

事務局説明資料 (経営戦略と人材戦略)

令和2年1月

経済産業省 産業人材政策室

目次

1. 問題意識	p2
2. 議論の射程・論点	p16
3. 参考資料	p19

1. 問題意識

経営課題と人材戦略上の課題は直結

経営上の優先課題（例）

グローバル化

- 高成長の海外市場におけるシェア獲得や多様化する顧客ニーズへの対応
- グローバルな組織ガバナンス

デジタル化

- winner takes allの経済に移行、“すり合わせ”の競争優位が低下
- 競争力や勝ち筋の再検証
- テクノロジーの変化スピードへの対応

少子高齢化/ 人生100年時代

- シニア人口増加・若年人口減少への対応
- 社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識が向上

人材戦略上の優先課題（例）

- グローバル成長を牽引できる経営人材をはじめとした、多様な人材の育成・確保
- 職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用

- イノベーション創出をリードする人材の育成・発掘・獲得、既存オペレーション人材の強みとの両立
- ビジネスモデル変化に対応した従業員の再配置・再教育

- 人材多様化、個の動機が多様化への対応
- 従業員の自発的貢献意欲の向上
- 個人の自律的なキャリア構築の支援、成長機会の提供

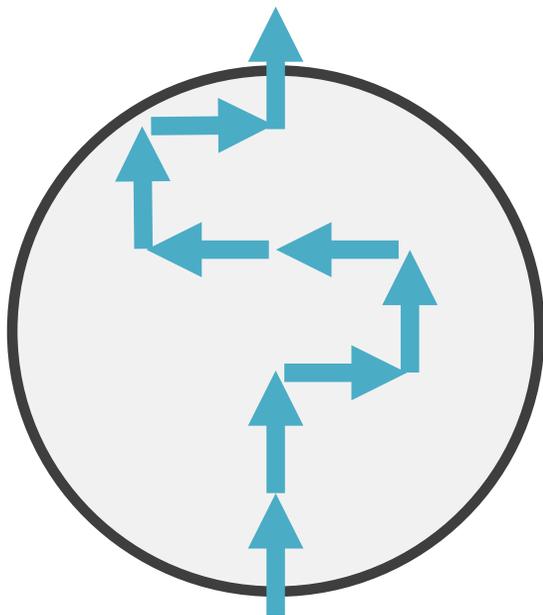
求められる雇用コミュニティのあり方は変化してきている

従来の日本型雇用コミュニティ

(事業環境の予見可能性が高く、安定性が重要)

[新卒一括採用が基軸：同質性]

企業主導のキャリア形成



メンバーが変わらないクローズドなコミュニティ

➡ 内部公平性が最重要

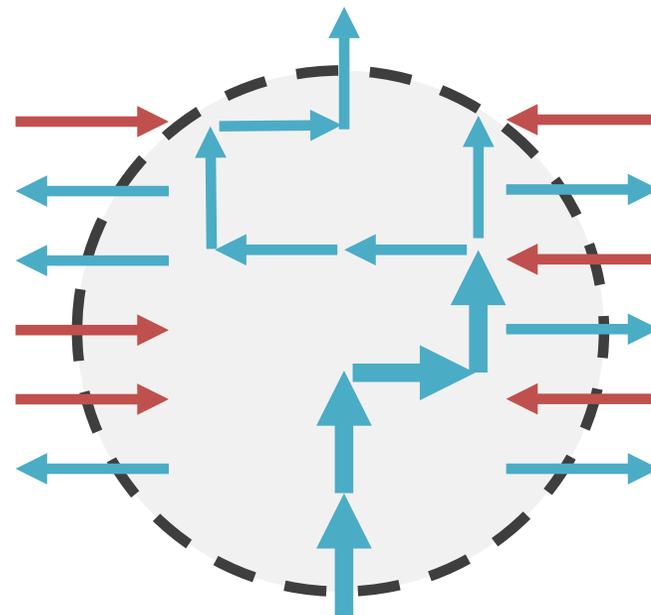


これから求められる雇用コミュニティ

(変革の時代へ。変化対応、イノベーションが重要)

[新卒、中途、再入社、リスキル・再配置：多様性]

個人の自律的なキャリア形成



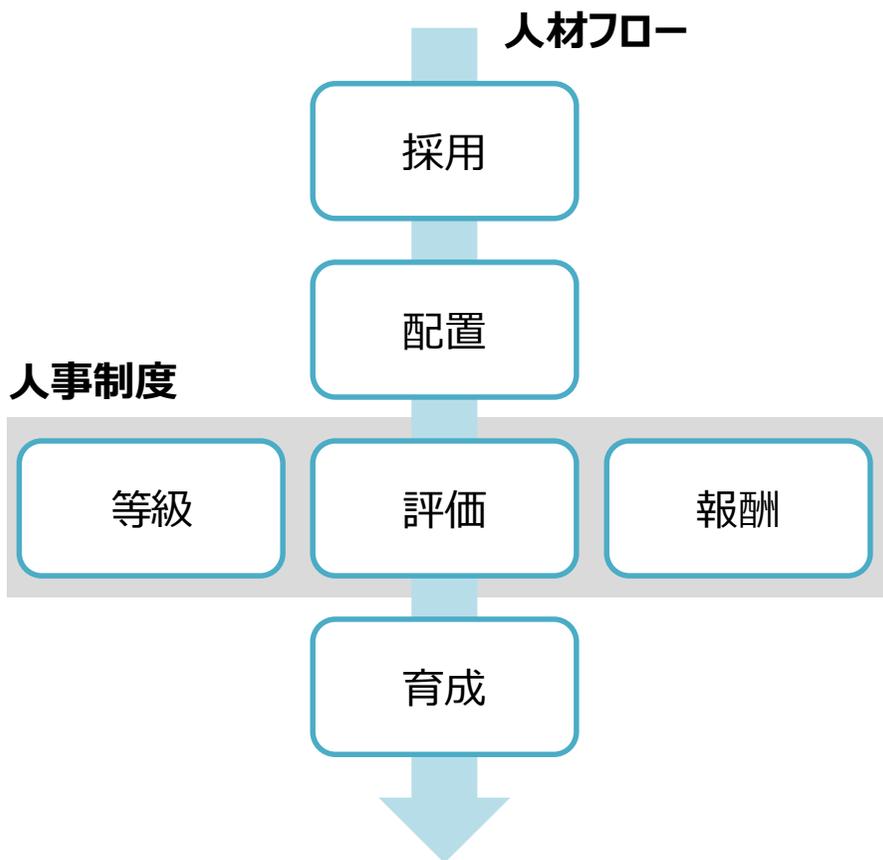
メンバーの出入りがあるコミュニティ

➡ 外部競争力も重要に

経営戦略を実現するための人材戦略が重要になってきている

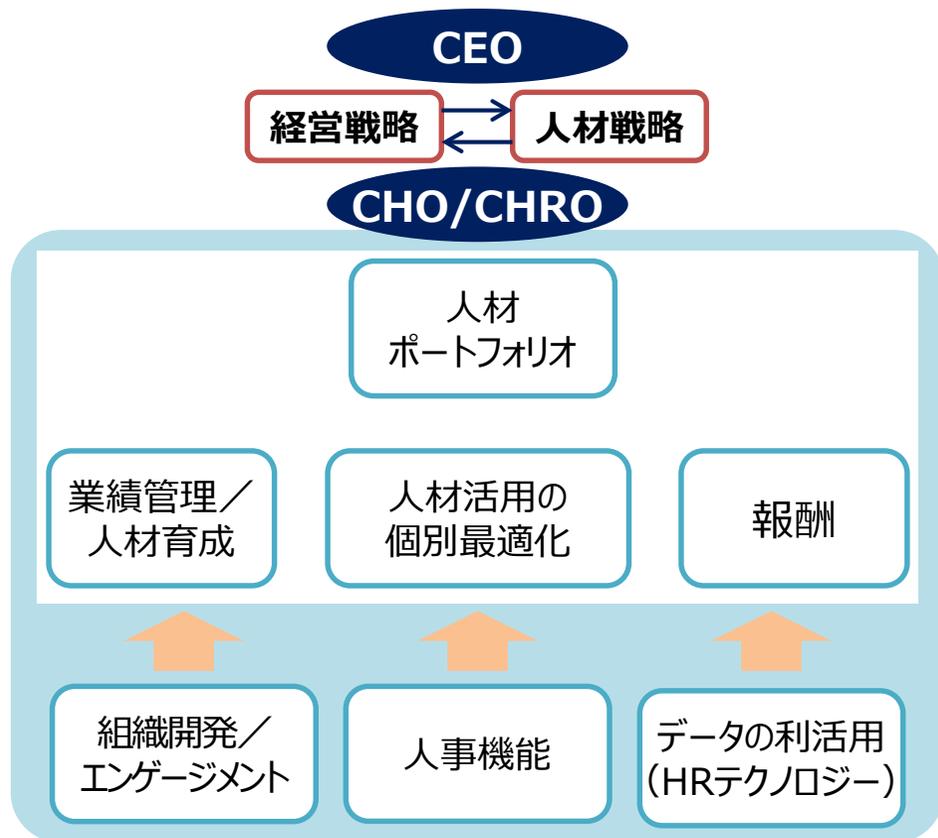
従来の人材戦略

- 自社人材の長期的な管理が前提
- 新卒一括入社と連動した年次管理
- 内部公平性の担保を重視
- 企業固有の強み・特殊スキルの育成



これから求められる人材戦略

- 即応性と中長期の視点の両立
- 事業環境・経営戦略との連動
- 戦略に合わせた柔軟な人材・リソースの獲得
- 人材活用の個別最適化（採用・配置・リスク等）



経営環境の変化と、人材戦略を通じた企業価値の向上

変革の時代

グローバル化

- 世界市場での競争に移行
- 人材の多様性も増加

デジタル化

- イノベーションが競争優位に直結
- 組織能力の変化スピードも加速

少子高齢化

- 人材の就業ニーズ・価値観や働き方も多様化

投資家・
資本市場

対話



経営トップによる
組織・企業文化の変革
+
経営戦略に紐づいた
人材戦略の構築・実行

対話



従業員・
労働市場

変化に対応する経営の実現

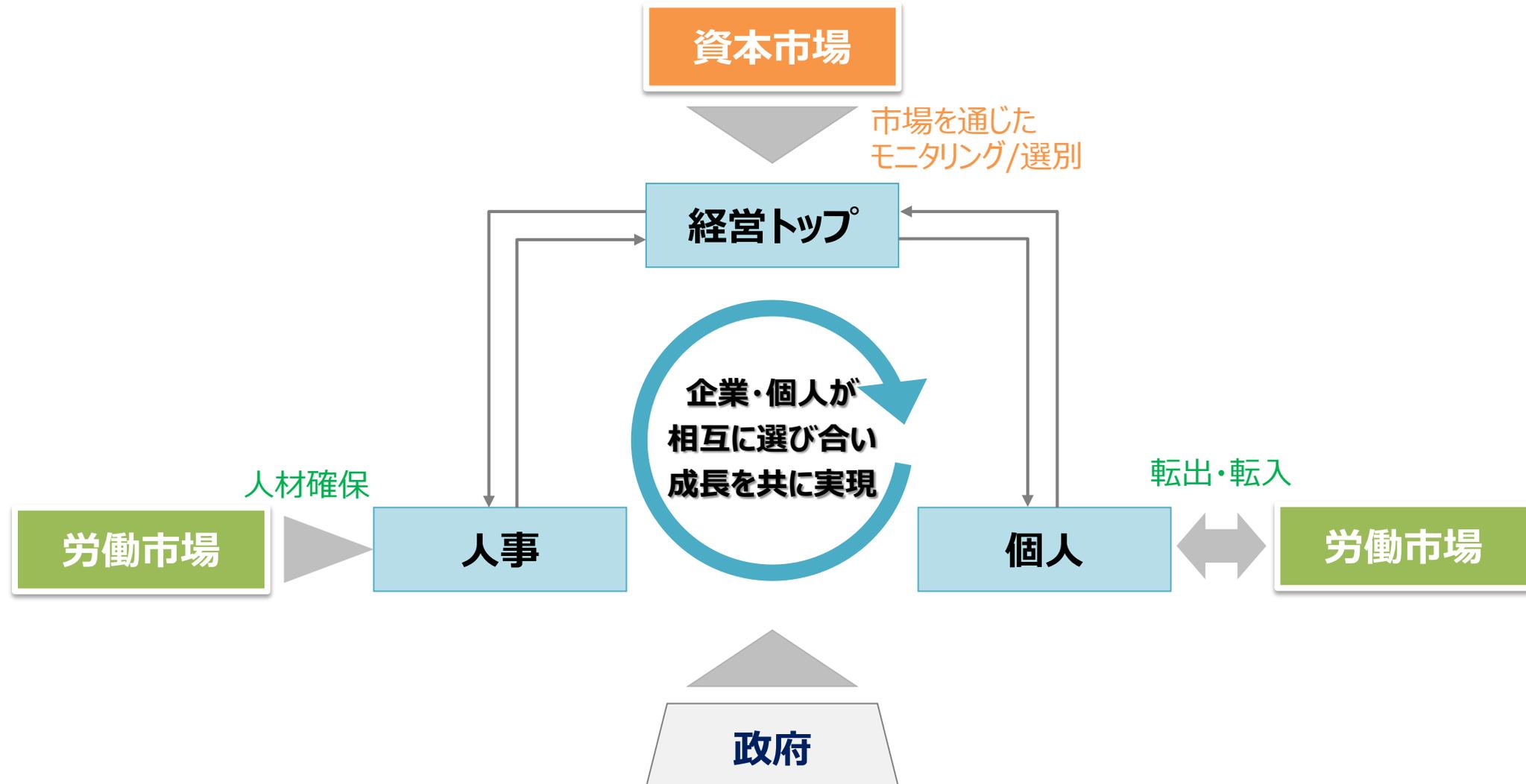


個人の自律的成長・活躍

持続的な企業価値向上の実現

人材戦略の在り方を見直す際に重要なステークホルダー

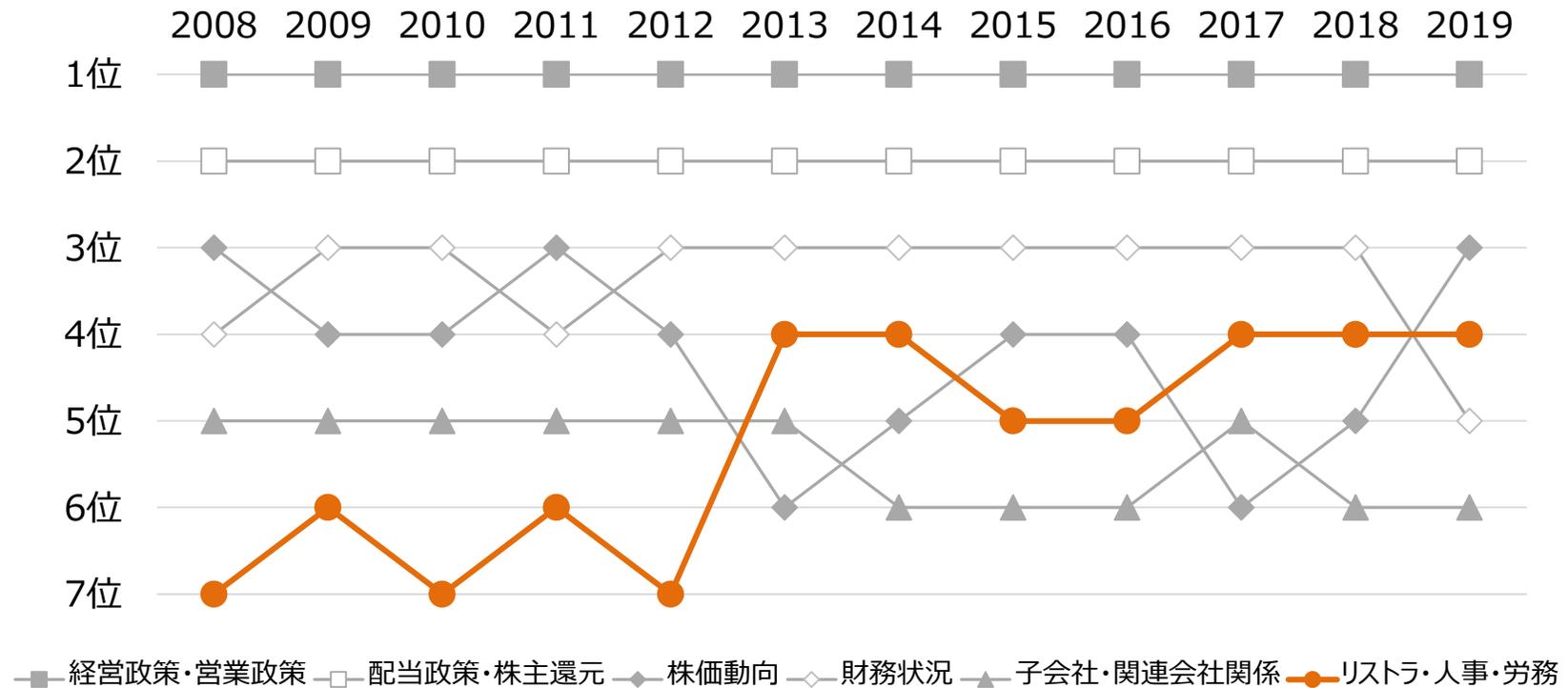
→ 企業が人材を囲い込むモデルから、企業と個人が相互に選び合い、共に成長するモデルへ。



株主総会において、人材関係の議論が増加①

- 株主総会において、人事・労務に関する質問は増加傾向にあり、経営政策、配当政策、株価動向に次いで、多くの企業で質問されている。

株主総会における質問内容の順位



(注) 項目ごとに、株主総会において実際に質問があった企業の割合を算出して作成。

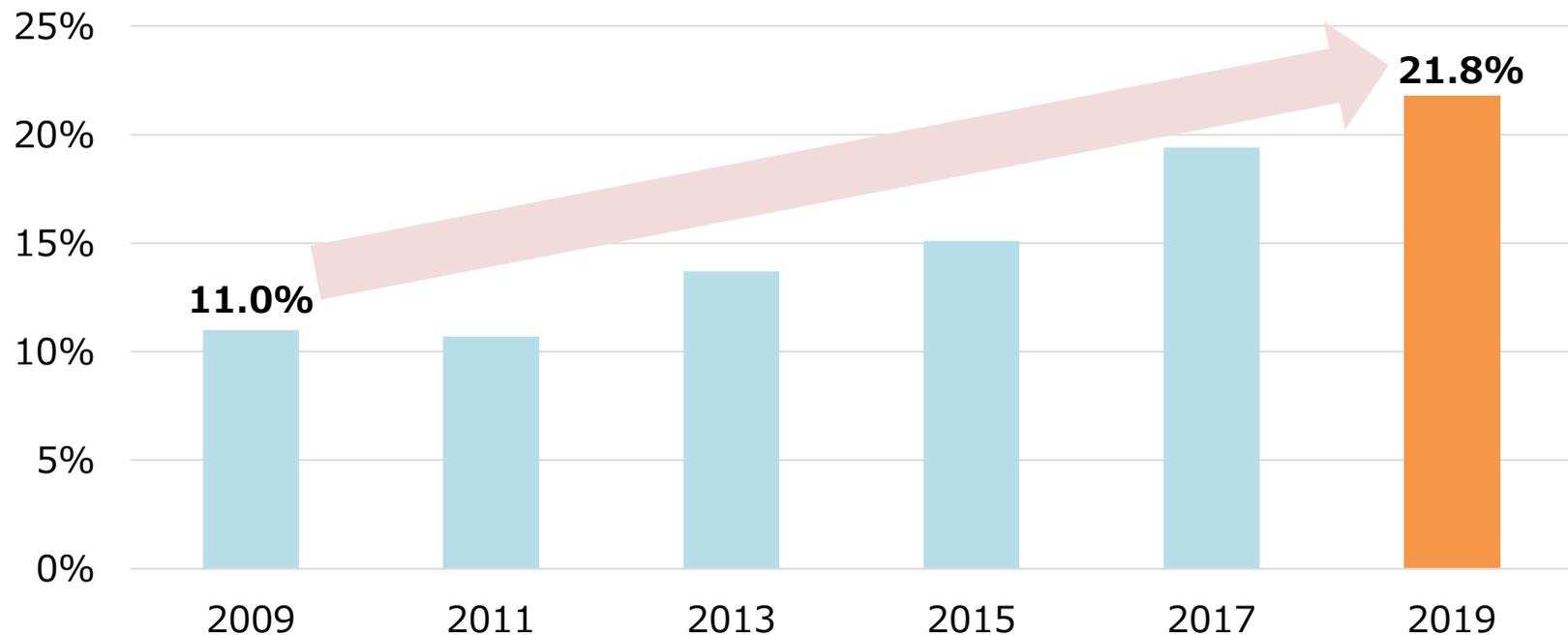
なお、「役員報酬・賞与」、「役員の構成関係」、「役員の指名関係」、「社外役員・独立役員関係」は別途質問項目がある。

(出所) 商事法務「株主総会白書」より作成。

株主総会において、人材関係の議論が増加②

- 株主総会において、人事・労務に関する質問があった企業は、直近10年で2倍に。

株主総会で人事関係が議論になった会社



(注) 株主総会において、リストラ・人事・労務関係の質問があった企業の割合を経年で算出して作成。

なお、「役員報酬・賞与」、「役員の構成関係」、「役員の指名関係」、「社外役員・独立役員関係」は別途質問項目がある。

(出所) 商事法務「株主総会白書」より作成。

企業の人材戦略について対話する機関投資家も存在

- 企業の人材戦略についても対話する方針を示している機関投資家も存在。

ニッセイアセットマネジメント社の取組

原則 3 : 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてステewardship責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

(略)

ESG 評価は以下の視点により実施していますが、適宜（少なくとも年 1 回）調査対象企業を再評価し、適切なモニタリングを行う仕組みを構築しています。

- TCFDで焦点があたる気候変動問題をはじめとする環境問題に対する取り組みが企業価値毀損の防止・向上につながっているか（E：環境の視点）
- ステークホルダー（従業員・顧客・取引先等）との関係が企業価値向上につながっているか（S：社会の視点）
- ガバナンスの仕組み、体制等が企業価値向上につながっているか（G：ガバナンスの視点）

(略)

(出所) ニッセイアセットマネジメント株式会社 『日本版ステewardship・コード』の受入れについて（2019年6月）を基に作成

原則 4 : 機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

(略)

<企業との対話の視点>

- 事業戦略
 - 経営理念・経営ビジョンが事業戦略に織り込まれ、企業の中長期にわたる持続的な成長、企業価値の向上につながっているか
 - 事業を取り巻く経営環境やリスクを適切に把握し、資本コストに見合うリターンを上げる事業ポートフォリオ運営となっているか
 - 中長期的な企業価値向上の観点で、資本コストを意識した、設備投資、企業/事業買収などの判断が行われているか。また、人材戦略（人材教育、適切な評価によるインセンティブ付与、国際性や女性の登用等に配慮したダイバーシティへの取組み等）が適切に行われているか
 - 環境規制の厳格化やSDGsなど企業に対する社会的な貢献への要請の高まりに伴い生じる機会とリスクを適切に認識し、事業戦略を策定しているか等

(略)

国内外のCEOにとっても、鍵となる人材の獲得は重要な課題①

- 世界のCEOにとって、鍵となる人材の獲得は、自社の成長を脅かす重大な脅威。
- 特に、日本では、半数以上のCEOが、鍵となる人材の獲得を最も懸念している。

CEOが特に懸念している脅威TOP3

	世界のCEO (1378名)	日本のCEO (150名)
1位	過剰な規制 (35%)	鍵となる人材の獲得 (55%)
2位	不透明な政策 (35%)	技術進歩のスピード (51%)
3位	鍵となる人材の獲得 (34%)	貿易摩擦 (45%)

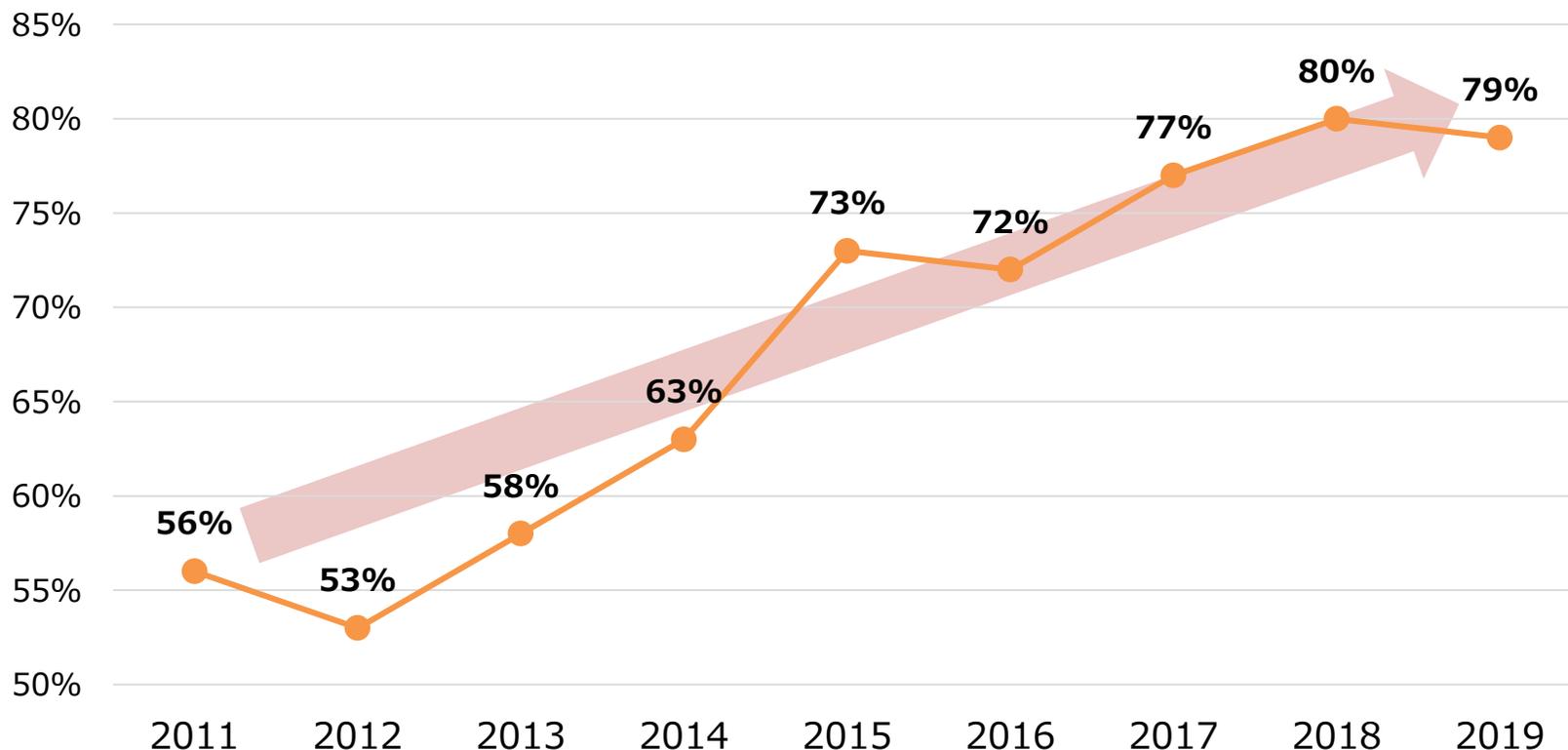
(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

国内外のCEOにとっても、鍵となる人材の獲得は重要な課題②

- 直近10年で、鍵となる人材の獲得が重要と考えているCEOは80%にまで増加。

鍵となる人材の獲得を懸念しているCEOの割合



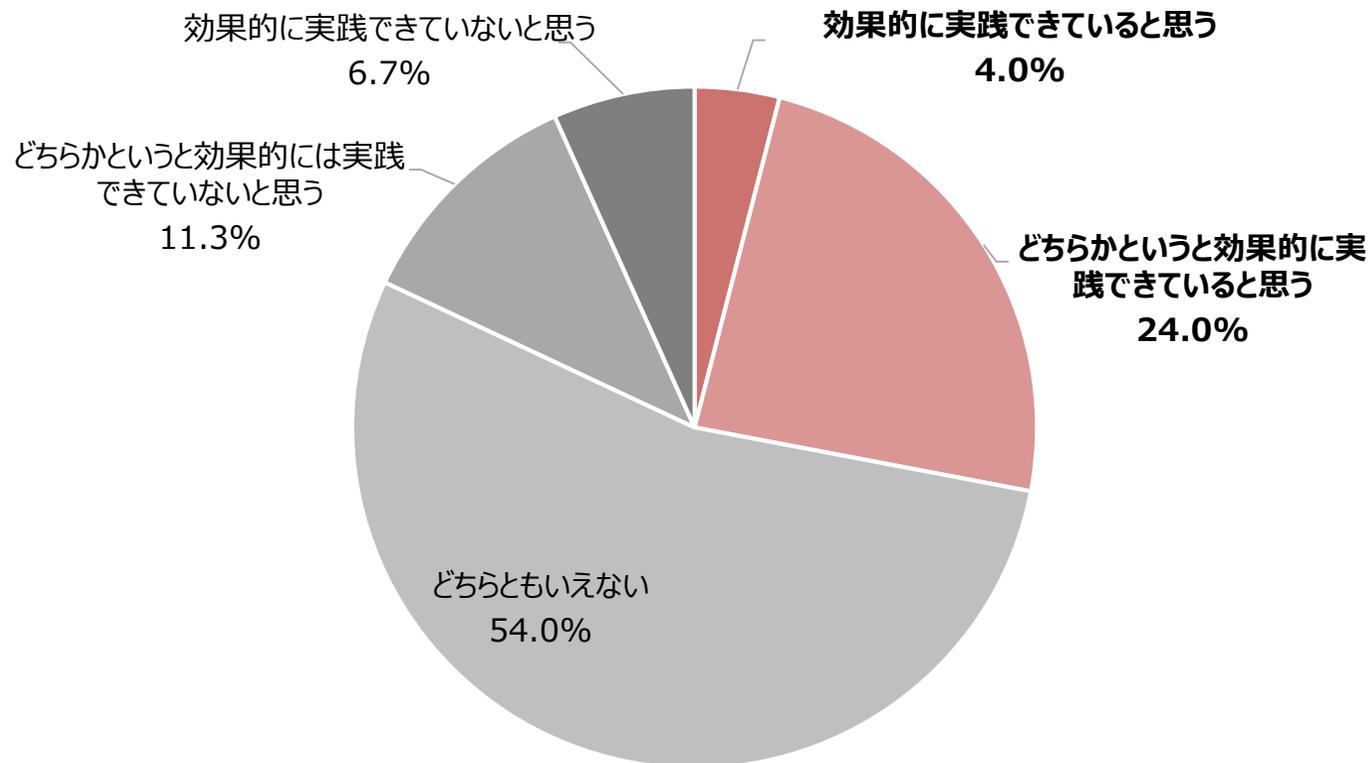
(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

一方、日本企業の多くは人材マネジメントを効果的に実践できていない

- 人材マネジメント施策全般について、効果的に実践できていると答えた者はわずか3割。

人材マネジメント施策全般の効果

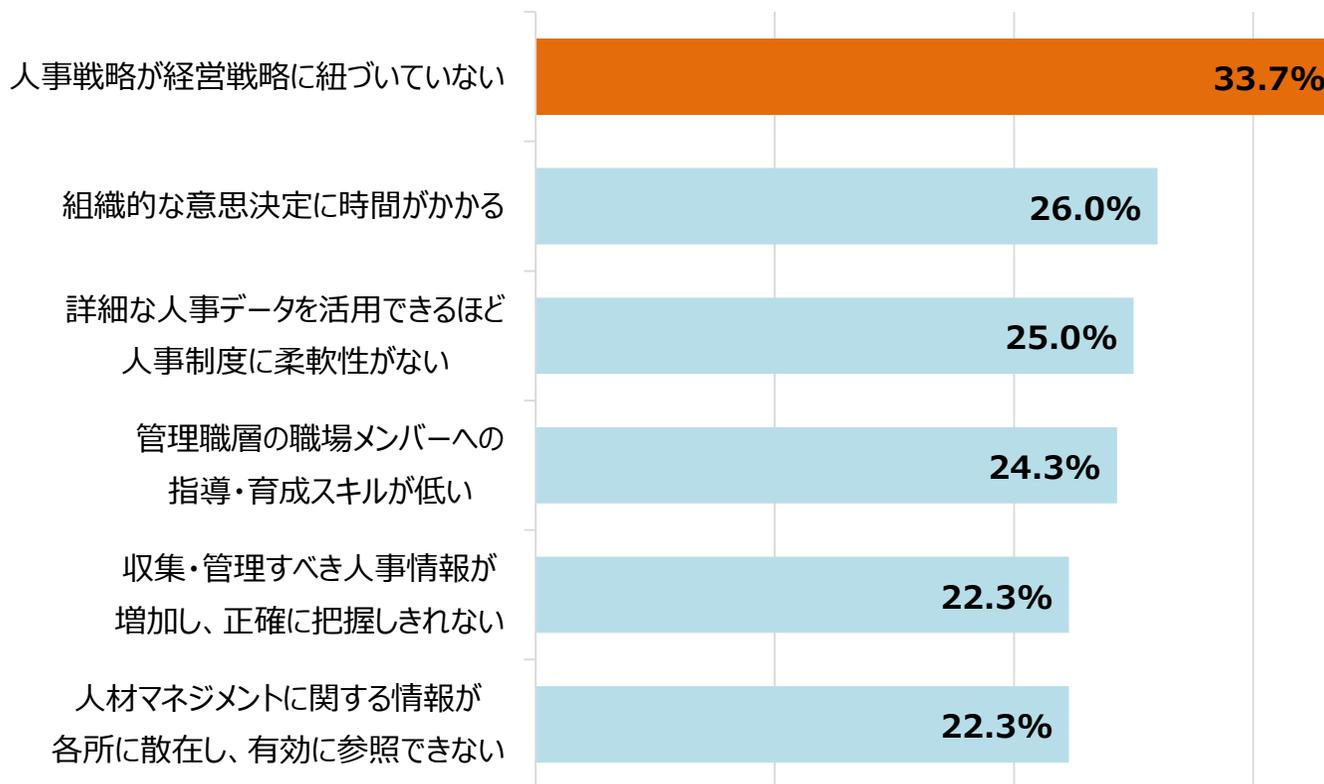


(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。
(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。

人材戦略と経営戦略に紐づけが一番の課題

- 人材マネジメントの課題として、「人材戦略と経営戦略が紐づいていない」という回答をした者が一番多く、3割を超える。

人材マネジメントの課題（複数回答）



(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。
(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。

問題意識

- ① 自社を取り巻く外部環境や現在の経営戦略に基づき、企業価値の向上につながるような人材戦略を再構築することが必要ではないか。
- ② こうした人材戦略の再構築・実行は、人事部だけに任せるのではなく、経営レベルのイニシアチブが必要ではないか。

人材戦略の再構築のイメージ



- 「人材を企業価値向上にどう結びつけるか」「経営戦略を如何に実現するか」、といった観点から、人材戦略を再構築する必要。
- 人材戦略≠既存の人事施策の最大公約数
- 再構築された人材戦略に基づき、具体的な人事施策も考え直す必要。

2. 議論の射程・論点

御議論の射程

経営戦略、ビジネスモデルの変化

経営レベル：今回の議論のスコープ（①～⑤）

[経営陣]

①人材及び人材戦略に関する経営陣の体制、
フォーカスするアジェンダ

[取締役会]

②人材及び人材戦略に関する取締役会の役割

③KPIの設定、PDCAサイクル

④各社に共通する視点や項目

⑤企業と投資家との対話

選び合う
関係

機関投資家・資本市場

従業員・労働市場

人事部レベル：今回の議論の対象外

採用 / トレーニング・OJT / キャリアパス / 働き方 / 評価・報酬 / 健全な新陳代謝

御議論いただきたい論点

- ① 経営陣においては、人材及び人材戦略を経営戦略と密接に関連づけ、企業価値の向上につなげていくことが不可欠。今後、人材、資金、技術・情報に関する戦略をより一層、密接に関連づけるために、経営陣では、CHROを含めてどのような体制を構築し、どのような点にフォーカスして人材及び人材戦略の議論をしていくべきか。
- ② 取締役会は、経営戦略の実現や企業価値の向上につながる、人材及び人材戦略の議論において、どのような役割を担う必要があると考えるか。
- ③ 人材及び人材戦略に関する重要な項目については、KPIを設定するなどして経営陣、取締役会においてPDCAサイクルが回されているか。経営環境の変化を踏まえて、今後、どのような項目をKPIとして設定すべきか。
- ④ 人材および人材戦略に関する重要な項目は、事業環境に応じた個社性が高いと考えるが、デジタル化、人生100年時代など大きな変革の中で、各社に共通する視点や項目にはどのようなものがあるか。（ex.デジタル人材の確保、多様な個人への対応、ミドル・シニアのスキルシフト など）
- ⑤ 経営陣、取締役会は、経営戦略の信任を得るために人材及び人材戦略に関するどのような項目について、対外的に発信していく必要があると考えるか。また、投資家から見て、関心の高い人材関係のアジェンダはなにか。

3. 參考資料

(参考)「コーポレートガバナンス・コード」の関連記載

第4章 取締役会等の責務 【基本原則4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

第5章 株主との対話

【基本原則5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

(参考)「投資家と企業の対話ガイドライン」の関連記載

-
- | | |
|-----------------------|---|
| 1. 経営環境の変化に対応した経営判断 | <ul style="list-style-type: none">1 - 1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための具体的な経営戦略・経営計画等が策定・公表されているか。また、こうした経営戦略・経営計画等が、経営理念と整合的なものとなっているか。1 - 2. 経営陣が、自社の事業のリスクなどを適切に反映した資本コストを的確に把握しているか。その上で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、収益力・資本効率等に関する目標を設定し、資本コストを意識した経営が行われているか。また、こうした目標を設定した理由が分かりやすく説明されているか。中長期的に資本コストに見合うリターンを上げているか。1 - 3. 経営戦略・経営計画等の下、事業を取り巻く経営環境や事業等のリスクを的確に把握し、新規事業への投資や既存事業からの撤退・売却を含む事業ポートフォリオの組替えなど、果敢な経営判断が行われているか。その際、事業ポートフォリオの見直しについて、その方針が明確に定められ、見直しのプロセスが実効的なものとして機能しているか。 |
| <hr/> | |
| 2. 投資戦略・財務管理の方針 | <ul style="list-style-type: none">2 - 1. 保有する資源を有効活用し、中長期的に資本コストに見合うリターンを上げる観点から、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた設備投資・研究開発投資・人材投資等が、戦略的・計画的に行われているか。2 - 2. 経営戦略や投資戦略を踏まえ、資本コストを意識した資本の構成や手元資金の活用を含めた財務管理の方針が適切に策定・運用されているか。 |
| <hr/> | |
| 3. CEOの選解任・取締役会の機能発揮等 | <p>【取締役会の機能発揮】</p> <ul style="list-style-type: none">3 - 6. 取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切な知識・経験・能力を全体として備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。3 - 7. 取締役会が求められる役割・責務を果たしているかなど、取締役会の実効性評価が適切に行われ、評価を通じて認識された課題を含め、その結果が分かりやすく開示・説明されているか。 |

(参考) 成長戦略フォローアップ (令和元年6月21日閣議決定)

② 人材投資情報の「見える化」の推進

- 機関投資家などのステークホルダーと関係省庁が連携して、官民一体で、企業価値向上に向けた人的資本の非財務情報の活用の在り方を検討する。
- 2018年のコーポレートガバナンス・コード改訂により、人材投資をはじめ経営資源の配分等に関する説明について定められたことを受け、今後、その実施状況についてフォローアップする。
- あわせて、人材投資に関する開示の状況について調査し、好事例の収集・公表を行い、企業における開示の充実を促進する。

(参考) ISO : Human Resource Management

- 2019年1月、ISOがHuman Resource Managementに関して、社内で議論すべき/社外へ公開すべき指標をガイドラインとして整理。

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations	
		Internal	External	Internal	External
Costs	See 4.7.3 for detailed information				
	1 Total workforce costs	x	x	x	x
	2 External workforce costs	x		x	
	3 Ratio of the average salary and remuneration	x			
	4 Total costs of employment	x		x	
	5 Cost per hire	x			
	6 Recruitment costs	x			
Diversity	7 Turnover costs	x		x	
	See 4.7.4 for detailed information				
	1 Workforce diversity with respect to				
	a) age	x	x	x	
	b) gender	x	x	x	
Leadership	c) disability	x	x	x	
	d) other indicators of diversity	x	x	x	
	2 Diversity of leadership team	x	x		
	See 4.7.5 for detailed information				
Organizational culture	1 Leadership trust	x	x		
	2 Span of control	x			
	3 Leadership development	x			
Organizational health, safety and well-being	See 4.7.6 for detailed information				
	1 Engagement/satisfaction/commitment	x		x	
Productivity	2 Retention rate	x		x	
	See 4.7.7 for detailed information				
	1 Lost time for injury	x	x		
	2 Number of occupational accidents	x	x	x	x
Productivity	3 Number of people killed during work	x	x	x	x
	4 Percentage of employees who participated in training	x		x	
Productivity	See 4.7.8 for detailed information				
	1 EBIT /revenue/turnover/profit per employee	x	x	x	x
	2 Human capital ROI	x	x	x	x

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations	
		Internal	External	Internal	External
Recruitment, mobility and turnover	See 4.7.9 for detailed information				
	Recruitment (IN)				
	1 Number of qualified candidates per position	x			
	2 Quality per hire	x			
	3 Average length				
	a) time to fill vacant positions	x	x		
	b) time to fill vacant critical business positions	x	x		
	4 Transition and future workforce capabilities assessment (talent pool)	x			
	Mobility (THROUGH)				
	5 Percentage of positions filled internally	x	x		
	6 Percentage of critical business positions filled internally	x	x		
	7 Percentage of critical business positions	x		x	
	8 Percentage of vacant critical business positions in relation to all vacant positions	x			
	9 Internal mobility rate	x			
Skills and capabilities	10 Employee bench strength	x			
	Turnover (OUT)				
	11 Turnover rate	x	x	x	x
	12 Voluntary turnover rate (without retirement)	x			
	13 Voluntary critical turnover rate	x			
	14 Exit/turnover reasons/leaving employment by reason	x		x	
	See 4.7.10 for detailed information				
	1 Total developing and training costs	x	x	x	x
	2 Learning and development				
	a) percentage of employees who participate in training compared with total number of employees per year	x		x	
b) average formalized training hours per employee	x		x		
c) percentage of employees who participated in formalized training in different categories	x				
3 Workforce competency rate	x				
See 4.7.11 for detailed information					