

## 人的資本経営の実現に向けた検討会（第7回）

### 議事要旨

- 日時 : 2022年1月21日（金）13:30～15:30
- 場所 : オンライン開催
- テーマ : 本検討会の取りまとめ骨子（案）について
- 意見交換の概要
  - 骨子案全体の文体について、各文末は言い切りの表現にできないか。冒頭で、各項目の実施が望ましい趣旨について記載し、本文では言い切りの形にした方がより明確に意図が伝わる。
  - また、「有効である」という表現は、何に対して有効であるのか不明確。
  - K P I は設定するだけでなく、達成・未達成が明確に分かるようになっているかが重要。それを企業が示していくことが大事。
  
  - 「従業員」という言葉が使用されているが、上から目線に感じるため「社員」に言い換えてはどうか。
  - 骨子案 2-⑤のタイトルは「サクセッションプランの厳格化」という言葉が適切かは疑問。「厳格化」とすると、既にサクセッションプランがあった上で、それが曖昧であるため厳格化するという趣旨に捉えられる。また、「望ましい」との文末になっている一方で、従わなければならない印象も与える。例えば、「サクセッションプランの具体的なプログラム化」としてはどうか。
  - 骨子案 5-②「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」に記載のある「人材ポートフォリオのギャップに基づき」と「起業・転職を通じたスキル向上の支援を検討」の繋がりが理解しづらい。「従業員の再配置や外部人材の調達」までは理解できる。起業・転職が人材ポートフォリオのギャップ解消に繋がりが得るのか。
  - 骨子案 2-③「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」に記載のある「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」について、意味合いを確認したい。権限を委譲するということは、人事機能を事業部門へ移すことまでを言っているのだろうが、そこまでのイメージは持っていなかった。仮にそうだとすると、それは人事部門から事業部門への人の異動の話なのか、それとも人事部門は機能を維持しつつ、事業部門の人事機能を増強するために人を増やすということなのか。増強がありきのように見える記載だが、配置転換によっても実現できないか。
  - 「起業・転職を通じたスキル向上の支援」を記載した意図は、人材ポートフォリオの理想と現実に、質的・量的にギャップがある場合に、退職を押しつける趣旨ではなく、本人がステップアップ等を希望する場合にその道筋を支援することがあり得るのではな

いか、という提案である。

- 起業・転職というのは、今いる社員の入替えということ。外から入ってくる場合もあるし、社内にいる人も、リスクが難しい場合は、外に適切な働く場を見つけてもらうことが良いのではないか、という意味合いと理解。
- 「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」の記載は、「増強」というより、事業経験を持つ人事スタッフがこれから更に必要である、という意図ではないか。事業部経験のある方が人事部長になるケースも増えてきたように感じるが、それを表現していると理解している。増強という言葉は強すぎるかもしれない。
- 骨子案 2-①「CHROの設置」の「CHRO」という言葉のプレゼンスについて、どれほどの企業がCHROを設置しているのか、もしくはその呼称を使っているのかは疑問。CHROが、人事部長なのか、人事の責任者なのか、あるいは人事の管掌の取締役なのか、会社によって感覚が異なるのではないか。本骨子案ではCEO、CHROが主語となっている箇所も多いため、CHROを具体的に説明した方が良い。
- 骨子案 1「KPIは重要だが紋切型であってはならない」について、KPIをこのように捉えることは当たり前のことであり、敢えて冒頭に書いている点には疑問。
- これから人的資本に関するKPIは、義務化されるかは別として、開示が進んでいくと想定される。その中で、日本企業によくあるパターンとして、推奨されたKPIを、その会社の個性やマテリアリティを考慮せずに、機械的に使ってしまうケースがある。
- そのような趣旨で、「KPIは重要だが紋切型であってはならない」という記載を冒頭に入れているが、場所については検討が必要。
- 骨子案 2-③について、従来の日本の人事制度であるパートナーシップ型からジョブ型への移行を前提としての委譲なのか、もしくはそれとは別の話なのか。
- いずれにしても、パートナーシップ型やジョブ型は、最近よく取り上げられるキーワードであるため、骨子としては触れた方が読み手に対してわかりやすいと思う。
- 「人事部門から事業部門への権限の委譲」（骨子案 2-③）という縦軸と「CHROの設置」（骨子案 2-①）という横軸がそれぞれ別に示されていて、有機的な関係がわかりづらい。事務局説明資料 6 ページに留意点として書かれてはいるが、権限委譲や連携というものは、求心力と遠心力の両方の問題があるので、この横軸と縦軸の関係について、骨子で触れた方が読み手にとっては腑に落ちるのではないか。
- 人事部門が事業部門へどのように権限委譲するのかについては議論がある。
- 今までの日本企業のやり方は、事業部側が人事権を握っており、有能な人材は他の事業部に出さず、人事部門は事業部門のサポートの位置付けだったと認識。
- これからは全体の経営戦略の中で、人事部門あるいはCHROが横軸として有能人材を戦略的に再配置したりするような力を持った方が良いのではないか。

- 同じ意見。伝えたいことをもう少しクリアにすべき。
  - 「サクセッションプランの厳格化」の話とも関連するが、やらなければならないことの1つは、サクセッションプランに基づく経営人材開発の加速化、もう1つは、権限の委譲というよりもビジネスサイドの人事管理能力の向上。
  - 全てを人事からやらずとも、事業部門で一人一人のピープルマネージャーがマネージできる、という形にしていくことが大事ではないか。
  - ただし、部門で囲い込むことは良くないので、コーポレートレベルでサクセッションプランに基づいて経営人材の開発の加速化に集中することがもう一方では重要。経営人材開発は、日本は極めて遅れているので、そこに集中して取り組むべき。
  - 骨子案 2-③に記載のある人事スタッフの増強については、サクセッションプランに基づく人材の開発やビジネススタイルの人事管理能力の向上を進めて行くためには、HR人材の育成が必要。そういった位置付けで記載すべきものだと思う。
  - 骨子案1について、KPIは骨子案の冒頭の記載ではないのではないかと。KPIは人事部門の能力開発に関連して、データドリブンであるべきこと等とまとめて1項目での記載になるかと思う。
- 
- 骨子案 2-③について、人的資本経営は、事業サイドと人事サイドの両方が、それぞれの役割においてピープルマネジメント能力を強化しないと実現できないと考えている。
  - 人事サイドは、全体最適を考え、経営視点で配置をする。グローバル経営を行う企業であればグローバルでどのように人的リソースを最適配置するか、あるいは、多様な個人の心にどう火をつけていくか、という役割。
  - 事業サイドも、市場の変化が速い中で、人的マネジメントに関するケイパビリティを持たなければならない。事業部は、足元の戦略をどのように加速的に進めていくか、という観点で人的資本の在り方を考える。
  - このような、全体最適と部分最適の両輪が回っていくことが必要で、それがないと人的資本経営はできない。権限の委譲というよりも、両輪で動いていく形を高めていくことだと考えている。
- 
- 骨子案 2-③について、人事権の重心が事業部側であるのか人事部側であるかは、会社によって異なる。それが、事業部門側であっても、育成やパフォーマンス管理など、面倒な部分は人事の役割だと考えている節がある。そうではなく、ピープルマネージャーが人の育成をしっかりやるべきであり、キャリアの相談にも対応する形が目指す姿。
  - 骨子案には「事業側の人事運営を支援する」という記載があるが、現状人事が集中的に対応していることを、ひとまとめに事業部に移し、事業部がばらばらにやるということではないと思っている。
  - あくまでも人の異動や育成については事業部や、直属の上司がやること。それに対して、

人事は戦略的にサポートしていくため、求められる資質が変わっていく、ということだと考える。

- 骨子案 2-③について、最近では、縦軸だけではなく横軸で取り組むことのベストプラクティスが様々な分野で出されており、人事にも言えることだと感じる。
- 日本の企業の悪いところとして、事業部門が強すぎるために、事業再編ができないという話がある。人事権限まで事業部門へ渡してしまうと、ある程度連携はするにしても、今以上に事業再編がやりにくくなることも考えられる。この観点からも表現の修正は必要。
- 骨子案 1 については、K P I が重要な点であることは重々認識しているが、K P I の記述が冒頭にあることには違和感。経営戦略と人材戦略の連動が一番重要。
- ここで、紋切型という言葉はどのような趣旨か。企業固有の、といった表現はよく聞かすが、紋切型はあまり聞かない。
- 事務局説明資料で「普遍性の高いK P I」や「企業ごとに固有のK P I」といった記載がされている。企業価値向上という観点では企業ごとのK P I が重要なのは分かるが、グローバルでは、企業を比較するために普遍性の高いK P I を一律に開示する動きもある。この検討会の議論では、実効的な人事をするために使うK P I に絞った方が良い。
- 骨子案 2-②「全社的経営課題の抽出、改善K P I の公開」の改善K P I の公開について、公開するのは大事と思うが、骨子案 1 との関係でメッセージの出し方が難しくなるのではないか。
- 「紋切型」というのは、ステレオタイプを意味している。何となく、皆同じで深さがないこと。コーポレートガバナンス・コードも、ともすればステレオタイプになってしまうことを踏まえ、要するに、創意工夫をしてください、ということと言外に言いたい。表現はブラッシュアップが必要。
- 骨子案 1 のK P I よりも、骨子案 2 の経営戦略と人材戦略の連動がポイント。構成は検討いただきたい。
- 骨子案 2 の中で、CHROの役割として、対外的な対話の場、特に、株主・投資家との対話の場に参加することに言及していただきたい。今後、非財務情報の開示に関して様々な対話がなされる中で、CHROには重要な役割が期待されている。
- 骨子案 1 の「紋切型」というのは、「仏を作って魂入れず」にならないようにする、というニュアンスであると理解。なぜそのK P I を設定するに至ったかというマテリアリティの考え方、数字ありきではなくその背景が大事であるという考え方が、企業の実装に繋がれば良い。
- 骨子案 5-②に記載されている「起業・転職を通じたスキル向上の支援」に関して、記載の箇所によっては人の移動を会社が促すように見える。リスキルの章を拡大し、学び

直しとともに、ビジネスとしても形作っていく、という整理もできるのではないか。

- 骨子案 2-③の人事部門と事業部門との関係については、現状の経営企画と事業部門の関係と同様に考えれば分かりやすいのではないか。人事面での戦略企画作りを担う人事部門と、これを実施する事業部門という整理。ただし、戦略に関わるマネジメントレベルの人材の訓練については、事業部門ではなく人事部門が戦略的に行う、という考え方もあるのではないか。
- 最も重要なのは、骨子案1から9のタイトル文が、どのような狙いで促したい取組なのかを明示すること。
- 全体構成やストーリーを冒頭で示した方が理解しやすい。
- また、「事業部門が人材を囲い込むことへの懸念があるため、経営全体の視点から、全体最適と個別最適のバランスを取ることが重要である」などと、目的や改善の方向性についても記載した方が読み手にとっては伝わりやすいと思う。
- K P Iについては、骨子案冒頭の記載には違和感。
- 骨子案2の構成について、骨子案 2-④「指名委員会委員長への社外取締役の登用」の取組自体は良いが、骨子案 2-⑤「サクセッションプランの厳格化」より前に配置するのは疑問。執行側でサクセッションプランをプログラム化し、取締役会、特に指名委員会が客観的な立場から答えていく、という順序が一般的。骨子案 2-①、②、③は執行サイドの話であり、⑤も続けて記載してから、その後にガバナンス的な内容をまとめてはどうか。
- 骨子案2-④について、社外取締役のサクセッションプランも重要ではないか。
- 骨子案 7-③「サバティカル休暇、海外留学」について、留学は海外に限定する理由はないように思う。
- 骨子案 2-③の「人事部門から事業部門への権限委譲」については、ビジネスサイドのケイパビリティ向上がポイント。戦略パートナーとしての人事の役割が必要になる。骨子案 2-①の「CHROの設置」と基本的な文脈は同じ。経営チームの中で人事機能をどう果たすのかということと、現場におけるビジネスリーダーの戦略パートナーとしてどう人事が機能していくかということ。
- ジョブ型の話が出ていたが、骨子案6「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」における社内外の人材の流動化や、専門性・スキルの取り入れを考えると、メンバーシップ型ではそれができないので、骨子案に入れるとすれば、この箇所ではないか。
- 骨子案5-①「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」の中で、「要員」という言葉は、人材やスキルといった言葉へ言い換えた方が良い。
- 骨子案7-②「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」の中で、「キーマン」は「キーパーソン」の方が適切。

- 骨子案 6-②「チームアップチャレンジ」の中で、「ピアプレッシャーを生み出す方法などが有効」との記載があるが、方法を間違えると同調圧力にもなりかねないことには注意すべき。
- 骨子案 1 の K P I に関してはもう少し説明が必要。資本市場、取締役会や事業部門の内部管理など、K P I を通じてどう対話を深めるかが大事。なぜその K P I を選択したのかが重要であり、経営戦略と人材戦略を連動させるというストーリーがあるからこそ、対話が生まれる。
- 「なぜその K P I なのか」に関して、対話は進んでいるか、投資家の方に伺いたい。
- 企業による。独自性が強い K P I を経営戦略の面から考え、打ち出している企業については、それが運用面においても高度化してきているが、まだ一部の企業にとどまる。
- ビジネスサイド側の人事のケイパビリティを磨くには、何をすれば良いか。
- 経営戦略を実現するための人事的な課題を明確にし、その解決に向けて議論し、牽引するのが C H R O だとすると、事業責任者が抱える人事的な課題を明確にし、解決を促していくのが事業サイドの人事の役割。事業サイドの人事の役割として、運用やオペレーションは既にあるが、戦略パートナー的な部分を強くしていく。更に言えば、C H R O と現場の事業責任者とのパイプを構築し、C H R O が事業を理解した上で戦略を立てられるようになることがベスト。
- 骨子案 2-⑤について、明言されること良く、「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」も「候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める」も共感する。
- 他方で、「30 歳」という表現は適切なのか。例えば、20 代から 30 代のうちから経営人材選抜をずとした方が、より早い人材の選抜、育成を促せる。
- また、経営経験を持つ人材を候補者リストに入れることは賛成だが、「経営者」としての経験は、子会社がない会社等は難しい場合もあるため、経営者に準ずる表現が良いのではないか。例えば、事業を人・物・金の観点で総合的に見る事業部長なども可能性はあるのではないか。
- 「経営者の経験」というのは、海外の拠点長等も含んで良いのではないかと思う。
- 事業責任や、P / L への責任といった表現も考えられるのではないか。
- 20 代から 30 代、とした方が良いと考える理由は何か。
- 20 代の時点からファーストトラックを渡している会社もグローバルでは存在する。29 歳までは見なくて良い、と解釈されるのはもったいない。
- 骨子案 1 の K P I は対話のツールであり、どういう意味を持つのが重要と理解。
- K P I の背景には 2 つの軸がある。1 つは、会社が今後も存続し、進化するために、動的な人材ポートフォリオを展開していかなければならないという軸。もう 1 つは、多様

な人材の心に火が着くための従業員エンゲージメント、これを保つという軸。この会社と個人の共成長が意識されるべき。

- 骨子案 2-①について、CHROと人事部門はワンチームだが、その1つ上にある取締役会や経営陣の中で、人的資本の議論が本気でなされなければ、動的な人材ポートフォリオも展開できず、従業員エンゲージメントも強化されない。「取締役会の重要議題」といった言葉を入れられないか。CHROを設置すれば人的資本経営ができるわけではない。
- 人事は中長期的な視点を持つことが必要。採用・育成は時間がかかるものであり、足元で必要な人材だけを短期的に考えても、将来適切な人材が育たない、採用できないということがある。中長期的な視点で経営を進めていくことがますます必要になってきている点は含めてほしい。
- 骨子案1に関して、事務局説明資料の3ページに、普遍的なKPIの例としてダイバーシティや中途採用等を記載しているが、キャリア採用がただ増えてだけでは会社は変わらない。
- キャリア採用に関しては、「自社の文化に慣れてもらう」、あるいは、「風土に合わない」という話になりがちだが、当社では、経営層で深く議論をし、新しいものを持ってきてもらうためにキャリア採用をすることになっている。
- 今後重要なことは、経営層のダイバーシティ。キャリア採用で若手が入っても同調圧力が強く、あまり変わらないことを懸念。例えば、経営層にキャリア採用者や、自社の女性・外国人の登用が進むと、一気に変わっていくと思う。普遍性の高いKPIには、このような観点も入れてほしい。
- キャリア採用者に同調圧力が働き、慣れてしまうと、これまでのキャリアが活かないこともあり得る。新しい、違う観点を持ち込んでもらうことが重要。キャリア採用者に、その会社とは異なるものを持ち込んでもらうためにはどうしたら良いか。
- 一般社員やマネージャーの層だと影響力がない。当社の経験では、上の層でキャリア採用者が入ってくると大きく変わる印象。当社ではKPIに経営層のダイバーシティを設定している。
- 冒頭にKPIについて記載することは違和感。冒頭ではビッグピクチャーが簡潔に示されていると良い。
- 日本が国際競争力を落とす中、経営資産投資の少なさや、日本だけ賃金が上がっていない点もクローズアップされてきている。つまり、イノベーション力ではなくコストカットで勝負をしてきた、結果的に人材をコストとして捉え、投資の対象として捉えていなかったということ。
- 人的投資を進めていく上で鍵となるのは、経営戦略と人材戦略を連動して考えること。

また、これから日本全体で生産性を上げていくには、日本全体の新陳代謝が必要であり、雇用の流動性は不可避である。だからこそ動的な人的ポートフォリオで捉えていかなければいけない、経営の多様性が避けられない、ということを明記してはどうか。

- 骨子案 2-⑤について、30 歳というピンポイントの記載は印象には残るが、現実的には 20 歳代、30 歳代と幅があっても良いのではないか。また、サクセッションプランに一度入らなかった方も含めて定期的に見直されるべき。雇用の流動化を前提として考える必要があり、選ばれた方が辞めてしまうこともある。また、リーダーについては共通項があると同時に、求められるリーダー像が経営戦略で変わってくる部分もある。
- 骨子案 6 については、形式としてのダイバーシティ&インクルージョンではなく、多様な地位や経験が経営に反映され、その結果として会社が変われるか、ということが重要。
- キャリア採用者には「会社を知ってもらう」という発想ではなく、むしろ、「経験や知恵を教えてもらう」「それを経営で活かす」という姿勢が必要。経営トップにそうした姿勢が備われば、経営陣自体が多様性を持つ存在になっていく。
- まずは経営層のダイバーシティの重要性を明確にすべき。それによって、社内の文化が変わり、本部長クラスや課長・マネージャークラスに多様な人材が入ってくるようになる。
  
- 骨子案 1 に関して、事務局資料 3 ページに記載されているように、K P I を「普遍性の高い K P I」と「企業ごとに固有の K P I」に分ける整理は良いが、その違いについて説明を加えるべき。
- 前者は自社を客観視し、相対的な位置を把握する目的があり、後者は社内での目標の共有化や、社員の積極的な参加を促すこと等が目的となっている。
- また、事務局資料 3 ページのテーマ①の 2 点目にある「中途採用や外国人の定着・機能発揮の K P I」に関しては、K P I という表現が適切か。例えば、外国人 82 名うち管理職は 2 名であるといった数値の場合、K P I は設定すべきなのか。その人達が辞めていかないことの方がむしろ重要なのではないか。K P I には 2 つの性質があり、モニタリング K P I、つまりその状態をモニターするための K P I と、目標達成に向けた進捗を管理する K P I である。
- 骨子案 2-①について、CHRO の役割をはっきり書くと良い。CHRO の役割として求められるのは、経営の全社機能と、戦略執行を担う各機能を、人材面からサポートする体制を主導すること。
- また、CHRO にどんなスキルが必要かという点について、事務局資料 5 ページの 2 点目に記載されている 3 つのポイントは、C x O 全てに共通すること。CHRO に特に必要なスキルは、例えば、個人のモチベーションに先入観を持たず、多様性を見分け受け入れる能力や、習得によって身に付けられるスキルとそうではないスキルを見分ける能力であり、最も大事なものは社員一人一人に自信をつけさせることと考えている。

- 骨子案 2-②に関して、事務局資料 6 ページ下段に「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わかりやすい対話に繋げるべきである。」との記載があるが、加えて、例えば、K P I の設定については、課題解決の目的を明確にしたうえで、目的に近づく取組を促すものにすべきなど、もう少し具体的に記載しても良いのではないか。
- 骨子案 2-③に関する事務局資料 7 ページの記載に関し、事業部門は足下の最適化、つまり、現在、一番良い機能を発揮してほしいという即戦力に目が向いている。その結果、現場にいる有能な人は手放せないというのが事業部門の考えではないか。一方で、人事という観点から考えると、個人のキャリアアップや将来のことまで見ており、双方の時間軸が全く違うと感じる。権限委譲というよりも、双方が時間軸を共有することが必要ではないか。
- 骨子案 2-⑥「役員報酬への改善 K P I の反映」に関して、事務局資料 8 ページの「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」という記載が資格要件に見えてしまう。育成時に必要なことは、自分で決断する、経験する環境を与えることではないか。責任の大きさを徐々に広げていき、失敗も前提として、失敗から学ぶ姿勢を育み、それを乗り越えることで根拠のある自信を付けさせることが重要だと考えている。
- 骨子案 3 「「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組」に関して、事務局資料 9 ページにある「あるべき人材ポートフォリオ」の時間軸については、人口動態等のマクロ環境を 2030 年・2050 年の時間軸で考え、人材マーケットがどうなっており、どういった人材を採れるのかをとということと、今自分達が欲しい人材をどのように採用しているかという足下とのギャップを認識し、人事戦略及び事業部門が戦略としてすり合わせていくことが、必要だと考えている。また、策定した後には見直しが必要である。
- ただし、業績次第で大量採用を行ったり、採用をストップしたりする会社が日本には多い。そういった波を作らないようにしつつ、必要に応じて戦略を柔軟に見直していくことが必要。
- 骨子案それぞれのパートがどのような役割を担っているのか、なぜこれが企業の戦略を高め、企業の価値創造に繋がっていくのか、というストーリーが冒頭に示されることが重要。
- 骨子案 6 について、6-①「キャリア採用や外国人の比率・定着・機能発揮の K P I 化」の「機能発揮」の意味が分かりづらい。「機能」ではなく、「能力」ではないか。また、「現場の従業員」という記載については、「現場」には限られないため、単に「従業員」とした方が適切。「雰囲気醸成」という記載については、「雰囲気」にとどまらず「風土」を醸成すべき。

- 骨子案 6-①「キャリア採用や外国人の比率・定着・機能発揮のK P I 化」、②「チームアップチャレンジ」は、「多様な人材、キャリア採用や外国人というのはマイノリティであって、マジョリティがいかしてあげる」というニュアンスになっている。「いかす側」と「いかされる側」の関係性に固定されるのではなく、実際は、マジョリティもリスキル等を行い、自分達の中でも多様性を作っていくべき。双方がダイバーシティを作っていく、という方向性を示すべき。
- また、「比率」や「定着」は、ダイバーシティのK P I であって、インクルージョンのK P I ではない。インクルージョンのK P I をいかに各企業が作り、示していくかということが重要。
- 取りまとめに当たって、事例を織り交ぜて示す場合には、「業績が良い会社が、こういうことをしている」という表現にならないように注意。「こういうことを行ったために、価値創造につながった」というストーリーが重要。
- 日本人の賃金が上がらない、労働市場の流動化が進まないといった日本企業の問題点は、日本人と外国人の壁を無くすことで解決するのではないか。そうすれば、人材プールが日本人だけで無くなり、人材の流動化が進む。検討会だけでなく多くの日本企業の議論は、日本人の中で人的資本経営をどうするか、そして外国人の中でも日本語ができる外国人を人的資本としてどう処遇するか、という見えない前提で小さい議論になっているように感じる。
- 冒頭で全体のコンセプトを記載した後に各論に入る方がわかりやすい。
- この報告書の前提として、企業の人事部のものの見方が、これまでは社員を階層で見ていたところから、個にウェイトを置くように変化しており、そのような変化によって戦略と人的資本の紐づけができる、ということがあるように感じる。総論の中では、Before/After の着眼点の違いを明確に指摘しても良い。人的資本経営の単位は「個」であることを強調してはどうか。
- 骨子案 2 の冒頭で、人的資本経営を取締役会の議題の 1 つとすることが記載されているが、ここはもう少し強調した方が良い。人材の話は、執行側の話として処理されがちだが、執行と監督を分けるガバナンスの議論において、監督を担う取締役会が人材戦略をどう扱うかということをもう 1 歩明示する必要がある。
- 骨子案 2-③に関して、事務局資料 5 ページに記載されている「CHRO 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。」という点が非常に重要。この発信・対話があることで、その手前の人材戦略の策定・実行断面で、CHRO が一歩深く思考し、ブラッシュアップする姿勢を持つことにつながる。
- 骨子案 8-④「健康経営への投資」に関して、今の健康経営の指標は客観指標だが、一人一人の主観的なエンゲージメントや well-being も重要。

- 骨子案は、具体的に体系化されている。上位概念として、あるべき姿に触れられてもよいかも知れない。
- CHROの役割に関して、当社では、今後多様な事業からどのような成長戦略を描いていくかという議論をCEO・CFO・CTOで行っている。特にCFOとの議論はCHROにとって非常に良い比較対象。経営資源としての財務的資源をどう有効活用するか、定量化し、可視化し、モニタリングするという意味で人的資源の議論の参考になる。
- また、当社の事業横断的な競争力の源泉に関して、事業側にどこまで委ね、どこまで会社全体として更に進化させるか、特に技術面は、時間軸において、人事と似ている。財務的な資源は即効性が比較的高いことに対して、人的資本は、技術面と同様に、時間軸が一番複雑なところ。育成・配置も結果が出るまでに時間がかかり、先を見越して全体感を持ちながら進めて行くことが重要。
- 「経営戦略と連動」とよく言われるが、これはC-suite にとっては当然のこと。足下で一般的にCHROが出来ていないために、そのように言われてしまっているだけ。「経営戦略と連動」を当然としたときに、そこから更にCHROに求められる専門性は、施策を企画立案した上で、足下の組織や人を正しく評価し、長期目線で有効な施策をしっかりと判断をし、選択をした上で、それを導入していけるか、ということ。
- 骨子案1のKPIについて、紋切型であってはならないというのは賛成。人的資本においては、今どういう人がどこでどういうスキルを持っているかという現在価値に対して、そこから出す価値をどのように最大化するかという観点で有効な指標を考えていく必要がある。自分は、それが、エンゲージメントやNet Promoter Scoreであると考えているが、いずれにせよ、マテリアリティの高いKPIを選び、妥当性のある対話の指標として、それを使って説明できることが重要。
- 骨子案5-②の起業・転職支援については、動的な人材ポートフォリオの中にあるため、ミスマッチ人材をどうするかと言うよりも、外に活躍の場を求めてもらうことを促す意図で記載されていると理解。
- KPIに関して、世の中の優良事例や推奨項目があり、それを学ぶのは良いが、まず自分達が何者か、という視点が重要。個社によって大事なものやミッションは異なるため、それと同様に人材戦略も個社性がある点はメッセージとして記載すべき。何かにすぎればうまくいくものではない。
- 頂いたご意見を集約し、世の中に発信することも検討会の重要な意義。まとめる段階に進んでいきたい。

以上