

デジタル化の進展を支える人材育成・組織づくり

—— デジタルガバナンスと人的資本経営を踏まえた組織・人材マネジメント領域の高度化



PwCあらた有限責任監査法人
システム・プロセス・アシュアランス部
マネージャー 小形 洸介

PwCあらた有限責任監査法人
システム・プロセス・アシュアランス部
アソシエイト 野地 舞花

はじめに

デジタル化やグローバル化による企業を取り巻く市場の変化、個人の価値観の多様化など、社会における変化は加速し続けています。企業は、労働における個人のニーズやキャリアの選択、ライフスタイル・価値観の多様化を踏まえたダイバーシティ&インクルージョン、従事者の働きやすさ・ウェルビーイングを実現する環境の整備、働きがいや人材のポテンシャルを最大限に引き出すための組織・人事戦略の構築、人事制度の仕組みづくりや人材育成など、人材に関する多岐にわたる課題への対応に追われています。本稿では、こうした組織・人事領域の課題を踏まえ、人的資本経営の重要性について論じるとともに、組織・人事戦略とリスクマネジメントの実効性をいかに確保していくか、デジタルガバナンスの観点から考察していきます。

なお、文中における意見に関する記述は全て筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

1 デジタル時代における組織・人事戦略の課題と目指すべき姿

組織・人事戦略と人材マネジメントの課題

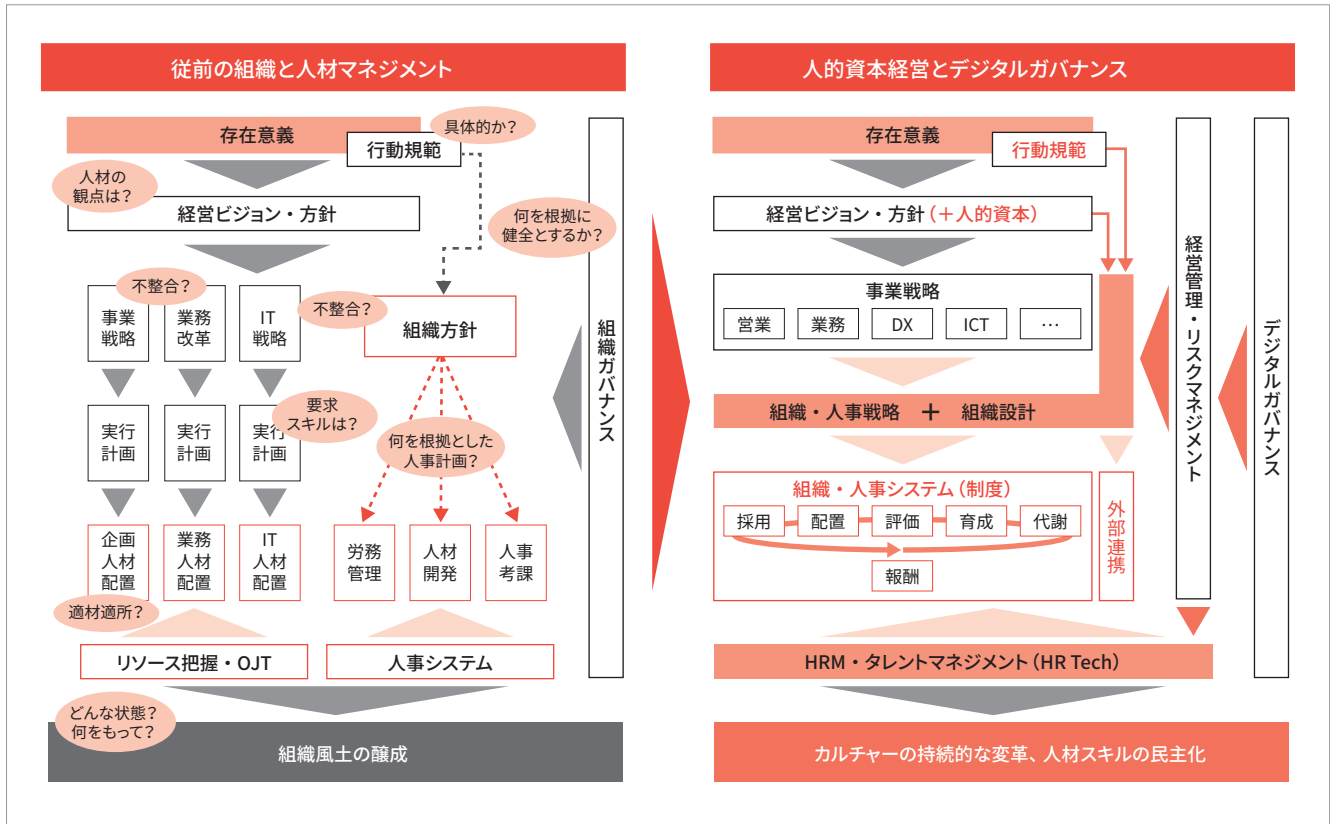
国内企業における組織・人事戦略では、事業戦略の中で組織・人事戦略に関するマテリアリティ（重要課題）を特定していないことや、新たな部門や枠組み、方針を設けているだけに留まっているといった課題があります。また、本来は人事部門が組織・人事戦略を統括・推進すべきですが、労務管理を中心とした人事制度の考え方や仕組み、あるいは各部門のニーズに応じた採用・配置・育成を継承している企業がほとんどです。これらの企業では人事部門は事業部のバックオフィスという位置づけで、全社的な事業戦略から切り離されています（図表1・左）。

事業環境変化のボラティリティとスピードに合わせた経営の舵取りの必要性や社会的要請は高まってきており、企業にとって人材の育成・確保がますます困難になることは想像に難しくありません。このような中で、事業戦略に必要な組織・人事戦略の再整備や、従前からの仕組みの改築にどのようにアプローチすべきか悩んでいる企業も多いのではないのでしょうか。

経済産業省が公表している「デジタルガバナンス・コード」では、組織・人事戦略においては「必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと」がビジネス変革の成功要因として示唆されています^{※1}。デジタルガバナンスの整備に取り組む企業では、組織・人材マネジメント領域の高度化およびヒューマンリソースマネジメント（以後、「HRM」と表記）とタレントマネジメントの再整備に加え、デジタルテクノロジー（HR Tech）を利用し、情報の質の向上と管理手法の高度化を図り、人的

※1 出所：経済産業省「デジタルガバナンス・コード」（2020年11月9日）
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dgs5/pdf/20201109_01.pdf

図表1：経営と人材マネジメント領域における国内企業の現状と目指すべき姿



出所：PwC作成

資本に係るさまざまなデータの活用などによって経営管理基盤を整備することが、ビジネス変革の重要課題として理解されつつあります。

また、昨今の人的資本経営においては、事業戦略の実現に必要な組織体制をつくり、人材を配置するための人事施策を一貫性を持ってデザインし、実効性を高めていくことが重要とされています。その仕組みづくりとして、組織・人事戦略に基づく組織の定期的な見直しや、組織・人事システムのアップデートが必要になります。特に、組織横断的な視点でのHRMやタレントマネジメントを実践することは、事業戦略における施策・業務内容と従事者の自己実現・キャリアプランとの紐づけを可能とし、従事者の働くことに対する動機づけの促進や能力のさらなる発揮が期待できます。これは、カルチャーの持続的な変革と人材が持つスキルの民主化^{※2}にも役立つと考えられます(図表1・右)。

このような人的資本に係る情報開示はステークホルダーに対する透明性の確保につながり、組織・人事戦略とHRM・

タレントマネジメントの構築の観点からも、自社の戦略にマッチした人材像の可視化の一助となると考えられます。

人的資本経営とその開示に関する社会的要請

組織・人材マネジメント領域の変革には、人的資本経営がポイントになります。

内部および外部に向けた人的資本報告 (Human Capital Reporting : HCR) のガイドラインである「ISO 30414」は、人的資本について次のように明記しています。

人的資本には、組織の人々の累積知識、スキル、能力、組織の長期的なパフォーマンスへの影響、および組織のアウトカムを最適化することによる競争上の優位性が含まれる^{※3}。

※2 特定スキルの成熟度について全社的に一定水準を保って当たり前の状態にしていくこと

※3 出所：International Organization for Standardization「ISO 30414:2018(en) Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting」(2018年12月) PwCが独自に抄訳
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30414:ed-1:v1:en>

EUや米国においては、この人的資本に関する非財務情報の開示が一部企業に対してすでに義務づけられており、人的資本経営は注目を集めています。

EUの非財務情報開示指令 (Non-Financial Reporting Directive 2014/95/EU) においては、従業員500人以上の企業に対し、「社会と従業員」を含む情報開示が義務づけられました。2021年4月には欧州委員会 (EC) が改定案を発表し、開示対象を非上場の企業を含む全ての大企業^{※4}と、一部例外を除き中小企業を含む全ての上場企業^{※5}に拡大すると同時に、義務化された開示内容もより詳細なものとなりました^{※6}。

米国証券取引委員会 (SEC) が2020年8月に改正した Regulation S-K^{※7}においても、上場企業に対する人的資本に関する開示が義務づけられました。さらに、人的資本開示法制化への動きも進んでおり、2021年6月には上場企業に対して人的資本の情報開示を求める法案「Workforce Investment Disclosure Act of 2021」が下院を通過し、同年9月には上院で公聴会が実施され、現在審議中となっています^{※8}。この法案において、各項目の開示基準の策定はSECが行うとしているものの、法律制定後2年以内に策定が完了

しない場合、開示基準としてISO 30414が適用される旨が明記されています (図表2)。

ISO 30414はあらゆる業種・規模の企業に適用でき、組織文化、採用と離職、生産性、健康と安全、リーダーシップなどのHR分野に関する主要な指標を提供しています。ISO 30414のメトリクスに準拠して人的資本に関する情報を開示することが、グローバルスタンダードの1つとなりつつあります。

人的資本経営の国内動向

内閣官房による非財務情報可視化研究会において「人的資本可視化指針 (案)」が2022年6月に公開され、日本国内においても人的資本を企業価値向上の重要な推進力とみなし、情報開示を図る動きが本格化していくと考えられます。金融庁金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループが2022年6月に公表した報告書においては、中長期的な企業価値向上における人材戦略の重要性を踏まえた人材育成方針や社内環境整備方針などを有価証券報告書の開示項目とすることが提案されています^{※9}。また、経済産業省による「人材版伊藤レポート (2020年9月)」および「人材版伊藤レ

図表2：ISO 30414の11指標

11指標	概要
1. コンプライアンス・倫理	コンプライアンス違反、倫理研修の実態、従業員からのクレーム
2. コスト	採用・雇用・報酬・教育・退職に関する労働力コスト、外部の労働力コスト
3. ダイバーシティ	従業員や経営層の多様性・構成
4. リーダーシップ	マネジメントに対する従業員の信頼度、スパンオブコントロール、マネジメントの研修実態
5. 組織文化	エンゲージメント・従業員満足度、定着率
6. 健康・安全・ウェルビーイング	労災の実態
7. 生産性	人的資本への投資対効果 (ROI)、人材あたりのEBIT
8. 採用・異動・離職	採用リードタイムと定着率、採用社員の質、重要ポジションの割合と異動実態、内部の登用率／異動率、ビジネスインパクトがある退職実態
9. スキル・能力	人材のスキル開発に係るコスト、研修実績、コンピテンシーに関する実績
10. 後継者計画	経営およびポジションに対する後継者の育成・準備状況
11. 労働力	従業員数、確保している労働力 (FTE)

出所：International Organization for Standardization「ISO 30414:2018(en) Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting」(2018年12月) PwCが独自に抄訳
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30414:ed-1:v1:en>

※4 大企業とは、a: 総資産残高2,000万ユーロ以上、b: 純売上高4,000万ユーロ以上、c: 従業員数250人以上のうち、2つ以上の条件を満たす企業。

※5 上場企業のうち、micro-undertakings (a: 総資産残高35万ユーロ、b: 純売上高70万ユーロ、c: 従業員数10名のうち、2つ以上の条件を超えない企業) を除く。

※6 出所：経済産業省「第1回 非財務情報の開示指針研究会 事務局資料」(2021年6月)
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/hizaimu_joho/pdf/001_04_00.pdf

※7 Regulation S-Kとは、SECへ提出する年次報告書 (Form 10-K) のうち、財務諸表以外の開示について定める規則。

※8 出所：経済産業省「第4回 人的資本経営の実現に向けた検討会」(2021年3月)
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/pdf/004_02_00.pdf

※9 出所：金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ 報告書」(2022年6月13日)
https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613/01.pdf

ポート2.0（2022年5月）」においても、人的資本に関する情報を対外的に開示することが企業価値向上につながるとされています^{※10}。

2 人的資本経営を実現させるデジタルガバナンス

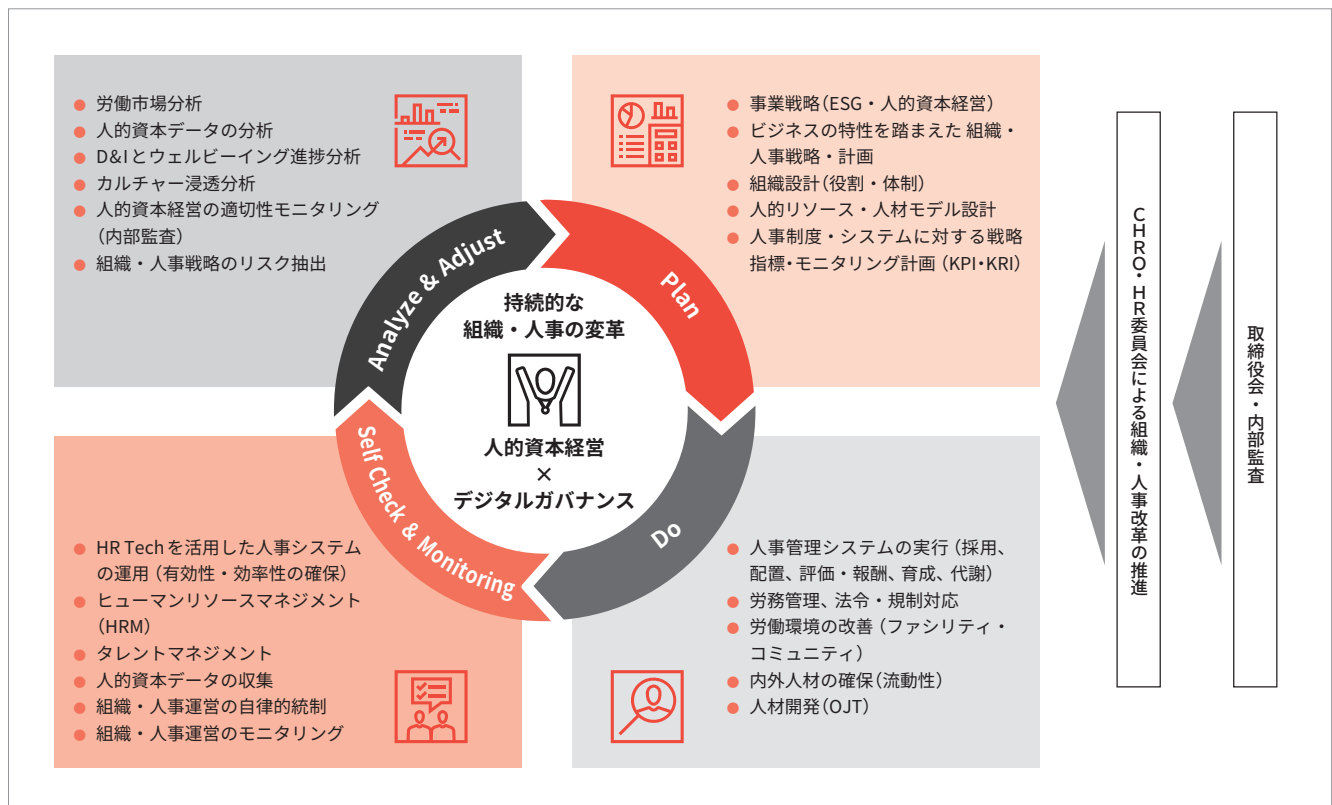
ここからは、持続的な組織・人事の変革の中核を担う、人的資本経営とデジタルガバナンスを踏まえたマネジメントプロセスについて見ていきます。

事業戦略の実効性の観点からも、組織・人事戦略の実行に係るPDCAサイクル（Plan、Do、Self Check & Monitoring、Analyze & Adjust）が重要であることは言うまでもありません。このPDCAサイクルは、人事部門機能にとどまるPDCAではなく、経営から現場までの包括的なサイクルを指します。

組織・人事戦略においては、組織体制と人的リソース計画を継続的にアップデートし、人的資本に関するデータを捉えた経営から現場までを包括したHRMの実践が重要です。また、HRMにおいても、戦略と職務の整合性と従事者のキャリア形成・動機づけ、リスクリングなど、全社的な適材適所のタレントマネジメントを目指していくことが重要です。このPDCAサイクルでは、人的資本に関するデータを起点とし、デジタルテクノロジーを活用することが必要不可欠になります。

また、持続的な人的資本経営には、トップマネジメントであるCHRO（Chief Human Resource Officer）がリーダーシップを発揮してこのPDCAサイクルを推進し、取締役会が人的資本経営の実効性や健全性を評価、ステークホルダーに開示・対話していくといった、包括的なデジタルガバナンスを整備・運用していくことが求められます（図表3）。

図表3：持続的な人的資本経営を実現するデジタルガバナンス（PDCA概要）



出所：PwC作成

※10 出所：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」(2020年9月)
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyoo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
 出所：経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(2022年5月)
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

3 組織・人事戦略の具体化 (Plan)

CHRO・HR委員会の設置による推進

事業戦略における組織・人事戦略を具体化するには、人事領域のトップマネジメントであるCHROやHR委員会を設置して執行体制を拡充した上で、組織・人材マネジメント領域の課題・リスクを各部門のマネジメントと連携できる推進体制を整備するなど、トップダウンで持続的に戦略を実行するガバナンス・リスクマネジメントの態勢づくりが重要となります。また、戦略を立案することにとどまらず、経営陣がリーダーシップを発揮して戦略実行の進捗を管理するマネジメントプロセスを設計し、管理指標を定めてコミットしていくことが肝要です。

ダイバーシティ&インクルージョン

組織・人事戦略においては、外部環境変化を捉えることも重要です。特に、国内人口の減少と働き手不足といった社会問題も重なり、多様な人材を広く確保することが急務となっているなか、人的資本経営の本質的な意義の観点でも重要視されているのが「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」です。ステークホルダーや求職者、従事者の多様な価値観・ニーズを捉えつつ、多様な経験・専門性・価値観・ライフスタイルを有する幅広い人材を確保・育成し、その能

力が最大限に発揮される企業風土・仕組みを整備することへの社会的要請が高まっています。

4 人事管理システムの運用 (Do・Self Check & Monitoring)

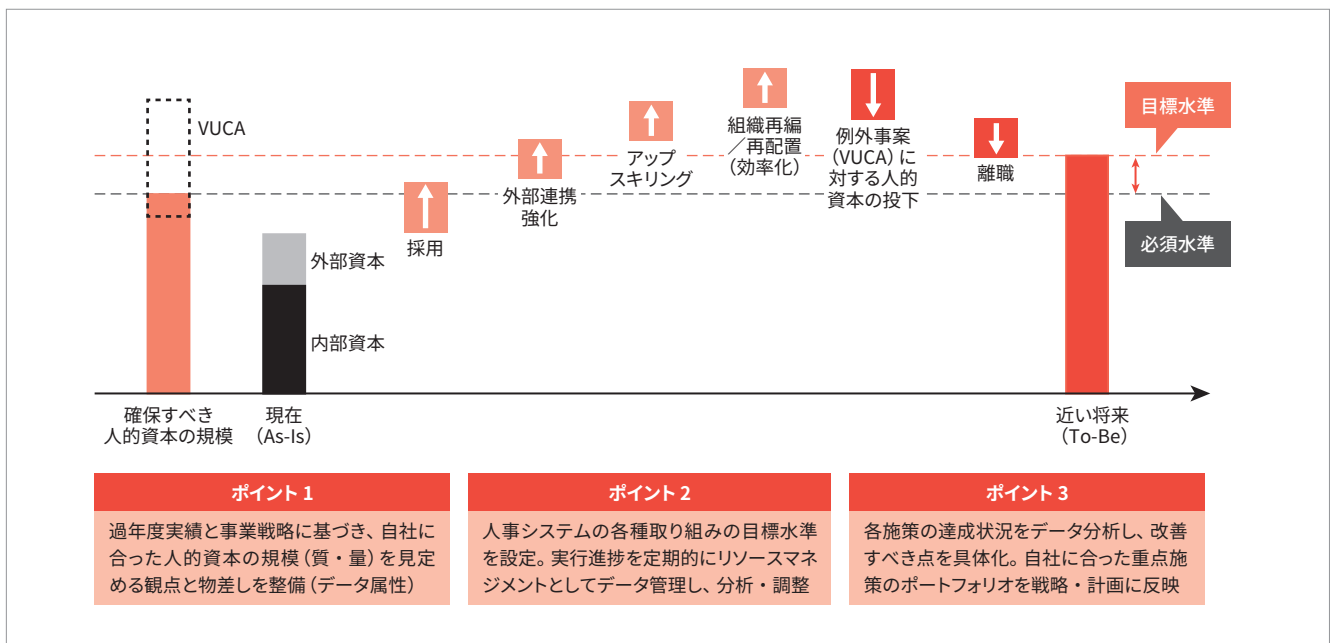
経営戦略と組織・人事戦略の連動性について先述したように、経営戦略の実現に結びつく人材を確保・育成・定着させることが重要であり、「適材適所」が人的資本経営の重要なキーワードとなります。そこで、ここではHRMとタレントマネジメントに着目します。

ヒューマンリソースマネジメント (HRM)

HRMでは、事業戦略の実行に係る実績と展望を踏まえて、人的資本の規模を特定するための定性・定量的な判断軸を置いていくことが重要となります。また、組織・人事戦略の取り組みの結果として達成すべき目標水準を設定した上で、人的資本に関するデータの推移を事業計画の進捗状況に合わせてタイムリーに管理・分析することも求められます(図表4)。

このように事業戦略の実効性を確保するには、HRMは各部門単位や施策単位での人的資本に関するデータをインプットし、人的リソースを「適所」に配置する全体最適の活動として捉えるべきだと考えられます。この土台となる「適材」

図表4：HRMの概念図



出所：PwC作成

をいかに判定するかが次の課題であり、これには別の仕組みとして、戦略実行に係る人材のスキルを把握して配置するためのタレントマネジメントが必要になります。

タレントマネジメント

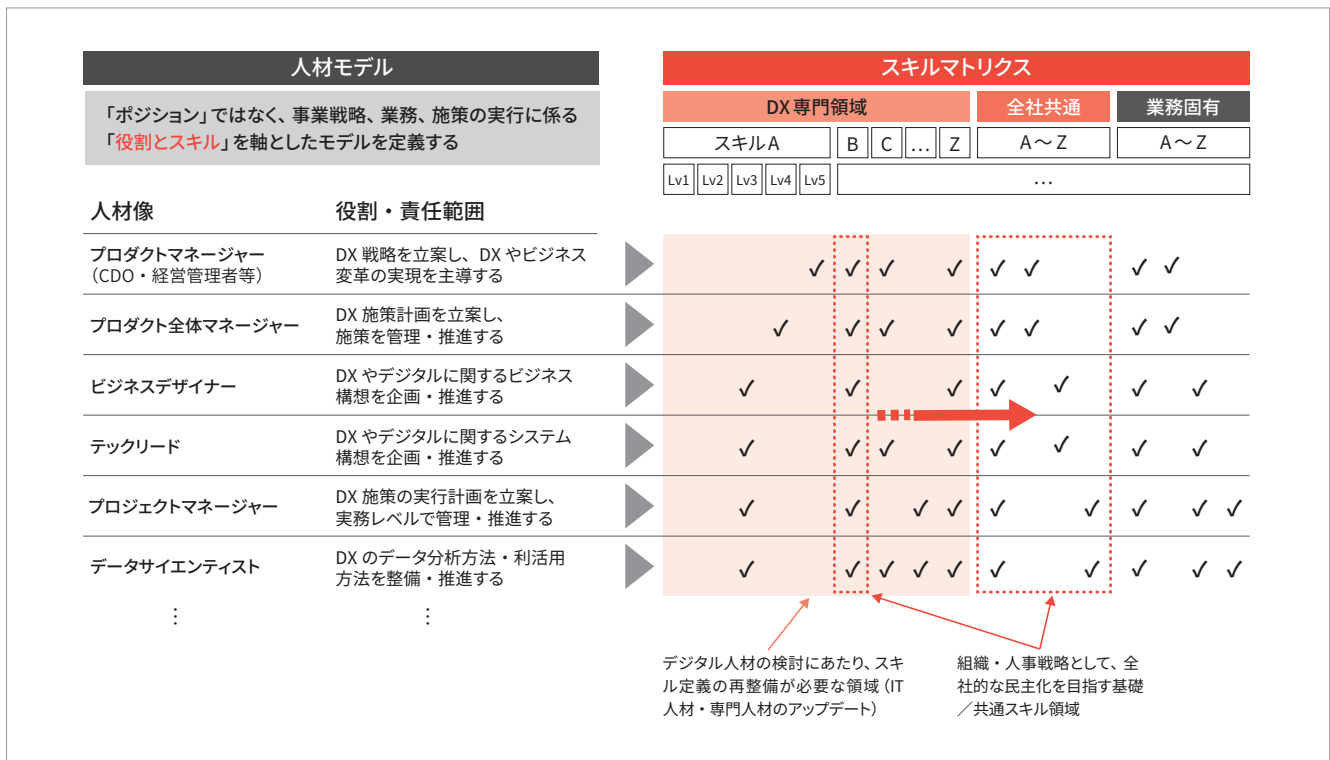
タレントマネジメントでは、「ヒト」を管理するにあたって前提となる事業戦略や施策における業務・タスクを整理した上で、そこで求められるスキルを可視化し、社内で共通認識を持つことから始めるのが肝要です。従前からの組織・人事設計では、ポジションに対する職務上の役割定義は後づけのものが多く、戦略と施策実行で求められるスキルセットとの間にギャップが生じていました。「適材」の可視化には、戦略上の施策で求められる役割を軸とした人材モデルを整備（人材像とスキルマトリクスのそれぞれを体系化）していくのが有効な策となります（図表5）。この人材モデルと個人の知見・経験、保有するスキル等のタレント情報とをマッピングし、キャリア構築と仕事への動機づけを促しながら育成の進捗度合いを可視化していくことが重要です。また、その進捗度合いを人事考課とも連動させていくことで、モチベーション維持や仕事へのさらなるコミット、人材の中長期的な定着にもつながると考えられます。

昨今、デジタル人材に対する企業の関心が高まっていますが、ビジネス変革・DXの担い手としてのタレントを確保・育成するには前述のとおり、まずは、DX推進に必要な人材像とスキルマトリクスを全社的に整理し、人材モデルを構築することが重要です。それによって、現状の自社に必要な人材のベースラインを経営と現場が一体となって可視化し、共通認識を持ち、「なぜこのような人材を追加採用する必要があるのか」「なぜこのような教育プログラムが必要なのか」といった、組織・人事戦略に係る本質的な議論やコンセンサス形成を進めることができます。

デジタル人材のスキルマトリクスを整備していく中で、タレント育成の方針として、全社的なデジタルリテラシーの向上を検討する企業が増えています。このような企業では試行的に、DX専門スキルの一部を全社的なスキルとして位置づけ、デジタルリテラシーの習熟度を組織全体で高める人材開発と研修を進めています。

このようにDX領域のスキルを全社リテラシーとして位置づけて「民主化」する人材開発の実行は、従事者のアップスキリングに加えて、業務を進めるうえで規律のある行動やカルチャー醸成、その結果としての全社的な生産性向上につながるものと考えられます。

図表5：デジタル人材の人材モデル



出所：PwC作成

5 人的資本に関するデータ分析と戦略へのフィードバック (Analyze & Adjust)

人的資本に関するデータ分析

組織・人事戦略の実行に係るPDCAサイクルにおける「A」では、戦略・計画 (Plan) 段階で設定した戦略指標について、計画の進捗状況や目標水準・値に対する実績を定期的に測定し (Do・Check)、日々の対応や各種取り組みの進捗を具体的に可視化して分析・調整すること (Analyze & Adjust) が持続的な変革には最重要となります。しかしながら、このプロセスが形骸化・陳腐化している企業や、変革に対する苦手意識を持っている組織が見受けられます。

ISO 30414で定められている人的資本に関するデータの指標や、組織・人事戦略の実現に必要な管理プロセス上の指標に基づいて戦略の達成度を分析し、それをCHROとHR委員会が取締役会に報告し、取り組みについて協議することがガバナンスの観点では重要となります。経営者が継続的にリーダーシップを発揮し、経営管理やリスクマネジメントの重要

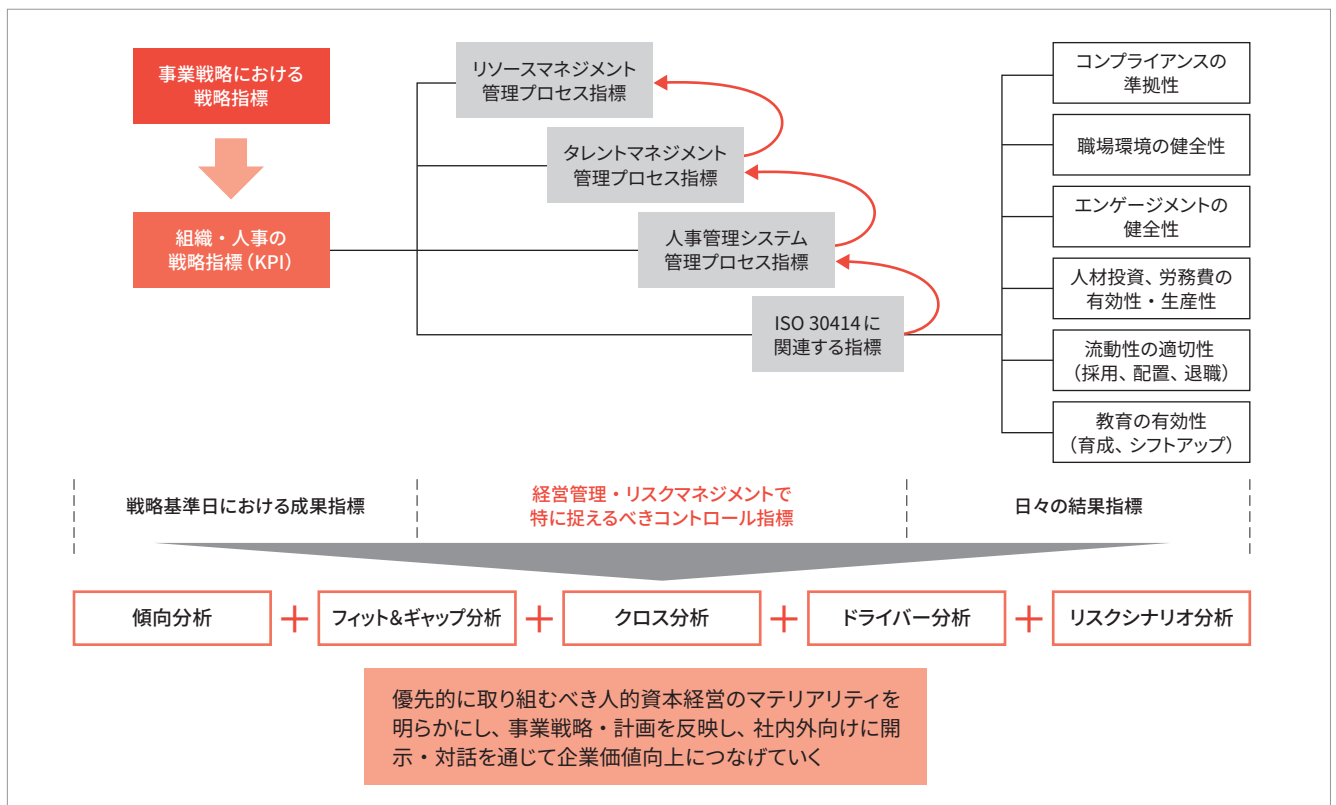
性を全社的に発信し続けることで、従事者のマインドチェンジを促し、改善活動のカルチャーを根づかせることが可能となります。

この分析においては、組織・人材マネジメント領域の分析手法に加え、リソース・タレント不足によるインパクトなどのリスクシナリオを経営管理の側面から仮説検証型で評価することで、全社的なリスクマネジメントの強化にもつながります。多岐にわたるデータを効率的かつ効果的に分析する必要があることから、HR Techの積極的な活用によるDX推進、経営管理基盤の整備が推奨されます (図表6)。

従事者のウェルビーイングの測定

人材にとっての働きやすさや働きがいなどに関する管理指標の測定も忘れてはいけません。従事者の仕事の満足度や帰属意識、健康状態に至るまでの状態を「ウェルビーイング」の側面から捉えていくことが、今、着目されています。「ウェルビーイング」という概念は、世界保健機関 (WHO) 憲章の前文において、次のように謳われています^{※11}。

図表6：組織・人材マネジメント領域における管理指標の概念



出所：PwC作成

※11 出所：公益社団法人日本WHO協会「世界保健機関 (WHO) 憲章とは」(2022年8月18日閲覧)
<https://japan-who.or.jp/about/who-what/charter/>

“Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.”

「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます」

(日本WHO協会仮訳)

ウェルビーイングの概念が世の中に登場する前から、マズローの欲求階層説など、組織行動論の観点から職場環境をいかに改善するかの議論は存在していました。しかし、「生理的欲求」「安全の欲求」「社会的欲求」の段階に相当する、長時間労働や業務過多といった職場環境・働きやすさの改善が主であり、「承認欲求」「自己実現の欲求」に対する有効な打ち手の議論はなかなか進まない状況にありました。昨今、注目を浴びているD&Iやウェルビーイングへの対応は、そうした高次の欲求に応える取り組みであると捉えられます。個人の円滑なコミュニケーションや適切な評価、自己実現・キャリア形成を、仕事を通じて実現できることがエンゲージメントの向上をもたらし、それが経営に対してポジティブな影響を与えるという研究も増えています。

これらをタレントマネジメントに当てはめて考察すると、従事者の心身の状態や仕事に対する要望などの人的資本に関するデータを的確に捉え、従事者の自己実現を後押しするような業務への動機づけと評価サイクルにつなげていくことが重要になるものと考えられます。こうした取り組みはモチ

ベーション維持・向上による生産性向上や離職リスクの低減などにつながると期待できるため、組織・人事戦略上の管理プロセスにおいて、戦略実現に大きく寄与するポジティブなドライバーとして積極的にコントロールし、PDCAを回すべきものと考えられます。

6 おわりに

ここまで、ガバナンス・リスクマネジメントの側面から、デジタルガバナンスと人的資本経営の要点を捉えた組織・人事戦略とその仕組みづくりについて考察してきました。昨今のデジタル時代においては、あたかもヒトに置き換わるAIなどのデジタル・テクノロジーをいかに活用するかについて着目しがちです。しかし、ビジネス変革において「ヒト」が中核であることは今後も変わらず、組織・人材マネジメント領域の変革を置き去りにすることはできません。

人材が持つ力を企業競争力の源泉として捉える人的資本経営は、現代社会のさまざまな課題・要請に応えるものであり、その実効性を確保するためのPDCAサイクルを支える経営基盤として、デジタルテクノロジーの活用の重要性も見えてきました。

当法人は、デジタルガバナンスとDX戦略、組織・人事戦略に係るリスクマネジメントの専門家として、監査業務とアドバイザー業務の経験を活かし、クライアントの企業価値向上をサポートしてまいります。

小形 洸介 (おがた こうすけ)

PwC あらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部 マネージャー

CIA (公認内部監査人)、CISA (公認情報システム監査人)

総合系コンサルティングファームで、事業改革やオペレーション改革に関する戦略立案・BPR支援、IT戦略・IT投資計画・システムグランドデザインに関するコンサルティング、IT-PMOなどを10年以上経験し、PwC あらた有限責任監査法人に入所。以降、金融機関におけるシステムリスク管理態勢やデジタル推進に関する内部監査・第三者評価、デジタル戦略・デジタルガバナンスに関するアドバイザー業務に従事している。「DX認定」対応支援、デジタルガバナンス整備支援などのサービスをリード。

メールアドレス：kosuke.ogata@pwc.com

野地 舞花 (のじ まいか)

PwC あらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部 アソシエイト

2020年にPwC あらた有限責任監査法人に入所。

US-SOXの内部統制におけるITGC・ITACに関するシステム監査、外資系クラウドベンダーに対するISMAP評価制度の第三者評価、「DX認定」取得やデジタルガバナンス整備に関するアドバイザー業務に従事している。人的資本におけるD&Iや、ウェルビーイングに関する組織・人事戦略の在り方、企業・社会課題解決に向けた人材政策を研究中。

メールアドレス：maika.noji@pwc.com