

持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（第3回）

議事要旨

- 日時 : 2020年5月15日（金） 10:00～12:00
- 場所 : S k y p e 会議
- テーマ : 経営陣/取締役会の役割・アクションや人材戦略に求められる視点に関する議論の整理
企業と投資家との対話
- 意見交換の概要 :
 - 一人ひとりの個性を価値創造の最大化につなげるためには、会社と個人が対等な関係であることが重要。その上で、両者の整合をとってエンゲージメントを高めていくことが人事のなかでも重要になってきている。
 - 制度・施策で従業員を束ねるのではなく、会社の存在意義やパーパス、バリューを軸にして価値観を共有し、自主性をもった従業員が、自らの選択により同じ方向を向いて業務についてもらうことを基本にしている。
 - 社員と会社の関係が対等だとすると、経営のアジェンダと個人のアジェンダのマッチングを図るのは会社と社員の双方。お互いが自発的に選びあい、会社は社員に求め、選び、社員が会社を選ぶという関係を推進していく。
 - コロナ対応により、今後の働き方、会社と社員の関係というのはより進化していくのではないかと。究極の個から価値創造を最大化することと相通じると考えている。
 - マネジメントに対する期待が益々高まってきていると感じる。従業員と会社の新しい関係性の構築に係わる負担がマネジメントにかかってきていて、マネジメントに関する支援の必要性を感じる。
 - 会社と社員の対等な関係を維持する上で、会社へのインとアウト、労働流動性を健全に高く持ち続けることが、重要。社内外を含めたキャリア構築支援に、平時から常に力を入れている。
 - 人事のフレームワークを人材獲得、成長、エンゲージメント、と単純化し、統合報告書の基本フレームワークや、取締役会での議論のフレームワークにしている。それにそって、各人事施策を設計、推進している。
 - 社員と組織、会社と個人の関係性の変化を日に日に強く感じている。社員と会社がイコールフットィング、自律した関係での共成長が求められているのだと思う。挑戦する環境を整えて社員が成長するという好循環を生もうと言うこと。
 - エンプロイーエクスペリエンスの促進、一人一人にどういう活躍の場を設けられるのか、これが優秀な若い世代の採用と、優秀層のリテンに対して大事になってきた。**with** コロナ、**after** コロナの時代はますますこれが大きくなり、**employee engagement** を向上させる大きな要因と考えている。

- energize、enable という二つの観点で持続的なエンゲージメントを捉えている。社員を生き生きワクワクさせ力を 120%だすという energize と、会社のそれに対する環境付与、能力発揮のための支援策 enable の実施が、エンゲージメントにおいて主流になってきた。
- エンゲージメントの向上とそれを促す組織風土の醸成が非常に重要になる。そして、多様な人財を束ねる求心力、経営理念的なものをどうやって発信していくかということも課題と思っている。
- エンゲージメントの差異化要因として、上司力、リーダーシップ、権限移譲、業績評価、もっとも重要なのは信頼関係とか協調を風土としてどう作るのか。オンライン下では、信頼関係構築のあり方も変わる。
- 人材の流動性もますます大事になって来る。それから適時適量、事業ポートフォリオの重点戦略に質量ともに人材を配置しているかが、投資家から求められてくるのではないか。
- 人事にはいい意味での自己否定の必要がある。いままでのポジションマネジメント、タレントマネジメントでは通用しない。この後の未来型の人事制度を作らなきゃいけない。
- エssenシャルワーカーは、非常に大事だと思っている。人事のこれからの工夫のしどころであり、人材マネジメントを一律と考えるのではなく、職種別に考える必要がある。
- 社員と会社の関係性では、イコールパートナーとして、会社は自律している社員に対して最大限活躍の機会を与えていくことを人材マネジメントの基本としている。経営のアジェンダと個人のアジェンダの変化を踏まえて、イコールパートナーの意味することを再定義することが課題であると感じた。
- 人と組織の活性化を考えたとき、働き甲斐をもって仕事に取り組んでいる状態が実現できていることが最も効果的であり、生産性を上げることにも繋がる。コロナ禍におけるリモートワークによる働き方改革の機運を ICT の活用によるテレワーク推奨のような働き方に収斂させないで、仕事の中身や働き甲斐の改革に繋げたい。
- パーパスが非常に大事だとコロナ対応の中で痛感した。社員に対して、何を中心に語りかけるかが重要。
- 今回のコロナ対応だけでなく、危機管理上では今後いろんなことがあり得る。その時を先取りして本質を見極め、価値の高くないことは切り捨て、何を大事にし守り抜くかという判断も経営陣に求められる。
- マネジメント上では、目標の価値がものすごく上がる。オンラインでの業務では、直接的な声かけ、偶発的なコミュニケーションなどが減るので目標を明確にしてしっかり

可視化する。そして目標を達成したときに、チーム感、一体感などを感じられる状況を作り出す。

- 一方で、目標という成果主義が強くなるので、個人主義に偏らないよう、これからさらに重要になるのは、信頼だ。オンライン環境下におけるチームビルディングが会社にも個人にも求められていく。
- 職場と生活、組織と家庭という区分が曖昧になって、職場のエンゲージメントと生活のハピネスが、不可分になってくる。従い、エンゲージメントは会社主体の発想だったものから、より従業員を主体とした項目が指標として出てくるのではないかと。
- 各企業生き残りかけてより柔軟な雇用ポートフォリオを追求する方向性になると考えている。企業では専門性の高い人材を育成して、多様なチーム構成員を集め、臨機応変に対応することが加速する。
- パラダイムシフトの時は、今の組織を前提とするのではなく、組織も入れ替えることになる。したがって、サクセッションプランよりもオープンなタレントプールづくりの方がふさわしいのではないかと。
- データ開示については、企業としても意思決定を正当化するようなデータ情報の開示の姿勢というのが今後より一層求められるのではないかと。
- 個人と会社のお互いが選び合う関係においては、辞めていく方がいるのは会社が選ばれなかったことであるので、それは何故かを真摯に考えることが、より人が集まる会社になるポイントである。
- リモートワークでは、机に向かっている時間とか、PCを操作している時間ではなくて、どういうアウトプットをしているかが大事。そのアウトプットを正確に把握するには、コミュニケーションが大切。
- コミュニケーションハブの形成が重要になり、管理職は進捗管理や添削する役割ではなく、ハブを活性化するファシリテーターになっていく。管理職の働き方についても相当変えなければいけない。
- ダイバーシティ&インクルージョンがより一層重要になってくる。女性の管理職とか取締役ということだけではなく、日本は特に日本人以外の考え方をもっと普通に、オープンに集めてこないとまずい。
- 失敗から学ぶということ。そのためには失敗を認めること。認めるとは共有すること。普通に失敗はあり得て、それを認めながらみんなで共有し、次の段階に持っていくということをどれだけオープンにできるのかが大事。
- 組織の活性化について、生産性がカギになる。ただ、この生産性は、知の生産性であり、アイデアジェネレーション。どれだけ新しいアイデアを出せるか。これは、製品開発だとか新規事業とかそういうことだけではなく、仕事の仕方のアイデアも含む。

- **With コロナ／After コロナ**の人材戦略では、リモートなどの環境でいかにして生産性を高めていけるかが大きな課題になってくる。
 - 今後はコロナと共存する中で、社員の安全、健康を守りながら、リモートワーク等を含めたより新しい働き方を進めつつ、エンゲージメントを高めていけるかが非常に大きな課題。このようなものを指標に取り入れることが必要ではないか。
 - **ESG**の**S**が、コロナによって捉え方が変わってくる。機関投資家が、コロナに対して社会的貢献している企業を評価する動きも出てきているが、**With コロナ／After コロナ**の元で、人材戦略の戦略性そのものも問われてくるのではないか。
 - エssenシャルでリモートではできない業務をされている社員もいらっしゃるわけで、社員の自立性・自主性だけに任せてはいけない経営上の課題もある。それは人材戦略としても認識する必要があるのではないか。
 - 今まで三密でしかできないと思われていた業務をどう見直し、そしてその中でデジタル化や非接触型、技術をうまく活用していかに社員の安全を守っていくか、あるいはそういった方々の待遇の見直しも必要になってくる。
-
- 人材ポートフォリオの高頻度な見直しが必要になってきている。必要な人材要件とのギャップが極端に出る傾向があるので、このギャップの対応に苦慮する企業が如実に表れる。
 - 配置転換等や、リカレント教育によるリスキル・アップスキルという打ち手はあるが、社外のキャリアの機会も含めてどのように全体的のキャリアパスと作っていくかという観点も必要になる。
 - この危機下、しかもリモートだからこそ人や方向性を束ねるという観点でパーパスの重要性は増している。パーパスを変革の重要なテーマとして取り組んでいる企業が増えている。
-
- 投資家にとっては、長期業績予想を精緻精巧に作っていくかが重要。その業績予想に反映できる情報が重要であり、有価証券報告書、統合報告書などで公開していたり、企業との対話を通じ得た非財務情報を**ESG**の観点で分析している。
 - **ESG**の中でも、**S**「社会」が重要である。過去10年の日本企業約500社の**ESG**株価パフォーマンスを分析したところ、**S**の要因の寄与が最も大きい。これは、日本企業の企業価値に**S**要因が最も大きく結びついているということであり、投資家にとっても非常に重要な事象になっていることを示す。
 - **S**の中では、従業員と経営者の関係が重要。この関係とは、従業員満足度ではなく、従業員エンゲージメントのことで、どのように従業員の意識を高め、企業活動により積極的に関与する仕組みを作るかということ。

- 日本企業の企業価値創造、あるいは、長期的な株価パフォーマンスにおいて、ガバナンスだけが重要という意見もあるが、企業をじっくり見極めれば、Gのガバナンスだけでなく、Sが投資家にとって非常に重要になってくると考えている。
- 経営戦略を立案するのは経営陣だが、その監督は取締役会の役割で実際執行するのは従業員の役割となる。従って、取締役会の関与、従業員の働き方が企業価値にとって重要である。
- 投資家にとって、良い人事制度は、企業の戦略や状況によって異なる。一つだけ共通して重要だと思うのは、経営理念の人事・教育制度への反映だ。パンデミックの状況を考えてみると、このことはますます重要になってくるだろう。
- 人事制度の詳細まで重要ということではない。企業価値を向上させる事業上のポイントから逆算した人事制度のポイントが重要となる。例えば資本効率向上のための人事とか、女性活躍のための人事、海外企業買収のときの人事など、局面によって、投資家にとって、人事の重要な部分が変わってくる。
- 人事戦略を切り替えた時には、投資家にとっていい示唆があるので、開示して頂くというのはありがたい。
- 重要な人事のKPIも戦略によって異なる。また、KPIのみの開示だけではなく、経営戦略との組み合わせ、ストーリーとしての説明を企業には求めたい。
- ただ、そのKPIの中でも、従業員の状況を見極めるエンゲージメント指数、これは共通して必要と考える。例えば、コロナ対応が上手くいっていない会社だと、この指数が悪化し、従業員との関係がうまくいっていないことを示すことになる。
- さきほどいったように、戦略により、適切なKPIは様々だが、社会貢献人数なども、従業員のマインドをあげるということで注目しているのではと思っている。後は退社率とか資格取得者数もいいと思っている。これも、企業の状況と戦略によるが。
- 人事制度を取締役会で継続的にモニタリングする仕組みが必要。人事制度を取締役会でモニタリングしていくために、役員報酬体系に入れることを投資家としてお願いしている。そうすると、取締役会のモニタリング事項になるからである。
- パンデミック後のニューノーマルの経営環境では、経営戦略を変える必要があり、当然その中の人事戦略も変わってくる。今後は、企業の持続性を維持するために働き方を見直すという新しい次元に入ってくると思う。
- 確固たる企業理念がある会社であれば、リモートワーク等で離れた状態であっても、一体感を維持でき、業務について混乱なく対応が出来ている印象が強い。
- 投資家の視点では、やはり経営戦略が重要である。それに人材戦略と一貫性、整合性があるのかが投資家の関心事として強いと考える。
- DXや新規事業展開等への対応については、社内だけではリソースが足りないことが予見される。それをどういった形で手当していくのかなど、経営戦略を執行するにあた

って、十分な人材がいるのかということが投資家として一番見極めるべきことである。

- コロナの影響により働き方の変化を迫られる中、物理的な出社が必要となるエッセンシャルワーカーの健康へのケア、対応がどうなっているのかも注目したい。
- 在宅勤務をしている従業員も、プライベートと仕事のバランスをとることが難しくなってきた。心身の健康という観点から様々な課題が見えてくるのではないか。この点に関して、マネージャークラスの役割が重要になってきている。
- 人材のミスマッチが発生しやすい状況になってきている。企業戦略が著しく変わる中で、人材に求められるニーズやスキルも変わるため。この課題について経営陣が真摯に考え議論しているかということに注目している。
- 人材戦略については当然重要だと思っており、我々が企業と対話する際には必ずと言っていいほど持ち出している。
- 人材戦略というのは複雑性、個別性を伴うもので、制度設計などの評価は各社毎に個別性が強く、かなり慎重に行う必要がある。ビジネスモデル、企業優位性ごとに当然異なり、企業文化の観点からも違いがある。要は、外部から人事制度を適切に評価するのは容易ではないと考えている。
- 定量データに基づく、定性情報の評価というのは重要だが、外部から入手出来るデータは限定的であって、断片的である。背景と十分に組み合わせて見てみないと、単純に表面的な数字だけで判断するとミスリーディングになることもある。
- 長期的な経営戦略を定め、実現するためにどのような人材戦略が必要なのか、妥当なKPIは何か、社外取締役を含めた取締役会でも議論し、その議論の成果や方向性について、投資家に説明いただいたうえで、対話することが重要だと思う。
- 説明にあたっては、CEOがメインスピーカーであるべきと考えるが、実際にCEOとCHROが同席し対話に応じて頂くということもあり、結果として多面的な視点が得られ有益だった。
- 日本企業における、新卒採用、長期雇用、労使協調に代表される人事制度が本来手段であるべきが、目的化してしまっている可能性があるのではないか。その結果、人事制度に合わせて経営戦略を策定するといった、本末転倒なケースとなっているのではないか。
- このような硬直的な人事制度は、新しく労働市場に入る、いわゆる若手の価値観ともミスマッチが生じているのではないか。ミスマッチが大きいまま放置すれば、優秀な人材の流出という結果を招き、長期的な企業の競争優位性を阻害することになってしまう。
- 人材のミスマッチを企業内において解消するための対応も重要だが、社会全体で人材のミスマッチを解消していくような政策、考え方が必要ではないか。