

経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会（第3回）

議事要旨

■ 日時 : 2019年2月27日（水）8:15~10:15

■ 場所 : 経済産業省本館17階 第1・第2共用会議室

■ テーマ : 資本市場／労働市場

■ 意見交換の概要 :

（資本市場）

- ・ ESGは、いかに株主価値に資するか、将来の業績予想にどう資するかが重要な価値観・ツール。ガバナンス（G）が重要視されがちだが、日本企業の場合は、ビジネスモデルと社会課題の適合性や従業員エンゲージメントといったソーシャル（S）の要素も重要。
- ・ 人材戦略は経営戦略の一環としてその実効性を担保するものであり、企業の中長期的な業績寄与との関連で重要。株主価値に資するキードライバーが何かを示し、その進捗を測るために企業「独自」のKPIを設定し、実際に取締役会でモニタリングしていることを示すことが重要。
- ・ 経営者が見据えている自社の成長の在り方や産業・ビジネスモデルによって、投資家にアピールしていくべき重要なKPIは変わる。企業の戦略が全ての始まりにあると考えるべき。
- ・ トップマネジメントの育成に、企業として時間と資金をいかにかけているかが重要。
- ・ よく投資家サイドから問われる指標は、トップマネジメントのサクセッション、従業員エンゲージメント水準、リーダーシップ開発の投資状況。最近多いものとしてはダイバーシティに関するレーティング、女性比率、リテンションレートが挙げられる。
- ・ 人材戦略の見える化や公開・対話については、既に多くの経営者が取り組み始めているが、グローバル水準でみると不十分。統合報告書も形式的な記載で済まされ、具体的なアクション・人事施策については不明瞭なケースが多い。投資家は不明確なところに投資できない。
- ・ 人材や人材戦略については、情報量よりも出し方が重要。統合報告書に取り組みたい内容の記載があっても、具体的な取組内容がなければ意味がない。人材への取組がどう社会価値・経済的価値の向上につながっているのかを、企業価値創造のストーリーの一部として、経営トップ自身が「腹落ち」した言葉で語る必要がある。
- ・ 企業と投資家が共通認識・指標を形成するためには、企業側が情報発信を強化する他にも、人材・人材戦略が将来的な企業価値向上にどうつながるのかを市場関係者が学ぶことも必要。
- ・ パッシブ投資家は業界共通な画一的な情報を欲しがりますが、アクティブ投資家は経営者が見ている企業戦略と密接に連動したKPIを知りたがる。インデックスに取り組み動きもあるため、前者向けの情報提供も重要となるが、前者向けの情報はHP上の開示プラットフォームなどで開示し、後者向けの情報は、企業価値創造プロセスを伝える統合報告書で示すのが良いのでは

（労働市場）

- ・ 日本の外部労働市場は未成熟であり、企業内部から変える必要がある。まず数年ジョブローテーションを行い、その後専門化させる「ハイブリッド型人材マネジメント」が良い。

- ・マクロ的にはプロ型正社員が不足。イノベーション創出による競争優位を築いていくには、欧米のような職務限定のプロ型人材育成と個人のキャリア自律の強化が大きな課題。日本の場合、雇用契約の在り方が中途半端で、仕組みができていない。
- ・イノベーション創出の観点からは、新たなアイデアを取り込むことが重要であるが、既存アイデアのカイゼンも引き続き重要なので、カイゼンと相性のいい日本的雇用のあり方を完全に破棄するのは得策ではない。デジタル技術の発展により様々なタスクが効率化されても、AIで代替されないヒューマン・スキル、例えば組織全体のコーディネート・調整の重要性は増す。若手人材に複数の職場を経験させ視野を広げられる日本型の仕組みは必ずしもマイナスばかりではない。
- ・一方で、デジタル革命時代のイノベーションを促すためには、成長産業・企業への労働移動や若手・中途採用人材の思い切った登用が必要だが、この点で「日本的雇用慣行」は不向き。
- ・長寿化に伴うポスト不足によって若手が成長できない事態に対処するためには、人事のみならず組織論も重要。「オープンイノベーション経営」が良いのでは。若手を登用するための新規事業・子会社を「出島」的にいくつも作り、若手に大胆な権限移譲するのが良いのではないか。
- ・65歳以上で活躍しているシニアは転職経験がある。キャリア自律は中高年の流動化も実現する。
- ・企業横断的なリカレント教育の仕組みは、企業側も積極的な関与が必要。
- ・日本の労働流動性の低さは構造的問題。欧米とは、教育の背景や労働市場形成の歴史から異なる。米国は元から市場価値で決まっており、日本は歴史的に社内コミュニティが強かった。
- ・「オープングループ経営」の実現には、人材もセットでないと無意味。副業やベンチャー出向など早くから複数の集団に帰属させ、「個の中のダイバーシティ」を持つ人材育成が必要。
- ・製造業では、デジタルとハードウェアの融合を実現するため、どのようにソフトウェアエンジニアを採用・活用し、一方で既存のハードウェアエンジニアをどう扱うか、が大きな課題となる。
- ・若手人材の獲得競争においては、自己実現のしやすさや社会に対する直接的な貢献の大きさ、キャピタルゲインなど最初からプロ型で採用するベンチャー側の魅力が大きくなっており、大企業も外部市場とのリンクを前提に競争力のある制度設計をしていくことは必須。
- ・既存事業の収益改善と新規事業育成の両立が目的とすると、従来の日本型人事制度とプロ人材型が併存するハイブリッド型は重要。ベンチャーは最初からプロ人材型で自己実現を支援する仕組みがある中で、大企業が人を取るためにはオープン型の設計をいかに作り、社内に外部の人材を積極的に取り込めるかが重要。
- ・最上位層の日本人学生が日本の大企業に見向きもしない。オープングループ経営でも相当魅力的な条件を提示すると共に、緩やかなネットワークでとらえないと、なかなか入ってこない。
- ・個々の企業の競争優位性に加えて、日本の国としての競争優位性を実現する人材マネジメントの視点が必要。スキルの陳腐化のスピードが速く、個人も企業も熾烈な競争にこれからさらされていく中、企業・職種の横断的な再雇用・再配置やリカレントの社会的な仕組みは、国が整備すべき。日本の優位性を踏まえた人材マネジメントの在り方を定義して国がしっかり旗を振るべき。
- ・国の戦略も重要だが、個別の企業の戦略が重要であり、経営者が自社をどういう企業にしたいのか、働き手にどの程度の自律性を持たせた仕組みとするか、資本市場向けの発信をどのようにするかを明らかにすることが重要。

(以 上)

※お問い合わせ先:経済産業政策局 産業人材政策室(03-3501-2259)