

## 企業組織の変革に関する研究会(第4回)議事要旨

日時:2021年4月7日(水) 7:45~9:00

場所:オンライン会議

出席:西村康稔大臣、大湾秀雄委員、小泉文明委員、富山和彦委員、夏野剛委員、  
間下直晃委員、浅井英里子社長、赤澤副大臣(オブザーバー)

<議事「①浅井社長よりプレゼンテーション」>

○浅井社長より、資料2に沿って、GEが取り組んでいるビジネスとカルチャーの変革、  
また、多様性の尊重とリーダー人材の育成手法について、自らのキャリアに触れつ  
つ説明が行われた。

<議事「②自由討議」について>

○浅井社長及び委員から以下の意見があった。

【女性の再就職や役職登用に関して】

- ・ 多様な選択肢やスキルに加え、ネットワークづくりも重要であり、人脈を広げていくこ  
とで、自らの選択肢を広げていくことが重要。
- ・ 育児休暇から復職した女性は、責任感が強いあまり、フルタイムでの勤務が困難で  
あることを理由に役職を辞退するケースや、マネジャーへの就任に際しての「大変そ  
う」というイメージがある。そうしたマインドセットを変えるため、プライベートライフとも  
両立してやりがいをもって働く、ロールモデルとなる人物も必要。
- ・ やればできるという自信を持つことが大事であり、「バブルアサインメント」として2,  
3か月短期間チャレンジすることや、業務ではないコミュニティ活動などでの経験を  
通じ、自信をつける場を提供することも重要。

【家庭と仕事を両立できる環境の整備について】

- ・ 認可外保育園に入った場合、認可保育園との差額を支給し、産休、育休の期間中  
の給与も100%を保障する企業がある。子育てで金銭的にやりくりが難しい時期に  
支援をすることが復職につながり、女性の復職率がほぼ100%となっている。

#### 【「リーダーとしての資質」を評価する人事評価について】

- ・ 人事評価は業績だけでなくリーダーとしての資質も踏まえるべき。育児等で50%の時間しか勤務できない人は成果も50%になるが、この場合の成果はリーダーとしての資質とは別。業績はボーナスとして反映する一方で、昇格は問題をいかに解決したか、リーダーシップ行動を発揮したのか（「WhatではなくHow」）を評価することが重要。
- ・ 子育てをする職員の5、6年の稼働率の低下を受け入れられないような企業は、10年後20年後には人が集まらない企業になっていくことを自覚すべき。
- ・ 企業が目指すべきカルチャーを示すことで、企業内で活躍するために職員がどう変われば良いかが明確になり、中途職員も長く勤めている職員も同じ方向を向くことが出来る。
- ・ 日本では、360度評価の結果が「気づき」で終わってしまっている。上司からの評価と部下・同僚からの評価にギャップがある場合、異なる行動を取っていて問題。また、上司から評価を得た者が出世する。360度評価の結果を部下と共有するなど、具体的な改善行動につなげていくことが必要。

#### 【人材育成について】

- ・ サクセッションプランに類するものとして、事業部ごとに所属する全ての職員を概観した上で、組織に足りない人材や、満遍なく行き渡るような研修のタイミングなどを議論し、アクションプランを立てる取組もある。

～ 以 上 ～