

企業行動研究部会（#339）議事録

日 時：2024年12月09日（月）18：00～20：00

場 所：中央大学駿河台校舎 18階第一会議室、およびリモート

参加者：(15名)

●事務局連絡

- ・ 特にありません

●研究発表

テーマ：「人的資本経営と効果的 I C 施策」

発 表： CCI 研究所 清水正道様

要 旨：

企業の付加価値の源泉となる「人的資本」に積極的に投資し、企業価値を向上させようという経営概念や手法が提案され、人的資本開示の制度整備などととともに、上場企業などの取組が急速に進んできた。その一方、「人材版伊藤レポート」に施策として提示された「対話手法」は、投資家との対話では一定の成果を上げているものの、人的資本の当事者である従業員との対話に関しては活発化したとは言えない。なぜなのか、その問題点を取り上げ、効果的な推進施策や実践手法を提示したい。

○意見交換・質疑応答（抜粋）

- ・ブレインストーミング（バズセッション）等の手法は、相手の意見を批判せず多くの意見を出し、相手の意見に自分の意見を重ねるといった手法がありました。伊藤先生の言われる対話とその基本的な精神において大差はないのではないかと？
 - ➡基本的な手法はそれほど変わらないが、大きな違いは（恐らく）対話する両者が自身の意識変化を前提にすること。人的資本経営の概念（新しい日本的経営）に変えていくために、上司もその上の上司（経営者自身）も変化する必要があるということ。いくら新しいことをやっても現場に戻って従来通りのやり方でやっていると、より良い企業文化にはなっていない。そのために丸井グループでは手を挙げる文化を導入し、新入社員であっても一定のレポートを作成し評価されれば、中期経営計画会議に参加できるという基本原則を貫いている。権力者のトップがやり方を示しているのだから、徐々に浸透してという習慣をつくった。つまり、コミュニケーション方法はそれほど変わらないが、アイデアを生み出すためではなく、企業文化を変えるという目的が異なっている。丸井グループさんのやり方以上のものが見つからないので、これが最優秀事例ではないかと考えている。
- ・上が変わってくれないと研修等を行っても、トップ自体への研修や理解がなければ難しいのではないかと？違いと間違いを明確にしていけないとコミュニケーションの展開が難しいのではないかと？自分の意見のバイアスを理解し、これらを踏まえての傾聴でないとなかなか難しいが、これらをマニュアルにどのように落とし込んでいくのか。
 - ➡これが解というものは未だない。1995年頃日本能率協会時代に地方行政改革を知ってほしいという観点から、当時の公務員を対象に、米国の地方行政改革例で勉強会を実施した。その中の一人が三重県知事になった経緯がある。結果としてトップから変革したということになった。しかしながら、新たにトップになった人間だけが知っていれば良いということではない。
 - ➡理事クラスの研修をどのような行方かをマスコミ記者に来てもらい、その研修の様子が報道された。その報道が職員に認識され結果としてうまく展開された。
 - ➡その点兵庫県知事の場合は、ごく少数の幹部達だけで改革を進め、時にパワハラ、時にコミュニケーション不足だなどと言われている

- 人的資本経営の基になるのは、CSR のグリーンペーパー366。いま経営者がいかに従業員を大切にしているかというところが問われている。「人材」ではなく「人財」という観点で考える必要がある。丸井やリコー、ダイワハウスや味の素はこれらの考えを重要視し、うまく展開ができている企業だ。またコツコツと働く人財を大切にすることも重要だ。
- 本音で話せる環境は重要だが、安心安全の場の第一歩に求められることは何か？
 - ➡本音とは、どこまでを本音と言うのだろうか？パーソル研究所の資料では、社員の約半数は本音で話せていない。相手を尊重し、相手人の話を無視したり、おちゃらけないことが大切。自分だけで一方的に話さないようにし、傾聴が重要！。人の話を聞くのは辛いこと。傾聴を繰り返し行うことで、新しい発見等があれば、部下も上司にも成長がある（一朝一夕の変化は難しいが繰り返しが大切だと理解された）
- 企業の場合は財務資本、製造資本・知的資本・社会関係資本・自然資本・人的資本の六つの要素がありこれらがうまく展開できれば企業は発展する。大切なのはリーダー次第であるということ。利他の精神がないリーダーだと、その組織は長続きしない。

以上

—◇◇—◇◇—◇◇—

当日は研究会終了後、御茶ノ水駅に近い「笹陣」で、懇親忘年会を執り行いました。10人の会員と清水先生にご参加いただき、久しぶりに賑やかに飲み語りができました。

年明けは1月20日、「統合報告書にみる社外取締役界限」と題し、栗栖会員よりご発表いただきます。

来年も企業行動研究部会へのご発表&ご参加をよろしく願いいたします。

(以下は12月9日の研究発表会と、その後の懇親会の模様です)

