

## 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

- 工夫1：CHROが担う役割・責任の定義、従来の人事部長との差異の明確化
- 工夫2：計画的な候補者育成（候補者への事業経験の付与）
- 工夫3：経営陣を中心とした意識変革、CHROへの支援

### (2) 全社的経営課題の抽出

- 工夫1：CHROから経営陣への能動的な問いかけ
- 工夫2：課題の優先順位付け及び解決に要する時間軸の明確化

### (3) KPIの設定、背景・理由の説明

- 工夫1：他社動向・トレンドにとらわれないKPI設定
- 工夫2：定性指標の可能な範囲での定量化
- 工夫3：KPI間の優先順位の明確化・コミットメント

### (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

- 工夫1：事業担当人事社員（HRBP）の設置
- 工夫2：事業・人事両部門間の人材交流
- 工夫3：企業価値向上に向けた人事部門体制の検討

# 人材版伊藤レポート2.0 人的資本経営への取り組むポイントと工夫

## (5) サクセッションプランの具体的プログラム化

### ア 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

- 工夫1：候補者を見極める基準の明確化
- 工夫2：各候補者の課題に応じたミッションの設定と伝達
- 工夫3：経営人材候補に課すべき責任の高度化（特に財務・人事）

### イ 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める

- 工夫1：子会社トップポジションの配置方針の見直し
- 工夫2：ジョイントベンチャー、コーポレートベンチャーキャピタル投資先等への経営人材候補の配置
- 工夫3：アルムナイ（自社を退職した人）との持続的な関係構築

## (6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用

- 工夫1：指名委員会委員長の責任の明確化
- 工夫2：経営人材候補と指名委員の接点の増加

## (7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映

- 工夫1：企業価値における人的資本と他の無形資産の重要性の検討
- 工夫2：KPIの達成状況と報酬変動幅の関係（インセンティブカーブ）の開示
- 工夫3：運用開始後の柔軟な制度改定（報酬が変動し過ぎた場合等）

## 2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組

### (1) 人事情報基盤の整備

工夫1：KPIに直接関連する情報の整備を優先

工夫2：情報収集の対象とする社員の範囲も段階的に拡大

### (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

工夫1：人材ポートフォリオのギャップについての可能な限り具体的な達成までの道筋の定義

工夫2：KPI、目標、達成期間の柔軟な見直し

### (3) 定量把握する項目の一覧化

工夫1：経営戦略の実現を左右する重要なKPIに絞って、その「As is -To be ギャップ」を1枚に集約

工夫2：「As is - To be ギャップ」の改善に向けた課題の抽出

## 3. 企業文化への定着のための取組

### (1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義

工夫1：企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義に関する経営陣・取締役会での議論、CEO・CHROによる議論の主導

工夫2：CEO・CHROによる投資家への発信

### (2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け

工夫1：企業文化が職場で重視されているかを定点観測

工夫2：経営陣・社員の人事制度と企業文化の連動

工夫3：企業文化を体現した優れた行動事例の集約

### (3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定

工夫1：経営陣による企業文化への定着に対するコミットメント

## 4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

### (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

- 工夫1：事業を取り巻く環境変化の度合いに応じたポートフォリオ策定
- 工夫2：ポートフォリオ策定における事業部門と人事部門の責任の明確化
- 工夫3：経営戦略の選択肢を増やす人材ポートフォリオの構築

### (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

- 工夫1：不足する人材の質に応じた確保戦略の検討
- 工夫2：人材獲得競争に打ち勝つための処遇や評価手法の再検討
- 工夫3：人材獲得に資する多様な雇用形態の活用
- 工夫4：アルムナイ(自社を退職した人)との持続的な関係構築

### (3) 学生の採用・選考戦略の開示

- 工夫1：学生のキャリア選択権の明示
- 工夫2：通年採用の導入、多様な入社月の設定
- 工夫3：学生への人的資本経営方針の発信

### (4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用

- 工夫1：研究開発部門にとらわれない博士人材の登用
- 工夫2：研究内容・自社事業に基づく、入念なミッションのすり合わせ
- 工夫3：高度な専門性を踏まえた魅力的な報酬テーブルの設定
- 工夫4：産学連携による博士人材の活用

## 5. 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

### (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

工夫1：目標とする比率とその理由の明確化、取締役会での議論

工夫2：多様性を発揮するための属性ごとの課題の特定と克服

工夫3：定着・能力発揮についての目標化、特に重要ポジションにおける定着状況の社外取締役による評価

工夫4：経営陣に関するダイバーシティ & インクルージョンの目標の設定

工夫5：定着・能力発揮の状況に関する、対象となる人材と所属部門双方に対するフォローアップ

### (2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

工夫1：一時的な状況でマネージャーを評価せず、マネジメントの改善を高く評価する運用

工夫2：ダイバーシティマネジメント上の工夫の共有・勉強会を奨励

工夫3：特に苦勞している課長・マネージャーには人事部門と所属部門が協働で支援

## 6. リスキル・学び直しのための取組

### (1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定

- 工夫1：自社の競争力向上につながるスキル・専門性の幅広い分析
- 工夫2：不足する質と量の簡易・迅速な定量化
- 工夫3：スキル・専門性ギャップの社内外への発信・対話

### (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

- 工夫1：リスキルに関する責任の明確化、幹部との責任の共有
- 工夫2：キーパーソンへの過度な依存を防ぐ、後継者の計画的な育成
- 工夫3：現職に関わらず社員がリスキルに挑戦できる機会の提供

### (3) リスキルと処遇や報酬の連動

- 工夫1：リスキル後に期待するポジションやミッションの伝達
- 工夫2：市場価値を意識した、リスキル後に期待される報酬水準の明確化
- 工夫3：社員が互いに学び合う場の設置による、リスキルへの動機付け

### (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）

- 工夫1：組織で不足しているスキル・専門性を踏まえた、社外での学習機会の整備
- 工夫2：サバティカル休暇や留学期間中の、会社への知識・経験の還元
- 工夫3：サバティカル休暇や留学中の穴埋めを行う人材の確保

### (5) 社内起業・出向起業等の支援

- 工夫1：手挙げの文化の醸成、手を挙げた人材への機会の提供
- 工夫2：事業の成功だけでなく経験に価値を見出し、幅広い起業テーマを許容
- 工夫3：帰任後のスキル伝播も見据えたミッションの伝達

## 7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

### (1) 社員のエンゲージメントレベルの把握

工夫1：目的に応じたエンゲージメントレベルの把握

工夫2：エンゲージメント把握後のコミュニケーション担当の設置

### (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

工夫1：平時からの社内人材の状態の把握

工夫2：エンゲージメントレベルを踏まえた伴走者の任命

### (3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化

工夫1：各ポジションに求められる要件の明確な定義

工夫2：平時からの各部門の職務内容や魅力の発信

工夫3：期待する役割や、希望を叶えられなかった理由等についての、選考後の丁寧なコミュニケーション

工夫4：着任後のパフォーマンスに応じ、再異動も含めた柔軟な対応

### (4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進

工夫1：社内・グループ内での副業・兼業を試行

工夫2：副業・兼業を認める範囲の見直し

工夫3：副業・兼業とリスキル・学び直しの連動

### (5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み

工夫1：多様な健康課題に対応した施策の提供

工夫2：ステークホルダーへの情報発信

工夫3：組織体制の構築

工夫4：Well-being の視点の取り込み



## 8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

(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

工夫1：コミュニケーションツールのデジタル化

工夫2：社内決裁の簡素化・デジタル化

工夫3：サテライトオフィス等の整備

工夫4：リモート環境を前提としたマネジメントの見直し

(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

工夫1：リアルワークで行う必然性のある職務の特定

工夫2：部門を超えたコミュニケーション機会の確保