

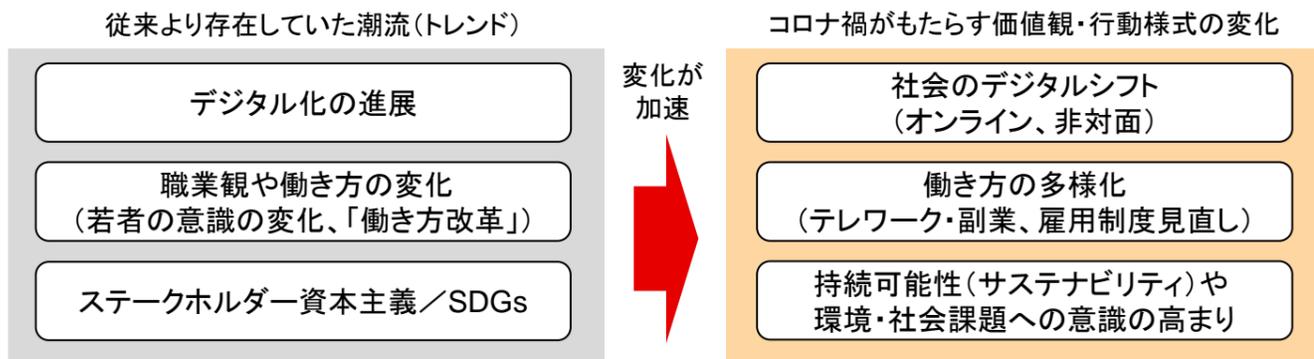
1. コロナ禍が企業経営に与える影響

(1) 人・モノの移動及び経済活動の制限

- 当初はサプライチェーンの機能不全や感染症を想定したBCPの不備等により事業継続性が課題に。
- 対面型産業(飲食、宿泊、交通等)は深刻な影響が続き業況は二極化。関西はインバウンド需要消滅の影響大。

(2) 経営環境の不可逆的な変化

- 人々の価値観・行動様式の変化により、①社会のデジタルシフト、②働き方の多様化、③長期的な持続可能性や環境・社会課題への意識の高まり等が不可逆的に進展。
- 経営環境変化が加速し、産業構造そのものが大きく変わる可能性(デジタル化、脱炭素等)。



With/Afterコロナでは産業構造が根本的に変化し、企業の存在意義そのものが問われる
→ **企業は存続をかけて、経営改革やビジネスモデル変革に取り組むことが求められる**

2. 課題認識

(1) コロナ禍で浮き彫りとなった課題

- ①官民におけるデジタル化の遅れ
 - ✓ 根強い書面・押印・対面主義
 - ✓ データ利活用が不十分、変化への対応や意思決定の遅さ、経営者の理解や人材の不足
- ②働き方の多様化への対応の遅れ(テレワーク実施時における生産性低下や勤務管理・評価の問題)
 - ✓ テクノロジーの活用や業務の明確化・「見える化」が不十分
 - ✓ 画一的な雇用・人事制度や「大部屋主義」への過度なこだわりが働き方の多様化を阻害

(2) コロナ禍以前から指摘されてきた組織・働き方の課題

- ①多様性の乏しい組織や失敗を許容しない企業文化・評価制度
 - ✓ 日本的雇用慣行における同質性・年功を基準とした人事制度により多様性が欠如。失敗を許容しない企業文化・評価制度もイノベーション創出や改革への挑戦を阻害。
- ②企業に依存した従業員のキャリア形成
 - ✓ 画一的な雇用・人事制度の下、従業員のキャリア形成は企業に依存。陳腐化したスキル、低い熱意の従業員(安定志向の若者、社内しか通用しないスキルのミドル・シニア層)を抱え込んでしまう。
- ③仕事に対する意識や価値観の変化
 - ✓ 若手(ミレニアル世代、ジェネレーションZ)とミドル・シニア層との世代間ギャップが存在。コロナ禍のテレワーク普及により、仕事と生活・家族に対する価値観や企業への帰属意識が一段と変化。

日本企業の競争力低下(イノベーションの停滞、生産性の低迷)、低いエンゲージメント

【日本】	
・国際競争力(世界競争ランキング/IMD)	34位/63カ国中(2020年) ※1990年は1位
・デジタル競争力(世界デジタル競争ランキング/IMD)	27位/63カ国中(2020年)
・生産性(時間当たり労働生産性/日本生産性本部)	21位/37カ国中(2019年)
・エンゲージメント(熱意ある社員の割合/ギャラップ社)	132位/139カ国中(2017年)

3. 企業変革に向けて～組織・働き方の改革と経営者・従業員双方の意識改革～

- 企業経営の目指すべき方向性(新たな価値・イノベーション創出、生産性向上)はコロナ禍の前後で不変。経営者は崖っぷちの危機感を持ち、コロナ禍を**企業変革のビッグチャンス**と捉えて、①事業再構築やビジネスモデル変革に取り組むとともに、②多様性の乏しい組織・働き方の見直しや目的を明確にしたDX(デジタル・トランスフォーメーション)等の経営改革に不退転の覚悟で取り組むべき。
- 企業変革を後戻りすることなく実行するためには「制度・組織改革」と「意識改革(経営者・従業員双方)」の両輪が不可欠。価値観が多様化する従業員の共感や腹落ちに向けて、経営者のリーダーシップとコミュニケーションが一段と重要に。

【求められる意識改革】

経営者:「企業の存在意義やビジョン(夢)、実現のための戦略ストーリー」「求める人材・スキル」を明確に掲げ、従業員をはじめとするステークホルダーの共感や腹落ちに向けて不断の取り組み
従業員:企業への依存から脱して自立し、キャリアやライフスタイルを自ら確立

4. 提言

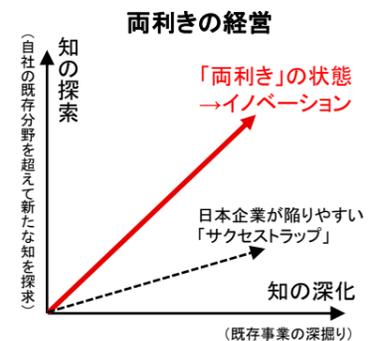
提言1:「腹落ち」する骨太な戦略ストーリーとイノベーション創出への取り組みを【経営者】

(1) 経営トップのリーダーシップ発揮による企業の「社会的価値」向上

- ①企業の存在意義・ビジョン(夢)を通じた、従業員をはじめとするステークホルダーの共感と腹落ち
～「正確」な分析に基づく2～3年の将来予測(中計)よりも、「納得」できる長期のビジョン・骨太な戦略ストーリー
- ②経営トップによるESGへの主体的取り組み(非上場企業/中小企業を含む)
～SDGs/ESGは「綺麗事」ではなく、企業価値向上に向けた本流として経営トップが主体的に行動

(2) イノベーション創出に向けた組織・働き方の改革とレジリエンスの向上

- ①「知の探索」に向けた組織・働き方の改革とDX推進
～挑戦を促す評価制度、柔軟で多様な働き方の推進と個人レベルの「知の探索」の支援(副業・兼業の拡大、人材投資等)
～DX(デジタル・トランスフォーメーション)で目指すべき価値創造の明確化、「知の深化」はAI等のデジタル技術を活用して「知の探索」に注力
- ②危機を乗り越えるレジリエント(強靱)な組織づくり
～後継者の早期選抜・育成(保守本流の領域以外でのマネジメント経験、子会社社長、修羅場経験等)、従業員の意識変革を促す「ミドルマネージャー」の育成



提言2: 自律的なキャリア形成と個人レベルの「知の探索」への挑戦を【個人(従業員)】

(1) 自律的なキャリア形成とライフスタイルの確立による働きがいと生きがいの両立

～仕事/プライベート(家族)の二者択一ではなく“ワーク・イン・ライフ”、働きがいと生きがいの両立を通じた“幸せ”の追求

(2) 個人レベルの「知の探索」(インtrapersonal・ダイバーシティ)

～本業の仕事とは異なる多様な経験や知見、つながりを持つことでイノベーションを創出できる人材に(リモート環境活用によるワークショップ・交流会参加、人脈・つながりの構築等)

提言3: 企業の変革・個人のキャリア形成を後押しする支援策の充実を【政府(自治体)】

(1) デジタル庁創設を通じた企業のDX促進

～省庁の縦割り打破(デジタル庁を司令塔としてワンストップ化)、行政データ(医療等)の民間活用促進等

(2) 個人のキャリア形成・労働移動の支援

- ①キャリアの可視化や副業・兼業促進に向けた環境整備、長期雇用を前提とした諸制度の見直し
～働く時間・場所を本人に委ねる柔軟な労働法制、退職所得税制等の見直し等
- ②地域における出向・副業のマッチング支援
～景気悪化時における雇用維持(ワークシェアリング)及び中長期的なキャリア形成支援(業種を跨いだマッチングの仕組みづくりについて、経済界・業界団体と連携)