

経営戦略と人材戦略を連動させる 「人的資本経営」の具体的実践



山中幸輝



松岡佐知



岩田紗季



立山宗徑

CONTENTS

- I 企業価値の評価に当たり重要視され始めた「人的資本経営」
- II 人的資本経営の要となる「経営戦略と連動した人材戦略」とは
- III 人的資本経営の実践に向けて
- IV 日本企業の人的資本経営（実践および開示）についての将来観測

要約

- 1 グローバルでは企業価値を評価する際に無形資産を重視し始めているが、日本企業の無形資産に対する投資ボリュームは相対的に少なく、かつ、無形資産における「人」に対する投資構成割合は特に少ない。日本企業としても「資本としての人に対する投資」をどのように経営戦略に紐づけて行うかを社内外に開示する必要に迫られ始めており、「人的資本経営」の具体的な実践が求められている。
- 2 「人的資本経営」の要は「経営戦略と連動した人材戦略」であると「人材版伊藤レポート」では提唱されているが、具体的にはどのようなものなのか。人材マネジメント先進企業の統合報告書やサステナビリティレポートなどの公開情報の調査から、現在の日本企業における「経営戦略と連動した人材戦略」のパターンを整理し、具体企業の事例も交えながら説明する。
- 3 実際に「経営戦略と連動した人材戦略」が策定されたとしても、多くの日本企業が直面する障壁として、「運営体制の構築」と「データ整備・活用の高度化」の2つがあるが、それらの障壁をクリアしていくうえでの解決の方向性について考察する。
- 4 今後、経営戦略と人材戦略との連動をさらに高めた、レベルの高い人的資本経営の実践例も増える可能性がある。では、将来的に求められる「高度化された人的資本経営」に向けて何が必要なのか。「①人員アプローチと文化アプローチの両方の必須化」「②縦と横、2つの意味での人材ポートフォリオ管理の必須化」という観点から、野村総合研究所（NRI）としての将来展望について考察する。

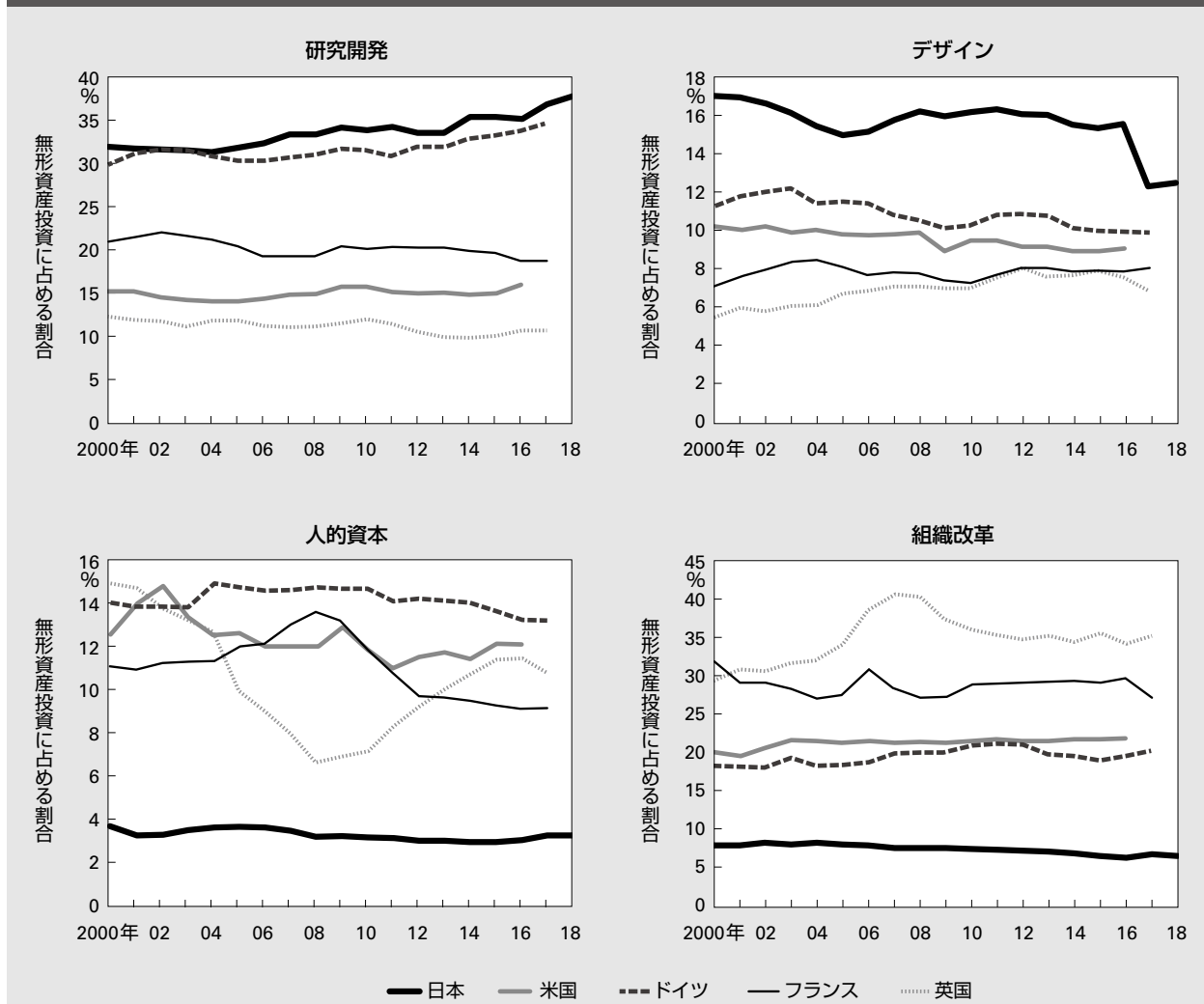
I 企業価値の評価に当たり 重要視され始めた 「人的資本経営」

1 企業価値評価において 注目を集める 「無形資産」への投資状況

投資家が企業の将来的な企業価値向上の可能性を判断するに当たり、その企業の有形資

産の価値よりも無形資産への企業の投資状況や活用状況により注目する流れが、グローバルで強まっている。米国市場では既に、企業価値評価の軸が有形資産から無形資産にシフトしているといえる。市場における時価総額に占める無形資産の構成割合が9割近くに達しており、米国市場においては企業の将来的な企業価値向上を評価するうえで、無形資産がより重要視されているといえる。さらに、

図1 各国の無形資産投資の構成項目の割合



出所) 経済産業省「通商白書2022」第Ⅱ部第2章 イノベーションによって変化する世界の貿易構造と経済成長の道筋 第3節 無形資産と経済成長より作成
<https://www.meti.go.jp/report/tshuhaku2022/2022honbur/i2230000.html>

欧州市場や上海市場、韓国市場などでも無形資産への投資割合はここ数年増加傾向にあり、米国市場だけの傾向ではなく、グローバルな潮流として無形資産に対する注目の高まりがある。無形資産として挙げられるものは、いわゆる「目に見えない資産」として、自社が保有する商品や自社そのもののブランド価値、ノウハウ、知的財産、人材への投資などである。投資家は企業価値を測る際、現時点において企業がどれだけ価値を創出できるかを評価するのみならず、それら「目に見えない資産」への投資状況を評価することで、その企業が将来的にどれほど価値を創出し得るかを推し量ろうとしている。

一方で、日本の状況はどうか。日本企業の時価総額に占める無形資産の割合は依然低いままであり、市場における時価総額全体に占める割合は3割程度にとどまっている。ただし、無形資産の内容によっては、投資の構成割合が他国よりも高いものがあり、特に、「研究開発」や「デザイン」への投資の構成割合は高くなっている。その一方で、「人的資本」や「組織改革」などに対する構成割合は低いレベルにとどまっている（図1）^{注1}。「人的資本」や「組織改革」への投資というのは、人材が保有するノウハウや知識、技能などを拡大・向上させるための投資や、組織への帰属意識やエンゲージメントを高めるための投資、職場環境の心理的安全性を向上させるための環境整備・マネジメント育成などが例として挙げられる。

このように、日本はグローバルで比較しても「無形資産」への投資、ひいては「人」に対する投資の弱さが目立つ状況である。日本企業の将来的な企業価値の向上、並びに継続

的に投資家からの評価を得られる状態にしていくためにも、政府として「無形資産」「人」に対する企業の投資を促したい意向を強めており、特に2020年頃から「人的資本経営」に関する提言が政府主導でなされ、政策的な取り組みなどへの拡大につながってきている。

2 「無形資産」における

「人的資本」を取り巻く日本の概況

前述した、日本における人的資本経営を取り巻く状況について簡単に触れる。

そもそも、人的資本経営とは何か。持続的な企業価値の向上に向けた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、2022年に「人的資本経営コンソーシアム」が発足されたが、同コンソーシアムでは、人的資本経営を「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」^{注2}としている。2020年に公開された、「人材版伊藤レポート」を皮切りに、政府として企業に求める人材投資に関する考え方が提示され、「経営戦略と人材戦略の連動」ということが、企業経営における課題の一つとして認知されるようになってきている。

人的資本という考え方は、古くは18世紀にアダム・スミスが『国富論』の中で触れたことが起源とされ、その後セオドア・シュルツやゲイリー・ベッカーらの経済学者により「人的資本」という概念で再定義されてきたが、近年ではESGの「Social（社会）」の部分に含まれるものとして関心が高まり、18年にはISO（国際標準化機構）が世界初の人的資本に関する情報開示ガイドラインとしてISO30414を公開、20年にはSEC（米国証券取

引委員会)が人的資本に関する情報開示をルール化するなどの動きにつながっている^{※3}。

日本国内においては、22年に内閣官房の非財務情報可視化研究会による、人的資本可視化指針において、人的資本の情報開示に当たっては「経営戦略と人材戦略の連動」が求められ、また、23年1月に金融庁から公表された「企業内容等の開示に関する内閣府令」などの改正案に対するパブリックコメントの結果などにより、23年3月期決算以降、有価証券報告書を発行する企業は、人的資本に関する「戦略」と「指標および目標」を開示することが正式に求められることとなっている。

このような政府としての取り組みに鑑み、企業は企業価値向上のための重要資本としてあらためて人材を捉え直すことが求められるようになっており、社内外のステークホルダー(株主、投資家、従業員、顧客、金融機関、採用希望者〈新卒・経験者〉、地域社会、競合他社など)から、企業の「資本としての人材」に対する投資状況とその成果がモニタリングされ、かつ、評価される時代へと突入している。

3 人的資本経営に向けた本質的な情報開示

このような流れの中で、企業は人的資本に関する情報開示により、経営陣の人的資本に対する考え方や、人的資本をどのように活用し経営戦略を実行していくのかなどを、市場に説明・アピールすることになる。また、それを誰に対して行うのかという点でもさまざまなステークホルダーを想定する必要がある。

そうなったときに、ただ単に求められている開示事項への最低限の対応をするのではな

く、「誰に」「どのように理解してもらいたいか」を戦略的に考え、情報の精査や伝え方を工夫しなければ、ステークホルダーからの評価にそれほどプラスの影響を与えることにつながらないと推察される。会社として企業価値をどのように高めていくか、そのための人材戦略がどう位置づけられるかが明示され、それに基づいた情報が開示されることにより、自社としての人的資本経営の内容が初めて説明され、本質的な人的資本の情報開示となると考える。

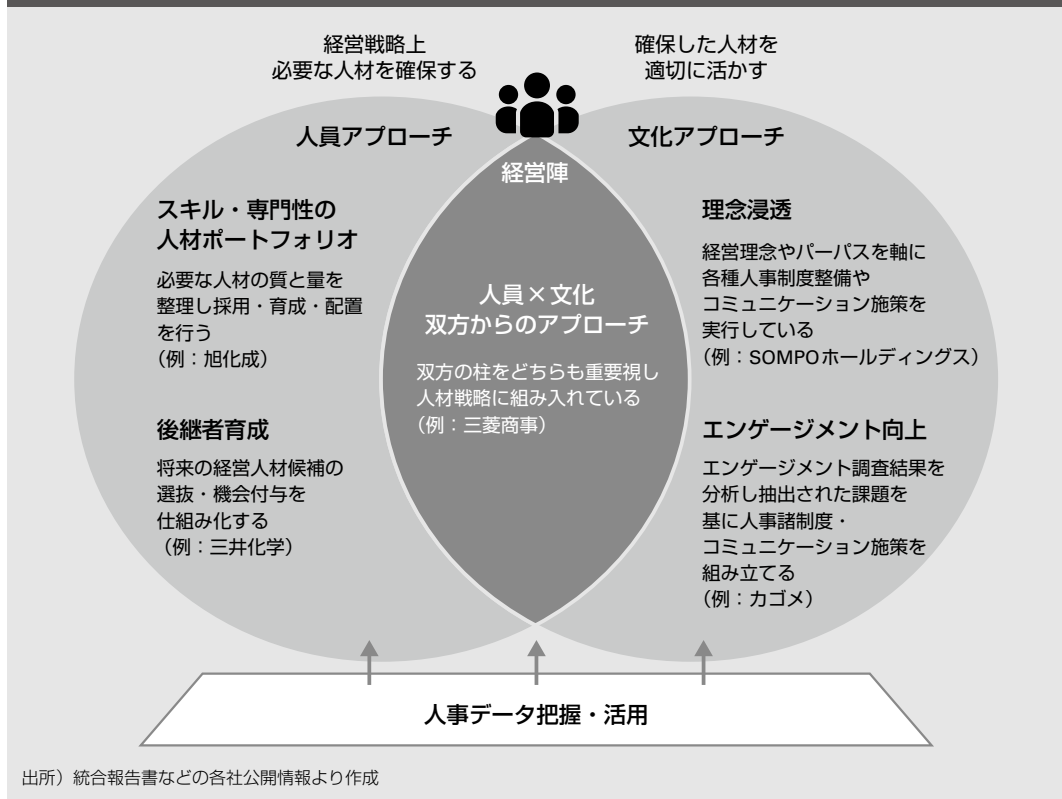
このような「本質的な人的資本の情報開示」は、株価向上に向けた投資家や人材獲得に向けた採用希望者(新卒・経験者)など、ステークホルダーへのアピールとしての性質はもちろんあるが、情報開示自体が企業の経営戦略の進捗に対する外部からのチェック機能を高める効果もあると考える。本質的な情報開示が進めば、ステークホルダーにとってはその企業を多角的に理解することにつながり、企業としても、自社の経営戦略の着実な実行を後押しする健全な外圧を得られることは、決してマイナスではないと考える。人的資本経営の実践により、企業とステークホルダー両者にとっての良好な関係性を得ながら、企業価値のさらなる向上が期待されている。

II 人的資本経営の要となる、「経営戦略と連動した人材戦略」とは

1 経営戦略と連動した人材戦略のパターン

人的資本経営の起点となるのは人材戦略である。2020年9月に経済産業省から公表され

図2 経営戦略と連動した人材戦略のパターン



た、人的資本経営の実践についてまとめられた「人材版伊藤レポート」でも、「経営戦略と人材戦略の連動」という視点から始まっている。これまでの人事は人事諸制度の運用・改善が主であり、主に人事部により管轄され、経営戦略とは結びついていなかった企業が多かった。しかし人的資本経営を実践するということは、人事を経営課題として捉え、経営戦略と紐づけた人材戦略を実践することにほかならない。

しかしここで浮上するのが、「経営戦略と連動した人材戦略とは何か」という問いである。野村総合研究所（NRI）の研究チームは、人材マネジメント先進企業の統合報告書やサステナビリティレポートなどの公開情報を調査し、現在の日本企業における「経営戦

略と連動した人材戦略」のパターンを整理した。

人材戦略パターンは大きく3つに分けられる。人材確保のための「人員アプローチ」、人材を適切に活かすための組織文化を醸成する「文化アプローチ」、そして双方からのアプローチを採るパターンである（図2）。これらのアプローチは人事データを活用した分析やKPI設定により、より説得力を持つ戦略となる。

2 人員アプローチ

人員アプローチは、端的にいえば経営戦略を実行するために必要な人材を確保するための戦略アプローチである。このアプローチはさらに2つに分解することができる。スキ

ル・専門性の「人材ポートフォリオ戦略」と、「後継者育成戦略」である。

人材ポートフォリオ戦略は、経営戦略上必要な人材の質と量を可視化し、その確保に必要な採用・育成・配置に関する施策を策定する取り組みを指す。この後で紹介するほかのアプローチと比較して、現状の日本企業で最も不十分と考えられるのはこの人材ポートフォリオ戦略である。理由は明確で、人材ポートフォリオを整理することは人材のスキルデータ収集や重要スキルの設定など非常に工数のかかる作業であり、かつ人事部門だけでは実行が不可能で、経営企画部門や事業部門、経営陣との密な連携が求められる作業だからである。

しかしこの難題に向き合う先進企業も存在している。旭化成では、5～10年先の事業拡大・事業創出を目指し、事業横断で強化すべき技術領域をコア技術領域として特定している。このコア技術領域を牽引する技術者を高度専門職に任命し、領域ごとに人数と専門性レベルの管理を行っている。2024年には高度専門職数を300人に増やすことを目標に掲げ（21年時点259人）、計画的な育成を行うことを発表しており、コア技術領域は事業方針を踏まえながら毎年見直しが行われている。

後継者育成戦略は、将来の経営人材候補の選抜・機会付与を計画的に実施する仕組みを指す。三井化学は「キータレントマネジメント」という後継者育成の仕組みを人材マネジメントの中核として運用している。同社では、戦略重要ポジションと経営者候補の育成を目的とした育成ポジションを設定し、約120程度のポジションの後継者計画を作成している。社長を筆頭に経営幹部や各部室長ら

が参加する全社人材委員会が年に10回程度開催され、後継者計画について議論されている。後継者計画の品質・実効性についても定量的に評価がされており、21年度は重要ポジションの後継者準備率が233%（1ポジション当たり2人以上のタレントが準備されている）となっていることが発表されている。経営層の人材育成への強いコミットメントと、定量的にタレントマネジメントの現状評価を行っている点で、特に重要な事例である。

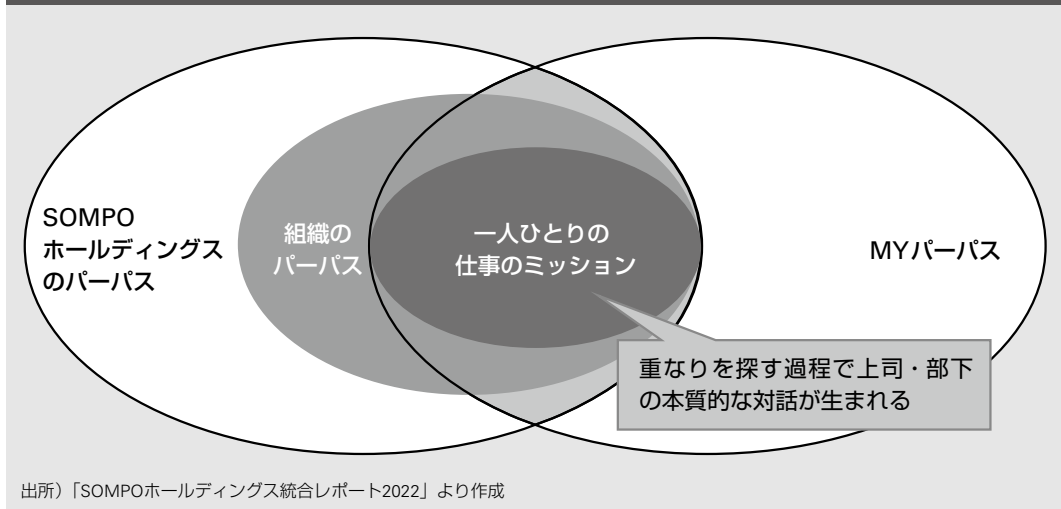
3 文化アプローチ

文化アプローチは、確保した人材を適切に活かすための戦略アプローチである。こちらも、「理念浸透戦略」と「エンゲージメント向上戦略」の2つに分解することができる。

理念浸透戦略は、経営理念やパーパスを社員に浸透させ、マネジメント方法や組織文化の変革を狙うものである。評価制度や上司・部下コミュニケーションの軸として経営理念・パーパスを置いて施策を実行する例も多い。この戦略を採る企業の代表といえるのが、SOMPOホールディングスである。同社ではMYパーパスの追求を土台に自律的な組織づくりを目指しており、人事戦略や経営戦略の軸としている。MYパーパスとは、社員一人ひとりの人生の目的や働く意義のことを指し、このMYパーパスと同社のパーパスを重ねることによって、パーパスの自分事化、ひいてはイノベーション創出につながると考えている（図3）。

MYパーパスとSOMPOのパーパスの重なりを探す過程で、上司・部下の本来の対話が生まれており、特に若手世代からは当該施策に対し非常に好意的な反応がされている。

図3 SOMPOホールディングスのパーパスとMYパーパスの関係性



MYパーパスを起点とした上司・部下の対話では、内発的動機を促す1 on 1のやり方を重視し、MYパーパス1 on 1を実施するための研修はグループ横断でこれまで約2500人(22年8月時点)が受講している。またコミュニケーション以外の施策についても一貫性を持たせており、MYパーパスに基づき自律的なキャリアを歩めるよう、同意なき人事異動の廃止、部長・課長への立候補制度などを導入している。

理念浸透アプローチは非常に本質的なアプローチである一方、社外のステークホルダーから見た際にアプローチの有効性や実効性が評価しにくい面も存在する。アプローチの説得性を上げるという意味では、エンゲージメント調査結果などを活用しながら組織文化の変化・個人の働きがいの変化を定量的に把握していくことも必要となる。

もう1つの分類であるエンゲージメント向上戦略は、まさにこのエンゲージメント調査結果を軸として課題を抽出し、人材施策の検討を行うアプローチといえる。たとえばカゴ

メでは、21年から行ってきたサーベイの中で心理的安全性の高い風土づくり・挑戦する風土づくりを人材戦略の中の「カギ」として位置づけている。そのほかにも、公平な差がつく評価の仕組み構築やシニアの職務開発など、具体的な課題をエンゲージメントサーベイによって浮き彫りにし、人事施策企画に繋げている。

4 人員・文化双方からのアプローチ

NRIが推奨するのは、人員・文化の双方からアプローチする人材戦略である。世界最大の資産運用会社ブラックロックでは、日本企業との対話の重要項目(2022年度)を複数挙げているが、その中には、経営人材の育成・確保(人員アプローチ)、経営方針の組織内への浸透・企業文化(文化アプローチ)のどちらも含まれている。人員・文化2つの要素がそろうことで、経営戦略の実効性を高める人材戦略であることをステークホルダーに説明しやすくなる。

最後に、双方からのアプローチを採ってい

る三菱商事の人材戦略を紹介する。同社は人材戦略の柱を「人材シフト」「エンゲージメント向上」「データ活用」の3つに置いている。人材シフトでは、新中期経営計画において新設した産業DX部門、EXタスクフォースへの全社横断的な人材異動について説明している。加えて商社の事業の要ともいえる、海外現地でネットワークを構築して活躍できる「地域の匠」が地域ごとに何人育っているかを定量的に管理している。エンゲージメント向上についても、多様性を活かす組織風土醸成のためのコミュニケーション施策や、社員の自律的なキャリアを尊重するための育成コミュニケーション、公募型配置などの仕組みがそそえられている。

経営戦略が各社異なるように、人材戦略も各社各様であることが分かるであろう。人的資本経営の実践に向けては、他社の人事施策を真似て取り入れるのではなく、自社の現況と目指すべき方向性にしっかり向き合いながら人材戦略を策定することが最初の一步となる。

Ⅲ 人的資本経営の実践に向けて

1 人的資本経営の2つの障壁

前章では、「経営戦略と連動した人材戦略とは何か」について説明した。しかし、優れた人材戦略が策定できたとしても、その人材戦略を実践し、さらには人的資本経営を実践できるとは限らない。

人的資本経営を実践するうえでの障壁はいくつかあるが、多くの日本企業にとっては特に、運営体制の構築とデータ整備・活用の高度化の2つが大きな障壁となり得る。本章で

は、これら2つがなぜ障壁となり得るのか、これらの障壁を乗り越えるためにはどうすればよいかについて説明する。

2 経営層主導による運営体制

人的資本経営においては、従来の人材マネジメント以上に、経営層、人事部門、事業部門が一体となって取り組まなければならない場面が多くなる。なぜならば、経営戦略と紐づいた人材戦略の下では、従来よりも組織横断的かつ長期的な視点での異動配置や機会付与が多くなり、それは必ずしも現場（事業部門側）の状況を踏まえたものになるとは限らないからである。たとえば、新規事業の創出に向けて、エース人材を現場事業から異動させるといった場合、目の前の数値目標を課されている事業部門側からすれば、簡単に納得できるものではないだろう。こうした中、多くの日本企業では、人事部門が事業部門との折り合いをつけ切れず、もしくは事業部門側に対して過剰に配慮してしまい、人材戦略が形骸化してってしまう。

事業部門側を巻き込み、人材戦略を実践するためには、経営主導の運営体制をつくり、トップダウンで進めていくことが重要となる。もちろん人事部門が根気よく事業部門側を説得するといったプロセスも考えられる。しかし、日本企業では人事部門を単なる管理部門（≠価値提供部門）と見なしている場合も多く、事業部門側から受け入れられ難いのが実情である。

経営層主導の運営体制を構築するに当たっては、①役員報酬とKPIの連動、②CHRO（Chief Human Resource Officer）の設置、③会議体の設置、の3つがポイントとなる。

なお、CHROとは「最高人事・人材責任者」と訳され、CEO (Chief Executive Officer) の戦略パートナーとして、人材戦略の策定・実行を主導する経営ポジションである。従来、人事担当役員が人事領域の取りまとめを担い、人事起点で経営戦略について考えるポジションだとすれば、CHROは逆に、経営戦略起点で人材戦略について考えるポジションとなる。そのため、必ずしも人事部門出身であることを前提とせず、むしろ事業部門などでの幅広い経験を持ち、多角的な視点で経営戦略と人材戦略を結びつけるスキルが必要とされるポジションである。

たとえばソニーグループは、「個を求む Attract」「個を伸ばす Develop」「個を活かす Engage」の3つを軸に人材戦略を展開するが、このアウトプット指標であるエンゲージメントスコアやDE&I指標を、役員の業績連動報酬KPIとして組み込んでいる。人材戦略のアウトプットを報酬に反映させることで、経営層全体の主体的なコミットメントを促しているのである。また、グループ全体のCHROだけでなく、事業ごとにCHROを設置している。事業担当役員と事業CHROが密に連携することで、特徴の異なるさまざまな事業においても、グループの人材戦略を着実に実行できる下地をつくっているのが特徴である。

会議体の設置については、花王の取り組みが参考となる。同社では、経営トップである社長を委員長とする「人財企画委員会」を月1回という高頻度で開催しており、定期的な人事異動の承認だけでなく、人事施策の企画／運用のレビューまでを行っている。その頻度の高さや議題の幅広さから、経営層の人的

資本経営に対する意識の高さを窺うことができる事例であり、近年では実際にグローバル共通の人材情報システムの導入などを実現している。

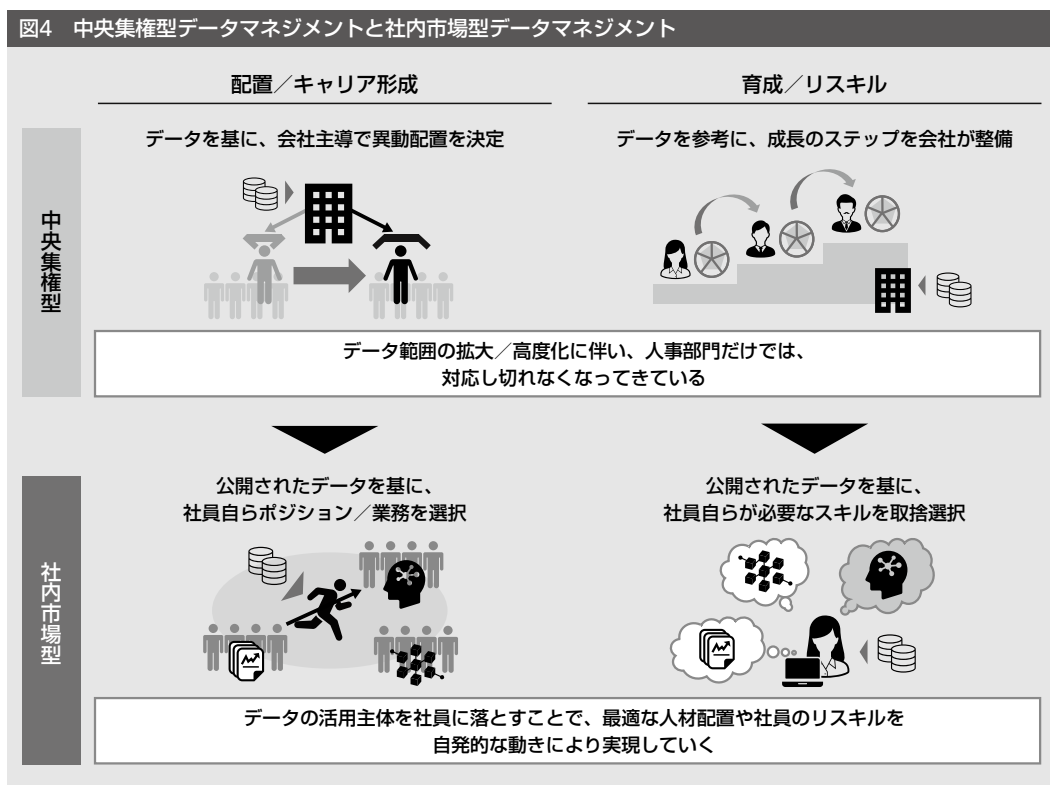
3 データ整備・活用の高度化

人的資本経営においては、従来よりも幅広いデータを扱うことが必要となる。たとえば、従来の管理中心の人事においては、人事データ（所属、給与、評価など）や労務データを確認することで、ミスなく人事制度を運用していくというのが、データ活用の主な目的であった。しかし、人的資本経営においては、経営戦略に応じた動的な人材配置を行うために、経歴やスキルといった業務データを分析する必要もあれば、多様化する価値観の中で社員をリテンションするために、個人のエンゲージメントデータや健康データを分析する必要もある。

ここでまず、多くの日本企業は、データ整備の課題に直面する。昨今、新しく必要となってきたデータだけでなく、今まで取り扱ってきた人事データ、労務データも一元的に管理できていない場合も多い。たとえば、そもそもデータごとに管理媒体が違う、データ間でIDが紐づかない、といった企業も少なくない。

幸いにも、昨今は多くのBI (Business Intelligence) ツールやタレントマネジメントツールが出てきており、データ整備については、これらを活用することが可能である。ただし、ツールごとに主要な用途（可視化／業務効率化／データの高度分析など）や対象とする組織規模、機能の拡張性などが異なるという点は注意が必要である。特に、「大は小

図4 中央集権型データマネジメントと社内市場型データマネジメント



を兼ねる」といった考え方が通用するとは限らないということは、押さえておかねばならない。

たとえば、小規模組織が大規模組織向けツールを使う場合、導入／運用コストが高くなるだけでなく、操作性の悪さから想定どおりの効果が発揮されない可能性が高い。グローバル企業向けの人事システムを導入した日系企業が、数年後には運用を取りやめているといったことは、よく聞く話である。

必要なデータが整備されると、データをどのように活用し施策につなげるかといった、データ活用の高度化に関する課題にぶつかる。

高度な統計アルゴリズムやAIを活用するような先進企業も出てきており、たとえば、医療機器メーカーのシスメックスは、2021年度

より、東京大学マーケットデザインセンター（UTMD）の協力の下、マッチングアルゴリズムを活用した新卒人材配置を行う。会社と社員、双方の希望に沿った異動配置を実現し（配属希望の実現率94%）、エンゲージメントスコアの向上にもつなげている（エンゲージメントスコア5ポイント上昇）。

高度なデータ活用が求められる中、人事部門のデータリテラシーを向上させることはもちろん重要なことであるが、効果的な施策につなげるといった観点では、データの活用権限を現場に委譲していくのも一案である。そもそもデータ活用が高度化し、範囲も多岐にわたると、人事部門だけでハンドリングする中央集権型マネジメントでは対応し切れなくなっているケースも多い。データの活用主体を現場に落とし、社員の主体的な異動やリス

キルを促すことで、自然と最適なマネジメントを実現するのである（＝社内市場型）。

たとえば、前述した人材マッチングの領域では、Talent Market Place（TMP）が注目されている。TMPは、公開されている人材と業務（ポジション）の情報に対して、AIが最適なマッチングをリコメンドしてくれるプラットフォームであるが、リコメンドを基に実際にどうするかは、社員個人に任されている。リコメンドされた社員は、もちろん提示されたポジションに異動することもできるし、よりよいマッチング結果を求めて、リスクに注力することもできる。データの活用主体を社員自身へと移行することで、よりよい人材配置、社員の主体的なリスクが自然と促されるのである。

以上、本章では人的資本経営の実践に向けた2つの障壁と、それを克服するための方向性について説明した。

経営戦略、事業戦略と紐づいた人材戦略を策定したとしても、運営体制やデータといった実践のための下地が整っていなければ、人的資本経営の実践にはつなげることができない。経営戦略に資する人材を確保し、長期的な企業価値の向上につなげるためにも、2つの下地を整えることが重要である。

IV 日本企業の人的資本経営 （実践および開示）についての 将来観測

1 足元の状況評価

2022年8月公表の人的資本可視化指針は「原則主義」を採用し、具体的開示事項を2

類型として「自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標の開示」（経営戦略と人材戦略の統合的ストーリー）、「比較可能性の観点から開示が期待される事項」（比較可能〈定量的〉データの継続的開示）の2つの開示を求めた。この2類型は、指針開示当初前者は多様化、後者は標準化という開示の方向性のコントラストを生むことが想定されていた。

しかし、本稿執筆時点で既出の有価証券報告書、統合報告書、コーポレートサイトなどで見られる開示の傾向は、第Ⅱ章で整理したように、人員アプローチ×文化アプローチという観点で整理される。日本企業の持つ横並び文化をよい意味で想定し、細則主義を採用しなかった施政者の目論見どおりというべきか、比較的同じ方向へと収斂していつているように見える。

2023年後半の開示状況の実際の調査分析結果が待たれるものの、本稿執筆時点では、23年1月に公布・施行された内閣府令などにより一部改正された「企業内容等の開示に関する内閣府令」に従い、23年6月以降公表の有価証券報告書は、制度開示事項への最低限の対応に止まらず、既存の統合報告書などで行われてきた情報開示レベルも意識した充実した開示、人的資本可視化指針でいうところの統合的ストーリーに該当するような開示も含んでいく可能性がある。有価証券報告書開示が出そろい、ここで人的資本開示の充実が一気に進めば、それ以外の媒体ではさらに充実した開示に向かう機運が生まれ、人材戦略の経営戦略との連動をさらに高めたレベルの高い人的資本経営の実践例も増える可能性がある。

2 人的資本経営高度化の方向性

では、人的資本経営の高度化とは具体的に何か。①人員アプローチと文化アプローチの両方の必須化と、②縦と横、ふたつの意味での人材ポートフォリオ管理の必須化、の2点を提案する。

(1) 人員アプローチと文化アプローチの両方の必須化

経営戦略と人材戦略の連携の高度化・標準化は、人員アプローチと文化アプローチのいずれかを選択可能とする選択肢ではなく、双方必須のものとする可能性が高い。

まず人員アプローチについては、実際に顧客企業の人材戦略見直しを支援していればおのずと認識されるところとして、人件費原資に制約のある中での賃上げ、人手不足の中での中長期的な人材獲得戦略策定、リスク・ジョブマッチングを含む人材最適配置などについての的確な経営意思決定を行うためには、その前提として、経営戦略に基づいていつまでにどのような人材を、どのようなボリュームで、どのように調達することが必要なのかという人材ポートフォリオ分析の観点を欠くことができなくなっている。どの程度開示ができるかという制約はあるとしても、人員アプローチからの人材戦略策定を行っていないならば、実質的に人材戦略を策定しているとは評価し難い。

次に、文化アプローチに含まれるエンゲージメント向上と理念浸透について述べる。

エンゲージメントサーベイは単に従業員の満足度やモチベーションを測定するだけのものではなく、あらゆる人事施策、職場環境整備から、DXなどの業務プロセス改善を含め

て幅広く組織・人事の現状を把握するために欠かせぬものとなっている。その意味で、エンゲージメント向上は、エンゲージメントスコアを向上させるためのキードライバー分析・抽出を通じ、組織内の数多い課題に優先順位をつけるために欠かせない観点となった。今後は、エンゲージメント向上のために調査結果データを適切に活用するところまで求められるようになる。

また、理念浸透については、第Ⅱ章で述べたとおり、場合により経営戦略との連動性が見えにくいという留意点があるものの、雇用流動性が高まる中、求心力の核となる組織文化の言語化と浸透は重要な課題である。また、第Ⅱ章においてSOMPOホールディングスの事例で説明したとおり、パーパスを活用した組織文化変革については、日本企業の多くが悩む、社員の主体性の回復への有効性が期待されている。リスク、ボトムアップや個人によるイノベーションなど、社員の主体的・創造的な取り組みを欠いては対応の進まない課題は多く、これも重要な取り組みである。その観点から、単に人員を確保しただけで、確保した人材を活かすための組織文化醸成に注力しなければ、人的資本経営を実践するのは難しい。

(2) 縦と横、ふたつの意味での

人材ポートフォリオ管理の必須化

第二に、人材版伊藤レポートに経営戦略と人材戦略の連携の重要な方法の1つとして示されている動的な人材ポートフォリオは、2つの意味を持っているといえる。内部育成により経営人事を確保する後継者育成計画（縦の管理）と、業務専門化・高度化やジョブ型

雇用浸透に対応した、スキル・専門性や働き方、キャリア観から多様化する人材のポートフォリオ管理（横の管理）のいずれもが必要となってくる。

まず、縦の人材ポートフォリオについて述べる。2021年6月のコーポレートガバナンスコード改訂により求められた取締役会スキルマトリックスの開示は、現状、人的資本開示と結びつけられることが少ない。しかし、ボードメンバーがどのようなスキル・経験、人や組織に対する価値観を持つ人物によって構成されるかは、その組織の人材マネジメントの象徴／最終結果であり、人材戦略、経営戦略そのものであるといえる。縦の人材ポートフォリオ戦略（後継者育成戦略）は、その組織をどのようなメンバーで経営していきたいのか、そしてそのメンバーをどのように育成・確保していくかの戦略である。特にボードメンバーが内部昇進者で占められる比率の高い日本では、その点がより強く認識される必要がある。

最後に横の人材ポートフォリオについて述べる。人材ポートフォリオ分析を行う際、拠点数・組織長ポスト数などから経営人材の必要数を算定する分析は、中長期人員計画（縦の人材管理）の中で既に行われてきた。しかし、どのようなスキル・専門性、ひいてはマインドやキャリア観を持った人材を、どのタイミングまでに、どのようなボリュームで必要なのかを予測するのは容易ではない。その組織の事業内容が中長期的に変化し、新規事業領域を含んでいる場合、この予測はさらに困難となる。

実際の顧客企業への支援経験から、これについては、第三章でも一部述べたとおり、中

央集権的な人事で全体を管理するという発想を変え、人事部は、データ活用による人材のスキル・専門性などの可視化と、リスクやジョブマッチングを通じた内部労働市場整備を行うものとして、自らの役割を再定義すべきである。主体性を持つ社員が自らのキャリアを選択し行動することで、そしてこの内部労働市場に適切に外部採用人材を迎え入れることで、市場原理による人材確保と全体最適配置を実現していく。この意味で、横の人材ポートフォリオ管理は、人事データの蓄積と活用による人的資本可視化、ピープルアナリティクスの活用による人事機能DX・高度化であるということもできる。

注

- 1 経済産業省「通商白書2022」第Ⅱ部 第2章 イノベーションによって変化する世界の貿易構造と経済成長の道筋 第3節 無形資産と経済成長
<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2022/2022honbun/i2230000.html>
- 2 人的資本経営コンソーシアムWebサイト
<https://hcm-consortium.go.jp/>
- 3 野村総合研究所「用語解説 人的資本」
https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/sa/human_capital

著者

山中幸輝（やまなかこうき）

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部グループマネジャー

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度設計

松岡佐知（まつおかさち）

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部エキスパートコンサルタント

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度設計、雇用・労働政策に関する調査

岩田紗季（いわたさえ）

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部アソシエイトコンサルタント

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度設計、組織開発・チェンジマネジメント、次世代リーダー育成

立山宗径（たてやまむねみち）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部アソシエイトコンサルタント

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度改定