

CHRO Roundtable Report



Agenda

- Introduction	3	- CHRO Roundtable Programs	11
- Purpose and Outline	4	- ラウンドテーブルの全体像	
1. CHROラウンドテーブルの実施目的		- Kick off テーマ・進め方の目線合わせ	
2. 参加者のご紹介	6	- Day 1 仮説構築・検証テーマの絞り込み	
- Theme & Processes	7	- Day 2 検証項目特定	
1. 人的資本経営を考える構想フレーム 「人的資本価値向上モデル」		- Day 3 示唆の方向性検討	
2. 「人的資本価値向上モデル」を使って 人的資本経営を検討する意義		- Day 4 提案内容の検討	
3. 人的資本経営の検討プロセス	10	- Day 5 提案内容の合意・今後に向けて	28
		- Conclusion (最後に)	29



Introduction

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」への注目が高まっている。2022年5月に公表された「人材版伊藤レポート2.0」でも謳われている通り、人的資本経営は「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」と「人的資本に関わる情報をどう可視化し、どうステークホルダーへ伝えるか」の両輪で取り組んでいくことが重要だ。この両輪の取り組みをどのように軌道に乗せていくのかについては、多くの企業経営者やCHRO（最高人事責任者）にとって喫緊の課題となっている。

元来、日系企業には体系化された企業内の教育システムがあり、日本の経済的成功の理由の一つとして世界から評価されてきた。多くの企業で人を大切にする風土が根づいており、人への投資をないがしろにしてきたというわけでは決していない。一方で、様々な人事施策が経営に与えるインパクトについて顧みられることはほとんどなく、事業戦略と人材戦略との紐づけや、それを伝えるためのストーリーづくりが強く意識

されることもなかった。また、働く“人”に関する様々なデータ収集は適宜行われてきたものの、それらデータを分析して人事施策へと積極的に活用することはあまりされてこなかったように思われる。

人的資本経営に取り組むことは、これまでの企業経営のあり方を見直し、人事変革を通して新たな価値創造につなげていく道筋を見出すきっかけとなるだろう。大切なのは、取り組みをしっかりと成果に結びつけること...つまり、「価値向上につながる人的資本経営の実現」である。間違っても、ステークホルダーへの説明のために、D&I、エンゲージメント、リスキリングなど、“人的資本経営風”の取り組みをハイライトさせるだけの「施策のための施策」になってしまうことだけは、避けなければならない。このような課題意識から、日系企業5社のCHROによる意見交換の場として、2022年3月から2023年1月まで6回にわたり、「企業価値向上につながる人的資本経営の実践」をテーマに、CHRO ラウンドテーブルが開かれた。

Purpose and Outline

本ラウンドテーブルの趣旨と概要について

1. CHROラウンドテーブルの実施目的
2. 参加者のご紹介

本レポートは、CHRO ラウンドテーブルの6回にわたる討議と効果検証プロセスを報告するとともに、本ラウンドテーブルを通じて導き出された、企業価値向上につながる人的資本経営を実践していくうえで必要なストーリーづくりと人事データ活用の検討に参考となる実践的な手法として

- ・ 人的資本経営を考える構想フレーム「人的資本価値向上モデル」
- ・ 「人的資本価値向上モデル」を使った「人的資本経営の検討プロセス」を提案するものである。本レポートが、多くの企業にとって、企業価値向上につながる人的資本経営の実現の一助となることを期待したい。



1. CHROラウンドテーブルの実施目的

Our Purpose



各企業のCHRO(最高人事責任者)が、人的資本と経営の価値創造について議論・意見交換を行う



複数回の議論を通してテーマを定め、テーマに基づき、実際の企業データで検証・社会実験を行う



意見交換の枠を超え、人と組織を通じた企業変革の姿を描き、社会に提言する

2. 参加者のご紹介

※役職は2023年3月末時点

Key Members

2022年3月から6回に渡り、富士通・パナソニック・丸紅・KDDI・オムロンの5社のCHRO(最高人事責任者)が集まり、各企業のCHROが、それぞれ人的資本経営をどう考え、どのように進めていこうとしているのかを語り合いながら、企業価値向上につながる人的資本経営のあり方について議論を重ねた。人的資本経営の鍵となる人事データ活用のありかたについても探求を進め、実際のデータを用いて分析を行うことで、企業価値向上につながるKPIを探り、人事データをどのように人事戦略に活用していくことができるか検討を行った。



富士通株式会社
執行役員EVP CHRO
平松 浩樹



パナソニックホールディングス株式会社
執行役員グループCHRO
三島 茂樹



丸紅株式会社
執行役員 人事部長
鹿島 浩二



KDDI株式会社
執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長
白岩 徹



オムロン株式会社
執行役員常務 グローバル人財総務本部長
富田 雅彦



株式会社グロービス
グロービス・コーポレート・エデュケーションマネジ
ング・ディレクター
西 恵一郎

*モデレーターとして参加

Theme & Processes

人的資本経営の検討に用いられた構想フレームと検討プロセス

1. 人的資本経営を考える構想フレーム「人的資本価値向上モデル」
2. 「人的資本価値向上モデル」を使って人的資本経営を検討する意義
3. 人的資本経営の検討プロセス

2. 「人的資本価値向上モデル」を使って人的資本経営を検討する意義

1

人的資本経営の全体像の把握とストーリーの再構成

自社の人事施策を「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」に分けて整理し、施策間のつながりを見ていくことで、それぞれの取り組みがどのように戦略と紐づき、どのように企業の価値向上に貢献するのを一連の流れで理解することができる。それによって、施策間の相関を可視化することができ、自社の人的資本経営の全体像の把握につながり、説得力のあるストーリーを再構成することにつながる。

2

戦略上、取り組むべき人的資本経営に関するアジェンダの発掘と推進

「人的資本価値向上モデル」を用いて、施策間の相関を明らかにしていくことで、それぞれの人事施策が自社の経営戦略上、どのような効果を狙ったの取り組みであるのか、その関係性が浮き彫りになる。それによって、企業価値向上の鍵となっている取り組み、優先的に取り組むべき施策が見えやすくなる。また、ウィークポイントや見落とされてきた人事施策などに気づくことができ、新たなアジェンダの発掘につなげることもできる。

3

人的資本経営における自社固有のKPIの検討

「人的資本経営」を企業価値向上へとつなげるためには、企業価値向上と相関性があるデータを特定する必要がある。データを検討する際に、「人的資本価値向上モデル」と照らし合わせることで、どのデータが重点人事施策の効果を表出しているか、企業価値との相関性がありそうか、仮説を立てることができる。これにより、必要なデータや分析対象が特定でき、重視すべきKPIを絞り込むことができる。

3. 人的資本経営の検討プロセス

CHROラウンドテーブルでは、各社CHROが「人的資本価値向上モデル」を用いて、繰り返し自社の人的資本経営についてのストーリーを語った。この4ステップは、CHROラウンドテーブルにおける各社の人的資本経営の検討プロセスを整理していくことで構成したものであり、企業内でストーリーづくりとKPIとなるデータを検討する際にも、共通的に活用できるスキームであると考えられる。

Step 1

共有する

- 人的資本経営のストーリーを構成する要素と仮説を策定
 - 理念、パーパス、ビジョン
 - 経営戦略、事業戦略
 - 人材戦略、人事施策
 - 経営戦略、事業戦略と人事戦略、人事施策との関係
 - 戦略執行上の課題等
- 企業価値向上に関わると想定されるデータを精査、集約
 - エンゲージメントスコア
 - 女性管理職比率
 - 個人主導の異動（ポスティング、キャリア採用）割合
 - 一人当たり学習時間
 - サクセッサー充足率
 - 売上高・営業利益伸び率

Step 2

可視化する

- Step 1で挙げられた要素を「人的資本価値向上モデル」にあてはめて整理し、全体像を可視化する
- できるだけ多くの人材データと財務データ（売上高・営業利益等）との相関を分析し、可視化する
- 「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」、それぞれの施策間の関係性、つながりをストーリーに基づいて検討し、重点施策の仮説を立てる

Step 3

検証する

- 財務データ（売上高・営業利益等）と相関の強い指標と仮説を立てた重点施策との関わりを検討し、企業価値向上とどのようにつながっているのか、ストーリーに基づいてデータ検証し、重点施策を特定する
- 重点施策（アウトプット）とそれに繋がる施策（インプット）のデータを分析して、重点施策の効果を高めるために、どのような施策や活動が重要になるかを把握する

Step 4

ストーリーを再構成する

- どの施策に重点を置いて企業価値向上を目指すのか、データの裏づけを持った説得力のあるストーリーを再構築する
- ストーリーを汎用的な「人的資本価値向上モデル」を用いて伝えることで、社内外に伝わりやすくなり、説得力のある人事施策の戦略的な実行につなげることができる

CHRO Roundtable Programs

ラウンドテーブルの検討内容について

- CHROラウンドテーブルプログラム全体像
- Kick off
- Day 1~Day 5

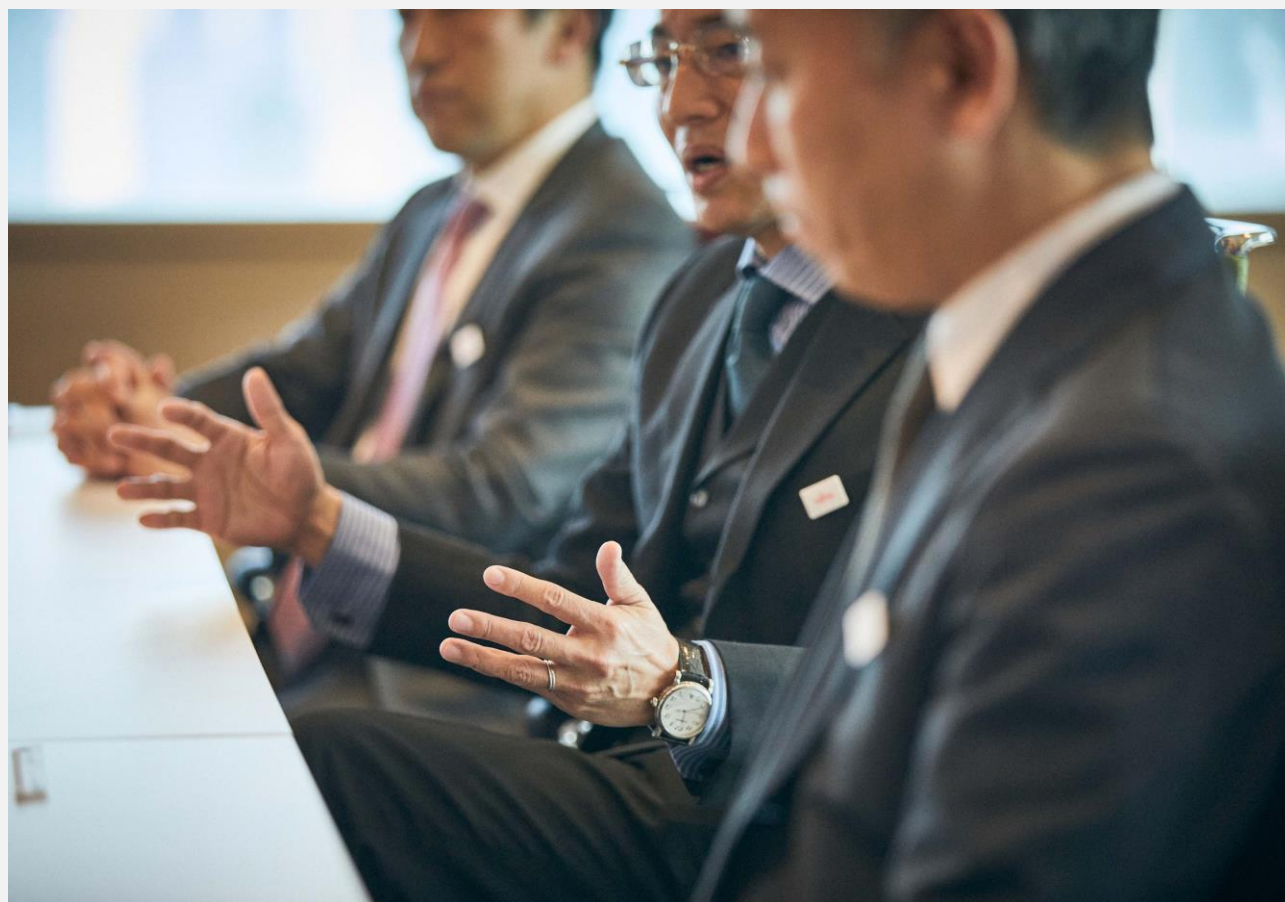


CHROラウンドテーブルプログラム全体像



Kick off_テーマ・進め方の目線合わせ

1. 人的付加価値を高めるための取り組みと課題の共有
2. 検証テーマの検討



Kick offでの主な討議内容

CHROラウンドテーブルのKick offでは、参加CHROの顔合わせと共に、人材データの可視化、D&Iなど各社の人的資本経営の具体的な取り組みや課題について共有し、検討すべきテーマ、ならびに今後のラウンドテーブルの進め方についての討議が行われた。

議論を通して、エンゲージメント、D&Iなど、非財務目標として取り入れられている指標は、当初から企業価値の向上、特に財務指標に対してインパクトがあることを狙って取り組んでいたものではなく、それぞれの施策が各社の戦略として重要であるが故に展開しているということが多かった。一方で、適正な人材配置や個人の能力向上など直接的に戦略遂行上重要であり、企業価値と関連がありそうな施策にまつわる指標は、現時点ではデータ化されていないことも各社共通の課題として認識された。

そこで、CHROラウンドテーブルでは、これまで深掘りができていなかったデータ分析を進めることで、企業価値と関係性の高い指標について深掘りしていくことをテーマとして進められることとなった。

Day 1_仮説構築・検証テーマ絞り込み

1. 人的資本経営に向けての各社の取り組みと課題の共有

Day 1では、「人材版伊藤レポート2.0」の公表を受け、各社の人的資本経営の取り組みや課題が主なテーマとして話された。中でも、「人的資本経営」の情報開示が各社とも大きな課題の一つとなっていることが改めて確認された。人材に関わる施策には効果の遅効性、非直接性があり、データを用いての因果関係の立証が難しいという課題がある。人に関わる施策が成果に直結することをデータのみで示すには限界がある中、各社CHROの意見が一致したのが、説得力をもって人的資本経営を語ることでできるストーリーの重要性であった。そこで、本ラウンドテーブルでは、企業価値向上につながる人的資本経営を実践していくうえで必要なストーリーづくりと、そのためのデータ活用をテーマとして探求を進めることとなった。



丸紅 鹿島氏

「人的資本データの情報開示について、グローバル企業がどのように情報開示をしているのか、いくつか事例を見てみたが、要はストーリーなのかと思う。ストーリーに対して数字でバックアップしていく、という会社が多い。しかし数字だけで説明することは人事では難しい。いかにストーリーと数字を紐づけていくか、について考え始めている」



富士通 平松氏

「本質的な課題に向き合うためのKPI、ストーリーが必要だ。きちんとしたストーリーの中で、それが実行されているかどうかを把握するためのモニターとしてこのKPIがある、と説明できるようにしたい」

パナソニック 三島氏

データによる因果関係で全てを語ることはできない。『この施策をやることで、この課題解決に繋がる』といった信念に近い仮説をもって会社を変えていく、という経営者目線のストーリーを社内外に力強く語る事が重要だと思う」



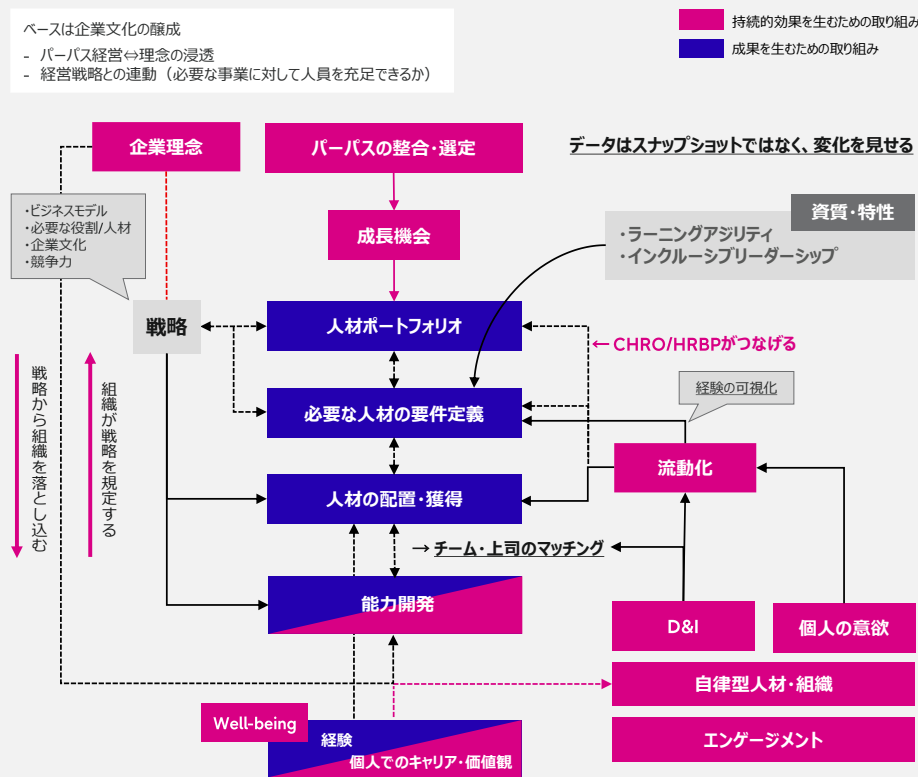
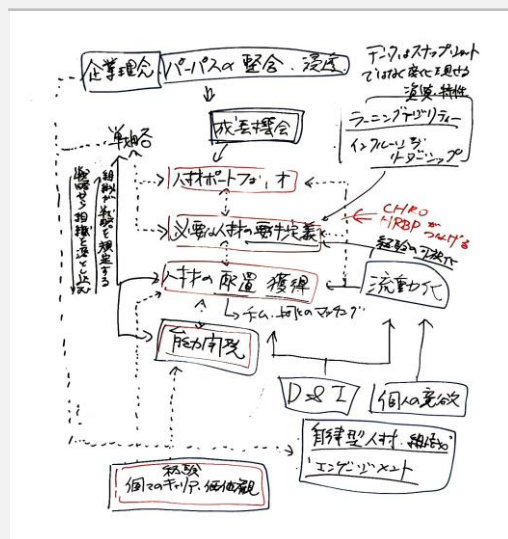
Day 1_仮説構築・検証テーマ絞り込み

2022年6月実施

2. 人材に関わる施策と価値向上とのつながりの可視化

Day 1では、人的資本への投資がどのように企業価値向上につながっているのかを可視化するため、人材ポートフォリオ、能力開発、人材流動化、D&I、エンゲージメント、自律型人材・組織、など各社の取り組みやキーワードをホワイトボード上で整理しながら討議を進めていった。経営戦略上、必要不可欠な人材戦略上の取り組みを「成果を生むための取り組み」として表し、そうした取り組みを持続的に支えるための人材に関する取り組みを「持続的効果を生むための取り組み」と大別し、その関係性をプロットし、整理していったところ、下記の図ができあがった。

当日のホワイトボードの様子



オムロン 富田氏

「経営戦略と人材戦略をつなげなければならない。全てが上から、データからの説明では冷たいし、かといって下の人の心理的な部分から行くと説明が難しい。ドライな部分だけだと冷たいし、ウェットな部分だけでも説明しきれない。ストーリーにはアナログとデジタル、ドライとウェット、両方の組み合わせが必要だ」

パナソニック 三島氏

「赤の領域を合理的に、因果関係を含めてきちんと説明ができなければ、経営側にリスクとしてフィードバックができない。社内の議論だけでなく、投資家への説明も必要だ」

Day 2_検証項目特定

1. 各社の人的資本経営に関する取り組みのストーリーの検討

Day2では、前回討議で作成した「人的資本価値向上モデル」図を用いて、各社CHROがそれぞれ、自社の人的資本経営のストーリーを改めて語った。様々な施策を「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」に分け、その構造を整理しながらストーリーを語っていくことで、各社が重点的に力を入れている施策も見出しやすくなるという利点が見られた。また全体構造もシンプルに表されるため、「役員向けの説明として使いやすい」といった声も挙がった。同じ枠組みで5社がストーリーを語ることで明らかになってきたのは、各社の施策の目的や位置づけの違いであった。同じ施策であっても、その解釈、位置づけは企業によって異なり、それぞれの戦略上の狙いやこだわり、企業理念やパーパスなどに関わりがあることがうかがえた。一方、経営戦略に基づいて人材ポートフォリオ、人材の要件定義、人材の配置・獲得などを行い、エンゲージメント、D&I、流動化、自律型人材といった施策により、個人の能力発揮を促すことで、持続的に成果を出せるような組織の土壌づくりを行う、といった基本的な構造は各社に共通していることも分かった。



オムロン 富田氏

「弊社では、ダイバーシティを“多様な人材を惹きつける”と言い換え、インクルージョンを、“一人ひとりの持つ力を出し切ってイノベーションを創造し、成果をみんなで分かち合う”という言葉に置き換えている。D&Iは個とチームを高めるうえでのキーワードとしていて、様々な施策、取り組みを行っている」

パナソニック 三島氏

「大企業構造の中で、一人たりとも、自分の人生(キャリア)を諦めることなく、パナソニックでキャリアを全うできるような姿勢で経営を進める。D&Iの本質というのはお客様の課題解決に挑戦しようとしている社員が諦めることなく、脱落することなく最後まで自己肯定感を持って活躍できる経営を目指すことだ」

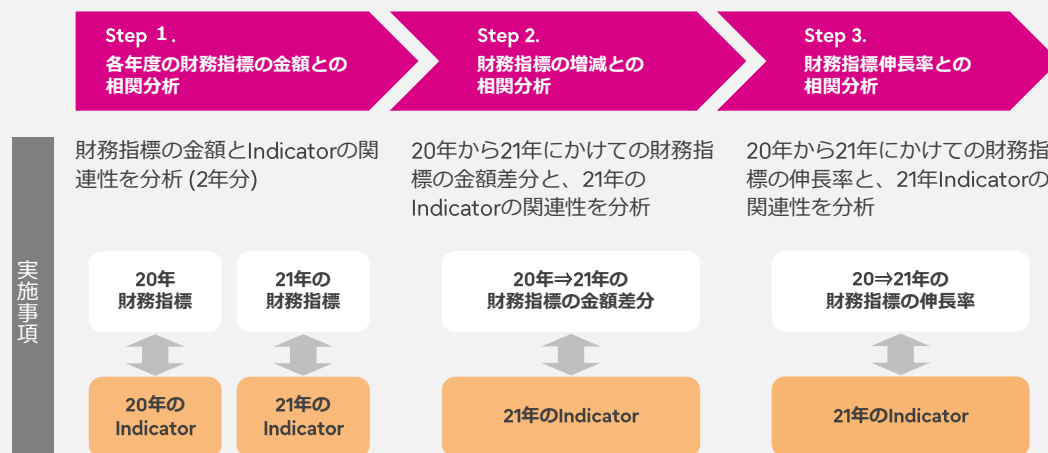


Day 2_検証項目特定

2. 富士通社内データの分析結果を用いたKPIの検討①

「ほんとうに企業価値向上に結びつくKPIはなにか？」を探るため、Day 2後半では、実際に富士通社内の人材データと財務データとの相関関係を分析した結果を見ながら検討を行った。最初に富士通CHRO室長の森川氏から、社内でのデータ分析結果についての発表があった。富士通では、企業価値向上に結びつくKPIを特定するため、20年度の財務指標（売上高、営業損益）と21年度の財務指標の「伸長率」と、社内にある様々な人材に関わるIndicator約50項目を掛け合わせ、相関関係の分析（単回帰分析）を行った。

分析アプローチ

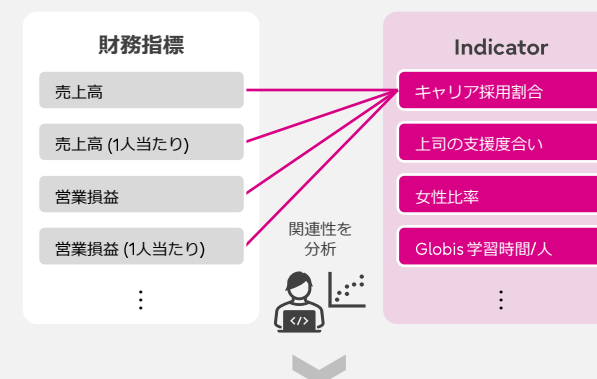


結果・考察

- 単純な比較では、**大きな関連性は見られなかった**
- 財務指標の伸びに対するIndicatorの効き度合いが見えないという課題があり、差分を見るアプローチに切り替えた (=Step 2)
- 伸張性を評価することで、**関連性は見えてきた**
- しかし、各部門の前提の違い(部門属性や人数規模等)が関連性にもたらす影響が大きく、フラットに評価出来ないという課題があり、伸張性を見るアプローチに切り替えた (=Step 3)
- 部門属性や規模の違いを吸収し、財務指標の伸長性/非伸張性に対し、**影響を与えそうなIndicatorの候補を得ることが出来た**

Day 2までのデータ分析作業(富士通)

- 富士通が保有する様々なIndicator(約50個)と財務指標について、単回帰分析により**1対1で関連度合いを確認**
- 網羅的に分析することで、**財務指標に関連性が高そうなIndicatorのアタリをつける目的**



上記の分析結果を踏まえながら、分析の「幅出し」×「深さ出し」の二つの観点から更なる深堀りの方向性を検討する



Day 2_検証項目特定

2. 富士通社内データの分析結果を用いたKPIの検討②

分析結果について、各社CHROから強い関心が集まり、「経年変化が見たい」「事業部の特性によって違いがあるか比較したい」などの意見が寄せられた。中でも着目されたのは、「流動性」に関わる分析結果であった。「なぜ流動性と業績の間に正の相関があるのか」「会社主導の異動ではなぜ負の相関になるのか」などを、富士通の「人的資本価値向上モデル」図の構造を読み解きながら、様々な仮説を立てて議論を行った結果、これらのデータについてはさらに分析を重ねることとなった。

営業・SE、プロダクト系で相関の正負が逆のもの

相関係数の絶対値：正の相関 ↑ 0.7以上 ↑ 0.4以上0.7未満 / 負の相関 ↓ 0.7以上 ↓ 0.4以上0.7未満

	Indicator	全社				営業・SE系				プロダクト系				
		売上高 _伸び率	営業損益 _伸び率	売上高/ _伸び率	営業損益/ _伸び率	売上高 _伸び率	営業損益 _伸び率	売上高/ _伸び率	営業損益/ _伸び率	売上高 _伸び率	営業損益 _伸び率	売上高/ _伸び率	営業損益/ _伸び率	
相関性に 一定の 納得感あり	流動化	ポスティング・キャリア採用率（個人主導） [%]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	
	DE&I	女性管理職_比率 [%]		↑			↑				↓		↓	
	自立型人材/組織Eng	仕事裁量度合い [点]	↑							↑			↑	
	自立型人材/組織Eng	働くことの誇り度合い [点]	↑				↑				↑		↑	
	能力開発	組織長_Globis学習時間_一人当たり[h]		↑	↑		↑	↑	↑	↑	データなし			
	必要人材要件定義	JD作成の正しさ (Job Summaryの長文割合)	↑				↑				↑		↑	
	自立型人材/組織Eng	富士通のDX企業への変革に対する理解度 [点]	↑								データなし			
	人材ポートフォリオ	サクセッサ充足率 [%]		↑	↑	↑		↑	↑	↑	データなし			
	流動化	ポストオフ人数 [人]	データなし				↑	↑			↑			↑
	自立型人材/組織Eng	自分の強みを活かしている度合い [点]	データなし								↑			↑
相関性の 説明が 難しい	自立型人材/組織Eng	組織毎の障がい者数割合 [%]					↑	↑	↑				↑	
	流動化	アサインメント率（会社都合） [%]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓				↓	
	流動化	組織の人の出入り（会社都合/個人主導）	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓				↓	
	DE&I	女性割合 [%]									↓	↓	↓	↓
	自立型人材/組織Eng	高ストレス判定割合 [%]	↓			↑							↓	
	自立型人材/組織Eng	総合健康リスク [点]	↓	↑				↑			↓	↓	↓	
	自立型人材/組織Eng	同僚の支援 [点]	↑		↓						↓	↓	↓	
	自立型人材/組織Eng	上司の支援 [点]	↓							↑	↑	↑	↑	
	自立型人材/組織Eng	組織長_Udemy学習時間_一人当たり[h]		↓	↓			↓	↓	↓		↑	↑	↑
	自立型人材/組織Eng	Globis学習時間_一人当たり[h]	↑		↓		↑				↑	↑	↑	↑
	能力開発	NetCampus学習時間_1人当たり[h]	↓				↓					↑		↑
	DE&I	自身の成長サポート充実度合い [点]		↓	↓	↓						↑		↑
	自立型人材/組織Eng	仕事のやりがい度合い [点]	↑	↓			↑			↓	↑	↑	↑	
	自立型人材/組織Eng	富士通の成功への貢献度合い [点]	↑	↓		↓	↑				↑		↑	
	自立型人材/組織Eng	上司のフィードバックに対する従業員満足度 [点]					↑		↑			↓		
自立型人材/組織Eng	パーパスを業務の拠り所としている (ES Q31)													
流動化	組織別退職者数 [人]	データなし				↑					↓	↓	↓	

分析結果

- 「人材ポートフォリオ」に関わる項目でサクセッサの充足率(後任者の育成)が高い組織は、営業損益伸び率、1人当たり売上利益率、1人当たり営業損益伸び率が高い傾向がある。
- 「流動化」に関わる項目でポスティング、キャリア採用率がワークフォースに占める割合が高い組織ほど売上高伸び率が高い。営業損益も 0.4 以上 0.7 未満だが、高い相関関係が見られている。
- 「D&I」に関わる項目で女性管理職が多い組織は、営業損益伸び率が高いが、女性割合が高い組織ほど売上高伸び率が下がる。
- 「流動化」に関わる項目で、幹部職のアサインメント率が高いとなぜか売上高伸び率や営業損益伸び率が低くなる。
- 「流動化」に関わる項目で、会社主導で組織人事を進めていると売上高伸び率や営業損益伸び率も下がる。

「これらの関係はあくまでも相関関係であり、今後、説明変数を増やして因果関係を調べていくと、ストーリーの裏づけにできる可能性がある」との見解が示された。

Day 3_示唆の方向性検討

2022年9月実施

1. データ分析結果を用いたストーリーの再構築①

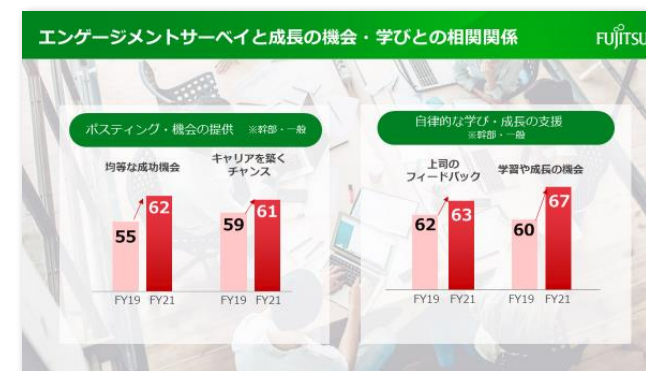
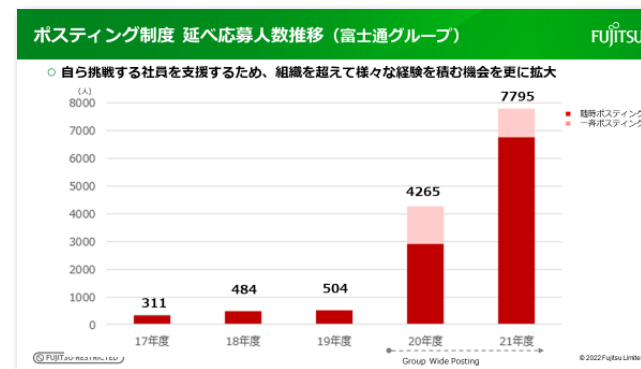
Day 3では、富士通が自社内のデータについてさらに細かく分析した結果を用いて自社の人的資本経営について再構築したストーリーを発表。「富士通の人的資本経営においては、ポスティング施策による『自律的な人材の流動化』が鍵であり、そのことがエンゲージメントなど組織にプラスのインパクトをもたらしている」とのストーリーに、データによる裏づけが得られたと説明した。

人材の流動化を通じた人的資本価値の向上

- 人材ポートフォリオ実現に向け、富士通が最も大切にしているのは、自律的な「人材の流動化」。20年度よりポスティング制度を大幅拡大。（実績は右図）
- 自律的な人材流動化は、「均等な成功機会」「キャリア」「学習や成長機会」といったエンゲージメントに好影響を与え、ポスティングやキャリア採用率が高さと業績の伸び率に相関関係があり（下図）、組織にプラスのインパクトを与えている。

相関係数の絶対値：正の相関 ↑ 0.7以上 ↑ 0.4以上0.7未満 / 負の相関 ↓ 0.7以上 ↓ 0.4以上0.7未満

Indicator		全社			
		売上高_伸び率	営業損益_伸び率	売上高/人_伸び率	営業損益/人_伸び率
流動化	ポスティング・キャリア採用率[%]	↑	↑	↑	



Day 3_示唆の方向性検討

1. データ分析結果を用いたストーリーの再構築②

富士通社内データを用いた検証により、

- ①ストーリーを整理した構造図とデータ分析結果を照らし合わせる
- ②自社が重点的に行っている施策（富士通の場合は「流動化」）とそのKPIを特定する
- ③そのKPIを高めるためのメカニズムをデータで明らかにする、といった方法で、ストーリーの説得力を高めていく方向性が示された。

- 人材の流動化をさらに分析すると、「組織の人員に占めるポスティング異動者・キャリア採用者の割合」と「財務指標の伸び率」には正の相関が見られた一方、「組織における会社都合による異動割合」と「財務指標の伸び率」には負の相関が見られることが明らかになった。
- これらのことから、「自律した人材の自らの意思による流動化（社内ポスティング／キャリア採用）」が、優秀人材の離職防止、さらには組織の業務遂行能力の向上にも寄与するという関係性も見えてきており、富士通がキーとなる施策として取り組んでいる人材の流動化についての施策は、企業価値向上につながるものと言える。
- 富士通において、「持続的効果を生むための取り組み」と「成果を生むための取り組み」の相関関係のキーとなるのは人材の流動化である。

相関係数の絶対値：正の相関 ↑ 0.7以上 ↑ 0.4以上0.7未満 / 負の相関 ↓ 0.7以上 ↓ 0.4以上0.7未満

Indicator		全社				営業・SE系				プロダクト開発系			
		売上高_伸び率	営業損益_伸び率	売上高/人_伸び率	営業損益/人_伸び率	売上高_伸び率	営業損益_伸び率	売上高/人_伸び率	営業損益/人_伸び率	売上高_伸び率	営業損益_伸び率	売上高/人_伸び率	営業損益/人_伸び率
流動化	ポスティング・キャリア採用率[%]	↑	↑	↑		↑					↑	↑	↑
流動化	会社主導の組織の人の出入り [%]	↓	↓	↓	↓	↓		↓			↓		↓

Day 3_示唆の方向性検討

2. 各社の人的資本経営についてのストーリー検討

続いて、富士通での取り組みを題材に意見交換が行われ、ストーリーによって経営戦略・事業戦略・人事戦略を結びつけることで人的資本経営を具体化することの重要性が確認された。また、データの相関を見ていくことで、ストーリーの補完、実現につなげていく方法論の有効性も示された。各社CHROからは「ストーリーづくりで人的資本経営を具体化・実現していくという考え方は、他企業においても適応できるのではないかと感じた」といった意見が寄せられた。

**富士通 平松氏**

「人的資本経営というキーワードが出始め、社長やCFOから人事施策についてのROIを求められ、苦慮していた。人事施策というものは即効性も無く、どれだけ利益が出るかなど、分かるわけがない。しかし、今回の検討を通して『将来的に売上・利益を伸ばすには、このような事業の変革が必要で、そのために人材ポートフォリオの組み換えが必要で、そのためにはこれらの人材育成や人材獲得、人事施策への投資が必要だ』と順を追ってストーリーで説明すれば、ROIを示さずとも人材投資の必要性を説得力のある形で伝えられ、前に進めると気づいた」

KDDI 白岩氏

「KDDIを拡大していくために、自律的な人材が必要だ、ということ、これまでは“信じている”だけだったが、このようなエビデンスがあるといい」

丸紅 鹿島氏

「我々人事は人事制度のことしか話さない。社内向けにもストーリー仕立てで話す方が、相手に落とし込んでもらいやすいだろうと思った」

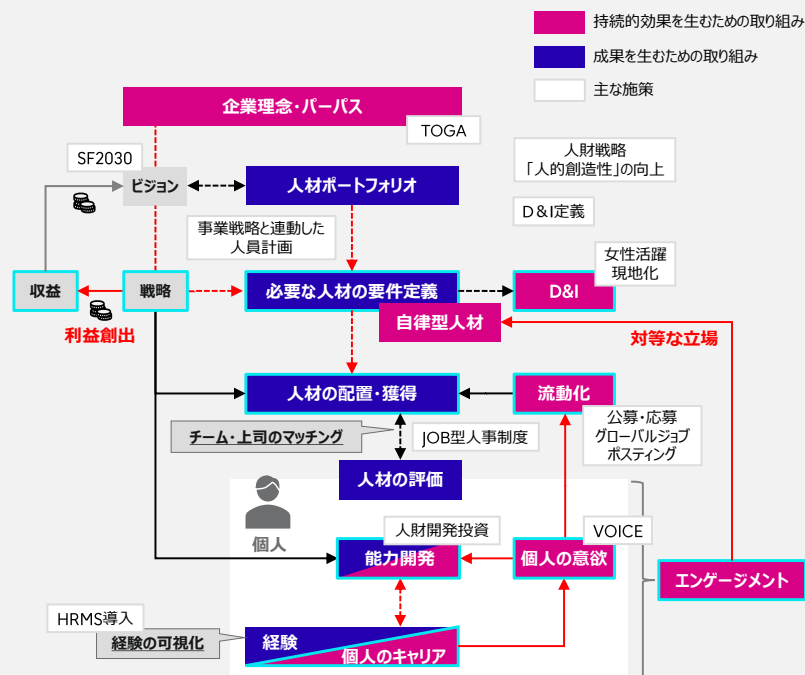
Day 4_提案内容の検討

Day 4ではここまで複数回の討議を重ねながら各社の人的資本経営についてのストーリーを再構成していったプロセスを検証し、「人的資本価値向上モデル」として提言にまとめることが検討された。その後、オムロン、KDDI、富士通のCHROがそれぞれ「人的資本価値向上モデル」をベースに企業理念やパーパス、経営戦略、人事戦略と、さまざまな施策とのつながり、自社の重点的な取り組みやその位置づけを語り、人的資本経営の全体構造を整理し、再構成したストーリーを発表した。

1. オムロン 「人的資本価値向上モデル」による実践と人的資本経営ストーリーの再構築

オムロン 富田氏

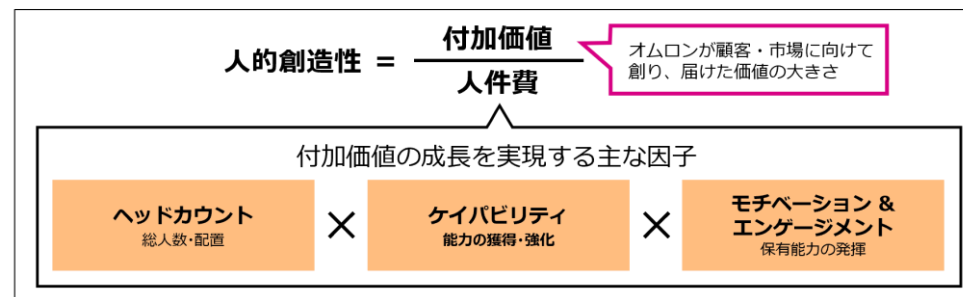
「人材ポートフォリオマネジメントは新たなチャレンジだ。単なる要員計画しかなかったところから、各部門の戦略を実現するために『どのような人がどれくらい必要なか』という観点で人材ポートフォリオを作ってもらった。それをもとに能力開発のプログラムにつなげていく」



人的資本を活用し企業価値の向上に繋がっているかの指標

これまで人事の世界では、同じ計算式から算出される指標を、労働生産性や労働分配率の逆数と言ってきた。しかし、この指標に込めた思いは、従来のもとは似て非なるものだ。

人的創造性の考え方



富田氏は、「30年度までの長期ビジョンSF2030における重要戦略の一つに人事戦略がある。2023年度までの中期経営計画で、『人的創造性（付加価値÷人件費）』を人事戦略の成果指標（KGI）と定めた。D&Iをこれを高めるための重要施策と位置づけ、3年間で8つの取り組みを行っていく。人的資本経営について、重視しているのは人材ポートフォリオマネジメントだ。事業戦略に必要な人の量と質のありたい姿を定め、現状とのギャップを把握し、育成や採用、社内流動などを進める、という一丁目一番地にこだわった。実現にあたっては既存人材に対する能力開発とともに能力発揮のためのエンゲージメント向上も必要だ。そのベースとして、会社、個人のWill（パーパス）をアラインして主体的な実践を促す『TOGA』を実施。TOGAを通じて企業理念の実践に対する共鳴の輪を広げ、社員と会社が共に成長を目指す、というのが弊社のストーリーだ」と話した。

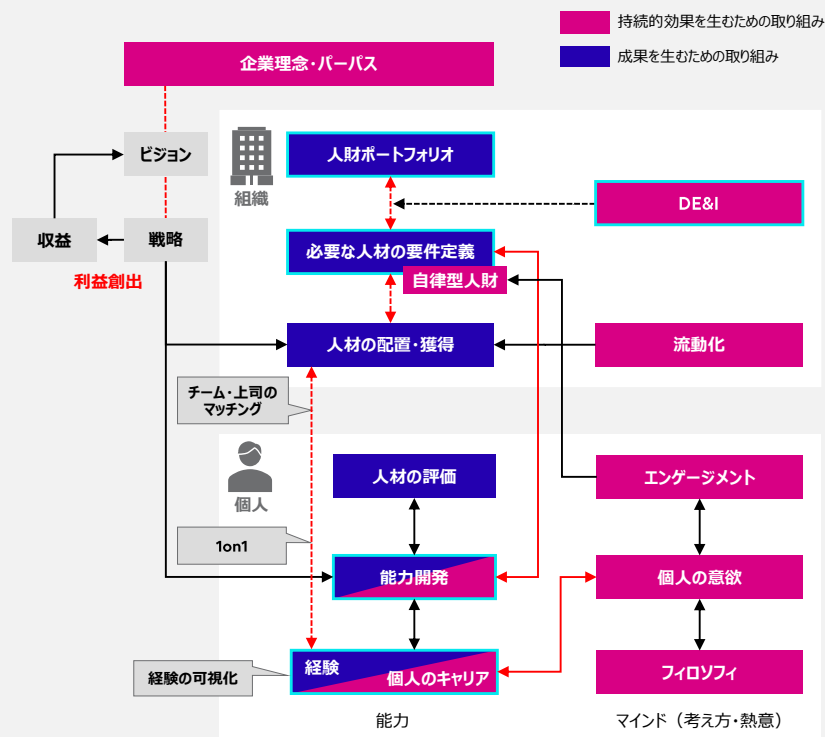
Day 4_提案内容の検討

2022年11月実施

2. KDDI 「人的資本価値向上モデル」による実践と人的資本経営ストーリーの再構築

KDDI 白岩氏

「昨年4月、人事企画のなかにピープルアナリティクスグループを設置した。
 今後はデータ分析からの示唆を活かして打ち手を検討していきたいと考えている」



■KDDIの持続的成長の考え方

KDDIグループの持続的成長 = 人財ファースト企業への変革
 = 事業を支える組織・プロ人財の実現×多様な人財が生き生きと働く環境の整備

■個人の成果創出モデル

人生・仕事の結果 = 考え方×熱意×能力 (KDDIフィロソフィ第5章 人生の方程式)



白岩氏は「KDDIグループでは、持続的成長に向けた『人財ファースト企業の実現』に向け、人財ポートフォリオを定め、成長領域への人財採用と人財のシフトに注力する。それと共に生産性の向上、社員エンゲージメントの向上を目指すことで多様な人財がいきいきと自立的に働ける環境の整備を行っていく。中期経営戦略では、①KDDI版ジョブ型人事制度の導入、②DXスキル向上などプロ人財の育成、③働き方改革、の三位一体で取り組むことで変革を進めている。個人の成果創出については、稲盛さんから脈々と受け継がれる人生の方程式『人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力』をベースとするKDDIフィロソフィーの実践を通して実現をめざす。社員の働き方を可視化し改善につなげるツールを導入、それを1on1に活用することで、働き方改革を実現、エンゲージメント向上、生産性向上につなげていく」と述べた。また、HRデータの活用について、組織内コミュニケーションがエンゲージメントスコアにプラスの影響を与えていることなど同社のピープルアナリティクスグループにて進められているHRデータの分析結果が紹介された。

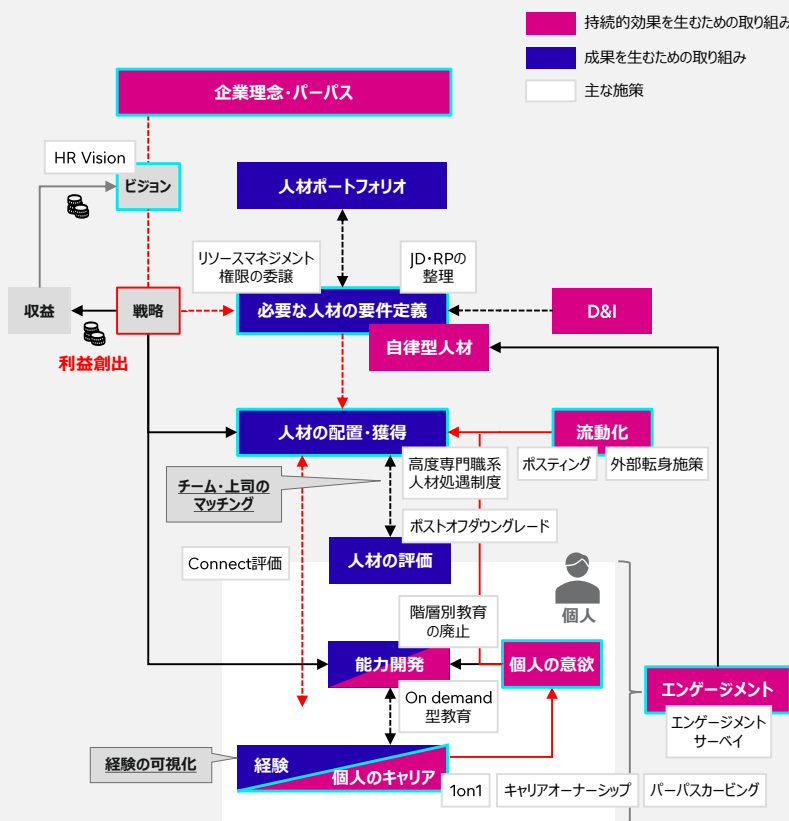
Day 4_提案内容の検討

2022年11月実施

3. 富士通 「人的資本価値向上モデル」による実践と人的資本経営ストーリーの再構築

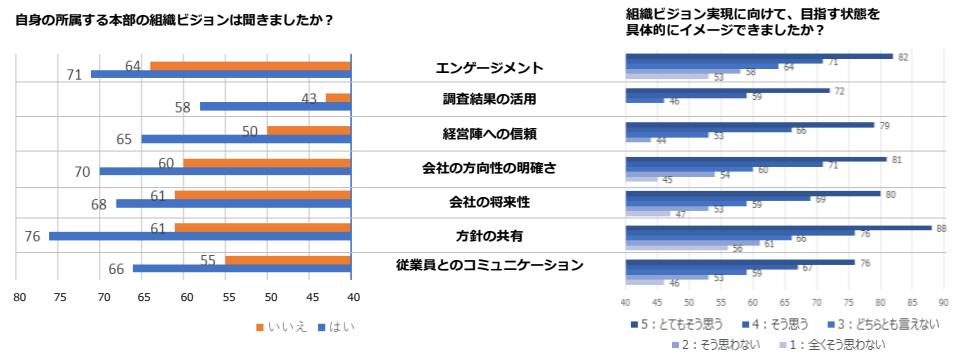
富士通 平松氏

「人材の流動化が成功要因ではないか、との仮説は持ちつつ、そこだけフォーカスして分析したわけではなく、網羅的に分析を行ったうえで、結果的に流動性がキーである分析結果が出されたため、施策の有効性に確信を持つことができた」



組織ビジョンとエンゲージメントの関係性

- 組織ビジョンを聞いた人は、聞いていない人よりもエンゲージメントスコアやその他の項目においてスコアが高い傾向があり、組織ビジョンの共有を着実に実施することが、エンゲージメント向上に有効であるという結果がでている。
- 組織ビジョンを聞いた人の中で、「組織ビジョン実現に向けて具体的なイメージを持たた」と回答した人ほどエンゲージメントスコアが高く、エンゲージメント向上には組織ビジョンの理解浸透が重要な役割を担っていると見える。



平松氏は、「弊社では、パーパス実現、経営目標達成に向け、『社内外の多彩な人材が俊敏に集い、社会のいたるところでイノベーションを創出する企業になる』とのHR Visionを掲げており、外部からの採用と共に、ポスティングによる社内人材の流動化促進により人材ポートフォリオの転換を図っている。今回、社内データを用いて分析し施策の効果検証を行った結果、その有効性が明らかになった」と述べ、「自律的に手を挙げてもらうポスティング制度による異動が財務指標に好インパクトを与えている。また、流動化はエンゲージメントサーベイにもプラスの影響を与えていることから、自律的な人材流動化が企業価値向上の鍵となっている可能性が高い」との分析結果を示した。また、社員エンゲージメント向上を経営目標のひとつとして掲げており、組織ビジョンの理解浸透、および適切な1 on 1の実施がエンゲージメント向上に有効であるとの分析結果も示された。

Day 5_提案内容の合意

2023年1月実施

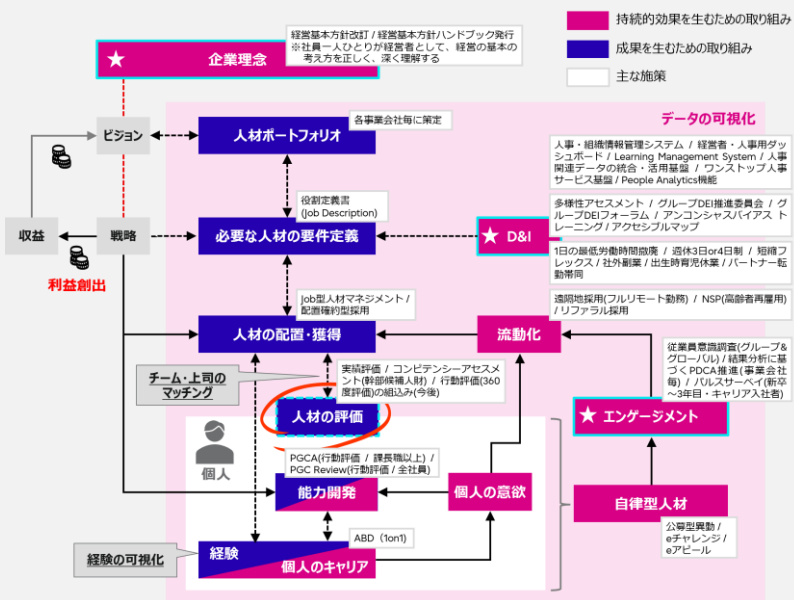
Day 5では、パナソニック、丸紅のCHROがそれぞれ「人的資本価値向上モデル」をベースに自社の重点的な取り組みやその位置づけを語り、人的資本経営の全体構造を再構成したストーリーを発表した。

1. パナソニック 「人的資本価値向上モデル」による実践と人的資本経営ストーリーの再構築

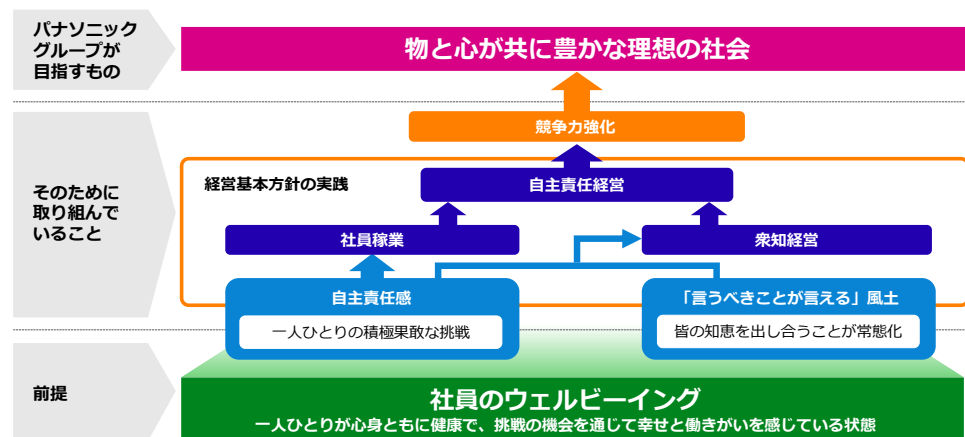
パナソニック 三島氏

「情報開示のための情報開示は行わない。そもそも人材開発とパフォーマンスの因果、相関関係すら見えていない段階で、分からないことを説明する必要はないと考えている。とはいえ、人事としては自分たちの仕事を見直すまたとない機会。結果を急がず、長い時間軸で粛々と取り組んでいきたい」

- 経営戦略と人事戦略の連動を図りつつ、全ての社員が自身の能力を最大限発揮し、仕事を通じたやりがい・働きがいを続ける事が出来る姿を目指す
- これまでも、上記考え方に基づき様々な人事施策を検討・推進。今後、全ての社員の経営基本方針の実践を後押しする観点から、「人材の評価」の検討・見直しが必要と認識



当社グループの目指す姿：一人ひとりが活きる経営を実現

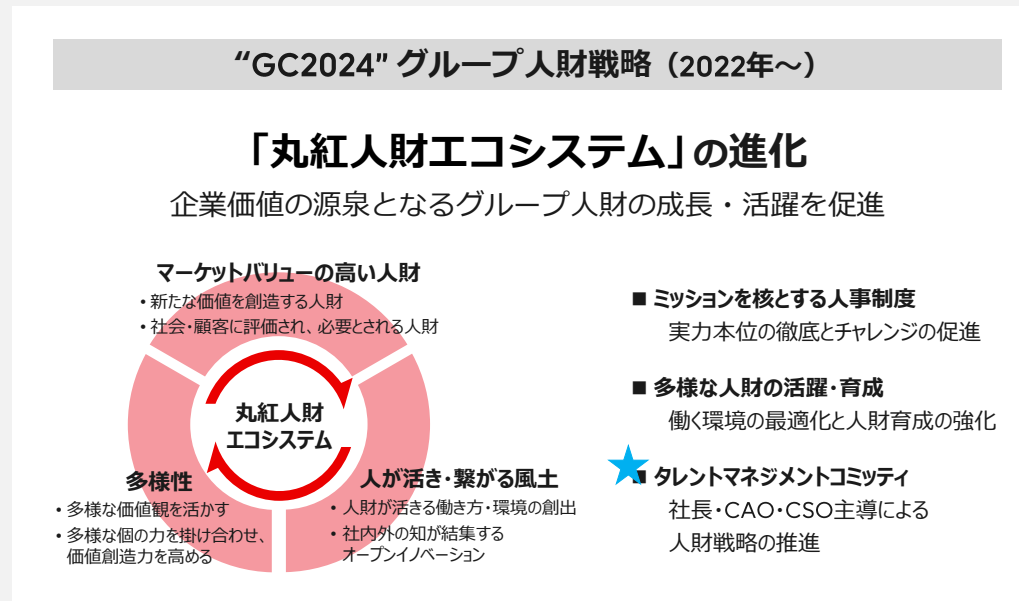
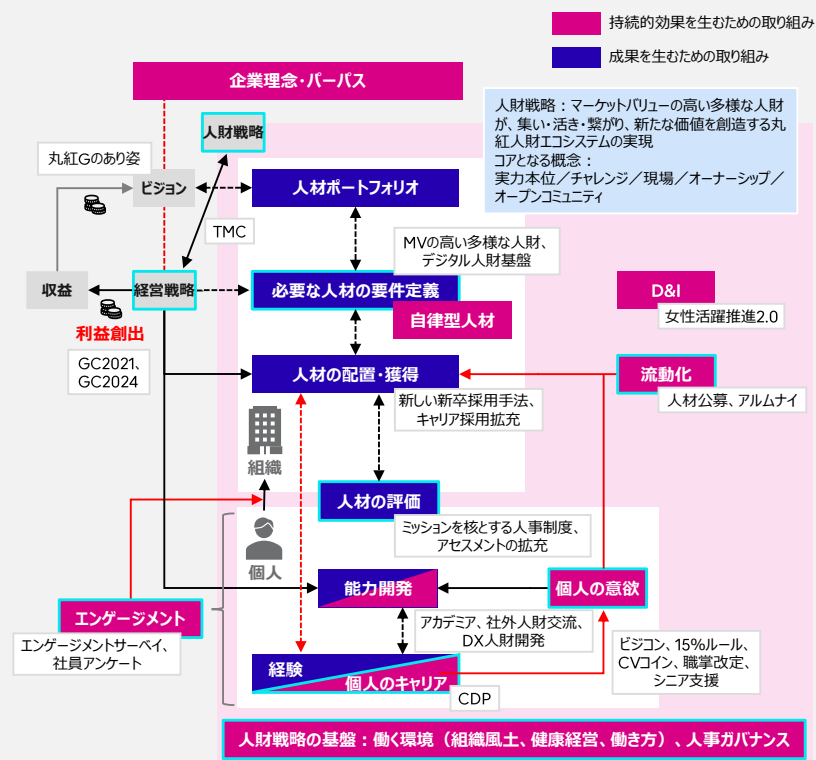


三島氏は、ホールディングス会社と事業会社では人的資本経営に対するアプローチが異なるとし、「弊社は支援型のホールディングスカンパニー。グループのトップ同士がフラットに話せる関係性づくりを行いつつ、戦略については各事業会社に任せている。ホールディングスのHRとして求められているのは、（人材に関わる）リスクの低減など、少しESG寄りの観点で施策を行い、それを開示していくことだ」と説明。そのうえで「昨今は企業理念をどう実践に落とし込むかに重きを置いており、2022年、持ち株会社化を前に経営基本方針を大きくアップデートした。さらに経営基本方針を実践するための前提として社員のウェルビーイングを掲げており、D&Iはその柱の一つだ。現在、企業理念が社員の行動に活かしているかを評価するシステムの見直しを行っており、これらの施策と業績との因果あるいは相関関係が取れないかを検討している」と、ホールディングスとしての取り組みを語った。

2. 丸紅 「人的資本価値向上モデル」 による実践と人的資本経営ストーリーの再構築

丸紅 鹿島氏

「人的資本経営のベースとして人財戦略と経営戦略をつなぐところが非常に重要。経営戦略と人財戦略をアラインするうえでベースになるのが年に10回ほど行っているタレントマネジメントコミッティ（TMC）。ここをしっかりと回していくことが大切だと考えている」

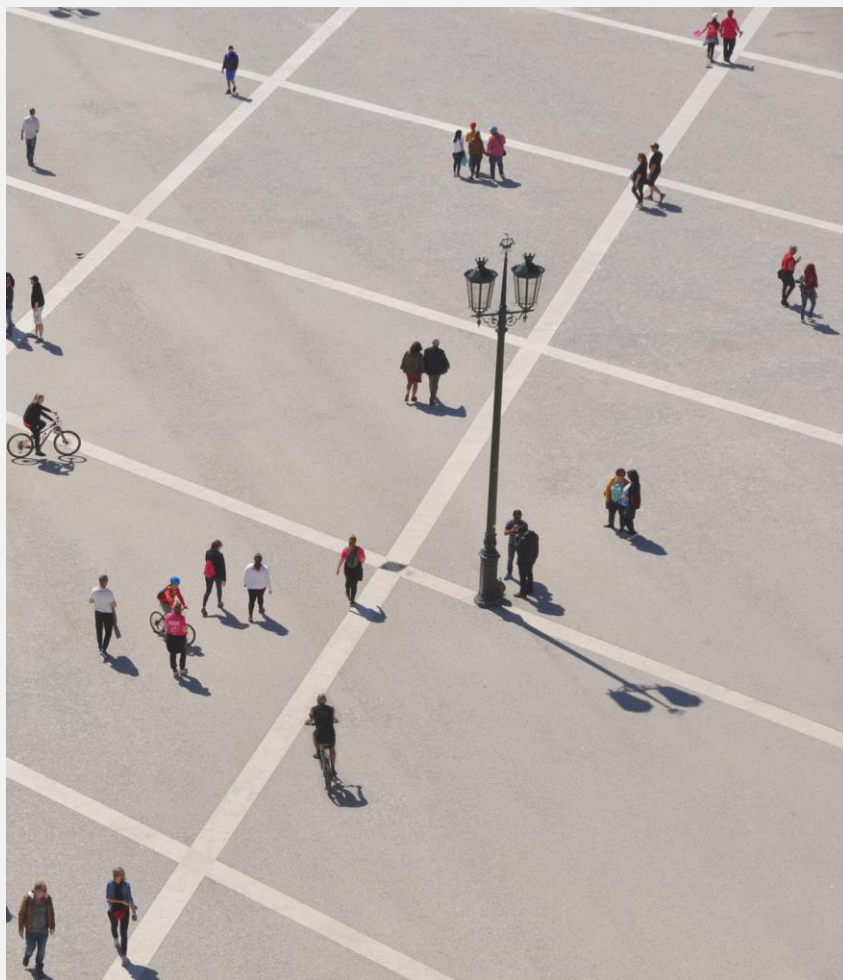


鹿島氏は「2018年、持続的成長をめざして『丸紅グループの在り姿』を描き、その後の中期経営戦略“GC2021”で経営戦略と人事戦略を連動するべく、人財の成長、活躍を促す『丸紅人財エコシステム』を策定。経営陣で議論して決めたコアとなる5つの概念をもとに人事制度を改定したほか、人材育成のための新たな取り組みやD&I、女性活躍につながる採用施策の導入を行っている」と、構造図を示しながら人的資本経営のストーリーを語った。施策の評価については、エンゲージメントサーベイにより分析を行っており、「個人による組織への貢献が価値創出につながっていることを考えるとエンゲージメントは大切。エンゲージメントサーベイの結果は他社比較で高いとの評価を受けているが、そうした結果に踊らされてはいけないと考えている。サーベイの目的は継続的な組織の向上と、施策の策定や評価にある。例えば、結果が良くない部署ではリーダーを中心に改善プログラムを行い、組織の改善につなげるようにしている」と話した。

Day 5_今後に向けて

CHROラウンドテーブルとはどのような場であったのか。

最終日となったDay 5では、各社CHROがCHROラウンドテーブルの取り組みを振り返りつつ、今後に向けて次のように語った。



KDDI 白岩氏

「人事というのは答えが無い世界。答えの無い世界にいる難しさを感じていたが、競合でも他業種でも腹を割って話せるというのが人事のコミュニティの素晴らしさだ。人的資本経営という言葉に踊らされず、各社の取り組みを知り、スタディできたのは良かった。多くのことを学べたし、背中を押してもらえたように思う。良い機会をいただき、感謝したい。しかし、ここで語ったストーリーは、まだWillの強い夢物語のようなものだと考えている。これを実践し検証し開示していくことが重要だ。データについては避けて通れず、今後はどう活用していくかが求められる。今回の取り組みについても、多くのレビュー、ご意見をいただいたうえで、また議論ができるといいと思う」

オムロン 富田氏

「本ラウンドテーブルでは、本音で継続した議論をさせていただいた。良かったことは、3つある。1つめは言語化、構造化することの重要性に気づけたこと。2つめは、人の能力やモチベーションなど、見えないものをどう可視化していくのかについて、かなり核心に近づけたこと。3つめは、なにより各社の取り組みの背景や課題認識、不安なことまでもさらけ出して話

しあうことができ、前に進んで行く勇気がもらえたことだ。自社の人的資源経営についてもだいぶ構造化できたように思うが、まだまだトライ&エラーのステージであり、施策が正しいのかどうかは、確信がもてない。今後は、富士通さんのように、しっかりとデータによって検証することをやっていきたい」

パナソニック 三島氏

「今の流れは、日本企業がグローバルレベルの競争力・価値創出力をとりもどすための、大きな、そして逃してはならない機会であり、各社CHROは本気で市場への説明責任に向き合おうとしていると感じた。経営陣からはどうしても人財戦略と企業価値向上との“因果関係”を問われてしまう。いつか人財戦略と長期的な企業価値向上を因果関係に落とし込めるようになってほしい。今後も人的資本経営がパスワードに終わることなく、本質的に人財戦略や企業価値向上に長期的につなげられるよう継続してやっていきたい」

Day 5_今後に向けて

CHROラウンドテーブルとはどのような場であったのか。

最終日となったDay 5では、各社CHROがCHROラウンドテーブルの取り組みを振り返りつつ、今後に向けて次のように語った。

丸紅 鹿島氏

「人事課題の解決には、引き出しを多くもっておくことが大切だ。1社だけで悩んでいてもなかなか答えが出ない。これまで、各社の人事課題を細かくその背景まで共有しあい、話し合うようなコミュニティはなかった。ラウンドテーブルを通して、様々なやり方があることも分かったし、共通して大事なことも見えてきたように思う。個人としても会社としてもいい経験をさせていただいた。今はまだ各社ともトライ&エラーの段階。精度を高めていくためには、多くのトライと多くのエラーがあった方がよく、各社で取り組みを共有していかれるといい。『できないことは、みんなでやろう。』というのが、弊社が今掲げているスローガン。今後も協働していきたい」

富士通 平松氏

「人的資本経営という言葉が出てきたとき、これは日本企業全体の課題だとまず思った。個社だけで悩むのではなく、人事コミュニティが各社の利害を超えて時間をかけてしっかりと話し合い、データを持ち寄って共にアウトプットを出す機会をつくりたいと、このCHROラウンドテーブルを企画した。1年近くかけてやってきたことで、深い議論ができたし、気づきがたくさんあった。このようなプロセスを踏んでいけば、社内外の様々な場においても、同様な結果が得られるのではないかという確信が得られたように思う。この取り組みが少しでも良い流れにつながってくれたら、と願っている」



Conclusion

人的資本経営をCHROが語り合う意義

2022年3月から2023年1月まで6回に渡って行われたCHROラウンドテーブルにおいて、各社CHROは何度となく自社の取り組みについて語り、他社のストーリーに熱心に耳を傾け、人的資本経営のあるべき姿について率直に語り合った。時には手探りで人的資本経営を進めることへの不安を吐露する場面なども見られるなど、各社CHROが率直に意見交換し、学び合う場となった。

CHROが人的資本経営について互いに話し合うという試みは、各社の人的資本経営に「外部の目」を取り込む試みでもあった。「人と組織」の改革は、多くの企業に共通する課題であり、他社の事例から学ぶ余地が大きい。自社内では気づいていない自社の取り組みの特徴が他社との比較によって見えてきたり、外部からの指摘や問いかけで“気づき”を得たりすることも多々あるからだ。また、人事制度改革や新たな人事施策の導入を進める際は、その意義が理解されず、社内からの反対意見が出ることも少なくない。CHROラウンドテーブルで互いに学び合い、思いを語りあう時間は、強い覚悟を持って改革に臨む各社CHROに、難題に取り組む“智恵”と“勇気”をもたらすものでもあっただろう。

Day 5を終えた各社CHROが振り返って述べている通り、日本の人的資本経営はまだ緒に就いたばかりであり、各社がトライ&エラーを重ねながら手探りで進めていく他はない。今後、より多くの企業が人的資本についての取り組みを、企業価値向上につなげられるよう、各社のCHROが共に学び合い、高め合えるような取り組みが産業界全体に広がることを期待したい。



Thank you

■お問い合わせ先

富士通株式会社：CxOラウンドテーブル運営事務局
contact-clp-staff@cs.jp.fujitsu.com

■商標について

- ・記載されている製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。
- ・本レポートは、発行日現在のものであり、予告なく変更されることがあります。
- ・本レポートは情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通は一切の責任を負いません。

@Fujitsu 2023