

経済産業省

組織改革とアーキテクチャ (民間の取り組み参考資料)

2022年1月

経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長補佐

亀長 尚尋

自己紹介



- **亀長 尚尋**
(かめなが なおひろ)

経済産業省
経済産業政策局
産業人材課 課長補佐

民間より出向中

◆ 出向元＝マーサージャパン

- ・ 組織および人材に関する課題にアプローチするコンサルティングファーム
- ・ 米国SECに上場するマーシュ&マクレナンの子会社の日本法人

◆ マーサーで行ってきた主要な業務

- ・ コーポレートガバナンス・役員報酬関連のプロジェクト
- ・ 経営人材育成・サクセッション関連のプロジェクト
- ・ 人事制度設計・人材マネジメント関連のプロジェクト 等

◆ マーサーで携わったプロジェクト

- ・ 大手自動車／食品／消費財／精密機器／総合電機・・・
：役員報酬・指名に関する制度設計・委員会運営
- ・ 大手製造業／交通／自動車部品／不動産・・・
：経営人材育成・アセスメント
- ・ 大手商社／コンビニ／農業機械／総合電機・・・
：役員報酬制度設計
- ・ 大手半導体／精密機器／EC・・・
：人事制度設計 etc

1. 組織・人材マネジメントに関する民間での潮流

2. 組織・人材マネジメントにおける官と民の類似点・相違点

海外では、コロナ前から「人的資本」に関する議論、情報開示をめぐる動きが活発化

(欧州)

2014年EUによる「**非財務情報開示指令**」(NFRD)

2019年ISOが、人的資本マネジメントに関する指標を整理
→ 「**ISO30414**」

2021年「**非財務情報開示指令**」の改定案 発表
→ 対象企業の拡大

(米国)

2019年**サステナビリティ会計基準審議会**が改訂版スタンダードを公表
→ 人的資本に関する情報開示を要求

2020年**米国証券取引委員会**がRegulation S-K改正案を公表
→ 人的資本に関する情報開示が義務化

日本でも、コーポレートガバナンス・コード改訂で、「人材」・「人的資本」に関する記載が盛り込まれた

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

- ✓ **中核人材における多様性の確保**についての考え方と**自主的かつ測定可能な目標**の開示
- ✓ 中長期的な**企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性**を踏まえた、**人材育成・社内環境整備方針**の開示

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

- ✓ 自社の**経営戦略・経営課題との整合性**を意識した、**人的資本投資等**についての**開示**

第4章 取締役会等の責務

- ✓ **人的資本投資等の経営資源の配分**や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的成長につながっているかの**実効的な監督**

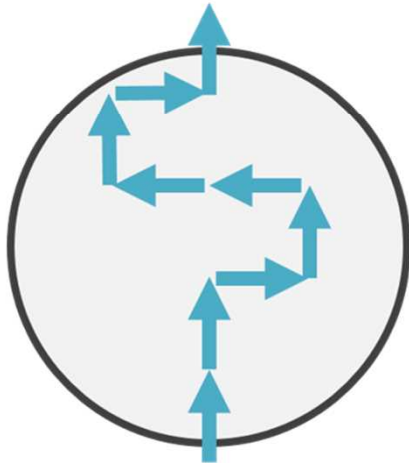
2020年、METIは「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を開催

- 第四次産業革命などによる産業構造の急激な変化、少子高齢化や人生100年時代の到来、個人のキャリア観の変化など、企業を取り巻く環境は大きな変化を迎えている。
- こうした中、企業が事業環境の変化に対応しながら、持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築やイノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築など、経営戦略と適合的な人材戦略が重要となる。
- 同時に、機関投資家などとの関係において、企業価値向上に向けた人的資本の非財務情報の活用も、重要となる。
- 以上を踏まえ、経営環境の変化に応じた人材戦略の構築を促し、中長期的な企業価値の向上させる観点から、人材戦略について経営陣、取締役、投資家がそれぞれ果たすべき役割、投資家との対話の在り方、関係者の行動変容を促す方策等を検討するため、2020年1月～7月にかけて、研究会を開催。

従来の日本型雇用コミュニティ

メンバーが替わらないクローズドなコミュニティ

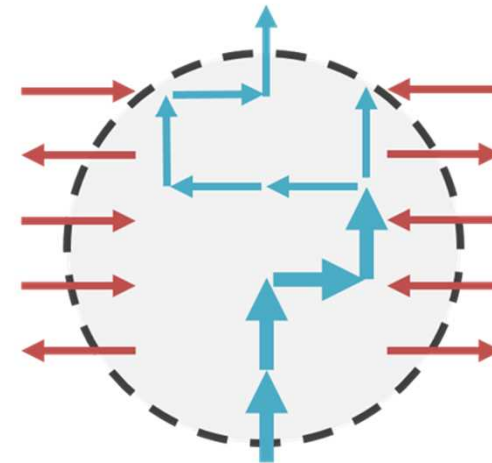
- 事業環境の予見性が高く、安定性が重要
- 新卒一括採用が基軸。内部公平性重視
- 企業主導のキャリア形成



これから求められる雇用コミュニティ

メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ

- 変革の時代。変化への対応、イノベーションが重要
- 新卒、中途/再入社、リスキル・再配置。外部競争力重視
- 個人の自律的なキャリア形成



2020年9月、METIは研究会の報告書を「人材版伊藤レポート」として公表

Not this

But this

“ 人的資源・管理 ”

人的資源の管理。オペレーション志向。
「投資」ではなく「コスト」。

● 人材マネジメントの目的 →

“ 人的資本・価値創造 ”

人的資本の活用・成長。クリエイション志向。
「投資」であり、効果を見える化。

“ 人事 ”

人事諸制度の運用・改善が目的。
経営戦略と連動していない。

● アクション →

“ 人材戦略 ”

持続的な企業価値の向上が目的。
経営戦略から落とし込んで策定。

“ 人事部 ”

人材関係は人事部門任せ。
経営戦略との紐づけは意識されず。

● イニシアチブ →

“ 経営陣 (5C) / 取締役会 ”

経営陣(5C : CEO,CSO,CHRO,CFO,CDO)のイニシアチブで
経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング。

“ 内向き ”

雇用コミュニティの同質性が高く
人事は囲い込み型。

● ベクトル・方向性 →

“ 積極的対話 ”

人材戦略は価値創造のストーリー。
投資家・従業員に、積極的に発信・対話。

“ 相互依存 ”

企業は囲い込み、個人も依存。
硬直的な文化になり、イノベーションが生まれにくい。

● 個と組織の関係性 →

“ 個の自律・活性化 ”

互いに選び合い、共に成長。
多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる。

“ 囲い込み型 ”

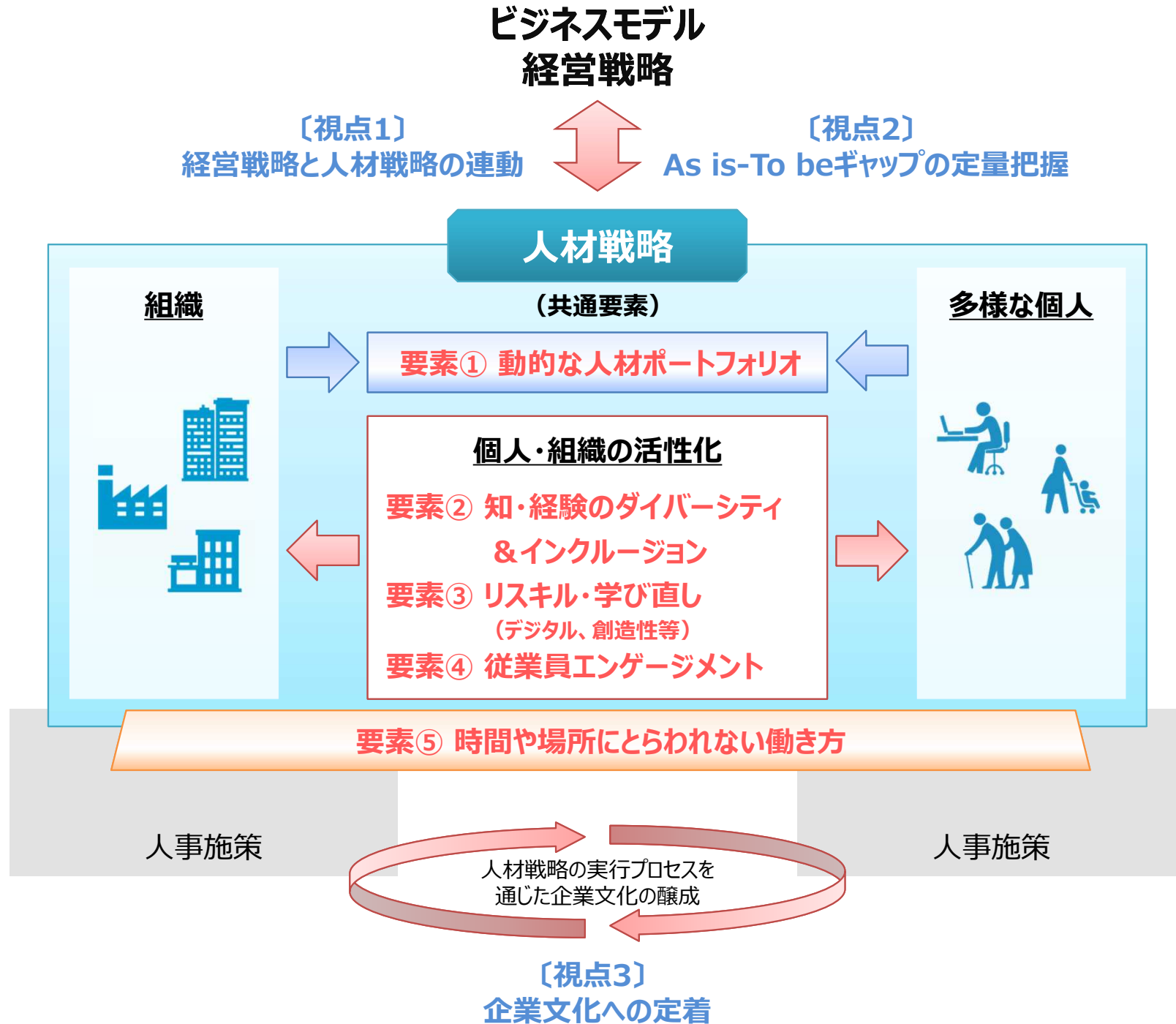
終身雇用や年功序列により、
囲い込み型のコミュニティに。

● 雇用コミュニティ →

“ 選び、選ばれる関係 ”

専門性を土台にした
多様でオープンなコミュニティに。

「人材版伊藤レポート」が示した、人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



2021年7月、METIは新たに「人的資本経営の実現に向けた検討会」を開始

◎座長 伊藤 邦雄 一橋大学CFO教育研究センター長

1. 企業

安部 和志 ソニーグループ株式会社 執行役 専務

白岩 徹 KDDI株式会社 執行役員コーポレート統括本部 人事本部長

杉田 勝好 アステラス製薬株式会社 Head of HR

曾山 哲人 株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO

高倉 千春 ロート製薬株式会社 取締役

中田 るみ子 三菱ケミカル株式会社 取締役 常務執行役員

原 伸一 SOMPOホールディングス株式会社 グループCHRO執行役常務

三好 敏也 キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員

2. 投資家

井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社 株式運用部 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー 執行役員 統括部長

江良 明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社 インベストメント・スチュワードシップ部長

小口 俊朗 ガバナンス・フォー・オーナーズ・ジャパン株式会社 代表取締役

三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

3. 有識者

上田 亮子 株式会社日本投資環境研究所 主任研究員

佐藤 淑子 日本IR協議会 専務理事

篠田 真貴子 エール株式会社 取締役

武田 洋子 株式会社三菱総合研究所 シンクタンク部門副部門長（兼）政策・経済センター長

谷口 真美 早稲田大学商学大学院 教授

4. 行政機関 廣川 斉

金融庁 企画市場局 企業開示課長

1. 組織・人材マネジメントに関する民間での潮流

2. 組織・人材マネジメントにおける官と民の類似点・相違点

組織・人材マネジメントにおける官と民の類似点・相違点（私見）

基本的には官も民も同じ。民での取組も参照して取組を進化させていくべき。
但し、以下の点については留意が求められる。

官での人材マネジメントの差異（民との対比）

1

職員の 仕事の コントロール

官僚組織には、営利企業が持つ収益責任がない一方で、各政策領域を丸ごとカバーし、政・民の期待・要望に真摯に応える責任があり、その分、職務の質や量のコントロールはやや難しい。
(= 職務のスクラップ&ビルドを検討する余地はあるが限界もある?)

2

職員の ローテーション

不正防止等の観点で考慮され、幹部から職員まで定期的に人材異動を行うことが求められる。
(= 人材マネジメントの対象となる職員も、マネジメントの担当者も、双方が定期的に流動することを前提に、施策を実行しないといけない)

3

職員の モチベーション

公僕としての性格から、仕事に求める報酬として、“経験価値”の重要性がきわめて高いのではないかと。
(= 各メンバーが望む経験・メンバーに必要と思われる経験に強く意識を払い、計画的に付与していくことの重要性は民間よりも高いくらい?)

現状認識の共有・文化醸成

1

民間でのトレンド

- 多くの民間企業でも結局この点の実行が一番難しいという認識。
- 民間の多くの優良事例に共通するポイントは、①組織・人事に関する課題を可能な限り明確に言語化している、②責任者（民間の場合はCEO and/or CHRO）が社員とインタラクティブに語れる機会を設けている点。

参考事例

- ソニーグループ：パーパスに基づく人材理念・人事戦略の再定義、CEO/CHROによる社内発信・対話
- オムロン：人材マネジメントに特化した目標・課題の対外開示、企業理念を体現する行動の社内コンペティション（TOGA）

METIでも 可能な工夫案

- 省・局・課単位での組織・人材課題の整理？
- 省全体での対話機会、局・課単位での施策立案・実行体制の確立？

民間でのトレンド

- コロナ禍によって、組織内部でその重要性が議論されるというフェーズは完全に過ぎ、生産性向上・働き方改革をどのように実行するか、に論点に移った印象。
- ただし、一部の企業ではリモートワークに耐えうる環境の整備で議論が終わっている場合も。先進企業では、直接部門・間接部門問わずにテクノロジーを最大限に活用して、職務の生産性を高めている。
- さらに有効なのは、「これまで当たり前のようにやってきた業務のうち、何をやめるべきか」という議論。

参考事例

- トヨタ自動車：社内でのパワーポイントによるプレゼンの廃止
- 製造業A社：新規性の高い取組の関与者を可能な限り限定

METIでも 可能な工夫案

- 職務のスクラップ&ビルドを促進？
(事務懇に省外メンバーを追加するなどし、モメンタムを強化?)

チーム力を高める 能力を活かす

民間でのトレンド

- 能力を活かした適材適所に向けて、民間企業で主に議論される論点は、
 1. 社内人材の役割・責任のあり方（この人はマネジメント・ジェネラリスト？この人は専門家？何の専門家？）
 2. 人材の出入りを前提とした制度のあり方（どんな分野で社外人材の採用が必要か？外部人材が活躍しやすい環境とは？）等
- これらの論点を包含し、解決策として「ジョブ型」への移行是非を議論する企業が非常に増えている。

参考事例

- 精密機器A社：ジョブ型への移行とジェネラリスト人材の確保を両立
- 食品B社：中途人材の心理的安全性の強化に向けた諸施策を実行

METIでも 可能な工夫案

- スペシャリスト人材の活躍イメージの類型化・配置？
- 中途人材への継続的なフォロー体制、スタープレイヤーの輩出？
- 定着上の課題（特に既存メンバーが改めるべきこと）の抽出？

民間でのトレンド

- 「従業員エンゲージメント」を重視する傾向は顕著。経営者の責任として明確に位置付けられつつある。
- 国内外のハイパフォーマンス企業では、組織・個人の「健康」状態を日常的に観察し、組織に個に対して迅速に手を打つ仕組みが整っている。

参考事例

- サービスA社：日常的な組織診断、ヘッドハンターの設置
- 化学B社：自社独自のエンゲージメント定義・サーベイの実施

METIでも
可能な工夫案

- エンゲージメント状況把握の解像度・頻度を向上？
- 個人に対してアプローチできる人材を配置？
(特に、「どのような経験を求めているか」にフォーカスし、課くらいの単位でコミュニケーションを強化)

日本企業は、特に「人事戦略と経営戦略の連動」を課題視

人材マネジメントの課題（複数回答）

