

## 第7回 無形資産の強化② 人的資本・組織資本編



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 人的資本・組織資本における問題点
- II 先進事例
- III 人的資本・組織資本強化のために

### 要約

- 1 同一性を強みにしてきた日本企業がグローバルで変革するに当たっては、挑戦を厭わない強い個（人材）を確保・育成し、明文化されたパーパスの下で個の力を集積できる強い組織をつくり上げることが喫緊の課題となっている。
- 2 企業の人的資本・組織資本に関する問題として、①脆弱な人材戦略、②挑戦する風土の弱体化、③人的資本への投資の弱さ、が挙げられる。
- 3 上記の問題を克服してきた先進事例として味の素グループと日立製作所が挙げられるが、両社の取り組みを考察することで、人的資本・組織資本の強化に向けた有益な示唆が得られた。
- 4 人的資本・組織資本を強化するために日本企業が取り組むべき方向性として、①人材戦略の明確化、②人材育成の仕組みと環境構築、③人事機能の革新、④挑戦を育む企業風土の醸成、がある。

## I 人的資本・組織資本における問題点

日本企業が停滞している原因としては、人的資本への投資を怠ってきたからだといわれて久しい。人材を資本と見なして投資するのではなく、人件費をコストと見なして削減を続けてきたツケが大きく響いている。従業員の年齢別構成を見ても、いわゆる就職氷河期世代は採用数自体が極端に少なかったため、俗にいうワイングラス状の分布となっており、高齢化だけでなく、これからのマネジメントを担う世代の人員不足が深刻な問題となっている。

こうした状況の中、政府の強い指導もあり、日本企業は「失われた30年」から脱出すべく、賃上げを推進し、初任給が30万円を超える企業も出てきており、中には条件つきとはいえ40万円を超える企業もある。一方で人的資本の強化は、単に賃上げだけで片づく問題ではない。人材戦略というものがそもそも存在していない企業も少なくないことを看過してはならない。

人材戦略を策定するには、経営戦略や事業戦略を基に、どのような人材がどの程度必要なのかが明確になっていなければならない。しかしながら、明確化自体が事業部門にとっては難題なのである。

HRBP（ヒューマンリソースビジネスパートナー）機能を設置し、本社の人事部門が事業部門を人材面から支援するケースが増えているが、前述したように事業部門側が人材要件を明確にできていないため、支援サービスが機能しないケースが散見される。事業部門から出てくるのは「グローバル人材」「デジタル人材」といった粒度の粗い回答が関の山

で、それ以上の詳細な回答が得られることはまれである。

事業部門側も、これまでは具体的な人材要件を定めて計画的に採用し、意識的に育成してきた経験が乏しいので、欲しい人材像を詳しく問われても回答する術がない。言い換えれば、事業部門では、職能制度の中で柔軟に業務をこなし、組織の境界線を意識的に越えて仕事をしながら成長してきた優秀な人材の偶発的な登場に依存してきたともいえる。

しかしながら、現場から要件が上がってこなければ、本社の人事部門は人材像を定められない。人材戦略が定まらなければ、企業としてどのような人材に投資をすればいいのかも定まらない。

多くの日本企業は組織資本にも問題を抱えている。人的資本に関する問題が解消され、人材戦略に基づいて適材適所の配置ができたとしても、そうした人材を束ね、組織として大きな力を発揮するにはその源泉となる組織風土の醸成が不可欠である。とりわけ挑戦することが奨励されるような風土の醸成が欠かせない。昨今、パーパスを策定する企業が増えているが、この動向はまさしく人的資本を強化すると同時に、集まった人材が企業に対して高いエンゲージメントをもって働くことにより、組織としての力を強くしたいという企業の思いが表れているといえよう。

日本企業には、あうんの呼吸の下に人材が自ずと束ねられて成長してきた歴史・文化があり、同時に、同一性を強みにしてきたという独特な慣習がある。しかしながら、これらがネックとなり、グローバルで理念を共有し、挑戦する企業風土を醸成する仕組みの構築は不得手である。

また、業績ベースの評価制度が主流なので、あえて目標を低めに設定し、挑戦から遠ざかろうとする点も日本企業の人材、組織の特徴といえるが、今では挑戦を厭わない強い個（人材）や明文化されたパーパスの下で、個の力を集積できる強い組織をいかにつくっていくかが喫緊の課題となっている。

このような人的資本・組織資本に関する問題は、①脆弱な人材戦略、②挑戦する風土の弱体化、③人的資本への投資の弱さ、の3つにまとめられる。ここではそれらの問題について解説する。

## 1 | 脆弱な人材戦略

中期経営計画に事業変革やポートフォリオ転換を盛り込むものの、中計の後半になるとそれらの未達理由を述べることに腐心している企業をよく目にする。そのような企業の中計は毎年の事業計画を束ねただけのものとなっており、本質的な事業変革を訴求するものにはなっていないことが多い。そのような中計にしかない理由は、「ヒト」の問題に起因している部分が多い。すなわち、中長期的にどのような人材が必要になるのかを経営計画の中で具体化できていないのである。

日本の製造業における中計では、ハードウェアのコモディティ化に伴う利益率の減少、中国の追い上げに対する売上高の低迷に際して、ハードの強みに加えてIoTやデータ分析などの技術を組み合わせ、ソリューション事業を強化していくことがうたわれることが多い。

ところで、こうしたソリューション事業は垂直統合型で輸出をするのではなく、市場で事業開発されるため、グローバル各地に経営

戦略や現地市場に関する深い理解を持ち、事業戦略を展開できる人材を配置する必要がある。国籍、宗教、性別、人種など多様な人材を束ねなければならないため、企業として統一された人材戦略が定められていることが不可欠である。

しかしながら、日本の製造業の多くは本社機能の仕組みをグローバル化する前に事業部門が先行してグローバル化したため、事業ごと、地域ごとに異なる仕組みが存在している。また、ビジネスモデルを転換するには、現場がどのような要件を備えた人材で構成されるべきか、また彼らがどのようなプロセスで業務を進めるべきかを具体化できていないが、この点についても対応が不十分な企業が多い。

その結果、ソリューション事業の進捗を報告する際も、未達であることを報告して終わるケースがほとんどであるのが実態ではないだろうか。未達でない場合も、偶発的に存在する優秀な人材が人脈と属人的なノウハウで事業を進めていることが少なくなく、ノウハウと実績のある個に依存する状況になっている。こうした属人的な進め方では、「あのからだできた」という話に終始するだけで解決の方向性が見えず、持続的な変革にはつながらない。

## 2 | 挑戦する風土の弱体化

昨今、多くの日本企業に見られるのが挑戦する風土の弱体化であろう。MBO（Management By Objectives：目標管理制度）が広く浸透しているが、実状はいかに達成可能な目標を設定するかに腐心しているケースが多いように思える。その背景には、高い目標を設

定し、チャレンジ精神を発揮したとしても、目標が未達であればマイナスの評価しか受けられず、結局は損をするのではという意識が蔓延していることが挙げられる。

そのため、日本企業では新規事業部門への異動は外れくじと思われがちである。新規事業部門では当初からチャレンジングな目標を課せられ、ルールがないところにルールを敷くような活動を求められることが多く、結果的には目標が達成できずに高い評価を得られず、出世が相対的に遅れる印象が強い。近年は新規事業を長らく担当してから役員に昇進する例も増えてきてはいるが、主力事業や本社機構で実績を上げて役員に昇進するルートの方がやはり圧倒的に多い。

日本企業の経営層の多くは、この挑戦しない風土を問題であると感じてはいるものの、本気で変革しようとする熱量はまだ十分でないように思われる。これは日本企業の仕組みが、長らく挑戦より安定、新規事業より既存事業に重きを置いてきたためであり、従業員の間に挑戦しても得にならないと思う空気が蔓延してしまっていることが原因である。

### 3 | 人的資本への投資の弱さ

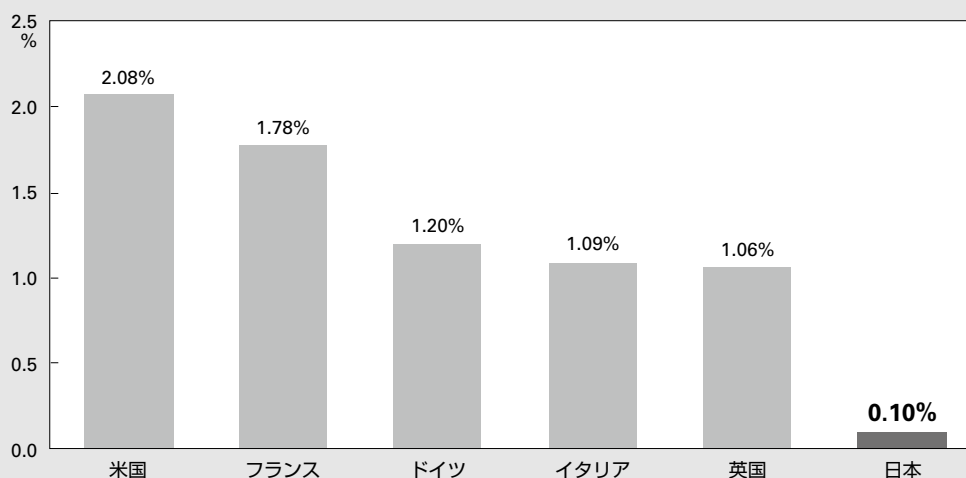
日本企業は、これまで従業員への投資を十分に行ってこなかった。そのことは統計にも表れている（図1）。

昨今、リスクリングという言葉が頻繁に聞くようになったが、さまざまな企業の人と話をしても、何のためのリスクリングなのかについて納得感が醸成されていないように見受けられる。リスクリングに取り組んでも、何がどう変わるのかをイメージできないという不安の声も多い。

日本以外の国々における労働市場では、すでに雇用が流動化し、ジョブ型を前提に専門性をベースにした雇用が行われている。それぞれ何を専門にしている人かが明確になっているので、労働条件に不満があればほかに仕事を探すことも比較的容易である。そのため、企業側も必要な人材をどのように引きとめるのかについて、リテンションプログラムを整備している。これがある意味、企業と従業員のよい関係性を築いているといえる。

ボストンコンサルティンググループの創設メンバーの一人であるジェイムス・アブレ

図1 各国の人材投資額のGDP比率（2010年～2014年の平均）



出所) 内閣府資料（2010年～2014年の平均値）より作成

ン氏が著書『日本の経営』で言及しているように、日本の産業は、終身雇用、年功序列、企業内労働組合という三種の神器によって高度経済成長を牽引してきた。これは追いつかなければいけないターゲットがはっきりしていて、モノづくりと輸出を中心に経済を成長させることに集中できたことが要因である。国内で日本人が中心になって付加価値の高い業務に従事し、そこで創出された価値を米国などに輸出して外貨を得るという、最適化されたビジネスモデルが形成されていたといえる。

ところが、今や価値は市場で形成され、さまざまな人種・考え方をする人々が一つのチームとなって価値形成をするようになってきている。また、デジタル化によって事業のサイクルがとてつもなく短くなってきており、垂直統合的に自社で研究開発したものを製品化して販売するというリニアなモデルではなく、パートナーとともにコワークしながら価値創造する水平分業型のビジネスモデルが必要となっているのである。

日本企業のこれまでの雇用慣行は垂直統合に適したものであり、水平分業には不適合である。そこでリスクリングという言葉が出てきたのだが、従業員にとっては唐突感が否めず、「それで何かよいことがあるのか」と思っているのが本音ではないだろうか。従業員側にキャリアパスに対する意識が希薄であること、企業側もキャリアパスを提示できていないこと、社会においても流動化に資する労働市場がまさしく形成途上にあることなどから、今後、人的資本への投資を活性化するためには、従業員、企業、社会における意識変革が不可欠である。

## II 先進事例

上記の問題を克服してきた先進事例として、味の素グループと日立製作所を紹介する。

### 1 | 味の素グループ

#### (1) ASV経営による無形資産の強化

味の素グループは中計の策定をやめ、「中期ASV経営 2030ロードマップ」に基づき、長期視点でありたい姿に向かって挑戦し続ける、市場環境の変化に強く実行力の高い経営を目指している。

2030年までにASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）指標を実現するため、同社は無形資産を強化している。ASV指標は経済価値指標と社会価値指標で構成されているが、ASV経営を支え、企業価値を最大化するために、無形資産強化が位置づけられている。この無形資産は、従業員エンゲージメントスコア、コーポレートブランド指標で計測されている。

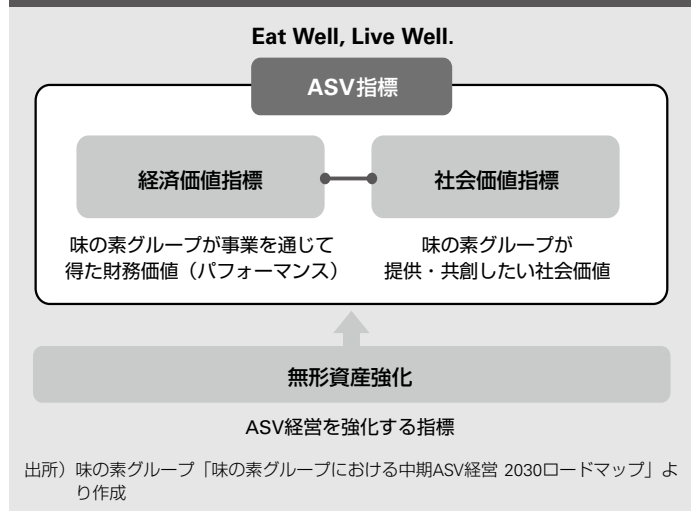
ここからは、味の素グループが考える無形資産について掘り下げて見ていくが、前述したように同社は中計の策定をやめ、将来のありたい姿を実現すべく、すでに掲げている指標や新たな指標を整理し、さらなる成長や挑戦を後押しできるASV指標へ変更している（図2）。そして、同社の技術資産や顧客資産を人財資産とつなげることがイノベーションの共創に資すると考えている。

中計から中期ASV経営への転換は、非常に大きな変革である。中期ASV経営においては、進捗確認や軌道修正のために毎月のローリングフォーキャストを導入している。これ

は毎月、年度末までを予測し、見込む力と機敏な先手につなげるものであり、従来の「予算対実績の過去のギャップを追う管理」から「ありたい姿対予測の未来とのギャップを追求する経営」へのシフトを意味する。こういった働き方の変革を支えるのが無形資産なのである。

同社が考える無形資産は、技術資産、人材資産、顧客資産、組織資産で構成されており、それがイノベーションによる共創に資すると考えられている。そして、この無形資産の取り組みと企業価値の向上との関連性を示しつつ、具体的な経済価値指標としては、ROIC（投下資本利益率）を2030年に約17%、ROE（株主資本当期純利益率）を約20%に向上させること、EPS（1株当たり純利益）をFY2022比で約3倍にすることを目指している。さらに、その実現プロセスとして、従業員エンゲージメントスコアを無形資産強化の取り組みに紐づけることによって、挑戦する風土や文化を醸

図2 味の素グループにおけるASV指標



成するとともに、財務目標の実現につなげようとしている（図3）。

つまり、ROIC、ROEの向上を実現するには、無形資産投資・強化の取り組みが必要であり、それはASV実現プロセスと密接にかかわっていると同社は考えており、これらをモニタリングしながら継続的な企業価値向上に努

図3 味の素グループにおける「2030 ASV指標」

		FY2022 (予想※1)	FY2025	FY2030	【参考】 EPS 約3倍 (FY2022対比) を目指す
ASV指標	経済価値指標				ASVを追求し、 ステークホルダー・ 社会にとって魅力的な 企業であり続ける
	ROE	11%	18%	約20%	
	ROIC (>資本コスト)	8.0%	13%	約17%	
	オーガニック成長率	約11%	5% (FY2022-2025)	5%～ (FY2025-2030)	
	EBITDA マージン	15%	17%	19%	
		経営が示す挑戦的目標			
社会価値指標	環境負荷削減の取り組み		—	環境負荷 50%削減 (アウトカム)	
	栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も今後検討予定		—	10 億人の 健康寿命延伸 (アウトカム)	
無形資産強化	従業員エンゲージメントスコア※2 (11月速報値)	62% (実績前年比+15%)	80%	85%～	
	コーポレートブランド価値 (mUSD、Interbrand社調べ)	1,391	FY2019年比、CAGR 7%～		

※ 1 2022/11/7 時点

※ 2 測定方法を「ASV自分事化」の 1 設問から、より実態を把握できる「ASV実現プロセス」の 9 設問の平均値へと2023年度スコアから変更する

出所) 味の素グループ「味の素グループにおける中期ASV経営 2030ロードマップ」より作成

※1 2022/11/7 時点

※2 測定方法を「ASV自分事化」の1設問から、より実態を把握できる「ASV実現プロセス」の9設問の平均値へと2023年度スコアから変更する

出所) 味の素グループ「味の素グループにおける中期ASV経営 2030ロードマップ」より作成



図4 味の素グループが考える無形資産

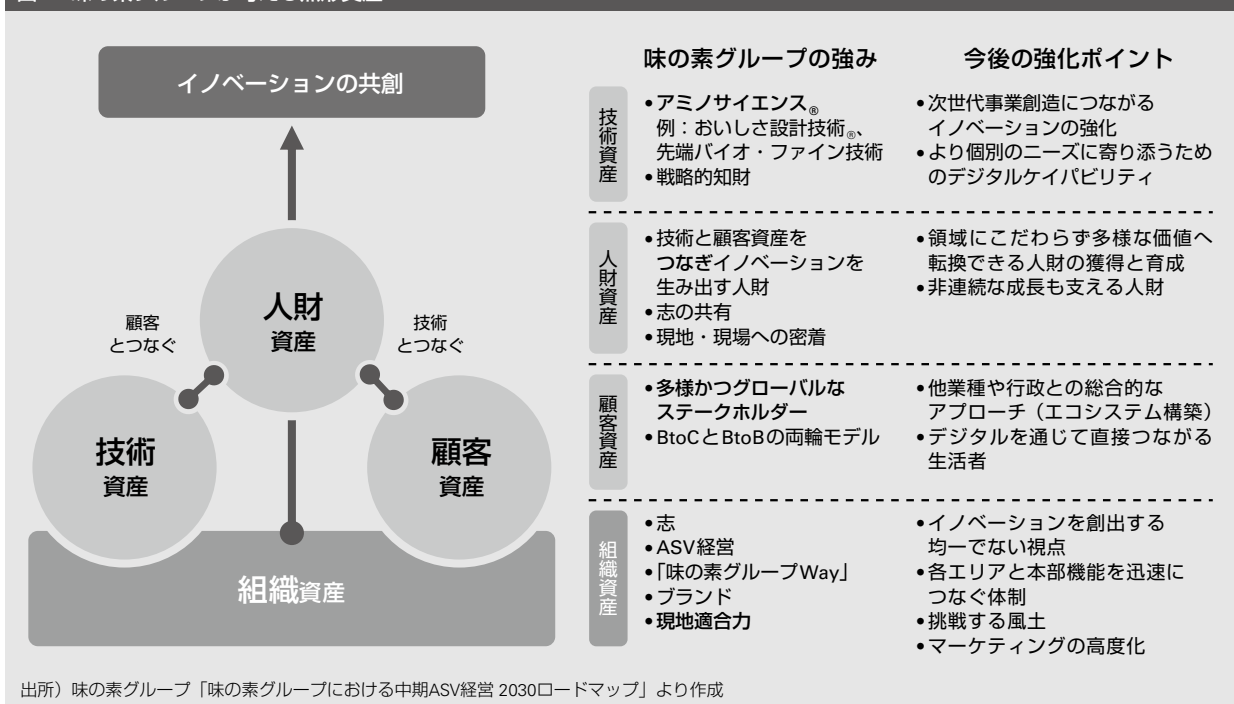


図5 味の素グループの人財資産

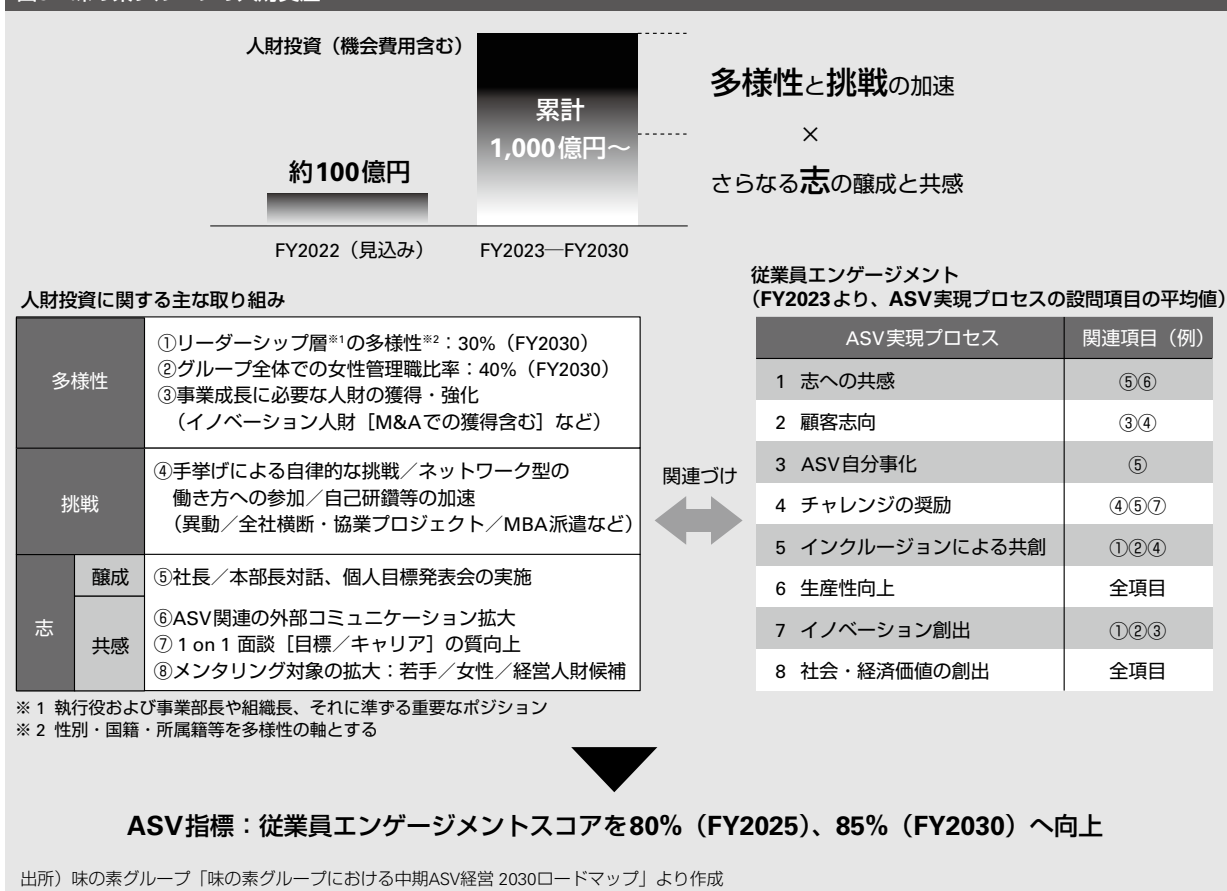
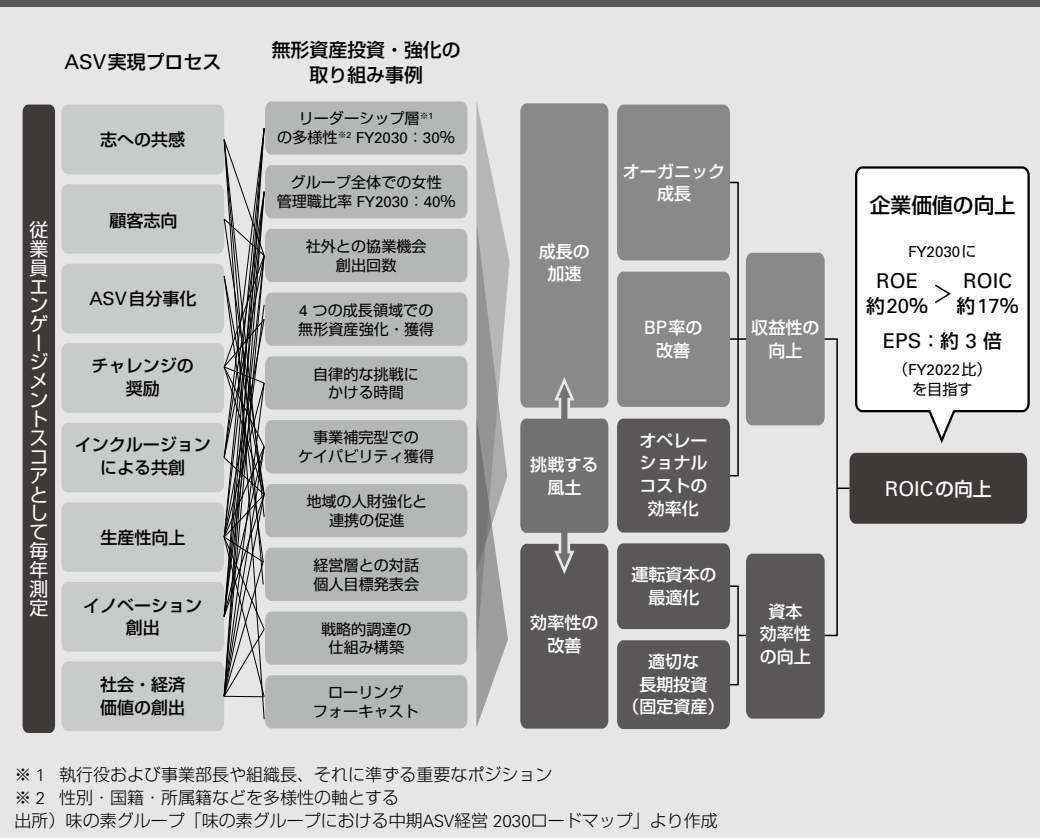


図6 味の素グループにおける無形資産とROICツリー



めている（図4）。

ここでカギになるのが人財資産である。同社は、ASVの創出に向けては、従業員の「志（パーパス）」に対する熱意と多様な関係者の共感を原動力に、従業員自らが主人公となって「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける企業文化へと進化していくことが必要と考えている。そのため、「志」の醸成と共感、「多様性」と「挑戦」にフォーカスした人財投資を積極的に行っている。また、各種の取り組みとASV実現プロセスを結びつけることで従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいる。具体的には、従業員エンゲージメントスコアをFY2025の80%からFY2030には85%とすることを目指している（図5）。

このように同社は、企業価値の向上と人財などの無形資産を関連づけ、さらにそれらと同社のASV実現プロセスとの関係性を明確にしている。すなわち、企業価値向上のためには無形資産に対する投資・強化が不可欠であり、それらがASV実現プロセスとどのように関係するかを明示しているのである。そして、ASV実現プロセスを、志への共感、顧客志向、ASV自分事化、チャレンジの奨励、インクルージョンによる共創、生産性向上、イノベーション創出、社会・経済価値の創出とし、これらに対して従業員エンゲージメントで計測するといった独自の調査を実施している（図6）。



## (2) パーパス自分事化プログラムの 全社展開

味の素グループは2023年2月28日に「中期ASV経営 2030ロードマップ」を公表し、それ以降、社内広報や対話などを通じ、志（パーパス）の進化、Our Philosophy（理念体系）の進化、ASV指標による中期ASV経営へのマネジメント変革、構造改革から成長へのシフト（提供価値起点の4つの領域における成長をドライブして、食品系事業とバイオファイン系事業が1：1となる高収益かつユニークで強固な構造を目指すこと）などの経営方針について、経営陣が相当の時間と機会を使って説明し、従業員に共有されている。

加えて、従業員一人ひとりが主体的に考え、進化した志（パーパス）の実現に向かって挑戦する文化をつくるため、「パーパス自分事化」プログラムの全社展開を開始した。このプログラムでは、次のような状態になることを目指している。

- 個人と会社のパーパスの重なりが見いだされて、従業員が主体的に行動することで、会社がパーパス実現に向かっている状態
- 志に共感し、挑戦し合うことで、従業員のエンゲージメントが高まっている状態
- 魅力的な企業となり、優秀な人財が集う状態
- これらの結果として、企業価値が継続的に向上している状態

同社は、このようなパーパス自分事化の取り組みを、2023年の役員研修（1泊2日）を利用して執行役25人全員を対象にスタートさせた。そこでは、少人数（5人程度）のチームで時間をかけて自身と向き合い、また、ほかのメンバーとの深い対話や自己開示を通じて自身の「強み」「価値観」「人生」をともに振り返る3つのフェーズを経て、互いを知り合う中でマイパーパスを紡ぎ出し、言語化し

図7 味の素グループにおけるマイパーパスの具体化に向けた3つの段階

時間をかけて 少人数のグループで 自身と向き合い、ほかのメンバーとの深い対話を通じ、互いを知り、ともにマイパーパスを紡ぎ出す

### フェーズ1：自身の強み

自然とよくできることは何か？ 人それぞれ異なる強みを持ち、さまざまな場面で発揮される。互いの強みを把握するとともに、強みが全面に出すぎることによって良からぬ影響が出る場面についても考察する。自身の強みに加え、25人全体での強みにも目を向ける

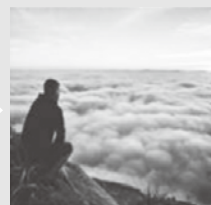
### フェーズ2：自身の価値観

自分にとって最も重要なことは何か、そしてなぜか？ 各人のさまざまな意思決定は、その人が何に重きを置くかという「価値／価値観」による。互いの価値／価値観を把握することで人としての理解を深める

### フェーズ3：自身の「これまで」

今の自分は、どのような経験によって形成されているのか？ 過去のさまざまな経験を通じて今の自分があるが、それぞれの経験から時を経て振り返ることではじめて価値を感じることも多いため、それぞれの人生の転機となる経験とそこで得たことを共有し、互いを深く理解する

マイパーパス



出所）味の素グループ提供資料より作成

ていったのである。

フェーズ1は、「クリフトンストレングステスト」を利用して自分自身の強みを理解した。具体的には25人の執行役全員が互いの強みを理解し、さらには強みが出すぎてよからぬ影響を与える意図しない強みにも目を向けた。

フェーズ2では、50枚の「価値観カード」を用意し、自分の人生を振り返って最も重視してきた価値観を5つ選んでそれがどのように形成されたかを振り返り、自分への理解を深め、それをチームで共有した。

最後のフェーズ3として人生の浮き沈みを図示し、人生で最高の瞬間と最悪の瞬間を振り返り、最高の瞬間から何を得たか、逆に、最悪の瞬間を克服した過程で何を学んだかを共有することで各人の生き方の核に触れ、チームとして心のつながりを深めていった(図7)。

こういった一連のプロセスを通じて、マイパーパスをともに紡ぎ出し、会社のパーパスと重なる部分について考察する素地を丁寧につくっていった。研修の最後には、マイパーパスと会社のパーパスの重なりを活かして、どのようなアクションにつなげていくのかを言語化した。同じような作業は研修前にも行っていたが、参加者は、より高い納得感を持って言語化できたと振り返っている。

### (3) チャレンジ精神を喚起・後押しする 仕組みづくり

中期ASV経営への変革を組織として確実に推進するため、経営企画部は、いかに従業員全員が自分事として主体的に業務に取り組めるか、そしてその妨げとなる要因は何かを

検討した。そこで着目したのが、組織に潜む「魔物」の存在である。この魔物は、各組織に無意識のうちに根付き、企業価値の向上に寄与することなく、開拓者精神や新しい価値創造への意欲を徐々に蝕んでいく。経営企画部は今こそ、組織内に魔物が蔓延していないかを問い直す必要があると考えた。

ところでこの魔物とは、たとえば、心理的安全性を「仲よしこよし」と誤解し、対立や緊張を避けることが目的化してしまうケース、また、「聞いていない」といわれないようにとりあえず何でも報告して既成事実化するような行動などが該当する。部下に挑戦しろというだけで、それを支える風土・文化・仕組みを整えないことも、魔物の一種といえるだろう。

そこで、執行役25人へのアンケートから挑戦を妨げる74体の魔物を抽出し、因果関係をループ図にして課題全体を俯瞰し、根源的な魔物を導出した。

そのアウトプットとして、「中期ASV経営2030ロードマップ」において3年目に向けた「経営チームからのメッセージ」として発信した。目的を、「志(パーパス)実現のために、2030ロードマップで掲げた高み(エベレスト)へ向かうこと」として、経営チームは、「挑戦の目的や必要性(エベレストのイメージや現状とのギャップ)を社員へ伝え切れていない」「社員・組織が本来持っている能力を活かし切れていない」という自省を自らが発信した。

そして、経営チームは起こしたい変化として「信頼する社員・組織が、その主体的な挑戦と成長をさらに推進するために、自らの行動と会社の仕組みの両面の改革を行う」こと

図8 味の素グループにおける「2030ロードマップ」3年目に向けた経営チームからのメッセージ

目的	志（バーパス）実現のために、2030ロードマップで掲げた高み（エベレスト）へ向かうこと
▼	
経営チームの自省	「経営チーム」は、 ■ 挑戦の目的や必要性（エベレストのイメージや現状とのギャップ）を社員へ伝え切れていない ■ 社員・組織が本来持っている能力を活かし切れていない
起こしたい変化	「経営チーム」は、 信頼する社員・組織が、その主体的な挑戦と成長をさらに推進するために、 自らの行動と会社の仕組みの両面の改革を行う
企業文化の進化	「社員・組織が本来持つ能力を十分に発揮でき、 主体的に挑戦・成長できる文化」に進化させたい
出所）味の素グループ提供資料より作成	

を掲げ、「社員・組織が本来持つ能力を十分に発揮でき、主体的に挑戦・成長できる文化に進化させたい」とした（図8）。

そのために、味の素グループWayに掲げられた4つの行動指針「新しい価値の創造」「開拓者精神」「社会への貢献」「人を大切にする」に沿った多様な挑戦を推奨している。また、それぞれの役割・業務で仕事に興味と誇りを持って自分の強みを磨き、発揮しながら、お互いの強みを尊重して一致団結したプロフェッショナル・ワンチームで高みに向かおうとしている。

同社はこのように、働きがい向上のためには挑戦を促し、支援する具体的な仕組みが必要であると考え、そのために、あうんの呼吸ではなく、行動指針などの言語化に注力した。その一例として、人事制度に工夫を加え、挑戦を支援すべく運用を開始している。具体的には、基幹職に対し、個人評価目標の項目のうち「チャレンジ」目標にマークをつけて明確化することで、挑戦することを重視し、その取り組みを評価する仕組みも併せて

導入した。今後さらにブラッシュアップを重ね、挑戦のプロセス自体が適切に評価されるような仕組みづくりを進めようとしている。

また、同社では基幹職はポジションマネジメント制を採っているが、登用の仕組みも一部変更した。これまでは組織運営に長けた人財かどうかという基準で登用していたが、専門性を極め、実務面の改善で実力をより発揮できる基幹職も必要であるとの認識に立ち、人事部門だけではなく現場からの推薦による登用も進めるなど、多様な評価基準を持とうとしている。

挑戦をリスクと捉えて躊躇するのではなく、健全な危機感を持ち、それへの対応をいかに促進していくかが同社にとって大きな課題であったが、この課題を踏まえた制度設計・運用の検討を繰り返すことにより、挑戦し、頑張っている従業員に報いる仕組みの整備・定着を図っている。

一方で、エンゲージメント調査からは期待された成果を上げられない従業員への対策が不十分という結果が示されており、仕組みの

設計・運用を進めている。たとえば、グローバル規模でのASVアワード内にTry&Learn賞（＝チャレンジ賞）を設置するほか、社長戦略予算の活用なども検討しており、さまざまなインセンティブの面からも人的資本の強化を進めている。

そして同社は「挑戦を促す働きがい改革へ」と称して、人財公募制度も本格化した。その一例として、社内起業家公募プログラムとして「A-STARTERS」を推進している。さらに、「Ajinomoto Group Dialogue for the Future」と称する若手向けの対話・体験・体感型の人材育成プログラムを実施している。同プログラムは挙手制であり、これまでに多くの従業員の参加を促進してきた。

同社では「挑戦からの学び」を重視した自社事例の共有を進めている。成否にかかわらずさまざまなケースを知り、単なる間違い探しや失敗の予防に活用するのではなく、次の挑戦の成功確率を高めることを目指している。すなわち、挑戦の過程から得られた知見を「リアルな組織知」として蓄積・活用して、持続的な成長につなげようとしているのである。たとえば、筋肉質な経営体制づくりの挑戦として、FP&A（財務計画・分析）、ローリングフォーキャストの重要性、資本コストの改善に関する取り組みが行われてきた。これらのテーマについて、財務部主導で研修形式での説明が行われ、財務・IR担当役員である水谷英一常務から、ブラジルや米国での実務経験、数々のプロジェクトにおける挑戦と失敗から得た学びが共有された。

マーケティングデザインセンターでは、岡本達也常務が参画する形で「Swing The Bat」と題した講座が開催されている。この

講座の目的は、成果の金額や規模では測れない、驚きや感動を生む着想や行動、挑戦意欲そのものを称え、組織全体でエールを送ることにある。同講座の評価ポイントは、①結果に結びつかなかったとしても「狙いすましてフルスイング」していたか、②その挑戦が形となり、生活者に価値を問いかけたか、の2点である。なお、「Swing The Bat」とは文字どおり思い切りバットを振ることである。

#### （4） ローリングフォーキャストの重視と マネジメント品質向上

中計を廃止した味の素グループにとって、ローリングフォーキャストは極めて重要な概念である。これは、事業計画や予算を固定せず、経営環境の変化に応じて柔軟に見直し・更新していく手法である。特に不確実性の高い現代においては、ローリングフォーキャストによる常に最新のデータに基づく予測と計画は、経営資源の最適配分や迅速な意思決定に直結する。ただし、この手法を有効に運用するには、市場環境の変化を的確に捉え、適正な計画値を見込む力が不可欠である。そこで同社では、見込む力に優れた事業部門が好事例を収集し、社内に横展開することで組織全体の精度向上を図っている。また、原材料情報の収集精度を高めるために、事業部門間の情報連携の強化にも取り組んでいる。

また、同社では、各部門およびバリューチェーン全体の連携を強化して全社で目標達成に向けて取り組むこと、すなわちマネジメント品質の向上が求められていた。その一例として、在庫管理の指標を従来の在庫数量からDIO（在庫保持日数）へ転換し、販売状況を踏まえた機会損失の回避と運転資本の削減・

最適化を図っている。加えて、単価管理を強化して収益状況の迅速な把握を可能とし、原価見込みの精緻化（原油価格や販売動向の変化を適時に反映）にも取り組んでいる。

このようなマネジメント品質向上の主な効果として、原油価格の見通しの精度が向上し、値上げ判断、あるいはコストダウン施策の迅速な実行が可能となったこと、月次の販売見込みと収益着地予想により、マーケティング投資の適時判断が可能となったこと、さらには、需要計画が改善され在庫水準が適正化し、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）向上による業績アップへ貢献したことが挙げられる（図9）。

同社のこのような地道な活動はブランド価値の向上にもつながっており、インターブランドの評価において、「Best Japan Brands 2025」で31位となっている。選定理由として、ASVを軸とした経営の推進により、ありたい姿を目標とした「中期ASV経営2023ロードマップ」を2023年に発表し、トップのリーダーシップの下に「とことんASV」を社内および社外で具体化かつ着実に進めていることが挙げられている。すなわち、全社を

挙げたブランド強化活動が認められたものである。

外部からの評価に加え、同社が経年で把握している内部のエンゲージメント調査において、ASV実現プロセスのエンゲージメントスコアは、FY2020の75からFY2023には76へと向上している。特に「志への共感」が高く、スコアは93となっている。

味の素グループは、このように市場環境の変化にいち早く対応するため、同社の重要な無形資産である人財や組織の強化を続けているのである。

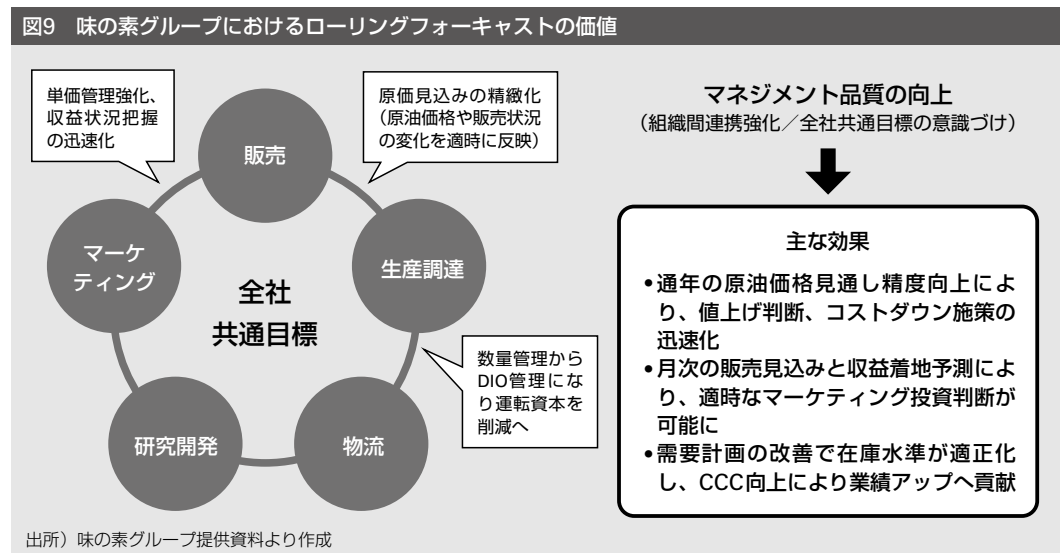
## 2 | 日立製作所

### (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。事業規模は連結売上高9兆7833億円、連結従業員数は28万2743人（2025年3月末現在）の巨大企業である。

### (2) 人的資本経営について

日立製作所では、Lumada事業によってデジタルイノベーションをはじめとするプロダ



クト・サービス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、実行することにより、2009年4月以降、経営改革の中でも人財戦略に重きを置いて展開してきた。

同社は2008年9月のリーマンブラザーズ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（2008年度決算）を出し、経営危機に直面した。そこで2009年4月には、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、翌2010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。製品事業・国内中心のビジネスモデルから脱却し、社会イノベーション事業をグローバルに提供することを宣言したのである。

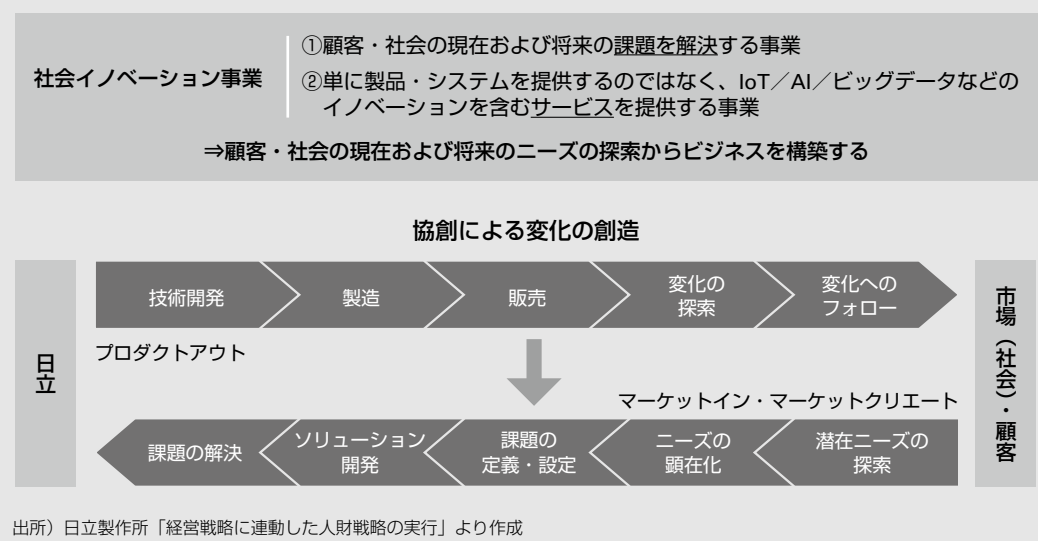
社会イノベーション事業とは、顧客・社会の現在および将来の課題を解決する事業であり、単に製品・システムを提供するのではなく、IoT/AI/ビッグデータなどのイノベーションを含むサービスを提供する事業のことである。このような事業をグローバル規模で

拡大するには、世界各国の顧客の近くで現在・将来の課題を探索し、製品・システムおよびIoTを活用したサービスを解決策として展開する必要がある。そのためには、国や地域、さらにビジネスユニット（BU）やグループ会社の壁、はたまた地域や組織を越えた事業の推進、プロジェクトの組成と実行が求められていた。

同社の人財戦略の根幹は、経営戦略と連動したものであるということである。前述したように同社は、2009年の経営危機を踏まえて経営戦略を大きく転換したが、プロダクトアウト型からマーケットイン・マーケットクリエートへとビジネスモデルを変革し、それに伴い、人財要件も大きく変化した（図10）。

こうした変革を実行するには、人財や組織体制・組織文化の変革が必要であった。同社ではそれらの課題を、①さまざまな国籍・性別などの多様な人財（Diversity, Equity）、②ワンチーム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

図10 日立製作所における経営戦略に連動した人財戦略





できる組織・人財（Agility）という4つの言葉で表している。

まず①では、さまざまな国籍や性別などの多様な人財がいること（Diversity, Equity）、②では、それら多様な人財が国、地域、事業体を越えて、ワンチームで業務を遂行することが求められた。つまり多様性を認め合い、イノベーションを創出できるチームとなって協働することが求められた（Inclusion, Location Free）。③では、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、そうした文化を持つ組織を構築することが求められた（Proactive, Growth Mindset）。最後に④では、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た（Agility）。

①と②の具体的な取り組み事例として、本社グローバル人財部門を挙げたい。2023年時点で、同部門の所属人員90人のうち外国人が45人と半分を占め、その国籍も米国、インド、英国、ドイツ、シンガポール、中国と国籍もさまざまである。また、女性は36人と全体の40%を占める。このように多様な視点で人財戦略を構築し、それに基づく施策を実行している。

その前提として同社は、2011年6月に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」を策定し、各中計と連動した人財戦略を推進している。2011年から2015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た基盤づくりを行った。具体的にはグローバル人財基盤の確立に向けて、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、グローバルで人財を適所に動かすインターナショナルアサインメントポリシーの確立、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強化などを次々と実施していった。

また、同時期に人財部門の変革に着手し、それまで日本・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。メンバーも外国人を多く入れ、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はこうした多様な人財を交えた議論を重視した。

その後、2016年から2018年、2019年から2021年までの各中計においては、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。それを実現するため、2016年から2018年においては「グローバル人財マネジメント2.0」として、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）やタレントの獲得といった施策を実行した。具体的には、経営幹部のD&I目標や女性管理職に関する数値目標の設定と開示を行っている。さらに、グローバルリーダーシップデベロップメント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。

また、社会イノベーション事業の推進力強化に向けて、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。そのため、顧客と直に接する業種別組織、フロントBU人財の大幅な育成と強化を行っている。こうしたタレントを可視化できるよう

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、2019年から2021年までは「グローバル人財マネジメント3.0」として、マインドセット、企業文化改革を推進した。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&インクルージョンオフィサー）にロレーナ・デッラジョヴァンナ氏が初の女性執行役として就任し、DEI目標の達成と新たな目標設置やタレントレビューを大規模に導入している。併せて、この時期からはデジタル人財の確保と育成も推進している。

DEIとはD&Iに公正性（Equity）を加えた概念である。同社では、多様性という名の下に、さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ人財をただ集めるだけではなく、情報や機会、リソースにすべての人が公正にアクセスできる環境をつくることで、はじめて多様性／ダイバーシティであるとしている。

また、タレントレビューではジョブディスクリプションを作成しているが、ジョブ型雇用を実行するうえで人財の可視化を重視している。そのため、上長との個別面談や複数の上長が部下一人ひとりのレビューを行い、従業員の強みと弱み、キャリア志向を踏まえた育成や職務のアサインについて検討して職務と人財のマッチングを促し、従業員のキャリア育成と組織力の強化に結びつけている。同社では、国内グループを含めてジョブ型雇用に移行しており、着実に施策を推進している。

現在、2022年から2024年の中計、および次の10年に向けて、これまでに獲得したアセットを活かし持続的な成長を目指している。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中計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従業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推進、がある。

### ①DEIの推進と多様な経営リーダーの選抜・育成

DEIの推進と多様な経営リーダーの選抜・育成について特徴的なことは、前述したように執行役常務（現専務）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同氏がチーフサステナビリティオフィサーと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象徴的な出来事であり、同社の本気度をよく表している。さらに2024年4月には彼女はCHRO（最高人事責任者）にも就任している。

経営リーダー層における人財施策の推進状況として、役員層の外国人比率および女性比率が2012年は0%であったのに対し、2023年には外国人20%（16人）、女性11%（9人）まで伸長しており、さらに2025年には外国人26%（18人）、女性16%（11人）と着実にその動きを継続している。2030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、製品中心の事業の頃に行っていたオペレーションから人財像を考えるのではなく、どのような事業をすべきか、どのように変革すべき

かを起点に考えている。具体的には、「日立製作所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には、どのような経営者が必要か」という観点からバックキャストで検討し、同社のグローバルで多様なタレントプールから候補者を選抜し、ポテンシャルを踏まえた早期選抜を行い、中長期的なスパンで育成している。併せて社内評価や社外・客観評価を含めた選抜もしており、育成については異分野や社外での経験を創り込むことに重点を置いている。人財の評価項目に「ポテンシャル（潜在能力）」を加えたことも特徴である。具体的には、好奇心のような潜在能力を測る要素から、どれだけポテンシャルがあるかを評価に採り入れている。

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には、社内外の知見を獲得し、戦略性を持って変革・実行することが求められる。また、デジタルを活用しながらグローバルでの変革推進者になることも期待されている。指名委員会と執行側が連携しながら、経営リーダー候補のタレントプールを「GT+」として約540人を選定している。その中には若手もいる。日立製作所の次の100年を牽引する経営者を創るため、若手経営リーダー候補（119人）を社長がコミットして、選抜・育成するプログラムとして「Future50」を推進している。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。

## ② デジタル人財の確保・育成

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してい

る。具体的には、事業ごとに、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12のデジタル人財を定義し、2024年中計中に9万7000人に増強することを目指した。

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といった手法を用いている。グローバルロジックを買収したことでデジタル人財の強化が加速され、2021年に国内外で6万6000人だったデジタル人財は2024年には10万7000人に増強された。

現在もグローバルロジックを起点に継続的に採用を行い、欧州やインドをはじめとする採用の拡大、若手層も含めた採用を強化している。

## ③ グローバルでの日立カルチャーの

### 醸成と従業員のエンゲージメント向上

グローバルでの企業文化の醸成と従業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、同社の価値観を共有し、グループ全体でさらに成長する文化を醸成しようとしている。同社の企業理念、また創業の精神である「和」「誠」「開拓者精神」といった価値観や精神を大事にし、コミュニケーション、行動変化の機会を増やすような仕組みを設けることで従業員のエンゲージメントを高めている。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の強化や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、すでにグローバル従業員サーベイを展開し、人財マネジメント統合プラッ

トフォームである「Workday」の導入も進めている。

#### ④ジョブ型人財マネジメントの推進

上記の活動を踏まえ、日立グループではジョブ型人財マネジメントの転換（日本）を推進している。グループ全体でグローバルで28万人が働いており、うち、13万人の国内の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。ところが、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や、さらに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、また、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、そして、女性、外国人、社外経験者、高齢者、障害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ことが課題として挙げられた。

多様な人財が活躍して成長事業に柔軟にシフトするなど外国人と一体化した働き方が求められる中で、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、各ポストの職務や必要なスキル、経験を明示し、業務内容や遂行状況に応じて処遇を決定している。人財は社内だけでなく社外からもアサインする。

また、年齢や性別ではなく業務内容によった処遇を実現している。こうした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」といった指摘がよくあるが、それは当たらないと同社は考えている。当事者は環境変化に応じて自らのジョブの定義に記述がない業務を行う必要があれば、新たな領域として職務従事者自身が提言を行い、その領域を広げることを検討することも可能であるからだ。それによって、業務内容が高度化したのであればその難易度に応じた処遇を行うこともできる。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応じた運用が重要なのである。

最後に、同社の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や経団連を通じた提言を行っていることについても言及しておきたい。

2025年4月に徳永俊昭氏がCEOに就任し、新しい中計「Inspire2027」を発表した。そこでは、Lumada事業の売上比率80%、Lumada事業の調整済みEBITDA（利払い前、税引き前、減価償却前利益）20%を長期目標として掲げ、28万人の従業員の力を「真のOne Hitachi」として統合し、企業価値向上を目指している。人的資本に関しては積極的な投資のほか、AI人財の拡充によってLumada事業をさらに進化させること、生成AIプロフェッショナル人財を5万人育成すること、さらには、成長戦略を実現する次世代リーダー1000人を育成することを宣言している（図11）。

また、こうした方針を受け、同社が投資家やアナリスト向けに、経営戦略、財務状況、今後の見通しなどを説明するInvestor Dayにおいては、次の6つの重点人財施策を発表し

図11 日立グループにおける人的資本の強化



た。

- 企業価値向上に向けた従業員インセンティブの強化
- 高いパフォーマンスを発揮する組織文化の醸成
- 持続的成長を支えるリーダー育成
- AIの専門性強化と実装推進
- シナジーを加速するタレントモビリティ推進
- One Hitachiの協創を加速するグローバルHRプラットフォーム強化

特に、1つ目の「企業価値向上に向けた従業員インセンティブの強化」においては、シニアリーダー層への譲渡制限付株式ユニット(RSU)制度の拡大を宣言している。この取り組みは、リーダー層のインセンティブを株主価値と連動させ、競争力のある報酬を設定することにより人財の確保を狙っている。加えて、リーダー層の長期的コミットメントを促進しようとしている。また、従業員向け株式購入プラン(ESPP)のグローバル展開に

より、日立グループを対象にした全体的な視点での行動促進、エンゲージメントの醸成、ウェルビーイング向上による人財の確保を狙っている。

また、2つ目の「高いパフォーマンスを発揮する組織文化の醸成」としては、経営層との直接対話や実践的教育を通じて、「Agility」「Responsibility」「Transparency」を持った組織文化の醸成に取り組んでいるほか、リーダー層の育成を通じて、One Hitachiを体現する行動と起業家精神の浸透を進めている。さらに、業界トップ水準の報酬設定を行ったうえで、意欲的な目標設定を行うことを評価し、成果だけでなくチャレンジする行動自体を推進している。

このように日立製作所は、社会イノベーション事業でのグローバルリーダーとなるため、人財戦略と連動した人的資本経営を着実に推進している。

### Ⅲ 人的資本・組織資本強化のために

ここでは、人的資本および組織資本を強化

するために日本企業が取り組むべき方向性について述べる。主な方向性として、①人材戦略の明確化、②人材育成の仕組みと環境構築、③人事機能の革新、④挑戦を育む企業風土の醸成、の4点がある。

## 1 | 人材戦略の明確化

人的資本・組織資本を強化するには、前述したように、経営戦略と一体化した人材戦略の策定が不可欠である。人材戦略では、自社がどのような価値を提供したいのか、それを実現するためにどのような人材が必要なのかを明確に策定する。日立製作所では、Lumada事業において実現したいサービスを明確にしたうえで人材戦略を策定している。その中では、人材要件とプロセスを定義して人材育成を進めている。

製品を輸出して外貨を稼いでいた時代は、海外拠点は輸入販売機能が中心であったが、「モノ」と「コト」をかけ算にした形で事業を展開する現在は、付加価値の多くが現地で生み出される。そこで求められるのは、企業がグローバルでのポジションを確立しておくこと、どのような人材がそのポジションを担っているのか、次にそのポジションを担える人材をどのように育成していくのかをはっきりさせておくことである。このような仕組みをすでに採り入れている企業もあるが、大半の企業は未着手というのが実態であろう。

人材戦略を動かす際には、まず、経営トップ自らがその重要性を発信することが重要である。「人事は人事部門がやっておけばよい」というスタンスでは、人事部門は単なる個別の機能になってしまう。経営戦略と人材戦略を一体的に進めるのであれば、経営トッ

プがその目的や期待される効果について発信すべきであり、その推進役を担うCHROが詳細を説明することが望ましい。

日立製作所の人財戦略は、リーマンショック後の危機から同社を救った川村隆氏、その後も中西宏明氏、東原敏昭氏といった歴代の社長によってハンズオンで推進されている。実際、歴代社長からの「ヒト」に関する対外的な発信は数多い。経営トップがハンズオンで推進することで、人材戦略は単に機能戦略ではなく経営戦略と一体となったものへと昇華するのである。中計において人材戦略を重点テーマとして発信することも重要である。日立製作所は、Lumada事業を発表した年（2016年～2018年）の中計において、「グローバル人財マネジメント2.0」として、D&Iやタレント獲得、グローバルリーダーシップデベロップメントプログラムの強化、人財委員会の開催や次世代の経営者を育てるための「Future50」、フロントBU人財の大幅な育成と強化、グローバル統一人財プラットフォームの導入といった施策について詳しく言及している。

このように経営戦略の重点テーマに沿う形で人材戦略を発信することは、社外のステークホルダーの理解を促進するだけでなく、従業員の意識を変革するという意味でも大きな効果を発揮することになるであろう。

## 2 | 人材育成の仕組みと環境構築

デジタル人材の要件を定義できても、運用が十分でなければ人材戦略は絵にかいた餅に終わってしまう。もちろん、一度定義したスキルも、技術の進歩に伴って適宜アップデートしていく必要がある。また、どのようなチ



ーム編成やプロセスで価値創造を行ってきたのか、その状況を理解したうえでの人材戦略とすることが望ましい。

日本の製造業において製品事業に関する組織に属した場合、組織属性と仕事の進め方が固定されることが多い。たとえばソフトウェアについては製品に従属した組み込みソフトとして捉えがちであるが、あくまでもハードウェアのためのソフトウェアという考え方が定着してしまっている。その結果、デジタル化によるスピードアップに対応できなくなっているケースも散見される。

こうした状況の解決策として、DX人材などプロフェッショナル人材のプールが考えられる。人材を製品事業ごとに細分化して配置するのではなく、DX人材はDX本部のような大括りな組織にプールし、プロジェクトベースでアサインして、一つのプロジェクトが完了したらまた次のプロジェクトにといった仕組みにするのである。その理由としては、ハードウェアとソフトウェアでは進化のサイクルが全く異なること、細分化して配属すると、専門的なノウハウが分散してしまうだけでなく、組織としてリクルーティングや人材育成の能力を発揮できないことなどが挙げられる。

今や、ソフトウェアの機能はクラウド経由で手軽に利用できるようになってきているように、顧客にとっての体験価値はソフトウェアから提供されているのではないだろうか。そのため、ソフトウェアやAI、データ分析などのデジタル技術に詳しいDX人材を専門組織としてプールして、多様な現場で活動できるようにすることが有効であると考ええる。そうした人材に関しては、プロジェクトへのア

サイメントを通じて任用し、多様なプロジェクトの経験を通じて育成していくことが望ましい。

昨今、デジタル領域のプロフェッショナル人材を戦略的に採用するものの、その大半が転職してしまう現実直面している企業が少なくない。その原因の一つとして、人材が成長を実感できる仕組み・環境が十分でないことが挙げられる。プロフェッショナル人材は、いくら報酬が多くても自らの成長を実感できない環境には魅力を感じず、改善の可能性が見いだせなければ、比較的容易に転職・退職の道を選んでしまう傾向がある。

製品事業のサイクルは3～5年であるが、プロフェッショナルを志す人材にとってこのサイクルは長すぎる。そのため、それぞれの人材の志向に合った成長環境を提示し、ここなら成長できると思わせることが重要である。とりわけ、ソフトウェア、ネットワークなどの専門人材に関しては、時間に対する感覚が異なるハードウェア部門への従属ではなく、独立した組織としてプロジェクトアサインで任用することが有効なのである。

### 3 | 人事機能の革新

経営者と議論していると、その企業の人事機能に対する不満をよく耳にする。人事はいわゆる守りの仕事なので、経営の革新、ビジネスモデルの変革といった攻めの仕事に全くついてこられない、あるいは国内しか分からずグローバルな人事の仕組みを構築できない、といった不満である。

経営環境の急激な変化、企業の人事部門への大きな期待にCHROはとまどっている。そもそもHRBPなどといわれても具体的に何を

すればいいか明確になっていないのではないだろうか。従来の人事部門は、組合対応や日本人の従業員を対象とした人事制度の運用など、国内での業務を担当してきたため、今の状況下では何から着手していいか分からないだろう。

そこで、まずは社長などの経営陣が関与し、経営戦略を基にした人材戦略を事前にしっかりと議論しておかなくてはならない。経営陣が「ヒト」の変革に対する理解を共有していることは、CHROの仕事の進めやすさに大きく影響する。

そのうえでCHROは、人事の組織を計画的に見直すことが望ましい。その際、「3ピラーモデル」に代表される戦略人事機能を構築することを提案したい。これは、ミシガン大学教授のデイビッド・ウルリッチ氏が人事組織のあり方として提唱したモデルであり、①各事業部門に対する戦略的なビジネス変革を推進するBP（Business Partner）、②給与計算・支給や勤怠管理といった定型業務を担うOPE（Operational Excellence）、③人事制度や人材育成の専門家集団であるCoE（Center of Excellence）の3つを柱にした人事組織構造のことである。

この3つの組織構造をしっかりと分解して人事機能の変革を進める必要があるが、特にまだ多くの日本企業において整備されていないBPやグローバルレベルでのCoEの構築が先決であると考え。またこうした機能を強化するためにも、定型業務の標準化を進め、シェアード化するなどの効率化が不可欠である。

さらに、人事組織のグローバルレベルでの連携は欠かせないであろう。本社のCHROが

グローバルプロセスオーナーとして海外統括会社のCHROを束ね、レポートラインも日本のCHROにあるという形が理想である。しかしながら、現在は海外統括会社の社長にレポートラインがある状況を勘案すると、グローバルプロセスオーナー制度への変革は困難も少なくない。実際、筆者も本社CHROを確固たるレポートラインとして、統括会社社長へはセカンダリーなレポートラインとする変革を支援したことがあるが、運用上、多くの困難が伴うものであった。グローバル標準から外れていると見なされがちな日本の人事部門がプロセスオーナーとなることに対して、海外統括会社のトップは違和感を覚える。「本当にできるのか」という率直な意見をぶつけられたことも少なくない。

そこで、グローバルHRコミッティのような会議体をつくり、本社CHROが旗を振り、経営戦略と一体となった人材戦略方針を共有したうえで、人材戦略の構築、各種施策の落とし込みをグローバルレベルで議論することが望ましい。海外拠点はすでにジョブ型ベースで回っており、サクセッションプランなどの仕組みが整っているため、それらのベストプラクティスを共有したうえで議論を始めることも重要である。

たとえば、グローバル人材データベース、グローバルグレーディング、グローバルパフォーマンスマネジメント、グローバル報酬体系などの仕組みをすでに構築しているケースは多いのではないか。そうであるならば、先進的な取り組みをしている拠点会社に議論をリードしてもらうという手段もある。日本本社のCHROは、その議論をサポートしながらグローバルな仕組みの構築につなげていくこ

とが現実的であろう。なぜ、あの国がリードするのだという横並びの対抗意識からくる反発も、本社が推奨・サポートすることで抑えられる。

このような議論を円滑に進めるには、どの地域拠点がどのようなテーマの取り組みに関するナレッジを持っていて、どのような議論をリードできるのかについて事前に把握しておくことが必要である。また、そうした先進的なナレッジを持っている専門人材を対象に、地域横断的なCoEを形成していくことも忘れてはならない。

#### 4 | 挑戦を育む企業風土の醸成

今、日本企業に求められているのは従業員が挑戦しやすくなるような企業風土の醸成である。これは複層的に実施していかなければならない。トップからの発信だけでは従業員の意識は簡単には変わらないからである。そこで、従業員が自らのキャリアパスと成長に対する実感が持てる場にすることが必要である。

これまでの日本企業は、「就職」というより「就社」の意識が強く、従順に任務をこなすゼネラリストが企業を支えてきた。しかしながら、デジタル化し、従来の競合と全く異なる相手と戦わなければならない現在では、組織の多様性が求められるようになった。そういった環境に必要な多様な人材の確保・育成に求められるのが明確なキャリアパスであると筆者は考える。特にデジタル領域のような専門性が高いプロフェッショナル人材は社内に十分に存在しているわけではないため、外部から獲得してこなくてはならない。その際、外部のプロフェッショナル人材に対し

て、具体的なキャリアパスを示せるかがポイントとなる。プロフェッショナル人材とその上司は、キャリアパスについての議論を重ねながら、任用する中でスキルをどのように高めていくかを具体化することが求められる。こうした経験を積みながら、プロジェクトを通じて実績を上げ、その先に組織全体を見る役割、すなわち経営層といったキャリアパスをイメージできることも重要である。

日本企業の経営層はプロパーの比率がとりわけ高く、経営に関するプロフェッショナル人材が定着しづらい構造となっているため、プロフェッショナル人材への理解の醸成とキャリアパス形成に向けた環境整備を、上記のような問題意識を強く持ちつつ行うことが求められる。また、プロパー人材においてもプロフェッショナル志向は強くなっており、専門職への流れをつくっていくことがますます求められるであろう。

プロフェッショナル人材の評価も、MBOのように達成できそうな目標を提示し、その達成率で評価するのではなく、行動特性と業績の二軸での評価が必要である。また、このように行動特性の定性評価を適切に実施するには、評価する側のレベル向上が必須である。そのためには、キャリアパスについて部下としっかり議論ができる能力がマネジャーには求められる。より高い頻度でコミュニケーションを取り、部下が何に挑戦したか、そこから何を学んだか、何が課題になっているのかを把握しておきたい。

コミュニケーションの頻度が低いままであれば、部下が設定した目標がどれだけチャレンジングであるかが理解できない。そのような状況では、結局は定量的な売上目標を基準

にした評価に終始することになり、部下は低い目標提示をするしかなくなってしまう。

昨今多くの企業で採用されているOKRの採用を検討することも有効だろう。OKRはObjectives and Key Resultsの略で、企業の目指すべき目標とそれを達成するための主要な成果を結びつける手法であり、Googleなどシリコンバレーの企業で採用されている。企業の経営目標を踏まえて従業員がチャレンジングな目標を設定し、頻繁に軌道修正を行いつつ改善サイクルを回していく手法であるが、従業員のモチベーション向上や生産性向上、現状を打破することに資するチャレンジングな行動を評価する際に活用されている。

こうした挑戦を促すには、上司は部下の挑戦の困難度を理解するとともに、それを後押しする姿勢が求められる。そうすることで、従業員は安心して挑戦できる目標を提示し、そこに向かって邁進することができる。

OKRを持続的に運用していくうえで肝になるのはミドルマネジメント層である。従業員にとって社内での身近な接点はミドルマネジメント層であり、この層が率先して変革していくことが挑戦を育む企業風土の醸成には不可欠である。とはいえ、岩盤層ともいわれるこの層が、自発的な変革を実現することは至難の業でもある。

元来、日本企業の強みは野中郁次郎氏が唱

えたミドルアップダウン、つまりミドルマネジメント層がトップマネジメント層と現場をつなぐことであった。その仕組みが縮小する中、多くのミドルマネジメント層は現状維持やコストダウンといった後ろ向きの役割を長らく背負わされ、疲弊している状態から抜け出せていない。今一度、ミドルマネジメント層に変革を推進する役割を任せることが、チャレンジスピリットを育む風土の醸成に欠かせないのではないだろうか。そのためには、タウンホール会議などの場でのトップマネジメント層からの情報発信も有効な手段であろう。また、この層へのOne On One研修や360度評価などを粘り強く進めていくことも重要である。

人的資本・組織資本は日本企業が変革し、成長していくための最も重要な基盤である。日本企業がこれらの無形資産を強化し、経営刷新を断行することを願ってやまない。

#### 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

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、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、事業戦略策定など