

サステナビリティ関連標準と統合思考経営

～インタンジブルズを軸にした価値とインパクトの創造～

セッション3 人的資本からの価値創造 - Human Capital Creation

モデレーター

船橋 仁 氏：株式会社 ICMG 代表取締役社長 グループ CEO

パネリスト

矢野 嘉行 氏：中外製薬株式会社 上席執行役員 人事・EHS 推進統括、サステナビリティ推進部担当 兼 人事部長

杉山 洋 氏：株式会社 NTT データ 執行役員 製造 IT イノベーション事業本部長 法人コンサルティング&マーケティング事業本部長

高橋 恭仁子 氏：BoardHR Initiative（経営人事推進機構）共同設立人

- 自社（企業）の「人的資本」に対する課題認識
 - （矢野氏）ロシュとの協働の下、独自のサイエンス力と技術力を核として、患者中心で高度で持続可能な医療を実現するヘルスケア産業のトップイノベーターを目指し、その成長戦略を実現するには、強みの洗練と現価値の最大化と生産性の追求に加え、自前主義から脱却して、次の見据えた布石とともに新たなモデルを構築しなければならない。特にこれまでの延長線上ではなく、これからの事業に求められる人材像を描いて、個の能力を十分に発揮させ成長させていくことを奨励し、組織パフォーマンスを上げていく人財マネジメントが問われてきている。
 - （杉山氏）これまでの経験の延長線上に必ずしも成功がないという中において、過去の経験を積み上げて作られたルール、マニュアルやノウハウを元に実行するだけでは成功に結びつかない。「Foresight を実現できる人材」にしていくためには様々な価値観を持った人とコラボレーションしながら学びや気づきを得ることができないといけない。そのために多様かつ大量な体験と実践の場がより必要となり、今まで積み上げてきたものを否定するぐらいの柔軟性がないといけない。
 - （高橋氏）人的資本そのもののステイックな価値ということよりはむしろ人的資本がその企業の中の変換メカニズムを通じてどのようにアウトプットとアウトカムに結びつけていくか、その企業固有の変換メカニズムをどうやって作り上げていくか、維持していくかが経営者の重要な役割。
 - （高橋氏）企業が人的資本に関しての情報開示のレポートिंगをすることを通

じて、ステークホルダーにも影響を与え、ステークホルダーが企業の価値創造活動と一緒に入ってきてくれることもあり、それがエコシステムとして循環すると、課題や解決策が見えてくる。しかし人的資本レポートの作成と組織や人材マネジメントが別々のチーム、あるいは別々のプロセスで動く。また価値変換プロセスの時間軸が企業によって多分違うだろう。人材マネジメントという狭義の観点に捕らわれず、もう少し全体を見て組織マネジメント全体に関わることで人的資本の価値創造において大きい。

● 自社（企業）課題に対して取り組むべきこと。

- （矢野氏）自社の組織マネジメント課題に対し、いかに人的資本開示の中で説明するか、言い換えると、人事制度を通して何をしていくのか、実現したいのか、人的資本のどこを変えていきたいのか、人事制度あるいは人事の様々な施策を通して、企業固有のカルチャーやマインドセットにどういう風に働きかけていくのか、それが経営あるいは事業、会社全体が目指しているミッション・ステートメント、目指す姿にどうリンクしてやっているのかを示していくのが重要。そのために、ステークホルダーと議論、対話していくのがポイント。その議論の中で出てきた KPI など、自社ならではのストーリーを実務者と一緒に議論することがまず出発点だと思う。財務の実績あるいは財務の将来の予測に繋がってくるかの数式モデルはないと思うので、それより自社の強みは何なのか、人的資本をベースにしたストーリーをいかに示すか。
- （杉山氏）時代とともに人材も変えていかなければならないと言いつつ一方で、これまでの時代に照らし合わせると組織の重さみたいなものが組織の強固さだったり、縛られるというところが組織としてのある種ガバナンスみたいなものだったりすると、むしろそれが日本企業の強さだった部分でもあるのではないか。これまでの経験の延長線上に成功があるのだとすれば、計画を作り、経験を積んだ人をトップにしたヒエラルキーの組織の中でやっていく方が成功確率は高い。一方で時代が変わってきている中では必ずしも経験を積んだ人が答えを持っているわけではなく、30年働いている人よりも、昨日入社してきた新入社員が感じていることの方が正しかったりする。同じ組織の中でその両方のタイプを育てていくのは難しいので、完全に組織を分けて、ある種新しい人材タイプを特区的な組織に据える。マインドセットやケイパビリティは良い悪いの話ではなく、価値観の延長線上でやっていくというところと、これから新しい取り組みという違いの中でどうバランスさせていけるのかは、現場任せの話ではなく、トップマネジメントの話。
- （高橋氏）取締役会レベルで HR 委員会を作っていただくことを推奨している。指名委員会や報酬委員会といった取締役の方々に特化した委員会が多いが、

人的資本を通じた価値創造というのは会社全体の人的資本をどうやって価値創造に結び付けていくのか、というところを議論する必要がある。これを人的資本レポートチームと一緒に、年間のマネジメントサイクルを回していくと非常に効果があると思う。統合報告書の作成プロセスを通じて、企業の人的資本を通じた価値創造へ実際にプラクティスへ描き出す。重要なことはレポートのプロセスから実経営への示唆をフィードバックする。それによって次のサイクルではまた新しくブラッシュアップした経営実態というのがあって、それをまたレポートに繋げていただくという形で同一のサイクルを年間ベースで取締役レベルと実務レベルで一緒に回す。

- (高橋氏) 連続性のないイノベティブなことが求められている昨今という話あったが、多くの企業様でD&Iを重要な経営課題として取り組んでいる。性別あるいは学歴とか国籍という属性で分けてそれをどうやって管理しようとか、あるいは企業によってはスキルの多様性っていうのも必要ということで、複数の部門をそのキャリアの中で経験させることを組み込むなど、いろいろ考えられている。一方で、企業が想定する以上に個人の持つ多様な価値観というのを解き放つところに案外大きな可能性がある。そのために許容できる組織が重要。ジョブ型が一つブームにはなっているが、むしろそれは手段であって、何かを達成するために、組織文化をどう変えるために等、人と組織の考えや関係性を変えるためにはジョブ型がいいのか、という意味では案外いい手段かもしれない。
- (矢野氏) 全ての社員が年齢や属性、特に日本の場合は定年もあるが、年齢や属性にとらわれず、魅力的な仕事にみんなが挑戦する環境を作ることが重要。自分で考えて自分で行動する自律というのが今重要なキーワードになっている。自律的に学ぶ、あるいは自律的に自分のキャリアを考えていく、そして常に成長し続けてほしい。自分でやっていくという世界をどうやって作っていくか。もう一つは個と個がぶつかり合いの中で、あるいは共創する中で新しい何かができる。部門を超えて、会社を超えて共創する。
- (杉山氏) Foresightを実現するような人材を育成、獲得していくことは非常に難しいし、様々な企業のデジタル化の取り組みを進めていく中でも、とにかく人材不足だといった話を聞く。そういった中でリスクやマインドチェンジを含めて社内の人材を育てていくということも必要だし、多様な価値観みたいなものを実現していくという意味で違ったバックボーンの間人、スキルにテクノロジーに特化したような人を外から獲ってくるといったようなことも必要。内製で抱えるということに対してのリスクも考えるとある種アウトソースみたいなこともある。「育てる」「採る」「借りる」という三つの対応方法をバランスよく実現していくことで今抱えている人材の問題の量も質も両方を解決していくためのプラットフォームを試行している。まずは私達自身が社内の組織で抱えている課題に対し成果

を出し、いずれはこのプラットフォームをお客様にも提供していきたい。

- (矢野氏) 価値創造プロセスの中でインプットの人的資本と観点でいうと、結局人が変わらないと企業が変わらない。企業が変わらないと自分たちのアウトプットも変わっていかない。そうすると、制度だけではなく会社自体の目指す姿や価値観も社員と一緒に作っていくという風になっていくのではないかと思う。もっと言い方を換えると、熱を持ってエンゲージメント高いメンバーというのは、自分がやりたいことと会社があるいは組織が目指していることが一致している人たちであることが一番強い。そういう雰囲気や風土をいかに作っていくかを絶えず問いかけながら一緒にそれを作っていく。
- (杉山氏) 個人を解き放つ、というのはすごくいいキーワード。そういった人間力みたいなものに期待する一方で、私達経営が何をコミットできるか。そういったことに対して覚悟を持ってそういった環境を提供していくということと、簡単に結果は出ないと思うので、粘り強い取り組みが必要だと思う。結果が出るまでの忍耐も含めて取り組んでいく姿勢や資質が非常に重要。