

人的資本経営の実現に向けた検討会（第9回）

議事要旨

■日時：2022年3月18日（金）13:30～15:30

■場所：オンライン開催

■テーマ：検討会報告書（案）、事例集（案）について

■意見交換の概要

- 調査結果について、経営陣と従業員の認識のギャップについては、回答企業全体の単純平均の差を示すのももちろん重要である。しかしながら、どんな特性を持つ企業/業種でギャップが生じているのか/生じていないのかを示す必要がある。そのことで各企業が、自社に照らし合わせて実践に結びつけていくことが可能になるのではないかと。
- 報告書案について、「本取組の重要性」の中で、歯切れが悪い箇所がある。見出しが「重要性」となっているので、文の末尾で「重要となる」と記載する必要はない。なぜ重要なのか明確に書ききるべき。
- 事例集案について、経営戦略と人材戦略の連動についての記載をより充実させるべき。全体のサマリーとして、経営戦略と人材戦略の連動という観点から、それぞれの事例の役割を示した方がよい。
- 報告書案について、P.2の「今までにない高度な専門性が必要になる」という部分は、報告書全体のトーンと異なるイメージがある。「高度な専門性」というと、狭く、深くになってしまう印象。「多様性」や「アイディア」がこの報告書のトーンであるので、「多様な視点、柔軟な発想」というような言葉が適切ではないかと。
- P.9に「社会に出る前に何を学んできたのかということに光が当て直され」という部分があるが、全体の流れから違和感を覚える。まず、大卒を前提とした表現に受け止められないか。また、今は、学生時代に、理系か文系か、何が専門だったかということよりも、新しいことを結び付けられるか、更に学んでいくことができるか、ということが重要。多様なバックグラウンドのある人材が求められていると考えている。
- 事例集については、今後良い事例が出てきた場合は、随時アップデートされるようにできないか。人的資本経営は継続的な取組であり、その進捗を知らしめる意味でも、アップデートには意味がある。報告書本体とのリンク次第だが、可能な範囲で工夫してほしい。
- 双日は、今年の日経の統合報告書アワードのグランプリをとっている。その理由の1つに人的資本の開示がある。事例集で取り上げてほしいのではないかと。
- 「アイディアの引き出し」という表現が良い。一方的な報告書ではなく、会社が主体的に考える際の引き出しという位置付けが書かれていることも良いと思う。

- P. 70 の「ただし、」から始まる文章は、もう少し考えてほしい。会社が主体的に考える際の視点は書いてあるが、会社が主体的に考えること自体が重要であるので、それがわかるようなメッセージにすべき。この報告書は便利かつ網羅的な反面、「これをやれば人的資本経営が実現できる」と安易に捉えられることを懸念している。CEOとCHROを中心に主体的に考えることが経営のプロセスとして重要。
- 事例集については、人事部門の関係者だけでなく、幅広い読み手が参考にできるもの。先に出た意見にもあったが、なぜこの企業を選んだのか、事例からどういうことが読み取れるのかという考察を記載すれば、単なる参考事例集ではない厚みが出る。
- 事例集があることでより報告書本体が活きる。
- P. 16 の「6. リスキル・学び直しのための取組」について、「自律的にキャリアを形成できるよう」という記載があるが、実際の企業の事例をみると、(1) から (3) の手を打っても、社員が自律的に成れないケースが多い。
- 原因は、自己理解のステップを踏まずに、施策が展開されていること。社員からすると、会社が自律しなさいと強要しているように感じる。その手前で、自己理解的なサポートも必要になることを追記してほしい。
- 同感。リスキルのための機会は設けられていても、本人の自主性・自発性が置いて行かれてしまっている。
- 自社では、上司が一人一人の相談に乗り、「あなたにはこれが必要ではないか」「あなたのポジションは将来どうなっていくか」とサポートをしている。このような 1on1 が、リスキルだけでなく、社内公募制度とも関連していく。パッケージとして取り組むことが重要。
- たくさん施策を用意しても、何から手をつけていいか分からない。上司のガイダンスとともに、リスキルのプログラムの中でも「このタイプの人にはこれがおすすめです」という形のモデルケースも示している。
- 事例集があると実感が湧く。まずは事例集から手に取る方もいると思うので、冒頭にサマリーのようなものがあつた方が読み手に伝わるのでは無いか。
- 報告書 P. 13 の「3. 企業文化への定着のための取組」について。調査結果とも関連するが、社員は自分の目の前のこと、自分に関係することの範囲でしか人材戦略について考える機会を持ちにくい。「(2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐づけ」「(3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定」とあるが、そういったところで、統合報告書を社員に読んでもらったり、就活生にも読んでもらったり、場合によってはタウンホールミーティングのような形で経営者や人事担当役員と、働き手や就活生が理解を深めあう機

会を設定する、ということも考えてみてはどうか。

- P.70 の「おわりに」が重要なメッセージ。関連して、企業の人材を見ていて大きな課題と感じている点を述べたい。
- 日本企業が人的資本経営を加速させるためには、やはり公教育、日本の教育制度に切り込むことが必要。この報告書では、多様性や、自律的なキャリア形成、生涯を通じた学びの重要性や、会社と個人が対等な関係であることを明確にしてきた。
- 一方で、教育はどうか。最近大きく変わってきているとはいえ、まだ型にはめる教育、正解を出すことが求められる教育が残っている。ビジネスの世界に入る前にマインドセットを変えないと、企業に入ってからなかなか変わらない。産業界の改革と教育改革をパッケージで進めることがこれからは重要と考える。
- 企業に入る前から、多様性を意識していることが重要だが、その前の教育の段階で型にはめられていると、企業だけが多様性を求めることになってしまう。同感である。
- 報告書 P.9 の「こうした変革を通じて」で始まるパラグラフは、多様な人材の能力発揮という観点から非常に重要。
- 一方で、より大きな観点から、人的資本経営の推進をなぜやらないといけないかというと、日本企業の競争力が低下していて、グローバルレベルで企業価値が遅れをとっているという問題意識があったように思う。多様な人材の能力発揮を通じて、何が達成されていくのかについて言及した方がよい。そうすることで、なぜ今人的資本経営を推進すべきなのかを述べることに繋がるのではないかと思う。
- 報告書 P.70 の「おわりに」で、企業経営の在り方や、個人の働く意識だけでなく、国の政策にも触れたことで、報告書の重みが増したのではないかと思う。
- 投資家が人的資本経営に取り組む企業を評価する、という点について、調査結果からも投資家との対話に課題が残っていることは理解した。一方、投資家との対話を活性化するためにどうするかという視点で考えると、人事実務に関与したことのない中で、このレポートのような内容で企業と深い議論ができる投資家は限られている。
- その上で、投資家の役割は何かを考えると、1つに、投資家は横並びで企業を見ている。アウトサイダーとして疑問や意見を提供する役割は果たせると考える。
- 投資家は、企業とのミーティングで1時間ほど対話する際は、人材の話ばかりをするわけにはいかない。まず長期的な視点から経営戦略を議論する中で、限られた時間ではあるが、投資家からこのレポートに言及する、経営戦略の観点から人材戦略を大事だと思っていると伝えることで、対話した企業が実際にレポートを活用する、という役割が果たせるのではないかと思っている。

- 本検討に投資家の方に関与いただいたのは、まさにそうした視点を期待してのこと。企業や人事部門が自律的に変革できるのであれば、投資家の役割を考えなくてもいいが、現状は人的資本経営という点で日本企業は遅れをとっている。
 - 変革のスピードを高めるという点でも、投資家がウォッチし、対話の中で人的資本経営に言及することで、経営者に刺激を与え、変革のスピードを高めることを期待。
 - 本報告書の全ての項目を、投資家が企業との対話で扱うことはそもそも不可能であり、「経営戦略と人材戦略の連動」など、より重要な項目を対話に反映させていただくことが人的資本経営の進化につながる。
-
- この報告書が総花的にとられるのは良くない。前書きにも記載されているが、企業が主体的に考えることが重要。
 - この報告書とは少し違う視点にはなるが、懸念している点として、人的資本への投資を企業がしているかしていないか、という議論が最近増えてきている。その時の指標として、1人当たり研修費が使われていることには、違和感が拭えない。人材育成において、7:2:1の法則と言われることがあるが、研修はその1であって、それだけを取り上げて、人的資本投資の多寡を議論するのは間違っている。指標化が難しいとはいえ、日頃からの上司の指導やコーチングがあることへの意識が薄れると議論がおかしな方向にいくのではないか。
 - 能力開発は、本来的には「会社にしてもらう」という受動的なものであるべきではない。個人個人がそれぞれ自分に必要なものに投資をして、それに対して支援をする、という方が本来的には正しいと思っている。
 - この報告書の中では、研修費用をかけなければならない、というような表層的な書き方にはなっていないので、問題ないが、違和感を共有した。
-
- 同意。人的資本投資が重要だと言われると、分かりやすい指標や金額でアピールしたくなるが、本質的な解決にならない。
 - 本報告書は、企業や人事部門に直接メッセージを送っているが、社員にもメッセージを伝えるもの。学んだ人に社会がどのようにインセンティブを出せるのかが重要であり、今後の検討課題である。
-
- 労働組合とも、人的資本経営についてこだわって対話をしてきた。
 - 人材投資、育成の観点についても議論してきた。その上で、最終的には、各専門領域、各事業において必要な人材を育成することに投資をしていくことで合意をできた。そのため、会社としては教育プログラムを提供していくが、階層毎の一斉研修はしないし、自律と責任がコンセプトとなってくる。

- 一方で、個人に押しつけすぎても良くない。エンゲージメントの向上や、パーパス・企業理念の徹底も必要であると感じている。
- 投資家サイドから見て、企業価値との関連含めて、経営者の意識や対応状況が網羅的に調査されている。
- 報告書 P. 10 の「全社的経営課題の抽出」について。前回時点では「その際、特に自社固有の優先課題と対応方針を示すとともに、改善の進捗状況も共有する。」という記載があり、示唆的な表現だと思っていたが、消えてしまっているので、元に戻してほしい。マテリアリティが重要という指摘は最近よく聞かれるところ。
- 投資家の方の意見は非常に勉強になった。今までの議論を参考にしながら実際の制度改革に取り組んできた。
- 実際に制度を変えていく中で、従業員はこんなに変化を嫌うのか、と感じてしまうほど、変わることに対する不安や戸惑い、不満があった。経営層や、それに近い層は社会の期待に応じて会社を変えていく必要を感じるが、長年会社が全てを用意して育成し、会社の指示を聞いて一生懸命働いてきた人々がまだ企業の中核を支えていて、そうした人々に変化を促すことは極めて難しいことだと感じた。
- この事例集・報告書は、ヒント集というよりも、実務に対する応援になっている。
- 事例集は英訳するのか。海外の投資家向けへの情報発信という意味で重要ではないか。
- 具体的な企業名から事例へナビゲートできれば投資家にとっては十分。
- 経済産業省のサイトで事例集を探すことはまずなく、むしろ会社名がわかっている、その元になる資料がどこにあるのかというリンクがあった方がいい。
- 今回、事例集の英訳はしないということかと理解したが、今後は、是非検討してほしい。
- 事例集の中で、アルファベットの略語があるが、海外投資家から見ても一般的に分かるに
くいものもある。用語解説を加えてはどうか。
- 他の委員から意見があったように、各事例が何のために掲載されているのか、サマリーで記載することが必要。経営戦略と人事戦略をいかに連動させるのがキーとなる事例、人事が自律的に戦略を立てているという事例、などそれぞれに色がある。
- 各事例のポイントを強調し、事例集の「はじめに」や「おわりに」位置づけを記載してほしい。
- 日本政府の施策のアピールとして報告書の英訳があるとありがたいが、全て訳すことは不要。ポイントのみが英訳されればよい。

- 海外での評価が日本での評価につながることもある。世界にもアピールすべきと理解。
- 全9回、先端的な議論ができた。毎回のディスカッションの質が高く、興味深いものとなった。報告書にもそれが反映されたと評価している。
- これで全てが解決されるわけではないが、小さくはない、大きな一歩がこの報告書の発行によって踏み出せるのでは無いか。
- 既に、多くの経営者が、2020年9月の「人材版伊藤レポート」の影響を感じている。最近「人的資本」という言葉も、急速に普及してきたという印象。今回の報告書が普及し、更に新たな課題が見えてくるというフェーズにもなると思われる。その際には、また委員の皆様にもお集まりいただきたい。
- 同時に、各企業の経営者やCHROの自己変革に全て委ねるだけでなく、国としても、人的資本経営を加速化させる仕組みを考えていくべきと思っている。自分も考えているところであるので、これが具現化する際には、またご協力をいただきたい。

以上