経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会（第4回）

議事要旨

■ 日時 : 2019年3月6日(水) 8:15~10:15

■ 場所 : 経済産業省本館17階 第4・第5共用会議室

■ テーマ : まとめ

■ 意見交換の概要 :

- ・ 経営環境の変化が恒常化している中、ビジネスモデルや組織のあり方を不断に変えていくことが求められている。将来もそういった変化が続くことを前提とした組織運営や人材マネジメントのあり方が、これからは求められている
- ・ 根本的なところで企業と個人の関係性が変わっていかねばならない。今後は企業と個人お互いが選りあう緊張感の中で、価値を生むために高めあっていくという関係性が求められている
- ・ 変化は経営者だけでなく人事部門にも求められている。経営や事業をリードする前提として、人事にそれに耐えうる力が備わっているのかが重要であり、そのためには、人事の能力を高めマインドを変える必要がある。人事自体が大きな変化にコミットする必要があり、内部公平性はどこかであきらめる必要がある。
- ・ 人材のキャリア自律の問題については、企業側で中途採用の人材が活躍できる環境をいかに整備できるか、個人の側がいかにそういったチャンスを作り出し出していけるか、という2点が重要
- ・ 第一線のマネージャーの意識が、変革に向かっていないのではないか。そうであるなら、社員に選ばれる会社にはならないのではないか。
- ・ 大きな環境変化があるからこそ人材の流動性は必要。変化の激しい時代において必ずしも前年あったポジションが今年もあるとは限らない中、従来のような「キャリアパス」は企業が準備したり、用意できたりするものではなくなるのではないか。線ではなく、多様なロール、枠を提供しうる組織体制を準備する必要がある。
- ・ 今の40代50代の人たちは、企業主導のキャリア形成の中、自分のキャリアを考えることをやめて、“滅私奉公”をしてきた人たち。彼ら／彼女らに対して急にはしごを外すことをなく、腹落ち感を醸成したうえでキャリアの自律を推進していかねばならない。
- ・ 年代によって価値観も異なり、シニア層に変われというのは困難であるし、シニア層もいなくてはならない。
- ・ 事業形態によって最適な人材マネジメントのあり方も異なるため、これに応じ、新たな人材マネジメントと従来の人材マネジメントを併存させるなど、複数の人事制度を整備運用していくことも必要。
- ・ モノカルチャーな日本だからこそ事業を成長させるキーは多様な視点、ダイバーシティ。現時点では労働力の確保という観点からしか捉えられておらず、ダイバーシティの追求が、企業価値向上へ与える影響についてはまだ議論しつくされていない。企業と働き手が互いに選りあう緊張感のなかで健全な労働流動性を高めていくことが重要であり、成長戦略の中に多様性の意義、多様なものが併存するだけでなくお互いが価値を生むということを盛り込んでいかねばならない

- ・ ミッション・ビジョン・バリューからもう一段抽象度を上げた、レイヤーで、多様な価値観を持つ人材を包摂するというメッセージを打ち出すことも重要
- ・ 新しい事業領域への進出、イノベーション創出の際には「出島」的に若手と中途採用の人材などに権限を委譲してやらせてみることも必要
- ・ 多様な人材の議論に関して注意が必要なのが、社内にも十分多様な人材がいて、もっと活かすことができるということ。もともと多様な考えの人材を同じ色に染めてしまっているのではないか。日本企業の課題は多様な人材のインクルージョンにある
- ・ グローバル化が当たり前となったときに、日本に留まらないビジネスモデルを構築し、企業の成長を牽引できる経営人材の育成が喫緊の課題
- ・ 世の中がオープンになっていき、コミュニティ・様々な分野での横の繋がりがいい意味で進化してきている。一番その流れに乗りきれないのが、むしろ経営者、経営リーダー層ではないか。
- ・ 多様化、流動化していくと人材が辞めていく。だからこそエンゲージメントサーベイを行い、事実を把握した上で必要な打ち手を講じる必要が生じる。日本企業ではその動機が生まれにくいのが、本来は内発的動機がなくとも行うべき。
- ・ 経営人材としてポテンシャルのある人の育成や早期選抜のパイが小さくなってきているのではないか、ある意味で「小粒化しているのではないか」という危機感を持っている
- ・ 経営という職能がある種の専門職としてプロフェッショナル人材によって担われるようになってきており、必ずしもこれまでのボトムアップの延長線上にあるものでもなくなってきている
- ・ ひとつの組織を自分でリードし、最終意思決定を行う経験を、若いうちから繰り返す中でバランス感覚、経営目線を身に着けることが、経営者になる上で重要な要素。
- ・ 会社法やコーポレートガバナンス・コードの改定などもあり、年々報酬についての説明責任は大きくなっている。また、社員に対する説明責任の意味でも、役員報酬だけでなく、従業員報酬についても、報酬ポリシーやその設定根拠の明確化が必要ではないか
- ・ 専門性の高いテクノロジー人材を獲得しようとする、既に人材市場が流動化しているので、外部市場と連動した処遇の仕組みでないと人材は確保できない
- ・ 新卒一括採用はそろそろ見直した方がよいのでは。海外のように大学卒業後のギャップイヤーを認めたり、長期のインターンを通じた採用や職種別採用など採用の多様性も増やすべき
- ・ 人材の流動性が高まり企業が人材から選ばれる側になっている。その際に重要視される基準は何かというと、企業の存在意義やミッション・ビジョン・バリュー。その企業で自分が働くことに意味があるのかを非常に重視して会社を選ぶ人材が増えてきている
- ・ 資本市場との対話という観点でいうと、まずは人材が企業価値や競争優位に与える影響を明確にして発信していくということが重要ではないか
- ・ ステークホルダーとの対話は重要。株主投資家や IR セッションをしていると、年々サクセッションや人材要件、タレントパイプラインなど人材に関する関心事が大きくなっていると感じる

(以 上)