

## 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（第5回）

### 議事要旨

■日時 : 2020年7月9日（木） 14:00～16:00

■場所 : 経済産業省本館 17階 第4共用会議室  
S k y p e会議

■テーマ : 日立製作所中畑様のプレゼンテーション  
梯委員プレゼンテーション  
事務局報告書骨子（案）説明

#### ■意見交換の概要

- デジタル化は大きく事業に影響を与えている。製品・システムを作り、提供するということのみならず、データを活用したサービスの転換の方向へ持って行く必要がある。また、海外売上比率、外国人従業員の比率の上昇が人事マネジメントに大きな影響を与えている。
- 製品で差別化することが難しくなる中で、サービスでの差別化を行うにあたって最も重要なアセットは人材である。したがって、人材戦略は経営戦略そのものであり、人材部門のミッションは人と組織を通じた事業への貢献である。
- ダイバーシティ&インクルージョンは、企業の競争力を高めるために重要。ダイバーシティを進めるためには、やはり取締役会が重要で、取締役会は様々なインプットの場であり、様々な考え方を持つ人材が必要となる。また、役員層のダイバーシティも推進している。女性や外国人などの人材を積極的に登用していくことが重要。
- 適所適材は企業の重要課題であり、経営リーダー育成の方法を変える必要がある。単なる後継計画ではなく、変化、変革をリードする人材を選抜し、作り込むという方法で進めている。
- 現在の不安定な経営環境の中では、今までの協働能力やチームリーダーシップに加えて、変革力、市場洞察力、戦略を見る力、多様性を受け入れる力などが重要となっており、そういった観点でリーダー人材を選抜している。
- 若手の選抜・育成も積極的に実施している。経営リーダーになるには、直接経営判断にかかわるような経験が必要であるが、日本人は重層的な階層構造から40代前半でも事業部長を経験しておらず、海外と比べて経営判断にかかわる経験が少ないことから、意図的に50人程度選抜・育成している。この選抜・育成についても、指名委員会で議論をしている。
- かつては、ビジネスがボトムアップで、顧客の要望に応えるというものであり、課題解決型の着実な人材が重要であった。しかし、現在は、創造型、挑戦型、そして多様性を受け入れる人材が必要となり、マインドセットの改革を実施している。
- ジョブ型人材マネジメントへの移行は、日本における大きなチャレンジの一つである。海外と人材マネジメントが一番異なるもののひとつであり、グローバルな市場で

勝っていくために必要。また、日本において人口が減少している中で多様な人材を活用するためにも必要になる。特に、若年層中心に、転職志向が強くなっており、そうした観点からも、ジョブ型への移行は重要となる。

- 日本型といわれる、新卒一括採用、社内でのキャリア形成、無限定な配置転換、そして定年退職というメンバーシップ型では、多様な人材を受け入れることが難しく、また、外国人との一体化が難しい。変化へのチャレンジ、社内外で活躍できる人材が必要となるとジョブ型へ移行する必要がある。
- ジョブ型を適所適材にも活用するためにも、会社は職務の見える化をし、社員は人材の見える化をし、両者は対等なパートナーとなることが必要となる。
- 新型コロナウイルス感染症の関係では、在宅勤務については、7月末までは継続する。そして、在宅勤務については、将来的にも元には戻さない。社内のサーベイの結果では、ほとんどが在宅勤務を実施している。効率については、「上がった」という意見と「下がった」という意見が半々の状況。「上がった」という意見は、通勤時間が無くなったことや、集中できる、裁量があるという理由が挙げられ、「下がった」という意見は、一番が IT インフラ関係、次が自宅就業環境、次が役割、業務分担が明確になっていない、上長とのコミュニケーションができないという理由が挙げられている。対策としては、まず、IT インフラ環境をセキュリティも担保しながら整備するとともに、役割の明確化、コミュニケーションの課題を解決する。今後は、各職種、職場ごとに、どういう働き方が、一番生産性が上がるのかということを考え、進めていく。
- 会社を変えていく時には、人材部門のトランスフォーメーションも必要。人材部門に対して、「どんな仕事を行っているか」という調査を実施したところ、7割がオペレーション業務であり、ストラテジーやビジネスサポートは3割であった。少なくとも後者を半分まで持って行くために改革を進めている。
- 海外の各社でも、人事部門を変革しようとしており、ピープルアナリティクスを進めようとしている。人事部門に求められることが変わってきており、戦略やデータ分析ができるように変えていく必要がある。
- 社内外のコミュニケーションについてであるが、人材戦略として何を進めているのかを積極的に開示していくことで、社内外への浸透・ブラッシュアップを図っている。具体的には、ESG 説明会を実施し、S は基本的には人材戦略に特化して説明を行うほか、統合報告書においても、人材戦略を経営戦略の一つとして積極的に開示している。また、ニュースリリースにおいて、トピックスを適宜開示することも重要であると考えている。
- タウンホールミーティング(経営幹部と従業員との対話)も人材部門向けにやっている。ミーティングの内容はまず、「事業がこうなっている」ということを話したうえで、その後に人材戦略について話している。

- 特に future50 など若手の人材の抜擢に銘を受けた。話を聞き、あたかも社長のよう  
に話しているように感じた。
- CxO はすべて CEO であり、CEO のうち、HR 関係をやっているのが CHRO といわれてき  
た。事業を話せなければ CxO になれないという意識が明確になっている。
- 仕組みを構築し、回していく組織力と戦略に関心した。業態や、カルチャーが違うこ  
とから、直面している課題は同じであるもののアプローチは違うのだろう。
- 仕組みを回していくうえでの抵抗勢力は、日本である。過去の成功体験を忘れられな  
いことに起因している。「日本の良さが無くなるのではないか」と問われるケースもあるが、「日本の良さとは何か」を具体的に考える必要がある。また、人事制度といった  
仕組みの話ではなく、やはり事業が変わっていることから人事制度の変更性を説明す  
るようにしている。
- 今の時代は変化が早く、BtoC では、正解が市場の中にあるわけではなく、次のビジネス  
チャンスを得られるかということを、話し合っており、人事的にいうとやはり多様な  
人材がいなければ勝てない。
- 適所適材については、会社側にも問題があるだろうが、日本の場合は、社員ひとりひ  
とりのマインドセットにも問題がある。グローバルと比べて違ったのは、グローバル  
では自分の市場性、エンプロイアビリティを考えて仕事をしていることである。日本  
の企業だと良くも悪くもメンバーシップであるから、そうしたマインドは持ちにく  
く、エンプロイーエクスペリエンス (EX) が大事になってくる。
- 現場の反応は非常に大事であり、組合とも最初から話し合っている。その際も、やは  
り事業の方向から説明している。特に、年齢が高い層は不安を抱えており、今まで育  
てられてきた方向を、変えられることに不安を感じている。やる方向は分かっている  
けれども、「どうやって」という過程のところが一番の課題。
- ジョブ型へ移行していくと、自分のマーケットバリューがつき、辞める人が増える。  
それは、マーケットバリューが高くなるからだけではなく、自分の思うマーケットバ  
リューより社内の評価が低い場合も含まれる。したがって、社内の評価が適切になさ  
れ、納得感があることが重要となる。また、プロアクティブな提案を適切に汲み取  
り、応えていくということがあって初めて、ジョブ型で雇用された一人一人のバリュ  
ーが上がり、かつ、そのバリューが社内にリテンされていくのではないか。
- 経営戦略、経営理念の浸透は、さらにグローバルで勝つために必要。社員一人一  
人が、「自分はこうやりたい」というように、自分でモチベーションを持つ。そのため  
には「会社がやっているのはどういうことであるか」「何のための仕事なのか」を意  
図的に伝えていく。
- ジョブ型へ移行するためのマインドの変革は、本人が自分のスキルや希望を棚卸しし  
て、タレントマネジメントシステムなどに入力していくと意識が変わってくる。一  
方、最終的に、ジョブ型による人財マネジメントがどうなるのかを見せていく必要が

ある。今いる社員は、これまでの人財マネジメントから変わることに対する危機意識が出ている。その人たちに対しては、やはり、今のポジションと必要なスキル、経験にギャップがあるということを確認してもらおう。その点に関しては、会社は教育を提供するなどサポートしていく。

- ジョブ型になると、中には辞めるという人も当然出てくる。やはりどれだけ会社がアトラクトできるだけのものを持てるかだと思う。結局は、ビジネスポリシーであり、事業の方向をある程度納得して、「この会社はこれ以上伸びるな」と思うのであれば残るのではないか。
- かつての経営危機をきっかけとして経営トップに相当危機意識があり、それが、代々社長が交代した後も引き継がれているからこそ、そうした危機意識が全社的にも浸透していったのだろう。
- 基本的にはグローバルの方向性に寄せる。「メンバーシップの良いところを残しながら、ジョブ型のシステムを入れていく」と言われることもあるが、現状のものを残しながら一部導入していくのは難しいと思う。まずジョブ型に寄せて、ジョブ型で本当に日本の良さは消えるのかを深く議論すべきと考えている。日本人のマネージャーも実行力などポテンシャルはあると考えており、経験させればできるのではないかと考えている。
- 人事制度の評価は、外部からは大変難しい。ただ、企業の価値創造というところが重要になっている。
- 海外 M&A をした会社は日本にも多くあるが、成功例というものは多くない。人材やインテグレーションの面でも、買収直後はうまくいくものの、その後、人が減っていくというケースが多い。
- 取締役会の構成も、外国人が多く混ざっており、指名委員会等を設置している。従業員では、日本人の割合が2割を切っており、8割が外国人になっている。したがって、当然、社内のコミュニケーションは15か国語になっており、会社のビジョンも15か国語で共有している。
- M&A の後、リーダーの育成に力を入れた。重要なのは、トップをしっかりと人材育成に巻き込んでいくということである。
- 指名委員会では、CEO を含む CXO の後継者計画を実施しており、PDCA を回して、年間スケジュールを決めてやっている。垣根を越えた議論をして、垣根を越えた人材の異動をしていく。主な目的はやはりポテンシャル人材を選抜するという点であり、そうした人材に見える化し、人材の隔たりを解消する。
- 日本でも、リーダー育成に苦勞しており、人が辞めないことから、ピープルマネジメント能力は伸びないと思っている。それを解決するために、できるだけ外国人上司、あるいは部下のポジションにハイポテンシャル人材はつけている。全員グローバルリーダーになってもらう必要はないと思っている。

- 日本の企業は、まだまだ日本人だけで物事を決めているのではないか。日本人だけで決めないこと組織、文化や価値観、コンピタンスという点についても、日本流を押しつけないことが重要だと思っている。HRの仕組みも日本人だけでは決めない。
- やはり個々のマネジメント力をつけるということ、それから、キャリアオーナーシップを持つことが重要。また、早期選抜育成は当然必要になる。
- 報酬についても市場価値の意識というのは必要であるが、やはり一番大切なのは仕事の与え方であり、この概念が根付かない限りは、いくら形だけジョブ型を入れても上手くいかないのではないか。
- ダイバーシティについては、重要であるのは、インクルーシブリーダーシップをどれだけリーダーが持つかが、今後重要になっていく。
- ジョブ型へ移行すると、ワンチームでオペレーションを行っていく上で、チームへの貢献や、人材育成への取組みなどのプロセスに対する評価を適切に行うことが課題ではないか。
- ハイポテンシャル人材を早期に選抜し、経営リーダー候補として徹底的に教育する必要があるが、一方で、時代の変化が激しく経営リーダーに求められる像も変化する。ある時点では、経営リーダー候補では選抜されなかったものの、経営リーダーに求められる像が変わったため、選抜されなかった者も新たに選抜するという仕組みも重要ではないか。
- ジョブ型になってく中でも、ワンチームでのオペレーションや、人材育成のプロセスのところについては、重要であると考えており、どのように評価を今検討している。1つはピープルマネジメントのジョブディスクリプションの中に、人の育成を入れるかということを考えている。もう1つは、私たちのグローバルパフォーマンスマネジメント（GPM）の評価の中に、成果だけでなくプロセスのコンピテンシーの評価も入れているため、そこに具体的にどのように人材育成も入れていくかを考えている。
- 今、一番問題になっているのはテレワークになり、そうしたプロセスがみえにくくなっていること。この点は、上司と部下のコミュニケーションしかないのではないか。
- トップに求められる姿を、毎年変えるというのは、やりすぎだが、大きな変化があった時には当然求められる資質やコンピタンスが変えている。
- 報告書については、こういった取組に関して、課題意識を持たれている方は非常に多いだろう。トップのコミットメントと取組の継続的な持続性を担保するために、取締役会、経営層、投資家の役割は、重要なポイントであると考えている。したがって、取締役会、経営層、投資家でも足りないようであれば、例えば、コーポレートガバナンス・コードなどの形で、ある程度国ないしは政府としての指針を示すというのもあるのではないか。

- 今日の議論では企業の存在意義であるパーパスという言葉がキーワードとしてかなり出てきている。これは事業戦略の遂行を支える人材ポートフォリオや、従業員を引き付ける力を定める観点で、人材戦略を進める中でも重要であると考え。パーパスは企業全体の存在意義というところを越えて、個々人が自らの働く意義として自分事化していくことまで含めることで、より本質的な取り組みになると考えている。パーパスというキーワードは改めて重要だと感じた。

以上