

# 事務局説明資料

令和3年8月

経済産業省 産業人材課

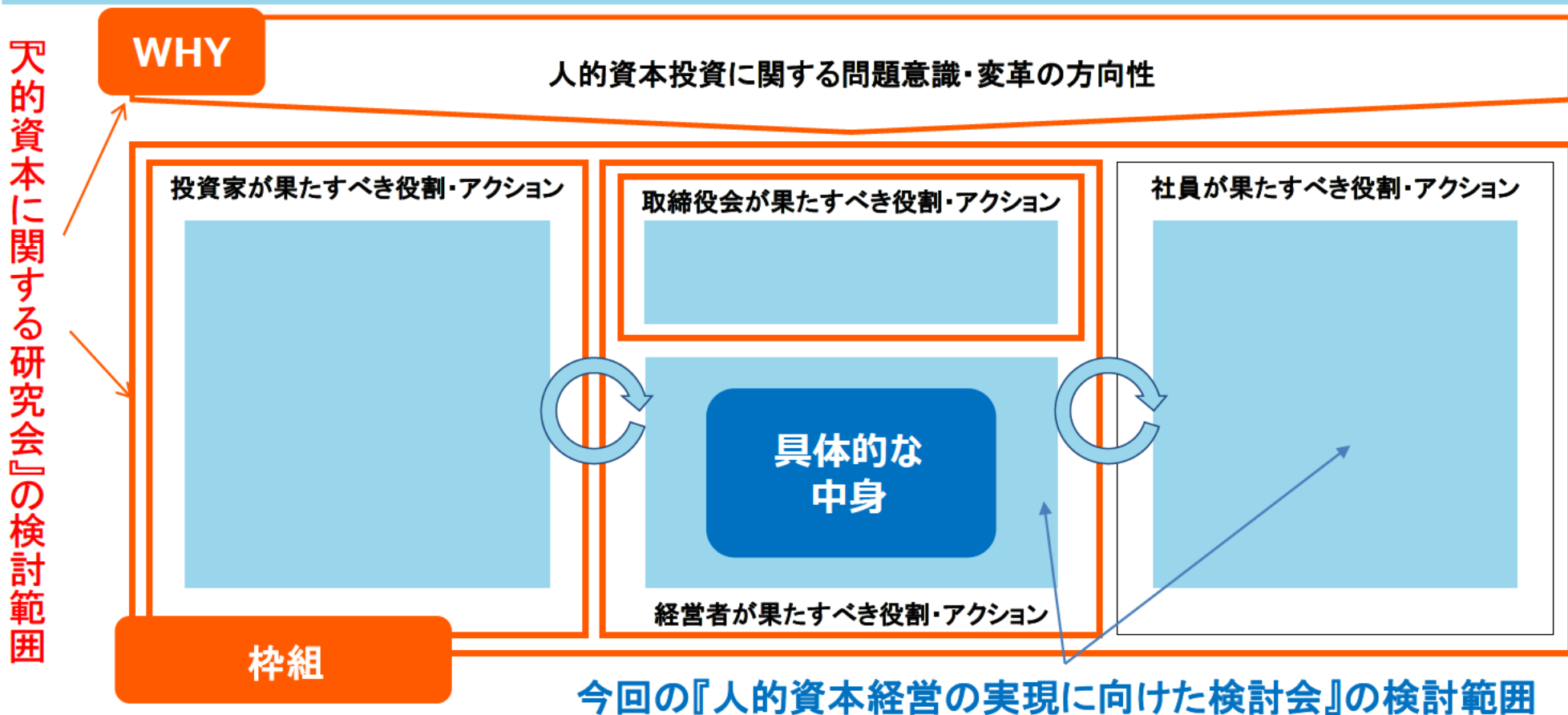
# 本日のアジェンダ

**1. 人的資本経営の実現に向けた討議**

2. 人的資本経営に関する調査設計

# 今後の議論の位置づけ

- 前期の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」ではWhy（価値観＝問題意識＋変革の方向性）とWhat（エコシステム各主体のアクション＋人材戦略の視点・共通要素）の枠組みの整理まで行った。
- 今回の検討会は人的資本経営の社会実装の旗振りを目的に、What（必要なアクション詳細＋ベストプラクティス）＆How（進める上でのポイント）の肉付けにフォーカスしたい。



# テーマ① 経営戦略と人材戦略の連動（視点1）

## 本日伺いたい主要なポイント

CHRO・  
人事担当  
役員

- 経営戦略の中身として議論される内容は様々であるが、例えば、
  - ① 自社事業において付加価値を創出する構造の転換（ビジネスモデルの転換）
  - ② 成長領域への事業シフト（例：脱炭素、巣ごもり需要）
  - ③ ESGなど新たな価値追求への対応（例：環境、貧困、人権 等）
  - ④ 既存事業の優先順位付け
  - ⑤ 事業規模の「拡大」・「維持」・「縮小」の方向性
  - ⑥ 国内外の他社との協業の在り方等があると仮定すると、これらが、「人材戦略に反映されているようにする」とは、ということなのか。具体的に、どのような仕組みを取り入れれば良いのか。
- そのようにして経営戦略が反映された人材戦略とは、何をどこまで見直せば良いのか。人事制度なのか。教育訓練制度なのか。報酬体系なのか。退職制度なのか。外部人材受入れ制度なのか。福利厚生なのか。
- 「人材戦略が経営戦略を規定することもある」とは、具体的にどのようなことか。  
（例えば、伝統的に社内で育み発達させてきた社内人材のコアコンピタンスや社内外の人的ネットワーク等から進化・派生する技術やサービス以外には、軽々に新事業進出しないという判断軸を持つという意味か。）
- 経営戦略と人材戦略を「連動」させようとする時に働く、組織内の抵抗・障害とはどのようなものか。それをどのように乗り越えれば良いのか。

投資家  
・有識者  
含む全員

- 各社の取組をふまえて、企業の実務を具体化する観点から討議したいポイント・不明点はあるか。
- 日本企業の取組を大きく推進する上で有効と思われる仕掛けは何か。（何を変えれば取組が進むのか。）

# テーマ② As Is - To Beギャップの定量把握（視点2）

## 本日伺いたい主要なポイント

CHRO・  
人事担当  
役員

- 現状の人材の「質」及び「量」は、どのような形で把握すれば良いのか。「質」とは、どのようなことか。専門性のことか。スキルのことか。資質のことか。
- 経営戦略に基づき必要となる人材の「質」及び「量」は、どのようなプロセスを経て導出すれば良いのか。
- その際、現状とあるべき姿との「ギャップ」は、どのように言語化し、指標・数量化し、時間とともに「ギャップ」が埋まっているかどうかを測定すれば良いのか。その指標をどのような理由で選択したか。
- あるべき人材ポートフォリオのほかに、どのような人材関連KPIを設定し、現状とあるべきの「ギャップ」を把握しているか（定量＋定性いずれも）。その指標をどのような理由で選択したか。
- 「ギャップ」の定量的な把握を行おうとする際に働く、組織内の抵抗・障害とはどのようなものか。それをどのように乗り越えれば良いのか。

投資家  
・有識者  
含む全員

- 各社の取組をふまえて、企業の実務を具体化する観点から討議したいポイント・不明点はあるか。
- 日本企業の取組を大きく推進する上で有効と思われる仕掛けは何か。（何を変えれば取組が進むのか。）

# テーマ③ 動的な人材ポートフォリオ（共通要素1）

## 本日伺いたい主要なポイント

CHRO・  
人事担当  
役員

- 「ギャップ」の定量的な把握を踏まえ、追加的に必要となる人材の「質」及び「量」をどのように確保すれば良いのか。全て外部から調達できるのか。
- 反対に、「不要」となる人材の「質」及び「量」も明らかになるが、これについてはどのように対処すれば良いのか。
- 事業環境の変化に伴ってニーズが高まる専門性・スキル・資質をどのように見極め、必要な「質」「量」を把握すべきか。
- そのような専門性・スキル・資質を有する人材を確保すべくどんなアクションを取るべきか。
- 動的な人材ポートフォリオを行おうとする際に働く、組織内の抵抗・障害とはどのようなものか。それをどのように乗り越えれば良いのか。

投資家  
・有識者  
含む全員

- 各社の取組をふまえて、企業の実務を具体化する観点から討議したいポイント・不明点はあるか。
- 日本企業の取組を大きく推進する上で有効と思われる仕掛けは何か。（何を変えれば取組が進むのか。）

# 本日のアジェンダ

1. 人的資本経営の実現に向けた討議

2. 人的資本経営に関する調査設計

# 今秋に実施予定の人的資本経営に関する調査（200社以上を想定）

- 今年2月から3月にかけて、トライアルとして、人的資本経営に関する先行調査を20社に対して実施。
- アンケート項目は、人材版伊藤レポートに対応した下記の18項目。

経営戦略	1 企業理念/パーパス
	2 経営戦略
	3 コミットメント
経営戦略と 人材戦略の 連動	4 経営戦略と人材戦略の連動
	5 重要な人材アジェンダの特定
	6 投資対効果の把握
	7 企業文化の定着

人材戦略	組織	8 動的な人材ポートフォリオ（適所適材・適時適量）
		9 リスキル・学び直し
		10 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
個人	11 従業員への発信・対話	
	12 自律的なキャリア構築	
	13 個人の価値の最大化	
	14 環境整備	
ガバナンス	15 CHROの設置	
	16 経営トップの連携	
	17 取締役会の監督・承認	
コミュニケーション	18 投資家への発信	



# 先行調査から得られた示唆

## (調査設計について)

- 各企業の人的資本に関する取組を可視化する上では、ヒートマップが一定程度効果的であること。
- 一方で、経営陣と従業員との間の温度差を明らかにするには、質問項目や質問の仕方に、更に工夫が必要であること。

## (人的資本経営に関する取組について)

- 企業の経営層が共通して課題と認識している点は、以下のような点であること。
  - ・ 人的資本に関する投資対効果の把握
  - ・ 具体的に必要となる人材要件の定義や人材配置の最適化
  - ・ ダイバーシティの実現、価値観の取り込み
  - ・ 人的資本経営による企業価値の向上についての機関投資家との対話
- 一方で、以下のような分野については取組が進んでいること。
  - ・ 経営戦略上重要となる人材アジェンダの特定
  - ・ 従業員個人の自律的なキャリア構築に対する支援
  - ・ 従業員エンゲージメントの向上
  - ・ 経営層同士の密接な連携

## (人的資本経営を支える体制について)

- 先進的な企業では、CHROを設置している企業の割合は8割（20社中16社）にのぼること。

# 人的資本経営に関する調査の実施方針

- 先行調査で得られた示唆をふまえ、調査項目をブラッシュアップし、9月から1ヶ月程度かけて、上場企業200社以上を対象に実施。
- 人的資本経営に関する調査としては、これが初めての調査となる。
- アンケート調査の結果速報は、10月を目途に検討会において議論いただく予定。

## 調査対象者

企業の経営層（CEO /CHRO）  
及び 従業員（今年度は20名程度を想定）

## 調査から得られる成果

- 日本企業全体の人的資本経営に関する進捗の分布
- 経営層が共通して課題と感じる領域、取組にばらつきがある領域
- 参考となる／深めるべき、具体的な人的資本経営の取組事例
- 従業員との温度差の現れ方

## 回答企業へのフィードバック

- 当該企業の人的資本経営に関する取組全体のヒートマップ
- 人的資本経営に関する個別項目ごとの当該企業の立ち位置  
(全社比較に加え、同業他社との比較、グローバル化が同程度進んだ企業間の比較 など)

※ なお、今年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの補充原則4-2②において、「人的資本への投資に対する取締役会の責務」が盛り込まれたことも踏まえ、経済産業省としては、本調査結果が取締役会にも共有され、議論に活用されることを期待する。