

Deloitte.

デロイト トーマツ



人的資本経営が切り開く人事の未来

～第6回 CHRO Summit 開催報告～

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
2025年5月

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

since 1845

はじめに

CHROプログラム

企業を取り巻く環境が劇的に変化する中で、CHROに期待される役割も大きく変化している。デロイト トーマツ コンサルティングは、国際社会や投資家の要請、社会の変化を受けて、今後の日本企業の持続的な価値向上のため、これからの人・組織の“あり方”について考える場として2021年にCHROプログラムを設立した。

CHROプログラムでは、HRの重要アジェンダに関する討議や最新の知見の共有を目的として、CHRO及びそれに準ずる方々を対象に、多様なアクティビティを展開している。

CHROプログラムの中核の1つをなすCHRO Summitは、日本を代表する企業のCHRO及びそれに準ずる方を対象とした少人数のコミュニティーである。ワークショップを年に複数回開催し、HRの重要アジェンダに関する討議を通して、企業の枠を超えて、これからの人・組織の“あり方”を共創することを目的としている。その中で、2023年からは主に“人的資本”に関する議論を展開してきた。

第6回となる今回は、「人的資本経営が切り開く人事の未来～テクノロジー時代に求められる人事・CHROのあり方～」をテーマに、テクノロジーを通じて、人的資本経営を推進する人事・CHROはどのような価値を提供できるかについて議論した。

～企業の枠を超えて、
これからの人・組織の
“あり方”を考える～

第6回 CHRO Summit 概要

📅 日時：2024年12月4日（水）8:30～12:00

🏢 会場：丸の内二重橋ビルディング
Greenhouse「敬の間」

💡 テーマ：人的資本経営が切り開く人事の未来
～テクノロジー時代に求められる
人事・CHROのあり方～

📋 アジェンダ：

1. 開会挨拶
2. テーマに関する問題提起
3. 基調講演
 - 東京大学 総長特任補佐・先端科学技術研究センター副所長／教授 稲見昌彦様
4. パネルディスカッション
5. 参加者ディスカッション
6. 閉会挨拶
7. ネットワーキング

👥 ご出席者（五十音順）：

- アサヒグループジャパン株式会社 黒川 華恵 様
- KDDI株式会社 菱田 直人 様
- 株式会社JTB 高崎 邦子 様
- SOMPOホールディングス株式会社 原 伸一 様
- 中外製薬株式会社 矢野 嘉行 様
- 中部電力株式会社 苑田 隆之 様
- テルモ株式会社 足立 朋子 様
- 株式会社MIXI 大澤 弘之 様
- 三井化学株式会社 安藤 嘉規 様
- 株式会社リコー 長久 良子 様



テーマに関する問題提起

人的資本経営の現在地とは

人的資本経営とは、非財務資本である『人的資本』に着目し『人的資本』への投資を通じて、企業価値の向上を目指す取り組みを指す。改めて人的資本経営のこれまでの変遷を振り返り、現在地を確認したい。

まず、2019年~2020年にかけて、企業の成長の源泉としての『人的資本』への関心が高まった。特に人材版伊藤レポートは、株主・投資家からの関心を高めるきっかけとなり、各社における人的資本経営への取り組みを促したことは記憶に新しいだろう。

続く2021年~2023年では人的資本情報に関する開示が進んだ。この背景には、株主・投資家からの関心の高まりに加え、開示に関する法令の整備・改正が進んだことがある。この結果、多くの企業において、自社ならではの『価値創造ストーリー』、すなわち人的資本投資を通じた企業価値向上のストーリーの策定が進展した。一方で、ビジョン・経営戦略から人事施策・KPIを一貫したストーリーとして語る、自社ならではのKPIの設定といった課題に直面している企業・CHROも多いのではないだろうか。

2024年以降、これからの「人的資本経営」では『価値創造ストーリー』の実践や成果の可視化を通じて、『ストーリー』の実効性を高めることが求められる。実効性を高めるためには、人事のみならず現場が人的資本データを活用し、事業推進に役立てていることもポイントだ。この段階を『実効性強化・可視化』フェーズと呼ぶことにしよう。

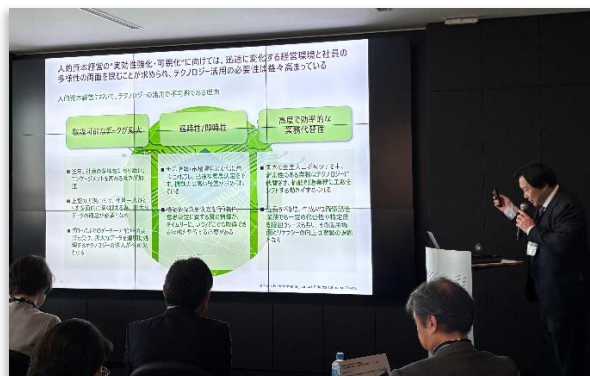
企業・人事の変革にテクノロジー活用は不可欠

『実効性強化・可視化』フェーズにおいては、テクノロジーの活用が不可欠だ。例えば、現場の状況を的確に捉えるための人事データを可視化する。あるいは現場に最適な人材をタイムリーにアサインするために、スキル

とジョブを可視化する、といったことが求められる。

そこで本パートでは、ヒューマン・キャピタル(組織・人事コンサルティング部門)パートナーの村中より、人的資本経営の実効性を強化するためのツールとして新たなテクノロジー事例を紹介した。データの利活用、生成AI、ロボット技術といった近い未来において活用が期待されるテクノロジー事例が直近1年で数多く登場している。これらの事例から自社でどのようなことに活用できるか、各CHROにとってのインプットとなることを意図したものだ。

2024年は生成AIの活用が急速に進展した。2025年以降、この動きがますます加速することは明らかだ。このような中、第6回CHRO Summitでは、一歩先の人的資本経営を見据えたテーマとして、『テクノロジーを通じて人事・CHROはどのような価値を提供できるか』についての問題提起を行い、議論を行った。





基調講演: 東京大学先端科学技術研究センター 稲見昌彦教授

身体情報学の最前線

テクノロジーと人事の未来はどのように関連するのだろうか。基調講演では『テクノロジー×人』の分野で日本をリードする東京大学の稲見昌彦教授より講演をいただいた。稲見教授からは、AIが身体の動きを予測する技術について紹介。AIは今や、身体の動きをコマ数秒先まで予測し、サッカーのPKを予測することができるそうだ。AIがキッカーの動きを解析し、それをキーパーに伝える。これによりキックの方向を予測したり、キッカーの特徴を理解する等、効果的なトレーニングを実現できるという。

「テクノロジーの進展により、AIから人が学ぶことができる時代が到来しています」と稲見教授は語る。

自在化とウェルビーイング

続いてテクノロジーによる働き方の変化について、稲見教授の講演をいただいた。「これからテクノロジーによって『自在化』が進行します。『自在化』とはテクノロジーの力を借りて、人間がやりたいこと・できることを拡張することができるという考え方です。一方で、人は「人がやりたくないこと」から、ますます解放されていくでしょう。例えば危険作業や繰り返し作業では、テクノロジーやロボットの力を借りることが進んできました。これらが一層進展していくことは間違いありません」

さらに近年の研究では表現や創造、コミュニケーションの領域においてもテクノロジーの活用が一層進んできたという。

加えて稲見教授は、「Amartya Senは、ウェルビーイングについて、自ら選び取れる選択肢の多さであると言っています。『自在化』はまさに選択肢を増やすことそのものです。加えて、多くの選択肢から自分の意志で選ぶことは簡単ではありませんが、正しい選択にもAIは活用できるでしょう」と補足した。

テクノロジーによってスキルの促成栽培が可能に

次に、稲見教授はテクノロジーによって、スキル習得の速度が一層高まることについて述べた。具体例は、けん玉だ。

VR空間上で、けん玉の練習を行うトレーニングシステムを紹介。未経験者でも、1時間でけん玉の技が習得できるという。

「技術の習得には、失敗と成功の両方を体験することが必要です。新たなスキルを習得するとき、現実の難易度が高すぎて、習得が進まなかったり、本人があきらめてしまったりすることもあります。テクノロジーの力で環境の難易度を変えることで、スキル習得の効率性を格段に高めることができます」

これまで企業におけるスキルの習得には何年もの期間をかけて学んでいくことが一般的であった。しかしVR技術を活用することで、企業独自のスキルの習得を一気に短縮化できる時代が訪れるという。育成コストが劇的に低下することで、人口減少社会への対応や、言語・人種・国籍の違いを超えたスキル伝承がより容易になるといえる。

こころの自在化社会へ

さらに稲見教授はコミュニケーション方法の変化について紹介した。

皆さんの中で、コミュニケーションをとる際に『自分の意図が相手に伝わらない。内容は伝わっても、実際には行動してもらえない』という経験はないだろうか。

「コミュニケーションが苦手な方にとって、他人の感情に配慮しながら会話を行う『感情労働』は、ストレスフルです。なぜなら相手の気持ちを汲み取りながら、自身の思いを伝える、という行動は高度なコミュニケーション能力が求められるからです。私は新たなテクノロジーによって、人々が感情労働から解放されると考えています」と稲見教授は語る。

つまりテクノロジーによって、『自身の思い』を『自在に』相手に伝えることが可能になる未来が近い将来訪れるのだという。例えば、アバターやツールを活用して、受け手に合わせた、表現や表情、話し方を使い分けられるようになる。これにより、自分と他者とのコミュニケーションにおけるギャップが解消されるようになる。

さらに稲見教授は、『こころの自在化社会』の到来について次のように語った。

「これから、テクノロジーの進展により、時空間、言語、身体（表情や音声など）の壁を超えて、人々が自由にコミュニケーションをとることができるようになります。この変化を私は『情動革命』と呼んでいます。19世紀の産業革命によって、肉体労働から人は解放されました。次いで20世紀に『情報革命』によって頭脳労働、21世紀には『情動革命』により、人々が感情労働から解放された『心の自在化社会』が到来するのではないかと考えています」と述べ講演を締めくくった。

講演では、テクノロジーが個人の能力拡張だけでなく、組織における学習、コミュニケーション、そして感情労働のあり方まで変革していく可能性を示唆。『自在化』は、個人のウェルビーイング向上だけでなく、組織の生産性向上にも繋がるキーワードと言えるのではないだろうか。





パネルディスカッション

テクノロジー×人事：人事の未来を見据えた パネルディスカッション

次のパートでは、東京大学の稲見昌彦教授に加え、デロイトトーマツコンサルティングでAI領域をリードする首藤佑樹パートナー、そしてHRテクノロジーを含む組織人事コンサルティングで豊富な経験を持つ小野隆パートナーの3名をパネリストに迎え、古澤哲也パートナーのファシリテーションのもと、パネルディスカッションを行った。

これからの世界で求められるスキル

ディスカッションでは、テクノロジーの進展に伴い、従来のスキルがコモディティ化し、価値を失う一方で、新たな能力が求められることが強調された。

「将来、人間は自己実現のために生きるようになり、地域貢献やコミュニティが重視されるようになります。そのような世界では、より『人間らしさ』を前面に出すようなスキル（例：感情や共感で人を動かすリーダーシップ）が重要になると考えられます。」
「実際に、デロイトトーマツコンサルティングでもAIを用いてコンサルタントが「資料作り・分析」から、より人間的な「コミュニケーション」に対して時間や価値創出をシフトさせる取り組みを進めています」（首藤）

これからの人材マネジメント

続いて日本企業が「職能資格制度」を骨格として人材マネジメントを行ってきたことを踏まえ、テクノロジーの進展により「スキル習得の在り方」や「人間の能力の在り方」の変化についても議論された。

「能力は人間が定義するものであり、テクノロジーが進展すれば、能力や価値そのものを定義する新たな人材が生まれてくると考えられます。」（稲見教授）

また「評価やフィードバック」の重要性も示唆された。

「テクノロジーが発展した世界だからこそ、人が仕事に関わることの意味が重要になります。人間にとっては

『成長実感を得ること』こそがやりがいになる。本人が成長実感を得るために、評価やフィードバックの仕組みが一層重要になるでしょう。また人と組織という観点からは、いかに社員の皆さんのモチベーションを高めていくことができるか。社員のやりたいこと・実現していくことを後押しできるかが重要になっていくことは間違いありません」（稲見教授）

「テクノロジーを掛け合わせることで、社員一人ひとりの能力は2倍にも3倍にも拡大することができる時代が訪れようとしています。本人自身が持つ力に加え、テクノロジーを通じて力を発揮することが当たり前になる。その時には、これまで会社がとらえてきた『人材』の概念を拡張し、テクノロジーと掛け合わせて発揮された能力をどのように評価するかが重要となります」（小野）

テクノロジーと人材の未来

ディスカッションの中では、時代やテクノロジーの進展による仕事の変化に対する展望も示された。

「肉体労働が中心だった時代から見れば、現代の仕事は遊びにしか見えないでしょう。これから5年から10年後には、今の私たちから見れば遊びにしか見えないものが仕事になっているかもしれません。例えば昔は、e-sportsやプロゲーマーは仕事ではなかったですよね。これからも新たな職種やスキルがどんどん出てくるでしょう。」（稲見教授）





参加者ディスカッション

CHROによるディスカッション： テクノロジーを活用した取り組み・課題

最後にCHROが各テーブルに分かれ、ディスカッションを行った。ここでは、各社のテクノロジーを活用した取り組みや効果に加え、現在直面している課題をテーマとして扱った。

中でも、テクノロジーの活用を進める中で、『どこまでテクノロジーに任せ、どこから人が担うべきか』という点に悩んでいるという声が聞かれた。例えば、次のような悩みだ。

- ハルシネーション(=AIが事実に基づかない情報を生成すること)に代表されるように、AIが嘘をつくことがある。それも本当らしく嘘をつくため、AIに任せきることは難しい
- テクノロジーによって代替可能な領域でも、コミュニケーションが重要な仕事においては、テクノロジーが受け入れられない場合もある

このような悩みに対して、ディスカッションの中で示された示唆には、以下のようなものがある。

- 間違いの許される領域ほどAIへの代替を進めやすい(経理業務では小さな数字のミスが命取りとなる一方、人事領域はルールが厳しくない領域も多く、相対的に間違える余地がある。例えば、AIを配置転換に活用し、1ポジションで間違いがあっても、直ちに大きな問題とはならず、修正や運用でのリカバリーも可能)
- 人は熟練工の「勘」を磨き、AIの出力結果に対する判断を担うべき
- テクノロジーを使って効率化した時間を使って、人が対話・コミュニケーションに注力することで、付加価値を高める役割分担が理想である

また、実際にテクノロジーと人が役割分担・協業を進めている事例として、参加企業から次のような取り組みの紹介もあった。

- 製品の生産量や需要の予測について、従来は熟練工がすべて判断していたが、現在は複数のAIによる演算結果をもとにして、熟練工が判断することで精度・効率を向上させることができた
- 従来から社内カウンセラーが全社員と面談を実施していたが、サマリ作成にAIを活用することで、カウンセラーは従業員との対話や分析にもっと時間を割けるようになった。その結果、カウンセリングの質が高まり従業員エンゲージメント向上に活かす等、より大きな成果を得られるようになった

これからのテクノロジーの変化を見据えて

稲見教授の基調講演やパネルディスカッションの講演内容では、自在化の進展やスキル習得の短縮化など、テクノロジーによる様々な変化が提起された。このような変化に対応し、その恩恵を得るために、人事・CHROに求められる『準備』についての意見交換も行われた。その一部を紹介する。

- テクノロジーにより、スキルの習得のショートカットが可能になる世界がくるという。結果として、これまで以上に人格や資質が重要視されるようになるのではないかと見極めること/育むことがこれからの人事に求められる
- 人や組織の変革には、長い時間が必要となる。5年先/10年先の会社の在り方を経営陣と議論しながら、失敗を恐れず改革を進める必要がある
- テクノロジーを前提とした世界において、我々のようなCHRO世代(50-60代)が意思決定を行った場合、時代に取り残されてしまうのは明らか。失敗することもあるかもしれないが、若い世代に任せていくべきと改めて感じた

第6回CHRO Summitでは、『テクノロジーを通じて人事・CHROはどのような価値を提供できるか』について様々な討議を行った。CHROに共通しているのは、人と組織の未来を見据え、次に向けた取り組みを一步でも進める必要がある、という強い思いだ。

デロイト トーマツ コンサルティングでは、これらの議論も踏まえ、次世代に求められる新たな組織・人事のあり方を今後も提言していきたい。



Deloitte.

デロイト トーマツ

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デロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）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、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、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、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、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指します。DTTL（または“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。DTTL および DTTL 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。DTTL 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DTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。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、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、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し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、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175年余りの歴史を有し、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45万人超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、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、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DTTL、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係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責任を負いません。DTTL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。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

免責事項

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>