人的資本経営塾
第4回 多様性

パナリット株式会社
2022年10月5日

Panalyt

トラン　チー
パナリット株式会社
代表取締役COO

BCG、リクルート・ホールディングス、Googleを通じて約13年間、主にセールス・マーケティング・事業開発領域において、顧客企業のDX推進 (特にデータに基づく KPI マネジメントへの変革) を支援。

その後、あらゆる人的資本を可視化するシステム「パナリット」の日本法人を立ち上げ、2021年7月にシンガポールから日本に本社を移転し、現職に至る。

CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

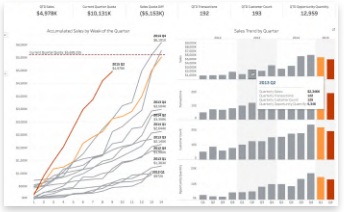
なぜパナリットが
人的資本経営の話をするのか？

パナリット＝ヒト領域でもデータを用いた良質な意思決定を可能にする

モノ

SFA, CRMなど

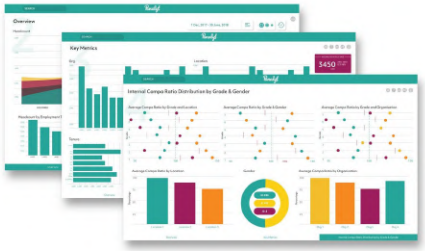
（工場稼働率・受注件数など）



ヒト（人的資本）*

パナリット

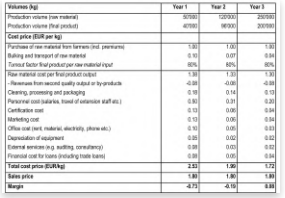
約100種類の重要指標 (KPI) を可視化



カネ

財務諸表

（営業利益率, ROEなど）



「人的資本経営塾」を通して得られること

- **人的資本の KPI マネジメントとは、どうやって始めればいいのか？**
  - 現状把握
  - 要因仮説の特定と、打ち手の検証
  - 経営戦略との連動
    - ストーリーメイキング（の納得性）により、
      経営や現場の関心・コミット・協力を仰ぎやすくなる

- KPI マネジメントを推進する上で、**見落とされがちなケイパビリティ（能力・要件）** とは何か？

参考）人的資本経営塾では扱わない内容

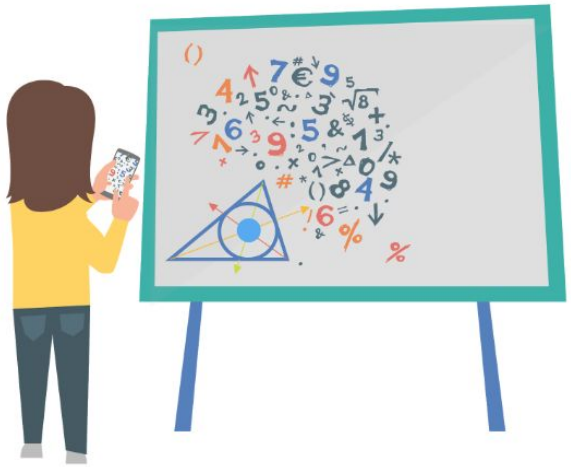
- なぜ人的資本経営が重要なのか・歴史と経緯
- 人材版伊藤レポートの解説
- 特定のツールや個別の施策に対するノウハウや重要性（エンゲージメントサーベイなど）
- 「従業員個人」にフォーカスした施策（タレントマネジメント、リスキリングなど）

目次

1 多様性とは何か

2 **人的資本経営としての多様性の実践論**

3 自社のリソースだけでは困難な理由



1.
多様性とは何か

多様性と公平性は、厳密には異なる概念

多様性

- 事業や組織の持続可能性を高めるため、多様な出自・経験からなる構成になっているか？

公平性・人権保護

- 個性や人格を尊重し、不当な差別のない組織を実現できているか？

多様性を高めると、本当に企業価値向上につながるのか？

生産性への影響

- 人種的多様性が平均から1偏差上がると、
  生産性が25%高まった
  （司法業務、保健サービス業務、金融業務）

ROE（自己資本利益率）への影響

- 経営陣の人種的多様性の豊かさが、
  上位25%の企業は、下位25%の企業よりも
  ROE（自己資本利益率）が66%高い
  （ドイツ、イギリス）

多様性には2種類の考え方が存在

通常は、人口統計的多様性が高いと、認知的多様性も高くなると言われる

人口統計的多様性

- 人種、国籍、性別、年齢など

認知的多様性

- 経験、性格、専門性、
  そこから導かれる視点や価値観など

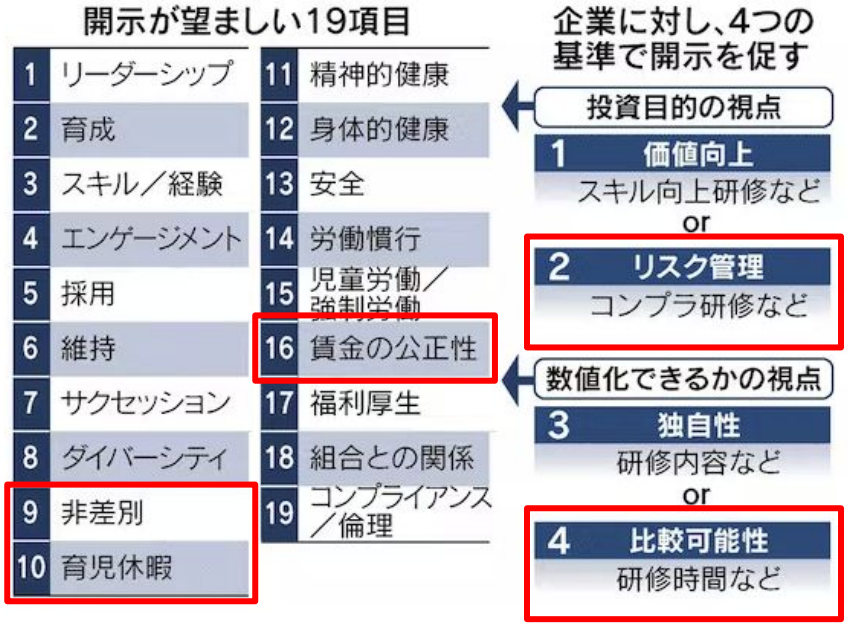
政府や資本市場からの要請も強くなっている

2023年度より有価証券報告書への記載が義務付けられる指標

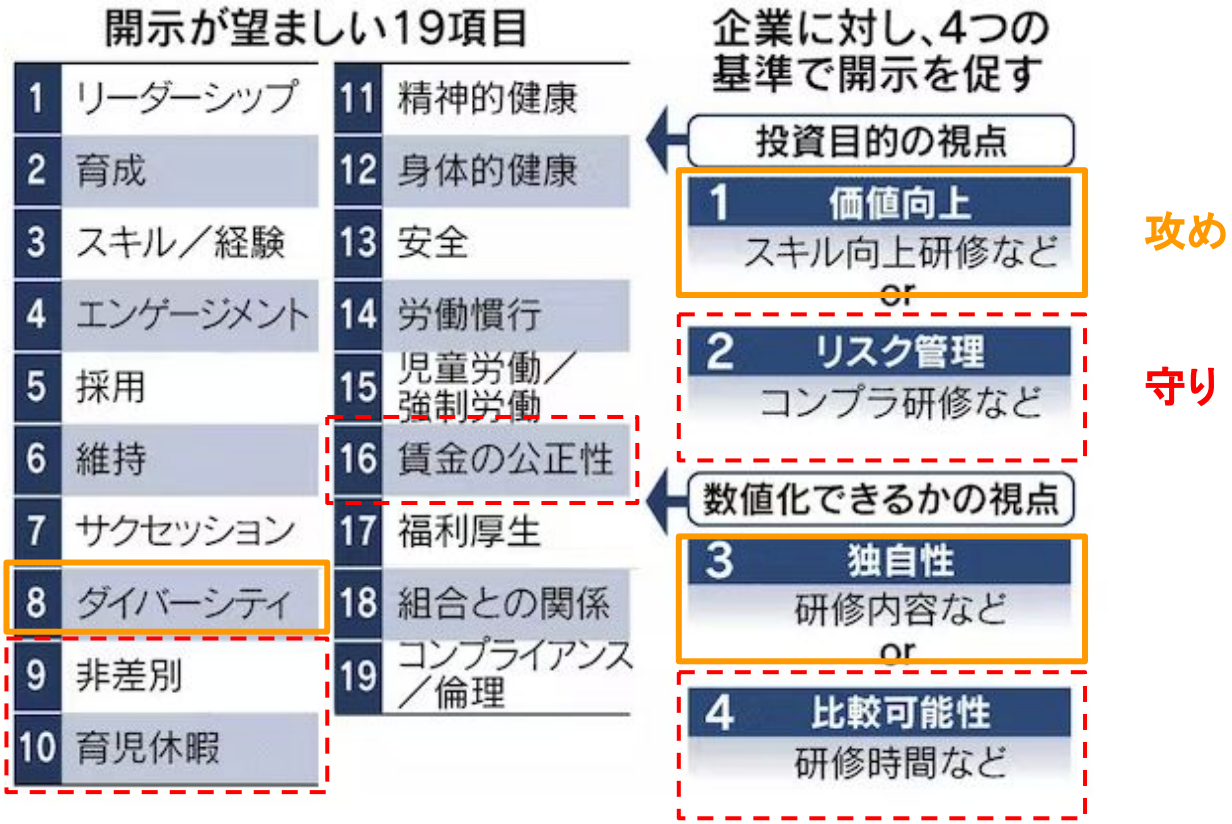
- 管理職に占める女性の比率
- 男性の育児休業取得率
- 男女の賃金格差

資本市場からの要請（例）

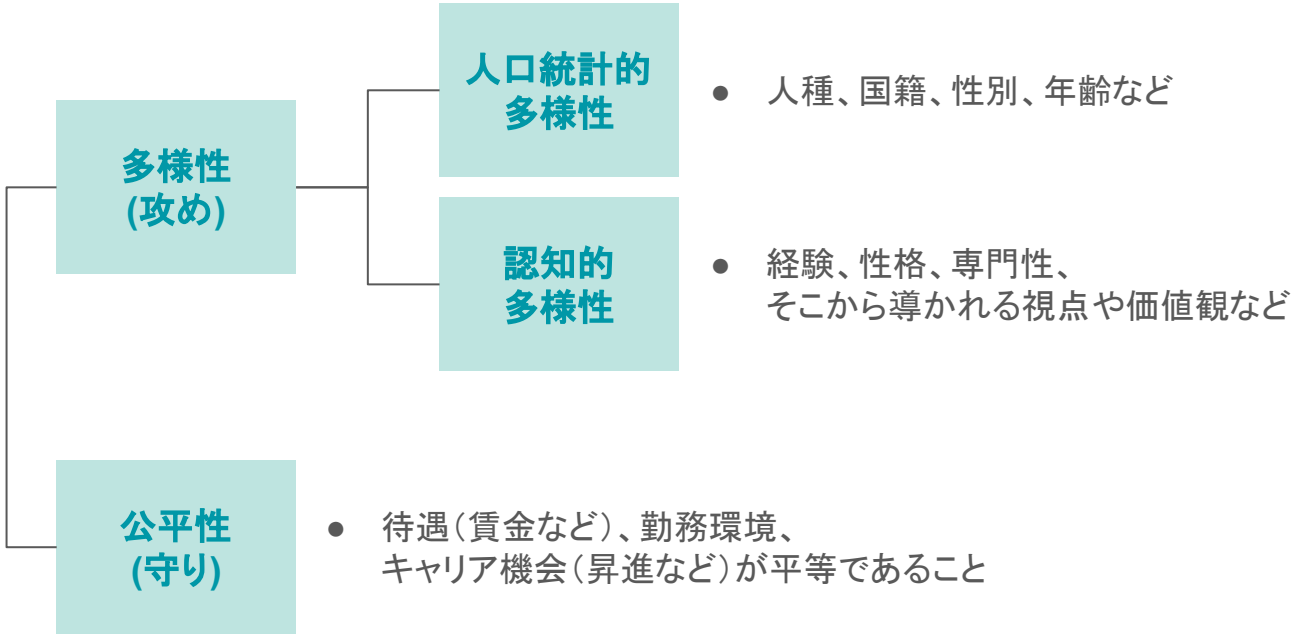
- Goldman Sachs社は、2020年に、女性役員が1人もいない企業の上場支援はしないと表明



守り＋攻め の多様性・公平性の実現を



多様性と公平性


多様性
(攻め)
人口統計的
多様性
人種、国籍、性別、年齢など
認知的
多様性
経験、性格、専門性、
そこから導かれる視点や価値観など
公平性
(守り)
待遇（賃金など）、勤務環境、
キャリア機会（昇進など）が平等であること

2.
多様性の実践論

多様性・公平性推進施策における、よくある問題点

① 手段の目的化

② モラルハザード*

*制度設計上の欠陥のせいで、利用者に悪意がなかったとしても、制度設計者が意図しない結果を招いてしまうこと

実際にあった落とし穴(1)

多様性・公平性推進のねらい

- 女性比率や女性管理職比率を XX% に高めて、多様性推進企業としてのブランディングを強化したい（という経営からのオーダー）

結果…

- **マネージャー適格でない状態での女性社員の登用**により、組織のパフォーマンスやエンゲージメントが悪化
- エンジニア部門は女性の採用も登用も相対的に難しいので、**営業部門の新規採用は原則女性だけに**

実際にあった落とし穴(2)

多様性・公平性推進のねらい

- ノルウェーで、上場企業の女性役員比率を大幅に引き上げる国策を実行
  - 2003年 6%
  - 2008年 40%以上を目標
- 目標は達成できたが…

結果…

- **国策の適用を逃れるために、3割の企業が上場廃止**
- 実際に経営に携わらない女性社外取締役を、数合わせで縁故採用
- 女性役員比率が10%増えたことで、時価総額、負債、営業利益率はむしろ悪化したとする研究結果も

多様性・公平性推進における論点

① どのような多様性組織を
目指したいのか

② モラルハザードなどの
リスク管理・対処

③ どのようにして
多様性を発揮するのか

誤解を恐れずに言えば、あらゆる業種・企業が国策でもある「女性管理職比率を30%に」する必然性はないかもしれない

女性管理職比率と経営戦略の連動(1)

① どのような多様性組織を目指したいのか

WITH WOMEN

女性がきらめくワークスタイルを

質を伴った仕事を生み出していくために

株式会社 高島屋
代表取締役社長
木本茂

PROFILE

木本茂

1956年生まれ。1979年、株式会社横浜高島屋（現・株式会社高島屋）に入社。2006年、高島屋横浜店副店長、2007年、新宿店副店長を歴任。2010年より執行役員新宿店長を務め、2011年には常務取締役企画本部（改革推進本部）副本部長、構造改革推進室長に就任。2014年より現任。

https://www.takashimaya.co.jp/corp/

＊本サイトに掲載している情報は取材時点のものです。

INTERVIEW

2017年現在、当社の女性正社員比率は57.4%、そのうち女性管理職比率は28.8%、有期雇用者を含めた全体の女性比率は69.2%に上ります。いかに女性のウェイトが高い会社なのかということがおわかりいただけるでしょう。当社は百貨店事業がコア事業ですが、お客様の8割が女性です。みなさんのニーズにお応えしていくためには、当然ながら女性の感性や視点を多く引き出し、事業を続けていく必要があります。2020年度までには女性管理職比率を35%まで引き上げていくという目標を置いているのも、そうした背景があるためです。しかし我々の真の目的は、数字を上げていくことではなく、百貨店そのものの質を上げていくこと。女性の雇用をさらに増やしていきながら、働き甲斐を持って取り組んでもらえる制度設計を行い、質を伴った仕事を生み出していければと考えています。

“百貨店事業がコア事業ですが、お客様の 8割が女性です。
みなさんのニーズにお応えしていくためには、当然ながら女性の感性や視点を多く引き出し、事業を続けていく必要があります ”

“2020年度までには女性管理職比率を 35%まで引き上げていくという目標を置いている ”

女性管理職比率と経営戦略の連動(2)

① どのような多様性組織を
目指したいのか

2017.02.01

ママが上位職を目指せる職場を開拓

丸井グループによる女性活躍推進事例

女性の活躍をはじめ、人材や働き方のダイバーシティ（多様性）推進の必要性が叫ばれている。だが、女性が育児をはじめ家事を両立しながら企業の上位職クラスで精力的に働く姿は、日本ではまだ少ない。丸井グループは、いち早くその課題に気づき、2008年頃より女性活躍推進をスタート。画期的な取り組みの数々が、やがて「多様性の尊重」という企業全体の意識改革を後押しすることとなった。 同社の人事部多様性推進課長の廣松あゆみさんに、その取り組み内容や経緯について、話を聞いた。

長時間労働の空気を是正し
子育て制度の充実を図った

バブル崩壊後、業績回復のため男性幹部が連日夜遅くまで会議を続ける姿は、どの企業でも見られた光景かもしれない。それでも一向に業績は回復せず、むしろ悪くなる状況の中、丸井グループの代表取締役社長・青井浩氏は、ふと「ひょっとして、おじさんばかりが集まって遅くまでやっているこの会議こそが、業績回復を妨げている最大の要因な

“店舗へ買い物に来るお客様の 8割以上は女性。それなのに意思決定の場に女性がいないため、本当のニーズに応えられるのだろうかという疑問がありました ”

“会社として多様な価値観が集まってイノベーションを生むためにも、この点は早急に解決せねばならない課題でした”

“そこで、2014年度の中期経営計画の 3ヶ年計画の中で、女性活躍のさらなる推進に取り組み始めた。 ”

海外経営陣の現地化

① どのような多様性組織を
目指したいのか

Introduction
社長メッセージ

競争力の源泉は「人」

変えるものと変えないものを峻別すると述べましたが、当社にとって変えてはならないもののひとつは、「フラット&スピード」の文化です。これは、トップダウンとボトムアップ、それぞれの良いところを活かす柔軟な組織運営を意味します。トップダウンは、意思決定のスピードは速いですが、社員の納得性にはつながりません。反対に、ボトムアップは、現場第一線の意見を集めて検討し、最後に上が決めることになるので、納得性は得られるかもしれませんが時間がかかります。

スピードと納得性を両立するために大切なのは、日ごろから重要な情報を全社員に共有しておくことです。取締役会を含む経営会議の重要な審議内容についても、可能な限り全社員に伝えることとしています。そして、経営トップや役員も、社員からの提言に常に耳を傾けるよう心掛けています。これを徹底することで、経営環境の変化に関する情報が現場第一線から直ちに上がってきます。上がってきた情報に基づいて議論し、決めるべき人が責任を持って決める。みんなで議論して決めたからには、あとは実行するのみです。こうした組織運営をしてきたことが私たちの強みのひとつとなっており、経営陣と社員との一体感が生まれていると考えています。

企業の競争力の源泉は「人」です。戦略を実行し、変革を担うのは人にほかなりません。当社グループは、縁あって入社した一人ひとりが、唯一ではなくても最大の生きがいを感じられるよう、成長の機会を提供したり育成を支援したりするなど、やりがいを感じ、持てる力を最大限発揮できる環境づくりをめざしてきました。私たちは、働く人々の成長の総和がグループ発展の基盤だと本気で考えています。

当社グループは、8万8千人を超える従業員のうち8割以上が海外拠点の従業員です。グローバルで事業を拡大する中で、組織を構成するメンバーが多種多様になり価値観も多様化してきました。世界中の文化・民族・世代・生活習慣などの異なる人材を糾合し、一人ひとりの個性や強みを活かすことで、イノベーションの創出やグループの競争力につなげる独自のダイバーシティマネジメントを実践してきました。変化への対応が求められるこの時代において、イノベーションを生み、さらに事業拡大を加速するためには、産官学協創やベンチャー企業や他社との連携・提携、M&Aなどを積極的に進め、「時間」「人材」を獲得することがますます重要になります。その際にも、当社の人材や組織運営に対する根底の考え方は変わりません。

新たにグループに加わった会社に対しては、時間をかけて信頼関係を構築することを徹底しています。特に買収においては、事業戦略やシナジーを検討することは言うまでもありませんが、買収する側とされる側が双方の企業理念・企業文化を尊重し、理解し合えるかどうかも慎重に見極めます。買収後も、すぐにこちらから大量に人を送り込んで経営や組織運営に口出しし、ダイキン流を押し付けるのではなく、現地経営を被買収企業の経営幹部に任せ、彼らが成長のために望むことをこちらから積極的に支援する。そうすることで互いを補完し合い融合していくことができると考えます。たとえば、2006年にOYL社を買収した際は、マレーシア、日本いずれの国でもなく第三国のハワイに両社の幹部が集いジョイント・ミーティングを行いました。そこで、両社の実情や課題、互いに期待することなどをフランクに話し合い、両社の幹部同士が打ち解け合って、新しいビジネスにともにチャレンジするという目標を共有してきました。当社がグローバル化を推進し、海外事業を大きく拡大してきた背景には、こうして信頼関係を大切にしてきたことがあると考えています。

また、当社は組織運営において、求心力と遠心力という考え方を重視してきました。急速に海外事業を拡大する中で、現地の文化を認め、地域に密着したビジネス展開ができるよう積極的に権限移譲してきました。現地化で遠心力を強め海外での事業展開のスピードアップを図ることが目的ですが、現地任せにしたままでは、グループがバラバラになってしまう恐れがあります。そのため、現地が方向性を見あやまらないよう、本社が戦略や情報を共有し、グローバルグループ全体最適の観点から、求心力を効かせて経営をリードしてきました。

当社の経営陣は、毎年グローバル各地域でマネージャーミーティングを開き、現地幹部と直接対話する場を設けています。現地の事業戦略やその実行に向けた課題などを議論し、その場で経営トップが判断することもあります。そして、このような場面においても、ダイキンの企業文化、組織のDNA、暗黙知など組織運営における考え方を伝えています。コロナ禍においてはオンラインによる開催となっていますが、対話の機会を継続しています。

企業経営は人の営みです。人の可能性を信じ、個性を尊重して個々の能力を高めていこうという当社の考え方は、言語や生活習慣が違ってもグローバルで理解されるものだと思っています。求心力と遠心力を活かした組織運営によって、人の力を最大化しグループ一体となって成長発展していきます。

積み上げてきた強み ▸ P.20

経営の心構え

私が社長になったとき会長の井上から言われたのは、「答えのないところに答えを出すのがトップの仕事だ」ということです。それ以来、この言葉を常に自分に言い聞かせています。

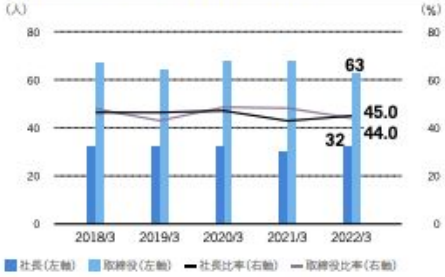
当社はこれまで変化を先取りし、競合より半歩先んじた手を打つことで成長を続けてきました。その実践に必要な大局観が持てるかどうかは、修羅場に自分の身を置いているかどうかで決まると思っています。市場の動向を毎日欠かさず注視し、第一線に身を置くこと。そして、変化の激しい時代においては、解くべき問いが何なのか自ら問いを立て、答えを見出し挑戦する。その繰り返しです。ABCの選択肢があったとき、十分な分析と議論を尽くすことはもちろん重要ですが、Aを選んだのであればAが正解になるように、徹底的に努力する。そうしなければ、結果など出せません。

私がめざすのは、あの会社で働いてみたい、あの会社と取引したい、あの会社に投資したい、そう思っていただける魅力ある会社です。抽象的ですが、そのようにあり続けるためには、以上に述べてきたことを愚直に実践することが重要だと考えています。成長戦略の挑戦と実行によって、企業価値の向上を追求していきます。

今後とも当社経営へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2022年8月
代表取締役社長兼CEO
十河 政則

海外拠点の現地人社長・取締役数と比率



事業のグローバル化の進展に伴い、従業員の現地経営幹部への登用を積極的に進めています。グローバルビジネスリーダーの継続的輩出に向けた「次世代幹部育成プログラム」を実施しています。

スキルマトリクスの開示は、モラルハザードのリスク管理にも

② モラルハザードなどの
リスク管理・対処

取締役（現任/候補者）が特に有する専門性・経験を表しています。

	川邉 健太郎 (46歳)	出澤 剛 (47歳)	恩 ジュンホ (49歳)	小澤 隆生 (49歳)		刈田 淳 (44歳)	楠谷 拓 (50歳)	日比 好生 (62歳)	濵見 麻衣子 (46歳)	國廣 正 (65歳)	畑山 将人 (47歳)
属性	取締役	取締役	取締役	取締役		取締役	取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役
在任年数	3年	—	—	2年		—	2年	2年	—	—	—
企業経営	●	●	●	●		●	●	●			●
業界経験	●	●	●	●		●	●		●		●
グローバル経営・国際性		●				●					●
テクノロジー			●								
投資・市場				●					●		
管理・経営企画・財務							●	●			
リスクマネジメント・法律										●	
ESG	●							●		●	

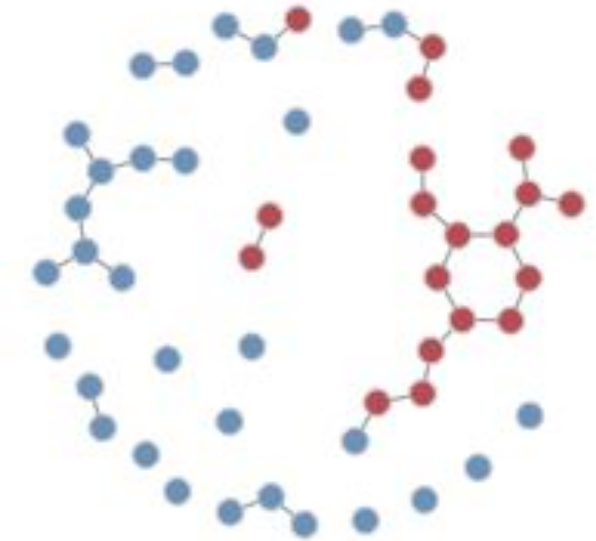
タレントコラボレーションを活性化させる仕組み作り

③ どのようにして
多様性を発揮するのか

ホモフィリーとヘテロフィリーの有効活用

③ どのようにして
多様性を発揮するのか

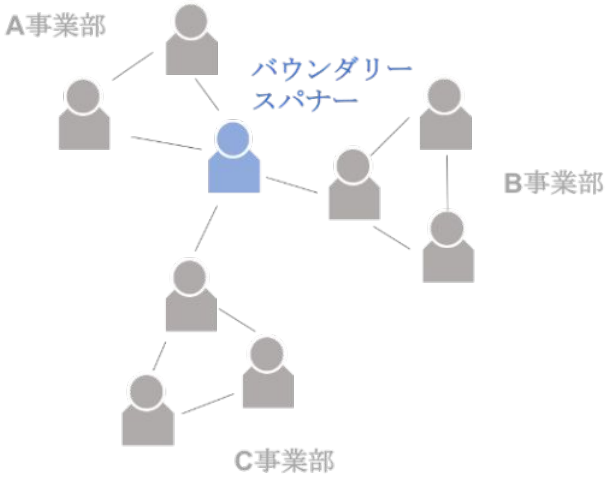
ホモフィリー
＝
認定的多様性が似たもの同士 で
くっつきやすくなる性質



ヘテロフィリー
＝
利害関係が一致したもの 同士で
くっつきやすくなる性質

ONA（ネットワーク分析）による、バウンダリースパナーの発掘・活用

③ どのようにして
多様性を発揮するのか



“バウンダリースパナー指数” が高いと、メンバーのエンゲージメントも高まるケースも存在

多様性・公平性を評価するKPI（例）

多様性

- 従業員属性別の比率
  - 性別
  - 人種別
  - 国籍別
  - 年代別
  - 性的趣向別　など

- 取締役やキーポジションにおけるスキルマトリクス
- 社員1人あたりの保有スキル数（や、スキルのカバレッジ）

公平性

待遇面

- 男女間賃金格差　※必ず属性別に分ける
- 社内コンパレシオ

勤務環境

- 育休・産休の取得率、取得後の復職率

キャリア機会

- 昇進率
- 昇進所要期間
- 障害者雇用率
- 女性比率（役職、グレード、年代別など）

Google ではあえて、指標が悪いうちから開示した

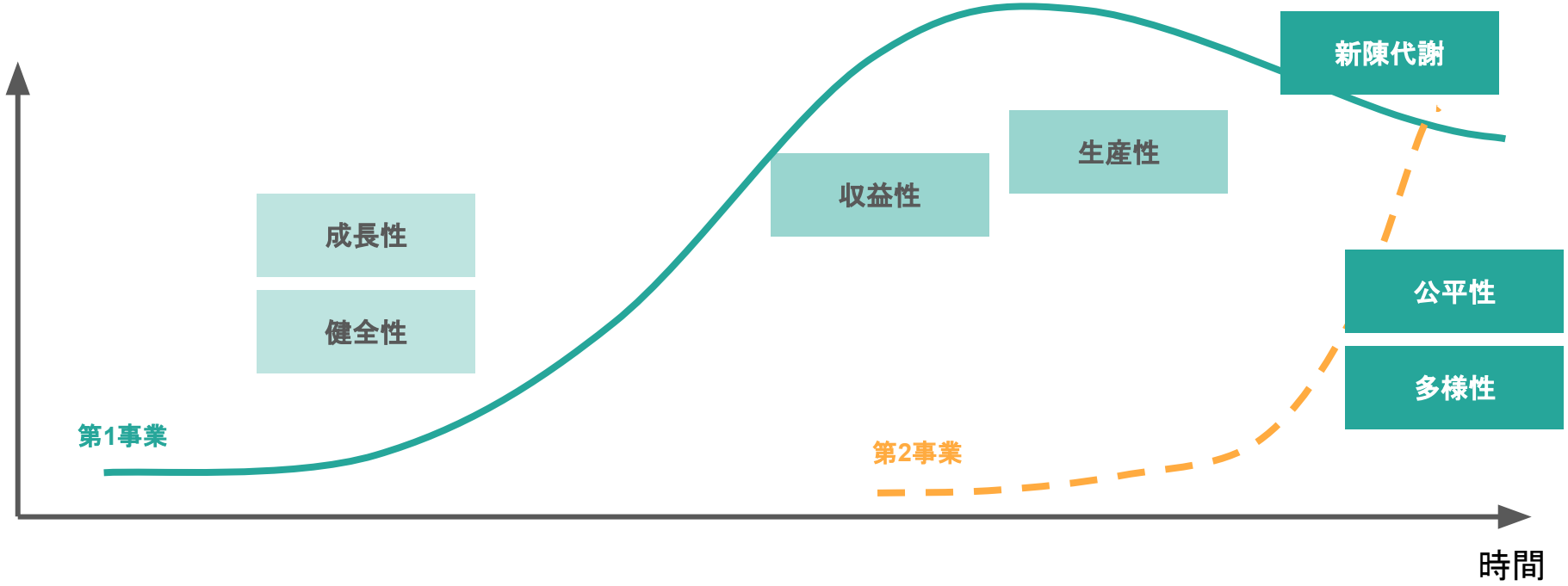
	Asian	Black	Latinx	Native Ameri-can*	White	Two or More Races	Female	Male
Overall								
2014	30.0%	1.9%	2.9%	0.3%	61.3%	3.6%	30.6%	69.4%
2015	31.1%	2.0%	3.2%	0.3%	59.7%	3.7%	30.6%	69.4%
2016	32.4%	2.3%	3.5%	0.3%	58.0%	3.5%	30.6%	69.4%
2017	34.7%	2.4%	3.5%	0.3%	55.5%	3.6%	30.8%	69.2%
2018	36.3%	2.5%	3.6%	0.3%	53.1%	4.2%	30.9%	69.1%
Tech								
2014	33.8%	1.1%	2.2%	0.2%	59.6%	3.0%	16.6%	83.4%
2015	35.1%	1.2%	2.5%	0.2%	57.8%	3.1%	18.0%	82.0%
2016	36.7%	1.4%	2.7%	0.2%	56.0%	3.0%	19.1%	80.9%
2017	39.2%	1.4%	2.8%	0.2%	53.2%	3.1%	20.2%	79.8%
2018	41.1%	1.5%	2.8%	0.2%	50.7%	3.6%	21.4%	78.6%

企業価値に直結する、人的資本の特性

財務資本の特性	人的資本の特性	
成長性	成長性	• 競争源泉の労働力を即座に調達・活用できているか？
流動性	新陳代謝	• 急激な競争環境変化に、しなやかに適応できる組織体制・人材構成になっているか？
安全性	健全性	• 従業員の心身ともに健全な状態が維持・保証されているか？（cf. ウェルビーイング）
収益性	収益性	• 人材開発や能力開発への投資が、どれぐらいのリターンを生み出しているか？
生産性	生産性	• アウトプットに対して、人材に関わるリソースを効率的に活用・管理できているか？
	多様性	• 事業や組織の持続可能性を高めるため、多様な出自・経験からなる構成になっているか？
	公平性・人権保護	• 個性や人格を尊重し、不当な差別のない組織を実現できているか？

CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

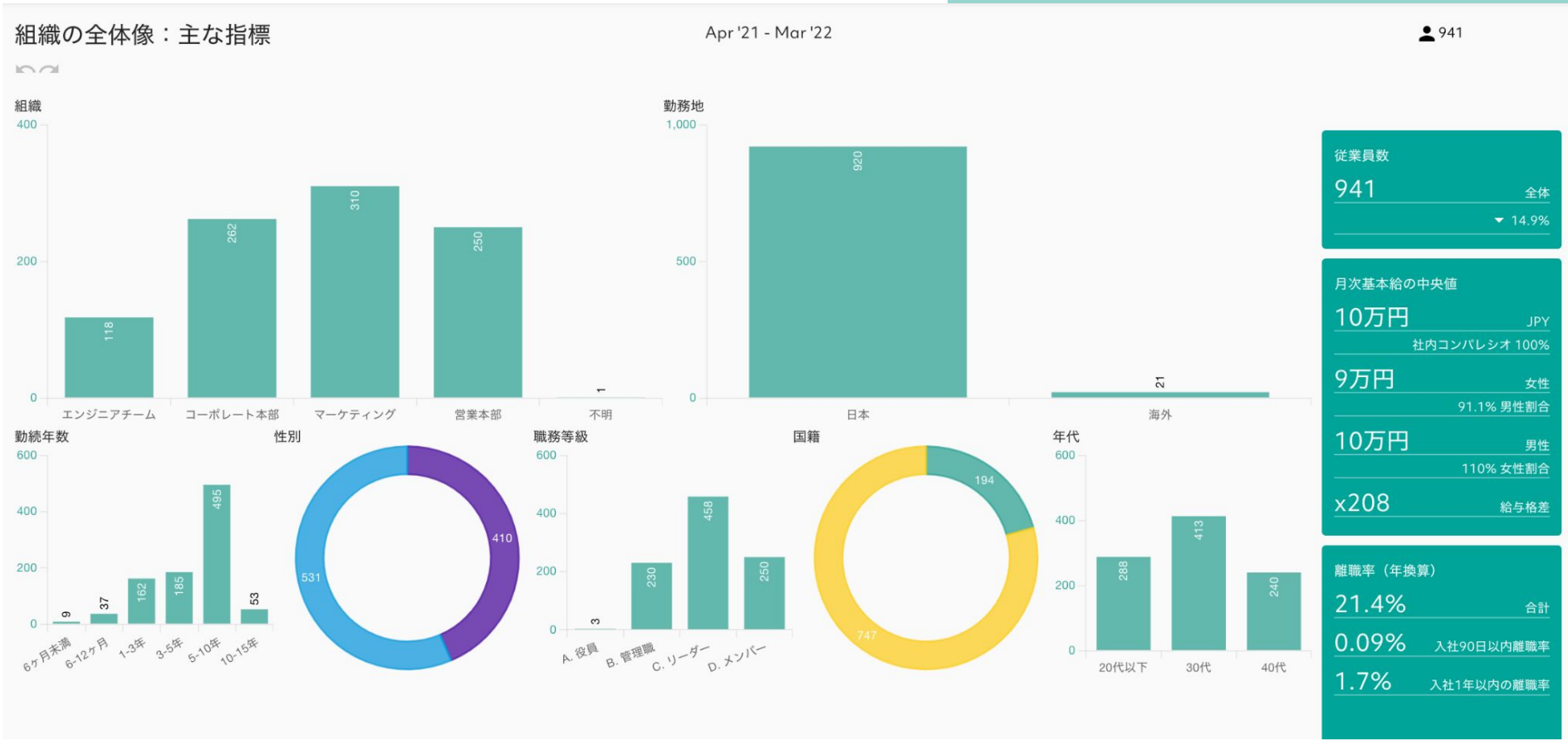
事業・組織のライフサイクルと共に、注力指標も変化しうる



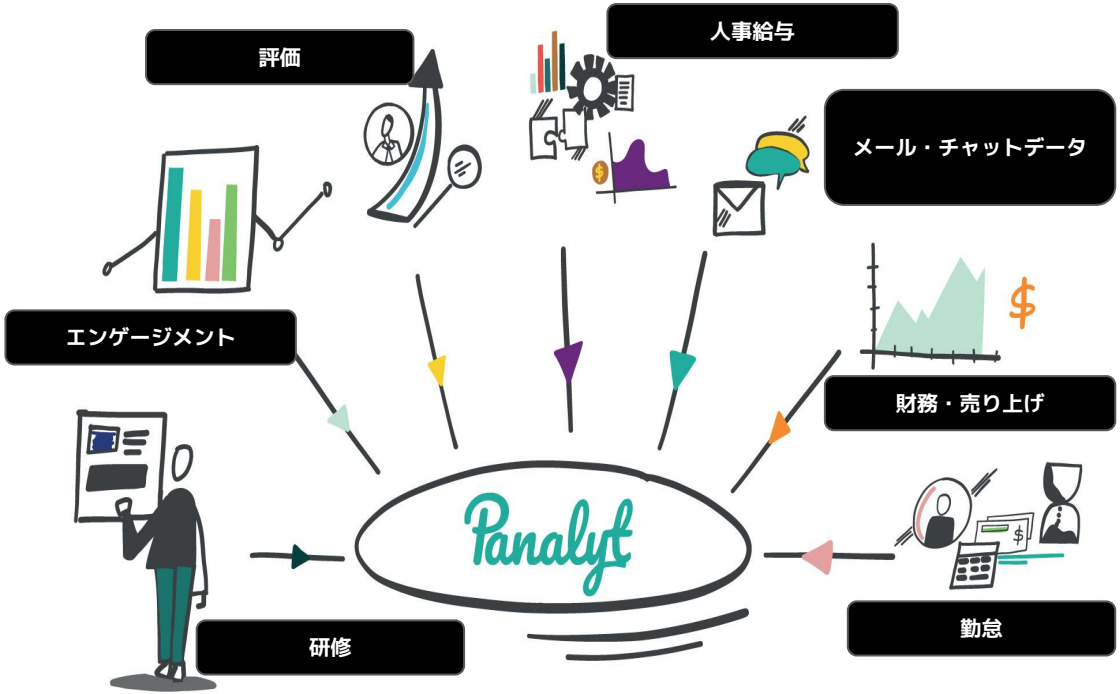
CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

3.
自社のリソースでやろう
とすると結構大変です

1回現状把握を行うだけでも、
3-4週間かかります



①データがばらばら



CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

②データがぐちゃぐちゃ

生年月日が

1901年1月1日
（明治時代？）

?!

結婚や転籍をしたら

同じ社員が **2人に増殖**

?!

役職名が

100種類以上

?!

CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

③タイムリーに分析できない

データサイエンティストですら

業務時間の **7割** を使って

データをクレンジング

欲しいデータを出すのに

毎回 **1ヶ月以上** かかる

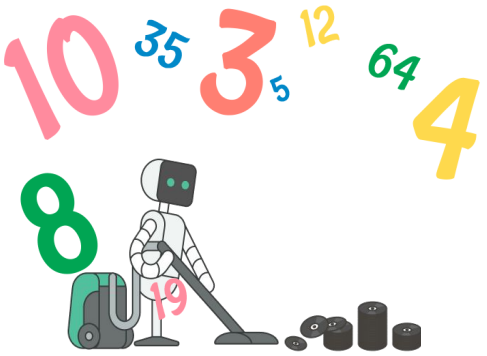
CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

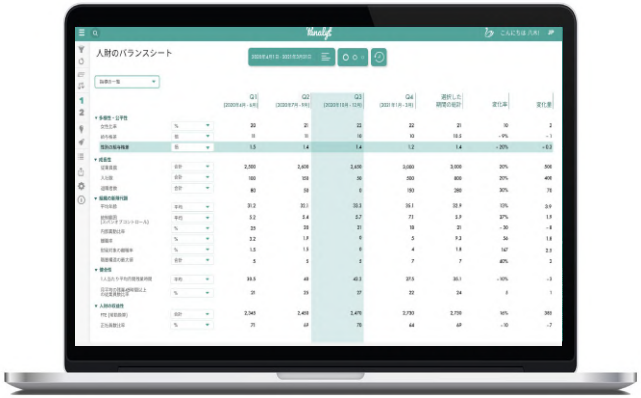
パナリットのソリューション

既存のツールを 1 つにつないで → データを綺麗に → 人的資本の指標を生成・可視化

- 人事給与システム
- タレマネツール
- 評価システム
- 採用管理システム
- 財務情報
- 研修データ
- 勤怠管理システム

など

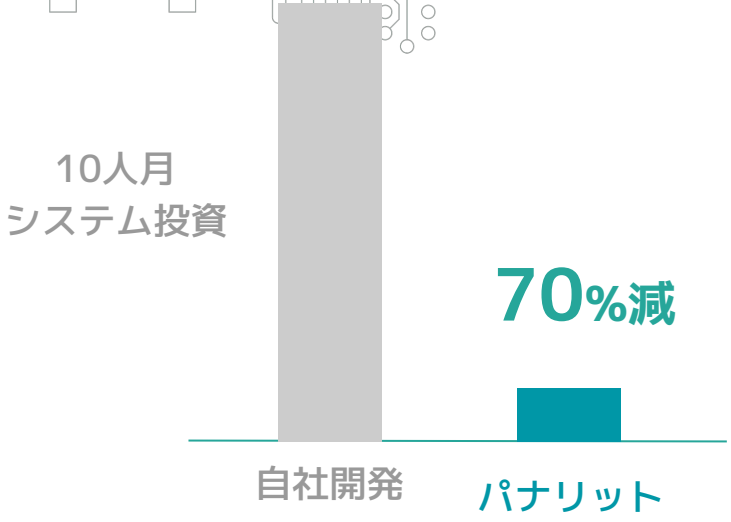




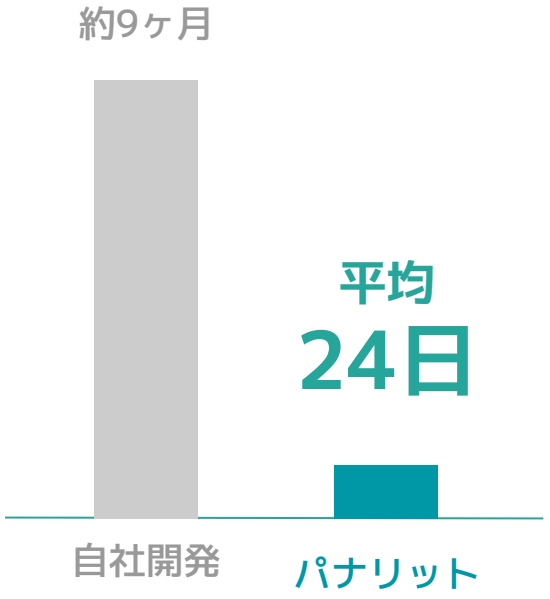
初期設定は平均24日
データの更新は最短1日

CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

コスト



初期導入まで



CONFIDENTIAL - PANALYT INC. ALL RIGHTS RESERVED

「データに強そうな人材にエクセルでやらせればいいじゃないか」→長続きしません

WITHOUT... Panalyst

ほとんどここに時間も使えず、
現場からの信頼も得られず、
飽きて1-2年で辞めてしまう

現状把握 → 要因仮説・打ち手の検証 → 経営戦略との連動

- 関連部署からのデータ収集、確認のやりとり（大抵すごく嫌がられる）、集計、分析、資料化、レポーティング
- 目的意識をもって、正確に手を動かせる人は多くない

- 付け焼き刃で、現場の納得感のない施策

WITH Panalyst

現状把握 → 要因仮説・打ち手の検証 → 経営戦略との連動

- 新たなデータやファクトの収集
- 経営や現場とのタイムリーな対話を通じた、納得性の高いアクションの検討・実行

- 仮説〜打ち手検証のサイクルを高速化・精緻化することによる、利益貢献（プロフィットセンター化）