

人的資本経営の実現に向けた検討会（第2回）

議事要旨

■日時 : 2021年8月19日（木）15:00～17:00

■場所 : オンライン開催

■テーマ : 経営戦略と人材戦略の連動／As is - To be ギャップの定量把握／動的な人材ポートフォリオに関する議論、人的資本経営に関する調査設計

■意見交換の概要 :

- 自社では、人事制度改革を3つの柱で進めてきた。一連の制度改革はパッケージ化し、長期的なプロジェクトとして取り組んでいる。
- これらの人事制度改革は、若手チームが自ら勉強し、考え、提案したものが元になっている。それまでは経営陣に提案できるのは本部長だけだったが、若手が経営陣に対して、自ら提案し何度も議論を行ったことで、大きな変化となった。
- また、この人事制度改革は中期経営計画や経営戦略、事業戦略とも密接に関連し、経営施策の1つとして位置付けられているのも大きな特徴。
- ここまで変革を進めることができた要因は、受け身ではなく、人事から課題を提起して、パッケージで経営陣に対して提案をしたから。それに加えて、社長が役員間の議論を重要視し、人事制度改革について議論する十分な時間を割いてくれたことも要因。役員が集まって、現在も企業風土や人材ポートフォリオ、ダイバーシティ等について毎週のように議論している。役員自身もお互いに相当真剣に議論をしたうえで、よいと思った取組はこれまでの風習にとらわれず、各部門の中に取り入れてくれた。また、社長は従業員に対するコミュニケーションも重要視し、発信や対話に力を入れている。
- As is-To be のギャップ把握については、サステナビリティ関連の指標として、従業員エンゲージメントや、経営層のダイバーシティ等についてKPIを設定し、毎年足下の数字を公表。人材についても、評価のフレームワークを作り、タレントの可視化・育成に取り組んでいる。
- 動的な人材ポートフォリオについて、自社が示したビジョン・ミッション・バリューの「バリュー」こそが、必要な人材要件の根幹。
- そのうえで、事業環境が変化する中で、人材をどのように育成するかが課題。方向性として、各々が本質的な課題に着眼し、必要な知識や知見の研鑽・対応を行うことで、変化の中で、自律的に最大パフォーマンスを発揮できる人材の育成を掲げ、気づき・内省をベースとした行動変容を図ろうとしている。そのために、会社への共感を高めるほか、行動変容にあたって躊躇が生まれないう、心理的安全性の高い職場にしていくことを心がけている。
- 必要なスキル・専門性を持った人材の確保にあたっては、人材育成・社内公募・リスキルによって社内人材に機会を提供することが基本線。事業の転換やAI化などの影響を

受ける人材についても、これをベースに育成することには変わりはない。

- 日本の従業員はまじめで優秀であり、キャリア研修では、変化を前向きに受け止めて自分の業務の棚卸しをしようとしている。大きなオポチュニティを感じる。これを踏まえて、自社では従来の階層別研修をやめ、個人の多様なニーズに応じて選択してもらう形とした。
- パフォーマンス・マネジメントについても運用を強化している。適切な評価のためには適切な目標設定が必要と考え、足下では目標設定のあり方について役員同士で議論をして、職責や等級に見合った目標設定ができるように各部門でも徹底しているところ。
- 人事の変革にはオープンな風土を醸成することが重要であり、心理的安全性の高い職場づくりをしているのはポイント。優秀な若手を集めて変革を進めるのは有益だが、若手の優秀層がそれに納得しても、それ以外の層にとっての腹落ち感も重要ではないか。
- 社内公募については、これまで定期異動でキャリアが決まってきた中で、手上げのキャリアを切り開いていくのは日本企業では難しいという意見もある。社内公募を入れた狙いと効果が鍵。
- 人事制度改革にあたっては、1年かけて、階層毎にコミュニケーションをきめ細かく行った。対話会を開いたり、各地をオンラインでつないで議論を行ったりしてきた。組合との議論も重ねた。説明会に加えて、資料やビデオも共有するとともに、前提となる制度改革の必要性や思いについて複数回にわたり、役員メッセージを発信している。
- 社内公募については、自主的な社員を育てることが狙い。また、自分で選んだ仕事であればやる気も高まるはず。当然、各所から「製造に必要な資格を持った人が公募でいなくなると製造がストップしてしまう」「人気のない部署では人手不足になる」等の懸念があったが、議論をし、穴が開かないような手当等、工夫をしている。自部署をアピールし、良い人材を採ろうとする動きも。
- 戦略とは、戦う相手を前提としてそれに勝つための方法を規定するもの。自社が経営戦略としてどこに向かっていこうと考えているか、それに応じて人材戦略をどう変えたのか、という連動が重要。
- 今まで自社がカバーしている領域だけだと新しい発想が出てこない、経営環境が変化している中で新しい事業が生み出しづらいといった問題意識を、トップが強くもっていることを認識している。その問題意識に照らして、経営戦略に対する人材のマッチングを図っていくか、あるいは一連の人材戦略を遂行することで、従業員の中から新しい発想や事業の芽が生まれるといった期待を抱いているのではないか。

- 中期経営計画は、まさに戦略的な観点から落とし込んでいる。人材戦略については、変革を進めていくピースであり、社員を活性化し、イノベーションを創出することに期待。両方のベクトルが重要だと考えている。
- トップの覚悟と姿勢が重要。変革の取組を進めたのが若手であることも素晴らしい。人事部だけではなく、幅広い部門の若手を巻き込むこともできたかもしれない。
- 海外の企業では、1人1人の個性・スキル・資質をレーダーチャートで示すと、凹凸がある人達が、人材ポートフォリオとして集まった結果、満遍なく必要な素質を兼ね備えた組織となることが理想。日本の組織では、1人1人に凹凸がないバランスのとれた能力を求めるが、安定感がある一方で、発想の転換の足枷になることを懸念。
- 変革の取組は人事部の若手に任せしたが、彼らが他部門の若手にもヒアリングを実施することで、多様な意見を反映している。人事部のメンバー自身もバラエティに富んだ形になるように工夫をしている。
- 人材要件には、スキルセットの問題とマインドの問題があり、マインドについては、全従業員に対して「これを持ってほしい」というものを相当議論した。挑戦をし続けたり、オープンに議論したりすることは全員に必要だと考えており、これを統一しても同質的な組織になってしまうとは考えていない。一方で、スキルセットの部分は、職務によって必要なものは異なり、ここを統一することは考えていない。
- ジョブ型への転換は、若手はモチベートされるが、40代以上の従業員のモチベーションの維持やエンゲージメント向上が課題。
- ポジションで考えるのではなく、自分たちが会社で何ができるのか、どう貢献できるのかといった形に視点を変えてもらうようなコミュニケーションをしている。
- 人件費総額が決まっている中では、Pay for Performance の考え方に変わると、今より報われる人と報われない人が出てくるが、そのバランスをどう考えていくか。
- 今回の人事制度に変更して競争力のある処遇制度としたために人件費総額は上がると想定している。定年を65歳までに延長し、60代以上にもPay for Performance, Pay for Job を徹底して職務に見合った処遇にすることも大きなポイントであり、トータルで見てもらうように話している。
- メリハリのある報酬制度の導入によって、今より低くなってしまう方も出てくる中で、丁寧な説明が大前提となるが、中間管理職の役割の見直しなど、具体的な工夫が必要。

- 事業トランスフォーメーションには、人的資本ポートフォリオの組み換えが必要。優秀な人材を新しい事業にアサインしようとしても、その人材が既存の事業で大黒柱になっていて動かしにくいという問題もある。外部人材の登用・活用も含めて考えていくことが必要ではないか。
- メリハリのある報酬制度においては、しっかりとしたパフォーマンス・マネジメントが必要。目標設定のやり方から見直し、やる気がある人にチャンスがあるように変える。
- 事業のポートフォリオがまずあり、その組み換えに応じて人材をどう育成するかというところ。既存事業で活躍する人を新しい領域に無理やり連れていくことは考えておらず、公募制で移りたい人に移ってもらう形が基本線。
- 競争はグローバルになっていて、海外と比べたときにどれだけ競争できるかが大事。国内で比較してばかりではいけない。
- データドリブンな HR を標榜しており、KPI は重要視している。この KPI については、一般的にどこの会社でも同様の方向性が示せる KPI と、戦略に照らして個社毎に特有の KPI があるのではないか。
- 前者でいえば、エンゲージメントサーベイは高い方が良く、コントロール範囲も一定程度理想とされる水準がある。多様性も高い水準の方がよい。ヘッドカウントも予算で予定された人数と実際的人数とで齟齬がない方が良く、人材が充足するスピードが早い方がよいというのも、各社共通ではないか。
- 一方、後者でいえば、例えば退職率がある。イノベーションを促進する必要性から、人のリプレースをしたいという状態だと、退職率を高めることが良いとされる場合もあるし、その逆もまた然り。
- また、勤続年数についても、大学院や大学で最先端を学んだ人材を入れたいというナレッジドリブンなケースでは、勤続年数が長ければいいかというところではない、ということが言える。
- 階層の数についても、その企業が置かれた状況による。事業戦略の中で、オープンなイノベーションを生み出したい、スピーディーなディシジョンメイキングをしたい、という際には、フラットな組織が目指される。
- 従業員のパフォーマンスをランク付けしていくことも、規律が重要である局面ではよいが、それがよいかというのは、戦略次第。
- ビジネスニーズとピープルカルチャーのニーズを踏まえて必要とされる事柄を抽出し、それぞれにおけるギャップをどのように埋めていくか、という流れで考えることが必要。
- 様々な施策を見てきたが、過去に経験した評価プログラムで良いと感じた点として、グロースマインドセットを高めるために、自己評価や目標設定を書く際に、「このように

したらもっとよくできた」ということや、「次の期間で自分は何を学びどう達成につなげるか」といったことまで書かせることをしていた。

- 各企業に、様々な良い事例はあるが、その背後にあるロケーションやカルチャーの違い、そしてビジネスストラテジーの違いを踏まえる必要がある。他社からグッドプラクティスとして学ぶのは重要だが、コピペはできない。
- 組織のマチュリティや、国の違いにも注意が必要。日本のマネージャーのクオリティは海外と比べて低い。海外のマネージャーの方が責任や権限もあるので、その違いは押さえておく必要がある。
- 日本のマネジメントがグローバルで見て弱いという指摘があったが、責任と権限の不足に加えて、経験や能力といった部分での不足もあるのではないか。
- 米国のマネージャーと比較すると、日本のマネージャーは、人と組織の部分についてHRに丸投げの傾向が強い。オーナーシップがないところがキーではないか。
- 日本企業が米国流の人事の（グッド）プラクティスをどれだけ真似ようとしても、ケイパビリティがないと実行できない。が、日本企業では責任と権限が曖昧だという特質が、実行が進まない課題の根底にあるのだろう。
- 戦略的人事を、ビジネスストラテジーの認識から始め、社内で人の面で何が欠けているのか分析し、その結果何をするのかという順序、このノウハウは日本企業であっても海外子会社（労働市場の流動性が高い国・地域）で活用できると思った。この一連の流れで人事の取り組みを行った結果、ビジネスパフォーマンスにどのように効いたのか、戦略的人事が実際の成果にどう結びついたのかが知りたい。
- ビジネスパフォーマンスには、人材・組織以外にも多様な要因が絡むので、因果関係を明確にするのは難しい。ただ、当初抱えていたビジネスニーズが大きく改善された、という効果はあった。
- IFRS 財団でサステナビリティ情報の開示が検討されており、気候変動の開示フレームが急速に固められている中で、次はSだ、と感じている。全産業、全企業共通のKPIと、企業個々のKPIがあるというのは共感。企業と対話する中で、やたらKPIを出す企業があるが、マテリアリティをより見ていくべき。
- 人的資本経営の実装については、投資家からみるとタイムラインが大事。いつまでに何をして、この段階にどういう人材が必要といったタイムラインが必要。
- 他国の企業の事例を見習おうと思っても、法制度や慣習が異なることもある。日本で感

じている法的な障害、慣習の障害があるのではないか。

- 日本は雇用の制度・慣習は固いので、大きなチャレンジ。その中でも、マネージャーのクオリティをあげることに、責任・権限を持ってもらうことを行っている。
 - また、HR 自身のビジネスパートナーとしてのクオリティをあげることに非常に重要。それが出来れば、マネージャーやリーダーをサポートできるので、彼らのレディネス、マチュリティが変わってくる。最優先課題として、HR 自身のビジネスパートナーとしてのクオリティ向上、HR 自身のケイパビリティ向上に取り組んでいる。
 - 戦略を考えた際に、他社に勝つためにはマネージャーやリーダーのクオリティをあげていかなければいけない。
-
- 日本企業では人を育てるというが、欧米では人が育つ環境にすれば勝手に育つと考えている。その考え方に基つけば、リーダーシップの持つ意味も変わってくる。
 - ビジネスニーズがスタートにあり、そのトップが私の部門をこうしたいという意思を持ち、タレントマネジメントのチェックもして、それを人事がサポートする形となっている。日本企業とは、オーナーシップをビジネスサイドが持つところが違う。
 - 極端に言えば、海外の企業では（会社が大きい変革をするときだけ特別チームを設置するが）、通常は経営企画室がない。その代わりとしてCxOの方々がいる。ビジネスサイドは、それぞれが自分でオーナーシップを持って担当している。それぐらい考え方を変えないと動かないのではないか。
 - 例えば、ヘッドカウントを人事からもらうのではなく、自分から取りに行く、「こういう人数がいればこれだけのことができる」ということを説明できる力が重要。
-
- HR だけではなく、ファイナンスの問題でもある。日本企業のファイナンスは、自分たちのジョブのエリアを狭く定義してしまっているが、海外企業のファイナンスは会社をドライブする意識を持っている。リソースのアロケーションも自分たちで行う。日本の財務部門は戦略への関わりが少なく、例えばヘッドカウントのアロケーション等、人という字が出てきた瞬間、人事に振られる傾向がある。
 - HR や経営企画などの問題だけでなく、ファイナンスがどう自分達の仕事を定義しているかは重要。
-
- ベストプラクティスではなく、個別企業の実態に合わせて最適なプラクティスを当てはめていくのであり、そのためのツール、組み合わせが腕の見せ所。人事のケイパビリティを上げていくことが重要であることには共感。
 - 日本の会社でタレントマネジメントの話をしていると、人を管理するシステムあるいはデータベースがグローバルレベルで統一されておらず、これから頑張って構築する

といった会社が多く、データ化されていない印象を持った。

- ビジネスニーズとピープルカルチャーニーズに応じてアクションアイテムに落とししていく、というのは明快だが、ビジネスニーズとピープルカルチャーニーズには相互作用もしくは因果関係があり、実務での整理をどのように行うかは興味深い。
- ビジネスニーズとピープルカルチャーニーズは、相互関連のあるテーマであり、明確な整理は難しいが、双方からアクションに落とししていくことが重要。
- 日本の HR では、データを示さないとビジネスサイドは納得しないという意識が低い。日本企業でもデータを取れるような仕組みを入れている会社は多いが、データからダッシュボードを作ってみることや、データを使って HRBP をどうするかという議論、データを使って社長に説明する、といったことがこれまでになかった。ビジネスリーダーはファクトで話すことを求めており、HR がファクトで話すようになるとクレディビリティが上がるようになるのではないか。
- 人的資本経営に関する調査の目的をより明らかにする必要がある。それによって調査対象が変わってくる。特に、従業員への調査については、その目的に応じて、どの事業部門、どの階層にどれぐらいのサンプルを集めるのか、調査対象の選定が変わる。
- トップの Say と Do が一致しているかどうか重要で、それを観察している第三者が評価し、回答すべき。
- 調査結果が出た時にどういう軸でみるかが重要。一つだけでなく、多面的な分析が出来るように客観的な成果指標をいくつか準備をするべき。
- 調査対象の企業について、どのような基準で選び、数を設定するのか。人的資本経営の全体の底上げのために積極的でない企業についても調査をするのであれば、従業員調査を含め、まだ着手していない企業もあり、回答できない、あるいは回答した場合も実施率が低いことが予想される。一方で、最初から対象を絞り込むと全体の状況を調査できない。調査目的に応じた設計をすべき。

以上