KEIZAI DOYUKAI

自律した個が

「いつでも、どこでも、多くても少なくても働くことができる」

社会の実現

2023 年 1 月 27 日

公益社団法人　経済同友会

目次

はしがき――本提言の位置付け ･････････････････････････････････････ 1

はじめに ･･･ 3

Ⅰ．「働き方」における現状と課題 ･････････････････････････････････ 5
　１．企業の課題
　（１）画一的・硬直的な組織、働き方、評価
　（２）低迷する人的資本の活用力
　２．個人の課題
　３．社会全体の課題
　（１）未成熟な外部労働市場と社会保障制度の持続性への懸念
　（２）変化に取り残された慣習・法令諸規則

Ⅱ．課題解決に向けた方向性 ･････････････････････････････････････ 8

Ⅲ．提言：個の価値を最大限引き出す多様な働き方の実現に向けて ････ 10
【提言１】職務/役割を明確にして、納得性の高い評価制度を構築・運用する
【提言２】全ての個人の多様で柔軟な働き方を可能とするため、
　　心理的安全性の高い制度設計や運用を担保する
【提言３】多様な働き方や複層的なキャリアを持つ人材の積極登用
【提言４】「自律した個」の確立を促す、働き方の選択肢を幅広く用意する
【提言５】真に期間の定めの無い雇用への移行

おわりに ･･･ 24

働き方改革委員会　委員名簿 ･････････････････････････････････････ 25

はしがき――本提言の位置付け
～ヒトしかない日本。人的資本を中心に据えた経営と働き方改革無くして、優秀な人材の確保は困難に～

- 天然資源の乏しいわが国では、人材こそが重要な経営資源である。経営者はこの人材が担う仕事や役割とその評価を対話の接点として、一人ひとりの個人と真に向き合えているだろうか。
- 企業と個人は、雇用し、雇用されているだけの関係から、互いに求めるものと応えるものと向き合い、選び、高めあえる関係へと発展させていかなければ、企業は競争力を失い、同時に優秀な人材の確保も困難になる。すでに、多くの日本企業では、人材不足[1]、とりわけ、若年層の採用やデジタル人材の確保は経営課題となっており、その獲得競争に直面している。
- この背景には、個人、特に若年層の「働き方」に対する意識が大きく変容していることがある。若年層では、終身雇用や年功序列といった雇用慣行に囚われず、仕事を通じた自己成長のスピードや将来性、働きがいが感じられなければ転退職をも厭わない[2]人材が増えつつある。また、企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進が必須となる中で、これを担う人材の需給はひっ迫しており、いわゆるデジタル人材においてもキャリア形成のための転退職を志向する傾向が見られる。
- 今後、政府の「人への投資」を強化する政策が進み、労働市場においてエンプロイアビリティ[3]の向上した人材の移動が活発になれば、より魅力的な「働き方」が可能な企業への転職が進んでいく可能性もある。
- 翻って企業、特に大企業では、働く人材（個人）の意識の変容や、一部の職種における人材の流動性の高まりを受け止めて、画一的な人事制度や硬直的な働き方の見直しを顕著に進めているとは言い難い。企業は、こうした労働市場の変化に向き合い、変わらなければ、人材のリテンション（維持・繋ぎ止め）は劣化の一途を辿る。人材の採用力[4]も欧米どこ

---

[1] 2022 年 9 月の人手不足企業の割合：50.1%、業種別では、情報サービス業で 71.3%と最多（帝国データバンク調べ）

[2] 2021 年の転職希望者数は約 884 万人となり、統計で比較可能な 2013 年以降、最多。（出典：総務省「労働力調査」）

[3] 従業員として雇用され得る能力、継続して雇用されるための能力

[4] OECD の国際人材誘致ランキングで日本は 25 位（出典：OECD, *OECD Indicators of Talent Attractiveness*, 2019.）

ろか、アジアにも劣後して、世界から取り残されかねない。

- 企業は、今こそ危機感を持って個人と向き合いながら、「働き方改革」に臨まなければならない。働き方改革委員会では、経営者にこうした警鐘を鳴らすべく、本提言をとりまとめた。

はじめに

- 「働き方改革」とは、「働く人びとが、個々の価値観やライフステージに応じた多様で柔軟な働き方を、自ら“選択”できるようにするための改革」である。この「働き方改革」は、企業、ひいては国家の競争力を左右する課題であり、コロナ禍を通じ、その重要性は一層高まっている。
- 企業の競争力の源泉となるイノベーション創出には、経営のインクルージョン＆ダイバーシティ[5]が不可欠である。この実現には、まず、多様な働き方を可能にする「働き方改革」を進めていくこと、そして、多様な働き方を経てキャリアを形成してきた人材が経営の意思決定に参画することが必要である。
- 多様な働き方を可能とする方策の一つとして、新卒一括採用、年功序列、一律の定年などを特徴とするメンバーシップ型主流の雇用制度に、多様な採用、職務の明確化、成果主義型賃金などの特徴があるジョブ型雇用の要素を加えていくことが考えられる。
- こうした雇用制度の変化は、働く人々に「自律した個」（※本提言では、「自律した個」＝自分自身のキャリアを主体的・能動的に考えることのできるキャリアオーナーシップを持った個人と定義する）の確立を促す。また、多様で柔軟な働き方を選択できることは、自律的なキャリアの形成を促す。これにより、個人と企業は対等の立場でお互いを選び合える新たな関係を構築していく。
- 個人がより自分らしい働き方を選択できるようになれば、幸福感も高まる。「自律した個」が意欲・能力を存分に発揮しながら、長く働き続けることが可能となれば、人生 100 年時代を迎えても社会保障制度を支える側として、その持続性向上に貢献し得る。
- 日本でダイバーシティ経営の推進が唱えられて久しいが、我々経営者は、形式的、表面的なダイバーシティの推進に留まり、その真髄である、多様な意見の衝突から新たな価値を創造することに真摯に取り組んでこなかったのではないか。
- こうした我々自身への問いかけから、本委員会では、経営のインクルージョン＆ダイバーシティの本質を明確にすべきと考え、これを「自律した個が、いつでも、どこでも、多くても少なくても、働くことができる社会の実現」というタイトルに込めた。
- 本提言は、「自律した個」が多様で柔軟な働き方を選び、これを競争力

---

[5] 多様性ある環境が受容され、活かされている状態。

に繋げることを目指す企業に向けたものである。理想やあるべき姿を述べるに留まらず、既存の労働法制による規制を言い訳にせず、企業がまず取り組めることに焦点をあて、我々経営者の実践に働きかけていきたい。

Ⅰ.「働き方」における現状と課題

１．企業の課題

- いわゆる正社員（無限定正社員）からの選抜が中心となり、取締役会が構成されており、多様な働き方を経てキャリアを形成してきた人材の多様性が反映された意思決定の場となっていない。
- この背景には、評価・報酬体系が画一的で多様な人材の活躍、登用を推進する制度になっていないことがある。
- 企業が終身雇用や年功序列をベースとした無限定な働き方に最適化してきた結果、「自律した個」のマインドセット（思考様式）の形成を阻害する一因となっている。

（１）画一的・硬直的な組織、働き方、評価

- 近年、変化の兆しが見られるものの、新卒一括採用、年功序列、終身雇用といった日本企業の雇用慣行は同質的な人間の集まる閉ざされた組織となりがちである。無限定な働き方を求められる正社員の異動や受動的な転勤はキャリア形成を妨げる要因となり得る。
- 年齢や性別のような属性に加えて、育児・介護、障碍等、働き方に制約のある個人も含めた多様な人材が活躍するチャンスが限られている。
- 採用方法の多様化が進み、新卒一括採用のみを実施している企業の割合は年々低下傾向にあるが、出る杭を打つ、一種の悪平等を良しとするような社会風潮から、入社後の評価・報酬、転退職に係る人事制度の見直しは顕著には進んでいない。
- 役割に応じた弾力的な報酬体系が取られておらず、管理職層と非管理職層の報酬差は諸外国と比較しても小さい。多くの伝統的企業では、長年続けてきた年功序列や年次意識が残り、真の実力主義に徹しきれていないといった課題も残る。

（２）低迷する人的資本の活用力

- 日本企業の多くはメンバーシップ型雇用が中心であり、人材を長期に渡って囲い込むことを前提とした人事制度を採用してきた。その結果、日本社会の高齢化と歩調を合わせる形で、日本企業の年齢構成においても、中高年齢層の占める割合は増加している。
- この層も含めて人材の能力やスキルを高めていくことで、企業の生産性向上へと繋げていくべきだが、世界的に見ても日本企業の人材への投資

金額[6]は低く抑えられてきた結果、2020 年度の労働生産性は OECD 加盟 38 カ国中 23 位とデータが取得可能な 1970 年以降最も低い順位となっている。

- 企業内で計画的に能力開発やリスキリング等を行い、職務に必要なスキルを持った人材の育成を進めていく必要があるが、大企業におけるリスキリングは緒に就いたばかりである。また、中小企業では慢性的な人手不足により、育成にかける時間やコスト面の制約からもリスキリングは進んでおらず、人材のミスマッチが発生している。
- 日本企業の従業員エンゲージメント[7]は世界的に見ても最低水準[8]にあり、企業は個人の能力を引き出せているとは言えない。

２．個人の課題

- 人生 100 年時代を迎え、定年後の余生が長くなるなかで、社会保障制度だけを頼りに生きていくことが困難な時代が迫る。「20 歳前後まで学び、40 年超働いた後、引退して余生を過ごす」といった、従来のライフサイクルモデルは成り立たなくなる。
- 産業構造の変化や技術革新が加速するなか、個人の持つ知識やスキルが陳腐化するスピードも増している。しかし、日本の働く個人における社外学習や自己啓発を行っていない人の割合は 46%[9]と諸外国と比較しても突出して高い。
- 「同じ会社で定年まで勤め上げる」「キャリアは会社から与えられる」といった価値観が残り、自らのキャリアを主体的に設計して、実現させていくといったキャリア観は乏しい。終身雇用や年功序列的な報酬体系が、自身の生み出す付加価値に応じて報酬を受け取るといったプロフェッショナル意識を希薄にさせ、継続的に知識やスキルを習得しながら、能力を磨き続けていこうとする意欲の欠如を招いている。

---

[6] 欧米諸国比で約 1 割未満（出典：厚生労働省『平成 30 年版 労働経済の分析』）。

[7] 人事領域では「働きがい」を指し、従業員の企業に対する信頼や貢献意欲を示す「従業員エンゲージメント」と仕事にやりがいや熱意を持ち、いきいきとしている状態を示す「ワーク・エンゲージメント」がある。

[8] 世界平均 20%に対し、日本は 5%（出典：経済産業省「未来人材ビジョン」（2022 年 5 月））。

[9] 出典：経済産業省「未来人材ビジョン」（2022 年 5 月）

- 社会人になる前の段階からキャリア観を育むような環境や機会が少ないことも課題である。
- 中高年層では、企業がセカンドキャリアの形成に向けた取り組みをサポートしても、個人が転職に対して前向きなマインドセットを持ちにくい。これまでの実績や立場と引き換えにした転職をキャリアアップとして捉えられにくい意識が個人や社会風潮に残る。
- 人事評価では、評価をする側、される側の双方に過度な評価差を望まない横並び意識や、年齢や世代、性別で能力を見てしまうアンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み・偏見）が残る。

３．社会全体の課題

（１）未成熟な外部労働市場と社会保障制度の持続性への懸念

- 日本企業では雇用を守ることに主眼が置かれ、成長機運の乏しい事業でも余剰人材を抱える傾向にある。円滑な労働移動が行われないため、成長産業への人材のシフトも顕著には進んでいない。
- 全ての働く個人にとって、公平な社会保障制度になっていない。特に、勤続年数に応じた退職金優遇税制は、転職による労働移動に対して、経済的なデメリットによって躊躇させ得る一因となっており課題がある。
- 働く意思を持ったベテラン層に対して、体力や健康状態に応じた多様な働き方の選択肢が無ければ、社会保障制度の「担い手」となれた人材も減り、同制度の持続性がさらに危ぶまれる。
- 転職や独立・起業等の挑戦に対して、真に安心できるセーフティネットが構築されていない。

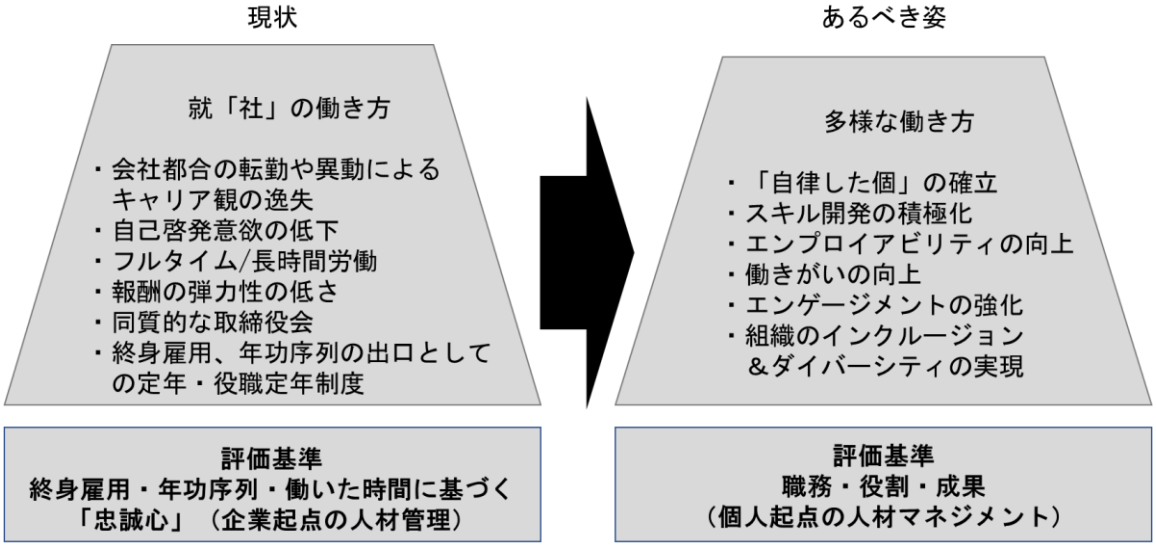
（２）変化に取り残された慣習・法令諸規則

- 無期雇用で無限定に働く社員を正規社員、有期雇用で限定的に働く社員を非正規社員として、前者の立場が強く、既得権として保護されている現実と社会的な固定観念が色濃く残っている。
- コロナ禍を契機としたリモートワークの普及・拡大により、多様な働き方が可能となった社会であるにも関わらず、多くの法令諸規則が労働者を弱者として、一律的に保護する文脈で捉えられており、実態に即していない。（例：テレワーク時における労働時間管理規制等）

Ⅱ．課題解決に向けた方向性

前提となる考え方

- 本提言の対象とする個人は、知識集約型産業が伸長する現代において、「総じて労働生産性が低いと言われてきたホワイトカラー」とする。
- 雇用形態の移行の過渡期も含めて、メンバーシップ型の雇用形態も残る（並存する）ことを想定している。



企業と個人の双方が互いに高めあう社会の実現には「評価」が要

- 柔軟性の高い多様な働き方の実現には、評価の指標を企業への従順な「忠誠心」や「時間」（働いた時間の長さ）から、「成果」へと変えていく必要がある。年次志向からの脱却に向けて、職務遂行に年齢や勤続年数は関係ないという価値観の浸透を経営者がコミットメントしていくことが重要である。
- 人生 100 年時代、個人の生きる時間が長くなった分、「生き方」の選択肢が広まる一方、現在の社会保障制度およびその給付水準の持続性には不透明感が残る。充実した引退後の生活を過ごすためにも、意欲や能力に応じて、引退の時期を引き延ばして、長く働いていく必要がある。個人が幸福感高く、経済社会の変化に応じて働くためにも、自らの価値観に基づいたキャリアオーナーシップを持つことが求められる。
- 企業も個人に対して、組織内における画一的なキャリアプランを当てはめ、昇進をモチベーションに雇用して守る、といった従来の関係から、個人が長く企業や社会で活躍し続けられるような人材へと成長してい

ける「場」へと変容していくことが求められている。

- 企業がキャリアパスの方向性を示し、スキル向上に繋がる能力開発とキャリアを通じた機会開発の両面から、個人のエンプロイアビリティの向上を支援することは、エンゲージメントの強化にも有効である。
- この結果、個人の生み出す付加価値が高まり、生産性が向上することで、企業価値の増加にもつながり、この果実を報酬で報いるといった好循環が生まれる。この好循環を効果的・持続的に回していくためにも、企業は個人の自律的な学びをサポートしながら、個人も自ら学びを進めていく企業文化を醸成していく必要がある。

Ⅲ．提言：個の価値を最大限引き出す多様な働き方の実現に向けて

【提言１】職務/役割を明確にして、納得性の高い評価制度を構築・運用する

- キャリア（経験者）採用や兼業・副業等、採用・雇用形態の多様化を進めていくためには、年功序列型の評価体系から脱却して、職務/役割/成果に応じた評価体系を構築していくことが不可欠。納得性の高い評価制度があってこそ、多様な働き方の実現に繋がる。
- このような評価体系の構築・運用が進めば、年次や働き方に依らず、能力に応じた役職への起用、抜擢人事が進み、個人の働く意欲や挑戦によって組織の活性化にも資する。
- 一方、導入の障壁は職務や役割の大小に応じて処遇を下げることに対する企業・個人双方の負の意識である。個人の尊厳を傷つけず、納得性を得るためにも、評価の基準は透明性高く、誰もが理解できる客観的な因子に分解して、説明責任を持って個人と向き合う必要がある。
- 年次と業績による一方通行の昇進だけではなく、役割の変更がいつでもあり、挑戦と再挑戦が共存して、上下双方向に動きのある評価を運用していくことが求められる。
- 評価は社員にどのような行動を期待するかといった願いを表したものであると同時に、社員の育成を促す仕組みでもある。事業環境の変化が激しい現代においては職務遂行能力を有していても、事業の見直し等により職務のサイズが変わることもある。社員一人ひとりのキャリア形成や能力開発にも繋がる、中長期の時間軸における評価も不可欠である。

＜具体的な事例＞

【評価方法の事例】

- 職務等級制度や役割等級制度の導入、適用職種・範囲を拡大する。
- ジョブ型雇用を導入する場合、ジョブ型の人事制度の経験を豊富に持つ外資系企業やコンサルティング企業の経営者を社外取締役に起用する。
- スキルと過去のパフォーマンスを元に、1on1 による目標設定とフィードバックを行い、実績評価できるサイクルを構築する。
- 個々のミッションについて、定性面での評価もあるため、高頻度に 1on1 を実施することでサプライズ評価を防ぐ。
- 期中でも成果を上げたタイミングで昇格できる「リアルタイム評価」を導入する。

【評価の納得性向上に向けた事例】

- 経営陣が社員に開かれた場で個々人の事情を踏まえ、「平等」ではなく「公平」について議論することでバランスを取る。
- 評価時に評価の基準合わせ（カリブレーション）を行い、評価の妥当性を検証する機会を設ける。（人事評価委員会、カリブレーション・ミーティング等）
- 各構成単位（チーム、課、部、部門等）間で評価の偏りが無いか確認する。
- 順位付けによる評価を行うことで、独断や偏見、恣意性を排除する。
- 評価者と被評価者を対等な関係として、評価に対する異議を第三者に声を上げるシステムを導入する。
- 個々人の評価に対する納得性や理解度を測るためのアンケートを実施する。

【評価者の育成事例】

- 評価するマネジメントに向けて、人事の専門家によるトレーニングとチェックを両面で行う。
- 評価者の評価結果のデータを活用して、評価の偏りの是正や適切に評価できるような助言を行う。
- 評価がどのように被評価者に伝わるかを重視したロールプレイングの実施、伝え方のベストプラクティスを共有する。
- 一定以上の役職に昇格するためには、自分の仕事と自分の部下の評価だけではなく、全社的な視点で人材の底上げのための貢献が不可欠との明確な評価基準を設ける。

Case Study: 変革に向けたジョブ・グレード制度の導入（ソニーグループ）

- ソニーグループでは、従来から「個」を重視し、個人の資質に紐づけて評価する傾向が強く、個人の等級評価が経営状況と切り離されて行われてきた時期があった。この結果、採用の抑制により若年層の母数が抑えられた時期には、組織における管理職の比率が約 40%にまで高まり、個別の評価は適正に行ったつもりでも、全体では大きな矛盾を生じる「合成の誤謬」が生じた。
- このため、等級の評価対象から、個人に紐づく要素を排し、職務（職責や組織に与える影響度の大きさ）を基準とする制度へと変更する一方、賞与査定のための年間の貢献度や業績を評価する際には、個人の貢献をダイナミックに反映できる制度とした。こちらは、達成した実績の大き

さだけでなく、難易度、実際に取った行動なども評価の対象とした。

- 会社の規模や売上の水準から、個人のジョブへのブレークダウンを進めると、必要な仕事の数・管理職数が自ずと定まる。管理職一人ひとりの能力に高いものがあったとしても、その能力を存分に発揮してもらう組織のサイズやポジションが備わっていなかったことから、結果的に管理職のポストを大幅に削減することが避けられなかった。降格については、個人の尊厳を傷つけることなく納得してもらうために、評価対象を可能な限り理解しやすい因子に分解し、個人の要素を排した、できる限り納得されやすい評価基準を設けて丁寧に説明していくプロセスを踏んだ。
- 管理職ではなくなった人材の報酬は毎年、あるべき水準に向けた引き下げを進めていたが、業績が底打ちして、会社の規模・組織が再拡大に転じたところで、できるだけ新たなポジションを提示してチャレンジして貰った結果、多くの人材がかつてのポジションに付くことができた。
- 「個を活かす」と言う、創業以来の人材理念を過度に尊重して運用し続けた結果、経営戦略との整合が図り切れず、結果として、適正なバランスを欠いた組織構成を招いてしまった。それが顕著になってから、思い切った施策を取らざるを得なくなり、社員や組織に甚大なインパクトを与えることとなってしまった（管理職比率の適性化に伴う管理職比率の40%から20%への削減）。変えるべきタイミングで変え切れなかった結果、経営との不整合が顕著な状況に追い込まれ、劇的な処置を取らざるを得なかったことは教訓である。
- 危機を迎え、対応せざるを得なくなってから動くのではなく、現状から将来を見据えて取り組むべき課題に真剣に取り組む「課題対応力」を上げていく必要がある。

Tips: 「個人プレゼン」による主体的な成果発表と評価（フューチャー）

- 上席者による評価、同僚や部下、関係者等による360度評価に加えて、年１回、自己評価をプレゼンテーションで成果発表を行う機会を設けている。参加者は上司や同僚、チームメンバーの他、社員であれば誰でも参加が可能。自己評価に加えて、次年度の目標や実現したいこと、昇格希望もオープンに伝えることができる。なお、期中でも成果をあげたタイミングで「個人プレゼン」を行い、昇格することもできる。
- このうち、特に高い成果をあげた人材は全社員を前に「個人プレゼン決勝戦」での発表を行うことで、優績者を称えると同時に社員の多様なキャリアやロールモデルを知る場にもなっている。

Tips: 職務記述書による職務の定義と評価の手法・基準（アクサ・グループ）

- 人材配置において、性別、勤続年数、年齢にこだわることなく、「職務記述書」に予め定義したスキル・能力・行動、また過去の業績を総合的に判断して適任者を決定している。職務記述書では、職務の目的・主要なアカウンタビリティと業務活動、また求められるコンピテンシー（リーダーシップ行動を含む）を明確に示し、その職務の裁量や責任を明確にしている。
- 社員は年度ごとに目標設定を行うが、自分が就いている職務の職務記述書をよく把握し、組織の年間目標に基づき上長との対話を通じて個人の目標を決定する。年間を通して、その進捗状況や達成状況をこまめに上司と「チェックイン（1 対 1 の確認会議）」を行うことを奨励して、こうした対話を通して透明性を確保するとともに、確実な目標の達成と、社員個人の成長を促している。
- 年度末評価は、「成果（目標設定における業務目標）」と「行動（アクサの価値基準が軸）」の二軸を用いて決定しており、いかに「成果」が高くても「行動」面に課題があれば総合評価は抑えられる。

Tips: 透明性と納得感を重要視した評価制度（アイリスオーヤマ）

- 360 度多面的評価を毎年 12 月に全社員を対象に実施。管理職は上司、同僚、他部署関係者、部下、平均 20 名から 30 名に評価される仕組み。多面的評価は自分が誰に評価されているかを知ることができず、評価者も毎年一部変更を行いながらマンネリ化しないよう公平性を担保している。
- 多面的評価のフィードバックは全社員に配布しており、等級別や部門別の順位や課題となる点など数値やレーダーチャートで認識できる。多面的評価の順位が下位 15%に入るとイエローカードが発行され、規定枚数を超えると降格の対象となる。ただし、降格が目的なのではなく、自身の欠落している項目を気づかせることがポイントである。
- 評価の中の昇格制度としては、毎年末に与えられた課題の論文を提出し、2 月の各等級別研修の際に 1 人 10 分程度でプレゼン発表を行う。評価者は役員を含めた各部門の代表として人事部で選出した人事評価委員メンバー12 名程度で構成される。
- 昇格対象者は 1 グループ 12 名で発表を行い、各評価委員は評価を行う。同じ部署の上司だけの評価にならないところがポイントである。営業や開発部門、管理部門や製造、物流など様々な部門の発表者が集まるため他部署の発表を聴くことで、会社全体を知る良い機会にもなる。

- 昇格評価はプレゼン発表だけではなく、業績や多面的評価など総合的みて判断している。単に業績だけを重要視せず、実現性の高い構想力や経営者意識としてのレベルなどを重点的に評価している。

Tips: **フィードバック方法への配慮（Kaizen Platform）**

- 評価は評価そのものに加えて、どのように伝わるかが重要である。
- このため、ときに厳しい評価を付けざるを得なくなる場面、マイナス評価のフィードバックを行わなければならない局面では、全てのマネジメントが対象者に対して、どのようなことを期待している中でどこがギャップだったのか、といった点についての基準合わせを行い、伝え方も含めた共通認識を持てるようにしている。
- また、若手のマネジメントが評価のフィードバックを行う際は、上位のマネジメントを加えた 2on1 の形式でフィードバックを行うことで、若手マネジメント育成に繋げている。

【提言２】全ての個人の多様で柔軟な働き方を可能とするため、心理的安全性[10]の高い制度設計や運用を担保する

- 制度や仕組みを構築しても、使われない・使いにくい制度や仕組みでは、期待した効果は得られない。産休・育休や介護による休職等が、その後のキャリアアップを阻むものであれば、制度を設けても、利用の障壁となる。多様な働き方をしている個人に対しても、常に挑戦・再挑戦の機会があることを経営者がリーダーシップを持って示すべき。
- このような環境の整備を進めていかなければ、早晩、国内外の優秀な人材を惹きつけられなくなる。多様な人材の多様な働き方を示すことで、社内の人材には働き方のモデルケースを示すことができると同時に、社外の人材獲得競争でも優位に立てる可能性が高まる。個人に選ばれる魅力的な企業となることでリテンションの向上も期待できる。
- この実現に向けて、従来の企業を主、個人を従とするロイヤリティから、企業と個人が対等な関係であることを前提とする従業員エンゲージメントの重視へと転換する。そして、継続的な意識調査を実施して、エンゲージメントの傾向を把握しながら、各組織における対話や改善に向けたアクションを起こすサイクルを回していく。KPI を定めて、数値の改善をマネジメント層の評価に組み入れることも有効である。

---

[10] 組織や集団の中で、非難や拒絶の不安がなく発言できる環境

＜具体的な事例＞

- トップダウンの対外コミットメント、トップ自らの積極的な制度利用。
- 育児休暇の取得や介護休職がハンディとならない、言行一致の人事評価を行う。
- 仕事のタスクの価値を丁寧に伝え、チームや社会への貢献へと繋がっていることを示して、エンゲージメントを高める。
- 出社とリモートワークを組み合わせたハイブリッドな働き方を有効に運用するために、「全社での原則」を設ける一方、各チームにおける「個別のルール」作りも行う。
- 雇用保証の下の（会社都合の異動や転勤等の）無限定な働き方の見直し、個人が働き方を限定・選択することができる限定正社員の制度を設ける。

Tips: **経営層との「対話会」を通じた風通しの良い企業文化の醸成（AGC）**

- AGC では、「人財の AGC」を掲げ、人を中核に据えた経営を実践している。経営層も多くの時間を人の配置・育成のために使っている。また、個々人の能力を最大限引き出すための「場」づくりとして、良き企業カルチャーの醸成にも力を入れている。
- その方法のひとつとして CEO や CFO、CTO といった経営層と社員が語り合う「対話会」を国内外の拠点で、若手や中堅等、階層を分けて多頻度（年 100 回レベル）で開催している。
- 経営層による講演や議論ではなく対話とすることで、トップの考えを押し付けることなく、社員の考えや本音と向き合うことができる。テーマを決めず、通訳も入れず、経営層と何でも話して良い場を設けることで、誰に対しても、思ったことを素直に言える企業文化の醸成に繋がっている。
- それもあって、定期的に実施しているエンゲージメント調査では、全てのカテゴリで対話会開始以前の調査を大きく上回る結果となっている。

Tips: **家族のための急な休暇がすぐに取得可能な企業風土の醸成（Kaizen Platform）**

- 計画を立てて、予定通りに休暇を取得することは当然だが、配偶者や子どもの病気等による急な休暇をすぐに取得できることは、働く個人の心理的安全性の確保には重要である。
- 誰もがフルリモート勤務できる環境があることで、マネジメントがその日必要なタスクを書き出し、顧客対応等も全て引き継ぐことが可能となり、急な休暇も取得できる運用を全部署で取っている。

- 状況による判断を入れずに、「仕事の代わりはできても、家族の代わりはできないから休んでほしい。」と、マネジメントが言い続けてきたことで、何かあっても家族優先を徹底する企業文化が定着している。

Tips: スーパーフレックス勤務の導入（住友商事）

- アウトプット志向の自律的な働き方の実践に向けて、各組織・個人で自己管理とする方針としている。
- 柔軟な働き方を通して、社員一人一人が自身のワークスタイルを自身でデザインし、マネージしていくことで、組織と個人双方のパフォーマンス向上に繋げている。
- 定量面では、制度導入前後で比較すると 15%残業時間が減少し、「時間あたりの生産性」が向上している。
- 定性面では、メリハリある働き方の更なる浸透、育児・介護等と両立する社員の更なる活躍を実現している。

Tips: 「スマートワーキング」の運用（アクサ・グループ）

- デジタル技術を活用し、在宅勤務で対応可能な業務を拡大することで、社員にとって働き方の選択肢が増え、対面でお客様対応が必要なとき、一人で集中したいとき、チームビルディングを行うときなど、様々なシーンに沿って、オフィス勤務、在宅勤務を使い分けられるようにしている。また、時差出勤・直行直帰といったフレキシブルな働き方もあわせて活用している。このように、仕事の効率化、働く意欲や生産性の向上、お客様サービスの向上を目指す働き方を「スマートワーキング」と定義している。
- 「スマートワーキング」の具体的な中身については、それぞれの業務や職場の特性によってニーズが異なるため、各所管単位で合意・決定したルールを定めている。
- また、メンバー同士が対面で共にオフィス勤務を行う頻度が希薄になることによるデメリットを防ぐため、定期的にオフィスにてチームメンバー全員が揃う機会の設定や、新入社員がいる場合の態勢等のルールを盛り込んでいる。

Tips: 社員意識調査の実施（ソニーグループ／アクサ・グループ）

- 従業員エンゲージメントを高めて組織と個人が互いの成長に貢献し合う関係を形成していくため、定期的に社員への意識調査を行い、組織ごとに適切な施策を実施している。

- 各組織における改善活動を支援するために、マネジャー向けのトレーニングの実施や社内で効果的だった活動をサクセスストーリーとして全社的に共有している。
- エンゲージメントは持続的な成長のために最も重要な要素のひとつであると考えており、エンゲージメント指標を経営チームメンバーの評価指標に組み入れている。

【提言３】多様な働き方や複層的なキャリアを持つ人材の積極登用

- 企業の持続的成長にはイノベーションの創出が必要であり、この創出には、インクルージョン＆ダイバーシティされた環境が不可欠である。
- 時間や場所、雇用形態（副業や兼業）を問わない、柔軟性の高い多様な働き方（いつでも、どこでも、多くても少なくても、付加価値を生み出すことのできる働き方）が共存し、選択できる環境により、様々なバックグラウンドを持った多様な人材が活躍できるようになる。このような人材を経営における意思決定の場へと参画させていくことが重要である。
- 多様な個人を束ねていくためにも、企業はビジョンやパーパス（存在意義・志）を示しながら、経営のアジェンダと個人の仕事にかける想い、働き甲斐との重なりを意識すべき。
- このような環境を実現するためには、企業としての方針や目標を明示して、人材やスキルのポートフォリオ（構成）を可視化しながら、各組織の同質性の見直しを進めていくことが求められる。

＜具体的な事例＞

- 多様な人材の登用を進めるときに数値目標のみ設定するのではなく、事業部門や各本部に候補者の固有名詞を挙げてもらいモニタリングする。
- 昇格や役職配置において、外部から登用した人材と生え抜きの内部人材との公平性を保つために、共通の評価基盤を用いる。
- 一定レベル以上のマネジメントの登用に際し、転職、出向、子会社や出島組織等の社外経験に重みを付ける。
- 依願退職者の出戻りを歓迎するアルムナイ（卒業生）ネットワークを整備する。
- 企業のビジョンやパーパスを個人が自分事として捉えられるように浸透させ、多様な個を受け入れる土壌とすることで、組織を多様な個を束ねて活躍できる「場」とする。

Tips: 成果比率型裁量労働制の導入（フューチャー）

- 現時点の成果を 100%としたときに、求められる成果と報酬の割合を個人が選択することができる制度。求められる成果を 60%や 80%と変更することで業務量を調整し、ライフステージに変化が生じても、仕事と家庭のバランスを取りながら活躍し続けることができる。

Tips: ジェンダー平等に向けた取り組み（アクサ・グループ）

- 女性活躍推進においては、全経営陣が人材の棚卸しを行い、ハイポテンシャル人材や役員候補人材を特定している。特定された人材には、グループ会社を超えた業務アサイメントや、重点的なリーダーシップトレーニング、アクサ・グループ本国の経営陣との面談の機会等を提供して、アクサジャパンにおける管理職層・経営層のジェンダー平等に向けた積極的な育成を行っている。
- 管理職着任前の女性社員、また、管理職層の女性社員それぞれに研修プログラムを用意している。前者の社員には自信と広い視野を身に付ける研修を、また、後者に対しては、今後より大きな職責を担っていくことを期待し、自分自身の個性を大事にしてそれぞれの存在感を高めることを目的とした研修を実施している。当日やフォローアップセッションにおいて、経営陣や先輩女性社員（すでにシニアポジションで活躍する女性シニアマネージャー）との自由な対話の場を用意している。
- 全社に向けては、ジェンダー平等に対するアウェアネス（気づき）と学びを目的に、毎年「インクルージョン・カンファレンス」を実施している。外部有識者による講演、社長と有識者との対談などを通して、会社のジェンダー平等に対する意欲を示すとともに、管理職をはじめ、職場を構成する一人ひとりができることを考える機会としている。

Tips: フレキシブルキャリア休職制度（ソニーグループ）

- 配偶者の海外赴任や留学に同行して知見や語学・コミュニケーション能力の向上を図るための休職や、専門性を深化・拡大させる私費就学のための休職を可能とする制度を設けている。
- 個々人が積み上げてきたキャリアの断絶を防ぎ、多様な経験を得ることによりキャリアを広げるチャンスとしている。

【提言４】「自律した個」の確立を促す、働き方の選択肢を幅広く用意する

- 企業は個人に自ら考え、選び、コミットするための選択肢を与え続け、個人は自身の選択に責任を持ち、結果や成果を出していく関係へと見直しを進めていくべき。
- キャリアの目標が皆、一企業内における昇進・昇格といった画一的なものではなく、個々人の状態目標を支援するといった視点が必要である。一方、個人の意思だけでは、近視眼的なキャリアプランとなることも想定される。異動や転勤を通じて、一個人では気づかない魅力や可能性を引き出せることもある。企業と個人は 1on1 等の対話を活用しながら、互いの目線を合わせていく必要がある。
- また、産業構造の転換や自動化の進展により、求められる仕事の質や中身が変化し、スキルの賞味期限も早まっている。デジタル人材の育成等、次代の職務に活かせるリスキリングは、社会で長く活躍し続けることができる人材の創出に繋がる。特に、大企業を中心に雇用の守られてきた人材はリスキリングを通じたエンプロイアビリティの向上によって転退職が進む可能性もある。
- 企業は働き方やキャリアの選択肢を幅広く示し、社内外の資格、スキル・能力の習得支援や大学等の教育機関の活用を通じたキャリア形成を支援して、一人ひとりの個人と向き合っていく必要がある。

＜具体的な事例＞

- 現在および 5～10 年後に自社で求めるスキルや人材像（ロールモデル）を示す。
- 各事業やポストに必要なスキルを明示して公募を行う。
- マネジメント層は 1on1 等を通じて、社員一人ひとりのキャリア観や状態目標を確認した上で、複数のポジションにおける活躍の可能性を示す。
- 採用しづらいデジタル人材は社内で育成する。経営陣も積極的に研修に参加・受講することでコミットメントを示す。
- 個々人が行った学びがどのようなものであったか、全社員への発表を通じて共有することで、努力を促す刺激にする。
- リスキリングやアップスキルの履修歴を点数化して、評点に加算する。
- 履修したスキルを社内外で活用できるよう、一部の職種にジョブ型や専門職の雇用形態を導入する。
- キャリアチェンジや転職を人事異動のようにポジティブに捉えられるような価値観の浸透を図る。

Tips: 個の自律的なキャリア形成に繋がる様々な社内支援プログラム（ソニーグループ）

- 新しい挑戦をしたいという個人の意志により自ら手を挙げ、希望する部署やポストに応募できる「社内募集制度」を導入している。所属部署に2年以上在籍している社員であれば、上司の許可なく自由に応募することが可能であり、社内で転職するようなイメージで自分のやりたいことにチャレンジができる、主体的なキャリア形成の上で欠かすことができない制度となっている。
- 長期間高い実績を上げた社員にフリーエージェント（FA）権を付与し、他領域への新たなチャレンジを支援する「社内FA制度」も導入している。
- 本来の担当業務を続けながら、業務時間の一部（20%）を別の仕事に充てることができるキャリア開発・成長支援として、「キャリアプラス制度」を導入している。所属する部署から異動することなく新たな仕事やプロジェクトを経験し、キャリア展開の選択肢を広げたり、他部門で自分の専門性を活かしたりすることが可能となっている。

Tips: 「キャリア検討会」を活用した適所適材の実現とキャリア形成の実例（SmartHR）

- 人材不足が顕在化しているため、社内人材の取り合いを原則禁止する一方、ミスマッチ等による退職を防ぎ、他部署とのマッチング機会を設けるためのキャリア検討会議を行っている事例。
- 一年に一回、社員のキャリア志向を把握し今後の組織計画の参考にするため、キャリアアンケートを実施。そのうえで「キャリア検討会」を開催している。
- 「キャリア検討会」では、社員が現在の部署からの異動を希望しており、他部署からも招き入れる希望がある場合、現在の所属部署が異動を検討していなくても、他部署による異動の個別交渉を可能としている。
- カスタマーサポート業務を担当していた人材について、なかなか成長の実感を得られず、異動希望を出していたところ、法人営業部門からオファーがあり、異動が実現した。
- 営業経験こそ無かったが、スポーツのセミプロ経験が営業にも生きて大活躍。結果として、異動後の成果向上に伴い、本人の給与は1.5倍強へと増額となった。
- 個人の自律性に加えて、企業の制度や取り組みによって、個人の可能性を引き出していくことは十分に可能である。

Tips: 全社員を対象としたリスキリングの推進と研修プログラムの提供（日本情報通信）

- 社内の高スキル人材からなる「技術アドバーザリーボード」を DX 人材の育成リーダーに据えて、DX 人材として必須と考えられるスキル、カリキュラム、目標とする資格を設定して、クラス運営を行い、学習状況の確認や資格取得計画を支援している。
- また、社員の自主的な学習を支援するために、複数の e-Learning ツールを活用できるようにしている。
- 資格を取得した社員を社長自らが月次メッセージにて発表するとともに、資格取得祝い金を設けることで、リスキリングに対するインセンティブが働いている。

Tips: デジタル IT 人材の育成（大和証券グループ）

- 高度なデジタル技術を活用したビジネス変革を担う人材を育成する「デジタル IT マスター認定制度」を導入している。認定者は最先端のデジタル IT 活用によるお客様サービスの高度化、革新的なサービスの開発、業務プロセス改革など幅広い部門に従事している。
- これに加えて、中期経営計画で掲げる DX 戦略の実現に向けて身に着けておくべき IT スキルや情報分析スキルを習得するために「Daiwa Digital College」を導入した。データやデジタルを基点として、現場発信でビジネスモデルを変革する会社となり、全社員がビジネスとデジタルの知見を併せ持ち、変革のアイデアを生み出せることを目指す。そのためには、全ての社員が DX を自分事として捉え、デジタルスキルを向上させていくことが重要と考えている。
- デジタルリテラシー向上に繋がるようなプログラミング・データ加工等の IT スキル・データ分析スキルについては、全社員必修課程として、段階的な習得を進めている。また、DX 施策のプランニングや推進、分析手法等の専門的な IT スキル・データ分析スキルを習得する「部門別専門課程」、より高度なデータ分析スキル等を習得する「選択科目」を設けている。
- 社員にとってはキャリアの選択肢が広がり、特にデジタル IT マスターの認定者については、各部にてデジタル IT を活用し 当社のビジネスを変革するための業務を通じて専門的なキャリアを形成することが可能となる。

Tips: **中高年層の社員を対象にした研修プログラムとライセンス認定制度の導入（大和証券グループ）**

- 社員のキャリアが長期化するなかで、継続的なスキル向上を目的として、45 歳以上の中高年層の社員を対象にした研修プログラムを拡充した上で、同プログラムの履修や外部資格の取得、勤務実績等をポイント化して、ポイント数に応じて４段階でライセンスを付与する「ライセンス認定制度」を導入している。
- 役職から外れても、ライセンス認定されていればそのレベルに応じて処遇が優遇されることから、社員のキャリア意識や学ぶ意欲を引き出すことに繋がっている。

【提言５】真に期間の定めの無い雇用への移行

- 本提言の１から４までの実現を前提に、年齢による一律的な定年は抜本的に見直すべき。
- 真に期間の定めの無い雇用への移行に向けて、職務や役割の変更を通じて、適所適材となる仕組みを構築していく必要がある。このような雇用へと移行していく過渡期においては、組織の人材育成と新陳代謝を意識しながら、能力に応じた起用とのバランスを取っていくことが不可欠である。特に、中高年層に対しては、個々人のエンプロイアビリティの棚卸しを進めながら、前向きな活躍に繋げられる制度や仕組みによる支援を行うべき。
- 定年制度という年齢による一律的な退職や再雇用は、労働力と社会保障制度の両面から持続的ではない。また、能力の公平な評価のない一律的な役職定年はモチベーションの低下を招き、労働生産性の観点からも好ましいとは言えない。国際的に見ても、年齢による一律的な雇用管理は差別とされており、インクルージョン＆ダイバーシティの観点からも問題がある。

＜具体的な事例＞

- ジョブ・グレード、役割に応じて定まる職務給の処遇体系を導入する。
- 役割やジョブの変更による、降格に対する意識の希薄化に向けて階層のフラット化を進める。
- セーフティネットを整備した上で、随意雇用制度を導入する。

Tips: **ベテラン層の活躍支援（日本情報通信）**

- 管理者としてのスキル、能力を有する人材については、定年後再雇用においても現役時と変わらない処遇としている。また、意欲と能力に応じて働く場を選ぶことができる FA 制度を導入しており、自らの市場価値を意識することにも繋がっている。
- ベテラン層の経験とスキルを存分に活かせるように、地方自治体向けの DX 研修やコンサルティング等、高いモチベーションで働くことが出来る場の創出に努めている。

Tips: **営業職の雇用上限年齢を廃止（大和証券グループ）**

- 日本の高齢化社会の進展とあわせ、社員の高齢化も進んでいる現状に対応するべく、意欲と能力の高い方に定年後も活躍していただくため、営業職を対象に雇用上限年齢を廃止している。
- 顧客の多くが高齢層であることから、経験豊富な同世代の社員との親和性が高く、長期間継続してコンサルティングを継続することができると同時に、社員にとってもキャリアの選択肢が広がり、ライフプランに応じて働き続けることができる。

おわりに

- 本提言では、企業が自ら取り組むことで組織変革へと繋げていける具体的な取組事例、各企業の実践事例を Case Study や Tips として取りまとめている。しかし、取るべき方策や効果は、その企業の属する業種や企業規模、事業環境等によって異なる。将来の予測が困難な時代、これらの制度をただ取り入れていくことではなく、企業が個人と真剣に向き合う中で、必要なことを、必要なタイミングで、覚悟を持って取り組むことで、環境適応力を高めていかなければならない。経営者には、常に健全な危機感を持ちながら、魂を込めた制度の導入や運用の実行が求められる。
- 企業は人的資本としての個人に投資をし続け、中長期のキャリア形成に向き合い、これを後押しすることで、個人のエンプロイアビリティの向上に努めていく一方、個人も緊張感を持って自らの能力を高め、応えながら、互いに高めあえる社会としていく必要がある。このような社会の実現には、セーフティネットを整備した上で、雇用終了に係る規制のあり方も見直していくべき。漸次的な転退職者の増加も相まって形成されつつある外部労働市場の活性化にも寄与する。さらに、本提言で取り上げている、職務/役割を明確にして、納得性の高い評価による報酬の可視化が進めば、職務/役割に対する市場価値の客観性が高まり、個人の自由な意思による、円滑な労働移動も可能となる。
- 各企業が変革を推し進め、企業の実態が変化していくことに伴い、多様な働き方を阻害する要因となっている以下の関連諸規則の見直しが進んでいくことも期待したい。
  - ✓ 時間に基づく労働管理に係る諸規則
  - ✓ 労働契約終了に関するルール、解雇無効時の金銭解決制度
  - ✓ 退職金優遇税制
  - ✓ 定年制度
  - ✓ 同一労働同一賃金

以上

2023年１月

働き方改革委員会

（敬称略）

委員長

田　代　桂　子	（大和証券グループ本社　取締役 兼 執行役副社長）

副委員長

安　部　和　志	（ソニーグループ　執行役 専務）
大　山　晃　弘	（アイリスオーヤマ　取締役社長）
神　宮　由　紀	（フューチャーアーキテクト　取締役社長）
須　藤　憲　司	（Kaizen Platform　代表取締役）
清　島　隆　之	（住友商事　取締役専務執行役員CAO・CCO）
宮　地　伸　二	（ＡＧＣ　取締役副社長執行役員ＣＦＯ，ＣＣＯ）
安　渕　聖　司	（アクサ生命保険　取締役社長兼ＣＥＯ）
倉　橋　隆　文	（ＳｍａｒｔＨＲ　取締役 COO）

委員

青　木　邦　哲	（ＡＳＪ　取締役専務）
青　木　　寧	（高島　社外取締役）
アキレス　美知子	（ＳＡＰジャパン　特別顧問）
有　田　喜一郎	（群栄化学工業　取締役社長執行役員）
池　田　潤一郎	（商船三井　取締役会長）
池　谷　　望	（ケマーズ　取締役社長）
石　黒　不二代	（ペガサス・テック・ホールディングス　取締役）
石　田　　茂	（電通グループ　電通ジャパンネットワーク執行役員）
石　渡　明　美	（花王　特命フェロー）
市　川　香　代	（ＭＯＬビジネスサポート　取締役社長）
伊　藤　文　子	（イトーキ　参与）
伊　藤　雅　彦	（フジクラ　取締役会長 兼 取締役会議長）
井　上　佳　子	（クーパービジョン・ジャパン　取締役社長）
岩　切　貴　乃	（ｗｉｗｉｗ　取締役社長）
上　西　京一郎	（オリエンタルランド　特別顧問）
上　野　裕　明	（田辺三菱製薬　代表取締役）

植　村　浩　典	（ＵＭＩ　取締役社長）
宇　治　則　孝	（第一三共　取締役会議長）
牛　嶋　友　美	（コア　取締役最高戦略責任者）
内ヶ崎　　茂	（ＨＲガバナンス・リーダーズ　取締役社長 ＣＥＯ）
内　田　高　史	（東京ガス　取締役 代表執行役社長）
浦　上　　彰	（リョービ　取締役社長）
江　幡　真　史	（アドバンテッジリスクマネジメント　顧問）
江　原　　徹	（アドバンテッジリスクマネジメント　取締役 上席執行役員）
大　岡　　哲	（大岡記念財団　理事長）
大久保　　昇	（内田洋行　取締役社長）
大　澤　晶　子	（日本生命保険　取締役常務執行役員）
太　田　　寛	（シグマクシス　代表取締役共同代表）
大　西　佐知子	（ＮＴＴコミュニケーションズ　執行役員）
大　西　　賢	（商船三井　取締役）
大　森　美　和	（ＲＧＡリインシュアランスカンパニー日本支店　日本における代表者兼最高経営責任者）
岡　本　祥　治	（みらいワークス　取締役社長）
尾　崎　由紀子	（野村ホールディングス　執行役員）
落　合　文四郎	（アルー　取締役社長）
梶　川　　融	（太陽有限責任監査法人　代表社員 会長）
柏　木　二　郎	（モリモト　専務取締役）
片　倉　正　美	（ＥＹ新日本有限責任監査法人　理事長）
加　藤　　奐	（京王電鉄　特別顧問）
上斗米　　明	（パソナグループ　専務執行役員）
川　上　登　福	（経営共創基盤　共同経営者（パートナー）マネージングディレクター）
河　原　茂　晴	（河原アソシエイツ　代表 公認会計士（日本ならびに米国））
神　原　里　佳	（オリエンタルランド　取締役常務執行役員）
菊　地　麻緒子	（日立建機　取締役）
木　島　葉　子	（アフラック生命保険　顧問）
北　所　克　史	（日本政策投資銀行　取締役常務執行役員）
北　野　泰　男	（キュービーネットホールディングス　取締役社長）

木　村　尚　敬	（経営共創基盤　共同経営者（パートナー）マネージングディレクター）
木　村　美代子	（キングジム　取締役　常務執行役員）
清　原　　健	（清原国際法律事務所　代表弁護士）
久　保　明　彦	（Ｔａｇ　Ｊａｐａｎ　取締役社長）
窪　田　政　弘	（前澤化成工業　取締役会長）
熊　谷　亮　丸	（大和総研　副理事長 兼 専務取締役）
髙　坂　節　三	（日本漢字能力検定協会　代表理事 会長）
小　林　克　満	（大東建託　取締役社長）
小　林　惠　智	（ヒューマンサイエンス研究所　理事長）
齋　藤　勝　己	（東京個別指導学院　取締役社長）
佐　伯　美奈子	（アクサ損害保険　取締役社長兼ＣＥＯ）
酒　井　香世子	（損害保険ジャパン　取締役常務執行役員）
坂　口　英　治	（シービーアールイー　取締役社長兼ＣＥＯ）
坂　下　智　保	（富士ソフト　取締役社長執行役員）
桜　井　伝　治	（日本情報通信　取締役社長）
櫻　井　祐　記	（富国生命保険　取締役専務執行役員）
柴　田　　彰	（コーン・フェリー・ジャパン　シニア・クライアント・パートナー）
島　田　俊　夫	（CAC Holdings　特別顧問）
白　井　芳　夫	（フジクラ　取締役）
鈴　木　雅　子	（パソナグループ　エグゼクティブ アドバイザー）
鈴　木　祐　介	（パラドックス　執行役員）
千　田　哲　也	（かんぽ生命保険　取締役兼代表執行役社長）
反　町　雄　彦	（東京リーガルマインド　取締役社長）
高　橋　　真	（セガサミーホールディングス　常務執行役員）
田　川　丈　二	（日産自動車　専務執行役員 チーフサステナビリティオフィサー）
田久保　善　彦	（グロービス経営大学院大学　常務理事）
竹　野　浩　樹	（住友商事　執行役員）
立　﨑　貴　子	（常磐植物化学研究所　取締役会長）
田　中　淳　一	（ジェンパクト　取締役社長）
田　中　　豊	（アートグリーン　取締役社長）

種　市　順　昭	（東京応化工業　代表取締役 取締役社長）
津　上　晃　寿	（キヤノントッキ　取締役副会長）
塚　本　　恵	（デジタルソサエティフォーラム　代表理事）
出　張　勝　也	（オデッセイ コミュニケーションズ　取締役社長）
鳥　取　三津子	（日本航空　常務執行役員）
富　田　純　明	（日進レンタカー　取締役会長）
直　木　敬　陽	（ＡＮＡホールディングス　上席執行役員）
長　江　洋　一	（HEXEL Works　取締役兼代表執行役社長）
中　島　好　美	（積水ハウス　取締役）
長　瀬　朋　彦	（IMAGICA GROUP　参与）
中　西　英　夫	（中部電力　執行役員）
中　野　祥三郎	（キッコーマン　取締役社長ＣＯＯ）
中　村　公　一	（山九　取締役会長）
中　村　哲　也	（日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ　副社長）
中　村　正　己	（日本能率協会　会長）
成　川　哲　夫	（岡三証券　取締役）
新　倉　恵里子	（東和エンジニアリング　取締役社長）
西　　恵一郎	（グロービス　マネジング･ディレクター）
西　川　　恭	（テルモ　取締役常務経営役員）
乗　田　俊　明	（空港施設　取締役社長執行役員）
長谷川　　隆	（日本能率協会マネジメントセンター　取締役会長）
濵　﨑　利　香	（かんぽ生命保険　執行役）
林　　明　夫	（開倫塾　取締役社長）
林　　恭　子	（グロービス　シニア・ファカルティ・ディレクター）
林　　信　貴	（電通　取締役 統括執行役員）
原　　伸　一	（ＳＯＭＰＯホールディングス　グループＣＨＲＯ 執行役専務）
日　色　　保	（日本マクドナルドホールディングス　取締役社長兼ＣＥＯ）
挽　野　　元	（アイロボットジャパン　代表執行役員社長）
平　井　龍太郎	（双日　取締役副社長執行役員）
平　石　洋　子	（ファイザー　執行役員）

平　澤　　潤	（協栄産業　取締役社長）
平　野　大　介	（マイスターエンジニアリング　取締役社長）
藤　原　　浩	（iLAC　専務取締役）
布　施　達　朗	（セコム　常務取締役）
古　田　未来乃	（武田薬品工業　ｼﾞｬﾊﾟﾝﾌｧｰﾏﾋﾞｼﾞﾈｽﾕﾆｯﾄ ﾌﾟﾚｼﾞﾃﾞﾝﾄ）
降　籏　洋　平	（日本信号　相談役）
星　　久　人	（ベネッセホールディングス　特別顧問）
堀　江　章　子	（アクセンチュア　常務執行役員）
前　田　和　也	（ジャパンメディック　取締役社長）
正宗　エリザベス	（荒川化学工業　社外取締役）
間　下　直　晃	（ブイキューブ　取締役会長 グループＣＥＯ）
増　田　健　一	（アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業　パートナー）
益　戸　正　樹	（ＵｉＰａｔｈ　特別顧問）
増　山　美　佳	（増山 ＆Ｃｏｍｐａｎｙ　代表）
松　林　知　史	（ティルフ・マネジメント　代表）
水　田　正　道	（パーソルホールディングス　取締役会長）
宮　内　淑　子	（ワイ・ネット　取締役社長）
宮　川　純一郎	（全日本空輸　取締役常務執行役員）
宮　本　隆　温	（レッドホースコーポレーション　代表執行役）
村　瀬　龍　馬	（ミクシィ　取締役ＣＴＯ）
村　本　伸　一	（ＫＤＤＩ　取締役執行役員副社長）
望　月　　淳	（浜銀ファイナンス　取締役会長）
森　本　晋　介	（アフラック生命保険　取締役専務執行役員）
矢　口　敏　和	（グローブシップ　取締役社長）
矢　島　美　代	（三井住友信託銀行　執行役員）
安　永　雄　彦	（島本パートナーズ　取締役会長）
山　内　雅　喜	（ヤマトホールディングス　特別顧問）
山　極　清　子	（ｗｉｗｉｗ　会長）
山　下　良　則	（リコー　取締役社長執行役員ＣＥＯ）
山　科　裕　子	（オリックス　グループ執行役員）

山　田　　普　　（滋賀近交運輸倉庫　取締役会長）

山　田　匡　通　　（イトーキ　取締役会長）

山　中　雅　恵　　（パナソニック コネクト　執行役員 常務）

山　本　　勢　　（サンワテクノス　相談役）

横　山　隆　吉　　（不二工機　取締役社長兼グループＣＥＯ）

吉　田　淳　一　　（三菱地所　代表執行役 執行役社長）

吉　丸　由紀子　　（積水ハウス　取締役）

渡　部　憲　裕　　（裕正会　理事長）

渡　辺　治　子　　（アメリカンホーム医療・損害保険　取締役社長兼ＣＥＯ）

ノミネートメンバー

伊　藤　　豊　　（スローガン　取締役社長）

以上155名

事務局

齋　藤　弘　憲　　（経済同友会　執行役）

青　山　弘　樹　　（経済同友会　政策調査部　マネジャー）