

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## 企業の価値創造を促進する 人的資本経営のあり方

～第1回CHRO Conference開催報告～

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社  
Human Capital Division  
2024年5月

# CHROプログラム

## ～企業の枠を超えて、これからの人・組織の“あり方”を考える～

企業を取り巻く環境が劇的に変化していく中、CHROに期待される役割は大きく変化している。国際社会や投資家の要請、社会の変化を受けて、今後の日本企業の持続的な価値向上のため、これからの人・組織の“あり方”について考える場として2021年にCHROプログラムを設立した。

CHROプログラムでは、HRの重要アジェンダに関する討議や最新の知見の共有を目的として、CHRO及びそれに準ずる方々を対象に、多様なアクティビティを展開している。

CHRO Conferenceは、その主要アクティビティの1つで、次世代のCHROを担う方々にお越しいただき、ビジネスを推進していくうえで重要なHRアジェンダについて、先進的な情報共有と議論を行う場である。

ワークショップを年に複数回開催し、HRの重要アジェンダに関する討議を通して、企業の枠を超えて、これからの人・組織の“あり方”を共創することを目的としている。

2023年11月の第1回では「企業の価値創造を促進する人的資本経営」をテーマに取り上げた。具体的には、デロイトトーマツグループの専門家に加え、機関投資家や学識者、先進的な取組みを行う企業のCHROもお招きし、多角的な観点から討議した。

# 第1回CHRO Conference 概要

■日時：2023年11月27日（月）  
13:00～16:30

■会場：  
新東京ビルディング8F  
Deloitte Tohmatu Innovation  
Park Room D

■テーマ：  
企業の価値創造を促進する  
人的資本経営

## ■アジェンダ：

1. 開会挨拶
2. テーマに関する問題提起
3. 基調講演
  - ・ 早稲田大学 政治経済学術院 教授 大湾秀雄様
4. パネルディスカッション
  - ・ (株)リクルートホールディングス・(株)リクルート 柏村美生様
  - ・ インベスコ・アセット・マネジメント(株) 古布 薫様
  - ・ デロイト トーマツ サステナビリティ(株) アドバイザー 達脇 恵子
  - ・ デロイト トーマツ コンサルティング ディレクター 浅井 優
5. 参加者ディスカッション
6. 閉会挨拶
7. ネットワーキング



# 経営戦略と人的資本戦略のつながりが重要であり、その要となるのがCHROの存在

## 人的資本経営における経営戦略と人的資本戦略のつながりを構築できているか

人的資本経営を企業価値創造につなげるためには、経営戦略と人的資本戦略を連携させることが重要である。そのためには、

- ・ パーパスや経営戦略とアラインした人的資本への投資戦略、および、それを機能させるための基盤整備の双方を進めていく必要がある
- ・ 事業のゴールをふまえて、タレントマネジメントや人事制度の方向性とそれを支える人事機能などの全体について、施策の相互関係を意識しながら、あるべき姿を考える
- ・ 人的資本経営においては、KPIを設定して進捗をモニタリングしなければならない。そのためには、HRテクノロジーを活用し、多様な関連ツールと連携させて、全体をモニタリングすることが必要である。

## 人的資本に関する開示情報と企業価値向上のストーリーを結びけられていない企業が多い

主に2023年3月期に有価証券報告書を提出したTOPIX100銘柄の企業の開示情報を分析した。その結果、以下の傾向が見受けられた。

- ・ パーパスや中期経営計画などの目指すべき状態を踏まえたありたい姿を描き、現状とのギャップを洗い出し、価値創造へつなげるためのKPIを設定できている企業は少数派である
- ・ 目指すべきアウトカムを定量的に定義できていない。定性的には定義できている企業を加えてもアウトカムを定義できている企業は少ない
- ・ ありたい姿に対する課題が明確化できていない
- ・ 各施策のインプットとアウトプットのつながりを整理できておらず、各施策に期待できる効果も整理できていない
- ・ 過半数の企業が目標を記載しておらず、目標はあっても、その達成度を効果的に検証できていない

全体を俯瞰してみると、現在は人的資本開示の過渡期であり、道半ばという状況と言えるだろう。

内閣府の「人的資本可視化指針」の19分類に基づいて集計したところ、開示項目には一定の傾向が見られた

開示している企業数が最も多かったのは、「ダイバーシティ」で、次いで「従業員エンゲージメント」であった。一方、労働慣行やコンプライアンス/倫理のようなリスクマネジメント観点での開示は少数であった。

「育成」「流動性」領域では、独自性のある指標として、専門スキル育成、自律的キャリア構築、オープンタレント等に関する指標が設定されており、一部の企業において人材ポートフォリオの見直しを図ろうとしていることが分かる。

## 人的資本経営の実践においては、価値創造ストーリーが起点となる

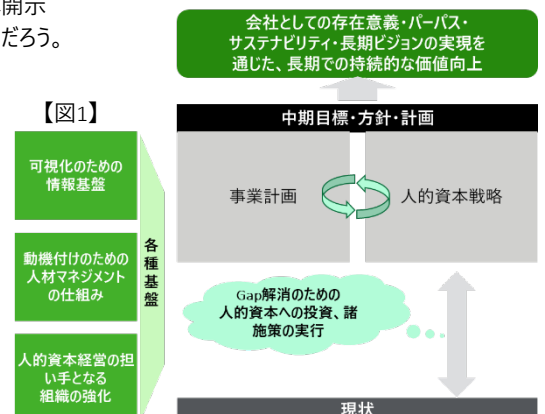
価値創造ストーリーの具体化を起点に人的資本の戦略・施策検討とKPIの設定を併行し、それらを機能させるための基盤構築までの一連のプロセスを進めることが重要である。自社が創造したい価値を明確化し、そのために必要な人材と組織の状態を定義し、施策を検討する。(図1)

具体的なKPIの設定にあたっては、適用される開示ルールを念頭に置きつつ、企業の価値向上とリスク管理の観点から適切なものを選び取る。

人的資本情報の可視化にあたっては、自社が目指すべき人的資本投資の意思決定、ならびにその成果を測る指標を意識しながら、HRテクノロジー基盤を発展させていかななくてはならない。

## CHROは全社的な意思決定と人事機能をつなげる役割を担う

CHROの役割は、組織・人事の観点から全社的な意思決定をリードし、各人事機能のミッションと整合させ実行することである。人的資本経営においては、自社で活躍する人材を惹きつけ、創造的に働く組織を作る必要がある。



# 人的資本情報開示において、自社の課題をふまえたKPI設定とデータの可視化・モニタリングが必要である

## 基調講演：早稲田大学 大湾秀雄教授

### 自社の価値創造ストーリーを従業員や求職者へ訴求することが重要

人的資本情報開示は、投資家の視点から語られることが多い。その結果、価値創造ストーリーの構築も投資家視点での議論に傾いているように思われる。

しかし、価値創造のためには、従業員や求職者の理解を得ることが重要である。良い人材戦略を実施する企業には、優秀な人材が集まり、人材が成長し、優秀な社員が定着する。これが価値の源泉である。

人的資本情報開示については、政府による義務化を理由にするのではなく、早く動くことにより採用市場において有利なポジションを取ることを目指すべきだ。

### 日本企業は労働市場のパラダイムシフトへ対応できていない

これまでの定説は、「人的資本投資が増えるのは、労働市場の摩擦が大きい時」とされてきた。労働市場の摩擦とは、転職の障害となるものであり、例として、情報の非対称性、サーチコスト、年功賃金などが挙げられる。労働市場の摩擦が大きいと、離職率は下がり、労働市場は非競争的になる。その結果、企業は従業員を囲い込むことが可能であり、従業員への投資が加速すると考えられている。

しかし実際には、労働市場の摩擦が大きい日本において、企業の人材育成投資は、欧米企業の約半分である。その理由は、人材戦略ロジックが変わってきているからである。

人的資本理論において、投資ロジックは2つある。前述の囲い込みロジックは、労働市場の摩擦が大きい時に有効である。しかし、昨今、技術進歩と標準化で労働市場の摩擦が減り、人的資本理論の基礎を築いた、シカゴ大学のゲーリー・ベッカー教授が仮定した完全競争的労働市場に近づきつつある。そこでは、人的資本情報開示を通じた競争が人的資本投資を高める上でより有効である。開示を通して豊富な人材育成機会を約束した企業に優秀な人材が集まる。日本企業の多くは囲い込みロジックから競争ロジックへの転換に対応できていない。その結果、十分な人的資本投資に踏み切れず、世界の潮流において遅れを取っている。

### 日本企業の特殊な構造が人的資本投資を阻害

加えて、人的投資が進まない理由には、日本企業の特殊な構造も挙げられる。

まず、集権的人事が投資意欲を削いでいる。具体的には、人材育成の予算が現場に与えられていないので、臨機応変に育成投資できない。

また従業員の視点でも、自らキャリア形成できないので、自己研鑽意欲が高まらない。

そして、中間管理職の部下育成能力が低い。人事部に任せる意識があるため、部下育成を自分の主務と考えていない人が多いのではないかと。

次に、企業特殊的人的資本の価値が低下しているにも関わらず、年功的処遇や遅い昇進などの制度・仕組みが存続している。

更に、標準化されたキャリアやスキルがないため、育成計画が立てにくい。

最後に、CHROの権限が弱く、事業戦略と育成計画が必ずしもリンクしているとは言えない。

### 日本企業が今後取り組むべき課題は、人事の分権化とリスクリングの促進

人的資本情報開示を好機と捉え、人的資本投資に対する方針を明確にし、労働市場での自社の評価を高めることが重要である。

また、人事の分権化を通じて、管理職の意識改革および社員の自己研鑽意欲の向上を図る必要がある。そのためには、社内公募制などを活用して、社員が自分で仕事を選んだり、現場が必要な社員を選んできていく仕組みを導入しなくてはならない。

職やスキルの標準化・体系化に取り組み、人材データベースの整備を進めると同時に、環境にそぐわない人事制度を更新することも重要である。スキルを可視化すると同時に、獲得したスキルを活用する場を与える。そして、テクノロジーを民主化し、デジタルツールを現場が使い学ぶ環境を提供する。

最後に、CXO制度を導入して、良質な経営情報がトップに集まる組織体制を作ると同時に、成長意欲の高い人材を登用できるよう、経営人材の選抜の仕組みを見直すことも重要である。



### 人的資本情報開示において、データの可視化と自社の課題を理解した上でKPIを設定することが重要である

データを可視化し、KPIのモニタリング状況を継続的に情報開示し、状況について経営陣に説明責任を課すことで、取り組みへのコミットメントを引き出すことが期待できる。

例えば、男女賃金格差の開示が日本よりも早く義務化されたイギリスでは、開示制度導入以降に格差が縮小した。

KPIはイントラネット上で公開し、従業員が日常的に確認できるようにすると良い。また、部門ごとのKPIを開示し、進捗を確認できるようにすることも重要である。重要KPIを、外部のステークホルダーへ開示することも当然だ。

### 人事のDXを進めるためには、データの民主化と施策の効果測定が必要

管理ガイドラインを設定し、人的資本に関するデータを一元管理する。

そして同時に、管理したデータを民主化し、社員へ公開する。それにより、社員が自分のデータを確認し、管理職がチームの情報を活用することにより、データの有効性を感じられるようになる。会社のためではなく、従業員のためのデータ活用をすることである。

全ての人事施策は効果測定の方法を前提に設計すべきであり、データをモニタリングして効果を測定し、KPIを開示する。そして、DX人材の育成と選抜を通して、現場のDXをサポートする。

### 一連の取り組みにおいて、CHROの役割の重要性は増している。他のCXOとの連携がカギ

経営戦略と人材戦略を連動させるためには、競争環境、事業特性や現場のニーズを十分理解しておく必要がある。そのうえで、CEOと連携して人事制度を最適化する。

有効性を評価できる知見を備え、リスクリングプログラムを導入する必要がある。

HRツールやDXツールの提供に向けては、CDOと連携できるよう、システムインテグレーターとしての役割を担うためのITリテラシーが求められる。



# 人的資本経営では、人事データの活用とKPIのモニタリングが非常に重要である。そのためには、データ基盤の整備が必須となる

## パネルディスカッション

### インバスコ・アセット・マネジメント 古布 薫様

人的資本は、生産年齢人口が急速に減少する日本において非常に重要な課題であるが、価値創造ストーリーが各社類似傾向にある

人的資本は、生産年齢人口が急速に減少している日本において、非常に重要な課題である。各社の統合報告書を読んで感じるのは、各社の価値創造ストーリーがどれも同じように見えること。定性的な目標ではなく企業価値との関連性が外部からも確認することを可能にするような具体的な定量的KPIを開示することが望ましい。

そのような状況の中で、投資家の目線で好事例と考える事例を紹介する。

レゾナックは、化学業界という伝統的な業界において、二社の統合・外部からの経営陣招聘を経て企業価値を高めることを課題としている。彼らは人材創出企業になるというサステナビリティ目標と共に2030年のTSR（株主総利回り）を業界上位25%を目指すという目標を掲げ、投資家にとって理解しやすいストーリーである。

また設定したパーパスを実現する軸に人材戦略を置き、具体的な施策とKPIを定義している。

### リクルートホールディングス 柏村 美生様

人がやらなくても良いことを手放し、人がやるべきことに時間を投資できるよう取り組みを進めている

（HDではなく、特に㈱リクルートのCHROの立場でお話させていただきたい）。

「価値の源泉は人」という考え方は、リクルートの創業時から変わらず続く考え方で、従業員一人一人が持つ人的資本を最大化し活躍していただくことで、企業経営をサステナブルにしていきたい。リクルートでは、「人は内発的な動機に基づいて行動したときこそ、最大限のパフォーマンスを発揮する」という考えに基づいて、経営を考えてきた。

ただし、時代とともに経営戦略と人材戦略はアップデートしてきている。

今のように不確実性が高い時代には、強い個人だけで複雑化する課題を解決することは難しい。このため、チームで最大のパフォーマンスを上げることを目指している。また好奇心あふれる仲間が集まる場づくりが大事ではないかと考えている。従業員には、仕事のオポチュニティや働きやすさを提供し、成果に対してpay for performanceを約束している。

私たちはいま、これらを可能とするために、全ての制度・仕組み・仕掛けを数値化して、オポチュニティを可視化することに挑戦している。

会社の変革をリードするため、そして人事部の組織を変革するために、人事データ基盤を整備している。KGI・KPIはまだ検討中だが、全ての人事施策とKPIを紐づけたいと考えている。

### デロイト・トーマツ サステナビリティ 達脇 恵子

経営戦略と人材戦略は連動することが重要。

経営戦略策定には、CHROが参画すべき

経営戦略を受けて人材戦略を策定するのであるが、経営戦略の前提として人材があるはず。よって、経営戦略を作る段階から、人材を把握している責任者が議論に参加すべきである。

人的資本情報開示自体をゴールにしているケースがあるのではないかと。重要なのは、開示を使ったコミュニケーションであり、データを活用しながら投資家・従業員へ自社の戦略を伝える必要がある。

日本企業の多くは、施策や結果は記載しているが、なぜそうなるかについての記載が不足していると感じる。

### 早稲田大学 大湾 秀雄教授

自社が重視することをKPIにすることが重要である

リクルートはスピードが速く、内発的動機付けや機会提供によって、従業員がイキイキと活躍しておられると感じる。他の事例として双日は、人を成長させるストレッチアサインを重視し、KPIとしてチャレンジ目標達成や出向経験割合を設定している。つまり、会社が重視することをKPIにすることが大事である。

国際調査によると、欧米では、7・8割の人が仕事を面白いと感じているが、日本では約半数の人が仕事は面白くないと感じている。従業員本人に仕事のやりがいを高めていくためにも、機会を選べる環境をつくるべきである。

### 【柏村様】労働集約型からの脱却を目指す

AIやテクノロジー等新たなものを取り入れ、人がやらなくても良いこと、人がやってもインパクトが出づらいことは手放すことに取り組んでいる。

例えば、1on1の会議時間を分析すると、組織長1人あたり相当な時間数をかけていることが分かった。対話に必要なベースのデータを整備して臨むことが出来たら、結果的に対話の質のばらつきをなくし質を上げ、同時に時間の効率化にもつなげることができる。AIやテクノロジーを活用して、質の向上と効率化の両輪を進化させたいと考えている。

企業は、人的資本に関する様々なデータを有し

ている。これらのデータを活用できるように基盤を整備していくことで、より適切な仮説や施策が実行できると考えている。

### 【古布様】開示する情報に対する自社としての意図を明確にしていきたい

人的資本に対して投資家の注目が集まっている。一方、企業側の立場からすると、人事データはセンシティブなため、開示に対する心理的ハードルもあるのではないかと。

しかし、投資家や社員・求職者への訴求等、人的資本開示と企業価値の連関性を十分に理解している経営トップは、人事施策への取り組みを自らが具体的に・かつ良い点・悪い点を含めて赤裸々に説明している傾向にある。人的資本の開示については、社内IR担当者だけでなく、CHROも交えて、どのような情報を外部に発信するかを検討していただきたい。

### 【柏村様】経営戦略と人材戦略は不可分である

経営戦略と人材戦略はミラーの関係にあり、分けて考えていない。どんなに素晴らしい経営戦略であっても、人材戦略が連動しなければ経営戦略は実現できない。どちらが先ということではなく、一体のものとして見るのが重要だと考えている。

### デロイト・トーマツ コンサルティング 浅井 優

様々な観点から、貴重なご意見を頂いた。人的資本経営の肝は、「ビジネスに貢献する人事という観点から、社員の持つ可能性を最大限に引き出すこと」。また同時に「KPIによる可視化を通じて社内外のステークホルダーを巻き込んでいくこと」が重要だ。本日のお話は、会場の皆様にとって大変に参考になったのではないかと。



# 参加者が小グループに分かれて、人的資本経営への取り組みやCHROのあるべき姿について議論した

## グループ討議

### 討議テーマ①

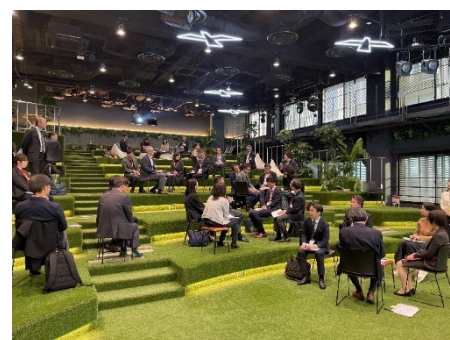
「人的資本経営を進化させていくうえで、取り組むべきことは何か」

### 討議テーマ②

「自社にとっての、あるべきCHROの姿とは」

参加者の皆様に以下の二つのテーマについて小グループに分かれてディスカッションし、討議内容を全体に共有していただいた。

- 人事部と経営陣、CHROと他のCxOとのコミュニケーションを増やし、人事部の役割に対する認識を揃えることが大切である。また、**経営戦略策定の初期段階から参画し、経営戦略と人事戦略を連動させなくてはならない。**
  - 戦略策定は、現状にとらわれず、**自社の10年後から逆算して定義すべきである。**
  - **人事施策のアウトプットや主要KPIと、経営のアウトカムとの関係を説明できるようにする必要がある。**例えば、DX人材が何人いて、それによってデジタル事業がどれくらい伸びているかを説明できるか等を経営陣から尋ねられた時に、具体的なデータをもとに答えられなくてはならない。そのためには、**データの整備が必要である。**
  - 自社にとって重要なKPIを設定した後、**継続的にモニタリングして成果を計測することが重要である。**KPI設定においては、国やグループや機能をまたぐ人材の交流やシナジー・付加価値を高めることを意識すべきである。
  - **グローバルで人材データベースを統一することで、国別・地域別の比較ができる。**それによって適切なリソース配分を行いたい。
  - **現場が感じている違和感を見逃してはいけない。**その中で、インパクトが大きいものにフォーカスすることが重要である。
- 投資家への情報開示だけでなく、**施策がもたらす社員にとってのメリットを社員に伝える必要がある。**
  - 人事部がブラックボックス化すると、社員の納得感が得られない。**モニタリング結果を全社へ共有することも必要である。**それによって、社内において以下のような効果が期待できるのではないかと。
    - 経営戦略と人事戦略の再認識
    - 自社にとって重要な指標の理解
    - 会社目線の課題の整理と社員目線で施策の検討
  - ホールディングス体制の企業やマトリクス組織においては、**従業員に求める人材像の統一が個社や部門により大きく異なり、一様に定義することが難しいため、どこまでを対象とするか、役割分担が必要である。**



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー フォームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー フォームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のフォームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバー フォームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オーストラランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家ににご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバー フォーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバー フォームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301