

持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（第6回）

議事要旨

■日時 : 2020年7月16日(木) 10:00~12:00

■場所 : 経済産業省本館17階 第1共用会議室

S k y p e会議

■テーマ: 報告書(案)の議論

■意見交換の概要

- 人的資源から価値創造を最大化するために、様々な人事の仕組みを各会社の事業戦略に沿って使うということであり、標準化や正解はない。その中で、各社の事業戦略にどう反映していくか、最後は個に帰結する。属性で語っている今の多様性は、個の偏りを無くすための切り口に過ぎない。
- 多様性が価値を生むという点は、経営者の事業戦略が問われているということであり、多様な事業がどうやって価値を生むかという脈絡をそのまま人材に落とし込み、どういう制度で運用していくか。投資家の目線や取締役の意義を感じる中で、それをうまく利用しながら、さらに制度や意識の改革につなげていく加速ができる。
- 今回まとめていることを軸に経営陣がスピードをもって、かつ、変化へ柔軟に対応することが会社や従業員にとって利益を与えるため、日本の各社がどれだけ変わるかを定点観測していくような取り組みが必要である。
- 就業機会や就業経験を魅力的なものにしていくという点を再設計していくことが、ダイバーシティや雇用コミュニティと最も関連し、従業員の働きがいにもつながる。
- 見える化について、KPIを各社の戦略に沿って設定していくが、具体的にどういったものを設定していくのかを考えていく必要がある。
- 人事は、事業戦略と持続的な企業の成長を促すというツールである。人事戦略がゴールではなく、日本のGDPを押し上げていく、新規事業を生み出していくために人事はどうするかという視点であり、そういう意味でジョブ型に着目しないといけない。
- 日本企業は、制度ができると正確にやろうとするため、ジョブという狭い中に入ってしまいう仕組みを作ることもあるが、突破していかなければならない。
- 事業戦略が多様になり新規事業が起きると、いままでの人材要件と全く違うものを求める。人事としては、早い段階で人材要件を持っておく必要がある。事業戦略に向かない方をどうするかということを含めて考えていかなければならない。
- 人材戦略の見える化はこれから重要なドライバーになるが、何を持って見える化するか。投資家との対話が非常に大事で、昨今人材戦略に対する質問も増えているが、企業側からするとどういったKPIにしておくことが、投資家から見ると将来の持続的な成長を促す企業になるのかを見ているかが気になる。

- この報告書をどう活かしていくかということだが、実際に制度を変えて運用していくことは、難しさもある。投資家もしっかりと見ているという具体的な話が入っているため、実務を回しているものとしてはありがたい。
- 会社が統合した時に人事制度を大きく変え、ジョブ型も入れたが、実際には年功序列の考え方が残ってしまった。改めて人事制度をパッケージで大きく変え、社内公募を基本とすることで、年功では動かせないような仕組みも入れている。社内公募が始まると自分のキャリアを真剣に考えるのではないかと期待している。
- 学生がコロナの影響でアルバイトが無くて困っている。一方、採用は全部インターネットで行ったので交通費がかかってない。その費用を学生さんの奨学金に回すことを採用の担当が提案してきた。
- この報告書によって、経営と人事のつながりが強固になるといい。スタートアップの経営者は事業開発の意識が強く、人事の重要性を感じていない方が多い。まず経営者に人事に手間をかけると業績が伸びるということを実感してもらう必要がある。
- 具体的な切り口として、1つ目は経営ができる CHRO をどう育てるか。2つ目は、抜擢をどれだけ KPI 化するか。3つ目は、企業を軸にした流動的な労働市場経済を作るか。
- ジョブ型はとてもインパクトのある制度なので、どんな働き手の人にとってもある種の脅威になりかねない。年功序列で能力が発揮しづらい若手や、限られた時間で成果を上げているにも関わらず評価をされていない女性の中には、ジョブ型移行を歓迎する声も多い。
- ジョブ型を採用する際には、企業の社会的使命として、一定数の新卒採用を残す意識がないと、若年層の失業率が上昇する可能性がある。新卒一括採用が崩れつつある中で、一気にジョブ型に移行すると若手の就職率が一気に下がることを懸念している。
- ジョブ型を考えた場合に、企業だけでなく社会もどういう社会を目指すのか、を合わせて考える必要がある。注で書いてあるジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドをもう少し強調したほうがいいのではないか。メンバーシップ型がゼロになるわけではなく、年代によってジョブ型に移行する、職種によって、例えばクリエイティブな仕事とオペレーショナルな仕事で分けるなど、いくつかのハイブリッドの方法を選択肢と示せると、学生にとって選択肢が残る。
- 実際ジョブがなくなった場合、レイオフが難しい日本でその社員をどうするのか。社内で再教育をして、違う仕事を見つけることができるのは大企業だけである。これから問題になるのは中高年。定年が延びた時に、彼らにやってもらえるジョブがあるかという問題が各企業で起きることを懸念している。
- ジョブ型への移行は、企業だけでは難しい。ジョブがなくなり、レイオフが起きた時のために、公的な失業保険を充実させるなど、公的な支援がないと企業だけで雇用を維持することは難しい。

- リモートワークなど働き方を自由にすることで働きやすくなる、能力が発揮できやすくなる人もいる一方で、イノベーション機会などが生まれるのかを心配する経営層やマネジメント層は少なくない。経営理念や経営者の言葉を伝えていくことが難しくなっている。
- エジンバラ大学の試算では、欧米と比べると日本は、緊急事態宣言下での在宅ワーク率が低く、宣言解除後はさらに下がった。IT環境が整っていないということだけではなく、元々の仕事のDXが進んでいないということが非常に大きいという指摘があった。
- ジョブ型への移行とDXをセットにして、産業構造を変えていくことが重要である。雇用形態の改革まで、突き付けていくことが求められている。
- 報告書でまとめた考えを企業や社会にどう定着させていくかが課題である。東日本大震災の時も社会的な価値観の変化が起きたが元に戻っていった。今回を機に変革を加速させるための仕組みを考えていく必要がある。
- 経営層や人材戦略の役員、あるいは幹部クラスにこの考え方を浸透させていく仕組み作り、投資家全体に対してESGのSにおける人材戦略の位置付けを定着、働き手の意識改革、気づきを広げていく仕組みを考えていく必要がある。
- ジョブ型の定義が脚注にあるが、欧米のジョブ型と捉える方も多くいるため、日本型雇用からの脱却を打ち出した方が、本質的な意味でより経営者に理解を得られ、かつ、変革を促すことができる。
- 定着率の高い日本でキャリアオーナーシップをもたせるということは、難しい課題である。
- 正規社員の副業やレンタル移籍、他業種が入った研修の増加により、内向きな思考が外向きになることで、人生100年時代に沿った複線のキャリアが描いていけるようになることを期待している。
- 職務給について、海外では報酬を市場とベンチマークするが、日本ではジョブ型が浸透してないため、市場ベンチマークが難しい。外資系やハイブリッド型の情報と比較して行っているが、進展していかないとジョブ型、職務給とはならない。
- リモートマネジメントができないと外国にいる人材を使えない。プロを採用、登用することと自己完結型でタスクのアサインメントができるという前提なくして、日本国内で形だけ導入しても長続きしない。
- コアとして3つの視点、5つの共通要素というまとめをしており、報告書の2ページ目に紹介が出ているが、具体的な視点や共通要素は28ページまで飛んで、その内容が初めて書かれている。この構成では記憶に残らない。2ページ目にどんな視点か、どんな要素かは明記した方が良い。最初に頭に入れることで、読み進めていく上で全体のメッセージが本来意図したとおりに伝わる。

- 単純なメンバーシップ型からジョブ型へというメッセージでは、誤った伝え方である。ジョブ型＝欧米の形、ジョブ型＝専門性など、それぞれの読み手の持つ印象はさまざま、記載は大きく間違っていないが、それだけではない。
- ジョブ型にすると新卒を採用して育成することが難しいという議論があるが、そうでもないという意見もある。ジョブ型でありながら新卒のメリットを享受している例がある。新卒は企業のフィロソフィーなどを植え付けていくのに非常に良い。中途採用は経験のある即戦力かもしれないが、企業の考えや哲学を浸透させにくいということもある。
- 多様性も専門性も高くなっていく中で、全体をうまく束ねるスキルが求められており、様々なレベル感で専門性を考えなければならない。
- 従業員エンゲージメントにも関連するが、モチベーションのドライバーが安定性であるという方も特に日本社会では多いという調査がある。日本型雇用でなくなると不安感が高くなり、モチベーションが下がって能力発揮ができない場合もある。
- 従業員エンゲージメントについては、大前提としてどういう目的、どういう位置付けなのかは本文に入れた方がいい。
- 人材戦略の見える化については、投資家は数字ばかりじゃなく人材戦略の考え方、背景を聞きたい。考え方が分かった上で実行されているか、成果が出ているかを確認するためのモニタリングポイントが必要である。
- 投資家は、まず素晴らしい結果を出している企業に注目する。そして、なぜその企業が結果を出したか、何をしていたのかを探る。それにより、最終的に見ておかなければいけないキードライバーがあると悟り、キードライバーを一般化して、モニターすべき KPI として捉えていく。
- 最初から考え方がはっきり分からずに KPI だけ示されてもピンとこない。KPI は結果を出すか出さないかに紐づいてないといけないので、そういう観点の KPI が必要になる。
- 内部でどれだけ意味を持って KPI を使っているかがより重要である。
- 報告書の内容を定着させる方法として、東証に働きかけて、上場企業向けの e ラーニングコースのプログラムに入れてもらい、1つの課題にしてみようということも考えられる。
- 海外の証券アナリスト協会主催、また、別の国際的な機関投資家団体で、機関投資家を育成していく課題として、ESG の S の部分を適切に評価するためにどういうスキルを身につけるべきかという議論をした。海外でも ESG の S の観点で、ヒューマンキャピタルについての機運が高まっている。報告書を英語にして、日本はこんなことを考えているということを発信できるようにし、グローバルな協会等とコラボできるようにするのがいいのではないか。

- 長期的な経営戦略がまず重要で、それに整合的な人材戦略をどう作っていくか。事業環境が変化するにつれ、経営戦略と人材戦略のギャップが大きくなってきたというキーメッセージがあると良い。この大きなギャップをどのように埋めていくかが報告書で一番重要である。
- タイミングとしてコロナウイルス禍があるが、社会構造の変化を加速させるものではあるが、もともと顕著になりつつあった変化の方向性自体に変化をもたらすものではないという印象をもっている。
- 時間がなくなっているというところは強調ポイントである。コロナ禍により社会構造の変化のスピードがさらに加速する中、それに合わせて経営を構造改革しないと生きていけないという厳しさを再認識すべきである。
- ジョブ型という言葉が響くという認識は共有しているが、一方でメンバーシップ型からジョブ型に移行する会社の移行度合いとスピード感は、社会全体の許容度と個別企業によって大きく変わる。結果的に出来上がったものがハイブリッド型と呼ばれるものになるのだろうが、かなりグラデーション、すなわち多様な形がありうることを記載した方が良い。
- 報告書で打ち出すことは難しいかもしれないが、雇用コミュニティのオープン化、はっきりとした言い方をすれば、リストラを含めた人材のミスマッチの解消を促すことについて、日本社会としても許容する認識共有がないと定着、浸透は難しい。
- 多様な個を束ねるマネージャースキルを持った人材が非常に重要になっている。組織がよりフラット化し、働き方も含めて多様になると、マネージャー人材がボトルネックになる可能性があり、そうならないように人材教育制度のあり方も議論していかなければいけない。
- 外資系でも企業カルチャーを育み、定着させるという観点から、新卒採用もやっている。ジョブ型＝新卒採用しませんということではない。
- インターンシップ・プログラムは人材のミスマッチをある程度解消でき、雇用制度の在り方、メンバーシップ型、ジョブ型いずれの制度設計にとっても良いことなのではないか。インターンシップのさらなる積極活用をメッセージとして入れてもいい。
- KPIについては、長期的な経営戦略と経営戦略を実現するにあたって最適な人材戦略であるか、これに尽きる。経営者やCXOが事業環境についてどのような認識をもっていて、どのような考え方にに基づきKPIを選んでいるか、そしてその思考プロセスをきちんと外部にも語れるかを重視している。
- KPIの選び方と全体の戦略の説明が整合的であれば、安心感につながる。定量的なKPIは重要だが、一方で定量的なKPIは一見わかりやすいように見えて、そうではないため評価についてもミスリーディングになってしまうリスクもある。そのため、KPIやそれに関連するデータを出す場合には、会社側に解説を付け足してもらい、経

営の立場からから KPI に対して現状どのように認識しているかをセットで説明してもらえると、誤った評価をしてしまうリスクをある程度低減できる。

- 横比較可能な定量的な KPI やデータに対するニーズはあるが、一方で、一律に市場や業界ごとに横比較できるような単純な話でもない。このような認識に基づき、KPI やデータの活用を議論しないと、短略的な議論になってしまう可能性があり、かえって健全な取り組みを阻害するリスクもある。
- 重要なポイントは、CHRO の役割に改めて焦点があてられたことである。CHRO という役職を設けると、こういった役割でやるべきかということをも明確化することは意義がある。
- 企業内には壁があり、財務の開示では、経理部に投資家の意見が伝わらなくて、開示がうまくいかないこともある。人事においても多くの企業で人事部に投資家の声がなかなか通らない。壁を壊すことは会社の活性化にもなるため、CHRO の役割が重要である。
- CFO は、CEO を財務面でサポートしつつ、社外への発信、投資家との対話を行う役割があるが、CHRO も積極的に投資家含めて対話する、CHRO が出て行かなくても対話している CFO と連携する、ESG 説明会、IR デイなどで人事の方針を説明することによって、何らかの接点を持つことが重要である。
- 投資家は、指標を元にした論理的な企業価値の向上を願っている。人事が透明化されるとともに、人事自体が競争力をもって、ひいては企業自体が競争力をもって、CHRO 含め、対外的にコンタクトをとることが重要である。
- KPI について、人事制度自体を評価することは投資家にとって難しく、アウトカムをみながら評価を行っている。財務の結果やアウトカムまでは時間がかかるが、中間 KPI があると、うまくいっているかどうかという評価ができるようになるため、企業評価、株価への反映が比較的早く高まるようになる。
- 人事施策は長いと 5 年、10 年かかり、主導する方が退任されることがある。継続性という観点からは、人材においては重要である。
- 自律的に経営陣の方が継続性を担保する仕組みを作ることが望ましい一方で、健全な緊張感があつたほうがより実効性が高まるため、報告書の中の投資家の役割と取締役会の役割は重要である。
- 人事の上流の人材戦略にフォーカスした包括的な報告書になっているため、様々な業界の CEO や CHRO の方々の指針になるのではないか。一方で、各業界、企業、組織の固有性を踏まえて、何が本質的なアジェンダなのかを経営として議論・優先順位付けすることが重要である。
- 経営戦略がどういう方向に向いているのか、組織の在り方としてどういう方向を向くかということを考えないと、人材ポートフォリオは決まらず、エンゲージメントも高められない。アジェンダの設定の仕方については、非常に重要な視点である。

- リモートワークの論点については、DXの議論に加えて、中間管理職のマネジメントの在り方、もっといえばリーダーシップの在り方を突き詰めて行く必要がある。社員をしっかりとケアをする姿勢を前面だして、働き方を変革していくことが大事である。グローバルの企業ではCEOが率先して明快なメッセージを発信する例もある。
- パーパスを作るのはいいが、パーパスだけが孤立して横に置かれているという場面が、日本企業だけでなくグローバルでも散見される。パーパスに関しては、定めることが重要であると同時に、経営の現場につなげていって実際に価値を出すというストーリーをつくることが大事である。
- 重要なのは、自分事にすることである。企業全体の存在意義から自分の仕事にあてはめて、自分はなんのために社会に価値を与えているのか、どういうことをするのか、一人一人文書化し、成功している例がある。
- ジョブ型は日本の抱える課題を解消するのに正しい方向だが、課題をしっかりと踏まえた上でやっていく必要がある。
- 会社が何を求めるかということと、個人がどういう場でどういう方向に伸ばしていきたいかを選び合えることが重要である。個と経営の両方がオプションを持つことが重要で、様々なオプションがある経営側が優位に働くため、社員側もオプションをもって、今の自分の職務以外に他の仕事を選べるようにし、エンプロイアビリティを高める支援をする。社内だけでなく社外のオプションも、働き方を支援するという方向でやっている。
- 社内で就労コミュニティを作っているが、価値をつくるということだけでなく、心理的安全性を担保する社会的オプションを作り、相互にオプションを持ち合うことが、重要である。
- パーパスをしっかりと定め、経営陣が向き合うためにエンゲージメントをボーナスの指標に入れることで進めている。ジョブ型とうたってはいないが、失敗を繰り返さないように、ジョブ型を意識しながら、成長していければと思う。
- グローバルで戦える競争力をつけるという課題を克服することが大きい一方で、日本の強みもかなりある。弱みを克服しながら強みをどう引き出すかがこれから日本の人事の求められている課題でありチャンスである。
- 活躍度調査は、魅力的である。年功序列の会社にいる若手の場合、活躍している姿が見えない。主観的に活躍していると思っているかどうか、他社と比較して活躍しているかどうかを調査することで日本の国力が上がっていくのではないかと。

以上