

# **人材競争力強化のための9つの提言（案）**

**～日本企業の経営競争力強化に向けて～**

2019年3月

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室

# はじめに ～競争力の源泉は「人材」。日本型人材マネジメントをアップデートし、経営競争力を強化～

## ✓ 日本企業を取り巻く課題

グローバル競争の激化、デジタル化の進展によって、日本企業は急速かつ激しい変化にさらされている。さらに、日本では少子高齢化が急速にすすみ、人手不足が一層深刻化していく。既に「ゲームのルール」は変わっており、これまでの「勝ち筋」は通用しない。変革への対応力が求められる。

## ✓ 日本型人材マネジメントのアップデート

日本企業は、長期安定雇用による高い集団的能力を発揮し、経営競争力を強化してきたが、経営を取り巻く環境が不断に変化していく社会においては、その優位性が相対的に低下している。多様な個人が活躍し、変革に対応する経営を実現するために、経営層自らが率先して、人材マネジメントのアップデートや組織文化の改革を含め、スピード感を持って取り組む必要がある。

## ✓ 経営トップからステークホルダーへの積極的な発信と建設的な対話

競争力の源泉は「人材」であり、人材戦略は経営戦略の中心に位置づけられることを、経営トップは再確認し、具体的なアクションに繋げていくことが求められる。特に、経営トップは、従業員、資本市場、労働市場等のステークホルダーに対し、人材戦略を積極的に「見える化」し、建設的な対話を図っていく必要がある。

# 日本企業・個人を取り巻く社会・経済環境は大きく変化

## グローバル化

- ✓ 国内市場だけではなく、高成長を取り込む世界市場における競争に移行  
→ 多様な顧客ニーズを捉える必要 / クロスボーダーでの人材戦略（育成・発掘・獲得）
- ✓ グローバルな組織ガバナンスの構築  
→ 統合と分化のバランスや、多様性から行動・活躍（インクルージョン）が経営課題に

## デジタル化

- ✓ 強みであった“すり合わせ”による競争優位が減退 → “winner takes all”の経済へ
- ✓ デジタル・トランスフォーメーションやサービス化が進展していく中で、既存事業の陳腐化が加速  
→ 不確実な経済・社会情勢（VUCA）でも競争力を発揮できる  
柔軟かつスピーディなビジネスを実施できる体制が求められる
- ✓ AI やロボティクスにより業務内容や求められるスキルは変化

## 少子高齢化：人生100年時代

- ✓ 人口構造の成熟化で、若年人口が減少し、シニア人口が増加
- ✓ 平均寿命が延び、「人生100年時代」の到来により、社会で活躍する期間が長期化  
→ 長期のライフプランを念頭に、個人のキャリア意識は向上
- ✓ 社会課題への関心が高く、自らの成長にも関心が高い「ミレニアル世代」の登場

# 経営課題と人材マネジメント上の課題は直結

## 経営上の優先課題例

## 人材マネジメント上の課題例

### グローバル化

- ・ 高成長の海外市場におけるシェア獲得や多様化する顧客ニーズへの対応
- ・ グローバルな組織ガバナンス

- ・ 海外市場開拓などの経営課題を主導する多様な人材ポートフォリオ構築
- ・ 職務やスキルに対応した複数の柔軟な人事制度の構築

### デジタル化

- ・ winner takes allの経済に移行、“すり合わせ”の競争優位が低下
- ・ 競争力や勝ち筋の再検証
- ・ テクノロジーの変化スピードへの対応

- ・ イノベーションや競争力を左右する人材の育成・発掘・獲得
- ・ 業態の変化に対応するための、従業員の再配置・再教育

### 少子高齢化 ： 人生100年時代

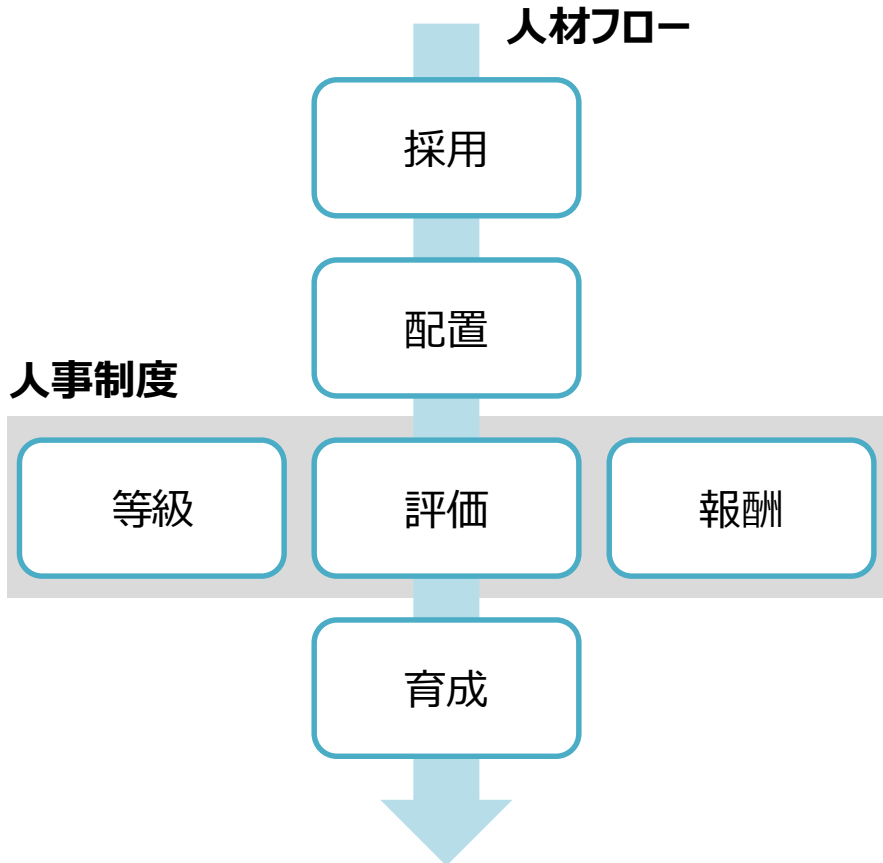
- ・ シニア人口増加・若年人口減少への対応
- ・ 社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識向上

- ・ 個人の経験やスキルを最大化する人材マネジメントの実施
- ・ 従業員のエンゲージメント向上
- ・ 自律的なキャリア構築の支援

# 経営戦略を実現するための人材戦略が重要に

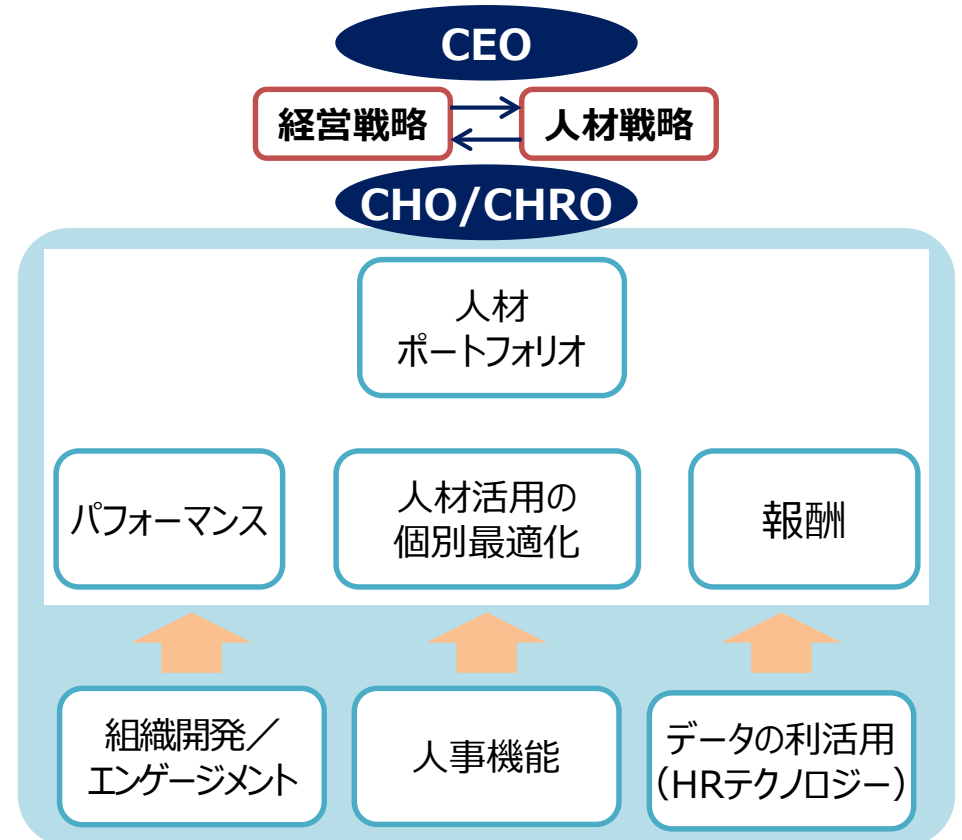
## 従来の人材マネジメント

- 自社人材の長期的な管理が前提
- 新卒一括入社と連動した年次管理
- 内部公平性の担保を重視
- 企業固有の強み・特殊スキルの育成



## これから求められる人材マネジメント

- 即応性と中長期の視点の両立
- 事業環境・経営戦略との連動
- 戦略に合わせた柔軟な人材・リソースの獲得
- 人材活用の個別最適化（採用・配置・リスク等）



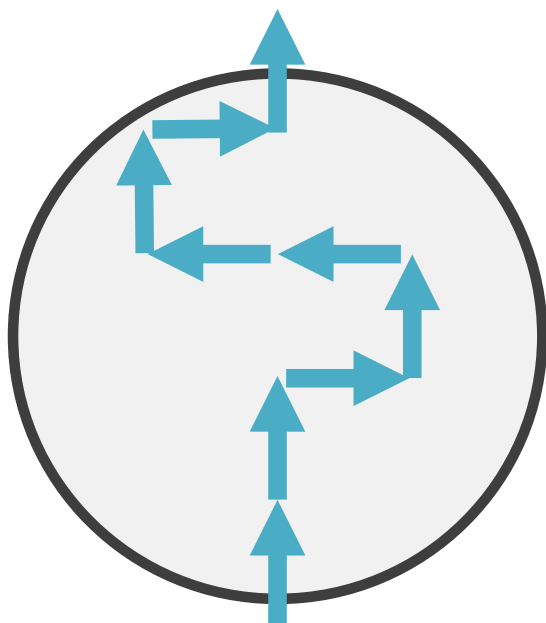
# 求められる雇用コミュニティのあり方は変化してきている

## 従来の日本型雇用コミュニティ

(事業環境の予見可能性が高く、安定性が重要)

[ 新卒一括採用が基軸：同質性 ]

企業主導のキャリア形成



メンバーが変わらないクローズドなコミュニティ

➡ 内部公平性が最重要

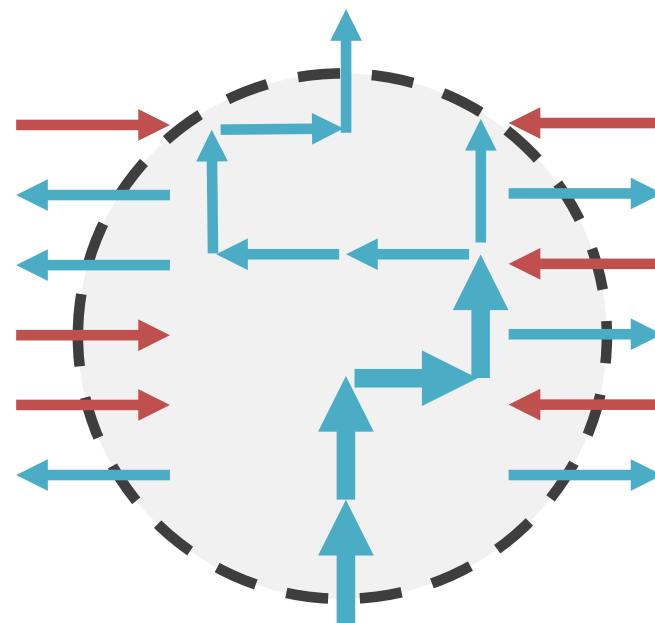


## これから求められる雇用コミュニティ

(VUCA時代へ。変化対応、イノベーションが重要)

[ 新卒、中途、再入社、リスキル・再配置：多様性 ]

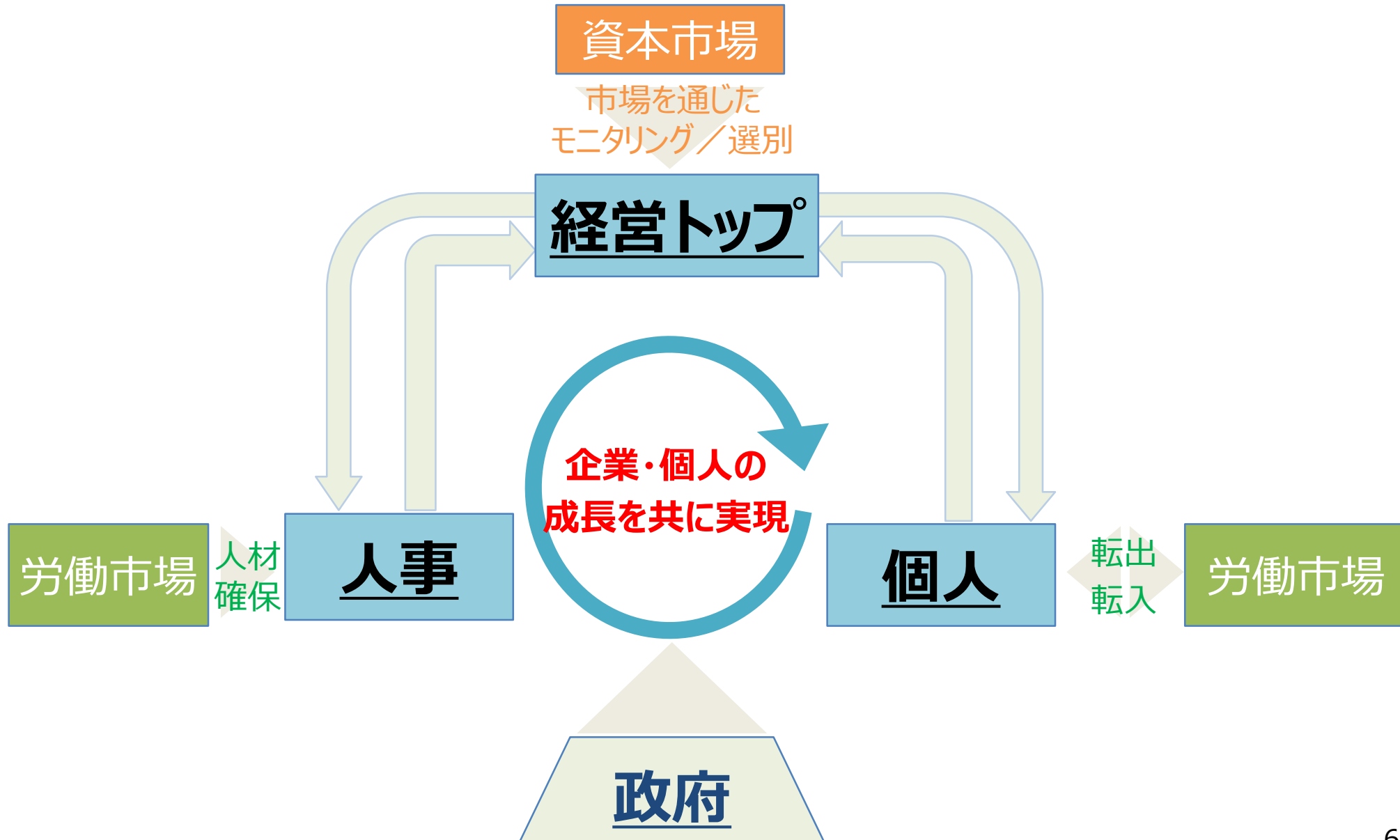
個人の自律的なキャリア形成



メンバーの出入りがあるコミュニティ

➡ 外部競争力も重要に

# 人材マネジメントのあり方を見直す際に重要なステークホルダー



# 経営環境の変化と、これから求められる人材マネジメント

## 経営環境の変化

### グローバル化

世界市場での競争に移行、  
人材の多様性も増加

### デジタル化

イノベーションが競争優位の  
構築に直結。必要な組織能  
力の変化スピードも加速

### 少子高齢化

人材の就業ニーズ・価値観  
や働き方も多様化

## 人材マネジメントに 関する3つの大原則

経営戦略を実現する  
重要な要素として人材および  
人材戦略を位置づけること

多様化する個人のあり方をふまえ、  
個人と企業の双方の成長を図ること

経営トップが率先して、VUCA時代  
におけるミッション・ビジョンの実現を  
目指し、組織や企業文化の変革を  
進めること



# 経営競争力・人材競争力強化のための9つの提言

## 3つの大原則

1. 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること

2. 多様化する個人のあり方をふまえ、個人と企業の双方の成長を図ること

3. 経営トップが率先して、VUCA時代におけるミッション・ビジョンの実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

## 6つの具体的な方策

4. 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場を意識した柔軟な報酬制度・キャリアパスの整備

5. 変革や人材育成を担う経営人材、ミドルリーダーの計画的育成・支援

6. 個人の挑戦や成長を加速させ、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築

7. 個人の自律的な成長や学び直しを後押しし、支援する機会の提供

8. 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築

9. 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

# 提言①：経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること

- ☑ ヒトが生み出す価値の重要性が増し、経営課題と人材課題が表裏一体となる中で、経営戦略の策定段階から、人材および人材戦略が検討に組み込まれているか？
- ☑ 短期的、場当たりの人事施策ではなく、経営環境の変化のスピードと幅の広がりに対応できる人材および人材戦略を構築し、実行できているか？

## ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：成果創出に時間がかかる人材戦略・人材投資が、経営トップの交代や業績不振により、継続的な取り組みにつながらないケースや、人事部門任せとするケースも少なからず存在
- 今後：人材は経営戦略・事業戦略を実行・実現していくための欠かすことのできない要素だと再認識した上で、人材戦略の構築・実行を通じて、必要な人材、組織能力を獲得
  - ① 経営トップ自らが、人材および人材戦略は「経営戦略のOS」として不可欠であることを再確認し、骨太で実効性の高い人材戦略を策定する
  - ② 経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材を明確に定義するとともに、その獲得・育成方法を明確する
  - ③ 人材戦略や人材関連目標の達成状況を経営層のKPIに組み込むことで、確実なモニタリングを行う

## ＜事例＞

- 業績不振を契機とした大規模な経営変革局面において、変革実現の極めて重要な要素として人材戦略を捉え、グローバルに一貫した人事制度や、社内人材の変革を企図した育成・配置施策を実行（製造業）
- 事業価値創造に結びつく最優秀なエンジニアや事業開発人材の確保を経営のトップアジェンダと捉え、採用～評価～処遇まで、競争力のある人材確保の観点で一貫した仕組みを構築（IT）

## 提言②：多様化する個人のあり方をふまえ、個人と企業の双方の成長を図ること

- ☑ 従来の日本型雇用コミュニティが変化しつつある中、個人のスキルや専門性を最大限に引き出すために、多様な人材の成長や活躍に繋がる機会を提供できているか？
- ☑ 経営競争力を強化するために、多様な人材を自社に惹きつけ、自発的な貢献意欲を引き出す仕組みを構築できているか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：安定的な雇用コミュニティの中、新卒一括採用・階層別研修・ジョブローテーションなどを通じた、均質でレベルの高い労働力育成に注力し、同質的で「すり合わせ」が得意な組織を構築
- 今後：個人のキャリア志向や価値観が多様化する中、企業は各個人にフィットした成長機会を提供し、専門性・スキル強化を支援することで、個人の貢献意欲を引き出し、必要な組織能力を構築
  - ① 多様な背景の人材を受け入れ、成長につなげていくための人事制度や、オープンな企業文化を構築する
  - ② 自発的な貢献意欲の強化を念頭に、組織構成員の貢献意欲をモニタリングし、強化する施策を導入する
  - ③ スキル・経験をもったシニアなど多様な人材を積極活用し、必要な人材確保・組織能力強化を実現する

### <事例>

- これまでの統一的な人事制度・人事施策から、多様な事業ポートフォリオそれぞれに適合した人材要件を定め、個別事業にフィットした人事制度の多様化、キャリア人材採用を推進（製造業）
- モノカルチャーが強い社風のもとで、各部署で少数のキャリア採用人材が「孤立」しないよう、社内でキャリア採用者のインフォーマルなネットワークを構築し、キャリア採用者が働きやすい環境づくりを構築（製造業）

## 提言③：経営トップが率先して、VUCA時代におけるミッション・ビジョンの実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

- ☑ ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を単なるスローガンとせず、経営トップ自らが信念をもって発信することで一人一人に腹落ちさせ、具体的行動につながっているか？
- ☑ 世の中に変革を起こすリーダーの存在が企業の命運を握るVUCA時代において、保守的な減点主義や過度な完璧主義にこだわり、イノベーションの芽を摘んでいないか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：同質性が高い安定的な雇用コミュニティの中、働き手の企業へのロイヤリティは高く、積極的に企業理念・ビジョンなどを発信しなくても価値観や文化は組織内で暗黙的に共有
- 今後：多様な人材を組織の目指す方向に惹きつけ、巻き込んでいく上で、ミッション・ビジョン・バリューの共有は極めて重要。ビジネスのスピードが上がる中、ある程度の失敗を許容する企業文化の醸成は必須
  - ① 経営トップがミッション・ビジョン・バリューに基づく発信、行動や人材登用を行い、その実現に強くコミットする
  - ② ミッション・ビジョン・バリューの定着状況を粘り強くモニタリングし、現場の行動改革につなげていく
  - ③ イノベーションの芽を摘むような組織行動や評価のあり方を見直し、挑戦を奨励する企業文化を構築する

### <事例>

- ミッション・ビジョン・バリューの実現をトップ以下の全経営陣が最重視し、あらゆる事業判断、人材採用・評価などの局面で活用。経営陣の姿勢が組織の隅々まで浸透し、日常会話にも使われるほど定着（IT）
- 自社のバリューの浸透のためグローバルに評価基準をバリューベースのものに作り替え、従来から浸透を図っていたミッション・ビジョンと合わせて、従業員のバリュー浸透、行動変革の推進に活用（製造業）

## 提言④：経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場を意識した柔軟な報酬制度・キャリアパスの整備

- ☑ 外部競争力のある人材を、自社の報酬・評価体系に無理矢理ねじ込もうとしていないか。「人材の自前主義」にこだわらず、その能力を発揮できる環境を整備できているか？
- ☑ 多様なスキル、キャリアを持った人材のニーズに応じた柔軟な仕組みやキャリアパスを用意できているか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：新卒一括採用による無限定正社員を中心とした人材ポートフォリオ、キャリアパスが中心。安心感を持って働けるよう、内部公平性・安定性の確保を重視した人事制度を整備
- 今後：多様なキャリア・雇用形態の人材を活用し、様々なニーズを持った人材を処遇できる、外部労働市場を意識した柔軟な人事制度・多様なキャリアパスを整備
  - ① 幅広い報酬レンジ設定や柔軟な報酬決定ルールの導入など、外部労働市場を意識しつつ、説明可能性の高い報酬制度を整備する
  - ② 事業に必要な人材の確保・育成や個人のニーズに応じた多様なキャリアパス・就業形態（副業・兼業など）や採用ルート（自社への「出戻り」など）を整備・提供する

### <事例>

- トップの強いリーダーシップの下、経営管理・事業推進を担う高度プロ人材向け報酬制度を整備し、一定人数を組織内の枢要なポジションに採用・配置。社内の危機感醸成や事業変革を推進（製造業）
- 積極的な出戻り奨励、時短勤務や副業・兼業の奨励など、柔軟な働き方の提供を通じて働く場としての魅力向上を訴求し、人材獲得競争が厳しい環境下での人材確保、引きとめを実現（IT）

## 提言⑤：変革や人材育成を担う経営人材、ミドルリーダーの計画的な育成・支援

- ☑ 内部公平性を重視した「横並び方式」で経営人材を育成するのではなく、トップアジェンダとして、時代をリードし変革を起こす人材を早期に登用し、育てられているか？
- ☑ ミドルは経営の意思を現場に伝え、現場の実感を経営に伝える「橋渡し役」。人材戦略の中で、こうした役割を明確に位置付け、計画的な育成ができていますか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：自社内での社内調整、連携に長けたリーダーを、新卒採用から長期間の育成を通じて選抜。ミドルの人事権は限定的であり、人材育成は人事部主導のローテーション主体で実施
- 今後：変革を担う経営人材候補を早期に選抜し、メリハリのある育成投資・機会提供によって計画的に育成。ミドルリーダーによる現場主導の人材育成を、人事部門は一定の権限委譲などを通じて支援
  - ① 経営トップが自身の後任も含め会社の将来を牽引する人材の育成を最重要ミッションの一つととらえ、経営人材の育成・選抜に対して多大な時間、コストをかけて実行する
  - ② 一定範囲の人事情報の公開や報酬決定権の委譲など、ミドルリーダーへ人事上の権限を委譲するとともに、人材面の問題解決をサポートする人事ビジネスパートナー機能を強化する

### <事例>

- CEO任用の成否が企業価値にもたらすインパクトの大きさを認識し、極めて多大な時間と費用を現経営陣が費やし、若手のハイポテンシャル層から現役員までを対象に次世代経営陣の育成や見極めを実施（IT）
- 事業変革局面において、ライン長や現場の人事問題解決をサポートする人事部門のビジネスパートナー機能を強化し、必要な人材の育成・配置や新陳代謝を促進（IT）

## 提言⑥：個人の挑戦や成長を加速させ、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築

- ☑ 処遇のためだけの人事評価ではなく、多様な個人の成長を促し、同時に経営目標の実現への挑戦を評価できる仕組みを構築できているか？
- ☑ 「心理的安全性」\*を高め、多様な個人が積極的に活躍できるような企業文化づくりを経営層やミドルリーダーが率先することで、組織の潜在力を最大化できているか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：人事評価の最重要目的の一つはフェアな処遇決定。内部公平性・評価の継続性を担保するために、目標設定や評価調整において、現場では一定の制約があり、全体調整を行う仕組みが一般的
- 今後：柔軟な目標設定・評価基準や、高頻度・カジュアルな実効性のあるフィードバックを通じて、より高いレベルでのパフォーマンス発揮・成長や、個人の自発的な貢献意欲の強化を促進
  - ① より高い目標への挑戦を促す仕組みを構築し、個人の自律的な成果追求を奨励する
  - ② 個人の強みや課題にフォーカスし、現場での頻繁なフィードバックを通じた行動改善・スキル開発を促進する
  - ③ 「心理的安全性」を高めるため、挑戦を奨励して失敗を許容する評価の導入や、人材登用を実践する

\* 心理的安全性（事務局定義）：他者の反応に過度な懸念を持つことなく率直な意見表明などの言動をとることができる業務環境・状態

\* ミドルリーダー（事務局定義）：管理者の役割にとどまらず、リーダーシップを発揮し現場の変革を主導するミドルマネジメント

### <事例>

- フィードバック機会を毎月1回以上設定し、頻繁なフィードバックを通じて上司・部下の対話を促進することで、職場の信頼関係やメンバーのモチベーションを強化、気づきや自律的改善を促進（サービス）
- 報酬と評価の結びつきを弱めるとともに、一律のレーティング（評価段階の決定）を廃止することで、より本質的な人材育成や業績改善に関する議論にフォーカス（製造業）

## 提言⑦：個人の自律的な成長や学び直しを後押しし、支援する機会の提供

- ☑ 変革の時代を生き抜くためにも、経営層が「不断の学び直し」の必要性を発信し、社内に「健全な危機感」を醸成できているか？
- ☑ 働き手一人ひとりに対して、評価などの仕組みの中で新たな学びの気づきを促すとともに、社内外での主体的な学びの機会を提供できているか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：安定的・同質的な雇用コミュニティを労使共に前提とする中、自律的なキャリア構築の必要性に関する「啓蒙活動」は限定的。ジェネラルローテーションや階層別研修を通じた、均質な育成機会を提供
- 今後：不断な環境変化が不可避な中、働き手のキャリア自立・自律は個人だけでなく経営の競争力強化にも重要と認識した上で、社内のあらゆる人材に対する能力開発機会・キャリア構築支援を実施
  - ① 働き手個人の専門性強化、自律的なキャリア構築の支援は、人材競争力強化を通じて経営競争力の強化にもつながることを経営層が十分に認識し、人材マネジメントポリシー、育成ポリシーに反映する
  - ② トップメッセージ発信、キャリアカウンセリングなどを通じ、キャリア自律強化、リカレント教育の土壌づくりを行う
  - ③ 兼業・副業や幅の広い教育プログラム提供を通じ、新たな学びの気づきを促す多様な教育機会を整備する

### <事例>

- RPAなどの業務改革を通じて効率化されたバックオフィス人材に対して再教育機会を提供した上で、適性のある人材を営業部門などに再配置（金融）
- 毎月第3水曜日を「ラーニングDay」として、会議や外部アポイント等を入れずに社員個人が自ら選択したテーマに関する学びの時間に充てる仕組みを整備し、ラーニングカルチャーを組織全体に浸透（IT）



## 提言⑧：個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築

- ☑ 経営課題と人材課題が表裏一体となる中、人事部門は経営競争力を実現する能動的な部門として、事業や経営をリードする役割・機能を与えられているか？
- ☑ 人事部門は、「勘と経験」だけに頼るのではなく、テクノロジー等も活用しつつ、データに基づく「客観性・納得性」を持って、自社の人材力・経営力の強化に貢献できているか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：新卒主体の人材採用、長期的な育成・配置、安定的な処遇決定を実現することを主な目的として最適化された人事部門体制のもと、現場の要請に応え正確なオペレーションを行うことに主眼
- 今後：事業・経営のニーズに応え、必要な人材をスピーディに確保しながら、データ活用を通じて、より「個」に寄りそった、柔軟で効果的な意思決定支援を行うことに主眼
  - ① 人材の確保、経営戦略と人材戦略の一貫性確保のため、要員計画立案・採用・育成や、報酬・評価など、従来担当が分かれていた体制を必要に応じて改め、より一貫した人事施策が実行可能な体制を整備する
  - ② HRテクノロジー等を活用し、多様な個人の積極的な貢献意欲、志向・嗜好などを把握した上で、マスではなく個のニーズに寄りそった人事上の意思決定支援を実現する

### <事例>

- 伝統的に強固な本社人事部門体制を見直し、人材育成や評価を一貫して管轄するタレントマネジメント部門の新設や、優秀人材の人事ビジネスパートナーとしての派遣を通じた現場支援を実施（製造業）
- 人事関連のデータの大半をシステムに取り込み、その他のデータベースと合わせて解析することで、現場のエンゲージメントレベルに影響を与える因子を特定。組織長の部下とのコミュニケーション改善に活用（IT）

## 提言⑨：経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

- ☑ 自社の人材投資を、単にコストとしてだけでなく、持続的な企業価値創造を支える中長期の投資として明確に位置付け、発信できているか？
- ☑ 人材・人材戦略と企業価値向上の関係性を明確にしたうえで、各社の経営戦略に基づくKPIを設定し、社内外のステークホルダーと建設的な対話を実施できているか？

### <今後目指すべき方向性と具体的なアクション>

- 従来：従来の同質的な雇用コミュニティの中で、自社の人材戦略・人事施策に関するコミュニケーションは経営層・人事部門とも積極的ではなく、社外だけでなく社内に対しても十分ではない状態
- 今後：自社の人材や人材戦略がどのように持続的な競争優位につながっているかを、経営トップ自らが率先してステークホルダーに対話・発信し、人材戦略の実現や、市場による価値評価の適正化につなげる
  - ① 経営トップ自ら、人材戦略と経営戦略、自社の競争優位との関連を「ストーリー」として資本市場関係者に積極的に発信し、企業価値評価の適正化や、資本コストの低減につなげる
  - ② 統合報告書等で主要な人材関連のKPIを公開し、経営層の目標設定・KPIに組み込んでいくことで、人材戦略に対する経営層のコミットメントを示していく

### <事例>

- 新トップの強い思いで、自社ビジョン浸透施策ほか様々な人材関連施策に着手し、対外的にも積極的に発信。同社の競争優位の持続性に対する資本市場の理解を促進し、高株価・低い資本コストを実現（製造業）
- 人材や人材戦略は自社のイノベーションの源泉として極めて重要と歴代トップが認識し、積極的にダイバーシティ等の施策を推進。資本市場関係者へも積極的に説明し、株式の長期保有促進に繋げている（製造業）

# 経営競争力・人材競争力強化のための9つの提言

## 大原則

1. 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること
2. 多様化する個人のあり方をふまえ、個人と企業の双方の成長を図ること
3. 経営トップが率先して、VUCA時代におけるミッション・ビジョンの実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

## 具体的 方策

4. 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場を意識した柔軟な報酬制度・キャリアパスの整備
5. 変革や人材育成を担う経営人材、ミドルリーダーの計画的育成・支援
6. 個人の挑戦や成長を加速させ、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築
7. 個人の自律的な成長や学び直しを後押しし、支援する機会の提供
8. 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築
9. 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

# 経営競争力・人材競争力強化に向けたチェックリスト 1/2

## 提言①

- ☑ ヒトが生み出す価値の重要性が増し、経営課題と人材課題が表裏一体となる中で、経営戦略の策定段階から、人材および人材戦略が検討に組み込まれているか？
- ☑ 短期的、場当たりの人事施策ではなく、経営環境の変化のスピードと幅の広がりに対応できる人材および人材戦略を構築し、実行できているか？

## 提言②

- ☑ 従来の日本型雇用コミュニティが変化しつつある中、個人のスキルや専門性を最大限に引き出すために、多様な人材の成長や活躍に繋がる機会を提供できているか？
- ☑ 経営競争力を強化するために、多様な人材を自社に惹きつけ、自発的な貢献意欲を引き出す仕組みを構築できているか？

## 提言③

- ☑ ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を単なるスローガンとせず、経営トップ自らが信念をもって発信することで一人一人に腹落ちさせ、具体的行動につなげられているか？
- ☑ 世の中に改革を起こすリーダーの存在が企業の命運を握るVUCA時代において、保守的な減点主義や過度な完璧主義にこだわり、イノベーションの芽を摘んでいないか？

## 提言④

- ☑ 外部競争力のある人材を、自社の報酬・評価体系に無理矢理ねじ込もうとしていないか。「人材の自前主義」にこだわらず、その能力を発揮できる環境を整備できているか？
- ☑ 多様なスキル、キャリアを持った人材のニーズに応じた柔軟な仕組みやキャリアパスを用意できているか？

## 提言⑤

- ☑ 内部公平性を重視した「横並び方式」で経営人材を育成するのではなく、トップアジェンダとして、時代をリードし改革を起こす人材を早期に登用し、育てられているか？
- ☑ ミドルは経営の意思を現場に伝え、現場の実感を経営に伝える「橋渡し役」。人材戦略の中で、こうした役割を明確に位置付け、計画的な育成ができているか？

# 経営競争力・人材競争力強化に向けたチェックリスト 2/2

## 提言⑥

- ☑ 処遇のためだけの人事評価ではなく、多様な個人の成長を促し、同時に経営目標の実現への挑戦を評価できる仕組みを構築できているか？
- ☑ 「心理的安全性」を高め、多様な個人が積極的に活躍できるような企業文化づくりを経営層やミドルリーダーが率先することで、組織の潜在力を最大化できているか？

## 提言⑦

- ☑ 変革の時代を生き抜くためにも、経営層が「不断の学び直し」の必要性を発信し、社内に「健全な危機感」を醸成できているか？
- ☑ 働き手一人ひとりに対して、評価などの仕組みの中で新たな学びの気づきを促すとともに、社内外での主体的な学びの機会を提供できているか？

## 提言⑧

- ☑ 経営課題と人材課題が表裏一体となる中、人事部門は経営競争力を実現する能動的な部門として、事業や経営をリードする役割・機能を与えられているか？
- ☑ 人事部門は、「勘と経験」だけに頼るのではなく、テクノロジー等も活用しつつ、データに基づく「客観性・納得性」を持って、自社の人材力・経営力の強化に貢献できているか？

## 提言⑨

- ☑ 自社の人材投資を、単にコストとしてだけでなく、持続的な企業価値創造を支える中長期の投資として明確に位置付け、発信できているか？
- ☑ 人材・人材戦略と企業価値向上の関係性を明確にしたうえで、各社の経営戦略に基づくKPIを設定し、社内外のステークホルダーと建設的な対話を実施できているか？

**(参考資料)**

# 日本型人材マネジメントを取り巻く課題は多い

## (研究会の討議より抜粋)

- ✓ 日本型雇用、終身雇用、年功賃金、労働組合を特徴とするメンバーシップ型からジョブ型への移行が必要
- ✓ 若手の優秀人材が日本の大企業への就職にもはや魅力を感じていない状況にどう対応するか
- ✓ 人材獲得競争の激化を念頭に置くと、経営者の視点としては、外部労働市場とリンクしていくことを前提に社内の制度を設計していくことは必須なのではないか
- ✓ 過度な社内公平性の呪縛。個人間で適正や能力に差が存在することについて、触れたがらない文化がある
- ✓ 製造業においては、デジタルとハードウェアの融合を実現するためにどのようにコンピューターサイエンスの専門家を、社内の軋轢にも注意した上で、採用してリテンション、活用していくのかが大きな課題
- ✓ 組織風土を変えていくうえでも、日本企業にとってダイバーシティは重要。一方形式的なダイバーシティに留まらず、多様な人材を抱えることによって生まれる経営に対する価値をより掘り下げて考えていかなければならない
- ✓ 組織内のダイバーシティと経営競争力の因果関係について、日本企業の経営者は腹落ちしていないのではないか。多様な個の活用という点において欧米企業との間に圧倒的な意識の差があると思う
- ✓ ビジネスのスピードが上がるとミドルリーダーの負荷が非常に高くなってくるが、彼ら／彼女らに対する支援は限定的
- ✓ それぞれ切り離されている人事機能をどう有機的に結び付けて全体としてワークできるようにしていくのか
- ✓ 人事情報の民主化は不可避の流れであり、旧来人事部がラインに対して持っていた差別化の要員を取り払った上で、人事部がどう価値を創造できるのかが問われている
- ✓ リーダー人材の育成に対するコミットメントの高さでは、日本企業と欧米企業との間で大きな差がある
- ✓ 日本の経営トップも自社の人材戦略、施策についてある程度発信はしているものの、企業価値向上へのストーリーとして伝えられておらず、結果として資本市場から正当に評価されていないことがある
- ✓ 人事は手段であり、企業価値の向上が究極の役割。人事部としてどう貢献していくのかが問われている

# 日本型の人材マネジメントは、日本企業の強みの源泉として機能してきた

## 単一文化

入れ替わりが少なく  
密な価値観・目標  
の共有が可能



高品質な  
社内人材基盤

優秀な働き手が  
企業内に定着

独自の社風  
同質な企業文化  
の形成・強化

高い教育水準と  
新卒一括採用による  
人材の安定的な確保

## 人口増加

社会への円滑な  
接続



若年層の  
低い失業率

長期安定雇用の  
保障

日本型人材  
マネジメントを  
通じた企業  
競争力の強化

従業員の賃金上昇・  
成長機会を提供  
できる高い成長



従業員の  
定着

成長に裏付けられた  
賃金・昇進機会  
の公平な配分

高品質な商品・サービス  
による競争力強化

“すりあわせ”  
を通じた  
高い現場力

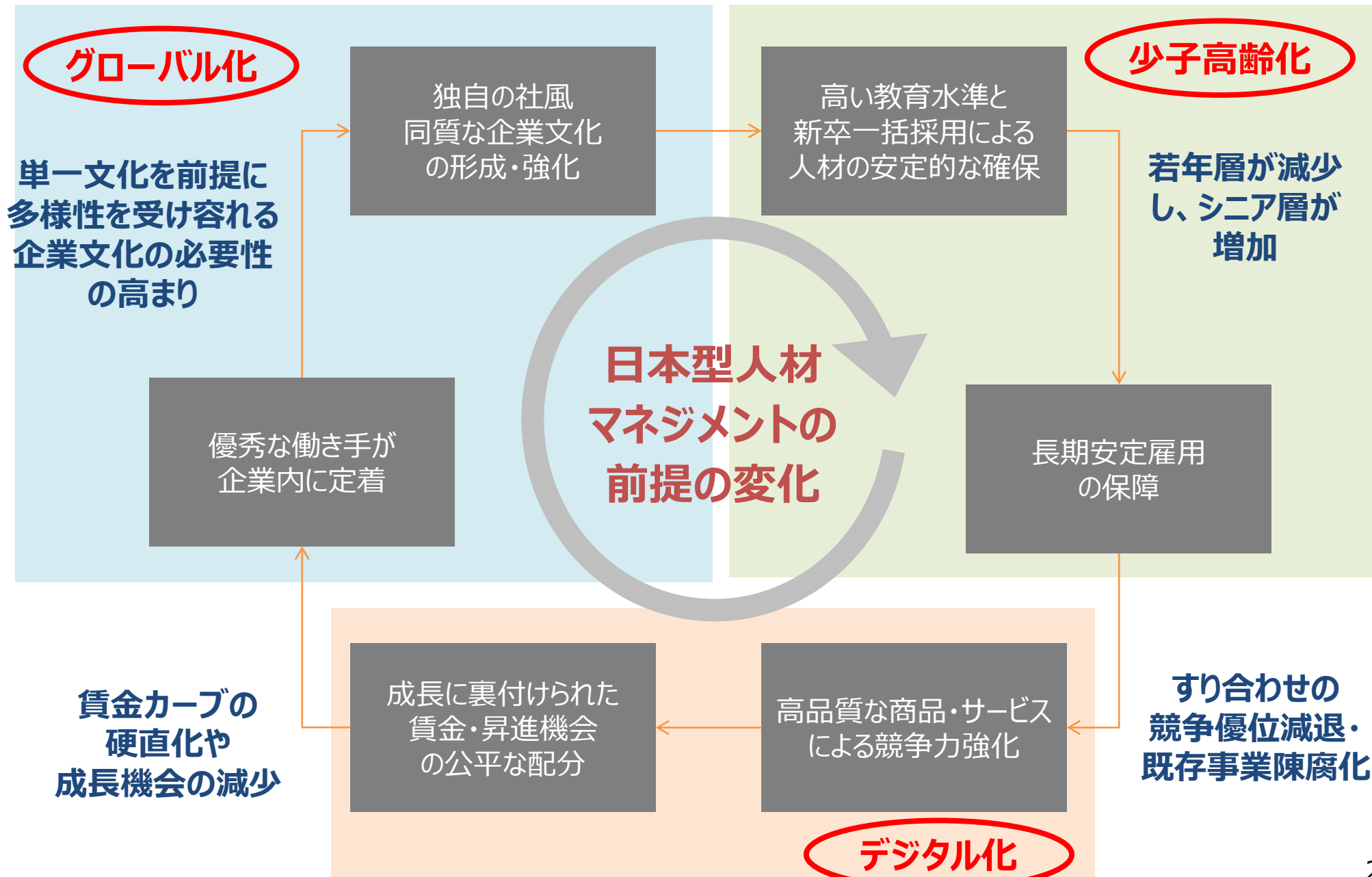


高品質な  
“日本製”

経済成長



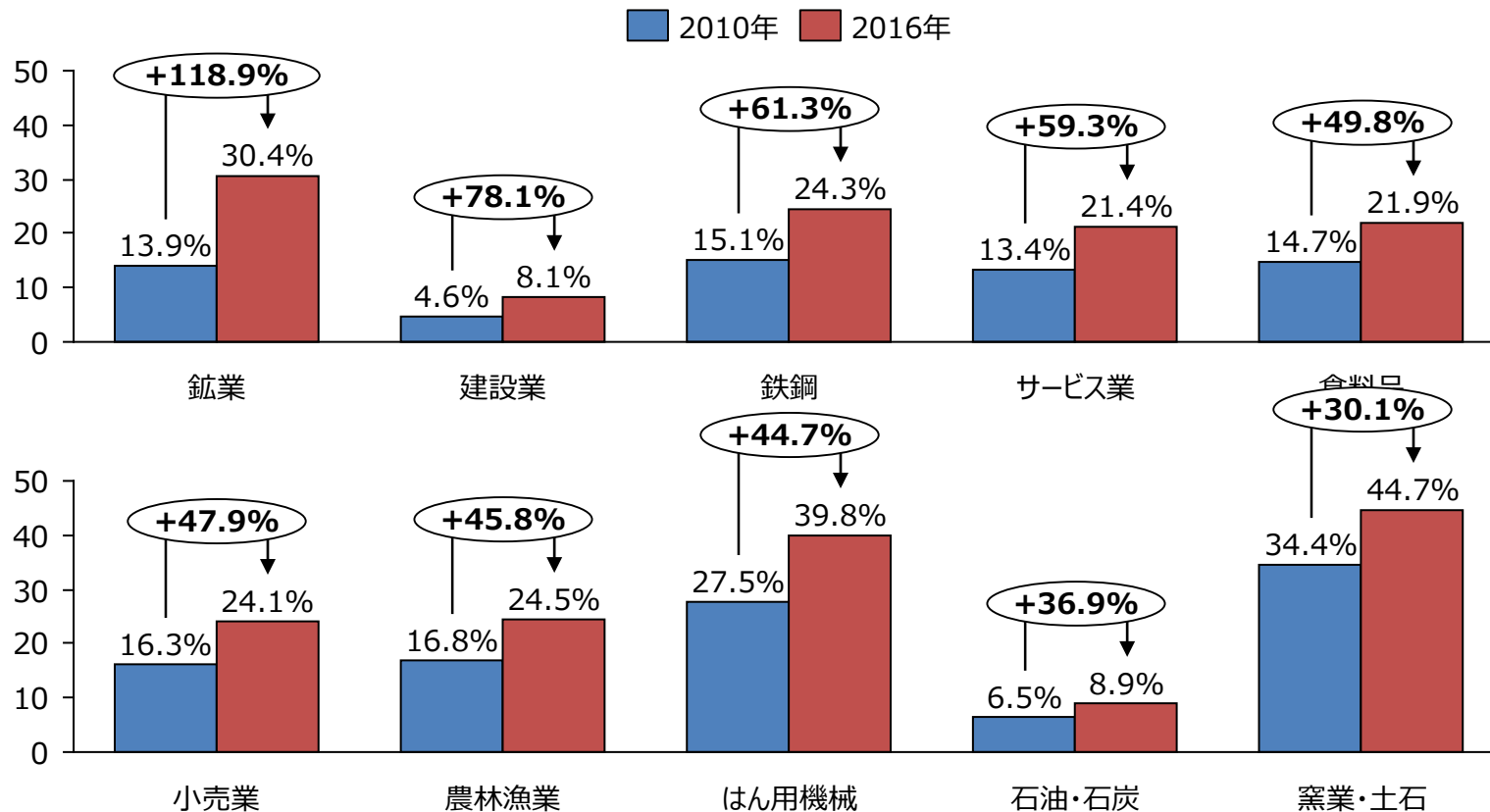
# 日本型の人材マネジメントの前提に変化が生じてきている



# (参考) グローバル化：ビジネスの海外比率上昇

- サービス業や小売業といった内需型産業を含め、幅広い業種で企業活動のグローバル化の影響で海外売上高比率は増加してきている

海外売上高比率が増加した業種トップ10



# (参考) デジタル化：ビジネスの変化に対応する人材ニーズの高まり

- 世界のIT系巨大企業がリードする形であらゆる領域でのデジタル化・データ化が進展する中、既存のビジネスモデルの破壊的イノベーションに対応するための人材不足は益々拡大する見通し

## ITが席卷する世界各国の株式市場

### 2009年時価総額上位10社 (\$bn)

順位	企業名	産業	時価総額
1	Exxon Mobil	Oil & Gas	337
2	Petro China	Oil & Gas	287
3	Walmart	Consumer Services	204
4	ICBC	Financials	188
5	China Mobile	Telecommunications	175
6	Microsoft	Technology	163
7	AT&T	Telecommunications	149
8	Johnson & Johnson	Health Care	145
9	Royal Dutch Shell	Oil & Gas	139
10	Procter & Gamble	Consumer Goods	138



### 2018年時価総額上位10社 (\$bn)

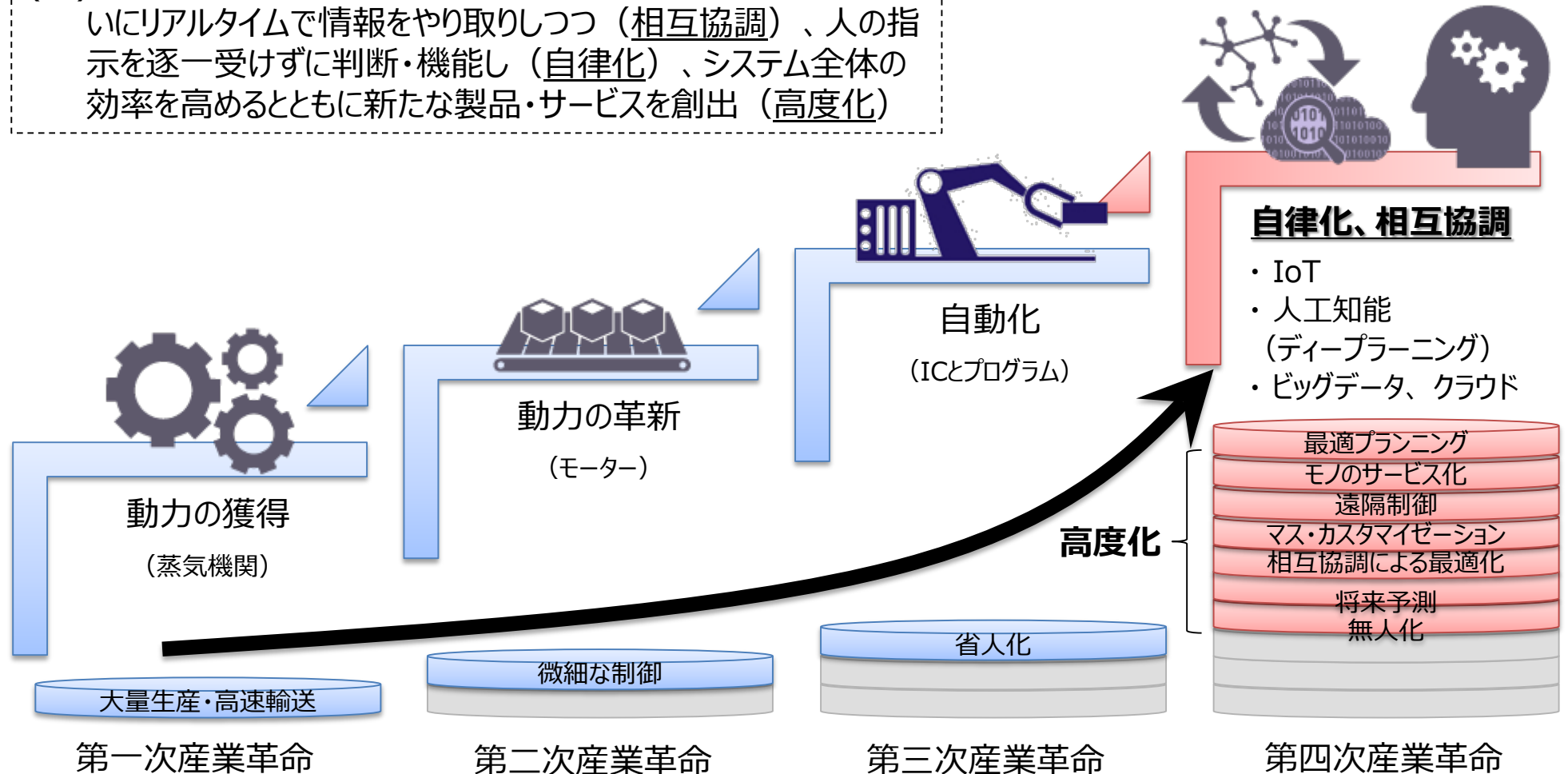
順位	企業名	産業	時価総額
1	Apple	Technology	851
2	Alphabet	Technology	719
3	Microsoft	Technology	703
4	Amazon.com	Consumer Services	701
5	Tencent	Technology	496
6	Berkshire Hathaway	Financials	492
7	Alibaba	Consumer Services	470
8	Facebook	Technology	464
9	JPMorgan Chase	Financials	375
10	Johnson & Johnson	Health Care	344

- 内部人材育成だけでは需給ギャップを賄えない中、IT・デジタル人材やイノベーションをリードする事業開発型人材等、必要なスキル・経験を持つ人材をタイムリーに確保・活用する組織ケイパビリティの構築は極めて重要

# (参考) デジタル化：第四次産業革命の進展

- 今後、IoT、ビッグデータ、人工知能をはじめとした新たな技術（※）により、グローバルに「第4次産業革命」とも呼ぶべきインパクトが見込まれている。

(※)あらゆるモノや情報がインターネットを通じて繋がり、それらが互いにリアルタイムで情報をやり取りしつつ（相互協調）、人の指示を逐一受けずに判断・機能し（自律化）、システム全体の効率を高めるとともに新たな製品・サービスを創出（高度化）



# (参考) デジタル化：第四次産業革命による就業構造の変化

- AIやロボット等の出現により、我が国の雇用のボリュームゾーンであった従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い。
- 一方、第4次産業革命によるビジネスプロセスの変化は新たな雇用ニーズを生み出す。
- こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要。

## 第四次産業革命による「仕事の内容」の変化

	減少する仕事 (職業例)	増加する仕事 (職業例)
上流工程		経営戦略担当 データサイエンティスト 新たなビジネスモデルの支え手
中流工程 (製造・調達)	製造ラインの工員 企業の調達管理部門	
下流工程 (営業、サービス、 バックオフィス)	低額・定型の保険商品の営業 スーパーのレジ係 コールセンター 経理	カスタマイズされた高額な保険商品の営業 高級レストランの接客係 きめ細かな介護

# (参考) 少子高齢化：将来人口の予測

- 2050年に日本の人口は約1億人まで減少する見込み。
- 今後、生産年齢人口比率の減少が加速。

