



**私たち経営者の「実行宣言」**  
**多様な“個”の輝きによる持続的成長へ**  
～ 企業における“同調意識”と“経路依存性”の超克 ～

2023年2月3日

公益社団法人 経済同友会

## 目次

はじめに	1
------	---

私たち経営者の「実行宣言」要旨	2
-----------------	---

### 第1章

I. 問題認識と解決の方向性	6
～ 企業における同調意識と経路依存性の超克 ～	
II. 具体的な解決策	10
～ 同調意識と経路依存性を乗り越えるための“3つの突破口” ～	
III. 解決策の実現を支える人事のあり方	18
～ 多様な個が活躍するために ～	
IV. 政府への要望	20

### 第2章

I. 私たち経営者としての「想い」	21
1. 赤坂 祐二 (日本航空 取締役社長)	
2. 秋田 正紀 (松屋 取締役社長執行役員)	
3. 伊佐山 元 (W i L 共同創業者兼CEO)	
4. 石村 和彦 (産業技術総合研究所 理事長 兼 最高執行責任者 元 AGC 取締役 兼 社長執行役員 CEO、取締役会長)	
5. 遠藤 信博 (日本電気 特別顧問)	
6. 大島 眞彦 (三井住友銀行 取締役副頭取)	
7. 栗原 美津枝 (価値総合研究所 取締役会長)	
8. 桜井 伝治 (日本情報通信 取締役社長)	
9. 笹田 珠生 (B o f A証券 取締役社長)	
10. 高島 宏平 (オイシックス・ラ・大地 取締役社長)	
11. 田沼 千秋 (グリーンハウス 取締役社長)	

12. 新 浪 剛 史 (サントリーホールディングス 取締役社長)
13. 平 井 良 典 (AGC 取締役社長執行役員 CEO)
14. 星 野 朝 子 (日産自動車 執行役副社長)
15. 峰 岸 真 澄 (リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長)
16. 村 田 善 郎 (高島屋 取締役社長)
17. 山 下 良 則 (リコー 取締役社長執行役員 CEO)
18. 吉 田 憲 一 郎 (ソニーグループ 取締役 代表執行役会長 兼 社長 CEO)
19. 山 口 明 夫 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)

## II. 企業変革の実践事例……………70

1. AGC 株式会社「AGC が実践する“両利きの経営”」
2. ソニーグループ株式会社「成長を支える企業文化とその礎となるパーパス」
3. 日本航空株式会社「JAL グループの企業文化変革について」
4. 日本アイ・ビー・エム株式会社「あらゆる枠を越え、より良い未来の実現に向けて」

## おわりに……………89

### 巻末参考資料

1. 趣意書（委員会発足時の問題意識）……………90
2. 実行宣言に対するチェックリスト……………92
3. 過去提言に対する取組状況に対する委員アンケート……………95

## 企業経営委員会 委員名簿……………102

### 別紙資料：「主要データポイント集」

## はじめに

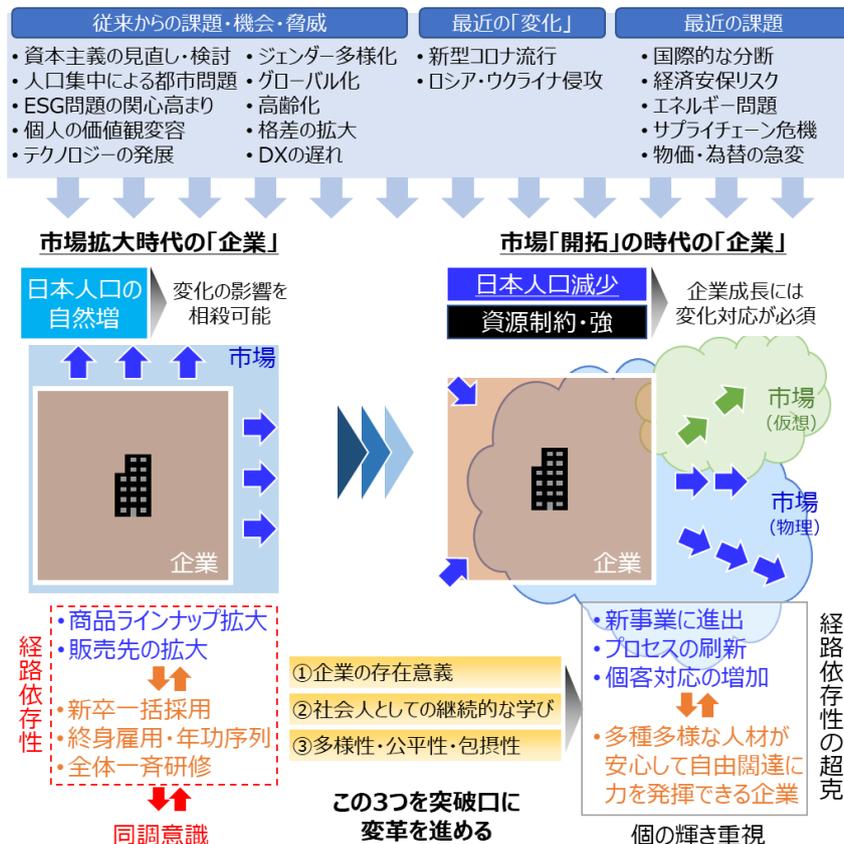
- 本書は、200名を超える経営者が集まり、2021年から1年間かけて議論し、日本の経済や企業が持続的成長を実現するために、今後、**私たち経営者が、自ら何を実践していきたいのか、について議論を尽くした成果であり、「実行宣言」**である。
- 私たち経営者にとって、激しく変化する環境下での企業の在り方として、**既存ビジネスの深化だけでなく、同時に、成長領域における新規ビジネスを創造することで、“持続的に成長”するサイクルを確立していくことが重要**である。
- そのために、**パーパス（企業の存在意義）に共感した多様な経験と背景を持つ個人が集まり、個々人が企業という場で自ら何を実現したいのかを自覚し、それぞれがお互いに尊重し合い知恵と経験を活かした共創**によって、社会課題の解決を通じた事業創造に挑み続けたい。
- そして、個々人が**失敗を恐れずに新たな挑戦を続けられるように、心理的安全性の確保と多様な働き方を提供**することが、私たち経営者にとって重要な使命であり、より魅力溢れる場をつくっていききたい。
- しかし、これまでは、企業の成長のために社員をどう育成し活用していくかという、企業中心の考え方に偏重していたのではないだろうか。  
これからは、**個人の成長や自己実現の視点も企業経営の中核に据え、個々人が自律的にスキルを高め活躍できるように最適な機会を提供し、それを企業の持続的成長につなげていくという好循環を実現**したい。
- これまでも、多くの経営者が組織の活性化や人材育成には取り組んできており、一定の成果は生み出してきた。**市場が自然に拡大しなくなった時代においては、私たち経営者が、より一層強い想いを持って実行し、真摯に率先垂範することで大きな潮流を生み出し、停滞感を打ち破り、日本全体を今まで以上に活力の溢れる場にしていくことを宣言**する。

## 私たち経営者の「実行宣言」 要旨

- 市場が自然に拡大しなくなった時代でも、生存し、成長を持続できる企業になる。
- その実現のため、「同調意識」や「経路依存性」が一度決めた戦略の貫徹や模倣の困難さとして作用し企業成長に有効に機能してきた「過去」からの環境変化に応じて、多種多様な人材が安心して自由闊達に力を発揮できる企業に変革させていく。
- 同調意識と経路依存性の超克を図るため、以下 3 点のアクションを突破口とする。

- ① 企業の存在意義と変革の必要性を示す **パーパス（企業の存在意義）** を言語化し、社員と対話を継続する
- ② 社員が自律的かつ継続的にスキルを更新・向上するための **アップスキル&リスキル（社会人としての継続的な学び）** の機会を提供する
- ③ 性別、国籍、経験等に捉われる事なく、個人が個として尊重され、安心して最適な働き方を選択できる環境の構築を含む **DEI\*（多様性・公平性・包摂性）** を継続的に推進する（\*DEI=Diversity, Equity, Inclusion の頭文字をとったもの）

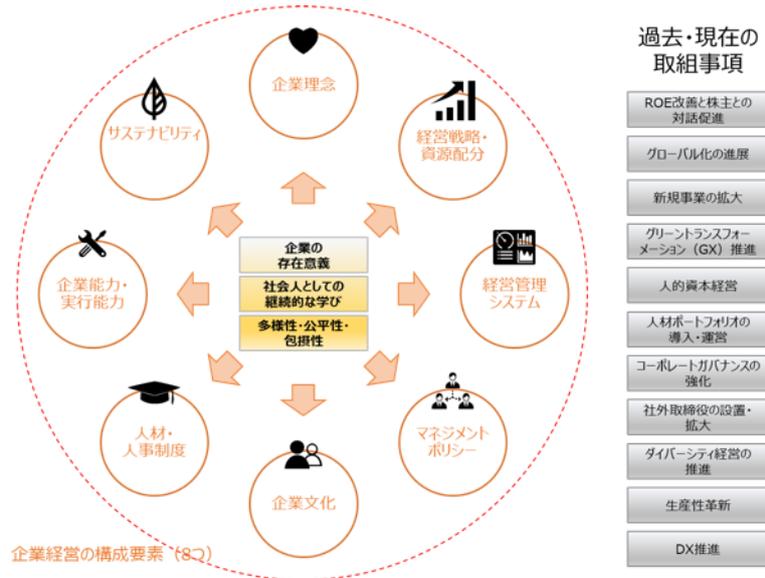
### 「環境（時代）の変化」と「企業の変革」



## 本宣言の位置づけ：「同調意識」と「経路依存性」を乗り越える「突破口」

これまで各企業は市場の変化に合わせて経営の各要素ごとに対策を打ってきた。施策自体は適切であった可能性が高いと考えている。しかし、中心部にある3つの取組が不十分であったため、期待通りの成果を得られなかったと今回考察した。

換言すると、中心部の3つに真剣に取り組むことで、本来目標とした企業変革も大きく動き出すのではないかと考えている。



以下に既に多くの企業が目指している変革の「これまで」と「これから」を整理している。ここで示すような変革を加速させるために、今回3項目に取り組むものである。

論点	これまで	これから
企業理念・バース	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社自身や関係者が<b>どうなりたいか</b>が中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球や社会を<b>どのようにしたいか</b>が中心</li> </ul>
経営戦略・資源配分	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の<b>延長線</b>に基づく「計画」</li> <li>大量生産のための工場・設備や、工数である<b>人的「資源」</b>への投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境の<b>変化</b>に応じた「<b>創発</b>」</li> <li>既存事業の改革と、新規事業を挑戦・推進する、<b>人的「資本」</b>への投資の両立</li> </ul>
経営管理システム	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>時間当たり生産量</b>の追求</li> <li><b>金銭的な価値</b>の追求と計測</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>イノベーションの創発</b>を追求</li> <li>金銭的価値に加えて<b>環境価値、人的資本価値</b>も追求・計測</li> </ul>
マネジメントポリシー	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>計画・指示・レビュー</b>による管理と、<b>マニュアルの遵守と作業効率</b>の為の、「<b>統制</b>」を目的とした<b>ヒエラルキー組織</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知の探索と深化を両立する「<b>両利きの経営</b>」を目的とし、<b>サポートとコーチング</b>を軸とした、<b>フラットなネットワーク組織</b></li> </ul>
人材・人事制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員の<b>雇用を守る</b>形でのセーフティネット</li> <li>人事部門主導・<b>企業主体のキャリア</b>形成</li> <li><b>メンバーシップ雇用と年功序列</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスキルと流動化</b>を支える形でのセーフティネット</li> <li><b>個人主導のキャリア</b>形成とそれを支える事業部人事の仕組み</li> <li><b>ジョブ型雇用と役割・成果に応じた報酬制度</b></li> </ul>
企業・組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒中心の<b>均質・忠実な従業員</b></li> <li>指示やマニュアルの実行や改善を推奨し、<b>出る杭を排除</b>する文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>の推進（創発を引き起こすことを重視）</li> <li><b>挑戦を応援、失敗を許容、成功者を讃える文化</b></li> </ul>
企業能力・ケイパビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>統制のさく<b>垂直分業（ケイレツ）</b></li> <li><b>自社保有</b>が前提（オフィス、工場、原材料など）</li> <li>各社・各部門で<b>データ囲い込み</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>得意領域・能力を持ち寄り、協業・共創し合う<b>水平分業（エコシステム）</b></li> <li>自社資源は<b>コアに集中</b>（特に代替不能な人的資本・人的価値）</li> <li>企業・政府横断での<b>データ共有</b></li> </ul>
SDGs	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ビジネス成果</b>が唯一の経営指標</li> <li>サステナビリティや人的資本形成は<b>コスト</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ビジネス成果に加え、サステナビリティや人的資本形成も経営指標</b></li> <li>サステナビリティや人的資本形成は<b>リターン</b></li> </ul>

### <3つの「突破口」と、実現を支える人事のあり方、に関する各アクション>

3つの突破口について具体的なアクションを定義するとともに、これらの実現を支えるための人事のあり方についても検討しアクションを定めた。

<b>突破口①：企業の存在意義と変革の必要性を示すパーパス（企業の存在意義）を言語化し、社員と対話を継続する</b>	
1	社長含む企業経営者が、自社の存在意義について自分の言葉で言語化し、継続的に社員と直接対話する。
2	共感した自社のパーパスの実現に向けて、全社員が自分自身のパーパスを定義する。
3	社員の心理的安全の確保につながるような、風土・文化の醸成を、重要な戦略の一つとして掲げ、望ましい行動を奨励できるように、評価制度にも反映する。
<b>突破口②：社員が自律的かつ継続的にスキルを更新・向上するためのアップスキル&amp;リスキル（社会人としての継続的な学び）の機会を提供する</b>	
4	（非正規含む）全社員が、アップスキル・リスキルできる時間を、労働時間内に確保できる仕組みをつくる。
5	教育機関と連携し、専門性を有する人材育成に向けて、各種教育プログラムの共同開発、講座開設、自社からの講師派遣などを行う。
<b>突破口③：性別、国籍、経験等に捉われる事なく、個人が個として尊重され、安心して最適な働き方を選択できる環境の構築を含む DEI*（多様性・公平性・包摂性）を継続的に推進する（*DEI=Diversity, Equity, Inclusion の頭文字をとったもの）</b>	
6	新卒一括採用への依存度を減らし、経験者採用の比率を高める。
	管理職の女性比率に関して、政府目標を早期に達成する。
7	標準的な正社員という雇用形態だけでなく、多様な働き方の選択肢を提供する。（市場価値水準の給与、フリーランス制など）
<b>解決策の実現を支える人事のあり方：多様な個が活躍するために</b>	
8	勤続年数や年齢による年功序列の評価・処遇ではなく、職務を明確に定義し、その職務に対する成果を基準に評価・処遇を行う。
9	全社視点での経営人材育成（人事部主導）と、事業単位での価値最大化（事業部主導）の両方の観点で人材の育成・配置を行う。
10	人事部門の主な役割を、経営戦略と連動した人事・組織戦略の構築やリーダーシップ人材の育成へシフトする。

## 数値目標（案）

定義した具体的なアクションの中でも、特に、進捗状況を測定することが可能なアクションについては、推奨目標を定めた。各社の経営環境を考慮して、各社目標達成時期を定めて取り組むものとする。

3つの突破口		具体的なアクション	推奨目標
①	企業の存在意義	<ul style="list-style-type: none"><li>社長含む企業経営者が、自社の存在意義について継続的に社員と直接対話する</li><li>共感した自社のパーパスの実現に向けて、全社員が自分自身のパーパスを定義する。</li></ul>	年間対話時間 100 時間以上  全社員による パーパスの定義 100%
②	社会人としての継続的な学び	<ul style="list-style-type: none"><li>（非正規含む）全社員が新規技能を習得もしくは深耕するための研修時間を、労働時間内に確保する</li></ul>	年間研修時間 （労働時間内） 100 時間以上
③	多様性・公平性・包摂性	<ul style="list-style-type: none"><li>新卒一括採用への依存度を減らし、経験者採用の比率を高める。</li><li>管理職の女性比率に関する政府目標を早期達成する。</li></ul>	経験者採用比率 50%以上 <sup>1</sup>  管理職女性比率 30%以上 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> 経験者採用を増やすに当たってパートタイマー等所謂「非正規社員」を増やす事は本意ではない。目標設定にあたり、所謂「正社員」以上の処遇の経験者採用のみを計上対象とする事を前提とする。

<sup>2</sup> 第五次男女共同参画基本計画（令和2年12月25日閣議決定）では、民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合として、係長相当職 30%（2025年）、課長相当職 18%（2025年）、部長相当職 12%（2025年）と設定されている。

## 第1章

### I. 問題認識と解決の方向性

#### <問題認識：強く根付いた“同調意識”と“経路依存性”を乗り越えられず>

- 私たち経営者として何を実現したいかについて、本委員会ではまず基本的な方向性について確認した。その際の最大の問題意識は、「**過去30年間に渡り、日本の国際競争力強化や持続的な成長に向けた様々な取組を行ってきたが、それらが当初の期待に沿った成果に結びついていない**」という認識である。過去数十年を振り返ると、我々を取り巻く環境の大きな変化によって、人々の行動や直面する課題は多様化し、日本企業の過去の成長モデルは崩れつつあるにも関わらず、企業経営のスタイルを十分に変化できていない。

これまで、私たち経営者は、直面する様々な難題に精一杯対処してきた。しかし、なぜ、日本の将来に対する悲観的な観測や閉塞感を払拭できないのか。私たち経営者が、自らその原因を明確にしないかぎり、今後も同じ轍を踏むことになる。

- 経済同友会は、この20年間に渡り、「グローバル化に向けた経営改革」「コーポレートガバナンスの強化」「ROE改善と株主との対話促進」「ダイバーシティ経営の推進」「生産性革新」「デジタルトランスフォーメーションの推進」などの提言を行ない、私たち経営者も企業の変革に取り組んできた。**しかしながら、特に、“人材に関する課題には十分に対処できていない”、との意見が多く出された。**そこで、過去の人材に関する諸提言<sup>3</sup>について、各社の取組状況についてアンケート調査<sup>4</sup>を実施した。結果として、多くの企業において、提言に基づく改革は良くて道半ばという状況であり、提言から5年前後経過した現在も、当初の目的を達成できていない姿が浮き彫りとなった。なぜ、当時の経営者たちが真剣に議論した提言が完遂されず、期待した成果を得られなかったのか。

---

<sup>3</sup> 2015年度「生産性革新に向けたダイバーシティの進化」、2016年度「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」、2017年度「『いて欲しい国、いなくて困る国、日本』を実現する人材戦略」の3つの委員会について、提言内容の実施状況を確認した。

<sup>4</sup> 巻末参考資料として「過去提言に対する取組状況に対する委員アンケート」を添付。

- その原因の一つ目は、日本企業では非常に強い「**同調意識**」が存在するため、それを乗り越えるには、**私たち経営者の熱量が考えている以上に必要であったのではないかと考えている**。高品質の製品・サービスを追求し、成長してきた日本企業では、「**失敗が許されない風土・文化**」が根付いていることも多く、変革を推進しようとしても、どうしても現場では無難な改善に留まってしまうことがある。このように、気付かぬうちに硬直化してしまった組織において変革を推し進めるために、**私たち経営者は相当なエネルギーを注ぐ必要があり、変革を続けるための熱量は並大抵のレベルではない、ということ**を改めて痛感している。
- 二つ目の原因としては、変革を推進しようとしても、過去の日本の成長を支えてきた新卒一括採用・年功序列・終身雇用などの、「**過去の成功に縛られた多くの慣行**」が**強固にお互い絡み合っており、その変更が難しく大きな成果に繋がりにくかった**（経路依存性）と捉えている。

	それは何か？	なぜそれが発生しているか？	どう乗り越えるか？
<b>同調意識</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 周囲との調和を重んじ、小異にこだわらず、他人の意見に合わせようとする心の持ち方。</li> <li>• 自発的な意識のあり方であり、善悪とは関係なく、「同調圧力」とは異なる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• そもそも同質な人材が揃っている環境で強化される。</li> <li>• 変革を促す行動（≒和を乱す行動）が結果的に自分に不利益につながるかもしれないという恐れが払拭できない。</li> <li>• 暗黙的な不利益の恐怖を皆が持っている想定される状況下で、自分「だけ」は動けない。</li> </ul>	<p>突破口を開く</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• リーダーが率先垂範し姿勢を示す ①</li> <li>• 先行し人材の多様化を進める ✓ 社内人材の多様化を支援し進める ②</li> <li>• 社内外から集まった人材が安心して活躍できるようD EIを推進し環境を整備 ③</li> <li>• その上で制度全般の変革を間断なく進める</li> </ul>
<b>経路依存性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 過去の経緯や歴史によって決められた仕組みや出来事にしぼられる現象。</li> <li>• 企業や社会は様々な要素が合理的に噛み合っているため、部分的に変えようとしても、他の仕組みが抵抗となって上手く変わらない原因になっているとの指摘がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織が組織である以上、この現象を避けられない。組織である以上、過去の決定が拘束力を持ち、構成する様々な要素が有機的に結びついているのは当然。</li> </ul>	

### ＜解決に向けた方向性：企業における“同調意識”と“経路依存性”の超克＞

企業における同調意識と経路依存性を乗り越えるために、私たち経営者は、その突破口として以下3つのアクションを定義した。これら3つのアクションを実行して終わり、ではなくこれらを突破口として位置付けて、企業経営全般の変革にアプローチする。

#### 3つの突破口のポイント

- ① 企業の存在意義と変革の必要性を示すパーパス（企業の存在意義）を言語化し、社員と対話を継続する
- ② 社員が自律的かつ継続的にスキルを更新・向上するためのアップスキル&リスキル（社会人としての継続的な学び）の機会を提供する
- ③ 性別、国籍、経験等に捉われる事なく、個人が個として尊重され、安心して最適な働き方を選択できる環境の構築を含む **DEI\*（多様性・公平性・包摂性）**を継続的に推進する（\*DEI=Diversity, Equity, Inclusion の頭文字をとったもの）

#### 3つの突破口の概要

- ① パーパス（企業の存在意義）：同調意識や過去に縛られた仕組みを乗り越え、個々人が意欲的に働き活躍するためには、「事業活動を通じてこういう社会課題を解決し、こういう世界を実現したいのである」という企業のパーパス（存在意義）に重なりを感じ、共感していることが必要である。そのために、これまでの創業の精神・企業理念・価値観などをもとに、**私たち経営者は、「何のために存在し、変革を続けるのか」を自分の言葉として言語化し浸透させていく。**これからのリーダーにとって、自分の想いや目指す方向性を、社員との対話を通して自分の言葉で伝えることは重要かつ必須の資質である。社員もまた、共感した企業の存在意義の実現のために、上位からの指示に対してただ実行することだけに専念するのではなく、それが何のためなのかを常に考えて対応すること、そもそも自分が何をすべきかを常に考え続けることが重要である。
- ② アップスキル&リスキル（社会人としての継続的な学び）：同調意識や過去に縛られた仕組みを乗り越え、個々人が新たな挑戦をするためには、「自分は何のために働くのか」という想いを自覚していることが重要である。しかし、“会議のための会議”など、本来必要のない数多くの調整や資料更新などに忙殺されてしまい、入社時に持っていた自分の想いが次第に薄れてしまうことも少なくない。経営層向け資料作成のために、何十版と修正を重ね多大な時間を費やしてしまっているという事例もある。だからこそ、**私たち経営者は、慣例的に続くような本来不必要な業務を削ぎ落とし、個々人が何を**

実現したいのかを再び自覚し直すための機会をつくり、意欲を引き出し企業としての活力を高めていきたい。そして、想いを自覚した個々人が、変化が激しい環境の中で自律的に活躍し続けるためには、継続的なスキルの獲得も必要となる。しかし、私たち経営者は、人への投資が重要であると言いつつも、企業として利益を優先せざるを得ず、人に対する取り組みの優先順位が低くなってしまっているのではないかと懸念する。私たちが経営者は、社員を“リソース”として見るのではなく、“一人ひとりの個人”として重視し、環境変化の中でも活躍し続けられるようにリススキル・アップスキルの機会を提供する。

- ③ **DEI（多様性・公平性・包摂性）**：私たち経営者が、失敗を恐れず挑戦しようといくら言っても、「心理的安全性」が確保されていなければ、一人ひとりが新たな挑戦に踏み出すことは難しい。私たちが経営者は、挑戦を讃え失敗を許容する考えについて、もっとオープンに語り、評価制度にも反映することで「心理的に安全」な風土を当たり前にしていく。また、働き方に多様な選択肢がなければ、個々人の意欲が十分に満たされないこともある。終身雇用・フルタイムの標準的な雇用形態だけでなく、私たちが経営者は、個々人が持つ多様な価値観や背景を尊重し、一人ひとりが最適な働き方を選択できるように環境を整備していく。

### 3つの突破口の推奨目標

各社経営環境を考慮して、各社目標達成時期を定めて取り組むものとする。

	施策	推奨目標
①	パーパス（企業の存在意義）	年間対話時間 100 時間以上 全社員によるパーパスの定義 100%
②	アップスキル&リススキル（社会人としての継続的な学び）	年間研修時間（労働時間内） 100 時間以上
③	DEI（多様性・公平性・包摂性）	経験者採用比率 50%以上 <sup>5</sup> 管理職女性比率 30%以上 <sup>6</sup>

<sup>5</sup> 経験者採用を増やすに当たってパートタイマー等所謂「非正規社員」を増やす事は本意ではない。目標設定にあたり、所謂「正社員」以上の処遇の経験者採用のみを計上対象とする事を前提とする。

<sup>6</sup> 第五次男女共同参画基本計画（令和2年12月25日閣議決定）では、民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合として、係長相当職 30%（2025年）、課長相当職 18%（2025年）、部長相当職 12%（2025年）と設定されている。

## II. 同調意識と経路依存性を乗り越えるための“3つの突破口”

### 1. 企業の存在意義と変革の必要性を示すパーパス（企業の存在意義）を言語化し、社員と対話を継続する

#### (1) 課題認識

- 多くの企業が理念やパーパス（企業の存在意義）を掲げてはいるものの、そのパーパスが組織に浸透した状態をつくるには私たち経営者自身の相当な熱量と継続力が必要であり、実際には社員一人ひとりに十分理解されていることは言い難い。以下の問いに対して、私たち経営者は、自社の存在意義の浸透状況について自信を持って「イエス」と答えることができるだろうか。
  - 私たち経営者および社員は、自社のパーパスについて自分事として捉え、同じ軸を持って社内外に分かりやすく説明しているか。
  - 私たち経営者は、自社のパーパスを体現するような製品・サービスを市場に提供し、お客様に受け入れられているか。
  - 私たち経営者は、株主に対し、自社のパーパスに基づいた事業戦略や具体的な施策を説明し理解を得ているか。

- ・ 「ソニーのMission, Vision, Valuesを見つめ直す」と社員に問いかけた。この時点では、Purposeを作ろうという思いはなく、経営のミッション、ビジョンをもう少し覚えやすく整理したいというのが私の意図だった。ただ、この問いかけには全世界から約100件の意見や具体案が寄せられ、社員がそうしたものを求めているということを実感した。
- ・ その過程で出てきたのが「why から始めた方がいいのでは？」という私のスタッフからの提案。社員が求めているのは why we exist、社会的存在意義であり、「ソニーという会社が社員の一人ひとりの人生において情熱を注ぐべき対象になれるか」は why から始まるというものだ。そして Purpose に行き着いた。

吉田憲一郎 ソニーグループ株式会社 会長 兼 社長 CEO

- また、多様な個人がそれぞれ解像度の高い「想い」を自覚し、はじめて企業のパーパス（存在意義）との重なりに共感できるようになる。しかし、“会議のための会議”や日々の調整作業や資料作成などに追われ、自分が企業のパーパス（存在意義）に共感し実現したいと考えたことに、十分に取り組めていないことも多い。これまで、日本社会の多くの慣習や教育は、個人に対して想いやなりたい姿を言語化することを促してきておらず、**企業に就職し日々懸命に働いているうちに、自分自身が「何のために働きたいのか」という「想い」や「志」がいつしか薄れてしまうことも多い。**

**私が社長になった時、最初に感じた疑問があります。業績は好調で、職場も経営破綻当時とは比べ物にならない活気に満ちていました。しかし、個々人がどこか楽しそうに見えないことです。「やらされ感」とか「モチベーション維持」といった言葉をあちこちから聞くようになりました。これは一体何故なのか。**

**赤坂 祐二 日本航空株式会社 代表取締役社長執行役員**

- パーパス（企業の存在意義）の浸透の前提として、失敗を恐れず挑戦しようといくら言ったとしても、私たち経営者が挑戦を避ける発言をしてしまったり、失敗が許されないカルチャーで「心理的安全性」が確保されていないこともある。結果として、**個々人が自ら実現したいことについての「想い」を自覚し、それに挑戦しようとしても、失敗を恐れて行動に移せないことも多い。**

**我々同友会が、“多様な「個」の活躍”と付加価値の創造を提唱したとしても、個々人がリスクを取ってでも活躍したい、失敗から学びたい、社会が失敗の経験を評価するという環境にならなければ、空虚な提言に終わってしまう。我々経営者に求められているのは、いかに個人が挑戦しやすい環境を作るかという点に尽きる。**

**伊佐山 元 株式会社 WiL 共同創業者兼 CEO**

## **(2) 実施内容**

- ① **私たち経営者が、パーパスを自分の言葉として自ら社員に語りかけ行動することを通して、パーパスの共感が広がり社内外に浸透した状態をつくる**
  - **実践例：経営トップによる「年 100 回を越す対話」で浸透**  
既存事業の維持だけでなく成長事業を生み出していくために、経営トップ 3 名により年間 100 回以上の社員との対話を継続している。自社の中長期で目指したい

姿や方向性を伝え、何度も対話を続けることによって社員と本音の話し合いができています。(第2章のⅠ：私たち経営者の「想い」 平井副委員長 より引用)

➤ **実践例：パーパスを軸にした発言と行動を徹底**

パーパスは簡単には伝わりにくいことを前提に、就任以来経営者として、パーパスを様々な場面で社員に直接語り続けている。難しい経営判断が必要な場合も、定義したパーパスを軸にして考え判断を行なっている。パーパスに基づいて、投資の判断やグループアーキテクチャ変更などといった重要な判断も行っている。

(第2章のⅡ：企業変革の実践事例 吉田副委員長 より引用)

マーケットが縮小していく中で、超高齢化社会・長寿社会において、どう社会から必要とされる企業足りうるかという企業の存在意義を示し、それを従業員とどのように共有していくかが問われています。企業の方向性を示し、それを従業員の価値観や将来展望を合致させることが、企業経営には求められます。

村田 善郎 株式会社 高島屋 代表取締役社長

② 私たち経営者は、個々人の「想い」や「志」を見つめ直すための機会をつくる

➤ **実践例：個人としての「MY パーパス」を見つめ直し、活力に変える**

「MY パーパス」という考え方を導入し、企業に人生を捧げるという考えではなく、「何のために働きたいのか」を見つめる時間を継続的に設けている。企業が掲げるパーパスとの重なりを見出し、より主体的に活躍することを目指している。130年続く伝統企業であり、従来とは異質な取組みのため戸惑いの声もあったが、トップによる直接対話やマネージャーとの1on1により浸透させている。

➤ **実践例：個人の想いや志を披露する場をつくり、「事業化」する**

一人ひとりの社員の挑戦や自己実現を後押しすべく、個人の想いややりたい事を、経営陣に直接提言できるピッチコンテストを定期的で開催している。採択されたアイデアについては、発表者の異動も含めて、実際の事業化を目指す事ができる仕組みを提供する。

常に社員に対して“What would you like the power to do?” 「あなたは持つ力を何に使いたいですか」と問いかけています。変化が激しい環境下においても、どのようにお客様、社員、コミュニティ、その他の幅広いステークホルダーの金融人生を豊かなものにするのか。そのために企業が、社員がどうあるべきか。

笹田 珠生 BofA 証券株式会社 代表取締役社長

- ③ 私たち経営者が、自ら率先して「挑戦を讃え失敗を許容する」姿勢を自分の言葉と行動とで示し評価制度にも反映することで「心理的安全性」を確保する
- **実践例：経営者自らが「社員の幸福度向上」を戦略として宣言**  
重要な戦略のうちの一つに、「社員一人ひとりの意欲を高め幸福度を向上させる働き方改革」を掲げている。経営者自らが、強い想いでこの戦略を掲げて推進し、社員が安心して挑戦し活躍できる風土を醸成している。
  - **実践例：「挑戦による失敗」を表彰で賞賛し組織を活性化**  
挑戦し失敗をした場合に、その失敗を讃えて表彰し評価することで、行動を起こさず失敗しないことよりも、挑戦することが評価されることを浸透させている。この活動を継続したことで自分達も挑戦していこうというメンバーが増え、組織の活性化に寄与している。現在は、国内の社員だけでなく海外の社員にも、この活動を拡大している。（第2章のI：私たち経営者の「想い」 星野副委員長 より引用）
  - **実践例：管理職が「心理的安全性を醸成」するコーチングを**  
心理学、社会学など幅広い専門家により「心理的安全性」が労働生産性を向上させることが明らかになっている。マネージャーが果たす役割を、管理・監督ではなくコーチングであると定義し、社員の活動や行動を管理したり指示するのではなく、コーチとして社員が成果を出すためのサポートを行なっている。1on1 ミーティングでは、相手の意見を傾聴し、相手がどうしたいのか考えることを促している。

社員一人一人が気概を持って仕事をするには、企業理念や価値観に共感し、重なりを感じる事が大切です。また、社員が最大限に力を発揮するには、多様な個人が自身が職場で受け入れられると安心して前向きに仕事に向き合える企業風土や文化がある事が大前提となります。

笹田 珠生 BofA 証券株式会社 代表取締役社長

企業カルチャーの醸成では、まず AGC の原点（創業の精神）に戻ることから始めた。創業以来の「チャレンジを奨励し信頼を重視するカルチャー」を思い出し、当時陥りかけていた管理主義・前例主義・減点主義から脱却した。

平井 良典 AGC 株式会社 代表取締役 社長執行役員 CEO

## 2. 社員が自律的かつ継続的にスキルを更新・向上するためのアップスキル&リスキル（社会人としての継続的な学び）の機会を提供する

### (1) 課題認識

- 環境の変化が激しく自身の持つスキルが陳腐化してしまい、一人ひとりが十分に能力を発揮できず活躍できなくなってしまうこともある。多くの企業で慣例的に続いている本来不必要な業務は徹底的に見直して、新たなスキルの獲得と実践の機会を整え、さらには高めたスキルを周囲に伝授することで感謝され喜びを感じることができるといった成長の好循環をつくりたい。  
個人が国内・海外問わず更に活躍するためには、**新たな成長産業に関するスキル獲得に加え、複雑な問題に対する課題解決能力や、多様な価値観を尊重し変革を進めていくリーダーシップ**も求められている。

「too early, too young」（まだ早すぎる）シンドロームとでもいうべき風潮によって、若手社員の早期抜擢が限られていたことが課題としてありました。グローバルで通用する人財を育てるべく、ビジネスリーダーへの強い志向を持つ若手社員を抜擢し、ストレッチしたアサインメントを与えながらグローバル基準の経営人財として育成する独自のプログラムを導入し、すでに役員や主要ポストに若くして就くケースも出てきており、今後カルチャー改革の一翼を担ってもらえることを期待しています。

星野朝子 日産自動車 執行役員副社長

### (2) 実施内容

- ① 私たち経営者は、個々人が自律的にスキル・能力を高め続けられるように、学びと実践の両面で機会を提供する
  - 実践例：「意思決定の経験」の場を提供し、リーダーシップを育成  
グローバルに通用する経営者として必須となる「意思決定の経験」を早くから蓄積するために、意欲のある若手を抜擢し、10年間の海外赴任、子会社の経営といった意思決定を経験する機会を積極的に提供している。  
(第2章のI：私たち経営者の「想い」 星野副委員長 より引用)

➤ **実践例：産・官が集結し、「教育コンテンツと就業マッチング」を提供**

80以上の省庁・地方自治体・企業が枠を超えて集まり、デジタルを中心に様々な企業の200以上の教育プログラムを提供している。従来の集合研修や年次研修ではなく、個人の必要に応じてプログラムを選択できる。さらに、就職支援や複業・フリーランスなどの幅広い就業機会の提供も行っている。

② **私たち経営者は、社会人だけでなく学生も含めた未来の人材育成を加速する**

➤ **実践例：産・官・学の連携を通して、「未来の人材育成」コースを共同開発**

経済産業省が“未来人材ビジョン<sup>7</sup>”に沿って提供している“共同講座創造支援事業費補助金<sup>8</sup>”を活用し、企業と大学・高等専門学校等の高等教育機関とが共同で、専門性を有する人材育成のための講座・学科を設置している。データサイエンス、カーボンニュートラル、イノベーションマネジメント、など幅広いコースが設置され、未来の人材育成に取り組んでいる。

➤ **実践例：産・学連携で、学生に「ビジネスの現場を知る場」を提供**

企業から教育機関に、より積極的に講師派遣、講座開設を行っている。社会人講師の講義によってリアルなビジネスに触れることで、学生にとっては、これから挑戦したいことに気付く機会となっている。講師役の社員にとっても、日々の活動を整理しアウトプットすることで、自身のスキル向上につながっている。

**生産年齢人口減少と超高齢化社会という状況において、弊社の中でも70歳雇用制度に向けて、百貨店で培ったスキルを第2の会社人生にどう能力発揮をするか、または全く違った分野へとリスキルして新たな境地を開拓するかなどの制度議論を進めている。**

**村田 善郎 株式会社 高島屋 代表取締役社長**

<sup>7</sup> 経済産業省は、2030年、2050年の産業構造の転換を見据えた、今後の人材政策について検討するため、「未来人材会議」を設置し、雇用・人材育成から教育システムに至る政策課題について一体的に議論し、未来を支える人材を育成・確保するための大きな方向性と、今後取り組むべき具体策を示すものとして、「未来人材ビジョン」を公表した。

<sup>8</sup> 経済産業省は、企業が大学・高専等の高等教育機関において、自社が必要とする専門性を有する人材の育成を図るための「共同講座」を設置する取組みを支援。

3. 性別、国籍、経験等に捉われる事なく、個人が個として尊重され、安心して最適な働き方を選択できる環境の構築を含む DEI\*（多様性・公平性・包摂性）を継続的に推進する（\*DEI=Diversity, Equity, Inclusion の頭文字をとったもの）

(1) 課題認識

- 終身雇用・フルタイムが「正」であり、年功序列が色濃く残る人事制度を前提にした働き方が標準になっており、多様な個々人のニーズに対応できていない。  
新卒一括採用の正社員を中心とした雇用形態だけでなく、経験者採用も含め多様な働き方を整備して、多様な個々人が安心して仕事を選択できることが必要とされている。多様な個人が自律し、企業と個人の関係が、適度な緊張の中で「対等に選りあう」関係になることを目指し、年齢、性別、学歴、国籍などの違いにかかわらず、多様な個人が公平に活躍できる世界を実現する。

そもそも全く違う人間である社員一人ひとりが、性別や国籍などに囚われず、お互いの立場や家族、仕事の経験を尊重し合う組織でなくてはならない。それこそが真の多様性であり、それにより初めて社員が前向きに働き、お客様の様々な課題を解決できる。一つひとつ誠実な努力を日々積み重ねることこそが、自分を成長させ人生をひらいていく鍵である。

山口 明夫 日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役社長執行役員

(2) 実施内容

- ① 私たち経営者は、性別、国籍、年齢、経験者など、といった分類で人を見るのではなく、個人を尊重した形で採用を実施する。
  - 実践例：積極的なキャリア採用で、「組織の多様性」を加速  
新卒採用中心ではなく、豊富な知見や専門性を有する人材のキャリア採用を積極的に進め、採用者比率30%以上を目標にしたが、すでに40%を達成。特に、中間マネジメント層にキャリア採用者を登用し、意思決定のあり方やメンバーの育成面などで望ましい効果が出てきている。女性の活躍についても、以前より推進しており、さまざまなライフプランを考慮し、「早回しのキャリア形成」制度を確立し、公平に経験を積めるようにしている。

最も重要なのは「人材の多様化」ではないだろうか。これは、私自身がキャリアの半分以上に亘り海外ビジネスに携わり、通算 20 年近い駐在経験から得た最大の教訓である。多様な人材が活躍する組織は、やはり強い。そうした組織を作るには、日本独特な企業文化・人事制度の変革がポイントとなる。

大島 眞彦 株式会社三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員

② 私たち経営者が、従来の雇用形態に加えて、個人が自ら選択可能な働き方の選択肢を拡大する

➤ 新規提案：雇用形態の「複線化」の推進

個々人のスキルや希望する働き方に応じ、雇用形態を複線化する。従来の「期間の定めがないが報酬水準は従来通り」に加えて、「期間の定めがあるが水準よりも高い報酬」などの制度を新設する。

■基本モデル例

現在の「正社員」は「無期社員」と呼称変更し、報酬水準を社内基準であるか市場基準とするかで分類。更に、新たに選択肢として「有期社員」「個人事業主」を追加。

雇用形態	A. 無期社員（従来型）	B. 無期社員（市場型）	C. 有期社員	D. 個人事業主
契約形態	雇用契約	雇用契約	雇用契約	準委任契約
契約期間	無期	無期	有期（2年/5年/15年等）	有期
社員の身分	被雇用者	被雇用者	被雇用者	個人事業主 (複数社の掛け持ち前提)
所得種類	給与所得	給与所得	給与所得	事業所得
報酬水準	社内基準	市場基準	市場基準＋リスクプレミアム	市場基準＋リスクプレミアム
社会保険	適用	適用	適用	適用外
福利厚生	在宅補助・住宅手当など	在宅補助・住宅手当など	なし（給与に上乗せ）	なし（給与に上乗せ）
該当例	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬の上昇より安定的に働く事を優先したい人</li> <li>キャリア開始直後でスキル向上を優先したい人</li> <li>個別事情により、仕事にフルコミットできない人</li> </ul>	原則左記と同様だが、転職市場が整っている職種の場合は、このタイプになる。 （そうでないと採用できない）	高い専門技術を持ち、期限と目標を決めて一社にフルコミットしたい人 （スキルに自信のある人）	高い専門技術を活かして、複数企業を掛け持ちして、専門性を追求したい人 （専門性を究めたい人）

人材に関しては、次世代だけでなく次々世代の育成を図り若手の伸長も支援したい。副業や社内ローテーション、キャリア採用、などを通して多様な経験（できれば失敗の経験も）をすることで高い視座と広い視野を兼ね備えた人材が成長することを期待している。

平井 良典 AGC 株式会社 代表取締役 社長執行役員 CEO

### Ⅲ. 解決策の実現を支える人事のあり方 ～多様な個が活躍するために～

#### (1) 課題認識

- **高度経済成長期にはうまく機能していたが、環境変化の激しい現在では、個々人の意欲低下を招いてしまうような人事制度や慣行を今なお残している企業は多い。**特に、勤続年数や年齢などを軸にした年功序列での評価と処遇は、意欲低下の要因になりがちである。そこで、**年功序列で昇格・昇給する評価と処遇から、職務に対する成果や個々人のスキル・能力を基準にした公平な評価と処遇に変えていきたい。**
- また、人事異動には、人事部門主導型と事業部門主導型とがある。人事部門主導型では、全社横断的に捉えた人材育成がしやすいが、本人の希望と合わない異動により意欲が低下してしまうこともある。一方で、事業部門主導型では、本人の希望を叶えやすいが、長期間同じ部門で過ごすことによりスキルが偏ってしまうこともある。**人事部門と事業部門のそれぞれが主導する人材配置・育成の特徴を活かし、各企業の状況を踏まえ適切に組み合わせて、個々人が活躍できる組織づくりを目指したい。**
- 当委員会で実施したアンケートでは、「人事部門は工数がひっ迫している」という回答が多数あり、変化が激しく複雑な状況への対応に疲弊している姿が浮き彫りとなった。人材版伊藤レポート<sup>9</sup>でも提唱されている通り、**経営戦略と連動した人事・組織戦略の構築やリーダーシップ人材の育成などに、人事部門が注力できるように、私たち経営者として取り組んでいきたい。**

これまで進めてきた D&I の加速、働き方改革の推進、経験者や外国人採用の拡大に加え、年功序列の見直し、公募制ジョブポスティング、若年層の他社出向・海外勤務・留学経験の拡大など、人事制度や教育システムなどの総合的な改革を実行し、新しい時代に相応しい人材育成の在り方を模索していきたいと思います。

赤坂 祐二 日本航空株式会社 代表取締役社長執行役員

<sup>9</sup> 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（人材版伊藤レポート 2.0）より抜粋。「経営環境が急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略と表裏一体で、その実現を支える人材戦略を策定し、実行することが不可欠である。」

## (2) 実施内容

### ① 私たち経営者が、職務に対する成果や個々人のスキル・能力を基準にした公平な評価へ変更し意欲を高める

- **実践例：「実力に応じた評価」の徹底により、年功序列の人事制度を刷新**  
勤続年数や年齢ではなく評価基準による昇格・昇給に変更し、20代でも管理職に就くことを可能とした。評価基準には専門性を追加し、等級ごとの在任年数の目安もなくした。年功序列の人事制度を刷新し、優秀な人材を確保している。
- **実践例：会社主導の人事異動から、本人の意思を尊重する「公募制」へ**  
企業主導での定期的な人事異動をやめ、本人の意思を反映できる公募制へシフトした。職務に必要な能力を公開し、年齢や勤続年数などを問わず応募できる仕組みとした。特に若い頃からキャリアを選びやすくし、意欲や能力を引き出していく。

企業内の個人によるイノベーション活動を期待するのであれば、企業文化が鍵を握る。企業における文化とは、特定の望ましい行動が、昇給や昇進といった人事システムや、同僚や上司からの賞賛によってパターン化され社内に普及しているもので、仕組みによって変えることが可能だ。

伊佐山 元 株式会社 WiL 共同創業者兼 CEO

### ② 全社視点での経営人材育成（人事部主導）と、事業単位での価値最大化（事業部主導）との両方の観点によって、人材の育成・配置をする。

- **実践例：事業単位での人材最適化と、トップタレント確保の両立**  
各事業に必要な人材の確保・配置・育成は、人事部門ではなく、事業を深く理解している事業部門にて主導している。一方で、中長期で経営人材を確保するために、経営層と人事部とが主導し、将来の経営を担う人材候補としてトップタレントの選定・育成を推進している。

### ③ 人事部門の主要な役割を、経営戦略と連動した人事・組織戦略の構築や、リーダーシップ人材の育成へとシフトする。

- **実践例：経営戦略の実現を支え、人事部門は経営層のパートナーに**  
社外から新たに CHRO(Chief Human Resource Officer)を招聘し、人事部のミッションを“事業部門の役員・管理職の質を高めること”に再定義をした。また、人事データの分析・活用によって経営層の意思決定を支援しており、経営層から信頼されるパートナーになることを目指して取り組んでいる。

## IV. 政府への要望

### (1) 変革や成長を加速させる、より付加価値の高い分野や社会的責任のある分野への支援に軸足を

- 個々人の継続的な能力・スキルの向上を、企業の持続的な成長につなげていくために、公的支援は、社会的責任のある分野や、より付加価値の高い分野でのアップスキル&リスキル等へ、重点を置くべきである。
- また、事業の新陳代謝を進めていく過程で、「生産性を高めるべき」「成長分野へ労働移動すべき」という指針のみで取り組みを進めていくと、結果として、雇用が失われていく可能性もあり、「失業なき労働移動」のための施策が必要である。  
例えば、地方の地域活性化のために、より付加価値の高い分野に関して、企業がリスキルと雇用の機会を提供する、といった取り組み例もある。
- 多様な個々人の活躍による企業の持続的な成長に向けて、同調意識や経路依存性を乗り越えていくために、一企業だけでは対応が困難な課題については、官民連携で解決していきたい。

### (2) 総花的な施策の羅列ではなく、政策目標達成のための戦略に沿った施策を

- 政府のビジョンとして、例えば「新しい資本主義」やその中での「人への投資」など、大きな方向性を打ち出しているものの、各施策が羅列的・総花的になりがちである。政策の目標と個々の施策がどう結びついて、各施策がどう連動し効果を生み出していくのか、という全体の戦略が見えないと納得性に欠けてしまう。今打ち出している政策目標と施策を検証し、政策目標と個々の施策を結び付ける合理的な戦略を、官民一体で策定していきたい。特に、一企業だけでは解決が難しいカーボンニュートラルなどの大きな社会課題に対しては、官民一体で整合性の取れた目標・戦略・施策を策定していくことが重要である。

## 第2章

### I. 私たち経営者としての「想い」

#### 1. 赤坂 祐二

#### 日本航空株式会社 代表取締役社長執行役員

言うまでもなく近年のテクノロジーの進化はめざましいものがありますが、技術の進歩が、社会や人々の豊かさに本当に寄与しているのか、常に確認が必要と思っています。

こうした観点を持ちながら、一企業の経営者として、技術の進歩がともに働く人たちや社会の豊かさとのように関係し、当社としてどう取り組んでいきたいかを考えてみました。

#### 働く人の豊かさ

- 私が社長になった時、最初に感じた疑問があります。業績は好調で、職場も経営破綻当時とは比べ物にならない活気に満ちていました。しかし、個々人がどこか楽しそうに見えないことです。「やらされ感」とか「モチベーション維持」といった言葉をあちらこちらで聞くようになりました。これは一体何故なのか。
- ITを始めとする技術によって業務はシステム化され、もはや会社＝システムと言っても過言ではない状況にあります。業務の標準化や効率化が飛躍的に進んだ一方で、人の役割がこのシステムに組み込まれ、またあふれる情報の中に埋没してしまいました。発想方法や意思決定までもがプロセス化、基準化され、個人の能力の発揮場所が著しく狭まっています。特に若手社員の職務領域にこうした傾向が強く広がり、彼らの焦燥感に繋がっていることに気づきました。
- 業務システムにおける人の役割を再定義し、技術を超える人の創造性を生み出す、未来の人財育成システムを構築する必要性を強く感じました。特に人の成長は、個々人の意志や熱意と、それを取り巻く人との関係や強烈な経験に左右されることから、企業は前者を強く尊重しつつ、後者について良質な機会を与えていくことが求められます。
- まだこれといった解決策が見いだせず悩んでおりますが、まずはこれまで進めてきた D&I の加速、働き方改革の推進、経験者や外国人採用の拡大に加え、年功序列の見直し、公募制ジョブポスティング、若年層の他社出向・海外勤務・留学経験の拡大など、人事制度や教育システムなどの総合的な改革を実行し、新しい時代に相応しい人財育成の在り方を模索していきたいと思えます。

## 社会の豊かさ

- コロナ禍を経て、環境問題をはじめとする社会課題についての関心が大きく高まりました。企業もこれらの課題と正面から向き合い、こうした社会的要請に合致した事業、経営を実現し、企業価値向上と企業成長に結びつける必要があります。そのための鍵は、やはり新しいテクノロジーをいかに活用するかにあります。
- 昨今の技術進歩は、その実現可能性に強い期待を持たせてはくれますが、一方で一企業、特定の技術だけで実現できるものではなさそうです。多くの企業の連携、協力のもと、社会課題の解決という共通の目的、技術進歩を、社会の真の豊かさにつなげていくための大同団結が必要となってくると思います。またそれは、我々が思っている以上に今が重要な局面で、急がなければ取り返しのつかないことになるようにも感じます。
- 当社も、まずは航空機による CO2 排出というマイナス面を一刻も早く打ち消すため、政府や多くの企業の協力、多くの技術を供出して頂きながらこの問題解決に取り組んでいます。また中期経営計画では、今後は ESG を経営の軸に据え、例えば地域経済、格差、貧困といった社会課題を少しでも解決することで、新たな人流・物流を創出し成長につなげるべく事業目的の転換を図ることにしました。しかしここでも多くのステークホルダーの理解や協力が必要であることを痛感するとともに、社内の意識改革や企業文化の転換にも着手したところです。社会課題を解決し、社会を豊かにするための、技術、人、企業一体となった進歩、社会進化が実現するよう努力していきたいと思えます。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 2. 秋田 正紀

株式会社 松屋 代表取締役 社長執行役員

#### 全てのステークホルダーが幸せになれる場を創造する

人間は必ず心の豊かさを求めるものだと考えます。企業はそういった期待に応えなければなりません。私たちは「全てのステークホルダーが幸せになれる場を創造する」ことを、これからのミッションとして掲げました。松屋に足を運んでくださるお客様も、松屋で働く従業員も、みんなが幸せになれる、そういう場にしていきたい。

#### **【経営における課題】少子化と高齢化社会**

- 経営においては勿論のこと、国においても今一番大きな課題と認識していることは「少子化と高齢化社会」です。
- 少子化と高齢者の増加は、需要と働き手の減少や、医療・年金制度維持への影響などを通じて、人びとの生活と企業の経営に跳ね返ってきます。
- 少子化が進んだ背景には、経済的な原因もあります。失われた30年といわれる長期にわたる経済の低迷と少子化は、無関係ではないでしょう。
- そして足元では、想定以上に少子化が進んでいます。子供を生んできちんと育てられると信じられる社会づくりを国全体で実現していけるかが、多くの課題の解決につながる鍵となるのではないのでしょうか。
- 企業にとっては、生産年齢人口が減少していくなかで、技術の活用と人材の能力開発等による生産性の向上を、いかにして実現していけるかが課題だと思います。

#### **【取り組みたいこと】ブランド価値創造**

- ここでいうブランドとは企業ブランドのことです。その企業の社風+a、言い換えれば独自の「美意識」であり、企業のもつ情緒・美学・哲学が表れるものだと考えています。
- 企業ブランドを形成する要素はさまざまなものがあり、それらは有形無形の資産ですが、その中で大事な要素の一つが従業員です。従業員全員が日々企業ブランドを築きあげ、発展させてくれています。企業が育てた人が、企業を発展させていく循環です。
- そして人を動かすにはストーリーがあるかどうか重要です。
- 松屋は2019年に創業150周年を迎え、東京の銀座と浅草に店を構える百貨店業を主力としています。
- 1955年、日本で初めてのグッドデザイン運動の場として、松屋銀座に「デザインコレク

ション売場」を設置しました。一つひとつのデザインには思想があり、物語があります。それらを丁寧にたどってゆくことで、私たちはものに貯えられてきた人間の知恵や伝統文化、さらには暮らしの未来に触れることができると考えています。

- 創業 150 周年に際しては「デザインとは、気遣いです。」というキーワードを掲げました。モノの造形だけでなく、便利に、心地よく、豊かに日々を過ごしていただくための“気遣い”こそがデザインであると定義し、あらゆる場面で「デザインの松屋」を発揮していきたいと考えてきました。
- このような背景から、デザイン経営は松屋のベースであり、アイデンティティのひとつとなっています。

### **【企業連携のアイデア】地域共創**

- 我々のように都会でビジネスを行う企業には、役割があると考えています。それは 地域との共創です。地方は、都会でのビジネスに比べて、その成功を持続させることは容易ではありません。しかしながら、地方でビジネスを行う経営者は膝を突き合わせて話すと、どこまでも本音で話をしてください。その本音に対してどのように応えることができるかが、お互いにとって持続的なビジネスの在り方につながると考えています。
- 地域が持つ多様な資産は、イノベーションの源泉です。地域が有する可能性を活かしたコンテンツを共に創り上げ、銀座から日本各地へ、そして海外につなげていくこと。当社も、すでにアクションを起こし、地域とのビジネスを始めています。より多くの企業が地方に対して関心を持ち、そしてアクションを起こすことで、日本の魅力を さらに高めていくことができると考えます。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 3. 伊佐山 元 株式会社 WiL 共同創業者兼 CEO

#### 挑戦する個人をエンパワーする社会へ

- 2020年に全世界を巻き込んだコロナ危機。2022年にはウクライナとロシアの戦争。社会全体はますます予測不能で、受け身な生活をしていると不安や悪いことばかりが目がいくような世相になっている。特に日本においては、急激な円安や先進国では稀な長期的デフレ・低賃金が続いており、若者が将来に対して希望を抱けるような雰囲気はない。
- さらに今世界が抱えている社会課題を俯瞰してみても、先進国における高齢化の問題、地球温暖化とそれに伴う災害などの問題、人口増加に伴う食糧難やエネルギー不足など、難易度の高いものも増えている。
- ところが、私が住んでいるシリコンバレーの住民の多くは、大きな危機・混乱期と大きな機会・変革期は表裏一体の関係だと考えている。ピンチはチャンス、危機は好機という発想だ。危機が大きいということはそれを解決することで得られる価値も大きいはずだ。混乱している社会だからこそ、大きく変えるチャンスであるといえる。
- 2008年の金融危機は、フィンテックという産業を生み出し、伝統的な金融業がテクノロジー企業に生まれ変わるきっかけを作った。2020年のコロナも10年かかると言われていた社会全体のデジタル化を加速させDX（デジタルトランスフォーメーション）が流行り文句になった。今年から始まるウクライナ危機も、すでに安全保障やエネルギーに関連する技術進化に結びついている。

#### 今こそ危機（ピンチ）を機会（チャンス）に



- 変わることは、個人にとっても組織にとっても大きなストレスだ。先行きの読めない社会だからこそ、挑戦して失敗から学ぼうと喧伝したところで、失敗した時の恐怖や恥ずかしさ、事業を立ち上げる孤独さを乗り越えて起業家精神を発揮することの難しさは、日本人だけの問題ではない。
- 我々同友会が、“多様な「個」の活躍”と付加価値の創造を提唱したとしても、結局は個人がリスクを取ってでも活躍したい、失敗から学びたい、社会が失敗の経験を評価するという環境にならなければ、空虚な提言に終わってしまうだろう。つまり、我々経営者に求められているのは、いかにして個人が挑戦しやすい環境を作るかという点に尽きる。
- 私は過去 20 年以上 IT ベンチャーの育成に関わり、ベンチャー経営の難しさ、失敗の恐怖と闘う起業家たちのストレスやリスクを少しでも軽減できる環境づくりに励んできた。過去のベンチャーの失敗からの学びの共有、大企業や政府との連携の場の創出による信用補完、失敗した際の再就職先の斡旋、再トライの機会の創出など。挑戦しないことがもたないくらい環境を整備することができれば、自ずと優秀な人材はその才能を発揮し、起業大国への道は開けるはずだ。特に日本において大事なものは、優秀な人材が集積する、大企業内におけるコーポレートベンチャリング活動。社内のリソースを活用しながら、ベンチャー経営者のように新規事業を運営する、企業内起業家の育成である。
- イノベーションを推進する上で最も大切なことは文化。企業内の個人によるイノベーション活動を期待するのであれば、企業文化が鍵を握る。文化とは、「人やシステムによって時間をかけて熟成された特定の行動様式」を指す。企業文化という話になると、抽象的でフワッとしたものと捉える向きがあるが、企業における文化とは、特定の望ましい行動が、昇給や昇進といった人事システムや、同僚や上司からの賞賛によってパターン化され社内に普及しているもので、仕組みによって変えることが可能だ。

#### 企業文化を変えるためのLEASHモデル(マイクロソフトの事例)



- 変革の第一歩は経営者から始まる。組織の長が望まれる行動を率先垂範し、長期的な視野で、推奨される行動や発言を「飽きるくらいに」まで繰り返す必要がある。トップの言行一致が第一原則だ。
- 挑戦者を称えよう、失敗を評価しよう、チームワークを重視しよう、と喧伝したところで、社長をはじめ経営陣が失敗のない人ばかりで、失敗した人を降格しているようでは、話にならない。チームワークと言いながらも、個人プレーで成績が良い人間ばかりが評価され出世する人事システムだとしたら、心理的安全性のある協調的文化は生まれない。
- 挑戦する文化を作るのであれば、トップ自らの挑戦と失敗を共有し、他の従業員にもそのような行動を促す。タウンホール会議で失敗談からの学びを定期的に議論するのも良いだろう。新たな挑戦は社内報などで共有し評価して、個人の多様性を引き出すような職場の雰囲気を作る。最後に、挑戦を評価する人事システムに設計する。
- 世間を見渡すと、立派なパーパスや社是、イノベーション政策や新規事業コンテストは溢れかえっているが、それを本気でトップがコミットして、首尾一貫して実践している組織は少ないように感じている。失敗することは誰もが怖いからこそ、同友会メンバーこそが挑戦し、その失敗を共有し、学んで前進する姿を見せることで、社内だけでなく社会全体でチャレンジャーを評価して讃える文化が根付くことにつながると信じている。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 4. 石村 和彦

国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長 兼 最高執行責任者  
元 AGC 株式会社 代表取締役 兼 社長執行役員 CEO、代表取締役会長

#### はじめに

- 私はかつて、AGC 株式会社の社長、会長として企業の経営を担った。現在は、経済同友会の副代表幹事を務める一方で、産業技術総合研究所（産総研）のトップとして国立研究機関の経営にも携わっている。全く異なる立場を経験している者として、どうすれば日本の産業競争力をもう一度強化できるか、そのためにわれわれは何をすべきかについて、日々考えていることを述べたい。

#### オープンイノベーションの必要性

- 日本の産業はこの 30 年で国際競争力を失い、技術大国の姿は過去のものとなりつつある。私は、日本のなかにイノベーションを生み出すためのエコシステムが育たなかったことに原因があると考えている。
- イノベーション・エコシステムとは、産学官の多様な組織が協働することでイノベーションを継続的に生み出す仕組みである。私たちはいま、資源・エネルギー制約、気候変動、感染症など、さまざまな社会課題に直面している。こうした社会課題は、いずれも複数の問題が複雑に絡み合い、一つの専門分野、一組織では解決が困難である。オープンイノベーションによって産学官の知を糾合し、解決策を導き出すべきである。
- オープンイノベーションは、2003 年にハーバード大学のヘンリー・チェスブロウによって提唱され、日本政府などでも早くからその必要性が訴え続けられてきた。私自身、経済同友会科学技術・イノベーション委員会の委員長として、オープンイノベーションの必要性をことあるごとに強調してきた。しかし、現状はどうだろうか？
- 日本では年間約 14 兆円の企業支出研究費に対して、大学・公的研究機関への投資額は 0.7%の約 1,000 億円である。一方、米国は約 4,400 億円、中国は約 1.5 兆円、企業支出研究費が日本の半分強であるドイツでも、全体の 5.6%、約 5,000 億円が大学・公的研究機関とのオープンイノベーションに使われている。つまり、日本はオープンイノベーションにおいて米中欧と比べ圧倒的に遅れている。企業が自前主義にこだわり、世界との間で差がついてしまっている。これが今の日本の姿と言える。

### 経営者の覚悟が重要

- こうした状況を変えるためには、企業経営者のマインドが変わることが重要だ。どのようにマインドが変わる必要があるのか？
- 上述の委員会の政策提言にもあるとおり、2019年度の日本の民間企業の大学・公的研究機関との共同研究費は、平均して年間約260万円という低さである。これは企業も研究機関も、双方が担当者レベルで協議し、決裁できる範囲で交渉しているからだ。これでは企業からのアウトソーシングに留まらざるを得ない。
- 本来、オープンイノベーションは、中長期的に企業収益を支えるビジネスの種を生み育てるものであり、そのためにはトップ同士が決断し、トップダウンで実行すべきである。そして経営者は、研究開発に必要なコストの積み上げにより共同研究費を決める「コストベース」の考え方から、研究成果が将来社会に生み出す価値からバックキャストして算出する「価値ベース」の考え方へ、発想を転換する必要がある。
- いま産業界に求められることは、経営トップの覚悟であり、行動変容である。自前主義を脱し、経営トップが覚悟をもってオープンイノベーションにコミットし、経営戦略として位置づけることが重要なのだ。

### 産総研の進める改革

- もちろん、変化が求められるのは産業界だけではない。産総研のような国立研究機関や大学も、研究力やイノベーション創出力をより高める必要があるし、産業界や社会から見た魅力を向上させることも必要である。産総研はいま、企業にもっと期待される存在に変わるための大改革を実行中である。
- 産総研は、経営方針のなかで、目指すべき将来像を「ナショナル・イノベーション・エコシステムの中核」としている（図1）。研究開発から社会実装までのサイクルを、企業や大学・公的機関と一緒に繰り返し回転させて、次々にイノベーションが生み出されるエコシステムを日本の中に作り上げたい。

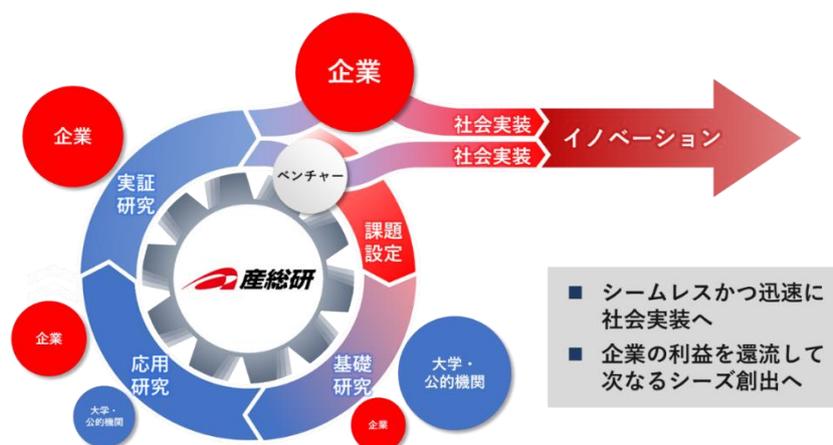


図 1. 産総研が中核となるナショナル・イノベーション・エコシステム

- この将来像からバックキャストして、いま何をすべきかを検討し、大胆な経営改革を実行している。例えば、組織の健全な運営のためのガバナンス改革の一環として、理事会と執行体制の分離を実施した。また、研究開発責任者と研究所全体の研究戦略を指揮する部署を新設し、全所的なシナジーを発揮できる体制を整備した。さらに、研究成果の社会実装を担う「社会実装本部」を立ち上げた（図 2）。2023 年度には社会実装機能をより強化するための外部法人を設立の予定である。

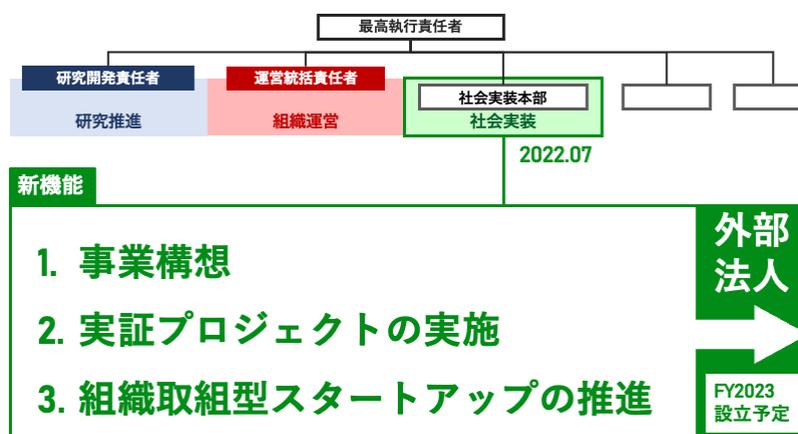


図 2. 社会実装本部の設置と外部法人の設立

- こうした経営改革を円滑に進めるためには、その根底に組織とそこに働く個人との間の双方向の信頼関係、すなわちエンゲージメントを高めることが重要である。そのための施策について二、三例挙げる。

- エンゲージメント向上に肝心なことは、現場の職員の意見や提案が実際に制度や運用の改革、改善となってフィードバックされることである。産総研では、経営層が全職員を目標に直接対話する「AISTalk」を実施している。経営層が職員とのコミュニケーションを深め、現場の生の声を聞くことで、経営や組織運営に生かしている。
- 上司と部下との one-on-one ミーティングを四半期毎に実施している。両者の合意のもと PDCA を回すことで、できるだけ納得感のある評価につなげる狙いがある。加えて、部下は思い描くキャリアパスを、上司は期待する成長の方向性をそれぞれ伝え、組織と個人がお互いに納得できるキャリアパスの実現に努力してもらっている。
- また、昨今シニア世代のリスキリングが話題となっている。シニアに限らず自分がこうなりたいというキャリアパスを明確に持つ若い世代も含めてスキルや資格などの学び直しの機会を提供することで、高いモチベーションを維持しながら仕事を続けてもらうことができる。現在、必要となる業務やスキル等を調査し、リスキリングの所内での導入を目指している。

### イノベーション創出の鍵は多様性と包摂

- 組織をイノベティブなものにするためには、多様な価値観が包摂された環境を作ることが大切である。女性や外国人活躍の推進も、多くの価値観が混ざり合う文化を作り出すために重要である。産総研では、女性管理職の登用や女性研究者の採用を積極的に進めている。また、優秀な外国人研究者を確保する取り組みとして、採用・受入支援やさまざまな業務生活支援を実施している。
- イノベーションを効率的に生み出すには、多様性と包摂（ダイバーシティ&インクルージョン）しかないと思っている。天才がいればいいのかもわからないが、もはや日本にその誕生を待つ時間的猶予はない。イノベーションは決してありきたりの考えからは生まれない。異質な者同士が交わり、多様な意見が組み合わさることで、新しい発想が芽生える。

### おわりに

- 産総研だけで世の中を変えることはできないが、少なくとも産総研をもっとイノベティブな組織に再生させたいと思って経営している。産総研は 2000 年に発足して 20 年が経過するが、その間の変化よりも私が着任してからの 2 年間の変化の方がはるかに大きいと言われている。当然さまざまなあつれきもあるが、日本にもう一度イノベーションを起こすための大きなステップだと信じてこの改革を進めている。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 5. 遠藤 信博

日本電気株式会社 特別顧問

#### 経済安全保障

- 食料やエネルギーなどを含めた天然資源に乏しい日本が、経済安全保障も強化し国力を高めていくためには、安定して高い価値を提供する国として、他国から信頼される必要がある。
- この観点から、どのような災害や感染症などが起こっても、①「Speedy」に「回復できるレジリエンス力」が必要であると共に、②「継続的」に「高い価値を提供できる価値創造能力」を有する事が必要だ。
- これらは、企業が主体となり解かねばならない問題であると共に、政府と一体となり、実現のために体制を構築する必要がある。
- 特に、価値創造の継続性を保つためには、多様性を育てるための「個」の主体性を尊重した「育てる」教育を早急に構築する必要がある、企業が積極的に参加する事が重要だ。

#### 企業群が主体となった人間社会の Mid-Term Vision の作成

- 企業は継続的に価値創造をし、人間社会に価値提供、価値貢献する事で、「価値創造の場」の継続的な提供が出来、価値創造の継続性も保たれる。
- 一方、人間社会側も企業による継続的な価値創造により、人間社会の持続性が保てており、①「企業の継続性」と②「人間社会の持続性」は表裏一体の関係にある。これは、経済同友会で今年まとめて頂いた第18回企業白書にお示ししている。
- 重要なことは、上記の観点から、人間社会の Mid-Term Vision は、企業群が主体となって作成し、いつの時点にどのような価値が提供でき、どのような Well-Being が実現できるのかを示す必要があると思う。
- 例えば、2050年にカーボンニュートラルの実現と示されているが、何も実現の道筋は示されていない。経済同友会等の、人間社会へ価値、ソリューションを提供している企業の集まりが主体となって、いつ、どのようなソリューションが提供可能で、どのようなコラボレーションをすることで、どの時期に何が実現できるのかを指し示すことが可能だろう。
- 価値提供は企業の責務であり、単体で提供できる価値は、企業群で議論をすることで、更に高い価値になる事は明白である。それは経済同友会の様な企業の集団のみが出来得ることだろう。

### **Value Chain による全体最適型ソリューションの実現による高い価値提供**

- DX 化（ICT の進化）により実現できた重要な機能は、「Real Time 機能」「Remote 機能」「Dynamic 機能」（Dynamic 機能とは、大量のデータから直接価値をリアルタイムに創り上げる事ができる機能；私の造語です）だと思う。多種、大量のデータを瞬時に集め、瞬時に全体最適型の価値創造ができる事で、従来になかった価値創造が可能となってきた。
- ICT の進化により、コンピュータの処理能力が上がり、価値の源泉が「情報」から「データ」に変わったことで、データ交換、データ共有を形成できる Value Chain が構築しやすくなった。種を超えた Value Chain を自らリーダーシップをもって積極的に構築する事で、高い価値を創造することが可能になる。
- 各企業が信頼関係を築き、積極的な Value Chain を構築し価値創造する事に期待したい。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 6. 大島 眞彦

株式会社三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員

#### わが国企業の持続的な成長に向けて

##### ～グローバルマーケットで勝負できる企業になるために～

- 人口減少に伴う国内市場の縮小という趨勢を踏まえれば、わが国企業の持続的な成長にとって海外事業の拡大は不可欠だ。そのためには、グローバルマーケットで世界の競合と渡り合える企業になる必要がある。
- では、具体的に何が必要か。様々な点を挙げられるが、最も重要なのは「人材の多様化」ではないだろうか。これは、私自身がキャリアの半分以上に亘り海外ビジネスに携わり、通算 20 年近い駐在経験から得た最大の教訓である。多様な人材が活躍する組織は、やはり強い。そして、そうした組織を作るには、日本独特な企業文化・人事制度の変革がポイントとなる。
- 企業文化と人事制度の変革は、多様な人材を惹きつけるために不可欠なステップだ。日本独特のハイコンテクストな企業文化や、生え抜きの日本人を重用する従来の人事制度のままでは、海外の優秀な人材を採用し、ロイヤリティーをもって継続して活躍してもらうことは難しい。企業文化・制度を、できる限りユニバーサルなものへと改革し、国籍や文化的背景、中途か生え抜きかなどを問わず、多様な人材が違和感なく納得して業務に邁進でき、互いに触発し合える環境を作ることが大切だ。
- また、多様な人材が集まった組織の潜在能力を引き出すためには、日本独特の細部にこだわった対応や同一性・同質性を求める風潮を廃し、志やコアとなる考えをしっかりと共有した上で、各自がそれぞれの個性・強みを活かせることが重要だ。そのためには、トップが、経営として目指す方向性やビジョンといった大方針を明確に示し、そこに共通項を見出した多様な人材がベクトルを合わせて力を発揮し得る、そのような組織風土の構築が必須になるだろう。
- 一方、グローバルマーケットで勝負するためには、社内の取り組みに加えて、社外における「企業を超えた取り組み」も重要だ。
- 過去 5 年だけでも、経済・社会の変化は劇的に加速した。それに伴い、人々のニーズ、そしてモノの動きが大きく変わり、旧来の業種による区分が意味を無くしつつある。規制業種の象徴だった銀行業に小売・通信など異業種からの参入が相次ぎ、銀行自身も様々な非金融ビジネスに参入しているのが良い例だ。こうした大きな潮流の中で自前主義や内製化に固執しては、変化の激しいグローバルマーケットにてお客様に受け入れ

られる製品・サービスを提供し続けることは難しいだろう。

- 局面に応じて他企業と手を組み、人材交流、提携、合併など、様々な形で刺激し合うことが必要になるわけだが、そこで重要なのは、どの企業と手を組むかという点だ。社内でもメンバーのベクトルを合わせないとプロジェクトがうまく進まないのと同様、社外連携においても、呉越同舟ではまずうまくいかない。マネジメントが、波長や戦略の方向性、企業風土などにおいて何らかの共通点を認め合い、そのうえで個性を尊重しつつ、それぞれの強みを活かし、同じ方向を目指して共に進む、このようなパートナーとの信頼関係の構築が重要となる。
- 今回の提言書の内容と照らし合わせれば、社内における多様な人材の活用と社外における企業を超えた取り組みは「共創」、社内における大方針の共有と社外におけるお互いの企業同士の尊重は「共感」であり、これらが、グローバルマーケットにおける競争力につながるということになるだろう。
- 私自身、このような考えの下、社内の変革や社外との関係構築に取り組んできた。例えば、長く在籍した海外部門では、中間管理職から幹部までプロの外国人材の登用を進め、ジェンダーを含む組織の多様性の推進に注力してきた。現在トップを務める法人部門では、気候変動への対応など、スタートアップを含めたグループ外の企業と連携し、オープンイノベーションによるソリューションの高度化を進めている。また、これらの取り組みを進めるに際しては、中長期的なビジョンとして掲げている「グローバルソリューションプロバイダー」の実現に向かって前例踏襲から脱却し、様々なカラを破りながら推進してきた。
- 長く続くわが国経済の停滞や、国際社会における日本企業の実存感の低下には、私を含め多くの経営者が忸怩たる思いを抱いているはずだ。一方で、世界情勢をみれば、米中対立が激化し、米欧ではリセッションへの警鐘が鳴らされ、また中国経済の減速が鮮明になる中、多くの国々からの日本および日本企業への期待が高まっていることを実感している。わが国企業には、人材の優秀さ、勤勉さなど、依然として誇り得る強みもあり、志・ベクトルを同じくする経営者や企業が刺激を与え合うことで、変革をより加速することができると思っています。
- 今こそ、わが国を変える原動力として、志・ベクトルを同じくする経営者の方々とともに、強い覚悟をもって改革に取り組んでいきたい。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 7. 栗原 美津枝 株式会社価値総合研究所 代表取締役会長

- 企業を取り巻く経営環境は大きく変わっている。金融危機や災害、パンデミックなどの「危機」は100年に一度から10年に一度発生する時代になり、今や毎年発生することを想定し経営することが求められている。他方、こうした激変ではなく、長い間じわじわ変化し、いつの間にか大きく取り残されてしまった緩慢な（慢性的な）変化もあり、「失った30年」にはこの要素もある。経済成長、生産性、賃金は長期停滞し、IT・デジタルの活用は勿論のこと、我が国が世界をリードしていた環境面の生産性までキャッチアップされ、グリーンテックは周回遅れになっている。
- 今こそ、変化を恐れず、否、変化したことを認識し、変革するラストチャンスであり、経営者が挑戦する覚悟と実行力が必要だ。
- ただ、変革できる企業ってどんな企業だろう。私自身、金融機関の監査役を経験し、現在パブリックシンクタンクの代表取締役会長をする中で、また、経済同友会等で多くの経営者と交流する中で、更には、これまでファイナンスやM&Aにおいて経営者が経営課題に直面し大きな決断をする場面に多く直面してきた中で、企業経営を考えてきた。そしてどんな会社が生き残れるのか、生き残ってほしいかを自問自答してきた。
- 実感したことは、自分の会社やサービスが、社会やお客様から本当に必要とされているのかを問われ続けること（危機感）、社会の課題や人々の幸福のために役に立っているか、その意義を実感できること（存在意義）、そして、自身だけでなく、一人一人が個性を発揮してやりがいと誇りを感じる組織であること（包摂性）がとても大切だという事。
- 特に包摂性の重要性和難しさは近年特に感じており、私にとってこれからの大きな挑戦である。一人一人が、性別や地域、経験、世代（若い人もシニアも）などの個性を生かして、互いの違いを尊重し、やりがいと幸せを感じる組織、社会にしてゆきたい。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 8. 桜井 伝治

日本情報通信株式会社 代表取締役社長執行役員

#### 社員が幸せに働ける変化対応力のある企業を目指して

ポジティブサイコロジーの一人者であるショーン・エイカーの著書「ハピネスアドバンテージ」に「成功したから幸せになるのではなく、幸せなら成功する」という言葉がある。

#### ハピネス経営

- まず社員が幸せにならないと、成果にはつながらない。社員を犠牲にして成果をあげても意味がない。そこで、着任以来「社員を幸せに、お客様を幸せに、社会を幸せに、そして未来にコミット」を掲げて、ハピネス経営を志向してきた。
- しかし、「幸せ」をどう捉えるか。何に幸せを感じるかは人によって区々である。幸せには三つのタイプがあると言われている。一つは健康で生き生き、清々しく過ごせること。Well-being と言っても良い。二つ目は家族、友人、同僚などと良い関係を保ってつながりを感じられること、他人の役に立てること。三つ目は目標を達成、成果をあげ、昇格や報酬を得ること。前の二つの「幸せ」が持続性があるのに対し、三つ目の「幸せ」は満たされるともっともっとという欲求が現れ、幸福感は持続しないとされている。
- 私は、一つ目、二つ目の幸福を感じてもらえるアクションを取っていきたい。その基盤になるのが、「働き易さ」と「働きがい」だ。また健康経営、DEI、チームワークが重要となる。

#### 働き方の変革

- コロナ禍対策で進めたりモートワークが社員の働き方を変えた。
- リモートワークがもたらしたポジティブな効果は、個人にとっては通勤時間の削減による心身の負荷の軽減、自律的な業務の実施、感染リスクの低減、育児、介護、家事への参加、地域コミュニティへの参画、趣味、副業など本業以外の時間確保など大きな効果が得られた。
- 一方で、単身者は孤独を感じたり、自分のグループを超えたコミュニケーションが希薄になる、運動不足に陥るなどの課題も明確になって来た。コロナ後は一人一人の状況に合わせたリモートと出社のバランスが重要になる。
- 弊社では昨年からは日本全国どこでも働くことが出来る制度「どこでもオフィス」を導入した。すでに、介護などを理由に8名の社員が地元に移住してリモートワークをしている。また夏休みの帰省や旅行と合わせた短期利用については200名を超えている。

- コロナ禍以降の働き方改革の効果として社員のストレスチェックの結果やエンゲージメント調査の結果は大幅に改善している。また、生産性も向上しており、業績面に好影響が現れている。
- コロナ禍が加速した新たな働き方は、With/after コロナにおいても発展させていかななくてはならない。リモートワークの課題を一つ一つ解決し、Work in life を新たな働き方として定着させていきたい。

### これからのセンターオフィスのあり方

- リモートワークにおいて欠けていた部分、それは普段あまり関係ない部署の人との交流だ。同一チーム内のコミュニケーションはオンラインミーティングやグループチャット等により、むしろ以前より高頻度で行われるようになった。
- しかしながらイノベーションを起こすのに重要と言われる「弱い関係性」はリモートワークの中で寸断されている。今後のハイブリッドワークにおいては物理的なオフィスは主として異なった部門間、あるいは社外のメンバー等、同一チーム以外でコミュニケーションを活性化し、新しいアイデアを創出する場としてその役割を持つ。オフィスレイアウトも以前の部署ごとの固定席からフリーアドレスで見通しのいいオープンなスペースにし、異なった部門間でのコミュニケーションを誘発する仕組みに作り替えていく必要がある。弊社ではさらにアフターファイブに活用できるクラフトビールサーバーを導入し、コロナ禍でめっきり少なくなった軽い「飲みニケーション」の場を提供している。

### シンプルでアジャイルなプロセスに

- 日本企業の生産性を奪っている原因として、野中郁次郎先生は「オーバーコンプライアンス、オーバーマネジメント、オーバープランニング」を指摘している。
- 働き方改革では、働く場所と時間に焦点が当てられてきたが、更に重要なのは当に働き方、つまり働く方法、仕事の仕方、プロセスの見直し、AI などの活用による自動化である。
- 私が前職の NTT コミュニケーションズの営業本部長だった時に、社員が月末に交通費の精算のために残業している姿を見て、これこそ無くすべき無駄な仕事と感じた。会社にとって何も生み出さない、本人にとっても苦痛でしかない。160 円の交通費の精算のために、企業は千数百円のコストをかけている。この仕事を無くせないか考え、モバイル Suica に法人クレジットカードでチャージして交通機関利用後に明細の確認をする仕組みを考えた。今は NTT コミュニケーションズから「Smart GO」というサービスとして販売されている。

- 絶対間違いを起こさないようにプロセスを設計すると多勢の人のチェックプロセスを作り込む事になる。性悪説に基づくシステムは複雑になる。「Trust but verify（信頼するが、チェックをする）」の考え方で、まずは性善説で社員に任せるが、会社としてはしっかり事後確認をする。今では、コンピュータによる全数自動監査が可能であるので、不正は必ず発覚する。天網恢恢疎にして漏らさずである。この考え方で、仕事の仕組みは大分シンプルになる。もちろん一歩進めて完全自動化出来れば、人の介在によるリスクを削減可能になる。
- システム開発の分野では、大規模開発に用いられてきたウォーターフォールという開発手法に代わり、アジャイル開発の採用が増えてきた。毎日短時間のスタンドアップミーティングで進捗、課題を確認し、毎週何か動くプログラムをアウトプットし続けるという開発手法だ。このアジャイル開発の手法はシステム開発の領域に留まらず、あらゆる種類のプロジェクトに応用可能だ。
- 日本企業の生産性はまだまだ上げることができる。大きな伸びしろを持っていると言える。そのカギになるのが大胆な権限移譲とシンプルなプロセスへの見直し、アジャイルな仕事の進め方ではないかと思っている。DX を推進する立場として、自社で成功事例を作りそれを他社へのアドバイスに生かしていきたいと考えている。

### **リスクリングの推進**

- 昨年、社内の優れた技術者からなる「技術アドバイザリーボード」を設置し、今後DXを進めるために必要とされるスキルを認定して、その資格取得に向けカリキュラムを考案した上、メンバーが先生役を務め学習を促して来た。結果、10ヶ月で延べ約500名が資格取得に到った。スキルを身に付けることは、自信につながる。変化へ対応していく勇気もらえる。そして、これから学び続ける姿勢を身につけることが本人の財産になる。経営者も率先垂範、自ら新たなことにチャレンジするべきだ。私自身もアジャイル開発のスクラムマスター認定と、統計検定3級をこの施策で取得した。

### **ワクワク働く会社に**

- 今年の9月以降、弊社では経営会議をメタバース上で実施している。経営幹部全員がVRゴーグルを着用し、自分らしいアバターを作成し、VR会議室で議論を重ねている。アバターの動作を笑い合ったりしながら、会議内の自由な発言も対面の会議や、オンライン会議に比べて増えた気がする。VRゴーグルの着用の関係から長時間の会議には向かないが、役員自ら新たな可能性を体感していくことの意味は大きい。
- また、社員も獲得したスキルを活用する機会を求めている。ハッカソン等のイベントを企

画し、日頃の業務を離れて新しいものにチャレンジする機会を用意すること。新たなプロジェクトに手をあげて参加できる制度の導入なども効果的である。

### **サーベイを繰り返し OODA ループを回す**

- 各社でスキルチェックやストレスチェック、パルスサーベイ、エンゲージメント調査など社員のサーベイを定期的に行っていると思う。弊社でも簡易サーベイを行うツールを活用し様々な調査をタイムリーに実施してきた。例えば、コロナ禍でのリモートワークでの困り事を調査し、オフィスチェアやサブディスプレイの貸与等リモートでの生産性向上に必要なアクションをクイックにとってきた。それが現在でもリモートワーク率 80%以上を支えていると考えている。
- OODA ループ（ウーダグループ）という言葉がある。Observe（観察）、Orient（状況判断、方向づけ）、Decide（意思決定）、Act（行動）の頭文字を取ったものだ。PDCA が一般的だが、プランではなく観察からスタートする考え方が、変化対応的である。変化を見逃さず変化にプロアクティブに対応するために、観察から入るのは理にかなっている。サーベイランスツールの活用はその一翼を担うものだ。

### **変化に対応する能力**

- 顧客や社会のニーズは時代とともに変わっていく。そして現在の VUCA の時代にあってはなおのこと先を見通した戦略を立てる事は困難である。しかしながら、ただ一つ不変なのは社会は進化・変化するという事である。その変化に対応できる能力を企業として身に付けていくことが重要である。社員が学び続ける風土、変化を察知し、機敏に対応する企業風土、社員が幸せを感じ生き生きと働いていける環境の構築こそ、これからの企業に求められることであり、私が経営者として実現していきたいことである。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 9. 笹田 珠生

#### BofA 証券株式会社 代表取締役社長

今回の企業経営委員会では、特に個々人の活躍に重点をおき議論を重ねてきましたので、その観点からバンク・オブ・アメリカにおいてどのように社員が活躍出来るカルチャーを醸成しているかにつき焦点をおきます。

### 成長戦略と企業文化

- バンク・オブ・アメリカの日本拠点は今年で 75 周年目を迎えました。その間に 2009 年にはメリルリンチを買収、2020 年にはグローバル・ブランド統一の一環で、メリルリンチ日本証券から BofA 証券株式会社に商号変更するなど、様々な環境の変化がありました。その中で社員同士が価値観を共有し、組織と個人が双方成長する事の大事さを常にチーム全体で実感し、業務展開してまいりました。社員一人一人が気概を持って仕事をするには、企業理念や価値観に共感し、重なりを感じる事が大切です。また、社員が最大限に力を発揮するには、多様な個人が自身が職場で受け入れられると安心して前向きに仕事に向き合える企業風土や文化がある事が大前提となります。
- CEO ブライアン・モイニハンが 2010 年頃から提唱してきた「責任ある成長」戦略は顧客、社員、コミュニティ、株主をはじめ幅広いステークホルダーのための経営を目指すというものです。2009 年のグローバル金融危機における教訓を踏まえ「Repsonsible Growth Strategy」が継続した質の高い結果をもたらす事を 10 年以上にわたり、同じ表現で金融機関としてのミッションとして宣言しています。近年では CEO が常に社員に対して“What would you like the power to do?” 「あなたは持つ力を何に使いたいですか」と問いかけています。変化が激しい環境下においても、どのようにお客様、社員、コミュニティ、その他の幅広いステークホルダーの金融人生を豊かなものにするのか。そのために企業が、社員がどうあるべきかという問いかけの中、経営戦略の柱として実践している中に、DEI と ESG があります。

### ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン

- 今回の委員会で議論された、「多様な個人が活躍し活力溢れる企業経営の実現」のためには、企業理念をもとにした企業のパーパスやビジョンを明確にし、社員がその価値観を共感し組織内でアライン出来る事が大切だと考えます。またそのための土壌としてのカルチャーは必要不可欠で、DEI の I、インクルージョンの部分にもかかわっていきます。

多様な人材から生まれる多様な考え方や意見に価値を見出し、社員が安心して自身の考えやアイデアについて発言をし、チャレンジする環境がある事の大事さは、グローバルでも様々なプログラムや委員会を通じ議論されます。

- グローバルにおける一例として、「カレージャス・カンバセーション（勇気を出して話そう）」という取り組みがあります。話しにくいトピックについて、オープンに議論し、社員が幅広い問題に興味を持ち解決策を考えるような場を提供しています。時には経営層が自分の成功体験のみならず、失敗談や苦しかった体験を共有する事も社員に共感や感動、そして勇気を与えます。また、多様性の確保という観点では、女性社員の比率向上、米国においてはアフリカ系やヒスパニック系アメリカ人の採用、昇進、雇用維持について部署ごとに傾向を分析しアクションプランを講じています。どのように改善出来るかにつき議論され、アウトプットに対して経営層が責任をもって執行する事が求められます。
- 日本においては、約 30%の社員が外国籍である中で、多様な人材が活躍できる場の構築に重きをおいています。例えば、5 つの社員ネットワーク（女性躍進、LGBTQ、世代間ギャップの解消等）を通じ、社員の声が反映されるような仕組みを作っています。

## ESG の取り組みについて

- 最近では多くの企業において、ESGは企業経営課題として取り上げられていますが、弊社は米系金融機関のなかでもいち早くトップダウンでコミットし、CEOのモイニハンは社内だけでなく世界の経済界で ESG 推進をリードしてまいりました。昨年 4 月には 2030 年までに 1 兆ドルの環境関連ビジネスにコミットし、脱炭素経済への移行に貢献すると宣言し、同時に、社会課題への配慮に関わる分野、即ち人種やジェンダーの平等、教育、医療等を推進するために 5,000 億ドル相当の支援をコミットし推進しています。
- ESG は昨今は環境移行の側面からの議論が中心となっていますが、社会課題解決の重要性も同様に高まっています。弊社内でも、ボランティアや地域へのサポートを含め様々な形で取り組んでおり、その中には文化芸術への支援も社会貢献の一環として含まれます。10 年来の東京国立博物館とのパートナーシップを通じ、国宝「檜図屏風」、国宝「埴輪挂甲の武人」など、東京国立博物館を代表する 5 件の文化財修復を支援致しました。このような ESG 活動の取り組みは、社員の会社に対する誇りの高まりや繋がりの強化、ひいては企業文化の醸成にも役立っています。

## 日本におけるプレゼンス

- 外資系金融機関日本拠点にとって、本社として掲げるグローバル戦略や方向性を日本社内で浸透させる事が重要である一方、お客様や社員の声を本社に理解して貰い、日本のプレゼンスの価値を上げるという事も大変重要です。その意味においては、グローバル人材の育成は最優先事項です。オーナーシップ、チャレンジ精神を持ち行動できる人を増やし成長し続けること。収益成長を達成するにあたり、チームや部署間でよく連携・協働すること。お互いをリスペクト出来る文化があること、そしてわくわくするような職場環境が社員のためにあることが大切だと考えています。今年には弊社の日本組織にとっては 75 周年という節目にあたります。あらたなスタートを切るにあたり、今回の企業経営委員会では山口委員長、副委員長の皆様、経済同友会チームの皆様から様々なご示唆を頂き感謝しております。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 10. 高島 宏平

オイシックス・ラ・大地株式会社 代表取締役社長

#### 夢中で登り続けられる「食の社会課題」

- 「食の社会課題をビジネスで解決する」という山を登るような経営をしている。山頂はいまだに遥か遠くて、頂が見えてきたと思ったら、もっと高い頂が現れる登りがいのある山だ。
- 女性の社会進出の増加に伴う時短ニーズの高まり。国際的にも重要度が高まるサステナビリティ。コロナ禍で関心も高まるヘルスケア。高齢化社会における買い物弱者の課題…。
- どれも食に関連する挑戦しがいのある社会課題ばかりで、終わりの見えない山を選択したことは、夢中で経営をするためには幸運だったと感じる。力不足を感じることも多いが、自分たちがまだまだ役に立てるイメージもあり、楽しみで仕方がない。

#### 体感を止めるな

- コロナ禍により、「働きがい」が徐々に失われているのではないかと感じる。働きがいを実感する際に、役割の大きいコミュニケーションが減ってしまっているからだ。
- リモートワークの定着がすすみ、場所を選ばない働き方が出来るようになるなど「働きやすさ」は推進された。しかし、働く仲間との「連帯感」や、仕事に対する「誇り」、組織に対する「信頼」など、働きがいを感じるためのコミュニケーションは失われがちだ。
- 当社では、食卓と産地の両方の接点の「体感」を重視した取り組みを行っている。お客様を招いたパネルディスカッションやお客様のお宅を訪問する「食卓の体感」、産地に訪れて生産者さんと一緒に農作業をし、食事を共にする「畑の体感」等だ。自分たちの仕事が、社会にどれくらい役立っていたり、必要とされているのかは、社長や上司の口から社員に伝えるよりも、体感してもらうほうが伝わりやすい。コロナ禍においては方法を変え、ZOOM 会議にお客様を招いてインタビューをしたり、少人数で産地研修をするなど、工夫をしてきた。体感を止めないことが、仕事に気持ちを込め続けられる肝だと考えている。
- また、成長実感も働きがいに必要な要素であり、学びなおし・リスキングとして、社員向けにロジカルシンキング講座を開催している。経営統合した際に一緒になった社員や中途入社社員など、全社員が最終テストに受かるまで、補習・再試験を徹底しており、共通言語化をすることで相互理解が深まるため、パフォーマンスを発揮しやすい。同時に、どこでも通用する人に成長してもらうことを期待している。

### 多様なコラボレーションプラットフォーム

- 当社は創業以降、今まで複数の大企業と提携、協業することで成長をしてきて、コラボレーションの重要性を実感してる。
- しかし、大企業とスタートアップでは相互理解とリスペクトが不足していると感じることがある。両者の接点がまだまだ少ないからではないだろうか。経済団体である経済同友会は、大企業とスタートアップとの出会い、交流、協業を促進するプラットフォームになるべきではないか。
- また、企業間の連携だけでなく、学者、Youtuber といった「個人と企業」であったり、教育界、医学界などの「学会と企業」など、多様なコラボレーションを促進できる経済団体になることに可能性を感じている。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 11. 田沼 千秋

株式会社グリーンハウス 代表取締役社長

#### 『食と健康/食とホスピタリティをお客様に届ける企業グループの念い』

- 私たちが営む外食産業は、3年に渡るコロナ感染の影響を受け、営業時間の短縮や店舗閉鎖を繰り返し、更に今年度は地政学的リスクを発端とする食材、エネルギーコストの高騰が拍車をかけ、大きな損失を被ってきている。
- 気候温暖化に伴い、今後もコロナをはじめとする様々な感染症が予想される中、対面営業を主体とした外食業は、付加価値の増大、効率化の推進のみならず、感染防止の観点からも大きな設備投資の必要に迫られ、ロボットの活用やテイクアウト・デリバリーへの営業スタイルのシフト等、その形は大きく変化しつつある。従来、労働集約型産業と言われた外食業は、接客に喜びを求める多くの優秀な若者に支えられてきたが、ここにきて彼らに接客業を敬遠する傾向が見られるのは、大いに危惧されるものである。
- グリーンハウスグループは、食事提供のスタイルが、企業内レストラン事業、学校給食、病院やシルバー施設での食事提供、チェーンレストランやデパ地下等での食品販売、MC (Management Contract) 方式に基づくホテル経営 (ブランド名: グランパッパ) と多岐に渡る。今後の成長を考えた時、何れの業態においても、お客様に一層喜んでいただける「差別化」が必須とされるが、真に中身のある「差別化」は、現在の業務の延長線上で考えられるものではない。当社では、今後5カ年に渡る「中期計画」を進めるにあたって、成長に資する方針として、①海外展開、②女性・外国人の活用と幹部教育、③M&Aの強化とPMI (Post Merger Integration)、④DX化推進とプレゼンテーション力の向上の4つを掲げている。
- 主に内需に依存する外食業にとって、国内では人口減少に伴う限界があり、今後は海外展開が必須となる。一方で、米中の覇権争いの下での台湾問題、ウクライナでの衝突など、地政学的リスクが顕在化し、リスクの増大や長期化が危惧される中で、海外事業は従来通りの出店拡大一方の考え方も難しくなる。「確実な立地選定」、「差別化の為の複合店」、「商品仕入の適正化」、「良質な店舗運営体制」、「諸リスク回避」等が課題となる。採算重視で最終利益アップを目標に据え、利益は「人材育成」「新規事業」「M&A等のリスク投資」に使分けれることで持続的な成長を目指したい。現地の情報収集と将来を見越した展望のもとで、適正規模の投資や最小の人的リスクとなる選択を考えねばならない。また、現地パートナー企業との安定的かつ発展的な協力

体制維持も、これまでも増して必須事項となる。難しい舵取りになる。

- これからの「食と健康」「食とホスピタリティ」の世界を考えると、DX の活用が大きなカギとなる。
- 既に、人員不足をカバーし効率化を図るためには、厨房での調理・後片付け、ホールでの接客業務の双方で、店舗運営のバックアップを行う機械化は急速に進んでいる。これに加え、お客様の快適さや利便性を高める工夫、安全安心な食事提供、健康管理や感染防止対策の観点も含めて、AI やデータベースを活用した DX 化を一層進めていく必要がある。
- 食に携わる我々にとって、食材の大量廃棄解決は大きな課題である。国内の食品ロスは日本全国で 522 万トン、うち事業会社の食品ロスは 275 万トンにも上り、中身のある SDGs 対応策が必要である。解決手段としてのアップサイクル等の研究と実践を進める際にも、DX の力は必須である。
- グリーンハウスグループでも、この春 DX をベースとした新しい分野への挑戦する場として、“Green Next Plus”と名付けたイノベーションとプレゼンテーションを推進する施設を設立した。既に食事管理健康アドバイスのアプリ“あすけん”は 800 万人以上の会員に活用していただいているが、今後は Food Tech、Health Tech、Hospitality Tech の 3 つのテクノロジーに人財を投入し、志を同じくする企業とも連携し、「食と癒し」の世界を進化させる為に、未来に向けての研究を進めたい。
- 当社のような事業にとっては、人財の質そのものが企業価値である。役員・社員には、リーダーに求められる資質として、①Philosophy (経営理念)、②Integrity (高潔さ)、③Honesty (誠実さ)、④Healthy (心身の健康)を求めている。4 つの資質を備えた人財に、知恵とアイデアを出し、お客様に喜ばれる事業で、持続的な成長を目指してもらいたい。
- 「医食同源」の言葉通り、食は健康に直結するものである。グリーンハウスグループを、「食と健康で人に喜ばれる企業」として、世の中で必要とされる最も安全で安心なインフラ事業のひとつとして成長をさせることが願いである。これまでのフィールドに加え、今後は医療に直結する分野、心の癒しを支える分野等、関連する事業範囲を広げ、関連企業や自治体などとの連携を図りながら健康を支える企業体を目指して参りたい。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 12. 新浪 剛史

サントリーホールディングス株式会社 代表取締役社長

#### 企業経営者が新しい経済社会を創っていく

- 日本の課題はどこにあるのか——。これまで、数えきれないほどの提言がなされてきました。すべきことは、もはや明らかなのです。しかし、できなかつた。その結果、20年とも30年とも言われる年月が失われてしまいました。いま問われているのは、何をすべきか、ではなく、そのすべきことをどう実現するか、ということです。
- 国家運営も企業経営もその点では似ています。売り上げも、利益も、顧客満足も、従業員のエンゲージメントも、環境への配慮も、コンプライアンス対応も、ガバナンス強化もすべて追求しなければなりません。それぞれのテーマで「すべきこと」は十分すぎるほどに語られています。しかし、企業活動はダイナミックに蠢き続ける無数の変数からなるため、それぞれの取り組みは時に矛盾したり、互いの効果を打ち消し合ったりすることがあります。しかも、経営資源は無限ではありません。付け焼刃で取り組んでみて、あっちを立てればこっちが立たないと右往左往して、手をこまぬいている間にそれぞれの課題の重みが増していき、ついに取り返しのつかないところまでいって身動きが取れなくなってしまう。日本が置かれている状況もそうですし、私自身が関わった中にもそういう企業はいくつもありました。
- 経営者の最大の仕事は、船の目的地はどこなのかということ（パーパス）を示すこと。そのための優先順位を決めること。あとは同じ船に乗っている乗組員たちを鼓舞し、成長させ、その力を引き出すこと。どこから手を付けていいのかわからないような閉塞と諦念を打破する糸口をつかんで、動かなかつたものを動かすのが経営の仕事だと思っています。
- その船を動かすためのエネルギーの根源は、人間の意志です。どれだけ戦略的で美しい地図を示しても、最短ルートを正解として示しても、人が動かなければ企業は動きません。停滞に甘んじ、すべき変革を知らず諦め、惰性の中に生きていくことは誰にとっても楽なものです。しかし、苦しくても、今日より良い明日を作りたいという情熱。成長や豊かさへの渴望。誰も立ったことのない地平への憧憬。描いた未来を、何としても実現させ

るという決意。計算を超えた強い信念。勘。言葉にならない、ふつふつと湧きいずるような野生の魂——ケインズの言う「アニマル・スピリッツ」こそが、経営者の描いた絵図を現実にしていく原動力になっていきます。「失った 30 年」を食い止めようと試みたアベノミクスの「第三の矢」が成らなかったことの根本的な理由は、どれだけ企業の内部留保や家計の貯蓄が積み上がってもリスクを忌避して安定を求める内向き志向——アニマル・スピリッツの喪失にあると思っています。

- 企業がアニマル・スピリッツを取り戻すために最も重要なのは、「人」が、生き生きと、やりがいを持って働く環境を作ることです。経営者が、自分の功績を破壊させないため、自分の影響力を残すためなどの目的で自分より劣った人材を後任に充て、結果として代を重ねるごとに経営者のスケールが小さくなっていく「マトリョーシカ現象」などは論外ですが、現場でも、本来の力や才能を発揮できないまま、たまたま就職した会社の中でくすぶっている社員は珍しくありません。同じ言葉を話し、同じようなものを食べ、同じ性別で同じような学歴の人たちと四六時中一緒に働いて、それ以外の世界を知らないままの社員もたくさんいます。経営層も現場も、社内はもちろん、時に会社の垣根や国境すら超えて、多様性にあふれ、人材が闊達に行き来できるような環境になれば、おのずと働く人たちは生き生きと輝くようになるはずで。そうした人材がせめぎあう企業は、間違いなくアニマル・スピリッツを取り戻すことになるでしょう。企業や個人が野生の活力を回復しさえすれば、この国はまた元気になります。着火さえすれば回り始めるエンジンの底力はあるのです。
- ただし、失った 30 年を克服して再び成長の循環を取り戻すべきと言っても、それは過去に向けて時計の針を戻すという意味ではありません。世界の大きな潮流は、時が経るほどに「善なるもの（持続可能なもの）」と「そうでないもの」の間に引く線を一層厳しくするようになっています。もちろんそのルールメイキングには、国や地域が覇権を競うヘゲモニー・ファイトが色濃く影を落としているのは事実です。しかしそれだけでなく、世界的に、とりわけ若い人たちの間で「善なるもの」を求める傾向が強くなっているのもまた事実です。商品やサービスを選択する際に、品質や価格だけでなく、サプライチェーンや企業そのものに宿る物語まで吟味する消費者が確実に増えています。企業のサステナビリティへの取り組みは、ルールや規制を遵守するというだけでなく、そうした新たな顧客心理や消費行動に添っていくことでもあり、余力でなす慈善活動ではなく、企業活動の本丸となるものだと思っています。社会から愛されない企業は存続できない時代になるでしょう。

- 心強いことに、社会に出る若者たちの間でも「善なるもの」を求める傾向が強くなっています。就職先を選ぶ際に、待遇や企業規模だけでなく、社会課題の解決に対するインパクトを重視する若者が少なくありません。そうした声に企業は応える必要があります。ですが、サステナビリティの視点を、そもそも営利のために作られた企業の中の人材だけで持ち続けることは容易ではありません。今後、企業は、幸いなことに日本にも続々と生まれている社会起業家たちと連携しながら、ともに社会課題を解決していく姿勢を示していくことが重要になります。彼ら彼女らが営むチームは、大企業のように重厚で堅牢な組織ではないかもしれませんが、その分、しなやかで強靱です。連携や人材交流を深めることで、お互いに学びあえるはずで、私たちは、「社会を変えたい」という若いエネルギーを企業社会の活力として取り込んでいく必要があると考えています。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 13. 平井 良典

AGC 株式会社 代表取締役 社長執行役員 CEO

#### 「失われた 30 年」に関して

- 私は 2005 年に子会社の経営に参画した頃からバブル崩壊後に日本経済が低迷した原因について考察し、変革に取り組んできた。高度成長期からバブル期にかけての日本経済は基本的に右肩上がりの成長を続け、先行する欧米という見本がある状態であり、何をやるべきかが明確な、言い換えれば「課題設定」ができていた状態であったと言えるだろう。
- その後のバブル崩壊後も、日本は過去(高度成長期)の成功体験に頼りマネジメントスタイル（牽引型もしくは調整型）を変えなかったため、世界の大きな変化と成長についていけなかった部分が多い。一方で、米国はこの 30 年間、世界の GDP の 25% をキープしているが、米国を支える産業自体は大きく変わった。その要因となったのは、産学連携の強化、多くのベンチャー企業の誕生、人財の流動性の高まりの相乗効果によって、新しい産業と付加価値が創出されてきたことである。
- 残念ながら、日本では新しい価値の創出に遅れ過去の延長に留まっている部分が多い。付加価値を増やせなければ価格は上がりずコストを下げるしかないの、賃金も上がらない。産学連携やベンチャー育成、人財の流動性もようやく重要性が認識され始めたところである。

#### 当社 AGC での取り組み

- AGC では、バブル崩壊後に国内市場での売り上げ・利益が低迷した。そこで、市場が継続的に成長し付加価値が認められる市場での事業拡大を進めた結果、現在では海外での売上比率は 70% を超え、従業員の 80% 以上が非日本人となった。一方、当社は 2010 年に過去最高益を更新したが、当時利益の大半を稼ぎ出していたディスプレイ基板ガラス事業は業界が成熟し価格下落が起こったことで 2011 年以降に業績が急激に悪化した。
- 2009 年に出向先の子会社から本社に戻った私は、当時の経営トップから新たなミッションを与えられた。それは、「次（将来のコア事業）を創れ」というものであった。その時点で、事業ポートフォリオ転換の必要性は危機感を持って認識されていた。このミッションを達成するため、新規事業の創出に向けた取り組みを強化していった。素材メーカー

において新事業を創出するには 10 年、時には 20 年もの時間を要することがあり、新事業創出の取り組みが売上・利益にむすびつくのは結果として約 10 年後であった。この取り組みは現在の戦略事業につながっている。

- 2015 年に新しい経営体制となり 2 つの新たな経営方針を表明した。その一つが事業ポートフォリオの転換であり、もう一つが企業カルチャーの醸成である。事業ポートフォリオの転換では、従来の事業をコア事業とし深掘し磨きこむことで長期安定的な収益源とし、新しい成長が見込まれ自社の強みの生かせる分野で戦略事業を定義し成長を図った。コア事業の収益性を高めるとともに、戦略事業は全社売上の 15%、営業利益の 30%にまで成長し、「両利きの経営」を実践している会社として認められるようになった。
- 企業カルチャーの醸成では、まず AGC の原点（創業の精神）に戻ることから始めた。創業以来の「チャレンジを奨励し信頼を重視するカルチャー」を思い出し、当時陥りかけていた管理主義・前例主義・減点主義から脱却することを目指した。人財の面では、各個人が自律して成長して能力を最大限に発揮できるようになり、その総和として組織力が高まり会社が成長していく、そんな姿を「人財の AGC」と表現し目標としている。例えば、ジョブグレード制を 2000 年代から実施し、多くの学びの機会を社内外で提供している。
- また、経営陣と従業員の直接対話を 2015 年から積極的に行っていることも特徴と言える。この直接対話では、経営陣（CEO、CFO、CTO）がそれぞれ年間 100 回程度の直接対話を行い、心理的安全性を保証するため他のマネージメント層は一切関与しない。このような取り組みが少しずつ奏功し、社内の雰囲気は「チャレンジを奨励するカルチャー」に変わりつつあり、エンゲージメントも向上している。

## 今後に向けて

- 「両利きの経営」で最も難しいのは継続性であろう。一旦変革に成功しても、社会・産業が変化する中で過去の成功にしがみつくことで次の失敗を生み出してしまふ、いわゆる「成功の罠」に簡単に陥ってしまう。当社 AGC のような素材業においては、研究開発から事業化まで 10 年、20 年以上の長い期間が必要となる場合が多く、複数の代の経営陣がそれをつないでいく必要がある。
- そのため、今後集中して取り組みたいのが「人財の育成」と「カルチャーの醸成と進化」である。人財に関しては、次世代だけでなく次々世代の育成を図り若手の伸長も支援したい。副業や社内ローテーション、キャリア採用などを通して多様な経験（できれば失敗の経験も）をすることで高い視座と広い視野を兼ね備えた人財が成長することを期

待している。カルチャーに関しては、先述のような取り組みを緩めないことが必要であろう。緩めれば、楽な方向（前例主義・減点主義など）に向かってしまう可能性が高い。また、社会・産業の変化に応じてそのカルチャー自体も進化する必要がある。常に外部とつながり将来を予見することで、そこからバックキャストできるような企業カルチャーを目指したい。

### **企業間連携について**

- 当社のような BtoB 企業ではお客様との協業は過去から多く行われてきており今後はますます重要となるだろう。一方で、サプライチェーンに沿った価値提供だけでなくサプライチェーンの前後での協業は新しい価値を生み出せる可能性が高い。
- 日本では同一産業での企業数が多いため横の連携は進みにくい。過去には競争領域で自社の利益を重視しすぎるために協調領域が見出しにくくオープンイノベーションに繋がりにくい状況であった。今後重要となる C N (カーボンニュートラル) に向けた取り組み等で横の連携は従来と比べ重要性が増す。企業間連携においては、協調領域を正しく定義し共有できるような取り組みが要であろう。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 14. 星野 朝子

日産自動車株式会社 執行役副社長

- 自動車業界は「100年に一度の変革期」に直面しており、既存の自動車事業を守りつつも、コネクテッド、自動運転、電動化等の技術革新を背景に、新しいモビリティビジネス、新しい販売方法等に対応する両利きの経営が求められています。
- とりわけ新規事業を創出していくためには今までのビジネスのやり方・考え方、意思決定のプロセスでは対応できないため、組織全体としてアントレプレナーシップを醸成することが、今後の自動車産業のみならず日本が失われた30年から脱却するための一つの鍵であると考えます。
- 先日、US、ブラジル、メキシコの拠点へ3年ぶりに出張をして参りました。コロナ禍を通じてお客様の嗜好や行動が変化し、またインフレなどでマーケット全体も大きく動く中、現地で働く方々の「会社やビジネスのやり方を変える」ことに対する熱意と、その変革を「自身のチャレンジとしてやり遂げる」強い自信を実感することができ、良い意味で驚きました。
- また、経営層だけではなく、スタッフ層に至るまで変革への意欲に満ち溢れており、臆することなく経営層に自身の意見をカジュアルに言える人材とカルチャーが確立されていることにも感銘を受けました。その一方で、日々日本の本社で働いている日常の中では、こういったカルチャーに触れる機会は少ないことに改めて気がつき、危機感も覚えています。
- 今回の出張では、歴史的な円安の進行と各国のインフレにより、全てのものが（円建てで考えると）非常に高くなっていることを肌で感じて来ました。円安は一部の輸出企業は恩恵を受けられますが、日本人の人財のグローバル化には大いに向かい風になります。このままでは、日本人が海外へ留学をしたり、長期滞在をしたりする機会が制限されることにもなりかねないと思います。逆に、今こそ海外から留学生やトレーニーなど、大いに色々な若者を積極的に受け入れることで、日本に大いにダイバーシティの恩恵を注入するよい機会でもあります。

- 日本人、日本社会では今なお根強く「謙遜の美德」が尊重され、「忖度できる人」が重宝されています。勿論、その価値観自体は否定するものではありませんが、かつてないスピードで動き出しているグローバル市場で戦うビジネスの世界では通用しません。いかにグローバルな視点で変革へのビジョンを描き、自らオーナーシップをもって行動し、上位者にも臆することなく自分の考えを主張できる人財を育てるか、スピード感をもって採用して実現していくか、そういうダイナミックなカルチャーを醸成できるのか、これは大学などの教育機関だけではなく、日本企業全体および国家として取り組むべきチャレンジです。
- 日産自動車の本社にいるグローバルのマーケティング&セールス部隊の中では、海外の優秀な人財、しかも比較的若い人財が要職に就くケースが多くみられます。一方、過去に会社全体としてグローバルでの適材適所を推し進めた結果、海外の現場フロントラインで経験を積む日本人社員が少なくなってきたおり、また、日本特有の「too early, too young」（まだ早すぎる）シンドロームとでもいうべき風潮によって、若手社員の早期抜擢が限られていたことが課題としてありました。
- 現在、日産自動車では、日本発のグローバルで通用する人財を育てるべく「ジャパン・ビジネス・リーダーシップ・デベロップメント・プログラム（以下、JBLP）」という、ビジネスリーダーへの強い志向を持つ若手社員を抜擢し、ストレッチしたアサインメントを与えながらグローバル基準の経営人財として育成する独自のプログラムを導入しています。すでに役員やその他の主要ポストに若くして就くケースも出てきており、海外からの優秀な若手人材と相まって、今後カルチャー改革の一翼を担ってもらえることを期待しています。
- 一方で、世界が大きく、そして速く変化する世界で戦うためには、このようなグローバルリーダーに必要な胆力、変革への気概を、企業全体のカルチャーとして一人一人の社員に醸成することが可及的速やかに推し進めるべき課題と考え、日産自動車全体としてのカルチャートランスフォーメーションを経営課題として推進しています。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 15. 峰岸 真澄

株式会社リクルートホールディングス 代表取締役会長 兼 取締役会議長

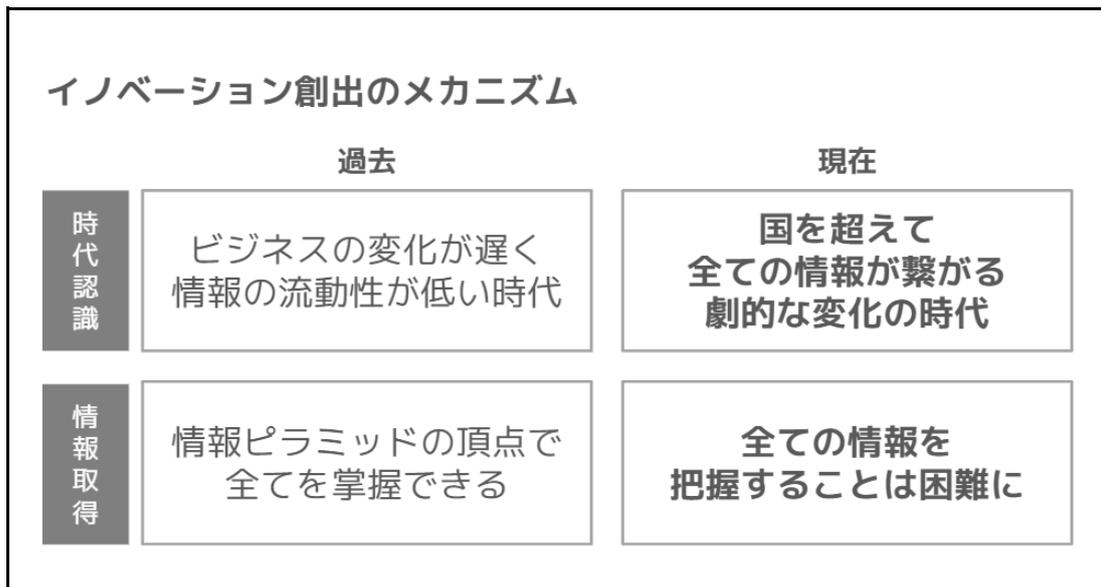
## 人事制度改革は日本の経済成長要件

### はじめに

- 本提言のタイトルにもある「多様な“個”の輝き」は、リクルートグループ、そして私が個人的にも大切にしている「個の尊重」という価値観と相通ずるものがあり、経済同友会の副代表幹事の一員としても、ひとりの経営者としても、大いに賛同させていただくところです。
- よってここでは、その「多様な“個”が輝く」ことの重要性を当社の取組みにも触れながら私なりに少しばかり掘り下げると共に、その実現は日本の経済成長につながるはずであるという、経営者としての「想い」を記したい。

### 環境認識

- 企業は今、「構造的な労働需給の逼迫」という環境下にある。日本のみならず先進国においては「労働年齢の高齢化」が進行し、コロナ禍で加速した働き方の変化は「ワークライフバランス重視」の志向を高めた。アメリカなどでは「移民の減少」の影響も重なっており、労働人口の減少は先進国における共通の構造課題だ。加えて日本では新型コロナ対策の各種規制や自粛の緩和・撤廃の進展が一段と進むことで、労働需給の逼迫が急速に加速する業界業種もある。
- 全く異なる観点だが、「イノベーション創出のメカニズムの変化」も改めて認識しておくべきであろう。私は「企業の役割」、とりわけ大企業の役割は、「イノベーションの持続的な創出により社会の“不”を解決し、対峙する産業の変革をリードすること」だと考えている。
- しかし現代のインターネット前提社会においては、その「イノベーション創出」のメカニズムがそれ以前とは全く異なるということを念頭に置かねばならない。



- ビジネスの変化が現在よりも遅く、情報も取りにくかった時代においては、情報ピラミッドの頂点である経営層が計画を立て、それを現場が着実に実行し、ミドルレイヤーは現場の行動マネジメントを行なう、というのが基本的なメカニズムであった。しかしあらゆる情報を早く、速く、かつ大量に扱うことが容易になった現在は、経営層だけで全ての情報を把握することは無謀、無意味であり不可能である。よって現代は、組織に所属する個人やチームの創発によっていかにイノベーションを創出するのかというゲームへと変化しており、まさに「多様な“個”の輝き」が求められる時代だ。
- 我々経営者はそれを受け、「個」に期待し尊重する「人材マネジメントポリシー」を考え方の核に据えねばならない。その上で、誰もが活躍に応じた評価や処遇を受けられるように、年功序列型の人事制度から脱却した「Pay for Performance 型の職務給制度」を OS として機能させ、リモートワーク制度や兼業・副業許可といったアプリケーションによって柔軟な働き方の選択肢を提供していくこと。これらが一気通貫で機能すれば、女性活躍含めた D&I 推進にも大きな貢献を果たすはずだ。
- 「多様な“個”」が輝ける環境構築は、採用力向上に対してはもちろんイノベーション創出にとって不可欠なものとして要請される時代環境であり、企業としての役割を果たせるか否かを左右しかねないアジェンダだと考える。

### Pay for Performance 型の職務給制度と人材マネジメントポリシー

- 本論で既に述べられているように、年功序列型の人事制度から脱却して誰もが活躍に応じた評価や処遇を受けられる制度への刷新が必要だという点は、全くもって意を同じくするところである。

- リクルートにおいては「ミッショングレード制度（期待成果グレード制度）」という人事制度を 2000 年代初頭に導入し、改善を重ねながら現在も運用し続けているので簡単に紹介したい。

ミッショングレード制度（期待成果グレード制度）			
	メンバーシップ型	ジョブ型	ミッショングレード制度
採用ポリシー	・ポテンシャル採用	・即戦力採用	・価値創造のWillを持つ人材をポテンシャル採用
職務・役割の明確さ	・曖昧	・明確 → タスクを個人の職務に細分化	・明確 → 組織のミッションを個人の職務に細分化
報酬システム	・年功序列	・Pay for Performance → 職務要件に対応	・Pay for Performance → 職務価値（期待成果グレード）に対応
マネジメントの役割	・労務管理とメンバーフォロー	・組織 / 個人の職務要件設計 → パフォーマンス評価とポストオン・ポストオフ	・組織のミッション設定 / 個人の職務と目標の設計 ・パフォーマンス評価とポストオン・ポストオフ ・Will-Can-Mustを通じたコーチング

- この制度での人材採用ポリシーは、「ポテンシャル採用」という意味ではメンバーシップ型と近いが価値創造の Will を重視する点がポイントとなる。また職務・役割の明確さや報酬システム・マネジメントの役割は「ジョブ型」から進化させており、半期ごとに取組むべき「ミッション」と「目標」を設定することや、個人が成し遂げたいこと（= Will）、そのためにできること足りないこと（= Can）、今やらねばならないミッション（= Must）を通じたコーチングを行なう点などが異なる。
- いわば、個人の Will とポテンシャルに期待し、その成果となる「価値創造」に注力する Pay for Performance 型の職務給制度。結果として、30 代でグループ全体の取締役になるようなこともある。管理職からのポストオフもあれば再度のポストオンもあり得る。退職して社外で価値創造にチャレンジした後の出戻り入社も珍しくなく、個々人が相互にそれらを受け入れている。
- ただしマネジメントサイドにとっては、難しく厳しいことに向き合うことにもなる。設定すべき「個人のミッション」は組織としてのミッションを設計してそこからブレイクダウンしたものにする必要があること、前述の Will-Can-Must のコーチングであったり、パフォーマンスに応じた的確な濃淡をつける査定判断、時にはポストオフの決定、といった役割があるからである。しかしそれもまた、個人と組織の力を高めることにつながっていく。
- 企業において、職務給型の人事制度が真に運用・活用されて根づくには、「多様な“個”」が輝く機会を得やすい企業風土も合わせて重要である。挑戦を応援し失敗も許容し成果は認め讃えあえなければ、事なかれ主義に陥る。眼前のことを淡々とこなすだ

けで評価や処遇に差がつかず、結果として「形ばかりの職務給型」になってしまう。だからこそ「個」に期待し尊重する「人材マネジメントポリシー」と、それに対する経営の本気のコミットメントで、その風土を創り守っていかねばならない。

- リクルートグループでは、経営理念に置いた「大切にする価値観」にて、冒頭にも記した「個の尊重」を掲げ、さらに人材マネジメントポリシーとしても「価値の源泉は人」と謳うことで「個」への期待を考え方の真ん中に置いている。そしてその「個」への期待を前提としたミッショングレード制度を導入し、さらに各種人事制度やシステム、創発の場の提供を行ない、進化させ続けることに取り組んでいる。

### 人事制度改革は日本の経済成長の要件

- 人事制度改革は、日本が再び経済成長を遂げる国になるにあたって解決せねばならない大きなアジェンダでもあることも強調しておきたい。持続的な経済成長のためには、今で言えばグリーンやデジタルのように国が注力を宣言しているような成長産業であったり、あるいは企業内の成長部門への円滑な労働移動が求められるためだ。しかし「年功序列型の職能給制度」は、長期間同じ会社、職場で働くインセンティブが働きやすく、スキルアップしても評価・処遇への影響が小さいため、労働市場の健全な流動性向上を高めるボトルネックとなってしまう。この観点からも「Pay for Performance 型の職務給制度」への移行は民間企業、特に大企業中心に取り組むべき重要アジェンダであろう。
- そしてこの職務給型への人事制度改革は、労務制度改革（兼業・副業/女性活躍のハードル除去/リモートワークなどの働く環境整備）や人材開発制度改革（アップスキル・リスキルの支援など）の導入、及びその効果増大を後押しすることにもつながるため、「多様な“個”の輝き」への捷路であると言える。

### さいごに

- 日本は経済社会が停滞する国となってしまっていて久しいが、その再興の主体者は民間である。もちろん政府にはそれを後押しするための法や規制改革、セーフティネット整備などの役割がある。しかし我々民間が主体者とならずして再びの経済成長は実現しないはずだ。
- 私は経営者としての役割を、長期視点では自社の存続よりもむしろ「産業変革の実現」による社会変革であると考えており、今後も、経済社会全体にどのように貢献できるのかという視点を持ちながら経営者として過ごして参りたい。「個の尊重」という価値観を大切にしながら。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 16. 村田 善郎

株式会社 高島屋 代表取締役社長

- どなただったかは失念しましたが、十数年前に同友会の代表幹事の挨拶で大変印象に残っている言葉があります。「経営者は将来必ず起きること、意思によって変えられることを峻別して政策や施策を講じなければならない。現代日本において必ず起きることは、人口減少と自然破壊である。我が国の政策はほとんど全てがこの2点に起因している。」という内容です。今般同友会の企業経営委員会という重要な委員会に参加させて頂き、様々な観点で議論してきた折にも常に傍らにはこの示唆がありました。
- 一つ目の人口減少について言えば、生産年齢人口の減少と超高齢化社会・長寿社会という側面に分けられるとも思います。弊社の中でも70歳雇用に向けて、百貨店で培ったスキルを第2の会社人生にどう能力発揮をするか、または全く違った分野へとリスキルして新たな境地を開拓するかなどの制度議論を進めています。
- またマーケットが縮小していく中で、超高齢化社会・長寿社会において、どう社会から必要とされる企業足りうるかという企業の存在意義を示し、それを従業員とどのように共有していくかが問われています。企業の方向性を示し、それを従業員の価値観や将来展望を合致させることが、企業経営には求められます。百貨店業界では、長時間労働の是正や賃金改善も人材確保のための大きな課題ではありますが、何よりも自分のキャリアが5年後10年後どうなっているのか、企業の将来展望とこれを重ねて想像できるか重要なポイントです。
- 自然環境破壊が少なからず進んでいくという点からも、企業行動が自らの会社だけの短期利益や指標の改善ではなく、長期レンジでの投資とリターンを地球規模で求められる時代です。そのためにも、従業員には適正な報酬と将来展望を与え、取引先や地域社会に対しては経済活動を通じた存在意義を提供し、最終的に株主価値向上につながっている状態を将来にわたり持続可能な状態なものとしていかなければなりません。2050年以降の地球環境を悪化させないためにもTCFDも金融機関を通じて、各企業には環境汚染が進行してもビジネスの持続可能性があるのか自ら問うべきとの提言がなされています。

- 我々企業経営者はゴーイングコンサーンとして時代のある部分だけを担って次世代の経営者にバトンを渡していく存在に過ぎません。また 30 年後には、現代の潮流としての「新しい資本主義なるもの」は甘い絵空事でもう一度株主至上主義に振り戻されているかもしれません。それでも時の経営者は企業が存在し続けるために真剣に議論し企業経営委員会の中で自らのあり様を考え続けることが必要であると思います。
- 今回企業経営委員会のメンバーとして素晴らしい機会を頂きましたが、本委員会のテーマとしての「新しい資本主義とはいかなるものか」について、もう少し議論を深めたかったと思います。企業の所有者たる株主への還元は勿論大事ですが、従業員や地域社会、サプライチェーンのあらゆる取引先、そして顧客といったステークホルダーに社会的責任を果たさずして株主還元は出来ないという時代です。特に大企業の果たすべき役割は重要ですが、日本の99%を占める中小企業にとってもよりこのテーマを議論し日本の将来を考えることは重要です。そして、国家や行政に何かを求めるのではなく、より良い社会と国を作るために果たすべき大企業の果たすべき責任や役割は極めて重いということを改めて考えさせられました。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 17. 山下 良則

株式会社リコー 代表取締役 社長執行役員 CEO

～ “はたらく”に喜びを感じる働きがいのある社会へ～

「仕事で喜びを感じていますか？」

「仕事を通じて世の中の役に立っていますか？」

これらは、私が日頃社員に対して投げかけている2つの質問である。シンプルだが、企業経営を実践する上で大切にしている。なぜなら、これらの質問は、世の中における会社の存在意義とそこで働く人のやりがいを問うものであるからである。

- この考えを深めた経験や背景を少し紹介する。  
言わずもがなだが、新型コロナウイルスは世の中の常識を大きく変えた。パンデミック以降、私は取材等で先行きの見通しについてコメントを求められる度に、「不確実なことが確実な時代であり、分からない」と答えていた。しかしながら、最近はその考え方を改めるに至っている。今の世の中は「不確実」なのではない。振り返ってみれば今起きていることは、かつて十分に予想できていた未来であった。働き方改革やテレワークの普及により働き方の自由化が進むことも、デジタル化の推進により紙を主媒体とした情報伝達が主流でなくなることも、思えば何十年も前から「起こりうる未来」として想定していたものであった。
- ただし、その未来が圧倒的なスピードで現実化したため、常識外れの変化に思わず「不確実」と言い訳していたような気がしている。このような変化の中で、私自身パンデミックは、「良い人生とは何か？」「良い社会とはどのような社会なのか？」という問いに、すべての人と組織が向き合うチャンスくれたと捉えている。今、先を読み切り、これまで以上に早いスピードで変革を起こしていくことが求められている。
- また、私の考えを深めるきっかけとして、会社の歴史に触れる。リコーは1977年に世の中で初めて「オフィスオートメーション」というコンセプトを提唱した。そのコンセプトを提唱した趣意書には、「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」と書かれてあった。あれから46年経った現在、テクノロジーの進化には人としての倫理観を持って真摯に向き合っていく必要があるが、AIやロボットなどにより人がこれまでやってきた単純作業を自動化する時代となった。私はこれからの時代は、人とロボットが共

生していく時代であると考えている。そこにあるのは、人は人にしかできない創造的な仕事を通して、生み出される付加価値を増幅することに、はたらく喜びを感じるという考え方である。人の仕事は創造力の発揮へと移っていく中で、リコーは働く人に寄り添い、働く人が充足感や達成感、自己実現を実感できるよう、そのお手伝いをするをを目指していく。このような想いのもと、リコーが100歳を迎える2036年にむけたビジョンとして、「はたらくに喜びを」を描いた。

### 想いを言葉に 言葉を形に

- このようなビジョンを成し遂げるために、経営者として何に取り組むべきか。それは企業文化の醸成である。

私は、「企業の最大の宝は、社員のモチベーションである」と考えている。

- 世の中の変化に対応できるスピードある変革を成し遂げるには、経営者は社員を信頼し、社員一人ひとりが自律的に躍動する状態を築き上げることが必要である。社員に対しては、「想いを言葉に 言葉を形に」というメッセージを伝えている。まずは自分がやりたいことなどの想いを自分の言葉で語ってもらい、そして言った以上は行動して形にしていこうと。そういう環境・風土を作り、行動する社員を支える制度として“はたらく”の選択肢を増やしていくのが経営者の仕事だと考えている。またそのために、多様性ある集団作りにも積極的に取り組んでいく。

### はたらく人の創造性コンソーシアム

- 世の中に変革をもたらすにはイノベーションが必要である。イノベーションとは、多種多様な考えを掛け合わせた結果もたらされるものである。テクノロジーの進化によって、人の“はたらく”役割は、業務の効率化から人ならではの創造力の発揮にシフトしていくと考えている。

理論的には、一人の頭の中に、多様な経験や情報が蓄積され、そこから創造性の高いアウトプットを出すのが最も効率的だが、現実には難しい。企業もまた同じである。

- 今回、「はたらく人の創造性コンソーシアム」を設立したのは、先の将来にぶつかる「人の“はたらく”意義」という潜在課題に立ち向かうためである。企業一社だけでは解決が難しい課題に対して、同じ目的を持つ多業種7社、そして企業だけでなく官学が連動して取り組むことで、社会実装に繋げていきたい。私自身、この取り組みは一企業経営者としての責務であると考えているし、リコーが世の中に対して存在する意義であると信じている。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 18. 吉田 憲一郎

ソニーグループ株式会社 会長 兼 社長 CEO

## 長期視点の重要性

### はじめに：Purpose のもとでの長期視点の経営

- ソニーでは、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」という Purpose（存在意義）、そして、クリエイターやユーザーという「人に近づく」という経営の方向性のもと、長期視点での価値創出に取り組んでいる。

現在、第四次中期経営計画（2021 年度～2023 年度）の途中だが、2012 年度の第一次計画以降、こうした「感動」と「人」を軸とした経営に一貫して取り組んできたことが今の姿につながっていると思っている。

この長期視点での経営に関連したトピックスについて三つ触れたい。



図 1：Purpose 「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」



図 2：経営の方向性「人に近づく」

### 創業者の一人である盛田昭夫さん

- 私は、創業者の薫陶を直接には受けていない世代だが、一度だけ盛田さんから直接話を聞く機会があった。1993年9月、赴任先のニューヨークでのことで、盛田さんが脳溢血で倒れる二カ月前であった。
- その内容は「ソニーはこれまで多くのことを米国から学んできた。米国を追い越したと思っている日本企業もあるかもしれない。しかしソニーは今もう一度謙虚に米国から学ぶべきだ」というもの。



図3：創業者の一人である盛田昭夫さん

- 今振り返ると、この盛田さんの危機感はインターネットにあったように思える。ブラウザのNetscapeが登場し、Amazonが創業されたのは、その翌年の1994年だった。その後、ソニーは1997年に過去最高益を記録したが、21世紀に入ってからインターネットがソニーの経営に深刻な影響を及ぼし始める。これは、経営における危機感、謙虚さ、そして、長期視点の大切さを私に思い起こさせてくれるエピソードである。
- 経営者の現実として、四半期ごとの決算や毎年の株主総会に向き合う。また役員の方定年内規を持つ日本の会社も多いのではないかと。この現実の中、経営チーム内では「より良いソニーをつなぐ」という合言葉をよく使っている。これは、自分の在任期間を最適化するのではなく長期の仕込みをするための規範と位置づけている。

### 地球の中のソニー

- 「地球の中のソニー」は2018年4月にCEOに就任したあと、最初に全世界11万人の社員に向けて発信したブログのタイトルである。初回でもあり内容をどうするか悩んだが、「ソニーは地球の上で活動している」という環境についてのシンプルなメッセージにした。その時紹介したのが、中国の写真家の方からいただき、自宅に飾ってあるモンゴル草原の写真と「神なるオオカミ」という本である。

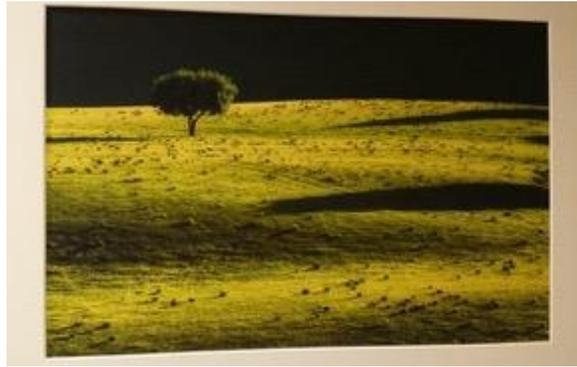


図4：中国の写真家からいただいたモンゴル草原の写真（Photography by Kyon. J）

- 環境課題については、若い社員、そして、小さいお子さんを持つ社員の感度が特に高いと感じる。このように社員から学ぶことも多い。自分自身も「地球もステークホルダーである」と述べるとともに、「地球の中のソニー」そして「宇宙の中の地球」について話をする機会が増えてきている。

## Purpose

- 冒頭でも触れた Purpose について、策定プロセスとともにその位置づけについて述べたい。2018年6月の株主総会後のブログで「ソニーの Mission, Vision, Values を見つめ直す」と社員に問いかけた。そのブログでは、前述の経営の方向性と併せて創業者の設立趣意書をあらためて社員に紹介した。



図5：東京通信工業株式会社（現ソニーグループ株式会社）設立趣意書

- この時点では、Purpose を作ろうという思いはなく、「感動」という前任の平井さんから受け継いだ言葉を活かしながら、経営のミッション、ビジョンをもう少し覚えやすく整理したいというのが私の意図だった。ただ、この問いかけには全世界から約 100 件の意見や具体案が寄せられ、社員がそうしたものを求めているということを実感した。
- その過程で出てきたのが「why から始めた方がいいのでは？」という私のスタッフからの提案。社員が求めているのは why we exist、社会的存在意義であり、「ソニーという会社が社員の一人ひとりの人生において情熱を注ぐべき対象になれるか」は why から始まるというものだ。そして Purpose に行き着いた。
- 社員の意見、経営の意志を反映させ、経営チームでの共有と議論のプロセスを経て、翌年 1 月 7 日に Sony's Purpose and Values を発表した。
- ちなみに、世界最大の資産運用会社の一つであるブラックロックのラリー・フィンク CEO は、その年 1 月 17 日に発行した投資先 CEO 宛レターの中で「Purpose and Profit: An Inextricable link」と述べている。ソニーにおいて Purpose と Profit をつなぐものは、「感動」を生み出す源であるクリエイティビティだと私は考えている。
- 企業の中長期的な成長のためには投資が必要で、当社でも投資を加速している。その投資を成功させるには、自立した社員一人一人のクリエイティビティ、経験、知恵、情熱に加えて、チームやグループ間で連携する文化が重要になる。Purpose はその企業文化の礎となるものと考えている。

### **Purpose に基づく企業文化**

- 企業文化で特に大事にしたいものは、「探索すること、そして失敗を許容し、そこから学ぶこと」である。
- これは自分自身にとっても言えることだと思う。ソニーに復帰する前には 7 年ほど上場会社の社長を務め、多くの事業にチャレンジした。失敗ばかりだったかもしれないが、今の経営にもつながり、役立っていることも多い。
- これほど多くのチャレンジ、学びの機会があった私は恵まれているとも言える。現在の事業の推進主体である社員にとってソニーが学びの場、成長の場であるべく、チャレンジする企業文化を大切に、ソニーの成長につなげていきたい。

以上

## 私たち経営者としての「想い」

### 19. 山口 明夫

日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役社長執行役員

今回のこの想いを書くにあたって、私の今までの経験やその中で感じてきたことを振り返り、そして今の状況を冷静考えてみた。

- 外資系企業である米国企業で勤務して 35 年、思えばそのほとんどが、ギャップとの戦いであったように感じる。日本の文化と米国文化、日本のお客様のご要望や期待と IBM の戦略・実行、現在の延長線上での仕事のやり方と、新しい仕事のやり方。現場の声と、株主である米国 IBM と、その先にいる株主との声とのギャップなど、多くの声を耳にしてきた。
- 「日本 IBM はどこを向いて仕事をしているのか？」「ここは日本である、その商習慣を考慮すべきでは？」「品質の重要性は理解しているでしょう」といったご指摘もあり、一方で「さすが IBM、今回の提案は素晴らしい！」「貴社の社員は本当によく頑張ってくれている。」といった内容のものもあった。
- 何度も「自分達は正しいことをしているのか？」ということを手問自答しながらも、私は、結局は、お客様からの感謝や、社員である仲間との喜びを分かち合うことと、IBM が進める研究開発の魅力に支えられて、ここまでやって来られたことを改めて感じている。
- 変革は、本当に痛みを伴うものである。ビジネスプロセスの変革でも、買収や売却、分社化などは特に言葉では容易に言い表せないものがそこにはある。以前、弊社の中で分社化を行い、そして営業体制を大きく変える必要があった。
- その時、それが重要であり、最終的にはお客さまにも役立つことになるであると、信じてはいるけれども、「本当にこれでいいのか？他に判断があったのでは？」と心の中では悩みを抱えていた。そんなある日、ある社員が私の心中を察してか、「山口さん、大丈夫ですよ。私たちは、それに現場はそんなにやわではないですよ。みんな理解してくれようとしているし、それを信じて頑張ってくれていますよ。乗り越えられますよ。」と言ってくれた事があった。その場で涙を堪えるのに必死であった事を今回思い出した。
- そもそも全く違う人間である社員一人ひとりが、性別や国籍などに囚われず、お互いの立場や家族、仕事の経験を尊重し合う組織でなくてはならない。それこそが真の多様性であり、それにより初めて社員が前向きに働き、お客様の様々な課題を解決できる。

- 一つひとつ誠実な努力を日々積み重ねることこそが、自分を成長させ人生をひらいていく鍵である。今日よりは明日、明日より明後日と、1 ミリずつでも前に進んでいく。

### 「経営者ってなんだろう？」

私自身は、決して謙遜ではなく、「私は経営者だ」と声高に言い切れるだけのものを持っていない事を、十分に理解している。ただ、言えることは、お客様や頑張る社員の声に応えたい。感謝くださるお客様の声に、頑張ってくれている仲間である社員の為に、ダイバーシティ&インクルージョンもリスキルも、そもそも IBM という企業の存在意義は、それにこたえる為にあると考える。その為の、変革を本気で進めたい。

- ✓ ダイバーシティ&インクルージョンを緩めることなく一層推進する。
- ✓ 社内外の人材のリスキリングを引き続き支援する。研修内容を継続的にアップデートする。
- ✓ 「個が活きる働き方」に向けて、社内の変革を進める。
- ✓ お客様の目標の達成や多くの社会課題の解決に対して、テクノロジーを活用して貢献し続ける。
- ✓ 社員全員のコミュニケーションの機会や質を高める施策を開発する。また全員が心理的安心を得ながらも力を発揮できる環境、レビューよりコーチングや現場支援などに徹する事によりオープンなカルチャーの醸成を推進する。

以上

## II. 企業変革の実践事例

### 「AGC が実践する“両利きの経営”」

平井 良典 AGC 株式会社 代表取締役 社長執行役員 CEO

#### 二度の経営危機と成長に向けた変革

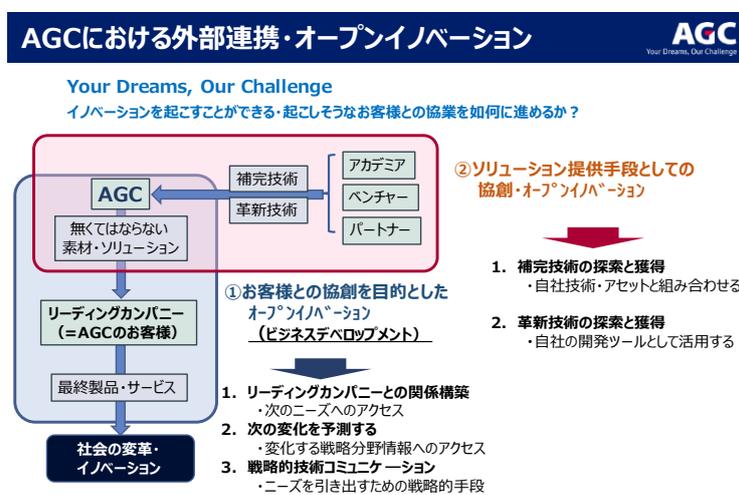
- 創業以来建築ガラス事業から多くの利益を上げてきた AGC（当時、旭硝子）は、バブル崩壊後に急激な業績悪化に陥った。そこで 90 年代の後半に 21 世紀のありたい姿を議論し、特にディスプレイ用ガラス基板のビジネスを伸ばすと決め、その後順調に業績を回復させ 2010 年には史上最高益を達成した。しかし、2011 年以降、フラットパネルディスプレイ市場の飽和によって、ディスプレイ用ガラス基板価格が急速に下落し、2014 年には直近 10 年間における最低利益にまで落ち込んだ。
- 2015 年に新たな経営体制となり、業績をどう回復し成長軌道をどう描くかための方向性を議論し、以下の二つの基本方針を決定した。この方針に従い事業ポートフォリオの転換を進め、2016 年に設定した戦略事業は、2021 年には 500 億円の営業利益を出すまでに成長した。
  - 基本方針 1：原点＝創業精神に戻る・・・企業カルチャーの醸成
    - ✓ 創業の精神：「挑戦心」「信頼」「技術へのこだわり」「社会的使命感」
    - ✓ 共有したい思い：「我々はワンチーム」「行動指針はチャレンジ」「成長の原動力は人財」
  - 基本方針 2：事業ポートフォリオの転換＝「両利きの経営」
    - ✓ 一つの事業に頼らず、複数の既存事業の競争力を強化するとともに、複数の成長事業（新事業）を創る
    - ✓ 2025 年のありたい姿：「コア事業が確固たる収益基盤となり、戦略事業が成長エンジンとして一層の収益拡大を牽引する、高収益のグローバルな優良素材メーカーとなる」

#### AGC における新事業“開拓”のコツ

- 最高益を達成した 2010 年の前年の 2009 年に、私は当時の経営トップから新たなミッションを与えられた。それは、「次（将来のコア事業）を創れ」というものであった。その時点で、事業ポートフォリオ転換の必要性は危機感を持って認識されていた。
- 電子分野でのトライアルを経て、新事業の開発と育成を目的に、独立したコーポレート組織として「事業開拓室」を 2011 年に設立した。たった 5 名からスタートしたこの組織は、今や 200 名規模に拡大している。シーズベースだった探索手法をマーケットベースに切り替え、既存のカンパニーの枠を超えて全社視点で活動することとした。既存アセッ

トを活用できない「飛び地」には手を出さないことと、B to B 事業にこだわることも決定した。

- 事業開拓室の人員は、研究開発出身者だけでなく、事業部門経験者、MBA 保持者、博士号保持者を積極的に登用している。また、事業立ち上げに当たっては、自社開発のみにこだわらず、脱自前主義で外部提携や M&A も活用している。
- 事業開拓室を社内外の事業の種を育て事業化するインキュベーターとして位置付けた。まさに「死の谷を越える部隊」である。そして、既存のカンパニー・事業部とは別に、独立した「疑似ベンチャー」を社内に立ち上げて事業化する。事業開拓の主要メンバーは、シリコンバレーのベンチャーキャピタルをイメージし、投資家、事業支援、人材育成、の役割をすべて担っている。
- 迅速な判断・実行のため、“ヒト・モノ・カネ”を自由に活用できるように社長直轄の組織としている。
- 新事業テーマの選別においては、明確に三つのクライテリアを設定している。一つ目はマクロトレンドに合致した成長性があるか、二つ目は「AGC シーズ」として AGC の保持する技術やビジネスとの適合性があるか、三つ目はお客様とのビジネスにおいて継続的に利益が出せるかである。これら三つのクライテリアによって、より成功確率の高い事業化テーマを選別している。
- B to B 事業の企業にとって、業界をリードするお客様との「協創を目的としたイノベーション」は最も重要であり、創業以来継続して取り組んでいる。しかし今は社会の変化のスピードが速くなり、全ての要素を自社だけで用意することが難しいため、アカデミアやベンチャー企業との協業や M&A も推進しており、「ソリューション提供手段としての協創・オープンイノベーション」も重要であると捉えている。



## AGC が実践する「両利きの経営」と年間 100 回を超す“対話”

- 「両利きの経営」を簡単に紹介すると、スタンフォード大学のチャールズ・オリリー教授とハーバード大学のマイケル・タッシュマン教授が提唱している経営理論である。新しい分野を探索していく「知の探索」と、自身が持つ知を継続して深掘りし磨きこんでいく「知の深化」を、同時に同一組織で実践することが「両利きの経営」である。「両利きの経営」を実践している企業ほど、イノベーションが起こればパフォーマンスも高くなるという傾向が、経営学の多くの実証研究で示されている。
- 「両利きの経営」は、現在のコア事業と将来のイノベティブな事業を、同じ会社で同時に実践することであり、「相矛盾する二つの能力を併存させる組織能力」と定義されている。
- AGC の両利きの経営においては、「経営チーム」、「戦略・ビジョン・価値観」、「分離された組織」、「“探索”と“深化”の結合」、「リーダーシップ」の五つが成功要因である。
- 「経営チーム」としては、AGC の経営トップ三名全員が、40 代で子会社の経営を経験し、それぞれ異なる分野で豊富な実績を残している。この三名がワンチームで徹底的に議論して、AGC の「戦略・ビジョン・価値観」を定義し、社内外との対話を繰り返し浸透させてきた。

**エンゲージメント向上施策：経営層との対話** **AGC**  
Your Growth. Our Challenge.

- 経営層と従業員の対話会を、2015年からグローバルに実施
- 自主的な行動を起こさせることが目的
- コロナ禍もオンラインで継続



**CEOによる対話会（各拠点で平均3回実施）**

<b>2018年実績：135回</b>
国内：14拠点
海外：31拠点（12の国・地域）
<b>2019年実績：120回</b>
国内：14拠点
海外：26拠点（11の国・地域）

All Rights Reserved, Copyright(C)AGC株式会社 AGC Inc. 58

- 新しい事業を探索する組織である事業開拓部と研究所を、事業部門や既存のコア事業とは「分離された組織」として設置している。そして、単に分離するだけでなく深化部門である事業部門と一部を連携し、「“探索”と“深化”の結合」により既存アセットを活用できる環境を整備している。
- 企業カルチャーの醸成も重要であり、幹部だけではなく若手・中堅社員も巻き込み対話を重ねてきた。そうした中で、トップダウンとボトムアップのベクトルが合致することで変化が生じることを実感した。
- 結果として、2011年に公式に開始した新事業創出の取組みは売上規模で10倍以上に成長し、2019年時点で営業利益が全社の30%以上を占めるまでになった。現在でも売上、営業利益ともに年率20%以上で成長を続けており、2025年の営業利益は1000億円を見込んでいる。



## 質疑応答・意見交換

### （成功後のサクセストラップに陥らないためには）

**Q**：新事業で成果が出てきた際に、サクセストラップに陥らないよう、どのようなことに取り組むべきか。

**A**：新事業を「探索」からスタートして上手くいくと、社員は保守化しこれまでアグレッシブに攻めていた社員が守りに徹し、いったん築き上げたストラクチャーを変えたくないと思い始めてしまう。サクセストラップに陥らないように、新事業を担当する社員には「次の展開はどうする？」という問いかけを継続している。

### （両利きの経営が必要と考えた理由）

**Q**：高い技術力を持つ企業では、技術革新による生産性向上で市場シェアを維持できる戦略をも十分にあり得るが、「両利きの経営」に取り組むべきと考えたのはなぜか。

**A**：祖業の建築用ガラス事業は、100年以上利益を出し続けており、ある意味すごい事業であると感じている。一方で、この事業は、成長分野ではなくコモディティ化が進み、世の中の建築ガラスの半分近くは中国で生産されている。そうではなく、他社が真似できず継続して成長できる分野を開拓しておかないと、長期的には企業として成り立たなくなると考えている。過去も、テレビ用ブラウン管ガラスや自動車ガラスなど、産業・社会の変化に応じて自らも変化し必要な素材を提供してきており、それこそが、AGCのミッションでもあると考え、新しい事業にも取り組んでいる。

### （社員との議論ではなく“対話”の重要性）

**Q**：カルチャー醸成について、対話を重視されているが、なぜ議論ではなく対話だったのか。

**A**：議論でなく対話にしたことは、重要なポイントである。社員と話すときに、心理的安心感が無ければ絶対に本音は聞けない。本音で語れることが“対話”であり、そこでは結論を出すことを求めないと決めている。この対話を経営陣が始めたところ、事業組織においても工場長が現場社員と対話するなどコミュニケーションが増えた。組織円滑化の一つの方法であると考えている。

### （経営陣による年間100回以上の対話）

**Q**：経営トップ三名による年間100回以上の対話に、どの程度の時間を割いているのか。

**A**：対話は自社拠点を訪問した際に、若手や幹部など階層別にと行っており、1回の対話が2時間として、100回実施すると200時間となる。年間2000時間働いているとすると10%に相当する。コロナ禍に入ってからオンラインでの対話も増えてお、海外拠点とのオンライン対話会も実施している。

### **（新事業と既存事業との対立構造の解消）**

**Q：** 事業開拓部と既存カンパニーとの関係について、適度な距離感や働きかけをどのように行っていたか。特に、カンパニーから事業開拓部へのアプローチは、どのように行っているのか。

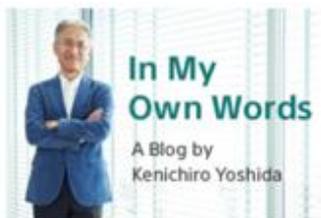
**A：** 事業開拓部とカンパニーは、一見すると対立構造に見え、事業開拓部の設立初期にはカンパニーから事業開拓部に優秀な人材が転出するケースなどでカンパニーからの反発もあった。しかし、事業開拓部が関わった案件から成功する事業が出てくると、風向きが変わってきた。事業開拓部でしっかりとリスクを除き事業が立ち上がった後でカンパニーに新規事業を移管するため、カンパニーからは歓迎されるようになった。こういう流れができると、事業開発の初期段階から、カンパニー側から協業の働きかけが起きようになる。コーポレート部門はカンパニーの持つリアルな市場の事業の種を拾うことができ、カンパニー側はコーポレートのリソースを使って事業の「死の谷」のリスクを軽減できるというメリットがある。最初の2年間は社長直轄で進め、徐々に対立構造が消えていった。

## 「成長を支える企業文化とその礎となるパーパス」

吉田憲一郎 ソニーグループ株式会社 会長 兼 社長 CEO

### 社員との対話から生まれたソニーのパーパス

- 2019 年の 1 月は、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というパーパス（存在意義）を定めた。ミッション・ビジョン・バリューは存在したが、「感動」というキーワードを活かしつつ、もう少し覚えやすく整理したいと思ったのがもともとの発想だった。社内向けブログでこれらを見つめ直したいと投げかけたところ、国内外から具体的な案やコメントが数多く出てきた。社員がそのようなものを求めていることを実感した。
- 最初からパーパスをつくらうと考えたわけではなく、それらを踏まえて議論を重ねる中で、スタッフの一人から「Why から始めたほうが良いのでは」という提案があり、最終的にパーパスに至った。ソニーグループには 11 万人の社員が在籍するが、「会社は自分が情熱を注ぐに値する存在か」という問いに対する答えがパーパスだと考えている。



### 「In My Own Words」：ソニーのMission, Vision, Valuesを見つめ直す

2018年7月3日

さて、6月19日の株主総会を経て、いよいよ新しい経営チームがスタートしました。エレクトロニクス、エンタテインメント、金融のソニーの…

[当時の社内向けブログの抜粋]



[ソニーの Purpose のキービジュアル]

[https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose\\_and\\_values/](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose_and_values/)

## ソニー復帰後の施策：「止血・集中・成長」

- 私は一度ソニーから離れ、上場会社の社長を7年ほど務めて2013年にソニーに復帰したが、復帰後の重要な施策は、大きく分けて「止血・集中・成長」の三つであった。
- 一つ目の「止血」は、コンシューマーエレクトロニクス事業の構造改革。特にテレビ事業は大きな課題だった。PC事業の撤退とテレビ事業の分社化を実行し、非常に厳しい取り組みであったが、企業として生き残るために必要な施策であった。
- 二つ目の「集中」は、デバイス領域におけるシリコンウエハーへの集中である。いくつかの事業の継続を断念し、CMOSイメージセンサーに注力した。その後、CMOSイメージセンサーへの投資を加速し、2012年～2014年の三年間で1,400億円ほどの投資規模であったが、2021年からの現中期期間では3年間で1兆円ほどを投資する見込みである。
- 三つ目の「成長」は、IPとDTC（Direct to Consumer）領域の強化である。IPへの投資は、社長に就任した2018年以降さらに本格化している。そして、DTC領域でも、Crunchyrollというアニメの配信会社の買収などを行っている。DTC領域ではPlayStation Networkというネットワークサービスも重要。ここ数年で大きく成長しており、現在1億アカウント以上の月間アクティブユーザーを擁している。
- これらの「止血・集中・成長」という三つの重要な施策についてあらためて振り返ると、「感動」をキーワードとするパーパスにつながる取り組みであったように思う。

## 世界に感動を届ける「Kando Value Chain」

- ソニーでは、クリエイターが創る感動をユーザーに届ける「Kando Value Chain」を事業の中心としている。そして、このバリューチェーンにおいては、感動を創る主体であるクリエイター側に軸足を置いている。先程触れたIP投資はクリエイター側の取り組みである。他方で、ユーザーに感動を届けるDTC領域では、アニメやゲームなど、より動機を細分化した領域にフォーカスしている。
- コンシューマーエレクトロニクス事業についても同様に、クリエイターを支えるハードウェアやサービスなどに注力している。デバイス事業も同様に、「集中」したイメージセンサーはコンテンツ制作におけるキーデバイスである。
- これらは、パーパスから紐解かれるソニーとしての競争戦略といえる。プラットフォームにソニーはどう対抗していくのかと聞かれることもあるが、彼らは感動を世界に届けるための重要なパートナーであり、経営の軸が異なると思っている。

## 新しいグループアーキテクチャ

- ソニーのグループ経営を振り返ると、祖業としてのエレクトロニクス事業が中心で、そのエレクトロニクス事業が存在するソニー株式会社がエンタテインメント事業を管理する体制であった。
- グループアーキテクチャの在り方について取締役会でも相当議論したうえで、2021年4月に「ソニーグループ株式会社」を発足した。一つのポイントは、祖業であるエレクトロニクス事業を他の事業と同様に分社化したことである。ソニーグループ株式会社は、事業を持たないグループ本社機能に特化することとした。このグループ経営体制において方向性を合わせるためには、パーパスがやはり重要だったと実感している。
- 企業が成長に向けた投資や探索を成功させるには、社員の経験や知恵、情熱に加えて、企業文化が重要であり、パーパスがその礎になると考えている。良い企業文化は企業の成長につながると考えているが、その測定は難しいとも思う。

## 質疑応答・意見交換

### (ソニーにおける企業文化の醸成)

**Q:** 出井伸之 ソニー元 CEO が、「全社員がお客様を向いて仕事をする組織に変えたい」とお話されていた。ソニーでは、企業文化を変革するため多くの施策を打たれているが、出井伸之氏が目指した組織文化に対して、どの程度実現できているか。

**A:** 出井伸之氏は「統合と分極」とよく言っていた。自分なりに言い換えるとそれは「自立と連携」。各事業それぞれが自立した上で、連携することが重要。グループ本社は、トップダウンでもボトムアップでもない、何らかの形で求心力を持ち「自立と連携」を促すことが役割。まだ十分ではないかもしれないが、現在のグループアーキテクチャはこの形に近づいているのではないかと思う。

### (異なるカルチャーを持つ事業間での連携)

**Q:** イメージセンサー事業や音楽事業など、かなりカルチャーが異なる事業が存在するが、いかに連携をしているのか。

**A:** 日本と海外、さらには事業間でもカルチャーはかなり異なることは事実。パーパスは共通化しているが、事業間の異なるカルチャーの融合は必ずしも目指していない。日本と海外では人事制度や報酬制度も異なるし、無理にすべて融合することを目指さず「自立と連携」で良いと思っている。

連携については、それ自体が目的ではなく、クリエイターやユーザーに価値をもたらすことが目的であることを忘れてはならない。例えば、ソニーの映画ではソニーのアーティストの曲を

採用しなければならない、とすると、クリエイターやユーザーにとっては不必要な制約でしかない。他方で、ソニーならではの強みを活かすことも重要で、「アンチャーテッド」という映画はソニーのゲーム IP をソニーの映画部門が映画化したものであり、連携の良い事例だと思う。

#### **(各事業の人事における重要なポイント)**

**Q：**異なる複数のセグメントを持つ企業として、ホールディングスはどこまで人事に関与しているか。

**A：**人事に関して最も重要なことは、各事業のトップの人選と、各事業のトップ自らがサクセッションプラン(後継者計画)を考えること。さまざまなスタイルがあると思うが、私は各事業のトップと1対1でコミュニケーションすることも大切にしている。事業内の人事については、各事業のトップを信頼して任せており、よほどの確認事項がある場合のみ質問をする程度。

#### **(CEO と CFO とでの考えや取組み方の違い)**

**Q：**企業経営に対して、CFO 時代における考えや取組みと、CEO に就任された後での考えや取組とに、それぞれに違いはあるか。

**A：**CEO と CFO は、役割は違うが同じ経営の土俵の上にいると考えており、CFO も経営全体を理解している必要がある。例えば、現在の CFO も、私とほぼ同じ課題に取り組んでおり、私自身も CFO 時代には、先程触れたような施策に CEO と取り組んだ。経営チームの中で担う役割が異なるだけと捉えている。

## 「JAL グループの企業文化変革について」

赤坂祐二 日本航空株式会社 代表取締役社長執行役員

### 難しかった「親方日の丸」意識の払拭

- JAL グループは 2021 年で 70 周年を迎えたが、この 70 年の間に大きな出来事が 4 つあった。「創立」、「御巣鷹山の事故」、「経営破綻」、「コロナ禍」、この 4 つの出来事それぞれに伴って企業文化が出来上がってきた。
- 1951 年に日本航空は戦後初の国内の航空会社として創立。当時は、様々な努力と知恵で苦勞を乗り越え、パイオニア精神、若々しい、活気に満ちた、そういう時代であった。一方で、「45/47 体制」により、日本航空は国際線と国内幹線、全日空は国内幹線とローカル線、東亜国内航空は国内ローカル線、に棲み分けるといふ、当時の航空政策で保護された環境で成長してきた。
- 日本航空は「半官半民」であり、おそらくこの時代に「親方日の丸」「日本航空は潰れない」といった慢心が芽生えていった。ジャンボジェット機の就航で、航空機が一気に大型化して、航空事業は効率化が進んだ。ジャンボジェット機の効率があまりに良いので、日本航空は世界でも類を見ないほど大量にこの機体を導入し、これが後々のツケになってしまう。
- 1985 年 8 月 12 日に、御巣鷹山の事故が起こった。午後 6 時 12 分に羽田を出発した伊丹行き 123 便のジャンボジェット機に異常事態が発生し、6 時 56 分に群馬県の山中に墜落した。520 名の乗客・乗員の皆さまがお亡くなりになり、単独機の事故では、今でも世界最大の事故である。その後、現場は本当に混乱し、とにかく「もう二度とこの事故を起こしてはいけない」という強い緊張感と、「また何かあるのではないか」という焦りと、これらが入り混じった一言では表現し難い雰囲気があった。一方で、心理的には「早くあの事故を忘れたい」という感情もあり、現場の強い緊張感や焦燥感と、会社全体の感情とがちぐはぐな状況が続いた。
- 1987 年に、JAL は完全民営化をしており、企業文化を変える大きなチャンスであったが、残念ながら「親方日の丸」意識をなかなか変えきれなかった。ちょうどバブル期であり、航空事業は好調な業績が続き、ホテルへの多額投資など事業を拡大し、「ナショナル・フラッグ・キャリア」としての驕りと慢心がこの時代に続いていた。複数の重大な安全問題によって、2005 年に事業改善命令を受けて、経営と現場とが対話を重ねるようになり、ようやく安全文化が JAL グループの中に定着していった。

## 意識変革の欠如から 2010 年の経営破綻に

- 90 年代後半から 2010 年までの十数年間、業績が悪化する時代が続いた。この中で、大量に導入していたジャンボジェット機の老朽化、という重大な問題にも直面していた。業績悪化のため、老朽化したジャンボジェット機を更新することができず、様々な商品・サービスに悪影響を及ぼし、それがまた業績悪化につながるという、悪循環に陥っていた。いくら整備しても終わりがなく、整備と残業を繰り返し続ける日々が続き、これが、2005 年の安全問題につながっていった。
- 2010 年には、リーマンショックをきっかけに経営破綻となった。「親方日の丸」「ナショナル・フラッグ・キャリア」、という意識を長い間拭い去れなかったということが JAL の大きな反省である。経営破綻には様々な原因があるが、「肥大化した組織」「政官民のもたれあい構造」「経営トップの責任ある取組み・経営判断の欠如」「全体的な危機意識の欠落」「脆弱な企業体質・財務」「企画経営部門と現場の遊離」「閉鎖的なセクショナリズム」、であると当時の調査において捉えている。反省だけで、その後の再建ができるわけではなく、稲盛和夫氏が JAL の会長に就任することとなった。

## JAL を導いた「JAL フィロソフィ」と「部門別採算制度」

- 稲盛氏が取り組んだことは、「JAL フィロソフィ」と呼ばれる意識改革と、アメーバ経営である「部門別採算制度」であり、この 2 つの施策によって全社員の意識改革を推進していった。
- 部門別採算制度は、例えば、課長でも社長であるかのごとく、組織単位での採算がリアルタイムで見えるような仕組みであり、JAL 社員にとっては斬新であった。月に 2 日間、各組織の損益計算書を一人ずつ発表し、少しでも数字や説明が曖昧なら、「いったい何を勉強してきたのか」とその場で稲盛氏から厳しい指導があり、まさに「道場」に近いイメージであった。
- 「JAL フィロソフィ」は、「論語と算盤」のイメージに近く、「利他の心」「世のため人のため」「人間として何が正しいかで経営を判断する」、この 3 つが JAL フィロソフィの上位概念である。稲盛氏は「とにかく JAL の企業文化を変えなければいけない。そのためには、トップが変わらなければいけない」、と常に語り、毎月 1 回、部長級の約 150 名が一同に集まり、稲盛氏との 3 時間の勉強会に真剣に取り組んでいた。
- 稲盛氏の真剣で常に平等で公平な姿には、本当に驚かされた。とにかく何時間でも JAL 社員の話を聞いて、すべてにコメントする、こういった毎日が続く、JAL 全体の意識改革が進んでいった。稲盛氏の熱意と情熱がなければ、「親方日の丸の意識」「ナショナルフラッグの驕り」といったものは払拭できなかった。

## <JAL フィロソフィの 40 項目>



### 醸成してきた企業文化を「ESG 文化」へ昇華

- これまでの JAL VISION では、「ネットワークを拡大する」「利益率をもっと上げる」「株価をもっと上げる」などをビジョンに掲げており、「世のため、人のため」という、JAL フィロソフィの本質が経営計画には出てこなかった。JAL VISION 2030 という中期計画では、「安全・安心な社会」「サステナブルな未来」といったテーマを盛り込み、JAL フィロソフィを重視したビジョンに軸を移した。
- ESG 戦略は JAL フィロソフィとの親和性も高く、取り組み甲斐のある考え方であり、これからの経営戦略の軸になると考えている。フィロソフィの概念が社内に浸透してきた中で、ビジネスの要素を加えていくには、ESG 戦略が適しているのではないかと考えた。フィロソフィを ESG に昇華していくことを今後の経営戦略として、JAL フィロソフィと部門別採算制度という文化を、「ESG 文化」へと変えていきたいと考えている。

- 企業文化を変えるためには、2つの要素が必要である。一つは「契機」であり、JAL の場合は、御巣鷹山の事故、経営破綻、コロナ、などが契機となった。もう一つ大事な要素は、それを進めていく「推進力」であり、これはトップにしかできないと考えている。当時の稲盛氏の言動や姿勢を見て身をもって感じたが、熱意や情熱を示して力強い推進力をつくるのはトップの使命であろう。



## 質疑応答・意見交換

### (フィロソフィ浸透のポイント)

**Q：**JAL グループ数万人いる中で、トップと現場との対話を、どういう頻度で実施し JAL フィロソフィを浸透しているのか。

**A：**部長クラスを集めた稲盛氏とのリーダー勉強会は、毎月開催している。全グループ社員に対しては、3か月に1回「フィロソフィ勉強会」を開催しており、稲盛氏に直接学んだリーダーが必ず参画している。上下関係や職種の枠を越えて実施しており、縦横の組織の風通しが良くなった。フィロソフィ以外にも様々な内容について語り合い、この活動で強いチームワークが生まれてきた。コストがかかる活動ではあるが、JAL の企業文化を変える大きなきっかけにもなった貴重な財産である。

### (JAL にとっての ESG 戦略とは)

**Q：**ESG 戦略は幅広いが、JAL としてはどういう方向性を経営として大切にしているのか。

**A：**航空業界として、最も重要な ESG のテーマはカーボンニュートラルである。カーボンニュートラルは、排出した温室効果ガスをゼロにするといった、マイナスを打ち消すような取り組みであるが、同時にプラス面も考える必要がある。航空会社としては、商流・物流を社会課題と

して捉え、いかに活性化していくかを考えている。特に、地域の商流・物流が止まると、航空産業のサステナビリティが完全に失われるため、いかに地域を活性化するかに取り組んでいる。

**(破綻からの教訓の継承)**

**Q：**JAL は、経営破綻という外的ショックとトップの強いコミットメントによって変革を実現されたが、どうすればそれを継続することができるのか。

**A：**JAL フィロソフィが、まさに「破綻の教訓」であり、その時々でしっかりと学ぶことを徹底している。「どんなものを読むよりも、JAL フィロソフィさえ読んでいれば破綻の教訓が分かる」、と社員に伝え継承するようにしている。

以上

## 「あらゆる枠を越え、より良い未来の実現に向けて」

山口 明夫 日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役社長執行役員

### テクノロジーで社会課題に挑戦し、より良い社会の実現を

- IBM の歴史を少しだけ振り返る。IBM は創立以来様々な事業を展開していたが、1964 年以降、ハードウェアを主力事業としていた。技術革新のスピードは極めて早く、新しい技術もすぐに陳腐化してしまい、常に目まぐるしく変化していた。そのような環境下で、ハードウェアビジネス中心の事業構造から、サービスビジネス中心に大きく舵を切り、2002 年にはプライスウォーターハウス・クーパーズ・コンサルティングを買収し、サービスビジネスを強化してビジネスモデルを転換した。
- 世界的な経済危機が続く中、2008 年に「スマートな地球(Smarter Planet)」の未来の姿を描き、進化と成長のための重要課題について世界との対話を始めた。世界の多くの国の成長が鈍化し成長への回帰を模索する中で、社会全体をより生産的、効率的、かつ即応的になるビジョンを示した。あらゆるものが相互に接続し機能化されデータを生み出し、そのデータに基づいてプロセスは最適化されるという世界を、多くのお客様およびパートナー様と目指してきた。
- 2010 年代前半には、自然言語の解析技術である Watson を発表し、ビジネスのための AI として事業展開を進めた。同時に、クラウドサービスの利用が急速に拡大し、オンプレミスとクラウドサービスとの連携や管理が重要になると業界に先駆けて提唱し、ハイブリッド・クラウドの事業強化を継続した。2019 年には、そのハイブリッド・クラウド環境の管理に不可欠なソリューションを有するレッドハット社を 340 億ドルで買収。2021 年には、当時最大事業であった IT インフラの保守・運用サービス事業をスピンオフさせるなど、事業ポートフォリオを大胆に転換してきた。
- 2019 年には、世界初の商用量子コンピュータの提供を開始し、2021 年には川崎に日本初の商用の量子コンピュータを設置している。量子コンピュータ開発のロードマップを公開しており、2025 年には 4,000 量子ビット以上のプロセッサを開発し、現在解決し切れていない社会課題への活用を目指している。このように、社会課題の解決にテクノロジーで挑戦し、「より良い社会の実現」のために事業活動を続け、お客様およびパートナー様との共創によって成果を残してきた。

## 最新のテクノロジーを提供し続ける会社



© 2022 IBM Corporation

4

## 変わらぬ理念と倫理感、一人ひとりが輝き活躍できる環境を

- IBMには、「THINK」「社会と共に」「学習に飽和点はない」という創業から変わらぬ考え方があり。お客様と社会のために、どうすれば貢献できるのか、どうすれば期待を超えることができるのか、を徹底的に考え抜き実践していくというカルチャーがあり、一人ひとりが自分らしく価値を生み出すために、自分自身を継続して高めていこうという風土が根付いている。

### 変わらぬIBMの理念・倫理

考えよ  
THINK

社会とともに  
Be a good corporate citizen.

教育に飽和点はない  
There is no saturation point in education.



© 2022 IBM Corporation

仲間  
に野  
鷲が  
いる  
のは  
タ  
ク  
シ  
イ  
も  
の  
で  
す



### 信頼性と透明性に関するIBMの基本理念

- IBMが開発する「AI」の目的とするところは、あくまで人間の知能の「拡張」であって「代替」ではない
- AI等を通じて入手したデータや知見はそれらの創作者や所有者に帰属し、IBMはお客様に所有権の譲渡を求めない
- AIをはじめとする最新技術は、企業や社会が理解し信頼できるように、透明性を持ち説明可能なものでなければならない。いかなる人も、ブラックボックスを無条件に信用するよう求められるべきではない

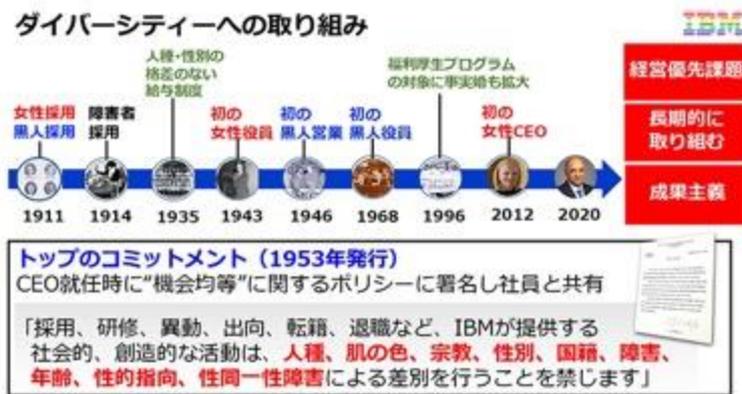
© 2022 IBM Corporation

27

- ダイバーシティ&インクルージョンの観点では、古くから取り組んでおり、1953年には、トップのコミットメントとして“機会均等”に関するポリシーに署名し、障がいの有無・人種・性別・思想・文化・出身地などに関わらず、各個人がその能力を最大限に発揮できるように推進し続けている。

「いい会社だと思われたいからやる」「社会的関心が高いからやる」のではなく、企業として持続的に成長を続けるために、最重要経営課題のひとつに位置付けている。ダイバーシティ & インクルージョンは、市場競争における強みであり、多様な発想をもたらす土台とも言える。

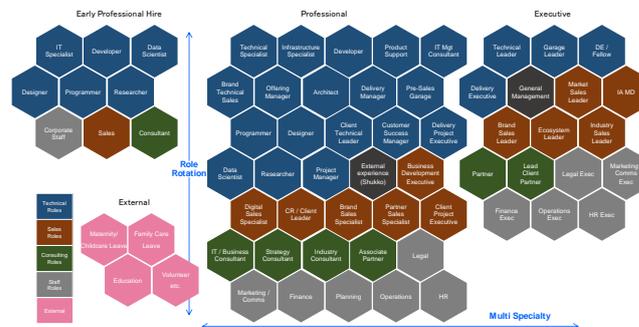
一人ひとりの今までの経験やスキルは全く異なるので、全員が同じようになる必要はない。それぞれが、今日よりも明日、明日よりも明後日と、少しずつ、自分の長所を伸ばし、足りない部分を補って成長できるように、全面的にサポートしていく。



- 社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き活躍できるように、職種横断でキャリアを体系化・可視化し、それぞれの職務に必要な能力を定義している。与えられるキャリアを待つだけでなく、自らキャリアを描いて手を挙げ、全く異なる職種に挑戦することもできる。また、理想のキャリアに必要な能力を獲得するために、コアスキル・リーダーシップ・職種・産業・技術などに体系化された学習機会とコンテンツを提供している。画一的な一斉研修ではなく、自らの意思で必要な学習を必要なタイミングでスキルを磨くことができる。学びの成果として、オープンな認定として公開でき、社内外に対して自分のスキルを可視化できる仕組みも整えている。

### 人材育成: IBM Japan Career Journey Map

職種横断でのキャリアを体系化・可視化



- 教育は、IBMにおける社会的責任の中核に位置付けられており、2011年にハイテク・スキルの格差解消のため、官民連携の新しい教育モデルとしてP-TECHプログラムを立ち上げた。P-TECHでは、生徒たちは、社会人によるメンタリングやインターンシップなどを経験でき、成長性の高いIT分野のスキル、問題解決力、コミュニケーション力などのスキルを身につけることができる。

現在28カ国240校以上の規模となり、600社を超える企業パートナーが15万人の学生を支援している。更に、誰もが公平に学習する機会を得られるように、「2030年までに世界3,000万人のスキル習得を支援する」と2021年に表明し、産官学連携して取り組んでいる。

### **私たちの存在意義は、「世界をより良く変えていく"カタリスト（触媒）"」**

- 私たちIBMは、変化を恐れ対応するのではなく、変化を起こす側でありたいと考えている。そのため、今年、IBMの存在目的を「世界をより良く変えていく"カタリスト（触媒）"になる」とした。カタリストという言葉には、誰かの後についていくのではなく、ひとりひとりが世の中を良くするための変革を起こす触媒になって欲しいという願いをこめている。
- テクノロジーの進化と活用によって、より安全・安心な社会の創生や、多くの社会課題を解決に導くことこそ、私たちの存在意義だと確信している。また、必要とされる企業であり続けるためには、高い倫理観と公平性を判断の信条として行動することが求められる。従って、ビジネスの可能性があっても、差別や偏見を増長する技術の開発やビジネスに参入することはない。今後も、量子コンピュータやAIをはじめとする最先端のテクノロジーの研究開発を継続し、より良い未来づくりに生かすGoodTechを全世界で推進していく。

以上

## おわりに

この激しく変化し複雑化する環境において、様々な社会課題に挑み事業を創造し、企業として持続的に成長するために、多様な個人が知恵を結集し創意工夫を凝らして、絶え間なく新しい価値を創り続けることを、「当たり前」の状態にしていきたい。

将来を見据え、一人ひとりの個人が自分らしく活躍し充足感に満たされ、かつ、持続的な経済的成長を成し遂げるためには、私たち経営者が、自分の想いと強い意志を持って、考え抜いてやり切る「実行力」と「胆力」が問われる。

私たち経営者が、挑戦を讃え失敗に寛容な企業風土・文化の醸成を先頭に立ってリードし、一人ひとりが生産性の低い業務を行うのではなく、付加価値の高い活動や継続的なスキル向上に専念できる環境を整えて、誰もが就社という考えではなく自分自身の想いに基づいて自律的に活躍できるように、多様な働き方を提供していく。

我々は、議論をして提言を取りまとめて終わり、ではなく、それぞれの経営者が自分事として真摯に率先垂範し、その成果をお互いに継続的に共有することで、大きな潮流を生み出していきたい。

以上

## 巻末参考資料

### 1. 趣意書（委員会発足時の問題意識）

企業経営委員会  
委員長 山口 明夫

#### 趣意書

『ウィズ/アフター・コロナの経済社会と企業経営のあり方』

1. コロナ禍は、わが国の抱える社会・経済の問題を改めて浮き彫りにした。
  - (1) 社会不安に対する納得感あるコミュニケーションが取れず、分断が進んでいる。
    - ✓ 「自粛要請」頼みの危機対応。背景に、危機管理体制の不備とテクノロジーを活用した科学的な問題解決能力の不足。
    - ✓ 先例の無い状況下で様々な情報が錯綜し、コミュニケーションが混乱。
  - (2) 企業活動を取り巻く環境は激変し、日本企業は今まさに対応に苦闘している。
    - ✓ 対面型消費から通販・リモート型消費への消費者行動の激変。
    - ✓ 半導体など戦略製品のグローバルかつ長期にわたる供給制約の発生。
    - ✓ 正規雇用社員と非正規雇用社員・自営業者の格差問題の深刻化。
  - (3) 一方、今後の日本の生産性拡大に向けた萌芽（反攻の機会）も存在する。
    - ✓ 働き方改革、リモートワークの普及を通じた、多様で柔軟な働き方の広がり
    - ✓ デジタル・グリーントランスフォーメーションに対する関心の高まり
2. 企業や国が実施してきた施策が、自分たちの想定通りの結果に結びついていない。
  - (1) 過去もたびたび危機は発生し、その都度、企業や国が成長戦略を描いてきた。
    - ✓ バブル崩壊、阪神淡路大震災、金融危機、IT バブル崩壊、リーマン・ショック、東日本大震災など国難のたびにさまざまな成長戦略が描かれてきたものの、民間主導の力強い成長の回復は実現していないのみならず、かつて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称賛され、日本的経営が世界の手本とされてきた日本の国際競争力や日本企業の世界でのプレゼンスが大きく低下。
  - (2) 経済社会の複雑化により、コンセンサス形成のメカニズムが変容している。
    - ✓ 戦後、日本経済再建の旗印の下、官民のコンセンサスは長らく一致してきた。
    - ✓ 経済復興と国際化の進展に合わせ、経済社会が複雑化する中で共通した社会的コンセンサスを形成することが困難な時代だからこそ、企業がビジョンを示すことが重要。

3. このような状況下で、企業自身が競争力の強化に向けた変革にどう取り組むのかが改めて問われている。
- ✓ さまざまな成長戦略を実施するも「失われ続けている20～年」に対する総括
  - ✓ イノベーションの創出と事業成長。改善ではなく、産業や社会を大きく変革するインパクトをもたらす製品・サービスの開発。
  - ✓ 労働生産性の改善。多様な人材の確保。
  - ✓ デジタルトランスフォーメーション推進。デジタル技術を用いた生産性改善。
  - ✓ カーボンニュートラルなどゲームチェンジに対し、どのように対応するか。海外初のゲームルールに素直に応じるか、対抗策を講じるか。
4. 私たち企業経営者として取り組むべきことと、その実現に向け必要な環境整備を提言として同時にまとめる。
- (1) 企業経営者として取り組むべきことは、順次、実行にうつすこととする。
  - (2) 各企業の活動結果を踏まえて、今後さらに取り組むべき内容をまとめた、今後の対応項目、行動計画を成果物とする。
  - (3) 私たち企業経営者の実際の活動に立脚し、企業活動を制約する環境の改善に必要な国・社会への提言をとりまとめ、広く社会的コンセンサスの形成を図る。
5. 本会の活動を通じて実現したい社会（本会活動の目的）
- (1) 今回委員会におけるあらゆる活動や施策は、社員と家族の幸福度の向上に繋がるものでなくてはならない、と考える。
  - (2) 加えて、今回の活動や施策は、お客様、取引先、株主、債権者、地域社会など我々の企業を取り巻くあらゆる関係者の利害に対して適切な配慮が払われたものでなくてはならない。

以 上

## 2. 「実行宣言」に対するチェックリスト

- 本紙は、企業経営委員会で作成した実行宣言「多様な“個”の輝きによる持続的成長へ ～企業における“同調意識”と“経路依存性”からの超克～」(以下、「宣言」)の内容を委員各社が実行に移すことをサポートするためのチェックリストである。
- チェックリストの各項目は、宣言の各項の実践例に従って設定されており、それぞれ「必要性」「現状」を書き込むことができるようになっている。各項目の説明および想定する用途は以下の通りである。

**項目：**宣言の実現に達成すべきであると考えられる状態や実践例を記載している。

**必要性：**企業経営者として、自社の事業環境その他を考慮の上、自社として項目に記載されている状態を目指すべきであると考える場合にチェックを入れる。

**現状：**項目に記載されている内容が実際に自社で実現されているかどうかの評価を記入する。完全に実現している場合は「○」を、実現しているものの改善や強化が必要と考える場合は「△」を記入する。

### 私たち経営者の「実行宣言」

- ① 企業の存在意義と変革の必要性を示すパーパス（企業の存在意義）を言語化し、社員と対話を継続する
- ② 社員が自律的かつ継続的にスキルを更新・向上するためのアップスキル&リスキル（社会人としての継続的な学び）の機会を提供する
- ③ 性別、国籍、経験等に捉われる事なく、個人が個として尊重され、安心して最適な働き方を選択できる環境の構築を含む DEI\*（多様性・公平性・包摂性）を継続的に推進する（\*DEI=Diversity, Equity, Inclusionの頭文字をとったもの）

## <チェックリスト>

### 3つの突破口と、実現を支える人事のあり方、の具体的アクション

定義した具体的なアクションの中でも、特に、進捗状況を測定することが可能なアクションについては、推奨目標を定めた。各社の経営環境を考慮して、各社目標達成時期を定めて取り組むものとする。

番号	具体的なアクション	推奨目標	必要性	現状
<b>突破口①：企業の存在意義と変革の必要性を示すパーパス（企業の存在意義）を言語化し、社員と対話を継続する</b>				
1	社長含む企業経営者が、自社の存在意義について自分の言葉で言語化し、継続的に社員と直接対話する。	年間対話時間 100 時間以上		
2	共感した自社のパーパスの実現に向けて、全社員が自分自身のパーパスを定義する。	全社員による パーパスの定義 100%		
3	社員の心理的安全性の確保につながるような、風土・文化の醸成を、重要な戦略の一つとして掲げ、望ましい行動を奨励できるように、評価制度にも反映する。	—		
<b>突破口②：社員が自律的かつ継続的にスキルを更新・向上するためのアップスキル&amp;リスキル（社会人としての継続的な学び）の機会を提供する</b>				
4	（非正規含む）全社員が、アップスキル・リスキルできる時間を、労働時間内に確保できる仕組みをつくる。	年間研修時間 （労働時間内） 100 時間以上		
5	教育機関と連携し、専門性を有する人材育成に向けて、各種教育プログラムの共同開発、講座開設、自社からの講師派遣などを行う。	—		

**突破口③：性別、国籍、経験等に捉われる事なく、個人が個として尊重され、安心して最適な働き方を選択できる環境の構築を含む DEI\*（多様性・公平性・包摂性）を継続的に推進する（\*DEI=Diversity, Equity, Inclusion の頭文字をとったもの）**

6	多様性のある組織確立の一環として、新卒一括採用への依存度を減らし、経験者採用の比率を高める。	経験者採用比率 50%以上 <sup>10</sup>		
	多様性のある組織確立の一環として、管理職の女性比率に関して、政府目標を早期に達成する。	管理職女性比率 30%以上 <sup>11</sup>		
7	標準的な正社員という雇用形態だけでなく、多様な働き方の選択肢を提供する。 (市場価値水準の給与、フリーランス制など)	—		

**解決策の実現を支える人事のあり方：多様な個が活躍するために**

8	勤続年数や年齢による年功序列の評価・処遇ではなく、職務を明確に定義し、その職務に対する成果を基準に評価・処遇を行う。	—		
9	全社視点での経営人材育成（人事部主導）と、事業単位での価値最大化（事業部主導）の両方の観点で人材の育成・配置を行う。	—		
10	人事部門の主な役割を、経営戦略と連動した人事・組織戦略の構築やリーダーシップ人材の育成へシフトする。	—		

<sup>10</sup> 経験者採用を増やすに当たってパートタイマー等所謂「非正規社員」を増やす事は本意ではない。目標設定にあたり、所謂「正社員」以上の処遇の経験者採用のみを計上対象とする事を前提とする。

<sup>11</sup> 第五次男女共同参画基本計画（令和2年12月25日閣議決定）では、民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合として、係長相当職 30%（2025年）、課長相当職 18%（2025年）、部長相当職 12%（2025年）と設定されている。

### 3. 過去提言に対する取組状況に対する委員アンケート

#### (1) 調査の背景

過去の提言が実際に「どの程度実行に移されているか」「目的を達成しているか」について確認を行うべく、当委員会では過去提言の棚卸（実施状況のフォローアップ）を行った。

#### (2) 調査の手法

##### ① 質問対象・実施期間

企業経営委員会に参加している委員を対象に、2021年12月～2022年1月の期間にアンケート調査を実施した。

##### ② 質問項目

**過去の同友会提言**に基づき、事務局において28の取組項目からなるチェックリストを用意し、個々の取組項目ごとに、重要度（**今でも重要と考えているか**）と進捗度（**実際に取組が進んでいるか**）を回答頂いた。その上で、各社の**今後の取組意向**、**取組の推進を阻害する要因**について質問を行った。

また、加えて進捗状況に影響を及ぼす可能性のある要因と考えた、会社の組織体系における人事部のあり方（**事業部中心か、人事部中心か**）についても質問した。

#### 人事戦略に関するアンケート質問項目 一覧

##### 1. 過去の同友会提言に基づくチェックリスト

###### ① 重要度・進捗度認識調査

- ・ 経営のガバナンス強化（4項目）
- ・ 次世代経営層の育成（3項目）
- ・ 成果・貢献度に応じた公正な評価・処遇の実現（9項目）
- ・ ダイバーシティの推進（6項目）
- ・ イノベーション促進に向けた組織・仕組みづくり（3項目）
- ・ グローバル競争力の強化（3項目）

###### ② 取組むべき上位五項目

###### ③ 進捗の阻害要因・ボトルネック

##### 2. 人事部門の在り方の質問

###### ① 人事部門の立ち位置について質問

###### ② 事業構造における人事部門の在り方についての課題認識

##### 3. 今後の取組に関する質問

###### ① 経営戦略・人材戦略に掛かる意見・質問

(28 の取組項目)

分類	項番	取組項目
経営のガバナンス強化	1	トップのコミットメントの下、すべての人材が腹落ちする「企業ビジョン」や「経営理念」等を策定し、繰り返し理解・浸透を図れている。
	2	独立した指名委員会が生え抜きの経営人材の候補者にこだわらず社長を指名している。
	3	取締役・執行役員の構成がダイバーシティとなっている。
	4	取締役・執行役員の適格要件に他社経験や海外経験を設けている。
次世代経営層の育成	5	キーポスト（CxO）に求めるスキルや要件を明らかにして、育成または自らスキルアップできる人事体系となっている。
	6	次世代経営層に早期（30～40代前半まで）に国内外子会社の経営ポスト等の修羅場を経験させ、グローバル経営の知識や感覚を習得させている。
	7	先端技術とビジネスニーズをマッチングすることができる人材の育成または外部登用できる人事体系となっている。
成果・貢献度に応じた公正な評価・処遇の実現	8	年齢に関わらず、成果や貢献度に応じた公正な評価・処遇を実現する人事制度が構築できている。
	9	年齢による一律の退出を改め、定年の延長（廃止）、もしくは再雇用制度を構築できている。
	10	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設定している。
	11	ジョブポストイングを積極的に導入し、自律的にキャリアプランを設定できる人事体系となっている。
	12	人材活用やキャリアに幅を持たせる観点で、個人の柔軟な社内異動を認め、マネジメントがサポートする仕組みがある。
	13	自社の人材が将来的に必要なスキルを獲得やり・スキルできる教育・研修体制を用意できている。
	14	人材のスキルや特性、評価、キャリアプラン等のデータベースを構築し、戦略的に活用できている。
	15	全社的な成果を価値創造の大きさに応じて、部門・部署・個人ごとに分配する評価体系が構築されている。
	16	生産性向上を意識した業務内容の見直し（RPA 等への代替）や残業の削減（勤務時間量に依らない評価）を進めている。
ダイバーシティの推進	17	女性や中高年、外国籍人材等を含む、すべての人材が働きやすく活躍できる業務環境が構築され、多様性に富む人材構成となっている。

	18	価値観が多様化する中で世代間ギャップを縮めるような仕組みを導入している。
	19	中途採用や高度専門人材を積極的に採用し、生え抜き社員との職務交流を通じた組織の活性化が生じている。
	20	価値創造の成果や成長インセンティブに基づき、役職定年を弾力化する仕組みがある。
	21	人材の確保・拡大に向けて健康経営や働き方改革等を通じ、ワークライフインテグレーションできる環境を構築している。
	22	副業や兼業を可能とする就業規則を導入し、外部の多様な経験を内部に取り込めているか。この経験による創造性向上やスキルアップ等、個々の成長に繋がっている。
イノベーション促進に向けた組織・仕組み作り	23	競争力を保つため、収益性の低い事業から次の成長を担う事業へと人材を円滑に流動化し、新陳代謝を図る仕組みがある。
	24	外部環境の変化に柔軟に対応するため、既存組織とは別の先端技術組織を立ち上げている。または、立ち上げることができる組織体系となっている。
	25	外部パートナー（国内外の大学・研究機関やベンチャー企業等）との協働を通じ、ノウハウや人材の活性化を図れる組織体系となっている。
グローバル競争力の強化	26	グローバル／グループ横断で職務要件や職務レベルの共通化・透明化を図れている。
	27	グローバル人材の早期育成（20代半ば～30代半ば）に向けて、計画的な育成・配置・マインドセットを行える人事体系となっている。
	28	報酬制度やインセンティブをグローバル市場価値ベースにして、国内外から能力ある人材を採用できている。

上記 28 項目について、それぞれ重要度（現在も重要な課題と考えるか？）、達成度（どの程度の成果を得られたか）について各 5 段階で回答する形式であった。

### 重要度

- 5：最重要課題である（重要課題の中でも特に優先して取り組むべき）
- 4：重要課題である（原則、取り組むべき）
- 3：可能な限り（事業環境や検討リソースなどの制約がない限り）取り組むべき課題
- 2：ケースバイケースで取り組むべき課題
- 1：現場の意見を聞き、取り組むべきか判断する
- N/A：自社には不要

### 達成度

- 5：制度変革・活動目標を達成し、当初期待した効果を得られた
- 4：制度変革・活動目標を達成したが、当初期待した程の効果が得られていない
- 3：現在、制度変革・活動に取り組み中である
- 2：過去、制度変革・活動に取り組んだが、変革・活動目標を達成できなかった（断念した）
- 1：制度変革・活動に着手できていない

## （その他質問詳細）

**1-2.上記項目のうち、貴社が取り組むべき最重要の上位5項目について、対応項目の数字をご記入ください。**

（上記項目に無い、人材戦略に係る重要項目があれば、自由にご記入ください。）

**1-3.前問（1-2）で重要項目として取り上げたものの、取組が進まない・進捗が遅い項目について伺います。**

これらの取組が進まない・進捗が遅い・部分的にしか進まない等、ボトルネックとなる理由や背景について、お考えをご記入ください。

**2-1.貴社の事業構造における人事部門の立ち位置について、次の3つの中から1つ選択してください。**

- A: 人事部門が採用、配属、人事評価、人材育成を行う、人事部中心型の組織構造
- B: 事業部門が採用、配属、人事評価、人材育成を行う、事業部中心型の組織構造  
（人事部門は制度設計や事業部門のサポートの役割）
- C: その他（以下にて簡単にご記入ください）

**2-2.貴社の事業構造における人事部門のあり方について、課題と感じている点についてご記入ください。**

（例：人事部中心型で現場の理解に乏しい、事業部中心型で長期的な人材育成の観点で欠落している、等）

**3.経営戦略・人材戦略に係る貴社の取り組みやご意見・ご質問等について、自由にご記入ください**

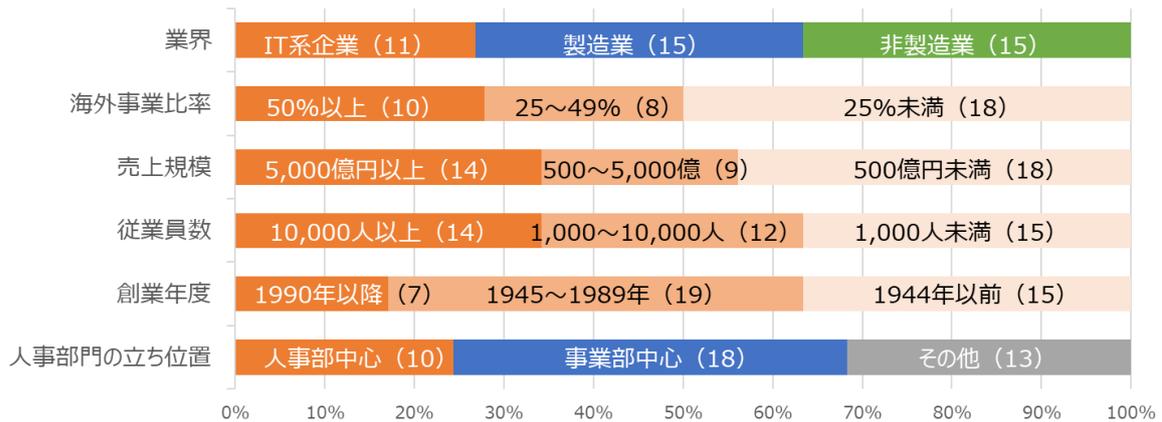
（例：リモートワークの普及と併せてJob型の人事制度を一部部署に導入した、等）

### (3) 調査結果

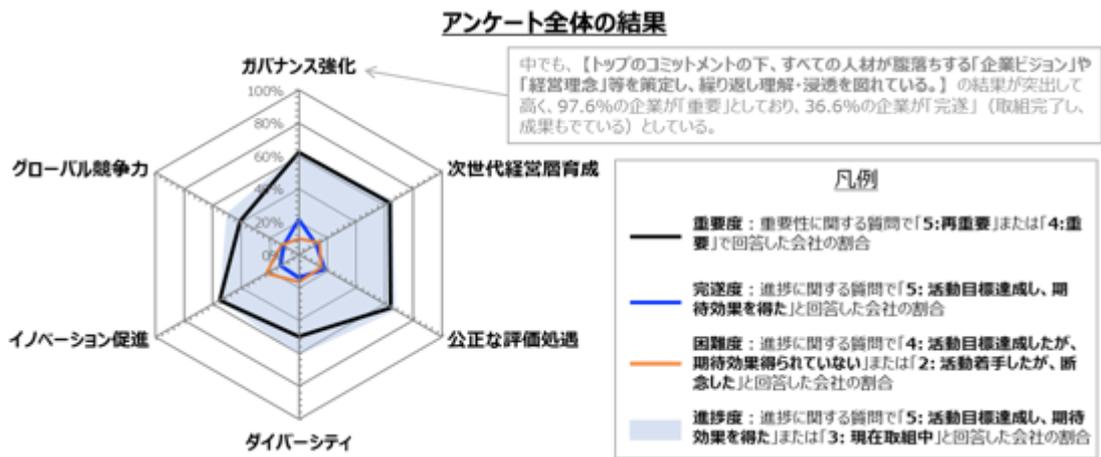
#### ①回答状況

全体で 41 社から回答を受領した。

#### 人事戦略に関するアンケート 回答企業属性



#### ②全体結果



重要度（現在でも推進が重要か）の観点からは、「ガバナンス強化」「次世代経営層育成」「公正な評価処遇」「イノベーション促進」関連項目は約 6 割、「ダイバーシティ」関連項目は 5 割、「グローバル競争力」関連項目は 4 割強の企業が「5.最重要」または「4.重要」重要と回答。

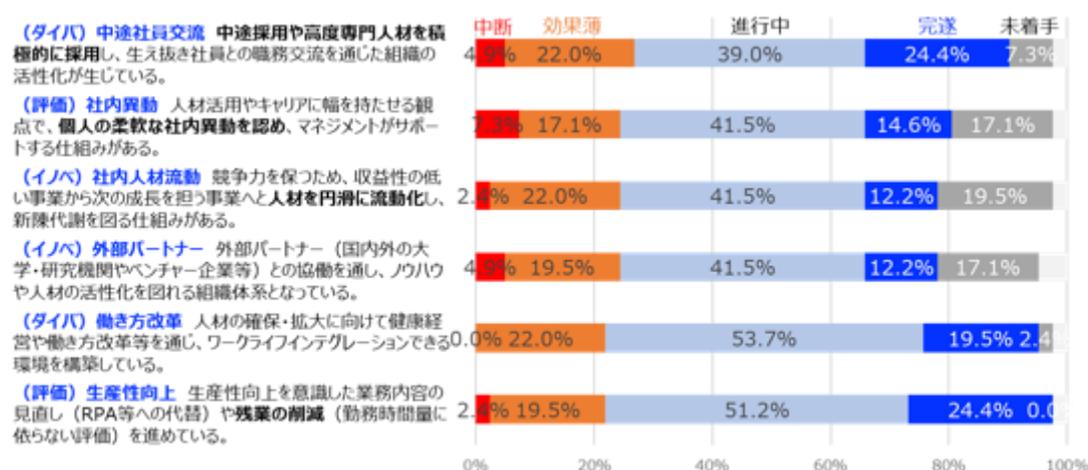
達成度（取組が完了し、成果を上げたか）の観点からは、全ての取組項目で、「完遂（取組完了し、成果を上げた）」と言える企業は少なく、ガバナンスで 2 割強。

達成度が「完遂」または、「取組中」の両方で見ると、全ての取組項目で、6割程度の企業が「現在取組中」と言える状態。

### ③実現が難しい取組項目

以下に、進捗度について「活動目標達成したが、期待ほど効果がでていない」「取組開始したが、中断した」と回答した会社が多い取組項目をピックアップした。

結果、「人材の流動化」に関わる項目は、軒並み、実現で苦戦しており、次いで、「働き方改革」に関わる項目において、なかなか期待通りの成果が上がっていない状況が明らかとなった。



### ④取組推進に当たっての障害・阻害要因

既に指摘されている事が多いが、それゆえに打開が難しい状況と言える。

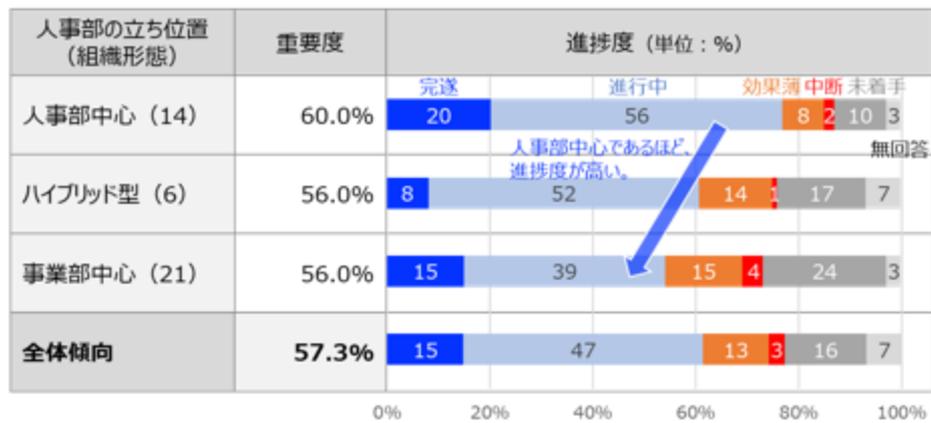
取組推進に当たっての障害・阻害要因（回答者コメントより）	
①	ジョブ型を徹底するかメンバーシップ型要素を残すか、経営者として決めきれない。
②	ダイバーシティを追求しようにも、人材市場に必要な人材が明らかに不足している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 即戦力が必要なため、年齢層が高く偏りがち</li> <li>✓ 理系・技術系中心の採用のため、女性が少ない</li> </ul>
③	従業員の意識が変わらない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従業員の意識が現状維持的で、納得感・公平感を重視することから大胆な手を打ちづらい。</li> <li>✓ 部門別の労働市場環境に合わせた報酬体系の採用を目指しても、社内の既存社員との水準が合わない。（投資銀行業務、データサイエンティスト等）</li> </ul>
④	経営者のコミットメントが不足している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営者が人事戦略の検討に十分な時間を割けていない。特に、喫緊の事業課題への対応が優先されがちで、どうしても、後回しまたは人事部任せになってしまっている。</li> </ul>
⑤	人事部のワークロードが不足している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ひとりひとりの対応が必要で、丁寧に対応しようとすると時間がかかる</li> <li>✓ 定型管理業務の比重が多く、教育や改革施策に力を割けない</li> <li>✓ 業務量が近年拡大しており、体制増強が間に合っていない</li> </ul>

⑤人事部門のあり方

当初仮説は、事業部中心の組織構造の方が施策推進に優れている、というものであったが、今回調査結果では、人事部中心の組織構造の方がより進捗している事が示された状況。事業部中心の場合、合意形成に掛かる調整コストが増大する等、運用上の課題も存在する模様。

<人事部の立ち位置について>

組織形態別 全項目 (S1~S28) のスコア平均



以上

2023年2月

## 企業経営委員会

(敬称略)

### 委員長

山口 明 夫 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)

### 副委員長

赤 坂 祐 二 (日本航空 取締役社長)

伊佐山 元 (W i L 共同創業者兼CEO)

大 島 眞 彦 (三井住友銀行 取締役副頭取)

笹 田 珠 生 (B o f A証券 取締役社長)

平 井 良 典 (A G C 取締役社長執行役員 CEO)

星 野 朝 子 (日産自動車 執行役副社長)

村 田 善 郎 (高島屋 取締役社長)

吉 田 憲一郎 (ソニーグループ 取締役 代表執行役 会長 兼 社長  
CEO)

### 委員

相 原 輝 夫 (ファインデックス 取締役社長)

青 木 仁 志 (アチーブメント 取締役会長 兼 社長)

青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)

青 木 寧 (高島 社外取締役)

赤 池 敦 史 (シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン  
代表取締役 日本共同代表 パートナー)

アキレス 美知子 (S A Pジャパン 特別顧問)

浅井 勇介	(スタンダードチャータード銀行 在日代表 兼 最高経営責任者)
浅沼 章之	(浅沼建物 取締役社長)
足達 則史	(電通 執行役員)
阿部 真寿美	(アイダ設計 専務取締役)
荒木 秀文	(Fran 会長)
有田 喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
飯豊 聡	(損害保険ジャパン 取締役副社長執行役員)
池上 芳輝	(イケガミ 取締役社長)
池田 潤一郎	(商船三井 取締役会長)
池森 啓雄	(明電舎 常務執行役員)
池谷 光司	(三菱自動車工業 代表執行役副社長)
池谷 望	(ケマーズ 取締役社長)
石塚 達郎	(タダノ 取締役)
乾 和行	(大豊産業 取締役社長)
井上 佳子	(クーパービジョン・ジャパン 取締役社長)
今井 誠司	(みずほフィナンシャルグループ 取締役会長)
今井 俊哉	(Ridgelinez 取締役社長)
入江 仁之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩崎 俊博	(T. IWASAKI 取締役社長)
岩本 敏男	(NTTデータ 相談役)
上島 成介	(UCCホールディングス 常務取締役)
上杉 知弘	(FRONTEO 取締役最高執行責任者 (COO))

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)
臼 井 努	(京西テクノス 取締役社長)
碓 井 稔	(セイコーエプソン 取締役会長)
内ヶ崎 茂	(HRガバナンス・リーダーズ 取締役社長 CEO)
馬 本 英 一	(日本テクノ 取締役社長)
海 野 忍	(NTTコムウェア シニアアドバイザー)
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)
大 岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大 我 猛	(boost technologies 取締役COO)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大久保 昇	(内田洋行 取締役社長)
大 関 洋	(ニッセイアセットマネジメント 取締役社長)
太 田 寛	(シグマクシス 代表取締役共同代表)
大 塚 紀 男	(日本精工 名誉顧問)
大 西 賢	(商船三井 取締役)
岡 本 祥 治	(みらいワークス 取締役社長)
奥 村 幹 夫	(SOMPOホールディングス グループCOO 取締役 代表執行役社長)
小 棚 博 史	(ソニーネットワークコミュニケーションズ エグゼクティブ・フェロー)
小 野 俊 彦	(東栄電化工業 取締役会長)
小 野 傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)

鹿島 章	(PwCコンサルティング 会長)
片倉 正美	(EY新日本有限責任監査法人 理事長)
葛谷 幸司	(BIPROGY 取締役専務執行役員)
加藤 奂	(京王電鉄 特別顧問)
加藤 慎章	(ETSホールディングス 取締役社長)
上斗米 明	(パソナグループ 専務執行役員)
掃部 孝行	(フューチャーアーキテクト 取締役)
河合 良秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
川崎 達生	(ユニゾン・キャピタル 代表取締役)
川崎 博子	(NTTドコモ 取締役 常勤監査等委員)
川名 浩一	(ルブリスト 取締役社長)
川橋 信夫	(JSR 取締役社長兼COO)
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) )
川村 喜久	(DICグラフィックス 取締役会長)
菊地 麻緒子	(日立建機 取締役)
菊地 義典	(菊地歯車 取締役社長)
北地 達明	
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)
清原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
草鹿 泰士	(マーサージャパン 取締役社長CEO)
草川 麗子	(アイセル 取締役社長)

久慈竜也	(久慈設計 取締役社長)
楠原茂	
窪田昌一郎	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
窪田政弘	(前澤化成工業 取締役会長)
熊谷孝史	(アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー マネージングディレクター)
熊谷亮丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
栗原美津枝	(価値総合研究所 取締役会長)
栗山浩樹	(NTTドコモ 取締役副社長)
小泉周一	(千代田商事 取締役会長)
高坂節三	(日本漢字能力検定協会 代表理事 会長)
幸田博人	(イノベーション・インテリジェンス研究所 取締役 社長)
駒形友章	(首都圏物流 代表取締役)
三枝則生	(三菱商事 常務執行役員)
齋藤勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
斎藤聖美	(ジェイ・ボンド東短証券 代表取締役)
斉藤剛	(IMECS 取締役社長)
齋藤洋平	(フューチャー 取締役CTO)
齋藤立	(シグマクシス 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)
坂本和彦	(銭高組 監査役)
佐久間万夫	(Eパートナー 取締役社長)
桜井伝治	(日本情報通信 取締役社長)

佐藤 仁彦	(住友商事 執行役員)
佐藤 正克	(三井住友信託銀行 常務執行役員)
椎野 孝雄	(キューブシステム 取締役(社外))
志賀 俊之	(I N C J 取締役会長(C E O))
島田 俊夫	(CAC Holdings 特別顧問)
下野 雅承	(日本アイ・ビー・エム 名誉顧問)
正田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
白井 均	(日本カーバイド工業 取締役)
神宮 由紀	(フューチャーアーキテクト 取締役社長)
陳野 浩司	(国際金融公社 チーフ・インベストメント オフィサー)
菅原 郁郎	(トヨタ自動車 取締役)
菅原 敬	(アイスタイル 取締役副会長C F O)
杉本文 秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング パートナー)
杉山 孝久	(日本カーバイド工業 取締役社長 社長執行役員 C E O)
鈴木 英夫	(日本製鉄 常任顧問)
須藤 靖洋	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. 副社長)
住田 孝之	(住友商事 執行役員)
清島 隆之	(住友商事 取締役専務執行役員CAO・CCO)
関谷 和樹	(E P Sホールディングス 取締役副社長執行役員)
銭高 丈善	(銭高組 取締役専務役員)

錢 高 久 善	(錢高組 取締役社長)
千 田 哲 也	(かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役社長)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
反 町 浩一郎	(オープンテキスト 取締役社長)
高 島 幸 一	(高島 取締役社長)
高 田 恭 介	(矢作建設工業 特別顧問)
高 橋 栄 一	(ジェダイトメディスン 取締役社長CEO)
高 橋 知 裕	(HEROZ 代表取締役)
高 橋 祐 子	(電通グループ 取締役)
高 畑 勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 最高財務責任者)
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)
滝 波 純 一	(コーン・フェリー・ジャパン 代表)
竹 内 章	(三菱マテリアル 取締役会長)
田 代 桂 子	(大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長)
田 中 淳 一	(ジェンパクト 取締役社長)
田 中 剛	(ワイ・ディ・シー 取締役社長)
田 中 豊 人	(リコー コーポレート上席執行役員 C D I O)
田 中 洋 樹	(日本カストディ銀行 取締役会長)
田 中 廣	(タナチョー 取締役社長)
田 中 能 之	(湧永製薬 取締役)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 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)

玉川 雅之	(工学院大学 常務理事)
玉塚 元一	(ロッテホールディングス 取締役社長)
田村 修二	(日本貨物鉄道 取締役相談役)
為田 耕太郎	(住友商事 常務執行役員)
津上 晃寿	(キヤノントッキ 取締役副会長)
土屋 達朗	(フジタ 上級顧問)
手納 美枝	(デルタポイント インターナショナル 代表取締役)
出張 勝也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
富田 和成	(ZUU 代表取締役)
富田 秀夫	(リフィニティブ・ジャパン 取締役社長)
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)
中島 基善	(ナカシマホールディングス 取締役社長)
中島 好美	(積水ハウス 取締役)
中塚 晃章	(アルテミラ・ホールディングス 取締役社長兼 グループCEO)
中村 正己	(日本能率協会 会長)
中山 克成	(ベース 取締役社長)
永山 妙子	(FRONTEO 取締役)
中山 泰男	(セコム 取締役会長)
鍋嶋 麻奈	(デジタルグリッド バイスチェアマン)
成川 哲夫	(岡三証券 取締役)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
西浦 三郎	(ヒューリック 取締役会長)

西澤敬二	(損害保険ジャパン 取締役会長)
西島剛志	(横河電機 取締役会長)
西本麗	(広栄化学 取締役社長 社長執行役員)
能見公一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)
野田由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)
乗田俊明	(空港施設 取締役社長執行役員)
外立憲治	(外立総合法律事務所 所長・代表弁護士)
橋本圭一郎	(インフロニア・ホールディングス 取締役・取締役会議長)
橋本孝之	(日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)
畑川高志	(リバフェルド 代表取締役)
八馬史尚	(J-オイルミルズ 顧問)
濱逸夫	(ライオン 取締役会長)
濱崎利香	(かんぽ生命保険 執行役)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
林信秀	(みずほ銀行 常任顧問)
原口貴彰	(アクセンチュア 常務執行役員)
半田純一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
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)
樋口貞治	(ゲンバカンリシステムズ 取締役最高顧問)
平澤潤	(協栄産業 取締役社長)

平 田 正 之	(D T S 取締役)
平 手 晴 彦	(電通グループ 副社長 チーフ・コーポレート アフェアーズ・オフィサー)
平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
深 谷 龍 彦	(ネスレ日本 取締役社長兼CEO)
福 本 ともみ	(サントリーホールディングス 執行役員)
藤 井 剛	(デロイト トーマツ コンサルティング モニターデロイト ジャパンリーダー/パートナー)
藤 重 貞 慶	(ライオン 特別顧問)
藤 田 昌 央	(サハリン石油ガス開発 取締役社長)
藤 本 幸 弘	(シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)
藤 原 浩	(iLAC 専務取締役)
船 倉 浩 史	(野村総合研究所 顧問)
船 越 真 樹	(I Dホールディングス 取締役社長)
降 旗 洋 平	(日本信号 相談役)
保 坂 雅 樹	(西村あさひ法律事務所 パートナー 経営会議議長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
程 近 智	(ベイヒルズ 代表取締役)
堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役会長CEO)
本 多 之 仁	(住友商事 常務執行役員)
前 田 和 也	(ジャパンメディック 取締役社長)
牧 浦 真 司	(ヤマトホールディングス 専務執行役員)
増 岡 聡一郎	(鉄鋼ビルディング 取締役副社長)
益 戸 宣 彦	(R B Gパートナーズ マネージング・パートナー)

増山美佳	(増山 & Company 代表)
松崎正年	(コニカミノルタ 特別顧問)
松島訓弘	(グリーン 取締役 常勤監査等委員)
松永明彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
松本 順	(みちのりホールディングス 代表取締役グループ CEO)
水嶋浩雅	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)
三鍋伊佐雄	(N-WOOD創林 取締役社長)
三原寛人	(昭芝製作所 取締役社長)
宮内淑子	(ワイ・ネット 取締役社長)
三宅康晴	(原田工業 取締役社長)
宮田伸一	(SAPジャパン 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)
向井宏之	(トランスコスモス 副社長執行役員)
武藤和博	(日本アイ・ビー・エム 顧問)
村上 努	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
村瀬龍馬	(ミクシィ 取締役CTO)
本山博史	(石油資源開発 社外監査役)
森 浩生	(森ビル 取締役副社長執行役員)
森 浩志	(三菱UFJ銀行 取締役常務執行役員CLO)
森 正勝	(国際大学 特別顧問)
森川 智	(ヤマト科学 取締役社長)

森川 徹治	(アバントグループ 取締役社長グループCEO)
森田 均	(FUNDINNO 監査役)
守田 道明	(イーレックス 取締役)
矢口 敏和	(グローブシップ 取締役社長)
安田 育生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
山極 清子	(w i w i w 会長)
山口 勝弘	(空港施設 取締役副社長執行役員)
山口 公明	(セントケア・ホールディング 取締役)
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 和広	(カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター日本代表)
山田 哲矢	(ラックス建設 代表取締役)
山田 匡通	(イトーキ 取締役会長)
山中 一郎	(朝日税理士法人 代表社員)
山本 裕二	(山本裕二事務所 公認会計士)
横田 成人	(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
吉沢 正道	(ロングリーチグループ 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))
吉田 安宏	(住友商事 執行役員)
吉丸 由紀子	(積水ハウス 取締役)
チャールズD.レイクII	(アフラック生命保険 取締役会長)
ヨッヘン・レゲヴィー	(K e k s t CNC 日本最高責任者)

若山 健彦 (ミナトホールディングス 取締役会長兼社長)

鰐 渕 美恵子 (銀座テラーグループ 取締役会長)

ノミネートメンバー

倉橋 隆文 (S m a r t H R 取締役 C00)

以上 256 名

事務局

齋藤 弘憲 (経済同友会 執行役)

北村 玄 (経済同友会 政策調査部 調査役)

青山 弘樹 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)