

# 報告書解説

大久保 幸夫



2024/1/17 人的資本経営の実践的ストーリーを考える

# 日経調人材委員会・委員構成

1年間11回にわたり徹底的に討論

委員長



**木川 眞**

ヤマトホールディングス(株)  
特別顧問

主査



**大久保 幸夫**

(株)リクルート  
フェロー

ゲスト

**伊藤 邦雄**

一橋大学CFO教育センター  
センター長

**江良 明嗣**

ブラックロック・ジャパン(株)  
マネージングディレクター

委員



**中島 豊**

(株)プロテリアル  
常務執行役員CHRO



**有沢 正人**

カゴメ(株)  
常務執行役員



**曽山 哲人**

(株)サイバーエージェント  
常務執行役員CHO



**平松 浩樹**

富士通(株)  
執行役員 EVP CHRO



**島貫 智行**

中央大学大学院戦略経営研究科  
教授

# 人的資本経営の再定義

議論の起点となった委員の思い

- 人材と価値創造をつなぐプロセスを明確にしたい
- 従業員と共有できる定義にしたい

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

(参考) 経済産業省のオリジナル定義は以下の通り  
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

# 人的資本に対する投資

人的資本とは？人的資本に対する投資とは？前提の整理

ゲーリー・ベッカー教授

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



企業経営にとっての人的資本とは**従業員が持つ多様な能力の集合体**

具体的には

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



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

# 経営戦略と人材戦略は双子の戦略



人材戦略は経営戦略の実現可能性を示すもの

## □ 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

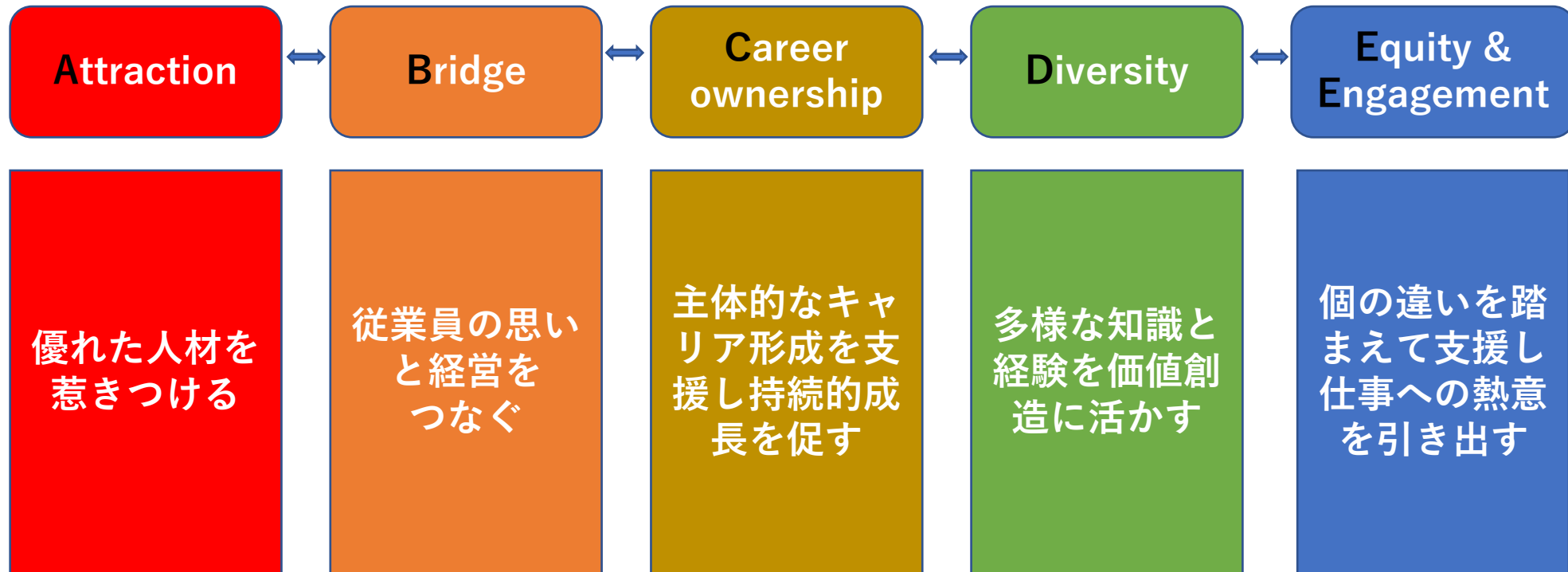
事業部門と人事部門が協力して、戦略実現に必要なロール（役割）とスキルを描き、採用と育成の道筋を描く。単なる要員（人員）計画に終わらないもので、採用活動やリスキリング計画の根拠となるもの

## □ 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

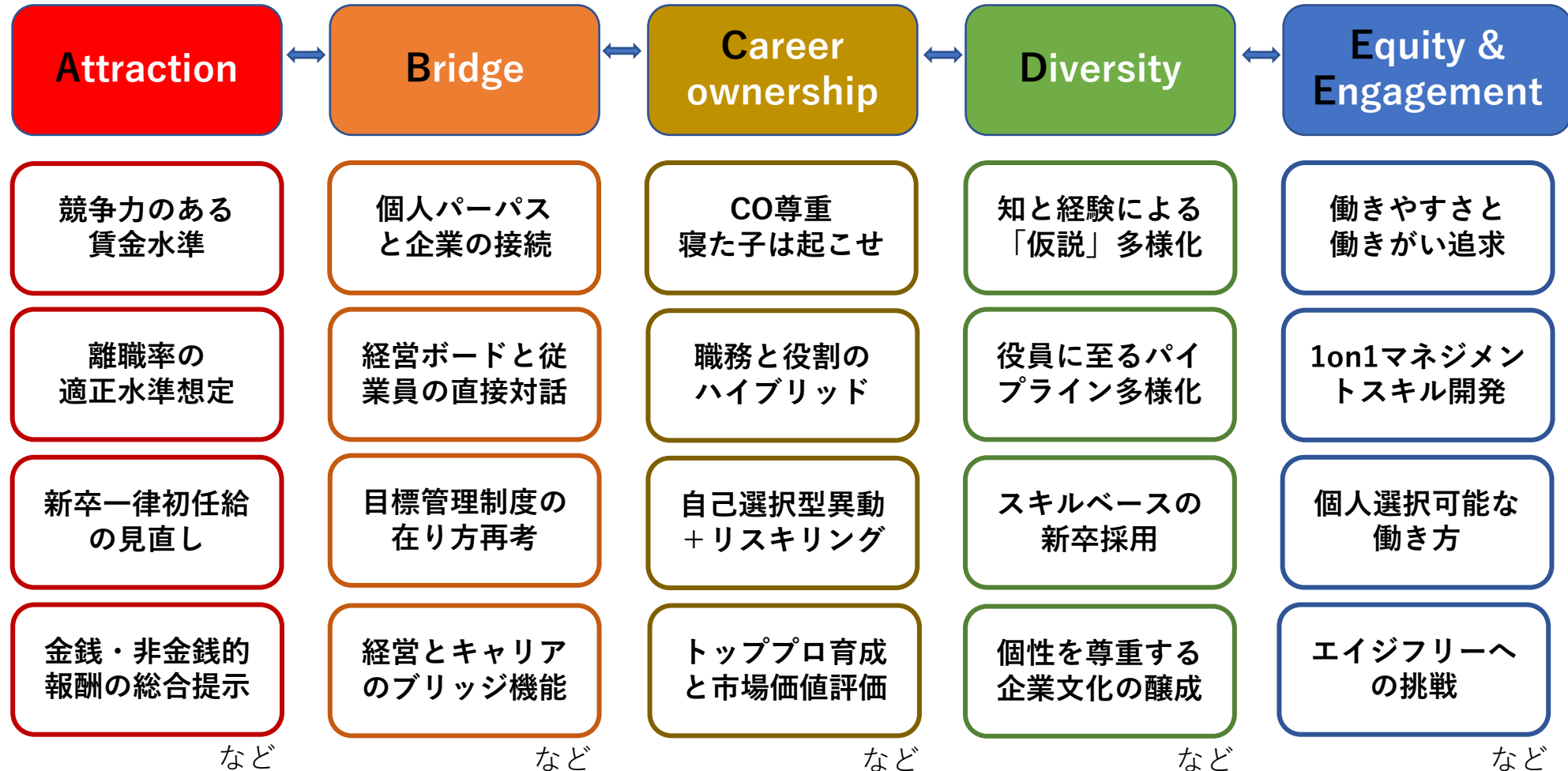
# 人材戦略の「ABCDEパッケージ」

人的資本を価値創造につなげる経営戦略実現のためのストーリー構築



# 施策例を参考にした人材戦略の策定

最適解は業種・戦略によって異なる



# 人的資本経営の全体像

ストーリーとKPIを通じて労働市場と資本市場で対話を進める

中期経営戦略



連動

KPI

経営戦略を実現するための人的資本を価値創造につなげる人材戦略のストーリー



労働市場



開示と対話



資本市場



# 人的資本経営と日本型経営

これまでの経営・人事と何が違うのか？

従業員を大切に  
する方法が変わった

## 従来の日本型経営

「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



## 人的資本経営

「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

# 2つの報告書

経営者版に加え、従業員版を作成



## 経営者版

←  
実践的  
ストーリーブック

従業員に対する  
約束と期待  
→

## 従業員版



<https://www.nikkeicho.or.jp/result/jinzai/>よりダウンロード可