

【提言】

企業変革のビッグチャンス

～「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に向けた組織・働き方の改革～

2021年（令和3年）4月

一般社団法人 関西経済同友会

企業経営委員会

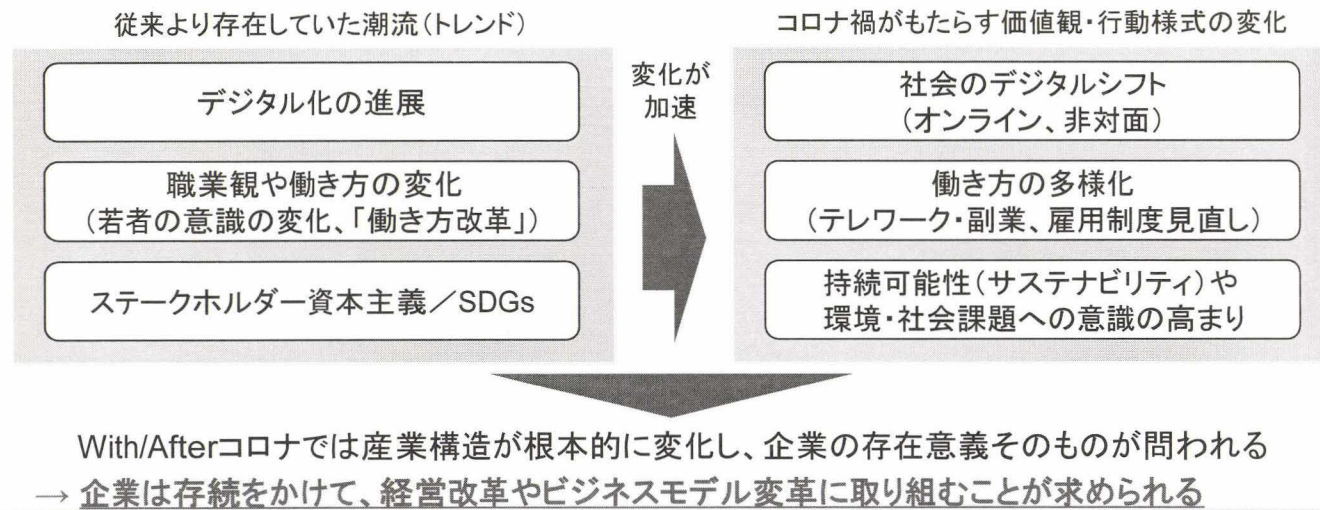
1. コロナ禍が企業経営に与える影響

(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)は深刻な影響が続く業況は二極化。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)。



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(世界競争力ランキング/IMD)	34位/63カ国中(2020年) ※1990年は1位
・デジタル競争力(世界デジタル競争力ランキング/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

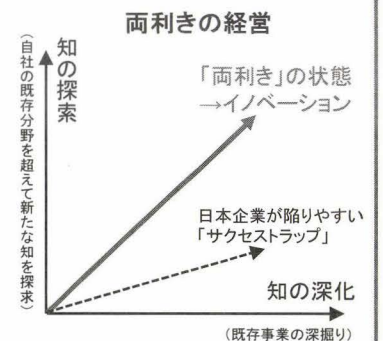
提言1:「腹落ち」する骨太な戦略ストーリーとイノベーション創出への取り組みを【経営者】

(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」(イントラパーソナル・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)

— 目次 —

はじめに	1
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	2
(2) 経営環境の不可逆的な変化	3
2. 課題認識	
(1) コロナ禍で浮き彫りとなった課題	7
(2) コロナ禍以前から指摘されてきた組織・働き方の課題	10
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～	
(1) 企業変革のビッグチャンス	12
(2) 経営者・従業員双方の意識改革	13
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】	14
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)】	18
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)】	18
おわりに	20
アンケート結果	21
2020 年度 企業経営委員会 活動実績	30
2020 年度 企業経営委員会 名簿	31

はじめに

昨年 2 月以降、コロナ禍が世界を覆い、経済・社会に深刻な打撃と不可逆的な変化をもたらしている。足元ではワクチンに対する期待が高まっているものの、普及ペースや効果の持続性等の不確定要素も多く、引き続き感染対策による制約が残り続けるなかで、我が国経済がコロナ禍前の水準を回復するにはかなりの時間を要するとみられる。社会活動もニューノーマル（新常態）への移行を模索する流れが続こう。かかる状況下で企業の経営者に求められるのは、顧客や社会の変化に対応すべく企業の変革を加速させることである。

こうした認識の下、今年度の企業経営委員会は、コロナ禍で浮き彫りとなった課題を整理するとともに、ポストコロナにおける働き方やイノベーション、ESG 経営のあり方について幅広く研究を行った。企業価値向上に向けて目指すべき方向性はコロナ禍の前後で不変であり、変化が激しく不透明な経営環境に対応するためには、経営改革やビジネスモデル変革への持続的な取り組みを通じて、新たな価値を生み出し続けることが求められる。また、改革を後戻りすることなく実行するには、経営者のリーダーシップとビジョン、そして従業員の理解が欠かせない。本提言によって、企業変革の取り組みについて活発な議論が展開されることを期待したい。

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

① サプライチェーンの機能不全をはじめとする事業継続性への影響

2019 年 12 月に中国で最初の症例が確認された新型コロナウイルスは、数ヵ月の間に世界各地に感染が拡大した。感染抑止のための渡航制限や外出制限が当初は中国国内で実施され、2020 年 2 月下旬以降は欧米をはじめとする主要国で実施されたことにより、人・モノの移動が制限を受け、その影響はグローバルに広がった。

こうしたなか、企業はまず、事業継続性の問題に直面した。グローバル化の進展によって経済性・効率性の観点から精緻に構築されたサプライチェーンは、コロナ禍において脆弱さが露呈した。とりわけ、中国経済が世界に及ぼす影響力は 2002～03 年の SARS の時とは比較にならないほど大きく、中国国内の経済活動停止の影響は世界に拡大した。感染が世界に広がる中で、我が国の自動車、電機、機械等の各産業のサプライチェーンも大きな影響を受けた（第 1 表）。

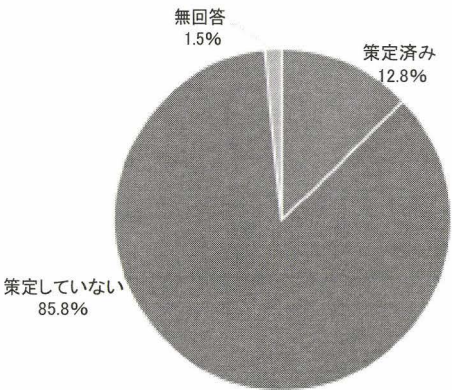
また、企業の事業継続計画（BCP）の脆弱さも明らかとなった。東日本大震災や台風・豪雨等、近年多発する自然災害に対する BCP の策定は進められていたものの、今回のような感染症やパンデミックを想定した BCP は多くの企業において策定されていなかった（第 1 図）。今回、半ば強制的に導入されたテレワークについても、多くの企業において環境が整備されていなかった。

第 1 表：コロナ禍が日本企業の海外生産に与えた影響

自動車	中国	武漢におけるワイヤーハーネスの工場停止により内外の自動車工場の生産に影響
	東南アジア、米国、欧州	現地での感染拡大、世界的な需要低迷に伴い工場が稼働停止
電機	中国	中国からの部材供給が減少し、日本国内のゲーム、カメラ、コピー機の関連工場の稼働停止、出荷遅延に影響
	東南アジア	マイコンの工場の稼働が低下
	米国	電池工場が稼働停止
	欧州	エアコンの工場の稼働が低下
機械	中国	建機の工場の稼働率が低下
	欧州	鉄道、建機、工作機械の工場が稼働停止
その他	中国	衛生陶器（トイレ、バス、キッチン）や空調機器の工場が稼働停止
	米国	米航空機メーカー向けの炭素繊維工場が稼働停止

（注）2020 年 2 月中旬～4 月。
（資料）通商白書（2020 年版）

第 1 図：感染症やパンデミックを想定した BCP（事業継続計画）の策定有無



（注）調査期間は 2020 年 2 月 3 日～5 日
（資料）大阪商工会議所「新型コロナウイルス感染症が企業活動に及ぼす影響に関する緊急調査」

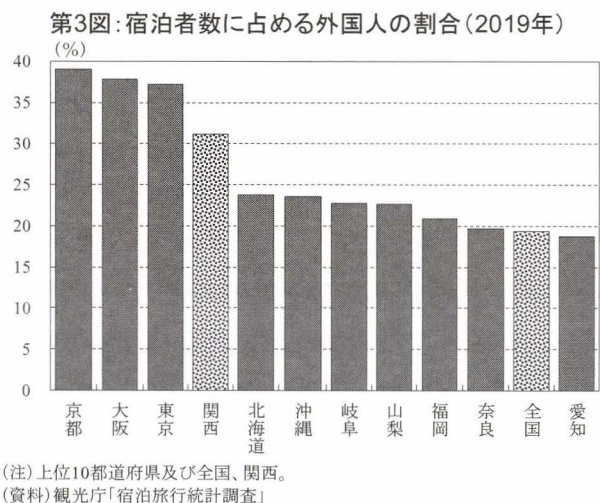
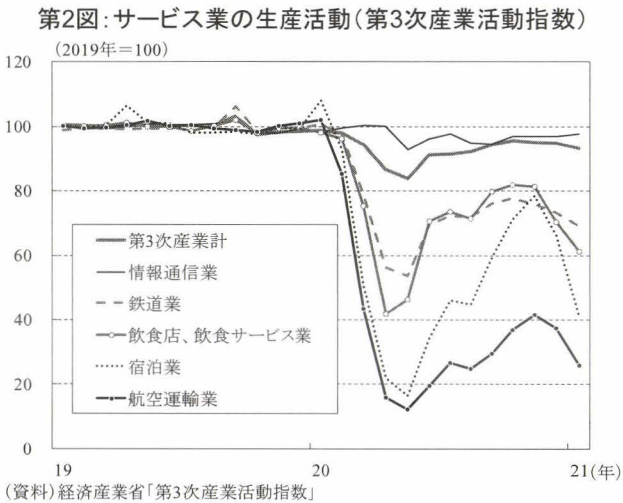
② 対面型産業（飲食、宿泊、交通等）における需要の大幅な落ち込み

今回のコロナ禍では、非対面やオンラインの需要が拡大する一方、対面型産業（飲食、宿泊、交通等）の需要が大幅に落ち込んでおり、企業への影響が二極化している点も特徴

である。新型コロナウイルス感染症が国内で本格的に拡大した 2020 年 3 月以降、外出自粛や営業自粛等の措置が取られ、対面型産業や対面ビジネスのウェイトが高い中小企業の需要が大きく落ち込んだ（第 2 図）。2020 年半ば以降は、徐々に需要が持ち直してきたものの、秋口以降の感染拡大に伴って需要が再び落ち込んでおり、足元では輸出が堅調な製造業と対面型産業とで業況が二極化している。

また、入国制限が続くなかでインバウンド需要は大幅な減少が続いている。とりわけ関西は、京都や大阪をはじめとしてインバウンド客への依存度が高まっていただけに、インバウンド消滅の影響は全国と比べて大きい（第 3 図）。

足元ではワクチンに対する期待が高まっているものの、普及ペースや効果の持続性、変異株への効果等、不確定要素も多い。当面は感染対策による制約が残り続ける中で、我が国経済がコロナ禍前の水準を回復するにはかなりの時間を要するとみられる。



(2) 経営環境の不可逆的な変化

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のために導入されたソーシャルディスタンスやテレワーク等の経験は、人々の価値観や行動様式に不可逆的な変化を促し、我々の生活や社会システムを大きく変容させている。

① 社会のデジタルシフト

コロナ禍で従来の社会活動が極端に制限されるなか、急速かつ強制的に社会のデジタル化が進みつつある。医療においては、従来なかなか進まなかったオンライン診療が一部解禁され、サービスでは宅配、デリバリーサービスやオンラインショッピング、キャッシュレスが急速に普及した。また、学校や塾においてオンライン授業が導入されたほか、とりわけ仕事の面において、テレワークやビデオ会議システム、オンライン営業等が急速に普及し、定着しつつある（次頁第 2 表）。

対面を前提としないサービスや、場所にとらわれない生活や働き方が可能であることが

人々の体験として実感されたことにより、各産業に不可逆的な経営環境の変化を及ぼしつつある。

第2表：コロナ禍で進展しつつあるデジタルシフト

医療	オンライン診療、AI診療
食事	宅配、デリバリーサービス
教育	オンライン授業
仕事	テレワーク、遠隔会議システム、サテライトオフィス、ペーパーレス化、オンライン営業
生産	省人化、無人化
販売	オンラインショッピング、キャッシュレス化
行政	行政インフラのデジタル化

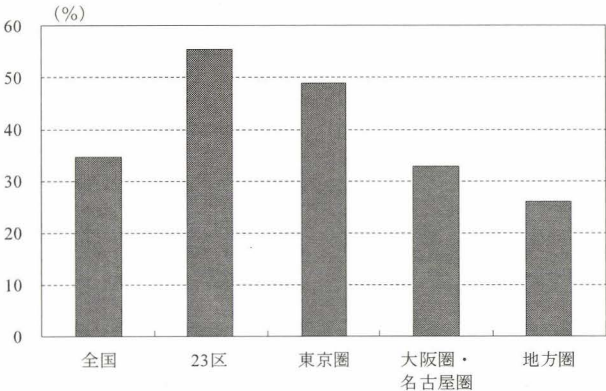
(資料) 各種資料

② 働き方の多様化

政府が推進してきた「働き方改革」により、これまでもテレワークや時短勤務等の多様な働き方が拡大しつつあったが、家事・育児を行う女性向けの例外的な制度であるとの意識が強かった。しかし、コロナ禍において、都市部を中心に多くの人がテレワークを経験することになり、場所にとらわれない働き方を実感することとなった（第4図）。また、従来から若年層を中心に職業観の変化が指摘されていたが、テレワークを経験したことにより、「仕事よりも生活を重視する」「地方移住に関心がある」「職業選択や副業等の希望に変化がうまれた」等、仕事と生活のバランスに関する意識の変化が促され、企業と従業員の関係にも変化を及ぼしつつある（第5図）。

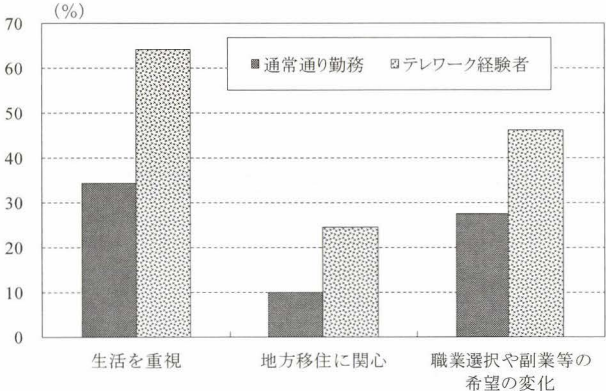
日本的雇用慣行（長期雇用・年功主義）を見直す動きも従来から強まっていたが、コロナ禍を契機として、いわゆる「ジョブ型雇用」を導入を表明する企業も大手を中心に増加する等、人事制度を見直す動きが加速している。

第4図：テレワーク実施状況（地域別）



(注) 調査期間は2020年5月25日～6月5日。
(資料) 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

第5図：テレワーク経験者の意識変化



(注) 調査期間は2020年5月25日～6月5日。
(資料) 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

③ 持続可能性や環境・社会課題への意識の高まり

2019 年 8 月の米経済団体（ビジネス・ラウンドテーブル）による「株主第一主義」見直しの表明や、2020 年 1 月ダボス会議における「ステークホルダー資本主義」の議論など、従業員や社会、環境への配慮を求める動きが強まっていた。コロナ禍では、企業が持続するためには短期的な収益よりも従業員の健康・安全や取引先、顧客等の多様なステークホルダーへの配慮が重要であるとの認識や社会的な要請が一段と強まった。また、投資家サイドにおいても、ESG（環境・社会・ガバナンス）に積極的な企業に絞って投資する動きが世界的に広がっており、環境や社会貢献への取り組み等の非財務情報への注目度も高まる等、経営課題としての ESG の重要性が増している（第 6 図）。

第 6 図：ポストコロナを見据えた ESG への見方（日本 CFO 協会サーベイ）

順位	内容	コメント数
1	働き方の変革・多様化、企業と従業員との関係の変化を促している	21
2	経営課題としてのESGへの注力、事業との結びつきが増加している	17
3	自社の存在意義や社会との関わりを考える機会が増加している(S)	12
4	ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制の強化が必要となっている(G)	7
5	環境への意識が強化されてきている(E)	5

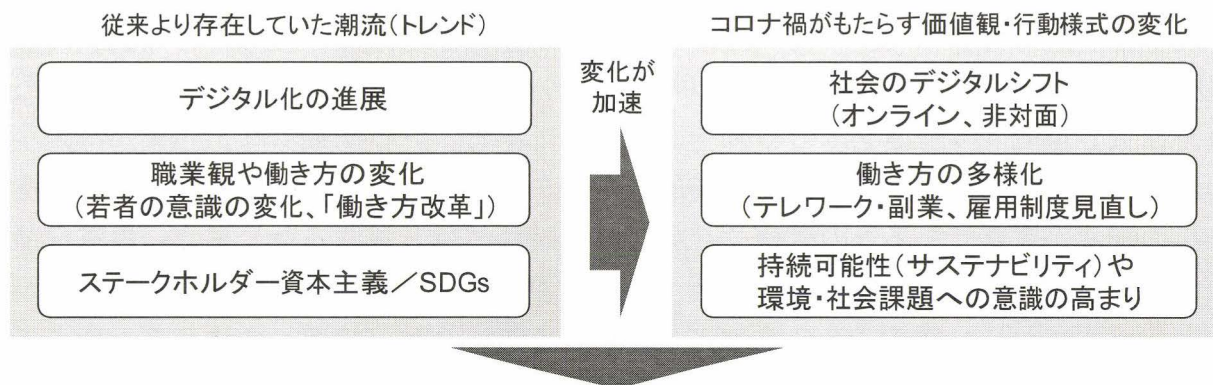
- 「社会全体として、働き方の変革を突きつけられている状態で、そこに対して、自分達がどう応えていくのかを考えざるをえなくなっている」「リモートワークを前提として経営者と従業員との新しい形の雇用構築」
- 「伝統や社内のやり方に固執する傾向から、より社外、つまり、社会(Social)の動向を見据えた経営を志向するようになった」「社会において自社が存在する意義をこれまで以上に意識する」「社会(顧客)の変化に応じた事業対応(商品・サービスの強化/改廃)を実際に行った」
- 「アフターコロナの世界が今までにない需要を生み出すため、変化する環境と社会に対応した強力なガバナンスが重要となると思います」「在宅勤務が増えたので、内部統制のスキーム見直しが必要」
- 「ESG経営の重要性がより一層高くなっている」「一層投資家からの要請が強くなったと感じる」

(資料) 松田千恵子氏講演資料 (ESG の取り組みに関する実態調査「経営の進化と ESG の視点」2020 年 8 月実施)

コロナ禍は、従来から存在していた変化の潮流（トレンド）をさらに加速させている。こうした変化は、イノベーションを加速する一方、経営環境の変化のスピードも増し、既存の市場や産業構造そのものが大きく変わる可能性がある。特に、コロナ禍の被害が相対的に大きい欧米では、デジタル化がさらに進展して GAFA をはじめとするテクノロジー企業の勢力が拡大しているほか、経済復興のドライバーとして脱炭素化を主導する動き等がみられ、既存市場を脅かしつつある。

With/After コロナでは産業構造が根本的に変化し、企業は存在意義そのものが問われかねない。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ている（次頁第 7 図）。

第7図：コロナ禍がもたらす価値観・行動様式の変化



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

有識者コメント①（講演会）

入山章栄氏（早稲田大学大学院 経営管理研究科教授）

- ✓ コロナ後に不確実性は更に高まり、デジタル化も進展するだろう。既存の業界はデジタルの力で破壊されている。安穩としていると業界・会社がなくなる危機に直面している。ここで変わる会社はイノベーションを起こし、変わらない会社はなくなるだろう。

松田千恵子氏（東京都立大学 経済経営学部教授）

- ✓ コロナ禍には、これまで先送りしていた問題を表面化させたり、変化を加速したりする力がある。「10年かかると思っていたイノベーションを前倒しする」等の良い側面もあるが、「既存市場がなくなる」「競合の定義が変わる」「ビジネスモデルの限界が露呈して企業が退出を迫られる」等の変化もある。どの企業も将来像を描き直し、その実現のために重大な意思決定をしなければならない。

2. 課題認識

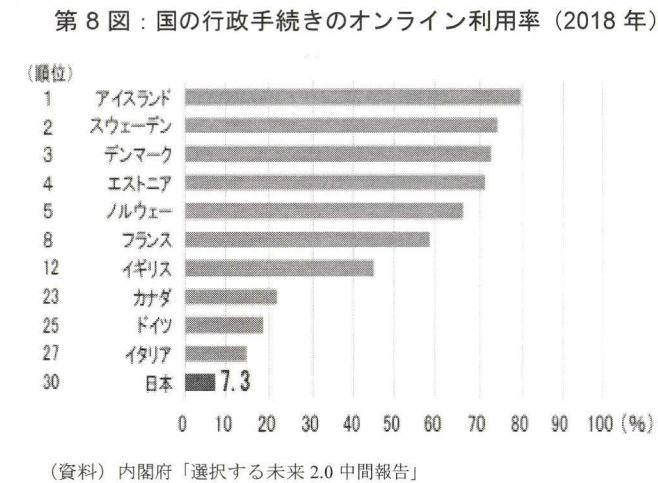
(1) コロナ禍で浮き彫りとなった課題

① 官民におけるデジタル化の遅れ

コロナ禍において、我が国の行政や社会のデジタル化の遅れが改めて顕在化した。特に行政面では、デジタル・ガバメントを標榜していたにも関わらず、マイナンバー活用の制約があること等により、特別定額給付金をはじめとする各種給付に時間を要した。また、保健所において手書きでFAXしている例もみられた。民間においても、テレワークに際して押印が必要なために出社せざるを得ない等の事象も明らかとなった。

この背景の1つには、官民における根強い書面・押印・対面主義の存在があげられる。国際比較によると、国の行政手続きのオンライン使用率は7.3%（2018年）とOECD諸国の中で大きく遅れている（第8図）。

また、スイスのIMD（国際経営開発研究所）が公表している世界デジタル競争力ランキングでも、日本は2020年に主要63カ国・地域中27位と前年から4つ順位を落とした（第3表）。同ランキングは「知識（デジタル技術の習得やそれを支えるインフラ整備状況等）」「技術（デジタル技術の進展）」「将来への準備度合い（デジタル変革に対する社会の受容性）」の3点から評価するものであるが、日本は「ビッグデータの活用」（知識）や「デジタル人材のグローバル化」「企業の変化迅速性」（将来への準備度合い）が調査対象国の中で最下位だった。従来からデジタル化促進の重要性は指摘されてきたものの、依然としてデータ利活用が不十分であり、経営者の理解や人材が不足していることが根本的な要因と考えられる。



第3表：デジタル競争力ランキング（2020年）

1 米国	16 中国
2 シンガポール	17 オーストリア
3 デンマーク	18 ドイツ
4 スウェーデン	19 イスラエル
5 香港	20 アイルランド
6 スイス	21 エストニア
7 オランダ	22 ニュージーランド
8 韓国	23 アイスランド
9 ノルウェー	24 フランス
10 フィンランド	25 ベルギー
11 台湾	26 マレーシア
12 カナダ	27 日本
13 英国	28 ルクセンブルグ
14 UAE	29 リトアニア
15 オーストラリア	30 カタール

(資料) IMD「World Digital Competitiveness Ranking」

② 働き方の多様化への対応の遅れ

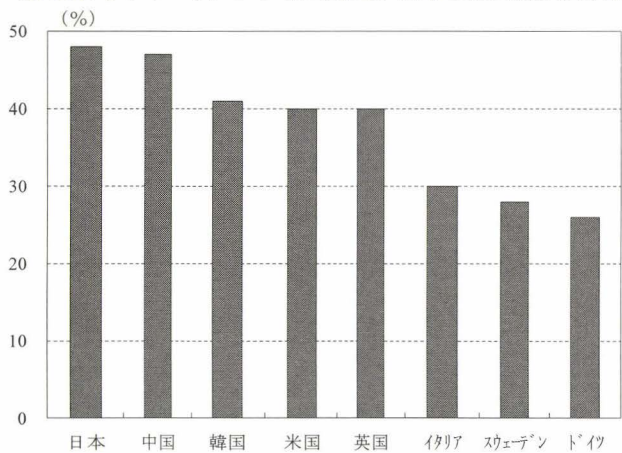
コロナ禍で半ば強制的にテレワークが導入された際に様々な課題が指摘されたが、このことは、我が国においてテレワークをはじめとする働き方の多様化が進んでいなかったことの裏返しでもある。内閣府の調査によると、テレワークにおける課題として「テレワークできない又は合わない職種である」との回答のほか、「社内での気軽な相談・報告が困難」など、コミュニケーションについての指摘が多くあげられた（第4表）。このほか、部下が傍にいないために「勤務管理や評価が困難である」といった声も多く存在する。また、テレワークによって「生産性が低下する」という回答は各国で一定数存在するが、日本は特にそうした回答者の割合が大きい（第9図）。このため、コロナ禍においてもテレワークについて否定的な意見が多く存在する。

第4表：テレワークにおける課題

	(%)
社内での気軽な相談・報告が困難	34.5
取引先等とのやりとりが困難(機器、環境の違い等)	34.0
画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス	27.1
機微な情報を扱い難いなどのセキュリティ面の不安	26.7
テレビ通話の質の限界(タイムラグ、音声や映像の乱れ等)	24.7
在宅では仕事に集中することが難しい住環境	17.8
通信費の自己負担が発生	17.6
仕事と生活の境界が曖昧になることによる働き過ぎ	15.7
大勢で一堂に会することができない	13.3
同居する家族への配慮が必要	13.3
特になし	5.5
テレワークできない又は合わない職種である	36.1
わからない	9.0

(資料) 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

第9図：テレワークによって生産性が低下したと感じる割合



(資料) NRI「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」(2020年7月)

もっとも、否定的な回答の多くは、デジタル化・ペーパーレス化等のテクノロジーの活用が不十分、あるいは業務の明確化・「見える化」が不十分であること等に起因していることが多い。また、我が国の画一的な雇用・人事制度や「大部屋主義」への過度なこだわりが、テレワークをはじめとする働き方の多様化を阻害しているとの指摘もある。

有識者コメント②（講演会）

鶴光太郎氏（慶應義塾大学大学院 商学研究科教授）

- ✓ テレワークにおいて指摘される課題（情報共有、上司による管理・評価が困難）は、新たなテクノロジーの活用で解決できる。デジタル化、ペーパーレス化が進めば、「仕事のブラックボックス化の解消」「時間・場所によらない働き方（テレワーク）」「ホワイトカラーの生産性の見える化」が可能。テレワークは企業の働き方改革×新たなテクノロジー活用の「一丁目一番地」であり、ダイバーシティ経営も含めて企業の取り組みの先進性を示す「リトマス試験紙」。
- ✓ 日本の雇用システムにおいては、情報の共有・伝達を「人力」で効率よく行う情報システム、コーディネーションシステムが構築されている。これはすり合わせ型製造業の優位性などに貢献しているが、同じ場所で時間を共有する「大部屋主義」「対面主義」の利点がありにも強調され過ぎている。特に、50代以上の管理職にこのバイアスは強く、この場合、テレワークに対して否定的になりやすい。

(企業経営委員会アンケートより)

その他の課題として、当委員会で行ったアンケート調査(21 ページ参照)によると、「BCPの脆弱さ」「自社の固有の弱点」がコロナ禍で浮き彫りになったとの回答がみられた。

委員会アンケート①

BCP の脆弱さ

- ✓ コロナ禍に直面し、BCP の脆弱さが身に沁みた。多くの場合、BCP は大地震や水害等を想定して策定されるが、今回は全く活かすことができなかった。何が起きてもおかしくない時代の備えはどうすればいいのか、深く考えさせられた。
- ✓ 今後も自然災害や国際紛争等を含め、様々な予期せぬ事象が発生し得ることから、企業のみならず社会全体として危機を想定し、備えを怠らず、リスクヘッジしていく取り組みが一層重要になる。
- ✓ 地球環境変化により今後益々、BCP の検討、パンデミック対策等の重要性を強く感じた。

自社の弱点

- ✓ 事業ポートフォリオが分散できていると思っていたが、人の移動が止まると全滅。異なる事業分野への注力の必要性を痛感した。
- ✓ “強み” だと思っていたことは“強み”ではなかった、ということが分かった。
- ✓ 得意先閉鎖等に伴う売上の減少と開発の停滞。経済活動の激変による経営基盤の再構築の必要性。
- ✓ 各事業が好立地に胡坐をかいていたため、急激な売上減等により、高い損益分岐点等事業の脆弱性を、突然現実として突き付けられた。最近の好業績もあり、この様な事業の弱みに対する認識が管理部門、現場とも甘かった。

一方、コロナ禍における「気づき」として、「コミュニケーションの重要性やリアルの価値」「存在意義や社会的使命」「オンライン活用の有用性」「従業員や現場の力」「従業員や家族の大切さ」を再認識する機会になったとの回答がみられた。

委員会アンケート②

コミュニケーションの重要性やリアルの価値

- ✓ 「コミュニケーション」のあり方について考え直す機会となった。目的を持った会議やセミナー等は敢えてリアルな場は不要だと思うが、互いの意思・感情・思考を伝達するためには、言葉に加えて表情や声などを有効に使うことがコミュニケーション(対話)の要諦だと再確認できた。

存在意義や社会的使命の再認識

- ✓ コロナ禍により地域経済・社会が大きな打撃を受け、様々な変化が求められる中で、地域金融機関としての役割、特に顧客本位の業務運営の重要性を再認識した。
- ✓ 通信事業者としては、人と人との接触が制限される中で、通信に対して求められることや期待等が改めて明らかになり、果たすべき責務や使命を再認識した。
- ✓ 危機的状況を受けて、会社の一体感が強まった。その中で、会社の存立する意味、果たすべき役割、そして、それを持続・発展させる事の大変さを組織全体が再認識した。
- ✓ SDGs を強く意識するようになった。利益の追求だけでなく社会の公器としての存在意義がなければこれからは生き残れない。

オンライン活用の有用性

- ✓ リモートワークは生産性を問い直す良い機会になっている。
- ✓ 工場はリモートワークできないと考えていたが、一方で「本当にそうなのか」と考え直しつつある。
- ✓ Web 会議のあり方、活用による有効性を社員が自ら感じ、今後の商談に浸透してくると痛感している。
- ✓ リアルのメリットとバーチャルのメリットを組み合わせることで、これまで以上に生産性を向上させることができることが分かった。
- ✓ 顧客対応の大半をオンラインに切り替え、交通費および訪問に要する時間を削減するとともに、その時間を別の顧客対応に充てることができた。
- ✓ リモートワークが当たり前になったことでコミュニケーションが取りにくくなったという声がある一方、DX によって逆にこれまで以上にできるようになったこともある（普段あまり接点のなかった社員同士の仮想ラウンジにおけるコミュニケーション等）。
- ✓ 新規開拓の営業手法を、対人からインターネットを活用したウェブマーケティングに置き換えた。

従業員や現場の力

- ✓ 厳しい状況を受けて、様々な努力でコツコツと成果を積み上げ、回復への道筋を見出し始めている現場の実力を改めて認識し、大切さを思い知らされた。
- ✓ 突然のリモートワークへの切替えで個々の対応や行動が見えないところで、お互いを信頼して業務を分担し各現場がチームとして行動する原動力となった。

従業員や家族の大切さ

- ✓ 従業員及びその家族等の健康が第一であるということを改めて考えるきっかけとなった。

(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

AI や IoT をはじめとするデジタルテクノロジーの急速な進展により、世界的にイノベーションが加速している。イノベーションの時代において、企業は新たな価値を創出し続けることが求められている。

イノベーションは「知と知の組み合わせ」から生まれるものであり、新たな組み合わせを行うには多様性が不可欠である。もっとも、我が国企業は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組織の多様性が乏しいとの指摘がかねてよりなされている。また、大企業を中心にオペレーショナル・エクセレンスや安心・安全を重視するあまり、失敗を許容しない企業文化・評価制度が根強く、これらもイノベーションの創出や改革への挑戦を阻害する要因と考えられる。

有識者コメント③（講演会）

入山章栄氏（早稲田大学大学院 経営管理研究科教授）

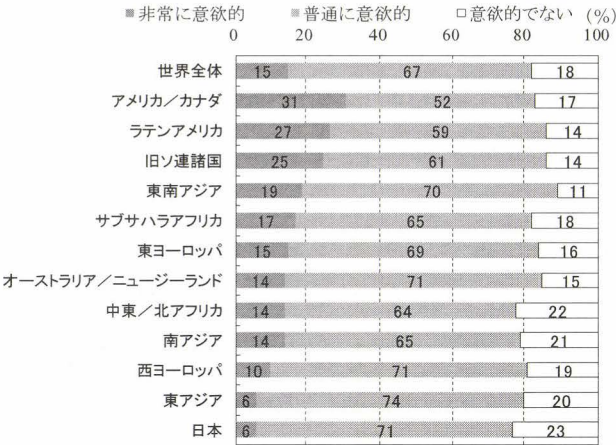
- ✓ 日本の「同質人材の採用」「新卒一括採用・終身雇用」「メンバーシップ型」は全て、イノベーションに向いていない。
- ✓ スティーブ・ジョブズは失敗王であり、典型的な「知の探索」人間だった。多くのものを幅広くみて持ち帰り、失敗も多かったが、数少ない成功例である iPhone、MacBook が売れた。アマゾン は 1 年間に 70 の新規事業を行い、ほぼ撤退しているが、そのなかで AWS が生まれている。いかに失敗を受け止められる組織にするかが重要だが、日本企業はこれが不得意である。

② 企業に依存した従業員のキャリア形成

長期雇用・年功を基準とした雇用・人事制度の下、従業員のキャリア形成は企業に依存してきた。しかし、イノベーションが加速度的に進展する時代において、社内のみで培ったスキルは陳腐化しがちであり、主体性が乏しく熱意の低い従業員（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）を抱え込むリスクに直面している。実際、米国ギャラップ社の調査によると、日本の「熱意ある社員の割合」は 6%、139 カ国中 132 位と、極めて低い水準にある（第 10 図）。

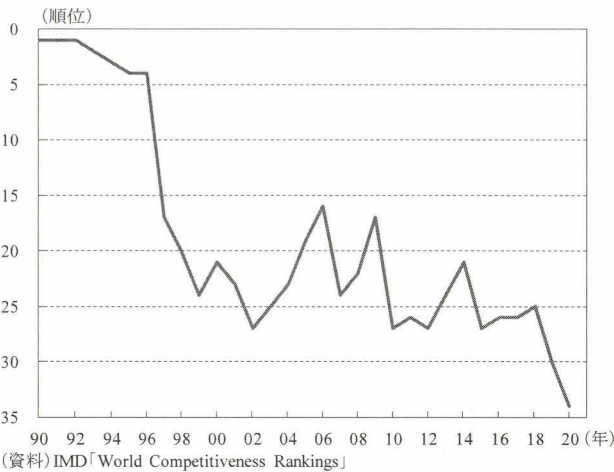
また、国の競争力を示すランキングの 1 つである IMD（国際経営開発研究所）の「国際競争力ランキング」によると、日本は 1990 年代後半に順位が急低下し、2020 年は 63 カ国中 34 位と過去最低まで落ち込んでいる（第 11 図）。ランキングの構成項目をみると、「ビジネス効率性（同 55 位）」の評価が低く、企業経営の観点からは、経営環境が急速に変化しているにも関わらず、組織や働き方は変わらずに硬直的で社員のエンゲージメントも低いなか、企業の競争力やイノベーション創出力が相対的に低下していることが窺われる。また、労働生産性（時間当たり）も低迷しており、我が国は OECD37 カ国中 21 位（2019 年、日本生産性本部）に止まっている。

第10図：世界各国のエンゲージメントスコア(2017年)



(資料)ギャラップ社

第11図：国際競争力ランキング(IMD)の順位(日本)



(資料)IMD「World Competitiveness Rankings」

③ 仕事に対する意識や価値観の変化

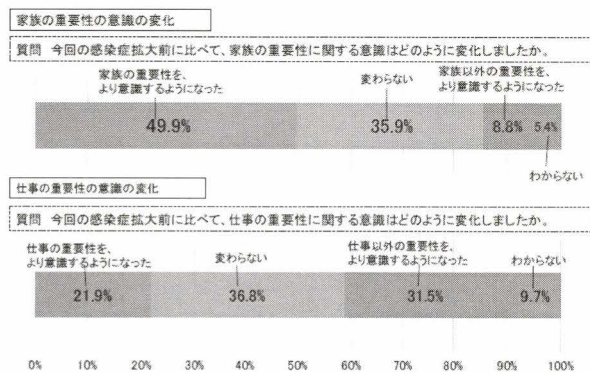
ミレニアル世代（1980年代から1990年代半ば頃までに生まれ、若いうちよりインターネットが身近にある世代）やジェネレーション Z（1990年代後半から2010年頃に生まれた“デジタルネイティブ”な世代）の登場にみられるように、近年では若者の価値観が急速に変化している。若者の職業観にも変化がみられ、社内におけるミドル・シニア層との世代間ギャップが指摘されてきた（第12図）。コロナ禍のテレワーク普及により、仕事と生活・家族に対する価値観や企業への帰属意識が一段と変化しており、企業経営における新たな課題となっている（第13図）。

第12図：若者の職業観の変化

- ✓ 企業の選択にあたっては、「企業の安定性」よりも「得られるスキル・経験」「早期に成長できる環境」「社会貢献」等を重視
- ✓ 転職を否定的に考える若者の減少
- ✓ 仕事より家庭・プライベートを優先する傾向
- ✓ 仕事や職場へのコミットメントの低下（同僚や上司・部下との付き合いや残業の減少）

（資料）各種資料

第13図：家族・仕事の重要性に関する意識の変化



（資料）内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

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～

（1）企業変革のビッグチャンス

コロナ禍によって経営環境が一段と変化し不透明となるなか、企業は顧客や社会の変化に合わせて持続的に変革し、新たな価値を生み出し続ける必要がある。企業はイノベーション創出と生産性向上を目指すべきであり、企業経営の本質はコロナ禍の前後で不変である。

過去30年を振り返ると、グローバル化・IT化の進展によって経営環境が急速に変化しているにもかかわらず、経営者の危機意識は乏しく、また過去の成功体験に囚われて、多くの日本企業は変わることができなかった。また、高度成長期に確立された様々な仕組みは複雑に絡み合っており、抜本的に変えることができなかった。

ただし、コロナ禍のいまは全てを変える千載一遇の機会である。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である。

(2) 経営者・従業員双方の意識改革

これまでも企業変革の必要性は認識されてきたものの、企業が変わることができなかったのは、経営者・従業員双方ともに危機感が薄かったことや、改革が形式的な制度変更に止まり、目的や目指すべき姿を従業員が十分に納得・理解できなかったことが理由として考えられる。

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）」の両輪が不可欠である。経営者は「企業の存在意義、ビジョンや夢、その実現のための戦略ストーリー」「求める人材・スキル」を明確に掲げて、従業員をはじめとするステークホルダーから「共感」「腹落ち」を得られるように、不断の取り組みが求められる。また、従業員においても、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してイノベーションを起こす人材となることを目指すべきである。

価値観が多様化する従業員の「共感」「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なる。困難な時代において、経営者の役割は一段と重要性を増し、マネジメントの巧拙が企業を左右するということを肝に銘じるべきである。

有識者コメント④（講演会）

入山章栄氏（早稲田大学大学院 経営管理研究科教授）

- ✓ これまで日本企業が変化しなかったのは、危機感が薄かったことに加えて、経路依存性（様々な仕組みが複雑に絡み合っている状況）が要因。例えば、ダイバーシティ経営が進まないのは、「新卒一括採用・終身雇用」「メンバーシップ型雇用」「評価制度」「同質な働き方」が絡み合っており、全て変える必要があるからだ。平成の30年間、日本が変われなかったのは経路依存性が大きい。
- ✓ ただし、コロナ禍のいまは全て変えられる千載一遇のチャンスである。

松田千恵子氏（東京都立大学 経済経営学部教授）

- ✓ ビジネスが変容するなか、経営者は難しい意思決定をしなければならず、マネジメントの巧拙が企業の生死を分ける。意思決定の担い手である経営者の役割は増大する。
- ✓ 企業が目指すところである企業価値向上には「左脳の企業価値」（企業の経済的な価値：将来生み出すキャッシュフロー）と「右脳の企業価値」（企業の社会的な価値：社会における存在意義）の2つがある。これをつなぐ「脳梁」として経営陣のリーダーシップとコミュニケーションの質量が重要である。

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

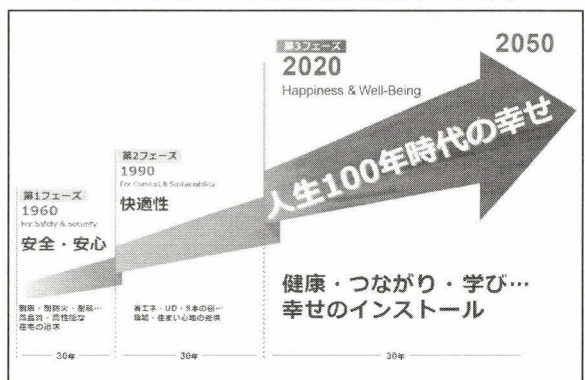
経営環境の変化が激しく産業構造が根本的に変化するなか、経営者は企業の存在意義やビジョンを明確にして、将来に向けた戦略を語る必要がある。

変化が激しい時代には、精緻な分析に基づく 3 年程度の中期経営計画（中計）では、すぐに前提が変わってしまう。10～30 年先の未来を大まかに予測したうえで、自社の存在意義、創業理念を踏まえ、「世の中に生み出していく価値（＝社会的価値）」や「実現したい夢」を従業員、顧客、その他のステークホルダーに納得性を持って語るべきである。「正確性」よりも「納得性」のあるビジョンとその実現に向けた具体的な戦略を、経営者が主観的なストーリーをもって語り、従業員をはじめとするステークホルダーが共感、腹落ちすることが改革を進める上でも重要である。

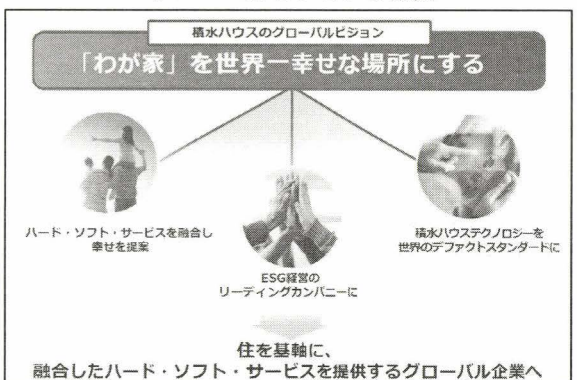
【事例】積水ハウスの 30 年ビジョン（講演会：仲井嘉浩氏・積水ハウス株式会社 代表取締役社長）

- ✓ 2020 年 3 月に当社初となる 30 年ビジョンを発表した。当初は 2030 年までの 10 年ビジョンを検討していたが、中計の延長線上の議論に止まることから、2050 年までとした。
- ✓ “「わが家」を世界一 幸せな場所にする” というグローバルビジョンを掲げ、住を基軸にハード・ソフト・サービスを融合し、お客様、従業員、社会の「幸せ」を最大化する取り組みを推進。企業では日本初となる「幸せ」を研究する研究所を発足した。
- ✓ 人生 100 年時代の幸せをアシストするのが「プラットフォームハウス構想」。「幸せ」を「健康」「つながり」「学び」の 3 つに因数分解し、これらのサービスを住まい手のデータを取得・活用しながら長期にわたりアシストする家づくりだ。「健康」領域では 2020 年 12 月より世界初の在宅時急性疾患早期対応ネットワーク「HED-Net」の実証実験を開始している。
- ✓ “大義”に基づいて仕事をするのが私の経営哲学だ。その実現に向けて、「イノベーション&コミュニケーション」をキーワードに改革を推進している。他企業や自治体とのアライアンスも強化し、オープンイノベーションに取り組んでいく。

30 年ビジョン「NEXT SEKISUI HOUSE」



グローバルビジョンの概要



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)

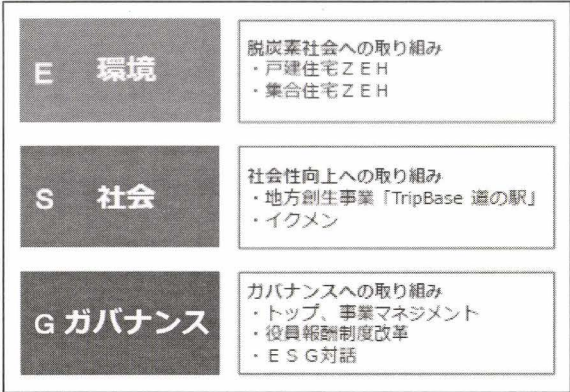
SDGs (持続可能な開発目標) や ESG (環境・社会・ガバナンス) は「綺麗事」ではなく、企業価値向上に向けた本流である。企業が CSR (社会貢献) に取り組むのは当然であり、その上で、経営トップは ESG 経営を企業価値向上に不可欠なものとして、主体的にリーダーシップを発揮して取り組むべきである。

また、ESG は元々投資用語であるが、企業価値向上という共通の目的のために、非上場企業／中小企業も取り組むべきである。上場企業に適用されるコーポレートガバナンスコードも、企業価値向上に向けた基本的な考え方は非上場企業も参照すべきである。

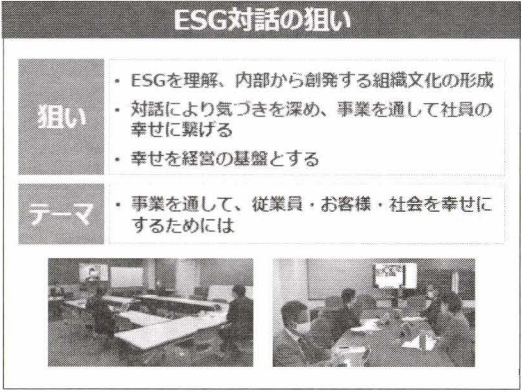
【事例】 積水ハウスの ESG 戦略 (講演会：仲井嘉浩氏・積水ハウス株式会社 代表取締役社長)

- ✓ 脱炭素社会への取り組みとして戸建・集合住宅 ZEH (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) を推進。社会性向上への取り組みとしては地方創生事業「Trip Base 道の駅」、イクメン休業制度 (育児休業 1 ヶ月以上の完全取得) を実施。ガバナンス面ではコーポレートガバナンス体制の強化、役員報酬制度改革、ESG 対話を行っている。
- ✓ 全員参加の ESG を推進している。「ESG 対話」は、ESG への理解を深めて内部から創発する組織文化を醸成するために、社長自らも参加して従業員と対話している。
- ✓ イクメン休業制度はコミュニケーションの増加、社内風土の変革 (助け合いの輪)、顧客や学生等の若い層からの高評価等に寄与している。

積水ハウスの ESG 戦略



「ESG 対話」の取り組み

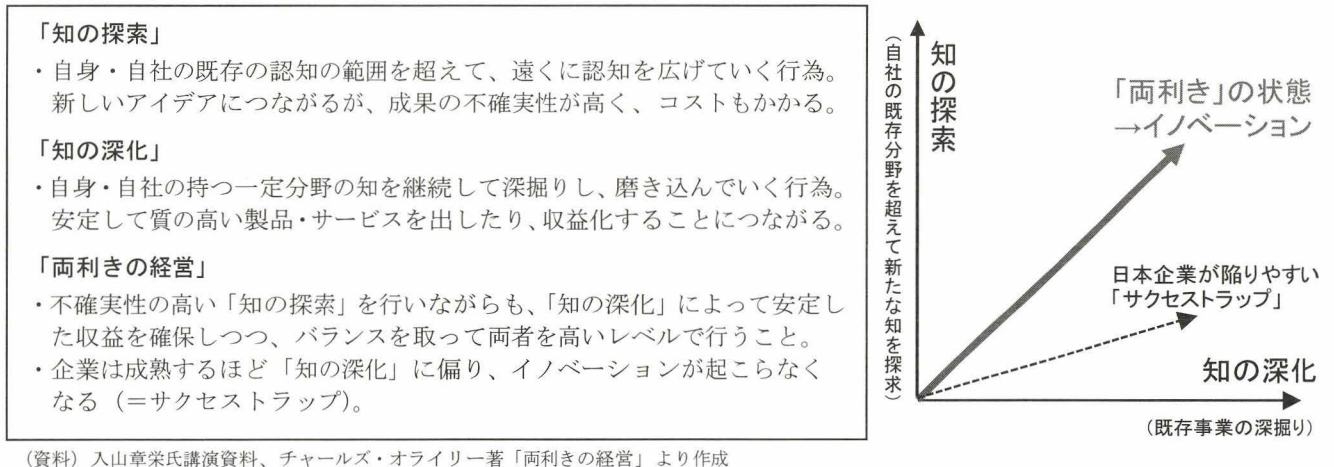


(2) イノベーション創出に向けた組織・働き方の改革とレジリエンスの向上

① 「知の探索」に向けた組織・働き方の改革と DX 推進

近年注目されている「両利きの経営」理論によると、イノベーションの源泉である「知の組み合わせ」を幅広く行うために知の範囲を広げる「知の探索」と、一定分野の知を継続して深めていく「知の深化」の双方を高いレベルで行っている企業ほど、イノベーションが起き、パフォーマンスも高い (次頁第 14 図)。しかし、成熟した大企業・中堅企業は、既存事業の深掘りである「知の深化」に偏り、中長期的なイノベーションが停滞しがちである (=サクセストラップ)。イノベーションには、「知の深化」を継続するとともに「知の探索」を怠らない組織体制・ルール作りが求められる。

第 14 図：両利きの経営



(i) 「知の探索」に向けた組織・働き方の改革

不確実性が高く失敗も多い「知の探索」を企業が継続するには、まずは経営者自身が新規事業やオープンイノベーション等の取り組みに明確にコミットして既存事業とのバランスを取るとともに、経営者自らの言葉やビジョンを通じて「失敗を恐れずに挑戦する」ことを組織の共通の価値観として根付かせることが重要である。また、既存の評価制度が社員の挑戦を妨げる仕組みとなっていないか点検すべきである。近年では「挑戦」という評価項目を盛り込む企業や、評価においてランク付けを行わずに上司と部下が高い頻度で面談して定性的なフィードバックを行う「ノーレイティング」等の仕組みがある。挑戦や新たなスキルの獲得を促す評価制度への見直しが望まれる。

「知の探索」を幅広く行うためには多様性が不可欠である。人材の多様性について、「ダイバーシティ経営」は女性の活躍推進に止まらず、イノベーション促進の観点からも重要であることを認識して採用・登用を行うべきである。テレワークをはじめとする多様で柔軟な働き方に関しても、家事・育児を行う女性向けの例外的な制度としてではなく、創造性や生産性を高める手段として促進すべきである。なお、雇用制度に関して、新卒一括採用の見直しや「ジョブ型雇用」への移行が議論されているが、企業の規模や業態によって制度のあり方は異なるとともに、社会全体として移行するには大学等の教育制度も含めた一体的な見直しが必要となり、長期間を要する。まずは既存の雇用制度の下で新たなテクノロジーを徹底活用し、テレワーク等の多様で柔軟な働き方を推進すべきと考える。

また、従業員の個人レベルの「知の探索」（提言 2 (2) 参照）を支援するためにも、人材を組織で抱え込むのではなく、副業・兼業やベンチャー企業への出向等を経験させて社内では得られない知見・スキルの獲得を促すことや、OJT 偏重の人材育成を見直して外部研修を充実させる等の人材投資が求められる。

具体例

- ✓ 経営者のリーダーシップ（「知の探索」である新規事業やオープンイノベーション等への明確なコミット、自らの言葉やビジョンを通じた「失敗を恐れずに挑戦する」組織への意識改革）
- ✓ 挑戦や新たなスキル獲得を促す評価制度の導入
- ✓ 「ダイバーシティ経営」「多様で柔軟な働き方」は組織の創造性や生産性を高めるために不可欠との意識改革
- ✓ テクノロジーの徹底活用による多様で柔軟な働き方（テレワーク等）の推進
- ✓ 副業・兼業やベンチャー企業への出向等による従業員の新たな知見・スキル獲得、外部研修の充実等の人材投資

（ii）DXの推進

DX（デジタル・トランスフォーメーション）は、デジタル化を通じた業務効率化に止まらず、製品やサービス、ビジネスモデルの変革を通じて顧客や社会に新たな価値を提供することが真の目的である。DXの推進にあたっては、デジタル化そのものを目的とするのではなく、目指すべき価値創造を明確にして取り組むべきである。

一方、企業が偏りがちな「知の深化」（既存事業の深掘り）はAI等のデジタル技術を徹底活用したうえで、人間は人間にしかできない「知の探索」により注力していくことがイノベータティブな組織づくりにつながるであろう。

具体例

- ✓ デジタル化そのものを目的とするのではなく、目指すべき価値創造を明確にしたDXの推進
- ✓ 企業が偏りがちな「知の深化」はAI等のデジタル技術を活用し、人間は「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

変化の激しい危機の時代において、経営者は難しい意思決定をしなければならず、マネジメントの巧拙が企業の生死を分ける。意思決定の担い手である経営者の役割は今後一層増大するため、後継者の早期選抜・育成やマネジメントトレーニングが重要である。

経営者となる人材が積むべき経験について、当委員会では「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」等が有効と考える。また、従業員の意識変革を促す「ミドルマネージャー」の育成もレジリエントな組織づくりにおいて重要である。

さらに、今回のコロナ禍を含めて、危機対応の経験を記録し、後世に語り継いでいく体制作りが、次なる危機への対応につながるであろう。

具体例

- ✓ 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
- ✓ 危機対応の経験を記録し、後世に語り継いでいく体制作り

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

本会はいかねてより、従業員が自律的にキャリアを形成し、企業もこれをサポートすべきことを主張してきた（人生 100 年時代委員会提言「令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で人生 100 年時代の変化を乗り越える（2019 年 12 月）」参照）。

コロナ禍のテレワークを経験して仕事と生活・家族の関係や価値観に変化が生じているなか、従業員は双方を両立するための自律性や主体性が求められる。仕事／プライベート（家族）の二者択一ではなく、双方を不可分のもの（＝ワーク・イン・バランス）として捉え、ライフスタイルを確立することが重要である。

働きがい・生きがいを両立して「幸せ」を感じている従業員は、生産性やエンゲージメントが高く、企業にとってもプラスである。場所にとらわれない多様で柔軟な働き方の促進等を通じて、企業は従業員の幸せ追求を支援すべきである。

(2) 個人レベルの「知の探索」（イントラパーソナル・ダイバーシティ）

自律的なキャリア形成を通じてイノベーションを起こすことができる人材となるためには、個人が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、すなわち個人レベルの多様性（＝イントラパーソナル・ダイバーシティ）も重要である。

個人レベルで「知の探索」を行うためには、企業による支援（副業・兼業やベンチャー企業への出向、外部研修の充実等の人材投資）に加えて、リモート環境活用によるワークショップや交流会参加等、社外における緩やかながらも幅広い人脈・つながりの構築が有用である。

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

コロナ禍で明らかとなった官民におけるデジタル化の遅れを受けて、政府は行政手続きにおける押印廃止を進めるとともに、2021 年 9 月にデジタル庁の設置が予定されている。行政のデジタルシフトを通じて企業の DX を後押しすべく、官民連携による取り組みが求められる。

デジタル庁創設にあたっては、省庁の縦割りを打破し、デジタル庁を司令塔としてデータ活用やデジタル化に関する権限、手続きをワンストップ化するべきである。また、データ利活用を促進するために、医療等の行政データの民間活用も求めたい。

(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

個人のキャリア形成や労働移動を促進するためには政策面の支援も求められる。キャリアを可視化する仕組みについては、さまざまな職業に求められる知識・スキルを検索できる職業情報提供サイト「日本版 O-NET」が 2020 年 3 月より稼働しており、普及や利便性向上を促したい。副業・兼業については、企業が労務管理の観点で二の足を踏んでいる側面があることから、働く時間・場所を本人に委ねる柔軟な労働法制等の環境整備を求める。また、日本的雇用慣行の下で、我が国は長期雇用を前提とした諸制度（退職所得税制等）が存在しているが、勤続年数に中立的な制度とするべきである。

② 地域における出向・副業のマッチング支援

コロナ禍における一部業種の需要急減を受けて、過剰となった雇用を維持したまま、人材が不足する企業に一時的に出向させるワークシェアリングが、個別企業や自治体レベルで行われている。コロナ禍前は人手不足が課題となっており、雇用の流動性が乏しい我が国においては、こうしたワークシェアリングは平時においてもニーズが高いとみられる。個人の中長期的なキャリア形成を支援する観点からも、出向・副業のマッチング支援を恒久化する仕組みづくりを、自治体が経済界・業界団体と連携して取り組むことを問題提起したい。

おわりに

コロナ禍は企業の課題を浮き彫りにする一方、存在意義や社会的使命を再認識する契機ともなった。不確実な時代において企業が新たな価値を生み続けるためには、変化を恐れず、ビジョンを掲げて企業変革に持続的に取り組むことが求められる。

最後に、今年度はコロナ禍による様々な制約があるなか、当委員会所属の皆様には積極的に委員会活動やアンケートにご協力いただいた。ここに感謝を申し上げたい。

以 上

アンケート結果

企業経営委員会では、今回のコロナ禍に対する受け止めや気付き、危機への対応から生まれた創意工夫や経営改革の取り組み、自身の経営哲学等について委員会内でアンケートを行った。(回答期間：2021年1月28日～2月22日)

1. 今回のコロナ禍で、改めて分かったこと、気付いたこと

(例：急激な売上減少・人々の行動変容等を受けて明らかとなった会社の強みや経営課題、事業継続において重要なこと 等)

(敬称略)

会員名	会社名・役職	回答
上田 孝	サノヤスホールディングス(株)・代表取締役会長	「コミュニケーション」のあり方について考え直す機会となった。目的を持った会議やセミナー等は敢えてリアルな場は不要だと思うが、互いの意思・感情・思考を伝達するためには、言葉に加えて表情や声などを有効に使うことがコミュニケーション(対話)の要諦だと再確認できた。
蔭山 秀一	(株)ロイヤルホテル・代表取締役社長	当ホテルの場合、宿泊・レストラン・宴会・ブライダルと、事業ポートフォリオが分散できていると思っていたが、人の移動が止まると全滅。異なる事業分野への注力の必要性を痛感した。ネット上での顧客との接点であるWEBサイトの貧弱さが営業面での大きなハンディになると認識し、危機感を持った。
片岡 和行	(株)池田泉州銀行・特別顧問	コロナ禍により地域経済・社会が大きな打撃を受け、様々な変化が求められる中で、地域金融機関としての役割、特に顧客本位の業務運営の重要性を再認識した。具体的には、法人取引先に対しては当面の資金繰り支援に万全を期すことは当然だが、中長期的な事業継続の観点で、イノベーション創出(新事業への転換)等、非金融面の支援がより一層重要になる。顧客本位の業務運営が重要であることはコロナ前から変わらないが、特に今回のコロナ禍により顧客との接し方に様々な制約が生まれる中で再認識した、地域金融機関本来の姿勢であると考えている。
桐山 健一	(株)神戸屋・代表取締役社長	コロナは“方向転換”させるのではなく、時間を“加速”させる。この1年で、時間が一気に7年から35年進んだとも言える。強制的に対面(in person)会議からWeb会議に移行した。やってみれば「案外、楽だ」。普通なら7年かかるWeb会議の浸透が数ヶ月で移行した。初めは「加速するとどうなるか?」さえ分からなかった。しかし、今は「加速すると何が起ころか?」が、少し見えるようになった。そして、“強み”だと思っていたことは“強み”ではなかった、ということが分かった。
小林 充佳	西日本電信電話(株)・代表取締役社長	ひとたび経済活動の循環が途切れると、社会全体に多大な影響を及ぼすということを改めて認識した(特に今回は、人との接触や人の動きそのものが強力に制限されるという、全く想定していなかった事態に直面したことが大きく影響)。企業への影響は業種・業態によっても違いはあるが、特に一連のコロナ対策(給付、支援等)によって、国家として多額の負債を新たに抱えることになるなど、社会全体として受けた影響は極めて大きい。一方、通信事業者としては、人と人との接触が制限される中で、通信に対して求められることや期待等が改めて明らかになり、弊社が果たすべき責務や使命を再認識した。
鈴木 規之	(株)アスタリスク・代表取締役社長	事業がダメになる会社もあるが、伸ばす会社もあること。かつ、それらのマイナス面ばかりが報道されて、伸ばしている会社はでないの、分かりにくいこと。リモートワークでは、仕事ができる人間ほど、うまくさぼる。
十河 元生	協和テクノロジーズ(株)・取締役兼議長	テレワークを推進するにあたり、業務内容において対応可能な部門とできない部門(特に総務・経理部門)の差が大きく、社内情報システムの重要性を改めて痛感した。地球環境変化により今後益々、BCPの検討、パンデミック対策等の重要性を強く感じた。新入社員のエンゲージメントが困難になり苦労している
谷口 宗哉	(株)三菱UFJ銀行・代表取締役専務執行役員(西日本駐在)	金融機関の「社会的使命の重さ」を再認識した。实体经济の悪化が避けられないなか、本業である金融サービスを通じてお客さまや社会を支え続けていく、大きな使命がある。
床田 知志	社会保険労務士法人和・代表社員	リアルのメリットとバーチャルのメリットを組み合わせることで、これまで以上に生産性を向上させることができることが分かった。
二階堂 暢俊	(株)ジェイアール西日本デ일리サービスネット・代表取締役社長	弊社の各事業が好立地に胡坐をかいていたため、急激な売上減等により、高い損益分岐点等事業の脆弱性を、突然現実として突き付けられた。最近の好業績もあり、この様な事業の弱みに対する認識が管理部門、現場とも甘かった。その一方で、厳しい状況を受けて、様々な努力でコツコツと成果を積み上げ、回復への道筋を見出し始めている現場の実力を、改めて社長として認識し、大切さを思い知らされた。
福島 拓	(株)日本能率協会マネジメントセンター・関西事業本部 本部長	コロナ禍に直面し、BCPの脆弱さが身に沁みた。多くの場合、BCPは大地震や水害等を想定して策定されるが、今回は全く活かすことができなかった。何が起きてもおかしくない時代の備えはどうすればいいのか、深く考えさせられた。
堀 一成	トランスコスモス(株)・顧問	当社の本業であるアウトソーシング事業(BPO、DEC)は、コロナ禍下、内外共に企業のデジタル化、非接触化に後押しされ売上・利益とも拡大した。今後とも企業のアウトソーシングは拡大基調にあると考えており、引き続きより進化した提案をし続ければ事業は成長していくものと考えている。

(敬称略)

会員名	会社名・役職	回答
松井 理晃	有限責任あずさ監査法人・パートナー	コロナ禍により社会・クライアント・構成員といった重要なステークホルダーの期待が変化するなか、私たちが実現すべき専門性を備えた人材による課題解決や付加価値創造の支援を目指すためには、以下の3点への対応が改めて重要と認識。 1. グローバル対応力の強化 リモート環境を前提に、海外拠点のガバナンスを効果的に構築し運用するという企業の喫緊の課題に対応したサービス体制の強化を図る。 2. テクノロジーの進歩への対応 企業の内部管理はもとより、私たちのサービス提供においても今まで以上にデータ分析を駆使した効率的で効果的な対応へのニーズがコロナ禍により加速化している。グループ一体となつてあらゆる方面での変革に対応した付加価値の高い洞察や知見の提供を行い、すべての構成員がテクノロジーを使いこなし、社会や企業からのデジタルニーズに応えられる人材開発プログラムの導入を進めていく。 3. リスクへの適切な対応 VUCAの時代にコロナ禍が襲ったことで将来の不透明性や不確実性が益々高まり、企業がインダストリーごとのリスクを把握し適切に対応することが求められている。これまで蓄積した知見に加え、グループとしての総合力を発揮できる体制を構築し、そのような社会からの期待に応えられる人材を育成し、よりプロアクティブに対応していく。 また、リモートワークが普及した現在において、これらの対応を進めるためには、人と人、組織と組織の信頼が最も大切であることには変わりがなく、その企業文化の醸成に日々つとめることが重要と考えている。
山本 裕計	アイクラフト(株)・代表取締役	今後数十年かけて変化することが、一気に進んだのではないかと思う。新しい企業にとっては大きなチャンスではないだろうか。
非公表		国や行政による感染症対策、個々人の行動変容の影響は、個別の事業の売上減少に表れているが、企業業績全般へのダメージは最小限に抑えることができています。要因は大きく3点。1つ目は、産業用生産財から個人消費まで広い事業エリアを保持して来たこと。2つ目は、いずれの分野においても、製造業の生産活動や人々の暮らしを維持していく上で不可欠な製品・サービスを含んでいて、エッセンシャルビジネスと呼ぶべき事業が多数存在したこと。3つ目は、当社固有のものではないが、世界金融危機以降、日本経済全般に、個々の企業の合理化・効率化、あるいは業界内連携、例えば物流部門の共同配送等が進み、企業体力が強化されたことがあげられよう。当社の基本は、経営として、かねてより景気変動に左右されにくい全天候型経営を目指してきたことに尽きる。 これまでのところのリモートワークは生産性を問い直す良い機会になっている。リモートによる仕事の質を検証しつつ、雇用を維持し、社員と経営にウィンウィンの働き方改革を追求していかなければいけない。
非公表		得意先閉鎖等に伴う売上の減少と開発の停滞。経済活動の激変による経営基盤の再構築の必要性。
非公表		コロナ禍により、好・不況市場の二極化、好・不調産業・企業の二極化が起こった。働き方の面では、リモートワークが新常态として浸透するとともに、DXが加速した。マクロ面では、中国一極集中であったサプライチェーンの見直しの動きが起こり、サプライチェーン分散による供給安定供化・強靱化の動きが進んだ。

2. コロナ禍における危機への対応から生まれた創意工夫や企業の成長

(例：事業継続・サプライチェーン維持に向けた取り組み、現場起点の創意工夫、社員の自律的な取り組み、リモートワーク下でのコミュニケーション 等)

(敬称略)

会員名	会社名・役職	回答
上田 孝	サノヤホールディングス(株)・代表取締役会長	工場はリモートワークできないと考えていたが、一方で「本当にそうなのか」と考え直しつつある。オフィスワークや営業活動(の一部)はリモートワークが可能だが、工場の現場もそれが可能になるようなChange(変革)に取り組むべきか、「できない」と言い訳せず「できる」方法を考えることが重要。
蔭山 秀一	(株)ロイヤルホテル・代表取締役社長	サービスの低下を理由に取り組めなかった業務の多役化を推進。各部門の定員を抑制し、多忙時のサポート体制を構築。人件費コントロールに取り組む。 業績が見通せない中、CRMシステムの構築、マイレージアプリの開発、ECサイトや予約サイトの更新などのシステム系への投資を推進。不動産テナント部門やEC事業にも注力。
片岡 和行	(株)池田泉州銀行・特別顧問	金融機関として、感染防止の徹底に加え、感染が発生した場合でも業務を継続できるよう、執務室の分散、本部を中心としたリモートワークの導入等を実施している。仕組みは会社として導入する一方で、運用は現場起点となる。例えばリモートワーク下での業務管理などは現場のマネージャークラスの新たな課題であるが、試行錯誤しながら個々人の成長につながっている。リモートワークでのコミュニケーション(特に横のつながりが無くなることによる知の分断)等、課題は見えてきているが、一方でこれまでの銀行では考えられなかった働き方の変革が一気に進んだ。日々の行動の変化を組織文化・風土の改革、イノベーション創出につなげていくことが求められると考えている。
桐山 健一	(株)神戸屋・代表取締役社長	コロナ下では“加速”が進む。加速を乗り切る方法として、リバース・メンタリング(reverse mentoring)の活用を勧められた。リバース・メンタリングは、大上段に構えるよりも、プロジェクトの中で、機会や場を、あたかも成り行きのように“仕込んで”やる方が良いとのアドバイスをもらった。私たちは、ともすれば、ベテランの方にばかり目が行きがちである。ベテランには「蜘蛛の糸」を振り払う人もいる。こうなると、せっかくの「蜘蛛の糸」を自ら断ち切ってしまうことになる。ここで配慮すべきは、ベテランの心情ではなく、若手の忍耐力の方らしい。若手の忍耐力が切れれば、組織で「蜘蛛の糸」自体が出なくなってしまう。若手のケアの方が必要である。
小林 充佳	西日本電信電話(株)・代表取締役社長	今回のコロナ禍に限らず、今後も自然災害や国際紛争等を含め、様々な予期せぬ事象が発生し得ることから、企業のみならず社会全体として危機を想定し、備えを怠らず、リスクヘッジしていく取り組みが一層重要になる。企業としては、(特にコロナ禍での教訓を踏まえると)人との接触や人・モノの移動が制限される場合でも事業継続できる仕組みを日常的に整備し定着化させておくことが重要。弊社においてもリモート化・サテライト化等を積極的に推進するとともに、業務や制度の見直し等を行い、定着化を図っている。
鈴木 規之	(株)アスタリスク・代表取締役社長	仕事ができない人間は、リモートワークには不向きである。成果を出すことに食欲でない限りは、ルーチンワーク以外は成果出せない。
十河 元生	協和テクノロジーズ(株)・取締役兼議長	Web会議のあり方、活用による有効性を社員が自ら感じ、今後の商談に浸透してくると痛感している。また、現場の業務においても、リモート対応による遠隔サービス、クラウド活用ソリューション等の提案の幅が広がった。
谷口 宗哉	(株)三菱UFJ銀行・代表取締役専務執行役員(西日本駐在)	組織の強靱性が高まった。危機時にこそ組織の力が試される。今回の危機を通じて、拠点内や拠点同士の助け合い、グループ会社間や本部と拠点間の連携等、さまざまな現場起点の取り組みがみられた。特に現場では、お客様の困りごとに対して金融面に限らず最大限のサポートを行おうとする取り組みがみられた。
床田 知志	社会保険労務士法人和・代表社員	弊社は顧客対応が中心の業種であるため、顧客対応の大半をオンラインに切り替え、交通費および訪問に要する時間を削減するとともに、その時間を別の顧客対応に充てることができた。
二階堂 暢俊	(株)ジェイアール西日本デیلیーサービスネット・代表取締役社長	危機的状況を受けて、会社の一体感が強まった。その中で、会社の存立する意味、果たすべき役割、そして、それを持続・発展させる事の大変さを組織全体が再認識した。これまで、CVS等でお客様等の行動変容に対し仮説検証を繰り返しながら行ってきた現場運営、そして、それを支える従業員の力を、弊社の強みの源泉として再認識した。 リモート会議等の活用が徐々に進捗。リモートのメリット、デメリットを評価し、それを踏まえながら、活用していきたい。
福島 拓	(株)日本能率協会マネジメントセンター・関西事業本部 本部長	リモートワークが当たり前になったことでコミュニケーションが取りにくくなったという声がある一方、DXによって逆にこれまで以上にできるようになったこともある。例えば、オンライン上に入退室自由な仮想ラウンジを用意し、そこを気軽に雑談したり相談できる場にすることで、普段あまり接点のなかった社員同士がコミュニケーションを取れるようにすることができた。

(敬称略)

会員名	会社名・役職	回答
堀 一成	トランスコスモス(株)・顧問	コロナ対策の基本方針をしっかりと決め、従業員、取引先の安全安心の確保に全力を挙げてきた。特に事業内容からして取引先との人的交流が多く、健康状態の確認、在宅化、業務の自動化などを徹底し、3密回避に努力した。 コロナ対策を通じた新たな取り組み:「在宅のコンタクトセンター、ヘルプデスクサービスの提供」「Eコマース・リテール販売・オンライン営業を支援するサービスの提供(オンラインでの対面接客ソリューションなど)」「LINEを活用したコンタクトセンターのBCPパッケージ開発」
松井 理晃	有限責任あずさ監査法人・パートナー	昨年3月から私たちがリモートワークが中心となったが、構成員、クライアント、関係者の健康と安全を最優先にしていかに事業を継続できるかが大きな課題であった。その中で、これまでなんとか大きな滞りなく業務を遂行できたのは、幸いにもリモートワーク環境(VDI)がすでに整備されていたこともあるが、より重要なコロナ禍への対応のカギとなったのは、「1. 安全・安心を最優先するトップの発信」、「2. 普段からの信頼関係の構築」、「3. 関係者との迅速かつ円滑なコミュニケーション」の3点である。 「1. 安全・安心を最優先するトップの発信」については、不透明・不確実性のあるなか続けられた組織のトップによる明確な判断と行動の指針の発信が各現場での判断の柱となり、構成員が前向きな気持ちで行動するきっかけとなった。「2. 普段からの信頼関係の構築」は、突然のリモートワークへの切替えて個々の対応や行動が見えないところで、お互いを信頼して業務を分担し各現場がチームとして行動する原動力となった。「3. 関係者との迅速かつ円滑なコミュニケーション」についても、コミュニケーションにより関係者の課題対応が示され、各階層で自分たちがやるべきことを明確に意識し、平仄を合わせて業務を進められたことが、落ち着いてあきらめない行動の支えとなった。これらは、不透明・不確実性が続くニューリアリティの時代となっても変わらず重要であり、お互いの信頼に基づく組織の一体感の醸成や今後も絶え間なく求められるイノベティブかつ具体的な行動につながっていくものと考えます。また、この他にも様々な取組みのうち、Webinarは海外を含め場所を問わず開催できることからコロナ禍以前より多数の方々ご参加いただけるようになり、リモート会議の適切な利用は業務の効率化につながり、不要となった移動時間は仕事の効率化のみならず生活の質の向上にもつながったと感じている。
山本 裕計	アイクラフト(株)・代表取締役	新規開拓の営業手法を、対人からインターネットを活用したウェブマーケティングに置き換えた。事務所のスペースが手狭であったが、リモート勤務の普及で解消した。むしろ事務所スペースが余ったくらいである。
非公表		エネルギー供給事業では、家庭向けのビジネスに助けられた。巣ごもり特需だ。このビジネスの特長は顧客とのダイレクトなつながりだ。これをいかにして人を介さず、これまで以上に濃厚なつながりとして強化拡大していくか、今回をチャンスとして取り組んでいる。 事業全般それぞれにおいて物流の役割が大きい。製造拠点の消費地立地など分散型ビジネスを強化してきているが、コロナ危機から生まれたデジタル化の波を活用し、分散のメリットと統合一元化のメリットとを融合したネットワーク化のニューモデルを推進している。
非公表		お客様が心身ともに幸福を感じてリフレッシュができる、従業員一人一人が安心と働きがいを感じて仕事に打ち込むことができるウェルビーイング(身体面、精神面、社会面の全てにおいて健康で良好である状態)の実現に向けた取り組みへのチャレンジ。
非公表		コロナ禍の蔓延に対し、当社の持てる技術を生かし、社会課題に真摯に取り組んだ。海外では、コロナ禍よりいち早く回復した中国の需要に応えた。一方で、緊急経営施策として経費抑制を中心に取り組んだ。働き方の創意工夫としては、リモートワークを活用し、並行して、DXを進めている。

3. With/After コロナに向けた新たな取り組みや経営者としての想い

(例：自社の存在意義・ビジョンの見直し、ビジネスモデル変革 等)

(敬称略)

会員名	会社名・役職	回答
上田 孝	サノヤスホールディングス(株)・代表取締役会長	サノヤスはこの度110年の歴史ある祖業(造船事業)を売却し、多角化した「ものづくり中小企業の集合体」として再出発する。中小企業が日本の生産性が低い原因だとする一部有識者の考え方を否定し(見返し)、新たな「中小企業連邦」づくりを目指す所存。
蔭山 秀一	(株)ロイヤルホテル・代表取締役社長	コロナ禍の中でネットリテラシーが高まり、本物志向、体験重視に拍車がかかる中、ホテルは企画力勝負となる。ブランドやOTA(オンライントラベルエージェンシー)に依存した待ちの姿勢では太刀打ちできない。マーケティング力・企画力の増強に注力。
片岡 和行	(株)池田泉州銀行・特別顧問	世界はニューノーマルな時代に急速に移行しており、従来の常識は通用しない。我々を取り巻く状況を冷静に把握して、必要な変化を受け入れていかねばならない。テレワークなどの働き方改革は勿論、デジタル変革を加速し、ビジネスのあり方を再構築していく必要がある。ニューノーマルを率先して実践し、この難局を乗り越えていきたい。
桐山 健一	(株)神戸屋・代表取締役社長	ビジネスモデルの再構築が必要になった。このコロナ禍においても、業務改革には壁がある。頭では分かっているが、現状維持、対立感情、周囲依存性の壁があるのだろう。再構築するためには、解凍、変化、再凍結のお決まりのプロセスが欠かせない。unfreeze → change → refreeze。すぐに、理解してもらえる人もいるが、腹落ちするまで時間がかかる人もいる。解凍してもらうためにも“感謝”、変化してもらうためにも“感謝”、再凍結してもらうにも“感謝”が要る。
小林 充佳	西日本電信電話(株)・代表取締役社長	社会の一員として、いかに社会との共生、社会への貢献を果たし、必要とされる存在となるのか、こうした観点を軸として(より強く意識しつつ)、事業の枠組みを考え、ビジネスを展開していく必要がある。
鈴木 規之	(株)アスタリスク・代表取締役社長	コロナは普通の風邪として扱われるようになると最近のアメリカの論文に出ている通りであり、過剰に意識しすぎた改革をするべきではないと考えている。
十河 元生	協和テクノロジー(株)・取締役兼議長	コロナ禍の影響でデジタル化社会が急速に加速し始めた。自社の強みである企業のインフラサービスは真のデジタル社会には必要不可欠であり、社会貢献のためにもデジタル推進、DX推進に注力していく。
谷口 宗哉	(株)三菱UFJ銀行・代表取締役専務執行役員(西日本駐在)	企業の社会課題解決の意義や重要性が一段と高まった。これまではややもすると株主重視の傾向がみられ、「三方よし」の精神も表面的であったが、コロナ禍を通じて、顧客や従業員の満足がなければ長期的な持続可能性は実現できないことが明らかとなった。企業は健全な競争を通じて、企業価値の向上と地域社会への貢献の好循環を実現することが重要だ。
床田 知志	社会保険労務士法人和・代表社員	従業員及びその家族等の健康が第一であることを改めて考えるきっかけとなり、一方でコロナ禍でこれまでの業務の変えられる部分と変えられない部分、そして変えられる部分は投資を伴う部分と投資無くて変えられる部分に切り分けて事業戦略を計画、推進していく。従業員一人ひとりのやりがい向上させるための選択肢をこれまで以上に用意できると確信している。
二階堂 暢俊	(株)ジェイアール西日本デیلیーサービスネット・代表取締役社長	以下の重要性・必要性を痛感。1. 企業のレジリエンスの強化、2. With/Afterコロナに向けての変化対応力、3. 各ステークホルダーとのあるべき関係づくり、4. 企業のパーパス、ミッションの明確化と組織内での共有化、5. トップのリーダーシップ
福島 弘	(株)日本能率協会マネジメントセンター・関西事業本部 本部長	SDGsを強く意識するようになった。利益の追求だけでなく社会の公器としての存在意義がなければこれからは生き残れない。
堀 一成	トランスコスモス(株)・顧問	コロナ対策の基本方針をしっかり決め、従業員、取引先の安全安心の確保に全力を挙げてきた。特に事業内容からして取引先との人的交流が多く、健康状態の確認、在宅化、業務の自動化などを徹底し、3密回避に努力した。 コロナ対策を通じた新たな取り組み:「在宅のコンタクトセンター、ヘルプデスクサービスの提供」「Eコマース・リテール販売・オンライン営業を支援するサービスの提供(オンラインでの対面接客ソリューションなど)」「LINEを活用したコンタクトセンターのBCPパッケージ開発」

(敬称略)

会員名	会社名・役職	回答
松井 理晃	有限責任あずさ監査法人・パートナー	企業において私たちの存在意義は「社会に信頼を、変革に力を」、すなわち、高品質な業務遂行を通じ、公正な社会の実現と経済の健全な発展に貢献することと考えている。グループの強固なリレーションやネットワークを通じて企業や社会に貢献することにより、私たちの目指す姿、ビジョンである「常に選ばれる存在であること」を具現化し、すべての重要なステークホルダーからの信頼を獲得し続けることを目指している。コロナ禍を通じて、私たちは、構成員・クライアントの皆様の健康と安全を守ること、そして、持続可能な成長を目指すサステナビリティの取組みがいかに大事であるかということを、より強く意識するようになった。ニューノーマルの時代となり、社会やビジネスの在り方は大きく変化したが、社会的責任を果たし、健全で持続可能な経済の発展に貢献するという私たちの使命には変わりはなく、私たちの目指す姿「常に選ばれる存在であること」を実現するために、私もその一人として劇変する環境に応じた自己の変革を追求していかなければならないと考えている。
山本 裕計	アイクラフト(株)・代表取締役	コロナ前には戻らないという前提で、様々なことを変化させ、進化させる。「変進(Transformation)」というキーワードで、変革に取り組んでいる。
非公表		企業経営においても、多様性が持続的成長のキーであることが証明できた。コロナパンデミックのような地球を丸ごと襲う危機は、これからも必ず起きる。気候変動はすでにそうした危機の一つである。グリーンリカバリーは全ての企業が念頭に置くべき課題になるとともに、信用力を形作る企業行動になりつつある。SDGs同様、経営が先頭を切って走るだけではなく社員とともに進むことが大事だ。コロナショックはいろいろな面で変革の機会を作り出している。雇用面もその一つだ。働き方の変化は、制度全般に見直しの目を開かせたし、組織の変革にも及んでいる。リーマンショックや大震災でも大きく変わらずにあった根幹部分に大変革が生まれようとしている。最大のチャンスと捉えたい。コロナであぶり出された日本社会全体の国際標準への遅れ、1つにはデジタル化、さらに企業統治から雇用問題まで広く多様性への見過ごし、ひいてはイノベーション力の貧困、こうした待ったなしの課題を、経営として事業成長と同レベルの課題として、日常的に取り組まなければならない。
非公表		経営基盤の再構築を目標に、顧客の新たな生活様式におけるニーズの先取りと新たなサービスの提供。同時に顧客に対しての新たな価値を認識していただくムーブメントの発出。
非公表		科学技術で社会に貢献する(顧客課題の解決に加え複雑化・多様化する社会課題の解決に取り組む)。

4. ご自身の会社人生における経営哲学、経営者（管理職）として成長した経験（修羅場経験等）

（敬称略）

会員名	会社名・役職	回答
上田 孝	サノヤスホールディングス(株)・代表取締役会長	銀行時代から現在のサノヤスに至る迄、ビジネスライフは46年になるが修羅場は数多くあった。(マスコミによると“事件持ち”と言うらしい。)その都度「Something New」「We must change to remain the same」を信条に徹底して考え抜き、プランを立て、人を巻き込み、スピーディーに実行することを心掛けて来た次第。
蔭山 秀一	(株)ロイヤルホテル・代表取締役社長	コロナ禍の中で、お客様に来ていただける喜びを再確認した。今まで取り組めなかったことを一気に推進している。職員全員の意識が大きく変化したターニングポイントとしたい。ピンチがチャンスになるように。
片岡 和行	(株)池田泉州銀行・特別顧問	企業人として大事なことは「誠実」「情熱」「共感」「理念」「勇気」。特に、コロナ禍の様な難局にあたっては、積極果敢に挑戦する勇気と、時に権威や上司に対してもNoと言える勇気が必要。
桐山 健一	(株)神戸屋・代表取締役社長	このコロナ禍で、いろんなことが分かった。思わぬ所で、思わぬ人達にお世話になって、この社会が成り立っていた。当たり前であったことは、当たり前ではなく、日常とは、非常に恵まれていた幸運の連続に過ぎなかった。あらゆることに、まず“感謝”、こう再認識できた。
小林 充佳	西日本電信電話(株)・代表取締役社長	「時代を先読みして、変化の先頭に立つ」
鈴木 規之	(株)アスタリスク・代表取締役社長	海外に行くことがめっきり減ったが、それなりに回っている。自分の仕事の仕方として、管理ということをしすぎない方が回るようにも思うので、もっと権限移譲していこうかと考える。
十河 元生	協和テクノロジー(株)・取締役兼議長	ビジョン、方向性、目標を社内に浸透させることが更に重要になった。感じたことは仮説と検証。すぐに実行し、だめならまた次の対策を打ち、できる様にどう考えるかを社内に浸透させる。
谷口 宗哉	(株)三菱UFJ銀行・代表取締役専務執行役員(西日本駐在)	入行し35年の時を経た今でも、お客さまから学ぶことは多く、これまでに頂いた沢山のご縁がかげがえのない財産であり、日々の活動の源泉となっている。お客さまとの一つひとつのご縁を大切にし、ご縁を広く深く繋げることで、お客さまや地域社会への新たなお役立ちへと結ぶことができる。
床田 知志	社会保険労務士法人和・代表社員	自分自身だけでなく、従業員一人ひとりが「なぜ働くのか」という問いに対して明快に回答できる職場づくりを進めてきた。また、経営者としてそれらに耳を傾け、個々人の「働きがい」を実現させることに注力してきた。その結果として、30%ほどあった離職率は、この3年では10%にまで低下させることができた。働く意義を個々人が認識し、それを実現できる環境があるからこそ人は定着し、結果として顧客、当法人の発展に寄与するということを実践できている。今後も労働環境や業界をとりまく環境は大きく変化することが予想されるが、「なぜ働くのか」の軸がぶれず、自身に落とし込めている社員が多い会社ほど競争力が高いと考えており、引き続きこのことを経営理念として実践し続ける。以上のことを実現できる立場にあることは経営者として課せられた使命であり、その使命を全うできることに幸せを感じる。
二階堂 暢俊	(株)ジェイアール西日本デیلیーサービスネット・代表取締役社長	分割民営化作業と新会社スタート時の業務。いずれも前例もなく指導役もおらず、外部との交渉、内部調整、基本的な方針整理と仕組みづくり等、自ら筋道を立て、自らが遂行せざるを得ない状況だった。しかしその中で度胸と仕事の組み立て方や進め方を体得できたと思う。
福島 拓	(株)日本能率協会マネジメントセンター・関西事業本部 本部長	経営哲学というほどのものではないが、「集団天才」という弊社の大切にしている価値観が好きである。畑違いの総務部長になり苦しんだときもこの考え方に支えられた。一人で抱え込むことなく皆で知恵を出し合って難局を乗り切る大切さは、今のコロナ禍にも通用すると感じている。
堀 一成	トランスコスモス(株)・顧問	経営の基本理念(創業者からのメッセージ):「お客様の満足の大きさが我々の存在価値の大きさであり、ひとりひとりの成長がその大きさと未来を創る」*創業者の意志であり、弊社が将来にわたり守り通すべき最も基本となる理念

(敬称略)

会員名	会社名・役職	回答
松井 理晃	有限責任あずさ監査法人・パートナー	私の職業の究極の目的は、多様な専門性を備えた人材がそれぞれ企業や社会の課題解決や価値創造への支援を通じて経済社会に貢献することと考えている。一構成員としてスタートしたときから大事にした思いは、自分の仲間を信じることと、自分のできる貢献は何かを考え行動することであった。これは今も変わらないが、さらに任された組織をリードして行動するようになり気づいたことは、リーダーとしての発信と双方向のコミュニケーションの重要性である。私の過去の体験談だが、あるプロジェクトで、数十人のチームを任せこれをリードし、多くの課題に直面しながらもなんとか一区切りがついた時に、私がチームへの感謝と慰労を伝えようとした際に、プロジェクトの主だったメンバーが現在の状況をこれ以上続けることは難しいと強く訴えかけてきた。当時の私は「あうんの呼吸、同じ釜の飯を食う、私も率先して汗をかいている」等の思いから、「言わずともわかってくれている」という過信があった。この時は、各メンバーの意見を集約し、関係者から対応への同意を取り付け、具体的な改善策を明確に示すことにより再スタートを図ったが、私にとっては貴重な教訓となった。一人よがりの一方的な思い込みと具体性のないコミュニケーションだけでは、一体感をもって大きな仕事を進めることはできない。繰り返しリーダーとして方針を伝えると同時に、構成員・メンバーの声に誠実に耳を傾けることが、持続的な一体感を維持するために不可欠であることを実感した。信頼関係は無形の財産であり、無形であるだけに、非常に脆く、少し手入れを怠ると、儚く壊れてしまう。リーダーとしての明確な方針の発信と、不断の努力で信頼関係を意識して維持し醸成していくことが、コロナ禍のような困難な状況に直面したときにこそ生きてくると感じている。
山本 裕計	アイクラフト(株)・代表取締役	1995年の阪神淡路大震災の後、ボランティア活動を通じて、今までお付き合いしなかったような方と、若者が人間関係を築き、それが新しい企業の誕生につながった。地震はいろんなものを破壊したが、復興の過程で、数十年かけて起こるような変化が一気に進み、生み出されたものも多い。
非公表		「自ら機会を創り出すことで初めて人も会社も成長できる」変化のスピードが速く、準備された正解の無い中国市場で製造拠点、販売拠点の立ち上げにゼロから関わり推進役として機能してきた経験により、変化をリスクではなく機会として捉え、能動的に対応して行くことの重要性を学んだ。

2020 年度 企業経営委員会 活動実績

(役職は実施当時のもの)

2020 年

- 6 月 4 日 会合「本年度の活動方針(案)について」
- 7 月 17 日 講演会・会合
「コロナ禍を機に考える今後の組織のあり方や働き方とは」
講師：慶應義塾大学大学院 商学研究科教授 鶴光太郎 氏
- 9 月 17 日 講演会・会合
「危機の時代を乗り越えるイノベーションと組織のあり方」
講師：早稲田大学大学院 経営管理研究科教授 入山章栄 氏
- 10 月 16 日 会合「提言の方向性についての意見交換」
- 12 月 22 日 講演会・会合
「ポストコロナの ESG 経営」
講師：東京都立大学 経済経営学部教授 松田千恵子 氏

2021 年

- 1 月 12 日 講演会・会合
「積水ハウスの 30 年ビジョン
～顧客・従業員・社会の『幸せ』づくりとイノベーションへの挑戦～」
講師：積水ハウス株式会社 代表取締役社長 仲井嘉浩 氏
- 1 月 27 日 会合「提言骨子（案）について」

2 月 22 日	提言骨子（案）「企業変革のビッグチャンス～『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に向けた組織・働き方の改革～」を常任幹事会で審議
----------	--

- 3 月 5 日 会合「提言（案）について」

3 月 26 日	提言（案）「企業変革のビッグチャンス～『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に向けた組織・働き方の改革～」を幹事会で審議
----------	--

4 月 5 日	提言「企業変革のビッグチャンス～『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に向けた組織・働き方の改革～」を記者発表
---------	---

2020 年度 企業経営委員会 名簿

(敬称略、役職は 2021 年 3 月 26 日現在)

委員長	谷口 宗哉	(株)三菱UFJ銀行	代表取締役専務執行役員(西日本駐在)
副委員長	遠北 光彦	南海電気鉄道(株)	代表取締役社長
副委員長	新井 信彦	東洋テック(株)	相談役
副委員長	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	代表取締役会長
副委員長	蔭山 秀一	(株)ロイヤルホテル	代表取締役社長
副委員長	片岡 和行	(株)池田泉州銀行	特別顧問
副委員長	桐山 健一	(株)神戸屋	代表取締役社長
副委員長	小林 充佳	西日本電信電話(株)	代表取締役社長
副委員長	坂元 龍三	東洋紡(株)	相談役
副委員長	佐藤 博	アイフォーコムホールディングス(株)	上席執行役員
副委員長	豊田 喜久夫	エア・ウォーター(株)	代表取締役会長・CEO
副委員長	中北 健一	(株)中北製作所	代表取締役会長
副委員長	二階堂 暢俊	(株)ジェイアール西日本デイリーサービスネット	代表取締役社長
副委員長	古澤 宏二	(株)島津製作所	取締役上席専務執行役員
副委員長	堀 一成	トランスコスモス(株)	顧問
副委員長	前原 夏樹	応用技術(株)	特別顧問
副委員長	松井 理晃	有限責任あずさ監査法人	パートナー
副委員長	吉村 貴典	丸一鋼管(株)	代表取締役社長
委員	相原 隆	大建工業(株)	代表取締役専務執行役員
委員	井垣 太介	西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士・ニューヨーク州弁護士
委員	伊倉 雅治	(株)ドコモCS関西	取締役
委員	井上 寛基	日成建設(株)	代表取締役社長
委員	岩波 清久	日本ピラー工業(株)	代表取締役会長
委員	宇佐見 典正	KDDI(株)	理事 関西総支社長
委員	柏木 利夫	エヌ・ティ・ティ・コムウェア(株)	常務取締役 地域事業本部長 西日本支店長
委員	上垣内 真	マーシュ ジャパン(株)	関西本部長
委員	木村 譲二	(株)プラス PM	代表取締役社長
委員	久保 陽子	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
委員	後藤 恒雄	(株)TLJ	エグゼクティブ アドバイザー
委員	小林 泰雄	住友生命保険(相)	常務執行役員
委員	近藤 泰正	(株)竹中工務店	常務執行役員
委員	齊藤 賢一	(株)斉藤総研	代表取締役
委員	坂下 智保	富士ソフト(株)	代表取締役 社長執行役員
委員	佐々木 恭一	(株)エスエスケイ	代表取締役社長
委員	澤木 茂豊	(株)テクノーブル	代表取締役社長
委員	鈴木 規之	(株)アスタリスク	代表取締役社長
委員	隅谷 洋	(株)テクノ経営総合研究所	代表取締役社長
委員	十河 元生	協和テクノロジズ(株)	取締役兼議長
委員	高田 浩明	(株)マイナビ	執行役員 大阪支社長
委員	高濱 滋	PwCあらた有限責任監査法人	パートナー 公認会計士
委員	田所 伸浩	(株)魚国総本社	代表取締役社長
委員	玉本 美砂子	(株)JBM コンサルタント	代表取締役社長
委員	手島 徹	日本紙パルプ商事(株)	常務執行役員 関西支社支社長

委員	床田 知志	社会保険労務士法人 和	代表社員
委員	沼部 美由紀	(株)クロシェホールディングス	代表取締役
委員	福島 拓	(株)日本能率協会マネジメントセンター	関西事業本部 本部長
委員	藤川 伸貴	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
委員	村岡 弘義	(株)ナリス化粧品	代表取締役社長
委員	山本 純子	(株)SPLENDID21	代表取締役
委員	山本 裕計	アイクラフト(株)	代表取締役
委員	吉田 達哉	(株)リクルートスタッフィング	関西支社長
委員長スタッフ	山本 正志	(株)三菱UFJ銀行	経営企画部部長
委員長スタッフ	吉村 晃	(株)三菱UFJ銀行	経営企画部経済調査室調査役
スタッフ	青田 強	(株)池田泉州銀行	リレーション推進部 調査役
スタッフ	赤松 いづみ	(株)神戸屋	経営戦略室秘書グループ主任
スタッフ	飯島 萌	住友生命保険(相)	総務部秘書室副長
スタッフ	池原 央殖	社会保険労務士法人 和	
スタッフ	岩田 志穂	(株)日本能率協会マネジメントセンター	ラーニングデザイン支援部
スタッフ	内田 宏	南海電気鉄道(株)	経営企画部課長
スタッフ	大谷 司	(株)プラス PM	取締役
スタッフ	大谷 徹雄	協和テクノロジズ(株)	経営戦略室
スタッフ	岡本 英之	(株)竹中工務店	社長室 秘書グループ長
スタッフ	北坂 征洋	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長
スタッフ	國田 奈津子	西日本電信電話(株)	秘書室
スタッフ	國廣 佳代	(株)テクノーブル	総合管理部 部長
スタッフ	佐藤 祐子	エア・ウォーター(株)	経営戦略室
スタッフ	竹下 晋平	有限責任あずさ監査法人	パートナー
スタッフ	田辺 和史	東洋紡(株)	人事・労務総括部 秘書グループマネジャー
スタッフ	辻 展行	(株)ロイヤルホテル	総務部 副部長
スタッフ	土井 正彦	トランスコスモス(株)	営業統括 西日本第二営業本部 本部長
スタッフ	徳谷 昌人	エア・ウォーター(株)	経営戦略室室長
スタッフ	中野 洋佑	東洋テック(株)	経営統括部
スタッフ	姫野 竜一	(株)島津製作所	経営戦略室副室長
スタッフ	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	秘書室長
スタッフ	村岡 隆幸	(株)ジェイアール西日本デイリーサービスネット	担当リーダー
スタッフ	安廣 すず恵	(株)ジェイアール西日本デイリーサービスネット	事務スタッフ
スタッフ	山田 正和	日本ピラー工業(株)	総務人事部次長
スタッフ	和田 知子	(株)神戸屋	経営戦略室 秘書グループ 副主事
代表幹事スタッフ	加藤 行教	伊藤忠商事(株)	調査・情報部関西開発調査室長
代表幹事スタッフ	塚田 雅子	伊藤忠商事(株)	調査・情報部関西開発調査室
代表幹事スタッフ	高澤 求尚	日本生命保険(相)	本店企画広報部 部長
代表幹事スタッフ	前田 翔平	日本生命保険(相)	本店企画広報部 調査役
代表幹事スタッフ	川手 由佳	日本生命保険(相)	本店企画広報部 副主任
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
事務局	吉竹 良陽	(一社)関西経済同友会	顧問(事務局長補佐)
事務局	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
事務局	木津 光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
事務局	東野 訓子	(一社)関西経済同友会	企画調査部主任

企業変革のビッグチャンス
～「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に向けた組織・働き方の改革～

2021年4月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事 事務局長 廣瀬 茂夫
大阪市北区中之島6丁目2番27号
電話 (06) 6441-1031
<https://www.kansaidoyukai.or.jp>

印刷所 株式会社ライズクリエイション

【提言】企業変革のビッグチャンス

～「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に向けた組織・働き方の改革～

2021年（令和3年）4月

