









椋田哲史 (司会) 専務理事

本座談会では、Society 5.0時代にふさわしい働 Society 5.0時代を展

各社の取り組みを紹介しつつ、

•座談会• Round-table Discussion

Society 5.0時代を 切り拓くエンゲージメントと 価値創造力の向上

働き方改革の深化のイメージ

Society 5.0時代に ふさわし い働き方を

があり、 「働き方改革フェーズⅡ」への深化が求めら が変化するなか、 的に取り組んできました。しかし、経営環境 中心とする「働き方改革フェーズI」に積極 休暇の取得促進など、インプットの効率化を ゲージメント向上です。 れています。その鍵を握るのが働き手のエン せるには、 これまで企業は、 アウトプットの質・量ともに高める インプットの効率化だけでは限界 労働生産性を大きく向上さ 時間外労働の削減や

働時間制度の導入について、 る施策の展開や、 フェーズⅡにおけるエンゲージメントを高め そこで、 フェーズIの取り組みの評価と残された さらにダイバーシティ経営の推進など 働き方改革のさらなる深化に向け 大橋副会長からお願いいたしま 裁量労働制などの柔軟な労 各社の取り組み

「強いコマツ・良いコマツ」を目指して

マツ・良いコマツ」という労使共通認識のも 当社では、 2003年から、「強い コ

> 味しています。この2つが議論の両輪です。 出など、企業として競争力を高めることを意 すべてが含まれています。 には、処遇改善から、 と、労使で議論を続けています。「良いコマツ」 っていくことまで、社員のためにできること 春季労使交渉では賃金交渉も行いますが、 生産性の向上やイ 働きやすい環境をつく ノベーションの創 一方の「強いコマ

認識しています。 促進などを進めてきて、 「良いコマツ」の部分では、労使で目標を共 話し合い、 労使が年間を通じて当社の「あるべき姿」を し、労働時間の削減、 総合的な処遇改善を行っています。 成果を上げていると 年次有給休暇の取得

進んでいるという実感がありますが、 乗り越えていくかが今後の課題です。 度差や文化の違いもありますが、そこをどう らなければなりません。国や地域によって温 を超え、そのうち日本の社員は3割にすぎま バル全体で「強いコマツ・良いコマツ」 いコマツ」のスローガンのもと働き方改革が せん。この3割については「強いコマツ・良 当社は、グロー バルでは社員6万人 グロー にな

多くなってしまいます。 ンということもあり、どうしても男性社員が 工作機械の現場はメンテナンスの仕事がメイ う課題もあります。工場が多く、 また、当社には女性社員の比率が低い 現状では女性社員の 建設機械 ٤

> あると考えています。 数%高くなっていますが、ダイバ 比率は約13%です。海外のグループ企業では 国内を中心にテコ入れする必要が ーシティの

進んでいるものもあれば、苦戦しているもの 革プロジェクトを実施していますが、順調に ることを目指しています。現在、11の業務改 セスを改善し、お客様に新しい価値を提供す 内・海外の事業所を横串でつなぎ、業務プロ 改革を3年前からスタートさせており、 もあります。 フェーズI、 ICT(情報通信技術)を活用した業務 フェーズⅡにまたがるものと

をけん引してくれるのだろうと、とても期待 としています。彼/彼女たちが未来のコマツ 員は、日本でも海外でも皆、非常に活き活き しています。 ただ、この取り組みに手を挙げてくれた社

2030年に向けた羅針盤 |Compass 2030]

意識した働き方に変革しよう」というメッセ などはやってきました。特に時間外労働につ 時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進 岡本 フェーズIの取り組みとして、 いう姿勢で取り組んできました。 いては、2年半前にトップが「時間の価値を ージを発信して、やれることは何でもやると

ていて、 います。 といったことです。それなりに成果が上がっ 則20時以降の残業禁止、「定時退社デ で上がってきました。 プレミアムフライデーも有効利用する、吋以降の残業禁止、「定時退社デー」の 年次有給休暇も取得率8割くらいま 時間外労働は月15時間程度に減って

えているので、どうしても時差の問題が生じ

しっかり行ったうえで、できるだけ働き方を

有効に時間を使

そこは、BPR(業務プロセス改革)を

しょう。また、

海外とやりとりする業務も増

に業務を終わらせるのは難しい場合もあるで

務部や経理部の働き方を考えると、

20時まで

取り組みだけでは、うまくいかないところも とはいえ、一律規制型、 例えば、 キャンペーン型の 決算期における財

> っていくしかありません。 フレキシブルにすることで、

フェーズIについては、

今後もこれらの取

Society 5.0 for SDGs

ティという観点で取り組んでいます。昨年11

いわば20

社

フェーズⅡについては、主としてダイバーシ

り組みを継続していこうと思っています。

働き方改革フェーズⅡ エンゲージメント アウトプット最大化 (質の向上・多様化) アウトプット (付加価値) 働き方改革フェーズ I (労働投入) 時間外労働の削休暇の取得促進 インプット効率化

束をしています。

2030」を策定し、発表しました。 月に2030年までの長期ビジョン「Compass 琢磨する場をつくります」「3. 会に大きなインパクトを与える仕事を生み出 今と未来の仲間(従業員)に向けて、「1. 30年に向けた「羅針盤」です。 そのなかで の自己実現にこだわります」という3つの約 します」「2.多様性がぶつかり合い、切磋

重要になります。 と働いてもらうことが、どの企業にとっても ておきたいと思います。これからは、多様な 人材に入ってもらい、 ここでは、そのなかの多様性について触れ その人たちに活き活き

ているのは、 採用に関して新機軸として打ち出 2017年から設定してい

> 「フリ 採用できているので、これからも継続してい される。毎年2~ 5人程度は面白い人材を 何をやりたいのかをアピールする学生もいま 用方法で、膨大な資料を使ってプレゼンする を与え、それを自由に使ってもらうという採 般的な採用とは別に、応募者には60分の時間 す。どういうやり方でもいいのですが、何か しら採用側に訴えるものがあれば、 人もいれば、紙1枚で自分がどんな人間で、 トから筆記試験、何段階かの面接という一 -スタイル採用」です。 エントリ 一発採用

年連続で達成しています。 率は、2013年度5%から19年度8%まで 言ってもいいと思いますが、女性管理職の比 働きかけ、 け自分たちの問題として意識できるか、とい 上昇しました。障がい者の法定雇用率も、 りません。その専門組織として「グループダ うことも非常に大切です。 れることをすべて行っています。その成果と イバーシティ推進チーム」を組織し、考えら 今いるメンバーがダイバーシティをどれだ 意識喚起を行っていかなければな 日々、さまざまな

一人ひとり

が選定する「なでしこ銘柄」に3年連続で選 彰」を昨年12月に受賞したこと、経済産業省 企業表彰」における「内閣府特命担当大臣表 内閣府が表彰する「女性が輝く先進 成果として挙げておきた



昨年11月に策定・発表した長期ビジョ ン「Compass 2030」のなかで、今と 未来の仲間(従業員)との間で、多様性 がぶつかり合い、切磋琢磨する場をつく ることを約束している。社員の意識喚起 が重要であり、「グループダイバーシティ 推進チーム | を設置し日常的な働きかけ を行うとともに、「人材公募制度」「フリー エージェント制度」「女性メンター制度」 といった施策を展開し、多様な人材の能 力開発、キャリア形成支援を進めている。 多様性を追求しながら、メンバーシップ 型雇用システムの強みを活かしたい。

(岡本 毅)

員のエンゲージメントの向上に一役買ってい部門の協働・交流による多様性の広がりや社 場となっています。こうした取り組みも、多 社員が参加でき、 私を含むマネジメント層をはじめ、全 直接ディスカッションする

用があります。当社の場合、まだまだ比率はダイバーシティの対象として外国人材の登 いと思います。 「良いコマツ (人への投資)」は「強いコマツ (会社業績の向上・安定)」があって実現でき るものという労使共通認識のもと、年間を通 じて労使で議論を行い総合的な処遇改善を実 施してきている。これまでの働き方改革 フェーズ [では、労使で目標を共有し、労働 時間の削減、年次有給休暇取得促進など一定 の成果を上げてきた。働き方改革フェーズⅡ に向けては、ダイバーシティ経営の推進やエ ンゲージメント向上に向けた継続的な取り組 みが重要。グローバルに現場で課題を発見で きる人材をいかに育てていくかが今後の課 題。雇用システムの見直しは「自社流」かつ 「自然体」が大切と考えている。(大橋徹二)

びており、 低いですが、 海外事業所はもとより、

グループ内で普通に働いていけるかどうかが く外国人材も出てきました。外国人材が当社 海外事業が大変なスピードで伸 本社で働

業員全員が当事者として参加し、 かな対応も行っています。

今後の課題です。

社会課題の解決につながる 人ひとりの創造的な働き方が

指して働き方改革に取り組んでいます。 活と生産性・創造性の高い働き方の両立を目 例えば、 当社では、社員一人ひとりの豊かな生

Day」は、 施策を推進してきました。 「制度改革」を3つの柱として、さまざまな 実できる働き方を支援する制度を構築する を実現する「業務改革」、個々人の生活が充 「意識改革」、 とせず生産性・創造性が高い働き方を目指す 方改革をプロジェクト化し、長時間労働を是 する取り組みです。2015年からは、 した取り組みを深化・加速するために、 2009年から実施している「FF 本社スタッフ部門では16時までと 毎週金曜日の就業時間を1時間45 効率が良く生産性の高い働き方 働き こう

半までに会議を終わらせる、という取り組み を含め定例的な会議を開催しない、 によって長期休暇を取りやすくするなど、 割を超えました。例えば、 その成果として、時間外労働は大幅に減少 年次有給休暇の取得率も多くの部門で7 8月には経営会議 12月は前

改革が極めて重要であると感じています。 働き方改革においては、組織全体での意識 従

が目指しているものが何かを理解することが

部門、各階層に求めています。 推進による自社能力と外部能力の融合を、 進です。自前主義にこだわらず、外部連携の 国にまたがることが当たり前になってきてい しては、 要因が大きな影響を与えています。 す。4つ目は、オープンイノベーションの推 アジア諸国から新卒の直接採用も行っていま 材の雇用を促進していることであり、 ること。3つ目は、日本においても多様な人 その結果として、上司と部下の所属が異なる 組織のグローバル化を積極的に推進しており 籍・性別・年齢を問わず、多様な人材が活躍 できる環境を整備していること。2つ目は、 フェーズⅡに向けて、当社では主に4つの ーシティを推進し、 人 種・ 1つ目と 例えば、 各

と考えています。 押しすべく、取り組みを充実させていきたい 整備した部分もあれば、 ちで多様かつ柔軟な労働環境が整備されてき 創意工夫して、創造性を高めていくことを後 今後も引き続き、社員一人ひとりが自身の生 で整備せざるを得なかった部分もあります。 たように思っています。もちろん、意図的に こうした組織の進化に伴って、自然なかた キャリアを考えながら、自らが働き方を 組織が進化するなか

また、その他の取り組みとして、 研究・ 生

働き方改革が進んでいる 地に足の着いた

等を聞いての感想・コメントをお願いしたい

それでは、

武石先生から、3社の事例

と思います。

れがフェーズⅡの段階なのだと考えています。 社員が納得したうえで改革を進めていく、そ よる社会課題の解決につながっていくことを 最終的に、当社の生み出すイノベーションに

と感じます。 改革、地に足の着いた取り組みが進んでい 営課題を踏まえ、経営戦略に根差した働き方 った構造変化が挙げられます。そのため、経 の制約という国内の問題とグロー と感じています。その背景には、 たが、この数年で働き方改革が大きく進んだ バーシティ経営について研究してきまし 2000年ごろから働き方改革 労働力供給 バル化とい

「強いコマツ・良いコマツ」の話が象徴的で やすさの追求が強調されていました。ここへ 少し前までは、長時間労働の是正など、働き 上、この両輪を回していくことが大切です。 皆さんのお話のなかでは、 良い=働きやすい、 強い= コマツさんの 会社業績の 向

> えます。 高めるか、 という目線が強くなってきたとい

門が定期的にフォーラムを開催し、

産技術・開発・情報システム等、

社内の各部

るのではないかと考えています。

実務担当

一人ひとり

が創造的な働き方をすることで

者が自分の業務の成果やチャレンジを演題と

して口頭・ポスター発表する機会を設けてい

ると同時に、 たいことと経営が目指すものを擦り合わせて を感じるかは個別性があるので、個人のやり ではないでしょうか。 いかなければなりません。そこに難しさがあ しゃるように、働き手が何をもって働きが ではどうやって高めるのか。皆さんがお マネジメントの醍醐味もあるの

これからは個人がどう動くかという部分、ど 設ける、一定の有休取得を義務付ける、とい ことが大事だ」と考えていらっしゃることで きたと感じます。 るか、といった点が重視されるようになって うモチベーションやエンゲージメントを高め 画一的に取り組むケースが多かったようです。 うように、どちらかといえばトップダウンで 革」に近いところがあって、ノー残業デーを す。これまでの働き方改革は「働かせ方改 皆さんの共通点は、「個人が主体的に動く

を高めるという点で強みでもありました。 ようなところがあり、それが組織への求心力 こを基本にしながらどう働くかを考えていく 外では、まず自分の生活、人生があって、 人のモデルは、仕事優先、会社優先で考える 人たちが多いといえます。 そうすると「会社の言うことを聞い 方、 日本の働く そ

グローバル化のお話も出ていましたが、



八材育成の現状と課題、

自律的なキャリア形

各社の事例から、経営戦略に根差した働き方 改革が進んでいることをあらためて実感し た。上からの「働かせ方改革」ではなく、個 人が主体的に動くこと、どうエンゲージメン トを高めるかといったことが重視されるよう になってきている。ダイバーシティに関して は、女性や外国人が注目されがちだが、今後 は個々人の多様性に目を向けていく必要があ るだろう。学生のなかには、メンバーシップ 型よりもジョブ型雇用を受容する傾向が見ら れ、自分らしい働き方の実現を安定ととらえ るようになっている。新卒一括採用をはじめ とする日本型雇用システムの修正が求められ ている。 (武石恵美子)

何となく安心して暮らせる」という

イノベーション創出には、国内外の トップタレント獲得が不可欠であり、 「選ばれる企業」になるため、グロー バルに魅力的な雇用システムを確立す ることを目指している。その考え方の もと、日本では、社員一人ひとりの豊 かな生活と生産性・創造性の高い働き 方の両立を目指して働き方改革に取り 組んでおり、働き方改革フェーズⅡに 向けては、多様な価値観を持った社員 一人ひとりが、自らの働き方を創意工 夫し、創造性を高めていくことを後押 しするような取り組みを充実させてい (畑中好彦)

みがあれば、ご紹介いただけますか。

募により成長・強化分野への人員シフトを実 もいます。後者の人たちに対しては、 にとってやりがいのある仕事を求めている人 に取り組むことが働きがいにつながっていま 彼/彼女たちにとっては、安全・健康はもち 場でのメンテナンス作業に従事しています。 意識調査を行っており、社員のモチベーショ ろん大事ですが、 ンが上がっているかどうか、点検しています。 ・ションが大事だという人もいますし、自分 一方、間接部門の人たちは、やはりプロモ しあげたように、工場でのものづくり、

委員会報告)では、働き手のエンゲージメン 性を見ていく必要があるでしょう。 れからは一人ひとりの違いに踏み込んだ多様 ティ」ですが、男性のなかにも多様性がある てエンゲージメントを意識した施策・取り組 向上が特に強調されています。各社にお けです。属性の多様性から一歩進んで、 今回の経労委報告(経営労働政策特別

施策・取り組み 「エンゲージメント」を高める

ましたし、各社の認識もそれほどズレてはい

ないでしょう。

6万数千人の社員のうち約半数が、先ほど 当社では、定期的に、個人と職場単位の 例えばQC (Quality Control) 現

新たなプロジェクトを立ち上げるなど 社内公

員が少ない」という課題を挙げられています。

ある意味「わかりやすいダイバ

これまで女性の問題、外国人の問題が中心的

に語られてきました。コマツさんも「女性社

は異なる要素を加味していく必要があります。

ダイバーシティについてですが、

切り拓く、チャレンジする人材に価値を置く

のであれば、従来の日本型の雇用システムと

感覚、「待ち」の姿勢が強くなります。

分で

ョンを高めるようじき、ことでモチベーシってもらいます。そうしたことでモチベーシャ 当社の「顧客価値創造活動」を引っ張って

合いにおいては、当社はこれまでも考えてき **岡本** 経団連が言うエンゲージメントの意味 を考えながら取り組む必要があります。 年を迎えますが、これまでの活動との連続性 ジメントを高める」と言っても理解されない でしょう。当社も2021年には創業100 ただ、社員に対して、いきなり「エンゲー

ています。 項目においても、約束、かかわり、絆といっ た意味でエンゲージメントという言葉を使っ と未来の仲間とのエンゲージメント」という 先ほどご紹介した「Compass 2030」の 今

です。最近の特色として、そうしたことを打 ちの幸せを考えながら、 ち出しているところです。 して発展していくための会社側としての約束 ここに掲げた「3つの約束」は、働く人た 東京ガスグループと

比較、国別や部門別の比較を通して、 目をグローバルで統一して、 畑中 エンゲージメントサーベイは、質問項 や課題の発見・改善に努めています。 しています。結果を解析して、同業他社との 2年に1度実施

エンゲージメントに関連して、 当社にとっ

と自負しています。 さらに今後、エンゲージメントの向上を図

は海外に比べて低いという指摘もありますが 提供していくことも重要であると考えています。 いかがでしょうか。 るためには、社員に対してさまざまな機会を 武石先生、日本人のエンゲージメント

この2つが社員のエンゲージメントに響いて

プ企業と比較しても遜色のないレベルにある いると考えています。現状では、世界のトッ

武石

日本人の回答パターンとして中間的な

もある「科学の進歩を患者さんの価値に変え

ることができているか」ということでしょう。

事が社会課題の解決につながっているか」と

て一番重要なことは、やはり「自分たちの仕

いうことです。

2番目は、当社の経営理念で

選択肢を選ぶ傾向があることが結果に影響し は十分あります。 ていると専門家も指摘しており、その可能性 ただし、エンゲージメントは個人の自発性

主体的なキャリア形成を望む働き手が増える 材の確保と育成が急務となっています。 用意されているかどうかも大切で、それがな こが最も重要で、その一致度合いをきちんと ことと会社の方向性とが一致しているか、そ をめぐるビジネスや活躍できる人材像の変化 など、そのニーズも多様化しています。自社 や技術の急速な変化に自律的に対応できる人 人・会社双方にとって不幸な結果が生じます いと我慢してそこに居続けることとなり、 ときに、外へ出ることも含め多様な選択肢が チェックする必要があります。 主体性がキー さらにいえば、両者の方向性がズレてきた Society 5.0時代に向けては、経済社会 概念ですので、 個人がやりたい また、 個

> 割、産学連携への期待などについて、 革新を担う人材の能力開発に向けた企業の役 成に向けた支援のあり方、さらにはデジタル お願いいたします。 いただきたいと思います。畑中副議長から、 お話し

挑戦する機会を提供 自ら動く人材には

です。 畑中 個人のやりたいことと会社の方向性を一致さ 社員一人ひとりが自社の価値観と組織のある す。こうした激しい変化に対応するためには 進歩等によって、環境が大きく変化していま せながら、仕事に取り組んでいくことが大切 べき姿を理解し、武石先生のご指摘のとおり、 ランスフォーメーション、科学技術の急速な 現在、グローバル化の進展、デジタルト すべての産業に共通していることです

成を推進しています。 との重要性を伝え、 開き、新しいものを柔軟に取り込んでいくこ 先取りして挑戦すること、常に考え方を外に で明確化し、多様性を尊重すること、変化を 織に対して持つべき期待像をグローバル共通 当社では、「HR Vision」として、人材と組 組織風土の醸成と人材育

共通の「コンピテンシー」としてまとめ、 求められる日々の期待行動を、グローバルで また、このビジョンに基づいて、 全社員に

12

評価にも反映しています。 揮行動レベルを示しています。各階層の発揮 アマネジャーなど4つの階層ごとに異なる発 と変革に向けた行動など7つの行動カテゴリ 員への浸透を図っています。イノベーション 行動レベルは 5段階評価で行っており、 に対して、 エグゼクティブリーダー、シニ

用して自ら動く人材に対して、 底しており、 「自己責任が基本である」という考え方を徹 社もさまざまな研修の機会やジョブポスティ をどんどん提供しています。具体的には、当 ング(社内公募)制度を整備しています。 成長やキャリア形成について、当社では 仕事や能力開発のチャンスを活 挑戦する機会

組んでいるところです。 通の職務グレード体系を整備するなど、一貫 界に存在する多様なタレントと、そのキャリ まで域内、部門内に限られていたものを、世 うと考えています。あわせて、グローバル共 アプランとのマッチングを意識して、今年中 にはグローバルで実施できるようにしていこ した人事制度を整えようと全社を挙げて取り ジョブポスティング制度については、これ

全社員にEqual Opportunityを提供すること。 ていくこと。2点目は、会社・組織として、 の提供により、能力開発の魅力をさらに高め 人材育成の課題としては3点あると考えてい 1点目は、自社でのCareer Opportunity

> Harmonizationを合理的な範囲で整えていく と考えています。 ことです。当社が「選ばれる企業」となるた めには、こうした課題の克服が不可欠である 3点目は、 ベースとなる制度面のGlobal

材が不可欠 場で課題を発見できる

発見できる人材が不可欠です。 何が起きているのか、事実に基づいて課題を ういう意味では、お客様、エンドユーザーで さらに進展し、これまでの業界の線引きが無 きに等しい状態となる時代だといえます。そ 大橋 Society 5.0の時代は、グローバル化が

思っています。基本的な人格がしっかりして どんなコミュニティーにいても、嘘をつかな あります。私は、グローバルに通用する人は 行われています。上司が外国人ということも いと思っています。 ルに通用しますので、そういう人材を育てた いて、ある程度の語学力があれば、グローバ い、偏見を持たない、公平でフェアな人だと でメールを交わすといったことが、日常的に 最近では、業務において英語で話す、英語

ぶとは、どういうことなのか」と考えられる 基本に立ち返って、例えば「そもそも物を運 もう1つ、既存の業界の慣習にとらわれず 最終的に、お客様あるいは社会に新た

> 取り組みが必要です。狭い会社組織のなかに とで、いろいろなことが見えてくる。お客様 る社員が、その人たちと一緒に現場を回るこ 的に中途採用しています。機械の専門家であ で行って、直接、社員に訴えかけています。 思っていて、当社では、トップ自らが年間30 ティンとしてこなしているだけの社員が多い がら当社のなかを見ても、既存の仕事をル な価値を提供できる人だと思います。残念な リカレント教育、産学連携など、さまざまな て育てていくかが非常に大切です。業界外の 考えており、社員の課題発見能力をどうやっ の課題を見つけられる人材は社内に不可欠と と感じます。これを何とか変えていきたいと 人やお客様と一緒に仕事をすることに加え、 また、土木建設業界にいる現場の人を積極 -40回のタウンホールミーティングを世界中

多様な人材の育成が不可欠 予測困難な時代こそ

とどまっていたのでは成長はできません。

互乗り入れが普通のことになりつつあります。 自由化を契機として、電力、ガス、石油の相 **岡本** ビジネス環境の変化という意味では、 化」は、最近の大きな変化でした。100% っています。とりわけ「エネルギーの自由 エネルギー産業も他の業界同様、急速に変わ より一般的な背景としては、皆さんが指摘

お客様の価値観の急速な変化などが挙げられされたように、デジタル化の進展、技術革新 対応して、会社の仕組み、人材育成などを変 るでしょう。そうしたなかで、当社も変化に えていかなくてはなりません。

な産業、 材が何より重要だということは間違いないで たり前です。予測困難な時代を乗り切れる人 る」という時代は完全に終わりました。どん しょう。 「これまでの流れに乗っていれば何とかな 企業であっても、予測困難なのが当

やって育てていくか。「守り」ではなく「攻 た都市ガス事業を持続的に成長させていくこ 失敗をとがめない風土が大切です。 様な事業形態に対応できる多様な人材をどう 様性がキーワードになると思っています。多 では、どうすればいいのか。私は、やはり多 とを基軸に置いていますが、競争が激しくな め」に出るべきなので、そのためにはまず、 っているなか、それだけではだめなのです。 います。その多くは、これまで中核としてき 当社はグループ全体で約3万人の従業員が

ていく必要があります。それらに加えて、個 動ローテーションなどは、当然しっかりやっ 人の自己実現をどうやってサポートしていく からのOJTとかOff そうはいっても簡単ではありません。従来 JT、自己啓発、異 キャリア形

> に変わってきています。 事がしたい」と、たくさんの手が挙がるよう 事業など、多くは新しい分野です。制度とし 例えば海外事業や電力事業、都市ガスの周辺 ます。部門ごとに「こういう人材がほしい」 「人材公募制度」はかなり前から導入してい 成の支援は会社にとっても大変良いことです。 てそれなりに定着してきており、「海外の仕 と掲げて、希望者が応募できる仕組みです。 当社のキャリア形成支援の一例として、

を得た人が「私はこういう能力があるので、 待しています。 私を雇いませんか」と自分を売り込む仕組み ませんが、今後、もっと活用されることを期 です。今のところ1桁台の人しか成立してい のもつくりました。一定の年数勤務し、資格 また「フリーエージェント制度」というも

制度です。 「頼りになりそうな人」にメンターになって 「キャリカフェ」という女性活躍のためのメ の昼食代くらいは会社で持ちますよ」とい スでき、悩みなどを相談できます。「その時 もらう。女性社員は誰でもメンターにアクセ ンター制度をつくりました。年次、職位別に キャリア形成支援という観点からいうと、

担当とは別にキャリアコンサルタントを置い この先に検討しているのは、各部門に人事 すべての社員が自分のキャリア形成につ

いて相談できるような仕組みを導入すること

等を聞いての感想・コメントをお願いしたい 椋田 それでは、武石先生から、3社の事例 複層的に強化していくことが大事です。 見を提供することは重要です。社員の能力を 学に貢献できるし、大学にとっても企業に知 携がますます重要になってきます。企業も大 研究やリカレント教育など、大学と企業の連 研修、社外リーダー研修をやる。また、共同 アップさせるためにも、大学と企業の交流を 社員には全員データ分析の研修を受けてもら ンスフォーメーションに対応するため、新入 っています。必要に応じて入社後も社外実務 と思います。 能力開発については、例えばデジタルトラ

「石垣」のような組織が強い 「ブロック塀」ではなく

そうした部分に光が当たっていることは、 てきたと感じました。大橋副会長がおっしゃ 武石 まず、会社が求める人材像、会社にと 性も重要ですし、それを理解する共感力や新 ったように、エンドユーザーのニーズを理解 しいものを受け入れる柔軟性も求められます って有用な人材のイメージが、大きく変わ 課題を見つけるためには、スキルの多様 つ

14

求めてきた人材像とは異なる能力が必要とさ の意見をぶつけてくるような人が求められて 部分を多少犠牲にしても、 性のある人、別の言い方をすると、会社の言 いいかもしれませんが、これまで日本企業が る人、面倒くさいかもしれないけれど、自分 うことを聞く人、会社にとって使い勝手のい います。自分の言葉で語れる能力と言っても い人が求められてきたわけです。今は、その 人材像に関してもう1点、これまでは協調 自分から行動でき

事管理は、組織が適材をつくり適所に送り込 言葉がありますが、これまでの日本企業の人 り適所を選ぶ、というスタイルに変わってい む、という育成・異動の仕組みだったと思い くでしょう。 人材育成に関しては、「適材適所」という しかし、これからは、自分が適材とな

極めることは難しくなっています。人事管理 個人の強みをさらに伸ばすというような人材 組み合わせが重要になるでしょう。 境が変化するなかで、人材育成の方向性を見 の人たちを適所に送り込むことで、質の高い 化したうえで、 **人事管理を実現してきました。しかし経営環** 従来の「適材」は、求められる人材像を明確 これまで以上に、個々人の強みを活かし 弱みは他者が補うというように、人材の 組織主導により育成され、 企業には そ

> います。 塀」ではなく「石垣」のようなイメージです を活かして補い合うような組織、「ブロック 育成が求められます。社員一人ひとりの強み ますが、そういう組織が強くなっていくと思 ね。これはスキルのダイバーシティともいえ

りつつあります。 強みを活かせる場所を選んでそこへ行く。そ 本企業の人事でしたが、これからは、 ます。上から言われた部署に異動するのが日 ト制度などは、非常に有効な施策だと思われ 及のあった社内公募制度、フリーエージェン のためにさまざまな制度を活用する時代にな 個人が適所を選ぶためには、皆さんから言 自分の

れているのだと感じています。

必要があるでしょう。 呼べません。そうした人たちをどう支援して けです。強い者だけが残る組織は、組織とは 方で、うまくそこに乗れない人、今までと異 があります。畑中副議長から「自己責任」と て、うまく適応できるよう、下支えしていく いくか、岡本副会長が挙げられたメンター制 なる仕組みに戸惑ってしまう人も出てくるわ い立場の人は、どんどん進んでいけます。一 いう言葉が出ましたが、自分で選べる人、 そのときに気をつけなければならないこと キャリア支援制度などの仕組みをつくっ 強

序列型賃金など、しばしばメンバーシップ型 椋田 新卒一括採用、長期・終身雇用、年功

と思います。 テムをどう見ているのか、今後どのようにつ ています。そこで、皆さんが自社の雇用シス 社型」の雇用システムを確立するよう提案し グローバル競争が激化し、産業構造も変化す 経済社会の発展に大きな貢献をしてきた一方 と呼ばれる日本型雇用システムは、日本企業 くり上げていこうとしているのか、伺いたい したかたちで最適な組み合わせを考え、「自 ンバーシップ型とジョブ型、各社の実態に即 るなかで、時代に合わなくなってきていると いう指摘もあります。今回の報告書では、メ 岡本副会長から、 お願いいたし

メンバーシップ型雇用システムの 「強み」は活かしたい

これは世界に冠たるものだといえます。また あり、安定した社会づくりに貢献しています。 強みは、若年層の失業率が非常に低いことで はこれまでに比べて少なくなっているはずです。 雇用形態が従来のままでいいとは誰も思って 社会も予測しにくくなるなかで、採用、育成、 岡本 ここでも多様性がキーワー エンゲージメントともかかわってきますが、 も、一生同じ会社に勤めようと考えている人 いません。就職しようとする学生たちにして しょう。世の中の価値観が多様化し、経済も 一方で、日本型雇用システムのメリット、 ドになるで

として切り捨てることはできません。 という特徴もあります。必ずしも古い考え方 会社への帰属意識、ロイヤリティーが高まる

問題は、どのくらいのスピード感で、 どのくらいのスピードで、どの程度変えてい 様なかたちにしていくことが求められます。 活かし、それぞれを適切に組み合わせたハイ やはり新卒一括採用がベースであり、それを うに変えていくか、ということです。もちろ ために、多様な選択肢を用意すること、採用 ブリッド型を目指すことが1つの解となりま うに、メンバーシップ型とジョブ型の強みを というのが正直なところです。 くべきか、まだ十分に見極められていない、 ん、通年採用に近いキャリア採用、海外での 当社の場合も基本的には同じ考えですが、 したがって、経労委報告で指摘しているよ あわせて、多様な人材に活躍してもらう 外国人の採用も行っています。しかし、 雇用システム、キャリア形成なども多 どのよ

なかから先の姿が見えてくるだろうと考えて しい取り組みを増やす努力を継続する、その 私としては、できるところから始める、新

不可欠海外のトップタレント獲得が

当社が重視していることの1つが「イ

することが不可欠となりつつあります。 内だけでなく、海外のトップタレントを獲得 ションの創出」です。そのために、 玉

識して、雇用システムを改革していかなけれあるいは新たな競争相手となり得る企業を意 要な課題であると認識しています。 てしまうでしょう。経営者としては、大変重 ば、優秀な人材が競合他社、他業種に流出し そのなかで、当社が競争相手と考える企業

とっても良いことだと考えます。 とすることも個人、会社、最終的には社会に 変わっていくことがあり得ると思います。 個人の活躍の仕方や会社が求められる能力も 会から求められる価値も変化します。当然、 ことが重要です。また、環境変化に伴い、 ができるんだ」ということを社員に提示する 示し、「これだけの機会があって、能力開発 に持つべき人と組織に関する考え方を明確に るためには、各社がビジョンを達成するため た場合は、外部を含めた新たな機会を選択肢 石先生が指摘されたようにミスマッチが起き 繰り返しになりますが、企業として選ばれ 社 武

組み、評価の仕組みについては、社内であっ 働き方を柔軟に考えていく時代だということ ても一律では機能しなくなっていると感じて が随所で述べられています。さらに雇用の仕 今回の経労委報告では、各社が雇用環境や 研究部門と営業部

> えています。 求められる雇用システムのあり方なのだと考 このように柔軟に対応していくことが、今後 門では異なる評価の仕組みを採っています。

雇用システムを変えていく 「自社流」で自然体に

間違いないでしょう。 得できる通年採用の枠が拡大していくことは なかで、自由なタイミングで多様な人材を獲 建築業界の現場をよく知っている人などを採 残り2割が通年採用で、デジタル人材や土木 程度の人材を確保しておきたいと考えていま り多くの日本企業が、新卒一括採用で、ある 用しています。ただ、環境が大きく変化する す。当社の場合も、新卒一括採用が約8割、 **大橋** 岡本副会長が指摘されたように、やは

然に変化していくとみています。 新卒採用はごく少数です。当社は日本発のグ でしょう。おそらく取締役会の構成も変わっ 外で育った優秀な外国人管理職が増えていく 本人が多くなっています。しかし今後は、海 ローバル企業なので、今のところ管理職は日 てくる。そうしたなかで、雇用システムも自 逆に、従業員の約7割を占める海外では、

はありません。自然体でジョブ型2割、 ついては、まだ自社のなかでの議論が十分で 経労委報告で提案されている「自社型」に

に送り出しています。 が減っているため、10年ほど前からフィリピ リカなど海外の現場を希望する日本人従業員 ンの工学系の大学を卒業した人たちを新卒で ーシップ型8割程度です。最近では、 5年程度訓練してから、 世界の現場 アフ

をして変えるのは、かえってよくないのでは「自社流」で、他社がやっているからと無理 ないでしょうか。 ピードも日本人よりはるかに速く、こうした ペイン語ができますし、現地語を習得するス 毎年14~15人ほどですが、彼らは英語、ス あくまで自然体で増やしていくのが

学生たちは会社に 安定」を求めていない

定を会社に求めるのではなく、 なっています。メンバーシップ型を選ぶ学生 3年は2対1くらいの割合でジョブ型が多く ています。一方、ジョブ型を選ぶ学生は、安 ンバーシップ型が多かったのですが、ここ2、 支持するかを聞いています。 5、6年前はメ バーシップ型とジョブ型のどちらの仕組みを ってきたと感じます。 いことを追求できることを安定と考えていま 安定に対する学生の意識が、かなり変わ 自分のやりたいことよりも安定を重視し 私は、 大学の授業で学生たちに、 自分のやりた

> これは大きな変化です。 こりつつある、と言うこともできるでしょう。 す。特定の組織での安定を求めない人たちと すので、働く人が会社に安定を求めなくなる 継続雇用という「安定」をベースとしていま 功処遇、企業別労働組合などは、基本に長期 日本型雇用システムとの間にミスマッチが起 日本型雇用システムの、新卒一括採用、年 システムそのものが揺らぐことになりま

います。 込む必要性が高まってきたということだと思 にいわゆるジョブ型というような要素を組み を考える、まさに「自社型」が重要で、そこ れを一気に見直す、というのは現実的ではな てきたということは、そのメリットが大きか いと思います。各社の状況にあわせたあり方 ったわけですから、皆さんご指摘のようにそ ただし、日本的な雇用システムが長く続い

印象があります。 括採用方式が学生たちの多様性をそいでいる また、多様性が重要だというお話が出てい 大学教員の立場から見ると、新卒

たパターン化された問いに答えていく。そし 「やりたいことは何か」「強みは何か」といっ っかくとんがっていた所が削られて、 なことを忖度して答えます。そうやって、せ て、内定を取るために、相手の気に入りそう 学生たちは、就活のスケジュールに乗って 会社に

> います。 あわせようとするメンタリティーになってい でしょうか。その点、 のメリットもありますが、もう少しフレキシ ってしまうわけです。もちろん仕組みとして ブルな採用の仕方があってもいいのではない ースタイル採用」は、大変面白い試みだと思 東京ガスさんの「フリ

岡本 先生のご指摘は、新卒一括採用そのも のが問題ではなく、採用の基準ややり方が画 一的になり過ぎていることが問題ということ

学生たちの姿を、残念な気持ちで見ていま 来る学生もいて、大人の常識にあわせていく ると「何を着たらいいでしょうか」と相談に るな」という会社もあるようですが、そうな ていきます。最近は「リクルートスーツで来 を黒く染めて、没個性的なスタイルに変わっ ですが、就職活動の時期になると、学生は髪 そうです。リクルートスーツが象徴的

ネジャー、人事部門、この三者のパワーバラているのだなと感じました。個人、現場のマ は部門によって制度が異なる、というお話が ろしていっている、人事権のあり方が変わっ た。畑中副議長から、アステラス製薬さんで の育成や異動は人事部主導で行われてきまし 日本型雇用システムに関してですが、社員 人事が主導してきた仕組みを現場に下

ンスが変わっていく動きとみることもできる

労使交渉における 経営側の基本スタンス 2020年春季

労使交渉における経営側の基本スタンスです。 ご説明をお願いいたします。 示した「経営側の基本スタンス」について、 |大橋副会長に、2020年版経労委報告で 本日の2つ目のテーマは、今年の春季 経営労働政策特別委員長でもありま

2020年版経労委報告に基づく 経営側の基本スタンス

また、 ども課題となっています。 法への対応や、地域や中小企業の人手不足な とにばらつきが見られました。米中貿易摩擦 製造業は概ね堅調であるなど、業種や企業ご 製造業で減益に転じた業種が増えた一方、非 の長期化などで先行きの不透明感が高まって 経営環境については、世界経済の減速により 同一労働同一賃金など働き方改革関連 大きな転換点にあるという認識です。 2020年春季労使交渉の前提となる

力が求められます。

エげ」と「総合的な処遇改善」を車の両輪と こうした状況を踏まえ、企業は「賃金引き

> ることが重要となります。 自社に適した方法・施策を検討・実施す

を尽くしたうえで企業が賃金を決定する「賃 管理のもと、支払能力を踏まえ、労使が議論 は変わりません。 金決定の大原則」にのっとって対応すること 的要素を総合的に勘案し、適切な総額人件費 賃金引き上げについては、自社の外的・内

広い観点から対話を重ね、深化させていく努 これまでの考え方や諸施策にとらわれない幅 策であります。2020年の労使交渉では、 高め、Society 5.0の実現につながる重要な施 各社一律ではなく、自社の実績に応じて前向 賃金引き上げのモメンタムの維持に向けて、 ントの向上を通じイノベーションの創出力を きに検討していくことが基本となります。 また、総合的な処遇改善は、エンゲージメ そのうえで、 社会的な期待も考慮しつつ、

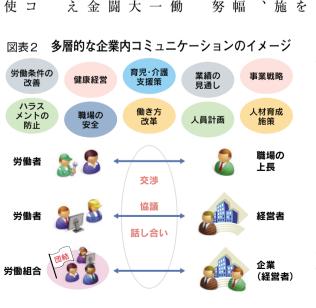
交渉は実態に合わなくなってきていると考え きな差が生じていることから、いわゆる春闘 業種の企業間で経営環境や収益の動向に大 が主導してきた業種横並びによる集団的賃金 組合の組織率が低下傾向にあり、さらに同一 今後の労使関係のあり方に関しては、労働

ミュニケーションを図り、 さまざまなチャネル・施策により企業内コ 社員との個別労使

> 係のあり方などについて、お考えを伺いたい 合的な処遇改善の検討のほか、今後の労使関 上げと職場環境の整備や能力開発に資する総 **椋田** それでは、多様な方法による賃金引き に深化させていく不断の努力が求められます。 信頼」により、良好で安定的な関係を多層的 関係を深めていくことが、より重要になって くるでしょう。今後も、企業労使は「共感と 岡本副会長からお願いいたします。

労使協調が今後ますます 重要になってくる

岡本 重要な点は、経労委報告で過不足なく



18

ません。自社の実情に応じて、支払能力のあ 整理されているので、付け加えることはあり る企業には前向きに検討してもらいたい、 いう気持ちがあります。 ح

守るにせよ、 は大変望ましいことで、賃金決定の大原則を 消費喚起につながり、 ムの維持」という言葉に表されていると思い れが経労委報告の「賃金引き上げのモメンタ るという流れをつくることができます。これ 賃金を引き上げられる企業ががんばれば、 大いに期待するところです。そ 経済の活性化につなが

要があります。 ずしもお金に反映されない部分を考慮する必 また、多様性という観点で、賃金以外の必

現していきたいと思います。 層に厚くする、あるいは職種によって考える ことも大切です。 律ではなく年齢構成を考えて、例えば若年 原資の配分、賃金引き上げを考えるときに 広い意味での処遇改善を、 企業ごとに事情は違うと思 ぜひ実

を考えると、組合との話し合いだけではうま 合との対話が最重要であることに変わりはあ 働組合の組織率が継続的に低下していること コミュニケーションに注力していくことが求 りませんが、今後は、さまざまなルートでの くいかないこともあるでしょう。もちろん組 労使のコミュニケーションについては、労

められます。

必要です。 解の深化を、相当な覚悟で進めていくことが の労使協調に向けて、密な情報交換、相互理 る力、受け入れる環境がなければ、うまくい くはずがありません。 いくら施策を打ち出しても、現場に受け入れ て共有すると同時に、 くるなかで、働く側の環境も変わっていきま しっかり把握する必要があります。 経営側が 変化の激 賃金だけでなく、 しい時代に次々と経営課題が出て 経営側は、真の意味で 経営側も職場の実態を 労使が経営課題につい

なるための努力を 「選ばれる企業」に

ということです。 活躍できる企業を主体的に選ぶ立場にある、 畑中 経労委報告には、当社からも意見を申 しあげ、そこにすべてが集約されています。 点申しあげるならば、一人ひとりは自分が

る、 選ばれるよう、柔軟で多様な働き方を提供す いくといったことが必要になると思っていま る、魅力的な労働環境を積極的に整備して 逆に言えば、 あるいはCareer Opportunityを提供す 企業側は、必要とする人材に

齢等にかかわらず、 等にかかわらず、求める能力を持った人材、処遇面においても、人種、国籍、性別、年

> に異なっています。 える必要があります。これらは、先ほど申し ことができるような賃金制度、就労条件を整 多様な価値観を持った人材の活躍促進を図る あげたとおり、同じ社内であっても部門ごと

考えています。 「Society 5.0 for SDGs」の実現につながると を生み出す源泉になり、 。生み出す源泉になり、経団連の提唱するそうした企業側の努力が、イノベーション

た健全な経営など、すべてがミドルマネジャ 部下や組織の育成、コンプライアンスを含め でなく世界各地において、さまざまな責任が ミドルマネジャークラスに集中してしまって いるという問題があります。目標達成の責任 -にかかってきています。 また、主題とは少し離れますが、日本だけ

本だけでなくグローバルに、ミドルマネジャ ことが必要だと考えています。 これは期待の裏返しでもあるのですが、日 クラスに対して組織的にサポートしていく

横並びではない議論を

を基準にするのではなく、 あっても、各社で経営環境も業績も異なって ということではないでしょうか。同じ業種で くるわけですから、経営側も労働側も、 大橋 ポイントは、 一律、横並びではない 自分たちの足元を 他社

ンを取っていく。そうしなければ生き残って見つめて、しっかり労使のコミュニケーショ いけないと、本気で思っています。

力のある企業がしっかり行っていくべきで 重視する必要があるのではないでしょう 労働側も賃金だけでなく、 年まで同じ会社で働き続けることができる プできる教育機会や教育関連費用を、もっと かどうかわかりません。そうであるならば、 もちろん賃金引き上げについては、支払能 しかし、これだけ変化の激しい時代、定 自分をレベルアッ

の教育にどれだけ投資をしていて、どんなレ 資する「総合的な処遇」で見る場合、社員へ 金だけでなく、職場環境の整備や能力開発に 労使で議論していくべきです。 ベルアップが可能なのかという点も、 基本給、諸手当、賞与・一時金といった賃 もっと

企業で行っていくということです。

椋田 教育関連費用が重要になってきます。 柔軟な働き方という観点からも、 外に出るという選択肢もあります。そういう と会社の方向性にミスマッチがある場合には、 投資をするわけですが、個人のやりたいこと への期待など、コメントをお願いいたしま 会社側は、社員に働き続けてもらうために 武石先生から、 春季労使交渉 教育機会や

労使のコミュニケーションが大切企業内における

的に方向性や相場感を決めるという意味では まざまな報酬のあり方を、各社の状況にあわ けが報酬ではないという考え方は正しく、さ 求めるものが多様化していますので、 対応することになろうかと思います。 武石 春季労使交渉においても「自社型」で 一定の役割は残っています。個別の条件は各 いのかというと、決してそうではなく、集団 せて考えていくことが基本となるでしょう。 であるならば、 春季労使交渉はなくてもい 個人が 賃金だ

懸念しています。

脱却のために、賃金引き上げのモメンタムの 時に1人の労働者でもありますから、デフレ ました。サービスに応じた適正なプライシン ズニーランドの入場料が世界のディズニーラ 維持は重要です。 されなければなりません。1人の消費者は同 グ、価格設定が行われ、それが労働者に分配 ンドのなかで最安である、という報道があり 賃金に関して言うと、少し前に、東京ディ

近は、働く現場の問題は「法律で解決すれば 労働政策審議会の委員を務めていますが、 ンの質が気になっています。というのも、私は い」という風潮があるように感じられるからで 現場の労使コミュニケーショ 最

> まずは現場の労使間で話し合うものだと思い 問題などが議論されました。服装の規定は、 私も分科会のメンバーでしたが、パンプスの 柄を法律改正で対応しようという動きがある 力が、昔に比べて落ちているのではないかと ます。労使のコミュニケーションによる決定 のは、少し行き過ぎのような気がしています。 した改正労働施策総合推進法が成立しました。 例えば、昨年、パワハラの防止措置を規定 現場の労使間で協議して決めるような事

重要になってきます。日本の大企業は企業別 していただきたいと思っています。 それを通じて課題を解決していくことを重視 る労使のコミュニケーションを大事にして、 の労働組合を持っているので、企業内におけ を高めることは、労働条件の交渉においても て解決すべき問題も違ってくるので、現場力 はポイントであると思いました。現場によっ ユニケーションの重要性が強調されているの その点、今回の経労委報告で、労使のコミ

だお話をいただきました。ありがとうござい などにつきまして、皆様から大変示唆に富ん **椋田** 本日は、働き方改革の深化や自律的な キャリア形成支援、雇用システムの今後のあ さらには春季労使交渉に向けた考え方

(2020年1月16日 経団連会館にて