

## 第3回 グローバル競争力強化に向けた CX 研究会

### 議事要旨

■日時：令和 6 年 2 月 16 日(金)15:00～17:00

■場所：経済産業省本館 2 階未来対話ルーム

■議題：

#### 0. 開会

1. 事務局からの説明（HR/BPR について）
2. 委員からのプレゼンテーション（HR/ワールドクラスの組織能力について）
3. 自由討議（HR/組織能力について）
4. 総括

■議事概要：

上記議題について、下記のような議論が行われた。

#### <HR>

- 伝統的な日本企業における人事評価は上に偏りやすく、厳しい評価を付けない。デモグラフィックの影響もあり、徐々に社内世論を変えていくことが必要。タレントレビューと日頃のパフォーマンスレビューの違いをすべて可視化し評価との整合性を問うていくなどの取組が重要。
- 年功序列的な報酬制度をやめて、通常とは別トラックの階段を選ばせる仕組みを作っていくべきで、今の若年層は動きが出てくるのではないか。一方で、平等主義や外様に対する警戒感といった文化的な裏バリューをかなり意識して壊さないと成功しない。また、そもそもファストトラックに乗せるべき人材を採れるか、成果が出なかったときに相応の報酬ダウンを実行できるかも課題。
- 日本企業でも中途採用が増えてきていて良い傾向。デモグラフィックのところも受け入れられる素地ができてきている。あまり若いと排除されるが、経験があると根ざすことができる。
- グローバルで同一労働同一賃金ではない企業では、アメリカに行くと給与が上がるといったことがある。子育ても海外でしたい人がすごく多い。日本で日本人が頑張ってくれるというのは難易度が上がっているのではないか。
- 雇用の在り方を「日本雇用」にすると、労働法からベンチマークする賃金レベルも含めて太刀打ちできない。日本はベンチマークで圧倒的に報酬が低い中で、日本だけがハンディキャップを背負っている状況。
- 日本の労働市場の魅力は安価で良質で、割と均質な人材は取れるが、本当のグローバ

ル人材や競争的な人はどんどん取れなくなっている。

- グローバル企業での仕事は若くないと体力的にもきつい。韓国は労働時間制限が厳しくなった結果、業務が回らなくなり、人材の流動化が起きて、業務の中心になる人の若返りが起きた。結果として経営のスピードが上がるといった現象が起きている。
- 日本企業では部下を持つタイミングが年齢的に遅く、マネジメント経験も意思決定も遅すぎる問題がある。外資系だと 20 代後半 30 代前半で必ず部下を持つ。
- 外資系企業ではキャリアディベロップメントプランを自分で作るが、日本企業ではそういったものが可視化されていない。可視化することが第一歩となる。
- AI やデータサイエンティストといった人材はマーケットバリューが高いため、流動性も高い。報酬水準が高い人材を正社員化するよりも「助っ人」的に来てもらうのがよいのではないか。
- 解雇の難しさについては、法的なハードルと企業が甘えている部分と両面ある。プロセスが不明瞭というのはあり、解雇法制が何年でいくらといったスタンダードベンチマークがあれば、踏み切りやすくなる。伝統的な日本企業においても中途比率が増えてきており、「一社」のみという人は 50 代にかなり多いが、実はその下は相当流動的。そうすると時間軸、自然減で再雇用の 5~10 年待つのがよいかなとなるが、延命は社会の変革が遅れる危機感がある。
- マクロで言えば人口は必ず減るため、シニアも含めて労働人口を活用できるようにしていくことが必要。どうせ人がいないので雇用調整はやるべきではなく、求められているのはリスクリングをどこまで真剣にやらせるか。60 代でリタイアはきつい。
- 一律での定年延長、同一労働同一賃金の世界だとマインド的にもパフォーマンスを上げる方向にいかない。新陳代謝を進めるためには一律にイコールするのではなく、パフォーマンススペースで企業側が選択的にオプションを持てるよう自由度を与えてほしい。

#### <コアバリューを中核とした組織能力>

- 日本は村社会なのでミッション・ビジョン・バリュー (MVV) ということを気にしなくても当たり前に戻っていた。日本人はこうした抽象的な話を「何を今更？」という反応になってしまうが、グローバルにビジネス展開が進む中で、共通の価値観を持つことは組織にとって一番重要。ステークホルダーが納得し、経営者と従業員が誇りに思え、行動の指針となっている MVV を再認識・確立し、浸透させることが企業としての一体感を醸成し、最強のリスク管理となる。
- 土台としての一つ下のコアバリューをいかに徹底するかが非常に重要。ミッションとかビジョンはある程度書ける。将来こうなりたいと思っていること。ただバリューというのは将来ではなく「今」。「今」その行動規範が社員に身についているかということ。
- 人事評価もコアバリューの実践ができているかできていないかで判断。腹落ちしてし

っかり理解してもらい、自主的に判断してもらおうというところまで到達することが必要。ルールはルール、守っているからいいじゃないかでは本末転倒。

- 組織の中でリーダーの価値観以上に組織の価値観は育たない。大きな組織になるほどリーダーが率先することを基本としたコミュニケーションが非常に大切。1回言ったから伝わるだろうというのは大間違いで、「またリーダー同じことを言っている」と言われるようになったら勝ち。
- 例えばアンガーマネジメントができていない、あるいはインテグリティがない人材であっても管理職に登用されるなど、問題を抱えた企業の企業風土にはネガティブな意味で「裏バリュー」が存在。「裏バリュー」が染みついてしまっていると、本当の意味で「コアバリュー」にひっくり返すには相当エネルギーがいる。

#### <グローバルの組織運営>

- 先進的なグローバル企業では、法人格が全くと言っていいほど影響せず事業軸でオペレーションしている。この事業のグローバルヘッドクォーターはどこかということになる。
- 事業運営の SOP (Standard Operating Procedure) は、ビジネスリーダーシップの下で HRBP、ファイナンス (FP&A)、リーガル、IT、場合によっては事業部によってはプロキュアメント (資材) まで入って統一的に組まれる。ファイナンス、HR、リーガル、IT は事業部にできるだけ張り込んだ、ビジネスリーダーシップチームの一員として中に入り込む。
- 日本企業ではビジネスユニットを中心とした考え方が強い。Cx0 体制に移行し、要件定義を言語化して合意しないと、機能本部担当役員になってしまう。これまでの人事総務と HR は違う役割だという意識付けをしていくことが必要。レポートラインという考え方やグローバルに横軸を刺すという考え方が浸透していないと、コーポレート的にマトリクスを作れない。
- 日本企業は会社を作りたがる。かつてはポジションを確保する意味合いがあったかと思うが、グローバルの競争の中ではそこまで余裕がないのではないか。ガバナンスが効いていない子会社で不祥事が起こっても、親会社は他人事だが、マーケットから見れば親会社、子会社、グループ会社に区別はなく一体。
- 実は国内子会社のガバナンスの方が海外子会社よりも効いていないことがある。どんなに小さくても子会社にスタッフ機能があり固定費が重複。企業グループが中小企業の集まりとなってしまうことが、競争力を削いでいる可能性。
- キャッシュマネジメントは事業から完全に切り離すべく。事業部 B/S は「俺の稼いだ金」となり、キャッシュや累積収益を事業部に帰属化させてしまう。

以 上