

事務局説明資料

令和2年5月

経済産業省 産業人材政策室

目次

1. 議論の射程・論点・・・・・・・・・・・・・・・・ p2
2. 事業ポートフォリオマネジメントと人材戦略・・・・ p6
3. 参考資料・・・・・・・・・・・・・・・・ p16

1. 議論の射程・論点

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（企業と投資家との対話）

- ① 持続的な企業価値向上に向けた、投資先企業の人材戦略の策定・実行について、機関投資家はどのような役割を果たすべきと考えるか。例えば、社外にいるからこそ、フラットな視点で気づきを提供できる、といったことはあるのか。
- ② 投資家からみて、日本企業の人材や人材戦略、その対外的発信は十分であるか。不十分である場合には、どういった点の充実が必要か。（e.g. 発信者（CEO/CHRO等）、発信方法（統合報告書/ESG説明会等）、発信内容（定性/定量情報等））
- ③ 投資先の経営陣と取締役会で議論される人材及び人材戦略について、各社の事業戦略等に応じ個社性が強いが、共通的な視点をどのように考えるか。（e.g. 企業内の人材活性化、ミドルシニアのスキルギャップ等）
- ④ 企業が発信する人材および人材戦略に関する内容には、どのようなものがあるか。また、自社の人材および人材戦略に関する発信は、誰が（e.g. CEO、CHRO）、どのような形態（e.g. 統合報告書、ESG説明会）で行っているか。
- ⑤ これまでに、ESGの「S」の文脈では、どのような情報を中心的に見てきたか。また、持続的な企業価値の向上の観点から、これまで以上にESGの「S」の重要性が再認識されつつある中で、機関投資家、企業経営者、従業員を含めて、どのような情報の共有、可視化が、重要になってくると考えるか。

御議論いただきたい論点② (事業ポートフォリオの組替えと人材戦略の適合)

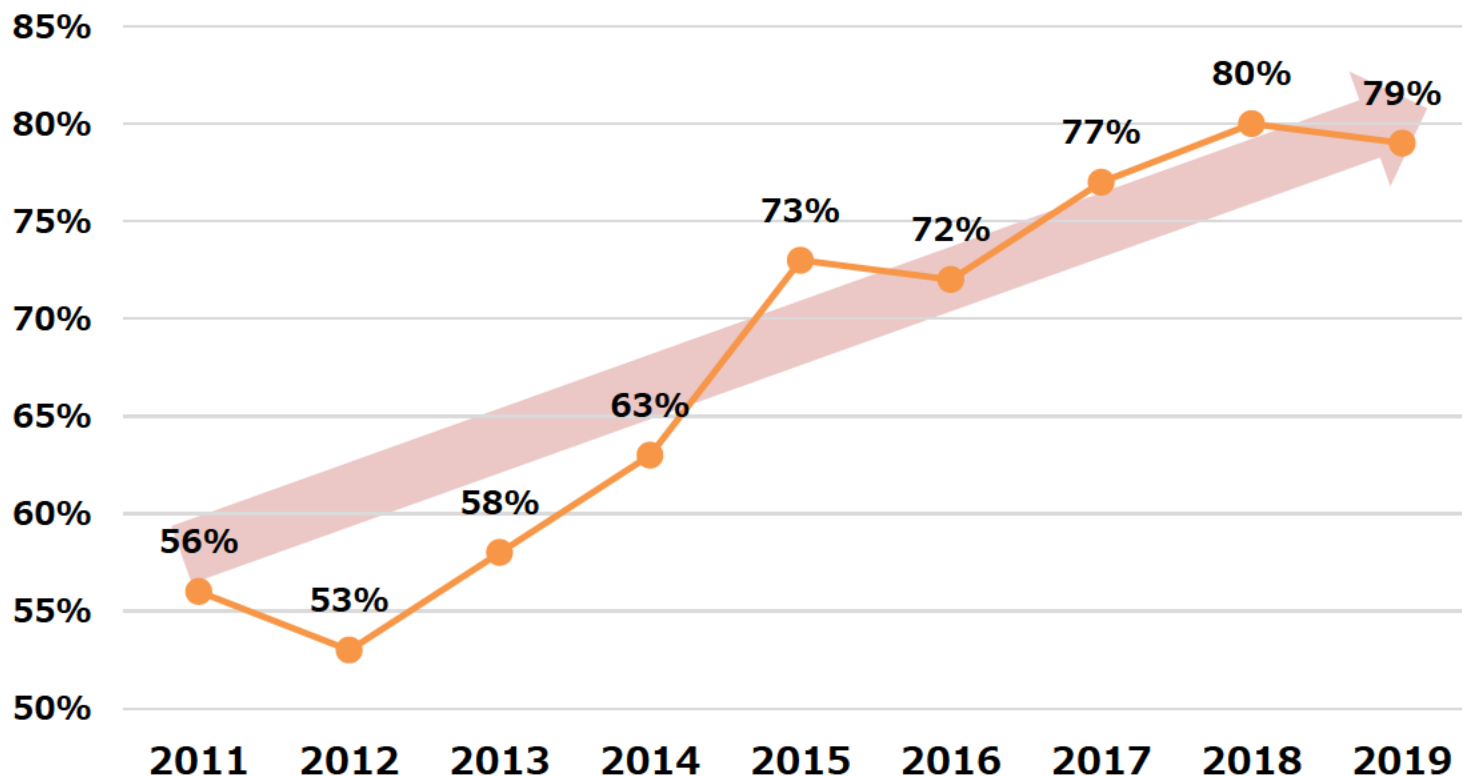
- ① 今後より一層、事業のあり方の見直し、事業ポートフォリオの迅速かつ大胆な見直しや組換え（M&A、スピノフ等）求められると思われるが、人材や組織に関する課題をどう乗り越えていくか（人材のアップスキル・リスキル、配置転換、人材のインフロー・アウトフロー等や、HRテクノロジーを活用した人材ポートフォリオの現状把握等）。
- ② 事業のあり方の見直し、事業ポートフォリオの組換えと人材戦略の適合を図るために、経営陣（4C等）は、どのような体制で、どのような議論を行うことが求められるか。
- ③ 事業のあり方の見直し、事業ポートフォリオの組換えと人材戦略の適合を図るために、取締役会にはどのような役割・アクションが求められるか。
- ④ 投資家は、企業における事業のあり方の見直し、事業ポートフォリオの組換えに対して、その成否を左右する人材・組織面での課題やその対応についてどのような対話を行ってるか。経営陣や取締役会からこういった情報が発信されるとさらに対話が深まっていくか。

2. 事業ポートフォリオマネジメントと人材戦略

従業員のスキルギャップは大きな課題

- 従業員のスキル不足・欠如を懸念するCEOは年々増加しており、直近では8割に上る。

鍵となる人材の獲得を懸念しているCEOの割合



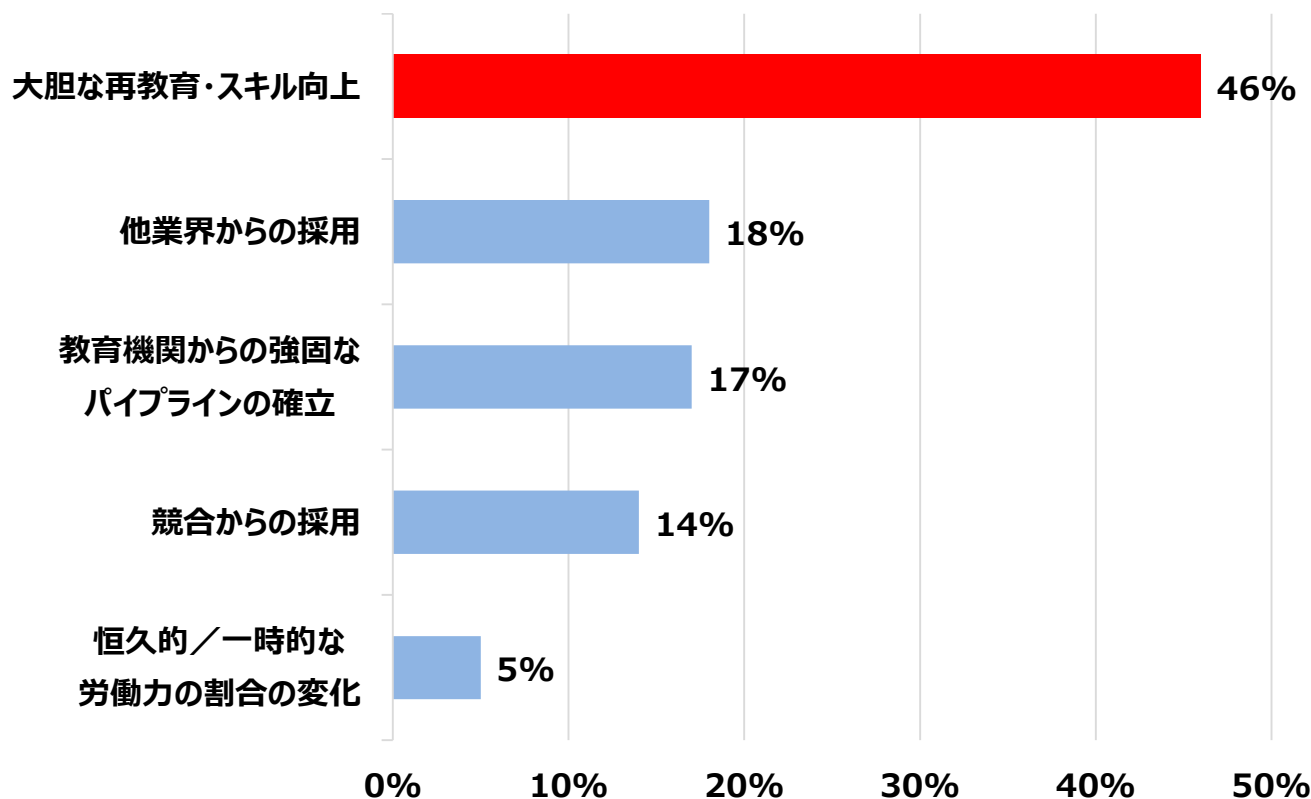
(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

スキルギャップを埋めるための取組

- スキルギャップを埋めるために最も重要な取組として、従業員の再教育・スキル向上を挙げるCEOが5割。

スキルギャップを埋めるための方策

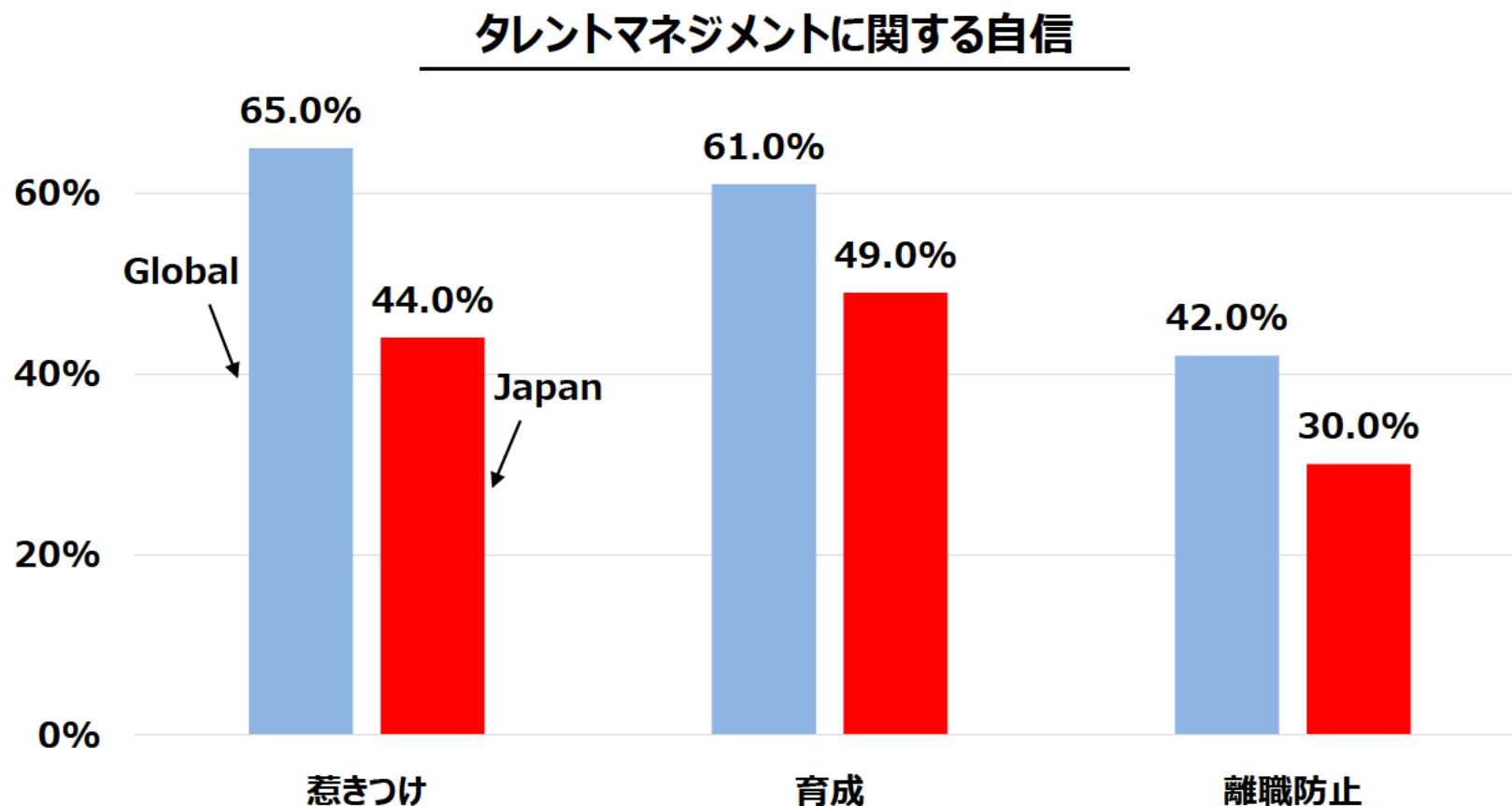


(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

日本企業はタレントマネジメントに対する自信度が低い

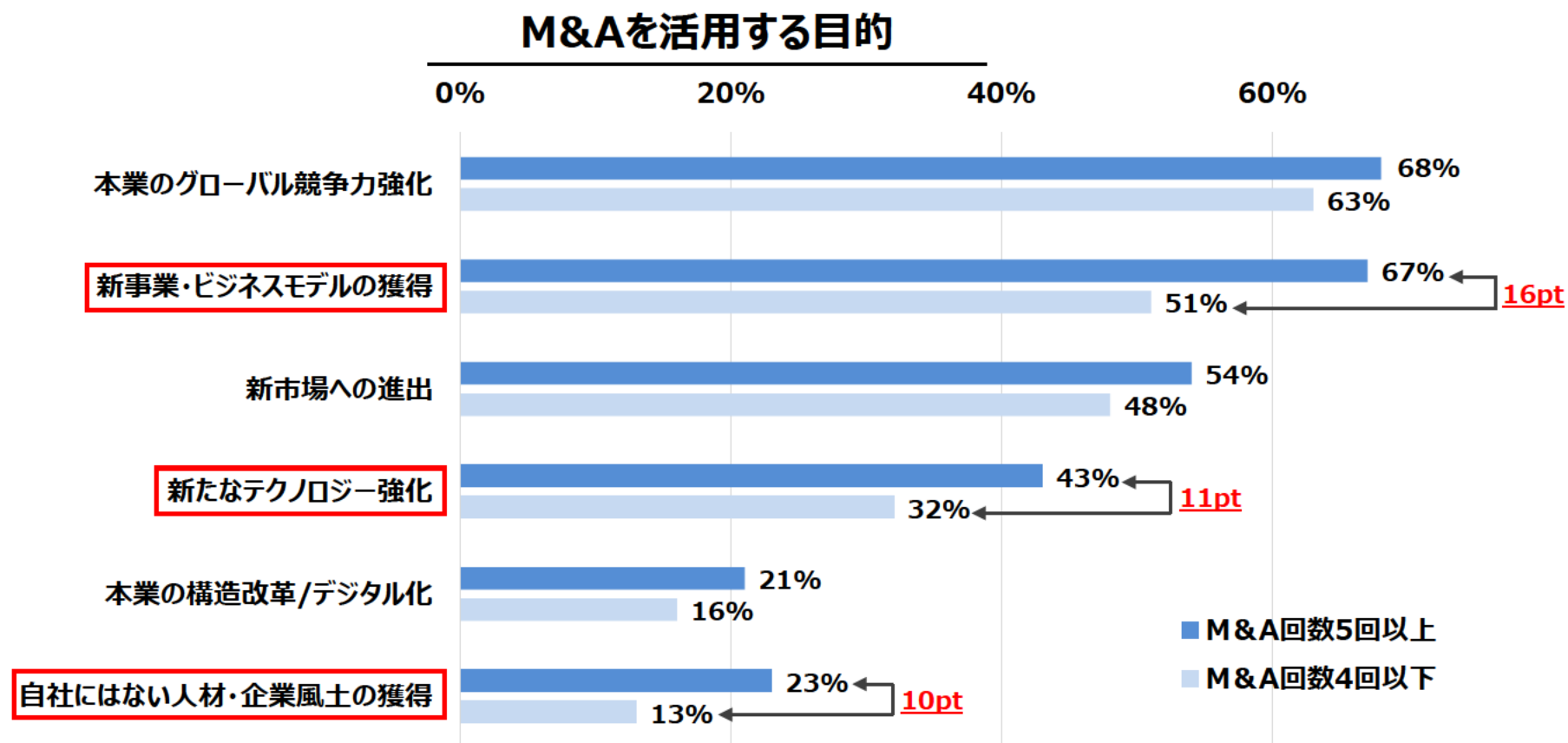
- 成長目標の達成に必要なタレントマネジメントに関する自信の度合いについて、日本は「惹きつけ」、「離職防止」、「育成」全ての項目でグローバル平均より低い。



(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」(2020年4月)より作成。

人材の獲得を目的にしたM&Aを行う企業も存在

- M&Aのテーマとして、「自社にはない人材・企業風土の獲得」を掲げる企業も存在。
- 特に、M&Aの経験が豊富な企業ほど、新事業・ビジネスモデルの獲得、新たなテクノロジーの獲得、自社にはない人材の獲得を目的にしている割合が高い。

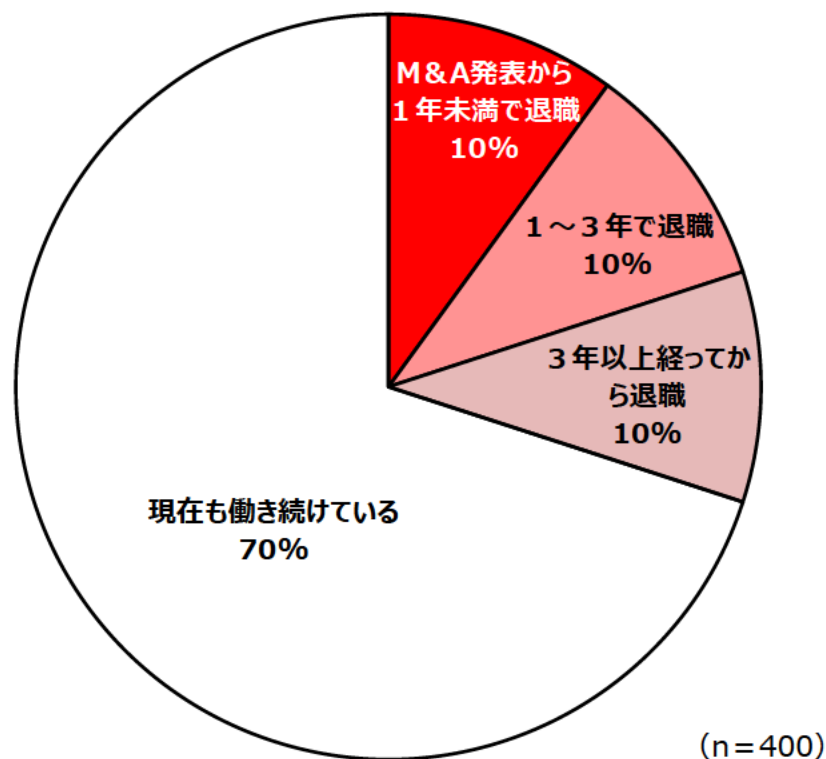


(出所) GCA株式会社「M&Aに関するアンケート調査2019」より作成。

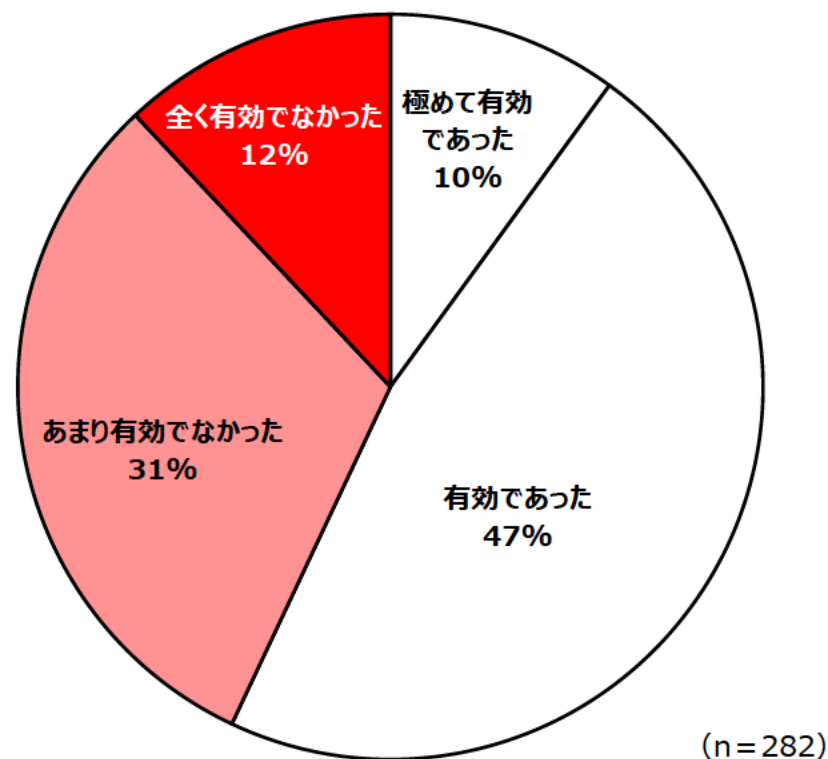
M&A発表時の人材流出のリスク

- 被買収企業の従業員のうち、M&A発表から1年未満で退職した者が1割。
- また、転職せずに企業に残った者のうち、M&Aが有効でなかったと考えている者が4割。

被買収企業の従業員の動向



被買収企業の従業員のM&Aに対する意識

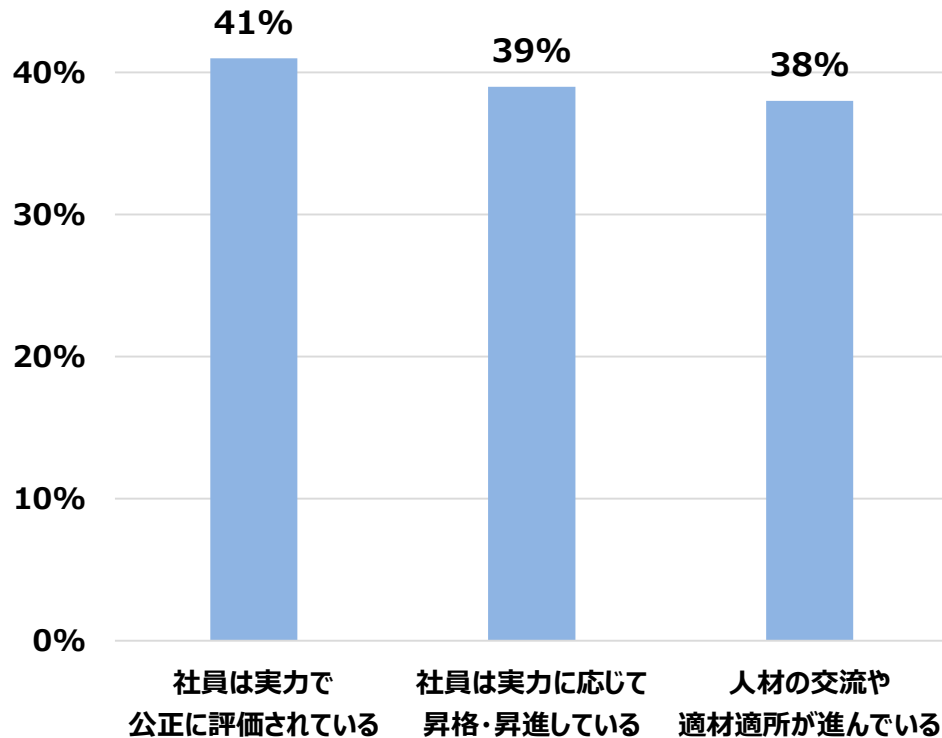


(注) 調査対象者は、M&A（合併や買収、組織再編）で「被買収・消滅・吸収された会社」で働いていた（働いている）正社員400名。
(出所) クレイア・コンサルティング株式会社「ビジネスパーソンを対象としたインターネットの意識調査」（2016年4月）より作成。

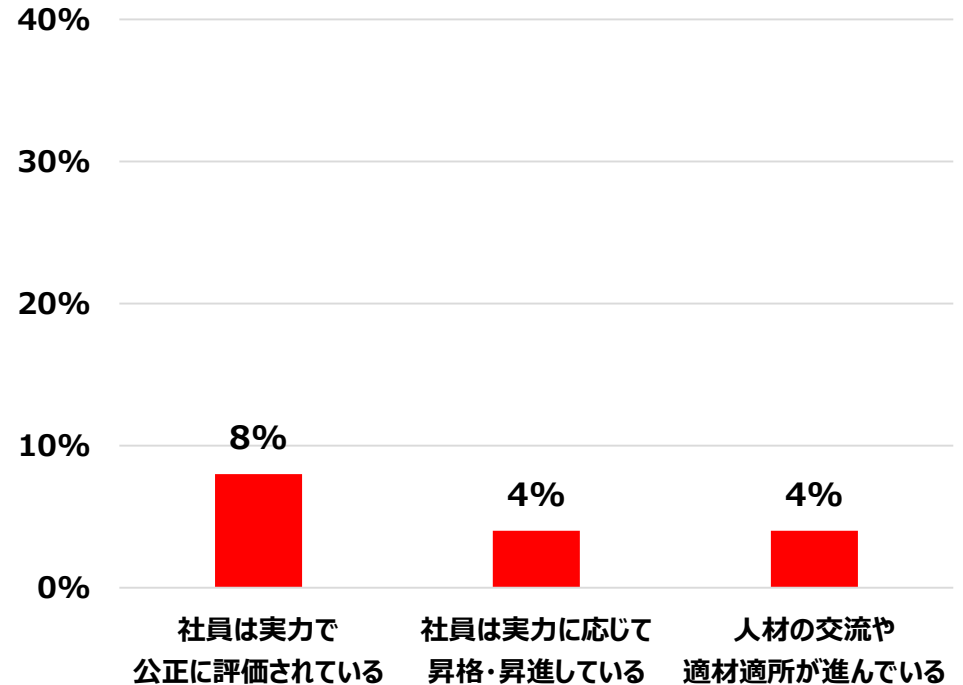
社員の融合や一体化に成功している組織の特徴

- M&A後の社員の融合や一体化がうまくいったと感じている社員は、そうでない社員に比べ、実力に応じた公正な評価や昇格・昇進、配置について肯定的に捉えている。

うまくいったケース



うまくいかなかったケース

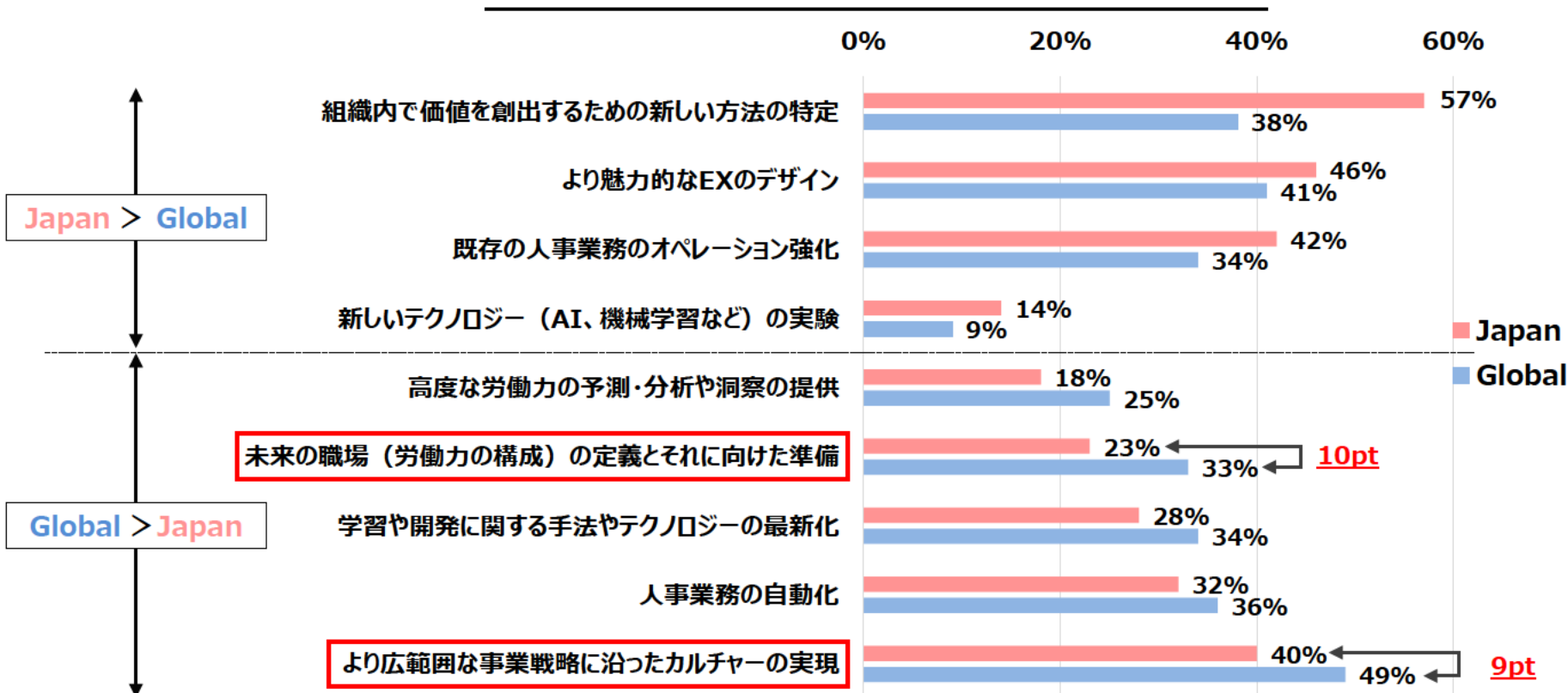


(注) 調査対象者は、M&A（合併や買収、組織再編）で「被買収・消滅・吸収された会社」で働いていた（働いている）正社員400名。
(出所) クレイア・コンサルティング株式会社「ビジネスパーソンを対象としたインターネットの意識調査」（2016年4月）より作成。

日本の人事部門は価値創出の方法を模索中

- グローバルな人事部門は、事業戦略に沿ったカルチャーの実現や将来必要な人材の定義・準備に注力しているが、日本の人事部門は、組織内で価値を創出するための新しい方法を模索している。

人事部門が時間と労力を注いでいる施策

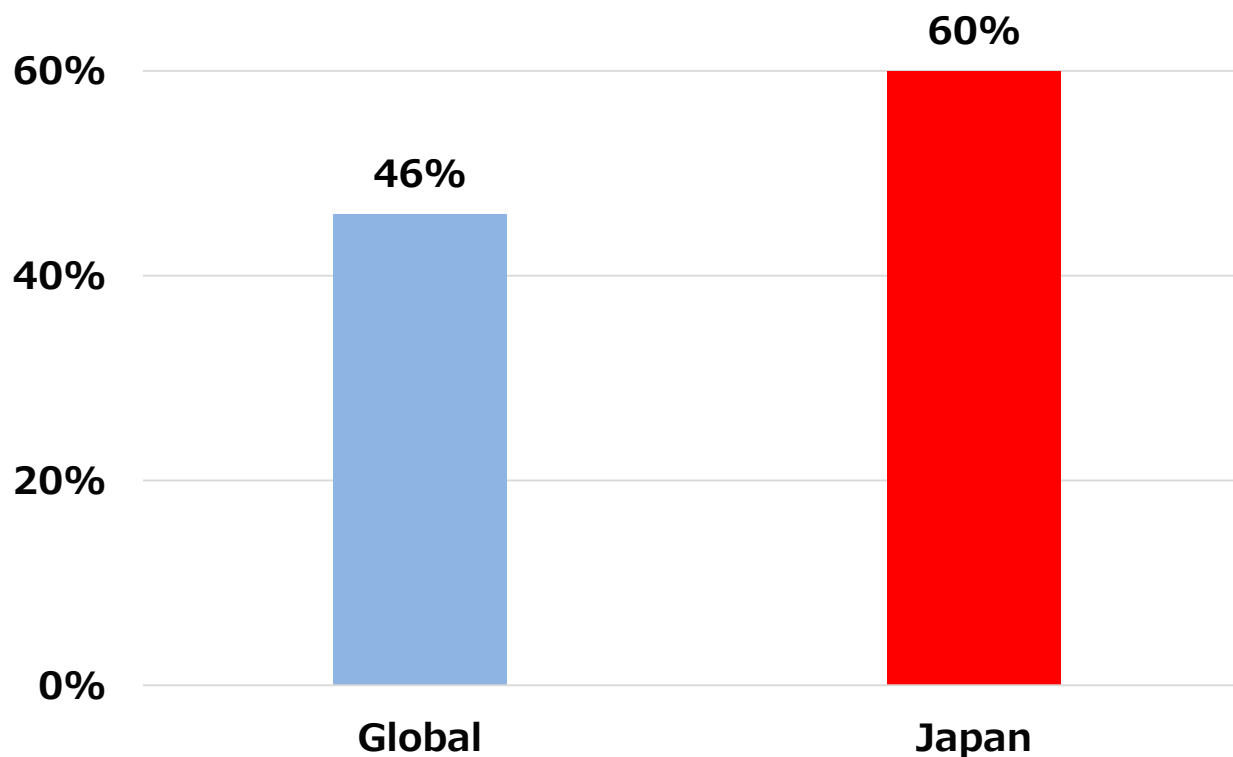


(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」(2020年4月)より作成。

日本の人事部門は「価値創造部門」とみなされていない

- 人事部門を価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）と考えている者が、日本では6割。グローバル平均に比べ15ポイント高い。

人事部門を管理部門と見なしている者の割合

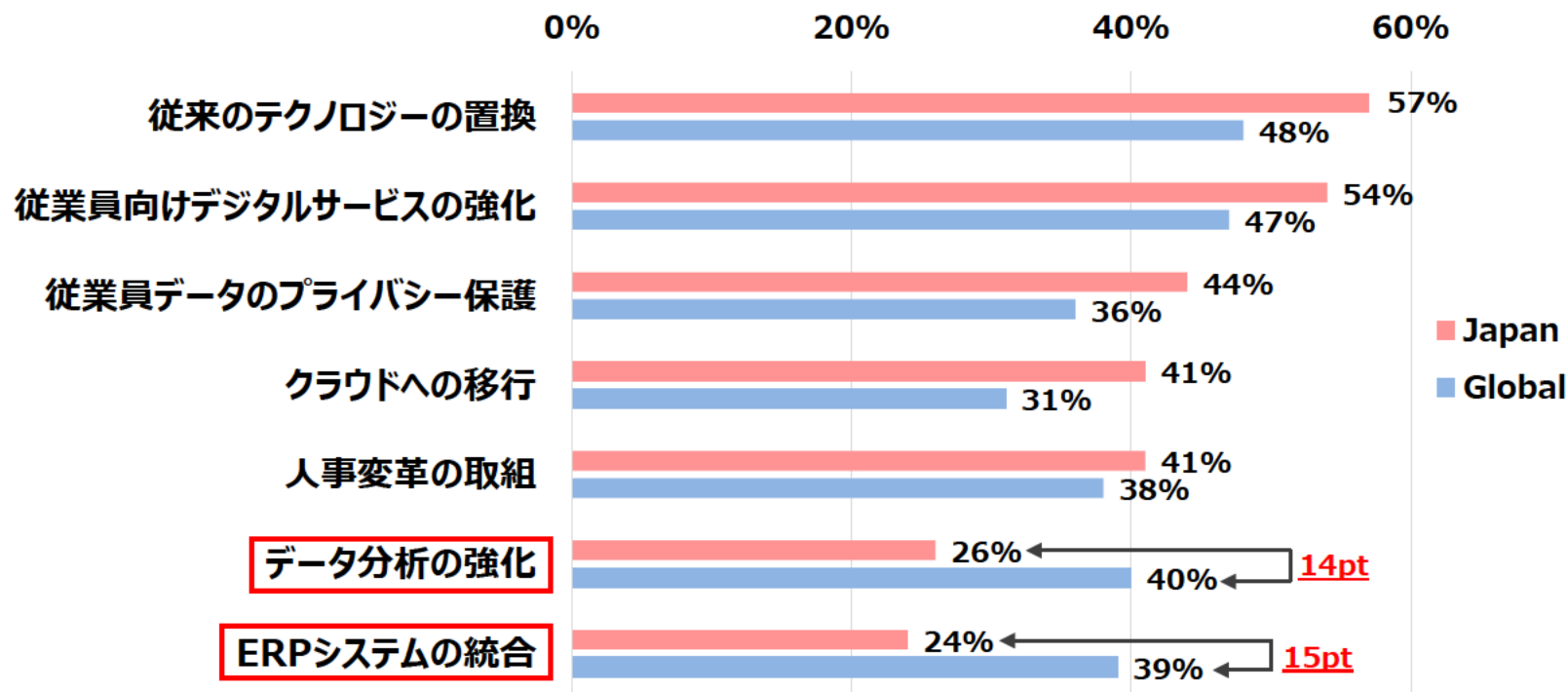


(注) 「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。
(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」（2020年4月）より作成。

人材データ分析・活用

- 人事テクノロジーへの投資で「データ分析の強化」や「ERPシステムの統合」に対する順位は、グローバルと比較して特に低く、グローバルに対して遅れ。
- リモートワークが進む中で、人事データの活用とプライバシー・個人情報保護との線引きが課題となる可能性。

人事テクノロジーに対する直近の投資



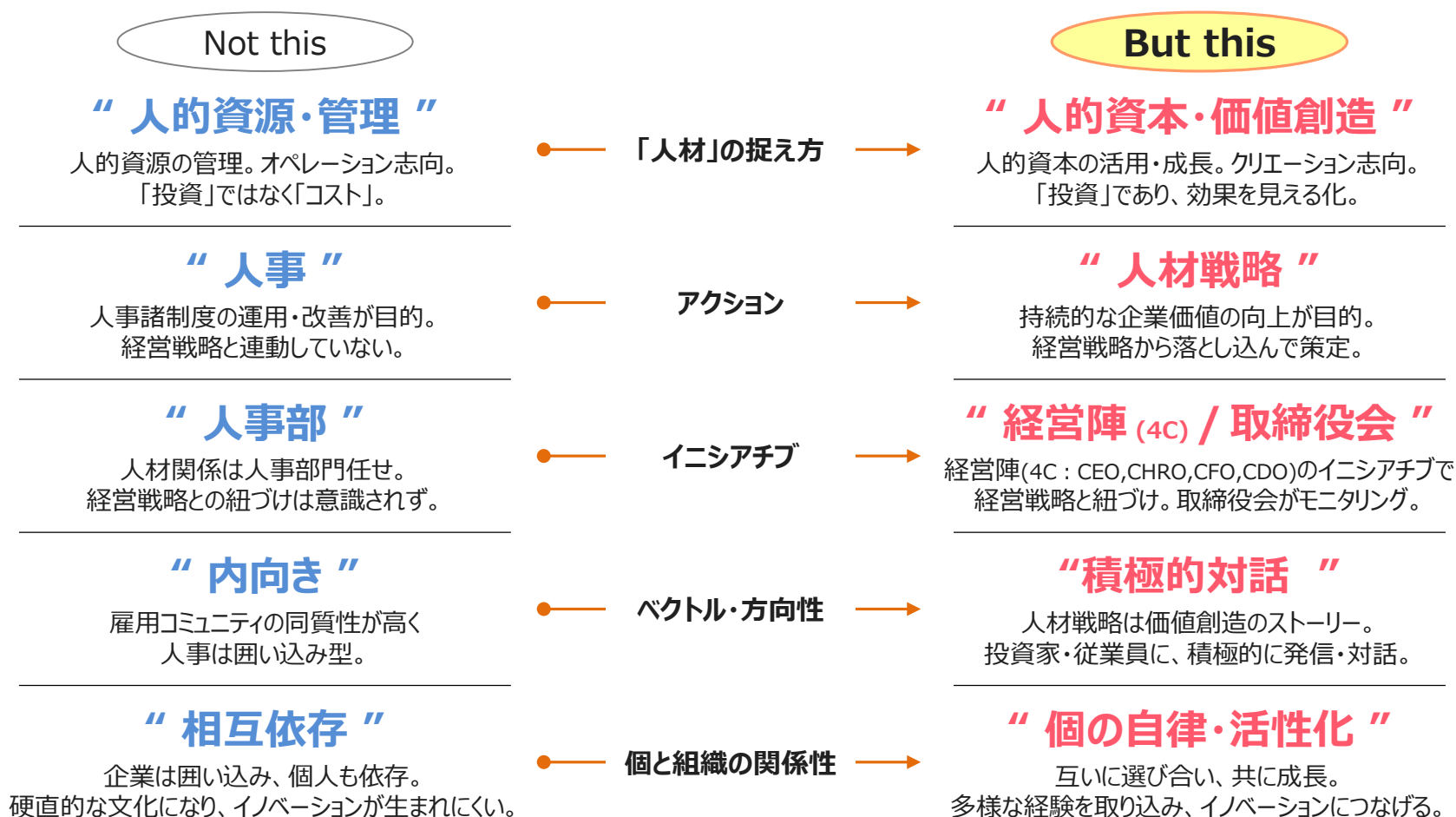
(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」(2020年4月)より作成。

3. 参考資料

経営陣/取締役会が果たすべき役割・アクションの整理（第3回研究会資料）

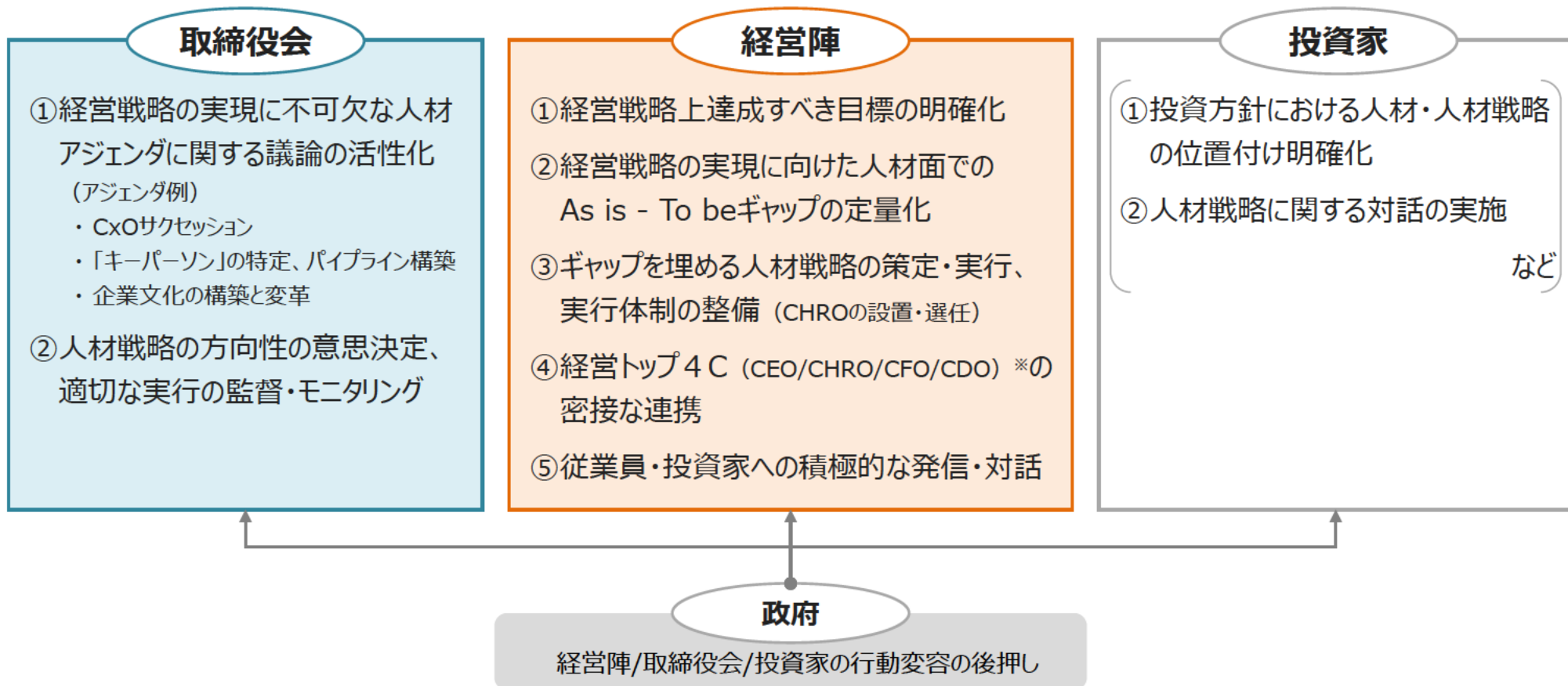
I 問題意識（持続的な企業価値向上に向けた変革の方向性）

- デジタル化、人生100年時代といった変革の時代において、人的資本などの無形資産が競争力の源泉。
- こうした中、企業価値の向上、経営戦略の実現につながる人材戦略の策定・実行が重要に。
➡ 人的資本を持続的な企業価値向上につなげるべく、マネジメントの在り方などを抜本的に見直す必要。



II 経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション

- 人材戦略は、人事部マターではなく経営マター。このため、経営陣・取締役会のコミットが変革のカギ。
- 人材戦略は価値創造に向けた戦略であることから、人材戦略に関する企業-投資家間の対話の強化も必要。



(※) 経営企画部門が存在する日本では、CSOを含めた「経営トップ5C (CEO/CSO/CHRO/CFO/CDO)」とすることも考えられる。