

溝上 慎一の教育論(動画チャンネル) No17(新著の紹介)

#10 有沢正人・石山恒貴著『カゴメの人事改革
ー戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営ー』

溝上 慎一 Shinichi Mizokami, Ph.D.

学校法人桐蔭学園 理事長
桐蔭横浜大学 教授

<http://smizok.net/>
E-mail mizokami@toin.ac.jp

学校法人河合塾 教育研究開発本部 研究顧問

【プロフィール】1970年生まれ。大阪府立茨木高校卒業。神戸大学教育学部卒業、1996年京都大学助手、講師、准教授、2014年教授を経て2018年に桐蔭学園へ。桐蔭横浜大学学長（2020-2021年）。京都大学博士（教育学）。

*詳しくはスライド最後をご覧ください

※本動画チャンネルは溝上が個人的に作成・提供するものです。
公益財団法人電通育英会の助成を受けて行われています

(ご紹介)



石山恒貴

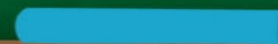
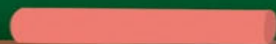
いしやま のぶたか

法政大学 大学院政策創造研究科 教授

一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院経営情報学研究科修士課程修了、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了、博士（政策学）

NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て現職。
日本労務学会副会長、人材育成学会常任理事ほか。

日本の人事部「HRアワード2022」書籍部門最優秀賞、経営行動科学学会優秀研究賞（JAASアワード）（2020）、人材育成学会論文賞（2018）





Number17 (新著の紹介)



#1 石山恒貴・伊達洋駆著 (2022年3月)

『越境学習入門ー 組織を強くする「冒険人材」の育て方』



違う船に乗っていた人たちが仲間になって冒険するようになる、そんなイメージで説明される「越境学習」とは！



Number6(忙しい中でも多くの仕事をする学者のコツ)

⑨石山恒貴先生(法政大学教授) インタビュー

手帳にタスクを書き出し消していくのが快感！



新著の紹介



有沢正人・石山恒貴 (2022). カゴメの人事改革—戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営— 中央経済社

目次

- 第1章 戦略人事とサステナブル人事
- 第2章 有沢哲学が生まれるまで
- 第3章 カゴメの人事改革の背景
- 第4章 カゴメの戦略人事改革
- 第5章 カゴメの生き方改革（サステナブル人事の実現）
- 第6章 コーポレートガバナンス・コードを人事改革に活かす
- 第7章 CHROに求められる経験・能力
- 第8章 人事改革の原則

それではご覧ください

カゴメの人事改革
戦略人事とサステナブル人事
による人的資本経営

2022年

法政大学大学院政策創造研究科 石山恒貴

石山恒貴(いしやまのぶたか)

NEC、GE、外資系ライフサイエンス会社を経て現職、法政大学大学院政策創造研究科教授、博士（政策学）



- ◆ 『日本企業のタレントマネジメント』の有沢氏との共同の講演に編集者が注目
- ◆ 有沢氏のキャリアから紐解きたい
- ◆ 現場の息づかいとぬくもりを表現したい
- ◆ 流行人事への危機感
- ◆ 研究室のメンバーの協力、企業としての確認

1. 問題意識

- ◆ 株主資本主義対ステークホルダー資本主義
- ◆ ミルトン・フリードマン「企業の社会的責任はただひとつ、利益を増やすことである」
- ◆ ステークホルダー価値→株主だけでなく、地域社会、顧客、従業員、サプライヤーなどのために価値を生み出す
- ◆ ダボス・マニフェスト2020
 - ✓ 企業の目的は、すべてのステークホルダーを共有された持続的な価値創造に関与させること
 - ✓ 公平な競争
 - ✓ サプライヤーは真のパートナー、サプライチェーンに人権の尊重を組み込む
 - ✓ 将来世代のために環境と物質を保護
 - ✓ 「グリーンウォッシュ」＝環境に熱心なふり、「ウォークウォッシュ」＝倫理感や価値観が高いようにみせかけ

日本型に確固たる最適解があるわけではない

- ◆ 日本型は、三方よしでステークホルダー重視であるものの、同質性がつよく、外部との交流に弱いという弱点があった
- ◆ 米英型資本主義の大枠の破棄ではなく、民主的な監視の強化によって諸制度を改良する方法を探るべき
- ◆ ポスト資本主義を、知恵を集結して構築すべき

出所) 渡部 亮 (2019) 「アングロサクソン・モデルの変質：ポスト資本主義の展望」
法政大学経済学部学会，経済志林,86(3・4)

言葉遊びをしない

- ◆ 人事制度の横並び現象→人事は流行に従う（平野光俊教授）：「流行人事」とは「賃金人事」
- ◆ 「成果主義さえ導入すればうまくいく」「ジョブ型さえ導入すればうまくいく」
- ◆ 伊藤レポートの指摘：人的資本は人を競争優位の源泉と考え、人的資源は人をコストと考える→学問領域の用語の違いであり、人的資源も人を競争優位の源泉と考える
- ◆ 「人材」は材料を意味しない、人財は社員を対等なステークホルダと考えているのか

2. 人事改革の実態

- おそい選抜
- 空白の石板
- 集権的な人事部門
- インフォーマルなOJTによるキャリア形成
→ 長期間かけて生き残った者がタレント
= 長く我慢して、同質的な仲間にあわせる

人事改革のプロセス



出所: 有沢正人・石山恒貴(2022)『カゴメの人事改革: 戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営』中央経済社

カゴメの戦略人事

- ◆ 役員人事制度の導入
- ◆ グローバル人事制度の構築
- ◆ グローバルジョブグレード（日本、米国、欧州、豪州）
- ◆ 報酬委員会の実働化
- ◆ キーポジションの選定
- ◆ サクセッションプランの導入
- ◆ 上から変わるとともに、海外へも同時導入

サステナブル人事

	People (人々) Respect(尊重)	Planet(地球環境) Openness (開放性)	Profit(利益) Continuity(継続性)
信条	人事施策の中に人間性を見出す	外的環境を重視した人事施策	長期的視野の人事施策
理論	資源ベース理論の再考	戦略の適合性の再考	長期的な成果 長期的雇用 関係性の再考
理論的根拠	倫理的人事	制度理論とステークホルダー理論	
実践内容	タレント、エンゲイジメント、権限委譲、健康とウェルビーイング(幸福)、従業員参加	ダイバーシティ、高齢化への対応、ワークライフバランス、エコロジー、ステークホルダー、労働市場への配慮	エンプロイアビリティ、キャリア、後継者育成、学習する組織、イノベーションが起こる職場

出所) De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284. p.266, Table 1 を筆者が抜粋して翻訳

カゴメのサステナブル人事（個人の尊重）

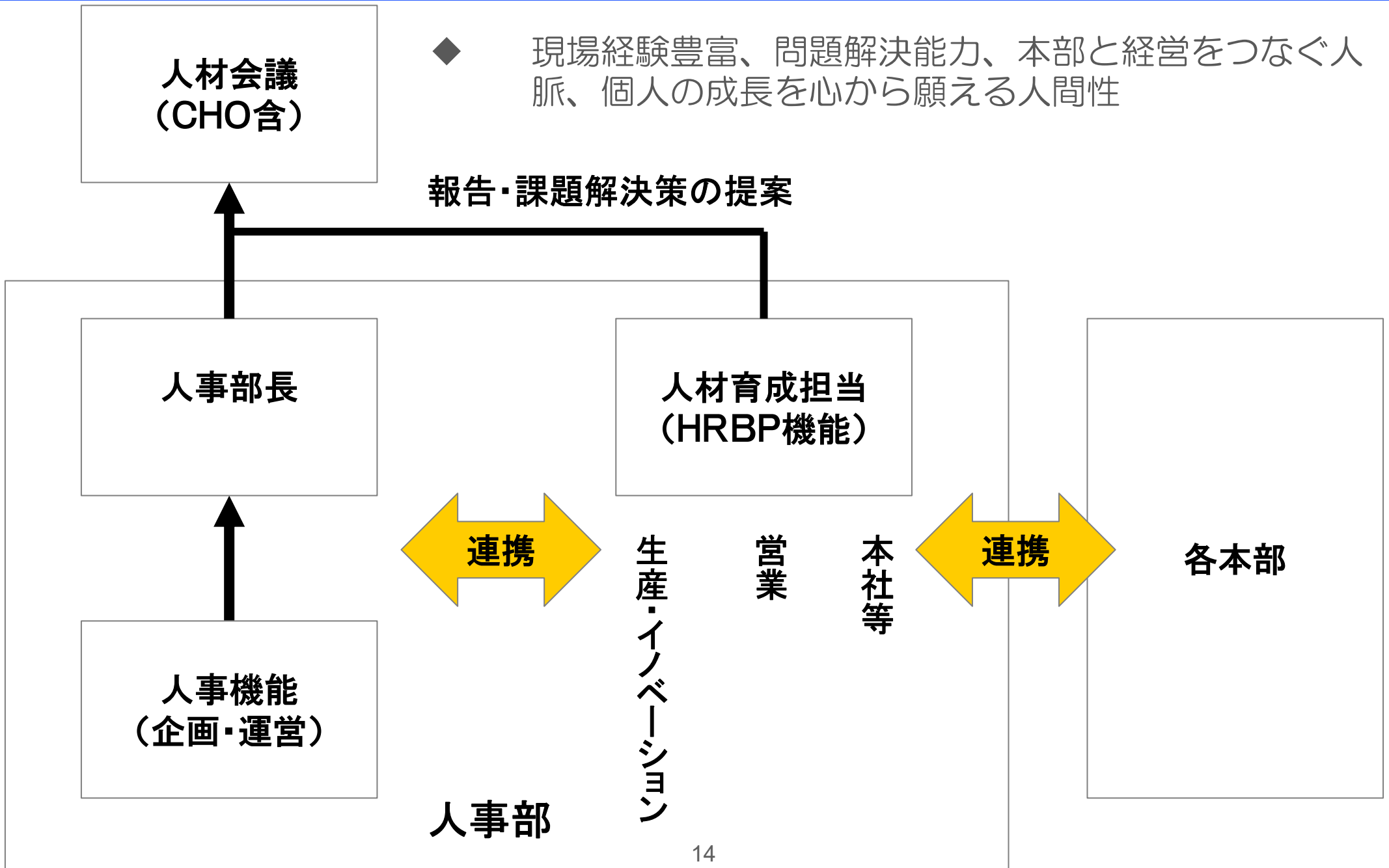
- ◆ 働き方改革ではなくて、暮らし方改革・生き方改革
- ◆ 個人がエンゲイジし、力を発揮するため、個人のライフ、自由度も最大限に尊重するという姿勢
- ◆ キャリア志向（複線化、副業、専門職）
- ◆ 時間と場所（会社以外で働く：スーパーフレックス、テレワーク）
- ◆ 地域（家族と暮らす、地域カード）

コードとカゴメの人事改革

- ◆ 以下の5点を報酬指名委員会に答申
- ◆ キーポジションの選定
- ◆ キーポジションの後継状況の可視化
- ◆ 人材要件の明確化
- ◆ 望ましい経験・キャリアパスの明確化
- ◆ 現在の人材の可視化

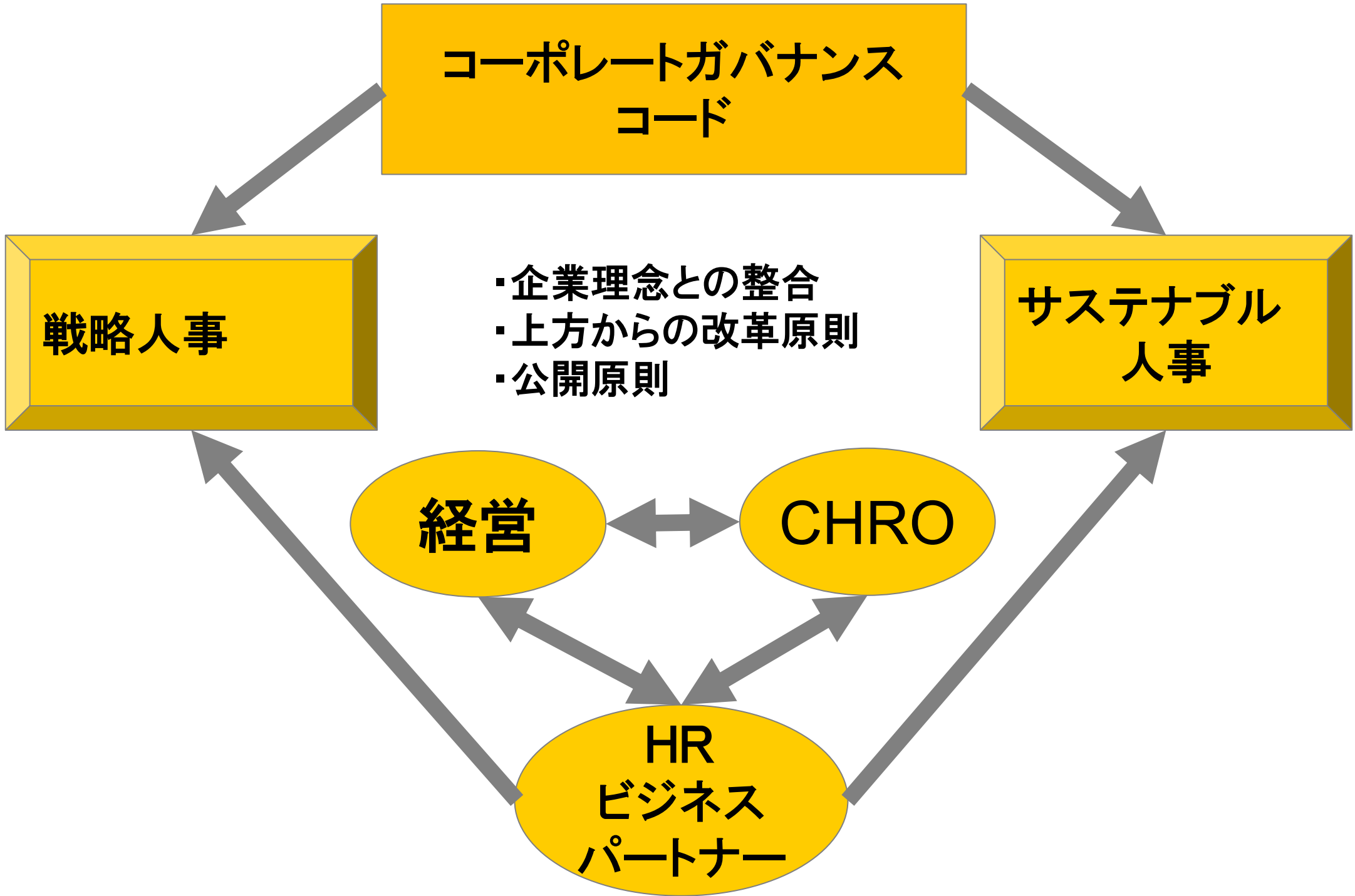
カゴメの HRビジネスパートナー

出所:有沢正人・石山恒貴(2022)『カゴメの人事改革: 戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営』中央経済社



CHROの経験と能力

経験	財務とマーケティングの専門知識の獲得	能力	人事の専門知識
	越境経験と異文化コミュニケーションの経験		人事以外の専門知識
	顧客としての経営者との対峙		ファクトに基づく課題特定力
	修羅場経験		構想力とシンプルな表現力
	挫折経験		経営者との協働力
	現地で共感して、徹底的にファクトをつかむ		共感力と異文化コミュニケーション力
	人事が人生を左右することの理解 (そのため合議制を重視する)		異文化コミュニケーション能力
	経営者からの薫陶		説明責任を果たす能力
	M&Aなどの事業再構築の経験		親しみやすさ
	コーポレートガバナンスとの関わり		レジリエンス力
人事の専門知識の獲得	多様性の尊重と個人の能力への信頼(性善説)		



3. まとめ

- ◆ タレント管理→タレントを効率的に管理し、徹底的に見える化し、生産性をあげる→そのためにタレントマネジメントシステムを使用する
(ディストピア的な、管理志向)
- ◆ 本来「多様な個性を有するタレントの才能を爆発的に開花させる取り組み」ではないか

タレントマネジメントとケイパビリティアプローチ

- ◆ アマルティア・センのケイパビリティ：功利主義のような最大多数の最大幸福でなく、個人のウェルビーイングのために自由な主体的な選択ができる（機能を実現できる）ことが大事→飢餓状態と断食は機能は同じだが、選択できる自由において、ケイパビリティが異なる

従来型のタレントマネジメント ケイパビリティアプローチ

利益	組織	自由選択できる従業員
指標	組織が設定するコンピテンシー	多様性
倫理	最大多数の最大幸福 狭い、一部のエリート、その力で組織が利益を得る	個人の可能性 包摂的、すべての個人の価値を開発
民主性	貢献の差により、労働力を差異化する	個人の多様性の価値を重視

出所) p.275,表 1 より抜粋して筆者が翻訳

出所) Downs, Y., & Swales, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. Human Resource Development International, 16(3), 267-281.

まとめ

- ◆ 企業経営に関する横並びの概念は競争優位につながらない
- ◆ サステナブルという概念の取り込み
- ◆ 経営陣と人事部門の協働作業が実現し、HRビジネスパートナーが機能することで、戦略人事、サステナブル人事実現
- ◆ 企業経営に唯一の正解、理想像はなく、むしろ希少性重要
- ◆ 自社の独自性を人的資本の開示指標（定量・定性）に
- ◆ 攻めのコーポレートガバナンスコードの活用が重要