

企業名： 三菱総合研究所

レポート名： 2020年9月期 三菱総研グループレポート

1. この会社が目指す姿が理解できるか

→理解できるが、やや疑問点が残る。

レポート内では「不確実な世の中で、『変革を先駆ける』社会課題解決企業となる」という目標が掲げられている。ここでいう不確実な世の中とは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の4つの傾向が、社会潮流や市場動向において高まることで、先が見通しにくくなる状況を表している。

その不確実な状況の中で、前例のない社会課題が増大しているというのだ。この課題の解決は、三菱総研の長年の実績に基づく知的資本を活用し、時代の新潮流の分析・研究・提言を強化するとともに、経営の新常態に向けた事業を加速することで達成されるという。さらに、社会的課題の解決に財務資本と非財務資本の両方を活用することで、企業、組織、個人のすべてが利益を得ることができるといふ。その結果、強化された財務資本と非財務資本が、将来の社会問題の解決に再投資されるという正の価値創造サイクルを通じて、社会価値、非財務価値、財務価値の合計を最大化することで、成功し、持続可能な未来を実現することができるといふ。

社会課題解決が三菱総研の価値創造の起点であり、社会課題解決による企業価値の創出が目標であるとレポート内で述べられているため、会社が目指す姿はこの目標と合致しており、理解できる。しかしレポート内では、「不確実性の高い時代において三菱総研の知見が陳腐化することなく、前例のない社会課題の解決の有効な糸口となるかどうか」という点において、十分な説明がなされていない。前例のない社会課題を前例の蓄積によって解決することを目指すならば、この点について説明は必須だと考える。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

→理解できるが、やや疑問点が残る。

三菱総研の競争優位性としては、「多彩な人財」「知の統合の探求」「開かれたネットワーク」が挙げられている。これらの資本が三菱総研の総合力を生み出し、競争優位性を発揮しているというのだ。レポートによると、「多彩な人財」つまり人的なダイバーシティに関して、まずは女性が長期に活躍でき、優秀な女性が多数応募する会社を目指すことと述べられている。

る。

第一の疑問点は、ダイバーシティの定義が狭められていることだ。他分野の人材や人材のスキル多角化によるダイバーシティの確保には特に言及がないという点が問題だろう。つまり、デモグラフィ型ダイバーシティについての言及はあるが、タスク型ダイバーシティについての言及がない。また人材ダイバーシティの研究のメタアナリシスによれば、企業価値の向上に有意な結果を与えるのはタスク型ダイバーシティだという[1]。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

→理解できない。

女性の積極的登用を通じて企業価値を高めようとしたときに、女性管理職比率の数値目標を決めて女性管理職の数をノルマとして増加させることはかえって企業価値を低下させるという[2]。この結果が三菱総研にも当てはめることができるかという点で外的妥当性には議論の余地があるものの、数値目標を掲げた女性管理職の積極的増加は、女性の社会進出を支援・促進するということ以上の意味は持ちえないと考える。レポートにタスク型ダイバーシティの言及が無いと、競争優位性の持続性は不明であると考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

→達成できると思う。

三菱総研が目指すのは、自己を変革することで状況の変化に対応できる人材を育成することだという。社員一人ひとりがさまざまな分野で高度な専門性を身につけることを目指し、OJTを中心としたさまざまな研修プログラムが構築されている。階層別研修、各種専門研修、社外出向制度、国内外の大学や専門機関への派遣プログラム等がその研修プログラムの例である。さらに、社員の自発的なチャレンジを促す仕組みとして、毎年5日のスキルアップ休暇、対象者を極力限定しないスキルアップ支援金制度、休暇理由を限定しないキャリア休暇制度などを設けている。

確固たるキャリア開発計画とビジョンに基づき、人材の育成・強化を継続的に行っているため、この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

- ・タスク型の人材ダイバーシティに言及すべき
- ・前例のない社会課題を自社の経験で解決した実例の紹介をすべき

参考文献

[1] Østergaard, C. R., Timmermans, B. and Kristinsson, K. (2011) Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation, *Research Policy*, 40(3), 500-509.

[2] Ahern, A. and Roh, H. (2009) The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Metanalytic Review, *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.