

# 人的資本開示 における DE&I・女性活躍 の位置付け



登壇者

山本 寛

青山学院大学 経営学部経営学科 教授

# 人的資本開示における DE&I・女性活躍の位置付け

## 青山学院大学経営学部教授 博士（経営学） 山本 寛 氏



メルボルン大学客員研究員歴任。

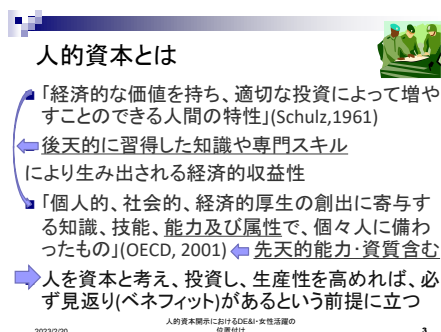
「組織づくり」や「人的資本経営」等のテーマで多くの登壇 / 講演実績がある。

著書（単著）に、『連鎖退職』、『なぜ、御社は若手が辞めるのか』、『「中だるみ社員」の罠』（以上日経 BP）、『人材定着のマネジメント』（中央経済社）、『自分のキャリアを磨く方法』、『転職とキャリアの研究 [改訂版]』、『働く人のためのエンプロイアビリティ』、『昇進の研究 [増補改訂版]』（以上創成社）がある。

（研究室ホームページ）

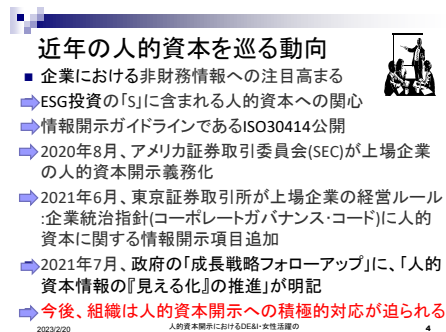
2023年3月期決算から、上場企業などを対象に人的資本の情報開示が義務化されました。情報を任意で開示している企業も少なくなく、今後の企業間競争の一つの要素になるかもしれません。そこで今回は、そもそも人的資本とはどういうものなのか、人的資本の情報開示が求められる背景やその意味、企業価値を向上させるために必要な客観的指標や KPI の設定の仕方などを、組織マネジメントがご専門の山本寛教授にお話しいただきました。

### 人的資本とは



まず、人的資本とは何か、ということです。1961年にシュルツがノーベル経済学賞を受賞したときには、上の下線部「企業の経済的な利益に繋がる、後天的に習得した知識や専門スキル」のことを指していました。ところが最近の考え方では、あとから身に付けられた知識技能だけではなく、もともと持っていた先天的能力や資質も人的資本の中に含まれるようになってきました。人を資本と考えて、その人に投資をして生産性が上がると、金銭的なものも含めた見返りやベネフィットが必ずあるという前提になっています。

### 近年の人的資本を巡る動向



なぜ最近これだけ人的資本ということが言われるのかについては、いろいろな要因があると思います。企業経営にとってこれまで重要だったのは、当然のごとく利益や売り上げといった財務情報でした。ところが、それ以外の非財務情報に色々な形で注目が集まってまいりました。

ESG\* 投資という言葉をご存知の方も多いかと思いますが、この「S」の部分に人的資本が含まれます。そして ISO で人的資本に関する情報を公開するというように進んでまいりました。

\*ESG とは、環境 (E: Environment)、社会 (S: Social)、ガバナンス (G: Governance) の英語の頭文字を合わせた言葉

すなわち、今後組織や企業の皆様は、確実に人的資本開示の積極的対応が迫られるという状況になってきました。

## 「人的資本」と「人的資源」の違い

人的資本(Human Capital)と人的資源(Human Resource)との違い

- 「資源」は、コストとして消費されるため、可能な限り効率的に少なくするのが良い
- 「人的資本」は、「ヒト」を磨くことで利益や価値を生む存在ととらえる。発生費用はコストでなく投資。投資により「ヒト」を最大限活用できる

しかし、経営学の(戦略的)人的資源管理論にも

①経営戦略と人事戦略の連動、②従業員の能力開発の重視等があり、違いは相対的?

2023/2/20 人的資本開示におけるGDEI-女性活躍の指標作り 5

ここで一点、人的資源と人的資本の違いについて触れさせていただきます。資源はコストなので、できるだけ少なければ良いということが言われてきました。それに対し、資本は先ほど言った通り人を磨くことで利益や価値を生む。だから資本が良いのだというわれ方をされます。ただ、これまでの経営学の中にも、人的資本のなかで非常に重要とされる「経営戦略と人事戦略の連動」「従業員の能力開発を重視する」という内容が盛り込まれております。ですので、今まで人的資源と言われていたものと全く違うものというわけではないということをお話しておきたいと思えます。

## 「人的資本」と「人的資源」の違い

人的資本経営とは

- 人材を「資本」と捉え、価値を最大限引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方(経済産業省, 2022)
- 人的資本への投資は、健康状態の改善、個人の幸福感向上、社会的結束の強化等非経済的利益に加え、最終的には経済的利益につながる

Cf. 経済産業省(2022)人的資本経営の実現に向けた検討会~人材版伊藤レポート2.0

2023/2/20 人的資本開示におけるGDEI-女性活躍の指標作り 6

人的資本について、ただ情報だけではなく、人的資本経営という言葉が使われるようになってきました。これは経産省の昨年の第2次レポートによると、「人材を資本として考えて、価値を最大限引き出すということ、そして中長期的な企業の価値の向上につなげる経営のあり方」ということになっております。

ではその人的資本、すなわち1人1人の従業員の方々に投資するとどんなことがあるか。

昨年の比較的有名な人材版伊藤レポート2.0を参照しておりますが、例えば健康状態の改善があげられます。健康経営ということも最近非常によく耳にしますが、ここに関係があります。それから、個人の幸福感を高めていく「ウェルビーイング」もよく言われます。

このように、非経済的利益だけではなくて、最終的には経済的利益につながるということになっていきます。

## ISO30414とは

ISO30414とは cf. Wong et al. (2019) Human Capital Management Standards: A Complete Guide

人的資本エリア	概要
1. コンプライアンスと倫理	苦情件数等、社内の規範に対するコンプライアンスの指標
2. コスト(人件費)	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する指標
3. <b>ダイバーシティ</b>	<b>性別、年齢、障がいの有無等労働力の特徴を示す指標</b>
4. リーダーシップ	従業員の管理職への信頼度等の指標
5. 組織文化(企業文化)	エンゲージメント等従業員意識や定着率の指標
6. 健康・安全(健康経営)	安全性、労災件数、幸福感等に関連する指標
7. 生産性	一人当たり利益等人的資本の業績への貢献を示す指標
8. 採用・異動・離職	候補者数、離職率等適切な人的資本を提供している指標
9. スキルと能力	研修費用、工数等個々の人的資本の質と内容を示す指標
10. 後継者(育成)計画	対象職位にどの程度候補者が育成されているかを示す指標
11. 労働力(の確保)	従業員数、欠勤率等の指標

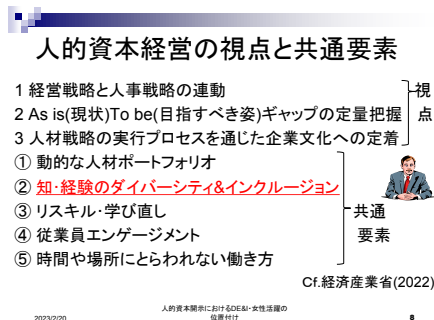
2023/2/20 人的資本開示におけるGDEI-女性活躍の指標作り 7

ISO30414には具体的な項目がたくさんあります。中心となっているのは、ダイバーシティ&インクルージョンで、上から3番目の項目に位置します。この項目では、性別、年齢、障害の有無など、労働力の特徴を示す指標を出すことが求められます。たとえば、男性と女性の賃金格差や、管理職に占める女性の比率などがその例です。

ただ、これらの項目を単体で考えるだけではなく、青色の部分にも注目が必要です。具体的には、採用、異動、離職など、女性だけではなくどんな方に対してですが、「離職率がどうなっているか」「そういった方に能力を身に付けるために研修を行っているか」という指標です。

また、一番実施されていないのが「後継者の育成計画」です。たとえば、女性の方が上位の管理職につけていたとしても、後継者がいなければ続かないということになりますよね。そのため後継者の育成計画をどうするかもISOに含まれていません。

## 人的資本経営の視点と共通要素



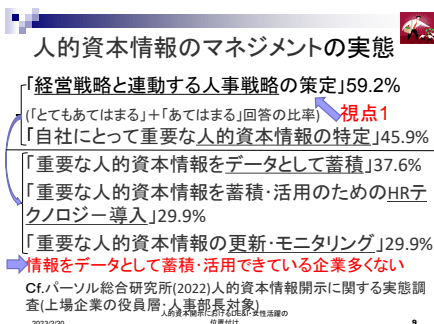
人的資本経営において重要な視点と共通要素についてもお話いたします。

まず視点について。1つめは経営戦略と人事戦略をいかに連動させるか。これはおそらくほとんどの企業様で考えられていらっしゃるのではないかと思います。次に、現状(As is)と、目指すべき姿(To be)を数値化して、どこがどう離れていて、どういうふうにギャップを埋めていけば良いかということ。そして3番目が、具体的に戦略の実行プロセスを通して企業文化に定着をさせる、そして長く続いていくということなのです。

共通要素は5つあります。

2つめの項目に、今回の主要なテーマでもあります、ダイバーシティ&インクルージョンという項目があります。その他の項目についても、現在色々ところで変化が起きているような内容はすべて入っているということになります。

## 人的資本情報のマネジメントの実態



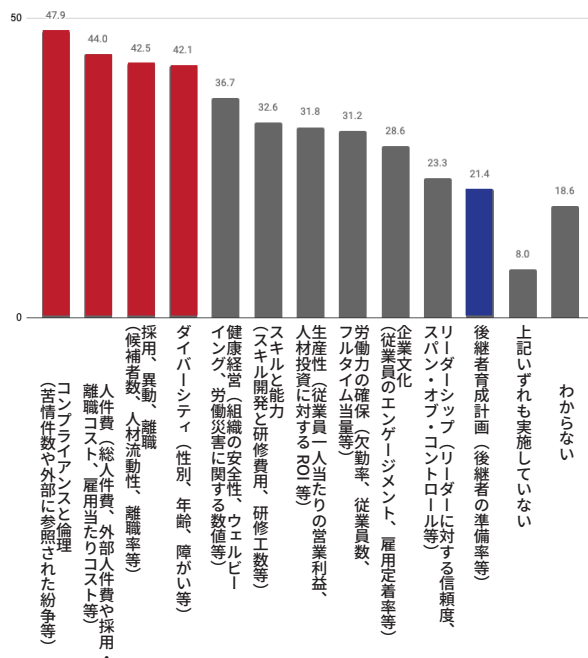
では、実態を見ていきたいと思えます。先ほどの1つ目の視点にあった「経営戦略と連動する人事戦略の策定」を見てみると、昨年のデータでは約6割の企業が策定をしているようです。よってここはできていると言えます。

2番目は、自社にとって重要な人的資本情報は何かを特定していくことです。例えば、男性と女性の賃金格差なのか、管理職比率なのかなど。これは半分近くの企業が行っていることがわかりました。3番目は、これらの実績がデータとして蓄積され、整理して見るができるようになってくるかです。ここになると少し減ってきており、37.6%です。そして、このようなデータを扱うためのテクノロジーを導入しているか、となると3割を切っています。また、収集した情報を活用しようとする、当然更新が必要になります。それも自動でリアルタイムに更新することが望ましいですが、そのような仕組みを導入している企業も3割に届きません。

つまり結論としては、「情報としてこれが大事だ」ということがわかってきて集め始めたところだけれども、データとして蓄積活用できている企業様はまだまだ少ないということなのです。

## ISO30414 項目における指標化実施状況

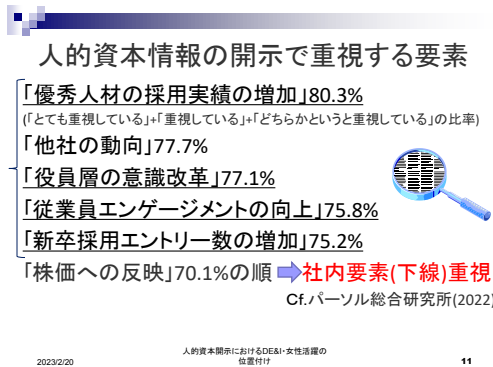
ここまで全体を見てきましたので、ISOでは具体的にどのようなことが挙げられているのかという情報をご覧いただきたいと思えます。こちらの表は指標化として情報が実施されているものです。



トップが、苦情の件数といったようなコンプライアンスですね。これは以前からも言われていたもので、実施数が多いです。2番目が人件費。総人件費や離職コストなど、経営の根幹に関わる場所ですね。3番目が採用・異動・離職。数年前に業界単位で離職率を出すことが義務化されたので、その流れもあります。ダイバーシティはどの辺りかと言うと42.1%になります。次が健康経営、スキル、能力とあって、低いところに行きますと、右から3番目の後継者の育成計画、これが21.4%と低いですね。それからリーダーシップ。例えば、女性の方にどんどん上位の管理職になっていくときに、当然普段の日常で関係あるのはリーダーシップですから、それについての指標というのがまだまだ低いという状況になっております。

### 人的資本情報の開示で重視する要素

みなさまの会社でも「人的資本はこういう理由で開示しなければならない」「重要だから開示、高めていかなければならない」という話が出てくると思います。そこで開示するときに重視する要素はどのようなものがあるかをご覧ください。



上位6つの項目をあげました。これを見ると、社内要素が非常に高いことがわかります。

つまり、社内に対して「こういうメリットがあるから人的資本情報は開示しなければ」という議論が、みなさまの会社でも進んでいる可能性があるということです。

1番が優秀人材の採用実績の増加です。少子高齢化の中で1番多くの企業様が困っていらっしゃるかもしれません。

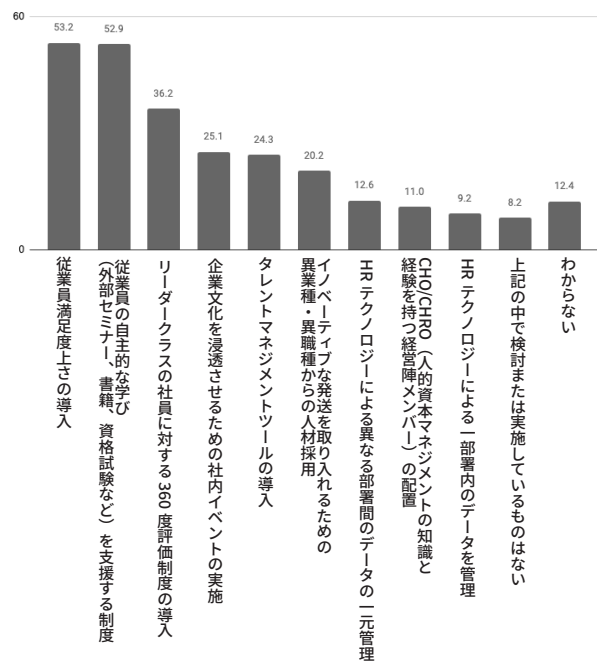
2番目は他社の動向ですね。例えば同業他社様どのくらい開示されているか。

3番目が役員層の意識改革。もしかしたら人事担当部門以外の方もわかりません。

4番目がエンゲージメントの向上で、5番目が採用エントリー数の増加。これは1番と非常に近いですね。新卒者や転職を希望される方に対して、採用時にアピールできることをメリットとして考えていってほしいということがよくわかります。最後に株価への反映。こちらはもう少し高くてもよいのかなと思いましたが、他社の動向と株価への反映はどちらかという社外要素ということになります。

### 人的資本情報の開示で重視する要素

ではここからは、指標化し、数字にしたものを高めていくために、どういう施策を行っているかということをご覧ください。



1番多かったのは、従業員満足度調査で、5割をえています。昔はモラルサーベイと言ったり、最近ではエンゲージメント調査、サーベイと言われたりします。先ほどエンゲージメントの項目もありましたが、これをやってないと従業員エンゲージメントを測ることはできないですね。

2番目が従業員の方の自主的な学び。これは自己啓発と言われる部分で、比較的力を入れられてきた企業さんも多いと思いますし、最近はリスキングということで非常に脚光を浴びています。

この2つは高いですが、あとはぐっと減っています。特に右から4番目のCHO/CHROの配置です。人的資本や人的資源管理に関する知識と経営力を持って、経営陣のメンバーとして、または経営者として会社をリードする役割が、このように呼ばれています。それから、先ほども出てきたHRテクノロジーの導入による管理ですね。テクノロジーを部署内や異なる部署間で運用するということはまだ少ないということです。データとしては集めてきて、何が重要か特定できてきたけれども、これをもっとうまく活用していく土台がまだ足りないというようなことが言えるのではないかと思います。

## 人的資本経営の事例：三井化学

### 人的資本経営の事例:三井化学

- 経営計画に連動した人材戦略策定(視点1)
- 新経営計画「VISION2030」策定を踏まえ、人材に関する優先課題として、「従業員エンゲージメント向上」(共通要素④)、「グループグローバル経営強化」、「人材の獲得・育成・リテンション」を特定
- 実行すべき方策を明確化し、開示
  - ①グループ内キャリア機会の開示
  - ②育成機会の提供(共通要素③)
  - ③競争力のある報酬水準確保



Cf.経済産業省(2022)

2023/2/20

人的資本開示におけるDE&I・女性活躍の位置付け

13

ダイバーシティ&インクルージョンが全面には出ていない例ですけれども、経産省のレポートに名前が出ておりましたので、そのまま社名を出させていただきます。

まず、視点の1番目に該当する「経営計画に連動した人材戦略を策定」をきちんと実施されているということです。

具体的に経営計画を持っておられて、人材に関する優先課題として3つ挙げられています。

1つ目が従業員エンゲージメントを高めていくということ。先ほど共通要素にもありましたが、従業員満足度調査をやっているから、出すことができるというわけですね。それから、三井化学様はグローバル展開をされていますので、グローバル経営に非常に力を入れていて、グループ経営、グローバル経営をいかに強化していくか。これが2番目ですね。3番目が人材の獲得、育成、リテンション。リテンションというのはできるだけ長く在籍してもらって活躍してもらおうこと。この3つを挙げられています。

そしてこれに基づいて何をやっているかという方策を開示されています。

まず、非常に広範な企業グループを運営されているため、そのグループ内でどういうキャリア機会、たとえば企業を異動したり、昇進や職位がどのようになっているかというようなことを開示しています。それから2番目が共通要素に出ています、育成機会の提供。これを全面に出すということは、当然のごとく体系化しているんな形で活用ができていないといけない、ということになります。そして3番目が競争力のある報酬水準。最近急速に日本の組織の賃上げについて耳にしますので、これは同業他社に対してだけではなく、他の業界の方にとってもあてはまるかもしれません。

この3つを施策として挙げて、具体的にどういふにされているかというのが出されています。

## 人的資本経営における DE & I の事例：SAP

### 人的資本経営におけるDE&Iの事例:SAP

- リテンションを含む経営管理指標に基づき、経営戦略と人事戦略を連動(視点1)
- 人事戦略が企業目標にもたらすインパクトを定量分析し、分析の過程と結果を開示(視点2)
- 企業目標に紐づく経営管理指標として選定したBusiness Health Culture Index(健康的なビジネス文化の指標)として、「従業員のリテンション率」、「上位職位への内部昇格率」と並び「女性管理職比率」(共通要素②)を設定

Cf. SAP(2020)Integrated Report 2020

2023/2/20

人的資本開示におけるDE&I・女性活躍の位置付け



14

2番目の事例はSAP様です。これはダイバーシティ&インクルージョンが含まれている事例になります。

こちらでも三井化学様と同様、はじめに「経営戦略と人事戦略を連動させる」ということが挙げられています。そして2番目、現状と将来目標とのギャップを埋めていくために、何をしなくてはいいか。人事戦略が目標に対しての成果をどのように高めていくかというインパクトを定量分析して、分析の過程と結果を開示しています。大事なことは、目標通りにいかなかった場合でも、結果はきちんと開示していくということです。

では具体的な指標としてどんなものがあるかということですが、こちらでは健康的なビジネス文化の指標とされていますけれども、3つ挙げられています。

先ほども出てきた従業員のリテンション率、どれだけの人々が長く定着をして活躍し続けているか。これは別に新入社員の方や女性の方などに限らない話になります。

それから、上位職位への内部昇格率。転職者が多い会社は、上位の職位にスカウトした人材を昇格させる傾向があります。しかし、欧米の企業では、内部で育った人材をできるだけ高い職位に就かせ、企業文化を若い頃から教育を受けた人がトップに立つようにすることが重要だと考えられています。そのため、内部昇格率やダイバーシティ&インクルージョン、女性管理職比率などの指標が重視され、目標として設定されることがあります。

## まとめ

### まとめ



- 人的資本情報の開示や価値向上のための投資等、人的資本経営への関心が高まってきました
- これまでも組織の重要課題であったDE&Iについて、賃金水準(の格差)や女性管理職比率等は開示すべき情報の中心となり、企業間競争激化の中、その改善は組織の必須課題となります
- 今後は開示だけでなく、どのように改善・向上させるか具体的な取組みがより大きな課題となります

まず人的資本情報は開示するだけでなく、開示するからには価値を高めていくことを見せていかなければなりません。このような形での人的資本経営としての関心が高まってまいりました。

もちろん、こうなる前からDE&Iについてはずっと組織の重要課題であり続けてきました。

ただ、先ほどお話しているとおり、例えば賃金水準やその格差、管理職比率といった指標は、開示すべき情報の中心的なものになります。

そして、企業間競争が非常に激しくなっている中で、先ほど採用の母集団を増やすとできましたけども、そういうような形で改善していくということは、おそらくどの会社でも組織の必須課題になると思います。ですから人的資本開示におけるDE&I、そして、女性活躍の位置付けは非常に重要だということです。

そして、今後は開示だけではなく、どのように改善向上させていくか、具体的な取組みがより大きな課題となるかと存じます。

## 対談パート ファシリテーション紹介



### 宮本 桃子

株式会社MentorFor取締役  
MentorFor公式メンター

## Q 社内外への指標の打ち出し方

**宮本** 人的資本の指標がこれまで以上に重要視され、企業間競争の1つの要素にもなっていくとお話いただきました。そして多くの企業では指標を作るところまでは実施されていて、これからトラッキングしていくフェーズに入ると思います。そこで、この指標の打ち出し方として、社内外にどのように見せていくのが良いのでしょうか？

**山本** 人的資本に関する指標、特にダイバーシティ&インクルージョンに絞って言っても1つではないわけですよね。例えば男性と女性の賃金格差や、女性の採用比率、管理職における女性の比率など、色々なものがあります。またそれだけの中で語られるべきものではないと思います。就職を考えている人や株主といったステークホルダーとなる人たちは、変化していく姿を見ているわけですよね。そうすると、できれば向上している、価値が高まっているということが見えるのが一番良いと考えます。

ただ、先ほど言ったような指標が全て向上するというのは難しいと思います。しかしその中でもある部分が向上するということは、当然プラスの要素があるわけです。例えば「同業他社より明らかに我が社のほうが女性管理職比率が上がっている」とか、「賃金格差が減ってきている」とかです。このような内容は非常に大きな要素になりますので、それを他の要素と一緒に見せていく方法があります。例として、重要な要素としてエンゲージメント（満足度）がありますが、これと女性活躍やDE&Iに関する指標、リテンションなどを経年比較し、良くしていくというストーリー

ーを描くべきではないかと私は思います。女性管理職比率が高まると、全体のエンゲージメントが上がるということもあるかもしれません。それによって「この会社は自分にとってキャリアを開発できるところだから」という理由で定着率が上がるというようなこともあるかもしれません。これをうまく折れ線グラフなどで表現すると、経年的に両方右肩上がりになっていく図式を描くことができます。これを「ストーリー」という言い方をしたりします。

このようにストーリーが描けると、「もっとエンゲージメントを上げていったほうが良い」ということになります。エンゲージメントにも色々な要素がありますので、全てが高くないとしたら、では「この部分は改善していこう」ということになり、それがダイバーシティなど他の指標に与えたり、利益を生み出したりすることもありますね。DE&Iを広げていくときには、最終的に企業利益や売り上げにつながっていくというのが一番良いことです。そのために関係する指標を考えて、うまくつながっているかをストーリーとして出していくようなことを検討されていくというのも、1つではないかと思えます。

**宮本** なるほど、ありがとうございます。指標単体で見えていくというよりは、つながりやストーリーを考え、経過や過程を見せていく。そしてその指標が改善されていく状態を見せられればさらに良いということですね。

## Q 現場ではどう活かすか

**宮本** 今回、人的資本の開示をしなければならぬという状況となり、大変ではありますがチャンスにも変えられるのではと考えております。例えば人事の現場などではどのように活かしていくことができるか、ぜひヒントなどいただければと思す。

**山本** 指標が数値として出されると、それが外向きの客観的な顔になります。ですので、従業員の方はそれを良くしていこうという行動に繋がると思えます。例えばエンゲージメントは「会社に対する誇り」であると捉えることもできます。日本人は会社に



対する誇りなんて小っ恥ずかしくていえないというムードもあります。欧米は平気で「自分の会社が大好きで、勤めていることが誇りである」と話します。数値を良くするために各部署でできることは何か、そのために若手はどんなことができるかを、小集団やプロジェクトチーム単位で考え行動することを全社的に行ったほうがよいと思います。これは経営者や管理職だけが考える話ではありません。こういう取り組みの過程が、現場や若手を活性化させ、能力開発につながるのではと思います。またこれらの取り組みがリスクリングに結びつくこともあるかもしれません。

**宮本** 「社外にこれだけ打ち出しているのに、中身は何もしていないよね」とならないためにも、打ち出しているのだからやろうよと、社内に伝えることができるのかもしれないね。

## Q 周りをどう巻き込むか

**宮本** 本日のセミナータイトルにもあり、これまでのお話でもたくさん出ている「DE&I、女性活躍」について。これまでも重要視され、「〇年以内に管理職比率を〇%にします」ということが言われていました。ですが現場からは「数値目標を立てているからやっているのではないか」という声があると、何度か聞いたことがあります。

今回改めてまた指標にして打ち出すということに関して、現場の方は「みんなが納得感を持って向き合えるかどうか」が苦心する部分だと思います。経営者や現場の方が、指標や情報をなぜ取り上げなくてはいけないのか、またこれが人的資本に関係するものかということ社員に説得するために、よい材料などはあるのでしょうか？

**山本** 女性活躍という指標については、昔よりはハードルを上げていかなければいけないと思います。なぜなら、昔は差別的な言葉として「女性活用」という言い方がされていましたが、今は女性活躍に変わっているからです。管理職比率でいえば、昔は係長課長レベルでしか女

性比率を問題視していませんでした。今は、海外の企業ではボードメンバー、いわゆる役員・取締役での比率を見えています。日本では、ボードメンバーだと1人いるかないかぐらいです。ボードメンバーまでいなくても、上位の管理職レベルの比率を政府の言う30%にするというような、少し高いレベルの目標を立てるべきではないかと思います。

そして、目標を立てたからには経年で成果を見られます。当然、人事担当の部署や管理職の方は、そのために何をするかを考えなくてはなりません。ですがこれは女性活躍をさらに促進していくためには絶対に必要なポイントではないかと思います。近々、障害をお持ちの方の雇用率も上げられることになりませんが、こちらも同様です。障害の分類がきちんとされるようになり、「本当の意味で働いてもらうには」という流れになってきました。政府の施策や、社会的なオピニオンリーダーの発言、SNSにおける世論などでもよいのですが、何かしらで数字を高め設定してハードルを上げることが重要です。そうするとやらざるをえない状況になります。このような形で、一丸となっていくことが良いことだと思います。少子高齢化が進む日本が今後どうなるのか、という現状では考えざるをえないですね。

**宮本** やらざるをえない状況からのスタートであっても、高い目標を立ててコミットしていく状況が作られれば、それで良いのかもしれないね。数字が、ということと言われるとは思いますが、そこは勇気を持って施策とのセットで経年での過程を見ながら結果をだす、という観点ではとても重要になりそうですね。

**山本** そうですね。それをきめ細かにやっていかないといいけません。

**宮本** 先生をご存知の企業で、うまくいっているパターンとそうでないパターンの特徴はありますか？

**山本** 管理職昇進の促進については、男女関係なく管理職になりたくないという人が多いのが現状で

す。管理職は社長や経営者と下の一般社員の間に立って非常に苦勞する、というイメージばかりが伝わっています。その原因として、管理職の良いところを積極的に伝える機会が少ないこと、管理職的な仕事を管理職になる前にやる場があまりにも少ないということがあると思います。

例えばチームで行う仕事において若手をトップにし、少し苦勞してもらいながらも目標設定やPDCAを回してもらい経験をするという方法もあります。その内容は人的資本情報に関するプロジェクトなどでも良いかもしれません。

その他、MentorForさんでやっているようなメンタリングを実施している企業もあります。このような取り組みをプロセスとして実施しなければ、数字があがったとしても実質が伴いませんよね。

**宮本** たしかに、現場でバリバリ仕事をしてきた人が、急に「君、明日から管理職」と言われるようなケースはおそらくとても多いですよ。その前に管理職の仕事のイメージを持ってもらったり、任せていく機会を作るということも求められそうですね。そしてそういう取り組みによって、指標や施策として良いものになっていくのではということですね。

**山本** 管理職になることが、清水の舞台から飛び折るようなものではなく、階段を1つずつ上がるくらいのイメージをみんなが持てればよいですね。そうすれば優秀な人が普通に昇進をして、喜んですぐに能力を発揮できるのではないかと思います。

## Q どのような指標があるか

**宮本** 再度、指標についての質問です。DE&I、女性活躍推進においては、男女の賃金格差や管理職などの比率以外に、考えられるような指標はありますか？

**山本** 1つは「採用時点の女性比率」という指標があります。例えばガテン系の仕事があるような企業では、まだまだ採用時点での比率に偏りがあります。会社としては女性を増やしたいと思っ

ているイメージが先行しているのかもしれませんが、こういうところは、管理職もちろんではありますが、まず新入社員の女性採用比率を高めるということも意外と重要かと思います。

他には「選抜型の研修の人選」という指標もあります。能力主義・実力主義に基づいて選抜型の研修を行う企業も増えています。こういった研修を受けることで良いパフォーマンスを発揮し、成績を納めて、最終的に昇進する流れも多いはず。ですので、こういった選抜型の研修をする時に、できるだけ多様な人を選び、将来の潜在能力に期待するという方法も良いと思います。

**宮本** 選抜型というと将来の幹部候補なので、無意識にバイアスがかかった選抜をしているかもしれないという疑いを持って、意識的に人を選ぶということは効果がありそうですね。それが変化していくことで管理職比率にもつながりそうなイメージが持たず。

## Q 女性活躍推進 施策の事例について

**宮本** 女性活躍推進がうまく進んでいる企業の、施策の事例があれば教えてください。

**山本** ある金融系の会社では、シャドーイングをされてきました。将来管理職に昇進することがほぼ予定されていて不安を持っている女性の方に、上司の仕事にずっとついて行ってもらうようにしたそうです。その中で部署をまたがる大きな会議で司会をしてもらったり、若干の修羅場的なものを味わってもらいつつ、承認したり褒めていくことで心理的な壁を減らしていました。

他の例ですと、お菓子を販売する小売の会社では、アルバイトやパートの方のシフトを完全に固定に変更していました。こちらの企業は女性が育休をとったあと辞めてしまうという課題がありました。小売なので土日や夜もお店が開いていますので、店長の最も大変な仕事は非正規社員のシフト管理です。最

近ではアプリやAIで少しずつスムーズに行えるようになってはいますが、当日急に休まれたという場合には店長がそこを埋めなくてははいけません。この企業は女性の店長が多かったのですが、こういったワークライフバランスの厳しい働き方を繰り返すうちに、辞めてしまうというケースが多かったようです。そしてその改善策として、シフトを完全固定にするという施策が取られました。非正規社員に対しての利便性はシフトの自由さです。ですが悪い言い方をするとドタキャンが許されやすい状況でもあります。固定シフトにすることで、一時期は非正規社員の応募者の倍率は減ったそうですが、女性の離職防止にはつながりました。急にシフトの穴が開くという頻度が減り、ワークライフバランスが改善されることで辞めなくなったそうです。

この施策は、非正規社員の利便性か女性正社員の労働環境改善のどちらかを選ばなければならないという話で、全員にとって良い施策ということではないかもしれません。ですが、女性の正社員をより重視すると考えたときには、こういう施策の検討も可能かとは思っています。

**宮本** テレワークがしづらい業種や職種ではどうしてもそういう皺寄せが起きてしまい、それが心身の不調や離職に繋がるのは本当にもったいないことです。優秀な人材を確保しておくという観点では、そのような小さな変更でもやってみると変わる可能性はあるかもしれませんね。

## Q 後継者育成について

**宮本** 視聴者様からの質問です。『やっているところが少ないと話されていた後継者育成についてです。毎年プランニングを行っていますが、開示するとしたらどのような指標が有効でしょうか？計画通りにいかない、後継者育成が追いつかないというケースが多いのが現状です。』

**山本** 後継者育成計画は意外と出しやすいんです。定年がある以上、上の職位はいつか誰かに回ってきますので、後継者はつくらなければいけません。

ん。後継者候補の方の会社におけるキャリアと、その人の持っている能力、具体的に実施した研修などを、支障のない範囲で表にして出すということで大丈夫です。具体的には、選抜型の研修も該当します。例えば将来の取締役を選ぶときに、課長クラスで優秀な人材には○年前にITのスキルアップ研修を受けさせるなど、少し特別な研修を受けさせるというような条件を出すという方法があります。このような基準で選ぶということを出しても良いと思います。

ただし、計画通りにいかないことはもちろんあります。今は転職が一般化しているため、後継者育成計画で選んだ人が急に辞めてしまうということもよくあります。無理に引き止めるわけにはいかないので、結局は計画通りではなくなります。

ですが、後継者育成について努力をして、後継者には心理的な準備をしてもらいつつ、能力や経験を身につけさせるということは必要です。上位の職位の方には「後継者候補を○人選ぶ」など、まずは指標を持つことを義務付けると良いと思います。ある企業では3人を特定するようにされていて、3人のうち1人は女性を入れるルールになっています。3人とも女性でもよいそうです。タレントマネジメントツールを導入していて特定の人以外に情報がもれないような状況であれば、人を特定しておくのも良いかと思います。このように指標を持たせるのは良いと思います。

**宮本** 「後継者候補を○人選んでいる」「それらの人に対してこんなスキルセットをしている」など、やっていることを指標として出しても良いということですね。

**山本** スキルマップもどんどん活用が進んでいますよね。こういうものの一部でもよいので指標化したものを出していくということですね。過程を出すということが一番良いことです。目標を決め、現在との差分を埋めるための施策をきちんと数値で出せば、それはもしかしたら同業他社では出していないようなストーリーかもしれません。

さらに良いのは、A案B案と2つ用意することです。大変ではありますが、1つじゃないと見せることはアピールにつながります。

## Q 人材に関する優先課題の特定

**宮本** 三井化学様の「人材に関する優先課題の特定」についての質問です。優先課題と言っても「誰の課題なのか」、たとえば社内組織なのか株主なのか経営なのかによって変わりそうですが、まずは社内組織にとっての観点で設定するというので良いのでしょうか？という質問です。

**山本** 人的資本経営については、最終的には外からどう見えるかということは絶対に考えなくてはなりません。しかしなぜ社内的なインパクトを考慮することが重要なのかというと、この人的資本経営という手法が数十年先まで持つかどうか分からないからです。ですので、いつどんなことをやって、その結果どう改善されたかを残していくことが重要です。なので優先課題でいえば、社内向けをされたほうが長く続くと思います。

ただ社内向けだけになってしまい採用が増えなければ意味がありません。ステークホルダーは入社予定者だけではなく、株主などもあります。ですので社内向けにやったことを、社外にどう開示して、何を伝えるかということがとても大事なんですね。

**宮本** 少し古いと言われる方もいらっしゃるかもしれませんが、経営理念や行動指針など、その会社が独自に作ったものがあるのであれば、それらと紐づけるとストーリーを作りやすそうですね。

**山本** 「昔から我が社はこういうことをやっていて、現在求められているこれは、我が社にとってはこの部分と関連している。それを高めるためにこんな施策をしている」というように話しやすいので、経営理念や企業のパーパス、ビジョンと結び付けられて考えられるのも良いと思います。

**宮本** ありがとうございました。

## ダイバーシティ & インクルージョンを、経営戦略に プロフェッショナルな社外メンターが社員のキャリアとリーダーシップを加速

会社名 株式会社 Mentor For  
設立 2014年（2021年4月に MentorFor に社名変更）  
事業 1. メンター事業  
社外メンターマッチング  
社内メンター制度支援  
2. 女性活躍・DE&I 推進支援事業  
コンサルティング  
講演、研修、トレーニング  
住所 東京都渋谷区宇田川町 37-11 大久保ビル 503  
代表 池原 真佐子

Mentor For

Mentor For