

人的資本経営の実現に向けた検討会  
報告書  
～ 人材版伊藤レポート2.0～

令和4年5月  
経済産業省



## 目次

---

人材版伊藤レポート2. 0の策定に寄せて .....	1
0. はじめに .....	4
(1) 「人材版伊藤レポート」を公表してからの変化.....	4
(2) 「人材版伊藤レポート」で明らかにしたこと.....	6
(3) 今回のレポートの狙い.....	10
1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組 .....	23
(1) CHROの設置.....	23
(2) 全社的経営課題の抽出.....	25
(3) KPIの設定、背景・理由の説明.....	26
(4) 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上 .....	28
(5)サクセッションプランの具体的プログラム化.....	29
(6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用.....	32
(7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映.....	33
2. 「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組.....	36
(1) 人事情報基盤の整備.....	36
(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 .....	37
(3) 定量把握する項目の一覧化.....	38
3. 企業文化への定着のための取組 .....	40
(1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義.....	40
(2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け.....	41
(3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定.....	42
4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用 .....	44
(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 .....	44
(2) ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得..	46
(3) 学生の採用・選考戦略の開示.....	47
(4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用.....	49
5. 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 .....	52
(1) キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング....	52
(2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有.....	54
6. リスキル・学び直しのための取組 .....	57

(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定.....	57
(2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播.....	58
(3) リスキルと処遇や報酬の連動.....	60
(4) 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）.....	61
(5) 社内起業・出向起業等の支援.....	63
7. 社員エンゲージメントを高めるための取組.....	65
(1) 社員のエンゲージメントレベルの把握.....	65
(2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント.....	66
(3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化.....	67
(4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進.....	69
(5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み.....	70
8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組.....	72
(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.....	72
(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.....	74
おわりに.....	76
Appendix 人的資本経営の実現に向けた検討会 委員名簿.....	77

## 人材版伊藤レポート2. 0の策定に寄せて

2020年9月に経済産業省の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した。お蔭様で同レポートは、想定を超えて多くの経営者や人事担当者等の皆さんの目に止まった。私の知っている少なからぬ経営者から、「読みました。レポートを人事部門に回して、よく読むように言うておきました」という趣旨の反応を異口同音に寄せていただいた。

印象的だったのは、2022年1月に開かれたある政府の会議で、参加メンバーの一人が、同レポートに触れて、次のように発言したことだった。「企業経営者や人事部門の方たちと会っていると、人材版伊藤レポートの話がよく出てくる。その影響力はすさまじく、“破壊力”といってもいいくらいのインパクトを与えている。」



同レポートが「破壊力」を持っているかどうかは別として、多くの関係者の皆さんにインパクトを与えたのであれば、嬉しい限りである。そういえば公表後、レポートが強調した「人的資本」「人的資本経営」という言葉が頻繁に使われるようになったとの印象を持っているのは私だけではないだろう。

「企業は人なり」「人材は石垣」、わが国には人を大事にする言葉やことわざが色々ある。とはいえ、人材の一人ひとりと向き合い、その価値を見出し伸ばす経営を実践してきたかが、いま真に問われている。日本企業は総じて社員を本当に大事にしてきただろうか。「人に優しい」との評判は「都市伝説」だったのか。確かに不条理に社員を辞めさせることはなかったが、、、

日本企業は社員を大事にし、長期雇用するスタイルが競争力の源泉だとして世界から注目された時代も現にあった。それは、かつて「日本的経営」として称賛された。しかし、時代が変わり、経営環境が変わり、人々の価値観も変わる中で、日本企業の是とされた人材施策は様々なほころびを露呈した。

こうした問題意識から、2019年に上記の研究会が組成され、それが「人材版伊藤レポート」へとつながった。座長を任された私は、従来のパラダイムを引きずった議論は生産的ではないし、エキサイティングでもない判断し、新たな視点を持ち込むことにした。

第1は、コーポレート・ガバナンス改革の文脈で捉えること。日本は2010年代に入りガバナンス改革を進めてきた。人事・人材戦略もそうした大きな枠組みの中で議論する必要があった。

第2は、持続的な企業価値創造という文脈で議論すること。今や企業価値の決定因子は有形資産から無形資産に移行した。その無形資産の中核が紛れもなく人材である。したがって、人材の価値を高めれば、無形資産の価値が高まり、それが企業価値を持続的に押し上げることになる。

第3は、人事・人材変革を起こすのに、資本市場の力を借りようと試みた。なぜなら先進的な投資家は近年、人事・人材戦略に強い関心を寄せている。その証拠に人事部門の責任者（CHRO）と直接対話を始めている機関投資家も少なくない。今まで見られなかった光景である。こうした観点から、代表的な投資家の方たちに研究会のメンバーになっていただいた。

叱責されるのを覚悟であえて言えば、これまでの人事・人材をめぐる議論は人事部門の世界に終始し過ぎてきたのではなかったか。「管理思考」の議論の域をどれだけ出ていただろうか。経営変革、人材変革、企業文化変革というもっと広い文脈で議論してきただろうか。

人材は「管理」の対象ではなく、その価値が伸び縮みする「資本」なのである。企業側が適切な機会や環境を提供すれば人材価値は上昇し、放置すれば価値が縮減してしまう。人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが、今まさに求められている。

こうした視点を内包した人材版伊藤レポートでは、「3P・5Fモデル」を提唱し、3つの視点と5つの共通要素を提示した。なかでも「経営戦略と人材戦略が同期しているか」という視点を強調した。一見当たり前のように実践されていると思っていたことが、実はそうではなかった。不都合な現実が次々と浮かび上がってきた。多くの人事部門の方たち、CHROが自己反省と悶絶を始めた。

自社の企業文化が果たして組織や個人の行動変容を促すようなものになっているか。「メンバー」である社員の中の「一体感」を楽観し、企業文化の変革を断行してきただろうか。

中長期的な経営戦略と現有人材との間のギャップを可視化してきただろうか。感覚的には分かっているが、可視化しなければ確かなる手は打てない。そうしたギャップを埋めるために、「リスク」を推奨した。従来、戦略的なリスクの場や機会を企業は社員に本気で提供してきただろうか。

レポートは2021年6月に公表された「コーポレートガバナンス・コード」の改訂に反映された。同改訂で、「人的資本への投資と開示」が強調されるに至ったのである。

人材版伊藤レポートはパラダイム変化を迫るための問題提起をした。しかし、問題を受け止めただけでは、人材価値は高まらないし、企業価値も高まらない。多くのセミナーで参加者から、具体策について質問を多く受けた。「具体策は自分たちでどうぞ考え抜いてください」と言い放つのはもちろん可能であるが、皆さんの人事改革に何とか着手したいという問題意識と真摯さに突き動かされるように、私たちは再び2021年7月に「人的資本経営の実現に向けた検討会」を立ち上げ、より議論を深め、皆さんを実践的にガイドするようなアイデアや施策や視点を提示することにした。それとともに、先進的な取り組みをしている企業の事例集も盛り込もうということになった。それが「人材版伊藤レポート2.0」として結実した。

9回にわたる検討会は毎回、2時間があつという間に過ぎるほどエキサイティングで内容が濃かった。委員の皆さんの多様性と専門性の高さや経験の深さが、議論の醍醐味を生み出した。検討会の多様性は、ある意味で企業組織にも通ずる象徴的なものとなった。やはり新機軸は多様性と専門性の掛け算によって生まれる。それを体感した検討会だった。

人的資本の価値の最大化には、従来の雇用慣行やパラダイムから脱却することが求められる。個人も主体的に、そして自律的に変わり、会社も社員一人ひとりと丁寧に向き合い、多様性を大事にし、更に高めるための支援や施策を推し進めていただきたい。そうしてこそ個人と組織が互いに選り選ばれ、関係が構築できる。

本レポートが日本における本格的な人的資本投資と経営変革の触媒になってほしいと願うばかりである。

2022年5月

人的資本経営の実現に向けた検討会

座長 伊藤邦雄

## 0. はじめに

---

### (1) 「人材版伊藤レポート」を公表してからの変化

---

- 経済産業省が、2020年1月から開催した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」では、企業の競争力の源泉が人材となっている中、人材の「材」は「財」という認識の下、持続的な企業価値の向上と「人的資本 (Human Capital)」について議論を行い、9月に「人材版伊藤レポート」と題した報告書を公表した。
- その後、人材に関する注目度はますます高まる中で、企業の中でも、人的資本に関する課題が認識され始めている。
- 経営戦略と人材戦略の連動を難しくする経営環境の変化は、以前から始まっている。まず、デジタル化の進展によって、人材に求められるスキル・能力が急速に変化している。AIやロボットと協調し、イノベーションを起こすための人材のスキル・能力をどのように定義し、育成を行っていくかも課題である。
- また、脱炭素化をはじめとする新たな事業機会の創出に向け、高度な専門性はもちろん、多様な視点を持ち、新たな発想を生み出せる人材がますます求められる。こうした必要性に対応し、動的な人材ポートフォリオを構築できるかが課題となる。
- さらに、コロナ禍が、働くこと自体や働き方に対する人々の意識を大きくそして確実に変化させている。特に、リモートワーク等が新たな日常として浸透し、対面でのコミュニケーションの頻度が減る中で、いかに従来とは別の手法で、企業の進む方向性や戦略を共有し、日々の生産性を上げていくか、組織としての対応が求められる。



### ○近年、企業が直面する人的資本に関する課題の例

- ✓ デジタルスキルの習得が間に合わず、新たなツールに順応できない主に 50 代の社員と、若手の社員の間で、コミュニケーションの齟齬と価値観の相違が生じている。
- ✓ 脱炭素化の進展で、化石燃料を使用する分野に従事する社員が、自分のスキルが陳腐化することに不安を覚えるものの、他のスキルの獲得や、他の部門への異動には踏み出せないでいる。
- ✓ 長引くリモートワークにより、各部署の目標や、個々人の役割分担について認識を共有しづらくなり、組織全体の管理コストが上がっている。

- このような変化がますます顕在化するにつれ、非財務情報の中核に位置する「人的資本」が、実際の経営でも課題としての重みを増してきた。日本企業は今こそ、人的資本経営に具体的に取り組んでいく必要がある。
- 海外では、以前から、人的資本情報の開示に向けた機運が高まっていたが、その傾向は継続している。
- 非財務情報の開示という大きな枠組みでは、IFRS 財団が、2021 年 11 月に、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を設立。まずは、気候関連情報を開示するための基準の原型を公表したところであるが、今後、投資家の判断に重要な情報について、開示基準の設定を進めていく方針を示している。
- また、人的資本に特化した動きとしては、米国の証券取引委員会（SEC）が 2021 年 6 月に公表した年次規制アジェンダにおいて、注目すべき規制分野として、気候リスクと並んで、「社員や取締役の多様性」を含む人的資本に関する開示が挙げられた。更に、12 月には、米国のサステナビリティ会計基準審議会（SASB）が、人的資本開示に関する基準検討プロジェクトの設置を発表している。
- 国内でも、2021 年 6 月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、人的資本に関する記載が盛り込まれた。例えば、
  - ・企業の中核人材における多様性の確保に向けて、管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標を設定すべきであること

- ・中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきであること
- ・サステナビリティを巡る課題への取組として、人的資本等への投資等について、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきであること

等が追記されている。

- 一方で、東京証券取引所が 2021 年 12 月末時点のコーポレートガバナンス・コードへの対応状況を集計した結果によると、例えば、「企業の中核人材における多様性の確保」に関するコンプライは、東証一部上場企業で 7 割弱となっているが、そのコンプライの内容を分析すると、実際の対応の状況には幅がある。
- また、経済産業省が実施した「人的資本経営に関する調査」では、特に「動的な人材ポートフォリオ」に関する進捗が、平均で 3（6 点満点中）を下回る等、まだ取組に着手することができていない企業も多いことが分かる。
- このように、人的資本に関する日本企業の取組は道半ばであり、コーポレートガバナンス・コードへの対応を形式的なものとしないうためにも、一歩踏み込んだ、具体的な行動が求められている。

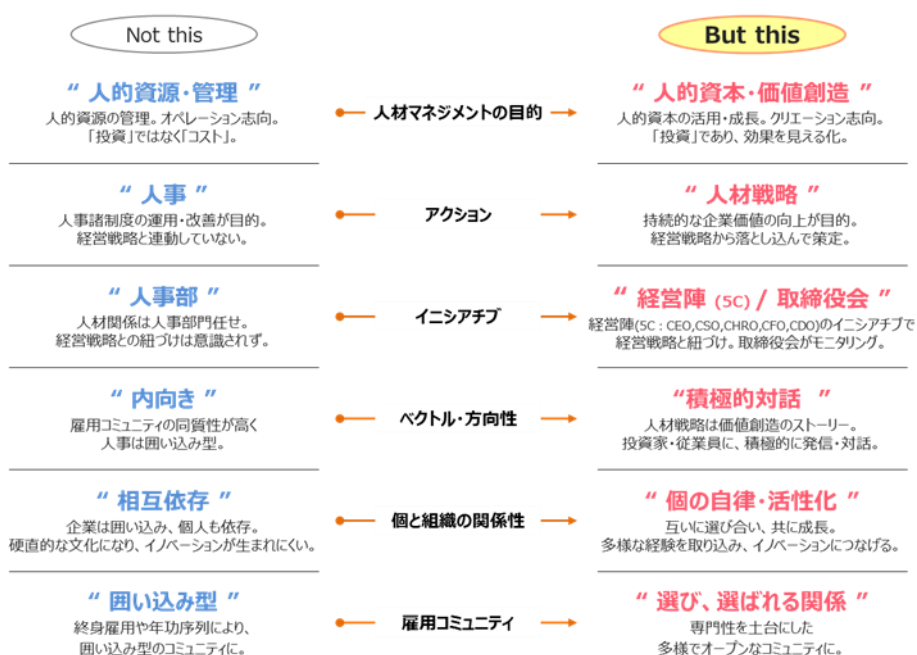
## （2）「人材版伊藤レポート」で明らかにしたこと

---

- 「人材版伊藤レポート」では、まず、企業・個人を取り巻く環境が大きな変化を迎えていることを踏まえ、今後のアクションの羅針盤となる変革の方向性を示した。そのポイントは、以下の通りである。
  - ・新型コロナウイルス感染症への対応の中、働き方を含めた人材戦略の在り方が改めて問われている。しかしながら、これは、第 4 次産業革命等による産業構造の急激な変化、少子高齢化や人生 100 年時代の到来、個人のキャリア観の変化等、企業や個人を取り巻く環境への対応と、本質的には同じ方向性。

- ・こうした変化の中で、企業は様々な経営上の課題に直面しているが、これらの課題は、人材面での課題と表裏一体であり、スピーディーな対応が不可欠。このため、各社がそれぞれ企業理念や存在意義（パーパス）まで立ち戻り、持続的な企業価値の向上に向け、人材戦略を変革させる必要。
- ・変化が激しい時代には、これまでの成功体験に囚われることなく、企業も個人も、変化に柔軟に対応し、想定外のショックへの強靱性（レジリエンス）を高めていく変革力が求められる。

図表 1：変革の方向性



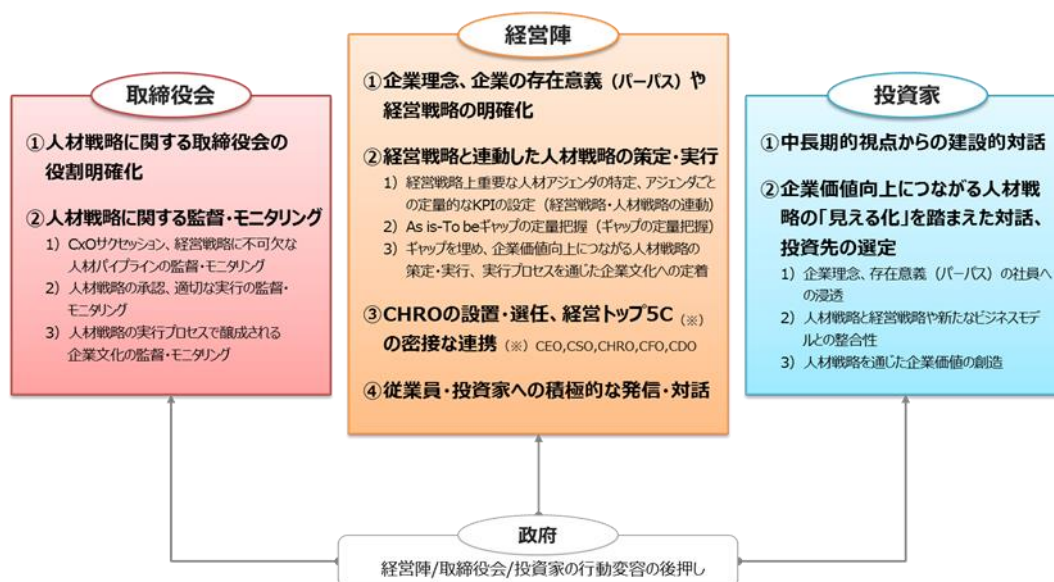
- その上で、人材戦略を高度化し、人的資本経営に向けた経営の変革をリードする経営陣、経営陣を監督・モニタリングする取締役会、経営陣と対話を行う投資家について、それぞれが果たすことが期待される役割やアクションについて整理している。そのポイントは、以下の通りである。

- ・人材戦略の変革に当たっては、経営陣によるイニシアティブ、取締役会によるガバナンス、企業と投資家との対話の強化が重要。
- ・経営陣においては、企業理念や存在意義（パーパス）、経営戦略を明確化した上で、経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行すべきである。その実行に当たっては、CHRO（Chief Human Resource Officer）の役割が重要であると同時に、経営トップ5C（CEO、CSO（Chief Strategy Officer）、CHRO、CFO、CDO（Chief Digital Officer））の連携が重

要となる。また、社員・投資家に対し、人材戦略を積極的に発信し、対話することが求められる。

- 取締役会においては、経営戦略の実現可能性という観点から経営戦略と連動した人材及び人材戦略が重要であること等を踏まえ、人材に関する議論を行い、自社の人材戦略の方向性が経営戦略の方向性と連動しているかについて監督・モニタリングを行い、適切な方向に導くことが求められる。
- 投資家においては、中長期的な企業価値の向上につながる人材戦略について、企業からの発信・見える化を踏まえて対話や投資先の選定を行うことが求められる。

図表 2：経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション

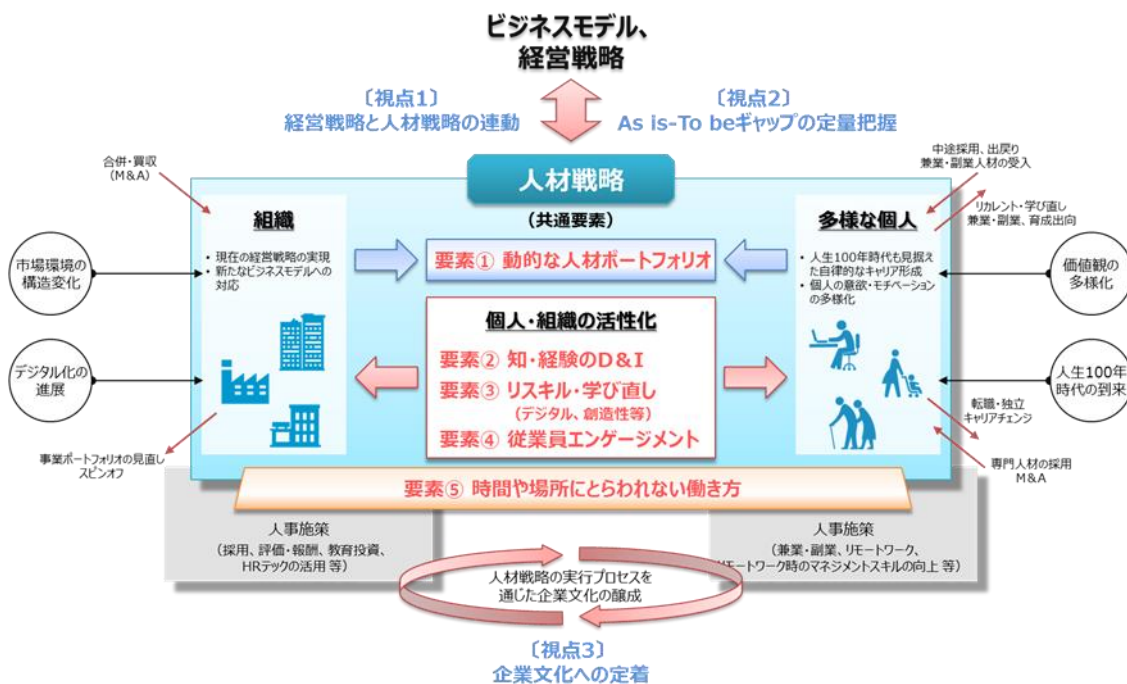


- 最後に、経営陣が主導して策定・実行する、経営戦略と連動した人材戦略について、3つの視点 (Perspectives) と5つの共通要素 (Common Factors) を、以下のとおり示した。

- 人材戦略は、産業や企業より異なるものの、俯瞰してみると、3つの視点が存在する。①「経営戦略と連動しているか」、②「目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか」、③「人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか」、という点である。
- また、人材戦略の具体的な内容について、5つの共通要素が抽出される。

- まず、①目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築できているかという要素（「動的な人材ポートフォリオ」）である。
- 他方、人材ポートフォリオが構築できても、多様な個人ひとりひとりや、チーム・組織が活性化されていなければ、生産性の向上やイノベーションの創出にはつながらない。こうした観点から、②個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境にあるのか（「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」）、③目指すべき将来と現在との間のスキルギャップを埋めていく（「リスキル・学び直し」）、④多様な個人が主体的、意欲的に取り組んでいるか（「社員エンゲージメント」）といった要素も必要となる。
- そして、新型コロナウイルス感染症への対応の中で、更に明確になった要素として、⑤「時間や場所にとらわれない働き方」が、追加される。
- 企業においては、こうした共通の要素に加え、自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPIを考えることが有効である。

図表3：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



### (3) 今回のレポートの狙い

---

- 人的資本情報の開示に向けた国内外の環境整備の動きが進む中で、人的資本経営を本当の意味で実現させていくには、「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」と、「情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか」の両輪での取組が重要となる。<sup>1</sup>
- 後者の「情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか」という点については、内閣官房の「非財務情報可視化研究会」、経済産業省の「非財務情報の開示指針研究会」、金融庁の金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」等において、開示に当たっての考え方や開示の枠組みが議論されているところであり、これらを参考としながら、各企業において取組が進められることを期待したい。
- 一方、前者の「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」という点については、先述のように、「人材版伊藤レポート」が、変革の方向性や、3つの視点と5つの共通要素からなる考え方を提示した。
- 本報告書は、「人材版伊藤レポート」が示した内容を更に深掘り・高度化し、特に「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みに基づいて、それぞれの視点や共通要素を人的資本経営で具体化させようとする際に、実行に移すべき取組、及びその取組を進める上でのポイントや有効となる工夫を示すものである。
- ただし、各企業が、この報告書の中で挙げる全ての項目にチェックリスト的に取り組むことを求めるものではない。企業によって、その事業内容や置かれた環境は様々であり、外形的に当てはめて行動することは、必ずしも意味をなさない。ここで挙げた内容以外の取組が有効な打ち手となることも考えられ、各企業が主体的に、人的資本経営をどのように実践すべきか考えていくことが求められる。

---

<sup>1</sup> 経済産業省の「持続可能な企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（S X研究会）」では、社会のサステナビリティを踏まえた上での中長期的な企業価値向上を目指す観点から、人的資本にとどまらず、非財務情報全般も含めて、企業と投資家の建設的な対話や統合的な情報開示のフレームワークとしての「価値協創ガイドンス」改訂に向けた議論を進めており、「実践」と「開示」の両面で参照することが有益である。

- この報告書の中で「何が最も重要なのか」と問われれば、それは、とりもなおさず3つの視点の1つ目である「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」である。「一度に多くのことはできない」、「何から手を着けたら良いか分からない」といった企業には、本報告書の「1.」に掲げる取組に着手することが第一歩となる。
- 特に、「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」の中でも、「CHROの設置」及び「全社的経営課題の抽出」が、最も重要なステップとなる。経営トップと人材戦略の責任者を中心に、対話を深め、課題を抽出することが両戦略の連動につながる。
- いずれにせよ、人材に関する取組は、息の長いものとなる。その意味でも、最初から「100点」の結果を生むことはない。各企業の経営理念の下、経営戦略の実現に向けた課題を特定し、優先順位を付け、その効果を見極めて改善を重ねていく絶え間ないサイクルが求められる。これにより具現化した、人的資本経営の実践の内容こそが、投資家に伝えていくべき本質的なメッセージである。
- 本報告書は、「人的資本が重要」という認識を超えて、人的資本経営という変革を、どう具体化し、実践に移していくかを主眼としている。経営陣がこの変革を主導するに際し、各企業において重要となる課題を特定し腰を据えて取り組むに当たって、参考となるアイディアの引き出しとして提示するものである。
- こうした変革を通じて、日本社会で働く個人の能力が十二分に発揮されるようになることも、本報告書は期待している。それはとりもなおさず、今でも社会の一部に根強く残る、画一的な雇用システムから個人が解放され、社会全体として、個人のキャリアがますます多様化することでもある。そうした社会では、リスクや学び直しの価値が社会全体としても評価されていくだろう。日本社会がより一層、キャリアや人生設計の複線化が当たり前で、多様な人材がそれぞれの持ち場で活躍でき、失敗してもまたやり直せる社会へと転換していく。それにより、結果として、企業の付加価値につながる変革やイノベーションが起こっていく。本報告書は、そうしたきっかけになることも期待している。

## <エグゼクティブサマリー>

- 本報告書は、「人的資本」の重要性を認識するとともに、人的資本経営という変革を、どう具体化し、実践に移していくかを主眼とし、それに有用となるアイデアを提示するものである。
- 本報告書の全ての項目にチェックリスト的に取り組むことを求めるものではない。事業内容や置かれた環境によって、有効な打ち手は異なる。
- 最も重要な視点は、「経営戦略と人材戦略の連動」であり、まずは、「1.」に掲げる取組に着手することが第一歩となる。
- 人材に関する取組は息が長い。課題を特定し、優先順位を付け、改善を重ねていく絶え間ないサイクルが求められる。
- 本報告書をアイデアの引き出しとし、経営陣が人的資本経営へと向かう変革を主導していくことが期待される。

### 1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

- 経営環境が急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略と表裏一体で、その実現を支える人材戦略を策定し、実行することが不可欠である。
- このような自社に適した人材戦略の検討に当たっては、経営陣が主導し、経営戦略とのつながりを意識しながら、重要な人材面の課題について、具体的なアクションやKPIを考えることが求められる。

#### (1) CHROの設置

- CHROとは、経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う責任者であり、社員・投資家を含むステークホルダーとの対話を主導する人材を指す。
- CHROは、人材戦略を自ら起案し、CEO・CFO等の経営陣、取締役と定期的に議論する。CHROが実効的な人材戦略を策定する上では、本社での戦略スタッフの経験とともに、事業側で成果責任を担った経験が有効となる。

【実践事例集での取組事例】  
アステラス製薬、KDDI



## (2) 全社的経営課題の抽出

- CEO・CHROは、「価値協創ガイダンス」等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、経営陣や取締役と議論する。その際、特に自社固有の優先課題と対応方針を示すとともに、改善の進捗状況も共有する。

### 【実践事例集での取組事例】

アステラス製薬、伊藤忠商事、荏原製作所、日立製作所、三井化学、LIXIL

## (3) KPIの設定、背景・理由の説明

- CEO・CHROは、入念に考え抜いてKPIを設定するとともに、経営環境の変化を踏まえて見直す。
- その際には、当該KPIを設定又は見直しをした背景及び理由を達成状況と併せて社内外に説明する。

### 【実践事例集での取組事例】

アステラス製薬、伊藤忠商事、荏原製作所、双日、日立製作所、三井化学

## (4) 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門の ケイパビリティ向上

- CEO・CHROは、企業価値全体及び事業ごとの価値のそれぞれの向上を両立させるため、人事と事業の両部門の役割分担の在り方を検証し、取締役会に報告すべきである。
- その際の考え方として、企業価値全体の最大化を目的とするような、経営人材の育成や企業文化の浸透等の全社レベルで行う人事施策については、人事部門が行うべきものである。これに対し、事業単位の価値の最大化を目的とするような、外部からの採用や部門内の再配置は、事業部門が責任を負うものであり、人事部門はこれを支援する。
- 人事部門による支援を有効なものとするため、事業部門経験を持つ人事部門の社員の育成に平時から努める。

### 【実践事例集での取組事例】

アステラス製薬、KDDI、ソニーグループ

## (5) サクセッションプランの具体的プログラム化

### ア 20・30代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が高い20・30代の社員を早期に選抜し、当該社員が経営者・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、取締役会・指名委員会と連携する。

【実践事例集での取組事例】  
サイバーエージェント、双日、日立製作所、LIXIL

### 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、将来の経営環境の変化を見据え、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サクセッションの候補者に含める。なお、経営者としての経験には、事業や拠点に関する財務・人事等の経営責任を全て担う経験を含む。

【実践事例集での取組事例】  
旭化成

## (6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用

- CEO・CHRO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。

## (7) 役員報酬への人材に関する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、経営陣に対する報酬の支給額の一部が、人材に関するKPIに連動する制度の導入を検討した上で、取締役会・報酬委員会と連携する。

【実践事例集での取組事例】  
キリンホールディングス、ソニーグループ

## 2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組

- 経営戦略実現の障害となる人材面の課題を特定した上で、課題ごとにKPIを用いて、目指すべき姿（To be）の設定と現在の姿（As is）とのギャップの把握を定量的に行うことは、人材戦略が経営戦略と連動しているかを判断し、人材戦略を不断に見直していくために重要である。

### （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、社員のスキル・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。
- その際、CHROは、人事部門がデータを効率的に収集・分析できるよう、人事部門の社員の育成を図る。

【実践事例集での取組事例】  
オムロン、日立製作所

### （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で目標とする状態や、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。

【実践事例集での取組事例】  
旭化成、日立製作所

### （3）定量把握する項目の一覧化

- CEO・CHROは、全社的経営課題の改善に向けた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、その目標と進捗状況を常に一覧化しておく。

【実践事例集での取組事例】  
伊藤忠商事、荏原製作所

## 3. 企業文化への定着のための取組

- 持続的な企業価値の向上につながる企業文化は、所与のものではなく、人材戦略の実行を通じて醸成されるものである。そのため、人材戦略を策定する段階から、目指す企業文化を見据えることが重要である。

### (1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義

- CEO・CHROは、自社が社会・環境にどのよう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。また、自社事業の成功につながる社員の行動や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る。

【実践事例集での取組事例】  
ソニーグループ、丸井グループ

### (2) 社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社員に浸透するよう、社員の任用・昇格・報酬・表彰等の仕組みを検討する。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、各社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。

【実践事例集での取組事例】  
オムロン、花王、SOMPOホールディングス、  
丸井グループ、三菱ケミカル

### (3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定

- 経営陣・社員それぞれが企業文化をどのように体現し、定着させるべきかを考える契機として、CEO・CHROが、維持すべき文化や見直すべき文化等について、社員と直接対話する。

【実践事例集での取組事例】  
東京海上ホールディングス

## 4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

- 経営戦略の実現には、必要な人材の質と量を充足させ、中長期的に維持することが必要となる。
- このためには、現時点の人材やスキルを前提とするのではなく、経営戦略の実現という将来的な目標からバックキャストする形で、必要となる人材の要件を定義し、人材の採用・配置・育成を戦略的に進める必要がある。

(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人材の質と量を整理し、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。

【実践事例集での取組事例】

KDDI、サイバーエージェント、日立製作所

(2) ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得

- 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、社員の再配置や外部人材の獲得を検討し、実行する。また、社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る。

【実践事例集での取組事例】

荏原製作所、キリンホールディングス、東京海上ホールディングス、ロート製薬

(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、国内外の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つながる採用・選考戦略を策定・開示する。

【実践事例集での取組事例】

伊藤忠商事、KDDI

(4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用

- CEO・CHROは、イノベーション創出や事業の変革に貢献する人材として、博士人材のような、高度な専門性と、自ら課題を設定し解決する独自の構想力を持つ人材を活用する方策を検討する。

【実践事例集での取組事例】

荏原製作所、ロート製薬

## 5. 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

- 中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要となる。
- このように、同質性の高いチームから多様なチームへと変わるに当たっては、社内外の協働の在り方を見直す必要がある。
- 知と経験のダイバーシティ&インクルージョンは、多様な属性を持つ人材のみならず、社員全員に関わるテーマである。時代の変化に伴って、ダイバーシティの意味合いも変化する中で、人によって与える機会に制限をかけない、ということが重要となる。

### (1) キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング

- CEO・CHROは、イノベーションの創出やグローバル展開の加速に向けて、女性活躍を促すことに加え、多様な知・経験を持ったキャリア採用者、外国人材を取り込む。その際、登用すべき地位・役職のレベルについても、その能力が最も発揮されるよう検討を行う。
- また、必要な範囲においてKPIを活用し、当該人材の定着や能力発揮の状況を定期的に把握し、多様な人材が活躍しやすい風土を醸成する。

#### 【実践事例集での取組事例】

花王、キリンホールディングス、ソニーグループ、  
東京海上ホールディングス、三菱ケミカル、LIXIL

### (2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

- CEO・CHROは、「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」の実現に向け、課長・マネージャーが、多様な人材を受け入れて組織を運営する能力を高める。当該スキルの養成に向け、各課長・マネージャーが互いのマネジメント方針を参照し、優れた工夫を相互に学び合う環境を整備する。

## 6. リスキル・学び直しのための取組

- 経営環境の急速な変化に対応するためには、社員のリスキルを促す必要がある。また、社員が将来を見据えて自律的にキャリアを形成できるよう、学び直しを積極的に支援することが重要である。

- なお、自律的なリスク・学び直しを促す際には、それぞれの社員が自身の過去の経験やスキル、キャリア上の意向、強い意欲をもって取り組める学習領域などを理解するプロセスが重要であり、会社がそのプロセスを支援することが肝要となる。

#### (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、社員のリスク・学び直しを主導する。その際は、そのスキル・専門性の向上が社員にとってどのような意義を持つのか、丁寧にコミュニケーションを行う。

【実践事例集での取組事例】  
サイバーエージェント、日立製作所

#### (2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソ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パーソンを社内外で特定し登用するだけでなく、当該人材にスキルの伝播を任せることで、周囲の人材のリスク・学び直しも誘導することを検討する。

【実践事例集での取組事例】  
サイバーエージェント

#### (3) リスキルと処遇や報酬の連動

- CEO・CHROは、組織に不足するスキル・専門性の獲得を社員に促すに当たって、学ぶことや、失敗に終わったとしても学び挑戦をする姿勢そのものを称える企業文化の醸成の観点からも、その成果に応じ、キャリアプランや報酬等の処遇に反映できるよう、制度の見直しも含めて検討する。その際、組織のニーズのみに限定されない社員の自主的な学び直しにも配慮する。

#### (4) 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）

- CEO・CHROは、社員が社外で学習する機会を戦略的に提供し、リスク・学びを促す。
- その際、一定期間職場を離れて学習等に活用するための長期休暇（サバティカル休暇）の導入や、国内外の大学・大学院での留学等、様々な方

策が考えられるが、既存の学習支援制度を含めて、自社にとっての意味合いを見直す。

#### (5) 社内起業・出向起業等の支援

- CEO・CHROは、社員の知識・経験を多様化し、周囲も含めた人材育成効果を高めるため、社内での起業や、出向という形での起業に挑戦する機会を、選択肢として社員に提供する。

【実践事例集での取組事例】  
双日、ロート製薬

### 7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

- 経営戦略の実現に向けて、社員が能力を十分に発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境の整備が重要である。その際、企業の理念、存在意義及び文化の浸透度合いから、ダイバーシティ&インクルージョンの達成状況に至るまで、様々な要素が複合的に関係するため、取組と検証を繰り返していくことが期待される。
- 特に、企業や事業の成長と多様な個人の成長の方向性を一致させていく必要があり、画一的なキャリアパスではなく、多様な就業経験や機会の提供を行うことが求められる。

#### (1) 社員のエンゲージメントレベルの把握

- 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、社員のエンゲージメントレベルを定期的に把握する。

【実践事例集での取組事例】  
旭化成、オムロン、花王、キリンホールディングス、サイバーエージェント、三井化学

#### (2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント

- CEO・CHROは、エンゲージメントレベルが高い社員に対して、社員のキャリアプランと会社のニーズを一致させる形で、成長に資するアサインメントを提案することで、エンゲージメントの更なる向上につなげる。



- また、エンゲージメントレベルが高くない社員に対して、キャリア上の意向を確認し、より適したアサインメントの提案を行うことで、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。

【実践事例集での取組事例】  
サイバーエージェント

### (3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化

- CEO・CHROは、社員の異動又は退職するポジションについて、可能な限り公募を行い、社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。

【実践事例集での取組事例】  
アステラス製薬、サイバーエージェント、  
三菱ケミカル、LIXIL

### (4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進

- CEO・CHROは、社員が企業・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選択できるよう、環境を整備する。

【実践事例集での取組事例】  
ロート製薬

### (5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み

- CEO・CHROは、社員の健康状況を把握し、継続的に改善する取組を、個人と組織のパフォーマンスの向上に向けた重要な投資と捉え、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む。その際、社員の Well-being を高めるという視点も取り込んでいく。

【実践事例集での取組事例】  
ロート製薬

## 8. 時間や場所にとられない働き方を進めるための取組

- いつでも、どこでも、働くことができる環境を整えることは、事業継続の観点からも必要性が高まっている。他方で、働き方に対する人々の意識が多様化する中で、マネジメントの在り方や、業務プロセスの見直しを含め、組織としてどう対応できるかが重要となっている。

### (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。

### (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

- CEO・CHROは、リモートワークの推進と同時に、自社の事業にとって、社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、リアルワークとリモートワークの最適な組み合わせを実現する。

## 1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

---

- 経営環境が急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略と表裏一体で、その実現を支える人材戦略を策定し、実行することが不可欠である。
- このような自社に適した人材戦略の検討に当たっては、経営陣が主導し、経営戦略とのつながりを意識しながら、重要な人材面の課題について、具体的なアクションやKPIを考えることが求められる。

### (1) CHROの設置

---

#### ① 本取組の概要

- CHROとは、経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う責任者であり、社員・投資家を含むステークホルダーとの対話を主導する人材を指す。
- CHROは、人材戦略を自ら起案し、CEO・CFO等の経営陣、取締役と定期的に議論する。CHROが実効的な人材戦略を策定する上では、本社での戦略スタッフの経験とともに、事業側で成果責任を担った経験が有効となる。

#### ② 本取組の重要性

- 経営戦略と人材戦略の連動に関する責任者を明確にすることが、両戦略を連動させるための第一歩となる。
- CHROが人材戦略に関する経営陣との議論を主導し、経営陣から直接示唆を得ることで、両戦略の連動を強化する。
- また、CHROは、社員や投資家との対話で得られた示唆も人材戦略に反映していくべきである。
- なお、経営戦略と連動した人材戦略を策定し実行する責任は、本来CEOが第一に担うものである。しかし、CEOは経営全体の責任を負っている

ため、代わってCHROが主導する、ということであり、CHRO任せにすべきではない。このような観点から、本報告書では、多くの項目で「CEO・CHRO」と併記している。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：CHROが担う役割・責任の定義、従来の人事部長との差異の明確化

- CHROの設置に当たっては、CHRO自身が従来の人事部長（人事担当役員も含む）が果たしてきた役割・責任との差異を明確に言語化して定義し、経営陣・取締役会と合意する。
- この定義は、各企業の裁量によって決定されるべきであるが、一般的には、CHROは他の経営陣と責任を共有しつつ、以下のような役割・責任を果たすことが考えられる。
  - 経営戦略の実現に向けた人材面の課題を常に把握し、経営陣に解決策を提案し、実行する。
  - 全社の人材戦略やその実行上の課題、具体的施策について、経営陣・取締役会に定期的に提示し、議論を主導する。
  - 全社の人材戦略に連動するKPIの達成について、CEOとともに最終責任を負う。
  - 経営戦略や人材戦略を実現する上で不可欠な企業文化について、経営陣・取締役会との議論を主導し、その浸透について責任を負う。
  - 社員や投資家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。例えば、中期経営計画等で人材戦略の変革を打ち出す場合、投資家との対話の場に参加する。

#### 工夫2：計画的な候補者育成（候補者への事業経験の付与）

- CHROは期待された職務を十分に果たすために、人事以外の経営、ファイナンス、競合状況、製品特性などの理解も必要である。
- 事業戦略そのものや、その実行に際して直面する課題について、深く理解を持つCHROの候補者を常に一定数確保するべく、ポテンシャルのある

人材を、事業側で成果責任を担う経験を積めるポジションへ計画的に配置し、育成する。

- また、CHRO自身は、上記の後継者育成を主導するとともに、経営陣・取締役会がその育成の重要性を認識し、進捗をモニタリングする。

### **工夫3：経営陣を中心とした意識変革、CHROへの支援**

- 人材戦略を通じた経営戦略の実現や、それを支える事業経験を持ったCHROの輩出には、事業・人事の両部門間で人材交流を活発化させる等、過去の慣行とは異なる施策の実行と意識の変革が求められる。そのため、CHROは、各部門の業務運営への影響も踏まえながら、社内の理解を醸成する。
- このような意識変革は、CHROやその候補人材のみでは実現できない。そのため、CEOをはじめとする経営陣は、その意識変革の進捗を見守り、必要に応じてCHRO設置の重要性や各部門に求める協力事項についてメッセージを発信する等、十分な支援を行う。

## **(2) 全社的経営課題の抽出**

---

### **① 本取組の概要**

- CEO・CHROは、「価値協創ガイダンス」等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、経営陣や取締役と議論する。その際、特に自社固有の優先課題と対応方針を示すとともに、改善の進捗状況も共有する。

### **② 本取組の重要性**

- 人材戦略が経営戦略の実現を支えるためには、人材に関する自社固有の課題について経営陣が共通の認識を持つプロセスが非常に重要となる。
- 人材に関する課題を明確にしていく中で、仮にそれが長く認識されていながら解決されてこなかったものであるならば、過去の慣行に縛られた人事施策とは一線を画する施策を講じることも含め、企業価値向上につながる経営戦略と人材戦略の連動を進める。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：CHROから経営陣への能動的な問いかけ

- CEO・CHROが経営陣・取締役と議論する際には、CHROから能動的に問いかけ、各経営陣が抱えている事業の課題とそれに伴う人材面の課題や悩みを聞き出し、十分に理解する。

#### 工夫2：課題の優先順位付け及び解決に要する時間軸の明確化

- 自社の経営戦略が野心的なものであるほど、おのずと人材面でも解決が難しい課題が並ぶが、その課題を細大漏らさず列挙すると非常に多くなる。
- これに対して、課題解決に投入できるリソースには限界があるため、CEO・CHROは、どの課題に優先的に取り組むべきか、経営陣と議論し、社員や投資家に対しても説明する。
- また、自社の中核を担う経営人材の育成や、新たな事業領域の立ち上げに向けた組織体制の強化等、中長期的な解決を志向すべき課題については、各課題の解決に要する時間も想定して、経営陣と議論し、社員・投資家へ説明する。

## (3) KPIの設定、背景・理由の説明

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、入念に考え抜いてKPIを設定するとともに、経営環境の変化を踏まえて見直す。
- その際には、当該KPIを設定又は見直しをした背景及び理由を達成状況と併せて社内外に説明する。

### ② 本取組の重要性

- 人材戦略を策定し、その進捗に応じて迅速に軌道修正を図る上では、実現したい組織の在り方や必要な人材をできる限り具体的に想定し、KPIを設定することが重要となる。

- また、単にK P Iを設定するだけでなく、設定の背景や理由を説明することで、社員に対しては人材戦略の説得力を高め、その実現に向けた社員の行動変容につながることを期待でき、投資家に対しては自社の人材戦略が経営戦略と連動し、企業価値向上につながっていることをアピールできる。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：他社動向・トレンドにとらわれないK P I 設定

- CEO・CHROは、社員や投資家が自社の企業価値向上のストーリーをより深く理解できるような自社固有のK P Iを設定する。
- その際、近年、人材に関するK P Iを開示する企業が増加する中で、競合企業を含む他社の開示資料を参照すれば、頻繁に用いられるK P Iを知ることも可能であるが、あくまで参考情報として用いる。

#### 工夫2：定性指標の可能な範囲での定量化

- 定性指標の一部は、足下の定量指標には表れにくい、自社にとって重要な予兆の把握にも役立つため、人材に関するK P Iを設定する際には、将来の自社事業の中核を担いうる人材の数や生産性等を示す定量的な指標に加えて、自社の企業理念や企業文化の浸透度、自社戦略の理解度、組織とのエンゲージメントレベル等の定性的な指標の重要性を検討する。
- また、それらの定性指標を測定する際には、可能な範囲で定量化を試み、その推移の把握に努め、機動的に改善策を講じ、実行する。

#### 工夫3：K P I間の優先順位の明確化・コミットメント

- CEO・CHROは、「全社的経営課題の抽出」において検討した優先順位を踏まえる形で、それに対応した優先順位の高いK P Iから順に取り組む姿勢を、社員や投資家に対して明確に打ち出す。

## (4) 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、企業価値全体及び事業ごとの価値のそれぞれの向上を両立させるため、人事と事業の両部門の役割分担の在り方を検証し、取締役会に報告すべきである。
- その際の考え方として、企業価値全体の最大化を目的とするような、経営人材の育成や企業文化の浸透等の全社レベルで行う人事施策については、人事部門が行うべきものである。これに対し、事業単位の価値の最大化を目的とするような、外部からの採用や部門内の再配置は、事業部門が責任を負うものであり、人事部門はこれを支援する。
- 人事部門による支援を有効なものとするため、事業部門経験を持つ人事部門の社員の育成に平時から努める。

### ② 本取組の重要性

- 自社の各事業の実情を踏まえた迅速な人事運営が必要である一方、産業の垣根を越えて経営環境が変化する中で、全社視点での人材戦略の策定と実行がより重要となっている。人事と事業の両部門がそれぞれ企業価値と事業価値（各事業が将来にわたって生み出す価値）の向上を主導し、経営戦略と人材戦略の連動を進める。
- 一方で、各事業で機動的な人事制度運用（採用・配置・育成）を行うには、人事の専門性を持った社員の支援が必要だが、多くの場合、人事部門がそうした支援を十分に行えるほどの余力はないことから、人事部門の支援機能を強化することが企業価値の向上に欠かせない。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：事業担当人事社員（HRBP）の設置

- 各事業の人事制度運用を支援する人事部門の社員に、事業への理解を促す観点から、人事部門内に各事業担当のポジション（HRBP）を設ける。



- その際、そのポジションに就く人材が、どのような責任を負い、どの組織に対して報告を行うべきかというレポーティングラインを整理する。

### **工夫2：事業・人事両部門間の人材交流**

- 事業について十分な理解を有する人事社員を確保するため、事業部門と人事部門の間での相互の異動を積極的に行う。

### **工夫3：企業価値向上に向けた人事部門体制の検討**

- CEO・CHROは、HRBPの設置等による事業価値への貢献だけでなく、企業価値の向上に貢献するべき人事部門の体制を検討する。
- 具体的には、企業価値全体の最大化を目指して、経営人材の育成や企業文化の浸透等の全社レベルで行う人事施策を担うポジションや、人事運営の効率化のために勤怠管理や給与計算等の業務を集中的に行うポジションに求められる役割を見直し、それぞれのミッションに応じた能力開発を行う。

## **(5) サクセッションプランの具体的プログラム化**

---

### **(ア) 20・30代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**

#### **① 本取組の概要**

- CEO・CHROは、経営者としての潜在能力が高い20・30代の社員を早期に選抜し、当該社員が経営者・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、取締役会・指名委員会と連携する。

#### **② 本取組の重要性**

- グローバルに事業展開を行う日本企業であれば、将来の経営人材候補の育成開始時期やそのメニューが海外の競合企業と比べても見劣りしない水準に近づけていくことも、「経営戦略と連動した人材戦略」の中核となるべき取組の一つである。一般的には、日本企業の経営人材育成は、欧米の企業と比べると開始年齢が遅い傾向がある。また、そうした日本企業において経営人材候補に課されるストレッチアサインメントを見ても、そこで課さ

れる責任は相対的に軽いものであったり曖昧であったりする傾向がある。そこで、このような現状を改めることが経営人材の質の向上に寄与する。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：候補者を見極める基準の明確化

- CEO・CHROは、候補者の過去の成果やその成果から窺える行動の特性に注目する方法と、当該候補者が持つ潜在的な可能性に注目する方法を組み合わせ、候補者を特定する。
- 前者の方法を取るため、経営人材として一般的に求められる成果や行動(戦略の策定、戦略の実行、組織の牽引、自己の統制等)のうち、自社の経営人材に特に求めるべき行動特性をあらかじめ特定する。
- また、後者の方法を取るため、経営人材としての可能性を開花させる上で必要となる資質(対人理解力や好奇心等)のうち、自社にとって特に重要な資質についても、あらかじめ特定する。

#### 工夫2：各候補者の課題に応じたミッションの設定と伝達

- 海外企業のストレッチアサインメントは、ターンアラウンド、組織変革、事業創造といったように、アサインメントのミッションが明確であることが多い。また、候補者のアサインメント先でのミッションは、当該候補者が高く評価されている能力をより高度に発揮させる内容や当該候補者が抱える課題の克服に役立つ内容に、計画的に設定されている。
- これを踏まえ、CEO・CHROは、候補者の強みや課題に対応したアサインメントを個別に計画し、ミッションを事前に伝達することで、候補者が健全な緊張感をもって自身の成長に向けてアサインメントに取り組む環境を整える。その際、候補者が自発的に想像力を働かせ、アサインメント上のミッションを超える成果を上げることも期待し、裁量を与える。

#### 工夫3：経営人材候補に課すべき責任の高度化(特に財務・人事)

- 海外企業のストレッチアサインメントでは、組織全体の損益(P/L)・財政(B/S)・キャッシュフロー(CF)といった財務面に関する最終責任が伴っていることも多い。人材配置や育成といった人事に関する責任を担

うことも多く、その中では、グローバル人材を抱える組織の成果の最大化に向け、コンテキストを共有しない相手との議論を経て合意を形成するスキルも重視されている。

- これを踏まえ、CEO・CHROは、将来の経営人材候補に上記のような高度な責任を伴うアサインメントを行うことを検討する。

## **(イ) 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める**

### **① 本取組の概要**

- CEO・CHROは、将来の経営環境の変化を見据え、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サクセッションの候補者に含める。なお、経営者としての経験には、事業や拠点に関する財務・人事等の経営責任を全て担う経験を含む。

### **② 本取組の重要性**

- CEO等の経営ポジションに必要な能力の多くは、企業全体を統括する経験をすることによらなければ磨かれない。
- そのため、できる限り多くのサクセッション候補者がグループ内外で経営者の経験を積んでおくことが、将来の経営戦略の実現を中核で支える候補者層の充実につながる。

### **③ 本取組を進める上で有効な工夫**

#### **工夫1：子会社トップポジションの配置方針の見直し**

- 多くの企業において、経営者としての経験を積む際に最も有力な選択肢となるのは、グループ内の関連子会社の経営ポジションへの配置であるが、一部の日本企業では、グループ内の関連子会社の経営ポジションには本社での役員経験者を配置するような慣行も見られる。
- CEO・CHROは、将来の経営人材候補に早くから十分な経営者経験を積ませるべく、このような慣行を見直す。

## 工夫2：ジョイントベンチャー、コーポレートベンチャーキャピタル投資先等への経営人材候補の配置

- グループ内の関連子会社の中に、他社との合弁によるジョイントベンチャーや、自社の戦略目的で組成されたコーポレートベンチャーキャピタルの投資先が含まれる場合は、経営人材候補をこれらの組織の経営ポジションに配置することで、経営者としての視点の獲得につなげる。

## 工夫3：アルムナイとの持続的な関係構築

- 自社を退職した人材（アルムナイ）の中でも、他社で得た経験や知見に基づいて、再び自社に貢献をしたいという目的意識が明確な人材は、経営人材としての活躍も期待される。
- 経営者経験を持つ人材を一人でも多く確保するため、自社を卒業し自ら経営者となったような人材を迎え入れることも見据えて、アルムナイと中長期的に優良な関係を築く。

## (6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHRO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。

### ② 本取組の重要性

- 我が国の近年のコーポレート・ガバナンス改革の進展により、次期経営者の指名や育成において指名委員会が果たす役割はますます大きくなっている。
- その指名委員会の委員長を社外取締役が担うことは、社内の論理に過度にとらわれずに次期経営者の指名を行おうとする意志の表れである。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：指名委員会委員長の責任の明確化

- 指名委員が現経営陣から示された後継者の候補リストや育成プランを追認するだけの状態が続くようでは、将来の経営人材候補の登用や育成の在り方も十分に省みられないこととなる。
- こうした事態を防ぐため、指名委員会の委員、特に委員長は、経営陣の後継者候補の育成状況や、次期経営者の登用に当たっての基準やプロセスが適切かを検証し、経営人材の育成や登用について改善すべき点があれば提言を行う。
- CEOは、指名委員会委員長へ社外取締役を登用する際に、当該社外取締役に対して、このような責任を明示する。

#### 工夫2：経営人材候補と指名委員の接点の増加

- 指名委員を務める社外取締役は、取締役会等の会議に出席しているだけでは、その企業の戦略や、経営人材候補について得られる情報に限りがある。
- このため、CHROは社外取締役に対し、自社の経営戦略、人材戦略、抱える課題を十分説明するよう努めるとともに、当該社外取締役が経営人材候補の経営者としての適性をより理解できるよう、両者の接点を増やし、指名委員会でより闊達な議論が行われるよう配慮する。

## (7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映

---

### ① 本取組の概要

- 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、経営陣に対する報酬の支給額の一部が、人材に関するKPIに連動する制度の導入を検討した上で、取締役会・報酬委員会と連携する。

## ② 本取組の重要性

- 役員報酬制度を活用し、人材に関するK P Iの達成を経営陣共通の目標とすることで、人材戦略に関する経営陣のコミットメントが具体的に示される。
- このような経営陣の責任が社員や投資家に明示されることで、社員にとっても人材戦略に関する取組の説得力が高まり、また投資家が経営陣を評価する根拠ともなる。

## ③ 本取組を進める上で有効な工夫

### 工夫1：企業価値における人的資本と他の無形資産の重要性の検討

- 無形資産が企業価値に大きな影響を与える中、無形資産の一つである人的資本について、関連指標を報酬と連動させる制度を導入するに当たっては、他の無形資産の重要性とのバランスを考慮しながら、設計をする。

### 工夫2：K P Iの達成状況と報酬変動幅の関係（インセンティブカーブ）の開示

- 経営陣が人材に関するK P Iの達成を経営陣共通の目標として認識するため、K P Iの成果が報酬にどう結びつくのかということ、事前に明確にする。
- また、投資家をはじめとするステークホルダーにとって透明性の高い制度運用を目指すため、K P Iの達成状況と報酬変動幅の関係（インセンティブカーブ）を開示する。

### 工夫3：運用開始後の柔軟な制度改定（報酬が変動し過ぎた場合等）

- 人材に関する指標を役員報酬に反映する際には、各指標が将来どのような挙動を見せるか事前に読めず、指標の変動に合わせて報酬をどの程度変動させるべきか判断が難しいために、インセンティブカーブを適切に設定できないことがしばしば懸念される。
- したがって、運用開始後、毎期の報酬委員会で、インセンティブカーブの在り方を検証し、次年度以降の制度改訂の議論につなげることも、あらかじめ織り込んで設計する。

- また、一定期間は、当初定めたインセンティブカーブに過度にとらわれずに支給報酬を検討する観点から、取締役会や報酬委員会も積極的にレビューに関与する。

## 2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組

---

- 経営戦略実現の障害となる人材面の課題を特定した上で、課題ごとに KPI を用いて、目指すべき姿 (To be) の設定と現在の姿 (As is) とのギャップの把握を定量的に行うことは、人材戦略が経営戦略と連動しているかを判断し、人材戦略を不断に見直していくために重要である。

### (1) 人事情報基盤の整備

---

#### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、人材関連の改善KPIについての情報や、社員のスキル・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。
- その際、CHROは、人事部門がデータを効率的に収集・分析できるよう、人事部門の社員の育成を図る。

#### ② 本取組の重要性

- 人材戦略に関する軌道修正の可否や更なる打ち手について議論を深めるには、各KPIに関する「As is - To be ギャップ」を把握する必要がある。
- 各KPIに関するデータを迅速に収集するには、平時から人事に関する情報基盤の整備が求められる。
- なお、このデータを、人事部門だけではなく、事業部門や、社員個人にも、適切な範囲で共有することで、事業部門による必要な人材の獲得や、社員による主体的な学び直し等にも効果がある。



### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：KPIに直接関連する情報の整備を優先

- 人事情報の基盤を整備しようとする際に、様々な分析が可能となるよう、最初から包括的な人事情報基盤の整備に着手しようとする、時間ばかりがかかり、うまくいかない可能性が高い。
- まずはスモールスタートで、自社が重視するKPIに直接関連する情報の整備を優先し、その進捗や活用状況を踏まえて次のアクションにつなげる。

#### 工夫2：情報収集の対象とする社員の範囲も段階的に拡大

- グループ経営における人材の「As is - To be ギャップ」を把握する上では、関連子会社、海外拠点も含めた全社員のデータを収集することが理想的だが、こうしたデータを即座に入手することは現実的に難しいことも考えられる。
- そのため、例えば、グローバル展開や海外売上高比率の向上を重要な経営目標に掲げている企業であれば、海外拠点の人材育成やエンゲージメント等に関するKPIに紐付けられるように現地拠点の人事情報の把握や体系化を優先的に進めるなど、情報収集の対象となる社員についても、優先順位を踏まえて段階的に拡大していく。

## (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

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、各KPIで目標とする状態や、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。

### ② 本取組の重要性

- 人材に関する「As is - To be ギャップ」は短期間では解消できないことも多い。このため、KPI達成までの期間を設定し、ギャップを埋める取組を継続していくという姿勢が求められる。

- また、投資家に対して、経営戦略を踏まえた動的な人材ポートフォリオ計画の進捗を十分に説明することで、人材戦略の実現可能性をアピールすることにつながる。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：人材ポートフォリオのギャップについての可能な限り具体的な達成までの道筋の定義

- 人材ポートフォリオの目指すべき姿（To be）を検討する上で、必要な人材像をできる限り具体的に定義する。また、その必要な人材を「○年以内に△△人生み出す」というように、期間や人数に関する具体的な目標も可能な範囲で設定し、定期的にその目標達成の進捗を検証する。
- さらに、現状（As is）に基づき、自社が実行しうる採用・配置・育成等の施策を可能な限り具体的に経営陣が議論し、社員や投資家に説明する。
- この時に得られる社員や投資家からのフィードバックは、経営陣に更なる気付きを与えるきっかけとなる。

#### 工夫2：KPI、目標、達成期間の柔軟な見直し

- 経営戦略や人材戦略の前提となる経営環境に大きな変化があった場合や目標達成への進捗スピードが当初想定と大きく異なった場合、経営陣は、KPI、目標、達成期間そのものの妥当性を検証し、必要に応じて見直す。

## (3) 定量把握する項目の一覧化

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、全社的経営課題の改善に向けた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、その目標と進捗状況を常に一覧化しておく。

## ② 本取組の重要性

- 様々なKPIが設定されるようになると、いわゆる「選択と集中」が難しくなる。限られたスペースに重要なKPIだけを一覧化する取組を通じて、経営陣が認識すべき「As is - To be ギャップ」が絞り込まれ、その進捗が常に経営陣に意識され、議論されるようになる。

## ③ 本取組を進める上で有効な工夫

### 工夫1：経営戦略の実現を左右する重要なKPIに絞って、その「As is - To be ギャップ」を1枚に集約

- 紙1枚程度のスペースの中に、経営陣が認識すべきKPIだけを絞り込んで記載したものを作成し、取締役会や経営会議で定期的に報告する。
- この作成に当たっては、KPI間の関係を、それぞれのKPIが経営戦略の実現にどう寄与するか、という観点から整理をした上で、優先順位の高いKPIを抽出する。

### 工夫2：「As is - To be ギャップ」の改善に向けた課題の抽出

- 特に重要なKPIの「As is - To be ギャップ」について、そのギャップの改善状況や、改善のために自社が行ったアクションを併せて整理する。
- 自社のアクションが目指すべき姿 (To be) の達成に十分寄与していない場合、CHROは、その達成を妨げている原因を特定し、経営陣に解決に向けた方策の議論を促す。

### 3. 企業文化への定着のための取組

---

- 持続的な企業価値の向上につながる企業文化は、所与のものではなく、人材戦略の実行を通じて醸成されるものである。そのため、人材戦略を策定する段階から、目指す企業文化を見据えることが重要である。

#### (1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義

---

##### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、自社が社会・環境にどのよう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。また、自社事業の成功につながる社員の行動や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る。

##### ② 本取組の重要性

- 経営戦略の実現に向けて社員を動機付けるためには、その戦略の前提となる企業の理念や存在意義を明確にすることが重要となる。
- また、近年のサステナビリティやESGに関する関心の高まりを受け、その企業が社会や環境にどう貢献していくかを、企業理念や存在意義に反映し、ステークホルダーに説明する必要がある。
- 加えて、自社の競争優位を支えている社員の行動や思考の傾向を企業文化として明らかにし、それを維持しつつも、新たな人材戦略の下でさらに進化させていくように努めることで、企業を取り巻く環境が変化する中でも、持続的な企業価値の向上に繋げることが可能となる。

##### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

**工夫1：企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義に関する経営陣・取締役会での議論、CEO・CHROによる議論の主導**

- 自社の企業理念、企業の存在意義、企業文化について、CEOとCHROが主導し、経営陣や取締役会で議論する機会を設ける。

- この議論を行うに当たっては、経営環境の変化に応じて、自社の企業文化を見直すことも見据える。ただし、その見直しによって、自社が持続的に企業価値を向上させていく上で守るべき部分まで毀損してしまうことは意図するところではないため、自社の企業文化のうち、より良い形で引き継ぐべきものと、変えていくべきものをそれぞれ明確にする。

## **工夫2：CEO・CHROによる投資家への発信**

- 企業理念、企業の存在意義、企業文化について、自社の持続的な価値向上や社会・環境への貢献との結び付きを明確にし、CEOやCHROが自ら投資家に説明する。

## **(2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け**

---

### **① 本取組の概要**

- CEO・CHROは、企業として重視する行動や姿勢が社員に浸透するよう、社員の任用・昇格・報酬・表彰等の仕組みを検討する。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、各社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。

### **② 本取組の重要性**

- 新たな人材戦略が企業文化へと定着し、実際に社員の行動や姿勢として体现される状態にならなければ、絵に描いた餅となる。ただし、これは本質的に時間のかかる取組であり、CEO・CHRO自らが当事者意識を持って、根気良く丹念に進めていくべき取組である。

### **③ 本取組を進める上で有効な工夫**

#### **工夫1：企業文化が職場で重視されているかを定点観測**

- 社員が企業文化に共感し実践に移している状態を作り出すため、経営陣だけでなく社員の言動や業務への姿勢が、企業文化と合致していると感じられるかどうか、サーベイやヒアリング等の手法により定期的に確認する。

## 工夫2：経営陣・社員の人事制度と企業文化の連動

- 社員の登用や報酬を決定する際の判断軸として企業文化の要素を取り込むように人事制度を改革する。
- その際、企業文化の重要性が社内で十分に理解されるよう、浸透につながる取組を並行して行う。

## 工夫3：企業文化を体現した優れた行動事例の集約

- 企業文化が社内で定義されても、多くの社員にとって、それをどのように自身の行動に反映すべきか分からない場合も多い。
- そのため、社員が企業文化を自分事として受け止めやすくなるよう、社員の主体的・自律的な行動の尊重を前提としつつ、企業文化を体現する優れた行動の事例を社内で集約し共有する。

## (3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定

---

### ① 本取組の概要

- 経営陣・社員それぞれが企業文化をどのように体現し、定着させるべきかを考える契機として、CEO・CHROが、維持すべき文化や見直すべき文化等について、社員と直接対話する。

### ② 本取組の重要性

- 企業文化について社員が日頃感じていることを直接CEO・CHROにぶつけることのできる機会は貴重である。社員は、自ら質問をし、他の社員とCEO・CHROの対話を見て、一人一人が企業文化をどのように体現しているか、新たな人材戦略をどのように企業文化へと定着させていくべきなのかといったことを主体的に考えるようになると期待される。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：経営陣による企業文化への定着に対するコミットメント

- 対話を行う際、CEO・CHROは、新たな人材戦略を企業文化へと定着させていく決意を、社員に対して強くコミットする。

## 4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

---

- 経営戦略の実現には、必要な人材の質と量を充足させ、中長期的に維持することが必要となる。
- このためには、現時点の人材やスキルを前提とするのではなく、経営戦略の実現という将来的な目標からバックキャストする形で、必要となる人材の要件を定義し、人材の採用・配置・育成を戦略的に進める必要がある。

### (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

---

#### ① 本取組の概要

- 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人材の質と量を整理し、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。

#### ② 本取組の重要性

- 企業価値を持続的に向上させるためには、中期的な視点からあるべき人材の質と量を定義し、人材を確保する方針を明らかにする必要がある。
- その際、各事業の足下の組織体制を制約とせず、将来の事業構想を踏まえて、目指すべき姿と現状のギャップを明確にする必要がある。

#### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

##### 工夫1：事業を取り巻く環境変化の度合いに応じたポートフォリオ策定

- CEO・CHROが中期的に必要な人材ポートフォリオを議論する際には、目標とする将来の時点や、必要な人材の区分の仕方が課題となる。この点については、各社の事業を取り巻く環境変化の度合いに応じて整理する。
- 例えば、将来の経営環境の不確実性が必ずしも高くなく、自社の立ち位置が比較的に見通しやすい場合は、中長期的に必要な人材の質と量をできる限り具体的に定義する。



- 一方、将来どのようなビジネスモデルが覇権を握るのかということや、その中で、自社がどのような戦略で優位性を追求すべきかということが見通しづらい場合は、中長期的に必要な人材の質と量を具体的に定義しても、競合企業の新たなアクションや技術の進展によって、その度に変更を余儀なくされる可能性が高い。そのため、このような場合には、全社単位での定義に固執せず、その時点でニーズが明確な部分に焦点を当てて、現状とのギャップを把握する。

## **工夫2：ポートフォリオ策定における事業部門と人事部門の責任の明確化**

- 事業環境の変化が激しい分野では、各事業で必要となる人材の質と量を、現場から離れた本社の人事部門が判断するのは現実的ではないため、事業部門が人材ポートフォリオの策定や人材の確保を主導する体制とする。
- 仮に、将来の経営環境を見通しやすい場合であっても、このような体制を構築することが、機先を制し、他社より優位な組織を築くことにつながる。
- 一方で、人事部門は、全社の経営戦略の実現やグループ経営において重要な役割を果たす人材ポートフォリオについて、責任を持つ。特に、経営人材が中長期的に確保されるよう、人材ポートフォリオ計画や育成方針を起案する。

## **工夫3：経営戦略の選択肢を増やす人材ポートフォリオの構築**

- 事業環境の変化が激しい場合や、事業領域の拡大先を模索している場合は、一度立てた経営戦略の変更を迫られるサイクルが短くなりやすい。
- このような場合、経営戦略を高い頻度で見直す度に人材ポートフォリオを見直し、人材の採用・配置・育成を図ることは現実的ではないため、将来の経営戦略の選択肢を増やすような人材ポートフォリオを目指す。

## (2) ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得

---

### ① 本取組の概要

- 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、社員の再配置や外部人材の獲得を検討し、実行する。また、社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る。

### ② 本取組の重要性

- 経営戦略を実現するための基盤を形成するには、人材ポートフォリオのギャップを速やかに埋める取組を継続していく必要がある。
- そのためにも、可能な限り早期に、人材の再配置や外部からの獲得に向けた施策を開始する必要がある。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：不足する人材の質に応じた確保戦略の検討

- 経営戦略の実現に必要な人材を自社で確保するのか、あるいは社外に求めるのかは、その人材に求める要件に大きく依存するため、必要な人材の要件に応じて、社内の再配置と外部からの獲得の適切な組み合わせを検討する。
- まず、自社が長年にわたって築いてきた競争優位性に基づく事業拡大の継続や、既存の事業の高度化に必要な人材は、企業内での計画的な配置により確保することを検討する。
- 一方、現時点で十分な知見を持ち得ない新規事業の立ち上げや新製品の開発、DXの推進等に必要な人材については、社内の人材に過度にこだわらず、高度な経験や専門性を持つ人材の外部獲得を検討する。

#### 工夫2：人材獲得競争に打ち勝つための処遇や評価手法の再検討

- 市場価値の高い社内の人材を引き留め、社外の優秀な人材を獲得するために、その人材に魅力的な職務を提供することにとどまらず、市場に対して

競争力のある処遇水準の設定や、成果とそれにつながる行動を適切に評価するための評価制度の見直しを行う。

### 工夫3：人材獲得に資する多様な雇用形態の活用

- デジタル人材をはじめ、人材獲得競争が激しくなる中で、従前のように「週5日フルタイム」で求める人材を獲得することは難しいため、既存の雇用形態に過度にとらわれず、プロジェクトベースで週2日にわたって副業人材を受け入れるなど、多様な雇用形態を活用する。

### 工夫4：アルムナイとの持続的な関係構築

- 必要な人材を一人でも多く確保するために、社員一人一人が、自律的なキャリア意識の下で自社を出入りすることを前提に、自社を退職した人材(アルムナイ)と中長期的に優良な関係を築く。
- そのような自律的なキャリア意識を持つ人材が、自社に復帰することを希望した際は、「他社で得た経験・知見に基づいて、貢献をしたい」という目的意識が明確な人材として受け入れていく。

## (3) 学生の採用・選考戦略の開示

---

### ① 本取組の概要

- 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、国内外の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つながる採用・選考戦略を策定・開示する。

### ② 本取組の重要性

- 学生は、将来にわたって活躍が期待される、重要な人的資本である。学生の就職における意識は多様化しており、卒業後、留学やギャップイヤーでの自己研鑽を希望する学生や、関心の高いテーマに絞って職務を遂行したい学生が存在する。

- 一方で、企業にとっては、将来を担う若年者の活躍推進が重要な経営課題である。また、高い専門性や、多様な経験を持つ人材を確保するためには、採用方法の多様化が求められている。
- このような状況を踏まえ、新卒一括採用という形態に必ずしもこだわらず、通年採用、分野別採用等のオプションを検討し、学生のニーズにも応えられるようにしていくことが、学生の採用を優位に進めていくために重要となっている。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：学生のキャリア選択権の明示

- 中期的な経営戦略の実現に向けては、経営環境の変化に応じて、各事業が必要とする人材を充足させる必要があるが、この視点を個人に置き換えると、全ての社員が入社時から退職時まで同じ職務を担当し続けることは難しい。一部の社員は、キャリアの途中で新たな職務領域に挑戦することも想定される。
- 学生にとっては、入社時の配属も、その後の職務領域の変更も、自身のキャリアを形成する上で重要なターニングポイントである。そのため、企業は、そのターニングポイントにおいて、学生が自らの意思を表明できる仕組みを整え、主体的なキャリア選択を促す。

#### 工夫2：通年採用の導入、多様な入社月の設定

- 留学等を通じて多様な文化に触れる経験や、起業やNPOでの活動を通じて社会のニーズに応える製品やサービスを提供する経験等を、入社前に積むことは、企業と学生双方の将来の成長にとって有効であるが、ほとんどの企業が学生の入社月を4月に固定している現状では、学生が入社前に積める経験の幅が狭まっている。
- 主体的なキャリア形成に向けて、学生が入社前に多様な経験を積むためにも、通年採用の導入や、多様な入社月の設定を行う。

### 工夫3：学生への人的資本経営方針の発信

- 学生は、企業の存在意義や事業機会、多様な人材が受け入れられる風土等に、高い関心を持っている。
- このような関心の高まりを受けて、自社に共感する学生を少しでも多く獲得する観点から、企業は、人的資本経営の方針や、その中で重視している施策を学生へと発信する。
- また、入社後に経験できる人材育成の仕組みや、将来のリスクル・学び直しの機会についての関心にも十分に配慮し、学生が将来享受できる人的資本投資の内容について、できる限り具体的に説明する。

## (4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、イノベーション創出や事業の変革に貢献する人材として、博士人材のような、高度な専門性と、自ら課題を設定し解決する独自の構想力を持つ人材を活用する方策を検討する。

### ② 本取組の重要性

- 日本では、諸外国と比べ、博士人材等の専門人材の活躍の場が非常に限られている。その結果、博士号取得者も、主要国では増加している一方、日本では減少傾向にある。
- また、博士号を取得した若手研究者の採用や、大学との共同研究等を行う企業も未だ少ない。多様な専門人材を社内に取り込むことが、研究開発の高度化や、イノベーションの創出につながる。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：研究開発部門にとらわれない博士人材の登用

- 企業は、博士人材が持つ高度な専門性のみならず、深い思考力や、自ら設定した課題を高度な方法論を駆使して解決する独自の構想力を活かす観点

から、研究部門に限らず、経営企画部門等においても博士人材を活用することを検討する。

- 将来の事業構造の転換も見据えると、博士人材が持つ構想力は、新たな事業領域の開拓や事業構造の転換を行う際に重要な能力である。

## **工夫2：研究内容・自社事業に基づく、入念なミッションのすり合わせ**

- 多くの場合、博士人材の持つ専門性は高度であり、企業側は、当該人材の専門性を自社の事業や研究開発等にどう活かすべきか、判断することは容易ではない。
- そのため、博士人材に自由に裁量が与えられることも多く、これによりイノベーションが生まれる可能性もあるが、反面、博士人材が孤立し、成果が自社の付加価値につながらないおそれもある。
- こうした事態を防ぐため、企業は、当該人材の専門性を踏まえ、自社の事業や研究開発におけるニーズに合致するミッションを検討し、入社前から本人と協議する。

## **工夫3：高度な専門性を踏まえた魅力的な報酬テーブルの設定**

- 一般的に、企業が博士人材等の専門人材に期待する研究内容の深さや専門性の高さは、その他の人材に期待するものとは異なる。企業は、このような専門人材の価値や希少性を踏まえ、十分に魅力的な処遇で迎え入れるようにする。
- その際、特に博士人材については、専門性の蓄積に長い年月と費用をかけることに配慮し、既存の報酬テーブルにとらわれずに処遇することも検討する。
- 同時に、高等専門学校卒業生についても、そのスキル・専門性の高さが近年ますます注目を集める中、その能力を適切に評価し、処遇に反映する。

## **工夫4：産学連携による博士人材の活用**

- 企業が付加価値の創出に取り組む上では、常に複数の研究領域でビジネス化や企業価値向上の可能性を探り、投資すべき領域やその方針を随時見直さなければ、事業環境の急速な変化に追いつかないおそれがある。

- このような新しい分野の開拓を担う専門人材を迅速に確保する観点から、採用という形だけでなく、国内外の教育研究機関とネットワークを築き、博士課程の学生やポストドクター等の人材との連携を検討する。

## 5. 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

---

- 中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要となる。
- このように、同質性の高いチームから多様なチームへと変わるに当たっては、社内外の協働の在り方を見直す必要がある。
- 知と経験のダイバーシティ&インクルージョンは、多様な属性を持つ人材のみならず、社員全員に関わるテーマである。時代の変化に伴って、ダイバーシティの意味合いも変化する中で、人によって与える機会に制限をかけない、ということが重要となる。

### (1) キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング

---

#### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、イノベーションの創出やグローバル展開の加速に向けて、女性活躍を促すことに加え、多様な知・経験を持ったキャリア採用者、外国人材を取り込む。その際、登用すべき地位・役職のレベルについても、その能力が最も発揮されるよう検討を行う。
- また、必要な範囲においてKPIを活用し、当該人材の定着や能力発揮の状況を定期的に把握し、多様な人材が活躍しやすい風土を醸成する。

#### ② 本取組の重要性

- 激しく変化する経営環境で自社の競争力を高めるため、多様な知・経験を持つ人材を受け入れて活かすことが、重要な経営課題となっている。同質性の高い企業では、付加価値の源泉となるイノベーションが生まれない。



- そのため、CEO・CHROは、経営陣自身が多様な知・経験を持つように取り組むとともに、経営戦略の実現に必要な知・経験を明確にし、それを持つ人材が社内に定着し、能力を発揮できる環境を整えることが重要である。その上で、当該人材の比率や定着・能力発揮の状況を取締役会がモニタリングする体制も構築すべきである。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：目標とする比率とその理由の明確化、取締役会での議論

- イノベーションの創出やグローバル展開の加速化への対応といった観点から、多様な知・経験を持つ人材を増やすため、自社の経営戦略に照らして、どのような知・経験を持つ人材が、どの程度必要かということを経営陣・取締役会で議論し、目標とする比率とその考え方を整理する。
- その上で、経営陣は、その達成に明確なコミットメントを示す。

#### 工夫2：多様性を発揮するための属性ごとの課題の特定と克服

- 「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」に向けては、多様な知・経験を持つ人材を獲得するだけでなく、既に社内にいる社員の多様な能力が発揮されるような環境整備を行う。
- 本来、ダイバーシティとは、社会の仕組みや歴史が作り出したマイノリティのみを指すものではないが、そうしたマイノリティの参画を進める人材の多様化は第一歩である。性別、年齢、国籍等、属性ごとに課題は異なるため、それぞれの課題を特定し、対処する。

#### 工夫3：定着・能力発揮についての目標化、特に重要ポジションにおける定着状況の社外取締役による評価

- 特にキャリア採用については、当該人材がその能力を十分に発揮できる環境がなければ、離職してしまうリスクも高まる。
- そのようなリスクを減じる観点から、周囲の社員が、「お手並み拝見」という態度で臨むのではなく、自然と手を差し伸べる文化が築かれるような、多様な人材が定着し能力発揮する状況を目指し、自社の経営目標とする。

- また、特に重要なポジションにキャリア採用者が着任する場合には、社外取締役が、当該人材が定着し能力を十分に発揮できているかを検証し、取締役会にて改善策を議論する。

#### **工夫4：経営陣に関するダイバーシティ&インクルージョンの目標の設定**

- 経営陣自身が多様な知・経験を持ち、発揮していれば、社員もその重要性を認識しやすく、結果として、ダイバーシティ&インクルージョンが尊重される文化の醸成につながる。
- そのため、経営陣に関するダイバーシティ&インクルージョンの在り方や目標について検討し、必要に応じて経営陣・取締役会で合意する。

#### **工夫5：定着・能力発揮の状況に関する、対象となる人材と所属部門双方に対するフォローアップ**

- 特に、当初の期待通りに能力を発揮できず、定着を望めない状況にある人材については、課題の克服に向けて人事部門が支援し、必要な場合にはミッションの見直しや他部門への異動を検討する。

## **(2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有**

---

### **① 本取組の概要**

- CEO・CHROは、「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」の実現に向け、課長・マネージャーが、多様な人材を受け入れて組織を運営する能力を高める。当該スキルの養成に向け、各課長・マネージャーが互いのマネジメント方針を参照し、優れた工夫を相互に学び合う環境を整備する。

### **② 本取組の重要性**

- 多様な知・経験を持つ人材が能力を発揮できるか否かは、課長やマネージャーのマネジメント方針に大きく依存する。
- 特に、自社内でキャリアを重ねた人材のみを率いてきた課長やマネージャーでは、多様な知・経験を持つ人材を活かしきれないケースも多い。

- 課長やマネージャーが全社にマネジメント方針を開示することで、多様な人材を活かす意識を高めるとともに、優れた工夫を相互に学び合うことを通じて、改善を重ねていく環境を整えることが可能となる。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：一時的な状況でマネージャーを評価せず、マネジメントの改善を高く評価する運用

- 課長やマネージャーにとっては、自分の考えに基づいて、メンバーに具体的な指示を与えるマネジメントの方が、短期的には組織として成果を上げやすいのが実情。
- しかし、課長やマネージャーがメンバーの多様な知や経験を活かし、組織の成長につなげるためには、この葛藤を乗り越えて、試行錯誤を重ね、マネジメントスタイルを段階的に見直していくプロセスが求められる。このプロセスには失敗がつきものである。
- そのため、このような試行錯誤の上での失敗については、課長やマネージャーの評価から意識的に切り離し、むしろ、試行錯誤自体を高く評価する運用を採る。

#### 工夫2：ダイバーシティマネジメント上の工夫の共有・勉強会を奨励

- 多様な人材を活かす能力を高める上で重要なのは、課長やマネージャー自身が課題を感じた際に、その克服に向けて相談できる同僚がいることである。
- そのため、ダイバーシティの高い他社を経験した課長やマネージャー等から学び、日頃のマネジメントに活かすことができるよう、ナレッジ共有の基盤整備や、勉強会の奨励を行う。

#### 工夫3：特に苦勞している課長・マネージャーには人事部門と所属部門が協働で支援

- 多様な人材を活かす責任は現場の課長やマネージャーが直接的には負うが、マネジメントが適切に行われているかを確認し、適切に支援する責任は人事部門や所属部門にある。

- これを確認するため、エンゲージメントサーベイや社員へのヒアリングを実施し、士気の低下や離職につながる兆しを確認された場合には、課長やマネージャーに状況を確認する。その上で、必要に応じて、マネジメント方針の改善等を促し、その後も定期的な観察を行う。

## 6. リスキル・学び直しのための取組

---

- 経営環境の急速な変化に対応するためには、社員のリスキルを促す必要がある。また、社員が将来を見据えて自律的にキャリアを形成できるよう、学び直しを積極的に支援することが重要である。
- なお、自律的なリスキル・学び直しを促す際には、それぞれの社員が自身の過去の経験やスキル、キャリア上の意向、強い意欲をもって取り組める学習領域等を理解するプロセスが重要であり、会社はそのプロセスを支援することが肝要となる。

### (1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定

---

#### ① 本取組の概要

- 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、社員のリスキル・学び直しを主導する。その際は、そのスキル・専門性の向上が社員にとってどのような意義を持つのか、丁寧にコミュニケーションを行う。

#### ② 本取組の重要性

- リスキルが人材戦略の一環として、経営戦略の実現を助けるためには、その実現に当たって不足するスキル・専門性を特定するプロセスが欠かせない。
- 特に高めたいスキル・専門性が明確になることで、教育訓練投資の効率も測りやすくなる。

#### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

##### 工夫1：自社の競争力向上につながるスキル・専門性の幅広い分析

- 社会からの要請の変化や技術の進展と、それに対応する自社の経営戦略を踏まえ、デジタルやグリーン等、自社に取り込むべきスキル・専門性を具体化する。

- 加えて、自社の競争力を高める観点からは、外部環境の変化に対応したものでなく、自社の企業活動において培われてきた強みを支えるスキル・専門性を特定し、その維持・向上に努める。

### **工夫2：不足する質と量の簡易・迅速な定量化**

- 組織として不足するスキル・専門性を把握する目的は、そのギャップの質と量を踏まえてリスクに向けた大枠の方針を設定し、迅速に行動に移すことにある。
- 例えば、デジタル人材の拡充を目指す際に、必要なスキル・経験を詳細に定義した上で、社員のスキルや経験に関するデータと照合し、必要なスキルの質と量を把握することが理想ではあるが、そのために必要以上に時間を要しては意味がない。
- そのため、まずは、リスクの対象となるスキル・専門性や対象人数を一定程度把握する目的で、精緻な把握にこだわり過ぎず、幹部へのアンケート等の手法で簡易・迅速な定量化を行う。

### **工夫3：スキル・専門性ギャップの社内外への発信・対話**

- スキル・専門性のギャップについては、自社が重視しているリスク施策の内容や、ギャップ改善の進捗等と併せて、社員・投資家にできるだけ定量的に発信する。
- この発信は、不足しているスキル・専門性を有する外部人材に、自社が必要としていることをアピールすることにもつながる。

## **(2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播**

---

### **① 本取組の概要**

- CEO・CHROは、自社に不足するスキル・専門性を有するキーパーソンを社内外で特定し登用するだけでなく、当該人材にスキルの伝播を任せることで、周囲の人材のリスク・学び直しも誘導することを検討する。

## ② 本取組の重要性

- 個々の社員の自助努力によるリスクの効果には限界がある。
- 不足するスキル・専門性を有する社内外のキーパーソンを登用し、そのキーパーソンが主導してリスクを行うことで、組織全体でのリスクの効率性が高まる。
- 社外からのキーパーソンが主導する場合には、その課程を通じて社内人材との幅広いネットワークが構築され、オンボーディング（入社後の定着）が円滑に進むことも期待される。

## ③ 本取組を進める上で有効な工夫

### 工夫1：リスクに関する責任の明確化、幹部との責任の共有

- リスクを主導するキーパーソンに、そのリスクの効果について責任を持ち、方針や進め方に関して社内から広く意見を聴取した上で、継続的な改善を図る。
- ただし、その責任をキーパーソンのみが負うのは適切ではなく、経営陣やリスクに関連する部門のリーダーも責任を共有する。

### 工夫2：キーパーソンへの過度な依存を防ぐ、後継者の計画的な育成

- リスクを長期にわたって継続する必要がある場合、会社としてキーパーソンに依存し続ける状況を避けるため、代わりにリスクの主導を担える後継者を計画的に育成する。

### 工夫3：現職に関わらず社員がリスクに挑戦できる機会の提供

- 社員が現職の内容に関わらずリスクに挑戦できる機会を提供することで、社員による主体的なリスクを促されるよう、現職の労働時間の一定割合をリスクに活用できるルールを設定する。

### (3) リスキルと処遇や報酬の連動

---

#### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、組織に不足するスキル・専門性の獲得を社員に促すに当たって、学ぶことや、失敗に終わったとしても学び挑戦をする姿勢そのものを称える企業文化の醸成の観点からも、その成果に応じ、キャリアプランや報酬等の処遇に反映できるよう、制度の見直しも含めて検討する。その際、組織のニーズのみに限定されない社員の自主的な学び直しにも配慮する。

#### ② 本取組の重要性

- 会社が期待するほどにリスキルが進捗しない主な要因として、社員が現職での多忙さを理由にリスキルの優先順位を下げてしまうことが挙げられる。また、社員が、スキル転換に伴うキャリアの変化に対して不安を覚えることも、リスキルが進まない原因として考えられる。
- 組織に不足するスキル・専門性の獲得を社員に促すに当たっては、その重要性を社員に丁寧に説明するだけでなく、そのリスキルに十分なインセンティブが働くよう配慮する必要がある。
- そのため、社員に対して、リスキル後に期待される処遇や報酬について可能な限り説明することが重要である。

#### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

##### 工夫1：リスキル後に期待するポジションやミッションの伝達

- 新たなスキル・専門性の必要性や、それをを用いることで期待される成果について社員の理解が進むよう、リスキル後に社員に期待するポジションやミッションを明示する。
- これにより、社員にとってのリスキルの優先順位が高まりやすくなることが期待される。



## 工夫2：市場価値を意識した、リスキル後に期待される報酬水準の明確化

- 現職で責任を果たしながらリスキルを行う社員の負担に鑑み、リスキル後に期待される報酬水準を可能な限り明確にし、リスキルを後押しする。
- その際、他社や市場で期待される報酬水準を参照し、リスキル後の報酬が十分に魅力的であるか、検証する。

## 工夫3：社員が互いに学び合う場の設置による、リスキルへの動機付け

- 新たに求められるスキル・専門性が既に保有するものと大きく異なるほど、そのリスキルでは多大な努力が継続的に求められる。その際、リスキル後の処遇や報酬を明らかにすることと並んで重要なのは、社員がリスキルに取り組む際に、共通の目標をもって取り組む同僚がいることである。
- そのため、リスキルに取り組む社員が、孤立する事態を避ける観点からも、学習の過程で特に理解が進まない点について、社員が互いに学び合って、理解を深める場を設ける。

## (4) 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、社員が社外で学習する機会を戦略的に提供し、リスキル・学びを促す。
- その際、一定期間職場を離れて学習等に活用するための長期休暇（サバティカル休暇）の導入や、国内外の大学・大学院での留学等、様々な方策が考えられるが、既存の学習支援制度を含めて、自社にとっての意味合いを見直す。

### ② 本取組の重要性

- 組織で不足しているスキル・専門性のうち、職場内の学習機会では、確保できる学習時間や、専門性の観点から、不十分なケースがある。
- リスキルを戦略的に進めるためには、職場内だけでなく、サバティカル休暇や留学の支援等、社外での学習機会を提供していくことも重要である。

- また、このような支援は、社員が自身の将来のキャリアを見据えて新たな知識や経験を習得することにもつながる。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：組織で不足しているスキル・専門性を踏まえた、社外での学習機会の整備

- 社員の自律的なキャリア開発の観点からは、社員の希望に応じた学習機会を認めることが望ましい。また、組織で不足しているスキル・専門性について、職場内の学習機会では対応が十分にできないケースも想定される。
- そのため、組織で不足しているスキル・専門性の獲得を中心に、社員のリスク・学び直しに資する、社外での学習機会の整備を進めていく。その際、数ヶ月程度のリスキル・学び直しだけでなく、博士号取得を目指すような、留学等の数年間にわたる学習の支援も検討する。
- また、大学等の高等教育機関と連携して、共同研究の実施や、共同講座の開設によって社員のリスクを行うことも検討する。

#### 工夫2：サバティカル休暇や留学期間中の、会社への知識・経験の還元

- サバティカル休暇や留学で得た知識・経験を社内のメンバーに伝播する効果を期待し、その期間中に、社員が自らの学びを共有する場を設ける。
- また、サバティカル休暇や留学からの復帰後に、その学びを会社の業務にどのように活かすことができるかを社員自身が検討し、他の社員と議論する機会も設ける。

#### 工夫3：サバティカル休暇や留学中の穴埋めを行う人材の確保

- サバティカル休暇や留学を積極的に推進した場合、社員の不在中の人材の確保が課題となる。
- 一定期間不在となる社員が持つ事業や業務プロセスへの深い理解を完全に代替することは困難であるが、その一助として、短時間正社員や、兼業・副業者の受入れを検討する。

## (5) 社内起業・出向起業等の支援

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、社員の知識・経験を多様化し、周囲も含めた人材育成効果を高めるため、社内での起業や、出向という形での起業に挑戦する機会を、選択肢として社員に提供する。

### ② 本取組の重要性

- 社内起業・出向起業等の支援により、社員が、会社全体を統括する経験や、ビジネスモデルや事業プロセスを創造的に考える経験を積むことができる。
- また、起業した社員がその経験を持ち帰ることで、周囲の人材が良い影響を受け、全社的な視点や創造的な思考力を持った人材の輪が広がり、組織単位でリスキルが進むことが期待される。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：手挙げの文化の醸成、手を挙げた人材への機会の提供

- 社内起業や出向起業で一定の成果を上げるには、まとまった期間が必要となる。また、起業である限り、成功は事前に保証されないため、社員自身の強い希望に基づくものでなければ、意義のある挑戦とはならない。
- そのため、社内起業や出向起業を支援するに当たっては、自ら手を挙げた人材が挑戦できるような仕組みとする。

#### 工夫2：事業の成功だけではなく経験に価値を見出し、幅広い起業テーマを許容

- 社員に起業への挑戦を促す際には、その新規事業が既存事業との間に大きなシナジーを持たない場合も多いことを認識し、事業そのものだけではなく、社員の経験に投資をするという発想の下で支援を行う。

#### 工夫3：帰任後のスキル伝播も見据えたミッションの伝達

- 企業が社内起業・出向起業を社員に促す狙いは、挑戦する本人の成長のみならず、周囲の人材への知識・経験の伝播にもある。

- そのため、起業を通じて得られた知識・経験を持ち帰ることを社員のミッションとして位置付け、起業中に得られた知識・経験を自社でどのように活かすべきかについて、当該社員と構想する機会を設ける。
- また、社員が起業先への移籍を希望する際には、本人の意向を踏まえて十分に相談し、その挑戦を応援することも期待される。

## 7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

---

- 経営戦略の実現に向けて、社員が能力を十分に発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境の整備が重要である。その際、企業の理念、存在意義及び文化の浸透度合いから、ダイバーシティ&インクルージョンの達成状況に至るまで、様々な要素が複合的に関係するため、取組と検証を繰り返していくことが期待される。
- 特に、企業や事業の成長と多様な個人の成長の方向性を一致させていく必要があり、画一的なキャリアパスではなく、多様な就業経験や機会の提供を行うことが求められる。

### (1) 社員のエンゲージメントレベルの把握

---

#### ① 本取組の概要

- 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、社員のエンゲージメントレベルを定期的に把握する。

#### ② 本取組の重要性

- 社員のエンゲージメントレベルの向上には、それに資する様々な取組について試行錯誤を重ねることが必要。エンゲージメントレベルの把握により、その前提として、パルスサーベイ等を通じて、課題を抱える社員を把握し、エンゲージメントが低下している要因の分析につなげることが可能となる。

#### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

##### 工夫1：目的に応じたエンゲージメントレベルの把握

- 会社全体や部門単位でのエンゲージメント上の課題や、その克服に要する施策を検討することを目的とする場合には、社員のエンゲージメントレベルに影響を与えうる要素を分析する観点から、質問を精緻に設計する。

- 一方で、個人単位で、課長やマネージャーが迅速に改善を図ることを目的とする場合は、課題を早期に認識し、迅速に対応できるよう、簡易な質問票を活用して高頻度で把握を行う。

## **工夫2：エンゲージメント把握後のコミュニケーション担当の設置**

- 社員の会社に対する信頼を維持し、高めるため、各社員のエンゲージメントレベルを把握した後は、組織としてどのように対処すべきかを検討し、社員にコミュニケーションを行う。
- このような取組に関連して、個人へのフォローアップのみならず、組織に共通する課題の抽出と、経営陣への提起を担う担当者の設置も検討する。

## **(2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント**

---

### **① 本取組の概要**

- CEO・CHROは、エンゲージメントレベルが高い社員に対して、社員のキャリアプランと会社のニーズを一致させる形で、成長に資するアサインメントを提案することで、エンゲージメントの更なる向上につなげる。
- また、エンゲージメントレベルが高くない社員に対して、キャリア上の意向を確認し、より適したアサインメントの提案を行うことで、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 本取組の重要性**

- 社員のキャリア志向に沿った適切なアサインメントにより、他の職務や、より高いレベルの職務へ挑戦を促すことで、エンゲージメントレベルが向上し、その社員が持つポテンシャルや能力が最大限活かされることが期待される。
- これにより、企業の価値創造と、個人の自律的なキャリア開発を同時に達成され、好循環が生まれる。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：平時からの社内人材の状態の把握

- 各社員のエンゲージメントレベルに応じて、個人の成長に資する適切なアサインメントを行うため、各社員が保有するスキルや、過去の経験と成果等を平時から整理し、常に活用可能な状態とする。

#### 工夫2：エンゲージメントレベルを踏まえた伴走者の任命

- 社員のエンゲージメントレベルが低下している場合、放置すると離職のリスクも高まる。
- 社員のエンゲージメントレベルを回復し、会社のパフォーマンス向上につなげるために、そのような社員とともにキャリア志向を深掘りし、会社のニーズと合致するアサインメントを検討する伴走者を任命する。

## (3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、社員が異動又は退職するポジションについて、可能な限り公募を行い、社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。

### ② 本取組の重要性

- 公募制は、社員が人事部門任せにするのではなく、キャリアプランを自律的に考えるきっかけとなり、新たな職務領域に挑戦する機会を提供することにもつながる。
- 社員が異動後に高いパフォーマンスを発揮することで、エンゲージメントレベルも向上し、組織と個人の成長が同時に実現することが期待される。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：各ポジションに求められる要件の明確な定義

- 公募制を実施するに当たって、各ポジションに求められる要件が不明確だと、挑戦する意欲が生まれず、また、異動後のミスマッチも生じやすい。
- 組織全体から多くの候補者が手を挙げる状況を作るためにも、各ポジションに求められる要件を、具体的に示す。
- その際、社員が今の業務以外へと関心を広げ、自律的にキャリアプランを考えるきっかけとなる効果を期待し、各ポジションや各部門の業務内容についても広く公開する。

#### 工夫2：平時からの各部門の職務内容や魅力の発信

- 公募制を通じて、各社員のエンゲージメントの向上につなげていくために、平時から、各部門がそれぞれのビジョンや職務内容、チームの魅力を社内に発信し、社員が応募して新たな仕事に挑戦しやすい環境を整える。

#### 工夫3：期待する役割や、希望を叶えられなかった理由等についての、選考後の丁寧なコミュニケーション

- 募集の段階で要件を具体的に定義し、選考の際はその要件に照らして判断した後、応募した人材には、人事部門が丁寧にフィードバックを行う。
- 具体的には、公募ポジションに着任することになった人材には、明確に期待される役割を伝え、逆に、希望が叶わなかった人材には、その人材のどういった点は評価されているのか、あるいは、当該ポジションに再度挑戦するに当たって何を改善すればいいのかについて伝える。

#### 工夫4：着任後のパフォーマンスに応じ、再異動も含めた柔軟な対応

- 公募制によって、異動前とは大きく異なる職務を担うことになった社員の中には、着任後のパフォーマンスが振るわない人材も一定程度出ることが予想される。
- その際には、当該ポジションの前任者や所属部門・人事部門が支援を行い、仮に改善が見込まれない場合には、本人に十分なコミュニケーションを行った上で再異動等を検討する。



## (4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、社員が企業・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選択できるよう、環境を整備する。

### ② 本取組の重要性

- 既存の業務にとらわれず、副業・兼業をはじめとした多様な働き方について、社員の希望に応じて認めていくことが、エンゲージメントの向上にもつながる。
- 副業・兼業等を認めることで、社員が自社の職務に専念できなくなることを懸念する意見もあるが、副業・兼業による知識・経験等の蓄積や、社員のエンゲージメント向上は、中長期的には自社にとって有益なものとなる。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：社内・グループ内での副業・兼業を試行

- 現在の職務の範囲を超えて知識・経験を充実させたいという社員の希望に対しては、まずは、社内の他部署との兼務や、別のプロジェクトへの参加を認める。
- この取組によって、社員が、今の所属部門の外にある業務の広がり視野を広げることが可能となり、リスキル・学び直しの意欲、エンゲージメントの向上につながる効果が期待できる。
- また、グループ経営である場合は、グループ内の他企業での副業・兼業を認めることも検討する。

#### 工夫2：副業・兼業を認める範囲の見直し

- 業務時間以外の時間の使い方については、基本的には社員の自由であるため、原則、副業・兼業を認める方向とすることが適当であるが、他方で、企業によっては、業務上の秘密が漏洩することや、競業により自社の利益

が害されることを懸念して、副業・兼業を禁止又は制限しているケースも存在する。

- このような例外的な場合を除き、可能な限り副業・兼業を認めるとともに、副業・兼業に寛容な風土の醸成を行う。
- その上で、実際に副業・兼業を進めるに当たっては、エンゲージメントを高める観点からも、社員と企業の双方が納得感を持てるよう、十分にコミュニケーションを取る。

### 工夫3：副業・兼業とリスキル・学び直しの連動

- 副業・兼業が、企業と社員の双方にとって有益な取組となるよう、社員自身のリスキル・学び直しの観点から期待される効果を、事前に人事部門と社員の間で検討しておくとともに、副業・兼業の期間中にも随時棚卸を行う。

## (5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、社員の健康状況を把握し、継続的に改善する取組を、個人と組織のパフォーマンスの向上に向けた重要な投資と捉え、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む。その際、社員の Well-being を高めるといった視点も取り込んでいく。

### ② 本取組の重要性

- 法的に義務付けられている社員の安全確保や健康に対する配慮を超えて健康経営を実践することは、社員の健康保持・増進によって生産性や企業イメージ等を高めるだけでなく、組織の活性化や企業業績等の向上も期待されることから、経営陣に求められる重要な取組の一つとなっている。
- また、社員のエンゲージメントの向上につながることから、心身を健康にするだけでなく、熱意や活力をもって働くことを実現する社員の Well-being も、視点として重要である。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：多様な健康課題に対応した施策の提供

- 業種業態や社員の構成によって、健康課題は異なることから、自社に適した施策を検討して実行する。
- 例えば、リモートワーク環境下でメンタルヘルスの不調が課題となる場合は、業務上のコミュニケーションにとどまらない、多様なコミュニケーションの機会を活用して、各社員の状況の把握に努める。

#### 工夫2：ステークホルダーへの情報発信

- 健康経営の実践には、その取組が経営陣から現場の施策まで様々なレベルで連動・連携していることが求められる。そのため、経営陣が健康経営の意義や重要性を認識するとともに、その考え方や、取り組む姿勢を、社員や投資家等、社内外のステークホルダーに示す。

#### 工夫3：組織体制の構築

- 健康経営の実践に当たって、健康経営の理念を全社へ広め、現場での実践を通じて取組を定着させる役割を担う管理職や推進担当者を設置し、その取組の必要性や具体的な方策についての教育や、ノウハウの共有に取り組む等、実行力を担保する体制を構築する。

#### 工夫4：Well-beingの視点の取り込み

- Well-beingは、多義的であり、社員一人一人の価値観や働く目的が異なる中で、その意味するところも人それぞれである。
- そのため、経営陣は、中長期的な企業価値の向上につなげる観点から Well-being を捉え、それを高めるために、個々の企業の状況に応じて、多様な人材が能力発揮できる環境の整備や、自律的なキャリア形成の促進等の試行錯誤を重ねる。

## 8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

---

- いつでも、どこでも、働くことができる環境を整えることは、事業継続の観点からも必要性が高まっている。他方で、働き方に対する人々の意識が多様化する中で、マネジメントの在り方や、業務プロセスの見直しを含め、組織としてどう対応できるかが重要となっている。

### (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

---

#### ① 本取組の概要

- 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。

#### ② 本取組の重要性

- コロナ禍を契機に、リモートワークが急速に普及した。民間企業の調査によれば、現在テレワークを実施している正社員のうち8割が継続を希望しているというデータもあり、今後も、少なくとも一部の社員がリモートで働くことを前提に、組織と個人の生産性を維持・向上させるべく、業務のデジタル化が必要である。
- また、コロナ禍を契機としたリモートワークにとどまらず、時間や場所にとらわれない多様な働き方を求める声は高まっており、経営戦略の実現に必要な人材を確保する観点からも、このようなニーズに対応できる体制を構築する重要性は増している。

#### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

##### 工夫1：コミュニケーションツールのデジタル化

- 今後も社会情勢に応じてリモートワークを可能にするため、社員が社内外の会議への出席や、資料の作成等をオンラインで完結できるよう、コミュニケーションツールのデジタル化に取り組む。

- その際、ただ単にツールを導入するだけでなく、そのツールの活用によって組織と個人の生産性が向上するよう、効果的な使い方を社内で共有する。

## **工夫2：社内決裁の簡素化・デジタル化**

- 企業によっては、社内決裁の申請や承認を紙で運用しており、リモートワークを希望する社員が社内決裁のために出社を余儀なくされるケースもある。
- そのようなケースが可能な限り無くなるよう、申請・承認業務のワークフローを適切に見直し、関係者がオフィスに出勤していない状況でも決裁が完了するように配慮する。

## **工夫3：サテライトオフィス等の整備**

- 多様な働き方を認める中で、本社から離れた場所で働く人材や、リモートワークを希望しつつも、事情により自宅では勤務ができない人材等が出てくることが想定される。
- このような人材に対して、郊外や地方のサテライトオフィスの整備や、シェアリングスペース等を活用した勤務を認めることを検討する。
- また、地域との関係性構築や、イノベーションの創出といった観点から、リモートワークを活用し、観光地等、普段の職場とは異なる場所で仕事を行う「ワーケーション」の活用も検討する。

## **工夫4：リモート環境を前提としたマネジメントの見直し**

- 課長・マネージャーは、リモートワークの浸透に伴い、メンバーとの関わり方が異なることを前提として、マネジメントの方針や、業務プロセスを見直す。
- 例えば、リモートワークでは、仕事の進め方に関してメンバーの裁量が大きくなるため、自律的に業務に当たることができるよう、コミュニケーションの内容や頻度を適切に見直す。また、業務の品質を保つ観点からは、業務に当たる前に、求められる成果や、主要な作業に方針について、丁寧なすり合わせを行う。
- CEO・CHROは、こうした見直しを、組織全体として主導していく。

## (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

---

### ① 本取組の概要

- CEO・CHROは、リモートワークの推進と同時に、自社の事業にとって、社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、リアルワークとリモートワークの最適な組み合わせを実現する。

### ② 本取組の重要性

- 社会情勢が許す限り、職場での勤務を奨励した方が、企業の生産性向上やイノベーション創出を実現しやすいと考える企業もある。
- 実際、欧米で新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いた際には、リモートワークの推進によってイノベーションが起これにくくなったというデータに基づき、職場への復帰計画を推進する企業も多く見られた。
- 他方で、リモートワークの継続を希望する個人も一定程度存在する中で、組織全体で業務を円滑に推進し、組織と個人のパフォーマンスを最大化するためには、リモートワークとリアルワークをどのように戦略的に組み合わせるか、方針を明確にする必要がある。

### ③ 本取組を進める上で有効な工夫

#### 工夫1：リアルワークで行う必然性のある職務の特定

- 新型コロナウイルスの感染状況が落ち着き、リアルワークもリモートワークも可能である場合、職場においてどちらの働き方を主軸とするのかについては、各社がそれぞれ判断を行う。
- ただし、リモートワークを希望する社員に、リアルワークを依頼する場合には、その必然性や、期待される効果について、その考え方を丁寧に説明する。
- 例えば、ディスカッションや共同作業をリアルワークの目的として設定する場合は、チームのメンバーが一斉にリアルワークを行う日程を定めること等によってリアルワークの生産性を高めつつ、その他の日については、社員が多様な働き方を選べるようにする等、メリハリをつける。

## **工夫2：部門を超えたコミュニケーション機会の確保**

- リモートワークの普及により、特別な意識を払わない限り、社員間のコミュニケーションは業務上のものに限定されやすい。また、職場で勤務する社員が減少すると、異なる部門の社員とコミュニケーションを交わす機会も減少し、他部門への関心も低くなりやすい。この結果、各社員が業務を行う際の視野が狭まってしまう。
- このような状況を踏まえ、異なる部門の社員同士が対話する場の設定等、部門を超えたコミュニケーション機会を意識的に設ける。

## おわりに

---

- 「人材版伊藤レポート2.0」は、経営戦略と連動した人材戦略を企業が実践するための、アイデアの引き出しとして作成したものである。
- ただし、そこにアイデアがあったとしても、具現化するかどうかは、企業、とりわけ経営陣の意思にかかっている。企業としてどこを目指しているのか、何がやりたいのか、そしてその実現に最も大切な人材は、その目指す所、やりたいことにどれだけ共感し、集まってきているのか。
- 今、人的資本経営において先頭を走る企業は、常に切迫感にも近い問題意識を持って、このような点を非常に明確にしてきたのだと感じる。
- 一方で、「人的資本経営の実現に向けた検討会」では、  
「人材に関する諸課題に向き合っている企業を、社会全体で支援する仕掛けが必要」  
との指摘も多くなされた。
- 長い時間をかけて形成されてきた今日の労働市場のありようや日本社会に広く見られる雇用慣行を、良い所は残しつつも望ましい姿へ変えていくためには、企業経営の在り方が、個人の働く意識が、そして国の政策が、一步ずつ、前に進んでいくことを繰り返さなければならない。
- 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」と、本検討会は、企業経営層と投資家が一同に会し、異なる視点から議論を交わすことで新たな気付きを得ることに大きな意義があった。
- こうした意義を踏まえれば、人的資本経営に取り組む企業と、それを評価する投資家が様々な形で意見を交わし、高みを目指していく「場」が求められるのは、まさにこれからである。



## Appendix 人的資本経営の実現に向けた検討会 委員名簿

※五十音順、敬称略、肩書きは2022年3月18日時点のもの

座長	伊藤 邦雄	一橋大学CFO教育研究センター長
委員	安部 和志	ソニーグループ株式会社 執行役 専務
	井口 譲二	ニッセイアセットマネジメント株式会社 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー執行役員 統括部長
	上田 亮子	株式会社日本投資環境研究所 主任研究員
	江良 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社 インベストメント・スチュワードシップ部長
	小口 俊朗	ガバナンス・フォー・オーナーズ・ジャパン株式会社 代表取締役
	佐藤 淑子	一般社団法人日本IR協議会 専務理事
	三瓶 裕喜	アストナリング・アドバイザー合同会社 代表
	篠田 真貴子	エール株式会社 取締役
	白岩 徹	KDDI株式会社 執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長
	杉田 勝好	アステラス製薬株式会社 Head of HR
	曾山 哲人	株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO
	高倉 千春	ロート製薬株式会社 取締役
	武田 洋子	株式会社三菱総合研究所 研究理事 シンクタンク部門 副部門長 兼 政策・経済センター長
	谷口 真美	早稲田大学商学学術院 教授
	中田 るみ子	三菱ケミカル株式会社 取締役 常務執行役員
	原 伸一	SOMPOホールディングス株式会社 グループCHRO 執行役常務
	三好 敏也	キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員
ゲストスピーカー	寺沢 徹	アセットマネジメントOne株式会社 責任投資グループ長
オブザーバー		金融庁 企画市場局 企業開示課
事務局		経済産業省 経済産業政策局 産業人材課