

# **変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言**

## **～日本企業の経営競争力強化に向けて～**

2019年3月

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室

# はじめに ～競争力の源泉は「人材」。日本型人材マネジメントをアップデートし、経営競争力を強化～

## ✓ 日本企業を取り巻く課題

グローバル競争の激化、デジタル化の進展によって、日本企業は急速かつ激しい変化にさらされている。さらに、日本では少子高齢化が急速にすすみ、人手不足が一層深刻化していく。既に「ゲームのルール」は変わっており、これまでの「勝ち筋」は通用しない。変革への対応力が求められる。

## ✓ 日本型人材マネジメントのアップデート

日本企業は、長期安定雇用による高い集団的能力を発揮し、経営競争力を強化してきたが、経営を取り巻く環境が不断に変化していく社会においては、その優位性が相対的に低下している。多様な個人が活躍し、変革に対応する経営を実現するために、経営トップ自らが率先して、人材マネジメントのアップデートや組織文化の改革に、スピード感を持って取り組まなければならない。

## ✓ 経営トップからステークホルダーへの積極的な発信と建設的な対話

競争力の源泉は「人材」であり、人材戦略は経営戦略の中心に位置づけられることを、経営トップは再確認し、具体的なアクションに繋げていくことが求められる。特に、経営トップは、従業員、資本市場、労働市場等のステークホルダーに対し、人材戦略を積極的に「見える化」し、建設的な対話を図っていく必要がある。

# 日本企業・個人を取り巻く社会・経済環境は大きく変化

## グローバル化

- ✓ 国内市場だけではなく、高成長を取り込む世界市場における競争に移行  
→ 多様な顧客ニーズを捉える必要 / クロスボーダーでの人材戦略（育成・発掘・獲得）
- ✓ グローバルな組織ガバナンスの構築 / 多様性を通じた経営競争力強化  
→ 統合と分化のバランスや個人の活躍できる環境整備が経営課題に

## デジタル化

- ✓ 強みであった“すり合わせ”による競争優位が減退 → “winner takes all”の経済へ
- ✓ デジタル・トランスフォーメーションやサービス化が進展していく中で、既存事業の陳腐化が加速  
→ 不確実な経済・社会情勢（変革の時代）でも競争力を発揮できる  
柔軟かつスピーディなビジネスを実施できる体制が求められる
- ✓ A I やロボティクスにより業務内容や求められるスキルは非連続的に変化

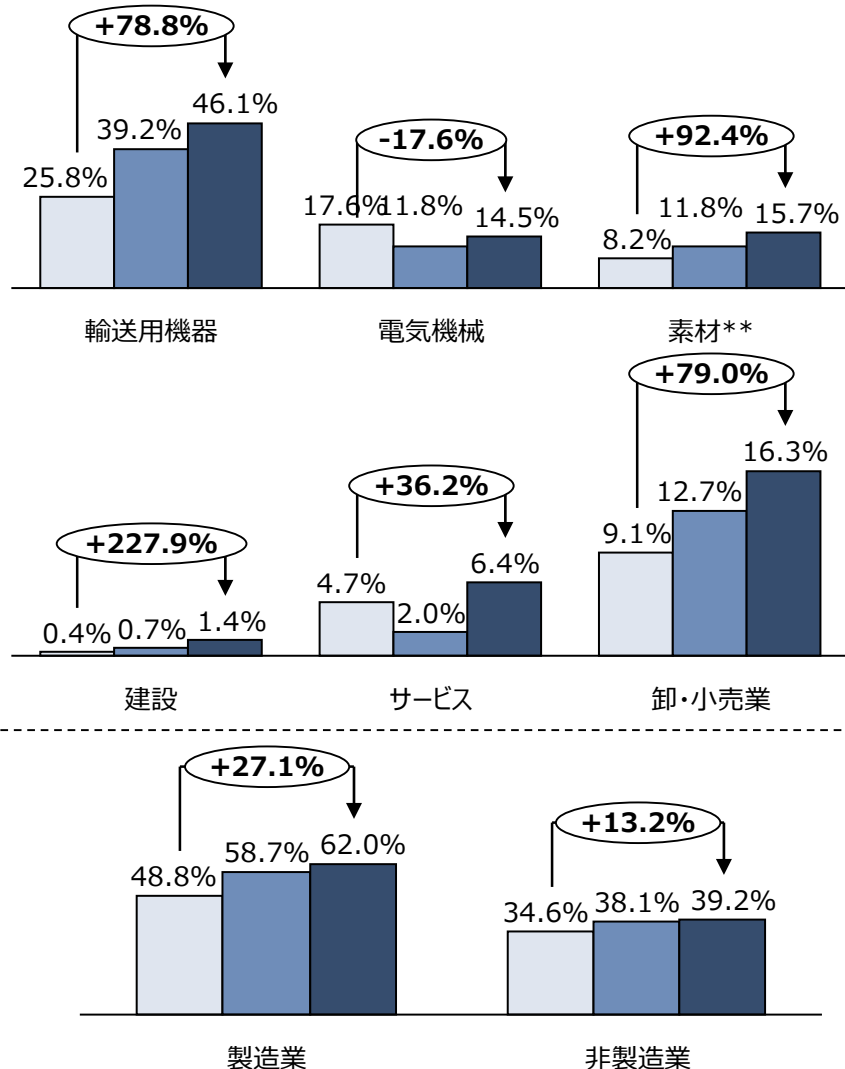
## 少子高齢化：人生100年時代

- ✓ 人口構造の成熟化で、若年人口が減少し、シニア人口が増加
- ✓ 平均寿命が延び、「人生100年時代」の到来により、社会で活躍する期間が長期化  
→ 長期のライフプランを念頭に、個人のキャリア意識は向上
- ✓ 社会課題への関心が高く、自らの成長にも関心が高い「ミレニアル世代」の登場

# グローバル化 幅広い業種がグローバル化に直面、人材に関する課題は大きい

## 主要業種\*における海外売上高・従業員比率の変化

1999年 2010年 2016年



## グローバル事業展開に伴う課題

本社でのグローバル人材育成が  
海外事業展開のスピードに追いついていない

海外拠点の幹部層の確保・定着

経営幹部層におけるグローバルに活躍できる人材不足

世界中の拠点から人材の選抜・配置・異動による  
グローバル最適の人材配置

本社側の海外現地事情に関する理解不足

グループ企業の人材データベースの構築と  
人事・評価制度のグローバル共通化

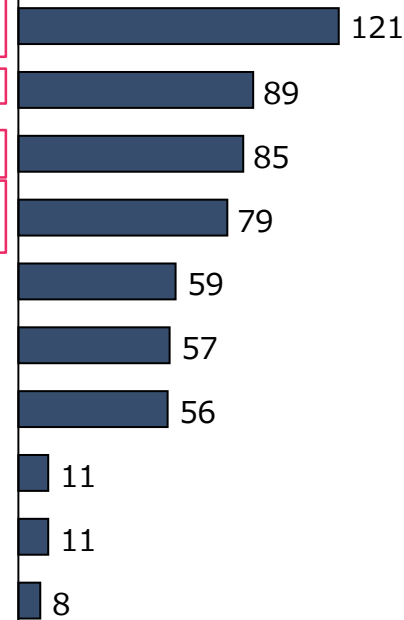
グループ企業全体への企業理念・経営ビジョンの浸透

グループ企業間の情報システムの統一

社内公用語の統一  
(取締役会、社内文書、イントラネット等)

その他

(経団連会員社数)



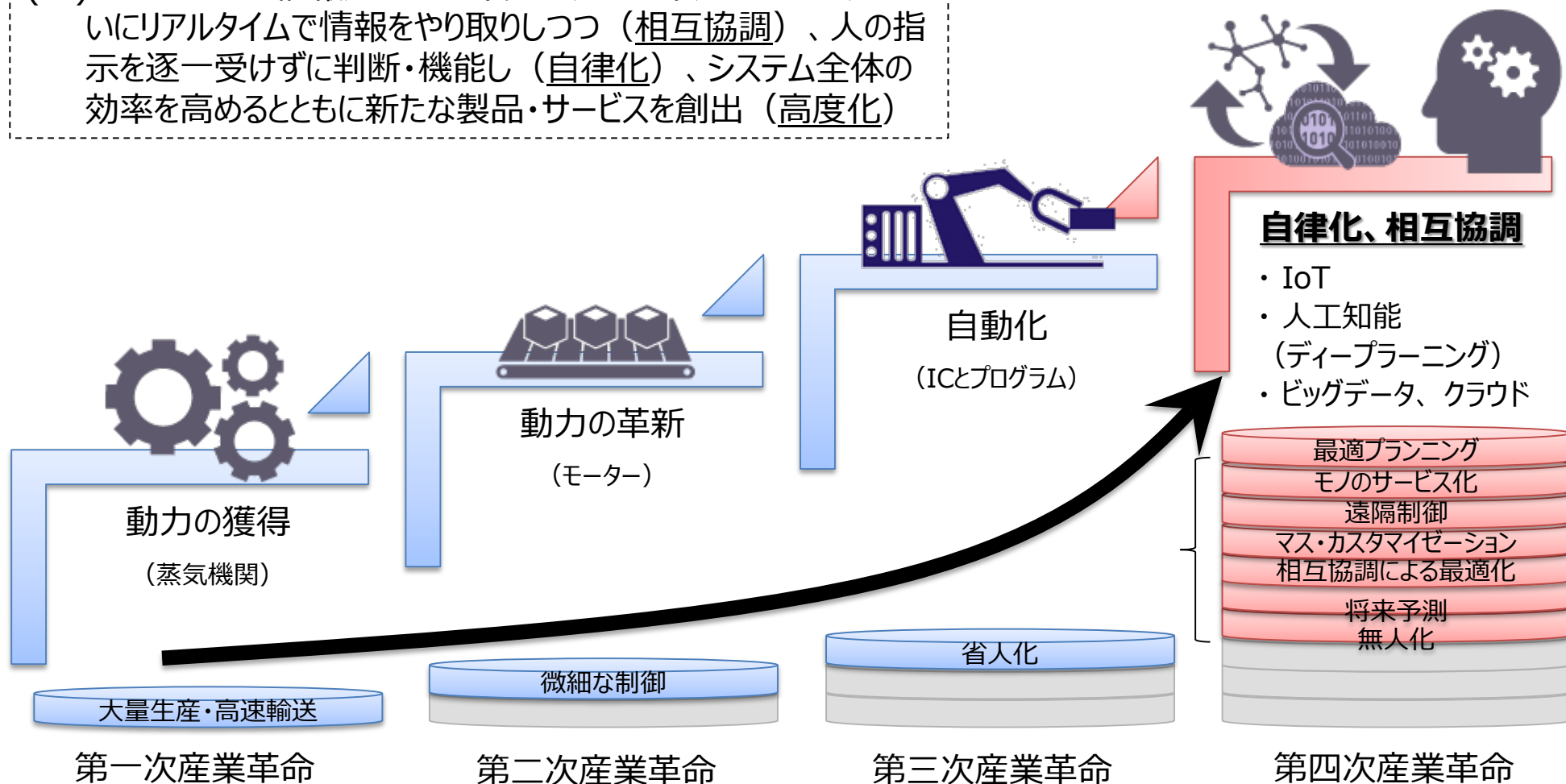
\* 43業種52区分から45業種58区分への移行については対応表を用いて再分類した

\*\* 繊維工業、紙・パルプ、石油・石炭、鉄鋼業、化学、非鉄製造業

(出所) 左図：経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「企業統計年報」、右図：一般社団法人日本経済団体連合会(2016)「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート調査結果」より作成

- 今後、IoT、ビッグデータ、人工知能をはじめとした新たな技術（※）により、グローバルに「第4次産業革命」とも呼ぶべきインパクトが見込まれている。

（※）あらゆるモノや情報がインターネットを通じて繋がり、それらが互いにリアルタイムで情報をやり取りしつつ（相互協調）、人の指示を逐一受けずに判断・機能し（自律化）、システム全体の効率を高めるとともに新たな製品・サービスを創出（高度化）



## 世界各国の株式市場時価総額ランキング\*

IT系企業

日本企業

### 1989年時価総額上位10社

(\$10億ドル)

順位	企業名	国名	産業	時価総額
1	NTT	日本	通信	164
2	日本興業銀行	日本	金融	72
3	住友銀行	日本	金融	70
4	富士銀行	日本	金融	67
5	第一勧業銀行	日本	金融	66
6	IBM	アメリカ	ハイテク	65
7	三菱銀行	日本	金融	59
8	エクソン	アメリカ	石油・資源	55
9	東京電力	日本	電力	54
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	イギリス	石油・資源	54

### 2009年時価総額上位10社

(\$10億ドル)

順位	企業名	国名	産業	時価総額
1	エクソン・モービル	アメリカ	資源	337
2	ペトロチャイナ	中国	資源	287
3	ウォルマート	アメリカ	消費財	204
4	ICBC	中国	金融	188
5	チャイナモバイル	中国	通信	175
6	マイクロソフト	アメリカ	ハイテク	163
7	AT&T	アメリカ	通信	149
8	ジョンソン・ジョンソン	アメリカ	ヘルスケア	145
9	ロイヤル・ダッチ・シェル	イギリス	資源	139
10	P&G	アメリカ	消費財	138

22	トヨタ自動車	日本	自動車	109
56	NTTドコモ	日本	通信	59
57	NTT	日本	通信	59
64	三菱UFJフィナンシャル・グループ	日本	金融	56

### 2018年時価総額上位10社

(\$10億ドル)

順位	企業名	国名	産業	時価総額
1	アップル	アメリカ	ハイテク	851
2	アルファベット	アメリカ	ハイテク	719
3	マイクロソフト	アメリカ	ハイテク	703
4	アマゾン	アメリカ	ハイテク	701
5	テンセント	中国	ハイテク	496
6	バークシャー・ハサウェイ	アメリカ	金融	492
7	アリババ	中国	ハイテク	470
8	フェイスブック	アメリカ	ハイテク	464
9	JPモルガン・チェース	アメリカ	金融	375
10	ジョンソン・ジョンソン	アメリカ	ヘルスケア	344

23	トヨタ自動車	日本	自動車	210
----	--------	----	-----	-----

100位以内  
ランクイン数

53社

6社

1社

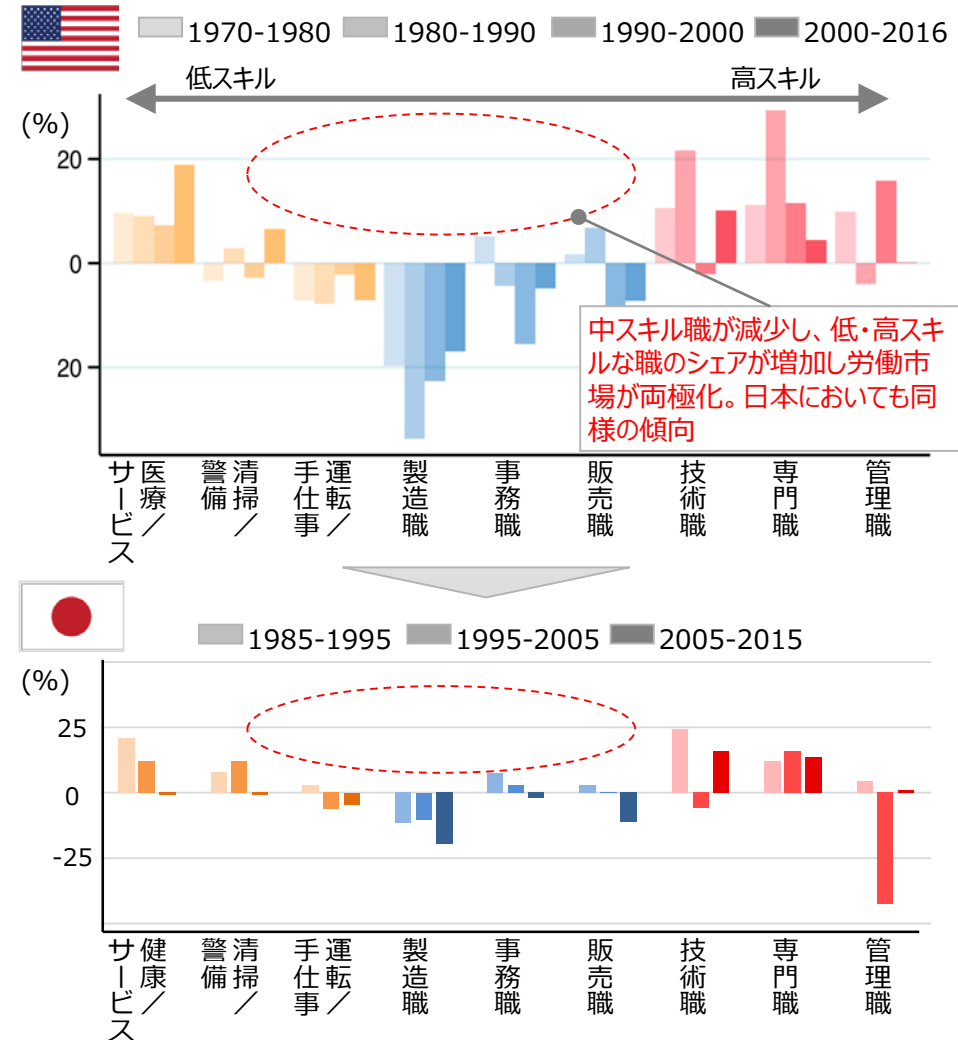
\* 日本企業については原則上位100位以内にランクインした企業を記載。ただし、1989年、2009年については紙幅の関係上ランクインした一部の企業を代表的に記載

(出所) Business Week (1989) "THE BUSINESS WEEK GLOBAL 1000", pwc (2018) "Global Top 100 Companies by market capitalization"より作成

## 第四次産業革命による「仕事の内容」の変化

	減少する仕事 (職業例)	増加する仕事 (職業例)
上流工程		経営戦略担当 データサイエンティスト 新たなビジネスモデルの 支え手
中流工程	製造ラインの工員 企業の調達管理部門	
下流工程	低額・定型の保険商 品の営業 スーパーのレジ係 コールセンター 経理	カスタマイズされた高額 な保険商品の営業 高級レストランの接客 きめ細かな介護

## 労働市場の両極化（日米比較\*）



\* 米国データ：各職業に係る総労働時間（就業者数に労働時間を乗じたもの）のシェア伸び率

日本データ：Daron Acemoglu, David Autor, "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings" (2010)を参考に職業を分類

米国のデータとは、職業者数のシェア変化であること、全年齢が対象であること、清掃・警備職には自衛官を含む（米国は軍人を除外）ことに留意。

（出所）左図：経済産業省 新産業構造部会 第1回事務局資料（平成27年9月17日）、右上図：Autor（2019）「Work of the Past, Work of the Future」、右下図：総務省「国勢調査」より経済産業省作成

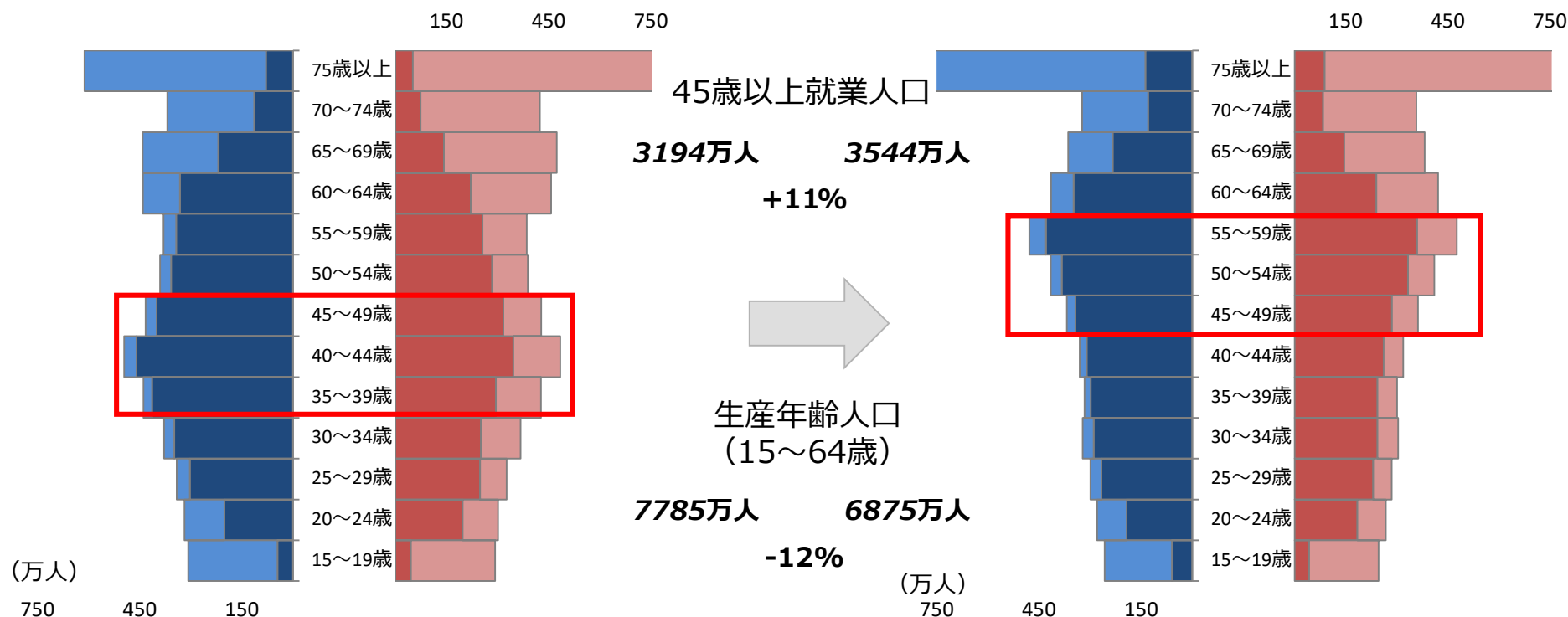
## 年齢別就業人口構成

2014年

2030年\*

■ 就業人口男性 ■ 総人口男性 ■ 就業人口女性 ■ 総人口女性

■ 就業人口男性 ■ 総人口男性 ■ 就業人口女性 ■ 総人口女性



15～19歳	20代	30代	40代	50代	60代	70歳以上
1%	15%	21%	24%	20%	14%	5%

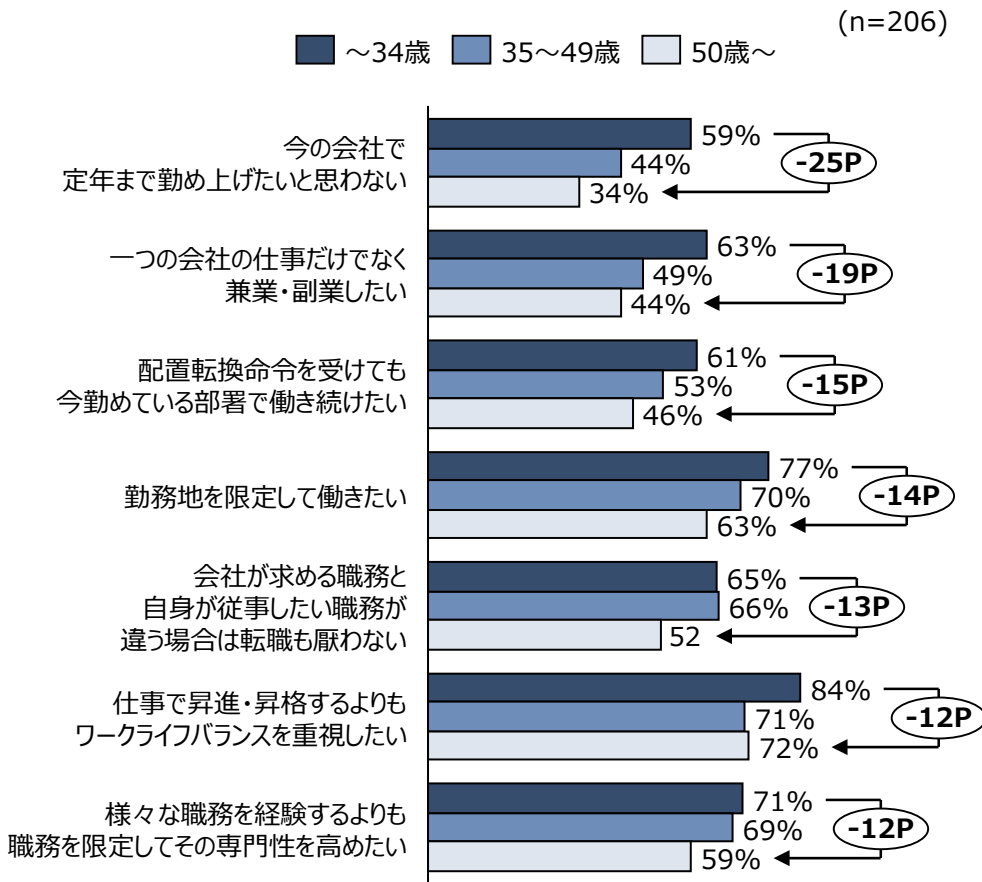
15～19歳	20代	30代	40代	50代	60代	70歳以上
2%	14%	17%	19%	22%	16%	7%

\* 経済再生・労働参加進展シナリオに基づく推計

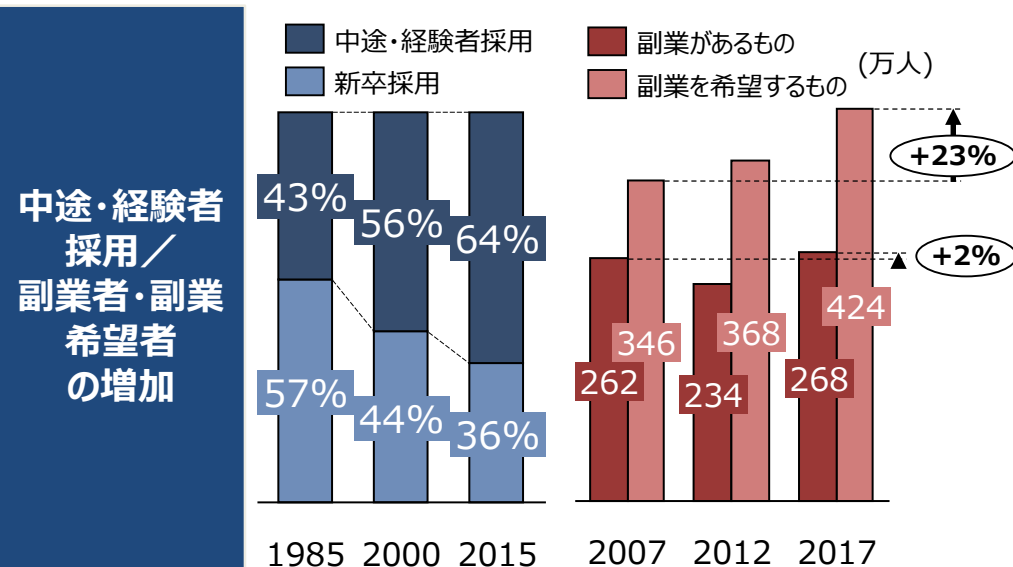
(出所) 総務省「労働力調査」、「人口推計」、労働政策研究・研修機構 (2016)「労働力需給の推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より作成



## 各年齢層におけるキャリアについての考え方の違い



## 多様な働き方の推移



多様な就労形態の増加

- 勤務時間、場所などに制限を設けた限定正社員制度を約5割の企業\*2が導入済

外国人労働者の増加

2015年 91万人 → 2018年 約146万人  
+約60%

**このような環境変化の下で日本企業が競争に勝ち抜いていく  
には、どのように人材競争力を強化していくべきなのか？**

# 経営課題と人材マネジメント上の課題は直結

## 経営上の優先課題（例）

### グローバル化

- ・高成長の海外市場におけるシェア獲得や多様化する顧客ニーズへの対応
- ・グローバルな組織ガバナンス

### デジタル化

- ・ winner takes allの経済に移行、“すり合わせ”の競争優位が低下
- ・競争力や勝ち筋の再検証
- ・テクノロジーの変化スピードへの対応

### 少子高齢化 ：人生100年時代

- ・シニア人口増加・若年人口減少への対応
- ・社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識が向上

## 人材マネジメント上の優先課題（例）

- ・グローバル成長を牽引できる経営人材をはじめとした、多様な人材の育成・確保
- ・職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用

- ・イノベーション創出をリードする人材の育成・発掘・獲得、既存オペレーション人材の強みとの両立
- ・ビジネスモデル変化に対応した従業員の再配置・再教育

- ・人材多様化、個の動機が多様化への対応
- ・従業員の自発的貢献意欲の向上
- ・個人の自律的なキャリア構築の支援、成長機会の提供

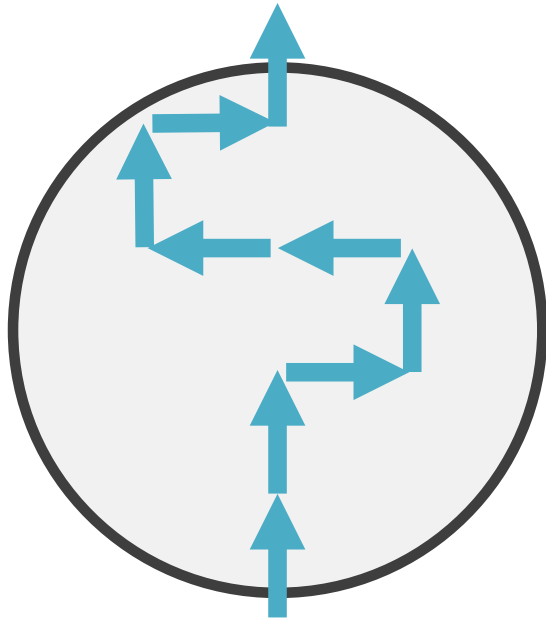
# 求められる雇用コミュニティのあり方は変化してきている

## 従来の日本型雇用コミュニティ

(事業環境の予見可能性が高く、安定性が重要)

〔 新卒一括採用が基軸：同質性 〕

企業主導のキャリア形成



メンバーが変わらないクローズドなコミュニティ

➡ 内部公平性が最重要

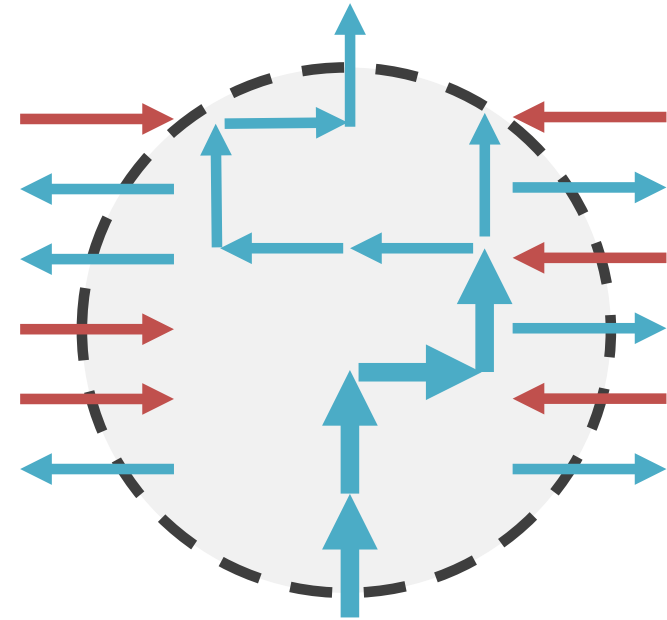


## これから求められる雇用コミュニティ

(変革の時代へ。変化対応、イノベーションが重要)

〔 新卒、中途、再入社、リスキル・再配置：多様性 〕

個人の自律的なキャリア形成



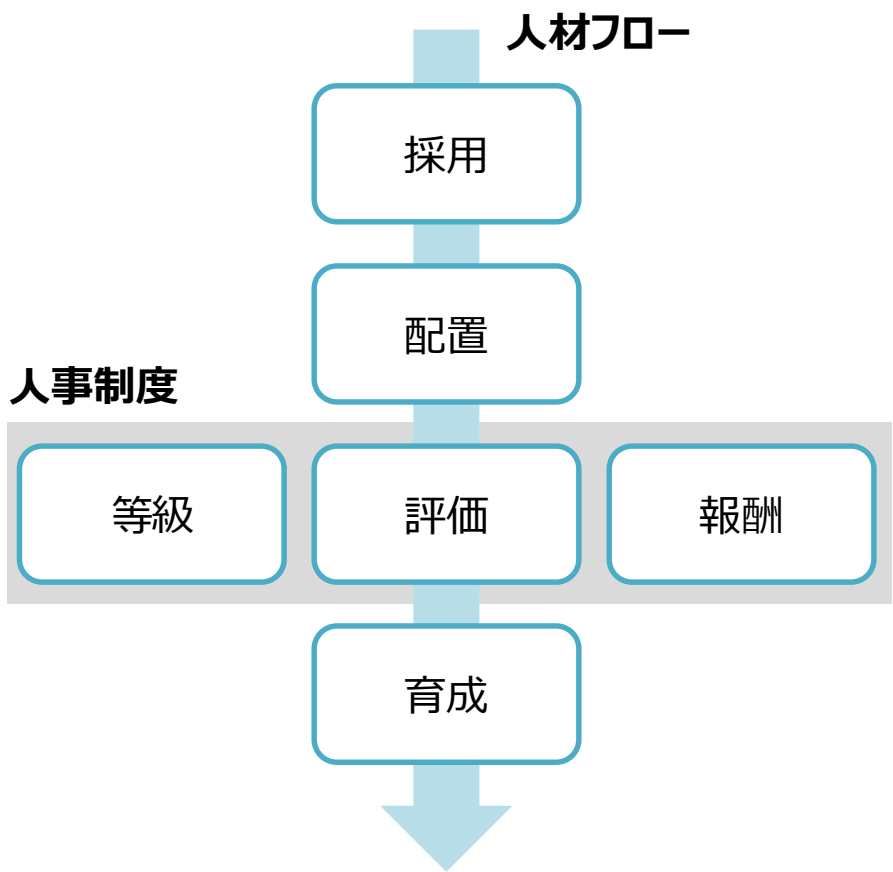
メンバーの出入りがあるコミュニティ

➡ 外部競争力も重要に

# 経営戦略を実現するための人材戦略が重要になってきている

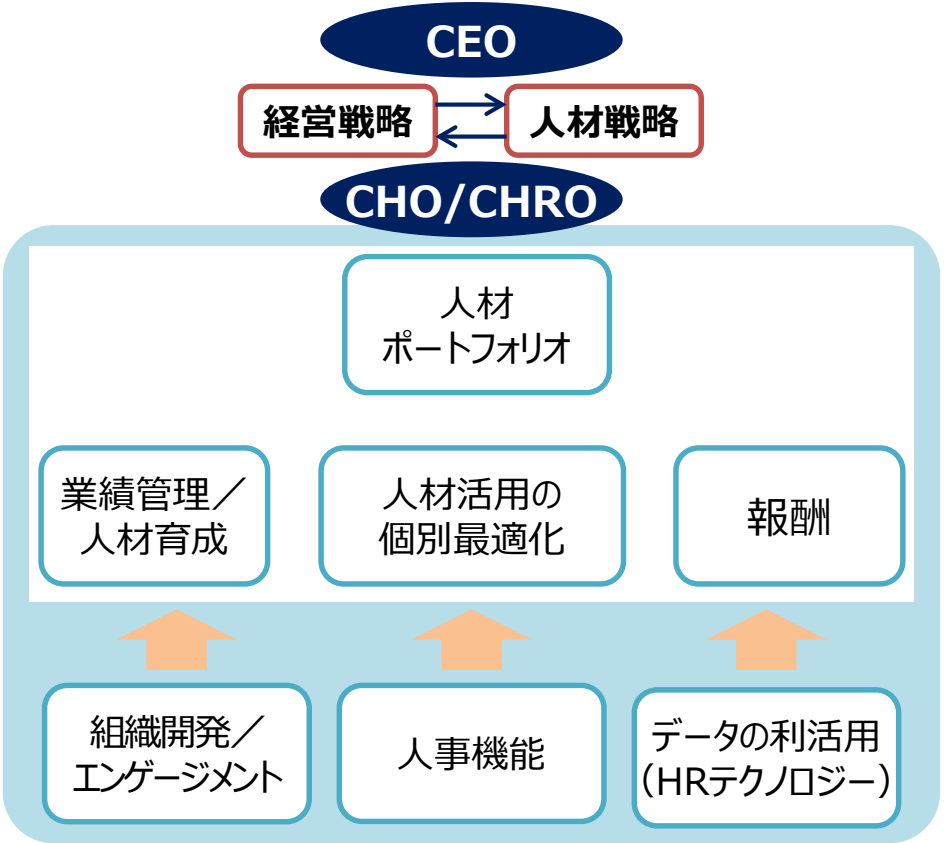
## 従来の人材マネジメント

- 自社人材の長期的な管理が前提
- 新卒一括入社と連動した年次管理
- 内部公平性の担保を重視
- 企業固有の強み・特殊スキルの育成

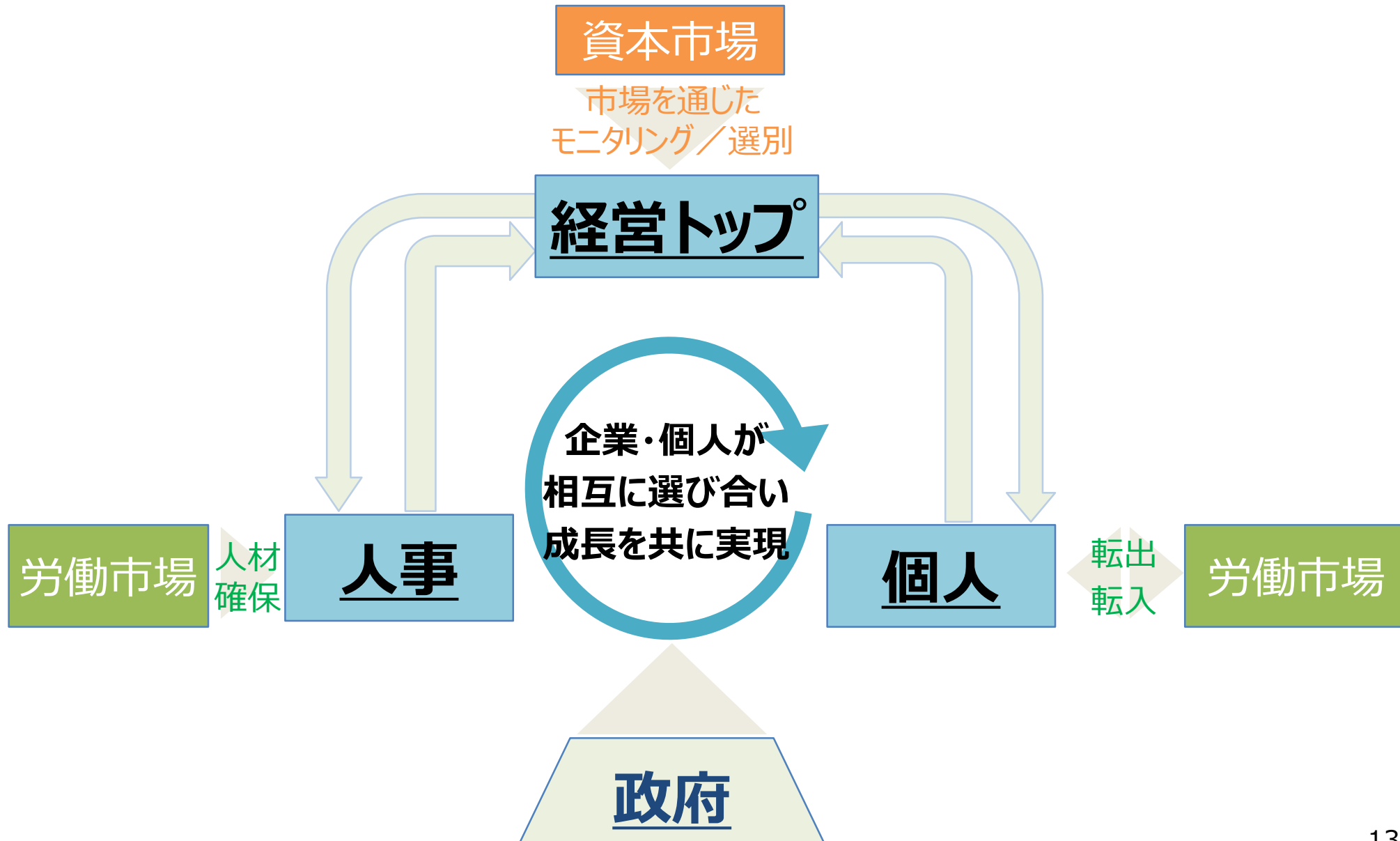


## これから求められる人材マネジメント

- 即応性と中長期の視点の両立
- 事業環境・経営戦略との連動
- 戦略に合わせた柔軟な人材・リソースの獲得
- 人材活用の個別最適化（採用・配置・リスキル等）



# 人材マネジメントのあり方を見直す際に重要なステークホルダー



# 経営環境の変化と、これから求められる人材マネジメント

## 変革の時代

### グローバル化

世界市場での競争に移行、  
人材の多様性も増加

### デジタル化

イノベーションが競争優位の  
構築に直結。必要な組織  
能力の変化スピードも加速

### 少子高齢化

人材の就業ニーズ・価値観や  
働き方も多様化

経営戦略

×

人材・人材戦略

経営トップによる  
組織・企業文化の変革

従業員・労働市場・  
資本市場との対話

個人のキャリア志向  
価値観の多様化

変化に対応する経営の実現



個人の自律的成長・活躍

持続的な企業価値向上の実現

# 経営競争力・人材競争力強化のための9つの提言

## 3つの原則

1. 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること

2. 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと

3. 経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

## 6つの方策

1. 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的育成・支援

2. 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供

3. 個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築

4. 個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する機会の提供

5. 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築

6. 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施



# 原則①：経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること

- ☑ ヒトが生み出す価値の重要性が増し、経営課題と人材課題が表裏一体となる中で、経営戦略の策定段階から、人材および人材戦略が検討に組み込まれているか？
- ☑ 短期的、場当たりの人事施策ではなく、経営環境の変化のスピードと幅の広がりに対応できる人材および人材戦略を構築し、実行できているか？

## ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：成果創出に時間がかかる人材戦略・人材投資が、経営トップの交代や業績不振により継続的な取り組みにつながらないケースや、経営戦略と人材戦略が連動せず人事部門任せとするケースも存在
- 今後：人材は経営戦略・事業戦略を実行・実現していくための欠かすことのできない要素だと再認識した上で、人材戦略の構築・実行を通じて、必要な人材、組織能力を獲得
  - ① 経営トップ自らが、人材および人材戦略は「経営戦略のOS」として不可欠であることを再確認し、経営戦略策定の段階から骨太で実効性の高い人材戦略を策定する
  - ② 経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材を明確に定義するとともに、その獲得・育成方法を明確する
  - ③ 人材戦略や人材関連目標の達成状況を経営層のKPIに組み込むことで、確実なモニタリングを行う

## ＜事例＞

- 大規模な経営変革局面において、変革実現の極めて重要な要素として人材戦略を捉え、グローバルに一貫した人事制度や、社内人材の変革を企図した育成・配置施策を実行（製造業）
- 事業価値創造に結びつく最優秀なエンジニアや事業開発人材の確保を経営のトップアジェンダと捉え、採用～評価～処遇まで、競争力のある人材確保の観点で一貫した仕組みを構築（IT）

## 原則②：個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと

- ☑ 従来の日本型雇用コミュニティが変化しつつある中、個人のスキルや専門性を最大限に引き出すために、多様な人材の成長や活躍に繋がる機会を提供できているか？
- ☑ 経営競争力を強化するために、多様な人材を自社に惹きつけ、自発的な貢献意欲を引き出す仕組みを構築できているか？

### ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：安定的な雇用コミュニティの中、新卒一括採用・階層別研修・ジョブローテーションなどを通じた、均質でレベルの高い労働力育成に注力し、同質的で「すり合わせ」が得意な組織を構築
- 今後：個人のキャリア志向や価値観が多様化する中、企業は各個人に適合した成長機会を提供し、専門性・スキル強化を支援することで、個人の貢献意欲を引き出し、必要な組織能力を構築
  - ① 多様な背景の人材を受入れ、成長につなげるための複数の人事制度や、オープンな企業文化を構築する
  - ② 組織構成員の自発的な貢献意欲を把握し、強化する施策を導入する
  - ③ スキル・経験をもったシニアなど多様な人材を積極活用し、必要な人材確保・組織能力強化を実現する

### ＜事例＞

- これまでの一律な人事制度・人事施策から、多様な事業ポートフォリオそれぞれに適合した人材要件を定め、個別事業にフィットした人事制度の多様化、キャリア人材採用を推進（製造業）
- 同質性が強い社風のもとで、各部署で少数の中途・経験者採用人材が「孤立」しないよう、社内で中途・経験者採用者のインフォーマルなネットワークを構築し、働きやすい環境づくりを構築（製造業）

## 原則③：経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

- ☑ ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を単なるスローガンとせず、経営トップ自らが信念をもって発信することで一人一人に腹落ちさせ、具体的行動につながられているか？
- ☑ 変革を起こすリーダーの存在が企業の命運を握る時代において、保守的な減点主義や過度な完璧主義にこだわり、イノベーションの芽を摘んでいないか？

### ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：同質性が高い安定的な雇用コミュニティの中、働き手の企業へのロイヤリティは高く、積極的に企業理念・ビジョンなどを発信しなくても価値観や文化は組織内で暗黙的に共有
- 今後：多様な人材を組織の目指す方向に惹きつけ、巻き込んでいく上で、ミッション・ビジョン・バリューの明示的な共有が極めて重要。ビジネスのスピードが上がる中、挑戦を奨励し一定の失敗を許容する企業文化の醸成は必須
  - ① 経営トップがミッション・ビジョン・バリューに基づく発信、行動や人材登用を行い、その実現に強くコミットする
  - ② ミッション・ビジョン・バリューの定着状況を粘り強くモニタリングし、現場の行動改革につなげていく
  - ③ イノベーションの芽を摘むような組織行動や評価のあり方を見直し、挑戦を奨励する企業文化を構築する

### ＜事例＞

- MVVの実現をトップ以下経営層が極めて重視し、次世代幹部選抜・登用時の重要な基準の一つとして活用。中途人材・外国籍社員も増えてくる中、ワークショップなど直接の対話を通じた理解・浸透も促進（IT）
- 自社のバリューの浸透のためグローバルに評価基準をバリューベースのものに作り替え、従来から浸透を図っていたミッション・ビジョンと合わせて、従業員のバリュー浸透、行動変革の推進に活用（製造業）

# 方策①：変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的な育成・支援

- ☑ 内部公平性を重視した「横並び方式」で経営リーダーを育成するのではなく、トップアジェンダとして、時代をリードし変革を起こす人材を早期に登用し、育てられているか？
- ☑ ミドルは経営の意思を現場に伝え、現場の実感を経営に伝える「橋渡し役」。人材戦略の中で、こうした役割を明確に位置付け、計画的な育成ができているか？

## ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：自社内での社内調整、連携に長けたリーダーを、新卒採用から長期間の育成を通じて選抜。ミドルの人事権は限定的であり、人材育成は人事部主導のローテーション主体で実施
- 今後：変革を担う経営リーダー候補を早期に選抜し、特別な育成投資・機会提供によって計画的に育成。人事部門が一定の権限委譲などを通じて、ミドルリーダー\*による現場主導の人材育成を支援
  - ① 経営トップが自身の後任も含め会社の将来を牽引する人材の育成を最重要ミッションの一つととらえ、経営リーダーの育成・選抜に対して十分な費用をかけて実行する
  - ② 候補人材を早くから海外や子会社に派遣し、修羅場経験や経営経験を通じて経営感覚を習得させる
  - ③ 一定範囲の人事情報の公開・部下の報酬決定権の強化など、ミドルリーダーへ人事上の権限を委譲する

## ＜事例＞

\* ミドルリーダー（事務局定義）：中間管理職の役割にとどまらず、リーダーシップを発揮して現場の変革を主導する組織長・部門リーダー

- CEO任用の成否が企業価値にもたらすインパクトの大きさを認識し、重点的に時間と費用を現経営陣が費やし、若手のハイポテンシャル層から幹部層までを対象に次世代経営陣の育成や見極めを実施（IT）
- 組織長・現場マネジャーの役割を重視し、権限委譲や支援を通じた現場主導の人事問題解決を促すため、社内ITシステム刷新や人事部門のビジネスパートナー機能強化を実行（製造業）

## 方策②：経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供

- ☑ 外部競争力のある人材を、固定的な報酬・評価体系に当てはめようとしていないか。「人材の自前主義」にこだわらず、その能力を発揮できる環境を整備できているか？
- ☑ 多様なスキル、キャリアを持った人材のニーズに応じた柔軟な仕組みやキャリア機会を提供できているか？

### ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：新卒一括採用による無限定正社員を中心とした人材ポートフォリオ、キャリアパスが中心。安心感を持って働けるよう、内部公平性・安定性の確保を重視した人事制度を整備
- 今後：多様なキャリア・雇用形態の人材を活用し、様々なニーズを持った人材を処遇できる、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度をはじめとした人事諸制度、多様なキャリア機会を提供
  - ① 報酬の基本理念を明確にした上で、外部労働市場と連動した説明可能性の高い報酬制度を整備する（外部労働市場との報酬ベンチマーク、柔軟な報酬決定ルールや報酬レンジ設定など）
  - ② 事業に必要な人材の確保・育成や個人のニーズに応じた多様なキャリア機会・就業形態（兼業・副業など）や採用ルート（中途・経験者採用、自社への「出戻り」など）を整備・提供する

### ＜事例＞

- トップの強いリーダーシップの下、経営管理・事業推進を担う高度プロ人材向け報酬制度を整備し、一定人数を組織内の枢要なポジションに採用・配置。社内の危機感醸成や事業変革を推進（製造業）
- 積極的な出戻り奨励、時短勤務や副業・兼業の奨励など、柔軟な働き方の提供を通じて働く場としての魅力向上を訴求し、人材獲得競争が厳しい環境下での人材確保、引きとめを実現（IT）



## 方策③：個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築

- ☑ 処遇のためだけの人事評価ではなく、多様な個人の成長を促し、同時に経営目標の実現への挑戦を評価できる仕組みを構築できているか？
- ☑ 多様な個人が活躍できる企業文化づくりを経営層やミドルリーダーが率先することで、組織の潜在力を最大化できているか？

### ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：人事評価の最重要目的の一つはフェアな処遇決定。内部公平性・評価の継続性を担保するために、目標設定や評価調整において、現場では一定の制約があり、全体調整を行う仕組みが一般的
- 今後：処遇決定のための評価だけでなく、柔軟な目標設定・評価基準、高頻度で実効性あるフィードバックを通じて、より高いレベルでのパフォーマンス発揮・成長や、個人の自発的な貢献意欲の強化を促進
  - ① より高い目標への挑戦を促す仕組みを構築し、個人の自律的な成果追求を奨励する
  - ② 個人の強みや課題にフォーカスし、現場での頻繁なフィードバックを通じた行動改善・スキル開発を促進する
  - ③ 「心理的安全性\*」を高め、挑戦を奨励して失敗を許容する評価の導入や人材登用を実践する

### ＜事例＞

\* 心理的安全性（事務局定義）：他者の反応に過度な懸念を持つことなく率直な意見表明などの言動をとることができる業務環境・状態

- 報酬と評価の結びつきを弱めるとともに、一律のレーティング（評価段階の決定）を廃止することで、より本質的な経営目標、人材育成や業績改善に関する議論にフォーカス（製造業）
- フィードバック機会を毎月1回以上設定し、頻繁なフィードバックを通じて上司・部下の対話を促進することで、職場の信頼関係やメンバーのモチベーションを強化、気づきや自律的改善を促進（サービス）

## 方策④：個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する 機会の提供

- ☑ 変革の時代を生き抜くためにも、経営層が「不断の学び直し」の必要性を発信し、社内に「健全な危機感」を醸成できているか？
- ☑ 働き手一人ひとりに対して、評価などの仕組みの中で新たな学びの気づきを促すとともに、社内外での主体的な学びの機会を提供できているか？

### ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：安定的・同質的な雇用コミュニティを労使共に前提とする中、自律的なキャリア構築の必要性の意識は希薄。ジェネラルローテーションや階層別研修を通じ、企業主導で育成機会を提供
- 今後：不断な環境変化が不可避な中、働き手のキャリア自立・自律は個人だけでなく経営の競争力強化にも重要と認識した上で、社内のあらゆる人材に対する能力開発機会・キャリア構築支援を実施
  - ① 働き手個人の専門性強化、自律的なキャリア構築の支援は、人材競争力強化を通じて経営競争力の強化にもつながることを経営層が十分に認識し、人材マネジメントポリシー、育成ポリシーに反映する
  - ② キャリアカウンセリングや自己申告制の積極的活用などを通じ、個人の自律的なキャリア構築を支援する
  - ③ 兼業・副業や幅の広い教育プログラム提供を通じ、新たな学びの気づきを促す多様な教育機会を整備する

### ＜事例＞

- 企業と個人は「お互いに価値を交換し、高め合う関係」とあるという考え方に基づき、異動の大半を従業員の自己申告制とすることで社内労働市場を積極的に作りあげ、自律的なキャリア構築を支援（製造業）
- 毎月第3水曜日を「ラーニングDay」として、会議や外部アポイント等を入れずに社員個人が自ら選択したテーマに関する学びの時間に充てる仕組みを整備し、ラーニングカルチャーを組織全体に浸透（IT）

## 方策⑤：個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築

- ☑ 経営課題と人材課題が表裏一体となる中、人事部門は経営競争力強化を実現する能動的な部門として、経営の変革をリードする役割・機能を担うことができるか？
- ☑ 人事部門は、「勘と経験」だけに頼るのではなく、テクノロジー等も活用しつつ、データに基づく「客観性・納得性」を持って、自社の人材力・経営力の強化に貢献できているか？

### ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：新卒主体の人材採用、長期的な育成・配置、安定的な処遇決定を実現することを主な目的として最適化された人事部門体制のもと、現場の要請に応え正確なオペレーションを行うことに主眼
- 今後：事業・経営のニーズに応え、必要な人材をスピーディに確保しながら、データ活用を通じて、より「個」に寄りそった、柔軟で効果的な意思決定支援を行うことに主眼
  - ① 機能別に担当が分かれた人事部門を必要に応じて改め、より一貫した施策が実行可能な体制を整備する
  - ② 人事部門が経営的視点を備え、事業を支援する組織能力を強化する
  - ③ HRテクノロジー等を活用し、多様な個人の自発的な貢献意欲、志向・嗜好などを把握した上で、データに基づき、個のニーズを踏まえた人事上の意思決定支援を実現する

### ＜事例＞

- 伝統的に強固な本社人事部門体制を見直し、人材育成や評価を一貫して管轄するタレントマネジメント部門の新設や、優秀人材の人事ビジネスパートナーとしての派遣を通じた現場支援を実施（製造業）
- 人事関連のデータの大半をシステムに取り込み、その他のデータベースと合わせて解析することで、現場のエンゲージメントレベルに影響を与える因子を特定。組織長の部下とのコミュニケーション改善に活用（IT）



## 方策⑥：経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

- ☑ 自社の人材投資を、単にコストとしてだけでなく、持続的な企業価値創造を支える中長期の投資として明確に位置付け、発信できているか？
- ☑ 企業価値向上を実現する人材・人材戦略を明確にした上で、人材関連の目標やKPIを設定し、社内外のステークホルダーと建設的な対話を実施できているか？

### ＜今後目指すべき方向性と具体的なアクション＞

- 従来：従来の同質的な雇用コミュニティの中で、自社の人材戦略・人事施策に関するコミュニケーションは経営層・人事部門とも積極的ではなく、社外だけでなく社内に対しても十分ではない状態
- 今後：自社の人材や人材戦略がどのように持続的な競争優位につながっているかを、経営トップ自らが率先してステークホルダーに対話・発信し、人材戦略の実現や、市場による価値評価の適正化につなげる
  - ① 経営トップ自ら、人材戦略と経営戦略、自社の競争優位との関連を「ストーリー」として資本市場、労働市場、従業員等のステークホルダーに積極的に発信し、対話を実施
  - ② 統合報告書等で自社戦略を踏まえた人材関連の目標やKPIを公開し、経営層の目標設定・KPIに組み込んでいくことで、人材戦略に対する経営層のコミットメントを示していく

### ＜事例＞

- 経営トップの強い思いで自社ビジョン浸透施策ほか様々な人材関連施策に着手し、対外的にも発信。同社の競争優位の持続性に対する資本市場の理解を促進し、高株価・低い資本コストを実現（製造業）
- ダイナミックに報酬や仕事の裁量が得られる、既存人材向けと異なる仕組みを整備した上で、トップや経営層が採用市場に自社で働く魅力を積極的に発信し、高度専門人材・事業開発人材確保を実現（サービス）

# 経営競争力・人材競争力強化のための9つの提言

## 3つの原則

1. 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること
2. 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと
3. 経営トップが率先して、ミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

## 6つの方策

1. 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的育成・支援
2. 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供
3. 個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築
4. 個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する機会の提供
5. 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築
6. 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

# 経営競争力・人材競争力強化に向けたチェックリスト 1/3

## 原則① 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること

- ☐ ヒトが生み出す価値の重要性が増し、経営課題と人材課題が表裏一体となる中で、経営戦略の策定段階から、人材および人材戦略が検討に組み込まれているか？
- ☐ 短期的、場当たりの人事施策ではなく、経営環境の変化のスピードと幅の広がりに対応できる人材および人材戦略を構築し、実行できているか？

## 原則② 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと

- ☐ 従来の日本型雇用コミュニティが変化しつつある中、個人のスキルや専門性を最大限に引き出すために、多様な人材の成長や活躍に繋がる機会を提供できているか？
- ☐ 経営競争力を強化するために、多様な人材を自社に惹きつけ、自発的な貢献意欲を引き出す仕組みを構築できているか？

## 原則③ 経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

- ☐ ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を単なるスローガンとせず、経営トップ自らが信念をもって発信することで一人一人に腹落ちさせ、具体的行動につなげられているか？
- ☐ 変革を起こすリーダーの存在が企業の命運を握る時代において、保守的な減点主義や過度な完璧主義にこだわり、イノベーションの芽を摘んでいないか？

# 経営競争力・人材競争力強化に向けたチェックリスト 2/3

## 方策① 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的な育成・支援

- ☐ 内部公平性を重視した「横並び方式」で経営リーダーを育成するのではなく、トップアジェンダとして、時代をリードし変革を起こす人材を早期に登用し、育てられているか？
- ☐ ミドルは経営の意思を現場に伝え、現場の実感を経営に伝える「橋渡し役」。人材戦略の中で、こうした役割を明確に位置付け、計画的な育成ができているか？

## 方策② 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供

- ☐ 外部競争力のある人材を、固定的な報酬・評価体系に当てはめようとしていないか。「人材の自前主義」にこだわらず、その能力を発揮できる環境を整備できているか？
- ☐ 多様なスキル、キャリアを持った人材のニーズに応じた柔軟な仕組みやキャリア機会を提供できているか？

## 方策③ 個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築

- ☐ 処遇のためだけの人事評価ではなく、多様な個人の成長を促し、同時に経営目標の実現への挑戦を評価できる仕組みを構築できているか？
- ☐ 多様な個人が活躍できる企業文化づくりを経営層やミドルリーダーが率先することで、組織の潜在力を最大化できているか？

# 経営競争力・人材競争力強化に向けたチェックリスト 3/3

## 方策④ 個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する機会の提供

- ☐ 変革の時代を生き抜くためにも、経営層が「不断の学び直し」の必要性を発信し、社内に「健全な危機感」を醸成できているか？
- ☐ 働き手一人ひとりに対して、評価などの仕組みの中で新たな学びの気づきを促すとともに、社内外での主体的な学びの機会を提供できているか？

## 方策⑤ 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築

- ☐ 経営課題と人材課題が表裏一体となる中、人事部門は経営競争力強化を実現する能動的な部門として、経営の変革をリードする役割・機能を備えているか？
- ☐ 人事部門は、「勘と経験」だけに頼るのではなく、テクノロジー等も活用しつつ、データに基づく「客観性・納得性」を持って、自社の人材力・経営力の強化に貢献できているか？

## 方策⑥ 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

- ☐ 自社の人材投資を、単にコストとしてだけでなく、持続的な企業価値創造を支える中長期の投資として明確に位置付け、発信できているか？
- ☐ 企業価値向上を実現する人材・人材戦略を明確にした上で、人材関連の目標やKPIを設定し、社内外のステークホルダーと建設的な対話を実施できているか？

# 検討経緯

- 昨年10月から、有識者の方々と議論を重ねたうえで、平成31年1月から計4回の研究会を開催

## 経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会

- (座長) : 守島 基博 学習院大学経済学部 教授 副学長  
(委員) : 安部 和志 ソニー株式会社 執行役 常務 人事、総務担当  
池内 省五 株式会社リクルートホールディングス 取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CHRO  
井原 徹 日産自動車株式会社 人事本部 理事 (VP)  
杉田 勝好 日本マイクロソフト株式会社 執行役員 人事本部長  
高倉 千春 味の素株式会社 理事 グローバル人事部長  
高宮 慎一 株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ 代表パートナー  
中田 るみ子 三菱ケミカル株式会社 執行役員 ダイバーシティ推進担当
- (ご協力いただいた有識者) :  
井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー 上席運用部長  
島田 由香 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 取締役 人事総務本部長  
ジョージ・ルコット 慶應義塾大学 商学部 特別招聘教授  
中村 天江 リクルートワークス研究所 主任研究員  
西村 孝史 首都大学東京 准教授  
濱瀬 牧子 株式会社LIXIL 理事 グローバル人事本部 本部長  
平野 光俊 神戸大学大学院経営学研究科 教授  
ピョートル・フェリクス・グジバチ プロノシア・グループ株式会社 Chief Executive Officer 代表取締役  
細谷 佳津年 株式会社エー・ディー・ワークス 常務取締役CFO 経営企画管掌  
南 和気 SAPジャパン株式会社 人事・人財ソリューションアドバイザー本部 本部長  
山田 久 株式会社日本総合研究所 理事 主席研究員
- (事務局) : 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室  
白石 紘一 弁護士(東京八丁堀法律事務所) ※経済産業省臨時専門アドバイザーとして参画。  
マーサー ジャパン株式会社

(五十音順、敬称略)