

CHRO はどのような企業にいるのか～先行研究の知見から～

小澤 彩子

「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる」人的資本経営¹が、企業の持続的な価値創造において不可欠であるとの見方が広がっている。なかでも人的資本に関する開示規制の強化²もあって投資家から注目されているのが CHRO（Chief Human Resource Officer；最高人事責任者）の存在だ。経済産業省が 2022 年に公表したいわゆる「人材版伊藤レポート 2.0」では、CHRO を「経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う責任者であり、社員・投資家を含むステークホルダーとの対話を主導する人材」とする。従来の人事部長や人事担当役員の役割を越えて、CEO（Chief Executive Officer；最高経営責任者）や CFO（Chief Financial Officer；最高財務責任者）などとともにトップマネジメントチーム（TMT）を構成する「経営戦略と人事戦略の連動」を通じ、経営目標の達成に向けた実効的な人材戦略を策定し、ステークホルダーと対話する役割が期待されている。

こうした中、企業における CHRO 設置の決定要因やその成果について、学術的には何が明らかとなっているだろうか。一連の研究は上層部理論（Upper Echelons Theory）³を背景とする経営学分野の TMT 研究の系譜に位置付けられるが、人事部門トップの役割に関する実証的な検証は意外にも少ないことが指摘されている（Bendig, Haubner, Jeworrek and Hoke, 2024 など）。

これまでの限られた知見に基づくと、米国では業界をリードする企業の人事構造を模倣して企業が CHRO を導入している可能性が示唆される。Abt and Knyphausen-Aufseß (2017) は米国 Fortune500 企業を対象に分析し、労働組合の組織率や従業員数の変動、業界トップ3社における CHRO の導入状況などが企業における CHRO の存在にプラスの影響を与えると指摘している。最近でも Bendig et al. (2024)が米国 S&P500 社のデータを用いて、同一業界内の CHRO 普及率が企業における CHRO の存在と正の関係にあることを明らかにしている。さらに彼らは、特に成長が著しい業界でこの関係が顕著であることを示したうえで、急成長する企業が外部環境の不確実性やこれに起因す

る多様で複雑な意思決定に対応するために、業界トップ企業の人事構造を模倣すると主張している。

CHRO 設置のパフォーマンスへの影響に関しては、Engels ら(2022)の研究が興味深い。彼らは 2005 年から 2017 年にかけての米国 S&P500 社を対象に分析を行い、他の企業での経験を含む CHRO としての在職期間が、ESG スコアで測定される企業の社会的パフォーマンス⁴とプラスの関係にある一方で、同一企業内における CHRO の勤続年数は企業の社会的パフォーマンスとネガティブな関係にあることを明らかにした。同じ CHRO であってもそのキャリアによって真逆の効果が出るというのは驚くべき結果であるが、複数の会社を渡り歩きながら知識を広げて活動する、いわゆる「プロ経営者」の存在を支持する結果となっている。

以上の文献はいずれも米国企業を対象としたものであり、企業環境・文化の違いや役員の典型的なキャリアパターンの違いなどを踏まえると、日本企業にそのまま当てはまるものとは言い切れない。しかしながら、CHRO の普及や CHRO 人材の労働市場を考える際の視点としては参考になるだろう。日本における CHRO の存在感はまだ薄く、久保・内ヶ崎・瀬古・霧生 (2024) によれば、TOPIX（東証株価指数）採用銘柄企業における「CHRO」存在企業は 2022 年の最新値で 2,014 企業のうち 43 社と、たった 2.1%にすぎない。（CHRO の呼称は持たないものの）人事担当役員がいる企業も 1,419 社と全体の 27.4%であり、日本のトップ企業群においても、役員レベルの人事ポジションを導入している企業は多数派とはいえない状況にある。

CHRO の設置をはじめとする人的資本経営の実践により、企業は動的な人材ポートフォリオを獲得し、個人と組織の活性化を図ることが期待されている。人的資本経営という変革は、日本企業の課題とされる「攻めの経営」実現に向けた布石となるだろうか。今後の企業の取り組みに注目したい。

¹ 経済産業省ウェブサイト

(https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/), 2024 年 7 月 25 日参照。

² 2021 年の改訂版コーポレートガバナンス・コードにおいて人的資本に関する記述が追加されたほか、「企業内容等の開示に関する内閣府令」などの改正により、2023 年 3 月期以降、新たに有価証券報告書において人的資本に関する情報を記載することが義務化された。

³ 認知基盤や価値観といった経営者（経営陣）の特性が、組織の

戦略的な意思決定やパフォーマンスを説明・予測するうえで重要な役割を果たすと仮定する（Hambrick and Mason, 1984）。

⁴ 論文では、ASSET4 による ESG スコア（現 Refinitiv ESG Scores）スコアのうち、(1) Customer Product Responsibility, (2) Society Community, (3) Society Human Rights, (4) Workforce Diversity and Opportunity, (5) Workforce Employment Quality, (6) Workforce Health and Safety, and (7) Workforce Training and Development の 7 つの側面を統合したものが、分析に用いられている。

<参考文献>

- Abt, M., and Knyphausen-Aufseß, D. Z. (2017) “Chief human resources officers on top management teams: an empirical analysis of contingency, institutional, and homophily antecedents,” *Business Research*, 10, pp.49-77.
- Bendig, D., Haubner, K., Jeworrek, S., and Hoke, J. (2024) “The chief human resource officer in the C-suite: peer prevalence and environmental uncertainty,” *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), pp.1996-2028.
- Engels, N., Fischer-Kreer, D., and Brettel, M. (2022) “CHRO firm dinosaur versus CHRO role gorilla: the effect of CHRO company and role tenure on firms’ social performance,” *Journal of Business Economics*, 92, pp.929-954.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984) “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers,” *The Academy of Management Review*, 9(2), pp.193-206.
- 久保克行・内ヶ崎茂・瀬古進・霧生拓也（2024）「プロフェッショナル経営者とトップマネジメントチーム」証券アナリストジャーナル, 62(7), 6-18 頁.
- 経済産業省（2022）「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～」