

持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（第1回）

議事要旨

■日時 : 2020年1月17日（金） 13:00～15:00

■場所 : 経済産業省 本館 17F 第一特別会議室

■テーマ : 本研究会の議論の射程・論点の共有、各委員／各社の取組み紹介

■意見交換の概要 :

- 委員会等設置会社に移行して長らくであり、取締役の議論の場では人材について何度も議題に挙がっている。また、しっかり取り組むべき課題としてワークショップを開くこと等もしている。
- 個を徹底的に生かして着目して、マスでこれまでやってきた管理をいかに個にシフトしていくか、という大きな流れがある。そうすることで、一人一人のアジェンダを全体の事業戦略のアジェンダにつなげていく必要が出てくるため、人事に求められるスキルの高さ、役割の難易度が上がってきていると感じる。
- 個に着目した施策を行うために、本社の人事機能をフロントにシフトし、現場の事業に近い立場の人事を強化している。そうすることで、各事業の事業戦略に入り込むと同時に、各事業に属する一人一人の社員をよく理解してアウトプットを高めることが可能となる。
- また、エンゲージメントについては、社員のエンゲージメントを2年前から経営チーム全員のボーナスの評価指標に取り入れている。
- 指名委員会では、Cx0のサクセッションプランが最も重要アジェンダであるが、その直属部下のサクセッションプラン、それからトップ60のサクセッションプランについても議論している。また、執行側の会議体での議論では、サクセッションプランに加え、ポテンシャル人材についても、実名で見える化をし、SBUの垣根を越えて人材異動ができるように議論している。インクルージョン、ダイバーシティについては、SBU毎に、committed actionをquarterlyにレビューしている。
- 取締役会の役割としては、執行と監督の線引きが重要。取締役会については、CEO・CFO・COOの後継者育成計画が重要アジェンダ。その下の、タレントパイプラインがどれぐらい充実しているのかというのを、効率的にウオッチしている。また、社外取締役の方に対して、社内の人材を見せる機会（プレゼンテーション等）を設けるか、については注意している。
- 事業戦略とタレント人材戦略を結び付ける上で、KPIの設定やPDCAサイクルに関して重要なことは、どのようなビヘイビアを一番重視するかとの定義があること。ビジネスドライバーにひも付けたかたちでコンピテンシーを学べるようにしている。PDCAサイクルについては、タレントライフサイクルと称して、ポテンシャルティーのアセスメント、サクセッションプラン、アプレーザル、キャリア・ディベロップメントプランというのが整合性をもって運用できるように注意している。

- 全体に共通する重要な視点として、以下の3つを考えている。
 - 社外取締役も含むトップで、今の人材のクローンでは無く5年後・10年後に求められる人材像・要件を定める必要
 - 役員と社員で一体化した、一貫性のあるタレントマネジメントを行う必要
 - 経験のダイバーシティ（他業界や海外駐在・異文化経験等）今後は注目していく必要
- 役員会では、人事に力を入れて議論している。役員が毎週2時間ミーティングをしているが、そのうちの大体30~60分ぐらいは人事に関する議論をしている。KPIをよく見ており、毎月取っているパルスサーベイの結果を踏まえ、状況の把握、解決策の実施に動いている。
- 運用する体制にも注力している。人材戦略本部という部門をつくり、社内ヘッドハンターを置いている。社内ヘッドハンターが各子会社の社長や営業部長、個人のリクエストを聞き、必要であれば異動を行うこと等を通じ、経営人材や抜擢人材を発掘している。
- 会社のポリシーとして、「実力主義型終身雇用」という考え方を持っている。人材を抜擢しながら育成し、価値観が合っている人には長期雇用を守ることで、その安心感をベースにしたイノベーション創出にトライしている。
- ヒューマンリソースからヒューマンキャピタルに移った、ということを製薬業界では20年前にトップが考えていた。2つ観点がある。一つは、戦略の要は人事であるということ人事制度に相当戦略の視点を入れた、ということ。もう一つは、投資家の目線をその当時から意識していた、ということ。投資家の目線という観点で意識して伝えていたことは2つある。1つは、売上げにおける教育費用のパーセンテージ、トレーニングにどれだけかけているか、ということ。もう一つは、サクセッションプラン、タレントマネジメントをシステムチックに全世界でやっていること。製品のパイプラインと同時に人材のパイプラインの厚さが企業の持続可能性のかなめとなっていた。
- これまで、競争力強化、成長戦略ということを言ってきたが、企業価値とは何ぞやというところを考えないと持続できないというのが、全世界的な潮流。その中でヒューマンキャピタルをどう捉えるかが、新しい人事の課題。
- 人的資産は2つの観点で考えたいと思っている。1つは、戦略的な観点で、「適所適材」。適材適所ではなく、戦略から人材要件を見いだして、そこに適材を充てていく、という考え。もう一つは「適時適量」。戦略ポートフォリオに基づいた適時適量な人員管理をどうするか、ということが、経営課題の一つに入ってきている。
- 社員のエンゲージメントも非常に重視している。エンゲージメントサーベイを27法人、3万4,000人全員、言語にすると18カ国語でやっております。2年に1回やっていたが、1年に1回にしようとしている。
- 事業ポートフォリオの変化に伴い、組織能力的にも強化する必要が出てきている。ニ

ーズとしては、マーケティング、R&D や生産のプロセス、デジタル・ICT・ダイバーシティーの観点も挙げられる。また、ダイバーシティーについては、属性面だけでなく、経験や視点という観点でのダイバーシティー強化をしていきたいと考えている。

- お金の投資の方は、体力があれば市場や金融機関から調達をして、すぐに手当てをできる。他方、人材はリードタイムが必要な資産であることから、人材に携わる人間（CHRO、人事スタッフ）は、戦略企画部門にいる人材よりも、実は更に先見性が必要かもしれない。
- 企業価値の分析において、人事戦略や制度を見ているということを改めて企業の方にお伝えしたいと考え、スチュワードシップ・コード改訂の際に、対話のアジェンダとして、企業の人材戦略も重視しているということを明記した。
- 中長期戦略の立案は経営陣が担うが、モニタリングは取締役会の重要な役割。中長期戦略の一番コアとなるのは人材戦略であるため、取締役会の重要な事項になってくる。従業員のビヘイビアを戦略に沿ったものに変えるという役割も重要な取締役会の役割。
- KPI として重要視しているのは、エンゲージメント指数。それ以外のもので行くと、各社の状況、戦略を踏まえ、重要な KPI は変わってくる。
- 投資家から見て関心の高い人材関係のアジェンダについては、将来、長期的な株主価値向上に資するボタンがどこか、という観点で見ている。それらは、KPI と同様、各社の戦略、置かれた状況に依ると考えている。
- 人材戦略は企業価値に直結する重要な戦略の一つである、という共通認識をグローバルで持っており、企業とのエンゲージメントのテーマとして一人材戦略については最重要視するものの一つである。
 - 企業が置かれた状況、戦略に応じ、組織的に必要なスキルセットのあり方は変わる。それに応じた社員の再配置や再教育、新たな成長の源泉を支える新たな人材の獲得戦略等が対話のアジェンダとなる
 - 上記戦略を推進するキーパーソンは誰か、それらの人材が企業として機能的に配置されているのか、ということに関心がある
- 動きの速い事業展開が求められる中、日本的雇用制度／人材政策がやや硬直しているのではないか。日本的雇用のいい部分は残しつつ、専門性が求められるような職種、業種等において、機能的な人材戦略を見直す必要があるのではないか。
- KPI として共通で考慮するのは、従業員のエンゲージメント。ただ、基本的には、企業戦略に応じてマネジメント／取締役がどのような KPI を見ているか／推進状況はどのようなになっているか／推進に向けた課題は何か、などの点を企業と対話していくことが重要だと考えている。
- ヒューマンリソースとヒューマンキャピタル、という考え方はニュアンスが異なる。KPI のところにも関わるが、「リソース」はあるものを使う（＝あるものを消費する）、「キャピタル」というのは、なければ取り寄せる（＝資産化する、育つ成長する）、

という違い。

- アウトカム（企業価値等）／アウトプット（行動、財務的な結果等）／インプット、という考え方をすると、インプットからアウトプットに繋がるアクションがあり、各アクションがどれだけ大きなアウトプットになるかというところに生産性のようなものがあるが、生産性よりもっと見えなくて大事なものは、どれだけ社内が活性化しているか。活性化しているというのは、例えば新しいビジネス、新しい製品・サービスなどがどんどん発案されている、ということ。活性化しているのはなぜかという、自由闊達なコミュニケーションが取れている、ということ。それができていると同じインプットでもアウトプットの大きさが異なるため、そういったことを測りづらいものではあるが、企業との対話から読み取ろうとしている。
- KPI としては、ヒューマンキャピタルと考える（＝投資と考える）のであれば、投資効果を見える化することを考えるべきではないか。
 - 資産化をして考えるということは、資産化の償却年数を考えないといけないが、そのプロセスを通じ、この人材投資は 1 回でどのぐらいの期間有効かを考えなければならぬ。そういうことを真剣に考える一つの重要なきっかけになる。
- 今、日本で求められているのはラーニングカーブを steep のまま維持すること。変化が非常に大きく、新しいものを吸収していかないといけない時代なので、常に学ぶ／ラーニングカーブに常に傾きがあることが重要。
- アメリカの会社のデータではあるが、従業員の満足度と株価のリターンは比例する（特に 2015 年以降）という結果が出始めている。
- 「人材戦略」という視点／レベルで考えられている企業はまだ限られているのではないかと、という感覚を持っている。人事という概念を現状の概念から人材戦略へ変えられるか、ということが重要ではないか。
- KPI という観点で、エンゲージメントは重要であり、日本企業は欧米企業に比べると元々エンゲージメントが高いと考えている。他方、今の日本企業に欠けているものは、いかにうまく多様性を取り入れるか、ということではないか。日本に不足している点についても KPI に取り込んでいくことが重要ではないか。
- 従業員のモチベーションを維持する／ビヘイビアを変えるためには、面白い仕事をやらせてもらうことも重要だが、ある程度仕組み化された評価体系を取り入れる、ということも組み合わせる必要があるのではないか。
- ミレニアル世代の働くことへの価値観の変容は大きい。大事にしている価値観としては、何のために働くのか／社会にこの仕事がどのようなインパクトを残せるのか／自分が幸せに働く、楽しく働くにはどうしたらいいか、ということの 3 点。
- こういった変化を後押しするような政策は出てきているが、企業が変わっているかと言うとそうではない。「人材」が、「わが社の人材」になっているが、もっと広く「日本の国としての人材」と捉えたほうが良いのではないかと。そうすると、企業間で人材

をシェアするなどの新たな働き方が可能となるのではないか。

- 転職というハードルは奥が深い。人材だけの問題ではなく、ライフスタイル全体を日本においてどう捉えるか、ということも重要な問題。