



[特集]

あなたの会社の 人的資本経営 大丈夫ですか？

はじめに

本来の意味に真摯に向き合う

2020年の経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書(人材版伊藤レポート)」の発行、2023年の人的資本情報開示の義務付けなどにより、「人的資本経営」へのコミットメントが経営、人事の大きな潮流となっています。

「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書(人材版伊藤レポート2.0)」(2022年)では、人材を価値が伸び縮みする「資本」と捉えること、経営戦略と人材戦略を同期させ、人の潜在力を見出し、活かし、育成することにより持続的な企業価値の向上につなげることの重要性が説かれています。この点は、人事領域に携わる人々にとって異論の余地のないものでした。

しかし、人材版伊藤レポート発行から数年が経過した今、現状を見ると、「人的資本」「人的資本経営」という言葉が独り歩きし、統合報告書での人的資本開示の義務付けによる圧力もあり、本来の目的が見えにくくなってはいないでしょうか。

そこで、あらためて考えてほしいのです。自社の人的資本経営は大丈夫か、と。

実際、「どこから手をつければいいのか」「最低限何をすればいいのか」といった迷いの声を聞くことも少なくありません。本特集は「人的資本経営」の本来の意味を明らかにするため、人的資本経営の“言い出しっぺ”である伊藤邦雄氏にその真意を聞くことからスタートします。そしてSection1では、人的資源管理論や人的資本開示、グローバルなどの視点で現状の課題を炙り出し、続くSection2では人的資本経営の先進企業を紹介していきます。人的資本経営は人事だけが考えるものではありません。経営層から一般の社員に至るまでのすべての人が人的資本経営を考えるヒントにできる、たくさんの貴重な考え方や言葉を取材した方々からいただきました。

本特集が、「うちの会社の人的資本経営は大丈夫」と断言できる地点に向かう、1つのきっかけであってほしいと願っています。

本誌編集／入倉由理子

一橋大学 名誉教授

伊藤邦雄氏

開示や調査の目的は 従業員の声を聞くこと 人的資本の主体は個人 その挑戦を促したい

人的資本経営の潮流のきっかけとなったのが、2020年に公表された「人材版伊藤レポート」だ。「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の座長を務めた伊藤氏が本当に実現したかったことは何か、現状をどう見るのかを聞いた。

人材版伊藤レポートを最初に公表してから4年になりますが、「人的資本経営」という言葉が、ここまで広く一般に浸透するとは、当初は思ってもいませんでした。

昔から「日本企業は人を大切にする」といわれてきましたが、私がそこに違和感を感じ始めたのは20年以上前のことです。研究会などで経営者の方と話したり、企業研修に招かれて人事部門や現場の社員の方々との接点を持ったりするなかで、果たして本当に人に優しいといえるのだろうかと感じることが増えてきました。

確かに日本では、一度会社に入れば、長期間、雇用は保証されます。外資系企業のように、ある日突然人事に呼び出されて解雇されるようなことはありません。それが最適なシステムとして機能し、日本企業の競争力となっていた時代もあり、実際、1980年代には、日本の経営は世界の注目を集めていました。

しかし、グローバル化が進んで経営環境は大きく変わり、若い世代を中心に価値観の異なる人たちも増えてきました。米ギャラップ社によるエンゲージメント調査では、日本は世界最低位に沈んでいます。「今の会社に長く勤めたい」「他の会社に転職したい」ともに最低レベルで、どちらにも進めないジレンマが見て取れます。

最大の原因は、日本的なメンバーシップ型雇用が機能不全に陥ったことでしょう。メンバーシップ型では



伊藤邦雄氏

1975年一橋大学商学部卒業。1980年一橋大学大学院博士課程単位取得退学。1992年一橋大学商学部教授に就任後、一橋大学大学院商学研究科長・商学部長、一橋大学副学長を歴任。2015年より現職。

人数を増やすことはできても、減らすことは難しい。賃金は人数分の掛け算になるため、少し上げただけでも人件費が跳ね上がります。

そうすると、人事部門では、人数管理することが仕事の中心になります。人的資源管理という言葉があるように、人材は管理される対象であり、会計上は「費用」として計上される資源とみなされ、いかに管理効率を上げるかが人事部門のミッションになりました。

従業員にとっても、メンバーになると、基本的には異動も転勤も会社の命令に従うしかありません。その一方で一度メンバーから抜けると、関わりは一切断たれてしまいます。ならば、雇用は保証されるのだから、不満があっても飲み込んでやり過ごせばいい。そんなあきらめが蔓延した結果、日本は働く人々が世界でも自己研鑽しない国になってしまいました。このような状況が続けば、日本企業の競争力が落ちていくのは当然でしょう。

「管理」思考から脱却し 多様な知と経験を活かす

日本的なメンバーシップ型が限界を迎えているのは明らかであり、まったく新しい視点で人事・人材のあり方を変革していくことが必要でした。これからは人材を、価値を生み出す「資本」と捉え、一人ひとりの多様性に着目し、適所適材で配置していくことが重要だと考えています。

よく「日本人は同質的だ」などと決めつけたようにいわれますが、それは単なる思い込みすぎないと思っています。たとえ国籍や性別などの属性が同じだったとしても、一人ひとりの持つ知と経験はそれぞれ異なる。その多様性を活かしていくことが企業の成長にもつながります。

人材版伊藤レポートでは、3つの視点と5つの共通要素からなる枠組み(3P・5Fモデル)を提示しています。共通要素の2つ目に「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」を掲げたのは、多様性は誰にも関わるテーマであるとの思いを込めてのことでした。

また、「人的資本経営」という表現にもこだわりがありました。「変革」ではなく「経営」という言葉を使ったのは、人材の問題を人事のアジェンダではなく、経営マターとして取り組んでほしかったからです。「3P・5Fモデル」でも、経営戦略と人材戦略の連動を最初に

掲げ、その重要性を強調しました。

2023年4月からは人的資本開示も始まり、有価証券報告書や統合報告書に人的資本に関する記述が増えました。こうした情報は、ステークホルダーにとっても有用です。たとえば投資家は、会社の経営戦略やビジネスモデルを見ていますが、一番知りたいのはその実現可能性です。戦略の担い手である人材がどれだけいて、どのように育成しているかは、財務データだけではよくわかりませんでした。また、就職活動中の学生や転職先を探している人も、自律的にキャリア形成できる会社なのかを知るために見ていると思います。

自由も規律も含め 個人の選択肢を増やす

ただ、情報開示はしているものの、何をやったかというアクションの羅列や、エンゲージメント調査の結果を載せているだけの企業もまだまだ多いように感じます。会社として、そもそも人材をどう捉えているのか、どこに課題を感じ、どう解決していくのか、もっと哲学を語ってほしいですね。

エンゲージメント調査についても、どこの部門が高かったか、去年よりどれだけ上がったかが重要なわけではありません。本来の目的は、従業員の声を聞くことです。

投資の世界でエンゲージメントといえば、投資家との深い対話を意味します。会社のために資金を拠出してくれる投資家との対話を通じて、その声を聞き、よりよい経営に役立てていくことは、経営の責任です。

会社のために自分のスキルや経験を拠出してくれる従業員に対しても、同じように対話を重ねていくことが重要です。期待に応えられなければ、投資家が資金を引き揚げてしまうように、従業員が自分の人的資本を引き揚げるのも自由です。あくまでもオーナーシップは個人にあるのですから。

私は、自由と規律はセットで考えています。かつての日本企業は、自由も規律も小さく、個人の選択の幅がほとんどありませんでした。これでは、やらされ感ばかりが募ってしまいます。

でも、これからは違う。大きな自由と大きな規律の間にたくさんの選択肢があり、個人が主体的に選んで、皆がどんどん大きな挑戦をする。人的資本経営を実践した先に、そのような未来が広がっていくことが、私の願いです。

1 「人的資本経営」はなぜ迷走するのか

人的資本経営の意味をどう捉えればいいのか。実現するにあたって何をすべきか。さまざまな専門家がその課題と処方箋を語る。

個人の人的資本を起点に 企業の人的資源を創出していく

人的資本経営をめぐるのは、誤解や混乱も少なくない。
従来の人的資源管理との最大の違いは何か。
人的資本経営をどのように実践していけばいいのか。
人的資源管理論を専門とする島貫智行氏に聞いた。

人的資源管理論の視点

2020年に人材版伊藤レポートが公表されて以降、「人的資本経営」への関心が高まっています。先進的に取り組みを進める企業がある一方、なかには人的資本経営をどう捉えたらいいのか混乱している企業もあるようです。

人的資源管理論の立場から見ると、人的資本経営をめぐる議論には、さまざまな誤解があるように思います。一般的には「個を大事にすべき」などといわれますが、従来の人材マネジメントとどこが違うのか。人的資本経営を進めていくうえで、あらためて人的資本とは何かを正しく捉えておくことが必要でしょう。

なかでも大きな誤解は、「人的資源」と「人的資本」の関係についてです。人材版伊藤レポートでは、「資源」に投じる資金はコストとみなされるが「資本」は投資の対象であることから、人材を人的資源として管理するのではなく、人的資本と捉えて活かしていくべきだと提唱しています。

しかし、人的資源も人的資本も、経営学や労働経済学の分野では昔からおなじみの用語です。漢字を見るとたった一文字の違いですが、意味はまったく違います。

人的資本は、個人が持つ能力やスキル、知識などのうち生産性向上といった経済的な価値につながるものを指します。つまり**人的資本の所有者は、一人ひとりの個人**です。

では、**人的資源の所有者は誰か**。私は企業だと答えた。企業の経営資源には、ヒト、モノ、カネ、情報などがありますが、この「ヒト」が人的資源で

す。人材に同じように注目しても、経営の視点から、企業の戦略実現や持続的成長のために組織的に活用しようとするときに、人的資源というのです。

人的資本と人的資源は、そもそも見ている視点も指し示すものも異なります。「人的資源か人的資本か」というように、対照的に語られる概念ではないのです。

個人の人的資本を起点に マネジメントを考える

重要なのは、**一人ひとりの持つ人的資本が、企業の人的資源になっているかどうか**です。従業員が100人いれば、組織のなかに100人分の多様な人的資本が存在しますが、その合算が企業の人的資源だとは限らない。組織の力として100に満たないこともあれば、100以上の力を引き出していることもあるはずです。

これまでも人材育成や能力開発に取り組むなど、人的資源管理の一環として、経営者や人事部門が個人の人的資本を重視してきたことは確かです。しかし、**圧倒的に欠けていたのは、人的資本は個人の持ち物であり、多様であるという視点**でした。

人的資本経営を実践する第1フェーズは、**個を起点にマネジメントを考えていくこと**です。従業員はステークホルダーであり、従業員の人的資本は企業の所有物ではありません。人的資本に投資するもしないも、どのような人的資本を蓄積していくかも、個人の意思や行動が重視されます。そうすると、個人の持ち物である人的資本を、企業のために提供しようと思ってもらえることが鍵になります。

そのためには一人ひとりが主体的に努力し、そ



従来の経営者や人事に欠けていたのは、人的資本が個人の持ち物という意識だ。個人の意思をどれだけ重視していけるかが問われている。

それぞれ独自の人的資本を蓄積して存分に発揮していけるサイクルを作ることが重要です。たとえば、企業主体の同質的な教育訓練を提供するのではなく、個人の強みや個性につながるスキルや能力を主体的に学習できるように支援すべきでしょう。配属も、目指すポジションに挑戦できるように自己申告や社内公募の仕組みを整え、キャリアのデザインや歩み方を個別にサポートする。フレキシビリティの高い働き方を用意し、心身のウェルビーイングに配慮することでポジティブに仕事に取り組めるようにすることも必要です。

経営の視点を持って 一連の人事施策を進めていく

ただし、従業員のキャリア自律やオーナーシップを強調して、個人のニーズに応えているだけでは、組織の力にはなりません。個人の人的資本を尊重して、一人ひとりの力を引き出していく目的は、経営の成果につなげるためです。第2フェーズとして取り組むべきは、**個人が所有する人的資本を、企業の組織力となる人的資源に再構築することです。**

そのために必要なのは、経営戦略と人材戦略を連動させ、縦糸を通すこと。経営目標の達成や企業価値の向上のために、必要な人的資源を創出、活用していく戦略人事を実践していくことです。たとえば「ジョブ型」は、単なる等級制度や評価制度ではなく、まさに個人の人的資本と企業の人的資源をつなぐ仕組みです。仕事に必要な人的資本を明示することで、個人は将来のキャリアを見据えて人的資本への投資を考えることができ、企業は必要な人的資源を効果的に構築できます。

「パーパス経営」も、従業員一人ひとりにパーパスがあり、その個人のパーパスから見て、会社のパーパスに共感できることが重要なのです。

また、採用、育成、評価など人事の機能に横串を通すことも重要です。インターンシップ、lon1、エンゲージメントサーベイ、アルムナイなど局所的な施策では、従業員満足は高まるかもしれませんが、組織力に結びつくとは限りません。大切なのは、**求職段階から在職中、退職後まで、一連の従業員体験を最大化することです。**会社との関わりのなかで充実したよい経験を重ねることができれば、従業員は強みや個性を活かして会社に貢献しようと前向きに行動してくれるようになるでしょう。多様な個人の人的資本を束ね、人材を組織成果のために戦略的に活用できてこそ、人的資源といえるのです。

その意味でも、CHROをはじめとして、これからの人事部門には、経営の視点がますます必要になってきます。個人の人的資本を起点として組織の人的資源を創出し、顧客や取引先、さらに株主・投資家など社外のステークホルダーへの価値提供につなげていくという意識を持って、人材マネジメントを考えていくことが大切です。

中央大学ビジネススクール
大学院戦略経営研究科 教授

島貫智行氏

1995年慶應義塾大学法学部卒業。総合商社人事部門勤務を経て、2007年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。博士（商学）。同大学大学院経営管理研究科教授などを経て2023年より現職。



日本の課題は多様性と流動性

グローバルの資本市場で人的資本情報はどれだけ重視されているのか。
サステナブルファイナンスを手掛ける
SDGインパクトジャパン代表取締役の小木曾麻里氏に聞く。

人的資本情報の開示要求は、国際的に高まっています。ただし、ESGのうち環境(E)については、万国共通で使える基準が確立しているのに対して、人的資本(S)は、カルチャーやバックグラウンドの違いが非常に大きい。特に日本では、長期雇用を前提として、個人主体ではなく企業主導で人材育成が行われてきたことから、その企業でしか使えない企業特殊的人的資本が中心で、資格や特定のスキルなど、広く労働市場で通用する一般的的人的資本が積み上がっていない、日本企業は人的資本においてハンディキャップを負っている、という指摘もあります。そのような日本固有の状況を踏まえて、経営戦略と人事戦略を連動して成果に結びつけていくストーリーを、日本企業がどれだけ説得力を持って投資家に語るのか、私自身も注目してきました。そのなかで、特にギャップを感じるのは、「多様性」と「流動性」についてです。

賃金格差は能力の発揮度合いを表す指標

海外では、人的資本開示のなかでも、多様性に関する情報が非常に重要視されています。人的資本が一義的には個人に属し、個人で管理していくものであるという欧米的な前提に立てば、個人個人が自分の求める能力を伸ばしたり、それぞれの創造性を発揮できる環境を整えることが企業のイノベーションに最も顕著につながります。つまり働き方や考え方などを含めたあらゆる多様性こそが企業価値の源泉であり、多様性を重視する企業のほうが優れた人材を集めやすい、という暗黙の了解があります。

一方、日本企業には、その意識が薄いように感じます。たとえば、「女性の登用比率を高めます」と表明しても、これらの取り組みは表面的な数字合わせに留まりがちで、真の意味で個人の能力発揮に結びついている、という説得力が感じられません。また、男女間賃金格差は女性の能力が正當に発揮されているかの指標とも捉えられますが、この指標の意味を理解し、改善に取り組んでいる

企業は限られているように感じます。これについてはLGBTや外国人、障がいのある方などにもいえることです。格差や不平等は企業のカルチャーに大きな負の影響を及ぼし、企業価値を下げる要素と捉えられるリスクがあります。

日本のこれまでの人事制度は終身雇用と流動性の低さに特徴づけられ、企業が離職率の低さをアピールするケースも見られますが、海外の投資家からすると、これは必ずしもプラス要素として受け止められるとは限りません。離職率1割以下などといわれると、むしろ人材が固定化しているリスクを懸念されるでしょう。

しかし、日本企業はビジネスモデル全体が変化を求められるなかで、急激に変わろうとしています。今後は日本でも、若い世代を中心に、さらに流動性が高まっていくことは間違いありません。また、人手不足もより顕著になってきています。求められるスキルもどんどん入れ替わっていくなかで、入ってくる人に着目して、キャリア採用比率や出戻り採用(再雇用)比率などの指標を活用するのもよいでしょう。自社の事業環境を踏まえて、どのようなエクスペリエンスを持つ人が入ってきたかをアピールするのも1つです。

重要なのは、経営の方針に則して、人材に対する企業としての考え方、特に今後の事業の成長戦略との整合性をしっかりと説明できるかどうかです。元来日本企業は人を大事にし、人の成長を企業の成長と考える文化があります。これは個人が成長するうえでのプラス要素です。その文化を尊重しつつ、成長戦略に沿って一層的人的資本開示を進め、投資家との対話を通じて理解を高めていけば、日本企業の伸びしろは大きいと感じます。

SDGインパクトジャパン 代表取締役

小木曾麻里氏

世界銀行資本市場部、世界銀行グループ多国間投資保証機関(MIGA)東京代表、ダルバークジャパン代表、ファーストリテイリンググループのダイバーシティ担当部長および人権委員会事務局長を歴任。2021年より現職。



「人を大事にする」経営は 過去のものだった

多国間調査から見る 「日本型雇用」という幻想

現在の日本企業の制度や仕組みは、個人の人的資本の蓄積・拡大に資するものになっているのだろうか。リクルートワークス研究所が30代・40代で企業などに雇用されている人に向けて行った多国間調査「Global Career Survey2024」では、新卒一括採用、企業主導の人事異動、OJTによる育成、終身雇用など「日本型雇用の特徴」といわれてきたことの実態を明らかにした。ドイツ・アメリカ・スウェーデンの正社員（フルタイム・無期雇用者）と比べると、「人を大事にする」といわれてきた日本的経営が既に過去のものになっていることがわかった。

【調査概要】

調査目的: 個人の就業状態から各国の雇用システムを把握する / **調査対象国:** 日本（一都三県）、ドイツ（全国）、フランス（パリ）、イギリス（ロンドン）、アメリカ（ニューヨーク・カリフォルニア）、中国（北京・上海）、スウェーデン（全国） *本記事では4カ国を抽出 / **割付方法:** 男女別30代40代の4グループに150（日本だけ700）ずつの均等割付 / **有効回答数:** 日本3683、ドイツ583、アメリカ580、スウェーデン558 / **調査期間:** 2024年2月26日～3月11日（スウェーデンは3月12日まで） / **調査手法:** インターネットモニター調査

リクルートワークス研究所
主幹研究員
萩原牧子



新卒入社

卒業後すぐ、 正社員としてスタートラインに立つ

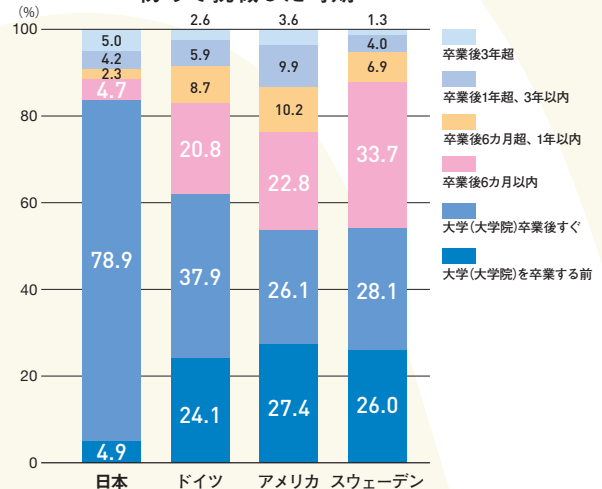
新卒一括採用が特徴といわれる日本型雇用。大学卒業者のほぼ全員がキャリアのスタート地点に一斉に立てる仕組みとして評価されてきた。実際、「初めて就職した時期」を問う設問で大学を卒業後すぐに就職する人が78.9%と、ドイツ・アメリカ・スウェーデン（以下、他国）の3～4割と比較して日本は圧倒的に多い。

また、グラフにはないが、卒業後すぐに就職した人の初職が正社員である割合も日本が93.2%と突出している。アメリカで88.3%、ドイツで83.1%、スウェーデンで79.2%と9割を上回る国はない。「仕事未経験

の人材をはじめから正社員として迎える慣行は日本の雇用の特徴だと、確かにいえそうです」と、同調査のプロジェクトリーダーを務めるリクルートワークス研究所主幹研究員、萩原牧子は話す。

「他国でも卒業後6カ月以内という早期に就職している人が多いことがわかりました。ただし、就職時期は大学卒業前から卒業後まで分散しています。個人からすれば、大学卒業前からさまざまなことを試して、自分の適性を見極め、能力を獲得しながら社会に出ることができるとも捉えられます」

初めて就職した時期



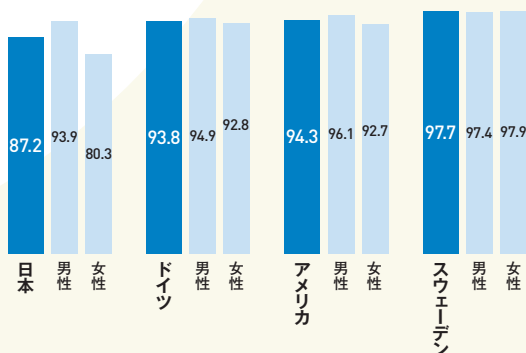
雇用格差

有期雇用という不利な働き方が固定化

新卒一括採用で正社員から始まる人が多い日本の雇用だが、そこから漏れる人が一定数いる。左の図は、正社員（無期雇用者）に分析対象を限定する前の、各国雇用者の就業形態を示したものだ。他国は無期雇用者が9割を超えるのに比して、日本は87.2%と相対的に少ない。また、男女差が際立つのも特徴だ。男性が93.9%であるのに対し女性は80.3%。非正規雇用に対する教育投資が限定的であることを鑑みると、人的資本投資の課題の1つにジェン

ダー格差があることも留めおきたい。とはいえ、「女性だけの問題とも言い切れない」と、萩原は指摘する。別途、転職経験者に限った集計では、初職で有期雇用だった場合、転職後の現在も有期雇用である割合が日本では40.1%にのぼる。一方、ドイツは14.7%、アメリカが22.8%、スウェーデンが7.8%だ。「他国では、有期雇用の仕事はキャリアの一プロセスにすぎませんが、日本では非正規という不利な働き方として固定化する傾向が強いといえます」

無期雇用者の割合 (%)



教育投資

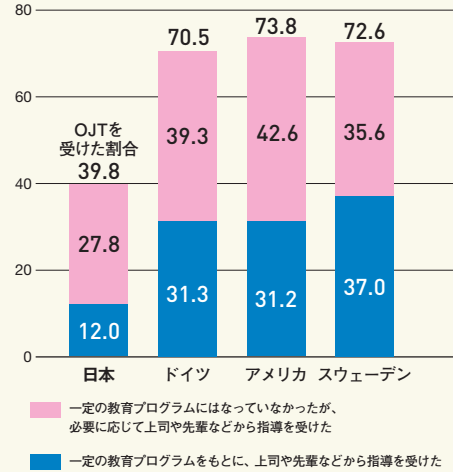
OJTによる育成が機能していない

真っ白な人材をOJTで育て上げることも、従来日本企業の強みといわれてきた。しかし、「2023年にOJTを受けた割合」を全体で見ると、日本は39.8%。7割を超える他国とは明らかに見劣りがする。

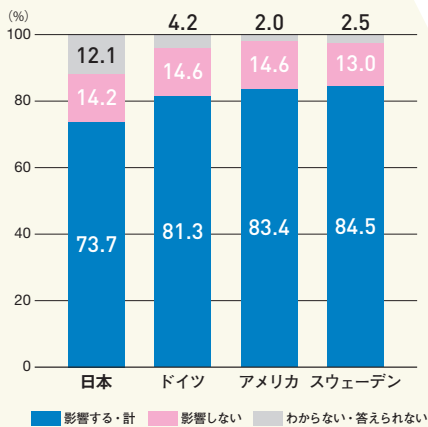
さらに、OJTの正確な定義、「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩から指導を受ける」に則って受けた割合は、日本では12.0%。他国と比べるとほぼ3分の1の割合だ。「日本のOJTの多くは、体系化されておらず現場任せ。上司や先輩の力量に依存する非常に不安定なものになっている可能性があります」

また、日本のOJTは「若手偏重」だ。図は割愛するが、30代前半でOJTを受けた割合は46.4%、30代後半で42.9%、40代前半で40.1%、40代後半では30.7%。この差異は他国では見られない。この調査対象は30代・40代のみだが、「リクルートワークス研究所が毎年実施している『全国就業実態パネル調査』の結果を見ても、20代がより高くなっている」（萩原）という。年を重ねるごとに、現場での教育機会が減っていく。働き続けることが有効な能力獲得の機会になっていないともいえる。

2023年1年間にOJTを受けた割合



仕事を遂行する能力の給与への影響



給与制度

能力が給与に影響するという感覚が持てない

今回の調査では、日本型雇用の特徴だといわれてきた年功型賃金も、他国と比べて顕著な傾向が見られなかった。「年齢上昇と賃金上昇の相関は、日本だけの特徴ではないのです」興味深いのは、「仕事を遂行する能力が今の会社での給与額に影響しているか」という問いに対する回答だ。「影響する・計」の割合は73.7%と日本が最も低く、他国は8割を超える。また、「わからない・答えられない」が12.1%と、日本が突出して高い。日本企業では従来、職能給をとつ

てきた。職能給がベースになるとすれば、能力の向上と給与アップは強く結びついているはずだが、そうっていない、あるいはそれが働く人に伝わっていない。「職務内容とそれに必要な能力が具体的にないため、『わからない・答えられない』が多くなったと考えられます」「給与アップ＝意欲アップ」とは必ずしもいえない。しかし、能力向上と給与アップの関係性が見えないことが、能力獲得への意欲を低める一因となっている可能性もありそうだ。

女性の年収

甚大な男女の年収格差

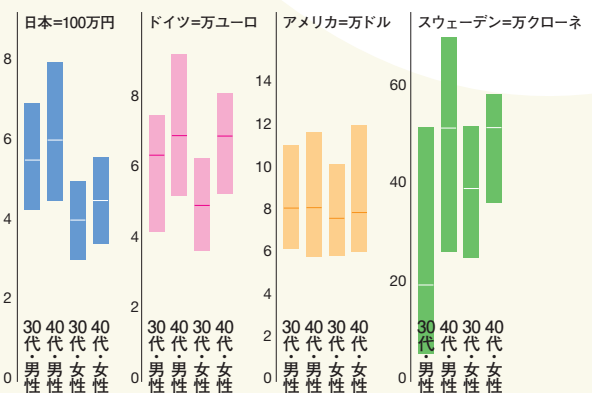
男女の年収格差では、他国と比較して日本の格差の大きさが目立つ(右図)。日本の女性の年収が低い理由を、非正規雇用の割合の高さに求めることが多い。しかし、このデータは正社員のみで比較しており、非正規は入っていないのだ。

年収が低い背景の1つに、女性に対する昇進の機会の少なさがありそうだ。分析対象者の役職のデータでは(図省略)、日本の課長クラスは男

性8.9%、女性3.6%、部長クラスは男性1.2%、女性0.4%と大きく開きがある。女性のほうが年収が高いスウェーデンでは、課長クラスの男性25.5%、女性21.5%、年収がほぼ同レベルのアメリカでは、課長クラスの男性39.9%、女性32.9%と、その割合に大きな差がない。

他国との差を真摯に受け止め、女性への適正な機会提供、教育投資を日本でも実行していく必要がある。

年収推移(男女年代別)



*年収は箱ひげ図で表現した。箱の下の線が25パーセンタイル、上の線が75パーセンタイル。箱ひげ図の「ひげ」の部分は非表示とした。25パーセンタイルは全体の下位25%が含まれる点を、中央値は全体の下位50%が含まれる点を、75パーセンタイルは全体の下位75%が含まれる点を意味している。箱の中央の線は中央値。

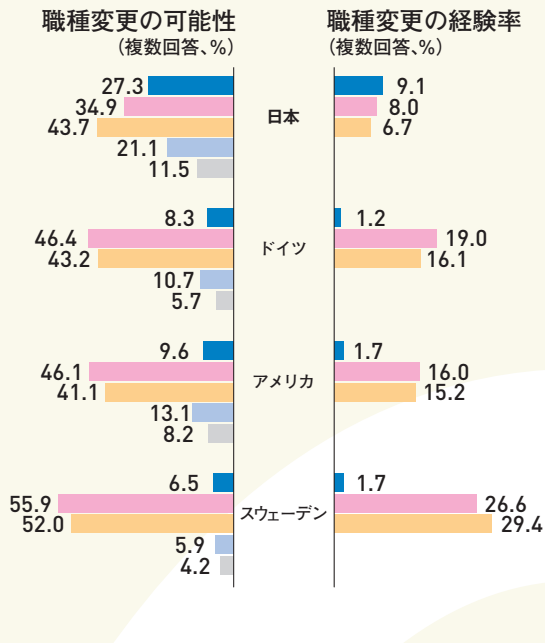
人事異動

人事異動で育たない能力、キャリアオーナーシップ

人事異動による能力獲得機会の豊富さはどうか。調査では、職種間異動の可能性と実際の経験について聞いている。

まず、職種間異動の可能性については(図左側)、日本では「企業主導」(「業務命令」27.3%、「会社から打診・本人同意」34.9%)の職種間移動の可能性が高い水準にある。同時に「本人希望」の可能性の提示も43.7%あり、近年のキャリアオーナーシップを重視する傾向と一致している。他国も同様に(たとえ「ジョ

ブ型」が主流といわれている国であっても)職種間異動の可能性はそれなりにある。違いは、「業務命令」による職種間異動が少ないことだ。しかし、すべてが本人希望を起点というわけではなく、「会社からの打診・本人同意」も5割前後いる。「興味深いのは、職種間異動を実際に経験した人は日本が最も少ないことです(図右側)。ジョブローテーションによるジェネラリスト育成は日本型雇用の特徴の1つとされてきましたが、実態は異なるのです」



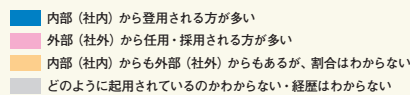
役員への昇進

「なり方」が不透明で学びにつながらない

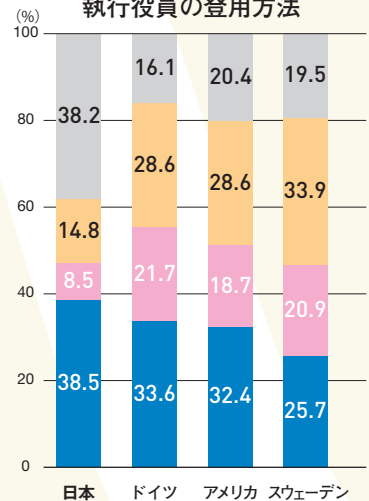
役員への昇進では、日本は「内部から登用される方が多い」が38.5%と最も高い。ただし他国も最も低いスウェーデンが25.7%、ドイツ・アメリカは3割を超え、「内部からも外部からもあるが割合はわからない」と合わせると内部登用が少ないわけではない。

特筆すべき日本の特徴は、「どのように起用されているのかわからな

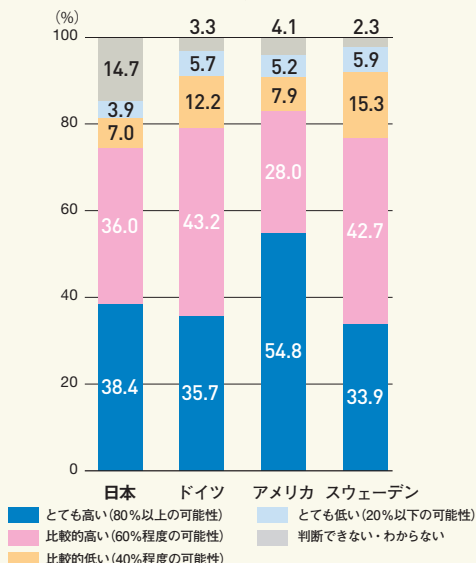
い・経歴はわからない」と回答している人の多さだ(38.2%)。「先の職種間異動と同様に、昇進もブラックボックス化されている傾向が見取れます。どのように経験を重ね、能力を高めれば上に上がっていきけるのかが不透明というこの状況が、キャリアや能力獲得にオーナーシップを持ちにくくさせているのかもしれない」



執行役員の登用方法



引退するまで 雇い続けてくれる可能性



終身雇用

継続的な雇用に対して疑心暗鬼

現在の会社での勤続年数は、日本が比較的長い。30代で平均102.8カ月、40代で171.8カ月と、他国の平均をそれぞれ上回る。たとえばドイツでは30代で82.5カ月、40代で139.2カ月だ。長期雇用・終身雇用を是としてきた日本企業のありようは顕在だ。

しかし、引退までの継続雇用の可能性を聞くと、80%以上の「とても高い」と60%程度の「比較的高い」の合計は、74.5%と最も高く、かつ、「判断できない・わからない」と回答している人が最も多い(14.7%)。雇用に対する漠然とした不安を感じ

る姿が浮き彫りになっている。

どのような能力を獲得したら賃金上がるのか、役員になれるのかわからない。会社主導の異動の可能性を提示されている。継続的な雇用も危うい——。これが、ここまでのデータから見えてきた、日本企業で働く人々が置かれた状況だ。常に自身のキャリアに対する不安と会社への不信に苛まれている。「部分的に優れた国のやり方を取り入れても、状況の改善にはつながらないかもしれません。透明性を高め、働く人々との信頼関係を構築することが急務だといえるでしょう」

短時間社員にも包括的教育 教育投資が経済復活の支えに

前出の調査結果によれば、日本の雇用における人的資本投資は
主要各国と比して見劣りし、働く人々の不安につながっている可能性がありそうだ。
実際に他国ではどのような人的資本投資が行われているのか。
ドイツの雇用や社会制度に詳しい筑波大学名誉教授・田中洋子氏に寄稿してもらった。

筑波大学名誉教授
ベルリン自由大学フリードリヒ・マイネッケ研究所、
法政大学大原社会問題研究所 客員研究員

田中洋子氏

「人的資本経営」は経済産業省の2020年「人材版伊藤レポート」、2022年「人材版伊藤レポート2.0」、内閣官房の「人的資本可視化指針」で示され、2023年からの非財務情報の開示義務化により、一気に注目されるようになった。

人的資本経営とは、人に投資することで従業員のスキルアップと成長を促し、生産性の向上や企業の利益拡大を実現する経営であり、従業員と企業がともに成長し合う好循環を生み出すことで、企業価値を中長期的に向上させる、とされる。

はて。日本企業は以前から、人づくりを第一に考えてきたのではなかったのか。「モノづくりは人づくり」「人を大切にする経営」「人財」など、日本の雇用は現場での丁寧なOJTと長期的な養成・昇進を特徴としてきたはずだった。なぜ今になって、政府からトップダウンで指導される必要があるのか。

この疑問に、リクルートワークス研究所の国際比較調査(Global Career Survey2024)の衝撃の結果が答えてくれる(12ページ参照)。これによると、「上司や先輩などから指導を受けた」と答えた従業員は、国際的に見て日本がダントツに少なかったのである。「一定の教育プログラムをもとに」指導を受けた人の割合は、外国の25～50%に対し、日本はわずか12.0%だった。それ以外で指導を受けた人を合わせても、海外6カ国の57～76%に対して日本は39.8%である。

この数字は、いかに日本の職場では、何の指導も受けないうまま、放っておかれている人が多いかを示している。就職氷河期の調査で、職場で教育



ドイツでもスーパーの現場を支えるのは女性が多い。しかし、日本と違って短時間勤務でも有期雇用でない「正社員」だ。

指導を受けない人の増加が指摘されていたが、それがその後20年続いたことになる。日本的経営が賞賛された時代はとうに一転し、日本はOJT貧困国になっていたのである。

では、それに対して、外国ではどんな状況になっているのだろうか。たとえば、前述の調査でOJTを受けた従業員割合が70.5%だったドイツでは、実際どのような形で、人材への教育投資が行われているのだろうか。ここではそれを考えてみたい。

日本では、非正規雇用が多いためか、小売業やサービス業で人的資本開示項目が非常に限定的であるといわれている。確かにスーパーマーケットの店舗では非正規割合が平均7割で、正社員を探すのも簡単ではない。では、ドイツのスーパーマーケットではどうなのか。人的投資はいかにして行われているのか。ここでは、ドイツの二大スーパーの1つ、レーベ社(REWE、2023年売上約16兆円、従業員39万人)の事例を見てみよう。

有期雇用は限定的なEU 教育投資少ない日本のパート

まず、レーベ社が日本と決定的に違う点は、基

本的に非正規雇用がない点である。

一見したところ、スーパーでは多くの女性パート労働者が、レジや商品棚で入れ代わり立ち代わり働いており、日本と特に変わりがない。しかしこれらのパート労働者は、短時間正社員である。無期雇用で、社会保険に入っており、賃金はフルタイムの給与に働いた時間の比例割合をかけて支払われる。週40時間のうち20時間働けば、40分の20で50%、30時間働けば75%である。ただ働く時間が短いだけの正社員となっている。

ドイツでは2001年のパートタイム・有期雇用法により、どんな人でも、短く働くことを希望すれば短時間正社員になれるようになった。時短にしたい理由を説明する必要もないと規定されている。働く時間も、自分や家族の都合と職場の必要性をすり合わせて、自由に決めることができる。

またドイツをはじめEUでは、有期契約で人を雇えるのは短期雇用であることの必然性があるときに限られる。日本のように「ずっとある仕事だけれど、一応人を切れるようにしておきたい」といった理由で有期雇用にすることは法的にできない。その結果、ドイツのスーパーの仕事は無期雇用となる。

日本のスーパーでは、店舗運営を実質的に担っている7割の非正規のパート労働者は、主要な人的投資の対象から外されている。日本の「人的資本経営」は、その対象範囲を正社員に限定しているのだ。それに対してドイツのスーパーでは、働く時間の長短に関係なく、フルタイムもパートも正社員として教育投資の対象となるのである。

こうして全従業員を対象としたうえで、レーベ社は非常に包括的な教育プログラムを展開している。少し内容を紹介しよう。

レーベ社の方針の特徴は、「キャリアのスタート地点からマネジャー・管理職に至るまで、従業員が継続的かつ個別のサポートを受けられるようにする」点にある。「計画的な人材育成により、従業員の潜在能力を最大限に発揮し、それぞれの成長を実現する」ことが目指されている。

レーベ社では販売ラインごとのトレーニングプログラムを従業員が受けやすい形で提供している。社内には小売、卸売、貿易、食品生産、IT、物流などの専門分野があり、挑戦したい人は新しい職業訓練プログラムに参加して、スキルアップ

することもできる。

すべての販売従業員やマネジャーは、人材育成プログラムや継続教育(学び直し)のための研修に参加できる。この研修を通じて、社内のネットワーキングを促進し、参加者はほかの販売部門についての洞察を深めるという。

レーベ社が包括的な職業教育・継続教育プログラムを通じて、すべての従業員とマネジャーをサポートする目的は、魅力的な雇用主になることで人々を惹きつけ、彼らを会社に結びつけることにある。社内でキャリアを積んだ人々のなかから、スペシャリストやマネジャーを育て、有能で意欲的な従業員を長期に維持すること、これが社の目標である。

このようにレーベ社は、個人個人のスキルアップを支えることで、働く人にとって魅力的な企業であり続け、これらの人々によって企業が支えられることを目指しているのである。

リーマンショック時の教育投資が景気回復時の復活を支えた

リーマンショックのとき、ドイツは日本同様、自動車生産が大きく落ち込んだ。当時、メルセデス・ベンツ(当時のダイムラー)社では、操業短縮の間に、いかに労働者の資格・専門性を高める教育を行うか、その進め方について労使で協定が結ばれた。そのおかげで、その後生産が急回復したときも機敏に対応できた。「従業員のスキルアップと成長を促し、従業員と企業がともに成長し合う好循環を生み出す」経営は、ドイツでは普通なのである。

人的資本経営論を主導する伊藤邦雄氏は、日本で「経路依存性を乗り越える」「パラダイム転換」が必要だと言う。失われた30年の間に、日本では人への支出は「コスト」として削減され、OJTや教育もやせ細った。これを人づくりの本道に戻せるのか。ドイツの企業のあり方は日本にも示唆を与えるだろう。

田中洋子◎東京大学大学院経済学研究科修了。博士(経済学)。東大経済学部助手、筑波大学社会科学系講師、同大学人文社会系准教授、教授を経て、2024年より現職。専門はドイツ社会経済史、日独労働・社会政策。最近の編著に『エッセンシャルワーカー 社会に不可欠な仕事なのに、なぜ安く使われるのか』(旬報社)がある。



データ活用の目的が不明瞭な日本企業

飛躍的な発展を遂げるデータサイエンスは、
人的資本経営にどのような進歩をもたらすのか。研究者のバックグラウンドを持ち、
ピープルアナリティクスの技術や科学的知見を用いて組織開発を支援する鹿内学氏に聞く。

人的資本経営の指標の1つとして従業員のエンゲージメントスコアを開示する企業も多く、そのため組織サーベイを実施する企業が増えています。

従来の組織サーベイはアンケート調査が中心でしたが、自己申告による回答は、必ずしも行動データと一致するものではありません。

「自分は話をよく聞くほうだ」と回答した人が、実際には自分ばかり話していたというように、認知と行動はしばしば乖離します。自己申告型のアンケート調査に加え、コミュニケーションデータや行動データを取得し分析することで、より精緻な検証結果を得られます。

会議や1on1で話されるコンテンツに加え、オフィス間の移動、個人間の接近情報やコミュニケーション量などのデータを計測・分析することで、組織におけるつながりをソーシャルグラフとして可視化できます。Slack上のテキストコミュニケーションの頻度や内容を解析し、組織内の信頼を計測する試みも進めています。

つながりや信頼という関係資本こそ組織文化であり、ここを明確にしないまま組織行動を変革しようとしてもうまくいかないことは、これまでの研究でも明らかです。

テクノロジーの進化によって、さまざまなデータ計測手法が生まれていますが、現在のところ、人事領域における活用は限定的です。理由の1つが、データ取得コストの高さ。センサーデバイスなどIoT技術はめざましい進化を遂げていますが、音声や位置移動のデータを取得するには、従業員の心理的なハードルをクリアする必要があります。

当社が管理するデータは、従業員からも同意を取得しており、また、取得後のデータ削除もできます。削除申請した従業員個人を、所属企業が特定できないスキームになっています。

目指す組織像が曖昧なままではデータ活用は進まない

データ活用の目的が不明瞭な状態では、投資対効果の検証も困難です。私たちのところにもさまざまな相談がありますが、そもそも目指したい組織のあり方がまだ曖昧な企業も少なくありません。このことが、人的資本開示が進まない理由と表裏だと考えています。

人的資本開示は、一義的には投資家とのコミュニケーションです。財務情報だけでなく、非財務情報を言語化することで、自社の企業価値を正しく伝えられます。しかし生み出す価値が企業によって異なる以上、非財務情報として開示すべき項目もまた千差万別です。

確立された手順をミスなく遂行するのか、トライアンドエラーを繰り返してイノベーションを生み出すことが自社の強みなのか。経営戦略として目指すゴールが明確であれば、そこから逆算して、どのような項目を非財務データとして計測し、可視化していくのかという戦術を策定できます。しかし現状では、なんとなく女性管理職比率やエンゲージメントスコアを開示している企業も多いのではないのでしょうか。

経営戦略上のゴールに対して、データ分析と人事施策の実施による仮説検証のサイクルを回すことで、人事領域における科学的アプローチが初めて可能になります。

シンギュレイト代表取締役

鹿内 学氏

奈良先端科学技術大学院大学 博士(理学)。京都大学大学院医学研究科/情報学研究科 特定助教/特定研究員、国内人材企業等を経て、2016年に人材企業に在籍しながら、複業でシンギュレイトを立ち上げ。



人的資本開示の鍵は独自指標の設定 自社ならではの課題をどれだけ語れるか

国内外のべ5500社以上の有価証券報告書や統合報告書を読み解き、人的資本経営に関する発信を積極的に行うUnipos代表の田中弦氏。人的資本情報開示2年目を迎えた日本企業の現在地について聞いた。

人的資本開示の視点

人的資本開示の義務化をきっかけに、日本企業の情報開示の実態について調査しています。開示2年目となった2024年は、有志のボランティアグループとともに、3月決算の上場企業、全2295社の有価証券報告書を読み、独自の基準で格付けしました。2022年度決算分と合わせると、国内外のべ5500社以上の人的資本開示を読み込んだこととなります。

人的資本開示は、「人材育成方針」「社内環境整備」の戦略・指標・目標の3点セットと、女性活躍推進法(女活法)に基づき、「女性管理職比率」「男性育休取得率」「男女間賃金格差」の比較可能指標の開示が義務付けられています。ただし、比較可能指標だけでは各社固有のビジネスモデルや経営戦略を語りきれないことから、独自指標を設定してバランスよく開示することが求められています。いわば各企業がかなり自由演技をできるようにしており、最初は手探りで始まった日本の人的資本開示が、2年目を迎えてどれだけ進化するのか、注目していました。

結果としては、残念ながら、期待したほどの進化が見られませんでした。今回の調査は、独自設定した基準に基づき、レベル1(不十分)、レベル2(要改善)、レベル3(良好)、レベル4(優良)、レベル5(卓越)の5段階で評価しています。5点満点で、全体平均は1.99。2022年度の1.78からわずかな進展は見られたものの、まだまだ改善の余地が大きいことがわかります。

レベル4以上になると、独自指標や目標が設定・解説され、自社固有のストーリーが図示されており、他社が学ぶべき水準にあるといえます。そのなかでも、非常にユニークネスを感じさせ、日本トップレベルと思われるものをレベル5としています。ただしレベル4以上の企業は、前年と変わらず、わずか11%に留まりました。

あまり平均点が伸びなかった要因は、レベル1の企業が45%を占めていることにあります。レベル1は、目標が設定されていなかったり、あっても女活法関連や、比較可能指標しか記載されていないなど、開示要件を満たしていない水準です。前年調査の55%からは減りましたが、いまだに半数近くの企業が不十分な開示しかできていないのは、残念に思います。

市場別に見ると、レベル1の企業数が最も多かったのがスタンダード市場で、開示レベル平均も1.46と、グロース市場の1.48に逆転される結果となりました。レベル5の企業はプライム市場に集中していますが、プライム市場のなかにもレベル1の企業が依然として多く存在するなど、二極化が進んでいます。

業種別では、開示が進んでいるトップ3を保険・銀行・空運が占め、ワーストは倉庫・運輸関連となりました。おそらく上位3業種は、事業の特性として差異化が困難であることから、人の能力に頼るところが大きく、人的資本開示にも積極的なのではないかと考えています。

目指す姿から逆算して 独自指標を設定する

では、評価の高かった企業はどのような開示をしているのでしょうか。

たとえば双日は、「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現に向け、独自の人材KPIを設けています。「挑戦指数」や「風通し指数」の目標達成を通じて「双日らしいカルチャーの醸成」を目指すほか、海外・国内への出向経験を持つ女性総合職の割合を増やすことで、管理職へのパイプラインを構築し、多様性を競争力につなげていこうとしています。

2022年度に比べて、内容が大幅に充実したの

が滋賀銀行です。2022年度までは「一人あたり研修投資時間」や「中途採用者の管理職数」など比較可能指標の記載が中心でしたが、2023年度は「管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合」や「自立的にキャリアに挑戦した人数」など、自社の事業環境を踏まえた独自指標が新たに設定されました。地方銀行として、持続可能な発展を目指していこうという熱意が感じられます。

また、味の素の開示は、事業戦略と人材戦略の連携がよく説明されていると感じます。同社は、食品事業とアミノサイエンス事業の利益比率を、現在の2対1から、2030年に1対1にするとしています。この計画を達成するために、イノベーションを共創するための多様性や、新事業や新市場の開拓に向けた挑戦などの重点課題を抽出し、課題に対応する形で、「全従業員の内、キャリア採用で入社した従業員の構成比」や「手挙げでの異動比率」「自身にとって挑戦と思えることを1つでも達成できたと答えた人の割合」などの独自指標を設定しています。

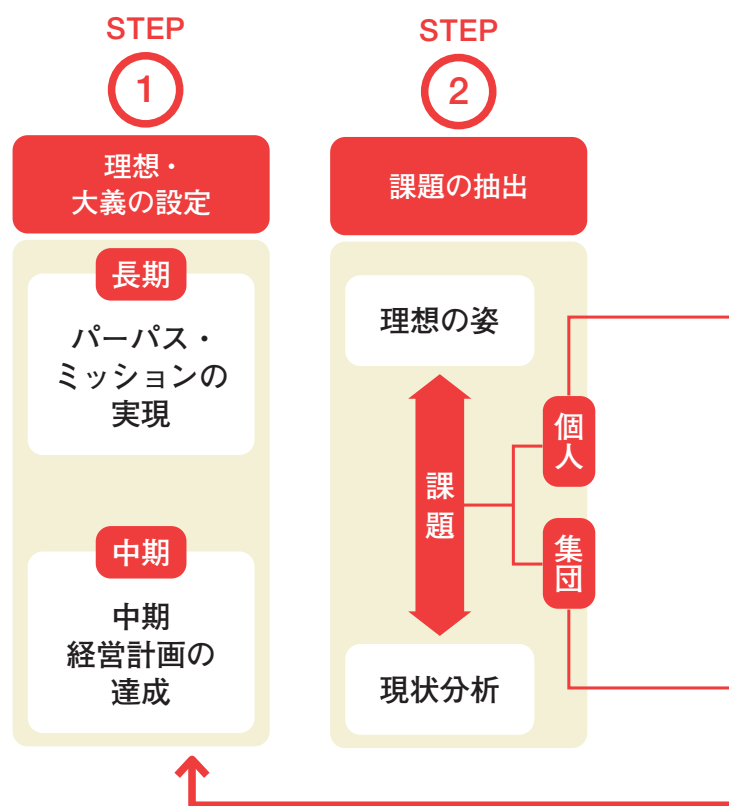
投資家の立場からすると、事業構成を大きく変えるという野心的な計画をどう実現していくのか気になるのですが、事業戦略と連動した目標を掲げ、その実績を毎年開示していくことで、目標達成への道筋が見えるようになっていきます。従業員にとっても、会社の目指す方向性が数値目標として明確に示されているので、ならば自分も挑戦してみようという気持ちの後押しになるのではないかと思います。

欧米企業の開示では徹底して従業員が主役

高い評価がついた企業に共通するのは、比較可能指標だけでなく独自指標を取り入れて、企業価値向上に向けた合理的な説明がされている点です。これに対して、評価の低かった企業では、そもそも指標や目標が設定されていなかったり、女性管理職比率など女活法関連の記載しかなかったりするケースが多く見られました。もちろん、レベル1や2がついた企業でも、熱心に人材施策に取り組んでいるところはたくさんありますが、重要なことは、それが経営と連動しているかどうかなのです。

人的資本開示に関して企業にアドバイスを求められたとき、私は、まずは1つでもいいから独自

人的資本経営フレームワーク



出所：Unipos提供

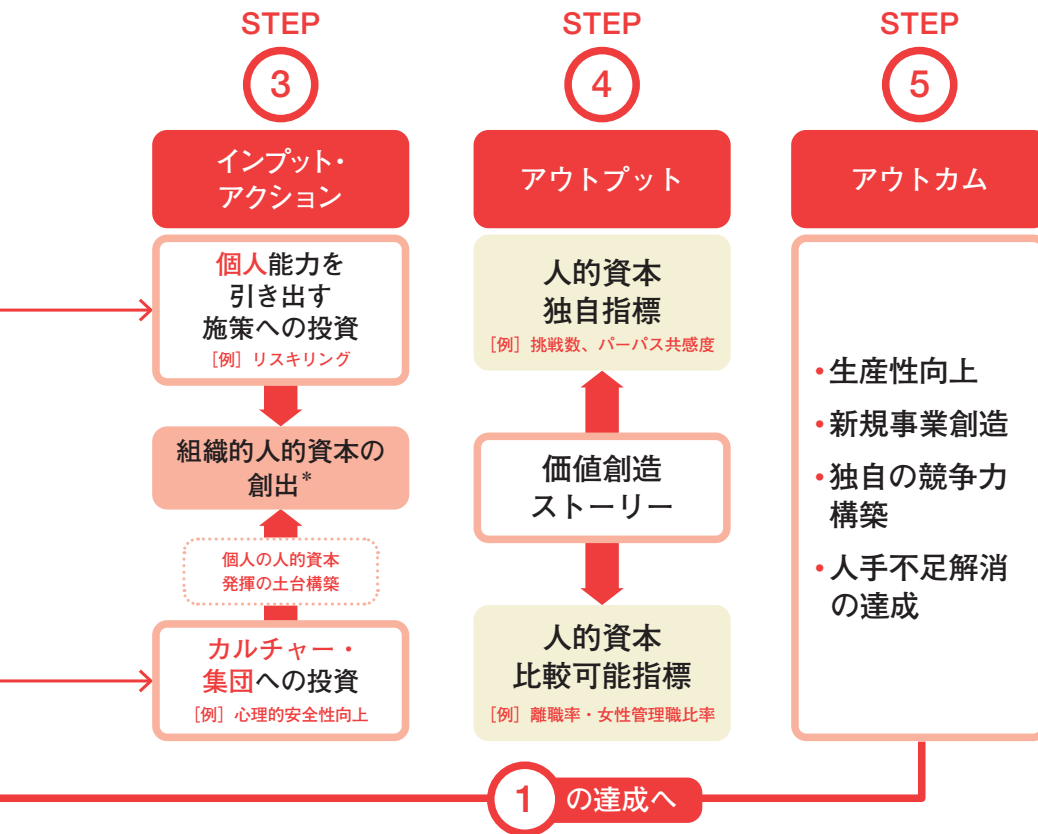
指標を入れてくださいと伝えています。比較可能指標だけでは、自社の経営やビジネスを語れないからです。

目指す理想の姿に対して、現実とのギャップは必ずあるはずです。そのギャップが会社の課題です。自社の課題を明らかにして、解決するために何をするのか、定量的な指標を設定して取り組んでいく。そこでさまざまな独自指標が生まれるはずです。

海外の事例を見ても、ユニークな独自指標を設定している企業が多くあります。以前、S&P500企業の人的資本開示を調査しました。トップレベルの会社を比較すれば日本のほうが優れているケースもあり、必ずしも「S&P500企業だから開示が進んでいる」わけではありません。

ただ、日本とアメリカとでは、開示のスタンスが明らかに違いました。全体的な印象として、日本ではIRとして株主に向けた開示が多いのに対して、アメリカではマルチステークホルダーを意識して説明をしていこうという姿勢が見て取れました。

最たる例がエンゲージメントスコアの開示の仕方です。日本では会社を主語にして「我が社のエ



* 自社独自の「個人の力を最大限発揮して生まれる共創力」「競合優位性を生むための競争力」を合わせたものと定義

ンゲージメントスコアは〇〇でした」という記述が一般的ですが、アメリカでは「従業員の〇%はこう思っています」と従業員が主語になります。徹底して従業員を主役と考えており、その会社ならではの独自性が色濃く出ていました。日本ではあまり見られないユニークな開示がたくさんあり、参考になるのではないかと思います。

人的資本経営の実践にはカルチャー変革も必要

人的資本経営の実践には、個人の人的資本を組織の力に変えていくことが必要ですが、そのプロセスを回すには2つの大きな断絶を乗り越えなければなりません。

1つは、個人の観点から見た行動の断絶です。社員が今後のキャリアを考え、自分の人的資本に投資をしても結果に結びつかないことがあります。たとえば海外マーケットで勝負したいと思っても、どうすればその仕事に就けるのか、どのようなスキルを身に付ければよいのかなど、取るべき行動がわからないケースがある。行動をしたとしても、周囲から否定されてしまうことさえあり

ます。これでは継続につながらないでしょう。

もう1つは、組織の観点から見た学習の断絶です。個人の行動やノウハウが共有されず、組織の形式知として蓄積されなければ、競争優位につながりません。

2つの断絶を乗り越えるには、健全なカルチャーを醸成していくことが必要になります。まず、会社として何が「よい行動」なのかを具体的に定義する。人的資本開示の独自指標は、この「よい行動」を示すことにもつながります。そのうえで、よい行動の事例を見つけて共有し、称えていく。このサイクルを回すことによってカルチャーが変わり、組織全体の行動基準が変わってくるはずですよ。

Unipos代表取締役社長 CEO

田中 弦氏

ソフトバンク、ネットイヤーグループ、コーポレートディレクションを経て、2005年ネットエイジグループ(現ユナイテッド)執行役員。同年、Fringe81を創業し、2021年10月、Uniposに社名変更。



経営側が持つ情報を積極的に開示 「同じ船に乗ろう」と思ってもらいたい

18ページで指摘したように、グローバル企業は統合報告書で独自の指標を設け、開示を積極的に行っている。世界130カ国以上に支社を置くドイツのIT企業SAPも、「リーダーシップへの信頼」や「イノベーションインデックス」など独自の情報を外部に開示し、同時に社内でも施策の推進に活用している。日本法人SAPジャパンの石山恵里子氏と樋口将嘉氏に、その狙いや効果を聞いた。

SAPが投資家向けに公表している統合報告書は、「従業員エンゲージメントインデックス」「リーダーシップへの信頼」「イノベーションインデックス」「従業員のリテンション」「女性管理職比率」など7つのKPIを開示している(21ページの図)。その背景にあるのは、優秀で多様な人材の獲得とスキル構築、インクルーシブな文化の醸成、新たなリーダーシップのあり方などに重点が置かれている従業員に関する3つの「戦略的優先事項」だ。

SAPジャパンの人事部門を統括する常務執行役員人事本部長の石山氏は、「たとえば、優秀で多様な人材の獲得がどの程度できているかは、エンゲージメント、リテンション、ビジネスヘルスカルチャーなどのKPIによって見る、というように戦略とKPIはつながりを持っています。KPIは目的ではなく、あくまで組織の状態を見るための指標なのです」と説明する。

2023年の「従業員のリテンション」は前年から3.6ポイント増の96.4%、「女性管理職比率」は0.4ポイント増の29.7%だった。数値は上がっているものばかりではなく、下がっているものもある。「リーダーシップへの信頼」のNPS(ネットプロモータースコア)は71で前年より1下がっており、「従業員エンゲージメントインデックス」は80%と、2020年と比べると6ポイント下がっている。

同社は、こうした指標を2012年から外部に開示している。「SAPが、クラウドとAIの会社として変革していくために、ヒト、モノ、カネにどう投資しているか、その結果をわかりやすい数値として示し、株主など社外のステークホルダーの理解を進める目的で公表しています。継続して数値を見たうえで、我々を信頼して投資してほしいと

考えています」(石山氏)

公表KPIは7つだが調査設問は約50 部署ごと属性ごとに分析

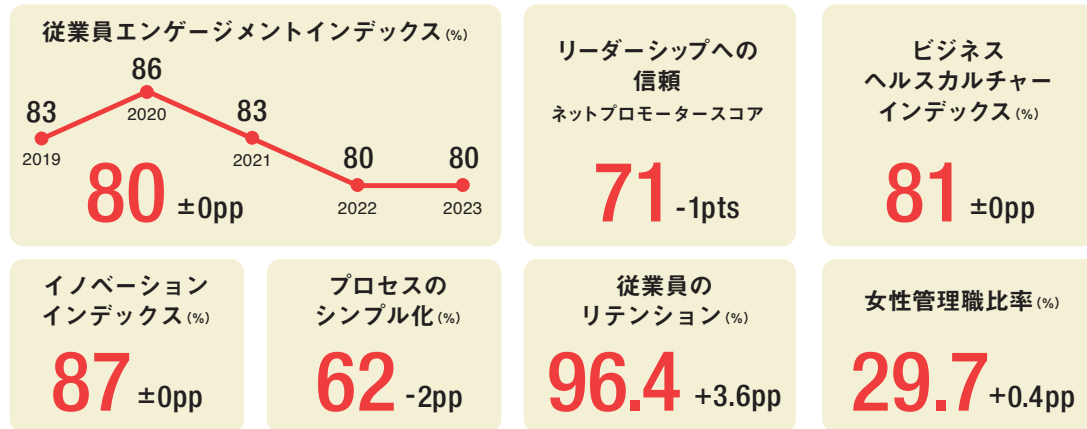
こうした人材戦略のKPI開示は、外資系企業ならではのものなのか。石山氏は以前、日本企業で働いた経験があるといい、「多くの日本企業は『人的資本経営』という言葉が生まれる前から、『人は資本だ』という考え方のもとで、人材育成のための投資を続けてきたと思います」と評価する。「一方、日本企業がやってこなかったことは、人材への投資や育成に関するデータを取って分析し、適時に数値として開示すること。どのKPIを使って何を伝えればいいのかに迷い、明確にできないまま立ち止まっているように見えます」と指摘する。

SAPでは、社外に公表している人材戦略のKPIは7つだが、従業員サーベイの設問数は約50問だという。回答データはダッシュボード化され、社内では共有されている。グローバル全体、各国・各地域、事業部や部署ごと、女性や若手の属性など、さまざまなカテゴリで分析し、傾向を把握することが可能だ。

担当者によって、データの活用の仕方も異なってくる。現場の部門リーダーは、自身の職場の状態を把握し、問題がある場合には改善のためのアクションプラン作成の材料にする。「とはいえ、現場のリーダーに全責任を押し付けるわけではありません。HR部門はコンサルティング役として、ともにデータを見ながら、リーダーが部署の改善に取り組むのを支援するのです」(石山氏)

また、石山氏は、日本の人事責任者として、アジアパシフィックの各法人の人事責任者と、各国のデータを比較しながら施策とその有効性を議論

SAPの人材関連のKPIの概況



出所：SAP Integrated Report 2023より抜粋、編集部が和訳

することに役立てているという。

人材戦略のKPIが職場改善とリンク計測で従業員にも生まれた変化

基本的に同社の人的資本開示は投資家向けだが、社員にとってもこれらのサーベイや結果の開示は意味のあるものとなっている。人事・人財ソリューション事業本部チーフストラテジーオフィサー兼業務コンサルティング部長の樋口氏は、「当初は『従業員にどう関係するのか』という冷めた受け止め方もあったことは事実ですが、徐々に変化が生まれてきました」と振り返る。

樋口氏が具体例として挙げたのは、従業員に「上司は、自分の仕事がうまくいくように支援できているか」どうかを聞いた後の一連の対応だ。

同社はサーベイの導入と同時期に、人事制度を改革した。上司の仕事は「従業員の業務上の目標を達成させること」と定義され、関連する設問で、従業員の満足度を計測しているのだ。低ければ前述の通り、HR部門とその部門のマネジャーがともに改善策を検討する。「サーベイを起点に、職場の改善に向けた循環が生み出されているのが従業員にもわかるのです。こうした循環を通じて、KPIが組織の運営や会社の業績にきちんとリンクしているという認識が定着してきました」（樋口氏）

KPIに限らず、ネガティブに受け止められがちな情報も、社内でも積極的に共有している。2024年1月、SAPはAI事業強化のため、大規模な人員削減を含むリストラ計画を発表した。従業員には、いわゆる人員整理という意味での『リストラ』

のみに留まらない、ビジネス戦略を実現するための組織の再構築であることを丁寧に説明した。

「皆、理解できると言ってくれたものの、2023年から2024年のサーベイで、エンゲージメントのスコアは下がっています」と、石山氏は明かす。「下がった数字は真摯に受け止めて改善のための施策を打っていけばいいし、何より人がそれぞれ持っているスキルや経験を最大限に発揮してもらうためには、まず会社の戦略を明確にして、その実現のためにどんなビジネスにシフトするのか、そこで生まれるジョブ・なくなっていくジョブを提示し、従業員に『同じ船に乗ろう』と思ってもらうことが重要です。当然ながら、選ぶ権利は従業員側にもあります。経営側が持っている情報を公開するのは、従業員にSAPを選んでもらうためなのです」（石山氏）



常務執行役員
人事本部長
石山恵里子氏



人事・人財ソリューション事業本部
チーフストラテジーオフィサー 兼
業務コンサルティング部長
樋口将嘉氏

真の「人的資本経営」の前に 30年間の失敗の反省から始めよ

日本の非正規雇用労働者は、今や労働者全体の4割近くに達する。
それは日本の人的資本の大きなボリュームを毀損してはいないか。
企業や国のあるべき支援のあり方とは。
労働問題を長く取材している毎日新聞社記者の東海林智氏に聞いた。

私は労働問題を長く取材し、上梓した『ルポ低賃金』では、1990年代から急増した非正規雇用の労働者や、その結果として増大した低賃金で働く人々の現場を描きました。

生活基盤が脆弱な人々は、大きな社会的出来事があると、その困窮が一気に深刻化しがちです。2008年のリーマンショックのときには、製造業の派遣労働者を中心に雇用契約期間中に契約を終了させられる「雇止め」が多発しました。2020年1月に始まった新型コロナウイルスの感染拡大によって、非正規労働者やシングルマザー、低年金で暮らす高齢者などが、あっという間に困窮の度合いを深めていったのは皆さんの記憶にも残っているところでしょう。

コロナ禍で収入が減って出費だけがかさみ、子どもを道連れに心中を考えたというシングルマザーからは、こんな話を聞きました。「この世で最後」と覚悟を決めたフードコートでの食事で、初めてチョコレートパフェを食べた子どもが、あまりのおいしさのためか体をブルブルと震わせる姿を見て、彼女は「人生最後の思い出がフードコートのパフェでは悲しすぎる。娘も私も……死んでたまるかって」と思い直し、公や民間の支援など「使える制度は何でも使った」と。

この母親のほかにも、家賃の支払いに困って特殊詐欺グループと関わりを持ってしまった女性や、安心できる場所がどこにもないために漂泊を余儀なくされる若者たち、実績を積んできたにもかかわらず雇止めになった非正規公務員らの話を聞きました。

私は、彼ら彼女らが厳しい状況に陥ったのは、「自己責任」で片付けられることではないと強調したい。真の原因は、20年以上にわたって日本の実質賃金が上がっていないこと、そして労働力が「商品」として扱われてきたことにあり、その構

造ゆえに、普通に働いても普通に暮らせない人々が多く生み出されてしまったのです。

正社員・専門社員・非正規の分離が 日本の低賃金の根源にある

なぜ日本の賃金は低く、労働力は商品化されたのか。その根源をたどると、1995年、当時の日経連（日本経営者団体連盟。2002年に経団連と統合し、現在の日本経団連に改組）が発表した「新時代の『日本的経営』」という文書に行き着きます。

この文書は、終身雇用ともいわれた日本の安定した雇用スタイルを大胆に見直すとし、雇用のあり方を「長期蓄積能力活用型（正社員）」「高度専門能力活用型（専門社員）」「雇用柔軟型（非正規）」の3つに分け、このいずれかの枠に労働者を配置することを提言しました。

これらが意味するのは、正社員は会社の経営や管理を担うごく一部に限る一方で、高度な専門知識を持つ人は外から採用するなどして確保に努め、一般的な業務を担う人材は流動的な雇用とする、つまり非正規は景気の動向によっては契約を切ることもあり得る、ということです。

労働組合は反発しましたが、正社員だった団塊の世代の大量退職の後、企業は正社員の採用を抑えて非正規に置き換えていきました。労働者派遣法（1985年制定）の相次ぐ「改正」で、当初は限定されていた職種が製造業務や医療も含めて解禁されたこともあり、非正規労働の間口は次々と広がりました。

経済的に不安定な非正規労働者は1990年代から増え続け、今や労働者全体の4割近くになっています。特に影響が大きいのは女性で、2022年段階での非正規労働者は1432万人。働いている女性の2人に1人以上が非正規なのです。

自社で育てる正社員はごく一部に限り、あとは

リーマンショックで派遣切りにあった生活困窮者のために、2008年12月31日から日比谷公園に「年越し派遣村」が開設され、複数のNPOなどにより支援が行われた。



専門職と非正規に任せたいとの財界の提案の背景には、「日本の国際競争力を維持する必要がある」との考えがあったと理解しています。ところが、2023年の日本の名目GDPはドイツに抜かれて世界4位に転落。「チープレイバー」を確保し合理化しようとした経営層の皆さんには、その合理化の結果として、自社の国際競争力は増したのかどうかを問いたいです。

EUに比べ低い日本の雇用関連支出 非正規への視線欠く人的資本経営

国際競争力という面から、日本の実質賃金を他国と比較すると、イギリスやアメリカ、フランス、ドイツ、イタリアと比べて伸び悩んでおり、20年以上にわたって横ばいの状態が続いています。

国の支援も足りません。たとえばドイツでは、複数の職種で「業種別最低賃金」を定める対応が取られています。低賃金に陥りやすい「建設」「警備」「介護」などの職種が含まれており、企業が「業績が悪いから、最低賃金を低く設定する」ということができない仕組みになっています。またドイツやフランス、デンマークなどEU諸国では、失業給付や雇用訓練、若年者対策などの雇用関連の支出が高い傾向があります。

翻って、日本の雇用関連の支出はEU諸国に比べて低く、雇用保険の給付期間は数カ月間と短いのが特徴です。このため、退職者がスキルを身に付ける時間が十分確保されず、スキルが未成熟なまま満足のいかない転職を繰り返す、という悪循環に陥る恐れがあります。

さらに労働者の働き方について、2024年に入って気になる動きがあります。労働関連法について話し合う厚生労働省研究会の開催に合わせる形で、経団連が1月に「労使自治を軸とした労働法制に関する提言」というレポートを出しました。

「労働者の多様なニーズをくみ取り、労使双方にとってよりよい働き方を探ることが不可欠」とし、労使双方の合意を条件に、労働時間規制の例外を認める範囲を広げるべきだと提案するものです。ただ私の目には、これは「労働基準法で定められている労働時間の規制を外し、企業は自由にやりたい」と言っているように見え、労働者のよりよい働き方を支援するための提案なのかどうか、甚だ疑問です。

昨今、「人的資本経営」という言葉ももてはやされていますが、個人的には注意が必要だと感じています。経済産業省が2022年に発表した「人材版伊藤レポート2.0」は、会社で人を育てようとするなど、一見するともっともなことを指摘しているように見えます。ところが、その内容を読み進めると、今や労働者全体の4割近くになった非正規労働者への視点を欠いており、「新時代の『日本的経営』への反省もなく、この30年間のやり方が雇用にもたらした負の影響についての考察は見受けられませんでした。経営層の皆さんには、まずは過去の失敗を直視するところから出発し、真の意味で労働者を大事にする経営を目指してほしいと切に願います。

毎日新聞社編集局社会部記者

東海林 智氏

一貫して労働と貧困・格差の現場取材。2008年12月31日から2009年1月5日まで開設された年越し派遣村の実行委員を務めた。著書に『15歳からの労働組合入門』『貧困の現場』（ともに毎日新聞出版）、『ルポ 低賃金』（地平社）など。



[座談会]

日本企業が歩むべき 人的資本経営の道を考える

経営戦略と連動した人材戦略のあり方を提唱した
「人材版伊藤レポート」。

これによって日本企業の経営・人事はどう影響を受けたのか。

これから人事が果たすべき役割とは――。

4社の人事責任者にディスカッションしてもらった。

聞き手＝本誌編集長／浜田敬子

ビフォー伊藤レポートの 取り組みは

浜田敬子 (以下、浜田)：皆さんの企業では人的資本経営をどのぐらい意識していますか。人材版伊藤レポートの前後で、取り組みに変化はあったのでしょうか。

三井化学・小野真吾氏 (以下、小野)：人的資本経営という言葉が一般的になる前から、経営戦略と人材戦略の連動という議論は社内で重ねてきました。グローバルでのM&Aにあたり、社内だけでは育てられない人材をキャリア採用するため、HRと事業部の連携を進める必要もありました。

その途上で伊藤レポートが出ましたので、ビフォーアフターで大きくは変わらないものの、経営の意識がESGや人的資本経営へと加速された面はあります。人事の立場からはやりやすくなりましたね。

サイボウズ・中根弓佳氏 (以下、中根)：サイボウズはもともと、自律分散的な会社のなかで一人ひとりがやりたいことをやり、合わないなら抜けるという考えでしたが、社員が1000人を超えた時点で、

チームとしての経営戦略をもっと見える化しようという流れになっていました。その流れが伊藤レポートのタイミングと一致した形です。

さらに人手不足の観点から、いかに自分たちが魅力的な仲間を得られるかも重要視しています。そのためには、やはり働きやすさと働きがいといった「人的資本経営」は近い考え方であると捉えています。

丸紅・鹿島浩二氏 (以下、鹿島)：総合商社のビジネスモデルは昔から、「人材」こそが収益の源泉であり、人的資本経営という言葉が一般的になる以前から、人材戦略と経営戦略の連動にも取り組んできました。

それでもやはり、伊藤レポートが出たことによって、背中を押していただいた感があります。加えて開示の必要性については、新たな課題として認識して

三井化学
グローバル人材部長

小野真吾氏



サイボウズ
執行役員人事本部長／
法務統制本部長

中根弓佳氏



います。

ミスミ・佐々木貴子氏(以下、佐々木)：当社は、2010年代はまだ従業員が数千人規模で、個の自由を尊重し権限委譲でのびのび仕事をしてもらい、それを会社として束ねていく、というやり方が通用するサイズでした。

しかし、海外の売上比率が国内より大きくなり、グローバルで社員が1万人を超えてくると、全社を貫く「グローバル共通の価値観」が非常に大事になってきます。

私自身も海外赴任でそれを実感したうえで、5年前に帰国し、人事に戻りました。そこから時間をかけて経営と議論を重ね、「成長連鎖経営」の制度をようやくグローバルで構築したのがこの2、3年です。そこに伊藤レポートによって開示をしっかりとやらなくてはという意識が加わって、2023年は有価証券報告書での開示に力を入れました。

丸紅
常務執行役員 CHRO

鹿島浩二氏



伊藤レポートを どう読んだか

浜田：そのうえで、伊藤レポートをどう読まれたのかをお聞きしたいです。私自身、人材版伊藤レポート(2020年)の有識者会議の議論メンバーでした。特徴的だったのは、投資家の視点に重点が置かれたことです。

中根：学びになったのは、社外に対してどう伝えるかという点でした。サイボウズは人材戦略や経営の思想を伝えることは得意ではあったのですが、「自分たちの論理」を優先していました。ただ「自分たちの論理」では伝わることと、伝わらないことがある。その意味でレポートは伝え方のヒントになっています。

たとえば厚生労働省からは男性育休取得率の提出を求められますが、私たちは育休取得だけが育児参加ではないと考えています。サイボウズでは、一時的に仕事を抜けて子どもをお風呂に入

ミスミグループ本社 常務執行役員／
人材・法務プラットフォーム
代表執行役員

佐々木貴子氏



れる社員もたくさんいるので、テレワークや時間勤務の利用率も目安だと捉えています。ただ、それを伝える際に、取得率をフォーマット通りに公表したうえで、自分たちの思想を乗せていくと、多くの人が理解しやすいのだなというような気づきはあらためてありました。

鹿島：伊藤レポートによって、経営戦略と連動した人材戦略を進めていくことの重要性を国全体にメッセージされたことは、やはりインパクトがあったと思います。ただ、このレポートがあたかもバイブルや教科書のように捉えられているケースもあります。たとえば、「伊藤レポートのこの部分は御社のどの施策が該当しますか」などと質問されることがあり、少し違和感があります。各社の状況に応じて、経営戦略・人材戦略は異なるものとなりますし、策定の際に同レポートをどれだけ参考にするのかも各社それぞれ違うと思います。

佐々木：長く人事にいた私からすると、2020年のレポートは「当たり前のことを書いているな」という印象でした。ただ、事業経験を経て思うのが、人事には会社の枠を超えた「共通言語」があり、これが人事経験者以外からはわかりにくい世界でもあるということ。伊藤レポートは、その翻訳や通訳するためのヒントという意味で価値があったと思いました。

一方で、鵜呑みにして全部実践しようとする、企業ごとのコンテキストが薄まってしまふ面もあります。ただ実践すればうまくいくというより、机上の計算式として捉えて、どう解釈してうまく使うかに、各社の「色」が出るのではと思います。

小野：欧米でも開示義務の機運が高ま

伊藤レポートを鵜呑みにせず どう解釈してうまく使うかに 各社の「色」が出る

り、ESG投資ではEnvironmentの次はSocial、Socialといえばヒューマンキャピタルという流れが生まれていました。ただ欧米でいうヒューマンキャピタルと日本での人的資本の捉え方はだいぶ違うな、と思っています。

人材市場がジョブごとに整理されている欧米では、ヒューマンキャピタルというと人権やダイバーシティの議論が進んでいますが、日本はガラパゴスのなところがあって、労働市場も流動性が低く、同じようにはいかない。伊藤レポートが出たことによって投資家、経営者、人事、労働者を結ぶ1つのフレームが設定され始めたと感じました。

日本がいろんな意味で、グローバルでの比較が可能ではない状態を可能な状態にすることで、雇用流動化も加速し、労働市場が変わる時期が来るのかなと見えています。



データは開示するだけでなく
戦略をストーリーで
説明するために必要

人的資本開示 はどこまで？

浜田：人的資本開示には実際どう取り組まれていますか。

佐々木：株主に外国人の機関投資家が多いこともあって、ESG投資を相当意識しなくてはならず、実質要件、形式要件

ともにしっかり開示するという意識は持っています。女性管理職比率などの数字も定量的に開示していますが、どこに課題があってそれが企業価値とどういう方程式でつながっているかやグローバルの人的資本経営への言及などは、これから取り組む分野です。数値の開示は、特に海外の関連会社や子会社の社員へのコミュニケーションツールとしての役割に期待しています。

小野：経営が積極的に解決に向けて動いている事柄は組織の「課題」でもあり、改善するために皆が努力すべきことなので積極的に開示しています。

ただ2024年度は、会社目線の人的資本の開示から、もっと社員を主体にした統合報告書にしようとしています。もともとリーダー育成に力を入れていて、「後継者準備率」などを重視してきたのですが、今は、社会課題視点をあらゆる事業に組み込む必要があり、それはリーダーだけでは成し遂げられません。複雑かつ先行き不透明な環境のなかで、すべての従業員が価値を出さなければならぬ。グループレベルでどんな社員がどんな体験をしているか。社員の体験をより豊かにしていくための人材



管理システムにどんな投資をしているか。それらを可能な限り開示しようとしています。

中根：人的資本の開示義務化にあたり、あらためて、サイボウズの強みは何だろうと考えました。制度ももちろんですが、圧倒的に強みがある

のはカルチャーです。女性の活躍や子育てしやすい環境に加え、特徴的なのは「情報共有」です。情報共有による個人の動機づけや、人と人との関係性づくりなど、グループウェアの開発・販売という事業内容と密接に関わっているカルチャーこそが強みです。

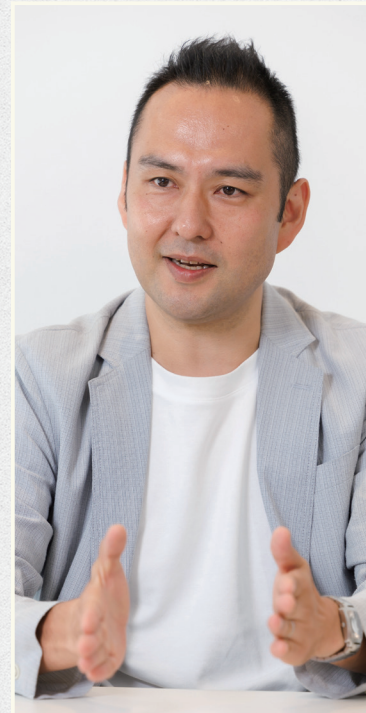
さらに、会社の規模が大きくなるにつれ、効率性を考えてチームとしての戦略を重視しているのが現在地です。その点からも、今後は開示のあり方もかなり変わると思います。

鹿島：開示の目的は、投資家・株主を含む社外の方々に会社の人材戦略を理解してもらうことであり、その結果として、会社の将来性を期待して当社に投資してもらえたら、なおよいと思っています。

だからこそ細かなデータの開示も重要ですが、それらを用いながら人材戦略をストーリーで説明することが必要なのではないのでしょうか。

浜田：メディアの視点では、きれいなストーリーだけでなく何が課題かが書かれていないと「都合のいいことしか言っていないのでは」と見てしまいます。会社の今の正直な姿と、ありがたい姿をどう

人事のこれからは 経営をデザインする 方向へシフト



描いているかも大事ですね。

小野：だからこそ開示戦術上、課題はしっかり出したほうが良いと思います。経営も含めて確実にコミットしている課題を開示すれば、ギャップを埋めるために改善しようという動きになりますよね。そこをデータで示せると、信憑性があります。

未来の人事は どこへ向かう？

浜田：開示が進むと、将来の人事、人材戦略にどんな影響を与えたいと思いますか。人事の役割にも変化はあるでしょうか？

佐々木：これからの人事に必要な人材は、事業もわかり、「ピュア人事」以外の視点を持っている人だと思います。人事部自体の多様化が必要ではないでしょうか。人事スタッフの国籍の多様化を進めている会社もありますし、伊藤レポートのように「ファイナンス視点から見た人事」も面白い。そういった専門以外の人との交流によって価値観の多様化が図られると、人事の未来の役割がもっと見えてくるように思います。

中根：人事部門はプラットフォームであろう、コネクターであろうと思っています。ただ制度を作るのではなく、ハードとソフト両方で経営戦略を実現する構造を作るのが役割だと。サイボウズのなかに自律的でチームワークあふれるチー



ムを量産するプラットフォームを作りたいのです。

そのためには人と人、情報と情報をつなげることが必要で、この役割こそ人事の重要な部分だと思っています。

鹿島：当社の人事部員はずっと人事部でキャリアを積んできた人が多かったのですが、私が人事部長になってからは、人事部も多様な視点を持つ必要があると考え、社内公募やキャリア採用を積極的に進めてきました。その人たちの活躍は組織にとっても大いに刺激になっています。

これからの人事部はより戦略的な業務が増えていくことになりますが、管理の業務が減るわけではないので、そこはすごく悩ましいです。たとえば採用の業務などは、過去と比較してもかなり増えていると思います。

中根：雇用が流動化するとそうなりますよね。

鹿島：雇用の流動化ということいえば、事業部のニーズでのキャリア採用が増えています。採用に限らず、現場がより主体的に人材マネジメントを行うことを方針としています。

中根：サイボウズも現場が人事に関する裁量権を持っていて、実際に現場に人事的な役割の人がいます。彼ら彼女らは人事の仕事だけではなく、ほかにもいろんな業務を持っています。それは時に非効率である面もありますが、一方でそれ

が価値にもなります。

現場の担当者やメンバーから直接人事にインプットをもらうのは非常に大事です。人事が現場を理解せずに制度を作って現場に適用するなどということをしては、経営戦略と人事制度が離れてしまいますよね。民主的に一緒に作りあげていき、共感とともに仕組みができていくというのが理想です。

小野：人事部門のこれからは、一歩踏み出して経営をデザインする方向へもっとシフトしていく必要があると思います。経営戦略と人材戦略の連動というのは、分離しているものを結びつける話ではなく、その会社のあり方をどうデザインするのか、どう変革するのかを議論すること。そしてそれを推進できる状態を作ることだと思っています。

人事はコネクターであり
プラットフォーム
経営戦略実現の構造を作る

先進企業5つの 経営と人事の進化

課題の多い日本にあって、先行して人的資本経営を進める企業がある。しかし、その形は1つではない。それぞれの企業の描く未来に合わせてそれぞれの人的資本経営のありようを紹介する。

本質的な問いに向き合い 10年かけて「人的資本」を拡大 丸井グループ

丸井グループは2005年に青井浩氏が代表取締役社長に就任して以降、「人的資本経営」という言葉が登場する前から、人材にフォーカスした投資や施策を推し進めてきた。青井氏が経営危機を通じて「挑戦する人材」の必要性を痛感したことが、その原点にある。

青井氏は昨今、人的資本経営という言葉を目にするようになって、「これは我々が経営危機で苦しい時期に、やってきたことだ」と思い当たっているという。

「当社が今でいう人的資本経営に至ったのは、会社がつぶれるかもしれないという局面で、当社の存在意義に向き合わざるを得なかったからです。創業家の3代目である私自身の生きる意味も、会社の立て直しとは切り離せませんでした」

同社は青井氏が社長に就任してほどなく、経営危機に直面。2009年3月期と2011年3月期には赤字転落も経験した。

「真っ暗なトンネルを手探りで歩いているような状態」だった当時の青井氏にとって、唯一のよりどころは「世の中の働き手が『こうあってほしい』と思える働き方はどのようなものか」という本質的な問いだった。自問自答の結果、「一人ひとりがやりがいを持って働き、世界や社会に貢献すること」に行きついた。

「私欲ではなく、みんなが共有できる普遍的な価値を基盤に行動や戦略を展開すれば、自分なりに納得して取り組める。それがすごく大事でした」

社員にやりがいを感じてもらうには、やらされる仕事ではなく自ら創造性を発揮し、やりたいことに挑戦してもらう必要がある。そのためには企業風土や文化から作り直さなければいけないと考えた青井氏は、当時はまだあまり注目されていなかった働き方改革や、自律的なキャリア形成を促

す人事制度改革に着手した。

「結果的には組織を変えるのに、10年くらいかかりました」

成果主義で壊れた 信頼関係を取り戻す

青井氏の就任前の2003年、同社は成果主義を導入し、人事制度も大きく変更した。青井氏は就任後、この制度変更によって社員と経営陣との信頼関係が、決定的に破壊されてしまったことをひしひしと感じたという。社員との信頼関係なしに、組織は価値を生み出せない。このため7年に及んだ経営危機の間も人員削減はせず、退路を断ち、歯を食いしばって立て直しに取り組んだ。社員にも頻繁に「仕事を通じて皆さんが幸せになれる組織を作りたいので、協力してください」といったメッセージを送り、信頼関係を少しずつ再構築していった。

もう1つの大きな課題は、現場が新しいことにチャレンジできなくなっていたことだった。業績至上主義に陥り、人材は利益を出すための「パーツ」として、既存事業で売り上げを高めることだけを評価されていた。小売業の売り場では長い間、同じメンバーが同じ品ぞろえの商品を、同じ売り方で販売していた。

「経営環境は非常に速いスピードで変わっているのに、当社は変化に追いついて新しい領域を切り開くことがまったくできなくなっていた。その結

果、既存事業はどんどん陳腐化してジリ貧になっていました」

青井氏は店舗を回るうちに、新人が多数配属される雑貨売り場などに比べて、ベテラン社員が多い子ども服、紳士服などの売り場ほど、十年一日のやり方が踏襲されていることにも気づく。

「社員が長く同じ職場に留まり、変化への対応能力を低下させてしまった職場と、変化が常態化し、社員もそれを楽しめるようになった職場のどちらがより多くの価値を生み出せるか。それは明らかに後者です」

2013年、社員を小売りからカードへ、カードから物流へ、など事業をまたいで異動させる「職種変更」の人事制度をスタートさせた。社員に希望のキャリアを自己申告してもらい、ポストが空いたときは希望者のなかから適性に合う人を充てる。これによって、多くの異動に社員本人の希望が反映されるようになった。

当初はベテランを中心に「門外漢が来たら生産性が落ちる」といった反発もあった。新人を受け入れる習慣がないため、マニュアルすら存在しない職場も多かった。しかし、まったく別の職場から社員が異動してくることで、「なぜこんな作業があるのか」「無駄じゃないか」という新しい視点をもたらされ、仕事の見直しや新しいアイデアにつながった。

これまでに全社員の約8割が職種変更を経験し、調査に対してそのうち86%が「異動を通じて成長できた」と回答している。新卒の採用面接でも「グループ内に多様な職種があり、いろんな経験ができそうだから」という志望理由が聞かれるようになった。

「個人の成長にも会社の進化にもつながる施策のヒントは、現場にありました」

変化に対して後ろ向きな人もいるが、育児や介護などの特別な事情を除けば、「同じ部署に留まり続ける」という選択肢は、現時点では存在しない。異動した人が楽しく働き成長する姿を見せることで「自分も挑戦してみようか」と思ってもらうことを目指している。

また異動直後で仕事に不慣れなうちは、前の職場で得ていた評価を得られなくなるリスクがある。このためバリューとパフォーマンスの二軸評価制度に変更、評価が異動の妨げにならないようにしている。



丸井グループ 代表取締役社長
代表執行役員CEO

青井 浩氏

評価制度改革に対し不信 社員100人で2年間議論

青井氏は職種変更の仕組みと並行し、人事評価制度の見直しにも取り組んだ。2003年に導入した成果主義は、自律的に行動する組織風土の醸成には、そぐわない内容だったからだ。

従来の制度では、給与・賞与に加えて昇進昇格も個人の成果に左右され、部下の育成やほかのメンバーへの貢献などは評価されなかった。しかし、たとえば小売りの現場では、販売だけでなく自社カードの会員獲得や在庫管理、売り場づくりなどさまざまな仕事があり、職場のメンバーがそれぞれの強みを発揮して成果を出すことが重要だ。このためメンバーへの貢献や新しい価値の創造と

「やらされ感を撲滅してやる」という
気持ちで改革を進めてきた

2 先進企業5つの経営と人事の進化

好きなことを仕事にしてしまえば
働くことへの高揚感も高まる

いった評価軸を加えた、新たな人事制度を導入しようとした。

しかし、「成果主義を導入した2003年の人事制度改革で多大な不利益を被ったというトラウマから、社員は新制度の導入に懐疑心を抱いてました」（青井氏）。

トップダウンで制度を導入しても、社員の納得感は得られないと考えた青井氏は、「新制度を導入するかどうか、みんなで決めてください」と社員にボールを投げた。CHROの石井友夫氏が中心となり、新たな評価制度について議論する会議体を立ち上げたのだ。

会議は手挙げ方式で、役職も年齢も異なる社員約100人が参加した。月1回ほど全員で話し合い、その結果を職場に持ち帰って意見を募り、その意見をさらに会議で議論することを、1年半～2年繰り返した。

議論を通じて組織全体へ、新しい人事制度への理解が少しずつ広まっていった。そして大半の社員の合意が得られたと判断した2017年、制度を導入した。

石井氏は、「制度の方向性を示したのは青井で

したが、社員が2年間試行錯誤し、ボトムアップで必要性を理解していった。あの2年がなければ、たとえ制度が入っても『やらされ感』満載で、評価者である管理職も動かなかったのではないのでしょうか」と話す。

青井氏自身、社長になる前の約20年間は上司の下で働く立場だった。

「私は部下だった時代、『やらされ感』がすごく嫌だったので、社長になってからも社員に『社長にやらされた』とは言われたくなかった。だから個人的には『やらされ感を会社から撲滅してやる』という思いで、一連の改革を進めてきました」

エンゲージメントが向上 10年経って実感したリターン

一連の取り組みによって、社員が主体的に動く風土が次第に醸成され、世の中になかった新しい仕事やサービスも生まれるようになった。

たとえば新規事業として「アニメ事業部」が発足。アニメやアーティストなどとコラボレーションした自社カードは「好きを応援するカード」として、多くの会員を獲得している。

石井氏は「誰も好きなことには没頭できる。アニメが好きならアニメに関わることを『仕事』にしてしまえば働くことへの高揚感が高まり、会社の利益にもポジティブな影響をもたらすのではないかと話す。

社員のエンゲージメントの指標も向上している。「自分の役割を認識している」社員の割合は、10年前の30%台から80%へ、自分が職場で尊重されているという心理的安全性の数値も、30%台から64%に上昇した。

石井氏は人事の役割を「『自律的な組織を作る』という経営戦略が提示されたとき、自律的な組織とはどういう状態かを因数分解し、やるべきことを明確にする」ことだと説明する。

ただエンゲージメントの上昇は、働き手の環境改善を示す指標ではあっても、現時点では企業利益との因果関係が明確に証明されたわけではない。石井氏は「当社は10年以上、人への取り組みを続けたことで新規事業などが生まれ、それを人的資本の『リターン』と位置付けられるようになりました。人的資本が企業にもたらすリターンは、何年も経った後に振り返って初めてわかるのではないのでしょうか」と語った。



丸井グループ
専務執行役員
CHRO
石井友夫氏

Slackで経営情報の公開を徹底 タスクで社員が経営課題にコミット

カクイチ

農業用資材やガレージを製造・販売するカクイチは、社員が5人1組で経営課題に挑む「タスクチーム」を、企業成長のエンジンにしようとしている。タスクチームは同時に、潜在能力を可視化させ、人材育成にも大きな役割を果たしているという。

カクイチは創業138年の老舗企業で、現社長の田中離有氏が2014年に社長に就任したときは、「意思決定の遅い中堅製造業の典型」だった。

「複数の事業があったため、それぞれ横のつながりもなく、情報も共有されない。社員も言われたことだけやればよいという指示待ち体質が強く、イノベーションも起きなくなっていました」（田中氏）

田中氏はビジョン、ミッション、バリューの定義などさまざまな改革に取り組んだが、社内への浸透は今ひとつだった。こうしたなかで次第に「自ら行動できる社員が育たないのは、判断に必要な情報を持っていないためではないか」と気づく。

そこで2019年、全社員に社用のiPhoneを配布し、Slackを導入して経営情報も含めてほぼすべての社内情報を公開した。経営会議をZoomで公開し、関心のある社員は誰でも参加できるようにした。

とはいえ、最初から積極的に参加する社員は少なかった。田中氏自ら毎日プライベートなことも含めて投稿し、参加のハードルを下げた。今でも田中氏は毎朝1時間ほどかけてSlackのすべての投稿に目を通して、「これは」と思うものには「社長必読」「社長賞」というスタンプを押す。スタンプのついた投稿はほかの社員の注目を集め、コメントも多数寄せられる。

「前向きなフィードバックによって人を褒め合う文化が醸成され、『行動を起こすのはいいことだ』という認識が定着する。社員の『やりたい』気持ちを『やります』という実際の行動へと変えるのです」



カクイチ 代表取締役社長
田中離有氏

それまで工場や地方営業所の社員は、東京の本部やほかの職場が何をしているか、ほとんど知らなかった。Slackは職場やプロジェクトごとにチャンネルが分かれているが、自由に見られるので、ほかの職場で起きていることを把握できる。ほかの職場の事例を参考にしたり、自分の意見や感想をSlackに投稿したりするようになった。

「風土は創業の精神など、組織がもともと持つ『土壌』に近いですが、文化は社員に情報という水を与え、成功体験を積み重ねることで変わる。情報改革が結果的にカルチャーを変え、組織にも成果をもたらしました」（田中氏）

タスクで挑む経営課題
Slackという人材データベース生かす

情報改革によって「現場力」が高まったことを感

文化は社員に情報を与え
成功体験を積み重ねると変わる

じた田中氏が、次に始めたのが「タスクチーム」という課題解決の仕組みづくりだ。毎年2回、5人1組の30ほどのチームが作られ、それぞれにテーマが課される。メンバーはオンラインやリアルで集まって3カ月間課題に取り組み、月に1度、経営層に成果を報告する。1回で社員の3分の1に当たる150人が参加することになるため、大半の社員がこれまで複数回のタスクを経験している。

テーマは停滞している職場の活性化や製造現場のコストダウン、AIの活用策など多岐にわたり、なかには「禁煙とダイエット」といったものもある。共通するのは「身の丈より少し高い難度の課題に取り組んでもらう」ことだ。

テーマとゴールの設定、チームの人選は社長と役員が担う。特にSlackの投稿をつぶさに見ている田中氏は、社員の志向や隠れた能力などの「データベース」が頭のなかにできており、人選の大きな武器になっている。メンバーは全国から集められ、年齢や職種、フルタイムやパートなどの属性もバラバラだ。若手がリーダーとなってミドルシニアのメンバーをまとめることも多い。

「強すぎるリーダーがほかの4人に指示するのは良い結果は出ないし、中高年男性だけなど同質性の高いチームもうまくいかない。女性や未知の原石である若手らと組み合わせて、ダイバーシティを確保するのが成功の秘訣です」（田中氏）

実は同社ではSlack導入後、「管理職問題」が顕在化していた。一般社員の「現場力」が高まる一方で、管理職は成長から取り残され、部下の成果を把握できなかつたり、悪い場合は横取りした

カウイチ いわき事業所勤務

(写真中央)

塩井明夢氏



拠点がバラバラの5人のメンバーは、3カ月間、オンラインも駆使してタスクに取り組む。軽井沢にある自社施設などで合宿をすることもある。

りといった事態が起きていたのだ。経営層が直接、現場へ課題解決を託すことで、ミドルシニアの意識改革を図り、管理職の役割を見直すこともタスクチームの狙いの1つだった。

「現場とトップが直接やり取りするようになると、報連相を仲介する『管理』の仕事は減っていく。ならば管理職はさらに上の視座を持ち、会社の未来を考え『夢を語る』役割を果たすべきです」（田中氏）

「他人に話したくなる」面白さ メンバーとの出会いも醍醐味

福島県内のいわき事業所勤務の塩井明夢^{あむ}さんは、これまで4回タスクに参加した。1回目は優れた接客スキルを買われ、「おもてなし」の実践をテーマとしたチームのリーダーに抜擢された。メンバーのホテルの支配人、勤続20年以上のパートタイマーなど、「大ベテラン」を最若手の塩井さんがまとめる形となり、「チームの空中分解を食い止めるのに精いっぱいでした」と語る。退職すると言い出したメンバーの説得にいわきからメンバーのいる店舗まで駆けつけたり、先輩社員に「もう無理です」と泣きついたりしながら、何とか成果発表にこぎつけた。

4回目のテーマは、自己流の業務の進め方に固執し、ビジネスチャンスを見逃しがちなミドルシニアの意識変革だった。チームには「リアルのお客さまだけを大事にする」と公言し、顧客からのメールになかなか返信しないメンバーもいた。しかしこのメンバーも、タスクで活動するうちに、メールの問い合わせにすぐに対応して見積もりを送るようになるなど次第に変わっていった。

このタスクの際には、Slack上でのチームのやり取りに田中氏から「社長必読」スタンプがつくことも多く、報告会の前から「あのチームはすごいらしい」という噂が社内に流れたという。報告会では替え歌の動画で意識変革を促すなど、ユーモアのある提案が評価され、「ベストタスク賞」を受賞した。

塩井さんは「メンバーだけでなくその上司や同僚など、通常業務では絶対に会えない多くの人とつながれるのがタスクの醍醐味。タスクの仕組みそのものも面白いので、何も知らない社外の友人に『うちの会社、変わったことやってるんだよ』と話したくなります」と語る。

また長野県東御市の工場で設計を担当する滝澤宗彦さんは、材料費を削減するタスクに取り組んだ。3カ月後、発表が終わると「工場内で『続き』をやってみないか」と勧められ、委員会を立ち上げてコストの見直しを実践した。その結果、鉄板加工の歩留まりを改善し、工場内のスクラップ率を1割以上削減することで年間3000万円のコスト削減を実現した。

滝澤さんは「僕は1人で仕事をするのが好きなタイプですが、タスクでリーダーを任されたことで上司の立場に立って考えるなど、新たな視点を持てるようになりました」と話す。

タスクで鍛えられる経営的視座 経営人材候補を「准役員」に抜擢

2人の話からもわかるように、タスクチームの活動は実際のコストダウンや業務・組織改革、新規事業創出に結びつき、「企業成長のエンジン」として機能し始めている。

あるチームは、電力問題の解決策として中国製の電気自動車を購入し、太陽光発電の蓄電池代わりに使うという案を出し、実際に導入された。製造工程で太陽光を活用できるだけでなく、安価な電気自動車を使うことで高額な蓄電池代を節約し、さらに電気自動車を通勤車として社員に貸し出すことでも、環境に貢献できる。設備をシステム化し、外販することも視野に入れているという。

田中氏は「タスクによって経営課題が可視化され、それらを解決することが会社の成長につながるという、好循環が生まれつつあります」と語る。

タスクのもう1つの大きな役割は、人材育成だ。テーマと達成目標はあらかじめ決められているが、



カウイチ建材工業 建築設計グループ リーダー
(写真左から2人目)

滝澤宗彦氏

そこに向かってどう動くかはチームに任されている。このためメンバーは自ら考え提案し、行動しなければならない。本業との両立の仕方もそれぞれのチームやメンバーに任されている。

特にリーダーは、メンバーから意見を引き出しまとめる力や、意見が対立したときに落とすところを探る力が鍛えられる。経営課題に取り組むことで、現場の社員であっても職場の枠を超え、一段高い視座を得られるようになった。「タスクで難度の高い仕事に挑むと、その人は急成長します。さらにSlackや報告会を通じて、その人の成長ぶりも社内に可視化されるのです」(田中氏)

一方、タスクのメンバーを送り出す職場側も、タスクに従事する間、空いた穴を同僚がカバーすることでマルチタスクをこなせるようになる。かつての弊害だった「情報が共有されず、担当者にしかわからない」という状態も解消された。

タスクを通じて将来の役員候補となる人材が現れると、年次に関係なく「准役員」として抜擢し、経営者候補として育成する。タスクチームの報告会を聞くのも准役員だ。このときも、別室にいる社長や役員がインカムを通じて、「今の内容は面白いから掘り下げて」「雑談で和ませよう」といった指示を与え、准役員の「聴く力」を鍛える。准役員を役員にすることで、女性や若手の登用も急速に進みつつある。田中氏はこう話す。「タスクを通じて身の丈よりも上の課題に挑戦できる人材が育ち、そのなかからさらに経営を担う人材が生まれる。それによって我々はどんどん、理想を追求できるようになるのです」

風土改革の鍵は「コミュニケーション、コミュニケーション、コミュニケーション」

みずほフィナンシャルグループ

みずほフィナンシャルグループは、社員からボトムアップの提案が生まれる仕掛けを作ること、主体的に行動する組織文化を醸成しようとしている。

執行役でチーフ・カルチャー・オフィサー(CCuO)の秋田夏実氏に、取り組みの理由や経緯を聞いた。

多くの日本企業に共通の課題となっているのが、主体的に考え行動できる人材を採用・育成することだ。しかし、アメリカの調査会社ギャラップ社による社員エンゲージメントの国際比較(2024年6月発表)で、日本は「熱意あふれる社員」の割合がわずか6%と、調査した139カ国中最下位クラスとなっている。「これほどまでに社員の意欲が低くは『人的資本経営』など実現しようがありません。顧客満足を高め企業として成長するためには、社員のワクワクする気持ちに火をつけ、生き生き働いてもらうことこそ重要だと考えるようになりました」と、秋田氏は語る。

秋田氏が同社に参画する前から「組織風土を変えなければ」という危機意識は社内に高まっていた。実際、秋田氏が同社に入社した際に「外から来た人の声を聞き、変革の力にしたい、という社内の期待が感じられた」という。

同社が風土改革にあたって重視したのが、社員に議論に加わってもらうことだ。2022年4月には、国内外150人の社員が手挙げ方式で参加するワーキンググループ(WG)を発足させた。WGメンバーは経営陣と6カ月間、社員の主体的行動を促す方やコミュニケーション改革などを議論し、提言をまとめた。文化醸成の旗振り役であるCCuOや、改革の諸施策を進める部署であるコーポレートカルチャー室を設けたのも、社員からの提案だという。

同じ時期、企業理念の再定義にも取り組んだ。経営陣が草案を示して社員に意見を募ると、3200件ものコメントが寄せられた。「経営陣と社員が1年がかりでやり取りを重ねて基本理念・パーパス・バリューから成る新たな企業理念を策定しました。当初、バリューは別の言葉が有力だったのですが、社員の意見によって『変化の穂先であれ』が採用

されたのです」

エンゲージメントの目標値を 中期経営計画に盛り込む

秋田氏は「ソフトである組織文化とハードである人事制度が相乗効果を発揮して初めて、変化を起こせる」とも話す。

「人事の役割も従来の管理的な姿から、社員一人ひとりの活躍を支援する方向へシフトする必要があります。それによって社員がやりがいや成長実感が高めれば、当社で働く意義を感じてもらえるし、会社と人が選び選ばれる関係も作れます」

新たに、グループ5社共通の人事の枠組み「かなで」も導入した。グループ間をまたいだ異動をより柔軟にして公募も拡充したほか、2024年7月からは年齢などにかかわらず、役割に応じて給与が決まる「役割給」も導入した。

2023年5月に発表した中期経営計画では、エンゲージメントスコアとインクルージョンスコアを、2025年度にはいずれも65%に引き上げるという目標値を示した。連結ROE、連結業務純益という2つの重要な財務指標と並んで、これら非財務の指標が経営計画に盛り込まれるのは異例といえる。

「発表時の目標値はエンゲージメントスコアが

創立150周年の2023年、創立者の渋沢栄一の生誕地・深谷市にて、グループの社員と家族で「(みずほ)お米プロジェクト」を始動。「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスの浸透を図る意味もあった。



51%、インクルージョンスコアが55%で、達成するにはかなりチャレンジングな数値だったのですが、会社としての本気度を示し退路を断つ意味でコミットメントに掲げました」

全国100拠点で対話集会 素の社員と意見交換

改革に必要なのは「コミュニケーション、コミュニケーション、コミュニケーション」だと秋田氏は話す。このためグループCEOの木原正裕氏ら経営トップは2023年から、全国を回って社員との対話集会を開き、訪問した拠点は既に100カ所に達した。多くの社員と話すため、1拠点で8～10人との集会を1日8回繰り返したこともある。

「多くの拠点を訪ねるうちに社員も慣れて、素のままの顔を見せてくれるようになりました。予定調和ではない会話を交わす場づくりを重視しています」

たとえばある拠点では、社員から「執務スペースが狭くて窮屈だ」という声が上がった。このときは、隣室が空いているのを知った木原氏が「壁を取り払えばいいのでは」と提案し、拡張工事が実施された。これによって社員から「使いやすくなった」と喜ばれたという。

集会では「うちの拠点で社員が産休に入ったとき、隣の拠点から応援に来てもらうなど、拠点同士で一時的な人手不足をカバーし合う」といった好事例を聞くこともある。秋田氏や経営陣は、こうした事例を本社に持ち帰り、全国に発信している。

ただ対話の際には、経営陣が社員の話聞き、要望や意見を的確に受け止める必要がある。このため2年ほど前から、役員を対象に「傾聴」のトレーニングも実施している。

「役職や年齢が上がると、聞くより話す機会のほうが多くなるので、自分では聞いているつもりでも『聞き下手』になってしまいがち。否定や判断をせず話を聞くことや、効果的な質問を投げかけて話を引き出す技術を学んでもらっています」

2022年11月に立ち上げた社内SNS「Viva Engage」も、2024年6月末で約2万4000人が利用し、260ものコミュニティが自発的に立ち上がっている。毎月発表する投稿数や「いいね」数のランキングには、新入社員や地方拠点のベテラン社員などがランクインし、幅広い社員が発信していることがうかがえる。



社外の誇りや自信を社内に戻すことで 社員の誇りや自信を育てる

社員2人が一緒に社員証をタッチすることで、飲み物が無料になる自販機なども導入した。いずれも社員の「ワクワク」した気持ちを掻き立て、アイデアを表に出したりほかの社員とつながったりすることを促す仕掛けだ。

秋田氏は取り組みを積極的に発信する「社外へのコミュニケーション」も重視している。「社外の評価を社内にフィードバックすることが、社員の誇りや自信を育て、挑戦の機運を醸成することにもつながります」

一連の取り組みの結果、2022年から2023年までの1年間で、エンゲージメントスコアは59%へ、インクルージョンスコアも60%に上昇した。さらに「変革の実感」については52%から67%へと大きく伸びた。今後も「スピード感を持って走りつつ、また社員の意見を聞いて改めるべきところは改めながら取り組みを進める」という。

これらのスコアについて秋田氏は、「カルチャーが着実に変化したことを、後から確認できる運行指数のようなもの」だと考えている。「社員の誰もが自律的に行動できる組織に変わり、企業として成長しなければ、お客さまの挑戦を支えることも難しい。人的資本を拡大させることは、当社が社会価値を創出するために不可欠の基盤なのです」

123ページの人的資本報告書で 会社の「本気度」を示す エーザイ

人的資本については多くの企業が、
統合報告書で数ページを割いて開示するに留まるが、
製薬会社のエーザイは2023年、国内製薬業界で
初めて人的資本報告書を作った。
2024年はページ数を大幅に増やし、
ターゲットもあえて「社員と学生ら求職者」に絞った。その狙いは何か。

「Human Capital Report
2024」は123ページに及ぶ。社員のインタビュー
が豊富に掲載されている
ほか、内部通報件数など
課題も詳らかにしている
のが特徴だ。

2024年版報告書の特徴は、ページ数が前年版
の47ページから123ページへと大幅に増えたこと
と、ターゲットを社員と求職者に絞ったことだ。
これらは2023年版の「反省」が起点になってい
ると、執行役CHROの真坂晃之氏は話す。

「2023年に報告書を出したのは、人的資本の情報
開示が求められるなか、『規定演技』のように決まっ
た情報ではなく、エーザイらしい独自のKPIやメッ
セージを出したかったから。そのためには統合報
告書内の数ページでは不十分で、手探りでも人的
資本に特化した報告書を作る必要がありました」

2023年版を公表後、社外からは大きな反響を
得られた一方、見えてきた課題も多かった。その
1つが社内への浸透だ。もともと真坂氏などHRの
メンバーには、「人事の施策や事業戦略が、社員

にうまく伝わっていない」という課題意識があっ
た。実際社員アンケートを取ると、人事戦略を理
解している社員は52.8%しかいなかった。

「そもそも社員に知る努力を求める前に、私たちが
『伝わる努力(≠伝える努力)』をすべき。戦略や制
度を知って、社員がエーザイの強みやよさを再発
見してくれば、結果的にエンゲージメント向上
につながるはずだ(真坂氏)と考え、2024年版は
「社員と将来社員になる可能性のある求職者に宛
たものを、社外の人にも見てもらう」というコンセ
プトに変更。投資家など幅広いステークホルダー
に向けた2023年版から大きく転換したのだ。

2024年版の報告書で目を引くのは、海外も含め
てエーザイで働く社員へのインタビューだ。2023
年版の6人から50人に大幅に増やした。併用する
写真も、家族やペットと過ごす場面や趣味の写真
など、あえて素顔が垣間見えるものにした。

グラフィックスや写真を多数盛り込み、海外現
地法人やグループ会社の情報も充実させたこと
で、ページ数は大幅に増えたが、その取材・執筆
にはほとんど外部の手は借りず、人事のメンバー
が担当した。

報告書作成を担ったグローバルHR戦略企画部
の三瓶悠希氏は、難病を患って1年半の休職を経験
しており、「健康とウェルビーイングの大切さを痛感
した」という。離職した元社員の話を聞いて、「各種
の制度を知ってさえいれば、辞めずにすんだかもし
れない」と感じることも多く、「病气や育児、介護の際
のサポートから死亡時の遺族補償まで、幅広く伝え
たい」という思いが、報告書作成の原動力になった。

* エーザイの表記に従い、「人材」を「人財」としています。

CHROメッセージ
ひとめで分かるエーザイ

01 hhc理念の実現に向けた取り組み
進化するhhc理念
hhc活動の拠点：共同化
韓国におけるhhc活動の事例
hhc Initiative 2023: Most Valuable hhc Award
hhc Initiative 2023: エーザイ・イノベーション論文賞

02 エーザイグループが認識する
人的資本経営における重要課題
4つの課題
1. グローバル人事体制の強化
2. イノベーションを創出する環境
3. ESG&R&Dの推進
4. 会社と社員の情報共有性

03 人的資本経営の可視化に向けた取り組み
グローバルHRデータベースに基づく指標体系
E-HCI (Eisai Human Capital Index) の開発
グローバルHRデータベース構成要素の可視化

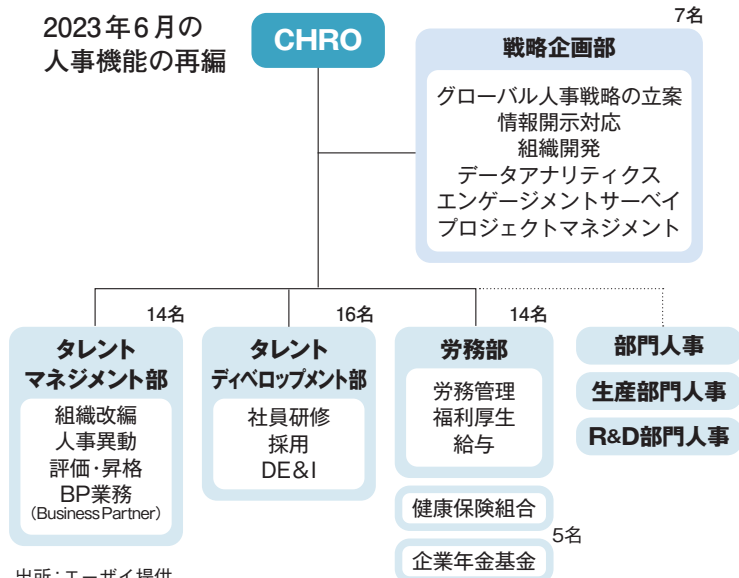
04 世界で活躍するエーザイグループの仲間たち
グローバルエンゲージメントサーベイとは
グローバルエンゲージメントサーベイの会社分析結果
▶アメリカスリジョン
EMEA(リージョン)
EMEA(リージョン)
アジア・オセアニア(リージョン)
DHBL (Deep Human Biology Learning)
EDCS/PQ (Eisai Demand Chain Systems / Product Quality)
EAフューチャ株式会社
株式会社エーザイ・ネットワーク
エーザイ株式会社

05 エーザイ株式会社(国内本社)における統合人事戦略
統合人事戦略に基づく取り組み
健康
働き方
成長
事業・組織
人事戦略のこれまでとこれから

06 コンプライアンス・財務部門との連携
Well-being経営を目指すコンプライアンス/インテグリティの実現
人財・財務関係からエーザイを眺めてみよう!

07 人的資本メトリクス
人的資本関連データ・KPI
編集後記

2023年6月の
人事機能の再編



出所: エーザイ提供

世界で活躍するエーザイグループの仲間たち 社員インタビュー（アメリカスリジョン）

Interview



Senior Vice President, Corporate Planning, Eisai Inc. 吉田 恭崇 (写真右端)

よしだ やすたか ● 2004年に入社後、東京港区のMRを2年、国内営業本部の推進部で2年、人事部で2年、Government Relations（製薬業界団体および関係団体）3年半、本社の経営計画部3年半、秘書室2年と多岐にわたる業務を経験しました。現在は米国法人でCorporate Planning&Business Intelligenceの責任者を務めています。チームではAmericas RegionのExecutive Committee等の主要な議決の運営、米国およびカナダの事業計画の策定やForecasting、KPI設定とモニタリングおよび予算コントロール等を通じたManagement P&LO管理、Market Insights/ResearchやData Analytics、Data Governance等を行っています。米国に来て4年目、チームメンバーは35名ですが日本人は1名のみ多国籍チームで、文化や習慣の違いから来る日本とは全く異なるマネジメントに挑戦しながら、メンバーたちとの信頼される充実した日々を過ごしています。

エーザイの好きなところについて教えてください

半面でのエーザイの認知度は低いですが、アメリカスの現地社員はhlcをよく理解し、毎年患者様と交流する活動も全社員が真摯に実践しています。そしてメンバーたちはそこで得たナレッジを基に新しいことに挑戦できる風土に共感しており、「他の会社にはない個性がある」ということでエーザイにおいて働くことにやりがいを感じています。社員コードには「エーザイの真骨頂はエーザイらしさの追求であり、それは一人ひとりが強烈な起業家精神を発揚し表現される」とあります。エーザイは見方によっては独特な会社であり、そのエーザイらしさ故に未成熟ですが、社会からはイノベーションを起こし続けることや、まったく新しい価値を世に送り出すことを期待されていると感じています。このような期待に応えるためにも、エーザイは魅力的な企業であり続けたいと思います。



今の夢や、エーザイで実現したいことについて教えてください

昨年、我々は世界に先駆け「レクナビ」を米国で上市しました。製薬会社の社員として、このようにこれまでではない新しい製品を世に送り出すことほどやり甲斐のある仕事はないと断言できます。現地の患者様やご家族の祈望への期待や喜びの声は大変貴重で非常に励まされます。在米の日系企業の方々からも久々の日本発の快挙に励ましの言葉を多くいただけており、あらためて認知度は社会インパクトが大きい疾患だと実感しています。

少々余談ですが、我々米国チームが在籍するオフィスからはマンハッタンが見え「やっつてやるぞ」という気持ちで不思議と溢れてきます。米国でも「エーザイらしく」患者様のためにできることをすべてやり尽くしたいと思います。

「報告書を通読するというより、知り合いのインタビューなど興味のある記事から読んでもらい、そのなかで制度などについても理解してもらいたかった。ボリュームを増やしたのも、読んでもらうきっかけになる記事を増やしたかったからです」と話す。

「伝わる」ための努力も惜しまなかった。全社メールやポータルサイト、社内ポスターなどを使って、社内にも大々的に告知した。

ネガティブに見えるKPIも開示し「伸びしろ」を示す

さらに2024年版で進化させたのは情報開示の範囲だ。「一見するとネガティブとも解釈できる数値も含め公開する」（三瓶氏）ことを重視し、内部通報制度による懲戒件数や、製薬会社の生命線ともいえるイノベーションスコアの低下も開示した。ただ同時に、イノベーションスコアの低迷については「重要領域の早期アルツハイマー病治療薬レクナビに投資を集中させたため、一部インフラへの投資が不足した」などと原因を分析し、解決に必要な取り組みも打ち出している。

三瓶氏は「ネガティブな数字を出すことは一概にマイナスとはいえず、当社がコミットすべき課題をきちんと認識し、解決に取り組んでいるという『伸びしろ』を示す面もあります」と話す。さらに「就活の掲示板などを見ても、企業のネガティブな情報を隠せないことは明白です。こちらから課題を提示し、解決に取り組んでいると説明することで、透明性の高い企業だという認識を広めたい」とも述べた。

もともと2023年版から定量化が可能ならばすべてのKPIを開示することに力を入れてきたが、2024年版では新たに、独自開発の指標「E-HCI（エーザイヒューマンキャピタルインデックス）」を設定。社員のエンゲージメント、定量化した社会的なインパクトを給与総額で割った人財投資効率、人への投資が企業収益にどれだけ寄与したかを示す人的資本ROIという3つの要素を使って「人的資本経営の総合力」を評価する指標だという。

人的資本に特化した報告書の作成やE-HCIの開発が可能になったのは、真坂氏が2022年にCHROに就任し

てから、人事領域の組織改革に取り組んだおかげもある。それ以前は、専門家が集まる縦割り組織で、定型業務の負荷も大きく視座の高い戦略などを考える余力に乏しかった。

真坂氏は2023年6月に、評価や研修、労務管理など各セクションから独立した「グローバルHR戦略企画部」を新設し、戦略立案や情報開示のあり方など「重要だが優先順位が低かった業務」を集中させた（36ページ図）。同部にはMRや経営企画を経験した三瓶氏のほか、データアナリストなど、他部署の経験者も集めた。

真坂氏自身、海外駐在や社長秘書などを経験しており、「経営企画や営業現場など、さまざまな知見を持つ人が組織に入って『人事のプロ』と融合したことで、経営戦略を実現するための人事戦略に取り組めるようになりました」と話す。

CEOの内藤晴夫氏がHRの取り組みを理解していることも、「改革の進めやすさにつながっています」（真坂氏）。報告書も、冒頭に内藤氏ではなく真坂氏のメッセージを掲載することがかえって「人事戦略をHRに任せる」という、内藤氏の意向を伝える結果となっている。

社内から「読んだ」の声多数「社員から人事へ」の流れも

7月末に2024年版がリリースされると、社外からの問い合わせだけでなく、報告書に掲載された社員から「多くの同僚から『読んだよ』と声を掛けられました」といった声が多数寄せられた。「社員のコミュニケーションを深める狙いもあったの

2 先進企業5つの経営と人事の進化

で、こうした反応も嬉しかったです」(三瓶氏)

新卒者向けの就職サイトなどにも、報告書のリンクを掲示した。真坂氏は「人材獲得競争が激化し、新卒者、転職者の会社を見る目はシビアになっています。当社が人的資本経営に本気で取り組んでいることを理解してもらおうと同時に、インタビュー記事を通じて社員の様子、社風まで感じてもらえれば大成功です」と語る。

2025年版に向けては、作成メンバーを社内から手挙げて募ってアイデアを出してもらおうなど「社員から人事へ」という情報の流れも作り出したいという。三瓶氏は「分量をややコンパクトにする、イラストや動画を活用するなど、部外の社員の意見も聞きながら、さらに多くの人に見てもらえるものを作りたい」と抱負を述べた。

執行役 チーフHRオフィサー
兼総務担当
兼国内ネットワーク企業担当

真坂晃之氏



グローバルHR戦略企画部
戦略グループ
グループ長

三瓶悠希氏



中期経営計画と連動した人事戦略をもとに 17項目の重要指標を設定しPDCAを回す

滋賀銀行

滋賀銀行の2024年度版統合報告書の人的資本開示項目は、ユニークなものが並ぶ。2023年度版からは項目もその数も大きく変化。背景には、経営戦略としっかり連動させるという人事の意思がある。

滋賀銀行が2024年度版統合報告書「SHIGA BANK REPORT 2024」で「人事戦略における重要指標」として掲げた項目は、39ページの表の通りだ。「外部企業への出向人数」「管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合」「人材公募制度の活用人数」「自立的にキャリアに挑戦した人数」など、独自性の高い項目が多く並ぶ。「これらはすべて我々が経営戦略を実現するために達成すべきものとして、目標を掲げたものです」と、人事部長の山本茂喜氏は話す。

2023年度版の開示項目は、「一人あたり研修投資時間」「中途採用者の管理職数」「障がい者雇用率」など7項目のみ。大きな進化だ。「2024年度

は第8次中期経営計画(以下、中計)の初年度となります。2023年度から人的資本経営の議論は始めていましたが、7次中計の最終年度であったため、人事戦略の重要指標は次年度から始まる8次中計の経営戦略を反映してしっかり検討すべきと考えました。2024年度版で開示項目が大きく変わったのは、そうした背景があります」

人的資本の最大化を目指し 個の能力向上と組織活性化に注力

8次中計では、2023年に代表取締役頭取に就任した久保田真也氏が「変わる」ことを強く打ち出し、「『三方よし』で地域を幸せにする」というパー

人事戦略における重要指標

指標		目標 (8次中計期間中)	実績 (2023年度)	
人材育成 「人」	一人当たり人材育成投資額	300千円	165千円	
	「Design人材」の育成	外部企業への出向人数	累計 100人	単年度 20人
		FP1級取得者数	300人	231人
	マネジメント人材の育成	外部研修への派遣	年間50人	23人
		管理職のマネジメントスコア(他者評価)	4.0以上 (5段階評価)	3.76
多様な人材の活躍 「組織」	採用手法の多様化	新卒採用後3年以内の定着率	80%以上	85.7%
		中途採用者数	—	11人
		障がい者雇用率	2.7%以上	2.348%
	適正配置による成長とやりたい仕事の実現	管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合	70%以上	52.4%
		人材公募制度の活用人数	年間100人	50人
	女性管理職比率	23%以上	17.6%	

出所：「SHIGA BANK REPORT 2024」より抜粋

*上記指標以外に「働きがいと働きやすさ[環境]」がある

パスを制定した。このパーパスを土台に、「地域を幸せにする」ための好循環を作り出す価値創造ストーリーを、若手行員を含め1年以上かけて議論したという。「お客さまに資する投資をしっかりと行い、経済を拡大しビジネスを活性化させ、地域の稼ぐ力を最大化してさらに投資につなげる。これを実現するための経営戦略の優先事項が『ヒューマンファースト』、人的資本の最大化なのです」(山本氏)

具体的には、個人の能力の向上と組織の活性化に取り組む。個人の能力向上のために注力することの1つが、地域や顧客の価値創造をデザインし、課題解決につなげる能力・スキルを持つ「Design人材」の育成だという。「従来の銀行業務に必要な能力だけでなく論理的思考やマーケティングの知識など、行内外で通用する能力開発の機会、他企業の文化や経営に触れる機会が必要でした。重要指標として、外部企業への出向人数を掲げているのはそのためです」(山本氏)

組織の活性化のためには、多様な人材が活躍できる仕組みづくり・場の醸成を目指している。銀行の業務は、支店は支店、本部は本部というように「サイロ化」しがちだ。「自分で自分がやりたい仕事を選び挑戦する機会を提供することで、個人の志向や適性に合わせたそれぞれのキャリアを作ってほしい。人材公募制度の活用人数、管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合という指標は、自身のキャリアを見極めていくための経験をたくさん積んでほしいという願いの表れでもあるのです」(山本氏)

指標を作るだけでなく、実際に後押しもする。人事部人事戦略グループの松井勇志氏によれば、「やりたい仕事を発見し、成長の可能性を実感してもらうために、人材公募制度をもっと活用してほしい」という狙いから、行内のさまざまな部署を見学できる「ノゾキミ！」という仕組みを導入した。2024年度の参加者は約110名と、社員の意識の変化を徐々に感じるといふ。

評価指標を銀行業務での成果から マネジメントスキルへ

人の能力向上や組織の活性化にはマネジャーが変わることも欠かせないと考える。銀行業務で成果を上げてきた人を評価し、昇進させるのが慣例だったため、マネジメントスキルを育む機会の創出や仕組みがあまりできておらず、本人の資質や

経験によりカバーしてきた。しかし、多様な人材の成長支援のためにはそれでは限界があることに気づいた。ビジネススクールなど外部研修への派遣数も重要指標として掲げ、真のマネジメント人材の育成に取り組んでいる。「外部研修に手を挙げる人も増えた。ビジネスの環境変化、目の前にいる部下の意識の変化に直面し、強い危機感を持っているのでしょう」(山本氏)

2024年度の統合報告書における人事戦略の執筆者は、松井氏だ。松井氏は2023年まで総合企画部で経営戦略の立案に携わってきた。人事部への異動は、経営と人事の融合を図るという命を受けてのことだ。「経営戦略の実現を見据えたとき、人と組織の課題も明らかになりました。それを乗り越えるためのPDCAを示すのが、統合報告書としてのあるべき姿だと考えます。これを基盤に、丁寧に実行していきたいと思います」(松井氏)



人事部
人事部長
山本茂喜氏



人事部 人事戦略グループ
調査役
松井勇志氏

まとめ

社員と会社との信頼関係を構築する。 それが人的資本経営の最初の一步

浜田敬子

(本誌編集長)

「人材版伊藤レポート」は2020年と2022年の2回発表されていますが、私は2020年版、つまり1.0版を議論する有識者メンバーの1人でした。当時、20代30代を読者とする経済メディアの編集長だったので、「働く人、特に若い世代の意見を代弁してほしい」と参加を要請されたのを覚えています。

1.0版では、従業員をコストとして見るのではなく「資本」として捉え直し、投資家や市場に対して人材を含めた企業価値をどう伝えるのが議論の中心でしたが、正直私はピンときていませんでした。そもそも人材こそが企業価値を生むのに、なぜそんな当たり前のことを議論しているのだろうと。そんなモヤモヤした想いを抱えていたこともあって、議論にはほぼ貢献できませんでした。

その後、メンバーを入れ替えて策定された2.0版がこれほど社会にインパクトを与え、

企業が取り組んでいる様子を見ると、私のモヤモヤはピンと外れで、企業には求められていたことだったと“反省”もしました。

女性への人的資本投資の低さが 企業価値を損ねる一因に

それでもどうしても違和感に残り続けていたのです。

その1つが、今号でも問題提起をした通り、結果的に開示手法にばかり焦点が当たってしまったこと。それは決してレポートの主眼ではなかったにもかかわらず、自社にとって人的資本に関する課題は何か、何のために数値を開示するのかの議論もないままに、報告書の体裁を整えることが先行する様子にまたモヤモヤしてしまいました。

さらに2.0版の内容にもモヤモヤは募っていました。

レポートでは、人材の「潜在力を見出し、活かし、育成する」ことが必要だと結論づけていますが、私が引っかけたのはその「対象範囲」でした。

ジェンダー後進国ともいわれる日本で、特に企業では女性が男性と同等の機会や教育投資を与えられてこなかったことが、企業価値を損ねる一因にもなっていると感じてきました。「人的資本」というなら、この約30年活躍の場を与えられなかった女性という人材をどう活かすのかについて当然議論されているだろうと期待したのですが、ほとんど言及はありませんでした。



もちろんレポートでは、中長期的な企業価値向上のためにはイノベーションが重要であり、原動力となるのは多様な個人の掛け合わせであると、ダイバーシティの重要性は指摘されています。そのためにもマイノリティの参画は大事な一歩だと。しかし、重要なのは多様な専門性や経験、価値観など「知と経験のダイバーシティ」だと結論づけられていることで、それが「男性にもいろいろな経験を積んでいる人がいる」という議論のすり替え、女性の採用や登用をしない言い訳に使われないうまいかと危惧しました。

今号で取材したUnipos社長の田中弦さんは国内企業数千社のほか、S&P500など海外の主要企業の報告書も分析しています。その発表を聞く勉強会で印象的だったのが、日本と海外企業のダイバーシティに割くページ数の違いでした。日本だと1~2ページの企業が多いなか、海外企業は性別だけでなく、人種や国籍、学歴などさまざまな項目で多様性をどれほど進めているのかを開示していたのです。

日本でも「女性管理職比率」「男性育休取得率」「男女の賃金格差」を開示している企業は多いですが、そもそもなぜこの数字が大事なのか、腹落ちしている企業は少ないのではないのでしょうか。

教育投資なき4割の非正規国として人的資本を損ねた

「対象」の話でいえば、非正規雇用社員も忘れられた「資本」のはずです。労働問題を長く取材してきた東海林智さんが指摘した通り、1995年に日経連が発表した「新時代の『日本の経営』」という文書によって、労働力は商品、コストと考えられ、多くの仕事が非正規社員に置き換えられてきました。「日本の競争力維持のために」という掛け声のもと割を食ったのは、氷河期世代の若者や女性たち。今や労働者の4割が非正規雇用として職場での教育や育成を受けられずきってしまったこと

は、日本全体で見れば、国として人的資本を損ねたといっているのではないのでしょうか。

その間、ほかの先進国では一足早く人材を「資本」として捉え、価値を最大化する取り組みを進めています。その一例がドイツ。もはや非正規という存在はなく、短時間正社員という働き方が認められているドイツと比べると、日本と「人」に対する考え方が随分違うことに気づかされます。

さらに正社員についても、「人を大事にしてきた」経営は過去のものになっていたことが、リクルートワークス研究所の多国間調査「Global Career Survey2024」から明らかになりました。

日本はもともとほかの先進国に比べ、従業員に対する教育投資額が少ないと指摘されてきましたが、その代わりにOJTが機能しているといわれてきました。しかし現状は、ドイツやアメリカ、スウェーデンと比べてもその機会が少ない。「育成のため」といわれてきた会社主導の異動もそれほど効果を上げず、雇用期間は長いものの自身の雇用継続に対しては不安感が大きくなっています。

会社が「やっている」つもりになっている育成では社員の能力が育たず成長実感もなく、この会社で働き続けることにも不安を持っている——そんな実態が明らかになっています。会社と社員との間での信頼関係がない状態で、人的資本経営の実現など程遠いのではないかと感じます。

そんななかで、エーザイが人的資本に特化した報告書を、社員と未来の社員である求職者のために作成したというのは示唆的です。社員のエンゲージメントを高めるためにはまず社員に会社のことを知ってもらう——そのために数十人もの社員のインタビューを掲載しているのです。投資家など社外向けでなく、まず社員に向けてメッセージを出し、会社との信頼関係を構築する。それが人的資本経営に向けた第一歩だと気づかせてくれます。

