



「個」の自律と経営者の覚悟

—グローバル競争に勝ち抜く人材戦略—

2021年7月
公益社団法人 経済同友会

目次

経営者の行動宣言.....	1
はじめに.....	2
1. グローバル競争に直面する日本企業の現状と課題.....	3
(1) コロナ禍で浮き彫りになった日本企業の課題 ～世界の競合企業に比べて弱い「アジリティ」.....	3
(2) コロナ禍以前から国際競争力に課題のあった日本企業.....	5
2. 提言：グローバル競争に勝ち抜くための人材戦略 ——「人材」に関して企業経営者が取り組むべき行動.....	7
【提言1】 トップ自らが人材戦略の主導者となる.....	7
【提言2】 トップの良き伴走者となる真の CHRO を登用する.....	8
【提言3】 組織変革や競争力強化に向け、企業理念、ビジョン、パーパスの 浸透に努める.....	8
【提言4】 人材戦略の主眼を「『個』の自律」に置く.....	9
【提言5】 多様な「個」の集合体を束ね、組織の力を最大化する.....	10
3. グローバル競争に勝ち抜くための人材戦略に向けた具体的施策.....	10
おわりに.....	13
企業事例：グローバル競争に勝ち抜くための人材戦略.....	14
グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 委員名簿.....	39

経営者の行動宣言

1. トップ自らが人材戦略の主導者となる

- 人材戦略が財務戦略と同様に、経営戦略の中核をなすものであることを再認識し、他人任せにせず、人材戦略の策定・実行を自ら主導する。
- グローバル競争に勝ち抜くため、経営戦略と一貫した人材戦略を策定する。その実現に必要な職務・ミッションを明確化し、最適な人材ポートフォリオを考え、社内外から「適所適材」で人材を登用する。
- 人材戦略の重要項目について具体的な重要経営指標（KPI）を設定し、その目標達成にコミットし、定期的に諸改革の進捗管理を行う。進捗状況や環境変化に応じ、計画や目標は必要に応じて柔軟に見直す。

2. トップの良き伴走者となる真の CHRO を登用する

- 最高経営責任者（CEO）である経営トップは、人材戦略の策定・実行を主導するにあたり、必要に応じて自分を補佐する「最高人材責任者（CHRO）」を選任する。

3. 組織変革や競争力強化に向け、企業理念、ビジョン、パーパスの浸透に努める

- 組織変革や競争力強化に向け、企業のビジョンや存在意義（パーパス）を繰り返し語り、社内への浸透を主導する。トップをはじめとする経営層があらゆる機会を通じて、社員と直接対話する。

4. 人材戦略の主眼を「『個』の自律」に置く

- 社員一人ひとりが自社の戦略や目指す方向性を理解し、自律的に成果を創出できる組織への変革を目指し、人材戦略の主眼を「『個』の自律」に置く。
- 「個」の自律に向け、終身雇用と引き換えに無限定な働き方やロイヤリティを求める諸制度・慣行を刷新する。企業と個人が対等な関係にあることを認識し、社員の主体的な「エンプロイアビリティ」向上の機会を提供するとともに、「エンゲージメント」強化を重要経営指標とする。

5. 多様な「個」の集合体を束ね、組織の力を最大化する

- 多様な「個」の集合体である組織の力を最大化するマネジメントとして、多様性に富んだ組織を一つに束ねるための「ダイバーシティ・マネジメント」を主導する。
- 日本に本拠を置く企業として、「グローバル・マネジメント」を担える日本人材の育成を重要課題とする。

はじめに

- 厳しいグローバル競争に晒されている中、我々経営者は世界で勝ち抜くための人材戦略をどこまで本気で考えてきたのだろうか——。かつて“Japan as Number One”と言われた高度成長時代において、日本企業は特に製造業を中心に、高い国際競争力を誇ってきた。その成功要因の一つとして、終身雇用、年功賃金、企業別組合といった日本型雇用慣行があった。
- しかし、バブル崩壊後、世界でグローバル化やデジタル化が進展する中、日本企業は時代の環境変化の波に乗り遅れ、米国や中国等の IT 企業の台頭とともに、国際競争力が低下した。その中で、日本型雇用慣行や働き方が時代遅れになったと指摘され続けてきたにもかかわらず、過去の成功体験に囚われ、環境変化に応じた変革が進まなかった。
- 競争力の源泉の一つである人材の育成・活用のあり方に関し、経済同友会でも幾度となく議論を重ね、これまでにさまざまな提言を重ねてきたが、なかなかその実現には至っていない。
- こうした中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、私たちの生活や働き方は大きく変化した。日本でも多くの人々がテレワークやオンライン会議を経験し、時間や場所に囚われない働き方や、成果に基づく評価・処遇のあり方など、これまで実現が進まなかった課題に企業は正面から取り組み始めた。こうした変化を生産性向上や国際競争力強化につなげていくことが今後の課題である。
- コロナ禍は企業活動に深刻な影響を与えたが、この危機はコロナ禍以前から課題のあった日本企業の生産性や国際競争力の向上に向け、企業自身が自ら変革できるラストチャンスと言っても過言ではない。
- 人事制度や働き方改革に関しては、すでにさまざまな先進事例が紹介されている。それらの先進的取り組みや施策を参考にすれば、グローバル競争で必ず勝てるという確証はない。しかし、少なくとも、結果を出し続けている企業の経営者は、現状に甘んじることなく、常に競争に勝ち抜く術を考え、次々と新たな打ち手を講じていると言える。

- こうした問題意識の下、本提言ではグローバル競争に勝ち抜くための人材戦略の策定・実行にあたり、企業トップが強く再認識すべきことを「行動宣言」としてとりまとめるとともに、経営者間の議論を通じて得られた具体的取り組みの先進事例を整理した。

1. グローバル競争に直面する日本企業の現状と課題

(1) コロナ禍で浮き彫りになった日本企業の課題

～世界の競合企業に比べて弱い「アジリティ（注¹)」

- コロナ禍において、日本企業の環境変化への対応の遅さ、すなわち「アジリティ」の低さが浮き彫りになった。その一つの象徴がテレワークである。オフィスで働くホワイトカラーを中心に、世界各国でテレワークやオンライン会議を活用した働き方の必要性に迫られた。しかし、日本企業では時間の経過とともにテレワーク実施率が低下し、主要国と比較すると、テレワークによって生産性が上がったと考える人の割合は少ない（注²）。
- 日本のホワイトカラーは、厳格な時間管理を前提とした諸制度の下、ジョブ・ディスクリプションが不明確で無限定な働き方が中心となっている。そのため、テレワークを導入した際、リモートで働く社員の評価軸（方法・基準）が定まっていないことで、管理職による部下の管理や評価が課題となった。

1 製品や市場、テクノロジーの長期的変化に適応するための企業組織の能力のこと。
（中略）洞察力と適応力のある人材を擁する組織は、絶え間なく変化する環境で生き残る能力を備えている、という考えに基づく。（“agility”, Oxford Reference <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095356100> 事務局訳）

2 日本においてテレワークで生産性がやや上がった・かなり上がったと感じた人は11%にとどまるが、海外では20%程度の人テレワークによる生産性変化について、やや上がった・かなり上がったと感じている（n=2,060名）。（野村総合研究所「新型コロナウイルスと世界8か国におけるテレワーク利用～テレワークから『フレックスプレイス』制へ～」（2020年12月18日公表）
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/digital_economy/20201218.pdf?la=ja-JP&hash=E48C3E0DF4342C0B57499FE94910C3B765A50ECD）

- 海外を見ると、明確なジョブ・ディスクリプションに基づく働き方や、ホワイトカラーエグゼンプションのように、ホワイトカラーの自律的働き方が浸透していた。社員のメンタルヘルスへの対応等は課題だが、社員の評価軸が明確なため、日本と比べてコロナ禍の影響は少なく、「生産性が上がった」と考える人が多かったものと思われる。
- 日本においても、テレワーク対応、それに伴う対面・書面・押印原則の見直しなど、これまで実現が困難と思われてきたことが短期間で進んだ面もある。課題があるからといって立ち止まったり、後戻りしたりするのではなく、これを機に組織の「アジリティ」を抜本的に向上させることが重要である。
- 「アジリティ」の低さは、テレワークの問題にとどまるものではない。企業を取り巻く環境が激変していく中で、企業はそれに応じて事業や組織を迅速かつ柔軟に組み換えることが求められる。その際、新たな事業に必要なジョブを定義・明確化し、そのジョブに適した人材のポートフォリオも見直しが必要である。
- しかし、人材の流動性が低く、個々人のジョブの定義が不明確なメンバーシップ型の組織では、こうした組み換えに時間がかかり、必要となる多様な人材の獲得・活用も進まず、グローバル競争においても後塵を拝しかねない。

(2) コロナ禍以前から国際競争力に課題のあった日本企業

- コロナ禍以前から、日本企業の生産性や国際競争力には大きな課題があった。日本企業とグローバル企業との売上高、株式時価総額等を比較しても、日本企業の存在感は低下している。

(例)

- ✓ **【売上高】** Fortune Global 500 (注³) において、トップ 10 に入った日本企業は 1995 年では 6 社だったが、2020 年は 1 社のみ。
(トップ 10 : 中国 3 社、米国 2 社、日本、ドイツ、英国、オランダ、サウジアラビア各 1 社)
- ✓ **【時価総額】** 世界の時価総額ランキング (注⁴) において、トップ 10 に日本企業は入らず。
(トップ 10 : 米国 7 社、中国 2 社、サウジアラビア 1 社)
- ✓ **【2020 年時価総額の増加額 (コロナ禍での強靱性)】** Financial Times が、2020 年 1～6 月における時価総額の増加額に基づき、「パンデミック下でも繁栄する世界トップ 100 社」(注⁵) をランキング。100 社に入った日本企業は 3 社のみ。
(トップ 100 : 米国 47 社、中国 24 社、オランダ 5 社、日本、韓国、スイス、カナダ各 3 社など)

- 企業が「グローバル競争に勝ち抜く」ためには、たゆまざるイノベーションや効果的なマーケティング等により、国内外の市場において、競争優位性のある製品・サービスを持続的に提供し、高い収益や市場シェアを獲得することが必要である。それらを担う人材について、必要な能力やスキルを明確にし、戦略的に採用・登用・育成を図る必要がある。その意味で、日本企業にはさまざまな課題が山積している。

(課題例)

- ✓ 研究開発、新製品・新サービスの開発など「イノベーション」を担う人材や異能人材が不足している。
- ✓ 「企業理念」「ビジョン」の浸透が不十分で、社員の自発性や働く意欲に結び付いておらず、エンゲージメントが低い。

³ “Fortune Global 500” (2020) <https://fortune.com/global500/>

⁴ Statista, “Biggest Companies in the World by Market Capitalization 2021” (May 31, 2021)

⁵ Financial Times, “Prospering in the Pandemic: The Top 100 Companies” (June 19, 2020)

- ✓ 事業活動や組織はグローバル化しているが、「日本人・男性・正社員」を中心とする同質性の高い組織を前提とした諸制度・慣行や企業文化が残されている。
 - ✓ 日本の強みであるチームワーク、勤勉性、正確性などの点は製造業等の現場力を生み出し、生産性向上につながってきたが、ホワイトカラーの働き方が生産的ではない。
 - ✓ 意思決定のスピード、ダイバーシティの受容度、失敗の許容度等に関し、これまでの岩盤が崩れていない。
 - ✓ 人材の流動性が低いため、事業の新陳代謝が進まず、低収益事業やノンコア事業が温存され、次の成長を担う新事業が創造しにくい。
- また、本委員会での議論において、以下のような点も人材戦略に関する課題として挙げた。
 - ✓ 「企業は人」「人が大事」と良く言われるが、経営戦略と人材戦略が結びついていない。
 - ✓ 取締役会において、「経営戦略」「財務戦略」と同次元で「人材戦略」が議論されていない。
 - ✓ CHRO が人事部責任者の役割に留まっており、経営者として自社の経営戦略の策定に携わり、それに沿った人材戦略を推し進めるといった、本来の機能を発揮していない。
 - こうした課題を克服するために、企業経営者のリーダーシップと実行力が求められており、企業経営者が取り組むべき行動について、以下に提言する。

2. 提言：グローバル競争に勝ち抜くための人材戦略

——「人材」に関して企業経営者が取り組むべき行動

- ヒト、モノ、カネの経営資源はいずれも重要な資源である。そのうち、人的資源は定量化が難しく、投資効果も見えづらいため、戦略的な人材投資が遅れてきた。しかし、人的資源の活用で得られるリターンは大きく、投資し続けることでより大きなリターンが期待できることを認識しなければならない。
- これまでの日本では、終身雇用を前提に、人材は「固定資産」として扱われてきた。労働市場での人材の流動性も低いため、経営戦略に紐づく形で人材ポートフォリオの見直しが行われにくかった。
- 他方、海外では人材は「流動資産」と捉えられ、個人の能力やスキルに価値（価格）が付き、人材の流動性も高い。企業経営者は、経営戦略の実現に相応しい人材の獲得・育成・活用に多くの時間をかけている。企業価値の向上に向け、社員一人ひとりの「個」の価値を最大化することが経営の鍵であり、企業トップの責任は重い。
- グローバル競争が激しくなる中で、競争力の源泉となる「人材」の重要性は、ますます高まっている。その意味で、投資家から見て企業が人的資源にどれだけ投資しているかどうかは、その企業の成長性を考える上での重要な判断材料にもなっている（注⁶）。

【提言1】 トップ自らが人材戦略の主導者となる

- 経営トップは、人材戦略が財務戦略と同様に、経営戦略の中核をなすものであることを再認識し、他人任せにせず、人材戦略の策定・実行を自ら主導する。
- その際、グローバル競争に勝ち抜くための経営戦略と一貫した人材戦略を策定する。その実現に必要な職務・ミッションを明確化し、最適な人材ポートフォリオを考え、社内外から「適所適材」で人材を登用する。

⁶ 2020年8月、米国証券取引委員会（SEC）は全上場企業に対し、「人的資本」に関する情報開示を義務付けた。

- なお、人材戦略の実行にあたっては、重要項目について具体的な重要経営指標（KPI）を設定し、その目標達成をコミットし、定期的に諸改革の進捗管理を行う。環境変化の激しい時代において、その進捗状況や環境変化に応じ、計画や目標は必要に応じて柔軟に見直す。

【提言2】 トップの良き伴走者となる真の CHRO を登用する

- 最高経営責任者（CEO）である経営トップは、人材戦略の策定・実行を主導するにあたり、必要に応じて自分を補佐する「最高人材責任者（CHRO）」を選任する。ここで言う CHRO とは、単なる人事部門の責任者でもなければ、社内全体の人事権を握る者でもない。トップと同じ視点に立って経営戦略の策定に携わり、人材戦略の立案と人事業務を統括する責任者である。トップの良き伴走者として、人事的視点からトップに対して率直に提案、進言できる人物が望ましい。

【例】 ある CHRO の発言より

私は長く欧州の子会社の社長を務めた。子会社での CEO 経験があるため、本社で CHRO を務めることになった時、本社の CEO が置かれている立場に共感できた。

生々しい話だが、私も社長候補の 1 人であると思っていた際には、伴走者になりきれしていなかった。どこかで客観的になり、自分自身のエゴを捨てきれないと CHRO になれない。損得なしに、CEO と同じ目線に立てるか否かは CHRO 側の課題ではないか。CEO から「この人には何を話しても大丈夫」と思ってもらえなければ、上手くいかない。

【提言3】 組織変革や競争力強化に向け、企業理念、ビジョン、パーパスの浸透に努める

- 経営トップは、組織変革や競争力強化に向け、企業理念、ビジョン、存在意義（パーパス）を繰り返し語り、社内への浸透を主導する。トップをはじめとする経営層があらゆる機会を通じて、社員と直接対話し、想いに耳を傾けることが重要である。こうしたことで、多様性が増す組織を一つに束ね、社員が組織変革や競争力強化など共通の目的に向かって自発性を発揮し、意欲を高めることにつながる。

- また、経営者の取り組みだけでなく、伝道師的役割を担う社員の任命や、継続的な教育・研修の実施、創業から脈々と受け継がれてきた創業精神や理念にあらためて着目し、その重要性を国内外の社員にわかる形で発信していくことも有効である。

【提言 4】 人材戦略の主眼を「『個』の自律」に置く

- 企業トップは、社員一人ひとりが自社の戦略や目指す方向性を理解し、自律的に成果を創出できる組織への変革を目指し、人材戦略の主眼を「『個』の自律」に置く。これまでのように、同質性の高い組織、無限定な働き方、企業に依存した個人のキャリア形成等、時代に合わなくなった働き方では、グローバル競争に勝ち抜くことはできない。
- 企業を取り巻く環境変化のスピードが加速し、正解のない不確実な時代においてイノベーションや新事業創造を推進するためには、環境変化の中で、自ら主体的に考え、行動し、課題を解決できる人材の獲得や育成が不可欠である。
- そのために、これまでの日本企業のように、終身雇用による「雇用保障」と引き換えに、「無限定な働き方」（長時間労働、転勤、配置転換等）や「ロイヤリティ」を求める諸制度・慣行を刷新すべきである。
- 環境変化が激しい時代における「雇用保障」とは、企業が終身雇用で個人を抱え込むのではなく、個人がどこでも通用する能力を身につけることである。こうした考え方に立ち、企業は社員の主体的なキャリア形成とエンプロイアビリティ向上の機会を提供する。それに伴い、人材の流動化が進み、人材流出の懸念も高まるが、企業は「エンゲージメント」強化を重要経営指標とし、必要な人材の獲得やつなぎとめを図る。
- 企業と個人が対等な関係にあることを認識し、社員のエンゲージメントを高めることに注力すれば、結果的に「個」の力は最大化し、その集合体である企業の競争力強化につながる。

【提言5】多様な「個」の集合体を束ね、組織の力を最大化する

- 企業トップは、多様な「個」の集合体である組織の力を最大化するマネジメントを主導する。
- 年齢や性別、国籍、雇用形態、能力、経験など、多様性に富んだ「個」が集まる組織において、それぞれが自律的に働き、個性を発揮し、多様な意見をぶつけ合うことで、イノベーションが生まれ、これまでにない新たな製品・サービスの創出につながる。トップの役割は、こうした多様性に富んだ組織を一つに束ねるための「ダイバーシティ・マネジメント」を自ら主導することにある。
- また、事業や組織がグローバルに展開する中、「グローバル・マネジメント」を担える人材の育成・登用も不可欠である。特に、それを担える日本人材が不足している現状を踏まえ、日本に本拠を置く企業として、グローバルな環境でリーダーシップを発揮できる日本人材の育成を重要課題とする。

3. グローバル競争に勝ち抜くための人材戦略に向けた具体的施策

- 「個」の自律を重視し、グローバル競争に勝ち抜く組織を構築することについて、すでに日本企業もさまざまな取り組みを始めている。以下では、先進的企業の事例ヒアリングで得た、「個」の自律を実現する具体的取り組みを例示する。

【例1】ジョブ・ディスクリプションに基づく登用・評価

- 社員が自らのミッションや役割を明確に認識し、その具体的成果をもって評価・処遇することを徹底するため、ジョブ・ディスクリプション制を広く導入する。
- 経営戦略や事業戦略の実現に必要な職務、それぞれの役割に必要な人材要件（社員一人ひとりの能力、スキル）を「見える化」し、それぞれの職務に応じて人材を登用し、ミッションを与え、その達成度合いを適切に評価する。

<具体例>

- [リクルートホールディングス]「ミッショングレード制」の導入。管理職が自分の部や課のミッションをブレイクダウンし、それぞれの役割に応じ、ポテンシャルを持つ個人を登用。財務・非財務の両面で明確かつ個別にストレッチミッションを設定し、その達成度合いを評価する。
- [三菱ケミカル] 管理職を対象に、職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）に基づくグレード制度へ変更。

【例2】「自主性」に基づくキャリア形成の支援

- 社員の自主性を尊重し、失敗を許容し、新たな挑戦を促すためのキャリア形成支援制度を導入する。その際、自社だけに通用する能力・スキルの向上ではなく、どこでも通用するエンプロイアビリティ向上に主眼を置く。

<具体例>

- [三菱ケミカル]「10%ルール」の導入。R&D 部門において勤務時間のうち一定時間を、自分自身の興味関心に応じて自由に使うことができる制度。
- [三菱ケミカル] 人事異動は原則、公募制に変更。意欲と能力ある人材配置を実現。「勤務地継続」および「勤務地希望」による個々のライフプランへの配慮を実施。
- [ソニー] 60年以上の歴史を持つ、一人ひとりの自主性を引き出す社内募集制度。社員はマネジメント層に知られずに応募でき、合格して初めてマネジメント層に伝えられ、拒否権なく人材を動かす仕組み。
- [ソニー]「辞めにくくする」「いてもらう」ことを支援する制度ではなく、エンプロイアビリティを高め続け、どこでも通用するような自己開発支援を実施。
- [メルカリ] 会社から強制されるのではなく、社員自らがスキル向上に向けたシステム・環境の利用を選択する仕組みの導入。

【例3】「年次」に囚われない育成・登用

- 年功序列は崩れつつあるとはいえ、「年次」の概念が社員の挑戦や抜擢の岩盤となるため、「年次」の概念を打破する。

- 国籍、性別、年齢、バックグラウンド等を問わず、人材を早期選抜・育成し、登用できる仕組みを導入する。特に、これまで日本のメンバーシップ型雇用を中心とした組織文化の中では、海外人材に比べてグローバルな環境でリーダーシップを発揮できる人材の育成・登用が難しかったことから、日本人社員向けの特別選抜プログラムを実施することも一案である。

<具体例>

- [日産自動車]「日本人リーダー育成プログラム（JBLP）」の導入。日本人社員を特別に選抜し、グローバル・マネジメントができる人材として早期育成する。
- [三菱ケミカル] キャリアチャレンジ（若手社員の希望部署への選考）の導入。複数のキャリア／処遇制度の設置、人事制度改革によりポジションベースで、年次を問わずスキルを持った人材を登用する仕組みを構築。

【例4】新たな働き方の選択肢の提示

- 従来の「正社員」の概念に囚われず、さまざまな雇用形態を主体的に選択し、その選択結果にかかわらず、公平に活躍の機会を提供する制度を導入する。その選択肢の中には、「雇用」に囚われない働き方（個人事業主、フリーランス）も含める。
- テレワーク環境も活用し、働く時間や場所に囚われない働き方の制度を導入する（例：地方に在住しながら、東京の本社機能の業務を担う。育児・介護・療養・障がい等を持つ人材の働き方の選択肢を広げることで、多様な人材が活躍するチャンスを作る）。

<具体例>

- [タニタ]「日本活性化プロジェクト」の実施。希望する社員を「個人事業主」として独立させる。
- [フューチャー] 将来なりたい姿を踏まえ、自ら部署やプロジェクトのオファーから優先順位を決めて仕事を選べる仕組みの導入や、契約形態や住む場所を個人の意向で決められる仕組みの導入。

おわりに

- 経済同友会では、日本企業の生産性向上や国際競争力強化に向け、企業や企業経営者に対するさまざまな提言を重ねてきた。「人材」に関して同様であるが、2016年8月の提言（注⁷）では、「現行の労働法制の下でも、企業自身が覚悟さえ決めれば実現可能な改革は多い。企業及び企業経営者としては、環境や制度の問題を言い訳にするのではなく、時代に合わなくなった雇用慣行の打破に向け、やるべきことを速やかに着手すべき」と指摘している。
- 約5年が経過した現在、総じて言えば、状況が大きく変わったとは言えない。コロナ禍において、あらためて課題としてあぶり出された今こそ、経営者として再度真摯に現実と向き合い、まずは変革に向けた「実行」が必要である。
なお、本提言は主として、グローバル市場で競争をしている日本企業を主眼に置いているが、業種・企業規模を問わず、全ての企業において、「個」の自律は重要な課題である。全ての企業経営者が自社の課題として取り組むことに期待する。

以 上

⁷ 経済同友会『新産業革命による労働市場のパラダイムシフトへの対応ー「肉体労働（マッスル）」「知的労働（ブレイン）」から「価値労働（バリュー）」へー』（2016年8月1日公表）

<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/160801a.html>

企業事例：グローバル競争に勝ち抜くための人材戦略

※所属・役職は講演当時、企業名 50 音順

コマツ 専務執行役員CTO 岩本 祐一 氏	15
ソニー 執行役 専務 安部 和志 氏	18
タニタ 取締役社長 谷田 千里 氏	22
日産自動車 執行役副社長 星野 朝子 氏	24
日本マクドナルド 取締役社長兼CEO 日色 保 氏	27
三菱ケミカル 取締役常務執行役員 中田 るみ子 氏	30
メルカリ 取締役会長 小泉 文明 氏	32
リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO 峰岸 真澄 氏	35

1. コマツ

登壇者：コマツ 専務執行役員 C T O 岩本 祐一 氏

(講演日：2021年2月4日(木))

コマツとは

- これまで一貫して技術畑を歩み、現在は C T O を務めている。人事労務目線とは違った、そのサポートを受ける側の視点でお話したい。
- コマツは建設・鉱山機械の生産・販売、修理点検サービスをメインにビジネスを行っており、この事業がビジネスの9割を占めている。顧客は世界中に広がっており、グローバルに販売を行っている。
- 建設機械のイメージはなかなか湧かないだろう。街中で見かける機械は非常に小さいもので、実は巨大なビルと同程度の大きさの機械がある。元々これらの建設機械は日本で製作・販売を行っていたが、貿易摩擦によるバッシングを受け、大きなマーケットのある国・地域においては地元で生産・販売するポリシーに変更した。現在、世界95カ所で生産・販売を行っている。また、建設機械の顧客にとって、メンテナンス体制の充実が購入にあたっての重要なポイントだ。コマツは世界148カ国210の代理店を設置し、世界の需要の99%をカバーしている。地図の黄色の部分には代理店の設置がない。
- コマツは1960～70年代にかけては日本で生産販売を行う、ローカルでドメスティックな企業であった。その後、輸出を開始したが、日本のバブルも相まって貿易摩擦が起き、繊維や自動車と同様にバッシングを受けた。その後、海外生産と販売国を増やしていった。2000年代に新興国が急速に力をつけてきた結果、海外で購入する顧客の比率が増え、それに伴い海外生産も増え、グローバル化が進んだ。

SLQDC、コマツウェイによる暗黙知の見える化と共通認識の醸成

- 世界で作って、世界で売っているからグローバルなのかといえば、ほとんどの社員は各地域に根差して生活し、働いている。他方、世界に目を向け、大きな志をもってコマツに入社する社員もいる。さまざまな働き方をする社員に、いかに気持ちよく働いてもらうかが大きな問題で、グローバル・ナショナル双方に課題があると感じている。相互理解が難しいことが一番の課題であった。日本では「暗黙知」という言葉に代表されるように、職場での仕事のあり方や先輩の姿を見ながら判断し、対応していく文化がある。しかし、世界に展開していくと、文化もキャリアの長さも異なる社員間では、これが通じない。そこで日本での生産において、一番大事にして

いた Q (Quality : 品質)、D (Delivery : 納期)、C (Cost : コスト) に、当然である S (Security : 安全) と L (Law : 法律順守) を加えた SLQDC を定め、トップ自ら率先して口を酸っぱくして伝え、あらゆるレベルでこの順番で業務にあたるように指示している。

- ただ、これだけでは伝わらず、SLQDC の原則を具体化するためコマツウェイを作成し、周知を始めた。これは日本であれば OJT で「暗黙知」になっているものを明文化し、ロジカルに説明をし、コマツ的発想を理解してもらおうと作り始めたものだ。簡単な言葉で語録をつけ、ビジュアルイメージを添え、その説明を載せている。加えて、どういった判断をした結果、どうなったという具体的事例を挙げ、口を酸っぱくして説明している。
- コマツウェイを策定しただけでは不十分で、伝道師としてコマツウェイの考え方を伝える役割を設けた。コマツウェイの考え方ができ、それを伝えられることをひとつのキャリアパスとして設け、各国・地域で浸透させる努力を続けている。例えば、日本を含めた各地のトップがコマツの考え方をあらためて学ぶ勉強会（グローバルマネジメントセミナー）でも、SLQDC やコマツウェイに当てはめるところだと話している。タイでは日本でコマツウェイを学んだ後、指導員としての指導や後継者育成に励んでいる例がある。このようになんとか「暗黙知」の共通化に向けて、取り組んでいる。

地域や職種を越えても、活躍・評価される仕組みへ

- 以前は海外事業所がたこつば構造になっており、事業所間の人材交流・キャリアアップができず、コマツジャパンの社員だけが広くキャリアアップできる状態だった。各地域から優秀な人材の流出が相次いだため、コマツ全体で各地を行ったり来たりしながらキャリアアップできるように、ルールを変えているところだ。これを始めると後継者育成をどうするか、コマツ全体で広く考えていく必要が出てくる。教育や業務等により、個々の社員に発展空間を持ってもらう考えだ。必ずしもマネジメントだけでなく、現場で働く社員にもスキルアップとともに、肩書に応じた特別な刺繍入りの作業着の着用等の機会を与える等、活躍の場所がローカルでもグローバルでも、何かしら発展空間を持たせるようにしている。人事関連の制度や仕組みはグローバルで統一をしなければならないものと、それぞれの地域に根差してやる必要のあるものがあるが、できるものから見直しに取り組んでいる。

- 人事情報については個社がそれぞれに合った ICT の仕組みを構築しているが、ここから全体を見るのは難しく、また全体で便利な仕組みは必ずしも個社で使い勝手が良くない。そのため現在はメタシステムを導入し、必要な情報を共有し、各社の責任者がアクセスできる仕組みの構築を行っている。ひとつずつ進めているが、まだまだ人海戦術の手作業に頼っているところはある。
- 仕組みができただけでは機能しないため、トップマネジメントが各事業オペレーションを訪問し、顔を合わせて議論を行い、一手に課題を吸い上げるマネージメントコミッティを開催している。あわせて、その年の方針を議論する主幹者会議を年に一度開催している。大きなオペレーションの責任者には、本社の取締役会や役員会等にメンバーとして参加し、コミュニケーションを図り、とにかく暗黙知にならないように努めている。

おわりに

- ①「暗黙知」ではだめで、見える化をして共有認識を持った上で、再度「暗黙知」に戻すこと。②社員がいきいきと働けるように、サクセッションプランをはじめとする施策を実施すること。③それを支える基盤システムを構築していくこと。この3つをトライ&エラーで進めている段階だが、このようにコマツは世界で戦うために苦勞しながら進めている。

2. ソニー

登壇者：ソニー 執行役 専務 安部 和志 氏

(講演日：2020年12月16日(水))

人的資源から成果をいかに最大化させるか

- 経営資源としての人材は、特異性があると認識している。人材に関してはその(定量的)価値評価の難しさと同時に、価値創出の可能性の大きさから、活用についての問題意識が高まっている。ソニーでは人的資源から成果をいかに最大化させるかという観点で、人事の取り組みを分かりやすく分解し、フレームワーク化。いかに人材を「獲得」し、「育成」を支援し、高い「エンゲージメント」で職務に就いてもらうかを示している。それぞれについて、見える化・定量化をできるだけ試みて、施策の効果や進捗をモニタリングしているが、なかなか難しい課題である。

多様な「個」に向き合い、会社と個人が「選び合い、応え合う関係」を構築する

- ソニーは11万人の社員が事業と地域、両面で多用な広がりを見せている。11万人の社員のアウトプットを総和として最大化し、多様性から新しい価値を創造しようとする、群としての「人材管理」ではなく、一人ひとりに着目し、さまざまな制約を取り払って、いきいきと活躍してもらうために、会社として「支援する人事」に尽きる。以前、米国でエンターテインメント(会社)の人事を担当した際、強烈な「個」を持つリーダーと日々時間を過ごす中、圧倒されながらも魅了された経験があり、この思いを強くした。日本の競争力はこういったところにあるのではないかと再認識している。あらためて「会社と個人は選び合い、応え合う関係である」と再定義を行い、人事の基本的な考えとしてもう一度喚起しようとしている。
- 「個」に焦点を当て、その力を最大限発揮させようと、多くの企業が取り組んでいるが、制度導入や新しい取り組みですぐに実現するわけではなく、前提となる条件がいくつもある。一人ひとりのアジェンダと経営のアジェンダの整合を取ることは非常に難しいものの、それは人事が管理するのではなく、社員一人ひとりと会社を現場で支えるマネジメントに尽きるのではないかと。そのためには、社員に常に選択肢を与え、自らの意思で決断することを基本とする人事制度であることが重要と考える。以前、資生堂で人事を担当されていた常務の青木 淳氏と話した際、「人事は建築のような

もので、理念や制度により空間を作り、その中でいかにマネジメントするかだ」とおっしゃっていたが、強く賛同した。

- 創業者である盛田 昭夫氏は毎年入社式にて「ソニーが自分にとってベストなのか、良く考えるように」と話していた。この元とも言える考えを、もう一人の創業者、井深 大氏が設立趣意書に「一切の秩序を実力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最大限に発揮せしむ」と記しており、この思いを今に引き継いでいる。「型に嵌まらないものこそ創造性である」、この表現がソニーの DNA である。
- 以来、さまざまな人事制度を取り入れてきたが、根本はこの考えにある。一人ひとりの自主性をいかに引き出すかという点について、特に象徴的なのは 60 年以上の歴史を持つ社内募集制度だ。マネジメント層に知られずに社員が応募でき、合格して初めてマネジメント層に伝えられ、拒否権なく人材を動かす仕組みだ。事業環境が厳しい時には人材の配分が経営の重要な裁量ではないかという意見が人事に投げかけられたが、守り続けてきた。こうしたこともあり、最近さまざまなヒットに恵まれ、個の力が発揮され始めていると感じている。ボトムアップでヒットにつながるアイデアがたまたま出てきたわけではなく、例えばソニーミュージック社長の村松 俊亮氏も「たまたまヒットを作るのではなく、いかに安定的に 0 から 1 を生み出し、それを無限大に広げられるよう、ヒットを作り続けるか」と熱く語っているように、人材理念が経営戦略とかみ合い始めてきたという気がしている。

個の尊重＝多様性をいかに生かすか

- 個の尊重はすなわち、多様性をいかに生かすかと同義だと考えている。今でこそそう言えるが、振り返ってみると厳しい時代が長く続いていた。「ソニーの事業は広がり、多様過ぎている。それぞれの事業の価値評価の総和が企業価値を上回っており、典型的なコングロマリットディスカウントだ」これは人材についても同様であると考えます。「多様な集団は総じて平均値が下がる。ただ、イノベーションは多様性が増すほどに起こる可能性が高まる」との指摘もあった。
- 多様性については、創業者の井深氏も盛田氏も「違う意見があっても初めて、存在価値がある。それを言わなければいても意味がない」と強く主張している。
ダイバーシティにはいくつかステップがある。共存するのは大前提・最低限の最初のステップであり、お互いの違いを尊重するのが次のステップだ。それだけでもまだ不十分で、お互いがぶつかり合って新しい価値を生んで

初めて、多様性の意味があるのではないか。志賀 俊之氏（INCJ 会長、元・日産自動車）も指摘されているが、「形としての多様性ではなく、価値を生む多様性」について、まだまだ取り組む余地があると感じている。多様性を生かす施策の上位概念として、「多様な事業や個人をどうまとめるか」があるが、多様性が増すごとにその重要性が高まっている。平井 前 CEO 時代にソニーはミッション、ビジョン、バリューを定めたが、吉田氏が現 CEO に就任した際、再度進化させ、ソニーの存在意義、パーパスとしてまとめ直した。このパーパスについて、どれだけ組織内で共感を得て、浸透しているのかについては、定量的にモニターを続けている。

ソニーの事業体制と「ソニーグループ」としてのこれからの人事

- ソニーというと電気製品のイメージが強いと思うが、エレクトロニクスの比率は総体的に下がり続けている。私が入社した頃は売上のすべてが「ソニー」のブランドを冠した電気製品だったが、今は 20% となっており、他の事業がそれぞれ存在感を示している。こういった事業体制を踏まえ、個の多様性と事業の多様性は経営にとって同じ文脈でとらえている。より安定的な価値創造を行うため、来年度「ソニーグループ」を立ち上げ、それぞれの事業の成長に向け、さらに支援を行うこととなった。人事として「変えるべきもの、変えてはならないもの」について議論を行った結果、「管理する人事」から「支援する人事」へ、大きく舵を切っていくこととした。
- 営業キャッシュフローを3年間で2兆 2,000 億円の達成に向けて取り組んでいるが、売上8兆 2,000 億円に対し、人件費が約1兆 2,000 億円だ。会計上、人件費はコストと見られがちだが、そうでなく価値を生むための資源ではないかと考えている。富山 和彦氏（IGPI グループ 会長）より、「M&Aを行う際、買収する企業の評価は人材で決まってくる。企業価値はそれを前提に評価されるが、取り込んだとたんにコストになる。減損する際には再び人件費がのれん代の大半として資産評価される」と伺った時、人件費が資源だということを経営陣も認識し直し、どうやってアウトプットを最大化するか、が重要と再認識した。
- ソニーグループ発足後も、優秀な人材を獲得し、支援し、エンゲージメントを高め続けるフレームワークにて、施策を進めていきたい。人材の量と質の掛け算で総和が出るとすれば、エンゲージメントはこれをさらにプラスにもマイナスにも変える性格を持っており、エンゲージメントを強化していきたい。

- 多岐にわたる事業全体としての企業価値向上に向けて、成果連動の報酬を大きく設定しているが、これをドライバーとしてさらに有効に活用していくことを考える際、経営資源としての人材活用の重要さは一層増している。経営指標の重要な要素として、社員のエンゲージメントの指標を経営陣のボーナスに反映し始めて、3年が経過した。全ての人事の施策は、最終的に社員のエンゲージメントに集約されると考えている。今後、より有効に活用して行くと共に、スコアを構成する要素も分解して、見える化していきたい。
- こういった施策を進めて行く上で、人事のチームが価値観を共有しながら取り組むことも重要と考えており、頻繁にコミュニケーションを取りながら、1,300名の人事スタッフと一体となり、グループとして人材の成長と企業の成長を支援している。
また、ガバナンスに関し、指名委員会の事務局を担っているが、経営者の選任プロセスにおいても本質は同じでないかを見ている。グループ経営において、普遍的である「経営と人材が向き合い、選び合い応え合う」理念（の浸透）を進めていきたい。
- 私たちの役割はより良いソニーを次の世代に残すことであり、この思いを皆で共有しながら、経営にあたりたい。

3. タニタ

登壇者：タニタ 取締役社長 谷田 千里 氏

(講演日：2021年3月5日(金))

タニタについて

- タニタは東京・板橋区にある中小企業であり、体重計や体組成計、クッキングスケール等の製造・販売を行っている。アナログの体重計において業界に先駆けてデジタルを取り入れたり、世界初の乗るだけで測れる体内脂肪計を開発したりするなど、先代である父が社長の時にさまざまな特許を取得。他企業が追随できないような商品開発を行ってきた。私は特許が切れたあとに社長を引き継いだ。本日はその後、どのように働き方改革を進めていったかについてお話したい。

人生 100 年時代の学び

- これまでの「人生 60 年時代」と言われていた時代においては、教育の成果を発揮するのが仕事の間、その後は老後と役割分担ができていた。しかし、昨今は寿命も延び、「人生 100 年時代」と言われており、学生、社会人、老後という区分けでは成り立たなくなっている。学生の頃に教えられた知識でそのまま働き続けることはできなくなっており、仕事をしている間も学び続けなければならない。

社長就任時に考えたことと出版後に見えた現実

- 会社を継いだ時、タニタは危機的な状態で、「日本活性化プロジェクト」は会社を潰さないためにどうすべきかと考えたことがベースにある。また、メンタルヘルスが弱った社員が出てきたこともあり、これらを合わせて検討した結果、生まれたのが働き方改革である。この発想でなければ、乗り切れなかった。会社を引継いだ際、すぐに倒産するような状態ではなかったが、経営状況は下降線であった。組織には2：8の法則がある中で、どうやって2割の優秀な人材の力を引き出し、会社を盛り返していけるかを考えていた。優秀な2割の人材はロイヤルティも高いので、危機的状況になっても突然辞めることはないと思っている。もし辞めるきっかけになるとしたら、配偶者から「なぜこんなに働いているのに、給与が上がらないのか」等と責められることだろう。そうした状況下では働くモチベーションは高まらない。辛くなって最終的に辞めるという決断になってしまった場合に引き止めるのも難しい。優秀な社員を失えば会社の復活は叶わず、倒産を覚悟しなければならない。

- そうした時、①雇用形態から、個人事業主との業務委託契約に変えることで、手取りの収入を守れるのではないかと、その意味で、何も社員でなくても良いのではないかと考えたこと、②「タニタの社員食堂」が有名になり、「タニタは健康総合企業である」と言われるようになっていたが、メンタルヘルスの弱った人材がでてきていたことから、「働かされているではなく、自ら働いている」という主体性が重要なのではないかと感じたこと、これらが「日本活性化プロジェクト」の骨子になっている。そこで社員としての雇用ではなく、個人との業務委託契約に切り替え、働きたい人が好きなように働ける仕組みを作った。働き方の質をどう上げるかを先んじて進めたつもりだが、「日本活性化プロジェクト」についてまとめた書籍を出版した後、世間ではまだサービス残業やブラック企業が横行していることがわかり、この仕組みを社会全体に広げていくのは一筋縄ではいかないと感じている。

人生 100 年時代における、タニタの解決策＝日本活性化プロジェクト

- 肉体的理論の観点からすると、通常よりも負荷をかけ、筋肉組織が壊れた時、筋線維が増強され筋肉が増える。精神も同じではないかと考えた。つまり、自分のキャパシティー以上のものを詰め込まない限り、精神も成長しないのではないかと考えている。自分自身のキャパシティーを超える仕事をしてこなければ、ここまで働けるようにならなかったのではないかと。ある程度、働いていかないと成長しないのではないかと考えている。これまでやってきたことを上手く工夫して、43 時間の労働時間を 40 時間にすることはできるかもしれないが、イノベーションを起こす等、新しいことに取り組むにあたっては、時間が必要だ。「自転車理論」と呼んでいる。どのようにその時間を捻出するかが課題だが、今の方法ではできないと感じている。また、今の新卒の人材は AI との競争になる。週 40 時間の働き方で AI と戦えるスキルを身に付け、生き残れるのかが心配である。
- これを解決するために、「日本活性化プロジェクト」を進めている。個人がやりたい仕事に、主体性をもって取り組んでもらう仕組みだ。個人事業主として働いている働き手は非常に発想が豊かである。キャラクター等のコラボレーションの企画や、Twitter の運用等も日本活性化プロジェクトのメンバーが担っている。

人生 100 年時代においては、「自分自身で働く・学ぶ」を考えることが必要だ。タニタの人材戦略は自主的に働く人を増やすことである。

4. 日産自動車

登壇者：日産自動車 執行役副社長 星野 朝子 氏

(講演日：2021年2月4日(木))

日産自動車を取り巻く事業環境

- 日産自動車を取り巻く事業環境について、2020年度上期の販売台数はグローバルで約170万台だが、そのうち日本では20万台を販売した。9割は海外、1割が日本で事業を行っている。
- 人口当たりの各国の自動車保有台数は米国が世界一位、続いて欧州、日本となっている。これらの国・地域での1,000人当たりの台数はフラットに推移しているが、これ以外の国々の自動車保有台数が年々上がってきている。
- もし非保有国が米国並みの保有となった場合、環境に与える影響は甚大だ。先進国は1,000人あたりの自動車保有台数の削減かつ、電動化を行い、環境への負荷を低減しなければならない。新興国でのモビリティ提供による上昇分を、先進国でのシェアリングの推進等を通じて削減する必要がある。先進国においては（自動車を）社会で保有する仕組みを提供しつつ、電動化を積極的に進め、世界全体として環境への負荷をかけず、かつ世界中にモビリティを提供せねばならないという課題に、自動車産業全体として直面している。
- これはCASE(Connected, Autonomous, Shared, Electric)と総称されており、100年に一度の大変革を象徴する言葉だ。車同士もさることながら、信号をはじめとするインフラと車がつながることで事故が減少し、自動運転の技術が進歩すれば渋滞も確実に解消される。IoTを通して、例えば自転車やランドセルともつながることで、建物の影に隠れていても車からは見える状況を作り出せる。自動車事故での死者は世界中で年間100万人以上おり、これを確実に減らすことができる。電動化やモビリティサービスといった新しいビジネスの創出という、これまでの品質の高いクルマを安く、多く作って売れば良いビジネスモデルから、今や全く違うビジネスモデルに直面している。

グローバル競争下の人財戦略とその変遷

- こうした環境において、日産自動車がどういった人材戦略を持っているのか。1990年代後半に日産自動車は倒産の危機を迎えるが、1999年のルノーとのアライアンス以降、グローバル化を成し遂げていった。その当時から

若手の優秀な人材を登用し、特別な教育やローテーションプログラムを受けさせ、最終的に役員に登用するプログラムを持っている。

- 15年ほどこのような方向性で進めていったところ、海外のほぼすべての国のトップが外国人になり、役員の数以上に外国人となった。2014年頃この状況を見て、当時のCEOとCOOの、「このままでは日本人のビジネスリーダーが育たない。日本源流の企業だからこそ、日本人をビジネスリーダーとして育成する枠組みが必要だ」という問題意識から、日本人ビジネスリーダー育成プログラム（JBLP）を導入した。

JBLPにおける人財育成戦略ビジョン

- 日本人のビジネスリーダーが育たないことが、1つ目の課題だ。なぜこれまでのプログラムでは外国人ばかりがトップになっていくのかというと、海外の優秀な人材は若くして、国のトップを任されたり、大きな組織のマネジメントを経験したりする。片や日本には“too young too early” シンドロームがあり、いくら優秀な人材がいても、抜擢人事がなかなか起きない。そうすると同じ40歳でも、さまざまな国のトップを経験し修羅場をくぐり抜けてきた人材と、一つのファンクションだけの経験しかない人材とで、経験に裏打ちされた能力の差が大きくなってしまふ。そうしたことから、JBLPとして、日本的強みも持ちつつ、グローバルで活躍できる人材の育成に向け、若手から特別な育成を行っている。現在は入社3年目頃からJBLPに値する人材を選抜し、海外経験を積ませる。その後、海外の若者がとるキャリアパスや修羅場を経験させ、育成している。現在7年目でまだ役員は生まれていないが、国のトップを務めている人材はいる。常に選抜やアセスメント、フォローを行い、人材の入れ替えも図りながら、日本人の育成を行っている。

大変革期を乗り越えるための人財獲得・育成・維持への取り組み

- 2つ目の課題は、大変革期を乗り越えるための人材の確保・育成に苦労している点だ。世界中の自動車会社がこれまでパートナーを組んだことがないようなベンチャー企業やスタートアップとの協業を行い、新しい世界を模索している。これを進めていくためには、今までのビジネスモデルではないソフトウェアや仕組みの開発等、異なる意思決定のプロセス、スピードやノウハウが必要とされている。こうしたことを成せる人材の獲得競争は激しく、これまで直面したことのない競争にさらされている。また、こうした人材はその希少性から高額報酬になりがちであるため、現在の社内報酬体系ではカバーできず、また採用後の離職リスクも高いために、どの

ように繋ぎ止めていくかが課題だ。特別なプログラムを作らない限り繋ぎ止められないため、外発的・内発的双方のモチベーションを使いながら、繋ぎ止めていく。例えば、立地の良いオフィスや特別な給与体系や役割を設けることはもちろんのこと、100年に一度の大変革期に変革をもたらすことができる、政府と行う業務を担える、個人事業主として契約する仕組みを設ける等、さまざまなことを検討し、採用と繋ぎ止めを図っている最中だ。

5. 日本マクドナルド

登壇者：日本マクドナルド 取締役社長兼CEO 日色 保 氏

(講演日：2021年3月5日(金))

マクドナルドと店舗組織

- マクドナルドはグローバルブランドであり、世界中に店舗があるが、日本マクドナルドは日本でビジネスを行っている、ローカルな会社である。これまでの委員会会合でさまざまな企業から、社員に向けての人事制度や働き方改革、ダイバーシティ等について事例の紹介があり、日本マクドナルドもさまざまな取り組みをしているが、本日は少し違った視点を提供したい。日本マクドナルドは外食産業のため、正社員よりもアルバイトとして働く人材が多い。アルバイトで働く人材を中心とした話題を提供したい。サービス産業の生産性が日本において、極めて低いことについての議論にも繋がっていけば良い。
- マクドナルドは世界 100 以上の国と地域で、約 39,000 店舗を展開している。日本には約 2,900 店舗あり、年間延べ約 13 億人のお客様が訪れている。平均すると、すべての日本人が年に 12~13 回程度来店している計算だ。1971 年に銀座三越に第 1 号店をオープンし、今年ちょうど 50 年の節目を迎える。約 2,900 店のうち、2/3 がフランチャイズ運営、残りの 1/3 が直営店だ。日本マクドナルドの社員が約 2,000 名、フランチャイズ法人の社員が約 4,000 名、これらを合わせた約 6,000 名に加え、クルーと呼ばれるアルバイトの人材として 18 万人近くが働いている。グローバルのマクドナルドは、日本マクドナルドの大株主かつ、日本マクドナルドの「フランチャイザー」である。ここから、クルーをどうマネジメントするか的重要性が分かると思う。
- 土日のピーク時の店舗では、多い店舗ではカウンターでの接客担当、キッチンやドライブスルーの注文担当等を合わせると、40 名近くが働いている。1 店舗 60 名程度が在籍しているが、そのうち社員は 2 名ほどだ。店舗にはさまざまな役割があるが、店長以外の仕事はすべてクルーが行えるような店舗組織となっている。主婦やフリーターで長く働いている人材もいるものの、クルーの半分以上を学生が占めていることから、外食産業では平均的だが、進学等の理由で、1 年で半分程度の人材が入れ替わる。

外食産業を取り巻く人材の獲得・育成にかかる課題

- 外食産業は全産業に比べ、人材獲得が大変困難だ。外食産業で仕事をしたいという人材が少ないため、コロナ禍前のデータではあるが、全産業と比

べ有効求人倍率も高く、4倍以上となっている。外食産業全体を取り巻く環境として、①労働集約的であること、②アルバイトが中心で離職率が非常に高いこと、③少子化による若年層不足、④アルバイトを禁止する学校が増えていること等が挙げられる。

- 各業界の人材育成・人材開発やトレーニングへの投資の度合と、若年層の離職率をプロットしたグラフを見ると、宿泊業、飲食・サービス業は人材育成に対する投資が少なく、離職率が高いのが分かる。半分以上が短期間でいなくなってしまうため、人材育成に投資することが無駄になってしまうと考えているとも取れるし、人材育成に対する投資が少ないために、離職率が高まっているとも言える。

マクドナルドの成功の方式、ピープルビジネス

- しかし、マクドナルドにおいては「人への投資が最終的にビジネスの結果につながる」という確信がある。従業員への投資により、お客様の満足度が向上し、売上や利益につながるという考え方だ。そこで採用から卒業まで、さまざまなプログラムを用意している。自分の成長を感じられるようなトレーニングを提供し続け、いかに長く定着してもらうか。日本マクドナルドでアルバイトを経験した人材は延べ 350 万人いる。将来の顧客候補でもあり、再度マクドナルドで仕事をしたいと考える人材も多いため、卒業のプロセスも大切にしている。採用に関しては、ブランドの認知は高いので、クルーの友人紹介を活用したり、テレビ広告も増やしたりしている。マクドナルドが初めての仕事になる方が多いのも特徴だ。
- マクドナルドの強みは、多数の多様な人材が働いていることから、個々人の働き方にフレキシビリティが高い点だ。試験期間中に休む、土日に2時間だけ働くといった働き方も実現できる。また、教育がしっかりしていること、ブランドの認知力が高いこと、チームワークやリーダーシップが育まれると言われていることなども強みといえる。以前「就職に有利なアルバイト ベスト3」に選ばれたこともある。アルバイトでも職位が上がっていき、リーダーシップを発揮できるポジションにもつけることが魅力のようだ。例えばシフトマネージャーになるには、集合研修に加え、その事前学習やフォローアップ等もあり、さまざまな知識を身につける必要がある。ハンバーガー大学（リーダーシップやシフトマネジメントの方法等を教える、マクドナルドの教育施設）においてこうしたトレーニングを年間1万人に提供するなど、トレーニングに非常に大きな投資を行っている。リテンションの例では、部門毎にクルーの甲子園のような全国規模のコンテストを開催している。

- また、定期的にクルーの満足度調査を行っており、2年前の調査では84%がマクドナルドでの仕事に満足しているとの回答を得た。また、昨年はコロナ禍における対応に関し、サーベイを実施したが、適切なサポートがあった・大きな不安なく働くことができたとの回答が非常に多く、ほっとしたところであった。
- 創業者のレイ・クロック氏の言葉にもあるように、「ピープル」を大切にしていって、これまでビジネスを行ってきた。「人材戦略と労働市場改革」という視点から考えると、日本では少子・高齢化が進み、働き手が少なくなる中、特に外食産業は人手の確保が難しくなる。今まで以上に女性やシニアの活用が重要になってくるだろう。マクドナルドでは現在91歳の人も働いているが、こうした人材がますます活躍するためには、いわゆる「103万円の壁」や年金の減額等、就労意欲を削ぐような政策については、改めるべきではないか。コロナ禍が落ち着いたら、外国人労働者にいかにアクセスしていくかも課題であり、台湾や韓国と比べ、日本は遅れている感が否めない。これは今後の議論になろうかと思う。

6. 三菱ケミカル

登壇者：三菱ケミカル 取締役常務執行役員 中田 るみ子 氏

(講演日：2020年12月16日(水))

三菱ケミカルホールディングスの2030年に目指す企業像

- 三菱ケミカルホールディングス（以下、MCHC）は2021年からの中期経営計画を立てるにあたって、2030年の企業像を明確化した（KAITEKI Vision30、以下KV30）。目指すべき社会や企業像、2050年のビジョンを描き、ここからバックキャストし、2030年にどういった企業でありたいかを議論し、作成したものだ。その中で働き方や制度については、世の中の流れやその時の人材の状態はどうなっているのか、MCHCグループが重視するのは何か、といった観点でとりまとめ、「多様性」「流動性」「専門性」をキーワードとした。KV30では「持続可能な未来に向けて、社会課題の解決をグローバルに主導するソリューションプロバイダー」でありたいと考えており、そのためには人材の多様性・専門性・流動性を包含する許容力のある人事制度を確立する必要がある、としている。

2030年の三菱ケミカルの働き方とありたい姿

- ホールディングスの全体方針に基づき、事業会社としての中期経営計画策定の議論を重ねている。三菱ケミカル（以下、MCC）は「総合化学に徹底的にこだわり、現代社会の問題に対するソリューションを提供する」という使命の下、社員が明るく、楽しく、生き生きと働ける環境を整備し、社員のライフイベントに寄り添い、安心・安定的な製造現場の環境を整えていくことが2030年のMCCの働き方・姿であり、そのために制度改革や組織変革に確実に着手していくとしている。
- MCHCとして、“KAITEKI Value for Tomorrow”（KAITEKIの実現を支援すること、イノベーションの力でソリューションを提供していくこと）をビジョンとしている。このビジョンの元、「MCCが目指す姿」「MCCらしさ」を語れる表現を作り、人材像をまとめていこうと検討を進めている。
- テレワークが進んだ昨今、社員から「自分が何のために働いているのか」をあらためて考えるようになったと聞く。グローバル化や人材の多様性や流動性が進んでいくと、会社に共感し、「このために働く」という想いを共有できること大切だ。コアチームを立ち上げて原案を作り、経営陣も議論し、今や全社員を巻き込んで議論している状況だ。（その結果ミッションは「化学の力で地球を救う、あなたと共に未来を創る」に決定）

経営基盤としての人事制度改革

- 人事制度改革を通じて実現したいことを、Challenge、Fair、Ownership、Clear のキーワードにまとめている。2019 年 2 月頃から議論を始めたが、多数の課題に対して単独で議論をしてはととてもだめだ、全体を包括的に議論する必要があると考え、ベテラン層ではなく、30 代前半の若手社員中心のプロジェクトチームに任せ、包括的に検討・提案してもらった。各社および自社社員へのヒアリングや勉強を重ねて、提案をまとめ、役員と侃々諤々に何十時間も議論を重ねて、最終案を作成した。ある時は休日集まり、朝 9 時から夕方 6 時まで議論を行ったほどだ。若手社員に「自分たちが会社の中核となった時に、生き生きと働ける制度は何か考えてほしい」「こんな会社だったら働きたいという会社をデザインして欲しい」と伝えたところ、非常にコミット高く取り組んでくれ、大きく成長した。
- 新しい人事制度では「会社と従業員が互いに選び、活かしあう関係、ともに成長していくカルチャー」を掲げており、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」の 3 つを柱にしている。すべてパッケージであるため、組合に示した際にも「一度に検討をするのか」と疑問を投げかけられたが、できるものは今年の 10 月から、組合の合意が必要なものは来年 4 月から制度の適用を始める。人事制度全般に渡る大規模な制度変更であること、時代に即した新しい人事制度を若手中心で検討してきたこと、役員や組合と議論を重ねてきたこと、人事制度改革が経営戦略と事業戦略・中期経営計画に密接に関連していることが特徴だ。役員も十分に議論を尽くしたため、部下と話をする際に「人事制度改革は組織改革や事業戦略と一体のものである、セットで考えて欲しい」と力強く語り掛けてもらっている。また、期せずして、ニューノーマルに即した制度になった。これまでは積み上げ型の人事であったが、スピード感もかなり求め、役員の説得に際しても「まずやらせてみて欲しい、だめだったら修正する」とし、Try and Learn の姿勢で小さく始めて、運用の過程で学んだことを活かす方針にて、進めている。

7. メルカリ

登壇者：メルカリ 取締役会長 小泉 文明 氏

(講演日：2021年3月11日(木))

事業環境に関する認識、経営戦略・事業戦略の重点

- 「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」というミッションを掲げている。「世界的な」という点は創業時から謳っている。創業8年になるが、スマートフォンの登場とともに設立した企業であり、世界と戦わねば、世界のサービスに侵食されて立ち行かないため、最初から世界に出ていくことを謳ってきた。3つのバリューを基軸に置いており、世の中にインパクトを与えるような大胆な手段でスタートアップらしく成功に向けてリスクを取っていくことを、人事の中でも大事にしている (Go Bold)。All for One に象徴されるが、人種・ダイバーシティにあふれる組織であっても、チームで動くことを意識している。一人ひとりの専門性ということで、Be a Pro を置き、この3つを人事戦略の柱、バリューとして定めている。
- メルカリのカルチャーは Trust & Openness を大事にしており、インターネット思考の企業であるため、相互の信頼関係の醸成を大切にしている。情報は基本的に全てオープンになっている。業務遂行にあたっては、Slack のチャットツールを用いているが、インサイダー案件などを除きプロジェクトの全てのチャンネルがオープンになっている。さまざまな部署の情報を皆で拾いながら、オープンに物事を進める文化を持っている企業だ。このようにたくさんの情報が与えられている中で、どのように自ら決断し、行動していくのかを大切にしていることが特徴だ。カルチャーを言語化することによって、さまざまな国籍の人材がいても、共通認識を持って取り組めることも重要だ。
- 事業は日本と米国でそれぞれメルカリを運営しており、日本が月間 600 億円程度、米国 100 億円程度の流通高になっている。米国は年 2 倍ほどで成長しており、順調に伸びている。これに合わせ、ペイメントサービスやサッカーチームの経営も行っている。

組織の多様性の高まり —ムラ(村)からマチ(都市)へのシフト—

- 人材戦略においては、多様性を大事にしている。現在オフィスは東京を中心とした日本 4 拠点、米国 3 拠点 (パロアルト：開発・エンジニアリングの拠点、ポートランド：カスタマーセンター、ボストン：AI の拠点) を置いており、連結で 1,700 名の社員がいる。東京オフィスに限れば、40 カ国

の国籍の社員がおり、エンジニア組織は半分程度が海外籍だ。新規採用を行うと7～8割が外国籍社員からの応募となっている。エンジニア採用において、より優秀な人材を採るとなると海外からの採用になっている。

- 創業から8年経ち、大きな変化はハイテキスト文化からローコンテキスト文化への移行が挙げられる。いわゆるスタートアップフェーズでは似通ったメンバーで、暗黙知でぐんぐん物事を進めていたが、そこから言語化をし、データの裏付けをもって判断し、分かりやすく伝えることを重視している。人材の流動性が高い業界であるため、テキストを中心に知見を蓄積し、たとえノウハウを持った人材が辞めたとしても、会社にノウハウが残る仕組みを整えている。かなり異なる経営の仕組みを取り入れているのが、ここ数年の状況だ。

人事における三本柱

- 人材戦略に関しては、大きく3つ考えている。①多様性に基づいたEX(Employee Experience)の最大化、②個とチームの成長の最大化、③Data DrivenなHRを可能にするメカニズムの構築、の3つが柱だ。どのように一人ひとりがバリューを発揮し、チームで最大のパフォーマンスを出せるかを大事にしている。そういった中で行っている具体的な施策の1つ目に、「Culture Doc」を作りカルチャーを文書に落とし、カルチャーの見える化・言語化を図っている。もう1つが「EX ジャーニー」という、1人の社員の採用、定着、異動等社内でどういったキャリア形成をしていくのか道のりを策定し、どういった人材戦略を取り入れるのか、可視化を進めている。また、グローバルスタンダードな評価基準について、メルカリでは未上場の頃から日米多くの社員にストックオプションの報酬を配っている。上場後、米国では一般的な評価報酬制度であるRSU(Restricted Stock Units)を導入した。日本と報酬体系は異なるが、RSUの仕組みを日米両国の法律、税制を考慮しながら策定し、米国で優秀な人材に入社してもらえるような仕組みを整えている。D&Iカウンスルの発足、言語サポート、特に価値観が多様化する中での無意識バイアス研修等の仕組みを提供している。多様性をどう受け入れるのか、40カ国の国籍・半分が海外籍の社員が集まる中、どのように会社に一本筋を通すのかが大切になっている。
- 個とチームの成長の最大化という観点において、メルカリでは創業来、四半期の評価制度を導入している。一般的には短く、早いサイクルの評価システムだが、これはインターネット業界の動きの速さに対応したものだ。四半期にOKR(Objectives and Key Results)という仕組みを導入し、評価を行っている。明確なオブジェクトを決め、キーマトリクスを設定する、ど

のようにインパクトの大きいことに取り組めるかといった点にフォーカスした評価システムだ。キータレントに関してはメンタリングプログラムを導入し、毎月メンタリングを行いつつ、能力開発に努めている。これ以外にも外部コーチングや LinkedIn 提供の学習システム等を導入している。システム自体は提供するが、社員自らが利用を選ぶ方式にしており、会社から環境は提供するが、強制を一切しないことをポリシーにしている。一人ひとりの自主性や個人の成長に際し、本人がどういった課題認識をしているかが大切で、与え過ぎず環境だけ整え、四半期できちんと評価を行う、本当のキータレントだけしっかり育成するといった方針で、全体的な人材の底上げを図っている。特に評価においては、積極的登用も行っており、一番若いマネージャー職（管理職）は25～26歳、執行役員の最年少は30歳前後であり、抜擢人事を行っている。この仕組みにおいては、日米両拠点において同じ仕組みを導入している。

- 米国企業では一般的な Workday を数年前から導入し、さまざまな仕組みを回し、得られるデータを検証している。組織のサーベイ等も実施しているが、特徴的なのは HR Information System や HR Data Management チームを持っている点だ。人事に専門のエンジニアがいることで、人事のニーズに応じたシステムを構築できる。これにより取れるデータや多面的分析を行えるようになる。また、データマネジメントの専門家が分析した上で推薦ができることで、組織の拡大に際し経営陣の見える範囲が限定されていく中、多面的に仮説を構築することが可能になる。これ以外にもさまざまなデータがあるが、これらをダッシュボード化し、社員一人毎に分析を行っている。データの取りまとめにあたっては、データ加工等の泥臭いことも行っている。こうした業務は障がい者雇用の人材にも担ってもらっている。

おわりに

- 多様な人材がいる中で、客観的なデータを元に人事の意思決定を行うことを大切にしている。これにより、グローバル人材からなんとなく日本の常識で行っている人事施策が理解されない、共感されないことを避けるようにしている。多様な人材一人ひとりが、それぞれの能力を発揮できるよう、マネジメントを進めている。

8. リクルートホールディングス

登壇者：リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO 峰岸 真澄 氏

(講演日：2021年3月11日(木))

会社概要、経営理念

- リクルートホールディングスはサービス産業に属し、ローカル to ローカルでの個人と企業のマッチングサービスを、幅広い産業分野で提供している。近年、グローバルでは人材産業に集中している。2012年のCEO就任時は海外売上が3%程度だったが、現在は半分程度を占めている。主軸はM&Aによるものだ。2021年4月から会長に就任する予定だが、新CEOは後述するIndeedのM&Aをリードし、CEOを務めていた人材(出木場久征氏)である。
- 現在は3つのセグメントにおいてビジネスを展開している。一つ目はHRテクノロジーだ。リクルートホールディングスの現在の時価総額を支えているのもこの分野であり、Indeedを中心にサービスを提供している。二つ目が人材派遣だ。米国、欧州、豪州、日本で展開を行っており、世界4位だ。もう一つがメディア&ソリューションであり、これが日本にあるリクルートである。現在、急成長しているのがHRテクノロジーだ。
- リクルートホールディングスの経営理念の中で、ミッションとして「まだ、ここにはない、出会い。より速く、シンプルに、もっと近くに。」を掲げている。企業クライアントと個人ユーザーを、より速く、簡単に、もっと身近に結び付けていくこと。そのミッションをIndeedのテクノロジーを活かして実現していく方向性だ。

リクルートホールディングスの経営戦略

- 日本のリクルートは住宅や旅行など様々な産業分野でビジネスを展開しているが、グローバルでは人材産業に特化することを決めている。世界の中でどの産業を効率化するのか、言い換えると、圧倒的なイノベーションで産業全体を変え、旧来ある市場をリプレースするのかを定めることがポイントだ。圧倒的に勝ち抜くためには、特定の分野にフォーカスするしかない。そこで自社のオリジンの事業でもある人材産業に集中することを決めた。Indeedは求人企業がインターネットを通じてジョブ情報をポストし、求職者が職種とエリアを入れると、即座にジョブ情報が出てくるといったサービスを提供している。今や世界で月間2億5,000万人が利用しており、数千万のジョブが掲載され、マッチングは秒単位で行われ、データが集積していく。企業は無料でジョブ情報をポストできるが、より早く多くの採用を行うにあたっては、有料のサービスを提供している。ビジネスモデル

は Google と同じで、キーワードを購入するようなイメージだ。求職者、求人企業双方ともに利用すればするほど、マッチングの精度や効率が高まっていくような仕組みになっている。

中長期経営戦略のポイント

- ポイントの1つ目。Indeed のテクノロジーとデータを活用し、世界の人材産業を圧倒的にイノベーションしていくとコミットしている。
- 世界の人材市場は合計 60 兆円程度の売上（2019 年 3 月時点）であり、1つは求人広告市場（オンライン/オフライン）、2つ目が人材紹介市場、3つ目が人材派遣市場だ。世界の広告市場もテレビ、新聞、雑誌、ラジオを合わせて 60 兆円規模と言われており、Google や Facebook 等はこれらをインターネット広告に置き換えてきた。人材市場の 60 兆円のうち、リクルートホールディングスの人材ビジネス売上（2019 年 3 月時点）は約 1 兆円だが、Indeed のテクノロジーとデータにより、労働集約的なマッチングプロセスを持っているこの3つの人材市場を、長期間かけてイノベーションしてリプレースしていくことに懸けている。グローバルで戦うにあたっては、産業をどのようにテクノロジーによって変えていくのか、そのためのテクノロジーを持っているのかがポイントである。
- これまで Indeed ではジョブ情報の検索から応募までのサービスが主に利用されていたが、対面接触がしづらいコロナ禍において、求職・採用活動の全般をオンラインで完結するサービスの利用が急速に広がった。求職者が Indeed の業種別数百種類のテストを受けることにより、スコアが採用企業に認識されるアセスメントの仕組みがあり、これにより企業側も応募者のスクリーニングがしやすくなった。求職者もテストのスコアが上がると採用されやすくなる仕組みだ。また、日程調整や面談もボタン1つで行えるようになり、採用関係者は面接時間さえブロックしておけば、一定の基準をクリアした、採用しやすい人材との面接が自動で設定される仕組みもある。こういった形で、ある特定の産業に集中してグローバルリーダーを目指し、圧倒的なイノベーションで産業全体を効率化することにコミットすることが、グローバルで戦う上で大事なことではないか。
- ポイントの2つ目。テクノロジーに関しては、自社製である必要はないと考えている。製造業であれば日本で作ったものを輸出するという考え方もあるが、リクルートホールディングスはサービス業を営んでいる。日本特有の文化から生まれ、そこから海外進出を目指してきた経緯があり、ゼロから世界を前提にサービスを立ち上げてきたわけではない。これまでのようなガラパゴス日本で作ったサービスは通用しないため、必要なサービス

やテクノロジーは M&A で獲得すると決めた。①自社に M&A をした企業の価値を向上させられる提供価値があるのか、重要なポイントである。②M&A のプロセスにおいてもグローバルリーダーを目指す中長期戦略からぶれずに意思決定できるのか、という点もポイントだった。実際、Indeed を買収する際にも3つ程度候補があり、利益が既に出ており、買収して構造改革することで更に収益をあげられる説明しやすい買収先もあったが、当時赤字でありながらも、優れたテクノロジーを持つ Indeed を買収し、中長期戦略を実現するためのテクノロジーを獲得した。③資源として、金銭面だけでなく、最も優れた人材を買収先の経営陣として提供できるのかもポイントであった。

キーワードは「圧倒的な当事者意識」

- 2012 年からの初期のグローバル展開の中で培ってきたフレームワークとして、①目的を明確に置くこと、②手法はぶれずに M&A で行うこと、③プランを立てる人材と事業を行う人材を同一にして当事者意識を持たせることとしてきた。また、基本的には権限を事業運営側に渡し、最低限のモニタリングを行っている。これによりプランニング、PMI、買収して自ら経営に臨む際、渡される権限があるために、自ら経営者として臨むことができるのがポイントだ。とりわけ M&A でグローバル展開を行うという戦略をメインに置く企業においては、その後参画する企業価値を向上できる経営陣が現段階で人材としているのか、どう輩出するのかもポイントであると考えている。経営者として当事者意識をどのように持たせていくのかが重要ではないか。

「個」の強みを活かす人材戦略 “BET ON PASSION”

- イノベーティブな組織を生み出せるかどうかは、個にフォーカスをした仕組み・仕掛けがなければならない。リクルートホールディングスのバリューズの中に、“BET ON PASSION” というものがあり、個人の情熱にベットすることを掲げている。今回は買収した Indeed 社を、より成長させることに成功した経営陣を日本から生み出した仕組みやプロセスを紹介した方が良いと思い、子会社リクルート社の代表的な仕掛けについて具体的に紹介したい。
- リクルートホールディングスにおける働き方についてだが、日本が成果主義を導入し始めた頃から、ミッショングレード制を導入している。「ロール型」と呼ばれる、ジョブ型でもメンバーシップ型でもない働き方だ。欧米型の即戦力をジョブにアサインする考え方ではなく、役割においてポテン

シャルのある個人をアサインする方法だ。個人のストレッチミッションを設定し、アサインできるため、若手のポテンシャルを持った人材を伸ばす考え方に合致する制度だ。活用のポイントとして、ジョブ型の導入と同様に、財務・非財務でミッションを明確に決めねばならないため、マネジメントサイドの難易度は高い。マネジメントが自分の部や課のミッションをブレイクダウンし、個人にアサインできるのか、評価できるのかが重要になってくる。

- コミュニケーションのフォーマットとして、Will Can Must フォーマットを持っている。半年に1回のフィードバックの際、ビジネスを通じて中・長期的にやりたいこと (Will)、今やらなければならないこと (Must)、今できることは何か (Can) に分け、どういったスキルを身に着けるのか、どういった仕事を行おうといったコミュニケーションをとっている。
- 起業家精神や当事者意識を身に着けるために、新規事業提案制度がある。社外の人材の参加も可能、社内の約束として1つ以上は事業化を目指すことをコミットメントとしている。日本企業において難しいのは、新規事業を計画するものの、事業化する際にプランを掲げた人材がトップに就くべきだが、なかなか既存事業の部門が離さないことだ。そこで事業化するには、自動的にプランを掲げた人材が異動できるような仕組みにしているのも特色だ。
- ナレッジシェアリングのためのアワードを部門毎に年に1回開催しており、選ばれた代表者が従業員にプレゼンテーションを行っている。プレゼンテーションのブラッシュアップ支援や社外有識者による審査を行う等を通じ、新しい仕掛けや起業家精神を育むようにしている。
- このようにミッショングレード制をベースにした日本企業で経験を培い、世界の中でも一人の企業家として立ち向かえるような人材が何名か産み出されたことで、買収先企業の企業価値を向上できたと考えている。

グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会

(敬称略)

委員長

- 堀 切 功 章 (キッコーマン 取締役会長CEO)
- 田 代 桂 子 (大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長)

副委員長

- 安 部 和 志 (ソニーグループ 執行役 専務)
- 岩 本 祐 一 (コマツ 専務執行役員CTO)
- 川 上 登 福 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)
- 神 宮 由 紀 (フューチャーアーキテクト 取締役社長)
- 中 田 るみ子 (三菱ケミカル 取締役常務執行役員)
- 日 色 保 (日本マクドナルド 取締役社長兼CEO)
- 星 野 朝 子 (日産自動車 執行役副社長)
- 大 山 晃 弘 (アイリスオーヤマ 取締役社長)

委員

- 青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)
- 青 木 寧 (高島 社外取締役)
- アキレス 美知子 (SAPジャパン 特別顧問)
- 吾 郷 康 人 (山九 取締役副社長)
- 芦 田 邦 弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)
- 有 末 真 哉 (大樹生命保険 顧問)
- 有 田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長執行役員)
- 有 田 礼 二 (東京海上日動火災保険 エグゼクティブ・アドバイザー)
- 池 田 潤一郎 (商船三井 取締役会長)
- 池 谷 望 (ケマーズ 取締役社長)
- 井 上 雅 彦 (有限責任監査法人トーマツ 執行役)

今 泉 泰 彦	(日鉄興和不動産 取締役社長)
入 江 仁 之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩 本 敏 男	(NTTデータ 相談役)
上 西 京一郎	(オリエンタルランド 特別顧問)
海 野 晋 哉	(中外製薬 副社長執行役員)
江 川 健太郎	(日本電設工業 相談役)
江 幡 真 史	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)
大 石 圭 子	(シミックホールディングス 取締役社長執行役員COO)
大 内 智重子	(電通 執行役員)
大 岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大 古 俊 輔	(IDA J 顧問)
大 塚 俊 彦	(デル・テクノロジーズ 取締役社長)
大 西 賢	(商船三井 取締役)
大 橋 光 博	(Groundcover Consulting 代表取締役)
大 薮 貴 子	(武田薬品工業 チーフ グローバル コーポレート アフェアーズ オフィサー)
大 脇 洋 一	(セガサミーホールディングス 上席執行役員)
岡 本 祥 治	(みらいワークス 取締役社長)
奥 村 真 介	(PEOPLE HORIZON 代表取締役)
尾 崎 由紀子	(野村ホールディングス 執行役員)
梶 川 融	(太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)
梶 山 啓 介	(識学 取締役副社長)
加 藤 奂	(京王電鉄 相談役)
上斗米 明	(パソナグループ 専務執行役員)
鴨 居 達 哉	(アビームコンサルティング 取締役社長)
河 田 正 也	(日清紡ホールディングス 取締役会長)
川 名 浩 一	(ルブリスト 取締役社長)

川 橋 信 夫 (J S R 取締役社長兼 C O O)
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)
ハルトムート・久我・パネン (イリス 取締役副社長)
草 野 隆 史 (ブレインパッド 取締役社長)
楠 原 茂
窪 田 政 弘 (前澤化成工業 取締役会長)
高 乗 正 行 (チップワンストップ 取締役社長)
小 林 洋 子 (宇宙航空研究開発機構 (J A X A) 監事)
酒 井 重 人 (グッゲンハイム パートナーズ 取締役副会長)
堺 和 宏 (日本電気 執行役員副社長 兼 C D O)
酒 井 香 世 子 (損害保険ジャパン 取締役執行役員)
坂 本 和 彦 (Veoneer Inc. 取締役)
佐々木 泰 介 (ビューローベリタスジャパン 取締役会長)
佐 藤 玖 美 (コスモ・ピーアール 取締役社長)
佐 藤 義 雄 (住友生命保険 取締役)
志 賀 俊 之 (I N C J 取締役会長 (C E O))
柴 田 英 利 (ルネサスエレクトロニクス 取締役社長兼 C E O)
島 田 俊 夫 (CAC Holdings 特別顧問)
下 村 満 子 (東京顕微鏡院 特別顧問)
白 井 久 美 子 (日本ユニシス 執行役員)
新 屋 和 代 (りそな銀行 常務執行役員)
杉 浦 英 夫 (ジェンパクト 代表取締役)
杉 崎 重 光 (ゴールドマン・サックス証券 副会長)
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 本 眞 (レシップホールディングス 取締役社長)

住 谷 栄之資	(K C J G R O U P 取締役会長)
清 島 隆 之	(住友商事 取締役専務執行役員CAO・CCO)
錢 高 一 善	(錢高組 取締役会長)
錢 高 久 善	(錢高組 取締役社長)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
高 田 恭 介	(矢作建設工業 取締役副社長)
高 田 直 人	(ANAホールディングス 取締役専務執行役員)
高 橋 真	(セガサミーホールディングス 上席執行役員)
高 橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
高 橋 祐 子	(電通グループ 執行役員)
滝 澤 宗 幸	(島本パートナーズ 執行役員パートナー)
竹 井 理 文	(アクセントチュア 執行役員)
伊 達 美和子	(森トラスト 取締役社長)
田 中 淳 一	(ジェンパクト 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 能 之	(湧永製菓 取締役)
谷 川 史 郎	(NTTアーバンソリューションズ 社外取締役)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
玉 川 雅 之	(工学院大学 常務理事)
田 村 修 二	(日本貨物鉄道 取締役会長兼会長執行役員)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役副会長)
塚 本 恵	(キャタピラージャパン 代表執行役員)
恒 田 有希子	(フォースタートアップス 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)
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)
内 藤 隆 明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)

長 江 洋 一 (HEXEL Works 取締役兼代表執行役社長)

長 嶋 由紀子 (リクルートホールディングス 常勤監査役)

中 島 好 美 (積水ハウス 取締役)

中 防 保 (レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)

中 村 正 己 (日本能率協会 会長)

永 山 妙 子 (FRONTEO 取締役)

成 川 哲 夫 (岡三証券 取締役)

新居崎 俊 彦 (BTジャパン 取締役社長兼COO)

西 恵一郎 (グロービス マネジング・ディレクター)

西 川 恭 (テルモ 取締役常務執行役員)

濱 逸 夫 (ライオン 取締役会長CEO)

林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)

林 恭 子 (グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)

林 信 秀 (みずほ銀行 常任顧問)

原 伸 一 (SOMPOホールディングス グループCHRO 執行役常務)

原 田 明 久 (ファイザー 取締役社長)

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)

日比谷 武 (上智大学)

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 田 誠 (あおぞら銀行 特別顧問)

藤 井 礼 二 (L. E. K. コンサルティング 代表取締役)

藤 森 義 明 (日本オラクル 取締役 会長)

布 施 達 朗 (セコム 常務取締役)

船 倉 浩 史 (野村総合研究所 取締役)

降 簾 洋 平 (日本信号 取締役会長)

星 久 人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)

堀 江 章 子 (アクセンチュア 常務執行役員)

本 多 之 仁 (住友商事 執行役員)

増 田 健 一 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)

益 戸 正 樹 (U i P a t h 特別顧問)

増 山 美 佳 (増山 & C o m p a n y 代表)

松 林 知 史 (ティルフ・マネジメント 代表)

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)

麿 秀 晴 (凸版印刷 取締役社長)

水 田 正 道 (パーソルホールディングス 取締役会長)

三津家 正 之 (田辺三菱製薬 相談役)

宮 内 孝 久 (神田外語大学 学長)

宮 内 淑 子 (ワイ・ネット 取締役社長)

宮 川 純一郎 (全日本空輸 取締役執行役員)

向 井 宏 之 (トランスコスモス 副社長執行役員)

村 上 雅 彦 (東海東京フィナンシャル・ホールディングス 専務執行役員)

村 瀬 龍 馬 (ミクシィ 取締役CTO)

百 瀬 裕 規 (野村総合研究所 取締役副会長)

森 健 (プログビズ 代表取締役)

森 正 勝 (国際大学 特別顧問)

森 川 智 (ヤマト科学 取締役社長)

矢 口 敏 和 (グローブシップ 取締役社長)

柳 圭一郎 (NTTデータ経営研究所 取締役社長)

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 中 雅 恵 (パナソニック コネクティッドソリューションズ社 常務)
吉 田 雅 俊 (日税ビジネスサービス 取締役会長兼社長 (CEO))
吉 丸 由紀子 (積水ハウス 取締役)

以上154名

事務局

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 執行役)
大 川 理 子 (経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー)