

# 企業変革へのラストチャンス 経営者自らが取り組むべき 三つの「突破口」

企業経営委員会 (2021・2022年度)

委員長／山口 明夫

(インタビューは1月12日に実施)

世界経済の大変化の中で、日本では市場が縮小した。高度成長期のモデルから抜け出せず、イノベーションでも他国に後れを取り、日本経済は凋落の危機に瀕している。強い危機感を持つ経営者が参集した企業経営委員会では、変革阻害の要因を分析し、現状打破を自ら実行する「実行宣言」として提言した。山口明夫委員長がその趣旨と決意を語った。

## 経営者自らが 変革実行への覚悟を示すとき

バブル崩壊後の日本は、「失われた30年」という言葉に象徴されるように、国際競争力強化や持続的成長という点で望まれた成果を上げられずにきました。他方で、人口減、エネルギー問題などさまざまな社会課題も山積し、さらにはコロナ禍に見舞われ、ウクライナ侵攻も発生しました。これほどの大変化の中で、われわれ企業経営者が考えるべきこと、できることとは何でしょうか。

一方で、この間に経済同友会では課題解決に向けた多くの素晴らしい提言を發表してきましたが、完遂されるまでには至っていないのが現実です。その責任の一端はわれわれ経営者にもあるのではないだろうか、というのが議論の出発点でした。そこで、まずはこれまでの提言を精査して、今も有効なもの、追加に必要なものをあらためて発信し、実行に移そうというのが今回の「実行宣言」です。今の日本は改革のラストチャンスとも言われますが、われわれ自身が強い決意を持って実行す

る時だという思いで銘打ちました。

## 同調意識と経路依存性を突破し 強いパーパスを確立する

この30年、なぜ企業内改革が進まなかったのかを考える上では、さまざまな前提条件が変わったことを踏まえる必要があります。日本経済が成長していた時代は人口が増え、エネルギー資源を豊富に輸入できる時代でした。だから商品の種類を増やして、どんどん販売先を増やせば成長できたのです。企業は団結心と同調意識の下、それまでの延長線上でビジネスを考えればよかった。ビジネスモデルや企業の形そのものを大きく変える必要はありませんでした。

しかし、ある時から急激に人口が減少し、最近では資源の輸入もおぼつかなくなってきました。縮小した日本のマーケットではなく世界を相手にするといっても、その特性は一様ではなく、また物理的な市場のみならずメタパーパスのような仮想空間にも広がっています。企業は真の意味での変革が必要ですが、従来からの同調意識や経路依存

性が足かせになってしまっています。この二つがポジティブに作用した時代から前提条件が根本的に変わり、新しいやり方で一から絵を描かなくては行けない領域が増えたのです。

では、どうすればこの同調意識と経路依存性を超克し変革できるのか。委員会ですさまざまな議論を重ねた結果、取り組むべきは「三つの突破口」にあると結論付けました。

まずは、企業の存在意義(パーパス)と変革の必要性という根源を経営者と社員が共有することです。パーパスをきちんと言語化し、社員と絶えず対話することが各人の生き方とパーパスを見つめ直すことにつながり、モチベーションにもつながると確信しました。

次に、全社員に対し、労働時間内にアップスキルないしリススキルできる機会を豊富に提供することです。

そして、多様な背景を持つ個々人の意見を取り入れられる環境を構築し、変革のトリガーとしていくことです。

これまでマネジメントや人材に関する貴重な提言が重ねられてきましたが、そうした器に魂を込めるために、ここ

山口 明夫 委員長  
日本アイ・ビー・エム  
取締役社長執行役員

1964年和歌山県生まれ。87年日本アイ・ビー・エム入社。エンジニアとしてシステム開発・保守に従事。その後、アジア太平洋地域の2000年問題対策、社長室、米国IBMでの役員補佐などを経て、07年よりコンサルティング、システム開発などを推進するサービス事業を担当。19年日本IBM取締役社長執行役員。米国IBMの経営執行委員も兼務。2018年経済同友会入会。21年度より企業経営委員会委員長、22年度より副代表幹事。



提言概要(2月3日発表)

## 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～

過去30年間にわたり、日本の国際競争力強化や持続的な成長が目指されてきたが、当初の期待に沿った成果に結び付いていない。われわれを取り巻く環境の大きな変化によって、人々の行動や直面している課題は多様化しており、日本企業の過去の成長モデルは崩れつつあるにもかかわらず、企業経営は十分には適応できていない。

こうした問題意識に基づき、本委員会では、

過去の企業経営に関する提言の進捗状況をレビューし、企業の変革が進まない重大な阻害要因は企業における「同調意識」と「経路依存性」にあると定めて、これらを超克するための具体的な施策を検討した。

単なる提言に終わらせないため、正副委員長や委員有志一人ひとりが変革に向けた思いや決意を表明し掲載することで、私たちの「実行宣言」としてまとめた。

### I 同調意識と経路依存性を乗り越えるための「三つの突破口」

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三つのアクションを定義した。これら三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。

#### 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

●私たち経営者は創業の精神・企業理念・価値観などを基に、「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。

●以下を数値目標として設定する。

- ・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

●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

活力を高める。

●私たち経営者は、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キル・アップスキルの機会を提供する。

●以下を数値目標として設定する。

- ・年間研修時間(労働時間内)100時間以上

#### 3. 性別、国籍、経験などにとらわれることなく、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

●私たち経営者は、挑戦をたた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。

●私たち経営者は、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。

●以下を数値目標として設定する。

- ・経験者採用比率50%以上
- ・管理職女性比率30%以上

\* Diversity, Equity, Inclusion

に挙げた突破口に関する諸施策が必要と考えます。提言では推奨目標を具体的な数値として掲げ、正副委員長自身がその達成に向けた思いを宣言し、実行していくこととしました。

### 変革の鍵は 人事部門の位置付けにある

施策実現の上で重要なポイントの一つが人事部門の位置付けです。オペレーション主体の従来型から、より経営戦略と連動した組織戦略の構築、リーダーシップ人材の育成へとシフトしていく必要があると考えます。事業部との関係性や事業責任への連関は各企業で最適な形が異なると思いますが、少なくとも戦略チームの一員であることは明確化すべきです。

大きな環境変化の中でもパーパスを明確にし、各人のスキルアップを図りながら多様な意見を取り入れていくことで、企業はより強固になっていきます。同様のことが経済同友会にも当てはまるのではないのでしょうか。共に活動する中で、経営に還元できる知恵を蓄積していきたいと考えています。

### II 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. 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

・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。

#### 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

・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、個々人

が活躍できる組織づくりを目指したい。

#### 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

・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。

詳しくはコチラ

