働く個人から選ばれる組織になるために

働く人を中心に据えた人的資本経営とそれを実践する人材戦略の構築を

株式会社リクルート
フェロー
大久保 幸夫氏
※所属先は取材当時

Profile●株式会社リクルート フェロー、株式会社職業能力研究所 代表取締役、一般社団法人人材サービス産業協議会 理事。これまでリクルートワークス研究所 所長（1999年～2020年）、株式会社リクルート 専門役員（2011年～2020年）、内閣府 参与（2010年～2012年）などを歴任。最新著書『マネジメントのリスキリング』（経団連出版）。

人的資本経営の主役は従業員

2022年9月より約1年間、一般社団法人日本経済調査協議会（以下、日経調）人材委員会に主査として参加し、企業のCHROや研究者の皆さんと人的資本経営について人材戦略の観点から議論を重ね、報告書にまとめました。そこで示したのが、人的資本経営についての人事視点からの独自定義や、人的資本経営を実践していくための人材戦略の構成要素「ABCDEパッケージ」です。

2020年に経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が報告書「人材版伊藤レポート」を発表したことなどを契機に、経営思想や企業価値の評価軸として人的資本経営への注目が高まっています。他方で、「人材版伊藤レポート」は主に投資家の視点から書かれていることから、人材戦略に落とし込むには、人事の言語で今一度整理する必要があるのではないかというのが私の課題意識でした。

また、人的資本経営の定義も、経済産業省による定義は経営戦略の観点からのもので、働く人の視点が必要だと考えました。なぜなら、人的資本は一人ひとりの個人が持っているものだからです。その集合体が会社として投資対象になっている。だからこそ、働く人々に伝わり、共感されるものでなければ、人材戦略に落とし込んで運用していくことはできないと考えたのです。こうして経産省の定義に肉付けして人材委員会で作った独自定義が、「人的資本経営とは、従業員一人ひとりが思いをかなえる経営であり、人材に投資することを通じて持続的に企業価値を高める経営である」です。人的資本経営の主役は従業員である。このことを明確にしました。

人的資本経営を実践するための人材戦略とは

人的資本経営に基づく人材戦略について、人材委員会の委員として集まった専門家や各社のCHROの皆さんと議論していると、その多様な考え方・取り組みの中にも、大事にしていることなどについて共通点があることに気づきました。それらを分類・整理し、浮かび上がってきたのが、人材戦略のABCDEパッケージです（図❶）。

- Attraction（優れた人材を惹きつける）
- Bridge（従業員の思いと経営戦略をつなぐ）
- Career ownership
  （主体的なキャリア形成を支援し持続的成長を促す）
- Diversity（多様な知と経験を価値創造に活かす）
- Equity&Engagement
  （個の違いを踏まえて支援し仕事への熱意を引き出す）

これら5つの方向性の施策群をセットで導入することで、人的資本を通じた価値創造を推進する道筋が見えてくると人材委員会では結論づけました（施策例はP37・表❷を参照）。

ABCDEそれぞれの施策は、優先順位をつけて順番に取り組むものではありません。薄くてもいいのでABCDEすべての取り組みに同時に着手することが肝要です。というのは、人事制度や人事施策はすべてがつながりのある体系的なパッケージですから、一部を変えるのではなく全体を整合性にある形で変えなければ機能しません。まずは経営戦略と連動した人材戦略、すなわちABCDEがすべてつながったストーリーを数カ月～半年といった短期間で作り、その上でABCDEの各施策の第一歩に同時に着手する。それにより、従業員は、経営戦略に基づ

❶ 人材戦略のABCDEパッケージ

Attraction	Bridge	Career ownership	Diversity	Equity&Engagement
優れた人材を惹きつける	従業員の思いと経営戦略をつなぐ	主体的なキャリア形成を支援し持続的成長を促す	多様な知と経験を価値創造に活かす	個の違いを踏まえて支援し仕事への熱意を引き出す
経営戦略を実現するために必要となる人材を惹きつけるための金銭的・非金銭的報酬をどのように設計するかということ。囲い込むのではなく、Win-Winな関係を築くということ	企業が掲げる中長期戦略やパーパスと、従業員一人ひとりが持つ価値観や信念を接続するように役割や目標を設定してゆくということ	従業員にキャリア展望やキャリア開発に対する主体的行動を求め、キャリア展望を実現できるように支援することで持続的成長を実現するということ	多様な専門性や経験を持つ人材を集め、多様な視点や仮説を持つことを通じて、イノベーションや日常的な価値創造につなげてゆくということ	一人ひとりが能力を発揮できるように個別に支援を行いつつ、ワーク・エンゲージメントを求めるということ

※一般社団法人日本経済調査協議会「人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～」を基に就職みらい研究所にて作成

② ABCDEの施策参考例

Attraction	Bridge	Career ownership	Diversity	Equity&Engagement
●競争力のある賃金水準 ●年功賃金との決別 ●金銭的報酬と非金銭的報酬の総合的な提示 ●離職率の適正水準想定	●組織のパーパスと個人のパーパスの接続 ●経営ボードと全従業員との直接対話の推進	●キャリアにおけるオーナーシップ重視 ●ジョブ・ポスティングによる社内流動性の担保とリスキリングとの組み合わせ ●ジョブ・ローテーションの再考と望まない単身赴任の原則廃止	●知・経験の多様性による多様な「仮説」の担保 ●新卒採用をスキルベース採用へ、中途採用をキャリア採用へ転換	●働きやすさと働きがいをベースとしたワーク・エンゲージメントの追求 ●管理職のマネジメントスキル開発と支援 ●採用におけるアンコンシャスバイアスの排除

※一般社団法人日本経済調査協議会「人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～」を基に就職みらい研究所にて作成

いた人材戦略として会社が何をしようとしているのか、全体像を知ることができ、コミットメントを生み出すことも可能になります。ただし、多岐にわたる人事施策のすべてを人材戦略に従って変えていくのは大変な作業ですから、第一歩に着手する段階では、すべての施策が完成していなくても構いません。

人材戦略のストーリーを作るには、リーダーシップをもって短期間で案を作り、提示できる人が必要です。これが可能な人がCHROとなり、CEOはCHROを全面的に支援する。その信頼関係がCEOとCHROの間に構築されていることが出発点となります。加えて、体系的に作られていた人事制度・施策を新たなABCDEパッケージとして再構築・再設計するという膨大な各論作業を遂行する組織体制が必要です。そこには、CHROの考えに共感し、同じ夢を見られるマネージャーが不可欠です。

ABCDEパッケージにおける採用のあり方

採用に焦点を当てると、ABCDEパッケージにおいて、採用はAttraction施策の一つです。採用戦略や採用手法を考えるにあたっては、経営戦略と連動していなければいけませんし、ましてや、経営戦略に基づいて作られた人材戦略と齟齬があってはいけません。「なぜ今、このような採用戦略をとっているのですか？」と尋ねられたときに、経営戦略とつなげて語ることができるものであるべきです。

しかし、経営戦略や人材戦略と連動せずに独自の論理で採用活動を行っている企業がまだまだ多いように感じます。人はそれほど簡単には変わりませんから、経営・人材戦略が変わった際に、育成施策によって従業員に変容を促すには限界があります。「こういう戦略を実現したい」「こういう人的資本を持った人がほしい」「社内風土をこんなふうに変えていきたい」と会社が方針を定めたならば、それらの実現に寄与することのできる人を採用することは必須です。

また、ABCDEパッケージの中の「Bridge」も、採用段階でもある程度行った方がよいでしょう。例えば、採用選考において就職希望者の価値観を問い、会社の戦略やパーパスとつなぐことのできる人材かどうかを採否の判断材料の一つとする。そして、一人ひとりの価値観を記録し、配属など入社後にも生かす。そうしてこそ、従業員のオーナーシップを尊重していることになりますし、従業員も、自分と会社の思いを組み合わせながら成果に向けて工夫するモードになっていけると思います。

募集、選考、配属、導入教育という一連の採用システムにおいて、システムを構成する要素の一つひとつに経営戦略とそれに基づく人材戦略を落とし込み、根付かせている企業はまだ多くないと感じています。今、採用チームのリーダーに求められているのは、経営戦略・人材戦略に合わせた形で一連の採用システムを作り変えていくリーダーシップです。

そして、経営や人事に携わる人たちは、自社の採用システムがABCDEパッケージに適っているかどうかを、冷静に、俯瞰的に考えてください。一連の採用システムが、果たして本当に優れた人材を惹きつけているのか？会社の戦略と従業員の価値観・信念をブリッジすることに貢献しているか？従業員のキャリアオーナーシップを尊重しているか？多様な知と経験を価値創造に生かすことに貢献しているか？従業員のエンゲージメントにつながっているか?ぜひ関係者で対話を重ねてほしいと思います。

関心や価値観の自覚がオーナーシップの出発点

学生の皆さんにおいては、自身の興味・関心や、大事にしたい価値観に気づき、その気持ちを忘れずに持ち続けることがオーナーシップの出発点です。職業的価値観は、20歳を過ぎるころにはある程度定まってきます。そして、自分が本当に価値を感じることは、劇的には変わりません。自分にとってそれらが何なのかに気づき、忘れずに持ち続けるのです。

もし、大事にしたい価値観や興味・関心がよくわからない場合、気づく方法は2つあります。1つは、今いる場所や関係性から外に出て多様な経験をすること。今まで接したことのないタイプの人に会う、行ったことのない場所に行くなどして多様な経験をすることで、「自分はこれが好きなんだ」という気づきを得られます。就職活動期に差し掛かって悩んでいる人には、残された時間を使ってこの方法に取り組むことをお勧めします。

もう1つは、「自分は何に関心があるのか？」「自分はどうしたいのか？」などと問い続けることです。自問自答を繰り返す、あるいは、学校の先生など第三者から問われ続けることで、自分の関心や価値観が明確になり、言葉にして外に発信していけるようになります。就職活動まで時間がある人は、これらの問いを繰り返して明確になってきたころで就職活動期を迎えられるようにできるといいと思います。