

人的資本経営の実現に向けた検討会 取りまとめ骨子（案）

1. 「K P I」は重要だが「紋切型」であってはならない

経営戦略に連動した人材戦略の実現に向けて、K P Iを設定することは重要である。ただし、そのK P Iは、自社の置かれた事業環境を踏まえて、入念に考え抜かれたものでなければならず、「紋切型」であってはならない。

2. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

人的資本経営を最重要の経営課題・取締役会の議題の一つとし、経営戦略に連動する動的な人材ポートフォリオ計画を策定・運用することが欠かせない。

① C H R O の設置

- 企業は、人材戦略の責任者としてC H R Oを設置し、C H R Oが人材戦略を自ら起案しC E O・C F O等の経営陣、取締役と定期的に議論することが望ましい。C H R Oは企業価値に直結するミッションを負うため、事業遂行・経営企画等、事業側で成果責任を担う経験が有効である。

② 全社的経営課題の抽出、改善K P Iの公開

- C E O・C H R Oは、価値協創ガイダンスなどの統合的なフレームワークも活用しながら、経営戦略実現の障害となる人材面の課題を整理し、経営陣・取締役と議論することが望ましい。その際、特に自社固有の優先課題については、K P Iとその目標値・状態を経営陣・取締役に示し、その改善の進捗状況・対応方針を適時共有すべきである。また、社内のみならず社外にも、改善K P Iについて、それを選択した理由とともに説明することが重要である。

③ 人事部門から事業部門への権限の委譲、人事部のケイパビリティ向上

- C E O・C H R Oは、事業部門に人事権を委譲し、各事業のビジョンや戦略の達成をもたらす人材の迅速な採用や、業績向上に資する配置を行いやすくすることを検討すべきである。また、その際は、事業側の人事運営を支援する体制を構築できるよう、事業遂行の経験を持つ人事スタッフの増強を行うことが望ましい。

④ 指名委員会委員長への社外取締役の登用

- C E O・C H R Oは、将来の自社の経営を担う資質を持った人材が後継者として選ばれているか、社外取締役が適切に検証できるよう、十分な責任感を持った社外取締役を指名委員会委員長に登用することを検討し、取締役会・指名委員会と連携することが望ましい。

⑤ サクセッションプランの厳格化

(ア) 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開発

- CEO・CHROは、経営者としての潜在能力の高い人材を、30歳を目処に早期に選抜し、当該人材が経営者・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に、取締役会・指名委員会と連携することが望ましい。

(イ) 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める

- CEO・CHROは、将来の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増やし、サクセッションの候補者に含めることを検討し、取締役会・指名委員会と連携することが望ましい。

⑥ 役員報酬への改善KPIの反映

- 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、経営陣に支給される報酬が改善KPIに連動する報酬制度の設計を検討し、取締役会・報酬委員会と連携することが望ましい。

3. 「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

- CEO・CHROは、人材関連の改善KPIについての情報や、従業員のスキル・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ことが望ましい。

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

- CEO・CHROは、各KPIで目標とする状態・達成までの期間を定め、現状とあるべき状態のギャップを適時把握し、経営陣・取締役と定期的に議論することで、迅速に対策を講じることが望ましい。

③ 定量把握する項目の一覧化

- CEO・CHROは、全社的経営課題に関する改善KPIをはじめ、人材に関するKPIを明確に定めて経営陣・取締役と議論すべく、まずは重要なものに絞り、KPIと目標値・状態と進捗を常に一覧化しておくことが望ましい。

4. 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

- CEO・CHROは、自社事業の成功に繋がる従業員の行動・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べきである。また、自社が社会・環境にどん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余地がある。

② 従業員の具体的な行動や姿勢への紐付け

- CEO・CHROは、企業として重視する行動や姿勢が従業員に浸透するよう、従業員の任用・昇格・報酬・表彰などの仕組みを検討すべきである。その際には、現場の管理職・マネージャーがコミュニケーションスキルを養い、各従業員の仕事上の動機や意向に耳を傾け、自発的な行動を促すことが望ましい。

③ CEO・CHROと従業員の対話の場の設定

- 経営陣・従業員それぞれが企業文化をどのように体現し、定着させるべきか考える契機として、CEO・CHROが、維持すべき・見直すべき企業文化等について、従業員と直接対話することが有効である。

5. 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

- 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要員を整理し、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ことが望ましい。

② 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

- 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、従業員の再配置、外部人材の調達、起業・転職を通じたスキル向上の支援を検討・実行しておくことが望ましい。また、従業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べきである。

③ 学生の採用・選考戦略の開示

- CEO・CHROは、新卒一括採用に限定しない学生採用方針を策定し、学生に開示することで、海外留学やギャップイヤーでの自己研鑽等を経た学生の入社を容易にする等、中期的な人材ポートフォリオの充実に繋がる採用・選考戦略を策定・開示することが望ましい。

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

① キャリア採用や外国人の比率・定着・機能発揮のKPI化

- CEO・CHROは、女性活躍の促進に加え、イノベーションの創出、グローバル展開の加速に向けて、多様な知・経験を持ったキャリア採用者、外国人材の比率をKPIとして設定し、その比率を意識的に高めることが望ましい。その際、当該人材の定着や機能発揮の状況について定期的に把握し、課題と対応策を検討することで、現場の従業員が多様な人材を受け入れて活躍しやすい雰囲気醸成する必要がある。

② 「チームアップチャレンジ」(課長やマネージャーによるマネジメント方針の公開)

- 現場レベルでの「知と経験のD&I」の実現に向け、CEO・CHROは、課長・マネージャーの、多様な人材を受け入れて組織を運営する能力を高める必要がある。当該スキルの養成には、各課長・マネージャーが社内にマネジメント方針を公開し、ピアプレッシャーを生み出す方法などが有効である。

7. 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

- CEO・CHROは、経営戦略実現の障害となっているスキル・専門性を特定し、従業員のリスキル・学び直しを主導することが望ましい。その際は、そのスキル・専門性の向上が従業員にとってどんな意義を持つのか、丁寧にコミュニケーションを行う必要がある。

② 社内外からのキーマンの登用、当該キーマンによる社内でのスキル伝播

- CEO・CHROは、自社に不足するスキル・専門性を有するキーマンを社内外で特定し登用するだけでなく、当該人材にスキル伝承を任せることで、周囲の人材のリスキル・学び直しも誘導することを検討すべきである。

③ サバティカル休暇、海外留学

- CEO・CHROは、従業員が海外大学・大学院での学習を行えるよう海外留学の支援制度を設けるべきである。また、従業員が一時職場を離れて、教育機関への通学をはじめとする自己研鑽を行いやすくなるよう、サバティカル休暇の導入を検討すべきである。

8. 従業員エンゲージメントを高めるための取組

① 従業員のエンゲージメントレベルの把握と適切なアサインメント

- 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、従業員のエンゲージメントレベルを定期的に把握することが望ましい。
また、人事部門が、エンゲージメントレベルが低い従業員に、その原因を特定した上で、成長に資する、より適したアサインメントの提案を必要に応じて行うことで、組織の成果を高めながら、エンゲージメントの向上を狙うことも可能となる。

② 社内のできるだけ広いポジションの公募制化

- CEO・CHROは、従業員の異動・退職に伴う空きポジションに対し、可能な限り公募を行い、従業員が自律的にキャリアを形成し、高いエンゲージメントレベルで働ける環境を整備することが望ましい。

③ 副業・兼業等の多様な働き方の推進

- CEO・CHROは、従業員が企業・社会に貢献しようとする主体的な意思を最大限に尊重し、社内外の副業・兼業を含む多様な働き方を採用できるよう、環境を整備することが望ましい。

④ 健康経営への投資

- CEO・CHROは、従業員の健康管理・増進の取組を、個人と組織のパフォーマンスの向上にむけた重要な投資と捉え、従業員エンゲージメントの向上を図り、健康管理・増進を戦略・計画的に取り組むことが望ましい。

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

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

- CEO・CHROは、自社事業の生産性を維持・向上すべく、コロナ禍を契機に加速したリモートワークを今後も円滑に行えるよう、業務のデジタル化を継続的に行うことが望ましい。

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

- リモートワークの推進と同時に、自社の事業にとって、従業員がオフィスに集まって仕事を進めることの意義や有効性を再考し、組み合わせを講じることを望ましい。