

# 人的資本の可視化の第一歩

## ～経営戦略と人材戦略を連動させるアプローチ～



# Agenda

1. 人的資本経営への取り組みの実態
2. 経営戦略と人材戦略を整合させる難しさ
3. 人的資本の可視化の第一歩  
(この難所を乗り越える具体的方法)
4. 取り組み始めた企業の事例
5. Q&A

# 登壇者紹介



富田 順子

株式会社マネジメントサービスセンター  
チーフコンサルタント



MSC



三野 創太郎

株式会社マネジメントサービスセンター  
営業本部 東京営業部長

# MSC紹介

## コンサルティング



事業戦略を実現させる  
人材開発体系の構築を  
支援

## 人材アセスメント



個人の能力を客観的・  
多面的な視点から評価

## リーダーシップ開発



行動変容を促す  
最適な学習のデザイン

## デジタル



オンラインによるアセスメ  
ントとリーダーシップ開発  
プログラム

150万人



過去50年以上で延べ  
150万人以上の育成を  
支援

80%



年間お取引企業は600  
社以上。顧客の80%は  
継続利用

93カ国

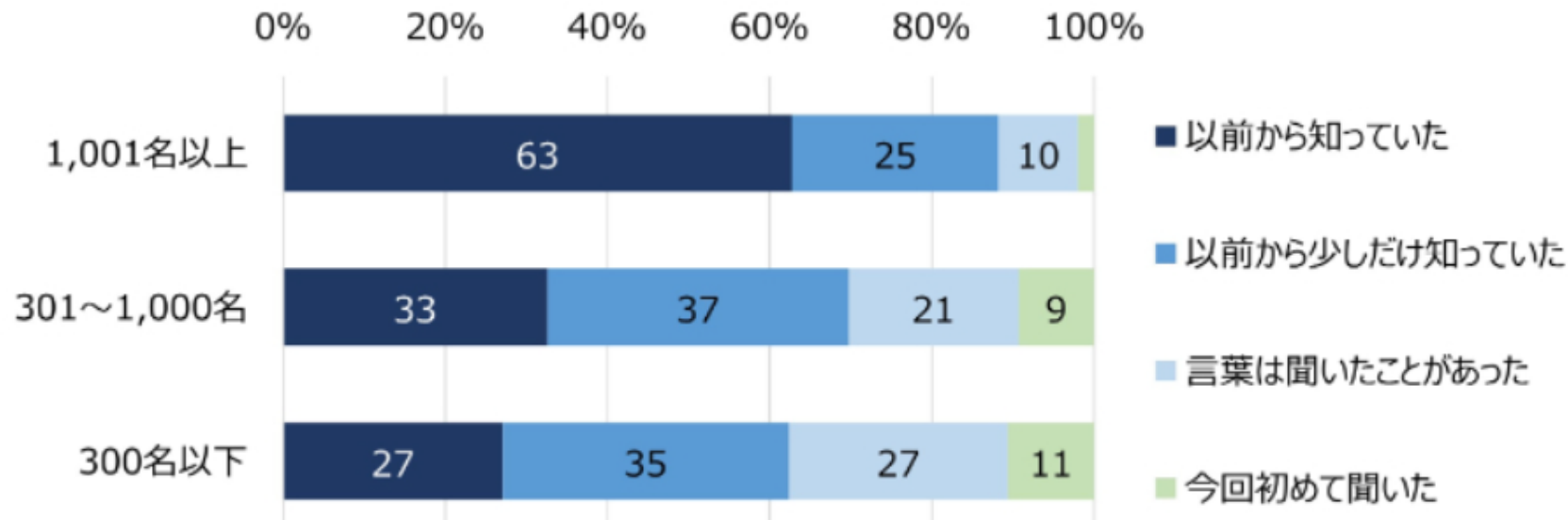


DDI社と協働で約93カ  
国の多国籍プロジェクト  
をシームレスに実施

# 人的資本経営への取り組みの実態

# 人的資本経営の取り組み実態

## 9割を超える人事が「人的資本経営」を知っている



出典：ProFuture株式会社/HR総研  
(URL：<https://hr-souken.jp/research/3790/>)

# 人的資本経営の実態

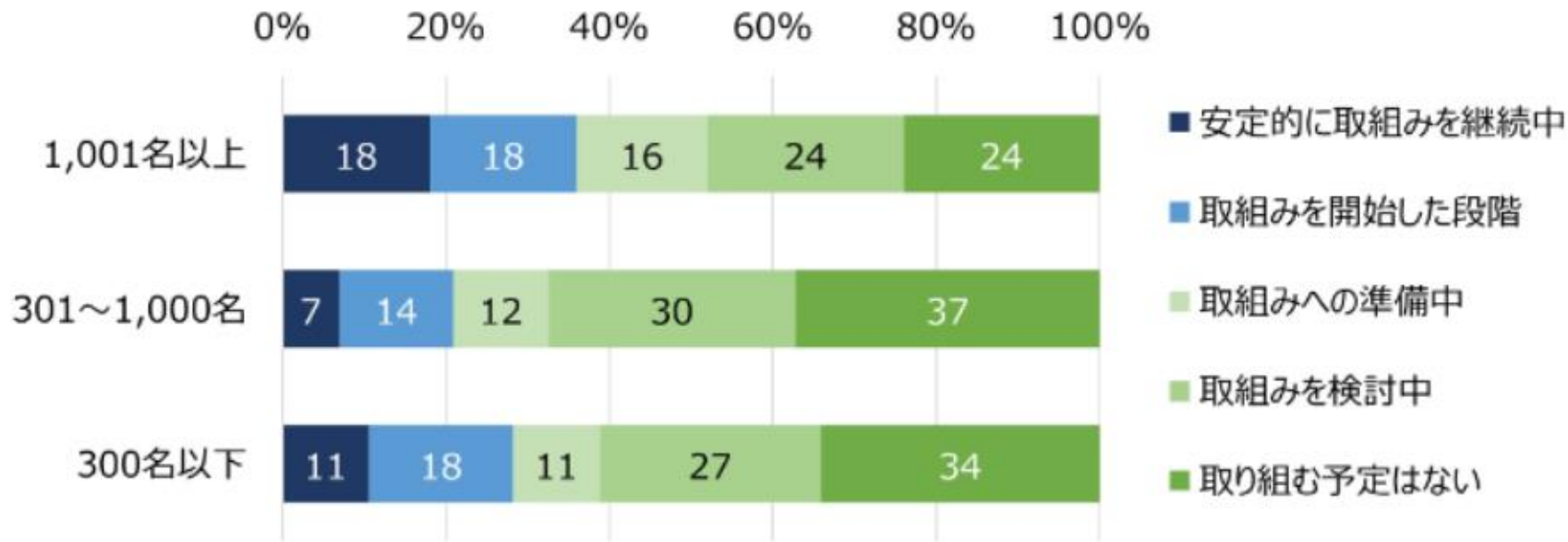
7割を超える人事が「人的資本経営」を重要視している



出典：ProFuture株式会社/HR総研  
(URL: <https://hr-souken.jp/research/3790/>)

# 人的資本経営の実態

しかし、3割程度しか取り組みを開始できていない



出典：ProFuture株式会社/HR総研  
(URL：<https://hr-souken.jp/research/3790/>)



# 経営戦略と人材戦略を整合させる難しさ

# 人的資本経営の難しさ

## 人事の皆様からよく伺う声から難しさがわかる

□ まだまだ社内では「人的資本経営」という言葉がそんなに出てこない

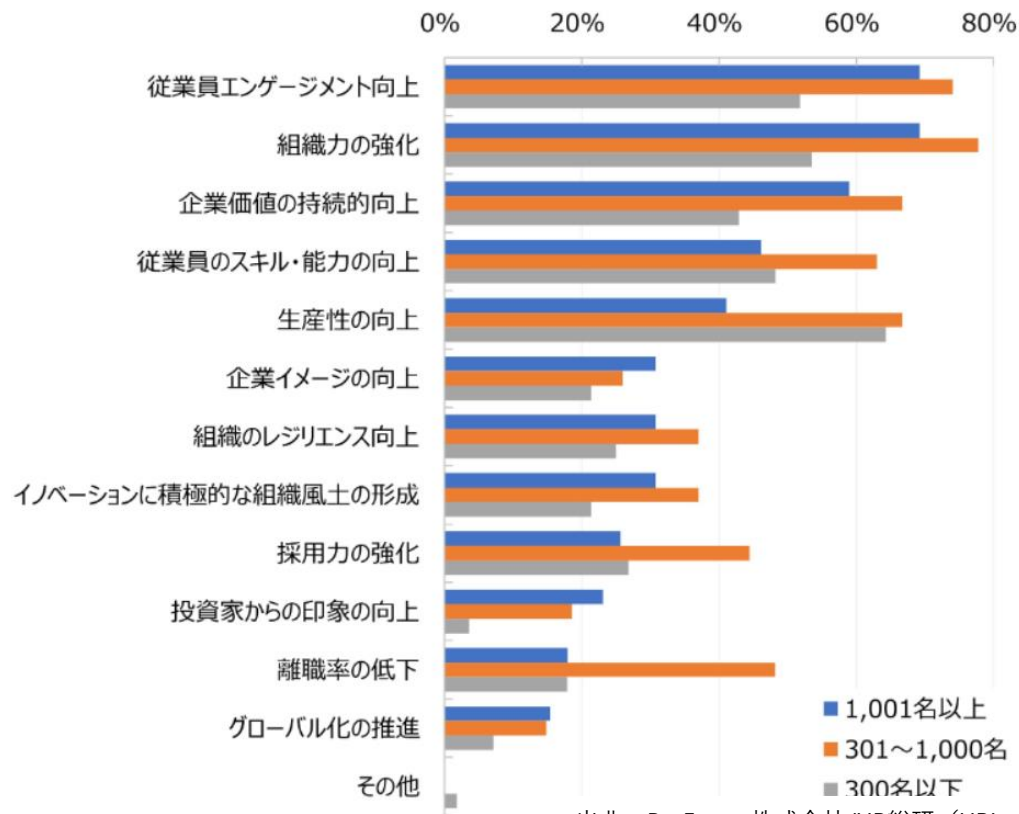
□ 「人的資本経営」という言葉も出てくるし、自社の戦略もある程度分かるのだが、人事戦略との紐づけ方がわからない

□ 徐々に「人的資本経営」という言葉が出てきているが、自社の経営戦略がよくわかっていない

□ 人的資本経営と一言でいってもいろんな項目があり、何から手を付けていいかわからない

# 人的資本可視化の目的は（調査結果より）

## 目的は組織によりさまざま

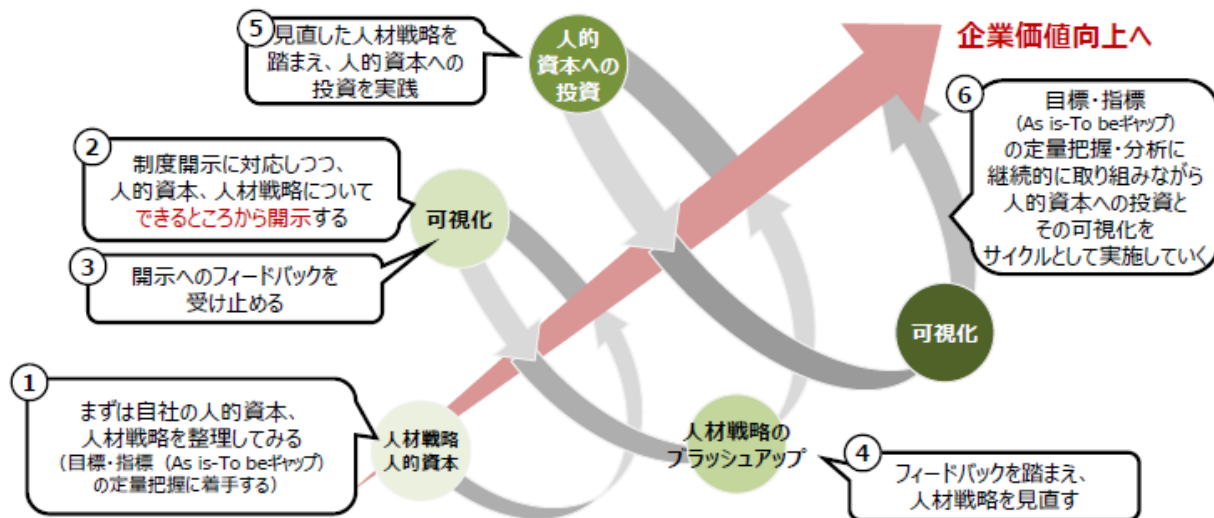


# 人的資本可視化の目的は（人的資本可視化指針より）

## コラム②：ステップ・バイ・ステップでの開示

- 最初から完成度の高い人的資本の可視化を行うことは難しい。反対に、人材戦略の立案やその可視化に完璧性を期すあまり開示が遅れたり、開示事項の充実をためらったりすることがあっては本末転倒となる。
- まずは、「できるところから開示」を行った上で、開示へのフィードバックを受け止めながら人材戦略やその開示をブラッシュアップしていく、一連のサイクルにステップ・バイ・ステップで臨んでいくことが望ましい。

### ステップ・バイ・ステップでの開示（イメージ）

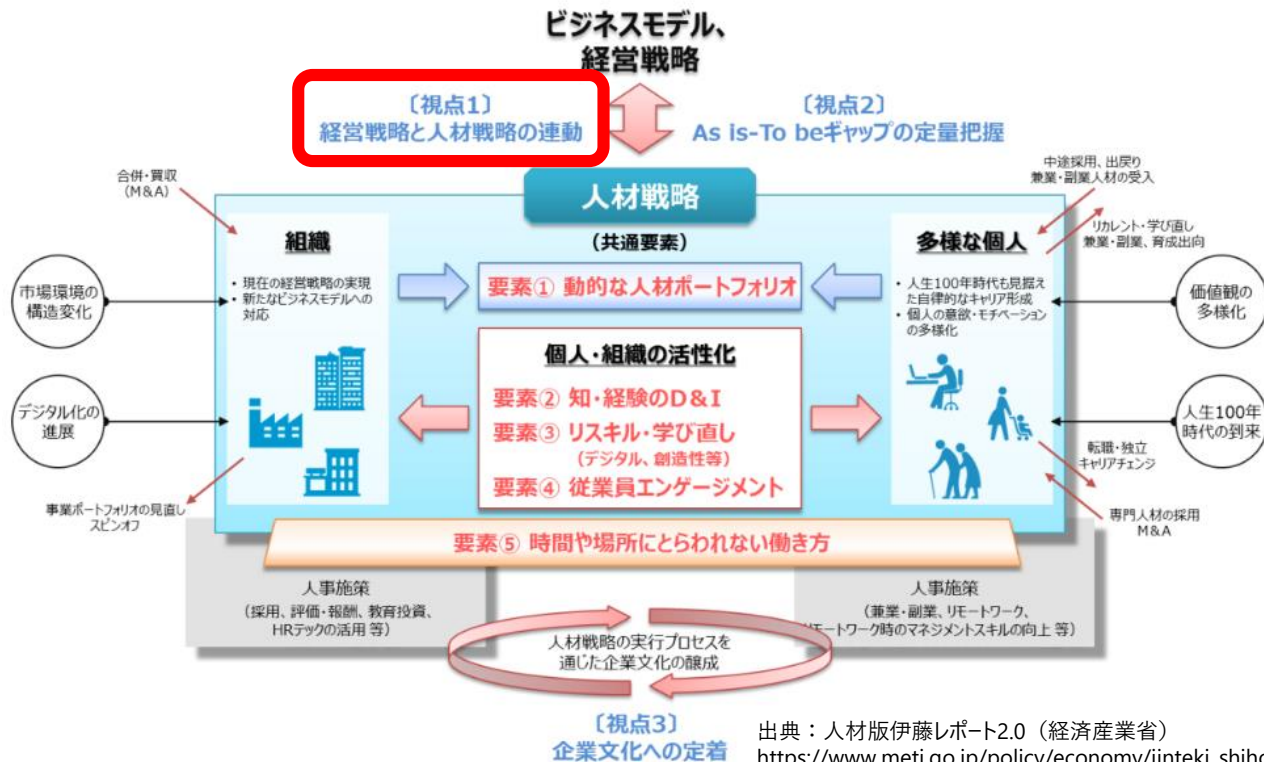


（出所）環境省「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド ver3.0～」を参考に作成。

7

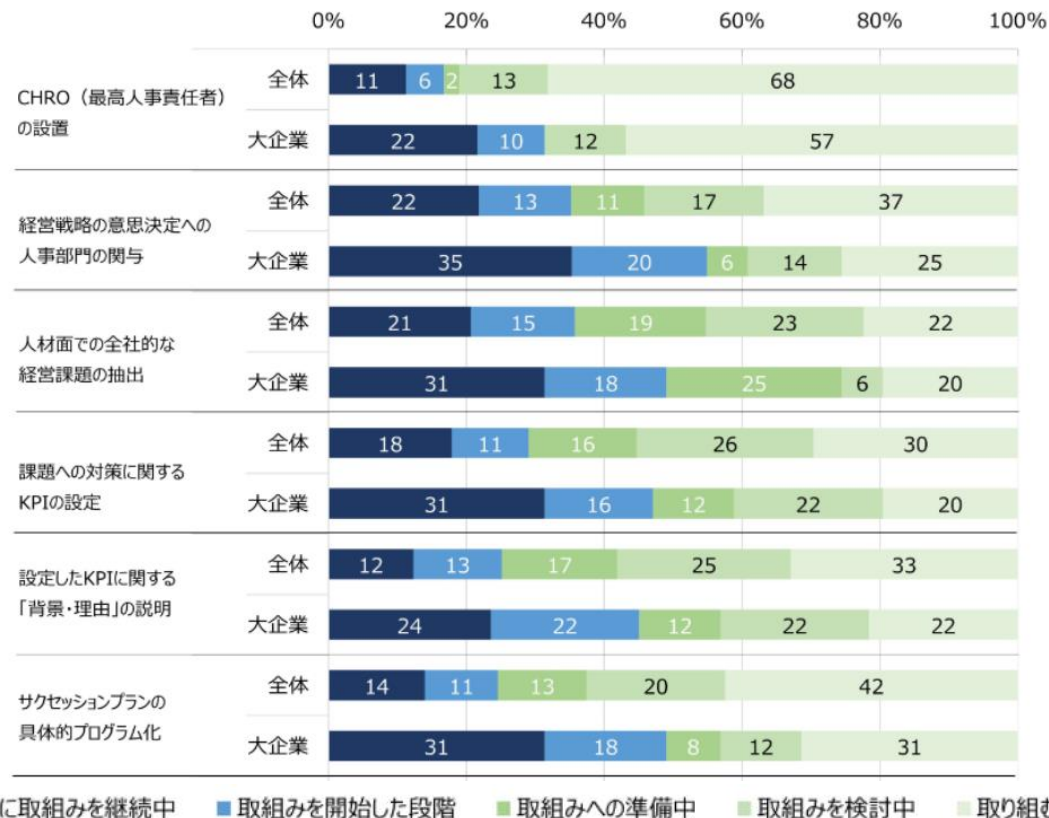
# 人的資本経営/人的資本可視化の第一歩

## 『人材版伊藤レポート2.0』でも「経営戦略と人材戦略の連動」は最重要とうたっている



# 人的資本経営の難しさ（視点1 経営戦略と人事戦略との連動についての実態）

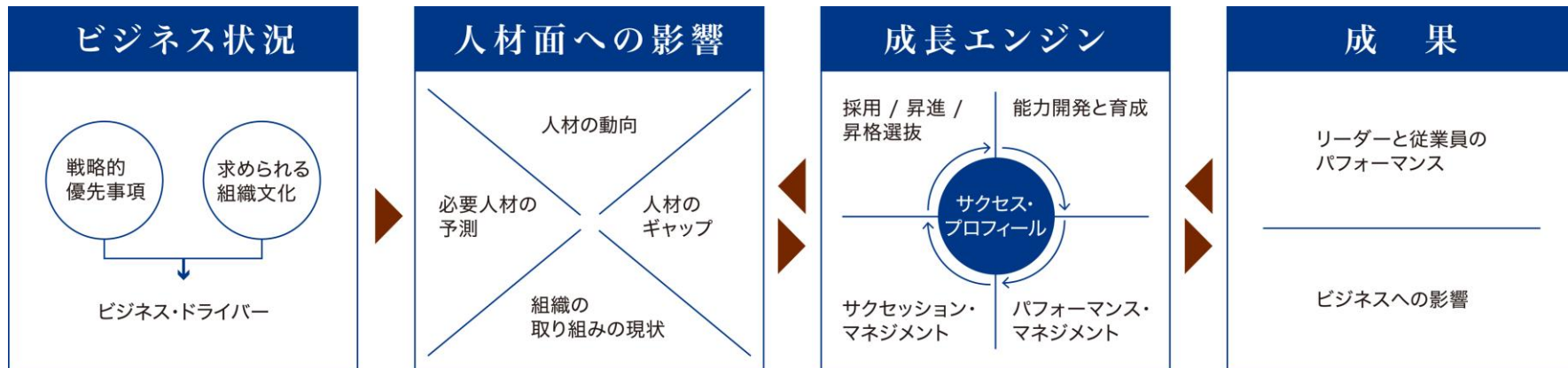
## 「人材面での全社的な経営課題の抽出」は35%程度



# 人的資本の可視化の第一歩 (この難所を乗り越える具体的方法)

# MSCの人材戦略フレームワーク

## 経営戦略と人材戦略を結び付けるフレームワーク



サステナビリティ

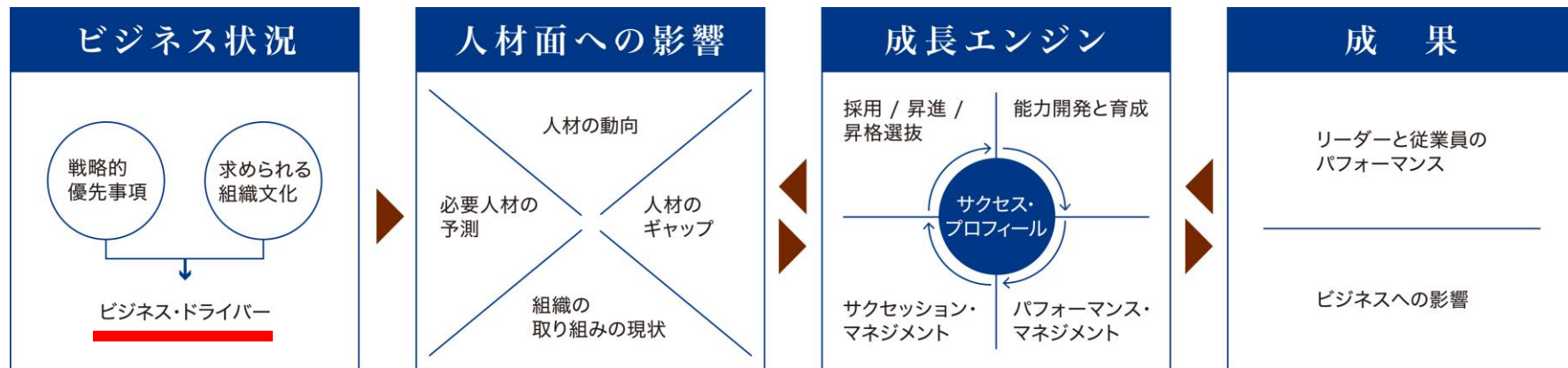
コミュニケーション | アカウンタビリティ | スキル | 組織的整合性 | 測定評価

IT技術の活用



# 経営戦略と人材戦略をつなぐビジネス・ドライバー

## 経営戦略と人材戦略を結び付ける アダプターが「ビジネス・ドライバー」



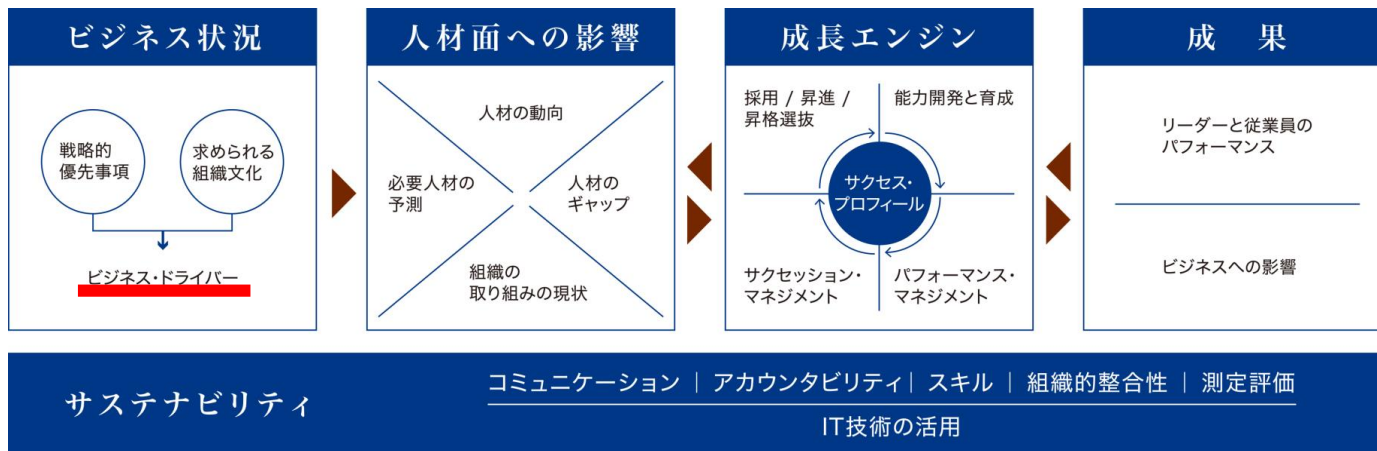
サステナビリティ

コミュニケーション | アカウンタビリティ | スキル | 組織的整合性 | 測定評価  
IT技術の活用

# ビジネス・ドライバーとは

## 「ビジネス・ドライバー」とは

- ・経営戦略をドライブするために必要な端的なキーワード
- ・全29個の中から経営戦略に合わせて、3~4つほどにフォーカス
- ・各ビジネス・ドライバーは、「コンピテンシー」に紐づいている



# ビジネス・ドライバーの例

ビジネス・ドライバーは「端的なキーワード」で  
29個で構成されている

| 新たな未来を創る<br>SHAPE THE FUTURE                              | 戦略を成果に変える<br>EXECUTE  | 業績向上の基盤を作る<br>ELEVATE PERFORMANCE   | ビジネス機会を広げる<br>GROW THE BUSINESS   |
|---|---|---|---|
| 1. 新組織の設立<br>2. グローバル重視のさらなる促進<br>3. 新組織の統合<br>4. 組織戦略の立案 | 6. 運営コストの管理と削減<br>8. プロセス効率化の推進と実行<br>9. プロセス・イノベーションの推進<br>10. 社内コントロールの強化<br>12. 事業成果や組織風土のV字回復 | 13. 成果重視型の文化の構築<br>15. 顧客重視の風土形成<br>16. 社員エンゲージメントの形成<br>17. 組織の人材力強化<br>18. 製品／サービスの品質強化 | 20. 戦略的なビジネス提携（アライアンス）の構築（社外／組織外）<br>21. プロダクト・イノベーションの推進<br>22. 高利益の事業成長の推進<br>25. グローバルの新規市場への参入<br>27. 売上規模の拡大 |

# ビジネス・ドライバーとコンピテンシー

ビジネス・ドライバーは複数のコンピテンシーに紐づいている

| ビジネス・<br>ドライバー名    | コンピテンシー名   |
|--------------------|------------|
| 6. 運営コストの<br>管理と削減 | 戦略実施の推進    |
|                    | 業務運営上の意思決定 |
|                    | 財務感覚       |

# 経営戦略と連動した人材像の例

## 背景

- ・自社の半導体は競合と比べて製品力が高い
- ・半導体業界で世界TOP10を目指したい

| 戦略的優先事項  | 求められる組織文化          | ビジネス・ドライバー     | コンピテンシー  |
|--|--------------------|----------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・わが社が優位性を持つ既存の市場を積極的に拡大し続ける。</li><li>・業務の効率を上げ、コストを下げる新たな方法を常に追求し続ける。</li><li>・国内のみならず、グローバルの市場にも販路を拡大しさらなる売上拡大を目指す。</li></ul> | 革新                 | 売上規模の拡大        | <ul style="list-style-type: none"><li>・起業家感覚</li><li>・ビジネス手腕</li><li>・顧客重視</li></ul>       |
|  | 誠実さ<br>信頼性<br>サービス | 運営コストの管理と削減    | <ul style="list-style-type: none"><li>・戦略実施の推進</li><li>・業務運営上の意思決定</li><li>・財務感覚</li></ul> |
|  | チームワーク             | グローバルの新規市場への参入 | <ul style="list-style-type: none"><li>・起業家感覚</li><li>・グローバル感覚</li><li>・変革リーダーシップ</li></ul> |

# これまでの人材戦略①

| 戦略的優先事項  | 求められる組織文化   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・わが社が優位性を持つ既存の市場を積極的に拡大し続ける。</li><li>・業務の効率を上げ、コストを下げる新たな方法を常に追求し続ける。</li><li>・国内のみならず、グローバルの市場にも販路を拡大しさらなる売上拡大を目指す。</li></ul> | <p>革新</p> <p>誠実さ</p> <p>信頼性</p> <p>サービス</p> <p>チームワーク</p> |  |

リーダーシップ研修

# これまでの人材戦略②

| 戦略的優先事項  | 求められる組織文化          |  | コンピテンシー  |
|--|--------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・わが社が優位性を持つ既存の市場を積極的に拡大し続ける。</li> </ul>           | 革新                 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家感覚</li> <li>・ビジネス手腕</li> <li>・顧客重視</li> </ul>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の効率を上げ、コストを下げる新たな方法を常に追求し続ける。</li> </ul>       | 誠実さ<br>信頼性<br>サービス |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略実施の推進</li> <li>・業務運営上の意思決定</li> <li>・財務感覚</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内のみならず、グローバルの市場にも販路を拡大しさらなる売上拡大を目指す。</li> </ul> | チームワーク             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家感覚</li> <li>・グローバル感覚</li> <li>・変革リーダーシップ</li> </ul> |

リーダーシップ研修

# 経営戦略と連動した人材戦略

以下のように「戦略」から「人材像（コンピテンシー）」まで  
 整合したストーリーが表現できる

| 戦略的優先事項  | 求められる組織文化  | ビジネス・ドライバー  | コンピテンシー  |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・わが社が優位性を持つ既存の市場を積極的に拡大し続ける。</li> <li>・業務の効率を上げ、コストを下げる新たな方法を常に追求し続ける。</li> <li>・国内のみならず、グローバルの市場にも販路を拡大しさらなる売上拡大を目指す。</li> </ul> | 革新<br><br>誠実さ<br><br>信頼性<br><br>サービス<br><br>チームワーク | <b>売上規模の拡大</b><br><br>持続的な売上規模の拡大を推進する。                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家感覚</li> <li>・ビジネス手腕</li> <li>・顧客重視</li> </ul>       |
|  |  | <b>運営コストの管理と削減</b><br><br>コスト管理において最も重要な部分を特定し、機会を捉えてコスト削減に取り組む。        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略実施の推進</li> <li>・業務運営上の意思決定</li> <li>・財務感覚</li> </ul> |
|  |  | <b>グローバルの新規市場への参入</b><br>海外の新規市場に参入するための戦略を立案/実行することにより、新たなビジネス機会を創出する。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家感覚</li> <li>・グローバル感覚</li> <li>・変革リーダーシップ</li> </ul> |

リーダーシップ研修



# ビジネス・ドライバーを活用するメリット

つまりビジネス・ドライバーは以下のメリットをもたらす

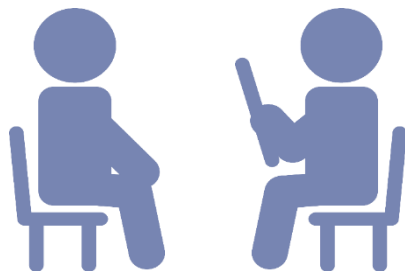


- 経営戦略をわかりやすいキーワードで認識できる
- 抽出したキーワードで人材像が導き出せる
- その結果、経営戦略と人材像が結びつき、経営戦略と整合した人材戦略を描くことができる

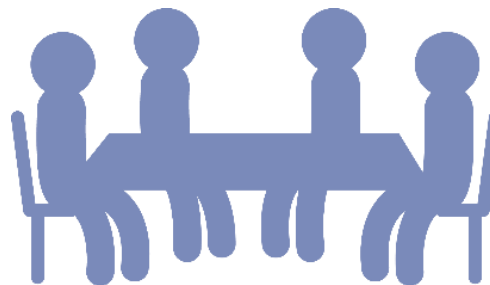
# ビジネス・ドライバーの選定方法

## ビジネス・ドライバー選定の主な2つのアプローチ

インタビュー型



ワークショップ型



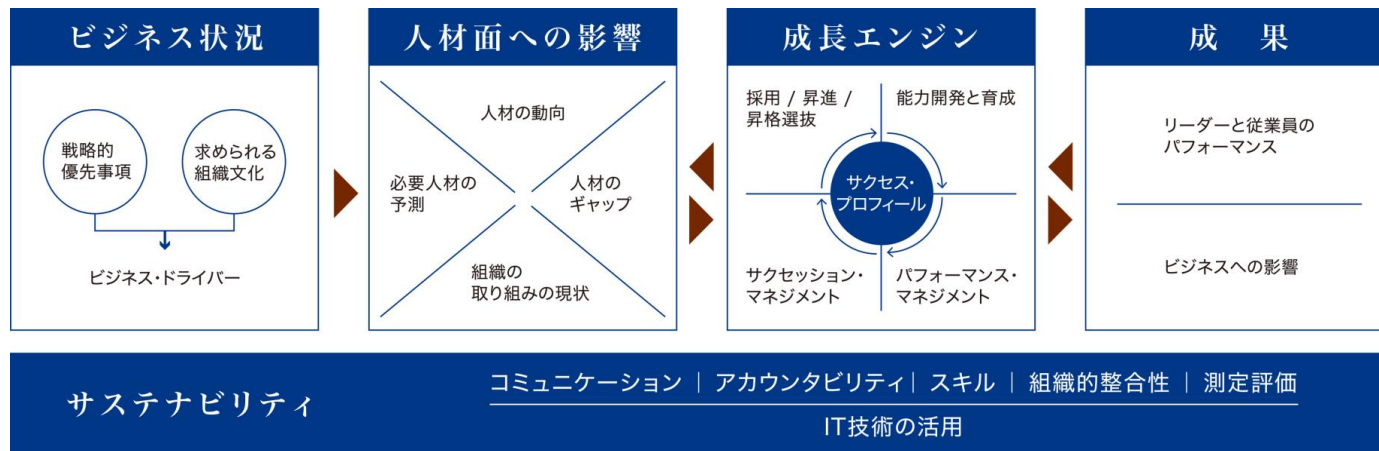
# それぞれの特長

|    | インタビュー型  | ワークショップ型   |
|----|--|--|
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"><li>・経営トップにインタビュー</li><li>・弊社がビジネスドライバーを選定</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・主要事業部のトップで議論</li><li>・貴社がビジネスドライバーを選定<br/>(弊社はファシリテーター)</li></ul> |
| 特長 | <ul style="list-style-type: none"><li>・戦略の要点が把握しやすい</li><li>・トップの拘束時間が短い</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>・現場トップの理解が高まり現場に落とし込みやすい</li><li>・自社の経営戦略への理解が深まる</li></ul>        |

# 人的資本経営/人的資本可視化に 取り組み始めた企業の事例

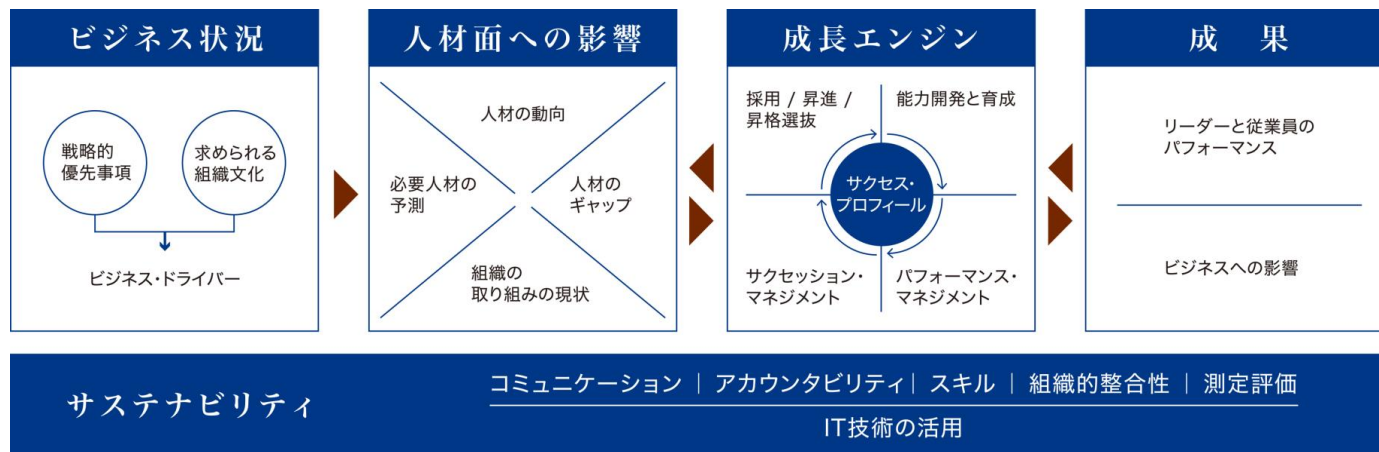
# 取り組み企業の事例①

- ✓ 従業員10,000人以上の大手企業
- ✓ 国内中心から海外中心に戦略が大きく変わった
- ✓ インタビュー形式でビジネスドライバーを特定し、  
エグゼクティブ・アセスメントを実施
- ✓ 結果、思うように振るわず、対象者の開発を強化
- ✓ 加えて、より若い世代（部長）から早期育成を検討



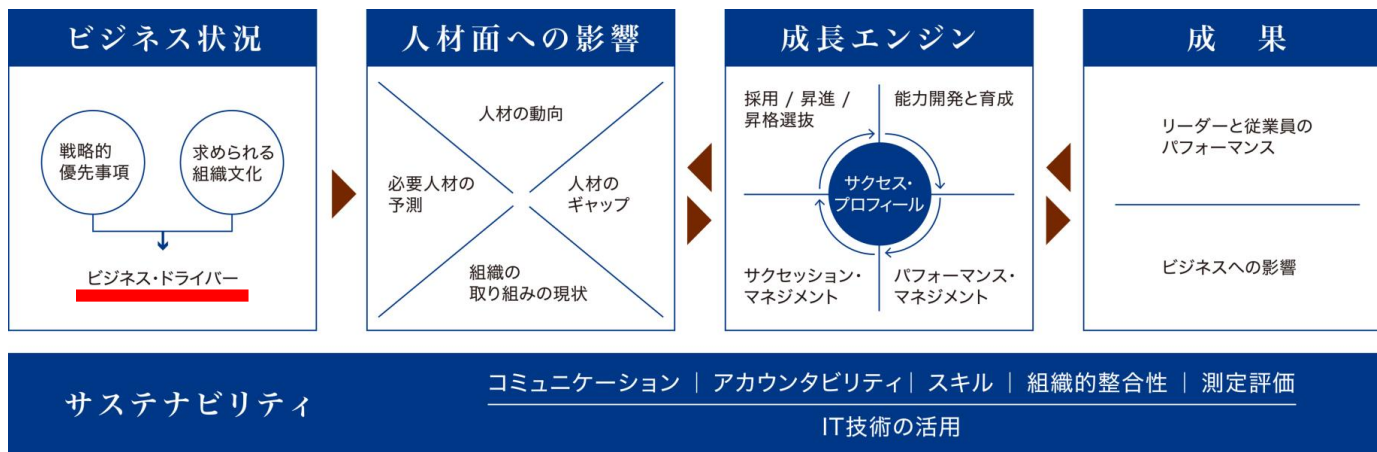
## 取り組み企業の事例②

- ✓ 従業員10,000人以上の大手メーカー
- ✓ 買収や売上拡大で人員が増える中、リーダーの質と量が不足
- ✓ 目指す人材像が特定されていなかったため、戦略に合わせてワークショップ形式でビジネス・ドライバー、人材像を特定し、アセスメントを実施
- ✓ 結果、人材開発課題が明確になり開発施策を実施
- ✓ そこから数年経ち戦略が転換し、ビジネス・ドライバーの見直しを検討



# 本日の要点

- 人的資本経営、人的資本の可視化は企業の競争力を高め、企業価値を高めるためにはもはや必須の取り組み
- その第一歩は「経営戦略」と「人材戦略」の整合
- この整合は簡単ではないが、「ビジネスドライバー」を活用することでスピーディかつ柔軟に行うことが可能





# 無料ウェビナーのご案内

## 人的資本経営のキモ 後継者計画 ～外してはいけない3つのポイント～

日時：2023年1月18日（水）11:00-12:00

### 内容

- ・後継者計画が求められる背景
  - グローバルと日本の後継者計画の実態
- ・絶対に外してはならない3つのポイント
- ・後継者候補の特定と診断の実際
  - 経営戦略と連動したエグゼクティブ・アセスメントとは
  - 診断結果の活用方法
  - 組織外への情報開示例







**Thank You**

【お問い合わせ先】  
株式会社マネジメントサービスセンター  
営業本部  
[sales\\_support@msc-net.co.jp](mailto:sales_support@msc-net.co.jp)