

2023年4月20日  
グロービス

ニュースリリース

## グロービス、企業価値の向上につながる人的資本経営の実践手法をまとめた「CHRO Roundtable Report」を発行 富士通、オムロン、KDDI、パナソニック ホールディングス、丸紅の5社と共同

株式会社グロービス(東京都千代田区、代表取締役:堀義人)は、富士通株式会社、オムロン株式会社、KDDI株式会社、パナソニック ホールディングス株式会社、丸紅株式会社のCHRO(最高人事責任者)とともに、企業価値の向上につながる人的資本経営の実践手法をまとめた「CHRO Roundtable Report」を発行しました。

人的資本経営\*の実践に向けて、グロービスは5社CHROとともに、各社の経営戦略・施策や実際の人事データに基づく仮説の検証や提言内容を議論するCHROラウンドテーブルを2022年3月より6回にわたって実施しました。本レポートでは、CHROラウンドテーブルに参加した各社と人的資本への投資がどのように企業の価値向上につながっているかを可視化するためのモデル(以下、人的資本価値向上モデル)を作成するとともに、そのモデルを活用して企業価値向上につながるストーリーを検討し、そのストーリーに紐づく重点施策および重要視すべき指標となる人事データなどを分析した結果や、人的資本経営の実践手法などをまとめています。

\*人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営の在り方。経済産業省は2022年5月に、人的資本経営を実践に移していくための取り組みやその重要性などをまとめた「人材版伊藤レポート 2.0」を公表している。

### 【背景】

グロービスでは、組織変革、事業創造を支援するための伴走者として、「経営者が新しい戦略・方向性を創るプロセス」「創った戦略や方向性を組織に浸透させ、メンバーがコミットできる状態を創るプロセス」を支援しています。これまで多くの企業の組織変革を支援し続けた経験、培ってきた知見を持って、各社の経営層や人事担当者と活発に意見交換をしています。

昨今、政府が「人への投資」を掲げるなど、企業や組織で働く人材を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる人的資本経営を重視する動きは、日本のみならず世界中で高まっています。人的資本経営では、「経営戦略と連動した人材戦略の実践」「人的資本に関わる情報を可視化し、ステークホルダーに効果的に伝えていくか」という両輪で取り組んでいくことが重要です。取り組みを軌道に乗せていくことは、多くの企業経営者やCHROにとって喫緊の課題となっています。すでに各企業ではさまざまな人事施策を実行しているものの、その施策が経営に与えるインパクトについて顧みられることはほとんどなく、経営戦略に紐づいた人材戦略を効果的に実施できていないというのが現実です。

CHROラウンドテーブルにおいては、グロービスがモデレーターを務め、加速するビジネス環境の変化を受け、関心が高まっている人的資本経営をテーマに、経営戦略と連動した人事戦略をどのように実践するか、そして人的資本に関わるデータをどのようにして可視化し、ステークホルダーへ伝えていくかを課題として、参加企業5社の最高人事責任者(CHRO)が議論しました。さまざまな仮説をもとに、データを用いた検証を実施し、その結果をレポート化し「CHRO Roundtable Report」として公開しています。

また本レポートの発刊に伴い、グロービスは富士通株式会社と共催で、5月16日(火)、本レポートの内容を各社CHROが紐解き、人的資本経営についての理解を深めていただくためのオンラインセミナーを開催します。今後本レポートが、多くの企業にとって価値向上につながる人的資本経営の実現に貢献することを目指しています。

グロービスはこれからも組織変革、人材育成を支援し、伴走していくことで、企業の持続可能な発展の実現に貢献してまいります。

## 【「富士通×グロービス共催セミナー」概要】

【富士通×グロービス共催】日系5社CHROが提言！企業価値向上につながる人的資本経営とは

日時： 2023年5月16日(火)14:00～15:30

会場： Zoom(ウェビナー形式)

参加料： 無料

定員： 500名

対象： 企業の役員(CHROなど)、部長職の方、人的資本経営にご関心のある管理職の方

登壇者： 平松浩樹氏(富士通株式会社 執行役員 EVP CHRO)、鹿島浩二氏(丸紅株式会社 執行役員 CHRO)、西恵一郎(株式会社グロービス マネジング・ディレクター 顧彼思(上海)企業管理諮詢有限公司 董事)

詳細・お申込み： [https://gce.globis.co.jp/seminar/detail\\_bdc\\_seminar\\_online\\_fujitsu\\_230516](https://gce.globis.co.jp/seminar/detail_bdc_seminar_online_fujitsu_230516)

※お申込み締切：2023年5月12日(金)12:00

「CHRO Roundtable Report」は、次のサイトからダウンロードできます。

<https://www.fujitsu.com/jp/microsite/fujitsutransformationnews/2023-04-20/01/>

## 【「CHRO Roundtable Report」のサマリ】

本レポートでは、CHROラウンドテーブルにおいて、グロービスがモデレーターを務め、参加企業の最高人事責任者などが、人的資本経営の実践に向けたさまざまな議論やその過程で作成した人的資本価値向上モデルの活用方法などを紹介しています。人的資本価値向上モデルは、人的資本経営の実践にあたり、企業のビジョンから成長戦略と人事戦略を説得力のあるストーリーで語るために、重視すべき指標となる人事データなどとのつながりについても根拠をもって説明可能とするフレームワークです。

図1では、今回CHROラウンドテーブルの参加企業が議論を重ね作成した人的資本価値向上モデルとして、経営戦略の実現に必要な不可欠な人材戦略上の取り組みを示しています。こちらのモデルに人事施策をプロットし整理することで、それぞれの施策がどのように企業価値向上につながっているのか、全体構造を捉えて可視化することができます。また、図2では、人的資本価値向上モデルの主な活用プロセスを示しています。

例えば、人材の流動化に関する人事施策が経営戦略の実現に寄与しているのかを確認したい場合、その施策に関連データを収集して相関関係を分析することで、体系的に可視化することができます。これにより、経営戦略の実現の鍵となっている取り組み、または優先的に取り組むべき施策が見えやすくなるだけでなく、ウィークポイントや見落とされてきた人事施策などに気づくことができ、新たな課題の発掘にもつながり、今まで以上に説得力のあるストーリーを構築することが可能となります。

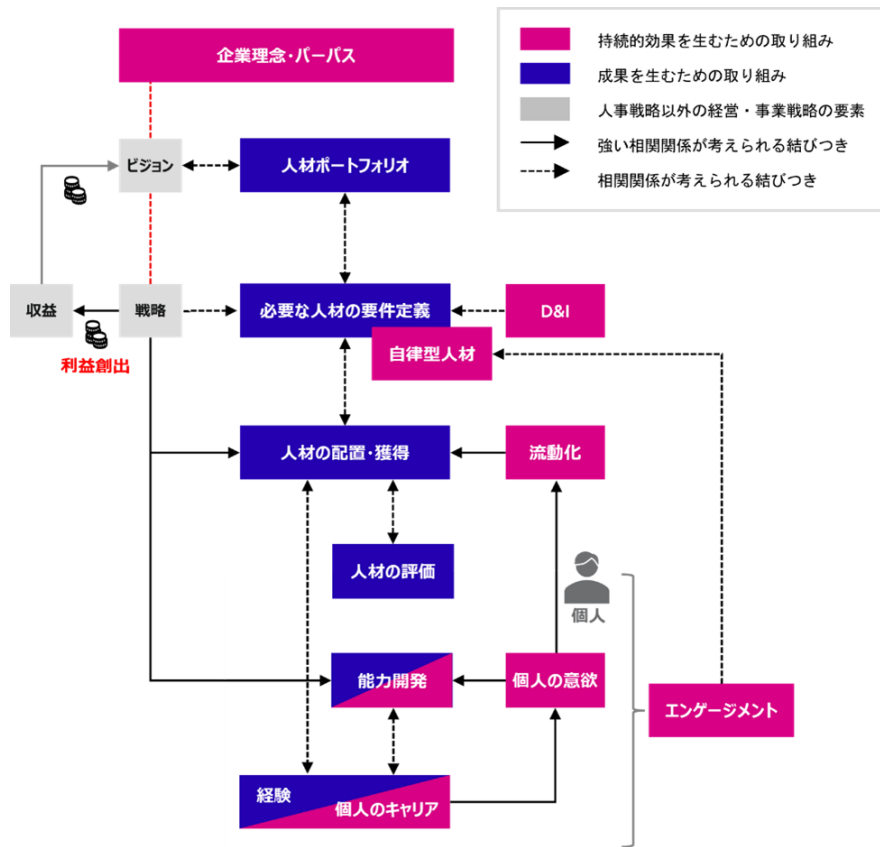


図1. 「人的資本価値向上モデル」のイメージ

<b>Step1</b> 共有する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人的資本経営のストーリーを構成する要素と仮説を策定           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理念、パーパス、ビジョン</li> <li>・ 経営戦略、事業戦略</li> <li>・ 人材戦略、人事施策</li> <li>・ 経営戦略、事業戦略と人事戦略、人事施策との関係</li> <li>・ 戦略執行上の課題</li> </ul> </li> <li>■ 企業価値向上に関わるデータを精査、集約           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ エンゲージメントスコア</li> <li>・ 女性管理職比率</li> <li>・ 個人主導の異動（ポスティング、キャリア採用）割合</li> <li>・ 一人当たり学習時間</li> <li>・ サクセッサー充足率</li> <li>・ 売上高・営業利益伸び率</li> </ul> </li> </ul>
<b>Step2</b> 可視化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Step1で挙げられた要素を「人的資本価値向上モデル」にあてはめて整理し、全体像を可視化する</li> <li>■ できるだけ多くの人材データと企業価値向上との相関を分析し、それぞれデータとの相関を可視化する</li> <li>■ 成果を生むための取り組みと「持続的効果を生むための取り組み」、それぞれの施策間の関係性、つながりをストーリーに基づいて検討し、重点施策の仮説を立てる</li> </ul>
<b>Step3</b> 検証する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業価値向上と相関の強い指標と重点施策との間わりを検討し、企業価値向上とどのようにつながっているのか、ストーリーに基づいてデータ検証し、重点施策を特定する</li> <li>■ 重点施策（アウトプット）とそれに繋がる施策（インプット）のデータを分析して、重点施策の効果を高めるために、どのような施策や活動が重要になるかを把握する</li> </ul>
<b>Step4</b> ストーリーを再構成する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ どの施策に重点を置いて企業価値向上を目指すのか、データの裏づけを持った説得力のあるストーリーを再構築する</li> <li>■ ストーリーを汎用的な「人的資本価値向上モデル」を用いて伝えることで、社内外に伝わりやすくなり、戦略執行につなげることができる</li> </ul>

図2. 「人的資本価値向上モデル」を活用するプロセス(レポートより抜粋)

## 【「CHROラウンドテーブル」の概要】

1. 実施時期:2022年3月～2023年1月

2. 参加者:

- ・オムロン株式会社 執行役員常務 グローバル人財総務本部長 富田 雅彦氏  
(執行役員専務 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長)
- ・KDDI株式会社 執行役員 コーポレート統括本部人事本部長 白岩 徹氏  
(au フィナンシャルホールディングス株式会社 取締役副社長 CHRO)
- ・パナソニック ホールディングス株式会社 執行役員 グループCHRO 三島 茂樹氏
- ・丸紅株式会社 執行役員 人事部長 鹿島 浩二氏  
(執行役員 CHRO)
- ・富士通株式会社 執行役員EVP CHRO 平松 浩樹氏

※括弧内は発表日現在の肩書

3. モデレーター:

株式会社グロービス グロービス・コーポレート・エデュケーションマネジング・ディレクター 西 恵一郎

4. 実施内容:ラウンドテーブルを通じた意見交換および討議

5. レポートの概要:

「CHRO Roundtable Report」(こちらからダウンロードできます)

<https://www.fuuitsu.com/jp/microsite/fuuitsutransformationnews/2023-04-20/01/>

※商標について

記載されている製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

### ◆グロービス (<https://www.globis.co.jp>)

グロービスは1992年の設立来、「経営に関するヒト・カネ・チエの生態系を創り、社会の創造と変革を行う」ことをビジョンに掲げ、各種事業展開を進めてきました。「ヒト」の面では、学校法人としての「グロービス経営大学院」ならびに、株式会社立のスクール「グロービス・エグゼクティブ・スクール」「グロービス・マネジメント・スクール」、企業内研修事業を行うグロービス・コーポレート・エデュケーションとeラーニングやオンラインクラスのほか定額制動画学習サービス「GLOBIS 学び放題」などを提供するグロービス・デジタル・プラットフォーム、「カネ」の面では、ベンチャー企業への投資・育成を行うベンチャー・キャピタル「グロービス・キャピタル・パートナーズ」、「チエ」の面では、出版事業ならびに情報発信サイト/アプリ「GLOBIS 知見録」により、これを推進しています。さらに社会に対する創造と変革を促進するため、一般社団法人G1によるカンファレンス運営、一般財団法人KIBOWによる震災復興支援および社会的インパクト投資を展開しています。

グロービス:

学校法人 グロービス経営大学院

・日本語(東京、大阪、名古屋、仙台、福岡、オンライン)／英語(東京、オンライン)

株式会社 グロービス

・グロービス・エグゼクティブ・スクール

・グロービス・マネジメント・スクール

・企業内研修

・出版／電子出版

・「GLOBIS 知見録」／「GLOBIS Insights」

・「GLOBIS 学び放題」／「GLOBIS Unlimited」

株式会社 グロービス・キャピタル・パートナーズ

顧彼思(上海)企業管理諮詢有限公司

GLOBIS ASIA CAMPUS PTE. LTD.

GLOBIS Thailand Co. Ltd.



GLOBIS USA, Inc.  
GLOBIS Europe BV

その他の活動:

- 一般社団法人G1
- 一般財団法人KIBOW
- 株式会社茨城ロボッツ・スポーツエンターテインメント

**【取材に関するお問い合わせ先】**

グロービス 広報室 担当:土橋涼

E-MAIL: [pr-info@globis.com](mailto:pr-info@globis.com)