

事務局説明資料

令和3年11月

経済産業省 産業人材課

これまでの議論の経過

	議論テーマ
第1回 (7/1)	人的資本経営の実現に向けた課題
第2回 (8/19)	人材戦略の視点と共通要素 <ul style="list-style-type: none">経営戦略と人材戦略の連動As Is - To Beギャップの定量把握動的な人材ポートフォリオに関する議論 人的資本経営に関する調査設計
第3回 (9/16)	政府部内での関連動向 人材戦略の視点と共通要素 <ul style="list-style-type: none">知・経験のダイバーシティ&インクルージョンリスキル・学び直し従業員エンゲージメント時間や場所にとらわれない働き方企業文化への定着
第4回 (10/25)	人的資本に関する企業と投資家との対話と開示

人的資本経営実務指針（仮称）の構成

1. はじめに
2. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組
3. 「As Is」-「To Be」ギャップの定量把握のための取組
4. 企業文化への定着のための取組
5. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用
6. 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
7. リスキル・学び直しのための取組
8. 従業員エンゲージメントを高めるための取組
9. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

各委員のご意見を踏まえ、実務指針に含めるべき要素

1. はじめに

KPIありきではない

- KPIを開示する場合、開示のためのデータでは意味がなく、経営の意思を反映しているKPIである必要がある。
- 一般的に（日本企業では）戦略と結びついていないダイバーシティが多く、外部の投資家から見ると、ダイバーシティを実施していると述べられても疑問が残る取組が多い。
- 投資といえども、設備投資等とは異なり、人的資本投資を他の投資と同じ尺度で捉え切れるのかやや懐疑的である。
- 企業側の数字のみならず、いかに説明をするか、その方針や考え方、数字そのものの背景等にある考え方の説明が投資家にとって重要ということ、対話を通じて相互理解することの重要性について理解した。

各委員のご意見を踏まえ、実務指針に含めるべき要素

2. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

全社的経営課題の抽出、改善KPIの公開

- 人材戦略と経営戦略の連動という意味では、経営理念、ビジョンの実現に向けた人材戦略について、ステークホルダーにストーリーとして語れるか。そのために何をKPIとして見える化していくかを考え、取締役会・資本市場・労働市場等と対話をしていくことが重要。

人事部門から事業部門への権限の委譲

- (欧米企業では) ビジネスニーズがスタートにあり、そのトップが私の部門をこうしたいという意思を持ち、タレントマネジメントのチェックもして、それを人事がサポートする形となっている。日本企業とは、オーナーシップをビジネスサイドが持つところが違う。

人材マネジメントに専門性がある社外取締役の選任

- 社外取締役が自ら経営者であったり、他社の社外取締役であったりするため、積極的に他社に共有してもらったり、他社の先進事例を教えてもらったりすることで、各社の取組が高度化してくる。

サクセッションプランの厳格化

- 人材獲得競争もグローバルになっている中で、グローバル展開している企業が、何も対策を講じないままでは、上位ポジションの多くは海外人材で占められる。
- 年齢のダイバーシティは大変重要であり、過去の成功事例よりも若い人の意見を重要視したい。

各委員のご意見を踏まえ、実務指針に含めるべき要素

3. 「As is」 - 「To be」ギャップの定量把握のための取組

人事情報基盤の整備

- 日本の会社でタレントマネジメントの話をしていると、人を管理するシステムあるいはデータベースがグローバルレベルで統一されておらず、これから頑張って構築するといった会社が多く、データ化されていない印象を持った。

目標とする状態の達成までの期間の設定

- 情報開示は目的ではない。何をしているのか、その取組のきっかけは何か、問題意識や動機を聞くと腹落ちする。（中略）何をしているかは、定性情報でも良い。投資家側がイメージを持つことができることが重要。次に、時間が経過するにつれて得るべき情報は異なり、次第にその進捗に焦点が移り、と目的に近づいているのか、結果的にそれが企業価値にどうつながるのかが知りたくなる。10年後を見据えているのであれば、途中経過、進展を見せてほしい。
- （ある企業は）人材戦略が財務的な価値にどうつながるかについて、人材戦略を含めた息の長い取組がどのような財務的な指標にどのくらいの時間軸でつながっていくのかを示すチャートで見せるといった工夫をしている。

定量把握する項目の一覧化

- 統合報告書等で従業員情報（女性割合、中途採用割合、若年層の割合）を数値情報として公開している。開示できるものはなるべく開示していく。

各委員のご意見を踏まえ、実務指針に含めるべき要素

4. 企業文化への定着のための取組

企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義

- 自社の特色は、多様な人材・多様な事業の集まりを支える企業文化にある。企業文化を一言で述べると自主性、自主性の中で個性発揮をしてもらうためには、遠心力として働きがちな個性ある社員・事業をどう束ねて価値を生むかを試行錯誤してきたといえる。

従業員に求められる具体的な行動や姿勢への紐付け

- 事業環境が変化する中で、人材をどのように育成するかが課題。方向性として、各々が本質的な課題に着眼し、必要な知識や知見の研鑽・対応を行うことで、変化の中で、自律的に最大パフォーマンスを発揮できる人材の育成を掲げ、気づき・内省をベースとした行動変容を図ろうとしている。

CEO・CHROと従業員の対話の場の設定

- 自分がなぜ会社にいるのか、パーパスを自分のなかでどう咀嚼しているのか、ということを知ってもらうことで、これが浸透していく。もう1つは、対話力、価値観を共有していない人の話も含めて聞く力が重要。

各委員のご意見を踏まえ、実務指針に含めるべき要素

5. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析

- 事業トランスフォーメーションには、人的資本ポートフォリオの組み換えが必要。優秀な人材を新しい事業にアサインしようとしても、その人材が既存の事業で大黒柱になっていて動かしにくいという問題もある。外部人材の登用・活用も含めて考えていくことが必要ではないか。

ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部調達、起業・転職支援

- 人的資本を活用するに際して、会社視点では事業ポートフォリオの見直しが待ったなしとなっている。そのポートフォリオ転換を担う人材を如何に確保するかが非常に重要な課題。何がミスマッチなのかという認識、そして外部採用や内部登用といったギャップを埋める施策のスピード、学び直しをどういう中身で入れていくのか、タレントプールの分厚さをどう構築していくのか、といったことの難しさを強く感じる。

6. 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

「チームアップチャレンジ」(マネージャーの方針・目標の社内開示)

- 学生を見ていると、彼らはダイバーシティを受け入れる能力はあるが、多様な人を統合してリーダーシップを取ることができていない。日本において、「まとめて束ねて生かせる人」を作らないといけないし、また、それができるポテンシャルを持つ人材が企業で生かされる仕組みも必要。

各委員のご意見を踏まえ、実務指針に含めるべき要素

7. リスキル・学び直しのための取組

組織として不足しているスキル・専門性の特定

- 自社は事業モデルを変化させながら成長を続けている。経営戦略の変化が自然に個人と組織のリスキル・学び直しを促してきた結果としてリスキリングがなされている。リスキリングが先に立つのではなく、経営戦略による事業目標があって、それに不足するスキルを磨く。すなわち戦略が先に立つ。

外部からのキーマンの採用、当該キーマンによる社内でのスキル伝承

- リスキルと外部採用は密接に相互関与している。（中略）採用をすることで会社のリスキリングをするということが重要ではないか。

8. 従業員エンゲージメントを高めるための取組

幅広いポジションへの公募制の活用

- 社内公募については、自主的な社員を育てることが狙い。また、自分で選んだ仕事であればやる気も高まるはず。当然、各所から「製造に必要な資格を持った人が公募でいなくなると製造がストップしてしまう」「人気のない部署では人手不足になる」等の懸念があったが、議論をし、穴が開かないような手当等、工夫をしている。

従業員のエンゲージメントレベルの把握とストレッチアサインメント

- エンゲージメントサーベイとして全社員向けアンケートを実施している。（中略）月次でのサーベイの自由記述すべてに対し、社内ヘッドハンターチームが返信するようにしている。（中略）社内ヘッドハンターチームとの間に困ったときに相談できる関係性を構築することが重要である。

各委員のご意見を踏まえ、実務指針に含めるべき要素

9. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

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

- 現在トライアル中のものとして、職務に応じてリモートワークの位置づけを行っている。新型コロナウイルス感染症以前からリモートワークを取り入れていたIT企業では、逆に職場での働き方を重視し始めているという声もあり、リアルとリモートの組み合わせ方を検討していく必要がある。

さらに追加すべき要素について

- 実務指針に盛り込むべき要素として、例えば、以下のような要素の追加が考えられないか。

2. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

CHROの設置

指名委員会委員長への社外取締役の登用

30歳からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ訓練

経営人材候補者リストについて、社外での経営者経験を持つ者に限定

など

6. 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

中途採用や外国人の比率のKPI化

など

7. リスキル・学び直しのための取組

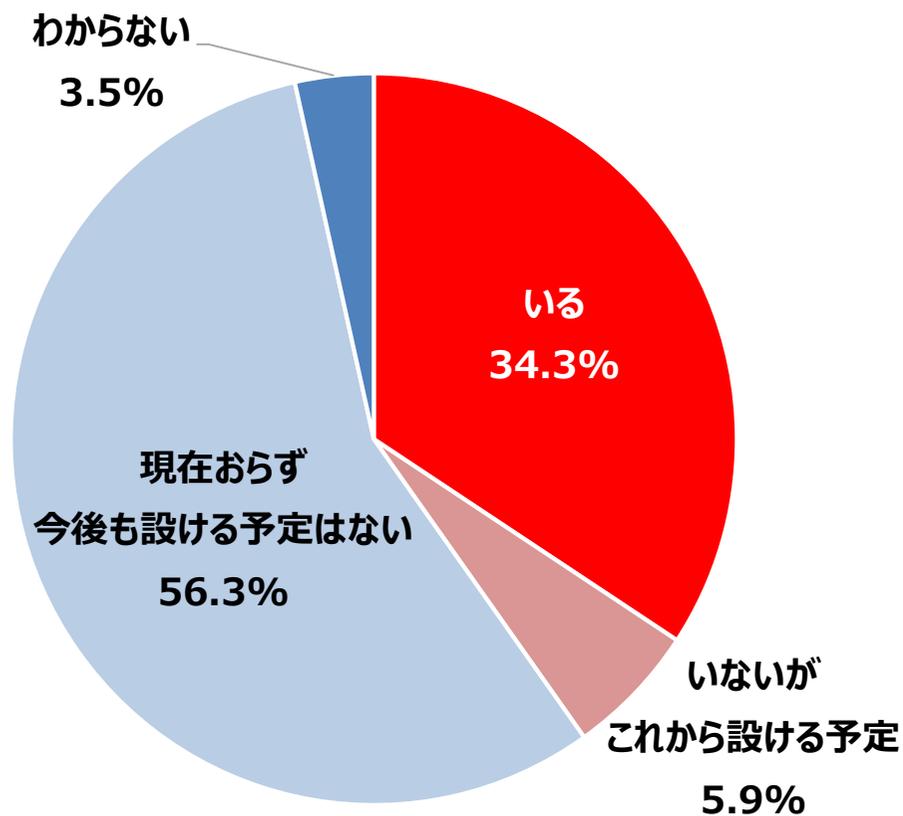
サバティカル休暇、海外留学制度等の導入

など

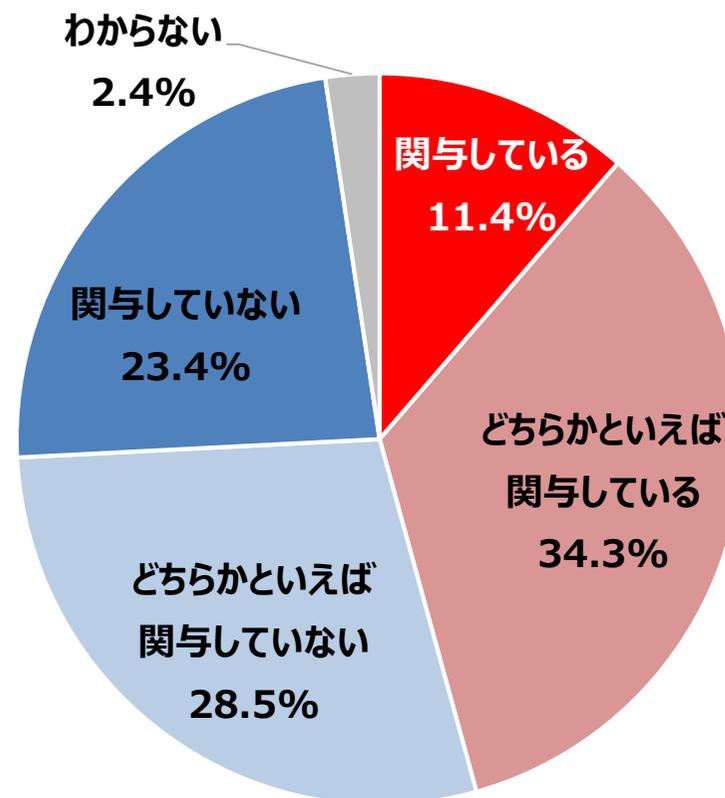
CHRO設置

- 現状、人事担当の執行役員を設置している日本企業は、3割強に留まる。
- また、半数以上の人事部門は、経営戦略の意思決定に関与できていない。

CHRO（人事担当執行役員）の存在



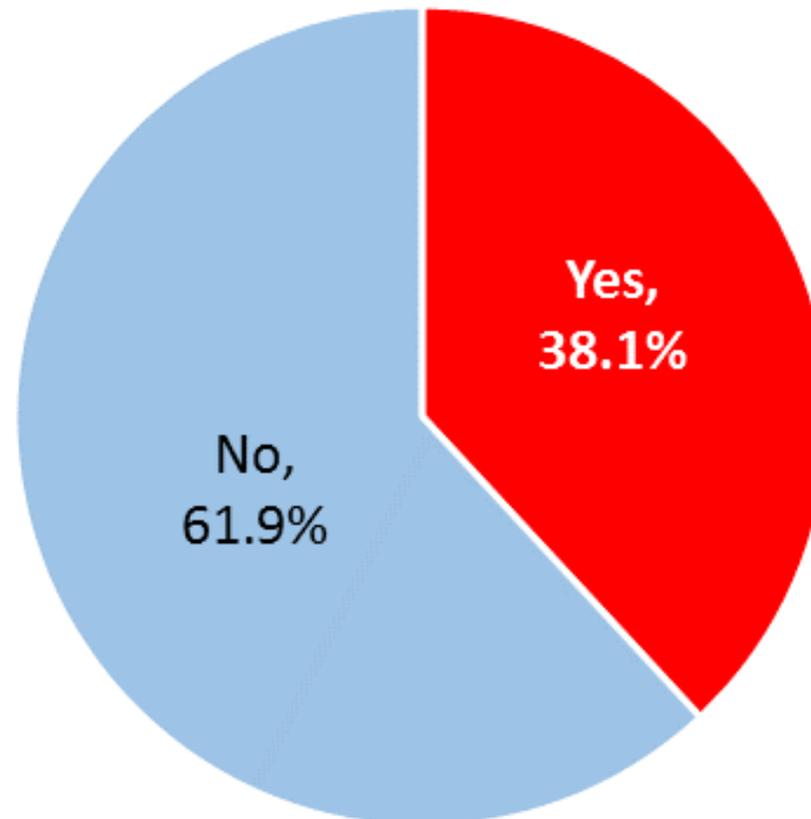
経営戦略の意思決定への人事部門の関与



指名委員会委員長への社外取締役の登用

- CEOサクセッションに関する取組への監督の要請は高まっているが、指名委員会委員長に社外取締役を任命する東証1部企業は4割に満たない。

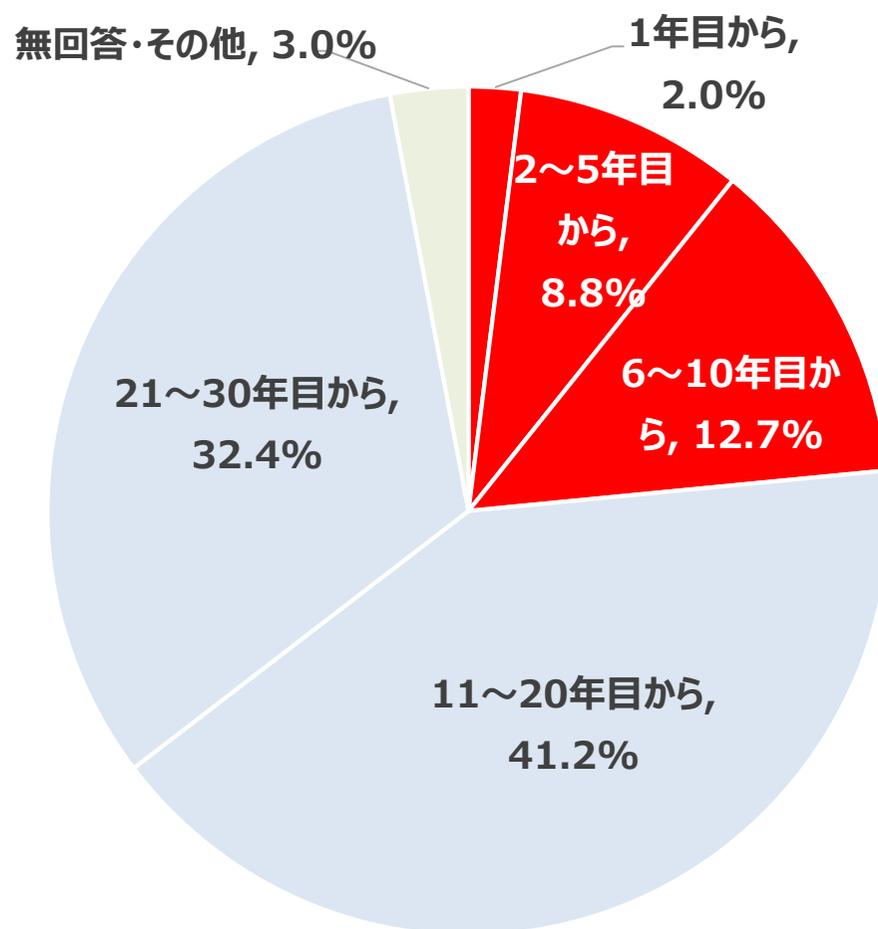
指名委員会委員長を社外取締役とする
日本企業の比率（N=東証1部2,191社）



30歳からの経営人材選抜

- 入社10年目までの社員を「経営人材候補」とみなす日本企業は約2割にとどまる。
- CEO登用で年功序列を考慮する多くの日本企業では、若手期から経営人材育成を行うインセンティブに乏しい。この構造を変えるには、CEO候補者への若手リストアップは合理的。

「経営人材育成」の対象となる年次 (N=102社)



グローバル水準のリーダーシップ訓練

- 日本企業においても、日立製作所をはじめ、若手層からCEO候補を選出し、長期的な育成を図る事例が生まれつつあるが、類似の事例をできるだけ多く増やすことが必要。

経営人材育成プログラムの事例

日立製作所 早期経営人材育成プログラム「Future50」

概要

- 変革を実践し、業績を上げている400人の中から、若手優秀層50人を「Future50」として集め、集中的に育成

人材の 選抜・入替

- 全社の人財委員会で議論し、まず400人を選抜
- 将来を見越した抜擢等での育成を経て、リーダー候補50人を選抜
- 毎年の人財委員会で、人財の入れ替えについて討議

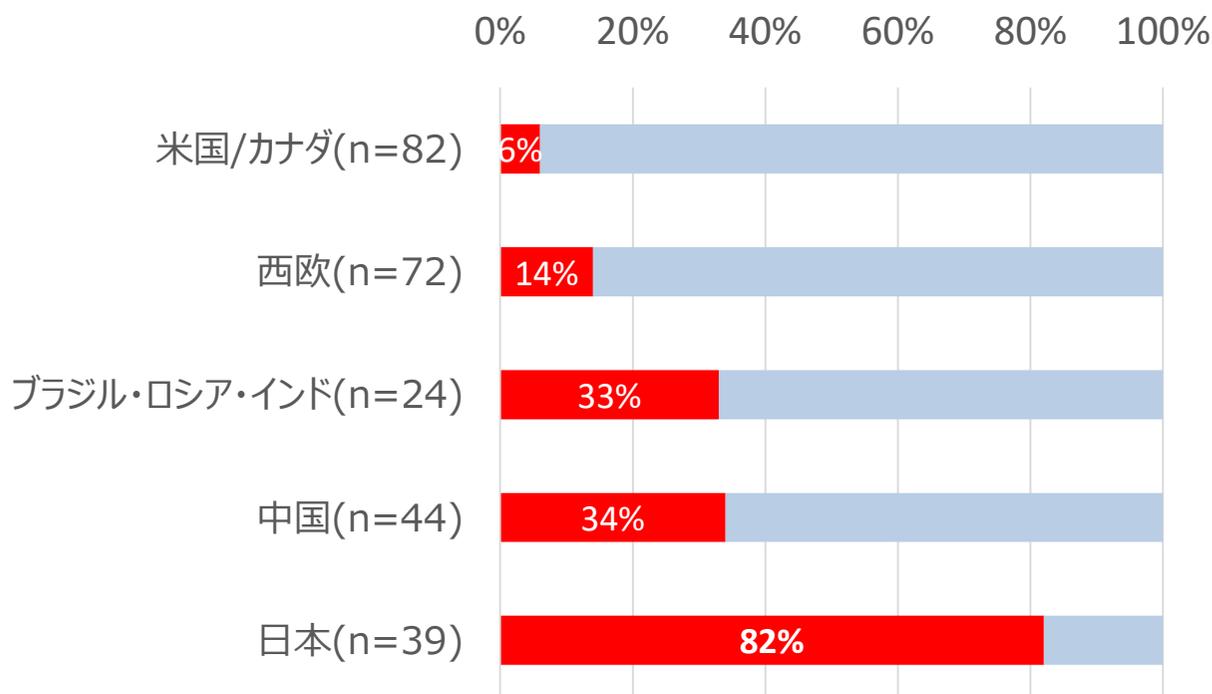
育成の アサインメント 内容

- 全社プロジェクトへの参画や国際関係機関への派遣等を含む特別なアサインメントを実施
- 2022年10月までにアサインメント全体の24%を経営層への配置にする計画
- 2019年4月に日立グローバルライフソリューションズ社長として、46歳の谷口潤氏を選出した事例も

経営幹部候補の社外経験

- 日本企業の経営者の多くは、自社の生え抜き人材で社外経験を有さない。これは、国際的にはきわめて特徴的である。
- シリコンバレーの高名なコーチが重視する経営人材の資質に、「ファーアナロジー」（＝一見全く異なる経験・事象からヒントを得る力）がある。自社以外での経営者経験が、経営者としての資質の向上に有効である可能性は高い。

他企業での職務経験がない新任CEOの比率



米国テック企業で経営人材に求められる4つの資質

シリコンバレーの高名なコーチ、ビル・キャンベル氏が重視した経営人材の資質は、

1. 知性
＝多様な分野の話を素早く取り入れて繋げる能力
＝「ファーアナロジー」
2. 勤勉であること
3. 誠実であること
4. G R I T（打ちのめされても立ち上がり再びトライする情熱と根気強さ）

経営幹部候補の社外経験

- 日本企業の一部では、他流試合の経験が重視され、経営人材育成プログラムに取り入れられているが、多くの企業では自社に閉じた経営者育成にとどまっており、社外での経営者経験を重視する姿勢が求められる。

経営人材育成プログラムの事例

日本たばこ（JT） 経営人材育成プログラム

目的

- 選抜人材を海外へ派遣し、濃厚なグローバルビジネスを経験させることで、継続的なグローバル人材の輩出を目指す

育成の アサインメント 内容

- 以下の取組を通じて、Global Business Leader/Expert を育成
- 「TRAINEE」：JTインターナショナルの拠点（ジュネーブ等）に研修目的で1年以内の出張扱いで送り出す
 - 「EXCHANGE ACADEMY」：スイスIMDビジネススクールの協力の下、JTグループ全体のハイポテンシャル人材を集め集合研修を合同実施
 - 「DEVELOPMENT ASSIGNMENT」：人材育成を第一の目的として2年程度派遣
 - 「FUNCTIONAL ASSIGNMENT」：ビジネスニーズに基づいて現地法人のポジションへ派遣

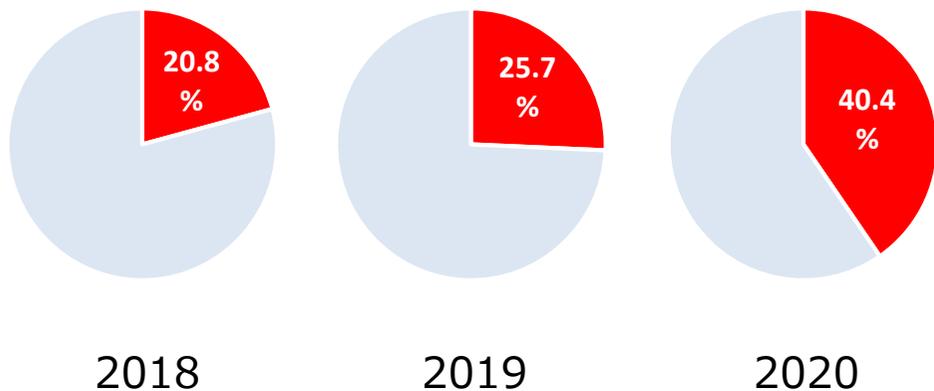
中途採用や外国人の比率のK P I 化

- グローバル展開の加速、イノベーションの創出の実現に向けては、多くの日本企業における新卒・日本人従業員に偏った体制を改め、各企業が多様な知・経験を持った中途採用者、外国人材の比率をK P Iとして設定し、意識的に高める必要がある。

中途採用者比率のK P I 化の事例

麒麟H D

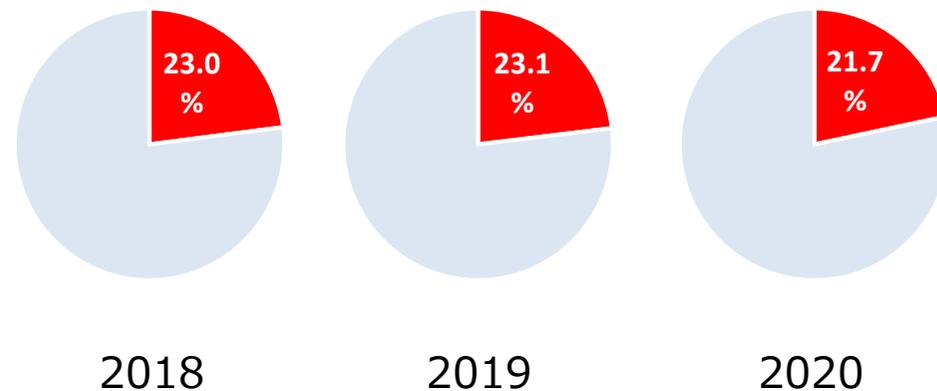
- 正規雇用労働者に占める中途採用者の比率を開示。
- 年々その比率を増加させている。



外国人比率のK P I 化の事例

楽天グループ株式会社

- 国内のグループ株式会社内で、外国人社員比率をE S Gデータとして開示。
- 国内拠点の国際化状況を示している。



サバティカル休暇、海外留学制度等の導入

- 一部の日本企業では、サバティカル休暇を導入し、従業員がリスキル・学び直しを行いやすい環境を整えることを、自社の人材戦略の一つに位置付けている。
- また、日本企業からの海外留学者数は近年低迷しているが、職場を離れての海外大学・大学院での学習は、組織・個人の成長に極めて有効であり、企業による留学支援が求められる。

サバティカル休暇の導入事例

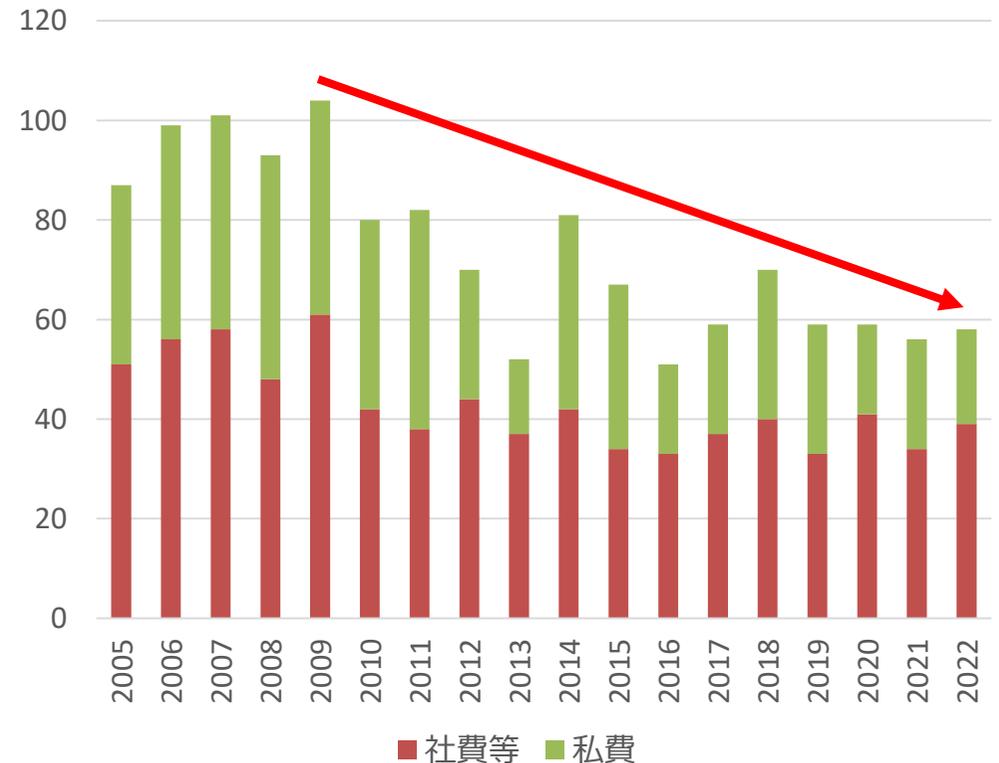
リクルートテクノロジーズ

- 勤続3年ごとに最大連続28日間取得可能。
- 自己の成長のためだけでなく、心身のリフレッシュのための使用も可能とし、休暇目的は個人に委ねられている。
- 一律30万円の手当を支給。

ソニー

- 私費就学のための休職(最長2年)、配偶者の海外赴任や留学に同行し知見や語学能力を図る休職(最長5年)が可能。
- 配偶者同行の場合は配偶者の職務のブランクが長くなるため、週2日程のテレワークが可能。

主要海外MBAへの留学者数の推移



(参考) 産学連携を通じたリスキル

- 人材交流やオープンイノベーションを企図する本格的な産学連携によって、組織のリスキル・学び直しを実現しようとする試みも事例として見られ、他の日本企業にとって参照価値が高い。

産学連携を通じたリスキル・学び直しの事例

ダイキン工業

- 東京大学との間で、包括的な共同研究および人材交流や東京大学関連ベンチャー企業との協業を推進する「産学協創協定」を締結。
- 本協定の期間は、2018年12月から10年間で、拠出資金は100億円規模を予定。
- 以下3つの協創プログラムを実施。
 - (1) 「空気」に関わる未来ビジョンの協創
 - (2) 「空気の価値化」を軸とした未来技術の創出
 - (3) ベンチャー企業との協業を通じた新たな価値の社会実装
- また、大阪大学との間でも、情報科学分野を中心とした包括連携契約を締結。
- 本契約の期間は、2017年7月から10年間で、拠出資金は約56億円。
- 4つのプログラム（①共同研究・委受託研究②先導研究プログラム③学生研究員プログラム④AI人材養成プログラム）で連携
- ダイキン・大学の両組織の人材が自由に交流し、刺激を与え合い、新たな知や技術、ビジネスが生まれやすい環境を企図。