

人的資本経営と人材戦略

～人的資本経営の実践的ストーリーブック～

人材委員会報告書（経営者版）

2023年11月

一般社団法人日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

はじめに

—報告書をまとめた私たちの思い—

昨今、企業の新たな経営思想ならびに企業価値評価軸として注目されている『人的資本経営』。人材は「資源」ではなく「資本」であるという考え方が一気に広まったのは、いうまでもなく、2020年の経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の報告書（いわゆる「人材版伊藤レポート」）発表が契機である。そして、2023年3月期から上場会社の人的資本に関わる情報開示が義務化されたことも相まって、今や多くの経営者が重要課題と認識している。ただ、人的資本経営の実現は一朝一夕に進むものではない。理念は理解しても、それを実践していく具体的道筋については未だ手探り状態で、先ずは開示対応に追われているというのが、多くの企業の現状であろう。

本委員会には、革新的な人事戦略に挑戦してきた企業の人事責任者（CHRO）と人的資本経営の研究者が委員として集い、人的資本経営について様々な視点から一年間にわたり議論を重ねてきた。その成果をまとめたのが本報告書である。といっても、いわゆる政策提言書ではない。むしろ、これから人的資本経営を実践しようと考えている経営者（CEO・CHRO）にとっての手引書といった方が良いかもしれない。そうした思いから、人的資本経営とは何であるかを「人材版伊藤レポート」で示された定義を踏まえつつも、より実務的な視点で独自に定義した。それが『従業員一人ひとりが思いをかなえる経営』、つまり人的資本経営の主役は従業員であり、従業員の主体性を重視する、というメッセージである。その上で、人的資本経営を実践していくための5つのポイントを明確にし、人材戦略を具体的に5つの要素で実施する「ABCDEストーリー」を提唱した。本報告書が、各社の人的資本経営に資する人事戦略構築の一助となることを、心から期待している。

なお、人的資本経営を実践していくためには、従業員一人ひとりが人的資本経営について正しく理解し、自分事として考えるという意識改革も必要となるだろう。今回、従業員向けの『人的資本経営と「働くあなた」』という解説書も策定した。従業員との対話がスムーズに進められるよう、ご活用いただきたい。

最後に、取りまとめの労を取っていただいた大久保主査、熱心に議論に参加いただいた委員各位、ディスカッションに参加いただいた一橋大学伊藤邦雄先生、ブラックロック・ジャパン江良明嗣氏、そして事務局各位に心より御礼申し上げます。

人材委員会 委員長
木川 眞

人材委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

木川 眞

ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問



1949年広島県生まれ。

1973年一橋大学商学部卒業、富士銀行（現：みずほフィナンシャルグループ）入行。

同行人事部長、みずほコーポレート銀行（現：みずほ銀行）常務取締役を経て、2005年にヤマト運輸入社。常務取締役グループ経営戦略本部長、2006年ヤマトホールディングス専務取締役、2007年3月同社代表取締役兼ヤマト運輸代表取締役社長、2011年4月ヤマトホールディングス代表取締役社長、2015年4月同社代表取締役会長、2019年6月同社特別顧問、2023年同社参与、現在に至る。

主査

大久保 幸夫

株式会社リクルート フェロー



1983年(株)リクルート入社、1999年リクルートワークス研究所所長、2011年専門役員、

2010-12年内閣府参与（兼任）などを経て現職。現在リクルートワークス研究所アドバイザー、

(株)職業能力研究所代表取締役、(一社)人材サービス産業協議会理事、財務省コンプライアンス推進会議アドバイザー、文部科学省中央教育審議会生涯学習分科会委員などを兼ねる。主著に『マネジメントスキル実践講座』（経団連出版）『一人ひとりを幸せにする 支援と配慮のマネジメント』（日本経済新聞出版）『キャリアデザイン入門（Ⅰ）（Ⅱ）』『会社を強くする人材育成戦略』『マネジャーのための人材育成スキル』（以上日経文庫）『日本の雇用』（講談社現代新書）『新卒無業』（東洋経済新報社）ほか。

委員

有沢 正人

カゴメ株式会社 常務執行役員

カゴメアックス株式会社 代表取締役社長兼経営管理部長



1984年に協和銀行(現りそな銀行)に入行。米国でMBAを取得後、主に人事、経営企画に携わる。

2004年にHOYA(株)に入社。人事担当ディレクターとして全世界のHOYAグループの人事を統括。全世界共通の職務等級制度や評価制度を導入。また委員会設置会社として指名委員会、報酬委員会事務局長を兼任。

グローバルサクセッションプランの導入等を通じ事業部の枠を超えたグローバルな人事制度を構築。2008年にAIU保険会社に人事担当執行役員として入社。ニューヨーク本社とともに日本独自のジョブグレーディング制度や評価体系を構築。2012年1月にカゴメ(株)に特別顧問として入社。人事面でのグローバル化の統括責任者となり、全世界共通の人事制度を構築。2012年10月より執行役員人事部長。2018年4月より常務執行役員CHO（最高人事責任者）となり国内だけでなく全世界のカゴメの人事最高責任者となる。2023年10月より、カゴメ(株)常務執行役員のまま、カゴメ(株)の日本で唯一の子会社であるカゴメアックス(株)代表取締役社長兼経営管理部長に就任。

委員

島貫 智行

中央大学大学院戦略経営研究科（中央大学ビジネススクール）教授



慶應義塾大学法学部卒業。総合商社人事部門勤務を経て、慶應義塾大学ビジネススクール

修士課程修了（MBA）、一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。

一橋大学博士（商学）。

一橋大学大学院商学研究科専任講師・准教授、同経営管理研究科教授などを経て、2023年より現職。この間UCバークレー、コーネル大学などで研究に従事。

著書に『グラフィック ヒューマン・リソース・マネジメント』（共編著、新世社、2023年）、『1からの人的資源管理』（共編著、碩学舎、2022年）、『派遣労働という働き方：市場と組織の間隙』（有斐閣、2017年）などがある。

委員

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



上智大学文学部英文学科卒。高校時代はダンス甲子園で全国3位。

1998年に株式会社伊勢丹に入社し、紳士服の販売とECサイト立ち上げに従事。1999年に当時社員数20名程度だった株式会社サイバーエージェントに入社。インターネット広告事業部門の営業統括を経て、2005年人事本部長に就任。現在は常務執行役員CHOとして人事全般を統括。

ビジネス系YouTuber「人事部長ソヤマン」としてSNSで情報発信しているほか、「若手育成の教科書」「クリエイティブ人事」「強みを活かす」などの著作。プロダンスDリーグの「サイバーエージェントレジット」のオーナーも務める。

委員

中島 豊

株式会社プロテリアル 常務執行役員兼 CHRO 人事総務本部長



東京大学法学部卒。ミシガン大学経営大学院修了（MBA）。中央大学大学院総合政策研究科

博士後期課程修了（博士）。富士通、リーバイ・ストラウス、GMで人事業務に従事し、Gap、楽天、シティ・グループ、ジブラルタ生命保険、日本板硝子の人事部門責任者を経て現職。企業の人事部門での実務経験を背景に、人的資源管理論や人事政策論を専門とする。

【著書】『非正規社員を活かす人材マネジメント』『人事の仕事とルール』『社会人の常識－仕事のハンドブック』（日本経団連出版）

【訳書】『ソーシャル・キャピタル』（ダイヤモンド社）『組織文化を変える』（ファースト・プレス）（出典：<https://hr-cqi.net/column/702/>）

委員

平松 浩樹

富士通株式会社 執行役員 EVP CHRO



1989年富士通株式会社に入社。

2009年より役員人事の担当部長として、役員人事・グローバル役員報酬の制度企画・指名報酬委員会の立上げ等に参画。

2018年より人事本部人事部長としてタレントマネジメント、幹部社員人事制度企画・ジョブ型人事制度の企画を主導。

2020年4月より執行役員常務として、ジョブ型人事制度、ニューノーマル時代の働き方・オフィス改革に取り組んでいる。

2022年より現職。

ゲスト（講演順、敬称略、所属・役職は講演当時）

江良 明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社 マネージング・ディレクター インベストメント・スチュワードシップ部長

伊藤 邦雄 一橋大学 CFO 教育研究センター長

顧問

杉浦 哲郎 日本経済調査協議会 調査委員長

事務局

小田 寛一 日本経済調査協議会 専務理事

石井 浩之 日本経済調査協議会 主任研究員

石川 美子 日本経済調査協議会 リサーチ・アシスタント

目 次

1. 私たちが考える人的資本経営とは	1
2. 人的資本経営と人材戦略	3
3. 人材戦略の ABCDE パッケージ	5
4. 参考文献	10
5. 委員会運営記録	12

1. 私たちが考える人的資本経営とは

1-1 人的資本は新しい概念ではない

人的資本経営が新しい経営手法として注目を集めている。

人的資本経営という言葉が一般に知られるようになったのは 2020 年からであろう。経済産業省主催の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が契機であるが、実は人的資本、人的資本経営という概念は新しいものではない。

1992 年にノーベル経済学賞を受賞した故ゲーリー・ベッカー博士が、1964 年に発表した『人的資本(Human Capital)』が起点であり、ベッカーは「すべての投資のなかで、一番価値のあるものは、人的資本への投資（人間への投資）である」ことを分析結果に基づき発表したのである。ベッカーの人的資本理論は企業経営に影響を与え、すでに 1990 年代には人的資本経営（当時は知的資本経営という呼び方が主流であった）の実践がいくつかの国といくつかの企業ではじまっていた。

ただし当時の問題意識は企業の「無形資産（intangible asset）の評価」にあったため、人的資本については評価手法が定まらず、大きな広がりになることはなかった。そのため人材は「コスト」ではなく「資産（資本）」であるという哲学が生まれただけで、従来からの経営手法自体が変わることはなかった。

その後リーマンショックを経て、投資家の関心が短期的利益から中長期的な企業価値の持続的向上に移り、2006 年に国連が機関投資家に対し、ESG を投資プロセスに組み入れる「責任投資原則」(PRI) を提唱すると、S (=social) の要素としてダイバーシティへの取り組みや人材戦略そのものにも注目が集まるようになってきた。

日本における人的資本経営というトレンドはこのような歴史的経緯を踏まえて生まれてきたのである。

1-2 人材版伊藤レポートのインパクト

経済産業省研究会の報告書として 2020 年 9 月に「人材版伊藤レポート」が発表される。これは投資家の視点を盛り込んで、企業戦略とりわけ人材戦略の見直しを求めたもので、一橋大学 CFO 教育研究センター長の伊藤邦雄氏を中心としたチームがまとめたことから伊藤レポートと呼ばれている。経営戦略と人事戦略の連動を求め、3つの視点・5つの共通要素からなる人材戦略の枠組みを示した。

伊藤レポートは CEO・CHRO に大きなインパクトを与え、その後組織化された人的資本経営コンソーシアムには、549 法人が参集するという広がりを見せている（2023.9.12 時点）。

日本企業はバブル経済の崩壊以降、それまでの高度経済成長モデルから成熟モデルへの変更を模索し、日本型雇用の微修正を繰り返してきた。しかしグローバル化・デジタル化が進む環境下で徐々に競争力を低下させてきていて、人事戦略の抜本的見直しが必要と指摘されてきていた。伊藤レポートはこのような時代背景のなかで生まれたものと言えるだろう。資本市場との対話を促している点に大きな特徴があり、CEO と CHRO が連携して投資家と対峙していくときの「共通言語」を提供したところに大きな価値があると考えられる。

1-3 私たちの独自定義

日本経済調査協議会人材委員会のメンバーは、人事戦略の実務家・研究者という専門家により構成されている。人的資本経営というコンセプトに共感しつつ、現実に人材戦略の構築と向き合うとき、これまでの人事体系にどのようにメスを入れ再構築していくのか、働く従業員の支持をどのように得ていけるのか、ということに頭を悩ませているメンバーである。

人的資本経営に関して対話を重ねるうちに、人的資本経営の定義から考える必要があると思い至った。もちろん経済産業省が示す「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経営のあり方」という定義があるが、これをもう一段階掘り下げ、クラフティングするべきだと考えた。

結論から言えば、私たちの独自定義は以下のようにまとまった。

**人的資本経営とは、従業員一人ひとりが思いをかなえる経営であり、
人材に投資することを通じて持続的に企業価値を高める経営である**

「従業員一人ひとりが思いをかなえる経営」という部分に独自性がある。なぜこのような表現になったのか。2つのポイントを説明しよう。

ひとつは、人材と企業価値をつなぐプロセスを明確にしたいと考えた結果であるということ。人材＝従業員がどうすれば持続的に企業価値が高まるのかといえば、企業として掲げる戦略やパーパス（存在意義）に従業員が共感して、自らが持つ価値観や思いにつなげて行動に移すということであろう。

そしてもうひとつは、従業員と共有できる定義にしたいと考えたことである。「従業員一人ひとりが…」というように、従業員を主語にすることで、何を期待されているのかをわかるように、メッセージを込めた。

1-4 人的資本に関する理解

併せて、人的資本の定義についても理解を深めた。人的資本は「人材を資本とみなす」ということだが、より厳密に言えば、ゲーリー・ベッカーが「人的資本とは教育や訓練を通して高めることができる人間個人の能力」と定義しているように、人材が持つ能力のことである。次のように整理しておきたい。

- ① 専門的かつ体系的な知識
- ② 業務遂行に必要な対人能力や思考力
- ③ ものの見方・考え方
- ④ 慮る力やサービス精神
- ⑤ 創意工夫する行動特性

これらはいずれも価値創造に必要な能力である。専門知識は「筋のいい信念」を生み、イノベーションにつながる。対人能力や思考力は対話と連携を促進するリーダーシップに通じる。多様なものの見方・考え方は多様な仮説となり価値創造の源になる。慮る力は顧客の潜在ニーズを発掘する。そして創意工夫する行動特性は粘り強い試行錯誤に向かわせる。

このような能力を集め、高めることで、持続的に企業価値を高めるような活動が生まれるのである。

その能力は多様であることが前提だ。同じ能力を持った人が10人いるよりも、異なる能力を持った人が10人いるほうが価値創造につながるからだ。その点で人的資本経営の中心にはダイバーシティ経営（DE&I）があると言えるだろう。

企業は人的資本という、従業員一人ひとりが持つ多様な知識やスキルなどの能力の集合体を拡大するために戦略的投資を行う。対象は以下の3点である。

- ① 競争的賃金
- ② 個別的育成
- ③ 心身の健康や仕事に集中できる環境

競争的賃金とは、秀でた能力を持つ人材を惹きつける人材獲得競争を勝ち抜く賃金である。一人ひとり異なる能力と能力向上ニーズも持つことに対応する個別的人材育成。そして仕事にエンゲージできる環境の提供ということである。これらを約束する一方で、従業員には、思いをかなえる価値創造に主体的に取り組むことを求めている。

2. 人的資本経営と人材戦略

2-1 経営戦略と人材戦略は「双子」の戦略

人材（の能力）を資本とみなして投資する人的資本経営において、人材戦略は極めて重要なものである。経営戦略のもっとも重要な部分と言ってもいいだろう。

これまでは経営戦略と人材戦略が必ずしも連動していなかったという指摘がある。それは、経営戦略が3年から5年という時間軸で描かれるのに対して、人材戦略は10年というレベルの長期の時間軸で作られるものだからであろう。さらに言えば、人材戦略は在籍している社員を起点として考えなければならない(大胆にリストラすることができないという前提)ため、経営戦略ほど柔軟に環境変化に適応させられないという制約があったことも事実である。

しかし、戦略実現のために必要となる能力を明確にすることや、リスクリングの環境が整備されつつあることなどによって、経営戦略を受けた人材戦略を構築することは不可能ではないと考える。掲げた経営戦略を、どのように実現させていくのか、その実現可能性を示す役割が人材戦略にはある。投資家も人材戦略までしっかりとつながっていることを確認して、安心して投資することができるのではないか。

経営戦略と人材戦略は、たとえるならば双子のような関係であり、CEOとCHROもまた、そのような役割を「演じる」必要があるということである。

2-2 人的資本経営において「経営戦略」と「人材戦略」を連動して進めるためのポイント

双子の戦略を進めるための具体的なポイントは以下の通りである。

□CEOとCHROの強固な信頼関係づくりと人材戦略実行組織の体制整備

人的資本経営を実践するにはCEOとCHROの信頼関係づくりが出発点となる。あわせて人材戦略を実行するための中核組織と事業部門と密接に連携したビジネスパートナー型人事組織を整備する

□経営戦略実現のためのストーリーづくり

人材戦略は中期経営戦略の実現可能性を担保するものと位置づけ、実現に向けての全体ストーリーを構想する。詳細にこだわるよりも短期間で全体像をつくりあげることがポイント

□ロールとスキルによる人材ポートフォリオ策定

事業部門と人事部門が協力して、戦略実現に必要なロール(役割)とスキルを描き、採用と育成の道筋を描く。単なる要員(人員)計画に終わらないもので、採用活動やリスクリング計画の根拠となるもの

□データガバナンスへの注力による人材価値の全体把握

アセスメント等により、外国籍の人材を含めて、国ごとの齟齬をなくして、多様

な人材の全体像を把握する

□情報開示に基づく資本市場・労働市場との対話

情報開示項目は法令に準じつつも、戦略のストーリーに合わせて独自に設定する。数字のエビデンスを添えたストーリーを投資家との対話や未来の従業員との対話に活用してゆく

3. 人材戦略のA B C D Eパッケージ

3-1 人材戦略はA B C D Eの5要素をセットにする

人的資本経営を展開するうえで、経営戦略と連動する人事戦略を構築するためには、どのようなポイントが重要になるだろうか。人材委員会では、各委員から話題提供という形でそれぞれの企業の人材戦略を詳細に共有し、議論を行ってきた。また労働市場の観点や人的資源管理論の観点からの話題提供と議論、ゲスト（伊藤邦雄氏、機関投資家であるブラックロック・ジャパン株式会社の江良明嗣氏）との対話を重ねてきた。そこで出てきた人材戦略にかかわる部分を帰納的に分析し、類型化した結果、5つの要素が浮かび上がってきたのである。

Attraction 優れた人材を惹きつける

経営戦略を実現するために必要となる人材を惹きつける。「囲い込む」のではなく、市場価値がある人材（能力がある人材）とWin-Winな関係を築くということ

Bridge 従業員の思いと経営戦略をつなぐ

掲げる中長期戦略やパーパスと、従業員一人ひとりの仕事に対する価値観、信念などを接続するように役割や目標を設定してゆくということ

Career ownership 主体的なキャリア形成を支援し持続的成長を促す

従業員にキャリア展望やキャリア開発に対する主体的行動を求め、キャリア展望を実現できるように支援することで持続的成長を実現するということ

Diversity 多様な知と経験を価値創造に活かす

多様な専門性や経験を持つ人材を集め、多様な視点や仮説をもつことを通じて、イノベーションや日常的な価値創造につなげてゆくということ

Equity & Engagement 個の違いを踏まえて支援し仕事への熱意を引き出す

一人ひとりが能力を発揮できるように個別に支援を行いつつ、ワーク・エンゲージメントを求めるとのこと

人事制度というものは一つ一つが独立して存在しているわけではなく、全体として整合性を保つものである。一部を変えるのではなく、全体のストーリーを変えなければ、現場では機能しない。上記の5つも、一つ一つではなく一貫した

ストーリーとして ABCDE に該当するものをセットで採用・導入することが不可欠である。

ABCDE というストーリーは人的資本経営を標榜する企業の典型的なコンセプトとなりうるものであり、それぞれの企業が独自の言葉で表現して、従業員や投資家と共有することを推奨させていただきたい。

3-2 日本型雇用からの進化

人的資本経営における人材戦略 ABCDE パッケージは、日本型雇用を見直すひとつの答えになる。

日本型雇用では「雇用を守る」ことが従業員を大切にすることだと考え、雇用を守るために、強い人事権を発動してきた。また公平・平等を重視して、標準化されたルールで管理・処遇してきた。

一方で人的資本経営は、「従業員一人ひとりの思いを尊重」し、「強みを活かして働きがいをもって働ける環境を整備すること」が従業員を大切にすることだと考える。従業員の主体性を重視し、公正であることを大事にしている。

日本企業は以前から従業員を大切にしてきた。しかし「大切にすることの意味合いが変わるのである。

3-3 人材戦略 ABCDE の施策参考例

人材戦略を ABCDE という5つの領域に類型化する前の各項目を記述しておく。これらは委員会の場で話題提供された各社の事例や議論された要素を整理したものである。

各社それぞれ業種も戦略も異なるので、具体的人事施策の「これが正解」というものがあるわけではない。以下の例を参考にして、各社が自社に合う ABCDE を組み立てていただきたい。

人材戦略ABCDEの施策参考例

A [競争力のある賃金水準]

グローバルレベルのタレント獲得競争が進み、円安等の影響によるアジアでの賃金の逆転現象が起こっている。現在日本企業は賃金の外部競争性において劣後している状態である。国内でも採用競合の範囲が拡大し、闘える賃金水準が必要になる。生産性が上がったから賃金を上げるのではなく、生産性を上げるために賃金を上げるという発想の転換が必要になる

A [年功賃金との決別]

テクノロジーの急速な進化によって、経験年数・年齢とパフォーマンスとの関係が崩れて、年功賃金を継続することが合理的ではなくなってきている。若手の台頭を喜ぶ組織とするためにも年功序列との決別が必要になる。結果として年功的になる報酬制度の改定に取り組む

A [金銭的報酬と非金銭的報酬の総合的な提示]

多彩なCash Compensationと、保険・休暇などのBenefitを組み合わせ、直接賃金だけでない採用時の報酬契約を行う。また、仕事での権限・環境、ワークライフバランス、成長機会、職場の横のつながり等様々な非金銭的報酬についてもコミュニケーション材料とする

A [離職率の適正水準想定]

離職率が低いということは、「不満があってもやめられない会社」＝「エンプロイヤビリティが低い」「求職者にとって魅力的でない」という側面もあるため、適正な離職率水準を想定する。一定程度の離職を受け入れつつ、戦力上欠かせない人材については、個別のリテンションを行う

A D [新卒者一律初任給の見直し]

大卒・大学院卒新規採用者も能力に大きな個人差があることを踏まえて、従来の一律初任給を改め、最低保証給を置きつつ、個別評価で上乘せした初任賃金を運用する

B [組織のパーパスと個人のパーパスの接続]

組織としてのパーパス(存在意義)を従業員にコミュニケーションしたうえで、個人の価値観や存在意義(Myパーパス)を明確にするよう促す。全社から部門、部へと戦略・ビジョンを落としこむプロセスが重要

B [経営ボードと全従業員との直接対話の促進]

経営戦略やパーパスの浸透と、従業員の意見吸い上げのための、経営ボードとの少人数の直接対話を促進する。特に経営トップと若手従業員との直接対話は有効

BC [目標管理制度と報酬制度の関係性見直し]

目標管理制度は業績推進・人材育成・評価制度としての機能があるが、これまで様々な課題が指摘されてきた。「多様な人材の能力を活かす」「思いをかなえる」観点から、見直しを行う必要がある。ノンレーティングやOKR等の有効性も踏まえつつ、目標達成度評価を直接的に賃金に直結させるか、昇格の参考資料にとどめるかなどの全体フレームも検討する

BC [個人キャリアと経営のブリッジ機能設定]

一人ひとりの従業員がこれからのキャリアに対してどのような希望を持っているか、組織としてどのような将来キャリアへの期待を持っているかを1on1で把握して、タイミングよく人事に反映させる。その役割を専門部署がやるのか、HRBPがやるのか、という役割を明確にしておく

C**[キャリアにおけるオーナーシップ重視（寝た子は起こせ）]**

離職を恐れてキャリア意識の覚醒をセーブするのではなく、キャリアオーナーシップをすべての従業員が持つことを目指す。そのうえで自立した従業員と組織が惹かれ合うWin-Winの関係を目指す。全世代にわたるキャリアデザイン支援施策の整備する

BC**[キャリア・オーナーシップを促進させる人事制度]**

旧来の職能資格型の人事制度から、職務型と役割等級型を組み合わせた人事制度に転換することも有力な選択肢である。一般にジョブ型と呼ばれる制度だが、詳細な職務規定書(ジョブ・ディスクリプション)をつくるというよりは役割とのハイブリッド型に仕立てることが現在日本にひろがりつつある制度の特徴である。戦略やビジョン分解して従業員に展開しやすく、プロフェッショナルの育成にも適している。新卒採用におけるジョブ型インターンシップとも相性が良い。

C**[ジョブ・ポスティングによる社内流動性の担保とリスクリングとの組み合わせ]**

ジョブ・ポスティングによる従業員選択型の異動を機能させる。リスクリングや社内インターンシップと組み合わせることでインターナル・モビリティ(内部流動性)を担保する。人事が人事異動をやるのではなく、ジョブ・ポスティングを基軸にしつつ、事業部門が必要に応じて補完的に人事異動を行う

C**[抜擢任用機会の拡大]**

期待をかけて任せて見守ることが人材育成のもっとも重要な方法であり、その機会・頻度を高めること。従業員一人ひとりを伸ばす環境に置き、自ら動く自走サイクルをつくりあげる

C**[ジョブ・ローテーションの再考と望まない単身赴任の原則廃止]**

必要性が低い転勤命令が多い実態を見直し、望まない転勤の原則廃止と、単身赴任を余儀なくさせる人事異動の原則廃止を進める。人事主導の定期異動であるジョブ・ローテーションについては、人材育成に欠かせないという視点と、キャリアオーナーシップを阻害するという観点の両面から再考する

C**[高い専門性を持つプロフェッショナルの育成]**

特定分野に高い専門性を持つ人材について、マーケットバリューに基づく専門性評価を行い、プロフェッショナル人事制度もしくは個別処遇によってスペシャリストとして処遇する。従来のゼネラリストタイプの人材については、マネジメントスキルの強化を図るとともに、多様な人材の強みを活かしながら価値創造を推進してゆけるプロデューサーとして育成を進める

C**[副業・兼業の容認および推進]**

副業は本来所属企業に禁止する権利はないが、改めて従業員の権利として容認するとともに、キャリアオーナーシップや多様な経験を通じた成長につながるものとして、肯定的に評価する

C E**[成長スピードに合わせたキャリア支援]**

新入社員がひとり立ちするまでのスピードは個人差が大きく、遅い層に合わせて「ゆるい職場」と感じて優秀層が退職してしまう。一方で成長が鈍い層はそれぞれに課題を抱えている可能性が高く個別支援が必要になる

D [知・経験の多様性による多様な「仮説」の担保]

思考や議論が多面的になることが企業価値向上にとって欠かせない要素であることから、ダイバーシティの目的をイノベーション推進に置く。性別・年齢・国籍などの属性のダイバーシティを超えて、一人ひとりのダイバーシティをめざす。人材が多様化することで「仮説」が多様化することがイノベーションの源泉になる

A D [女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築]

外部からの女性取締役の登用に終わらず、取締役や執行役員への内部昇進を促進するため、女性向けのリーダーシップ・パイプラインを整備する。女性が出産・育児によりブランクが発生しやすいことを踏まえ、パイプラインを多様化させる

DE [シニアの期待役割明確化]

従業員の年齢構成が逆ピラミッドになり、シニア層を活かす組織構造やルールになっていないことは大きな課題。シニア層の経験とスキルを最大限に活かすため、期待したい役割の候補を明確に示し、リスキリングを促す

D [新卒採用をスキルベース採用へ中途採用をキャリア採用へ転換]

新卒・未経験者採用の面接依存を脱して、専門的学習、対人関係スキル、論理的思考力などを総合評価するスキルベース採用へと選考方法を転換する。中途採用については、経験履歴だけでなく、志向・価値観や職業意識を総合評価するキャリア採用へ転換する

CD [アルムナイ・ネットワークの活用]

退職した従業員を「脱藩者」とみなすのではなく、異なる経験を積んだOB/OGとみなしてイノベーション等において連携していく。ジョブリターンのような再雇用制度も検討する

DE [個を尊重する企業文化の醸成]

組織の利益のために従業員に犠牲を求めるのではなく、個人を活かすことが企業の利益につながることを考え、従業員一人ひとりを尊重する文化へ転換してゆく。個の潜在能力を顕在化させるため、悪いところを探すのではなく良いところを褒める組織文化への転換を図る

E [働きやすさと働きがいをもとにしたワーク・エンゲージメントの追求]

個人ごとに、働きやすく働きがいがある状態が実現するよう、環境整備を行い、結果としてのワーク・エンゲージメントの向上を目指す

E [個別マネジメントのスキル開発と支援]

一人ひとりの異なる従業員と向き合い、人材育成やキャリア支援を進めることはマネジャーによる日常のマネジメントにかかっている。ミドルマネジャーには以前から過重負担がかかっている実態を踏まえて、マネジメントスキル教育の強化とテクノロジーや専門部隊による支援強化に取り組む

E [心身の健康状態に対する手厚いケア]

職場環境が健康状態に与える影響と、健康状態が生産性に与える影響を常に注視してヘルスケアに取り組む

- A E **[採用におけるアンコンシャスバイアスの排除]**
 年齢・性別・国籍その他採用選考の場面で差別取り扱いが生まれやすい事柄について、アンコンシャスバイアスを排除する。転職回数によるバイアスも排除すべき項目
- E **[個人に選択権を持たせた働き方の多様化]**
 ワークライフ満足度を高めるために、働く場所と働く時間の最適化を個人の判断に委ねる。一律の働き方を強制することは避け、テレワークは活用を前提としたルールを整備する
- E **[無駄の徹底的排除]**
 従業員に無駄な仕事をさせない。テクノロジーを活用した無人化・省力化、DX、会議の効率化、待機時間の削減、業務マネジメントの質向上などに取り組む
- DE **[定年後再雇用から定年廃止・エイジフリーへのチャレンジ]**
 シニア層はスキルや気力・体力の個人差が大きいことから、定年後再雇用制度による悪平等に陥らぬよう、個別に役割、勤務形態、処遇などを決める形式に、できる限り早く移行していく。人生100年時代を迎えるなかで、何歳まで勤務を続けるかは一人ひとりのキャリア観や貢献度を元に交渉・調整してゆくものとする（キャリアEXIT）

3-4 従業員とともに始める人的資本経営

人的資本経営の主役は誰か？

CEO でも CHRO でも、ましてや投資家でもなく、従業員である、と私たちは考えた。人的資本とは、従業員一人ひとりが持つ多様な知識やスキルなどの能力の集合体であるから、従業員を主役にしなければ、価値創造によって持続的に企業価値を向上させていくことはできない。

ところが人的資本経営の全体像は、働く人々から見て、いまだ遠いところにあるのではないだろうか。これから人的資本経営を実践していこうと考える CEO・CHRO は、従業員と対話を繰り返しながら歩みを進めていくことを提案したい。

そのための一助になれば幸いと考え、本レポートには、人的資本経営と働くあなた、と題した従業員版のレポートを添えた。人的資本経営は、企業と従業員が Win-Win になれるシナリオのはずである。それはあらかじめ理解し、新しい人材戦略の構築を期待してもらうためのツールとしてご活用いただきたい。

4. 参考文献

人的資本経営や人材戦略をより深く理解するための参考文献を以下に掲げる。多数の書籍がすでに流通しているが、ここでは人材委員会の委員が執筆しているものを紹介する。

- 有沢正人, 石山恒貴著『カゴメの人事改革：戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営』（中央経済グループパブリッシング）
- 島貫智行「「人的資本経営」と人的資源管理」一橋ビジネスレビュー（71 巻 1

- 号) 特集：日本企業の人的資本経営 p42-55 (東洋経済新報社)
- 曾山哲人著『若手育成の教科書』(ダイヤモンド社)
 - 大久保幸夫, 皆月みゆき著『一人ひとりを幸せにする 支援と配慮のマネジメント』(日本経済新聞出版)
 - 平松浩樹ら CHRO の皆さんが参加してまとめた人的資本経営のレポート「CHRO Round Table Report」
(<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2023/04/20.html>)

5. 委員会運営記録

※所属・役職は発表当時

回数・開催日	議題／発表者	配布資料
準備会合 2022年9月13日	顔合わせ 問題意識提示&意見交換等	-
第1回 2022年10月18日	株式会社リクルート フェロー 大久保幸夫主査	資料
第2回 2022年11月15日	株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO 曾山哲人 委員 「サイバーエージェントの事例 パーパス&エンゲージメント／キャリア観」	資料
第3回 2022年12月13日	一橋大学大学院経営管理研究科 教授 島貫智行委員 「賃金研究の紹介と示唆」	(資料非公開)
第4回 2023年1月17日	カゴメ株式会社 常務執行役員 CHO 有沢正人委員 「『人的資本経営』を目指し毎年進化するカ	資料
第5回 2023年2月21日	ブラックロック・ジャパン株式会社 マネージング・ディレクター インベストメント・スチュワード シップ部長 江良明嗣氏 「人的資本の重要性」	(資料非公開)
第6回 2023年3月17日	日本板硝子株式会社 執行役 CHRO 中島豊委員 「NSG グループのグローバル人材戦略」	(資料非公開)
第7回 2023年4月6日	一橋大学 CFO 教育研究センター長 伊藤邦雄氏と対話	(資料無し)
第8回 2023年5月11日	富士通株式会社 執行役員 EVP CHRO 平松浩樹委員 「富士通の人材戦略について」	資料 参考資料
第9回 2023年6月9日	報告書骨子案について	-
第10回 2023年7月24日	報告書案について	-

本資料は、信頼できうると考えられる情報・データに基づき作成しておりますが、当法人はその正確性・安全性を保証するものではありません。これらの情報を利用することで直接・間接的に生じた損失に対し、当法人および本情報提供者は一切の責任を負いません。

本資料に掲載された内容は、事前の通知を行うことなく更新、追加、変更、削除されることがありますが、それによって生じたいかなるトラブル・損失・損害に対しても責任を負うものではありません。

本資料を利用する際は出典を記載してください。編集・加工した情報を、当法人が作成したかのような態様で公表・利用しないでください。また本資料の全部または一部を無断で複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き禁じられています。

[禁無断転載]

2023年11月22日発行

人的資本経営と人材戦略

～人的資本経営と実践的ストーリーブック～

人材委員会報告書（経営者版）

一般社団法人 日本経済調査協議会

専務理事 小田 寛一

〒106-0047

東京都港区南麻布 5-2-32

興和広尾ビル 6階

電話 03-3442-9400

FAX 03-3442-9403

<https://www.nikkeicho.or.jp>

[非売品]

印刷／一般社団法人 日本経済調査協議会