

Deloitte.

デロイトトーマツ



人的資本経営の実現を 促進するKPI設定のあり方

～第5回CHRO Summit開催報告～

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
ヒューマンキャピタル
2023年11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プログラムの中核の1つをなすCHRO Summitは、日本を代表する企業のCHRO及びそれに準ずる方を対象とした少人数のコミュニティである。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。

2022年1月の第1回では人材エコシステム、同2月の第2回ではWell-beingをテーマに取り上げた。第3回以降は、昨今急務となっている人的資本経営に関するテーマを取り上げている。第3回は「サステナビリティトランスフォーメーション実現に向けてCHROが考えるべきこと」、第4回は「人的資本を起点とした価値創造ストーリー構築」を取り上げた。

今回（第5回）は、それらの議論をさらに発展させる形で、「人的資本経営の実現を促進するKPI設定のあり方」、すなわち、価値創造に向けた目標の設定や成果の検証のために、どのようにしてKPIに落とし込み活用するか、どのような実装体制を構築すべきかについて議論した。

第5回CHRO Summit概要

■日時：2023年10月23日（月）
8:30～11:30

■会場：
丸の内二重橋ビルディング
Greenhouse「敬の間」

■テーマ：
人的資本経営の実現を促進する
KPI設定のあり方

■アジェンダ：

1. 開会挨拶
2. テーマに関する問題提起
3. パネルディスカッション
 - ・ 早稲田大学 政治経済学術院 教授 大湾秀雄様
 - ・ 双日(株) 常務執行役員 人事担当本部長 橋本政和様
4. 参加者ディスカッション
5. 閉会挨拶
6. ネットワーキング（任意）

■ご出席者（五十音順）：

- ・ 花王(株) 間宮秀樹様
- ・ コクヨ(株) 越川康成様
- ・ サントリーホールディングス(株) 宮脇潤治様
- ・ (株)JTB 渡辺健治様
- ・ 大和ハウス工業(株) 石崎順子様
- ・ 中部電力(株) 牛島章博様
- ・ 東京エレクトロン(株) 土井信人様
- ・ (株)トプコン 山田和人様
- ・ (株)ビックカメラ 田村英二様
- ・ (株)三井住友銀行 小林喬様
- ・ (株)良品計画 辻祥雅様



人的資本経営に関する諸施策は 企業価値向上に繋がっているか？ PDCAを回す上でKPIは重要

人的資本経営に関するPDCAサイクルに求められる要件を満たしているか

人的資本経営の取り組みを企業価値向上に繋がるものとするためには、PDCAサイクルが適切に回っていることが重要である。そのためには、

- ・ 経営陣全員が、「人的資本投資＝経営上の重要課題の1つ」という共通認識をもつ
- ・ 中期経営計画等の経営戦略と人的資本戦略を連動させた上で、ありたい姿を策定する
- ・ 企業価値創造というOutcomeに結びついたKPIを設定する
- ・ ありたい姿と現状のGapを特定するための仕組み（データの可視化、データマネジメント推進体制）を構築する
- ・ Gapを解消するための施策を実行する
- ・ 施策の効果検証と見直しを行う（外部・内部環境変化に施策が追いついてきているかどうかを判断するためにKPIが有効）

ことが必要である。

現状、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が結びつかない企業が多い

では、日本企業の実情はどのような状況か。2023年3月期以前の1年間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。

- ・ 経営戦略と人材戦略が繋がっている（と客観的に読み取れる）企業は少数
 - ・ 人的資本への投資効果が見える項目（1人当たり売上・利益や人的資本ROI等）はほぼ見受けられない
- また、開示項目についても以下の傾向があった。
- ・ 「ダイバーシティ」は女性に関する項目が中心となり、その種類は人数構成比率を表すものがほとんどで、シニアなど日本特有の項目も一部見られる
 - ・ 国際的に重視される労働災害・人権・コンプライアンスに関しては、比較的開示割合が低い

まずは、自社の価値の「モノサシ」と「測り方」を複合的に考えることから

人的資本を起点とした価値創造に向けた経営変革を実現するには、まずは、**中長期視点で「自社の価値創造とは何か」、すなわち「価値のモノサシ」の定義が重要**である。それが無いと、価値創造の要素を人事戦略に落とし込むことができない。

また、その「測り方」の最適化を行うには、事業ポートフォリオやサプライチェーン等の変革も伴うことが多いため、CHRO単独で行うことは難しい。従って、CEOや他の役員、事業部門と活発にコミュニケーションを取りながら、検討していくことがポイントだ。

最適なKPI設定のポイントとは

それらをふまえ、具体的にどのようなKPIを設定すれば良いか。価値向上とリスクマネジメントKPIの両面から検討する必要がある。（【図1】参照）

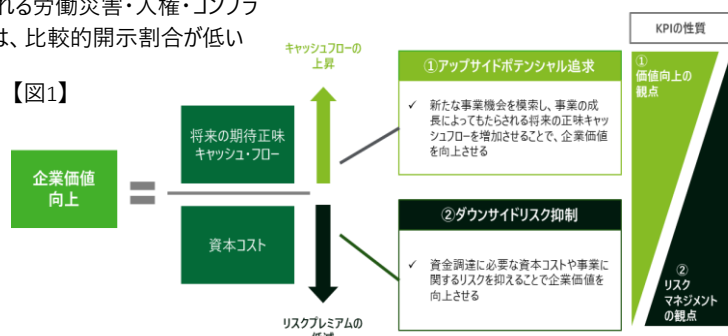
価値向上の観点では、人材育成やエンゲージメント指標が代表的であるが、その他にも経験付与や雇用流動性向上により機会均等の観点も有効である。リスクマネジメントの観点でのKPIには、健康・安全やコンプライアンスに加え、労使関係や処遇の公平性、人権等の観点も含まれる。

それらのKPIを網羅すれば良いというわけではない。自社にとって最適なKPIを設定するためには、それぞれのKPIが価値創造ストーリーの中のどのように位置づけられるか、明確にすることが望ましい。

KPIを活用し、ありたい姿と現状のGapを特定し、PDCAサイクルを回すための仕組み作りが重要

KPIの効果的な活用には、収集した人的資本データを常に分析・可視化できるHRテクノロジー基盤が欠かせない。更に、それらをモニタリングし、最適な人的資本投資の機会を特定し、経営として意思決定する仕組みの構築も不可欠である。

【図1】



人的資本開示は労働市場とのコミュニケーション手段。 経営・事業・人材戦略を三位一体として連動させ、 データドリブンな戦略・施策・KPIを立てることが重要

早稲田大学教授大湾秀雄氏と双日(株)常務執行役員人事担当本部長 橋本政和氏に聞く

【大湾教授】競争的労働市場におけるコミュニケーション手段として人的資本開示を活用すべき

企業価値の構成要因として人的資本がより重視されつつある。ただ、いくつか問題がある。

1点目は、現状、投資家を意識したストーリー構築になりがちで、その結果、従業員の納得感が小さい「絵に描いた餅」になっている企業が少なくなることである。投資家が知りたいのは、「良い従業員がエンゲージメント高く業務ができる環境が作れているのか」である。従って、従業員や求職者を意識したコミュニケーションを考える必要がある。

2点目は、人的資本理論に基づくロジックのパラダイムシフトへ追従できていないことである。人的資本を増やすロジックは大別して2つあり、日本では従来、「摩擦の大きい労働市場＋長期的雇用関係」、すなわち従業員の囲い込みに伴う投資意欲の発生が効果的だと考えられてきた。

しかし、昨今では、「競争的労働市場＋長期的雇用関係＋情報開示」による人的資本投資の拡大が世界的潮流である。開示を通して高い人的資本投資（人材育成や機会の公平性等）を約束することで優秀な人材が集まる。そういった労働市場の競争を通じて、人的資本投資水準は社会的に望ましい水準となる。

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追いつけていない。その結果、十分な人的資本投資に踏み切れず、世界の競争的労働市場において遅れを取っていると言える。人的資本開示を好機と捉え、人的資本投資に向けた経営陣の方針を明確化し、経済環境にそぐわない人事制度を改定し、人材データベース整備を進める等により、労働市場での評価向上を目指していただきたい。

【大湾教授】データ可視化によるストーリーのブラッシュアップに加え、説明責任を尽くすことが重要

現状を把握していないとありたい姿や課題の理解ができない。従って、データ分析が重要となる。

データの可視化には2種類ある。現状分析のための可視化と、ステークホルダーに説明するための可視化である。その上で、ステークホルダーが腹落ちできるストーリーの構築が重要である。

そして、経営陣は、KPIを活用して進捗を管理することはもちろん、CHROを含む経営陣一人一人がそのKPIにコミットし、従業員をはじめとする社内外のステークホルダーに対する説明責任を果たしてい

くことが、いっそう求められている。

【橋本氏】中計を起点に人材戦略を策定

双日(株)では、経営戦略（中期経営計画）において目指す姿としている「事業や人材を創造し続ける総合商社」を実現するために、多様性と自立性を備える「個」の集団の形成を人材戦略の目標に掲げている。その3つの柱は、「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」である。これらは目指す姿と現状のGap、すなわち課題である。価値創造ストーリーにおいてもそれを明確に示し、具体的施策やKPI、アウトカムに繋げている。但し、状況や課題は変化するものであるため、それらに随時対応していくことも重視している。

【橋本氏】ファクトに基づきKPI・施策を策定

当社では多様性や挑戦等の「人材戦略を支える3つの柱」に紐づく6つの人材KPIを設定し、施策やアウトカムと連動させている。そしてその進捗は社内外に公開している。

そのうちの1つ、「女性活躍」を例示する。当社では、会社の意思決定にいかにか女性が関与するかを重視しており、「2030年までに女性社員比率50%」「女性課長職比率を20%」を目標としている。

それを実現するための人材KPIとして「女性総合職海外・国内出向割合40%」を掲げている。女性はライフイベントによって30歳前後で海外勤務に消極的になってしまうことがエンゲージメントサーベイの回答分析で判明した。そこで、女性がライフイベントを迎える前に海外勤務を経験させキャリアの早回しを行うようにした。

【橋本氏】データサイエンスとは依存ではなく活用。データの裏側にある本音を引き出す対話が重要

一方、施策を通じて新たにわかってきた課題もある。例えば、子供を連れて単身で駐在する従業員へのサポートの必要性が挙げられる。こういった課題はヒアリングを通じて抽出している。過度にデータに依存するのではなく、対話を通してその裏にある本心を把握するように努めている。すなわち、データは対話の質を向上させる手段であると位置付け、人材データのプラットフォーム整備を進めている。

現在、人材戦略の一つとして新・人事制度も検討中だが、そこにおいても、個と組織力両面での強化に向けて、企業文化や行動指針、マネジメントの型の見直しも進めている。



【橋本氏】経営・事業・人材戦略が三位一体となった人的資本経営の実践が不可欠

経営戦略との連動が極めて重要であるため、経営陣との議論を通じて人材戦略の解像度を高めている。事業戦略との連動においては、HRBPの設置により、ストラテジードリブンであるべき姿を議論。また、KPIの進捗状況を管理するビジネスインテリジェンス(BI)ツールの導入により、前者数値と組織数値を比較しながら事業部と定期的に議論している。

人的資本開示は、社内外ステークホルダーとの質の高い対話のきっかけとなっているし、その結果、人材戦略の実効性向上に繋がっている。

また、現場の管理職もデータを随時把握できるようにした。「データの民主化」によりその利用価値が最大化され、経年変化の確認も容易になることで成長実感も育むことができています。

人的資本開示を通して得られるフィードバックを有効活用し、経営・事業・人材、この3つを連動させ、経営と現場のベクトルを一致させていきたい。

【大湾教授】

- 橋本氏のお話の中で特に重要だと感じた点は、
- ・ 社長を筆頭に、経営陣が社内コミュニケーションを重視している点
 - ・ 意思決定がデータドリブンである点
 - ・ データの可視化・民主化に重きを置いている点

更には、経営戦略と一貫通貫であることも素晴らしい。例えば、社員一人一人の成長を目指してKPIを設定している。「エンゲージメント」という言葉は企業によって定義がばらばらであるが、戦略に基づきそれが指すものを定義し、要素をKPIに反映されることが必要だ。

また、中間管理職のマネジメントが部下の生産性に大きく影響を与えることは証明されている。双日様のように、HR Techを活用して部下の育成にかける時間を創出する等検討していくことが望ましい。

まずは、社内外のステークホルダーに伝えたい「自社らしさ」の追求を

いま、CHROたちは何を考え、何に取り組んでいるのか？

「自社らしさ」のジレンマ

人的資本開示において、「自社らしさ」をどのように出していくかという問いは、多くのCHROが直面している課題である。

- CEOやCHROが描く「こんな会社になりたい」というメッセージが、他社に置き換えても通用してしまうという指摘がある。どのように表現すると「本当の自社らしさ」が外部に伝わるのか、そして、従業員の自覚を促すことができるのか、検討している
- 世間一般で評される「自社らしさ」自体を変えていきたい
- 「結晶化されたもの（変わらないもの）vs 変えるべきもの」をどうやって抽出し、見せていくかを考えている

等の意見が挙がった。

これらを検討するにあたっては、CHROや人事部門だけでなく、CEOやCSO等を含む経営陣、そして事業部門と連携して、一貫したストーリー構築を行うことが重要であることを再確認した。

自社の独自性をどのようにKPIに反映するか

自社の戦略や事業に紐づく独自のKPIは、ビジネスの形態や人員構成等によって様々であることを改めて認識できた。例えば、

- フロントサービスが多いサービス業等の女性従業員比率が高い企業では、開示項目だけでなく、より高い水準で女性活躍を推進するKPIを設定している
- 高度技術者が多数所属する現業機関を多くもつ業種では、従業員のエンゲージメントや安全衛生を特に重視している
- 商品へのこだわり・創造性を重視するメーカーにおいては、クリエイティブ活動にどれほどの人が関わっているか、クリエイティブ人材がどれくらい増えているか、新しいものを生み出しているかをKPIにする方向で検討中

また、従来の日本型雇用からの脱却という観点から独自KPIを設定している企業も複数あった。

- ゼネラリストからの転換を意図して、専門人材の数をKPIとしている



- 「幸せな成長」というコンセプトを示し、Well-beingの観点から年功序列からの脱却や従来の転勤制度の仕組みの変革等、人事制度の根幹自体の変革を目指している
- エンゲージメントスコアが低い原因の一つであるプレイングマネージャー中心の現状からの変革に取り組んでいる

さらに、労働力（ワークフォース）全体の課題として取り組んでいる企業もあった。

- 派遣社員等、直接雇用以外も含むワークフォース全体として、どうエンゲージメントを高めていくかを構想中

一方、まだ独自KPIの設定に至っていない企業も複数あった。「自社らしい」取り組みは色々行っているが、数字が点在しており一貫性あるストーリーにまとめられていない。価値創造ストーリーの構築と連動して検討を進めていきたいとのことである。

「自社らしさ」のKPI・施策への反映、進捗の可視化に向け、データマネジメントやコミュニケーションのあり方を再考

現状の課題と今後の展望

人的資本経営の推進にあたり、どのような課題に取り組んでいるか。多かったのは「データの可視化」と「定点観測の仕組み作り」である。

- 従業員のスキルの可視化が課題
- タレントマネジメントツールを「どう使うか」「どう見せるか」までコントロールできていない

等の課題に対しては、大湾教授より、「経験の可視化が重要。そのためには、職や業務の標準化が必要」というアドバイスをいただいた。どうやって標準化するか、その仕組みが社員に与えるメリットをどのように説明するかとあわせて取り組む必要がある。

また、「コミュニケーション」についても、各社の事業特性に応じた様々な意見が挙がった。

- 対従業員の観点では、
 - 従業員が納得できるストーリー作りが肝心。そして、そのストーリーは対外的に出すものと一致させることが重要
 - 一人一人とのインナーコミュニケーションが大切。

社員が「会社は社員のことを大切にしてくれている」という実感がエンゲージメントに影響する。

- その点で、ウエットなコミュニケーションも必要
 - 会社としての競合はグローバルの大企業である一方で、従業員の多くは地方の工場で働いており、「働く人の感覚」に大きなGapがある。そこをどう埋めるか考えている
- 等、CHROとしてのコミュニケーション・ポリシーも含む、様々な想いを聞いた。

他部門との関係性の観点では、経営陣やサステナビリティ管理部門との連携は進んでいる一方で、

- 本社と現場の溝の払拭が課題。「本社は現場を分かっていない」という現場側の感覚をどう乗り越えるか
- グループ会社にどうやって展開・浸透させるかという課題が挙がった。また、
- 今後の伸びしろがある「現在できていないKPI」も開示したいが、それを許さない保守的な企業風土がある。それをどう乗り越えるかが課題

という意見もあった。

人的資本経営を実現するには経営陣が一枚岩となって取り組む必要がある。他の経営陣を巻き込みながら風土改革に取り組む企業も多い。

次世代CHROの育成を見据えて

CHROの役割・責任の拡大に伴い、自身を超える次世代CHROをどのようにして育成するかも喫緊の課題である。役員の登用基準やサクセッションプラン、役員報酬の仕組みも同時に再考することが望ましい。



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 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1万7千名の専門家を擁し、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）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 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（オークランド、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約415,000名の人材の活動の詳細については、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、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、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性及び完全性に関して、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係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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301