

人的資本経営の実現に向けた検討会（第3回）

議事要旨

■日時 : 2021年9月16日（木）10:00～12:00

■場所 : オンライン開催

■テーマ: 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン/リスクル・学び直し/従業員エンゲージメント/時間や場所にとらわれない働き方/企業文化への定着

■意見交換の概要:

- 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンについて。主要なダイバーシティ&インクルージョンの仕組みを4つ紹介する。一般的には性別に関する議論が多いと思う。しかし、自社は年齢のダイバーシティ&インクルージョンにも着目している。つまり、若い社員を活かすための施策が豊富にある。
- 第1に、役員と社員が経営課題を参加者全員で議論する会議体を設置している。役員1名と全社から集めた社員4名にてチームを編成し、チーム組成にて年齢や職種のダイバーシティ&インクルージョンが起きる。単なるビジネスアイデアコンテストに終わらず、新会社設立、人事制度、役員人事等の役員議決が必要な事項を1ヶ月かけて練り上げる。結果として、生まれた新会社は30社、売上高3000億円、営業利益400億円以上に上る。
- 第2に、役員の中に若手社員を抜擢する制度がある。次世代抜擢役員は2年間役員会に毎週参加する。背景には成長領域の事業を若い人材に任せ、社長に据える取り組みなどがある。内定者のときに会社を創業し、社長歴10年以上という人間もおり、こうした人材が役員として抜擢される。
- 第3に、役員による抜擢会議がある。重要なポストを役員会で探し、優秀な可能性のある人材を選び、実際に異動を実現する。
- 第4に、女性活躍、LGBTQについては、有志の活動を会社として支援している。具体的には、助成による女性のキャリアを応援するプロジェクト支援や、技術者起点の活動としてLGBTQ支援を行う情報発信活動等がある。
- 続けて、定量的な情報公開について述べる。統合報告書等で従業員情報（女性割合、中途採用割合、若年層の割合）を数値情報として公開している。開示できるものはなるべく開示していく。
- 続いてリスクル・学び直しについて述べる。自社は事業モデルを変化させながら成長を続けている。経営戦略の変化が自然に個人と組織のリスクル・学び直しを促してきた結果としてリスクリングがなされている。リスクリングが先に立つのではなく、経営戦略による事業目標があつて、それに不足するスキルを磨く。すなわち戦略が先に立つ。
- 既存社員の育成と、外部人材の採用に分けて説明する。
- まず、既存社員の育成については、あえて研修を実施するのではなく、勉強会の形で実

施している。重要なのは、社員が積極的に取り組みたいと思える目標を持てることと、ともに取り組む仲間がいることである。新規技術のリスクリングにはこの要素が大変重要となる。野心的な目標と現状のギャップを支えるために仲間が必要であり、孤独が高まると離職につながる。上記のように環境を整えられれば、個人が自ら学習し、その積み重ねにより結果的にリスクリングが達成される。

- 外部人材の採用については、トップ・幹部については外部から採用しないことが重要である。チームとして一緒に取り組める仲間を採用し、トップは既存社員でチームを作ることで成功してきている。
- エンゲージメントについては、月次でのエンゲージメントサーベイと社内ヘッドハンターの取組が特に重要となる。まず、エンゲージメントサーベイとして全社員向けアンケートを実施している。事業成果やミッションステートメントについての 5 分程度で終わる簡易なアンケートで、最後には自由記述欄も設けている。コメント欄は管理職よりも非管理職メンバーの回答の多さが特徴である。
- さらに、月次でのサーベイの自由記述すべてに対し、社内ヘッドハンターチームが返信するようにしている。その数は毎月 500 件から 1000 件程度に及ぶ。社内ヘッドハンターチームとの間に困ったときに相談できる関係性を構築することが重要である。このコミュニケーションの下、社内ヘッドハンター支援により異動を実施しており、結果として、4000 名の社員のうち、毎年約 200 名が部署をまたぐ人事異動を実施している。
- 手挙げ制での異動制度と、社内での仕事紹介も実施している。配属後 1 年以上経過した者には異動の権利が発生する。これは全社員の 7 割に該当する。ウェビナー形式で注目の部署の情報を社内動画発信しており、手挙げにて成長する部署に人材を異動させることを目指す。
- また、エンゲージメントについては個人をみるだけでなく全社・部署単位で推移確認と比較を実施している。エンゲージメントサーベイでは社員評価を天気で確認しているが、全社・部署で集計することで定性情報を定量化することができる。推移確認や部署間比較結果を元に、業務配分見直し等を実施することができる。
- 続いて、「時間や場所にとらわれない働き方」について述べる。もともと自社は、一体感、熱量を重視しており出社を中心とする会社である。新型コロナウイルス感染症にてリモートワークの利点を知り、働き方の方針を変化させ、週 2 日全社リモートとした。全社でリモートにて働く日を設定し、逆に社出する日は原則社出する。一部の人のみのリモートは、社員間の情報格差の原因となるためよくない。一方、現状は新型コロナウイルス感染症下でもあるため、リモートと社出を柔軟に選択できる形をとっている。リモートで働きたい者に強制することはせず、同調圧力を生まないようにすることが重要である。
- なお、ポストコロナを考えると、リアルを復活させる意味を考えている。リアルとリモートの違いについて五感でとらえており、リモートは視覚・聴覚がメイン、リアルは

触覚・味覚・嗅覚がメイン。リアルの感覚を活かした新しい働き方ができないかと考えている。

- 企業文化について述べる。自社はミッションステートメントとして明文化している。ルールは最小限として、それ以外は自由とするというのが企業文化。
- ミッションステートメントで重要なことは、明文化すること、ルールは最小限とすること、経営における言行一致である。ミッションの浸透のために経営陣が言行一致すれば、上から自然と浸透していく。研修によりメンバーが実行することから始まるようなものではない。
- 個人のリスキルを促す環境について重要な示唆があると考え。既存社員がリスクリングになじんでいくために支援する、仲間で支えるという点である。また、中途社員は幹部採用せずに仲間として採用するという点も他社にとって重要な示唆である。
- 以前アメリカの IT 大手企業と話をしていたときに、日本企業が経験者ではない人材を事業のコアに据えることについて批判的な意見を述べていた。新規事業にシフトする上でのコアスキルがあり、社内人材にしか蓄積されていないということではないか。
- 指摘をいただき認識したが、当社にはコアスキルが存在している。グロースハック、運用力と呼ばれるスキルにおいて圧倒的な競争優位性がある。目標を設定し、計画を立案し、チームメイキングを行うことで、一体感を生み出し最後までやり抜く手法である。かつて広告事業で、「結果を出す」広告を実現してきたという自負があり、これがのちのち事業モデルの変化した後も汎用的に活かされている。運用が徹底しているともいえる。
- 事業のコーディネート能力がコアスキルという理解をした。
- 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンの4つの取組は何をきっかけに誕生したのか。
- ひとつめに紹介した役員と社員が経営課題を参加者全員で議論する会議体について述べる。かつては新規事業プランコンテストを実施しており、1000 件近いアイデアが出ていた一方で、成功事例がひとつも生まれなかった。こうした状況に、社員から「アイデアを提案しても却下されてしまう、アイデアを却下する経営陣自身に新規事業アイデアがないと納得がいかない」と声が上がった。社長は「役員こそ新規事業のアイデアあるはずだ」と考え、役員も関与し新規事業をつくるための機会として設置された。当社だけでなく他社でも、経営陣が率先しているから結果がでる。
- 社内で各種仕組みが整備されたとしても、社員がこれら仕組みの効用を実感するのは

直属のマネージャーの在りようだと考える。御社では現場のマネージャーの役割をどのように規定しているか。やらなくてもよい役割はあるか。日本では、利益相反が起きやすい所掌も含め、全てを課長クラスのマネージャーが担当している事例が多いように考える。

- マネージャーの負荷と利益相反は当社でも多いと考える。課題と認識している。
- マネージャーの役割は「組織の成果を出すことである」というのが当社の答え。育成もメンバーの盛り上げも重要だが、それらは全て成果のための手段である。職務が多く迷うときは、成果を出すことに集中するようにと伝えている。自分自身も、新人マネージャー研修の際は育成とモチベーション維持が重要と社長に伝えたが、社長から、「仲良しサークルでいることは絶対やめてほしい。事業を継続しなければ楽しめない、楽しむために成果を出してほしい」と言われた。
- 目標、計画を達成できるか否かの差は、人間関係や信頼関係と述べられていた。これは先日、人的資本について投資家グループで議論したときの結論と一致している。経営者と現場担当者がどれだけ理解しあえているかで計画の達成度に大きな成果が出る。
- 「定性の定量化」の重要性は自分も着目している。定量的なものは確信度が高いが、必ず後手に回る。定性の定量化は、悪い兆候をとらえるのに役立ち、この点を強調するのが御社成功の理由であると考えます。
- 今までの人事のやり方を自己否定すべきと感じた。年齢・世代のダイバーシティが大変重要との指摘は、経営戦略そのものにチャレンジする指摘と認識。自社では新卒採用入社後 1 年間は仮配属で様々な部署ローテーションと集合研修を並行して実施するが、今年から、全社員に向けて新卒が提案を行う機会を設けている。
- 悩んでいるのは、インクルージョンである。先に指摘されたとおり直属マネージャーが受け止めないダイバーシティのための取組は続かない。経営陣は真剣だが、現場のマネージャーが「新卒が提案だなんて、10 年早い」という態度をとってしまう。どのようにインクルージョンするかの工夫や仕掛けはあるか。
- 個人のリスキリングが重要。これまでの人事では経営戦略からスキルマップをつくり、リスキリングの内容を決定していたが、個人がわくわくしないと仕事は進まないとすれば、個人からリスキルのテーマが出てくる時代かと思う。誰とやるかにより、何をやるかが決まる時代が来たと感じている。
- インクルージョンについて、経営陣が決定してもマネージャーが理解していないという点には注意が必要だと考えている。最近始めた取組としては、評価制度の変更がある。MBO で成果評価をしており、成果を出す人は厚遇されるという仕組みをとってきた。こ

ここに成果ミッション制度を導入した。自部署以外への貢献を「ミッション」とし（例：全社的な提案活動に取り組む等）、それを評価することとした。全部署で、ミッションの成果を必ず評価するようにした。

- 誰とやるかにより何をやるかが決まる、という指摘に同意。言い訳させないポジションに行かせることが重要。月次サーベイで異動希望をかなえて人事異動させることで、言い訳させないようにしている。相性も重要であり、相性が合わない場合はどんどん配置転換している。
- 年齢のダイバーシティは大変重要であり、過去の成功事例よりも若い人の意見を重要視したい。
- 御社のカルチャーについて、絶対に変更してはいけないカルチャーはあるか。
- コロナきっかけだけでなく、働き方が変化しつつある。ピープルアナリティクスを実施し働き方のロールモデルを提示するような試みはあるか。
- どの文化を変更させないか、という視点で役員同士議論したことはないが、ミッションは随時見直ししている。自社では変化を生み、変化を楽しむ文化を重視している。その意味で、最も重要な文化は変化対応力ではないかと考えている。
- ピープルアナリティクスを参照しての新しい働き方のロールモデルを提示するところまでは行っていない。本人意思をまずは尊重しており、並行して人事のデータサイエンスを目指しデータを統合中である。
- 一般的に戦略と結びついていないダイバーシティが多く、外部の投資家からみると、ダイバーシティを実施していると述べられても疑問が残る取組が多い。御社が重視する変化対応力の根源にダイバーシティがあると理解した。
- 企業のリスキル支援を、外部からどのように評価すればよいか。効果をどのように把握しているか。投資家にどのように示しているか。
- リスキルによる教育には限界がある。事業モデルが変化しても、全員に新しいスキルを持たせることはできないと考える。内部人材と外部人材の混合状況をどのように変化させているか。
- リスキルと外部採用は密接に相互関与している。中途採用については数値で表現することができる。しかし、外部研修はほぼなく社内での勉強会が中心であり投資量を把握できないため、リスキルの投資、研修の投資を定量的に明示できていない状況である。採用をすることで会社のリスクリングをするということが重要ではないか。すなわち、中途採用におけるファクトと事業成果に係るファクトのみがある状況にある。

- ミッションステートメントの具体性が高いと感じた。インターネットという成長産業を具体的に想定して書いてあるため、わかりやすい。ミッションとバリューを分けている企業もあるが、どのように考えるか。
- ミッションステートメントは会社の最低限のルール、会社で働く上での約束だと考えている。過去はバリューと行動規範両方作成していたがミッションステートメントに統合し、シンプルにした。
- 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンの取組について、その徹底性に驚いた。透明性を高めると意識の表れと認識。役員の覚悟が必要である。
- 一方、若手を登用するということは、若手にも実力が求められるということ。活躍できる人は伸びていくが、活躍できないと思う人はどうなるのか。早めに退職するように促すのか。離職者も多いのではないか。人材の回転率が高い方がいいのか低い方がいいのかはわからないが、回転率が高まると企業文化が浸透しないという意見もある。どのように考えるか。また、活躍ができない人を減らすためには、新卒時に何か工夫をしているか。
- 自社では、年間退職率は7%程度である。これは新型コロナウイルス感染症にて退職が抑えられている状況と認識している。従来退職率は年間9%程度で推移しており、当社にとって問題のない数値だと考えている。問題は、退職してほしくない人に退職されてしまうこと。人事や経営陣で十分分析するようにしている。優秀な人材が突然退職することを防ぐため、面談や月次エンゲージメントサーベイを通じて退職予兆を把握するようにしている。直属の上司のみが面談するのではなく、優秀な人材は全社の資産と考えている。例えば、月次エンゲージメントサーベイにて2ヶ月連続で雲行きが良くない場合、個別に面談するようにしている。該当する人は毎月全社4000人中10人程度。もともとの傾向性なのか、退職予兆なのかを見極めるようにしている。
- 新卒採用の工夫として、合わない人を採らないようにしている。具体的には「素直でいい奴」を採用する。「素直」とは松下幸之助のあるがままにみるという素直さを指し、「いい奴」とは一緒に働きたいかどうかを指す。複数の面接官が「一緒に働きたい」と思うことができれば採用としている。一方で、どれほど優秀であっても、そうした同意が得られない場合は見送るようにしている。
- また、入社後に成長する者もいることから、対話の仕組みを設けている。海外ではPIP(Performance Improvement Plan)と呼ばれ、当社ではパフォーマンスではなく、価値観(バリュー)により判断されるPIPを導入している。上長は自身の部下から下3%を「ミスマッチの人」として提出しなければならない。その上で、役員会にてミスマッチ認定を実施し、口頭注意から始め、複数回ミスマッチ認定された場合は強制異動を実

施、自身の進退を見極めるようにと勧告している。実際、約 100 名程度ミスマッチ対話による退職もあったが、ミスマッチ認定・対話を受けることで改善していく人も 3 割程度存在している。

- 若手の視点を活かすダイバーシティ&インクルージョンや定性の定量化について同意する。
- キャリア採用について、当社ではトップ・幹部を採用することで、課題が正常化されることがある。内部人材の育成も進んだ。外部から採用するハードルが低くなるという効果も考えられるが、どのように考えるか。
- 働き方について、「リアル」の再定義は自身も検討している。本社のオフィスレイアウト変更などを行い、入社したくなるようなオフィスに変化させようとしている。リアルを促進するような仕掛けを検討しているか。
- 幹部の中途採用自体は当然多くの会社でありうる。自社では、幹部を中途採用することができなかったという表現が正確である。かつて幹部採用を実施したところ、経営者自身が非常に若いなか中途採用者も 30 歳前後で、インターネット事業の経験も幹部経験もなく、うまく定着しなかった。
- オフィス内で、集中できる場所をつくることは重要だと考えている。在宅で集中できる人もいるが、子育て中の人のように、オフィスだからこそ集中できる人もいる。オフィスの中に個室ブースをつくる、フリースペース、カフェスペースの中で集中できるようにするなどのプランを検討している。
- それぞれの職責に応じて当事者として従業員を巻き込んでいく点は重要である。自社の取組にも通じる。
- 自社の特色は、多様な人材・多様な事業の集まりを支える企業文化にある。企業文化を一言で述べると自主性、自主性の中で個性発揮をしてもらうためには、遠心力として働きがちな個性ある社員・事業をどう束ねて価値を生むかを試行錯誤してきたといえる。
- 多様性は同一性の対義語ではなく、画一性の対義語と考えている。標準化するのではなく、様々な選択肢を社員も会社も有している必要がある。事業戦略の中に、この意味での多様性を盛り込みたい。
- 多様な事業のそれぞれで、資産を最大化していくことを心がけていく。事業同士においても、支えあう多様性から価値を生む多様性にどう変化させるかがポイントである。
- 売上・利益・企業価値について、多様性を事業創造につなげていくためにどうすればいいか。自社に SOTP 分析 (Sum-of-the-Parts Analysis) を行うと、コングロマリットディスカウントが生じている。社員についても同じではないか。コングロマリットディスカウントの差分に当たるものが、エンゲージメントであると考えている。

- ひとりひとりの個の価値創造をどう最大化するかが人事の課題である。管理する人事から支援する人事への変化の方針を打ち出している。
- 人事施策について述べる。人員の構成は地域・事業の点で相当の広がりがある。個の成長をグループの成長へつなげることが重要。現社長着任時に、創業の理念も反映して企業の存在意義（パーパス）を決定、創業時から個性を重視してきた。この理念を引き継ぎ、促進するのが今後の人事方針であり、個にフォーカスする人事となる。
- 人事施策はグループ各社にゆだねているが、共通の理念を設定している。
- この下で、各社の人事施策が効果を発揮しているかを評価している。エンゲージメントがポイントと考えているため、年1回全社員にエンゲージメント調査を実施し、経営者の賞与にも反映するよう運用している。日本ではエンゲージメントの数値の低さが指摘されているが、日本人の国民性として片づけるのではなく、掘り下げて分析していきたいと考えている。
- 人事の立場で人事を語るのではなく、経営者の仕事として人事があるという立場で各責任者から人事について統合報告書へメッセージを掲載した。人事が経営のテーマであるということを共有しながら取り組んでいる。
- 以下、人事共通理念について順に述べる。第1に、採用や社内配置について、長らく職種別採用を実施している。自主性を重んじる以上、入社以降に仕事が決まるのはおかしいという考えに基づく。入り口で職種を選び、入社後の配置転換は柔軟に実施している。社内募集制度についても70年以上の歴史があり、今後もより拡大していきたいと考えている。また、広くどの職種でも従事する採用枠も設けている。
- 第2に人材育成について。テクノロジーは進化が激しいため、育成施策を重視している。近年ではAIやデータ分析などは重要な分野となる。特にデータ分析については、全社員にリテラシー教育を実施している。
- 技術の横串活動として、情報交流・共同開発・環境整備・人材育成を通じ、全社の技術力を強化する取り組みも実施している。人材育成だけでなく、適切な人材配置をテクノロジーの観点からも実施しているため、人材投資上も効果を発揮している。この背景には、各事業が求める技術が明確になってきたということがある。
- 基幹技術研修は従来専門外能力の追加取得推進、次世代需要への先行対応、社内総AI人材化、グローバル化、学習手段の多様化促進を目的としている。活用率が大変よい。これらの変化を継続させるべきであるが、現状グローバルに広げ切れていない。
- 上述の取り組みにより、事業単位を越えてより効率的、網羅的なスキルとニーズを顕在化している。情報の非対称性をなくし、社員にも会社にもニーズやスキルを見える化している。一方で、人材流動性を高めることは難しいため、知と経験を共有することで人材流動性を促進するためにフリーエージェント制度、キャリア・プラス制度、80/20制度等を導入し試行錯誤している。
- 個人の活性化について。エンゲージメントとの関係で働き方は重要な論点となる。ライ

イベントと仕事の両立は重要で、福利厚生としてではなく、社員と会社両方に、対等に期待に答えていくための整備と捉えている。新型コロナウイルス感染症により働き方の多様性が出てくるため、働く場所についても多様な選択肢を盛況している。

- イノベーションの創造について、単なるアイデアコンテストではない取組として、社外も含めたアクセラレーションプログラムを実施している。
- 様々な取り組みの考え方として、会社と従業員が選び合うという点を重要視している。選択肢を与え、従業員自ら選択した以上、責任を持ち取り組める。その中で結果を出していくような環境整備をしている。
- 現在トライアル中のものとして、職務に応じてリモートワークの位置づけを行っている。新型コロナウイルス感染症以前からリモートワークを取り入れていたIT企業では、逆に職場での働き方を重視し始めているという声もあり、リアルとリモートの組み合わせ方を検討していく必要がある。
- 会社も社員も、自らの責任を選べるように選択肢を増やすことが重要。
- 事業間の違いが大きく、各社のCHROがグループ会社執行役専務、人事総務担当と頻繁に位相合わせをしながら人事施策を推進している。グループ統一で共有しなければならないのは理念、文化、戦略的な人材配置やエンゲージメント向上策である。
- ダイバーシティ&インクルージョンをグローバル企業として促進されている点が素晴らしいと感じる。
- 中期計画のフェーズについて述べていたが、現在よりも前の段階でどのような人事施策が行われてきたのか。施策内容だけではなく、目的が異なると施策対象者やコンテンツが変更されたり、実施プロセスに変化があったりするのではと考える。
- その時々求められる人事施策は異なる。過去には相当の痛みを伴う施策も断行した。事業売却も含め、従業員を大幅に削減した。管理職の職務定義を変化させ、給与の点でも改革を実施した。丁寧な説明を行いながらとはいえ、相当の変化である。リニアに事業成長させていくフェーズではとらざるをえない施策であったと考える。
- これまでのスキルも活用し、新しいことに取り組んでいかなければならない。これからも人事施策は変わる。文化浸透に長い時間をかけることはできないため、文化をいかにすみやかに浸透させるかが重要である。人事にこそ変化が求められる。
- 取締役や社外投資家との関係について、投資家から人材のポートフォリオが豊富だと評価されているか。
- 漠然とは評価されているだろうが、明確に見える化してほしいという声はある。去年の取締役会でも人材について語られる機会は多かった。エンゲージメントが高いのはわ

かるが、AI のエンジニアがどこで何名いるのかを把握したいという声がある。投資家からの声をうまく活用していきたい。

- 御社の多様性は三次元だと考える。日本とグローバル(地域)、事業転換、(結果として)多様な個の三次元である。既存の画一性へのチャレンジであると認識した。
- 多様なものが必要になればなるほど、遠心力が働いてしまう。求心力のためにパーパスが求められたと理解。パーパスはどのように理解・浸透・自分ごと化できるのか、どのような施策をしているか。
- 多様性は究極目的ではなく手段。最後は個に帰着する。多様性を発揮させるための軸としてのパーパスである。トップが語り続ける、評価基準にいれる、ビデオメッセージを発するトレーニングをする、マネジメントと共有するなどの取組を様々実施しているが、最終的には人事である。組織に影響力を与えうる人材として、誰を選び、誰に任せるか。ここ数年の変化の中で人事、経営者の顔ぶれが相当に変化した。
- アクセラレーションプログラムは新規事業開発のプログラムとして極めて珍しい成功例かと思う。苦勞と課題を教えていただきたい。
- 単なるアイデアコンテストにならないように、応募前に伴走し、ビジネスプランの作り方などの支援をし、精度を高めている。また、社外にオープンにしていることで学びが多い。一方、オープンにしているつもりでも、依然として社内の論理や発想が通底していることもあり、真の社内起業が実現できているかという疑問もある。改善が必要。
- 上場するなど成功例もあるがまだまだスケールが小さい。ゆくゆく規模が大きくなる事業を出していくことが現在の我々の課題だと考えている。
- 人を動かすのは難しいという話があった。これまで会社が考える人員配置を強制することで、単身赴任を余儀なくされる事例が日本企業では多数あった。こうした状況は投資家の間で非人道的、社員の家族のことを考えていない施策であると捉えられている。個を活かしながら、会社としての最適と考える人材配置を行うことをどのように両立しているか。
- 配置転換権には一定の意義があったと評価している。その対価として、終身雇用制に帰着していた。ジョブセキュリティとして機能していたが、この組み合わせは改善されるべき。エンプロイアビリティとエンゲージメントがペアになるべき。どこにいても通用するエンプロイアビリティを会社が育てつつ、社員のエンゲージメントを高めていくことが重要。

- しかしながら、きれいごとだけでは事業はまわらない。そこで布石として、社内募集制度を設けている。上司が拒否権をもてない異動制度を、人事として守っている。過去には事業責任者が人事に厳しい批判をすることもあった。人事としては、異動させないと優秀な人材が離職してしまうと説得している。事業責任者自身もこの理念の中で育ってきたので、最終的には理解してくれることが多い。ただ、強制的ではなく、自主的にこうした文化が定着していくことが重要。
- 過去に事業撤退した際に、技術者が大量離職してしまった。偶発的に人材が流出したり流入したりするのではなく、経営者がしっかりと人材を見える化して戦略的に向き合うことが必要だと考える。
- 御社は事業の変遷の中で、中核事業から事業分散化を進めていると理解している。各領域の中で必要とする人材ポートフォリオは社内で明確にされているのか。
- 精緻ではないが、ある程度は明確化されている。To Be を正確にしてもらいたいと考えているが、日々変化することを前提にして、おおよその割合・構成比を前提にして人材ポートフォリオを組み立てている。
- 女性の割合も具体化されているのか。
- 単に女性が必要というよりも、男女比に実力以外の何かが反映されている可能性がある。そのため、女性比率を目標として設定している。
- 日本の課題は、年齢要素が人事に加味されてしまうことである。確定給付年金のように、年齢要素が大きく影響する制度の場合、人事改革の大きな障害となる。既存の制度（既得権益）があると人事制度が変革できない。こうした観点での課題や改革例はあるか。
- 社員がこれまで蓄積したものをいかに尊重していくか。確定給付年金を確定拠出年金に変えるときに、過去分については手をつけられない。したがって、経営状況がよいときに改革を進める必要がある。
- 現在、社会保障の財源確保のための定年延長が言われている。リスクリングをしながら定年延長をして採用するのはよいが、現在のスキルのままで定年延長しなければならないというのは大きな課題ではないか。企業だけでは対応できない課題もある。
- 事業のコングロマリットディスカウントのアナロジーが人材についても生じているのではないかという指摘にはっとさせられた。どのようにこのディスカウントを確認したらよいか。

- ディスカウントが出ているということは、エンゲージメントが低いという仮説を持っている。必要なスキルと持っている人材を調達できているという前提があるが、社員が力を発揮できていないという主張が強まれば強まるほど、このディスカウントを明示しているのではないか。何かもう少し見える化していきたい。

以上