



未来型CHROは複雑化する期待役割にどのように向き合うか

～人事責任者向け調査「CHROサーベイ2024」結果発表～

一般社団法人日本CHRO協会
デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

背景

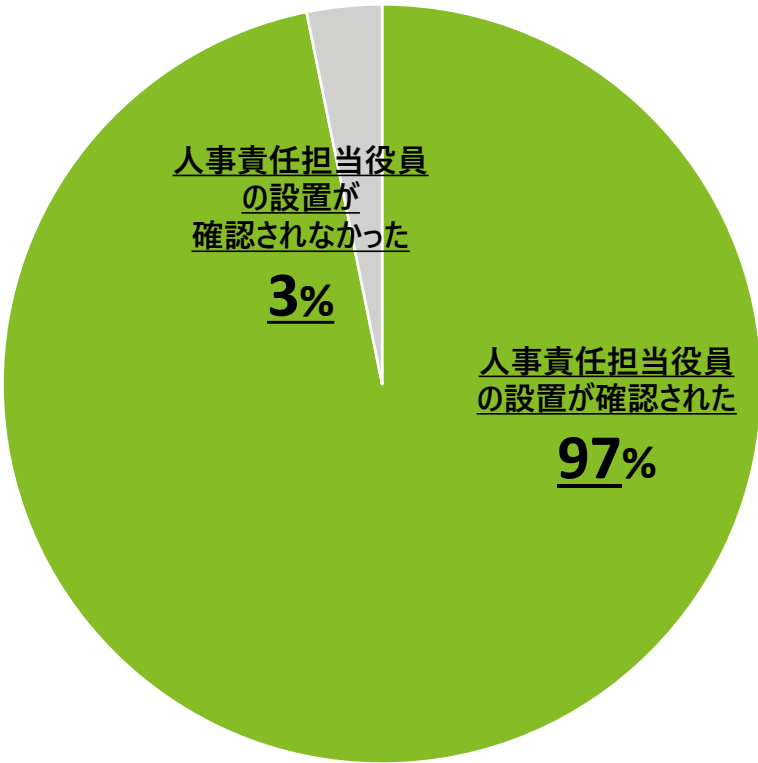
➤ グローバルにおけるCHROを取り巻く最新潮流

Fortune500企業では、ほとんど(97%)の企業が経営リーダーシップチームに人事責任担当役員のポジション(CHRO,CHO,CPO等)を設置している

Fortune500企業(米国)における人事責任担当役員の設置率

*2024年6月30日時点

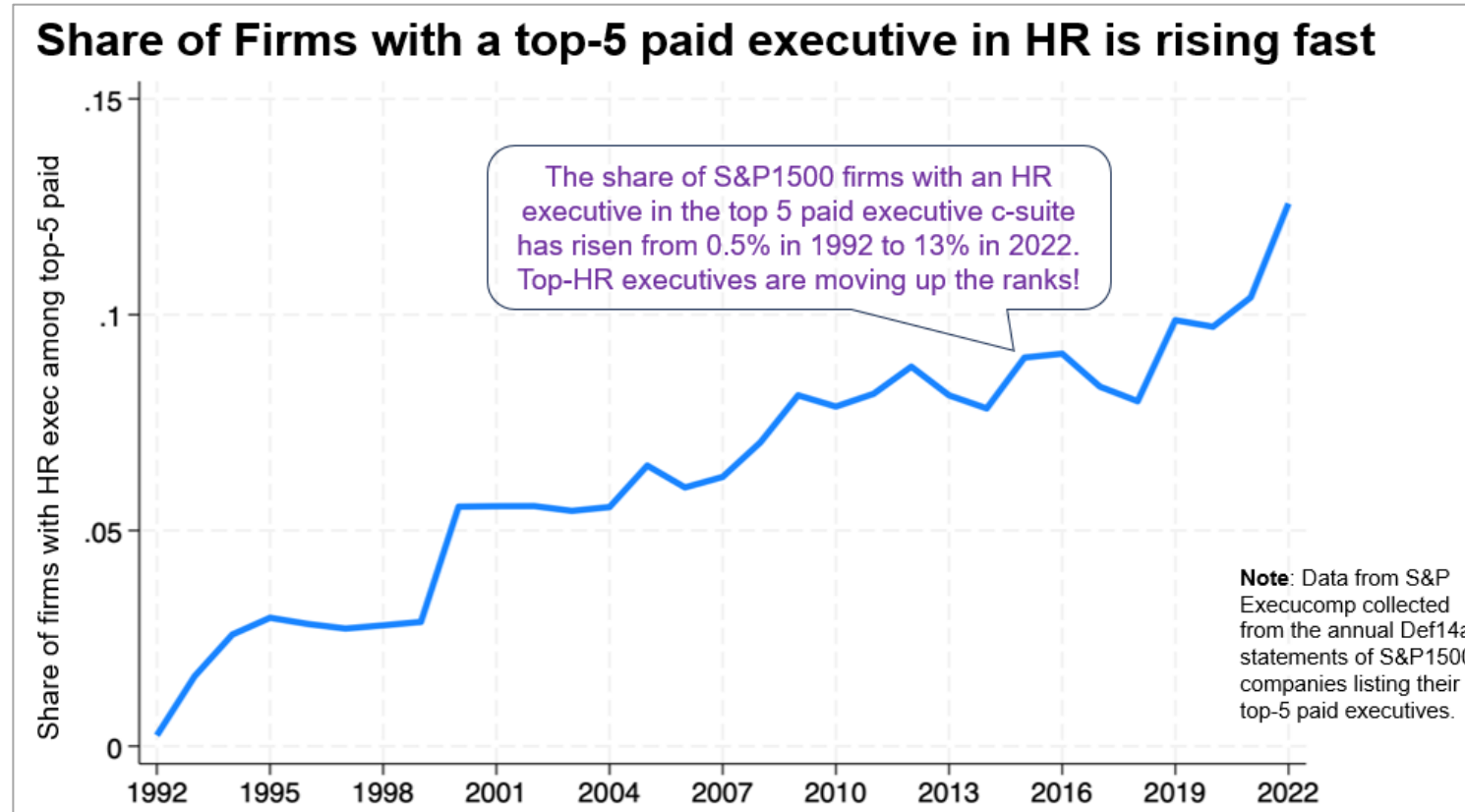
- 経営層に人事責任担当役員の設置が確認された企業
- 経営層に人事責任担当役員の設置が確認されなかった企業



データソース： "Fortune 500 C-Suite Snapshot 2024", SpencerStuart, 2025年2月

S&P 1500 企業では、人事リーダーの報酬額が、経営幹部全体の報酬トップ5位以内にランクインする割合が過去30年間で継続して増加。経営における影響力の拡大が示されている

S&P1500企業における、人事リーダーの報酬額がトップ5位以内となる割合の推移 (スタンフォード大学研究者による発表レポートより)



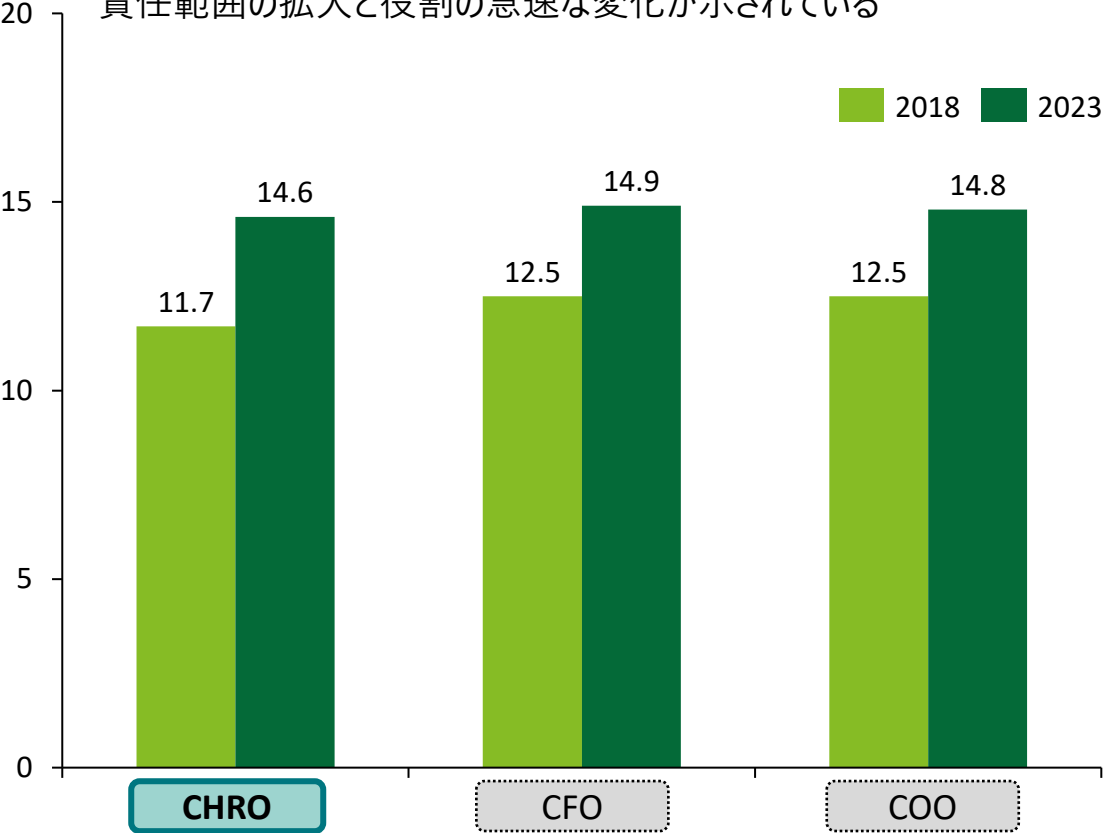
データを集計・分析したスタンフォード大学研究発表レポートは、「MeToo運動、DEI、パンデミック、リモートワーク、グローバリゼーションなどの出来事により、近年、人事領域の複雑性は顕著に高まっている」とコメントしている

米国では過去5年間にCHROに必要とされるスキルが増加。方針(HRポリシー等)やファイナンスに関する定量分析、法的リスクに関係するスキルの需要が増している。

CHROに求められるスキルが増加している

—— CxOの求人票に記載される必要スキルの数(米国) ——

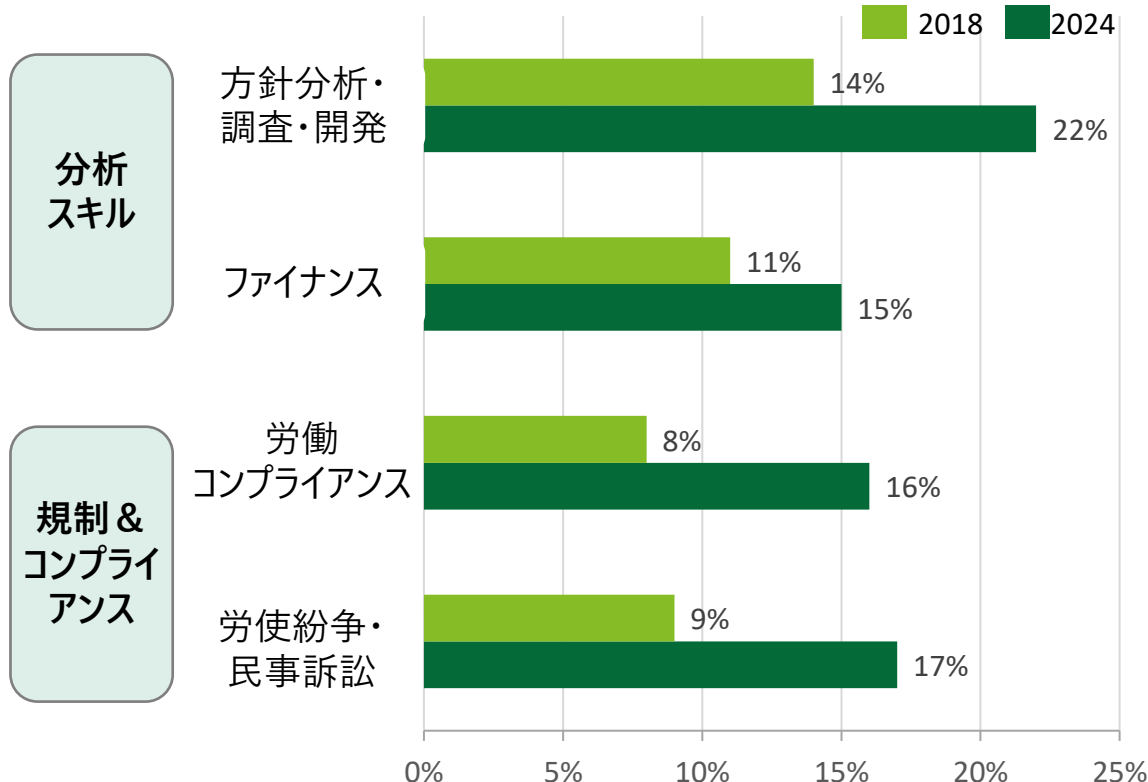
- ✓ CHROに求められるスキル数は、経営幹部の中でも特に増加。責任範囲の拡大と役割の急速な変化が示されている



データソース: ["More roles, more responsibilities: Navigating the new frontiers of the modern C-suite"](#) Deloitte US 2025年1月22日

—— CHRO求人票にて需要が上昇している2つのスキル分野 ——

- ✓ 成長推進の役割・権限の拡大を反映し、ビジネスケースを根拠づけるデータ分析や、ビジネス目標達成に必要な規制対応が注力スキルとなる



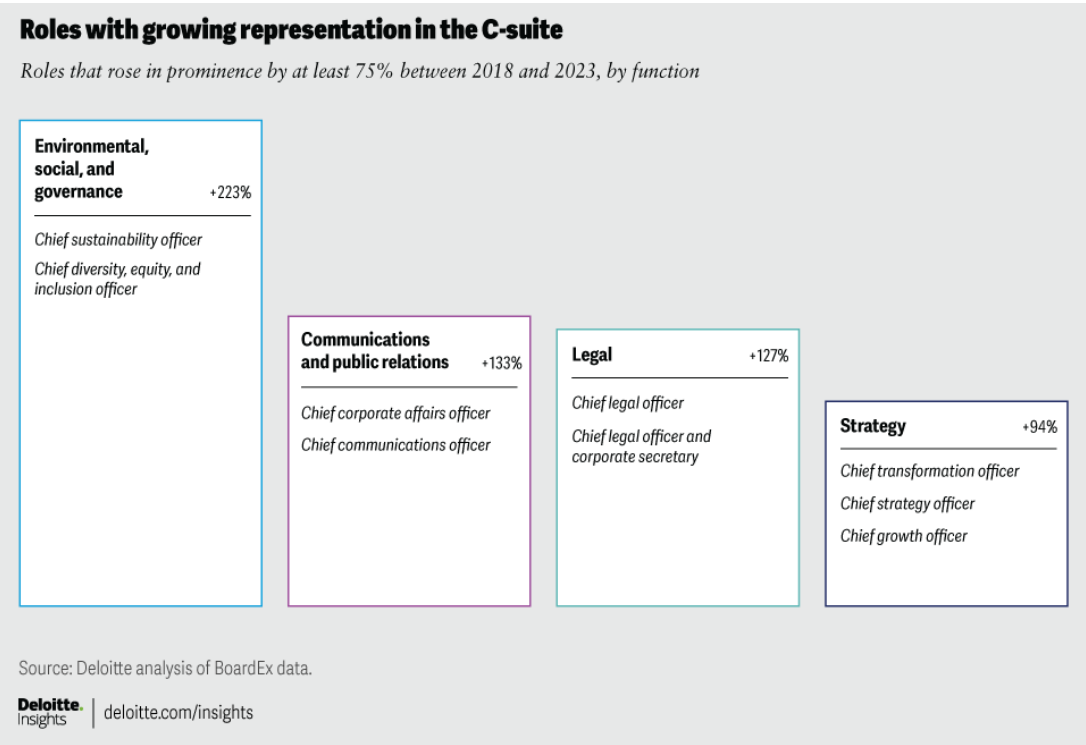
データソース: ["Reimagining CHRO roles and responsibilities for strategic growth"](#) Deloitte US 2025年4月23日

経営アジェンダの複雑化に伴って新たなCxOの役職を設置するケースが増えており、特にサステナビリティ/ESG領域の役職はCHRO相当職が兼務する企業も相当数存在している

新しいCxOの登場とCHROのダブルタイトル化

新しいCxOの登場

- ✓ サステナビリティ/ESG、ステークホルダーコミュニケーション&関係構築、法令順守/コーポレートガバナンス、等を管掌する新たなCxOを設置する企業が2018年から2023年にかけて増加している



新しいCxOの兼務の例



■調査結果報告-CHROサーベイ2024

CHROサーベイ2024 調査要領

目的

CHROの役割が従来の領域から多様化・拡大化している近年の潮流を受けて、日系企業におけるCHROの役割に関する認識や人的資本経営の実態を明らかにし、未来型CHROとしてのあるべき姿を考察する

調査項目

■ 回答企業属性

業種

売上高

従業員数

CHROの設置状況

CHROの兼務状況

レポートライン

意思決定の権限

■ CHROが果たす役割の変化

CHROが担う役割(現在・過去)

今後強化していきたいCHROの役割

CHROの役割変化に影響を与える要因

CHROの役割に対する時間配分

理想の役割配分に対する障壁・課題

■ 人的資本経営の取り組み実態

重要視する人事戦略のテーマ

人事戦略推進における課題

推進に向けたデジタル活用動向

調査期間

2024年11月29日～12月25日

回答企業

■ 調査対象者：日本企業のCHROおよび人事・人材部門の幹部

■ 有効回答数：116社

➤ 企業属性

10,000人以上	19
2,001～9,999人	29
301～2,000人	28
300人以下	39
総計	116

製造業	32
非製造業	84
総計	116

➤ 回答者属性

CHRO（兼 取締役/執行役）	14
CHRO（兼 執行役員）	18
人事担当取締役/執行役	18
人事担当執行役員	20
人事担当本部長/部長	46
総計	116

※ CHROを設置していない企業の場合は、準じるポジション（人事領域トップ）を念頭に回答いただくようご案内しております

※ 参加企業様よりご回答いただいた内容は、個々の回答内容が特定できない形ですべて集計処理しており、特定の企業の個別情報が他社に明らかになることはありません

※ 集計結果を四捨五入して表示しており、数値の合計が100%にならない場合があります

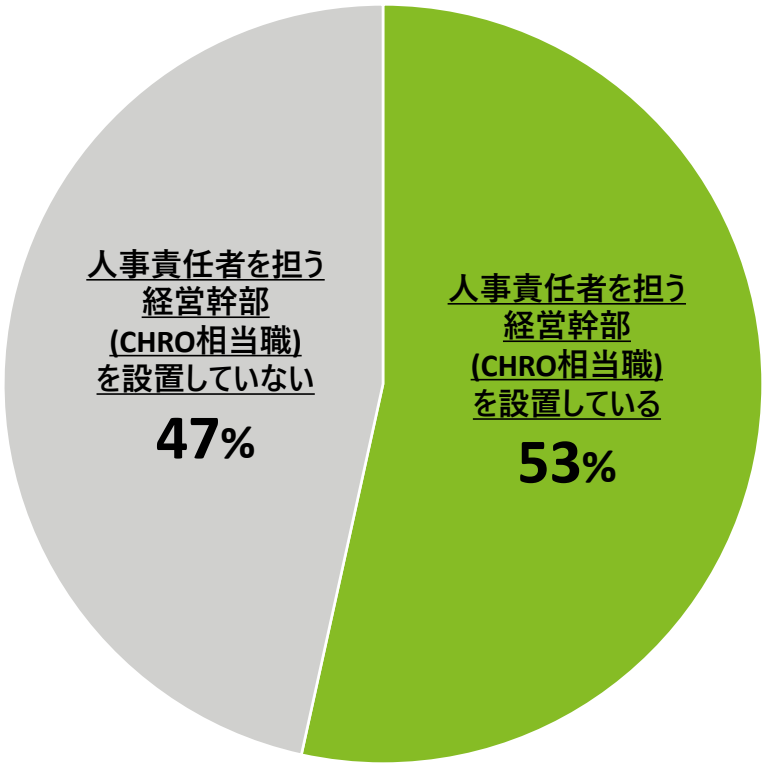
■調査結果報告①CHROの役割の実態

- 日本におけるCHROの現状
- CHROの役割変化

調査対象企業全体で、経営層^(※)における人事責任担当役員(CHRO相当職)の設置率は約半数(53%)。企業規模によって設置率の差異は大きい。(※)経営層:本調査では取締役/執行役/執行役員クラスを指す

経営層における人事責任担当役員(CHRO相当職)設置状況

- 経営層に人事責任者を担う役員（CHRO相当職）が設置されている
- 経営層に人事責任者を担う役員（CHRO相当職）が設置されていない

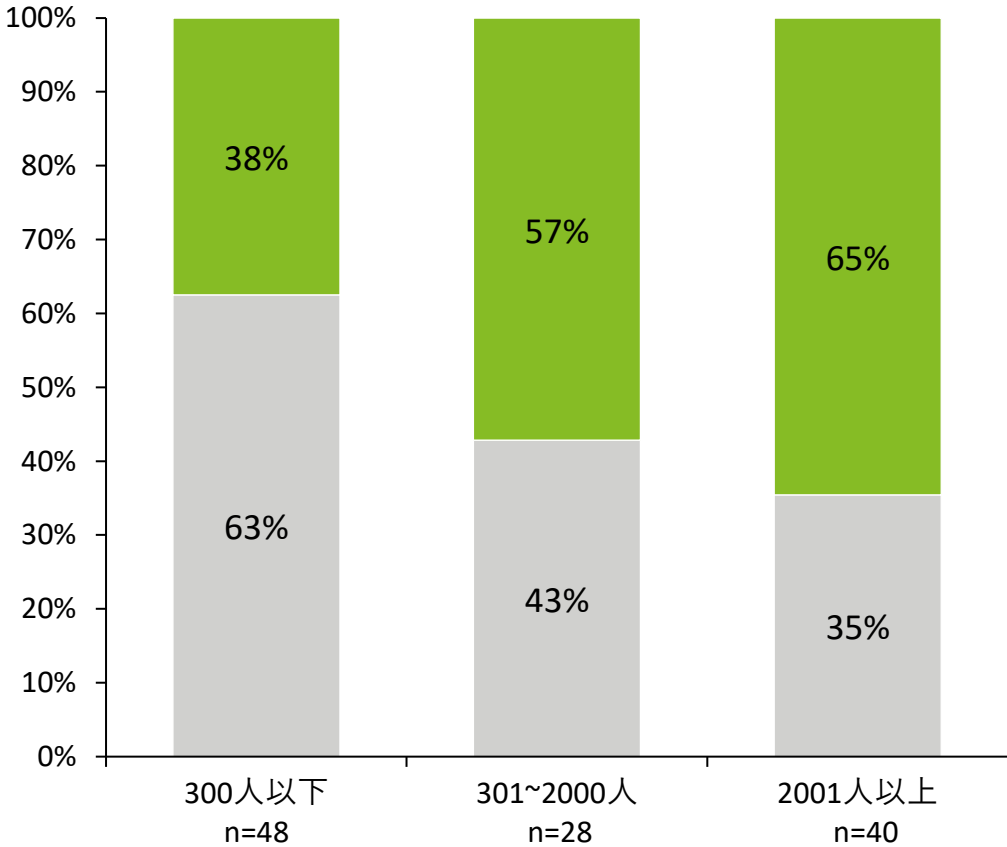


n=116

Q4.貴社におけるCHRO相当の設置状況を選択してください（単一回答）

経営層における人事責任担当役員(CHRO相当職)の設置状況(従業員数規模別)

- 経営層に人事責任者を担う経営幹部（CHRO相当職）が設置されている
- 経営層に人事責任者を担う経営幹部（CHRO相当職）が設置されていない

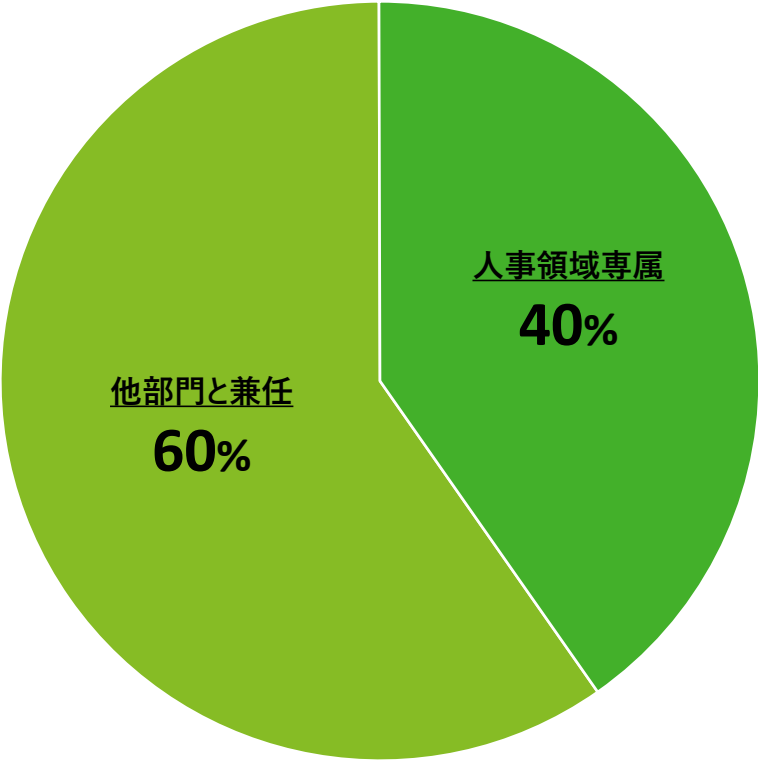


n=116

人事責任担当役員(CHRO相当職)の60%は兼任をしており、人事領域専属で管掌させている企業は一部に限られる。大企業(従業員2000人超)においては専属の割合が高い傾向にある。

人事責任担当役員(CHRO相当職)の専任・兼任状況

- 人事責任担当役員が専属で設置されている
- 人事責任担当役員は設置されているが、他部門を兼任している

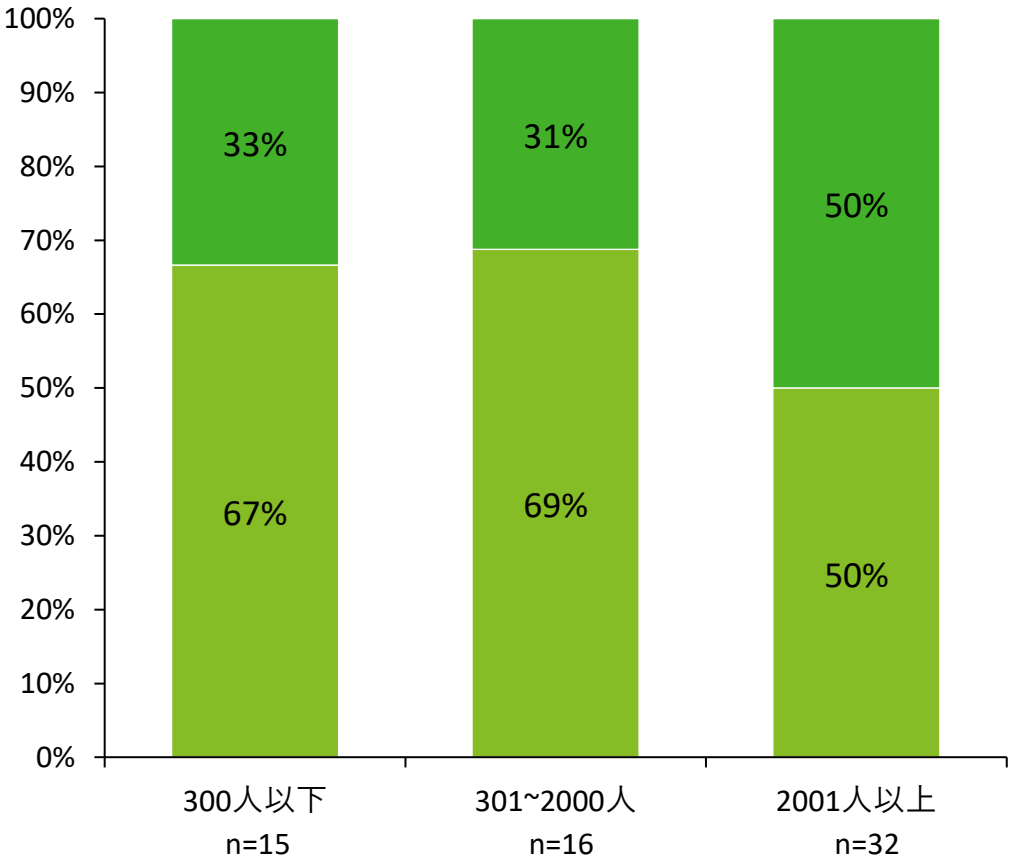


CHRO相当職設置企業 n=62

Q5.貴社におけるCHRO/人事担当役員の兼務状況を選択してください（単一回答）

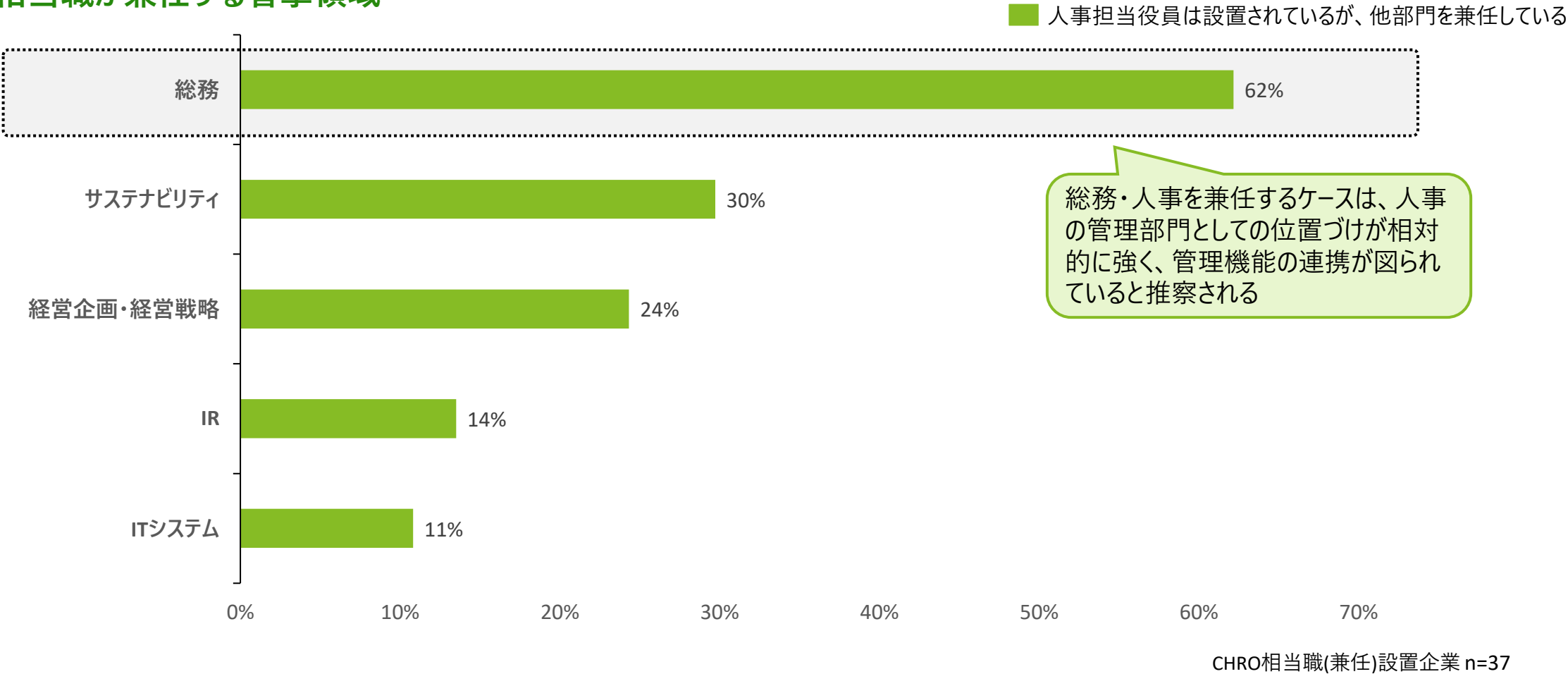
人事責任担当役員(CHRO相当職)の専任・兼任状況
(従業員規模別)

- 人事責任担当役員が専属で設置されている
- 人事責任担当役員は設置されているが、他部門を兼任している



兼任の人事責任担当役員(CHRO相当職)が管掌する領域は、総務(62%)が最も多い。
一方、サステナビリティや経営企画・戦略を兼任するケースも確認された。

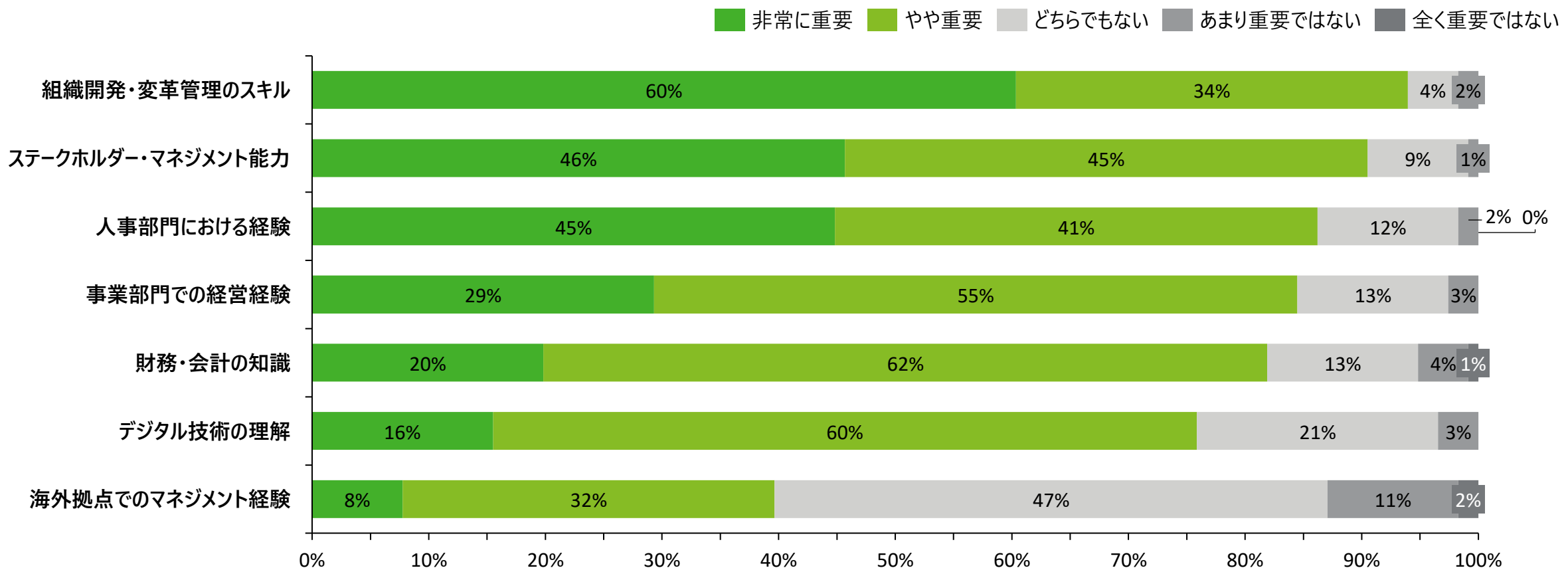
CHRO相当職が兼任する管掌領域



Q15. 貴社におけるCHROが管掌されている領域として、当てはまるものを全て選択してください（複数回答）
※他のCxOを兼務されている場合は、兼務先で管掌される領域も含めてご回答ください

CHROに重視されるスキル・経験として、組織開発・変革、ステークホルダー管理、人事部門経験が重視されており、事業経営・財務・デジタルの知見は相対的に劣後に位置づけられている

CHROに重視されるスキル・経験



n=116

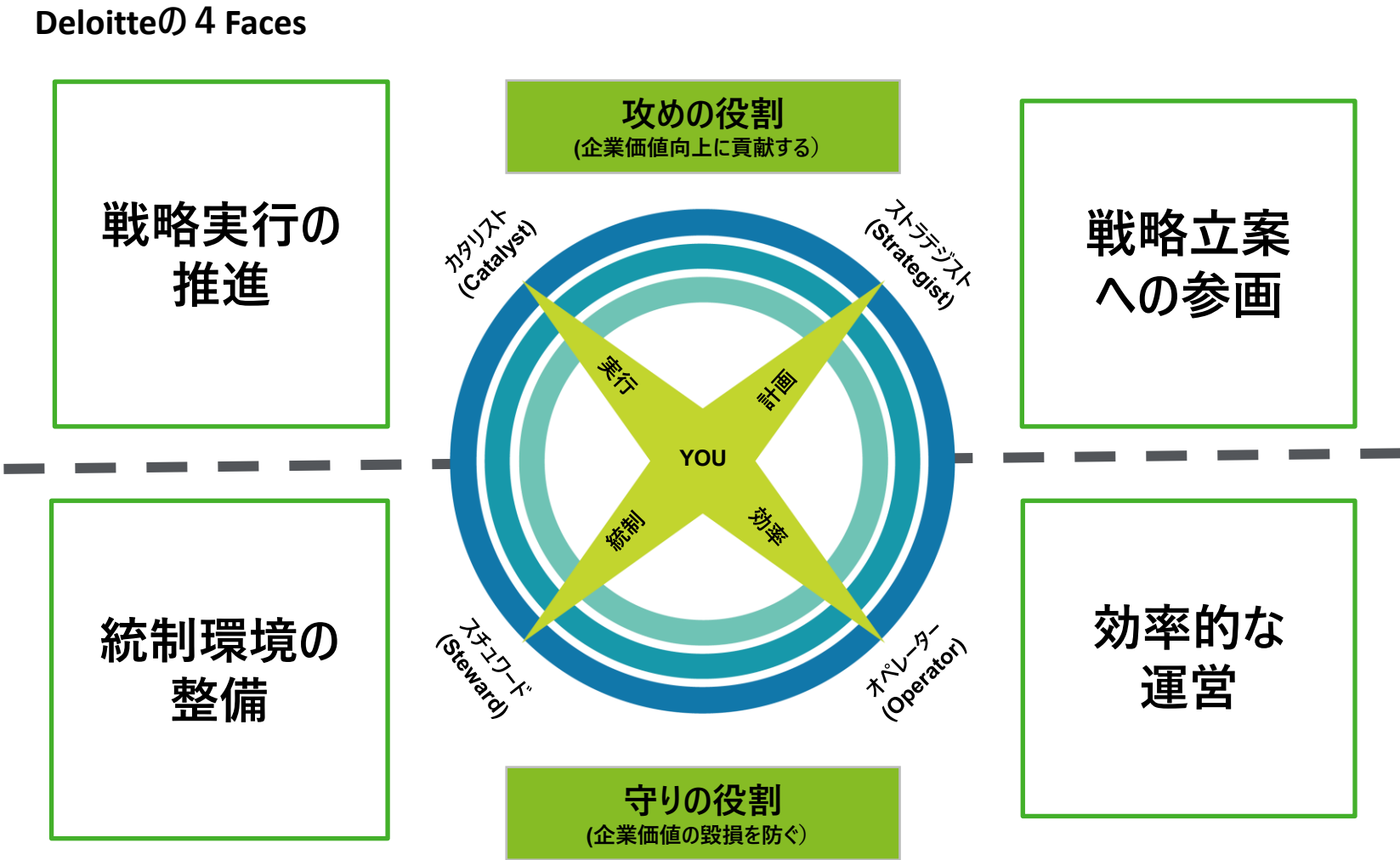
Q11.CHROとしての職責を果たすために、以下に挙げた経験・スキルをどの程度重要だと考えますか

■調査結果報告①CHROの役割の実態

- 日本におけるCHROの現状
- CHROの役割変化

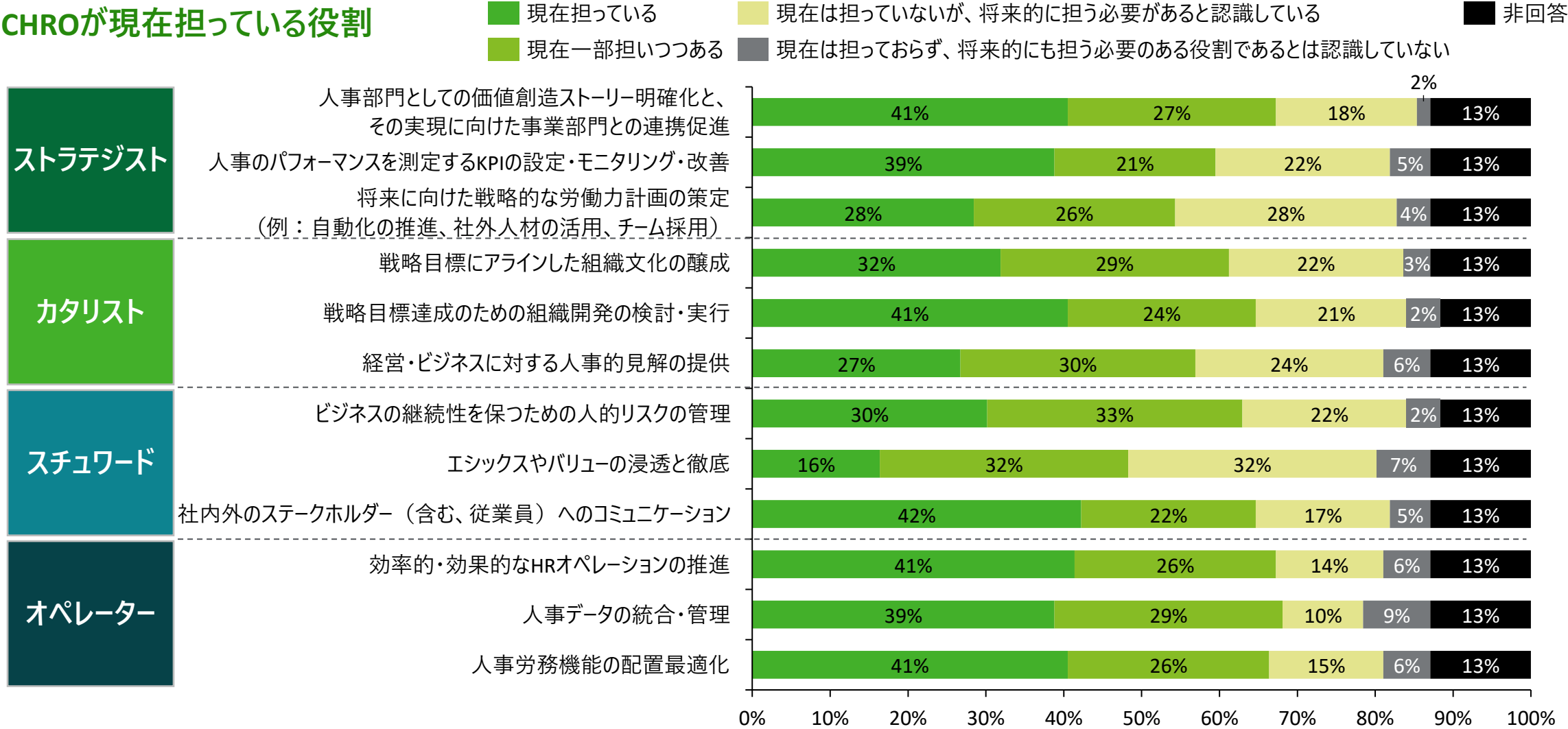
デロイトは「4Faces of CHRO」を提唱し、CHROの役割を”攻め”の役割「ストラテジスト」「カタリスト」、”守り”の役割「スチュワード」「オペレータ」の4つに分類している

CHROの4つの役割領域



出典:Deloitte US(2023)

CHROが現在担う役割の中では「オペレーター」としての関与が比較的大きく、人事オペレーションの効率的な運営は依然としてCHROの役割として重要性が高い

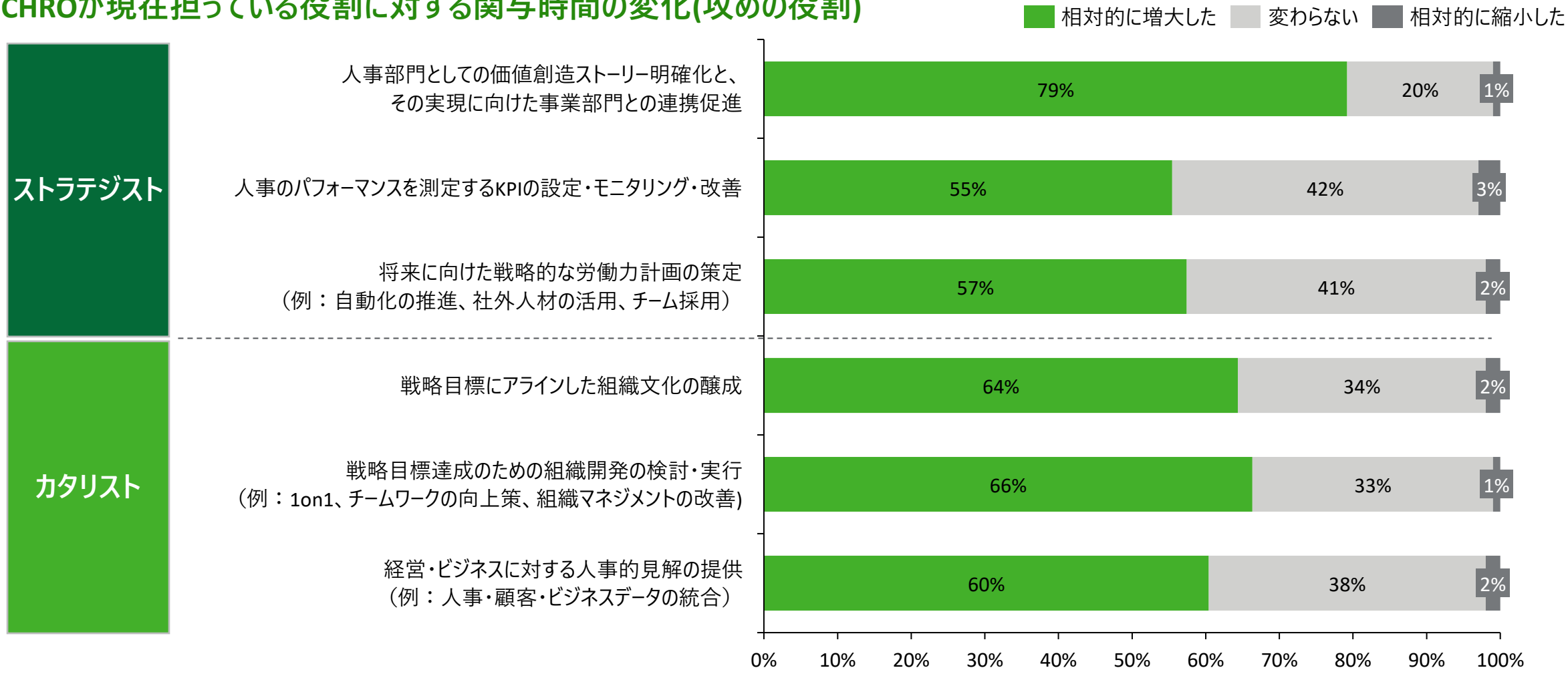


Q16. 貴社のCHROが現在担っている、または将来に担うべきと認識している役割として、当てはまるものをすべて選択してください（複数回答）

当該設問への回答企業 n=116

関与時間の変化については、攻めの役割「ストラテジスト」「カタリスト」の増加が顕著

CHROが現在担っている役割に対する関与時間の変化(攻めの役割)

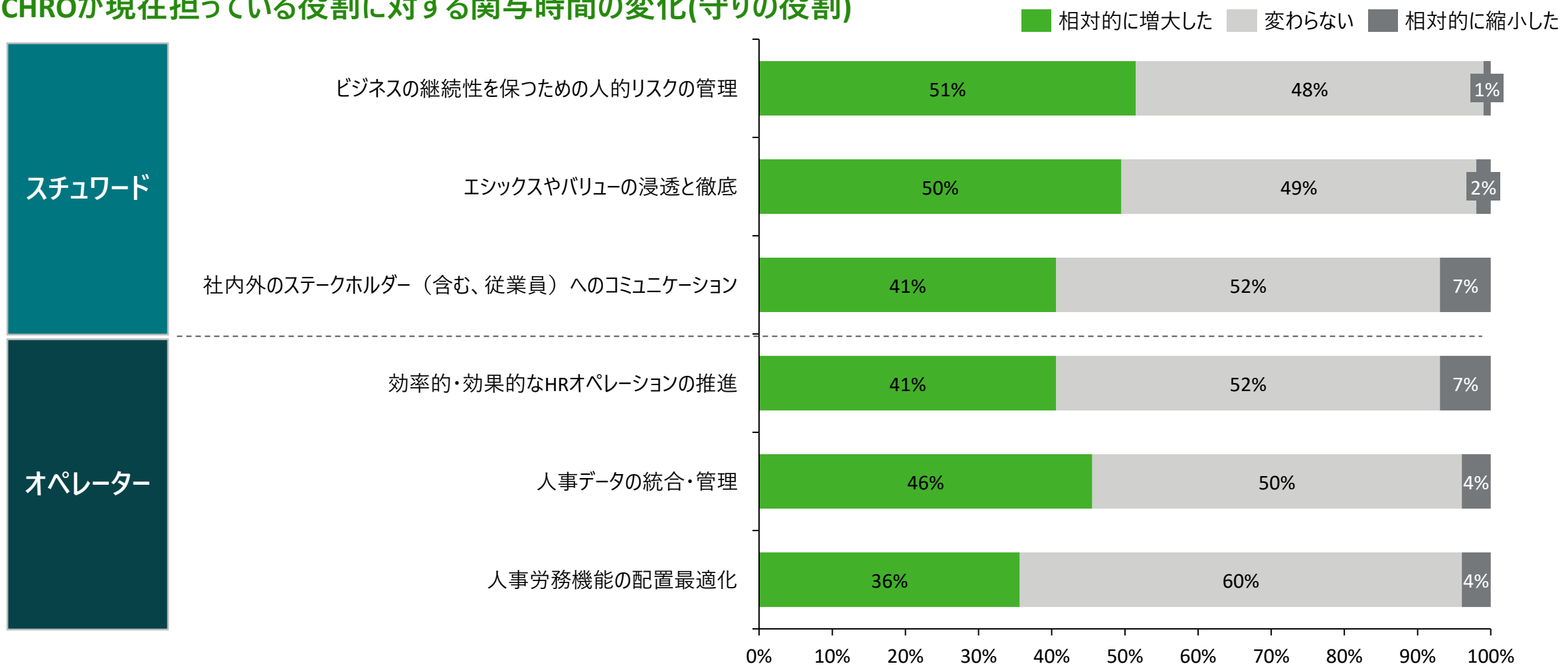


当該設問への回答企業 n=101

Q17.過去(5年前)と現在でCHROの役割がどのように変わったと感じていますか。それぞれの役割において当てはまるものを選択してください（各役割につき単一回答）

一方で「スチュワード」「オペレーター」についても関与時間が増加したとの回答も一定みられ、4Facesにおける守りの役割の必要性も依然高いことがうかがえる

CHROが現在担っている役割に対する関与時間の変化(守りの役割)

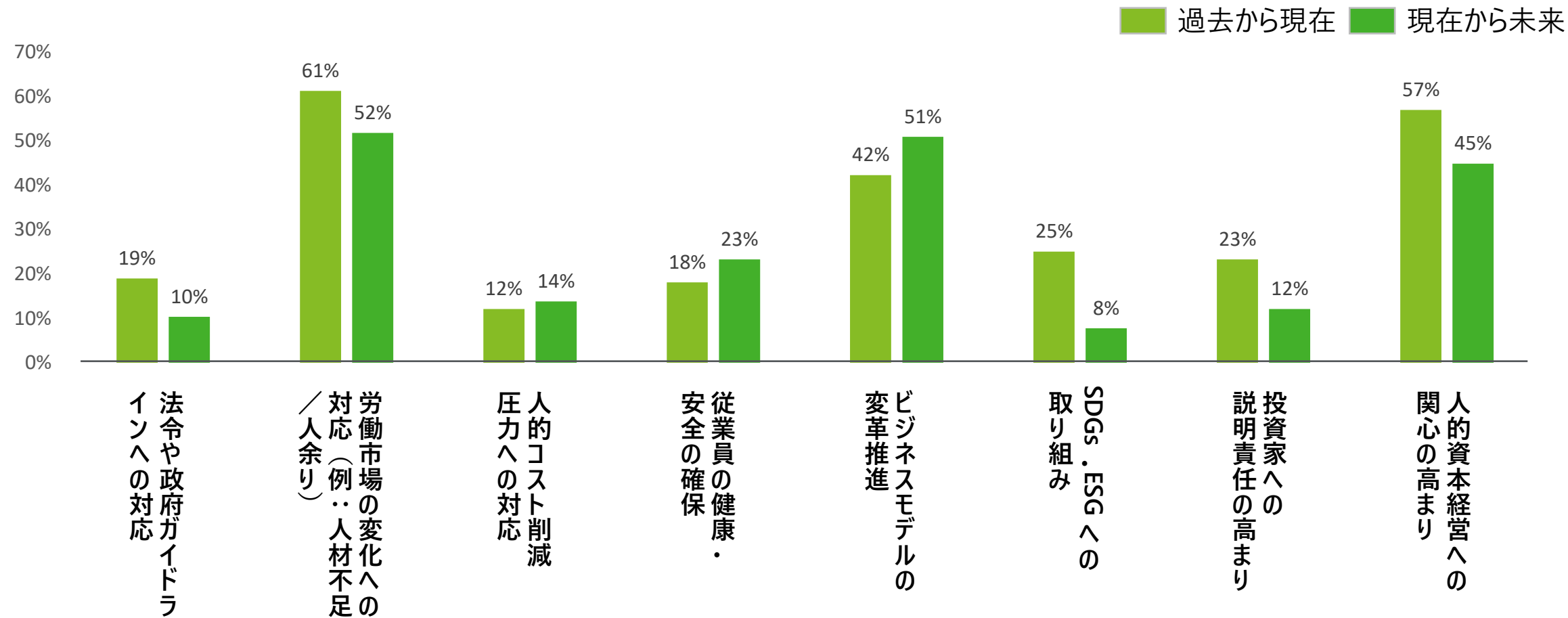


当該設問への回答企業 n=101

Q17.過去(5年前)と現在でCHROの役割がどのように変わったと感じていますか。それぞれの役割において当てはまるものを選択してください（各役割につき単一回答）

役割変化の理由としては、過去／未来の両面ともに労働市場変化・ビジネスモデル変革・人的資本経営が中心。経営資源として「ヒト」の重要性が増している背景が見て取れる。

過去(5年前)から現在までにCHROの役割が変化したと考えられる理由/今後変化させたい理由

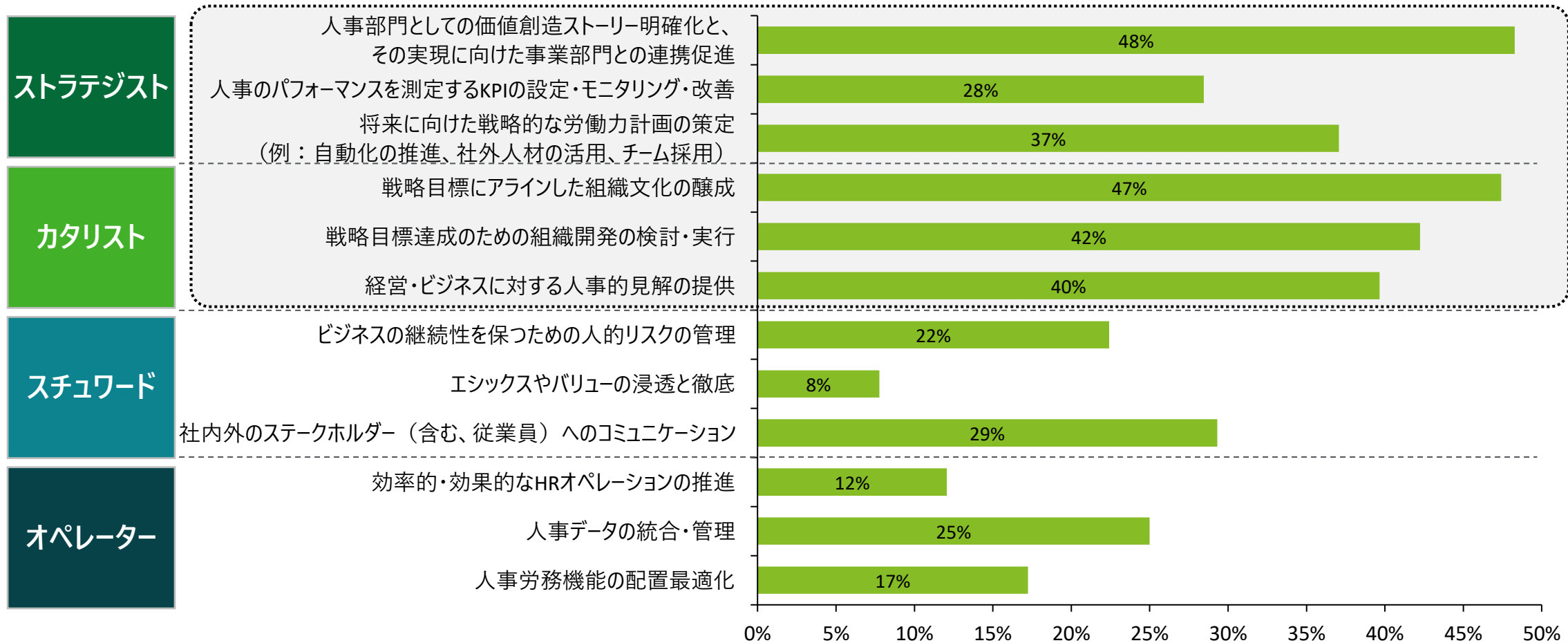


当該設問への回答企業 n=101

Q18. CHROの役割が過去(5年前)から現在までに変化したと考えられる理由・背景として、特に当てはまるものを3つまで選んでください（複数回答）

今後強化したい役割としては攻めの役割である「ストラテジスト」「スチュワード」が中心

今後強化したいCHROの役割



当該設問への回答企業 n=101

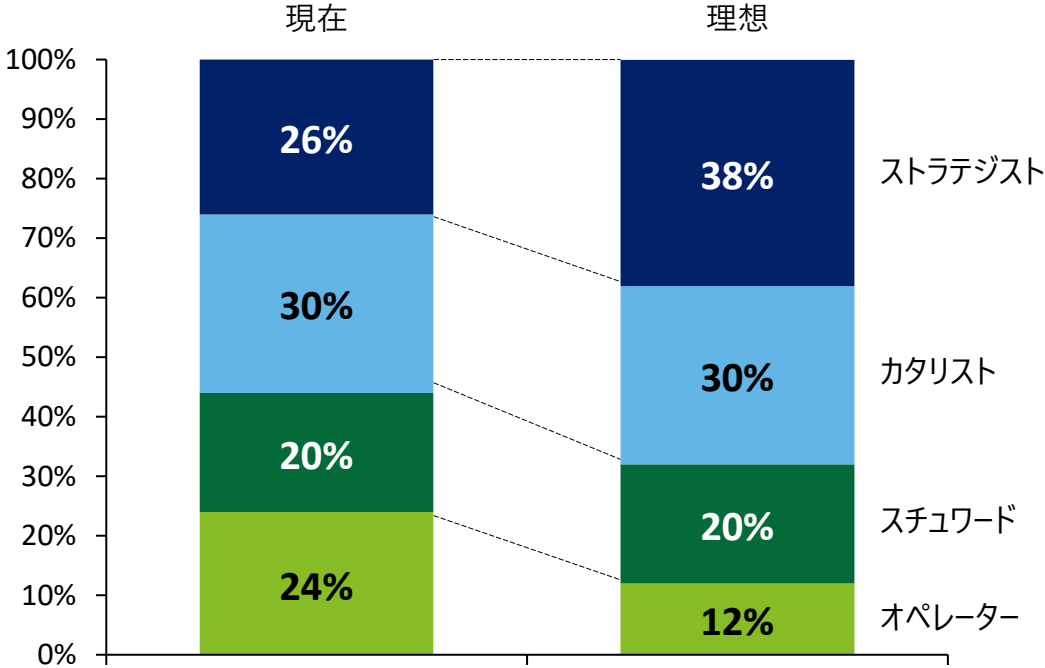
Q19. 今後、強化していきたいと考えているCHROの役割として当てはまるものを、上位5つまで選んでください（複数回答）

4つの役割領域に関する時間配分(現在と理想)は、昨年から変化が無かった。現在と理想のギャップを解消し、戦略立案への役割シフトすることは、現時点では進んでいないといえる。

現在と理想の時間配分（前年との比較）

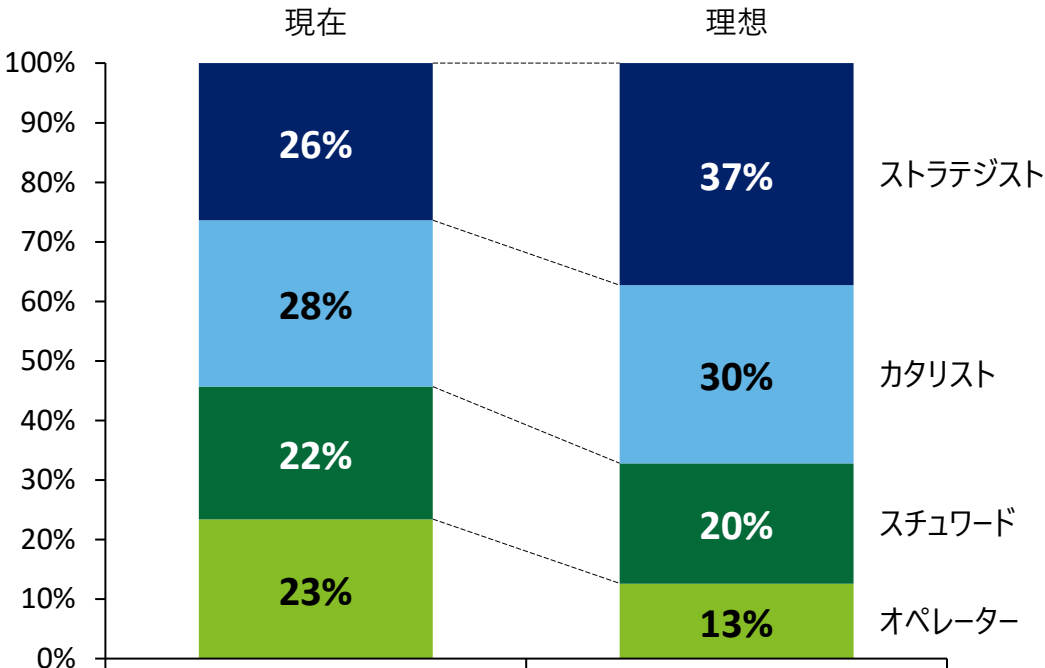
CHROサーベイ2023

Q20.CHROの「現在の時間配分」「理想の時間配分」をそれぞれ合計100%になるように配分してください。[回答企業 n=91]



CHROサーベイ2024

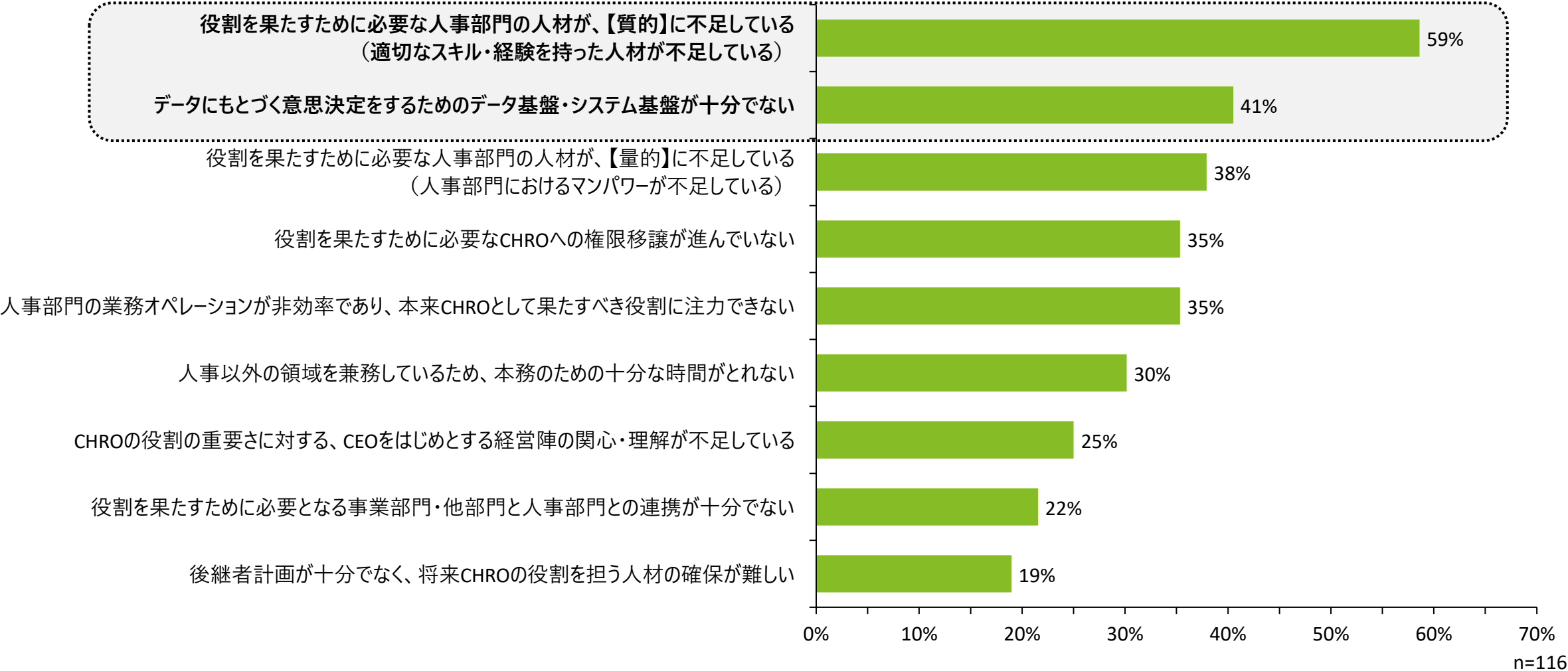
Q20.CHROの「現在の時間配分」「理想の時間配分」をそれぞれ合計100%になるように配分してください。[回答企業 n=96]



- 昨年から変わらず、ストラテジストへの注力度合は特に現在と理想のギャップが大きい
- オペレーターへの注力を効率化・高度化しながら攻めの役割へシフトすることが肝要といえる

実現に向けた課題として、「人材の質的不足」が昨年同様に最多だった。「データ・システム基盤整備」を挙げる割合は41%(昨年比+9%)となり、昨年の4番目から今年は2番目に浮上した

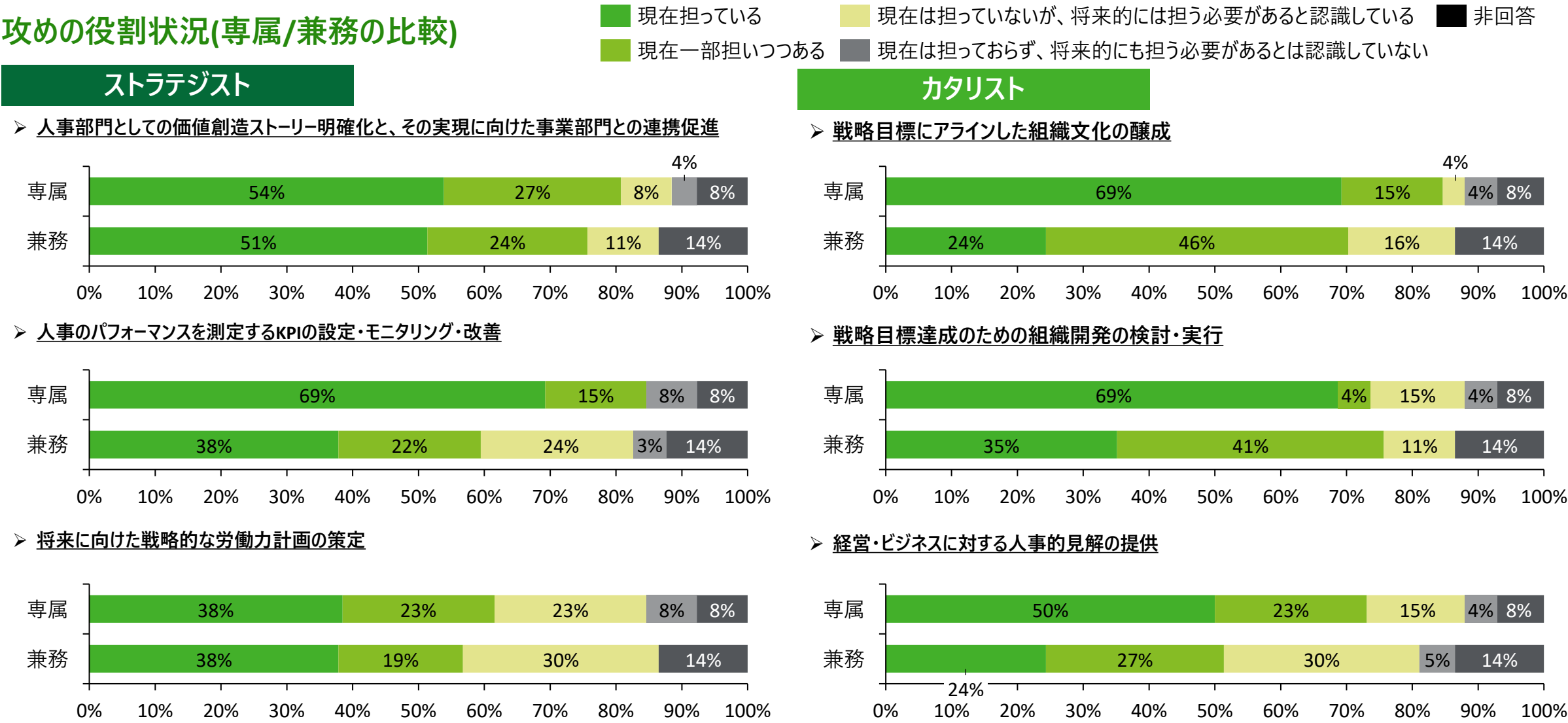
理想の時間配分実現に向けた課題



Q21.CHROが理想の配分で役割を果たせるようになるために、障壁となっている制約・課題について、あてはまるものをすべて選択してください（複数回答）

人事責任担当役員(CHRO相当職)が専属か兼務かによって、4Faces役割の実践度合いが異なる。 専属のCHRO相当職は、攻め・守り双方の役割を高い水準で実践している傾向がある

攻めの役割状況(専属/兼務の比較)



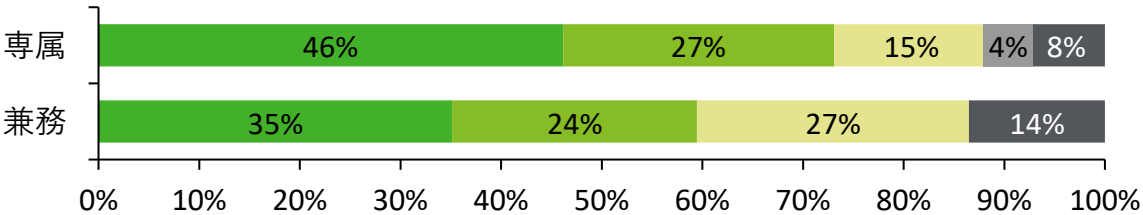
人事責任担当役員(CHRO相当職)が専属か兼務かによって、4Faces役割の実践度合いが異なる

専属のCHRO相当職は、攻め・守り双方の役割を高い水準で実践している傾向がある

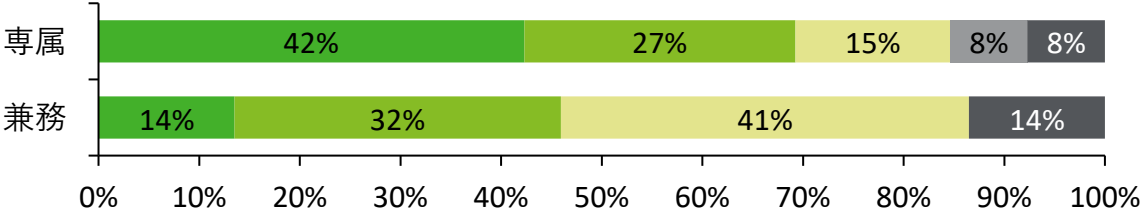
守りの役割状況(専属/兼務の比較)

スチュワード

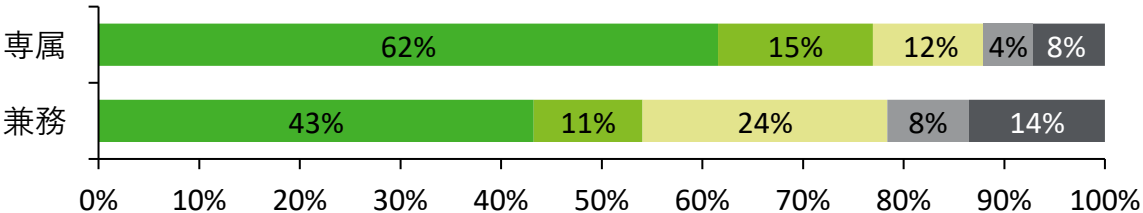
➤ ビジネスの継続性を保つための人的リスクの管理



➤ エシックスやバリューの浸透と徹底

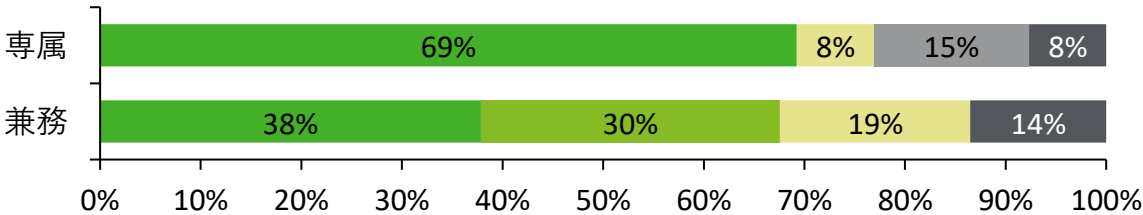


➤ 社内外のステークホルダー（含む、従業員）へのコミュニケーション

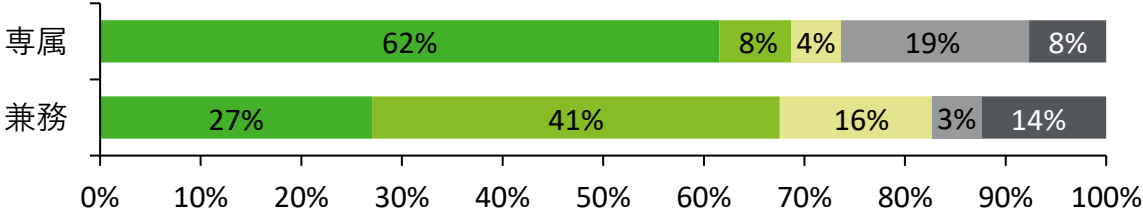


オペレーター

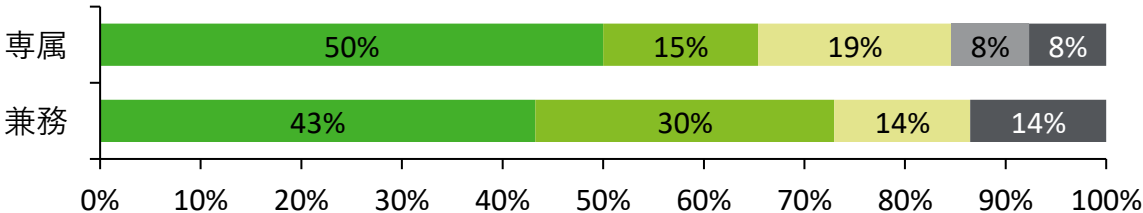
➤ 効率的・効果的なHRオペレーションの推進



➤ 人事データの統合・管理



➤ 人事労務機能の配置最適化

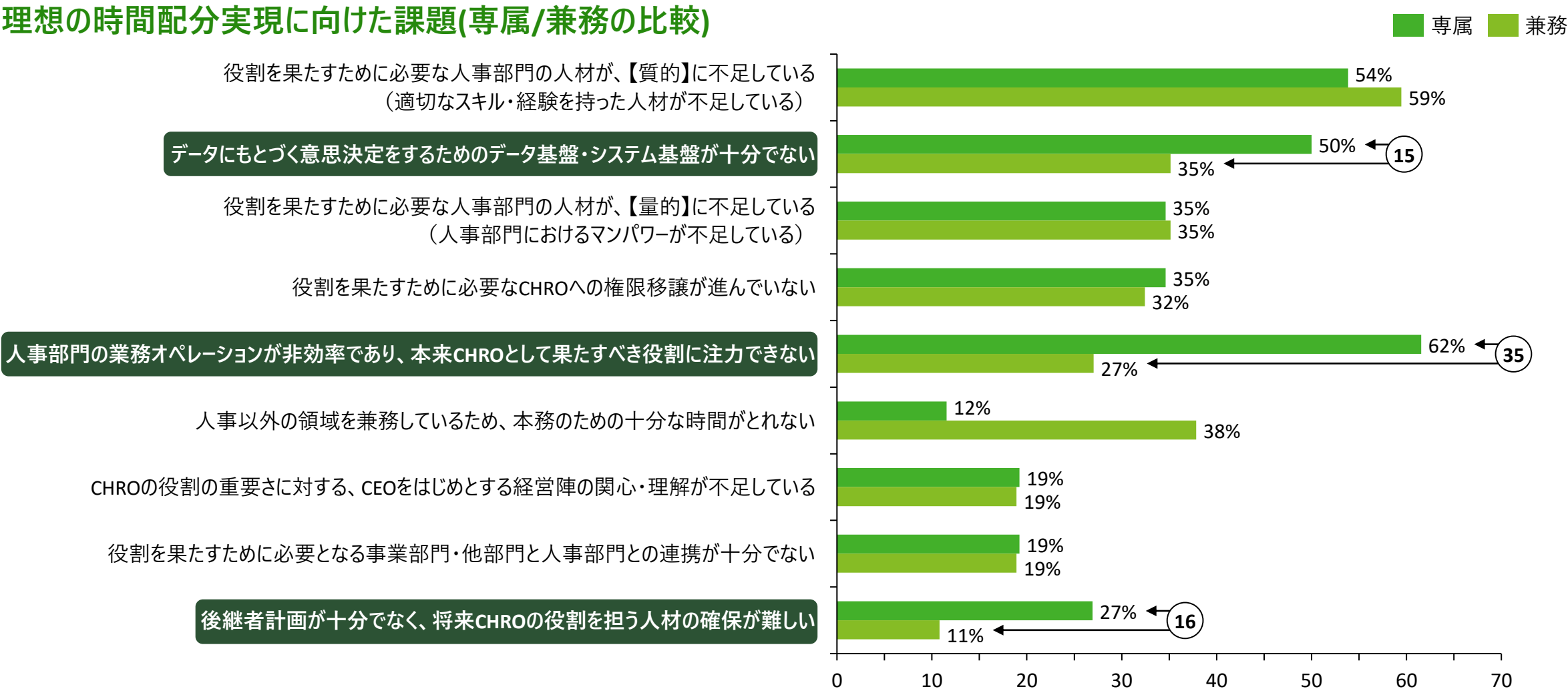


Q16. 貴社のCHROが現在担っている、または将来に担うべきと認識している役割として、当てはまるものをすべて選択してください（複数回答）

CHRO相当職設置企業 n=62

専属と兼務では、課題認識にも差異が見られる。専属のCHRO相当職は「時間がとれない」ことよりも、データ/システム基盤・オペレーション効率・CHRO後継者人材を、重要課題と認識。

理想の時間配分実現に向けた課題(専属/兼務の比較)



CHRO相当職設置企業 n=62

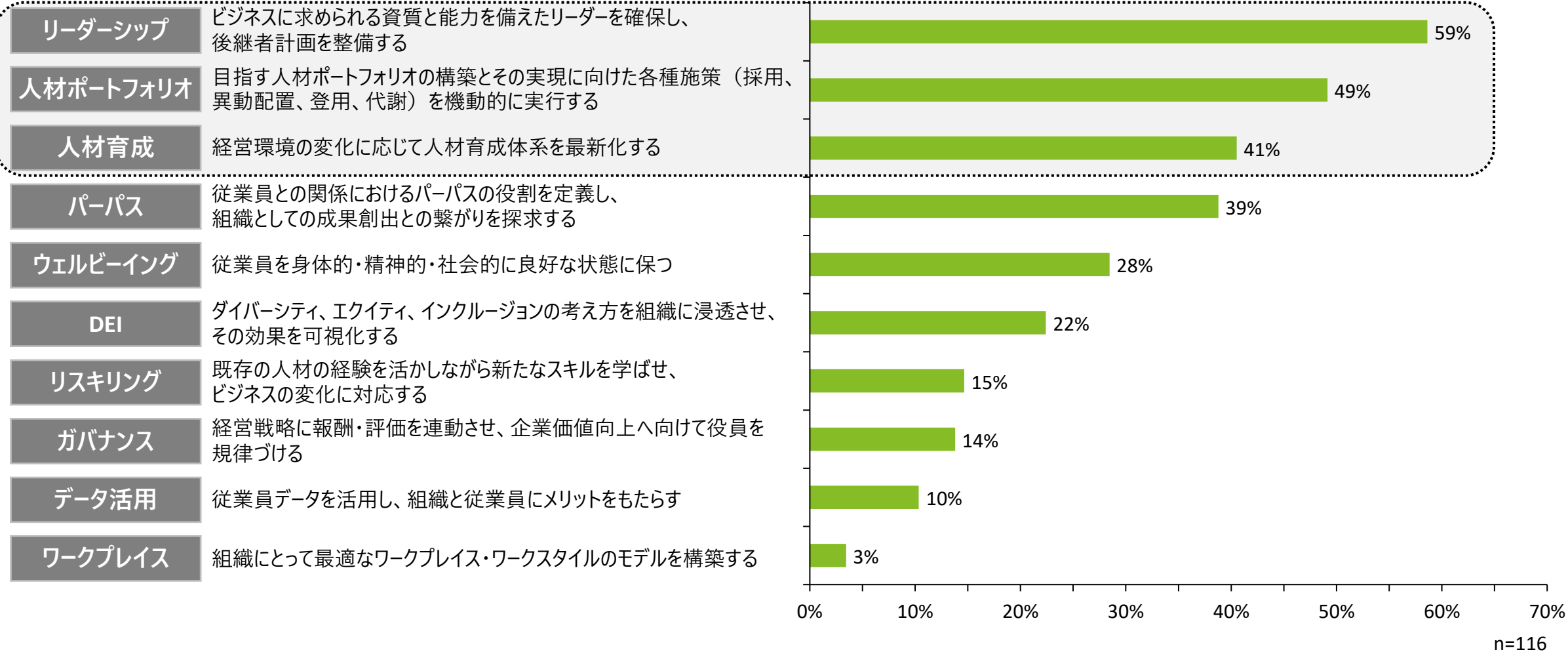
Q21.CHROが理想の配分で役割を果たせるようになるために、障壁となっている制約・課題について、あてはまるものをすべて選択してください（複数回答）

■調査結果報告②人的資本経営の推進状況

- 現在・将来の取り組みテーマ
- 推進に向けたデジタル活用動向

重視される人事戦略テーマはリーダーシップ・人材ポートフォリオ・人材育成が中心 上記テーマは、昨年調査でも上位3テーマにランクインしている

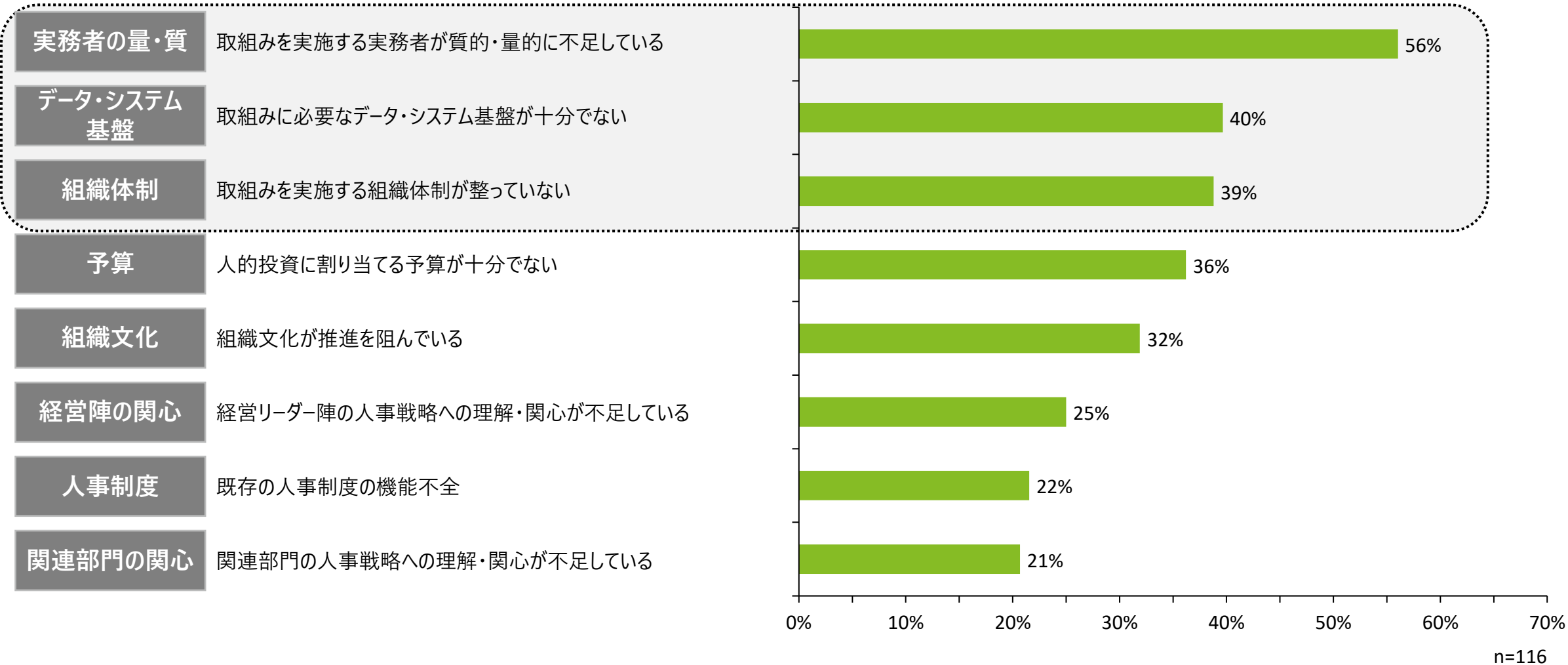
人事リーダーが特に重視する人事戦略テーマ（上位3テーマを回答）



Q12.貴社における人事戦略のテーマについて、特に重視するものを3つまでご回答ください（複数回答）

前頁の重視する人事戦略テーマを推進するための障壁として、実務者の量的・質的な不足がトップに、次いでデータ・システム基盤、組織体制の未整備が挙げられている

人事リーダーが挙げる人事戦略推進の障壁（複数回答）

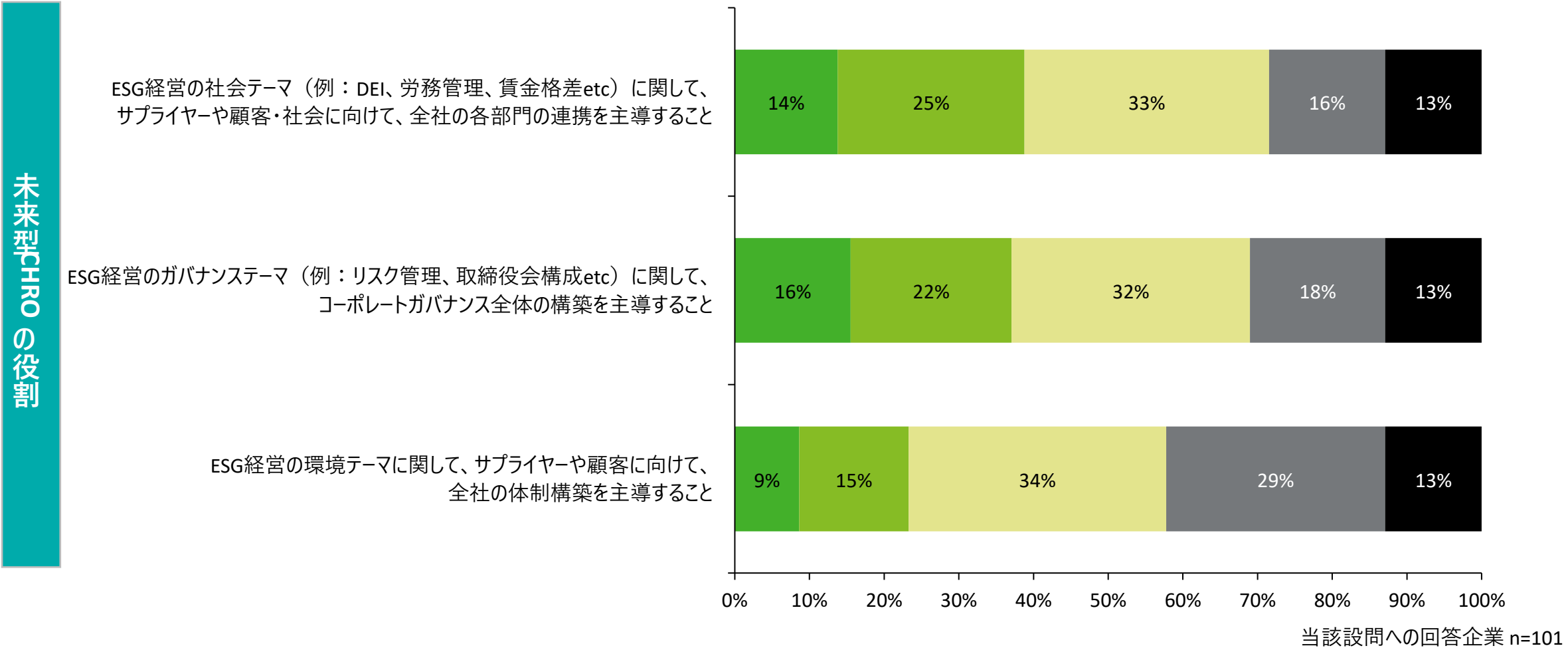


Q13.前問の人事戦略テーマを推進するにあたり、ボトルネックとなっている課題について、当てはまるものを全て選択してください（複数回答）

未来に向けたCHROの役割として、ESGテーマを担っている、または将来担う必要があると考える企業は過半数に上る。社会・ガバナンス(6割超)のみならず、環境も5割超が認識していることが注目される

ESG経営テーマに関する役割

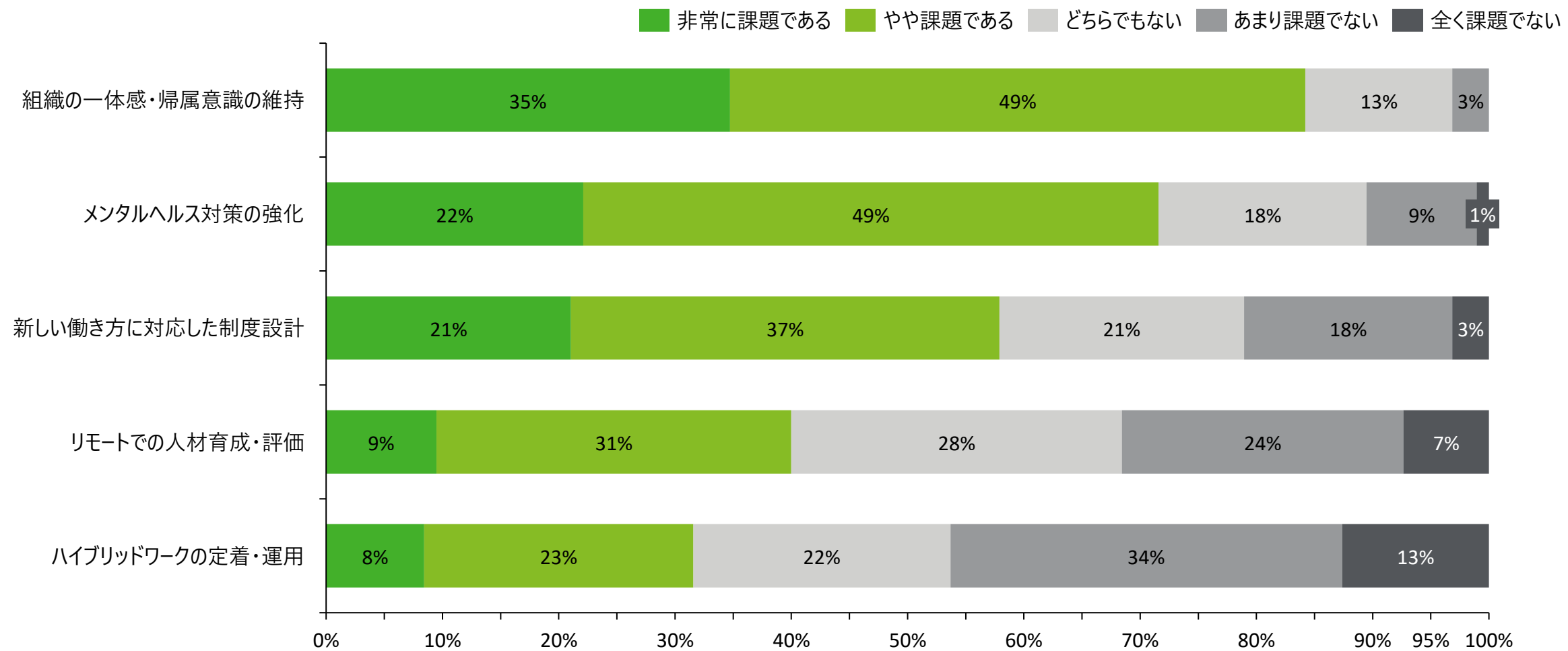
- 現在担っている
- 現在一部担いつつある
- 現在は担っていないが、将来的に担う必要があると認識している
- 現在は担っておらず、将来的にも担う必要のある役割であるとは認識していない
- 非回答



Q16. 貴社のCHROが現在担っている、または将来に担うべきと認識している役割として、当てはまるものをすべて選択してください（複数回答）

コロナ禍以降の課題感として特に「組織の一体感・帰属意識」「メンタルヘルス」「新しい働き方」が挙げられた。組織/人間の持続可能性に関する意識の高まりが背景のひとつに推測される

コロナ禍以降の課題感



当該設問への回答企業 n=95

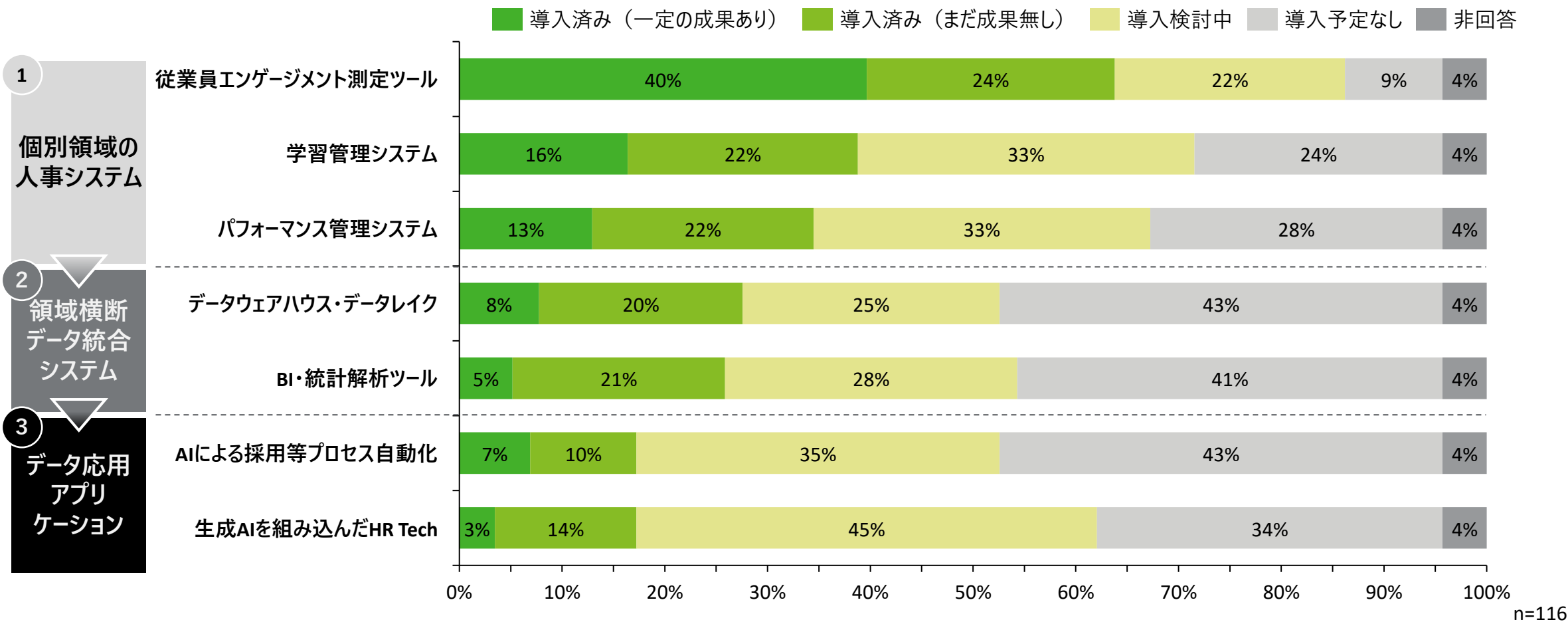
Q26.コロナ禍を経て、以下の課題にどの程度直面していますか

■調査結果報告②人的資本経営の推進状況と課題

- 現在・将来の取り組みテーマ
- 推進に向けたデジタル活用動向

①個別領域では、エンゲージメント測定ツール導入が特に進んでいる。しかし、②データ統合の基盤・分析、③AI/生成AIでデータを応用し効率化・高度化を実践する企業はさらに限られる

人事機能のデジタル化状況



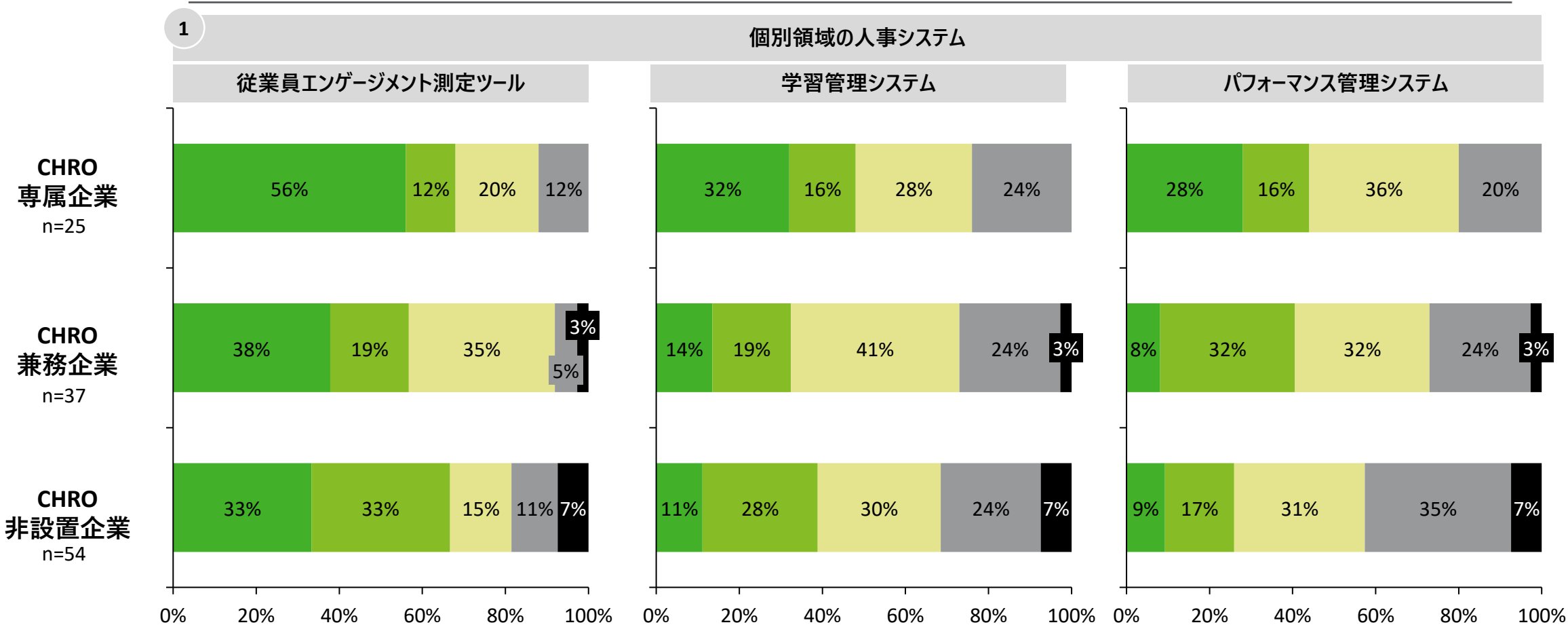
Q14.人事機能のデジタル化について、以下の項目の現在の状況をお答えください（単一回答）

人事専属のCHRO相当職を擁する企業は、CHRO兼務企業・CHRO非設置企業に比べて個別領域の人事システムの導入率と導入企業中の成果創出率が高い傾向にある

人事機能のデジタル化(CHRO設置状況・専任/兼務状況別)

■ 導入済み（成果創出あり） ■ 導入済み（成果創出なし） ■ 導入検討中 ■ 導入予定なし ■ 非回答

人事領域のデジタル化



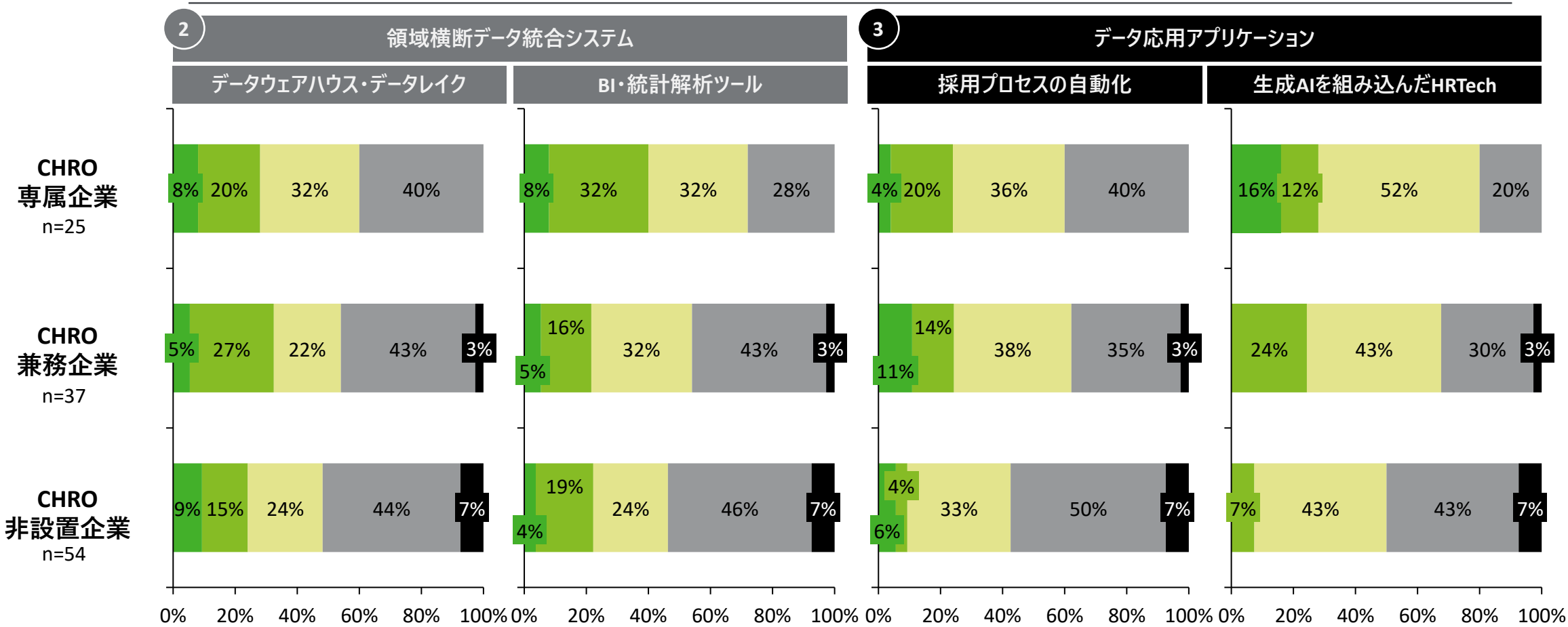
Q14.人事機能のデジタル化について、以下の項目の現在の状況をお答えください（単一回答）

人事専属のCHRO相当職を擁する企業は、他の企業群に比べてBI・統計解析ツールや先端HR Techの導入しており、より高度なデジタル化の段階に進んでデータを活用している

人事機能のデジタル化(CHRO設置状況・専属/兼務状況別)

■ 導入済み（成果創出あり） ■ 導入済み（成果創出なし） ■ 導入検討中 ■ 導入予定なし ■ 非回答

人事領域のデジタル化



Q14.人事機能のデジタル化について、以下の項目の現在の状況をお答えください（単一回答）

■ 今後に向けた示唆・提言

調査結果サマリ、見えてきた課題

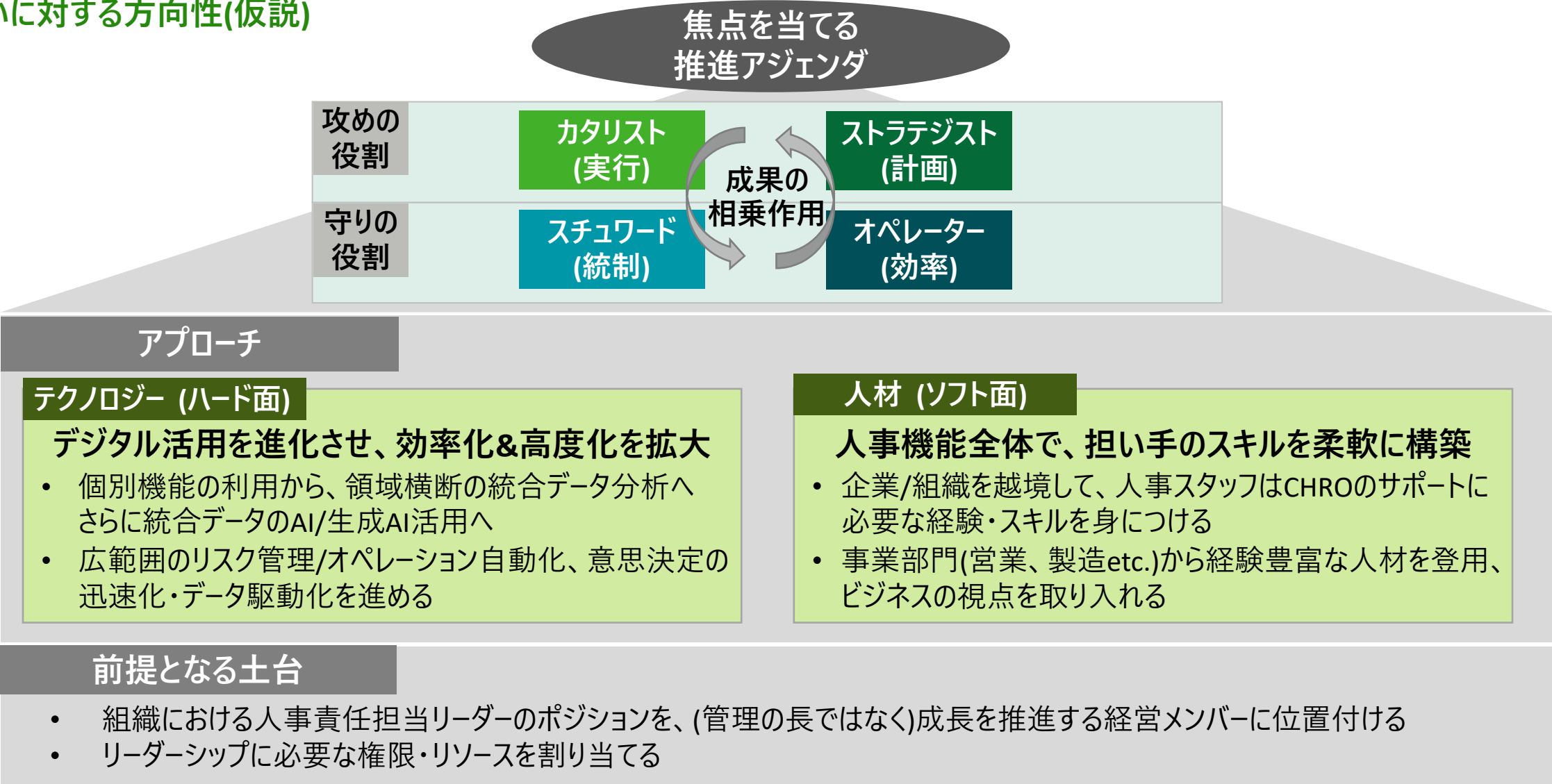
本調査におけるファインディングと、未来に向けて想定される課題

CHROの 役割 実態	日本の CHROの 現状	■ 本調査の対象企業の中では、<u>経営層に人事責任担当役員(CHRO相当職)を設置する企業は半数程度(53%)</u>。うち60%は他部門を兼任し、兼任先は総務部門が顕著に多く(62%)、<u>管理部門長としての位置づけが主な企業が一定数ある</u>といえる。 ■ 大企業では、人事責任担当役員の設置率・専属の割合ともに比較的高い。
	CHROの 役割変化	■ 昨年から引き続き、攻め・守りの役割ともに関与が増加傾向。<u>各役割への時間配分は昨年と変わらず。運営から戦略へ配分をシフトする兆候は、現時点では見えていない。</u> ■ <u>人事専属のCHRO相当職を擁する企業は、攻め・守り双方の役割を高い水準で実践している</u>傾向がある。また、「時間がない」ことよりも「データ/システム基盤」「オペレーション効率」「後継者人材」を役割シフトに向けた課題に挙げる割合が高い。
人的資本 経営の 推進状況	現在・将来の 取り組み テーマ	■ 重視する人事戦略テーマの上位（リーダーシップ・人材ポートフォリオ・人材育成）は昨年と変わらず。 ■ 推進に向けた課題は「実務者不足」が昨年同様にトップ。次点として「データ・システム基盤」を挙げる割合が今年は増加。 ■ 新たなテーマとして、<u>ESG課題に関する役割認識は、環境・社会・ガバナンスともに過半数の企業がもっている。</u>
	デジタル 活用動向	■ 調査企業全体では、個別領域でのデジタルツール導入（エンゲージメント測定等）は見られるものの、<u>統合データ活用のための基盤や分析ツールの整備、さらにAIや生成AI活用に着手している未だ企業は多くない。</u> ■ <u>ただし人事専属のCHRO相当職を擁する企業は高度な段階のデータ活用(領域横断データ統合やAI応用)を実践する割合が比較的高い傾向</u>

課題 (問い)	CHROが投入できる時間（インプット）は限られている中で、複雑化・拡大化しつづける未来型CHROの役割を実践し、成果を創出するための、困難な道のりを進むにはどうすればよい？
------------	--

攻めor守りのゼロサム配分でなく、組織の成長につながるアジェンダに焦点を絞り、各役割の相乗作用(攻め×守り)によって成果を創出するアプローチを目指すことで道が開くのではないか

問いに対する方向性(仮説)



企業事例 (海外)：人事リーダーシップが推進アジェンダを明確化し、実現に向けたデジタル活用に投資をすることで、攻め・守りともに成果を創出

ユニリーバ

背景	同社の成長戦略「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」のもと、CHRO(在任2016-2021年)のLeena Nair氏は人間中心アプローチとテクノロジー活用を融合。組織の持続的成長のモデルケースと評される
取組み例	■ 採用プロセス全体の効率化、候補者体験をフォロー*1 ・オンライン上でAIアルゴリズムが応募者の適性を初期審査 ➢ シニアリーダーの採用業務を約10万時間削減、かつ候補者プールの多様性を16%向上 ・不合格となった応募者は、パーソナライズされたFBレターが送られ、今後に向けた助言を受け取ることができる ■ 業績評価における偏見の適正化*2 ・様々なデータを統合分析するAI駆動ツールが評価の偏りを是正 ➢ 従業員の75%が、導入前より評価・理解されたと回答 ■ 働き方の柔軟性・多様性の強化*3 ・社内の人材マーケットプレイスを整備、フルタイムでなく、スキルに応じて短期プロジェクトベースで働く雇用「U-Worker」を導入 ➢ リソースを維持しつつ人生(学習や育児)に応じた働く機会に

出典：*1“HR needs more swagger, says Unilever CHRO Leena Nair. I couldn’t agree more”

The people space, 2019年6月12日

*2“How can artificial intelligence enhance the effectiveness of performance evaluation software?”, Vorecol, 2024年8月28日

*3“スキルベース組織 - 新たな仕事と労働者のモデル”, デロイト トーマツ グループ, 2023年3月

マイクロソフト

背景	ビジネス全体の変革を見据え、CPO Kathleen Hogan氏はCEOと共に成長のための組織文化改革を推進。 <u>CPOの前歴は事業畑だが「優れた人事チームと、卓越した理解あるCEO」と協働し、成果を挙げる</u>
取組み例	■ データ主導の人事戦略*4 ・「すべての人事プロセスに文化を埋め込む」ことを目指し、制度・施策を設計。<u>HRBI (人事ビジネスインテリジェンス) チームが、パルスサーベイや年次調査を分析</u>して得たインサイトを、課題特定・継続的な施策につなげる ■ 成長とリーダーシップを促す従業員体験プラットフォーム*5 ・学習、コミュニケーション、ナレッジ、インサイトをシームレスに統合する、<u>従業員向けプラットフォームを開発</u>。 ➢ 「意欲のある従業員と優れたリーダーが活躍できる企業文化を醸成する」 ■ 自律型AIエージェントによるパーソナライズ支援*6 ・アイデア出しやデータ分析、コミュニケーション効率化を支援

出典：*4“Microsoft's Chief People Officer on Creating a Data Driven Culture in HR ”

My HR future, 2021年8月3日

*5“従業員体験を向上させるプラットフォーム「Microsoft Viva」とは何か——、日本マイクロソフトが解説”, クラウドWatch, 2022年8月31日

*6“Microsoft's chief people officer gives a preview of its new AI agent, HR Executive, 2024年11月22日

企業事例 (日本)：企業・部門を越境して必要なスキル(アナリティクスやビジネス知見)を人事機能に取り入れ、少人数で組織に大きなインパクトをもたらした

京セラ

背景	売上高拡大を目指す同社は、2017年「生産性倍増プロジェクト」を開始。製造現場のデジタル化が進む中、人事領域もデータドリブン化すべく、人事メンバー3人体制でHRイノベーション課の活動を推進
取組み例	■ 外部の知見を借り、データ分析スキルの担い手を育成 - データ活用ノウハウが不足していたことから、メンバー1名がタレントマネジメントを手がける外部コンサルタントから、<u>テーマ設定や調査・分析の進め方について、1年近く指南を受ける。</u> ➢ 該当メンバーは、タレントマネジメントシステムによる人事データの一元管理を推進しつつ、ピープルアナリティクスの担い手として活躍 ■ アカデミックとの共同研究によるサーベイ開発 - 職場の活力診断(組織サーベイ)を改定するにあたり、課題解決に有効な設問設計をするため、<u>社外の専門家との連携</u>を模索 - メンバーが社内外に築いたネットワークから接点のあった大学に声をかけ、共同研究を実現

出典：「データで管理職のリーダーシップを解き明かす京セラが挑むピープルアナリティクス」
日本の人事部, 2022年2月15日
「京セラの全社員の幸福実現に貢献するピープルアナリティクス」
リクルートワークス研究所, 2022年6月10日

カゴメ

背景	2022年発表の中期経営計画にて目指す事業の成長に向けて、個人の自律的成長、現場の組織課題解決を支援するHRBP機能を強化
取組み例	■ 人事部門外から、多様な経験をもつ人材をHRBPに登用 <u>現場経験が豊富で、かつ経営・各人事機能担当本部をつなぐ人脈、問題解決力、成長支援する人間性を備えた人材に登用。</u> 当初は3人体制（工場長、営業支店長、本社中枢機能の経験者） - 登用された人材はキャリアコンサルタント資格を取得し、HRBPとして個人のキャリア開発をサポート。 - また、HRBP担当は現場の課題・解決策をCHOを含む人材開発委員会に報告・提案。人事部長と同格ラインに設置されている

出典：「戦略人事を実現する～カゴメとグーグルのHRBP事例から学ぶ“経営に資する人事”」
日本の人事部, 2020年12月15日

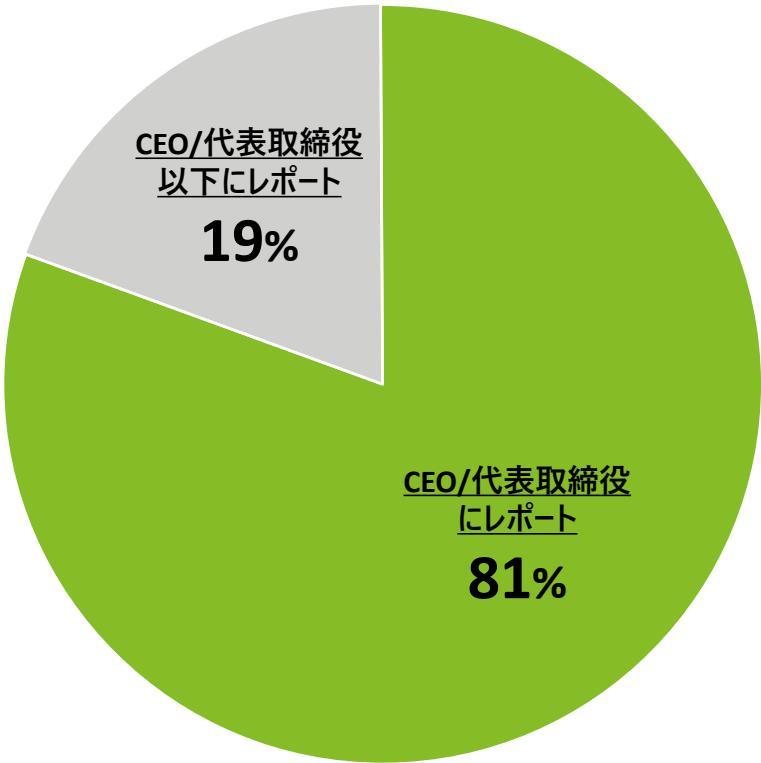
調査結果

➤ Appendix

CHRO相当職は大半がCEO/代表取締役役にレポートしているが、一部の大企業においてはCHROとCEO/代表取締役の間に何等かの役職が置かれているケースも存在する

CHRO相当の役職のレポートライン

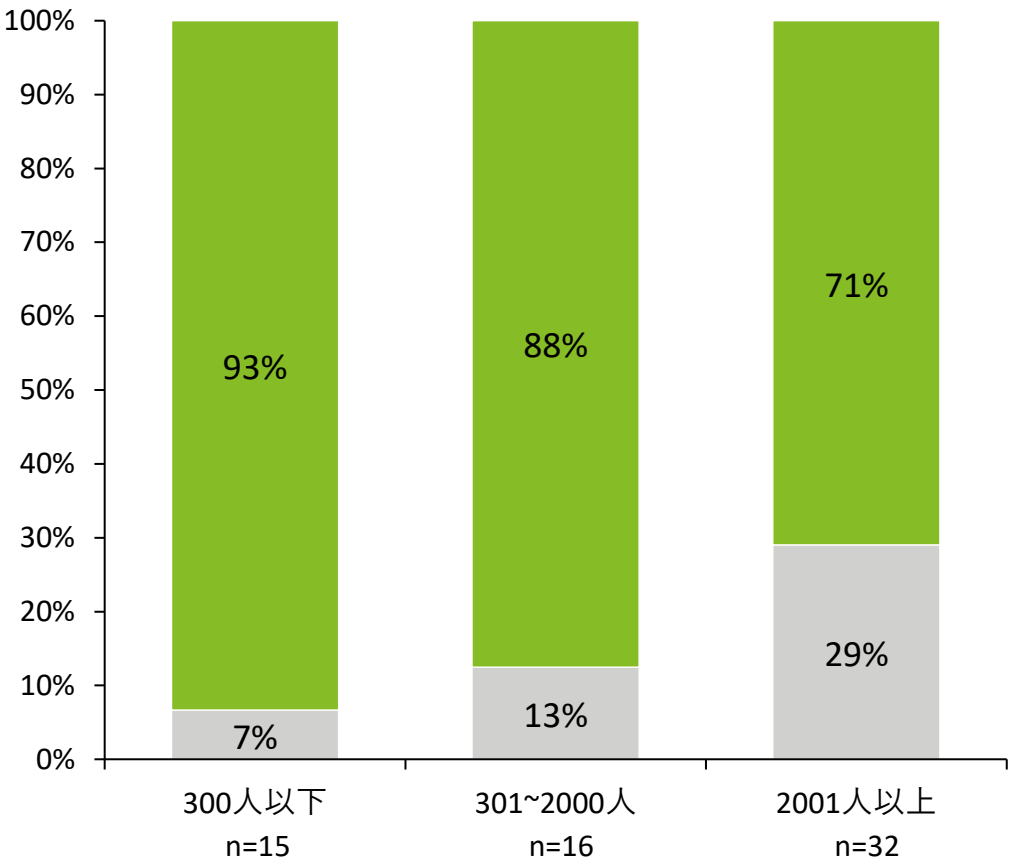
- CEO/代表取締役
- CEO/代表取締役以下のポジション



CHRO相当職設置企業 n=62

CHRO相当の役職のレポートライン(従業員規模別)

- CEO/代表取締役
- CEO/代表取締役以下のポジション

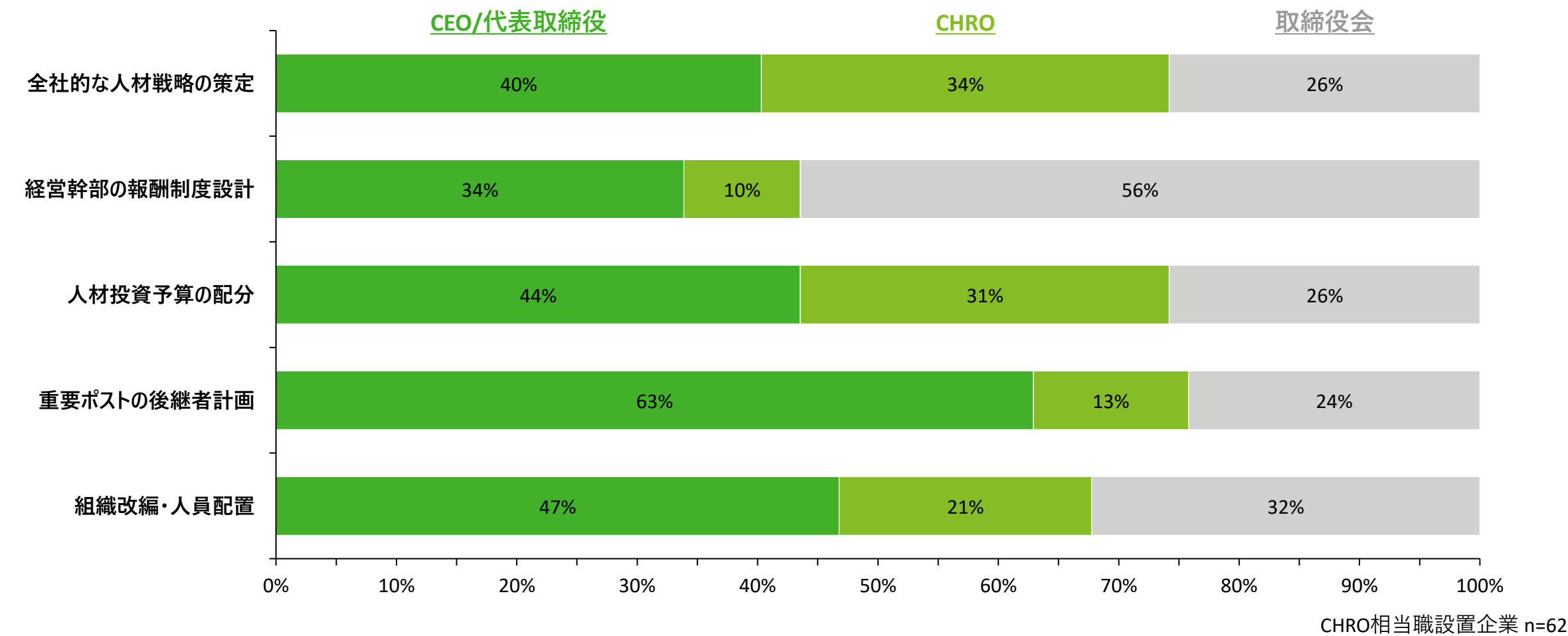


Q6.貴社における人事担当役員のレポートライン上の直接の上長にあたるポジションを選択してください（単一回答）

人事に関する領域の経営アジェンダであっても決裁権はCEO/代表取締役にある企業が多い

経営幹部の報酬制度設計については報酬委員会の関与が強いものと推察される

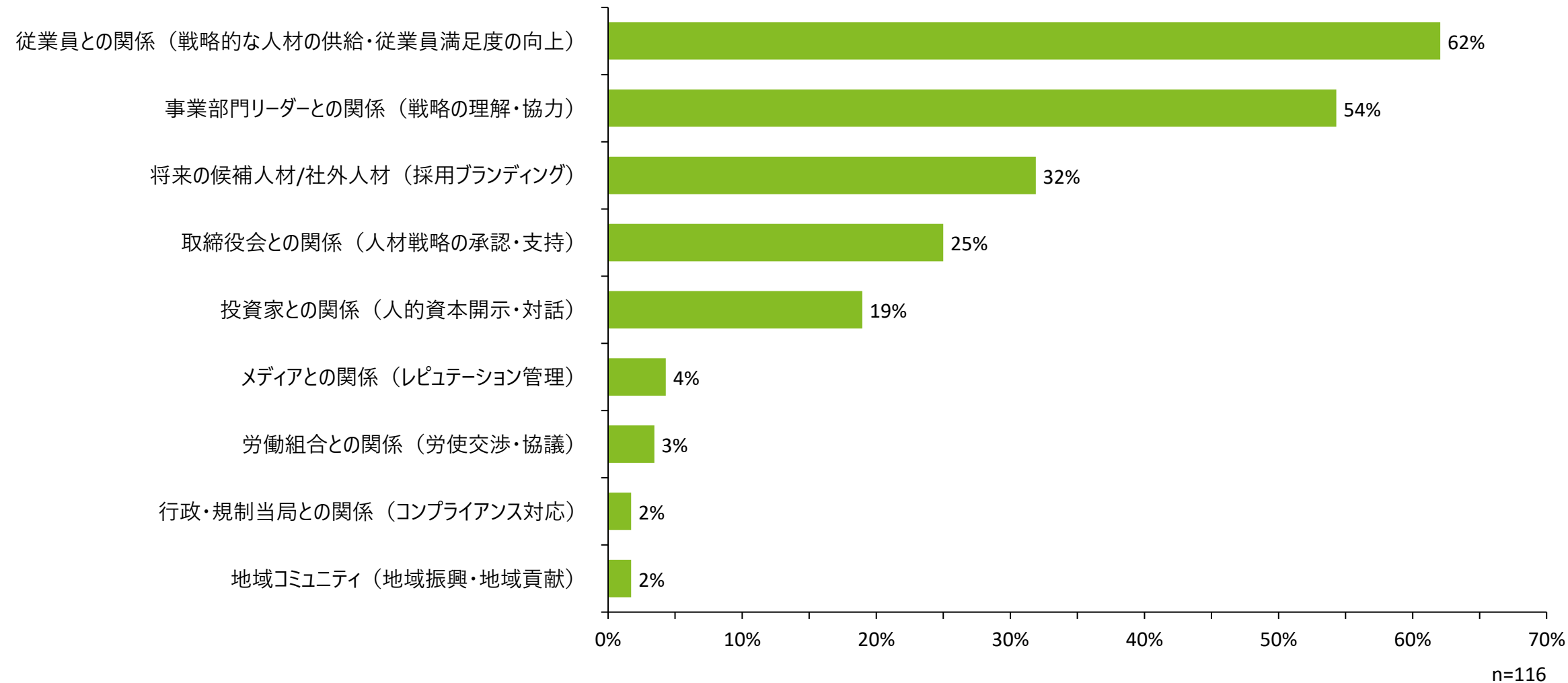
経営アジェンダごとの最終意思決定者



Q7.以下の人事関連の意思決定において、最終的な決定権限を持つのは主体を選んでください（単一回答）

課題感のあるステークホルダーとしては、従業員・事業部門リーダー・将来の候補人材等の社内ステークホルダーを挙げる企業が多い

課題感あるステークホルダー



Q25.以下に列挙したステークホルダーとの関係において、現在最も課題だと感じているものを3つまでお選びください（複数回答）

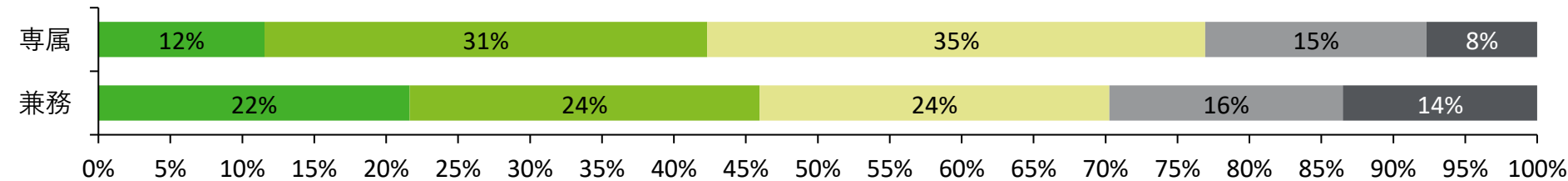
未来型CHROとしてのESG領域の役割については、 他部門と兼務しているCHROの方が注力度が若干高い傾向がみられる

CHRO体制別、CHROが担う役割③

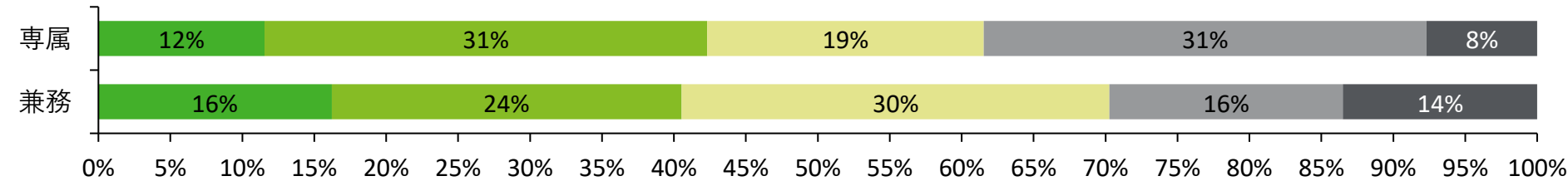
■ 現在担っている ■ 現在は担っていないが、将来的には担う必要があると認識している ■ 非回答
■ 現在一部担いつつある ■ 現在は担っておらず、将来的にも担う必要があるとは認識していない

未来型CHRO

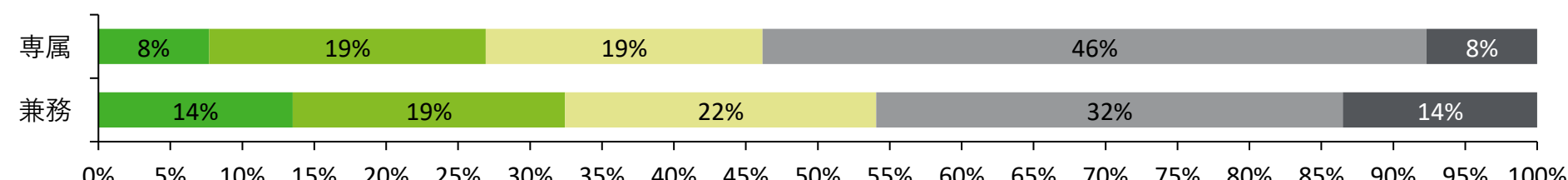
➤ ESG経営の社会テーマ（例：DEI、労務管理、賃金格差etc）に関して、サプライヤーや顧客・社会に向けて、全社の各部門の連携を主導すること



➤ ESG経営のガバナンステーマ（例：リスク管理、取締役会構成etc）に関してコーポレートガバナンス全体の構築を主導すること



➤ ESG経営の環境テーマに関して、サプライヤーや顧客に向けて、全社の体制構築を主導すること



Q16. 貴社のCHROが現在担っている、または将来に担うべきと認識している役割として、当てはまるものをすべて選択してください（複数回答）

CHRO相当職設置企業 n=62

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を指します。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す。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

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited