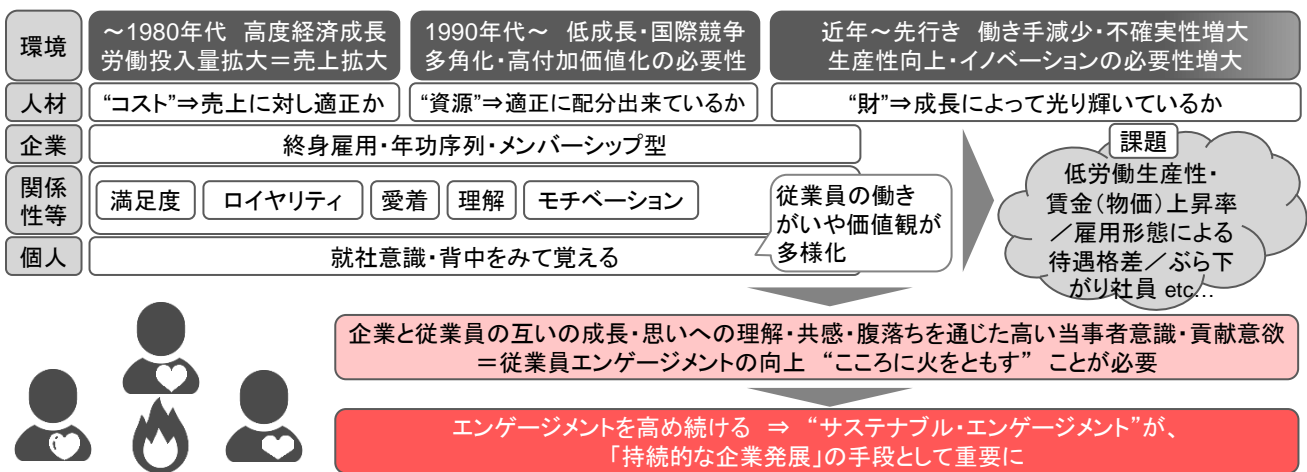


1. 我が国が抱える人材の課題

- 働き手の減少局面への移行や内外環境の不確実性増大により、企業の持続的発展には生産性向上やイノベーションが必須に(「目指すべき方向性はコロナ禍前後で不変」)。
- 我が国の経済発展や安定雇用を支えた雇用慣行(終身雇用・年功序列等)は、近年では従業員の働きがいや価値観の多様化に対応できず、人材の課題(低生産性やぶら下がり社員等)に直面。
- 先行き、従業員の企業への愛着といった我が国の良さを活かしつつ、企業が発展を続けるためには、イノベーションの担い手である従業員に焦点を当て、ジョブ型雇用等の制度の見直しだけでなく、「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」(＝経営ビジョンの自分事化、高い当事者意識)を意味する「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)、及びそれを持続させる「サステナブル・エンゲージメント」が重要。

我が国企業を取り巻く環境と従業員との関係の変遷

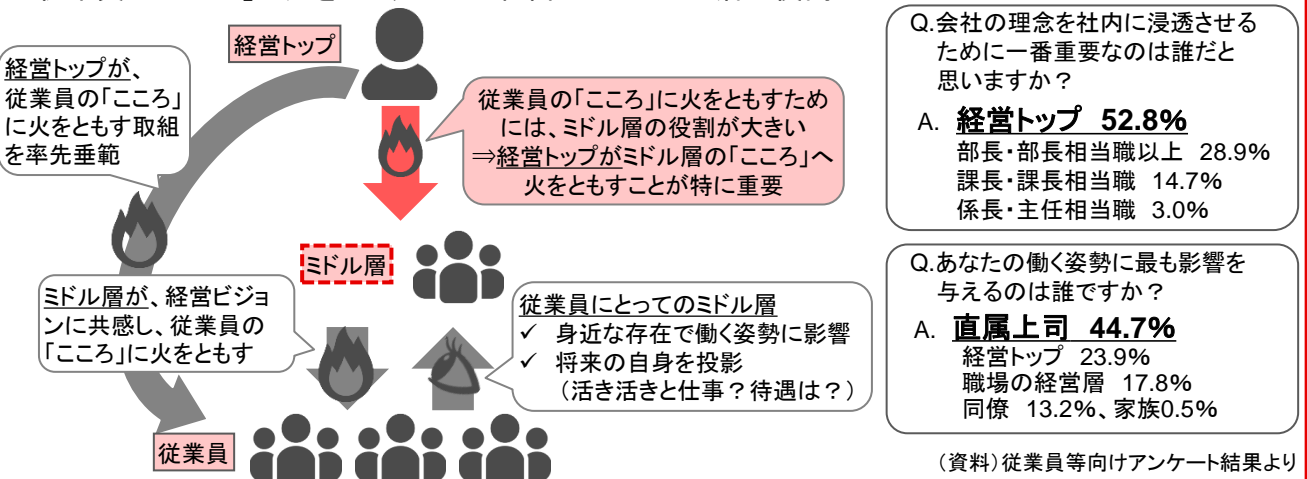


2. 従業員の「こころ」に火をともしミドル層の重要性

- 従業員の「こころ」に火をともしするためには、従業員の「こころ」を理解し、課題を認識した上で、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必要がある。
- 経営トップには、経営ビジョンに対する共感を得て腹落ちさせる最大の責任。従って、まず経営トップ自身が率先して現状を理解し、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組が重要。
- このような取組の中で、経営トップは、従業員の働く姿勢に最も影響を与えるミドル層*の果たす役割が大きいことをしっかりと認識し、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。

*「ミドル層」の範囲は企業ごとに異なる。定義について、本文P8を参照されたい

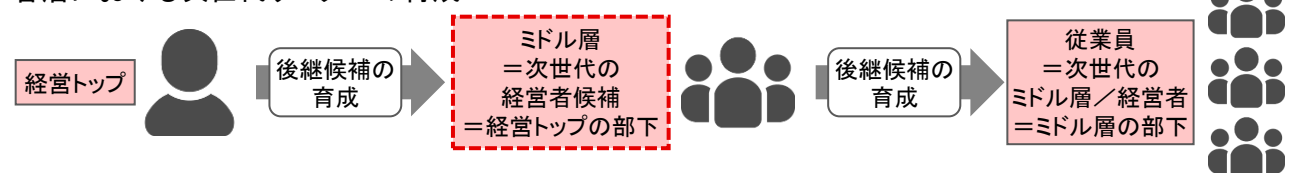
従業員の「こころ」に火をともしするための経営トップとミドル層の役割



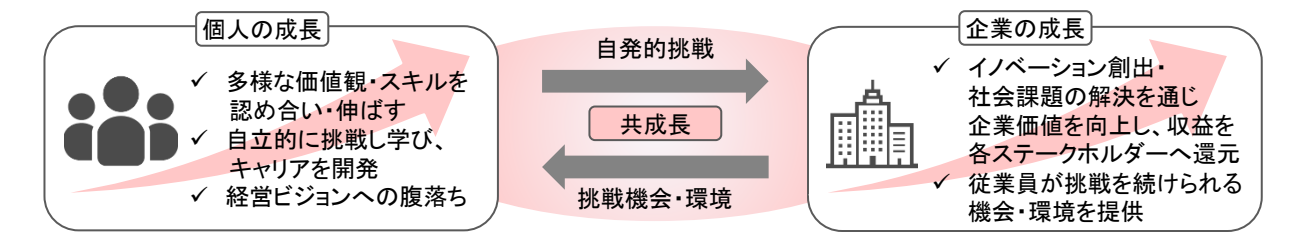
3. 企業の持続的発展のための次世代リーダー育成

- 企業の持続的発展のためには、エンゲージメント向上を絶え間なく続けることが必要。そのためには、従業員に経営ビジョンの自分事化を促す取組に加え、人材を事業に配分する「資源」と捉えるのではなく、成長によってより光り輝く「財」と捉え、経営ビジョンと人財のギャップを可視化し、解消する努力を続けることが重要。
- それぞれの立場の中では、経営トップは、従業員の身近な存在であるミドル層が次世代の経営者候補であるという重要性をしっかりと認識し、後継者を早期育成。また、ミドル層も、自身に代わる次世代のミドル層候補を育成。
 - ⇒ 組織の各層において、次世代のリーダーを育成することが求められる。
- 次世代リーダー育成に際しては、部下の自発的挑戦を促す上司(経営トップ・ミドル層)の意識改革、工夫が求められる。個人と企業の共成長がこれからの持続的な発展の姿。

各層における次世代リーダーの育成



企業と個人の持続的な発展の姿・・・経営ビジョンと人財ギャップを可視化し、解消していく



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】

- 経営トップは、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、「こころ」に火をともし取組を励行
 - (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
 - (2) 従業員の信頼を高め続けるため、深い対話力を研鑽
 - (3) 従業員の最も身近な存在であるミドル層の役割をしっかりと認識し、「こころ」へ着火

提言2. 次世代リーダーの育成【経営トップ】

- 経営トップは、人材を「資源」ではなく「財」と捉え、「経営ビジョンと人財のギャップ」を解消
 - (1) 次世代を担うリーダー育成のため、多様な学び直し・挑戦の機会を提供
 - (2) 可視化された人材ギャップに自ら(次世代のリーダー)が挑戦できる企業風土を醸成

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】⇒若者との意見交換会・従業員等向けアンケート実施による重要な気付き

- ミドル層は、自身の役割の重要性(次世代の経営者候補であり、従業員にとって最も身近な存在)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
 - (1) 経営ビジョンへの共感・腹落ちによる、ビジョン体現
 - (2) 自らが失敗を恐れずに人財ギャップ解消へ積極的に挑戦する姿勢を示したり、部下の考え方や自主性等への寛容さを示すことで、部下の意識・行動変革を促進