

【提言】

持続的な企業発展のためのエンゲージメント向上を
～ヒーロー／ヒロインとなるミドル層の「こころ」への
着火（自分事化）と次世代リーダーの育成サイクル～

2022 年（令和 4 年）4 月

一般社団法人 関西経済同友会
企業経営委員会

— 目次 —

はじめに	1
1. 我が国が抱える人材の課題	
(1) 企業を取り巻く環境変化と企業の向かうべき方向	2
(2) 我が国の雇用慣行の課題	3
(3) 従業員エンゲージメントの向上＝従業員の「ころ」に火をともしことの重要性	5
2. 従業員の「ころ」に火をともしミドル層の重要性	
(1) 従業員の「ころ」に火をともし(エンゲージメント向上)ためにやるべきこと	6
(2) 経営トップが最大の責任を負う経営ビジョンの浸透	7
(3) ミドル層の重要性とミドル層の「ころ」への着火	8
3. 企業の持続的発展のための次世代リーダー育成	
(1) 人材マネジメントの重要性	10
(2) 次世代リーダーの育成	10
(3) 企業と個人が共に成長できる関係	10
4. 提言	
提言 1 経営ビジョン自分事化の率先垂範【経営トップ】	12
提言 2 次世代リーダーの育成【経営トップ】	15
提言 3 ミドル層の意識向上と積極的な経営参画【ミドル層】	17
おわりに	18
アンケート結果	19
2021 年度 企業経営委員会 活動実績	30
2021 年度 企業経営委員会 名簿	31

はじめに

最近、従業員の働きがいや組織への貢献意欲を示す「エンゲージメント」が企業の経営課題として注目されている。この背景として、企業への帰属意識の変化や人材の流動化を意識する必要性が高まってきたこと、企業が人を選ぶ時代から個人が企業を選ぶ時代になったこと等があげられる。また、変化が激しい時代においてイノベーションを生むために従業員の自発性・主体性が求められるようになったこと等も考えられるが、こうした傾向はコロナ禍によって一層強まっている。

我が国企業は、従業員の「エンゲージメント」が国際的にみて極めて低いと指摘されている（日本の「熱意溢れる社員」の割合は6%と、139か国中132位）。また、労働生産性の低さもかねてより課題とされている（日本の時間当たり生産性はOECD加盟36か国中21位）。こうしたなか、従業員の「幸せ」や「エンゲージメント」と生産性との関係に着目し、「幸せな社員は不幸せな社員より生産性や創造性が高い」等の研究結果が報告されている。また、このような視点で経営を行う先進的な企業も出てきている。

当委員会では昨年度、コロナ禍を「企業変革のビッグチャンス」と捉えて、経営改革やビジネスモデル変革に向けて、経営トップの役割に焦点を当てて提言を行った。コロナ禍の影響が依然として続くなか、今年度は従業員に焦点を当て、ステークホルダーとしての従業員とどう向き合い、エンゲージメントの向上や人材育成、人的資源への投資を通じて生産性や企業価値の向上に繋げるかについて研究を行った。

本提言によって、企業の従業員に対する取り組みについて、活発な議論が展開されることを期待したい。

1. 我が国が抱える人材の課題

(1) 企業を取り巻く環境変化と企業の向かうべき方向

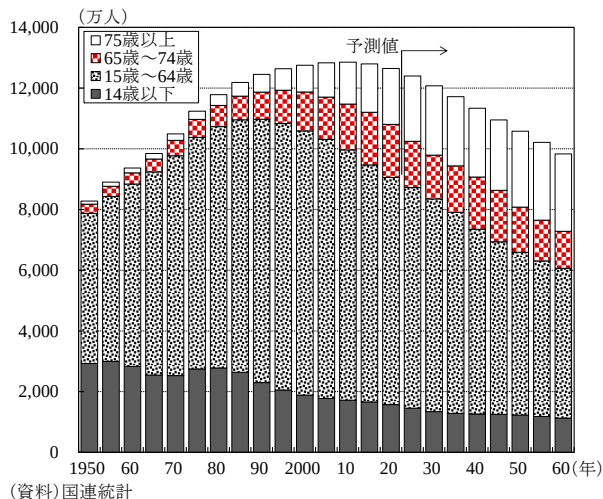
① 働き手の減少により求められる生産性向上

我が国の総人口は戦後も増加を続けてきたが、少子高齢化の進行により 2000 年代後半に減少へ転じた（第 1 図）。また、生産年齢人口（労働意欲の有無に関わらず、15 歳から 64 歳の人口）が総人口に占める割合を示す「生産年齢人口比率」も、1990 年代をピークに低下しており、政府の推計によると、今後、同比率の低下が加速する見通しである。

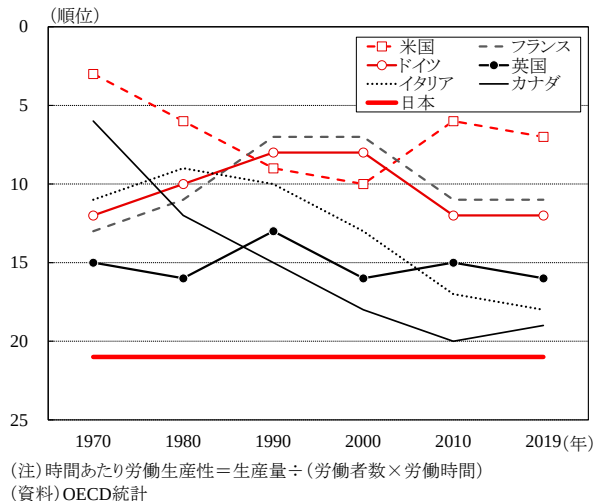
更に、働き手である労働力人口（働いている、もしくは求職中である 15 歳以上の人口）についてみると、近年は女性や高齢者の労働参加が進んだことにより増加が続いてきたが、2020 年には再び減少に転じている。

こうした環境下、我が国経済や企業にとっては人手不足が課題となっており、先行き、課題に対する打ち手として、働き手一人一人の生産性を向上させることが重要となる。この点、我が国の労働生産性は OECD 加盟 36 カ国中 21 位と低位で推移しており、改善の余地は大きい（第 2 図）。

第 1 図：我が国の人口の推移



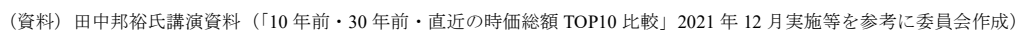
第 2 図：G7 の時間当たり労働生産性の推移
(36 カ国中の順位)



② VUCA の時代に求められる強靱さとイノベーション

外部環境をみると、新型コロナウイルスの感染拡大や地政学的な問題、急速に進展するデジタル化など、世界は変動性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）が飛躍的に高まった（各頭文字をとって VUCA と呼ばれる）時代であり、変化のスピードは早まっている。産業においても、IT（情報技術）の発展により企業価値はエクスポネンシャル（指数関数的）に増大しており（次頁第 3 図）、業種の境目も曖昧となって企業の競争が激しくなっている。

第3図:世界の時価総額の推移(上位10社)



- ✓ テクノロジーの発展により、モノやサービスを生み出すコストは限りなくゼロに近づき、企業価値は指数関数的に増大する社会になっている。
- ✓ 企業価値のパラメータは、「労働者数×労働時間」から「クリエイティビティ×データ活用」へと変化した。

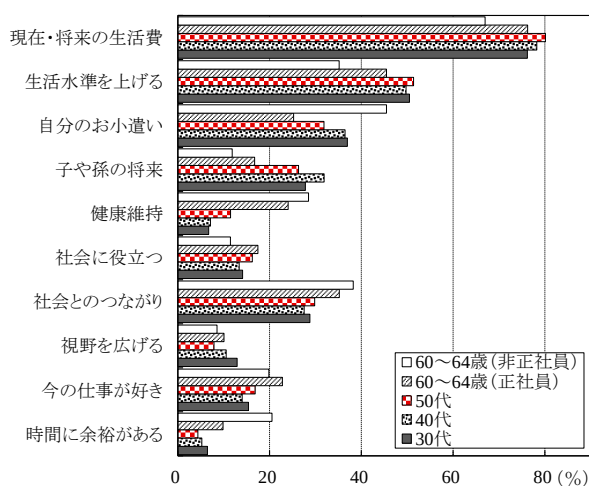
3

② 従業員の価値観や働き方の多様化

他方、従業員の就業に対する価値観は、様々な環境変化を背景に多様化している。内閣府の実施した就労している理由についての意識調査によると、「現在・将来の生活費」や「生活水準を上げる」といった経済的な理由は各年代で共通して回答割合が高いが、60～64歳はこれらの割合が比較的低く、代わりに「社会とのつながり」や「健康維持」、「時間に余裕がある」といった他の側面も重視する姿勢がみられる（第4図）。その他にも世代による大まかな傾向がみられる¹が、一方で比較的年代によらずに一定程度の回答割合がある項目も複数ある²。更に、実際の回答の組合せにおいても、年代だけでは整理できない就業に対する考え方の多様化が確認できる。

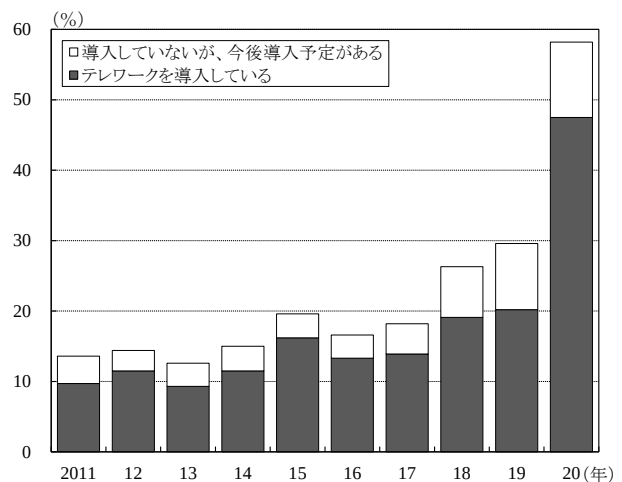
加えて、働き方についても、育児休業・短時間勤務制度を利用したり、兼業・副業をする従業員が増加している³ほか、コロナ禍をきっかけにテレワークの普及が一気に進んでおり、従来とは状況が変わってきている（第5図）。

第4図：年代別にみた就労している理由
（上位3つを選択）



（資料）内閣府「就業期間の長期化に関する意識調査」

第5図：企業のテレワークの導入状況



（資料）総務省「通信利用動向調査」

③ 企業が抱える人材の課題

企業には、これからの時代に求められる人材の素質やスキルを活かせる組織となる必要があり、従業員の就業に対する価値観の多様化にも対応を求められている。しかしながら、多くの企業が終身雇用や年功序列等に代表される雇用慣行を維持する中、近年では、低い労働生産性や賃金上昇率、雇用形態による待遇格差、ぶら下がり社員（変化を嫌がり、

¹ 「子や孫の将来」については 30～50 代の回答割合が高く、育児や教育のための資金を充実させるためという意識が強いと考えられる。「自分のお小遣い」については 60 代非正社員の回答割合が高く、この年代では「時間に余裕がある」との回答割合も高いことから、余暇を楽しむために空いている時間を利用して働きに出ている可能性がある。

² 「今の仕事が好き」、「社会に役立つ」、「視野を広げる」等の選択肢については、比較的年代によらず一定程度の回答割合が存在している。なお、この 10 項目から 3 項目を選ぶ組合せは全部で 120 通りあるが、実際の回答の組合せにおいても 120 通りすべてが観察されている。

³ 総務省「就業構造基本調査」、厚生労働省「雇用機会均等基本調査」より

指示されたことしかない消極的な従業員」といった課題が指摘されている。更に、こうした課題は給与や福利厚生、勤務条件といった働きやすさの改善だけでは十分に対応することが出来ない。

有識者コメント②（講演会）

山本寛氏（青山学院大学 経営学部教授）

- ✓ 我が国の働き方改革の第一の目的は、労働生産性の向上であった。働き方改革は、仕事の外形的・形式的側面（労働時間等）を問題とし、働きやすさの改善を目指した。しかし、それだけでは労働生産性向上は困難である。仕事の内容的側面として「働きがい」が重要であり、「働きやすさ」と「働きがい」の2軸でとらえる必要がある。

（3）従業員エンゲージメントの向上＝従業員の「こころ」に火をともしことの重要性

こうした人材の課題に対し、昨今では、特に欧米で主流とされるジョブ型雇用へ移行する企業がみられる。もっとも、企業の置かれている状況は業種や従業員構成などにより様々であり、雇用・人事制度は個社の事情に応じて柔軟に対応する必要がある。

本提言では、雇用・人事制度の見直しに止まらず、企業が人材の課題に対応するためのポイントとして、エンゲージメントの向上に焦点を当てて対応策や具体事例を挙げる。

① 我が国の特徴を活かした課題対応としてのエンゲージメント向上

我が国の労働市場は、新卒一括採用や終身雇用制度が主流であり、人材流動性の低さが指摘されている。実際、勤続年数1年未満の従業員の割合は1割に満たず、転職が活発とされる欧米とは状況が異なっている⁴（次页第6図）。

しかし、こうした我が国の雇用制度や労働市場の特徴は、雇用・所得環境の安定といった経済・社会上の長所に加え、各企業において技術や知見を安定的に伝承していける、従業員の企業に対する愛着が強いといった利点もある。したがって、人手不足の環境が今後も続くと思込まれる中、先行き、我が国企業と従業員の関係の利点を活かしつつ企業が発展を続けるためには、今いる従業員の生産性を向上し、経営ビジョンに沿って新しい価値やイノベーションを起こせるよう、能力ややる気を引き出すことが企業にとって重要となる。

こうした背景や考え方にに基づき、我が国においても、「従業員が企業のビジョンに共感・腹落ちし、自発的・能動的に力を発揮する意欲」を意味する「従業員エンゲージメント」（以降「エンゲージメント」）の向上が注目されている。エンゲージメントの向上は、いわば従業員の「こころ」に火がともった状態であり、「経営ビジョンの自分事化」、「経営への高い当事者意識」が実現できている状態と言い換えることが出来る。

⁴ 転職者の数や割合を比較するためのデータには制約があるが、勤続年数1年未満の従業員割合が高いほど、転職後間もない従業員、すなわち転職者の割合が多いと考えられる。

有識者コメント③（講演会）

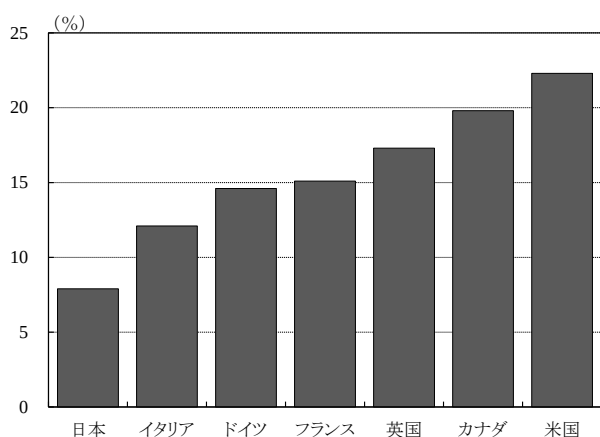
高倉千春氏（ロート製薬株式会社 取締役 人財・Well Being 経営推進本部 E.Designer）

- ✓ 日本企業の雇用の安定は素晴らしいものがあり、従業員の会社へのアタッチメント（愛着）は貴重な資産だ。その上で、外部環境が変化する中、「適所適材」の人財マネジメントと、より多様な人財が求められ、遠心力を束ねる求心力として経営理念の真の浸透がさらに重要になっている。

② エンゲージメント向上の効果

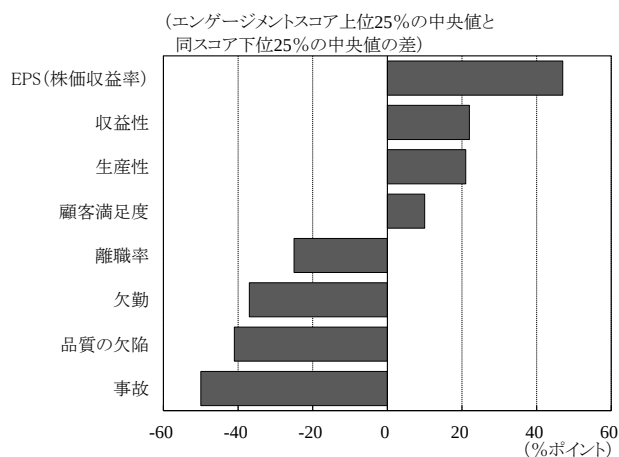
エンゲージメントを巡っては、企業の経営指標との関係に着目した研究も増えている。例えば米国 Gallup 社によると、エンゲージメントの高い企業は EPS（株価収益性）や生産性が高く、離職や欠勤が低いといった調査結果が報告されている（第7図）。

第6図：勤続年数1年未満の従業員割合（G7）



(注) 1. 日本は常用労働者のうち、短時間労働者を除く。民営事業所が対象。
2. 日本は2017年6月、米国は2018年1月、その他は2019年3月時点。
(資料) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」

第7図：エンゲージメントスコア上位・下位企業の各指標比較



(注) 『離職率』は「離職率の低い組織間」の値。
(資料) 米Gallup社資料

本章では、我が国が抱える人材の課題とその背景を挙げ、その対応としてのエンゲージメント向上の必要性和効果を述べた⁵。次章では、エンゲージメントを向上させる（従業員の「こころ」に火をともし）ためのポイントについてみていく。

2. 従業員の「こころ」に火をともしミドル層の重要性

(1) 従業員の「こころ」に火をともし（エンゲージメント向上）ためにやるべきこと

健康になるための方策が人によって異なるように、従業員の「こころ」に火をともしための方策も一つではない。まず、従業員の「こころ」を理解し、課題を認識したうえで、経営ビジョン浸透のための対話やアクションにつなげることが重要である。

⁵ もっとも、エンゲージメント向上は企業の生産性向上やイノベーション創出のための方策・手段の一つであり、それ自体を目的化させないことにも注意が必要である。

また、健康診断を毎年受けることが推奨されるように、従業員の「こころ」の火も定期的、継続的に確認し、「こころ」の理解、課題認識、経営ビジョン浸透のための対話・アクションといった「エンゲージメント向上サイクル」(第8図)を続けていく必要がある。

第8図:エンゲージメント向上サイクル

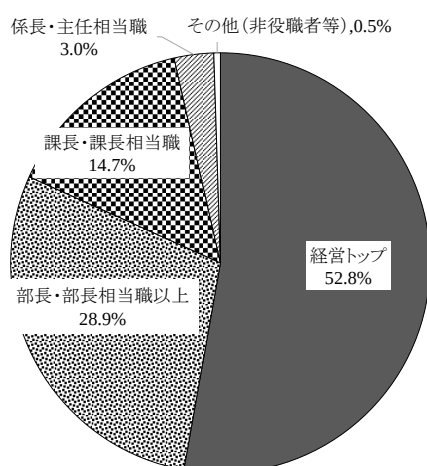


(2) 経営トップが最大の責任を負う経営ビジョンの浸透

従業員の「こころ」に火をともしには、経営ビジョンに対する共感を得て、それを腹落ちさせる必要があるが、その最大の責任は経営トップにある。当委員会にて従業員等向けに実施したアンケート結果⁶（以降「委員会アンケート」）によると、「会社の理念を社内に浸透させるために一番重要なのは誰だと思いますか？」への質問に対し、半数以上の回答者が「経営トップ」と回答した（第9図）。また、当委員会メンバーと企業の従業員とで実施した意見交換会⁷（以降「意見交換会」）では、経営トップに関する従業員の声として、「経営トップの話の魅力を挙げる一方、生の声を聞く機会は少ない」、「理念は抽象的であり具体化の仕組み・場が必要」といった意見が出された（第10図）。

こうした従業員の意見や、先に述べたエンゲージメント向上サイクル継続の必要性を踏まえると、経営トップには、率先して従業員の現状を理解し、経営ビジョン等の伝達を一方通行にせず、従業員にとっての自分事化を促す取り組みを続けていく不断努力が求められる。

第9図:【アンケート】
Q.会社の理念を社内に浸透させるために
一番重要なのは誰だと思いますか？



(資料)従業員等向けアンケート(2021年9～10月)

第10図:【意見交換会】
経営トップに関する従業員の声

- ✓ 経営トップは従業員をワクワクさせるような話ができる
- ✓ 経営トップの生の声を聞く機会は少ないので、様々な機会
で発信して欲しい
- ✓ 経営トップが理念を浸透させる一番重要な役割を担うが、
理念は抽象的なものもあり、実例をシェアする仕組み、
場を作って欲しい
- ✓ 経営トップとの接点については、スケジュールもあり直接
会うことまでは望んでおらず、動画や SNS 等、発信されて
いる姿をみれば十分。様々なツールを活用して欲しい

⁶ 2021年9月15日から10月15日の期間、関西経済同友会会員企業、関連する企業等の従業員、青山学院大学山本教授（講演会講師）ゼミの学生を対象に、インターネット方式にて実施。回答者は社会人187名、学生10名の計197名。

⁷ 2021年10月25日にグローバル適塾の塾生（若手の中堅幹部）を当委員会会合に招き意見交換会（リアル、オンラインのハイブリッド方式）を実施。

(3) ミドル層の重要性とミドル層の「ころ」への着火

① ミドル層の重要性と課題

経営ビジョンを浸透させるには、経営トップの責任が大きいですが、同時に企業の中で重要な役割を担うのがミドル層である。

◆ミドル層とは

ミドル層は一般に（中間）管理職や中堅社員とも表現され、明確な定義はないが、本提言では、委員会アンケートや意見交換会での従業員の声を踏まえ、以下をミドル層と定義したい。

- ✓ 従業員の立場から見た場合：「直属上司として身近であって、従業員自身の働く姿勢に大きく影響し、キャリア上将来の自身を投影する可能性のある相手」
- ✓ 上司の立場から見た場合：「部下を持っており、日々の業務の中でその部下とコミュニケーションをとる機会が多い場合は自分自身」

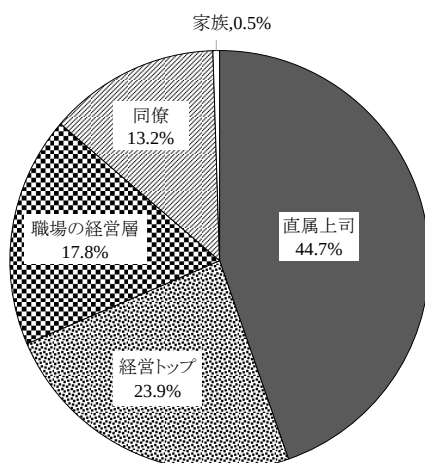
企業の規模に分けてみると、大企業、中堅企業においては、各事業部門の部長や各チームの課長・係長クラスがミドル層であることが多いと考えられる。他方、経営トップと従業員が日頃からコミュニケーションをとりやすい小規模企業では、経営トップがミドル層の役割を包含する。

ただし、ミドル層の範囲は個社ごとの実態に合わせて幅を持って捉える必要がある。

委員会アンケートによると、「あなたの働く姿勢に最も影響を与えるのは誰ですか？」への質問に対し、4割を超える回答者が「直属上司」と回答した（第11図）。それに次ぐ回答は「経営トップ」であったが、直属上司が経営トップである回答者が含まれる点も考慮すべきである。経営ビジョン浸透は、ミドル層が日頃の部下との業務やコミュニケーションの中で取り組むと効果が高いと考えられる。

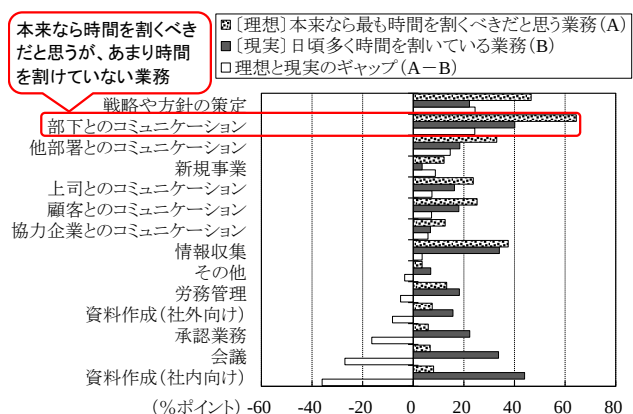
一方、ミドル層も部下とのコミュニケーションを重視したいと考えているが、実際には社内資料作成や会議などに時間を割かざるを得ないといった課題を抱えている（第12図）。

第11図：【アンケート】Q.あなたの働く姿勢に最も影響を与えるのは誰ですか？



(資料) 従業員等向けアンケート(2021年9～10月)

第12図：ミドル層業務の理想と現実



(注) 正社員の部下を1名以上もつ、30～50歳代の日本企業の課長を対象に、各項目について順位付けする形で調査(インターネット、2020年2月12～14日)した結果。上位3位までの回答割合の合計値。

(資料) 産業能率大学総合研究所「日本企業のミドルマネージャー調査報告書」

② ミドル層の「こころ」への着火

経営トップには、こうしたミドル層の果たす役割の大きさと、ミドル層にはその自覚があることをしっかりと認識し、まずミドル層の「こころ」へ火をともしることが特に求められるといえよう。また、経営トップは、ミドル層の抱える課題を理解し、社内への経営ビジョン浸透のために課題解決につとめるべきである。

従業員の声（意見交換会、セッションテーマ「エンゲージメント向上のための中堅層の役割」）

- ✓ 経営トップと従業員が日々コミュニケーションをとることは難しい。中堅（ミドル層）がそのハブ、パイプとなる必要がある
- ✓ 経営層から発信される理念や経営方針をまず中堅自身が噛み砕き、納得できれば下のレイヤーに浸透させ、誤りであると感じれば声をあげるべき
- ✓ 経営理念を部下と一緒に言葉や姿で体現していくことが大事
- ✓ 中堅層は部下の使命感を身近なものとして認める役割がある。平等な評価に加え、日々のコミュニケーションの中で部下の大事にしているものを認めることが大事
- ✓ 従業員の雇用形態やキャリアビジョンは多様である。部下の個性を理解した上で、会社の方針や日々の業務の意義への共感、理解を得るコミュニケーションが重要
- ✓ 仕事は楽しい方がはかどる。そうした雰囲気をつくっていくことが中堅層の役割

本章では、エンゲージメントを向上させる（従業員の「こころ」に火をともし）ためのポイントとして、やるべきことと、経営トップの役割、ミドル層の重要性について述べた。次章では、エンゲージメント向上を続け、持続的な企業発展につなげるためのポイントについてみていく。

3. 企業の持続的発展のための次世代リーダー育成

(1) 人財マネジメントの重要性

企業の持続的な発展のためには、変化の激しい時代においても多様な従業員のエンゲージメント向上を絶え間なく続ける必要がある。そのために、企業には、各事業をどのように推進していくかを考えることと同様に、人材についても戦略を立てて管理していくことが必要となる。

かつて人材は、事業に対して配分する資源や「コスト」（人件費）として、適正化することが求められてきた（1980 年代）。しかし、これからは、企業が人材を、成長によってイノベーションやアイデアといった競争力の源泉を生み出す「財産」として捉え、管理する、人「財」マネジメントが重要となる。

そのうえで、企業は経営ビジョンと人財の状況を比較、ギャップを可視化し、解消していくことが求められる。

(2) 次世代リーダーの育成

経営ビジョンと人財のギャップを解消するためには、社内の各立場・各層において、次世代のリーダーを育成することが重要である（第 13 図）。

経営トップは、従業員にとって最も身近な存在であるミドル層が次世代の経営トップであるという重要性をしっかりと認識し、後継者を早期に育成⁸すべきである。また、ミドル層も、将来、自身に代わって部下を持つこととなる次世代のミドル層候補を見出し、育てていくことが求められる。

第 13 図：各層における次世代リーダーの育成



(3) 企業と個人が共に成長できる関係

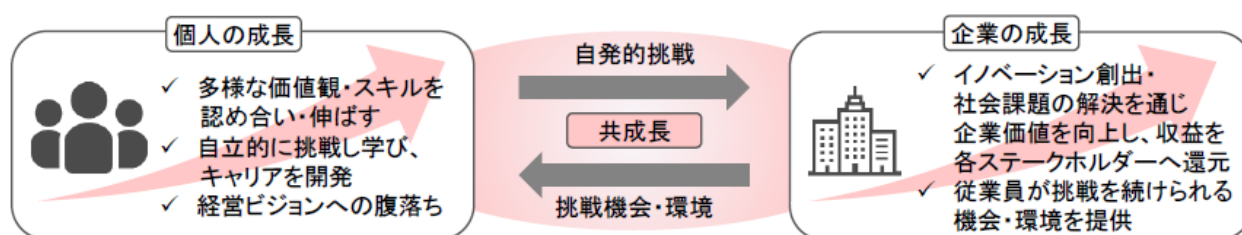
次世代リーダーの育成に際しては、成長のための挑戦に対する部下の腹落ちと自発性が重要である。部下は、自分自身が何を求めて仕事に向き合っているのかを深掘りし、経営ビジョンに照らして共感・腹落ちしたうえで、経営ビジョン実現にあたっての自身の課題、不足する素質やスキルを明確化することが求められる。経営トップやミドル層（上司）は、部下がその課題に対して自発的に挑戦し課題を克服し、

⁸ 尚、当委員会は昨年度の提言において、経営トップとなる人材が積むべき経験について、「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」等が有効と指摘している。

人財ギャップが解消されるよう促す必要があり、上司自身の意識改革や工夫が求められる。このように企業と個人が共に成長できる関係が、これからの持続的な発展の姿といえる（第 14 図）。

この点、我が国企業の人材投資（OJT 以外）を諸外国と比較すると、2000 年代に入ってから相対的に少ないどころか、趨勢的な減少が続いている（第 15 図）。我が国企業がこれまで注力してきた現在の業務についての指導、教育（OJT）がデータに含まれない点は留意すべきではあるが、今後は現在の業務のためにとどまらず、経営ビジョンに沿った企業と従業員の中長期的な成長に資する育成の取り組み、人材投資がより必要であろう。

第 14 図：企業と個人の持続的な発展の姿



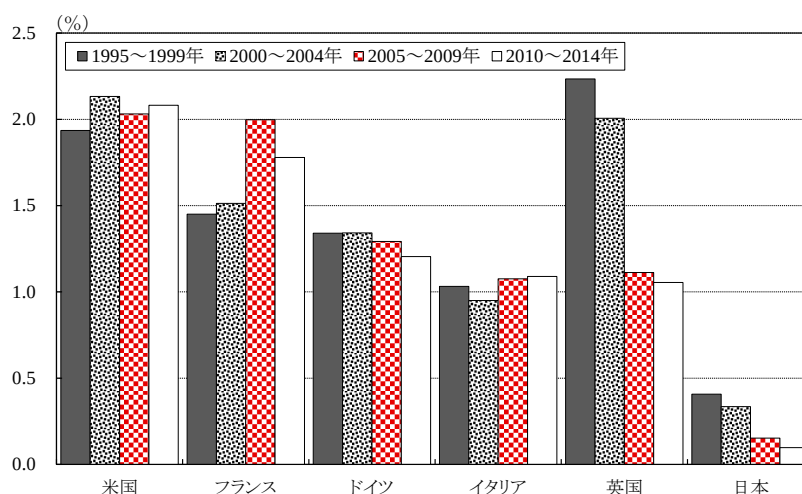
（資料）高倉千春氏講演「企業価値向上に向けた人的資本への取り組み」（2021 年 11 月）等を参考に委員会作成

有識者コメント④（講演会）

高倉千春氏（ロート製薬株式会社 取締役 人財・Well Being 経営推進本部 E.Designer）

- ✓ Employee Experiences がエンゲージメントにつながる。個人が何を求めて仕事に向き合っているのか（“Who am I?”の深掘、自律的キャリア）、社会に届ける価値の見極め、多角的視点とスピードが不可欠である。そのために、経営視点をもつ人事の役割が重要である。

第 15 図：企業の人材投資（OJT 以外）の国際比較（対 GDP 比）



（資料）厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」

4. 提言

提言 1：経営ビジョン自分事化の率先垂範【経営トップ】

働き手不足が今後も続くと思込まれる中、我が国の企業が発展を続けるためには、従業員が経営ビジョンに沿って新しい価値やイノベーションを起こせるよう、能力ややる気を引き出すことが重要となる。これがエンゲージメント向上、従業員の「こころ」に火をともしということである。

従業員の「こころ」に火をともしするためには、まずは経営トップ自身が、従業員の経営ビジョン自分事化のために率先垂範で取り組むべきであり、従業員の「こころ」を理解した上で、対話・振り返りを通じたアクションにつなげるサイクルを励行することが重要である。その際のポイントは以下である。

(1) 経営ビジョンの着信主義徹底（伝える≠伝わる）による浸透重視

経営トップが従業員に経営ビジョンを腹落ちさせ、共感を得るための対話をする際には、相手に「伝えること」と「伝わること」は同じではないことを踏まえ、従業員に伝わり、腹落ちしていることを重視する着信主義を徹底すべきである。

具体的な取り組みとしては、以下に示すように、「経営方針説明の録画、文字起こしによる、各自のタイミングや理解度に合わせて視聴できるようにする工夫」や、「ラジオや質問会の形式により、経営トップと従業員の対話の場を定期的に持つ」といったものが挙げられる。

【事例】経営ビジョンの浸透

（講演会：田中邦裕氏・さくらインターネット株式会社 代表取締役社長）

- ✓ [SAKURA All Hands] 会社の理念に基づく中期経営方針を全社にリアルタイム配信。録画の公開や文字起こしをすることで、従業員が好きなタイミングで視聴することが可能。
- ✓ [田中ラジオ] コロナ禍の2020年5月より、社長の発案で開始。ざっくばらんに経営トップの話や参加者と雑談を実施。社外からゲストを招くこともある。

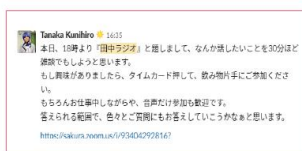
経営ビジョンの浸透

定期的に経営ビジョンを伝える機会を設定。
すべてのMTGは録画・文字起こしを行っており、いつでも情報にアクセス可能。



SAKURA All Hands

さくらの理念に基づく中期経営方針を全社にリアルタイム配信。
録画公開や文字起こしをすることで社員が好きなタイミングで視聴することが可能



田中ラジオ

コロナ禍の2020年5月より、自らの発案で開始。ざっくばらんに経営の話や参加者と雑談を楽しむ場であり、毎週金曜18:00～の田中ラジオを楽しみにしている社員も多い。
社外のゲストに参加いただくこともある



MMU

(モーニングミートアップ)

月1回実施している。経営から社員への情報共有の場。コロナ禍以前は、役職者のみオフィスに集まって実施していたが、コロナ禍以降はオンライン実施となり、一般社員も参加が可能になった。

四半期会議

役員会議事録の公開

【事例】ATPF（アトラエ的プレミアムフライデー）

（講演会：新居佳英氏・株式会社アトラエ 代表取締役 CEO）

- ✓ 価値観に関する様々な単語が記載されたカード（Wevox values card）を使い、経営トップを含めた数人のチームでそれぞれの価値観について話し合う取り組みを実施しているほか、経営トップと理想の組織についてディスカッションしたり、経営トップが全社員からの質問を受け付ける対話の場を設定。

ATPF(アトラエ的プレミアムフライデー)

毎月最終金曜日 16:00～18:00

全社員が業務から離れ、様々なテーマで
会社の課題や未来について議論



©2021 Atrae, Inc. All rights reserved.

:Atrae

（2）深い対話力の研鑽

経営トップは、従業員の信頼を高め続けるため、深い対話力を磨き続けるべきである。対話力とは、自身と相手の双方向で理解し合うための会話力であり、相手の年齢や経験、キャリアといった背景を理解した上で、相手にとって最適な言葉、方法で意思疎通が出来る力であると当委員会考える。

具体的な取り組みとしては、以下のように対話の場を多く持ち、伝え方を含めた試行錯誤を繰り返していくことが挙げられる。

具体例

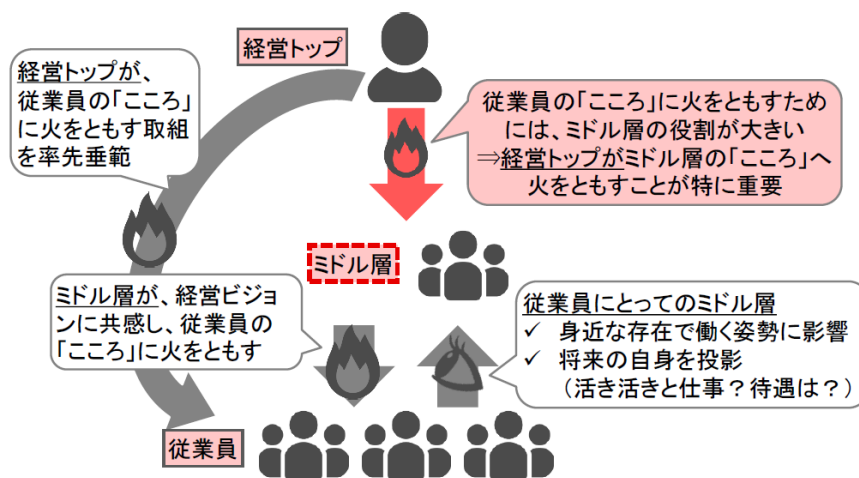
- ✓ 経営ビジョンの着信主義を常に意識しながら対話を繰り返す、対話の場を多く持ち、相手に理解を得る最適な言葉、方法を試行錯誤していく
- ✓ 経営ビジョン発信の場に限らず、普段の従業員とのやりとりの中でビジョンの浸透度を知るための質問を投げかけたり、別の従業員に同じ質問をしたりすることを通じ、定期的にその浸透度合いを確認。結果に応じて以降の伝え方に工夫を加える

(3) ミドル層の役割認識と「こころ」への着火

経営トップは、従業員の最も身近な存在であり、働く姿勢に大きく影響するミドル層の役割をしっかりと認識すべきである。そのうえで、なによりもまずミドル層の「こころ」に火をともしることが重要である。

「こころ」に火がともったミドル層が活き活きと働き、経営ビジョンを自ら体現し、部下と対話することで、従業員の「こころ」に着実に火をともしることが出来る（第 16 図）。

第 16 図：従業員の「こころ」に火をともしための経営トップとミドル層の役割



具体例

- ✓ 経営ビジョンについての研修、対話を経営トップがミドル層を対象に実施
- ✓ 管理職階に、信頼、モチベーション、変化、チームワーク等を効果的に高める研修を実施
- ✓ 各上司に部下との毎月 1 回以上の一対一の面談を義務付け。結果として部下の評価の納得感も向上
- ✓ 従来よりも広く多い業務の裁量・権限をミドル層に与える（権限移譲）

提言2：次世代リーダーの育成【経営トップ】

企業の持続的な発展のためには、変化の激しい時代においても、多様な従業員のエンゲージメントを向上させるべく絶え間なく努力する必要がある。そのために、経営トップは、人材を事業に配分する「資源」ではなく、イノベーションやアイデアといった競争力の源泉を生み出す「財」と捉えるべきである。

そのうえで、企業は経営ビジョンと人「財」の状況を比較、そのギャップを可視化し、解消していくことが求められる。その際のポイントは以下である。

(1) 多様な学び直し・挑戦機会の提供

経営ビジョンと人財のギャップを解消するためには、社内の各立場・各層において、次世代のリーダーを育成することが重要であり、リーダー育成のためには、多様な学び直し・挑戦の機会を提供することが必要である。

具体的な取り組みとしては、以下に示すように、「DX 人材育成のために従業員同士で教え合う教育制度」や、「社内外での複業兼業、新規事業開発・社内起業支援といった、個人の想いを実現するための挑戦機会」などが挙げられる。また、起業などを遠く感じる従業員に対しては、日々の業務の中から共に工夫して改善していくことも大切である。

【事例】継続的な教育機会の提供

(講演会：田中邦裕氏・さくらインターネット株式会社 代表取締役社長)

- ✓ 社員のこれからを支える教育制度として「DX Journey」を 2021 年 10 月から開始。プログラミング・IT インフラ等テクノロジーに関する教育機会を提供することで、組織・社会の DX 化に貢献することが狙い。講師は各分野に精通した従業員が担当、参加者のフォローも行う。
- ✓ 「個人の技術力を高める」ためではなく、「技術を活用し業務を DX 化できる人材の育成」を主眼としている。

次世代リーダーの育成

継続的な教育機会の提供

- ・マネジメント層・リーダー層・一般社員それぞれに適した、継続的な教育研修プログラムの導入
- ・社員が教える勉強会
 - ・ DXジャーニー
 - ・ 技術勉強会 等

【制度】社員のこれからを支える教育制度「DX Journey」

プログラミング・ITインフラ等テクノロジーに関する教育機会を提供することで組織・社会のDX化に貢献するための取り組み

- ・ 2021年10月～開始
 - 100人以上の社員が応募・20名を第1期生として選出
 - 週1回90分の講義×3か月間受講（講義時間は業務時間として認められる）
 - 講師は各分野に精通した社員が担当・参加者のフォローなども行う（講師たちもこの時間は業務として認められる）
- ・ 初年度は「開発・プログラミング導入コース」を実施
 - 業務に身近な環境の自動化処理を通じ、プログラミングの基礎・開発を学ぶ
 - 将来的にはより発展的なコースも実施予定

「個人の技術力を高める」ためではなく「技術を活用し業務をDX化できる人材の育成」を主眼としている

【事例】人財・WellBeing 経営推進本部 VISION “個だわり” つなげて未来をつくる
(講演会：高倉千春氏・ロート製薬株式会社 取締役

人財・Well Being 経営推進本部 E.Designer)

- ✓ 従業員各自の多様な価値観、WellBeing が個人と会社の共成長のエンジンとなる。
- ✓ 個人の想いを後押しするチャレンジワーク（複業兼業）や、社内起業家支援プロジェクト「明日ニハ」に取り組んでいる。
- ✓ 但し、起業が遠く感じる社員もいたり、各制度をすんなり受け入れられるセクションばかりではないため、戦略は変えている。例えば、当社の工場現場の従業員は、生産技術にやりがいと自信を持ち、細かい工夫をしてくれる。今日より明日をよくする知恵の評価、改”鮮”活動が起きている。日々の戦略をマンネリで繰り返すのではない創意工夫も重要。

個人の想いを後押しするチャレンジワーク

社外チャレンジワーク（複業）実践者数

これまでに実践したことのある社員の数（延べ）

81名

<実践例>

- ・美容WEBライター（30代女性）
- ・大学講師（50代男性）
- ・キャリアコンサルタント（40代女性）
- ・外国語講師（30代女性）
- ・看板・広告のデザイン受注（30代男性）等

社内ダブルジョブ（兼務）実践者数

現在、社内兼務を実践している社員の数

103名

<実践例>

- ・営業 & 新規事業
- ・営業 & 広報PR
- ・営業 & 食品事業
- ・プレスリリース事業 & 通販事業
- ・商品企画 & 人事
- ・人事 & 通販事業
- ・知財 & 国際事業
- ・研究開発 & 人事 等

2021年10月時点

★奈良で地ビール事業



目薬の無菌製造現場での経験を活かし、事業を立ち上げ



★広島県福山市 戦略推進マネージャー



今年に入って大手企業が次々と“副業”を解禁している。背景にあるのは政府の「働き方改革」。多様な働き方を推進しようとする。厚生労働省は副業について、これまで「原則禁止」としてきた基本方針を今年に入ってから「認める」と変えた。

去年11月、福山市は地方自治体として初めて“副業”を条件にして人材を公募した。募集1人の枠に395人が殺到。結果的に、安西さんら5人が採用された。

(2) 可視化された人財ギャップに自らが挑戦できる企業風土の醸成

多様な学び直し・挑戦の機会が制度などにより用意されていても、実際に制度を利用したり挑戦したりする環境が整っていなければ、実効性は乏しいと考えられる。従業員各自が主体的に挑戦できる企業の風土を醸成していくことも重要である。

具体的な取り組み⁹としては、「業務に求められるスキル見える化¹⁰」や、「挑戦した後の結果ではなく、過程を評価する仕組み」、また、日々の業務の工夫を周囲が評価するための施策として、「従業員同士で報酬をやりとりする制度（ピアボーナス）」の導入などが挙げられよう。

⁹ 講演会（2021年7月「我が国の労働生産性と従業員の『エンゲージメント』」青山学院大学経営学部経営 山本寛氏）より

¹⁰ 従業員が経営ビジョンに共感した上で成長するための挑戦意欲を持っていても、どのようなスキルが必要かわからずに行動に移せない場合等に役立つと考えられる。

提言 3：ミドル層の意識向上と積極的な経営参画【ミドル層】

本項目はミドル層に向けた提言である。当委員会では今年度、講演会や会合に加え、従業員等向けのアンケートや若手のミドル層幹部社員との意見交換会を実施し、より幅広い層の声を聞きながら活動を進めてきた。その結果、ミドル層が果たす役割が大きいという重要な気付きを得た。

そのため、経営トップに向けた提言 1 と 2 に加えて、委員会の気付きを残す意味とミドル層への期待を込めて、ミドル層に対し、自身の役割の大きさ（次世代の経営トップ候補であり、従業員にとって最も身近な存在であること）をしっかりと認識し、レジリエント（強靱）かつサステナブル（持続的）な組織づくりをリードすべく、積極的な経営参画をお願いしたい。その際のポイントは以下である。

（1）経営ビジョンへの共感・腹落ちによるビジョン体現

部下の「こころ」に火をともしため、まずミドル層各自が経営ビジョンに共感・腹落ちし、日頃の業務等においてそれを自身のやり方、言葉で体現することが重要である。従業員にとって身近であり、働く姿勢に最も影響を与えるミドル層の行動や発言こそが、部下の経営ビジョン自分事化を促しやすいと考えられる。

（2）部下の意識・行動変革の促進

経営トップが率先して行う、次世代リーダー育成のための経営ビジョンと人財ギャップ解消の取り組みに対し、自らが失敗を恐れずに積極的に挑戦する姿勢を示すことが重要である。そのような姿を部下に見せることにより、ミドル層が部下や他の従業員にとって憧れの存在、ヒーロー・ヒロインとなる可能性を秘めている。

また、ミドル層が部下の考え方や自主性等への寛容さを示し、支援することで、部下の挑戦意欲や行動変革を促進出来よう。

おわりに

本提言の最も大きなアピールポイントはミドル層への注目である。企業の人財への対応については、企業の規模や業種によって、また、従業員の年代や雇用形態による違いなどによって、他にも様々な切り口、議論があろう。しかしながら、今年度の当委員会では、実際の従業員の生の声を聞いたことで、企業の人財への取り組みに際してもミドル層がいかに重要な役割を果たすかを特に実感した。そうした気づきを活かし、他の論点についての議論の深掘りよりも、ミドル層の重要性を強調することを優先して提言をまとめた点を補足したい。

最後に、コロナ禍等による様々な制約が続くなか、当委員会所属の皆様には積極的に委員会活動にご協力いただいた。ここに感謝を申し上げる。

以 上

アンケート結果

当委員会では、関西経済同友会会員企業、関連する企業等の従業員、青山学院大学山本教授（講演会講師）ゼミの学生を対象に、働く上で重視するものや現在の職場評価、会社の理念を浸透させるために一番重要な人、働く姿勢に最も影響を与える人等についてアンケートを行った。（回答期間：2021年9月15日～10月15日、インターネット方式）

質問

■全54問（必須選択式50問、任意自由記述4問）、無記名

回答必須／任意	回答方法	質問内容
必須	選択	Q1.あなたの年代を教えてください
必須	選択	Q2.あなたの転職経験を教えてください
必須	選択	Q3.あなたの現在の役職を教えてください
必須	選択	Q4.あなたの現在の職種を教えてください
必須	選択	Q5.あなたの所属する企業の従業員数を教えてください
必須	選択	Q6.あなたの所属する企業の業種を教えてください
必須	選択	Q7～Q26について、あなたが働く上でどれくらい重視するか教えてください (4段階、非常に重視～全く重視していない)
必須	選択	Q7.年次有給休暇や介護・育児に伴う休暇等が取りやすい雰囲気がある
必須	選択	Q8.自身や家族が病気になった場合に柔軟な働き方が可能である
必須	選択	Q9.福利厚生制度が充実している
必須	選択	Q10.上司または職場の人間が、自分の仕事を気にかけてくれる
必須	選択	Q11.職場の雰囲気や考え方が自分に合っている
必須	選択	Q12.働きに見合った給与・賞与がもらえている
必須	選択	Q13.経営トップが従業員に対してメッセージを発信している
必須	選択	Q14.会社の理念や考え方に共感できる
必須	選択	Q15.会社の使命や目的と照らして自分の仕事は重要だと感じている
必須	選択	Q16.会社や自分の仕事は地域や社会に貢献していると感じている
必須	選択	Q17.仕事の裁量と責任が適切に与えられている
必須	選択	Q18.職場で良い仕事をした場合は認められたり、褒められたりしている
必須	選択	Q19.職場に尊敬できる上司や同僚がいる
必須	選択	Q20.仕事の量と質は適当だと思う
必須	選択	Q21.自分の個性や得意分野が仕事で活かせる
必須	選択	Q22.仕事または職場は自分の成長を促してくれる
必須	選択	Q23.職場での人事評価は正当に行われている
必須	選択	Q24.自分は、同僚と比べて高い評価を得ている
必須	選択	Q25.意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ研修・教育が行われている
必須	選択	Q26.資産形成やライフプランに関する研修・教育が行われている
必須	選択	Q27～46.Q7～Q26について、あなたの職場の評価を教えてください (4段階、非常にあてはまる～全くあてはまらない)
必須	選択	Q47. Q7～Q26の中で、あなたが特に重視しているものを教えてください(5つ)
必須	選択	Q48.あなたが働いている会社への入社を友人、知人、家族に薦めたいですか (11段階、0:全く薦めたくない～10:非常に推奨する)
必須	選択	Q49.会社の理念を社内に浸透させるために一番重要なのは誰ですか(経営トップ～非役職者)
必須	選択	Q50.あなたの働く姿勢に最も影響を与えるのは誰ですか(経営トップ、直属上司、同僚等)
	記述	更問.Q50で「その他」と回答した方は内容を教えてください
任意	記述	Q51.働きがいのある企業はどのような企業であるか考えを教えてください
任意	記述	Q52.長く働き続けたい企業はどのような企業であるか考えを教えてください
任意	記述	Q53.働きがいのあつたり、長く働き続けたい企業にするために、 企業や経営はどうすれば良いと思いますか
任意	記述	Q54.働くことに際して困っていることや悩みについて教えてください

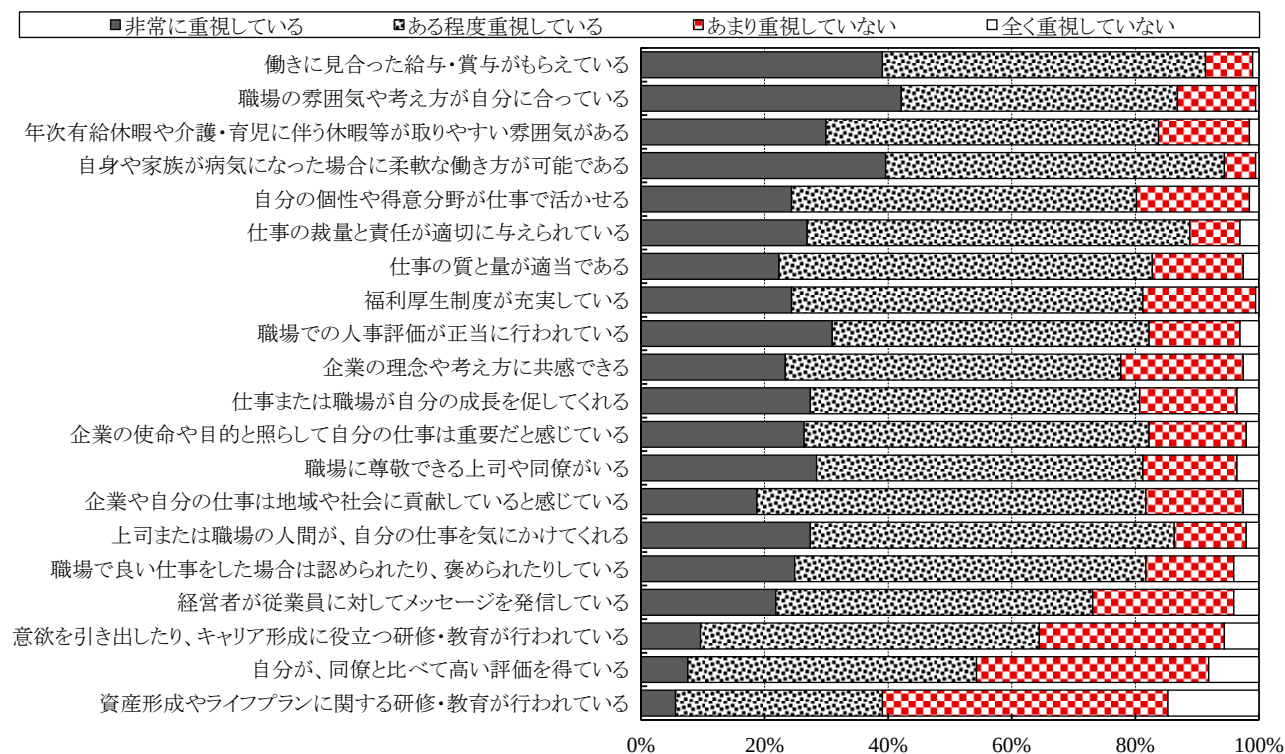
Q1～Q6. 回答者の内訳

		人数 (人)	割合 (%)
社会人 ／学生	社会人	187	94.9
	学生	10	5.1
年齢	15 歳～19 歳	2	1.0
	20 歳～29 歳	39	19.8
	30 歳～39 歳	55	27.9
	40 歳～49 歳	41	20.8
	50 歳～59 歳	44	22.3
	60 歳～69 歳	14	7.1
	70 歳以上	2	1.0
転職経験	無し	114	61.0
	有り(1 回)	35	18.7
	有り(2 回以上)	38	20.3
役職	部長・部長相当職以上	55	29.4
	課長・課長相当職	33	17.6
	係長・主任相当職	42	22.5
	その他(非役職者等)	57	30.5
企業規模	5,000 人超	33	17.6
	1,000 人超～5,000 人	38	20.3
	300 人超～1,000 人	44	23.5
	100 人超～300 人	27	14.4
	50 人超～100 人	11	5.9
	20 人超～50 人	27	14.4
	19 人以下	7	3.7

		人数 (人)	割合 (%)
職種	管理職	62	33.2
	営業職	32	17.1
	事務職(一般事務等)	28	15.0
	技術系専門職(研究開発、設計、SE 等)	21	11.2
	製造・生産工程職	14	7.5
	事務系専門職 (市場調査、財務、貿易・翻訳等)	10	5.3
	医療・福祉関係専門職	2	1.1
	教育関係専門職	1	0.5
	接客・サービス職	1	0.5
	その他	16	8.6
業種	製造業	81	43.3
	卸売業、小売業	20	10.7
	金融業、保険業	18	9.6
	サービス業(他に分類されないもの)	12	6.4
	運輸業、郵便業	11	5.9
	医療、福祉	10	5.3
	情報通信業	7	3.7
	学術研究、専門・技術サービス業	5	2.7
	教育、学習支援業	5	2.7
	その他	18	9.6

Q7～Q26. あなたが働くうえで、それぞれをどれくらい重視しますか（回答割合）

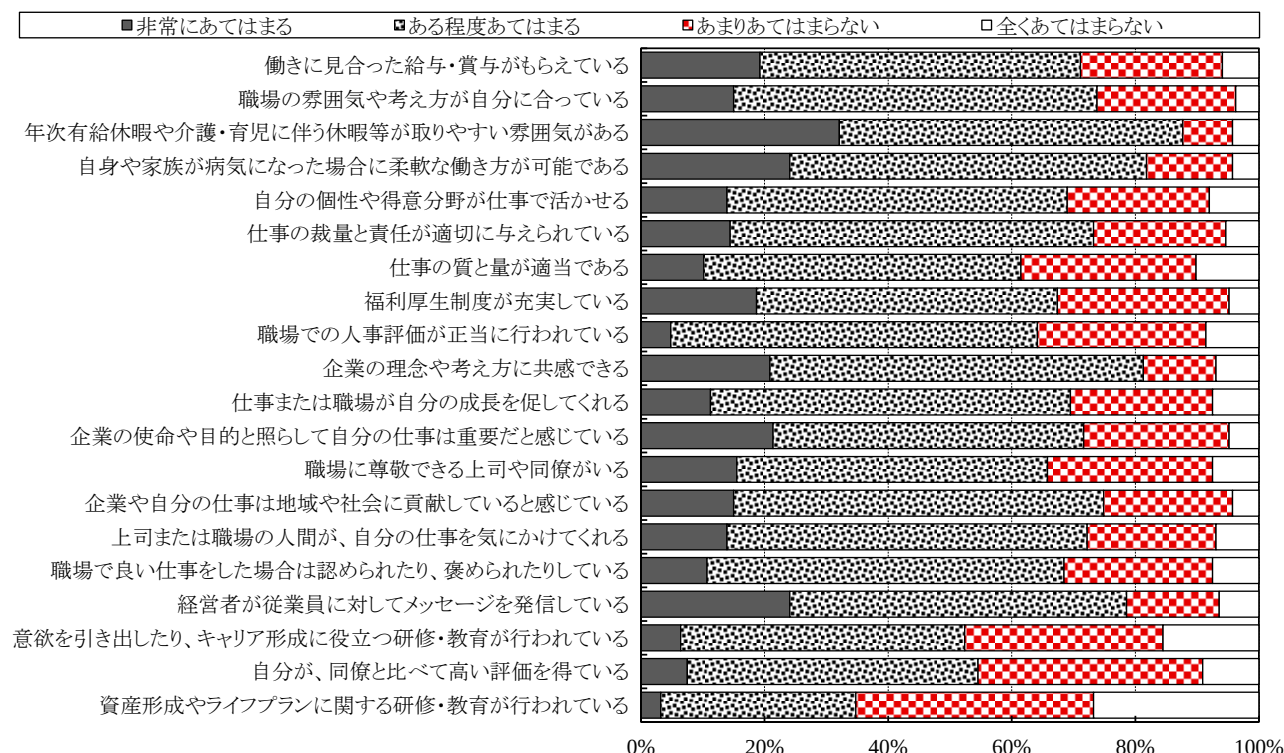
※項目の並びは、Q47（同じ項目から特に重視するものを5つ選択）に対する回答の多かったものから順に掲載



(注) 学生の回答(全体の約5%)を含む。

Q27～Q46. あなたの職場の評価を教えてください（回答割合）

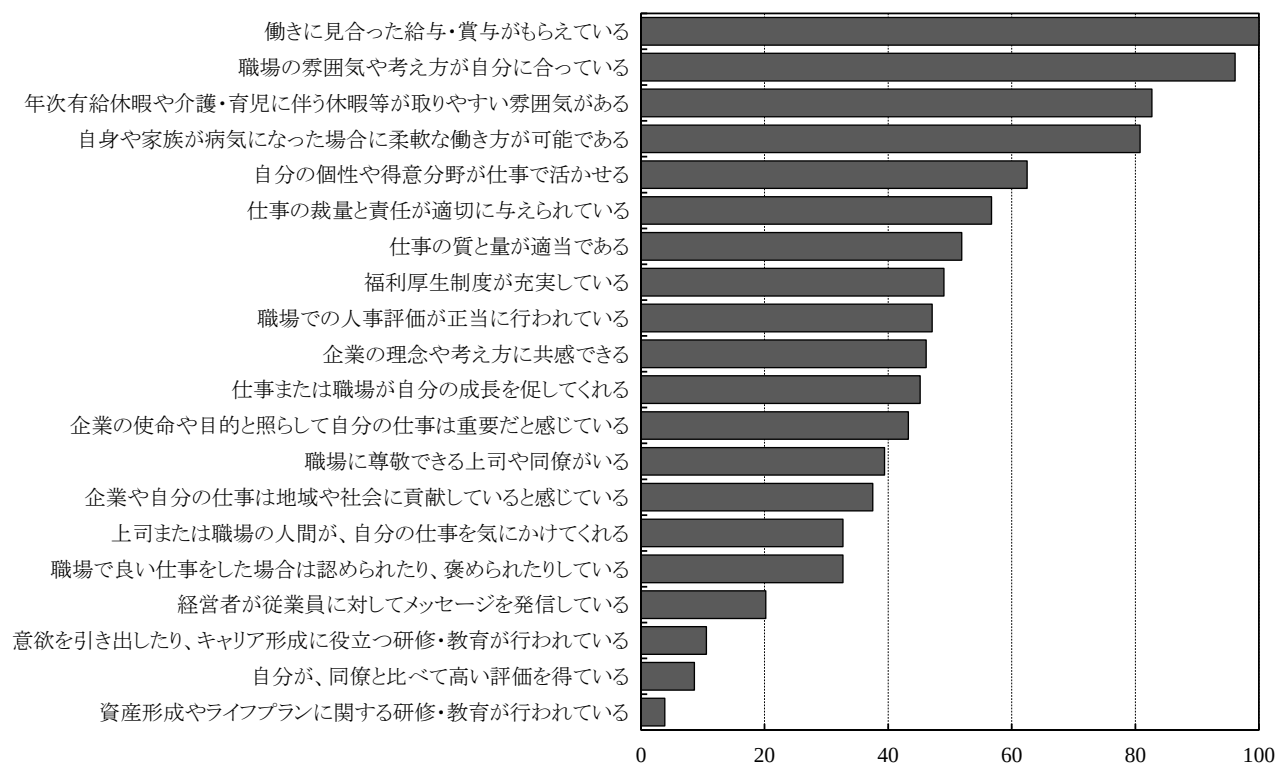
※項目の並びは、Q47（同じ項目から特に重視するものを5つ選択）に対する回答の多かったものから順に掲載



(注) 学生の回答(全体の約5%)は含まれない。

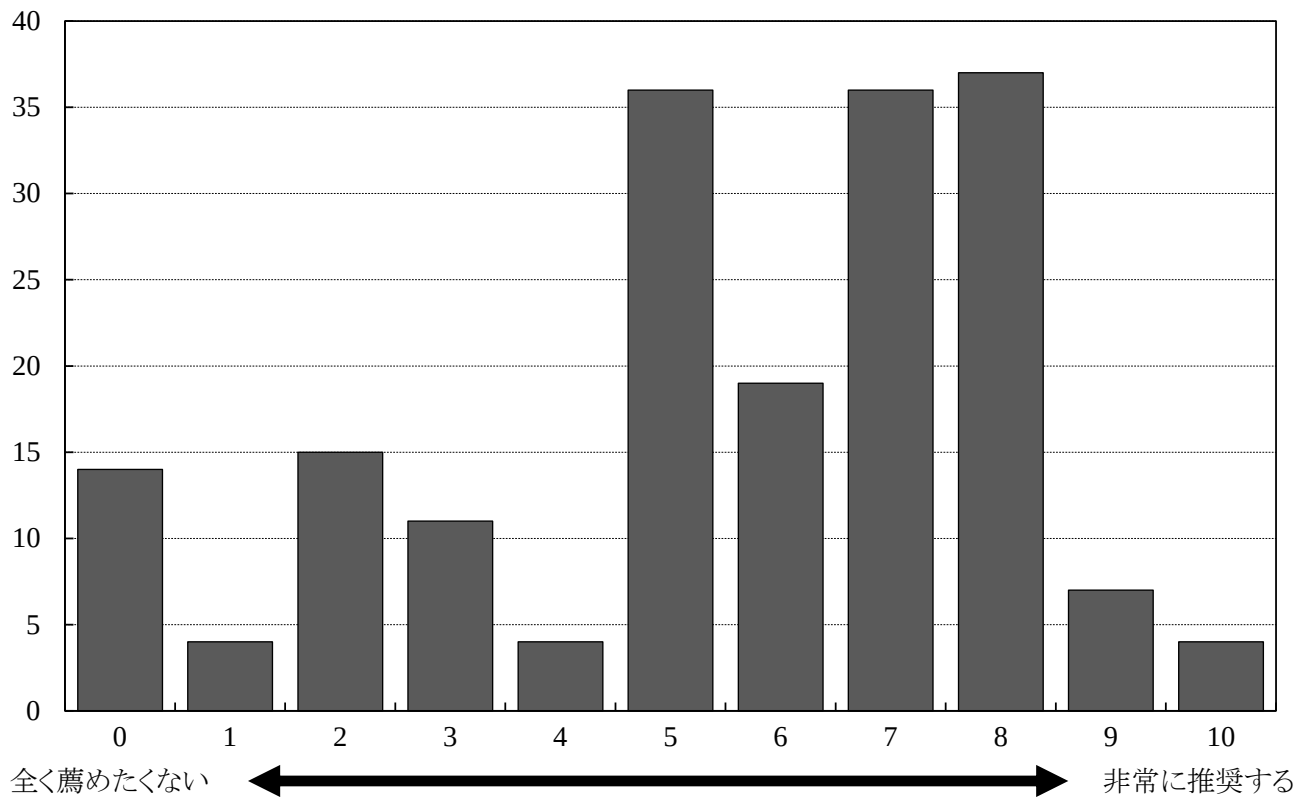
Q47. 働くうえで特に重視するものを5つ選んでください

(最も多く回答のあった項目の合計回答数を100として、各回答合計を指数化)

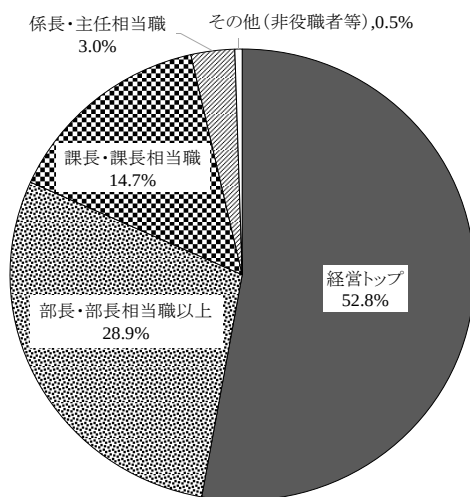


(注) 学生の回答(全体の約5%)を含む。

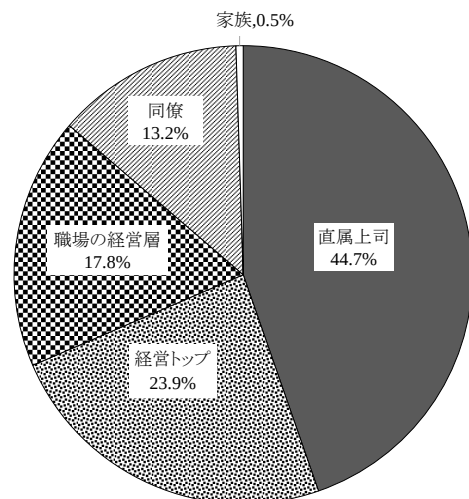
Q48. あなたが働いている会社への入社を友人、知人、家族に薦めたいですか
(回答人数)



Q49. 会社の理念を社内に浸透させるために一番重要なのは誰ですか



Q50. あなたの働く姿勢に最も影響を与えるのは誰ですか



Q51. 働きがいのある企業はどのような企業であるか考えを教えてください（任意）

※回答の分類は、アンケート後に委員会にて実施

内容	分類					
	風通し・個性・多様性	成果・評価	自己実現・成長	社会貢献	経営ロジック	従業員を大切にすること
自由闊達にボトムアップの意見が展開される企業	●					
自分の個性を活かして仕事ができる企業	●					
自分の考えをのびのびと発言できる企業	●					
個性を認めてもらえ適材適所で自分の能力を発揮できる企業	●					
管理部門のため、製造部門や営業部門がハツラツと働いており、管理部門へ前衛的な対応を求めている企業	●					
心理的安定感のある企業の方が仕事に集中でき働きがいのある企業かと思います	●					
風通しのいい雰囲気	●					
仕事を行う上で自身の意思が尊重され、挑戦できる企業	●					
完全なトップダウンではなく、一般社員に耳を傾ける経営層がいる企業	●					
個々の能力を発揮できる企業	●					
全ての社員が、個々の強みを最大限発揮できる企業	●					
自由度が高く個性を認めてくれる企業	●					
自立した社員で構成される企業	●					
社員同士がお互いにリスペクトして、協働できる企業	●					
お互いの考えを尊重しながら議論し、成長している企業	●					
心理的安全性の高い、風通しの良い企業。新しい事にチャレンジできる風土のある企業	●					
個人任せにならず、ある程度チームで問題を解決していける体制（自分がチームに貢献していると思えるため）	●					
会社の規模感と職場が明るく雰囲気が良い	●					
周りの熱意に後押しを受ける企業	●					
同僚と切磋琢磨し合えたり、上司との関係が良く、自分を必要としてもらえる企業	●					
仕事において人的ストレスを感じず、互いに尊重し合い、理念に共感し、働く意義を感じることができる企業	●			●		
所属内の経営トップと意思を合わせることができるフランクな職場が理想。所属内のトップから何を求められているか直接メッセージを感じることができ、自分の仕事が少ないとも所属内でどのように貢献しているか実感できることが企業におけるやりがいにつながると思う	●		●	●		
能力に見合った報酬と頼れる上司、職場のコミュニケーションがよく取れて効率よく作業ができる環境	●	●				
自身の成果を認めもらえる。社内で認め合う姿勢がある	●	●				
仕事の成果が評価され、やりがいと気概を持って働くことができる		●				
自分の仕事の結果が目に見えやすいこと。（開発した商品が世の中に出る、など）		●				
自分の仕事に正しく評価されること		●				
人を好き嫌いで判断しないで能力適正を正しく行い、適材適所に人材を配置し成果に結びつけている企業		●				
自分の作った成果物を買ってくれるお客さんがたくさんいる企業		●				
イエスマンが上に上らないような企業。言ったことを上が責任を持つ企業		●				
適切な評価をしてもらえる企業		●				
適正な評価と、トップの考えがぶれない企業		●				
自分の仕事に適切に評価され仕事にやりがいを感じる企業		●				
成果に対して評価をきっちり出来る企業		●				
仕事の成果に見合った報酬を得られること		●				
結果が出た時の労いと結果が出なかった時の指導（上司からの）		●				
適切な評価がもらえる企業		●				
正当な評価がされる		●				
正当な人事評価のある企業		●				
成果をきちんと評価する		●				
仕事量に見合った給与、賞与をきっちりもらえる企業。ライフワークバランスへの理解がある企業		●				
能力を発揮しやすく、公正な評価がなされる		●				
自分の仕事がお客様に喜ばれ、会社に貢献でき、適正に評価されるような仕組みがある企業		●				
成果が見える		●				
働きに見合った給与が支給される企業		●				
自分のやりたいことができる企業	●		●			

内容	分類					
	風通し・個性・多様性	成果・評価	自己実現・成長	社会貢献	経営（ジミ）	従業員を大切にすること
働いている人たちが賃金ではなく、気持ちを幸せにしてくれる会社			●			
働く従業員が事業に誇りを感じ、仕事に行くことを楽しみだと感じられる企業			●			
仕事の延長線上に将来の理想とするキャリアが明確に見えるような企業			●			
仕事だけでなく生活全般における満足度が高くなる企業			●			
仕事が楽しくて時間を忘れる状況が多くある事			●			
色々な経験ができ、視野の広がりや成長を実感できる企業や職務			●			
世の中の変化に敏感で柔軟に変わっていける企業			●			
毎日のワークライフバランスに充実感がもてる企業			●			
達成感が得られる企業			●			
適度な成長を与えてくれる仕事をうまく割り振ってくれる企業			●			
自己成長につながる企業			●			
自分の成長が実感できる			●			
承認欲求、自己実現欲求が満たされる企業			●			
「出来ないことが出来るようになる」ことをサポートし、共に成長していける企業			●			
自分達の仕事が世の中に役に立っていると実感できる企業				●		
社会貢献が認識でき社員に夢を与える企業				●		
仕事によって自分が成長出来又社会に貢献している実感が持てる企業				●		
地域社会を含め社会貢献できる企業				●		
社会に必要とされていることが実感できる企業				●		
社会に貢献する経営理念をもち、しっかりと実践している企業				●		
世の中を良い方向に変化させる作用が作り出せる企業				●		
社会への貢献をわかりやすく実感できる企業（知名度がある/社名を街中でよく耳にする/業界トップシェアである等）				●		
社会に貢献できていることを実感できる会社				●		
社会貢献している。利益追求だけでなく社会倫理があり、それが確実に事業内で実施されていること。				●		
自身の仕事もしくは企業の活動が社会を良くする役に立っていること				●		
社会貢献性が高い				●		
自分や組織の仕事の意義を自分が腹落ちして取り組める企業					●	
自身の業務と会社の業績、戦略とがどう結びついているのか具体的に分かり、取り組むべき方向性が明確である事					●	
ビジョン、パーパスが明確な企業					●	
企業の目指すべき姿が従業員の個人個人の目標と接続している					●	
組織の社会的役割、個人の役割・目的が明確であること					●	
常に目指す方向性をトップが示し、理念を従業員同士で共有し意識を合わせている					●	
トップの考えを聞くことができ、経営理念が浸透している企業					●	
企業理念と行動（事業）が一致している会社					●	
理念と実際の業務がマッチしている					●	
適切な量の仕事が配分されていて、且つ年代に関わらず従業員同士が互いに高めあう環境がある企業	●		●			●
社員一人一人に適切な質・量の仕事が与えられ、その結果に対して適切な評価がされ、給与などに反映される		●				●
出した成果に対し正当に評価される ある程度の裁量を与えられる		●				●
ある程度の裁量を持って仕事が進められる、それが評価される企業		●				●
裁量を与えられているうえで、自分がもたらした結果に対して、意義（社会的に・企業にとって等）があると自己評価できる企業			●	●		●
自らの能力に見合った業務が適量与えられ、業務終了時に達成感を感じることができる企業			●			●
個人に裁量がある						●
自分主体となって仕事を進められる						●
自己の身丈にあった裁量と責任						●
人材を大事にしてくれる企業						●
月曜日の朝元気に出社できる雰囲気のある会社。人を大切にする企業						●
人を大事にする、社員ファースト						●
成長を続ける企業で、また、社員のモチベーションを向上・維持しようとする企業						●
[その他] 個人に頼る企業でなく組織で動け総合力で仕事ができる企業、若手が生き生きしている、顧客第一を考える企業、それぞれが試行錯誤している企業、業務に対し全従業員が前向きな企業、適切に就業時間を守る企業、ハラスメントのない職場、働いていて楽しいと思える会社、エンゲージメントを重視し実践している企業、work life management がしっかりしている						

Q52. 長く働きたい企業はどのような企業であるか考えを教えてください（任意）

※回答の分類は、アンケート後に委員会にて実施

内容	分類						
	風通し・個性・多様性	成果・評価	自己実現・成長	社会貢献 （社会）	裁量・権限	従業員を大切に する	企業の成長性 待遇
適切に休みがとれる、正当なお給料がもらえる、仕事内容が自分にとって興味のあること、職場の人間関係が良好で職場に不誠実な人がいない企業	●	●					●
必要な休暇が取れる。残業は月 10 時間程度まで。やりがいを感じてできる仕事と正当な評価。そして社員同士が足を引っ張り合ったり、陰口や文句を言う事が目立たない楽しい企業であること	●	●					
タイミングや派閥などの影響ではなく、平等にしっかりと評価制度のもと昇格ができる職場でキャリアを積み重ねたい。また、転勤や東京勤務による本社マネージャーを目指すだけのキャリアアップだけではなく、個々の働く場所や能力に見合ったキャリア形成ができる評価制度であってほしい	●	●					
人材育成をしっかりしている企業であれば、「後輩の成長を見届けたい」と老年でも残りたいと思う。また、マイノリティを過度に重視しない範囲で、それでいて選択肢の多い企業は魅力的である	●		●			●	
同じような仕事が続くのではなく、常に新たな仕事に挑戦し続ける雰囲気が全体にある企業	●	●					
常に目指す方向性をトップが示し、理念を従業員同士で共有し意識を合わせている	●			●			
企業理念が明確で、職場がチームとして機能する企業	●			●			
個人のことを大事する企業が長く働きたい企業になると思います	●					●	
賃金の良い企業、まともな人が集まっている企業、居心地の良いオフィスなど従業員のことを考えている企業	●					●	
やりがいのある仕事ができ、福利厚生が充実と風通しの良さをもつ企業	●						●
給与、ワークライフバランスが保たれている企業	●						●
自分が必要とされていると感じられ、周囲との信頼関係の下でお互いに自律して仕事ができる企業	●						
尊敬できる上司や同僚がいる。職場の雰囲気が良い	●						
まずは経営層、上司に尊敬できる方がおられ、また従業員の個々を大事にする企業	●						
仕事はきつくても、人間関係がギスギスしていない会社 将来性がある会社	●						
職場がエネルギーの源泉になるような企業。辛いことがあっても職場の仲間がいれば頑張れる	●						
上司部下同僚で課題が共有でき、そこに共感し目標達成に向け行動する企業	●						
トップが命令ばかりするのではなく、現場目線で話を聞いてくれる企業	●						
長く働ける仕組みが整っており、様々な立場におかれている人をお互い尊重し合える雰囲気のある企業	●						
風通しが良く、自分の意見を言いやすい	●						
自己肯定感が得られる企業	●						
多様な従業員の特徴や個性を発揮できる制度、風土のある企業	●						
社内の雰囲気が良い、ライフイベントに合った働き方が選べる企業	●						
人間関係が良く、ストレスを感じることなく業務に従事することができる企業	●						
居心地の良い会社	●						
職場の雰囲気や人間関係が良好な企業	●						
柔軟な働き方ができる	●						
ライフサイクルに見合った働き方ができる会社	●						
安心できる企業。信頼できる会社	●						
安定した経営、柔軟な働き方ができる、トライアルさせてくれる、今の職場です	●						
仕事と、私生活の充実を両立できることが大事だと思います	●						
融通の利く企業	●						
役職が変わっても、刺激的で面白いと思える仕事がある。家族を第一に考えられる	●						
職場環境が良い	●						
ワークライフバランスが適切	●						
社員みんなで同じ方向を目指す企業	●						
ハラスメントのない職場	●						
企業自体が存在意義が高いこと。必要十分な報酬		●	●				
仕事に対して適切な評価がされ、給与として反映される。一部の社員に仕事が偏ったりしない		●			●		
仕事内容に見合った給料がもらえ、福利厚生が整っている		●				●	
経営に不安のない企業で、また、社員に対して正当な評価と対価が支払われ、福利厚生が充実している企業		●				●	
安定した収入と昇進		●				●	
適切な評価と報酬をもらえる企業		●					
年齢、社歴に関係なく実力で評価し給与、昇格するような企業		●					

内容	分類						
	風通し・個性・多様性	成果・評価	自己実現・成長	社会貢献	ビジョン	裁量・権限	従業員を大切に する 待遇 企業の成長性
取り組みを評価してくれる企業	●						
正当な評価・給与が与えられる。個々の希望に見合った役割を与えられる	●						
全ての社員が正当に評価され、給料も納得のいく額である企業(貰いすぎ、貰わなさすぎ両方が無い)	●						
適切な人事評価をしてくれる企業	●						
成果に見合った待遇	●						
正当な人事評価のある企業	●						
成長・発展が見込める企業。自身の仕事が評価され、(自身が)必要な人材だと感じられる企業	●						
チャレンジできる環境があり、その成果に見合った適切な評価が受けられる会社	●						
自分がやりがいを持って働けること、企業理念に賛同できる同僚がいること、自分が成長できる機会があること、給与体系が自分の働きに合うことなどが、ある程度揃っている企業	●						
社会的に意義のある企業、自己の成長を高める企業		●	●				
人を成長させ、人に優しい、人のための企業		●				●	
キャリアプランが描くことができ、様々な分野を経験しながら成長できる企業		●					
当該企業で働き続けることが自身の成長に繋がる事		●					
常に成長を感じられる企業で働く個人も成長できる企業		●					
自分の成長と企業の成長が共に実感できる。		●					
職場環境(5S+安全)が良いこと。新しいことにチャレンジができること。		●					
会社の成長とともに自分も成長し続けることができる企業		●					
自身かつ企業の成長を感じられる企業		●					
成長していける会社		●					
キャリアが蓄積できる		●					
承認欲求、自己実現欲求が満たされる企業		●					
自己成長につながる会社		●					
Q51 のような働きがいがあること、働き続けることが自身の成長につながると感じられること		●					
恩義を感じる程の成長の機会を与えてくれる企業		●					
長期的なキャリアが描ける企業		●					
自分の業務の成果が、会社への業績へ貢献できていると実感できる		●					
世の中の人たちに評価されている会社			●				
社会的な貢献ができていう充実感と社会的な評価を得られている企業			●				
各ステークスホルダーに対して貢献している企業			●				
ミッションや価値観が明確に定められ、それに基づき様々な制度や施策が設けられている企業				●			
社内の考えが共有できる企業				●			
将来性を感じられる企業。しっかりとしたビジョンがある企業				●			
企業理念に共感できる。うそのない。信頼がある。				●			
ちょうど良い仕事量。家庭とのバランスがきちんをとれる企業					●		
個人のキャパシティに合わせた仕事量で日々働くこと。					●		
福利厚生始め、社員に気遣っている						●	●
社員を大事にする企業、トップダウンすぎない企業						●	
人を大切にしている						●	
福利厚生面がしっかりとしている							●
平均より上の給与							●
①転勤がない②従業員のモチベーションが高い							●
成長を期待でき、経営基盤が安定している。							●
企業の成長が実感できる企業							●
時代に取り残されないように、常に新しい考え方を取り入れる企業							●
常に現状に安住しない企業							●
成長力があり活気のある企業							●
リストラの懸念がない							●
成長が見込める企業							●
[その他]企業の内部体制等の教育に力を入れている企業、ハラスメントのない企業、理不尽がない企業、仕事楽しい状況、社員のモチベーションの維持、企業に所属する従業員の雰囲気や考え方が従業員間で合っている企業							

**Q53. 働きがいのあったり、長く働きたい企業にするために、
企業や経営はどうすれば良いと思いますか（任意）**

※回答の分類は、アンケート後に委員会にて実施

内容	分類
お互いを尊重できる風土のために、コミュニケーションが重要。理念の浸透は重要だが、現場に近くなるにつれて一方的な価値観の押し付けがなされないような取り組みを管理者層が意識することが必要	コミュニケーション
ディスクロージャー、直接のコミュニケーション導入。具体的かつ明確な方向性の提示。トップと中間管理職の言動一致	
従業員の声を積極的に拾い、現場で何が起きているのか知る	
従業員の声に耳を傾ける	
企業の理念と方向性を明確にして社員と顧客と社会をしっかり意識していることを発信する	
経営トップや経営陣のメッセージを伝える動きをし、伝わっている状態にする	
問題に対し中途半端な議論をせず、決断し社員に説明(理解納得)、そして実行する	
社員と適切な距離感で接する	
社員のモチベーションが向上し、企業全体のパフォーマンスが継続的かつ健康的に向上する様、コミュニケーションを活性化できる職場環境を提供す	
社員個人々人とのコミュニケーションを密にとる	
方向転換するときや決定を覆す際に、従業員へ表向き理由だけでもポジティブに紳士に説明する。「経営層の言葉は聞いているだろう」と過信せず、根気強く発信する	
会社の方向性を明確に打ち出す。また、全社員を尊重し、意見を取り入れようとする姿勢をもつ	
従業員の意見や社会の動きを柔軟に取り入れる	
現場の社員にもっと耳を傾けることと、現場で起こっていることを把握する	
製造業なので、ものづくりをしている従業員の声を聴いて、従業員の考えを理解する	
情報を開示し、従業員の声に耳を傾け現場の意見を取り入れる	
会社の考えを明確に発信し従業員の声を聴く	
働いている人々の意見を吸い上げる努力をする	
従業員ひとりひとりの意見に耳を傾け、問題点はすぐに改善する	
従業員の想いを汲み取る施策(定期的な OneOnOne ミーティングなど)	
社内外への積極的な発信する	
経営の状況をタイミングよく示し、意欲を高める言葉を従業員にかける	
現場の多様な意見に耳を傾け、それを制度化し、自らのリーダーシップで風土を醸成する	
経営努力をする。また、社員の声を吸い上げやすい環境を作る。福利厚生面など、幅広い業種の企業との対比をして、社員の勤務意欲を維持するための取り組みを行う	
その企業で働くことの意義、その企業の存在意義を社員に共感してもらえるように働きかけることが必要	
それぞれの社員が何を考えているかヒアリングできるシステムを構築すべき	
スタッフの不満や問題点を小まめにインタビューして、改善案があれば積極的に取り入れる	
10 年後 20 年後働き続ける若手の意見をよくヒアリングする、他社や市場動向の動きも踏まえて、10 年後 20 年後の企業のあるべき姿をよく考えるべき。	経営ビジョン浸透
他社や市場に対して動きの遅い・古い体質の会社で働きたいと思う人は減っているし、コロナ禍・リモートワークなども考慮すると、どんどん転職していくのではないかと	
経営情報を広く従業員に開示し、経営的に不安のない状況を作り、従業員が働くことに専念できる状態を維持する	
社員の価値観を知り、柔軟性をもつこと。透明性をもつ	
会社の規模を大きくする取り組みだけでなく、社内から意見収集し、内部の改善取り組みを行う	
社員のことを気にかかけ、声を聞き、変化に柔軟な姿勢でいる	
マイクロマネジメントをしない。方向性を発信する	
社員に社会的な貢献と評価の実感をもてるように働きかける	
従業員の意見を傾聴する姿勢を見せ、皆が自由に意見を言い合える風土を醸成する	
個々の仕事量を把握する	
管理職が適切な働きかけをする	
仕事での実績もそうだが、人としての思いやりや経験値を積んでいく	
一貫した会社理念や方針を社員と共有、社員が共感できるようにする	
企業理念の浸透と企業文化の醸成	
企業理念、ビジョン、ミッション、バリューを明確化し、その浸透に力を入れる	
経営方針を明確にし、働きやすい職場風土を構築する	
企業理念の浸透	
経営層は他者の立場を思いやる余裕を持ち、ビジョンを共有して、率先垂範していく	
方針を末端まで認識させ、道を示す	
企業目的と個人の目標を一致させる	
最前線で働く人たちに理想像を自らが示す	

内容	分類
出来るだけ公正な人事考課・評価システムを考課者が行える、従業員の力を引き出せる仕組みづくり	評価・処遇
給与を上げる。適切な評価ができるように、管理職を育成する。管理能力と実務の能力は別なので、管理職には管理能力のある人を据える。実務能力がある人には、管理職以外の出世の道を用意し、適切な評価をする	
経営層が社員 1 人 1 人の実力を理解し真つ当な役割分担、真つ当な人事を行う	
従業員の方に課題を作って取り組んでもらい、評価される仕組み作り	
相互に人事評価できるような制度をつくる	
本業でより多く儲けを出すこと、それを原資に賃金アップやオフィス整備・福利厚生に回したり、CSR 活動を強化して企業のイメージアップを目指す。待遇と企業イメージが良くなれば採用面も強化できる。まともな人が集まってきて従業員がより働きやすくなり、本業にも良いフィードバックが得られる。この循環ではないでしょうか	
従業員に対して、膨大な業務量の仕事を与えるような無理をさせない	
従業員への感謝の念を持ち、従業員を大事にする姿勢を持つ、見せる	
責任を持つ。下に責任を押し付けけない	
無理な納期または仕事を押し付けけない	
人を使い捨てにしない	
その人にあった働き方を提供する	
変化に柔軟に対応していく	変化への対応
昔はどうだったと語らず、今をみて取り入れられる企業。柔軟に素早い決裁が下せる会社	
安定した経営、昨日と違うトライアルを許可してくれる風土、清潔感のある職場	
新しいことに挑戦する意志を常に発表し、従業員の意識を高め続けること。同時に、従業員の満足度や雰囲気、Up-down ではなく並列の目線で見続ける	
役職が上の者よりも、下の者の立場を考える。これからの企業の未来を考えて行動する(経営トップ自身の未来ではなく)	
古い慣習や考え方を頑固に押し通すのではなく、時代に合わせて考え方を変えていくべき	
未来永劫 成長していく会社を目指す事	
継続的に利益をうみだすこと	
先を見て、本質を見極め、時代の流れや状況に適合する	
適材適所の人員配置と年齢に関係なく教育を継続すること	育成
人材を適材適所(将来も見越して)に配置して成長してもらう	
教育の充実	
将来性を見込んだ育成体制があれば、異動等で異なる業務についた際にも前向きに頑張れる人が多いと思う。なぜ異動するのか、なぜこういう仕事が必要なのか目的と達成感を持てるような職場環境であれば多少の苦難も乗り越えながら前向きになれる人もさらに増えるように思う	
ビジョンの確立と若手従業員の育成	
社員が安全かつ健康で働ける職場環境づくり	その他
自身が人格の涵養に努め、良き上司良き先輩であるよう努力すること	
従業員と熱量を共有する	
利害関係者とともに成長する施策	
従業員が働きやすい制度の拡充、実践	
従業員一人一人の様子をよく観察し、業務の偏りや不平不満が生まれないように早い段階で兆候をキャッチすること。また問題だと思う社員には何かしらの指導や対処をし、頑張る社員、成果を出す社員には正当に評価をし、差をつける	
上位下達の伝統を撤廃し、若手から裁量を与える	
まず、自身の商品・サービスを勉強する	
ES(従業員満足度)をもっと向上させるように真剣に取り組み、実現させる	
ハラスメントのない職場	
社員の心理的安全性を確保する	
社会貢献事業への取り組み	
従業員の価値観は多様であることを理解する	
社会的に目標とされる人になるべき	
モチベーション管理	
福利厚生や休日の制度を整える	

Q54. 働くことに際して困っていることや悩みについて教えてください（任意）

※回答の分類は、アンケート後に委員会にて実施

内容	分類
業務、仕事量及びその責任も個人へ集中してきている	業務 ・ ワーク ・ ライフ ・ バランス
管理職が部下の仕事を管理できていない。管理能力が不足している。各事業部などで個別に動きすぎて、全体をまとめる人がいない	
納期に突発性があり残業が増える一方で自分または家族の時間が予定できない	
トップの判断による人員削減に伴う業務負荷	
働き手不足。BCP 上最大の課題だと思う	
人件費削減により負担をかけ過ぎてしんどい	
平日は仕事に集中して、週末は家庭や家族の世話など家のことで忙しい人のことを考えずに、休日に社内行事を開催し、強制参加を迫られる。独りで親の面倒を見ているが、家庭と仕事を両立している女性と同じように忙しいということをわかってもらえない	
有給休暇を取りやすい雰囲気ではない	
コロナによる息子・娘の休園など突発的なトラブル（共働きの為）	
部下育成、世代間の考え方のギャップ	育 成
能力の足りない人間が管理職についている。部下が育たない	
部下育成、人材活用	
若手社員の育成のスピードを早めたい	
若手への継承	
スタッフ教育の機会がない。とくにオンラインに関して能力格差が激しくなっている傾向がある	
今の会社に大きな不満は無いが新卒で入って 1 社しか経験していないこと自体が弱みと感じており、異なる環境へ移るべきか今の会社でキャリアを積み重ねるのがよいか悩んでいる	キ ャ リ ア
このまま、残り少ない時間をこの会社で過ごしていいのか	
ライフステージの変化により、働き方にどのような変化が生じるのかわからないこと	
5 年後 10 年後にはどのような働き方が選べるのか、給料面はどの程度変化するのか等気になっている	
転職の誘いが以前に比べて増えており心が動きやすくなっている	
キャリアアップを目指していますが、小さな子供を育てており転勤が難しく、転勤ありきのキャリア形成しかできないのではないかと不安に感じている。東京転勤、東京でのキャリアを前提とせず、誰もがどの地域でも評価されキャリア形成ができる会社であればよいと思う	
転職を経験してきたが、どの会社でも仕事ができる人に業務が偏る傾向があると感じる。業務が少ない人と業務過多でみなしギリギリまで残業している自分とで、差がないことに不平不満を感じる。高い成果をあげる人に、賞与や給料などで正当な評価をできている企業が少なく思う。評価の妥当性を従業員に説明できる企業や上長が少ない。自分は現状どのような評価がされているか、今後何ができれば（結果をどう出せば）給料が上がるのか、賞与があがるのか、明確に教えてもらえないことが一番の不満	評 価 ・ 処 遇
誰からも評価されない	
給与が安い	
何の実績も無い、実力も未知数の方が途中で採用され入社と同時に役職を与えられている。長年勤めている社員は納得いかないところはあるし成果を出してくれれば良いがほぼ何も成果出せていない	
人事制度が時代にそぐわない	制 度
ピラミッド型の組織から抜け出せない	
今の若者世代は収入が少なく生活水準も低い傾向。給与水準の引き上げは難しいと思うので、副業を認める流れができれば有難い	そ の 他
個人の悩みや、部下からの声を上層部に相談できる環境が欲しい	
困っていることや悩みを相談できる、しかるべきところがない	
失敗するのが怖い	
コロナによる移動制限や対面制限によるストレス	
アメリカ型のポストに対して雇用することで、働きに見合った賃金をもらえる雇用形態を「従業員視点」では望むものの、日本型の長期雇用は激動の時代の中で色々な経験を踏まえて色々なアイデアを持つ従業員を生み出せるという点で「経営トップ視点」では続けるべきだと思う。現にフランスなどでは、長期雇用ヘシフトチェンジの検討もされているそう。「経営トップ」「管理職」になれるのであれば長く 1 つの会社にいたい、そのポストも縮小し確実性がないため、「転職」して専門性を高めるという手段もある。若手はキャリアの選択で迷っていると思う	
グループ企業だと、経営層が頻繁に変わり、そのたびに職場の雰囲気が変わる	
仕事をする上で、上辺の判断で適切な判断がされていなかったり、あまり改善に取り組む姿勢がない部分が存在する	

2021 年度 企業経営委員会活動実績

(役職は実施当時のもの)

2021 年

- 6 月 17 日 会合「本年度の活動方針（案）について」
- 7 月 14 日 講演会・会合「我が国の労働生産性と従業員の『エンゲージメント』」
講師：青山学院大学 経営学部教授 山本寛 氏
- 9 月 9 日 講演会・会合「エンゲージメントと企業経営」
講師：株式会社アトラエ 代表取締役 CEO 新居佳英 氏
- 10 月 25 日 会合「若者との意見交換会」
- 11 月 9 日 講演会「企業価値向上に向けた人的資本への取り組み」
講師：ロート製薬取締役 人財・WellBeing 経営推進本部 E.Designer 高倉千春 氏
会合「これまでの議論のまとめと今後の提言の方向性について」
- 12 月 24 日 講演会「これからの企業と従業員のあり方」
講師：さくらインターネット株式会社 代表取締役社長 田中邦裕 氏
会合「提言骨子（案）について」

2022 年

- 1 月 18 日 会合「提言骨子（案）について」

- | |
|---------------------------|
| 2 月 24 日 提言骨子（案）を常任幹事会で審議 |
|---------------------------|

- 3 月 17 日 会合「提言（案）について」

- | |
|---|
| 3 月 28 日 提言（案）「持続的な企業発展のためのエンゲージメント向上を
～ヒーロー／ヒロインとなるミドル層の「こころ」への着火（自分事化）と
次世代リーダーの育成サイクル～」を幹事会で審議 |
|---|

- | |
|--|
| 4 月 19 日 提言「持続的な企業発展のためのエンゲージメント向上を
～ヒーロー／ヒロインとなるミドル層の「こころ」への着火（自分事化）と
次世代リーダーの育成サイクル～」を記者発表 |
|--|

2021 年度 企業経営委員会 名簿

(敬称略、役職は 2022 年 3 月 24 日現在)

委員長	谷口 宗哉	(株)三菱UFJ銀行	代表取締役副頭取執行役員(西日本駐在)
委員長代行	田中 邦裕	さくらインターネット(株)	代表取締役社長
副委員長	東 光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
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	井澤 武尚	井澤金属(株)	代表取締役会長
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	代表取締役会長
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	酒井 朋久	サントリーホールディングス(株)	相談役
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	澤木 茂豊	(株)テクノーブル	代表取締役社長
副委員長	関口 暢子	(株)ダスキン	社外取締役
副委員長	十河 元生	協和テクノロジズ(株)	取締役兼議長
副委員長	竹口 文敏	大阪ガス(株)	常務執行役員
副委員長	立野 純三	(株)ユニオン	代表取締役社長
副委員長	床田 知志	社会保険労務士法人 和	代表社員
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	中務 裕之	中務公認会計士・税理士事務所	所長
副委員長	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
副委員長	堀 一成	トランスコスモス(株)	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	森 宏文	(株)森長組	代表取締役社長
副委員長	安田 佳子	(株)日立製作所	関西支社 支社長付
副委員長	吉村 貴典	丸一鋼管(株)	代表取締役社長
副委員長	淀 智哉	(株)オオヨドコーポレーション	代表取締役副社長
委員	新井 裕	(株)日本経済新聞社	常務執行役員 大阪本社代表
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	上垣内 真	マーシュ ジャパン(株)	関西本部長
委員	亀山 経一郎	住友商事(株)	国内担当役員補佐 国内業務企画部長 関西支社副支社長
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	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	専務執行役員
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	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	高田 浩明	(株)マイナビ	執行役員 大阪支社 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	立石 佳誉	(株)日本能率協会マネジメントセンター	関西事業本部 副本部長
委員	田所 伸浩	(株)魚国総本社	代表取締役社長
委員	長江 敬	(一社)大阪銀行協会	専務理事
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	藤川 伸貴	有限責任監査法人トーマツ	パートナー

委員	松岡 仁史	(株)情報企画	代表取締役会長
委員	松林 大輔	(株)ストリートスマート	代表取締役
委員	村岡 弘義	(株)ナリス化粧品	代表取締役社長
委員	山平 恵子	上新電機(株)	取締役(社外)
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	土屋 祐真	(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	朝日 英治	(株)ロイヤルホテル	総務部長
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	一ノ瀬 敏寿	住友生命保険(相)	総務部担当部長(政策渉外)
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	浦尾 恭正	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室
スタッフ	大石 直	西日本電信電話(株)	秘書室長
スタッフ	大谷 司	(株)プラス PM	取締役
スタッフ	大野 香織	西日本電信電話(株)	主査
スタッフ	岡本 武	住友商事(株)	国内業務企画部 関西財界担当部長
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	北樹 武次	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室専任部長
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	芝原 尚志	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長
スタッフ	新階 寛仁	南海電気鉄道(株)	総務広報部長
スタッフ	須加 由紀	(株)ストリートスマート	コーポレートデザイン部
スタッフ	須貝 祐輔	井澤金属(株)	取締役総務部長
スタッフ	鈴木 彩賀	(株)SPLENDID21	
スタッフ	炭廣 慶行	有限責任あずさ監査法人	パートナー
スタッフ	竹村 康平	南海電気鉄道(株)	秘書部
スタッフ	田中 郁也	サノヤスホールディングス(株)	主任
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	段上 順子	西日本電信電話(株)	
スタッフ	土井 正彦	トランスコスモス(株)	理事 営業統括 西日本第二営業本部 本部長
スタッフ	中井 まき	住友商事(株)	国内業務企画部員
スタッフ	西川 佳秀	(株)日立製作所	関西支社 企画部 部長代理
スタッフ	林 克幸	(株)オオヨドコーポレーション	
スタッフ	福本 洋樹	エア・ウォーター(株)	秘書室 課長
スタッフ	安廣 すず恵	(株)ジェイアール西日本デیلیーサービスネット	事務スタッフ
スタッフ	山田 正和	日本ビラー工業(株)	総務人事部次長
スタッフ	山本 博昭	エア・ウォーター(株)	上席執行役員 秘書室長
スタッフ	吉岡 浩	(株)クロシェホールディングス	経営企画室長
スタッフ	若林 慎吾	(株)ユニオン	管理部 課長
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	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
代表幹事スタッフ	松尾 昌行	(株)ブローアシスト	管理本部 本部長
代表幹事スタッフ	梶谷 健生	(株)ブローアシスト	経営企画部社長特命担当(営業企画)
代表幹事スタッフ	谷川 雄紀	(株)ブローアシスト	経営企画部社長特命担当(R&D 企画)
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