



KPMG Newsletter

KPMG Insight

■特集■ 企業価値向上に求められる
「人的資本経営のカギ」



Vol. **65**

March 2024

人的資本経営に求められる人事のあり方 ～個人のキャリア形成と人材の流動化を 同時に実現する



Kenji Yufu

KPMGコンサルティング株式会社
プリンシパル

油布 顕史

Hiroataka Mino

パーソルホールディングス株式会社
執行役員 CHRO

美濃 啓貴 氏

Toshiya Yoshida

野村ホールディングス株式会社
グループ人事戦略兼人材開発担当
執行役員

吉田 俊哉 氏

コロナ禍を経て、人々の働き方に対する考え方や働きがいへの価値観が変化していくなか、企業における人的資本経営が重要性を増しています。令和4年5月には「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」が公表され、経営戦略と人事戦略の連動をはじめ、資本としての人材を活かし育てるための方法論が提示されました。人材を活かすために社内人材の流動化を促し、日本企業が実のある人的資本経営を進めるために何が必要か。野村ホールディングス株式会社グループ人事戦略兼人材開発担当の吉田 俊哉 氏、パーソルホールディングス株式会社執行役員 CHROの美濃 啓貴 氏、KPMGコンサルティングの油布 顕史の3名が鼎談します。

所属・役職は、2024年2月時点のものです。

「自分のキャリアを自分で作る」を実現する、人材配置のあり方

油布 まずは、各社の人的資本経営に関するコンセプトについて教えてください。

吉田 野村グループは、野村グループの人材が、さまざまな不確実性を伴う社会課題に対して最適解を提供するプロフェッショナル集団として、付加価値を最大限に発揮し、生産性の向上と新たな価値の創造、リスク管理の高度化を追求し続けることを目指しています。このために、「挑戦」「協働」「誠実」という共通の価値観を前提に、採用・育成・評価・配置登用という人材マネジメントサイクルを差別化し、またDEI (Diversity, Equity & Inclusion)・多様な働き方・ウェルビーイングを進化させてきました。結果として、人材が業務を通じて実現する知識創造プロセスが加速され、野村グループが提供する付加価値がさらに強化されていくという好循環が生み出されると考えています。

美濃 当社のビジョンである「はたらいて、笑おう。」は「はたらく個人」に目を向け、「自分の“はたらく”は自分で決める」世界を実現することを狙いとしています。当社の社員一人ひとりも「はたらく個人」にほかならず、社員自らもこの世界観を実現できるよう、先進的な人事制度・人事施策に取り組んでいきたいと考えています。この考え方を人事ポリシーとして、「ADVANCED HR SHOWCASE」と呼んでいます。

油布 ありがとうございます。では本題に入ります。

近年、働き方が柔軟になってきたことで、ある問い合わせが多く寄せられるようになりました。時短勤務や地域限定など働き方の自由を認めれば、社員にとってはウェルビーイングが高まることになり、より働きやすくなる一方で、会社としてはビジネスを推進する人材配置に支障をきたすようになるというものです。これは現場、特

に営業から苦言を呈されるようです。これまでの人材配置の考え方は、ビジネス対応というパズルがあり、柔軟に形を変えられることができる「正社員」というピースをはめ込んでいました。しかし、今後「私のピースは三角です」や「私は四角です」といった個人最適な働き方を認めると、このパズルがきれいに埋まらなくなりビジネスにうまく対応できなくなる気がしています。この問題は、日本企業で今後さらに大きくなっていくでしょう。でも、私はいずれ認めざるを得なくなると考えています。

吉田 かなり悩ましい話です。たとえば、この数年言われている「ジョブ型」の人事を教科書どおりに実行しようとする、三角なら三角、四角なら四角のジョブ・ディスクリプションを詳細に定義し、「このジョブは四角のなかでも正方形です。ここのジョブは三角でも二等辺三角形です。そこに合う人は誰ですか」としなければならぬのかもしれませんが、でも、我々はそこまではやっていません。

油布 ジョブ・ディスクリプションを作っていないということでしょうか？

吉田 いえ、当社もジョブ型的人材マネジメントを推進していて、ジョブ・ディスクリプション、いわゆるJDも定義し、業務ポジションに応じた報酬設計も行っていますが、当社の場合にはもう少し大きな括りなのだと思います。特に当社のような証券会社は、人材の流動性がもともと高い業界のため、ウェルス・マネジメントやトレーディング、M&A アドバイザリーといった業務の役割は詳細に定義せずとも業界スタンダードとして確立されているケースが多いです。役割に応じた報酬水準の業界におけるベンチマーク分析も従前から行ってきました。一方、各業務ポジションにおいて、どういう強みを活かしてパフォーマンスを発揮するかは人それぞれです。なので、各業務ポジション

に求められる役割の概要をJDとして決めておいたうえで、それに基づいて十分に知識と経験が豊富な外部人材を探して採用する場合があります。スキルや経験の要件を加筆したJDを社内公募に掲載して、新しいキャリアに挑戦したい社員を募る場合があります。あるいは、社員がキャリア・デザイン・シートに記載するキャリア希望、本人の経験とポテンシャル、人材を募集している業務ポジションのJDにマッチするかを見定めて、所属組織と求人組織の双方合意のもとに社員を異動させる場合もあります。

油布 このキャリア・デザイン・シートは、各人が持っているスキルを明記しておき、「ここに行きたいです」と希望を出すというイメージでしょうか。

吉田 そうですね。当社グループでは、この3~4年、社員のキャリア自律を推進してきました。そこでまずは「ノムラ・キャリア」、通称「ノムキャリ」という社内公募を相当広げてきました。今では、社内公募が出ると、「今回はどの部署がどんな公募をするんだ」と、多くの社員が目にするようになってきました。特に、日ごろ自分のキャリアに悩んでいる人は「今度、これに手を挙げてみようかな」となります。あるいは、社内公募のJDに記載されているスキル要件、たとえば「コーディングができたほうがいい」とか「英語は必須」などといった記載を見て、「ちょっと実力が足りないから、もっと自己研鑽しよう」などを考えるきっかけにもなっています。

そして、この社員のキャリア自律を更に推進するために新設したのがキャリア・デザイン・シートです。社員は毎年、「自分はこうしたキャリアを歩みたい」という希望や計画をこのキャリア・デザイン・シートに記載して、直属のマネージャーと会社に共有し、また直属のマネージャーは社員の希望や計画にアドバイスする仕組みです。ここに記載された社員の希望



吉田 俊哉 氏

や計画と、本人の経験、適性やポテンシャル、組織の要員計画次第では、所属組織の担当役員やマネージャーの合意のもと、社員を異動させることもあります。

油布 社内人材の流動化というわけですね。それが機能しているということは、それだけの数のポジションを公募していて、さらにその公募掲示板を多くの社員が見ているということなのでしょう。

吉田 そうです。今、ものすごい閲覧数になっています。

美濃 パーソルの無期社員のうち、公募制度の対象となる社員は約3万人ですが、社内公募サイトのページビュー(PV)は約3万あり、かなり多くの社員が見ていますね。

油布 おふたりの会社はどちらも、人材の流動化を促す施策がきちんと機能しているように思えます。日本人は、「自分のキャリアは自分で作る」という意識がまだ低く、人事異動は「自分はその部署に適用不可だから外に出される」と感じる人が非常に多い。そうすると、人事異動を嫌がるようになりますよね。でも、おふたりの会社は、全員ではないにしても異動をネガティブに捉えられてはいないような印象を受けます。

吉田 そんなことはありません。当社グループにおいても、必ずしも全員がキャリア希望を叶えられるわけではありませんし、不満をもつ方もいるかもしれません。一方で、キャリア自律と人材の多様性を推進してきたためか、「どここの部・どこ支店に異動したから将来有望なはずだ」というような古典的な日本のメンバーシップ型ローテーションの概念はかなり希薄になったと思います。最近、「異動ガチャ」という言葉を耳にするようになりましたが、我々としても、後から「異動ガチャ」と言われるような異動は最終的にゼロにしたいと思い、この4年、かなりこの方向に舵を切っています。

人材の活性化を促す 社内公募の仕組み

油布 「異動ガチャ」と揶揄する人たちの多くは、異動に不満を持っているからなのでしょう。そういう異動にネガティブな人にはどのように対処しているのでしょうか。

吉田 キャリア・デザイン・シートには、「将来こうなりたい」「こういう業務をしたい」という希望の表明に加えて、たとえば「この業務を続けたい」「この勤務地から離れたくない」という意思表示を行うことも可能にしています。会社としては可能な限りこうした意思表示を尊重するようにしていますが、もしそれでも本人の意志に反するような異動が必要な時には、本人に対して異動の主旨をしっかりと伝え、納得してもらうようにしています。ちなみに、本人の意思に反する異動というのは、本人は意識していなかったけど実は本人のキャリア希望のために望ましいというポジティブな場合もあれば、現実的には本人の意思と業務に求められる要件が必ずしもマッチしない場合もありえます。後者の場合は特に、所属部署と異動先の部署の双方から本人に対してコミュニケーションをしっかりとやってもらいます。

美濃 パーソルは、本人主導が7割、会社主導が3割くらいのバランスにしています。パーソルグループのグループビジョンは「はたらいて、笑おう。」そのなかに「自分の“はたらく”は、自分で決める」というポリシーがあります。ですからキャリア自律、パーソル風に言えば「キャリアオーナーシップ」をすごく大事にしていますが、これは社内公募制を前提としたものです。一方で、エグゼクティブ層の異動は会社主導で政策的に行っています。

油布 本人主導7割、会社主導3割のバランスにしたのはなぜでしょうか。

美濃 事業のサイロ化を防ぐためです。人材育成や人材交流の観点からも、私自ら毎年100人くらいのグループ会社エグゼクティブ層と面談し、そのなかの10人くらいを目標に異動させています。最近では、各社の将来の幹部候補を推薦してもらい「30代タフアサイン」も始めました。現在のエグゼクティブ層は40代50代が中心で、30代を育てていかないと、10年後のリスクになるということで、30代にいろいろなことを経験させ、育成していこうというものです。

また、さきほどパズルの話がありましたが、パーソルにもアサインされた仕事と能力や適性がマッチしない社員というのはいます。でも、パーソルが大事にしているのは、まずは本人の意思、次に現場の意志です。この2つの意志を尊重する意味でも、異動は人事部の力で動かすのではなく、現場から「この人を異動させたい」という要請が来てから、あるいは現場に「動かしてもいい」と納得してもらってから行うようにしています。とはいえ、「この人の成長のため」、あるいは「事業の問題解決のため」と都度コミュニケーションし、説得して人を動かすのは、かなり手間がかかります。

油布 現場に異動させてもいいかどうかを確認してしまうと、その上長が断りそうな気がします。優秀な人ほど手元に残したいと思いますからね。そこを説得し、納得

してもらおう。確かに、それは手間がかかりそうです。

美濃 そこは、人事の腕の見せ所です。丁寧にコミュニケーションを重ねて現場に腹落ちしてもらおうことが大事です。また、逆に社内公募制は上司のブロックがかからないようにしています。上司ブロックがあると、個人も安心して社内公募に応募出来ませんからね。

油布 そうやって社員の意見を尊重すると、人気がない部署はどんどん人材が流出して、人気がある部署は流入することになり、会社全体としての人員配置のバランスが崩れそうな気がします。それは、人事として問題視していないのでしょうか？

美濃 ずっとモニタリングしていますが、意外にバランスが取れています。最初は採用できればうれしいけれども、引き抜かれたら困るということで、組織維持の為に輩出制限を決めていました。しかし数年モニタリングする中で、そこまで心配する必要が無いという機運が高まりました。

吉田 野村では、毎回の社内公募で流出する部門と流入する部門が明確に分かれます。たとえば、特定の部署から公募に何人もが同時に手を挙げて、全員合格してしまうようなことが起きたりします。その結果、「何で合格させたんだ」と言う人や、「こういう制度は反対だ」とまで言う人が出てきます。

油布 そういうことはどこでもありますよね。反対する人には、どのようにして納得してもらっているのでしょうか。

吉田 会社として「明確な信念を持ってやっている」と話しています。また、「社内公募に手を上げるような人がそのままそこにいたら、そのうちやる気をなくして辞めていく」ということも言い続けていますし、実際に退職予定者にインタビューするとそ

うした声が頻繁に聞こえてきています。

ただ、現実にも向かい合わないといけません。「社内公募制度などはなくすべし」という声を少なくし、社内公募制度を継続していくために、社内公募のタイミングを工夫しました。具体的には、4月1日付で社内公募をやると、だいたい誰がどの部門のどの部署から出ていくのが事前に分かりますから、人数が減る部署には社員のキャリア・デザイン・シートの記載を参考に4月1日付の定期異動として部門内の要員調整を並行して検討するという仕組みです。

油布 部門内で要員調整するわけですね。

吉田 そうです。もちろん部門を跨いだ要員調整もなくはないですが、社員のほうも、部門内の異動は普通にあり得るという前提で入社してきているうえ、キャリア・デザイン・シートにおいてもこうした部門内の異動を排除しない、むしろ希望する社員はなお多いです。そこで、部門内のローテーションのタイミングと、社内公募の合格・異動のタイミングを合わせるようにしました。そうした大規模な4月1日付の社内公募とは別に、通年の社内公募も行っています。そちらはスキル要件をかなり特定したものに限定しているため、結果として特定の本社部署間の異動がメインとなり、業務運営に支障が出にくいように設計しています。

異動のネガティブイメージを 変える丁寧なコミュニケーション

美濃 パーソルはM&Aで大きくなっている会社なので、ステークホルダーがたくさんいますし、会社によってそれぞれ文化も違います。また、当時はトップの一声で強引に進めることも出来ませんでした。そこで、組織に事業棄損が生まれるほどの人員輩出がある場合は経営判断で制御できるというルールを設けました。社員にも、組織維持をする上で特別な配慮が必要と判断

された場合は異動見送りになる可能性がある旨、開示しました。このルールは徐々に制限を緩め、現在は撤廃しています。

吉田 なるほど。公募に合格しなかった社員は、「自分はその上限制限に引っ掛かったから駄目だったんだ」と思うかもしれないですね。

美濃 そういう仕掛けです。さらに、新規で買収した会社や経営統合したばかりの会社は、過剰な輩出をおさえるため、輩出の上限を設定できるようにしています。特に20人~30人という小さな会社は1人抜けるだけでインパクトが大きいので、こういった仕組みをうまく活用しながら制度運用しています。最初はみんな、疑心暗鬼だったと思います。でも、実際にやってみたら、適度にバランスが取れている。ですから、今ではどんどんルールを撤廃して、よりフリーにしていく方向性で進んでいます。

油布 公募制を活用しての人材配置という施策はフェアで非常にいいと思います。一方で、公募に不合格だった人へのフォローが気になります。「政策的に駄目だった」とか、「今回はニーズに合わなかった」といった話は、上手に説明しないと本人にきちんと伝わらないような気がします。どのようにフォローされているのでしょうか。



美濃 啓貴氏

美濃 パーソルはかなり密に、丁寧にフィードバックしています。「今回はご縁がなかったけれど、こういう経験を積んでくれたらあり得るかもしれない」と言うだけでなく、「違う事業のこういう仕事にチャレンジしてみてもどうか」というようなアドバイスもします。

吉田 そういったフォローも人事が担当するのでしょうか？

美濃 選考した側の面接官(管理職)と人事が対応しています。人材はグループ全体の資産なので、お互いにフォローし合う形です。ただし、輩出元の人事は基本的に関わらないことになっています。

油布 フィードバックは、受入れ側の事業部長と人事が「こういうことにしよう」と相談してフィードバックするという感じなのでしょうか。

美濃 基本的にはそのポリシーでやっています。「グループの社員のため」という目的の元、各社の人事で丁寧にチェックされたフィードバックコメントが、対象となる社員に必ず届く仕組みになっています。

吉田 漏れなく全員にフィードバックをするのは、理想的だと思います。不合格者に対してフィードバックを行うことで、その後の社員の能力開発やエンゲージメントを高めることもできますし、別のポジションを紹介することも可能になりそうですね。当社では現状は限定的なフィードバックになっているため、パーソルさんのお話を参考にフィードバックをさらに充実していきたいと思います。

人事、コンサル、シェアードサービス、会社により異なるHRBPの役割

油布 最近、日本企業でも事業部門の成長を人と組織の面からサポートするHRBPが注目されています。HRBPは事

業のことを理解し、事業部のニーズにスピーディーに応えなければなりません。一方、人事領域に特化した経験の長いHRBPは場合によっては事業部の短期的利益のために「都合よくつかわれてしまう」とも言われています。

吉田 野村の場合、日本国内のHRBPには、HR経験の長い人と、ビジネス出身の人がいて、割合は半々くらいです。日本ではまだHRBPという役割が発展途上で、戦略アドバイスには、人によってかなり差があります。部門長がHRBPから戦略アドバイスを求めたいとき、事業部から来たHRBPの方がビジネス前提の理解は早く、壁打ちの相手としての役割を通じた問題発見は得意ですが、HRとしての高度な専門性を活かした解決策の提示や正確なプロセス処理となると難易度は高くなってしまいかも知れません。一方、HR経験の長いHRBPは、逆に専門性を活かした具体的な解決策の提示や正確なプロセス処理は得意かもしれませんが、ビジネス環境の深い理解を前提とした問題発見のサポートとなるとハードルが高くなってしまいう面もあります。

一方で、当社の海外拠点のHRBPは、特定のビジネス領域に特化したHR経験も長く、HRとしての専門性とビジネス理解のバランスが取れた人材が多く、ビジネス部門のヘッドとも対等に会話ができています。シニアなHRBPになると、ビジネス部門の責任者のすぐ隣の部屋に座席をもっていて、部門の戦略的な会議にも当たり前に参加するという感じです。

油布 パーソルではどうでしょうか？

美濃 パーソルグループにはホールディングス内にグループ人事の機能があり、また、その下の事業の階層にも事業ユニットごとの人事がいます。さらに事業傘下の個社にも個社人事がいます。社員が5,000人くらいいる会社の場合は事業人事もありますが、だいたい個社人事の

単位で採用、評価、管理、育成、労務を担います。そのあたりは野村ホールディングスさんのHRBPとはかなり違うような気がしますね。

油布 人事というと、従来は本社が全部仕切っていました。今、HRBPと呼ばれているのは事業部のビジネスに人事の観点で貢献できる人です。HRBPの要員配置は、人事部門の人に事業部へ行ってもらう場合と、事業部出身の人に人事の知識を得てもらう場合の2パターンがあります。

美濃 パーソルは後者です。事業部出身者に人事を学んでもらいます。

吉田 御社ではいろいろな会社を買収していますが、そのすべてを見る人事の方が本社にいて、彼らが個社の人事に関することをシェアードサービスの的に提供しているのでしょうか。

美濃 そうです。ペイロールやタレントマネジメントシステム、人事データベースなどのサービスをグループ人事が提供しています。また、人事的なトラブル発生時や、人事制度変更時は、労務室がサポートします。私が直接的に見ているグループ人事とは、人事コンサルの機能、労働政策の監督する機能、ペイロールシェアード機能をすべて兼務するような位置づけになります。

吉田 買収した会社は、一緒のグループになっても、就業規則もシステムの設計なども違いますよね。美濃さんは、そこを擦り合わせていく立場という感じでしょうか。

美濃 そうです。やっていることはPMI (Post Merger Integration) ですね。1年に2つから3つは会社の合併があるので、サブコンサル的に制度統合をサポートするようなこともしています。

吉田 その際、個社ごとに戦略的な部分も残していращやるのでしょうか。

美濃 はい。採用も評価も、各社にダイレクトにやってもらっています。育成はグループ研修と、事業ユニットや個社の研修がありますが、全体で共通するような研修や新任管理者の研修、選抜型の交流研修などはグループで提供し、実務研修は個社ごとに実施しています。

ステークホルダーの拡大とともに 変わりゆく「人事」という仕事

油布 従来の人事部門では、オペレーションを安定的に運用できる人が優秀だとされていました。でも私は、今の人事部門に必要な人材とは、自分で問いを立て、それを経営層に提案できる人ではないかと思っています。そこで最後に、今後、人事部門をどういうふうに強化すべきか、あるいは人事部門のあり方についてお聞かせください。

吉田 オペレーションは変わらず大事なことです。たとえば社員に給料が支払われない、評価が正しくないといった人事のミスの影響はとても大きいものです。です

から、オペレーションを「正確に」行うというところは変わりません。そのうえで、人事部門のアドバイザー能力を強化すべきだと思っています。理想は、HRBPの全員が人事にもビジネスにも詳しく、どちらに関してもアドバイスができ、その結果、会社の企業価値が高まっていくことです。

油布 ありがとうございます。美濃さんはいかがでしょうか。

美濃 私は、経営パートナーでありながら、ものすごく社員思いでもあるという形を目指していきたいと思っています。ギリギリの選択を迫られたら、経営陣に伝えるのではなく、社員のためになることをやるというのが、自分のなかではずっと決めていることですね。これは、私がCHROになった時に、当時の社長で現会長の水田に言われたことでもあります。「美濃、1つだけ忘れるな。おまえの客は社員だぞ。事業部長でも役員でもない。おまえが社員のために『これがいい』と思ったことをやれ。経営陣が言うことは無視しろ」と。実際にはいつもバランスを取っていますが、迷った時には社員を取ると決めています。

人事は、給与計算や法令順守だけでなく、労務担当のような業務もやらなければ

はいけません。社員に対しての見方は、採用や人材開発の人が見ている社員と、人事労務をやっている社員とではだいぶ違います。人材をうまく循環させることができれば、より社員を、事業を愛せるようになるのではないかと考えています。

吉田 投資家の観点も重要です。投資家が期待しているのは、優秀な人が集まって、育て、彼らがいきいきと働いて、成果を残し、もっと大きい仕事をやり、もっと優秀な人が集まるという好循環を持続し、強化していくことだと考えています。HRのクライアントは、確かに社員、課長や部長、経営層ですが、結果として会社が良くなっていることを投資家にも理解してもらう必要があります。このことも、今後は大事になってくると思います。

油布 これからの人事は、対象となるステークホルダーがどんどん増えていくことを想定して貢献できる価値を考える必要がありますね。社員がいて、事業部、経営層、投資家と増えていって、仕事のスピードが上がり、多様化する。舵取りが大変ですが、人的資本経営を推進する中核としてやりがいのある仕事だと思います。本日はありがとうございました。



吉田 俊哉 氏(写真左) 美濃 啓貴 氏(写真中央) 油布 顕史(写真右)

KPMG ジャパン

kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2024 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。