

第1回CHRO Summit開催報告 ～企業横断での人材エコシステムの可能性を考える～

サマリ～企業の成長を促す「人材エコシステム」とは～

COVID-19の感染拡大やデジタル化の加速など、企業を取り巻く外部環境の目まぐるしい変化に加え、昨今では働く人々の属性や意識も急速に多様化しています。そんな中、人材の需給のマッチングを個社内で行うことが難しくなっており、例えばDX人材の確保、シニアの活用など、人材課題が顕著にあらわれるようになりました。

企業横断の人材エコシステムとは、この人材課題に対応するため、人材と職場のマッチングをグループ外、又は社外に広げ、企業横断、ひいては市場全体で最適配置を目指すという考えです。例えばDX人材の確保に対しては、バリューチェーン全体に亘るDXコンソーシアムを組成し、その中で人材を相互に交流・研鑽・育成するようなプラットフォームを構築することで解決を目指すことができ

ます。また、シニアの活用に対しては、プラットフォーム上での各社シニア人材のリスキル・アスピレーションの再構築や、社外でこれまでに培ったスキルを活用できるよう新しい職場との雇用マッチングなどが考えられます。

ただし、企業横断での人材の異動・配置にあたっては課題も多く、自社内にこもりがちな社員のマインドセットの変革や、各人材が持つスキルや経験を社外でも評価できるような互換性の高い職務・スキル定義やジョブディスクリプション（JD）などの仕組みが必要です。国内外でもすでに複数取り組みが始まっていますが、企業の多様なニーズに全て応え得る取り組みは未だありません。



CHRO Summitでのご参加者のご意見



まずは企業横断の人材エコシステムの必要性について議論を行い、満場一致で「必要」というご意見をいただきました。個社で起こっている人材課題が、すでに自社内の打ち手だけでは解決できないという現状が反映された結果です。

加えて、人材エコシステムにどのような役割を期待するか？という質問については、海外や新規事業の経験を積ませ若手を育てる「育成機会の創出」や、シニア人材がこれまでに培ってきたスキルを社外でも活用できるような「新たな活躍の場の提供」が目立ちました。

とはいえ、その実現に向けては課題が多く、例えば優秀な人材を囲い込む組織文化や、社員間での処遇やキャリアの差を嫌う意識、実際にマッチングを行って

もうまく職場になじめない（社外人材に対して排他的な文化がある）等の具体的なご意見も寄せられました。これらのことから、需給のマッチングを行うことだけに留まらない多様な要素を持った人材エコシステムの構築の必要性が改めて強調された形となりました。

企業横断での人材異動・配置に向けた課題は多く、どれも解決が難しい根深い問題ですが、急速に変わりゆく外部環境に対応していくためには、それらの課題を打破したうえで早急な人材エコシステムの構築が必要です。ESGなどの社会的企業価値の向上、また同時に企業の経済的成長に向けて、今後も引き続きあるべき人材エコシステムについて検討をしていく予定です。

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30 都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を含みます。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>