

## 人的資本経営の実現に向けた検討会（第6回）

### 議事要旨

■日時 : 2021年12月17日（金）16:00～18:00

■場所 : オンライン開催

■テーマ : 労働市場との対話/人事部門のケイパビリティについて

#### ■意見交換の概要

- 当社の中期経営計画のトップには企業理念を、ボトムには経営基盤強化を置いている。その前提となる三位一体の改革として、ジョブ型人事制度、新しい働き方、社内DXを実施しているところ。
- 採用に関しては、新卒採用において、通年採用・通年入社を導入した。具体的には、通年での採用応募受付や、4月入社だけでなく10月入社を認めるといった対応をしている。一方で、新入社員向けの研修を4月入社者と10月入社者向けで、1年に計2回実施しなければならないといった課題もある。
- また、初期配属の確約が無い従来の採用区分に加えて、高い専門性を持つ人財のために、初期配属の領域を確約する採用区分を設定した。例えば、セキュリティ、ネットワークエンジニア、リーガルといった分野について、今年4月の新入社員の4割がこの区分で入社している。
- こうした採用区分の設定は、「この分野で働きたい」との意思が強い学生の増加を受けての対応。学生のスキルを見極めのため、各部門の社員にも採用に関与してもらっており、リクルーター活動などを通じて、学生のスキルを見極めて配属部門や入社後の待遇を決めている。
- キャリア採用に関しては、2012年度は全体のその年の新入社員全体の9%だったところ、2021年度は42%に増加。新卒入社者の数はそれほど変わっておらず、純粋にキャリア採用の人数を増やしている。
- 社内の人財については、社員に多様な就業機会を提供する観点から、社内副業からまずは始めている。これは、グループ会社を含め、社内でも多様な経験ができることや、労働時間の管理が容易であるため。副業は全体の仕事量の2割程度としている。
- ただし、副業に関する社内文化が醸成されていないことが課題。本来の業務を8割の仕事量で達成できるのかという懸念から、所属長の承認が得られないケースがある。今後、社内に副業文化を定着させるためには、管理者のマインドセットの変革が必要。
- 人事部門のケイパビリティに関して、自らが事業部門で感じた経験も踏まえ、経営と事業の声を融合することを目標にしている。人事部門が、経営陣や各事業部門と対話をすることは極めて重要。
- データドリブンな人材戦略を実現するため、データサイエンティストを公募し、ピープ

ルアナリティクスの専門部隊を発足させた。人事本部が有する大量のデータ（勤務データ、エンゲージメントサーベイや生産性向上サーベイの結果等）を分析して可視化し、意思決定や課題解決に活用していきたい。投資家を含む社会、経営層、各事業部門のそれぞれに対し、人事データを定量的に提供することで貢献する。

- 事業成長の観点からも、人財の活用は重要。現状では、人財ポートフォリオを構築し、スキル・経験・属性・ジェンダー・年齢等に拘わらない多様な人財を惹きつけ、育成したい。
- 既存事業を進化させつつ、成長領域を拡大していくためには、多様な人財を惹きつけ、育て、活用するとともにエンゲージメントを向上させていくことが必要。年限や目標人数を定めたDX人財の育成、人財ポートフォリオとのギャップを踏まえた適切な採用・公募を含めた配置・育成、社内大学を通じた人財育成等に取り組んでいく。
- 今後、社員エンゲージメントに一層注目していく。エンゲージメントについては、KPI化をした上で、HRデータの分析を通じてその数値の変化の原因を紐解き、エンゲージメント向上に向けた全社的な取組を行っていきたい。
- 着任時と現在を比較すると、人事部の業務、人員、予算は大きく増えたのではないかと考えている。投資家の目線では、人事部の人員・予算の増加が、人事部門の大きな変革や新たな取組を示唆するのではないかと考えている。
- 人事部の業務、人員、予算は増加し、より深い取組を実施するようになっている。ただし、業務量や予算に関して、増えていくことを予め決めていたわけではなく、新たな取組を実施していく中で、結果的にこうなったということ。
- ご指摘のとおり、新たな取組を実施した結果、何らかの指標が現れるということ。コーポレートガバナンスが機能するようになると、取締役会の時間が長くなるといったことと同様。
- 当社は、人事部門の業務は増えているものの予算は増えておらず、苦勞している。
- ピープルアナリティクス、データアナリストの取組は当社でも実施。今後は人財の争奪が起こる。
- 経営部門や事業部門との対話を、人事部門が避けずに実施する社内文化があると見受けるが、一般的には、事業部門や経営部門との対話を人事部門が避ける傾向にある企業も多い。事業部門の経験がない人事部門の社員も、そのような文化を身につけることができているのか。
- CHROはビジネスの経験を有する人になるべきであると考えているが、どうか。

- 人事部門にとって、経営部門や事業部門との対話は必要であり、避けるべきではない。経営部門や事業部門からの要望に全て回答できるわけではないが、人事部門が信頼されるために対話を行うことが重要。
- 事業部門との打合せの場所として、事業部門側に出向くことも推奨している。これにより、人事部の社員が事業部門の空気や忙しさを認識し、人事施策を行うべきタイミング等を判断することが可能となる。
- 人事の責任者も、人事部門以外の業務経験があることが望ましいと考えている。事業部門を経験することで培われる信頼関係も有益である。
- K P Iには、目標達成のためのK P Iと、社員の状態を把握するためのものの2種類がある。自身の経験からは、後者もパフォーマンスを発揮する観点から非常に重要だと考えているか、こういった指標は設定しているか。
- 後者のK P Iについては、社員のエンゲージメントを重視する方針と通じている。上司やメンバーとの信頼関係は、エンゲージメントと特に強く相関関係がある。
- 今後、エンゲージメントサーベイの結果を様々なデータ（労働時間、異動希望、ストレスチェックの結果等）と掛け合わせて、分析をしていく予定。これにより、社員の状態を正しく把握できることを期待している。
- 加えて、挑戦する風土を醸成するために、新たな挑戦に関する項目をK P Iに組み込んでいる。
- エンゲージメントサーベイは四半期に一度実施しているとのことだが、事業部門との関係でやりにくいということはないか。
- サーベイの実施時期が、繁忙期に重ならないようにするなどの工夫はしているが、難色を示されることもある。
- 当社も、人事データに関する専門部隊を設置している一方で、自分自身はデータ活用に苦手意識を抱いている。自分自身のデータ分析能力を伸ばしていくための勉強方法について聞きたい。
- 自分もデータに詳しくはなく。専門部隊の設置に際しては、信頼でき、かつデータに詳しい人を責任者とした上で、データサイエンティストを社内外から多数集めた。自分はこうした人たちからレクチャーを受けながら理解を深めている状況。
- 人財の捉え方は、1980年代以降変化してきた。80年代は総人件費の適性化の観点から

捉えられており、90年代は「資産」として人財への投資が行われるようになり、2000年代になり「資本」として捉えられるようになった。

- ただし、人的資本には“こころ”があり、“こころ”に火が付かないと資本に価値が生まれない。日本人のエンゲージメントスコアの低さは、組織に所属するマインドが強く、プロの仕事人になりきれていないことが原因ではないかと考えている。
- エンゲージメントについても、かつては会社の方向性の理解や主体的な行動意欲を意味したが、最近では「サステナブルエンゲージメント」などと、持続性が重要になっている。
- Energize（社員がエネルギーを持って仕事に取り組むこと）や Enable（自身の能力を発揮できること）が重要となってくる中で、今後の論点は、個人の主体性。各社員が働く意味に焦点が当たる中で、日本人のエンゲージメントの低さが露呈する構図。
- 昨年度の研究会でも、企業価値の創造、経営理念と事業戦略の連携、人財マネジメントとの連動の三位一体での変革が重要との指摘があった。
- 将来の会社の姿を予測した上で人財を確保することが非常に重要であり、また難しくなっていく。エンゲージメントは、それらの基礎であり重要であり続ける。
- ジョブ型雇用の導入に向けては、ジョブを創出していくことが課題。それができなければ、非常に閉塞的になる。今後は、不確実な時代におけるマネジメントとして、個人が創出したい価値に焦点を当てた人事戦略が重要となる。
- 人的資本経営・労働市場との対話におけるポイントは、大きく3点。まず、市場変化に耐える組織に向けてタレントマネジメントを確立する、動的な人財ポートフォリオの観点。次に、個人のパーパスと組織のパーパスを同期させていくことを通じて、多様性の遠心力を受け止める求心力として、経営理念（パーパス）を浸透させていくこと。そして、個人のパーパスの実践機会を創出していくこと。この3点である。
- 採用においては、事業の将来像を見据えること、企業理念とマッチングする人を見抜くことが重要。
- 人事にとって、Z世代は新たに考慮すべき要素である。Y世代まではDXや環境問題といった社会課題に関心があった。一方で、Z世代はこうした問題に加えて、貧困や人権など人間の尊厳といった課題に対して非常に強い関心がある。
- こうした世代の採用のためには、このような社会課題に目を向けながら、企業理念を踏まえたHRブランドを発信することが必要となる。
- 当社では、売上が右肩上がりになる中で、新事業創出に応じてタレントギャップを埋めてきた。その過程で集まった多様な人財を束ねる求心力として、経営ビジョンを策定した。
- 新卒者の選考にあたっては、応募者のキャリアビジョンやパーパス、当社の企業理念に対する考え方を重視している。応募者には、自分自身のストーリーを語るビデオを作成してもらうなどの工夫をしている。

- この新卒の新入社員を活かす取組として、新入社員を主役にし、彼らが幹部に対して「教える」取組を実施している。また、研修においても新入社員を複数の部署に短期配属している。こうした過程で、新入社員のアイディアに基づいた発信手法を採用したところ、若い層から非常に好評を得た事例もあった。
- キャリア採用については、タレントギャップを埋める観点から、アラムナイネットワークの活用や、フリーランスのデジタル人財の活用といった取組を実施している。
- 当社では退職者を応援するようにしており、退職して再び当社へ戻ってきた社員も非常に活躍している。
- フリーランスについては、デジタル人財の採用が非常に難しくなっているため、フリーランスのデジタル人財に週に一度勤務してもらっている。
- 多様な専門人財の巻き込みも重要。例えば、新規事業実施に際してのタレントギャップを埋める観点から、大学の研究室と連携し、大学院生と共同で研究を実施することも取り組んでいる。共同研究を行う大学院生は、社会価値貢献への想いの強さを判断基準として選抜しているが、こうした外部人財とのシナジーによってイノベーションが生まれていることを感じる。
- 更に、グローバル水準の最先端の研究を追求し、また日本人社員に影響を与えイノベーションを生む企業風土にする観点から、外国籍の人財を採用にも注力している。R&Dの社員の20%を外国籍の社員が占めることを目標として取り組んでいる。
- エンプロイーエクスペリエンスの促進の一環として、社外副業や社内兼業を積極的に推進している。当社のスタンスとしては、本業はきちんと実施した上で副業の実施を認める、というもの。
- 社内兼業はキャリア構築やパーパスの実現のために非常に効果がある。人事部門に籍を置きつつ事業部門へ兼業することも。複数の部門に所属することで人事評価が課題となったが、全正社員の評価を幹部が行うこととした。これにより、社内兼業をする場合も公正に評価されるようになった。
- また、社内には起業家支援プロジェクトも存在。若手も含めて手挙げによる新規事業が活発に行われている。新規事業を支援する社内のプラットフォームがあり、アドバイス等を受けられるようにしている。最終的には、経営陣へのプレゼンを全社員が聞くことができ、社員は社内で付与されるポイントを投票することで「投資」することができるようになっている。
- このような新規事業の立上げはハードルが高いため、新規事業創出や育成のための研修体系も社内でも実施している。
- これからの人事の役割について、当社では、「個人と会社の共成長に向けた人財マネジメント」をテーマとしている。そのためには、人事と経営が対等に対話すること、人事が個人と丁寧な対話を行うことの2つが重要な要件。
- そのためには、管理的な人事から戦略的な人事機能への移行や、社内外とのチームワー

キングが今後の人事に求められる。

- 人的資本経営・労働市場との対話のポイントとして挙げた3点について、これを実現できる人事リーダーに求められる要件がいくつかある。
  - まず、経営戦略や事業を深く理解し、将来を予測した上で必要となる人財について経営層との対話ができること。そのためには事業部門の経験が必須であり、経営全体を俯瞰できる意欲も必須である。
  - 次に、個と寄り添う能力も必要。人事には、組織全体の機微を見る繊細さと実行への大胆さの双方が求められる。
  - また、人事はパラドックスの塊であり、正解はない。こうした状況でも柔軟でスピーディな良識ある判断を下し、推進していく能力も必要である。
  - 最後に、多様な人財から話を聞くとともに、経営の意図を正しく伝達するコミュニケーション力が求められると考えている。
- 
- キャリア採用やアラムナイネットワークの活用がより重要性を増してくるという点に強く同意。
  - 若い世代の目線に立って対話し、社員の心に火をつけることは重要。一方で、キャリア採用の質を高めるには、キャリア採用で入ってきた人が活躍している実例を示すことが重要ではないか。アラムナイネットワークの運営に際して、工夫している点はあるか。
- 
- 辞める人を応援して送り出すようにしている。辞めた後も、社内の人間とのネットワークを維持し、当社に戻りたいと思えるようにしている。
- 
- 日本全体で労働市場の流動化が進む中で、アラムナイネットワークがこのような労働市場の流動化につながるという観点はあるか。
- 
- 「社員は会社の持ち物ではない」という考えや、「個人が会社で自分自身のパーパスを叶えることで社会に貢献できる」という考えを根本に据えている。
  - 例えば、副業をすることで、自分のパーパスが明確になり退職する人もいるが、このような退職は応援している。自分のパーパスを持たない人はこのような転職はできないし、専門性がないと転職はできない。パーパスや専門性を育てることが流動化につながると考えている。
- 
- 企業理念を踏まえたHRブランド戦略について、具体的にどのような考え方でやっているか。
- 
- HRブランド戦略は、会社の特徴に基づくメッセージの内容を作り込むことと、それを

伝える方法を考えることの、2つの軸から考える必要がある。

- 前者については、当社では、副業・兼業・新規事業支援等の取組が、企業理念とつながっていることを示している。
- 後者については、多様な人財に対して、具体的にどう経営理念を伝えるか、という点が重要。例えば当社では、製品開発者の想いを発信する手法を工夫する等している。経営幹部ではなく、現場で働いている従業員の声をいかに伝えるか、という点が、理念を伝える際に重要であると感じている。
- 日本人のエンゲージメントの低さには研究者も注目している。しかし、それはある特定の側面だということも1980年代から明らかになっている。「この会社が好きだ」という愛着に代表される情緒的コミットメント（エンゲージメントが主に測定しているもの）については、日本人は低い「会社にコミットしなければならないからする」という規範的な意識が強い。
- また、単に調査の数値だけを比較するのではなく、「項目反応理論」の考え方を採り入れる必要がある。具体的には、日本人は満点を付けず中庸を選択する傾向があり、これもエンゲージメントが低く出る要因である。
- さらには、日本人は一つの会社に長く在籍するため、常に高いスコアを付ける人ばかりになることは少ない。時系列で見れば、昇進直後はエンゲージメントが高いが徐々に低くなるという結果もある。
- つまり、日本企業には、長期にわたって高いエンゲージメントを保つ仕組みや、高い点数をつけることが「カッコいい」というカルチャーを醸成することがエンゲージメントスコアを高くするために必要ではないか。
- 質問させていただきたい点は、労働市場からの人財調達のためには、どのような人財ポートフォリオを描くかという観点が重要。中途人財を短期的に、プロジェクトベースで採用することは考えているか。
- 中途人財をいかに組織にフィットさせるか、という点でどんな工夫をしているか。
- 人財ポートフォリオの策定に当たっては、まずは経営戦略や事業戦略を具体的に作成し、それらに基づき必要な人財を見込んでいる。
- 短期的な中途人財の採用は、既に実施している。例えば3年で1つのプロジェクトを実施、といった条件で募集する。プロジェクト終了後には退社する人も、そのまま会社に残る人もいる。
- 中途人財を組織にフィットさせる点は、大きな課題。社内文化になじんでもらう方法が確立していない。
- 中途人財を組織にフィットさせる点は、当社も大きな課題を感じる。

- 高度人材は、成果を上げることがエンゲージメントの向上につながる。そのため、期待値を具体的に示し、成果を上げられるようにサポートすることを実施している。また、中途人材については、ある程度の人数を受け入れることや、フォローをしっかりと行うことを意識。
- 退職した社員の上司が悪い評価を受ける企業もある。そのようなことが起こらないよう、何か工夫をしたか。
- 日本の生産性が低いのは、労働市場の流動性が低いことが原因であるという議論がある。流動性を高めるために何が必要と考えるか。
- また、ビジネスの転換が進み、企業の事業内容が変化することで、企業と個人のパーパスが一致しなくなることもあると考えている。
- 上司が悪い評価を受けないようにするためにも、退職も応援するといったことを意図的に行っている。
- 自分のパーパスに基づき転職するというのは、特に外資系企業の文化から考えれば自然。ただし、自分のパーパスを叶えられる企業への人脈が無ければ転職はできない。日本企業の社員は社外への人脈が無いことが多い。当社で兼業・副業制度を実施しているのは、社外へのネットワークを作ってもらうことも意図している。

以上