

事業再編委員会への意見書：大湾

2020年3月4日

1、（事業評価の定性的指標という観点での発言）資本効率や経営能力という観点での議論が中心であったが、事業に必要なものが、技術を含む資産、資金、人財と3つあるとすると、少子高齢化の時代に必要な人財の獲得という視点も重要で、経営会議や取締役会で話し合われるべきである。

(ア) 必要な人財を採用出来るかどうかは、その会社が採用市場でブランド価値を持つか、あるいは個々の候補者がその会社でコア人財になれるかどうかの見通しを持てるかが重要。例えば、自動車業界はかつては優秀なソフトウェアエンジニアを採用することに苦労してきた。それは、ハードウェアエンジニアの力が強くて、ソフトウェアエンジニアの貢献が評価されにくいということが背景にあった。それを、自動運転、シェアエコノミーの重要性が増して、自動車メーカーではなく、モビリティカンパニーと事業ドメインを再定義することで、必要とされる技能定義を大きく変えてきている。事業ポートフォリオを変えるということは、既存の社員の技能の価値、新たに採用できる人財の変化を引き起こすということでもあり、経営者は人財調達への影響も考慮に入れる必要がある。

(イ) 事業属性によって最適な人事制度・組織設計が異なる（最適な組織構造、最適な評価報酬制度、最適な意思決定プロセス）。同じ会社の中で異なる人事制度・組織形態を併存させることは難しいので、グループ企業としてグループ内で異なる事業属性の企業を持ち、シナジーを測ることになる。しかしシナジーを高めようとすると、組織を再統合したり、人を異動させる必要が出て来るので、人事制度が異なると機動的な連携が難しくなる。組織や人事制度の最適化とシナジーの最大化というのはトレードオフの関係にある。これを理解した上での事業再編が必要。これはインフラ産業である通信業界がIT業界に進出する際に、経験したジレンマであった。

(ウ) ポートフォリオマネジメントの定性的な情報としては、(1) 当該事業での成功に必要なR&D人財、マネジメント人財、流通や調達やマーケティングなどオペレーション上必要な人財が充足しているか、(2) 多様な人財をマネージする組織・人事制度の体制が整っているか、などの情報も遡上に上げられるべきである。

2、（従業員の理解・納得感／従業員とのコミュニケーションについて）従業員の理解・納得感は、自分の技能や知識が新しい会社で必要とされているかどうか依存する。事業再編に際し、従業員の不安を和らげるためには、その時のコミュニケーションの仕方というよりも、人事制度が事業再編をしやすいものになっているかどうか重要である。事業ポートフォリオマネジメントに適した人事制度の例として2つ挙げる。

- (ア) 会社が各社員の能力を可視化する努力が普段から重要である。タレントマネジメントシステムを構築しようとする企業が増えているが、箱はあっても、中に入れるデータの整備が遅れている。一人一人の社員の職種、業種、出来れば業務内容まで過去の履歴がないと、事業が譲渡された時に、その従業員をどのように活用すれば良いか方針やプロセスを固めにくい。
- (イ) これまでの关系的契約は、会社が一生雇用を保証する代わりに、配置や異動については会社が決定権限を持つという期待であった。会社が一生雇用を保証できなくなった今、会社が絶対的な人事権限を持つという考えも改める必要がある。こうした観点から社内公募制度の活躍に前向きな企業が増えている。自分で働く事業や職種を選ぶ自由を一部認めることで事業再編についての従業員の理解を得られやすくなる。