



生産性革新に向けた 日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ

—未来志向の「足るを知る」サステイナブルな成長社会の実現—

2017 年 6 月

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに

I. 日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ

1. 日本型雇用慣行に関する過去の提言の振り返り 2
2. 日本企業における働き方と現在の課題 2
 - (1) 日本人の伝統的な特徴
 - ①「公の意識」
 - ②「名こそ惜しけれ」
 - ③「異文化の取り込み」
 - (2) 日本経済の発展段階と働き方
 - ①高度経済成長期（1954 年～1973 年頃）
 - ②安定成長期（1973 年～1991 年頃）
 - A. 前半（1973 年～1980 年代前半頃）
 - B. 後半（バブル経済）（1980 年代後半～1991 年頃）
 - ③失われた 20 年（1991 年以降）
 - (3) 現在の課題一切迫した日本の現状（3 低）－
 - ①生産年齢人口の減少
 - ②生産性の低迷
 - ③エンゲージメントの低さ
3. 日本の目指す姿と日本型雇用慣行の方向性 15
 - (1) 心の態度を踏まえた「日本の目指す姿」
 - (2) 「日本の目指す姿」に向けた日本型雇用慣行の改革の方向性
 - ①「公の意識」
 - ②「名こそ惜しけれ」
 - ③「異文化の取り込み」
4. 日本型雇用慣行の改革に向けた具体的な視点 18
 - (1) 新卒一括採用～年次別管理
 - (2) 曖昧な職務／ミッション／評価
 - (3) 転勤（自ら描けないキャリア）
 - (4) 年齢による一律の退出

5. 提言の実現に向けたロードマップ案	35
---------------------	----

Ⅱ. 「ダイバーシティ」・「働き方改革」の実現に向けた KPI の継続

1. 2016 年度 KPI 取組みの分析	38
(1) 自社の取組み状況についての自己評価	
(2) KPI・目標の設定状況	
(3) まとめ	
2. 日本のおかれた状況を踏まえた一層のダイバーシティ (女性活躍推進)	43
3. 日本全体への取組みの拡大 －会員以外の企業ならびに官公庁を含めた「働き方改革」への 波及－	50

おわりに

(参考資料) KPI アンケート用紙	52
2016 年度 人材の採用・育成・登用委員会 名簿	53

はじめに

世界は、まさにVUCA¹の時代に突入している。各国では「分断」「格差」などをキーワードに、大方の予想を覆す政治的動向が見られるなど、先行きが不透明で、非連続的な環境変化が起きている。さらにデジタルによる破壊的イノベーション（デジタル・ディスラプション）が現実化しつつあり、スイスの研究機関であるIMD²のレポートでは、向こう数年間で、あらゆる産業のトップ10企業のうち、4割がランク外となることが予想されるなど、産業の勢力図も大きく変わろうとしている。まさに巨大なリスクとチャンスが同居し、目まぐるしく入れ替わっている時代といえよう。

日本に目を転じれば、失われた20年とも言われる経済の長期停滞、世界に類を見ない少子高齢化と生産年齢人口の減少、慢性的な財政赤字、持続性に懸念がある社会保障制度など数多くの課題を抱え、さらには長時間労働をはじめとする働き方等も大きな社会課題となっている。

こうしたなか、政府は生産性革新に向けたダイバーシティ（特に女性活躍）、一億総活躍、働き方改革などを政策の本丸として着手しているが、問題の根底にいわゆる「日本型雇用慣行」が横たわっているとの指摘がある。かつて日本型雇用慣行は、日本の経済成長を支え、競争力の源泉の一つであった。しかし、現在においては、採用・退職時に「年齢」といった制約が多様な人材の活躍の選択肢を狭め、働き始めると、長時間労働、全国への転勤、曖昧な職務など「制限のない働き方」が活躍できる人材を狭めている可能性がある。

経済同友会でも過去20年以上前から、日本型雇用慣行の目指すべき改革の在り方を提言しているが、残念ながら複雑に絡み合ったこの「岩盤」はほぼ原型のままとなっている。

本提言では、なぜ改革ができていないのかを直視し、日本人の根底に流れる考え方を踏まえた「日本の目指す姿」を展望するとともに、「日本型雇用慣行」の良い面は活かしつつ、どのように世界で伍していけるものに改革していくかを企業事例を織り込みながら、具体的かつ現実的に提言していく。そして、昨年度より開始した「実行する提言」即ち「ダイバーシティ推進・働き方改革の実現に向けたKPIの設定」を推し進め、行動を拡大・深化させていきたい。

¹ VUCA とは、Volatility[変動性]、Uncertainty[不確実性]、Complexity[複雑性]、Ambiguity[あいまいさ]という4つのキーワードの頭文字から取った言葉で国際会議等でも経営者によく引用される。

² IMD（国際経営開発研究所）は、世界トップクラスのビジネススクール。リーダーシップに関するスキルの訓練、開発等に重点を置き、グローバルに活躍できる経営者を育成している。

I. 日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ

1. 日本型雇用慣行に関する過去の提言の振り返り

「岩盤」と言われている日本型雇用慣行の見直しに関しては、先人たちによる数多くの先見性ある提言がなされてきた。例えば、当会は1992年に『2010年に向けてこれからの労働の在り方』と題する提言を發表し、今後予想される環境の変化に対応するために、日本の労働政策の強い部分は堅持しながら、以下に列挙される大胆な改革を行うことを呼びかけた。

■提言『2010年に向けてこれからの労働の在り方』（1992年12月3日発表）のポイント

- ・将来的に労働力の供給構造の変化や、従業員の価値観の多様化に対応するためには、以下①～④が必要になる。
- ①女性、高齢者、外国人などの多様な人材の活用
- ②人種・性別によらない能力・成果に応じた昇進・登用
- ③管理職・専門職などが並存する複線型の役職制度
- ④フレキシブルな雇用・勤務形態

我々はなぜこれらの提言を実現できていないのだろうか。言葉ではその必要性を訴えながら、実は企業経営者も従業員も「変えたくない」「変わりたくない」という意識が根強く働いていたのではないか。

今回、日本型雇用慣行の在り方を考え、改めるにあたり、まず日本人の伝統的な特徴を考察したうえで、現在の日本型雇用慣行が形作られた高度経済成長期まで遡り、これまでの日本企業における働き方を振り返っていくこととする。

2. 日本企業における働き方と現在の課題

（1）日本人の伝統的な特徴

日本人の伝統的な特徴（心の態度）について、司馬遼太郎氏の著書『この国のかたち』（コラム参照）を基に考察する。

①「公の意識」

私の立場を離れて、社会、組織等の全体に尽くす意識。新渡戸稲造『武士道』

の「忠義」や、十七条憲法³の「第一条：和を以って貴しと為す」にも表れている。日本人の勤勉性・協調性、組織・企業に対する忠誠心・帰属意識に通じている。

②「名こそ惜しけれ」

はずかしいことをするな、という教えであり、『武士道』の「名誉」にも表れている。日本人における、秩序・規律の遵守意識の高さ、潔さを尊ぶ倫理観、奉仕精神の強さに通じている。

③「異文化の取り込み」

島国である日本は、海を隔てた異国の文化に憧れ、柔軟に取り入れて独自の日本文化を形成してきた。江戸時代の鎖国は、かえって海外への知的関心をかきたて、その後の近代化の支えとなり、明治初期の文明開化（洋服、街灯、教育、郵便制度など）を短期間に実現していった。

このような3つの特徴により、日本人は「労働は美德」と位置づける傾向が強い。

高度経済成長期から安定成長期にかけて、このような日本人の特徴が日本の経済発展を支え続けた。

【コラム】この国のかたち（司馬遼太郎）

一心の態度：「公の意識」「名こそ惜しけれ」「異文化の取り込み」—

日本人とは何かを探究した司馬遼太郎は、その著書『この国のかたち』の中で、日本人に受け継がれてきた伝統的な特徴（心の態度）について、以下のとおり述べている。

※ 項目および波線は経済同友会にて付している。

（1）「公の意識」

「日本は、早雲の“領国制”以来の公意識を踏み台にして、近代国家を、アジアの他の国よりも早い時期につくることができた。

日本人はいつも大小の公を背負って緊張している。」

「奇兵隊および諸隊の隊士たちは、封建制への奉仕者とはおもっていなかった。漠然たる公の概念を共有する者たちであり、その公を守る使命感が、かれらの士気の根源になっていた。」

³ 604年に聖徳太子が作ったとされる、17条からなる法文。

(2)「名こそ惜しけれ」

「名こそ惜しけれ」

はずかしいことをするな、という坂東武者の精神は、その後の日本の非貴族階級に
よい影響をあたえ、いまでも一部のすがすがしい日本人の中で生きている。」

「かれらは潔さを愛し、そのことにおのれの一身を賭けた。つねに名を汚すまいとし、
“名こそ惜しけれ”ということばをもって倫理的気分の基本においた。」

「坂東武者が日本人の形成にはたした役割は大きい。」

(3)「異文化の取り込み」

「——日本人は、いつも思想はそとからくるものだと思っている。

とはまことに名言である。ともかくも日本の場合、たとえばヨーロッパや中近東、イ
ンド、あるいは中国のように、ひとびとのすべてが思想化されてしまったというよう
な歴史をついにもたなかった。これは幸運といえるのではあるまいか。」

「七福神をのせた宝船の図柄は、江戸期に——たぶん、江戸の町方で——できあがっ
た。」

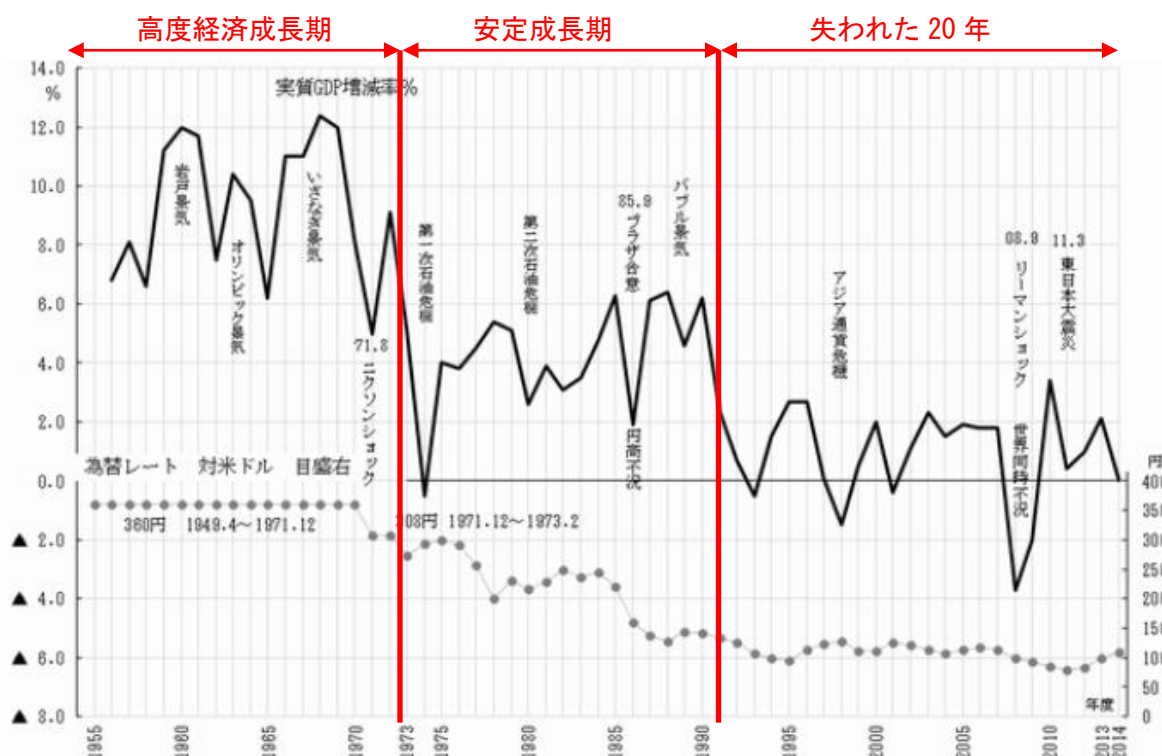
「結論からいうと、七福神はほとんどが異国の神である。」

「江戸期の日本船ながら、異国の風俗の神々が乗っていることに思いがおよんで、つい
そのことを書いてしまった。なぜ招福には異国神が必要であるかについては、読者の
解釈にまかせたい。」

(2) 日本経済の発展段階と働き方

日本経済の発展段階は「高度経済成長期」、「安定成長期」、「失われた 20 年」の 3 つに区分されることが一般的であり、ここではその 3 つの発展段階ごとに、それぞれの日本経済の状況とそれを支えた主な働き方を振り返る（図表 1 参照）。

＜図表 1＞ 実質 GDP 増加率の推移



資料出所 内閣府「国民経済計算」、日本銀行「外国為替相場状況」

注1 各年度の為替レートは、各月の「東京市場 ドル・円 スポット17時時点/月中平均」を年度ごとに単純平均したもの。
1971年度は途中（12月）から308円に、1972年度は途中（73年2月）から変動相場制に移行

注2 実質GDP増減率の2014年度は、2014暦年の値を表示してある。

出所：「労働政策研究・研修機構」ホームページ 統計情報 > 早わかり グラフでみる長期労働統計

> ○経済全般 > 「図 1 実質 GDP、為替レート」（一部図表を経済同友会が加工）

①高度経済成長期（1954 年～1973 年頃）

高度経済成長期は、まずは消費意欲が高まった国内需要に応える形で拡大した。さらに、相対的にまだ安価な水準であった労働力と、輸出に有利な為替相場を背景に、繊維、機械、鉄鋼、電機製品などの輸出を通じて、世界にマーケ

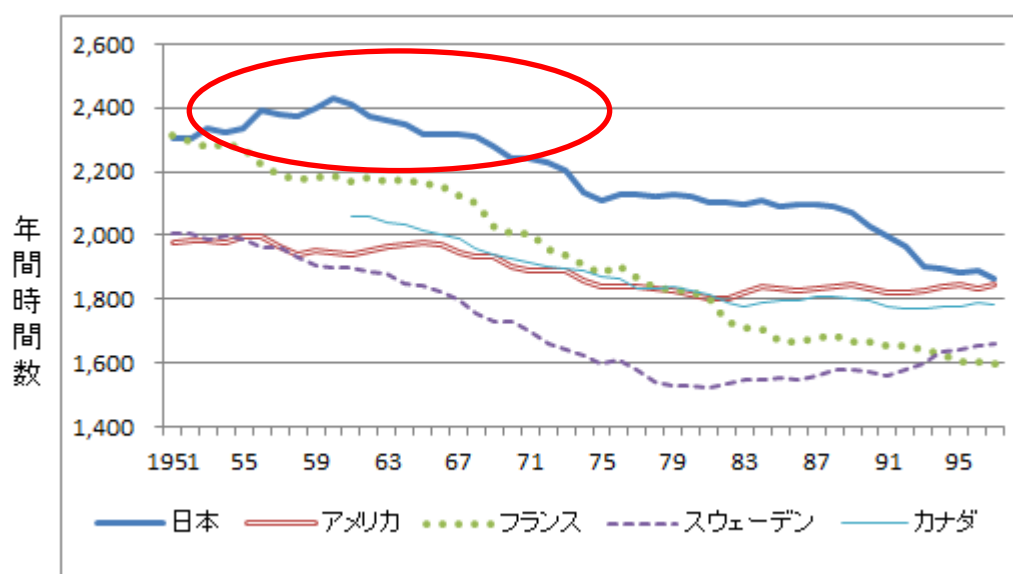
ットを拡大⁴していった。

先進モデルに追いつく局面では、日本人が持つ「伝統的な特徴」を背景とした労働力が、当時の主流であった工場労働に適し、均質かつ高品質な製品を量産することを可能とした。これにより、世界的にもほとんどライバルが不在のなかで、世界のマーケットを席巻するに至っている。

このような環境下で、新卒一括採用、年功序列、終身雇用等の日本型雇用慣行が次第に確立されるとともに、世界比較で突出した長時間労働が定着していた（図表2参照）。

しかし、当時は、長時間労働に見合った賃金の上昇、三種の神器に代表される物質的な生活レベルの向上が従業員のモチベーションを支えていた（図表3参照）。

＜図表2＞ 年間総実労働時間の国際比較

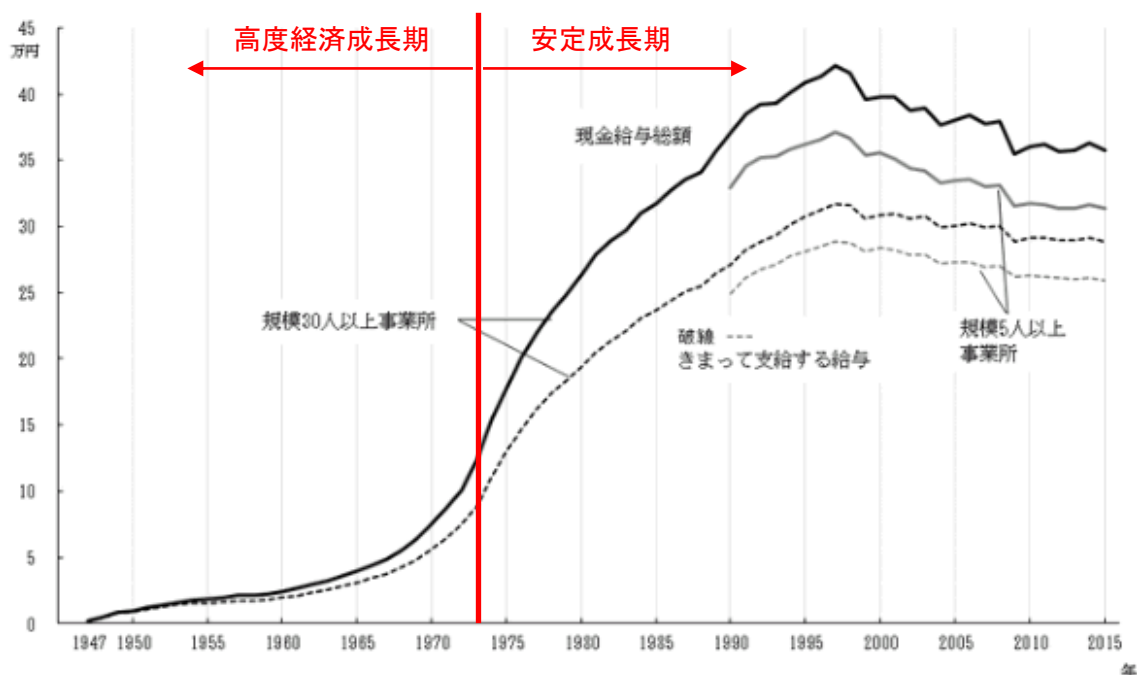


出所：OECD Database (<http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ANHRS>) “Average annual hours actually worked per worker” および日本の1969年以前データは厚生労働省「毎月勤労統計調査」（サービス業を除く調査産業計）のデータを基に経済同友会作成

※ OECD Databaseは、日本は1969年以前、カナダは1960年以前のデータが保有されていない。

⁴ 財務省貿易統計 年別輸出入総額（確定値）参照。1953年に約4,500億円だった輸出総額が、1973年には約10兆円まで拡大している。

＜図表 3＞ 常用労働者 1 人平均月間現金給与額 1947 年～2015 年 年平均



出所：労働政策研究・研修機構ホームページ（厚生労働省「毎月勤労統計調査」）（一部図表を経済同友会が加工）（注）規模 30 人以上事業所の 1969 年以前は、サービス業を除く調査産業計

【コラム】新卒一括採用の歴史

日本独特の雇用慣行の一つである「新卒一括採用」は、古く明治時代に始まり、現在まで延々と受け継がれている。以下、『「新卒採用」の潮流と課題』（2010 年 11 月、リクルートワークス研究所著）より、新卒一括採用の歴史について、抜粋して引用する。

＜大卒新卒採用の原型は戦前に確立＞

日本に大学という教育機関が誕生したのは 1870 年代。卒業生のほとんどが学界や官界を目指していたが、実業界も積極的に働きかけ始めた。三菱はその代表であり、1879 年より学卒の新入社員を定期的に採用し始めた。これが、日本企業の新卒定期採用の嚆矢（こうし：物事の始まり）とされる。

新卒一括採用方式が本格的に広まったのは、第一次大戦後の 1920 年から深刻化した不況期だった。

＜戦後の経済成長とともに拡大・多様化＞

戦後の混乱が一段落し、定期採用が復活したのは朝鮮戦争による米軍特需がきっかけだった。以降、高度成長の流れに乗り、多くの企業が大卒者を大量に採用するようにな

る。

オイルショックによる不況により、1970 年代中盤から後半にかけては基幹産業の多くが学卒採用を停止、抑制。こうした中で、流通、外食などの当時の新興産業は大量に大卒者を採用し始め、大卒者の就職先は多様になっていく。

また、1986 年に施行された男女雇用機会均等法により、多くの企業が 4 年制大卒女子に対して採用の門戸を開き、大卒女子の活躍範囲が大きく広がることになった。

1986 年のプラザ合意に端を発した円高により、一時の不況を経て日本はバブル景気に突入。主要企業の採用数は激増した。

②安定成長期（1973 年～1991 年頃）

A. 前半（1973 年～1980 年代前半頃）

安定成長期の前半は、二度の石油危機（1973 年、1979 年）によって経済が大きなダメージを受けたものの、国土の均衡ある成長を目的とした公共投資や、自動車・電機製品などのハイテク産業を中心とする輸出などに力を入れることで経済成長のトレンドを維持していた。

この頃から、需要のひっばくや石油価格の高騰を背景とする消費者物価の上昇なども踏まえ、従業員の賃金が急速に上昇しており、まさに「モーレツ」に働くことの動機付けとなっていた（図表 3 参照）。

一方で、社会的な性別役割分担意識の影響もあり、女性は家事・育児等の主体者であることが求められるなか、残業や転勤も厭わない企業社会に順応することが困難⁵であった。そのため、「女性は結婚時に企業を退職し家庭に入る」ということが不文律的に扱われた。

B. 後半（バブル経済）（1980 年代後半～1991 年頃）

ハイテク産業を中心とする輸出の増加に伴い、アメリカとの貿易摩擦が激しくなった結果、為替レートの安定化を目的としたプラザ合意⁶がなされた。その後、プラザ合意による円高不況を緩和するために行われた金融政策によって不動産⁷や株式⁸などの時価資産が上昇し、経済の実態とかけ離れた収益が計上

⁵ 総務省『労働力調査（基本集計）』参照。1975 年時点で、女性の 25～29 歳の労働力率は 42.6%、30～34 歳では 43.9%となり、最低水準となっている。

⁶ プラザ合意とは、1985 年 9 月 22 日に、先進 5 か国（G5：日本、アメリカ、西ドイツ、イギリス、フランス）の蔵相・中央銀行総裁会議により発表された為替レート安定化に関する合意の通称。

⁷ 国土交通省『地価公示データ』参照。1991 年の地価平均は「58 万 6558 円/m²」となっており、史上最高値を記録している。

⁸ 1989 年 12 月 29 日に「3 万 8915 円 87 銭」の史上最高値を記録している。

され、従業員の賃金も急速な上昇トレンドを維持していた。

したがって、安定成長期においても、企業も従業員も、雇用慣行を見直す必要性に迫られることがなかった。

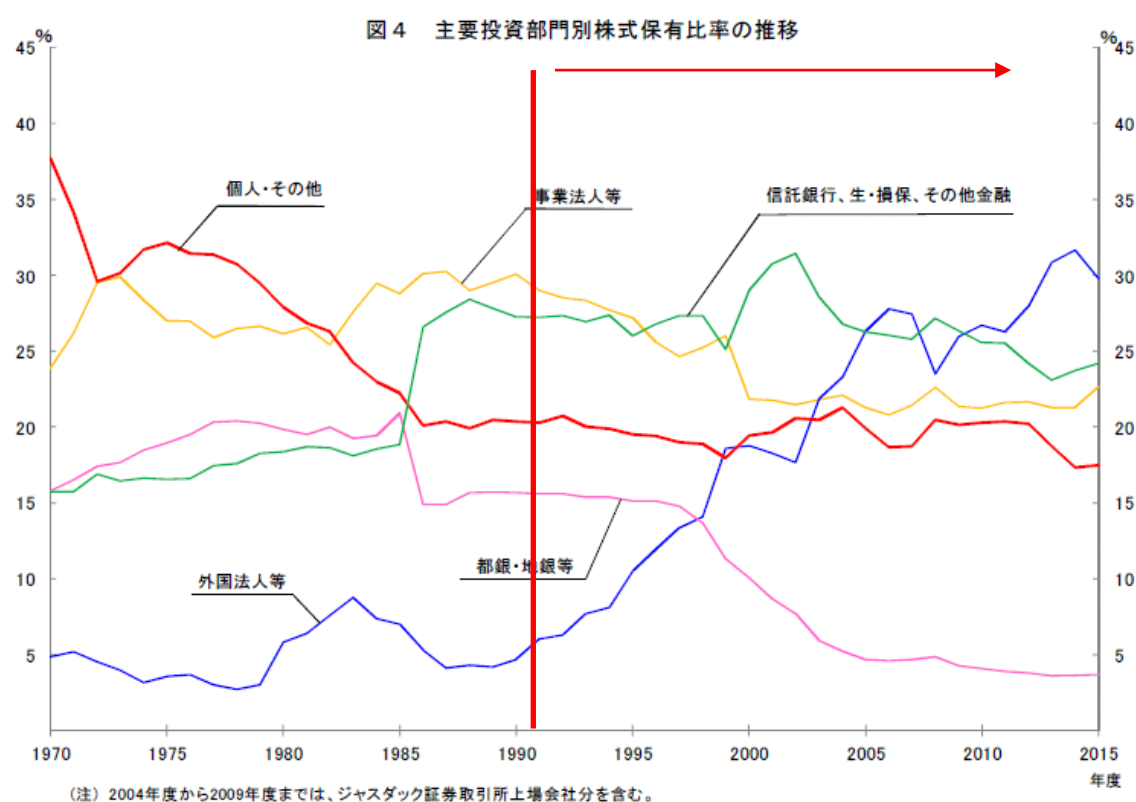
③失われた 20 年（1991 年以降）

バブル経済崩壊を経て、1997 年にアジア通貨危機が発生した。

企業は世界的にも厳しい解雇規制の影響もあり、原則として雇用者数による調整を行わず、全体的に従業員の賃金を下げるなど、平等を過度に重視する方針を選択した。

また、アジア通貨危機とともに日本における金融危機が発生したことで、企業に対する銀行の影響力が弱まり、株主構造に海外機関投資家比率の上昇などの変化が見られた（図表 4 参照）。こうしたことも背景に、企業は業績が悪化するなかで短期的利益を追求する傾向が強まり、主に新卒採用の抑制によって正社員を減少させつつ、いわゆる「非正規社員を増加」させていく（図表 5 参照）。

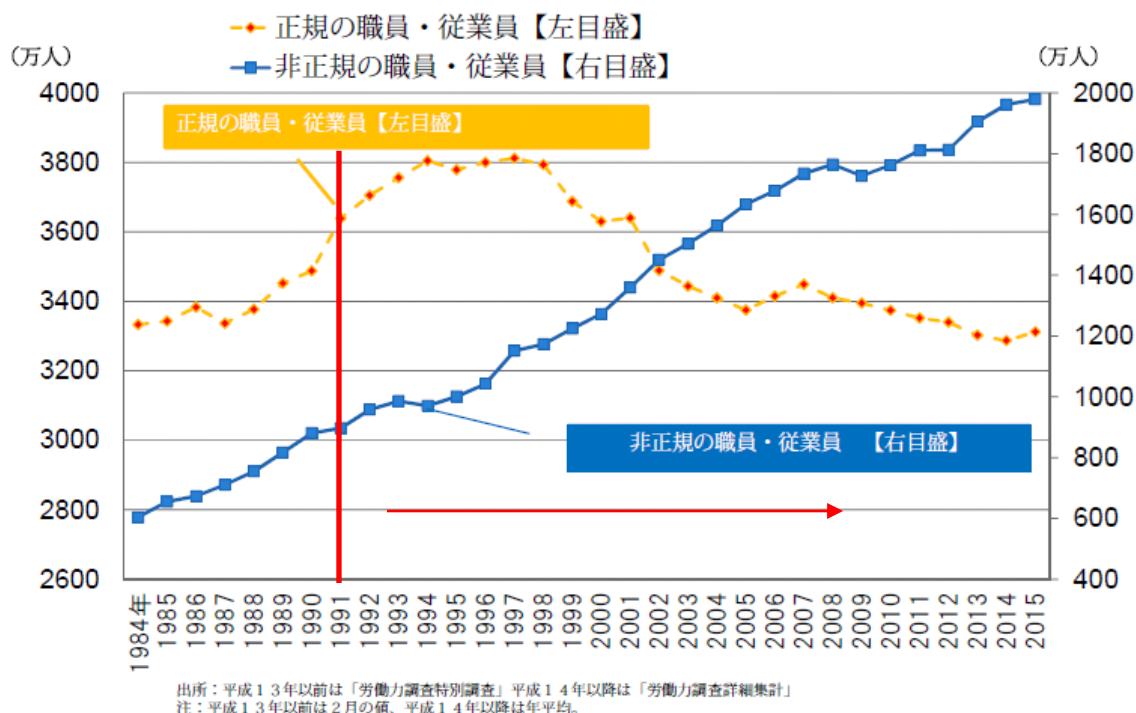
<図表 4> 主要投資部門別株式保有比率の推移



出所：日本取引所グループ「2015 年度株式分布状況調査の調査結果について」より抜粋

(一部図表を経済同友会が加工)

＜図表５＞ 正規・非正規職員・従業員数の推移



出所：樋口美雄氏の国会における講演資料「労働生産性の革新を実現可能にする働き方改革」（2016 年 9 月 29 日）より引用 （一部図表を経済同友会が加工）

さらに中国、韓国、台湾などが台頭し、世界的に競争環境が激化してきたにもかかわらず、日本社会は正社員に軸足を置き続けた。正規・非正規間の格差が拡大していくなか、勤勉に働くことが将来の幸せにつながるという意識を全員で、即ち、公に共有できなくなっていた。

他方、日本経済が低迷し賃金水準が低下するなかで、経済的に子どもを産み育てることが以前と比べて困難な環境になったことに加え、家計を助けるために女性も労働参加し、日本型雇用慣行のなかで仕事と家庭の両立が難しく、出生率、出生数⁹のさらなる低迷を招く一因となった。

（３）現在の課題一切迫した日本の現状（３低）－

これまで高度経済成長期から失われた 20 年までの時代背景および従業員の働き方等を見てきた。こうした変遷を経て、現在日本が抱えることになった経済停滞の要因（課題）を次の 3 点に整理する。

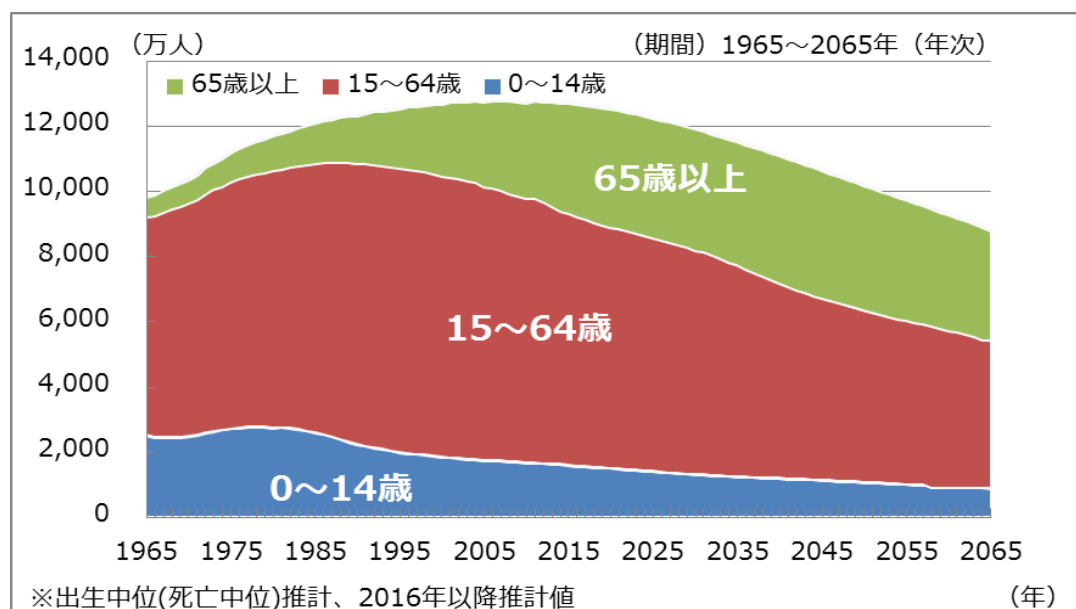
⁹ 内閣府『平成 28 年版少子化社会対策白書』参照。2005 年に、過去最低となる合計特殊出生率「1.26」を記録。2014 年の出生数は約 100 万人となっており、その後も減少傾向が続いている。

①生産年齢人口の減少

総務省の労働力調査によれば、日本の生産年齢人口（15～64 歳人口）は年々減少を続けており、民間の調査¹⁰でも 2025 年には約 580 万人の労働力不足となる可能性を指摘しているものもある。この数字は日本の都道府県別の人口で第 7 位である兵庫県の人口とほぼ同規模である（図表 6 参照）。

日本の全従業者数の約 70%（地方圏では約 85%）を占める中堅中小企業においては、現在の経営課題として「求人難」を挙げる声が多く、既に顕在化した問題となっている。

＜図表 6＞ 生産年齢人口（15～64 歳人口）の推移



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」のデータを基に経済同友会作成

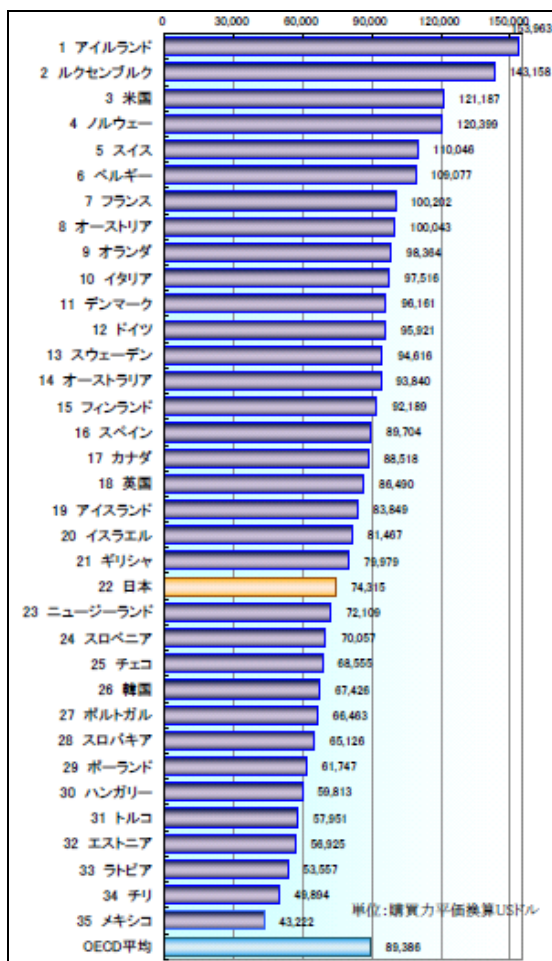
②生産性の低迷

日本の生産性は世界の先進諸国に比して低いレベルにあることが指摘されている。OECD の調査によれば生産性トップのアイランドに比べて、日本の生産性は半分以下、アメリカと比べても 6 割程度である¹¹（図表 7 参照）。

¹⁰ 株式会社パーソル総合研究所「機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT vol. 1」(2016 年 11 月号)

¹¹ 経済産業省「通商白書」（2013）等によれば、とりわけ、日本の GDP の約 7 割を占めるサービス産業の生産性の低さを指摘されている。理由としては、サービス品質等の付加価値に関し、それに見合った価格設定ができていないこと等が挙げられる。なお、この場合の「サービス産業」は、日本の標準産業分類（平成 26 年 4 月改訂）で第三次産業に分類される産業を意味し、「広義のサービス産業」とも表現される。

<図表 7> OECD 加盟諸国の労働生産性 2015 年／35 カ国比較



出所：日本生産性本部『労働生産性の国際比較 2016 年版』

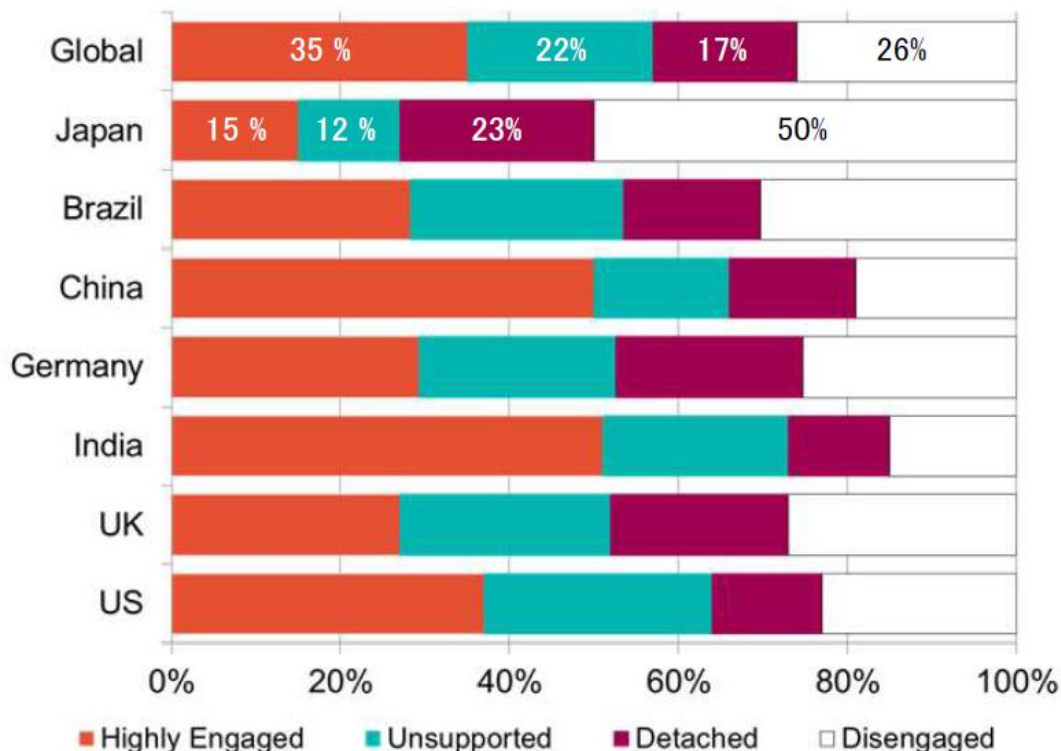
③エンゲージメントの低さ

エンゲージメント¹²の低さも日本の大きな課題となっている。かつて「モーレツ」を標榜した日本企業の従業員のエンゲージメントが世界最低レベルに低いことは実感として大変なショックと違和感があるが、タワーズワトソン社の調査をはじめ、様々な世界比較の調査レポートのほとんどで、日本が最下位水準にある事実¹³を受け止めなければいけない。これは日本人の控え目なアンケートへの回答傾向という理由で片付けるべきではなく、直視していく必要がある（図表 8 参照）。

¹² 社員の会社に対する「愛着心」や「思い入れ」を表すものと解釈され、さらには「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係」のことをいう。

¹³ ロッセル・カップ著書「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？」によると、タワーズワトソン社の調査で調査対象国中 8 年連続最下位、マーサー社の調査で世界 22 か国中最下位、ロバートハーフ社の調査で調査対象国中最下位、エクスペディアジャパン社の調査で、雇用状況の満足を確認する調査項目において調査対象国中最下位になったこと等が指摘されている。

＜図表 8＞ 従業員エンゲージメントの各国比較



出所：Towers Watson 2012 Global Workforce Study

このような3低に至った要因を、日本型雇用慣行が及ぼした影響という観点から、以下のとおり考察する。

「生産年齢人口」の減少は様々な要因が考えられるが、少なくとも経済的な不安の高まりや、特に女性にとっては、仕事と家庭の両立の難しさも相まって、出生率、出生数の低迷の一因になっていることが考えられる。

経済の低迷とともに賃金水準が低下するなか、世界的に見ても慢性的な長時間労働等を強いられることで、従業員の「エンゲージメント」を低下させ、また、同質性の高い企業社会となった結果、イノベーションが創出されにくい状況に陥ってしまったことが「生産性」の低迷の原因となっている可能性がある。

即ち、日本社会は、日本型雇用慣行に固執した結果、多様性・フレキシビリティのない社会となり、全体が「まじめな『ゆでガエル』」になっていると考えられる。

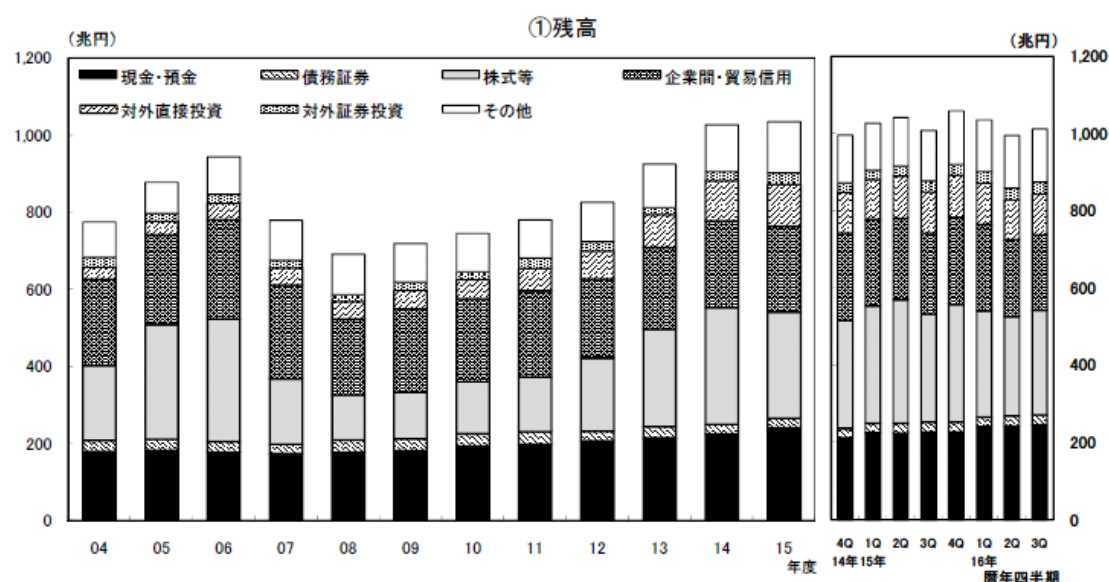
【コラム】潜在成長率を高める3要素から見る日本のボトルネック

潜在成長率を高める3つの要素（「①資本」「②イノベーション（技術革新）」「③労働力・労働生産性」）のうち、「①資本」は企業の手元資金が過去と比較して最高水準にあり、「②

イノベーション（技術革新）」についてもその源泉となる新興技術の特許数に占める日本の割合は顕著であり、高いポテンシャルを秘めている（図表9、10参照）。

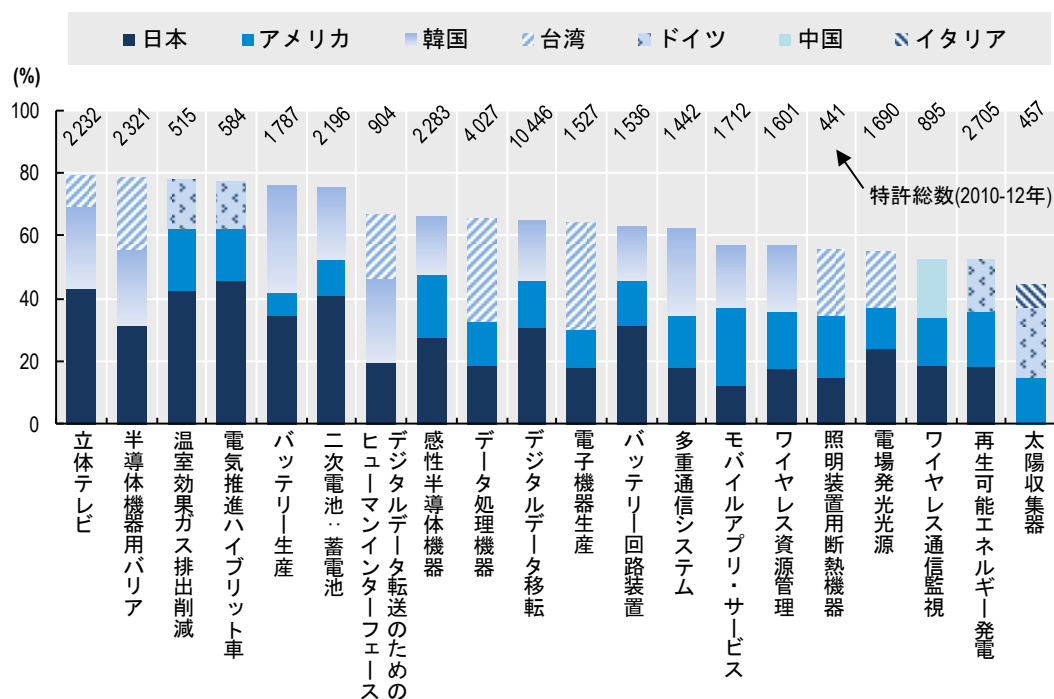
最大の課題は、「③労働力・労働生産性」の向上であり、とりわけ日本型雇用慣行がボトルネックとなっているとの指摘がある。

＜図表9＞ 日本企業（民間非金融法人）の手元資金



出所：日本銀行「資金循環統計」2016年第3四半期（速報）

＜図表10＞ 新興技術分野におけるトッププレーヤー（2010－2012年）



出所：村上由美子『武器としての人口減社会』（光文社、2016年）より抜粋

3. 日本の目指す姿と日本型雇用慣行の方向性

切迫した日本の現状を打破するためには、日本型雇用慣行をどのように見直すべきなのか。

欧米企業の先進的な事例に関する研究やその雇用慣行の導入を指南する意見は多数見られ、いずれも重要な示唆があるが、欧米方式そのままでは日本企業にマッチしない。

日本企業が、日本人の特徴（心の態度）を活かしながら、生産性およびエンゲージメントの向上を通じて「日本の目指す姿」を実現していく視点が大切であり、そのためには、日本人にとって納得感ある「日本の目指す姿」とその実現に向けた日本型雇用慣行の方向性を明確にしておく必要がある。

（１）心の態度を踏まえた「日本の目指す姿」

日本人の根底に流れている心の態度「公の意識」、「名こそ惜しけれ」、「異文化の取り込み」を活かすと、「日本の目指す姿」とは以下のようなものとなる。

日本人は「公の意識」をベースに、個々人がつながり、会社や地域単位、ひいては日本全体として集団を形成している。

高度経済成長期には、時代背景のなかで、この集団のベクトルが全体として自動的に上に向かう仕組みであった。

長期低迷から抜け出せない今日、集団全体のベクトルを再び少しずつでも上に向けていくためには、老若男女等の多様な構成員の個々人のベクトルを上向きにする必要がある。

また、突出した人材が全体を上を引き上げつつ、「名こそ惜しけれ」の精神の下、ぶら下がりを許さず、「異文化の取り込み」によって外からの刺激を活力に変えながら、成長し続けることが求められる。

日本人の心の態度を踏まえ、

「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」

を「日本の目指す姿」とする。

「未来志向の『足るを知る』」とは、飛躍的な成長が見出しにくいなかでも、未来に向かって「地に足をつけながら」サステナブルに成長する社会の姿を表している。

【コラム】世界に通用する日本人の心の態度－2017 年ダボス会議の論点より－

2017 年 1 月 17 日～20 日に開催された本年のダボス会議¹⁴のメインテーマは、「Responsive and Responsible Leadership（変化に対して俊敏に責任感をもって対応するリーダーシップ）」。「不確実性を増す社会状況や複雑化する個々の社会課題に対応するリーダーシップの重要性が強調された。

メインテーマの下、Polarization（分断）に代表されるグローバル課題が幅広く議論されるなかで、「Inclusive development（包括的な発展）」、「Equitable growth（公平な成長）」、「No One Left Behind（おちこぼれを出さない）」などの論点も改めて取り上げられた。

この考え方は、日本人の伝統的な特徴、特に「公の意識」が優位に機能するものであり、日本がトップランナーになれる可能性を秘めている。

（２）「日本の目指す姿」に向けた日本型雇用慣行の改革の方向性

上記に述べた「日本の目指す姿」の実現に向け、日本型雇用慣行をどのように改革していくべきか、日本人の特徴であり長所でもある３つの「心の態度」を活かす観点から検討する。

①「公の意識」

私の立場を離れて社会のために役立とうとする従業員の意識を活用し、エンゲージメントおよび生産性を向上させることが求められる。

公の意識に基づく組織への貢献を適正に評価するため、チームワークの観点を取り入れた職務（ミッション）を設定する、日本型のジョブ・ディスクリプション（職務記述書）を開発する必要がある。

また、日本型のジョブ・ディスクリプションを運用していくにあたっては、各人の成果をはかる評価軸を見直すことが求められる。即ち、「従来のインプット主義（労働時間数による評価）から、アウトプット主義（単純な成果評価ではなく、『社会への価値創造に対する評価』）へ転換」する必要がある。

→「職務／ミッション／評価」に関する課題

¹⁴ ダボス会議とは、世界経済フォーラム（World Economic Forum）が、スイスのダボスで毎年１月末に開催する年次総会のこと。選ばれた知識人、ジャーナリスト、トップ経営者、国際的な政治指導者ら約 2,800 人が一堂に会し、経済情勢、リスク、環境等を含めた世界が直面する重大な課題について論じる場。大小 300 以上の会合が開催される。

②「名こそ惜しけれ」

「名こそ惜しけれ」の意識を、生産性を向上させる形で活用することが求められる。従業員が惜しむべき「名」を「外形（労働時間）」から「実質（成果）」に変え、企業内の多様な構成員の個々人のベクトルを上向きにしていく。

特に、要員構成上のウェイトが今後高まることが見込まれ、かつ社内失業等によりモチベーションが低下している中高年層がポイントとなる。

中高年層のプライドに再び火を灯し、成果を挙げ続ける人材を活用していくためには、成果者に報いる「評価・処遇」、全体を底上げする「教育」、および成果を引き出す「雇用形態」へ転換していくことが求められる。即ち、リ・スキルによる人材力の強化とともに、これまでの年齢基準による一律の退出の仕組みについて、アウトプット（価値創造）基準に基づき制度を弾力化する必要がある。

→「職務／ミッション／評価」に関する課題

「年齢による一律の退出」に関する課題

③「異文化の取り込み」

異文化を柔軟に取り入れて独自の文化を形成していく強みを活かしていくためには、同業他社の事業モデルに倣うといった「狭い視点」ではなく、取り込むべき異文化を「多様な視点」とし、組織としての人材の多様化¹⁵を一層進めていくことが求められる。その観点から先ず、採用方式を多様化する必要がある（スペシャリストを中心とするキャリア採用¹⁶の割合を引上げ、ジェネラリストとしての新卒一括採用の割合を下げる）。

また、多様な人材を確保し活かしていく上で、本人のキャリア志向やライフスタイルにそぐわない転勤制度¹⁷の存在が阻害要因となっている。

→「新卒一括採用～年次別管理」に関する課題

「転勤（自ら描けないキャリア）」に関する課題

次章では、上記により明らかとなった、日本型雇用慣行の構造的な課題について、「入社～定年退職」までの時系列イベントに沿って、目指すべき在り方と改革の具体的ステップを考察する。

¹⁵ 個としての多様化（一個人がさまざまなキャリアを積み重ねることや、多分野での自己研鑽に取り組むことにより、多様な専門性を修得すること）という視点もあるが、ここでは言及しない。

¹⁶ 本提言では、「中途採用（非正規社員は除く）」を「キャリア採用」と表記する。

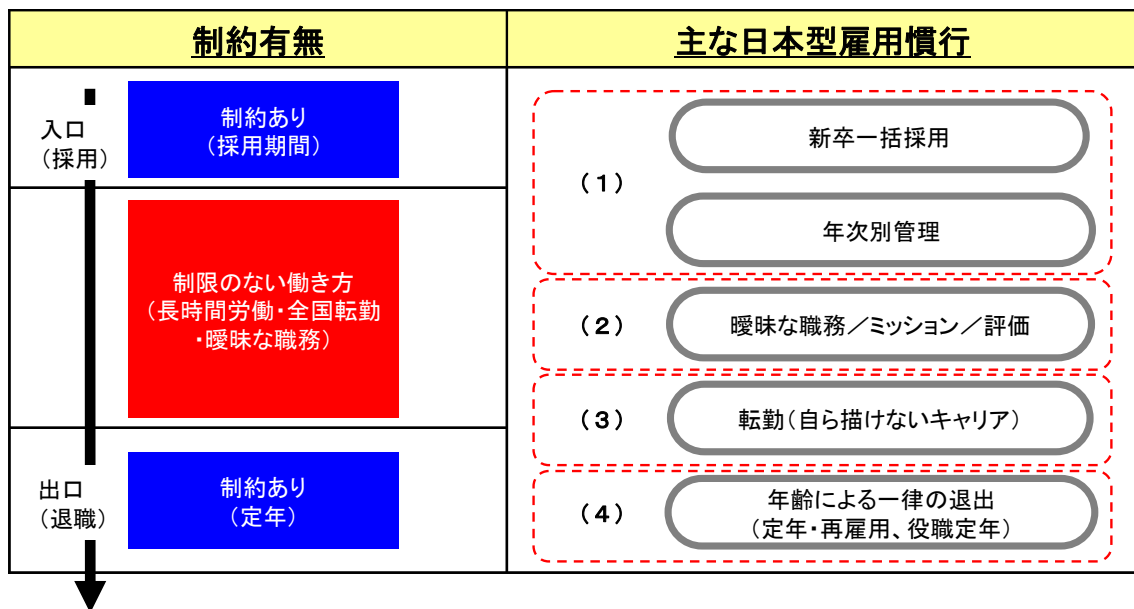
¹⁷ 本提言では、転居を伴う転勤制度のことを指す。

4. 日本型雇用慣行の改革に向けた具体的な視点

日本型雇用慣行は、各種制度や慣行が複雑に作用しながらその機能を発揮してきた。本提言では、日本型雇用慣行における構造的な観点からの課題として、「(1) 新卒一括採用～年次別管理」、「(2) 曖昧な職務／ミッション／評価」、「(3) 転勤（自ら描けないキャリア）」、「(4) 年齢による一律の退出」の4つに分類し、検討していく。

なお、以下では主として大企業 of 具体例を取り上げるが、中堅中小企業 of 特性からみられる示唆も併せて確認する。

■日本型雇用慣行の全体像と4分類の整理



(1) 新卒一括採用～年次別管理

【対象の範囲】新卒一括採用から始まる年功序列、年次別管理等

<現状の整理>

新卒一括採用は、採用・入社スケジュール管理の容易さに加え、一斉の研修対応を通じた均質なマインドセット等が可能となる。また、一時期に集中して対応することで規模のメリットが働き、採用・育成にかかるコストも圧縮できる。また、年功序列をベースとした年次別管理は、画一的な管理が容易となる。

長年にわたり、ほとんどの大企業がこのような採用形態を継続し、社内教育を充実させていたため、これまでは、求める職種や職務内容に対して一定の経

験・知識を持った人材採用、つまり「キャリア採用」の必要性がほとんどなかった、また、採用された人材の多くは均質にマインドセットされ、外部へのスピノフを望まなかった。その結果、キャリア採用市場の発達が遅れた。

昨今の産業の高度化および外国企業との競争激化に伴い、専門人材採用の必要性が高まっているが、現在はキャリア採用市場が未発達のため、適時のキャリア採用が困難となっており、穴埋めに時間を要する、もしくは不能となることもある。また、新卒一括採用に係る以下の問題点が顕在化している。

- 仕事内容とスキルがマッチングされにくいため、学生の「専門的なスキルの習得意欲」を阻害するとともに、入社後のアンマッチが発生しやすい。
- 社会人経験のない学生を大量採用し、均質なマインドセットを行うことが、画一的な人材を生み出し、生産性向上における最大のキーフアクターであるイノベーション創出を阻害している可能性がある。
- 年次別管理による横並び人事や、在籍年数などの外形的基準だけに基づく評価に陥りがちであり、本来求められる評価者の責務を十分に果たしているとは言えず、評価能力の低下を招く。
- 外国人材、海外大学卒業生、留学生等の採用が困難である。
- 育成に時間を要する。若い才能が力を発揮できなかったり、変化への対応が遅れる。

■目指すべき在り方と具体的なステップ

目指すべき 在り方	・キャリア採用比率を向上させる等、人材の多様化を図り、外部からの知見を取り込みやすくする仕組み。 ・個々人の自律性を尊重し、活躍を後押しすることで、リテンション¹⁸を高める仕組み。
具体的な ステップ	a. キャリア採用比率の向上（新卒採用とキャリア採用のバランスの見直し→例えば、キャリア採用を1/3以上にする等）。 b. 滞留年数にとらわれない人事考課による昇進・昇給運用。 c. 育児や介護等の事情によって離脱した退職者が復帰しやすい仕組みづくり。 d. 「新卒既卒ワンプール／通年採用」¹⁹（経済同友会提言） e. 個別企業をまたがる業界共通のプラットフォームによる人材バンク等の仕組みづくり。

¹⁸ コア人材や将来重要な戦力となる若手社員の社外流出を防止する人事戦略。

¹⁹ 経済同友会 『『新卒・既卒ワンプール／通年採用』の定着に向けて』（2016年3月28日）。新卒一括採用と併せて、大学・大学院の既卒者（卒業後5年程度の者）のうち、多様な学びや体験を経て、企業が求める資質・能力を高めた人材を新人として、通年で採用する考え方。

こうした企業側の取組みにより、キャリア採用市場が拡大され、外部からの知見が取り込みやすくなるとともに、ダイバーシティによるイノベーションが創出される。

ただし、根本的には、各企業の事業戦略等を踏まえ、職種、役割等に応じて、必要な人材のスペック（スキル・経験）、人数規模およびその採用手段を、複数年単位で検討し、事前に整理しておくことが重要である。

なお、キャリア採用で転職した当事者は、転職先でキャリア採用者の数が少なく、キャリア採用者同士のネットワークも構築されていないことで疎外感を感じる可能性もあり、キャリア採用比率のウェイトは一定の割合（例：1/3 以上）が必要となる。

■企業の具体例

【東日本旅客鉄道】

○キャリア採用

旧日本国有鉄道から民営化される端境期に 8 年程度新卒採用を停止していたため、その間の年齢断層を埋めるために、キャリア採用（同社では「社会人採用」と呼称）を行ってきたが、副次的な効果として社外の空気、多様性を社内に取り入れことができ、企業文化が変わる等のメリットを認識。

現在は、外部からの知見の取り込みによるイノベーション創出を主な目的として、例年新卒採用以外に 500 名程度のキャリア採用を実施している。2012 年度に人事賃金制度を見直し、従業員の成長意欲に応える制度として、飛び級試験の創設、社内通信講座受講修了による社内試験受験資格の短縮など上位職への登用の仕組みがある。早期に、企画部門などに配属し即戦力として活躍している。

【楽天】

○キャリア採用（エンジニア）

楽天では、日本国内に限らず世界中から各募集ポジションに適した人材を受け入れるため、2015 年よりエンジニア採用における新卒一括採用を廃止し、通年採用を実施している。

これにより、即戦力となる人材の獲得や日本国内外の外国籍の方からの応募増加につながった。入社後の給与についても一律の金額ではなく、面接およびプログラミングテスト等で確認した個人の能力によって決定される。

また、社員の意思による自主的なキャリア形成を会社としても支援しており、内部異動の仕組みも整えている。例えば外部募集しているポジションには現社員でも応募可能である。

【帝人】

○管理職への早期抜擢制度

年次管理による横並び慣行からの脱却、若手優秀者の早期抜擢を目的として総合職社員は、20代後半から人事考課が優秀、かつ事業の推薦がある者に限りその役割等級での最短昇格年数を短縮して昇格する、更には、初任管理職昇格のタイミングで、1段階役割等級を飛び越して課長職処遇とする抜擢制度を設けている。

これにより、35歳前後での部長、40歳前後での役員登用が制度上は可能となっている。

【損保ジャパン日本興亜】

○「キャリアサークル」を活用した再入社者の募集および再入社時の取扱い

働く意志をもつ会員を支援し、会社と会員相互の繁栄に寄与することを目的としている。会社を退職する際、希望者は「キャリアサークル」という会に加入し、就労希望有無等を登録する仕組みとし、再入社者の募集等に活用している。また、出産・育児等の事情で退職した従業員について、退職時のキャリアを継続可能とする制度も設けている。

【リクルートライフスタイル】

○2YEAR パスポート（2017年度選考より開始）

「最終面接パスポート」と「入社パスポート」の2種類がある。

最終面接パスポートは、2次面接通過後、2年以内であればいつでも最終面接を受けられる。入社パスポートは、大学もしくは大学院を卒業後、2年以内の4月もしくは10月から入社時期を選択することができる。

学生にとっては、留学、旅行、その他新たな挑戦など多様な経験・知見を得ることが可能となる。

○365日エントリー

大学3年生の3月から27歳まで、大学卒業後3年を目安に365日エントリーが可能。最終学年の6月以降、随時選考を受けることができる。

→これら2つの制度によって、企業も、より多様な経験・知見をもった新入社員を迎え入れることが可能となり、また、採用時期と学業・スポーツ活動等が重なり、十分な就職活動がしにくかった学生層に門戸を広げることができる。

【全国64の地方銀行】

○地銀人材バンク

各地方銀行に勤める職員が配偶者の転勤等の理由で転居により退職する場合に、本

人に引き続き就労の希望があれば転居先近隣の地方銀行へ紹介を行う仕組み。採用の可否は、紹介を受けた銀行が判断する。

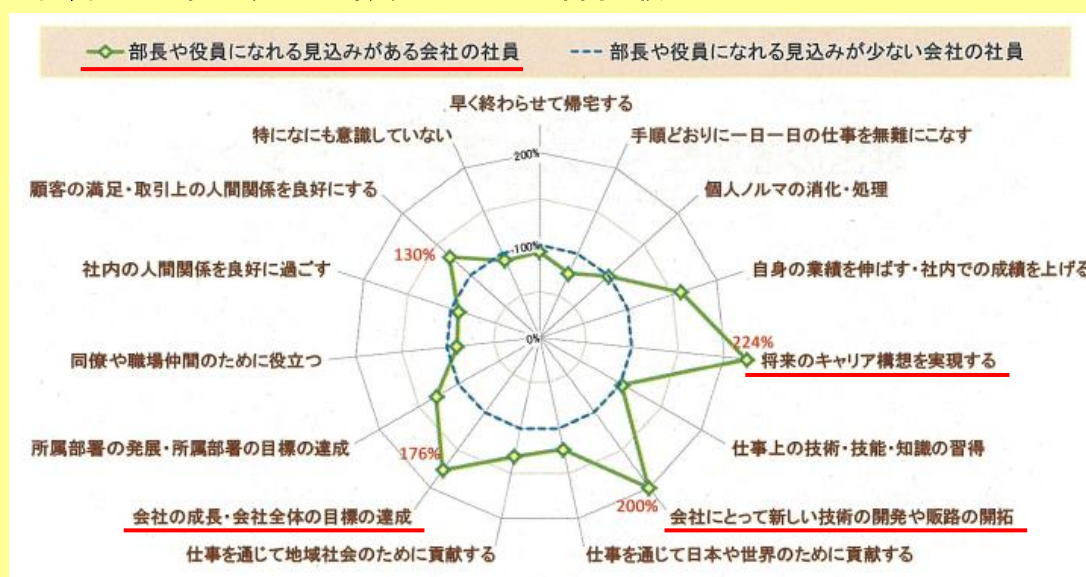
紹介を行う際の窓口となる各行の人事担当者の名簿を 64 行で共有し、手順や書式も統一されている。希望者が出た場合、紹介は銀行間で相対で行われ、現勤務先銀行の人事考課は持ち越されないが、金融商品販売に関する資格等は一部の資格を除き継続できるように工夫されている。

即戦力の確保という観点からもこの仕組みは多くの地方銀行で積極的に利用されており、2017 年 2 月末現在で成約 85 件、紹介中 25 件となっている。

■中堅中小企業からの示唆

従業員の意識を高く引き上げるには、昇進機会の多寡が影響を与えている。この点は、所帯が小さいため、大企業より昇進のチャンスがある中小企業が優位である。大企業においても、きめ細かい昇進機会を設定するなど、中小企業の良い点を取り入れることも有効である。「将来のキャリア構想を実現する」「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓」「会社の成長・会社全体の目標達成」等の項目で顕著な差が示されている（図表 11 参照）。

＜図表 11＞ 働くうえで意識することの企業間比較



出所：海上泰生(2015)「働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～」
日本政策金融公庫『第6回日本公庫シンポジウム報告書』

また、就業者アンケートによれば、「大企業ベースで考えるとなかなか転職が難しいが、中堅中小企業ベースなら転職しやすく、人生設計的には幅広い選択肢をもてる」「中堅中小企業を乗り換えてスキルアップしていったほうが将来的に需要のある人間になれる」「規模ではなくやりがいがあればよい。次はベンチャーでよい」といった声も寄

せられており、これまで中堅中小企業が担ってきた「多様な職業・職場・職種を提供する」役割が、キャリア採用市場を形成する可能性も示唆している。

（２）曖昧な職務／ミッション／評価

【対象の範囲】 曖昧な職務、曖昧なミッション、労働時間の長さ・忠誠心等に
影響されやすい評価制度

＜現状の整理＞

職務やミッションに糊代を持たせる（特定しない）ことで、相互補完作用が生まれ、チームワークで抜け漏れが防止でき、他部門とのすり合わせや連携が深化する。こうした過程を通して細部まで練り上げられ、強靱さのある成果物を生み出していく。

これまでは、年次や労働時間の積み上げによる貢献度が昇進等にも重視され、長時間労働も会社への貢献の証の一つとみなされ、個々人の職務の不明確さは評価を行う上で大きな支障とはならなかった。

しかし、このように長時間労働に頼ってきた結果、日本企業の生産性が引き上がり、外国企業との競争力の面で劣後してしまってきたことは否めない。長時間労働からの脱却のためにも、また、生産性向上を図るためにも、評価制度の改革を行う必要がある。

また、キャリア採用の際に当該ポストの役割・使命の明示がないと、適切なマッチングに支障が生じる。

こうした点を踏まえると、以下の問題点を克服するために、個々人の職務を明確にし、価値創造基準で評価を行う必要性が高まっている。ただし、日本人の優れた特性（公の意識に基づく相互補完作用等）に着目して、制度設計することが重要である。

- 必要なポストの人材を社内公募もしくはキャリア採用で求める場合、ポストの役割・使命を明示しにくい。
- 長時間労働が会社への貢献とみなされやすく、成果のインセンティブが働きにくい。
- 職務が曖昧であるため、テレワークを行う際に何を行うかが明確になりにくい。

■目指すべき在り方と具体的なステップ

目指すべき 在り方	・期待役割を含めた組織的な業務運営を前提とする「日本型ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）」をベースに、社会への
--------------	--

	価値創造への貢献を評価する納得感ある評価の仕組み。
具体的な ステップ	a. 明確なミッションの下、最高のパフォーマンスを出す経済合理性を高めるために、役職ごとの業務や役割等を明確にするジョブ・ディスクリプションを活用する。 ただし、職務の内容に一定の「糊代」を持つ日本の労働慣行は、日本の特徴的な強みであるため、「ミッション」や「期待役割（人材育成、チームへの貢献、他のセクションとの協調）」といった職務範囲の「糊代」を踏まえた「日本型ジョブ・ディスクリプション」が必要である。 b. 業務を細分化し、ユニット化することが求められるテレワーク制度を導入する。 c. 複数の部門にまたがる成果を、価値創造の大きさに応じて部門もしくは部署もしくは個人ごとに分配する評価の仕組みづくり。

欧米で採用されているジョブ・ディスクリプションは、明確な評価基準に基づく人事考課による昇進・昇給を可能にするとともに、キャリア採用での適切なマッチングに向けても、優位な役割を果たす（報酬の透明性向上、評価基準の明確化、企業が求める人材と応募者のマッチング）。

日本人の伝統的な特徴を活かすためには、欧米型のジョブ・ディスクリプションそのものではなく、職務範囲に「糊代」を持たせる、ミッションを主とした「日本型ジョブ・ディスクリプション」を志向することが有効である。

他方、海外の優秀人材を確保するうえで「日本型」が支障になるとの懸念も発生することが考えられるが、これまで暗黙知として行われてきた「糊代」を職務に明記し、透明化することで、その懸念は極小化できるものとする。

なお、テレワークの推進には、業務を細分化し、ユニット化することが必要になるため、日本型ジョブ・ディスクリプション拡大の起爆剤になりうる。

■企業の実例

【ファイザー】

○ジョブ・ディスクリプション

マネージャー（管理職）以上を対象に、ジョブ・ディスクリプションに応じた職務等級制度を導入。果たすべき役割と責任の大きさによって等級をより柔軟に変動させる仕組み。

担当者層は人材育成の観点から、職務に一定の幅を持たせる役割等級制度であるが、ジョブ・ディスクリプションに近い職務要件を定めている。

【キャノン】

○ジョブ・ディスクリプション

2001年に管理職、2005年に一般社員を対象として、役割給制度を導入し、「職務」と「職責」で決まる役割を基準とした人事制度を構築している。

ポジション毎に「職務記述書」（職務内容、課の業務、必要な知識・スキル・経験）を記載し、公開している。従業員は、職務記述書に基づいて、各自が「役割シート（目標管理シート）」を毎年作成し、個人の役割・期待を明確化する。

制度の運用は「評価」の在り方がカギを握っており、「役割達成度（アウトプット＋プロセス）」と、顕在化した「行動（仕事をする個人としての行動、組織人としての行動、社会人としての行動）」をもって行う。

行き過ぎた成果主義・個人主義に陥らないために、このような「チームワーク」「組織行動」を適正に評価する仕組みを設けるなどの工夫を行っている。

【東日本旅客鉄道】

○明確なミッション（五能線）

「首都圏から人を呼べる商品をつくる」という明確なミッションのもと、美しい風景や地域文化を武器に、これまでにない新しい鉄道車両の在り方を確立し、ローカル線の魅力を伝える先駆的な事例となっている。広告宣伝等も強化しているが、乗客の「感動」が SNS 等での口コミ宣伝となり、抑えられた広告宣伝費を地域振興関連業務に有効活用できるなどのメリットも得られている。今後は、五能線乗車運賃だけではなく、旅行する動機付け効果を測る（価値設定を変える）東京からの運賃も含めた貢献度評価方法の在り方等も検討の余地があると考えている。

【損保ジャパン日本興亜】

○テレワーク

働き方・時間の使い方を根本から変え、「時間当たりの生産性」を高めること、時間労働から成果労働へ転換し、「付加価値の最大化」を図ることを目的としている。

全部門・全従業員を対象としており、役員も率先してテレワークを実施している。

従業員に自宅でも社内と同様のセキュリティレベルのネットワークを構築できるシンクライアント端末²⁰を配備しており、2016年度からは従来管理職に限定していたBYOD²¹によるメール・スケジュール管理機能の利用対象者を担当者層へ拡大している。

なお、テレワークの推進にはICTインフラの整備が課題となっているが、2016年

²⁰ 端末は最小限の機能とし、すべての処理をサーバーで行う端末。これによって端末内に一切のデータを保持しないという特徴を持つ。

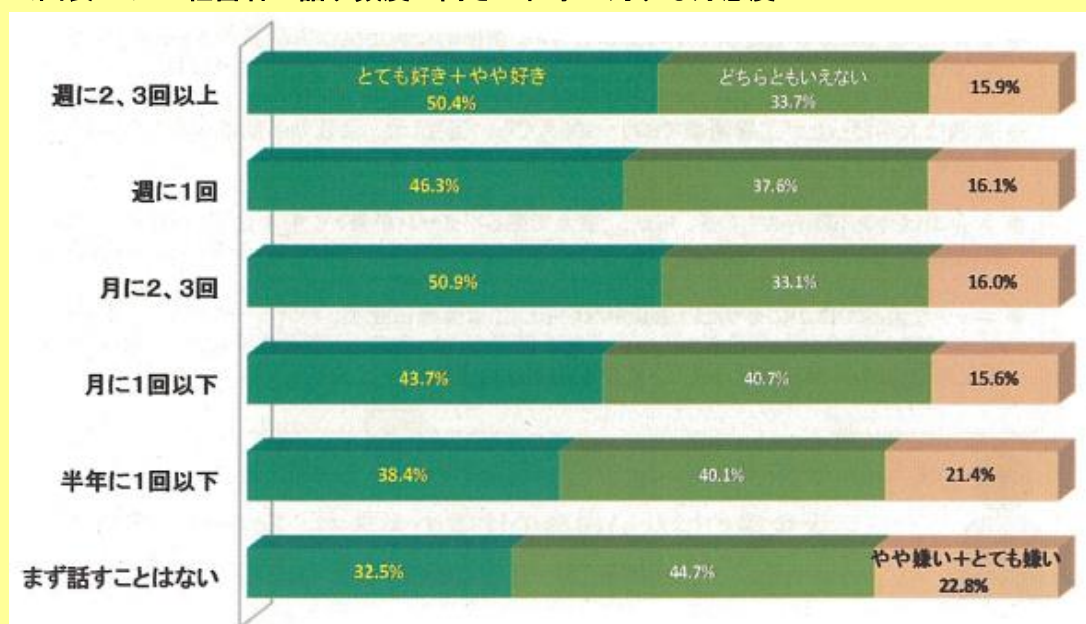
²¹ Bring Your Own Device の頭文字をとった略称。私用で普段から使っているスマートフォンなどから企業の情報システムにアクセスし、必要な情報を閲覧したり入力したりすることなどを意味する。

10 月から営業社員向けに外出先でも業務ができるスマートフォンを配備するなど対応を進めている。また、テレワークを行う際の業務についてもさらなる明確化を進める必要があると考えている。

■中堅中小企業からの示唆

経営者とのコミュニケーションの頻度が、従業員のモチベーションの高さに好影響を与えている。この点は、経営者との距離が近い中小企業の良い点であり、大企業においても、経営幹部とのコミュニケーションを増やすなど、中小企業的な距離感を作り出すことも有効である（図表 12 参照）。

＜図表 12＞ 経営者と話す頻度の高さと仕事に対する好感度



出所：海上泰生(2015)「働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～」
日本政策金融公庫『第6回日本公庫シンポジウム報告書』

（3）転勤（自ら描けないキャリア）

【対象の範囲】会社命令による転勤制度

＜現状の整理＞

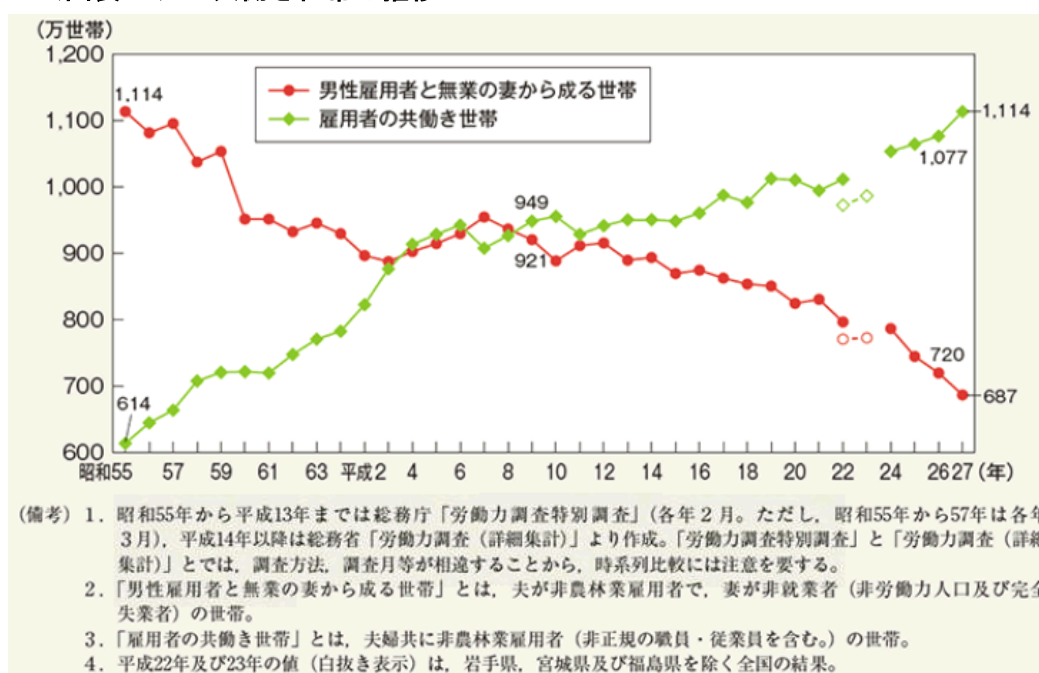
転勤によって、職場・業務内容あるいは生活環境を変え、マンネリやコンプライアンスリスクを防止するとともに、従業員の経験の幅を広げることができる。また、広域に事業展開する企業においては、全国の各拠点に必要な人材を柔軟に配置することが可能となり、要員計画上、事業戦略上、重要な役割を果たしている。

これまでの男性中心のモノトーン社会においては、育児や介護に携わる従業員も少なく、個別の事情がある場合は運用の幅のなかで対応が可能であったが、昨今の共働き世帯および育児や介護に携わる従業員の増加等に伴い、以下の問題点が顕在化している。

- 家庭の事情（育児・介護等）等も含めて従業員自らが描くキャリア形成イメージがあるなか、希望に沿わない人事異動によって、個人のキャリア形成マインドが阻害されるとともに、エンゲージメントやモチベーションを低下させ、生産性にマイナス影響が出ている可能性がある。それを理由に退職を選択するケースも見られる。
- 転勤で得られる経験値やスキルがあったとしても、必ずしも転居を伴う必要性はなく、転勤にかかる企業のコスト負担も含めて、改めて見直す余地がある。
- 共働き世帯が主流となるなか、配偶者の働き方を大きく阻害する要因となっている（図表 13 参照）。
- ワークよりもライフを重視する、もしくはワークはライフの一部と考える学生の増加に伴い、優秀な人材を確保することが難しくなっている。

加えて、デジタル技術の進展により、勤務する場所を問わない事業展開・働き方が可能となりつつあることにも留意する必要がある。

＜図表 13＞ 共働き世帯の推移



出所：内閣府『男女共同参画白書 平成28年版』

■目指すべき在り方と具体的なステップ

目指すべき在り方	・育児や介護などのライフイベント等も踏まえつつ、従業員自らが主体的にキャリアデザインを行う仕組みと、それを尊重し、支援する仕組み。
具体的なステップ	a. 自らのキャリア形成を促進するポスト公募型の人事異動（社内公募制度の促進）。 b. 出産・育児期間や介護期間などに配慮した、転勤の一時的な免除。 c. 勤務地範囲の柔軟な変更制度の導入。 d. 個別企業をまたがる業界共通のプラットフォームによる人材バンクの仕組みづくり。

将来的にはビッグデータやA I 等も活用しながら、人事部門が丁寧に従業員の希望を把握したうえで、希望を実現する人事異動を志向することが望ましい。

■企業の実例

【ファイザー】

○自己申告制度／社内公募制度

全社員を対象とし、自己申告や公募によって、同じ部門のみならず、他部門への異動、日本から海外、海外から日本など、多様なキャリアチェンジの機会を提供。

人事異動はすべて社内公募で実施（営業職の定期ローテーションを除く）している。公募にあたっては、ポストに応じたジョブ・ディスクリプションを開示し、必要な人材とのマッチングを図っている。なお、戦略やプロジェクトなどの変化に応じて、ジョブ・ディスクリプションは都度ポストごとに見直される仕組みとなっている（人事部不介入）。

○MR勤務地定住制度

より働きやすい環境づくりの一環として、営業部門の社員を対象に、転勤を伴う異動をなくし希望の勤務地に定住できる制度。賃金縮小は伴わないが、社宅の福利厚生や昇進ポストの縮小を伴う。

東京や神奈川などの都市部は選択外としたうえで、大都市圏に偏らないよう工夫している。

○結婚による勤務地選択制度

結婚がキャリア継続の障害にならないよう、配偶者が就業する勤務地に営業職に就く社員が異動できる制度。賃金縮小は伴わないが、社宅・住宅手当の福利厚生や期待ポストの縮小は伴う。

【損保ジャパン日本興亜】

○勤務地範囲の拡大・縮小

公募によって勤務地範囲（転居転勤範囲）の拡大にチャレンジする仕組みを設け運用しており、期間限定で勤務地範囲の拡大を行う仕組みも一部導入している。

他方、介護や傷病といった、やむを得ない事情を抱えた職員が就業継続できるようにするため、勤務地範囲の縮小を可能とする仕組みを導入している（試行実施中）。

○従業員のキャリアアップを支援する制度（ジョブ交流制度、ジョブチャレンジ制度、ドリームチケット制度）

従業員一人ひとりのキャリア形成に対する意識や働くモチベーションを高めるとともに、将来のキャリアアップを支援することを目的として、「ジョブ交流制度」「ジョブチャレンジ制度」「ドリームチケット制度」などを導入している。

「ジョブ交流制度」は、地区と本社の勤務地限定社員が、双方向に人事交流する自己選択型の社内公募制度。

「ジョブチャレンジ制度」は、グループ会社を含めたポストを公募し、従業員自らが望むキャリアを実現する制度。（勤務地範囲に制約がある従業員でも、転居転勤を伴う公募ポストへのチャレンジが可能）

「ドリームチケット制度」は、在籍期間中に高いレベルの活躍・実績を残した従業員自らが希望するポストを人事部に申告し、人事異動先を決定できる制度。なお、ドリームチケットを交付する従業員は会社が決定する。

一方で、多数の従業員がいるなかで、これらの制度を利用できる従業員は限定的であることから、依然として会社主導の人事異動が多く発生しており、課題として認識している。

【麒麟】

○転勤回避措置

個々人のライフイベントのために、職務の期待役割に応えることができないことは誰にでも起こりうる一時的なものであるため、そうした困難を乗り越えて、引き続き一人ひとりがキャリア形成を図れるように支援することを目的に転勤回避措置制度を2013年度から導入。

従業員一人につき、1回に限り、5年を上限に、現在の配属先から転居を伴う異動をしないよう申請することができる。

育児、介護、本人の傷病などを理由とし、会社が受理した場合に適用され、適用期間中の処遇については変更しない。

導入前は、利用者の増加によって要員管理に影響を及ぼすことを懸念し、慎重な要件設定を行ったが、実際の利用者は想定していたほど多くはなく、特段の支障は発生していない。（そのため、要件緩和を検討中）。

本制度とは別に、転勤を特定地域に限定した営業職の採用を開始したことにより、地方で必要な人材は地元志向の人材でカバーできていることも要員管理上有意に働いている。

今後の介護者の増加などを踏まえれば、会社としては、要員管理上の苦労よりも、育成した人材に退職されることが何よりの損失と考えている。

【ミリアルリゾートホテルズ】

○徹底した「育成目的での配置」

組織貢献と同時に個人の成長につながる機会とすることを目的として、転勤者それぞれに、期限を決めたうえでのミッションを持たせ、現職よりも転勤先では一段上の役割を担わせる運用を行っている。これにより、実績として個人の成長機会に繋がっていると認識。

一方で、今後、共働き世帯、子どもの保育園問題、介護等の事情を抱える従業員に対する配慮をしつつ人選していくことに苦慮することが予想されるため、今後とも、男女を問わず、しがらみの少ない独身の時期になるべく経験させることを想定している。

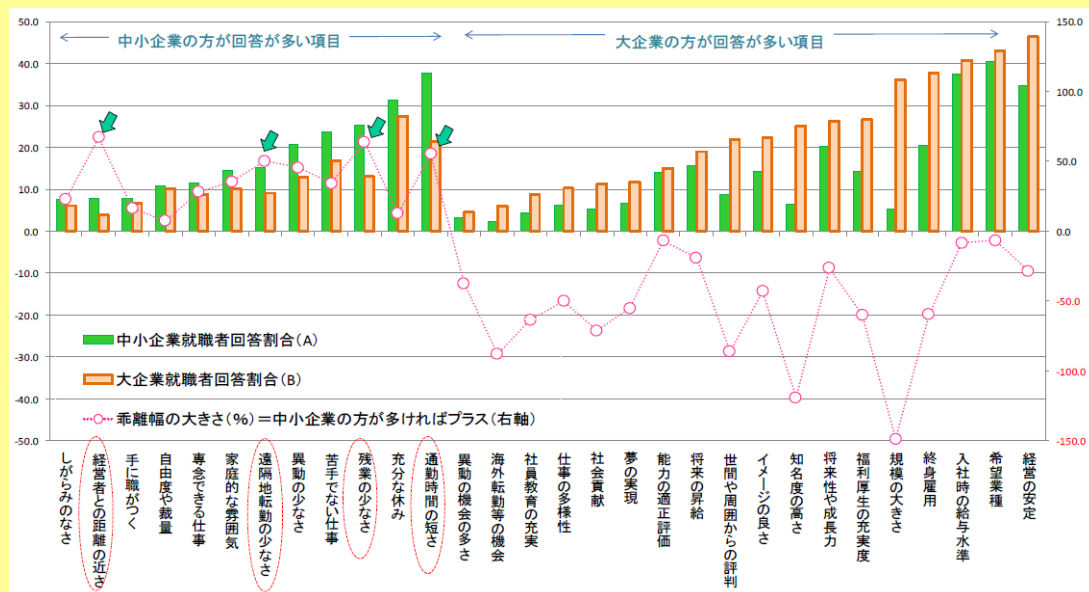
【全国 64 の地方銀行】

○地銀人材バンク（P21 参照）

■中堅中小企業からの示唆

「通勤時間の短さ」「残業の少なさ」「遠隔地転勤の少なさ」などの項目を就職時に重視して中堅中小企業を選んだ人が多い。中堅中小企業の働き手は、地元での“生活重視”という姿勢が鮮明に映し出されており、転勤を望まない人材の受け皿となっている（図表 14 参照）。

＜図表 14＞ 就職時に重視した点（中小企業就職者と大企業就職者の比較）



出所：海上泰生(2015)「働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～」
日本政策金融公庫『第6回日本公庫シンポジウム報告書』

（４）年齢による一律の退出

【対象の範囲】定年・再雇用、役職定年²²、55歳以降の賃金カーブに関する制度

＜現状の整理＞

定年・再雇用は、厳しい解雇規制があるなかで、新卒一括採用、年功序列、年次別管理等という一律の入口、社内育成、昇進に呼応した、年齢を基準とした一律の出口の役割を果たしている。また、年金等の社会保障制度との連関（「支払う者」から「受け取る者」へのシームレスな接続）を企図した制度設計となっている。

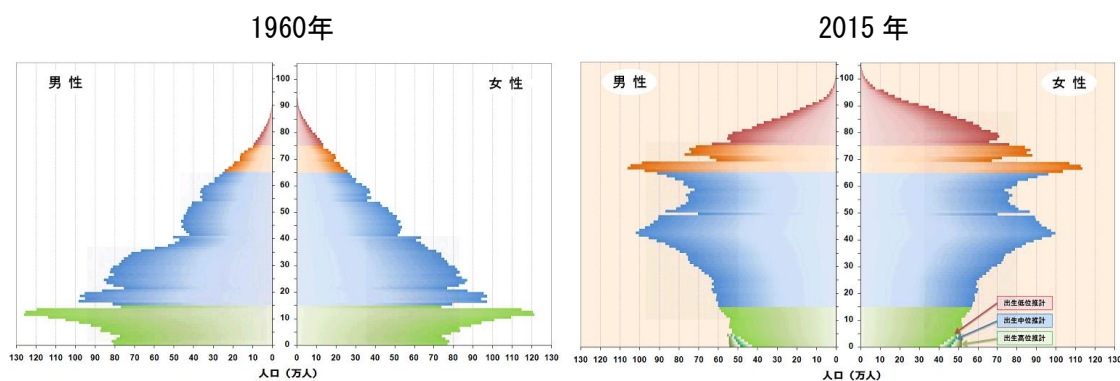
役職定年は、新陳代謝による次世代管理職等への入れ替えを可能とし、人件費についても賃金カーブによるコスト管理を可能としている。

しかしながら、要員構成上のボリュームゾーンが中高年層にシフトしつつある環境に加え、昨今の生産年齢人口の減少に伴う労働力不足により、中高年層の活躍が企業の成長に欠かせないものとなってきていることなどから、以下の問題点が顕在化している（図表 15 参照）。

²² 「役職定年制」は、一定の年齢に達した時点で管理職がラインから外れる制度。おおむね 1980 年代から行われた 55 歳定年制から 60 歳定年制への移行に際して、主に組織の新陳代謝・活性化の維持、人件費の増加の抑制などの狙いで導入されたケースと、1990 年代以降に職員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などの狙いから導入されたケースが多いとされている。

- 個人の意欲・能力・成果等に関わらず、年齢による一律の賃金ダウンによるモチベーションの低下や退職を招き、優秀な人材の有効活用が図られていない。また、近い将来（役職）定年を迎えることが分かっている人材のなかには、（役職）定年を迎える前に意欲が低下するケースも見られる。また、55歳以降の賃金カーブがモチベーションの低下に拍車をかける要因となっている。
- 大量退職や海外への人材流出等によって、熟練の技術を次世代に伝承することが難しくなっている。
- 若年層向けの育成プログラムと比較して、中高年層向けの人材育成メニューが充実していない。

＜図表 15＞ 人口ピラミッドの変化



出所：国立社会保障・人口問題研究所ホームページ (<http://www.ipss.go.jp/>)

■目指すべき在り方と具体的なステップ

目指すべき在り方	・リ・スキルによって継続的に人材力を強化し続ける仕組み。 ・年齢ではなく、社会への価値創造への貢献に基づく賃金、雇用形態を実現する仕組み。
具体的なステップ	a. 継続的に自己研鑽できる仕組みづくり。 b. 定年の延長、再雇用制度の整備。 c. アウトプット（価値創造）や成長インセンティブに基づく役職定年の弾力化（現行では理事が顕著な例であるが、フェロー層等へ拡大）。 d. 55歳以降の賃金カーブ設計の改定（必要に応じて、新卒入社者や若年層から適用するなどの激変緩和措置を設ける）。

ただし、アウトプット（価値創造）に基づかない定年の延長や役職定年の弾力化等は、単純なコストアップやポストへの居座り、若年層のモチベーション

低下等につながる。したがって、限られた経営資源のなかで運用するためには、企業文化としての定着に時間を要するものの「アウトプット主義（価値創造による評価）の徹底」は避けて通れないことに留意する必要がある。

なお、役職定年の弾力化については、現状からの実現可能性を踏まえると、それぞれのポストに期間を設定し、仕事のプロセスと成果を見て、それを上回りそうな候補がいたら期間終了後に交代、上回る人がいない場合は継続すること等も考えられる。

また、年齢による体力・能力の低下がみられた場合、ロボット・AIなどの技術の活用等によって必要なサポートを行う仕組みを導入することにより、より適切な任務配分を行うことも未来に向けた大切な視点となろう。

■企業の具体例

【大和証券グループ本社】

○ライセンス認定制度

社内の人員構成や定年年齢が今後伸びると想定されることを考えた場合、豊富な経験や高度な専門性を有するベテラン社員が、更なる専門能力向上に継続的に取り組むことで、将来に亘って能力を最大限に発揮して活躍し続けられることが必要不可欠と認識し、自己研鑽の仕組みを制度化。

本制度は、45歳以降に取得した資格・研修および勤務実績をポイント化し、一定基準をクリアすればライセンス認定を行い55歳以降の処遇を優遇し、60歳以降の再雇用後についても認定者は優遇される仕組み（45歳までに取得した資格や受講した研修も加算）。この層に向けたeラーニングも30種類以上用意し随時コンテンツを拡充している。初年度の認定者は152名。

以前は、自己研鑽をしているベテラン社員は約5割程度であったが、現在は8割程度まで上昇している。社内研修では、ライン部長・課長から若手社員まで多様な人材が一堂に会し、社員にとってよい刺激にもなっている。

【バンダイナムコホールディングス】

○おやじプロジェクト⇒株式会社バンダイナムコテクニカ

平均年齢55歳以上の新会社を設立。成果報酬型の賃金制度、65歳定年制を導入し、希望者は70歳まで雇用延長を可能としている。

小さい組織で「本体のアミューズメント事業でやっていること以外なら、何をやってもいい」という前広なミッションに基づき事業を展開している。

従業員自身が、「キャリアや技術を活かしたい」、「主役として活躍できるチャンス・出番が来た」、「元々好きなこと」と考える土壌があり、その上で、「できるだけ細分化し」、「明確なミッション・テーマ」を与え、「働ける見通し」を示しつつ「成果・業績

に応じて処遇」することにより、モチベーションが高められ、活き活きと働き、成果があがっている。

今後の課題としては、全体最適と個別対応・多様性との調整。将来、グループ内で定年が異なることに對し、様々な意見が出ることも想定される。

【明治安田生命】

○年齢を基準とした処遇調整の廃止、プロ・エルダースタッフ制度等の導入

人員構成上 40 代後半の従業員がボリュームゾーンであり、今後中高年の拡大が進むなか、処遇を改善することで、生産性の向上、人材流出の防止につなげることを目的としている。

57 歳以上の処遇調整を廃止するとともに、プロ・エルダースタッフ制度を創設した。プロ・エルダースタッフについては、本人希望を前提とし、処遇を大幅に引き上げる反面、1 年更新で雇用基準を厳格化している。また、有期契約社員の無期雇用化を行い、65 歳まで雇用継続する仕組みを導入した。

加えて、現在労使協議中ではあるものの、2019 年度以降、定年を 65 歳に延長することを検討しており、現在のエルダー制度よりも高い処遇水準を設定し、60 歳以降も「地域型総合職」として任用することを予定している。(60 歳超の管理職や支店長なども想定)

【東日本旅客鉄道】

○55 歳以降の賃金カーブの改定

従業員の人員構成（特定世代の中抜け構造）によって、中高年層が持つ技術をどのように次世代へ伝承していくかが大きな経営課題となり、中高年層のモチベーション向上を目的として、2012 年に、満 55 歳以上の基本給賃金カーブを段階的に 100%へと引き上げ、定年までの働きがい向上を図っている。本改定に加え「技術専任役」という人材育成を仕事とする役職を新設し、技術継承を目的とした次世代育成の仕組みをつくること目的としている。より高い効果を得られるよう、本人と職場の長に対しミッションを丁寧に説明し、動機づけの徹底、強化に努めていくことを検討している。

5. 提言の実現に向けたロードマップ案

待ったなしの日本の現状のなかで、「日本の目指す姿」を実現していくためには、法制面の改定を待つのみではなく、各企業の状況に応じて「自らが実施可能なことから着手する」スタンスが必要である。以下に改革の実現に向けたロードマップ案を示す。

まず、「年間の採用者に占めるキャリア採用比率を、○年後に 1/3 以上（例）にすること」を組織決定することから始める。

一定規模のキャリア採用を行う場合は、これまでの採用方法の延長線上では困難となることが想定されることから、より効果的かつ効率的に採用するためには、求める人材の職務スキル等を明示した「日本型ジョブ・ディスクリプションの作成および開示」が必要となる。ジョブ・ディスクリプションの作成にあたっては、人事部門のみならず、各部門の主体性が必要不可欠である。

また、より優秀な人材の採用や、採用した人材をリテンションし続けるためには、「魅力ある人事制度（賃金・転勤の在り方）を構築」することが効果的である。

キャリア採用者にとっては、年功序列を基本とし年齢によって役職定年を迎える賃金体系は相対的に不利にはたらくため、「生み出した価値創造で評価を行い、評価に見合う賃金の支給、および昇進する」仕組みが重要となる。併せて、適正な評価を行うことができる管理職育成も欠かせない視点となる。

転勤制度においても、個人のキャリアデザインを阻害する場合は、たとえ入社につながったとしても優秀な人材を繋ぎ止めることが難しくなるため、社内公募制度の促進や個別事情に配慮した転勤免除などの「個人のキャリアデザインを尊重する転勤の在り方」が求められる。

さらにいえば、よりリテンションを高めるために、キャリア採用した人材を役員等に登用する（天井を取り払う）ことなども効果的と考える。

なお、このような改革はキャリア採用者だけに適用されるものではなく、既に社内でも活躍する従業員にも適用される。

＜提言の実現に向けたロードマップ案（まとめ）＞

「年間の採用者に占めるキャリア採用比率を、○年後に 1/3 以上（例）にすること」を組織決定



キャリア採用を行う（募集を行う）ためには、求める「キャリア」の提示が必要

日本型ジョブ・ディスクリプションの作成および開示

※採用する職場の主体性が不可欠



優秀な人材を採用するために、また、キャリア採用した人材をリテンションするためにも「魅力ある人事制度（賃金、転勤の在り方）の構築」が必要

※キャリア採用者だけではなく、既に社内で活躍する従業員にも適用

（年功序列ではなく）生み出した価値創造で評価を行い、評価に見合う賃金支給・昇進

※適正な評価を行うことができる管理職育成

※キャリア採用した人材の役員登用等

個人のキャリアデザインを尊重する転勤の在り方

年齢による一律の退出を行わない賃金・雇用形態



従来の人材に一定数以上の多様なキャリア採用人材が加わり活躍することにより、化学反応が生まれ意識改革を促し、イノベーションを生み出す

キャリア採用市場が構築される

Ⅱ. 「ダイバーシティ」・「働き方改革」の実現に向けた KPI の継続

2016 年 7 月に公表した提言「生産性革新に向けたダイバーシティの進化—グローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPI—」では、生産性革新に向けたダイバーシティ・働き方改革を実行段階とするために 5 つの柱と 15 の具体的項目からなる KPI の設定を呼びかけた。(参考資料) P52 KPI アンケート用紙

(参考) KPI の項目と目標設定キーワード

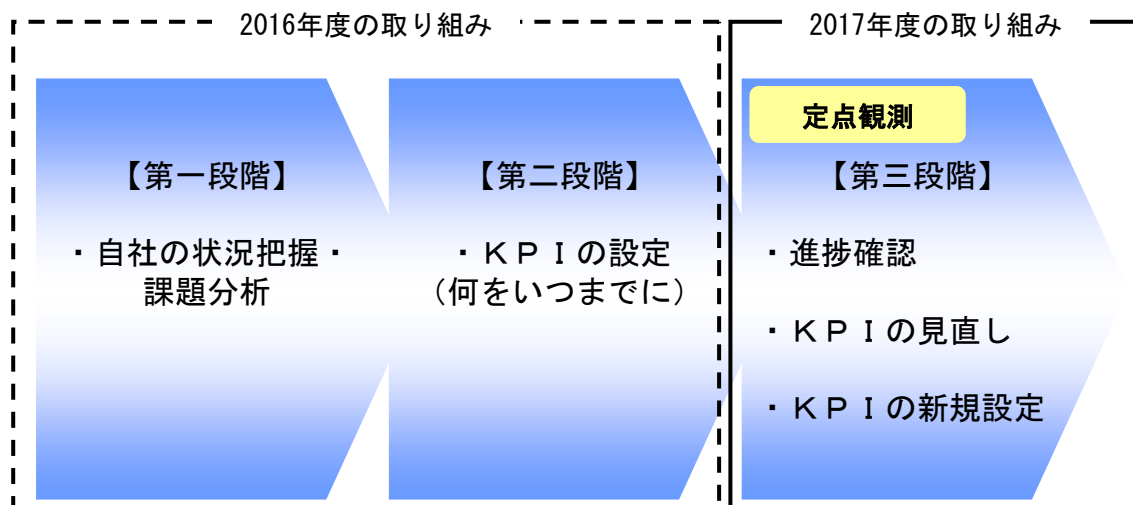
項目	目標設定キーワード(例)
I. 価値観の共有	
A : ビジョン・ミッションの共有	頻度、対象者、情報開示度、従業員の受け止め
B : 多様な価値観を認める文化(評価・承認・トータルリワード)	公平適正な評価、承認する文化、トータルリワード
C : 心身の健康(健康経営)	メンタル対策、窓口設置
Ⅱ. 個々の力を引き出す人事制度／人材育成	
D : 教育・成長の機会	留学制度、研修制度、頻度、機会の平等
E : キャリア自律支援(ボスティング)	人事異動、配置、希望制度、中高年施策、社外への活躍
F : 多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	転換制度(正社員化)、年功年次主義からの脱却(アウトプットに応じた評価)
Ⅲ. 時間効率／業務効率	
G : 残業時間削減	総労働時間短縮、朝型勤務、残業抑制
H : 休暇取得推進	有休取得率、リフレッシュ休暇等制度導入
I : 非生産的な時間・業務削減、見直し	会議・移動時間削減率や削減の仕組み、業務見直し
Ⅳ. 柔軟な働き方(システム・制度)	
J : 働く場所を限定しない制度	在宅勤務、TV会議、BYOD、フリーアドレス
K : 働く時間を限定しない制度	シフト勤務、短時間勤務
L : ライフスタイルに柔軟な制度	育児休業、介護休業、長期休業制度
V. 人材の多様性	
M : 女性活躍推進	女性活躍指標(女性活躍新法)
N : 外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進	風土改革、窓口設置、登用率
O : 中途採用、高度専門人材の採用・育成	採用率、昇進率

会員の所属企業の取組みに関する回答²³から、本年度は、本提言内にて会員の所属企業の取組みを分析するとともに、寄せられた具体的な事例を紹介する。

なお、本取組みの拡大と深化および定点観測の観点から、ダイバーシティに関するアンケートならびに KPI 設定・進捗共有を今後も継続して実施していく。

²³ アンケートの依頼数は 903 社、有効回答数は 92 社。

■取り組みの全体像（イメージ）



1. 2016 年度 KPI 取組みの分析

（1）自社の取組み状況についての自己評価

自社の取組み状況に関する回答のうち、「①完全にできている（100%以上達成）」および「②できている（80%～100%未満）」の合計値でランキングすると下表のとおりとなる。

設問項目		①+②
1 C	心身の健康(健康経営)	77%
2 A	ビジョン・ミッションの共有	71%
3 D	教育・成長の機会	67%
4 B	多様な価値観を認める文化(評価・承認・トータルリワード)	59%
5 M	女性活躍推進	58%
6 F	多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	51%
6 K	働く時間を限定しない制度	51%
8 O	中途採用、高度専門人材の採用・育成	49%
9 E	キャリア自律支援(ポスティング)	45%
10 L	ライフスタイルに柔軟な制度	43%
11 H	休暇取得推進	40%
12 G	残業時間削減	31%
13 N	外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進	24%
14 J	働く場所を限定しない制度	21%
15 I	非生産的な時間・業務削減、見直し	13%

「C：心身の健康」が77%、「A：ビジョン・ミッションの共有」が71%となるなど、「I：価値観の共有」（設問項目A，B，C）については、多くの企業で取組みが進んでいる。

一方で、「I：非生産的な時間・業務削減、見直し」が13%、「G：残業時間削減」が31%、「H：休暇取得推進」が40%となり、「Ⅲ．時間効率／業務効率」（設問項目G，H，I）については、取組みが不十分と認識している企業が多いことが分かる。

また、昨今の働き方改革によって、テレワークを中心とする取組みが進展しているが、「Ⅳ：柔軟な働き方」（設問項目J，K，L）はいずれの項目もおおよそ半数以下の割合にとどまっており、特に「J：働く場所を限定しない制度」は21%にとどまった。

（２）KPI・目標の設定状況

KPI・目標設定の回答のうち、「①KPIとして設定した（経営としてコミットしている）」および「②目標として設定した（チャレンジ目標、努力数値を含む）」の合計値でランキングすると下表のとおりとなる。

（注）③は「KPIや目標の設定を検討している」と回答した割合。

	設問項目	①+②	③	(参考) ①+②+③
1	M 女性活躍推進	83%	6%	89%
2	H 休暇取得推進	56%	23%	79%
3	C 心身の健康(健康経営)	55%	20%	75%
4	G 残業時間削減	52%	32%	84%
5	N 外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進	36%	12%	48%
6	D 教育・成長の機会	32%	20%	52%
6	L ライフスタイルに柔軟な制度	32%	25%	57%
8	A ビジョン・ミッションの共有	26%	21%	47%
9	O 中途採用、高度専門人材の採用・育成	24%	20%	44%
10	B 多様な価値観を認める文化(評価・承認・トータルリワード)	21%	22%	43%
11	F 多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	20%	23%	43%
12	J 働く場所を限定しない制度	19%	27%	46%
13	I 非生産的な時間・業務削減、見直し	17%	36%	53%
14	E キャリア自律支援(ポスティング)	16%	16%	32%
15	K 働く時間を限定しない制度	9%	20%	29%

自社の取組み状況で課題認識した「Ⅲ. 時間効率／業務効率」（設問項目 G, H, I）について、「H：休暇取得推進」が 56%、「G：残業時間削減」が 52% となるなど、これらの項目を中心に KPI・目標設定を行った企業が多く見られる。また、現時点では未設定であるが、「③KPI や目標設定を検討している」と回答した企業も多く、今後も取組みの進展が期待される。

また、「M：女性活躍推進」が 83%、「C：心身の健康」が 55% となり、本設問項目において具体的な KPI・目標設定を行っている企業が多いが、これは女性活躍推進法の施行や労働安全衛生法の改正などが影響していると思われ、法改正等のインパクトを示した。

「Ⅳ. 柔軟な働き方」（設問項目 J, K, L）については、自社の取組み状況の自己評価において課題を認識しつつも、KPI・目標設定割合は伸びなかった。なかでも、「K：働く時間を限定しない制度」が 9%、「J：働く場所を限定しない制度」が 19% となり、課題が残る。

【各企業から寄せられた具体的な KPI・目標設定の事例】

I：価値観の共有

【A：ビジョン・ミッションの共有】

- 全従業員を対象に、個人や職場の行動発揮度や個人の意識調査を定期的に実施（年 1 回以上実施）。全体の定点観測と職場単位へのフィードバックにより、ビジョン・ミッションの浸透度の改善状況を把握している。
- 従業員意識調査におけるエンゲージメントポイントを 2020 年までに 10 ポイントアップ。

【B：多様な価値観を認める文化（評価・承認・トータルリワード）】

- 各組織に所属する要員のレベルごとに、男女の昇進ギャップをゼロにする。
- 人事評価結果通知時の対話（フィードバック）実施率を原則 100% とする。
- ダイバーシティ認知度の目標を、2020 年 60%、2027 年 100% に設定。

【C：心身の健康（健康経営）】

- 健康診断受診率 100%、特定保健指導実施率 30%、有所見者対策目標受診勧奨 100%、ストレスチェック強化月間目標実施率 80%、歩数対抗イベント参加者 1,000 名、重症化予防プログラム BMI マイナス 1 ポイント。
- （2020 年まで）喫煙率の低下/喫煙率を男性 20%・女性 4% まで減少、BMI 値適正者比率を男性 70%・女性 80% まで引き上げる、メタボリスク者の抑制/メタボリスク者を男性 10% まで減少させる。

Ⅱ：個々の力を引き出す人事制度/人材育成

【D：教育・成長の機会】

- 選抜型リーダーシップトレーニングへの女性参加者比率 20%以上。
- 階層別研修、現任管理者研修および現任役職者研修については、KPI を設定。
目標値として研修受講後の本人変化率 80%以上を設定。

【E：キャリア自律支援（ポスティング）】

- 毎年実施している社内公募において、女性活躍・中高年活躍のコースを設定
のうえ、社内公募による人事異動の数値目標を設定している。
- 本社および全国の支店に、キャリア自律を支援する相談員を設置する。

【F：多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度】

- 2016 年度の管理職登用数のうち 10%をキャリア 8 年以内の従業員とする。
- 30 代部店長、40 代執行役員、女性執行役員の輩出人数などの目標を設定。

Ⅲ：時間効率/業務効率

【G：残業時間削減】

- 時間外労働時間を 2014 年度比で 50%削減する。
- 1 か月あたりの時間外労働時間を 15.3 時間以内とする。

【H：休暇取得推進】

- 有給休暇取得率 100%。
- 年休の取得 19 日/年以上、連続 2 日以上之年休取得率 100%。

【I：非生産的な時間・業務削減、見直し】

- 本社から発信する「通知・お知らせ」を 3 割削減する。
- 本社にある紙、ファイルを 2015 年 10 月時点から 7 割削減する。

Ⅳ：柔軟な働き方（システム・制度）

【J：働く場所を限定しない制度】

- 2015 年度下期より、月 3～4 回のテレワーク目標を設定。（一部従業員対象としたトライアル）。
- テレワーク利用対象者のうち、7 割が制度を利用する。

【K：働く時間を限定しない制度】

- フレックスタイム制度を全部門へ導入する。

○2020 年までにフレックスタイム登録人数を現在の倍にする。

【L：ライフスタイルに柔軟な制度】

○男性の短期育児休業取得率 100%。

○子が産まれた男性従業員の 50%が 5 日間以上の育休を取得する。

V：人材の多様性

【M：女性活躍推進】

○女性管理職比率を 2021 年 7 月時点で 30%とする。

○新卒採用の 30%以上を女性とする。

【N：外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進】

○毎年、外国籍人材を必ず採用することとしており、2 名の採用を目標としている。

○2017 年の外国籍人材キャリア採用は 10%が目標。LGBT は ALLY²⁴700 人（従業員数の 10%）が目標。

【O：中途採用²⁵、高度専門人材の採用・育成】

○キャリア採用年度採用計画 50 名を設定している。

○高度な専門性を持つ従業員（研究職、博士）の採用、500 名／年のキャリア採用の継続（多様性確保）。

（3）まとめ

社会的な関心が高まっている「女性活躍推進（M：女性活躍推進）」、「長時間労働の削減（G：残業時間削減、H：休暇取得推進）」、「健康経営（C：心身の健康）」等に関しては、喫緊の課題として認識され、半数以上の企業が具体的な数値目標を設定した。また、今回未設定の企業においても、今後 KPI・目標設定を検討している割合を加えると、約 8 割程度となり、さらなる進展が期待される。

一方で、「IV. 柔軟な働き方」（設問項目 J，K，L）については、各企業が課題と認識しながらも、具体的な目標を設定できていない実情が確認された。社内における部門間の公平性の観点から、テレワーク制度などの導入に慎重に

²⁴ ALLY とは、LGBT の良き理解者であり、支援者のことをいう。

²⁵ 本提言内では、「中途採用」を「キャリア採用」と表記しているが、アンケート実施時点は「中途採用」と表記。

なる企業も散見されるが、取組みを進めている企業は、まずは取組みが可能な部門から順次導入しているケースも多い。各社の状況に応じ、工夫をしながらまず着手していくことが求められる。

KPI・目標の未設定企業においては、他企業における具体的な取組み内容や、KPI・目標設定例を参考に、今後の取組みの一助としていただきたい。なお、当会においては、今後も定期的に調査を実施し、目標達成に向けた課題やノウハウを共有することで、日本全体の取組みの水準を引き上げていきたい。

【まとめ（設問項目ごとの回答結果およびランキング）】

設問項目		取組状況自己評価		KPI設定	
		①+②	RANK	①+②	RANK
I. 価値観の共有					
A	ビジョン・ミッションの共有	71%	2	26%	8
B	多様な価値観を認める文化（評価・承認・トータルリワード）	59%	4	21%	10
C	心身の健康（健康経営）	77%	1	55%	3
II. 個々の力を引き出す人事制度／人材育成					
D	教育・成長の機会	67%	3	32%	6
E	キャリア自律支援（ポスティング）	45%	9	16%	14
F	多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	51%	6	20%	11
III. 時間効率／業務効率					
G	残業時間削減	31%	12	52%	4
H	休暇取得推進	40%	11	56%	2
I	非生産的な時間・業務削減、見直し	13%	15	17%	13
IV. 柔軟な働き方（システム・制度）					
J	働く場所を限定しない制度	21%	14	19%	12
K	働く時間を限定しない制度	51%	6	9%	15
L	ライフスタイルに柔軟な制度	43%	10	32%	7
V. 人材の多様性					
M	女性活躍推進	58%	5	83%	1
N	外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進	24%	13	36%	5
O	中途採用、高度専門人材の採用・育成	49%	8	24%	9

（注）①：「KPIとして設定した（経営としてコミットしている）」

②：「目標として設定した（チャレンジ目標、努力数値を含む）」

2. 日本のおかれた状況を踏まえた一層のダイバーシティ（女性活躍推進）

2016年7月に公表した提言「生産性革新に向けたダイバーシティの進化—グローバル、デジタル時代を勝ち抜くためのKPI—」では、「真の個性や特性」を重んじるダイバーシティの重要性を訴えるとともに、日本のおかれた状況を直

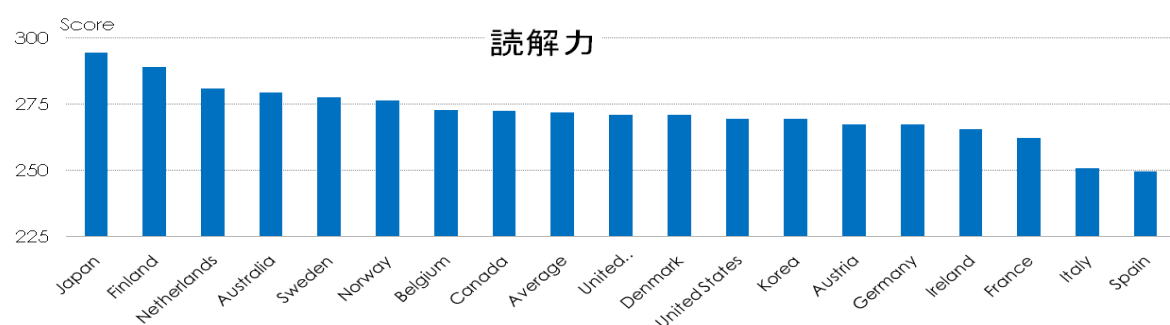
視し、海外諸国に比して劣後していると言わざるを得ない「女性活躍」にまずは力点を置いて取り組むべきとした。

その後 2016 年 10 月に実施した KPI 設定に関する呼びかけでは、「V. 人材の多様性」における「M：女性活躍推進」について KPI を設定した企業が 83%にのぼり、昨年 4 月に施行された女性活躍推進法の効果が反映した結果となった²⁶。しかし同時に当会が実施したアンケート²⁷では、女性の管理職登用等を数値目標として掲げる企業は急増したものの、女性管理職の実数としての割合は微減²⁸という厳しい結果となった。

また、世界経済フォーラムが毎年公表している「ジェンダーギャップ指数 2017」では、女性の経済参画、政治参画でのポイントの低さがその主因となり、日本は昨年より順位を 10 ランク落とし、144 カ国中 111 位とこれまでで最低水準となる厳しい評価となった。

一方で、日本の女性は素晴らしい潜在能力を持っているとのデータがある。OECD のデータでは、日本の成人女性の読解力、数的思考力は OECD 加盟国中、1 位である（図表 16 参照）。

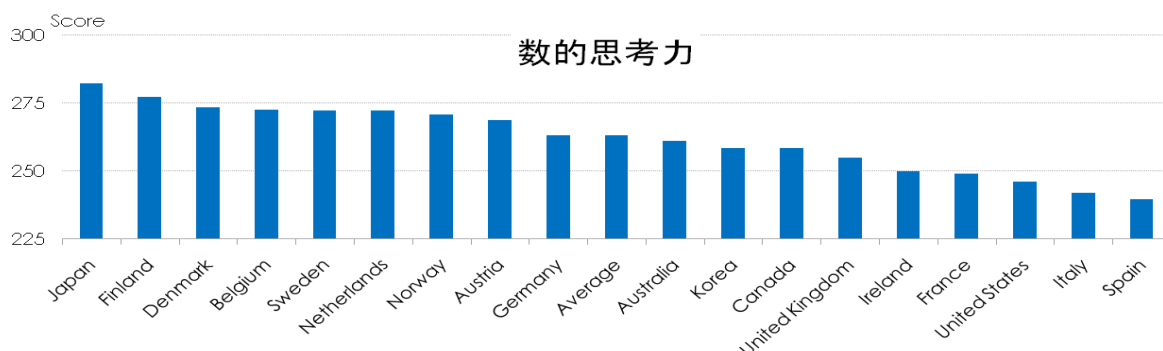
＜図表 16＞ 女性の読解力と数的思考力の世界比較



²⁶ 厚生労働省によれば、2017 年 2 月 28 日現在、「女性活躍推進法に係る一般事業主行動計画策定届出状況」の届出率は、99.9%となっている（常時雇用労働者 301 人以上の企業）。

²⁷ 2016 年 10 月～11 月に実施した「ダイバーシティと働き方に関するアンケート」。

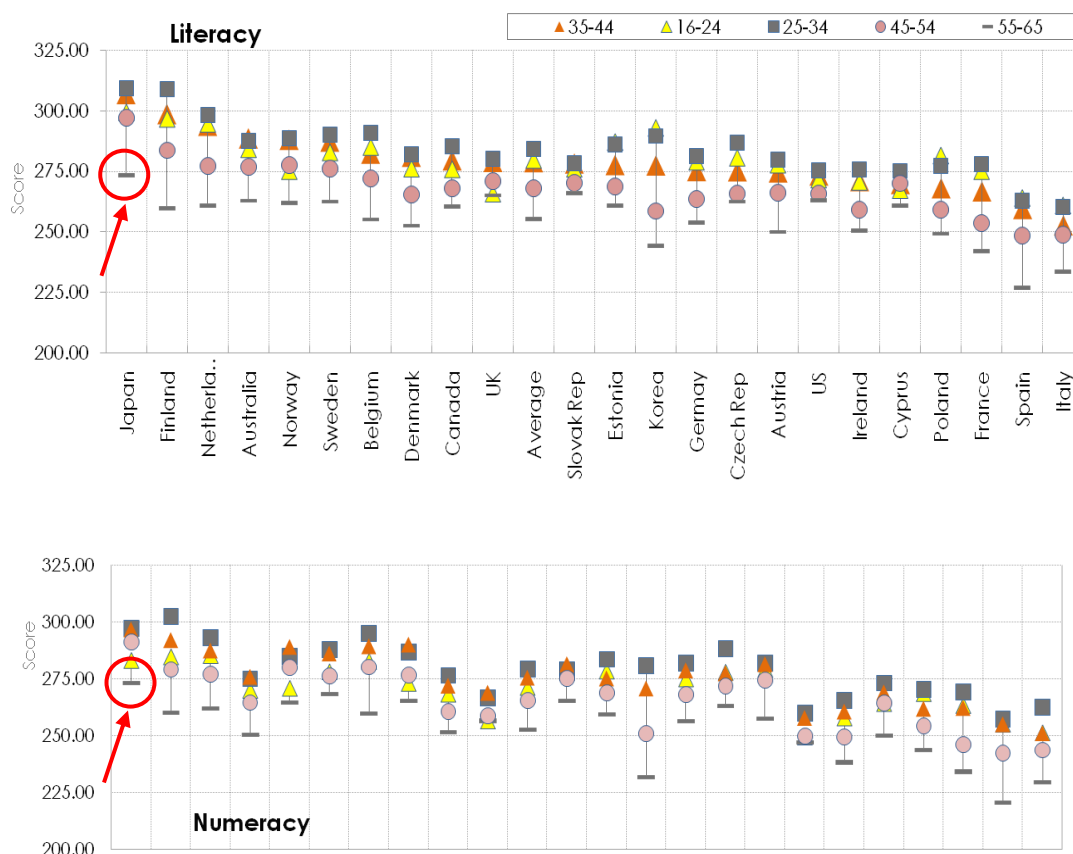
²⁸ 課長級以上は△0.4%（前年 7.5%→本年 7.1%）、部長級以上は△0.1%（前年 4.1%→本年 4.0%）。



出所：村上由美子氏の研究会における講演資料「国際比較統計でわかる日本の強さー武器としての人口減社会ー」（2016 年 12 月 8 日）より引用

なお、同調査で年齢区分別に分析した結果において、日本の中高年層が読解力と数的思考力において 1 位となっている（図表 17 参照）。

<図表 17> 年齢別に見た読解力と数的思考力の習熟度



出所：村上由美子氏の研究会における講演資料「国際比較統計でわかる日本の強さー武器としての人口減社会ー」（2016 年 12 月 8 日）より引用 （一部図表を経済同友会が加工）

少子高齢化、生産年齢人口の減少が急速に進む中、最高の日本の隠し玉といえる優れた女性の能力を最大限に引き出し、多様な個性の融合によるイノベーションを生み出し続ける環境を早急に構築する必要がある。

目下の課題である足踏み状態にある女性管理職の登用にあたっては、ボトムアップにより裾野を広げることが急務であるとともに、女性活躍の質をさらに高め、生産性革新につなげる具体的マネジメントのポイントを多くの企業が理解し進めていくことがカギとなる。

これまでモノトーンでのマネジメントを前提にしてきた企業・世代が、ダイバーシティの時代におけるマネジメントを学びなおし、例えば、ビジネス分野における「女性に多く見られる特徴（および男性に多く見られる特徴）」に関する正しい知識、「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」の理解、「サイコロジカル・セーフティー（心理的安全性）」の確保などを、ダイバーシティを進めるための必須の「スキル」として捉え、トレーニングにより身に付けることが必要となる。

この分野において先行する欧米系トップ企業の取り組みを以下に紹介する。

■企業の具体例

【P & G】

○「P & Gダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクト」

P & Gでは、「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容と活用）」を重要な経営戦略と位置付け、その必要性について揺ぎ無い確信を持っている。男女の性別だけでなく年齢、国籍や信条の異なる多様な社員の視点・価値観・経験・背景を活かすからこそ、新たなイノベーションが生まれ、多様なニーズに答える商品を生み出すと考える。

昨春、これまで四半世紀にわたり培ってきた当該ノウハウを対外的に発信し推進する経営トップ直轄の啓発組織を立ち上げた。その中ではセミナーやシンポジウム、アンケート調査・公表等のほか、独自に開発した「研修プログラム」を日本企業向けに提供することを開始している。

「研修プログラム」では、組織内で「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進するために管理職／人事としてどのような「スキル」が求められるかの実践的ノウハウ提供等を行っている。

<ポイント>

- ・個々の違いを認める「企業文化」、違いを活かそうとする「スキル」、それを支えるための柔軟な働き方を叶える「制度」の3要素を併せて伴うことが重要。
- ・ダイバーシティは状態でしかなく、勝手にビジネスにつながる訳ではない。多様

な人材一人ひとりの「自分らしさ」を最大限に活かすインクルージョン（受容と活用）が重要で多様な人材を同質化させては意味がない。

- ・そのためには特に管理職のインクルージョン・スキルがキーとなり、身に付けるためのトレーニングが必要となる（P & Gでは、経営層、管理職、全社員向けそれぞれにダイバーシティ&インクルージョンのトレーニングを実施）。

- ・管理職に求められるインクルージョン・スキル

—双方向コミュニケーションを常に意識する。

—アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）があることを自覚する。

—自分の言動を常に意識する（部下は常に管理職を見ていて「判断」している）

（女性へのアンコンシャス・バイアス具体例）

×女性はキャリアアップ・昇進を望んでいない、昇進をオファーしても断わる。

×男性従業員（または男性の取引先）が多い職場・部門で働くことを女性は望まない、女性にとって働きにくいに違いない、男性のやり方・働き方が理解できない。

×女性はライフイベント（結婚・出産・育児）の影響を受けやすい（または男性よりもプライベート（結婚・出産・育児）をより重視している）ので、責任の大きい仕事は適切ではない（任せないよう配慮すべきである）

（男性へのアンコンシャス・バイアス具体例）

×男性は、キャリアアップ・昇進したいに違いない。

×昇進のためには、転勤・残業も厭わない（断わらない）。

×プライベートよりも仕事を優先するに違いない。家事・育児は妻が担っているはず。

⇒対処ノウハウ

○大前提として「女性社員」ひとくくりに考えるのではなく、個々の人材として活用を考えること（「男性社員」がそれぞれ異なることを認めるのであれば、同様に女性も一人ひとり異なることを正しく理解する）。

○「女性だけが働きやすい環境を整える」のではなく、男女問わず全ての社員が働きやすい職場環境を整える。

○どれほど意識していても、誰でも、社会・文化・伝統に影響された、アンコンシャス・バイアスを持ちうることを理解し、常に認識する。

<女性に多く見られる特徴と個性を引き出すスキル（当会からの質問への回答）>

◎妊娠・出産などのライフイベントによる影響を受けやすく、日本の社会の習慣・歴史上、時間的・身体的制約を受けることが多いので、限られた時間に対する生産性への意識が非常に高い。

◎長らくビジネスのシーンにおいてマイノリティであった経験から、他マイノリティに対する敏感さが高い・感情に配慮する。

⇒個性を引き出すスキル

○大前提として「女性社員」ひとくくりに考えるのではなく、個々の人材として活用を考えること

○まず現状・現実を理解すること。その上でスキルとして「共感する能力を」を高めること。

○「価値観チェックシート²⁹」などのツールを使い、「それぞれの個人」が重視する価値を理解することを奨励する。

< P & G ダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクトについて >

http://jp.pg.com/news/release_pdf/20160317p02.pdf

【ゴールドマン・サックス証券】

○マネジメント研修

ダイバーシティを経営理念の一つに掲げ、重要なビジネス戦略として位置付けており、性別だけでなく、人種・国籍・性自認などダイバーシティを幅広く捉えている。

ハーバード大学心理学博士を外部講師として招き、世界中の管理職を対象に、無意識のうちに抱いている偏見や思い込みに関する必須研修を各拠点で実施している。特定の事例をもとに、自分だったらどうするかを考えさせるプログラムを中心とし、普段気付けないことを気付かせることに重点を置いている。海外で行われる昇進時の研修でも、ダイバーシティを体感できる取り組みを行っている。

女性管理職のすそ野を広げるために、女性特有の課題（控えめ、自信のなさなど）に対処するためのトレーニングや、ネットワーク活動などを通じたボトムアップでの支援も行っている。

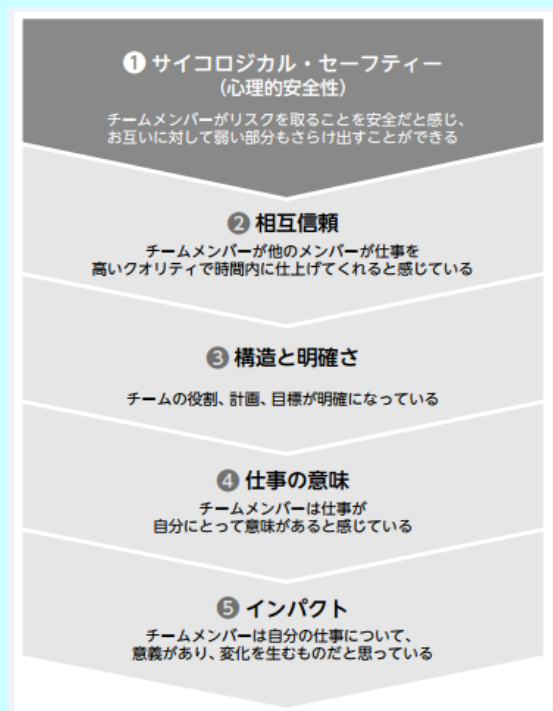
【Google】

○サイコロジカル・セーフティー（心理的安全性）

世界中のハイパフォーマー（高い成果を出す）チームに共通する特徴として「サイコロジカル・セーフティー」がある。サイコロジカル・セーフティーが担保されている職場では、個人が自由な発想に基づいた発言ができ、真のダイバーシティにも繋がっている。これによって新しいイノベーションが創出されやすいことから、リーダー研修では「サイコロジカル・セーフティー」に対する理解浸透を図るとともに、職場のチーム単位でのワークショップ・実践的なトレーニング等を実施している。また、全社員意識調査などによって職場状況の把握に努めている。

²⁹ 上司と部下やチームメイト同士が一人ひとり異なる価値観を持っていることを認識し、違いを理解するためのツール。選択肢から自分と相手（相手については想像）にとって「大事だと思うもの」と「それほど大事ではないと思うもの」をチェックし相互に比較することによって気づきとしていく。

【チーム成功への5つの鍵】



【マーサー】

○「WHEN WOMEN THRIVE（女性が活躍する時）」の取組み

3年前からダボス会議で先進企業等を招き掲題セッションを実施しレポートを発行。

リーダーが語る10のポイント

1. 計測できる目標を設定する
2. データとベストプラクティスを産業間で開示する
3. 性別による賃金の公平性を維持する
4. 採用と昇進におけるバイアスを取り除くためにテクノロジーを活用する
5. 働く場所と働き方のフレキシビリティを確保する
6. 顧客、従業員を含めたバリューチェーンに焦点する
7. ステレオタイプな広告をやめる
8. ジェンダーをガバナンスと持続性に統合する
9. 成功と失敗を共有する
10. CEOとボードがジェンダーの成果を支持する

また、こうした観点からの取り組みを急速に進める日本企業の例を紹介する。

【千葉銀行】

○女性活躍推進ハンドブック

男性管理職と女性の部下との意識のギャップやアンコンシャス・バイアスの認識等を示した「女性活躍推進ハンドブック」を管理職へ提供している。事例を基にしたケーススタディ形式で女性の行動特性等を掲載し、マネジメント手法の理解に活用している。

また、女性行員のキャリアマネジメント、ダイバーシティ・マネジメントに関する管理職研修や講演を他行との共催を含め積極的に実施している。

3. 日本全体への取組みの拡大

—会員以外の企業ならびに官公庁を含めた「働き方改革」への波及—

70周年を迎えた当会は、「経営者や企業のみならず、国内外の諸団体とも協働して課題解決に挑戦し続ける、より広く社会に開かれた経済団体」を目指すとした。

当会は、その行動により、生産性革新に向けた「ダイバーシティ」、「働き方改革」そして「岩盤」である日本型雇用慣行の改革を日本全体に波及していく決意にある。

今回の提言では、いわゆる大企業が抱える課題を捉えつつ、各課題における中堅中小企業の観点からの調査研究に着手し一部を掲載した。今後調査研究を深め、中堅中小企業における人材戦略や大企業と中堅中小企業の有効なコラボレーション、人材交流の在り方などを検討していきたい。

また、民と官の連携も重要である。すでに、提言「生産性革新に向けたダイバーシティの進化—グローバル、デジタル時代を勝ち抜くためのKPI—」の公表（2016年7月）を皮切りに、経済産業省が昨夏より開催した「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会」³⁰等とも連携してきているが、さらに日本全体を巻き込むムーブメントの検討を行っていく。

さらに、日本の国力を引き上げるためには、官の働き方改革や官の活力の民間活用も欠かせない視点となる。これまで述べてきた「日本型雇用慣行」の仕組みの大部分は官にも当てはまり、企業の雇用慣行とも相互に干渉し合ってきた側面がある。さらに、今後活発化が望まれる官民の英知の交流に際して、官の雇用慣行や処遇制度等が障壁とならぬようにするという観点からも検討を進めていく必要がある。

³⁰ 当該検討会では、中長期的に企業価値を生み出し続ける経営上の取組みを実践するにあたって企業が取るべき7つのアクションを「行動ガイドライン」としてまとめ、2017年3月に公表している。経済産業省ホームページ (<http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html>)

おわりに

世界的な不透明さ、不安定さを象徴する「VUCA」の時代においては、長年積み重ねた過去の実績や成功体験に基づく方針・行動だけでは時代の変化を見逃し、見放される。

高度経済成長期に形作られ、間違いなく日本の経済成長の一翼を担ってきたといえる日本型雇用慣行は、長きにわたる環境変化を経るなかで、ミスマッチを起してきた。そして、日本は、生産年齢人口の減少、世界的に劣後してしまった低い生産性や低いエンゲージメントに直面している。

我々は、この現実を直視し、一方で日本の競争力の源泉となってきた特徴や良さを正しく見定め、「日本の目指す姿」を共有したうえで、世界で伍していける日本型雇用慣行へ改革していく必要がある。それは、多様な価値観を認め、多様な労働参加を実現し、多様な人材が持てる力を発揮し、尖ったイノベーションを生み出し続ける。そして我々は、日本の誇りと自負を改めて世界に示す。

我々企業経営者は10年後、30年後、100年後の未来を見据え、世界に誇れる持続可能な社会を作り上げていくミッションを担っている。トップ自らが、「ダイバーシティ」と「働き方改革」へのコミットメントとともに、日本型雇用慣行の改革にチャレンジし、我々の目指す姿「未来志向の『足るを知る』サステイナブルな成長社会」をともに作り上げていこうではないか。

項目①	項目②	状況把握の視点	取り組み例、目標例	回答欄			
				【質問①-1】各項目の自社取り組み状況について自己評価してください	【質問①-2】自社取り組みについて特記事項等があれば記載ください(自由記述)	【質問②-1】当該項目についてKPI等を設定していますか	【質問②-2】左記で①～②と回答した場合、その内容(KPI等の項目/数値/達成期限等)を記載してください。 ※KPIの設定数は企業合計3～5つ程度を想定しています
Ⅰ:価値観の共有	A:ビジョン・ミッションの共有	①頻度(繰り返し述べられているか) ②対象者(偏在していないか) ③情報開示度(十分かどうか)	・トップのビジョン・ミッションを社員と直接語る場を提供する。(年間〇回以上) ・従業員アンケート等により、全従業員の受け止め方や浸透度を測る。また、その内容をフィードバックする。		1. 完全にできている(100%以上達成) 2. できている(80%～100%未満) 3. 概ねできている(60%～80%未満) 4. 半分程度できている(40%～60%未満) 5. あまりできていない(20%～40%未満) 6. できていない(0%～20%未満)		1. KPIを設定した(経営としてコミットしている) 2. 目標として設定した(チャレンジ目標、努力数値を含む) 3. KPIや目標の設定を検討している 4. KPIや目標を設定しておらず、検討していない
	B:多様な価値観を認める文化(評価・承認・トータルリワード)	・男女や職層による人事評価結果の差異 ・非金銭的報酬の導入状況(留学制度、社宅制度、自己啓発支援)	・人事評価の基準・目線を見直しする。(男性・正規社員中心の評価思考となっていないかどうか) ・評価分布を適正化していく。(男性と比較して女性従業員に中心化傾向が見られないか)				
	C:心身の健康(健康経営)	・健康診断(保健指導)の結果 ・各種相談窓口の設置状況	・健康診断受診率の向上〇〇%、特定保健指導の終了率の向上〇〇% ・健康相談窓口(生活習慣病・メンタルヘルス等)の制度化、稼働				
Ⅱ:個々の力を引き出す人事制度/人材育成	D:教育・成長の機会	・従業員が教育・研修を受ける機会の提供状況 ・OJT、Off-JTの機会均等状況	・教育・研修受講機会について、男女・職層による差異の撤廃(例:正規社員に限定されていたスキルアップ研修について、非正規社員も対象とする) ・マネジメント層向けに人材育成に関する研修を実施				
	E:キャリア自律支援(ポストイング)	・重要な職場(ポスト)における女性・若手・高齢者の不在・偏在等	・人事異動の社内公募制度の導入(公募対象のポストを〇〇部署・〇〇%に拡大する)				
	F:多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	・年功年次主義の登用管理からの脱却(アウトプットに基づく評価) ・転換制度(正社員化)の有無 ・ジョブディスクリプションの有無	・年齢・勤続年数に偏重しない評価(アウトプット)に基づく登用管理。 ・非正規社員から正規社員への転換制度を導入				
Ⅲ:時間効率/業務効率	G:残業時間削減	・雇用管理区分ごとの労働時間 ・管理職の労働時間	・雇用管理区分ごとの労働者の法定外残業時間の平均を、直近事業年度の各月ごとにすべて〇〇時間未満 ・〇〇時以降の残業を原則禁止(ノー残業デーや朝型勤務制度の導入)				
	H:休暇取得推進	・各種休暇制度の運用状況、取得率 ・有給休暇取得率	・有給休暇取得率〇% ・有給休暇取得率を向上させるために、管下職員の休暇取得率をマネジメント層の評価に取り入れる。				
	I:非生産的な時間・業務の削減、見直し	・非効率な業務 ・会議・移動に費やしている時間	・各部署毎に現在の定形業務のうち、〇割を廃止することで、〇〇時間の時間創出 ・会議ルールを見直し、〇時間の時間創出を行う(例:会議の頻度・出席者・時間・準備資料削減、会議時間の上限)				
Ⅳ:柔軟な働き方(システム・制度)	J:働く場所を限定しない制度	・テレワーク、TV会議、BYOD、フリーアドレス等の利用実績	・テレワーク利用実績〇〇人				
	K:働く時間を限定しない制度	・シフト勤務、フレックスタイム制度、短時間勤務等の利用実績	・シフト勤務、短時間勤務利用実績〇人				
	L:ライフスタイルに柔軟な制度	・育児休業取得率、両立支援制度の利用実績 ・フルタイムで無理なく働ける制度運用	・男性育児休暇取得率〇〇%				
Ⅴ:人材の多様性	M:女性活躍推進	・採用した労働者に占める女性の割合 ・男女の平均勤続年数差異 ・管理職に占める女性労働者の割合	・管理職に占める女性労働者の割合(〇〇%)				
	N:外国籍人材、中高年、障害者、LGBT等の活躍推進	・採用率 ・管理職登用率 ・キャリア支援制度の有無 ・評価(適正に評価されているかどうか)	・国籍を問わない採用(累計〇〇人)				
	O:中途採用、高度専門人材の採用・育成	・中途採用数 ・中途採用からの管理職登用 ・知的好奇心を刺激し続けるアサインメント	・中途採用数(累計〇〇人)				

(注) BYOD(Bring Your Own Device)とは、私用で普段から使っているスマートフォンなどから企業の情報システムにアクセスし、必要な情報を閲覧したり入力したりすることなどを意味する。

2016年度 人材の採用・育成・登用委員会 名簿

(敬称略)

委員長

櫻 田 謙 悟 (S O M P Oホールディングス グループCEO 取締役社長)

副委員長

石 川 祝 男 (バンダイナムコホールディングス 取締役会長)
岩 村 水 樹 (グーグル 専務執行役員CMO アジア太平洋地域 マネージングディレクター)
鴨 居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)
鈴 木 純 (帝人 取締役社長執行役員CEO)
高 野 由美子 (オリエントランド 取締役専務執行役員)
中 田 るみ子 (ファイザー 取締役執行役員)
松 島 訓 弘 (電通 顧問)
森 本 雄 司 (東日本旅客鉄道 常務取締役)

委員

足 利 英 幸 (バクスター 取締役社長)
有 田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長)
有 元 龍 一 (日本工営 取締役社長)
稲 村 純 三 (明電舎 取締役会長)
井 上 哲 (フィリップ モリス ジャパン 職務執行役 副社長)
岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)
浦 野 邦 子 (コマツ 常務執行役員)
大 海 太 郎 (タワーズワトソン 取締役社長)
大久保 伸 一 (凸版印刷 専務取締役)
大 庭 史 裕 (I C M G 取締役兼CSO)
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 執行役員 常務)
小 野 俊 彦 (お茶の水女子大学 学長特別顧問)
勝 又 幹 英 (産業革新機構 取締役社長 COO)

加 福 真 介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
上斗米 明	(パソナグループ 取締役常務執行役員)
川 島 健 資	(ドイツ証券 取締役副会長)
川 村 治	(テー・オー・ダブリュー 取締役会長)
神 林 比洋雄	(プロティビティLLC 会長・シニアマネージングディレクタ)
岸 田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北 野 俊	(サンオータス 取締役社長)
藏 原 文 秋	(三井住友銀行 取締役副頭取執行役員)
剣 持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
高 祖 敏 明	(上智学院 理事長)
幸 田 博 人	(みずほ証券 取締役副社長兼副社長執行役員)
小 林 洋 子	(NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)
坂 口 英 治	(シービーアールイー 取締役社長兼CEO)
坂 本 孝 行	(六興電気 取締役兼執行役専務)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐 藤 玖 美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
里 見 治 紀	(セガサミーホールディングス 取締役社長COO)
志 賀 俊 之	(日産自動車 取締役副会長)
品 川 泰 一	(ユーキャン 取締役社長)
清 水 新一郎	(日本航空 常務執行役員)
神 農 雅 嗣	(セレコーポレーション 取締役社長)
鈴 木 孝 男	(日本立地センター 理事長)
鈴 木 慎	(三井物産 取締役副社長執行役員CCO)
鈴 木 雅 子	(ベネフィット・ワン 取締役副社長)
住 谷 栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
関 根 愛 子	(日本公認会計士協会 会長)
銭 高 丈 善	(銭高組 取締役常務役員)
銭 高 久 善	(銭高組 取締役社長)
反 町 雄 彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
高 木 純 夫	(日本漢字能力検定協会 執行役員)

高 橋 栄 一	
多 田 幸 雄	(双日総合研究所 相談役)
田 中 一 行	(日立化成 取締役会長)
田 中 達 郎	(シティグループ・ジャパン・ホールディングス 会長)
田 中 能 之	(デュポン 取締役社長)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
田 村 修 二	(日本貨物鉄道 取締役社長兼社長執行役員)
近 浪 弘 武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
塚 本 恵	(キャタピラージャパン 執行役員)
土 屋 達 朗	(フジタ 取締役専務)
鳥 海 智 絵	(野村信託銀行 執行役社長)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
長 江 洋 一	(六興電気 取締役兼代表執行役社長)
中 村 正 己	(日本能率協会 会長)
永 山 妙 子	(プレリューダーズ 代表取締役)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
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)
馬 田 一	(J F Eホールディングス 相談役)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス マネジング・ディレクター)
林 達 夫	(アークデザイン 取締役社長)
坂 東 眞理子	(昭和女子大学 理事長・総長)
日 色 保	(ジョンソン・エンド・ジョンソン 取締役社長)
平 賀 暁	(マーシュ ブローカー ジャパン 取締役会長)
ハリー・A・ヒル	(オークローンマーケティング 取締役社長)
札 場 操	(ダイセル 取締役社長)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役社長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)

程 近 智	(アクセンチュア 取締役会長)
本 城 正 哉	(住友生命保険 取締役 代表執行役専務)
松 岡 寿 史	(新日本有限責任監査法人 副理事長)
松 林 知 史	(マーケットファクトリー 顧問)
馬 渕 祥 宏	(馬渕商事 取締役会長)
水 田 正 道	(テンプホールディングス 取締役社長 CEO)
武 藤 和 博	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
安 田 結 子	(ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター)
山 極 清 子	(w i w i w 社長執行役員)
山 添 茂	(丸紅 取締役副社長執行役員)
山 田 英 司	(日本電子計算 取締役社長)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
山 村 和 子	(セブンサービス企画装飾 取締役会長)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 田 雅 俊	(日税ビジネスサービス 取締役会長兼社長 (CEO))
吉 永 達 世	(つばさエンタテインメント 代表取締役)
吉 丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)

以上 100 名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 企画部 部長)
久保田 洋 平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
生 田 健太郎	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
肥 塚 陽 子	(経済同友会 政策調査部 アソシエイト・マネジャー)