
独自性検討プラットフォームとは

独自性検討プラットフォームの構造

- 伊藤レポート内の「3つの視点と5つの要素(3P5F)」に記載されている取り組みを、「Input→Output」のフレームワークに沿って整理することで、取り組みの全体構造や関連を整理します

伊藤レポートにまとめられた、

- 経営戦略と連動した人材戦略に必要な視点3つ
- 人材戦略に必要な共通要素5つ

IIRC「国際統合報告フレームワーク」で使用されている「Input→Output→Outcome」を参照

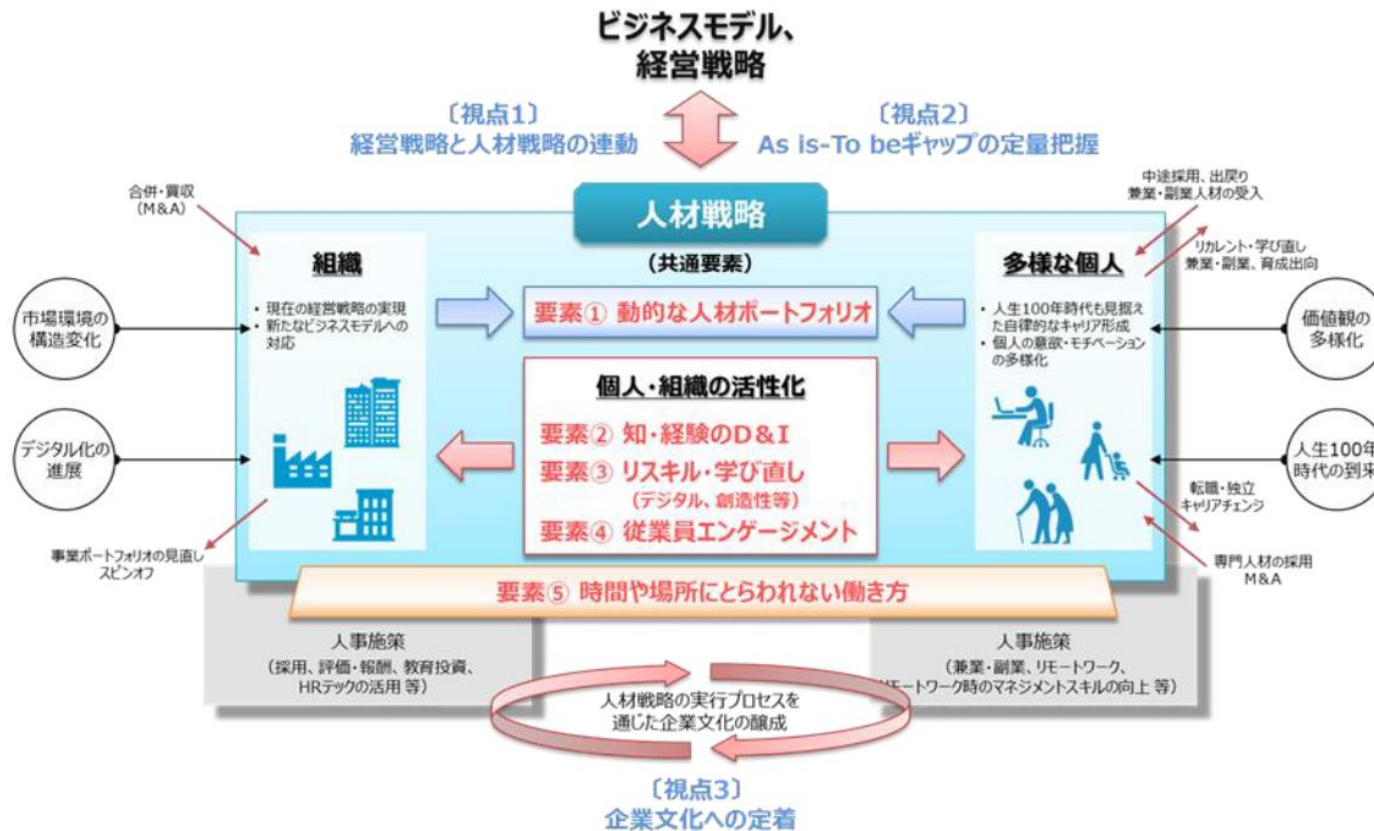
	Input(投資KPI)	Output(活動KPI)	Outcome(KGI-結果)
視点1(1P) 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1P-1)CHROの設置	1P-4)人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門のクワイアリティ向上	達成したい指標を視点・共通要素として
	1P-2)全社的経営課題の抽出	1P-5)サクセッションプランの具体的プログラム化	
	1P-3)KPIの設定、背景・理由の説明	1P-6)指名委員会委員長への社外取締役の登用 1P-7)役員報酬への人材に関するKPIの反映	
視点2(2P) 「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組	2P-1)人事情報基盤の整備	2P-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	
	2P-3)定量把握する項目の一覧化		
視点3(3P) 企業文化への定着のための取組	3P-1)企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	3P-2)社員の具体的な行動や姿勢への紐付け 3P-3)CEO・CHROと社員の対話の場の設定	
共通要素1(1F) 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用		1F-1)将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析 1F-2)ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 1F-3)学生の採用・選考戦略の開示 1F-4)博士人材等の専門人材の積極的な採用	
		2F-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 2F-2)課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	
共通要素2(2F) 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	3F-1)組織として不足しているスキル・専門性の特定		
	3F-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		
	3F-3)リスクと処遇や報酬の連動		
	3F-4)社外での学習機会の戦略的提供(サブティカル休暇、留学等)		
	3F-5)社内起業・出向起業等の支援		
共通要素3(3F) リスク・学び直しのための取組	4F-1)社員のエンゲージメントレベルの把握	4F-2)エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント 4F-3)社内のできるだけ広いポジションの公募制化	
	4F-4)副業・兼業等の多様な働き方の推進		
	4F-5)健康経営への投資とWell-beingの視点の取り組み		
共通要素4(4F) 社員エンゲージメントを高めるための取組	5F-1)リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進		
	5F-2)リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ		
共通要素5(5F) 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組			

伊藤レポートに列挙された、各視点・各共通要素に該当する取組項目例

(参考) 人材版伊藤レポート「3つの視点と5つの共通要素」

- 人材版伊藤レポートでは、経営戦略と連動した人材戦略を考える上で、「3つの視点と5つの共通要素」が下図のように関連していると示されています。加えて、『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』としています
 - 3つの視点：経営戦略と連動した人材戦略に必要な視点
 - 5つの共通要素：人材戦略の具体的な取組内容

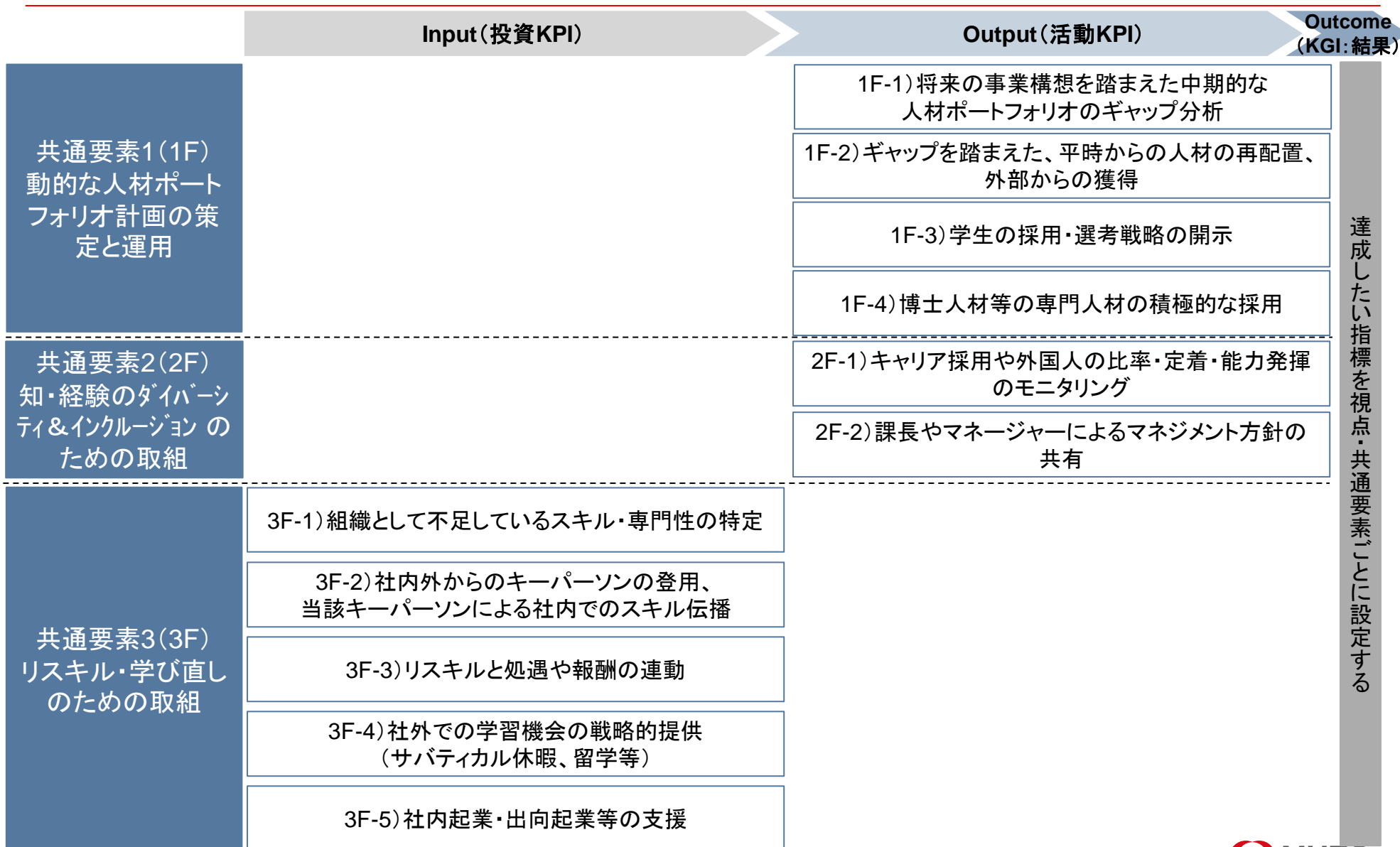
図表3：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



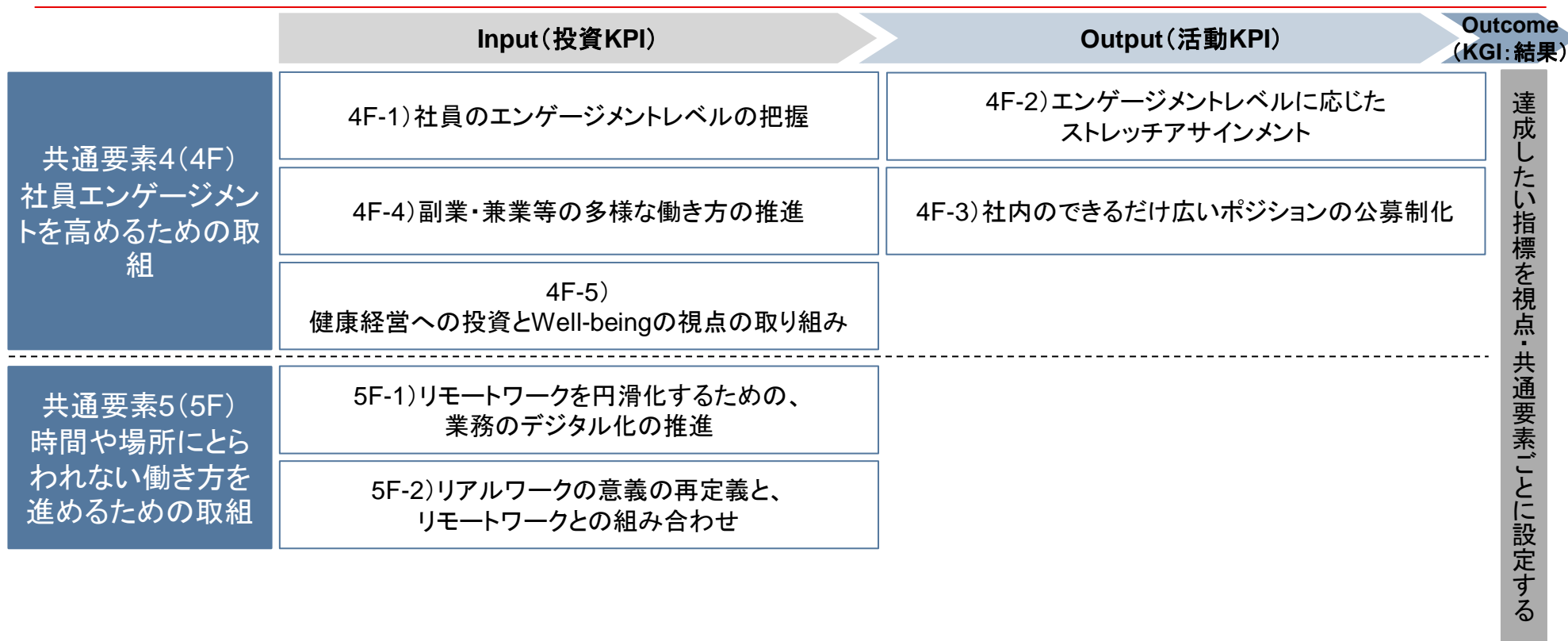
「独自性検討プラットフォーム」フォーマット抜粋(視点1～3)

	Input (投資KPI)	Output (活動KPI)	Outcome (KGI: 結果)
視点1(1P) 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1P-1) CHROの設置	1P-4) 人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門のケイパビリティ向上	達成したい指標を視点・共通要素ごとに設定する
	1P-2) 全社的経営課題の抽出	1P-5) サクセッションプランの具体的プログラム化	
	1P-3) KPIの設定、背景・理由の説明	1P-6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用	
		1P-7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映	
視点2(2P) 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組	2P-1) 人事情報基盤の整備	2P-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	
	2P-3) 定量把握する項目の一覧化		
視点3(3P) 企業文化への定着のための取組	3P-1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	3P-2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け	
		3P-3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定	

「独自性検討プラットフォーム」フォーマット抜粋(共通要素1~3)



「独自性検討プラットフォーム」フォーマット抜粋(共通要素4・5)



「独自性検討プラットフォーム」フォーマット(全体)

	Input (投資KPI)	Output (活動KPI)	Outcome (KGI: 結果)
視点1(1P) 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1P-1) CHROの設置	1P-4) 人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門のケイパビリティ向上 1P-5) サクセッションプランの具体的プログラム化 1P-6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用 1P-7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映	達成したい指標を視点・共通要素ごとに設定する
	1P-2) 全社の経営課題の抽出		
	1P-3) KPIの設定、背景・理由の説明		
視点2(2P) 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組	2P-1) 人事情報基盤の整備	2P-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	
	2P-3) 定量把握する項目の一覧化		
視点3(3P) 企業文化への定着のための取組	3P-1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	3P-2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け	
		3P-3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定	
共通要素1(1F) 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用		1F-1) 将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析	
		1F-2) ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得	
		1F-3) 学生の採用・選考戦略の開示	
		1F-4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用	
共通要素2(2F) 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		2F-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	
		2F-2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	
共通要素3(3F) リスク・学び直しのための取組	3F-1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定		
	3F-2) 社内外からのキーパーソン登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播		
	3F-3) リスキルと処遇や報酬の連動		
	3F-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)		
	3F-5) 社内起業・出向起業等の支援		
共通要素4(4F) 社員エンゲージメントを高めるための取組	4F-1) 社員のエンゲージメントレベルの把握	4F-2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント 4F-3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化	
	4F-4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進		
	4F-5) 健康経営への投資とWell-beingの視点の取り組み		
共通要素5(5F) 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組	5F-1) リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進		
	5F-2) リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ		

独自性検討プラットフォームの活用方法

「独自性検討プラットフォーム」活用プロセス全体像

- 「独自性検討プラットフォーム」の活用プロセスは下記の通りです。

Step	プロセス
Step1	自社とベンチマーク企業の取組内容・KPIの洗い出し
Step2	独自性検討プラットフォームを用いた現状の可視化
Step3	自社とベンチマーク企業との比較・今後のロードマップ策定

Step1: 自社の取組内容・KPIの洗い出し

- 下表のように伊藤レポート内の「3つの視点と5つの要素」に記載されている取り組み事例に倣って、自社の取組内容・設定されているKPIを洗い出します
- 同時にベンチマークとなるような企業を数社選定し、各社の開示情報を元に同様の整理をしておきます

3P	大項目	工夫CSF	取組事例	XXXX		KPI
				✓	詳細	
1	経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1 CHROの設置	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う責任者 社員・投資家などのステークホルダーとの対話を主導する人材 経営陣・取締役と定期的に議論 本社戦略スタッフの経験、事業側で成果責任を担った経験が有効 	✓	<ul style="list-style-type: none"> CSuO(Chief Sustainability Officer)の設置 	
		2 全社的経営課題の抽出	<ul style="list-style-type: none"> 「価値協創ガイドランス」等の統合的なフレームワークも活用しながら、経営戦略実現の障害となる人材面の課題を整理 自社固有の優先課題と対応方針を示すとともに、改善の進捗状況も共有 	✓	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造プロセスの作成 人材戦略の作成 	
		3 KPIの設定、背景・理由の説明	<ul style="list-style-type: none"> KPIの設定とともに、経営環境の変化を踏まえて見直す 設定又は見直しをした背景及び理由を達成状況と併せて社内外に説明 	✓	<ul style="list-style-type: none"> 女性マネジメント比率 グループ内公募応募者数 	
		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	<ul style="list-style-type: none"> 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 人事部門は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等の会社レベルで行う人事施策を実施 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 事業部門経験を持つ人事部門の社員の育成 			
		5 サクセッションプランの具体的プログラム化	<ul style="list-style-type: none"> 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 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める 	✓	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営人材の育成を目指す研修プログラム(MUFG University)を開講 サクセッションプラン上の候補人材に対し、人格、執行能力、過去の経歴、パフォーマンス、外部機関による360度評価の結果などを参考に委員会で審議 	
		6 指名委員会委員長への社外取締役の登用	<ul style="list-style-type: none"> 将来の自社の経営を担う資質を持った人材が後継者として選ばれているか、社外取締役が適切に検証できるよう、十分な責任感を持った社外取締役を指名委員会委員長に登用 	✓	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会委員長に社外取締役を登用 	

Step2: 独自性検討プラットフォームを用いた現状の可視化

- Step1で洗い出した内容を元に下図のように取り組んでいる項目をマークします
- 下図を例にとると、「企業文化の定着」に注力している、「動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用」の取組がこれから」といった、自社の取り組みの傾向を把握できます

	Input(投資KPI)	Output(活動KPI)	Outcome (KGI:結果)
視点1(1P) 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1P-1)CHROの設置	1P-4)人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門のクワイゼリティ向上	達成したい指標を視点・共通要素として設定する
	1P-2)全社的経営課題の抽出	1P-5)サクセッションプランの具体的プログラム化	
	1P-3)KPIの設定、背景・理由の説明	1P-6)指名委員会委員長への社外取締役の登用	
視点2(2P) 「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組	2P-1)人事情報基盤の整備	1P-7)役員報酬への人材に関するKPIの反映	
	2P-3)定量把握する項目の一覧化	2P-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	
視点3(3P) 企業文化への定着のための取組	3P-1)企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	3P-2)社員の具体的な行動や姿勢への紐付け	
共通要素1(1F) 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用		3P-3)CEO・CHROと社員の対話の場の設定	
		1F-1)将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析	
		1F-2)ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得	
		1F-3)学生の採用・選考戦略の開示	
共通要素2(2F) 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		1F-4)博士人材等の専門人材の積極的な採用	
		2F-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	
共通要素3(3F) リスキル・学び直しのための取組	3F-1)組織として不足しているスキル・専門性の特定	2F-2)課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	
	3F-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		
	3F-3)リスキルと処遇や報酬の連動		
	3F-4)社外での学習機会の戦略的提供(サブディカル休暇、留学等)		
	3F-5)社内起業・出向起業等の支援		
共通要素4(4F) 社員エンゲージメントを高めるための取組	4F-1)社員のエンゲージメントレベルの把握	4F-2)エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント	
	4F-4)副業・兼業等の多様な働き方の推進	4F-3)社内のできるだけ広いポジションの公募制化	
	4F-5)健康経営への投資とWell-beingの視点の取り組み		
共通要素5(5F) 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組	5F-1)リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進		
	5F-2)リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ		

Step3: 自社とベンチマーク企業との比較・今後のロードマップ策定

- 同じフォーマットで自社取組とベンチマーク企業の取組を比較し、自社の強み・弱みを整理します。
- 経営戦略に照らして、達成したい指標に対して取り組むべきことの抜け漏れを確認し、ロードマップを策定します。

自社取組状況	Input (投資KPI)	Output (活動KPI)	Outcome (KGI:結果)
視点1(1P) 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1P-1)CHROの設置 1P-2)全社経営課題の抽出 1P-3)KPIの設定、背景・理由の説明	1P-4)人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門の役割向上 1P-5)サクセッションプランの具体的なプログラム化 1P-6)指名委員会委員長への社外取締役の登用 1P-7)役員報酬への人材に関するKPIの反映	達成したい指標を視点共通要素として設定する
視点2(2P) 「As is - To be キャップ」の定義把握のための取組	2P-1)人事情報基盤の整備 2P-2)定量把握する項目の一覧化	2P-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	
視点3(3P) 企業文化への定着のための取組	3P-1)企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	3P-2)社員の具体的な行動や姿勢への紐付け 3P-3)CEO・CHROと社員の対話の場の設定	
共通要素1(1F) 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用		1F-1) 将来の事業構想を踏まえた中期的人材ポートフォリオのギャップ分析 1F-2)ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 1F-3)学生の採用・選考戦略の簡素化 1F-4)博士人材等の専門人材の積極的な採用	
共通要素2(2F) 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		2F-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 2F-2)課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	
共通要素3(3F) リスク・学び直しのための取組	3F-1)組織として不足しているスキル・専門性の特定 3F-2)社内からのキャリアアップによる社内でのスキル活用 当該キャリアアップによる社内でのスキル活用 3F-3)リスクと処遇や報酬の連動 3F-4)社外での学習機会や報酬の提供(サブカル体験、留学等)		
共通要素4(4F) 社員エンゲージメントを高めるための取組	3F-5)社内起業・出向起業等の支援 4F-1)社員のエンゲージメントレベルの把握 4F-2)副業・兼業等の多様な働き方の推進	4F-2)エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント 4F-3)社内のできるだけ良いポジションの公募制	
共通要素5(5F) 時間や場所にとわなない働き方を進めるための取組	4F-5)健康経営への投資とWell-beingの視点の取り組み 5F-1)リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進 5F-2)リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ		

A社	Input (投資KPI)	Output (活動KPI)	Outcome (KGI:結果)
視点1(1P) 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1P-1)CHROの設置 1P-2)全社経営課題の抽出 1P-3)KPIの設定、背景・理由の説明	1P-4)人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門の役割向上 1P-5)サクセッションプランの具体的なプログラム化 1P-6)指名委員会委員長への社外取締役の登用 1P-7)役員報酬への人材に関するKPIの反映	達成したい指標を共通要素として設定する
視点2(2P) 「As is - To be キャップ」の定義把握のための取組	2P-1)人事情報基盤の整備 2P-2)定量把握する項目の一覧化	2P-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	
視点3(3P) 企業文化への定着のための取組	3P-1)企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	3P-2)社員の具体的な行動や姿勢への紐付け 3P-3)CEO・CHROと社員の対話の場の設定	
共通要素1(1F) 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用		1F-1) 将来の事業構想を踏まえた中期的人材ポートフォリオのギャップ分析 1F-2)ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 1F-3)学生の採用・選考戦略の簡素化 1F-4)博士人材等の専門人材の積極的な採用	
共通要素2(2F) 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		2F-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 2F-2)課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	
共通要素3(3F) リスク・学び直しのための取組	3F-1)組織として不足しているスキル・専門性の特定 3F-2)社内からのキャリアアップによる社内でのスキル活用 当該キャリアアップによる社内でのスキル活用 3F-3)リスクと処遇や報酬の連動 3F-4)社外での学習機会や報酬の提供(サブカル体験、留学等)		
共通要素4(4F) 社員エンゲージメントを高めるための取組	3F-5)社内起業・出向起業等の支援 4F-1)社員のエンゲージメントレベルの把握 4F-2)副業・兼業等の多様な働き方の推進	4F-2)エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント 4F-3)社内のできるだけ良いポジションの公募制	
共通要素5(5F) 時間や場所にとわなない働き方を進めるための取組	4F-5)健康経営への投資とWell-beingの視点の取り組み 5F-1)リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進 5F-2)リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ		

B社	Input (投資KPI)	Output (活動KPI)	Outcome (KGI:結果)
視点1(1P) 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組	1P-1)CHROの設置 1P-2)全社経営課題の抽出 1P-3)KPIの設定、背景・理由の説明	1P-4)人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門の役割向上 1P-5)サクセッションプランの具体的なプログラム化 1P-6)指名委員会委員長への社外取締役の登用 1P-7)役員報酬への人材に関するKPIの反映	達成したい指標を共通要素として設定する
視点2(2P) 「As is - To be キャップ」の定義把握のための取組	2P-1)人事情報基盤の整備 2P-2)定量把握する項目の一覧化	2P-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	
視点3(3P) 企業文化への定着のための取組	3P-1)企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	3P-2)社員の具体的な行動や姿勢への紐付け 3P-3)CEO・CHROと社員の対話の場の設定	
共通要素1(1F) 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用		1F-1) 将来の事業構想を踏まえた中期的人材ポートフォリオのギャップ分析 1F-2)ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 1F-3)学生の採用・選考戦略の簡素化 1F-4)博士人材等の専門人材の積極的な採用	
共通要素2(2F) 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		2F-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 2F-2)課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	
共通要素3(3F) リスク・学び直しのための取組	3F-1)組織として不足しているスキル・専門性の特定 3F-2)社内からのキャリアアップによる社内でのスキル活用 当該キャリアアップによる社内でのスキル活用 3F-3)リスクと処遇や報酬の連動 3F-4)社外での学習機会や報酬の提供(サブカル体験、留学等)		
共通要素4(4F) 社員エンゲージメントを高めるための取組	3F-5)社内起業・出向起業等の支援 4F-1)社員のエンゲージメントレベルの把握 4F-2)副業・兼業等の多様な働き方の推進	4F-2)エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント 4F-3)社内のできるだけ良いポジションの公募制	
共通要素5(5F) 時間や場所にとわなない働き方を進めるための取組	4F-5)健康経営への投資とWell-beingの視点の取り組み 5F-1)リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進 5F-2)リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ		

お問い合わせ

- コンサルティングのご依頼、ご相談の際は、以下のボタンをクリックください。
- お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせ

QRコードはこちら ▶



URLはこちら ▶ <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaae4cdc248144>

ご利用に際して

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、講演者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。

本資料に関する問い合わせ先：

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>