

人材投資戦略に関する社外取締役の主なコメント

人材投資を強化するという経営方針を実現するために具体的な施策や課題、今後の方向性について積極的な議論が交わされています。

当社の取締役会では、5名の社外取締役（2022年3月末時点）を中心として経営に対する積極的な意見交換や助言がなされており、その透明性・健全性を確保しています。

また、コーポレート・ガバナンスに関わる会社の体制の在り方や、株主・投資家への開示や説明についても活発な議論が交わされるなど、適切にガバナンスが機能する経営環境のもとで、成長戦略の推進に注力しています。

社外取締役
(独立役員)
村中 徹

社外取締役
(独立役員)
水越 豊

本ページでは、当社のガバナンスをご理解いただく一助として、経営上の重点戦略として当期より一層の注力を掲げる人材投資に関して、定期的を実施している取締役会の議案に関する意見交換会（以下、「意見交換会」）や、指名・報酬委員会における社外取締役のコメントの一部をご紹介します。

2021年度の冬季賞与の増額に関して

2021年10月の取締役会において、人材投資を強化する経営方針のもと、①社員報酬の水準向上および業績連動性の向上、②業績への貢献と重点課題への取り組みをより評価に反映させること、を目的として、同年12月に通常賞与に加えて特別賞与の支給を行うことを決定しました。下記は、2021年10月に実施した指名・報酬委員会での主なコメントです。

- 経営トップよりも先に社員の報酬を上げることは評価に値する。当社は、今や利益率が4割を超えており、今後の持続的成長を考えた際に、社員の報酬向上に向けた対応は重要だと考える。今回の対応に続き、今後は役員を含むリーダー層への報酬をより手厚くする必要のあるだろう。
- どれだけ業績が良くても社員に還元されなければ、株主に対し優秀な人材の流出という不安を与えることになる。報酬水準の改定は人材のリテンションにもつながるため、むしろやらなければ

経営の怠慢とも言われかねない。

- 現在の給与水準を見直し、従業員に報いるのは良い話であると考え。
- 報酬面での対応にとどまらず、毎年入社する200人規模の社員への教育も大切であり、今後の人事制度改定と合わせて取り組みを推進する必要があると考える。

2022年度の人事組織再編およびCHO新設について

当社は、2022年3月31日付にてリリース「持続的な企業価値向上に向け、人材投資戦略を推進」を発表しました。当リリースでは、①人材の確保・強化を行う「最高人事責任者(CHO)」(→詳細はP39「CHOが語る人材戦略」参照)を新設し、その下で現場の課題や問題を吸い上げられるよう人事機能を4つの組織に再編したこと、②経営レベルで課題に取り組み、社員の働きやすい職場づくりの推進を行うことに触れています。下記は、2022年3月に実施した意見交換会での主なコメントです。

- 前向きでよいことだと思う。一方で、働き方改革や環境の整備には時間がかかる。新設の健康経営推進部は、前向きに社員のためプラスになることをやっていく、という部門の役割をきちんと社内に説明し、その機能の理解を求め、有効に機能する組織となるよう取り組んでほしい。



今後の主な課題は、上司とのコミュニケーションや開発人材の育成・コア人材の養成だと考えている。(社内取締役)

- 他の会社も最近では人材が流動化する一方で、新入社員が社会慣れしていない傾向が見受けられる。今の経営層が這い上がったような時代とは変化しており、厳しく指導するだけでは人はついてこない。
- 中途退職者に悩む企業は多く、社員の退職分析や満足度調査をしている会社もある。
- 会社において実務の中心的役割を担う管理職層が、若手に対して自分が新卒で入社した時と同じような対応で接すると若手に受け止められず悩んでいる、ということが各社共通で起きている。

自由な働き方が広がる昨今、企業風土なども時代に即し変容を図る機会ではある。時間はかかるが、取り組んでいかなければならない。(社内取締役)

- 人材確保に向けた施策を進めることと並行して、社員からのニーズを汲み取れるような体制づくり、既存社員の会社への愛着心の醸成、組織に対する期待にも応える努力を継続していただきたい。
- 職場を問わず、部下の教育において世代ギャップに直面しているものと推測される。今後、部門間で、部下に対する接し方の情報交換を行うことも有益かと思う。

2022年度の人件費について

2022年4月より新たな人事体制のもと、正社員を対象に平均基本年収を30%増額(昇給分を含む)するとともに、業績水準に応じて社員へ還元を行う報酬制度を導入しています。下記は、2022年3月に実施した意見交換会での主なコメントです。

- 報酬制度の改定にあたっては、給与の額面をどうするかということも大切だが、単年の固定報酬、中長期の業績連動報酬、株式報酬など、多面的な報酬制度をいかに整備し体系づけるかという議論が必要である。
- 報酬制度の改定にあたっては、単なる給与の増額のみならず、今後の経営方針も含めて社員へ丁寧に説明する必要がある。年功序列を招くことのない、より柔軟なグレード制への移行も検討いただきたい。そのような観点を踏まえ、社内への伝え方が重要となる。

社長から報酬改定についての動画メッセージを全社員へ発信したうえで、対外的にも当社人材戦略の取り組みについて発表することとする。(社内取締役)

- 経営がメッセージを発信して報酬改定の目的を社員に丁寧に伝えるべきというご意見があったが、さらに一段先の段階として、経営層や管理職層の意識改革を進める必要がある。難しいテーマだと思うが、是非分析と検討をお願いしたい。