



多様な働き方を可能にする規制改革 情報開示の重要性

規制改革会議公開ディスカッション

2016年2月22日(月)

橘・フクシマ・咲江

代表取締役社長

G&S Global Advisors Inc.

視点

1991-2010: 人財コンサルタント

2001-2015: 日本企業の社外取締役

2011-2015: 経済同友会副代表幹事

2011-2013: 人財育成・活用委員会委員長

「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言
経済成長に向けた「人財の採用・育成・活用の真のダイバーシティを
目指す経営者の行動宣言」他

2013-2014: 新しい働き方委員会委員長

世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言：
ー主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指してー

2015-2016: 雇用労働市場委員会委員長

日本企業のグローバル展開

バリューチェーン・権限・組織のタイプ

グローバル最適型



| 未グローバル化 | 日本中心型 グローバル展開タイプ | 日本主導型 グローバル連携タイプ | バリュー共有型 グローバルネットワークタイプ |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------------|
| | | | |

出典: 経済同友会報告書2014

今後目指す「新しい働き方」とは：

| | | これまで | これから |
|-----------|-------------|---|---|
| 経営環境・人口構造 | | <ul style="list-style-type: none"> 環境変化を予測し、計画を立て、組織を統制し、執行する 若手が多く中高年が少ないピラミッド型 | <ul style="list-style-type: none"> 環境変化が激しく不確実性が高い中で、付加価値の高い製品やサービスを短期間で生み出す 若手が少なく中高年が多い逆ピラミッド型 |
| | 経営者のリーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> 決められた計画を遂行する 現場を「規律」や「時間」で管理する（＝マネジャー） | <ul style="list-style-type: none"> 方向性やビジョンを指し示す ダイバーシファイされた現場の活力を引き出す（＝プロフェッショナルなリーダー） |
| 一人ひとりの働き方 | 価値観 | <ul style="list-style-type: none"> 家庭や私生活より仕事やパブリックが中心（滅私奉公） | <ul style="list-style-type: none"> 家庭や私生活と仕事はどちらも大切（ライフの中にワークがある） |
| | 働き方※1 | <ul style="list-style-type: none"> メンバーシップ型（縦の関係） 終身雇用で安定 残業前提で長時間労働や転勤、単身赴任を厭わない | <ul style="list-style-type: none"> パートナーシップ型（横の関係） 短時間でより高い成果を出す 働く時間や場所に抛らず、自律的に働く（とことん働き、沢山休むメリハリ） |
| | 評価 | <ul style="list-style-type: none"> 努力や頑張り、阿吽の呼吸、社内政治、社内情報に精通していることが評価に繋がる | <ul style="list-style-type: none"> 時間価値や生産性（時間当たりの成果） 成果とリーダーシップ発揮の両面を評価 |
| | 育成 | <ul style="list-style-type: none"> 新卒、男性、正社員、日本人中心 複数の部署や職種をローテーションして社内で通用するゼネラリストを育成 落ちこぼれは少なく、昇進差は小さく、組織は均質的で一定の質を担保 | <ul style="list-style-type: none"> 新卒・中途、女性・外国籍人財等の多様な人財 専門性と汎用能力を持ち、社内外で通用するプロフェッショナルを育成（エンployアビリティ） 一部のリーダーと、圧倒的な力量を持つ世界有数のフォロワー |

※1 ホワイトカラーの働き方を想定

多様な働き方を可能にする規制改革:情報開示

1. 企業と個人の契約関係:義務と責任
2. 期待値の一致:ハイ・リスク ハイ・リターン対ロウ・リスク ロウ・リターン
3. 情報の量と質:企業と個人の責任
4. 新しい働き方:個人の“二ツのジリツ(自律・自立)と企業の環境提供