

人的資本経営の現状・課題と トップランナーたちの取組

人的資本経営コンソーシアム 第2期

令和6年12月



**Human
Capital
Management**

人的資本経営コンソーシアム

目次

「人的資本経営の現状・課題と トップランナーたちの取組」の発行に寄せて	3
はじめに	6
企業経営における人的資本の重要性	7
人的資本経営とは	10
人的資本経営の動向	13
人的資本経営コンソーシアム	15
本レポートについて	17
第1部 人的資本経営に関する調査について	18
人的資本経営に関する調査の概要	19
人的資本経営に関する調査結果の概要	21
第2部 調査から浮かび上がった課題と対応策	26
課題①：取締役会の役割	27
事例01 アステラス製薬株式会社	29
事例02 出光興産株式会社	30
課題②：KPI設定・現状とのギャップ把握	31
事例03 セイコーエプソン株式会社	35
事例04 日清食品ホールディングス株式会社	37
事例05 日本電信電話株式会社	39
事例06 株式会社日立製作所	41
事例07 三井住友トラストグループ株式会社	43
課題③：人事部門のケイパビリティ	45
事例08 日本電気株式会社	47
事例09 株式会社ベネッセホールディングス	49

第3部	人的資本経営の進展に向けたトップランナーの取組	52
	第3部の位置付け	53
	経営戦略と連動した人材戦略の推進	54
	事例10 株式会社荏原製作所	55
	事例11 日揮ホールディングス株式会社	57
	事例12 株式会社メルカリ	59
	リスクリング・学び直し	61
	事例13 中外製薬株式会社	65
	事例14 富士通株式会社	67
	多様な知・経験の活用	69
	事例15 アステラス製薬株式会社	71
	事例16 出光興産株式会社	73
	事例17 大成建設株式会社	75
	人的資本情報の開示	77
	事例18 SCSK株式会社	79
	事例19 株式会社北國フィナンシャルホールディングス	81
	おわりに	83
	2024年「人的資本経営に関する調査」設問一覧	85
	事例一覧	87

「人的資本経営の現状・課題と トップランナーたちの取組」の発行に寄せて

2022年8月に設立された人的資本経営コンソーシアムも2期目を終えた。

設立当初320者ほどだった会員企業数は600者を超え、今でも新規入会申請が来続けている。私と6名の発起人によって立ち上がったこのコンソーシアムがここまで大きく成長し、今でも大変な熱量をもって活動できているのは、参画企業の皆様のご尽力の賜物であり、この場を借りて感謝の意を表したい。

本冊子は、コンソーシアム第2期の活動から得られたエッセンスをまとめたものである。会員企業の皆様におかれては、是非振り返りに活用していただき、知見を深めていただきたい。また、コンソーシアムの活動に参画していない方におかれては、本冊子を読み、この一年間を追体験してもらえればと思う。人的資本経営に関心を持つきっかけになることを期待している。

遡ると、2014年に公表された「伊藤レポート」を皮切りに、日本企業のコーポレートガバナンス改革は加速度的に進んできた。そして、改革の最後の集大成とも言えるのが人材だ。IoT、AI、ビッグデータなどの技術が進む中で、企業価値向上の源泉は、設備や施設などの有形資産から、経営人材育成を含む人的資本や知的財産などの知的資本に移ってきたと言われる。はたして、日本企業はこうした人的資本に対する投資を十分に行ってきただろうか。

かつて、日本企業の成長が著しかった時代、競争力の源泉は人を大事にする経営スタイルにあると言われ、世界から注目を集めた。しかしながら、長期雇用を前提とする「日本型雇用システム」は、時代の変化や個人の価値観の変化とともに、その負の側面が強調されるようになってしまった。企業側は人材をコストと捉え積極的な投資はせず、社員側も終身雇用制度に安住し自らのスキルを高めようとしなない。このような積み重ねが、日本企業の成長余力を削いでしまったことは論を俟たない。

こうした企業と人との関係性に一石を投じ、パラダイム転換を進めようとしたのが「人的資本経営」である。人材は使えばなくなる「資源」ではなく、適切な環境を整備・提供することでその価値が伸び縮みする「資本」として捉えるべきという考え方だ。「人的資本」への投資を行いその効果を最大化することが重要であり、これは単に人事の課題ではなく経営課題そのものであるという点を強調しておきたい。



人的資本経営
コンソーシアム 会長
伊藤 邦雄

2020年の「人材版伊藤レポート」及び2022年の「人材版伊藤レポート2.0」の公表以降、「人的資本経営」という言葉は瞬く間に広がり、社会を変えるムーブメントになりつつある。このムーブメントを確かなものにするため、企業経営者自身が人的資本経営にコミットすることを目的に、本コンソーシアムは活動を続けてきた。月1、2回程度、企業のCHROを集め、人的資本経営に関する好事例の共有や課題の深掘りを行っている。

さらに今年の特筆すべき点として、各企業の取組の進捗を確認するため、会員企業579者（当時）を対象に、人的資本経営の現状と課題に関する調査を実施した。調査結果から、各企業が人的資本経営を実践する上で共通して抱える課題を明らかにし、その後の実践分科会・開示分科会においてそれぞれの課題に対する先進企業の取組について議論した。本編では、調査結果の分析や、各課題に対するトッランナーたちの取組をまとめている。この冊子を手にとった皆様におかれては、実践に向けたヒントを得ていただければと思う。

最後に、「ジョブ型人事」に関する議論についても言及したい。2024年8月、内閣官房・経済産業省・厚生労働省より「ジョブ型人事指針」が公表された。本指針は、ジョブ型人事を採り入れた20社の先進的な取組をまとめたものであり、それぞれが自社の戦略を実現するための最適な手段として、各社各様の「ジョブ型人事」を導入している様子が確認できる。私も、新しい資本主義実現会議のもとに設置された、三位一体労働市場改革分科会の構成員として指針の策定に携わったが、本指針は今後日本企業がジョブ型人事を導入する上で、大いに参照されるものになるだろう。

ジョブ型人事は、企業間のバウンダリー（境界）を低くするものとも言え、今までの日本社会に根付いていた経路依存性を解消する可能性があると考えている。一人ひとりが、企業の人材戦略を見つつ、その会社に自らが合うかどうか、自律的なキャリア形成ができるかどうかを見定め、働く場所を選び続ける。一方、企業も自社の戦略実現に必要な人材を獲得するため、自社の魅力を一人ひとりに訴求し、人材を育て、外部からも採用する。このような企業と個人の「選び、選ばれる関係」を構築することが、人的資本経営で訴えている「経営戦略と人材戦略の連動」の実現や、より高いレベルの適所適材の人材配置につながるのではないかと。

本冊子が、各企業が人的資本経営を実践する上での一助となることを願ってやまない。

2024年12月
人的資本経営コンソーシアム
会長 伊藤 邦雄



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム



はじめに

企業経営における人的資本の重要性

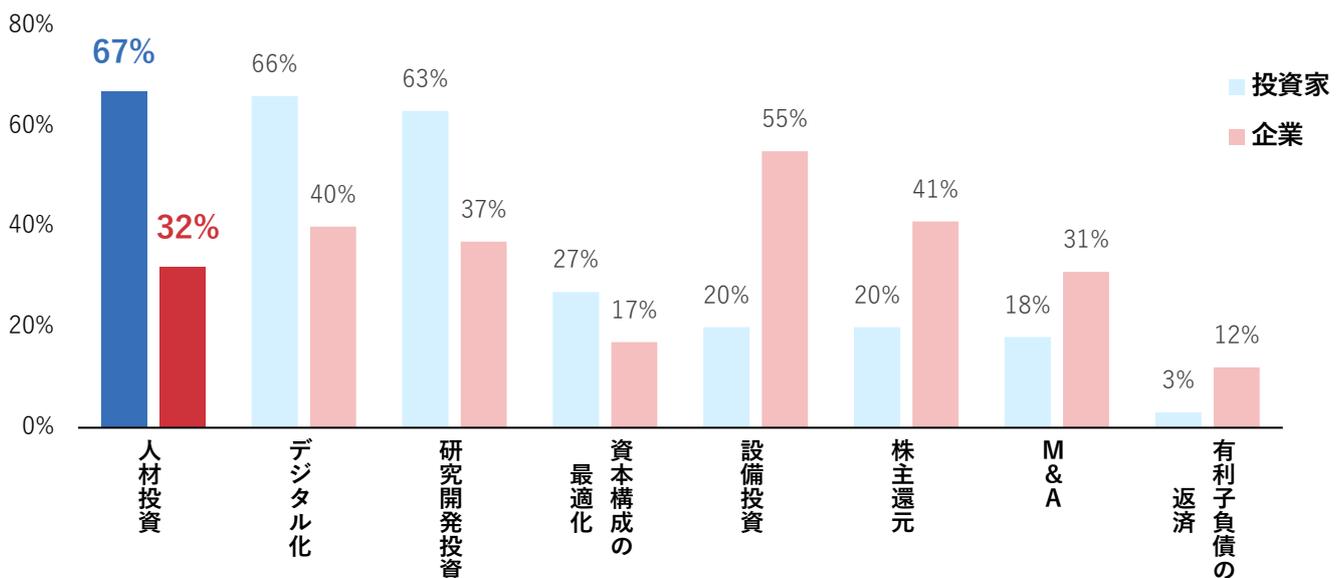
企業経営における人的資本、人材戦略の重要性の高まり

企業を取り巻く経営環境は日々大きく変化している。事業のグローバル化に伴う不確実性は増し、環境問題や人口減少など他律的要素の影響もますます大きくなることが予想される。さらに、生成AI技術に代表される加速度的な技術革新への対応も求められている。多くの企業では、主力事業の見直しを含む事業構造の転換や効率化を実行すべく、既存の延長線上ではない大胆な経営戦略の見直しを行っているところではないだろうか。

このように経営環境の変化が激しい今日においては、自らの事業を進めるために必要な人材をどのように獲得し、活用するかが鍵となる。企業経営における「人」の重要性が高まる中で、人材戦略は企業業績を左右すると言っても過言ではない。下図に示すように、企業の持続的な成長には人材投資が重要だと考える投資家は多い。人材を含む無形資産が企業価値創造の源泉となる中で、会社の将来を担う経営人材、事業構造の変革を担う専門人材などの充足・育成は経営者にとっての重要な課題である。

すなわち、各企業は、持続的な企業価値の向上に向けて、「人」が競争力の源泉であるという考え方のもと、経営戦略に沿った人材戦略を策定する必要がある。その上で、その「人」に対して適切な機会や環境を提供することで、人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが求められる。ここで重要なことは、人材戦略には画一的な模範解答があるわけではないということである。各企業がそれぞれの事情に即した人材戦略を策定することが必要だ。

図1. 中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの



(出所) 日本生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート（2020年度版）」
(https://www.seiho.or.jp/info/news/2021/pdf/20210416_4-5.pdf) より事務局作成。

資本市場・労働市場からも人的資本に対する注目が集まる

経営戦略と連動した人材戦略どう実践するか。

この間に対して一定の方向性を示すものとして、2020年に経済産業省より「人材版伊藤レポート」（※）が公表された。本レポートには、人材を、資源すなわち人件費などの「コスト」としてではなく、利益を生み出す源泉としての「資本」と捉え、戦略的な人的資本への投資が経営において重要な要素である旨が記載されている。また、各企業が実践する上での具体的なアイデアを紹介するものとして、2022年に同省より「人材版伊藤レポート2.0」（※※）が公表された。

※「人材版伊藤レポート」（https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf）
※※「人材版伊藤レポート2.0」（https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf）

これらのレポートの公表以降、企業経営者だけでなく、投資家や労働市場においても、「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がる経営の在り方」、すなわち「人的資本経営」に対する注目度が高まっている。

■ 資本市場から注目される人的資本経営

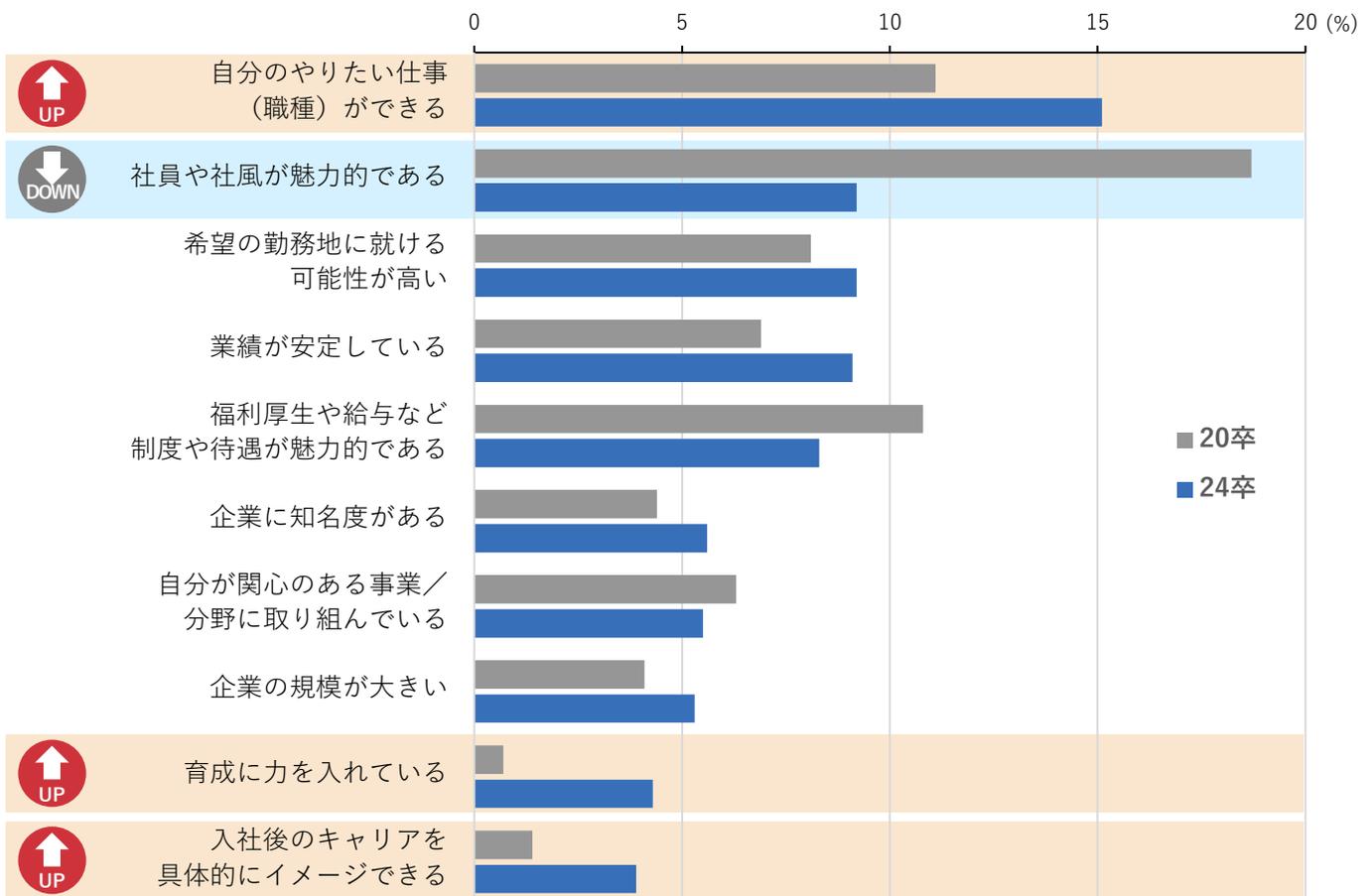
「人材版伊藤レポート」の公表以降、人的資本経営に注目する投資家は増えつつある。各企業が開示する人的資本情報を、それぞれが掲げる事業戦略の実現に向けた確からしさを測る要素として位置付ける投資家も多く、戦略を実現するために優れた人材を獲得し育てることが、企業価値の向上につながるという認識が広がりつつある。

■ 労働市場から注目される人的資本経営

働き手も企業の人材戦略に強く関心を寄せている。自らが働く環境やキャリアアップの可能性を慎重に見極めるようになり、企業がどのような方針で人材を活用しているかが職場選びの重要な判断基準の一つとなった。例えば、学生が内定先を決める際の判断基準として「自分のやりたい仕事（職種）ができる」ことや「育成に力を入れている」、「入社後のキャリアを具体的にイメージできる」といった、成長につながる仕組みづくりがなされていることの重要性が上昇している。

こうした資本市場や労働市場からの要請により各企業の取組も変わりつつある。資本市場において人的資本に対する注目が高まる中で、投資家と各企業のCHRO（Chief Human Resource Officer;最高人事責任者）の対話の機会も増加し、投資家からの要望の機会も増えた。また、少子高齢化や価値観の多様化が進む中で、フレキシブルな働き方やワーク・ライフ・バランスを重視する風潮が強まり、企業は対応を迫られている。資本市場や働き手とのやりとりを通して、自社の人的資本経営をアップデートし、その結果として優れた人材を集め、活躍させることに成功する企業も出てきている。

図2. 内定受諾の最終的理由



（出所）リクルートマネジメントソリューションズ「2024年新卒採用大学生の就職活動に関する調査」 (<https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/0000000421/>) 図表5より24卒上位10項目について、24卒及び20卒の値のみ抽出し、事務局作成。

人的資本経営とは

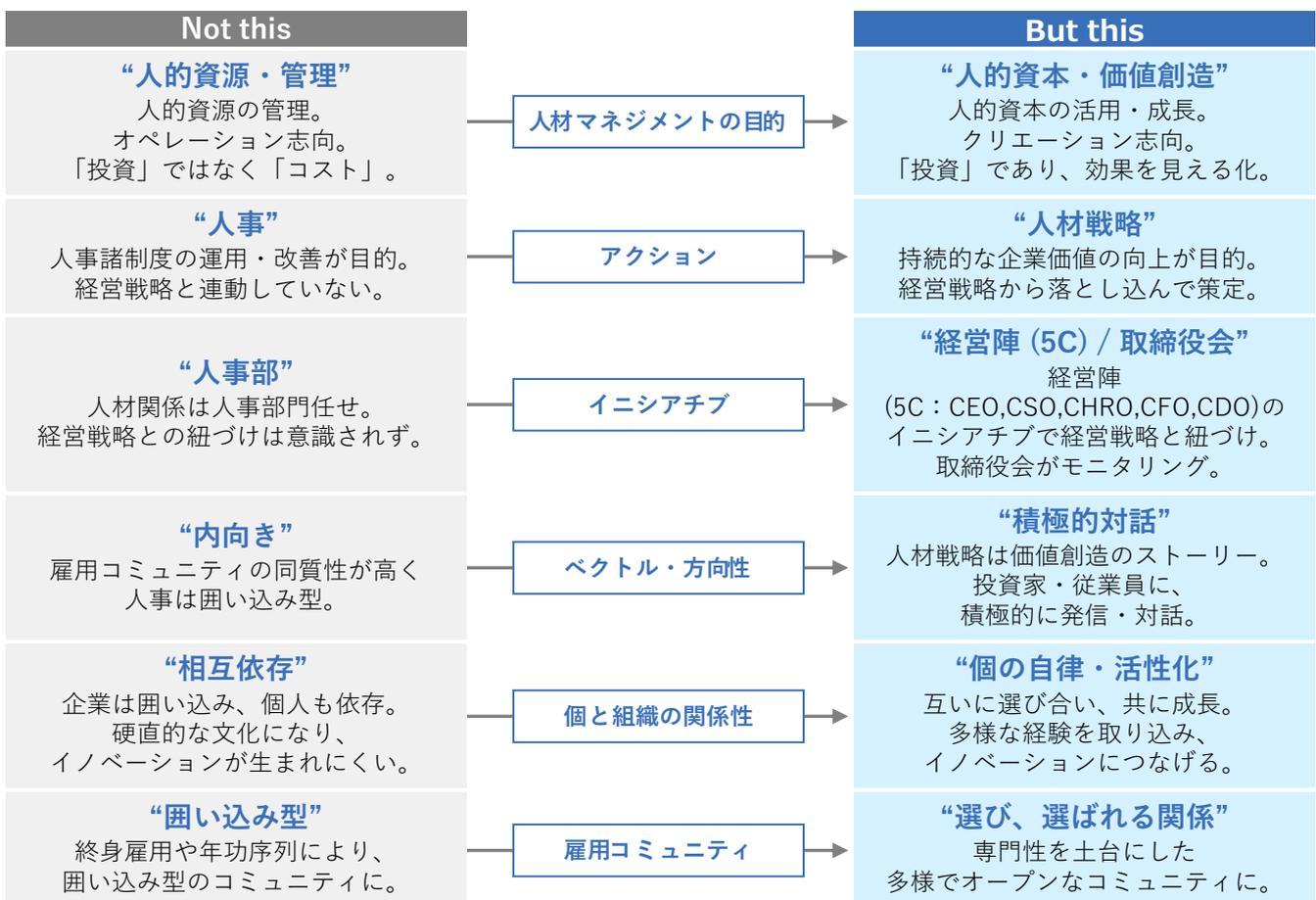
人的資本経営を進めるにあたっての変革の方向性

人的資本経営とは、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在り方である。

持続的な企業価値の向上を支える原動力は「人」という考え方のもと、各企業が適切な機会や環境を提供することで、人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが欠かせない。人的資本経営を進めるにあたっては、各企業は過去の成功体験にとらわれることなく、企業と人の関係性について改革を断行する必要がある。

「人材版伊藤レポート」では、各企業が人的資本経営に取り組む上での変革の方向性を示している。人材をコストと考え、内向きに囲い込むような人事の在り方から脱却し、経営戦略と結び付けた「人材戦略」を経営陣が主導して策定・実行する必要がある。その上で、企業と個人が依存し合う関係から、自律した個と企業が互いに成長し、“選び、選ばれる関係”となることが重要だ。

図3. 変革の方向性



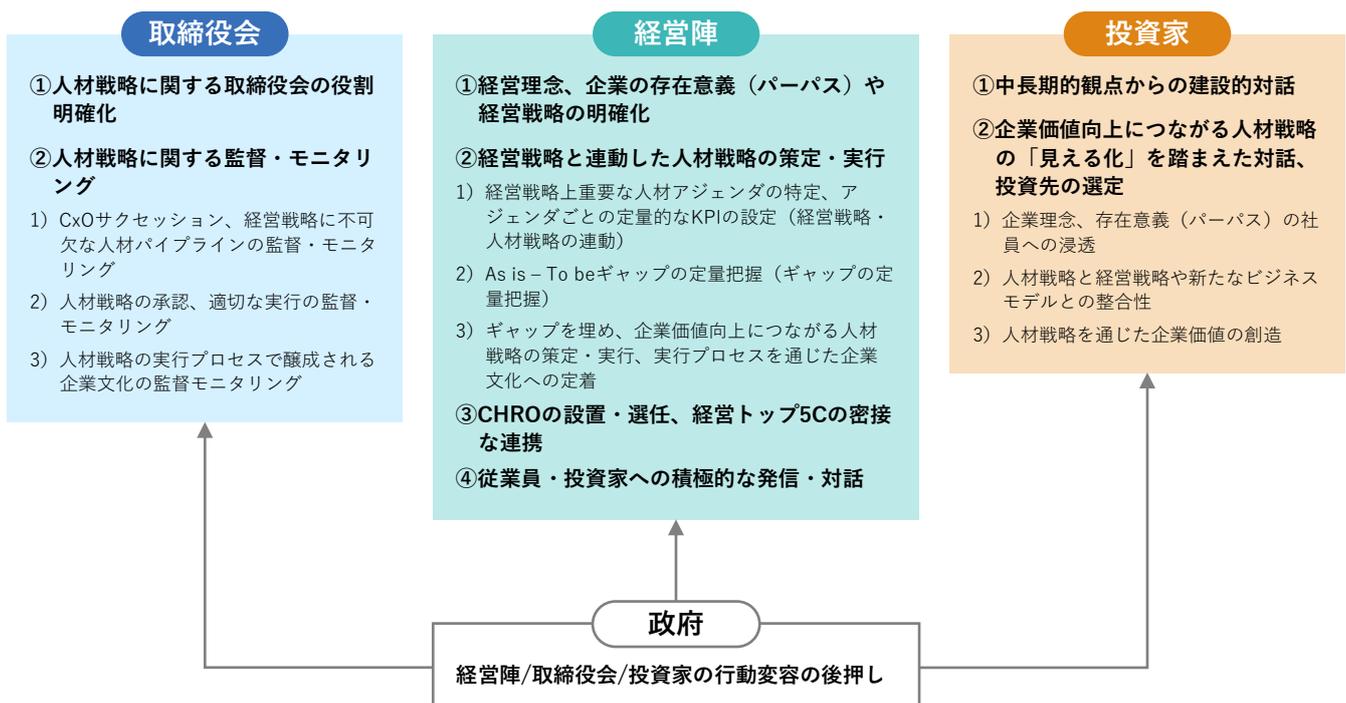
(出所) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書－人材版伊藤レポート2.0」(2022年5月13日)；
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf より抜粋。

経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割

人材戦略の変革にあたっては、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である。以下に、それぞれに期待される役割やアクションを示した。

- **経営陣** 経営陣は、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。その実行にあたっては、CHROの役割が重要であると同時に、経営トップ5C（CEO（Chief Executive Officer）、CSO（Chief Strategy Officer）、CHRO、CFO（Chief Financial Officer）、CDO（Chief Digital Officer））の連携が重要となる。また、社員や投資家に対し、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** 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** 投資家は、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4. 経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



（出所）経済産業省「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」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf）より抜粋。

人的資本経営のフレームワーク：3P・5Fモデル

- **3つの視点（3P）** 人材戦略は経営戦略やビジネスモデルに応じて個性がある一方で、①経営戦略と人材戦略の連動、②As is - To be ギャップの定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着、といった3つの視点から俯瞰することが可能である。
- **5つの共通要素（5F）** また、人材戦略については、①動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化、②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方、といった、5つの共通要素も存在している。

こうした、3つの視点（Perspectives）、5つの共通要素（Common Factors）は、3P・5Fモデルとして整理できる。

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5. 人材戦略に求められる3つの視点（3P）・5つの共通要素（5F）



（出所）経済産業省「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」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf）より抜粋。

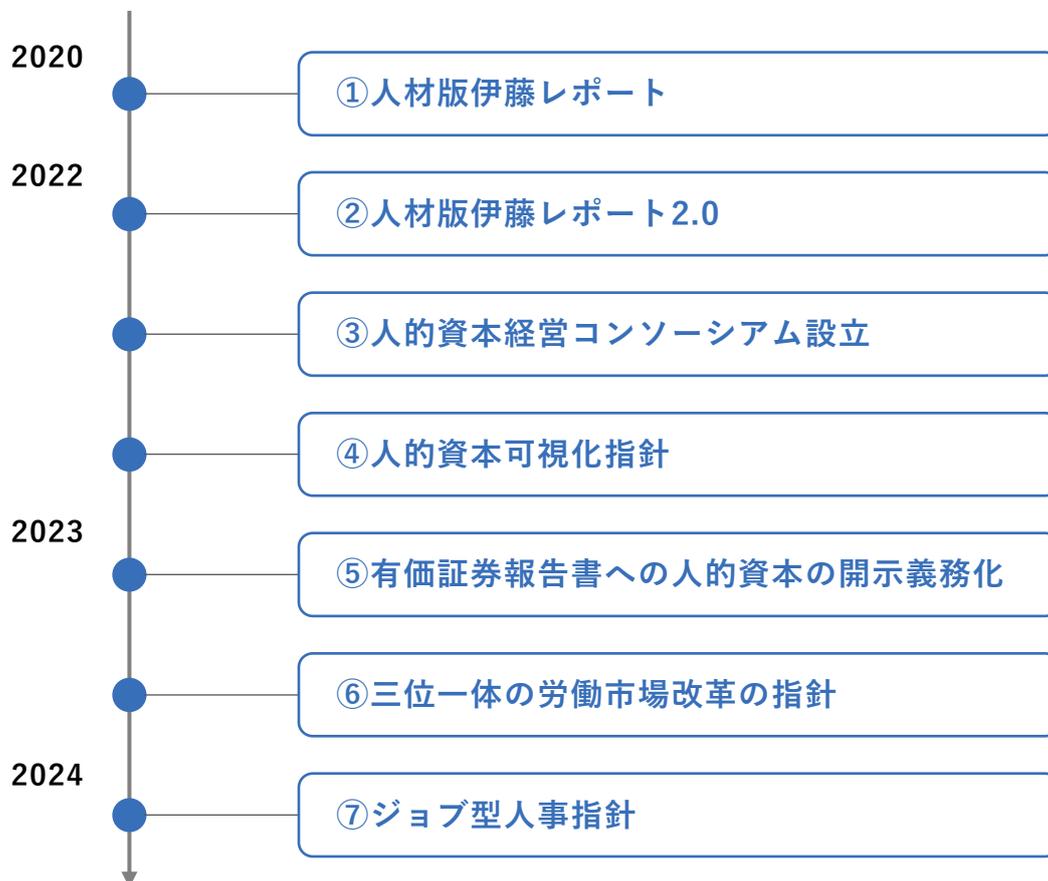
人的資本経営の動向

人的資本経営に関する政府の動向

「人材版伊藤レポート」の公表以降、企業が人的資本経営を進めるにあたり、政府においても様々な施策を展開している。以下、政府の主要な動きを時系列で記載する。

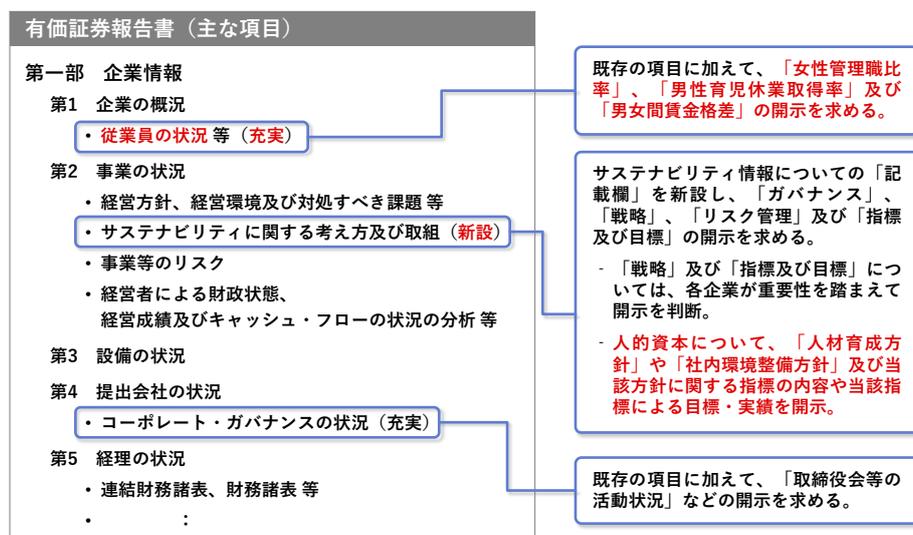
- ①人材版伊藤レポート 人材を「コスト」ではなく、企業価値向上に向けた「資本」と捉える考え方を示し、人材戦略を策定・実行する経営陣等の羅針盤とすべく、2020年9月、経済産業省より公表。
- ②人材版伊藤レポート2.0 「人材版伊藤レポート」の公表以降、人的資本に対する注目が高まる中、各企業が人的資本経営に取り組む上での具体的なアイデアを紹介すべく、2022年5月、経済産業省より公表。
- ③人的資本経営コンソーシアム 日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として、2022年8月に設立。
- ④人的資本可視化指針 人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当て、対応の方向性について包括的に整理した手引きとして、2022年8月、内閣官房より公表。

図6. 人的資本経営に関する政府の主要な動き



- ⑤**有価証券報告書への人的資本の開示義務化** 2023年3月期決算からは、有価証券報告書において人材育成や社内環境整備に係る方針、女性管理職比率、男女間賃金格差等の開示が求められるようになり、人的資本情報に関する情報開示が促進された。
- ⑥**三位一体の労働市場改革の指針** 官民を挙げて取り組む労働市場改革の方向性を示した指針として、2023年5月、新しい資本主義実現会議より公表。①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化を一体として進めることを示した。
- ⑦**ジョブ型人事指針** 既にジョブ型人事を導入している20社について、i) 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け、ii) 導入範囲、等級制度、報酬制度、評価制度等の制度の骨格、iii) 採用、人事異動、キャリア自律支援、等級の変更等の雇用管理制度、iv) 人事部と各部署の権限分掌の内容、v) 労使コミュニケーション等の導入プロセス、等について、個々の企業の特徴が分かるよう情報提供を行うものとして、2024年8月、内閣官房・経済産業省・厚生労働省より公表。

図7. 有価証券報告書における開示項目概要



（出所）金融庁HP「サステナビリティ情報の記載欄の新設等の改正について（解説資料）」
<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/sustainability-kaiji.html> より事務局作成。

海外の動向

海外においても、人的資本開示やその基準に関して現在進行形で検討されている。

- **米国証券取引委員会（SEC）** 米国の証券取引委員会（SEC）が、非財務情報に関する規則を改正し、2020年11月から新たに人的資本についての開示を義務付けている。
- **国際サステナビリティ基準審議委員会（ISSB）** IFRS財団により設立されたISSBが、2023年11月に業種別開示基準であるSASBスタンダードの改定案を公表。2024年4月には、以降2年間の次期基準策定テーマの一つとして人的資本を掲げた。

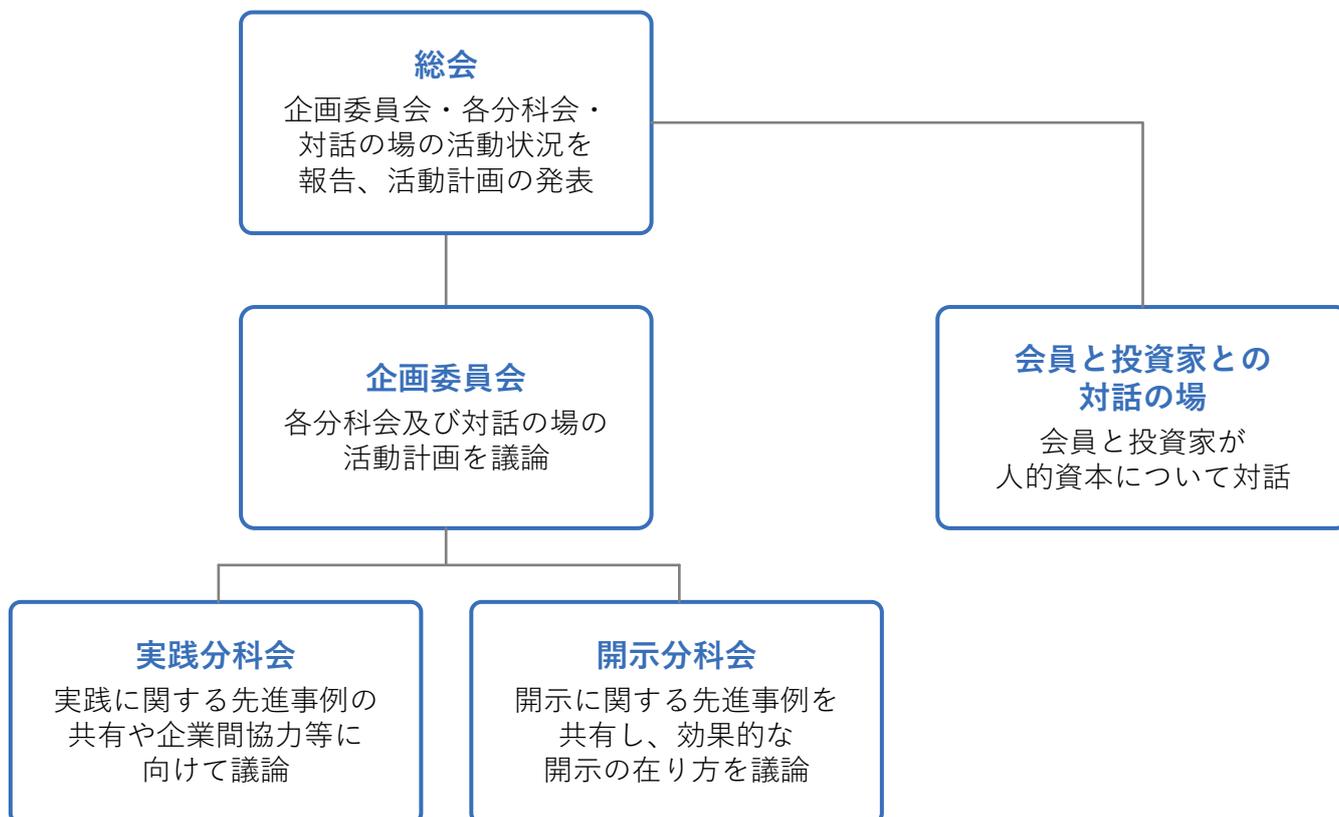
人的資本経営コンソーシアム

人的資本経営コンソーシアムについて

人的資本経営コンソーシアムは、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的とし、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有や企業間協力に向けた議論、国内外の人的資本に関する情報の収集・発信と普及を行う。また、人的資本経営の実践の場として、会員と投資家との対話の場も設ける。

第1期及び第2期においては、総会、企画委員会、実践分科会、開示分科会及び会員と投資家との対話の場を設置し活動を進めた。

図8. 人的資本経営コンソーシアムの構成（第2期）



活動の詳細

- 実践分科会では、**リスキングや動的な人材ポートフォリオ等に関する先進企業の人材戦略や悩みを共有し、課題解決に向けて議論を行った。**
- 開示分科会では、有価証券報告書における人的資本情報の開示義務化（人材育成方針、社内環境整備方針、男女間賃金格差等）を受け、**先進企業の開示検討状況の共有や効果的な開示の在り方について議論を行った。**
- 会員と投資家との対話の場では、投資家の視点を直接経験し、効果的な説明を実践する場として、**希望する会員企業と投資家との対話をラウンドテーブル形式で実施した。**

図9. 人的資本経営コンソーシアムの活動状況

実践分科会	第1期	第1回：動的な人材ポートフォリオ（社内の人材再配置、博士人材登用等） 第2回：リスキング（実施内容、動機付け、実施後の登用等） 第3回：完全対面開催による会員企業間での取組共有・意見交換 第4回：企業間連携
	第2期	第1回：経営戦略と人材戦略の連動、人事部門の強化 第2回：リスキング・学び直し 第3回：人事部門のケイパビリティ 第4回：多様な知・人材を活用する組織風土の改善、取締役会の役割
開示分科会	第1期	第1回：国内の人的資本開示要請への対応 第2回：海外の人的資本開示要請への対応① 第3回：海外の人的資本開示要請への対応②（ISSBへの意見提出） 第4回：有価証券報告書における開示状況、人的資本投資額の開示
	第2期	第1回：人的資本開示の現状と課題 第2回：人的資本データの可視化・定量化等 第3回：KPIの設定・現状とのギャップ把握 第4回：人的資本投資と経営・財務戦略とのつながり
会員と投資家との対話の場		計8回（第1期3回、第2期5回）、 希望する会員企業がラウンドテーブル形式で投資家と対話

本レポートについて

本レポートの位置付け、ねらい

- 企業・個人を取り巻く環境が大きな変化を迎えている中で、企業の持続的成長には「人」が競争力の源泉であるという考え方のもと、各企業が適切な機会や環境を提供することで、人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが欠かせないという考え方が根付きつつある。
- 人的資本経営の認知度が高まる中、日本企業の実践は今まさに進んでいるところである。一方で、人的資本経営のさらなる推進に向けて、各企業にとって課題となっている要素や、実践に移せていない取組はないのだろうか。
- こうした課題感から、当コンソーシアムでは、日本企業の人的資本経営の進捗及びその課題を明らかにするため、会員企業579者（当時）を対象に調査を実施した。
- その上で、コンソーシアム第2期の活動として、調査によって明らかとなった課題について、実践分科会や開示分科会で集中的に議論を行い、先進企業による取組の共有や各社が抱える課題の深掘りを進めた。
- 本冊子は、これらの調査結果やコンソーシアム内での議論を取りまとめたものである。
- 第1部では、コンソーシアム内で行った調査結果について紹介する。第2部では、調査により明らかとなった日本企業の課題について、先進企業の取組やコンソーシアム内の議論を取りまとめた。第3部では、各社が人的資本経営を推進する上で共通して取り組むべきと考えられる「経営戦略と人材戦略の連動」「リスクリング・学び直し」「多様な経験・知の活用」「人的資本情報の開示」といったテーマについて、先進企業の事例を取りまとめた。
- 本冊子に記載されている、人的資本経営の進捗状況に関するデータや先進企業の取組は、課題を抱えている企業にとって道標となり得るものである。是非、各社における課題解決に役立てていただきたい。特に先進企業の取組を確認する際には、なぜその施策を行うに至ったのか、背景となる課題意識や企業価値向上のストーリーも合わせて確認の上、自社の現状に合った取組を検討されることを期待する。

第1部

人的資本経営に関する 調査について

人的資本経営に関する調査の概要

調査実施の背景

- 2022年5月に「人材版伊藤レポート2.0」が経済産業省から公開された後、2022年8月に日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的に人的資本経営コンソーシアムが設立され、活動を続けてきた。
- コンソーシアム第2期（2023年10月～2024年12月）においては、日本企業の人的資本経営の底上げに向けて、日本企業の人的資本経営の現在地を把握し、先進事例等の共有により人的資本経営の実践・開示の取組を進めていくこととしている。コンソーシアムの活動の一環として、現状と課題を明らかにすべく会員企業を対象に調査を行った。
- 調査の設計においては、経済産業省が2022年に公表した「人的資本経営に関する調査」の設問を参照し、当時からの進捗が確認できるような設計とした。
- また、「人事部門のケイパビリティ」など、日本企業が課題に感じていると考えられる、いくつかのテーマについては、具体的な取組状況や課題の把握のための設問を準備した。

2022年「人的資本経営に関する調査」について

日本企業の人的資本経営に関する現状を把握することを目的に、上場企業を対象に、経済産業省が調査を実施した。2020年に公表された「人材版伊藤レポート」に示されている、経営陣及び取締役が果たすべき役割・アクションに基づき、自社の人的資本経営の進捗に関する経営陣の認識を調査した。

実施概要

- **実施期間** 2021年9月30日～2022年2月25日
- **調査対象** 東京証券取引所第一部、同第二部、同マザーズ、JASDAQいずれかの市場に上場している3,743法人（2021年9月15日時点。上場廃止が判明していた20法人を除く）
- **調査内容** 「人材版伊藤レポート」に示されている、経営陣及び取締役が果たすべき役割・アクションと人的資本経営の取組（3つの視点・5つの共通要素）の進捗についての認識及びコーポレート・ガバナンスコードへの対応状況
- **回答数** 245件

2024年「人的資本経営に関する調査」の概要

日本企業の人的資本経営の進捗及びその課題を把握するため、2024年「人的資本経営に関する調査」を実施した。

実施概要

- **実施期間** 2024年2月16日～4月26日
- **調査対象** 人的資本経営コンソーシアム会員企業のCEO・CHROをはじめとする経営層
- **調査内容** 「人材版伊藤レポート」に示されている、経営陣及び取締役が果たすべきアクションと人的資本経営の取組（3つの視点・5つの共通要素）の進捗、課題認識
- **回答数** 261件（会員579者中。※2024年3月26日時点）
- **調査方法** 回答用サイトのURLをメールでご案内し、Web上での回答を依頼
- **設問数** 88問（うち、21問は企業の基礎情報を問う設問）

図10. 回答企業の業種分布

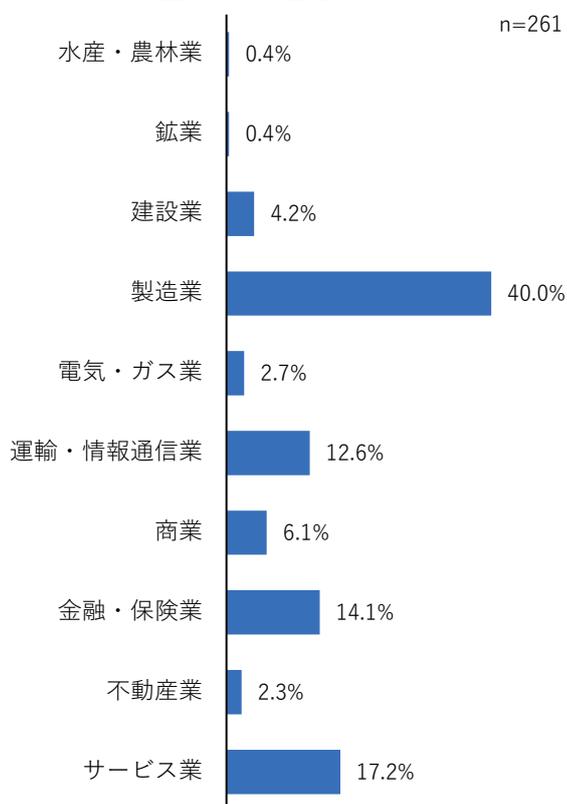


図11. 回答企業の上場区分分布

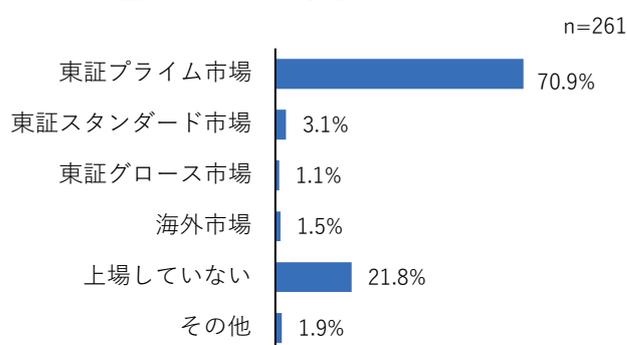


図12. 回答企業の従業員数分布



(注) 四捨五入により合計が100にならないことがある。

人的資本経営に関する調査結果の概要

2022年調査と2024年調査の比較について

- 2022年に経済産業省が行った「人的資本経営に関する調査」では、人的資本経営の進捗状況に関して、経営陣及び取締役が果たすべきアクションと人的資本経営の取組（3つの視点・5つの共通要素）の進捗度合いを6段階で評価する設問を設けている。
- 今回実施した調査においても同様の構成とした。
- 次頁では、調査の結果をヒートマップに表現した。
※ヒートマップは、調査回答全企業における各設問の平均値から小数点以下を切り捨て、スコア1～6で表現した。
※なお、2022年調査と2024年調査では、調査対象企業が必ずしも一致しないことに留意。

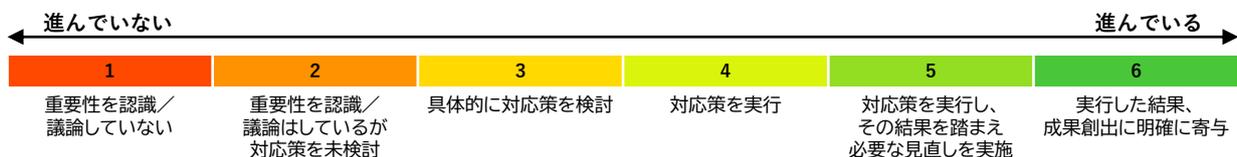
結果の概要 | 日本企業における人的資本経営には進展が見られる

- 2022年調査と比較し、全ての項目においてスコアが「高い」か「同じ」であり、日本企業の人的資本経営には進展が見られた。
- 2024年調査において、6段階中のスコア2（重要性を認識／議論はしているが対応策を未検討）は、いずれの項目でも見られなかった。
- 6段階中のスコア5（対応策を実行し、その結果を踏まえ必要な見直しを実施）、スコア6（実行した結果、成果創出に明確に寄与）は、2022年調査と同様、いずれの項目でも見られなかった。

図13. 2022年調査結果の概況



図14. 2024年調査結果の概況



結果分析① | 前回調査からスコアが向上した項目は何か

前回調査と比較してスコアが向上した項目、すなわち人的資本経営の取組に一定の進捗が見られた項目は以下の通り。

図15. スコアが向上した項目

	前回調査でスコア「2」 → 今回調査でスコア「3」に向上した項目	前回調査でスコア「3」 → 今回調査でスコア「4」に向上した項目
経営陣	経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行 <ul style="list-style-type: none"> ■ 投資対効果の把握 ■ 人材ポートフォリオの定義 ■ 必要な人材の要件定義 ■ 適時適量の配置・獲得 	経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行 <ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略との連動 ■ 重要な人材課題の特定 ■ 企業文化の醸成 ■ リスキルの機会提供 ■ 自律的なキャリア構築の支援 ■ 多様な働き方の環境整備
	CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携 <ul style="list-style-type: none"> ■ 投資家との対話 	CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携 <ul style="list-style-type: none"> ■ 経営トップの連携 ■ 従業員との対話
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の役割の明確化 ■ 経営人材育成の監督 	—

結果分析② | 前回調査からスコアに変化がなかった項目は何か

前回調査と比較しスコアに変化が見られなかった項目、すなわち、取組の進捗が芳しくないと考えられる項目は以下の通り。特にスコアが「3」のまま変わらない項目については、各企業において課題となっている可能性がある。

図16. スコアに変化がなかった項目

	前回・今回調査ともに スコア「3」であった項目	前回・今回調査ともに スコア「4」であった項目
経営陣	経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行 <ul style="list-style-type: none"> ■ KPI設定・現状とのギャップ把握 ■ 多様な価値観の取り込み ■ 経営陣のリスキル ■ 多様な就業機会の提供 	企業理念、企業存在意義や経営戦略の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 企業理念の明確化 ■ 経営戦略の明確化 ■ 施策・時間軸の具体化 ■ 経営陣の責務の明確化
	CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携 <ul style="list-style-type: none"> ■ CHROの設置 ■ 人事部門のケイパビリティ向上 	—
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材戦略を議論する取締役会の体制構築 ■ 人材戦略についての議論・監督 ■ 後継者計画の監督 	—

コンソーシアムにおいて着目した3つの課題

コンソーシアムにおいて、本調査結果から人的資本経営の課題と考えられる項目（2024年、2022年調査ともに、スコア3（具体的に対処策を検討）の項目）のうち、特に着目すべき項目について議論を行った。その結果、全社的な課題と想定される「取締役会の役割」、「KPI設定・現状とのギャップ把握」及び「人事部門のケイパビリティ向上」を取り上げることとした。

■「取締役会の役割」

人的資本経営を進める上で、取締役会の役割を明確化できている企業は全体の半数以上であった。同様に、社外取締役に人事の専門性を持つ人材を登用するなど、取締役会の体制構築を行うことができている企業や、取締役会において人材戦略を一定程度議論している企業も全体の半数以上であった。一方で、それぞれの項目について対応策を実行し、その結果を踏まえ必要な見直しを実施している企業は、それぞれ3割程度にとどまっている。

図17. 取締役会の役割の明確化

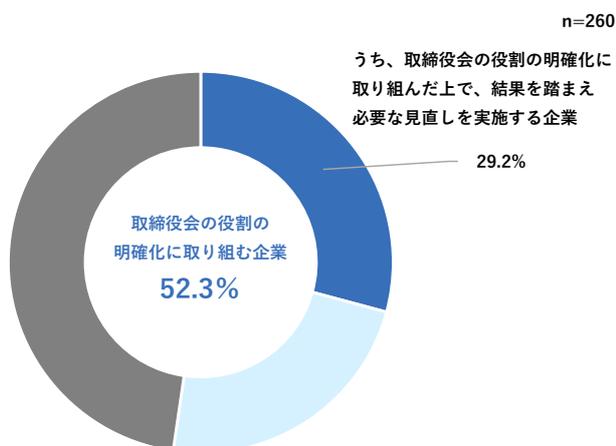


図18. 人材戦略を議論する取締役会の体制構築

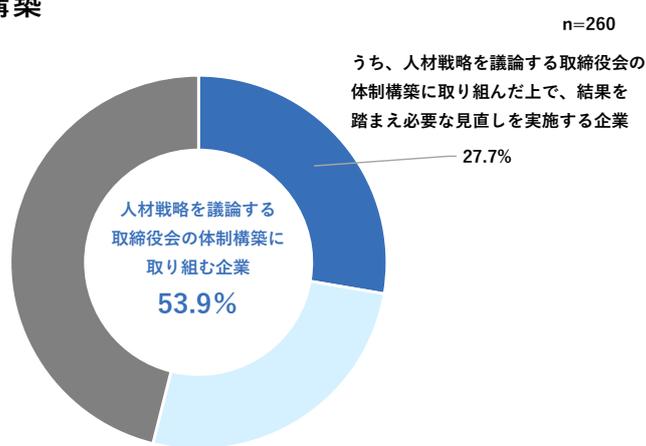
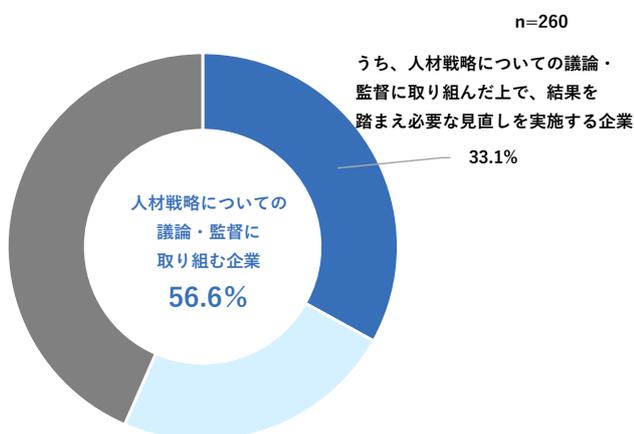


図19. 人材戦略についての議論・監督



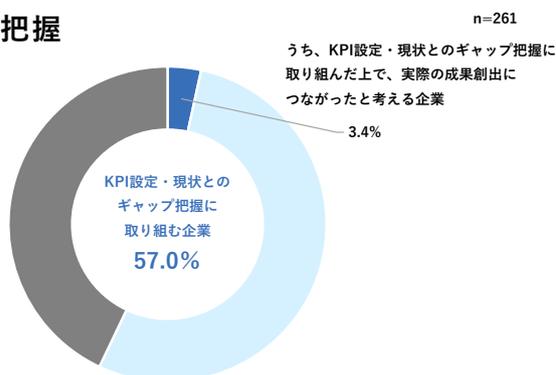
（出所）人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」（令和6年6月）より事務局作成。

（注）調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。各問において、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業及び、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」と回答した企業を集計。

■ 「KPI設定・現状とのギャップ把握」

経営戦略を実現する上で必要となる人材戦略について、目指すべき明確な目標やそれを表す指標を設定し、現状とのギャップ把握を試みている企業は、全体の半数以上にのぼる。一方で、こうした取組が成果創出につながったと考える企業は、全体の3%にとどまっている。

図20. KPI設定・現状とのギャップ把握



■ 「人事部門のケイパビリティ向上」

人事部門の機能向上に向けて、CHROの設置や、CHROと経営トップとの連携強化等の体制整備に取り組む企業は全体の6割以上にのぼる。また、CHROを含む人事部門が備えるべき能力やスキルを明確化し、現状分析や課題の抽出、対応策の検討・着手等を行う企業も全体の4割以上存在する。一方で、これらの取組が実際の成果創出につながったと考える企業は、全体の1割程度である。

図21. CHROの設置

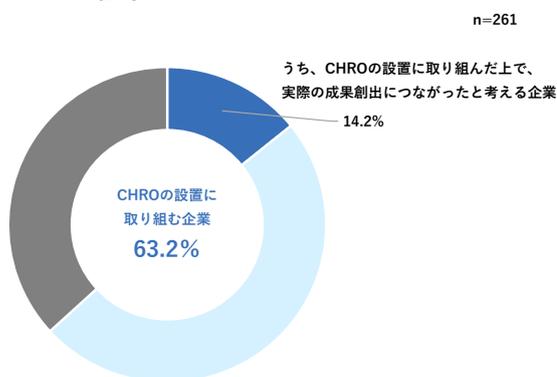


図22. 経営トップの連携

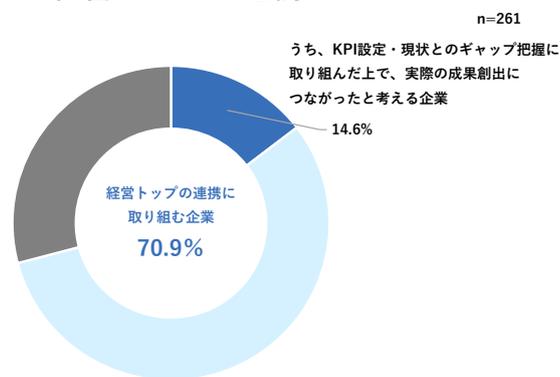
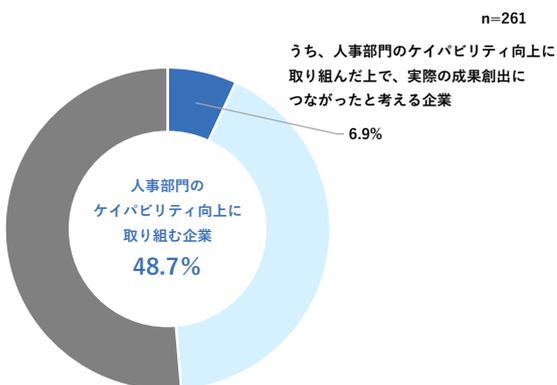


図23. 人事部門のケイパビリティ向上



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。

(注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月~4月に実施。各問において、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業を集計。

これらの3つの課題を、実践分科会・開示分科会における議論のテーマに設定。先進企業における取組の共有や、会員企業間での意見交換を行い、解決策の深掘りを行った。これらの課題に関するコンソーシアム内の議論は、本冊子の第2部をご参照いただきたい。

第2部

調査から 浮かび上がった 課題と対応策

課題①：取締役会の役割

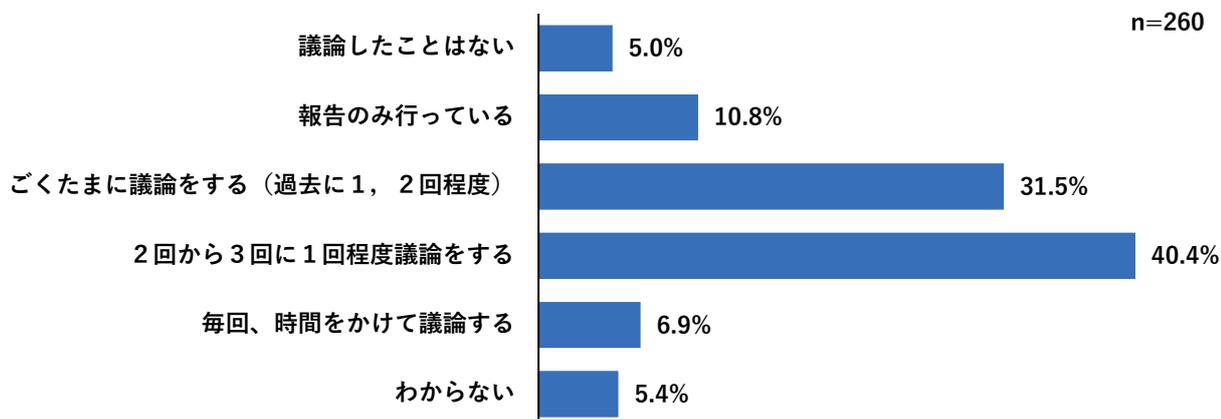
取締役会に求められる役割

取締役会は、企業の競争優位を維持・強化し、持続的な企業価値の向上、経営戦略の実現可能性の観点から、人材戦略に関する承認、監督・モニタリングを行うことが求められる。人的資本経営を実践するためには、こうした取締役会の役割を明確化することが必要である。その上で、取締役会において、経営陣が策定した人材戦略の承認、適切な実行の監督・モニタリングを行い、CxOのサクセッション等、経営戦略に不可欠な人材パイプラインの充足状況の監督・モニタリングや、人材戦略の実行プロセスで醸成される企業文化の監督・モニタリングを行うことが求められる。

取締役会での議論の現状

取締役会における人的資本に関する議論の頻度を調査したところ、毎回時間をかけて議論している、または定期的に議論している企業が47.3%存在している。一方で、定期的に議論していない企業もほぼ同数存在することから、コンソーシアム会員企業の半数近くは、取締役会において人的資本に関する議論が十分に行われていない可能性がある。

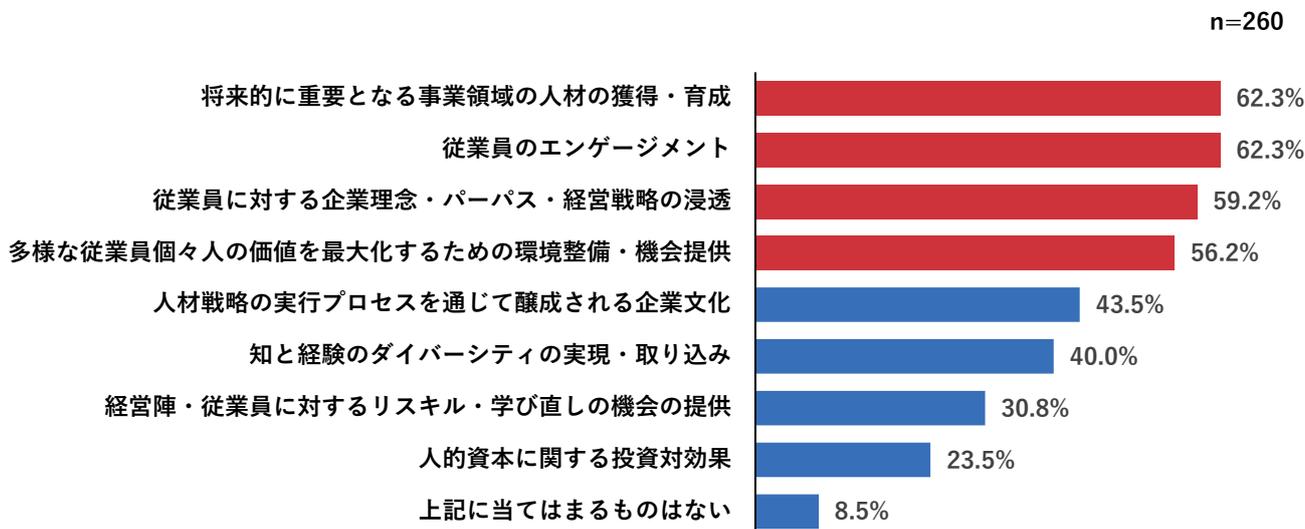
図24. 取締役会において人的資本に関する議論を行う頻度



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」（令和6年6月）より事務局作成。
(注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。

取締役会における議論内容についての調査結果を見ると、「将来的に重要となる事業領域の人材の獲得・育成」「従業員のエンゲージメント」「従業員に対する企業理念・パーパス・経営戦略の浸透」「多様な従業員個々人の価値を最大化するための環境整備・機会提供」の4つの項目について議論している企業は6割にのぼる。取締役会において議論されるべき項目は一定程度網羅されていると考えられる。

図25. 取締役会で具体的に議論している内容



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。
 (注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。

一方、「CxOのサクセッション」については課題が残る。取締役会において後継者計画の監督を行っている企業は6割近く存在するものの、経営人材育成の監督にまで踏み込んでいる企業は未だに少ない。次項以降に示す事例を参照しつつ、各企業の現状に合った施策をご検討いただきたい。

図26. 後継者計画の監督

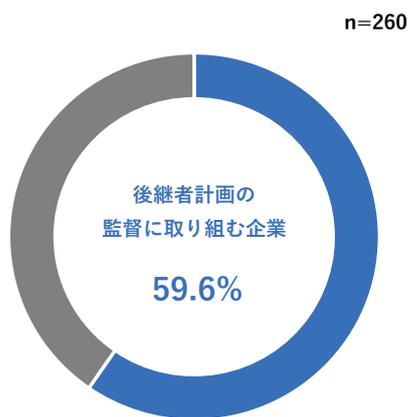
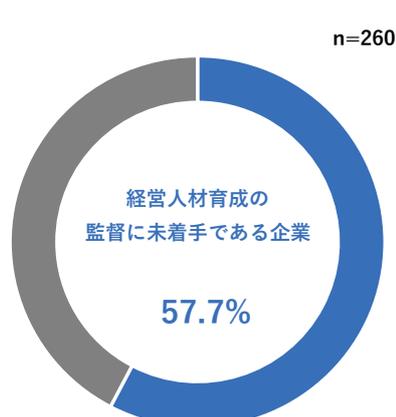


図27. 経営人材育成の監督



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。
 (注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。左図は、「取締役会(指名委員会等)が、経営トップを中心とした経営陣における重要ポジションの後継者計画の必要性を十分に認識し、その策定・運用が適切に行われるよう、モニタリングしていますか?」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業を集計。右図は、「経営陣における重要ポジションの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより裾野の広い経営人材育成について、取締役会(指名委員会等)がモニタリングしていますか?」という問いに、「具体的に対応策を検討」「重要性を認識/議論はしているが対応策を未検討」「重要性を認識/議論していない」と回答した企業を集計。



本社所在地 : 東京都中央区
 業種 : 製造業
 事業内容 : 医薬品の製造・販売及び輸出入
 売上収益 : 103,001百万円 (2024年3月期末時点)
 従業員数 : 14,754名 (2024年3月期末時点、連結ベース)
 従業員の海外比率 : 67.4% (2024年3月期末時点)

取締役会は組織健全性目標の実現にコミット

アステラス製薬では、「経営計画2021」において「組織健全性目標」を整備した。これは、同社が経営戦略を達成するために、組織のポテンシャルを最大限に引き出し実行力とイノベーションを生み出すための社内環境の構築に向けた3つの目標である。

①果敢なチャレンジで大きな成果を追求

適切なリスクを取ることができるよう社員に権限が与えられるとともに、成果を追求し、イノベーションに注力できる環境を構築します。

②人材とリーダーシップの活躍

目的を持った人材マネジメントと、一貫したリーダーシップスタイルにより、望ましいマインドセットと行動が促進される環境を構築します。

③One Astellasで高みを旨す

共通の目標を達成するために社員が効果的に協働し、組織的に力強く戦略を推進する環境を構築します。

取締役会は、経営の基本方針、経営戦略等を決定し、業務執行の監督機能を果たすことで、経営の透明性及び妥当性を確保している。人的資本についても取締役会は、組織健全性目標の策定及び達成に責任を持つ。取締役会では、エンゲージメントの指標や経営候補人材の育成状況を議論し、組織健全性目標の実効性を担保している。

主要な議論テーマは、エンゲージメントスコアや経営候補人材の育成状況

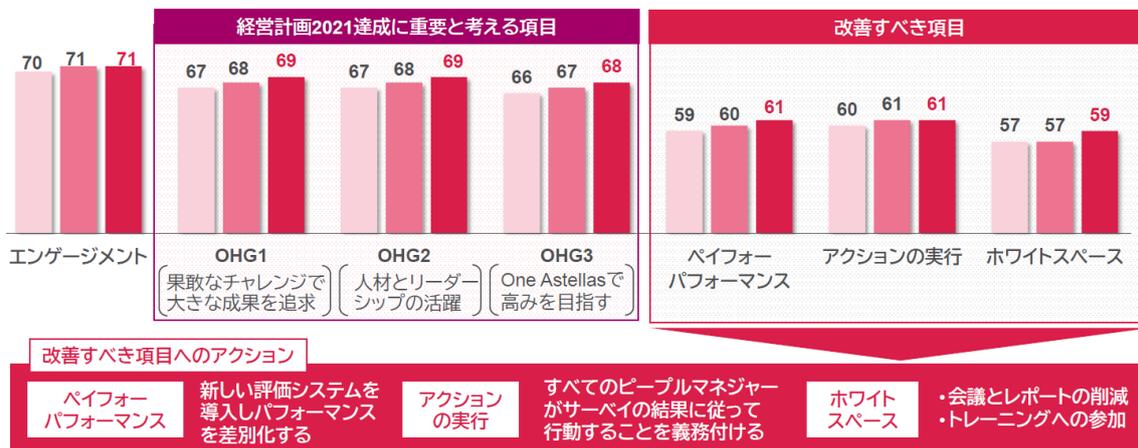
組織健全性目標の達成状況に取締役会がコミットするため、役員報酬の算定指標に、エンゲージメントスコアなどの人的資本に関する指標を設定する。特に、エンゲージメントスコアは取締役会において定期的にモニタリングする。取締役会では、スコアや改善すべき項目、及びそのアクションプランまで議論している。

また、経営候補人材の育成状況に関する議論も主要なテーマである。後継者の育成状況に関する議論対象は、CEOだけでなく、CFOやCMOなどのCxOポジション全体に及ぶ。取締役会では、各ポジションについて後継候補者

の選定状況、育成状況及び、個別の候補者に関する強み、今後開発すべき領域、今後1年間アサインする業務などについて議論を重ねる。

各ポジションの後継者人材は「Emergency (現任者の離職等、緊急時の暫定的な後任者)」「Next (数年先までを想定した候補者)」の区分で育成状況を管理する。また、その候補者リストにおいては、経営候補人材に求められる要件の充足状況、現職務への適合性、離職リスク、及び想定される育成準備完了時期について議論する。

図28. 取締役会におけるエンゲージメントに関する議論内容



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。



本社所在地	: 東京都千代田区
業種	: 鉱業、採石業、砂利採取業
事業内容	: 製油所・油槽所・サービスステーション等の運営、基礎化学品・高機能材の製造及び販売、電力及び再生可能エネルギーに関する電源開発及び販売、石炭・石油・天然ガス等の開発及び販売
売上高	: 連結8兆7,192億円（2024年3月）
従業員数	: 連結13,991名/単体4,985名（2024年3月31日現在）
従業員の海外比率	: 20.5%

人的資本経営における取締役会の役割

出光興産が人的資本経営を進めるにあたり、取締役会には経営層・人事部門が推進する人的資本経営の進捗状況をモニタリングし、その推進を後押しする役割を求めている。

取締役会では、決議・投資案件や緊急性の報告事項等より優先度の高い審議項目がある中で、取締役会の時間の制約によって人的資本経営等重要性の高い審議事項に関する議論が先送りにならないよう、取締役会の年間スケジュールに落とし込み、計画的に審議を進めている。

人的資本経営に関して取締役会では、主に以下の4つの事項を議論している。

- ① 役付執行役員等の選解任・サクセッションプランの策定
詳細は後述

② DE&Iの深化

一人ひとりの個性や価値観を尊重し、活き活きと力を発揮できる職場環境づくりに向けた、KPI設定とその達成に向けたアクションの議論

③ 従業員のエンゲージメント向上に向けた取組

「人が中心の経営」を標榜する同社が特に重要視する従業員のやりがい、企業理念の浸透・体現の状況を「出光エンゲージメントインデックス」として定量的に把握し、その結果と対策を取締役会で定期的に議論

④ 人事制度の進化

失敗を恐れずに挑戦する従業員を育成するための評価項目・行動指針の見直し等、事業構造改革推進のプラットフォームとなる人事制度の議論

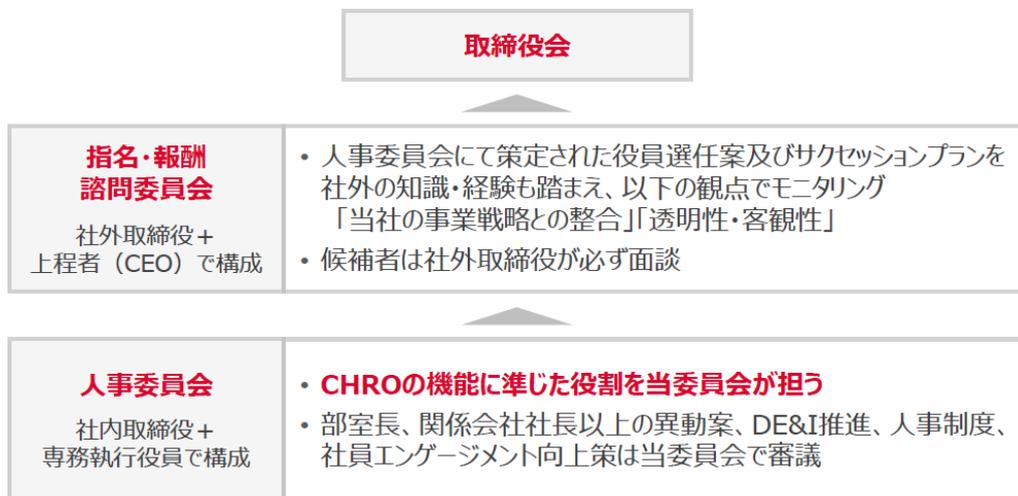
サクセッションプランの上程は3段階で実施

企業において経営者の後継者育成は持続的成長に向けて極めて重要なテーマである。同社においても同様であり、役付執行役員等の選解任やサクセッションプランの議論は、社内役員で構成する人事委員会、社外取締役中心で構成する指名・報酬諮問委員会、取締役会の3段階で進めている。

特に、人事委員会は社内取締役と専務執行役員で構成され、メンバーで全部門を管掌しているため全社視点と候補者の活躍・成長の両視点での議論が可能となっている（＝人事委員会がCHROの機能に準じた役割を担っている）。

また、後継者候補は社外取締役と必ず面談を行うこととしており、それらを通じてコーポレートガバナンス上の透明性を担保している。

図29. 役付執行役員等の先解任・サクセッションプラン策定プロセス



（出所）人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

課題②：KPI設定・現状とのギャップ把握

KPI設定・現状とのギャップ把握に向けて取り組むべきこと

人的資本経営に取り組む上で、経営陣は、経営戦略実現の障害となる人材面の課題を特定し、それぞれについて目指すべき姿（To be）を定量的なKPIで設定すべきである。その上で、現在の姿（As is）を正確に把握し、As is - To beギャップを定量的に把握すべきである。このギャップが経営戦略と人材戦略の連動の程度を表す指標となる。ただし、ギャップの大小が問題なのではなく、どのような時間軸で、どのようにギャップを埋めていくのかという戦略こそが重要となる。

「人材版伊藤レポート2.0」では、KPI設定、現状とのギャップ把握の取組を進めるためのアイデアとして、以下のような取組を示している。

図30.（視点1）経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

取組内容	本取組を進める上で有効な工夫
(3) KPIの設定、背景・理由の説明	工夫1：他社動向・トレンドにとらわれないKPI設定
	工夫2：定性指標の可能な範囲での定量化
	工夫3：KPI間の優先順位の明確化・コミットメント

（出所）経済産業省「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」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf）より抜粋。

図31.（視点2）「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組

取組内容	本取組を進める上で有効な工夫
(1) 人材情報基盤の整備	工夫1：KPIに直接関連する情報の整備を優先
	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
(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	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
	工夫2：KPI、目標、達成期間の柔軟な見直し
(3) 定量管理する項目の一覧化	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
	工夫2：「As is - To be ギャップ」の改善に向けた課題の抽出

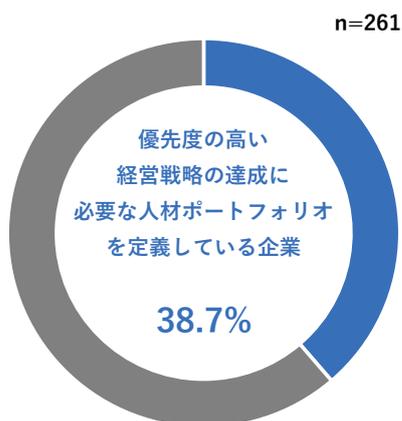
（出所）経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書—人材版伊藤レポート2.0」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf）より抜粋。

KPI設定・現状とのギャップ把握に関する現状

前述のとおり、人的資本に関するKPIを設定し、現状とのギャップ把握に取り組む企業は半数以上にのぼるものの、そのKPIの設定が成果創出に寄与した企業は3%程度と非常に少ない。人的資本経営を進める上で、どのようなKPIを設定し、どう人材戦略に活かすのか、未だ改善の余地があることが示唆される。（25頁参照）

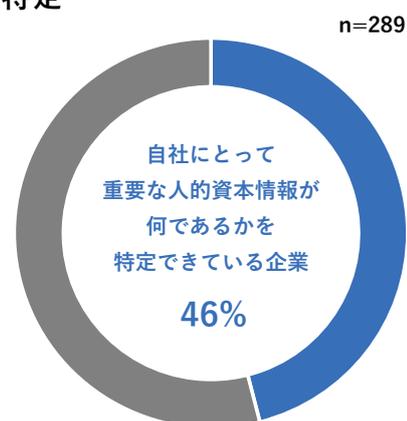
経営戦略の達成に必要な人材ポートフォリオを定義している企業は、全体の約4割にとどまる。また、自社にとって重要な人的資本情報を特定できている企業は、全体の5割弱という調査結果もある。多くの企業において、目指すべき姿（To be）を明確にできていない可能性がある。

図32. 人材ポートフォリオの定義



（出所）人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」（令和6年6月）より事務局作成。
（注）調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。「将来的な目標から逆算して、優先順位の高い経営戦略の達成に必要な人材ポートフォリオを明確に定義していますか？」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業を集計。

図33. 自社にとって重要な人的資本情報の特定



（出所）パーソル総合研究所「人的資本情報開示に関する実態調査」（令和4年5月；<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>）より事務局作成。
注）従業員数1,000名以上の企業の役員層、人事部長289名を対象にインターネット調査を実施。「自社にとって重要な人的資本情報が何であるかを特定できている」という問いに、「あてはまる」「とてもあてはまる」と回答した企業を集計。

また、自社の現在の姿（As is）を把握するための手段として人材情報基盤の活用があげられる。人材情報基盤の整備に取り組む企業は全体の6割程度を占めているものの、「組織分析・組織課題の抽出」や「人事施策の効果分析」に活用できている企業は半数程度にとどまる。As isを把握する上で、人材情報基盤を有効に活用できていない可能性がある。

図34. 人材情報基盤の整備状況

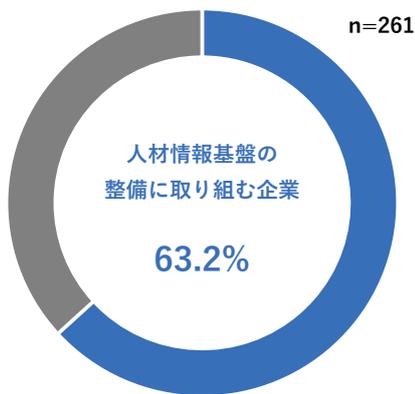
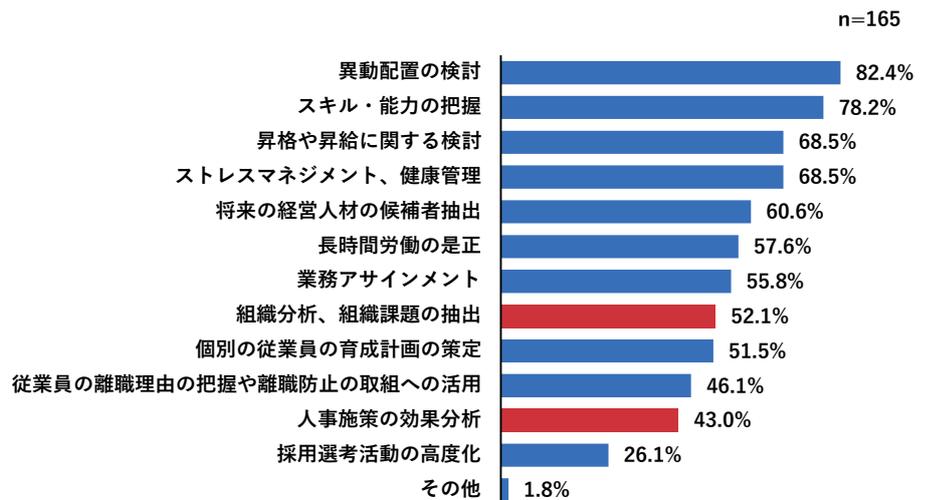


図35. 人材情報基盤の活用状況



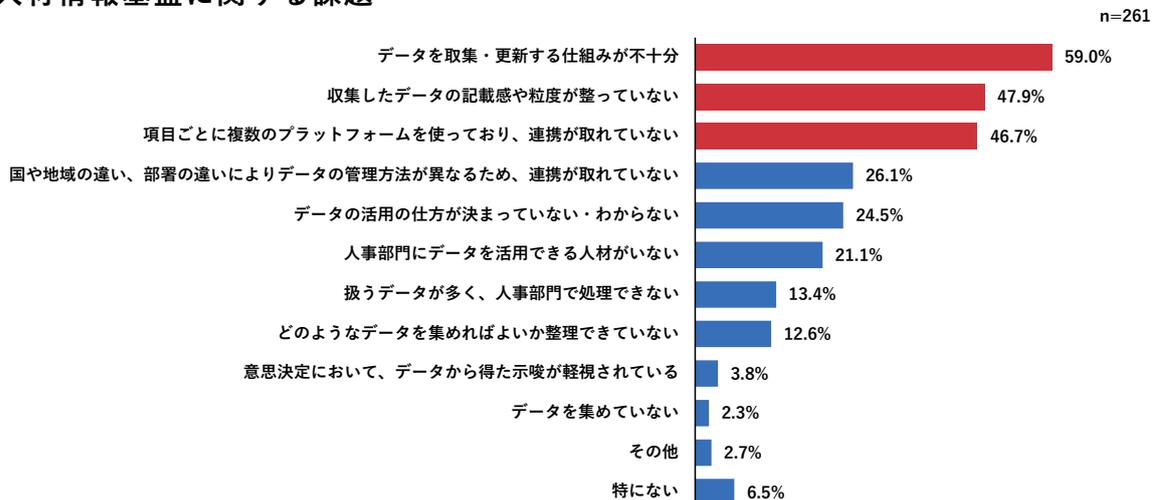
n=165

（出所）人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」（令和6年6月）より事務局作成。

（注）調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。左図は、「人的資本経営に取り組む上で、人材情報基盤を整備する取組を実施していますか？」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業を集計。右図は、「人的資本経営に取り組む上で、人材情報基盤を整備する取組を実施していますか？」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業が対象。

さらに、人材情報基盤について、データ収集・更新の仕組みや、収集したデータの粒度、複数のデータプラットフォーム間での連携について課題を抱えている企業が多い。次項以降に示す事例を参照しつつ、各企業の現状に合った施策をご検討いただきたい。

図36. 人材情報基盤に関する課題



n=261

（出所）人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」（令和6年6月）より事務局作成。

（注）調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム



本社所在地	: 長野県諏訪市
業種	: 製造業
事業内容	: オフィス・ホームプリンティング事業/商業・産業プリンティング事業/ ビジュアルコミュニケーション事業/マニュファクチャリングソリューションズ事業/ウェアラブル機器事業/マイクロデバイス事業/PC事業
売上高	: 連結13,139億円 (2024年3月)
従業員数	: 連結74,464名/単体13,083名 (2024年3月31日現在)
従業員の海外比率	: 73%

「強化領域への重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」が人材戦略の軸

セイコーエプソンは、信州で創業し、現在も長野県諏訪市に本社を置くなど信州に事業運営の核となる基盤を置き、地域の雇用確保とグローバル経営を両立している。同社の人材戦略では、地域における雇用確保と比較的長期の雇用を強みに変えつつ、積極的に外部人材を登用し多様性を確保した上で、グローバル競争を勝ち抜くための人的基盤の確立が重要となる。そのため、長期ビジョン「Epson25 Renewed」に沿い、3つの軸から成る人材戦略を策定している。

強化領域への重点配置:

顧客のニーズに柔軟に対応するため、外部から成長領域・新領域のスペシャリストと、経営目線を持ったマネジメント人材を獲得しつつ、内部人材を育成し強化領域への重点配置を進める。

人材育成強化:

リスクリング、ローテーション、社内公募などの挑戦の機会提供により従業員の内外の環境変化への対応力を強化し、同時に海外人材を含めグローバルに活躍できる人材を育成・配置する。

組織活性化:

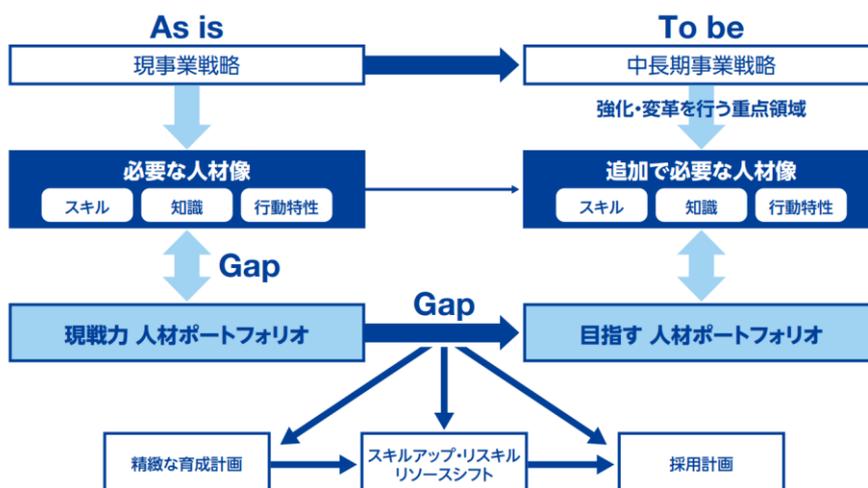
女性や外国人、障がい者など多様な人材を活かすことにより、イノベーションの創出するとともに、組織風土への取組や、地方企業の利点を生かした働きやすい環境づくりを行い、従業員のエンゲージメントを高め、組織の総合力を最大化する。

As is - To beギャップ解消のため、あるべきスキル・知識・行動特性を整理

統合報告書においてはAs is - To beギャップ解消のための取組も示す。今後の少子高齢化や労働人口の減少を踏まえ、グローバルベースでの人材ポートフォリオの策定を進めている。現在の事業戦略と中長期的な事業戦略に対して必要となる人材のスキル・知識・行動特性を可視化し、それに対して現在の人材のスキル・知識・行動特性を可視化する。

両者のギャップを可視化し、ギャップがスキルアップやリスクリング、強化領域への人材配置により充足できるかを判断することを企図している。こうした取組は、2023年度に特定の事業部門を対象に実施し、今後全社展開を予定している。

図37. As is - To beギャップの解消



(出所) 同社統合報告書より抜粋。

3つの人材戦略に従い情報を開示。過去実績も開示し、取組の進展を示す

統合報告書や有価証券報告書では、3つの人材戦略に沿った形で開示する。統合報告書においては、例えば「人材育成強化」では、長期の時間軸で「人が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける会社」を目指し、従業員のキャリア自律支援や具体的な研修の内容などを紹介している。

有価証券報告書においては、3つの人材戦略をベースとしつつ、内閣官房が公表した人的資本可視化指針において示されたガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの要素に分けて開示を行っている。

とりわけ、人的資本経営に関するKPIについては、法定開示項目だけでなく、「強化領域への重点配置」であれば採用数・要員配置、「人材育成」であればジョブローテーション実施割合や社内公募実施数、「働きやすい環境づくり」であれば年間総労働時間など、人材戦略において重要な指標を選び、開示している。また、これらの指標を開示する上では、KPIと実績値だけでなく、過去の実績値を開示することで、自社の取組が進みつつある様子を示している。

図38. 人的資本に関するKPI（開示項目・抜粋）

人材戦略	指標	2021年	2022年	2023年	目標
人材戦略① 強化領域への重点配置	採用人数	新卒200人 中途48人	新卒250人 中途241人	新卒344人 中途204人	毎年350人以上を継続
人材戦略② 人材育成	ローテーション率	9.0%	10.0%	10.1%	毎年15%以上
人材戦略③ 働きやすい環境づくり	管理職女性比率	3.7%	4.1%	4.7%	2025年度8%
	男性育休取得率	50.8%	97.2%	85.2%	毎年100%
	年間総労働時間	1,854時間	1,845時間	1,866時間	2024年度 1,845時間

（出所）同社有価証券報告書・統合報告書より事務局作成。

「エプソンらしさ」「エプソンの強みを活かすには？」が検討の発端

人的資本情報の開示内容を検討するにあたり、社内で整理したのは「セイコーエプソンの特徴は何か」「その特徴がセイコーエプソンのビジネスにどう影響するか」「これらを踏まえ、セイコーエプソンの強みを活かし、弱みを強みに変える打ち手は何か」の3点だった。

これらの3点を整理し、同社の人材戦略と結び付けたことにより、信州に主要な拠点を置きつつ、グローバルに戦う企業の特徴を活かした開示内容となった。

投資家との対話により、人材戦略・人事施策と開示内容をアップデート

こうした開示内容をもとにした投資家との対話では、例えば、強化領域への重点配置などの人事施策に対応するKPIに関する質問や、長期ビジョンに沿った人材戦略の開示、DXに関する記載の強化などを求められた。人的資本開示においては、経営戦略の実現に沿った人材戦略を策定し、遂行できていることが分かる開示が必要であると再認識したことから、今後はセイコーエプソンの特徴を踏まえながらも、企業価値を高め続けるための施策とKPIを連動させ、より具体的に成果を示すことを検討している。

具体的には、短中期的な視点として、人材ポートフォリオ構築によるAs is - To beギャップの可視化とこれに応じた人事施策の展開、従業員のスキル強化などに取り組みつつ、人材施策と連動したKPIの開示やDX戦略に沿ったKPIの開示などを検討している。

また、長期的な目線として、中期経営計画だけでなく、長期経営戦略に沿った人材戦略を組み立て、具体的な活動計画やKPIの策定を予定している。

図39. 投資家からのフィードバック内容

人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> 施策とKPIが連動していないように思われるので見直しを推奨 例：強化領域への重点配置に対してのKPIが新卒・中途の採用人数 人材戦略に、イノベーションや企業価値向上の話が出てくるとよい 長期ビジョンに則って人材戦略がマッチしているのか、そのような観点の開示を期待 組織の成長に必要なスキルセットを持つ人材を育成する観点で、デジタル化、人材基盤の進み具合、そこからDXへのつながりを示してもらいたい
DE&I	<ul style="list-style-type: none"> 女性マネジメント層を短期で増やすのが難しければ、長期で施策を示してはどうか 国内についての女性活躍をどう進めていくのか、より具体的な施策やキャリアアップの推進がされるとよい
その他	<ul style="list-style-type: none"> DXへの取り組み、人材ポートフォリオが見えるとよい 売り手市場の中、優秀な人材に入社してもらえるような従業員活躍の施策に期待

（出所）人的資本経営コンソーシアム開示分科会 同社提出資料より抜粋。



本社所在地 : 東京都新宿区
 業種 : 製造業
 事業内容 : 食品・飲料品の製造販売
 売上高 : 732,933百万円
 従業員数 : 社員16,509名 (2024年3月31日現在) ※臨時従業員除く
 従業員の海外比率 : 約65%

人的資本に対する考え方を整理し、人事部門の役割を再定義

日清食品ホールディングスは、「企業在人・成業在天」という言葉を掲げ、企業の本質は人であり、人材を企業価値の源泉と考える。企業価値の向上に向けて目先の利益・財務指標を追いかけていた時代から、持続的成長も追い求めるようになった中で人的資本に対する考え方も変化した。従来の人的資本投資は、同一会計年度内でどれだけ効率的に儲けるかという金額だけで成果が図られていたため、与えられた成果を創出するための人の採用など、人的資本投資においても目に見えやすい成果が追い求められてきた。

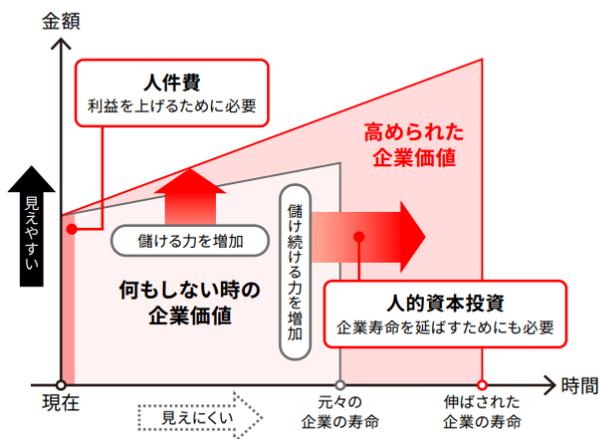
一方で、経営環境がめまぐるしく変化する現在においては、目先の利益だけでなく、将来的な企業価値の向上に目を向けた人材投資が行われるようになった。具体的には、人材を外部から採用するだけでなく、採用した人材を育成すること、次世代の経営者育成に時間と資金を投資し、同社が「儲け続ける力」を持てるような投資を進めるようになった。

同社では、こうした中長期的な成長に向けた人材投資を3つの分野に分けて進めている。1つめは、長年愛され続ける製品を確実に顧客に届けるような「既存ビジネスを確実に推進する人材」に対する投資。2つめはその製品に付加価値を与えるような「既存ビジネスの進化を担う人材」に対する投資。3つめは既存ビジネスとは異なる「全く新しい領域の探索」を担う人材に対する投資である。

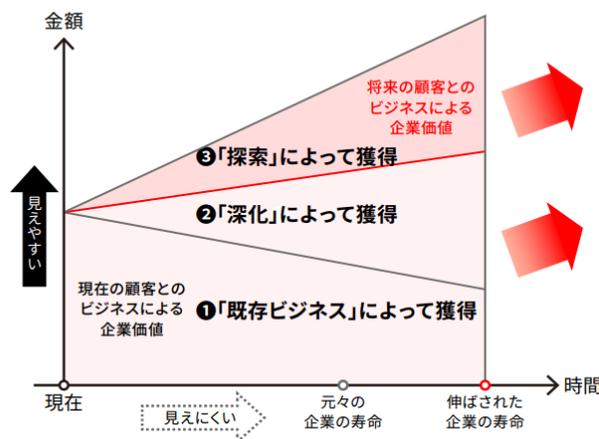
目の前の利益だけでなく、持続的な成長を追い求めるようになった現在において、人事部門の役割も変化した。現在は、人事部門の役割は、既存ビジネスの推進、深掘、新領域の探索といった3つのバランスを見つつ、適所適材の人材配置が行えるよう、人材を獲得し、育成することが求められる。さらに、その前提としてそれぞれの人材が活力を持って働けるよう、社員が日々の幸せを実感しながら仕事ができるような環境整備が求められている。

図40. 人材に対する考え方の変化

企業価値と人的資本投資の考え方



人事部門の役割 適所適材の実現



(出所) 同社統合報告書より抜粋。

グループビジョンの実現を支える組織ポリシー

既存ビジネスの遂行・深掘だけでなく、新領域の探索を進めるため、イノベーションを牽引する専門人材やグローバル経営人材などの外部人材の積極的な採用を進める。2024年3月末時点では、全社員に占める中途採用人材の比率は半数を超えた。

このように多様性のある組織を牽引し、グループビジョンを達成するためには、全社員が同社のパーパスに共感することが重要である。同社ではグループビジョンを達成するためのあるべき組織・人材の状態を「組織人材ポリシー」として定義している。

組織人材ポリシーでは、社員一人ひとりに求めることとして、「ハングリーで自律的なキャリア形成」「同社のバリューへの共感」、そしてその前提となる「多様性の尊重」を求めている。それぞれの社員がこれを体現することで、組織において社員が「仕事を戯れ化し、働きがいが高い状態」を維持し、かつ「仕事を通して生涯成長し、グループの持続的成長に資する人材を輩出する」組織を実現できる。こうした組織・社員の状態を達成することでグループビジョンを達成できるとする。

組織ポリシーの実現を支えるのが、以下の4つの重点テーマからなる同社の人材戦略とそれと連動する施策である。

①MISSION・VISION・VALUEの浸透

施策例：企業価値やブランド価値の向上に大きく貢献した社員を表彰するNISSIN CREATORS AWARDの実施

②自律的なキャリア形成の支援

施策例：日清流JOB型の導入

③NISSIN ACADEMYを中心とした人材育成

施策例：選抜型人材育成の実施

④ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

施策例：女性活躍推進

図41. 組織人材ポリシーと人材戦略の関係



(出所) 同社統合報告書より抜粋。

組織人材ポリシーの実現度合いを測るKPIを整備

組織人材ポリシーや、人材戦略の進捗状況を管理するため、同社では図42に掲げるような指標を定め、進捗状況を管理している。こうした指標は、グループビジョンである“EARTH FOOD CREATOR”を実現するための創造的な組織・人材づくりにつながるように選定している。

また、それぞれの指標に関するKPIは、経営陣・人事部門として必ずやり遂げるべき「コミットメント目標」と、将来的に目指すべき「ターゲット目標」を定義している。コミットメント目標については、組織の現状を踏まえ最低限やり遂げるべき基準として定義している。

一方、ターゲット目標はグループビジョンの達成のためあるべき基準を定義しており、ターゲット目標を定めることで現状に満足せず、より高みを目指すための原動力になっている。

また、グループ人材基盤を整備し、人的資本の現状を一覧できるようにした。COO直下に「ホールディングスタレントマネジメントプロジェクト」を立ち上げ、グループ人材基盤を把握・管理し、人事部や経営層と連携し、人事の打ち手を検討している。

図42. 人事施策に関するKPI

区分	KPI指標	目標	23年度	22-23年度進捗	
社員一人ひとりに求めること	ハングリーで自律的なキャリア形成	社員のキャリア実現度	ターゲット目標 85%	78%	+3.1Pt
	日清グループのバリューへの共感	社員のMVV共感度	コミットメント目標 70%	81%	▲0.3Pt
	多様性の尊重	女性管理職比率	2025年度末10%	8%	+2.4Pt
		男性育児休業取得率	2030年度末85%	65%	+25.4Pt
ありたい組織像	仕事を戯れ化し、働きがいが高い組織	社員の働きがい	ターゲット目標 85%	67%	+4.4Pt
		社員の成長実感度	コミットメント目標 70%	80%	+1.2Pt
	仕事を通して生涯成長し、 グループの持続的な成長に資する 人材を輩出する組織	キーポストの 後継者継承充足率	250%	72%	+3.6Pt
グループビジョン	EARTH FOOD CREATOR	NISSIN CREATORS AWARD表彰数	前年比5%増	総表彰数446件 特別表彰数163件 従業員投票数1,643名	総表彰数▲5% 特別表彰数+43% 従業員投票数+47%

(出所) 同社統合報告書より抜粋。



本社所在地 : 東京都千代田区
 業種 : 情報通信業
 事業内容 : 通信事業/不動産事業/建築・電力事業/システム開発事業/先端技術開発事業
 売上高 : 13兆3,746億円 (2024年3月末)
 従業員数 : 33.8万人 (2024年3月末)
 従業員の海外比率 : 約45%

従業員体験の強化を核とした人材戦略

日本電信電話は、デジタル化や人工知能 (AI) の進化、グローバル化などの事業環境が変化をしている中、従来の音声電話事業から成長分野^{*}への投資を積極的に実施し、持続的な成長を目指している。2027年までの5年間で、成長分野に約8兆円の投資を行い、成長分野への投資に向けたキャッシュ創出力強化のためEBITDA約4兆円の創出を目指している。

^{*} IOWN、デジタル・データセンター、電力・エネルギー、スマートライフ、不動産、AI・ロボット等

事業環境の変化に柔軟に対応し、事業成長に必要な人材を惹きつけ、生産性や創造性を高めるためには、社員一人ひとりがワクワクしながら働き続けること (従業員体験: EXの高度化) が必要不可欠であるとしている。EXを高め

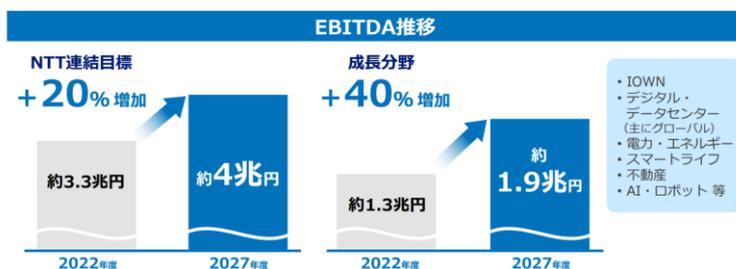
ることで、多様な人材が働きがいや成長実感を持ち、新しい価値・イノベーションの創出にチャレンジできるようにするねらいがある。

そのため、同社の中期経営戦略では、3本柱の一つにEXの高度化を掲げ、人的資本投資の強化に取り組んでいる。同社は社員の成長、組織の変革、働きやすい環境整備の側面から3つの取組を進めている。

人的資本に関する中期経営戦略の取組

- ① 自律的キャリア形成の支援強化
- ② オープンで革新的な企業文化の創出
- ③ 働く環境のサポート強化・充実

図43. EBITDA推移



(出所) 同社中期経営戦略より抜粋。

人材戦略に沿ったKPI・アウトカムの整理

同社の人事戦略では、(1)取組の柱を設定し、(2)具体的な施策と結果指標、(3)最終的なアウトカムを整理している。

(1)取組の柱では、経営戦略と連動した形で、①自律的キャリア形成の支援強化、②オープンで革新的な企業文化の創出、③働く環境のサポート強化・充実を掲げている。

(2)取組の柱ごとに施策と結果指標 (アウトプット) を明確にし、その進捗を管理できるようにしている。

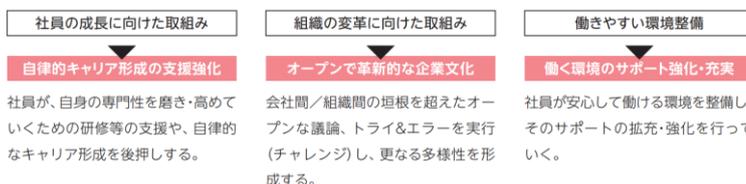
例えばジョブ型人事やJob Board (社内公募制度) などの人事施策に対しては抜擢率・Job Board申込数/成立数といった形で、個別の人事施策の成果が明示的に分かる指標を置いている。(詳細は次項 図45参照)

施策を通じて、事業成長に必要な高い専門性を有した個人を活かし、将来の変化に適応し続けるため、人材力と組織力を高めていく。

(3)具体的な取組を通じて、アウトカムとして、「成長分野のCX (顧客体験) 向上」「既存分野の生産性向上」「事業収益向上」といった、新たな価値創造や経営戦略・財務指標を置いている。

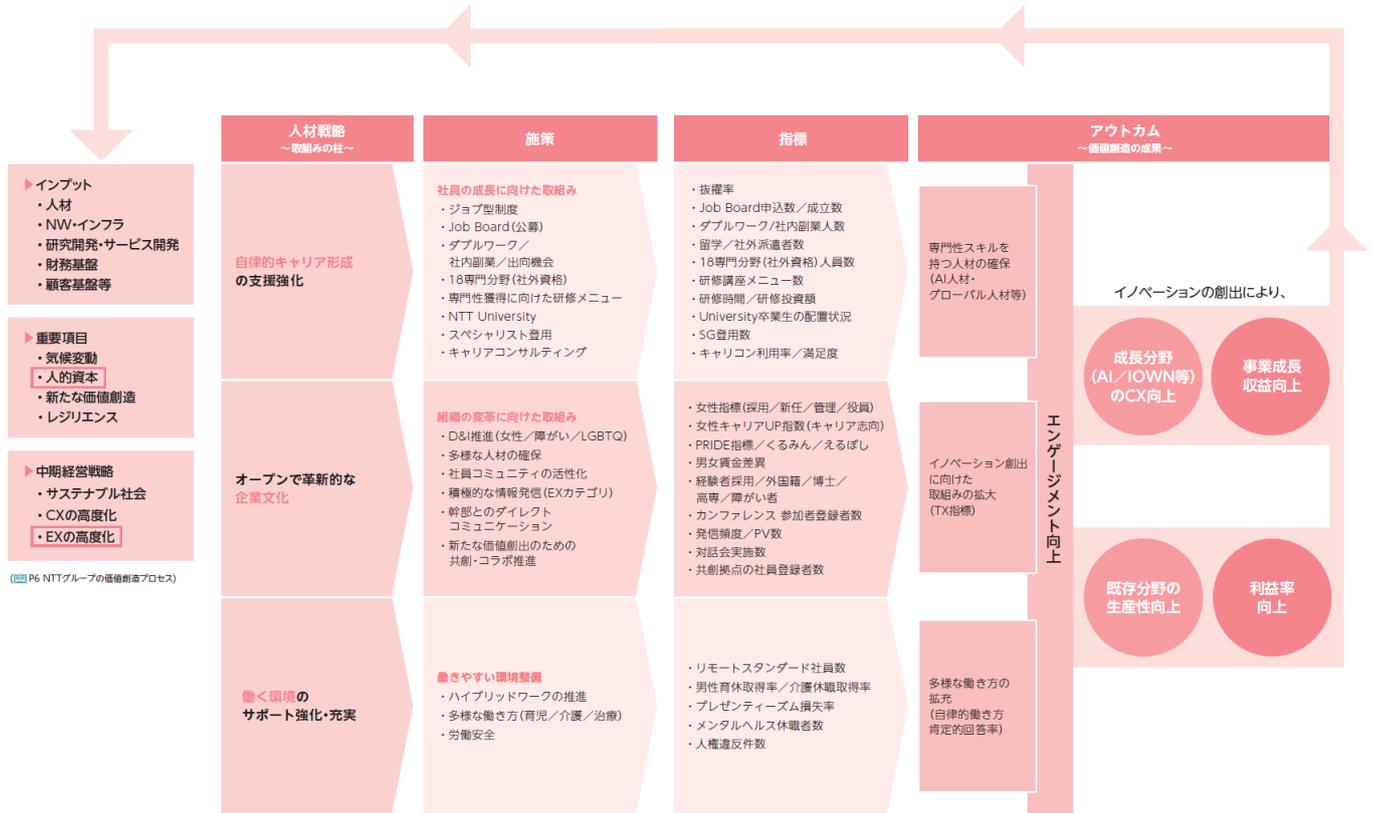
グループ全体で人材戦略を管理するため、同社ではグループ共通の人材データ基盤を導入し、グループ全体で人材の属性データを把握・管理している。こうした人材データを活用し、エンゲージメントスコアや各人事施策のKPIを分析することで、各施策の「カイゼン」を図っている。

図44. 人的資本に関する中期経営戦略の取組 (人材戦略ポリシー)



(出所) 同社統合報告書より抜粋。

図45. 人材戦略とアウトカムの整理



(出所) 同社統合報告書より抜粋。

人事・経営企画・財務・IR部門が連携してストーリー性のある開示を推進

統合報告書等の人的資本情報の開示においても、人材戦略のストーリーに沿った開示を心がけている。統合報告書では、(1)人材戦略全体像と価値創造プロセス→(2)アウトカムやアウトプット指標→(3)具体的な取組内容・進捗状況(実績値等)と体系的に開示し、自社の人的資本に関する取組が企業価値の向上につながることを示している。

同社がストーリー性を持った開示に取り組む背景には、過去の投資家とのやりとりがある。投資家とのやりとりにより、人的資本に関する取組は、何を目標とする施策かを

示しつつ、取組の進捗状況などのKPIと併せてストーリー性を持って開示した方が良いと考えるに至った。

こうした考えをもとに、経営戦略と連動した人材戦略を立案し、ストーリー性を持った開示をするために、人材戦略についてサステナビリティ委員会やディスクロージャー委員会の場で経営陣と議論した。各種開示においては、この議論を基に人事部門、経営企画部門、財務部門、IR部門が連携して、各種開示の対応を行い、ストーリー性のある開示を一貫して進めている。

コングロマリット企業だからこその悩みと対応

同社は、通信事業だけでなく新規分野や成長事業を持つコングロマリット企業である。各事業において業態や事業の状況が違うため、グループ全体で最低限共通する人事制度・人事システムやD&Iの基盤を整備しつつ、個別事業に寄り添った人事運用に取り組むことが重要となる。また、グループ経営の最適化に向けた経営人材やグループ共通で育成すべき人材開発などを推進していく。

一方で、各事業で事業最適な人事運用に取り組んでいるため、グループ全体の人的資本開示は難しくなる。グループ全体に共通する要素を開示するだけでは、グループ全体の事業戦略と人事戦略が連動していることを示すことは難

しい。そのため、同社では目指したい方向性に基づく取組がしっかりと各社において進捗しているかをモニタリングしていくと同時に、人的資本情報の開示において、グループ全体の開示を行うだけでなく、事業ごとに推進する人事施策を開示するよう心がけている。

これにより、グループ全体のガバナンスを図ると同時に、ステークホルダーに対してより具体的に経営戦略と人事戦略が連動していることを示すことができるようになるという利点がある。



本社所在地 : 東京都千代田区
 業種 : 製造業
 事業内容 : IT/エネルギー/モビリティ/
 インダストリーなどの事業を含む総合電機メーカー
 売上高 : 9兆7,287億円
 従業員数 : 268,655名
 従業員の海外比率 : 58%

事業構造の変化により、組織・人材の在り方が大きく変化

日立製作所は2009年の経営危機を踏まえ、①高品質な「ものづくり」に基づく製品（システム）事業から、製品・システムやデータを活用したサービスを中心とした社会イノベーション事業への転換、②日本国内及び国内で製造した製品を輸出する事業構造から、グローバルへの事業成長を目指す事業構造への転換を進めている。これにより、これまでの技術を起点とした製品開発の考え方から、グローバルの顧客ニーズに応じたサービス開発の考え方への転換を求められるなど、事業構造の変化は、同社の人・組織・組織文化の在り方に大きな影響を与えた。

同社が社会イノベーション事業、グローバル事業の拡大を進めるためには、日本・世界各国の社会・顧客の近くで、社会・顧客のニーズを探求し、課題を解決するサービスを提供すること、そして国や地域の枠を超えてグローバルで連携することが求められる。

こうした中で、同社は人材や組織に求められる在り方として、以下の4つの要素を定義した。

①Diversity, Equity

現地マーケット（社会、顧客）を知る、様々な国籍・性別等の多様な人材が活躍すること

②Inclusion, Location Free

国・地域・事業体を超えて、同社の組織・人材がOne Teamで活躍すること

③Proactive, Growth Mindset

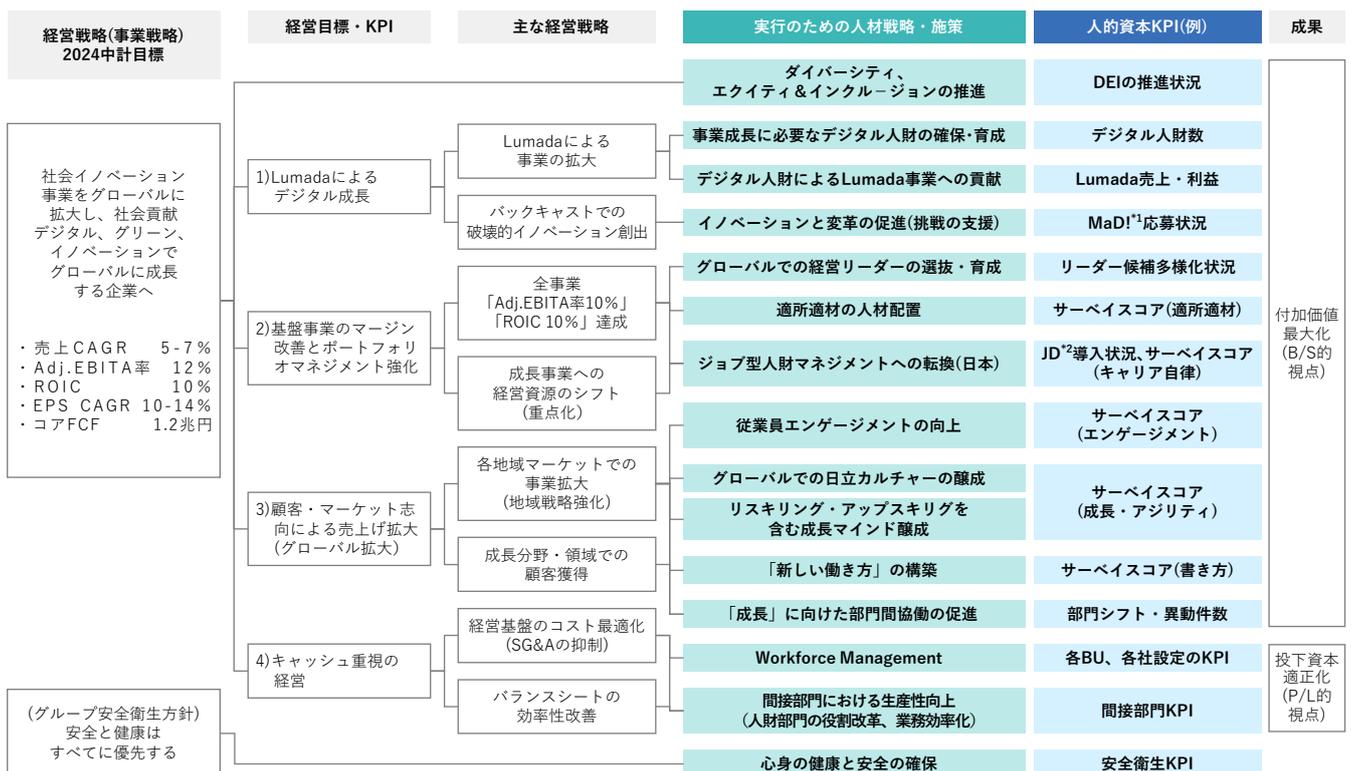
社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられるプロアクティブで自立した人材とその文化を持つ組織であること

④Agility

事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人材であること

中長期的視点でこれら4要素の実現を目指しつつ、短期的視点での具体的な経営戦略に照らして、その実現の手段としての人材に関するアクションを特定・明確にした。

図46. 経営戦略、人材戦略施策、人的資本KPIのツリー構造



(出所) 同社「サステナビリティレポート 2024」より抜粋。

* 1 MaDI: Make a Difference! (従業員提案型のアイデアコンテスト)
 * 2 JD: ジョブディスクリプション (職務記述書)

経営戦略の実現を支える、人事戦略及びKPIの設定

図46のように、同社の人材戦略と経営戦略はツリー構造によって整理されている。例えば、経営戦略の1つである「Lumadaによる事業の拡大」に向けて、人材戦略として「事業成長に必要なデジタル人材の確保・育成」「デジタル人材によるLumada事業へ貢献」に取り組むとしており、経営戦略を実現する上で人材の観点から必要な要素が網羅的に洗い出されている。このようにツリー構造で整理することで、人材戦略について「なぜ」「なにを」「どうやって」取り組むかを明確にし、人材戦略と経営戦略の連動性を高めるねらいがある。

また、こうした人材戦略の進捗は、人材戦略ごとに人的

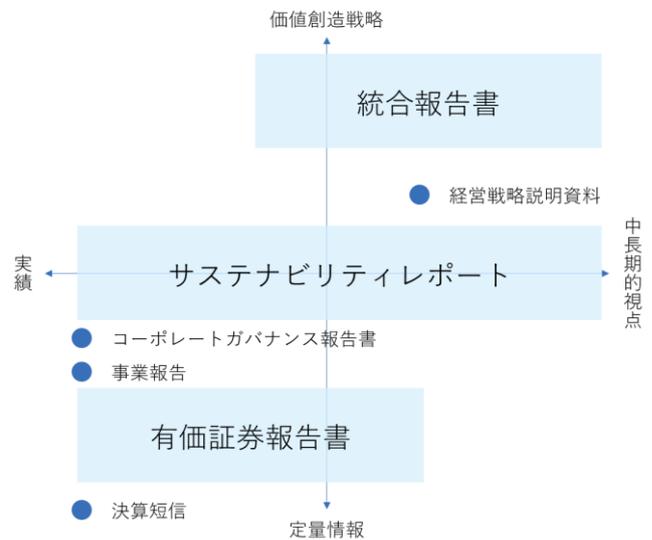
資本KPIを設定し進捗状況を整理している。人的資本に関するKPIは、人事部門が日常的にモニタリングして人事施策の改善に活かしている。各人事戦略のKPIは、経営目標の達成にいずれも重要と考えている。その中でも特に現在中期経営計画で掲げている3つのテーマ「デジタル人材の確保・育成」「従業員エンゲージメント」「Diversity、Equity & Inclusionの推進」については、同社のマテリアリティ8つのテーマ、「環境」「レジリエンス」「安全安心」「ヘルスケア」「人と自然の共生」「DEI」「誠実な経営」「幸せな生活」の達成に重要な人的資本の領域であり、社外にも公表しながら人材戦略を進めている。

人的資本情報の開示に関わる媒体の使い分け

人的資本情報の開示では、有価証券報告書や統合報告書、サステナビリティレポートにおける開示を進める。特に、株主・投資家と直接・対面での対話機会を重視しており、IRデーにおける社長説明や人的資本に焦点を当てた人材戦略説明会を開催する。

有価証券報告書や統合報告書、サステナビリティレポート等の開示媒体は、それぞれの読者層を想定して内容（定量情報か、戦略情報か）、時間軸（現在の実績値か、中長期的な指標か）を使い分ける。例えば、有価証券報告書や決算短信などの情報は、会社の現在地を知ることを目的とした資料であることから、定量情報や実績を中心に掲載する。一方、統合報告書や経営戦略説明資料については、会社の中長期的な在り方を伝え投資判断の一助としてもらうことを目的とするため、中長期的な視点で今後の価値創造戦略を中心に掲載する。

図47. 開示媒体の情報の使い分け

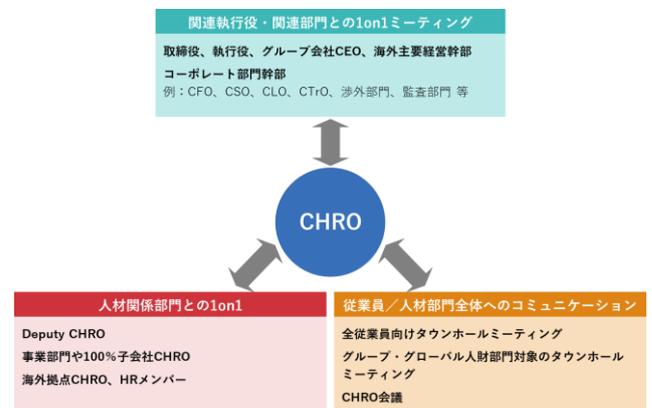


（出所）人的資本経営コンソーシアム 開示分科会 同社提出資料より事務局作成。

人的資本経営の実践に向けたCHROのコミュニケーション

人的資本経営の実践に向けて、CHROは関連部門、取締役とのコミュニケーションに多くの時間を使う。コーポレート他部門の取締役・執行役員やグループ会社幹部、海外拠点経営幹部とは月に15回程度1on1によるコミュニケーションの機会を設け、グループ全体や各拠点における経営課題、人材の状況について議論を行う。また、人事部門についても、各事業部門・子会社のCHROや海外拠点のCHROとも、毎月の頻度で代表CHROと半日以上かけて人材戦略・施策について議論を行うとともに、2-3ヶ月に15回程度1on1の機会も設け、各拠点での人事課題と必要な人事施策などについて議論を行う。経営・事業部門の声を直接聞き、事業課題にアラインした人材戦略・施策を各CHROと共に立案、実行する。事業戦略と人材戦略の連動性を従業員／人材部門全体に伝える機会を持つことで、経営方針としての人材戦略の共有と取組の重要性を伝える。

図48. CHROのコミュニケーション対象



（出所）人的資本経営コンソーシアム 開示分科会 同社提出資料より事務局作成。



本社所在地	: 東京都千代田区
業種	: 金融業、保険業
事業内容	: 個人事業/法人事業/投資家事業/不動産事業/マーケット事業運用ビジネス等
売上高	: 連結経常収益2,475,303百万円
従業員数	: 連結22,911名
従業員の海外比率	: 三井住友信託銀行 単体6.4%

社員のWell-beingを基軸とした人的資本戦略

三井住友トラストグループでは、2023～2025年度の中期経営計画の3大テーマの1つに「未来適合に向けた人的資本強化（働きがいやWell-beingにつながる組織作り）」を置き、社員のWell-being向上を基軸とした人的資本戦略を展開している。同社では、社員のWell-beingを「①心身ともに健康で、②会社のパーパスに共感しながら、③多様性を認め合う良好な人間関係のもと、④自分の価値や強みを活かして、働く幸せを追求していける状態」と整理する。

人的資本への投資を通じて社員のWell-beingが高まり、多様な社員がそれぞれの機会で活躍することで、顧客や社会に向けた価値創造が拡大し社会のWell-being向上にもつながる。その結果、企業価値が向上し、社員一人ひとりが誇りややりがいを更に実感できるという、Well-beingの好循環を実現することで、人的資本を安定的・持続的に強化・拡大していく。

同社では、人的資本強化に必要な要素として「健康経営（心身ともに健康）」「エンゲージメントの強化（会社の

パーパスに共感）」「組織力の強化（多様性を認め合う良好な人間関係）」「人材力の強化（自分の価値や強みを発揮）」の4つを定義し、2024年度より以下施策を推進している。

①健康経営－プレゼンティーズム低減－

施策内容：健康経営の促進、働き方の最適化

②エンゲージメントの強化

－パーパス実現への行動、挑戦の風土醸成－

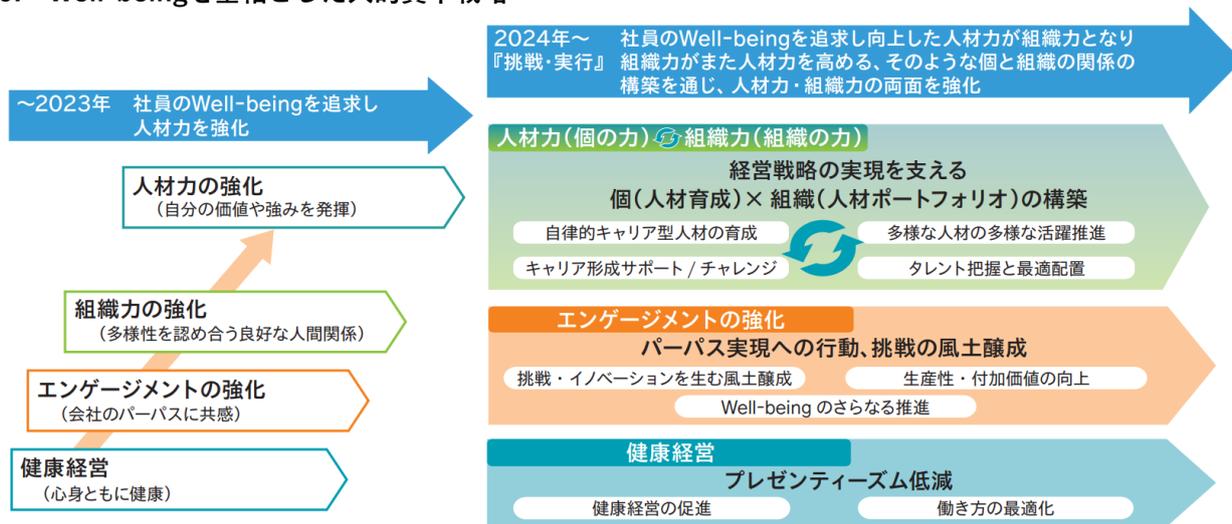
施策内容：挑戦・イノベーションを生む風土醸成、生産性・付加価値の向上、Well-beingの更なる推進

③人材力（個の力）×組織力（組織の力）

－経営戦略の実現を支える個（人材育成）×組織（人材ポートフォリオ）の構築－

施策内容：自律的キャリア型人材の育成、多様な人材の活躍推進、キャリア形成サポート/チャレンジ、タレント把握と最適配置

図49. Well-beingを基軸とした人的資本戦略



(出所) 同社統合報告書より抜粋。

人的資本戦略のストーリーに沿ったKPIを設定し、経営主導で管理

同社では、人的資本強化に必要な上記の4つの要素についてKPIを設定する。それぞれのテーマにおいて目指す姿(KGI)を掲げるとともに、現状とのギャップを認識した上で、そのギャップを埋めるにはどのような取組が必要かを施策レベルで具体化するとともに、その取組の効果を

測るため可能な限り定量的なKPIを定めるものである。KPIの進捗は四半期毎に経営層に報告の上議論を実施、定期的なモニタリングを通じて、都度人的資本戦略のアップデートを行っている。

図50. 人的資本経営の推進に向けて同社が管理する項目

項目	指標	2021年度 実績	2022年度 実績	目標				
				2025年度	2030年度			
①健康経営 ～心身ともに健康～	ア. 働き方の最適化	有給休暇取得日数	17.6日	17.9日				
		休暇取得率 法定外労働時間(1か月平均)	65% 20.5時間	66% 19.3時間				
	イ. 健康マネジメント	健康診断受診率	100%	100%				
		再検査(精密検査)受診率 ストレスチェック※ <small>※標準集団の平均は100であり、数値が低いほど良好</small>	69% 95	73% 93				
②エンゲージメント ～会社・グループの パーパスに 共感～	ア. パーパスの浸透	社員意識調査 <small>60点が調査の目安であり 60点を超えれば概ね 良好</small>	パーパスに基づいた行動※	—	57.2			
		満足度	63.1	64.7	92	90		
	イ. やりがい・働きがい を育む風土	活性化	60.5	62.4	62	65		
		Well-being の推進	確定拠出年金 の活用状況	投資信託選択率 マッチング拠出の活用率	78% 69%	79% 74%	65	70
③組織力の強化 ～多様性を認め合う 良好な 人間関係～	ア. 女性活用推進 の取組	女性管理職比率	当グループ※ 三井住友信託銀行株式会社 サポーター役員制度参加社員数 男女賃金格差	— 13.0% 40人 49.5%	16.2% 13.3% 60人 50.2%	22%	30%	
		イ. 多様な人材 の活躍推進	キャリア社員	キャリア採用社員数 全社員に占めるキャリア採用社員の割合	139人 20%	247人 22%	非公表	非公表
			障がい者	障がい者雇用率	2.23%	2.14%	非公表	非公表
			外国籍社員	外国籍社員数 海外拠点マネジメント職の現地社員比率	約780人 64%	約810人 70%		
	両立支援		育休取得者数	449人	420人			
			男性育休取得者数 男性育休取得率	213人 113%	196人 117%	100%	100%	
	④人材力の強化 ～自分の価値や 強みを発揮～		ア. 自律的な キャリア型人材	業務公募応募者数 社内副業利用者数	359人 14人	377人 34人	非公表	非公表
		イ. 人材育成投資 の充実		のべ研修受講者数 うち選抜・指名研修受講者	14,050人 188人	16,781人 393人		
			研修実施時間 研修費用	6,680時間 5.4億円	6,759時間 11.7億円			
			ウ. 専門人材集団	専門人材:フェロー認定数	172人	320人		
経営人材:選抜研修受講者数 グローバル人材 ITコア人材				393人 610人 —	419人 650人 —	750人 900人	非公表 非公表	

(出所) 人的資本経営コンソーシアム 開示分科会 同社提出資料より抜粋。

透明性の高い詳細な情報開示

同社の人的資本開示では、人的資本戦略のストーリーに沿った開示を行っている。まず冒頭で、社員のWell-beingが会社の組織力向上や企業価値向上につながる構造を明示している。

その上で、人的資本に関するKPIと実績値について、社員のWell-beingを構成する4つの要素（有価証券報告書）の項目に沿って開示する。KPI・実績値の開示については、定量データを示すのみならず、できる限り背景の理解や課題認識、具体施策の内容なども併せて説明している。

透明性をもって詳細に開示することがグループの課題へ

の覚悟や施策の説得力となり、各ステークホルダーからの期待につながると考えていることによる。

また、こうした定量情報だけでなく、人的資本経営に関する定性面の取組内容についても、Well-beingを基軸とした人的資本戦略の整理に沿って具体的に開示する。

例えば、統合報告書では、専門人材育成や経営人材育成の取組状況を示すために、フェロー認定者数や選抜型研修の受講者数等の詳細データを時系列で開示するとともに、そのプロセスに当たる戦略的な人材配置・登用・育成の運営コンセプトに関する解説も掲載している。

ストーリーを持った開示に対する投資家の反応は良好

同社の統合報告書・有価証券報告書における人的資本開示に対する投資家の反応はおおむね良好である。同社の人的資本開示において特に評価されている点は、Well-beingを基軸としてストーリー性を持った開示がされていること、取組状況の成果が定量情報を持って示されていることであ

り、同社の取組が奏功している。

他方で、投資家からの指摘事項として経営戦略と人的資本戦略を連動させて示すことや、投資判断を行うに当たりその会社には期待できると思わせる指標を開示することが今後の課題となっている。

図51. 同社の人的資本開示に対する投資家の反応

評価されたポイント	今後の改善点
<ul style="list-style-type: none"> ■ 価値創造の起点が社員のWell-beingであるとするストーリーが一貫しており分かりやすい ■ 取組とそれに対する成果が、定量データを使って説明されており説得力がある ■ 男女賃金差異の開示にとどまらず、その背景分析から会社へ向けた具体的な施策が明示されているのが素晴らしい ■ サステナビリティ項目においてもストーリーに沿って、指標が選定され、中長期のKPI目標が示されており、良く記述されている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略と人事戦略の接合がほしい。(中略) 非財務と財務とつなげるのは簡単ではないが、CFOやCHROからのメッセージからつなげていくのも一案 ■ 絶対的な「ものさし」がないのが人的資本開示。したがって、投資家が投資判断するにあたり、この会社は変化が起こる(=伸びるのではないか)と思わせる、期待感を独自に定義できるかがポイントになる

(出所) 人的資本経営コンソーシアム 開示分科会 同社提出資料より事務局作成。

課題③：人事部門のケイパビリティ

人事部門のケイパビリティ向上に向けて取り組むべきこと

経営戦略と人材戦略の連動性を高める上で、人的資本経営の実行役である人事部門の機能強化にも取り組む必要がある。

人事部門のケイパビリティ向上に向けて、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などの全社レベルで行う人事施策については、人事部門が取り組むべきものである。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こととなる。こうした人事部門の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必要がある。

「人材版伊藤レポート2.0」では、人事部門のケイパビリティ向上に向けたアイデアとして、事業部担当人事社員（HRBP）の設置、事業・人事両部門間の人材交流、企業価値向上に向けた人事部門体制の検討を示している。

図52.（視点1）経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

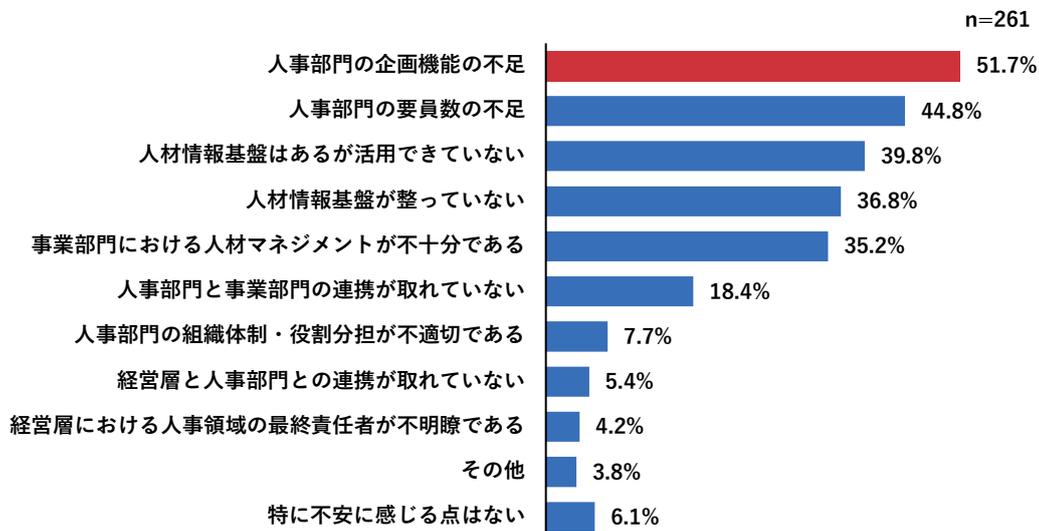
取組内容	本取組を進める上で有効な工夫
(4) 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上	工夫1：事業部担当人事社員（HRBP）の設置
	工夫2：事業・人事両部門間の人材交流
	工夫3：企業価値向上に向けた人事部門体制の検討

（出所）経済産業省「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」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf）より抜粋。

人事部門のケイパビリティに関する現状

今回の調査結果から、人事部門の企画機能が不足していると考えられる企業は半数以上存在することが分かった。人事部門が本来取り組むべき人事戦略の立案などの企画業務を行うためには、人事部門自体の企画機能を高めることが有効だと考えられる。

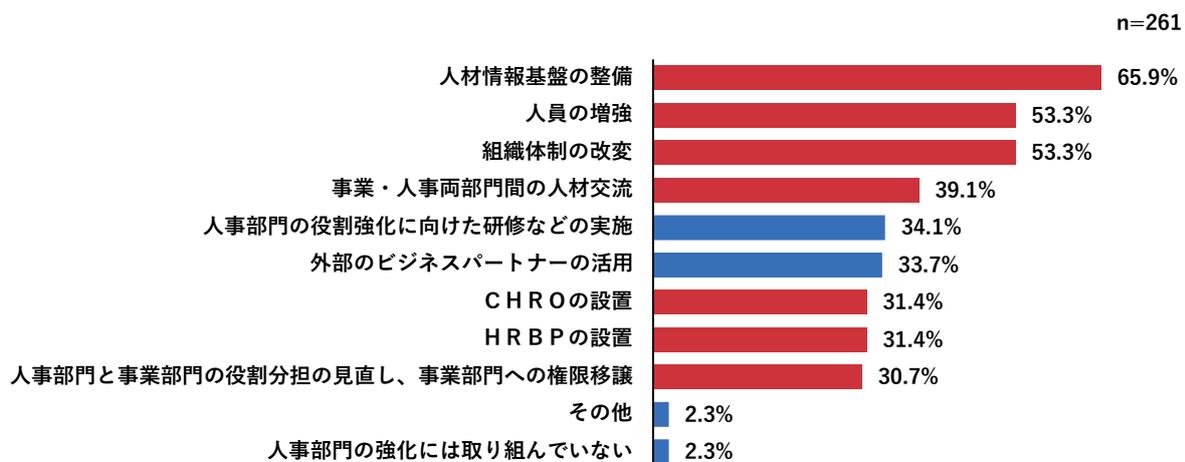
図53. コンソーシアム会員企業における人事部門の課題



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。
 (注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。

人事部門のケイパビリティ向上に向けた取組として、「人材情報基盤の整備」や「人員の増強」、「組織体制の改変」に取り組む企業は相対的に多い。一方で、前項で述べた「事業・人事両部門間の人材交流」や「HRBPの設置」に取り組む企業は4割以下にとどまる。また、「CHROの設置」や「人事部門と事業部門の役割分担の見直し、事業部門への権限移譲」も人事部門のケイパビリティ向上に向けて有効であると考えられるが、これらについても相対的に低い水準となっている。次項以降に示す事例を参照しつつ、各企業の現状に合った施策をご検討いただきたい。

図54. コンソーシアム会員企業における人事部門のケイパビリティ向上に向けた取組状況



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。
 (注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。



本社所在地 : 東京都港区
 業種 : 情報通信業
 事業内容 : ITサービス/社会インフラ
 売上高 : 連結34,773億円 (2024年3月)
 従業員数 : 連結105,276名/単体22,210名 (2024年3月31日現在)
 従業員の海外比率 : 連結29.0%(2023年度)

人事部門は、制度の守人から変革のドライバーに

100年後も存続する企業、社会に大きなインパクトを与える企業となるべく、中期経営計画の推進と併せて、組織・マネジメント、人、カルチャーの改革を進めている。

事業環境が大幅に変化する中で、人事部門の役割も大幅に変化した。CHROの役割は人事部門の長として人事制度の運用に責任を持つ立場から、CEOのパートナー・経営チームの一員として、組織のカルチャー変革や、事業部門の人事施策の円滑な推進に責任を持つ立場に変化。人事部門の役割も次の3つに変化した。

経営と人事の同期化：

人材戦略を通じて経営戦略を推進する。人材に焦点を当て、最適配置により能力を発揮させる。

カルチャー：

グループ共通の価値観「NEC Way」を基盤に、挑戦を促し、戦略を実行するカルチャーを醸成する。

ガバナンス：

マネジメントチームの組成と経営人材の育成、取締役会の高度化を実現する。

ジョブ型により経営と人事の同期化を実現

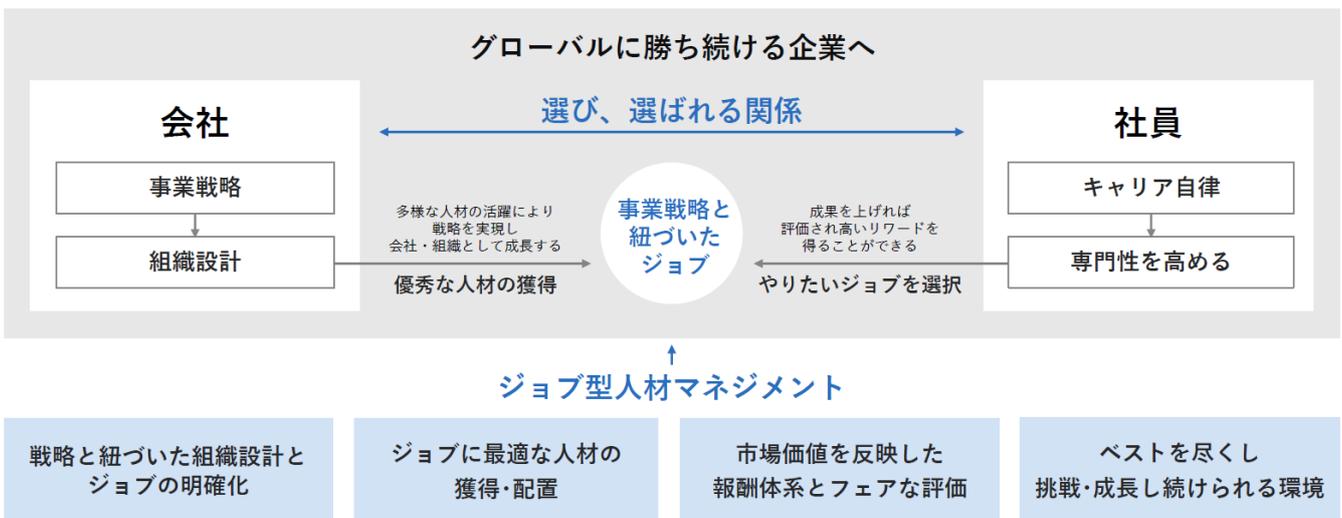
人的資本経営の推進に向け、会社全体の組織体制を変更した。人材戦略を通じて経営戦略を実現すべく、適時・適所・適材の人材配置を実現するため、ジョブ型人材マネジメントを導入した。

ジョブ型人材マネジメントにより会社と個人の間に「選び、選ばれる関係」の構築を目指す。会社は、事業戦略に基づく組織設計を行い、事業戦略に必要な人材の獲得を目指すとともに、社員にとっても成果を上げれば高い報酬を

得ることができる環境や、専門性を高めることができる仕組みを整えた。

こうした、ジョブ型人材マネジメントの導入を5年間をかけて実施した。評価制度改革、公募制度導入、学習プラットフォームの導入、新卒ジョブマッチング制度の導入を経て、2024年に本格的にジョブ型人材マネジメントを導入した。

図55. ジョブ型人材マネジメントの概要



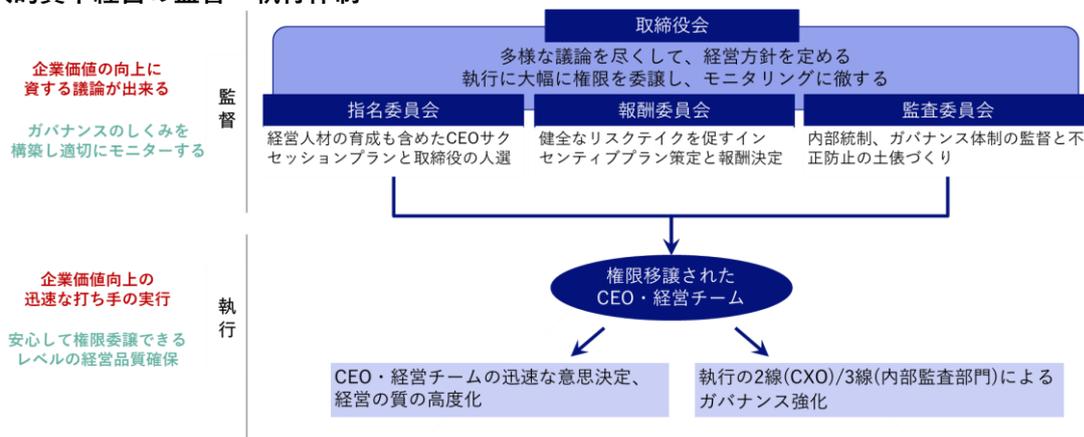
(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

コーポレートガバナンス改革：指名委員会等設置会社へ移行

同社はガバナンス改革に取り組み、監督と執行の分離を目指し、指名委員会等設置会社に移行した。取締役会では、人的資本経営を含む中期戦略を議論し、指名・報酬委員会では、CEOサクセッションプランニング・経営人材の育成・役員報酬を議論する。執行についてはCEO・経営チームへ大幅に権限移譲し、CEO・CHROが中心となって企業価値向上に向けた人的資本経営の取組を推進する。

こうした取組を着実に推進するため、役員報酬の仕組みについても改定。固定報酬は同業他社と競争力のある水準を維持しつつ、変動報酬が過半となる設計とした。また、賞与や株式報酬のKPIには、エンゲージメントスコアなどのESG関連指標もKPIとすることで、人的資本経営の推進に向けた取組へのインセンティブを持たせている。

図56. 人的資本経営の監督・執行体制



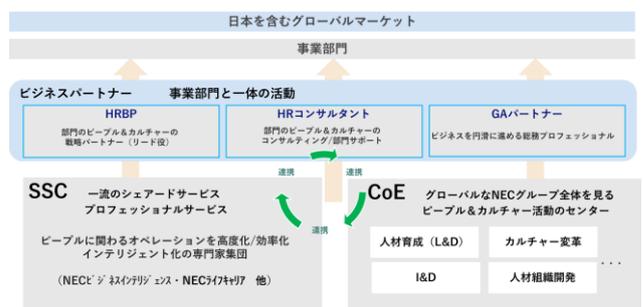
(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

現場部門のカルチャー変革を三位一体の体制で推進

人的資本経営の推進役として人事部門の体制も変更した。同社は、イノベーション創出に向けた最大の経営資源を「人」と位置付け、「カルチャー変革」に本気で取り組む姿勢を示すため、「人事総務部門」を「ピープル&カルチャー部門」に変更。事業戦略と「ひと・カルチャーの変革」を一体で推進するため、人事、カルチャー変革、人材育成、グローバル人事などを管掌する。

また、事業部門における人事施策を推進するため、事業部門のピープル&カルチャー変革の責任者であるHRBP、変革のサポートを行うHRコンサルタント、事業の円滑な推進を助けるGAパートナーを設置。会社全体の人事変革に関わるオペレーション業務を担うSSC、グループ全体の人材育成、カルチャー変革を推進するCoEと連携し人的資本経営を推進する。

図57. 人事部門の体制



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

専門人材育成のための人事体制を構築

専門人材を育成するための仕組みとして、職種別に「人材育成委員会」を構築した。委員会全体をCHROが統括し、領域ごとの委員会では各部門のビジネスリーダー（役員クラス）が委員長を務める。各委員会ごとに人材要件を設定し、その強化のための人材育成体系を再構築するとともに、それぞれポータルサイトを作成し、研修に関する情報共有、成長と挑戦への期待についてのメッセージ発信やトークセッションなどを行っている。

図58. 人材育成委員会の構成



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より事務局作成。



本社所在地 : 岡山県岡山市
 業種 : 教育、学習支援業
 事業内容 : 国内教育事業/介護・保育事業/大学・社会人事業
 売上高 : 連結4,108億円 (2024年3月期)
 従業員数 : 連結17,082名 (2024年3月31日現在)

変革に向けた3つの課題と5つのアクションプランを整理

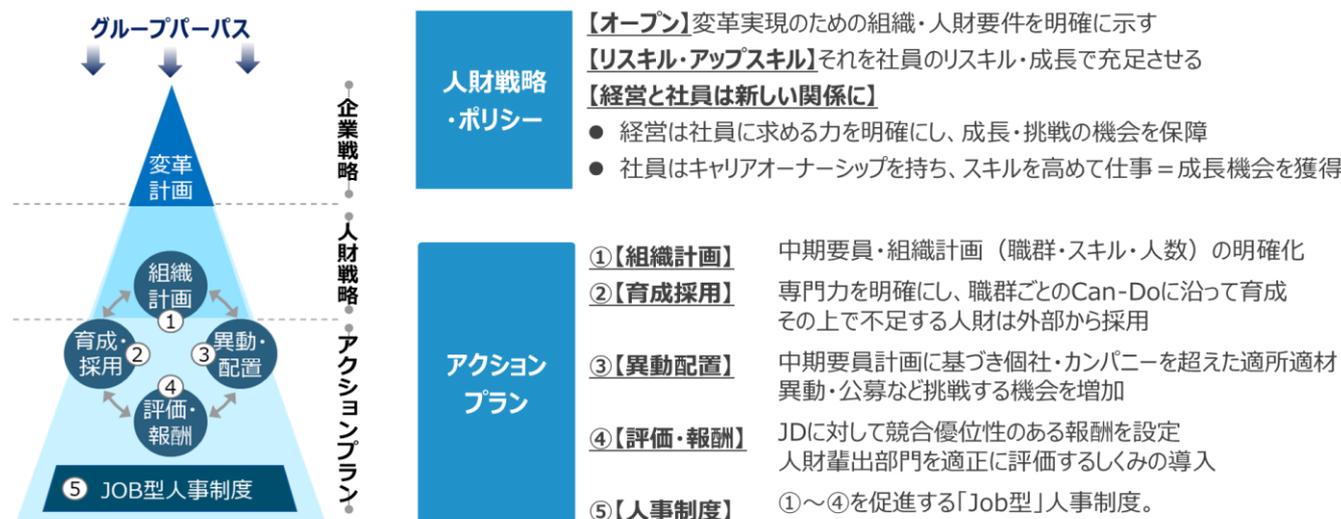
人口減少社会における持続的成長を目指し、同社は、コアとなる教育事業の安定化、介護事業の成長や新領域の事業開発、事業変革を支えるコーポレート機能の生産性向上に取り組む。この実現には、組織・人材の面ではDX人材や成長領域を担う専門人材の不足、事業開発・事業変革リーダーの不足、人材の需給ギャップの可視化、組織を超えた任用の実現など、大きな課題があった。

これらの課題に対して、同社では人材戦略・ポリシーを

再整理した。人材戦略として、事業を進めるために必要な要員数やスキルを整理・開示し、変革を進める人材を社員のリスキリング・アップスキルによって充足する方針を定めている。

その上で、具体的取組として会社が求めるスキルの明確化、組織の枠を超えた異動配置、市場競争力のある報酬水準、ジョブ型人事制度の導入などを進めている。

図59. 人事戦略・ポリシーと5つのアクションプラン



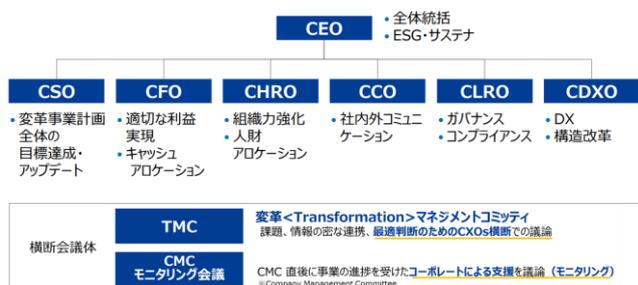
(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

人的資本経営の推進に向け、CHROを設置し、KPIを設定

人的資本経営を含めた変革の推進体制整備の取組としてCxO体制を整備している。それぞれのCxOに役割を付与し、同社においてCHROは組織力強化、人材の最適化に責任を持つ。また、部門間に共通する課題や密な情報連携が必要な施策は、CxO間で連携する会議体を設定している。

また、CHROには、人材戦略をブレイクダウンしたKPIを設定している。例えば、今期の人事戦略においては、同社が変革を実現する上で、変革を担う専門人材の獲得・育成や、人材プールの維持・強化は重要な課題であり、重要なポジションを担い得る人材の充足率、エンゲージメント、目指す組織の実現度合い等を具体的なKPIとして設定している。

図60. As is - To beギャップの解消



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

図61. CHROに求められる役割



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

社員のリスキリングと人材最適化を推し進めるジョブ型人事制度導入

社員のリスキリング・アップスキリングや、人材最適化を推進するためベネッセコーポレーションではジョブ型人事制度を導入する。ジョブに基づき等級が決定する仕組みとし、また市場競争力を持った職種ごとの報酬水準とすることで、社員が自身の専門性を高めジョブを獲得するインセンティブを持たせた仕組みとした。

ジョブ型人事制度導入においては、学習環境を整備し、社員の意思を起点としたキャリア自律を支援する取組を導入するなど、ベネッセらしさを残している。これにより、成果や挑戦に報い、事業戦略に必要なスキルの修得を促すジョブ型の良さと同社らしさを両立する仕組みとしている。

育成に向け職種ごとに要員数×スキルレベルを最適化

人材戦略で示した、社員のリスキリング・アップスキルと人材の最適化を進めるため、社内の職種をIT、事業開発、コーポレートなどの20職種に区分した。変革を進める上で、中長期的に求められる人材と、現在の人材を比較し、職種別要員数×スキルレベルのギャップを明らかにした。

これを基に例えば、IT人材は増員とスキルレベルの向上を推し進め、コーポレート人材は生産性とスキルレベルの向上を目指すといったように、職種人事において職種ごとの人員最適化を進めている。

人事部門の役割も事業部門の「支援」から「併走・推進」に

人的資本経営の旗振り役として、人事部門の役割も変化させている。従来の人事部門は、オペレーション業務が中心で、事業部門の支援の意味合いが強かった。しかし近年は、職種ごとの人材充足、育成を推し進め、また現場における人事支援を推し進めるため、HRBPや人材開発機能を強化し、人事部門で行うオペレーション業務を効率化した。

こうした人事部門の体制強化や人的資本経営の取組により、組織を超えた人材最適化が進み、若手優秀層の可視化を進めることができた。また、事業部門に置いても、事業計画のアジェンダに「組織能力」という項目が追加され、事業を推進する上で人材に対する意識が強まった。

事業部門と人事の関係性の変化：

各事業責任者のパートナーとなるべくHRBPを強化。同時に、人事部門、事業部門双方の意識・行動改革を進める。

キャリア自律意識の強化：

人材開発センターを立ち上げ、社員の学びを支援する基盤を構築する。社員の内的動機に基づくキャリア計画とリスキリングを進める。

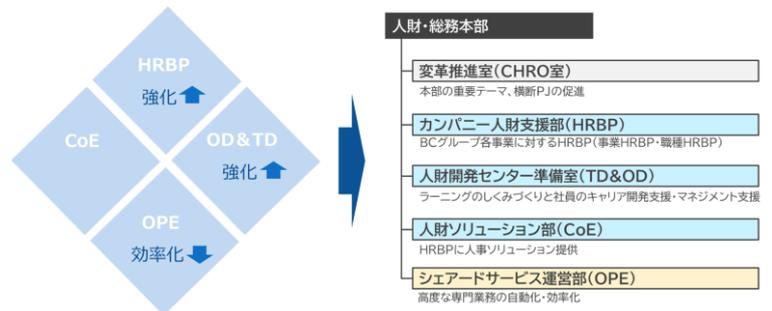
グループ経営の推進：

グループ全体で人材の最適化を進めるべく、人事システムや人事機能の統合を進める。

人事データの活用強化：

システム（タレントマネジメントシステム・給与管理システム）を入替え、ジョブアサイン・育成への人事データ活用を推進

図62. 人事部門の強化の方向性



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

第3部

人的資本経営の 進展に向けた トップランナーの取組

第3部の位置付け

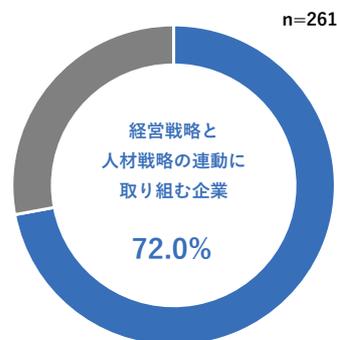
- 人的資本経営コンソーシアム第2期の実践分科会・開示分科会では、第2部で紹介した調査によって明らかになった課題以外の項目についても議論を行った。
- 「経営戦略と人材戦略の連動」「リスクリング・学び直し」「多様な知・経験の活用」「人的資本情報の開示」といった、企業が人的資本経営に取り組む上で注目度が高いと考えられる項目を取り上げた。
- 分科会における議論は、実践分科会・開示分科会の幹事企業数社が自社の取組を紹介し、その内容を基に議論を進めた。
- 第3部では、「経営戦略と連動した人材戦略の推進」「リスクリング・学び直し」「多様な知・経験の活用」「人的資本情報の開示」の4つのテーマについて、実践分科会・開示分科会において紹介された企業事例と、調査によって得られたデータを併せて紹介する。

経営戦略と連動した人材戦略の推進

経営戦略と人材戦略の連動は、人的資本経営に取り組む上で一丁目一番地ともいえるテーマである。人的資本経営コンソーシアムで行った調査では、経営戦略と人材戦略の連動に取り組む企業は7割を超えており、多くの企業がその取組を進めているといえる。

図63. 経営戦略との連動

(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。
 (注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。「ビジネスモデルもしくは経営戦略を実現する上での課題の解決や、競争優位性の確保に資する人材戦略を策定していますか?」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業を集計。



「人材版伊藤レポート2.0」では、経営戦略と人材戦略を連動させるための取組として以下を示している。次項以降に示す事例を参照しつつ、各企業の現状に合った施策をご検討いただきたい。

図64. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組と有効な工夫

取組内容	本取組を進める上で有効な工夫
(1) CHROの設置	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 工夫2: 計画的な候補者育成(候補者への事業経験の付与) 工夫3: 経営陣を中心とした意識変革、CHROへの支援
(2) 全社的経営課題の抽出	工夫1: CHROから経営陣への能動的な働きかけ 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
(3) KPIの設定、背景・理由の説明	工夫1: 他社動向・トレンドにとらわれないKPI設定 工夫2: 定性指標の可能な範囲での定量化 工夫3: KPI間の優先順位の明確化・コミットメント
(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	工夫1: 事業部担当人事社員(HRBP)の設置 工夫2: 事業・人事両部門間の人材交流 工夫3: 企業価値向上に向けた人事部門体制の検討
(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 工夫1: 候補者を見極める水準の明確化 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 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)
	(イ) 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める 工夫1: 子会社トップポジションの配置方針の見直し 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 工夫3: アルムナイとの持続的な関係構築
(6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用	工夫1: 指名委員会委員長の責任の明確化 工夫2: 経営人材候補と指名委員の設定の増加
(7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映	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 工夫2: KPI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 工夫3: 運用開始時の柔軟な制度改定(報酬が変動し過ぎた場合等)

(出所) 経済産業省「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」(2022年5月13日; https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)より抜粋。



本社所在地 : 東京都大田区
 業種 : 製造業
 事業内容 : ポンプ等の冷熱機械、送風機、コンプレッサ・タービン、環境プラント、半導体関連装置等の製品にかかる開発・設計、調達・生産、現地工事、納入後のサポート等
 売上高 : 連結7,593億円 (2023年12月)
 従業員数 : 19,629名/海外従業員数10,928名 (2023年12月統合報告書より)
 従業員の海外比率 : 56%

2030年にありたい姿へ向けて、全社最適の人材戦略を推進

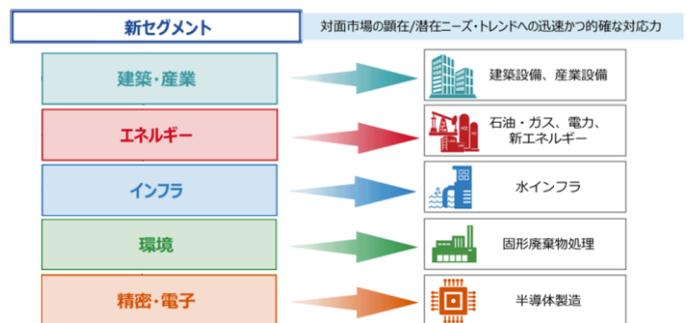
荏原製作所では、同社が「2030年にありたい姿」としてCO₂約1億トン相当の温室効果ガス削減や全世界において約6億人に水を届けるといった社会課題を解決しつつ、経済価値を向上させ、ROIC10%以上、売上収益1兆円、時価総額1兆円といった目標を定める。これを実現するため、中期経営計画では、「顧客起点での価値創造」をテーマに、建築・産業や精密・電子の2つの成長事業に注力し、カンパニー制への移行や全社最適の運営体制への移行、顧客起点の価値創造を行うための企業文化改革に取り組む。

こういった人材戦略においては、全社最適の運営を行うためコーポレート機能の高度化・効率化や、グローバル経営を進める人材基盤の確立、風土改革としてのダイバーシティ&インクルージョンに取り組む。具体的には、①多様な人材の活躍促進とグローバル基盤の確立、②グローバル共通人材マネジメント基盤の構築、③ダイバーシティ&インクルージョンの3点を重視し、制度・文化の改革、人材育成、組織改革、働く環境の整備の観点から、人的資本経営の強化に取り組んでいる。

経営戦略との連動性が高い「対面市場」別の組織に移行

同社では、中期経営計画の中で「顧客視点での価値創造」に取り組む中で、より顧客ニーズに対する感度を高め、ビジネスの変革を進めるため「対面市場別」の組織に変革した。その目的は、お客様と真摯に向き合う組織構造へと変化させ、潜在的な要求・課題をも把握したソリューション提供を加速させることで更なる成長を果たすことである。そのため2023年1月より、対面する市場別の組織体制へと移行し、建築・産業、エネルギー、インフラ、環境、精密・電子の5つのカンパニー制を導入した。これにより顧客ニーズに対する対応力を高めている。

図65. 「対面市場」別の組織への移行

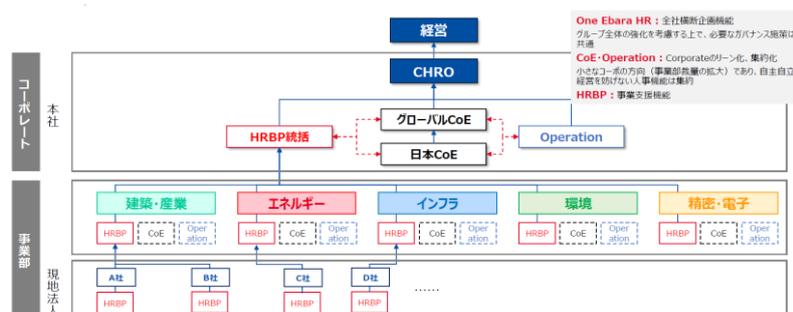


(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

CHROを頂点とし、オフィスの組織機能

各事業部が対面市場に焦点をあて、縦割り文化に拍車がかかることを避けるために、CxO制を導入し、グループ最適の経営と顧客ニーズに対する機敏な対応力を両立させている。人事機能についても、グループ最適の経営と事業部最適の人事運用をグローバルレベルで両立させるため、人事機能の機能分化を進めている。具体的には、コーポレート機能として残すのはCoE機能やHRBPの統括機能、オペレーション機能のみとし、「小さなコーポレート機能」を実現し、事業部における自主自立の人事運用を進めている。事業部門にはHRBPを配置し、事業部のHRBPから事業部門のニーズや人事に関する経営課題をコーポレート機能が吸い上げ、会社全体での人的資本経営を進めている。

図66. 人事体制の変革



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

人的資本経営の中核たる「技術元素表」

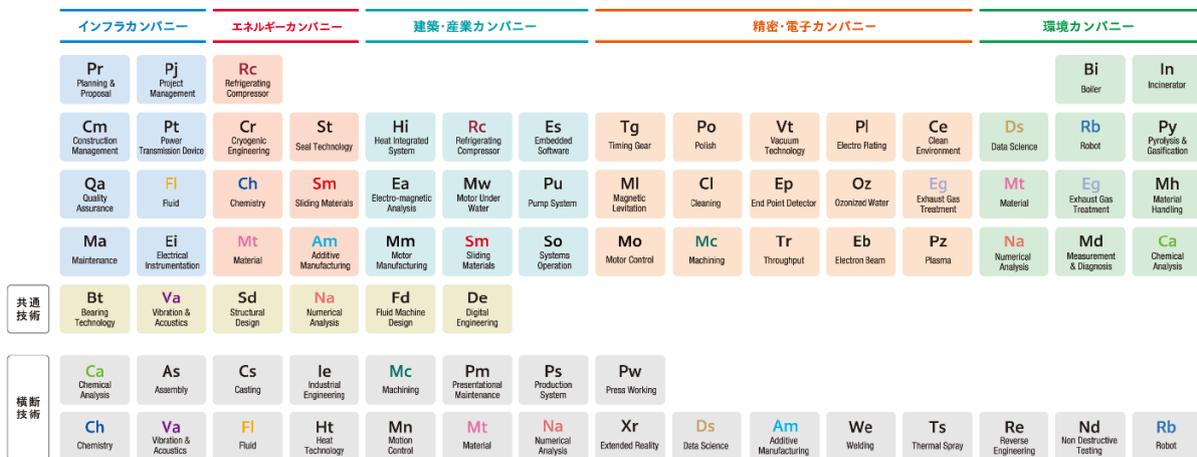
同社の人的資本経営の中核を担うものとして「技術元素表」の取組がある。同社にとって必要なスキルを、カンパニー単位で必要とされるもの及び全社共通で必要とされるものに分け整理しており、現在は64のスキルが登録されている。

技術元素表は、社内において経営戦略と人材戦略の連動性を支える基盤として用いられている。具体的には、経営陣が掲げた注力事業について、人事部門が現状の人的資源と目指す姿のギャップを把握し、採用・育成・配置等の人事戦略を立案するにあたっての共通言語として用いている。これとは逆に、人材部門が策定した将来的な人材のポートフォリオを元素表に反映させ、経営陣が中長期の経営戦略を立案する上での礎として活用することも可能である。

また、技術元素表は社内のコミュニケーションツールや外部企業とのコラボレーションツールとしても活用されている。対内的には、人材の技術情報をオープンにすることで、異なる部署間のコミュニケーションを促進したり、社員が自らのスキルの現在地を把握したりすることで、自身の成長を促すことを企図している。対外的には、会社が保有する技術を元素表に見立てて一覧化し、技術の概要や応用できる製品を明示し、外部企業とのコラボレーションを促している。

今後は、現状の社員の人材マップのみならず、DX等の将来的に求められる人材の要件を整備して技術元素表と併せて拡充を図るとともに、執務職等の職種にも横展開をすることで、全社的な人材ポートフォリオを明確化することを目指している。

図67. 「技術元素表」のイメージ



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

人事施策ごとにKPIを設定し、進捗を管理

同社においては、人事変革の取組にKPIを設定し、取組状況を管理・改善している。

KPIは、人事戦略の施策ごとに設定しており、例えばCHROオフィス活動の推進であればCHRO MTGの開催件数、ハイパーフォーマー人材の獲得・リテンションの強化であれば、ターゲット人材の在籍数、採用にかかる平均日数などを管理している。

また、KPIは項目ごとに對外開示するもの、社内で開示する項目に分けている。開示是非の判断は、経営戦略と人事戦略にアラインした内容を厳正に精査し、開示可否を判断している。

それぞれのKPIの進捗状況は、人事部門において確認できるようになっており、経営会議において3か月に1回程度の頻度で進捗状況を確認し、進捗が悪い項目に関しては部門と人事で連携し改善に努めている。

図68. 人的資本経営に関して、同社が管理する項目

施策内容	KPI (對外開示済)	KPI (對外非開示)
人材ポートフォリオの明確化		人材ポートフォリオ収集率 将来人材ポートフォリオ準備率
人材育成スキーム再構築	研修受講人数 / 研修時間 / 研修投資額	人材育成スキーム再構築進捗率
ハイパーフォーマー人材の獲得・リテンションの強化		後継者準備率 (Global Key Position) 平均後継者数 (Global Key Position)
キャリアダイバーシティ・グローバルサクセッションの推進		配置 (ポストイング) 導入進捗率 サクセッションプログラム進捗率
人事制度の再設計	エンゲージメントスコア 男女間賃金比較率	人事制度再設計進捗率
グローバル評価制度の設計		グローバル評価制度の設計及び導入進捗率
エンゲージメントサーベイ結果に基づく新規施策推進	グローバルエンゲージメントサーベスコア (G-ES)	G-ESスコア改善プロセス進捗率
CHROオフィス活動の推進		CHROオフィスMTG、Global HR MTGの開催件数
DE&Iの強化	障がい者雇用比率	LGBTQ+浸透研修への参加者数

(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より事務局作成。



本社所在地 : 神奈川県横浜市
 業種 : 建設業
 事業内容 : 総合エンジニアリング/機能材製造事業/エネルギー・環境コンサルティング事業/テクノロジー/ソリューション
 売上高 : 連結8,326億円 (2024年3月)
 従業員数 : 連結8,865名/単体249名 (2024年3月31日現在)
 従業員の海外比率 : 約50%

経営戦略を推進するための「船中八策」

日揮ホールディングスは、今後の成長事業（高機能材、ヘルスケア・ライフサイエンス）や、将来事業（資源循環、産業・都市インフラ）への投資拡大や、コア事業となるエネルギー・トランジション領域の収益拡大を目指す。特に、現在の中期経営計画下では、EPC（設計・調達・建設）領域の深化、高機能材領域の拡大、将来の成長領域の拡大を目指し取組を進めている。

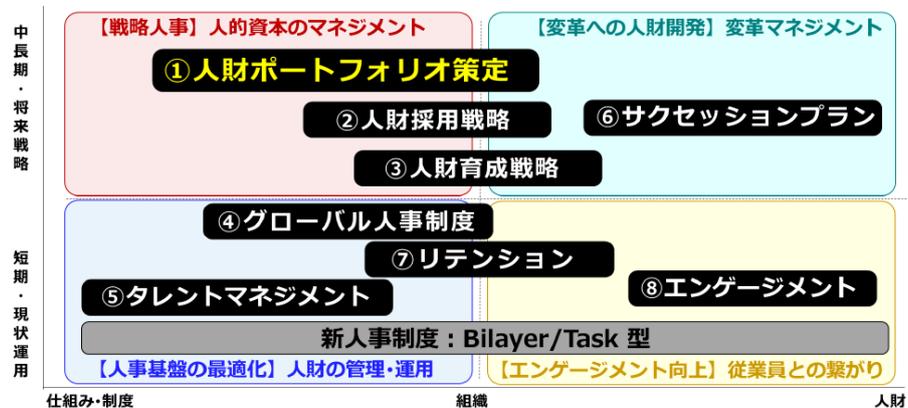
エンジニアリング会社である同社の経営基盤は人的資本であることから、上記の経営戦略の達成に向けて、経営戦略と人材戦略の連動は喫緊の課題である。同社では、上記経営計画を達成するために、EPC事業、高機能材事業や将来の成長分野に人材を重点的に配置し、事業成長を支えるデジタル人材や事業開発・マネジメント人材を拡充し、

多様な人材の活躍を支えるため多様な働き方を推進する必要に迫られていた。

こうした、人的資本に関する課題を解決するため、同社では人的資本に関して特に重点的に取り組むべき8つのプロジェクトを「船中八策」として整理した。

- ① 人材ポートフォリオ策定
- ② 人材採用戦略
- ③ 人材育成戦略
- ④ グローバル人事制度
- ⑤ タレントマネジメント
- ⑥ サクセッションプラン
- ⑦ リテンション戦略
- ⑧ エンゲージメント戦略

図69. 「船中八策」の分布



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

「船中八策」の核となる人材ポートフォリオの充足

同社が事業戦略を進める上では、専門性を持つ人材の拡充と、イノベーションを担う人材の拡充を進める必要があるなど、既存の人員からの人材ポートフォリオの改革が必要不可欠である。そのため、同社では人材ポートフォリオの充足を船中八策の一丁目一番地と位置付け、特に力を入れている。

人材ポートフォリオを充足させる施策の中から①人材ポートフォリオのモニタリング・ローリング、②人材の採用、育成、③エンゲージメント向上を紹介する。

人材ポートフォリオのモニタリング・ローリングにおいては、同社の人材を「変革・創造が向いているか、着実な運用が向いているか」「組織を管理する技術があるか、個人・固有の技術により活躍することが向いているか」の軸によって、経営・マネジメント人材、イノベーション人材、高度専門人材、遂行人材の4種類の人材タイプに分類する。その上で、中長期的に求められる人材タイプごとの人員数と現状を比較し、会社全体での人材の採用・育成方針を検討している。

人材育成戦略における「四重奏」

人材育成においては、①部門長、②キャリア採用、③リスキリング、④サクセッサに関する取組が体系的に連携することで、シナジーを発揮することをねらう。

① 部門長

経営層と社員の結節点を担う重要なポジションであることに鑑み、従来部長が担っていた役割を分割し、部長、CDM、PCMの3人で担う体制とした。

部長：経営戦略を基に部門の将来あるべき姿を描く

CDM (Career Development Manager)：

部員の指導・育成 (キャリア計画策定や1on1)

PCM (Project Coordination Manager)：

プロジェクトへのアサイン

② キャリア採用

過去10年でキャリア採用比率が10%から40%超に増加。

これを受けて、2023年より社内の「タテ・ヨコ・ナナメ」のつながりの構築を後押しする「ネットワーキングプログラム」を導入した。

③ リスキリング

DX化の進展により、エンジニアリングに求められる能力も日々変化している。次世代のエンジニアには多能化と専門化の2つが求められるとの考えのもと、「10年で一人前のエンジニアを育てる」から「6年間で2つ以上の軸を持つエンジニアを育てる」という発想へと転換した。

④ サクセッサ

次世代CxO候補、次期本部長・役員候補、次期部門長候補の3階層に分けて後継人材を特定し、評価軸と評価方法を策定した上で、候補者の選定・育成プログラムを実施している。

パーパスを活用したエンゲージメント活用施策

同社において、コア事業の収益を拡大し、また成長領域・将来事業に注力する上で、社員がエンゲージメント高く働くことが必要不可欠である。

さらに、社員のエンゲージメントを高めるため、同社のパーパスを積極的に活用している。「Enhancing planetary health“人と地球”の健康は密接に関係しており、この2つを追求していくことで、豊かな未来を創っていく」をパーパスとして掲げており、これを浸透させるには、各自にとって「ジブンゴト化」することが必要となる。

会社・個人の共通部分を言語化する目的でパーパスジャーニー研修を実施し、自らの価値観を深掘りするプログラムや、客観的・定量的な指標から自分自身を分析する適性検査、自身の資質・強みを見つけ出すプログラム等を提供している。各自の志・軸を言語化し、会社のパーパスとの共通項を見出してもらうことがねらいであり、これにより、社員の会社パーパスへの納得度を大幅に高めることができた。

HRO会議を中心とする強力な推進体制

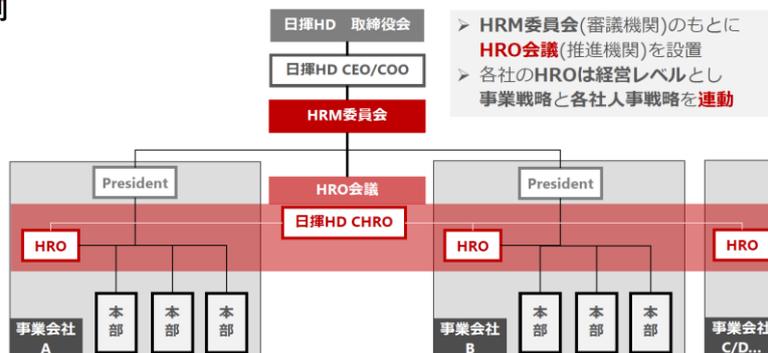
同社では、人的資本が事業の成否に大きく影響するため、船中八策の推進には強力な体制を敷く。グループ下の各事業会社に合った人事施策を進めつつ、グループ全体の戦略とも整合性を取るため、グループ全体を俯瞰しグループ単位での人的資本経営を推進する「HRO (Human Resource Officer)会議」を設置した。

この会議体は、社長直下の審議機関であるHRM委員会のもとにおかれ、議論の主体となる構成員には各事業会社の副社長クラスがアサインされている。同会議においては、各社の事業戦略を実現する上で、どのような人材や人事施策が必要か、中長期的にどのような人材投資が必要か話し合う。各事業会社の経営に近い者が構成員となることで、

各事業会社の経営戦略と人材戦略を連動させ、必要な人事施策を迅速に推進することをねらう。

一方、船中八策の各プロジェクトを推進するため、それぞれのプロジェクトごとにプロジェクトチームを組んでいる。事業部のニーズと人事施策の連動性を高めるためにもプロジェクトチームのリーダーは事業部系のマネージャーが担う一方、若手の活躍を促すため、人事部門の若手・中堅の参画を促している。プロジェクトを推進する上で、自社の人事部門・事業部門のケイパビリティを高めるため原則内製化を目指しつつ、外部コンサルタントを壁打ちレベルで活用している。

図70. HRO会議の体制



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。



本社所在地 : 東京都港区
 業種 : 情報通信業
 事業内容 : フリマアプリ「メルカリ」の企画・開発・運用
 売上収益 : 連結1,079億円 (2024年6月)
 従業員数 : 連結2,080名/単体1,417名 (2024年6月現在)
 従業員の海外比率 : 8.8% (海外勤務社員の割合 ※連結)、29.4% (外国籍比率 ※単体)

多様性に基づく、3つの人材戦略

メルカリは、「日本初のグローバルテックカンパニー」として、持続的な企業価値の向上を成し遂げるため、世界中から高い専門性を備えた人材を集めている。国籍にかかわらず世界中から優秀な人材を集めていることから、同社には50か国から人材が集まり、外国籍の社員は全体の25%以上となるなど、多様性の高い組織を実現している。

同社はエンジニアリング組織であることから、優秀な人材が活躍することが事業戦略を実現する上で必要不可欠である。したがって、同社は経営戦略において「人」への投資を重視しており人的資本経営方針として「世界中の多様なタレントの可能性を解き放つ組織の体現」を掲げている。

こうした人的資本経営方針に基づき、以下の3つの人材戦略を推し進めている。

世界中の多様なタレントの活躍に向けた

①D&Iの体現

人材の可能性を解き放つ組織であるための、

②大胆な挑戦を生み出し続けること

③人材のスキル上場やパフォーマンス向上に大胆な報酬で報いること

ミッションの実現に向けた3つのバリュー

同社では、ミッションである「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」という目標を実現するため、3つのバリュー（行動指針）を策定している。3つのバリューは同社の人的資本経営方針の方向性と相違なく、経営層・社員が3つのバリューに基づく行動を行うことでミッションの達成に近づいていく構成となっている。同社ではバリューに基づく企業文化を定着させるため、経営判断からあらゆる日常業務に至るまで、バリューに基づく意思決定が行われるよう注力している。そのため、同社の社員はあらゆるシーンでバリューに基づいて「ミッション実現に向けた大胆なチャレンジをしているか?」「失敗や成功から素早く学んでいるか?」を徹底的に問い続けている。

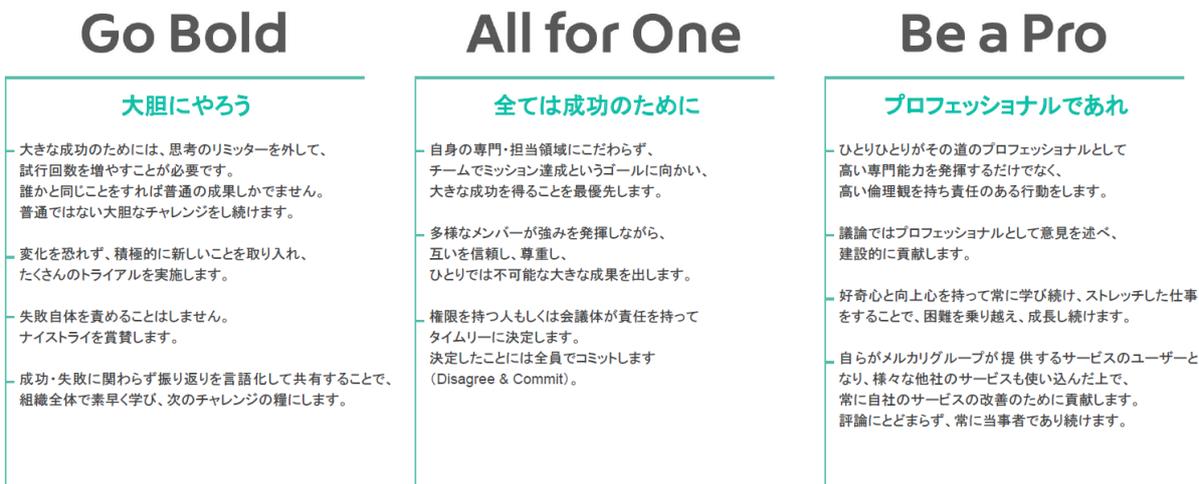
①Go Bold（大胆にやろう）

②All for One（全ては成功のために）

③Be a Pro（プロフェッショナルであれ）

人的資本に対する投資判断についても、バリューに基づいた判断が行われる。人的資本に対する投資判断の基準は、「メンバーが発揮する長期的なバリューの総量が最大化されるか」であり、経営層はこうした基準に基づく意思決定が求められる。また、社員に対しても、バリュー体現のために社員に求められる具体的なアクションを明文化し、社員自身に対する行動の体現を求めている。

図71. メルカリのバリュー



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

バリューを発揮した人に報いる報酬制度

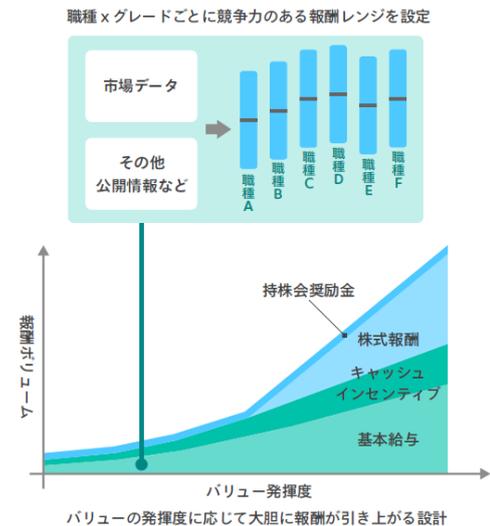
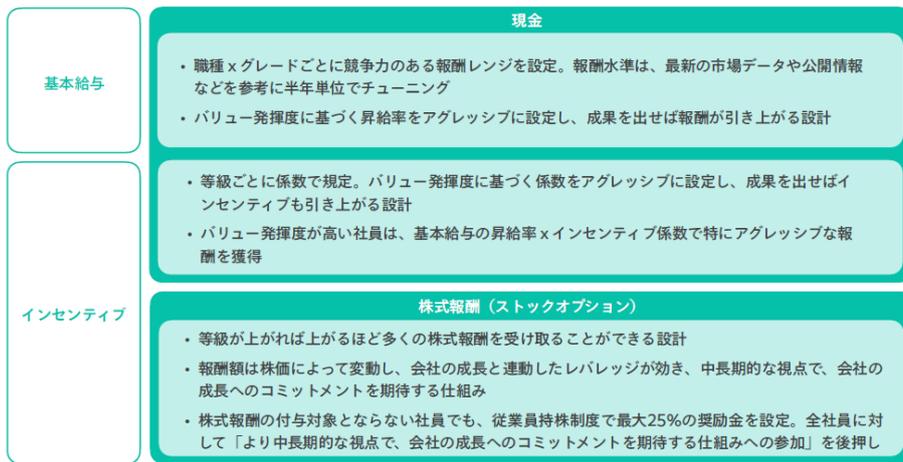
メルカリでは、社員のバリューに基づく行動を推し進め、バリューを発揮した社員に手厚く報いるため、バリューの発揮度に応じた大胆な抜擢・登用の機会を整備している。

社員は、ポジションに求められるバリューの発揮度合いに基づき、等級に格付けられる。また、報酬制度においても、職種・等級ごとに報酬水準が設定されており、性別や年齢にかかわらず社員のバリュー発揮度合いに基づいて基本給与が設計される仕組みとしている。

また、社員のバリューの発揮度によって、アグレッシブな昇給・昇格や賞与支給係数の上昇に取り組んでおり、社員に対してバリューに基づく行動を促している。

また、それぞれの職種・等級ごとの報酬水準については、最新の市場データや公開情報等を参考にしつつ、半年に1回報酬水準の改訂を行っている。これにより、専門性を持つ人材に対して魅力ある報酬水準を設定し、取り組んでいる。

図72. メルカリの報酬設計



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

多様な社員がGo Boldに働き続けるための支援

多様な社員が活躍する中で、多くの社員がGo Boldに働くことができるように、社員のダウンサイドリスク（育児や介護等、誰もが人生の中で直面する可能性があり、仕事へのパフォーマンスへ影響を及ぼすもの）をサポートするための「merci box」や、多様なバックグラウンドを持つメンバーが活躍できる環境を整える「YOUR CHOICE」などの仕組みを整えている。

merci box

同社では、社員にはバリュー発揮に向かって全力で行動してほしいという思いから、アップサイドはあくまでも報酬で社員に還元している。一方で、社員には育児や介護等のダウンサイドリスクが発生する可能性もあり、それでも社員がバリュー発揮に向かって大胆なチャレンジができるよう、「merci box」という福利厚生制度によってケアしている。

YOUR CHOICE

同社では、場所・国籍においても多様な社員が在籍するため、個人・組織のパフォーマンスを最大化するために、①働く場所、②住む場所、③働く時間を自由に選択できる人事制度を2021年に導入した。この制度では、日本国内であれば居住地の制限がなく、24時間365日フレキシブルに勤務可能な制度となっているため、場合によっては週休3日にすることも可能となっている。

男女間賃金格差と是正アクション

同社において、ジェンダー平等に関する社内調査を実施した際に、女性社員が「フェアな賃金をもらっていない」と考える傾向があることが発覚した。そのため、男女社員の役割・等級・職種の分布の差などに起因する、「説明できる格差」を除いた、「説明できない格差」を重回帰分析から算定したところ、「説明できない男女間賃金格差」が約7%存在することが明らかになった。

こうしたギャップの要因について分析したところ、同社に入社する前の賃金格差が、入社後も残ってしまっており、組織外の賃金格差を引き継いでいることによるものだった。この現状を打破し、「説明できない格差」を解消するため、採用プラクティスを見直し、個別報酬調整を実施することとした。また、継続的に社内モニタリングを行い、大学等とも連携しながら、継続的に男女間賃金格差の是正に取り組んでいる。

リスクリング・学び直し

経営環境の急速な変化に対応するためには、社員のリスクリングを促す必要がある。また、企業は、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、強い意欲を持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、会社がそのプロセスを支援することが肝要となる。

「人材版伊藤レポート2.0」では、「組織として不足しているスキル・専門性の特定」や、「リスクと処遇や報酬の連動」、「社内起業・出向起業等の支援」など取組のアイデアを示している。

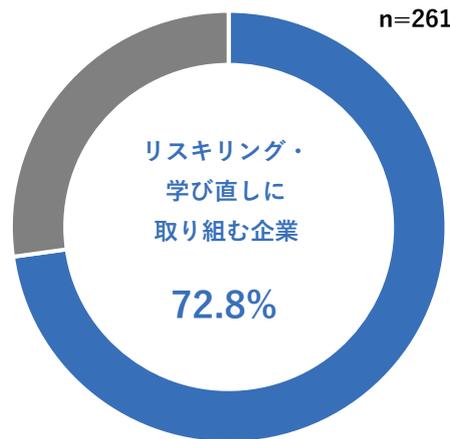
図73. (要素3) リスキル・学び直しのための取組

取組内容	本取組を進める上で有効な工夫
(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定	工夫1：他社動向・トレンドにとらわれないKPI設定
	工夫2：定性指標の可能な範囲での定量化
	工夫3：KPI間の優先順位の明確化・コミットメント
(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	工夫1：事業部担当人事社員（HRBP）の設置
	工夫2：事業・人事両部門間の人材交流
	工夫3：企業価値向上に向けた人事部門体制の検討
(3) リスキルと処遇や報酬の連動	工夫1：リスク後に期待するポジションやミッションの伝達
	工夫2：市場価値を意識した、リスク後に期待される報酬水準の明確化
	工夫3：社員が互いに学び合う場の設置による、リスクへの動機付け
(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）	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
	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
	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
(5) 社内起業・出向起業等の支援	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
	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
	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

（出所）経済産業省「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」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf）より抜粋。

今回の調査結果から、既に7割以上の企業が従業員のリスキリング・学び直しに向けて取組を進めていることが分かった。また、リスキリング・学び直しに取り組む企業の多くは、各種研修や資格取得支援、1on1によるキャリア形成支援に取り組んでいることも分かった。

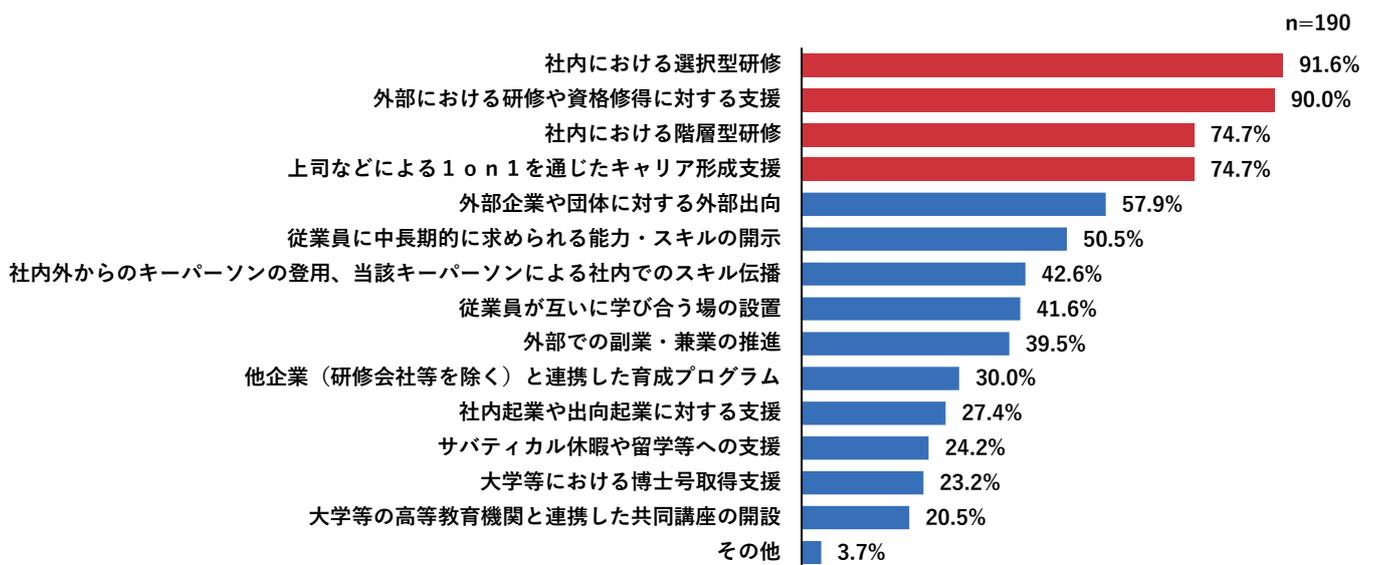
図74. リスキリング・学び直し施策の取組状況



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。

(注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。「事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性を向上させ、強みをより強化していくためのリスキル・学び直しの機会を提供していますか?」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業を集計。

図75. リスキリング・学び直しに関する取組の実施割合



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。

(注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。「事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性を向上させ、強みをより強化していくためのリスキル・学び直しの機会を提供していますか?」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業が対象。

一方で、リスクリング・学び直しの取組の結果、従業員に業務に使える専門性が身に付いたと考える企業は全体の2割未満にとどまる。リスクリング・学び直しの重要性は一定程度浸透し、多くの企業で取組を進めているところだが、本当に企業価値の向上に資する有効な施策になっているか、振り返る必要性があることが示唆される。

従業員に業務に使えるレベルの専門性が身に付いたと考える企業の取組は参考になるだろう。これらの企業の多くは、リスクリング・学び直しにより身に付くスキルとキャリアパスや処遇の関係を明示していた。各社各様のやり方があって然るべきだが、今後リスクリング・学び直しの施策見直しを検討している企業におかれては、是非ともご参照いただきたい。

図76. リスクリング・学び直し施策の効果

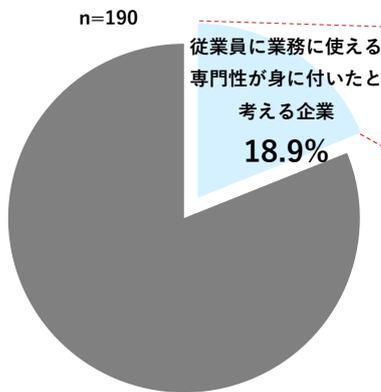
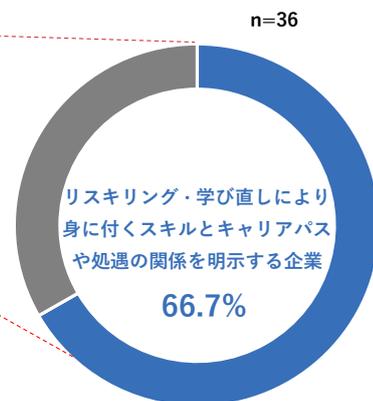
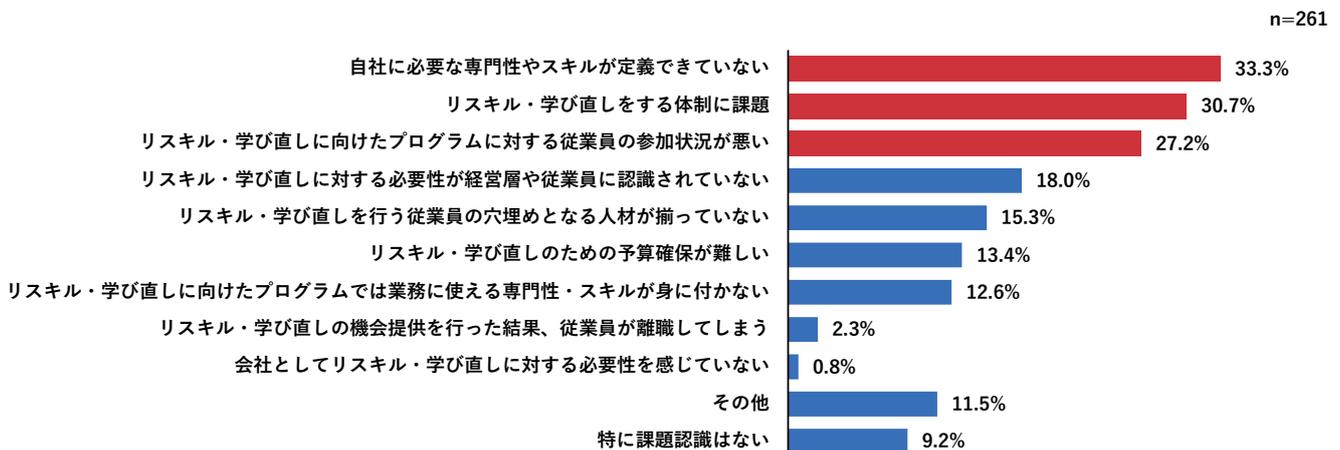


図77. リスクリング施策で身に付くスキルと異動配置や処遇、キャリアパスとの関係性の明示



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。
 (注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。左図は、「事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性を向上させ、強みをより強化していくためのリスクリング・学び直しの機会を提供していますか?」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業が対象。右図は、リスクリング・学び直しにより「業務に使える専門性が身に付いた」と考える企業(左図)のうち、「リスクリング施策で身に付くスキルを明示し、直接的な処遇や配置への影響を示している」あるいは「リスクリング施策で身に付くスキルを明示し、将来的なキャリアパスにどう活かせるかを示しているが、直接的な処遇や配置には反映していない」と回答した企業を集計。

図78. 従業員のリスクリング・学び直しに関する課題



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。
 (注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

事例 13 中外製薬株式会社



本社所在地 : 東京都中央区
 業種 : 製造業
 事業内容 : 医薬品
 売上収益 : 連結1,111,367百万円 (2023年12月期)
 従業員数 : 7,604名 (連結、2023年12月31日現在)

成長戦略「TOP I 2030」実現に向けた3つの人材戦略

中外製薬では、「世界最高水準の創薬の実現」と「先進的事業モデルの構築」を柱とする2030年に向けた成長戦略を掲げている。これを実現するため、以下の3つの事業の方向性を掲げている。

①RED SHIFT

創薬から早期開発までのプロセスに経営資源を集中投下し、将来にわたり連続的にイノベーションを創出する体制を整備する。

②DX

デジタル基盤を強化し、全てのバリューチェーンの生産性向上を図るとともに、デジタルを活用した革新的な新薬創出を目指す。

③Open Innovation

従来以上に外部との協働、外部技術の活用に注力し、科学や技術の進化を柔軟に取り入れ、新たなイノベーション機会の創出に取り組む。

事業戦略の実現には、デジタル人材や、オープンイノベーションを担う人材など、今の同社には希少なスキルを

持つ人材が必要である。こうした人材獲得の手段として、外部人材の獲得だけでなく、社内人材の活用や、社内・外部人材を含む多様な個の発掘・成長・能力発揮が必要不可欠である。そのため、同社では「個を描く」「個を磨く」「個が輝く」といった3つの枠組みから成る人材戦略を策定し、自律的な個が活躍することで、事業戦略の実現を企図している。

①個を描く

社員一人ひとりがキャリアを描き、未来の自己実現と成長戦略とをシンクロさせる

②個を磨く

社員の自主性を尊重し、社員が挑戦し、自律的な学びや専門性を強化する

③個が輝く

社員が自身の力を最大限に発揮し、挑戦によって成長が実現できる土壌をつくる

図79. 中外製薬の人材戦略



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

ジョブ型人事の導入による自律的キャリア形成の支援

同社では、成長戦略に基づく適所・適材の人材配置を実現するため2020年よりジョブ型人事を導入した。これにより、管理職以上の全てのポジションは、ポジション数が厳格に管理される。各ポジションにポジションプロファイルが作成され、ポジションごとに求められる職務要件(職務内容、責任範囲)、人材要件(コンピテンシーレベル、

実務経験、認定資格)などが定められている。ポジションプロファイルは社員全体に対して公開され、社員は自分が就きたいポジションと現在のスキル・実務要件を比較し、どのようなスキル・能力を身に付けるべきかが分かるようになっている。

また、同社においてはチャレンジサイン制度、社内公募制度が整備されている。特に、チャレンジサイン制度では、空きポジションの人材要件を満たしていなくても、

ポジションに就くことができ、一定期間後にポジションとの適合性を判断する制度である。こうした制度により、社員の自律的なキャリア形成が進められている。

社員の自律的学びを支える仕組みづくり

同社では、成長戦略の実現に向け、ジョブ型人事を導入し、社員の自律的キャリア形成を進める中で、「自ら磨き続ける人材」を支援するための仕組みづくりを進めている。社員のキャリア開発では、「主体的」「相互研鑽」「Future Skilling」を掲げ、社員が自分が目指すポジションと現状のスキル・経験とのギャップを把握し、自律的に学び成果を創出し、成長することを推奨している。

特に、「Future Skilling」は、同社が社員に対して学びの考え方として提唱しているものである。「Future Skilling」では、コアスキルを土台として、専門性を極めるUp-Skilling、別分野での新たなスキルを獲得するRe-Skilling、マネジメントと専門性を活かした組織経営をするCross-Skillingを行い、キャリアを更新し続けることを求めている。

図80. キャリア開発方針

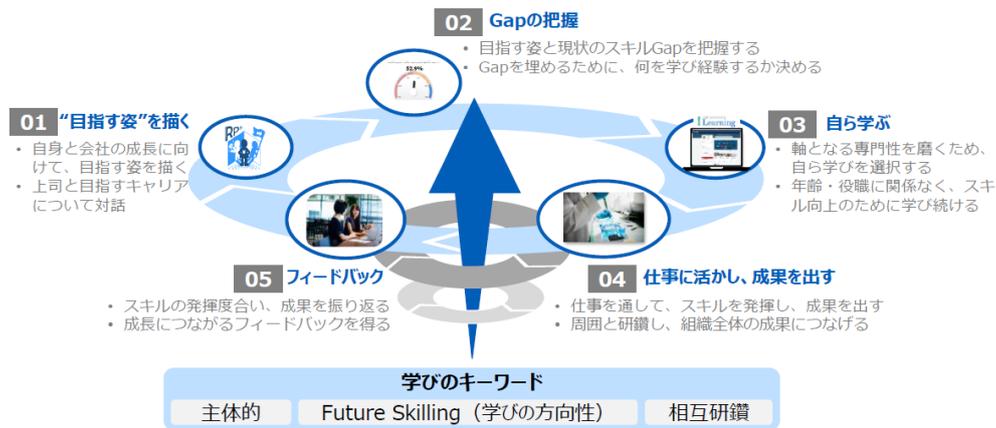
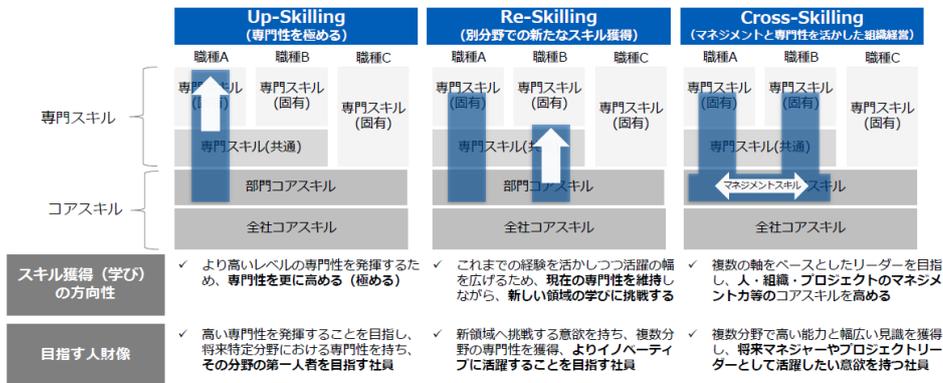


図81. Future Skilling



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

社員の学び直しを複層的に支援

同社では、社員の自律的な成長に向けた具体的な手段として、様々なプログラムを導入している。

留職プログラム

社会課題の解決に圧倒的な当事者意識を持つグローバル人材の育成を目的に、2023年のトライアルを経て、2024年から継続実施を決定した。社員が自ら新興国のNPOや社会的企業に飛び込み、これまでの経験やスキルを活かして社会課題の解決に挑むプログラムである。

デジタル人材越境プログラム

DX戦略の推進基盤となるデジタル人材の育成と社外との交流を目的に、変革推進力強化を目指して2023年から実施している。これは、社員のDX人材がベンチャー企業

で事業開発やプロジェクト企画・推進に挑戦するプログラムであり、部門の推薦を受け、1年間レンタル移籍する。

中外アカデミア

学びの志を同じくする中外グループのメンバーが部門横断的に有志でチームを組み、自ら学びたいテーマを決め、学習プランを設計し、運営する自主自律の勉強会である。この取組は社内の有志100名程度で設計され、これまでに100名程度が参加している。学びのテーマはデジタルマーケティング、プログラミングDX、デザインシンキング、マインドフルネス、コーチング、医療制度を含む社会保険労務など、多岐にわたっている。

事例 14 富士通株式会社



本社所在地 : 神奈川県川崎市
 業種 : 情報通信業
 事業内容 : 通信システム/情報通信システム/電子デバイス
 売上収益 : 連結37,560億円 (2024年3月)
 従業員数 : 連結124,000名 (2024年3月31日現在)
 従業員の海外比率 : 41%

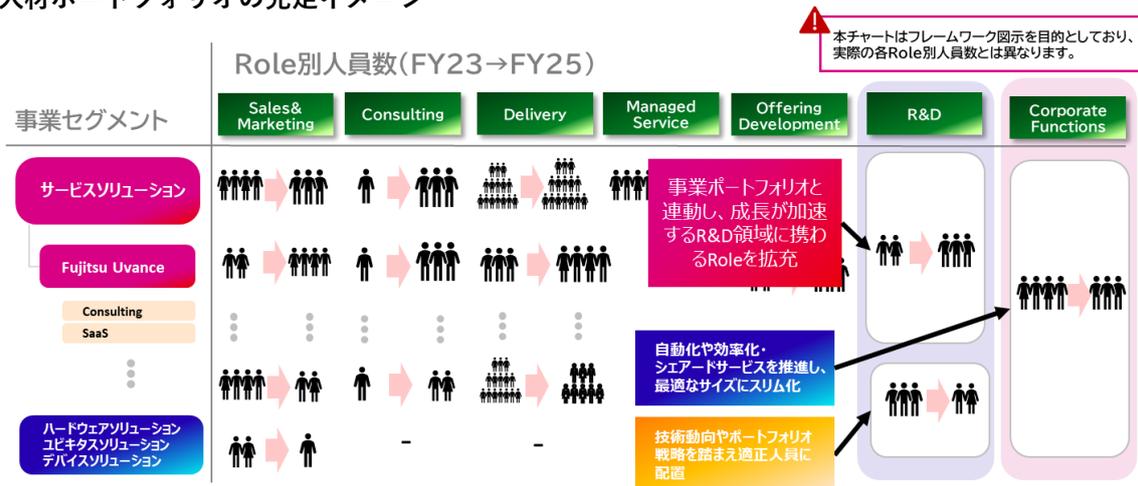
事業変革に向けた人材ポートフォリオの策定とリスクリング計画

富士通では、今後の事業成長に向けて成長ドライバーであるFujitsu Uvance事業に注力しつつ、より収益性の高いビジネスモデルを追求している。こうした事業戦略の実現のため、同社では、事業ポートフォリオの実現に必要な人員数を事業領域・職種・等級別に試算。同社の現在の人員と比較し、人材を積極的に配置する成長分野、効率化や自動化により生産性の向上を目指す分野を可視化し、人材の採用・配置・教育、リスクリング・アップスキリングを行う

分野を明らかにしている。

その上で、求められる人材ポートフォリオを充足するため、経営・人事部門主導で人材ポートフォリオの実現に求められる施策を整理した。さらに、人材の充足状況にコミットするため、施策ごとにKPIや、求められる投資額を明記し、施策の進捗状況を人事部門にて確認できるようにしている。

図82. 人材ポートフォリオの充足イメージ



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

図83. 人材の充足施策

職種	人員数	打ち手	KPI	投資
Consulting	+XXXX人	<ul style="list-style-type: none"> 社内転進対象者アセスメント リスクリング 社外採用 	<ul style="list-style-type: none"> アセスメント実施数 Consulting人数 	XXX円
Delivery	+YYYY人	<ul style="list-style-type: none"> 3Sリソースシフトに伴うリスキル教育 Hybrid-IT人材育成Boot Camp デリバリー要員のCapability Up-skill 	<ul style="list-style-type: none"> 人員数 	YYYY円
Cooperate Function	▲ZZZZ人	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスの効率化・自動化 	<ul style="list-style-type: none"> リソースシフト数 	ZZZZ円

(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より事務局作成。

事業の核となるDX人材の充足に向けたリスクリングプラン

例えば、同社が戦略の核として掲げる「DX事業への変革」を加速するための人材の充足に向けて以下のような施策に取り組む。

ビジネスプロデューサーへの変革

業種別の営業職を、業種の枠を越えたクロスインダスト

リーでの新たなビジネスの創出を担うビジネスプロデューサーに変革すべく、国内グループの全営業職 約8,000名を対象にスキルアップ・スキルチェンジ研修や保有スキルに見える化を実施。

適所適材の実現に向けた人材の最適配置

職種転換も含めた社内募集制度を実施。2021年度の異動・再配置の実績は約2,000名。

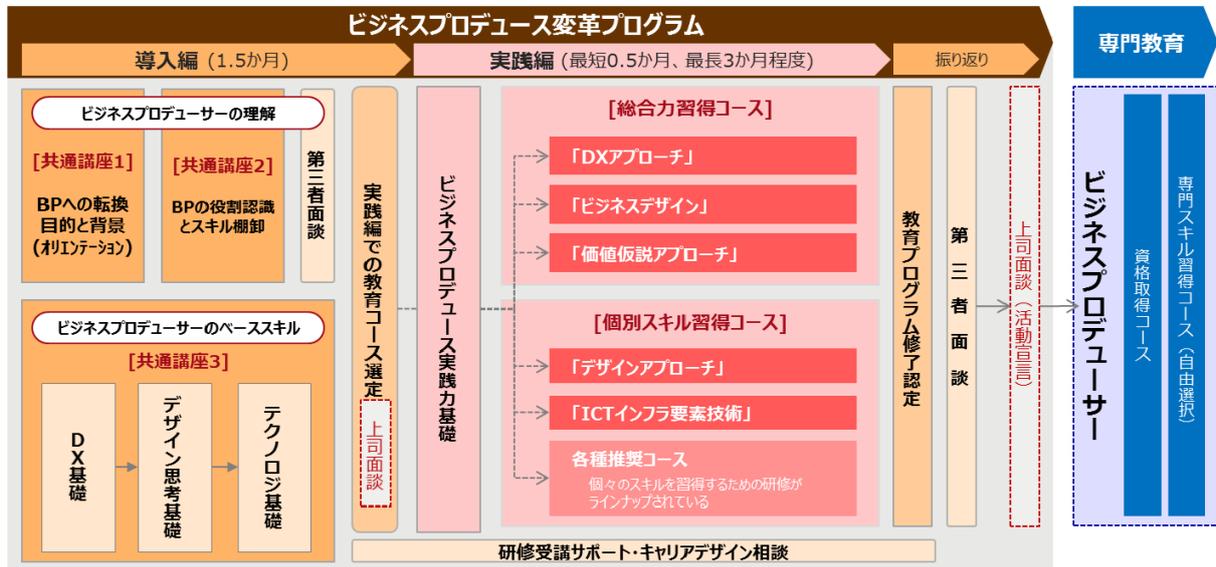
セルフ・プロデュース支援制度の拡充

グループ外の新たなキャリアにチャレンジを希望する従業員に対して、期間を限定して従来のセルフ・プロデュース支援制度を拡充。対象者は、同社及び同社の国内グループ

会社に所属する主に50歳以上の幹部社員で、3,031人が応募。

特に、ビジネスプロデューサーの変革については、導入編、実践編、専門教育の3段階から成るリスクリング施策に取り組む。対象者は、業務時間を用いて自身のリスクリングに取り組み、リスクリングを終了した社員は順次現場に配置されている。

図84. DX人材のリスクリングプラン



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

社員のキャリア自律を前提としたリスクリング制度

人材ポートフォリオの転換に取り組む中で、適所適材の人材配置を進めるため、同社は2022年4月よりジョブ型人事を導入。社員と会社が「自律と信頼」の関係に基づき、ともに成長していけるようにしたいという思いから、リスクリングについては社員のキャリア自律を前提としつつ、会社のパーパスに共感した社員の自律的な成長を会社が支えるという考え方に立つ。

そのため、同社では、「FUJITSU Career Ownership Program (FCOP)」を整備し、社員一人ひとりの成長を支援するための仕組みを整備する。

キャリアCafé

キャリアについて同世代と対話しキャリアのヒントを得る場で、日本国内の社員の25%が参加している。

キャリアオーナーシップ診断

2022年度から導入した同診断では、各人のキャリアオーナーシップの現状を診断することができ、5人に1人の社員が活用している。

LinkedInラーニング

成長に向けた学びの機会を拡大することを目指し、2023年4月からグローバルラーニングプラットフォームとして導入した。全従業員の80%以上が活用し、自律的な学びの文化が醸成されつつある。

社内ポスティング制度

自身の目指すポジションにチャレンジできる本制度によって国内の約10人に1人の社員が異動している。

社内インターンシップや社内副業

社員の挑戦を支援するとともに、組織を超えて様々な経験を得る機会を提供している。

キャリア面談

社内キャリアカウンセラーによるキャリア面談では、相談者数が年間1,000名を超えており、これに加えて、オープンなキャリア対話を更に後押しするために、他部門の先輩社員とのメンタリングの場も提供。

特定領域における大学との連携

同社では、人生100年時代を見据えた学び直しの機会提供として、大学が提供する最先端のプログラムを紹介している。

北海道大学人間知×脳×AI研究教育センター

AI技術に起因して生じる具体的な諸問題に対処し、AI技術の円滑な社会実装を実現するとともに、来るべきAI時

代における開かれた「知」の在り方を準備するための、社会人に開かれた「AIと人間社会」プログラム。

情報セキュリティ大学院大学

情報セキュリティ研究科博士前期課程では、情報セキュリティ全般にわたる広い視野と見識を備え、リーダーとして現場における問題解決を担う高度な専門人材を育成。

多様な知・経験の活用

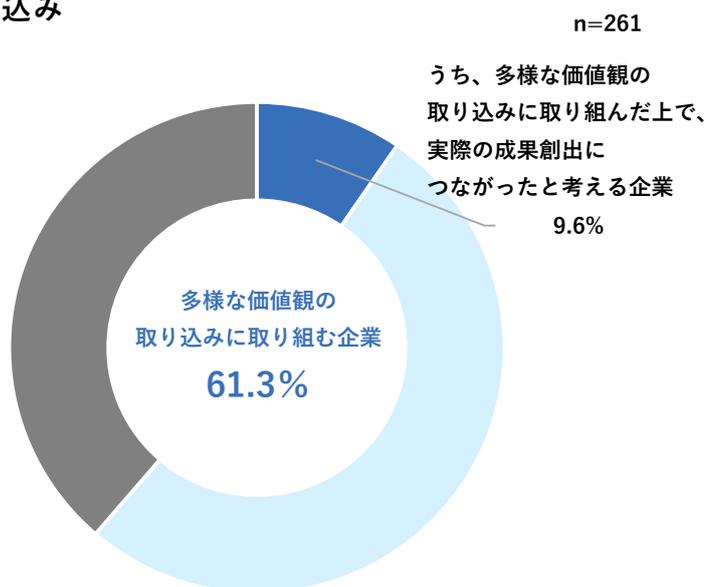
中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要となる。

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革するにあたっては、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。

こうした知と経験のダイバーシティの取り込みに向けた施策に取り組む企業は、全体の約6割存在するものの、成果創出に明確に寄与した企業は全体の1割程度にとどまる。

図85. 多様な価値観の取り込み



(出所) 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」(令和6年6月)より事務局作成。

(注) 調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月~4月に実施。「女性、外国人、中途採用といった属性だけでなく、経験や感性、価値観、専門性といった観点から多様な個人の掛け合わせ(知と経験のダイバーシティ)を実現し、多様な経験・価値観を取り込んでいますか?」という問いに、「実行した結果、成果創出に明確に寄与」「対応策を実行し、その結果を踏まえ、必要な見直しを実施」「対応策を実行」と回答した企業を集計。

「人材版伊藤レポート2.0」では、「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」や「課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有」などのアイデアを示している。次項以降に示す事例を参照しつつ、各企業の現状に合った施策をご検討いただきたい。

図86. (要素2) 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

取組内容	本取組を進める上で有効な工夫
(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	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
	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
	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
	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
	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
(2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	工夫6：一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
	工夫7：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
	工夫8：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

(出所) 経済産業省「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」(2022年5月13日; https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf) より抜粋。

事例 15 アステラス製薬株式会社



本社所在地	: 東京都中央区
業種	: 製造業
事業内容	: 医薬品の製造・販売/輸出入業
売上収益	: 103,001百万円 (2024年3月期末時点)
従業員数	: 14,754名 (2024年3月期末時点、連結ベース)
従業員の海外比率	: 67.4% (2024年3月期末時点)

多様性こそが創造性の柱

売上収益の8割近くを海外市場が占めるアステラス製薬では、従業員の海外比率も約7割とかなり高い割合にある。同社の「組織経営計画2021」において、組織健全性目標の一つとして「One Astellasで高みを目指す」という目標が掲げられている中で、国籍・年齢・性別の隔たりなく人材を活用することは必要不可欠である。また、多様な人材から構成される同社であるからこそ、多様な人材の活躍は

同社にとって創造性の源泉であり、同社のビジョンである「継続的なイノベーションの創出」のためにも欠かせない。

こうした背景もあり、同社では、多様な人材の活用に向けて、以下のような、エンゲージメント、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (E DEI) 施策に取り組んでいる。

図87. 同社におけるE DEI戦略のあらまし

項目	取組内容
データによる洞察	<ul style="list-style-type: none">データを活用して、E DEIの観点から、従業員、患者さん、サプライヤーの経験を深く理解する進捗状況をモニターし、自己評価を行い、最良の組織とのベンチマークを行うことで機会点を改善し、成果をたたえる
E DEI計画	<ul style="list-style-type: none">カスタマイズしたE DEI計画を作成し、部門と協力して実行する部門独自のE DEI計画に基づいて協議し、協力して実行する
従業員体験	<ul style="list-style-type: none">当社のリーダーと従業員が、当社の製品を提供する患者さんやコミュニティを反映しその視点を理解することを目指す多様な人材に「選ばれる企業」としてアステラスをブランディングする従業員のライフサイクルを通じて公平性を確保する
文化	<ul style="list-style-type: none">組織のあらゆる階層で、グローバルな文化と共感の文化を築くあらゆる形のダイバーシティを尊重し、心理的安全性、帰属意識、活躍を後押しし、イノベーションと成功のため、一人ひとりの能力を最大限に引き出す
体制	<ul style="list-style-type: none">グローバルE DEIガバナンスカウンシルと、各部門のE DEIカウンシルを設置し、意思決定、コーポレーション、アカウントビリティを促進する全ての過小評価されているグループが反映され、受け入れられるよう、Employee Impact Groupsをグローバルに拡大する

(出所) 同社統合報告書より抜粋。

属性にとらわれない、グローバル規模での適所適材

多様な人材が活躍する組織を目指す上で、能力のある個人が、その属性にかかわらず活躍することは必要不可欠である。同社では、人材配置に対する考え方として「グローバル規模での適所適材」を標榜する。同社では、組織全体において一定以上の職責を担うポジションには、国籍、性別、年齢などの能力以外の要素をその任用基準から排除し、最も適していると思われる人材を配置する。これにより、部門長職では56人中29人が外国籍の社員で占められ、また、グループ全体の管理職女性比率も5割近くにのぼるなど、多様な人材の活躍が進んでいる。

適所適材の人材配置を実現するため、一定以上のポジ

ションにおいては後継者計画の作成を義務付け、ポジション要件に適合した人材の育成を義務付けている、また、グローバル規模での適所適材の人材配置を進めるため、評価制度はグローバル規模で統一し、統制・整合性のあるシステムとしている。

さらに、多様な個人のキャリア形成を支援するため、ジョブ型人事のもと、2020年からグローバル規模での社内公募を導入している。社員が世界中のポジションを閲覧し、興味のあるポジションに必要なスキル・能力を身に付け、自身の望むキャリアを実現できるようにしている。

地域ごとにカスタマイズしたダイバーシティの取組

グローバル規模でのE DEI、適所適材の人材配置を進める同社であるからこそ、多様性に関する課題は地域によって異なる。新しいE DEIの考え方を導入する際には、その地域に根付く慣行・考え方を考えることは大きなハードルとなるためである。そのため、同社では、E DEIの戦略推進の際は、地域ならではの課題に向き合うことを重視している。

例えば、日本においては、未だに「ダイバーシティ＝女性活躍」と考えてしまう傾向が強い。同社は、日本においてE DEIの考え方を浸透させるにあたり、強制的に押し進めることはしなかった。まずは、E DEIの考え方が浸透し

ていない現状を受け入れ、最初は女性活躍の観点から志向や行動様式を変化できるように取り組んだ。日本におけるE DEIの研修では、性別に対する思い込み、無意識に持つてしまうバイアスに気付いてもらうことから始めた。

日本の社員の意識を変える上で効果的なイベントは、2021年に実施した「Open Café」という施策である。この取組は、社員が、キャリア実現の悩みやそれぞれが抱える課題について経営陣と直接議論する場としてスタートした。現在では、Open Caféでの話題は、LGBTQ+、男性の育児参加、女性活躍、障がい者にまで話題が及ぶようになり、社員の意識が変わりつつある。

女性経営者育成への取組

同社においても、日本における女性活躍は課題となっている。全社員中の女性比率については、日本と海外ではあまり変わらないが、マネージャー以上の女性比率は他国と比較して明らかに減少し、より高位な管理職では女性比率が1割以下となってしまう。同社では、よりシニアな層での女性活躍を進めている。具体的には、DEIに関するトップメッセージの配信や、男性社員含めた社員による海外女性リーダーとのネットワーキングイベント等を実施している。

また、女性リーダー育成施策として、Connect & Lift Programおよび、WINGS-Jという取組を進めている。

Connect & Lift Program

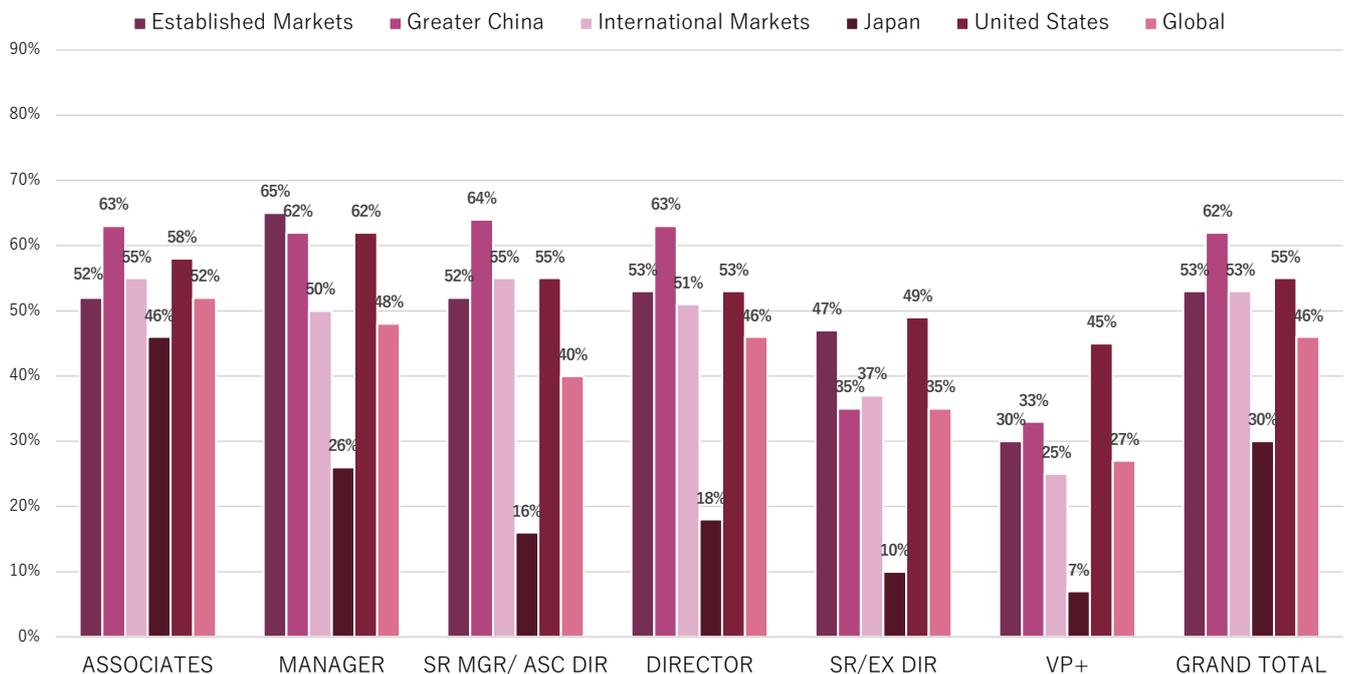
アステラスを代表する女性リーダーを増やすことで、多様な視点を増やし、事業成長を牽引するイノベーションを生み出すことを目的とした10か月間の研修プログラムを実施。参加者は自身の目的を設定し、リーダーシップとキャリア開発計画を策定する機会を得る。

このプログラムは、ゲストスピーカーの枠、開発セッション、仲間やシニアリーダーとのガイド付きネットワーキング、シニアリーダーとの対話、次世代の女性リーダーを育成する機会などで構成されている。

WINGS-J

日本における女性のVice President（部門長クラス。以下VP）以上の役職への昇進を推進するため、WINGS-J（Women's Initiative for Nurturing Global Success in Japan）を展開している。VP以上に“Ready now（すぐにも昇進可能）”の状態にいる女性社員数をKPIとして、VPのサクセッションプランで“Ready now”または“1-2年以内にReady”となっている女性社員に対し、部門長・CxOによる一対一のサポートを行うキャリアスポンサープログラムやエグゼクティブコーチングを実施している。さらに、将来的なVP候補となり得るハイポテンシャル人材を対象とし、プロジェクトへの任命やコーチングの機会の提供等を通じた育成プログラムを展開している。

図88. 同社における役職・国籍別女性比率



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より事務局作成。



本社所在地	: 東京都千代田区
業種	: 鉱業、採石業、砂利採取業
事業内容	: 製油所・油槽所・サービスステーション等の運営、基礎化学品・高機能材の製造・販売、電力及び再生可能エネルギーに関する電源開発・販売、石炭・石油・天然ガス等の開発及び販売
売上収益	: 連結8兆7192億円（2024年3月）
従業員数	: 連結13,991名/単体4,985名（2024年3月31日現在）
従業員の海外比率	: 20.5%

多様な人材の活躍により“3つの壁”の打破をねらう

出光興産は、2050年にカーボンニュートラル・循環型社会を実現するため、現在の化石燃料主体の事業ポートフォリオから、「一步先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」「スマートよろずや」という3つの事業領域への転換を求められている。こうした事業構造の転換を進める上では、新事業を担う専門性を持つ人材だけでなく、国内外の多様なステークホルダーとの共創・協業を推進できる人材や、失敗を恐れず挑戦し、企業理念の「真に働く」を体現する人材の確保・育成が急務である。そのため、事業ポートフォリオ転換を進める両輪の一つとして、人的資本投資を掲げ、人材への投資を進めている。

こうした人材を育成し事業変革を実現する上で、次の3点が課題と整理している。

①部門の縦割り・サイロ化

自部門以外の異なる視点やアイデアの交流が減少し、新しいアイデアや解決策が生まれにくくなっている。また、部門横断的な活動の障害となっている。

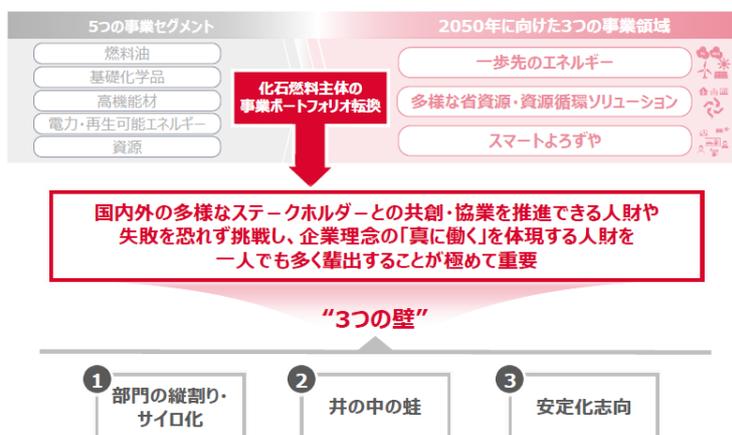
②井の中の蛙

自社や各人の狭い視野や限られた経験から発想しがちで、国内外の多様な関係者と共創・協業する機会・経験が不足している。

③安定化志向

業務の効率性を重視しすぎることで、失敗をおそれずに挑戦するマインドが不足している。

図89. 多様な人材の活躍に向けた3つの壁の位置付け



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

経営が推進するDE&I改革

同社では、多様な人材の活躍に向けて社長の諮問機関として「DE&I推進委員会」を設置し、職位、性別、雇用形態などにかかわらず、一人ひとりが力を発揮できる環境整備に取り組んでいる。DE&I推進委員会では、アドバイザーに社外取締役を置き、DE&Iに関する経営課題の抽出や、男性育児休暇制度の改革などを推し進めている。

一方、役員報酬にもリンクするDE&Iの主要KPIとして位置付けた3つの指標、すなわち女性採用比率、女性役職者比率、男性育児休業取得率はいずれも目標どおり進捗しているものの、特に女性役職者比率については依然満足でき

る水準ではなく、経営として課題感を持っている。

女性社員の更なる活躍のための具体的な取組として、メンター（支援者、助言者）とメンティ（支援・助言を受ける立場）が他企業同士となる「クロスメンタリング」がある。男性役員がメンター、女性役職者がメンティとなってメンタリングを行い、女性役職者の自律的キャリア形成と、多様な人材が企業を超えて学び、育て合うことによる、ジェンダーギャップ解消の加速を目指している。2024年度は、東京海上日動、帝人、リコー、同社の4社が参画するなど活動の幅を広げている。

広範な視野を育む多様なキャリア機会の提供

事業構造改革を担う人材を育成するため、「個々人の能力・個性発揮」が重要である一方、「今後同社でキャリアを思い描ける」と考える従業員は全体の半数程度にとどまるなど、課題が残っている。そこで、同社は、従業員が自律的にキャリア形成を考え、会社は仕事を含めたライフキャリアの充実に向けて支援を行うという考え方のもと、従業員のキャリア自律に向けた施策に取り組んでいる。

①ライフキャリア支援の拡充

会社の中のキャリア（ワークキャリア）は仕事を含めた人生全体（ライフキャリア）の一部であり、双方の充実が必要である。これまでの同社のキャリア形成支援メニューはワークキャリアに偏っていたという反省に立ち、ライフキャリア支援の拡充を図った。例えば、転居を伴う異動については、ワークキャリアとライフキャリアが相反する典型例であり、本人希望の尊重、異動打診時期の前倒し等のソフト施策や、単身赴任帰省の回数増加、手当拡充等に取り組んでいる。

②キャリアデザイン部の設立

2024年4月より人事部とは独立した組織として従業員のライフキャリア支援を担う「キャリアデザイン部」を設置した。全世代を対象として自律的ライフキャリアプランの策定支援、多様なキャリアパスの提案、スキル開発メニューの提供、越境学習の機会提供及びキャリアコンサルティングを実施している。

③ジョブフェスティバル

自律的キャリア形成の支援策として、全部門が一堂に介し自部門の業務内容を紹介する従業員向けの展示会を実施している。ブースを訪れた従業員が、自社に広がる様々な業務や役割に対する理解を深めるとともに、部門を超えた社内交流の場を提供する。2024年には延べ1,100名が参加し、参加者の90%以上が好意的な回答をしている。

④社内副業制度・越境学習

部門の壁を越えた協働・交流を引き起こすため、所属する組織を越え多様な経験を積むメニューとして社内副業制度を導入している。また、従業員の経験やスキルを活かして地域・社会の課題解決や業務改善などに貢献することを目指した越境学習も開始した。両制度は、従業員の視野の広げイノベーション創出につながるるとともに、従業員が将来のライフキャリアを考える契機となっている。

⑤出光社員会の設立

従業員の主体的・積極的に経営に参画する意識の醸成、部門横断的な活動推進を目的として、会社から独立した組織として一般社団法人出光社員会を設立。専任の理事が、やりがい調査の実施・分析、タウンホールミーティングの企画・開催、従業員への意見収集と経営提言等を主体的に行っている。活動資金は会社が拠出するが、活動は全面的に理事に任せている。

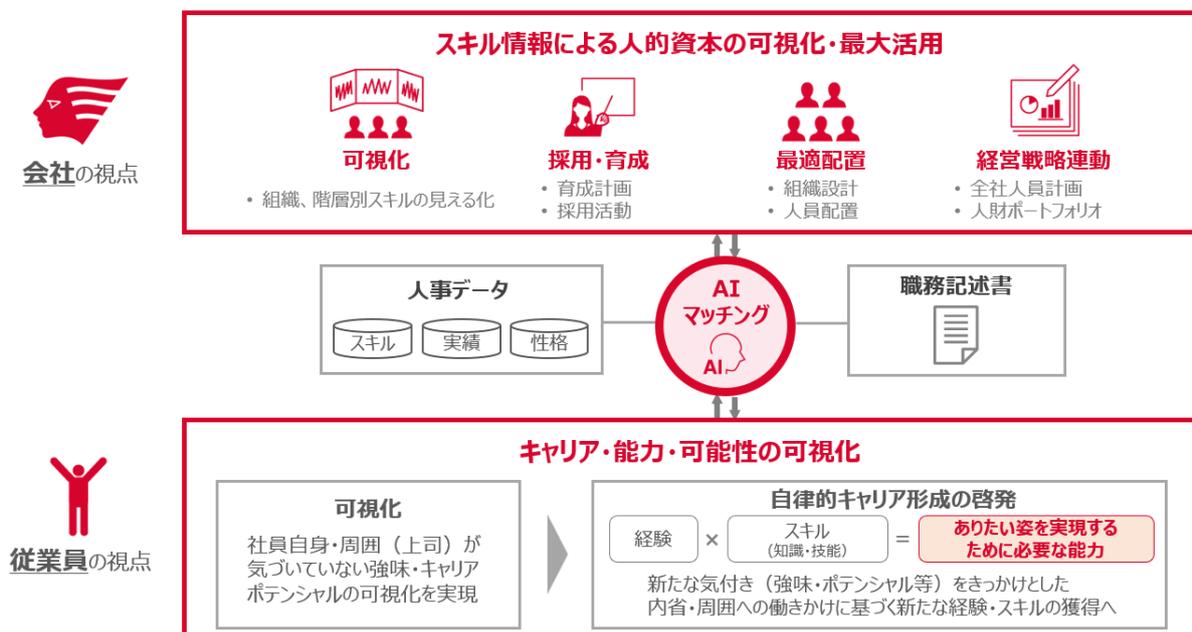
生成 AI を活用した活躍機会の創出

多様な人材の活躍を後押しツールとして、生成AI技術と同社が保有する人事データを活用し、職務と人材をマッチングするためのプラットフォームを構築した。

生成AIにより業務情報と従業員のスキルや経験年数、希望するキャリア情報それぞれを可視化し、マッチングを提案している。

会社側としては、可視化された人材情報を基に、最適な採用・育成計画の策定や、人材の配置を実施し、経営戦略と人材戦略との連動を進めている。個々の社員においても、自らの強み・キャリアポテンシャルを把握する機会として活用し、ありたい姿を実現するための能力開発に役立てることを企図している。

図90. 生成AIの活用に向けた取組



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

事例 17 大成建設株式会社



本社所在地	: 東京都新宿区
業種	: 建設業
事業内容	: 建設関連事業/不動産・都市開発、エンジニアリング等
売上収益	: 連結17,650億円 (2024年3月)
従業員数	: 連結16,285名 (2024年3月)
従業員の海外比率	: 2% (単体)

人手不足の中で「働きがい」「働きやすさ」を追求

人手不足が叫ばれる中、建設企業である大成建設グループにとって人的資本は事業収益を担う最大の資本であり、社員の活力は企業価値を向上させるエンジンである。多様性を尊重し、役職員一人ひとりが高いエンゲージメントを維持して活躍できるよう社内環境を整備。TAISEIVISION 2030達成のため、次の取組を定めている。

①社員のエンゲージメント向上のために、能力を最大限に発揮できる環境の整備

施策例：経営幹部と社員との直接対話等

②人的資本投資の拡充

施策例：全社育成施策（マスタープラン）、リベラルアーツ、戦略にマッチした育成制度改革

③身体的・精神的・社会的な健康と幸福感（ウェルビーイング）、多様なキャリアパスの実現

施策例：人事制度改革、事業規模に応じた要員計画見直し、人材育成計画（MasterPlan）策定と展開

特に、人手不足により人材が減少し、また新たなビジネス創出のために多様な人材の協働が必要となる中で、全ての従業員がそれぞれの実力を発揮することは同社にとって必要不可欠である。多様な社員の活躍に向けて、同社では2007年よりダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関する専門組織を設置している。ダイバーシティ関連施策では、女性活躍施策を中心に、社員一人ひとりが「働きがい」「働きやすさ」を感じながら活躍できる働き方、職場環境の整備を進めている。

「男性を巻き込む」「社員を巻き込む」DE&I施策

同社がDE&Iの取組を推進する上で、その成果指標として以下の5つのKPIを設定する。

- ①新卒女性比率：2030年までに30%
- ②女性管理職者数：2025年までに2015年比10倍
- ③女性技術者比率：2030年までに15%以上
- ④男性育休取得率：100%
- ⑤男性育休平均取得日数：14日以上

DE&I施策を進める上で、同社が注力するのは、性別にかかわらず働きがいと働きやすさを実現することである。特に、同社のような建設業界においては、男性が多数を占めることから、「男性を巻き込む」施策に注力し、具体的な数値目標を設置し会社全体の取組として様々な工夫をこらした。具体的には、女性の活躍推進、男性の育休取得支援、LGBTQ社員への取組として次のような取組を行っている。

①女性のエンパワーメント促進

今迄職位に就く機会が少なかった女性社員の活躍に向けて、管理職候補となる女性社員を対象に、マネジメントの素養を学ぶ研修を行い、数年間に渡りフォローアップを行っている。特に、女性社員のみを実施する理由として、ロールモデルが社内にはいないことや、キャリア形成が遅れていること、キャリア意識が不足しているケースがある、といったものがある。

②女性の健康課題への取組

女性活躍を進める上で、女性特有の健康課題と向き合い、安心して長く働き続けることができる職場づくりが重要である。

施策1 社外専門相談窓口の設置

社員本人とその家族が外部の専門家と、健康課題について相談することができる。2024年3月末で、268名（女性社員全体の12%）が登録し、累計相談件数は280件。

施策2 プレコンセプションケアの実施

将来の妊娠に備えた健康管理についての啓発セミナーを実施し、希望者には妊孕性を図る簡単キットを配布。

施策3 不妊治療を行う社員への両立支援制度

フレックスタイム制の適用を可能とするほか、通院を理由に最大で80日分の積立年次有給休暇を使用できることとする。

③男性の育児参画支援

新たに子供が生まれる社員を対象に、「パパの育児と仕事両立サポートBOOK」を配布し、育休取得に向けた準備や、各種制度の活用、育休中の過ごし方に関する情報提供を行う。その他、復職後もフレックスタイムの活用や、テレワークの日数拡大など働き方の柔軟な運用に取り組む。

④LGBTQ社員への取組

施策1 社内への啓発活動

社員向けサイトにおいて、LGBTQに関する特設ページを設けるほか、全社員向けにe-ラーニングを行い理解増進に努める。

施策2 社内外専門相談窓口

社内専門相談窓口を設置したほか、心理的安全性の確保の観点から外部の専門家と契約し、社外専門家と相談できる仕組みを整備した。

社員の声から生まれた仕事と介護の両立支援に関する取組

同社が特に力を入れるのが介護離職防止の取組である。同社では介護を行う社員が介護を理由に仕事を辞めることなく、活躍し続けられる環境を整えることが、人口減少社会において会社が果たすべき責務の一つであると考え、制度設計を行っている。

こうした介護離職への取組は、ダイバーシティに関する取組において女性社員にライフプラン・キャリアビジョンについてヒアリングする中で、家族の介護に関しての不安の声が多く寄せられたことによる。男性社員にも拡大してヒアリングを実施する中で、性別にかかわらず多くの社員が家族の介護の両立に不安を感じていることが分かり、会社として介護支援の在り方の検討を開始した。

介護支援の在り方は、社員一人ひとりのケースごとに個別性が高いことから会社からの個別の支援は難しい。したがって、同社は、仕事と介護の両立を支援できるような情報提供に力を入れている。同社では社員への資料の配付や介護セミナーの実施、相談体制の整備等に力を入れており、次のような取組を進めている。

①介護に関する資料配付

会社がオリジナルで「介護のしおり」という小冊子を作成し、介護保険制度や、会社の介護支援制度について紹介する。資料中には、ケアマネジャーへの相談時に利用できるシートなども含まれている。

②介護セミナーの実施

社員とその家族と一緒に参加可能なテーマ（例：介護中のストレスケア、介護とお金 など）のセミナーを定期開催。介護に直面している社員にかかわらず、広く介護への関心を高め、意識啓発につなげている。また、同セミナーはオンライン開催とし、録画を希望者に配布するなど幅広い社員が視聴可能な形としており、延べ3,000名の社員が視聴している。

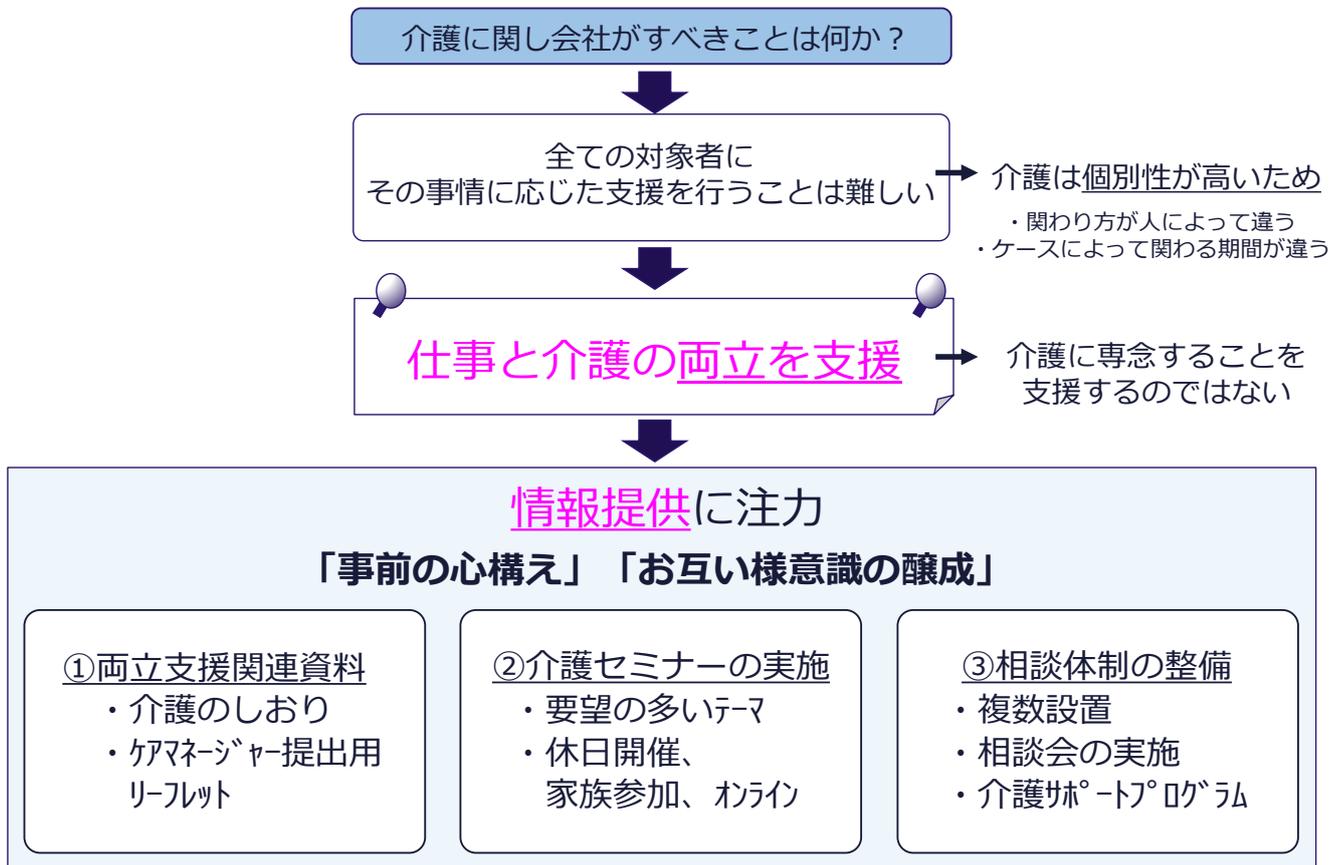
③相談体制の整備

介護に取り組む社員本人、上司、各部署の人事担当者の三者での相談を設け問題を共有できる環境にしているほか、社外のNPO法人と契約し相談窓口を整備している。

④両立支援制度の整備

要介護状態にある対象家族が1名の場合年間15日、2名以上の場合年間20日の介護休暇を付与している。

図91. 仕事と介護の両立支援に関する取組方針と施策の決定プロセス

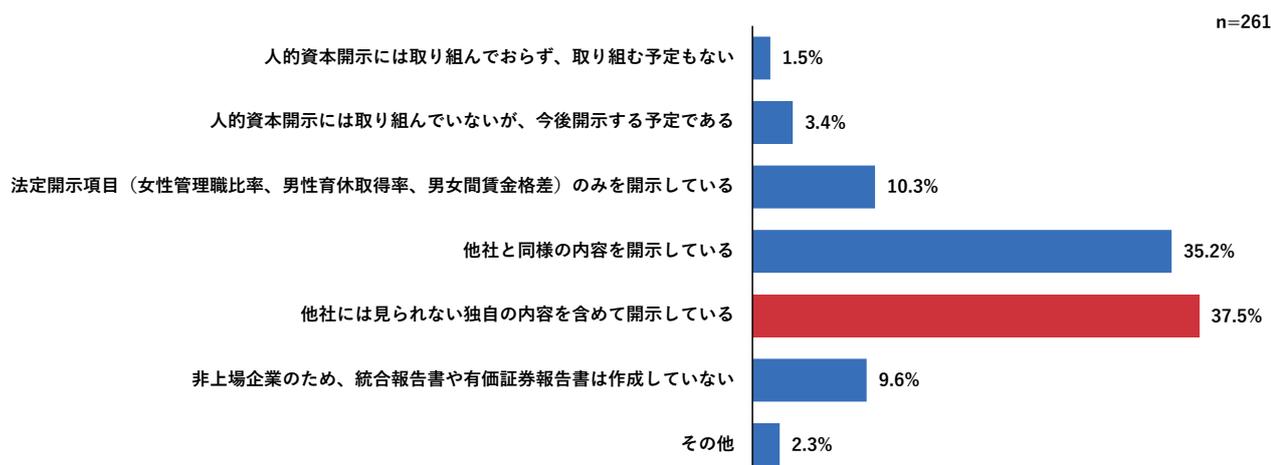


(出所) 人的資本経営コンソーシアム 実践分科会 同社提出資料より抜粋。

人的資本情報の開示

2023年3月期決算より有価証券報告書における人的資本情報の開示が義務付けられた。これ以降、上場企業を中心に人的資本情報の可視化に対する関心は高まっている。調査結果から、他社と同様の内容のみならず、独自の内容を含めて開示している企業が4割近くにのぼることが分かった。各社が自社の経営戦略に合わせて、開示方法も工夫していることが示唆される。

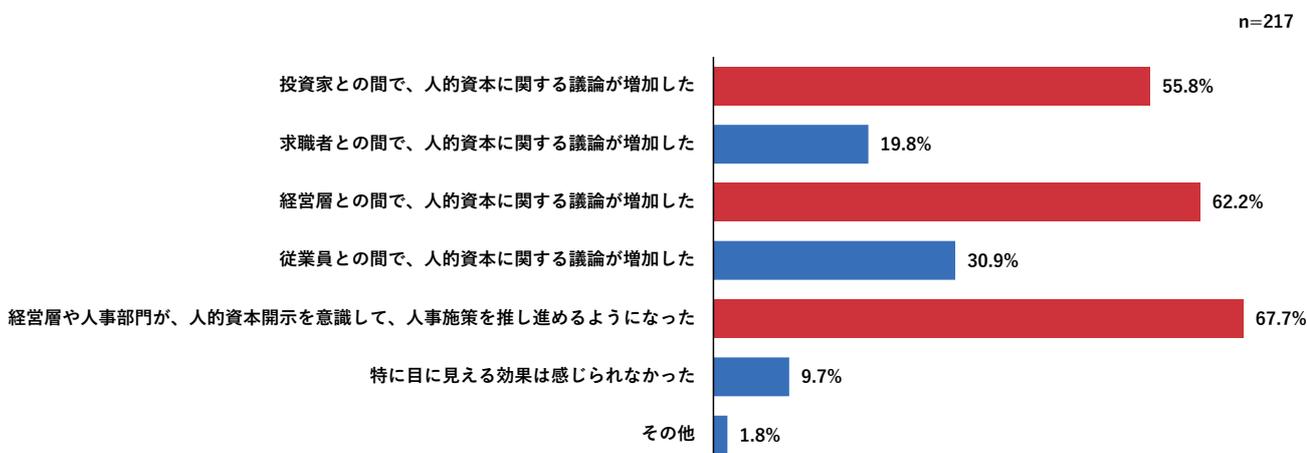
図92. 統合報告書や有価証券報告書において開示している自社の人的資本に関連する情報



（出所）人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」（令和6年6月）より事務局作成。
（注）調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。

各社が人的資本情報の開示に取り組むことにより、投資家とのコミュニケーションが進んだだけでなく、経営層との間での議論が促進されたと考える企業は多い。また、経営層や人事部門が人的資本情報の開示を意識して人事施策を推し進めるようになったと考える企業も多い。情報開示の取組は、経営層の意識を変革する効果があることが示唆される。次項以降に示す事例を参照しつつ、各企業の現状に合った施策を検討されたい。

図93. 統合報告書や有価証券報告書において、人的資本開示を行ったことによる効果



（出所）人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査」（令和6年6月）より事務局作成。
（注）調査は、人的資本経営コンソーシアム会員企業579者に対して令和6年2月～4月に実施。「統合報告書や有価証券報告書において、自社の人的資本に関連する情報を開示していますか？」という問いに、「法定開示項目（女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差）のみを開示している」「他社と同様の内容を開示している」「他社には見られない独自の内容を含めて開示している」と回答した企業が対象。



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム



本社所在地 : 東京都江東区
 業種 : 情報通信業
 事業内容 : コンサルティング、システム開発、検証サービス、ITインフラ構築、ITマネジメント、ITハード・ソフト販売、BPO
 売上収益 : 連結4,803億円 (2024年3月現在)
 従業員数 : 連結16,296名 (2024年3月現在)
 従業員の海外比率 : 3% (2024年3月現在)

「人事制度・人材育成」と「Well-Being経営」の両輪で進める人材戦略

ITサービスを担うSCSKグループでは、人が最大の財産、かつ成長の原動力であり、価値創造の源泉である、と考えている。同社では、企業理念として「人を大切にします。」という約束を掲げ、社員一人ひとりの個性や価値観を尊重し、「働きやすさ」と「働きがい」の実感を重視した人材マネジメントを行うこととしている。

こうした中で、中期経営計画において、成長領域・高付加価値分野・高生産モデルへの事業シフトの断行、ヘルスケアやモビリティなどの成長市場における事業推進、次世代デジタル事業創出の3つの基本戦略に取り組むこととしている。人的資本については、中期経営計画を推進する経営基盤として、人材価値の最大化に取り組んでいる。人材戦略は「①事業戦略に即した人事制度・人材育成」「②社員の“働きがい”を高めるWell-Being経営」の両輪から成り立っており、事業戦略をリードする人材基盤の充足と、社員の「働きやすさ」と「働きがい」の両立を目指している。

①事業戦略に即した人事制度・人材育成

- 事業戦略に基づく人材ポートフォリオの充足に向けた、社員の能力・スキルの向上
- 社員の能力・スキルを適切に評価し、成果に報いる「処遇・報酬制度」の確立

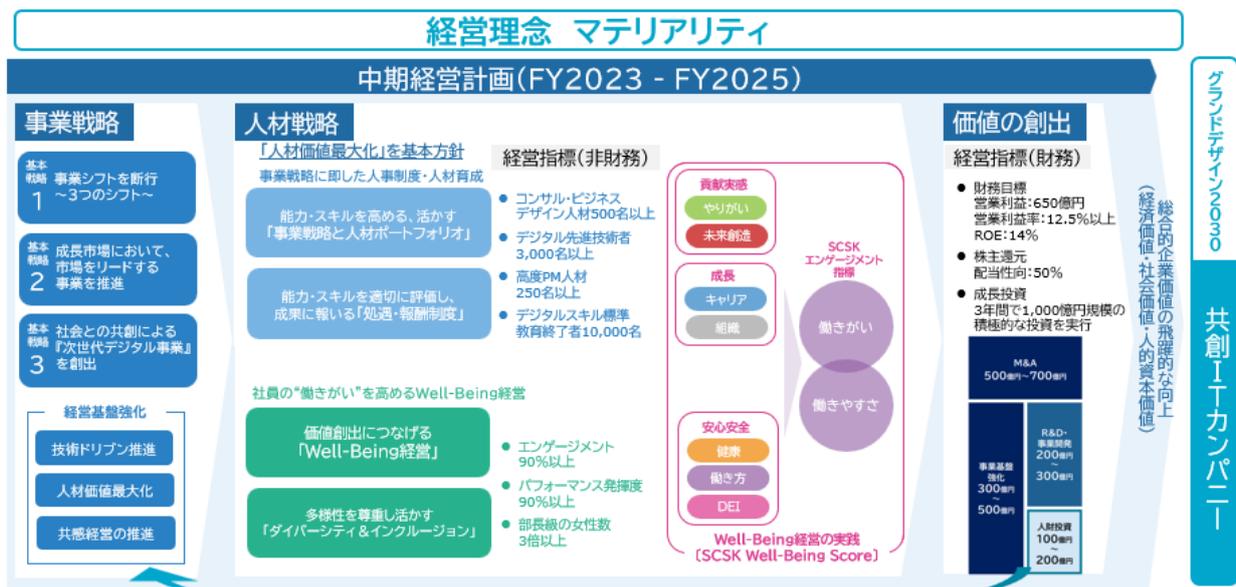
②社員の“働きがい”を高めるWell-Being経営

- 価値創出につなげる「Well-Being経営」
- 多様性を尊重し活かす「ダイバーシティ&インクルージョン」

同社では、こうした重点施策に取り組み、人材価値の最大化を図ることで、企業価値の向上を目指している。これらの施策により、プロフェッショナル人材の獲得と育成、競争力を確保するための報酬水準引き上げに取り組み、100~200億円規模の人的資本投資を行うこととしている。

こうした人材戦略を実現する上で、経営指標としてのKPIも整理しており、「①事業戦略に即した人事制度・人材育成」については、コンサル・ビジネスデザイン人材、高度PM人材の育成数や先進技術者育成研修修了者などの指標を、「社員の“働きがい”を高めるWell-Being経営」についてはエンゲージメントスコアや女性管理職比率などの指標を設定している。こうした指標は、総合的企業価値の飛躍的向上に向けた価値創造のストーリーにおいて、事業戦略と連動した人材ポートフォリオの実現と、価値創出の源泉である「人」の力を最大限引き出し、パフォーマンスを最大化することを目指して選定されている。

図94. 中期経営計画における人材戦略の位置付け



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 開示分科会 同社提出資料より抜粋。

有価証券報告書と統合報告書で人的資本経営の実態を語る

有価証券報告書では、人的資本・多様性に関する開示において、同社の考え方を示したのち、中期経営計画における人的資本価値の向上に向けた基本方針（人材価値最大化）と、その方針に則った人材戦略における重点施策及び経営指標（指標と目標）の詳細を紹介している。男女賃金格差については、実績値のみではその要因が十分に伝わらないため、実績値の算出・分析を通して明らかになった実態と改善を正確に伝えるために、年代別の集計やこれまでの女性活躍推進に関する取組内容を併せて開示している。

統合報告書では、成長戦略としてサステナビリティ経営を推進するにあたり、経営理念を起点として重要課題であるマテリアリティの実現に取り組み、事業を通じた社会課題の解決や新たな価値の創出を図ることで目指す姿を実現する、価値創造のストーリーを伝えている。

価値の創出に向けた事業戦略と連動した人事戦略における重点施策の詳細と経営指標の進捗に加え、人材関連データ38項目に及ぶ主要な非財務データを男女別・年代別・役職別等の区分を分けて細かく開示しており、人的資本に関して15頁にわたる開示を行っている。

人的資本の開示において、有価証券報告書と統合報告書の両方で詳細な内容を開示するのは、同社の人的資本経営の実態を正しく理解いただくためであり、定性情報と定量情報の両面から良い点・悪い点にかかわらず開示する方針である。

図95. 有価証券報告書において開示する指標（抜粋）

戦略	指標	開示内容詳細
事業戦略と 人材ポートフォリオ	コンサル・ ビジネスデザイン人材	
	先端技術育成研修修了者	
	高度プロジェクト・ マネージャー人材	
	デジタルスキル標準教育修了者	
	研修時間・費用	
	採用者数	入職経路（新卒・キャリア採用）、男女別の開示
	離職率	男女別の開示
処遇、報酬制度	平均年間給与	
	男女別賃金差異	年齢別（5歳ごと）の開示
Well-Being経営	エンゲージメント	「働きがいのある会社」、「やりがいのある会社」のスコアを開示
	パフォーマンス発揮度	「自分の能力が活かされている割合」、「プレゼンティーズム」の年代別の開示
ダイバーシティ& インクルージョン	ライン管理職数	職位（役員・本部長級、部長級、課長級）ごとの男女別の開示
	育児休業休暇利用者数	利用者数・取得率・復職率・平均取得日数ごとの男女別の開示

（出所）同社有価証券報告書より事務局作成。

ストーリー性を重視した開示により投資家の評価も高まる

人的資本開示を進めるにあたり、同社ではストーリー性のある人的資本情報の開示に力を入れている。

同社における人的資本開示のストーリーは、「人材こそが価値創造の源泉であり、それゆえ、人を大切にするという考え方が根本にあり、人的資本経営は事業経営そのものである。そのため、事業戦略を実現するために必要な人材ポートフォリオの充足と、Well-Being経営に取り組む。その結果として、創造性や労働生産性が向上し、経済価値・社会価値・人的資本価値における総合的企業価値の飛躍的な向上につながる」というものである。

こうしたストーリーに基づく開示が行われており、人的資本経営コンソーシアムにおいて行われた「投資家との対話の場」においては、OUTCOME（成果）につながる価値創造のストーリーが分かりやすいというフィードバックが得られている。引き続き、人的資本の取組並びに情報開示を行い同社の価値創造のストーリーの開示に努めるとともに、人的資本経営の社内浸透のため従業員からの意見を吸い上げる機会を作り、従業員の意見を人的資本の取組に反映させることで、人的資本の取組を一層深めていく。



本社所在地 : 石川県金沢市
 業種 : 金融業、保険業
 事業内容 : 銀行/コンサルティング/投資助言/ECサイト等
 売上高 : 908億円 (2024年3月期)
 従業員数 : 1,898名 (2024年3月31日現在)
 従業員の海外比率 : 0.526% (2024年3月31日現在)

地域のクオリティ向上に向けた人材基盤作りに取り組む

北國フィナンシャルホールディングスは、地域のクオリティ向上を経営戦略の根幹に据える。その実現に向けて、地域の価値向上に貢献できる人材を育成するため、採用、育成、活躍、輩出の4つの観点から成る人材エコシステムというフレームワークを構築している。

採用：同社の企業理念・ブランド理念に共感し、志をともにする人材を育成する

育成：学びと挑戦に意欲的に取り組むプロフェッショナル人材を育成する

活躍：働きやすい環境と制度を整え、社員一人ひとりのキャリアプランに応じた配置を実施し、キャリア自律した人材がモチベーション高くやりがいをもって働くことを後押しする

輩出：育成・活躍を通じて様々な経験を積んだプロフェッショナル人材を地域に「輩出」することで、地域企業の経営幹部として直接的に地域の価値向上に貢献する

26頁にわたり人的資本情報を開示

同社は、人材エコシステムに基づく人的資本経営の取組を分厚く開示する。人的資本に関する課題を質、量、配置の3点に分けて記載。それぞれの課題に対して、成果目標となり得るKPIと具体的な対応施策を明記している。例えば、量的な課題であれば、「プロフェッショナル人材の採

用、地域で活躍する人材の輩出」という課題に対して、「新卒・キャリア採用比率」「輩出人数」などのKPI指標を示し、「キャリア採用の強化」「自治体との人材交流」などの具体的な人事施策を開示している。

図96. 自社の課題の整理

課題	KPI	詳細
質 多様な人材の育成と同質性からの脱却 ※スキルマップ、ベーススキルを基にした育成	スキルマップデータ	<ul style="list-style-type: none"> 重点ビジネス領域の人材育成 人材育成のリードタイムの短縮 など
量 プロフェッショナル人材の採用 地域で活躍する人材の輩出	新卒・キャリア採用比率 輩出人数	<ul style="list-style-type: none"> キャリア採用の強化 自治体との人材交流など
配置 人材ポートフォリオのシフト 多様な人材の活躍 (年功序列からの脱却・ダイバーシティ&インクルージョン)	人材ポートフォリオのシフト 男女の賃金格差 女性管理職比率	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略と連動した人材ポートフォリオの構築 新人事制度・RS付与制度により平均年収1000万円に 男女間賃金格差の打破 など

(出所) 同社統合報告書より抜粋。

採用・育成・活躍・輩出のフレームワークで情報を開示

統合報告書においては、人的資本投資に関わる取組を、人材エコシステムの採用、育成、活躍、輩出のフレームワークに区分し、紹介している。項目ごとに、あるべき姿、現状、課題を定性的に記載し、人事施策を定性、定量情報とともに紹介している。

また、人的資本経営に関連する指標は、例えば人材ポートフォリオの充足状況、スキルの充足状況、地域で活躍する同社の社員数の推移などの人材戦略を実現する上で重要

となる独自の指標を選定する。

なお、有価証券報告書では、統合報告書における開示内容と比較して、掲載する情報や指標について限定的な内容となっている。

有価証券報告書では、主に目指す姿や戦略の掲載と、戦略実現に向けた取組を裏付けるデータを重点的に掲載しており、ストーリー性を重視した統合報告書との棲み分けを図っている。

図97. 有価証券報告書・統合報告書において開示する指標

人材戦略	項目	統合報告書	有価証券報告書	備考
採用	新卒採用者の3年離職率	●	●	※統合報告書では新卒採用者の定着率を開示
	キャリア採用比率	●	●	
	eNPS平均推奨度	●	●	
育成	人材育成投資額	●	●	
	人材ポートフォリオ	●	●	
	スキルマップ充足度	●	●	
活躍	女性管理職比率	●	●	※統合報告書では職位ごとの比率を開示
	一人あたり平均年収	●	●	
	男女別賃金格差	●	●	
輩出	出向者数	●	●	
	地域で活躍する当社社員数	●	●	

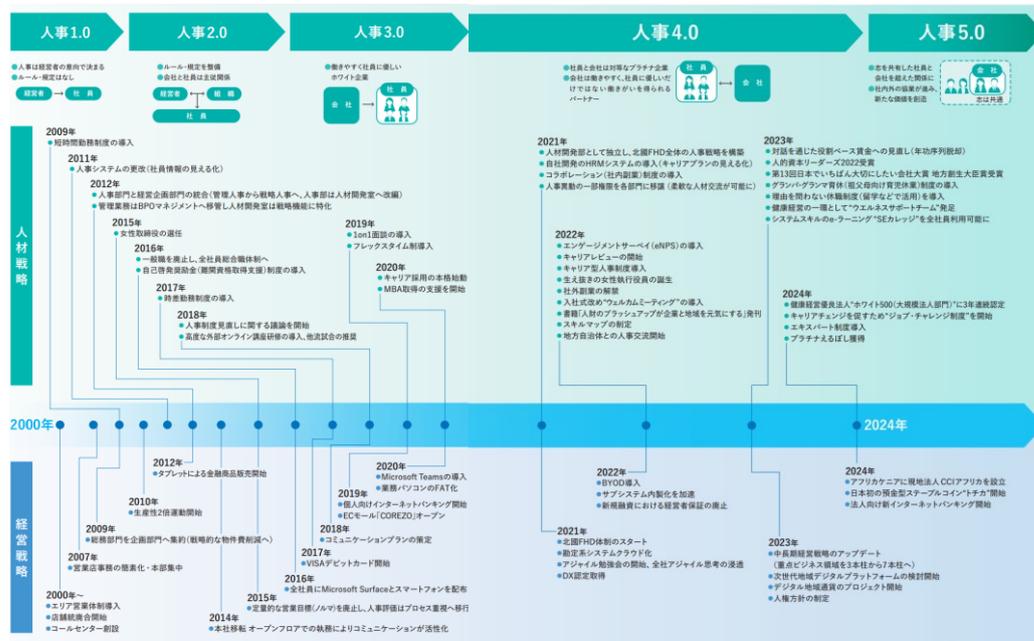
(出所) 同社有価証券報告書・統合報告書より事務局作成。

経営戦略と連動した人材戦略の歩みを時系列に沿って開示

同社の人的資本開示において、もう一つ特徴的な点は、同社の人事改革・人的資本経営の歩みを、経営戦略の変化と連動して紹介している点である。

こういった内容は、経営戦略と人材戦略の密な連動性を常に意識した取組を行っている象徴であり、人材戦略のブラッシュアップには欠かせないものである。

図98. 同社が開示する人事変革の歩み



(出所) 同社統合報告書より抜粋。

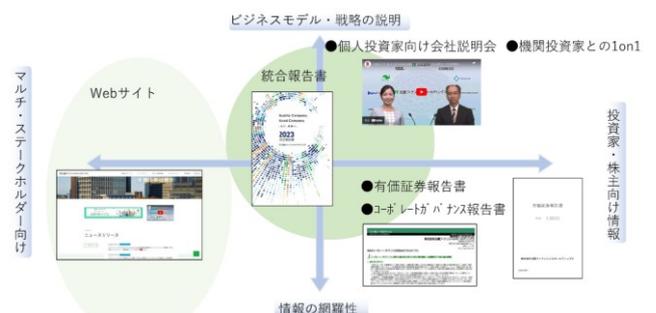
投資家との対話を通じて、人材戦略とその開示に不断のアップデート

同社では、有価証券報告書、統合報告書、自社サイト等も活用し効果的な開示を進めている。統合報告書を情報開示の根幹としつつ、投資家との対面のコミュニケーションでは事業の説明を重視し、有価証券報告書等では情報の網羅性を重視している。

同社の開示に対して投資家からは、情報開示の総量や網羅性については好印象である一方、人的資本投資の業績へのつながりの分かりやすさや、同社の強みを表すKPIについては改善点が指摘された。

こうしたフィードバックを基に、経営戦略との連動性を更に高め、財務指標や経営戦略実現に向けたストーリー性のある開示に取り組む予定である。

図99. 同社における媒体の使い分け



(出所) 人的資本経営コンソーシアム 開示分科会 同社提出資料より抜粋。

おわりに

おわりに

- 人的資本経営コンソーシアムの設立から2年間が経過した。この間、会員数は設立当初の320者から、2倍近くの613者となった。また、会員企業の属性についても、大企業から中堅・中小企業や、スタートアップ企業まで幅広い企業が参画するコンソーシアムとなった。
- この2年間、コンソーシアムでは幅広い活動が展開されてきた。実践分科会・開示分科会においては、延べ35者の好事例が発表されたほか、投資家と会員企業CHROによる対話の促進、企業間連携プロジェクトなどの取組も進んでいる。
- こうしたコンソーシアムの活動を通じて、日本企業における人的資本経営は進みつつある。コンソーシアムにおいて実施した調査においても、2年前の調査と比較して、日本企業の人的資本経営の進捗が感じられる結果となった。また、コンソーシアム内外において人的資本経営の名を冠した書籍やセミナーも多く見られるようになり、好事例の共有や企業間連携も進んでいる。
- 人的資本経営とは、「人材を資本として考え、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在り方」である。
- 人的資本経営の気運が高まりつつある今こそ、改めて自社にとって必要な取組を見直す時期に来ているのではないだろうか。「経営陣が主導し、人事部門が推進する体制ができているか」「真に自社の企業価値向上につながる取組を実践し、その効果を検証できているか」を、今まさに問う必要がある。
- また、人材は全ての企業にとって重要な経営上の課題であるからこそ、人的資本経営の実践は大企業だけでなく中堅・中小企業や、スタートアップ企業も取り組むべき課題である。当コンソーシアムの会員企業は首都圏の大企業が多くを占めるが、こうした動きを地域の中堅・中小企業などにも波及させていく必要がある。
- 重要なことは、持続的に企業価値を向上させられるようになることである。「従業員に優しい」取組も企業価値の向上につながらなければ意味がない。そのため、人的資本経営とは「人事改革ではなく経営改革である」という認識のもと、本質的な取組を進めていただくことが重要である。その結果、経営戦略の実現に必要な「人」と「資金」が集まり企業価値が向上する、こうした好循環が起きることを願っている。

2024年「人的資本経営に関する調査」設問一覧

設問番号 設問

- 1 企業名をご回答ください。
- 2 氏名をご回答ください。
- 3 役職をご回答ください。
- 4 メールアドレスをご記入ください。
- 5 本調査における回答範囲についてご回答ください。
- 6 上場先の市場について教えてください。
- 7 最も主要な業種をJPIX400の業種の中から選択ください。
- 8 従業員数をご回答ください。
- 9 売上高をご回答ください。
- 10 海外売上高比率をご回答ください。
- 11 従業員における女性比率をご回答ください。
- 12 管理職における女性比率をご回答ください。
- 13 役員における女性比率をご回答ください。
- 14 従業員における外国人比率をご回答ください。
- 15 管理職における外国人比率をご回答ください。
- 16 役員における外国人比率をご回答ください。
- 17 従業員における中途入社従業員比率をご回答ください。
- 18 管理職における中途入社従業員比率をご回答ください。
- 19 役員における中途入社役員比率をご回答ください。
- 20 2023年度の新卒の採用予定人数の達成状況を教えてください。
- 21 2023年度の中途の採用予定人数の達成状況を教えてください。
- 22 経営を取り巻く状況が変化中、自社の企業理念や存在意義(パーパス)の内容を十分に検証し、明確に発信していますか？
- 23 事業環境が急速に変化する中で、自社の競争優位を確保するため、経営戦略そのものを明確にし、内容を具体化していますか？
- 24 経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分(ギャップ)を埋めるためにやるべきことや時間軸を具体化していますか？
- 25 経営戦略に掲げた目標の達成に向けて、経営陣が自身の責務・役割を明確にしていますか？
- 26 ビジネスモデルもしくは経営戦略を実現する上での課題の解決や、競争優位性の確保に資する人材戦略を策定していますか？
- 27 経営戦略の目標を達成する上で重要となる人材アジェンダ(人材に関連して議論・検討が必要な事項)を特定していますか？
- 28 経営戦略を実現する上で重要となる人材アジェンダについて、それぞれ目指すべき明確な目標やそれを表す指標を設定し、現状とのギャップを把握していますか？
- 29 人的資本への投資について、時間軸や得られる効果を明確に定義した上で、投資対効果を定量的に把握していますか？

設問番号 設問

- 30 経営戦略や人材戦略を実行する中で、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化のもつべき特性を明確にし、その文化を醸成・定着させていますか？
- 31 将来的な目標から逆算して、優先順位の高い経営戦略の達成に必要な人材ポートフォリオ(どのような質の人材がどの程度の量、社内に存在しているか)を明確に定義していますか？(例、X年後までにグローバル経営リーダーX名、新規事業リーダーX名、DX人材X名など)
- 32 定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験レベルで明確に定義していますか？
- 33 最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、現時点で確保できそうな人材の質と量を明確にし、人材の配置や獲得を含む施策を策定していますか？
- 34 最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、どのような取組をしていますか？(複数回答可)
- 35 最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、どのような課題を感じていますか？(複数回答可)
- 36 ジョブ型人材マネジメント(職務に基づく人事制度及びその運用)を行っていますか？
- 37 貴社において行っているジョブ型人材マネジメントについて、該当するものを選択してください。(複数回答可)
- 38 ジョブ型人材マネジメントを行ったことにより、どのような効果がありますか？(複数回答可)
- 39 ジョブ型人材マネジメントを行う上で、どのような課題がありますか？(複数回答可)
- 40 女性、外国人、中途採用といった属性だけでなく、経験や感性、価値観、専門性といった観点から多様な個人の掛け合わせ(知と経験のダイバーシティ)を実現し、多様な経験・価値観を取り込んでいますか？
- 41 事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性を向上させ、強みをより強化していくためのリスク・学び直しの機会を提供していますか？
- 42 会社として中長期的に必要な専門性を、従業員に修得させるためのリスク・学び直し施策には、どのようなものがありますか？(複数回答可)
- 43 設問42で回答したリスク・学び直し施策についてどのような効果がありますか？
- 44 設問42で回答したリスク・学び直し施策について、各施策で身に付くスキルと、異動配置や昇給等の処遇、社内におけるキャリアパスをどのように紐づけていますか？
- 45 リスキル・学び直しの機会を提供したことにより、従業員の離職率に影響はありましたか？
- 46 従業員のリスク・学び直しについて、どのような課題がありますか？(複数回答可)
- 47 経営陣が自ら率先してリスクや学び直しを継続的に実践し、組織変革をリードしていますか？
- 48 従業員のリスク・学び直しのためのプログラム・講座を自社内で設計・実施していますか？

設問番号 設問

49	従業員のリスク・学び直しのため、国内外の大学のプログラム・講座を活用していますか？
50	従業員の社外における副業・兼業については、どのように考え、対応していますか？
51	実際に社外における副業・兼業を実施する人数は、全従業員のうちのどのくらいですか？
52	副業・兼業を従業員に認めたことで、どのような効果がありましたか？（複数回答可）
53	従業員の社外における副業・兼業にはどのような制限をかけていますか？（複数回答可）
54	従業員の社外における副業・兼業を考えない理由は何ですか？（複数回答可）
55	従業員の社外における副業・兼業を進める上で、どのような課題がありますか？（複数回答可）
56	社外からの副業・兼業人材の受入れについて、どのように考え、対応していますか？（複数回答可）
57	社外からの副業・兼業人材を受け入れたことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可）
58	副業・兼業人材の受入れを考えない理由は何ですか？（複数回答可）
59	副業・兼業人材の受入れにおいて課題に感じられることは何ですか？（複数回答可）
60	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援をしていますか？
61	多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会を提供していますか？
62	事業継続(BCP)や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にとらわれずに働くことができる制度・仕組みを整えていますか？
63	事業部門を含めた幅広い経験を有し、経営戦略と人材戦略を結びつける専門性を持った人材(CHRO等)が経営陣に選任され、取締役会・経営陣を巻き込んで、人事戦略の議論をリードしていますか？
64	経営戦略上、重要な案件については、人事・人材の専門性をもった人材(CHRO等)を交えて、主要な経営陣の中で日頃から密にコミュニケーションをとり、連携を図っていますか？
65	人的資本経営全般の取組の推進役となるCHRO等・人事部門が備えるべき能力やスキルと、自社の現状を把握した上で主要な課題を認識し、強化の方策を具体化し、着手していますか？
66	人的資本経営の実践に向けた人事部門の強化の取組として、どのような取組を実施していますか？（複数回答可）
67	人的資本経営に取り組む上で、自社の人事部門において課題に感じる点は何ですか？（複数回答可）
68	人的資本経営に取り組む上で、人材情報基盤を整備する取組を実施していますか？

設問番号 設問

69	従業員から収集したデータをどのように活用していますか？（複数回答可）
70	従業員から収集したデータの活用に向けて、どのような課題がありますか？（複数回答可）
71	自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信していますか？
72	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、経営とどう連動しているかの「考え方」とともに、経営戦略と紐付く人材戦略の指標やKPI等について機関投資家との対話で発信していますか？
73	機関投資家への人材戦略および、その指標やKPIに関する発信や対話はどなたが主体的に行っていますか？（複数回答可）
74	機関投資家への発信や対話は、年にどの位の頻度で行われていますか？
75	機関投資家への発信や対話は、主にどのような場で行われていますか？（複数回答可）
76	統合報告書や有価証券報告書において、自社の人的資本に関連する情報を開示していますか？
77	統合報告書や有価証券報告書において、人的資本開示を行ったことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可）
78	統合報告書や有価証券報告書における人的資本開示について、どのような課題がありますか？（複数回答可）
79	求職者に対する人的資本情報の開示については、どのような情報を開示していますか？（複数回答可）
80	求職者に向けて情報開示を行ったことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可）
81	人的資本経営全般の取組につき、取締役会がどのような役割を果たすべきか検討し、取締役会の中で合意し、その役割を果たす準備を整えていますか？
82	取締役会において人材戦略に関する充実した議論ができるよう人事・人材の専門性を持った人材を社外取締役に選任していますか？
83	取締役会では、経営戦略の実効性を監督・モニタリングする観点から、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論し、その進捗についてモニタリングしていますか？
84	取締役会(指名委員会等)が、経営トップを中心とした経営陣における重要ポジションの後継者計画の必要性を十分に認識し、その策定・運用が適切に行われるよう、モニタリングしていますか？
85	経営陣における重要ポジションの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより裾野の広い経営人材育成について、取締役会(指名委員会等)がモニタリングしていますか？
86	取締役会では、どのくらいの頻度で人的資本に関する議論を行っていますか？
87	次のうち、取締役会で具体的に議論している項目を教えてください（複数回答可）。
88	人的資本経営を巡る社会環境や法制度、支援施策、人的資本経営コンソーシアムの運営等について、お気づきのことやご意見がございましたらご記入ください。

事例一覧

事例	企業名	頁
01	アステラス製薬株式会社	29
02	出光興産株式会社	30
03	セイコーエプソン株式会社	35
04	日清食品ホールディングス株式会社	37
05	日本電信電話株式会社	39
06	株式会社日立製作所	41
07	三井住友トラストグループ株式会社	43
08	日本電気株式会社	47
09	株式会社ベネッセホールディングス	49
10	株式会社荏原製作所	55
11	日揮ホールディングス株式会社	57
12	株式会社メルカリ	59
13	中外製薬株式会社	65
14	富士通株式会社	67
15	アステラス製薬株式会社	71
16	出光興産株式会社	73
17	大成建設株式会社	75
18	SCSK株式会社	79
19	株式会社北國フィナンシャルホールディングス	81



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

本事例集の著作権は人的資本経営コンソーシアムに帰属しており、
無断での転載は厳しく禁じられています。
本事例集の一部または全部を他のウェブサイトや印刷物、
電子媒体などへ複製、転載することはできません。



**Human
Capital
Management**
人的資本経営コンソーシアム

