

人材の育成は競争力の源泉 経営者自らが主導し、 変革に向けた「実行」を

グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 (2020年度)

委員長／堀切 功章・田代 桂子

(インタビューは7月15日に実施)

日本型の雇用慣行や働き方は時代遅れになったと指摘され続けてきたが、環境変化に応じた変革は進んでこなかった。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。これを生産性や国際競争力向上に向けた、企業自らの変革の機会とするため、堀切功章委員長と田代桂子委員長が語った。

人材戦略が経営戦略と一貫していない 将来を見据えた人材戦略を

堀切 経済同友会では過去にも人材に関する提言をしてきましたが、多くの企業は実行に移すことができていませんでした。労働法制や日本型雇用慣行を言い訳に、人材戦略に本気で取り組めていなかったのではないかと、今回は経営者自身が行動しないといけないということを前提に議論を始めました。

一方で改革に取り組んできた企業もあります。委員会ではそれらの企業事例をヒアリングして取り組みを整理し、企業トップが再認識すべきことを「行動宣言」としてまとめました。

人材戦略は事業戦略や財務戦略と同次元で企業トップが自ら主導すべきことですが、企業規模が大きいとトップが全てを細かく見ることはできません。そのため「適所適材」で事業戦略と結びつけた人材戦略を策定するためにCEOを補佐する、最高人材責任者(CHRO)の登用を提言しました。

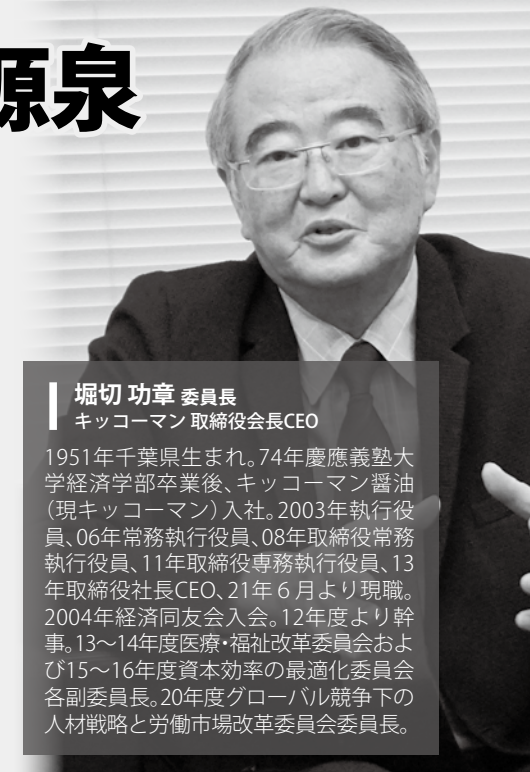
田代 コロナ禍は結果として在宅勤務とその評価や働き方の多様化など、日

本企业にとって難しいと考えられていたことも、やろうと思えばできるということをあぶり出しました。委員会でもこのタイミングが重要だと認識で一致しました。

グローバル競争が激化する中、競争力の源泉となる「人材」は将来の収益を支える資産であり、投資家から見ても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ります。CHROには目の前の人事ではなく、10年後、20年後の会社に必要な人材をどう育てるか、あるいは外部から採用するかの検討が求められます。

人材戦略の主眼は「個」の自律 個の尊重＝多様性をいかに活かすか

堀切 昨年来、多くの企業がリモートワークを導入しましたが、緊急事態宣言が終わると社員がオフィスに戻ってきてしまう会社が多いようです。その理由の一つは、「個」の自律ができていないからだと考えています。「個」が自律していないため社員が企業に依存し、その結果、長時間労働などの問題が起



堀切 功章 委員長
キッコーマン 取締役会長CEO

1951年千葉県生まれ。74年慶應義塾大学経済学部卒業後、キッコーマン醤油(現キッコーマン)入社。2003年執行役員、06年常務執行役員、08年取締役常務執行役員、11年取締役専務執行役員、13年取締役社長CEO、21年6月より現職。2004年経済同友会入会。12年度より幹事。13～14年度医療・福祉改革委員会および15～16年度資本効率の最適化委員会各副委員長。20年度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長。

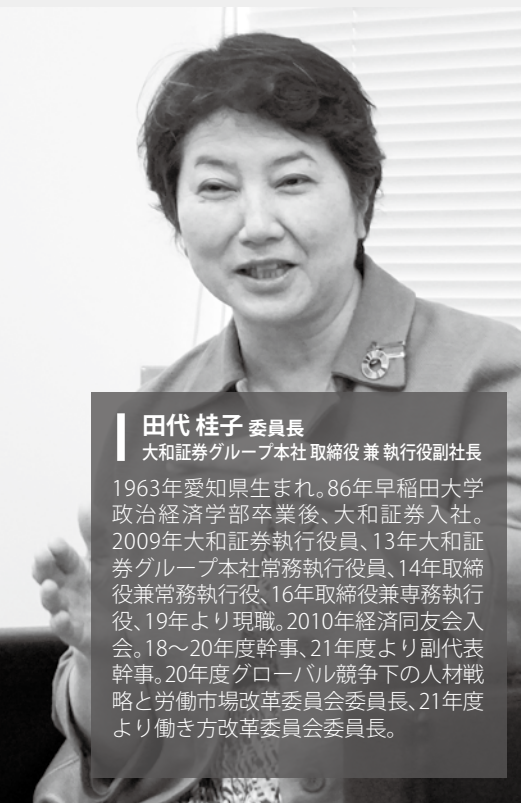
きてしまうとも言えます。個々の社員がエンプロイアビリティ*を高められるようなサポートを企業が行うことは、結果的に企業の力を高めることにつながります。そうした個の集団である企業からは、新たなイノベーションやサービスが生まれてきます。

田代 終身雇用や年功序列が当たり前だった世代は、多くの社員が自分の価値を上げる意識をしないまま、企業に対して受け身になってきたと思います。しかし、これからの「人生100年時代」においては、転職や定年後も働くことが当たり前の時代になり、個人は自律し、どこでも通用する能力を身に付けることが重要になります。また、「個」の自律は一人ひとりの多様性を大事にすることと同義です。企業もそれを受け入れる土壌をつくらなくてはなりません。経営者にとっては、社員が目の前にいなくてもパフォーマンスを評価できる組織への変革も課題になります。

コロナ禍の今こそが人材戦略変革のラストチャンスになる

田代 変革を進めるとさまざまな人が

*労働市場価値を含んだ就業能力



田代 桂子 委員長

大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役員 副社長

1963年愛知県生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒業後、大和証券入社。2009年大和証券執行役員、13年大和証券グループ本社常務執行役員、14年取締役兼常務執行役員、16年取締役兼専務執行役員、19年より現職。2010年経済同友会入会。18～20年度幹事、21年度より副代表幹事。20年度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長、21年度より働き方改革委員会委員長。

影響を受けますが、今はその必要性を分かってもらえる状況です。日本企業の生産性は世界と比べて低いと言われてきましたが、出社と在宅勤務との業務効率性の比較は、今や現実になりました。評価体系の見直しなども必要ですが、生産性向上策を考える上でも、良いきっかけになっています。一時的な解決策ではなく、社員に分かるような形で自社の課題として、変革を進める強いメッセージを出し続け、新たなカルチャーの醸成や制度導入をしていきたいと考えます。

堀切 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す。コロナ禍の今が改革のラストチャンスと言っても過言ではありません。その方法にパターン化された答えはなく、企業によってやり方は変わります。自社に合った形で経営者が主導し、一歩前へ踏み出す必要があります。社員一人ひとりが何のために働いているのか、企業の目的や理念が自分の仕事にどうつながっているのかを理解できるように、経営者が発信し続けることも重要です。

提言概要(7月15日発表)

「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—

グローバル競争が激化する中で、競争力の源泉となる「人材」の重要性はますます高まっており、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。一方で、人材育成・活用のあり方や人事制度改革に関しては、海外に比べて歩みが遅いのも事実だ。

本提言ではコロナ後を見据え、日本企業の

生産性向上および国際競争力強化につなげていくためにも、経営者自身が変革を主導すべきという問題意識に基づき、人材戦略について「経営者の行動宣言」をまとめた。また、コマツ、ソニー、タニタ、日産自動車、日本マクドナルド、三菱ケミカル、メルカリ、リクルートホールディングスといった企業の先進事例を巻末で紹介している。

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^{しんちよく}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^{しんちよく}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。

詳しくはコチラ

