

DX時代の人的資本経営： 人的資本開示と新しい人事の役割

大湾秀雄

早稲田大学政治経済学術院/組織経済実証研究所

2023年12月21日 @第6回雇用政策研究会



- 専門：人事経済学、組織経済学、労働経済学、イノベーションの経済学
- コロンビア大学MA (Economics)、スタンフォード大学Ph.D.(Business)
- ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、東京大学社会科学研究所教授を経て現職
- 早稲田大学政治経済学術院教授、早稲田大学組織経済実証研究所所長
 - 人事経済学・組織経済学の知見の普及のため、研究会、フィールド実験など企業とのコラボ
 - 健康経営推進：H&P研究会（公益財団法人日本生産性本部、株式会社イーウェルと共催）
- (独) 経済産業研究所ファカルティフェロー
 - 「人事施策の生産性効果と経営の質」PJリーダー
 - 「企業統治分析のフロンティア」「イノベーション能力の構築とインセンティブ設計」メンバー
- ピープル・アナリティクス&HRテクノロジー協会理事
 - ピープル・アナリティクスの普及推進およびHRテクノロジーの評価
- (株) 東京大学エコノミックコンサルティング (UTEcon) アドバイザー
 - 男女賃金格差診断ツール (GEM)の開発
- 厚生労働省「新しい時代の働き方に関する研究会」構成員、「職場情報の開示を通じた労働市場の見える化に関する研究調査」検討会 座長

1. 人的資本経営はパラダイムシフト
2. リスキリングを阻む日本の特殊構造
3. 人事のDXをどう進めるか

人的資本経営はパラダイムシフト

- **金融庁主導で行われてきた議論は常に投資家目線。**
 - 「企業価値の構成要因として、有形資産よりも無形資産、特に人的資本がより重要に」
 - 「人的投資が持続的な価値創造の基盤となることについて、企業と投資家で共通の認識をすることを旨とする」（金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ 2022年6月）
 - 「企業価値向上につながる 経営戦略と人材戦略の連動を進める」（人材版伊藤レポート）
- **価値創造ストーリーを構築することが強調され過ぎて、実態から乖離した「絵に描いた餅」を生み出していないか。**
 - 外部人材に過度に依存した戦略策定では、従業員は納得せず、価値は創造されない。
- **重要なのは労働市場を通じた企業行動の規律付け。**
 - 良い人材戦略を実施する企業には、優秀な人材が集まり、人材が成長し、優秀な社員が定着する。これが価値の源泉。

- キーワードは、労働市場の摩擦
- 労働市場の摩擦とは？
- 転職や自由な労働契約の障害となるもの
 - 情報の非対称性
 - ▶ あなたが優秀だということを今の雇い主以外は良く知らない。雇用主がどれだけ人材育成投資をしているか、他企業は知らない。
 - サーチコスト
 - ▶ 就職・採用にかける時間、労力、金銭的費用、精神的負担。
 - 解雇コスト
 - ▶ 解雇コストの不透明性が採用の抑制、非正規雇用の増大につながる。
 - 年功賃金
 - ▶ 労働者の転職コストを引き上げ、企業側も中途採用に消極的になる。
- 摩擦が大きいと
 - 離職率が下がる。
 - 労働市場はより非競争的になる。

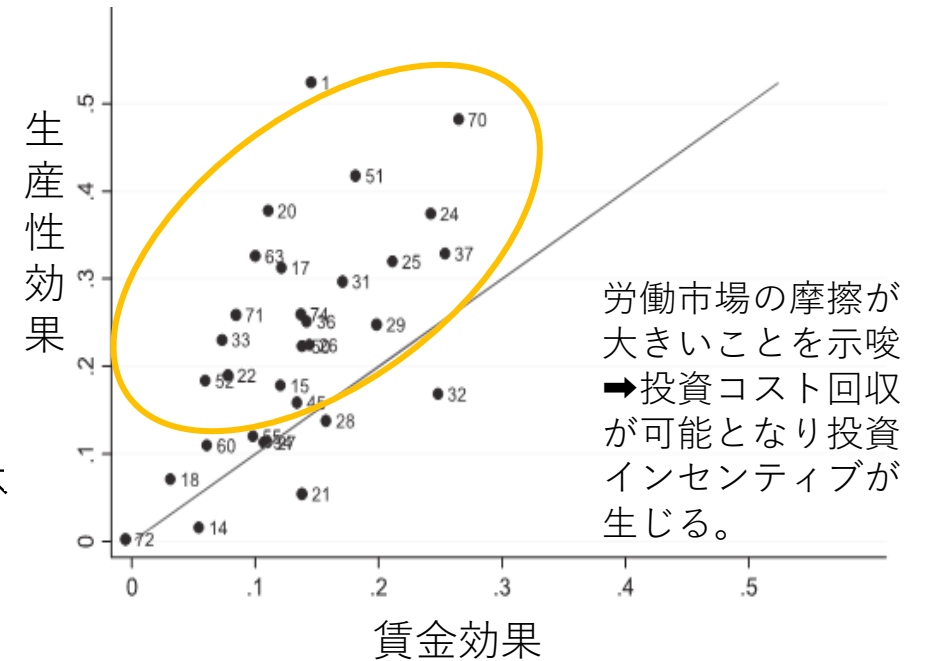
これまでの定説：人的資本投資が増えるのは、労働市場の摩擦が大きい時 (Acemoglu and Pischke 1998, 1999)

疑問

「労働市場の摩擦が人的資本投資のインセンティブを作り出すのであれば、どうして労働市場の摩擦が高い日本企業の人材育成投資は欧米企業より低いのか？」

- 2022年度に労働政策研究・研修機構 (JILPT)が実施した第1回企業パネル調査をもとに試算すると、民間企業全体の能力開発費は概ね給与総額比で 1.5 ~ 2%となる。これは同 2 ~ 5%とみられる欧米主要国の能力開発費の水準より低い。

ベルギー企業における人的資本投資の生産性効果と賃金効果の比較 (産業別)



出典：Konings and Vanormelingen (2015)

- **労働市場に摩擦があるだけでは、人的資本投資は決して効率的にはならない。**
 - 摩擦があっても雇用主はリターンをフルに享受できない。
 - 人的資本投資が競争優位につながる効果（社員の潜在力）を経営者が理解していない可能性。
 - ⇒ 競争がなければ能力の低い経営者が駆逐されない。
 - コスト回収のため、投資期間を長引かせる誘因が働く。
 - Garicano and Rayo (2017)によると、企業にとって最適な人的資本投資のスピードは、10%（5%）の割引率のもとで11年（21年）のトレーニング。

① 摩擦の大きい労働市場 + 長期的雇用関係

- 従業員を「囲い込める」ので、投資意欲が生まれる。

② 競争的労働市場 + 長期的な雇用関係 + 情報開示 (关系的契約)

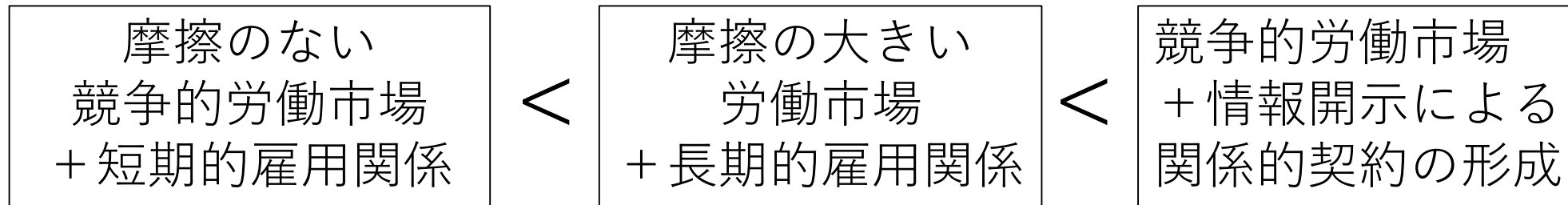
- 労働市場における人材獲得競争を通じて、投資意欲が生まれる。

- 人的資本理論（Becker 1962, Acemoglu and Pischke 1999）によると、以下の3つの条件が成立すれば、効率的な人的資本投資を達成される。
 - 人的資本投資内容が契約に書ける
 - 労働市場が競争的である
 - 労働者が研修期間の低賃金を受け入れられる（十分な流動性や借入可能性）
- **メカニズム**：高い人的資本投資を契約で約束できる企業に、高い生涯賃金を求めて優秀な応募者が集まる。さらに競争を通じて、投資水準は効率的（社会的に望ましい水準）に！
 - ➔ 企業は、研修期間の賃金を下げて費用を回収する。
- 人的資本投資を契約に書くのは無理では？労働市場は競争的ではないのでは？
- **人的資本投資内容が開示されて、企業が人的資本投資にコミットし、社員や応募者がそれを信頼できれば、契約に書くのと同じ効果が期待できる。**
 - ➔ 関係的契約の形成は可能
- 労働市場はジョブ型雇用への以降やデジタル技術の活用で競争的になりつつある。

人的資本経営はパラダイムシフト 囲い込みロジックから競争ロジックへ

囲い込みロジック

Gary Beckerの人的資本理論
“労働市場が完全競争的で、人的資本
投資を契約に書くことができれば、
人的資本投資は効率的となる“



日本のケース

競争ロジック

ではどんな政策が有効か

- **人的資本投資内容を盛り込んだ関係的契約の形成を図る。**
 - 経営陣のコミットメントを明確に（コーポレートガバナンスコード）
 - 人的資本情報の開示
 - 企業の人的資本投資内容/職場情報の可視化
⇒ 求職者が比較しやすいようにする。
- **競争的な労働市場の確立**
 - 職とスキルの標準化（ジョブ型雇用）⇒ 厚生労働省編職業分類の普及
 - 非正規の正規化
 - 解雇の金銭保証ルール
 - 労働仲介業のIT・R&D投資促進 ⇒ サーチコストの低下
- **人的資本投資のコストを下げる。**
 - 安価な学習プラットフォームの整備（例：日本リスキリングコンソーシアム）
 - 講座・研修提供企業も標準化されたスキル分類で習得できるスキルを明示

リスキリングを阻む日本の特殊構造

DXによりリスキリングがより重要に

- AIによって、今後企業生産性は毎年2-3%程度増加する、ただし企業により大きなバラツキが予想される。
- ほぼすべての職業でデジタルリテラシーが必要となる。



- 採用や評価は、学ぶ能力、好奇心、適応能力を重視するようになる。
- 従業員のスキルを可視化すべき：学ぶ努力が市場価値や地位に反映されるようにする。
 - スキルやキャリアの可視化のために、職やスキルの標準化、体系化は必須。
- 職の構造は当面変わり続けるので、多能化を進めることが人材のオプション価値を高める。
 - スペシャリストよりも幅広いスキルを身につけたジェネラリストが有用。
 - 人材の多様性が企業価値を引き上げる。
- キャリア自律性の確立が、学ぶ意欲を高めるのに不可欠。
- 会社が推奨するスキルを身につけたものへの雇用保障、賃金保障など、リスキリングへの不安を和らげることも必要。

- **集権的人事が投資意欲を削いでいる。**

- 人材育成の予算権限が現場に与えられていない。
- 自分でキャリアを形成できないので、自己研鑽意欲が高まらない。
- 中間管理職の部下育成力が弱い。

- **企業特殊的人的資本の価値が低下している**

のに、その蓄積を促す制度や仕組みが存続

- 年功的処遇、遅い昇進など

- **標準化されたキャリアやスキルがないため、育成計画を立てにくい**

- **CHROの権限が弱く事業戦略と育成計画がリンクしていない。**

コーホート別年齢/在職年数効果の限界効果

	コーホート		
	1955-1964	1965-1974	1975-1984
38歳時点			
経験年数	0.6%	0.7%	1.6%
在職年数	2.1%	2.0%	0.1%
50歳時点			
経験年数	-0.2%	0.4%	
在職年数	2.0%	1.4%	

(出典) 大湾・佐藤 (2017) 「日本的人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場 経済学者の視点』第1章

パースル総研：グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)

Q. あなたが自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動についてお知らせください。(複数回答/選択肢11項目)

※全体の回答で降順

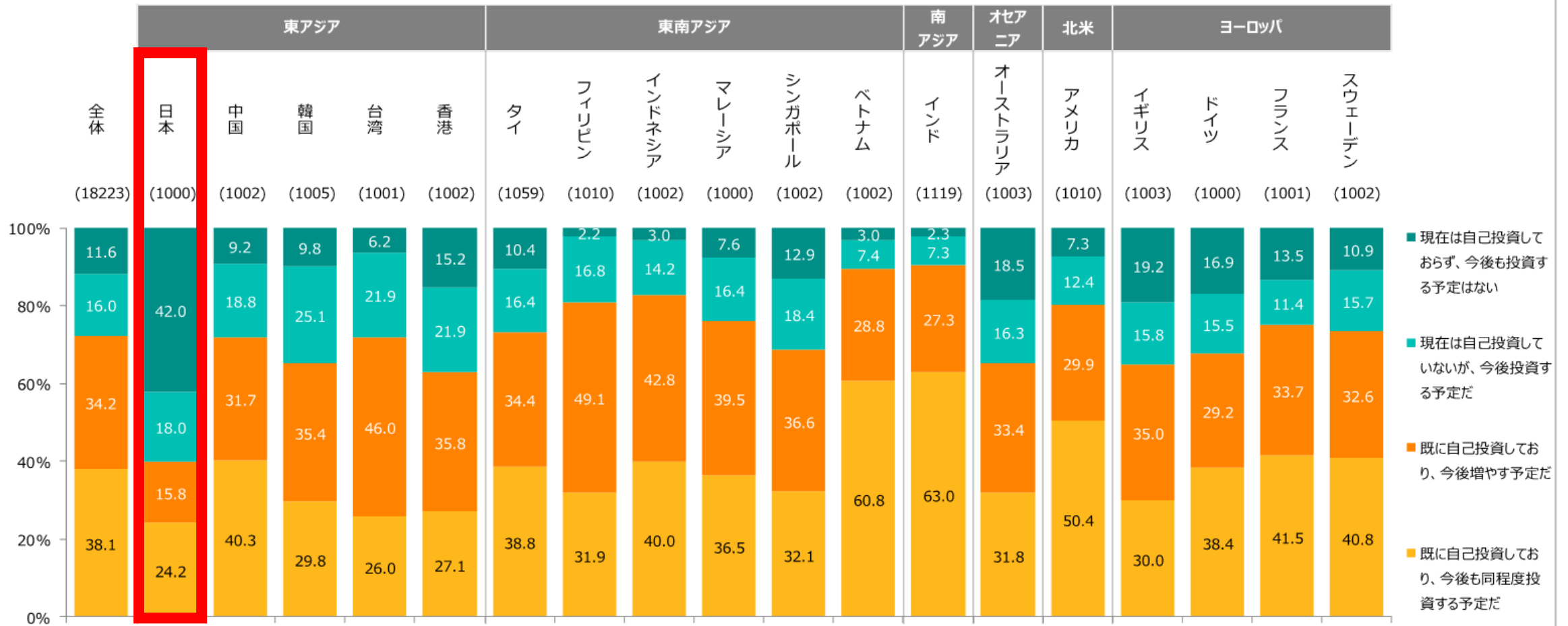
	全体 (18223)	東アジア					東南アジア						南 アジア	オセア ニア	北米	ヨーロッパ			
		日本 (1000)	中国 (1002)	韓国 (1005)	台湾 (1001)	香港 (1002)	タイ (1059)	フィリピン (1010)	インドネシア (1002)	マレーシア (1000)	シンガポール (1002)	ベトナム (1002)	インド (1119)	オーストラリア (1003)	アメリカ (1010)	イギリス (1003)	ドイツ (1000)	フランス (1001)	スウェーデン (1002)
読書	34.5	23.2	27.5	39.1	26.1	34.9	27.9	43.7	42.2	38.5	32.7	48.5	33.5	35.4	41.0	38.0	36.7	31.0	22.1
研修・セミナー、勉強会等への参加	30.4	11.6	27.4	21.6	26.1	23.7	28.0	50.4	50.1	44.7	33.9	41.9	43.6	25.1	27.2	22.7	27.0	23.3	18.0
資格取得のための学習	22.0	15.9	22.9	27.4	23.3	18.8	22.2	29.4	43.6	25.2	17.9	22.4	30.6	15.7	20.3	14.1	19.6	12.2	13.2
通信教育、eラーニング	21.8	7.1	32.9	9.8	26.8	24.2	30.0	28.1	18.8	26.7	21.7	29.8	30.7	17.5	20.1	20.1	14.9	15.6	15.3
語学学習	20.9	9.9	17.8	25.9	26.5	28.7	26.2	20.9	27.0	23.1	14.7	46.3	25.6	10.8	15.7	13.7	11.6	19.0	12.3
副業・兼業	19.5	8.9	14.7	15.4	20.3	18.6	33.9	31.5	27.1	29.5	13.6	25.4	26.8	14.3	20.6	12.2	12.1	11.4	13.4
NPOやボランティア等の社会活動への参加	17.0	3.4	12.3	8.4	12.4	11.3	18.3	25.1	37.5	21.7	14.2	24.1	31.4	12.0	17.7	15.2	12.3	12.6	14.1
勉強会等の主催・運営	12.8	2.9	18.1	9.6	15.3	10.2	13.7	11.8	13.1	18.9	9.9	19.7	23.4	8.4	11.9	9.2	12.6	11.5	9.5
大学・大学院・専門学校	8.1	1.7	5.9	3.5	7.2	5.3	5.6	13.8	10.8	14.8	7.4	5.5	13.0	8.3	12.5	4.5	11.2	4.9	10.5
その他	2.2	3.8	0.8	2.5	1.3	1.3	1.1	2.6	1.7	2.2	1.5	1.2	1.1	1.9	2.8	3.6	4.5	2.9	3.8
とくに何も行っていない	18.0	52.6	20.6	19.3	14.5	18.8	13.4	5.6	5.4	9.5	20.1	3.6	3.2	28.6	15.7	24.1	21.2	22.6	28.1

※ () 内は回答者数 ※得点の高低で色付け (高得点:赤、低得点:グレー)

※対象地域 【東アジア】 日本(東京、大阪、愛知)、中国(北京、上海、広州)、韓国(ソウル)、台湾(台北)、香港、【東南アジア】 タイ(グレートバンコク)、フィリピン(メトロマニラ)、インドネシア(グレートジャカルタ)、マレーシア(クアラルンプール)、シンガポール、ベトナム(ハノイ、ホーチミンシティ) 【南アジア】 インド(デリー、ムンバイ)、【オセアニア】 オーストラリア(シドニー、メルボルン、キャンベラ)、【北米】 アメリカ(ニューヨーク、ワシントン、ロスアンゼルス)、【ヨーロッパ】 イギリス(ロンドン)、ドイツ(ベルリン、ミュンヘン、ハンブルグ)、フランス(パリ)、スウェーデン(ストックホルム)

パソル総研：グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)

Q. ご自身の勤務先以外での学習や自己啓発への投資について、あてはまるものをお選びください。(4段階尺度)



※ () 内は回答者数

※対象地域 【東アジア】日本(東京、大阪、愛知)、中国(北京、上海、広州)、韓国(ソウル)、台湾(台北)、香港、【東南アジア】 タイ(グレーターバンコク)、フィリピン(メトロマニラ)、インドネシア(グレータージャカルタ)、マレーシア(クアラルンプール)、シンガポール、ベトナム(ハノイ、ホーチミンシティ) 【南アジア】インド(デリー、ムンバイ)、【オセアニア】 オーストラリア(シドニー、メルボルン、キャンベラ)、【北米】 アメリカ(ニューヨーク、ワシントン、ロスアンゼルス)、【ヨーロッパ】 イギリス(ロンドン)、ドイツ(ベルリン、ミュンヘン、ハンブルグ)、フランス(パリ)、スウェーデン(ストックホルム)

仕事の面白さの国際比較

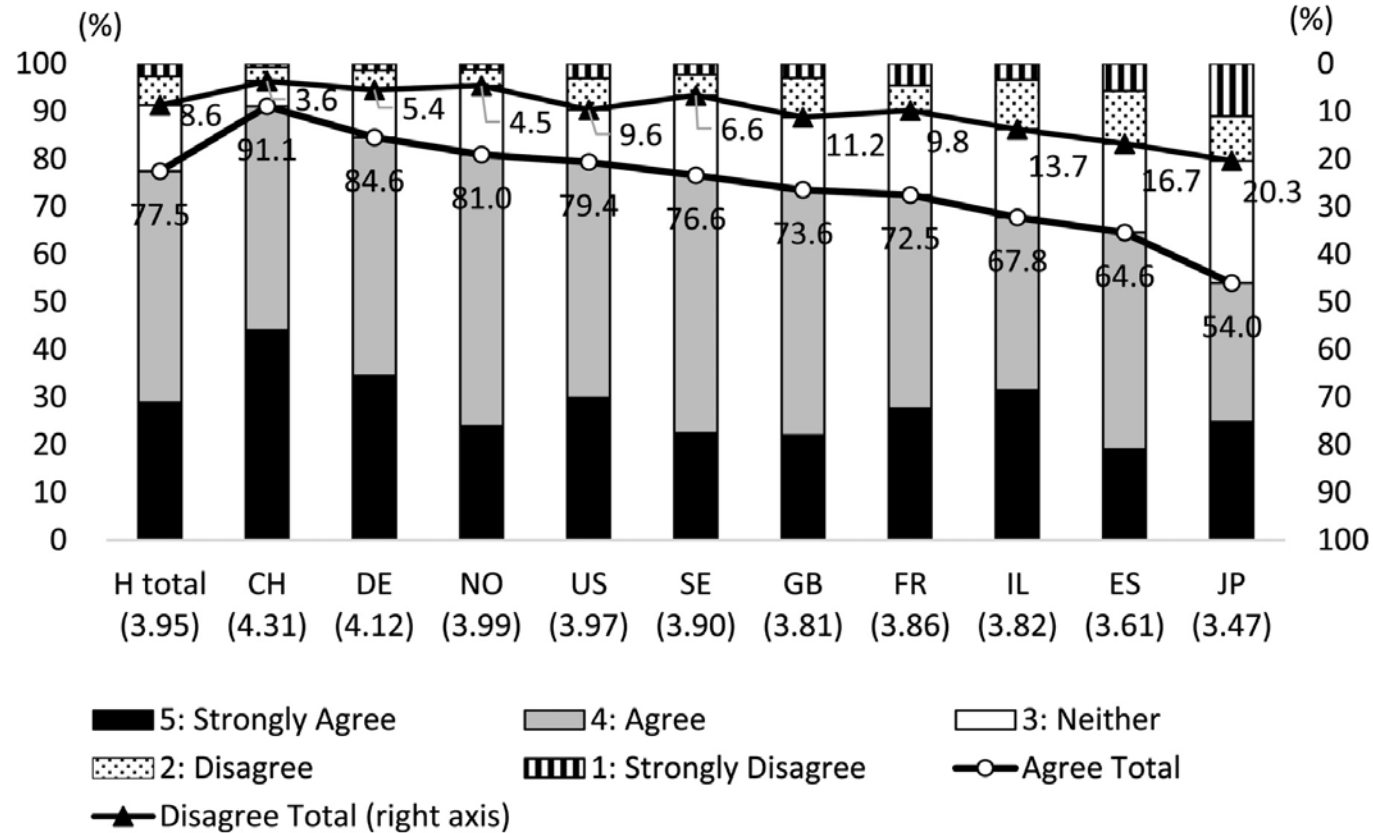


Fig. 1. Percentage of workers who agree that their job is interesting: Comparison of nine high-income countries (H) and Japan based on 1997, 2005, and 2015 ISSP data

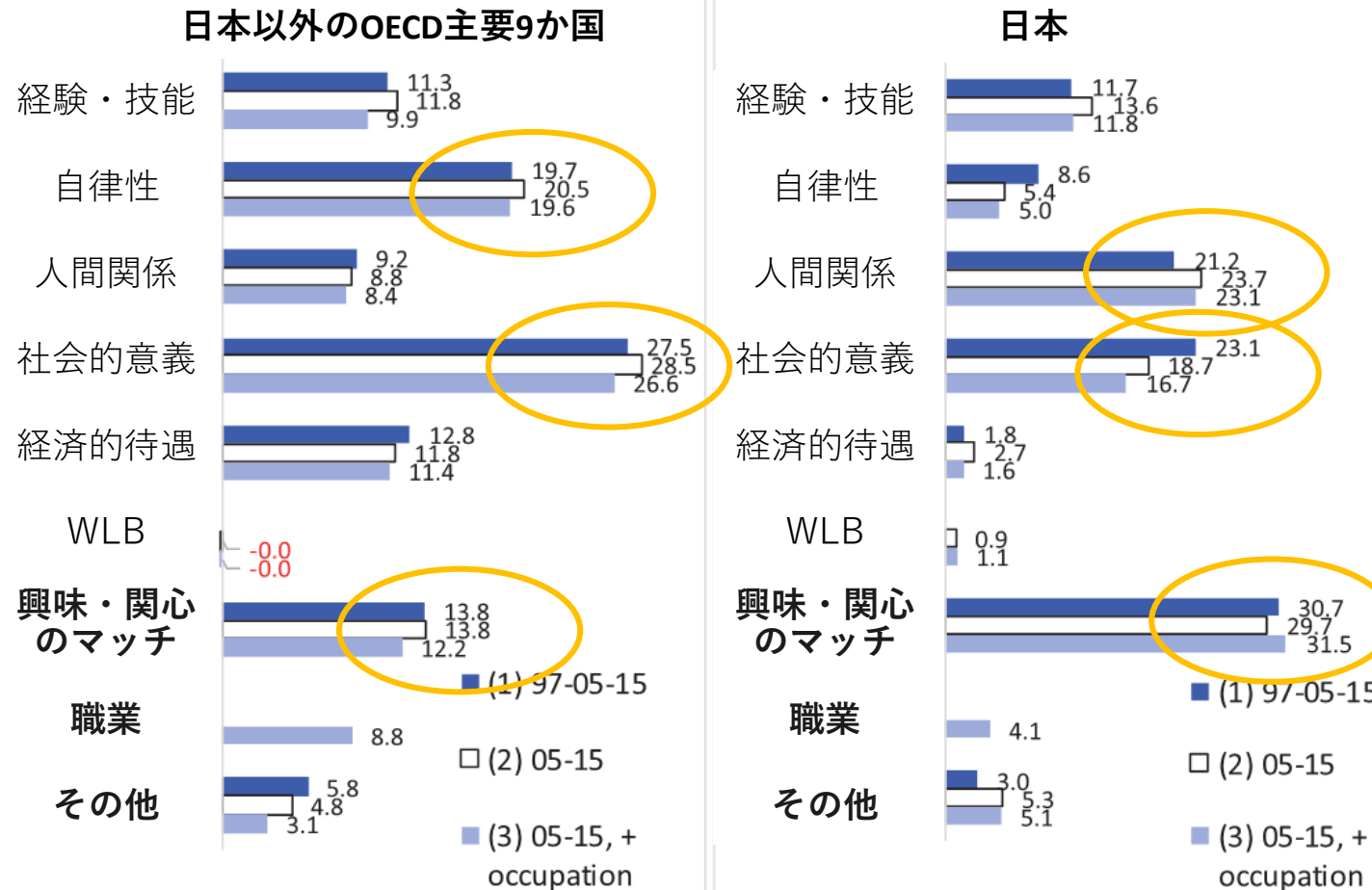
Notes: Workers include those in paid work excluding those whose main status is either student or doing housework. The senate weight is applied (see Footnote 13).

H total includes CH (Switzerland), DE (Germany), NO (Norway), US (United States), SE (Sweden), GB (Great Britain), FR (France), IL (Israel), and ES (Spain).

Sources: International Social Survey Programme (ISSP), Work Orientation Module, 1997, 2005, and 2015.

出所: Asuyama, Yoko. 2021. "Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and Other high-income countries," *Labour Economics* 73.

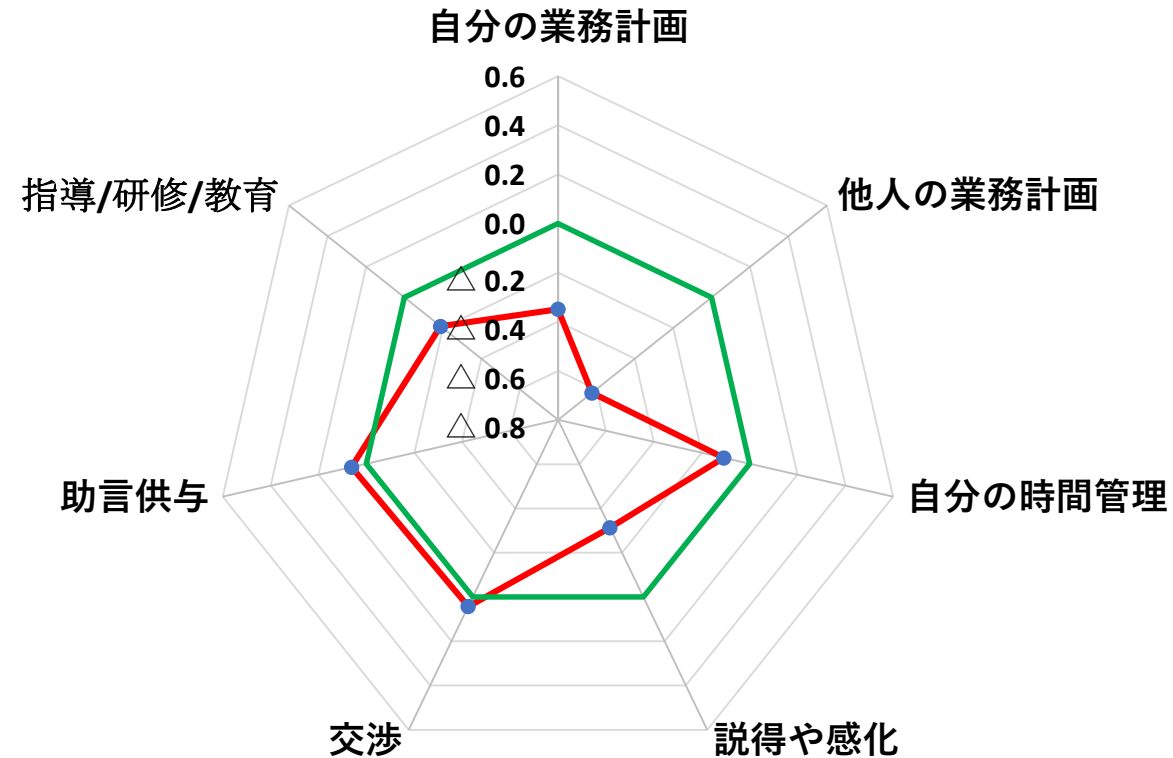
仕事の面白さは何によって決まるのか



出所：Asuyama, Yoko. 2021. "Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and Other high-income countries," *Labour Economics* 73.

中間管理職の部下育成力が弱い

中間管理職の時間の使い方
主要31か国（緑色）と日本(赤)
出典：OECD, PIACC



- 人的資本情報の開示を好機と捉え、人的資本投資に向けての経営陣の方針を明確にし、労働市場での評価を高める。
- 人事の分権化を通じて、現場管理職の意識改革、社員の自己研鑽意欲向上を図る。
 - 社内公募制/FA制度やマッチングアルゴリズムを活用して、個人と仕事のマッチング効率を引き上げる（ソニーやシスメックスのケースが参考に）
- 職やスキルの標準化・体系化（ジョブ型雇用）を進めた上で、リスクリング計画立案に必要な人材データベースの整備を進める。
- 年功的処遇、遅い昇進など経済環境にそぐわない人事制度を改める。
- 経営陣の事業ビジョンを明確にする。
 - CXO制度を導入し、職能マネジャーの権限を強化する。
- 学ぶ意欲の高い人材を、経営人材育成候補者として選抜する。

ソニーの異動施策の事例

	社内募集制度	社内FA制度	キャリアプラス制度	キャリアリンク制度
制度概要	新しい挑戦をしたいという個人の意志により自ら手を挙げ、希望する部署やポストに応募できる制度。所属部署に2年以上在籍している社員であれば、上司の許可なく自由に応募することが可能であり、社内で転職するようなイメージで自分のやりたいことにチャレンジができる。	仕事を通じて高評価を獲得した社員に対して、プロ野球のFA権のようにフリーエージェント（FA）権が与えられる制度。寄せられたポストや職種へのオファーに対して、FA権を行使することによって新しい職場へ異動することができます。	本来の担当業務を続けながら、業務時間の一部を別の仕事に充てることができるキャリア開発・成長支援制度。所属する部署から異動することなく新たな仕事やプロジェクトを経験し、キャリア展開の選択肢を広げたり、他部門で自分の専門性を活かすことが可能となる。	ソニーグループ内で新たな業務へのチャレンジを希望する社員と、人材を求めている部署をマッチングする制度。上長と相談のうえ「Sony CAREER LINK」に登録すると、マッチングの可能性がある部署から面談の依頼が入り、その結果によって異動が決まる。
時期や頻度	「大募集」は毎年2月と8月に実施。特にビジネス上の重要度の高いもの、あるいは重点的に人材を集めたい案件は、「特別募集」として随時掲載。	FA権は年に1回付与。権利が付与される社員は毎年数百人いて、2割ほどが権利を行使し、そのうち3～4割ほどが異動につながっている。	兼業は週1回程度、つまり業務の20%程度と定められている。毎月実施。	毎年秋口に行われるキャリア月間（上長との面談を通じて、自身のキャリアの振り返りや目標設定などを一斉に行う人事イベント）のときに相談するなどして登録。

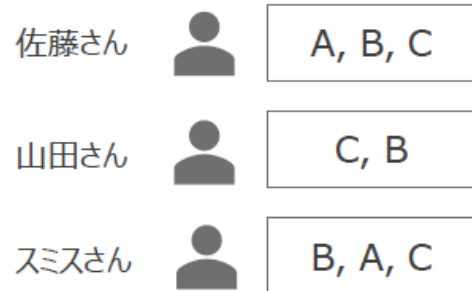
出典：[人材育成 - ソニーセミコンダクタソリューションズ - \(sony-semicon.com\)](https://sony-semicon.com)

[ソニー株式会社実践！社員の“主体的なキャリアチェンジ”をサポートする社内募集制度とは？ | 『日本の人事部』 \(jinjibu.jp\)](https://jinjibu.jp)

シスメックスのマッチングアルゴリズムによる配属事例

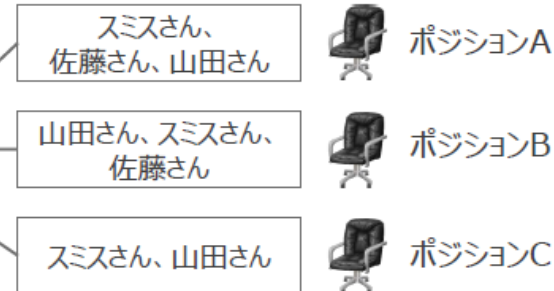
一般社員層：希望のポジションを書く

希望ポジションを希望順に複数記載する



組織・上司：ポジション別の候補者を書く

各ポジションの候補者を希望順に記載する



一般社員層と組織それぞれの希望度に基づき、最適なマッチングを提案

東京大学マーケットデザインセンターが導入を支援。

出典：

<https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00066/021000001/>

● 配属部署

- 部署の約75%が「配属希望人材を選ぶ際に、育成計画や受入体制などを検討した」
- 強み、個人の興味、思考、そのアピールの仕方などこれまで配属後にしかわからなかった情報を得て選考できた

● 新入社員

- 新入社員の約75%が「キャリアを考えるきっかけになった」
- 部門別プレゼンで、各地域、部門で考え方や業務内容に違いを感じ、自分のやりたいことを一番できる所を選ぶという所で、自分のキャリアを考え直すきっかけとなった

● 人事

- 新入社員と部門の希望を合わせて決定する為、納得度と意欲が高まると共に、部門も育成の意識が高まった
- 人事で面談を行い調整するプロセスが省けたため、配属にかかる工数が大幅に削減された

人事のDXをどう進めるか

人事のDXをどう進めるか

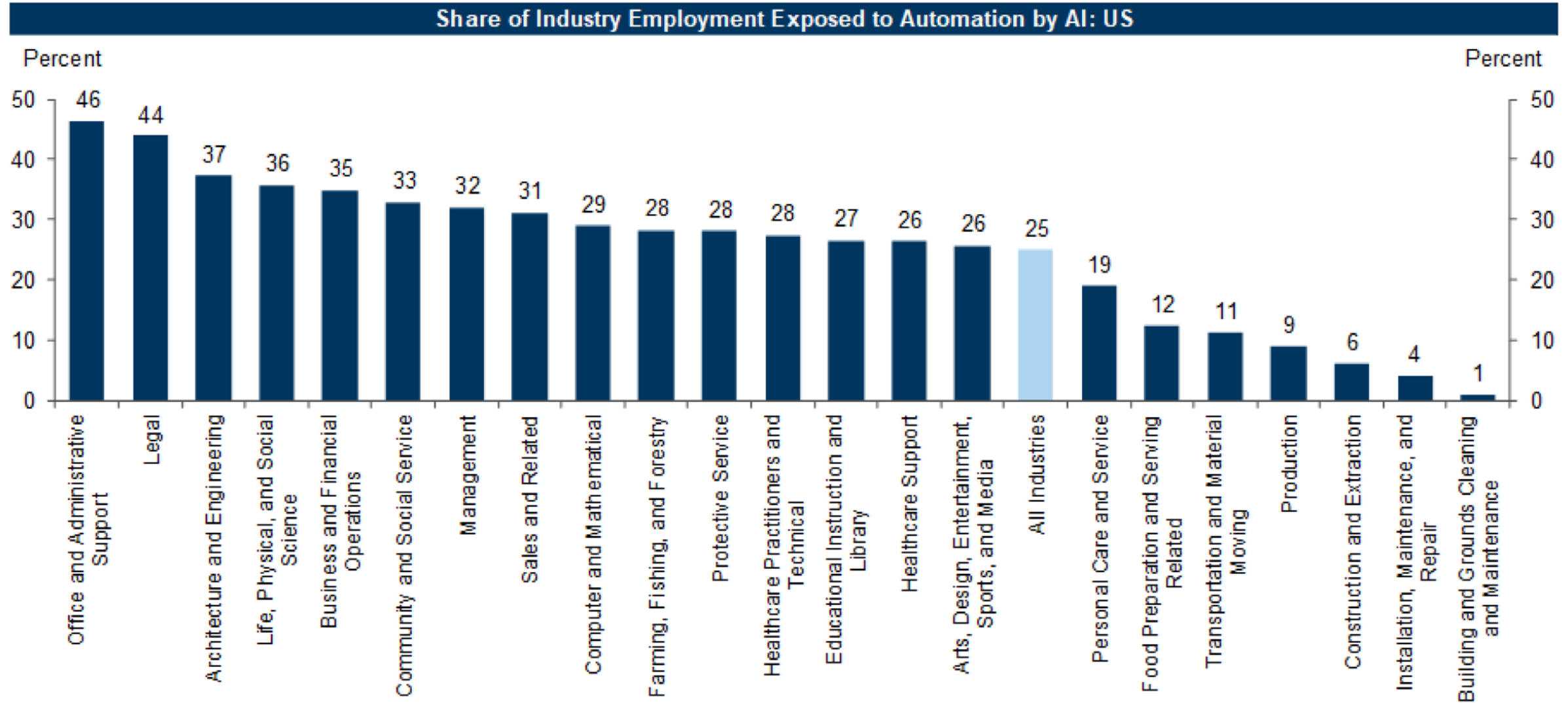
1. データの一元管理
 - 個人情報管理とガバナンス
2. データの民主化
 - 社員が自分のデータを確認できる、管理職がチームの情報を活用できる、各部署が社内のタレントを検索できる
 - 労働組合の理解を得る：社員のためにデータを活用するという原則
 - 現場からのニーズに沿って、HRツール/DXツールを提供する
3. 施策の効果を測る：測れるものしか改善できない
 - すべての人事施策は効果測定を前提に設計する
 - 結果指標の選択肢を広げる：エンゲージメント、360度フィードバック
 - A/Bテストを推奨する。
4. KPIを開示する：TMシステムのダッシュボードの整備
 - 経営陣のコミットメントを示す
5. 現場のDXをサポートする
 - DX人材の育成と選抜

- 経営戦略と人材戦略の連動⇒競争環境、事業特性やニーズを十分理解している必要がある。
- CEOと連携して人事制度の最適化⇒インセンティブ設計の枠組みを理解している必要がある。
- リスキリングプログラムの導入⇒有効なプログラムを評価できる経験を持っている必要がある（またはCLOと分業）。
- HRツール、DXツールの提供⇒CDOと協働して、システムインテグレーターとしての役割を担う。ITリテラシーを持つ必要がある。

- 人的資本経営はパラダイムシフト：人的資本情報開示は、労働市場を通じた規律付けが最も重要。
- 政府の雇用政策は、情報開示・労働市場の競争促進・人的資本投資のコスト低減の3つを目標とする施策により注力すべき。
- リスキリングに取り組む企業は、職やスキルの標準化/体系化、人事の分権化に同時に取り組むことが要求される。
- 企業特殊的人的資本蓄積の促進に役立ってきた日本企業の制度や施策は見直すべき。
- データ活用力は人的資本経営のインフラ。DX人材の育成、データを一元的、継続的に収集する体制、様々なDXツールの提供体制を整備することが必要。

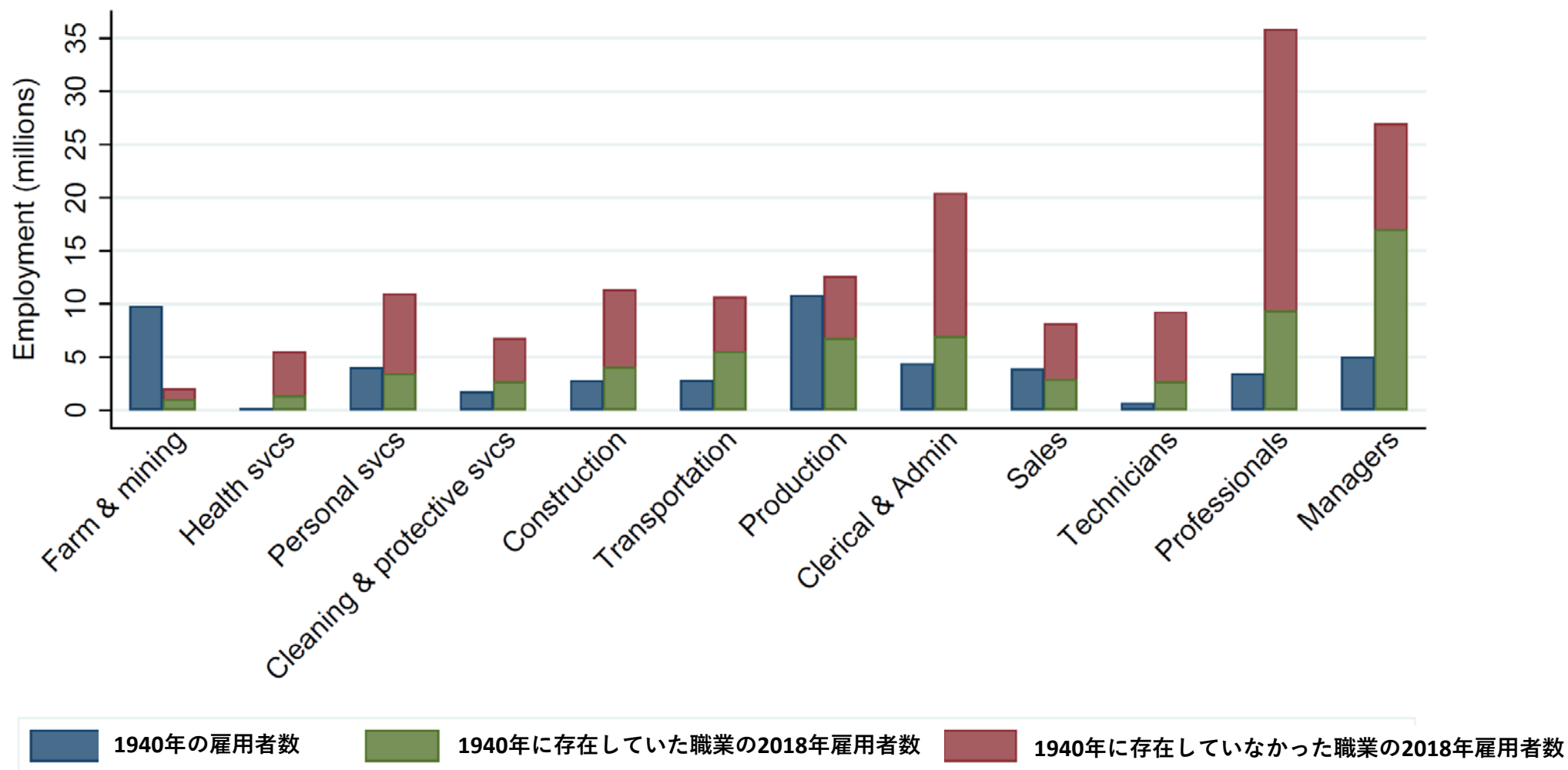
參考資料

主要な職業の代替される業務の割合（米国）



出典：Goldman Sachs Global Investment Research

労働者の60%は1940年時点では存在しない職業で雇用

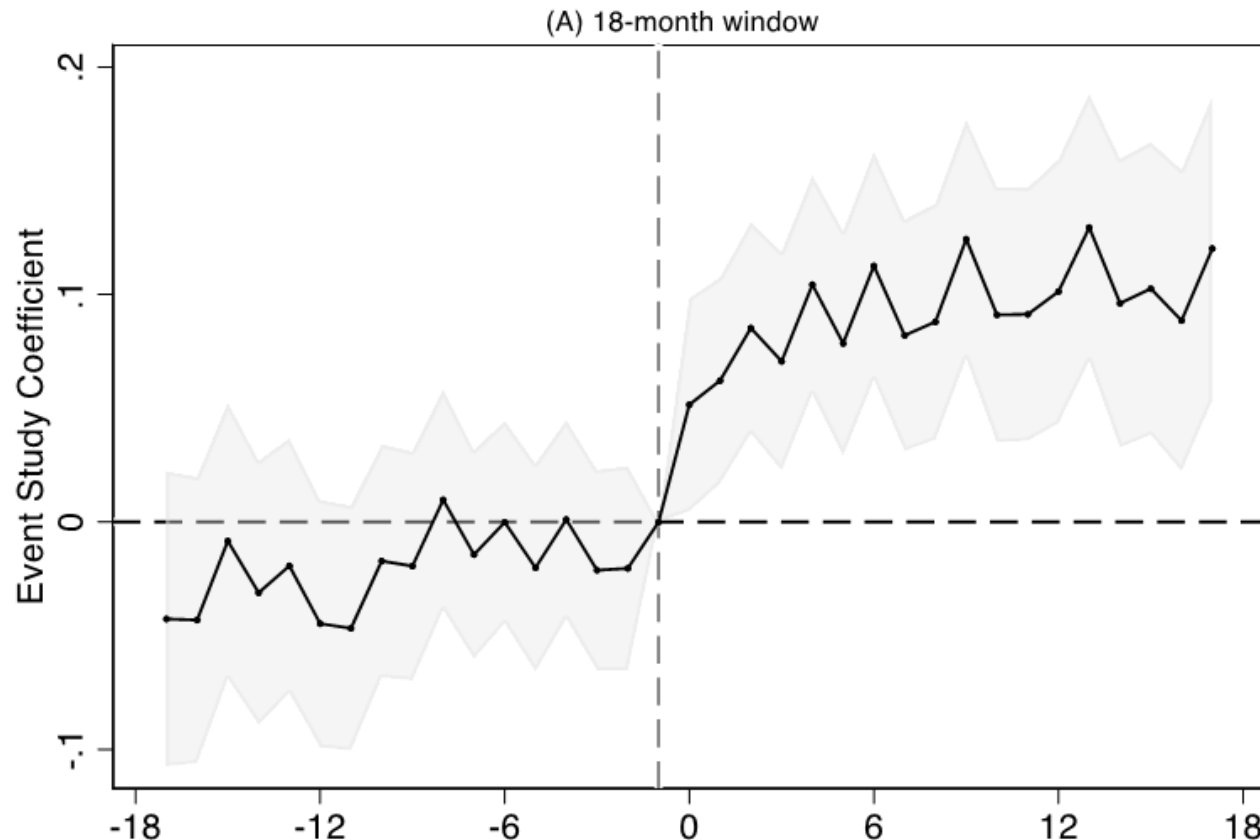


- 過去の技術革新が低スキル業務を代替したのに対し、生成AIは、高スキル業務（創造、分析、執筆業務）を代替
 - 米国では、経済学試験、司法試験、医師国家試験で高得点
 - 大きく影響を受ける職種の割合は、研究により2割から5割のバラつき。
- しかし、職の代替よりも、補完して生産性を引き上げることや新たな職を生み出す可能性への着目が必要。
 - 人とAIと一緒に働くことで、学習や意思決定をたすける。
 - 労働者の60%は1940年時点では存在しない職業で雇用 (Autor et al. 2022)
- 経験の浅い、業績が低いホワイトカラー労働者の生産性引上げに特に有効 (Brynjolfsson et al. 2023, Fabrizio et al. 2023など)
- AIには得意不得意がある⇒職の再構築が必要になる。
 - 総合的言語理解、機能的推論、画像分類はAIは得意
 - 視覚/常識に基づく推論、定量データ/定性データを組み合わせた解釈は苦手

エビデンスは、経営改善の有効な武器

A/Bテストの学習がスタートアップ自社サイトのページビューに与えた影響

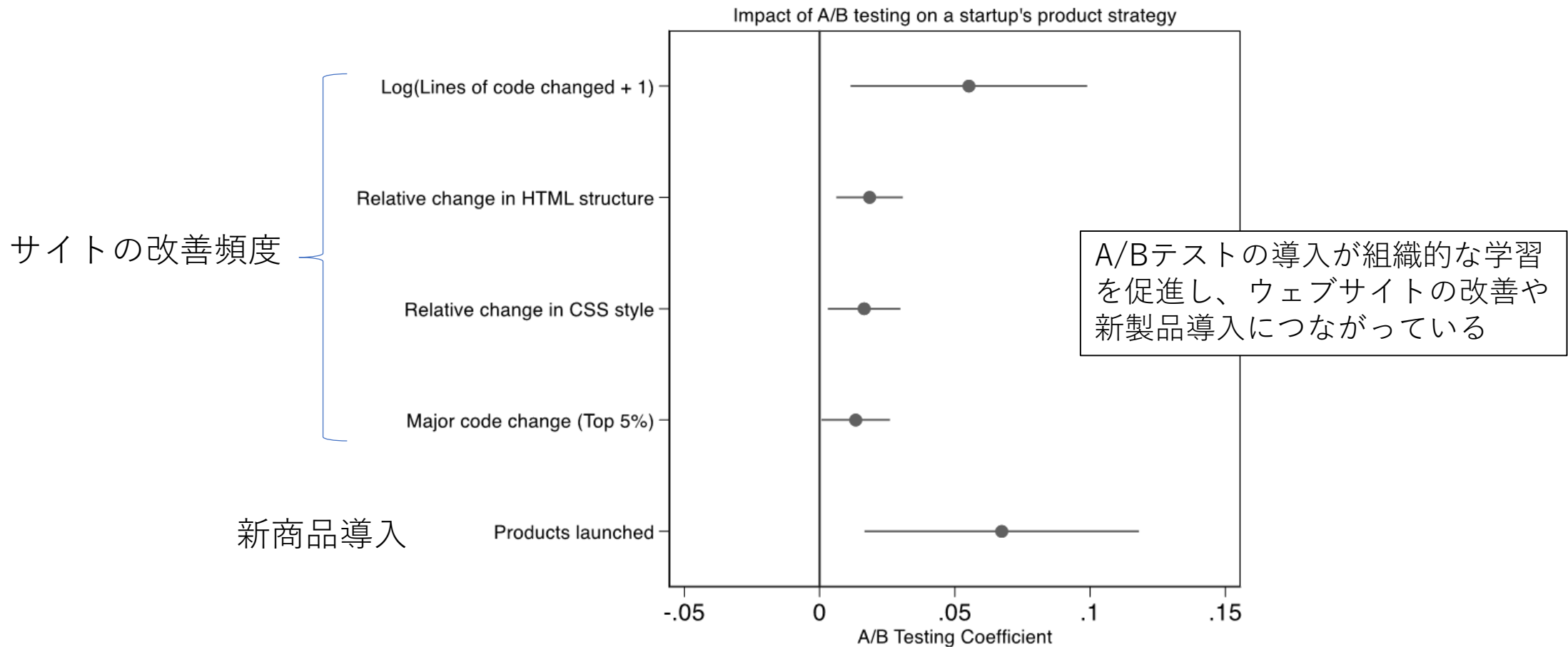
Impact of A/B testing on a startup's logged monthly page visits



A/Bテストの導入は、Builtwithを用い、AB Tasty, Adobe Target Standard, Experiment.ly, Google Optimize, Google Website Optimizer, Omniture Adobe Test and Target, Optimizely, Optimost, Split Optimizer, Visual Website Optimizerの導入で特定

エビデンスは、経営改善の有効な武器

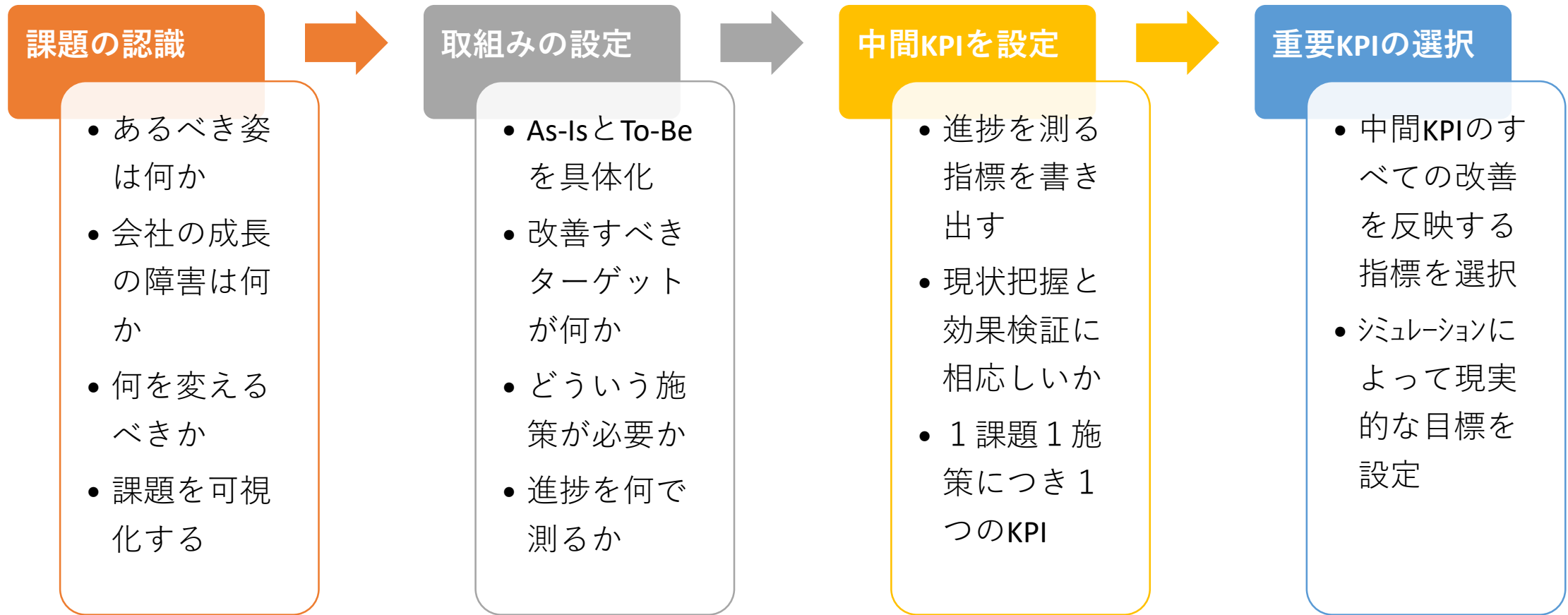
A/Bテストの学習がスタートアップ自社サイトの改善頻度や新商品導入に与えた影響



(参考) 開示に際しKPIをどう設定すべきか

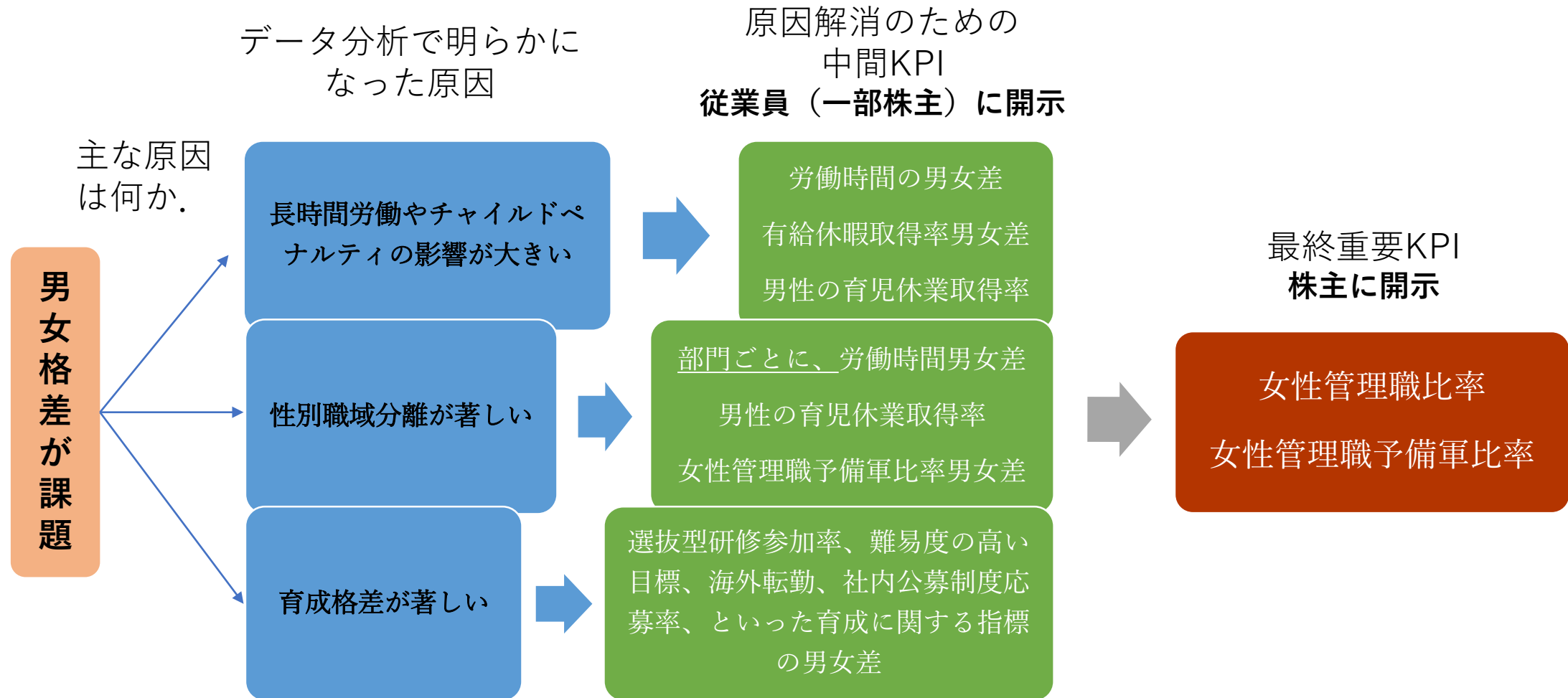
- 開示は、従業員や求職者に対する約束という意識で設定する。
 - 従業員が経営戦略の実現に熱意をもって取り組めるようにするにはどう
いうインセンティブ付けや支援が必要か。
 - 投資家受けを狙って実態から乖離したストーリーは提示しない
 - 労働市場で評価される取組みが資本市場でも評価される。
- 統合報告書という投資家向け文書だけでなく、イントラネット
や採用HPでも広く開示する。
 - 従業員向けにはより詳細な中間KPI、部署ごとのKPIなどを開示していく
ことが、経営陣のコミットメントを示すことになる。

KPI設定のプロセス



- 定義が明確であること
 - 例：エンゲージメントと言っても様々な指標がある。
- 横断比較可能性
 - 企業間、部署間で比較可能な指標が望ましい。
- 時系列比較可能性
 - 改善努力の進捗を反映するものでなければいけない。
- 耐操作性
 - 数値の操作が難しい指標であることは望ましい。

ピープルアナリティクスに基づくKPI設定



- データ可視化の狙いは、（１）気づきを与える、（２）効果を確認する、（３）情報開示でステイクホルダーに現状を伝えること。
- 情報開示は、KPIの可視化で継続的に行う。
 - 経営陣に説明責任を課すことで、取り組みへの経営陣のコミットメントが期待できる。
 - ▶ イギリスでは、2018年に男女賃金格差の開示を義務化してから格差が3パーセンテージポイント縮小したと報告されている（Duchini, Simion, and Turrell 2022）。
 - その際のポイントは、関係者がKPIをモニタリングできるようにし、効果検証に用いること。
 - ▶ イン트라ネット上、従業員が日常的にKPIを見れるようにする
 - ▶ 部門ごとのKPIを開示する
 - ▶ 360度評価や従業員意識調査を使って部下からのフィードバックを届ける
 - ▶ 重要KPIについては、外部のステイクホルダーへの開示を進める