

サステナブル通信 第21号

三菱UFJ信託銀行

法人コンサルティング部

ESGビジネス推進室

JSS 日本シェアホルダーサービス株式会社

ESG/責任投資リサーチセンター

今回のテーマは

『経営と人材戦略の連動を求める人材版伊藤レポート 2.0』

2022年に入り、岸田総理が文藝春秋への寄稿や施政方針演説において、新しい資本主義における人的投資の重要性に言及しています。新しい資本主義の時代は費用としての人件費から、資産としての人的投資に変わる時代であるとしたうえで、2022年夏頃を目途に人的資本に係る情報開示指針を公表するとしています。加えて、将来的には非財務情報の一項目として法定書類での開示要請が検討されています※。 ※金融審議会ディスクロージャーワーキンググループ資料において「2023年以降」の記載あり

グローバルでは非財務情報開示に係る議論が進められている中、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）では気候関連情報以外の投資家の判断に重要な情報として人的資本が重視されています。

このような人的資本に係る関心の高まりを踏まえ、第21号では2022年5月13日に経済産業省から公表された「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～（以降、人材版伊藤レポート2.0）」の概要を取り上げました。サステナブル通信第14号（2022年1月12日号）では、ESGの「S」としての人的資本が注目される背景、国内外での人的資本に係る動向、投資家の視点などを纏めておりますので、併せてご参照ください。

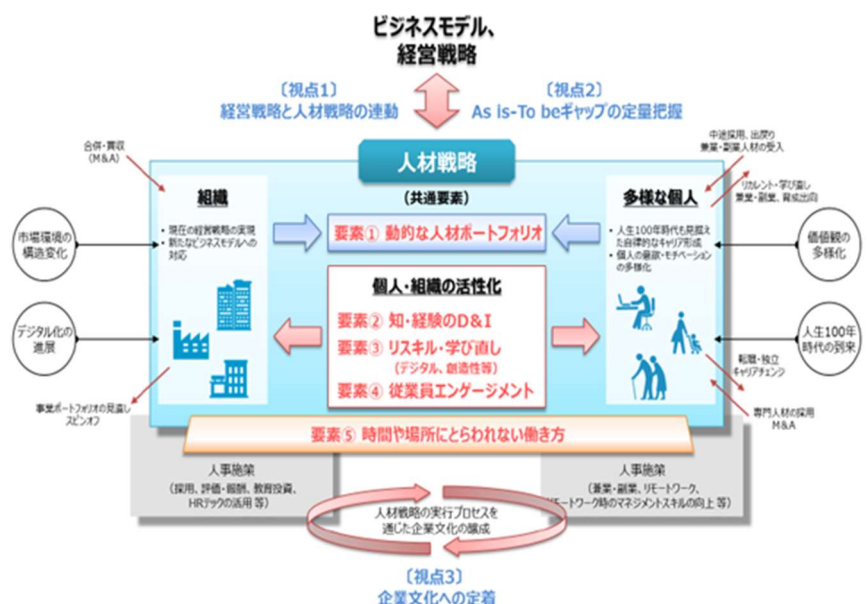
1. 人材版伊藤レポート2.0とは

① 位置づけ

2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート※」で示した「人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素」という枠組みに具体的に取り組むにあたり、各課題（3つの視点・5つの共通要素）において取り得るアクションや進めるうえでのポイントなどを提示しています。

※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」による報告書

【人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素】



(出所) 経済産業省「人材版伊藤レポート」

(ご参考) 「人材戦略に求められる 3 つの視点・5 つの共通要素」について

3つの視点	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
5つの共通要素	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 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 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 ④多様な個人が主体的、意欲的に取り組んでいるか ⑤時間や場所にとられない働き方

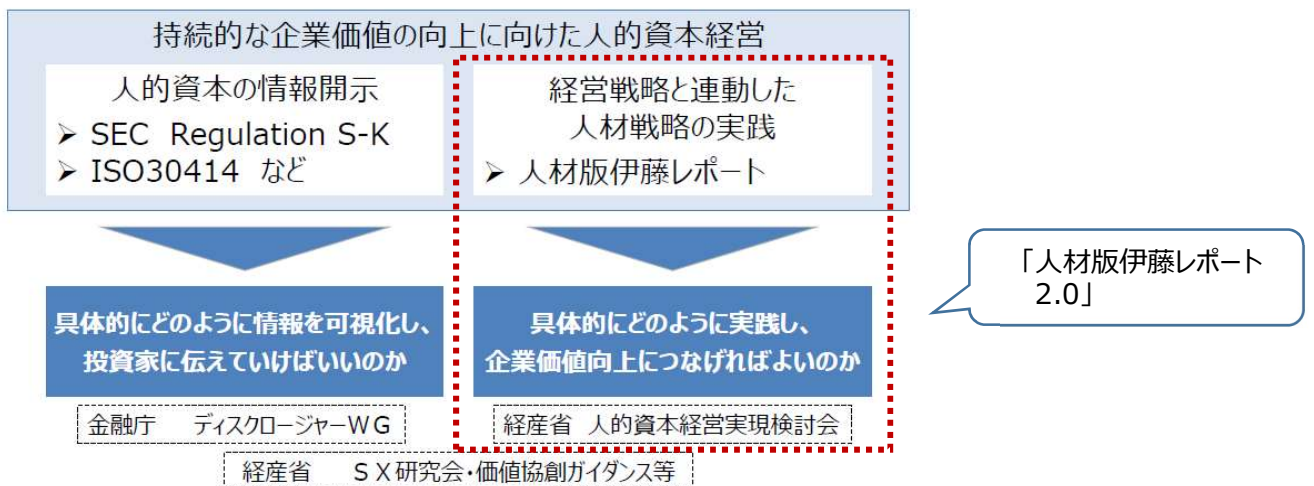
② レポートの狙い・ポイント

本レポートは、人的資本経営という変革をどう具現化し、実践に移していくかを主眼としている、といたうえで、以下の狙いやポイントを挙げています。

a	「 経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか 」を示したもの
b	<ul style="list-style-type: none"> 最も重要なのは「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組み」 取るべきアクションに迷う際は「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組み」に挙げたアクションから着手すべき
c	<p>「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組み」の中で最も重要なのは「CHRO[※]の設置」及び「全社的経営課題の抽出」</p> <p><small>※Chief Human Resource Officer、最高人事責任者。経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う</small></p>
d	報告書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く、事業内容や取り巻く環境によって取るべきアクションを検討すべき
e	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重要

a においては、人的資本経営を本当の意味で実現させていくには、「具体的にどのように実践し、企業価値向上につながればよいのか」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であるとしています。そのうえで、本報告書は前者の役割を担っていることを説明しています。

- 日本型の人的資本経営の構築に向けては、①経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか、②そのうえで、情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか、の両輪での議論が重要。



(出所) 経済産業省 人的資本経営の実現に向けた検討会 事務局説明資料

また、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は、経営戦略実現の障害となる人材面の課題を特定したうえで、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が重要であるとしています。

③ 報告書の構成

3つの視点		5つの共通要素	
最も重要	1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用	
	(1) CHROの設置	(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	
	(2) 全社的経営課題の抽出	(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	
	(3) KPIの設定、背景・理由の説明	(3) 学生の採用・選考戦略の開示	
	(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	(4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用	
	(5) サクセッションプランの具体的プログラム化	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	
	(6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用	(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	
	(7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映	(2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	
	2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組	6. リスキル・学び直しのための取組	
	(1) 人事情報基盤の整備	(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定	
(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	(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		
(3) 定量把握する項目の一覧化	(3) リスキルと処遇や報酬の連動		
3. 企業文化への定着のための取組	(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) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	(5) 社内起業・出向起業等の支援		
(2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け	7. 社員エンゲージメントを高めるための取組		
(3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定	(1) 社員のエンゲージメントレベルの把握		
	(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		
	(3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化		
	(4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進		
	(5) 健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み		
	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		
	(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		
	(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		

(出所) 経済産業省「人材版伊藤レポート 2.0」

2. ケーススタディ

同レポートと同時に、人材版伊藤レポート 2.0 の実践事例集が公表になりました。本事例集は、伊藤レポート 2.0 で示した「人材戦略に求められる 3 つの視点・5 つの共通要素」を踏まえた好事例を選定し、その概要と取組のポイントを紹介したものです。

【アステラス製薬】

(同社における人的資本経営実現のポイント)

- 事業リーダーの開発支援、HR データの高度な分析・経営への提示により、経営層や事業部門と共に戦略を実現する人事を標榜。Global head of HR を社外から招聘し取組を加速している
- 全社一体でパフォーマンスの高い組織を実現すべく、組織健全性に関する目標を明確化した。経営と社員の直接の対話により社内文化・マインドセットの浸透を重視している
- 能力本位で経営ポジションへの人材登用を行い、経営陣の多国籍化を進めている。また、全社共通・全社員対象のグローバルな社内公募制度により、社内転職も実現する等、社内で労働市場原理を効果的に生み出している

戦略を経営・事業と共に実現する人事へと脱皮

▶ 視点1 視点2 要素1

人事部門の役割再定義・ ビジネスパートナー化を促進

社外から新たにGlobal head of HRを招聘。人事部門の役割を進化させ、事業部門のリーダー・マネージャーの質を高めるサポートを人事部門が行うことを目指している。

そのために、人事部門自身がより良いビジネスパートナーになるよう、データドリブンのHRに取り組んでいる。

データドリブンによる経営との討議、 人事運営に向けた育成

HRデータをダッシュボードにまとめ、経営層の意思決定や課題解決に活用している。

分析をより高度化させるため、ピープルアナリティクスのスキルを持つ社員を増やしている。

HR Visionの全体像



同社ウェブサイト「HR Vision」より抜粋

3つの視点

- 視点1 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2 As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1 動的な人材ポータルフォリオ
- 要素2 短・経歴のD&I リスクリク・学び直し (デジタル/創造性等)
- 要素3 従業員エンゲージメント
- 要素4 時間や場所にとらわれない働き方

全社一体の協働によりハイパフォーマンス組織を実現

▶ 視点1 視点3 要素4

経営計画で組織健全性目標を設定、 社内文化やマインドセットの浸透を重視

直近の「経営計画2021」において人材に関する目標（組織健全性目標）を設定した。これらの目標は文化やマインドセットといったソフト面の強化を目指したものである。

その下で、具体的なアクションとして、社長と社員が直接対話を行う「Dialogue with CEO」、リーダーが社員の質問に答える「Ask Me Anything」セッション等を開催している。

報酬連動の対象を全社業績に変更、 複数の部門間で協働して達成する目標の設定

部門を超えた全社的な協働を促すため、報酬に連動する目標を部門業績から全社業績へと切り替えた。あわせて、複数の部門間での共通目標である「Shared Objectives」を設定することで、複数の部門が互いに協力する仕組みを構築している。



同社ウェブサイト「「人」の力が価値をつくりだすアステラスHRの新たな挑戦～」より抜粋

(出所) 経済産業省「人材版伊藤レポート2.0 実践事例集

3つの視点

- 視点1 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2 As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1 動的な人材ポータルフォリオ
- 要素2 短・経歴のD&I リスクリク・学び直し (デジタル/創造性等)
- 要素3 従業員エンゲージメント
- 要素4 時間や場所にとらわれない働き方

12

3. さいごに

本レポートでは人的資本経営においては、経営戦略と人材戦略の連動が最も重要であるとし、「経営戦略実現の障害となる人材面の課題を特定したうえで、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」を提言しています。経営理念やビジョンの実現に向けた人材戦略やギャップを埋めるために設定した KPI をストーリーとして統合報告書等を通じてステークホルダーに開示していくことが経営戦略と人材戦略の一体化に繋がると考えます。

【山田 由紀子】

以上

- ✓ 本資料は信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。ここに示したすべての内容は、当社の現時点での判断を示しているに過ぎません。
- ✓ また、本資料に関連して生じた一切の損害については、当社は責任を負いません。その他専門的知識に係る問題については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。
- ✓ 記載した内容については、今後の法改正等により変わる可能性があります。
- ✓ 本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用又は複製することを禁じます。

本資料に関するお問い合わせ先
三菱UFJ信託銀行 法人コンサルティング部
ESGビジネス推進室
03-6747-0305 (受付時間：9:00～17:00 (土日・祝日除く))