

## 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（第4回）

### 議事要旨

■日時：2020年5月29日（金） 8:00～10:00

■場所：Skype会議

■テーマ：企業と投資家との対話

事業ポートフォリオの転換と人材戦略の適合

■意見交換の概要：

- 投資家が人的資本に着目するのは、それが生産性向上のドライバーであり、企業の持続可能性の先行指標となると考えるからである。
- 経済産業省の価値協創ガイダンスにおいても、「戦略」の「4.2.1」に「人的資本」という言葉が出てくるが、投資家が投資する際に考えるのは、その前後の「持続可能性・成長性」の「3.2 主要なステークホルダーとの関係性の維持」、そしてそれがどう働くのかが「ビジネスモデル」の「2.2.3 収益構造・牽引要素（ドライバー）」の箇所に書いてあり、「2.2.3」について言えば、供給能力を規定する要素として人員がある。また、「持続可能性・成長性」のところについて言えば、「3.2」に関係性の維持として、主要なステークホルダーである人材の獲得、リテンションの重要性を捉える。そして、「戦略」の箇所の「4.2.1」の人的資本への投資に繋がっていく。
- イノベーションを生み出す根本的要素は人材。したがって、人的資本の獲得、育成、活用がうまくいっているかどうか重要となる。
- 人的投資は、会計上、研修費や報酬に埋没し、費用計上されることから、これをいかに見える化するかが重要。最も重要視するのは、会社の独自の KPI への落とし込みができていないか否かである。
- 日本企業の特徴として、秩序を重んじるというのがあり、その点を仕切るのが人事部であった。従業員からの質問には、規定があって、規定に沿って答えていた。しかし、人材の流動性が高まってくると、個人のモチベーションをより重視し、人材をリテンションし、生産性を高めていくことが重要となる。
- コロナショックが突然起こったことで、ある種のストレステストが一斉に行われたが、結果的に日本は感染者数、死亡者数が欧米に比べてはるかに少なく、その分、変化への危機感が高まっていない可能性があり、行動変容に繋がらない可能性がある。
- これからは、自分で考え、自分で行動し、自分で探すという自主性が重要となる。リーダーは決断し、決断したことに責任をとり、決断の理由に透明性を持たせる必要がある。
- 重要な要素として、ダイバーシティ&インクルージョンがある。本当に広い意味で多様性を見ている人からすると、何が足りていないのか分かるが、狭い同質的な環境の中にいると、その中で考えている多様性は、実は外から見るとはるかに狭い多様性になっている。多様性がこれだけでは足りない、という認識がどれだけ持てるのか、ということが問題となる。

- DXに関しては、今の仕事の仕方を前提にデジタルを取り入れるのではなく、デジタルを取り入れることで仕事の仕方も変わってくるという考え方でやらなければ本格的な導入にはならない。秩序を理由として、これまでのやり方を変えないということが、一番危険である。
- コロナの問題の対応で痛切に感じたのは、お客さまや社会、従業員、投資家等のステークホルダーとの会話とコミュニケーションが求められたこと。特に従業員との対話、コミュニケーションが重要であった。業態として一斉に全員が在宅勤務できる環境になく、生命・健康の危機がある中で、事業継続の観点で何が求められるか、リーマンショックの時との違いを説明した。また、エッセンシャルワーカーとしての従業員を守りながら、お客さまにも迷惑をかけないためには、お客さまとのコミュニケーションも重要になっている。
- ベンチマークについては、画一的に決めるのではなく、各社の事業計画に沿って特性を明らかにして設定し、それをベースにコミュニケーションをしていくということが必要である。
- 雇用コミュニティに関しては、今回のコロナ対応で、リーダーシップの在り方が改めて明確になった。危機管理においては、スピード感と説得性を持たなければ組織としてまとめられない。また、個の力が弱いという日本型雇用の弱さや、社会インフラとしてのデジタル化の遅れの弊害も露呈した。
- 情報発信については、今回のコロナへの対応ということで、我々がどういう風に対応できたかということを外社、それから社内しっかりと発信していくことも必要である。アフター／ウィズコロナにおいて、コロナ前に戻さないことが重要。
- 今回のコロナの影響を受け、これをチャンスとして次に繋げていく気付きがあった。仕事の進め方に関しては、時間と空間を共有することで築き上げてきたものが多かったが、そういうものでさえ、テクノロジーの力で克服が可能であることに気付いた。これをどうやってまとめていくかがこれからのマネジメントにとってのチャレンジになるだろう。
- 人材の観点では、生産性という観点に加え、リーダーの在り方と同時に、マネジメントの在り方、全てを暗黙知でなく見える化していく、見えない中でどうエンゲージメントを維持していくか等といった点に気付かされた。
- 人材戦略に関する投資家との対話については、統合報告書に情報を開示し始めた。また、ESG 説明会を実施し、そこで人事に関連するような施策を開示している。その他にもCFOが投資家とやり取りする中で人材に関するデータを共有している。
- 事業が多様化し、お互いが新しい価値を生むという事業の多様性を経営成長の軸にしていく時に、人の多様性はその経営戦略と呼応することであるため、各組織を構成している人材の多様性が大きな差別化要素であるということを組織内・組織外に理解いただけるようにしている。

- 人材開発については、リモートワークでは、若手育成の弊害がある。若手は勿論 OJT で学ぶところが大きい、職場の雑談や他の同僚に対する注意を見て学ぶところが大きいという意見も聞かれる。一方、若手は若手で、デジタルツールを用いて、新しいコミュニティの場を築いており、良い点もある。良い点と悪い点を公平に見ていくべきである。
- コロナの影響で、おそらく各社とも座学からデジタルツールを使って学ぶということとなり、従来型の人材開発投資がなかなかワークしない時代になってくる。そういった時に、新しい学びの場をいかに迅速に効果的に設定できるかというのが今後の企業の将来性に繋がってくるだろう。
- 新卒は急きょ全ての研修をオンライン化。良かった点としては、手を上げる平等性が上がったという点である。また、自主性が大事だということで新卒に自ら研修を作らせたが、自主性に任せることによって、新卒はデジタルコミュニケーションに慣れているので、才能を活かしてくれるところもあった。
- ちょっとした雑談や他の社員への注意が見られなくなるところには、危機感がある。新卒を重視して採用しているので、細かい所作等を伝えられないという点は懸念である。
- ジョブ型雇用自体が進んでいること自体は悪いことではないが、ジョブ中心となると、ジョブを持たない新卒社員が虐げられる可能性が十分にある。採用に対する中途採用の評価が強くなりすぎることによって、新卒などの若い人達の就業体験が減るのではという危惧がある。
- 人事はこれまで秩序を大事にしてきたが、管理型の人事から価値提供型の人事にならなければならない、ということで改革を進めてきた。
- 社内、社外に対してもまだまだコミュニケーションが不足している。社外に発信することは、社内に発信することと同じであり、その点を意識していく必要がある。リアルタイムで、何について、どういう決定をしたのか、何ができていて何ができていないのかを社外の投資家にも発信していくことが必要である。
- 人材投資についても、どれだけ人に投資して、どういった育成しているのか、ということ発信していく必要がある。
- 投資家との対話の場としては、統合報告書（CSV レポート）で発信している。また、IR Day での対話の中で非財務のテーマも増えており、その中で人的投資についても加えていければよい。
- アフターコロナにおいて、人材育成については変革していかなければならないと考えている。デジタル技術を活用することで、研修のロジ周りが軽くなり、その創出時間を使えるようになったことや、地方や海外におりなかなか研修に参加できなかった人も公平に研修に参加できるようになったことはチャンスである。
- 半強制的にリモートワークとなったが、7割はポジティブ又は変わらなくているとのことであり、これを活かしていきたい。他方で、ネガティブな意見については、課題

として取り組んでいく。

- 経営戦略があって人材戦略がマッチしているかという点で、一貫性、整合性が重要であるということが共通してあった。投資家として、経営戦略における人材への関心を強める局面というのは、特に人材がその企業の競争優位性に直結する、キーとなっている状況。人材のクオリティやアウトプットの生産性が企業の競争優位性に明確に直結する事業を展開する企業については対話をして細かく見ていく。
- 日本における人事制度は、どちらかという制度によって画一的に同じようなキャリアパスで回すという個を意識しないような制度が多かったのではないか。ここは従業員の意識変化や事業特性にあわせて柔軟に変える必要がある。
- 個の実力というのが競争優位性に直結する度合いが高まっているのと、特に若手の人材の価値観の変化、すなわち自分のスキルアップや自己実現のために会社がどのような価値を提供してくれるのか、仕事を通じてどれだけ社会に貢献できるのか、ということを求めている。
- 個人の価値観が多様化しつつあり、一人ひとりの価値観、そして適性も踏まえて、人事制度や人材育成戦略をきめ細やかに作らなければならない。様々なキャリアパスをいかに効率よく組み合わせていくかが重要となってくるだろう。
- 人材戦略の複雑性が益々増しつつあるため、外部からの評価が非常に難しくなっている。例えば、同じ企業内であっても各部門、各事業ごとのビジネスモデルに対して人材戦略が整合的なものとなっているか、企業カルチャーが健全なものとなっているか等を把握しなければ適切な評価は難しい。開示された情報に基づいて、人事制度を評価することも重要だが、個々の制度論の議論より、直接企業の経営者、リーダーシップを担っている方に、経営戦略と人材戦略について、どのような哲学、グランドデザインをもって構築しているのかについて議論するほうが、企業と投資家の対話においては重要ではないか。
- 投資家が普段接する CFO や IR の方と人事がかなり分かれている場合があり、そこまで投資家がやるのかという話はあるが、そこに声を届けること必要ではないか。
- 企業価値があり、それを高める経営戦略があり、それを実行する人事戦略がまとまっていることが重要である。
- 企業固有の KPI が重要となる。その KPI を、ストーリー性をもって説明するということが非常に重要となる。
- どうやって情報を表現するかという点については、正式には有価証券報告書を通じてと考える。ただ、最初は、自由演技ができる任意の統合報告書で対外開示を練習するのもひとつかもしれない。また、それに加えて、研修風景を見学するというような機会もあるとよいだろう。
- 人材への投資をコストではなく、投資効果としてカウントし、対外的に発信していくことの重要性を改めて認識した。

- 日本は、人材投資や組織改革に関する無形資産投資が少なく、相対的に研究開発などの革新的資産の割合が高いという結果になっている。しかし、日本も OJT 含めて人的投資をそれなりに行っているという感覚を持っており、投資効果を上手く見える化できていないのではないか、有効な情報発信ができていないのではないか。
- コストではなく投資効果を表していく動きが企業の中で広がれば、結果的に個々の企業の企業価値が上がるだけでなく、日本の価値、全体の価値の向上につながり、海外投資家の日本ブランドへの関心が高まる余地があるのではないか。
- 事業ポートフォリオや人員の需給バランスが大きく変わる業界でどのように人員のシフトを迅速に図っていくかが問題である。これは短期的には人員の配置換えだが、本質的には需給のギャップを長期の目線でどう処理するかが問題だろう。
- 不確実性が大きく先が読めない世界になっていくと、新たに先んじて価値を作っていかなければ勝てないと考える人事の方や経営企画の方が多い。イノベーションをどう活性化させていくかが重要である。
- リモートワークとなると、それぞれの役割や成果がクリアでなければ評価できない。どういう風に個々の生産性を高めていくか、働き方を変えていくか、若しくは正確に評価として測ったうえで成果に見合った報酬として、より最適な人件費の配分をすべきではないか。
- コロナの後で働き方や企業の在り方がどう変わるかについて、経営者にインタビューをしたところ、若手や女性はそのまま在宅を続けたいという意見が多い。
- 特に子育て中の女性に関しては、これまで時間的ハンデがあった中で、在宅勤務となったことでハンデを感じなくて済むという意見もある。むしろ、これまで能力が発揮されづらかった、ハンデがあったような社員達が在宅勤務によって能力を発揮できるというポジティブな受け止めを感じている。
- 若手への影響でいうと、研修はフラットとなりやりやすいという意見もあり、若手や女性にとっては時間的制約がなくなった。その分、能力開発が自分でもやりやすくなったのではないか。
- これからはアウトプット志向となる。より成果主義、ジョブ型に近くなっていく時に、これまでプロセスで評価せざるを得なかった若手への評価をどうしていくかということが問題となる。
- コロナでライフスタイルがどう変わるかというアンケート調査をしたところ、リモートワークによって、アイデンティティの分散化とリスクの分散化という 2 つの面が見えるという意見があった。リスク分散では、自分の会社がどうなるか分からないということで、副業や個人事業主化に非常に関心が高まっている。キャリアや成長をどう高めていってリスクを分散させるかという議論もある。
- 転職エージェントによれば、コロナ後、転職の相談が増えているようだ。自分の会社への不安もあるが、これからのコロナ後をにらんで自分のキャリアを考える若手が増え

ている。

- イノベーションを実現する組織能力がカギになり、それを最終的に担っていくのが人材。組織の活性化によって戦略の実現度が高まり、多様な人材と挑戦する風土をいかに実現していくかが最終的な人材戦略のテーマとなる。
- コロナによる新しい経営環境のなかで、VUCA の常態化ということで、なかなか予測できない。そのため、予測に適合した形ではなくて、長期的構想と、実際に危機が起きた時の管理が求められる。
- 感染症リスクの顕在化によって、ステークホルダーの期待も変化し、命を守るという経済価値が高まっているのではないか。
- 取締役会で、人材・組織の議論を定常化していきたい。成長シナリオに対して、どういう点にギャップがあって、どういう取組をしていくのか、それに対するどういう成果があったのかを共有し、議論していく。また、こうした内容が対話の要素になっていく。
- コーポレート全体の人事戦略としての横軸と、事業部門との間で事業の人事戦略とコーポレートの人事戦略との縦軸という 2 つの軸のハブとして、整合性をとるリーダーシップが求められる。
- 人と組織の活性化については、理念やビジョンの共感をいかに高めるか、影響力のあるトップリーダーのリーダーシップをどのように開発していくか、働き方改革を How ではなく、働き甲斐という What（仕事の中身）の部分の改革にいかに繋げていけるかがポイントとなる。
- 人事評価やマネジメントに関しては、コロナショックで全く別の体系を目指していくというのではなく、むしろコロナショックで課題が明確になったと考え、マネジメントの基本を高いレベルで遂行する。プロセスで評価してきた人事評価については、これからは他者への支援とか、チームに対する貢献を高めるような要素をいかに組み込んでいくかが課題となる。

以上