

第4回 人的資本の強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業における人的資本の問題点
- II 先進事例
- III 人的資本を強化するために

要約

- 1 日本企業は、中長期視点の経営が強いとされていた成長期から失われた30年といわれるバブル崩壊以降、十分な人材への投資をしてこなかった。人材についてはコストという意識が強く、PLの視点から考えてしまう傾向があり、十分に投資することができなかった。日本企業が持つ人的資本についての問題点として、①経営戦略と人材戦略の不一致、②人材を囲い込むことによる未発達な人材市場、③低いエンゲージメントレベル、④個人のキャリア意識の乏しさ、⑤形式的なD&Iの捉え方、が挙げられる。
- 2 先進事例として、ソニーグループ、日立製作所、オムロンを取り上げる。経営戦略、事業戦略を実現するための人材戦略を持ち、継続的な人材投資、人材流動化、S&Iに取り組んでいることなどについて述べる。
- 3 日本企業が人的資本経営を強化するための方向性をまとめる。その方向性として、①人材戦略の確立、②成長機会の付与と流動性の確立、③D&Iの阻害要因の明確化と教育の推進、④ストーリー性のある開示の実施、の4点が挙げられる。

I 日本企業における人的資本の問題点

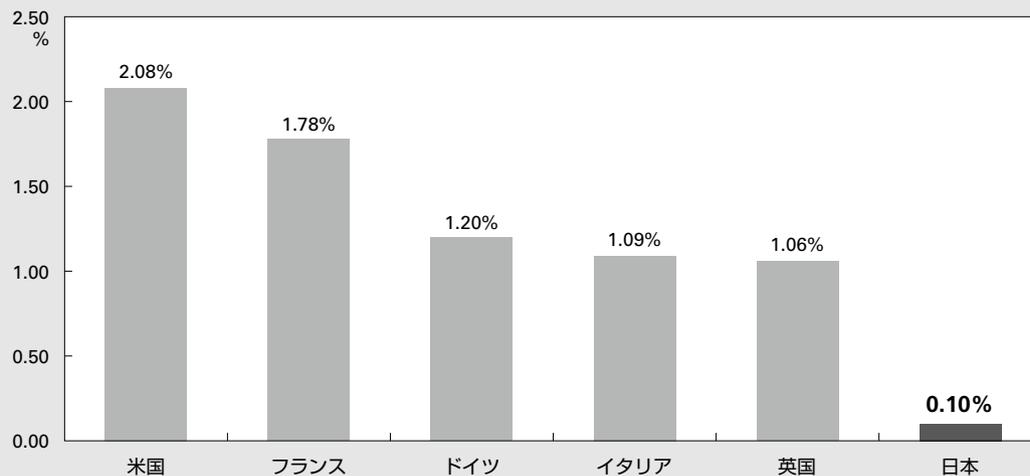
日本企業は人的資本に対して投資を十分にしていなかった。図1にあるように、日本の人的投資額は、ほかの先進国と比較して圧倒的に少ない。その背景には、終身雇用を前提としたOJTが多いことが挙げられるが、VUCAと呼ばれる現在の状況では、OJTを活用した人材育成だけでは十分ではない。なぜならば、OJTは、今日まで積み上げてきた職場での経験値が3年後も5年後も活用できるといった、現在の延長線上に未来があるというリニアな成長を前提にしているからである。

しかしながら、自動車業界が100年に一度の大変革に直面し、重電業界も長らく続いってきた集中的な電力システムから分散電源、再生可能エネルギーに大きく転換しているように、その変化は非連続であることは確かである。

アナログのモノづくりではこれまで、変化はリニアであり、非連続性はなかった。日本企業はこういった局面には強い。より小さく、より性能よく、原価低減によってリーズナブルな価格で提供する際にはOJTは威力を発揮するが、変化が非連続になるとOJTの持つ意味は薄れてくる。現在のオペレーションベースでの教育ではなく、将来どうすべきかを見据えた育成が必要となっているにもかかわらず、多くの日本企業がそれに対応していなかったということ、図1は示しているといえるだろう。

ここでは、日本企業が持つ人的資本についての問題点として、①経営戦略と人材戦略の不一致、②人材を囲い込むことによる未発達な人材市場、③低いエンゲージメントレベル、④個人のキャリア意識の乏しさ、⑤形式的なD&Iの捉え方、という5つの側面から述べる。

図1 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較



※1 能力開発費が実質 GDP に占める割合の5カ年（2010年～2014年）の平均の推移を示している
 ※2 能力開発費は企業内外の研修費用などを示す OFF-JT の額を指し、OJT に要する費用は含まない
 出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」より作成

1 | 経営戦略と人材戦略の不一致

日本企業は、これまで中期経営計画で人材戦略を開示するケースは極めて少なかった。

一方、外資系企業の経営者と議論をしていると、戦略発表の際には、それを実現するには人材がどれだけ必要かといった質問にしっかりと答えられるだけのエビデンス（証拠）を常に備えているという。グローバルカンパニーでは、経営戦略や事業戦略と人材戦略を一緒に語ることは極めて常識的な話であり、人、モノ、金といわれる経営資源があつてはじめて戦略は実現できるということを理解し、実践している。

日本企業は、アナログのモノづくりが強かった時代にはOJTでオペレーション教育を徹底することに加え、終身雇用制度により中長期の視点で人材を育成することで安定的に事業を伸ばすことができた。しかしながら、デジタル化、ネットワーク化などで非連続な変化が起きている現在、企業として将来を見据えた経営戦略、事業戦略と、それに基づいた人材戦略がないと市場環境の変化に対応できない。中長期トレンドを見据え、自社が解決したい社会課題を明示し、解決のための人材要件を具体化したうえで、そこに向けた人材投資が必要となる。

現状、多くの日本企業が中長期トレンドを議論するようになっており、自社が2030年、2040年にどのような姿になりたいかを描くことに取り組んでいる。

しかし問題はそこから先なのである。中期経営計画を実現するため、求められる人材、現状とのギャップを明確にできていない企業が多い。その原因の1つは、自社にどのような人材がいるのかを把握できていないこと、

また、人材戦略の運営に際して、人事部門と事業部門がうまく連携できていないことが考えられる。

たとえば、人事部門が事業戦略の実現に向けて伴走するHRBP（ヒューマンリソースビジネスパートナー）といった機能を設け、必要な人材について事業部門にヒアリングしても、「デジタル人材」という粒度の粗い回答しか得られず、適切な人材配置ができなかったケースもある。

日本企業の人事部門は、右肩上がり市場が成長していた時代には経営戦略を実行する人材のことなど考える必要もなく、品質向上、生産性向上、コスト削減といったオペレーションを推進する人材の確保と育成、安全衛生や組合対応をすることが業務の中心であった。ところが、今、求められているのは、非連続な環境の変化に対応し、変革を推進できる人材である。現在の延長線上にはない、非連続な将来の姿を描き、そこからバックキャストで現在何をすべきかといった戦略を立案・推進する人材像を描かないとまらないはずである。

しかし、現実には、現状の染み出しを前提としたフォワードキャストの人材戦略策定であることが多く、非連続な変化への対応が求められても、人材要件を具体化することができない。未来シナリオは長期戦略を考えたとしても、それを中期戦略や単年度の計画に反映しようとする、途端に現状からの積み上げと染み出しの議論となり、将来の目指す姿に符合しないということになる。人材は単年度ベース、オペレーションベースで動かしている、埋まらないギャップが存在しているのだが、そこに着手することが多くの企業で

できていないのだ。

この背景には、日本企業の多くがメンバーシップ型雇用を採用しており、ポジションに求められる要件が明確になっていないことがある。かといって、ジョブ型雇用を採用すれば問題が解決するかというと、それほど単純ではない。制度以上に運用が大事であるからだ。

前述したように、経営戦略では、どのような人材がいれば実現できるかを具体的に考え、運用することが大前提であり、運用が伴わない状態でジョブ型雇用という制度を導入するだけでは意味がない。戦略から必要な人材像の描出に落とし込めないということは、その戦略はそもそも実効性がないということである。多くの企業がソリューション事業を唱えながら事業化を実現できていないのは、その典型例といえる。ソリューション事業への転換に向け、どのような人材が、どのような役割を持つのかを描き、育成や任用といった具体的なオペレーションにまで落とせていないのである。

2 | 人材を囲い込むことによる 未発達な人材市場

日本企業の人材に関する問題は、未発達な人材市場も大きな要因である。企業内の人材は流動が乏しいことに加え、社会に人材市場が乏しいことも大きな問題となっている。リスクリングが声高に叫ばれているが、何のためのリスクリングであろうか。多くの日本の労働者が感じていることは、「それで何かよいことがあるか」という疑問である。

企業側もリスクリングして辞められたら困ると思っている。日本企業は人材育成の際、

育成した従業員が辞めないようにということを考える。過去、MBA留学を制度として持っていたとしても多くの従業員が退職したため、制度そのものを辞めてしまった企業が多いことは、その典型例といえるだろう。人材市場が発達せず、企業内に人材をとどめようとする流れは、今や、日本企業にとってデメリットの方が多くなっている。

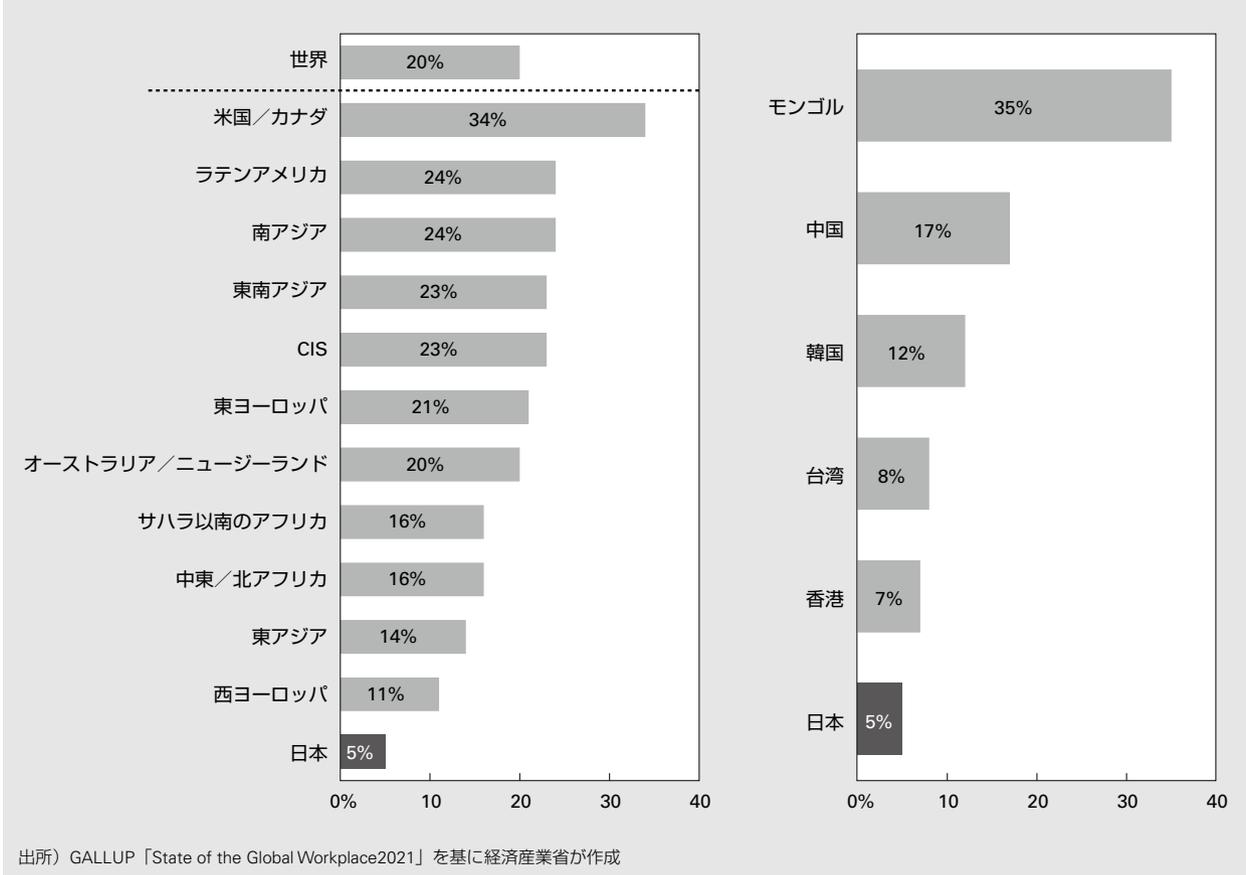
企業内でも同様で、優秀な人材を部門内で囲い込む傾向があるが、囲い込まれた人材は成長機会を失うのである。インターンで仕事を経験してもらい、有望な人材を囲い、新卒一括採用するという日本企業の採用モデルは限界にきている。なぜなら、そもそも若い人材は一生その企業で働こうと思っていないからである。

人材を囲い込む企業は新卒人材の評価能力しか持てないので、中途採用した社員を正當に評価できない。そのため、日本企業では常に中途採用社員を足りないスキルを埋める者としてしか位置づけておらず、キャリアパスは新卒人材を前提に設計されている。これを変えるには、社内でも会社間でも人材市場を積極的につくることが必要だが、日本企業のメンタリティが変わらなければいつまでも市場が形成されない。

3 | 低いエンゲージメントレベル

日本企業は社員のロイヤルティは高いという通説があるが、今起きているのは、エンゲージメントが決して高くない社員が、人材市場がないという理由で元の企業にとどまっているという悲しい現実である。国際的に見ても、日本企業のエンゲージメントの低さは際立っている（図2）。

図2 従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）



このエンゲージメントの低さは、長年給与が上がってこなかったこと、人材に対するスキル教育を十分に行ってこなかったことによる。人材市場がないため、キャリアデザインがしにくい。その結果、従業員の多くは昔と変わらぬ終身もしくは長期雇用を前提とし、アサインされた仕事を粛々とこなすという姿勢から抜け出せない、それがエンゲージメントの低さへとつながっている。つまり、仕事に対して受け身なのである。

4 | 個人のキャリア意識の乏しさ

日本企業では終身雇用制度を前提とした採用が行われてきたため、社員はこれまでキャ

リアデザインをする必要があまりなかった。そのため、人材市場ではどのような変化が起きていて、どのようなスキルが求められているのかを意識することも少なかった。この状況が企業と個人の甘えの構造を生んでいる。企業は個人の配置転換をする権限を持っており、個人はそれに従い、動かなければならない。こうした状態は、社員にとっては企業にいわれたことを粛々とやればいいという姿勢につながっており、企業としては、従順で辞めない社員を前提とすることができた。

ところが、昨今入社する社員にはこの傾向は顕著に薄まっており、「とりあえず」会社に入り、キャリア形成し、その間に本当にや

りたいことを見つけるという姿勢も多く見られる。一方、圧倒的多数の中高年以上の社員は、会社からのアサインメントを前提に働いており、自分が何をしたいかを持っていないことが多い。

個人個人が自分のキャリアをデザインするということは、企業と個人が対等関係になるということの意味する。キャリアパスを描き、スキルを身につけ、それを活かせる職場へと異動、転職していくことを伴うからである。企業は、キャリア意識がある個人に対しては成長機会を与えなければならない。そして企業もまた、絶え間なく成長することが求められているため、企業の成長と個人の成長が一致する職場形成をしないといけないのだが、多くの企業ではそこまではできていない。

5 | 形式的なD&Iの捉え方

昨今、日本企業はダイバーシティ&インクルージョン（D&I）への取り組みを加速させている。この取り組みの中心にあるのは、外国人や女性の役員の数・比率、女性管理職の比率といったことが多い。女性や外国人の数・比率は大変分かりやすい指標ではあるが、一方で、中途採用した人材、つまり他社を経験した人材がどれだけいるかということも忘れてはならない。なぜなら、日本企業は単一の企業しか経験したことがない人材が集まり、物事を決定している傾向が極めて高いからである。

それ故、ダイバーシティに対する捉え方、何よりもインクルージョンをどのように醸成していくか、その捉え方がいまだ表面的なものであるといえる。ダイバーシティはインク

ルージョンがあってはじめて意味がある。その2つはセットで語られるべきなのだが、現在の日本企業にはインクルージョンを阻害する多くの要因がある。意思決定の前提となっている「阿吽の呼吸」がその典型であろう。阿吽の呼吸というものは、新卒からその企業に勤めている社員には長年の蓄積で身につけているものかもしれないが、中途採用された人材などには、そのことを理解できないことも多い。

II | 先進事例

先進事例としてソニーグループ、日立製作所、オムロンについて取り上げる。

1 | ソニーグループ

ソニーグループは人的資本経営を強化している。2012年4月、平井一夫氏が社長になって以降、経営改革を断行し、18年4月から社長となった吉田憲一郎氏、23年4月からの十時裕樹氏と、経営改革を持続的に推進してきた。その中で、常に議論の中心にあるのが人的資本であった。

同社には、創業者の一人である盛田昭夫氏の言葉にも個を基本とした企業文化がある。そして、創業期のエレクトロニクスからエンターテインメントやコンテンツなどへと、その軸足を大きく変化させてきており、それに伴い、社員が「学び続ける」姿勢を持つことがより一層重要となってきている。それを実現するためには、経営戦略と人事戦略は一体である必要がある。

ソニーグループには、11万人の社員がいるが、その半分は日本人ではない。また、ゲー

ム&ネットワークサービスを推進するソニーインタラクティブエンターテインメントやソニーピクチャーズは米国に本社を置いている。ソニーグループの強みはその人材の多様性にある。一人ひとりが成長することによりソニーグループという会社が成長することが大事であるという考えが根幹を成している。あくまでも個人の自律性を重んじ、会社は個人の成長を最大限に支援する。それがソニーグループの考える人的資本経営である。

そのため、社員を管理するという考え方はソニーグループにはそぐわない。このことを「Special You, Diverse Sony」という人材理念に込めている。社員は自ら何をしたいのかを考え、独自のキャリアを切り開く。これが

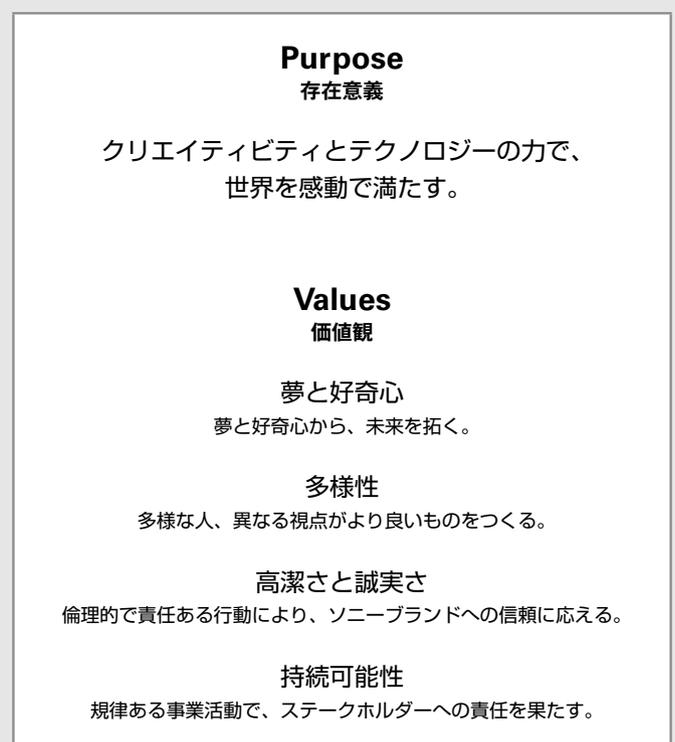
「Special You」である。こうして多様性のある個人が集まり、新しい価値創出をすることにより、ソニーグループの多様性は実現できる。これが「Diverse Sony」である。

日本企業は、古来、社員の雇用を守ることに重きを置いてきた。そのため、会社は社員を配置する権限を持ち、お互いが依存する関係を継続してきた。しかしながら、社員が会社に依存する形では、高いエンゲージメントを持った社員がイノベーションを自発的に起こすのは難しい。多様性を最も大事にしているソニーグループでは、いかにして、個人に主体性を持ってもらうかが重要になると考えている。そのため社員との対話を特に重視し、厳しいことも伝えるようにしている。情報の非対称性をなくし、社員の視座を上げ、どのようなことをしたいのかを主体的に考えることを大事にするとともに、その結果を共有しつつ、機会とマッチングすることを重んじている。

また、同社は12年以降、社員に対し、会社のよいことも悪いことも含めて積極的に経営情報を開示している。たとえば、アナリストからどのような質問が出ているかを常に社内にフィードバックし、自分たちが社外からどのように見られているかという情報を共有している。

このような個を尊重し、多様性を重んじるソニーグループの人的資本経営において、基盤となっているのは、Purpose&Valuesである（図3）。19年1月、ソニーグループは「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というPurposeとソニーグループが大事にしている価値観を表したValuesを策定した。吉田氏が社長就任

図3 ソニーグループのPurpose & Values



出所) ソニーグループWebサイトを基に作成
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose_and_values/

した年の7月よりその策定に取りかかり、同社の存在意義、大切にしている価値観を再定義している。そして、このPurpose & Valuesを浸透させるため、社員との対話の機会を増やしている。

次に、ソニーグループが多様な個をどのように伸ばしているかについて述べる。

個を伸ばす仕組みとして、ソニーユニバーシティと技術戦略コミッティについて触れておこう。

同社が00年に立ち上げたソニーユニバーシティは、部長、課長、リーダーの3つのコースを設けて進化を続けている。最近では事業の多様性を活かし、異業種の経営層と将来の期待人材を戦略的につなぎ合わせるメンタープログラムを推進するなど、次世代人材の発掘・育成にも注力している。ちなみに、経営層（役員）が22年度、次世代育成に費やした時間は累計で500時間を超える。

また、技術戦略コミッティは、ソニーの各事業を横断する技術の横串活動であり、技術領域に10のコミッティが存在し、事業の垣根を越えて、最先端の技術情報を共有するとともに、技術力を高める場となっている（図4）。

こうした活動において、後進の育成にも注力しており、明確に将来のキャリアをデザインしている若手の成長や目指す姿に向けた活動を支援する仕組みとなっている。年間1500人のエンジニアが参加し、各技術領域に適した多様な活動を行っている。たとえば、コミュニティ活動を通じた情報交換や意見交換、社内外の著名な人材を招く講演会の実施、社内の有識者による基盤技術に関する勉強会や技術研修、スキルレベルの確認と把握をする

図4 ソニーグループにおける技術戦略コミッティ

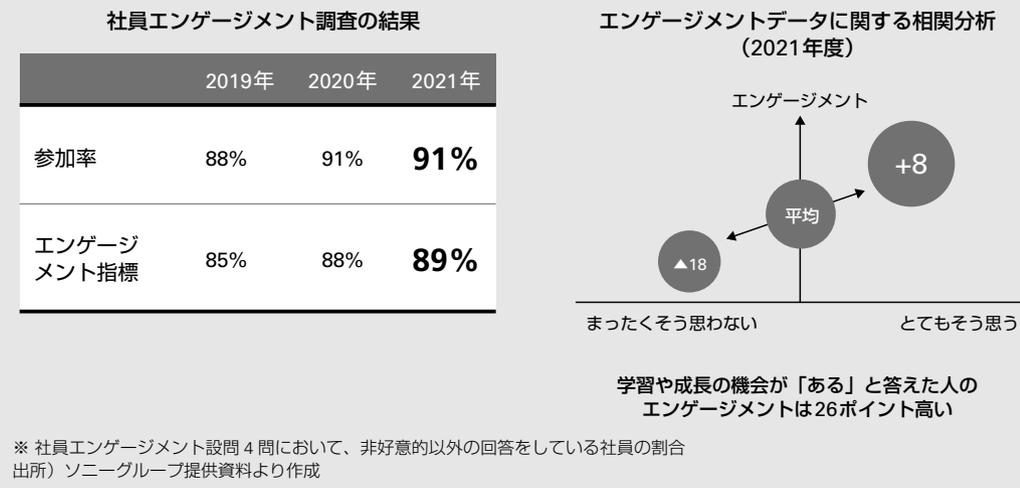
エレキ	ゲーム	半導体	金融	映画	音楽
		メカ戦略コミッティ			
		光学戦略コミッティ			
		ソフトウェア戦略コミッティ			
		LSI戦略コミッティ			
		情報処理戦略コミッティ			
		デバイス・材料戦略コミッティ			
		電気戦略コミッティ			
		生産技術戦略コミッティ			
		設計プロセス戦略コミッティ			
		コンテンツ技術戦略コミッティ			

出所) ソニーグループ提供資料より作成

スキルテスト、展示会やフォーラムを通じた技術交流、短期間の社内留学、ジョブローテーションなど、異なる業務経験機会の付与などである。ソニーグループの根幹である技術者に対して、個を伸ばす機会を付与している。

こうした積極的な機会付与は社員を活かすことにもつながっており、多様性のある個で形成される社員が、自らの成長を実感していることはエンゲージメント調査にも表れている。社員エンゲージメント調査の4つの設問に対して、非好意的以外の回答をしている社員は年々上昇しており、21年度は89%に達している。さらに、学習や成長の機会があると答えた社員のエンゲージメントはないと答えた社員より26ポイント高く、学習や成長の機会が貢献意欲に結びついていることが数字に表れている（図5）。

図5 ソニーグループの社員エンゲージメント調査結果



このようにソニーグループにとって、会社と社員の共通のアジェンダは成長である。社員が挑戦する気持ちと好奇心を持てば、ソニーグループはその機会を最大限に与えるため、若手の頃から自ら手を挙げるカルチャーを醸成しており、それを会社としてバックアップしている。

たとえば、本人の希望でグループ内を異動できる社内公募制度には年間700人以上の応募があり、200人弱の異動が実現されている。これまでのエレクトロニクス中心の運用から、ソニーグループ全体での異動機会を提供することも検討しているという。

また、15年に等級制度を刷新し、ジョブグレード制度を導入した。専門性を軸としたキャリアパスを設置し、多様なキャリアの実現を支援している。出産、育児などのライフイベントの中で、自分のキャリアプランを設計・支援する両立支援制度「シンフォニー・プラン」を導入・推進している。

しかしながら、ソニーグループもほかの日本企業と同様、社員の年齢構成が問題となっ

ており、50歳以上にはキャリアセミナーを実施している。同社では55歳で部長職は役職定年を迎える。その際、社員がグループの中だけではなく、常に広い視野でキャリア選定を考えるように促している。このように、日本全体にとって非常に重要な雇用の流動化を、ソニーグループは率先して行っているのである。ソニーグループでは、雇用が流動化する施策を実施することにより、外部に転じていく人材が増えると同時に、社内に取り込まれる人材も増えると考えている。

また、高い専門性を駆使する「シニアプロ」として、定年後も専門性に見合う処遇を維持する仕組みを設けている。さらなるスキルアップのため自己投資を支援するファンドの立ち上げも行っている。年金制度についても改革をしている。19年には年金制度を確定給付から確定拠出型に、過去の積立分も含めて全面的に移行し、年金資産を持ち運びやすくした。

このように、ソニーグループは、現在の吉田会長、十時社長によるリーダーシップの

下、Purpose&Valuesに強く共感する多様な個の成長を通じて、グループ全体の成長を推進しようとしている。

2 | 日立製作所

(1) 企業概要

日立製作所は、社会イノベーション事業を行う日本を代表する製造業である。その事業規模は、連結売上高10兆8811億円、連結従業員数は、32万2525人（2023年3月末現在）の巨大企業である。

(2) 日立製作所の人的資本経営について

日立製作所では「Lumada」によるIoTプラットフォーム事業をグローバルに推進している。この経営戦略と連動させた人財戦略を策定、実行し、2009年4月以降、経営改革の中で人財戦略に重きを置いてきた。

同社は、08年9月のリーマンブラザーズの破産に端を発したリーマンショック後、7873億円の最終赤字（08年度決算）を出し、経営危機に直面した。09年4月、当時、子会社の日立プラントテクノロジーおよび日立マクセルの取締役会長であった川村隆氏が急遽、会長兼社長となり事業構造改革を断行、そして翌10年、中西宏明氏が社長に就任し、経営戦略を大きく転換した。国内中心であった製品事業から社会イノベーション事業（主にサービス事業）をグローバルに展開して社会に貢献することを宣言したのである。

社会イノベーション事業とは、顧客・社会の現在および将来の課題を解決する事業であり、単に製品・システムを提供するのではなく、IoT/AI/ビッグデータなどのイノベーションを含むサービスを提供する事業のこと

である。このような事業をグローバル規模で拡大するには、日本、世界各国の顧客の近くで、現在・将来の課題を見つけ、製品・システムおよびIoTを活用したサービスとして解決策を展開することが必要であり、国や地域、さらにビジネスユニット（BU）やグループ会社の枠を越えたグローバル規模の事業の推進、プロジェクトの組成と実行が求められている。

そこで必要となる人財や組織体制・文化を、同社では、①さまざまな国籍・性別などの多様な人財（Diversity, Equity）、②One Teamで業務遂行する組織・人財（Inclusion, Location Free）、③プロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織（Proactive, Growth Mindset）、④速やかに適応できる組織・人財（Agility）という4つの言葉で表している。

つまり多様性があるというだけではなく、人財がその多様性を認め合い、国、地域、事業体を越えてイノベーションを創出できるチームとして働けることが必要なのである。

そして、社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えることができるプロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織を構築することのみならず、事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織や人財が求められている。

①、②の推進例として、本社グローバル人財部門が挙げられる。同部門に所属する90人のうち、外国人は45人と半分を占め、国籍も米国、インド、英国、ドイツ、シンガポール、中国とさまざまである。また、女性は36人で全体の40%を占めており、それぞれ多様な視点で人財戦略や施策を実行している。

11年6月には、日立グループのグローバル成長を支える「グローバル人財マネジメント戦略」を策定・発表し、中期経営計画と連動した人財戦略を推進している。11年から15年までは「グローバル人財マネジメント1.0」として、社会イノベーション事業への転換に向けて成長のための基盤づくりを行った。具体的には、グローバル人財基盤確立のため、グローバル人財データベース、グローバルグレードの導入、グローバルパフォーマンスマネジメント、グローバル従業員サーベイの実施、人財を適所に動かしていくグローバルモビリティの確立、グローバル報酬フィロソフィの確立、グローバル経営研修、日立グローバルグレードと報酬の連動を強化した。

同時期に人財部門のトランスフォーメーションに着手し、日本・個社中心であった本社人財部門を、前述したようにグローバル組織に変革した。メンバーに外国人を多く入れ、女性の比率を高めることにも着手していった。また、重要な施策について多様な人財を交えた議論を開始した。

その後、16年から18年、19年から21年までの中期経営計画においては、社会イノベーション事業でグローバルリーダーになることを宣言している。こうした戦略を実現するため、16年から18年には、「グローバル人財マネジメント2.0」として、D&Iやタレントの獲得といった人財施策を実行した。具体的には、経営幹部と管理職のD&I目標の設定と開示を行った。さらに、グローバルリーダーシップ開発プログラムを強化し、人財委員会の開催や次世代の経営者を育てるための「Future50」を稼働させた。

社会イノベーション事業の推進力強化につ

いては、従来の製品中心の事業部門の構成から、顧客の業種別の組織に変革した。それに伴い、顧客と直接接する業種別組織、フロントBU人財の大幅な育成と強化を行った。これらのタレントが可視化できるように、グローバル統一人財プラットフォーム「Workday」を導入したのもこの期間である。

また、19年から21年まではマインドセット、企業文化改革への着手の推進を中心とした「グローバル人財マネジメント3.0」を推進している。具体的には、チーフダイバーシティ&インクルージョンオフィサー（現在は、チーフダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン〈DEI〉オフィサー）としてロレーナ・デッラジョヴァンナ氏が初の女性執行役として就任している。そして、DEI目標の達成と新たな目標設置やTalent Reviewを大規模に導入している。併せて、この時期よりデジタル人財の確保と育成を強力に推進している。

現在、22年にスタートした2024中期経営計画、および次の10年に向けて、これまで日立製作所が獲得したアセットを活かして持続的に成長することを目指している。人財戦略としては、多様な人財と公正な機会、さらにはインクルーシブな組織を通じて事業への貢献を目指している。

2024中期経営計画での主要な人財施策としては、①DEIの推進と多様な経営リーダーの選抜・育成、②デジタル人財の確保・育成、③グローバルでの日立カルチャーの醸成と社員のエンゲージメント向上、④ジョブ型人財マネジメントの転換、が進められている。次はこれらについて述べる。

①について特筆すべきなのは、前述したよ

うに執行役常務（23年現在は専務）にロレーナ・デッラジョヴァンナ氏が就任したことであろう。

イタリア人かつ女性であるデッラジョヴァンナ氏がチーフサステナビリティオフィサー、チーフダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンオフィサーに就任したことは非常にシンボリックな出来事であり、同社の本気度をよく表している。経営リーダー層での同施策の推進状況として、役員層における外国人比率および女性比率が12年は0%であったのに対し、23年には、外国人を20%（16人）、女性を11%（9人）にまで伸ばさせており、30年までにそれぞれを3割に高めようとしている。

経営リーダーの選抜・育成に当たっては、従来の製品中心の事業の頃に行っていたオペレーションからではなく、どのような事業をすべきか、どのように変革すべきか、から考えている。具体的には、「同社が目指すデータを活用したサービスをグローバルに展開するためには、どのような経営者が必要であるか」という観点からバックキャストで考えて、経営者像を検討し、同社のグローバルで多様なタレントプールから選抜し、ポテンシャルを踏まえた早期選抜を行い、中長期で育成している。

また、社内評価から社外・客観評価を含めた選抜をしており、育成についても、過去の製品中心時代のOJTから、違う分野・社外などの経験により経営プロフェッショナルを創り込むことに重点を置いている。そのため、人財の評価にポテンシャル（潜在能力）を採り入れていることが特徴だろう。

同社が社会イノベーション事業でグローバ

ルリーダーになるために求められる人財要件は、社内外の知見を獲得し、戦略性を持って変革・実行が進められることである。また、デジタルを活用しながらグローバルで変革を推進できる人財であることが必要だ。そこで同社は将来のリーダーを人選し、創り込むことを推進しており、指名委員会と執行側が連携し、経営リーダー候補のタレントプールをGT+として約540人選定、その中に若手優秀層をFuture50として約140人を入れることで登用も行き、その中から次期・次々期のCEO候補を選定することに努めている。実際、Future50には35歳の課長クラス、40歳の部長クラスが参画し、若手からの登用が着実に進んでいる。こうすることで早期に経営ポジションに就け、経営のプロフェッショナルを創り込むことに寄与している。

また、②デジタル人財の確保・育成としては、まず、事業に必要な人財の定義を明確に行う取り組みの起点としている。具体的には、事業の必要性に合わせ、デザインシンカー、データサイエンティスト、ドメインエキスパート、セキュリティスペシャリスト、エンジニアなどの職種を定義し、2024中期経営計画中に3万1000人を増強することを目指している。人財の確保に当たっては、外部からの採用、社内人財育成、デジタルエンジニアリング会社のM&Aといった手立てを考えている。そのめどは立っており、実際、グローバルロジックを買収したことで強化は加速し、21年には国内外で6万6000人だったデジタル人財は、24年には9万7000人に増強される予定だ。

現在は、グローバルロジックを起点に欧州やインドをはじめとする採用の拡大や、若手

層も含めた採用を強化し、選考にAIを活用するなどして選考スピードも高めている。

③グローバルでの日立カルチャーの醸成および社員のエンゲージメント向上については、事業の買収と統合により、10万人の新たな人財が日立グループに加わる中で、価値観の共有を強化し、グループ全体でさらなる成長を目指す文化を醸成しようとしている。日立グループの企業理念、また創業の精神である「和」「誠」「開拓者精神」を大事にして、コミュニケーション、行動変化の機会の付与といった行動定着の仕組みを取り入れ、従業員のエンゲージメントを高めている。実際、グローバルロジックとは幹部間の直接コミュニケーションを強化するだけでなく、日立グループ加入を記念する従業員イベントを行うほか、既にグローバル従業員サーベ이를同社に展開し、人財マネジメント統合プラットフォームである「Workday」の導入準備も進めている。

そして、④ジョブ型人財マネジメントの転換を国内において推進している。日立グループ全体ではグローバルで32万人が働いているが、うち13万人の国内従業員は、メンバーシップ型雇用で人財マネジメントが運用されていた。

しかし、デジタル技術の変化、海外マーケットの拡大というグローバルな事業環境の変化、あるいは社会イノベーション事業でグローバルに成長していくという事業の方向性の変化、そして、日本における高齢化による労働力人口の減少や労働市場の硬直性・閉鎖性という社会課題、さらに、女性、外国人、社外経験者、高齢者、障がい者や世代間の価値観やライフスタイル、家族構成などの変化、

といったさまざまな状況変化に対し、現在のメンバーシップ型雇用では成長戦略を実現できなくなっている。

多様な人財が活躍し、成長事業へのシフトを柔軟に実施し、外国人と一体化した働き方が必要となる中で、同社はジョブ型人財マネジメントを採用し、仕事に人をアサインする形に転換した。ジョブ型人財マネジメントでは、各ポストの職務や経験、スキル要件を明確化し、仕事の内容や遂行状況に応じて処遇を決定している。また、人財は社内だけでなく社外からもアサインし、年齢や性別に拠らない働きに応じた処遇を実現している。

このようなジョブ型人財マネジメントにおいて、社内外から「自分の職務範囲外のことは全くやらなくなるのではないか」といった懸念がよく聞かれたが、それは当たらないという。もし職務範囲外のことをする必要があれば、当該職務の従事者が提言を行い、その範囲を広げることを検討する。それによってジョブが拡大したのであれば、難易度の変化に応じた処遇の変更を行うという。つまり、ジョブ型人財マネジメントは、制度設計と同時に、実態に即した運用が非常に重要ということである。

最後に、同社は人的資本経営に向けた取り組みとして、統合報告書、ニュースリリースなどの情報発信、メディア取材、社外講演などを積極的に行うとともに、政府などへの働きかけ、経団連を通じた提言も行っている。人的資本コンソーシアムにおいても、代表執行役 執行役専務でCHROである中畑英信氏が中心になって、積極的な提言を行っている。社内のコミュニケーションもさらに強化している。CEO・CHROによる執行役関連部

門幹部との1 on 1やダイアログでのコミュニケーションの強化、広く社員に向けたタウンホールミーティングやeラーニングによる人財戦略、人財施策を展開している。

このように日立製作所は、社会イノベーション事業におけるグローバルリーダーとなるべく、その人財戦略を連動し、人的資本経営を着実に推進している。

3 | オムロン

オムロンは、2011年4月に社長に就任した山田義仁氏が長期ビジョンである「VG2020」において、人財戦略構築を宣言した。人財戦略を製造業の根幹である技術戦略と同じような位置づけとしたのである。これが同社における人的資本経営のはじまりである。

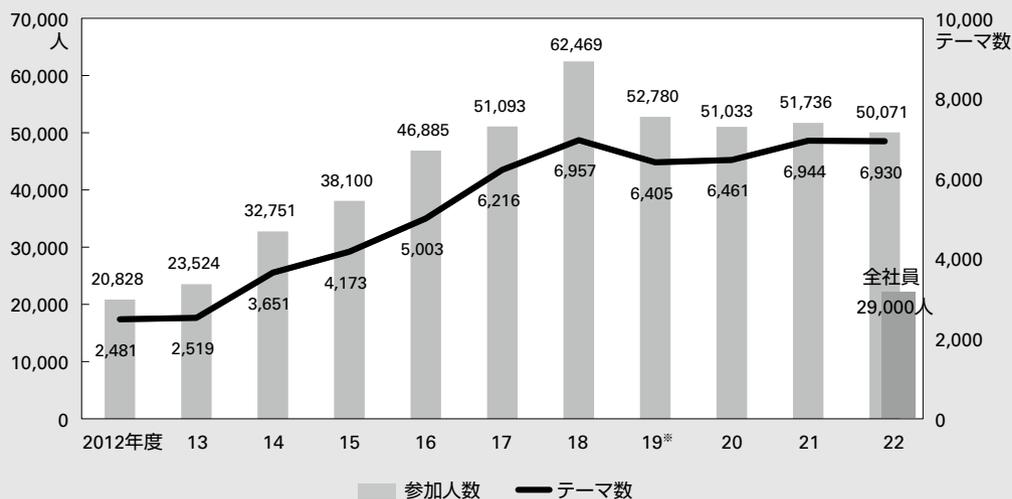
同社の人的資本経営について、その土台となっている企業理念経営を説明しよう。オムロンは、企業理念を通じて社会課題を解決することで、よりよい社会をつくることを目指

している。

TOGAとは「The OMRON Global Awards」の略であり、企業理念実践の物語をグローバル全社で共有することにより、オムロンの強みの源泉である企業理念の実践に対する情熱を解き放ち、共感と共鳴の輪の拡大を促す取り組みである。その特徴は①チームで起業理念実勢の取り組みを宣言し、実行する（有言実行）、②評価軸は「企業理念の実践度合い」、③実践したいテーマ（＝価値創造）を全社で共有すること、にある。

そのプロセスは、チームを組んで、企業理念を日々の仕事や職場においてどのように実践していくかを登録し、年間を通じた実践内容を各国・地域で発表し合う。その結果、各国・地域で選ばれたチームは、京都で開催するグローバル大会で取り組んだ内容について社員全員に向けてプレゼンテーションを行う。このようなプロセスを経て、お互いの企業理念の実践状況を知り、仲間と語り合うこ

図6 オムロンにおけるTOGAのテーマ数、エントリー人数



※ 2019年度よりオムロンオートモーティブエレクトロニクスを除く
出所) オムロン提供資料より作成

とにより共感と共鳴の輪が世界中に広がる、
というものである。その実践度合いは非常に
高く、従業員数を大幅に上回る参加人数とな
っている。つまり一人が複数参加するなど、
まさしく全員参加型といった状態となってい
る（図6）。

次に企業理念の実践を牽引するリーダーを
どのように育成しているかについて、「グロ
ーバルコアポジション・コア人財戦略」につ
いて述べる。VG2020開始時の課題であっ
た、オムロングループの事業成長をグロー
バルで牽引するリーダー育成を解決するため、
約200の重要ポジションに最適な人財を供給
し続け、オムロンの長期的な成長を支えるこ
とをゴールに設定した。

同社では、供給を絶やさずに量を確保する
こと、さらに質としても高い理念実践能力を
持った最適な現職者群であることを大事に考
えている。コアポジションの新設・改廃・任
免などの決定権限をCEOに集約しており、
現職者評価やサクセッションプランをグロー
バル共通プロセスとして実施している。運営状
況としては、2022年度末時点でコアポジシ
ョン1つに対し概ね2倍のサクセッサーを発掘
できている。このサクセッサーである400人
は既に就任可能から育成5年以内という人財
で構成されているが、同社は6～10年後を見
据えたコア人財の発掘と育成を今後の課題と
している。

次に、企業理念実践を推進する環境づくり
として、エンゲージメントサーベイの
「VOICE」について述べる。VOICEについ
ては、社員と経営陣の双方向コミュニケーション
であることが特徴である。双方向コミュニ
ケーションを通じて、社員一人ひとりが社会

課題を解決するという志を実現し、持っている
情熱と能力を解放して、思う存分に企業理
念の実践に邁進できる魅力的な会社づくりを
行おうとしている。

VOICEに対する同社社員の関心・期待は
とても高く、全社員が参画する「社員の声を
起点とした魅力的な環境づくりの仕組み」と
なっている。70問の設問とフリーコメント3
問で構成される調査であるが、22の言語を用
い、グローバル全体で実施されている。回答
率は91%に上り（22年度実施分）、コメント
については全回答者の7割が記入している。
会社をよくするために変えてほしいことを把
握し、意思決定、実行、フィードバック、さ
らなる実行という「ハイサイクルマネジメン
ト」をいかに早く回すかということが、23年
3月末までCEOであった山田義仁氏が抱え
ている課題であったが、その課題を解決する
1万2000以上のフリーコメントが寄せられて
いる。

VOICEの特徴は、組織の状態を可視化す
る一般的な調査と異なり、企業理念実践の拡
大・進化に向けて、同社に何が必要なのか、
経営・組織課題を可視化することに重きが置
かれている。また、調査頻度は多くの企業が
毎年実施しているのに対して、同社ではアク
ションの実行、それによる変化を観測するこ
とを狙いとしているため、2年に1回として
いる。

そしてその活用がさらにユニークである。
一般的には調査結果を現場に開示するにとど
まり、その改善アクションを現場に委ねてい
るが、同社では、経営陣が調査結果から導か
れた組織課題について議論し、目標を明確に
定め、アクションを推進している。つまり、

経営陣がその改善アクションにおけるイニシアチブを持ち、改善ループをハンズオンで回しているのである。

そのため、調査内容は工夫が凝らされており、18年からは組織の状態性を測る総合指標として、「持続可能なエンゲージメント指標 (SEI: Sustainable Engagement Index)」を導入している。SEIはエンゲージメント、働

く環境、活力で構成されている。インデックスとしてはほかに心理的安全性、チャレンジの計3カテゴリーがある。また、インデックスに加え、自社の魅力度を測るとともに、経営課題を把握・特定し、その課題解決に向けたアクションへとつなげるために、全14カテゴリーに関する70問のグローバル共有設問への回答を基に社員と組織の状態を可視化して

図7 オムロンにおけるVOICEの調査内容

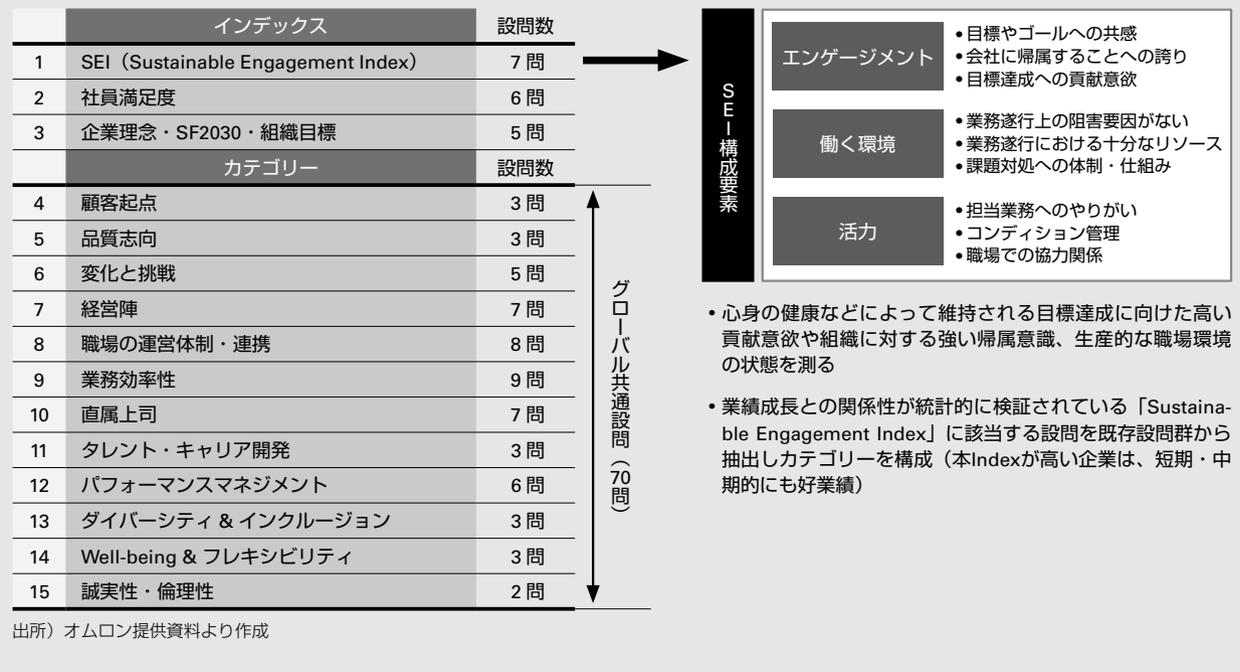
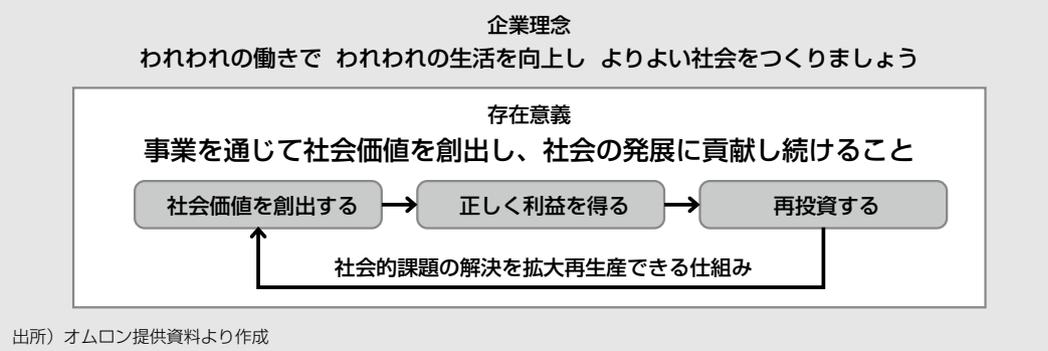


図8 オムロンの企業理念と存在意義



いる（図7）。

こうした活動の礎になっているのは、「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」という企業理念、さらに、「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」という同社の存在意義である（図8）。

すなわち、同社の使命を持続可能なものにすべく、正しく利益を得て再投資し、社会課題の解決を拡大生産できる仕組みとして回し続けることである。そのために人的資本経営を推進し、社員に対する活躍と成長ができる機会を通じて、社員自身が人財価値を高め続け、会社も個人も成長し続けたいと考えている。つまり、同社にとって、会社と社員は対等な関係性にあり、ともに成長することを目指している。

執行役員専務CHRO兼グローバル人財総務本部長である富田雅彦氏は、人的資源管理から真の人的資本経営に変革していくことが必

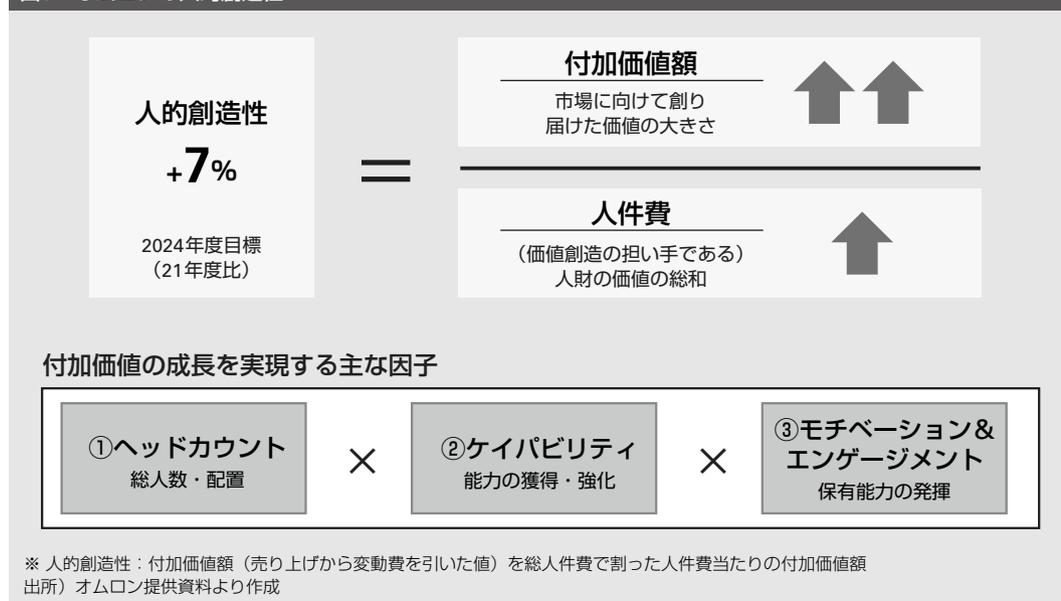
要と考えている。2030年に向けたビジョン「SF2030」において、人財戦略ビジョンを会社と社員が「よりよい社会をつくる」という企業理念に共鳴させ、常に選び合い、ともに成長し続けることを目指している。

富田氏は、同社の人的資本経営を実現するには3つの連動が大事だという。それは、①会社のWILLと個人のWILLの連動、②事業戦略と人財戦略の連動、③会社の成長と個人の成長の連動、である。

①については、TOGAの実践によって推進できる。②は、事業戦略を実現するために必要な人財像を具体化し、それを人財戦略として落とし込んで実行することが重要である。③は、オムロンで働くことによって社員一人ひとりが成長を実感できることが一層重要になってくるという。

社会のあり方や経済状況が変化する中、次の10年は人財の流動化がさらに加速すると考えている。そうした中、会社と社員の関係性

図9 オムロンの人的創造性



は対等であるため、会社は社員に対する成長の機会を提供し、期待する成果を明確に示すと同時に、社員は、自らの専門性を向上させるとともに、キャリアへの自立した意識を持ち、能力を発揮することが求められる。そうした会社と社員がお互いを選び、個人の成長と会社の成長を一致させていくことが必要であると考えている。

このような人的資本経営の成果をいかに定量化するのか、同社では非常にユニークな指標を開示している。それが「人的創造性」である（図9）。人的創造性とは、人財戦略が企業価値の向上にどのくらいつながっているかを測る指標である。分子の付加価値額は、オムロンが顧客や市場に向けて創り届けた価値の大きさを示している。分母の人件費は、その価値創出の担い手である人財の価値の総和を示している。会社は人財に投資し、社員は自身に投資し、人財価値（の総和）を高め

る。そして、その人財が社会に対してより大きな価値をつくり、届け続けることを目指している。

付加価値額の向上について、同社ではその因子を「ヘッドカウント（適所適財）」「ケイパビリティ（能力の獲得と強化）」「モチベーション&エンゲージメント」の3つとしている。同社は、人的創造性を24年度に21年度比で7%向上させる目標を掲げているが、これは一人ひとりの能力発揮による価値創造の成長指標であり、重要な戦略目標と位置づけている。SF2030の1stステージ（10年うち最初の3年）では、D&Iを加速させる8つの取り組みに集中することで、人的創造性の向上を目指している（図10）。

最後に、人的創造性を高めるオムロンのD&Iについて述べる。同社は、人的創造性を高めるカギはD&Iであると考えており、それを言語化している。

図10 オムロンにおけるSF2030での人的資本施策

	人財施策の進化	成果指標	2024年度 目標
<p>多様な人を引きつける</p> <p>情熱と能力を解放しイノベーションを創造する</p> <p>共創と成果を共有する仕組み</p>	価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ充足率	<p>人的創造性* (2021年度比)</p> <p>+7% 向上</p> <p>*人件費当たり付加価値額</p>
	グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	
	次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	
	キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	
	成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 3年累計額60億円	
	役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	ジョブ型人事制度 導入完	
	成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360° FB 該当スコア	
	社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度	<ul style="list-style-type: none"> • TOGAの進化 • グローバルのマネージャー層への業績連動株式報酬制度導入 	

出所) オムロン提供資料より作成

同社が考えるダイバーシティとは、「よりよい社会づくりへ挑戦する多様な人たちを引きつけること」であり、インクルージョンとは「一人ひとりの情熱と能力を解放し、多様な意見をぶつけ合うことでインクルージョンを創造し成果を分かちあうこと」としている。そして求める人財像として、社会課題の解決を目指す人財、志の実現に向けてスペシャリティを自ら磨き続ける人財、チームを大切にし、自らリーダーシップを発揮する人財、を挙げている。

そして何をすればD&Iが高まるのかという議論も推進している。筆者は、オムロンがこれらの点において他社よりも一歩深くD&Iを考察し、その実効性を担保する推進力になっていると考えている。それは、自社にとってのD&Iの意味合いを議論しているからである。特にインクルージョンについては、マネジメントが多様性を受容して意思決定を行うことを重視している。そして各地域の地域性を加味し、どのような条件が整えば、D&Iが実現できるかを地域ごとに考察し、施策に落とし込んでいる。

たとえば、日本では心理的安全性が特に重要であるため、マネジャーのトレーニングを実施し、多様な意見を取り入れ、意思決定ができるマネジメント層を育成している。また米国では、アンコンシャスバイアスが多様性の阻害要因だといわれる。さまざまな人種が集まっている米国において、知らず知らずのうちに、人種によってその意見に対して重みづけをしてしまうことがあり、それが起き得るということをマネジャーが知っておくこと自体が重要であるとしている。このような地域性の違いを加味してD&Iの阻害要因を洗い

出して除去し、D&Iを実現するための取り組みをしている。

また、マネジャーには個人のWILLを引き出す能力を求めている。会社のWILLと個人のWILLを一致させるには、個人がどのようなWILLを持っているかを引き出さなければならないからである。そのため、マネジャーは自分のWILLを語ることが求められる。そして、トライ&ラーン、試行することにより失敗もするが、そこから大きく学ぶということをもマネジャー自ら実践しながら、部下とともにその風土を醸成していくことが求められている。

このようなマネジャートレーニング、部下への接し方の変革をすることで、インクルージョンを構成する因子をあぶり出すことができる。それを踏まえて阻害要因を排除し、ダイバーシティに対する受容性の高い意思決定を行うことを目指している。そして、その結果がどのようにエンゲージメントの変化に表れているかをVOICEで定期的に把握している点が同社の特徴といえる。

オムロンは、成長意欲のある人財には積極的な投資を行っている。成長への意志・意欲のある人財が対応力を高め、さらに、登用された人財がより高い成果を創出する能力を獲得できる施策を講じるために、SF2030の1stステージである22~24年度までの中期経営計画において、60億円（3年累計）を人財能力開発に投資することを宣言している。

これは、①リーダー育成と登用、②多様で多彩な人財の活躍、③コト視点に適用できる能力獲得、を軸にしている。具体的には、「DXなどの新たなスキル獲得と強化」「海外留学や社外への派遣などによるリーダー育

図11 オムロンにおける「SF2030」1st stageの非財務目標

2024年度目標	
①	3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高を ^(*)1) を2021年度比+45%成長させる
②	グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する
③	海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する
④	Scope 1・2でのGHG排出量の2016年比53%削減を実現する
⑤	国内全76拠点のカーボンゼロを実現する
⑥	UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する
⑦	サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSIWorldに選定され続ける
⑧	多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する
⑨	DXの基礎となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する
⑩	デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する
+1	各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言する

出所) オムロン有価証券報告書より作成

成]「コーチングやメンタリングなどのフィードバックや対話型の取り組み」を行い、人財の育成に努めている。また、グローバルなプロジェクト型のチームビルディングを行い、国や地域を越えて、さまざまな人種・性別の人財がそれぞれの能力を発揮してチームとして働くことにより、多様な人財のコト視点での能力開発も強力に推進している。

また、国内では、経営基幹職（管理職および専門職・スペシャリスト）に導入していたジョブ型人事制度の対象を、22年度より一般職にも広げている。これは、個人の能力、専門性に応じた適所適材を目指してのものである。仕事に対する役割や職務の設定基準を明確に伝えるとともに、目標設定を適切に行うことで、評価や処遇を通じて納得感を高め、

個々人のモチベーションを最大化しようとしている。

特に同社が着目しているのが、国内社員の半数を占める主査層（係長層）である。約5500人いる主査層については、一般職の中で最も高度な役割責任の発揮が求められるため、ジョブ型人事制度に加えて役割責任や成果による評価処遇を徹底し、若手社員の登用を早めることを目指している。そのためには、職務に求められる能力や仕事の難易度や達成責任を正しく役割責任に反映させていくことが必要となる。

オムロンは、このように人的資本経営を強化しているが、その開示についてもさまざまな試行を行っている。22年に発表された中期経営計画SF2030 1stステージの非財務目標

の設定においては、社員投票が実施され、人財に関する開示もされている（図11）。社員投票に該当するものは、⑧⑨⑩の目標であるが、同社では社員の主体性を重んじ、社員がどのような開示をすべきかを考え、経営者に提言する機会を広く与えていることが非常にユニークなところである。⑧「多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する」とは、まさしく前述したD&Iのインクルージョンを高めるために必要なことであり、こうした提言を行うことで社員の主体性を高めている。

また、同社はROIC経営で非常に有名であるが、ROICの構成要素を分解し、キードライバー、KPIまで明確にするROICの逆ツリーで行ったことを、非財務指標においても展開しようとしている。それぞれの非財務指標が企業価値向上にどのようにつながるのか、その因果関係を整理しているのである。しかしながら、これらの定量的つながりを納得性の高い形で証明することは難しいだろう。それであれば因子は特定しつつも、むしろストーリーラインを充実することが大事と考えている。

オムロンは事業を大きく変革している。制御機器事業（IAB）においてもプログラマブルロジックコントローラ（PLC）などを売り切るモデルから、データを活用した生産改善の領域を強化することが求められている。ヘルスケアにおいては、JMDCに出資をしたことで、バイタルセンサーを製造販売する事業からデータを活用したゼロイベントの世界を実現する事業へと変革を試みている。イノベーションの創出についても、研究開発拠点からだけでなく、顧客との会話からアイデア

が生み出され、より市場に近いところでさまざまなイノベーションを創造できる会社に変革していかなければならない。つまり、知的資本と人的資本は同社にとってはある意味、同義語なのである。

そのため、同社が目指すビジネスモデル変革にはさまざまな社員のリスクリングが必要となるが、個人のWILLと会社のWILLを一致させるよう、個人が成長できる場、ポジションをつくり、そこにアサインメントをして、個人が学ぶ動機づけ、理由づけを感じなければならぬという。それがあって、任用により個人が成長する世界が実現される。ここで大事なものは、個人がWILLを持っていることである。

従来の日本企業は、会社のアサインメントに従い、いわれたことを従順に実行する社員が優秀であるとされた。しかしながら、オムロンはそう考えていない。個人が強いWILLを持ち、会社はそのWILLを満たし、それをさらに強める場を個人に提供し続けることで、会社のWILLを実現したいと考えている。こうすることで、創業者の立石一真氏が唱え、脈々と引き継がれている企業理念を実践する場、ジョブができる。WILLを持った個人がそれを実行することで個人の価値を高め、その積み重ねが企業価値を飛躍的に高めることを狙っているのである。

そこで大事なものは「開示のための開示にならないこと」と同社のCHRO富田雅彦氏はいう。同社が理念実践を行い、経営戦略を実現するためにはどのような人財が必要となるのか、適所適材を進めるにはどのような施策を採るのか、といったストーリー性を常に重要視しているという。

Ⅲ 人的資本を強化するために

ここまで見てきた3社の事例から得られる示唆を含め、日本企業が人的資本経営を強化するための方向性をまとめる。その方向性として、①人材戦略の確立、②成長機会の付与と流動性の確立、③D&Iの阻害要因の明確化と教育の推進、④ストーリー性のある開示の実施、の4つが挙げられる。

1 | 人材戦略の確立

戦略を絵に描いた餅に終わらせないためにも、自社が実現したい提供価値に対して、どのような人材が必要であるかを明確にしなければならぬ。

人材戦略を実行するには、まずどのような人材が存在しているのかを把握することが不可欠である。しかしながら、メンバーシップ型雇用を長年推進してきた日本企業にとって、これは大きなハードルである。企業の提供価値を実現する人材については、過去の成功事例などから人材像を明確化・可視化することから始めるべきだろう。

昨今、HRBPを設定する企業が増えている。HRBPは、経営者や事業責任者の視点から組織の成長を促す役割を有するものである。しかし、HRBPも事業部門も事業戦略を実現するための組織であり、それを構成する人材像や人数などを具体化する術がなければ、議論がかみ合わなくなってしまう。

議論をかみ合わせるには、自社にある過去の成功モデルに着目し、どのような人材がいて、どのような役割を果たしていたのかを確認するのも一つの方法である。それにより、「デジタル人材」といった大きな括りではな

く、より具体化された人材像に落とし込むことができる。たとえばこのプロジェクトは、「あの人」だからできたのではなく、「〇〇、△△といった要件を持つ人材」がいたから成功したのだという議論をすることが必要である。仮に、極めて優秀な人材が一人で複数の役割をこなしていたのであれば、それをいくつかの具体的な役割として分割すればいい。

そして、求められる事業規模に対して必要となる職種別の人材の数を明確にすることも重要であるが、その難易度は高い。なぜならば、個人の職歴は人事情報として把握されているものの、どのようなプロジェクトを経験し、スキル・知識を身につけてきたかということまで把握されているケースは少ないからである。

こうした情報収集の課題はあるが、まずは人材要件をつくることが重要であり、そうすることによってはじめて、要件を満たす人材がどこにいるかという問いができる。そして、何人必要か、何人足りないかということ把握していくことになる。このように経営戦略、事業戦略を実現する人材戦略として、一貫性のある戦略の構築が求められる。

2 | 成長機会の付与と流動性の確立

人材戦略というものは、経営戦略、事業戦略と一貫性を持った形で社員に説明することが必要である。そこでは、求められるスキル・経験を積極的に開示するなど、人材戦略を社員にとっての成長の機会と受け取ってもらわなければならない。社員自身が将来、どのようなキャリア形成をしたいのかについて考える習慣をつけてもらうことがポイントである。

それにはまず、管理職の意識改革が非常に重要である。部下が大きく成長することを考えるのが管理職の最大の役割であると強く認識し、意識改革していかなければならない。管理職は部下にとってメンターとしての役割を果たすことが必要となる。部下に将来のキャリア形成を自発的に考えさせ、それに対して、現在の仕事の意義、その先にある将来のキャリアパスに向けた任用の検討など行わなければならない。つまり、部下を囲い込むどころか、将来の成長のために、今後求められる経験に対して積極的にその任用の機会をつくっていかなければならない。

管理職に今求められていることは、戦略に基づいた部下のキャリアパスを議論することである。それにはもちろん、管理職自身がキャリア意識を強く持つ必要がある。自らの将来のキャリアパスを考え、積極的に新しいポジション・経験に対してチャレンジし、スキル獲得のため、社内外の教育を受講し、経験を積むという姿勢を示すのである。

ここで問題となるのが、多くの企業において、改革を推進するに当たり、中間管理職が岩盤レイヤーになってしまうことである。中間管理職は上からの指示を待ち、それを下に伝え、そつなくこなすという役割になってしまっていることが多い。特に製造業においては、ソフトウェア開発の比率が高まり、開発モデル数が莫大に増加したことで機能が詳細化されてしまい、全体を見渡せる人材が極度に減っている。そのため、中間管理職は全体感を持たず、突如降ってくる上からの指示をこなすことに終始してしまう傾向がある。このような受け身の中間管理職では、全社の目指すべき方向を理解し、そこに求められる人

材像を把握し、自らの成長機会に向けてキャリアパスを描くにはほど遠いという現実もある。

この状況を打開するには、中間管理職に対し、タウンホールミーティングなどを開いて経営者から経営戦略について発信する機会を設け、求められる人材像を繰り返し説明することが考えられる。また、変革に向けて、異なる部門の中間管理職が議論し、視野を広げることも重要である。会社でどのような人材が求められており、それに対して自分に何が足りないのか、そしてそれを補完するにはどのようなキャリアパスを歩むべきなのかを、中間管理職自らが考えるのである。これができてはじめて、部下にキャリアに対してのコーチングができるだろう。もちろん、コーチングスキルなどのトレーニングも大切だが、自分のキャリアパスを考える習慣がない中間管理職では、部下のキャリアデザインなど不可能である。

自らキャリアを切り開くという意識が醸成されると、社内にどのような成長の機会があるかをいかに分かりやすく開示できるかが求められる。そうした機会に社員自らが手を挙げ、任用される仕組みが必要となる。そのため、求める人材像に基づき、オープンポジションを常に明示するとともに、求めるスキル、経験、素養などを具体化していくことが重要である。また、社内のどこにどのような経験と知識を有する人材がいて、それぞれがどのような経験を積みたいと思っているなど、人材情報をマッチングする仕組みも欠かせない。

マッチングには、多額の投資をして、ワークデイやサクセスファクターズといったタレ

ントマネジメントシステムを導入する方法があるが、それだけが解ではない。より迅速に効果を出すには、人材マッチングに特化した仕組みを構築することが大事である。野村総合研究所（NRI）では、人材マッチングに特化した仕組みを社内運用することで、社員が自らの経験、さらに今後経験したいことを具体的に書き出し、人材を求めている部門につなげる仕組みに特化した「Talent Marketplace」を運用し、大きな成果を上げている。

求められる経験やスキル、社員のスキルや経験を単に箇条書きで表記するだけでは平板なものになってしまうものである。昨今は自然言語処理が発達しており、社員の経験を文章で書かせ、それをAIの技術で解析し、人材要件とマッチングさせることが技術的に可能となっているだけでなく、むしろその方が合致率が高いという事例も出てきている。前述したTalent Marketplaceを含め、HRテックといわれる技術の進歩を、効果が出やすいところから先行して取り入れていくことも必要ではないか。

話が少し大きくなるが、キャリアパスを醸成するには、日本全体が変わっていかなければならない。一企業が流動化してもそれは限定的なことである。社内だけで必要な人材を調達できるとは限らないからだ。また、社員側も、自身のキャリアパスを常に考え、その最大の成長機会が社内にあると思えばその会社に残り、そうでなければ機会を求めて社外に出るといった柔軟性が求められる。会社側も、成長機会がないのに社内にとどめることは、その社員の成長機会を奪ってしまうということをあらためて意識しなければならない。ソニーグループが実施しているように、

役職定年に伴う管理職の転職支援も流動化を促すことも必要である。社員のキャリアパスは、同じ会社にとどまることだけでなく、社外も含めた流動化があって初めて成り立つのである。

3 | D&Iの阻害要因の明確化と教育の推進

最近、さまざまな企業でD&Iが声高に叫ばれている。しかし、その多くは表面的なものに終わっていないだろうか。ややもすると、外国人や女性の比率を高めるなど、目に見えやすい部分の実施にとどまり、実質が伴っていないように思えるのだ。せっかく多様な人材を採用しても、最終的な意思決定が生え抜きの中高年男性社員による阿吽の呼吸で行われていたのでは意味がない。

D&Iは、多様な経験とバックグラウンドを持つ人たちが、それぞれの立場から活発な議論を交わすことにより、同質性の高い人材だけではできなかった斬新な意思決定ができるところに意味がある。ところが、組織にはインクルージョンを阻害するものが多い。オムロンの事例でも述べたように、阻害要因は地域によって異なる。阻害要因を明確にして、いかにインクルージョンを高めていくかがポイントとなる。意思決定をする管理職以上に対する教育プログラムまで落とし込んだ人材育成も必要になるだろう。

日本企業においては、心理的安全性がインクルージョンの最大の阻害要因となっている。特に重要なのが管理職のコミュニケーション能力である。日本企業の管理職の仕事は文字どおり、部下を管理するという意味合いが強い。しかし、今求められているのは、さ

さまざまな人材との議論を通して、変革の方向性をはっきりと指し示すことのできるリーダーとしての役割である。

筆者は企業で講演すると、その後のディスカッションにもなるべく参加することになっているが、役員が参加している場で、「何でも自分の意見を言ってみなさい」といわれた後に沈黙が続くシーンをよく目にする。私はこれこそが日本企業におけるD&Iの最大の阻害要因だと考えている。これをクリアするには、まずリーダーとして、自分ができないこと、組織の目標を達成するために常に自分が抱えている悩み、弱みを共有することが大変重要であると考え。上司の弱みや失敗を聞いても、部下はその上司に反感を持つことはないだろう。むしろ、その人の目的意識の強さの裏にある悩み、弱みを知ることで共感を覚えるものである。そうしたことを率直に話しやすい空気感をつくるのが、心理的安全性を生むということなのである。管理職に対しては、こうしたインクルージョンの阻害要因とその克服法について、繰り返し研修を行うべきである。

4 | ストーリー性のある開示の実施

日本企業にも非財務についての開示が義務づけられるようになったが、その内容は企業によってさまざまである。そして実際のところ、多くの企業においては、開示のための開示になっているように思える。開示をしなければならないので、開示できるもの、しやすいものをしていると思われる事例も多い。これでは、決して魂の入ったものにはならない。

こうした状況を避けるには、経営戦略と事

業戦略と人材戦略が一貫した開示をする必要がある。中でも人材戦略は、どのような価値を実現したいのか、そのためにどのような人材がどの程度必要なのか、各年度の人材獲得目標などを、一貫性を持って開示することが求められる。加えて、その戦略の達成状況を開示することも必要である。

人材戦略においては、前述したように多様性のある人材の獲得、D&Iの推進が求められている。事業がグローバルに展開されると、さまざまな考え方を持つ消費者や顧客に対して事業を推進しなければならない。社員もまた、さまざまな人種、性別、文化、宗教的背景などを持っており、そのような背景にかかわらず能力をいかんなく発揮できる環境をつくることは、企業に大きな推進力を与える。外国人や女性の役員・管理職の比率などももちろん重要ではあるが、それをどのような形で実現しようとしているのかを開示することも同じように重要である。

また、多様性を受容する意思決定を行える組織に変革するための教育や研修などの取り組みについても、ストーリー性のある開示が必要となるだろう。先進事例で触れたオムロンのように、インクルージョンの阻害要因は何であるかについて、地域特性まで踏み込んだ分析を行い、阻害要因を除去する取り組みを徹底するとともに、分析結果や実施状況について一貫したストーリーの中で開示することが求められる。

日本企業の人材投資は、長らく、諸外国と比較して非常に低い状態にあった。これから日本企業が成長軌道に乗り続けるには、継続的な人的資本への投資と多様な人材を活かす組織文化の醸成が不可欠である。それによ

り、日本経済は再び、「グロース」成長というマインドを継続的に持ち続けることができるのだ。

参考文献

- 1 ソニーグループ 安部和志専務執行役員CHROインタビュー
- 2 オムロン 富田雅彦執行役員専務CHROインタビュー
- 3 日立製作所 代表執行役執行役専務CHRO中畑英

信氏インタビュー

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE&VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど