BOSTON CONSULTING GROUP

令和2年度
産業経済研究委託事業
(経営戦略と連動した人材戦略に関する調査)

最終報告書

2021年3月31日

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

事業の背景・実施内容

背景 (仕様書のサマリ)

取り巻く環境の変化によって、企業は、経営戦略やビジネスモデルの変革を求められている

特に人材面にフォーカスすると、女性や高齢者、外国人といった多様な人材の活躍が進む中で、働き手個人のキャリア観も多様化してきており、優秀な人材の確保に向けた、働き手個別ニーズへの対応、魅力的な経験・機会の提供が大きな課題となっている

加えて、新型コロナウイルス感染症によって、雇用の安定/柔軟性確保、従業員の安全を確保した上での事業継続、リモートワーク環境下における多様な個人が活躍できる工夫等も、新たに/改めて人材戦略の論点になり始めている

上記のような、実際に事業を担う人材に関する戦略は、企業の経営戦略やビジネスモデルと表裏一体であり、同時に変革をしていく必要がある。多くの企業が、この必要性・危機意識を共有しつつも、実際に経営戦略と連動した人材戦略を効果的に実施できている企業は一部のみ

- 新型コロナウイルス感染症で世の中の変化が加速する中で、変化に対応できる企業と他企業の差は拡大していく見込み

実施内容

経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計等を目的として以下を実施する

(1) 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計

(2) 経営戦略と連動した人材戦略の必要性に関する周知・広報

(3) 企業の人的資本に関する開示・発信状況の事例調査

(4) 報告書の作成

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Agenda

1. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計

2.経営戦略と連動した人材戦略の必要性に関する周知・広報

3. 企業の人的資本に関する開示・発信状況の事例調査

A.開示事例に関する調査

B.開示基準に関する調査

4.Appendix

A.広報活動の詳細（伊藤レポート要約 全文）

B.開示基準に関する調査の詳細

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

今年度の実施方針

目的を踏まえた今年度のアンケートの実施方針

目的

今年度実施のアンケートを通じて、「経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業」を抽出するための基準、及び、各調査項目有効性を検証

次年度以降を見据えた実施の目的としては、

- 企業は、アンケート結果を活用し、自社の状況を見直すきっかけとする
- 政府は、人材戦略と経営戦略が連動し、競争力を向上させた企業が増えることで、国としての産業競争力の底上げを実現

今年度の実施方針

調査内容

1 実施形式

- 経営戦略と人材戦略の連動の成熟度を測るため、ルーブリック形式で設問/選択肢を設計
  - 各社の状況を拾うため、重要項目には、フリーアンサーも取り入れ
- 目指す姿に対する進捗を絶対評価の形式で評価

2 設問/選択肢

- 昨年度発表した人材版伊藤レポートの内容をベースに、アンケートの回答がしやすい様にまとめ直す形で項目を設計
- 尺度は5段階で、認知⇒取り組み⇒PDCA⇒機能の状況を聞いていく

3 その他設問

- 人的資本投資額等、次年度以降把握したい情報の取得可否を確認
  - 今年度は、取得可否を聞く事を目的とし、具体的な数値を埋めなくて良いとする

調査対象

4 対象企業

- 先進的な企業を、以下の観点から抽出して20社程度にヒアリング実施
  - ①事業構造が大きく変化している(≒改革に迫られている)企業
  - ②人材戦略に関する取り組みについて、積極開示している企業

5 対象者

- 経営層向けは、経営陣(CHRO想定)を中心に回答してもらう
- 従業員向けは、マネージャー層を対象に可能な限り回答頂き、ギャップ測定に活用する
  - マネージャー層に届いていない施策は、従業員に届いていないという仮説

調査結果

6 フィードバック

- 特に、自社の強み/弱みを示すヒートマップ・他社比較を提供
  - 他社比較に関しては、絶対値をベースに結果を提示
- 次年度以降の回答のインセンティブとなり得るかについても合わせてヒアリングにて検証

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

調査の要件を踏まえた際に、最適な設問の形式と評価の方法を検討

実施形式の候補

調査の目的を踏まえた要件

- 先進的な企業が抽出できる
- 「人材版伊藤レポート」の内容をベースとしている
- 回答者に、自社の状況がフィードバックできる
  - 自社の強み/弱み
  - 自社の経年の成長
  - 他社との比較

実施方法の候補

設問の形式

- A ルーブリック形式
- B 順序尺度形式
- C チェックリスト形式
- D 混合

×

評価の方法

1. 絶対評価
2. 相対評価（偏差値形式）

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

今回の調査の目的を踏まえ、ルーブリック形式を選択

設問の形式についての検討

		A ルーブリック形式	B 順序尺度形式	C チェックリスト形式	D 混合
		評価点 4 3 2 1 A A-4 A-3 A-2 A-1 B B-4 B-3 B-2 B-1 C C-4 C-3 C-2 C-1 評価項目 評価基準 • 到達度を示す評価基準を、観点と尺度からなる表として示したもの • 単純な定量化が難しい内容を定性的、かつ客観的に評価するのに用いられる	評価点 4 3 2 1 A B C 評価項目 評価基準 • ルーブリック形式の評価基準を尺度のみで表したもの (1~5点、そう思う～思わないの4段階、等) • エンゲージメントサーベイなど、主観的な回答に用いられる	評価項目 A ✓ B C D ✓ • 項目を並べ、出来ているかどうかをYes-No形式でチェックするもの • 定点的に、実施項目に漏れが無いかを検討する際に用いられる	項目毎に、設問形式を敵意設定 • 全項目に統性は無く、項目毎に、適切な質問を並べるもの • 個別の項目について、適切な設問を設定する
先進的な企業が抽出できる		アンケートやヒアリングとの組み合わせで可能	アンケートやヒアリングとの組み合わせで可能	抽出するための仮説をYes/No形式で明確にしない限り難しい	アンケートの項目設計次第で可能
「人材版伊藤レポート」の内容をベースとしている		内容を理解しつつ、自社の状況を客観的に評価できる	自社の状況を客観的に見つめるという主旨に適さない	項目間が立体的な構造につき、全項目をY-Nで問うことは難しい	伊藤レポートの内容に基づいた設計が可能
回答者に、自社の状況がフィードバックできる	自社の強み/弱み	可能	可能	不可 • 全体感の把握は難しい	不可 • 全体感の把握は難しい
	自社の経年の成長	可能	可能	可能	難しい • 設問を変えなければ、個別の項目については可
	他社との比較	可能	可能	可能 • 事後にスコア化等を行えば可	可能 • 事後にスコア化等を行えば可

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

ルーブリック形式の設問に加え、フリーアンサーを設定することで、具体的な情報を拾い上げる

ルーブリックの設問イメージ(例)

項目(例)	1	2	3	4	5
	経営陣が重要性を認識していない/議論していない	重要性を認識/議論はしているが、対応策が打たれていない	対応策が打たれている	対応策の効果を把握し、PDCAを回している	対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
Q6 経営戦略の目標を達成する上で重要となる人材アジェンダが特定されていますか?	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダについて議論がされていない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダを特定していない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダを具体的に特定し、経営戦略と紐付く指標やKPIを設定している	経営戦略の実現に向けて重要となる人材アジェンダやKPI等を定期的にモニタリングし、人材アジェンダの更新・見直しを適時に行っている	人材アジェンダやKPI等を、適時に更新・見直しすることで、人材戦略が経営戦略と連動し、経営戦略の実効性を担保している状態を常に維持している

具体的な内容把握のための設問(例)

Q6-1

(Q6で3,4,5を選択した方はお答えください)
具体的に、経営戦略のどの様な目標を達成するために、どの様な人材アジェンダが特定され、各アジェンダに対してどのようなKPIが設定されていますか?(FA)

例:①重要ポストの充足率②同サクセッサーの人数③海外重要ポストの現地化率

Q6-2

(Q6で3,4,5を選択した方はお答えください)
上記でお答え頂いた内容について、開示されている内容、および開示されている先を教えてください。(FA)

例:①開示内容:海外重要ポストの現地化率、②開示先:企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

レポートを通じて目指すべき姿が明確となっていることを踏まえ、絶対評価を選択

評価の方法についての検討

		1 絶対評価	2 相対評価(偏差値)
		• 設計者側で確定した内容を満たすかどうかで評価を実施	• 平均値によって、相対的に評価を実施 • 回答状況に応じて、自社状況の捉え方は変わる
先進的な企業が抽出できる		可能 • 先進的な企業の選定方法を明らかにしておくことで可となる	可能 • 相対的に見て、優れた会社を洗い出しやすい
「人材版伊藤レポート」の内容をベースとしている		レポートでは「あるべき姿」を提唱しているため、他社状況に関係なく、出来ているかどうかを一元的に判断することが重要	相対的に判断した場合、他社が出来ていないことは、自社も同様にやらなくて良いというメッセージととらえられかねない
回答者に、自社の状況がフィードバックできる	自社の強み/弱み		-
	自社の経年の成長	可能 • 明確な絶対指標でトレースすることが可能	不可 • 母数/母集団が流動的であり、中小企業まで広げた場合に、偏差値が上下する等、正確な自社状況の把握は難しい
	他社との比較	可能 • 全体の結果と自社回答の差分で比較可能	可能 • 偏差値を通じて明確に把握可能

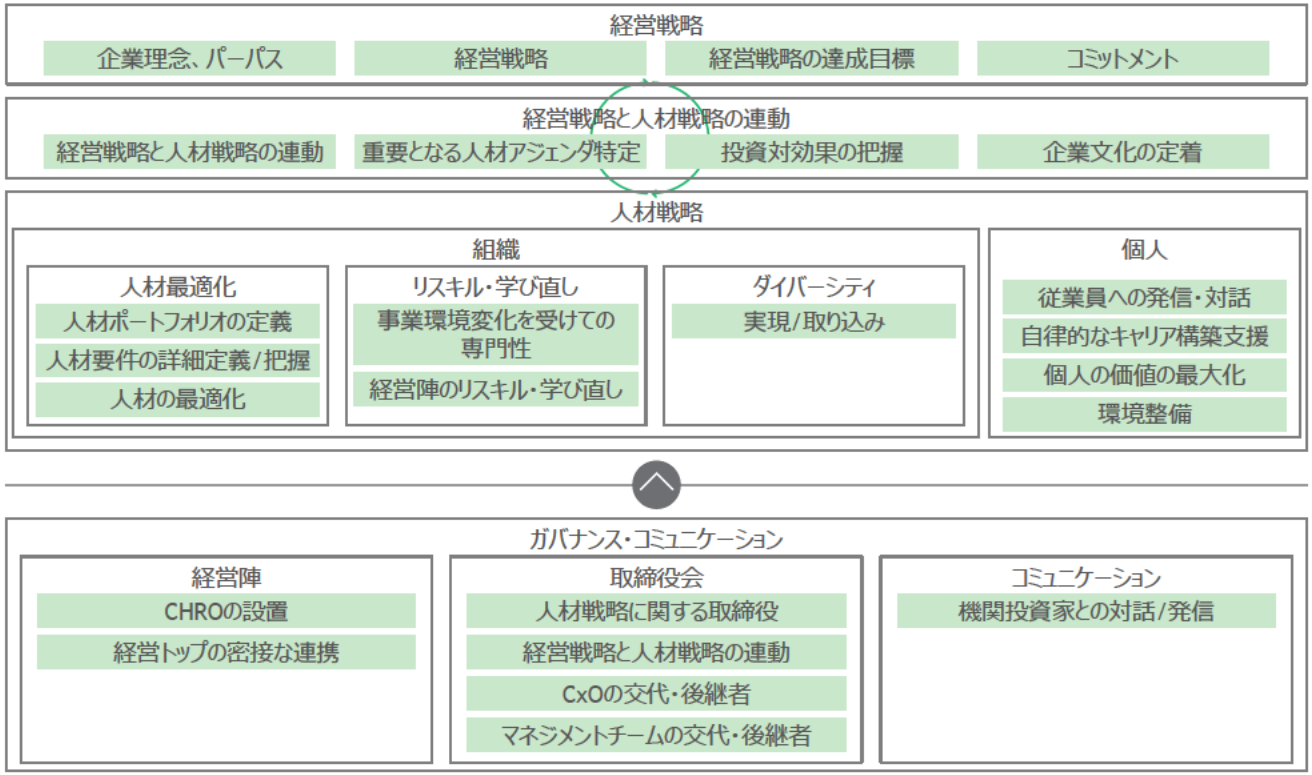
Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

伊藤レポートを基に項目をまとめ、5段階で企業の状況をヒアリング

経営層向けの設問/選択肢

質問項目

伊藤レポートをベースに、構造を回答しやすい様にまとめ直して設計



尺度

尺度は5段階に分け、認知・対応・PDCA・機能までを聞く

1	経営陣が重要性を認識していない/議論していない
2	重要性を認識/議論はしているが、対応策が打たれていない
3	対応策が打たれている
4	対応策の効果を把握し、PDCAを回している
5	対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (1/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
経営戦略	企業理念、企業の存在意義 (パーパス)	#1 経営を取り巻く状況が変化する中、自社の企業理念や存在意義 (パーパス) を明確に打ち出していますか?	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) が経営陣によって議論されていない	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) が明確に打ち出されていない	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) を明確に打ち出している	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) について、従業員も参画する形で定期的に問い直し、全社への浸透に向けた体制を継続的に見直している	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) について、社内外に浸透させることを通じて、自社の競争優位性を確立している
	経営戦略	#2 事業環境が急速に変化する中で、自社の競争優位を確保するため、経営戦略そのものが明確であり、内容が具体化されていますか?	経営戦略そのものの明確さや、内容を具体化していくことの重要性について議論されていない	経営戦略そのものを明確にし、内容を具体化していくことの重要性は議論しているが、実際に明確化・具体化していない	経営戦略そのものが明確であり、その内容について、経営陣や管理職層が共通の理解の下で、行動できる程度まで具体化している	経営戦略を明確に定めて具体化した上で、事業環境の変化や各事業の状況を踏まえ、適時見直しを行っている	事業環境の変化や各事業の状況を踏まえて、経営陣が適時、経営戦略の見直しや経営方針の転換等を行い、持続的な企業価値の向上につなげている
	経営戦略の達成目標	#3 経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が具体化されていますか?	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸について議論がなされていない	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が具体化されていない	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が実現可能な形で具体化されている	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が実現可能な形で具体化され、事業環境の変化や達成状況に応じて適時見直している	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸を実現可能な形で具体化し、適時見直すことを通じて、持続的な企業価値の向上につなげている
	コミットメント	#4 経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしていますか?	経営陣の中で、経営戦略の目標達成に向けた自身の責務・役割について議論がなされていない	経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしていない	経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしている	経営陣が、経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしており、その達成の度合いについて定期的に確認をしている	経営陣が経営戦略で掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしており、定期的な確認の過程で、状況に応じた戦略の修正や目標の達成を実現している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (2/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
経営戦略と人材戦略の連動	経営戦略と人材戦略の連動	#5 自社の人材戦略は、ビジネスモデルや経営戦略と適切に紐付いて策定されていますか?	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略との紐付けや連動性について、議論がなされていない	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略が紐付けされておらず連動していない	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略が紐付けされており連動している	ビジネスモデル・経営戦略と連動する人材戦略の重要な要素について、継続的にモニタリングを行い、状況の変化に応じて人材戦略の修正を適時行っている	状況の変化に応じて人材戦略の修正を適時実施することで、事業転換や新規事業の創出などが生まれ、持続的な企業価値の向上につなげている
	重要となる人材アジェンダの特定	#6 経営戦略の目標を達成する上で重要となる人材アジェンダが特定されていますか?	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダについて議論がされていない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダを特定していない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダを具体的に特定し、経営戦略と紐付く指標やKPIを設定している	経営戦略の実現に向けて重要となる人材アジェンダやKPI等を定期的にモニタリングし、人材アジェンダの更新・見直しを適時に行っている	人材アジェンダやKPI等を、適時に更新・見直しすることで、人材戦略が経営戦略と連動し、経営戦略の実効性を担保している状態を常に維持している
		#6-① (Q6で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的に、経営戦略のどの様な目標を達成するために、どの様な人材アジェンダが特定され、各アジェンダに対してどのようなKPIが設定されていますか?	フリーアンサー				
		#6-② (Q6で3,4,5を選択した方はお答えください) 上記でお答え頂いた内容について、開示されている内容、および開示されている先を教えてください。	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (3/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
経営戦略と人材戦略の連動	投資対効果の把握	#7 人的資本への投資について、時間軸や得られる効果が明確に定義された上で、投資対効果が定量的に把握されていますか?	人的資本の投資及び投資対効果を定量的に把握することの重要性について議論がなされていない	人的資本の投資及び投資対効果について定量的には把握していない	人的資本への投資及び投資対効果を定量的に把握している	人的資本への投資及び投資対効果について、定量的に把握し、モニタリングを行うことで、定期的に人的資本への投資の見直しを行っている	人的資本への投資及び投資対効果を定量的に把握し、定期的に人的資本への投資を見直すと共に、人材戦略および経営戦略の成果のモニタリングや見直しに活用している
		#7-① (Q7で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的に、どの様に人的資本への投資および投資対効果が把握されていますか? また、その内容が、どれくらいの頻度で確認されていますか?	フリーアンサー				
		7-② (Q7で3,4,5を選択した方はお答えください) 上記でお答え頂いた内容について、開示されている内容、および開示されている先を教えてください。	フリーアンサー				
	企業文化の定着	#8 経営戦略や人材戦略が実行される中で、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化が醸成され、定着していますか?	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されているかについて、議論がなされていない	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されていない	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されている	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高める企業文化について、適切にモニタリングを行い、必要に応じて見直しを行っている	経営戦略や人材戦略の実効性を高める企業文化が定着しており、企業理念等の実現に向けて一人ひとりの従業員が自律的に行動している
		#8-① (Q8で3,4,5を選択した方はお答えください) 企業文化の状況を把握するために、どの様な取り組みが行われていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (4/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(組織)	人材ポートフォリオの定義 (量)	#9 将来的な目標から逆算して必要となる人材の要件が定義され、経営戦略の達成に向けて全社における最適な人材ポートフォリオが明確に定義されていますか?	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算し、必要となる人材の要件を定義することの重要性について議論がなされていない	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算し、必要となる人材の要件を定義していない	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算し、必要となる人材の要件を定義している	必要となる人材要件を、経営戦略の変更等に応じて、定期的に見直しを行いながら、実際に人材の獲得・育成を行っている	必要となる人材要件を満たす人材の獲得・育成を継続的に行い、獲得・育成した人材が、事業転換や新規事業の創出などを生み出し、持続的な企業価値の向上につなげている
		#9-① (Q9で3,4,5を選択した方はお答えください) 必要となる人材の要件は、どの様に定義されていますか?	フリーアンサー				
	具体的な人材要件の定義/把握(適所適材)	#10 定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件がスキルや経験レベルで明確に定義されていますか?	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義する必要性について議論がなされていない	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義していない	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義している	必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義しており、経営戦略や最適な人材ポートフォリオの変更に応じて、定期的に見直している	必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義し、定期的に見直した上で、最適な人材ポートフォリオと現状のギャップを埋めるための人材の獲得・育成を行っている
		#10-① (Q10で3,4,5を選択した方はお答えください) 必要となる人材の要件が、どの様なレベル感で定義されていますか? (保有資格、過去の経験職務 等)	フリーアンサー				
		#10-② (Q10で5を選択した方はお答えください) 従業員のスキルや経験は、どの様に把握・管理されていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (5/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(組織)	人材の最適化(適時適量)	#11 定義された要件を満たす人材の配置や獲得によって最適な人材ポートフォリオが実現されていますか?	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、具体的な議論がなされていない	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、対応策が打たれていない	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、社内、または、必要に応じて社外の人材を確保する等の対応策が打たれている	最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、現状とのギャップを継続的にモニタリングし、定期的に見直している	会社部門間や社外も含め、適所適材が進んでおり、経営環境の変化に対応した、適時最適な人材ポートフォリオを実現している
		#11-① (Q11で3,4,5を選択した方はお答えください) 適時最適な人材ポートフォリオを実現するにあたって、社内外の人材についてどのような取り組みが行われていますか?	フリーアンサー				
	事業環境の急速な変化に対応する専門性の向上	#12 事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性や強みを向上させていくためのリスキル・学び直しの機会が提供されていますか?	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びを促進する重要性について議論がなされていない	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びの機会を提供できていない	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びの機会を提供している	専門性や強みの向上のためのリスキルや新たな分野での学びの機会が継続して提供され、最適な人材ポートフォリオとのスキルギャップについて定期的に把握されている	専門性や強みの向上のためのリスキル・スキルシフトの機会が十分に提供され、事業の深掘りや、新たな事業分野の展開に対応した人材が育成されている
		#12① (Q12で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的にどの様な機会が提供されていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (6/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(組織)	経営陣のリスキル・学び直し	#13 経営陣が自らも率先してリスキルや学び直しを継続的に実践し、組織変革をリードしていますか?	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うことの重要性を認識していない	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うことの重要性を認識しているが、実際に行ってはいない	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行っている	定期的な研修やシェアリング等、経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うため、継続的な取り組みがなされている	定期的な研修やシェアリングを行うなど、経営陣が、率先してリスキル/学び直しを継続的に行い、新事業の創出や経営方針の転換等を通じて組織にフィードバックすることで変革をリードしている
	ダイバーシティの実現/取り込み	#14 女性、外国人、中途採用といった属性だけでなく、経験や感性、価値観、専門性といった観点から多様な個人の掛け合わせ(知と経験のダイバーシティ)が実現され、多様な経験・価値観が取り込まれていますか?	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくことの必要性について全社的に議論がなされていない	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくことの必要性は議論されているが、全社的な取組はなされていない	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくための全社的な取組がなされている	業務プロセスや意思決定の際に実際に多様な経験・価値観を取り込むことができているか、定期的にモニタリングを行い、必要に応じて取組の見直しを行っている	業務プロセスや意思決定に多様な経験・価値観が取り込まれることを通じて、多様なアイディアを組み合わせや、新しいプロダクト・プロセス・組織等、既存の枠組みを超える新たな価値創造がなされている
		#14-① (Q14で3,4,5を選択した方はお答えください) 企業価値向上の観点から必要となる知と経験のダイバーシティの実現や取り込みについて、どの様なKPIが設定され、どの様な取り組みが行われていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (7/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(個人)	従業員への発信・対話	#15 自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信されていますか?	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で発信することの重要性を認識していない	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形では発信できていない	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で発信している	企業理念、経営戦略や人材戦略に関する従業員の共感や納得の度合いについてモニタリングし、経営レベルで発信・対話の内容の見直しを行っている	企業理念、経営戦略、人材戦略が連動する形で、経営陣から共通のメッセージが発信されており、従業員が日頃から共感・納得して、自分の仕事の意義を実感できている
		#15-① (Q15で3,4,5を選択した人に表示) 従業員への発信・対話はどなたによって主体的に行われていますか?	フリーアンサー				
		#15-② (Q15で3,4,5を選択した人に表示) 従業員への発信・対話は、主にどのような場で、年にどの位の頻度で行われていますか?	フリーアンサー				
		#15-③ (Q15で4,5を選択した人に表示) 具体的にどの様な方法で、納得度合いについてモニタリングし、発信・対話の内容の見直しが行われていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (8/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(個人)	個人の自律的なキャリア構築支援	#16 個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がされていますか?	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援をすることの重要性について議論がなされていない	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がなされていない	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援を行っている	個人の学び直しや場の提供を通じた自律的なキャリア構築支援の内容について、従業員からのフィードバック等を踏まえ、定期的に見直し・改善している	個人の学び直しや場の提供を通じた自律的なキャリア構築支援により、個人の社内外での活躍の機会が広がるとともに、新たな専門性や価値観等により、組織の変化対応力の向上につながっている
		#16-① (Q16で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的にどの様な選択肢が提供されていますか?	フリーアンサー				
	個人の価値の最大化(エンゲージメント)	#17 多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会が提供されていますか?	就業経験・機会の提供に際して、個人が主体的に選択できるなど、多様な個人のニーズに応えることの重要性について議論がなされていない	就業経験・機会に際して、個人が主体的に選択できる環境は整備されておらず、多様な個人のニーズに応えられていない	多様な個人のニーズに応じ、個人が主体的に選択できる形で就業経験・機会の提供等を行っている	定期的にモニタリングを行い、従業員からのフィードバックを活かしながら、個人が最大限能力を発揮できる就業経験・機会を継続的に提供している	多様な個人のニーズに応じた就業経験・機会の提供を継続的に行うことで、個々人が自律的に業務に取り組み、持続的な企業価値の向上に貢献している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (9/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(個人)	環境整備	#18 事業継続 (BCP) や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にかかわらずに働くことができる制度・仕組みが整えられていますか?	従業員が、時間や場所にかかわらず働くための環境整備について、議論されていない	従業員が、時間や場所にかかわらず、働くための制度や仕組みが無い	従業員が、時間や場所にかかわらず、働くための制度や仕組みがある	従業員が、時間や場所に関わらず働くための制度・仕組みが、実際に活用されており、定期的にモニタリングした上で、改善や見直しがされている	制度・仕組みが幅広く活用されており、多様な個人が自身のニーズに合わせて効率的に働くことで、業務の生産性向上や、優秀な人材の獲得・定着にも効果がでている
		#17/18-① (Q17・18で3,4,5を選択した方はお答えください) 多様な個人のニーズに答える環境・機会を整えるにあたり、どの様な工夫が行われていますか? (報酬体系・昇進基準の見直し、マネージャーの育成・支援、業務プロセスやコミュニケーションの在り方の見直し等)	フリーアンサー				
ガバナンス	CHROの設置	#19 事業部門を含めた幅広い経験を有し、経営戦略と人材戦略を結びつける専門性を持った人材 (CHRO等) が経営層に選任されていますか?	事業部門を含めた幅広い経験を有し、経営戦略と人材戦略を結びつける専門性を持った人材を経営層に選任することの重要性について議論していない	事業部門を含めた幅広い経験を有し、経営戦略と人材戦略を結びつける専門性を持った人材を経営層として選任することの重要性は議論しているが、選任はしていない	事業部門を含めた幅広い経験を有し、経営戦略と人材戦略を結びつける専門性を持った人材を経営層に選任している	CHROが、経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行を主導を主導するとともに、社内外への発信の役割を担っている	CHROが、経営戦略上重要となる人材や人材戦略の観点から、新たなビジネスモデルや経営戦略、M&A等の実現に貢献している
	経営トップの密接な連携	#20 経営戦略上、重要な案件については、人事・人材の専門性をもった人材 (CHRO) を交えて、主要な経営陣の中で日頃から密にコミュニケーションをとり、連携を図っていますか?	経営戦略上重要な案件についての議論・検討にCHROを組み込む必要性について、経営層で認識されていない	経営戦略上重要な案件について、CHROを組み込む必要性について議論はされているが、実際には組み込まれていない	経営戦略上重要な案件について、CHROを含む主要な経営陣が日頃から密にコミュニケーションを取って連携を図っている	経営戦略上重要な案件について、CHROを含む主要な経営陣が日頃から密にコミュニケーションを取り、必要な人的資本投資の決定や、適切な人材の配置・育成に反映している	経営戦略上重要な案件について、主要な経営陣が日頃から密にコミュニケーションを行い、その内容を人材戦略に反映することを通じて、経営戦略と人材戦略が連動し、経営戦略の実行性を継続的に担保している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (10/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
ガバナンス	人材戦略に関する取締役の選任	#21 取締役会において人材戦略に関する充実した議論ができるよう、人材マネジメントの専門性を持った人材が取締役に選任されていますか?	(Yes/Noで回答)				
		#21-① (YESを選択した方はお答えください)具体的に、どの様に専門性を定義していますか?	フリーアンサー				
	経営戦略・企業価値向上との連動	#22 取締役会では、経営戦略の実効性を監督・モニタリングする観点から、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論され、その進捗についてモニタリングされていますか?	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略が議論対象になっていない	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論されているが、人材戦略の見直しや改善には活用されていない	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論されており、人材戦略の見直しや改善に活用されている	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論・定期的に進捗をモニタリングし、その結果を経営戦略・人材戦略の内容に反映している	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略の重要な要素について議論・定期的に進捗をモニタリングし、経営戦略・人材戦略の内容に反映することで、経営戦略の深化や目標達成に寄与している
	CxOの交代と後継者の指名	#23 取締役会 (指名委員会等) が、CEOを中心とした経営チーム全体の後継者計画の重要性を十分に認識し、その策定・運用が適切に行われるよう、モニタリングしていますか?	取締役会 (指名委員会等) が、CEOのみならず、経営チーム全体として見た後継者育成の重要性を認識していない	取締役会 (指名委員会等)が、CEOのみならず、経営チーム全体として見た後継者計画の重要性を認識し、議論しているが、いまだ実際に策定されてはいない	取締役会 (指名委員会等) が、経営チーム全体の後継者計画の重要性を認識しており、実際に計画が策定され、社内 (外) に候補者の人材プールが存在する	経営チーム全体の後継者計画が策定されており、その運用について取締役会 (指名委員会等) がモニタリング・評価している	経営チーム全体の後継者計画に基づいて運用がなされていることを取締役会 (指名委員会等) が確認しており、実際に社内 (外) の人材プールから経営チームに登用されている
	マネジメントチームの交代と後継者の育成・検討	#24 CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより裾野の広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) がモニタリングしていますか?	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めてより広く経営人材を育成していく必要性について、取締役会 (指名委員会等) の議論対象になっていない	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) で重要なアジェンダとして議論されているが、人材の候補者層の形成に活用されていない	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) で重要なアジェンダとして議論され、人材の候補者層の形成に活用 されている	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) がモニタリングしている	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) モニタリングをし、実際に後継者候補として登用されている

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート項目 (11/11)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
ガバナンス	取締役会での議論	#25 次の重要事項のうち、取締役会において、具体的に議論されている項目を教えてください (複数選択形式)	☐ 将来的に重要となる事業領域の人材の獲得・育成 ☐ 経営陣・従業員に対するリスキル・学び直しの機会の提供 ☐ 知と経験のダイバーシティの実現・取り込み ☐ 従業員に対する企業理念・パーパス・経営戦略の浸透 ☐ 多様な従業員個々人の価値を最大化するための環境整備・機会提供 ☐ 人材戦略の実行プロセスを通じて醸成される企業文化 ☐ 人的資本に関する投資対効果				
コミュニケーション	人材戦略を通じた企業価値の創造についての発信	#26 経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、経営戦略と紐付く人材戦略の指標やKPI等について機関投資家との対話で発信していますか?	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」・指標やKPI等について機関投資家との対話で発信することの重要性について、議論していない	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、指標やKPI等について機関投資家との対話で発信していない	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、指標やKPI等について機関投資家との対話で発信している	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略の連動の「考え方」や、指標やKPI等が、機関投資家に適切に伝わっているかモニタリングし、経営レベルで発信・対話の内容の見直しを行っている	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、その「連動」の考え方や、指標・KPIを等を、その進捗と併せて投資家と継続的に対話し、その結果を経営戦略・人材戦略に反映することを通じて、企業価値の向上につなげている
	発信の内容	#26-①(Q26で3,4,5を選択した方はお答えください) どのように連動しているのかの「考え方」・経営戦略と紐付く人材戦略の指標やKPI等について、機関投資家に対してどの様な内容を発信されていますか?	フリーアンサー				
	発信の内容	#26-②(Q26で3,4,5を選択した方はお答えください) 機関投資家への発信はどなたが主体的に行っていますか?	フリーアンサー				
	発信の内容	(Q26で3,4,5を選択した方はお答えください) 機関投資家への発信は、主にどのような場で、年にどの位の頻度で行われていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

必要情報の他に、伊藤レポートの内容をサポートする情報の取得可否を確認

基礎設問

基本情報

調査を実施にあたって、必要な情報
- 今年度はサンプル調査につき、割愛

本アンケート回答者 (責任者) の情報

- 企業名
- 部署名
- 役職、氏名
- 電話番号、メールアドレス

その他の情報

- 回答協力部署
- 本調査における回答範囲
  - 自社単体で回答
  - 自社は純粋持株会社で、傘下の事業会社単体で回答
  - 自社およびグループ企業の合算で回答
  - その他
- 集計対象期間が4月～翌3月でない場合、その旨

伊藤レポートの各項目に関連する情報

有識者ヒアリングを踏まえ、情報として取りたい数値の取得可否を確認
- 今年度は、サンプルにつき、回答可否のみを確認

基礎的な設問

従業員構成

	全体	
		うち、管理職以上
正社員		
中途		
女性		
外国人		
非正社員		

管理職以上の者のうち、ファンクショナル・マネジャー※の割合

※特定の機能 (研究開発・技術・人事・法務等)に対して、部署を横断して継続的な責任を持つマネージャー

外国人株式所有比率

人材投資に関する質問

人材のスキル・キャリア開発にかけている費用

A: 階層別研修

B: 選抜型研修

C: 自己啓発型研修

D: その他研修

人材への投資額の把握

- 具体的な金額を教えてください
- 上記金額の算出方法を教えてください
- これらの人材への投資額は、管理部門(人事部等) と事業部門で、どのように配分されていますか
  - すべて管理部門がになっている
  - 管理部門だけでなく、事業部門にも配分されている (約 割)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

対象企業の選定プロセス・候補イメージ

前提

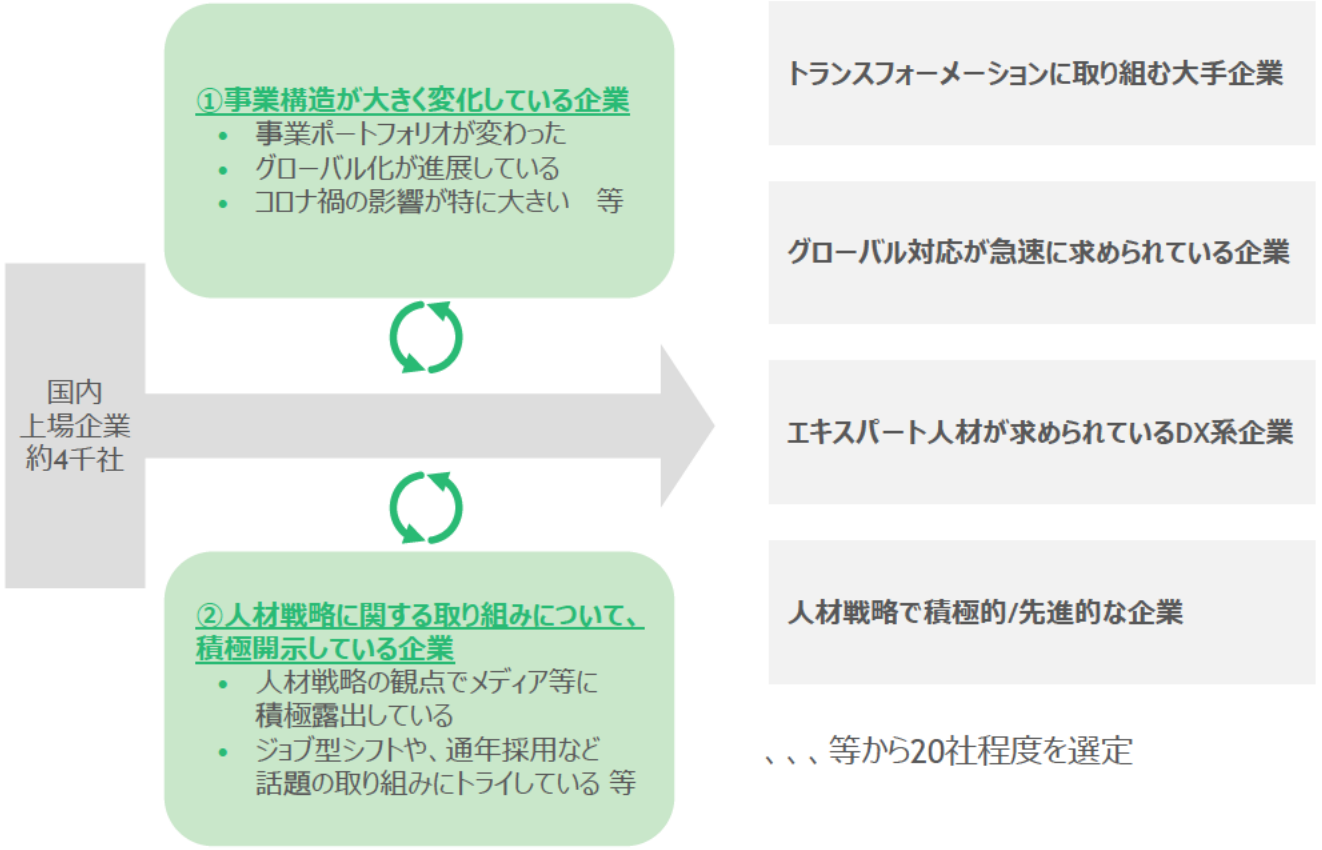
現時点では、「経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行する先進企業」を抽出できる客観的な基準は存在しない
- ゆえに本事業でその基準作りに取り組むという認識

従って、以下①②の観点で、企業をピックアップし、業種のバランスも意識しながら、ご担当者と調整の上、対象企業を決める

①事業構造が大きく変化している(≒改革に迫られている)企業

②人材戦略に関する取り組みについて、積極開示している企業

選定プロセス・候補イメージ



、、、等から20社程度を選定

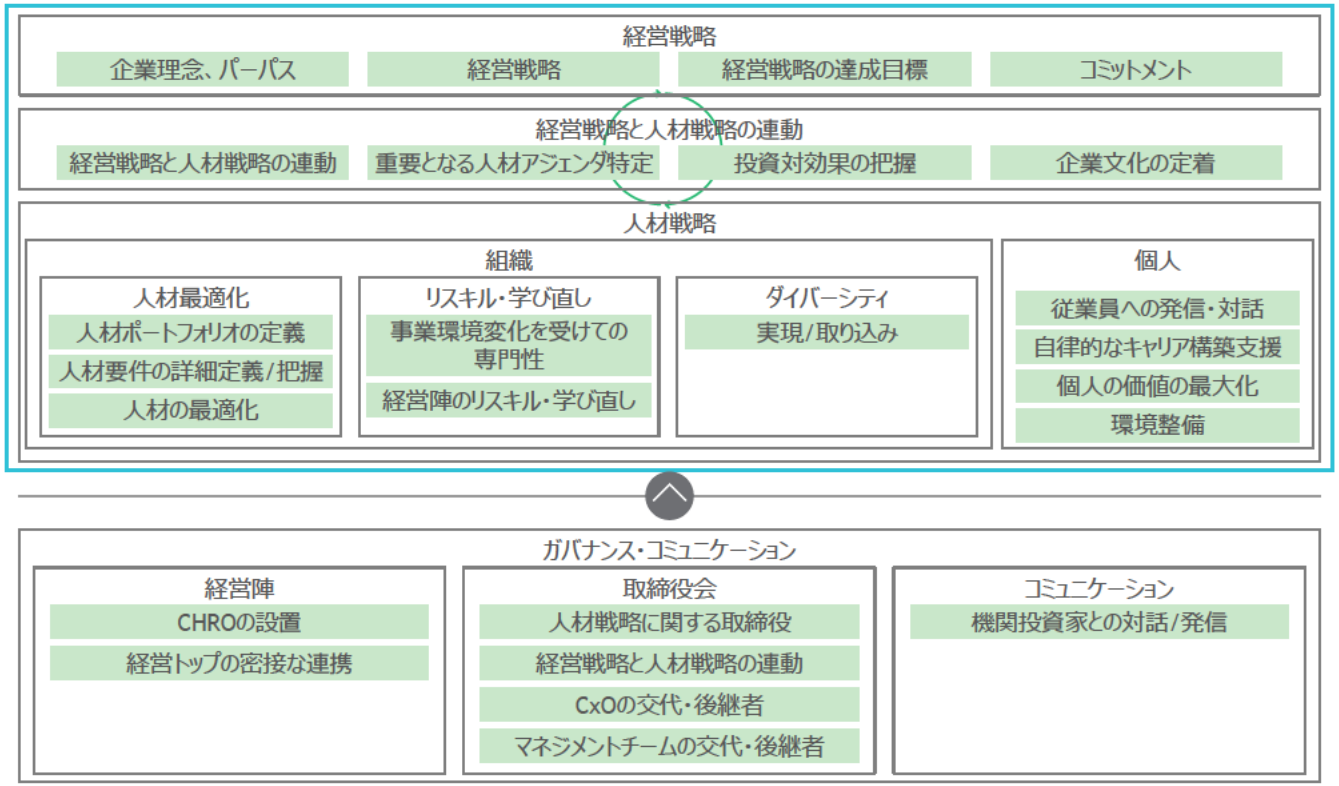
Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

ガバナンス・コミュニケーションを除く項目を、従業員にヒアリングしギャップを測定

従業員向けの設問/選択肢

質問項目

- 経営層向けの設問に準拠
- ガバナンス・コミュニケーションは必ずしも従業員まで浸透している必要性が無いことを想定し、対象外とする



尺度

尺度は経営層向けを準拠。「知らない/分からない」を含め、回答可否を合わせて検証

1	経営陣が重要性を認識していない/議論していない
2	重要性を認識/議論はしているが、対応策が打たれていない
3	対応策が打たれている
4	対応策の効果を把握し、PDCAを回している
5	対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
0	知らない/分からない

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向けアンケート項目(1/7)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
経営戦略	企業理念、企業の存在意義(パーパス)	#1 経営を取り巻く状況が変化する中、自社の企業理念や存在意義 (パーパス) を明確に打ち出していますか?	自社の企業理念や存在意義(パーパス) が経営陣によって議論されていない	自社の企業理念や存在意義(パーパス) が明確に打ち出されていない	自社の企業理念や存在意義(パーパス) を明確に打ち出されている	自社の企業理念や存在意義(パーパス) について、従業員も参画する形で定期的に問い直され、全社への浸透に向けた体制が継続的に見直されている	自社の企業理念や存在意義(パーパス) について、社内外に浸透させることを通じて、自社の競争優位性が確立されている
	経営戦略	#2 事業環境が急速に変化する中で、自社の競争優位を確保するため、経営戦略そのものが明確であり、内容が具体化されていますか?	経営戦略そのものの明確さや、内容を具体化していくことの重要性について議論されていない	経営戦略そのものを明確にし、内容を具体化していくことの重要性は議論されているが、実際に明確化・具体化されていない	経営戦略そのものが明確であり、その内容について、経営陣や管理職層が共通の理解の下で、行動できる程度まで具体化されている	経営戦略が明確に定められ具体化された上で、事業環境の変化や各事業の状況を踏まえ、適時見直しが行われている	事業環境の変化や各事業の状況を踏まえて、経営陣が適時、経営戦略の見直しや経営方針の転換等を行い、持続的な企業価値の向上につなげている
	経営戦略の達成目標	#3 経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が具体化されていますか?	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸について議論がなされていない	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が具体化されていない	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が実現可能な形で具体化されている	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が実現可能な形で具体化され、事業環境の変化や達成状況に応じて適時見直されている	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が実現可能な形で具体化され、適時見直されることを通じて、持続的な企業価値の向上につながっている
	コミットメント	#4 経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしていますか?	経営陣の中で、経営戦略の目標達成に向けた自身の責務・役割について議論がなされていない	経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしていない	経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしている	経営陣が、経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしており、その達成の度合いについて定期的に確認をしている	経営陣が経営戦略で掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしており、定期的な確認の過程で、状況に応じた戦略の修正や目標の達成を実現している
経営戦略と人材戦略の連動	経営戦略と人材戦略の連動	#5 自社の人材戦略は、ビジネスモデルや経営戦略と適切に紐付いて策定されていますか?	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略との紐付けや連動性について、議論がなされていない	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略が紐付けされておらず連動していない	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略が紐付けされており連動している	ビジネスモデル・経営戦略と連動する人材戦略の重要な要素について、継続的にモニタリングが行われ、状況の変化に応じて人材戦略の修正が適時行われている	状況の変化に応じて人材戦略の修正が適時行われることで、事業転換や新規事業の創出などが生まれ、持続的な企業価値の向上につながっている

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向けアンケート項目(2/7)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
経営戦略と人材戦略の連動	重要となる人材アジェンダの特定	#6 経営戦略の目標を達成する上で重要となる人材アジェンダが特定されていますか?	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダについて議論がされていない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダが特定されていない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダが具体的に特定し、経営戦略と紐付く指標やKPIが設定されている	経営戦略の実現に向けて重要となる人材アジェンダやKPI等が定期的にモニタリングされ、人材アジェンダの更新・見直しが適時行われている	人材アジェンダやKPI等が、適時に更新・見直しされることで、人材戦略が経営戦略と連動し、経営戦略の実効性が担保されている状態が保たれている
		#6-① (Q6で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的に、経営戦略のどの様な目標を達成するために、どの様な人材アジェンダが特定され、各アジェンダに対してどのようなKPIが設定されていますか?	フリーアンサー				
		#6-② (Q6で3,4,5を選択した方はお答えください) 上記でお答え頂いた内容について、開示されている内容、および開示されている先を教えてください。	フリーアンサー				
	投資対効果の把握	#7 人的資本への投資について、時間軸や得られる効果が明確に定義された上で、投資対効果が定量的に把握されていますか?	人的資本の投資及び投資対効果を定量的に把握することの重要性について議論がなされていない	人的資本の投資及び投資対効果について定量的には把握されていない	人的資本への投資及び投資対効果が定量的に把握されている	人的資本への投資及び投資対効果が、定量的に把握され、モニタリングされることで、定期的に人的資本への投資の見直しが行われている	人的資本への投資及び投資対効果を踏まえて人的資本への投資が見直され、人材戦略および経営戦略の成果のモニタリングや見直しに活用されている
		#7-① (Q7で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的に、どの様に人的資本への投資および投資対効果が把握されていますか? また、その内容が、どれくらいの頻度で確認されていますか?	フリーアンサー				
		7-② (Q7で3,4,5を選択した方はお答えください) 上記でお答え頂いた内容について、開示されている内容、および開示されている先を教えてください。	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向けアンケート項目(3/7)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
経営戦略と人材戦略の連動	企業文化の定着	#8 経営戦略や人材戦略が実行される中で、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化が醸成され、定着していますか?	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されているかについて、議論がなされていない	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されていない	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されている	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高める企業文化について、適切にモニタリング・必要に応じて見直しが行われている	経営戦略や人材戦略の実効性を高める企業文化が定着しており、企業理念等の実現に向けて一人ひとりの従業員が自律的に行動している
		#8-① (Q8で3,4,5を選択した方はお答えください) 企業文化の状況を把握するために、どの様な取り組みが行われていますか?	フリーアンサー				
	人材ポートフォリオの定義 (量)	#9 将来的な目標から逆算して必要となる人材の要件が定義され、経営戦略の達成に向けて全社における最適な人材ポートフォリオが明確に定義されていますか?	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算し、必要となる人材の要件を定義することの重要性について議論がなされていない	必要となる人材の要件が、現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算して、定義されていない	必要となる人材の要件が、現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算して、定義されている	必要となる人材要件が、経営戦略の変更等に応じて、定期的に見直され、実際に人材の獲得・育成が行われている	必要となる人材要件を満たす人材の獲得・育成が継続的に行われ、獲得・育成した人材が、事業転換や新規事業の創出などを生み出し、持続的な企業価値の向上につながっている
		#9-① (Q9で3,4,5を選択した方はお答えください) 必要となる人材の要件は、どの様に定義されていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向けアンケート項目(4/7)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(組織)	具体的な人材要件の定義/把握(適所適材)	#10 定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件がスキルや経験レベルで明確に定義されていますか?	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義する必要性について議論がなされていない	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件が、スキルや経験のレベルで明確に定義されていない	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件が、スキルや経験のレベルで明確に定義されている	必要となる人材要件が、スキルや経験のレベルで明確に定義され、経営戦略や最適な人材ポートフォリオの変更に応じて、定期的に見直されている	必要となる人材要件が、スキルや経験のレベルで明確に定義され、定期的に見直された上で、最適な人材ポートフォリオと現状のギャップを埋めるための人材の獲得・育成が行われている
		#10-① (Q10で3,4,5を選択した方はお答えください) 必要となる人材の要件が、どの様なレベル感で定義されていますか? (保有資格、過去の経験職務 等)	フリーアンサー				
		#10-② (Q10で5を選択した方はお答えください) 従業員のスキルや経験は、どの様に把握・管理されていますか?	フリーアンサー				
	人材の最適化(適時適量)	#11 定義された要件を満たす人材の配置や獲得によって最適な人材ポートフォリオが実現されていますか?	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、具体的な議論がなされていない	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、対応策が打たれていない	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、社内、または、必要に応じて社外の人材を確保する等の対応策が打たれている	最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、現状とのギャップが継続的にモニタリングされ、定期的に見直されている	会社部門間や社外も含め、適所適材が進んでおり、経営環境の変化に対応した、適時最適な人材ポートフォリオが実現されている
		#11-① (Q11で3,4,5を選択した方はお答えください) 適時最適な人材ポートフォリオを実現するにあたって、社内外の人材についてどのような取り組みが行われていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向けアンケート項目(5/7)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(組織)	事業環境の急速な変化に対応する専門性の向上	#12 事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性や強みを向上させていくためのリスキル・学び直しの機会が提供されていますか?	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びを促進する重要性について議論がなされていない	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びの機会が提供されていない	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びの機会が提供されている	専門性や強みの向上のためのリスキルや新たな分野での学びの機会が継続して提供され、最適な人材ポートフォリオとのスキルギャップについて定期的に把握されている	専門性や強みの向上のためのリスキル・スキルシフトの機会が十分に提供され、事業の深掘りや、新たな事業分野の展開に対応した人材が育成されている
		#12① (Q12で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的にどの様な機会が提供されていますか?	フリーアンサー				
	経営陣のリスキル・学び直し	#13 経営陣が自らも率先してリスキルや学び直しを継続的に実践し、組織変革をリードしていますか?	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うことの重要性を認識していない	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うことの重要性を認識しているが、実際に行ってはいない	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行っている	定期的な研修やシェアリング等、経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うため、継続的な取り組みがなされている	定期的な研修やシェアリングを行うなど、経営陣が、率先してリスキル/学び直しを継続的に行い、新事業の創出や経営方針の転換等を通じて組織にフィードバックすることで変革をリードしている
	ダイバーシティの実現/取り込み	#14 女性、外国人、中途採用といった属性だけでなく、経験や感性、価値観、専門性といった観点から多様な個人の掛け合わせ(知と経験のダイバーシティ)が実現され、多様な経験・価値観が取り込まれていますか?	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくことの必要性について全社的に議論がなされていない	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくことの必要性は議論されているが、全社的な取組はなされていない	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくための全社的な取組がなされている	業務プロセスや意思決定の際に実際に多様な経験・価値観を取り込むことができているか、定期的にモニタリングされ、必要に応じて取組の見直しが行われている	業務プロセスや意思決定に多様な経験・価値観が取り込まれることを通じて、多様なアイディアを組み合わせや、新しいプロダクト・プロセス・組織等、既存の枠組みを超える新たな価値創造がなされている
		#14-① (Q14で3,4,5を選択した方はお答えください) 企業価値向上の観点から必要となる知と経験のダイバーシティの実現や取り込みについて、どの様なKPIが設定され、どの様な取り組みが行われていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向けアンケート項目(6/7)

			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(個人)	従業員への発信・対話	#15 自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信されていますか?	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で発信することの重要性が認識されていない	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形では発信されていない	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で発信されている	企業理念、経営戦略や人材戦略に関する従業員の共感や納得の度合いがモニタリングされ、経営レベルで発信・対話の内容の見直しが行われている	企業理念、経営戦略、人材戦略が連動する形で、経営陣から共通のメッセージが発信されており、従業員が日頃から共感・納得して、自分の仕事の意義を実感できている
		#15-① (Q15で3,4,5を選択した人に表示) 従業員への発信・対話はどなたによって主体的に行われていますか?	フリーアンサー				
		#15-② (Q15で3,4,5を選択した人に表示) 従業員への発信・対話は、主にどのような場で、年にどの位の頻度で行われていますか?	フリーアンサー				
		#15-③ (Q15で4,5を選択した人に表示) 具体的にどの様な方法で、納得度合いについてモニタリングし、発信・対話の内容の見直しが行われていますか?	フリーアンサー				
	個人の自律的なキャリア構築支援	#16 個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がされていますか?	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援をすることの重要性について議論がなされていない	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がなされていない	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援が行われている	個人の学び直しや場の提供を通じた自律的なキャリア構築支援の内容について、従業員からのフィードバック等を踏まえ、定期的に見直し・改善が行われている	個人の学び直しや場の提供を通じた自律的なキャリア構築支援により、個人の社内外での活躍の機会が広がるとともに、新たな専門性や価値観等により、組織の変化対応力の向上につながっている
		#16-① (Q16で3,4,5を選択した方はお答えください) 具体的にどの様な選択肢が提供されていますか?	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向けアンケート項目(7/7)

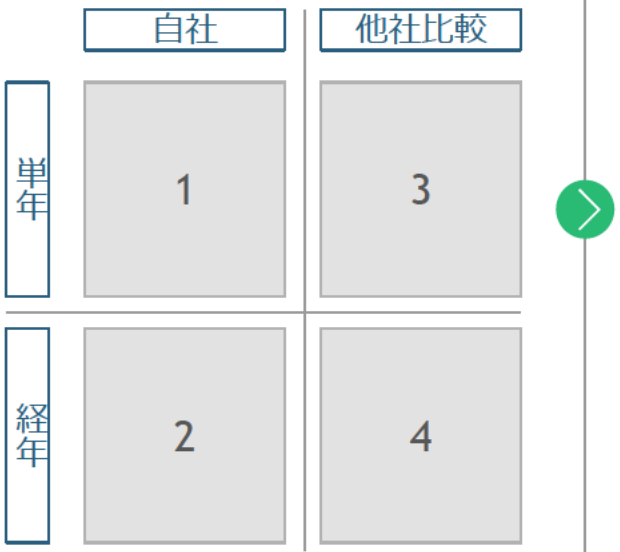
			1	2	3	4	5
			1.経営陣が重要性を認識していない/議論していない	2.重要性を認識/議論はしているが、 対応策が打たれていない	3.対応策が打たれている	4.対応策の効果を把握し、PDCAを回している	5.対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している
人材戦略(個人)	個人の価値の最大化(エンゲージメント)	#17 多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会が提供されていますか?	就業経験・機会の提供に際して、個人が主体的に選択できるなど、多様な個人のニーズに応えることの重要性について議論がなされていない	就業経験・機会に際して、個人が主体的に選択できる環境が整備されておらず、多様な個人のニーズに答えていない	多様な個人のニーズに応じ、個人が主体的に選択できる形で就業経験・機会の提供等が行われている	定期的にモニタリングが行われ、従業員からのフィードバックを活かしながら、個人が最大限能力を発揮できる就業経験・機会が継続的に提供されている	多様な個人のニーズに応じた就業経験・機会の提供が継続的に行われることで、個々人が自律的に業務に取り組み、持続的な企業価値の向上に貢献している
	環境整備	#18 事業継続 (BCP) や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にかかわらずに働くことができる制度・仕組みが整えられていますか?	従業員が、時間や場所にかかわらず働くための環境整備について、議論されていない	従業員が、時間や場所にかかわらず、働くための制度や仕組みが無い	従業員が、時間や場所にかかわらず、働くための制度や仕組みがある	従業員が、時間や場所に関わらず働くための制度・仕組みが、実際に活用されており、定期的にモニタリングした上で、改善や見直しがされている	制度・仕組みが幅広く活用されており、多様な個人が自身のニーズに合わせて効率的に働くことで、業務の生産性向上や、優秀な人材の獲得・定着にも効果がでている
		#17/18-① (Q17・18で3,4,5を選択した方はお答えください) 多様な個人のニーズに答える環境・機会を整えるにあたり、どの様な工夫が行われていますか? (報酬体系・昇進基準の見直し、マネージャーの育成・支援、業務プロセスやコミュニケーションの在り方の見直し等)	フリーアンサー				

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

今後のアクションに繋がりやすい様、自社の状況を多面的な角度から把握できる設計とする

回答者へのフィードバック内容

回答者へのフィードバックの内容



	目的	アウトプットの形式	
		評価方法	アウトプットイメージ
1	全体像を踏まえた上で、自社が出来ているところ、出来ていないところを明確に把握し、改善・見直し	絶対評価	ヒートマップ形式
2	全体像を踏まえた上で、目指すべき姿に向けた自社の変化を明確に把握し、取り組みの効果を認識・見直し		スパイダーチャート形式
3	他社の状況と比較した際の自社の立ち位置を明確にし、優れているところはPR、劣っているところは改善		棒グラフ/表形式
4	他社の経年の成長率と、自社の経年の成長率を比較し、取り組みの十分/不十分を認識し、今後の注力項目を炙り出し		表形式

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

絶対評価を用いて、目指す姿と比較した際の自社の強み/弱みを客観的に把握

1 自社×単年　詳細(案)

目的

経営戦略と人材戦略の連動の実現にあたり必要となる要素の全体増を踏まえ、自社が出来ているところ、出来ていないところを把握

自社状況を把握した上で、不十分な部分について、改善・見直し

アウトプットの形式

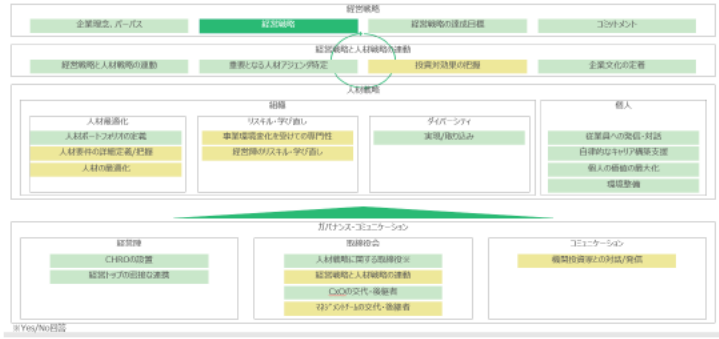
評価方法

絶対評価にて実施

- ルーブリックにより、目指す姿に対して、自社の現状を把握
- 各評価軸毎に、ルーブリックの段階評価に応じた自社回答をプロット

アウトプットイメージ

ヒートマップを用い、各要素における到達度を可視化



Note: ルーブリックの段階はイメージ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

絶対評価を用いて、目指す姿に向けた自社の取り組みの変遷を客観的に把握

2 自社×経年　詳細(案)

目的

経営戦略と人材戦略の連動の実現にあたり必要となる要素について、自社の成長過程を把握

自社の変化を明確に把握することで、改善に向けた取り組みの効果を認識・見直し

アウトプットの形式

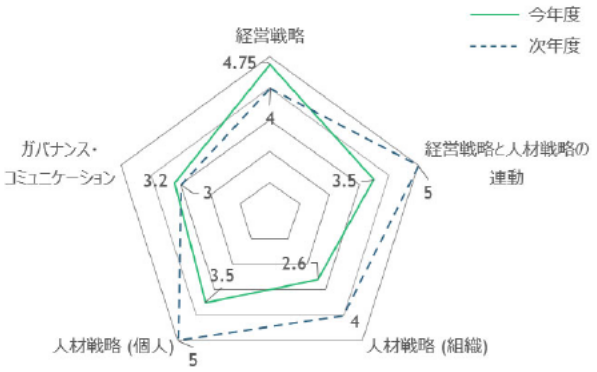
評価方法

絶対評価にて実施

- ルーブリックにより、目指す姿に対して、自社の現状を把握
- 各評価軸毎に、ルーブリックの段階評価に応じた自社回答を経年分プロット
  - 必要に応じて、重み付けを実施

アウトプットイメージ

スパイダーチャートを用い、各要素における到達度/成長を可視化



Note: ルーブリックの段階はイメージ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

絶対評価を用いて、他社の回答の分布を自社回答と比較し、客観的に現状を把握

3 他社比較×単年　詳細(案)

目的

各要素について、他社の達成度と自社の達成度の差分を明確化

- 特に、多くの他社が出来ていて、自社が出来ていない項目を知る

他社と比較した際に、自社が特に出来ている点はPR、他社より出来ていない点は改善

アウトプットの形式

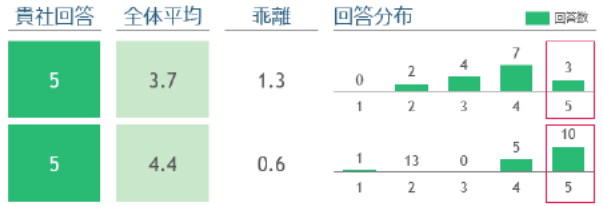
評価方法

絶対評価にて実施

- 他社の達成状況の把握にあたっても、母数や他社の達成度によって左右されない絶対値を利用し客観的に把握
- ルーブリックにより、目指す姿に対して、各社の回等分布を示し、自社の立ち位置を把握

アウトプットイメージ

点数に加え、各要素について、回答者分布をグラフ形式で明示



Note: ルーブリックの段階はイメージ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

相対評価(偏差値)を用いて、他社と自社の成長率を評価

4 他社比較×経年　詳細(案)

目的

各要素における他社の経年の成長率と
自社の経年の成長率を相対的に比較して
把握

他社の成長を加味した際に、自社の取り組
みの成果を認識し、今後注力すべき要素を
認識・改善

アウトプットの形式

評価方法

絶対値にて実施

- 各要素における自社と各社の経年の
  成長を相対比較
  - ランク付け、ランク別の比較も検討

アウトプットイメージ

各要素毎に、表グラフ形式で可視化

	経営戦略	連動	人材戦略(組織)	人材戦略(個人)	ｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ・ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ
貴社の成長率	▲0.75	+1.5	+1.4	+1.5	▲0.2
全社平均	+1.1	+1.2	▲0.2	+1	+2

Note: ルーブリックの段階はイメージ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

今年度の個社へのフィードバックの全体像

	全体サマリ	経営層向け			マネージャー向け
		ヒートマップ	経年比較	他社比較	
内容	回答者情報 全体分析を通じた サマリ	回答結果をマッピングし、全体像を踏まえた強み・弱みを一覧化	自社の経年での成長率をスパイダーチャート形式で表示 • 成長率の全体平均を提示することで、他社との伸びしろの比較も可	全体平均と比較して、自社の立ち位置をマッピング	経営層回答とマネージャー回答を比較

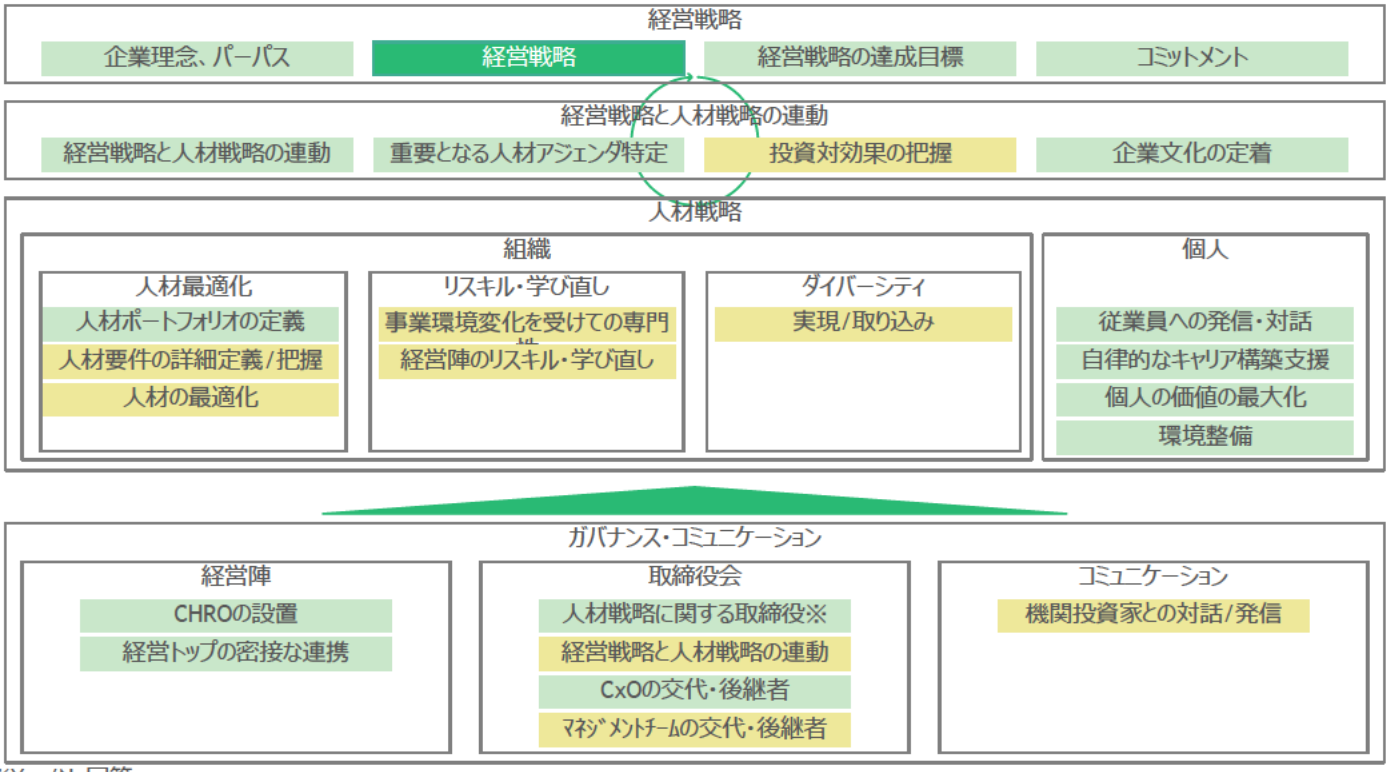
Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

回答結果

経営層向けアンケート回答結果　サマリ-全社平均

全社平均(N=21、無回答を除く)

5. 機能している　4. PDCAを回している　3. 対応策あり　2.1対応策無し



※Yes/No回答

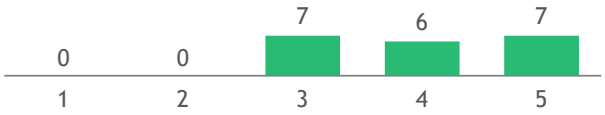
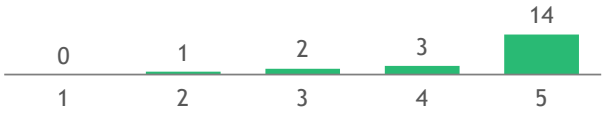
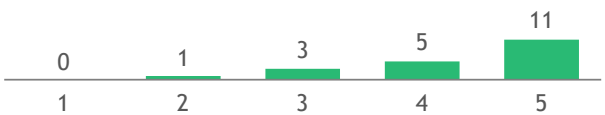
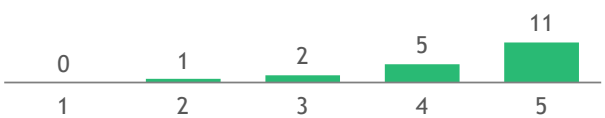
分析

- 経営戦略に関する項目は殆どの企業がPDCAを回す以上の段階に到達
- 経営戦略と人材戦略の連動については、半数以上の企業が対応策がない状態
- 個人に関する人材戦略に比べて、組織に関する人材戦略は取り組みが遅れている傾向
- 8割以上の企業がCHROの設置や人材戦略に関する取締役の選任を行っているが、経営戦略と人材戦略の連動を取締役会で議論したり、マネジメントチームの交代等を取締役会でモニタリングする体制には至っていない企業も多い

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート回答結果　−1.経営戦略

5. 機能している　4. PDCAを回している　3. 対応策あり　2.1 対応策無し

質問内容	全体平均	回答分布
1 **企業理念/パーパス** 経営を取り巻く状況が変化する中、自社の企業理念や存在意義(パーパス)が明確に打ち出されていますか？	4.0	
2 **経営戦略** 事業環境が急速に変化する中で、自社の競争優位を確保するため、経営戦略そのものが明確であり、内容が具体化されていますか？	4.5	
3 **経営戦略の達成目標** 経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分(ギャップ)を埋めるためにやるべきことや時間軸が具体化されていますか？	4.3	
4 **コミットメント** 経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしていますか？	4.2	

Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート回答結果　−2. 経営戦略と人材戦略の連動

5. 機能している　4. PDCAを回している　3. 対応策あり　2.1 対応策無し

質問内容

5 **経営戦略と人材戦略の連動**
自社の人材戦略は、ビジネスモデルや経営戦略と適切に紐付いて策定されていますか？

6 **重要となる人材アジェンダの特定**
経営戦略の目標を達成する上で重要となる人材アジェンダが特定されていますか？

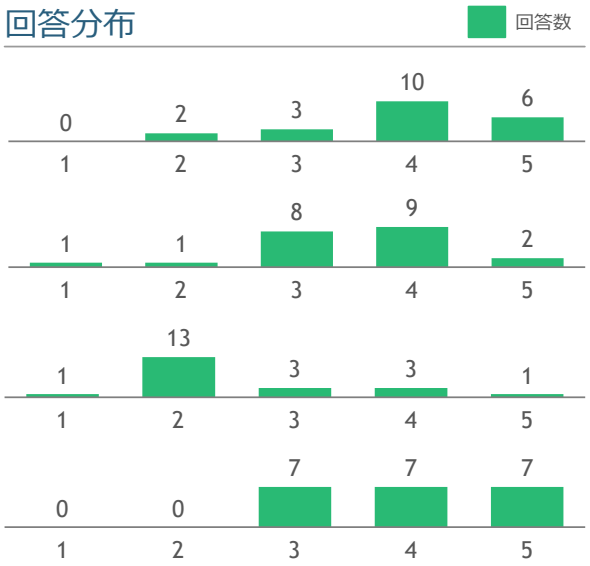
7 **投資対効果の把握**
人的資本への投資について、時間軸や得られる効果が明確に定義された上で、投資対効果が定量的に把握されていますか？

8 **企業文化の定着**
経営戦略や人材戦略が実行される中で、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化が醸成され、定着していますか？

全体平均

4.0
3.5
2.5
4.0

回答分布

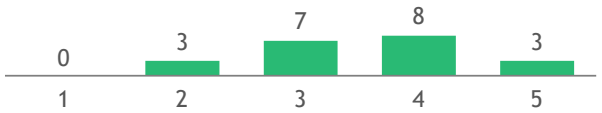
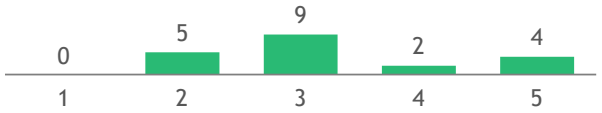
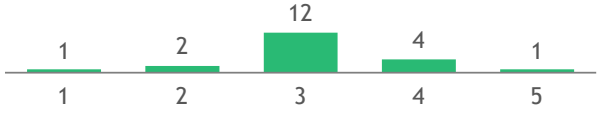
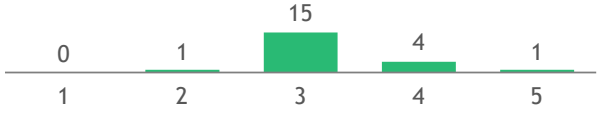
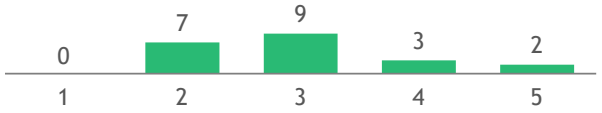
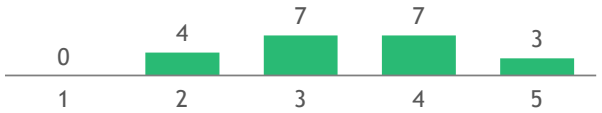


Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート回答結果　−3. 人材戦略（組織）

5. 機能している　4. PDCAを回している　3. 対応策あり　2.1 対応策無し

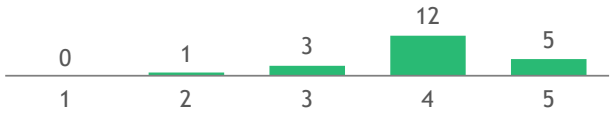
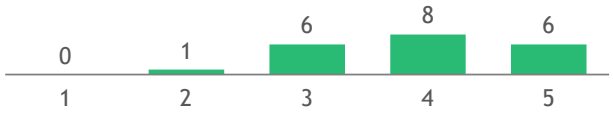
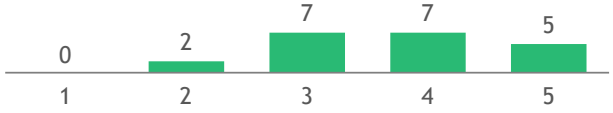
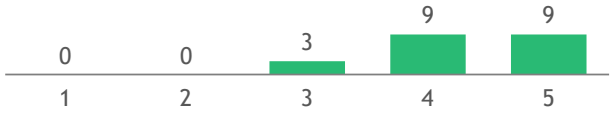
質問内容	全体平均	回答分布
9 **人材ポートフォリオの定義(量)** 将来的な目標から逆算して必要となる人材の要件が定義され、経営戦略の達成に向けて全社における最適な人材ポートフォリオが明確に定義されていますか？	3.5	
10 **具体的な人材要件の定義/把握(適所適材)** 定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件がスキルや経験レベルで明確に定義されていますか？	3.1	
11 **人材の最適化(適時適量)** 定義された要件を満たす人材の配置や獲得によって最適な人材ポートフォリオが実現されていますか？	3.0	
12 **事業環境の急速な変化に対応する専門性の向上** 事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性や強みを向上させていくためのリスキル・学び直しの機会が提供されていますか？	3.2	
13 **経営陣のリスキル・学び直し** 経営陣が自らも率先してリスキルや学び直しを継続的に実践し、組織変革をリードしていますか？	3.0	
14 **ダイバーシティの実現/取り込み** 女性、外国人、中途採用といった属性だけでなく、経験や感性、価値観、専門性といった観点から多様な個人の掛け合わせ(知と経験のダイバーシティ)が実現され、多様な経験・価値観が取り込まれていますか？	3.4	

Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート回答結果　−4. 人材戦略（個人）

5. 機能している　4. PDCAを回している　3. 対応策あり　2.1 対応策無し

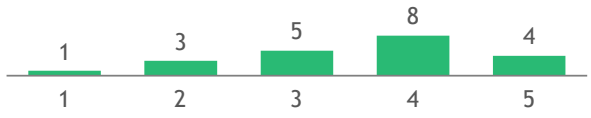
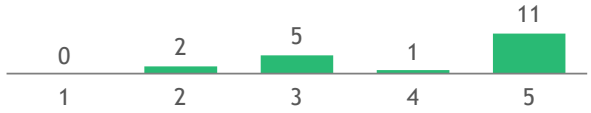
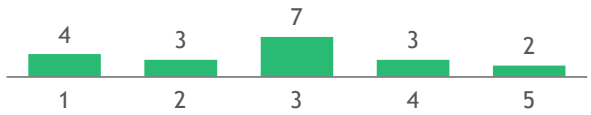
質問内容	全体平均	回答分布
15 **従業員への発信・対話** 自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信されていますか？	4.0	
16 **個人の自律的なキャリア構築支援** 個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がされていますか？	3.9	
17 **個人の価値の最大化(エンゲージメント)** 多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会が提供されていますか？	3.7	
18 **環境整備** 事業継続(BCP)や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にかかわらずに働くことができる制度・仕組みが整えられていますか？	4.3	

Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート回答結果　－5.ガバナンス

5. 機能している　4. PDCAを回している　3. 対応策あり　2.1 対応策無し

質問内容	全体平均	回答分布
19 **CHROの設置** 事業部門を含めた幅広い経験を有し、経営戦略と人材戦略を結びつける専門性を持った人材(CHRO等)が経営層に選任されていますか？	3.5	
20 **経営トップの密接な連携** 経営戦略上、重要な案件については、人事・人材の専門性をもった人材(CHRO)を交えて、主要な経営陣の中で日頃から密にコミュニケーションをとり、連携を図っていますか？	4.3	
21 **人材戦略に関する取締役の選任** 取締役会において人材戦略に関する充実した議論ができるよう、人材マネジメントの専門性を持った人材が取締役に選任されていますか？	NA	
22 **経営戦略・企業価値向上との連動** 取締役会では、経営戦略の実効性を監督・モニタリングする観点から、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論され、その進捗についてモニタリングされていますか？	3.3	
23 **CxOの交代と後継者の指名** 取締役会(指名委員会等)が、CEOを中心とした経営チーム全体の後継者計画の重要性を十分に認識し、その策定・運用が適切に行われるよう、モニタリングしていますか？	3.9	
24 **マネジメントチームの交代と後継者の育成・検討** CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより裾野の広い経営人材育成について、取締役会(指名委員会等)がモニタリングしていますか？	2.7	

Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

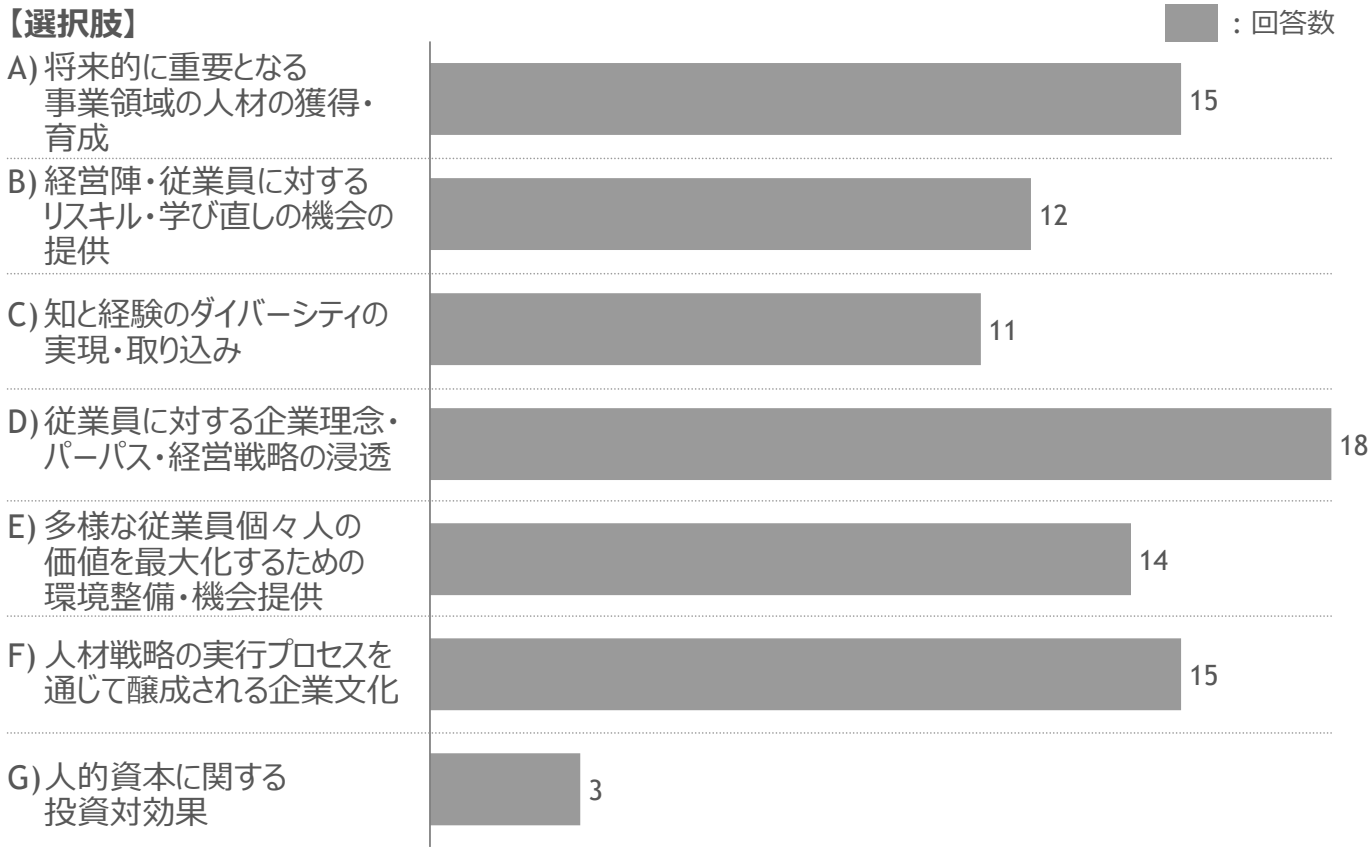
Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート回答結果　ー5.ガバナンス

質問内容

25 **取締役会での議論**
次の重要事項のうち、取締役会において、具体的に議論されている項目を教えてください(複数選択形式)

回答分布



Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向けアンケート回答結果　−6.コミュニケーション

5. 機能している　4. PDCAを回している　3. 対応策あり　2.1 対応策無し

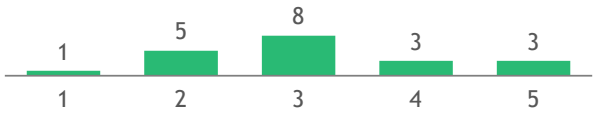
質問内容

26 **<u>人材戦略を通じた企業価値の創造についての発信</u>** 経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、経営戦略と紐付く人材戦略の指標やKPI等について機関投資家との対話で発信していますか？

全体平均

3.1

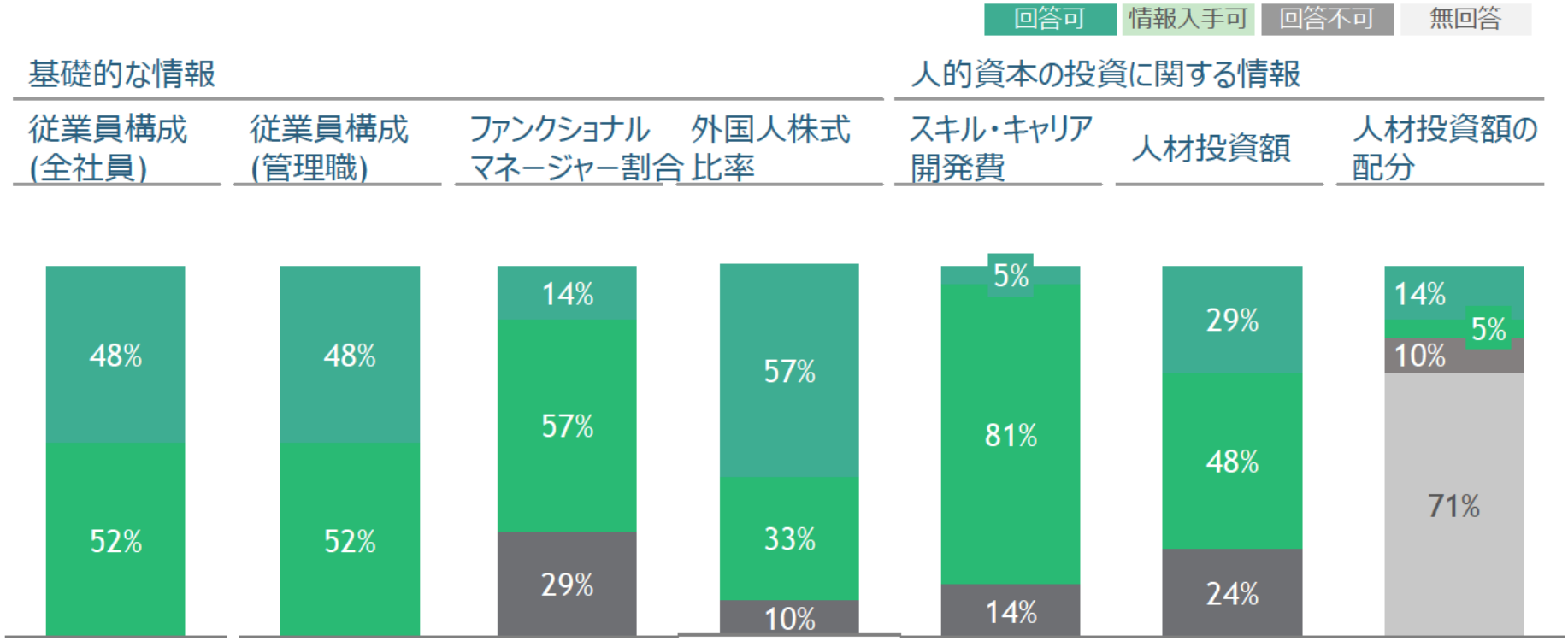
回答分布



Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

基礎設問　回答結果



回答可能(%)(含む情報入手可)	100%	100%	71%	90%	86%	77%	19%

Source: 企業アンケート(2021年2月BCG実施)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

ヒアリング結果と次年度以降の方向性

調査を通じて企業の戦略強化・発信/対話の深化を測ると共に日本の産業競争力を強化

本調査の目的の整理 (案)

	本調査の目的	企業にとっての意味合い	政府にとっての意味合い
個社	① **内圧(自助努力の促進)** 個別企業の経営戦略と人材戦略の連動の達成度を定点的にモニタリング	社内外における自社の状況を正確に把握し、戦略の見直し・検討に活用 • 自社の弱み・強みを知る • 自社の経年の変化を知る • 他社比較による位置づけを知る	あるべき姿を発信し、経営戦略と人材戦略が連動することによって、個別企業の競争力を向上させることによる、日本の産業競争力の強化
	② **外圧(健全なプレッシャー)** 各企業の取り組み状況についての、労働市場・資本市場への発信・対話の深化	取り組みの発信を通じて、投資家や採用対象者へのアピール・対話の深化	投資家と企業の対話を深め、日本市場の投資量/質の引き上げ 企業と労働市場の対話を深め、日本の人材市場の更なる活性化・流動化
全体	③ **産業全体の進化** ベストプラクティスの公開や、コンソーシアムでも議論による「あるべき姿」の検討の加速	ベストプラクティスを通じた目線の引き上げ、より企業の実態を踏まえたあるべき姿・政策や規制が検討されることを通じた、個社の強化	企業の実態を正確に把握した上で、あるべき姿の検討、政策・規制の検討・実行を加速し、日本の産業競争力を強化

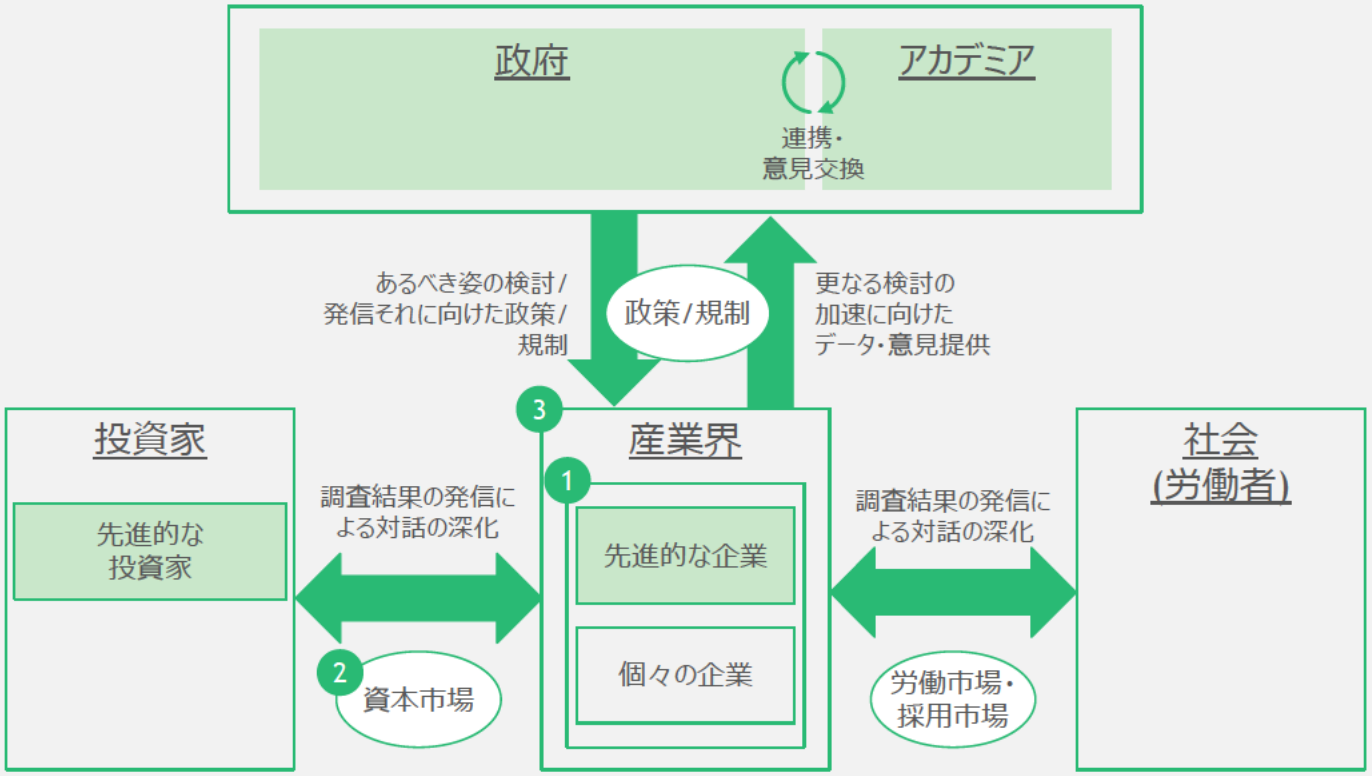
Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

エコシステムを構築して調査結果をフルに活用し、産業競争力強化を加速

本調査を活用したエコシステム (案)

本調査を活用したエコシステムのイメージ

コンソーシアムの対象



次年度以降の方向性

調査結果をフルに活用出来る様、企業に加えて、投資家・アカデミアなどの各主体を巻き込んでエコシステムを構築

先進的な企業・投資家やアカデミアを巻き込んでコンソーシアムを形成

- ベストプラクティスの研究や、調査結果から得られた示唆を活用し、経営戦略と人材戦略の連動と人的資本の更なる活用に向けた議論を加速

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

人材活躍度調査(仮称)についての論点とヒアリングから見えてきたこと

		論点	ヒアリングから見えてきたこと
調査内容	1 設問/選択肢	アンケートの全体設計・各設問/選択肢の分かりやすさ、答えやすさについて、改善すべき点があるか？	• 設問/選択肢は、解釈の難しさの解消/尺度の見直しが必要 - 表現が難しい/各社の状況がより拾い上げられると良い - 尺度5段階に選びにくい点が存在
	2 人的資本投資金額	人的資本に関する投資金額を、どの様に聞いていったらよいか？	• 人的資本投資額を適切に把握している企業はほぼいない • 聞くにあたっては、ある程度項目を定義した上での質問とすべき - その場合においても回答が難しいとの意見も多数
対象	3 従業員向けの実施	従業員向けアンケートを通じて、経営層との認識ギャップは明らかになったのか？そもそも実施すべきか？ • 実施に当たって誰を対象とすべきか？	• ギャップが明らかになることは分かった • 実施すると参考になるという企業がいる一方、現時点では必要ない/他のサーベイとの重複による従業員負担の懸念もあり
調査結果	4 フィードバック	どの情報をどの粒度でフィードバックするのが良いか？ • (特に議論が必要)他社比較、総合評価の必要性	• ヒートマップ・経年比較は、自社の振り返りに有効 • 主観的な評価になる前提を踏まえても、他社比較も、全体平均のレベル感であると分かりやすいという意見が多数
	5 回答の開示	経営層向けの回答情報をオープンにすることは問題は無いか？	• 振り返りが目的の場合、評価の上振れ・客観性の不足を懸念する意見多数だが、条件付きで開示可との意見もあり • 個社名を開示する形でのベストプラクティスの開示は有用
	6 次年度以降	企業が継続的に回答できるようにするための工夫として何をすると良いか？	• ヒートマップ・他社比較等のフィードバックが、自社の振り返りに有用であるため、回答のインセンティブとなる

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

設問・選択肢(全体)

ヒアリング結果

①回答の目線感を合わせる工夫が尺度/項目の双方あると良い
- 自社の振り返りが目的という方針を依頼の際に伝えた方が良い
- 設問の解釈の仕方で評価が分かれるので、具体例があったほうが良い
- フリーコメントで回答にかかる背景や自社の事情等を補足出来ると良い

②カタカナ語を中心に、単語の意味が分からない・難しいとの声も存在
- 「人材アジェンダ」、「人材ポートフォリオ」が何を指すのかピンとこなかった

③設問で提示する「あるべき姿」が高すぎる、理解ができないとの声も存在
- 設問が、もう少し現実に即していた方が答えやすい
- もう少し現実的なレベルに質問を下げた方が良い

④人材最適化/リスキル・学び直しを中心に、戦略上当てはまらないと考えている企業も存在
- 「リスキル・学び直し」は、自社の文脈で直接的にあてはまらない
- 経営陣は既にスキルがあり、役員になってから研修等はしていない
- 多様な職務があるので、スキル要件の明確化は難しい

次年度の方向性(案)

①
- **調査の目的をガイドライン等で明示**
- **各尺度や項目の事例を提示**
- **ベストプラクティスの選定も見据え、尺度の4や5を選択する場合には、根拠を記載する自由記述設問を設定**

②・③
- **あるべき姿を設問/選択肢として聞いていくことは必要につき、継続**
  - 広報活動を通じた啓蒙も実施
- **カタカナ語を中心に、文言を簡易化**

④
- **「取り組みが無い」の選択肢に自由記述欄を設け、各社の文脈をなるべく広く拾いあげる**

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

設問・選択肢(個別項目)

ヒアリング結果

ガバナンス

機能的にはやっている/別の文脈でやっている取り組みが拾えるよう、工夫が必要

- **ガバナンスに関する項目は、取締役会以外の取り組みも拾ってほしい**
  - ガバナンスは、取締役会以外の非公式な場での取り組みも拾えると良い
  - 設問と違う文脈で取り組んでいる事項も拾い上げる設計だと良い(取締役会は時間が限られているため、別枠で人事戦略について議論)
- **人材戦略に関する取締役の選任は、そもそもそのような要件を求めていない例/外形的には取締役ではないといった例もあり**
  - 取締役は特定のスキルだけで選任しているのではなく、幅広い経験の一つとして、と限定的に聞かれた方が答えやすい
  - 実態上は、部長が取締役会で人事を担当しているが、取締役ではないため 1 を選択

人事実務担当者が回答するのは難しく、他部署確認/役員の巻き込みは必要

- 経営戦略には、実務担当者は回答しにくい
- ガバナンスや投資家との対話は他部署に確認が必要になる
- 人事部は取締役会に出ておらず、ガバナンスは回答しづらい

投資対効果

人的資本投資の範囲が分かるとより答えやすくなる

- 定量的に把握できずインプットベースのほうが回答しやすい
- 人材投資では範囲が広いため、定義を明確に示もらいたい

投資対効果を測ることは難しいのではないか

- 投資対効果を図るのが難しく、他社事例があれば知りたい
- どちらかというと定性的に把握することを大事にしてきた

次年度の方向性(案)

取締役会に準ずる機能で検討・議論を行っている場合には、その旨を明記した上で、置き換えての回答を可能にする

人材戦略に関する取締役の選任については、設問の変更を検討

#21 取締役会において人材戦略に関する充実した議論ができるよう、人材マネジメントの専門性を持った人材が、取締役に選任/取締役会に出席して議論されていますか?

他部署への確認も前提として、回答までのタイムラインを確保

設問として「定量的」な把握を求めるのであれば、定義・例示を出すことが必要

- アカデミアとも議論が必要、次年度向けには現時点で難しいのではないか

定量にかかわらず、投資対効果の把握/振り返りを聞いていくこと検討

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

設問・選択肢(尺度)

ヒアリング結果

①尺度の5段階という区切り方/階層数は、適切
- 尺度が増えたから選択しやすくなる訳ではない
- 3以上を付けるには、具体的な説明が必要という構造であれば適当

②各尺度の状態のイメージがあると選択しやすい
- 各尺度の状態のイメージやレベル感(３は取り組んでいるが厳しい、５は非常に進んでいる等)があると選択しやすい
- ８割の人は行動できているが２割は出来ていない項目等は選択に迷った
- 各尺度を一言で、分かりやすいものにした方が回答しやすい

③尺度２「対応策無し」と３「対応策あり」の間に、もう一段階あるべきではないか
- 「取り組み中」等の項目があったほうが答えやすい
- 対応策は打たれているものの完璧な施策でない場合、選択に悩んだ

④尺度４を満たしていないが5は実現している、PDCAやKPIという表現は答えづらい
- アジャイルが求められる時代に、PDCA／KPI設定は必要なのか
- 選択肢３と４の違いが分からなかった
- 施策は打っているがまだ成果は出ていない項目は3と4どちらを付ければ良いのか
- ５の状態はクリアしていても、４の選択肢が実現出来ていないケースがあった

⑤尺度５の「機能している」について、具体的なイメージが沸かない
- 「機能している」と「PDCAを回している」の違いが分からない
- 4のPDCAを回している時点で、機能しているのではないか

次年度の方向性(案)

②
尺度の状態の目線感を合わせるため、具体的な事例を提示

③・④・⑤
尺度/表現の見直しを検討(次ページ詳細)
- **2/3の繋がり**
- **4/5の違いの明確化・積み上げ**
- **各社の意図に合わない場合の対応**

尺度4.5を選んだ場合には、フリーアンサーで、取り組みを拾えるように工夫
- 今年度分は、重要項目のみ対応

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

ヒアリングを踏まえ、「検討中」を追加、4/5の表現に繋がりを持たせるのが良いのではないか
尺度の考え方(案)

今年度実施

1. 経営陣が重要性を認識していない/議論していない
2. 重要性を認識/議論はしているが、対応策が打たれていない
3. 対応策が打たれている
4. 対応策の効果を把握し、PDCAを回している
5. 対応策の効果を把握してPDCAを回しており、機能している

改善案(叩き台)

1. 経営陣が重要性を認識していない/議論していない
2. 重要性を認識/議論はしているが、具体的な対応策が検討されていない
3. 具体的に対応策を検討している
4. 対応策を実行している
5. 実行した対応策を見直している
6. 実行した結果として、成果創出に明確に寄与している

認識

検討

取り組み

継続

成果

そもそも、戦略上、その項目に取り組んでいない企業は理由を明記

ヒアリング意見を受けて追加

文言の表現により繋がりを持たせる

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向け

新尺度の選択肢(案)ー経営戦略

赤字は、旧設問からの変更点

		1	2	3	4	5	6
		経営陣が重要性を認識していない/議論していない	重要性を認識/議論はしているが、具体的な対応策が検討されていない	具体的に対応策を検討している	対応策を実行している	実行した対応策を見直している	実行した結果として、成果創出に明確に寄与している
企業理念、企業の存在意義(パーパス)	#1 経営を取り巻く状況が変化する中、自社の企業理念や存在意義 (パーパス) を明確に打ち出していますか?	自社の企業理念や存在意義(パーパス) が経営陣によって議論されていない	自社の企業理念や存在意義(パーパス) が明確に打ち出されていない	自社の企業理念や存在意義(パーパス) を明確に打ち出すことを検討している	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) を明確に打ち出している	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) の全社への浸透に向けた体制や施策を継続的に見直し・実行している	自社の企業理念や存在意義 (パーパス) が社内外に浸透しており、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
経営戦略	#2 事業環境が急速に変化する中で、自社の競争優位を確保するため、経営戦略そのものが明確であり、内容が具体化されていますか?	経営戦略そのものの明確さや、内容を具体化していくことの重要性について議論されていない	経営戦略そのものを明確にし、内容を具体化していくことの重要性は議論しているが、実際に明確化・具体化していない	経営戦略そのものが明確であり、その内容について、経営陣や管理職層が共通の理解の下で、行動できるよう対応策を検討している	経営戦略そのものが明確であり、その内容について、経営陣や管理職層が共通の理解の下で、行動できる程度まで具体化している	経営戦略を明確に定めて具体化した上で、事業環境の変化や各事業の状況を踏まえ、適時見直しを行っている	事業環境の変化や各事業の状況を踏まえて、経営陣が適時、経営戦略の見直しや経営方針の転換等を行い、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
経営戦略の達成目標	#3 経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が具体化されていますか?	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸について議論がなされていない	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が具体化されていない	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸を検討している	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が実現可能な形で具体化されている	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸が実現可能な形で具体化され、事業環境の変化や達成状況に応じて適時見直している	経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分 (ギャップ) を埋めるためにやるべきことや時間軸を実現可能な形で具体化することで、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
コミットメント	#4 経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしていますか?	経営陣の中で、経営戦略の目標達成に向けた自身の責務・役割について議論がなされていない	経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしていない	経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にするための検討を行っている	経営陣が経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしている	経営陣が、経営戦略に掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にしており、その達成の度合いについて定期的に確認をしている	経営陣が経営戦略で掲げた目標の達成に向けた自身の責務・役割を明確にし、持続的な企業価値向上に明確に寄与している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向け

新尺度の選択肢(案)ー経営戦略と人材戦略の連動

		1	2	3	4	5	6
		経営陣が重要性を認識していない/議論していない	重要性を認識/議論はしているが、具体的な対応策が検討されていない	具体的に対応策を検討している	対応策を実行している	実行した対応策を見直している	実行した結果として、成果創出に明確に寄与している
経営戦略と人材戦略の連動	#5 自社の人材戦略は、ビジネスモデルや経営戦略と適切に紐付いて策定されていますか?	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略との紐付けや連動性について、議論がなされていない	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略が紐付けされておらず連動していない	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略を連動させるための検討を行っている	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略が紐付けされており連動している	ビジネスモデル・経営戦略と連動する人材戦略の重要な要素について、継続的にモニタリングを行い、状況の変化に応じて人材戦略の修正を適時行っている	自社のビジネスモデル・経営戦略と人材戦略が常に連動しており、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
重要となる人材アジェンダの特定	#6 経営戦略の目標を達成する上で重要となる人材アジェンダが特定されていますか?	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダについて議論がされていない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダを特定していない	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダの特定、経営戦略と紐付く指標や目標の設定について検討を行っている	経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダを具体的に特定し、経営戦略と紐付く指標や目標等を設定している	経営戦略の実現に向けて重要となる人材アジェンダや目標等を定期的にモニタリングし、人材アジェンダの更新・見直しを適時に行っている	重要となる人材アジェンダを具体的に特定し、経営戦略と紐付く指標や目標等を設定することで、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
投資対効果の把握	#7 人的資本への投資について、時間軸や得られる効果が明確に定義された上で、投資対効果が定量的に把握されていますか?	人的資本の投資及び投資対効果を定量的に把握することの重要性について議論がなされていない	人的資本の投資及び投資対効果について定量的には把握していない	人的資本への投資及び投資対効果を定量的に把握することを検討している	人的資本への投資及び投資対効果について、定量的に把握し、モニタリングしている	人的資本への投資及び投資対効果について、定量的に把握し、モニタリングを行うことで、定期的に人的資本への投資の見直しを行っている	人的資本への投資及び投資対効果を定量的に把握しモニタリングすることで、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
企業文化の定着	#8 経営戦略や人材戦略が実行される中で、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化が醸成され、定着していますか?	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されているかについて、議論がなされていない	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化が醸成されていない	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための、企業文化定着に向けた検討を行っている	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高めるための企業文化を定着させるための施策を実行している	経営戦略や人材戦略が実行される中で、その実効性を高める企業文化を定着させるための施策について、適切にモニタリングを行い、必要に応じて見直しを行っている	経営戦略や人材戦略の実効性を高める企業文化が定着し、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向け

新尺度の選択肢(案)ー人材戦略(組織)

		1	2	3	4	5	6
		経営陣が重要性を認識していない/議論していない	重要性を認識/議論はしているが、具体的な対応策が検討されていない	具体的に対応策を検討している	対応策を実行している	実行した対応策を見直している	実行した結果として、成果創出に明確に寄与している
人材ポートフォリオの定義 (量)	#9 将来的な目標から逆算して必要となる人材の要件が定義され、経営戦略の達成に向けて全社における最適な人材ポートフォリオが明確に定義されていますか?	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算し、必要となる人材の要件を定義することの重要性について議論がなされていない	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算し、必要となる人材の要件を定義していない	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算して、必要となる人材の要件を定義することを検討している	現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標から逆算し、必要となる人材の要件を定義している	必要となる人材要件を、経営戦略の変更等に応じて、定期的に見直しを行いながら、実際に人材の獲得・育成を行っている	必要となる人材要件を定義し、実際に獲得・育成した人材が、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
具体的な人材要件の定義/把握(適所適材)	#10 定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件がスキルや経験レベルで明確に定義されていますか?	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義する必要性について議論がなされていない	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義していない	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで定義することを検討している	定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義している	必要となる人材要件をスキルや経験のレベルで明確に定義しており、経営戦略や最適な人材ポートフォリオの変更に応じて、定期的に見直している	必要となる人材要件をｽｷﾙや経験のレベルで明確に定義し、最適なポートフォリオの実現に向けて人材の獲得・育成を行うことを通じて、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
人材の最適化(適時適量)	#11 定義された要件を満たす人材の配置や獲得によって最適な人材ポートフォリオが実現されていますか?	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、具体的な議論がなされていない	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、対応策が打たれていない	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けての施策を検討している	定義された人材要件を満たす最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、社内、または、必要に応じて社外の人材を確保する等の対応策が打たれている	最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、現状とのギャップを継続的にモニタリングし、定期的に見直している	会社部門間や社外も含めた、適所適材を通じて、経営環境の変化に対応した、適時最適な人材ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵを実現することで、持続的に企業価値の向上に明確に寄与している
事業環境の急速な変化に対応する専門性の向上	#12 事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性や強みを向上させていくためのリスキル・学び直しの機会が提供されていますか?	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びを促進する重要性について議論がなされていない	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びの機会を提供できていない	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びの機会を提供することを検討している	事業環境の急速な変化を踏まえた、リスキルや新たな分野での学びの機会を提供している	専門性や強みの向上のためのリスキルや新たな分野での学びの機会が継続して提供され、最適な人材ポートフォリオとのスキルギャップについて定期的に把握されている	専門性や強みの向上のためのリスキル・スキルシフトの機会を活用して人材が育成され、企業価値の向上に明確に寄与している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向け

新尺度の選択肢(案)ー人材戦略(組織)

		1	2	3	4	5	6
		経営陣が重要性を認識していない/議論していない	重要性を認識/議論はしているが、具体的な対応策が検討されていない	具体的に対応策を検討している	対応策を実行している	実行した対応策を見直している	実行した結果として、成果創出に明確に寄与している
経営陣のリスキル・学び直し	#13 経営陣が自らも率先してリスキルや学び直しを継続的に実践し、組織変革をリードしていますか?	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うことの重要性を認識していない	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うことの重要性を認識しているが、実際に行ってはいない	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うことを検討している	経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行っている	定期的な研修やシェアリング等、経営陣が、率先してリスキルや学び直しを行うため、継続的な取り組みがなされ、必要に応じて見直しが行われている	経営陣が、率先してリスキル/学び直しを継続的に行うことで、持続的な価値の向上に明確に寄与している
ダイバーシティの実現/取り込み	#14 女性、外国人、中途採用といった属性だけでなく、経験や感性、価値観、専門性といった観点から多様な個人の掛け合わせ (知と経験のダイバーシティ) が実現され、多様な経験・価値観が取り込まれていますか?	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくことの必要性について全社的に議論がなされていない	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくことの必要性は議論されているが、全社的な取組はなされていない	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくための全社的な取組を検討している	多様な経験や価値観等をチームや業務プロセスに取り込んでいくための全社的な取組がなされている	業務プロセスや意思決定の際に実際に多様な経験・価値観を取り込むことができているか、定期的にモニタリングを行い、必要に応じて取組の見直しを行っている	業務プロセスや意思決定に多様な経験・価値観が取り込まれることを通じて、新たな価値創造がなされ、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向け

新尺度の選択肢(案)ー人材戦略(個人)

		1	2	3	4	5	6
		経営陣が重要性を認識していない/議論していない	重要性を認識/議論はしているが、具体的な対応策が検討されていない	具体的に対応策を検討している	対応策を実行している	実行した対応策を見直している	実行した結果として、成果創出に明確に寄与している
従業員への発信・対話	#15 自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信されていますか?	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で発信することの重要性を認識していない	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形では発信できていない	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形での発信を検討している	従業員に対して、企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で発信している	企業理念、経営戦略や人材戦略に関する従業員の共感や納得の度合いについてモニタリングし、経営レベルで発信・対話の内容の見直しを行っている	企業理念、経営戦略、人材戦略が連動する形で従業員に伝わり、従業員が日頃から仕事の意義を実感することで、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
個人の自律的なキャリア構築支援	#16 個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がされていますか?	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援をすることの重要性について議論がなされていない	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がなされていない	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援を行うことを検討している	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援を行っている	個人の学び直しや場の提供を通じた自律的なキャリア構築支援の内容について、従業員からのフィードバック等を踏まえ、定期的に見直し・改善している	個人の学び直しや場の提供を通じた自律的なキャリア構築支援により、個人の社内外での活躍の機会が広がることで、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
個人の価値の最大化(エンゲージメント)	#17 多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会が提供されていますか?	就業経験・機会の提供に際して、個人が主体的に選択できるなど、多様な個人のニーズに応えることの重要性について議論がなされていない	就業経験・機会に際して、個人が主体的に選択できる環境は整備されておらず、多様な個人のニーズに応えられていない	多様な個人のニーズに応じ、個人が主体的に選択できる形で就業経験・機会の提供等を行うことを検討している	定期的にモニタリングを多様な個人のニーズに応じ、個人が主体的に選択できる形で就業経験・機会の提供等を行っている	定期的にモニタリングを行い、従業員からのフィードバックを活かしながら、個人が最大限能力を発揮できる就業経験・機会を継続的に提供している	多様な個人のニーズに応じた就業経験・機会の提供を継続的に行うことで、個々人が自律的に業務に取り組み、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
環境整備	#18 事業継続 (BCP) や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にかかわらずに働くことができる制度・仕組みが整えられていますか?	従業員が、時間や場所にかかわらず働くための環境整備について、議論されていない	従業員が、時間や場所にかかわらず、働くための制度や仕組みが無い	従業員が、時間や場所にかかわらず、働くための制度や仕組みを検討している	従業員が、時間や場所にかかわらず、働くための制度や仕組みがある	従業員が、時間や場所に関わらず働くための制度・仕組みが、実際に活用されており、定期的にモニタリングした上で、改善や見直しがされている	制度・仕組みが幅広く活用されており、多様な個人が自身のニーズに合わせて効率的に働くことで、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営層向け

新尺度の選択肢(案)ーガバナンス/コミュニケーション

		1	2	3	4	5	6
		経営陣が重要性を認識していない/議論していない	重要性を認識/議論はしているが、具体的な対応策が検討されていない	具体的に対応策を検討している	対応策を実行している	実行した対応策を見直している	実行した結果として、成果創出に明確に寄与している
経営戦略・企業価値向上との連動	#22 取締役会では、経営戦略の実効性を監督・モニタリングする観点から、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論され、その進捗についてモニタリングされていますか?	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略が議論対象になっていない	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論されているが、人材戦略の見直しや改善には活用されていない	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論されており、人材戦略の見直しや改善に活用することを検討している	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論されており、人材戦略の見直しや改善に活用されている	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論・定期的に進捗をモニタリングし、その結果を経営戦略・人材戦略の内容に反映している	取締役会において、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略の重要な要素について議論し、経営戦略・人材戦略の内容に反映することで、経営戦略の深化や目標達成等、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
CxOの交代と後継者の指名	#23 取締役会 (指名委員会等)が、CEOを中心とした経営チーム全体の後継者計画の重要性を十分に認識し、その策定・運用が適切に行われるよう、モニタリングしていますか?	取締役会 (指名委員会等) が、CEOのみならず、経営チーム全体として見た後継者育成の重要性を認識していない	取締役会 (指名委員会等)が、CEOのみならず、経営チーム全体として見た後継者計画の重要性を認識し、議論しているがいまだ実際に策定されてはいない	取締役会 (指名委員会等)が、経営チーム全体の後継者計画の重要性を認識しており、社内 (外) に候補者の人材プールを作る等の対応策を検討している	取締役会 (指名委員会等)が、経営チーム全体の後継者計画の重要性を認識しており、実際に計画が策定され、社内 (外) に候補者の人材プールが存在する	経営チーム全体の後継者計画が策定されており、その運用について取締役会 (指名委員会等)がモニタリング・評価している	取締役会 (指名委員会等) が議論した後継者計画に基づいて社内 (外) の人材プールが存在し、実施に経営チームに登用されること等により、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
マネジメントチームの交代と後継者の育成・検討	#24 CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより裾野の広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) がモニタリングしていますか?	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めてより広く経営人材を育成していく必要性について、取締役会 (指名委員会等) の議論対象になっていない	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) で重要なアジェンダとして議論されているが、人材の候補者層の形成に活用されていない	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) で重要なアジェンダとして議論され、具体的な施策が検討されている	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) で重要なアジェンダとして議論され、人材の候補者層の形成に活用されている	CxOの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) がモニタリングしている	若手の抜擢を含めたより広い経営人材育成について、取締役会 (指名委員会等) がモニタリングをし、実際に後継者候補として登用される等により、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している
人材戦略を通じた企業価値の創造についての発信	#26 経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、経営戦略と紐付く人材戦略の指標やKPI等について機関投資家との対話で発信していますか?	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」・指標等について機関投資家との対話で発信することの重要性について、議論していない	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、指標等について機関投資家との対話で発信していない	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、指標等について機関投資家との対話で発信することを検討している	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、どのように連動しているのか「考え方」とともに、指標等について機関投資家との対話で発信している	経営戦略の実現に不可欠な人材戦略の連動の「考え方」や、指標等が、機関投資家に適切に伝わっているかモニタリングし、経営レベルで発信・対話の内容の見直しを行っている	人材戦略について、その「連動」の考え方や、指標等を、進捗と併せて機関投資家と対話をすることを通じて、持続的な企業価値の向上に明確に寄与している

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

人的資本投資額

ヒアリング結果

人的資本への投資額は、ほぼ全ての会社が研修費等の管理会計的費目により把握。研修費以外の人的資本への投資全体像を把握できないという課題が共通して存在

- 金額では捕捉できない取り組みもあり、全てを投資額で表すのは難しい
- 直接的な教育研修費のみ回答。間接的な人的資本への投資額の把握は今後の課題本来であれば育成の時間等を含めたコストを算出すべきだが未実施
- 管理部門が実施する教育訓練費のみ把握可能で、事業部や支社等が実施する研修等は把握できない

人的資本への投資を聞く場合には、費目等である程度定義を定めた方が良いという声と、細かく指定されすぎると回答に手間がかかるとの声が聞かれた

- 定義がないと言った者勝ちになってしまうので、定義を固めるか、固めないなら但し書きのような形で補足を出来た方が良い
- 人的投資に何を入れるべきか、設問で指定された方が楽だが、逆に指定されることで調べる手間が増えることは懸念
- 階層別に研修費用を算出するのは、時間をかければ可能だが、研修の数自体が非常に多く(海外、グループ含めて)、大調査になる可能性が高い

金額だけでなく、中身の変化、研修等にかける時間等を追えると良いとの声もあった

- E-learningであれば、1人当たりの時間単価を取るのが良い

人的資本の投資対効果を把握してる企業は数少なく、好例を知りたいとの声が聞かれた

- 効果は一人当たりの利益、労働分配率等のビジネスと直結する形で測定
- 投資対効果を測るのは特に質の点で難しく、他社事例があれば知りたい

次年度の方向性(案)

人的資本への投資額を、把握・管理出来ている企業は少なく、出来ている場合も各社によって捉え方はまちまち

項目として聞く場合には、有識者と議論を重ね、「人的資本投資」とは何を指すのか、一定のガイドや定義が必要

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向け(①実施/実施対象)

ヒアリング結果

従業員向けの実施に関しては、実施すべきという意見と、敢えて実施すべきかどうか悩ましいと意見との両方があり

- **実施すべきか悩ましい主な理由は、以下に大別される**
  - **各社で実施しているサーベイとの重複感**
  - **従業員へのメリットの薄さ**
  - **取り組み始めたばかりでギャップを見る段階にない状況にある**

また、実施するとなった場合の対象範囲としては、3つの意見が存在

- **経営層に近いマネージャー層(社長マイナス2/3)**
- **マネージャー層全般**
- **従業員全体**

次年度の方向性(案)

次年度実施の目的を改めて議論・確認の上、確定

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

次年度実施の目的を改めて議論・確認の上、確定

次年度の方向性(案)

実施の目的（要議論）

全体

経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準を整理

アンケート回答者を広く獲得していくため、回答者のインセンティブとして、自社の振り返りが可能な調査設計にする

従業員向け

経営戦略と人材戦略・連動について、経営層と従業員の認識ギャップを把握するために実施

把握したギャップの活用方法については、改めて議論

回答対象者の候補

	本部長クラス以上	本部長クラス以下を含むマネージャー層	従業員
目的	経営層に近い人に、情報が行き届いているのか確認 伊藤レポートの内容の周知	経営戦略・人事戦略を把握し実行する層に、情報が行き届いているのかを確認	末端の従業員まで、経営戦略・人材戦略が伝わっているかどうかの確認
結果の活用方法	ギャップ項目について、自社の人材戦略の検討の在り方・コミュニケーションを見直し 経営戦略と人材戦略の連動についての意識向上	ギャップを踏まえて、コミュニケーションを見直し • 見直すにあたっては、粒度が粗い可能性、各社のサーベイの方が具体的な改善に繋げやすいのではないか	
実施時の論点	• オプション形式等で実施は検討し得るのか？ - 企業ニーズ＝回答者数の担保、情報収集/比較の観点	• 各社の状況が大きく異なる中、階層別に分けて、フィードバックすることは、オペレーション上現実的か？ • 設問をどの様な粒度で聞いていくべきか？	

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員向け(②:実施時の設問)

ヒアリング結果

回答の前提として、個人の意見/会社を代表しての意見を聞きたいのか、回答のスタンスを明確にするのが良い

- 従業員個人の意見と会社を代表しての意見どちらを聞きたいのか、回答のスタンスをクリアにすべき

従業員レベルでも分かるよう、平易でシンプルな調査にしてほしいとの声が数多く聞かれた

- 設問が国語的に難しいという意見が多く、難易度の高い言葉を避けるなど、分かりやすく選択肢を作ることが必要

設問の数を絞る、または選択式にするべきとの声も多く聞かれた

- アンケート項目は選択式または「該当しない」を選べる方が良い
- 知っているかどうかで回答が異なるため、全ての設問を従業員に聞く必要はない
- 打ったばかりの施策では効果は出ないため該当項目はオプションとするのが良い
- 自社が注力し、従業員とのギャップを測りたい項目を3つ程度選んで回答できると良い

一方で、変化を追うために全ての設問を必須にすべきとの声も一部あった

- 変化を追うために、成果が出ていない項目も含めて従業員に聞いたほうが良い
- 経営層と従業員のギャップを把握する意義がある項目に絞るべき

次年度の方向性(案)

回答者に対するガイダンスは、より丁寧に記載

- どの様な立場から回答すべきかを明記

具体的な設問については、方向性確定後に、どの粒度でまとめるか/どの様に変更するか確定

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

回答の開示

ヒアリング結果

①回答の個社名開示

自己の振り返りが目的の場合、評価の上振れ・客観性の不足を懸念する意見が多数

- 自己評価が上振れし、他社の本当の実力が分からない
- プロコンが大きく、そこまで必要性を感じない
- 開示すると経営まで確認を取らなければならず、上振れする
- 自己評価であるため、第3者が評価するのでなければ公平性が担保できない

一方、条件付きで開示しても問題無いという意見も5社からは存在

- 人材戦略が競争優位に大きく影響を与えるものでないので問題ない
- 企業同士の高め合うという観点では有用だが、数字の一人歩きは懸念
- 全社が揃って公開するのであれば問題ない
- 全社の目線感が揃うことが条件であれば、問題無い

②ベストプラクティスの個社名開示

ほぼ全企業があったら参考になる/事前確認を前提に、個社名開示も問題無いとの意見

- ベストプラクティスの整理・発信がなされると、学ぶことができる
- ベスプラとしての紹介であれば、企業から承諾のうえ個社名を出すことは有用
- その代わり、事前確認は欲しい

業界にとらわれず、各カテゴリごとのベストプラクティスを具体例として知りたいとの意見

- 各項目で先進的な取り組みをしている具体的な事例は参考になる
- 他業界でも、競争戦略上競合となりうるので知りたい
- 成果だけでなく、課題を乗り越えたプロセス等も知りたい

次年度の方向性(案)

自己の振り返りを目的に置く場合には、回答は開示せず、ベストプラクティスの紹介に留める

- 協力企業名のみの開示は、検討し得る

ベストプラクティスの選定においては、公平性を担保するためにも、回答結果の数値＋コンソーシアムの形式/ヒアリングの実施を通じて判断

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

フィードバック(1/2)

ヒアリング結果

ヒートマップ

ヒートマップは全ての会社から、高評価

- 実感に即しており、分かりやすい
- 課題がある分野が視覚的に分かりやすく、参考になる
- 非常に見やすくて参考になる
- 社内でもトピックごとに整理はされているが、俯瞰的にみてどこに問題があるか一目瞭然で有意義
- 自社の取り組みの過不足が分かるので有用だが、どのようなスタンスで点数を付ければよいのかは最初に示してほしい
- 自己評価ではあるものの、自社が注力している項目と弱みを俯瞰した形で把握できるのは有用

経年変化

経年変化についても、有用/他社比較もあると良いとの声が多数

- 自社の絶対値の変化が分かり、非常に参考になる
- 成長率を比較し、自社で取り組みが進んでいない点などが分かれば参考になる
- 他社の経年変化との比較も世の中の相対速度が分かるので有用

1年単位では変化を追いきれないため、継続的に取り組むことが必要

- 大きな課題であるため、1年では変化を追いきれないのでは

次年度の方向性(案)

ヒートマップは、今年度版と同様に提示

- 尺度・項目の変更を踏まえて、色付けは再考

経年変化について、次々年度以降は提示

- 他社との成長率の比較も、定時

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

フィードバック(2/2)

ヒアリング結果

他社比較

①有用性

他社比較は概ね有用との意見が多かった

- 自社の位置づけを俯瞰してみることが出来れば有用
- ある程度の客観性が担保されれば、他社の取り組みや位置づけは参考になる
- 業界や事業規模等の前提が違うので一律的に比較はできないが、他社と比較して自社の位置づけが分かるのは有益

各社の独自性/評価の目線感を鑑み、比較が難しいとの意見もあり

- 評価が主観的なため、あくまで参考程度にしかならない
- 評価の目線が揃わなければ、単純に比較できない
- 人材戦略は企業間で異なってよく、単純に比較すべきではない
- 自社が目指している方向に向かっているかが重要であり、他社比較には関心が薄い

②比較対象

ルーブリック形式であれば、他社比較の切り口は全社比較で十分との声が多数

- 全社に対する自社の位置づけが分かれば十分
- 母数や企業による回答の幅を鑑みると全体比較で十分
- 業界・業種別は主観的な回答であることから必要性を感じない
- 実際に業種・業界別で区切るのは難しいだろう

業界や事業規模で分けた方が良いとの声も3社のみ存在

- 全社と業界比較の両方があると社内でコミュニケーションしやすい
- 業種平均や事業規模別など、多角的な切り口で見えると良い
- 業界別よりは、同じ事業規模感の中で比較できたほうが有益

次年度の方向性(案)

次年度は、全体平均の他社比較の提示をコミット

- 回答の目線感を合わせる工夫は実施

回答の収集状況に応じて、業界別・事業規模別・グローバル比率の分析も提示

- 可能な限り業種・事業規模も出した方が良い物の、N値があまりにも少ない場合には、有益な情報とならない可能性

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

次年度以降のインセンティブ

ヒアリング結果

ヒートマップなど、自社の振り返りに良いという意見が多数
- 外部の匿名調査は忖度なしの意見が分かり、気づきが生まれるので有用
- ギャップの把握、今回のような結果のフィードバックはインセンティブになる
- ヒートマップは俯瞰的に見て、どこに問題があるかが一目瞭然なので有意義

他社と比較した自社の位置づけ把握にも有益との声多数
- 全体的な他社比較による傾向が分かれば有益
- 各社の取り組みや自社の位置づけが分かるとインセンティブになる
- 他社比較や国・グローバルが向いている方向を経営層が意識するという意味では、人事部としてはインセンティブになりうる

ベスプラ事例紹介やアドバイスを参考にしたい、個社紹介をきっかけにネットワーキングに繋がるとの声もあり
- 次の段階に行くにはどうすれば良いのか、アドバイスや事例紹介があると、さらに結果を有効に活用できる
  - 特にKPIについて、開示するものと社内モニタリング用でどう定義しているのか等、先進的な取り組みがあれば知りたい
- 個社事例の紹介があると、紹介された会社に話を聞きに行けて有益

役員クラス以外からは、実利に繋がることがインセンティブになるとの声も少数あり
- 健康経営銘柄のように労働市場・採用市場における評価に繋がる・ISOに繋がるなどの実利があれば、回答のインセンティブに繋がる
- 調査に協力するかは、好影響等の具体的メリットがあるかで判断

次年度の方向性(案)

ヒートマップや他社比較といったフィードバックを行うこと自体が、インセンティブになる

また、ベストプラクティスとして事例紹介を実施するとより良い

調査の目的とフィードバックの使い道、対象＝経営陣等を明示すると、より活用効果が高まるのではないか

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Agenda

1. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計

2.経営戦略と連動した人材戦略の必要性に関する周知・広報

3. 企業の人的資本に関する開示・発信状況の事例調査

A.開示事例に関する調査

B.開示基準に関する調査

4.Appendix

A.広報活動の詳細（伊藤レポート要約 全文）

B.開示基準に関する調査の詳細

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

実施目的/実施事項

実施目的

昨年度、研究会を立ち上げ、持続的な企業価値の向上・人的資本の在り方を検討

本研究会では、持続的な企業価値の実現に当たっての、経営戦略と人材戦略が連動していることの重要性に焦点を当てて、重要な視点や要素を明らかにして、「人材版伊藤レポート」にまとめて発信した

今年度は、持続的な企業価値向上に向け、レポートの内容を周知し、経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行の更なる促進を目指す

実施事項

A 「人材版伊藤レポート」の内容をまとめた広報資料の作成

B 国内外有識者を招いてのオンラインイベントの開催

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

A

「人材版伊藤レポート」要約の作成

作成方針

経営層向けに、
伊藤レポートの内容を
簡潔にまとめ、具体的
な事例の紹介に重点を
置いたブックレットを作成

アウトプット

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

広報動画インタビューの実施概要①Robert　Eccles教授

登壇者

Robert G. Eccles

- オックスフォード大学サイードビジネススクール客員教授
- ボストン・コンサルティング・グループシニアアドバイザー
- SASB創設会長であり、IIRCの創設者の1人

質問内容と回答

Q1 人的資本はなぜサステナビリティの観点から重要になり、投資家から注目を集めているのか

- 企業の無形財産の8割は人的資本であり、投資家は企業が効果的に人的資本を管理しているかどうかに関心を抱くようになったため

Q2 日本企業はジェンダーやスキルセット、経験、キャリアパスなどの多様性が少ないが、投資家は、日本企業の多様性の問題をサステナブルな成長という観点からどのように見ているのか

- 日本企業はジェンダーだけでなく、人種や言語も均質的。今後海外展開を行う日本企業にとって多様性は課題になるだろう

Q3 企業が人的資本を企業戦略に組み込み、サステナブルな成長を目指すためには何が必要か

- 人的資本にリソースを分配し、人事部門の重要性を高めること。また、パーパスを明確に定義し、従業員がパーパスの実現に貢献できていると実感できる取り組みを行うこと

Q4 日本企業において人事部門がより戦略的になり、人材戦略をCEOの関心事項にするためにはどうすれば良いか

- 社内の出世ルートに人事部を含める、人事部のレポーティングラインをCEOにする、取締役会の報酬委員会で企業全体の人的資本について取り上げる、等の取り組みが必要

Q5 企業は人的資本に関する戦略をどう投資家に伝えるべきか

- 戦略やパーパスに関するステートメントを作成して公開し、開示基準に則って情報を公開することが必要

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

広報動画インタビューの実施概要②Janina Kugel氏

登壇者

Janina Kugel

- シーメンスにて最高人事責任者(CHRO)およびチーフダイバーシティオフィサーを歴任
- 現在はKONECRANESやドイツ年金保険協会の取締役、ECT　Groupのシニアアドバイザーを務める
- ボストン・コンサルティング・グループシニアアドバイザー

質問内容と回答

Q1 企業が経営戦略と人材戦略を連動させようとするときの主な課題は何か

- 多くの企業が経営戦略を作ってから人材戦略を当てはめようとするが、本来は2つの戦略を同時に考えなければいけない点

Q2 経営戦略と人材戦略との連動を実現するために、企業では誰のどのような動きが鍵となるか

- 事業部門のマネージャーは事業のあらゆる面で人材戦略を意識するとともに、人事部門には事業の戦略的決断をする際に決定に携われるだけの人事に関する知見を持ったチームを置くこと

Q3 現在多くの日本企業で人事部は管理部門だと考えられているが、人事部がより戦略的な部門になるためには、どのような進化が必要か

- 自国/企業がサービスを提供する国の人々のスキルを理解して確保し、高いエンゲージメントで働くことができる魅力的な環境を用意すること

Q4 人材戦略に長期的に取り組む重要性を日本のビジネスリーダーが理解するには何が必要か

- 最初の1、2年目は大変だが、3年目にもなると何のデータが重要で入手すべきかが分かり、多くの課題を解決することに繋がる。まずはスタートする勇気を持ってほしい

Q5 日本の人的資本マネジメントの課題全般を考えたときに、日本企業はどのような課題に取り組むべきか

- 少子高齢化の観点から、女性を含めた人材全体を活用する方法を考え、また生涯学習やリスキルへの投資に継続的に継続的に取り組むこと

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Agenda

1. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計

2.経営戦略と連動した人材戦略の必要性に関する周知・広報

3. 企業の人的資本に関する開示・発信状況の事例調査

A.開示事例に関する調査

B.開示基準に関する調査

4.Appendix

A.広報活動の詳細（伊藤レポート要約 全文）

B.開示基準に関する調査の詳細

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

人的資本開示事例調査のゴール/調査結果

調査のゴール

人材版伊藤レポートの価値観、「経営戦略と人材戦略の連動」について、
定量情報(管理会計的な手法)を用いて、明確に説明・開示している好事例から、要素を抽出する

※抽出した要素を広めることで、より積極的な開示/対話を求める

	論点	調査結果
1 国内外の発信状況	国内外の企業の発信状況はどうなっているか？ • 人材版伊藤レポートの価値観(経営戦略と人材戦略の連動)を明確に説明/開示しているか、という観点で確認	経営戦略と人材戦略の連動を、明確に説明できている企業は限定的 • 一部の国内企業や、ESGで高評価を受けている海外企業において、好事例が存在
2 開示の具体事例	具体的に、どのような開示をしているのか？ • 伊藤レポートの価値観を明確に説明/開示している企業を中心に確認 開示にあたって、非財務と財務の連動を示すために、どの様な工夫をしているのか？(人的資本以外の非財務活動も含む)	経営戦略をブレイクダウンする形で人材戦略を説明 • 定量情報(財務／非財務)まで示すものもあれば、定性情報に留まるものも存在。連動の開示までは至らないが、人材施策が業績に与える影響・結果を説明する事例も存在 開示に当たっては、ストーリー構築・検討体制強化等の工夫を実施 • 定性情報も用いつつ、経営戦略と連動したストーリー構築を工夫 • 検討体制も役員巻き込み・専門部署構築などを通じて強化
3 管理会計的な手法の活用状況	管理会計的手法を用いて人材戦略を説明/開示している事例はあるか？ • 人材戦略に関する目標/成果の開示において、管理会計的な観点で説明している事例を確認 • 上記のような事例がある場合、どの様な指標を用いているかを確認	管理会計的な手法を活用した開示を行えている企業はまだ無い • エーザイはPBRとの紐づけにトライ中 加えて、学術論文においても、手法や見るべき観点を示している例はまだ存在しない

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

1.国内外の発信状況

経営戦略と人材戦略の連動について開示しているのは、国内外における一部の好事例

国内外における発信状況

アンケートのルーブリックを参照

Level 0/1	Level 2	Level 3	Level 4
開示・言及していない	開示・言及している	KPIを設定し定量的にモニタリングしている	取り組み成果を定量的に把握し、PDCAを回している

企業理念・経営戦略

ほとんどの企業が、中期経営計画などを通じて開示

本調査の対象

経営戦略と人材戦略の連動

ほとんどの企業が明示的に言及していない

一部の好事例において、言及

ほぼ無し

人材戦略

個別の人材戦略については、ほとんどの企業が取り組み・KPIを開示している
(例：ダイバーシティへの取り組み＋目標女性比率50%等)

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

2.開示の具体事例

1 Uniliver

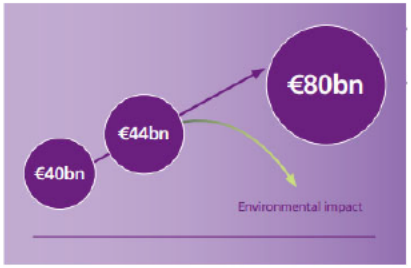
2020年を見据えて実行していた事業戦略(USLP)を、新たな企業戦略に統合

Unilever：企業理念/パーパス・経営戦略

ポイント

- 2009年に世界共通の成長戦略として「ザ・コンパス」を発表、成長とサステナビリティを両立するビジネスモデルを確立する決意を表明
- 2010年に2020年までに、社会に貢献しながらビジネスを成長することを目指した事業戦略である「ユニバーサル・サステナブル・リビング・プラン」(USLP)を発表。
  - ３つの重点課題、50以上の定量目的を掲げ、毎年進捗を報告
- USLP終了後、成長とサステナビリティを完全に統合した新しい企業戦略「ユニリーバ・コンパス」を策定

The Compass (ビジネスを2倍にしながら、環境負荷を低減)



ユニバーサル・サステナブル・リビング・プラン(USLP)

3つの大きな目標

ユニリーバ・コンパス

Source: ユニリーバAnnual report2019,2020、企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

企業戦略の説明においてビジョン・パーパスを明確に打ち出し、それを支えるvalueも定義

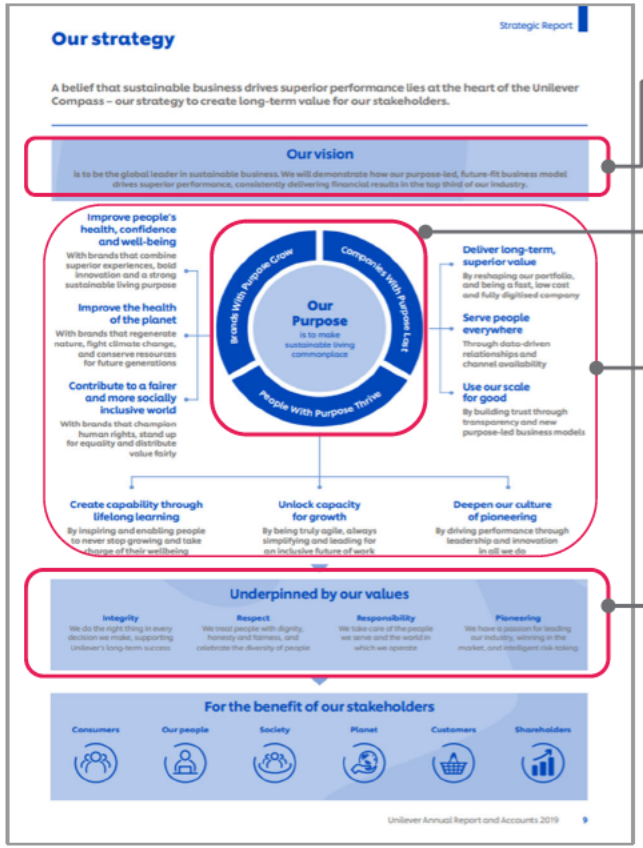
Unilever：企業理念/パーパス・経営戦略

ポイント

自社の戦略として、ビジョンとパーパス、およびそれを下支えするValueを明記

Purposeは戦略の最も中心に記載するなど、視覚的にもPurpose, valueが戦略実行において担う役割を分かりやすく記載

詳細



ビジョン：サステナブルなビジネスのグローバル・リーダーになる。
Purpose-led, Future-fitなビジネスモデルが優れたパフォーマンスを生み、業界の上位1/3に入る財務実績を一貫して提供することを証明する。

パーパス：
「サステナビリティを暮らしの"あたりまえ"に」

Uniliever Compass：
- 成長とサステナビリティを完全に統合した新しい企業戦略として打ち出し
- パーパスと、それを支える3つの信念から構成される
- 2020年には優先事項を策定することを発表

バリュー
戦略を下支えするValueとして、以下の4つを掲げる
- Integrity
- Respect
- Responsibility
- Pioneering

Source: ユニリーバAnnual report2019, 2020、企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

パーパスの中に人的資本に関する内容を盛り込んだ上で、企業戦略・パーパスの遂行が、ステークホルダーである従業員にも便益をもたらすと整理

Unilever：経営戦略と人材戦略の連動

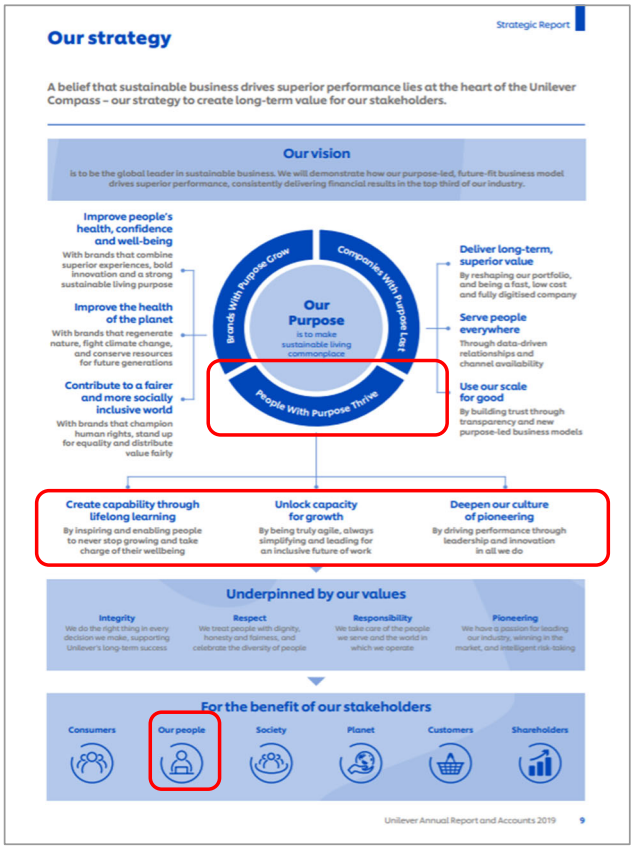
ポイント

パーパスを支える信念の1つに、人的資本に関連する内容を盛り込み

- 「パーパスを持つ人々は成功する」

また、戦略・パーパスが利益をもたらす1ステークホルダーとして従業員を挙げ、企業戦略の遂行が、従業員にもたらす便益を明記

詳細



パーパスを支える3つの信念のうちの1つに、人的資本に資する内容を定めており、のそブレイクダウンにおいて要素を記載

「パーパスを持つ人々は成功する」

- 生涯学習を通じたケイパビリティの構築
- 成長に向けたケイパビリティの最大化
- 起業家精神のあるカルチャーの深化

企業戦略・パーパス、それを支えるバリューが、ステークホルダーの1要素である従業員の便益にもつながることを明記
(次々頁詳細)

Source: ユニリーバAnnual report2019, 2020、企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

価値創造プロセスとしても、インプット/アウトプットにおいて従業員の重要性に言及

Unilever：経営戦略と人材戦略の連動

ポイント

企業の価値創造プロセスを定性的に整理

従業員は企業の価値創造プロセスにおいて利益を生み出す源泉であり、また還元先の一つであると明記

- インプットとして「Purposeful people」、アウトプットとして「Our People」を整理

詳細

事業運営上重要となるステークホルダーとの関係性について記載(従業員、原材料等のサプライヤー、小売等のパートナー)

自社がビジネスにおいて活用する資源について記載(原材料、財務資本、無形資産、有形資産)

※無形資産…カルチャー、ブランド等

8つの事業プロセス(消費者インサイトの発見、イノベーション、調達、製造、物流、マーケティング、セールス、消費者による製品の使用)において、7つの資本がどのように活用されているかを説明

ビジネスの結果として、6つのステークホルダー(消費者、従業員、社会、地球、取引先、株主)に対し、どのような価値が提供されているかを示している

- SDGsとの対応関係も明記

Source: ユニリーバAnnual report2019, 2020、企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

パーパス/企業戦略が従業員にもたらす影響を整理しているが、定量的なKPIは限定的

Unilever：経営戦略と人材戦略の連動

ポイント

ステークホルダーからのレビューとして、従業員に対する取り組みと、取り組み結果に対するレビューを開示

一方で、定量的な成果測定については、サーベイ回答比率全体/ジェンダーの比率に留まる

詳細

Our people
Without talented and committed employees, we could never deliver on our ambitions.

Interests and concerns

Our employee surveys tell us that Unilever people tend to have a sense of personal purpose and believe they can live their purpose at work – helping them to go the extra mile. While most employees think we have the right strategy in place to win, they also want to see faster action and decision-making across the business. Our people would also like a continued push towards diversity, particularly at the most senior levels.

How we engaged in 2019

Our annual UniVoice survey, available in 48 languages, gives employees at all levels the chance to share views with line managers, colleagues and leadership. In 2019, we had an 82% response rate. Every month we also run smaller pulse surveys to collect real-time insights on key issues.

Considerations and outcomes

In an October meeting, our Board discussed how best to nurture a more flexible, agile culture. The Board looks at the UniVoice findings each year, and reviewed this year's in November. We also held a series of meetings with a cross-section of employees, where non-executive Board members talk about important topics from the UniVoice survey. In 2019, there were two meetings in the UK and two in Brazil to discuss purpose, talent development and sustainability.

For more on people see pages 16 to 17 and 48.

Stakeholder review continued

Our people
As the world of work changes, we're determined to be a company where talented people with purpose can grow both themselves and our business.

The changing world of work

There are many facets to today's evolving workplace. With automation and digital transformation, employees have opportunities to reinvent themselves and learn new skills. People want and need more flexibility from employers – freelance and remote working is on the rise, and jobs for life are increasingly rare. The combination of an ageing population and reduced retirement provision means that people are working for longer. And more and more people of every age want a meaningful job that chimes with their values.

As we make our business fit for growth now and in the future, there's no more important place to start than with our own people. Put simply, the quality of our people and the quality of our business are one and the same.

The belief that people with purpose thrive is at the heart of our business strategy. So we're creating a workplace and culture that will make it easier for our employees – all 150,000 of them around the world in factories, R&D labs, offices and tea plantations – to work in ways that suit their individual lives and values. Here we outline how we're adapting to these changes, while ensuring a safe workplace and a future-fit culture.

Reshaping how we work

To meet people's changing needs and continue to attract the best, we're moving beyond traditional employment models and ways of working. In doing so, we need to make sure our people stay safe, healthy and fulfilled at work. In 2019, we've taken some big steps forward.

More flexible and agile working

Continuing to be an industry-leading business and employer means moving to faster, smarter ways of working at all levels of our company. So we're evolving our culture to encourage more agility and accountability.

Our new Flex Experiences platform offers employees the chance to share their talent and experience with people on other teams and in other countries. Live in 20 business areas, so far it has reached over 40,000 people in more than 100 countries and unlocked over 100,000 hours of new career experiences and learning. We're also changing how we manage performance – encouraging employees to set goals throughout the year to encourage more innovative, entrepreneurial ways of working.

In 2019, we had 30 agile teams on pilot projects around the business. So far, the results have been positive: working in this way not only improves people's speed and agility but helps them to feel more engaged. So, we'll be taking what we learn from these pilots to the wider business.

We believe that allowing people to work flexibly will help us continue to attract talented employees and future leaders – as well as people in the open talent economy such as contractors, consultants and independent project workers. It will also make us a more inclusive employer – giving more options to people with disabilities, family commitments or other time pressures. By moving beyond the typical 9 to 5 employment model, we're opening up, enhancing and future-proofing Unilever.

Lifelong learning

Learning is another critical aspect of people's fulfilment and Unilever's long-term commercial success. Ongoing learning is particularly important as we move to more digitally-enabled and agile ways of working. We're aiming to become an organisation where learning is baked into every role – and where relevant and effective training is available to people when they need and want it.

We're using digital platforms to give people control of their own learning. In 2019, more than 54,000 employees used Degreed, our online learning platform which holds over two million pieces of content in a variety of formats and in 20 languages. And over 16,000 employees learned new digital skills like agile methods, data analytics and sustainability through our Power Up programme.

Digitalisation, automation and the changing world of work affect people in different ways, depending on their roles. We see it as our duty to make sure our people, wherever they work, are equipped for the future. In 2019, for example, we committed to working with the European Works Council on a framework for the future of Work. Every employee will be invited to draw up an upskilling, reskilling or an employability plan, so that they are ready to adapt to the changing shape of work in the years ahead. Where we make changes resulting in job losses, we ensure that our people are similarly equipped. For example, we put in place a major programme, including support for setting up small businesses, to ensure the people affected by automation in our tea plantations in Kericho, Kenya could successfully move from job to job.

Listening to our people

To continue to be an attractive employer, we need to understand how our employees experience Unilever every day – and, crucially, to turn these insights into action. So we gather real-time data on topical issues through monthly pulse surveys and other crowdsourcing tools. More than 22,000 people gave feedback in 2019.

Alongside this, we run a more extensive survey, Unilever, once a year. This year, 82% of those invited to respond did so, reaching around 90,000 employees, including plantation workers, for the first time. Encouragingly, we saw improvements in our scores across the board. Overall engagement – the headline key metric in the survey – was up 2%, at 77%. Pride in Unilever (87%), our approach to diversity and inclusion (78%), business integrity (81%) and sustainability (71%) stood out as strengths. There was also a 10% increase in the number of people who believe Unilever cares about their wellbeing, to 73%. And 78% of our employees also said we have the right strategy to win.

The survey also highlighted areas to improve. For example, while our scores on how quickly we respond to changes in the market have improved, half of employees think our competitors are faster. Clearly this is a priority as we develop a growth culture, supported by more agile ways of working. Furthermore, one third of respondents were doubtful that anything would happen as a result of their feedback to the survey. To address this, we have asked the head of each business unit to review their own results and commit to a clear action plan.

As an external benchmark, we also look at how people rate us on Glassdoor, a jobs and recruitment site. December 2019 figures show that 84% would recommend us to a friend and 93% approve of our CEO. Our rating remains well above the site average.

Our people have opportunities at townhall meetings and webcasts to ask management about the financial and economic factors affecting our performance. At these regular events, the ULE discusses our quarterly performance and strategy, among other things.

Acting with integrity

One other essential aspect of listening to our employees is giving them a platform for reporting concerns around business integrity, such as anti-bribery and corruption which we simply do not tolerate. We have clearly defined principles around ethics and integrity (our Code Policies) that apply to all of our employees – and we communicate these each year through mandatory online training modules and a business integrity pledge.

We do call we can to help people feel comfortable and secure in reporting breaches of business integrity and offer a 24-hour whistleblowing line over the phone or online. In 2019, we received 1,375 reports from whistleblowers. Of these, we closed 1,410 and confirmed 733 as breaches, which led to 413 people leaving the business. Please see page 33 for more on how we manage risks around business integrity.

82%
response rate to our 2019 UniVoice survey

Safety at work

The safety of our people and those who work with us is paramount. Our Total Recordable Frequency Rate (TRFR) was up in 2019 (1 October 2018 to 30 September 2019) to 0.76 accidents per million hours worked, from 0.69 in 2018. Our 2019 TRFR includes for the first time all acquisitions which operate as decentralised business units, as we now have processes in place to collect the data. After a spike in the first six months, when injury rates went up partly due to the inclusion of decentralised business units, the following six months showed substantial incident rate reduction, in line with our year-on-year declining trend. This trend reinforces the confidence that our leadership, programmes and systems will drive further improvement in the years to come. We're committed to achieving our 'vision zero' strategy and will continue to seek improvements that make people safer.

During the same reporting period, regrettably there were four fatalities at work in Latin America involving two employees and two contractors. Two of these were traffic accidents and two happened in factories. This year we introduced a one-hour stand-down across all of Unilever's operations globally for fatalities which happen while at work, with a ULE member or country General Manager travelling to the location of the fatality to review the case and learnings. We also held safety events involving all third parties – in manufacturing, logistics and distribution – to ensure stronger implementation and monitoring of safety standards. These efforts run alongside the regular communications and reinforcement of our safety standards at all levels of our company.

Evolving our culture

We're working to build a more open, authentic and agile culture at all levels of Unilever, to fuel personal and business growth.

Purpose first

We believe that if people feel they can be true to their purpose while working with us, we'll be able to achieve more together. Through our People with Purpose programme, we're aiming to work with every employee to help them define their purpose and find a way to reach it in their working life. More than 48,000 people have discovered their purpose since 2015. And it's making a difference: our UniVoice survey showed that 92% of people who have been through the programme feel they can put more into work because they understand their purpose.

Fit for the future

To become a more agile organisation, we need to simplify and flatten our internal structures – and to work in more networked ways. We also need to encourage people to make smarter decisions faster, and with customers and consumers front of mind. The tone set by our leaders is important. The ULE is using tools like Yammer to have real – and real-time – conversations with employees. And when we launched our new strategy, we asked our entire organisation for ideas for how to bring the strategy to life. More than 41,000 employees from 80 countries contributed 2,100 ideas, with over 17,000 people voting for their favourites. Three of these ideas have received investment and are now being explored.

We also recognise that to evolve our culture, our leaders need a more empowering mindset. So we've rolled out new Standards of Leadership which define the expected behaviours of our people in all our countries. In 2019, we put almost 3,000 people through an intensive self-reflective leadership programme. We're also working on personalised development plans for our next generation of potential ULE members.

One of the biggest validations of our focus on culture and purpose is the simple fact that people want to work with us. In 52 markets, we're the number one FMCG graduate employer of choice. And more than eight million people follow us on LinkedIn, making us the most followed FMCG employer.

Our belief that people with purpose thrive is underpinned by our values set out on page 6. Our Board is responsible for assessing and monitoring these values and our culture. To gain insight, aspects of culture and our values are regularly analysed by the Board using multiple sources, including the results of the UniVoice survey, the main way in which we monitor our culture, business integrity reports (see page 56), interaction with senior management and workforce and health and safety data. At meetings in October and November 2019 respectively, the Board discussed with members of the ULE how best to nurture a culture of flexibility and agility and the results of the UniVoice survey.

A workplace for everyone

Becoming a truly diverse and inclusive organisation – one where everyone feels they can bring their whole self to work – is a priority for us. This is not just the right thing to do. It also benefits business, as diversity leads to better innovation and performance.

We're making good progress at management level. Women held 51% of our managerial roles as of December 2019 and our efforts have been recognised – we were featured in the Bloomberg Gender-Equality Index in 2019. Despite this, there is still work to be done to ensure a balanced representation of women at senior management level and above. Among the various initiatives to address this, we have two targeted programmes to develop our senior women and create a healthy pipeline of talent.

We're encouraging gender equality in other ways. For example, we have deeply embedded flexible ways of working across the organisation. Recognising the importance of supporting parents, we have a global paid maternity leave policy of 14 weeks and a global paid paternity leave policy of three weeks.

We're committed to gender equality and fairness in the workplace, based on equal pay for equal work and achieving greater gender balance. Pay and overall reward is gender-neutral, with any differences between employees in similar jobs reflecting performance and skill. Gender pay gaps can develop where there is a representational imbalance between genders. Our Framework for Fair Compensation has been instrumental in helping us review the average pay differences between genders at both a country level, and at each work level within each country. We continue to improve our gender balance, and relevant gender pay gaps, at various levels and in various countries throughout the business. As part of our Framework's living wage element, we are committed to pay a living wage to all our direct employees. We are already paying at or above a certified living wage in most places and are actively working through the small number of remaining issues which are in areas with complex pay arrangements.

Becoming a more attractive workplace to people with disabilities is another priority. We're focusing on building accessibility and breaking down barriers in this area, as well as on creating an inclusive culture. To show our commitment, we've set ourselves a target for people with disabilities to represent 5% of our workforce by 2025.

We've also been working to remove limiting stereotypes from our culture so that employees can be themselves at work. Building on our efforts to break down stereotypes in advertising, our #Unstereotype the workplace initiative has been running for two years. Since 2018, we have been rolling out #Unstereotype bootcamps and customised training to minimise unconscious bias and how to break down stereotypes in 40 countries.

Our aim is simple: to be a diverse and inclusive workplace where people with purpose thrive.

Gender statistics	2019 Female	2019 Male	2018 Female	2018 Male
Board	5 (38%)	8 (62%)	5 (38%)	8 (62%)
Unilever Leadership Executive (ULE)*	4 (33%)	8 (67%)	4 (36%)	7 (64%)
Senior management (reporting in to ULE)	15 (20%)	59 (80%)	17 (21%)	64 (79%)
Management	7,620 (51%)	7,408 (49%)	7,336 (49%)	7,552 (51%)
Total workforce	53,469 (36%)	96,398 (64%)	53,465 (35%)	101,383 (65%)

*As at 26 February 2020 (the latest practicable date for inclusion in this report), there were four females and nine males on the ULE.

Note: Employees who are statutory directors of the corporate entities included in this Annual Report and Accounts: 493 (68%) males and 232 (32%) females (see pages 134 to 140).

ステークホルダーからのレビューとして、ステークホルダーの1つである従業員にについて、関心事項や懸念、自社の取り組み、成果を記載

詳細では、以下項目を詳しく記載

働き方の再構築
- 柔軟でアジャイルな働き方
- デジタル等生涯学習機会の提供
- 定期的な従業員サーベイ
- 内部監査

職場内安全
- 労働災害等の減少

カルチャーの進化
- 従業員自身のパーパスを発見する研修機会の提供
- フラットで迅速な意思決定の促進
- 社内アイディアの事業化
- 多様でインクルーシブな組織の構築

一方で、定量的なKPIの開示は、以下に留まる
- サーベイ回答率82%
- 全体/管理職のジェンダー比率

Source: ユニリーバAnnual report2019, 2020、企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

非財務情報の開示は、USLPのゴールに基いて設定した、具体的なKPIに対する成果のみ

Unilever：非財務情報の開示

ポイント

非財務情報は、USLPのゴールに基づいて記載

パフォーマンス指標として、「すこやかな暮らし」、「環境負荷の削減」、「暮らしの向上」を記載

うち、組織内の人材関係では「暮らしの向上」の項目で以下を記載

- 労働災害の減少
- ジェンダーのバランスが取れた組織の構築、特に女性管理職の比率向上

詳細

Non-financial performance

	Target	2019	2018	2017
Improving health & wellbeing Big Goal: By 2020 we will help more than a billion people take action to improve their health and wellbeing. See page 18.				
Health & hygiene Target: By 2020 we will help more than a billion people to improve their health and hygiene. This will help reduce the incidence of life-threatening diseases like diarrhoea.	1 billion	On-ground reach: 615 million TV reach: 710 million*	On-ground reach: 570 million TV reach: 670 million*	On-ground reach: 523 million TV reach: 78 million*
Nutrition Target: By 2020 we will double (i.e. up to 60%) the proportion of our portfolio that meets the highest nutritional standards, based on globally recognised dietary guidelines. This will help hundreds of millions of people to achieve a healthier diet.	60%	56%†	48%	39%†
Reducing environmental impact Big Goal: By 2030 our goal is to halve the environmental footprint of the making and use of our products as we grow our business. See page 19.				
Greenhouse gases Target: Halve the greenhouse gas impact of our products across the lifecycle (from the sourcing of the raw materials to the greenhouse gas emissions linked to people using our products) by 2030 (greenhouse gas impact per consumer use).*	(50%)	2%†	6%	9%†
Target: By 2020 CO_2 emissions from energy from our factories will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes (reduction in CO_2 from energy per tonne of production since 2008).**	≤145.92	50.76†	70.46*	76.77†
Water Target: Halve the water associated with the consumer use of our products by 2020 (water impact per consumer use).	(50%)	1%†	(2%)	(2%)†
Target: By 2020 water abstraction by our global factory network will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes (reduction in water abstraction per tonne of production since 2008).**				
Waste Target: Halve the waste associated with the disposal of our product 2020 (waste impact per consumer use).				
Target: By 2020 total waste sent for disposal will be at or below 2008 level significantly higher volumes (reduction in total waste per tonne of produc since 2008).**				
Sustainable sourcing Target: By 2020 we will source 100% of our agricultu materials sustainably (% of tonnes purchased).				
Enhancing livelihoods Big Goal: By 2020 we will enhance the livelihoods of millions of people as we grow our business. See page 18.				
Fairness in the workplace Target: By 2020 we will advance human rights across our operations and extended supply chain, by:				
• Sourcing 100% of procurement spend from suppliers meeting the mandatory requirements of the Responsible Sourcing Policy (% of spend of suppliers meeting the Policy).	100%	70%	61%**	55%**
• Reducing workplace injuries and accidents (Total Recordable Frequency Rate of workplace accidents per million hours worked)**.		0.76**	0.69*	0.89†
Opportunities for women Target: By 2020 we will empower 5 million women by:				
• Promoting safety for women in communities where we operate. • Enhancing access to training and skills (number of women). • Expanding opportunities in our value chain (number of women).	5 million	2.34 million*	1.85 million*	1.26 million†
• Building a gender-balanced organisation with a focus on management (% of managers that are women)**.	50%	51%	49%*	47%†
Inclusive business Target: By 2020 we will have a positive impact on the lives of 5.5 million people by:				
• Enabling small-scale retailers to access initiatives aiming to improve their income (number of small-scale retailers).	5 million	1.81 million**	1.73 million	1.60 million
• Enabling smallholder farmers to access initiatives aiming to improve their	0.5 million	0.79 million**	0.75 million	0.72 million†

労働災害の削減(労働時間100万時間あたりの労働災害の総記録可能回数率)

管理職を中心としたジェンダーバランスのとれた組織づくり(管理職に占める女性の割合)

Source: ユニリーバAnnual report2019, 2020、企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

2 Danone

パーパスについて、財務レポートの冒頭で明記

Danone：価値観

ポイント

Purposeについて、
Annual Financial Report内
の冒頭部分に記載

詳細

Vision, Purposeをレポート冒頭部分に記載

- "One Planet. One Health"というビジョン、「世界中のより多くの人々に、食を通じて健康をお届けする」というパーパスを果たすために、消費者の栄養ニーズに対応するだけではなく、世界の各地域の食生活に関連する文化的、社会的、感情的、生理学的側面を考慮に入れて、各コミュニティの特性に適した製品とサービスを提供している
- ダノンの目標は、食べ物を通じて健康な世界に向けて前向きな変化をもたらすエージェントになること

DANONE'S "ONE PLANET. ONE HEALTH" VISION

Launched in 2017, Danone's "One Planet. One Health" vision reflects its strong belief that people's and the planet's health are interconnected. This vision builds on decades of responsible business stewardship and lies at the core of Danone's strategic priorities. Danone is committed to offering people healthier and more sustainably produced food and beverage choices, as well as to taking care of employees, communities, and the environment.

This vision is inspired by the food generation, *i.e.* the growing number of people who increasingly care about where their food comes from, how it was grown, how it arrived to them, as well as about social and environmental practices of brands. Danone aims to play a key role in this food revolution, and encourages consumers to make better choices, by improving the nutritional quality of products, by proposing innovative formats and packaging, adapted to increasingly nomadic lifestyles, and by improving its distribution channels.

To deliver on its mission of "bringing health through food to as many people as possible", Danone goes beyond taking care of the nutritional needs of consumers. Danone offers products and services suited to each community's specificities by taking into account cultural, social, emotional and physiological aspects related to dietary practices in each part of the world. Danone's goal is to be an agent of positive change towards a healthy world, through food.

Source: ダノンAnnual report 2019、Universal Registration Document 2019、企業HP、WEBリサーチ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営戦略とビジネスモデルを2030年のゴールに向けて明記

Danone：経営戦略

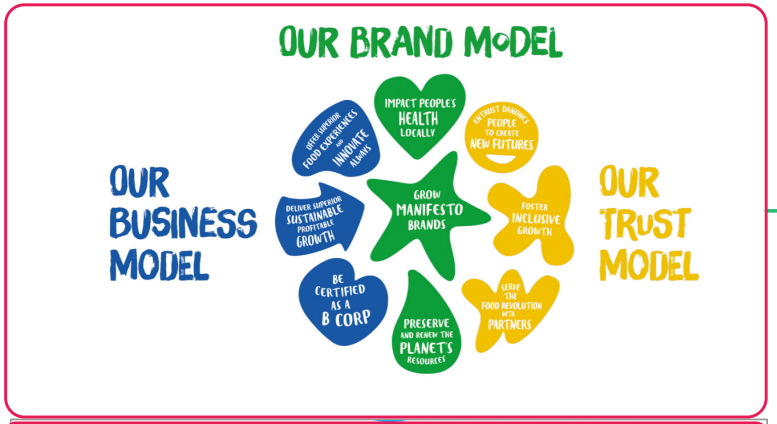
ポイント

2030年のゴールに向けて、戦略を、絵を用いてわかりやすく記載している

- 2030年の9つの目標をアイコンを活用しクリエイティブに整理

併せて、戦略を構成している”ビジネスモデル”に関してもワードベースで記載されている

詳細



Danone's Business Model

Offer superior food experiences and innovate, always

Danone commits to high quality and food safety standards. Danone stands for sustainably sourced ingredients, for naturalness and transparency, and for simple recipes and clean labels, supported by its strong innovation capabilities. Danone believes these are key fundamentals to create superior food experiences for people, as this will remain the first driver of healthier and more sustainable choices.

Deliver superior sustainable profitable growth

Danone builds on a unique health-focused product offering in some of the fastest growing categories, responding to today's and tomorrow's eating and drinking trends. Danone builds on a clear roadmap around three priorities: accelerate growth, maximize efficiencies and allocate capital with discipline and is expecting to deliver in the mid-term a consistent mid-to-high single digit recurring EPS growth with like-for-like sales growth to be in the 3% to 5% range. The accelerated transformation of the company will continue to be supported by very disciplined capital allocation, with a Net Debt/EBITDA ratio that the company expects to maintain in the 2.5 x-3.0 x range.

ダノンの2030年の目標を9つ定義し記載

- 国連のサスティナブルな開発目標に沿って、企業のビジネスモデル、ブランドモデル、信頼モデルを組み込み、長期的にサスティナブルな価値の創造を推進していく
- 9つの目標は、戦略的な枠組みを構成する
  - 「ダノンで働く人に新しい未来を作ることを託す」「包括的な成長を推進する」「B Corpの認証取得」等が含まれる

ビジネスモデルを記載

- 優れた・イノベーティブな食品体験をダノンは常に提供する
  - 高品質な食品安全基準に取り組んでいる
  - ダノンは、サスティナブルでナチュラルな原料、シンプルなレシピとクリーンなラベルである
- サスティナブルな収益性の高い成長を実現
  - トレンドに対応し、健康に焦点を当てた製品が礎にある
  - 成長を加速し、効率を最大化し、規律を持って資本を割り当てるという3つの優先事項に関する明確なロードマップに基づいて構築されいる

Source: ダノンAnnual report 2019、Universal Registration Document 2019、企業HP、WEBリサーチ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

ビジョン達成に向けた社員のエンゲージメントの重要性を明記

Danone：経営戦略と人材戦略の連動

ポイント

- "One Planet. One Health"というビジョンを達成するために、社員が重要な役割を果たすと位置づけ
- ”One Person, One Voice, One Share”のガバナンスモデルとエンゲージメントプログラムを通じて、社員により持続的な未来を形成し、長期的な価値を創造することを託す

詳細

EMPOWERING EMPLOYEES TO CO-OWN OUR VISION

People are at the heart of our success: they have the power to deliver our goals today and shape what these goals should entail in the future so that together we can be at the forefront of the food revolution. At Danone, we have decided to empower our employees to play a pivotal role in accelerating innovation and fulfilling our 'One Planet. One Health' vision. Through our pioneering 'One Person, One Voice, One Share' governance model and engagement program, we are entrusting our teams to shape a more sustainable future, both at local and global level, and create greater long-term value for all.

CO-BUILDING OUR ROADMAP

As part of our new strategic annual routine leveraging the insights of Danone's 100,000 employees, 'One Person, One Voice, One Share' became fully connected with the development of our strategy. Transparency is guiding this effort, with our teams benefiting from a digital learning experience exploring our 'One Planet. One Health' vision and the existing business plans behind each of our Danone 2030 Goals. By connecting what is at stake and how we, at Danone, are part of the solution, we empower each employee to share their views and shape our future. Demonstrating a high engagement rate, 90% of employees took part in the second edition of our 'One Voice' consultation in 36 languages, with 41,000 volunteers helping to collate 175,700 verbatims. This enables us to leverage our employees' views and insights to inform our strategic planning. The results showed that they recognize how our vision will help Danone succeed and that they are ready to go the extra mile to contribute in their local entities and deliver profitable, sustainable growth.

26 VOLUNTEERS SHARE EMPLOYEES' VOICES WITH OUR LEADERS AND BOARD

Every year, we select 26 volunteers to share the voices of Danone's 100,000 employees with members of the Board of Directors and the Executive Committee. These meetings foster a rich, meaningful discussion to contribute to our strategy. This unprecedented interaction and collaboration between employees and senior leaders is enabling us to gain further insight into needs and expectations, catalyze faster decision-making, drive innovation and empower our local teams to act and progress towards our 2030 Goals, addressing planetary and health issues.

FOSTERING AN OWNERSHIP MINDSET

We believe that nurturing an ownership mindset is critical to unleashing the energy and talent of our employees to deliver our goals. In 2019, we granted every eligible employee one share in the company, which gives them the right to vote at the Annual Shareholders' Meeting. It is combined with an annual dividend-based incentive scheme which, for the first year, delivered a payout of 40 times the dividend.

“Deepening the connection between our company and our teams creates both value and trust, advancing our dual project as a truly people-powered company.”

Bertrand Austruy
Executive Vice President, Human Resources and General Secretary

11

- "One Planet. One Health"というビジョン、2030年の目標を達成するための長期戦略を紹介するデジタル学習の機会を従業員に提供
  - 4万人以上が参加し、意見を寄せる等、高いエンゲージメントが見られた
- 毎年10万人の従業員から26名が選出され、Board Committeeが2030年までのビジネス目標をどのように達成するか等について意見交換を行う
- 従業員のオーナーシップを育てるため、資格のあるすべての従業員に1株を付与、年次株主総会での投票権を与える

Source: ダノンAnnual report 2019、Universal Registration Document 2019、企業HP、WEBリサーチ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

従業員については、多様性・安全な労働環境・ミッションへの参画を指標として記載

Danone：KPI

ポイント

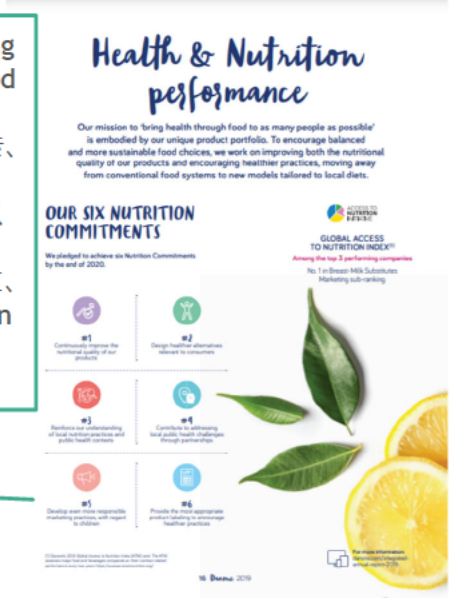
財務指標にとどまらず、ESGに関する以下の分野における具体的な非財務指標を記載

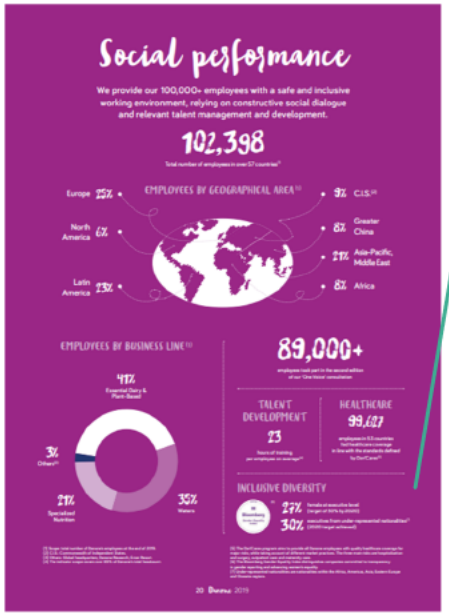
- Health & Nutrition Performance
- Environmental Performance
- Social Performance

それぞれの分野において、独自の指標を明確設置し、成果と今後の中長期的な目標数値も記載

詳細

ダノンの価値観 "bring health through food to as many people as possible"に基づき、バランスのとれた持続可能な食事のチョイスを呼びかけ。
ミッション達成のために、独自の6つ "Nutrition Commitments"を記載





従業員にとって、安全で包括的な労働環境が提供されていることをアピール

- 従員の多様性(出身国、女性管理職の割合、マイノリティーの割合)
- "One Voice"というダノンのミッション形成において、87%が参画

"Access to Nutrition Initiative"による"Global Access to Nutrition Index"において、トップ３に選ばれた

Source: ダノンAnnual report 2019、Universal Registration Document 2019、企業HP、WEBリサーチ

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

3 三菱ケミカル

三菱ケミカルHDは長期目標に向け2030年のビジョン、ビジョン達成のための人材戦略を設定

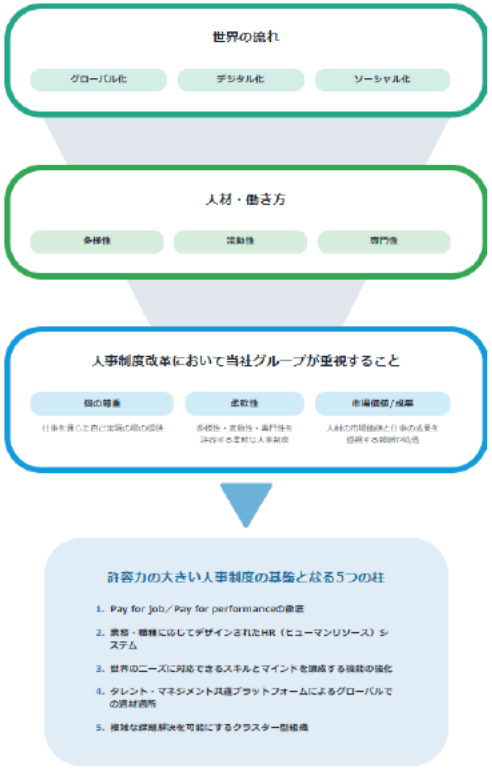
三菱ケミカル：企業理念/パーパス・経営戦略

ポイント

KAITEKI Vision 30 の全体像

- 2050年のめざすべき社会、企業像からバックキャストし、2030年までのビジョン"KAITEKI Vision 30"を設定
- KAITEKI VISION 30では地球、社会、人の３つのカテゴリで考え方を整理
- 人のカテゴリでは創造性と生産性の向上、「働きがいの充実」のために以下を取り組み
  - 多様性・専門性・流動性を包含する人事制度
  - グローバルに各地域のニーズを取り込み成長を加速する組織

人・働き方に関わる制度・組織改革の重要視点



- 世界の流れ、人材・働き方の潮流、グループが人事制度改革において重視することから、具体的方針(許容力の大きい人事制度)を設定
- 人事制度では、以下を取り組み
  - Pay for job／Pay for performanceの徹底
  - 業務・職種に応じてデザインされたHR(ヒューマンリソース)システム
  - 世界のニーズに対応できるスキルとマインドを醸成する機能の強化
  - タレント・マネジメント共通プラットフォームによるグローバルでの適材適所
  - 複雑な課題解決を可能にするクラスター型組織
- 許容力の大きな人事制度のもとでは、人材の流動性が高まるため、KAITEKIと個人の業務を関連付け、エンゲージメントを強化

Source: 三菱ケミカル KAITEKI VISION30

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❹東京海上ホールディングス

長期目標を実現するためのステークホルダーとして社員を位置づけ

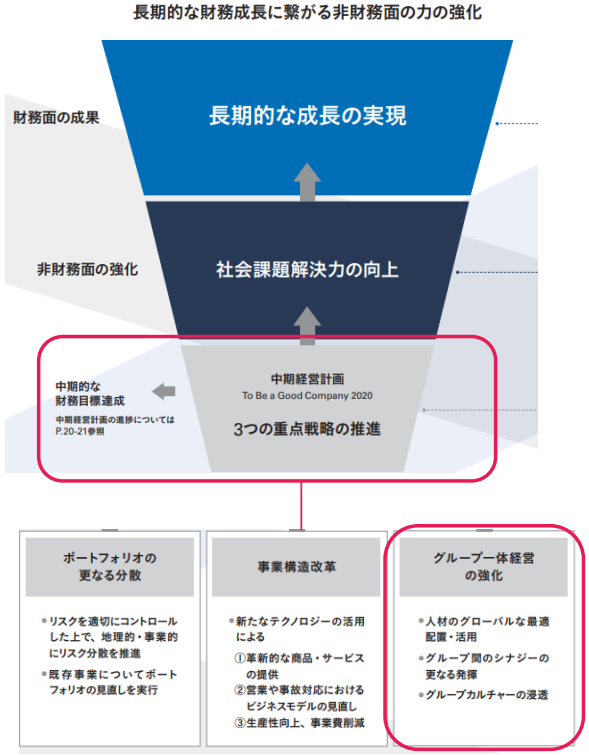
東京海上ホールディングス：企業理念/パーパス・経営戦略

ポイント

- 価値創造アプローチとして、100年後の目指す姿を定義、ステークホルダーとして「お客様・社会」「株主」「社員」を位置づけ
- パーパスを実現するために「社員への活躍の場の提供」、「お客様や社会の課題解決への貢献」、「株主へのリターンの提供」の３つを定義
- 社員のエンゲージメントを高めるためコア・アイデンティティ勉強会、外国人登用や女性の活躍推進等のダイバーシティ＆インクルージョン推進策、経営人材育成トレーニング等を実施

詳細

価値創造アプローチ



- 中期経営計画では「ポートフォリオ分散」「事業構造改革」「グループ一体経営の強化」という３つの重点戦略推進によって、非財務面の強化(社会課題解決)及び財務面の強化(長期的成長)の実現を図る
- グループ一体経営では、人材のグローバルな配置やグループ間のシナジー発揮、エンゲージメント強化等を実施
- M&A実施においてはカルチャーフィットを重視し、被買収会社のCEOを共同グループ総括に起用する等のシナジー創出を図る

Source: 東京海上ホールディングス 2020統合レポート

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

社外を含めた人材の最適配置に注力し、取り組み成果をレポートにて開示

東京海上ホールディングス：経営戦略と人材戦略の連動

ポイント

CEOメッセージを掲載し、社外を含めた人材の最適配置の重要性をCEOが自ら訴求

M&Aの考え方/結果を、M&Aを通じて合併した企業のトップからのメッセージとして発信

詳細

CEOメッセージ

「当社グループ最大の優位性は、「分散の効いたビジネスモデル」を有していること。こうした優位性の確立にはM&Aが大きく貢献しており、その実行力も当社グループの大きな強み。
(1)カルチャーフィット、(2)高い収益性、(3)強固なビジネスモデル、というM&Aの3原則があり、この3つの条件を満たす会社だけをM&Aの対象としているが、とりわけ、カルチャーフィットが重要だと考えている」

M&Aトラックレコード

M&Aを実施した会社のトップ化からのメッセージを掲載することで、カルチャーフィットを含めて、成果に繋がっていることを訴求

Source: 東京海上ホールディングス 2020統合レポート

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

5 日立製作所

価値創造プロセスの要素として人材の多様化・グローバル化を掲げている

日立製作所：経営戦略と人材戦略の連動(1/2)

ポイント

複雑な事業モデルでありながらも分かりやすく表現するため、キーチャートとして価値創造プロセスを整理

その中で、人的資本の状況を明示し、人財の多様化・グローバル化を掲げている

詳細

価値創造プロセス

- 「課題・潮流の把握」から、「めざす姿」への価値創造プロセスについて、「価値の源泉(競争優位性)」、「持続的成長のための戦略」、「持続的成長を支える基盤」という構造で整理して図解
- 上記の価値創造プロセスの前提となる資源(インプット)と、結果としてのKPI(アウトプット)を明示
- インプットの内、人的資本では「連結従業員数」、「デジタル関連教育受講者数」、「グローバル経営研修受講者数」を開示
- アウトプットの内、人財の多様化・グローバル化を掲げ、「人的資本のインプットとして、海外従業員比率」、「女性管理職比率」、「デジタル人財数」などを開示

Source: 日立製作所 統合報告書2020

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

デジタル人財の確保や人財多様化に取り組み、KPIとして成果を開示

日立製作所：経営戦略と人材戦略の連動(2/2)

ポイント

CEOメッセージを掲載し、社会価値・環境価値を社員ひとりひとりが意識すること、事業における人財の重要性をCEOが自ら訴求

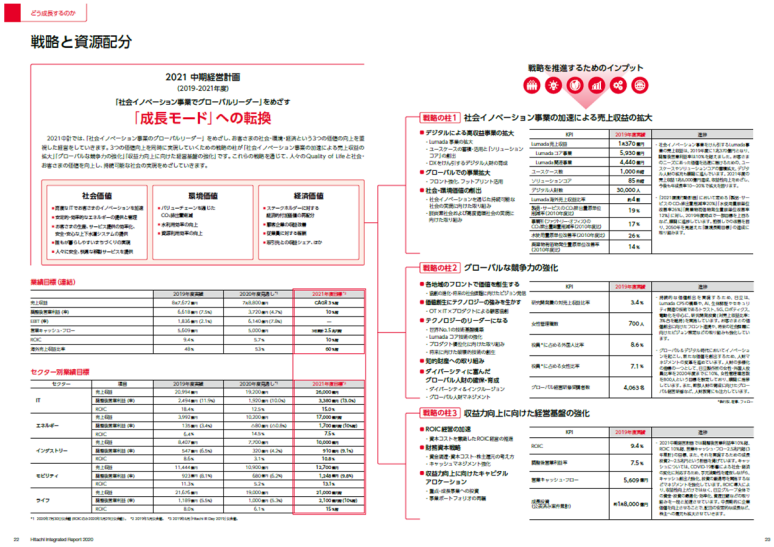
戦略と資源配分の文脈にて、事業戦略と紐づける形で、デジタル人財や女性管理職数等人的資本をKPIとして開示

詳細

CEOメッセージ

「社員一人ひとりが、自分自身と社会とのつながりや社会価値・環境価値を意識し、課題を自分事としてとらえられるようになることが不可欠です。「働き方改革」ではなく「働きがい改革」です。」
「社会イノベーション事業を実現させていくうえでは、目には見えにくい価値、特に人材の価値が非常に重要だと考えています」

戦略と資源配分



戦略と紐づける形で、デジタル人財数や女性管理職数、役員に占める外国人/女性比率等をKPIとして開示

Source: 日立製作所 統合報告書2020

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

6 Lafarge Holcim

LHは人材戦略を経営戦略に位置づけ、定量的目標を掲げる

Lafarge Holcim:経営戦略と人材戦略の連動

会社概要

- スイスに本社を置く、世界90カ国以上でセメント、骨材、コンクリート等の製造・販売を行う企業
- 日本での事業は麻生セメントによって行われている

人的資本の開示・発信状況

2022年までの戦略"Building for Growth"では人材を柱の一つと位置づけ

Strategy 2022 - "Building for Growth"

In full view of the trends in our marketplace, we have developed a strategy that plays to our unique strengths as a company, with the aim to drive profitable growth and simplify the business in order to deliver resilient returns and attractive value to stakeholders.

- Vision & Peopleでは信頼と誠実さ、健康と安全へのコミットメント、持続可能な建設ソリューションとイノベーション、起業家的なリーダーシップ育成等を目標に掲げる

2030年までのサステイナブル戦略では、イノベーション促進、気候変動、循環型経済や水資源の保全とともに人材を重要要素として位置づけ

- 2030年までに女性管理職を30%にすること、業務上致死をゼロにすること、業務上障害を半分にすること、職業病発生率を0.1%にすること等の定量的目標を掲げる

Source: Lafarge Holcim integrated profit & loss statement annual results and assumptions 2019

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

非財務的な価値の純利益への金額換算を積極的に実施

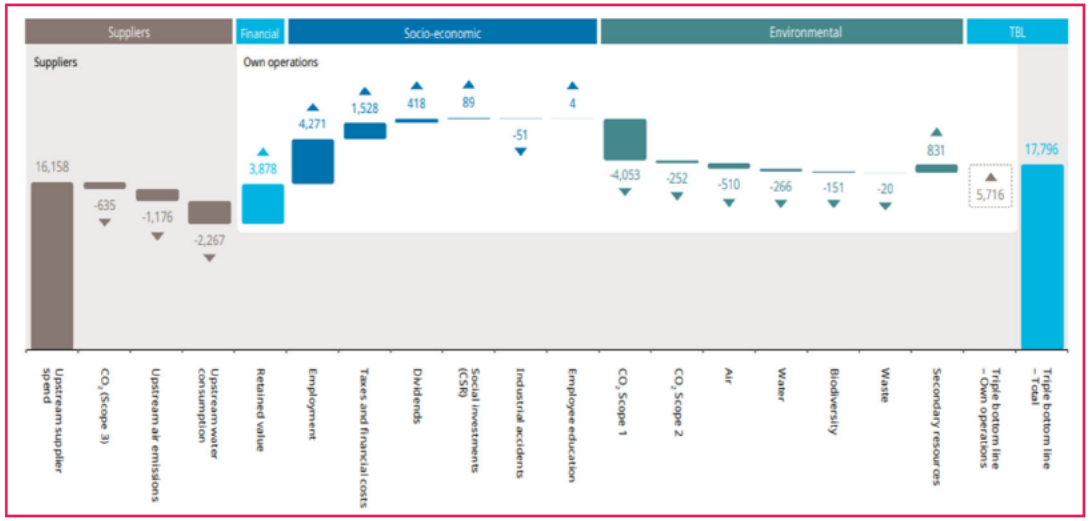
Lafarge Holcim:取り組み概要

人的資本の開示・発信状況

非財務情報と財務情報を統合した「統合損益計算書」を毎年公表

財務的な価値を金額換算し、非財務的な価値を測定

- 2019年では、非財務的な価値を考慮した総合純利益は、財務的な価値のみの純利益の4.6倍であることがわかった



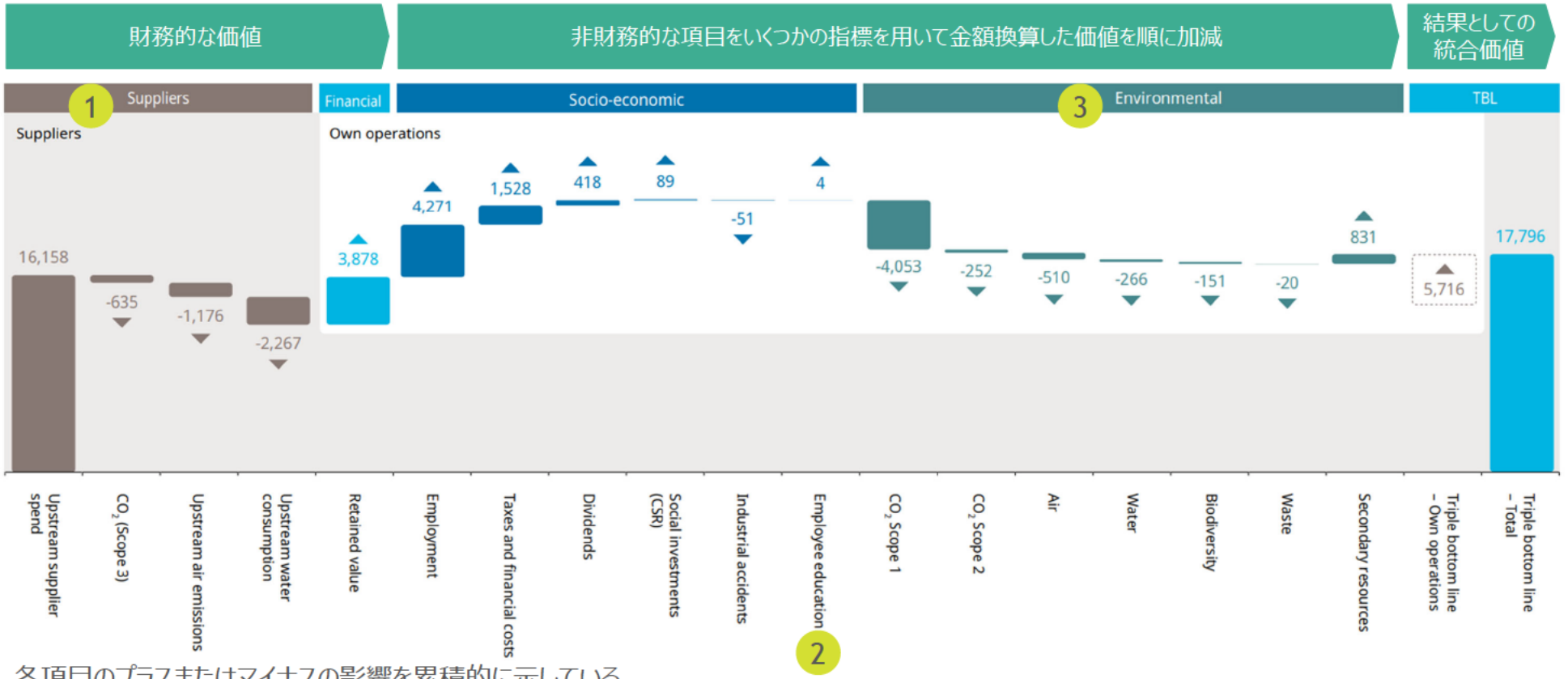
次ページ詳細

Source: Lafarge Holcim integrated profit & loss statement annual results and assumptions 2019

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

LHは財務的/非財務的な価値を加味した統合価値を算出し、用いたデータも詳細開示

Lafarge Holcim:非財務情報の開示



- 各項目のプラスまたはマイナスの影響を累積的に示している
- 細かい測定手法 (スコープや省略事項、計算式) 等は、統合レポートの"Assumptions Used in the IPL Calculation "セクションにて公表 (次ページ)

Source: Lafarge Holcim integrated profit & loss statement annual results and assumptions 2019

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

（参考）IP＆Lレポートの非財務的価値の測定手法 (1/3)-社員教育

Lafarge Holcim:非財務情報の開示

社員教育

- 2019年の総研修費に年間離職率と教育の社会還元率を掛け合わせて算出
  - ベースデータは、下表にて明示

Topic	Indicator	Base price/ multiplier	Unit	Base year	Inflation factor*	Price/ multiplier adjusted for inflation	Price/ multiplier used**
Skills out	Trainings of employees	10.0%	%	N/A	1	19.0%	0.10

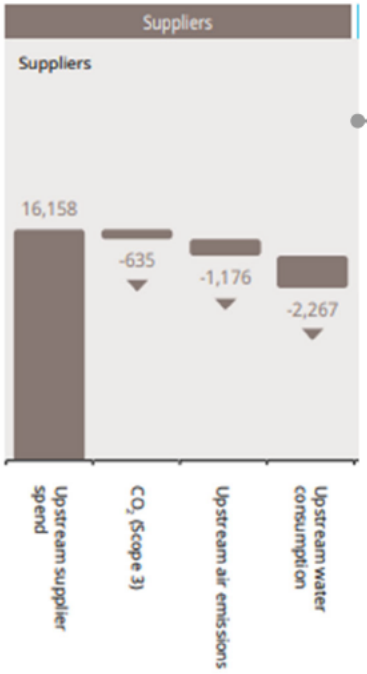
- このアプローチにより、研修のより広い社会的便益を推定することができる
- 社員への研修の効果は、社内での効率化や収益の増加等、目に見える形で表れてくることを想定

Source: Lafarge Holcim integrated profit & loss statement annual results and assumptions 2019

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

（参考） IP＆Lレポートの非財務的価値の測定手法 (2/3)-サプライヤー情報

Lafarge Holcim:非財務情報の開示



サプライヤー情報

- Value Balancing AllianceのメンバーであるLHは、VBAのガイドライン通り、統合損益計算書の従来の境界を拡大し、サプライヤーの非財務的な価値の影響も、社内の非財務的価値測定値に含んでいる
- 調達支出総額の合計は、2019年の支出に1:1の比率で反映
- サプライヤーの評価は、Exiobaseデータベースを基にしたインプット・アウトプット手法を用いて実施
  - Exiobaseには、LHが事業を展開している国の環境への影響について、詳細かつ、最新の情報が掲載されている
  - Exiobaseを基に、CO2等の追加大気排出量 (CO2 and Upstream air emissions) とサプライチェーンにおける水の取水量 (Upstream water consumption) を計算
- それぞれの項目の計算で使ったraw dataは下図のように、細かく数字を開示

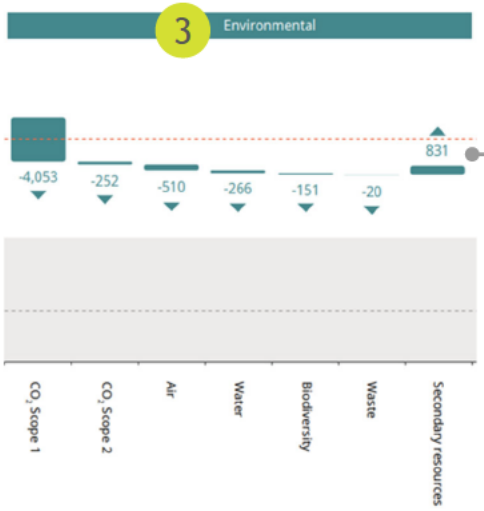
Topic	Indicator	Base price/ multiplier	Unit	Base year	Inflation factor*	Price/ multiplier adjusted for inflation	Price/ multiplier used in CHF**
CO_2 Scope 1	CO_2 own operations	27	USD/t	2007	1.27	34	34
CO_2 Scope 2	CO_2 from external power	27	USD/t	2007	1.27	34	34
CO_2 Scope 3	CO_2eq from upstream supplier spend	27	USD/t	2007	1.27	34	34
Air	PM	8,080	USD/t	2009	1.22	9,878	9,817
	SOx	1,445	USD/t	2009	1.22	1,767	1,756
	NOx	1,325	USD/t	2009	1.22	1,620	1,610
	VOC	845	USD/t	2009	1.22	1,033	1,027
	Dioxins and furans	27,000	€/g	2005	1.26	33,938	37,766
	Hg	2,860,000	€/t	2005	1.26	3,594,863	4,000,364
	Cd	29,000	€/t	2005	1.26	36,451	40,563
	As	349,000	€/t	2005	1.26	438,674	488,156
	Pb	965,000	€/t	2005	1.26	1,212,952	1,349,773
	Cr	38,000	€/t	2005	1.26	47,764	53,152
	Ni	3,800	€/t	2005	1.26	4,776	5,315
Water	Water consumed – own operations	3.0	USD/m³	2009	1.22	3.7	3.7
	Water harvested	3.9	USD/m³	2009	1.22	4.7	4.7

Source: Lafarge Holcim integrated profit & loss statement annual results and assumptions 2019

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

（参考）IP＆Lレポートの非財務的価値の測定手法 (3/3)-環境

Lafarge Holcim:非財務情報の開示



環境

各項目の更に細かい情報 (省略内容や前提条件) はIP&Lレポートに記載

CO2 Scope 1&2	絶対総CO2排出量トンに34米ドル (34スイスフラン) を乗じて算出
Air	大気汚染物質の被害コストは、汚染物質の濃度と影響を受ける受容体 (社会・環境) への影響との関係を測定し、これらの被害を金銭換算する外部研究手法 (Trucost Plc 2013, EEA 2014) を用いて算出
Water	消費した水の量に3.7スイスフラン/m3、生産した水の量に4.7スイスフラン/m3を乗じて算出
Biodiversity	事業を行った地域の生物多様性に影響を与えたヘクタール数面積に5,332スイスフラン/ヘクタールを乗じて算出 • ポジティブな影響はLFが生物多様性の回復に貢献した面積数、ネガティブな影響はLFが生物多様性にダメージを与えた面積数
Secondary Resources and Waste	オーストラリアの学術研究 (Marsden Jacob Associates, SRU 2014) の手法に基づき測定。有害廃棄物と非有害廃棄物の社会的コストは、埋め立てまたは焼却処分される非有害廃棄物の量に25.8スイスフラン/tを掛け、リサイクルされる非有害廃棄物の量に24.1スイスフラン/tを乗じて算出

全ての計算に用いたデータは明示

Source: Lafarge Holcim integrated profit & loss statement annual results and assumptions 2019

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

7 味の素

味の素では、2030年長期経営目標達成に向けた経営戦略にて人材戦略を明確に位置付け

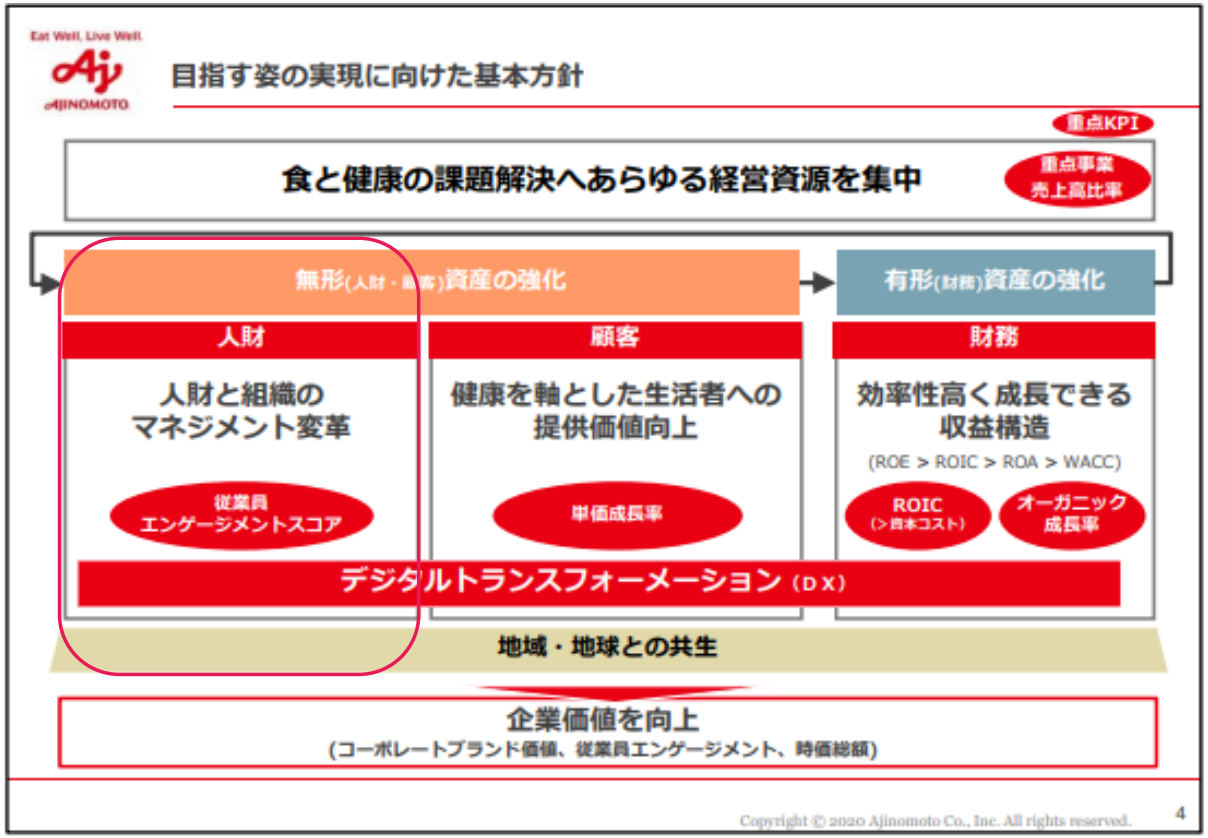
味の素:経営戦略と人材戦略の連動

ポイント

- 2030年の経営目標「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献する」に向けて、人材戦略を明確に位置付け
  - 企業価値向上を人財含む無形資産と有益資産の強化によって実現

- KPIには従業員エンゲージメントスコアや女性管理職比率を採用

詳細



Source: 味の素「味の素グループのASV経営(2020年2月発表)」

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

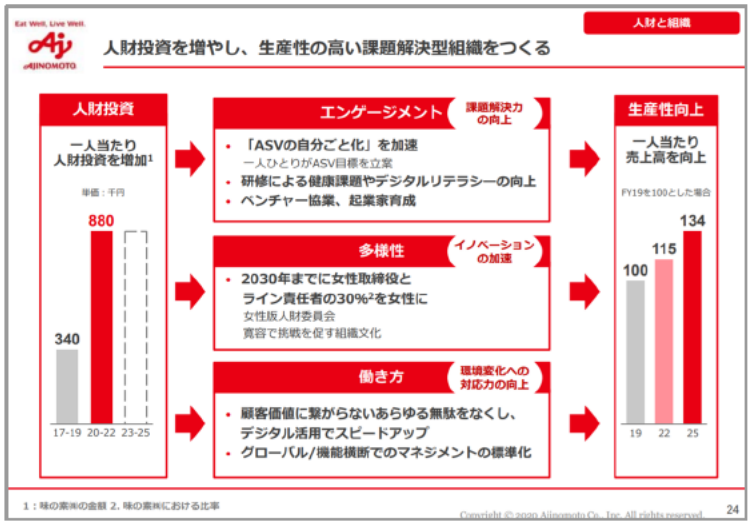
2020-2025中期経営計画では、人材投資による生産性向上目標を定量的に設定

味の素:経営戦略と人材戦略の連動

取組概要　人財投資による生産性向上(中期目標)、中期目標実現による長期目標実現を一貫性をもって示す

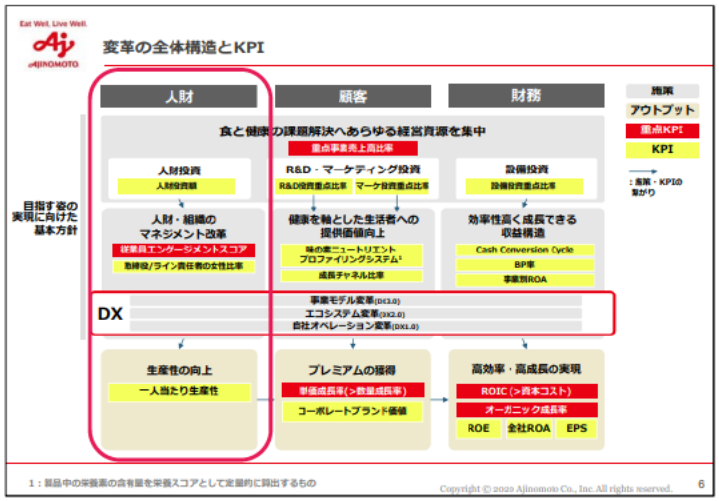
人的資本の開示・発信状況

人財投資のアウトプットである生産性向上の中期目標を定量的に提示



- 人財投資を行い、エンゲージメント強化による課題解決力の向上、多様性確保によるイノベーションの加速、働き方改革による環境変化対応力向上により生産性向上を達成

他のアウトプットとともに中期目標を達成することにより、長期目標を実現



- 他のアウトプットはプレミアムの獲得(KPI：単価成長率、コーポレートブランド価値)、高効率・高成長の実現(KPI：ROIC、オーガニック成長率)

Note：投資額は、研修等の教育費・デジタル活用・働き方等の内容を指す
Source: 味の素「味の素グループのASV経営(2020年2月発表)」

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

SAP

SAPでは、非財務的な取り組みが他因子にもたらす影響を、定性/一部定量的に開示

SAP:経営戦略と人材戦略の連動

会社概要

- ドイツに本社を置くヨーロッパ最大級のソフトウェア会社
- 2014年から毎年、非財務情報を財務情報と一緒に報告するIntegrated Reportを公表している

人的資本の開示・発信状況

Connectivity Indicatorにより、非財務的取り組みがどのような因子に影響をもたらすのかを明示している

次ページ詳細

- 青の項目が非財務的取り組み
  (例：Women in Management、Capacity Building等)
- 黄色の項目が取り組みの影響
  (例：利益率、成長率、従業員エンゲージメント等)

線形回帰分析の手法を用いて、４つの非財務指標の変化が、営業利益に与える影響を定量的に提示

Non-Financial Indicator	Impact on Operating Profit (€ millions, non-IFRS)
Business Health Culture Index	90 to 100 per pp
Employee engagement	50 to 60 per pp
Retention	55 to 65 per pp
Carbon emissions	6 per percent

- 4つの財務指標を評価し、1pp(炭素排出量の場合は1%)の変化が営業利益にどのような影響を与えるかを提示
- 2014年以降開示しているが、データ/計算式は非公開
  - Employee Engagement IndexはHRによる年次社内アンケートによって測定

Source: SAP integrated report 2018, 企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

（参考） SAPは、非財務情報が財務にもたらすインパクトの考え方を公開

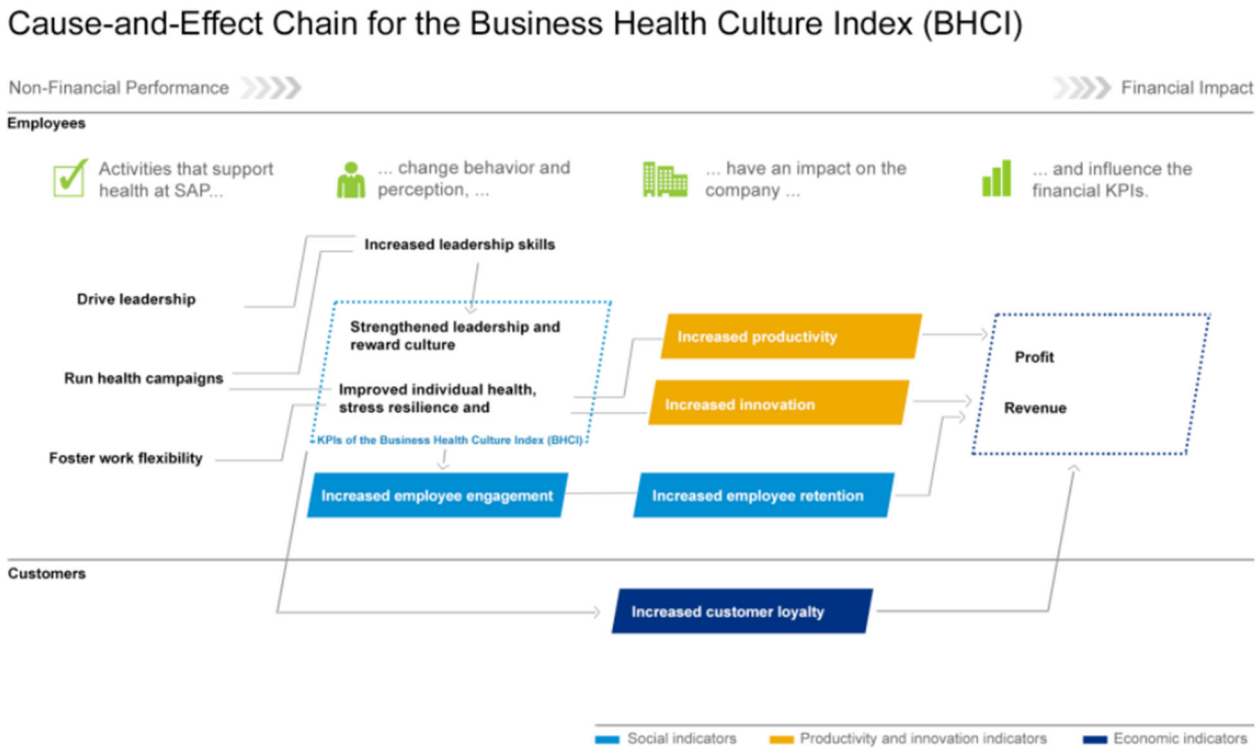
SAP:経営戦略と人材戦略の連動

例：健康的な労働文化の財務上のインパクトを定量化するプロセス

SAPのBusiness Health Culture Index (健康的な労働文化の指標)は、組織文化と従業員の身体的・精神的健康状態を示している。

右の図の説明：

1. SAPの健康をサポートする様々な活動が組織文化を強化
   (例：健康キャンペーンの一環で、従業員にストレスマネージメントトレーニングを実施)
   ↓
2. 従業員のパフォーマンスが向上
   (例：ストレスへの耐性が高まったことで、ワークライフバランスが向上し、仕事にもより集中できるようになる)
   ↓
3. 企業としての生産性が向上
   ↓
4. 結果として、営業利益の増加



Source: SAP integrated report 2018, 企業HP

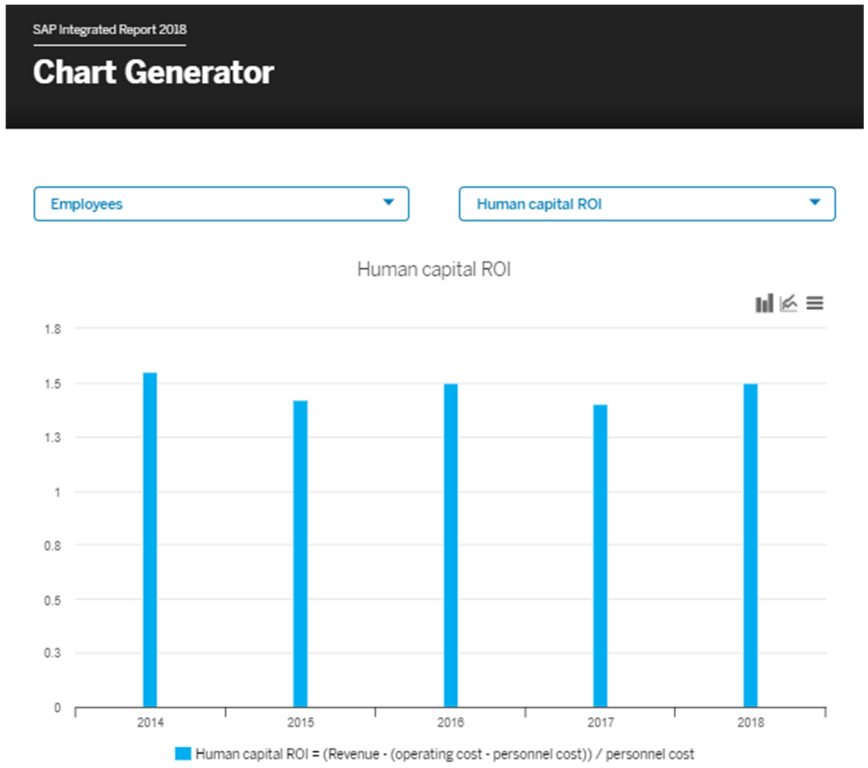
Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

SAPは、オンライン版の非財務情報統合報告書内でHuman Capital ROIを公開

SAP:非財務情報の開示

Human Capital ROIの公開

- 項目を2つ選ぶことでチャートを作成できるツールがSAPのウェブサイト上で公開
- Human Capital ROIを以下の式で計算し、表示が可能
  - 人的資本ROI = (売上高 - (営業費 - 人件費)) / 人件費

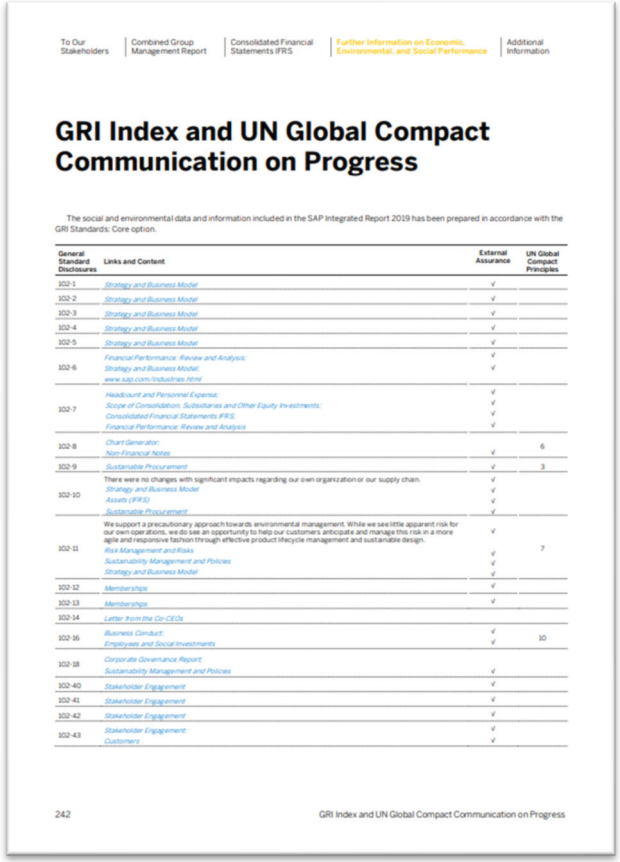


Source: SAP integrated report 2018, 企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

SAPの統合報告書では、GRIとUN Global Compactに準拠した開示を実施

SAP:非財務情報の開示



To Our Stakeholders | Combined Group Management Report | Consolidated Financial Statements IFRS | Further Information on Economic, Environmental, and Social Performance | Additional Information

GRI Index and UN Global Compact Communication on Progress

The social and environmental data and information included in the SAP Integrated Report 2019 has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option.

General Standard Disclosures	Links and Content	External Assurance	UN Global Compact Principles
102-1	Strategy and Business Model	√	
102-2	Strategy and Business Model	√	
102-3	Strategy and Business Model	√	
102-4	Strategy and Business Model	√	
102-5	Strategy and Business Model	√	
102-6	Financial Performance: Review and Analysis; Strategy and Business Model; www.sap.com/industries.html	√ √	
102-7	Headcount and Personnel Expense; Scope of Consolidation, Subsidiaries and Other Equity Investments; Consolidated Financial Statements IFRS; Financial Performance: Review and Analysis	√ √ √ √	
102-8	Chart Generator; Non-Financial Notes	√	6
102-9	Sustainable Procurement	√	3
102-10	There were no changes with significant impacts regarding our own organization or our supply chain. Strategy and Business Model Assets (IFRS) Sustainable Procurement	√ √ √ √	
102-11	We support a precautionary approach towards environmental management. While we see little apparent risk for our own operations, we do see an opportunity to help our customers anticipate and manage this risk in a more agile and responsive fashion through effective product lifecycle management and sustainable design. Risk Management and Risks Sustainability Management and Policies Strategy and Business Model	√ √ √ √	7
102-12	Memberships	√	
102-13	Memberships	√	
102-14	Letter from the Co-CEOs		
102-16	Business Conduct; Employees and Social Investments	√ √	10
102-18	Corporate Governance Report; Sustainability Management and Policies	√	
102-40	Stakeholder Engagement	√	
102-41	Stakeholder Engagement	√	
102-42	Stakeholder Engagement	√	
102-43	Stakeholder Engagement; Customers	√ √	

242 GRI Index and UN Global Compact Communication on Progress

毎年公表している非財務情報と財務情報の統合報告書に、GRI IndexとUN Global Compact Principlesでの指標を提示

EXTERNAL ASSURANCE
- 開示情報の正確さを重視しているため、各項目に対し外部認定を受けたかを明記している

TRANSPARENCY
- 項目を省略した場合は、省略した理由などを公表している

COMPATIBILITY
- GRIの基準でUN Global Compact Principlesに当てはまる部分を明記し、GRI基準とUN GC原則に順応性があることを示している

Source: SAP integrated report 2019 , 企業HP

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

9 日本ユニシス

日本ユニシスでは、全従業員へのエンゲージメントサーベイに基づいて複数のアクションを実施、業績(営業利益率/生産性)の向上を実現していることを発表している

日本ユニシス：人材戦略の取り組み

取組概要

- MOTIVATION CLOUDの仕組みを活用し、毎年6月に全社約8,000人を対象にしたエンゲージメントサーベイを実施してアクションプランを作成・PDCAを回すことで、変革をドライブ

人的資本の開示・発信状況

エンゲージメントの可視化への取り組みを発信(2019年2月　MOTIVATION CLOUD記事より)

取り組み内容	MOTIVATION CLOUDの仕組みを活用し、毎年6月に全社約8,000人を対象にしたエンゲージメントサーベイを実施 結果を受けて、特定部門を対象に業務改革実践ワークショップを実施 • 対象部門のマネジャーが参加し、どのようなアクションプランを実行するのか宣言 • 実践した結果はワークショップで共有し、情報交換や見直しを行った上でまた実践 半年後のサーベイで、スコアが変動や、仕事の成果や効率性と連動しているかを確認
結果	結果としてエンゲージメントスコアは着実に上がっていき、業績も連動 • スコアを上げることは、間接的だが**業績指標の達成に非常に貢献していると考察**
成功の定義	取り組み成功の定義を以下の3つに定めている • **営業利益率：**中期経営計画には当然業績を達成するという全社目標があるので、掲げている営業利益率を達成すること • **生産性：**中期経営計画を掲げる前の年度から3年後に生産性(営業利益÷従業員数)が30%アップさせること • **スコア向上：**エンゲージメントスコアを一定の値まで高めること

Q: エンゲージメントと業績の向上について、結果なのか原因なのかわかりにくいところがあると思うのですが、業績が上がった理由として明確なストーリーがあったのでしょうか。

A：両方考えられると思います。変革を目に見える形で進めていくと、社員の意識も変わり、それがサーベイの結果にも出てくると、変革が加速。そこにたどり着くまでの、最初のPDCAを回すには、パワーが必要。**変革が進めば業績指標や生産性、女性の管理職の数など、いろいろな変化が目に見えてくる。そうした部署は連動してエンゲージメントも上がっているというように、繰り返し作っていくことがポイント。**

A：「上手くいっているから、このまま信じて推進すればいい」と言える材料として、**数値・定量的なものを提供し続けたというのがポイント**ですね。

Source:モチベーションクラウド記事

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

10 エーザイ

マテリアリティの特定にあたり、社員を重要と位置付けているが、具体的な解説は少ない

エーザイ：経営戦略と人材戦略の連動

ポイント

統合報告書では、企業理念を実現するために社員を重要なステークホルダーと位置づけ、働きがいや能力を醸成する機会を提供

企業価値創出のためには、患者や社員を含めたステークホルダーの長期の利益が長期投資家の利益より優先

詳細

企業理念

患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考え
そのベネフィット向上を第一義とし
世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する

めざす企業像　hhc human health care

一人ひとりが法令と倫理を遵守したビジネス活動を徹底し
いかなる医療システム下においても存在意義のある
ヒューマン・ヘルスケア企業

マテリアリティ（重要課題）

エーザイは、企業理念において患者様とそのご家族の喜怒哀楽を第一義に掲げています。また、患者様貢献の担い手である社員に対しては、働きがいや能力を醸成する機会を提供しています。エーザイの使命は、患者様満足の増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考えています。

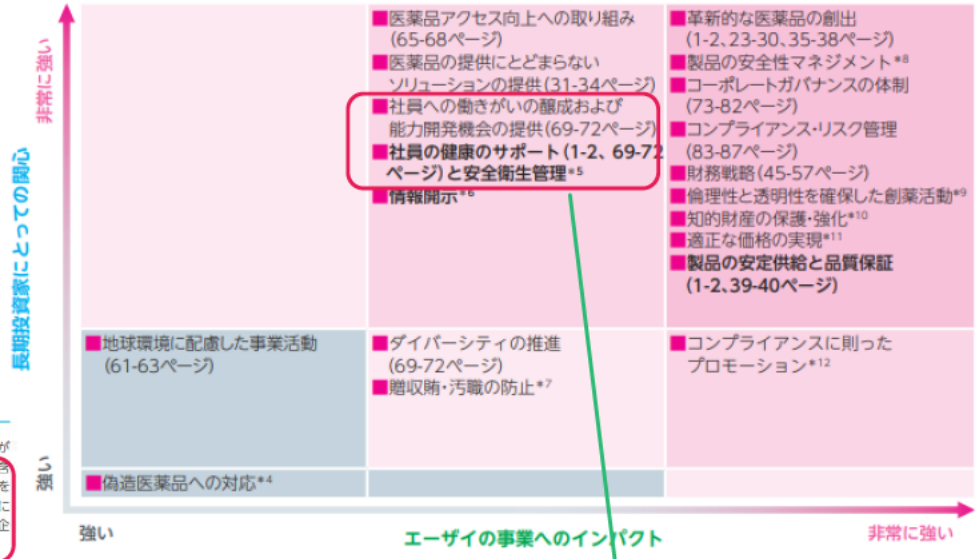
一方で、全てのステークホルダーの皆様の満足を企図して持続的に企業価値を最大化するためには、企業理念の「使命と結果」の考え方からも、残余利益の受益者としての長期投資家にフォーカスすることが効率的という考え方があります[*1]。患者様や社員を含めた全てのステークホルダーズの皆様の長期の利益を創出することを前提とした上で、長期投資家の利益につながる関心事を特定し、優先的に取り組むことが企業価値最大化への最短距離と考えられます。

設定プロセス、および策定したマテリアリティ・マトリックスは、下の図表の通りです。これらは、必要に応じてレビューとアップデートを実施していきます。

*1 Enlightened Value Maximization Theoryと呼ばれる考え方(Michael C. Jensen, 2001)

●エーザイのマテリアリティ・マトリックス

太字は、昨年度からの変更点
（ ）内は、本報告書における主たる関連ページを示しています



デジタル人財の採用・育成、働き方改革、ダイバーシティ推進、健康経営等

全社員が就業時間の1%を患者とともに過ごす「共同化」の取り組み等によるhhc理念浸透により、全業界を上回る社員のミッション・ビジョンへの共感度を実現

Source: エーザイ 統合報告書2020

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

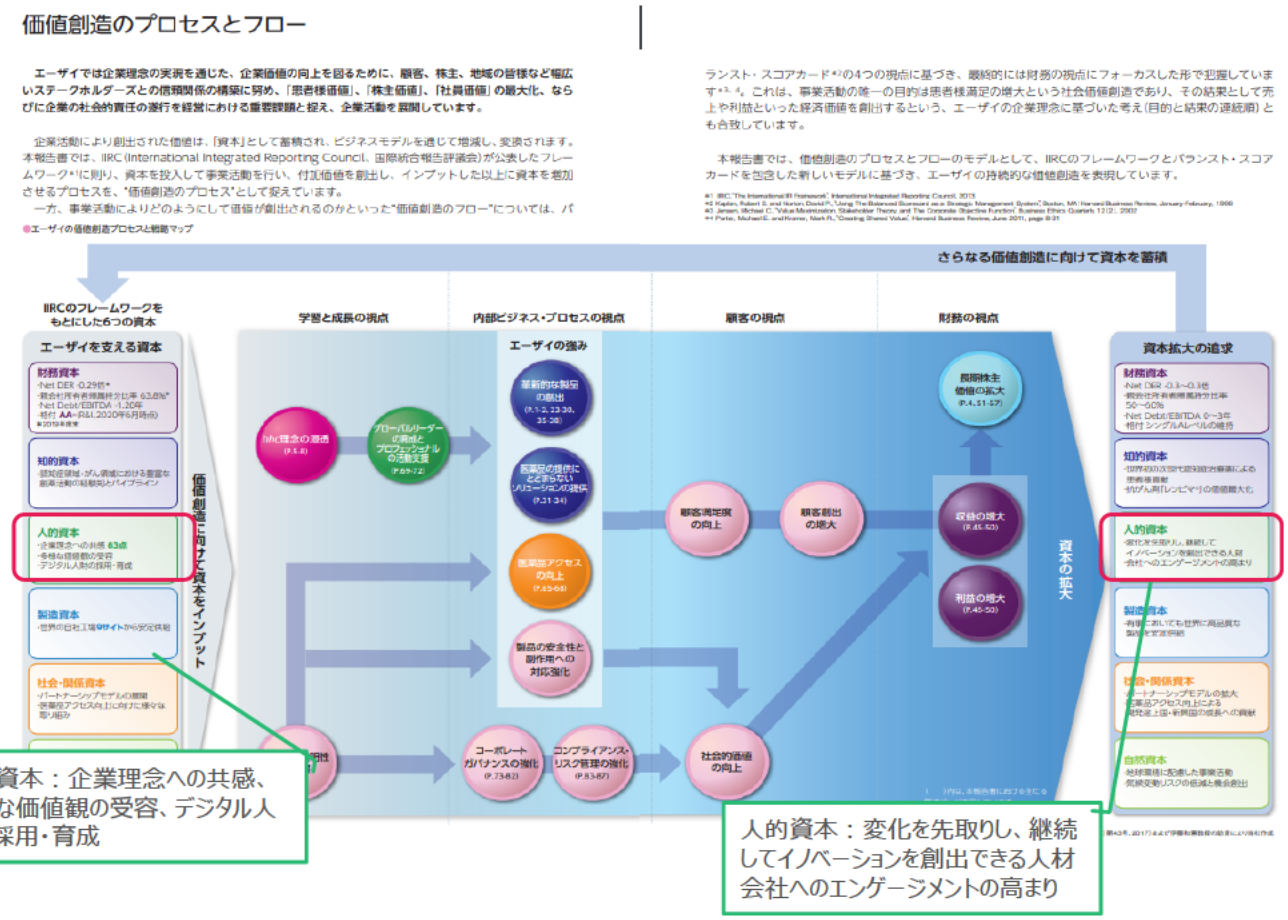
価値創造プロセスを記しているが、具体的なKPI等の記載は少ない

エーザイ：経営戦略と人材戦略の連動

ポイント

- エーザイにおける価値創造をIIRCのフレームワークに則り、資本を投入して事業活動を行い、付加価値を創出し、資本を増加させるプロセスと定義
- 人的資本は6つのエーザイを支える資本のうちのひとつ

詳細



Source: エーザイ 統合報告書2020

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

人的資本への投資がPBRに与える影響を分析し、企業価値との関係しの定量化を試行中

エーザイ：投資対効果の把握

取組概要

- ESGのKPIと企業価値との関連性を定量化するため、アビームコンサルティングと共同研究を実施
- 約10年分のESGのKPIを分析し、いくつかの指標においてPBRと正の相関関係があることを確認の上投資効果を定量的に把握

人的資本の開示・発信状況

ESGのKPIと連結PBRの相関関係を重回帰分析を用いて算出

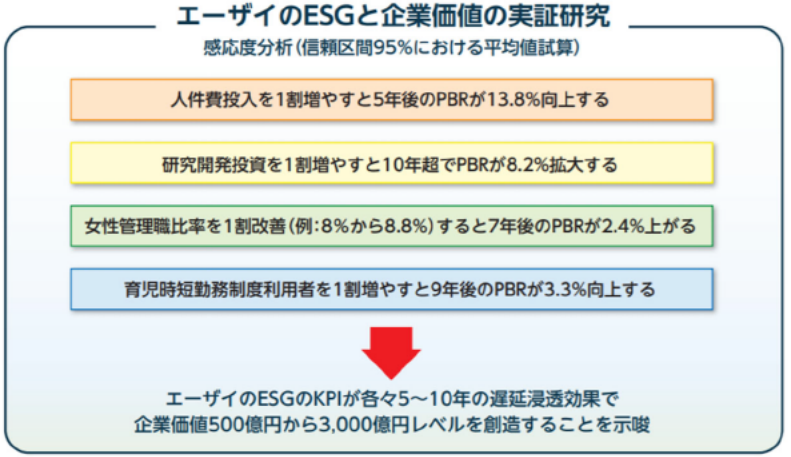
●エーザイの連結 PBR[*1]（対数変換）と有意な正の相関関係を持つ ESG の KPI の明細

重回帰分析（対数変換）[*2]：$\ln(PBR_t)=\alpha+\beta_1\cdot\ln(ROE_t)+\beta_2\cdot\ln(ESG\ KPI_{t-L})+\gamma_{t-L}$

	ESG KPI[*3]	遅延浸透効果（何年後に相関するか）	回帰係数[*4]	t値[*5]	p値	自由度修正済み決定係数[*6]	データ観測数	
社会・関係資本	調剤薬局　お取引先軒数　（単体）	0	3.30	4.55	0.001	0.70	12	
人的資本	障がい者雇用率　（単体）	10+	3.35	4.25	0.003	0.72	11	p <0.01
人的資本	人件費　（連結）	5	1.38	4.40	0.003	0.75	10	
人的資本	健康診断受診率　（単体）	10	38.57	3.26	0.012	0.61	11	
知的資本	医療用医薬品　承認取得品目数（国内）	4	0.25	3.13	0.017	0.61	10	
人的資本	女性管理職比率（単体）	7	0.24	2.96	0.018	0.56	11	
人的資本	管理職社員数（単体）	10+	3.14	2.94	0.019	0.56	11	
社会・関係資本	薬局等[*7] お取引先軒数（単体）	4	0.48	2.93	0.019	0.56	11	
知的資本	研究開発費（連結）	10+	0.82	2.90	0.020	0.55	11	p <0.05
社会・関係資本	*hhc* ホットライン[*8] お問合せ数（単体）	5	1.08	2.88	0.021	0.55	11	
人的資本	育児短時間勤務制度利用者数（単体）[*9]	9	0.33	2.89	0.023	0.57	10	
知的資本	研究開発費（単体）	10+	0.88	2.78	0.024	0.53	11	
人的資本	EMEA[*10] 従業員数	9	0.33	2.75	0.025	0.53	11	
人的資本	アメリカス[*11]従業員数	10	0.29	2.70	0.027	0.52	11	

- 100弱のESGのKPIについて、約10年間分のサンプルデータを収集
- 人的資本関係では人件費、障がい者雇用率、健診受診率、女性管理職比率、管理職社員数、育児短時間勤務利用者数等がPBRに対して正の相関関係が認められた

相関関係を元に、人的資本の投資効果を定量的に提示



- 相関関係の平均値を元に、各ESGのKPIの5~10年後の遅延浸透効果が企業価値500億円以上になる事を示唆

14個のPBRと正の相関関係を持つESG指標のうち、人的資本関係が8個を占める

Source: エーザイ 統合報告書2020

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

3. 管理会計的手法の活用状況

個別企業の取り組みとして、エーザイでは、人的資本への投資がPBRに与える影響を分析し、企業価値との関係しの定量化を試行中

エーザイ：投資対効果の把握

取組概要

- ESGのKPIと企業価値との関連性を定量化するため、アビームコンサルティングと共同研究を実施
- 約10年分のESGのKPIを分析し、いくつかの指標においてPBRと正の相関関係があることを確認の上投資効果を定量的に把握

人的資本の開示・発信状況

ESGのKPIと連結PBRの相関関係を重回帰分析を用いて算出

●エーザイの連結 PBR[*1]（対数変換）と有意な正の相関関係を持つ ESG の KPI の明細

重回帰分析（対数変換）[*2]: $\ln(PBR_t)=\alpha+\beta_1\cdot\ln(ROE_t)+\beta_2\cdot\ln(ESG\ KPI_{t-t})+\gamma_{i-t}$

	ESG KPI[*3]	遅延浸透効果（何年後に相関するか）	回帰係数[*4]	t値[*5]	p値	自由度修正済み決定係数[*6]	データ観測数	
社会・関係資本	調剤薬局　お取引先軒数　（単体）	0	3.30	4.55	0.001	0.70	12	
人的資本	障がい者雇用率　（単体）	10+	3.35	4.25	0.003	0.72	11	p <0.01
人的資本	人件費　（連結）	5	1.38	4.40	0.003	0.75	10	
人的資本	健康診断受診率　（単体）	10	38.57	3.26	0.012	0.61	11	
知的資本	医療用医薬品　承認取得品目数（国内）	4	0.25	3.13	0.017	0.61	10	
人的資本	女性管理職比率（単体）	7	0.24	2.96	0.018	0.56	11	
人的資本	管理職社員数（単体）	10+	3.14	2.94	0.019	0.56	11	
社会・関係資本	薬局等[*7] お取引先軒数（単体）	4	0.48	2.93	0.019	0.56	11	
知的資本	研究開発費（連結）	10+	0.82	2.90	0.020	0.55	11	p <0.05
社会・関係資本	*hhc* ホットライン[*8] お問合せ数（単体）	5	1.08	2.88	0.021	0.55	11	
人的資本	育児短時間勤務制度利用者数（単体）[*9]	9	0.33	2.89	0.023	0.57	10	
知的資本	研究開発費（単体）	10+	0.88	2.78	0.024	0.53	11	
人的資本	EMEA[*10] 従業員数	9	0.33	2.75	0.025	0.53	11	
人的資本	アメリカス[*11]従業員数	10	0.29	2.70	0.027	0.52	11	

- 100弱のESGのKPIについて、約10年間分のサンプルデータを収集
- 人的資本関係では人件費、障がい者雇用率、健診受診率、女性管理職比率、管理職社員数、育児短時間勤務利用者数等がPBRに対して正の相関関係が認められた

相関関係を元に、人的資本の投資効果を定量的に提示

エーザイのESGと企業価値の実証研究

感応度分析（信頼区間95%における平均値試算）

人件費投入を1割増やすと5年後のPBRが13.8%向上する

研究開発投資を1割増やすと10年超でPBRが8.2%拡大する

女性管理職比率を1割改善（例：8%から8.8%）すると7年後のPBRが2.4%上がる

育児時短勤務制度利用者を1割増やすと9年後のPBRが3.3%向上する

エーザイのESGのKPIが各々5~10年の遅延浸透効果で
企業価値500億円から3,000億円レベルを創造することを示唆

- 相関関係の平均値を元に、各ESGのKPIの5~10年後の遅延浸透効果が企業価値500億円以上になる事を示唆

14個のPBRと正の相関関係を持つESG指標のうち、人的資本関係が8個を占める

Source: エーザイ 統合報告書2020

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

人的資本の投資対効果をどの管理会計指標で測るべきか明らかにしている学術論文は無いが、一般的に利用される定量情報について研究している論文は存在

管理会計的な手法/学術研究論文

ステップ		研究内容
Level 3	人的資本の投資対効果について、どの管理会計指標を用いて測定すべきか明らかにしている	ー • 「人材戦略」の効果について定量的に明らかにしている研究はなし - エーザイにおいて、人的資本関連指標とPBRについて相関関係について研究中
Level 2	人的資本の投資対効果を、一般的にどの様に定量的に把握しているか明らかにしている	**Human Capital ROI, Human Capital Value Addedは、学術論文/企業研究に共通して頻繁に活用されている指標**
Level 1	人材戦略が業績に連動していることを明らかにしている	**人的資本と財務的な成果の関係が検証できる論文は多数存在**

Source: BCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

学術論文/企業研究に共通して頻繁に活用されている2つの指標

Human Capital ROI
(人的資本に関する投下人的資本利益率)

$$= \frac{\text{売上高} - (\text{運営費} - (\text{給与} + \text{保険及び年金の付与額}))}{\text{保険及び年金の付与額}}$$

Human Capital Value Added
(人的資本が生み出した付加価値)

$$= \frac{\text{売上高} - (\text{運営費} - (\text{給与} + \text{保険及び年金の付与額}))}{\text{フルタイムとみなした場合の人員}}$$

Source: BCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Agenda

1. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計

2.経営戦略と連動した人材戦略の必要性に関する周知・広報

3. 企業の人的資本に関する開示・発信状況の事例調査

A.開示事例に関する調査

B.開示基準に関する調査

4.Appendix

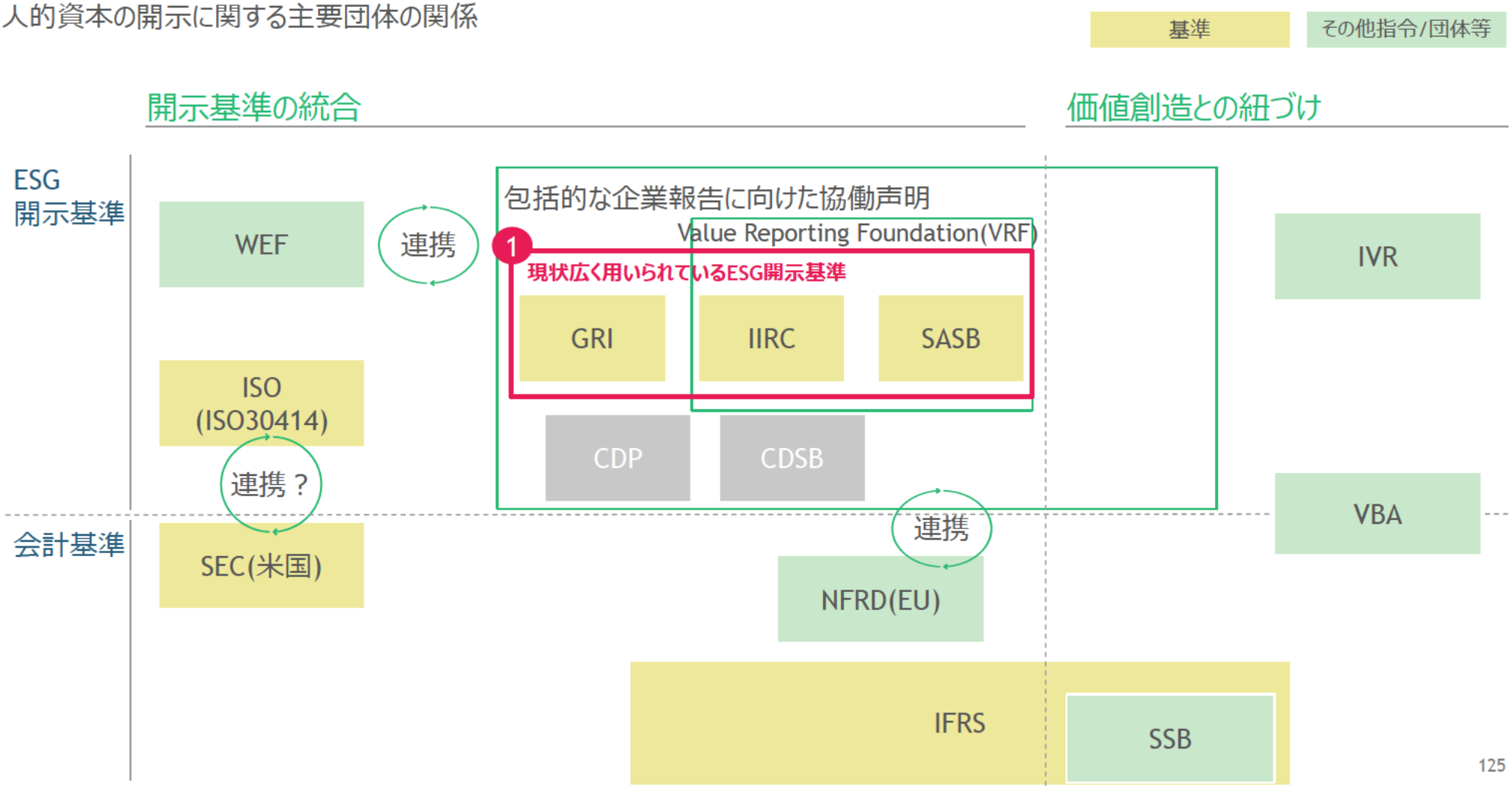
A.広報活動の詳細（伊藤レポート要約 全文）

B.開示基準に関する調査の詳細

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

今後世界標準となり得るESG開示基準の統合、価値創造に向けた新たな検討が存在

人的資本の開示に関する主要団体の関係



Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

GRIは一般、SASBは業界別に項目・チェックリストを整理、IIRCはストーリー提示等が特徴

GRI、SASB、IIRCの違い

	GRI	SASB	IIRC
Pros	古くからあり、広く一般に利用されている • 導入企業数4500社 • 世界企業規模上位250社の73%が利用 社会や環境へのインパクトを含め網羅的に非財務情報のカバーが可能	業種毎にマテリアリティが特定されており、GRIの様に独自にマテリアリティの特定が不要 • 同業種内での比較が容易 企業価値に重要な項目に限定されるため、投資家サイドが使いやすい	投資家目線で、企業の価値創造プロセスが整理されており、分かりやすい ストーリーとして分かりやすく、多様な企業が活用
Cons	ダブル・マテリアリティゆえ、企業財務への影響を把握したい機関投資家のニーズとは少々乖離がある 企業ごとにマテリアリティの特定が必要	シングル・マテリアリティゆえ、社会や環境へのインパクトは評価できない 業種ごとのマテリアリティ特定は、コングロマリット企業にとっては、使い勝手が悪い	原則主義であり、具体的な開示項目は各企業に委ねられ、比較可能性に欠ける

Source: Web検索/エキスパートヒアリングを基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

IIRCとSASBは、2020年11月に統合し、新財団を新たに設立することを発表

（参考）Value Reporting Foundation

発表内容

- 2020年11月25日
- IIRCとSASBは新たに包括的な企業報告フレームワークを策定するため経営統合し、2021年半ばまでに「バリュー・レポーティング財団」を設立する意向を表明

今後の動き

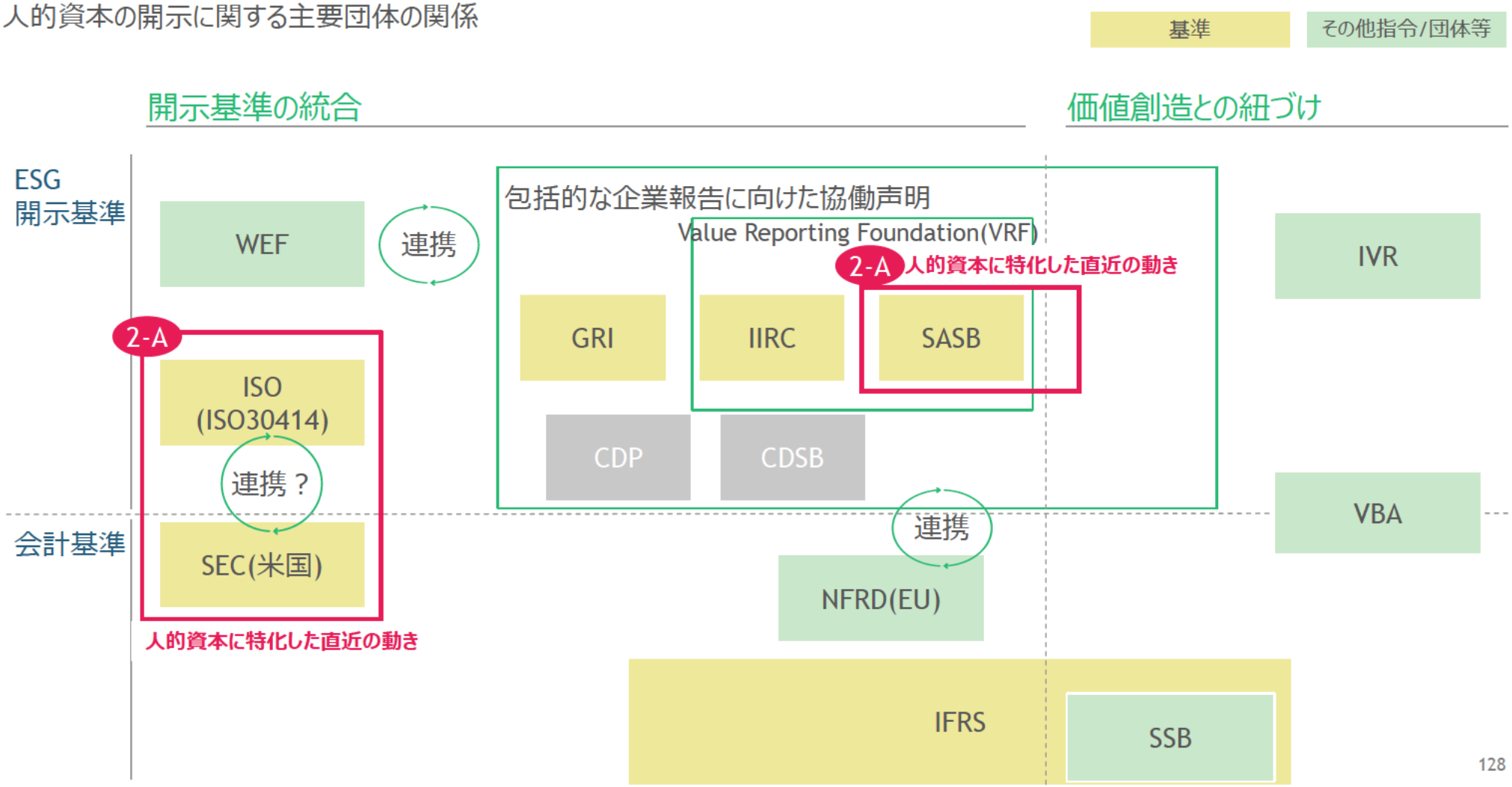
- IIRCとSASBの基準はそのまま維持されつつ、統合思考に基づくIIRCの中に、SASBの業種別基準を統合させていく
  - 両社はともにシングル・マテリアリティの立場をとる点が共通。IIRCがフレームワークを示し、SASBが具体的な基準を示すという点で、相互補完関係にある。
- 各基準の統合に向けて先駆けた動き
  - 2020年9月にIIRC、GRI、SASB、CDP、CDSBの5団体の「包括的な企業報告に向けた協働宣言」で確認された各基準の統合に向けて、IIRCとSASBが先んじて統合を行った形。
  - 他の団体がさらに統合される可能性もあり、既にCDSBが統合への関心を示している。

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

今後世界標準となり得るESG開示基準の統合、価値創造に向けた新たな検討が存在

人的資本の開示に関する主要団体の関係



Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

産業構造の変化を受け、米国を中心に人的資本に関する情報開示の議論が活性化

直近の人的資本に関する情報開示の動き

背景

産業構造の変化/環境変化による人的資本への注目の高まり
- 特にIT化・デジタル化の進展を中心とした第三次産業への産業構造の変化
  - 2010年代米国経済は、情報通信業が牽引
- 上記を受けた高スキル人材への受容の高まり
- コロナ拡大によってリスキル・学び直しの重要性が高まり就労環境が変化

企業価値を評価するにあたっての人的資本を含む無形資産の重要性の認識向上

企業価値と人的資本の関係の研究の深まり

人的資本の開示に関する動き

	～2018年	2019年	2020年
開示基準主体	2017年2月 IIRCがコラムで言及 • 人的資本をコストではなく機会・リスクと捉えるべき	2019年1月 ISO30414発表 • 人的資本に特化した初の国際基準を公表 • 2020年9月 補足のためISO Occupational Healthに関する技術仕様書(TS)発表 2019年9月 SASB Human Capital Project 開始 • 人的資本の財務的に重要なインパクトを特定するフレームワーク設計着手 • 2020年11月にはSECの開示義務に対する活用方法のBulletinを公表	
政府主体	2017年7月 Human Capital Management Coalitionが開示を求める意見書提出	2019年2月 委員長が講演で人的資本の重要性に言及 2019年8月 パブリックコメント募集開始	2020年8月 SEC 人的資本開示義務付けの発表 • 2020年11月公表
投資家主体	2018年1月 ブラックロックが投資先向け書簡で重要性言及	2019年1月 ブラックロック・State Streetが投資先向け書簡で重要性言及	2020年1月 ブラックロックやState Streetが投資先向け書簡で重要性言及

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

SECによる開示義務付けを受け、ISO30414とSASBの検討の動向に注目していくべき

直近の人的資本に関する情報開示の動き

SEC：人的資本開示義務付けの発表(2020年8月)
- 米国市場上場企業に雇用人数および事業を管理する上で重視する人的資本対策や誘致、育成、維持に関する目標の開示を求める
  - 雇用人数以外の開示は義務ではないが、人的資本が企業事業の理解をするために重要な場合は開示が必要

SECを満たす人的資本関係基準として国内外で注目を集める

ISO30414

2019年1月発表、世界初の人材マネジメントに特化した国際基準
- 企業コストの7割超を占める人的資本への開示ニーズを受けて発表

"SECの人的資本に関する開示要求を満たすの基準"として注目を集めてるが、現時点、取得しているのは1社のみでまだ広まり途中
- 現在取得を公表しているのは、2021年1月DWS(ドイツ銀行グループのアセットマネジメント会社)の1社のみ

「ガイドライン」であり、ISO認証制度ではないが、今後の動向を追う必要
- 次回見直し(2023年)で「要求事項」に発展した場合、ISOから認定を受けた認定機関の設置等を整備する必要がある
  - 品質システムの国際規格「ISO9001」は、認証を要する要求事項であったが、日本で認定機関の設立が遅れたため、認証を取得していない日本企業が他国企業と取引できない事例が発生

SECにおける非財務情報のスタンダード化を目指す

SASB

SASBは米国市場(SEC)にて非財務情報公開の開示基準を目指す基準
- 主に米国企業にて活用されているが、世界中の企業が活用(約586社、うち米国企業348社)
- 2020年11月にはSECの人的資本開示義務に対してSASBがどのように活用できるのか、SASB Human Capital Bulletinを公表

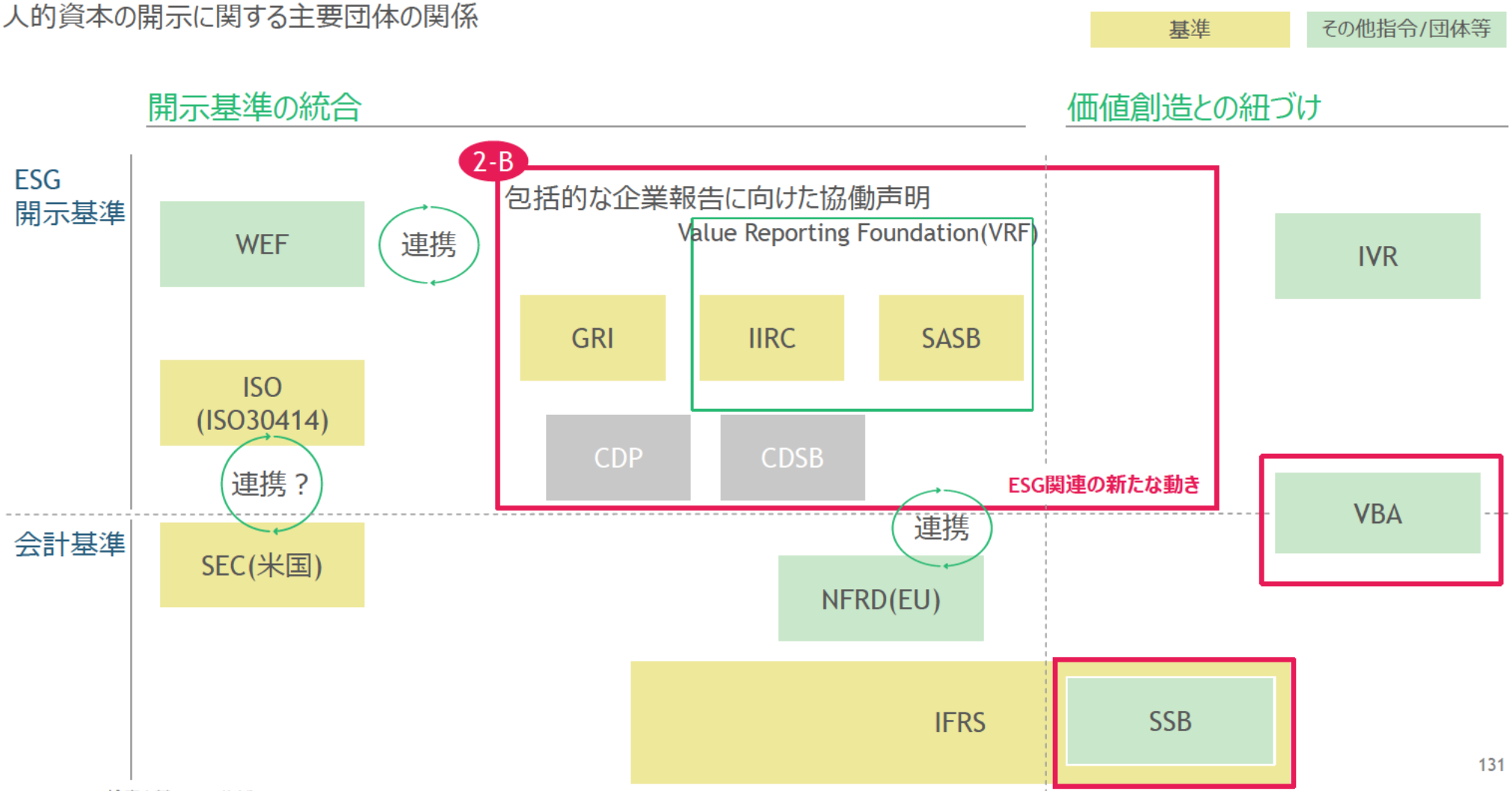
2019年9月から基準に追加すべき人的資本関連項目を調査開始
- Human Capital Projectにて、人的資本マネジメントに関して財務的に重要なインパクトを特定し、基準に追加すべき項目を調査
- 基準への追加が想定される項目は職場文化(多様性、包括性、エンゲージメントなど)、労働力投資、メンタルヘルス、ウェルビーイング、健康関連の福利厚生、代替労働力、サプライチェーンにおける労働条件等
- 2021年7月に最終版公表見込み
  - 現在、初期フレームワークのパブリック・コンサルテーションが終了

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

今後世界標準となり得るESG開示基準の統合、価値創造に向けた新たな検討が存在

人的資本の開示に関する主要団体の関係



Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

各基準は、IIRC、GRI、SASBを中心に、補完・連携し合う形で統合の動き

統合に向けた動き

	2014年	2018年	2020年 7月	2020年 9月	2020年 9月	2020年 11月
項目	企業報告ダイアログ (CRD) ネットワーク設立	Better Alignment Project	GRIとSASBの連携強化	包括的な企業報告に向けた協働声明	WEFによる「ステークホルダー資本主義測定指標」の発表	IIRCとSASBの合併、VRFの設立
参加団体	IIRC,CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB、IASB, ISO, FASB (オブザーバー)	CRD (CDP, CDSB, GRI, IIRC,SASB)	GRI,SASB	CDP, CDSB, GRI,IIRC, SASB	WEF	IIRC,SASB
実施事項	• 各基準の目的や対象分野、開示内容を比較するマップを公表	• ESG情報の開示基準やフレームワーク間の整合性を高めることを目的としたCRDによるプロジェクト • 2019年にはTCFDの開示要求事項との関係を整理した報告書を公表	• それぞれの基準がどのように同時使用可能かに関するコミュニケーション資料の提供、事例開発の実施	• 5団体の包括的な企業報告に向けた協働声明 • 2020年には気候変動関連の財務開示基準のプロトタイプを公表	• 既存の指標を活用し、一貫性と比較可能性を持った開示に向けた指標を4大監査法人とともに開発、発表 • 指標はSASBやGRIを活用	• 2020年中に合併をしてVRF (Value Reporting Foundation) を設立することを発表 • IIRCとSASBの基準はそのまま維持されつつ、統合思考に基づくIIRCの中に、SASBの業種別基準を統合

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

価値創造との紐づけを検討する団体の今後の動向に注目

価値創造との紐づけを検討する3つの動き

	包括的な企業報告に向けた協働宣言	SSB (Sustainability Standards Board)	VBA (Value Balancing Alliance)
概要	2020年9月 CDP、CDSB、GRI、SASB、IIRCの共同宣言。各フレームワークと基準が補完的に活用されるためのガイダンスの提供、及び、企業報告の統合に向けた共同コミットメントの推進を宣言	2020年構想発表 (12月まで意見募集) IFRSの傘下にSSBを審議会として設立 既存イニシアチブと協働しながら、それら基準をベースにグローバルなサステナビリティの会計基準を策定することが目標	開示の先進企業 (現時点10社)と4大監査法人が参加 • BASF, Bosch, LafargeHolcim, 三菱ケミカルHD等 企業価値算出手法とそれに基づく会計基準を2022年までに確立することが目標
ステータス	ダイナミックマテリアリティに基づき、会計基準と開示基準の5基準を統合し完全で比較可能な情報を提供するビルディングブロック・アプローチを提唱、プロトタイプを作成中 - 気候関連の財務開示基準は公表済	シングル・マテリアリティとした場合の、他の基準との補完関係について議論中 設立すべきとなった場合、投資家・市場参加者にとって重要な取り組みに焦点を絞ることを提案しており、まずは「気候第一」のアプローチを協議書において提案	非財務情報を基にした会計システムとして、以下2つの方向性で議論中 • ①財務諸表は残し、環境・社会面を総合評価した2つ目の報告書を作成 • ②財務諸表と非財務報告を1つの報告書に統合

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

SSBの設立について、経団連とIFRS対応方針協議会が支持する発表内容

（参考） SSBに関する日本国内の意見

経団連

概要

- 経団連　金融・資本市場委員会　ESG情報開示国際戦略タスクフォース
- 総論賛成
  - IFRSがこれまで得たネットワーク・知見を踏まえて、基準の開発に取り組むこと、IFRS財団のガバナンスの下に新たにSSBを設置することを支持
- 各論で要望
  - 細則主義は避け、IFRSと同様、原則主義に基づくべき
  - **気候変動に最も高いプライオリティを置き、それ以外の非財務要素については、投資家・資本市場関係者にとって何が共通に重要かを特定したうえで、重要性が認められる項目に限定して基準開発を検討すべき**
  - 開示情報を監査や保証の対象にすべきかは各国規制当局の判断に求められるべき

IFRS対応方針協議会

概要

- 9 の団体(一般社団法人日本経済団体連合会、日本公認会計士協会、株式会社日本取引所グループ/株式会社東京証券取引所、公益社団法人日本証券アナリスト協会、企業会計基準委員会、公益財団法人財務会計基準機構、金融庁、経済産業省、法務省)で構成
- 総論賛成
  - IFRS財団がこれまで財務報告にて築いてきた評判と信頼は活用できる
- 各論で要望
  - 細則主義は避け、IFRSと同様、原則主義に基づくべき
  - SSBに十分に多様性を確保した十分なリソースを割くべき
  - **気候変動だけでなく、特にSやGについても対応すべき**

気候変動に重点を置くか、ESGのSとGに広げるべきかで意見は分かれる

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Agenda

1. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計

2.経営戦略と連動した人材戦略の必要性に関する周知・広報

3. 企業の人的資本に関する開示・発信状況の事例調査

A.開示事例に関する調査

B.開示基準に関する調査

4.Appendix

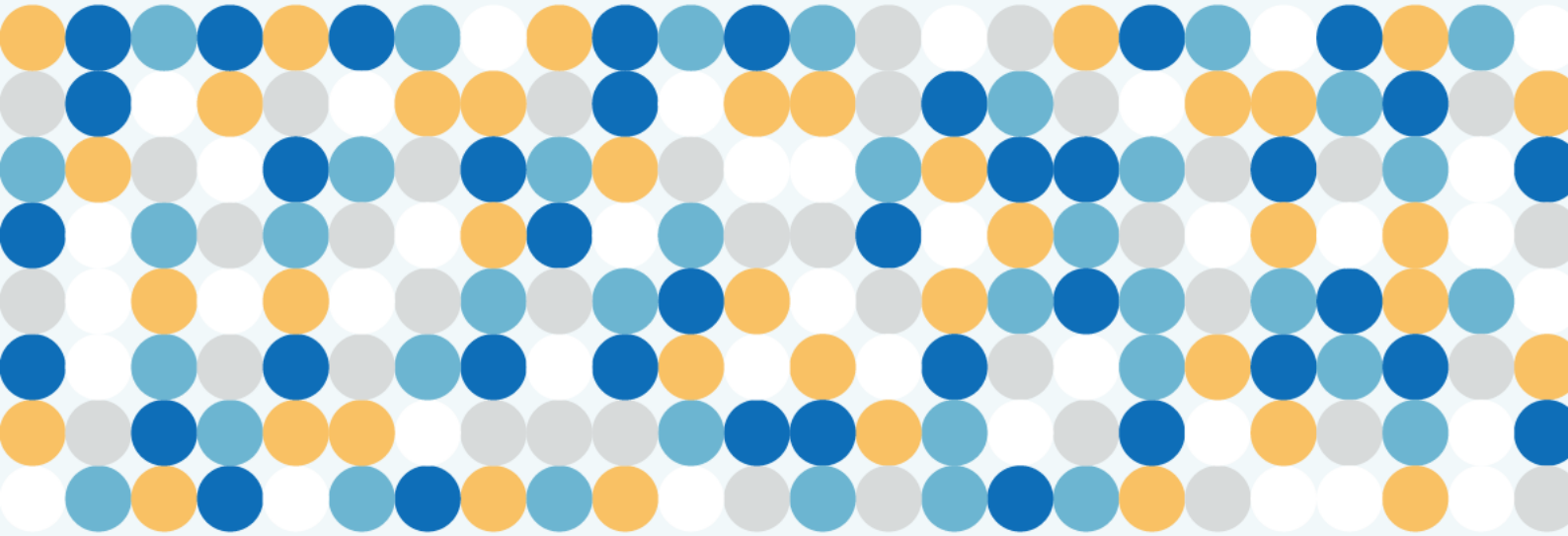
A.広報活動の詳細（伊藤レポート要約 全文）

B.開示基準に関する調査の詳細

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

持続的な企業価値の向上と
人的資本に関する研究会 報告書

～人材版伊藤レポート～



経済産業省

はじめに

「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」では、企業の競争力の源泉が
人材となっている中、人材の「材」は「財」であるという認識の下、持続的な企業価値の向上と
「人的資本（Human Capital）」について議論を重ねてきた。

この研究会の報告書（人材版伊藤レポート）は、人材戦略を策定し実行する経営陣、
経営陣を監督・モニタリングする取締役会にとって羅針盤になるとともに、
機関投資家のエンゲージメント活動の際にも参照されることを期待して作成したものである。

このリーフレットでは、そのエッセンスと、具体的な取組の事例を紹介する。

INDEX

1. 持続的な企業価値の向上と人的資本 …… 4

2. 経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割・アクション …… 6

3. 人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素 …… 10

IMPROVEMENT OF SUSTAINABLE CORPORATE VALUE AND HUMAN CAPITAL

持続的な企業価値の向上と人的資本

第4次産業革命等による産業構造の急激な変化、少子高齢化や人生100年時代の到来、個人のキャリア観の変化等、企業や個人を取り巻く環境への対応に伴い、企業は様々な経営上の課題に直面している。これらの課題は、人材面での課題と表裏一体であり、スピーディーな対応が不可欠。このため、各社がそれぞれ企業理念や存在意義（パーパス）まで立ち戻り、持続的な企業価値の向上に向け、人材戦略を変革させる必要がある。

課題 – Not This

日本企業の多くは、変化への対応の必要性や危機意識は共有しつつも、経営戦略に紐付いた人材戦略を効果的に実施できていない。

人材マネジメントの目的	“人的資源・管理” 人的資源の管理。オペレーション志向。 「投資」ではなく「コスト」。
アクション	“人事” 人事諸制度の運用・改善が目的。 経営戦略と連動していない。
イニシアチブ	“人事部” 人材関係は人事部門任せ。 経営戦略との紐づけは意識されず。
ベクトル・方向性	“内向き” 雇用コミュニティの同質性が高く 人事は囲い込み型。
個と組織の関係性	“相互依存” 企業は囲い込み、個人も依存。 硬直的な文化になり、イノベーションが生まれにくい。
雇用コミュニティ	“囲い込み型” 終身雇用や年功序列により、囲い込み型のコミュニティに。

変化の方向性 – But This

企業の人的資本マネジメントの在り方、企業と個人の関係性について、社会の変化に応じてモデルチェンジを行い、価値創造を目的としたオープンで対等な関係へと変革する必要がある。

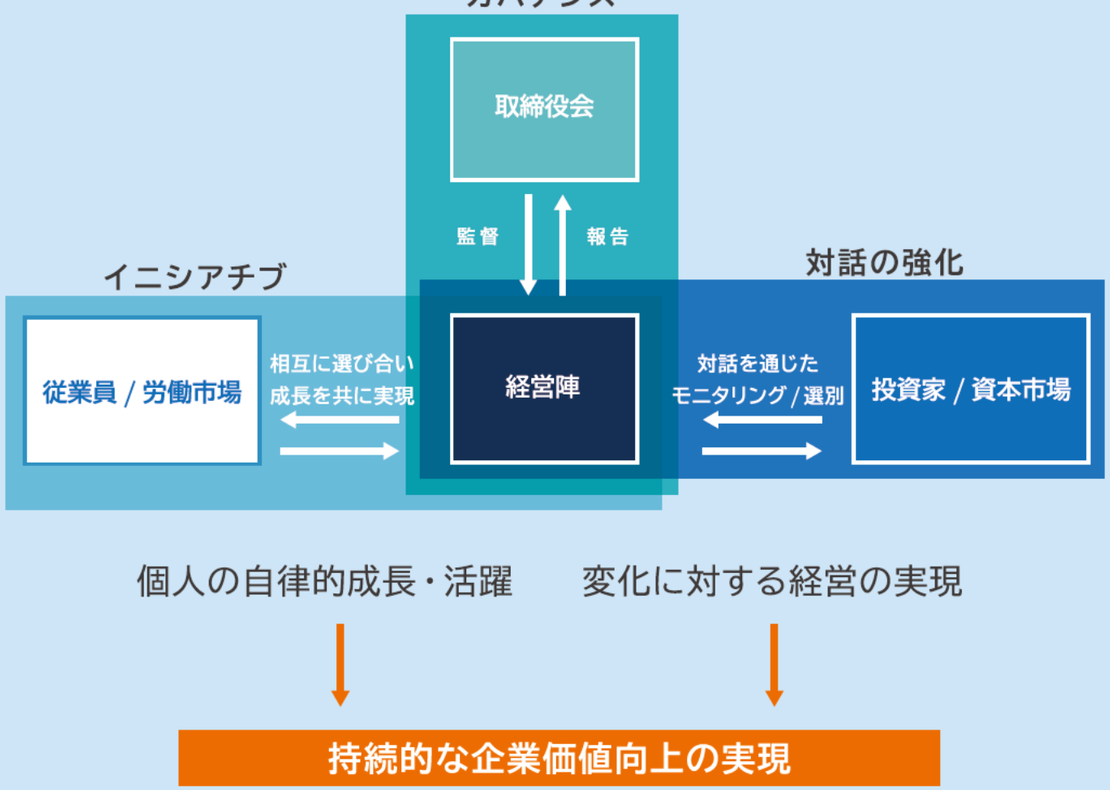
人材マネジメントの目的	“人的資本・価値創造” 人的資本の活用・成長。クリエーション志向。 「投資」であり、効果を見える化。
アクション	“人材戦略” 持続的な企業価値の向上が目的。 経営戦略から落とし込んで策定。
イニシアチブ	“経営陣（5C）／取締役会” 経営陣（5C: CEO、CSO、CHRO、CFO、CDO）の イニシアチブで経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング。
ベクトル・方向性	“積極的対話” 人材戦略は価値創造のストーリー。 投資家・従業員に、積極的に発信・対話。
個と組織の関係性	“個の自律・活性化” 互いに選び合い、共に成長。 多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる。
雇用コミュニティ	“選び、選ばれる関係” 専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティに。

ROLES BY EXECUTIVE TEAMS, BOARDS OF DIRECTORS AND INVESTORS

経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割・アクション

人材戦略の変革にあたっては、経営陣による**イニシアチブ**、
取締役会による**ガバナンス**、企業と投資家との**対話の強化**が重要。

人材戦略に関するステークホルダーの協創（イメージ）



役割・アクション

経営陣

❶ 企業理念・存在意義（パーパス）や経営戦略の明確化な発信・対話
❷ 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行
❸ CHROの設置・選任、経営トップ5Cの密接な連携
❹ 従業員・投資家への積極的な発信・対話

取締役会

❶ 人材戦略に関する取締役会の役割明確化
❷ 人材戦略に関する監督・モニタリング

投資家／資本市場

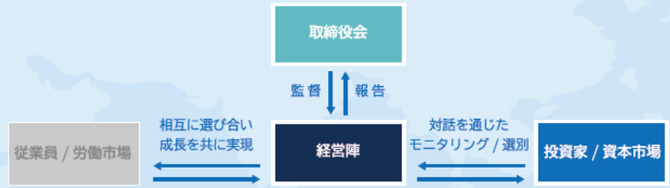
❶ 企業価値向上につながる人材戦略の「見える化」を踏まえた
対話・投資先の選定

従業員／労働市場

企業の人材戦略を踏まえた、自律的なキャリアの選択
（キャリア・オーナーシップ）

ROLES BY EXECUTIVE TEAMS, BOARDS OF DIRECTORS AND INVESTORS

事例紹介 – 経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



経営陣の役割

アクション ❶ 企業理念・存在意義（パーパス）や経営戦略の明確な発信・対話

事例

パーパスを再定義し、経営戦略を見直し

ソニー株式会社

自社が将来にわたって意義のある存在であり続けるためには、約11万人の全世界のグループ社員が長期視点で一丸となって新たな価値を生み出していくことが重要だと考え、「テクノロジーに裏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」というパーパスを定義。このパーパスをベースに経営の方向性や価値創造モデルを整理。

事業基盤の構造的な変化を踏まえたグループ経営理念を制定

アサヒグループホールディングス株式会社

欧州事業が加わったことで、事業利益及びグループ社員の海外比率がそれぞれ40%、50%を超え、グループの事業基盤は構造的に大きく変化したことを踏まえ、グループが企業価値を持続的に高めていくためには、言語や習慣の違いを超えて、グループ共通の価値観や進むべき方向性を共有し、かつ実践していくことが極めて重要だと考え、新たなグループ経営理念を制定。

❷ 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

CHRO主導で、経営戦略から重要な人材アジェンダを特定・推進

株式会社日立製作所

グローバル化、デジタル化の中で新たな価値を創出するため、グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤の整備等、CHROが主導しながら、経営戦略から重要な人材アジェンダを特定し、KPIを用いて変革を推進。

KPIを設定し、経営陣で議論

Siemens

経営リーダーの育成に関する指標の1つとして、将来の幹部候補となる人材の部門間の流動性についてKPIを設定し、経営陣で議論。

事業会社共通の人材戦略フレームワークを設定

ソニー株式会社

各事業会社共通の人材戦略のフレームワークとして、Attract（人材獲得）、Develop（人材育成）、Engage（社員エンゲージメント）を設定。また、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考え、共通フレームワークに基づいた詳細な戦略の立案と遂行は各事業の自律性に委ねている。

❸ CHROの設置・選任、経営トップ5Cの密接な連携

経営戦略に関与するための知見・経験のあるCHROを設置

株式会社日立製作所

「CxOはCEO。CEOでHR関係を担当するのがCHRO、CEOでファイナンスを担当するのがCFO」との考えの下、CHROについても、人材戦略だけでなく、事業に関するも知見・経験も求めている。また、CHROが、CFO、CSO、CLO等のコーポレート部門幹部と定期的に1on1ミーティングを実施。

経営トップが人材に関して定期的に議論

株式会社サイバーエージェント

毎週2時間の役員会議を行い、人材に関してKPIの進捗状況や社員アンケート結果について議論アジェンダに応じて参加する役員は変わるものの、社長、副社長、経営本部役員、人事担当役員はコアメンバーとして必ず参加。

❹ 従業員・投資家への積極的な発信・対話

人材戦略の取り組み実績をHP上で発信

国内ITサービス業A社

お客様に高品位なサービスと技術力を提供するには、人を会社の財産（人財）として育成することが大切だと考え、きめ細やかな教育体系を構築し、研修実績や資格取得状況についてHP上で詳細に発信。

企業理念に基づく重要な人材アジェンダを発信

株式会社カプコン

「世界一面白いゲームをつくる」という理念の下、優秀な開発者の確保・育成を重要課題と位置づけ、コンテンツ開発者数をKPIとして設定して発信。

役員が人材戦略について従業員と対話し、その内容を社外に発信

中外製薬株式会社

人財への考え方を含めた新たな中期経営計画について、役員が事業所を訪問して対話。また、対話の際にでてきた従業員からの意見について、統合報告書の中で発信。

人材戦略の変革の背景や内容を統合報告書・ESG説明会にて発信

株式会社日立製作所

ESGのS（Social）を人材戦略と捉え、ESG説明会の中でも人材戦略に特化した内容を発信。また、統合報告書の中で、人材戦略について、変革の背景や施策内容を発信。

取締役会の役割

❶ 人材戦略に関する取締役会の役割明確化

❷ 人材戦略に関する監督・モニタリング

人材戦略の実行状況について議論／CxOサクセッションや人材パイプラインを監督

株式会社日立製作所

取締役会においてエンゲージメントサーベイの結果や改善に向けた議論やデジタル人材の確保・育成に関する議論、また新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえた「New Normal」における人材戦略も含めた経営戦略など、人財戦略の状況について活発に議論。加えて、指名委員会において、サクセッションプランの議論に加え、次期経営人材や若手とのグループ面談・個別面談を実施。

人材マネジメントの専門性を持った人材を取締役に選任し、取締役会での議論を定常化

国内食料品メーカーB社

人材・労務・人材開発に関する専門性を有する取締役を選任するとともに、取締役会において、人材や組織風土の状況に関する議論を定常化し、非財務情報KPIを役員報酬に反映。

人材戦略について、取締役会・ボードメンバーが議論

ソニー株式会社

人材戦略の共通フレームワークについて取締役会でも議論。また、従業員エンゲージメントのスコアを経営幹部チームの報酬に組み込み。

HSBC

デジタル化の推進に向けてリスキルを実施しており、デジタル人材の状況についてボードメンバーにおいても緊密に議論。

投資家の役割

❶ 企業価値向上につながる人材戦略の「見える化」を踏まえた対話・投資先の選定

企業との対話の視点として、人材戦略を明記

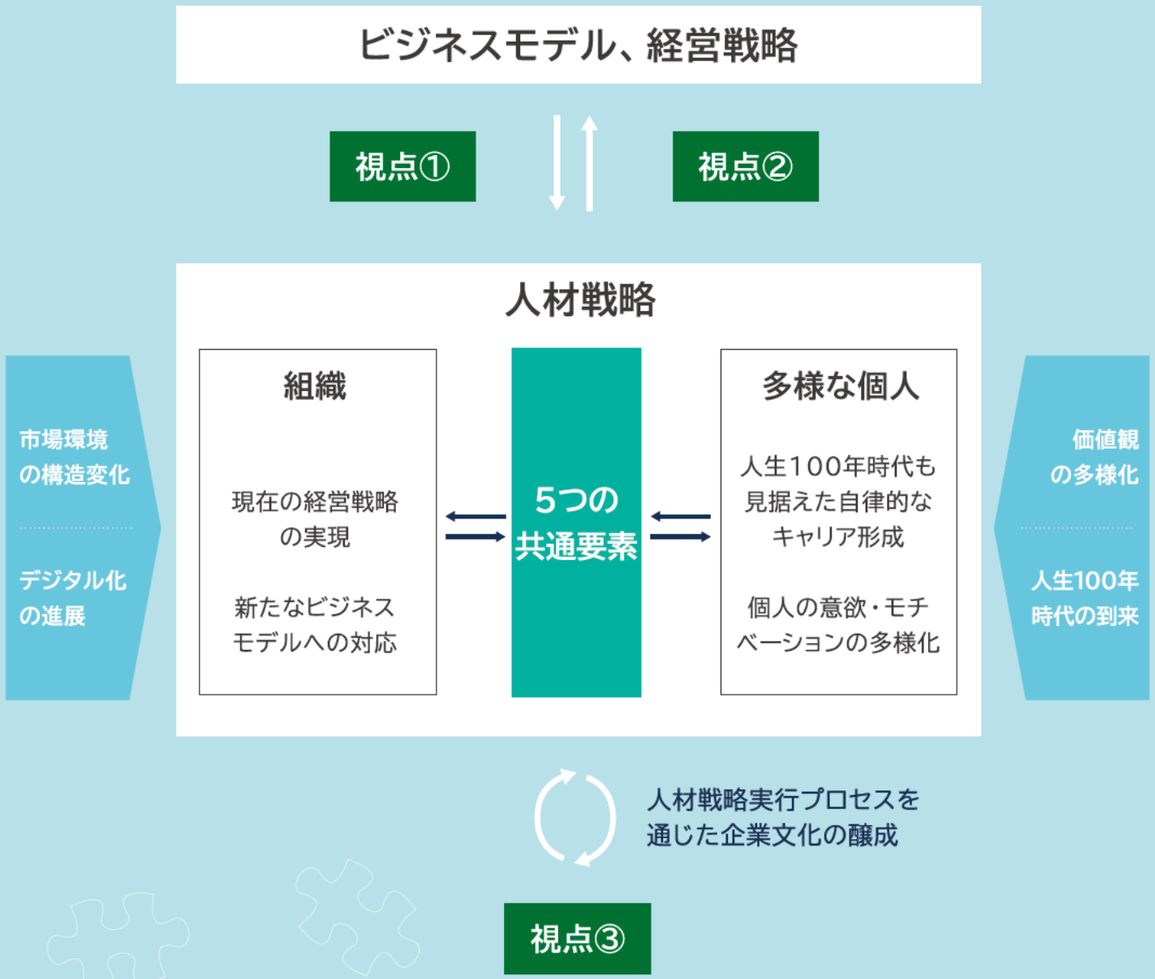
ニッセイアセットマネジメント株式会社

企業との対話の視点として、人材戦略についても明記。また、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、リモートワークなどを活用した企業活動の継続手法など企業価値維持・向上に向けた対応策の開示を求める旨のスチュワードシップ活動の方針についても発信。

THREE PERSPECTIVES AND FIVE COMMON FACTORS

人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素

経営陣が主導して策定・実行する人材戦略について、
3つの視点と5つの共通要素として整理。



3つの視点

1. 経営戦略と人材戦略の連動
2. As-Is To-Be ギャップの定量把握
3. 企業文化への定着

p.12

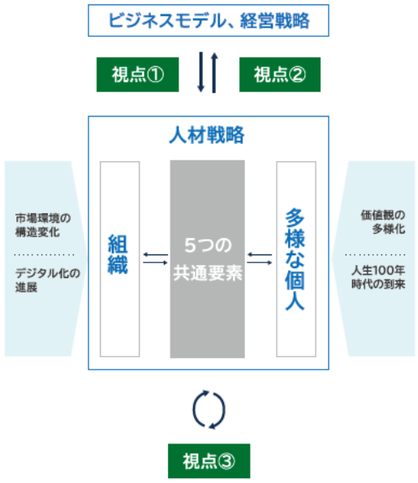
5つの共通要素

1. 動的な人材ポートフォリオ
2. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
3. リスキル・学び直し
4. 従業員エンゲージメント
5. 時間や場所にとらわれない働き方

p.14

THREE PERSPECTIVES AND FIVE COMMON FACTORS

事例紹介 –3つの視点



3つの視点

視点 ❶ 経営戦略と人材戦略の連動

事例

事業環境の変化を踏まえた、人材アジェンダを設定し、進捗を把握・発信

株式会社日立製作所

デジタル事業をけん引する人材の強化を重要なアジェンダと考え、2021年度までに、デジタル人材3万人、データサイエンティスト3千人、AI等研究分野のデジタル人材を2千人にする目標を設定。

中期経営計画の進捗発表の場でも、現在の状況と目標値を発信。

重要な人材アジェンダについての目標を設定して状況を把握し、経営陣で議論

IBM

事業環境、事業ポートフォリオの変化に対応するため、従業員のリスキル・アップスキルに注力。人員配置に関してもリスキルを通じた内部配置の目標を75%と設定するなど、人材ダッシュボードを作成して経営陣で詳細に議論。

視点 ❷ As-Is To-Beギャップの定量把握

視点 ❸ 企業文化への定着

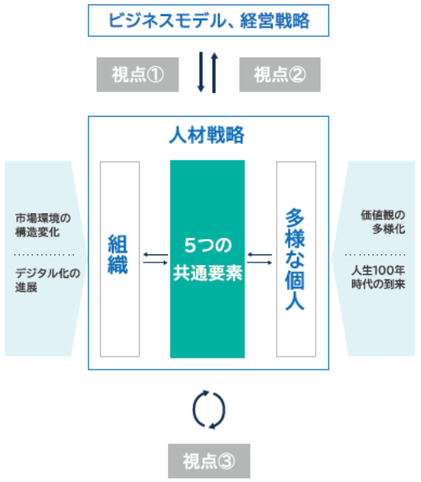
事例

企業文化の定着度合いをサーベイを通じて把握

エーザイ株式会社

全世界の社員約1万人にサーベイを実施し、企業理念の浸透度、会社へのエンゲージメントの状況を把握

事例紹介 – 5つの共通要素



5つの共通要素

❶ 動的な人材ポートフォリオ

経営戦略に合わせた適所適材を推進

中外製薬株式会社

激変する事業環境の中、ステークホルダーからの期待に応え、価値創造を果たしていくために、人財要件を再設定し、適所適材を推進するポジションマネジメントを2020年4月から実施。

それぞれのポジションに求められる職務や成果責任、人財要件が定義されたポジションプロファイルや任用・解任の基準、プロセスも従業員に公開し、それぞれのポジションの職務価値をもとに処遇を決定することで、自律的なキャリア開発や上位役割へのチャレンジを促進。

❷ 知・経験のD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）

多様な経験や専門性、価値観を取り込み具現化するためのKPIを設定

小林製薬株式会社

新市場創造という自社のビジネスモデルを踏まえた目指すべきKPIとして、全売上高に占める直近1年に新製品の割合（直近1年に発売した商品の割合10%、直近4年に発売した商品の割合25%）、新製品の市場への定着（1年間に4品、市場に定着）を設定。また、これらのKPIを実現する取組として、長年、従業員の誰もがアイデアを出すことができるアイデア提案制度等の新製品のアイデアを生み出す仕組みを実施。

国内食料品メーカーC社

多様な属性、視点、感性、能力・経験を持つ社員の力を掛け合わせることが、新たな価値を生む原動力になると考え、採用における多様な人材の獲得と、グループ内外での人材交流による社員一人ひとりの視点の多様化を進める取組を実施。特に、多様な人材の獲得では、新卒採用中心ではなく、豊富な知見や高い専門性を有する人材のキャリア採用を進めており、採用者に占める割合を30%以上にするという目標を設定。

人材の多様性を活かすため協働の在り方を見直し

ソニー株式会社

事業と人材の多様性をバリュードライバーとして一層生かしていくため、幅広い事業領域にかかわる人材が集まり、刺激を与え合いながらお互いに学び合い成長することを目的として、新たな成長支援の場（研修施設）を本社オフィス内に開設。

❸ リスキル・学び直し

ベテラン・シニア世代の新たなスキル獲得や学びなおしをサポート

ソニー株式会社

ベテラン・シニア世代の新たなスキル獲得や学びなおしをサポートするために、50歳以上の社員が新たなスキル獲得のために自己投資をした際に上限10万円までの費用を補助する制度を実施。

事業ポートフォリオの変化に対応するための教育訓練を実施

Siemens

事業ポートフォリオの再編に伴うスキルギャップを埋めるため、毎年約600億円規模で人材の教育訓練に投資を行い、社内の人材の流動性を確保。

事業環境の変化を踏まえたリスキルで、人材を流動化

Amazon

デジタル化の進展により必要な人材要件が変化する中、デジタル人材の採用や従業員のリスキルに注力するとともに、転職するためのリスキルについても支援。

企業文化の定着度合いをサーベイを通じて把握

エーザイ株式会社

全世界の社員約1万人にサーベイを実施し、企業理念の浸透度、会社へのエンゲージメントの状況を把握

❹ 従業員エンゲージメント

企業と個人の対等な関係性についてグループ共通で定義

ソニー株式会社

“個”の人材と自社の関係については、「都度、お互いに選び合い、応え合う関係」と定義するとともに、「自社が社員に提供する価値」と「自社が社員に求めること」をグループ共通で定義。

従業員サーベイを定期的に実施・検証し、対話や改善に活用

株式会社サイバーエージェント

2013年から全社員に対して毎月3問程度のアンケートを実施。先月の自身の成果やパフォーマンス、ミッションステートメントの実践の程度等の主観情報を、晴れ・曇り・雨といった天気で聞くことで定量化して把握。また、これを運用する仕組みとして、アンケート開始と同時期から、全社員のアンケート結果を確認し、気になる社員には連絡をしたり、役員に改善や異動を提案したりするチームを創設。

❺ 時間や場所にとらわれない働き方

多様な働き方が可能な環境を整備・実施を支援

富士通株式会社

約8万人の国内グループ従業員の勤務形態について、テレワーク勤務を基本とするとともに、コアタイムのないフレックス勤務の国内グループ全従業員への適用拡大、月額5,000円の在宅勤務の環境整備費用補助の支給、テレワークと出張で従来業務に対応できる単身赴任者の自宅勤務への切り替え等を実施。

エッセンシャルワーカーへの対応を実施／リモートワークにおけるコミュニケーションを見直し

株式会社日立製作所

当面の新型コロナウイルス感染症への対応として、在宅勤務感染対策補助手当や在宅勤務のための備品購入費用の補助、社会機能維持などの観点で感染リスクが高いと考えられる環境下で業務を遂行する従業員に対する手当を実施。また、産業医などによるリモート相談窓口の設置など在宅勤務長期化に対応した従業員の健康支援も実施。

要素
事例

持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書
～人材版伊藤レポート～

本体

日本語

English

概要

日本語

English

経済産業省

経済産業省　働き方と学び方／人材政策

Agenda

1. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行に取り組む先進的な企業を抽出するための基準の整理や調査項目の設計

2.経営戦略と連動した人材戦略の必要性に関する周知・広報

3. 企業の人的資本に関する開示・発信状況の事例調査

A.開示事例に関する調査

B.開示基準に関する調査

4.Appendix

A.広報活動の詳細（伊藤レポート要約 全文）

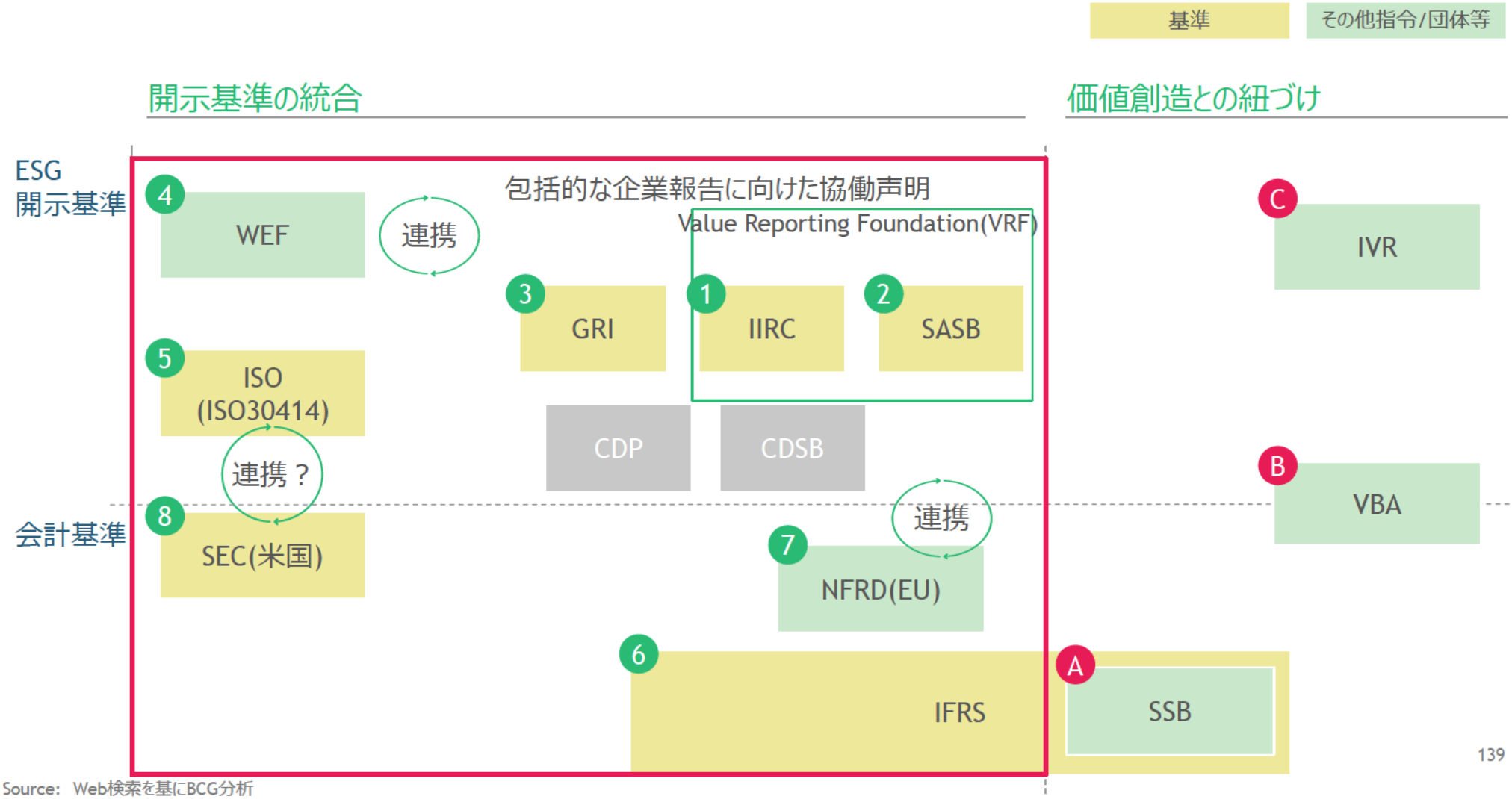
B.開示基準に関する調査の詳細

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

開示基準・団体におけるトレンド

①開示基準の統合

人的資本の開示に関する主要団体の関係

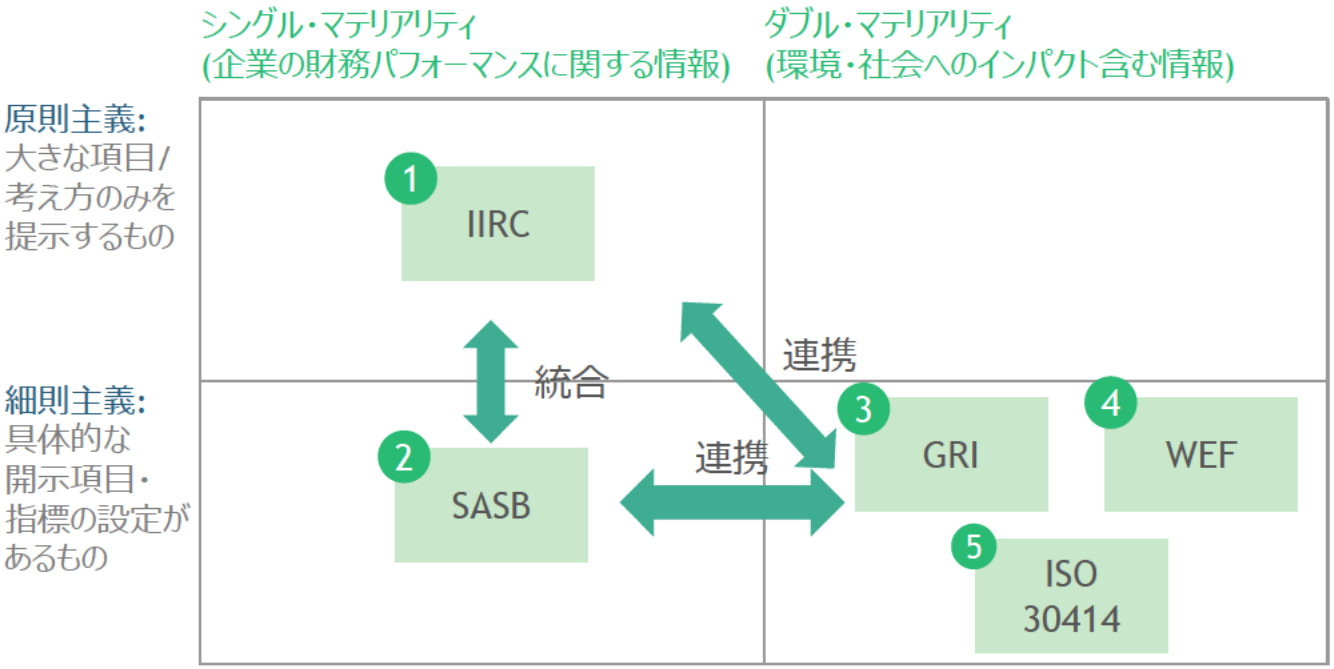


Source: Web検索を基にBCG分析

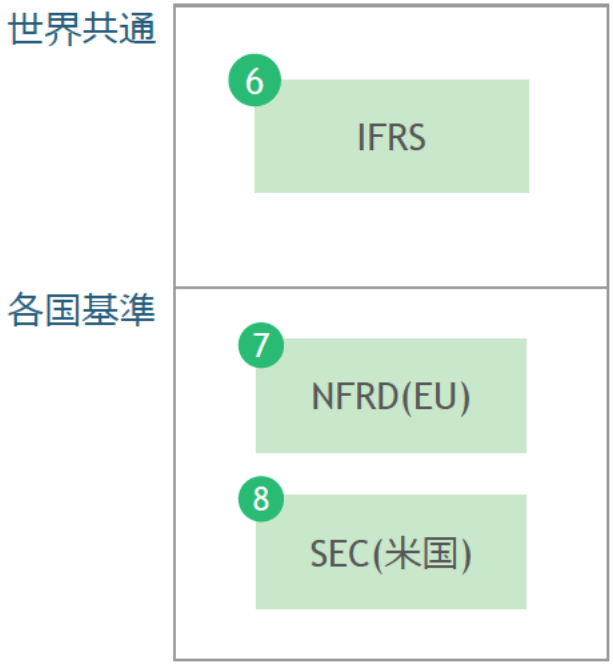
Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

人的資本の開示に関する各団体の特徴

ESG開示基準



会計基準



※中国でも独自基準により上場企業にESG情報開示が2020年から義務付けられる予定

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

複数の国際機関/団体が、各社の指針に基づき、開示基準を打ち出し

開示に関する主な団体の方針・着眼点

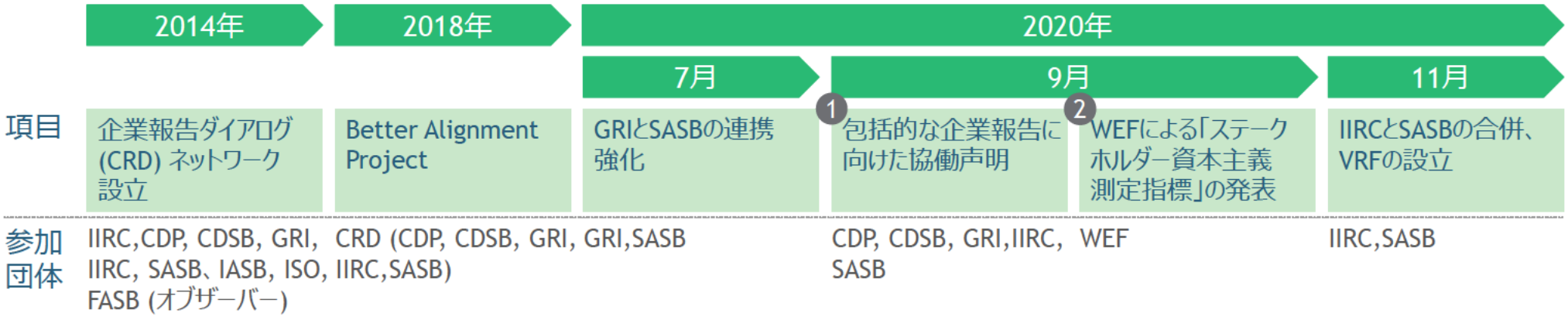
基準	ベース	主義	名称	概要	運用方針	指標開示
ESG開示	シングル	原則	1 IIRC「国際統合フレームワーク」	会計事務所等の団体が深く関与し、組織の持続可能性を国際的な統一ルールに基づいて開示することを目的として設定 • 個社理解や企業価値向上への貢献を深めるために有益	開示項目は詳細に言及せず、フレームワークとその要素の提示のみ	任意
		細則	2 SASB「SASBスタンダード」	各業界の実務者が集い、77業種毎に具体的な項目・指標を設定 • 財務インパクトの大きい非財務情報を、根拠に基づき設定 • 2020年は世界約586社が採用	主に米国市場で事業展開を行う大手企業に対し、業種毎に開示項目を定め、開示できない場合は理由の説明を義務付け	原則として義務
	ダブル	細則	3 GRI「GRIスタンダード」	共通スタンダードと項目別スタンダード(経済、環境、社会)で必須の報告要求事項と報告推奨事項を設定 • 2019年末時点で世界で約4500社が採用	開示事項は設定されているが、全項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものを開示	任意
		細則	4 WEF	官民両セクターの協力を通じて世界情勢の改善に取り組む国際機関。世界経済に重要なトピックに対して、フレームや指標等の見解を提示	企業が活用しやすいフレームワークや指標を適宜策定・公開	任意
		細則	5 ISO「ISO 30414 」	企業の規模やビジネス種類に関係なく利用できる国際規格を策定 • 知識(無形資産)マネジメントの重要性への認識が広まったことから、30401としてナレッジマネジメントの規格を策定	企業規模によって異なる指標を採用し、開示を義務付け • 罰則規定等はなし	義務
会計	シングル		6 IFRS(国際財務報告基準)	民間団体である国際会計基準審議会(IASB)が設定する会計基準(IFRS)を運用する財団 • 非財務情報報告基準を設定するSSB の設置を検討中	未定 • 基準設定にあたってはIIRCやGRI,SASB等の既存の基準を取り入れる予定	議論中
			7 NFRD(EU非財務情報開示指令)	EUが発する域内の従業員500人以上の上場企業・金融機関に対する指令 • 環境・人権尊重等の非財務情報開示を義務付け	項目のみの提示で具体的指標の指定は無く、開示義務の履行にあたってはIIRCやGBI、SASB等既存の基準を活用可	義務
			8 SEC (米国証券取引委員会)	米国に上場しSECに登録する企業の開示基準	Form 10-Kでは事業概要・リスク・財務データ・内部統制等に関する開示を要求	義務

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

各基準は、IIRC、GRI、SASBを中心に、補完・連携し合う形で統合の動き

統合に向けた動き



Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

包括的な企業報告に向けて、主要5団体が共同することを宣言

包括的な企業報告に向けた協働宣言

概要

宣言概要

2020 年 9 月、投資家によるESG情報へのニーズの高まりと複数の基準乱立を背景に、包括的な企業報告に向けて5団体が協働することを宣言

目的

- 各フレームワークと基準が補完的・追加的に活用されるためのマーケットガイダンスの提供
- 会計原則(Financial GAAP)を補完し、包括的な企業報告を実現するための共同ビジョンの提供
- 企業報告の統合に向けたステークホルダーの共同コミットメントの表明と推進

参加団体

CDP、CDSB、GRI、SASB、IIRC の 5 団体

宣言詳細

ダイナミックマテリアリティ

サステイナビリティ報告は情報の利用者と目的が多様なため、マテリアリティの概念統一は困難。以下の 2 つのマテリアリティは時代や環境により動的に変化し、互いに行き来(例: 人種問題やCOVID-19等の人的資本に関するトピック)

- 企業が経済、環境、人間に与える影響という観点でのマテリアリティ
- 企業価値創造に影響を与えるマテリアリティ

サステイナビリティ課題の統合報告

企業財務への影響を示すIASBやFASBの会計基準、SASBやCDSBの企業価値創造に関する開示基準、それらを統合するIIRC(人的資本含む)、経済や環境、人への影響を示すGRIの基準を統合することで、会計基準を含む完全かつ比較可能な情報を幅広いステークホルダーに提供することが可能(ビルディングブロック・アプローチ)

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

WEFが既存の指標を活用し、一貫性と比較可能性を持った開示に向けた指標を発表

WEFによるESG指標「ステークホルダー資本主義測定指標」の発表

概要

概要

- 2020年9月企業が業種や地域を問わず報告が推奨される「ステークホルダー資本主義測定指標」を発表
- 「人」「繁栄」「プラネット」「ガバナンス」の4観点、21の中核指標と34の拡大指標をバンク・オブ・アメリカと4大監査法人と開発
- 指標はGRIやSASB等の既存のものを活用

目的

- 持続可能なビジネスパフォーマンスのベンチマークを可能にする
- 企業が長期的な価値創造と持続可能な開発目標 (SDGs) への非財務的な貢献を報告する上で活用

発表の背景

- 2019年IBC (International Business Council) 分科会にて企業がESGやSDGsへの貢献を一貫性と比較可能性を持って実施するための提案をするタスクフォース立ち上げ
- 2020年草案レポート"サステイナブルな価値創造における共通メトリックスと一貫性のある報告"を発表、9月に最終報告発表

指標の詳細

21の中核指標

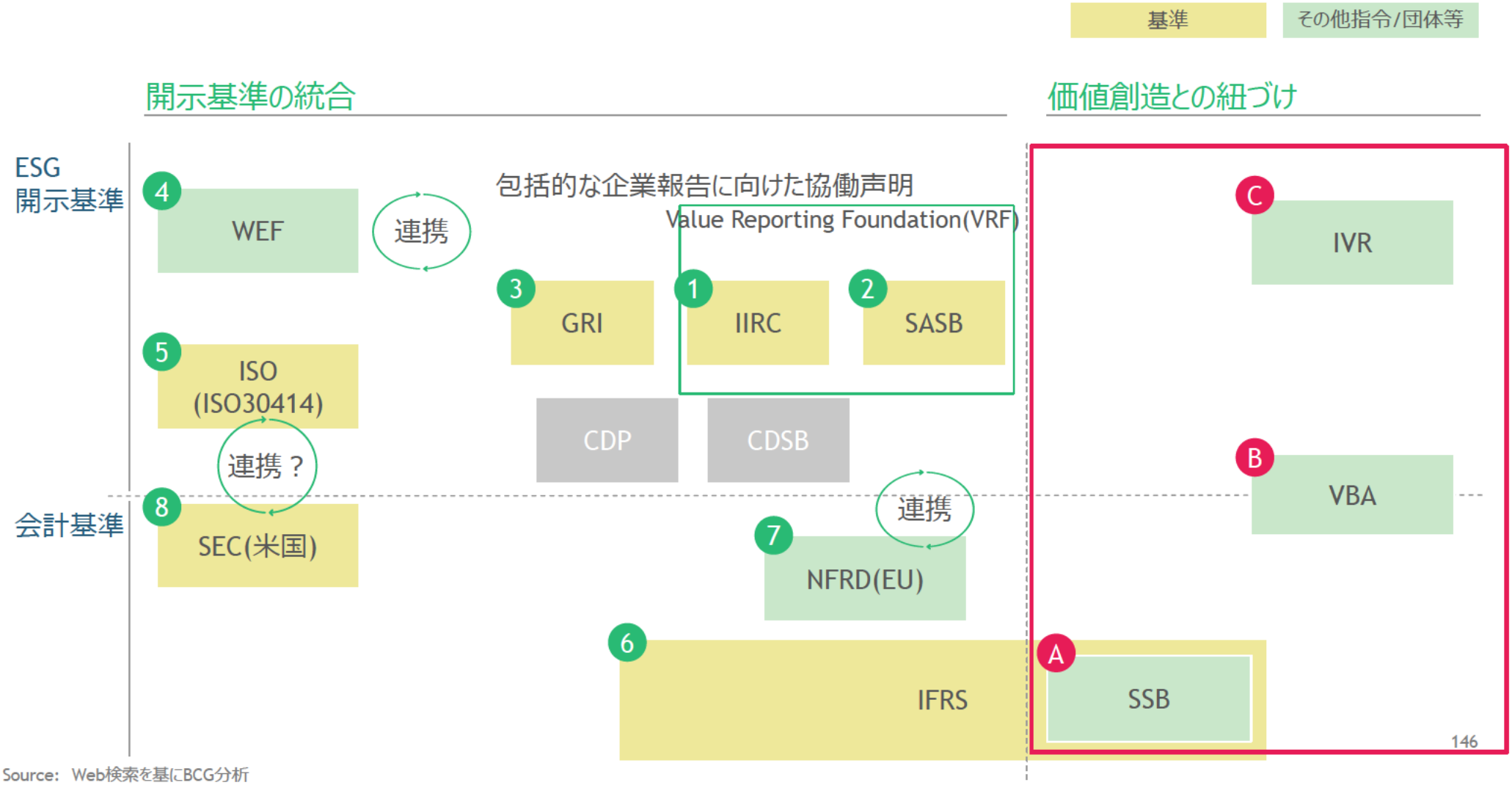
カテゴリ	項目	ソースとなる指標
ガバナンスの原則	パーパスの設定	GRI,EPIC etc.
	ガバンス体制の構成	GRI, IR
	ステークホルダーに影響を及ぼすマテリアルな事項	GRI
	腐敗防止	GRI
	倫理的助言と報告の仕組み	GRI
	リスクと機会の予測	EPIC,GRI, WEF, IR
地球	温暖化ガス排出量	GRI,TCFD,SASB etc.
	TCFDの実行	TCFD,CDSB,SASB etc.
	土地の利用とエコロジーへの配慮	GRI
	水使用量と水資源逼迫地からの使用量	SASB etc.
人	ダイバーシティ&インクルージョン	GRI
	報酬の平等	GRI
	報酬レベル	GRI, SEC etc.
	児童労働・強制労働のリスク	GRI
	健康と安全	GRI
	トレーニングの提供	GRI, SASB
繁栄	雇用数と新規雇用率	GRI
	経済的貢献	GRI
	財政投資による貢献	IAS,US GAAP
	R&D投資費用	US GAAP
	税金支払い額	GRI

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

②価値創造との紐づけ

人的資本の開示に関する主要団体の関係



Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

ESGと企業の価値創造を紐づける新たな流れ

VBA, SSB, IVRの発足

発足	名称	ゴール	参加者	取り組み内容/ステータス
2020年9月に構想発表(未発足)	A Sustainability Standards Board (SSB, サステイナビリティ報告基準審議会)	**既存イニシアチブと協働しながら、それら基準をベースにグローバルなサステナビリティの会計基準を策定**すること	• IFRS(国際財務報告基準) - IFRSの傘下にSSBを審議会として設立	• **2020年に設立構想発表**、12月まで意見募し、SASB等、多くの関係機関が歓迎の声明発出 • 財務報告とサステナビリティ報告の双方の基準を策定することで、企業側の負担減やリサーチ面でのシナジー効果が期待される • ダブル・マテリアリティの複雑さ故、**会計基準としてシングル・マテリアリティから始めることを表明**
2019年	B Value Balancing Alliance (VBA)	**企業価値算出手法とそれに基づく会計基準「Value Balancing Model」を2022年までに確立する**こと	• 参加企業 (現時点10社) - BASF, Bosch, Deutsche Bank, Lafarge Holcim, Mitsubishi Chemical Holdings, Novartis, Philip Morris International, SAP, Schaeffler, SK • 4大監査法人 - (Deloitte, EY, KPMG, PWC) • 戦略的パートナー - Global Solutions at the World Policy Forum, Institut der Wirtschaftsprufer (IDW), Capitals Coalition, World Business Council for Sustainable Development (wbcsd)	• 企業価値を測定するには企業が社会に与える影響を含める必要があるとの考えのもと、**企業が環境・社会・人に与える影響を金額換算し、企業間で比較・分析できることを目指す** • 会計基準に非財務情報を含めるか(ダブル・マテリアリティとシングル・マテリアリティどちらを選ぶか)が議論の焦点
2015年	C Impact Valuation Roundtable (IVR)	**企業の活動が人々や地球の健康、福祉に与える影響を測定・評価するためのアプローチを構築・運用する**こと	• 世界各国の13社の民間企業で構成されるWBCSD (World Business Council for Sustainable Development) の非公式グループ - Adidas, Allianz Global Corporate & Specialty, BASF, DSM, Dutch Development Bank, Kering Group, Lafarge Holcim, Nestlé, Novartis, Olam International, Philip Morris International, SAP, Syngenta	• **インプットが定量的なインパクト結果まで繋がる流れを白書で提示** • 以下経済、社会、環境の3つの大カテゴリ、9の小カテゴリでインパクト評価の手法確立を目指す。 - 経済: GDPへの貢献 - 社会: 健康と安全、トレーニング - 環境: 水の使用、水汚染、気候変動、大気汚染、土地利用 (生物多様性)、廃棄物

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

A

グローバルスタンダード構築のために、IFRS財団下の審議会（SSB）構想を2020年に発表

IFRS財団における非財務情報開示の議論

概要

組織概要

2020年9月、IFRS財団の監督機関であるIFRSトラスティが協議文書「Consultation Paper on Sustainability Reporting」を公表。
サステナビリティ基準審議会(SSB)を新たに設置し、国際的なサステナビリティ報告基準の設定に貢献する意思を表明。

目的

既存イニシアチブと協働し、それらの成果物をベースとしながらグローバルなサステナビリティ基準の設定主体となること

団体運営に関与する団体

IFRS財団トラスティ
- 国際会計基準審議会(IASB)を傘下に持つIFRS財団の監督機関、財団の戦略的方向性の決定の役割を担う組織

多くの機関が賛同の意を表明
- 国際会計士連盟(IFAC)、金融安定理事会(FSB)等の金融関係機関
- SASBは既存の基準と連携することを条件に原則として支持する旨を表明
- 日本ではIFRS対応方針協議会(金融庁、経団連他がメンバー)等が賛同を表明
  - 協議文書へのコメントでは柔軟性を確保するために細則主義ではなく原則主義を採用すること、シングル・マテリアリティに注力することなどを提案

目標と今後の方向性

目標

- 会計基準と同様に、グローバルなサステナビリティ基準を策定すること
  - 既存イニシアチブと協働し、それらの成果物をベースとした基準の設定主体となることを想定
  - 2020年9月に共同声明を公表した5団体やTCFD等の専門組織の成果物や知識ベースの上に成り立つ仕組みとする
- 財務報告との首尾一貫性と相互関連性を持つフレームワークの提供
  - SSBがIASBと対を成す形で運営されることで、サステナビリティ報告と財務報告の相互関連性を高めることが可能
  - リサーチ面でのシナジー効果が期待でき、複雑性も大幅減

基準の今後の方向性

- 投資家の意思決定に関連性の高いサステナビリティ情報にフォーカス
  - "ダブル・マテリアリティ"の考え方があることをふまえつつも、その複雑さ故に基準策定に時間が掛かることを避けるため徐々により包括的な情報へと範囲を広げることを提案
- まずは気候変動に関連する基準の設定から着手することを想定

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

OECDや4大監査法人を巻き込み、新たな会計基準の2022年までに確立を検討中

Value Balancing Alliance

概要

組織概要

2019年8月に欧米韓の世界的企業8社によって設立された新しい企業価値の算出方法を検討・提唱する非営利団体

- OECDや4大監査法人、大手投資機関(wbcsdなどを通じて)も巻き込んで検討を進めている

目的

企業が環境・人・社会に与える影響を金額換算し、企業間で比較・分析できるようにする企業価値算出手法とそれに基づく会計基準「Value Balancing Model」を2022年までに確立すること

団体運営に関与する団体

参加企業(現時点10社)

- BASF, Bosch, Deutsche Bank, Lafarge Holcim, Mitsubishi Chemical Holdings, Novartis, Philip Morris International, SAP, Schaeffler, SK

4大監査法人

- Deloitte, EY, KPMG, PWC

戦略的パートナー

- Global Solutions at the World Policy Forum, Institut der Wirtschaftsprufer (IDW), Capitals Coalition, World Business Council for Sustainable Development (wbcsd)

目標と今後の方向性

目標

①Standardize

- 財務的・非財務的な社会への貢献やそれに取り組む企業の価値を定量化する手法を確立する

②Understand

- 財務的・非財務的な社会への貢献と企業価値との相互依存性を理解する

③Design

- ステークホルダーが環境資本、社会資本、人的資本、財務資本のパフォーマンスを比較できるように、開示の枠組みを設計する(財務諸表の統合)

④Develop

- 管理会計におけるマルチキャピタルベースでの事業運営の在り方を進化させる

⑤Scale

- この取り組みを通じて、提唱するインパクトの測定や価値算出の手法を採用する企業を拡大する

基準の今後の方向性

Value Balancing Modelは、非財務情報を基にした会計システムであり、現在は2つの方向性が議論されている：

1. 現在、財務諸表と言われているものはそのまま残し、環境・社会面を総合評価した2つ目の報告書を作成
2. 財務諸表と非財務報告を1つの報告書に統合

尚、全社は、既存フレームワークにも類似したものがあり、特にGRIはこれに近いものと考えられるため、VBAが既存基準と違いをどう示すかが注目されている。一方、後者は、これまでの財務諸表の考え方を大きく変容させることになり、「会計はお金に関するもの」という常識から離れることになる

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

非財務指標のインパクト評価のアプローチ開発のため、パイロットプログラムを試行中

Impact Valuation Roundtable

概要

組織概要

2015年に設立された、世界各国の13社の民間企業で構成されている WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) の非公式グループ

目的

従来の財務的開示プロセスとは離れ、経済的・環境的・社会的側面から、企業活動が人々や地球の健康と福祉に与える影響を測定・評価するための最良のアプローチを構築・運用すること

主な活動

非財務指標のインパクト評価のアプローチの開発・運用を行っている

- 特に、ISOの指標など既に公表されている/開発中のフレームワークの運用化に重点的に取り組み

参加企業

参加企業は、以下の13社

- Adidas
- Allianz Global Corporate & Specialty
- BASF
- DSM
- Dutch Development Bank
- Kering Group
- LafargeHolcim
- Nestlé
- Novartis
- Olam International
- Philip Morris International
- SAP
- Syngenta

開示情報と現在・今後の方向性

開示白書

White Paper (March 2017) : Operationalizing Impact Valuation, Experiences and Recommendations by Participants of the Impact Valuation Roundtable

白書内容

2017年に公表した白書において従来の情報開示から、インパクト評価まで繋がる流れを示している(次頁詳細)

インパクト評価の利点としては、以下を挙げている：

1. 企業の社会への貢献度をマクロな視点で捉えることで、大企業から中小企業までが、より包括的な視点でのレポーティング・統合的な思考・正確なリスク評価、戦略的な意思決定ができる
2. これにより、全てのステークホルダーにとって長期的かつ成功的で持続可能な価値創造を実現できる
3. SDGsのような国際的な目標やフレームワークへ貢献できる

現在・今後の方向性

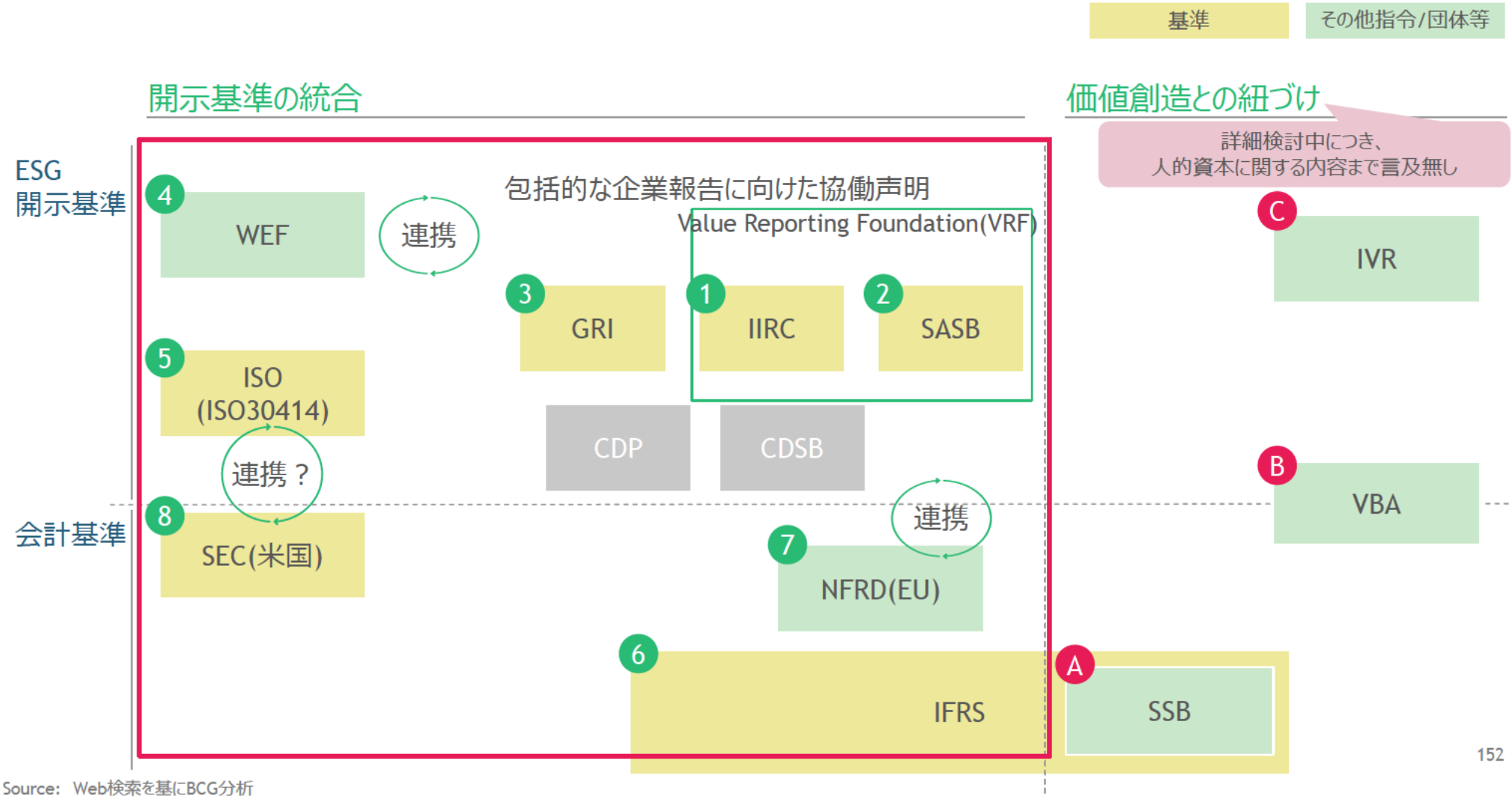
白書でとりまとめた価値観に基づき、参加企業各社が、IVRのパイロットプログラムとして、インパクトの測定を企業レベル・製品レベル等、多様なレベル感で試行中

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

各開示基準・団体の詳細

人的資本の開示に関する主要団体の関係



Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

複数の国際機関/団体が、各社の指針に基づき、開示基準を打ち出し

開示に関する主な団体の方針・着眼点

基準	名称	提示内容	指標選択・開示	概要
ESG開示	1 IIRC (International Integrated Reporting Council)「国際統合フレームワーク」	フレームワーク	任意	人的資本を6つの資本(財務資本、製造資本、 知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本)のうちの一つと位置づけ、企業の価値創造の源泉及びそのアウトカムの一つであることをフレームワークとして図示。具体的な開示項目の指定はない。
	2 SASB (サステナブル会計基準審議会)「SASBスタンダード」	項目＋指標	原則として義務	77の業種毎に具体的な開示項目・指標を設定。業種ごとに「労働慣行」「従業員の安全衛生」「従業員参画・ダイバーシティと包摂性」の3観点から重要事項について具体的な質問・評価基準を提示。
	3 GRI (Global Reporting Initiative) "GRI Standards"	項目＋指標	任意	人的資源に関しては、雇用、労使関係など、15の領域に関する開示事項を提示。全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求める。
	4 WEF「ステークホルダー資本主義測定指標」	フレームワーク＋項目＋指標	任意	人的資本に関しては企業の公平性と従業員の待遇を反映するため多様性、賃金格差、安全衛生などの指標開示が推奨される。その他ダイナミック・マテリアリティの考えのもと、自社の事業やステークホルダーにとって重要であると判断されるものについては柔軟に開示することを推奨
	5 ISO (International Organization for Standardization)	項目＋指標	原則として義務	人材マネジメント基準「ISO30414」ではコンプライアンス・ダイバーシティ等、人材に関して11項目の開示すべき項目を設定
会計	6 IFRS (国際財務報告基準)	議論中	議論中	会計基準につき、現時点言及無し • SSB設立の動きではSASBやGRI等の基準を活用する方向で検討中
	7 NFRD (EU非財務情報開示指令)	項目	義務	人的資本に関しては「社会・従業員」の項目で性差別廃止と機会均等、労働安全衛生等についての開示が推奨される。開示にあたっては法的拘束力のないガイドラインがあるほか、SASBやGRI等の既存の基準を活用することも可能。
	8 SEC (米国証券取引委員会)	項目	義務	従業員の数の開示は必須。事業を理解する上で、人的資本に関して更に具体的な情報が重要である場合は、フルタイム・パートタイム・季節・臨時労働者の数、そして離職率の情報等も開示が必要。

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

育成・採用・維持、ダイバーシティ、健康については、開示ルール間でも網羅性が高いトピック

人的資本に関してチェック形式で開示求める指標におけるトピック比較

	基本情報/財務				育成		流動性			ダイバーシティ			健康/安全				労働慣行					コンプライアンス/倫理
	従業員数/基本情報	コスト	生産性	他の要素との結合	リーダーシップ	育成	スキル/経験	採用	維持	サセッション	ダイバーシティ	非差別	育児休暇	安全	身体的健康	精神的健康	エンゲージメント	労働慣行	児童労働/強制労働	賃金の公正性	福利厚生	組合との関係	
2 SASB						✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
3 GRI	✓					✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓
4 WEF	✓					✓					✓	✓		✓	✓				✓	✓			
5 ISO	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓							✓
7 NFRD							✓				✓	✓		✓	✓				✓			✓	
8 SEC	✓					✓		✓	✓														

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

International Integrated Reporting Council （IIRC）

指標の概要

団体の概要
- 国際統合報告委員会
- 2010年7月にイギリスで創設された国際的NGOで、企業に財務情報と非財務情報の両方を統合的に公開する「統合報告」という情報公開のフレームワークを開発・推進することが主な活動

団体運営に関与する団体
- 監督当局や国際基準を設定する立場にある機関、企業、投資家、NGO、会計事務所及び会計士団体の代表者などから構成
- 市場や企業が自律的に国や地域ごとの違いを超えて一貫した枠組みを構成するため、国際協調を図りながら取り組み

提供するフレームワークの特徴
- 原則主義
- 国際統合報告書のフレームワークの一要素として「人的資本」の概念を提供
- 国際統合報告書提供の背景は、企業環境のグローバル化や、企業価値の源泉が財務情報のみならず持続可能性や知的資産などの無形の価値に置かれつつあること、また、年次報告書が複雑化し、財務情報・戦略・ガバナンス・持続可能性などの方向に不整合が見られること

想定するフレームワーク提供先
- 民間の、あらゆる規模の営利企業を対象
- 公的セクター及び非営利組織への適用も必要に応じて修正することによって可能

人的資本に関する開示要求

開示フレームワーク
- 国際統合報告書[1]

概要
- 人的資本を含めた非財務情報を報告書に提供するという考え方は、IIRCが主導
- 人的資本は企業の価値の蓄積である資本のうちの一つ
  - 財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本
- 価値蓄積=資本と捉え、人的資本も資本のうちの一種としている
  - トレーニングによりトレーニングコストで財務資本は減少するが人的資本は増加
  - 人的資本を犠牲に財務資本を最大化することは組織の長期的な価値の最大化にはつながらない、等

人的資本に関する具体的開示要求
- 人的資本：人々の能力、経験及びイノベ ーションへの意欲(例)
  - 組織ガバナンス・フレームワーク・リスク管理アプローチ・倫理的価値
  - 組織の戦略を理解し、開発し、実践する能力
  - プロセス、商品及びサービスを改善するために必要なロイヤリティ・意欲、管理・協調するための能力
- 財務指標と他の要素とのつながり
  - KPIと他の資本との因果関係/財務上の影響を説明することは、他の資本に繋がる実績と財務実績との結合性を説明する際に使用される
    - 例人的資本を増やすことによって期待される収益の増加
  - 場合によっては、資本への影響(例:炭素排出及び水利用)に関する金額評価も含む可能性あり
- 2021年1月、フレームワークの改訂を発表
  - ガバナンス責任者が企業によって異なることから、取締役に加えて、執行役もガバナンスの責任者と出来る旨を追加
  - 企業による事業活動により生み出されるアウトプットとアウトカムの定義を明確化

運用方針
- 開示は推奨であり具体的罰則規定は明記されていない

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Sustainability Accounting Standards Board （SASB）

指標の概要

団体の概要
- 米国内での制度開示で利用するスタンダードを設定することを目的に、2011年に設立された非営利団体
  - 米国市場の上場企業と大企業が法的に報告を義務付けられているForm 10-K (年次報告書) と、米国に上場している海外企業の法的報告書であるForm 20-F (海外企業の年次報告書) の中で、非財務情報公開のための標準化を目指す

団体運営に関与する団体
- SASBの利用を促進する投資家アドバイザリーグループが関与
  - 40以上の各国の機関投資家からなり、運用資産総額は32兆ドル以上
  - グループメンバーは投資判断にSASBスタンダードを活用するほか、企業にもSASB利用の提案を行う
  - カルパース (米国)、NBIM (ノルウェー)、ブラックロック (米国)、ニッセイアセットマネジメント (日本) 等がメンバーとして在籍

提供するフレームワークの特徴
- 細則主義
- 投資家を含む市場関係者への情報提供のための活用を想定
- 企業が投資家にとって有益な情報提供を行えるよう、業種ごとに具体的な開示項目を細かく特定して提示
  - 業種毎に重要な観点は決まっており、業種毎に一律に審議して特定可能とのスタンス
  - 故に、網羅性よりも財務的に重要な (インパクトのある) 項目に絞って提示
- 財務的インパクトが大きい非財務情報が対象

想定するフレームワーク提供先
- 米国市場での事業展開を行う国内外の大手企業
- 財務的インパクトに関する事項の開示を重要視する企業

人的資本に関する開示要求

開示フレームワーク
- 改正版スタンダード: SASB (米国)[1]

概要
- 2016年7月にSASB暫定基準を公表、2019年に現行の改訂版スタンダードを公表
- 投資家への情報開示を目的に、77の業種別に具体的な開示項目・指標を設定

- 2019年より、SASB内で対象業種における人的資本に関する課題を分析し、人的資本に関する新たな基準を作成するためのHuman Capital Research Projectが開始
  - 2020年2月、Preliminary Frameworkに対するパブリックコンサルテーションが終了、7月に最終版公表予定
  - 職場文化、労働力投資、メンタルヘルス、ウェルビーング、福利厚生、代替労働力、サプライチェーンにおける労働条件等のトピックが基準に追加される可能性

人的資本に関する具体的開示要求
- 業種ごとに以下の観点から重要と思われる事項について、具体的な質問・評価基準を提示
  - 労働慣行
  - 従業員の安全衛生
  - 従業員参画、ダイバーシティと包摂性

運用方針
- 基本的に、設定した業種毎のスタンダードで求められる事項の開示を求める
  - スタンダードで求められる事項を開示しない場合には、その理由についての説明が必要となる可能性
- 現段階では開示に対する強制力はないが、SECがSASBスタンダードを採用した場合には、SASBスタンダードによる非財務情報開示が義務化される可能性

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

（参考） SASBの具体的な開示要求事項

SASB's Human Capital Dimension, 3 Fundamental GICs

*太字=セクター内でその課題が重要な産業が5割以上

課題	定義	例	各課題が特に重要なセクター
労働慣行	児童労働や強制労働、公正な賃金や福利厚生の提供、労働力の採用と維持、労働組合との関係などの問題が考慮される	• 労働組合において団体賃金交渉の対象となる労働力の割合 • 平均時給 • 離職率 • 労働法違反に伴う法的手続きによる金銭的損失 • ハラスメントを防止するための方針/プログラムの説明がされているか	消費財 抽出物・鉱物加工 食品・飲料 インフラストラクチャー サービス 技術・通信 運輸
従業員の安全衛生	安全で健康的な職場環境を構築し、維持するための企業の能力が考慮される。身体的健康状態に加え精神的健康状態も含まれる。研修や組織文化における取り組みも反映される	• 致死率 • 急性および慢性の呼吸器系の健康状態を診断、監視、軽減するための取り組み • 労働者の健康被害への曝露を減らすための取り組み • 喫煙が許可されている場所で働く従業員の割合 • 従業員の安全衛生違反に伴う法的手続きに伴う金銭的損失の金額の記載	**抽出物・鉱物加工** 食品・飲料 ヘルスケア **インフラストラクチャー** 再生可能資源・代替エネルギー 資源転換 サービス 技術・通信 **運輸**
従業員参画、ダイバーシティと包摂性	企業の文化、雇用、昇進の慣行が、多様で包括的な労働力の構築に繋がっているか、が考慮される。差別的慣行の問題も含まれる	• ジェンダーと人種・民族グループのそれぞれの割合 • 雇用差別に伴う法的手続きに伴う金銭的損失の額 • 人材の採用と維持への取り組みについての議論	消費財 金融 ヘルスケア サービス **技術・通信**

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

（参考） 各セクターで重視されている開示要求

SASBマテリアリティマップ「人的資本」

セクターレベルマップ (注)　●：セクター内でその課題が重要な産業が5割以上　○：セクター内でその課題が重要な産業が5割以下　無印：そのセクターにとって重要課題ではない

	消費財	抽出物・鉱物加工	金融	食品・飲料	ヘルスケア	インフラストラクチャー	再生可能資源・代替エネルギー	資源転換	サービス	技術・通信	運輸
労働慣行	○	○		○		○			○	○	○
従業員の安全性		●		○	○	●	○	○	○	○	●
従業員参画、ダイバーシティと包摂性	○		○		○				○	●	

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Global Reporting Initiative （GRI）

指標の概要

団体の概要
- サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とし、1997年に設立された非営利法人
- UNEP (国連環境計画) の公認団体として、国際基準「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン」を策定することから取り組みをスタート

団体運営に関与する団体
- Global Sustainability Standards Boardsを組成し、スタンダード作成を主導
  - 民間を含めた様々な背景を持つ専門家を公募にて募集し組成

提供するフレームワークの特徴
- 原則主義
- 投資家を始めとし、従業員や地域社会を含むマルチステークホルダーへの情報提供のための活用を想定
- 全業界共通の開示項目を提示
  - 基準を採用する企業が、重要と考えられる項目を社内で議論して決定する必要
- 経済、環境、社会へのインパクトが大きな非財務情報が対象

想定するフレームワーク提供先
- グローバルに展開する大手企業
- 投資家のみならず多様なステークホルダーへの情報公開を重要視する企業

人的資本に関する開示要求

開示フレームワーク
- The GRI Sustainability Reporting Standards[1]

概要
- 2000年にGRIスタンダードを作成・公表、以降定期的に見直しを実施し、現行スタンダードは2016年10月版
- 経済・環境・社会の各項目についての開示項目・指標を設定しており、環境の中で人的資本の情報開示に言及

人的資本に関する具体的開示要求
- 人的資源に関しては、雇用、労使関係など、15の領域に関する開示事項を提示 (労働安全衛生の2018年版以外全て2016版)
  - GRI 102: 一般開示事項
  - GRI 103: マネージメント手法
  - GRI 401: 雇用
  - GRI 402: 労使関係
  - GRI 403: 労働安全衛生
  - GRI 404: 研修と教育
  - GRI 405: ダイバーシティと機会均等
  - GRI 406: 非差別
  - GRI 407: 結社の自由と団体交渉
  - GRI 408: 児童労働
  - GRI 409: 強制労働
  - GRI 410: 保安慣行
  - GRI 411: 先住民族の権利
  - GRI 412: 人権アセスメント
  - GRI 414: サプライヤーの社会面のアセスメント

運用方針
- 全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求めるというスタンス

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

World Economic Forum （WEF）

WEFの概要

団体の概要

- 1971年にスイスにて非営利財団として設立された、官民両セクターの協力を通じて世界情勢の改善に取り組む国際機関

団体運営に関与する団体

- 世界のリーディングカンパニー1000社と共により良い未来形成をめざすプラットフォームを提供
- 産業別コミュニティ、ストラテジック・パートナーシップ、アソシエイトパートナーシップ等、様々なタイプのパートナーが存在

主な活動

- 毎年開催されるダボス会議では、世界各国の首脳や大企業トップ、学識経験者らが政治、経済、気候変動、教育等について議論。
- 「ニューエコノミーとソサエティ」のプラットフォームでは「成長と競争力」「教育、技能、労働」、「平等とインクルージョン」の3つの分野で新しいビジョンを創造することに取り組む。
- 世界の150以上のトップ企業、100の国際組織、市民社会、学術機関がこのプラットホームを通じて、4IR(第四次産業革命)経済における競争力を促進し、将来の労働力のための教育とスキルを導入すること等を目指す。

人的資本に関する提言内容

①人的資本の価値換算に関するフレームワーク発表

- 2020年発表
- 白書「Human Capital as an Asset: An Accounting Framework to Reset the Value of Talent in the New World of Work」を
- 概要
- 「ニューエコノミーとソサエティ」のHR4.0「資産としての人的資本」イニシアティブの一環として、WECとWills Towers Watsonが共同作成
- 4つの主要グループに展開予定：
  - 規制機関(SEC、IFRS等)
  - 国際機関(ISO、HCMC等)
  - 投資家コミュニティ (26の機関投資家を代表する連合HCMC等)
  - 各国政策立案機関

②「ステークホルダー資本主義測定指標」の発表

- 2020年9月
- 企業が業種や地域を問わず報告が推奨される「ステークホルダー資本主義測定指標」を発表
- ESG指標「ステークホルダー資本主義測定指標」の発表
- 「人」「繁栄」「プラネット」「ガバナンス」の4観点、21の中核指標と34の拡大指標をバンク・オブ・アメリカと4大監査法人と開発
- 指標はGRIやSASB等の既存のものを活用

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

①WEF: Human Capital as an Asset Accounting Framework

人的資本の価値換算に関するフレームワーク

労働によるリターンの測定

$$\frac{\text{Total Revenue}}{\text{Total Cost of Work}} = \text{Total Labour Cost} + \text{Vendor Cost} + \text{Annualized Capital Charge for Capitalized Investment}$$

従業員価値の測定

$$\text{Total Workforce Value} = \text{Beginning Workforce Value} + \text{Value Added} + \text{Value Reduced}$$

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

②WEF：ESG指標「ステークホルダー資本主義測定指標」の発表

指標の概要

目的

- 持続可能なビジネスパフォーマンスのベンチマークを可能にする
- 企業が長期的な価値創造と持続可能な開発目標(SDGs)への非財務的な貢献を報告する上で活用

発表の背景

- 2019年IBC(International Business Council)分科会にて企業がESGやSDGsへの貢献を一貫性と比較可能性を持って実施するための提案をするタスクフォース立ち上げ
- 2020年草案レポート"サステイナブルな価値創造における共通メトリックスと一貫性のある報告"を発表、9月に最終報告発表

人的資本に関する開示要求

「人」に関する中核指標

テーマ	中核指標と開示	ソース
尊厳と平等	ダイバーシティとインクルージョン	GRI 405-1b
	報酬の平等	GRI 405-2
	報酬レベル	GRI 202-1,US SEC Regulations
	児童労働や強制労働のリスク	GRI 408-1b, GRI 409-1a
健康とウェルビーング	健康と安全	GRI:2018 403-9a&b, GRI:2018 403-6a
将来スキル	提供されるトレーニング	GRI 404-1, SASB HC 101-15

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

International Organization of Standardization （ISO30414）

指標の概要

団体の概要	• 国際的な標準である国際規格策定を目的とする非営利法人
団体運営に関与する団体	• 世界各国162の標準化団体で構成
提供するフレームワークの特徴	• 細則主義 • 大企業・中小企業それぞれにおいて、社内で議論・公表すべき事項を整理しており、企業規模に関係なく利用できるフレームワークを構築
想定するフレームワーク提供先	• 規模に関係なく、情報公開を重要視する企業 • SECが人的資本に関する開示を義務化したことから、人的資本に関する最低限の基準として、国内外で利用の増加が見込まれる
認証制度	• ISO30414は「ガイダンス」のため、公的な認証制度はなし - 海外を中心に私的に第三者認証を行う機関は出始めている • 他の規格のように「要求事項」である場合、認定機関(原則各国1機関)により認定された、第三者認証機関による認証が必要

人的資本に関する開示要求

開示フレームワーク	• ISO30414: ISO (スイス)[1]
概要	• 2019年1月、人的資本に特化した世界初の基準となる人材マネジメント基準「ISO30414」を発行 - 組織文化、採用、離職、生産性、安全衛生、リーダーシップ等幅広い人事マネジメント領域を対象 • SECの人的資本開示要求を満たす最低限の基準として注目を集める • 2020年9月、Occupational Healthに関する技術仕様書公開
人的資本に関する具体的開示要求	• 目的： - 労働力のサステイナビリティをサポートするため、人的資本の組織への貢献を検討し、透明にすること - ビジネスの種類、規模、性質等に関係なく、公的部門・民間部門・任意部門・非営利組織等の多様な組織に適用可 • 11項目について、開示すべき指標を設定 - コンプライアンスと倫理 - コスト - ダイバーシティ - リーダーシップ - 組織文化 - 組織の健康・安全・幸福度 - 生産性 - 採用、流動性、離職率 - スキルとケイパビリティ - 後継者計画 - 従業員の可用性
運用方針	• あくまで任意の「ガイドライン」であるため、罰則規定等はなし

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

EUによる非財務情報開示指令 (NFRD) 改正の動き

EU非財務情報開示指令(NFRD)による開示項目

従業員が 500 人を超える社会的影響度の高い企業(上場企業、銀行や保険会社)に対して、経営報告書に含めるか条件を満たす別の方法での開示を求める

- ビジネスモデルの概要
- 環境、社会・従業員、腐敗防止・贈収賄防止に係る事項
- 上記 4 事項に係る方針
- 事業に関わる上記 4 つの事項と関連する主要なリスク(関連があり妥当な場合は、上記の分野において負の影響を及ぼす可能性のある取引関係、製品やサービスを含む)
- 事業に関連する非財務 KPI
- 取締役会の多様性に関する方針
- 企業が上記事項に係る方針を持たない場合、その明確で合理的な理由

上記のうち、開示が推奨される「社会と従業員」に関する開示項目

- 性差別廃止と機会均等
- ILO中核的労働基準の順守
- 労働環境
- 地域社会との対話
- 労働者人権の尊重
- 労働組合の権利の尊重
- 労働安全衛生
- 地域市民の保護および地域社会の開発

NFRD改正の動き

ECは主に気候変動に関する情報開示を改善し、サステイナブル投資を強化するため、NFRD改正に関するコンサルテーションドキュメントを2020年2月に公表。以下の項目について意見募集し、2021年末までに改正予定

- 開示すべき非財務情報の範囲と品質
- 標準化(既存のフレームワークに関してどこまで取り組むべきか)
- マテリアリティの判断
- 記載内容の保証(監査対象にすべきか)
- 非財務情報の分離開示
- 開示の義務化

その他、知的財産やソフトウェア、顧客のリテンション、人的資本等の無形財産についても開示対象に含むべきか、との質問もコンサルテーション文書に含まれる

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

U.S. Securities and Exchange Commission （SEC）

指標の概要

団体の概要	• 米国における証券折引きを監督・監視するための連邦政府機関として、1934年に設立
団体運営に関与する団体	• 米国政府
提供するフレームワークの特徴	• 原則主義 • 投資家を含む市場関係者への情報提供のための活用を想定
想定するフレームワーク提供先	• 米国証券市場への参加企業

人的資本に関する開示要求

開示フレームワーク	• 情報開示規制修正案: SEC (米国)[1]
概要	• 2019年8月、関連団体やIACからの要求を踏まえ、上場企業に対して人的資本に関する具体的数値や目標などの開示を求める内容を盛りこんだ修正案を公表 • 2020年11月に、パブリックコメントを収集の上、最終案を公表 - 2017年7月、HCMC がSECに対し、上場企業の情報開示規制の見直しを申し立て。規制に人的資本の情報開示を組み込むよう要求 - 2018年3月、SECの投資家諮問委員会 (IAC) が上記を支持する意見書を提出 - "米国の金融市場は、企業の人的資本を価値の源泉とみなしている。投資家は、企業が人的資本の経営にどう取り組んでいるか、その実態を求めている"
人的資本に関する具体的開示要求	• 従業員の数の開示は必須。また、事業を理解する上で、人的資本に関して更に具体的な情報が重要である場合は、フルタイム・パートタイム・季節・臨時労働者の数、そして離職率の情報等も開示する必要がある。 • その他は、"雇用者数を含む人的資本および重視している人的資本施策を求める" とし、その例として人材の育成、採用、維持といった内容を挙げている。以下、開示例： - 自発的及び非自発的の離職率など、労働力の安定性に関する措置 - 従業員当たりの年間平均研修時間 - 労働生産性に関する施策 - 競争条件、組織内部での採用率や昇給率を含む、人的資本の傾向に関する情報 - 人的資本に関して経営陣が設定した目標に対する進捗
運用方針	• 全企業に対して従業員数の開示は必須 • その他は事業によって適切なフレームワークを用いることを推奨

Source: Web検索を基にBCG分析

Copyright © 2021 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

BCG
BOSTON
CONSULTING
GROUP
bcg.com