

# 人的資本ガバナンスの姿

— 日米企業のリサーチから見えてきたこと —

March 2024

BoardHR Initiative (経営人事推進機構)

World Intellectual Capital /Assets Initiative

## 目次

<b>1. エグゼクティブサマリー</b> .....	<b>3</b>
1-1 日本企業の取締役会に向けた提言.....	3
1-2 北米企業の取締役会に向けた提言.....	4
<b>2. はじめに</b> .....	<b>5</b>
2-1 背景.....	5
2-2 目的.....	5
2-3 手法.....	5
<b>3. 日本企業の状況</b> .....	<b>6</b>
3-1 組織の構造.....	6
3-2 調査結果と洞察.....	7
3-3 インタビューで語られた興味深いエピソード.....	8
<b>4. 北米企業の状況</b> .....	<b>11</b>
4-1 組織の構造.....	11
4-2 調査結果と洞察.....	11
4-3 インタビューで語られた興味深いエピソード.....	12
<b>5. アンケート結果の定量分析</b> .....	<b>14</b>
5-1 アンケート概要.....	14
5-2 アンケート結果からの考察.....	15
<b>6. 日米企業間での重要なちがいについて</b> .....	<b>16</b>
<b>7. まとめと提言</b> .....	<b>18</b>
7-1 日本企業で観察されたベストプラクティスと課題.....	19
7-2 日本企業の取締役会にむけた提言.....	20
7-3 北米企業の取締役会にむけた提言.....	21
<b>8. 附録</b> .....	<b>23</b>
附録1 取締役会が関心を持つ人的資本トピックス.....	23
附録2 機関投資家が批判したアルファベットの報酬プラクティス.....	24
附録3 取締役会はAIへの準備ができていますか？.....	25
附録4 “ピボタル・ロール”に関する取締役会の役割.....	26
附録5 人事リーダーの役割を再定義.....	27

## 1. エグゼクティブサマリー

企業価値創造における無形資産の重要性が注目されていますが、人的資本が価値向上への主要なドライバーであることは疑う余地がありません。本リサーチから、日本と北米の企業ともに取締役会レベルで人的資本への関心が顕著に高まっていることが明らかになりました。

企業の価値向上機会を最大化しつつ人的資本に関連するリスクを軽減させるという、人的資本ガバナンスの目的そのものは日米企業の取締役会に共通するものです。しかし、ガバナンスのスタイル・内容は日米企業間に違いがあるということがわかりました。本リサーチを通じて期せずして顕在化した以下2つの相違点は、日本と北米企業の人的資本ガバナンスの背景にある重要な違いを浮き彫りにしていると考えられます。

- 人事リーダーの当該企業における平均的な在籍年数
  - 日本； 30年以上（ただし一部の例外的パターンを除く）
  - 北米； 4年
- 人事リーダーのキャリア特性
  - 日本； 人事リーダーは人事分野に限らず当該企業内での多様な業務経験を持っている（ジェネラリスト・リーダー）
  - 北米； 人事リーダーは人事分野で経験を積んできた人事の専門家（スペシャリスト・リーダー）

一般的に北米企業における取締役会レベルでの人的資本ガバナンスのスタイルは、日本企業に比べほぼ標準化されています。異なる業種・企業間で類似のスタイル・活動が観察されました。北米企業において人的資本に関わる取締役会レベルでの議論は主に人事委員会において行われ、主要なトピックの第一は役員報酬、第二はサクセッションプランニングです。

一方、日本における人的資本ガバナンスのスタイルは北米企業ほど標準化されていません。このことは、日本では個別企業ごとのニーズに即した人的資本ガバナンスのスタイルを模索していける余地が、北米企業以上に大きいことを示唆しています。しかし一方で、標準型がないだけに、やり方を間違えてしまうリスクもあります。先に示した日米企業間での人事リーダーの在籍年数やキャリア特性の違いから、日本企業では人的資本経営における取締役会の役割が極めて大きいことが示唆されます。

日米の企業に共通して観察された点として、人事リーダー達は取締役会からのインプット、特に取締役会メンバーの他社経験をベースとした洞察や質問に価値を感じていることがわかりました。その一方で、取締役会メンバーに人的資本分野で付加価値を提供するだけの経験・専門性が不足している場合や、取締役会メンバーからの（人事戦略や主要なリスクに関係のないような）些末な質問に、人事リーダー達がフラストレーションを感じる場面もあるようです。

### 1-1 日本企業の取締役会に向けた提言

- 人的資本経営を適切に監督・後押ししていく上での、取締役会と人事リーダーの役割をあらためて明確にすると良いのではないのでしょうか。人的資本ガバナンスにおいて

取締役会から執行サイドへの適切な介入・監督のレベルは各社ごとに異なりますが、取締役会の役割として「承認・決定」するだけでなく「議論」の重要性をあらためて認識し直すことも重要と思われます。また、人的資本を通じた企業の価値創造において人事リーダーはどのような役割を果たしていくべきなのか、従来の人事機能にこだわらない発想での再定義をトップマネジメントレベルで議論いただくと良いのではないのでしょうか。（附録5を参照されたい。）

- 人的資本経営における取締役会レベルでの戦略的議論のための一案として、適切なプラットフォームを設定することが考えられます。取締役会と執行側からの適切なメンバーによる委員会を設置することで、十分な戦略的議論の時間を確保できるというメリットもあります。
- 付加価値の高い議論を後押しするために、委員会等でのアジェンダ設定と事前準備を含めた所要時間や費用を現実的に見積もることも重要です。取締役会や委員会等での会合のみならず、事前準備として取締役会メンバーに拠点・顧客・サプライヤー訪問の機会を提示することも考えられます。
- 人的資本経営を取締役会レベルの議論に格上げしていく上では、事実ベースの議論の土台としてHRアナリティクス（組織・人事分野でのデータ分析）を一層活用していくことが望ましいのではないのでしょうか。

## 1-2 北米企業の取締役会に向けた提言

- 人事委員会の開催頻度を高めることで、役員報酬とサクセッションプランニングのほかにも重要なトピックスをカバーできるようにしていくことが望ましいと思われます。
- 人的資本経営のために取締役会の人事委員会がどういった分野で付加価値を提供できるのかをあらためて明確にすると良いのではないのでしょうか（例；人事戦略と事業戦略との連携や人的資本リスクの明確化など）。取締役会の役割の一つとして、執行サイドが短期業績に過度に注力しすぎないようなガイドを与えたり、北米での財務レポートの性質から人的資本の取り扱いが軽んじられないようなガイドを与えていくことも重要だと考えられます。
- 組織内でのHRアナリティクスの能力向上を後押しすることで、取締役会と人事部門との間でより戦略的なやりとりができるようにしていくことが一層望まれます。（例；事業成功のためにどの仕事かピボタルなのかなど。附録4を参照されたい。）

## 2. はじめに

### 2-1 背景

人的資本は組織の価値向上への主要なドライバーのひとつです。人的資本を活用した価値創造において、経営者および取締役会の役割は極めて重要です。

- 「人的資本を活用した価値創造においては、長期視点からの組織マネジメントが重要であり、それを行う上では人事部門だけではなく経営者による舵取りの重要性が極めて大きい。」「経営者が長期視点から人的資本を活用した価値創造に取り組む上で、社外取締役を含む取締役会の役割が極めて重要である。」（以上『WICI 人的資本分科会報告書（2023年3月）』より抜粋）

日米企業の取締役会はこの役割をどのように行っているのでしょうか。今後、企業の取締役会がより賢明にその役割を果たしていくためにはどうしたらよいのでしょうか。

### 2-2 目的

本リサーチの目的の一つ目は、現状において日本企業と北米企業がどのように人的資本のガバナンスを行っているのかについての洞察を得ることです。二つ目の目的は、日米企業間の比較分析からの洞察をふまえて、日本と北米それぞれにおいて取締役会と人事リーダーが進めていくべき方向性を提示することです。

### 2-3 手法

本リサーチでは、日本企業と北米企業の人事リーダーおよび取締役会メンバーへのインタビューからの定性的な洞察に重点を置いています。そして、それらのインタビューを補完する情報として、少ないサンプル数ですが5段階のリッカート尺度のアンケートによる定量データを活用しました。

日本では6社の人事部門リーダーにインタビューを実施しました。対象企業の業界は食品、小売り、非鉄金属、金融、重機械、機能材分野と多岐に亘ります。従業員規模は連結ベースで概ね1万人～4万人でした。（1社はやや小規模で2,000人弱の従業員規模でした。）

北米では4社の人事部門リーダーと2社の取締役会メンバーにインタビューを実施しました。対象企業の業界は金融、ヘルスケア、カーレンタル、物流セクターと、日本と同様多岐に亘ります。従業員規模は1,000人～2万5,000人でした。（1社はやや小規模で1,000人弱の従業員規模でした。）

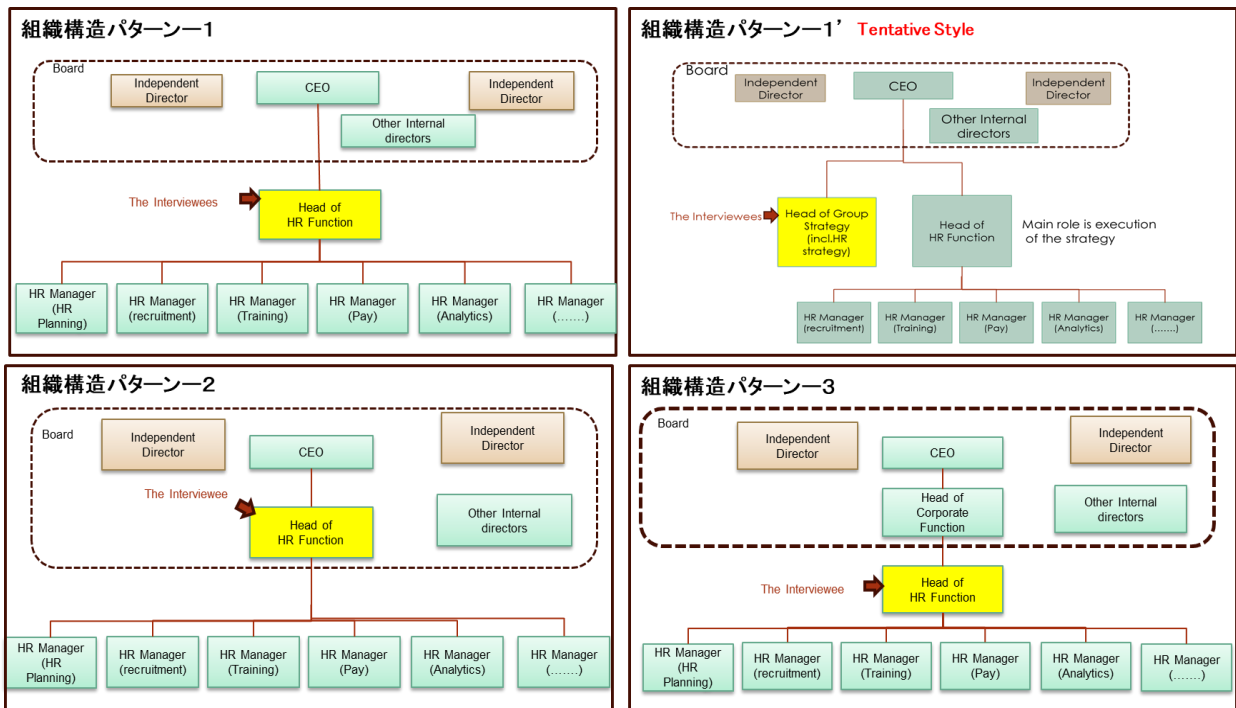
### 3. 日本企業の状況

#### 3-1 組織の構造

我々は人的資本ガバナンスの主要な観点として取締役会と人事部門との関係性に注目していますが、その関係性は組織構造による影響を受けます。インタビュー対象企業では、図表1に示すような複数の組織構造が見られました。その中で最も一般的なケースは、人事リーダーは取締役会メンバーではないが社長に直接レポートするパターンです(パターン1)。別の一社のケースでは、人事リーダーは取締役会メンバーでもありました(パターン2)。また別の一社のケースでは、人事リーダーは組織構造上一つ下の階層に位置づけられ、直接社長にレポートしていませんでした(パターン3)。さらにイレギュラーな組織パターンとして、人事戦略が人事リーダーではなくグループ戦略リーダーの下に置かれている企業が一社ありました(パターン1')。このパターンはパターン1の過渡的措置として位置付けて良いと考えます。

どのような組織構造であれ、人的資本戦略や重要なリスクについて、人事部門と取締役会との間でスムーズなコミュニケーションを確保しておく必要があります。もしも人事リーダーが取締役会から少し離れた階層に位置づけられている場合には、組織構造上の距離がコミュニケーション上の障壁にならないよう、取締役会サイドからコンタクトし人事リーダーを後押しすると良いのではないのでしょうか。

図表1 取締役会と人事部門との組織構造



### 3-2 調査結果と洞察

人事リーダー達へのインタビューから、日本企業における人的資本ガバナンスの実態を示すいくつかの調査結果を得ることができました。

#### （1） 人的資本ガバナンスにおける標準的アプローチがない

取締役会レベルでの人的資本ガバナンスに関して、日本企業の間で普遍的なベストプラクティスは今のところ存在していません。ある企業では取締役会レベルで戦略的議論に関与しています。例えば、長期的な企業成長戦略と人事戦略との連携、人的資本投資とリターン、企業文化変革などです。一方で別の企業では、今のところこのような戦略的議論は取締役会レベルにまで持ち込まれてはいません。

前者の企業の人事リーダー達は、正式な取締役会での報告以外に、取締役会メンバーへのコンタクト窓口を複数持っています。例えば、人財戦略委員会、指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会、取締役会前に持たれる社外取への事前報告の場、取締役会メンバーが執行役員会に出席、取締役会メンバーと執行役員による合宿などです。

リサーチ対象企業の平均的な姿として、人事リーダー達は取締役会メンバーに年間8回以上コンタクトを持っていることがわかりました。我々の観察では、人事リーダーと取締役会メンバーとのコンタクト頻度が高いほど、取締役会レベルで人的資本に関する戦略的議論が行われているといった正の相関が見られました。

**<洞察>** 人的資本ガバナンスの標準的アプローチがないということは、ある意味膨大な機会があるともいえます。リーダー達は組織の価値向上を促進する上で、自社の組織文化や人的資本の重要性に即したやり方でガバナンスのプロセスをデザインすることができるからです。

#### （2） 適切なガバナンス体制がないと人事リーダーが苦勞する

一部の人事リーダー達は、取締役会メンバーとの戦略的議論のためのプラットフォームがないことで、人事部門が直面している深刻な課題を取締役会と共有できていないとの課題認識を示しました。これらの人事リーダーは、企業戦略を実現する上で優秀な人材獲得において重要な課題に直面していました。彼らは、企業ブランディングを含む採用戦略や従業員の報酬ポリシー、昇進配置等におけるジェンダー多様性の実現などについて、取締役会レベルで議論する必要があると考えていました。

**<洞察>** 対処すべき戦略的人事課題について、取締役会サイドから人事リーダーに積極的に尋ねると良いのではないのでしょうか。予め計画された取締役会アジェンダでこれらの議論が取りあげられない場合は、取締役会サイドの興味と時間的制約に即した形でこれらの課題を取締役会で取り上げてもらうにはどうしたらよいか、人事リーダー側でその方策を考えなければなりません。取締役会と人事リーダーとの戦略的議論のための適切なプラットフォームがない場合には、人事リーダー側から取締役会に「報告」ではなく「議論」を提案することは、簡単なことではありません。

（3）一部の取締役会は人的資本に関する機関投資家との対話に積極的な役割を担っている  
 一部の企業では、投資家向けの人的資本情報開示において、取締役会がリードしていました。（人的資本投資とリターンについての独自の定義づけ、エンゲージメントサーベイに関わる分析など）一方、別の企業では、取締役会は人的資本の情報開示にそれほど参画していませんでした。

**<洞察>** 人的資本に関する投資家との対話において取締役会が直接関与するかどうかということは、必ずしも必須ではありません。しかし取締役会は少なくとも、IRが行っているアプローチと歩調を合わせることが望ましいのではないのでしょうか。

### 3-3 インタビューで語られた興味深いエピソード

人的資本の課題に関して取締役会がどのように人事部門と連携しているか、人事リーダー達へのインタビューから、その実情を投影した多くの興味深いコメントを聴取しました。

#### （1）取締役会レベルで議論すべきアジェンダについて

- エンゲージメントサーベイを取締役会議論のスターティングポイントに

「年間取締役会アジェンダの中に、『エンゲージメントサーベイ報告と人事戦略全般について』というアジェンダが設定されています」

- 広範な人的資本経営の一部を指名委員会がカバー

「指名委員会の中で、全社的に適用しうるダイバーシティのコンセプトやあるべき人材像の議論など、広範な人的資本経営についてもカバーしています。サクセッションプランニングについても指名委員会で議論しています。」

- 取締役会からのリクエスト・質問が系統立って整理されていない

「取締役会からのリクエストは、細かいことから大きいことまで多岐にわたっています。」

- 人的資本に関する取締役会の視点があいまいという問題も

「人事部門からの報告に対する社外取の反応として、それぞれの興味関心がバラバラという感じです。なので、体系立った議論のための適切なプラットフォームを準備する必要があります。」

- 人事リーダーは取締役会メンバーへの報告に苦慮することも

「取締役会メンバーが必ずしも人事分野の経験者や専門家ではないので、どこまでの詳細なインプットが必要なのか苦慮することがあります。」

**<洞察>** 人的資本に関して取締役会レベルで取扱うアジェンダとして、北米企業と同様にエンゲージメント、ダイバーシティ、人材開発、サクセッションプランニングは重要なアジェンダであろうと思われます。しかし、事業戦略と人事戦略との連携や組織文化の変革など、日本企業ならではのユニークなアジェンダも想定されます。背景には、従来少なからぬ日本の大企業において年功序列的な人事管理が定着していたことがあります。この問題は単



に人事プラクティスのテクニカルな改訂にとどめずに、組織文化にも関わる長期的かつ全社的な変革課題として取締役会レベルで議論されるべき課題だと思われます。ここで留意すべきことは、取締役会がさして重要でない質問（不必要に細かい質問など）を投げかける場面もあるというコメントから、取締役会メンバー全員が人的資本に興味を持っているというわけではないということです。このことは、取締役会メンバーがどこに注意をむけるべきかについて、執行を担う CEO や人事リーダーがガイドする必要があるということではないでしょうか。

（２）重要な課題を取り上げるのに通常取締役会だけでは不十分

- 人事リーダー達は、企業内で正式な取締役会以外にも議論の機会を得ている

「より深い議論のために取締役会諮問委員会として人財戦略委員会が設置されました。」

「人事戦略など人的資本経営に関わる全般的なトピックはサステナビリティ委員会で議論されます。」

「正式な取締役会の前に社外取向け事前説明の場が、よりオープンな議論の場になっています。」

**<洞察>** 通常取締役会の場合には、自由な流れの議論よりむしろ報告と承認に重きが置かれます。しかし、人的資本経営に関わる課題が財務的課題に比べ定量的な測定が難しいことから、取締役会レベルでの議論にも価値を置き、深い対話の機会を創出することも重要ではないでしょうか。

（３）取締役会は外部視点を提示することで価値を提供している

- 人事リーダー達は取締役会メンバーから提示される外部視点を歓迎

「社外取から本社と現場の間でのコミュニケーションギャップについて指摘されました。社内だけでは意識しづらい面なので社外からの指摘はありがたいです。」

「取締役会の関心として『そもそも日本企業での人的資本投資は不十分』という課題認識を持っており、その視点から『当社は大丈夫なのか？』という問題提起を投げかけられます。」

「取締役会の関心は人事機能そのものではなく、『そもそも人的資本投資って何？それがどういうリターンを生むの？』というところにあります。」

**<洞察>** 取締役会メンバーは、単に他社経験をベースとした洞察を人事リーダー達と共有することだけでも、価値を提供しているということをあらためて認識いただくと良いのではないのでしょうか。取締役会メンバーにとって自明のことであっても、企業内部に身を置くリーダー達にとっては意識しづらいこともあるということです。

（４）取締役会では人的資本に関わる上位概念に関心を持っており、人事リーダーは直面する課題を議論したい

- 人事リーダー達は人的資本に関わる戦略的議論のプラットフォームの必要性を感じている

「本来は会社としての長期的な方向性と、それを実現するための人事戦略について、取締役会レベルで議論すべきだと思っています。しかし、現状では適切なアジェンダ設定など執行側からテーマ設定と議論の土台の準備ができていません。そういった議論のためには参加役員の数絞るなどの必要があると考えています。」

- **人事リーダー達は、取締役会は人的資本に関わる上位概念により関心があると認識**

「長期的な会社の成長に対して人事施策がアラインしているかということ、取締役会をよく見えています。」

「取締役会は人的資本とそのリターンという観点から課題を取り扱います。」

「取締役会は事業戦略と人材戦略との連携に関心を持っています。」

「取締役会の大きな関心事として、当社の企業文化をどう変えていくべきかということです。」

- **人事リーダー達が取締役会に関心を持ってほしいトピックもある**

「執行の立場から採用面で深刻な課題を感じています。企業ブランディングを含めた採用戦略や従業員の報酬戦略について取締役会レベルで議論する必要があります。」

「執行の立場から取締役会と共有したい課題として、女性の活用を中計目標より大胆にやっけていく必要があります。」

**<洞察>** 取締役会へのインプットに価値があると思われるトピックを、人事リーダー達から課題提起をする機会が必要ではないでしょうか。正式な取締役会への課題提起や取締役会での深い議論が難しい場合には、戦略的議論のためのプラットフォームを設定することも一案です。

## 4. 北米企業の状況

### 4-1 組織の構造

取締役会と人事部門との間の関係性として、日本企業では多様な組織構造が観察された一方で、北米企業では、少なくとも我々のインタビュー対象企業では共通の組織構造でした。人事リーダーは CFO や CMO などの C-Suite リーダーと並列で CHRO のポジションタイトルを与えられ、取締役会メンバーではなく執行側リーダーとして CEO に直接レポートしていました（図表 1 の組織構造パターン 1）。CHRO は取締役ではありませんが、特に取締役会の人事委員会を通じて取締役会との頻繁なコンタクトを持っていました。

### 4-2 調査結果と洞察

人事リーダーおよび取締役会メンバーへのインタビューから、北米企業における人的資本ガバナンスの実態を示すいくつかの調査結果を得ることができました。

#### （1） 人的資本ガバナンスにおいて共通的なアプローチがある

全体的に我々がインタビューを行った企業の間にはかなりの部分で共通性がありました。北米企業における人的資本ガバナンスの姿はある程度確立されているといえます。多くの企業で取締役会人事委員会を設置しており、ガバナンス委員会と統合されているケースもあります。

**<洞察>** 北米企業においては、人的資本ガバナンスのために取締役会がどのような役割に取り込むべきかについては、さほど議論になりません。より重要なことは、いかに適任者を人事委員会メンバーにするか、彼らがその責任を果たせるよう CHRO（および人事部門）がどう後押ししていくかということです。日本企業との対比でいうと、北米企業は人的資本ガバナンスのデザインではなく実施の方により焦点があたっています。

#### （2） 取締役会の時間的制約の中で役員報酬に要する時間が大きい

北米企業の典型的なケースでは、年間 4 回の取締役会に加えて 2-3 時間程度の委員会が 4 回開催されています。追加開催リクエストがあれば更に追加的な会合が持たれています。北米で活動する役員報酬コンサルタントによれば、人事委員会の 65% 程度の時間が役員報酬のために使われており、それ以外のトピックスのための時間はごく限られているということです。

後述するアンケート設問 2 の「取締役会の関心は主に役員層の報酬と任用であり、より広範な人的資本への関心は十分とはいえない。」への回答では、日本企業の回答結果とは異なり、北米企業では「1.まったくそう思わない」と回答した企業はありませんでした。平均スコアは 3.7 と中立と賛成の中間の結果でした。この結果は、北米企業では役員報酬とサクセ

セッションプランニングが多くを占めているとの前述コンサルタントのコメントとも整合します。

尚、大規模なリストラクチャリングなど特殊な場面では、臨時の人事委員会が開催されることもあります。

**<洞察>** 北米企業において、人的資本ガバナンスのために取締役会がより広い役割を担って企業の価値向上を促進していくという場合には、もっと会合頻度をあげる必要があるのではないのでしょうか。現状の会合の中ではこれ以上の時間をとることができないと思われ

### （3）取締役会の運営スタイルは現状維持で固定的

多くの企業の人事委員会では、エンゲージメントと離職率の指標を注視しています。しかし、それ以上に深く分析・解釈することなく、HRアナリティクスチームに特定のリサーチを依頼することもあります。

通常、CHROは主要な人事イニシアティブの概略を準備して、人事委員会と取締役会で説明しています。

**<洞察>** 北米企業の取締役会は、人的資本に関わる課題をより深掘したり、現状カバーされていない戦略的な機会とリスク対応を後押ししうる余地があるのに、その機会を逸しているのではないのでしょうか。

## 4-3 インタビューで語られた興味深いエピソード

人的資本の課題に関して北米企業の取締役会がどのように人事部門と連携しているか、人事リーダーおよび取締役会メンバーへのインタビューから、その実情を投影した興味深いコメントを聴取しました。

- **取締役会は執行側リーダー達を信頼せざるを得ないことがオープンに語られる**

ある人事リーダーはこのように認めています。「私はどんな話をするときでも何らかの指標を使って説明しています。取締役会メンバーが得られる情報は、私が率直に話すかどうか次第なのです。」

ある取締役会メンバーは失望していました。「我々（取締役会メンバー）は、マネジメントが決定したことしか知ることしかできません。なので、リーダー達には事業の状況をオープンに語ってほしいです。」

- **優れた取締役会メンバーは独自のリサーチを実施する**

「当社では、取締役会メンバーは顧客や事業パートナー、拠点などを熱心に訪問しています。」

- **ホットラインは直接従業員から取締役会にインプットする方法のひとつ**

「我々（取締役メンバー）はホットラインを通じて従業員からの不満に注意しています。それらは訴訟リスクやコンプライアンスリスク、レピュテーションリスクを現わしています。」

- 北米企業のリーダー達はガイダンス等で求められる以上の詳細情報の開示には消極的

「投資家向け人的資本情報のレポーティングは、企業にとってリスクです。」

＜洞察＞ 取締役会は、投資家と企業組織の間に立つ存在として、人的資本について優れた洞察を得るための努力をし続けることが求められます。そのためには、必要に応じて執行側リーダーの報告だけでなく、取締役会メンバー自身が直接情報を入手する機会も必要ではないでしょうか。

- 取締役会人事委員会は短期的課題に注力

「人事委員会は、人事部門が向こう3ヶ月、6ヶ月、12ヶ月間に何をやるべきかについてみています。事業環境が急速に変化しているので、それ以上の長期視点ではみられないのです。」

＜洞察＞ 本来的には、取締役会はより長期の視点を提示することで価値を提供できると言われます。しかし、実際にはより具体的な短期課題に注力しているというのが実情のようです。

- 取締役メンバーごとに異なるスタイル

「一部の取締役は、他の取締役以上に積極的に事業活動に関与しようとします。CHROは取締役会メンバーの個性を理解する必要があります。」

- 一部の取締役会メンバーは影響力を発揮、しかし全員ではない

「一部の取締役会メンバーはチャレンジングな面白い質問を投げかけます、しかし一部の取締役メンバーはそういったことは全くありません。」

＜洞察＞ 北米企業の人事リーダーには取締役会（あるいは人事委員会）メンバーそれぞれのスタイルや強みを理解し、彼らの個性に合わせてうまく対処することが求められているようです。

## 5. アンケート結果の定量分析

### 5-1 アンケート概要

本リサーチでは、インタビューからの定性的な洞察に重点を置いています。その洞察を補完する情報としてアンケートを実施しました。インタビュー対象者達が自社の取締役会と人事部門との関係性をどのように感じているかについて別の角度から観察するために、一連の質問に対して「1. まったくそう思わない」～「5. とてもそう思う」といったリッカート尺度で回答してもらいました。少ないサンプル数ではありますが、アンケートの結果から日本企業と北米企業との違いについて考察する上でいくつかのヒントを得ることができました。

以下の表はアンケート結果から読み取れる特徴をハイライトしています。表中の数字は「まったくそう思わない=1」「とてもそう思う=5」でカウントされています。ですので、設問1「この5年間、取締役会は人的資本についての関心を増してきている。」に対する結果は日本企業は4.5、北米企業4.3と、日米のインタビュー対象者ともにこの設問に強く同意していることがわかります。

図表2 アンケート集計結果

設問	日本のリーダーの回答 (n=6)		北米のリーダーの回答 (n=6)		日米間での平均スコアの差
	平均スコア	(最高スコア)- (最低スコア)	平均スコア	(最高スコア)- (最低スコア)	
1. この5年間、取締役会は人的資本についての関心を増してきている。	4.5	1	4.3	2	0.2
2. 取締役会の関心は主に役員層の報酬と任用であり、より広範な人的資本への関心は十分とはいえない。	1.8	3	3.7	3	1.8
3. 取締役会は会社全体の人的資本戦略の方向性を指し示す役割を果たしている。	3.3	3	3.3	4	0.0
4. 取締役会はミドルマネジャーレベルの優秀人材との直接コンタクトを好んで実施している。	3.3	2	4.0	2	0.7
5. 人事部門が直面している課題について、取締役会によく理解されている。	3.8	1	3.7	4	0.2
6. 取締役会は、人的資本のマネジメントについて投資家向けにどのような情報を開示するかを意思決定に参画している。	4.0	2	4.0	3	0.0
7. 取締役会メンバーは、他業界や他社での経験などをもとに人事課題への洞察を人事部門と共有し、その洞察は会社の意思決定に反映されている。	4.2	1	4.7	1	0.5
8. 取締役会は人事部門に対し、人的資本に関連する指標の詳細データ提示を求める。	3.3	3	3.5	4	0.2
9. 取締役会メンバーの中に、人事分野で重要な経験を有するメンバーが入っている。	4.3	2	3.7	4	0.7
10. 取締役会は従業員に対するAIの影響について関心を示している。	3.2	2	2.7	3	0.5
注) 日本および北米の人事部門リーダーに、各質問ごとに「5.とてもそう思う」～「1.まったくそう思わない」のリッカート尺度で回答いただいた。					
		高平均スコア (>=4.0)			
		回答のバラツキ大 ((最高スコア)-(最低スコア)>=4)			
		日米間での注目すべき平均スコアの差異 (平均スコアの差異 >=1.0)			

## 5-2 アンケート結果からの考察

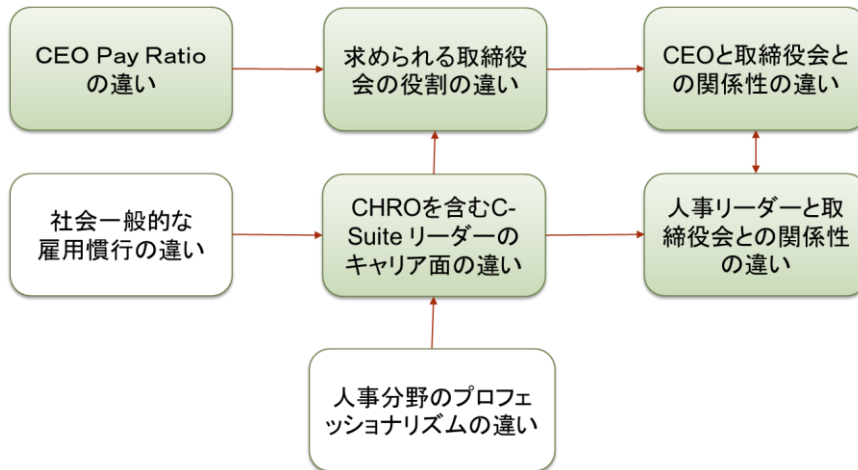
アンケート結果から、以下のような考察を得ました。

- 日本企業と北米企業とで共通的に観察された結果の一つ目としては、人的資本に対する取締役会の関心は確実に高まっています。二つ目としては、取締役会メンバーは、他業界や他社での経験などをもとにした人事課題やプロセスへの洞察を提供しています。三つ目には、取締役会は投資家向けの人的資本レポートの決定に関与しています。
- 日本企業の人事リーダー達は、取締役会メンバーの中に人事分野で重要な経験を有するメンバーが入っていると感じています。これは北米企業の状況とは異なっています。日米間でのこの認識の違いには、人事分野における様々なレベルでの専門性の違いが影響しているのではないかと、我々は推察しています。これについては次のセクションで取扱います。
- 日本企業の取締役会がより広い角度から人的資本に注力しているのに対して、北米企業では主に役員報酬とサクセッションプランニングに注力しています。この違いの背景として、日米企業間での **CEO Pay Ratio** および **C-Suite** リーダー層の平均的在籍年数の違いから説明できるかもしれないと推察しています。これについては次のセクションで取扱います。
- 北米企業の人事リーダー達は、自社の取締役会はミドルマネジャーレベルの優秀人材に直接接触することに関心を示していると感じています。これは日本企業の状況とは異なっています。日米間でのこの認識の違いには、**C-Suite** リーダー層の平均的在籍年数とそれに伴う取締役会の役割の違いによるものではないかと推察しています。これについては次のセクションで取扱います。

## 6. 日米企業間での重要なちがいについて

日本企業と北米企業の間には、取締役会と人事部門との関係性に影響する重要な違いが少なくありません。本リサーチにおいて考慮すべき一般的な相違点を以下の図に示しています。

図表3 日米企業間での主要な違いの全体構造



- 平均的な **CEO Pay Ratio** が日米企業間で大きく異なる

マーサージャパンの調査によれば、北米企業（S&P500）の平均的な CEO Pay Ratio が 100-400 であるのに対し、日本企業（TOPIX100）での平均的な同 ratio は 20-30 と、10 倍近い差があります。さらに、北米企業の CEO 報酬の多くの部分は、入念に設計する必要のある短期・長期の変動インセンティブで構成されています。この CEO 報酬の大きさと複雑さによって、北米企業の取締役会ではその時間の大部分を役員報酬関係に費やさざるをえないという事情があります。

Source)

<https://www.mercer.com/ja-jp/insights/consultant-column/888/>

- 北米企業では **C-Suite** リーダー達の在籍年数が日本企業に比べ短い

北米企業では、C-Suite リーダー達の在籍年数が一般的に短く、そのため C-Suite リーダーが他社に転職する可能性が日本企業以上に大きいです。このことは、北米企業の取締役会はサクセッションプランニングに注意を払う必要性がより大きいということを意味します。（アンケート設問 4 の回答結果の日米企業間の差に着目いただきたい。）

- 北米企業の取締役会は“監督はするがマネジメントに干渉しない”という原理原則に徹している

日米企業ともに人的資本経営において取締役会が付加価値を提供できる余地は決して小さくないと思います。その意味では、北米企業に比べて日本企業の方が取締役



役会によるマネジメントへの適切な介入度合いを見つける上で、より柔軟性が大きいといえます。

- **本調査対象企業では（少ないサンプル数ながら）、北米の人事リーダー達の在籍年数が日本の人事リーダー達に比べはるかに短い**

本調査では、（一部の例外を除き）日本企業の人事リーダー達の当該企業における平均的な在籍年数が30年以上であったのに対し、北米企業では4年と、圧倒的な違いがありました。このことは、北米企業の人事リーダーは日本企業のリーダーほどには、自社組織について深く理解できていない可能性があるともいえます。

- **北米の人事リーダーはスペシャリスト、日本の人事リーダーはジェネラリスト**

本調査では、日本企業の人事リーダー達は人事分野に限らず当該企業内での多様な業務経験を積んできたジェネラリスト・リーダーであったのに対し、北米企業の人事リーダー達は人事分野で経験を積んできた人事の専門家（スペシャリスト・リーダー）でした。このことは、取締役会と人事リーダーのどちらの側により深い専門性があるかという観点から、両者の関係性に影響を与えていると思われます。（アンケート設問9の回答結果の日米企業の差に着目いただきたい。日本企業の人事リーダー達は、取締役会メンバーの他社での人事関連の経験を尊重しています。）

## 7. まとめと提言

人的資本を通じた価値を創造しリスクを軽減させるという、人的資本ガバナンスの目指すところは日米企業の取締役会に共通するものです。しかしながら、取締役会と人事部門との関係性における違いを見てきたように、組織の状況は日米企業間で顕著な違いがあるということがわかりました。それら主要な違いを以下の表にまとめます。

図表4 日米企業の人的資本ガバナンス比較

観点	調査結果	洞察
ガバナンスのスタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本；人的資本ガバナンスのアプローチが多様</li> <li>✓ 北米；人的資本ガバナンスのアプローチには標準型がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本企業は人的資本ガバナンスのアプローチを企業固有の状況に応じて柔軟に作っていきける機会がある。しかし、標準型がないだけに、やり方を間違えるリスクもある。</li> </ul>
CEO Pay Ratio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本；CEO Pay Ratioは小さい</li> <li>✓ 北米；CEO Pay Ratioは大きく、インセンティブの比重が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本の取締役会は人的資本に関わる全般的な課題に対処しうる時間の幅がある</li> <li>✓ 北米の取締役会は役員報酬の設計と管理に多くの時間を費やさざるを得ない</li> </ul>
人事リーダーの在籍年数	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本；人事リーダーは当該企業での経験が長い</li> <li>✓ 北米；人事リーダーは当該企業での経験が短い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本の人事リーダーは自社組織のことを熟知している一方で、外部視点が不足している。そのため、取締役会サイドで人的資本経営に関わる外部視点を補完する必要がある。加えて、人事リーダーが現状に安住しすぎないように、取締役会サイドで見守る必要がある</li> <li>✓ 北米のCHROは数社の勤務経験を持っていることが一般的なので、外部視点を持ち合わせている。しかし、日本のリーダーほどには自社組織のことを熟知していないかもしれない。他社経験をそのまま移転しがちかもしれないが、当該企業にフィットしない可能性もある。そのため、CHROが他社経験を過信しすぎている場合には取締役会でそれを警告する必要がある。加えて、CHROが派手な変革アピールをすることに注力しすぎないように、取締役会サイドで見守る必要がある</li> </ul>

人事リーダーの キャリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本；人事リーダーはビジネス・ジェネラリスト</li> <li>✓ 北米；人事リーダーは人事プロフェッショナル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本企業では取締役会サイドで人事分野の専門性を補完する必要がある</li> <li>✓ 北米企業では、人事施策が事業戦略と連携しているか、人事施策がめざす組織風土に適合しているか、という観点から取締役会サイドで人事リーダーを見守り後押しする必要がある</li> </ul>
-----------------	---	---

北米企業の人的資本ガバナンスは比較的成熟しています。そのことは、強みであるともいえますが、日本企業に比べフレキシビリティに欠けるともいえます。特に、北米企業が役員報酬に多くの時間を費やさざるを得ないということは、人的資本に関わるそれ以外の課題に使う時間が限られているということを意味します。また、北米企業の実務取締役会はマネジメントへの干渉を注意深く回避するのが一般的です。それ自体は良い面でもありますが、取締役会のより積極的な関与によって短期志向を打開する一助にもなり得ると思います。

日本企業では、取締役会が人的資本経営においてより大きな影響を与えうる機会があるといえます。もしうまく対応できれば、望ましいことではないでしょうか。さらに日本企業の実務取締役会にとっては、人事リーダー達の在籍年数が長く自社組織を熟知しているということは、北米企業の実務取締役会にくらべ有利な点だと思われます。

日本企業が不利ともいえる点のひとつには、長く自社組織に在籍してきた人事リーダーが組織内の調整役的な役割を担っているケースが多く、みずから変革をしづらいことがあります。ケースバイケースですが、抜本的な組織変革が必要な局面では、取締役会のリードで変革型人事リーダーを外部から招き入れるようなことも必要ではないでしょうか。ふたつめとしては、人事リーダー達が必ずしも人事分野のスペシャリストではないという点です。取締役会が人事リーダーに対して人事分野での長年の経験を当てにするわけにはいきません。本リサーチ対象の人事リーダー達は、取締役会メンバーが人事分野での経験をもとに異なる視点を提示してくれること、人的資本戦略が順調に進んでいるかどうかといった議論に参加してくれることに期待していました。

以上の考察から、人的資本経営において日本企業では取締役会の役割が北米企業以上に大きいと考えてよいのではないのでしょうか。

## 7-1 日本企業で観察されたベストプラクティスと課題

以下の表では日本企業で観察されたいくつかのベストプラクティスと課題をまとめたものになります。ベストプラクティスを俯瞰すると、人的資本経営に関する議論に積極的に関与し十分な時間を使っている取締役会の姿が浮き彫りになります。一方、課題の方を俯瞰すると、そういった議論に関与していない、あるいは人事部門と効果的に協働できていない取締役会の姿が浮き彫りになります。

図表5 日本企業で観察されたベストプラクティスと課題

ベストプラクティス	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 複数の日本企業で、人事リーダー達が自社の取締役会について広い視点から人的資本のガバナンスを行っていると感じていた。これらの企業では、人事リーダーと取締役メンバーとの間で戦略的な議論ができる複数のプラットフォームを持っていた。</li> <li>- 取締役会の年間アジェンダ設定とその前後の議論</li> <li>- 取締役会の諮問委員会としての人財戦略委員会</li> <li>- 取締役会メンバーと執行役員による合宿</li> <li>- 人事部門リーダーと人事専門家の社外取との協業</li> <li>- サステナビリティ委員会での人的資本情報開示の議論</li> <li>- 指名委員会での D&amp;I コンセプトや戦略実現のためにあるべき人材像の議論</li> <li>✓ ある日本企業では、社外取が若手中堅の優秀人材に接触できる場を意図的に設定していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一部の人事リーダーは、取締役会レベルでの人事戦略の議論の必要性を痛感しつつも、議論のための適切なプラットフォームがないと感じていた。（正式な取締役会の場では戦略的な議論がしづらいつと感じていた。）</li> <li>✓ 一部の人事リーダーは人事面での深刻なリスクに直面していたが、そういったリスクを取締役会と共有できていないことを指摘した。（特に採用面でのリスク、従業員全体の報酬デザインなどにおいて）</li> <li>✓ インタビューを通じて、一部の人事リーダーは取締役会の主な役割は議論より承認することで、執行側から報告するものであるとの固定観念にとらわれているようであった。</li> <li>✓ 一部の人事リーダーは取締役会に報告する上でどの程度詳細な人事関連データが必要なのかという選択に苦慮しており、別のリーダーは取締役会からのデータリクエストが多岐に亘ることに苦慮していた。</li> </ul>

## 7-2 日本企業の取締役会に向けた提言

- 自社の組織文化や人的資本の重要性に即した人的資本ガバナンスのアプローチをデザインし、取締役会と人事リーダーの役割をあらためて明確にすると良いのではないのでしょうか。
  - 現状では日本における人的資本ガバナンスの標準型があるわけではないので、各社ごとに価値向上に資するアプローチをデザインすることが望ましいです。個々の企業にとって自由度が大きいです。その一方で取締役会のミッションと役割を明確にしておかないと議論が散漫になってしまう、というリスクがあります。

- 取締役会から執行サイドへの適切な介入・監督のレベルを定義しておくことも重要でしょう。執行サイドへの関与がさほど大きくないからといって、付加価値が小さいとは限りません。しかし、日本企業においては、組織変革が必要な局面での取締役会の役割は極めて大きいことは疑う余地はありません。
- 人的資本ガバナンスにおいて取締役会レベルで何を決め、何を承認し、何を議論するのか、そのためにどのようなインプット情報が必要で、その情報をどのようにして入手するのかを明確にしておくことが望ましいと思います。取締役会の役割として「承認・決定」するだけでなく「議論」の重要性をあらためて明確にすると良いのではないのでしょうか。
- 人的資本を通じた企業の価値創造において人事リーダーはどのような役割を果たしていくべきなのか、従来の人事機能にこだわらない発想での再定義をトップマネジメントレベルで議論いただくと良いのではないのでしょうか。（付録5を参照されたい。）
- 人的資本経営における取締役会レベルでの戦略的議論のための一案として、適切なプラットフォームを設定することが考えられます。適切なメンバーによる委員会を設置することで十分な議論の時間を確保できるというメリットもあります。
  - 戦略的議論のための取締役会と執行側からの適切なメンバー選定。
  - 取締役メンバーあるいは人事部門からのメンバーに人事分野の専門家を加える。
- 付加価値の高い議論を後押しするために、委員会等でのアジェンダ設定と事前準備含めた所要時間と費用を現実的に見積もることも重要です。
  - 取締役会レベル（委員会含め）でカバーすべき人的資本に関わる課題のリストアップ。
  - 取締役会で価値を提供できる課題の選択。
  - 取締役メンバーが費やす時間的な目安（洞察を得る上で必要となる拠点・顧客・サプライヤー訪問等も含め）。
  - 課題ごとの時間的な目安と優先順位付け。
  - 優先度の高い課題における追加的な議論の必要性検討。
- 人的資本経営を取締役会レベルの議論に格上げしていく上では、事実ベースの議論の土台としてHRアナリティクス（組織・人事分野でのデータ分析）を一層活用していくことが望ましいのではないのでしょうか。
  - エンゲージメントや離職率以外にも人的資本経営において重要なデータを充実させ、経営層の戦略的議論を後押しする。
  - 人的資本に関わる取締役会からのデータ分析依頼は、人事部門に対して重要な価値創造機会やリスク軽減、事業の成功に関わる洞察を提供する。

### 7-3 北米企業の取締役会に向けた提言

- 人事委員会の開催頻度を高めることで、役員報酬と後継者任用のほかにも重要なトピックスをカバーできるようにしていくことが望ましいと思われれます。

- 人的資本経営のために取締役会の人事委員会が付加価値を提供しうる分野を明確にすると良いのではないのでしょうか。（人事戦略と事業戦略との連携や人的資本リスクの明確化など）
  - 執行サイドで短期業績に過度に注力しすぎないようにガイドする
  - 財務レポーティングの性質上、人的資本の取り扱いが軽んじられないようなガイドを与える
- 組織内での HR アナリティクスの能力向上を後押しすることで、取締役会と人事部門との間でより戦略的なやりとりができるようにしていくことが一層望まれます。（例；事業成功のためにどの仕事かピボタルなのかなど。附録4を参照されたい。）

## 8. 附録

本章では、企業が人的資本ガバナンスをブラッシュアップしていく上で参考になる情報を紹介します。

### 附録1；取締役会が関心を持つ人的資本トピックス

#### 日米企業へのインタビューで聴取されたトピックス

- 役員報酬
- サクセッションプランニング
- 人的資本に関わる重要な指標（エンゲージメントサーベイ、離職率など）
- 人的資本投資とリターン
- 事業戦略と人材戦略との連携
- 組織文化の変革

#### 追加的なBI推奨トピックス

- 重要な人的資本リスクに関する議論
- 内部通報等、従業員からの不満のレビューと対応
- 取締役会として議論したい特定課題についてのデータ分析と洞察
- 事業成功の軸となる“ピポタル・ロール（中軸的役割）”“ピポタル・タレント（中軸人材）”のレビュー（附録4を参照されたい）
- 従業員全体の報酬戦略（附録2を参照されたい）
- AIの人的資本マネジメントへの影響に関する議論（附録3を参照されたい）
- 人事リーダーの役割再構築（附録5を参照されたい）

## 附録 2；機関投資家が批判したアルファベットの報酬プラクティス

### <何が起こったのか>

2022年11月、主要な機関投資家であるTCIファンドマネジメントが、痛烈な表現でアルファベット（Googleの親会社）CEO宛に、同社従業員の報酬がとんでもなく高すぎると、同社の全般的な報酬ポリシーを批判する公開文書を送りつけました。

### <なぜこのことが興味深いのか>

機関投資家が投資先企業への批判を公開する必要があるとの判断自体がめずらしいことに加えて、批判の対象が役員報酬ではなく従業員の平均給与のような、全般的な人事プラクティスに言及するということは、非常に稀なことです。

### <このことは取締役会に関して何をなげかけているか>

人事分野での諸意思決定は企業活動の成果に対して重要なインパクトがあります。これは、取締役会が役員報酬とサクセッションプランニングに注力するだけでは十分でないということです。TCIファンドマネジメントの文書はCEOを叱りつける内容ですが、同時に、取締役会が従業員の全般的な報酬レベルについて目を光らせていなかったことを批判しているとも受け取るべきではないでしょうか。

Source)

<https://www.tcifund.com/files/corporateengagement/alphabet/15th%20November%202022.pdf>



### 附録3；取締役会はAIへの準備ができていますか？

アンケートの設問を通じて人事部門リーダー達に「取締役会はAIの従業員への影響について関心を持っているか」と尋ねたところ、北米企業の平均スコアは「どちらでもない」と「そうは思わない」の中間（2.6）でした。

AIが関係者の予想以上に早い進展を遂げているという現状を見る限り、この結果には頷けるものがあります。それでもなお、AIが組織と従業員に対して破壊的なインパクトを与える可能性がある以上、取締役会はAIについての議論をアジェンダに加えるべきではないでしょうか。

AIの専門家達は、2024年にはAI技術の進歩が一層急進的なものになるかもしれないと気を揉んでいます。であれば、少なくとも2023年の間にわたしたちが見てきたことや懸念について、取締役会レベルで向かい合うことを検討しては如何でしょうか。

## 附録4；”ピボタル・ロール “に関する取締役会の役割

“ピボタル・ロール（中軸的な役割）”は、その重要性がわかりづらいので見落とされてしまうことがあります。取締役会はこのピボタル・ロールを峻別するための探索や“ピボタル・タレント（中軸人材）”への適切な対応において、意味のある役割を果たすことができます。取締役会メンバーは他社での経験をもとに、自社の事業上のどの役割がピボタルなのかという洞察において、新鮮な視点を持っています。ピボタル・ロールについて議論するといった活動は、特に事業戦略と人材戦略との連携に関する議論において、取締役会が価値を提供できる良い例だと思います。

## ＜背景理解のために＞

“ピボタル・ロール”とは、南カリフォルニア大学マーシャル・スクールのジョン・ボードロー博士によれば、「その役割の人材を量的あるいは質的に増大させることで戦略実現に著しい影響を及ぼす役割」と定義されています。

人材の量的な増大が戦略実現に重要だという、わかりやすい例として、次々に新製品を発売している通信会社のケースがあります。新製品を売っていく上でさほど高いレベルの技術者が必要なわけではないですが、技術営業スタッフの人員数を十分に確保しなければ売上を達成できません。このようなケースでは、ローレベルの技術者が戦略実行に極めて重要だということが、意外に見落とされがちです。

人材の質の方が非常に重要だという例はアップルです。彼らの戦略実現のためには、単に「優れた」デザイナーではなく「業界ベストの」デザイナーが必要です。業界ベストの製品デザインは2番目に良い製品デザインに対して大きな優位性があるからです。それゆえ、「業界ベストのデザイナー」は「非常に優れているけれども業界2番目のデザイナー」よりはるかに大きな価値を持ちます。

どの役割がピボタルなのかということの理解と共有は、どういった人材を採用するか、いくら支払うか、どのような働き方をしてもらうか、ということに密接に関わってきます。

## 附録5；人事リーダーの役割を再定義

企業が人的資本ガバナンスにおける取締役会の役割を検討する場合、必然的に人事リーダーの役割にも影響を与えます。人事の役割を強化・拡大するモデルの一例を、書籍『The CMO of People; Manage Employee Like Customers』（Peter Navin・David Creelman 著）にみることができます。この書籍では、人事リーダーの役割を「人材の CMO（CMO of People）」として再定義し、CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）の役割との間に有益な類似性があるということに着目しています。

以下は「人材の CMO」モデルの4つの要素です。このモデルは今後、日本企業と北米企業の両方に適用しうるでしょう。

- **人事リーダーと C-Suite リーダー達との緊密な連携；**  
「人材の CMO」モデルでは、人事リーダーをサポート機能ではなく、コアリーダーシップチームの一部として位置付けます。企業が財務的な危機に直面する局面では、CEO、CFO、そして人事リーダーが腕を組み、戦略・財務・人材に関する全ての意思決定を連携させます。平時には、CMO と人事リーダーは週に半日程度の会合を持ち、密接に連携した機能として運営されます。
- **人事に関する戦略視点；**  
人事機能は組織の管理面やコンプライアンス面で重要な責任を担っていますが、C-suite リーダーや取締役会メンバーでの議論では、むしろ人事機能の戦略的インパクトが重視されます。マーケティング視点を適用した人事の戦略的コンセプトの一例が「従業員の生涯価値」です。これはマーケティングでいうところの「顧客の生涯価値」に相当します。従業員をコストとして見るのではなく、従業員を「組織で働く時間の経過を通じて価値を創造する存在」として捉え、「従業員の生涯価値を最大化する」ことが人事部門の役割とされます。
- **データ分析の強調；**  
C-suite リーダー達の議論や取締役会において、重要なテーマはデータに基づいて議論されます。人事機能も例外ではありません。マーケティング機能が主義主張の強調からデータ重視へと変遷を遂げたように、人事機能にも同様の変遷が求められるのではないのでしょうか。
- **「End-to-End の従業員エクスペリエンス」をデザイン；**  
マーケッターが「顧客エクスペリエンス」のコンセプトを発展させたように、人事は「従業員エクスペリエンス」のコンセプトを構築・発展させる必要があります。「従業員エクスペリエンス」においては特定の目に見える出来事に着目します。例えば、「職場の初日は従業員にどんな風にみえるか？」「会議室を使う場面では従業員にどんな風に見えるか？」といった具合です。重要なことは、そのエクスペリエンスが企業ブランドや企業風土に即しているか、生産性に寄与するか、ということです。「従業員エクスペリエンス」のコンセプトは人事機能を抽象的レベルから、改善可能な具体的な事象へと進化させます。それは究極的には、「従業員の生涯価値」を向上することに繋がります。

「人材の CMO」モデルは人事リーダーの役割を再定義する際の一例にすぎませんが、観点は明確です。人的資本からの価値創造を取締役会レベルでより後押ししようとするときに、人事リーダーの役割も併せて再構築ことも一案ではないでしょうか？

本リサーチは、BoardHR Initiative（経営人事推進機構）共同設立人の高橋恭仁子および David Creelman が、WICI ジャパンの支援のもとで実施し、レポートを執筆しました。BoardHR Initiative（経営人事推進機構）および執筆者に関しては、以下のウェブサイトを参照ください。

<https://www.boardhr-int.com/>