

「人材」の価値を成長に活かす 「人的資本経営」のススメ

～経営戦略と人材戦略を結び付ける“説得力”あるストーリーとは～



富士通株式会社
執行役員 EVP CHRO
平松 浩樹



労働人口が減少する一方、コロナ禍で多様な働き方が浸透しつつある現在、いかに優秀な人材を獲得し、その価値を高めていくかが、重要な経営課題となっています。富士通では、2020年から人事部門のトップとしてCHRO（Chief Human Resources Officer：最高人事責任者）を置き、人事戦略を経営戦略と関連付けながら、様々な人事制度改革を推進してきました。これまでの改革を通じて得られた知見やノウハウを、会員企業の皆様にも共有し、課題解決に向けたヒントとして活用いただくため、平松CHROにインタビューを行いました。



なぜ今、「人的資本経営」が重視されるのか

—近年、人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すことで企業価値を高めていこうとする「人的資本経営」が重視されています。その背景にはどのような環境変化があるのでしょうか。

平松 企業経営における人材の重要性は以前から言われてきましたが、昨今では、企業における「人と組織」のあり方が、これまでになく重視されているように感じられます。その背景には、大きく2つの環境変化があると考えています。1つは、国内における労働人口の減少や、グローバル経済の進展による競争激化、あるいは気候変動や資源危機への対応など、深刻化する社会課題にどう対応すればよいかという「不安感」。もう1つは、IoTやAI、5Gといったテクノロジーが進化し社会に浸透することで、より便利で、より効率的な働き方が可能になるのではないかと「期待感」

です。社会課題の解決と先端技術の活用という両側面から、多くの企業が「人と組織の改革」に取り組まれているのではないのでしょうか。

—「人と組織の改革」を進めていく上で、何が重要になるのでしょうか。

平松 重要なのは、人事戦略と経営戦略を関連付けること。企業のパーパスやビジョン、目指すべき方向性を明確にすることで、はじめてその実現に必要な人材像や、組織の理想像が明確になります。経営層が示す組織のパーパスと、従業員が考える自身の存在意義がしっかりとリンクし、両者の“共感”が生まれてこそ、個の成長と組織の成長を連動させられると思います。

—従来の「人事」から、「HR＝ヒューマンリソース」への脱皮が求められ、CHROを置く企業が増えているのも、そうした流れの一環ですね。

平松 昨今ではESG経営*の観点から、株主・投資家の間でもHRに対する姿勢が問われています。私も先日、投資家に対するESG説明会でプレゼンする機会がありましたが、「人材戦略がどのように企業成長に結びつくのか?」「制度改革の進捗や成果を管理するためのモニタリング手法は?」といった質問が相次ぎ、関心の高さを改めて実感させられました。人事制度改革の意図や目的、その進捗や成果について、社内はもとより、外部に対してもわかりやすく、継続的に情報発信していくことが重要だと感じています。

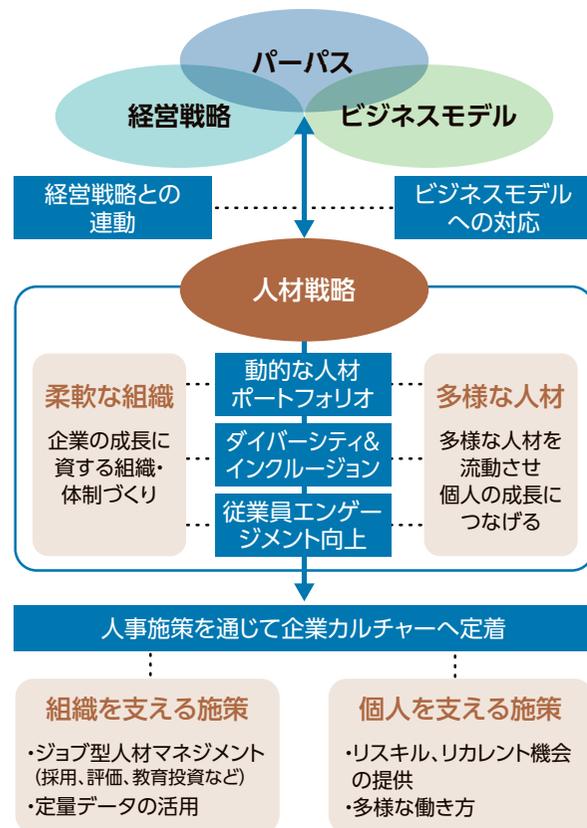


図) 人的資本経営のフォーカスポイント

「人と組織」の改革は、 業界や規模を超えた共通課題

——平松CHROは他社のCHROとの意見交換も積極的に行われています。その狙いはどこにあるのでしょうか。

平松 「人と組織」の改革は、業種・業態や規模を問わず、あらゆる企業に共有する課題であり、各社に共通する点も少なくありません。このため、以前から人事担当者や人事責任者が集まったの勉強会や交流会が頻繁に開催されていて、私も積極的に参加してきました。こうした場に参加して感じるのが、外部目線の大切さです。自社のことだとなかなか気づけなかったことが、外部からの指摘で“気づき”を得ることも多く、非常に貴重な機会だと思っています。

——他社CHROとの対話から得られた“気づき”とは、どのようなものなのでしょうか。

平松 当社をはじめ、ジョブ型の人事制度を採用する企業が増えていますが、そうした企業のCHROが重視しているのは、事業ポートフォリオに則した人材ポートフォリオを構築すること。ビジネス戦略を踏まえて将来的に必要な人材を設定し、社内から立候補を募り、必要であれば外部から招き入れる。そうした組織づくりが社内に浸透していけば、従業員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に考える風土を醸成していけるはずです。

——「今いる人材ありき」でなく「事業戦略ありき」で考えることが重要なのですね。

平松 加えて、CHRO同士の対話で刺激を受けるのが、改革をやり抜こうとする強い意志です。人事制度改革を進めていると、どうしても反対意見が出るものですし、変革についていけないという従業員が出てくる場合もあります。それでも、必要な改革だと判断すれば、覚悟を決めてやり抜かねばなりません。その一方で、反対意見にも耳を傾けたり、キャリアオーナーシップ研修やリスキル機会の提供などを通じて、変化に不安を感じる従業員の背中を押ししたりすることも大切です。容易なことではありませんが、それくらい汗をかかなければ制度改革は成し遂げられないと思っています。

データ活用技術を活かした人事制度改革のモニタリング・評価への期待

——他社から見た、富士通の人事制度改革に対する評価や期待感をどのように感じていますか。

平松 富士通は2020年から「WLS (ワークライフシフト)」というコンセプトの働き方改革や、ジョブ型人事制度、ポスティング制度など、組織・人材マネジメントの変革を進めてきました。これら制度に対する興味や関心はもちろん、その反響や成果をデータ活用によって把握・分析するという、富士通ならではの取り組みが注目されているように感じます。

——人事制度改革を進める企業が増える中で、その成果をいかにモニタリングし、評価するかという、データの利活用が期待されているわけですね。

平松 制度改革の進捗や成果をいかに評価・検証するかについて、ある他業種のCHROと語り合ったことがあります。そこで指摘されたのが、モニタリング指標の難しさです。近年、従業員の帰属意識を測定する「エンゲージメント・サーベイ」が注目されていますが、エンゲージメントの高さが、会社の成長に直結するわけではありません。従業員エンゲージメントを高めることが重要なのは当然として、ほかにもより具体的で、より細分化された指標が必要ではないかとの意見に、なるほどと感じました。

——会社の成長に直結する指標やデータとしては、具体的にはどのようなものが考えられますか。

平松 富士通では、顧客や従業員の「声」を起点とした変革活動「VOICEプログラム」を推進しており、WLSにも活用しています（図参照）。従業員から人事制度改革に対する「声」を集約し、人事データベースなども含めて、様々な角度から業績との相関分析を続けた結果、「人材の流動性」を高めることが事業成長にリンクしているとの仮説が生まれています。この仮説を先程のCHROに伝えたところ、「富士通のパーパスと合致していて、非常に説得力がある」と評価していただけました。

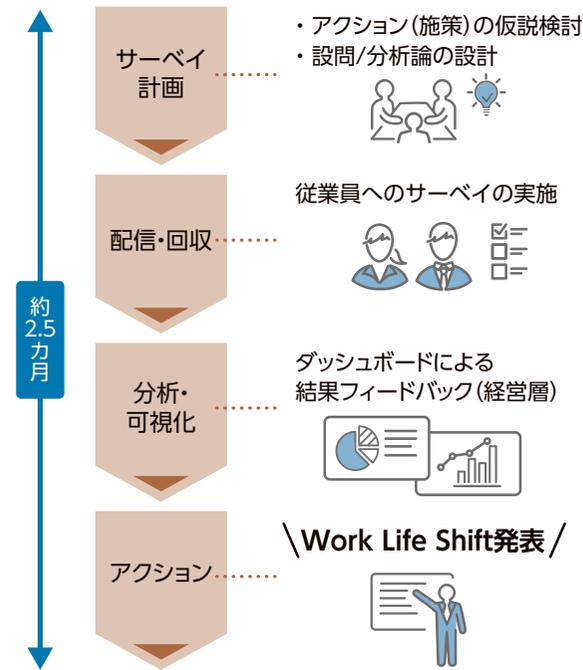


図) WLSの施策立案にVOICEプログラムを活用

——変革を続けている富士通だけに、「人材の流動性」が組織の成長に直結しているというわけですね。

平松 もちろん、これは富士通だから言えることで、そのまま他社にも当てはまるとは限りません。各社それぞれの事業や戦略によって、組織の成長に“響く”データは異なるはずで、大切なのは、企業の成長戦略と人事戦略、さらには指標となる人事データとのつながりを、説得力あるストーリーで語れるかどうか。そうしたデータを見出し、社内外にしっかりと説明することも、私たちCHROの責任だと感じています。

会員企業とともに日本全体で「人と組織の力」を高めていきたい

——最後に、「人と組織」についての課題を抱えている会員企業の経営者やCHRO、人事担当者へのメッセージをお願いします。

平松 あらゆる企業において、人事、あるいは人的資本に関わる領域が、これまでになく重要なものになっています。人事担当者にとっては大変な時代と言えますが、逆に言えば、人事担当者に求められる役割や期待値がこれまでになく高まっているわけですから、ポジティブに捉えてもらえればと思います。

——改革が求められる現状は、これまでではできなかった思い切ったチャレンジをするチャンスでもあります。

平松 課題解決に取り組み、制度改革を進めていく上で、自社だけで考えるよりも、ファミリー会などのコミュニティを活用して、人事担当者間での交流を活性化することをおすすめします。同じ悩みを持つ者同士で語り合う中で、解決へのヒントとなる“気づき”とともに、難題に取り組む“勇気”が得られるでしょう。私も含め、人事担当者同士が互いに学び合い、刺激を与え合いながら、日本の経済界全体で「人と組織の力」を高めていきましょう。

※ ESG経営：Environment（環境）、Social（社会）、Governance（統制）を重視した経営

外部有識者が語る 「人的資本経営」への取り組み方

平松CHROインタビューでは、人的資本経営に関する富士通の姿勢や考え方、施策例などを紹介しました。ここからは、人事やHRを取り巻く課題をより客観的、多面的な視点から捉えるため、人材育成や組織開発の専門家として、平松CHROとも協業の機会が多い(株)グロービスの西氏にお伺いします。



株式会社グロービス
マネジング・ディレクター
西 恵一郎氏

早稲田大学卒業。INSEAD International Executive Program修了。三菱商事(株)にて不動産証券化や物流、商業開発のプロマネ業務に従事した後、B2C向けのサービス企業を立ち上げ共同責任者として会社を運営。その後、経営に関するヒト・カネ・チエのインフラ構築を担う(株)グロービスに参加。法人部門において組織開発や人材育成を担当し、多くの組織変革を担うかたわら、同社初の海外法人を立ち上げ、現地法人の経営を行う。現在はコーポレート・エデュケーション部門のマネジング・ディレクターを務める。

——富士通の人材戦略について、どのような印象をお持ちですか。

特に印象深いのは、変革に対する「本気度」の高さです。どれだけ技術や製品が優れていても、それらをお客様に届けるのは「人」。お客様に提供する価値を高めていくためには、「人」から変わらないといけないという意識が、ひしひしと伝わってきます。

加えて注目しているのは、人事制度や評価制度など

「仕組み」を変えるだけでなく、従業員一人ひとりの「マインド」から変えていこうとしている点です。ジョブ型制度やポスティング制度などを通じて、「会社から指示されたこと」ではなく「自分がやりたいこと」「自分ならではの強みを活かせること」を従業員が自ら選び取っていくことで、全社的な活力が生まれています。

これまでの人事戦略は、今いる人材に合わせて、いかに有効活用するかを考える、いわば「適材適所」でしたが、これからは企業のパーパスや将来像を踏まえて、必要な役割を設定し、そこに相応しい人材を登用、あるいは外部から導入する「適所適材」の考え方が求められます。富士通の取り組みは、その先駆けの1つになるでしょう。

——改革を進める富士通と平松CHROの姿勢をどう評価されていますか。

富士通の取り組みを見ていて驚くのは、変化の大きさとスピード感です。これほどの変化を短時間で実現するのは容易ではないと思いますが、平松さんの凄いところは、決して「できない」とネガティブに考えず、むしろポジティブに捉え、その変化を楽しんでいるところです。

人事に対する課題意識の高まりから、近年は政府主導で人的資本経営のコンソーシアムなども開催されていますが、表面的な内容が多く、実践にはほど遠いのが現状です。その点、まず自分たちが実践し、その結果を顧客や社会に広く提供しようとする富士通の姿勢は一步抜けていると思います。

——具体的には、どのような取り組みに期待されていますか。

HRという領域には正解がありませんので、富士通が培ってきたデータ分析の技術やノウハウを活かして、どんな施策が、どのように人と組織の価値創造力を高めるか、そのメカニズムを解き明かしてほしいと期待しています。

新しく導入された施策が、はじめから100%機能することは望めません。まずは導入し、現場での問題点を把握し、改善策を講じる。こうしたPDCAサイクルをいかにスピーディーに回すか、富士通のデータ利活用に着目しています。

——会員企業の人事担当者にアドバイスがあればお願いします。

企業が人的資本経営を推進できるかどうかは、従業員教育など人を育てるための費用を「コスト」と見るか、「投資」と見るかで変わってくると思います。コストと捉える会社は、景気が悪くなると抑えようとしませんが、投資と考えることで、リターンをどう最大化するか、効果も含めて考えることになる、その姿勢が大切だと思います。

そもそも日本企業は人への投資が圧倒的に少ないという現実があります。人への投資こそが価値創造力を高めるということを改めて考えてみるべきでしょう。また、人への投資を行うなら、まずは経営層から始めるべきです。不透明さを増す外部環境を見据えながら、目指す将来像を描き、経営判断を下す経営層こそ、常に思考や知見をアップデートする必要があります。日本の多くの会社は役員層が学ぶ機会が少ないです。トップが学ぶ会社では、自ずと従業員も学ぶ姿勢が浸透するもの。そうした姿勢を育むことが、人的資本経営の第一歩と言えるでしょう。