

レポート

人的資本経営に向けた人材戦略策定・可視化のポイント

～人材戦略の定義と効果的な策定プロセスとは～

組織人事ビジネスユニット

HR 第3部[東京]マネージャー 諏訪内 翔子

HR 第2部[名古屋]マネージャー 吉田 英里

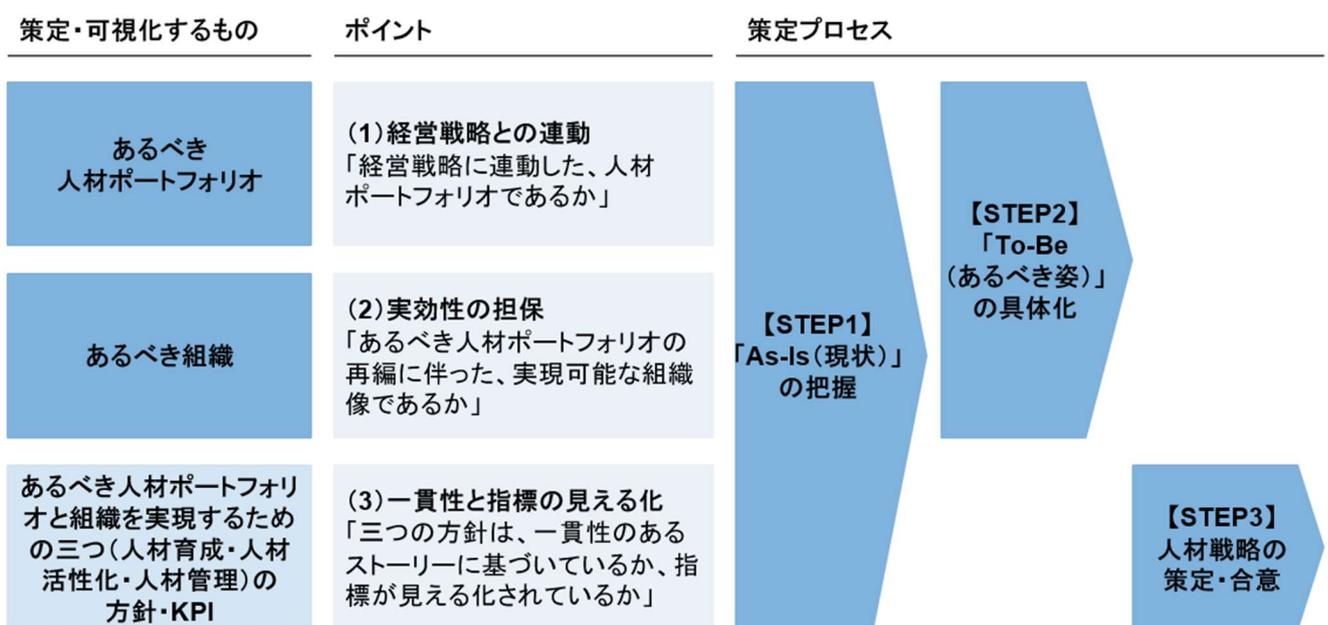
HR 第3部[東京]コンサルタント 加藤 愛理

HR 第3部[東京]アソシエイト 山本 航己

【サマリー】

人的資本経営に取り組むにあたり、人材戦略が欠かせない。人材戦略として策定すべき事項は、「あるべき人材ポートフォリオ」、「あるべき組織」、「あるべき人材ポートフォリオと組織を実現するための人材育成・人材活性化・人材管理の方針・KPI」と考える。策定・可視化においては、(1)経営戦略との連動、(2)実効性の担保、(3)一貫性と指標の見える化の三つがポイントとなる。人材戦略の具体的な策定プロセスは【STEP1】「As-Is(現状)」の把握、【STEP2】「To-Be(あるべき姿)」の具体化、【STEP3】人材戦略の策定・合意である(図表1参照)。人材戦略策定における三つのポイントを全て押さえて整備している企業は実態として少ない。策定プロセスを効果的に進めるには、人事部門の枠を超えた対話・検討と、各STEPで企業価値向上に資するかどうかを確認し、ブラッシュアップしていくことが重要である。

図表1 人材戦略策定・可視化のポイントおよび策定プロセス



(出所) 当社作成

1. イントロダクション

近年、人的資本経営が注目されている。経済産業省は人的資本経営を「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」と定義する。企業における人的資本経営の推進を巡っては、人的資本可視化指針や人材版伊藤レポートといったガイドラインが整備される他、上場企業には 2023 年 3 月期決算より有価証券報告書への人的資本に関する情報開示が義務化されている。

企業が人的資本経営を推進する上で重要となるのは、「策定(計画・実行を含む)」「可視化」「開示」の三つのサイクルを循環させることである(図表 2 参照)。人材戦略はこの推進サイクルのベースに位置付けられる。しかし、人材戦略の策定・可視化が十分に検討されていない企業は、さまざまな人事に関連した取り組みを人的資本経営の目的である企業価値向上につなげることができていない可能性がある。本レポートでは、推進サイクルのベースとなる「人材戦略」とは何かを再考し、その上で人材戦略策定・可視化のポイントを示し、それらに沿って好事例を紹介する。また、実務への応用反映をイメージしやすくするために、東証プライム上場企業 30 社(当社による選定、詳細は後述)の現状調査を行い、その結果を踏まえた実践的な策定プロセスを解説する。

図表 2 人的資本経営の推進サイクル



(出所)当社作成

2. 人材戦略とは何か

人材戦略をはじめとした戦略は、各社の独自性を重視するものであり、必ずしも共通の枠組みを用いる必要はない。しかし、人材戦略策定の検討を始める際検討メンバー間で人材戦略の範囲や粒度に関する共通認識が欠けていることが最初の障壁になりがちである。人材戦略の策定や高度化を今後検討している企業は、策定すべき人材戦略について社内に共通認識を持っておくと、同じ目線で議論できる。

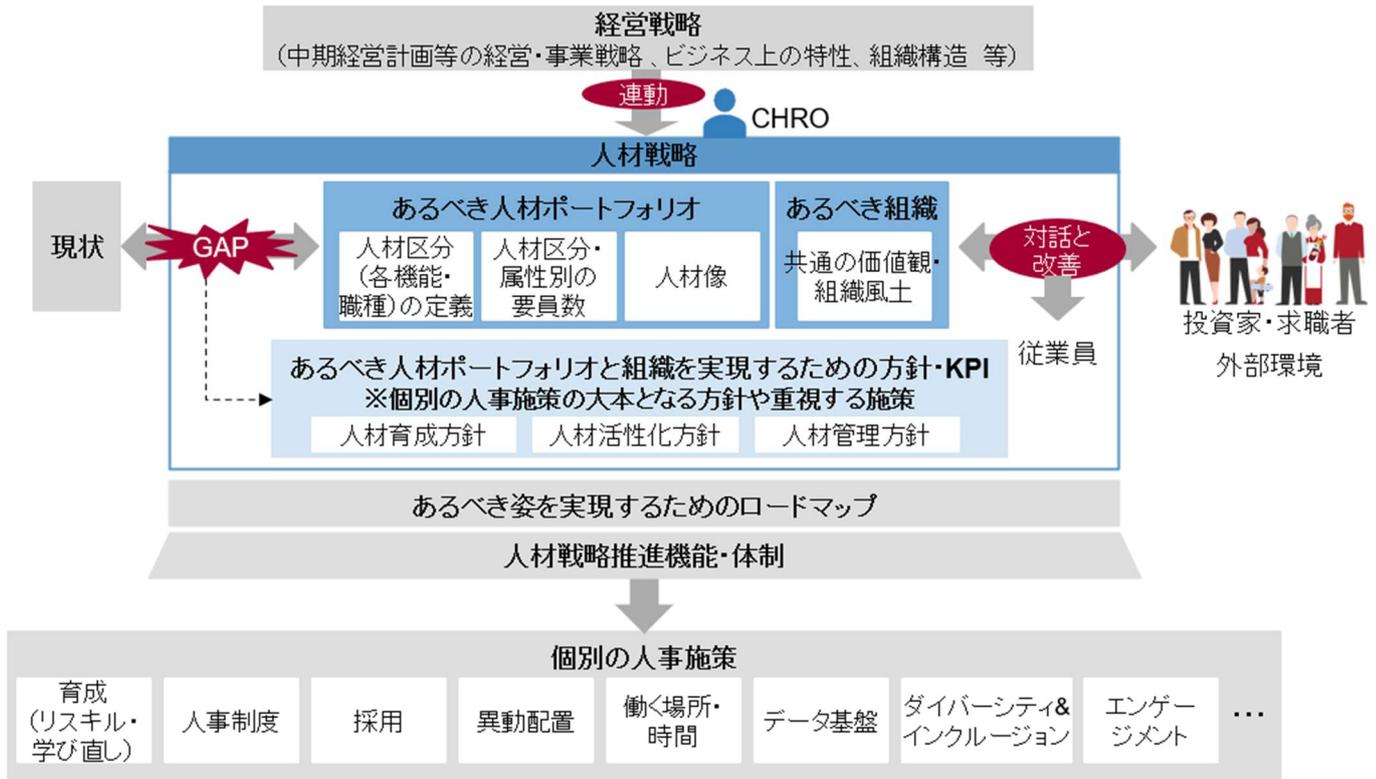
筆者らが考える人材戦略とは、以下が盛り込まれているものである(図表 3 参照)。

- あるべき人材ポートフォリオとあるべき組織
- 上記をどのように実現するかをまとめた三つの方針・KPI(「人材育成方針:人材をどのように採用・育成するか」、「人材活性化方針:採用・育成した人材をどのように活性化しパフォーマンスを最大化するか」、「人事管理方針:活性化した状態を維持・向上させるために人や組織をどのように管理するか」)

必要な人材区分や要員数、集合体である組織として望ましい状態を言語化することは、全ての人事施策において求められる。また、上記三つの方針(人材育成方針、人材活性化方針、人材管理方針)は、ある社員が入社

してから退職するまでの人材マネジメントの流れを想定して設定したものである。現状でも、個々の施策は多くの企業で推進しているだろう。これらの施策の上位概念として人材戦略を位置付け、施策間の整合性を確保することで、企業価値の向上が期待される。

図表 3 人材戦略の位置づけ



(出所)当社作成

3. 人材戦略策定・可視化のポイント

本章では、人材戦略策定・可視化のポイントを解説する。

(1) 経営戦略との連動:「経営戦略に連動した、人材ポートフォリオであるか」

人材ポートフォリオとは、経営戦略を実現するために必要な人材の質と量を表したものである。具体的には、自社の経営戦略やビジネスモデルに基づいて職種や職群、専門性などの人材区分を定義し、区分ごとの要員数を定量的に示す。

企業価値向上のための経営戦略があり、経営戦略を実現するために必要な人材の具体的な定義によって経営戦略と人材戦略をつなげることが重要である。また、人材ポートフォリオは、あるべき組織や三つの方針・KPIを決める上で前提となる内容が盛り込まれている。経営戦略と連動性のある人材ポートフォリオの策定方法は第5章で解説するが、関係部門を巻き込んだ十分なデータ収集・分析をした上で、中長期的な視点に立った検討が重要である。

(2) 実効性の担保:「あるべき人材ポートフォリオへの再編に伴った実現可能な組織像であるか」

あるべき人材ポートフォリオへの再編に伴い、共通の価値観・組織風土といった従来の組織像にも変化が求められる。組織像は急激に変えることが難しいため、現状の組織像やその背景としてのビジネスモデル・業界特性を考慮し、地に足の着いた、かつ、前進感のある取り組みとすることが望ましい。ただし、実現可能性を重視するあまり、あるべき組織像から離れてしまうのは本末転倒である。仮に現状の組織像から大きな変更が必要と判断した場合は、段階的な定着施策を併せて検討するなど、従業員にとって無理がない工夫を行うと良い。

(3) 一貫性と指標の見える化:「三つの方針は、一貫性のあるストーリーに基づいているか、指標が見える化されているか」

人的資本可視化指針は可視化に向けたステップにおいて、「自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略との関係性(統合的なストーリー)を描き出しながら、独自性と比較可能性のバランス、価値向上とリスクマネジメントの観点などを検討」した上で、「自社の人材育成方針および社内環境整備方針(「戦略」)、これと整合的で測定可能な指標(インプット、アウトプット、アウトカム等)やその目標、進捗状況(「指標と目標」)の積極的な開示を期待している²。自社の経営戦略と人材マネジメントの諸施策との関係性を、一貫性のあるストーリーとして描き出していくことが重要である。一貫性のあるストーリーは、経営戦略、あるべき人材ポートフォリオ・あるべき組織を、企業内で実施・検討されている人材マネジメントの諸施策と結び付け、企業価値向上に至るまでのプロセスを流れとして示す必要がある。その際、数ある独立施策を並べるだけでは人材ポートフォリオや組織の実現にどのように関連するかが見えにくくなってしまう。従って、施策を人材育成、人材活性化、人材管理の三つの方針にまとめることで施策群として意味合いを整理・統合することが有益であり、まさにこの取り組みが統合的なストーリーを作るプロセスそのものといえるだろう。

また、策定した人材戦略の進捗を社内で管理していくために KPI³を設定し、継続的に PDCA を回していくこととなる。指標として分かりやすい KPI は、その施策に取り組む意義や企業価値との関係性を定量的に伝えることができ、ステークホルダーとの共通言語という役割も果たす。KPI という共通言語を通じてステークホルダーとの対話が活発になることで、人材戦略およびそれらにひも付く方針・施策もブラッシュアップされ、目的である企業価値向上に近づくと期待される。

4. 人材戦略策定・可視化のポイントを押さえた好事例の紹介

前章では人材戦略策定・可視化における三つのポイントを述べた。本章では三つのポイントを押さえた適切な開示が行われている好事例として、オムロン株式会社(以下、オムロン)、株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ(以下、コンコルディア・フィナンシャルグループ)⁴の 2 社の開示内容を踏まえ、実際の人材戦略策定・可視化・開示について解説する(図表 4 参照)。なお、以降は開示資料のみに基づくため、両社共に策定・実施している非開示の取り組みが一定存在することが想定される。

図表 4 2社の好事例から抽出される人材戦略策定・可視化のポイント

策定・可視化のポイント	事例1:オムロン	事例2: コンコルディア・フィナンシャル グループ
(1) 経営戦略との連動 「経営戦略に連動した、人材ポートフォリオであるか」	企業価値向上にひも付く「人的創造性」を定義・定量化し、人的創造性向上を目指した人材ポートフォリオを策定している	ソリューション収益力強化に必要な要素を人材の量と質に分解し、業績との連動を定量的に開示している
(2) 実効性の担保 「あるべき人材ポートフォリオの再編に伴った実現可能な組織像であるか」	会社の存在意義を踏まえた独自のダイバーシティ&インクルージョンを定義している	ソリューションビジネスの特性を踏まえた組織づくりを行っている
(3) 一貫性と指標の見える化 「三つの方針は、一貫性のあるストーリーに基づいているか、指標が見える化されているか」	自社がファーストステップとして取り組むべき施策を抽出し、「いつまでに何をどの程度」行うのかを開示している	ソリューション収益力強化につながる独自のKPIを設定・開示している

(出所) 当社作成

(1) オムロンの事例

[1] 企業概要

オムロンは工場の自動化を中心とした制御機器、電子部品、駅の自動改札機や太陽光発電用パワーコンディショナーなどの社会システム、ヘルスケアなど多岐にわたる事業を展開し、世界 130 カ国以上で商品・サービスを提供している企業である。⁵連結従業員数は 2023 年 3 月時点で 2 万 8034 人となっている。⁶

[2] 人材戦略に関する開示内容の構成

オムロンの「統合レポート 2023」では人材戦略などに関する内容が 8 ページにわたり開示されている。まず「CHRO メッセージ」において人材戦略の考え方を述べた上で、企業価値との連動を測る指標として「人的創造性」を定義・解説し、続いて「人的創造性」の向上を目的とした具体的な施策について説明している。

[3] 人材戦略の特徴

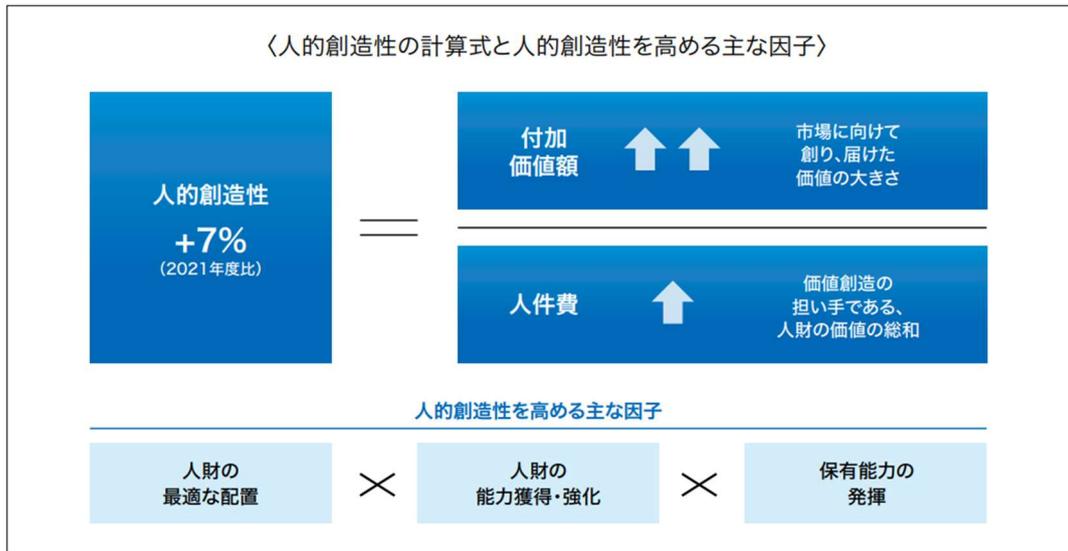
a. 経営戦略との連動の観点：企業価値向上にひも付く「人的創造性」を定義・定量化

オムロンは人材戦略およびそれにひも付く施策と業績・企業価値向上との連動性を定量化した「人的創造性」を開示している。「人的創造性」はオムロン独自の指標であり、売上高から変動費を差し引いた付加価値を人件費で割って算出する(図表 5 参照)。そしてこの「人的創造性」向上を実現する手段として人材ポートフォリオを策定している(図表 6 参照)。

他社では、人材戦略などが短期的な業績向上にはつながりにくいことや、人材に関する指標と経営指標との関係を整理する必要があるため、人材戦略などと企業業績との連動性が定量的に明らかにされていないケースも多い。一方、オムロンは人材戦略およびそれにひも付く施策には遅効性があることを前提とした上で業績・企業価値との連動を測る指標を設定し、他社よりも一歩踏み込んだ検討や開示がなされていると言える。また、「人的創造性」という指標自体は労働生産性や労働分配率といった一般的な指標と類似しているが、人材による「価値創造」に重点を置いたネーミングとしている点や、分解した式の分子だけでなく分母も増加させる、さらに分母以上

に分子を向上させるという明確な意図に独自性がある。

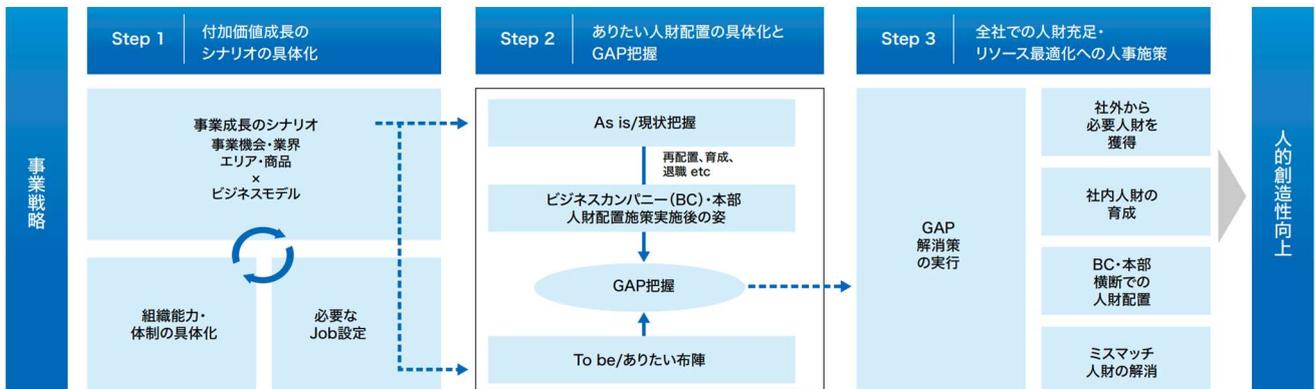
図表 5 オムロンにおける「人的創造性」の考え方



(出所)オムロン「統合レポート 2023」76 ページより抜粋

図表 6 オムロンにおける人材ポートフォリオの考え方

(オムロンの考える人材ポートフォリオ)



(出所)オムロン「統合レポート 2023」78 ページより抜粋

b. 実効性の担保の観点:会社の存在意義を踏まえた独自のダイバーシティ&インクルージョンを定義

オムロンでは、組織共通の価値観として独自のダイバーシティ&インクルージョンを定義し、オムロンの存在意義である「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」につながる重要成功要因(KFS)として位置付けている(図表 7 参照)。具体的には、ダイバーシティは「より良い社会づくりへ挑戦する多様な人々を惹きつける」、インクルージョンは「一人ひとりの情熱と能力を解放し、多様な意見をぶつけ合うことでイノベーションを創出し成果を分かち合う」と定義している。既に社員に浸透している会社の「存在意義」を基に、組織としての共通の価値観を言語化できている点が特徴である。

図表 7 オムロンにおける独自のダイバーシティ&インクルージョンの考え方



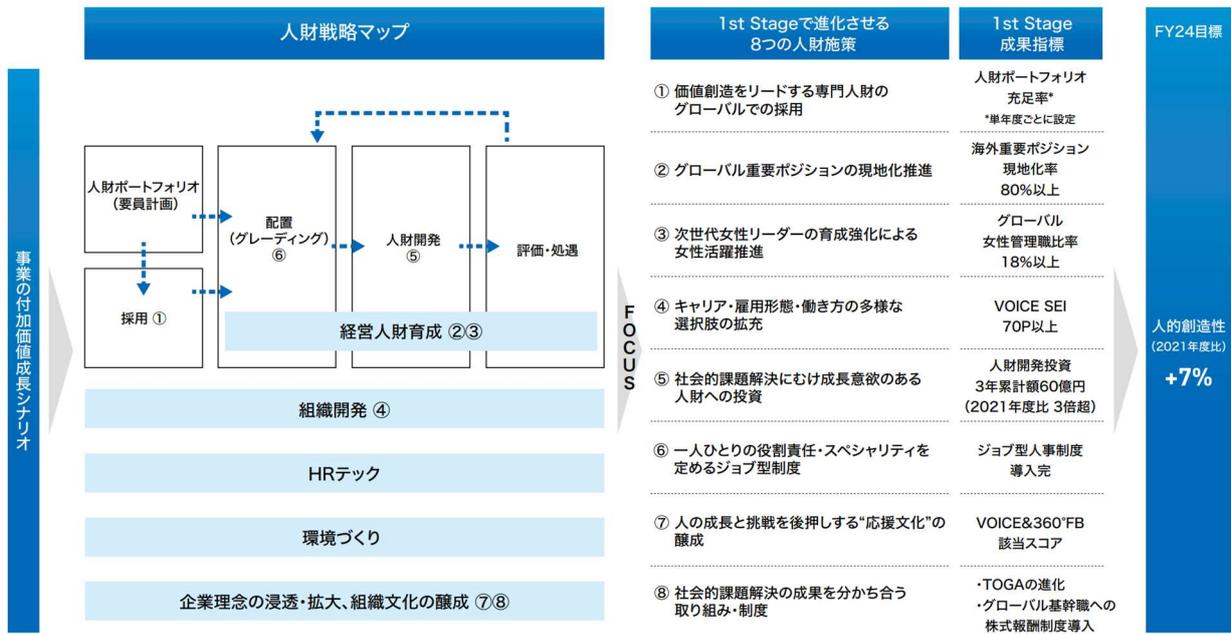
(出所)オムロン「統合レポート 2023」76 ページより抜粋

c. 一貫性と指標の見える化の観点：ファーストステップとして取り組むべき施策を抽出

オムロンは 2030 年に向けた長期経営計画を基に、2024 年度をゴールとする最初の中期経営計画を 1st Stage と設定した。1st Stage で進化させる施策を八つピックアップし、それぞれの施策に KPI を設定している。一方、他社では現状取り組んでいる施策が優先順位なく並列的に記載され、KPI も明確に設定されていないケースも見られる。この場合、「いつまでに何をどの程度」行うのかが明示されておらず、施策が人材戦略や経営戦略の実現にどのようにつながるのかが伝わりづらい。他方、オムロンでは、社内で実施している施策の中から、特に直近の中期経営計画でファーストステップとして取り組むべき事項が KPI と共に明示されている。これにより、投資家に対して「いつまでに何をどの程度」行うのかが伝わりやすく、また、企業価値向上の道のり・プロセスも理解しやすくなっている(図表 8 参照)7。

図表 8 オムロンにおける 1st Stage で注力する八つの人材施策と KPI

(1st Stageにおける人的創造性向上シナリオ)



(出所)オムロン「統合レポート 2023」77 ページより抜粋

(2) コンコルディア・フィナンシャルグループの事例

[1] 企業概要

コンコルディア・フィナンシャルグループは横浜銀行・東日本銀行の持ち株会社であり、銀行業務を中心に証券、リース、シンクタンクなどの 28 社(2023 年 3 月時点)により構成されている。グループ総合力を活用し、貸出業務以外にも、資本政策や事業承継・M&A、相続対策など専門性の高いソリューションを提供している企業グループである。⁸連結従業員数は 2023 年 3 月時点で 5604 人となっている。⁹

[2] 人材戦略に関する開示内容の構成

コンコルディア・フィナンシャルグループの「2023 年版 統合報告書」では人材戦略などに関する内容が 18 ページにわたり開示されている。まず、経営理念に基づくグループの人材に関する基本方針(グループ人財ポリシー)について述べたうえで、「グループ人財戦略」の全体像を示している。それらを踏まえ、ポイントとなるソリューションビジネスの収益力強化および土台となる三つのテーマ(「人づくり」「組織づくり」「環境づくり」)を取り上げ、関連する具体的な施策について説明している。

[3] 人材戦略の特徴

a. 経営戦略との連動の観点:ソリューション収益力強化に必要な要素を分解し、経営戦略との連動を定量的に開示

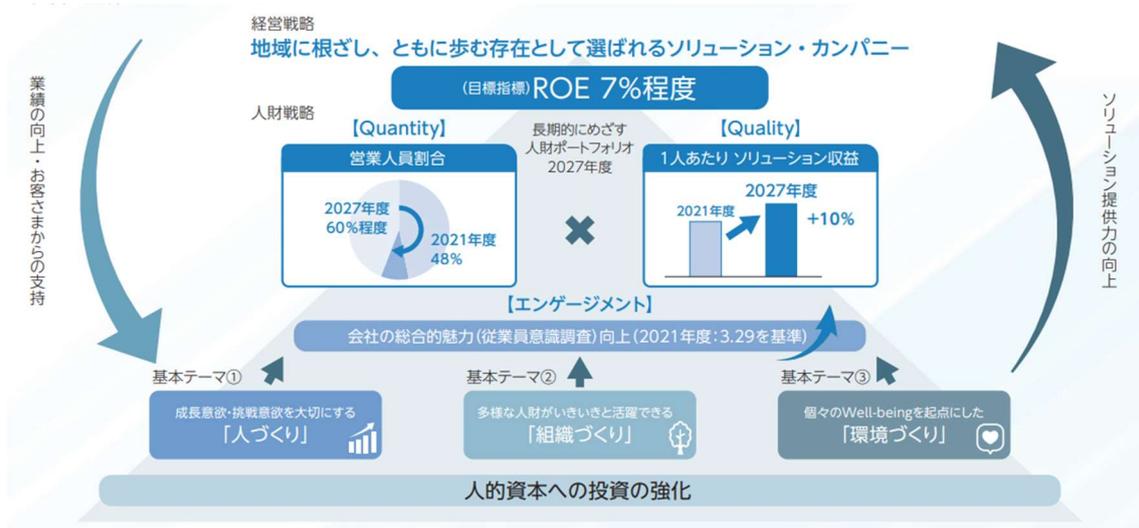
コンコルディア・フィナンシャルグループでは中期経営計画(2022~2024 年度)にて「ソリューションビジネスの確立フェーズから深掘り・高度化フェーズへ」を掲げ、ソリューションビジネスの収益力(以下、ソリューション収益力)強化を目指した人的資本投資を行っている。ソリューション収益力強化に必要な人・組織の要素を、A. 営業人員の増加(人材の量の増加)と B. (営業人員の)1 人当たりソリューション収益額の増加(人材の質の向上)の二

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

つに分解し、人・組織の取り組みと業績の連動性を説明している。注力するソリューションビジネスにおいて、営業収益額を伸ばす目的で営業人員の質と量を向上・増加させる考え方は、経営戦略と連動していることを効果的に示す事例である(図表 9 参照)。

図表 9 コンコルディア・フィナンシャルグループにおける人材戦略の全体像



(出所)コンコルディア・フィナンシャルグループ「2023年版 統合報告書」62ページより抜粋

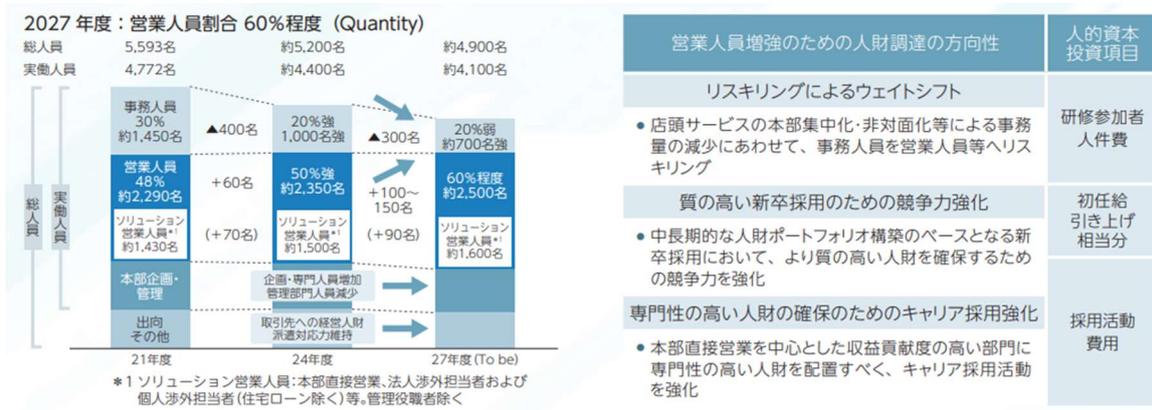
b. 実効性の担保の観点:ソリューションビジネスの特性を踏まえた組織づくり

ソリューションビジネスに注力するコンコルディア・フィナンシャルグループでは、多様化する顧客のニーズに対して最適な提案ができるよう、さまざまなバックグラウンドや専門性を持った人材が個々の能力を発揮できる組織を目指している。また、ソリューションを提供する担当者の専門性向上が重要であると捉え、従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に描く「キャリアオーナーシップ」を新しい風土として浸透・定着させるべく推進している。組織としての共通の価値観・風土について、それらを設定した背景と共に明記されており、ステークホルダーに対する説得力の高い内容となっている。

c. 一貫性と指標の見える化の観点:ソリューション収益力強化につながる独自の KPI の設定・開示

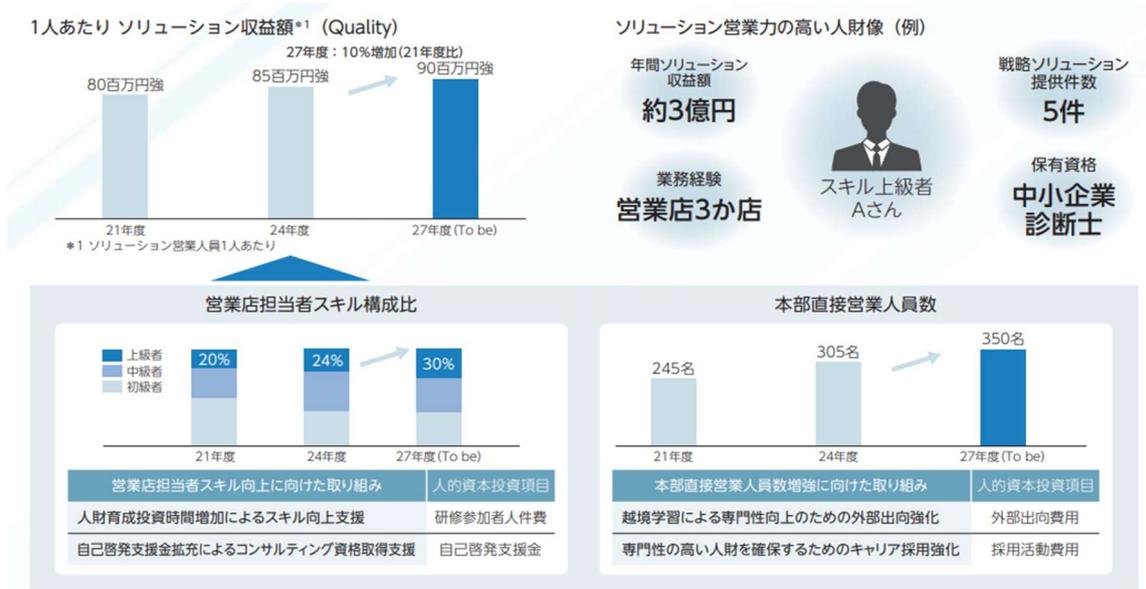
コンコルディア・フィナンシャルグループではソリューション収益力強化に必要な要素である A.営業人員の増加(人材の量の増加)と B.(営業人員の)1人当たりのソリューション収益額の増加(人材の質の向上)に関して、それぞれ営業人員数・割合と営業担当者スキル構成比を KPI とし、2024年度と2027年度の2段階で目標値を設定している。他社においては、KPIを開示することで達成責任や説明責任が高まるため、内部管理上は設定していたとしても外部には開示しないケースも見られる。また、開示する場合も女性活躍推進法などで法的に開示が義務付けられている指標に限定するケースも多い。一方、コンコルディア・フィナンシャルグループでは、開示義務がない独自の KPI の目標値を複数年度設定している。投資家に対して「何をいつまでにどの程度」実現することを目指すか、効果的に開示できている事例である(図表 10・11 参照)。

図表 10 コンコルディア・フィナンシャルグループにおける営業人員の増加(人材の量の増加)を目的とした KPI の設定



(出所)コンコルディア・フィナンシャルグループ「2023年版統合報告書」63ページより抜粋

図表 11 コンコルディア・フィナンシャルグループにおける1人当たりのソリューション収益額の増加(人材の質の向上)を目的とした KPI の設定



(出所)コンコルディア・フィナンシャルグループ「2023年版 統合報告書」63ページより抜粋

5. 策定・可視化のポイントをおさえた人材戦略策定のプロセス

前章までは人材戦略の策定・可視化における三つのポイントおよび好事例の紹介を通して、ポイントを押さえた人材戦略とはどういったものかを説明した。

本章では主に、「あるべき人材ポートフォリオ」「あるべき組織」「あるべき人材ポートフォリオと組織を実現するための三つの方針・KPI」を押さえた人材戦略策定のプロセスを解説する。実践的な人材戦略策定のプロセスを検討するためには、世間一般における現状の人材戦略策定・可視化のレベルも考慮する必要がある。そこで、まずは東証プライム上場企業 30 社(当社選定)における人材戦略策定・可視化に関する取り組み状況を確認する。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

(1) 東証プライム上場企業 30 社における人材戦略策定・開示に関する取り組み状況調査

現状を考慮した実践的な人材戦略の策定プロセスを検討するため、前述の人材戦略策定・可視化の三つのポイントについて、東証プライム上場企業 30 社の統合報告書等の開示資料を対象に調査した。具体的には四つの観点で評価尺度と判断基準について◎:十分な明示あり、○:明示あり、-:明示なしの 3 段階に分類した(図表 12 参照)。

なお、調査対象企業は、東証プライム上場かつ電気機器業界における時価総額が上位 30 の企業とした。社内にさまざまな職種が存在し、他の業界にも参考になり得る点が多いと考えられることから製造業を、なおかつプライム上場企業以外も含む全製造業の労働者の約半数が電気機器業界に従事していることから、電気機器業界を選択した¹⁰。また、具体的に調査した開示資料は、企業価値向上に向けたストーリーを非財務指標も含めて盛り込むケースが多い統合報告書、サステナビリティレポート、ESG データブック、およびこれらに準ずる資料である。一方、有価証券報告書については、現状内閣府令により開示が求められる内容が中心であること、また、先に記載の調査資料との重複も想定されるため調査対象外とした。

図表 12 調査概要

#	項目	内容																											
1	調査目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実践的な人材戦略の策定プロセスを検討するための参考情報として、東証プライム上場企業各社の現状を把握すること ※東証プライム上場企業は、その他の企業と比して人材戦略策定・可視化が進んでいる可能性が高いという前提の元に調査を実施 																											
2	調査の観点、評価尺度と判断基準	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">人材戦略策定・可視化のポイント</th> <th rowspan="2">調査の観点</th> <th colspan="3">評価尺度と判断基準</th> </tr> <tr> <th>◎：十分な明示あり</th> <th>○：明示あり</th> <th>－：明示なし</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)経営戦略との連動</td> <td>(1)-a 人材ポートフォリオについて明示されているか</td> <td>文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 管理職やデジタル人材など、人材タイプ別の目標人数)</td> <td>文章や図表で定性的に明示されている</td> <td>明示されていない</td> </tr> <tr> <td>(2)実効性の担保</td> <td>(2)-a 組織風土やビジネスモデル・業界特性について明示されているか</td> <td>文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 技術職における女性社員率と増員方針)</td> <td>文章や図表で定性的に明示されている</td> <td>明示されていない</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">(3)一貫性と指標の見える化</td> <td>(3)-a 整理された人材戦略と関連施策などが明示されているか</td> <td>人材戦略のキーワードに施策とKPIがひも付いている (記載例: IoT事業拡大に向けたデジタル人材の確保数)</td> <td>人材戦略のキーワードに施策がひも付いている</td> <td>人材戦略の明示がないor人材戦略のキーワードに施策がひも付いていない</td> </tr> <tr> <td>(3)-b KPIに関する継続的なPDCAの実施について、明示されているか</td> <td>文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 実績の定量分析、定量データを踏まえた今後の改善プロセス)</td> <td>文章や図表で定性的に明示されている</td> <td>明示されていない</td> </tr> </tbody> </table>	人材戦略策定・可視化のポイント	調査の観点	評価尺度と判断基準			◎：十分な明示あり	○：明示あり	－：明示なし	(1)経営戦略との連動	(1)-a 人材ポートフォリオについて明示されているか	文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 管理職やデジタル人材など、人材タイプ別の目標人数)	文章や図表で定性的に明示されている	明示されていない	(2)実効性の担保	(2)-a 組織風土やビジネスモデル・業界特性について明示されているか	文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 技術職における女性社員率と増員方針)	文章や図表で定性的に明示されている	明示されていない	(3)一貫性と指標の見える化	(3)-a 整理された人材戦略と関連施策などが明示されているか	人材戦略のキーワードに施策とKPIがひも付いている (記載例: IoT事業拡大に向けたデジタル人材の確保数)	人材戦略のキーワードに施策がひも付いている	人材戦略の明示がないor人材戦略のキーワードに施策がひも付いていない	(3)-b KPIに関する継続的なPDCAの実施について、明示されているか	文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 実績の定量分析、定量データを踏まえた今後の改善プロセス)	文章や図表で定性的に明示されている	明示されていない
		人材戦略策定・可視化のポイント			調査の観点	評価尺度と判断基準																							
			◎：十分な明示あり	○：明示あり		－：明示なし																							
		(1)経営戦略との連動	(1)-a 人材ポートフォリオについて明示されているか	文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 管理職やデジタル人材など、人材タイプ別の目標人数)	文章や図表で定性的に明示されている	明示されていない																							
(2)実効性の担保	(2)-a 組織風土やビジネスモデル・業界特性について明示されているか	文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 技術職における女性社員率と増員方針)	文章や図表で定性的に明示されている	明示されていない																									
(3)一貫性と指標の見える化	(3)-a 整理された人材戦略と関連施策などが明示されているか	人材戦略のキーワードに施策とKPIがひも付いている (記載例: IoT事業拡大に向けたデジタル人材の確保数)	人材戦略のキーワードに施策がひも付いている	人材戦略の明示がないor人材戦略のキーワードに施策がひも付いていない																									
	(3)-b KPIに関する継続的なPDCAの実施について、明示されているか	文章や図表で定量的に明示されている (記載例: 実績の定量分析、定量データを踏まえた今後の改善プロセス)	文章や図表で定性的に明示されている	明示されていない																									
3	調査対象企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電気機器業界(東証33業種分類: 3650 電気機器)時価総額上位30社(2023年11月15日の終値基準) 																											
4	調査方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各社が自社HPで公開(2023年11月15日時点)している、統合報告書、サステナビリティレポート、ESGデータブック(およびこれらに準ずるもの)を当社にて直接確認し集計 <ul style="list-style-type: none"> ● いずれか1つの媒体でも情報が開示されていれば、当該企業において当該情報が開示されているものとして集計 																											

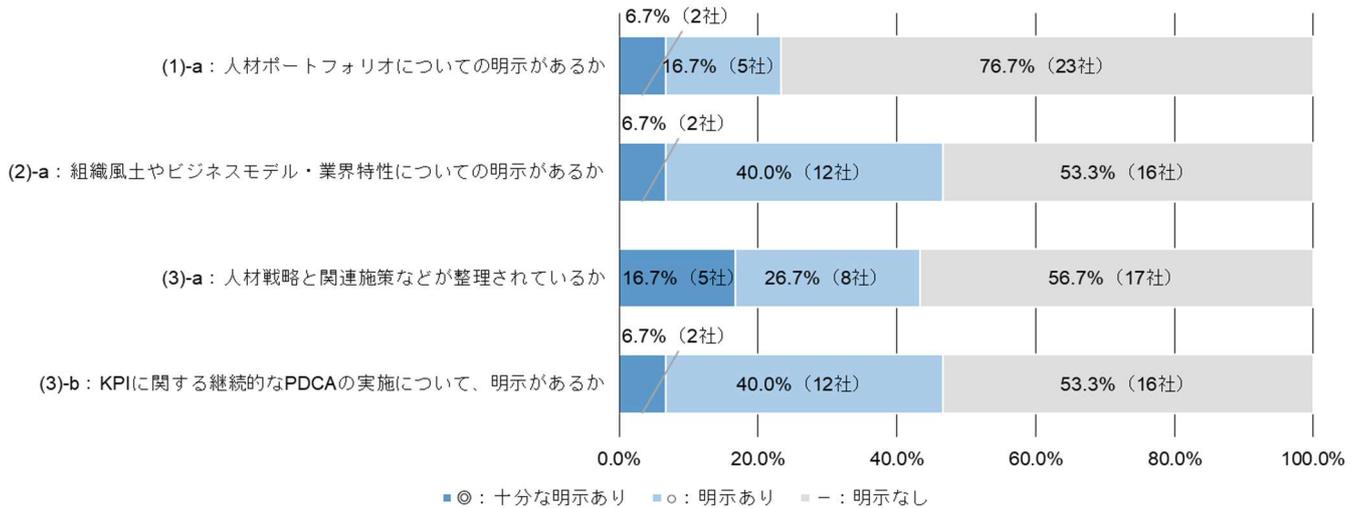
(出所)当社作成

調査の結果、いずれの観点においても「－：明示なし」が半数以上を占め、東証プライム上場企業30社における人材戦略策定・可視化は途上段階であることが分かった(図表 13 参照)。また、明示がある場合も、「○：明示あり」の定性的、形式的な記載が多く、「◎：十分な明示あり」の企業は少なかった。

なお、本調査は、策定・可視化が不十分な企業は開示も不十分であるという仮説に基づき、あくまで開示資料から判断している。そのため、企業内では策定・可視化しているものの非開示の情報については考慮していない。調査手法としては策定・可視化の状況に関する各社へのアンケート調査も想定されるが、各社の主観が入る可能性があるため、今回は本形式での調査とした。

また、上記調査結果の補足と、その結果(現状)を踏まえた実践的な策定プロセスの概要(STEP1-1~3)を整理した(図表 14 参照)。各STEPにおける取り組み内容の詳細は、次の(2)人材戦略策定の3STEPで確認する。

図表 13 調査の観点(1)-a~(3)-bの調査結果(N=30)



(出所)当社作成

図表 14 調査の観点(1)-a~(3)-bの調査結果概要と、調査結果を考慮した実践的な策定プロセスの概要

人材戦略策定・可視化のポイント	調査の観点	具体的な開示内容等 (結果の補足)	調査結果を考慮した実践的な策定プロセスの概要 (詳細は各STEP参照)
(1) 経営戦略との連動	(1)-a 人材ポートフォリオについて明示されているか	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「-: 明示なし」が76.7%で4つの調査の観点の中で最多 <ul style="list-style-type: none"> ● 人事部門以外との協働が策定・可視化のハードルとなっている可能性有 ■ 具体的な内容としては、職種別(営業、事務、システム管理など)での開示はほとんど見られず、大ぐくりの人材区分別(管理職、総合職、デジタル人材など)での開示が中心 	<p>STEP1-1: 経営戦略・現状の把握 経営層や各部門との連携・合意</p> <p>STEP1-2: 人材マネジメント実態の把握 自社の人材マネジメント方針、それに基づく施策の有無、施策の中身、施策のPDCAサイクルの実態の確認</p> <p>STEP2: 人材戦略の方向性検討 人材ポートフォリオの構築(質・量の検討)</p>
(2) 実効性の担保	(2)-a 組織風土やビジネスモデル・業界特性について明示されているか	技術職中心の製造業で(現状は)男性比率が高いことを考慮した女性活躍方針や、グローバル拠点が多い(多国籍の人材が在籍する)ことを考慮した、グローバル全体および各拠点における職場環境づくりに関する説明が複数有	<p>STEP1-1: 経営戦略・現状の把握 自社が目指すビジネスモデルやバリューチェーンの確認</p>
(3) 一貫性と指標の見える化	(3)-a 整理された人材戦略と関連施策などが明示されているか	ロジックツリーを用いた経営戦略・人材戦略・KPIの連動表現、統一の枠組み(方針、施策、実施体制、実施状況)を用いた整理などの工夫有	<p>STEP3: 人材戦略の策定・合意 KPIの設定、可視化基盤の構築</p>
	(3)-b KPIに関する継続的なPDCAの実施について、明示されているか	PDCAに関する独自の枠組み(課題、課題に対する取組、KPIの目標年度・目標値、実績)を用いて丁寧に説明しているケースがある一方、PDCAを推進している旨を一言で簡単に説明しているケースも有	

(出所)当社作成

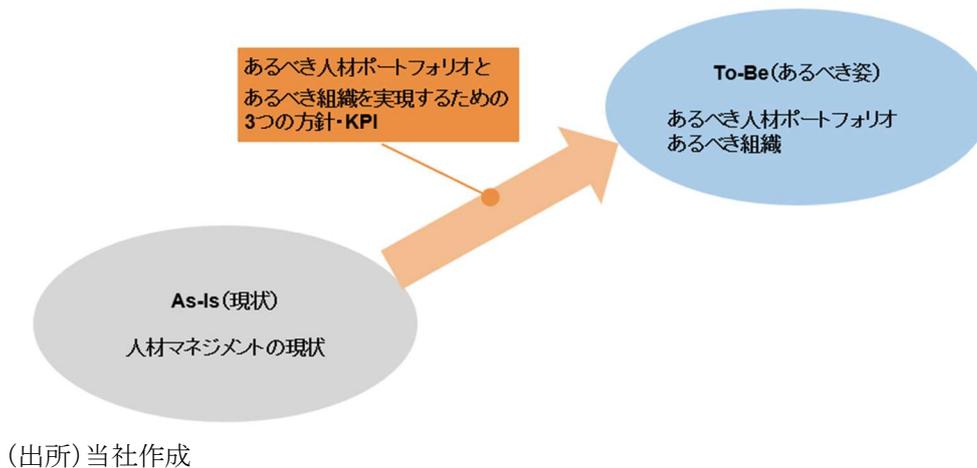
(2) 人材戦略策定の 3STEP

前述の東証プライム上場企業 30 社における現状も考慮し、以降では人材戦略策定プロセスを解説していく。繰り返しにはなるが、筆者らが考える人材戦略とは、「あるべき人材ポートフォリオと組織」があり、その実現に向けて人材をどのように採用・育成するか、採用・育成した人材をどのように活性化しパフォーマンスを最大化するか、活性化した状態を維持・向上させるために人や組織をどのように管理するかという三つの観点から方針・KPI をまとめたものである。

人材戦略の策定にあたっては、「To-Be(あるべき姿)」を具体的に描けるかが重要である。それと同様に、その実現に向けて不足していることは何かを適切に把握するため、まずは現状「As-is(現状)」を正しく把握し、自社の現在地を客観的に認識することが肝要である(図表 15 参照)。よって、人材戦略の策定は現状把握から始まり、あるべき姿の具体化・言語化、およびその実現に向けた方向性を定め、人材戦略をストーリー化するというプロセスが考えられる。

以下、三つの STEP に分けて、プロセスを解説していく。

図表 15 As-is(現状)と To-Be(あるべき姿)の関係性



(3) STEP1: 「As-is(現状)」の把握【経営戦略・現状の把握(STEP1-1)・人材マネジメント実態の把握(STEP1-2)】

経営戦略と連動した人材戦略を策定していくために、最初のステップである自社現状把握は「経営」と「人事」の両面から行う。

STEP1-1「経営」の現状については、自社が目指すビジネスモデルやバリューチェーン、機能分担、CSF を改めて確認する。人的資本可視化指針においても、経営戦略と人材戦略の連動について、「自社が直面する重要なリスクと機会、長期的な業績や競争力との関連付け」が求められている。改めて自社の業績やビジネスの状態を把握しておくことが必要と言える。このSTEP1-1のポイントは、人材戦略策定プロセス早期の段階から、財務部門・経営企画部門、事業部門といった関連部門を巻き込むことである。経営に関するデータ・情報の分析や実態把握は、専門性・情報量の観点からも、人事部門だけで正しく把握するのは困難である。関連部門にヒアリングを

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

行うなどして、経営の現状を正しく把握する必要がある。

一方で、STEP1-2「人事」の現状把握では、自社の共通の価値観・組織風土、人材マネジメント方針、それに基づく施策の有無、施策の中身、施策の PDCA サイクルの実態を確認していく。開示までを見据えると、自社独自の観点と比較可能性の観点の両方から現状を確認・把握する必要がある。比較可能性の観点の確認指標としては、人材版伊藤レポートの「3つの視点(3P)」「5つの共通要素(5F)」の実現に向けた取り組み(全31項目)などを用いると、人的資本経営を実現していくための一般的な要素と照らし合わせて、自社の現状を客観的に確認できる。この際、労働市場・人材マネジメントにおける環境変化やトレンド理解も比較可能性の観点において欠かせない。また、施策の有無や実施状態といった定性的な確認にとどめず、人事データやエンゲージメントサーベイなどの結果を用いた定量的な確認も取り入れながら、自社における人材マネジメントの現状を可視化することが望ましい。

(4) STEP2:「To-Be(あるべき姿)」の具体化

STEP1 で改めて確認した目指すビジネスモデルや CSF などに基づき、「To-Be(あるべき姿)」を具体化・言語化する。つまり、「あるべき人材ポートフォリオ」「あるべき組織」の設計に取り組む。

「あるべき人材ポートフォリオ」の設計においては、経営戦略との連動が重要となる。人材ポートフォリオの設計では要員計画とは異なり、経営戦略実現に向けて、採用・育成を推進したり、アウトソーシングのような外部サービスの活用などによって強化すべき人材タイプの質・量を定めたりする。例えば、新規事業の強化を経営戦略上で掲げている場合、その実現に向けては、既存人材とは異なる要件を満たす人材の獲得が急務となることがあるだろう。このように、経営戦略を基にこれからの自社に必要となるのは「どのような人材か」「どのくらいの人数か」を定めることが、経営戦略と連動した「あるべき人材ポートフォリオ」の構築である。なお、「あるべき人材ポートフォリオ」は、できるだけ定量的に示すことが望ましい。ただし、現状調査でも明示なしが大半であったように、「あるべき人材ポートフォリオ」は、これまで必要な人材の量を定義してこなかった企業において全てを一気に定義・可視化するのは困難である。その場合は、職種別ではなく職種群とするなどより大ぐくりの人材区分で整理することや、質の定義にとどめて量の定義には曖昧さを持たせる(今後の検討課題とする)など、事業部門を含む関連部門の意見も考慮しながら、構築する人材ポートフォリオの範囲や粒度を調整することもファーストステップとしては有効である。

一方、「あるべき組織」の設計においては、【人材戦略策定・可視化のポイント(2)実効性の担保】が重要である。第3章でも述べたとおり、「あるべき」と「現状」の両方を考慮する必要がある。「あるべき人材ポートフォリオ」への再編を急激・急速に実現しようとする、以前から根付いてきた社内共通の価値観や組織風土、その背景としてのビジネスモデル・業界特性といった現状の組織像との間にゆがみが生じることが往々にしてあり、そのゆがみに対しては、従業員含む多方面からの反発も想定される。ゆがみとそれに伴う反発を緩和するには、変化の必要性、変化による影響、および変化によって実現したいことを、関係者とあらかじめ共有することが肝要であろう。そして、関係者の意見を聞きつつ影響の度合いも配慮しながら、段階的に定着施策を遂行するのが望ましい。

(5) STEP3: 人材戦略の策定・合意

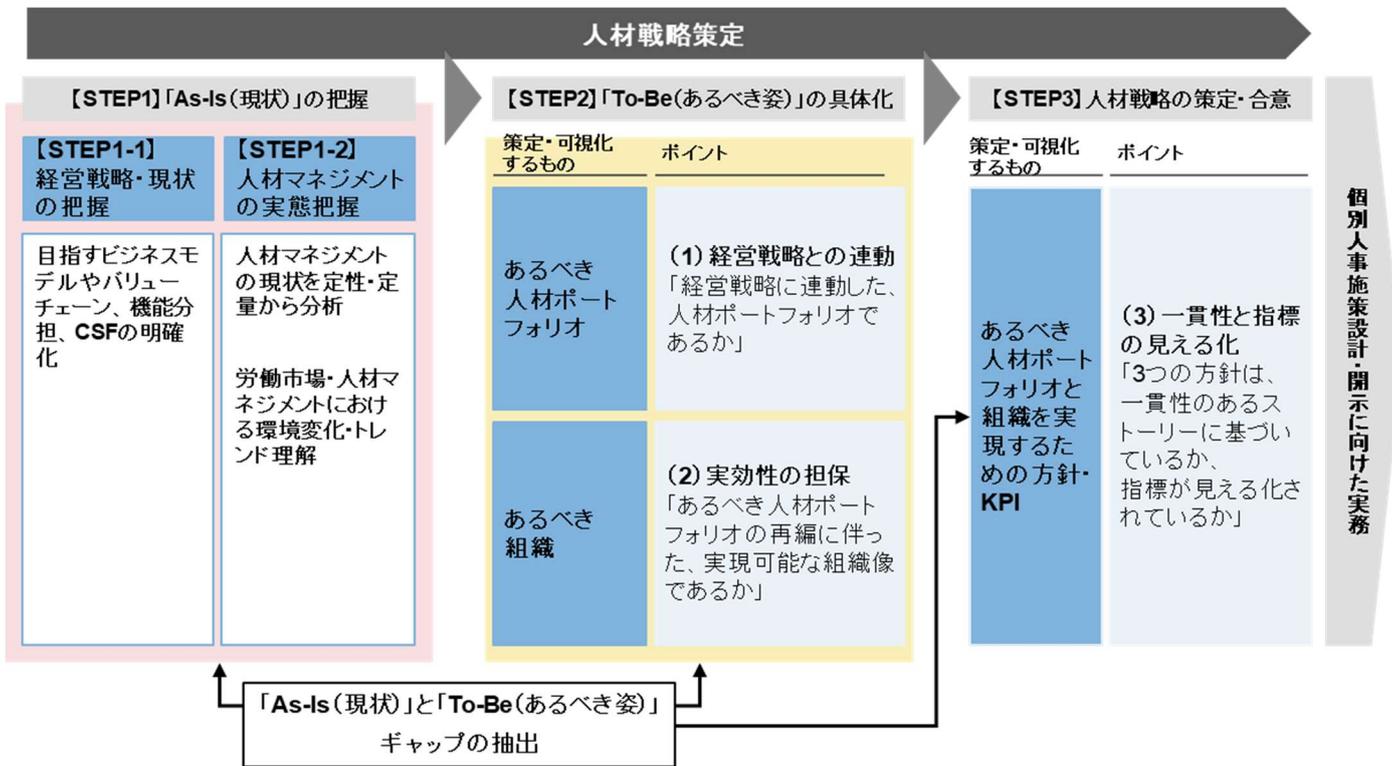
最後に、「あるべき人材ポートフォリオと組織を実現するための三つの方針・KPI」を策定する。このSTEPでは、【人材戦略策定・可視化のポイント(3)一貫性と指標の見える化】が重要となる。

STEP2で、「To-Be(あるべき姿=「あるべき人材ポートフォリオ」「あるべき組織」)」が明確化・具体化され、STEP1「As-Is(現状)」との間のギャップが抽出されると、そのギャップ解消に向けた人材マネジメントにおける重要テーマがおおむね列挙できる。そうなると、重要テーマに関連すると思われる個別施策の検討に取り掛かりたくなるかもしれない。しかし、第2章でも述べたとおり、「経営戦略→あるべき人材ポートフォリオ・組織→三つの方針・KPI」という流れで一貫性のある人材戦略ストーリーを描くことが肝要となる。具体的には、重要テーマを人事としてのアウトカム(成果)とした場合に、そのために必要なアウトプット(活動)は何か、どんなインプット(投資)が必要かを深掘りし、つながりを整理する。その過程で、KPIとなりうる要素が抽出される。

KPIは、戦略実現に向けて計画的かつ着実にPDCAを回していくために、できるだけ定量的に設定するのが望ましい。しかし、東証プライム上場企業30社の現状調査でも、定量的に設定されているのは最低限開示が必要とされている項目のみにとどまっていた。まずは、定性的な重点実施事項をKPIとして定めて取り組みながら、定量的な把握と定点観察のための基盤を早急に整備するという進め方が考えられる。KPIを設定するところまでが、STEP3である。

また、KPIを設定し、指標を可視化することは、自社の現在・未来について、ステークホルダー(投資家・求職者など)とより具体的に対話する際の共通認識として欠かせない。

図表 16 人材戦略策定のSTEP



(出所) 当社作成

6. まとめ(総括)

策定プロセス STEP1 から STEP3 を円滑に進め、実のある人材戦略を策定するには、人材戦略の策定・可視化を全社的な取り組みに昇華させ、関係者との共通認識のもと進めることが肝要と言えるだろう。また、人材戦略に基づく取り組みを実施した結果、企業価値向上につながることを期待できるかという視点を常にもって、戦略策定プロセスを進めることが重要である。

人材戦略の策定・可視化については、各社とも道半ばである。すでに検討を進めている企業においては、本レポートを参考に、策定・可視化ポイントを押さえた「あるべき人材ポートフォリオ」「あるべき組織」「あるべき人材ポートフォリオと組織を実現するための三つの方針・KPI」が示しているかどうかという観点で点検することをおすすめしたい。これから取り組む企業においては、まずは自社の現状と向き合い、自社のありたい姿を言語化することから始め、人的資本経営実現に向けた第一歩としていただきたい。

- 1 経済産業省「人的資本経営」 https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html (2024/5/9 閲覧)
- 2 内閣官房「人的資本可視化指針」[20220830shiryou1.pdf \(cas.go.jp\)](https://www.cas.go.jp/policy/20220830shiryou1.pdf) (2024/5/9 閲覧) 42 ページ
- 3 Key Performance Indicator(重要達成度指標)の略で、設定した目標の達成度合いを測定するための指標
- 4 2社は人材戦略の策定のポイントを実践している事例として紹介しており、直近のPBRなど業績指標を踏まえた選定は行っていない。また、オムロンは第5章の調査対象、コンコルディア・フィナンシャルグループは調査対象外である
- 5 オムロン株式会社「会社概要」<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/outline/> (2024/5/9 閲覧)
- 6 オムロン株式会社第86期有価証券報告書
- 7 オムロン株式会社では2024年2月26日に構造改革実施に関する発表を行っており、本構造改革にリソースを集中させるため、当初2025年3月期までとしていた中期経営計画(SF 1st Stage)の目標を取り下げている(「構造改革プログラム「NEXT 2025」に関するお知らせ」<https://www.omron.com/jp/ja/news/2024/02/c0226.html>) (2024/5/9 閲覧)
- 8 株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ「コンコルディア・フィナンシャルグループって、どんな会社？」[コンコルディア・フィナンシャルグループって、どんな会社? | コンコルディア・フィナンシャルグループ \(concordia-fg.jp\)](https://www.concordia-fg.jp/) (2024/5/9 閲覧)、グループの社数は株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ第7期有価証券報告書より2023年3月時点の社数を記入
- 9 株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ第7期有価証券報告書
- 10 労働力調査「基本集計 全都道府県 全国 年次」<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003037312> (2024/5/9 閲覧)を基に当社にて試算

— ご利用に際して —

- 本資料は、執筆時点で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、執筆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さまの決定、行為、およ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、お客さま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、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp