

2024年度 活動計画

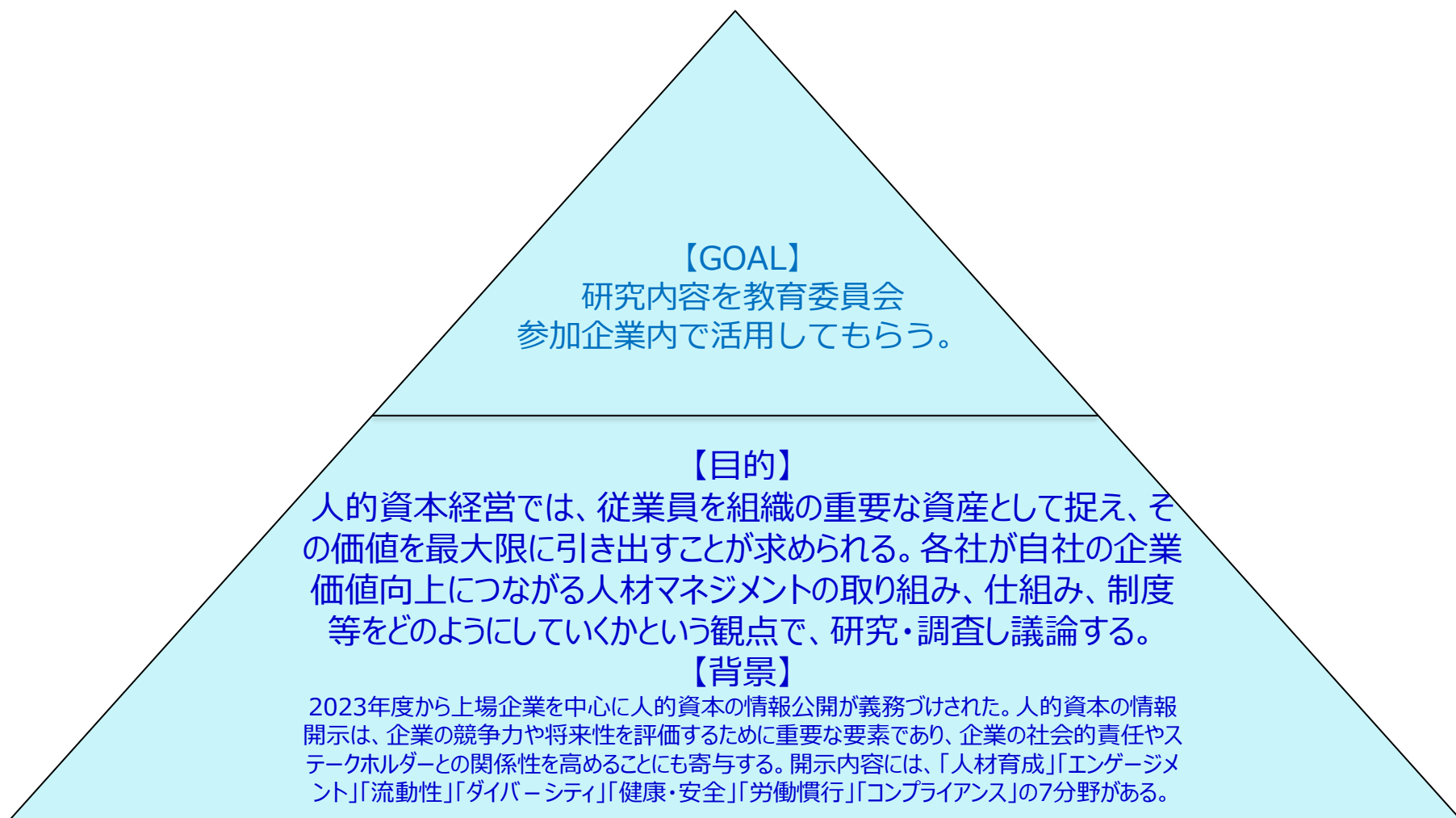
人的資本経営における人材マネジメント（幹事会報告）

2025/3/7

教育委員会 研究部会

1.テーマとゴール

テーマ「人的資本経営における人材マネジメント」



2. マスタースケジュール

第1回部会は、各社の実情を共有し、議論の方向性を探る（5/31）。第2回部会は、各社の第1回「事前課題」を整理、人的資本に関する取り組みや戦略的人材マネジメントへの対応の方向性を共有する（7/31）。第3回部会（10/25）はこれまでの事前課題を含め、「人的資本経営における人材マネジメントに関する意見書(案)」の内容について協議する。

◎：主体 ○：支援

		役割			2024年								2025年			
No.	工程・タスク	事務局	部会	M/P*	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
							部会 7月			部会 10月	幹事会 11月	教育委員会 定例委員会12月			幹事会 3月	
課題と取り組み共有 改善提言 とりまとめ	1 第1回研究部会(事前課題・現状把握)	○	◎													
	2 第2回研究部会 案内	◎	○													
	3 各社事前課題の整理			◎												
	4 問題点・課題について(事前課題)			◎												
	5 第2回研究部会 上記共有	○	◎													
	6 人的資本経営の実現に向けた人事・教育部門における課題整理	○	◎													
	7 具体的な戦略・アクションを提言	○	◎													
	8 第3回研究部会 案内	◎	○													
	9 第3回研究部会 改善提言を共有	○	◎													
	10 <まとめ>															
	11 改善点とりまとめ	○	◎													
	12 来期に向けて	○	◎													

活動内容

【活動企業数】 12社

【活動内容】

- ・第1回事前課題 「各社の実情、課題について」
- ・第1回研究部会 (5/31)
- ・第2回事前課題 「人的資本経営の推進に立ちはだかる課題・施策について」
(各社の人材戦略実現に向けた人材マネジメント活動の取り組み事例他)
- ・第2回研究部会 (7/31)
- ・中間報告 (8/29)
- ・第3回事前課題 「人材マネジメント活動全般の必要性・理由について」
- ・第3回研究部会 (10/25) ※意見書（案）について協議
- ・幹事会 (11/25)
- ・定例委員会 (12/13)

【最終アウトプット】

「人的資本経営における人材マネジメントに関する意見書」

報告内容

企業文化定着・人的資本情報開示

各社人材マネジメント活動の実情把握

- ・実績・教育費、人材戦略、基本方針、人事教育部門の体制
- ・人材マネジメントの現状（人材マネジメント活動＜把握、計画、活用、人材育成＞）

人的資本経営の実現に向けた人事教育部門における傾向・課題（まとめ）

- ・人材戦略と経営戦略の連動性（経営陣＜CHO/担当役員＞との連携、対話機会）
- ・人材マネジメントの課題（異動・配置、教育・育成、組織）

人的資本経営における人材マネジメント活動について（必要性・理由・取組事例）

人的資本経営における人材マネジメント活動の方向性（考察）

人的資本に関する情報開示について

- ・人的資本に関する開示対応
- ・情報開示＜可視化＞事例、事例まとめ
（人材育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ、健康・安全、労働慣行、コンプライアンス・倫理）

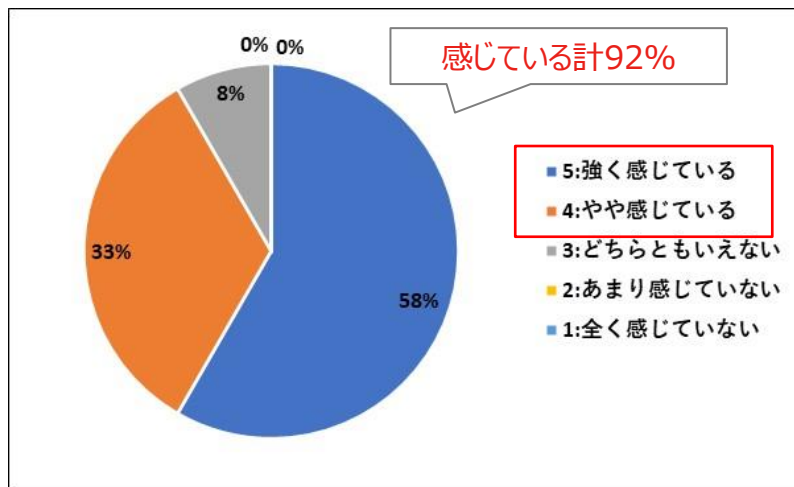
人的資本経営の実現に向けた経営陣・人事教育部門の役割

- ・人事教育部門、経営陣

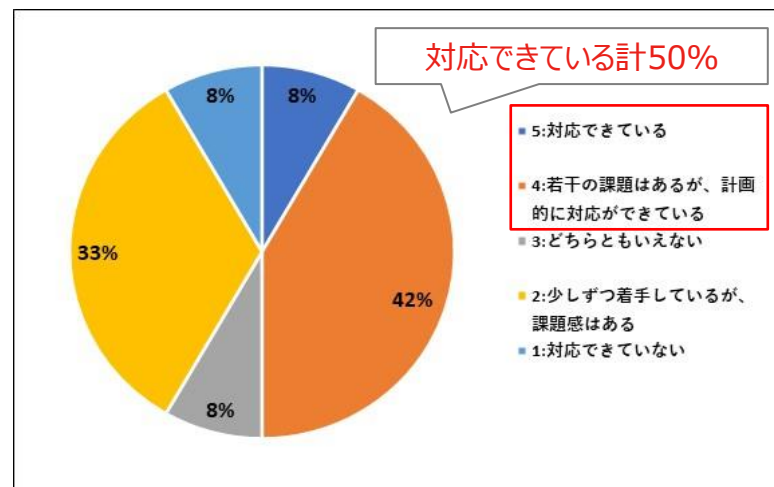
人的資本経営における人材マネジメント活動 (必要性・理由)

【採用】

(従来のやり方を見直す必要性)



(取り組み効果)

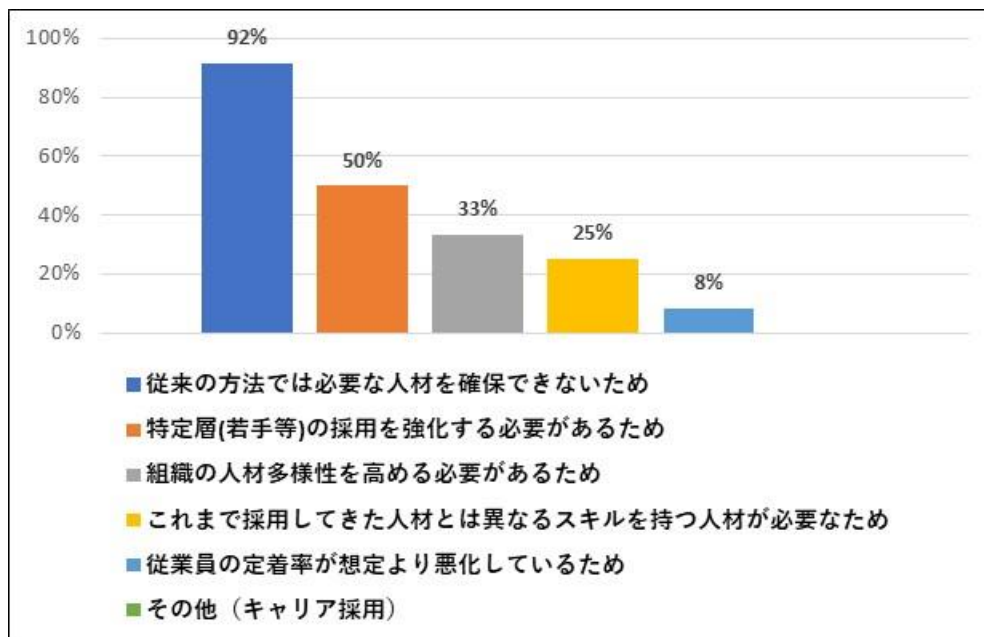


【考察】

人材採用を見直す必要性を感じている企業は、全体の92%。一方、実際に対応できている企業は50%であり、見直しの必要性を感じているものの未だ実行が追いついていない状況。

【採用】

(人材採用を見直す必要性を感じている理由)



【考察】

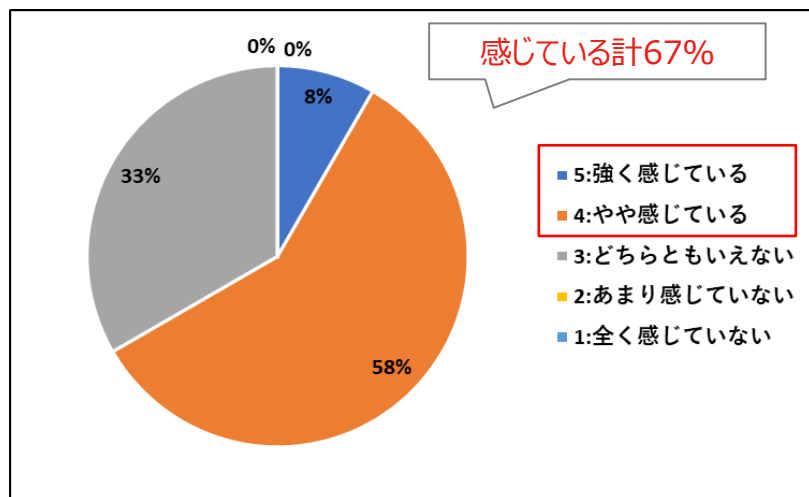
見直す理由として、「従来の方では必要な人材を確保できない」と回答している企業は92%、労働市場の変化や採用手法の陳腐化が背景にあると推測。

また、「特定層の採用採用強化（50%）」の必要性からは即戦力確保・重点分野の人材ニーズ増加、また「組織の人材多様性を高める（33%）」からはダイバーシティ&インクルージョンの推進・グローバル化への対応が背景にあると推測。

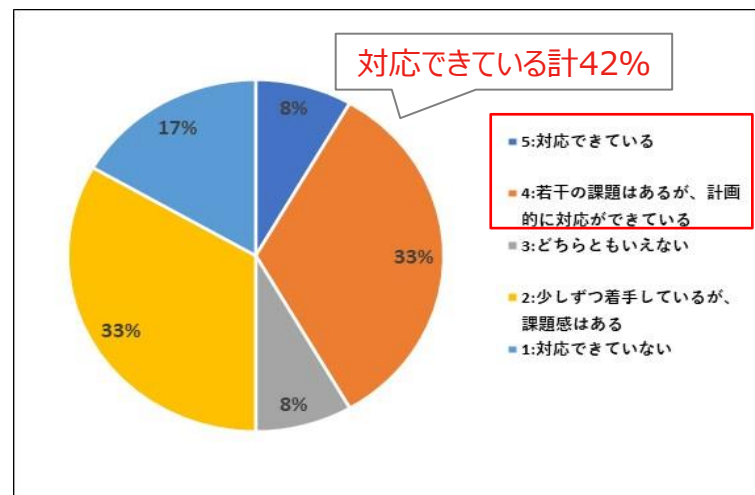
総じて、採用を見直すことは企業が長期的な競争力を維持するには不可欠であると感じる。

【配置、異動】

(従来のやり方を見直す必要性)



(取り組み効果)

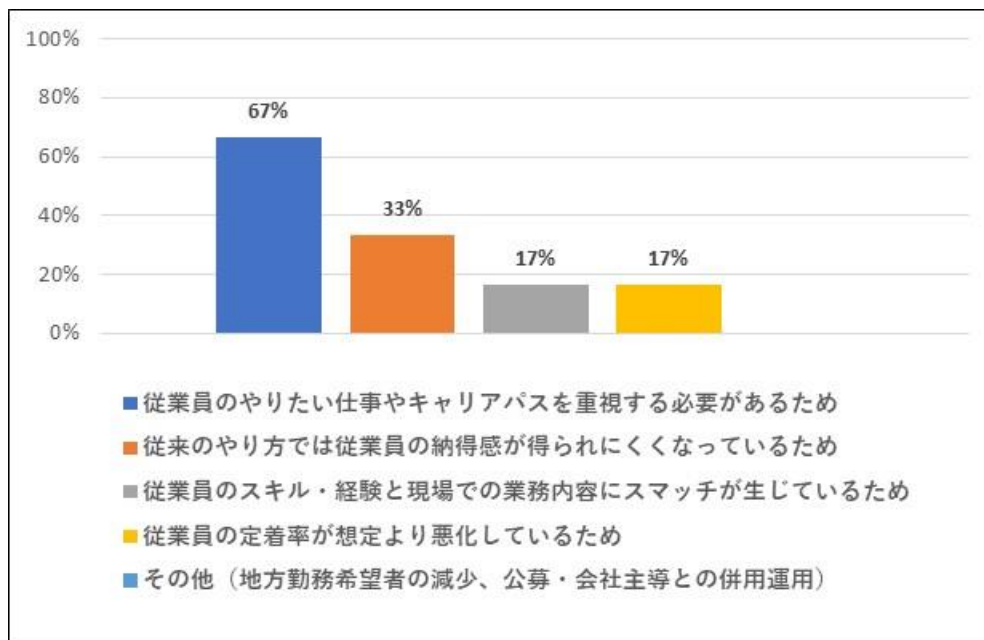


【考察】

配置、異動を見直す必要性を感じている企業は、全体の67%。
一方、実際に対応できている企業は42%であり、見直しの
必要性を感じているものの未だ実行が追い付いていない状況。

【配置、異動】

(配置、異動を見直す必要性を感じている理由)



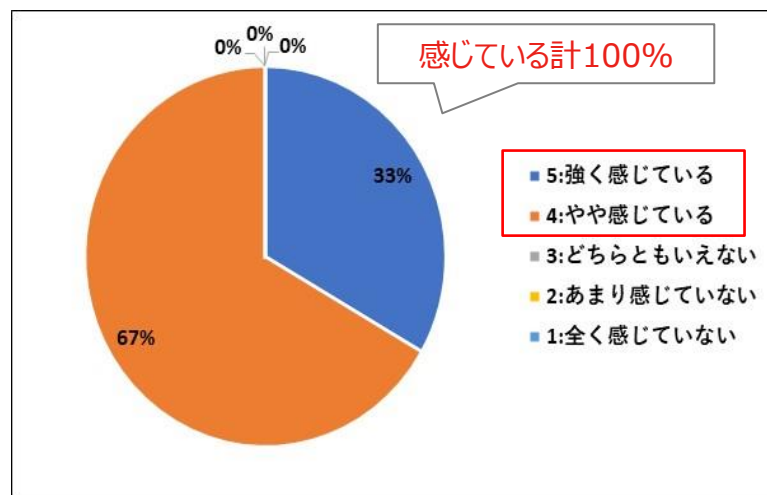
【考察】

見直す理由として「やりたい仕事やキャリアパスを重視する必要がある」と回答した企業が約7割とキャリア設計が企業主導から従業員自らが考えるキャリア自律へとシフトしていること、また「納得感を得られにくくなっている」との回答は33%であり、納得のいかない配置・異動はモチベーション低下や離職リスクを高める可能性が高いことが背景にあると推測。

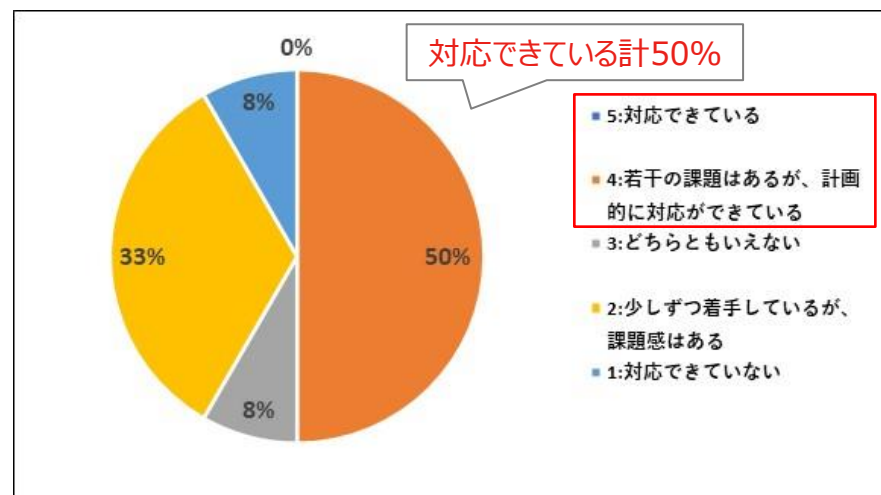
総じて、配置・異動の見直しは、従業員の満足度向上と組織の競争力強化の両方に寄与する重要な取り組みであると感じる。

【人材開発（教育・育成）】

（従来のやり方を見直す必要性）



（取り組み効果）

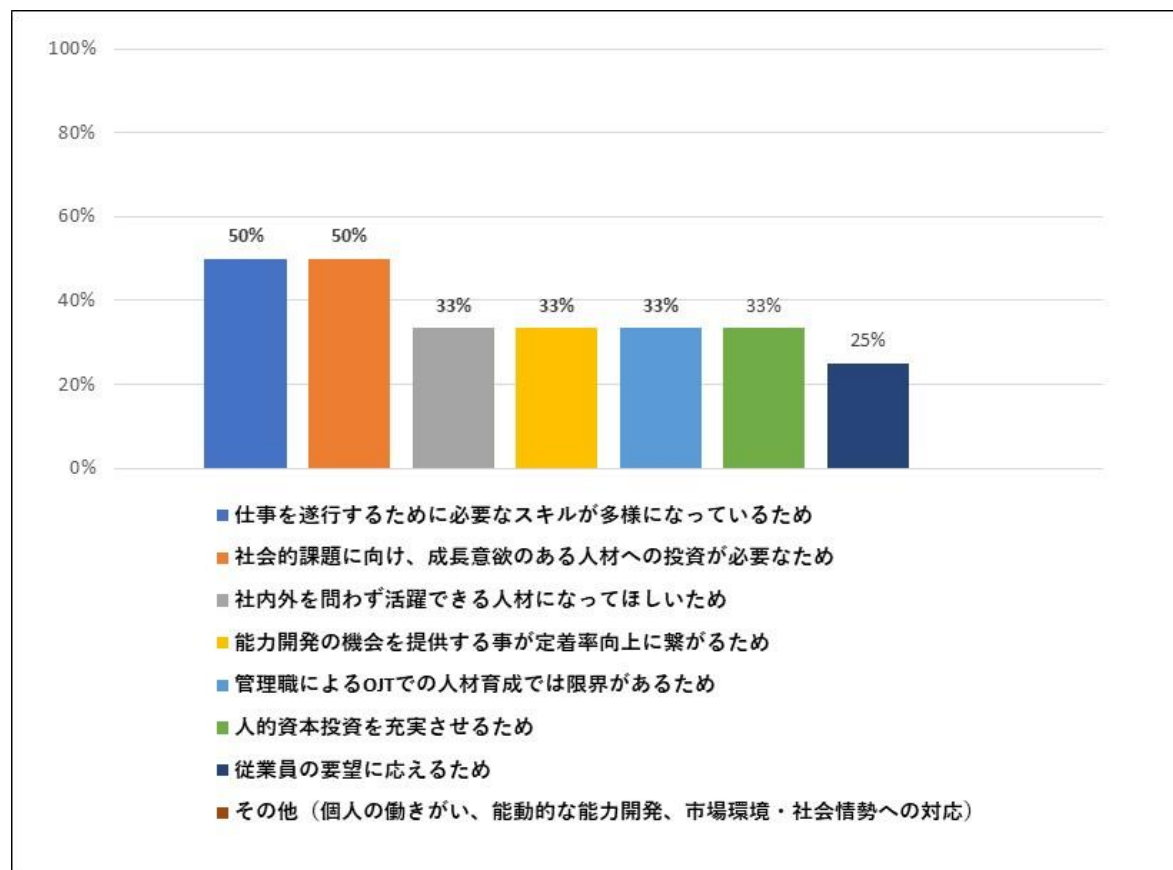


【考察】

人材開発を見直す必要性を感じている企業は、全社100%。
一方、実際に対応できている企業は50%であり、見直しの
必要性を感じているものの未だ実行が追い付いていない状況。

【人材開発（教育・育成）】

（人材開発を見直す必要性を感じている理由）



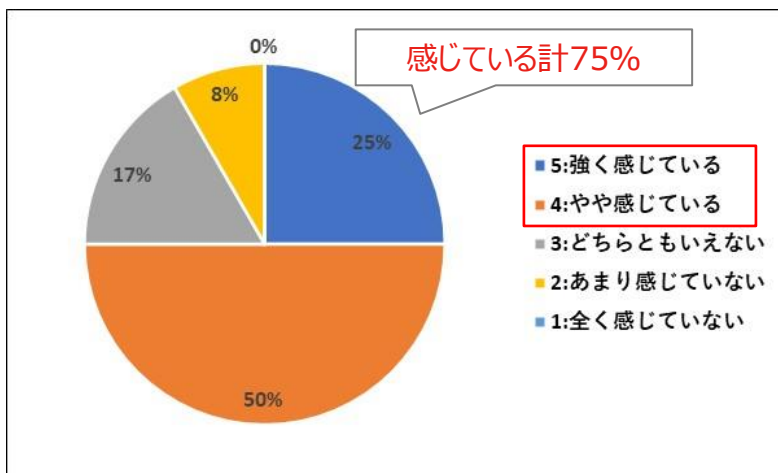
【考察】

見直す理由として「仕事を遂行するためのスキルの多様化」「社会的課題に向けた人材投資」と回答している企業が共に50%と、「スキル要件の変化・多様性への対応」、そして「取り組むべき社会的課題が複雑化していることに加え、成長志向を持つ人材が不可欠である」ことが背景にあると推測。

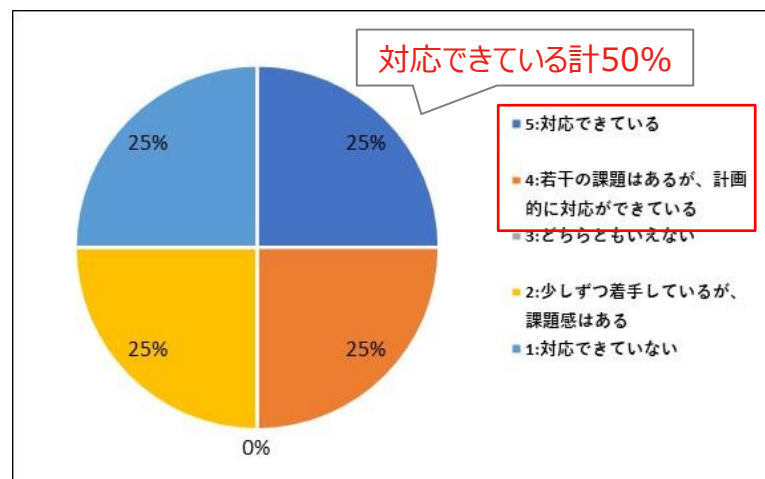
総じて、見直す必要性の根本は外部環境の変化（技術革新・社会的課題）と内部環境の課題（従業員のスキルや成長意欲の変化）にあり、これに対応するには戦略的かつ柔軟な教育・育成が求められると感じる。

【評価、処遇（人事制度他）】

（従来のやり方を見直す必要性）



（取り組み効果）

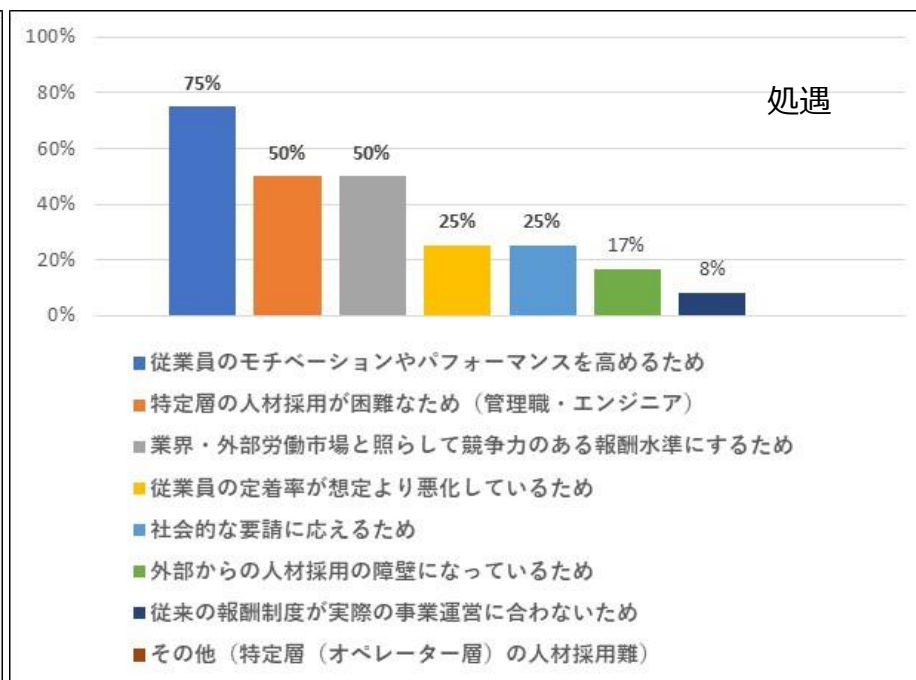
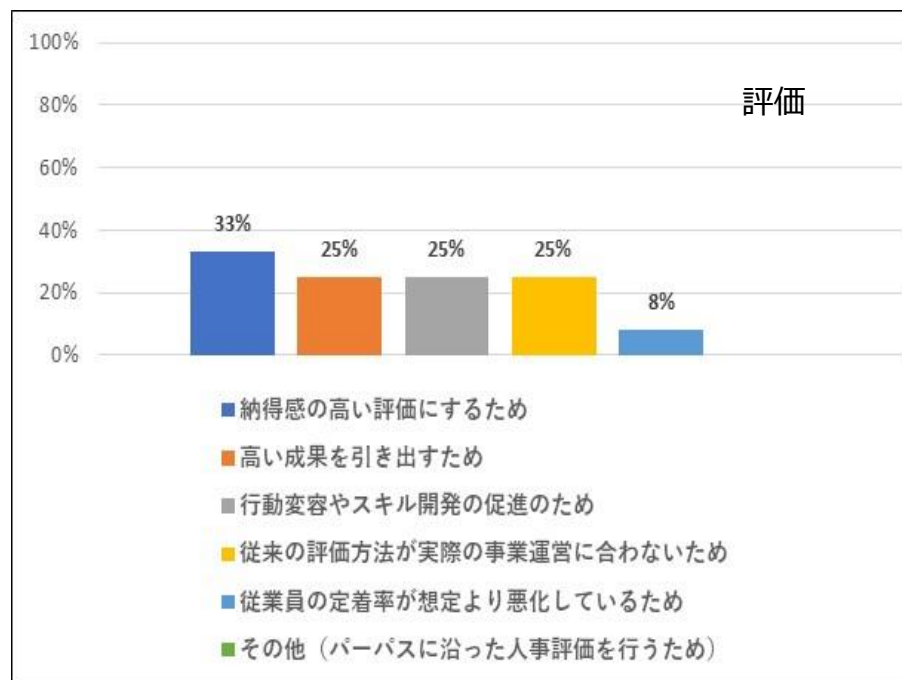


【考察】

処遇、評価を見直す必要性を感じている企業は、全体の75%。
一方、実際に対応できている企業は50%であり、見直しの
必要性を感じているものの未だ実行が追い付いていない状況。

【評価、処遇（人事制度他）】

（評価、処遇を見直す必要性を感じている理由）



【考察】

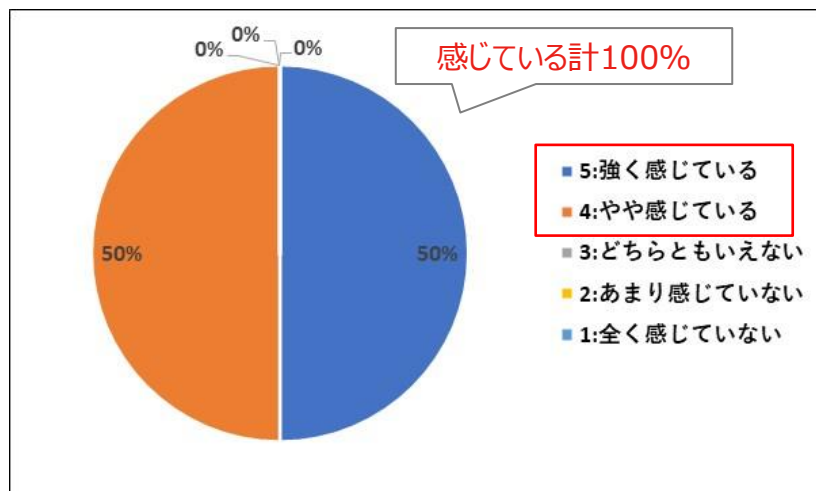
見直す理由として、評価面では「納得性の高い評価」と回答している企業は33%。働き方や価値観の多様化が進む中で、「公平性」や「透明性」の欠如が背景にあると推測。

また、処遇面では「モチベーションやパフォーマンスの向上」を挙げている企業が75%と最も比率が高く、人的資本経営では個人の能力や意欲を最大限に引き出すことが求められているものの対応が不十分なケースが散見、更に「競争力のある報酬水準にする」と回答した企業は50%であり、外部の変化に迅速に対応するためにも競争力のある報酬水準の維持・向上する必要があると推測する。

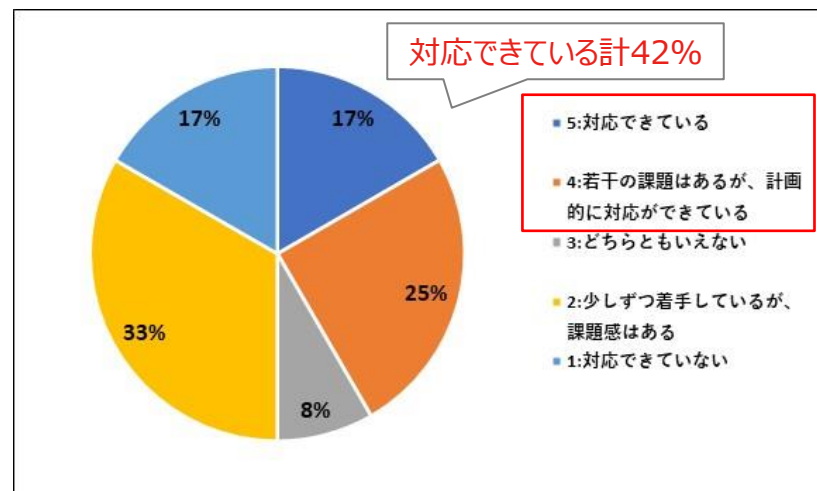
総じて、「評価・処遇」を見直す理由は、内部の従業員満足度向上と外部市場での競争力確保の両面における課題があることがわかる。

【定着（組織開発）】 ※人材の定着率を高めるための取り組み等

（従来のやり方を見直す必要性）



（取り組み効果）

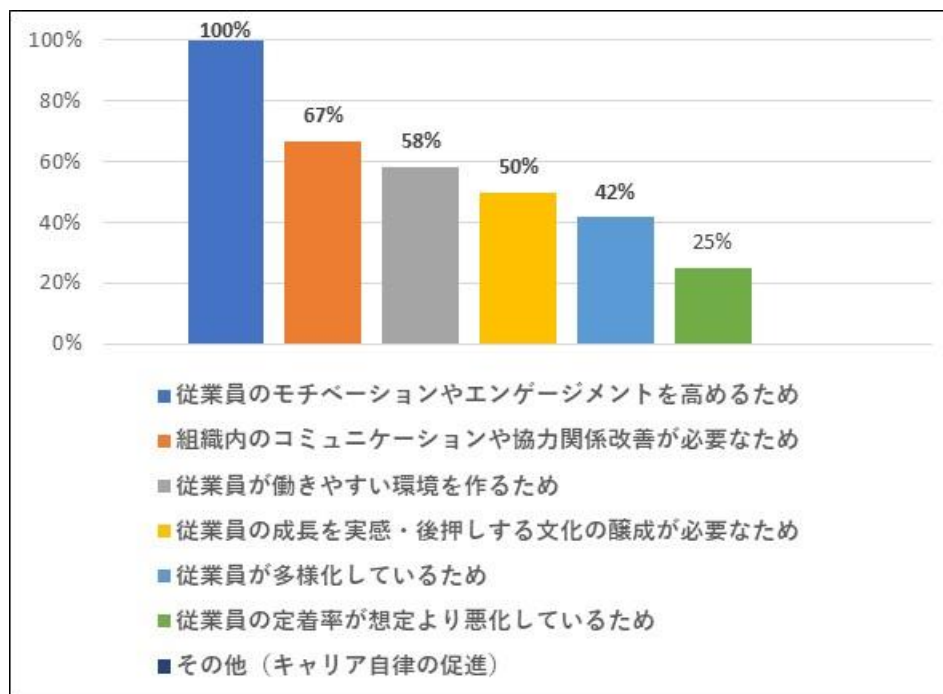


【考察】

定着（組織開発）を見直す必要性を感じている企業は、全社100%。
一方、実際に対応できている企業は42%であり、見直しの必要性を感じているものの未だ実行が追い付いていない状況。

【定着（組織開発）】 ※人材の定着率を高めるための取り組み等

（定着（組織開発）を見直す必要性を感じている理由）



【考察】

見直す理由として、「従業員のモチベーションやパフォーマンスを高めるため」と回答している企業が100%であった。人的資本経営では、従業員一人ひとりのモチベーションが組織全体の生産性や業績に大きな影響を与えると考えられており、現状の環境では、画一的な処遇や評価が従業員のやる気を削ぎ、パフォーマンス向上の障壁となるケースもあると推測。「定着（組織開発）」の見直しは、総じて「従業員のエンゲージメント向上、組織パフォーマンスの強化、および離職率低下」という観点から重要であると感じる。

人的資本経営における人材マネジメント活動 (取り組み事例)

【採用】

【課題（キーワード）】

人材不足
流動性、多様性
定着率、ミスマッチ

✓取り組み事例

・必要な人材の確保

【採用ブランディング】

- 1) 人材戦略（採用ミスマッチ防止）
企業理念・経営戦略に基づいた採用戦略
- 2) 手法・訪問（採用効率化・母集団形成）
HP刷新（会社PR動画等）、スカウトツール・リクルーターの活用
- 3) インターンシップ（知名度・理解促進）
- 4) 部門別採用（特に技術系）/「採用部門別自社説明会」実施（採用ミスマッチ防止）

- ・特定層の採用強化
- ・異なるスキルを持つ人材調達
- ・組織の人材多様性の推進

【流動性】

- 1) 新規採用強化（新卒者（特に高卒者）・キャリア採用者）
- 2) デジタル・フロンティア・プロフェッショナル・ポテンシャル・ポジション採用（外部調達/DX推進・事業領域拡大強化等）
- 3) リファラル採用、キャリアリターン採用（ウェルカムバック）（マッチング精度の向上＝定着率向上）

【多様性】

- 1) 総合職女性採用比率目標設定（ダイバーシティ推進）
- 2) 女性社員起用機会創出（学生・媒体）（女性活躍推進）
- 3) 外国籍、障害者等の採用（社会課題＜人口減に伴う若年層の労働不足解消解消>）

【配置、異動】

【課題（キーワード）】

中長期視点
スキルギャップ、見える化
納得感、定着率
キャリアパス

✓取り組み事例

- ・中長期視点での人材配置、保有スキルの見える化
- ・従業員のスキル・経験と現場で任せている業務内容とのミスマッチ回避

【適材適所の実現】

- 1) タレントマネジメントシステムの利活用（人材要件の可視化、最適配置）
- 2) 人材ポートフォリオの運用（人的資本の可視化、戦略的人材配置）

【組織の競争力強化】

- 1) 定期異動/ジョブローテーション（次世代リーダー・将来幹部候補の育成）
- 2) 経営幹部候補者の早期ローテーション、関係会社主要ポストへの出向配置

- ・従業員のやりたい仕事やキャリアパス重視

【個のキャリア自律】

- 1) 社内公募、異動・選抜研修の公募（挑戦の促進）
- 2) キャリア・10%チャレンジ制度の導入（新入社員の早期キャリア形成/モチベーション向上）
- 3) 社内副業制度

【連携（会社・部門等）】

- 1) 人材開発会議設置（部門横断的視点での優秀人材抜擢、早期育成）
- 2) 要員（異動）計画策定（経営課題解決/キャリア自律希望するキャリアや個々人の能力を勘案）
- 3) グループ人材リソースの共有化と適正配置による人材の活性化
- 4) キャリアマップの開示（自律的なキャリア形成促進）

参考) スキルギャップな不鮮明な状態である理由

「経営戦略の実現に必要なスキルと保有するスキルのギャップが明確になっている」が低く、顕著。
人的資本経営における重要なポイントであるものにもかかわらず、目指す状態に対しての具体的なスキルギャップが不鮮明な状態であることは大きな課題。



【理由】

①戦略の不明確さ

総じて、「経営戦略・人財スキルが明確化でない」と回答する企業が多数。
経営戦略自体が具体的でない場合、必要なスキルも不明瞭になり、
従業員はどのスキルを重視すべきか判断しにくくなる。

②評価基準の不透明さ

スキルやパフォーマンスの評価基準が明確でないと、
従業員は自分のスキルをどのように向上させるべきか分からない。

③コミュニケーション不足

経営陣と従業員の間で戦略の理解や認識にズレがある場合、
必要なスキルが共有されず、従業員が求められる能力を把握できない。



これらの要因が相まって、経営戦略の実現に向けたスキルの明確化が難しくなっている。



経営陣との連携、積極的な対話機会が必要

【人材開発（教育・育成）】

【課題（キーワード）】

リスキリング
後継者育成
マインド、モチベーション
主体的キャリア形成支援

✓取り組み事例

- ・仕事を遂行するために必要なスキルの多様化

【リスキリング】

- 1) リスキリング、DX人材育成（事業戦略にマッチしたスキルへの転換/デジタル化促進）

- ・社会的課題に向け、成長意欲のある人材への投資
- ・後継者育成、社内外を問わず活躍できる人材の育成（キーパーソン）
- ・管理職層によるOJTでの人材マネジメントの向上

【後継者育成】

- 1) 経営幹部育成、女性幹部クラスの育成・教育、マネージャー教育強化（組織マネジメント強化）
- 2) 先鋭人材向け少数特化育成プログラムの充実（事業戦略牽引）
- 3) 目利き人材の輩出（選抜研修）（企業家行動の体得）
- 4) 共創人材の輩出（未来創造型リーダーシップの体得、挑戦を楽しむ文化醸成）

- ・能力開発機会の提供による従業員の定着率向上
- ・従業員の要望への対応

【キャリア支援】

- 1) マネジメントスキルスタンプ制度（eラーニング）の導入（保有スキルの見える化、適切な役職任用）
- 2) エンゲージメントサーベイの実施（満足度向上）

【処遇、評価（人事制度他）】

【課題（キーワード）】

公平性・透明性
モチベーション
競争力
働きがい、生きがい

✓取り組み事例

- ・より納得感の高い評価
- ・より高い成果（モチベーション・パフォーマンス）を引き出すため

【納得性、モチベーション】

- 1) フィードバック面談の実施（**透明性、成長支援**）
- 2) 若手の幹部登用、権限移譲（**モチベーションアップ**）
- 3) 360℃評価（**多面的評価**）

・事業運営に合致した制度改定

- 1) 人事評価制度改定（エンゲージメント向上、退職防止、適材適所）（**競争力向上・持続的な成長の実現**）
- 2) 事業・グループ再編に伴うグループ共通の**人事制度の見直し**（等級制度・人事評価制度・賃金制度）

・行動変容やスキル開発の促進

・特定層（管理職・エンジニア）の人材採用

・業界・外部労働市場と照らした競争力のある報酬水準改善

- 1) スペシャリスト育成制度（**専門分野のスペシャリスト育成、処遇改善**）
- 2) 地域限定職群制度

・従業員の定着率向上

- 1) 段階的定年延長及びプロフェッショナル職設置（**世間潮流、シニア層の叡知発揮**）

【定着（組織開発）】 ※人材の定着率を高めるための取り組み等

✓取り組み事例

【課題（キーワード）】

モチベーション・エンゲージメント
多様な働き方、キャリア支援
企業文化醸成、定着率

- ・従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上
- ・組織内のコミュニケーションや協力関係の改善

【成長支援】

- 1) 1 on 1（**対話、意識の変革**）、キャリア面談の実施（**キャリアビジョンの明確化**）
- 2) メンター制度（**自立・成長支援**）、ブラザー制度（**新人早期活躍、ブラザーの成長**） → **オンボーディング支援**

- ・従業員が働きやすい環境の構築
- ・多様化の促進

【ダイバーシティ促進】

- 1) DE&I（ダイバーシティエクイティ&インクルージョン）の取り組み強化

【働き方（ワークライフバランス）】

- 1) ハイブリットワークの実現
- 2) 各種制度導入（有給休暇取得促進、育休・介護取得促進、残業削減、在宅勤務、フレックスタイム制度等）

【健康（心身の健康推進）】

- 1) 各種制度・研修導入（ストレスチェック制度導入、ラインケア研修）（ホワイト500）

- ・従業員の成長を実感・後押しする文化の醸成
- ・従業員の定着率向上

- 1) 理念浸透研修・社長と語る会（**理念浸透**）
- 2) キャリア支援窓口の設置（**キャリア開発支援・組織全体の成長促進**）
- 3) 退職者ヒアリング実施・課題対応（**離職防止**）

人的資本経営における 人材マネジメント活動の方向性（考察）

人的資本経営における人材マネジメント活動の方向性（考察①）

採用

【取り組み事例】

人材確保

✓採用ブランディング

多様な人材に選ばれる採用の強化（人材獲得）

【流動性・多様性】

✓高度専門人材・イノベーション人材の積極採用

✓知・経験のダイバーシティ&インクルージョンの確保

【考察】

戦略的採用の実現（人的資本の価値向上）

✓経営戦略に基づく、中長期的な人材ポートフォリオ策定

多様性促進によるイノベーションの創出（競争力向上）

✓多様な視点を持つ人材の確保

✓ジェンダーやナショナルリティを取り入れた採用戦略構築

配置・異動

【取り組み事例】

中長期視点での人材配置の最適化

✓人的資本の可視化

キャリア成長支援

【個のキャリア自律・連携】

✓公募、選抜

✓キャリア支援プログラムの提供

【考察】

経営戦略と連動した人材戦略の推進

✓適材適所の実現、組織全体の競争力強化

自律的なキャリア形成支援（会社→個）

✓モチベーション向上・離職率低下

✓キャリアパス明確化

※今後の展望

テクノロジーの重要性

データアナリティクスや生成AIの導入により、採用プロセスの効率化・精度向上に加え、従業員のスキル・適性に応じた配置が期待。

人的資本経営における人材マネジメント活動の方向性（考察②）

人材開発（教育・育成）

【取り組み事例】

デジタルスキル強化

✓DX推進、新規事業の創出

リーダー育成プログラムの強化

✓次世代育成プログラムの充実

育成機会の提供

【考察】

リスキル・スキルシフト

✓スキルアップ支援（多様な学習機会の提供）

人材・組織マネジメント

✓戦略実現に直結するリーダー人材の育成・確保

✓競争力・柔軟性向上

成長意欲・キャリア自律の促進

処遇・評価（人事制度他）

【取り組み事例】

フィードバックによる成長支援

✓フィードバック面談

経営戦略に応じた一貫性ある制度設計

✓人事（評価・処遇）制度の見直し

多様な人材マネジメントの実現

✓キャリアパスの整備、定年延長

【考察】

フィードバック文化の醸成

✓成長・モチベーションの向上、組織全体の成果向上

明確な評価基準・適切な処遇の実現

✓透明性・公平性・納得性の重要性

働きがい、生きがい

定着（組織開発）

【取り組み事例】

成長支援

✓1 on 1、メンター制度

フレキシブルな働き方の導入

✓ダイバーシティ促進、ワークライフバランス、心身の健康推進

企業文化醸成、定着率向上

✓理念浸透、キャリア開発支援

【考察】

エンゲージメントサーベイ・フィードバック

✓従業員の声を反映する重要性

健全な組織環境の構築

✓インクルーシブな組織文化づくり、心理的安全性向上

組織の持続的成長、働きがい・パフォーマンス向上

人的資本経営の実現に向けた役割
(経営陣・人事教育部門)

人的資本経営の実現に向けた役割

人事教育部門

・経営陣との連携

～経営層と連携、理解と支持を得、人的資本への投資の方向性を明確化～

・経営戦略・人材戦略の立案・実行

～経営層・現場（経営と現場を繋ぐ役割）との積極的な対話機会の創出～

・人材投資効果の最大化

～組織（戦略的目標）と個人（成長・満足度）のベクトルを繋ぐ～

・人的資本情報開示のサポート

～人的資本の価値を可視化、経営層や投資家に提供する情報開示～

経営陣

・経営戦略と人材戦略の連動

～人材ポートフォリオの充実、経営戦略とのつながりを意識～

・企業ブランディングの向上

～経営理念・パーパスを社内外に発信、従業員からの共感を得る～

・従業員のエンゲージメント向上

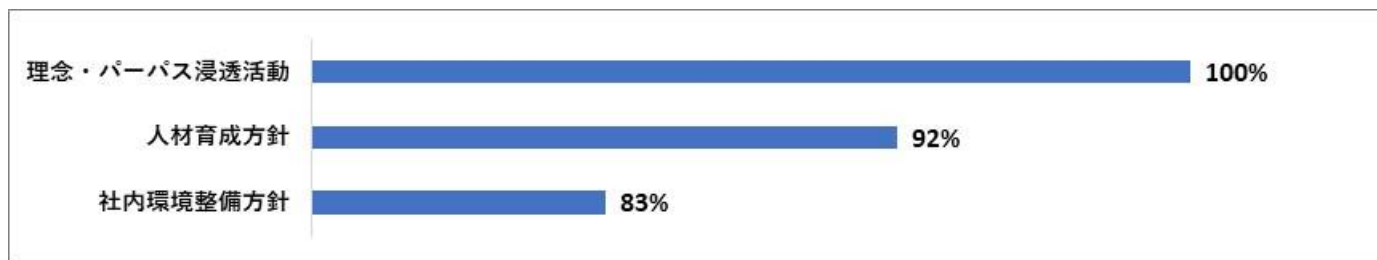
～やりがいや働きがいを感じられる環境整備～

・投資家からの評価向上

～人的資本経営の成果は企業価値に影響、無形資産への投資の重要性増大

参考データ

✓理念・パーパス浸透活動、人材育成方針、社内環境整備方針



【考察】

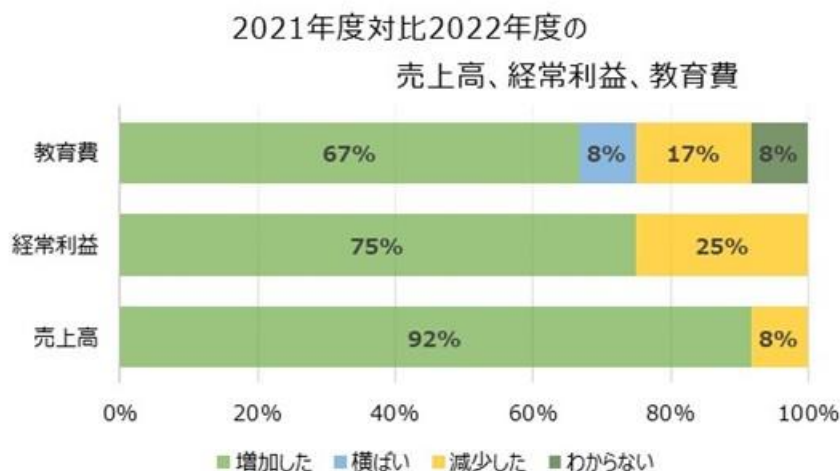
理念・パーパスの浸透は、人的資本経営を推進する上でも重要な要素であり、すべての企業にて「企業文化への定着のための取り組み」を実施。ただし、掲げるだけに終わっているだけでは、当然意味がなく、社内全体に浸透させ、従業員一人ひとりに共感してもらう必要がある。

また、上場企業については令和5年1月31日、内閣府令の施行により有価証券報告書における開示義務を受け、各方針を開示。（「人材の多様性の確保を含む人材育成方針や社内環境整備方針」）

実績・教育費

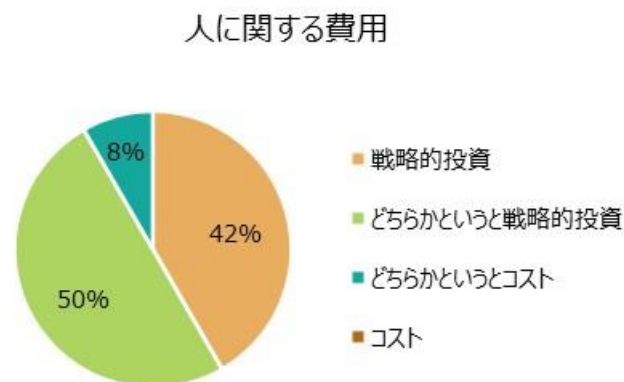
企業の業績と人的資本への投資状況

- (1) 2021年度対比 2022年度の売上高、経常利益、教育費の状況
- (2) 人に関する費用の考え方



【考察】

「売上高」は「増加した」が92%、「経常利益」は「増加した」が75%、「教育費」は「増加した」が67%の傾向。
経営状況に応じて投資されている傾向にあると推測。



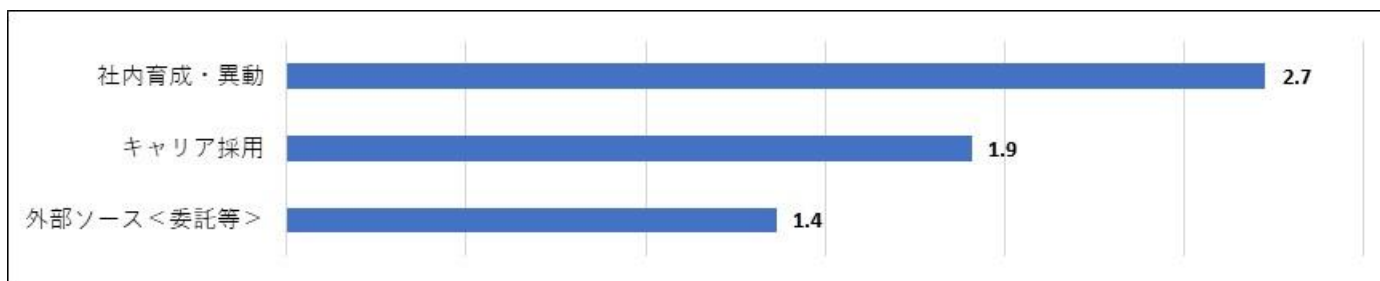
【考察】

戦略的投資と考えている企業割合が高いと言える。
人的資本経営では、人材を戦略的投資の対象と捉えることが重要であり、まだベースが整っていないければ、経営層の意識改革から始める必要があると考える。

人材戦略、基本方針

経営課題の対応に必要な人材の確保について

(1) 人材確保の考え方



※1位＝3P、2位＝2P、3位＝1Pとした、各項目の平均ポイント

【考察】

事業環境が変化した場合の人材確保については、「社内の育成・異動（2.7ポイント）」が最もポイントが高く、続いて「キャリア採用（1.9ポイント）」「外部ソース（1.4ポイント）」となった。まず、内部での人材登用、（充足できなければ）育成、それでも無理であれば、「外部からの採用」という一連の流れがイメージされる。

人事教育部門の体制

人材戦略と経営戦略の連動性

- (1) 人材戦略と経営戦略の連動状況
- (2) CHOの有無
- (3) 取り組み状況や傾向



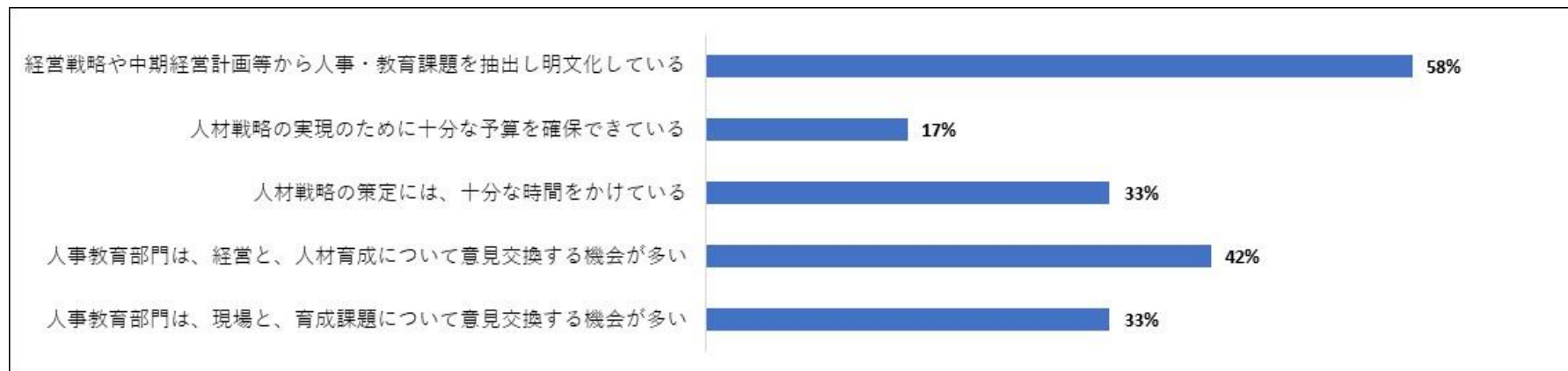
【考察】

企業の67%において、経営戦略と人材戦略は連動していると回答。
また、人的資本経営の推進に向けて、CHOの設置自体は数社であるが、
全体の75%の企業がCHOもしくはCHO相当の役割を担う人が多く、
推進に向けて何らかの体制、議論を進めている。

人事教育部門の体制

人材戦略と経営戦略の連動性

- (1) 人材戦略と経営戦略の連動状況
- (2) CHOの有無
- (3) 取り組み状況や傾向



【考察】

人材戦略と経営戦略の連動状況によって、人事教育部門の取り組み状況が顕著に異なった。

特に連動している企業（約7割）では総じて「経営戦略や中期経営計画等から人事・教育課題を抽出し明文化している（7社/8社中）」と「経営トップと人材育成について意見交換する機会が多い（5社/8社中）」という結果となった。

一方、「人材戦略の実現のために十分な予算を確保できている」が約2割弱（17%）と課題も明確になった。

各社人材マネジメント活動の実情把握

人材マネジメントの現状 人事教育部門全般における取り組み状況

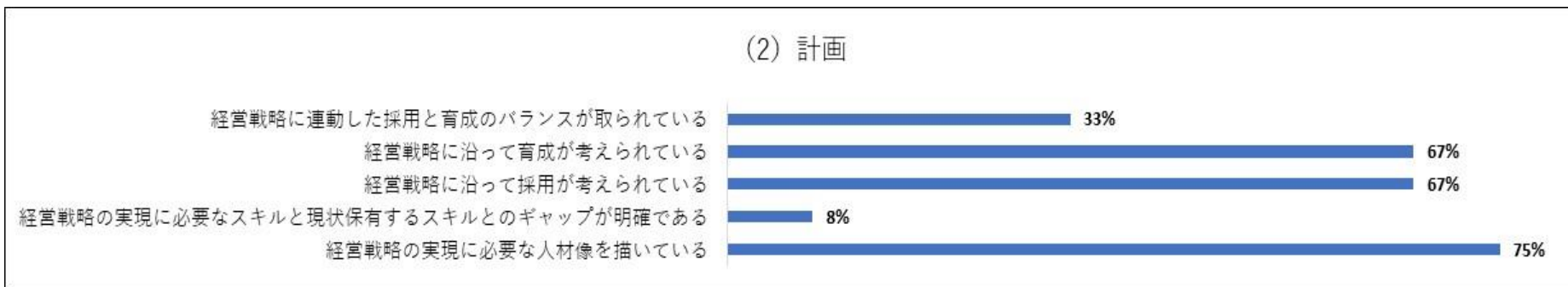
人材マネジメント活動

(1) 把握 (2) 計画 (3) 活用 (4) 人材育成



【考察】

社員のスキル・能力の情報把握は概ね約5割弱、データ化に至っては約2割弱であり、人的資本の価値向上を目指すに当たって、前提である人的資本の把握ができていないことが大きな課題として浮き彫りになった。



【考察】

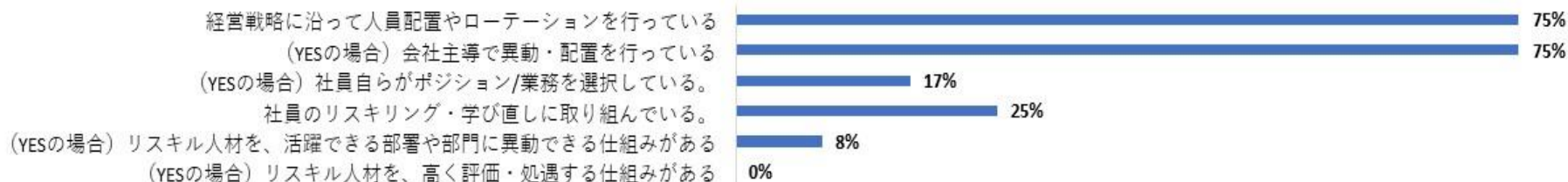
人材マネジメントでの活動計画に関し、特に「経営戦略の実現に必要な人材像を描いている」は、全体として多くの企業が進めていることが分かった。一方、人的資本経営の実現において重要なポイントとされている「経営戦略の実現に必要なスキルと現状保有するスキルとのギャップが明確になっている」の割合が低く、大きな課題である。

人材マネジメントの現状 人事教育部門全般における取り組み状況

人材マネジメント活動

(1) 把握 (2) 計画 (3) 活用 (4) 人材育成

(3) 活用



【考察】

経営戦略に沿って、配置、ローテーションを行っているが、主は会社主導によるものであり、個のキャリア自律を推進している企業は少なく、人材の流動化を促す施策の機能が望まれる。また、リスクリングを行った人材を活躍できる場へ配置や評価・処遇する体制の整備は、これからであることがわかった。今後、リスキルした人材が活躍できる職場、組織づくりを目指すことが大切であると感じる。

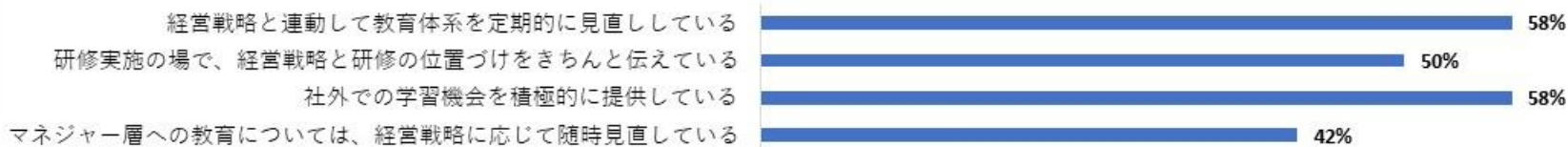
各社人材マネジメント活動の実情把握

人材マネジメントの現状 人事教育部門全般における取り組み状況

人材マネジメント活動

(1) 把握 (2) 計画 (3) 活用 (4) 人材育成

(4) 人材育成



【考察】

教育体系の見直し、計画された学習機会の提供など、人材の育成の側面は平均である。一方、「マネジャー層への教育については、経営方針に応じて随時見直している」は全体的に低く、積極的な機会提供が必要と感じる。

※教育実施後の振り返り状況



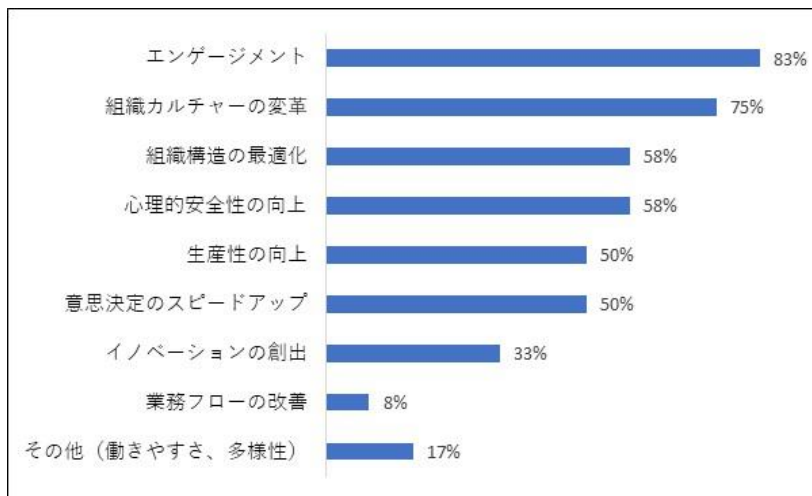
【考察】

振り返り実施率は高く、教育計画に反映している企業が多いが、経営陣を巻き込んだ振り返り実施率は低い。

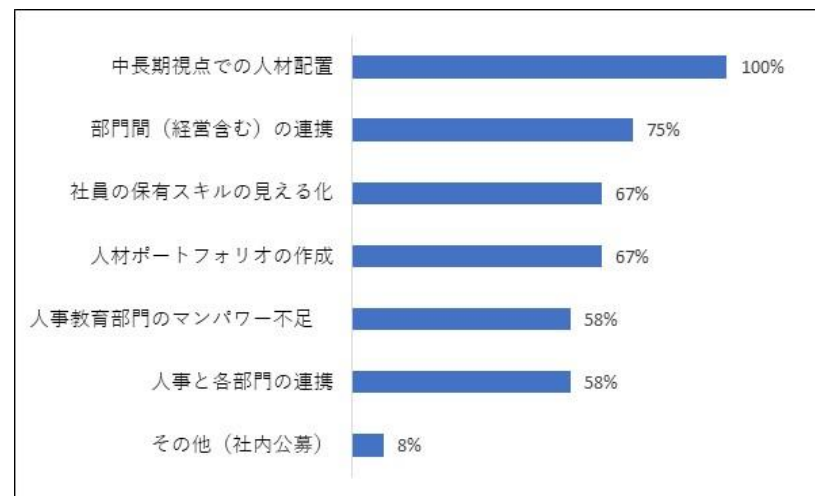
各社人材マネジメント活動の実情把握

人材マネジメントの課題 ～上位5つを選択～

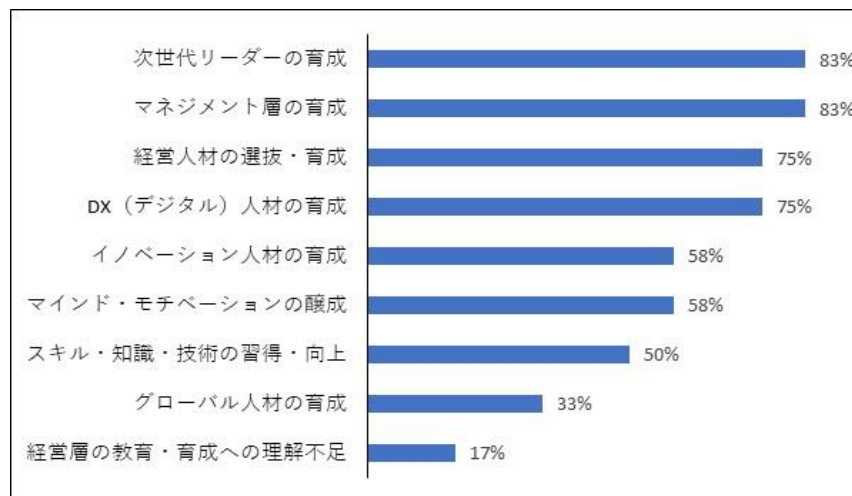
組織上の課題



異動・配置の課題



教育・育成の課題



人材マネジメントの課題（まとめ）

人的資本経営に基づいた組織上の課題について

【考察】

組織上の課題について、全体の83%が「エンゲージメント」と回答しており、最も多かった。次いで、「組織カルチャーの変革」が75%、「組織構造の最適化」「心理的安全性の向上」が58%と続いた。「業務フローの改善」を除くすべての項目で30%を超える結果となり、組織上の課題は多岐に渡る。

社員の異動・配置の課題について

【考察】

異動・配置に関する課題について、「中長期視点での人材配置」が最多の100%だった。「社員の保有スキルの見える化」および「人材ポートフォリオの作成」が67%と何らかの形で、自社人材の可視化を進めることに認識が高まっている。「部門間（経営含む）の連携」が75%、「人事部のマンパワー不足」についても58%と高く、人事組織の連携・体制面ではの課題も見受けられる。

社員の教育・育成の課題について

【考察】

教育・育成に関する課題として、最も多い回答は「次世代リーダーの発掘・育成」「マネジメント層の育成」で83%。続いて「経営人材の選抜・育成」「DX（デジタル）人材の育成」が75%となった。事業を担う人材の教育・育成に課題が多いことが分かる。

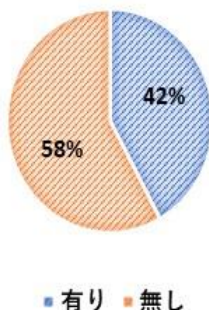
人的資本経営の実現に向けた人事教育部門における傾向・課題（まとめ）

- ・2021年度と比較し、2021年度は、業績の回復状況に応じて教育費も増加し、全体を通して人的資本への教育投資への回復傾向である。
- ・人材確保の方針は、内部の人材の育成・異動のポイントが高く、内部調達を人材確保の手段として重視する特徴。一方で人的資本経営では、企業の付加価値増大の為、成長分野への投資が提唱されている中で内部調達のみに依存する雇用では、環境変化に適応した経営戦略の実現が難しい。
- ・人材戦略を推進するCHO/担当役員の設置が約7割と高いが、経営陣と人事教育部門との対話は約5割弱と低い。対話が双方向に行われれば、人材戦略の課題が経営の場での検討促進に繋がる。
- ・人材マネジメント活動では、社員のスキル・能力の情報把握はできているものの、データ化には至っていない。人的資本の価値向上を目指すに当たり、その前提である人的資本の把握ができていないことは課題。また、リスクリングの認知度は総じて低く、その重要性を認識し、継続的な学習と成長機会の提供が重要。
- ・「経営戦略の実現に必要なスキルと保有するスキルのギャップが明確になっている」が低く、顕著。人的資本経営における重要なポイントであるものにもかかわらず、目指す状態に対しての具体的なスキルギャップが不鮮明な状態であることは大きな課題。
- ・人材マネジメントの課題では、「組織」「配置」「人材育成」共に多岐に渡って存在。人材戦略の実現に向け、その課題を解決すべく、具体的なアプローチの実行が大切。

人的資本に関する開示対応について

- (1) 人的資本開示対応の専任担当者の有無
- (2) 人的資本開示対応における苦労した（している）こと
- (3) 人的資本の情報開示に対する今後の取り組み方針

(1) 人的資本開示対応の専任担当者の有無



【考察】

専任担当者の有無については「有」が42%であった。また、有りの場合、対応部門は「人事・総務部門」が8割であった。開示に向けた円滑に対応できる体制作りが課題と感じる。

(2) 苦労した（している）こと



【考察】

人的資本開示対応で苦労したこととして「経営方針・戦略との関連性」が約4割、「具体的な開示範囲の設定や約7割であった。人的資本開示の重要性が増す中、開示に向けた開示内容のレベルアップが求められる。

(3) 今後の取り組み方針



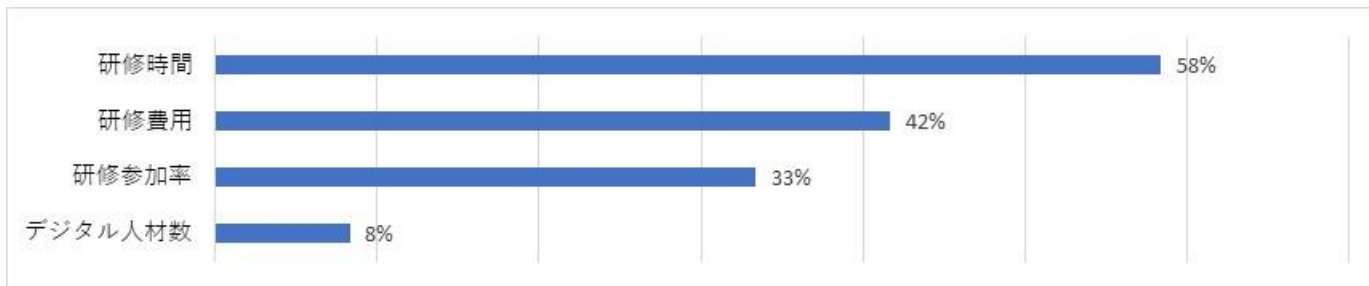
【考察】

積極的に情報開示を実施すると考えている企業割合が高い傾向。人的資本開示への意識が益々高まっていくことが予想される。

人的資本に関する情報開示について

情報開示＜可視化＞事例（社内KPI可）①

✓人材育成



- ・その他（自主参加型研修への応募者数、挑戦に関する従業員意識調査肯定回答者割合、共創テーマ提案数）

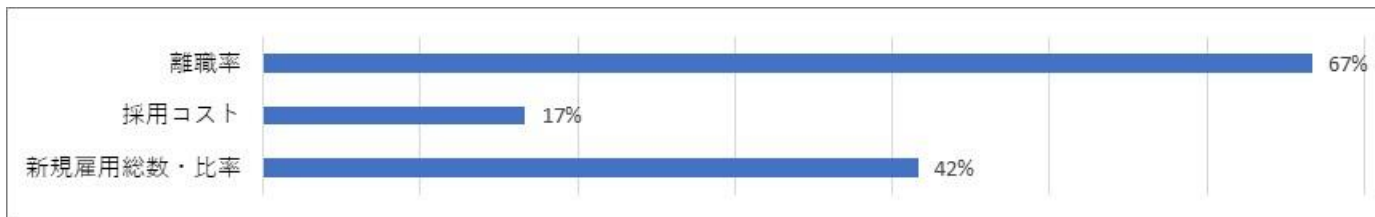
✓エンゲージメント（組織文化）



- ・その他（企業理念への共感性に関する従業員意識調査肯定回答者割合）

情報開示＜可視化＞事例（社内KPI可）②

✓流動性



・その他（採用社員の評価、女性役職者数、障がい者雇用率等）

✓ダイバーシティ（インクルージョン、エクイティ）

※女性管理職比率、男女間賃金格差、男性育休取得率は除く



・その他（障がい者雇用者数・雇用率、女性新卒採用比率、現地化の比率、多様性・キャリアプランに関する従業員意識調査肯定回答者割合）

情報開示＜可視化＞事例（社内KPI可）③

✓健康・安全



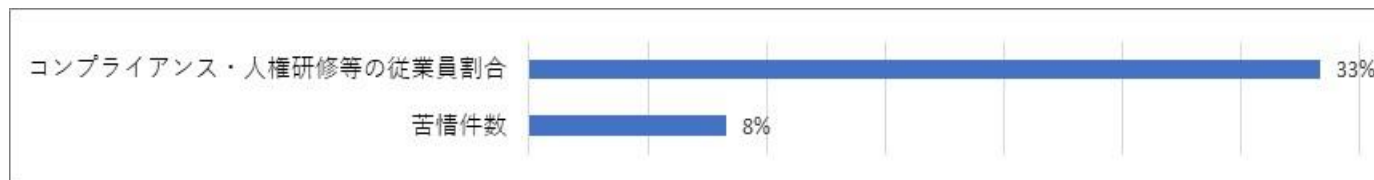
- ・その他（育休取得率、男性育休取得日数、分娩看護取得率、介護取得者数、安全衛生に関する主な研修・教育の実績、高ストレス者割合、適性体重者割合）

✓労働慣行



- ・その他（定期健康診断の受診率、健康・安全研修の受講率）

✓コンプライアンス・倫理



- ・その他（定期健康診断の受診率、健康・安全研修の受講率）

情報開示＜可視化＞事例まとめ

【考察】

人的資本開示の重要性が増大していく中、開示に向けた体制作りや開示内容のレベルアップが求められる。

（データ収集・分析）

- ・情報開示に向けた情報の整備。
- ・意味のある指標を定義、意味のある開示をすることが大切。情報の質も重要。

（目標・KPI設定）

- ・開示情報データをもとに人材課題を特定、具体的な目標・KPIを設定。
目標達成にどのように貢献するかも明確に。

（施策実行）

- ・期待通りではなかったとしても試行錯誤を繰り返し、目標達成に向け、前進。

（改善）

- ・ステークホルダー等のフィードバックをもとに施策を改善。加えて、従業員の意見も取り入れ、認識を統一した状態で課題に取り組むことが成果獲得に繋がる。