

# 経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会（第2回）

## 議事要旨

■ 日時 : 2019年2月15日（金曜日）8時15分～10時15分

■ 場所 : 経済産業省本館17階 第4・第5共用会議室

■ テーマ : 組織開発／エンゲージメント

### ■ 意見交換の概要 :

- ・エンゲージメントという概念について整理することが必要。エンゲージメントといっても、社員の自律性に基づいたエンゲージメントと、コミュニティへの依存という意味でのエンゲージメントの2種類が存在する。
- ・日本においてはコミュニティに対するエンゲージメントが高く、コミュニティの持続に向けて、全てのメンバーが高いレベルのコミットメントをする。これにより日系企業は高い競争力を維持しており、可能な限り維持されるべきであると考え。一方、コミュニティ内のエンゲージメントに閉じており、コミュニティの外に対する結びつきが弱すぎるものが課題。
- ・エンゲージメントには、個人が主体的に何かと関わっているという感覚が重要な要素。当たり前が変わる中で、個人がエンゲージメントを高めるためには、個人の自律性が求められる。
- ・エンゲージメントサーベイを取るだけでは意味がない。日々何を感じリーダーがどう表すか。結局リーダーシップが重要。リーダーが使っている言葉が腹の底に落ちていないと意味がない。
- ・エンゲージメントの向上に関してはDoing（どうするか）よりBeing（どう在るか）が重要であり、経営トップがMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を浸透させるにしても、MVVについて、腹の底から理解していないと言葉が上滑りしてしまう。
- ・日本の旧来的な大企業においては、愛社精神などに表せられる企業と個人のパートナーリスティックな関係が変化している。特に若い世代に対しては個人の主体性の尊重や対等な契約関係が重要であることを認識しなければならない。
- ・社員のエンゲージメントを高めるために対症的に個別施策を打つことも考えられるが、究極的には会社が社員に対して自己実現や成長の機会を提供できているかということに尽きる。個々が自律的にキャリアを形成し、多様な働き方ができるオプションを用意することが重要。
- ・定期異動等による会社都合での業務アサイン、配置転換のみでは、自分のキャリアについての自覚や自律性は失われてしまう。個人が主体的に仕事をすることができる環境を整えることが、会社に求められている。
- ・自分は何のために仕事をしているのかという自覚を社員に対して継続的に促すということは、日本企業の人事に対して突きつけられている大きな課題なのではないか。
- ・究極的にはなぜ自分はこの会社にいるのか、一体何をこの会社通じて成し遂げたいのかを継続的に考えていく必要がある。これは、本来誰かから与えられるものではないが、意識を啓発する活動が求められている。
- ・エンゲージメントの向上という観点から政府に期待することは、多様な働き方の実現と雇用の柔軟化。個人が副業や兼業といった多様な働き方をオプションとして実現できるように、社会保障と雇用という二つの点から整理することが求められている。

- ・日本企業は単一的な組織であり、情報を発信すればみんな分かって当然という文化である。そのため、経営トップが考えを発信し、周囲を巻き込んでいくという戦略的なインターナルコミュニケーションという概念をあまり持っていない。このことも MVV 浸透の阻害要因なのではないか。
- ・エンゲージメント向上は本来極めて重要な経営のトップアジェンダ。しかし日本企業の経営トップにエンゲージメントを高めることが企業価値を飛躍的に向上させたという実感がないために、欧米の IT 先進企業のように強いコミットメントを持って取り組んでいない。
- ・もともと日本企業は MVV の浸透、社員のコミットメントを引き出すことに強みがあったはずであり、ある種の原点回帰が必要ではないか。
- ・経営トップの考えを咀嚼し社員に伝えていくこともこれからの人事の重要な役割。また、MVV の浸透や社内コミュニケーションの権限分担は複雑であり、日本企業共通の課題として捉えて、組織論としてきちんと整理していくことが重要。
- ・CHRO は、エンゲージメントの向上に非常に重要な役割を持つ。仮に経営トップが自社のエンゲージメントについて危機感を感じていないようであれば、忠告するなどし、経営トップのエンゲージメント向上に対するコミットを引き出さなければならない。外部環境を把握したうえでビジネスを伸ばすために活躍できる CHRO を育てることは極めて重要。
- ・ソフト面同様にハード面についてもしっかり取り組んでいく必要がある。エンゲージメントを維持するためのハード面での作りこみも行っていかなければならないのではないか。
- ・採用、育成も日本人が中心、重要ポジションの後継候補者も日本人が大半で、ボードメンバーにおける外国人比率も著しく低い。外国人の優秀人材が日本の本社で活躍できるような土壌を整備していかなければならない。そのためにも、コミュニティの外に向けたエンゲージメント向上施策が必要。
- ・間違いなく最重要課題。あらゆる属性に対して、多様性とエンゲージメントの向上という観点で施策に取り組んでいくが、最終的には一人ひとりの個のエンゲージメント向上に落とし込んでいくことになる。多様性のある人材が触発しあって、組織に価値を生んでいる状態を作りたい。日本人の国民性をもとにした“日本の競争力”“日本の強み”を生かしながら、経営のコミットメントを引き出し、実行していく。
- ・日本人に足りないものはやはり発信であり、突き詰めていくと日本の教育にも問題があると思う。多数の学生がある程度の学力、教育水準に到達するメリットがある一方、教育を受ける中で自分の意見を言わなくなってしまう、本来的に備わっている競争力を出すことができなくなる。
- ・日本企業におけるコミュニケーションの問題を解決するためには、大学に入る前にノンジャパニーズの文化と接触する機会を与えるなど、教育や機会提供を行っていく必要があるのではないか
- ・エンゲージメントを高めるためには、様々な組織開発のアプローチ、組織が備えるべき要件がある。今後そういった取り組みも強化が必要。

( 以 上 )