、多様なステークホルダーとの調和を図り、高い評価と信頼を得ながら企業価値の向上を実現する。
- 取締役会は実効性のある人数で構成し、かつ独立社外取締役を複数名導入する。
- 委員会設置会社、監査役会設置会社はともに、監査のための組織的な支援や権限付与を行うとともに、社外監査役の独立性を担保し、ガバナンス機能を高める。
- 役員の指名・報酬プロセスの透明性を図るため、指名委員会・報酬委員会等の諮問機関を設置し、基準の明確化を図り、適切に公開する。
- 執行役員制度における監督と執行の分離を徹底し、権限の明確化と意思決定の迅速化を図る。

10 年後のグローバルな経営環境においては、多様なステークホルダーから高い評価を得られるような、透明性・客観性・公正性・迅速性・開示性の高いコーポレート・ガバナンスの確立が必要である。既に、日本の株式市場に占める外国人投資家の割合は上昇しており、上場企業は外国人投資家の厳しい評価にさらされている。国内外の投資家に対する説得性を増すとともに、迅速な経営判断と多様な観点からのリスクテイクが可能な経営体制を構築する。

日本企業のコーポレート・ガバナンスへの評価を高めるためには、企業のリスク管理を行う監査機能（監査役会・監査委員会）の強化が不可欠である。したがって、委員会設置会社では、独立性の高い監査委員会が社内の情報を十分に確保できる枠組みを整備する。監査役会設置会社では、社内監査役・社外監査役双方の連携強化と 4 年間の任期を活かし、監査役自らが実効性のある監査を行う。

経営トップの競争力が企業の将来を左右する中で、企業は独自に、次世代経営者の育成プロセスを整備し、トップ交代について明確な方針を掲げる。さらには、ガバナンスの透明性の観点から、経営者の成果と報酬についての明確な基準を整備する。

## 4. 人材育成・獲得方法を革新する

### 【行動5】 人材採用の多様化、さらなる開放

#### 主な行動計画

- 人材採用を多様化し、新卒一括採用から通年採用やキャリア採用の拡大に取り組む。
- 新卒者の採用活動は正常な学習期間を確保し、学業成績や多様な経験を評価するため、大学4年生／大学院2年生の夏期休暇以降とする。また、卒業後3年以内の人材には新卒と同様に門戸を開いた採用を実施する。
- 求める人材要件の明確化と選考プロセスの透明化を図る。高等教育時の学習成果や履歴を選考プロセスにおいて活用する（学生の能力を正当に評価）。
- 海外留学生や外国人留学生の経験・成果を積極的に評価する。
- 企業は教育機関と連携し、大学におけるキャリア教育・職業教育を積極支援し、インターンシップ等を通じ、学生の就業意識醸成に寄与する。ただし、採用選考と直接連動したインターンシップは禁止する。

次世代を担う人材を積極的に採用・育成・活用することは、企業の重要な責務である。同時に、企業は、高等教育の質の充実が企業と国家の競争力に大きく寄与することを自覚し、現在の新卒一括採用活動が高等教育を阻害している現状を認識すべきである。

企業は新卒一括採用に通年採用・キャリア採用を組み合わせ、様々な経験を積んだ多様な人材を受け入れる。さらに、採用の早期化を是正し、正常な学習期間を確保することを目的として、最終的に採用活動の開始時期は大学4年生／大学院2年生の夏期休暇以降とする。新卒採用は卒業後3年以内の人材も対象に含めた採用とし、選考時期は留学生への配慮や学生の就職状況、中小企業への影響等も考慮した上で繰り下げを進める。

企業は、求める人材要件を明示し、選考プロセスの透明化を図る。選考の際は学生の大学卒業時の成績や研究内容はもちろん、留学や社会貢献活動の経験などを評価し、採用の是非を決定する。また、日本人の海外留学生や外国人留学生の就職活



動が不利にならないよう配慮する。

今や、採用もグローバル競争にさらされている。日本人学生が海外からの留学生をはじめ、語学力や意欲に優れる海外の学生と同じ競争環境にあることを、大学も十分に意識する必要がある。企業側も、雇用のミスマッチを解消すべく、教育機関と連携し、大学におけるキャリア教育・職業教育等に積極支援を行うとともに、インターンシップ等を通じ学生への職業意識醸成に寄与する。ただし、採用選考と直接連動したインターンシップは禁止する。また、グローバル・リーダーを育成するために産学連携でのインターンシップを拡大する。

## 【行動6】人材育成の戦略的強化

### 主な行動計画

- 経営トップはグローバル・リーダー(次世代経営層)の育成に自らコミットメントする。
- グローバル・リーダーは現場実務を通じた経験や競合や他人との厳しい競い合いを通じて育成を図ると同時に、その候補は世界から探し出し、登用する。
- 事業を総合的にデザインし、価値を創新する「ことづくり」人材の育成を重視する。
- 特に管理職は、社員の自己啓発・研鑽に対して理解と支援を行う。
- 企業は他企業、他業種、大学・研究機関、NPO・社会的企業など多様な組織との人事交流を促進し、また社員の社会貢献活動や社会起業家支援などを積極的に推進する。

### 《グローバル・リーダー》

企業理念の実践者を育成するために、経営トップ自らが責任をもち、OJT も含めた社内・社外のリーダーシップ教育を体系的に行い、リーダー像や要件を明確にする。候補者の選抜などについては競争原理を働かせ、関連会社経営や海外勤務などの現場実践を通じて経営の厳しさを経験させ、グローバルに通用する異文化コミュニケーション力を習得させる。取締役会や監査役会のスタッフへの配置も、経営を肌で学ぶ経験となる。また、社内に限られた職業経験だけでは不十分である。国内外の他企業への出向や企業以外の多様な組織におけるリーダーやプロフェッショナル人材との交流、リーダーシップ教育機関における研修など、競合や他人との厳しい競い合いの経験を通じて総合的な判断力・実行力の涵養を図る。

グローバル・リーダーやその候補者は、世界中からそのポストに最もふさわしい人材を探し出し、登用する。全世界の社員が機会均等となる人材システムを構築し、マネジメント層がグローバルに交流できる仕組みをつくり、国籍、性別、年齢の枠組みを越えて人材が競争する場を整備する。経営層において女性、外国人、若手も積極的に登用する。

### 《ことづくり人材》

様々な社会的要素を先取りして商品やサービスや事業を総合的にデザインし、価値を創造する「ことづくり」人材の育成に取り組む。そのために、事務系、技術系を問わず MBA の取得促進や、MOT(技術経営)、リベラルアーツに関する教育を充実し、事務系・技術系の垣根を超えた人材の配置を行う。また、他企業・他業種や大学・研究機関、NPO、社会的企業などとの人材交流と競い合いを通じて、幅広い知識と深い洞察力を身に付けた、新たな知の体系づくりができる「ことづくり」人材を育成する。

社会的感度を上げ、社会的課題を発見するきっかけを広げられるよう、社員の社会貢献活動や社会起業家支援などを積極的に推進する。

さらに、教育機関との連携・支援を強化する。企業が教育界に人を派遣するだけでなく、企業に教育者・研究者を受け入れ、ビジネスの現場経験を通じて、事業や企業が求める人材に対する理解を深めてもらう。一方で企業は、一定の業務経験を積み、問題意識を持った社会人が大学で学び直すことを促進し、より高い専門性の習得や人脈形成を支援する。さらに、海外留学や海外赴任など、多くの社員がキャリアパスの中で海外経験をするようグローバルな人材マネジメントを行う。

## 【行動7】若者の「社会性」「国際性」涵養への貢献

### 主な行動計画

- 企業は、若者の社会性・国際性の涵養のために支援する。
- 小学生、中学生、高校生に対する就業体験や職場体験学習プログラムの充実や、企業が実施するボランティア活動への参加を積極的に働きかける。
- 高校生や大学生を対象とした海外インターンシップの場の提供や留学制度を設ける。

現在、将来への不安から若者の内向き志向が問題視されているが、家庭教育はもとより、初等・中等教育から、社会参加、社会貢献、社会責任意識を根付かせるため、若者の社会性・国際性の涵養が必要である。



グローバル社会においては、政治、行政、経済、教育などあらゆる分野において社会性や国際性の高い人材が求められている。企業経営においてもグローバル・リーダーやイノベーション人材は、社会への貢献や責任意識を強く持っていることが要件となる。したがって、産業界として若者の社会性・国際性の涵養について、教育界にも積極的に働きかけていく。

企業は社会貢献活動の一環として、就業体験や職場体験学習、工場見学などのプログラムを実施しているが、これを多くの生徒・学生が継続的・定期的に体験できるようプログラムを充実する。また、各社が行っているボランティア活動や企業内の環境教育を公開し、地域の生徒や学生への参加を呼びかける。例えば、医療・介護分野を業とする企業は、地元の学校と連携し、現場での実践をカリキュラムに組み込み、ボランティアを積極的に受け入れる。経済同友会においても、企業による出張授業をさらに充実させ、社会貢献に努める。企業人と教育者の人事交流をさらに深めることも必要である。

企業が学生(高校生・大学生)を対象とした海外拠点等へのインターンシップや留学制度をつくるなどし、長期的視点でグローバル人材の育成に貢献する。

## 5. 少子・高齢化社会の活力を支える

### 【行動8】「70歳まで働ける社会」づくりへの取り組み

#### 主な行動計画

- 「70歳まで働ける社会」の実現に向けて、中・高年齢者の雇用能力向上を支援する。企業は40代から具体的なエイジマネジメントを実施し、社員の職業能力向上を支援する。
- 企業は高年齢社員の起業支援や自社が支援・協働しているNPO・社会的企業への就職紹介を推進する。
- 複数の企業あるいは業界において、高年齢社員の専門別「人材バンク」を設立し、再就職支援及び中小企業やベンチャー企業、社会的企業への人材紹介を行う。

「70歳まで働ける社会」とは、単に「70歳まで一企業で働ける」ということのみならず、個人が能力・経験を活かし、NPO、社会的企業や中小企業・ベンチャー企業、さらには教育界、地域社会の諸団体などで働くことを通じて活力ある社会の担い手となり、そのために自己研鑽を続ける社会である。高齢者が社会貢献をしつつ、社会コストの負担者であり続けることは、若者の負担軽減にもつながる。

雇用は社会全体で支えるという考えの下、「70歳まで働ける社会」の実現に向けて、企業は中・高齢社員の能力向上を支援する。その一環として、企業は、長期的視点に立った入念なエイジマネジメント(年齢を考慮した経営管理)を実施する。EUではエイジマネジメントには雇用主側、労働者側(中高齢労働者)双方にメリットがあると報告されており(注<sup>1</sup>)、熟練労働力の充実、イノベーション力の強化、ワークライフバランス向上のみならず、退職時期の延期による年金費用の削減という効果も生んでいる。

エイジマネジメントとしては、20～30代から長期的なキャリアプランを立てるとともに、40代以降には70歳まで働き続けるための健康維持・増進と、就業能力確保のための具体的な教育・キャリア形成を支援する。また、社員が若い時から社会貢献活動等の本業とは異なる社会との接点づくりを支援することにより、NPO・社会的企業や教育の現場など自社以外の活躍の場を見つける機会となり、社会的課題の発見により企業や本人の起業による事業化につながる可能性もある。

また、高齢者におけるハイレベル人材の流動化と技術の蓄積を生かした就労を進めるため、複数の企業あるいは業界で60歳以降の専門別「人材バンク」を創設し、再就職支援や中小企業、ベンチャー企業、社会的企業などへの人材紹介を行う。その結果、国内企業の人材ニーズを満たすとともに、海外への技術流出を抑制する。

---

1 2006年に開催された国際英国長寿センター(ILC-UK)の会議において、エイジマネジメントの経営メリットとして、以下が報告されている。

- 雇用主:スタッフの帰属意識、退職時期の延期=年金費用の削減、熟練労働力の充実、イノベーション力の推進、株式価値の向上など
- 中高齢労働者:就業機会の増加、経験の評価、キャリア開発、ワークライフバランス向上など

## 【行動9】女性の積極活用に「男社会」の意識改革

### 主な行動計画

- 経営トップは女性活用の方針を提示し、具体的数値目標や施策についてコミットメントする(例えば女性の離職率を現在より半減とするなど)。
- 経営トップは「扶養制度」を意識した賃金制度や働き方の制限を見直し、個人の能力を最大限に発揮し、成果を追求できる処遇を設計する。
- 企業は、男性の育児・家事時間を現在の3倍(欧米諸国並み)に達するよう、男性に対する施策・運用を強化する。
- ワークライフバランスを前提に、役割に基づいた人材マネジメントへと転換する。

男女差別のない制度は、生産年齢人口が減少する中で、成長力や企業競争力の強化・維持の観点からも重要な課題だが、女性活用は十分とは言い切れない。下記のような施策の整備は進んでいるものの、実効性ある運用に加え、経営幹部が本格的に頭を切り替えて女性活用に組織的に取り組んでいる事例は少ない。

#### 《従来の女性活用の施策例》

- ・ 正社員でもフルタイムでの勤務を原則としない短時間や短日数勤務の導入
- ・ 配偶者の転勤等に対応した異動への配慮
- ・ 保育所等の確保に配慮した柔軟な育児休業
- ・ 社内保育所、通勤経路上の企業合同保育所等の整備
- ・ 在宅でのワークスタイルの推進
- ・ 育児休業復帰時のキャリア支援
- ・ 結婚、出産等による中途退職者の優先的な復帰、等

まず、経営トップが女性活用積極化の方針を宣言し、具体的数値目標をコミットメントすべきである。特に今後の課題である女性の役員・管理職への登用・育成について、募集・採用、配置、評価、研修、昇格などすべての人事政策において具体的な取り組みを行い、軌道に乗るまではポジティブアクションも必要である。

この問題は女性のみならず、男性の意識改革が伴わなければ実現しない。特に、経営層・管理層の意識改革が重要である。例えば、男性の育児休暇取得率を少なくとも政府目標の13%まで向上させ、男性の育児・家事時間が欧米諸国並みとなるよう、男性社員の働き方を多様かつ柔軟にしていく必要がある。能力は男女差ではなく、個人差であることを再認識し、企業全体の「働き方改革」をめざした、「仕事基準」本位の人材マネジメント構築が避けて通れない。

政府には、女性の職業選択に中立的な税制実現や社会保険制度の見直しを強く訴えたい。

## 【行動10】 外国人社員活用のための環境整備

### 主な行動計画

- ① 企業は、国際競争力強化のために、専門性の高い外国人(高度人材)や海外留学生を積極的に獲得し、定着させるための施策(企業情報の表記言語や内容の改善・充実、人事評価の世界統一基準の整備、生活支援など)を展開する。
- ② 外国人留学生の新卒採用を日本人の新卒採用と同等に選考を行う。

企業による海外での直接採用へのシフトや英語での生活インフラ整備の遅れなどによって、日本における専門性の高い外国人社員(高度人材)が減少している(注<sup>2</sup>)。スイスのIMDの調査によれば、高度人材から見た日本の労働市場の魅力度は42位であり、欧米諸国のみならず中国や韓国にも遅れを取っている。

中長期的な国際競争力向上の観点から、高度な知識の集積をするためにも、企業は海外高度人材や海外留学生の活用に積極的に取り組む。企業が社内の意識改革や人事・労務制度等を見直すのと併せ、政府も、永住許可条件の緩和や年金一時金制度の見直し、英語生活インフラの整備、子弟の教育環境整備、資格試験の英語受験を可能にするなど、有効な施策実現に早急に取り組むべきである。

2 2009年の在留資格交付件数は、1万件を割り込んだ。また、高等教育を修了した人口に占める外国人比率は英国16%、米国13%に比べ、日本は0.7%と低い。