

2022年5月24日 全10頁

人的資本経営の実現に向けた5ステップ

経営コンサルティング第二部 主任コンサルタント 内山 和紀

[要約]

- 2021年の7月より「人的資本経営の実現に向けた検討会」が開催され、「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～（案）」が公表されている。
- 人材版伊藤レポート2.0案にて挙げられている「3つの視点・5つの共通要素」の枠組みではなく、実務を推進する視点から各取り組みについて再整理を行い、本稿では「人的資本経営プロジェクトの立ち上げ」「現状分析」「As is - To beギャップの把握」「全社的経営課題の抽出」「各課題への対応」の5つのステップにまとめた。
- 5つのステップの中でも「全社的経営課題の抽出」は難易度も高いが、人的資本経営を進めていく上で効果的な取り組みとなる。

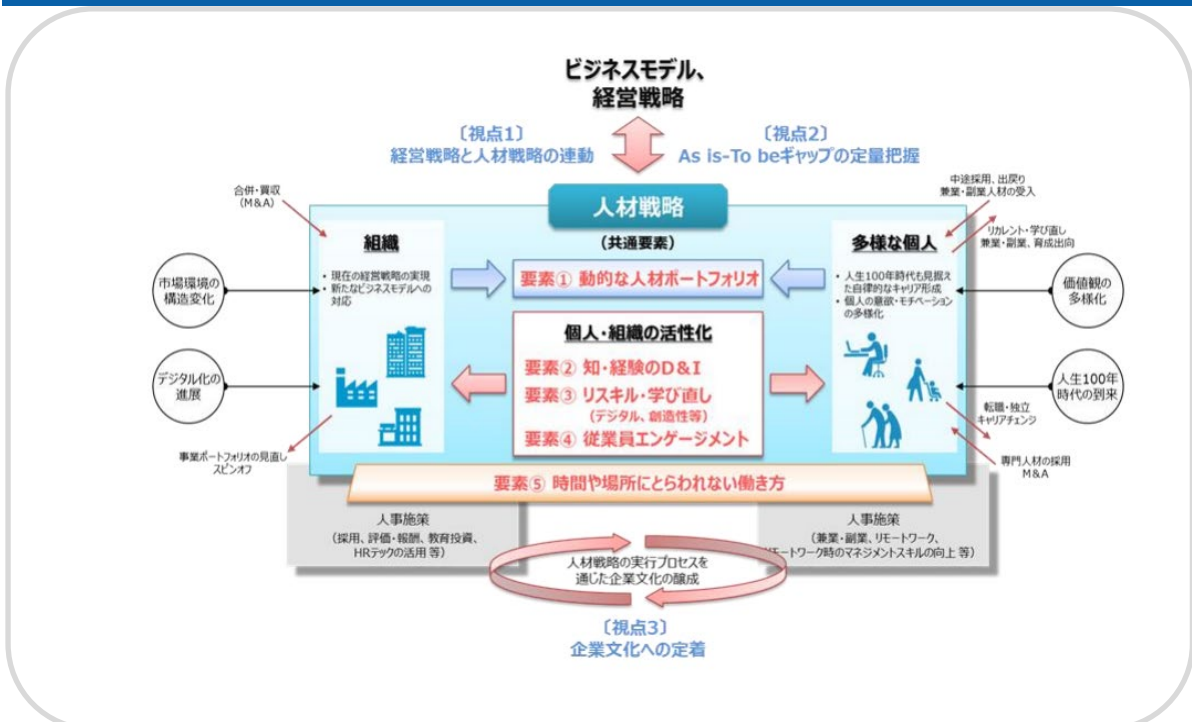
1. はじめに

2020年に公表された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（人材版伊藤レポート）」の公表を受けて、人材に関する注目度は以前にも増して高まった。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおける人的資本に関する言及や、IFRS財団を中心とした非財務情報の開示基準の動きなどに後押しされ、企業は急速に人的資本に関して意識することになった。

そのような状況の中、2021年の7月より「人的資本経営の実現に向けた検討会」が開催され、「持続的な企業価値向上に向けた人的資本経営の実現に際して日本企業が抱える課題と、

具体的な対応の方向性、政府の果たすべき役割等について議論¹されている。本稿執筆時点で9回の議論が行われており、第7回には骨子案、第9回には「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～(案)」(以下、「人材版伊藤レポート2.0案」という。)が公表された。人材版伊藤レポート2.0案では、経営戦略と連動した人材戦略についての「3つの視点・5つの共通要素」(図表1)の枠組みをもとに、企業が具体的に実行に移すべきと考えられる取り組みやその重要性、及びその取り組みを進める上で有効となる工夫が示されている。

(図表1) 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



出所：経済産業省「第9回 人的資本経営の実現に向けた検討会」(2022年3月18日)資料2 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書(案) P7 より

本レポートでは、人材版伊藤レポート2.0案にて挙げられている取り組みについて「3つの視点・5つの共通要素」の枠組みではなく、実務を推進する視点から再整理し、人的資本経営の実現に向けたステップとポイントについて検討をしていきたい。

¹ 第1回 人的資本経営の実現に向けた検討会 開催資料「資料2 人的資本経営の実現に向けた検討会について」https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/pdf/001_02_00.pdf

2. 人的資本経営を推進するための5ステップ

人材版伊藤レポート2.0案では、「3つの視点・5つの共通要素」の8つの大項目に31の中項目がチェックリスト的に定められている（図表2）が、「この報告書の全ての項目にチェックリスト的に取り組むことを求めるものではない。事業内容や置かれた環境によって、有効な打ち手は異なる」とし、アイデアの引き出しとして、課題に優先順位をつけて対応していくことが期待されている。一方、最も重要な視点は、「1. 経営戦略と人材戦略の連動」であり、その中でも、「CHRO の設置（1-1）」及び「全社的経営課題の抽出（1-2）」は、最も重要な取り組みであるとしている²。

² 経済産業省「第9回 人的資本経営の実現に向けた検討会」（2022年3月18日）資料2 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（案）P8、9

(図表 2) 人材版伊藤レポート 2.0 案で示された取り組み

1 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

- 1 CHROの設置
- 2 全社的経営課題の抽出
- 3 KPI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
- 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
- 3 CEO・CHRO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
- 4 博士人材等の専門人材の積極的な採用

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の登用、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

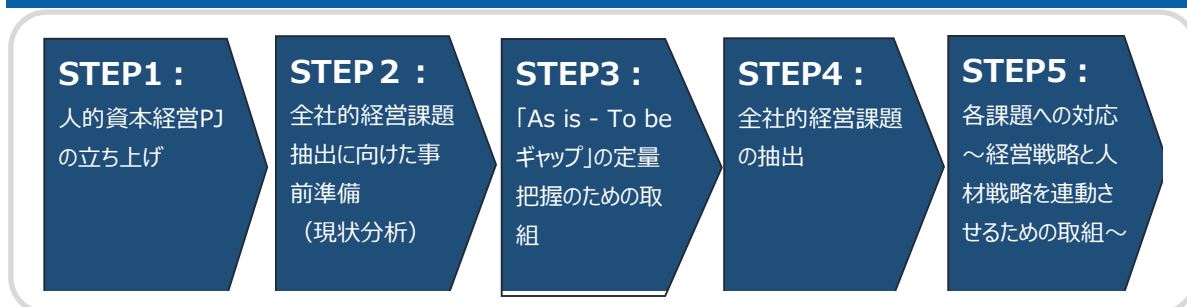
8 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

- 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

出所：経済産業省「第9回 人的資本経営の実現に向けた検討会」（2022年3月18日）資料2 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（案）をもとに大和総研作成

これらの39項目は、「選任」「分析」「計画策定」「制度設計」「実施・整備及びそのモニタリング」等の性質が異なる取り組みが混在しているため、性質を踏まえて再整理すると、プロジェクトの組成から計画策定、実行までの項目として大きく5つのステップにわけることができる（図表3）。次章から各ステップにおける具体的な取り組みについて、ポイントを交えて検討をしていきたい。

（図表3）人的資本経営を推進するための5ステップ



出所：大和総研作成

3. 人的資本経営プロジェクトの立ち上げと現状分析

ステップ1は人的資本経営プロジェクトの立ち上げになる（図表4）。人材戦略は経営戦略と連動していることから、経営陣が主体となって取り組むべき課題であり、全社的なプロジェクトを組成することが望ましい。プロジェクトはCEO・CHROをトップとして推進していくことが人材版伊藤レポート2.0案でも求められている。

CEO・CHROをサポートするためのプロジェクトの事務局を設置することも有効だろう。事務局には、取締役会と執行部門、経営陣と現場スタッフとのスムーズな連携を促す機能を果たすことが期待される。そのため、事務局スタッフは人事部門だけではなく、事業部門を含めた全社横断的な構成にすることがポイントになるだろう。そして、事務局が中心となり取り組みの1-4に挙げられている人事と事業の両部門の役割分担もこのステップにおいて定めておく。人材版伊藤レポート2.0案に言及されている通り、「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」体

制が求められる³。事業部門の積極的な関与を促す仕組みをいれることがプロジェクト成功の一因になると考えられる。

また、経営陣と取締役会の役割・責任の定義も重要である。プロジェクトの責任者であるCEO・CHROと取締役会との役割・権限の切り分け（取締役会のモニタリング範囲等）については、プロジェクトの効果的な推進において大きなポイントとなろう。

(図表 4) STEP1 人的資本経営 PJ の立ち上げと STEP2 現状分析

STEP1：人的資本経営PJの立ち上げ (担当、役割の整理、PJモニタリング体制の構築)	STEP2：全社的経営課題抽出に向けた事前準備 (現状分析)
<ul style="list-style-type: none"> ・CHROの設置(1-1) ・PJメンバーの選定 ・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(1-4) 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事情報基盤の整備(2-1) ・企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義(3-1) ・社員のエンゲージメントレベルの把握 (7-1)

出所：大和総研作成

ステップ2は現状分析である（図表4）。人事部門のスタッフを中心に、所属、勤続年数、学歴、職歴、キャリア、有資格、研修受講情報等、実績、評価といったすでにある人事情報を棚卸しすることから始め、どのように活用できるかを検討する。場合によっては、第三者機関等を活用して社員へのエンゲージメント調査を実施することも有効だ。現状のエンゲージメント状況を把握することで、自社の改善点が見えてくる可能性も高い。例えば、エンゲージメント調査では企業理念浸透の程度も計測できるだろう。もし自社の企業理念について再考の余地があると思われる場合は、CEO、CHROを中心に、同時並行的に検討を進めていく。

人事情報や、現場部門へのヒアリング、従業員アンケートの結果等をもとに、人材についての現状の強みや課題について洗い出すことがこのステップでの大きな目的の一つになる。

4. 「As is - To be」ギャップの把握と全社的経営課題の抽出

ステップ3は「As is -To be」分析である（図表5）。このステップは「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)」の取り組みを行う。このギャップ

³ 経済産業省「第9回 人的資本経営の実現に向けた検討会」（2022年3月18日）資料2 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（案）P23

プ分析は、ステップ2で抽出した自社の現状分析の結果を踏まえ、将来を見据えた「組織として不足しているスキル・専門性の特定(6-1)」とのギャップを埋めるための具体的な策について検討を進めることとなる。

人材版伊藤レポート2.0案では、「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」とされており⁴、プロジェクトチームから提供される情報を活用しながら、CEO・CHROが主体となってギャップの解消に向けた検討を進めていくことが期待されている。経営戦略との紐づけを意識する必要があることから、取締役会にて適宜共有・議論することも一案だろう。

(図表5) STEP3「As is - To be」ギャップの把握とSTEP4全社的経営課題の抽出

STEP3 : 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組(2)	STEP4 : 全社的経営課題の抽出 (1-2)
<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・組織として不足しているスキル・専門性の特定(6-1) 	<ul style="list-style-type: none"> ・定量把握する項目の一覧化(2-3) ・KPIの設定、背景・理由の説明(1-3) ・動的な人材ポートフォリオ計画の策定(4) ・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(2-2)

出所：大和総研作成

ギャップ解消のための大きな方向性について経営陣と取締役会で共有できれば、事務局を中心に動的な人材ポートフォリオ計画のための具体化の検討を行っていく。人材ポートフォリオ計画は、中期的な視点からあるべき人材の質と量を定義し、将来的な目標からバックキャストする形で策定していく。また、経営計画や事業環境の変化に応じて臨機応変に変えていく必要があるため、策定後も取締役会や経営陣による定期的なモニタリングの機会を設けて適宜見直しを行うことが望ましい。

ステップ4では、動的な人材ポートフォリオ計画の策定(4)に併せて、将来のあるべき姿の実現を阻害するような全社的経営課題の抽出(1-2)をした上で、解決すべき課題を可視化するための定量把握項目一覧の作成(2-3)及び解決状況を確認するためのKPI設定(1-3)といった「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組(1)」に向けた計画が整理される(図

⁴ 経済産業省「第9回 人的資本経営の実現に向けた検討会」(2022年3月18日)資料2 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書(案) P13

表 5) 。このステップは人的資本経営推進の指針となる計画や KPI 等の成果物が完成する重要なポイントであるが、「人材に関する KPI を設定する際には、将来の自社事業の中核を担う人材の数や生産性等を示す定量的な指標に加えて、自社の企業理念や企業文化の浸透度、自社戦略の理解度、組織とのエンゲージメントレベル等の定性的な指標の重要性を検討する」と言及されている。KPI 設定の難易度は高いが、動的な人材ポートフォリオ計画達成に向けたこの取り組みこそが人的資本経営推進の最大の推進力になるだろう。

また、人材版伊藤レポート 2.0 案では、「様々な KPI が設定されるようになると、いわゆる「選択と集中」が難しくなる。限られたスペースに重要な KPI だけを一覧化する取り組みを通じて、経営陣が認識すべき「As is - To be ギャップ」が絞り込まれ、その進捗が常に経営陣に意識され、議論されるようにすることが重要である」とも指摘しており⁵、優先的に取り組むべき課題を絞り、1 枚程度にまとめた KPI の一覧によって経営陣や取締役会と進捗状況を共有することが効果的だ。

5. 各課題への対応

ステップ 5 では、ステップ 4 で抽出された課題とそれを解決するために策定した計画に基づいて、将来の経営戦略目標に紐づく取り組みを実施していく。図表 6 では、このステップで対応すべき取り組みについて、ガバナンス、エンゲージメント、人材育成、採用・人材配置、環境整備の 5 つに区分した。このステップでは、区分毎に担当者または分科会等を設置して取り組んでいくなどが考えられる。なお、これらについて全てに取り組む必要はない。ステップ 4 を受けて、自社の経営戦略を実現するために必要なものについて、優先順位をもって対応していく。取り組みの状況については事務局及び取締役会と適宜共有し、経営戦略と連動しているかをモニタリングしていく。

⁵ 経済産業省「第 9 回 人的資本経営の実現に向けた検討会」（2022 年 3 月 18 日）資料 2 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（案）P32

(図表 6) 各課題への対応

STEP5 : 各課題への対応～

経営戦略と人材戦略を連動させるための取組 (1)

【ガバナンス】

- ・指名委員会委員長への社外取締役の登用(1-6)
- ・役員報酬への人材に関するK P Iの反映(1-7)
- ・サクセッションプランの具体的プログラム化 (役員候補) (1-5)

【エンゲージメント】

- ・企業文化への定着のための取組(3)
- ・社員の具体的な行動や姿勢への紐付け(3-2)
- ・C E O・C H R Oと社員の対話の場の設定(3-3)

【人材育成】

- ・サクセッションプランの具体的プログラム化 (若手選抜) (1-5)
- ・キーパーソンによる社内でのスキル伝播 (6-2)
- ・課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有 (5-2)
- ・リスクと処遇や報酬の連動 (6-3)
- ・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) (6-4)
- ・社内起業・出向起業等の支援 (6-5)
- ・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 (7-2)
- ・社内のできるだけ広いポジションの公募制化 (7-3)
- ・副業・兼業等の多様な働き方の推進 (7-4)

【採用・人材配置】

- ・動的な人材ポートフォリオ計画の運用(4)
- ・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)
- ・学生の採用・選考戦略の開示 (4-3)
- ・博士人材等の専門人材の積極的な採用 (4-4)
- ・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 (5-1)
- ・社内外からのキーパーソンの登用 (6-2)

【環境整備】

- ・健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み (7-5)
- ・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 (8-1)
- ・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 (8-2)

注：大和総研作成

6. おわりに

本稿では、人材版伊藤レポート 2.0 案で取り上げた 39 の取り組みを実務推進の観点から 5 つのステップにて再整理した。特に、ステップ 4 は難易度が高いが、人的資本経営を進めていく上で効果的な取り組みとなるだろう。ただし、各社によって取り組むべき課題や状況も異なるため、示したステップ以外の進め方も大いに考えられる。各社が企業価値向上のために、経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するかについてどこから始めればいいのか、取り組みの優先順位や進め方のイメージとなれば幸いである。

参考文献

- 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（案）」（2022年3月）
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/pdf/009_02_00.pdf