

## 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（第2回）

### 議事要旨

■日時：2020年2月10日（月） 13:30～15:30

■場所：経済産業省 本館 17F 第三特別会議室

■テーマ：経営陣、取締役会の役割、各委員／各社の取組み紹介

■意見交換の概要：

- 経営計画の新たな策定に合わせ、人事戦略を見直そうという流れがある。経営計画には新たな事業領域への転換が掲げられており、人事制度や人員の見直しが必要とされる。事業戦略とそれを裏付ける人事戦略の一体化が求められている。
- 委員会等設置会社であり、取締役会は社外の構成比率が6割以上である。社内には旧来型の終身雇用や年功序列が存在し、新しい人事戦略への抵抗はあったが、社外取締役がフェアウェーに戻してくれる役割を果たしている。具体的には、世の中の水準やグローバルの視点から制度の持続性や事業戦略上の妥当性を評価してくれている。
- 人事戦略についての議論は、取締役に加え、実質的な議論の場であるオフサイトミーティングにおいても行う。また、取締役に上げる前に、経営陣との議論として、新しい人事制度を経営会議等々で議論する場も存在する。
- 取締役会で議論している KPI は対外的にも公表している女性活躍関連などがあるが、おそらくこれからは、人材の育成のギャップなど人事権にまつわる話になると思う。KPI も画一的ではなく、各社の課題に応じた実効性のあるテーマということが必要。
- 人事戦略、人事制度ないしは人員といったものの裏付けのない事業戦略というのは大体失敗する。事業戦略と人事戦略にはギャップが生じるため、そのギャップを埋めていくのが人事の仕事である。
- 委員会等設置会社であり、定期的にと取締役会または社外取締役会連絡会にて報告、議論をしている。「人権尊重（ダイバーシティ推進）」「健康経営」「経営人材育成」が議題としてあり、「経営人材育成」では、タレントマネジメントや育成施策に重きを置いて議論をしている。
- 特設サイトと動画を活用し、自律的なキャリア開発支援や働き方改革など様々な視点で会社のコミットメントを社内に発信している。メディアやツールを通じ繰り返し発信して、社会や従業員の理解、共感を得たいと考えている。
- 中長期における会社の成長のためには、人材が重要であり、人を大事にしようと思決定を役員全員で行った。実力主義型終身雇用という言葉を出し、「会社は社員を大事にします」と宣言し、社員も「我々も会社を大事にします」と言い出し、結果として業績も上がった。
- 経営陣のコミュニケーションについては、毎週 2 時間の役員会議がある。会議の質の担保のため 8 人を上限とし、社長、副社長、経営本部役員、人事役員の 4 人は必ず参加。人事関係のアジェンダとしては、「決議進捗と KPI」「社員のアンケートデータ」

「幹部のコンディション」、「社内異動 / 抜擢」、「退職、体調ケア」などである。

- 社員と経営陣が新規事業や新しい取組等を議論する会議を月に 1 回開催している。役員対抗で決議案を持ち寄るバトルであり、「新会社の設立」、「人事制度」、「役員人事」等が提案としてあり、結果として数十社の新会社が設立された。
- CHRO 等の人事だけを専門としている人が、経営会議や取締役会に出席して議論しているかどうか、KPI として挙げられる。CFO や経営企画関係とどのように連動しているかについては、経営会議に参加し、経営戦略の立案プロセス段階から議論の場にいることが必要。
- 海外 M&A やグローバルでのタレントマネジメントなどの案件に対応出来る専門性をもった人事が育っていない。
- 異文化を統合しワンカルチャーをつくるにあたっては、経営理念を徹底的に議論し、経営陣で合意することが重要である。ミッションバリューなどをビヘイビアに結び付けていくのは、基本的にコンピタンスである。トップが採用、登用、評価、退職、あらゆる機会でコンピタンスを使い倒し、沿っていない行動についてはすぐに指摘し改善を求めることが大切である。
- 経営戦略と人事戦略を直結させていくには、人材面でどういう人材を獲得していくか、組織面で、どれだけ活性化している状態に持っていけるのかという、2つの側面がある。
- 取締役会ではいわゆる事業戦略とか縦の戦略ラインの話が多く、人材やデジタル等の横の戦略議論は少し希薄である。しかし、事業戦略の中に必ず組織能力の話は入っていて、人材上の課題は必ずあるため、議論されていないわけではない。人事戦略という横軸での議論をもう少し増やしていくべきである。
- 取締役会の非常に重要な役割は、経営陣をしっかりモニタリングしていくことと考える。経営陣が変わったときに、戦略も、投資家との対応も、人事制度も変わるというのはいかなるものかと思うため、継続性という意味でも非常に大事である。
- 投資家として関心の高い人材関係のアジェンダは、企業の戦略やポジションに応じて、企業価値を上げようとする上でポイントとなる人事戦略である。
- 外部から経営陣に近いレベルの人材を採用した場合、経営の意識変化を示唆することも考えられるので、経営者との人事に関する対話にて、その人事の狙いや考え方について質問することが多い。
- CHRO が取締役会メンバーになっているかは、投資家の立場では、あまり意識していない。但し、経営において人事的な視点が入っているか否かは非常に興味がある。CEO、CFO といった経営陣が人事を経営マターとして自分事として捉えて説明できるか、情報共有レベルも含めてチェックしている。
- 人事は、個社ごとの経営状況・ビジネスモデルも含めた議論が必要で、各社共通の統一的な KPI の設定は難しい。従業員エンゲージメントといったレベルであれば、あるかもしれないが、経営状況に応じて重視されている KPI は、企業や業種、更には同じ会

社の中でも異なる、変わる。KPI を考える際にこういった個別性と、外部から見た場合の分かりやすさのバランスをどうとるかは非常に難しい。

- 外から余儀なくされる変化と、内から変わらなければならないという変化、2つの種類がある。その変化に対応するときに、外から人を採用するのか、中にいる人の意識改革するのか、によっても対処方法も変わってくる。外から新しい人材を採用しても、内部にうまく溶け込めるか、受け入れられるのか、お互いのDNAが合うのか、という点が難しい。
- 経営トップや社外取締役から、求める人材像や新たに採用・起用した人の名前など、より具体的な説明がなされるとその会社は、しっかりとした戦略を執行されているという印象を持つ。
- 若手の留学や派遣、権限委譲といった挑戦の機会が日本企業で減少している。表面的に挑戦ができたとしても、新しい視点を身に着けた人材を受け入れる姿勢が会社側にあるかどうかが大変重要である。しかし、受け入れる姿勢をどうやって見える化し、KPIとして設定できるかには様々な工夫が必要だ。
- 構造改革について、結局最後は、人材の話に落ちることが最近非常に多い。なので、事業戦略と人材戦略が紐付いているということについて、トップの危機感の強さを感じている。
- 従来の日本型雇用のモデルにある企業において、上の世代に手をつけられない間にどんどん若手が離職していくということに苦しんでいる。しかし、何十年もかけて積み上げた日本型雇用を変えるのは大変であり、この危機感も数年ぐらい変わっていない。
- 今のボリュームゾーンの人たちをどういうふうに納得させていくかと同時に、若手の働く人たちがやりがいを感じる組織をどうつくっていくかという、もしかしたら利益が相反するような問題を一気に解決するというのは非常に難しい。
- 最近では、学生向けの就活セミナーで、企業を見る指標として、離職率が低すぎる企業はやめた方が良くと解説されることもある。離職率が低いということは、人材が滞留しており、しかも、転職できる実力のない人が残っているという説明だった。
- 事業ポートフォリオとマッチした人材ポートフォリオは何かを定義していない会社は結構存在する。さらにサブ要素として、どういったパターン、クラスターの人材が必要か、その中でも専門性を含めてコンピタンスはどのようなものが要るかということ定義されていないという点がある。事業構造が非常に早く変化、複雑化、多様化する中で、人事部だけでは、検討できない。当面は、経営企画部等も含め会社全体で検討する必要がある。
- 現代は2つの時間軸が存在し、矛盾をはらんでいる。デジタル時代における非常に速い変化に如何に適用するかという観点がある一方で、人材育成は非常に超長期のプランが必要である。前者は、いわゆるアジャイル的な対応が求められる。後者は、ガバナンスという観点や、経営者の選任の観点で、超長期の目線をどう持つかということが非

常に重要である。

- 人事制度や人材マネジメントは、経営を織り成す一要素であり、単体では結果は出ない。組織の形、働き方、カルチャー、究極は経営管理の在り方まで踏み込む必要がある。