

## 人的資本経営の実現に向けた検討会（第5回）

### 議事要旨

■日時 : 2021年11月24日（水）13:00～15:00

■場所 : オンライン開催

■テーマ : 第4回までの検討会の議論の整理／人的資本経営実務指針（仮称）について

■意見交換の概要 :

#### 【事例紹介・質疑応答】

- 現在はニューノーマル、少子高齢化など新たな社会課題が発生しており、これらに対応するために自社のパーパスを再定義した。複雑化する社会課題に対してソリューションを提供したいと考えている。ポイントは、そのための手段は従来型のビジネスには限られないこと。
- ガバナンス体制について。社外取締役が多く、彼らの影響力が大きい。社内での意見調整のために社外取締役の意見を活用することもある。
- 人材ポートフォリオについて。当社には50代前半の社員が多い。複雑化する社会に対するソリューション提供という会社のパーパスを実現するために、従来実施してきた会社主導のキャリア形成から脱却し、自律的なキャリア形成の意識醸成を図っている。
- 働き方改革について。目的は社員一人一人が幸せを感じられるようにすることと、生産性が向上すること。そのために3つの人材コアバリューやデジタル・ワークシフトを推進している。
- 3つの人材コアバリューとは、現状の自社の従業員が有する価値観のうち、特に変えたい価値観にフォーカスしたもの。これに基づき人事制度を構築している。
- ジョブ型人事制度について。目的は社員が自律的なキャリア形成を行うことであり、会社主導の人事異動を行わないということが最大のポイント。まずはホールディングスから始め、グループ内に拡大する。
- ジョブ型人事制度の課題は山積している。現場で働く社員も含めてジョブ型人事制度を推進しなければ、メンバーシップ型文化の本質的な変革は実施できない。また、定期的な社内公募の制度を導入することにより社内に新陳代謝が発生する仕組みを検討中。一方で、外部労働市場の整備により人材の流動性を高めることは国が検討すべき課題と感じる。
- 会社のパーパスの共有や各メンバーの考え方を理解した上で継続的にエンゲージさせ続けるなど、マネジメントスタイルの転換も必要。
- エンゲージメント向上策について。社員が会社のパーパスを腹落ちさせ、自走することが必要。そのために「会社の中に自分の人生がある」という考え方から「自分の人生の中に会社がある」との考え方へと従業員の考え方を必要とする。この新たな

な考え方を様々な施策の根本に置いている。エンゲージメント向上のための具体策としては、トップの発信（タウンホールミーティング）、現場の取組（1 on 1）、エンゲージメントの測定を実施している。

- ダイバーシティ&インクルージョンについて。長年にわたり様々な取組を進めているが、道半ばである。
- データドリブン HR 推進プロジェクトについて。勘ではなくデータに基づく人事施策を実施するための試みを開始した。
- デジタル・ワークシフトについて。デジタルを基礎的なスキルと位置付け、全社員をデジタル人材とするための施策を実施。DX 企画人材、DX 専門人材、DX 活用人材の3つに分類しており、最重視しているのは当社のビジネスとデジタルの双方がわかる DX 企画人材。
- 働き方について。働き方の自由度を高め、ビジネスプロセス自体をデジタルの活用により抜本的に改革することが必要。その結果として、社員のエンゲージメントも高まると考えている。また、働き方改革についてはグループ全体で定量的な KPI を定めている。今後はこの KPI を投資家に対しても示す予定。
- 当社は CSV（Creating Shared Value：社会課題を解決することで企業の経済的価値の向上をはかること）経営を経営の基軸に置いている。CSV 経営を始めたきっかけは、2011 年の東日本大震災。工場が被災し、復旧すべきか議論もあったが、工場近隣のバリューチェーンへの影響も踏まえて復旧・生産再開した。この経験を通じて社会への価値貢献を意識するようになり、2013 年に CSV 経営をテーマに掲げた。
- 人材には無限の可能性があり、人事の役割は社員一人一人が可能性を最大限発揮できるようにすることである。
- 経営戦略を実現するための人材戦略であると同時に、人材戦略が経営戦略の可能性を規定する。経営戦略と人材戦略の二つは相互に影響する関係性にある。
- 当社は、コアとなる技術をもとに3つの領域で事業を展開している。この技術は当社で長期間に渡り蓄積されてきたもの。また、M&A も活用して技術力や人材力を強化している。今後は従来の2領域における事業の深化や、新たな領域における事業の探索を実施する予定。
- 多様な人材と挑戦する風土が新たな価値創造を可能にする。例えば、キャリア採用によりマーケティング戦略が成功した事例や、女性社員による新たな事業が成功した事例がある。若手社員の「挑戦する風土を作りたい」との思いから、自発的な取組として、企業内大学の立上げも行われた。
- 新型コロナウイルスの感染拡大を受け、働きがい改革を実施。従来実施されてきた働き方の改革だけでなく、仕事の意義や目的に基づき継続的な仕事の見直しを行いつつ主体的な働き方を可能にすることにより、各社員が働きがいを感じることを目指してい

る。

- 従業員エンゲージメントのスコアは2013年から年々上昇している。2019年からは従業員エンゲージメントスコアを非財務KPIとして設定し、役員報酬に連動させている。
- 価値創造を担うのは人材であり、従業員にCSV経営への理解を深めてもらうことで組織の活性化をはかる。社会課題の解決により経済的な価値を生み出すとともに、それを組織の能力に再投資することで、社会課題の解決と持続可能な成長の両方を実現していく。
- 当社では、社外の人材による1on1を提供する事業を実施している。この1on1には、従業員のエンゲージメントを高める効果が見られる。例えば、この1on1を実施した企業の従業員のエンゲージメントスコアでは、未利用群に比較して利用群のスコアが上昇した。特に「仕事量」、「氏名や目標の明示」、「成果に対する承認」、「挑戦する風土」のスコアの上昇幅が大きかった。さらに、別の調査では幸福度のスコアが上昇する効果も見られた。
- 「聴く」とは聞き手が判断なしに話をきくこと。一方「聞く」とは聞き手が判断しながら話をきくことであり、この二つは異なる。「聴く」は上司部下のような深い関係性の間では実施しづらいため、当社の取組は効果が高い。
- 組織変革に際して、現場での当事者意識の弱さ、現場ごとの正義が優先されること等により変革へのブレーキがかかることが多い。こうした、組織の変革を止める要因を解消するために「聴く」ことが有用。「聴いてもらう」ことで従業員の考えが抽象化・意味づけがなされることや、「聴く」ことで労使双方の対話力が高まることが重要である。
- 聴くことが企業文化として定着するためには、聴いてもらうことで従業員のエンゲージメントが向上するという共通認識を持つことに加え、7S（7つの経営資源：Staff, Style, Skill, System, Structure, Shared value等）すべての手段を動員する必要がある。例えば、ビジョンや経営計画に関して企業のトップが従業員の意見を聴く場を設けること、上司が部下の話をきく際には「聴く」姿勢が求められること、上司部下以外の斜めの関係性での対話が頻繁に行われる仕組みを導入するなど効果的と考える。
- この検討会のアウトプットとして、就業規則に上述のコンセプトを反映した事例を紹介することも効果的と感じる。
- 社外人材による1on1、素晴らしい取組と感じる。当社の組織変革には「聴く」部分が不足していると感じた。
- 「会社の中に自分の人生がある」という考えから「自分の人生の中に会社がある」との考え方に移行し、社員に自律的なキャリア形成を促すという考え方は正しいと思うが、これにより会社を自発的に離れる人がいるのではないか。会社を離れることはできるが、会社が魅力的だから残るといった形が理想。外部労働市場無しでは様々な矛盾が生

じると考えており、政府に対して、外部労働市場での人材の流動化を希望する、という点は強く同意する。

- 「会社の中の自分」という考え方から「自分の中の会社、仕事」と考え方を变えることについて、中高年の従業員から、「今更言われても遅すぎる」といった意見が出るのではないか。私自身は、会社は自分の人生のパーパスを実現するプラットフォームと考えているが、従業員からどんなことを言われたか、またどのように対応したか伺いたい。
- 実務指針に関して、CHRO の設置についても触れるべきだと思う。グローバル企業に比べて日本企業は CHRO への意識が低く、理解していない企業が多いため。当社では CXO それぞれの役割を確認したが、CHRO を置くか置かないかという議論はすべきであると感じる。
- 「今更言われても遅すぎる」という意見は社員からよく聞くが、一方で中高年の社員から「そう考えて良いのか」という肯定的な声を聞くことも想像以上に多い。自社に入社した従業員には入社の実体験を持つ人が多い。入社から年数が経ち「世の中の役に立ちたい」との想いが薄くなっていたのが、「自分の中の会社、仕事」との考え方を聞き、想いを思い出す人が多い。
- ジョブ型人事制度の導入後も定年はあるが、役割を果たせば年齢は関係ないとの考え方に基づき、定年後は嘱託となり待遇が落ちる、ということは無いようにしている。
- 「会社の中の自分」という考え方から「自分の中の会社、仕事」という考え方への変化を受け、30代~40代の転職者が徐々に増えている。人材版伊藤レポートにもあったように、企業と労働者が選ばれる存在として存在するこの形でよいと考えている。
- アラムナイの制度を導入し、再入社も可能にしようと準備中。一度去った人をどのように再度迎え入れるか、という点が会社の価値を決めていくと思う。
- 当社もジョブ型人事制度への移行を行っており、1 on 1 を組み込む形のマネジメントへの変革を行っている。年功制の廃止や社員の考え方を変えること等は当社でも実施しようとしているが、人事制度の変革には非常に大きなエネルギーを必要とするため苦労している。社員の考え方を変えようとしても、自律的に学ぶ社員とそうではない社員との二極化が進むのではないか。また、人材の流動化が進み中途採用が多くなった場合、会社独自のマインドやパーパスの浸透をどのように実施するのか。当社では、若い社員は新人事制度に好感を持っているが、年齢の高い社員はそうではないという現状がある。
- 実務指針に関して、「KPI ありきではない」との指標を挙げていただいた。事務局も認識しているかもしれないが、As Is-To Be ギャップがどこまで埋まったかなどは取締役会で示す必要があるため、KPI は必要と考えている。これまでの検討会での発言の趣旨

は、KPI は必要だが、外部で使われている KPI をそのまま持ってきても納得感が無い、というものである。

- 実務指針には CHRO の設置も含めるべきだと思う。また、経営戦略を実現するための人材戦略であると同時に、人材戦略が経営戦略の可能性を規定する、との考え方に同意する。例えば、取締役会等での中長期的経営計画策定に際して現業から遠く離れた場所での事業実施など、突拍子ない計画を会社が示した場合、CHRO が人材戦略の観点から裏付けを行うことや、同じく人材戦略の観点からそうした計画を否定することが投資家目線からは重要。今後、企業が事業戦略を転換することが多くなる中で、CHRO の働きはますます重要となる。
- ジョブ型人事制度の導入がすべての日本企業、あるいはすべての部門で、企業価値の観点からプラスに働くか疑問に思う。ドライな企業文化を作り上げることが企業価値の観点からマイナスに働くこともあるのではないか。
- 日本では転職市場が小さいためジョブ型の導入は難しいのではないかと、という懸念があった。そのため自社では、転職市場が比較的大きく、従業員数が約 400 名と比較的小規模な部門であるコーポレート部門からジョブ型人事制度を導入した。その後、効果を見極めながらグループ内の他の会社でもジョブ型人事制度を導入する予定。
- 営業部門は最も従事している従業員数が多い部門。営業部門の社員は全国転勤プレミアムを付けて雇用されており、彼らの原動力はメンバーシップの中での将来の出世である。代理店を通じて営業を行う営業形式は我々のビジネスの価値の源泉であり、営業方法の転換はまだ起こっていないため、この部分の人事制度を今変更することは企業価値の観点からマイナスになると思う。一方で、営業の方法は今後大きく変わり、全国転勤で将来の出世を原動力として働くことの意味は無くなっていくと考えられる。そうしたビジネスモデルの転換に備えて、現在は比較的小規模な部門で実施することで準備中という段階。
- 自律的にキャリアを形成する社員としない社員の差について。年齢層にかかわらず、自律的なキャリア形成のために動く人と動かない人に分かれる。自ら動かない人は、過去の人事評価を失いたくないことや、グループ内や社外にどんな仕事があるのか知らないこと等から動かないのだと考えられる。グループ内や社外での副業解禁を検討しており、副業の実施により自ら動かない人が動くことを期待している。
- 外部労働市場を含めた人材の流動化を進めることが日本の労働市場の課題だと考えている。そのような労働移動に対して中立的な退職金や年金などの人事制度について、企業が実施すべき点や政府に要望したい点を伺いたい。
- 新たなコーポレートガバナンスコードにおいて、取締役会の多様性とスキルマップが新たな開示事項となった。経営を実際に執行する側の多様性やスキルマップについて

取り組んでいる内容があるか。企業のトップから従業員に対してパーパスを伝えても、執行段階で既存事業にこだわる役員や中間管理職が多いと、挑戦する風土が社員に伝わりにくいと思う。

- キャリア採用によりマーケティング戦略が成功した事例として、マーケティング部長を外部採用した事例を共有いただいた。この事例において、マーケティング部長のみを外部採用したのか、それともマーケティング部のチーム全体を外部採用し、新しいチームとして立ち上げたのか伺いたい。
- 人材の流動化を見据えた人事制度について。年金制度については、確定給付型の年金制度は15年前に廃止して確定拠出型に移行したため、労働移動に対して中立的な制度になっていると思う。一方、退職金制度は今後の課題。退職金制度には賃金の後払いという性質もあり、自分の人生に基づき仕事を選ぶという観点からは合理的でないと考えている。
- 経営執行側のダイバーシティについて。当社は監査役会設置会社であるが、取締役会のメンバーは社内取締役よりも社外取締役が多く、議長も社外取締役が務めている。指名報酬諮問委員会のメンバーも社内取締役より社外取締役が多く、委員長も社外取締役が務めており、取締役会のダイバーシティを重視している。スキルマトリックスについては、取締役会だけでなく、経営執行側（常務執行役員等）のスキルマトリックスについても社外に公表している。また、指名報酬諮問委員会においては、部門長クラス（執行役員）のスキルマトリックス、経営チーム全体のサクセッションプラン、外部のアセスメント結果を共有し、検討している。
- マーケティング部長だけではなく、下の役職の管理職もキャリア入社し、協力して仕事をしていただいている。
- 社内公募について、当社では社内公募の応募権がある社員からの評判は良いが、上司が人事権を手放すことへの懸念が寄せられている。どのような範囲の役職まで社内公募の対象としており、他部門や社員からはどんな反応があるか。
- すべての部長・課長ポストが社内公募の対象となっている。選抜については、人事部ではなく、当該事業部の役員又は部長が最終権限を持つ形とした。経緯としては、金融機関は非常に人事部門が強かったため、事業部門に権限を委譲する形とした。ただし透明性を確保するため、面接には人事部が同席している。
- 社外取締役など外部の意見を社内意見の調整のために使っているとのことだったが、人事制度改革の際に社外取締役は支援してくれたか。質問の背景としては、指名委員会

のメンバーが専門的かつ複雑な内容にどの程度関与しているのか、という疑問を持っているため。

- 社外取締役や投資家など、外部の方からの意見は役立っているか。
- 指名委員会について。当社の指名委員会は社外取締役5名のみで構成されており、最終的な決定はこの5名が担当している。役員の選任に社外取締役がどの程度関与すべきか、という点は様々な議論があるが、当社では非常に深く関わっていただいている。社内だけで役員を決めてきた従来の方法では社内での実力しか評価できないが、この方法であれば社外から客観的に見て優秀なのかという点から判断できる。また、エンゲージメントサーベイについて、国外の会社や買収した会社も含めてグループ全体で統一した尺度を有するべき、といった取組の後押しをしてくれた。今後も社外取締役の意見を最大限活用したい。
- 投資家との対話は、最近になって人材部門においても意識が高まっている。弊社では各事業の戦略だけでなく、人材戦略についても横串の議論としてホールディングスの取締役会の定例的なテーマとしており、CHRO や人事部門から説明して議論している。具体的にはダイバーシティ、リソース管理、社員のエンゲージメント、リスクアシュアランスなどを議論している。取締役会は、従業員や投資家などステークホルダーとの重要な接点と認識している。

#### 【意見交換】

- 事務局からの説明のうち、「KPI ありきではない」との部分について。KPI は企業価値の評価につながるものであり、比較可能性や数字が見えた方がいい。そのような数字に加えて、人的資本が経営戦略に組み込まれる際のプロセスやモデル、考え方も公表されるべきと考えている。例えば生産性 KPI モデル体系を示している企業もあり、これにより全体像や考え方が伝わるため素晴らしいと感じた。
- CHRO の設置や経営戦略の意思決定への人事部門の関与に関する調査では、後ろ向きな回答をしている企業が多く、こうした企業を減らす取組が必要と感じる。2014 年に公表された伊藤レポートには「財務部長ではなく CFO が重要」との記載があり、現在ではほとんどの会社に CFO が置かれている。次は CHRO が様々な企業に置かれるようになることが期待される。
- 人的資本に関する戦略が経営戦略にどう結びついているか、定性的・定量的な情報の開示が必要である。金融庁における有価証券報告書の記載の変更に関する議論の中で、人的資本に関する項目は重要な開示項目の一つと議論されているとのこと。ただし、それだけでは実際の開示は進まないため、ガイダンスを作成することで企業も取り組みやすくなると思う。CHRO が果たす役割の重要性や、人事戦略は経営戦略に横串を入れる

ような位置付けである、という点を今後議論してほしい。

- 事務局からの説明について、日本の人事制度には年齢要素が加味されており、人事制度の改革の障害となるケースがある。第3回検討会で既存の人事制度の改革例として、確定給付年金を確定拠出年金に変える際には過去分には手を付けられないため、経営状況が良いときに改革を進める必要があるとの回答をいただいた。この回答に代表されるように、新たな人事制度に関して既存の人事制度からの移行は避けられない問題である。移行をいかに進めるかという観点を指針に盛り込むことが非常に重要と感じる。
- 人的資本経営への本気度を示すために、ダイバーシティ&インクルージョンのほかに人的資本経営に関連する非財務 KPI を役員報酬に含めるという視点が重要である。実務指針にこのような項目を盛り込むことを検討してほしい。
- 事務局から説明した実務指針について、「KPI ありきではない」という項目を設けている部分は「KPI は重要だが、KPI ありきではない」との意味で捉えてほしい。
- 実務指針の要素について、経営人材候補者リスト（「社外での経営者経験を持つ者に限定」）としているが、外部労働市場が不十分な現状では対象者を限定しすぎではないか。
- 指名委員会委員長への社外取締役の登用について。ベストプラクティスとして否定するものではないと考えているが、CHRO を設置して執行サイドを整え、それを取締役が監督していくという役割分担が必要であり、こちらの方が有用ではないか。
- 経営人材候補者リストについて、社外での経営者経験を持つ者に限定することについては、グループ会社での経営責任者を経験した者でないと経営人材候補者にはなれない、という要件を課すイメージだった。これにより良い経営者が育つ、若い従業員が背中を見るというサイクルが生まれると考えているが、実態に照らして厳しい内容を提案しているかもしれないと思っており、ご意見を踏まえてもう一度考えたい。
- グループ会社での経営責任者を経験したことがなく、厳しい業務環境の経験が無い人が突然経営者になることはやめましょう、というイメージを持っていた。
- グループ内外での経営者経験という意味であれば、理解できる。
- 実務指針にさらに追加すべき要素について。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、中途採用や外国人の比率だけでなく、「知・経験のダイバーシティ」といった点が伝わるとよい。また、取締役会だけでなく、執行役員も含めた多様性も今後追加すべき要素になるのではないか。



- 経営人材候補者をグループ会社での経営者経験を持つ者に限定するというのは、多様性の観点から良くないのではないか。要件に限定をかけすぎず、多様性を確保することが重要である。
- ご指摘のとおり、属性のダイバーシティのみならず知・経験のダイバーシティが重要になると考えている。

以上