

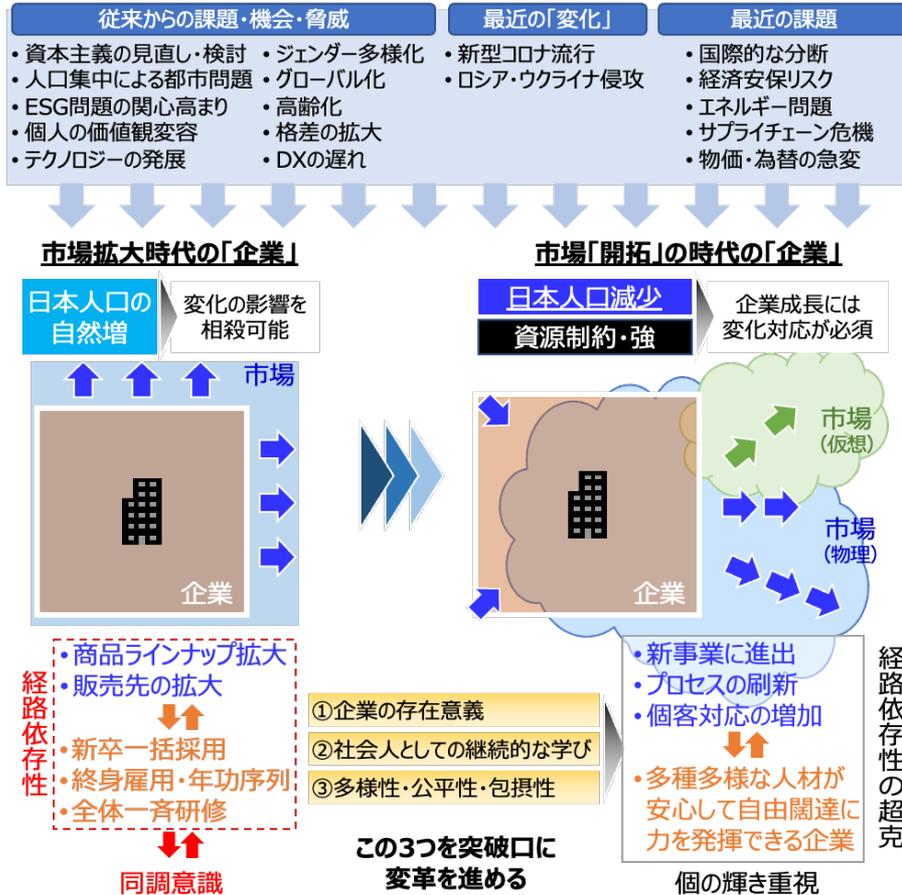
企業経営委員会 提言サマリー

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 ～

「環境(時代)の変化」と「企業の変革」



- 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」からの環境変化に合わせ、**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つの突破口**より実行していく。

- ① パーパス（企業の存在意義）
- ② アップスキル&リスキル（社会人としての継続的な学び）
- ③ DEI*（多様性・公平性・包摂性）
（*DEI=Diversity, Equity, Inclusionの頭文字をとったもの）

現状を打破する3つの突破口

- 「同調意識」と「経路依存性」は、同質な人材で固まっている事で一層その影響は強くなる。
- 経営者として率先垂範して変革する姿勢を示すとともに、人材の多様化を進めることで、「同調意識」と「経路依存性」による現状維持を乗り越える「突破口」とするため、3つのアクションを整理した。

	それは何か？	なぜそれが発生しているか？	どう打破するか？
同調意識	<ul style="list-style-type: none">• 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。• 内在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。	<ul style="list-style-type: none">• 人材が同質な環境の中で、影響が強くなる。• 変革を促す行動（≒和を乱す行動）が結果的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。• 暗黙的な不利益の恐怖を共有している認識から自分「だけ」は動けない。	<p>(突破口を開く)</p> <ul style="list-style-type: none">• リーダーが率先垂範して姿勢を示す⇒①• まず先行して、人材の多様化を進める<ul style="list-style-type: none">✓ 社内人材の多様化を支援し、進める⇒②✓ 社内外から集まった人材が安心して活躍できるように、DEI環境整備を行う⇒③
経路依存性	<ul style="list-style-type: none">• 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ばられる現象。• 企業や社会は様々な要素が合理的に噛み合っており、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との指摘がある。	<ul style="list-style-type: none">• 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。	<p>(その上で制度全般の変革を間断なく進める)</p>

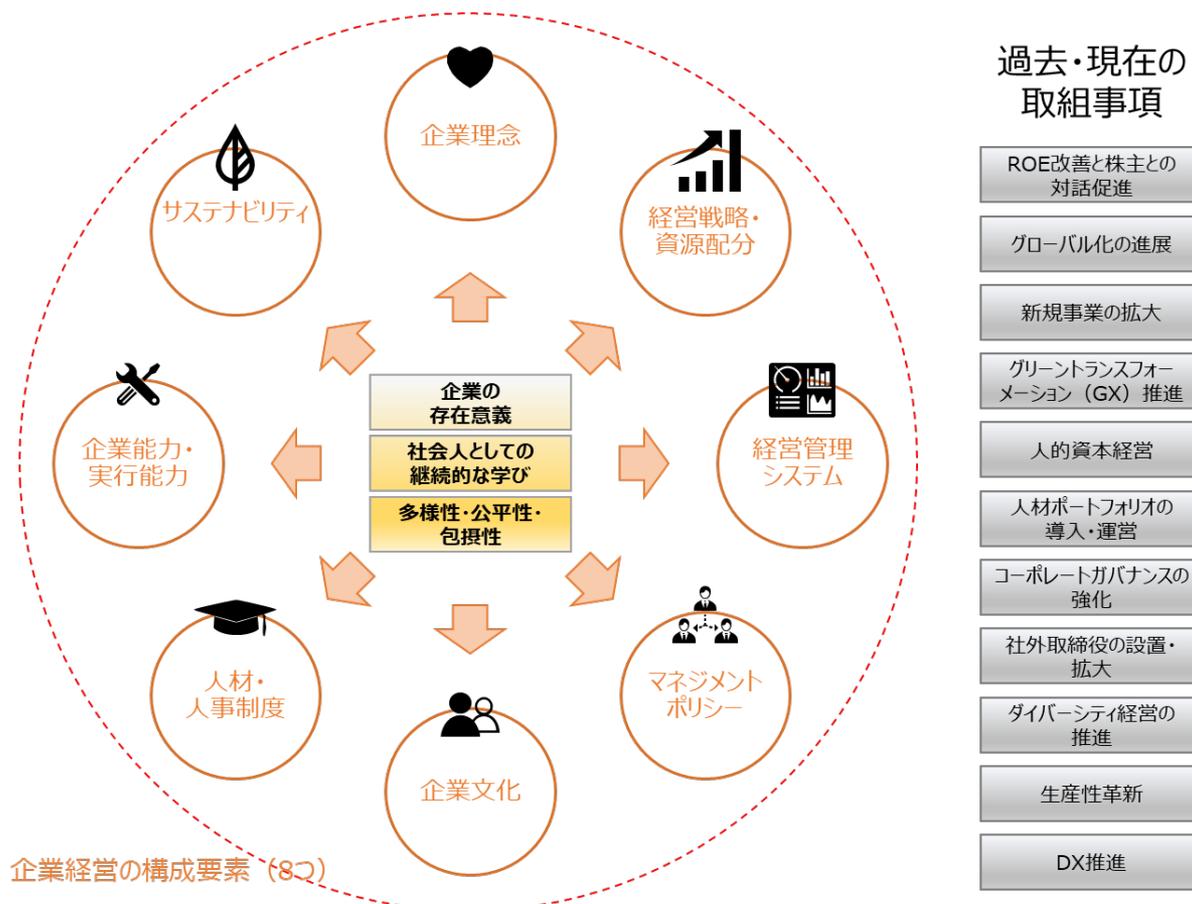
3つの突破口 = 私たち経営者の“実行宣言”

- 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

3つの突破口から企業全体の改革へ

- これまでも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。
- おそらく施策自体は適切であったが、中心部にある3つ突破口に関する取組み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つの突破口に真剣に取り組むことで、本来目標としてい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。



“実行”の実務を担う「人事」のあり方

- 今回の“実行”を契機に企業全体の変革につなげるためには、人事のあり方が重要となる。
- 個々の社員の心理的安全性を担保するためにも、評価・処遇を明確にする事が重要。
- 加えて企業の置かれた状況に即して、人事部の建てつけを考え、人事部としての本来の戦略的業務に注力できるように経営者として環境整備が必要である。

テーマ	内容
評価と処遇	<ul style="list-style-type: none">• (勤続年数や年齢を軸にした) 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く。
人事部の建てつけ	<ul style="list-style-type: none">• 人事部主導型と事業部門主導型それぞれの特徴を十分に理解し、各企業の状況を踏まえて適切に組み合わせ、個人が自分らしく活躍できる組織づくりを目指す。<ul style="list-style-type: none">✓ 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。✓ 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。
人事部の「選択と集中」	<ul style="list-style-type: none">• 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く。

私たち経営者の“実行宣言”10項目

- 3つの突破口をより具体化するとともに、実現を支えるための人事のあり方も検討し、具体的な10の宣言項目として定義している。

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	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。
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&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	
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。
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	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）
実行の実務を担う人事のあり方	
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。

“実行宣言”に関する推奨目標

- 経営者が本気で実行に取り組む姿勢を示すに当たり、今回数値目標を掲げる事を提案している。
 - ✓ 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したい。
- 各社が「経験者採用比率」を50%以上を目指す事で、マクロ経済面では以下メリットがあると想定する。
 - ✓ 中途採用機会の拡大に繋がり、「民間主導のセーフティネット」が実現。
 - ✓ 人材市場における需要増に繋がり、「市場メカニズムに基づく自然な給与増」が期待可能。

施策	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">• 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• 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。	年間対話時間 100時間以上 パーパス設定社員比率 100%
②社会人としての継続的な学び	<ul style="list-style-type: none">• (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	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">• 新卒一括採用への依存度を減らし、経験者採用の比率を増加させる。• 管理職の女性比率に関する政府目標を早期達成する。	経験者採用比率※1 50%以上 管理職女性比率※2 30%以上

※1 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。

※2 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。

- 我々の基本姿勢として、政府の施策如何に関わらず、私たち経営者の「実行宣言」を通じて企業主導で取組に着手する。
- しかし、現実に関国が産業政策を通じて自国産業の後押しをする中、日本政府の産業政策の有効性を中長期的に高めていく必要はある。
- そのためには、人材面含めた官民連携が必要と考え、以下 2 つの方向性について述べる。

テーマ	内容
投資領域	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none">• 現状の施策は、本来市場メカニズムが持つ新陳代謝を阻害する面が強いとの問題認識のもと、より付加価値の高い分野や社会的責任のある分野へのシフト、を後押しするような投資に改めることを要望する。• 具体的には、「失業なき労働移動」のための施策として、「リスク&アップスキルと雇用機会の創出」の官民一体での推進が必要である。
政策のあり方	<p>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を持った施策を</p> <ul style="list-style-type: none">• 現状の施策は総花的な施策になりがちであるとの問題認識のもと、政策目標を具体的にした上で、その目標と合理的に結びついた「戦略的」な施策の策定を要望する。• 特に、カーボンニュートラルなどの一企業だけでは解決の難しい社会課題に対し、整合的な目標・戦略・施策の策定が必要である。