

# 持続的成長を実現する人的資本経営「最重要戦略」を絞り込め

## 価値創造プロセスをストーリーで語る

「よりよい社会のために変化し続ける組織と学び続ける人の共創に向けて」をメインテーマとした「日経ビジネスLIVE 2023 Spring」が5月29日から5月31日までの3日間、オンラインで開催される。各日のサブテーマは「経営」「組織」「人財」。「経営」をテーマにした初日のパネルディスカッションでは、急激に関心が高まる「人的資本経営」を掘り下げる。長期的な視点でサステナビリティを担保するうえで、今、人と組織の課題のどこから取り組むべきなのか。

持続的な企業価値の向上に向けて、経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか——。経済産業省が2022年5月に「人材版伊藤レポート2.0」を発表して以来、「人的資本」は重要な経営ワードとなっている。

上場企業では人的資本に関する情報開示が義務付けられることから、「どんな情報を、どのように見せるか」といった開示手法に関心が集まりがちだが、2023年3月までテルモの取締役常務経営役員CHROを務めた西川恭氏（現・取締役顧問）は「様々な人事施策に取り組み、ショーケースのように並べることに意義があるだろうか」と疑問を呈する。「長期戦略を実現するうえで、人と組織が解

決すべき最も重要な課題は何か。絞り込んでこそ人事戦略が明確になり、外部に対するメッセージも分かりやすくなる」（西川氏）。グローバル化を進めるテルモでは、既に日本以外の地域での売り上げが7割を占めている。「サステナブルな成長を続けるうえでは、様々な価値観を持つ社員が互いを認め合い、違いを刺激にイノベーションを生み出す『ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）』が極めて重要だ」と西川氏は語る。

### ストーリーで分かりやすく伝える

デロイト トーマツ コンサルティングの執行役員を務める古澤哲也氏は「人的資本経営において、各社が自分たちの『価

値創造ストーリー』を作って社内外に発信していくことが極めて重要」と語る。価値創造ストーリーは、企業が投資家などに対して自社が持続的に成長するロジックを、ストーリー仕立てで説明するもので、統合報告書に盛り込む企業も増えている。「人事施策がストーリーの中でどんな意義を持つかを、パーパスとからめながら語ることがCHROに求められる」（古澤氏）。西川氏、古澤氏はじめ、日経ビジネスLIVE初日のパネルディスカッションのメンバーに以下の問いを投げかけた。

### Question 1

企業のサステナビリティを確保するうえで、人と組織に関わるコンセプトの中で特に重視しているものは？

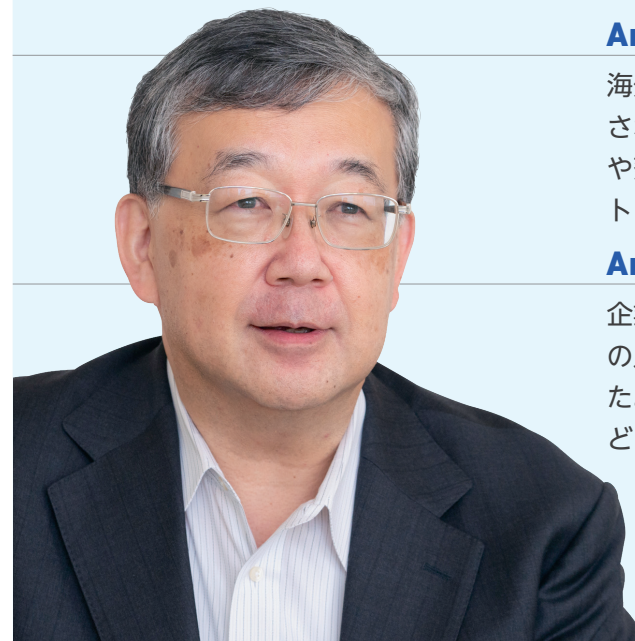
### Question 2

人的資本経営を実現するうえで、解決すべき課題は何だと考えていますか？

LIVE本編では、各社の取り組みを交えながら、持続的成長の実現に資する人的資本経営の要諦を考えていく。



## グローバル化には多様性が不可欠 社員目線でブランディング強化



### Answer 1

海外企業の買収などを進め、今や売り上げの7割が海外で生み出されているなか、組織と人財のダイバーシティは不可欠だ。「挑戦や努力によって成長し続けられる」というグロースマインドセットを全世界の拠点で同時に啓発を開始した。

### Answer 2

企業主体でものを考えると、社員主体と対立してしまう。今まで的人事部門は、一人ひとりの社員の目線で考えることが苦手だった。エンプロイヤーブランディングに取り組み、「社員から会社がどう見えるようになりたいか」を考えるように視点を転換する。

テルモ  
取締役顧問

西川 恭 氏

1982年富士銀行（現みずほ銀行）入社、2010年みずほコーポレート銀行執行役員就任。2010年テルモ入社、2018年4月上席執行役員チーフヒューマンリソースオフィサー、2019年取締役就任。2023年4月より現職

## ウェルビーイング経営を強化 金融教育で未来への安心を担保

### Answer 1

個人と組織、社会のウェルビーイングの実現を重視している。体と心の健康に加え、未来に対する安心のために経済面の健全性を高めることが必要。グループの証券会社、生命保険会社などと連携してファイナンシャルウェルビーイングの浸透と向上に挑む。

### Answer 2

企業が成長し、グローバル展開していく中で、創業時からの価値観・行動指針である「楽天主義」の浸透を徹底する仕組みを作り続けている。創業者の著作を読む会などに加え、「主義ファシリテーター」を80人育成し、世界中で対話を行っている。

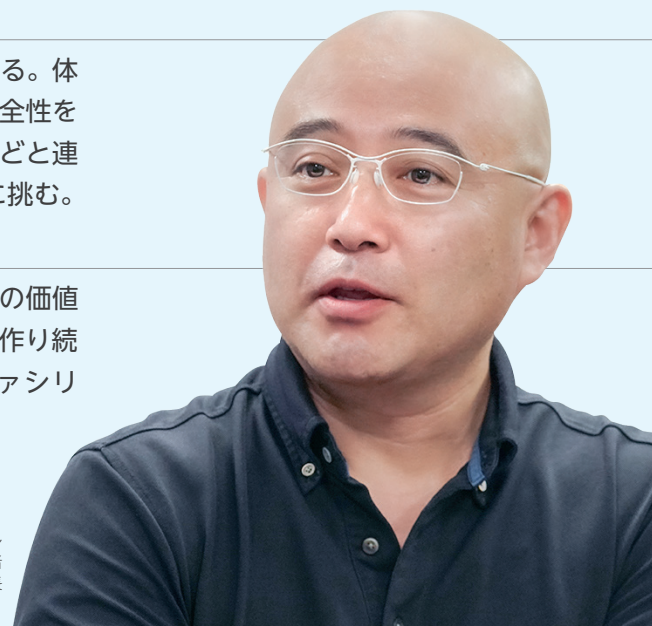
楽天

常務執行役員

Chief Well-being Officer

小林 正忠 氏

1994年慶應義塾大学総合政策学部卒業。97年創業メンバーとして楽天に参画し、ショッピングモール事業責任者を務める。2012年米国本社社長、14年アジア本社社長を歴任し、2017年より現職



### 日経ビジネスLIVE 2023 Spring「経営」ステアリングコミッティ

座 長	テルモ 取締役顧問（前・常務経営役員 CHRO） 西川 恭 氏
メンバー	楽天 常務執行役員 Chief Well-being Officer 小林 正忠 氏
	双日 常務執行役員 人事担当本部長 橋本 政和 氏
	富士通 執行役員EVP CHRO 平松 浩樹 氏
	デロイトトーマツ コンサルティング ヒューマンキャピタル デイビジョン 執行役員 パートナー 古澤 哲也 氏



## 若手のうちに「外」を経験させる データドリブンで女性のキャリアを早回し

### Answer 1

組織文化と企業風土を重視する。挑戦意欲のある若手社員に海外駐在や出向の機会を与え、成長を実感できるようにする。特に女性はエンゲージメントサーベイ結果を踏まえ、出向経験者を2年間で2倍、4割まで高め、キャリアの早回しを推進。

### Answer 2

個の力は生かしつつ、属人化させない工夫が必要。上司と部下のキャリア対話やエンゲージメントサーベイの結果を基に、人と業務の見える化を進め、適所適材で人材を配置する。マネジャーが部下一人ひとりに向き合えるよう、1部署を10人程度に抑える。

双日  
常務執行役員  
人事担当本部長

橋本政和 氏

1990年一橋大学卒業後、日商岩井(現 双日)入社。主に自動車関連、インフラ関連の事業開発を担当し、5年半の米国駐在も経験。2017年執行役員 環境・産業インフラ本部長、2022年4月より現職

## 個人の意思とパッションを尊重 「ありがたい」ストーリーを描き施策を意義付け

### Answer 1

社会課題は金銭的価値にすぐ還元されないもので、「やっても仕方ない」と抵抗に遭うケースもある。根底にある個人のWill(意思)やパッションを重視し、強いWillを持つ人がほかの人とつながるコミュニティを形成することがソーシャルバリューにつながる。

### Answer 2

各社が自分たちの価値創造ストーリーを作って社内外に発信していくことが重要。個別の取り組みを開示しても、全体像が見えないと伝わらない。「自分たちはこうなりたいからこの施策が必要」というストーリーがあると説得力が大きい。

デロイト トーマツ コンサルティング  
ヒューマンキャピタル ディビジョン  
執行役員 パートナー

古澤 哲也 氏

組織・人材コンサルティング歴20年以上。グローバル人事戦略の立案や、各種人事基盤の設計から組織風土改革までをトータルに支援する経験が豊富。『MOTリーダー育成法』(中央経済社)など著書多数

## キャリア自律でハートを燃やせ 社員7000人が手挙げで異動

### Answer 1

キャリアオーナーシップを重視している。変化が激しい時代は、やりたいことを主体的に挑戦できる環境を作って、社員のハートに火を点けなくてはいけない。2020年のジョブ型導入以来、ポスティングを拡大し、2万人が手を挙げ7000人が異動した。

### Answer 2

事業ポートフォリオを戦略的に変えるのに合わせ、人材ポートフォリオも動的に変え、現状と理想のギャップをリアルタイムで明らかにすることが必要。新たな中期経営計画で人材ポートフォリオと人的投資計画を描き、投資家や入社を考える人に示したい。

富士通  
執行役員EVP CHRO

平松 浩樹 氏

1989年関西学院大学卒業後、富士通入社。2019年理事に就任し、グローバルコーポレート部門人事本部長を務める。2020年執行役員常務総務・人事本部長兼健康推進本部担当、2022年4月から現職(EVPは常務に相当)



## 日経ビジネスLIVE 2023 Spring

### 「経営」ステアリングコミッティ

日経BPは全社横断で人的資本経営に関する情報を発信する「Human Capital Project」の一環として、「日経ビジネス」と「Human Capital Online」および先進企業のCHO・

CHROを中核とした会員組織「Human Capital Committee」が連携して定期的に「日経ビジネスLIVE」を実施しています。「経営」「組織」「人財」の3つの視点から人的資本経営に取り組む企業の

課題を多面的に議論しています。5月29日に開催する「経営」のパネルディスカッションでは、さらに深い議論が展開される予定です。ご興味のある方は、下記のサイトからお申し込みください。



2023年5月29日(月)～31日(水) 開催予定

受講申し込みはこちら <https://events.nikkeibp.co.jp/event/2023/nb1052931spring/>



※配信当日はご登壇いただくメンバーが異なる場合があります。左の写真は前回のものです。