

企業組織の変革に関する研究会(第7回)議事要旨

日時:2021年5月20日(木) 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、米良はるか委員、魚谷雅彦社長

<議事「①魚谷社長よりプレゼンテーション」について>

○株式会社資生堂 魚谷社長より、資料2に沿って、主に企業内のマネジメントの観点から企業内変革、多様な人材の活躍についての説明が行われた。

<議事「②自由討議」について>

○魚谷社長及び委員から以下の意見があった。

【企業変革の方向性について】

- ・ 伝統のある企業で新しく企業内を変革するために必要なことは、社員のサーベイを行うことで問題意識の見える化をすることと、待遇面の改革やジョブ型雇用の導入をすることでグローバル化をすること、などである。
- ・ 日本全体の企業変革のためには、経営トップの共鳴を得ること、変革について発信をして世間の認知を作ること、企業の間での横並び主義を活用していくことが有効である。
- ・ 企業の変革に当たっては、決断に当たって取締役会の理解やサポートが非常に重要であり、日ごろから社外取締役も含めて、ボードメンバーとの情報共有等を通じて、理解を得られる関係を構築することが重要。

【企業トップの変革について】

- ・ 「プロ経営者」という言葉は不適當で、社員の生活を担う経営者は、当然プロであるべきで経営者はみなその意識を持つべき。また、併せて正しいことを行った場合にはそれを正に評価する報酬制度やインセンティブも重要である。そのような環境をどのように作るかが重要。
- ・ 生え抜きでない人材がトップになったとき、社内理解を得るためには、改革の際に肯定から入ること、必要なところで外部人材を登用することが重要。また、自身が任命した外部人材であっても、職務に対して結果が伴っていなければ、解任も含

めて公平な処遇を行うことが、社員の理解にもつながる。

【企業内の多様性について】

- ・ 企業の海外部門では、日本国内と比べると、女性の管理職比率や国籍など多様性では明らかに進んでいる例があり、日本でも多様性を拡大するため、流動性を促す労働市場の法制度へ変えていくべき。
- ・ 女性の経営者、CxOクラスの人材を増やすためには、多少の時間がかかるだろう。サクセッションプランニングを立てさせ、後継者に女性を割り当てさせることで、女性社員の能力を発掘しステップアップしていくことが必要。
- ・ 自分自身のリーダーのあり方を考える女性リーダー研修塾を作ることが、社員のリーダーシップ養成に効果的だった例もある。

【ジョブ型の人事制度に必要な人事の変革について】

- ・ 日本の遅い昇進を崩すために、管理職へ昇格する際の資格試験を、能力・やる気・リーダーシップなどについて外部の第三者が評価する方式とし、個人の評価は人事部があまり関わらず、現場にゆだねる方針を導入した結果、管理職の年齢を引き下がっている。
- ・ 能力評価は人事部でなく現場に任せることが重要。その一環として「カリブレーション」という方法で、一人の社員を評価する際に、その直上の上司だけでなく、周辺の上司も全員評価に関わることが適正な能力評価に有効。
- ・ 社内の職員が手を挙げると必ず送り出さなくてはならない「ジョブチャレンジ」という制度は、若い人材が色々なポジションで流動することに貢献している。

～ 以 上 ～