

事務局説明資料

令和4年1月

経済産業省 産業人材課

人的資本に関する議論の全体像

- 日本型の人的資本経営の構築に向けては、①経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか、②そのうえで、情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか、の両輪での議論が重要。

持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営

人的資本の情報開示

- SEC Regulation S-K
- ISO30414 など

経営戦略と連動した 人材戦略の実践

- 人材版伊藤レポート

具体的にどのように情報を可視化し、
投資家に伝えていけばいいのか

金融庁 ディスクロージャーWG

具体的にどのように実践し、
企業価値向上につなげればよいのか

経産省 人的資本経営実現検討会

経産省 S X 研究会・価値協創ガイダンス等

本日ご検討いただく内容について

- 本検討会の取りまとめ骨子（案）と、それぞれの項目の趣旨について、修正・追記などのご意見を伺いたい。
- また、事務局としては、以下の項目について、引き続きご意見を伺いたい。

1. 「K P I」は重要だが、「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

① C H R O の設置

② 全社的経営課題の抽出、改善 K P I の公開

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

⑥ サクセッションプランの厳格化

など

5. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

テーマ① 「「K P I」は重要だが、「紋切型」であってはならない」について

- 本検討会の取りまとめでは、上記のメッセージを明確に伝えた上で、各企業が主体的にK P I を決定することを促すために、具体的な提言を行いたい。以下の内容に過不足はないか。
 1. 人材戦略に関するK P I は、①「普遍性の高いK P I」と、②「企業ごとに固有のK P I」の2種類に分かれると考えてよいのではないか。その上で、各企業は、①よりも②を重視し、何が自社にとって最適なK P Iなのかを、主体的に選択し、決定する姿勢が求められる。
 2. ①「普遍性の高いK P I」には、「中途採用や外国人の定着・機能発揮のK P I」や「エンゲージメントスコア」などが挙げられる。
 3. 一方で、②「企業ごとに固有のK P I」は、横並びでの比較可能性に捕らわれず、自社事業に特有の価値創出の源泉について議論を尽くした上で、K P Iを抽出することが望ましい。

テーマ② 「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」について（１）

① C H R O の設置

- 経営メンバーにおける人事責任者（C H R O）に求められる役割・期待を、取りまとめで示したい。一般的な人事担当役員・人事部長との違いは何か。以下の内容に過不足はないか。
 1. C H R Oは、全社の人材戦略のあり方やその実行上の課題について、C E Oを含む経営陣・取締役会に定期的に提示し、議論を主導する。
 2. C H R Oは、全社の人材戦略に連動するK P Iの達成について、C E Oとともに最終責任を負う。
 3. C H R Oは、個別の事業のビジョンや戦略の達成に向けた人材面の課題を常に把握し、経営陣・事業リーダーに解決策を提案し、実行する。
 4. C H R Oは、投資家・従業員を含むステークホルダーに対し、人材戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行う。
- 上記役割を果たすC H R Oを確保することは容易ではない。候補者が獲得すべき経験・スキルは何か。企業がC H R O人材の育成に向け、行うべきことは何か。以下の内容に過不足はないか。
 1. C H R Oには、自社事業の戦略、重要施策、実行上のポイントなどへの深い理解が欠かせない。そのため、事業遂行・経営企画など、事業側で成果責任を担う経験が有効である。
 2. C H R O人材の輩出に向けては、C H R Oを担いうるポテンシャルを持つ人材を早期に特定することが重要である。その上で、上記のような経験を積めるポジションへ計画的に配置し育成することが不可欠である。
 3. これらの取組を通じて、C H R Oが後継者育成を主導するとともに、経営陣・取締役会がその計画的な後継者育成の重要性を認識し、育成の進捗をモニタリングすることが重要である。

テーマ② 「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」について（２）

②全社的経営課題の抽出、改善K P Iの公開

- 経営課題の抽出なくして本質的な施策には辿り着かない。その経営課題とは、人事部から見た課題ではなく、全社レベルで捉えた課題である。そのため、以下内容を取りまとめに盛り込んでどうか。
 1. 自社の現在の人事制度・労務管理の運用を前提とした課題の特定にとどまってはならない。
 2. 全社・事業ごとのビジョンや戦略の達成をもたらす従業員の人材イメージを念頭に置いて課題を抽出すべきである。当該人材の質・量を十分に確保できているか、将来にわたってどのように確保すべきか、という観点から課題を定義する。
- 「全社的経営課題」を改善する上で有効なK P Iを設定し、公開する際に留意すべき点は何か。以下の内容に過不足はないか。
 1. 可能な限り、定量的なK P Iと目標の設定に努め、ステークホルダーとの分かりやすい対話に繋げるべきである。
 2. その際、K P Iと目標値を設定するだけでなく、その達成に要する期間を示し、その期間中には、数値の進捗とそこに至るまでに行った施策を示すことが望ましい。
 3. なお、人材に関するK P Iや目標の一部は、定量的に表現することが難しい。そのようなK P Iや目標は定性的に設定すべきだが、可能な限り明瞭な表現に努めるべきである。

テーマ② 「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」について（３）

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

- 多くの日本企業では、人事制度の設計や人材の配置を人事部門がほぼ中央集権的に行っているために、事業現場から見て、迅速な人材の調達や配置が進みにくいという問題がある。このため、一定の範囲で事業部門への権限の委譲を検討するべきであるが、その際留意すべき点は何か。以下に加えて考慮すべき観点はあるか。
 1. 事業の領域や特性に応じて、委譲すべき権限の範囲が異なる。
 2. また、事業部門への過度な権限委譲は、全社最適の人材マネジメントを妨げるおそれもある。そのため、人事部門と、事業部門で、マネジメントする人材群を区分すべきである。
 3. 権限を委譲することに伴って、事業側で人材に関する戦略企画や実務の運用をサポートできる人材の配置・育成を検討すべきである。（H R B Pの育成など）
- 権限委譲を進める上では、人事部門のケイパビリティの向上が欠かせない。ケイパビリティ向上のために行うべきことは何か。以下の内容に過不足はないか。
 1. 各事業の人材戦略や人事運用の支援には、事業戦略、重要施策、実行上のポイントなどへの深い理解が欠かせない。そのため、事業部門内に人事企画・運用を担うポジションを設置し、事業側と成果責任を共有する工夫が必要ではないか。
 2. また、人材戦略・人事運用の支援者を一定数確保するため、事業部門と人事部門の人材交流、人事部門スタッフの事業部門への配置の必須化、などの計画的な施策を講じることが望ましい。

テーマ② 「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」について（４）

⑥サクセッションプランの厳格化

- 日本企業の、C x O人材の後継者計画の策定・後継者の育成を加速させるために、人材の育成は「30歳をめどに開始」し、「グローバル水準」のタフ・アサインメントを課し、少なくとも一部の候補者に「経営者経験」が必要という提案を行ってはどうか。
- 同時に、一部の候補者に止まらず、C x O候補者全体に対しては、以下のような経験を求めることを提案してはどうか。
 1. 事業上の全てのバリューチェーンを含む組織のトップとしての経験（組織が小さくても可）
 2. 海外拠点でのリーダー経験
 3. 新規事業創出のリーダー経験
- このほか、C x O人材が経営人材へと成長する過程で、経営・人事が行うべきこと・果たすべき役割はあるか。

テーマ③ 「動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用」について

- 多くの日本企業では、「中期的な人材ポートフォリオ」の重要性は認識されながらも、策定が進んでいない。企業の悩みは主に以下の点にあるのではないか。その他に課題はあるか。
 1. どの時点を目標に「あるべき人材ポートフォリオ」を策定すべきか分からない
経営環境が迅速に変化し、事業の先行きが不確実な状況下では、ビジョンや戦略を実現する人材の要件は「短期」的視野で考えるほど明確になる。一方、あるべきポートフォリオに向けた人材の育成や調達には「中長期」の時間を要する。
 2. 人材をどの程度網羅的に、緻密に、捉えるべきか分からない
自社人材に求められる要件や人数を定義する際、人材を網羅的に、緻密に区分するほど、人材の過不足が広範囲に明らかになるが、その分運用も困難になる。人材要件の経年変化も見込まれる中、ポートフォリオ更新のコスト・時間も考慮すると、重い腰が上がらない。
 3. 誰がどのように協力して作るべきか分からない
事業や機能の成否に関わる人材の要件や必要な人数を考える上で、事業や機能を深く理解する現場リーダーの協力は欠かせないが、経営陣には、将来の全社最適の観点からポートフォリオ全体をマネジメントする責任がある。
- 上記のような悩みを抱える企業に対し、取りまとめで言及すべき考え方、工夫はどのようなものか。