

人的資本経営の実現に向けた検討会（第8回）

議事要旨

■日時：2022年2月24日（木）15:30～17:30

■場所：オンライン開催

■テーマ：本検討会の取りまとめ骨子（案）について

■意見交換の概要

- ビジネスの戦略があることが前提の流れになっており、その上でデータやKPIが大事ということが示されている。また、明確に「チェックリストではない」ことを示している点が良い。
- P.22で、「事業部内人事、HRBP、事業担当人事社員の設置」とあるが、実務家からすると、HRBPと事業担当人事というのは、ほぼイコールの言葉ではないか。特に意図がなければ並べなくてよい。
- P.44「(2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の開示」に関して、課長やマネージャーについて触れているのは良いが、「開示」という点については、どこでどのように行うのか疑問。それよりは、勉強会やピアコーチング等、プラクティスをシェアするものが良いのではないか。
- 報告書を全体的にみると、ある程度雇用の流動化が進むことが前提になっているように感じる。あえて書かずとも、良い取組を実施していれば、自ずから変化が起きていくのだと感じた。
- 最も大事なものは「はじめに」の部分であり、読み手が腹落ちするかがポイント。例えばデジタル化やリモートワークの浸透は現象であり、それらが進むことによって、戦略と人事の連動による価値創造を目指すに当たってどのような課題が生じるかを書くべき。
- 後半の部分でも、戦略と人事の連動に向けて、何をすることが価値創造の観点で重要なのか、ということが分かる書き方にした方がよい。
- P.49に「社員が互いに教え合う」という箇所があるが、学習することが大事であり、「学び合う」方が適切。
- P.22に関して、全社レベルで行う人事施策は、企業によっても状況によっても異なると思うので、注釈等で例示があるとよい。
- 「企業価値」「事業価値」は、投資家はよく使うが、一般的には伝わりづらいかもしれない。違いが分かるように、書き下した方がよい。
- P.25の「タフアサイメント」はもう少し平易な言葉で示すとよい。26pの「アルムナイ」についても、一般的に浸透していない言葉なのではないかと感じた。
- P.31に関して、工夫1の「〇年以内にXXができる人材を△△人生み出す」といった

目標設定は非常に大事。その上で、開示書類を読んで説得力を感じるの、どういうスキルを持つ人材が必要か、が定義されていること。

- P. 38 で「人材の外部調達」と書かれているが、「調達」という表現が引っかかる。外部採用等の言葉の方が良いのではないか。
- 確かに「企業価値」は素直に受け取れると思うが、「事業価値」はあまり使わないかもしれない。会社のそれぞれの事業部門でも、この言葉をそのまま用いない。
- 「アルムナイ」については、最近ではHRの中で「アルムナイネットワーキング」などと一般的に使われている印象。理解はできると思う。
- 事業部門の価値の足し算が企業価値になるわけではない。「事業価値」はパーツであり、各事業セクターの価値だということ。表現は工夫する必要がある。
- 「調達」については、「採用」あるいは「獲得戦略」などの表現がよい。
- P. 3 に「人的資本に関する、日本企業の取組は道半ば」とあるが、経済産業省で、人的資本経営の調査を実施していたはず。道半ばという現状を示すために具体的なデータがあれば、調査結果を補強材料として活用してほしい。
- P. 22 において、事業部内に人事ポジションを設けること、人事部門内に各事業担当のポジションを設けることが有力な選択肢として上げられているが、この場合のレポーティングラインはどうなるのか。これが示されないと、企業が取り組むに当たって混乱するのではないかと感じた。
- 日本全体としては、人材の流動化が極めて大きな課題。社内人材の活用、外部人材の採用が重要とは記載があるが、その反対の流れとして、社内人材の社外での活用も併せて重要ではないか。社内に最終的にこだわる必要はない、という前向きなメッセージとして出しても良いと感じる。
- HRBPは、体は事業側にあるが、背番号は人事側にあるイメージ。実際にHRBPを置いた時のレポーティングラインは非常に難しい。人事部門だけに報告することになってしまうと、事業部門の中で居づらい存在になる。よって、ダブルレポーティングラインにするなど、立ち位置がクリアにならない限り配置は難しい。メーカーは昔から同様の存在が配置されていると聞くが、自社では配置できていないのが実態。
- 事業部内人事の背番号は完全に事業部門側で、レポーティングラインも事業部門側。よって、若干意味合いは違う。
- おそらく経理部門でも同様のことがある。背番号が経理にあつて、工場の経理課に配置される人がいて、その人が経理部門にのみレポーティングをしていると、その工場では

居づらい。6割のエネルギーを工場で使い、4割は本社へのレポーティング、というのが黄金比のイメージ。

- 人事部門と事業部門の関係性や、これまでの経緯等により各社で対応が変わってくるのではないかと。人事部門が強すぎる場合、いかに事業部門のバランスを取るかが主題になってくる。一方、パワーバランスが元々均衡しているところもある。したがって、このレポートで画一的な方法を書くのは難しいのではないかと。
- CHROの定義の記載があることで、読み手の理解につながる。この部分に、企業文化の観点についても記載していただきたい。
- 人事部門と事業部門の役割分担について、例えばメーカーでは、事業部門側が採用や人の配置に責任を持つが、パフォーマンスマネジメントや要員管理のあたりは人事の責任となっている。企業文化については、人事部門が最終責任は持つが、従業員と文化について話し合うといった点からも、従業員の近くにいる事業の責任者が見るべきと考える。経営陣が一体になって責任を持つということであり、だからこそ役員報酬に人材関連のKPIを入れることにつながってくると考えている。
- アルumniに関して、39pに、企業文化を理解しているためにアルumniは良い、という記載があるが、違和感を覚えた。むしろ、一度企業を出てまた戻ってくるという強いコミットメントや、他社の良い点を持ち込んでくれることが評価できるのではないかと。目的意識を持ち、貢献したいポイントが明確にあることが期待できるということ。
- 「はじめに」について、ベースは人的資本経営を進めることで企業価値が向上するという論調だが、リスクリングを含め、企業の枠にとどまらず、社会全体の価値向上にもつながると思うので、こうした観点も記載してほしい。
- 企業文化に関する記載は非常に重要である。2010年代後半、イギリスでは企業文化について徹底的に議論がされており、最近のジェンダー・ペイ・ギャップであるとか、人的資本の議論に展開されていった。基本的な土壌づくりとして重要性を強調すべき。
- 「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」について、もう少し踏み込むなら、トップのコミットメントが非常に重要であることを指摘すると良い。例えば、ダイバーシティ&インクルージョンの目標値を役員報酬の評価の指標に組み込むようなことも考えられる。いずれにせよ、社内外のステークホルダーに示して明確な覚悟を示すことが重要。
- 「社員エンゲージメント」について、エンゲージメントを高める観点からは、ここで示されているもの以外にも、パーパスの浸透や企業文化の変革、D&Iの推進、リスクリング等、様々な取組がつながってくる。エンゲージメントを高めるための取組がこれだ

けと受け取られないよう、冒頭で、複合的要素が絡むことを記載したほうが良い。

- 53pの「(1) 社員のエンゲージメントレベルの把握とストレッチアサインメント」については、ストレッチアサインメントは一施策なので、ここから独立させて(2)以降と同じレイヤーで整理してはどうか。
- 「8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組」について、さらにしっかり書くのだとすれば、コミュニケーションツールのデジタル化や社内決裁の簡素化にとどまるのではなく、そもそもリモートであることを前提とした業務プロセスの見直しが必要。社員が孤立することのマイナスをどのようにプラスに変えていくのかといったところに踏み込まないと、ツールで対応しましょうという表面的な議論に留まってしまう。
- 「工夫」という表現は、押し付けではなく、ヒントとして納得感が高い。
- 新たに追加された「博士人材等の専門的人材の積極的な採用」は、今後の日本企業のグローバルな競争力を高めていくために非常に重要であり、急務。
- 高度専門人材を正社員として採用するだけでなく、連携も非常に重要。スピード感を持って一緒に仕事を始めることを考えると、給与等の調整をしていると間に合わない。自社では、DX人材とプロ契約を結ぶなど、柔軟な連携をしている。そういった多様な雇用形態を活用していく観点も重要。
- また、博士課程の方やポスドクの方をどう活かすかも非常に重要。人材育成は時間がかかるものであり、産業界だけでなく、アカデミアと一緒に取り組むべき。
- P.の「人材に関する取組は、息の長いものとなる。」「最初から「100点」の結果を生むことはまずない。課題を特定し、優先順位を付け、」という記載は、非常に重要。ビジネスモデルや戦略の状況、人材の捉え方は企業によって異なるので、この点は強調すべき。
- 高度専門人材の採用のみならず連携が重要という点はそのとおり。具体的な連携の形はどのようになるか。
- 企業によって異なる。例えば、理科系の研究所と連携をし、そこでの専門研究がビジネスとして花開いた場合、正式な採用につながる、というケースがある。
- DX人材は取り合いであり、週5フルタイムのような採用は難しい。優秀なDX人材にとっては、一企業に勤めることよりも、「このプロジェクトに参加した」という経歴が自分の価値につながる。企業とDX人材の双方にとって、プロジェクト型で働くことはwin-winであるので、他の会社で働きつつ、週2、3回はプロジェクト型で来てもらう、という選択肢もあり得る。

- シリコンバレーには、レンタルCFOという概念がある。ベンチャーはお金がないため、CFOをフルタイムで雇用できないが、CFOが複数の会社で働く中で、部分的に参画してもらうことはできる。これに似ていると感じた。
- P. 42 の「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」について。キャリア採用者の定着や機能発揮は重要であり、トップのコミットメントも含めて推進していく必要がある。
- ただし、企業実務観点で述べると、キャリア採用は行動を起こせば良いことであるのに対して、既存メンバーの多様性をいかに発揮するのが重要な論点となっている。
- 社内外の壁を低くして流動性を高めるということは、多様性を高めて組織へ様々な背景を持ち込む効果をもたらすだろうが、「キャリア採用をして、とにかく社外経験を持ち込めばよいのだ」という形でスコープが狭まることを懸念。
- 知と経験のダイバーシティ&インクルージョンが大事だと分かっているが、具体的な取組は女性活躍推進等の属性に関する議論に帰着してしまうことが多い。属性の多様性と、知と経験と多様性をどうつないでいくかが重要。
- 属性ごとに多様性を発揮しづらい課題が何かしらあるはずで、当該課題を解決し、属性の持つ多様性を発揮してもらうことがポイントとなる。その結果として、発揮された知や経験を受容する段階に移行することができる。
- P. 34 に「企業文化の重要性が社内で十分に理解されていない段階で人事制度改革を性急に進めると、大きな混乱を招き」という記載があるが、これは取組を遅らせる要因にもなり得る。人事制度改革と企業文化の浸透を同時並行的に行っていくというメッセージが重要。数年後に人事制度改革に手つかず、という状態ではスピード感が足りない。
- P. 43 の「女性、外国人、キャリア採用者の比率を向上させること自体を目的化しないことは重要」という記載について、数ありきでは良くないが、数が達成できないことの言い訳となってはならない。属性の多様性、知・経験の多様性のためにやるべきことを書くべき。
- P. 43 に「経営陣に関するダイバーシティ&インクルージョンの目標の設定」とあるが、経営陣自身がダイバーシティ&インクルージョンを実現できていなければ、企業文化として根付かない。この点については、より強調すべき。
- P. 57 の「健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み」について、タイトルには「Well-being」があるが、工夫では触れられていないため言及すべき。
- 「アルムナイ」は、多様な知・経験を獲得して戻り、経営に活かすという点がポイント。アルムナイの文脈を強調するよりも、回転ドアが当たり前になるという人材の流動性の観点で捉える方向で検討してほしい。全体のメッセージとしては、もう少し人材の流動性を滲みだしても良いと感じる。

- このレポートは、今後どう活用していくのか。企業の人事担当者にとっては手引書として参考になると思われる。一方で、コーポレートガバナンス・コードも改訂された中で、その取組の進捗を把握するために使うことも考えられるし、更なる改革に向けた活用もあり得る。現在は、企業経営視点の項目と、具体的な施策レベルの項目が並列されており、整理が必要。
- 直近の統合報告書を読んでいる中で、ここで工夫として記載されているようなことに取り組んでいる企業があった。このような取組を紹介すると、より読者には分かりやすいか。
- 工夫という整理の仕方は、チョイスのニュアンスがあって良い。ここから選ばないとしても、何らかのアクションをしなければならない、という示唆にも読める。
- 多様なバックグラウンドを持つ読者にわかりやすいよう、カタカナで普段聞き慣れないものや、頭文字で略語になっているものは注記があったほうが良い。
- P.3 で、「コンプライは、東証一部上場企業でも7割を下回る」という記載は、受け取り方によってはコンプライ率は高い方が良くと読めるため「とりあえずコンプライをする」という形式期な対応を助長しかねない。コンプライ率自体の低さというよりも、内容について指摘すべき。
- P.9 の「人事と事業の両部門の役割分担の在り方を検証」という記載について、そこからどうするのが重要。取締役会へ報告すべきとして、モニタリングへつなげる必要があるのではないか。
- P.11 の「人事情報基盤の整備」に関連して、「チャレンジ指数」という人材KPIを定めている企業や、アルムナイの仕組みを設けている企業が存在する。
- 「企業文化への定着のための取り組み」についても、グローバルアワードなどの取組を実施している企業がある。
- P.13 の「博士人材等の専門人材の積極的な採用」に関連して、社内のネットワークづくりとして、BRDIP (Business, R&D and IP) という事業、研究、知的財産の三位一体の経営を実施している企業がある。また、ABA (Association, Business and Academy) とい事業、工業団体、学会で相互に貢献し合うという試みも存在する。
- P.14 の「リスクと処遇や報酬の連動」について、学ぶだけでなく、失敗したとしても、チャレンジした実践そのものを前向きに評価することが重要となる。
- P.14 の「社員エンゲージメントを高めるための取組」について、挑戦指数や貢献実感指数を開発している企業がある。自律・自立という2つの「じりつ」があるが、その前提として自信を付けることが重要だと考える。
- 全体として、発信や対話の文脈で、「投資家と社員」などと、投資家が先に書かれている。社内の取組が先にあり、その内容を投資家に話すという意味では、社員が先で投資家が後ではないか。加えて、従業員という記載は社員に統一する方がいい。

- P. 22 のHRBPについて、自分が海外や外資系で見てきた実態では、事業所に常駐しつつも、人事へレポートしていた。日々の活動は事業所で一緒に実施するため、一体感はあるが、レポートラインは別ということ。特に不都合は生じていなかった。
- P. 24 の「各候補者の課題に応じたミッションの設定と伝達」について。アサインメントについての記述が、与えられたことさえしっかりやればよい、というように読める。実際は、アサインメントを超えることを期待されているのであって、本人にも自由度があり、自発的に創造力を働かせて、指示された以上のことをする、というニュアンスが入ると良い。
- P. 25 の「アルムナイ」に関する記載について、「優秀な」という修飾語が必ず付くが、実際はアルムナイ全員が対象ではないか。自社に戻ってくる段階、または協業する段階でスクリーニングが入るので、最初からこうした言葉は必要ないだろう。
- P. 28 の「KPI の達成状況と報酬変動幅（インセンティブカーブ）の開示」のところで、「有価証券報告書等」という記載があるが、有価証券報告書で開示するとなると緊張感がある一方、「等」の中身が不明確。指し示すものを明確にするか、取るかが良い。
- P. 29 に「報酬委員会の適切な裁量を認める」という記載があるが、報酬委員会が支給報酬を決定できるように読めてしまう。この点は不正確だと思われるため、見直しが必要。
- P. 31 の「人材ポートフォリオのギャップについての可能な限り具体的な達成までの道筋の定義」について。「○年以内」「××ができる人材」「△△人生み出す」という3つの条件が記載されているが、実際は2つくらいまでの条件しか実施できないのではないか。最も重要なのは「××ができる人材」という人材定義をすることだと思う。
- P. 31 の「本取組の重要性」について、発想としてはROICの逆ツリーのように、各KPIが全体目標に対してどのように結びついているのかを整理し、共有することが重要。
- P. 38 の「調達」という表現は違和感がある。「外部調達」は「社外人材の獲得」、「調達戦略」は「人材獲得戦略」などの表現になるのではないか。
- P. 44 の「課長やマネージャーによるマネジメント方針の開示」に関連して、サクセッション・レビュー（リーダー資質を持った管理職が選ばれているかチェックする仕組み）という制度を構築している企業がある。
- P. 48 に、「社員が現職での多忙さを理由にリスクの優先順位を下げてしまう」という記載があるが、これに加えて、スキル転換への不安も大きな要素ではないか。
- P. 53 の「社員のエンゲージメントレベルの把握とストレッチアサインメント」に関して、個人のキャリアアップの視点と、会社側が与えた目的に個人がミートしているかという観点が並存しており、ねじれがある。会社の方向性と合わないから離職せざるを得ない、というのではなく、個人が「何をしたいか」を具体化する中で、それを実現するのが会社でないこともあり得る、という考え方が先に来るべきであるのと同様。

- P. 56 の「副業・兼業等を認める範囲の見直し」について、副業・兼業を認めることは「原則」が適当なのかは疑問。社員の Well-being を高めることを前提に置くべき。
- P. 44 の「課長やマネージャーによるマネジメント方針の開示」については、本部長クラスは自分のミッションが示されているため現実性があるが、その下にいる部長・課長まで行くとワークしないのではないかと。
- また、「苦勞している課長・マネージャーには人事部門と所属部門が協働で支援」という点は極めて重要。これほどマインドセットが変わるような動きが進んでいくと、課長やマネージャーが一番大変になるので、フォローがないとワークしない。
- P. 32 の「企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義」は、近年非常に重要。人事が変革を進めていく中で、変革しなければならない点と、守らねばならない企業理念、存在価値を区別する必要がある。

以上