

人的資本経営の実現に向けた検討

令和4年3月

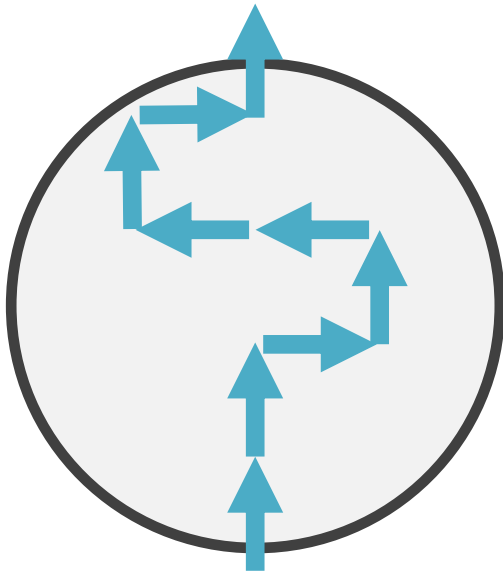
経済産業省 産業人材課

持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会

- 2020年、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を開催し、検討の結果を「人材版伊藤レポート」として公表。

従来の日本型雇用コミュニティ

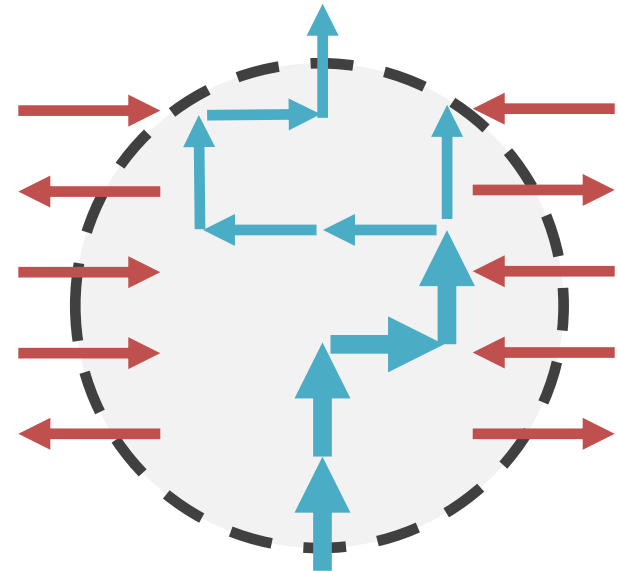
メンバーが替わらないクローズドなコミュニティ



同質性/モノカルチャー
囲い込み型

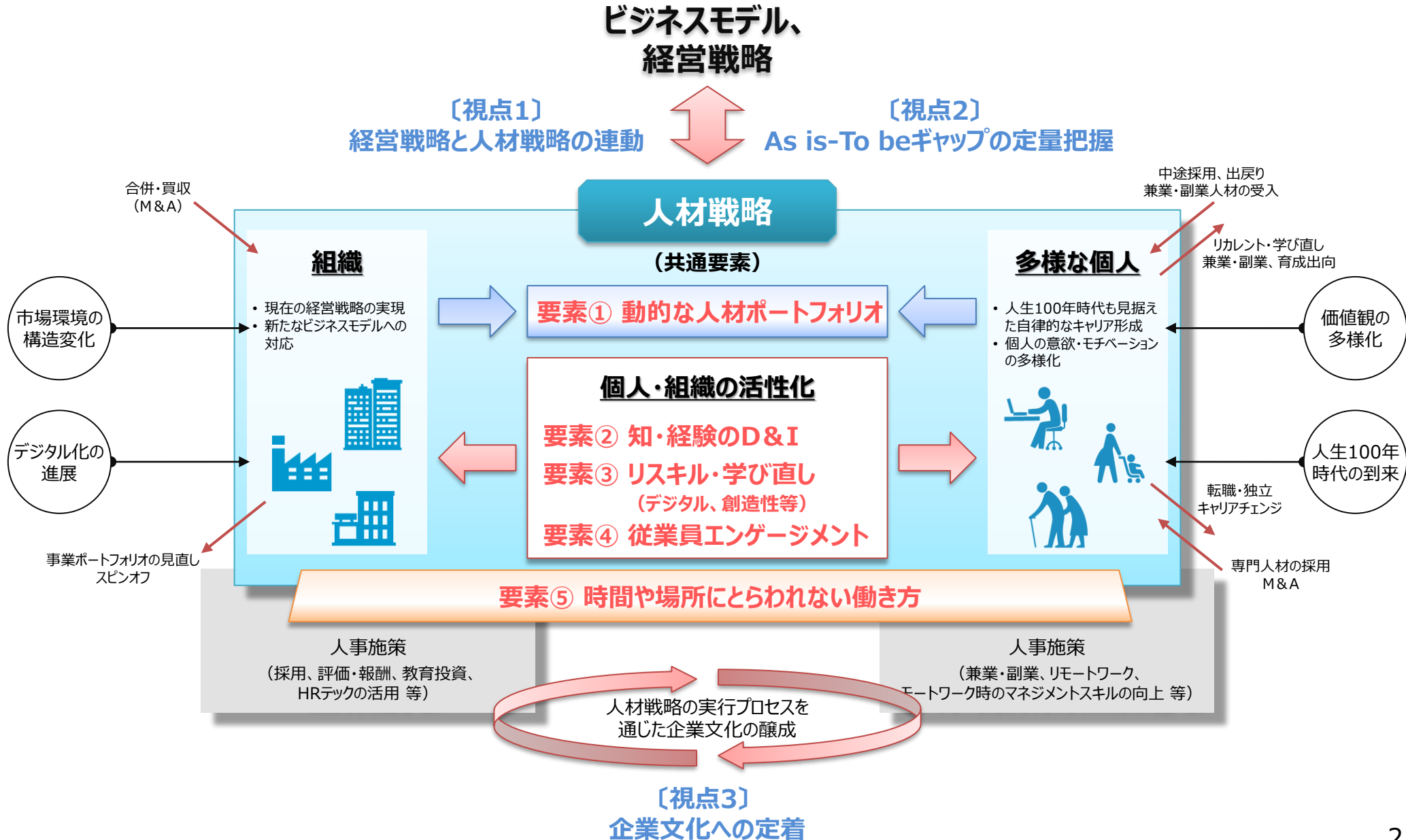
これから求められる雇用コミュニティ

メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ



多様性/「知・経験」のダイバーシティ
選び、選ばれる関係

「人的資本経営」を行うための、3つの「視点」と、5つの「要素」



「人的資本経営の実現に向けた検討会」（2021年7月～） 委員名簿

◎座長 伊藤 邦雄 一橋大学CFO教育研究センター長

1. 企業

安部 和志 ソニーグループ株式会社 執行役 専務
白岩 徹 KDDI株式会社 執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長
杉田 勝好 アステラス製薬株式会社 Head of HR
曾山 哲人 株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO
高倉 千春 ロート製薬株式会社 取締役
中田 るみ子 三菱ケミカル株式会社 取締役 常務執行役員
原 伸一 SOMPOホールディングス株式会社 グループCHRO執行役常務
三好 敏也 キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員

2. 投資家

井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社 株式運用部 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー 執行役員 統括部長
江良 明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社 インベストメント・スチュワードシップ部長
小口 俊朗 ガバナンス・フォー・オーナーズ・ジャパン株式会社 代表取締役
三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

3. 有識者

上田 亮子 株式会社日本投資環境研究所 主任研究員
佐藤 淑子 日本IR協議会 専務理事
篠田 真貴子 エール株式会社 取締役
武田 洋子 株式会社三菱総合研究所 研究理事 シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長
谷口 真美 早稲田大学商学学術院 教授

4. オブザーバー 廣川 斉 金融庁 企画市場局 企業開示課長

「人的資本経営の実現に向けた検討会」の狙い

持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営

人的資本の情報開示

- SEC Regulation S-K
- ISO30414 など

経営戦略と連動した 人材戦略の実践

- 人材版伊藤レポート

具体的にどのように情報を可視化し、
投資家に伝えていけばいいのか

金融庁 ディスクロージャーWG

具体的にどのように実践し、
企業価値向上につなげればよいのか

経産省 人的資本経営実現検討会

経産省 SX研究会・価値協創ガイダンス等

『人材版伊藤レポート2.0』の狙い

- ① 「人材版伊藤レポート」が示した内容を更に深掘り・高度化するもの。
- ② 特に「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みに基づいて、実行に移すべきと考えられる取組や、その重要性、進める上で有効となる工夫を記載。
- ③ チェックリスト的に取り組むことを求めるものではなく、アイデアの引き出しとして提示する。

『人材版伊藤レポート2.0』の全体像

0. はじめに

- ①人材版伊藤レポートを公表してからの変化
- ②人材版伊藤レポートで明らかにしたこと
- ③今回のレポートの狙い

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

- ①C H R Oの設置
- ②全社的経営課題の抽出
- ③K P Iの設定、背景・理由の説明
- ④**人事と事業の両部門の役割分担の検証**、人事部門のケイパビリティ向上
- ⑤**サクセッションプランの具体的プログラム化**
 - (ア) 20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発
 - (イ) 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める
- ⑥指名委員会委員長への社外取締役の登用
- ⑦**役員報酬への人材に関するK P Iの反映**

2. 「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組

- ①**人事情報基盤の整備**
- ②動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定
- ③定量把握する項目の一覧化

3. 企業文化への定着のための取組

- ①**企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義**
- ②社員の具体的な行動や姿勢への紐付け
- ③C E O・C H R Oと社員の対話の場の設定

4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

- ①**将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析**
- ②**ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得**
- ③学生の採用・選考戦略の開示

5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組

- ①キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング
- ②課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

6. リスキル・学び直しのための取組

- ①組織として不足しているスキル・専門性の特定
- ②社内外からのキーパーソンに登用、
当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播
- ③**リスキルと処遇や報酬の連動**
- ④社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）
- ⑤社内起業・出向起業等の支援

7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

- ①**社員のエンゲージメントレベルの把握**
- ②エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント
- ③社内のできるだけ広いポジションの公募制化
- ④副業・兼業等の多様な働き方の推進
- ⑤**健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み**

8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

- ①リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進
- ②リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ

人事と事業の両部門の役割分担の検証（1－④）

CEO・CHROは、企業価値全体及び事業ごとの価値のそれぞれの向上を両立させるため、人事と事業の両部門の役割分担の在り方を検証し、取締役会に報告すべきである。

その際の考え方として、企業価値全体の最大化を目的とするような、経営人材の育成や企業文化の浸透等の全社レベルで行う人事施策については、人事部門が行うべきものである。これに対し、事業単位の価値の最大化を目的とするような、外部からの採用や部門内の再配置は、事業部門が責任を負うものであり、人事部門はこれを支援する。

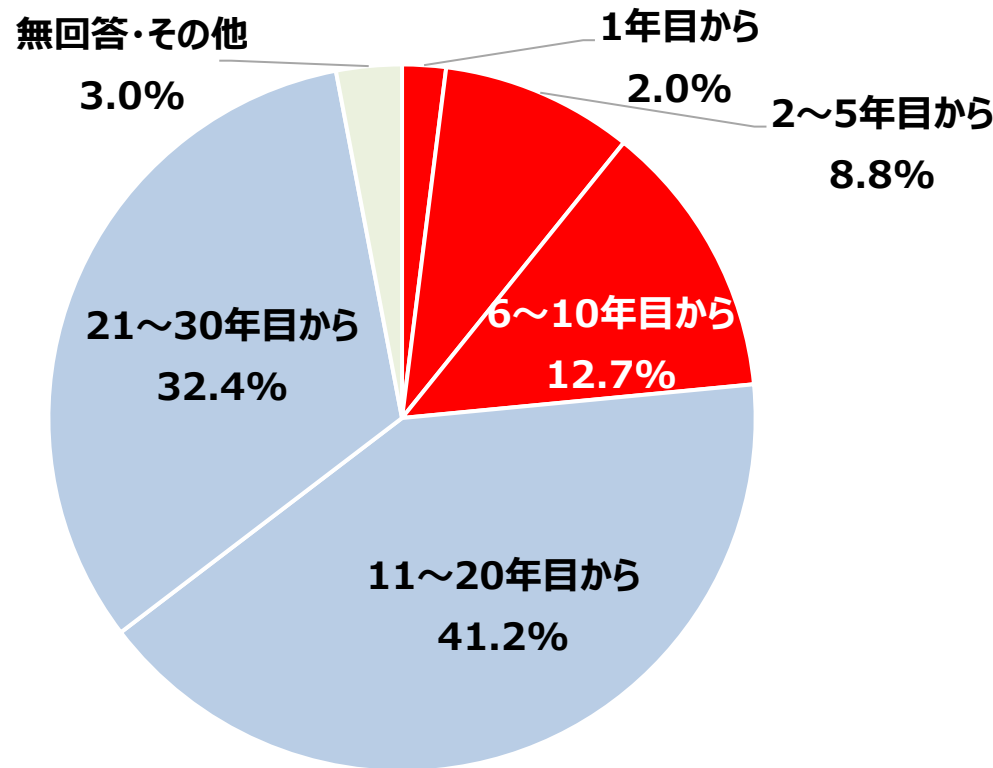
人事部門による支援を有効なものとするため、事業部門経験を持つ人事部門の社員の育成に平時から努める。

20・30代からの経営人材選抜、 グローバル水準のリーダーシップ開発（1－⑤（ア））

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

CEO・CHROは、経営者としての潜在能力が高い20・30代の社員を早期に選抜し、当該社員が経営者・リーダーとして厳しいミッションに挑戦する機会を準備できるよう、取締役会・指名委員会と連携する。

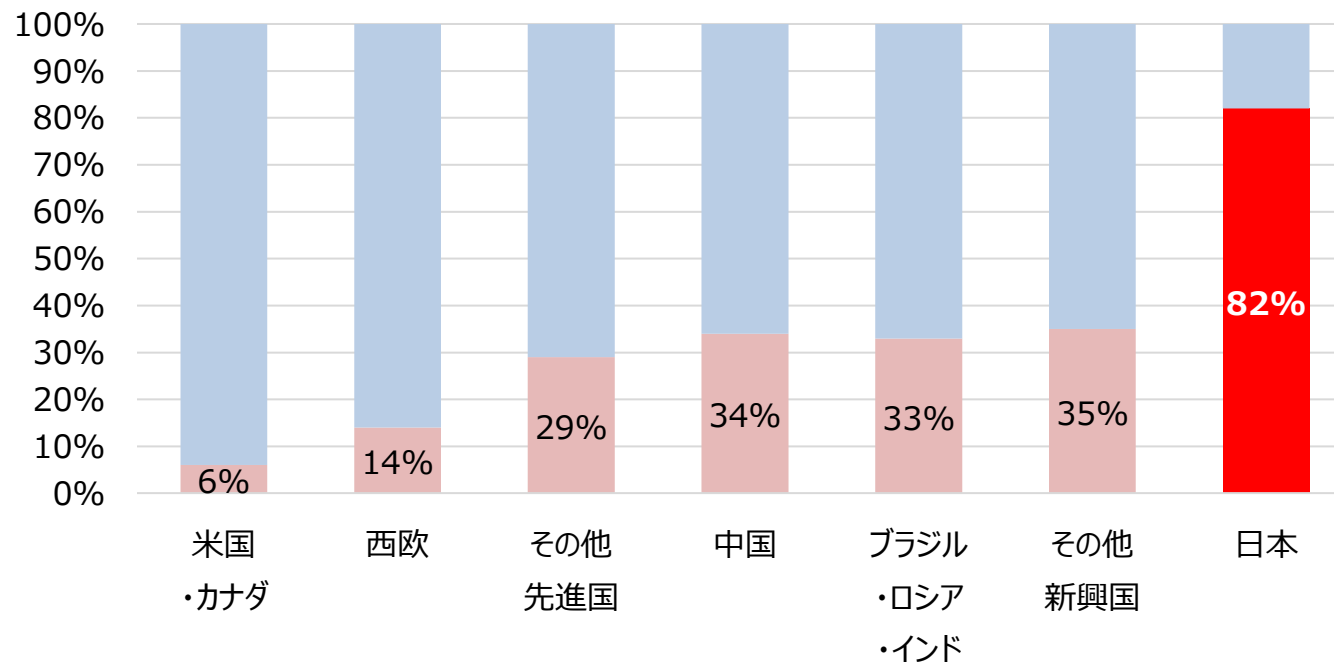
日本企業において「経営人材育成」の対象となる年次



候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める（1－⑤（イ））

CEO・CHROは、将来の経営環境の変化を見据え、経営陣の経営能力向上を目指し、自社以外のグループ内外の企業で経営者としての経験を持つ人材をサクセッションの候補者に含める。なお、経営者としての経験には、事業や拠点に関する財務・人事等の経営責任を全て担う経験を含む。

他企業での職務経験がない新任CEOの比率



(注) その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、チリ、香港、ハンガリー、ニュージーランド、ポーランド、韓国を含む
 その他新興国：エジプト、カザフスタン、メキシコ、ナイジェリア、南アフリカ、トルコ、ベトナムを含む

(出所) Strategy&「2018年 CEO承継調査」を基に経済産業省が作成。

役員報酬への人材に関するK P I の反映（1－⑦）

CEO・CHROは、人的資本経営の推進を経営陣の最重要ミッションの一つと認識し、経営陣に対する報酬の支給額の一部が、人材に関するKPIに連動する制度の導入を検討した上で、取締役会・報酬委員会と連携する。

人材に関するK P I を役員報酬に反映する企業の例

キリンホールディングス株式会社 … 役員報酬のうち、業績連動部分で、
非財務評価として、従業員エンゲージメントの状況を評価

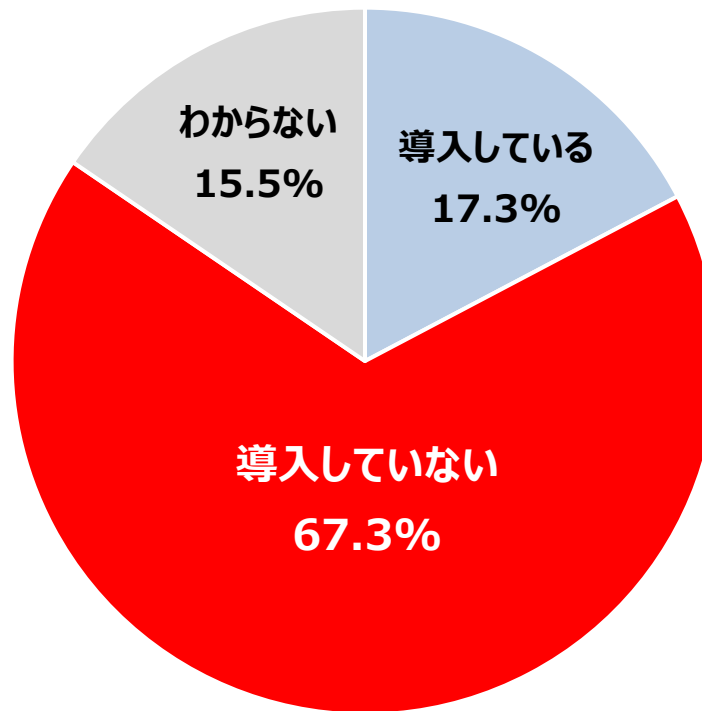
ソニーグループ株式会社 … 役員報酬のうち、業績連動部分に、
社員の意識調査（エンゲージメントスコア）の結果を考慮

人事情報基盤の整備（2－①）

CEO・CHROは、人材関連の改善KPIについての情報や、社員のスキル・経験等の特性を示す情報を常に整備し、人材戦略の実現に関するタイムリーな意思決定を支える。

その際、CHROは、人事部門がデータを効率的に収集・分析できるよう、人事部門の社員の育成を図る。

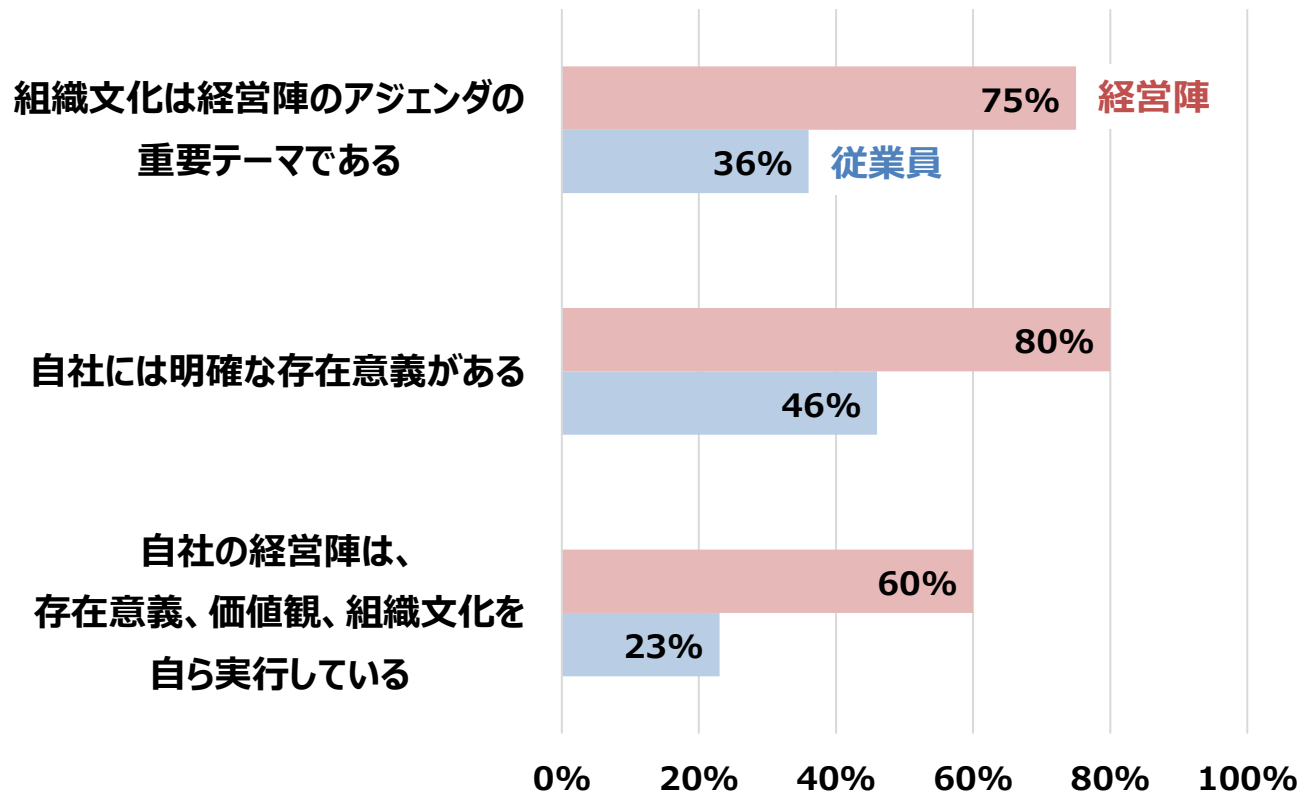
HRテクノロジーの導入率



企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義（3－①）

CEO・CHROは、自社が社会・環境にどのようなインパクトをもたらすべきか、という観点から、企業理念や企業の存在意義を再考する。また、自社事業の成功につながる社員の行動や姿勢を企業文化として定義し、浸透を図ることで、企業の競争力向上に貢献する。

日本企業における組織文化に対する認識

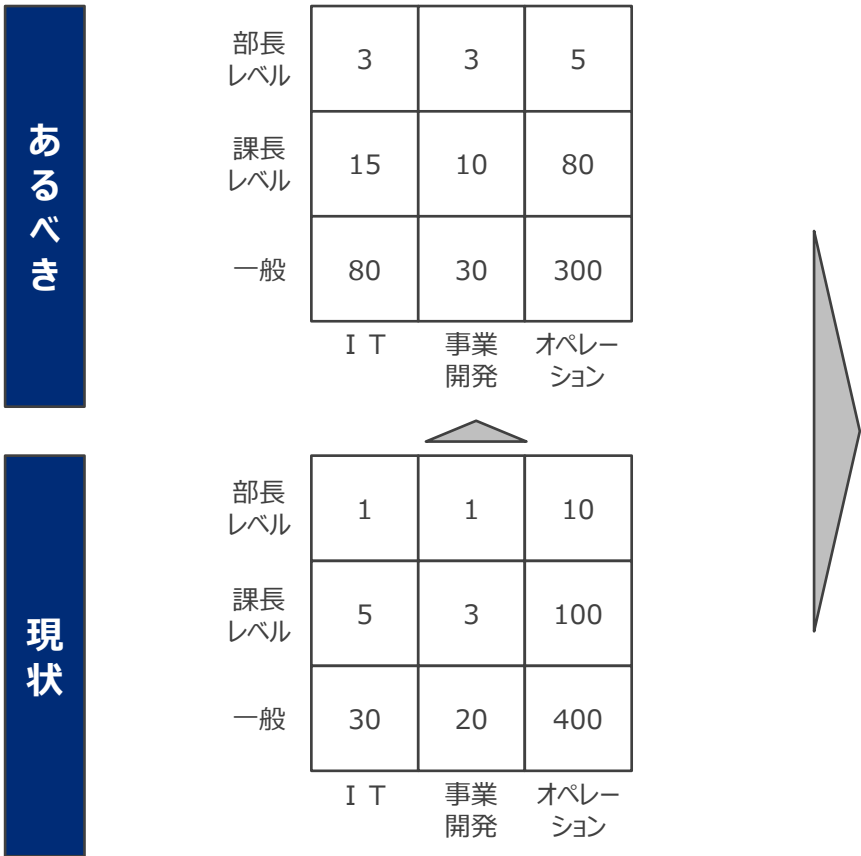


将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析（4－①）

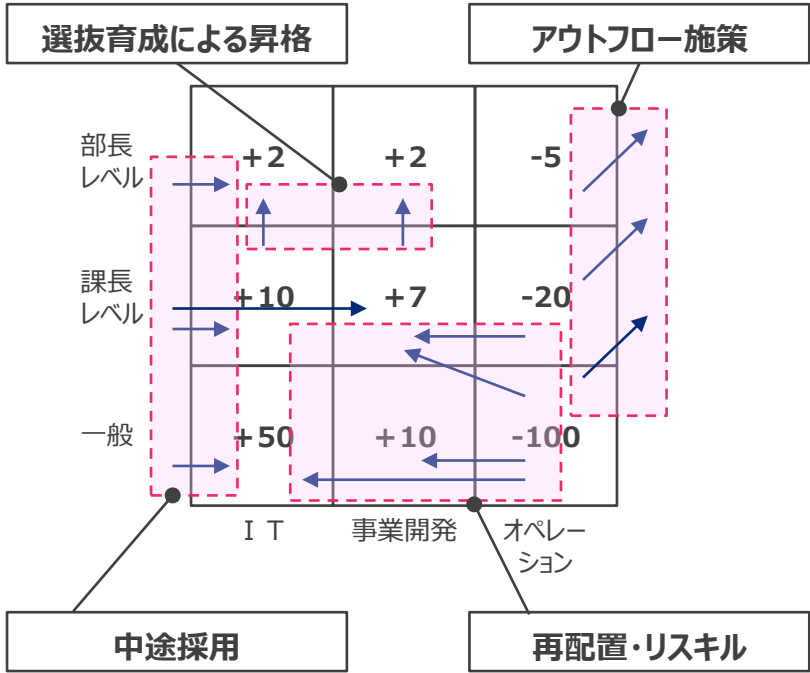
CEO・CHROは、中期的な経営戦略の実現に向け、各事業が中期的に必要なとする人材の質と量を整理し、現状とのギャップを明確にした上で、人事施策を立案する。

人材ポートフォリオのギャップ分析のイメージ

<人材ポートフォリオの As-Is と To-Be>



<ギャップ分析（あるべき－現状）>

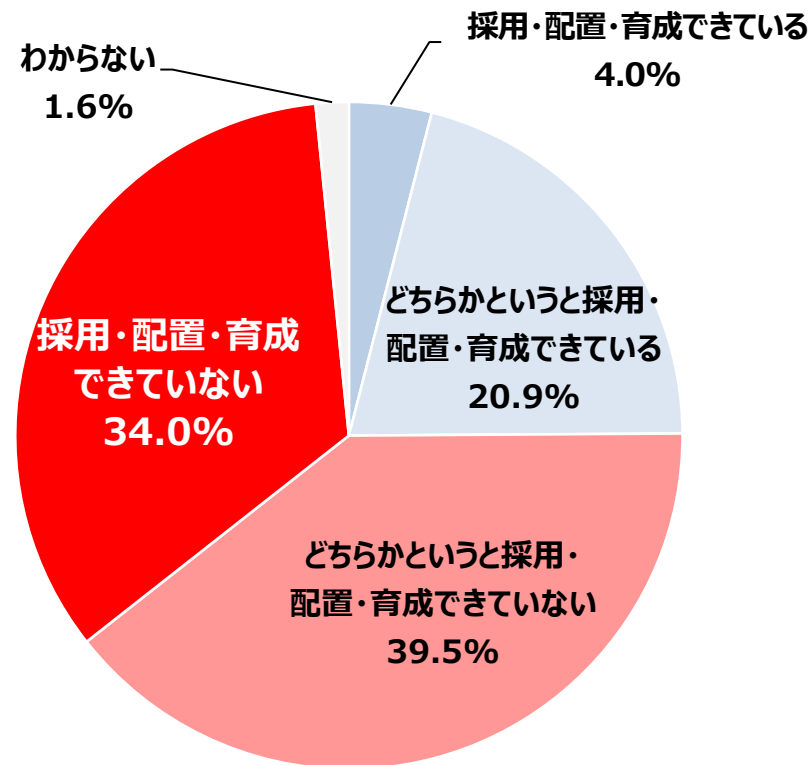


（出所）白井正人「ジョブ型雇用のすべて」を基に経済産業省が作成。

ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得（4－②）

CEO・CHROは、人材ポートフォリオのギャップに基づき、可能な限り早期に、社員の再配置、外部人材の獲得を検討し、実行する。また、社員が社外で有効な経験を積んで自社に戻ることを奨励し、アルムナイネットワークの活用等を検討する。

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



リスキルと処遇や報酬の連動（6－③）

CEO・CHROは、組織に不足するスキル・専門性の獲得を社員に促すに当たって、「学ぶこと」や、失敗に終わったとしても学び挑戦をする姿勢そのものを称える企業文化の醸成の観点からも、その成果に応じ、キャリアプランや報酬等の処遇に反映できるよう、制度の見直しも含めて検討する。その際、組織のニーズのみに限定されない社員の自主的な学び直しにも配慮する。

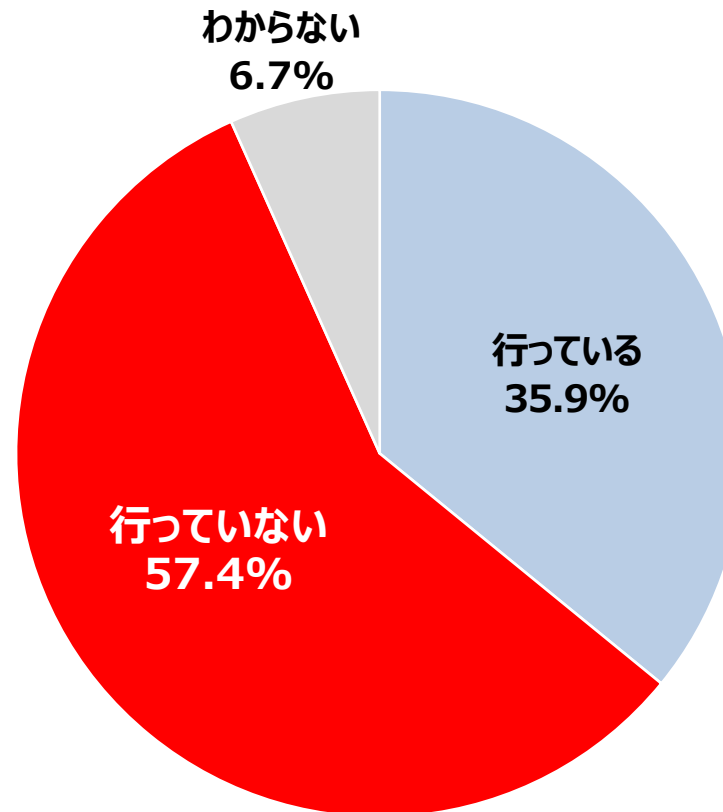
米国の通信会社AT&Tの取組

- 2008年に行った社内調査で、事業に必要なスキルを持つ従業員が半数に満たないことが判明。
- そのため、2020年までに必要なスキルセットを特定し、現在とのギャップを埋めるイニシアティブである「ワークフォース2020」を2013年にスタート。
- その中で、
 - ・ 重要性の高いスキルの保有者や、訓練で良い成績を修めた**従業員に報いる報酬体系**の導入
 - ・ リスキルをした従業員が、一定期間**新たなポジションを試せる社内インターンシップ制度**の導入などを実施。
- その結果、学びの文化が醸成され、2020年には、**必要とされる技術職の82%**が、社内の人材で充足される状態を実現。

社員のエンゲージメントレベルの把握 (7-①)

CEO・CHROは、中期的な組織力の維持・向上を目指し、自社にとって重要なエンゲージメント項目を整理し、社員のエンゲージメントレベルを定期的に把握する。

「エンゲージメントサーベイ」実施の有無



健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み（7－⑤）

CEO・CHROは、社員の健康状況を把握し、継続的に改善する取組を、個人と組織のパフォーマンスの向上に向けた重要な投資と捉え、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む。その際、社員のWell-beingを高めるという視点も取り込んでいく。

健康経営の実践状況

