

# 日経調 第 164 回シンポジウム 「人的資本経営の実践的ストーリーを考える」 SUMMARY

一社)日本経済調査協議会

## 1. 日経調 小田専務理事 開会挨拶

- 第 164 回日経調シンポジウムにご参加頂き多謝。
- 今回のシンポジウムは 22 年 9 月に立上げた「人材委員会」の報告書の完成(23 年 11 月)を受けて開催するもの。
- 既に複数の企業から人材研修で利用したいとの声もあり反響大。委員長、主査、委員の皆様改めて御礼申し上げる。



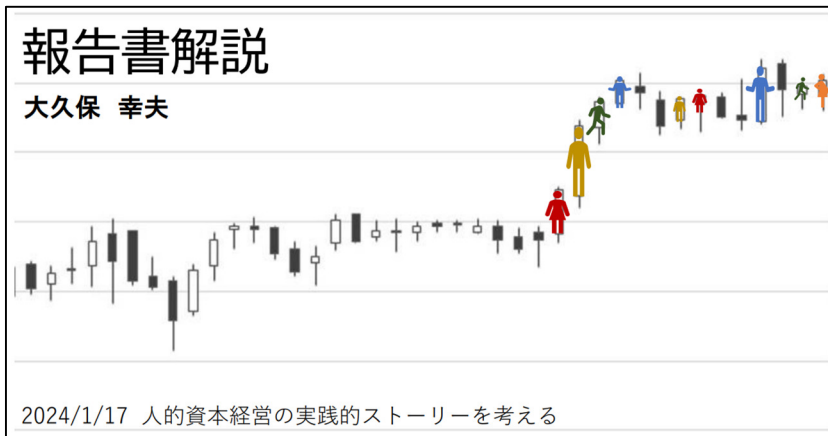
## 2. 木川委員長 ご挨拶

- 報告書は昨年 9 月から約 1 年間かけて纏めたもの。その半年前に委員会立上げの話があったが、丁度「人材版伊藤レポート」が夫々の企業で話し合われていた時期。開示義務がいよいよスタートするという事で、役員として関わる企業数社でも議論だけは活発に行われているのだが、開示のための開示で、実態的にどのように作って行けば良いのかは手探りの状況にあった。
- そういう時期に委員長をやって欲しいとのオファーがあり良いタイミングと思ったが、どうレポートに纏め上げて行くかは主査による。幸い、大久保さんにお引受け頂いた。日経調の報告書は政策提言が多く、アカデミア領域のものも多いが、今回のテーマはそういうものではないので、実務的な、経営者にとっての手引書のような形とし、政策提言ではないものとする事に決めた。
- 1年間の議論の最後の段階で、経営者だけでなく、社員向けに、報告書のような文書の羅列ではなく、分かり易い解説書を併せて発信しようという事になった。日経調の報告書としては初めての試みでもあったが、文書よりはビジュアルに示すという形で作り上げたのが、昨年 11 月 22 日に発信した報告書及び解説書である。発信以降、幾つもの企業から問い合わせがあった。



ー本日、具体的な内容についてはこの後、大久保さんから説明があり、アカデミアからの視点として島貫先生からの補足説明、その後パネルディスカッションとなる。委員全員がここに集っているのので、裏話等も含めお伝えして、ご参考になればと考えている。本日は宜しく願い申し上げます。

### 3. 大久保主査: ~資料「報告書解説」に基づき説明



(主な発言)

- ー人材委員会では、1年間 11 回に亘って徹底的に討論してきた。うち 2 回はゲストとして、伊藤レポートの伊藤先生、投資家目線でブラックロックの江良さんにお越し頂いた。
- ー人的資本の所有者である人材からどのように価値創造に繋がっていくのか、そのプロセスを明確にしたいという思い、また人的資本経営の主役は従業員と考えた時に、きちんと従業員と共有できる内容にしたいという思いがあった。そこで人的資本経営の再定義を「人的資本経営とは、従業員一人ひとりが思いをかなえる経営であり、人材に投資することを通じて持続的に企業価値を高める経営である」と再定義した。
- ー人的資本投資とは何かとして、「競争的賃金」「個別的育成」「心身の健康や仕事に集中できる環境」の 3 つを挙げた。
- ー人的資本経営を実践して行くには、中期的な経営戦略の実現可能性を示すものが人材戦略であると考えた。実際に人材戦略を作る際の道筋として次の 4 つの項目を抽出した。即ち「CEO と CHRO の強固な信頼関係づくりと人材戦略実行組織の体制整備」「経営戦略実現のためのストーリーづくり」「ロールとスキルによる人材ポートフォリオ策定」及び「データガバナンスへの注力による人材価値の全体把握」である。
- ー人材戦略についてはこの委員会の中で、実際に委員がどういう事をやっているのかを発表頂き、各社異なるので一旦これらを私が編集して括り直すという事をやってみた。結局 5 つのカテゴリーに分かれ、頭文字が ABCDE となったので、ABCDE パッケージとした。実際の ABCDE 施策の最適解は会社により、また業種・戦略により異なるので、A の領域の施策、B の領域の施策という風に、夫々の会社が ABCDE の全体を作る形に組み合わせていく事が良いのではないかと。
- ー人的資本経営の全体像として、中期経営戦略があり、連動する形で人材戦略のストーリーがあり、ABCDE 施策があるという事で、中期経営計画のポイントや人事施策を KPI 化して、対外的に公表

し、労働市場と資本市場での対話を促進して行く事が人的資本経営の進め方になる。

— 人的資本経営は、これまでの日本型経営とは従業員を大切にする方法が異なる。従来の日本型経営では雇用を守ることと考え、そのために様々な施策がそこに紐付いていた。しかし人的資本経営においては「従業員一人ひとりの思いを尊重して、強みを活かして働きがいをもって働ける環境を整備すること」こそが、従業員を大切にすることではないかと考える。

— 詳細は 2 つの報告書に纏めている。経営者版は経営者トップ、CHRO の皆さんにとって参考材料となるようなガイドブック的な位置付け、従業員版は当初予定していなかったが、最後の最後に有沢さんがどうしても作りたいという事を仰って(笑)、それを全面的に私が背負って(笑)、何とか纏めたもの。従業員に対して会社として人的資本経営を行うにあたって、会社の約束と引換えにこういうことを期待したいのだという事を纏めたものが従業員版になっている。併せてご活用頂きたい。

#### 4. 島貫委員～資料「アカデミアの視点からの補足」(非開示)に基づき説明

— 非開示 —



#### 5. パネル・ディスカッション モデレーター:大久保主査

**大久保主査:**一緒に1年間議論を重ねてきた4人のCHROと人的資本経営につき掘り下げていきたい。改めて私の方から皆さんのご紹介をしたい。

先ずは有沢正人さん。カゴメ株式会社の常務執行役員で、現在グループ会社の代表もされている。この委員会が始まった時はカゴメCHOとして参加された。有沢さんは『カゴメの人事改革:戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営』という共著もお持ちで、人的資本経営につきご発言もされ続けておられる。カゴメ以前でも幾つかの会社で人事トップをやられ、武闘派人事プロフェッショナルと認識している(笑)。

お二人目は曾山哲人さん。株式会社サイバーエージェントの常務執行役員CHO。サイバーエージェントの創業期にジョインし上場後、売上240倍の規模の会社になるまでずっと藤田社長と共に会社を支えてきた方。人材版伊藤レポートの基になった経産省の委員会の委員を務められた。ビジネス系Youtuberとしてもご活躍で、人事部長ソヤマンとしてご存じの方も多いのでは。著書も多数お持ち。またプロダンスDリーグの「サイバーエージェントレジット」のオーナーでもあり、拘りを持ってやってらっしゃる、踊るCHOと呼ばせて頂く(笑)。

そしてお三方目は中島豊さん、株式会社プロテリアルズの常務執行役員CHROで、Social Capital



の研究で博士号をお取りになり、その訳書もお出しになっている。Social Capital は人的資本経営とも密接な関係のある処であり、古くからこのテーマにアプローチをされて来た方。また GAP、楽天、シティ・グループ、ジブラルタル生命、日本板硝子等で人事トップを務められて来た知性派人事プロフェッショナル。

最後は平松浩樹さん、富士通株式会社の執行役員 EVP CHRO。オムロンやパナソニック HD など色々な会社の CHRO の皆さんと協働して「CHRO Round Table Report」を昨年取り纏められた。各社の人的資本経営のストーリーの違いを図で横比較して見られるという大変興味深いレポート。そうしたご活躍で昨年は HR アワード 2023 最優秀個人賞を受賞されている。

そしてモデレーターは私、大久保が務める。

### ① 委員会を通じ、特に印象に残っていることについて～資料なし

**大久保主査:**これまで議論を重ねてきた中で、皆さんも様々に思考を巡らせて来たのではないかと。1年間の議論の中で、特に印象に残っていることについてお話を頂きたい。

**有沢委員:**皆さんから色々なご教示を頂いた中で、思いを強くしたのは、人的資本経営という言葉に踊らされてはいけないという事。先程、武闘派と言われたが、人的資本経営が重要な事は言うまでもないが、それに踊らされるのではなく、本質を考えるとこの委員会では突っ込んでやってきた。伊藤先生のモデルの中で 1 番目、パースペクティブ～経営戦略と人材戦略が連動しているか、2 番目がギャップ～As Is と To Be が可視化出来ているか、把握出来ているか。私はこれを翻訳して、定量化して可視化出来ているかといつも言っている。3 番目が人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着。私はこの 3 つが大事と考えており、これらは制度だけでは出来ないもので、如何に運用していくかが重要。社員にとって本当にその制度が幸せなのかという事が、この人的資本経営が問うている事だと思う。そういう意味で皆さんが As Is と To Be のギャップを良く把握されていて、それに向かってのロードマップが出来ているし、後はやるだけという状況になっておられるのが凄いと思った。また、木川さんや大久保さんの話をお聴きした中で、経営をやられている方の言葉はやはり強い、As Is と To Be のギャップを埋める事にご苦勞を相当されて来たという事が印象に残った。今日お聴きになっている方は、現状とありたい姿とのギャップを定量化し、どうゴールセッティングするかという事への取組みをお勧めしたい。



**曾山委員:**今回レポートが 2 つに分かれたというのが非常に印象深い。特に人を主語にして考えたというのは重要。個人のやる気が高まれば仕事を頑張る、業績も上がっていくはず。また有沢さんが仰った通り、働く人が本当に幸せなのかという点は大事。社員目線になると必ず言われるのが、そんな事をやって業績が上がるのかという事だが、業績は上がると思う。経営戦略と社員の考えている事にどれだけのギャップがあるのかの人事面での現実直視が経営、CHRO には求められている。これを確り行わないと、常に打ち手を間違えてしまう。経営戦略自体は相当練られて考えられているものだが、現場の社員との Bridge が非常に重要になってくる。



**中島委員:** 私個人としての人的資本経営は、経営よりも最初は開示の方から入った。開示の中でスナックショットで現状を数値で見せていく事と、これが経営にどう繋がるのかというギャップに悩む中で、この1年の委員会を通じ、非常に得るところが大きかった。何で繋げていくのか、最終的に落ち着く処は Culture であり、欧米の会社の人事と話すとき Culture eats Strategy for Breakfast と言われており、先ずはベースに Culture がなければいけない。今、Transformation をやっている最中で、Culture が業績に繋がりに切れていない中、自信がなかったが、今回腹落ち出来たという処。



**平松委員:** 1年間の議論は気付きや刺激が色々あった。報告書の中に各社が発表し、共有した資料があると思うが、拘りの観点や思いの違いが表れている。これで最後纏まるのか不安になったが(笑)、島貫さんがアカデミアの観点から議論を整理してくれた。また人に伝えるのは難しいと思ったが、大久保さんが非常に上手く文章にし、スライドにしてくれた。5社のCHROとの会合を自分でもやって来たが、こういう多様なメンバーで多様な強みを活かして深い議論をするのは非常に良かった。それから経営戦略と人材戦略が連動する、経営と社員を繋ぐという事だが、そこで終わらせず、繋がった時に何が見えて来るのか。こことここが繋がらなくて、その間に一体何があって、何がお互い影響を与え合いながら、全体的に上がって来るという全体観を、皆が腹落ち出来るよう、また共有出来るよう「見える化」していく事が重要。この人的資本経営、やや複雑な様だが、ある行動を起こして全体観を持って進めるのが一番大事だという事を、この1年を通じて認識を新たにされた。



**大久保主査:** 4人のCHROに発表頂いた内容はよくよく見ると全く違って、項目も違えば使っている言葉も違うという状況であった。それを整理・編集してみて今回纏めたので、皆さんのこれまでやって来た事がレポートには記載されている。今日のパネルディスカッションでは、大きく2つの事を皆さんと議論したい。1つはこのレポートの中でも重要としているストーリー作り。皆さんが描いたストーリーは何か。もう1つは具体的な人材戦略、1つ1つの施策ではなく、ある種繋がった体系的な人事施策としてのパッケージを、ABCDEパッケージから整理するとどのように見えるのか、この点を議論したい。

## ② 各社で描いたストーリーについて～資料「DISCUSSION②」に基づき説明

**大久保主査:** 報告書では経営戦略を人材戦略に展開していく際には、とりわけストーリーを描く事が重要とのメッセージを出したが、皆さんの会社のストーリーは何か。

**有沢委員:** 私はこれまで4社で人事をやってきたが、4社とも思ったのは、トップがどう考えるかで完全に決まるという事。トップが変わることをどうやって見せるか、その会社が何を評価基準に置くか、その会社が大事にしていることは一体何かを示す事が重要。評価基準と人材育成により目標の設定が行われ、この目標が会社の目標と合致する、これが経営戦略と人材戦略を連動させるという事で、その先には組織風土の改革を伴うはず。人的資本経営を入れて、単に制度や仕組みが変わったという事ではなくて、これらはツールに過ぎないと思えるべき。人的資本経営によって価値創造を行うためのストーリー作りに大事な組織風土は何か。価値創造の重要なミッションとは従業員の市場価値を高める事。つまり何処に出しても恥ずかしくない人を育てる事。カゴメだけで通用する人材を育成するつもりはない。どこでも通用するマーケットタビリティを持った社員を作るつもりでやっている。その際に Diversity、つまり異なる価値観や考え方をを持った人達が沢山いるということは大切だし、キャリア自律も必要。役員の評定の評価項目にエンゲージメントの点数を入れているが、これに基づき働き方が変わっていくという事が価値創造を行うための組織風土の醸成に役立っていると思う。理想の働き方とは何かというと、自分のキャリアは自分で決められるという事。何処でどのように働きたいかを自分で決められる、これを私は主権在民と呼んでいるが、自分の働き方のオプションは自分で持つという事で、個人の価値観が一番重要。ストーリーの最後で何が起きるかという、会社と個人が本当にフェアで対等な関係になるという事。単なるワークライフバランスだけでなく、価値創造を行うためには、会社と個人が本当の意味でフェアで対等な関係になる、つまりお互いがお互いにハッピーとなる状態を作ることが大事。以上が価値創造へのストーリーである。

**大久保主査:** 最後のページのストーリー3ステップはカゴメ社員の皆さんが共有されているのか。

**有沢委員:** その通り。私がしつこく言って、皆見るのも嫌になっている(笑)。説明会の最後にこれを提示し、今回の施策はこれが目的なのだと言っているの、皆ちょっと“うざい”(笑)みたいな感じになっているが、意識の中で、皆共有している。

**大久保主査:** 社員のみならず、トップも含め共有しているという事か。

**有沢委員:** その通り、社員の中には社長も入っている。社長も新入社員も会社と対等の関係にあるという事が大事だし、そこに階層とか職階とか男女などは一切ない、これが真の意味での Diversity ではないかと思って進めている。

**大久保主査:** 実際に人的資本経営のストーリーを作って社員に示すだけでなく、役員も本当にそう思っていて、自分に対してもそうやっているのかというのが大きなポイント。

**有沢委員:** 当社は、改革は先ず役員から手を付け、役員からジョブ型を導入し、役員から KPI 評価シートを公開した。役員の Transparency、透明性を高める事が心理的安全性の1つだと思っている。この会社は全てガラス張りになっているから安心して働ける、会社がやりたいことが良く見える、と思って貰える事が大事。

**大久保主査:** 一人ひとりが自分のキャリアを自分で決められるという事は、逆に考える材料が会社から提供されていないといけない。それが先程の情報開示や可視化に繋がるという事か。



**有沢委員:** その通り。役員から社員まで KPI 評価シートが公開されているので、この部署が何をやっているかは全て分かる。だから当社はジョブ・デスクリプションは作っていない。クリックすれば新入社員含め全員の KPI 評価シートを見ることが出来るので、部署の業務内容や取引先なども分かる。自分でこの部署に行ってみたいと思えば、HRBP(カゴメでは「人材育成担当」と呼んでいる)がいるのでやり取りをし、自分はどのような仕事をしたいのかに自分で気付く、これが大事で、会社は押し付けない。個人が自分のやりたい事を出来るようにする事、先程曾山さんが仰ったが、エンゲージメントの向上は明らかに収益・売上と相関関係があると信じている。当社はエンゲージメントのスコアが上がって来ていて、確かに業績も良くなっており、証明はしていないが、社長、役員の間で共通認識としてエンゲージメントが上がると業績も上がると思っている。

**大久保主査:** この有沢さんのストーリーは役員会等では反対など出ないのか。

**有沢委員:** 勿論出る、凄く多い。どうしてそんな事が言えるのか等の声はある。後に副業を導入する際の議論では、役員が大反対して「良い人から辞めてしまう」との声が上がったが、私は「そうですね、良い人から辞めるでしょうね。何故ならカゴメに魅力がないからです。魅力があれば辞めません。寧ろこういう制度があれば良い人が集まる」と返した。伊藤先生の仰っていた、囲い込みよりも惹き付ける、この事は人的資本経営の中に定義もあるのだと、一生懸命、啓蒙している状況。

**大久保主査:** さすが武闘派(笑)。



**曾山委員:** スライドはストーリーの作り方だが、その前にどんなストーリーを 20 年間かけて作ったかをお話する。当社は設立 1998 年、その 5 年後の 2003 年に人事制度を改革したので丁度 20 年前になる。当時は退職率 30%以上が 3 年間続いていた人事の暗黒期。社員同士ギスギスし、退職者も多く、業績も伸び悩むという状況であった。そこから現在は約 80%が働きがいがあるとアンケートに答えてくれて、退職率も 8~9%と、この業界としては低位となっている。

当時、あまりに退職率が高いので、何とか手を打とうという事で、2003 年に役員合宿を行い、ストーリーを議論した。ここで大きく決まったキーワードが 3 つ。1 つは「成果主義から人本主義」。それまで人を大事に出来ているかよりも業績メインであったところ、人を大事にすることで中長期の業績を上げようと舵を切った。成果主義だと短期は上がる、ただ人に力を入れると中長期の業績に繋がる。これが大きな転換点で、ストーリーの 1 つ目。2 つ目は「実力主義型の終身雇用」。年功序列は若い人のやる気をなくしてしまうので企業文化にあわない、ただ成果主義はドライな人事につながり、採用の際のアトラクションにもマイナスとなる。そうではなく長期雇用の会社を作る、例えば家賃補助や福利厚生等を充実させて、長期で働くことを応援する会社を作ろうという事。3 つ目は「やる気」

というキーワードで、個のやる気の尊重という言葉が社長も役員も良く使っている。やる気があれば粘りも出るし、頑張りも出るのは誰が考えても分かる話なので、これが業績に繋がるから大事にしようという事。具体的なアクションを 4 つの切り口で纏めたのがこのスライド。先ず①人事が役員ミーティングに参加している。チェックのついでに石田が人事担当で、元々若手抜擢枠 8 名の 1 人で、人事の連携を私と 2 人で行っており、毎週役員ミーティングに出ることでストーリーが連動する。②役員合宿は 3 ヶ月に 1 度、今も行っているが人事も参加し、大きな経営戦略の文脈を人事も把握している事で現場にも伝え易い。ここが正に Bridge の処。③ロールとスキルによる人材ポートフォリオは部門毎に HRBP がいて、各部門の経営会議に参加しているので、ここで各部門のロールとスキルの明確化と育成プログラムの開発が出来る。④データは重要だが、まだまだ出来ていないこともあるので今後の課題。パルスサーベイ(アンケート)で、毎月、全世界の従業員に聴き、必要があれば社員ごとにアプローチする。100 点ではないが、拾う事で感覚ではなく、データに基づき経営が判断出来る形で進めている。

**大久保主査:**他の会社と比べて人事の役割や機能が違うのか。

**曾山委員:**人事以外の役員が人事を沢山やっているのが特徴。例えば採用活動や育成の設計や社員のリテンション等をやる。それから自ら現場の社員と食事に行ったり、声を聴いたり、ピープルマネジメントの現実の直視を他の役員がやってくれるので、人事としては有難いと思っているのが本音。

**大久保主査:**しかも役員同士が良く話をしている。

**曾山委員:**2000 年頃は役員同士の仲は良くなかった。社長と夫々の役員は良いのだが、役員同士は仲が悪く、事業部門同士が対立している状況だった。そこから経営が One Team になって良いことも悪いとも言えるようになった。今も役員を登用する時には Team の中で仮に年齢が若かったとしても、自分の業績を棚に上げてでも経営の判断に参加出来るか否かという点はかなり強く要求している。

**大久保主査:**ストーリーという観点でいえば、当時に比べると会社の社員数や規模も根本的に違う訳だが、何処が 20 年前と変わらず、何処を変えたのか。

**曾山委員:**先ず変わっていない点は業績を上げるメンバーを厚遇する事。業績を上げているメンバーはたとえ、多少ピープルマネジメントが下手だったとしても業績が上げ続けられるように支援する。例えば非常に怖い上司だと下が辞めがちといった傾向があるが、ここに強いミドルマネージャーを



入れて退職率が上がらないようなアプローチをして、如何に業績が上がるかという布陣を考える。業績ドリブン、成果から考えるとといった事は変わっていない。変わった事を言えば、先ず社員同士が仲良くなった。これにより情報の流通が良くなった事もあるが、不正や悪い問題の発生率が大きく下がったと思う。信頼関係がある以上は裏切りたくないし、出来れば一緒に大きな成果を上げたいという関係性が強くなる。そういう意味で社員同士の横の繋がりが良いのは重要なポイント。

**中島委員:**ご存じの通り、私はこの委員会の途中で転職した。60 歳を過ぎての転職は珍しいが、今は



プロテリアルという会社に所属している。旧日立金属が資本再生でプロテリアルという社名に変わった。入社前に投資家も CHRO の人選に関わっており、そのプロセスの中で色々お話を伺っていく中で、様々な問題点がインプットされていた。当時言われていたのが、事業が多岐に亘り過ぎていて重複感がありシナジーが見出し辛い、更に M&A を重ねてきたが PMI が弱く、様々な Culture やビジネスプロセス等が混在し重複感があるという事。その結果として、例えば会議資料、取締役会に提出されていた資料を見ると、1 議案に 100 頁以上もあるパワポ資料を作って来て、4~5 枚だけで説明するといった状況が見られた。CEO もアメリカから招いて改革が進んでおり、最初の 1 年が経って次の 5 年間の中期計画を作ろうとしている段階。この柱として CEO が挙げているのが、People、Growth、Operational Excellence、人と成長と、その 2 つを結び付けるビジネスプロセスの優秀さである。これを見ながら、我々も今後どう進めていくのかという中、伊藤レポートの「経営戦略と人事戦略をどう結び付けていくのか」という視点 1 で、人材戦略を考える際に、1 つの例えとしてイメージしたのがマラソン。我々は気付いたらマラソンの第 3 グループにいる。第 1 グループは招待選手の外国人がトップを走っていて、最近第 2 グループに中国企業が入って来ている。我々はモノづくりをしている会社として、その後塵を拝してきている日本グループ。我々が何故この第 3 グループにいるのか。そして今までは国内のマーケットに依存してきたが、将来の人口動態を見れば成長の機会はグローバルにあるのに、そこにも出ていけない。何が問題なのかという処で、伊藤レポート視点 2 にある「As Is To Be 分析」を今 4 ヶ月目に入ったが徹底して行っている。現在の当社の財務状況、生産性の問題、人員、生産量等、細かく見ながら、3 つのポイントで見ている。3 点測量するので、このプロジェクトにはメルカトールという名前を付けた。我々がどの位置にいるのか地図を作ってこれを細かく見て行くという事。比較の対象として、1 つは競合他社。出来るだけ Apple to apple で比べられる、例えば工場ベースで同じモノを作っている処を比べるといった緻密な作業を積み重ねている。もう 1 つは各事業部の中でも生産性の違いがあるので、どういう違いが出ているのかを比べていく。3 番目は資本再編の時に描いていた絵図と比べてどうなのか。資本再編はウクライナ戦争以前からやっていて相当環境が変わっているが、その時考えていた成長とどう変わってきているのかを比べていく。

分析の中でキーポイントとして出て来たのは、第 3 グループにいるのは 1 人当たりの生産性、人的生産性が劣っているためだという事。グローバルにも競合他社にも劣っている。これをどう改善していくのか、ここが人事との橋渡し、Bridge になって来る。Bridge をした時に何が出て来るかという、利益、成長という処では Talent Intelligence。如何に社員が成長する意欲を出して行くのかという事になる。例えば人事は 2 つの Grade、能力 Grade と職務 Grade を持っている。職務と能力は表と裏、職務があつて、それを遂行する能力がある。遂行する能力が高まれば、当然アウトプットも増えていく。しかし悪い所取りをすると逆に働く。能力がなくても職務があるから報酬は高くしなくては行けない。更に能力がなくても職務に応じて交代がなかなか難しい。職務寄りに一人ひとりのアカウントビリティ、結果を出すという事が求められ、もっと責任感を持つ必要があり、そうした Culture を生み出す必要があるだろう。そうした処を Talent Intelligence、一人ひとりの能力を开花させる処に使っていく、これが 1 つ。もう 1 つは従業員の数。単に headcount ではなくて FTE、即ち個の力が最大限発揮されていない事によって、仕事に掛かっている時間が多くなっているのではないかと、そこに対して能力開発を進める必要が



ある。実際に業務量調査を全社に亘って行い、明らかに無駄な仕事が見えて来ている。そこを減らすためには一人ひとりの能力を高めなければいけない。更にはやる気。生産性に影響を与えるので、やる気を高めるために Engagement、こういった処を見ていく。特に Engagement、Culture といった処が、戦略の前にあるというのが我々の考え方で、そこを先ず整えていく。これは人事の仕事なので、人事主催の役員合宿、その後のフォローアップ会議、更にはその結果を社員に周知して、どんな見方をしているのだろうと意見を一々拾い上げながら報告している。PMI が確りしていない会社だったので、サイロ化して個々の事業部のコミュニケーションが悪くなっている。ここを先ずは現状を認識して皆で話し合おうという形で今進めている。このようなストーリー作りを進める一方で、これを進めるためには人事のケイパビリティがないと難しいということで、HRTechを如何に活用して、人事の能力を高めていくかを考えている。現在、非常に複雑になっているプロセスを解きほぐさないといけないのだが、そのためには Manpower が必要。だから採用しますでは本末転倒なので、そこを人手を掛けずに解きほぐすにはどうすれば良いかといった処を考えているのが現状。

**大久保主査:**ストーリーという観点では、人的生産性向上が大命題で、このテーマの解決策を Talent Intelligence と Employee Experience に分解して人事施策に展開して行くというストーリーか。

**中島委員:**人事はそう。それとは別に事業の再編なり、事業部門での施策は進めて行かなくては行けないが、そこに対する人的な側面の支援とは別に、人事独自としてこのストーリーで進めている。

**大久保主査:**この Employee Experience というのは先程、島貫さんの説明と同じと考えてよいか。

**中島委員:**同じである。夫々の社員の Employee Life Cycle 夫々の段階で経験、その Employee Experience を大事にしていきたい。入社の時、候補者はどう感じておられるのか、退職の時にどのように去って行かれるのか、そしてその間でどのように Career を伸ばして行かれるのか、といった処を充実させていきたい。

**大久保主査:**プロテリアルは再スタートを切って時間がそれ程経っていない処だが、これから中計を作っていく段階、その中ではストーリー作りはこういう方向で考え始めているという段階か。

**中島委員:**考え始めは過ぎていて、実行計画を作る段階。年度が変わった処で暫くして実行に入っていく事になり、一通り終えるのが年度の終わり、即ちあと13~14ヶ月位で1つの会社の形にしていきたい。

**平松委員:**ストーリーという事で、1つは富士通がジョブ型を中心とした人材マネジメントに大きく改革していく、何故それをやり、それをどう実現するのかというストーリーと、中計やビジネスの変化に合わせて、どう経営戦略と人材戦略、経営と社員をアラインしていくのかという2種類のストーリーを説明したい。先ず2020年4月からジョブ型を中心とする人材マネジメントのフルモデルチェンジを行った。最初から全体の一貫性やストーリーを経営者やミドルマネジメントが理解して初めて機能するし、粒々で段階的にやるものではないのだという事を皆に説明して回った。「IT企業からDX企業への転換」を宣言した。これはビジネスモデルも求められる人材像や Culture も全体的に変わる当社にとって大きなチャレンジと説いた。これをやっていく上で、どういう人や組織を目指すのか、「HR Vision」を策定した。これは社員からすると、縦割りで個々の顧客との長期的なリレーションでずっとやってきた処からは大分違う内容。その次に、このビジョンを実現するため人事のコミットメントとして3つを提示し、更にこれを実現する制度のレベルに落とし込む。先ずはジョブ型の人材マ

マネジメントであり、ビジネスの変化に合わせて組織のトップが組織設計をし、その必要なポジションやジョブを明確にした上で、適材をそこにアサインするという事で、適材適所から適所適材に換わるという職責ベース・ジョブベースにする。これを実際にマネジメントして行くが、社員に求めるものが変わって来るので、人員計画の権限は従来人事がコントロールして来たが、職場に権限移譲する。だから、どういう人材が必要で、どう獲得するかは組織の長やマネージャーが考えるのですよという事を説明した。それから会社が変わる中で様々なポジションに空きが出る。それについては、社員は自律的に自分のキャリアを作っていくと。ポスティング等の仕組みを使って自律的なキャリア形成を後押しするという事で、1 on 1、キャリアオーナーシップ研修、リスキリングのプログラム等色々なものが、このストーリーの中で必要になって来るというのが1つ目。

次のスライドは5社のCHROと一緒に作った人的資本経営の1つのフレームなのだが、去年の10月に投資家向けに説明会もやり、当社はこういう形で人的資本経営をやって行くと言った。ブルーは会社のビジョンや中計を実現するために To Be でどういう人材ポートフォリオに変えていくのかという事を先ず描き、そのギャップを埋めるため要件定義や人材配置等を検討するという業績に密接に関連する項目。ピンクは持続的に組織の風土や人が活躍出来る環境を整えるという意味で Engagement や流動性、それから Diversity 等。このように関係性を整理した上で、右にあるように人的資本経営のストーリーで説明するようにしている。左の絵で、緑が人事施策の1つ1つ。自分の頭の中では一貫性を持って設計したと思っていたが、改めてプロットした時に、このピンクの施策は「誰も文句を言わない」「結果がすぐに出なくても怒られない」ので皆一生懸命やるのだが、人材ポートフォリオを目指し、「こうギャップを埋めましょう」「こういう投資をして獲得しましょう」といった施策は弱い。苦手な処、或いは経営とかなり議論していた積りなのだが、人材ポートフォリオを描くために経営のビジョンだったり、具体的な方向性だったりという処まで踏み込んでいなかったという事に改めて気付いた。これからのチャレンジとして、このポートフォリオを経営のビジョンと事業のポートフォリオとアラインさせて、そこに対し大胆な人材投資、それが上からスーッと流れて来ると、キャリアオーナーシップや流動性等、大胆な投資のメカが明確になって来ることで、社員が目指すものがクリアになって来るので、一層この流れが繋がって良い循環になると思っている。

**大久保主査:**平松さんとの議論で印象に残っている事が、この全体ストーリーを短い時間で作り上げたという話。こういうストーリーは何年もかけて作るよりは、ある状況の中で勿論 CHRO が中心になって全体観を作る事が大事で、ある種、力技だけど一気にやるしかない、そんなニュアンスだったと思う。これ自体もそれ程長い年月ではなくて、ある時に集中的に考えたのか。

**平松委員:**その通り。過去に色々な人事制度のチャレンジを先輩と一緒にやって来て、個々にやっていくと色々な人が色々な事を言ってきて、私は武闘派ではないので(笑)、粒々でやっても駄目だから、





皆が納得できるような確りしたストーリーを決めないといけないと思った。2019 年社長が変わった時に、「DX カンパニーになるから人事制度を思い切ってやれ」と言われて、その 9 月から年末までの間に自分の頭の中で「これなら説得できる」という案を熟成させて絵に落としたという感じだ。

大久保主査: ほぼ 3 か月!?

平松委員: その通り。

大久保主査: 続けて本日の 2 つ目の議論、ABCDE パッケージについてお話頂きたい。

### ③ 各社の ABCDE に該当するものは何かについて～資料「DISCUSSION③」に基づき説明

平松委員: 色々な施策があるが、その結果を KPI 的に数値で行く必要がある。これらの数値が色々な処に影響し合っているのだという点をご紹介したい。ジョブ型に変えた時、社員が主体的にやりたい仕事にチャレンジするという事がパワーになると確信していたので、とにかくポストイングを大幅に拡大した。2020 年の 4 月から約 3 年間で国内全 8 万人のうち 19,000 人がポストイングに手を挙げて、7,500 人が合格し異動するという事で想像以上に活性化した。社員の 3 割以上が手を挙げるという状況だったので、ポストイングが当たり前のような状況になった事により、色々な意味で良い影響が出ている。先ず前年の約 2 倍になった中途採用 818 人。元々 800 人採ると言っていた訳ではなく、計画は 400 人以上。色々な仕事に挑戦できる制度を入れている会社だという事が良い影響を与えたのだろうという事と社内で人の獲得競争をやっているの、夫々のマネージャーが採用時に口説けるようになった。今までは受け身だったのが、当社は「こんな良い制度がある」と喋れるようになった。それから Udemy の学習時間、これも何時間勉強せよとは全く言っていないのだが、3 年間で 3 倍に増えている。年齢的に分析すると 50 代が一番多かった。ポストイングのように挑戦する機会があると、そこに向けて具体的な目標を持って学ぶというモチベーションが高まって増えているのだろう。「やりなさい」等全く言わず「こういうものがあるから何時でも使ってください」と紹介したキャリアオーナーシップ診断等も大きな反応があった。更に中途採用を増やすとマーケットとの報酬の差が実感で分かるようになる。各レイヤーで一律に上げては仕方がなく、マーケットでギャップがある処はここだという事が分かって来たので、昨年の 5 月に平均で 10% ベースを上げるという事が「それは必要だ」とすんなり理解できた。社内外の流通が高まったので Diversity も良い方向に上がって来ている。全体的に先程の ABCDE が繋がって良い効果を出していく 1 つの鍵は流動性だと思っており、ポストイングで移動した人のモチベーションが上がっているという仮説はあったが、実際にサーベイを取ってみると、異動後 3 か月のデータだが、モチベーションや成長実感が如実に上がっている。社内で開示すると、ポストイングで人を抜かれて何とかしてくれと言っている組織の長も、うちも人が来てくれる魅力的な職場にしようという気持ちになってくれる。それから全体的に Engagement の色々なスコアでポジティブに効果が出て来ているので、こうした KPI を見ながら、ABCDE を意識するというのは良いことだと思う。



大久保主査: 1 つの成果がまた繋がって、何となく ABCDE が全体的に上がっていくようなイメージ、そういう良い例なのではないかと思う。ジョブ・ポストイングをしっかりと機能させた事が、全体に対し

波及効果が大きかったということか。

**平松委員:** 同じ仕事を何年かして昇格できる期間も職能で違うので、より大きな職責、或いは自分が成長出来るジョブにチャレンジ出来るという事がジョブ型の納得性を高めるのだと思う。

**中島委員:** Talent Intelligence、Employee Experience という柱を立てて、そこに ABCDE を当てている。これより前に実行部隊はスタートさせていてスプリントチームを人事の中で作っている。プロジェクトチームというと年単位で捉えられる感じもあるので、スプリントチームとした。スプリントチームは全力で走るという意味。BCDE というチームを作っていて、スプリントチーム B は、ベンチマーキングの B。職務評価を行って、給与の見直しを行っていく。職務評価を行って分かったのが職務に関係なく年功で賃金が上がっている。年功の若い中堅は、職務が大きくなっているにも拘らず、給与の差がついてないという実態があるので、ここはリテンション施策も併せ、この層が人口的にも一番薄くなっているので昇給等を考えて行こうという事になっている。C のチームが Culture、これは既に企業のミッション、ビジョン、バリューに、構造変革を加えていく中で、何を足していくべきなのか、社員の行動規範となるものをどう含むのかという処を考えていく。そのために、役員の出宿をして、最初の成果として、役員が先ず範を示さなければいけないという事で、BLAP、Being Leaders at Proterial の略語なのだが、Self Attestation、つまり検証というか、役員のコミットメントを今出そうとしている。役員として我々はこの会社でこう行動するのだという事、例えば壁を破っていく、意見を良く聴く等といった事を改めて宣言する。D は Data Governance で、これは一番弱い処で、人事の 1 丁目 1 番地である処のデータが揃っていない。PMI が弱いという話を先程したが、関係・関連会社のデータは一切ない、過去やっていた事も持っていないという事で、先ずはそのベースを作っていく。最後が Enhance Career で、これは High Potential 人材を各部門でバラバラに属していたものを統一して、人材プールを作っていく。これを ABCDE に置き換えていくと、A の Attraction は職務制の移行と報酬ベンチマーク、B の Bridge が MVV と BLAP、C の Career は High Potential 人材を見出すことに注力するので、階層別研修から脱却して、キャリア開発に重点を移していく。後は Diversity の促進、ここはグローバル化が 1 つテーマになっているので、そこを取り込む。最後の Equity&Engagement については、これまでホワイトカラーにしかやっていなかった従業員サーベイを全社に広げ、漸く結果が出てフィードバックを始める処。海外のモチベーションは非常に高いが、



日本が落ちており、梃入れを考えたい。

次のスライドにあるのが ABCDE に対して KPI を当てている一覧。ただこの KPI はパフォーマンスではなく、夫々必要な事を確りやっているかという、Key Process Indicator という捉え方をしている。この指標を出すにあたっては、将来再上場という事を視野に入れているので、その為に ISO や人的資本可視化支援といったものが MUST なので、そこを見合わせた形で Key Indicator を取って蓄積して行こうという動き。

**大久保主査:** ISO の指標名と人的資本可視化指針と繋げて ABCDE がラインアップされているのは大変参考になる。プロジェクトチームを分散させて、それで全体を作っていくというのも良いやり方。

**中島委員:** 当社は地方の工場が沢山あり、そこに若手の実力のある人事の人間を散らばらせているので、彼らを腐らせないという事もあり、Engagement、巻き込みをするため、こういうチーム編成をし

た。週 1 回程度のミーティングをさせ議事録を報告させている。これが奏功していて、特に C、Culture については「社員の見方はこうだ」という事を、若干 20 代の者が大々的に世界 1,000 人位の意見を集めて来て、役員会でプレゼンして拍手喝采を浴びる等、活性化にも繋がっている。

**曾山委員:** ABCDE パッケージに当社の取組みを整理した。夫々 3 つあるので 15 個になる。先程、平松さんが仰っていた一貫性というキーワードが極めて重要。結果的には A から E まで繋がっているが、基本的に当社は個を活かすという事で、どう一貫性を作るかを意識している。例えば「一律は中止」というのは新卒の初任給。初任給も基本的なベースの給与はあるが、例えばエンジニアであれば最初の内定時点で 600~700 万円の年収オファーなども行っている。「9%」というのは退職率。「金銭&感情」というのは島貫先生の EVP、報酬は金銭と感情のトータルプロデュースが重要と考えている。非金銭とされるケースも多いが、当社では感情と言いつつ、感情のマネジメントが出来ていないと基本的には業績は上がらないと整理している。Bridge の「プロレポ」はプロジェクトレポートの略で、半期に 1 回、組織全員で集まって半期の目標を皆で決めるという取組み。他社の企業経営者に訊くと、目標設定が曖昧なまま社員を働かせているケースが多いと感じている。当社は半年後の組織目標を所属部署(15~20 人)で集まって決め、それを冊子やポスターにしてレポートとして社内掲示するという事で Bridge している。C の「ヘッドハンター」は、社内にヘッドハンターがいるという事が特徴的。私の直下に 5 人いて、「GEPPPO」というパルスサーベイで社員のコンディションを取っている。このデータはヘッドハンターしか見ることは出来ず、上司は見られない。キャリアの相談の上、人事が個別の異動の提言をしたり、実際に異動させたりという事を行っている。その上の Diversity では、「子会社の社長」というのは、年齢の Diversity が重要なので、若いうちに良質な経験を与えた方が伸びると考え、子会社設立の際、若い人に社長を任せるといった事をやっている。「有志の支援」というのは、女性活躍のプロジェクトを会社でやるのではなく、女性社員達が提案したプロジェクトに費用を出すという有志活動という形で行っている。「CAramel」というプロジェクトで幹部の女性 5 名で運営している。E については、大久保さんの仰った通り、Equity は単なる平等ではなく多様な才能を活かすという考え方だとすれば、「決断経験」という言葉を人材育成の柱にしている。研修やリスキリングも勿論重要で私達もやっているが、それ以上に市場価値



を高めるには、どんな決断をして、どんな学習をして、次にどう判断力を高めるかで、そういう人が沢山いれば、未来に向けて分からない事業について決断出来るようになるので決断経験の環境を提供することが重要。特に若い人、学生と最終面接でお話すると、自己成長というキーワードが多く出る。成長出来ない会社には行きたくないと言って来る学生も多いので、勿論我々は研修もやるが、自分が決断する環境も提供するので正直大変だけど、そこで決断出来ればどんな業界でも戦える、有沢さんが市場価値の高い人を作ると仰っていたが、まさにその部分を意識している。

**大久保主査:** 曾山さんの以前のプレゼンで、感情報酬という言葉は心に残る言葉で、具体的には褒められるとか優秀な仲間と仕事をする、ワクワク出来る仕事を担当する等々だと思うが、お金だけでなく、全体として何がサイバーエージェントという会社として提供出来るのかを説明して採用されている。



**有沢委員:** ABCDE というのは、先程、曾山さんも平松さんも仰っていた、一気通貫で流れを見た時に分かり易い主張のモデルと思ったが、これを当社の施策に当てはめると少し分かり辛くなったので縦に一気通貫するとどうなるかという事で、ABCDE の要素を分けてみた。

重要なことは個々の施策は何に紐づいているのかという事を明確にする事。例えばジョブ・グレードは全社に公開している。あなたが目指すキャリアは何か、キャリアの動きを分かるようにするという事。それから当社は「仕事」にお金を払い、「人」に払うという意識はない。平松さんも仰ったが、適所適材、Right Place Right Person という事。それから生き方改革、これはインフラなので、単純に言うと働き方改革というのは既に違っていて、通り過ぎた感覚。先程言った通り、何処で働くかを自分で選ぶ時代、つまり主権在民。これを進めるにあたり重要なのは評価と報酬が連動している事で、当社は KPI 評価シートを年に 1 回、全社員分を公開している。昨日、私のものも公開された。この KPI 評価シートは FACT ベースで行っているので、恣意性が殆ど排除されていて分かり易くなる。次にキャリア自律というのがあり、このため HRBP(「人材育成担当」)がいるが、当社は部門人事をやるのではなく、基本的に現場に行き現場のキャリアの意識付けをしている。タレントマネジメントシステムを見ながら、「あなた、どこ行きたいの?」「何で?」「そのために何をしているの?」等やり取りし、自分が何をやりたいか自分で気付かせる、或いは副業制度を導入しているが、これは正に Attractive でやった積りだが、当社は基本的に業務内容に制限を設けていない。よく本業とのシナジー効果のある副業が望ましいとか言われるが、何をやっても自由というのが私の考え。個人が自分のキャリアの幅を広げる事に繋がるのであれば良いとしている。それから「地域カード」という制度があるが、そのカードを使うと 3 年間は原則異動させられない、あるいは希望勤務地に行かせなければならない、という制度を作っている。個人が自分の生き方を決められるとしており、本人の異動希望とタレントマネジメントをリンクさせている。行きたい処に行けるという事が現実になって来たという事。ここまでインフラを作って、今何をやっているかと言うと、人的資本経営の目標は何かと言えば、経営人材の育成だと思う。そのために経営人材育成のため課長から役員まで各階層を鍛えている。これがサーキュレーションの様に回ると、ポジションに空きが出るという状況は基本的に生じない。それから先程、中島さんが階層型研修は止めたと言ったが、私も原則止めた。階層別研修は年次管理を前提にしており、旧日本の最も保守的なもの、今は個人が自分で何をやりたいかを選べる選択型研修をやっている。これは原則土日に行っているが、受けるか受けないかは個人の自由意志。それから Succession をやるのは大事で、ABCDE 中の Bridge にもなるし、Engagement にも繋がるし、キャリアオーナーシップにも関わって来る、そのためにリーダー育成プログラムを作るのが我々の大事な仕事で、どういうリーダーを作りたいのか、さっきも言ったがカゴメだけで通用する経営人材など全く興味ない。何処に出しても恥ずかしくない経営人材を作りたい。だけどカゴメのフレーバーがあってという事なので、カゴメらしさを体現出来るという事なのだが、そこを剥がすと何処に出しても恥ずかしくない人材を作るという事で、これを仕事の内容、評価報酬、キャリアオーナーシップ、そしてリーダーシップの Succession マネジメント・研修、この一気通貫がタレントマネジメントシステムと HRBP に支えられるという構造を作ることによって、1 つの流れとしてサーキュレーションしながら人的資本経営における人材戦略を取り敢えずここまで作って来たというのが今の段階。上手くいっているかどうかの評価はまた後世の方々がやられるので、私は草葉の陰から見ていると思う(笑)。



**大久保主査:** 施策の繋がりもそうだし、カゴメ版 HRBP が実際の運用場面でちゃんと繋がるように機能しているのだろうと思った。

**有沢委員:** その通り。これがまさに Bridge。HRBP を作ろうと思った時に、前に AIG 等、外資で私が入れた HRBP とは違うものを作ろうと思った時に、色々考え、銀行の人事部人事グループとメーカーの人事を合わせたカゴメ版 HRBP を作った、これが Bridge になって、節目節目に機能している。

**大久保主査:** 4 社の皆さんにストーリーと ABCDE パッケージについてお話を頂いた。こういう個別の話を聴いて頂くことによって、報告書の内容にリアリティが出て来る、或いはイメージが膨らむのではないかと思う。また自分の会社であれば、というイメージが持てて頂けたのではないと思う。登壇者の皆さん、ご協力を頂き有難うございました。長い時間用意した積りの時間もあつという間に終わった。オンラインの皆様も 2 時間、お付き合いを頂き有難うございました。パネルディスカッションは終了とさせて頂く。

## 6.日経調 小田専務理事 閉会挨拶

ー再び日経調の小田でございます。委員長の木川様、主査の大久保様、委員の有沢様、中島様、平松様、島貫様、曾山様、本日は長時間に亘って貴重なお話を賜り、本当に有難うございました。お陰様で人的資本経営、ならびに人材戦略と経営戦略の融合について大いに理解を深めることが出来たと感謝申し上げます。そして聴講して下さいました皆様、有難うございました。主催の日経調を代表しまして御礼申し上げます。

それでは本日の日経調シンポジウムを終了させて頂きます。

以 上