

参考資料集

令和2年7月

経済産業省 産業人材政策室

目次

1. 持続的な企業価値の向上と人的資本 ……p2
2. 経営陣・取締役会・投資家が果たすべき役割 ……p15
3. 人材戦略に求められる3つの視点と5つの要素 ……p32

1. **持続的な企業価値の向上と人的資本**p2
2. 経営陣・取締役会・投資家が果たすべき役割p15
3. 人材戦略に求められる3つの視点と5つの要素p32

経営課題と人材戦略上の課題は直結

環境変化

経営上の優先課題（例）

人材戦略上の優先課題（例）

グローバル化

- 高成長の海外市場におけるシェア獲得や 多様化する顧客ニーズへの対応
- グローバルな組織ガバナンス

- 企業の存在意義（パーパス）の明確化
- グローバル成長を牽引できる経営人材をはじめとした、多様な人材の育成・確保
- 職務やスキルに対応した「ジョブ型」の促進など柔軟な人事制度の構築や運用

デジタル化

- winner takes allの経済に移行、“すり合わせ”の競争優位が低下
- 競争力や勝ち筋の再検証
- テクノロジーの変化スピードへの対応

- イノベーション創出をリードする人材の育成・発掘・獲得、既存オペレーション人材の強みとの両立
- ビジネスモデル変化に対応した人材の再教育・再配置

少子高齢化/ 人生100年時代

- シニア人口増加・若年人口減少への対応
- 社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識が向上

- 人材や価値観の多様化への対応
- 従業員の自発的貢献意欲（エンゲージメント）の向上
- 自律的なキャリア構築の支援、成長機会の提供

新型コロナウイルス 感染症への対応 (New Normal)

- 新型コロナウイルス感染症が拡大する中での事業活動の継続

- スピード感をもって変化に対応できる変革力
- 時間、場所にとらわれない働き方の環境整備
- リモートワーク環境下におけるコミュニケーション、アイデア創出など個人・組織の活性化

国内外のCEOにとっても、鍵となる人材の獲得は重要な課題

- 世界のCEOにとって、鍵となる人材の獲得は、自社の成長を脅かす重大な脅威。
- 特に、日本では、半数以上のCEOが、鍵となる人材の獲得を最も懸念している。

CEOが特に懸念している脅威

	世界のCEO (1378名)	日本のCEO (150名)
1位	過剰な規制 (35%)	鍵となる人材の獲得 (55%)
2位	不透明な政策 (35%)	技術進歩のスピード (51%)
3位	鍵となる人材の獲得 (34%)	貿易摩擦 (45%)

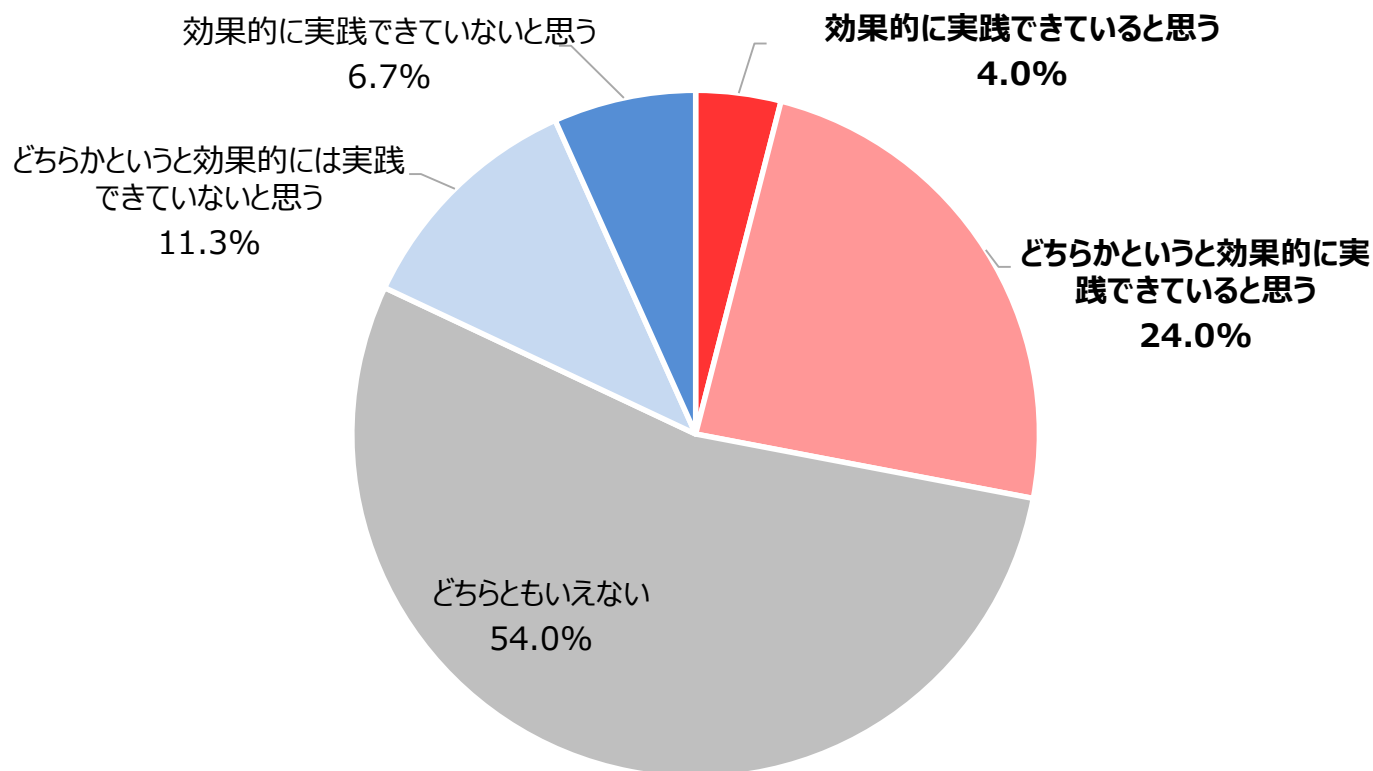
(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

日本企業の多くは人材マネジメントを効果的に実践できていない

- 人材マネジメント施策全般について、効果的に実践できていると答えた者はわずか3割。

人材マネジメント施策全般の効果



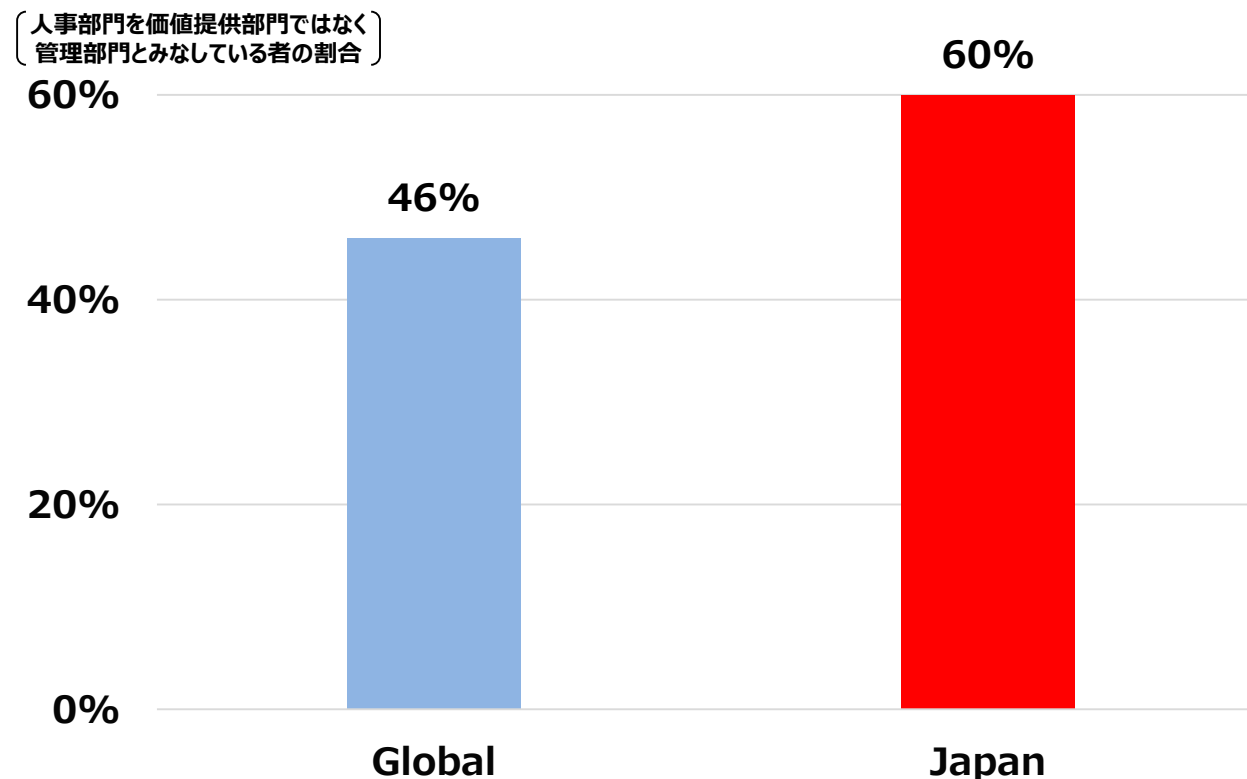
(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。

(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。

日本の人事部門は「価値創造部門」とみなされていない

- 人事部門を価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）と考えている者が、日本では6割。グローバル平均に比べ15ポイント高い。

人事部門を管理部門と見なしている者の割合



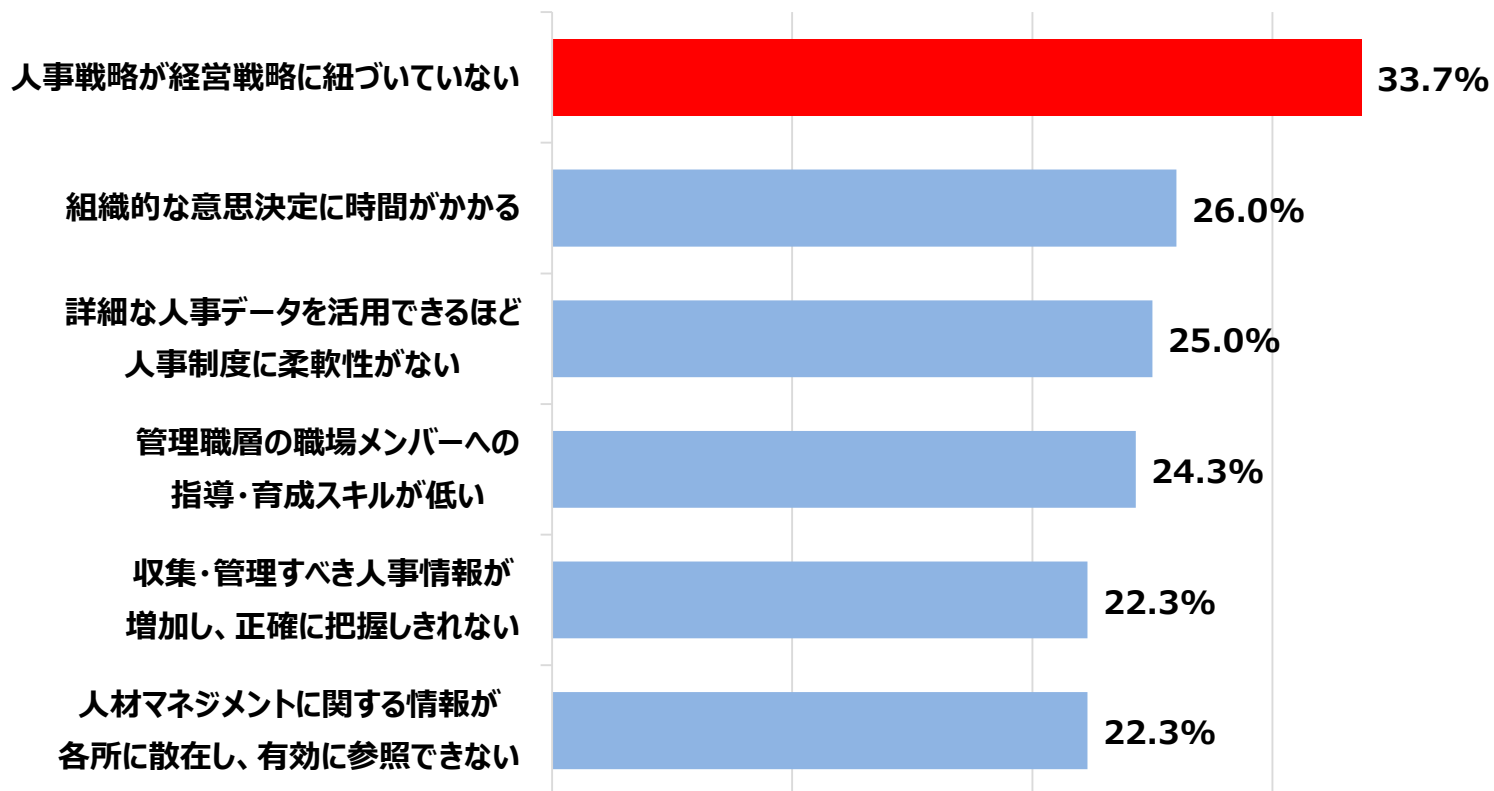
(注) 「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。

(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」（2020年4月）より作成。

人材戦略と経営戦略に紐づけが一番の課題

- 人材マネジメントの課題として、「人材戦略と経営戦略が紐づいていない」という回答をした者が一番多く、3割を超える。

人材マネジメントの課題（複数回答）

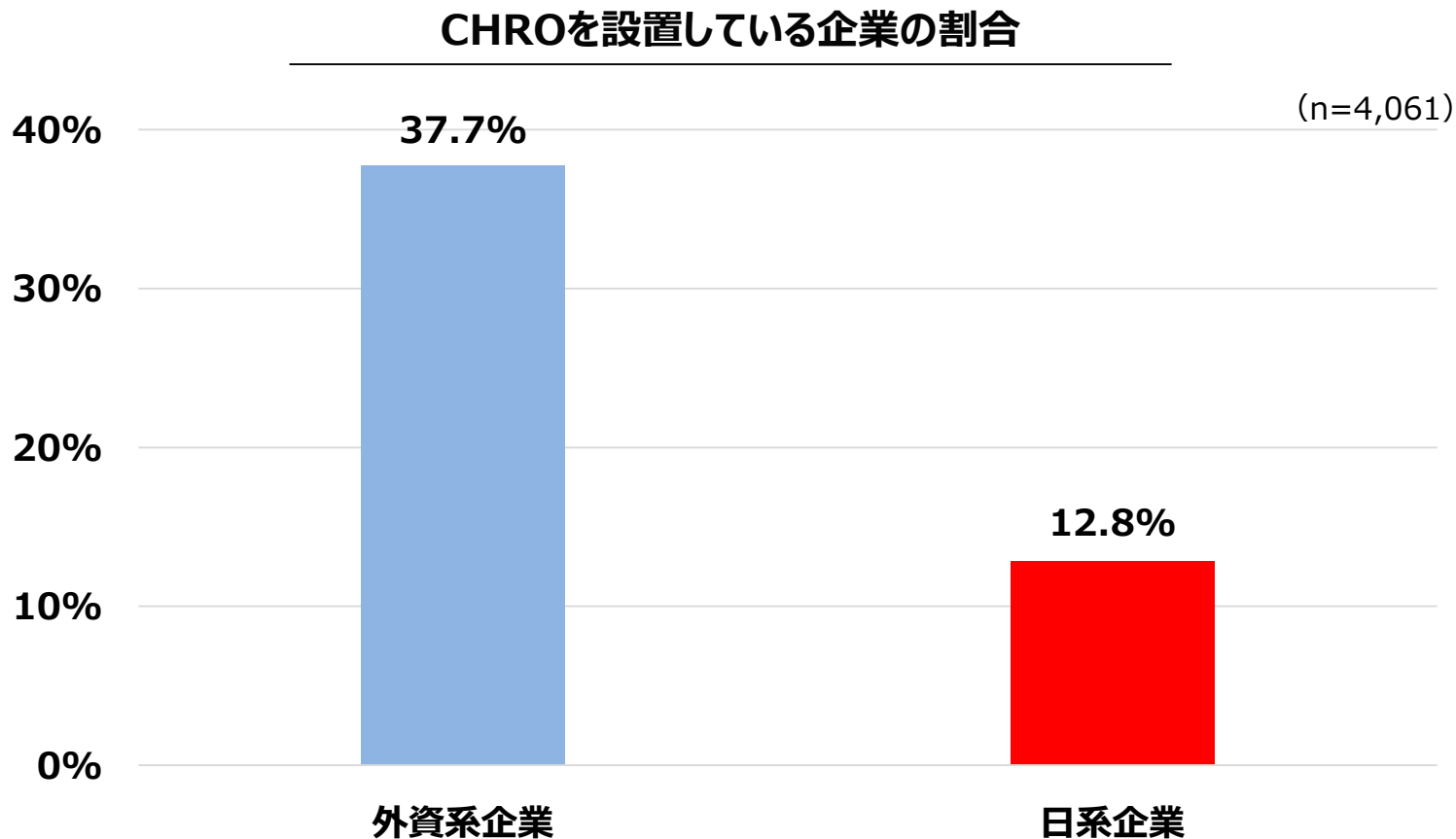


(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。

(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。

日本におけるCHROの設置状況

- 他部門と兼任せず、人事部門に特化したCHROや人事担当役員を設置している日系企業は、1割にとどまる。



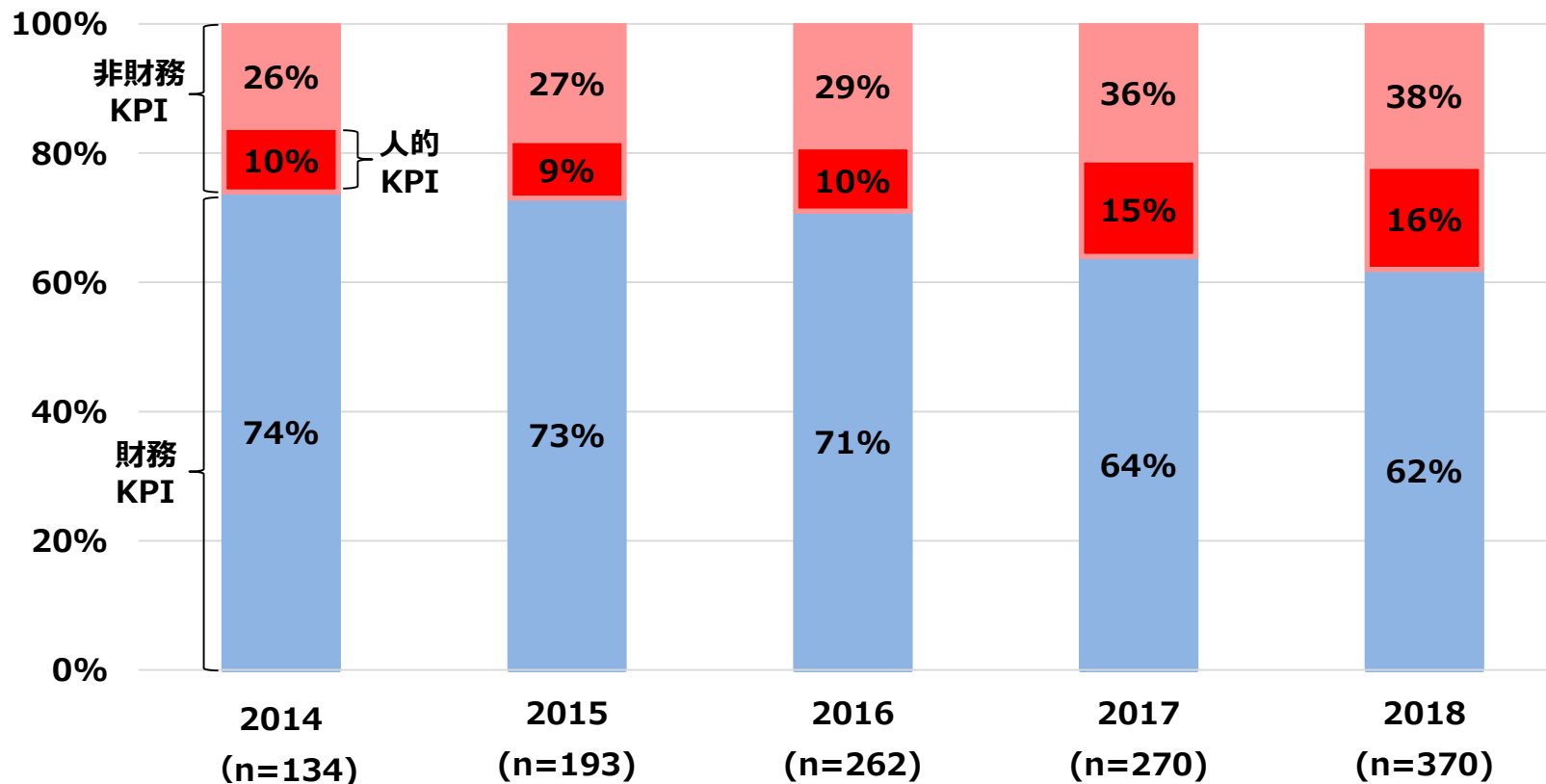
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2017年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2017」より作成。

企業における人材関連情報の発信①

- 統合報告書において提示されているKPIのうち、非財務KPIが占める割合は増加傾向。
- 人的KPIが占める割合も、同様に増加傾向にあるが、直近でも16%にとどまる。

ハイライトセクションにおけるKPIの資本別比率



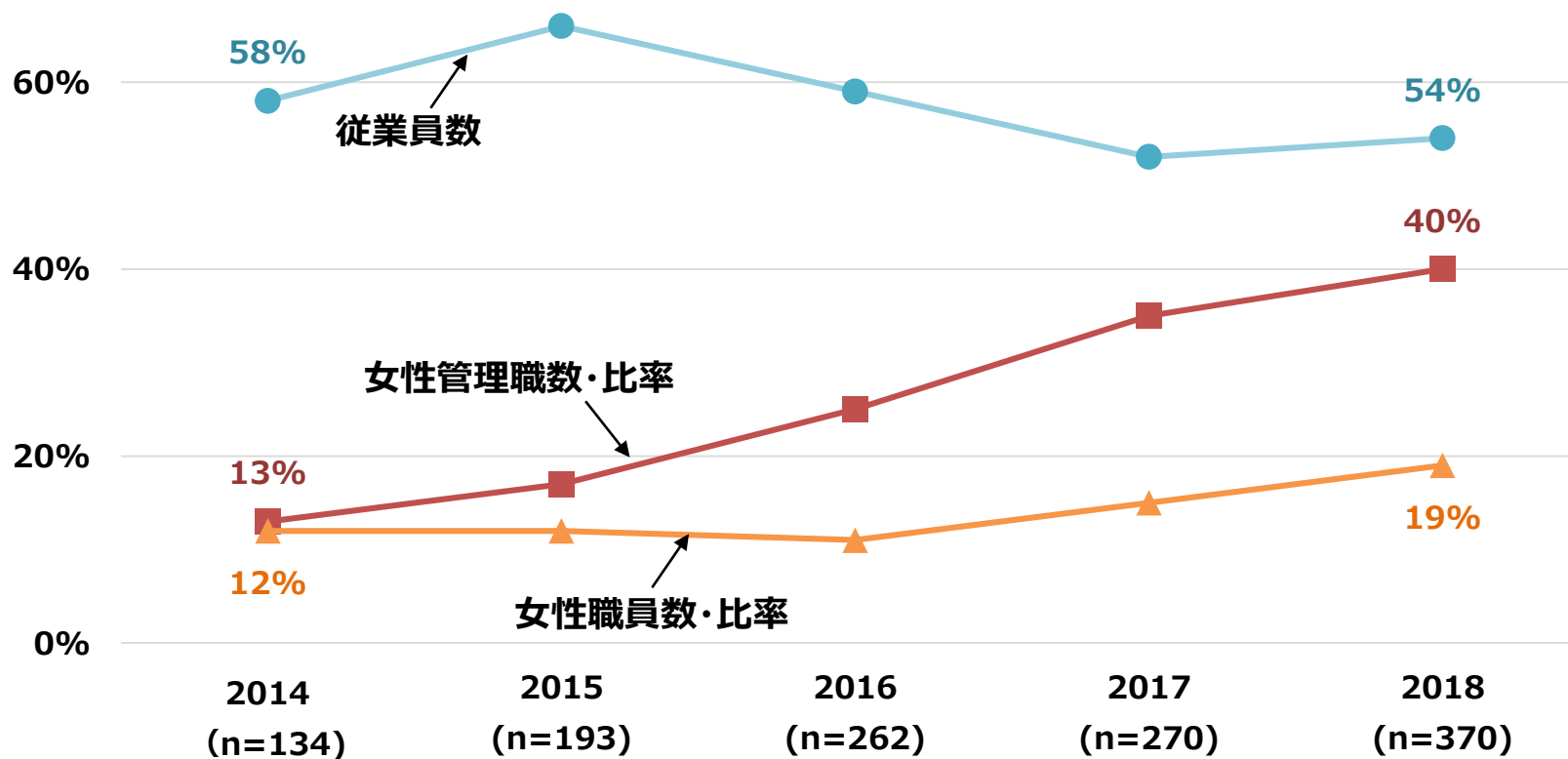
(注) 統合報告書のハイライトセクションで示されたKPIが対象。非財務KPIは、人的KPI、自然KPI、製造KPI、知的KPI、社会・関係KPI、その他KPIの合計。

(出所) KPMGジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査2018」より作成。

企業における人材関連情報の発信②

- 人的KPIの上位3項目は、従業員数、女性管理職数・比率、女性従業員数・比率。

ハイライトセクションにおける人的KPI（上位3項目）

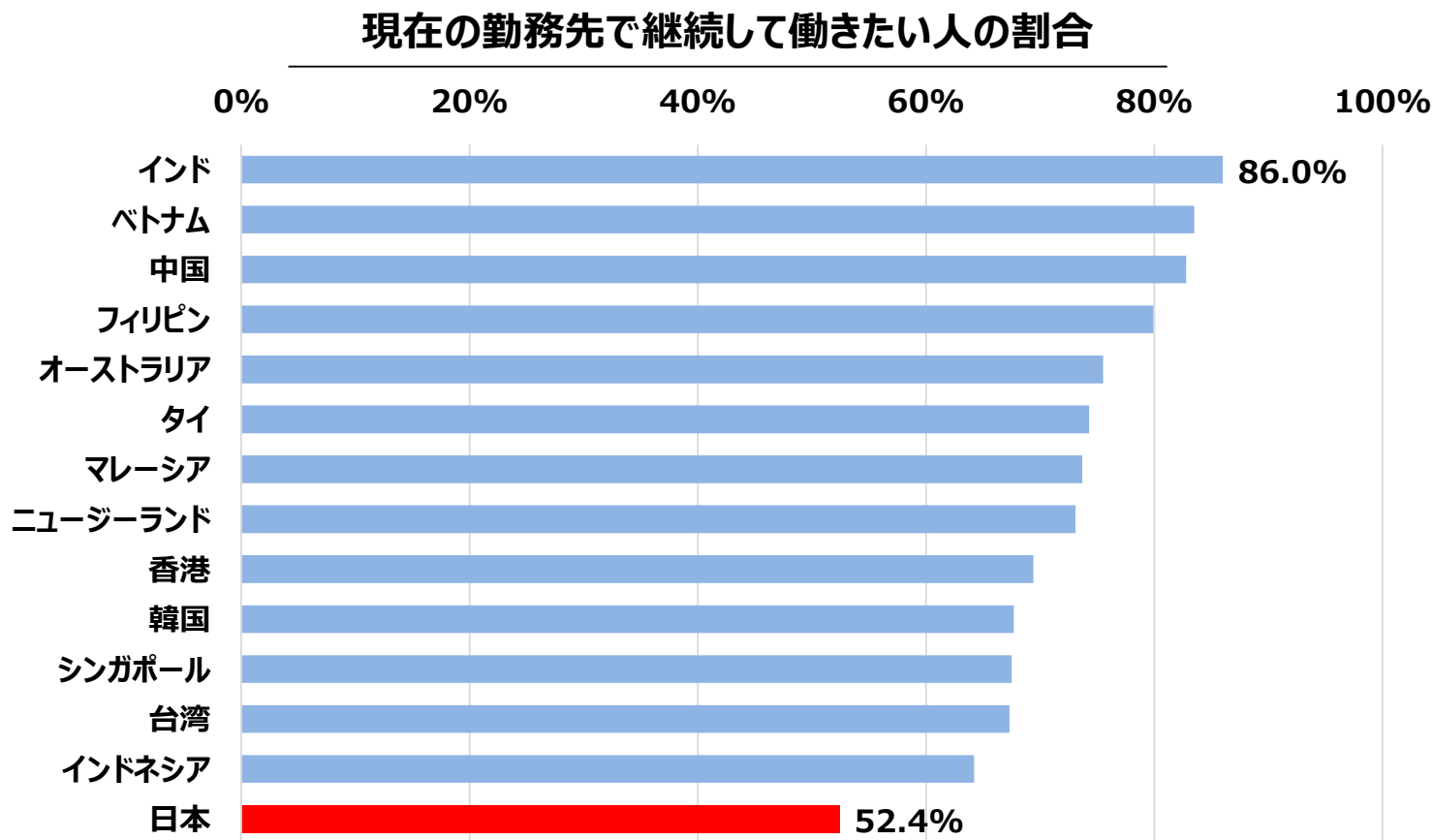


(注) 統合報告書のハイライトセクションで示されたKPIが対象。非財務KPIは、人的KPI、自然KPI、製造KPI、知的KPI、社会・関係KPI、その他KPIの合計。

(出所) KPMGジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査2018」より作成。

個人と組織の関係性①

- APACの14か国・地域を対象にした調査では、現在の勤務先で継続して働きたいと考える者の割合は、日本が最下位（52.4%）。



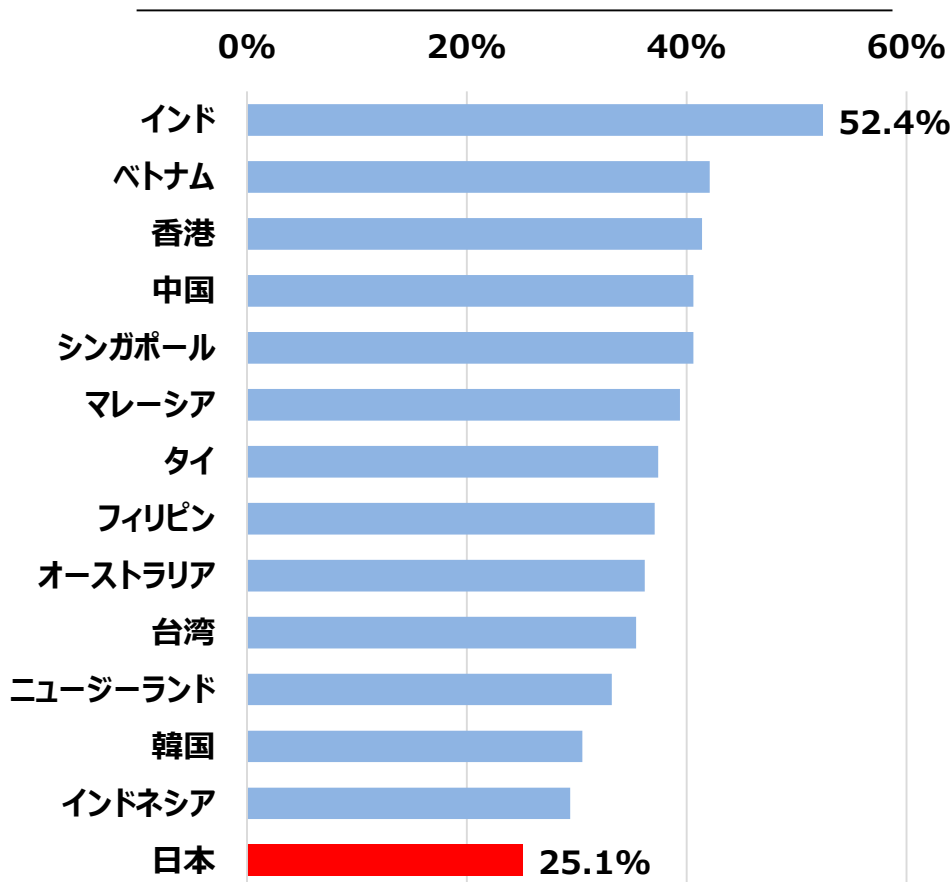
(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」より作成。

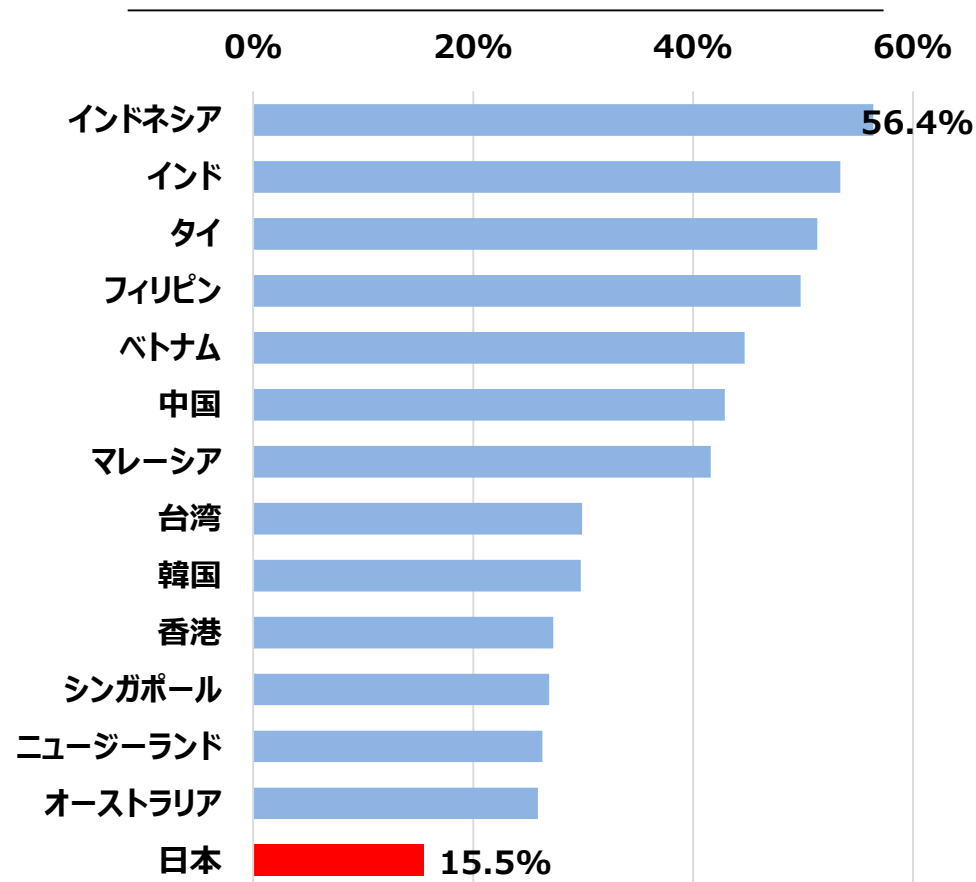
個人と組織の関係性②

- 一方で、転職意向、独立・起業志向のある人の割合も、日本が最下位。

転職意向のある人の割合



独立・起業志向のある人の割合



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」より作成。

テクノロジーによる個人の自律や企業文化の浸透を促すツールの例

● 個人の自律化や、貢献の見える化により企業文化の浸透を促進するHRテクノロジーが開発され、拡大している。

タレント株式会社

- ニュージーランドの組織心理学者が、個人の自律化のプラットフォームとしてのHRテクノロジー「Fuel50」を開発。個人のマインドセットやスキルセットが見える化し、自己認識や相互理解を図ることで、個人の自律化を促進。
- また、社内部門情報や社内公募情報等を提供し、個人とスキルセット等とのマッチングを図り、キャリア自律を後押し。



(出所) ヒアリング等により作成。

Unipos株式会社

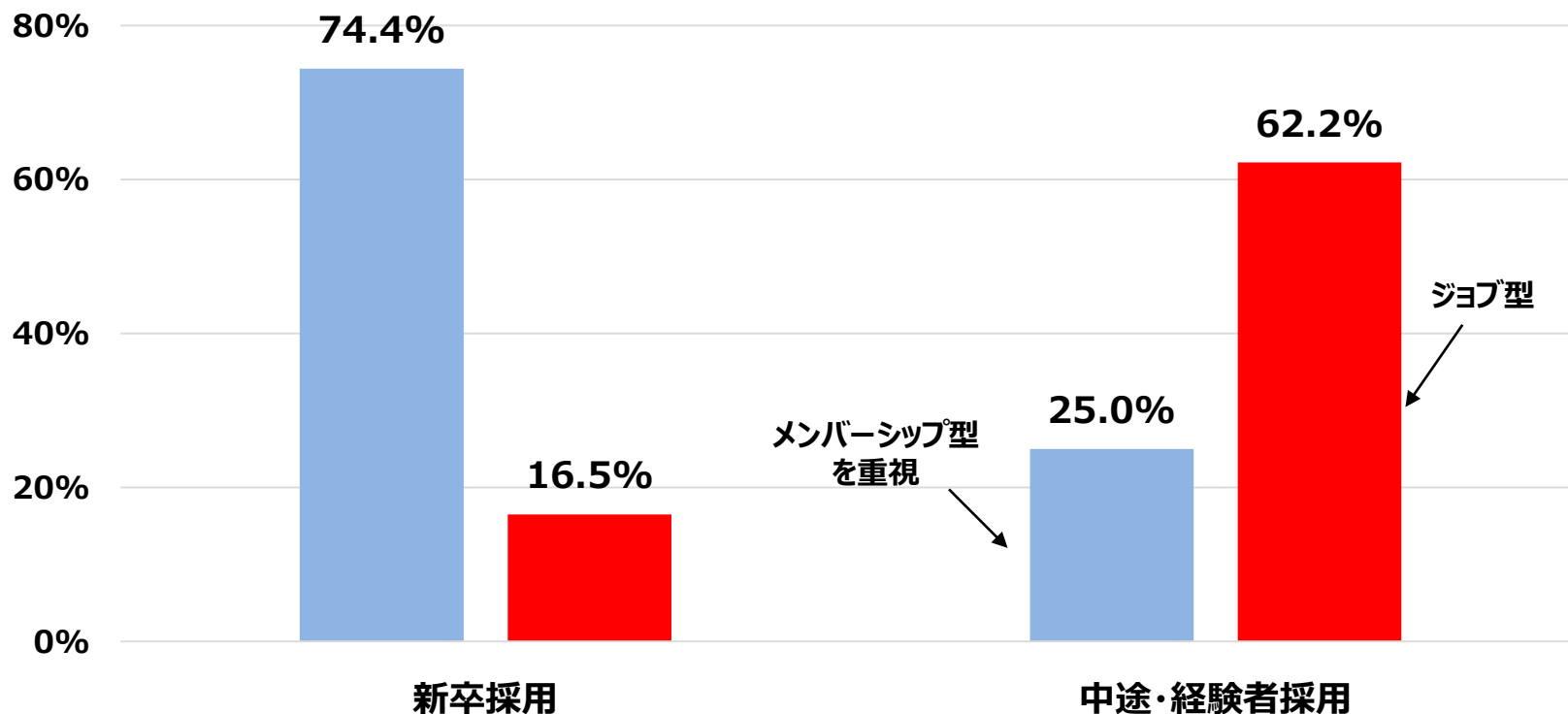
- 従業員同士が、日頃の仕事の成果や行動に感謝のメッセージを送り、ポイントを送ることができるwebサービスを開発。ポイントは、ギフト券等に還元が可能。
- 従業員の日常的な貢献を可視化し、エンゲージメントの向上等が期待される。また、投稿に行動指針やバリューをハッシュタグとして紐付け、企業文化の浸透を促進。



メンバーシップ型・ジョブ型の採用状況

- 中途・経験者採用ではジョブ型の採用を行っている企業が多いが、新卒採用では、メンバーシップ型の採用を行っている企業の方が多い。

近年の採用の基本的な方針



(注) (一社) 日本経済団体連合会会員企業及び東京経営社協会の主要会員企業を対象に調査。「メンバーシップ型」は、「メンバーシップ型を重視」、「どちらかというメンバーシップ型を重視」と回答した者の割合。「ジョブ型」は「ジョブ型を重視」、「どちらかというジョブ型を重視」と回答した者の割合。

(出所) (一社) 日本経済団体連合会「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」より作成。

新卒学生を高賃金で処遇している事例

- これまでも、ITベンチャー等では、優秀な人材に対して、新卒の段階から他の社員とは異なる高い処遇を提示する企業が存在。
- 大企業においても、新卒の優秀な人材を高く処遇する同様の制度の導入が広がっている。

ソニー株式会社 (SONY)

- 人工知能 (AI) などの先端領域で高い能力を持つ院卒新入社員について、年間給与を最大2割増加。対象となる社員は全新入社員の5%程度。
- これまでは、入社後1年以上は等級は与えられなかったが、今後は、最短で入社3ヶ月で等級を与え、仕事内容や評価に応じて、最高で約730万円の処遇の等級に抜擢。

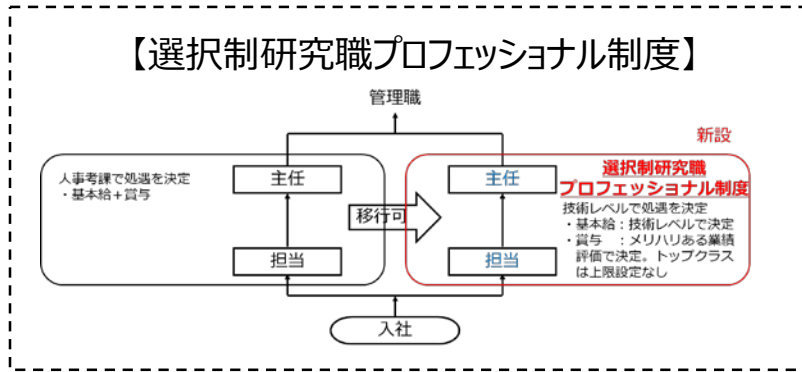
【院卒新入社員の役割等級と年間給与】

(従来)
等級が付与されない場合・・・約600万円

(新制度)
今回、対象者に付与する等級・・・約630万円
～730万円

日本電気株式会社 (NEC)

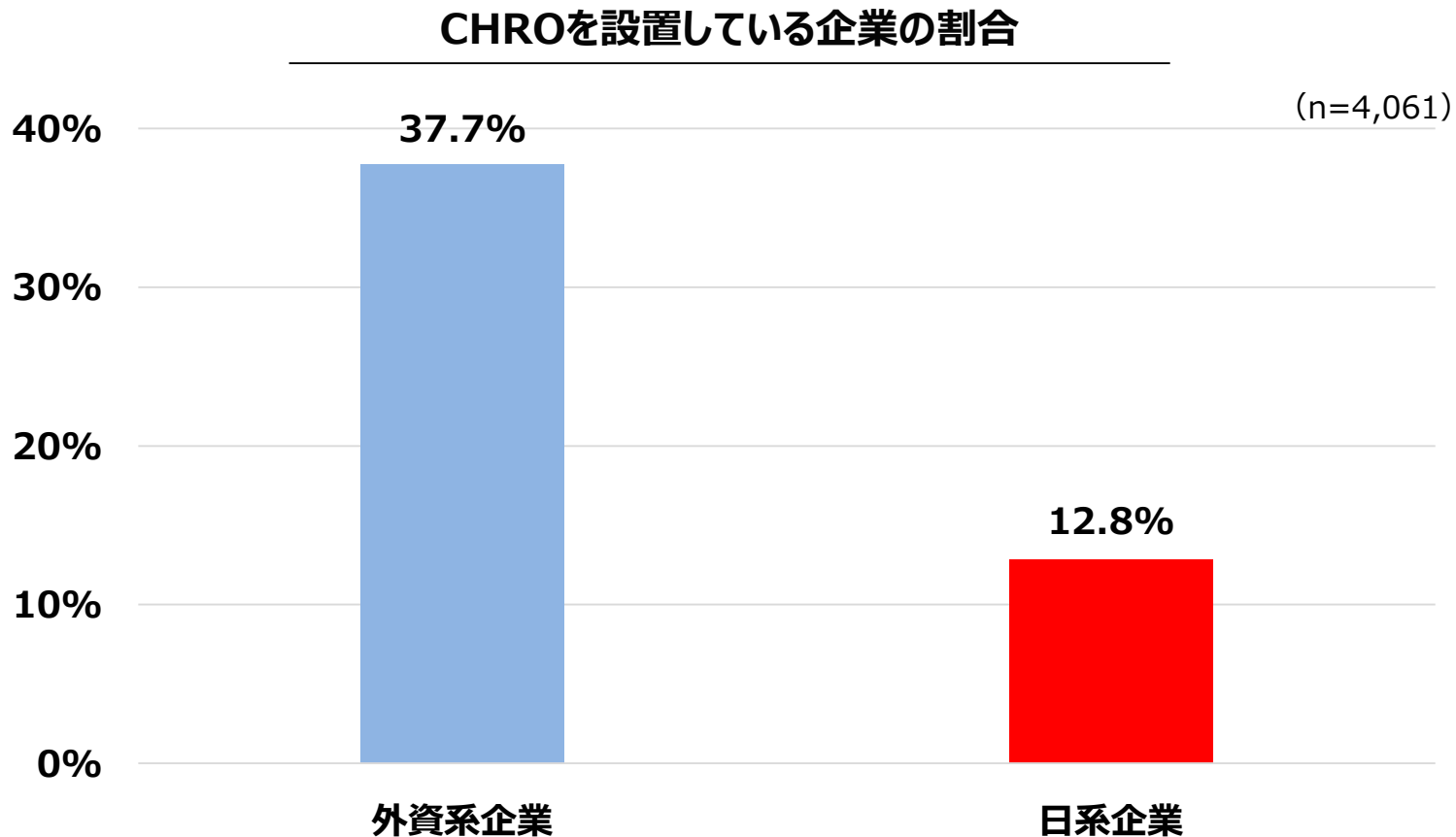
- 非管理職の若手で優秀な研究者を対象に、報酬の上限をなくし、実績に応じた処遇を行う制度を導入。
- 対象は、博士課程を修了した専門性の高い研究者。新入社員でも、学生時代の実績 (ex. 著名な学会での論文発表) によっては、1000万円を超える報酬を支給。
- 従来の人事制度と併存、対象者は選択可。



1. 持続的な企業価値の向上と人的資本 ……p2
- 2. 経営陣・取締役会・投資家が果たすべき役割 ……p15**
3. 人材戦略に求められる3つの視点と5つの要素 ……p32

日本におけるCHROの設置状況（再掲）

- 他部門と兼任せず、人事部門に特化したCHROや人事担当役員を設置している日系企業は、1割にとどまる。



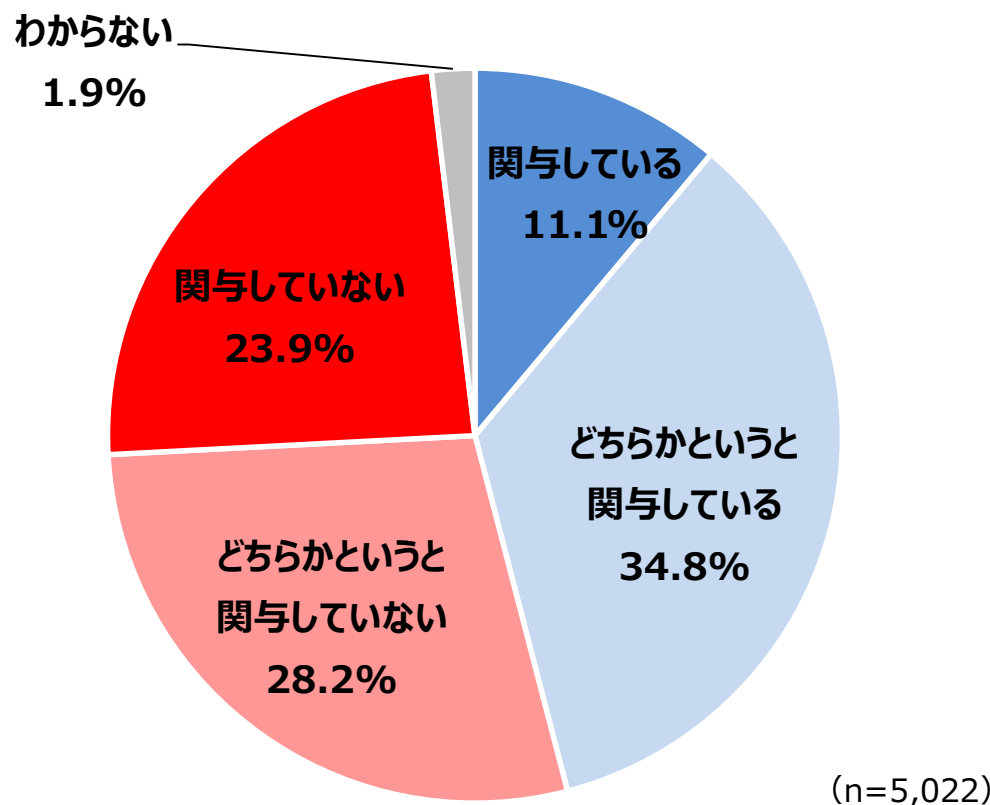
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2017年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2017」より作成。

人事部門による経営戦略への関与

- 半数以上の企業は、人事部門が経営戦略の意思決定に関与できていない。

経営戦略への意思決定への人事部門の関与



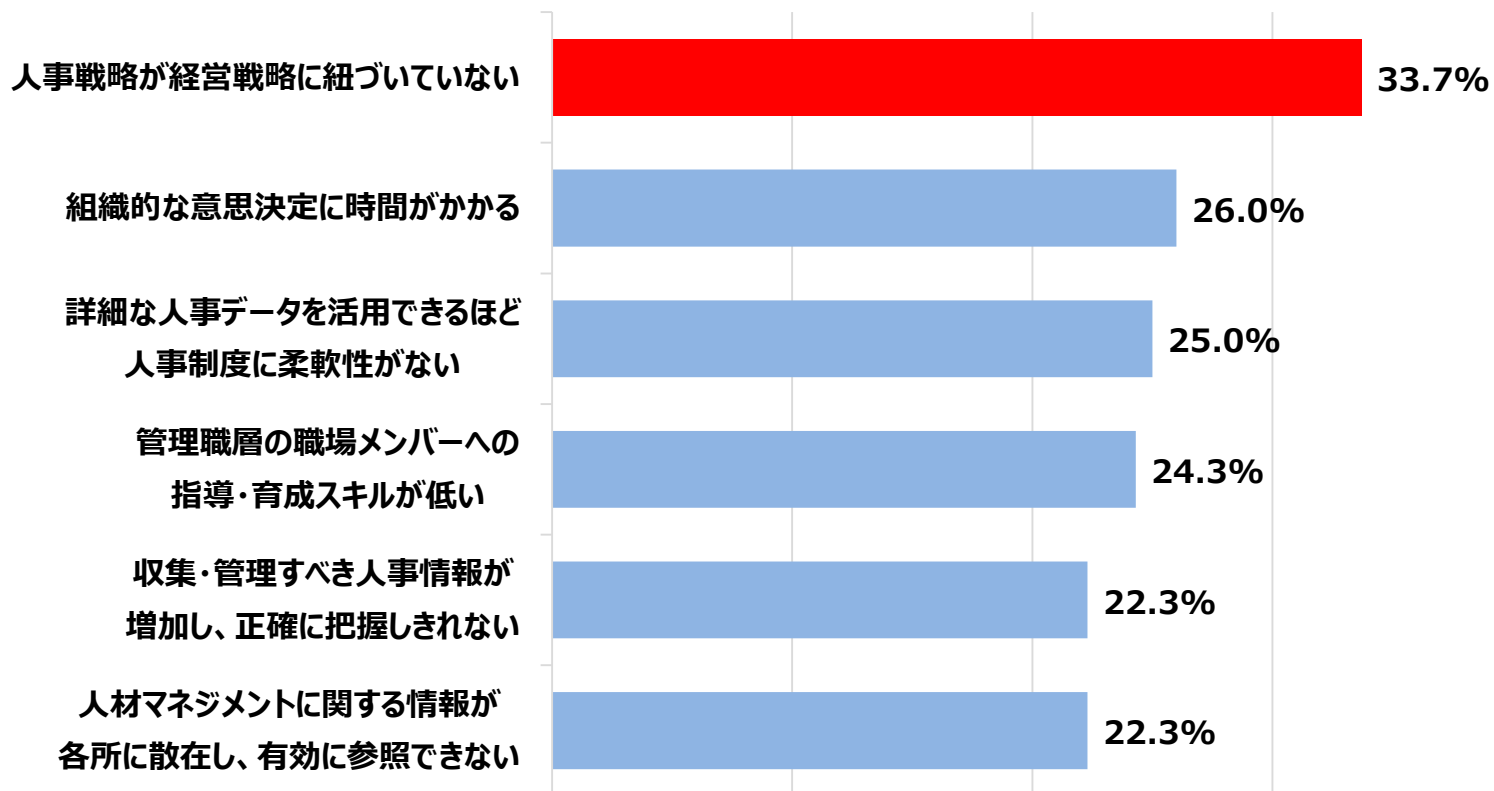
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

人材戦略と経営戦略に紐づけが一番の課題（再掲）

- 人材マネジメントの課題として、「人材戦略と経営戦略が紐づいていない」という回答をした者が一番多く、3割を超える。

人材マネジメントの課題（複数回答）



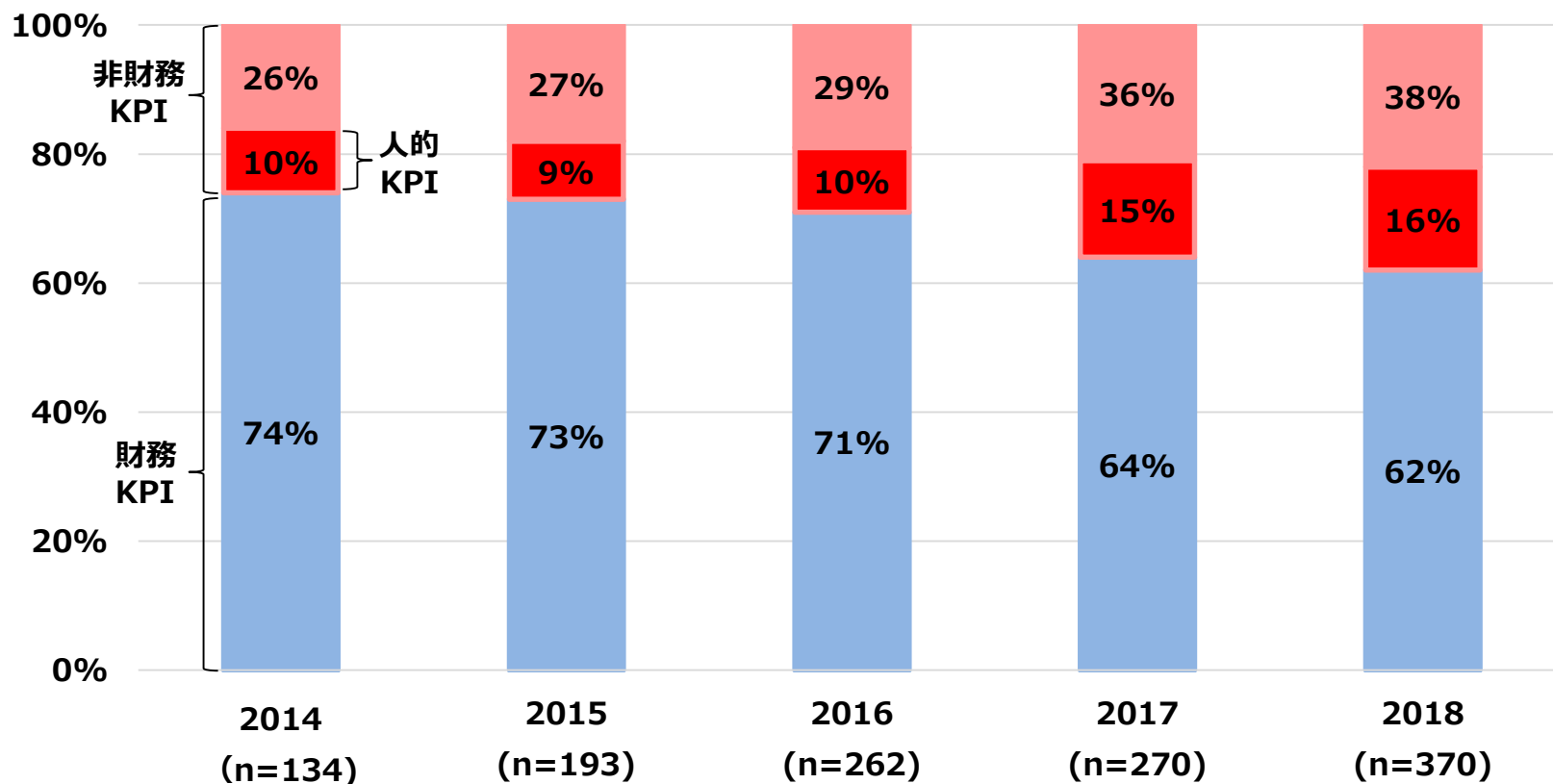
（注）従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。このうち、上位6項目を集計。

（出所）パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」（HITO REPORT 2019年10月号）より作成。

企業における人材関連情報の発信①（再掲）

- 統合報告書において提示されているKPIのうち、非財務KPIが占める割合は増加傾向。
- 人的KPIが占める割合も、同様に増加傾向にあるが、直近でも16%にとどまる。

ハイライトセクションにおけるKPIの資本別比率



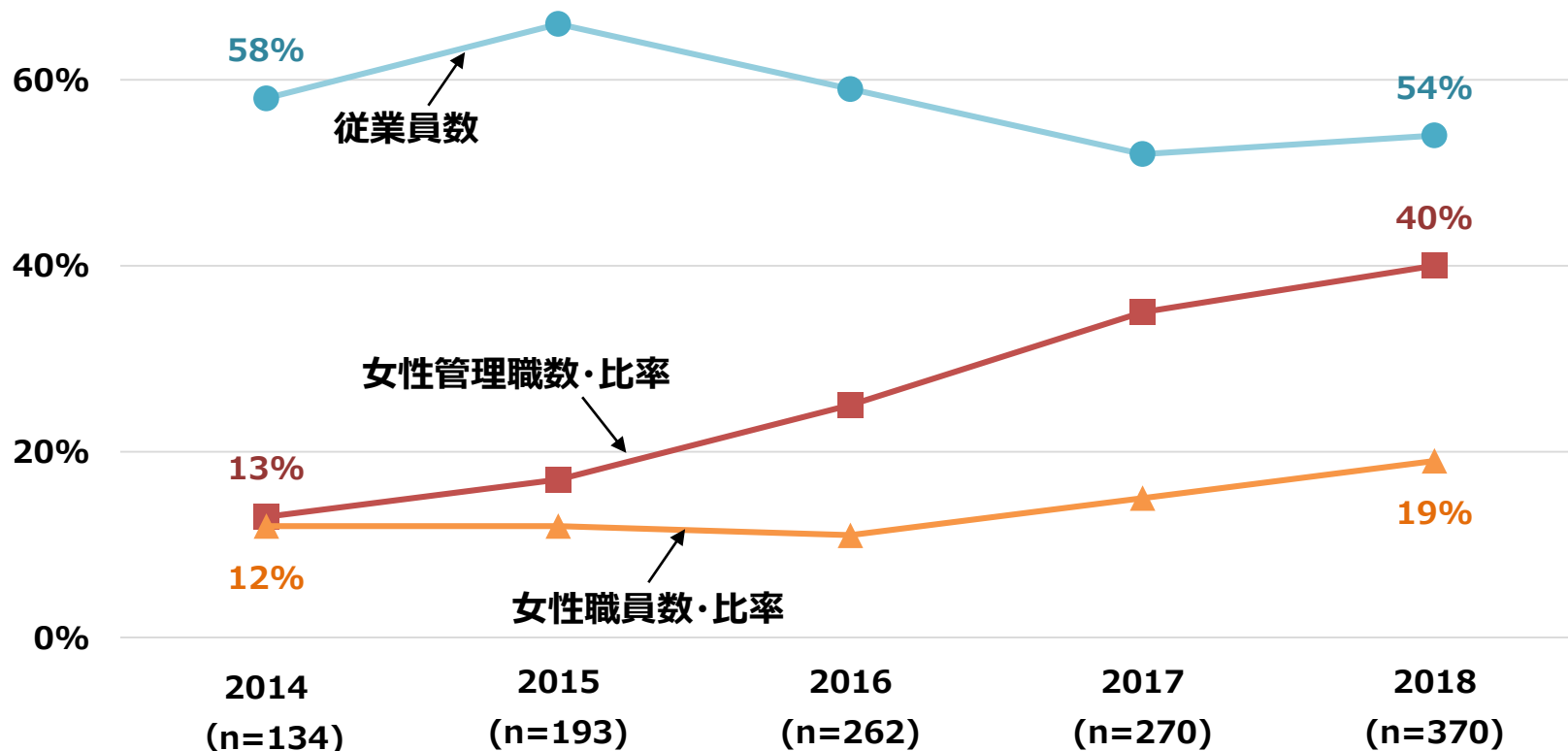
(注) 統合報告書のハイライトセクションで示されたKPIが対象。非財務KPIは、人的KPI、自然KPI、製造KPI、知的KPI、社会・関係KPI、その他KPIの合計。

(出所) KPMGジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査2018」より作成。

企業における人材関連情報の発信②（再掲）

- 人的KPIの上位3項目は、従業員数、女性管理職数・比率、女性従業員数・比率。

ハイライトセクションにおける人的KPI（上位3項目）



(注) 統合報告書のハイライトセクションで示されたKPIが対象。非財務KPIは、人的KPI、自然KPI、製造KPI、知的KPI、社会・関係KPI、その他KPIの合計。

(出所) KPMGジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査2018」より作成。

人材戦略の発信①～日立製作所（1/2）～

- 日立製作所は、投資家向けのESG説明会の中で、人材戦略にフォーカスした内容をCHROから発信。



社会価値の創出を牽引する人財戦略
ESG説明会

2019年9月24日
株式会社 日立製作所
執行役専務
法務・リスクマネジメント・コーポレートコミュニケーション責任者 兼
CHRO 兼 人財統括本部長 兼 安全マネジメント推進本部副本部長
中畑 英信

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.



社会価値・環境価値の創出
株主、投資家の皆さまへの長期持続的な利益の創出

これを実現するために、
最も重要なアセットは「人財」

日立の人財戦略

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

人材戦略の発信②～SONY～

- SONYは、統合報告書の中で、人材戦略のフレームワーク、基本的な考え方について分かりやすく発信するとともに、外部評価や社員のエンゲージメント指標など客観的な指標も発信。

人材

持続的な成長のための人事戦略フレームワーク



人材についての基本的な考え方

ソニーでは、最も重要なステークホルダーのひとつである人材を「群」ではなく「個」としてとらえています。強い意志と自主性・成長意欲を持った個性あふれる社員一人ひとりに寄り添うことを大切にしており、これにより社員の持てる力が最大限に発揮されるものと考えています。「設立趣意書」にも人材や職場環境について、「自由闊達にして愉快なる理想工場」「実力本位、人格主義」「個人の技能を最大限に発揮」などと明記されており、この考え方は現在まで脈々と受け継がれています。「個」の人材とソニーの関係については、「適度、お互いに遊び合い、応え合う関係」と定義しています。「個」の成長が組織の成長につながり、結果、ソニーの成長を表現すると考えています。ソニーの持続的な成長が、社員にとっては、より多くの挑戦と成長の機会をもたらします。

事業と人の多様性はソニーの強みであり価値創造のドライバーです。異業種企業との合併事業やM&Aによ

て、異質な個性・能力を持つ人々が互いに学び刺激し合うことで新たな価値を創出し、事業ポートフォリオの拡大と事業成長を遂げてきた歴史があります。例えば、1968年に米国CBSとの合併によって参入を果たしたエンタテインメント事業、1979年に米国保険会社プルデンシャルとの合併を通じて「ライフプランナー」という新たな概念で業界の常識を覆した生命保険事業など多くの事例があります。こうした多様な事業がさらに多様な個性と人材を惹きつけ育む好循環を生んでいます。

このような多様な事業と人材を求め、ソニーとして持続的に価値創造を行うために、Sony's Purpose & Values(存在意義と価値観)に、社員が強く共感していることが極めて重要になります。加えて、「ソニーが社員に提供する価値」と「ソニーが社員に求めること」をグループ共通で定義しています。

人事戦略の方針

ソニーでは、多様な事業を営む各事業会社と人事戦略のフレームワークを共有しながら、詳細な人事戦略の立案と実行は各事業の自律性に委ねることとしています。これは、各事業の競争優位を高めるためには、価値創出に向けて必要となる人材・専門性・マネジメント方法が異なる事業単位で、最適な人事戦略を設計すべきとの考えに基づいています。一方、本社人事部門では各事業の人事施策を支援しつつ、各事業と人材の多様性を強みに価値を創出するための人事施策に注力しています。

人事戦略の共通のフレームワークとしては、持続的な成長を目指したP.36左上の図のような構造です。

1つ目の「Attract」(人材獲得)では、Sony's Purpose & Valuesへの共感を前提としながら、今後の事業競争力強化のために戦略的な人材獲得を重視しており、採用力を継続的に高めています。市場競争力のある適正な

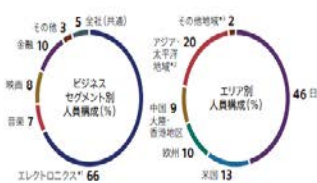
処遇水準、完全実力主義の評価・等級運用などに加えて、成長機会の提供、柔軟な働き方、新たな挑戦や失敗を許容するソニーらしい組織風土などにより差異化しています。

2つ目の「Develop」(人材育成)では、ソニーの強みである人材の多様性を最大限活用した育成施策を実施しています。多様なバックグラウンドやスキルを持った社員がお互いの強みから学び合い刺激し合う機会や場を提供しています。

3つ目の「Engage」(社員エンゲージメント)は、現在、ソニーが人事戦略において最も重視している要素です。社員エンゲージメントを高め、組織と個人が互いの成長に貢献し合う関係を形成していくために、ソニーでは長年、社員への定期的な意識調査を行っています。各々の回答内容から、エンゲージメントをさらに高めるための重点領域を特定し、社員との対話を通して組織ごとに適切な施策を実施しています。

ソニーが社員に提供する価値	ソニーが社員に求めること
<ul style="list-style-type: none"> 「テクノロジーに選打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」で、世界を感動で満たす影響力 お客様やコミュニティ、クリエイターに近づき、イノベーションを創出 エンタテインメント、エレクトロニクス、Direct to Consumer (DTC) サービスの多岐にわたるグローバルなキャリアの可能性 多様な人材や視点から価値を生むインクルーシブなカルチャー 	<ul style="list-style-type: none"> 夢と好奇心で未来を開拓し、人々の心を動かす 多様性を生かし、ベストなものを創ることなく追求 ソニーの持続可能性のために、倫理的で責任ある行動を体現し、ソニーブランドへの信頼に応える エンタテインメント、エレクトロニクス、DTCサービスの多岐にわたる事業機会を生かすために独自性を発揮する

ソニーの人材基礎情報 (2019年3月31日現在)



- *1 エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション、ゲーム&ネットワークサービス、イメージング&センシング・ソリューション
- *2 該当地域: 東南アジア・インド・オセアニア・台湾地区・韓国
- *3 該当地域: 中近東・アフリカ・中南米・カナダ

人材についての機会とリスク

機会	リスク
世界各国で多様な事業を展開しており、また高い採用ブランド力があるため、事業ポートフォリオの変化に合わせて、必要な人材を必要な場所で機動的に獲得できる機会	エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション事業、イメージング&センシング・ソリューション事業、金融事業の主要拠点である日本において、長期的に労働人口が減少するため、必要な人材の獲得競争が激化するリスク

外部評価



Universum社 世界で最も魅力的な企業2018で11位(エン지니어リング/IT専攻の学生)

ヒューマンライツ・キャンペーン財団によるGLBTQ平等調査で最優秀賞(対象:米国・ソニー・コーポレーション・オプティカル・ソニー・エレクトロニクス、ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメント)

社員意識調査におけるエンゲージメント指標の推移



米国企業も従業員をはじめとするステークホルダーを重要視

- 米国の主要企業の経営者団体ビジネスラウンドテーブル（Business Roundtable）は、2019年の声明で従業員をはじめとするステークホルダーを重視することを宣言。

Statement on the Purpose of a Corporation

Americans deserve an economy that allows each person to succeed through hard work and creativity and to lead a life of meaning and dignity. We believe the free-market system is the best means of generating good jobs, a strong and sustainable economy, innovation, a healthy environment and economic opportunity for all.

Businesses play a vital role in the economy by creating jobs, fostering innovation and providing essential goods and services. Businesses make and sell consumer products; manufacture equipment and vehicles; support the national defense; grow and produce food; provide health care; generate and deliver energy; and offer financial, communications and other services that underpin economic growth.

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, **we share a fundamental commitment to all of our stakeholders**. We commit to:

- Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- **Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.**
- Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.

英国のコーポレートガバナンス・コード

- 2018年の英国のコーポレートガバナンスコード改訂では、取締役会における企業文化の考慮、人材への投資・報酬決定に対する会社の取組の説明が明記。

英国のコーポレートガバナンス・コード（抜粋）

1 BOARD LEADERSHIP AND COMPANY PURPOSE

【Principles B】

The board should establish the company's purpose, values and strategy, and satisfy itself that these and its culture are aligned. All directors must act with integrity, lead by example and promote the desired culture.

【Provisions 2】

The board should assess and monitor culture. Where it is not satisfied that policy, practices or behaviour throughout the business are aligned with the company's purpose, values and strategy, it should seek assurance that management has taken corrective action. The annual report should explain the board's activities and any action taken. In addition, it should include an explanation of the company's approach to investing in and rewarding its workforce.

(参考)「コーポレートガバナンス・コード」の関連記載

第4章 取締役会等の責務

【基本原則4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

第5章 株主との対話

【基本原則5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

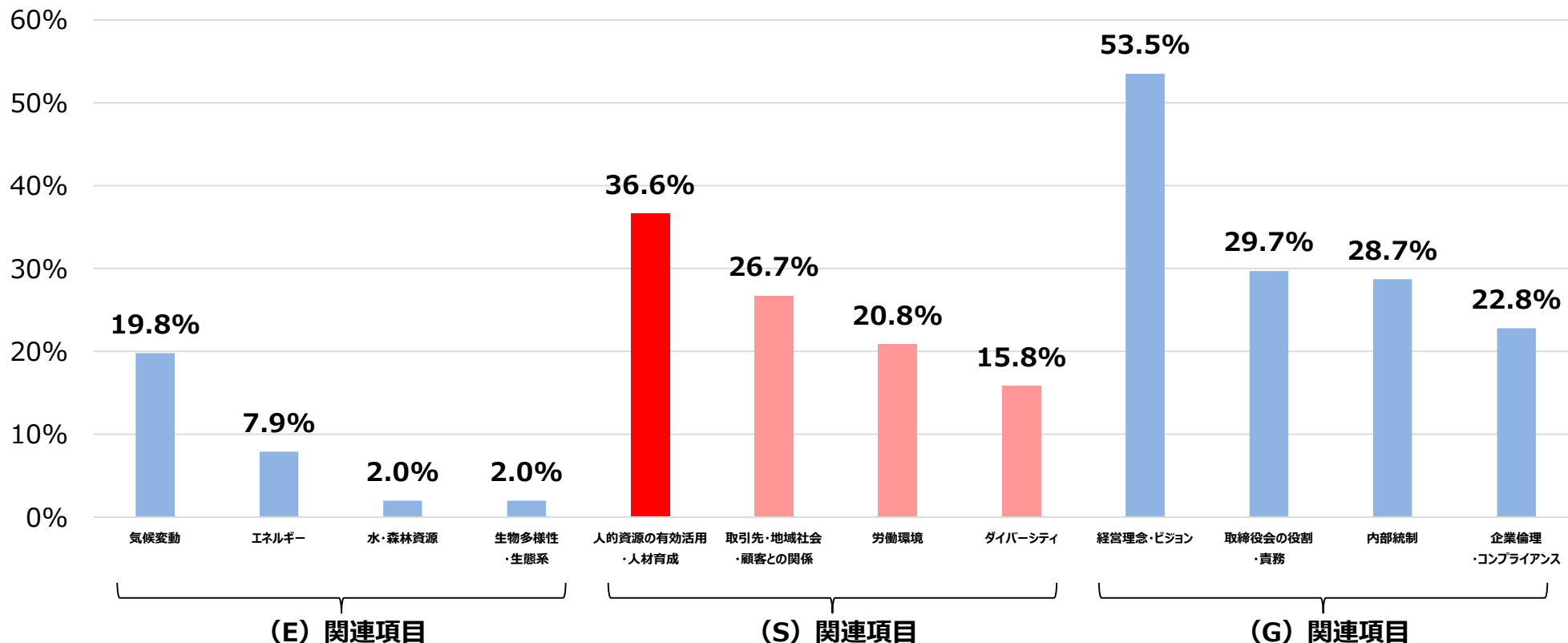
【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

機関投資家が重視するESG要因

- 企業にかかわる環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）要素のうち、「経営理念・ビジョン」、「人的資源の有効活用・人材育成」を重視する投資家の割合が高い。

投資家が重視するESG項目



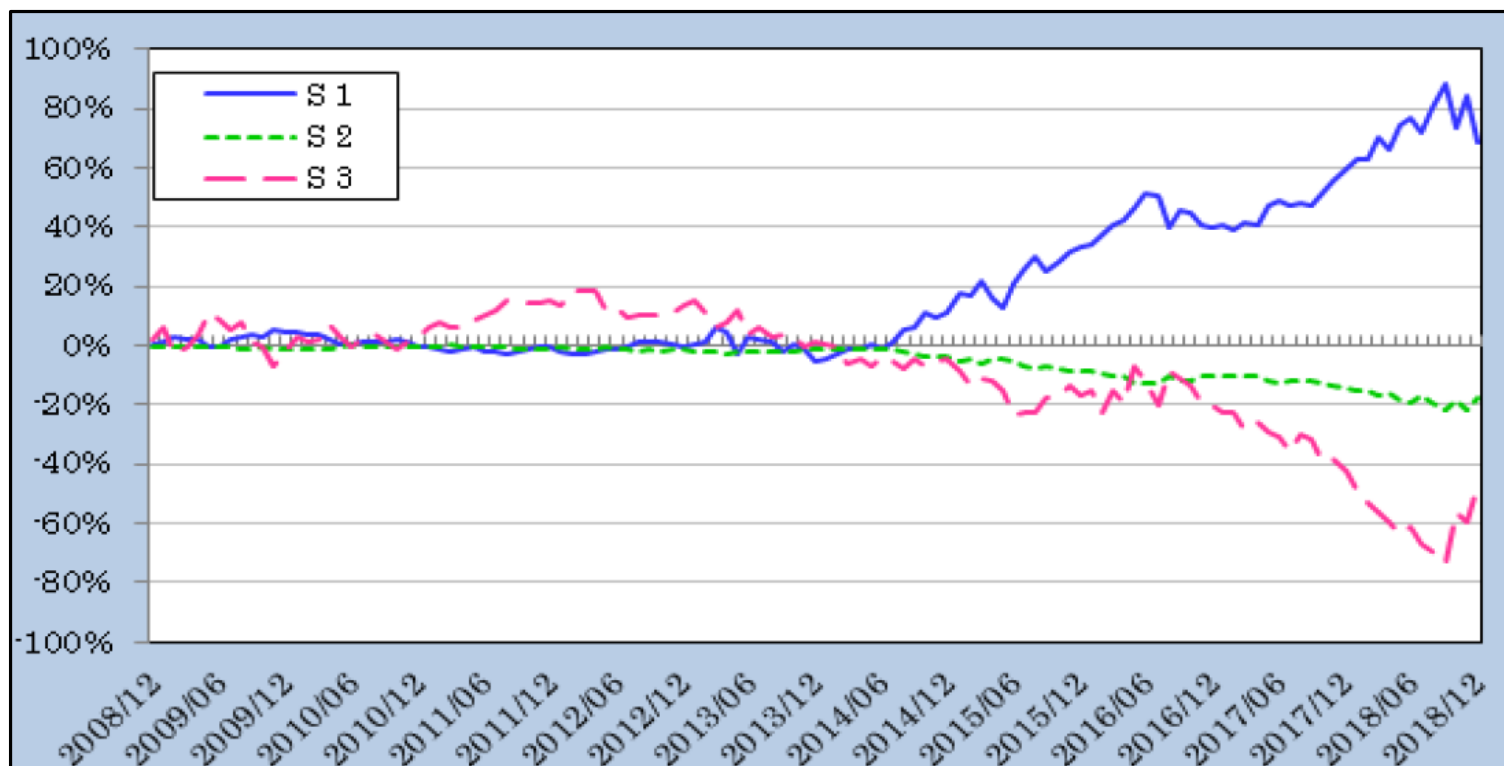
（注）「企業にかかわる環境(E)・社会(S)・ガバナンス (G) 要素のうち、投資に際して特にどのような情報を重視していますか。（複数選択可）」という質問に対する回答。

（出所）一般社団法人生命保険協会「株式価値向上に向けた取り組みに関するアンケート」（平成29年度版）より作成。

S要因の株価パフォーマンスにおける重要性

- ESG要因のうち、S要因のレーティングが高い企業は株価パフォーマンスも高いという分析も存在。

Sレーティング累積超過リターン（単純平均）



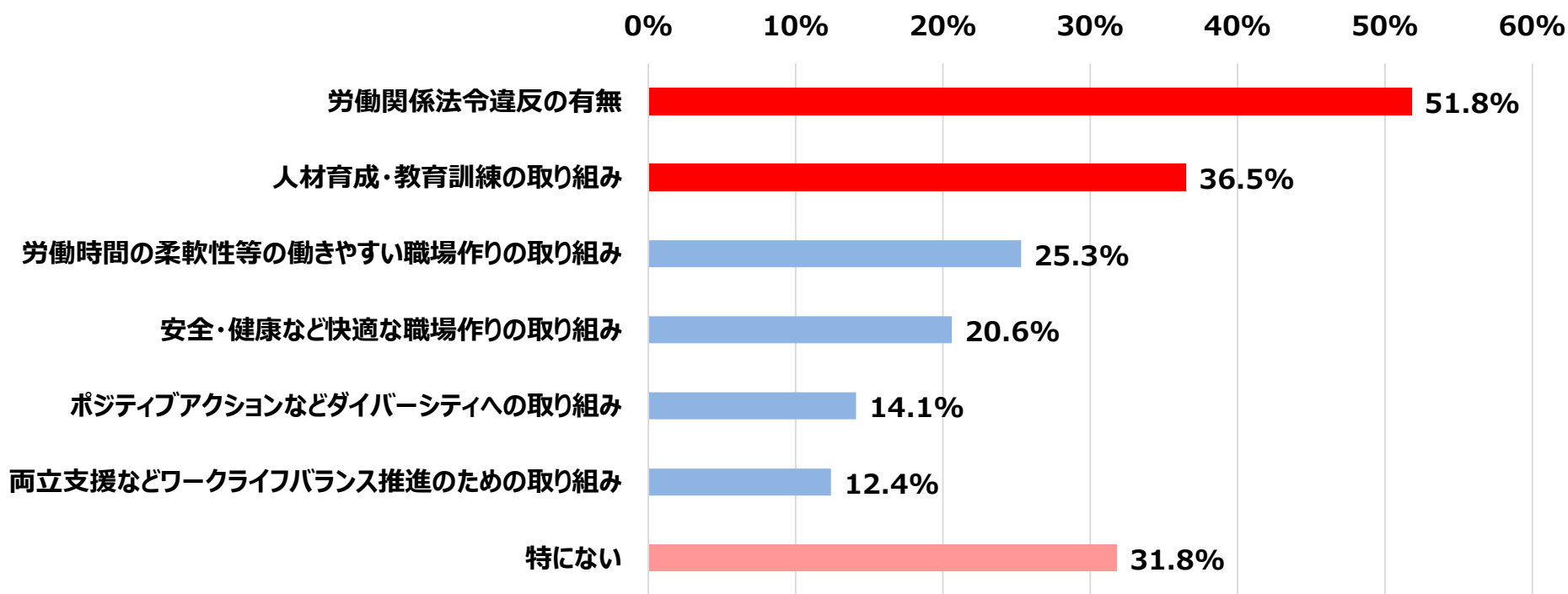
(注) 累積株価パフォーマンスは、対アナリスト調査ユニバースで計測。期間：2008年12月～

(出所) 第2回持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 井口委員提出資料より作成。

機関投資家と人材関連情報①

- 投資を行う際に、「労働関係法令違反の有無」、「人材育成・教育訓練の取り組み」を考慮する機関投資家の割合が高い。
- 一方、人材育成関連情報を考慮しない機関投資家も相当数存在。

機関投資家が考慮する人材関連情報



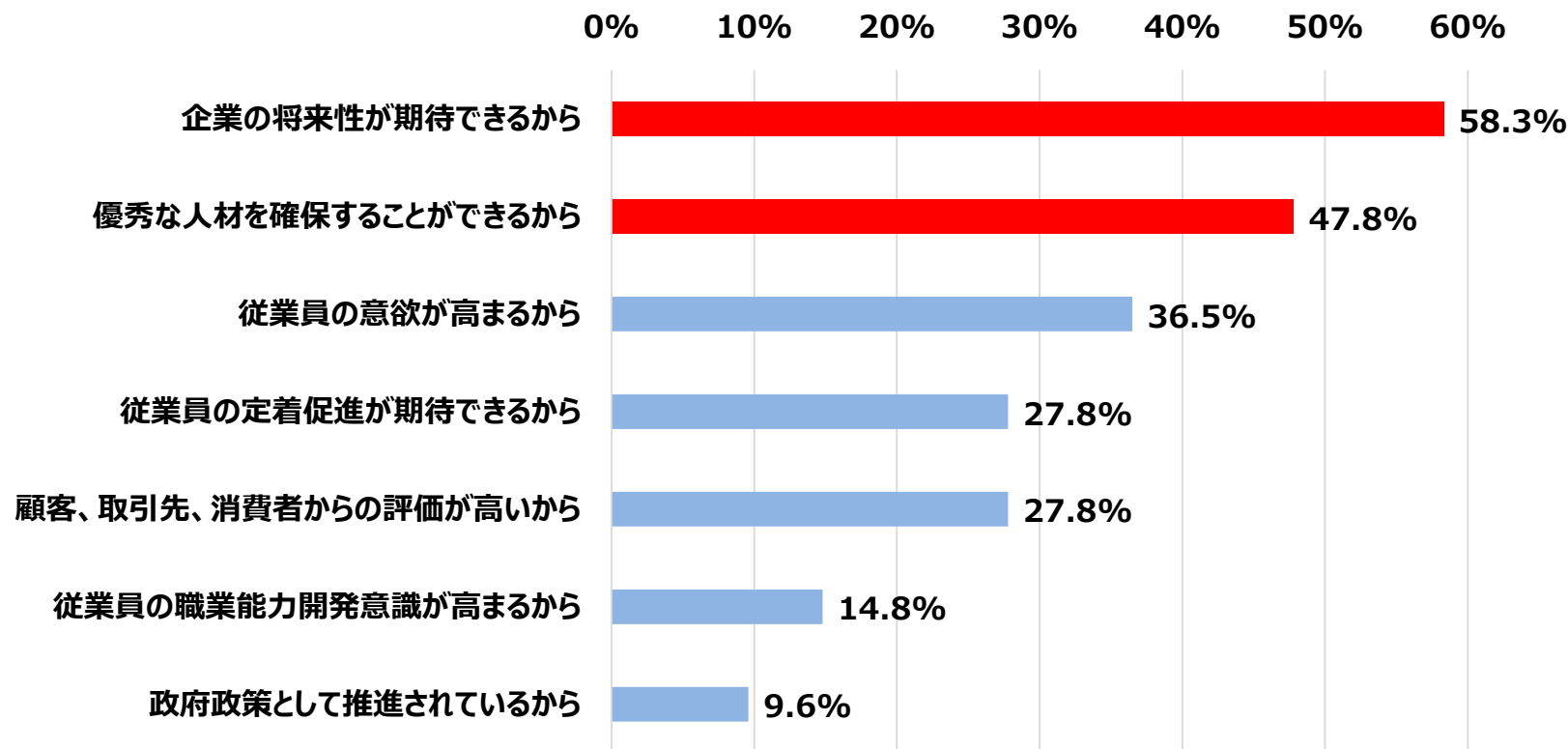
(注) 機関投資家を対象とした「貴社が投資を行う際、企業の『人材育成・脅威訓練、人材活用等』に関する情報のうちどのような項目を考慮しますか。あてはまるものを選んでください」(複数回答可)という設問の回答を集計。回答数は170。

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の人的資産情報の『見える化』に関する研究」(2018年12月)より作成。

機関投資家と人材関連情報②

- 機関投資家が人材関連情報に着目する理由は、企業の将来性への期待や優秀人材の確保が多い。

機関投資家が人材関連情報に着目する理由



(注) 投資を行う際に人材関連情報考慮している機関投資家を対象とした「『人材育成・教育訓練、人材活用等に関する情報』を重視する理由は何ですか。あてはまるものをすべて選んでください。」(複数回答可)という設問の回答を集計。回答数は115。

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の人的資産情報の『見える化』に関する研究」(2018年12月)より作成。

企業の人材戦略について対話する機関投資家も存在

- 企業の人材戦略についても対話する方針を示している機関投資家も存在。

ニッセイアセットマネジメント社の取組

原則3：機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてステewardship責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

(略)

ESG 評価は以下の視点により実施していますが、適宜（少なくとも年1回）調査対象企業を再評価し、適切なモニタリングを行う仕組みを構築しています。

- TCFDで焦点があたる気候変動問題をはじめとする環境問題に対する取り組みが企業価値毀損の防止・向上につながっているか（E：環境の視点）
- **ステークホルダー（従業員・顧客・取引先等）との関係が企業価値向上につながっているか（S：社会の視点）**
- ガバナンスの仕組み、体制等が企業価値向上につながっているか（G：ガバナンスの視点）

(略)

原則4：機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

(略)

<企業との対話の視点>

- 事業戦略
 - 経営理念・経営ビジョンが事業戦略に織り込まれ、企業の中長期にわたる持続的な成長、企業価値の向上につながっているか
 - 事業を取り巻く経営環境やリスクを適切に把握し、資本コストに見合うリターンを上げる事業ポートフォリオ運営となっているか
 - 中長期的な企業価値向上の観点で、資本コストを意識した、設備投資、企業/事業買収などの判断が行われているか。また、**人材戦略（人材教育、適切な評価によるインセンティブ付与、国際性や女性の登用等に配慮したダイバーシティへの取組み等）が適切に行われているか**
 - 環境規制の厳格化やSDGsなど企業に対する社会的な貢献への要請の高まりに伴い生じる機会とリスクを適切に認識し、事業戦略を策定しているか等

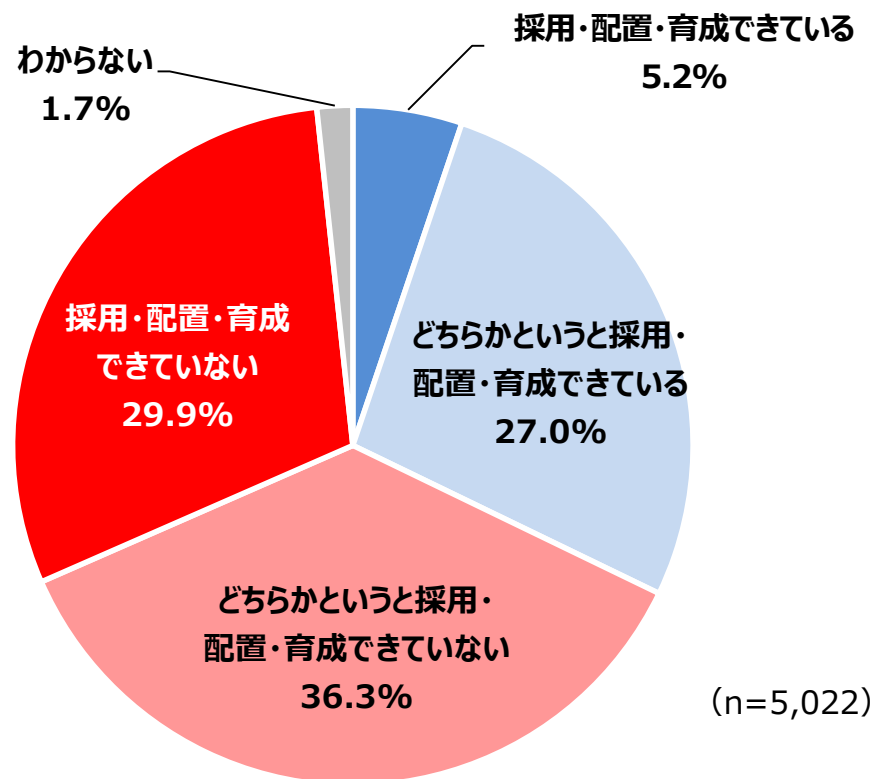
(略)

1. 持続的な企業価値の向上と人的資本 ……p2
2. 経営陣・取締役会・投資家が果たすべき役割 ……p15
- 3. 人材戦略に求められる3つの視点と5つの要素 ……p32**

経営戦略の実現に必要な人材の確保状況

- 3割の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を、採用・配置・育成出来ていない。
- どちらかというと出来ていない企業も含めれば、3分の2の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を確保できていない。

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



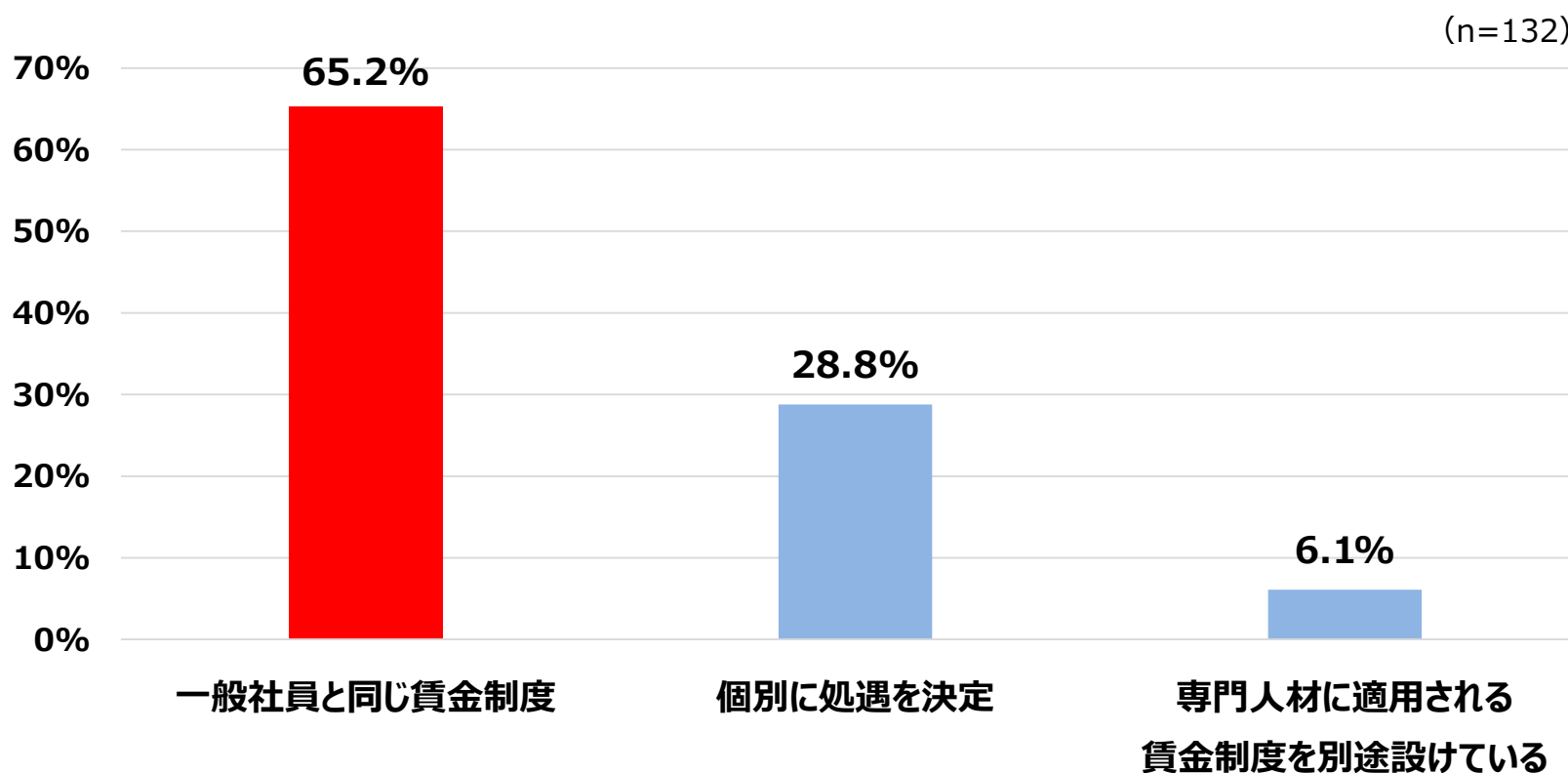
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

専門人材の処遇の在り方

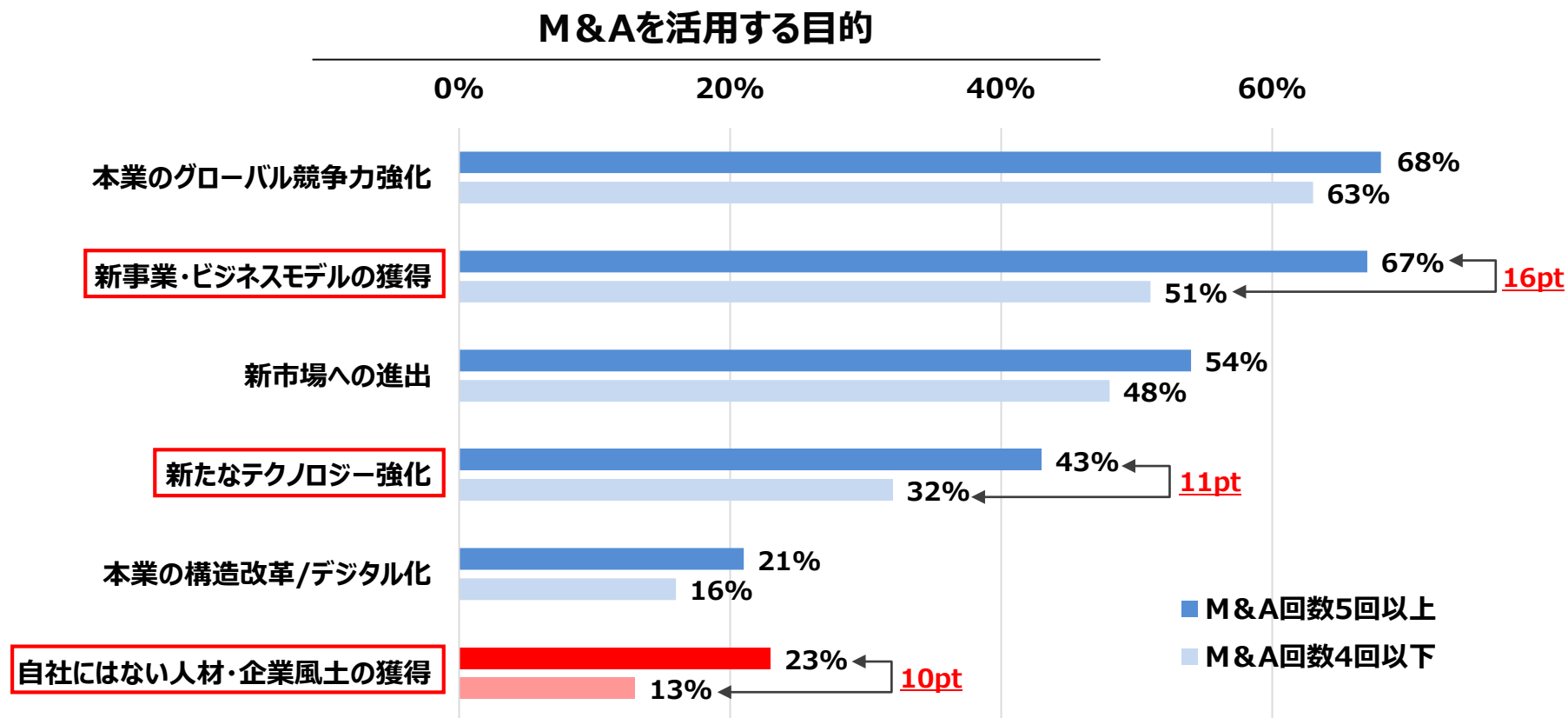
- 社外から採用したデジタル専門人材に対して、6割強の企業が一般社員と同じ賃金制度を適用。

社外から採用したデジタル専門人材の処遇



人材の獲得を目的にしたM&Aを行う企業も存在

- M&Aのテーマとして、「自社にはない人材・企業風土の獲得」を掲げる企業も存在。
- 特に、M&Aの経験が豊富な企業ほど、新事業・ビジネスモデルの獲得、新たなテクノロジーの獲得、自社にはない人材の獲得を目的にしている割合が高い。



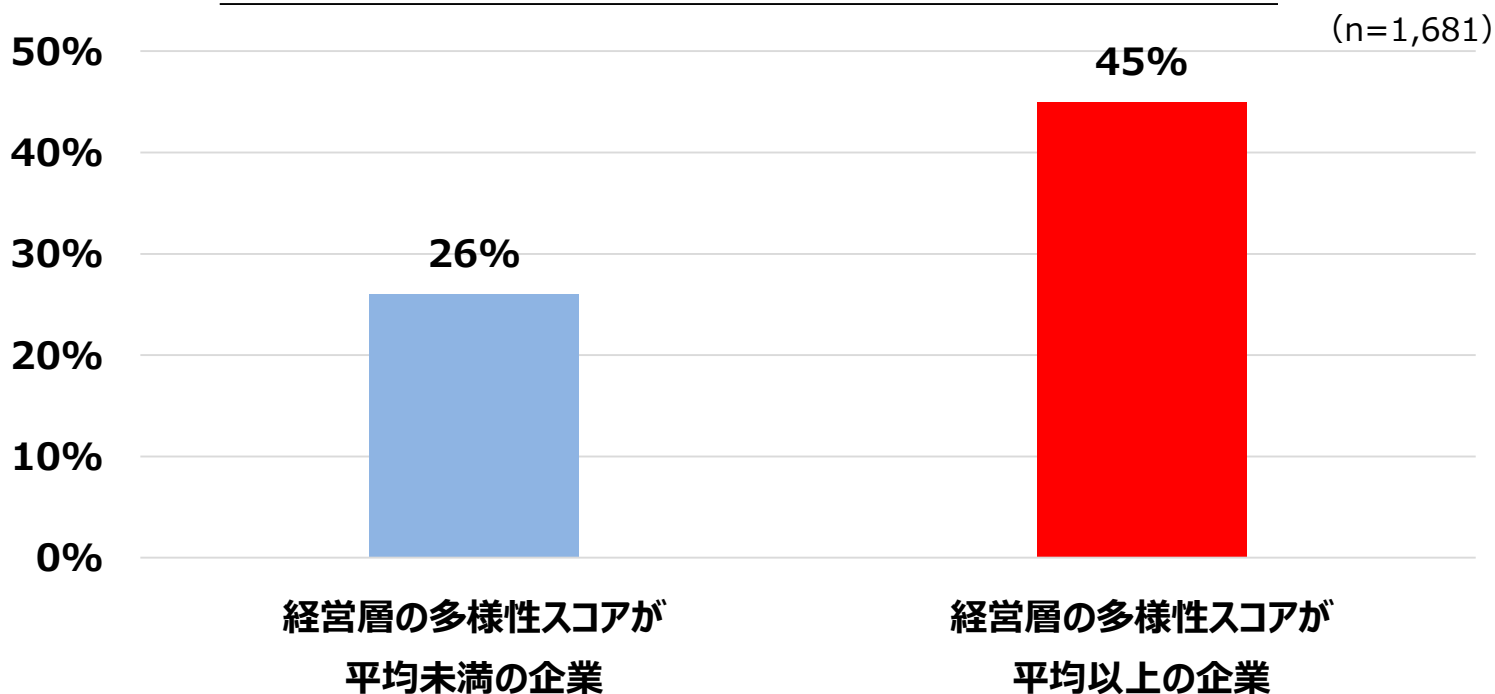
ダイバーシティとイノベーション

- 性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴の6要素で測定した経営層の多様性スコア（※1）が平均以上の企業は、平均未満の企業に比べ、売上高に占めるイノベーション（※2）の割合が19%高い。

※1：Blauインデックスのダイバーシティの6要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴）の平均で測定。

※2：過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。

売上高のうちイノベーションによる売上高が占める割合



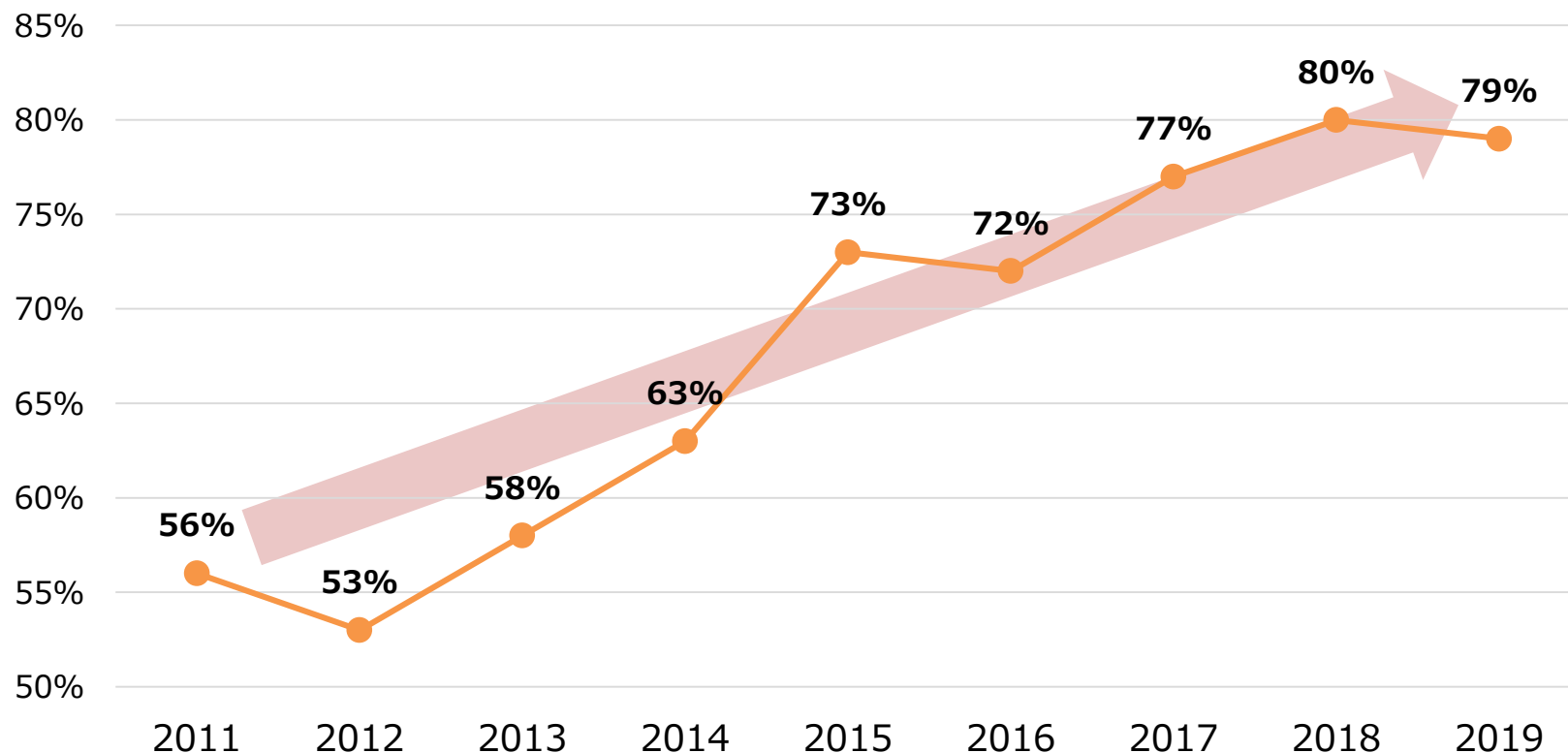
(注) 8か国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）におけるさまざまな業種や規模の企業を対象に調査。

(出所) BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」(2018)より作成。

従業員のスキルギャップは大きな課題

- 従業員のスキル不足・欠如を懸念するCEOは年々増加しており、直近では8割に上る。

鍵となる人材の獲得を懸念しているCEOの割合



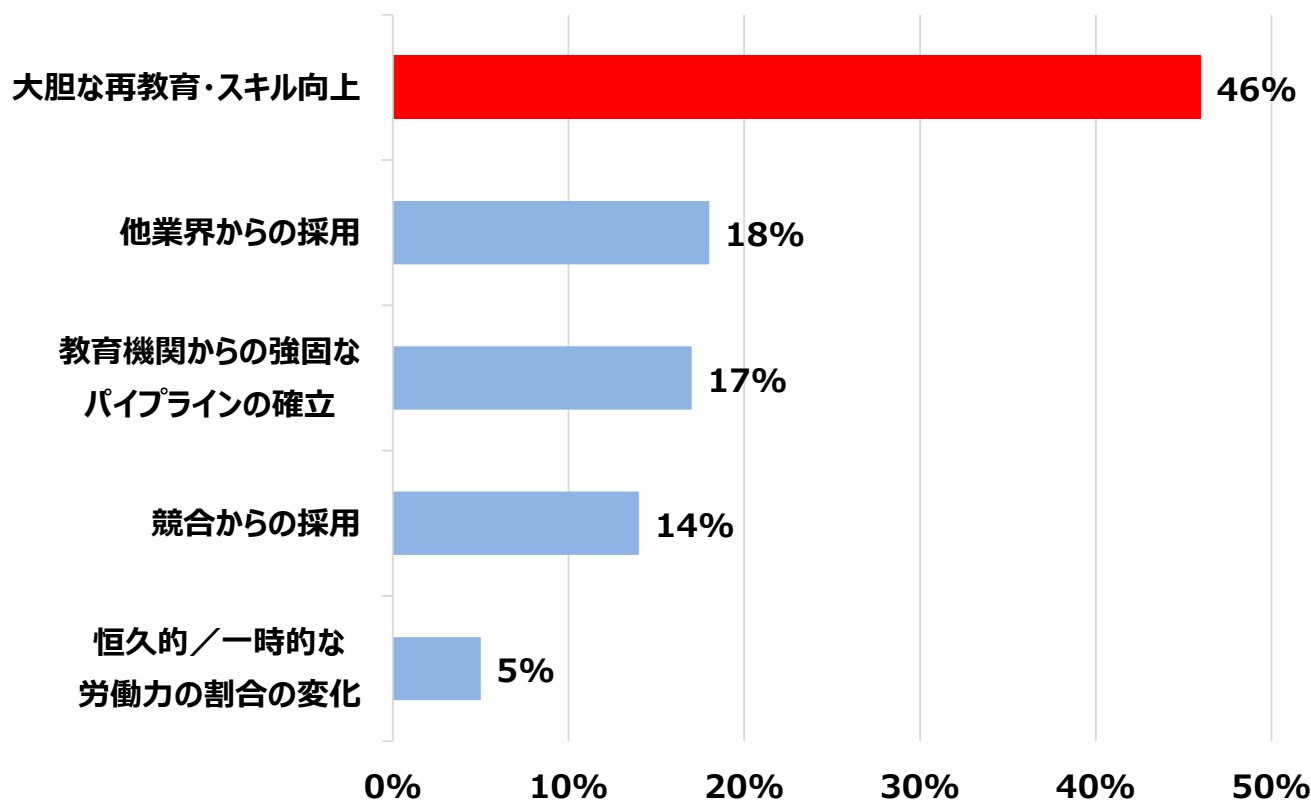
(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

スキルギャップを埋めるための企業の取組

- スキルギャップを埋めるために最も重要な取組として、従業員の再教育・スキル向上を挙げるCEOが5割。

スキルギャップを埋めるための方策



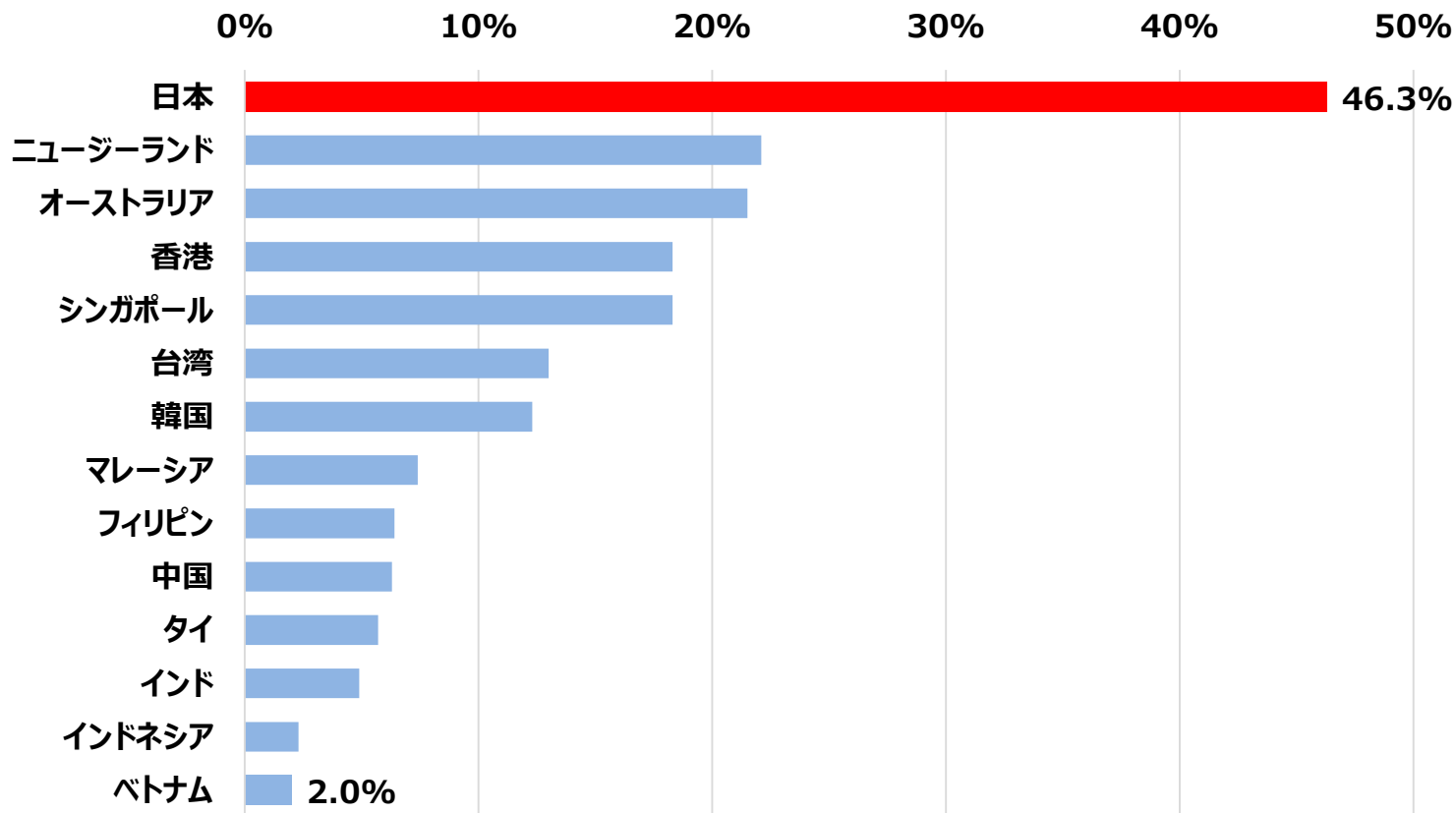
(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

個人の社外学習・自己啓発

- 社外学習・自己啓発について、半数近くが何も行っていない。

社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



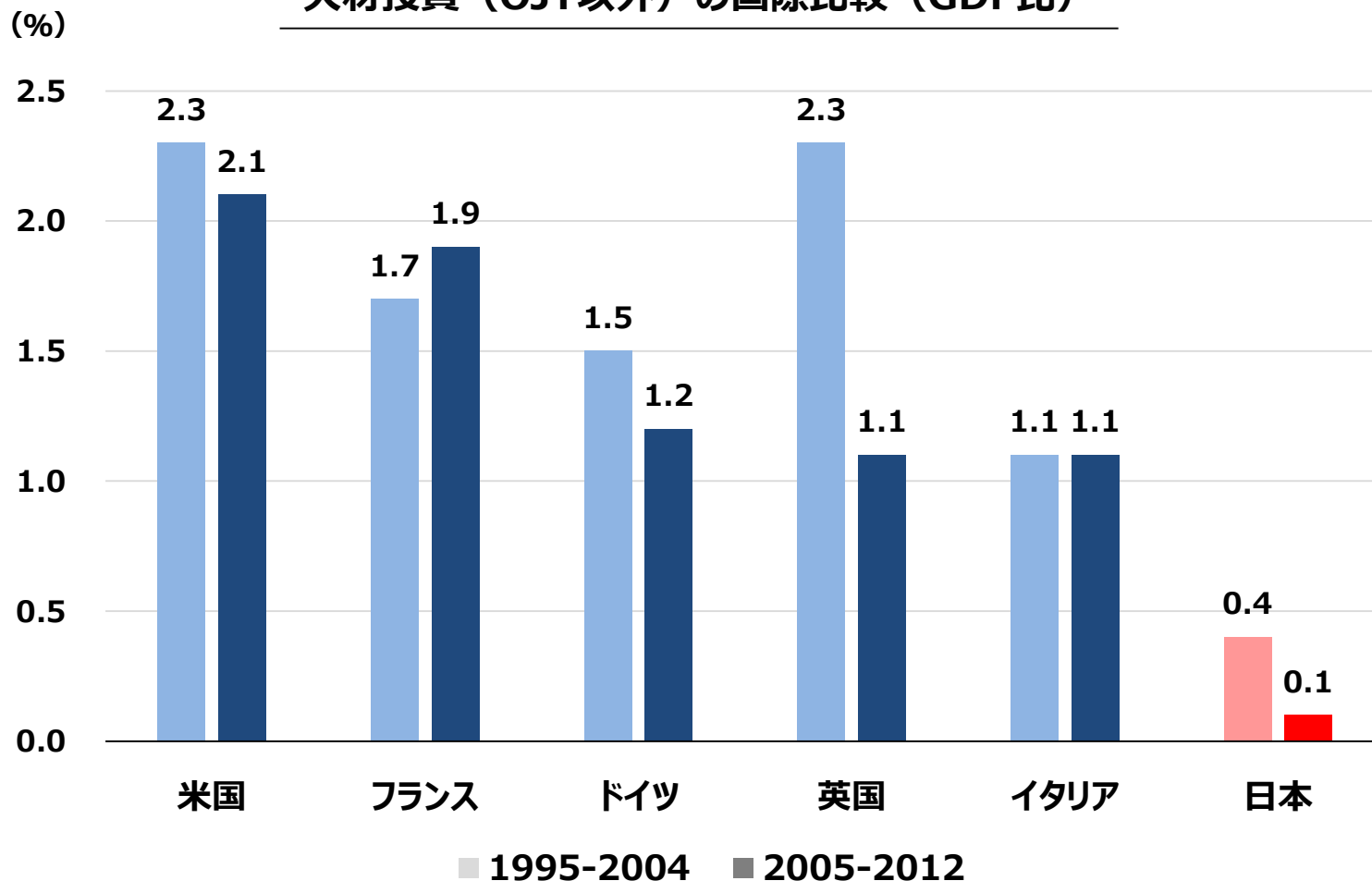
(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」より作成。

企業の学びへの投資額は低い水準に留まる

- 企業の人材投資（OJT以外）は国際的にみて低い水準。

人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）

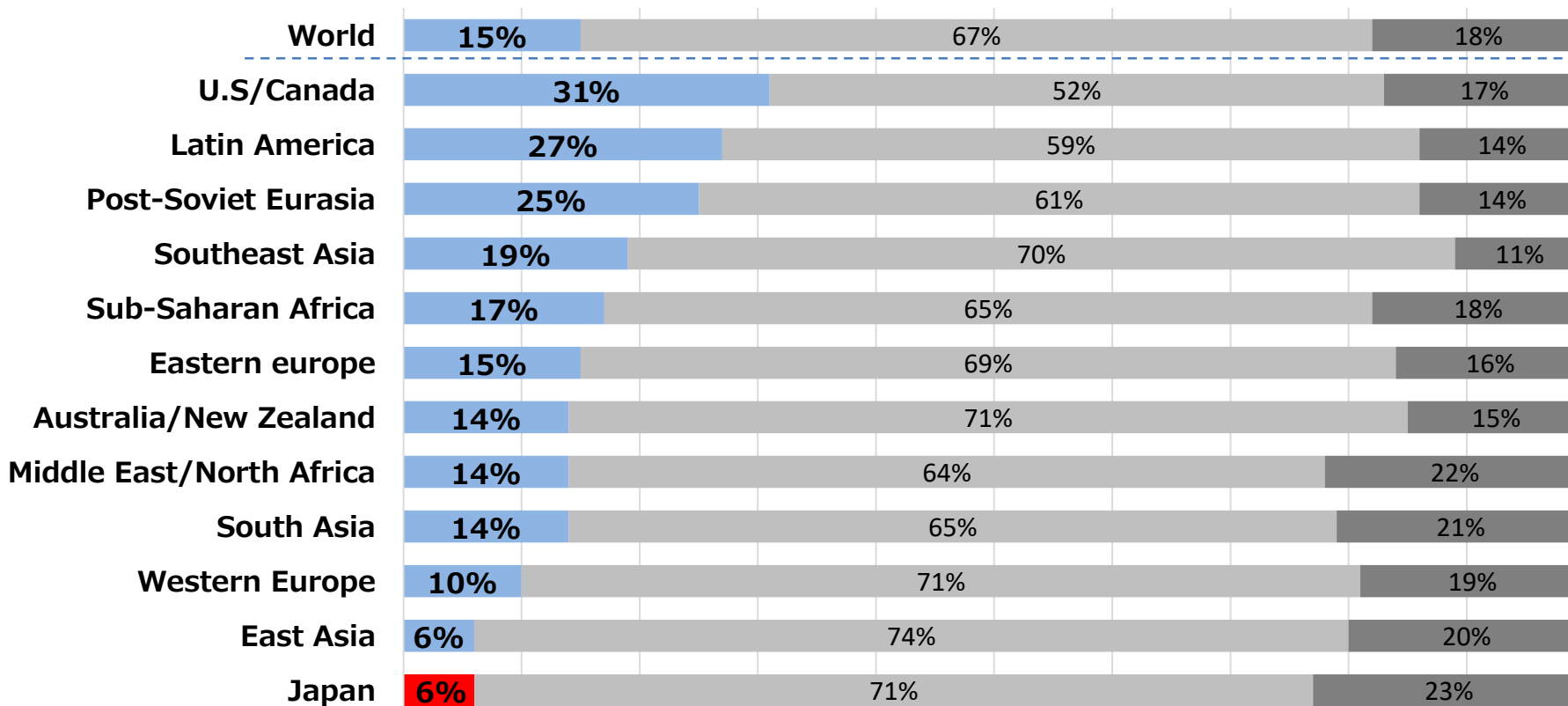


日本の従業員エンゲージメント

- 米ギャラップ社の調査（2017年）によると、日本は熱意あふれる社員の割合が6%で、調査対象139カ国中132位という結果。

従業員エンゲージメントの国際比較

■ Engaged ■ Not engaged ■ Actively disengaged

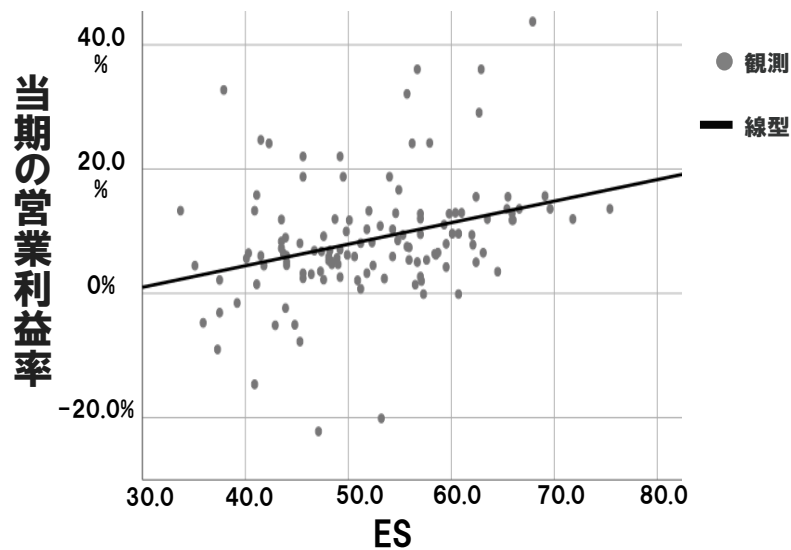


従業員エンゲージメントスコアと業績

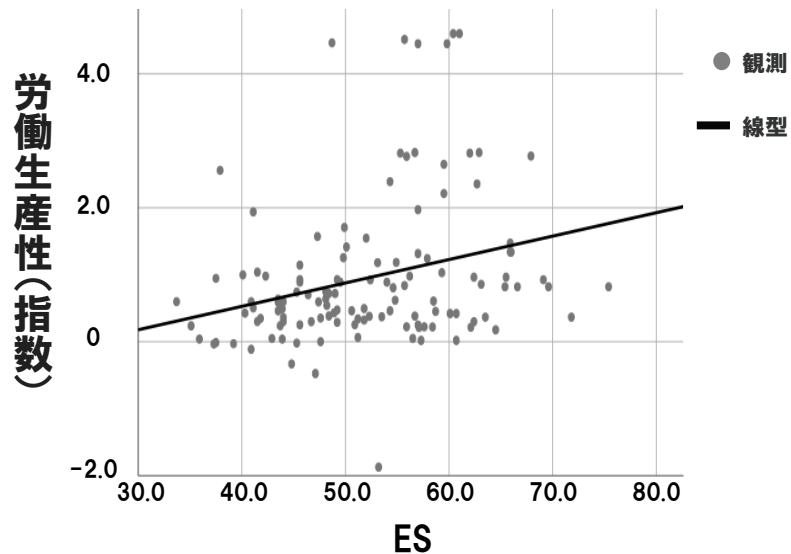
- 民間企業と大学による国内企業を対象にした調査では、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性（※）の間に相関関係が確認。

（※）ここでは、労働生産性を「従業員に支払われる給与1円あたりの正常収益額（EBITDA）」と定義

ESと当期の営業利益率との相関性



ESと労働生産性の相関性



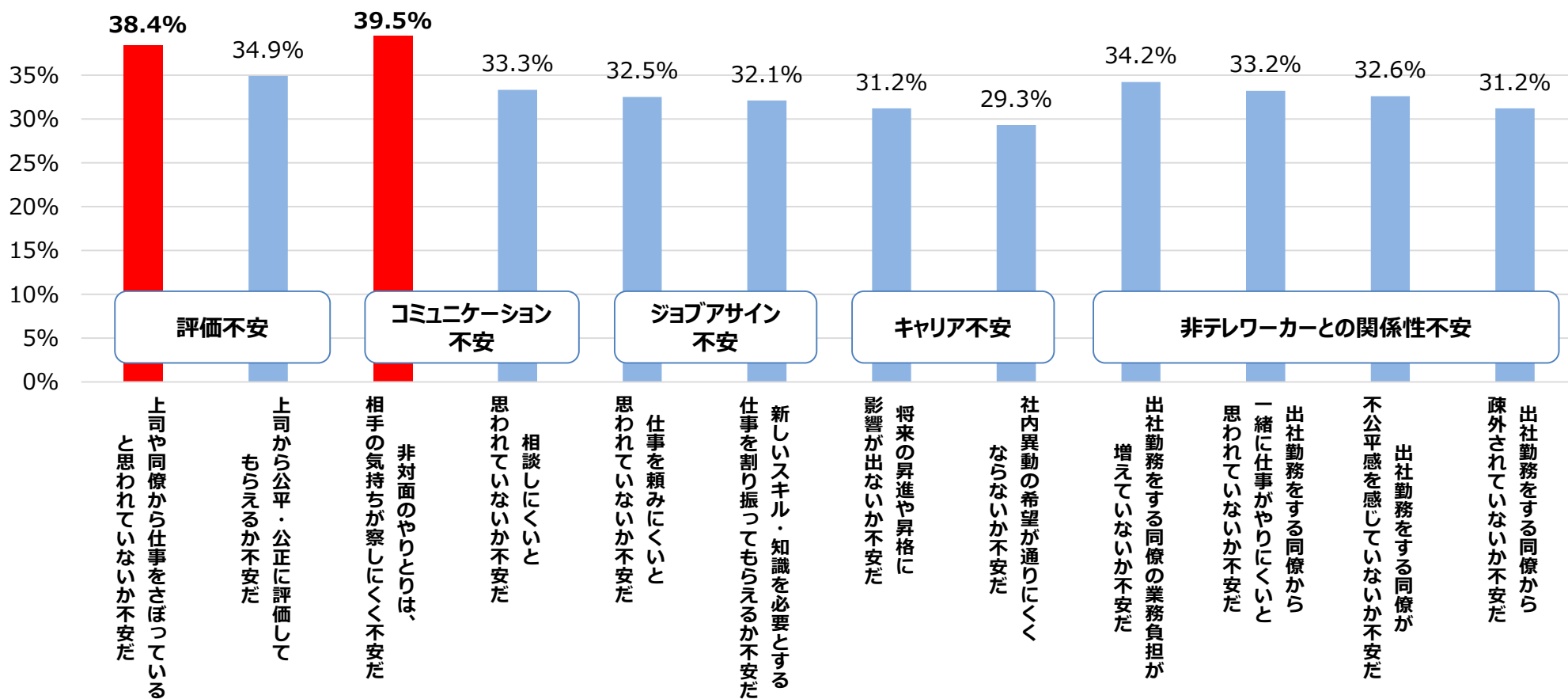
（注）調査対象は、株式会社リンクアンドモチベーションのエンプロイヤーエンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている企業66社。研究期間は2018年5月～7月。

（出所）株式会社リンクアンドモチベーションのプレスリリースより作成。

テレワークをする人が抱える不安

- テレワークをする者のうち、「非対面のやりとりは、相手の気持ちが察しにくく不安だ」、「上司や同僚から仕事をさぼっていると思われるか不安だ」と回答した者が4割。

テレワークにおける不安



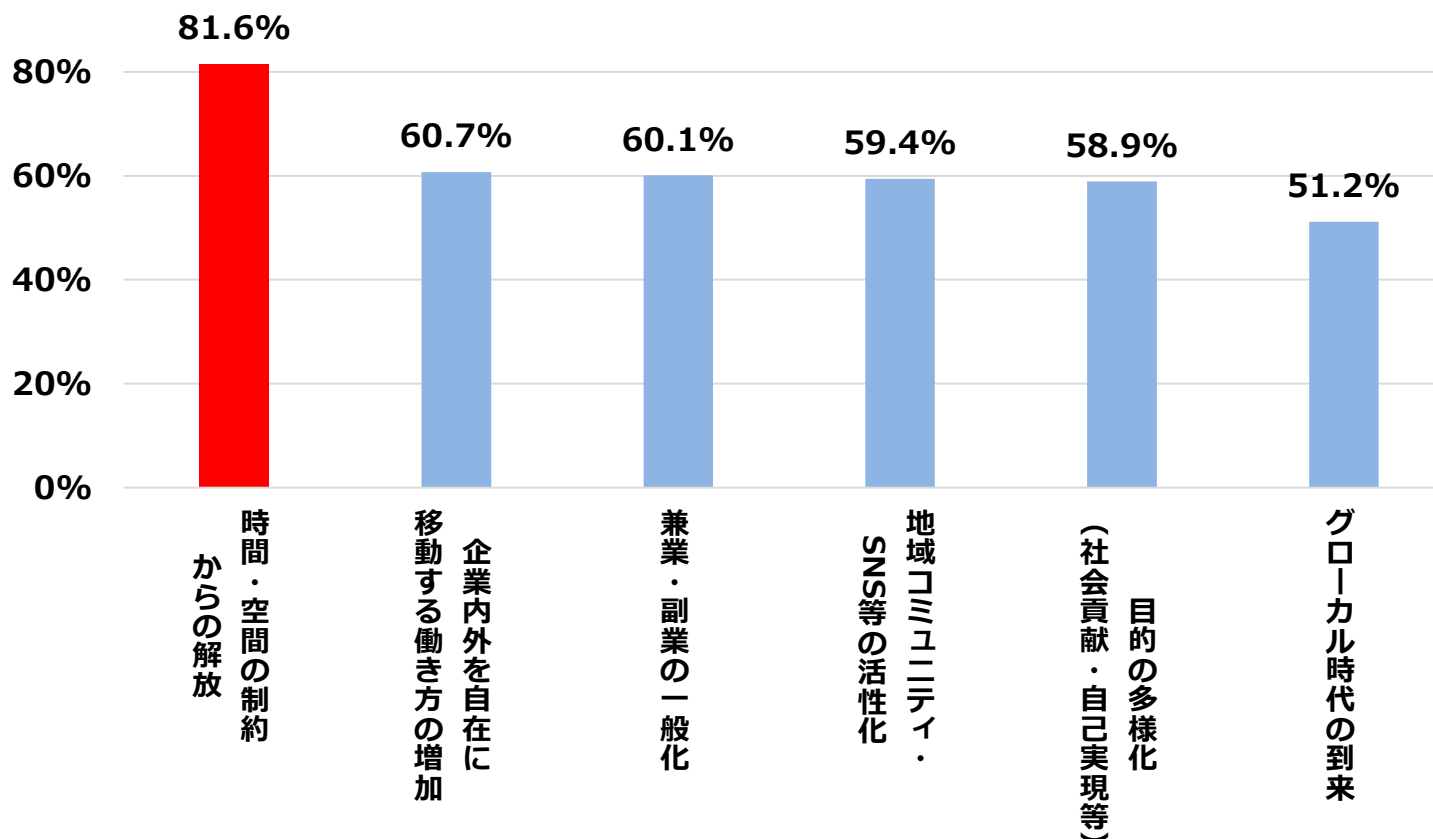
(注) グラフ数値は5段階尺度での聴取のうち、「あてはまる」、「ややあてはまる」の合計割合。n=テレワーカー(1000)。

(出所) パーソル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」(2020年)より作成

ウィズコロナ、ポストコロナの働き方の方向性

- 会社員へのアンケート調査によると、ウィズコロナ、ポストコロナの働き方の方向性として、「時間・空間の制約からの解放」と回答した者が8割。

ウィズコロナ、ポストコロナの働き方の方向性として回答した割合



(注) 「アフターコロナの世の中では、働き方はどのような方向に進むと思いますか」との問いに対し、「とても進むと思う」又は「やや進むと思う」と回答した者の割合。
調査は2020年4月22日-5月9日（回答数549人）に実施。

(出所) 一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会「コロナ禍でのフリーランス・会社員の意識変容調査」（2020年5月21日公表）より作成。