

事務局説明資料

令和3年7月

経済産業省 産業人材課

本日のアジェンダ

1. 人的資本経営の実現に向けた課題 P.2
2. 昨年度の研究会の議論 P.30
3. 検討会の視点 P.45

1. 人的資本経営の実現に向けた課題

経営課題と人材戦略上の課題は直結

環境変化

グローバル化

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

人材戦略上の優先課題（例）

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

デジタル化

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

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

少子高齢化/ 人生100年時代

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

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

新型コロナウイルス 感染症への対応 (New Normal)

- 新型コロナウイルス感染症が拡大する中での事業活動の継続

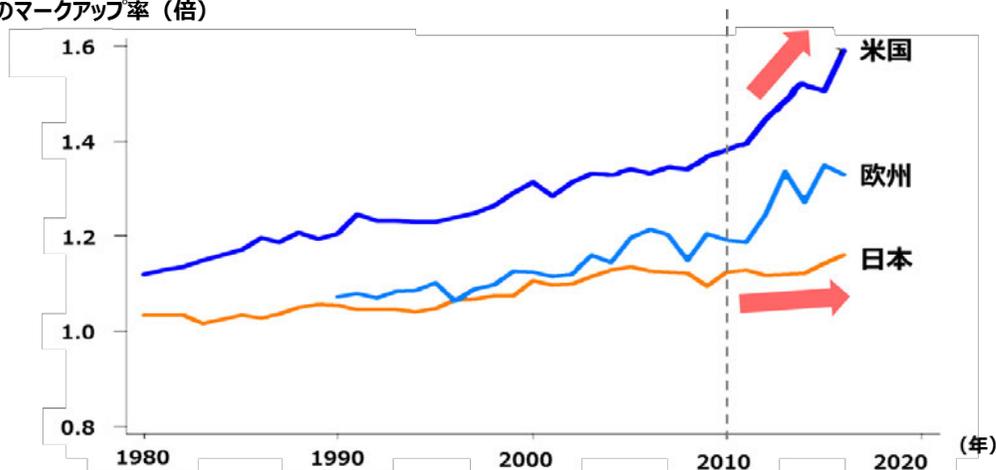
- スピード感をもって変化に対応できる変革力
- 時間、場所にとらわれない働き方の環境整備
- リモートワーク環境下におけるコミュニケーション、アイデア創出など個人・組織の活性化

(参考) 日本は新たなサービスを生み出せず、付加価値が向上しない

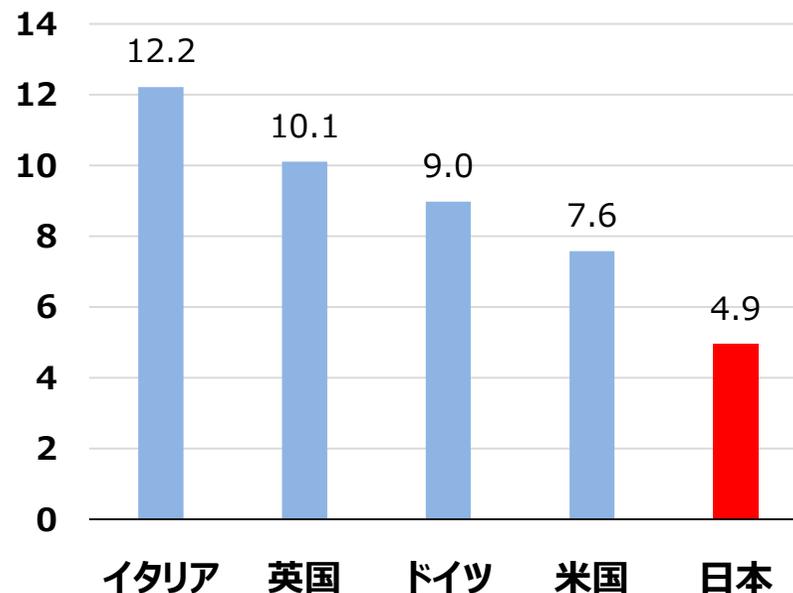
- 2010年以降、米欧のマークアップ率が向上するのに対し、日本は停滞したまま。それを表すように、新製品・サービスを投入した企業の割合は、各国と比較しても低位にとどまっている。
- 多様な個人を活かし、新たな製品・サービスにつなげるためのインクルーシブな組織作りが課題。

先進国企業の マークアップ率の推移

企業のマークアップ率 (倍)



新製品・サービスを投入した企業の割合 (サービス業：2012-2014)



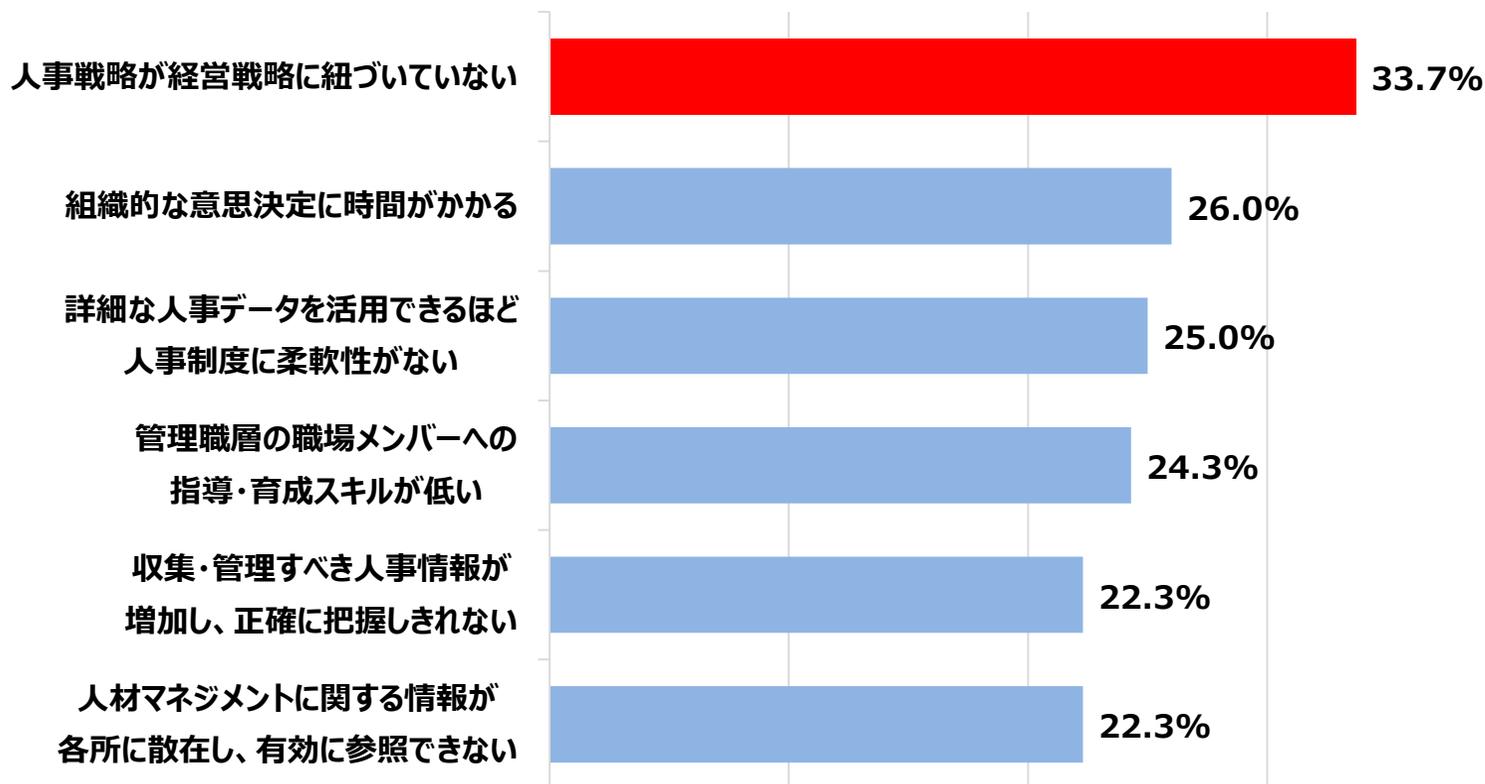
左 (注) トムソン・ロイター社の上場企業データベースにおける1980~2016年、46.5万件のデータ (日本企業は8万件、米国企業は13万件) を使用した分析 (出所) Diez Leigh, and Tambunlertchai (2018) 「Global Market Power and its Macroeconomic Implications」を基に作成

右 (注) 企業向けアンケートにおいて、「2012-14年に新製品・サービスを導入 (新機能の追加や用途の大幅な改善を含む。) を行った」と回答した企業の割合 (出所) OECD (2017) 「OECD Science, Technology, and Industry Scoreboard 2017」を基に作成

人材戦略と経営戦略の紐づけが一番の課題

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

人材マネジメントの課題（複数回答）



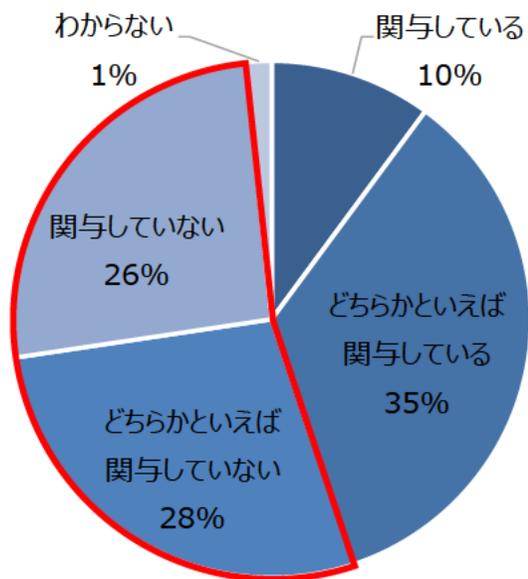
(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。

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

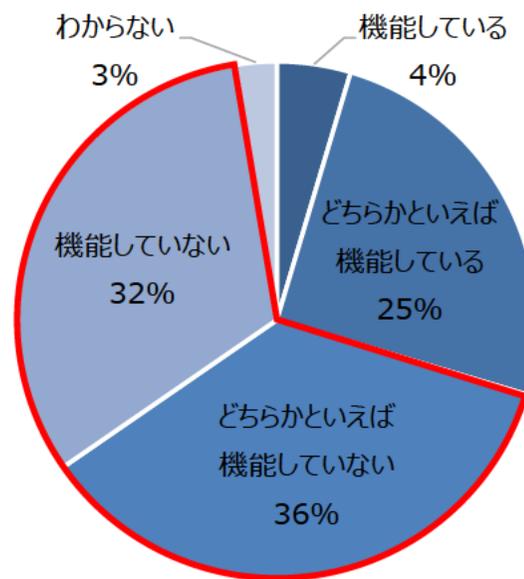
人事部門が経営戦略に関与できず、事業部門とも連携できていない

- 人事部門が経営戦略の意志決定に関与しているかという質問に対して、「関与していない」「どちらかといえば関与していない」と答えた企業が半数以上。
- また、人事部門が各事業部門の部門戦略を実現する機能を果たしているかという質問に対して、「機能していない」「どちらかといえば機能していない」と答えた企業は約7割にのぼる。

人事部門の経営戦略への関与



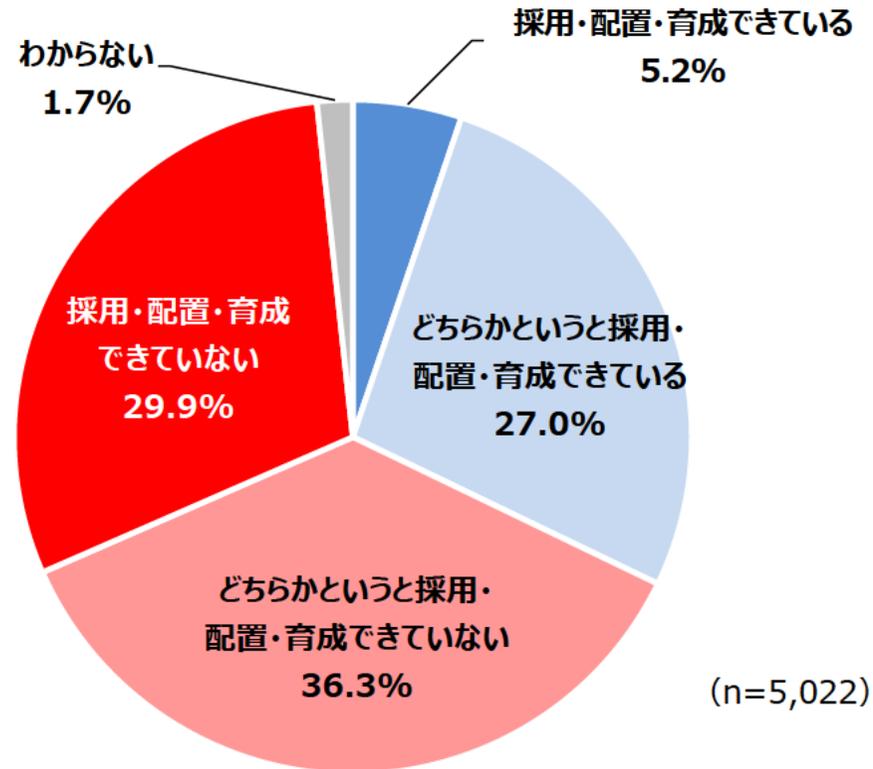
人事部門が各事業部門の戦略を実現する機能



経営戦略の実現に必要な人材の確保状況

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

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



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

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

日本企業ではリスキルの着手段階での課題がまだ残っている

- 日本のCEOの約4割が、「従業員の学習とその活用意欲を高める施策」が課題と認識。

CEOが感じるスキルアップの取組における課題の比較

日本のCEO

従業員の学習とその活用意欲を高める施策
(約40%)

必要なスキルアッププログラムを実施
するための資源（予算、人材など）の不足 (16%)

獲得すべきスキルの定義 (13%)

アップスキルの取組が進展している 企業のCEO

従業員の学習とその活用意欲を高める施策
(9%)

必要なスキルアッププログラムを実施
するための資源（予算、人材など）の不足 (12%)

獲得すべきスキルの定義 (9%)

(注) アップスキルの取組が進んでいる企業とは、調査において、アップスキルプログラムが「大きく進展している」と回答した最上位群のCEOの企業を指す

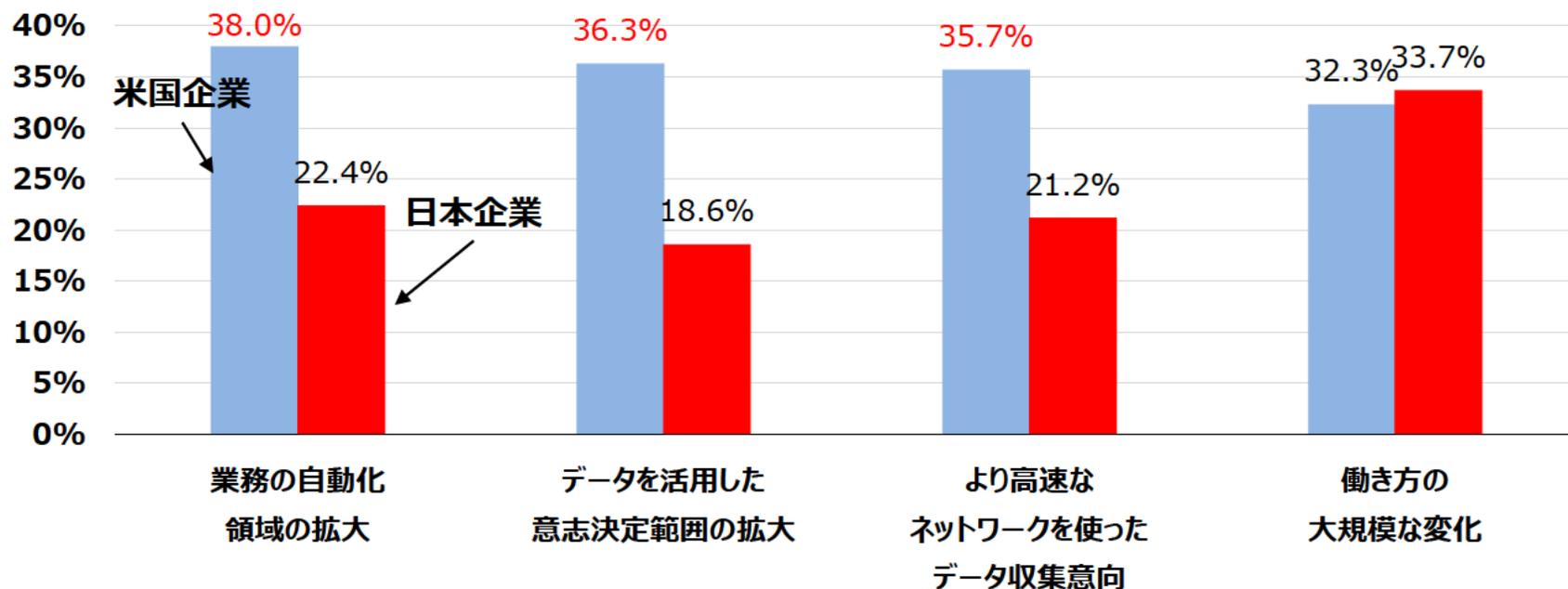
(出所) PwC 「第23回世界CEO調査」(2020)

日本の大企業の管理職層は、DXへの理解が不十分

- 日米の大企業のIT部門以外のマネージャークラス以上を対象にした調査によると、ポストコロナにおけるデジタル技術を用いた経済の変化として、米国企業は、「業務の自動化領域の拡大」「データを活用した意思決定範囲の拡大」といったビジネスモデルの大きな変革を予想しているのに対し、日本企業はこうした点に対する意識が低い。

ポストコロナにおけるデジタル技術を用いた経済の変化（複数回答）

回答割合



(注) 日本・米国における従業員300人以上の企業のIT部門以外のマネージャークラス以上の役職者に対して実施したアンケート調査。

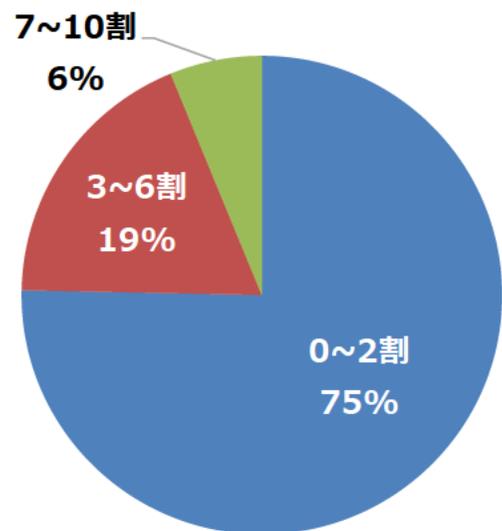
「問：新型コロナウイルス感染終息後に、貴社、業界、経済全体で起こるデジタル技術を用いた変化には、どういったものがあると予測しますか。当てはまるものを全て選んでください。」との問いに対する回答結果（日本企業：344社、米国企業：300社）

(出所) 電子情報技術産業協会（JEITA）「日米企業のDXに関する調査結果」（2021年1月12日、2021年 JEITA / IDC Japan調査）を基に作成。

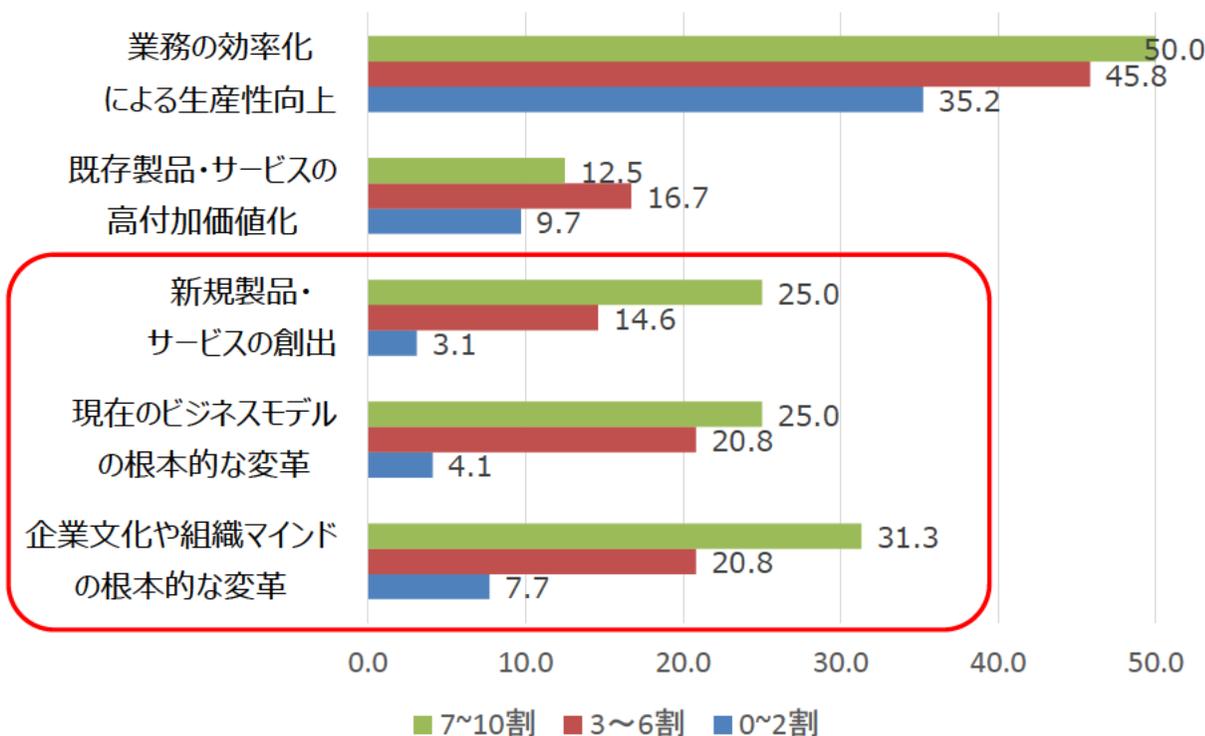
DXなどの経営戦略の変化においては、経営陣の理解が必要

- 国内のユーザー企業間で比較しても、業務効率化にとどまらない、ビジネスモデルや企業文化の変革に向けた取組において、IT分野に理解のある役員の割合が高い企業ほど、成果が出ている。

ユーザー企業における役員の内 IT分野に理解のある役員の割合



IT分野に理解のある役員の割合毎の DXの取組の成果の出方



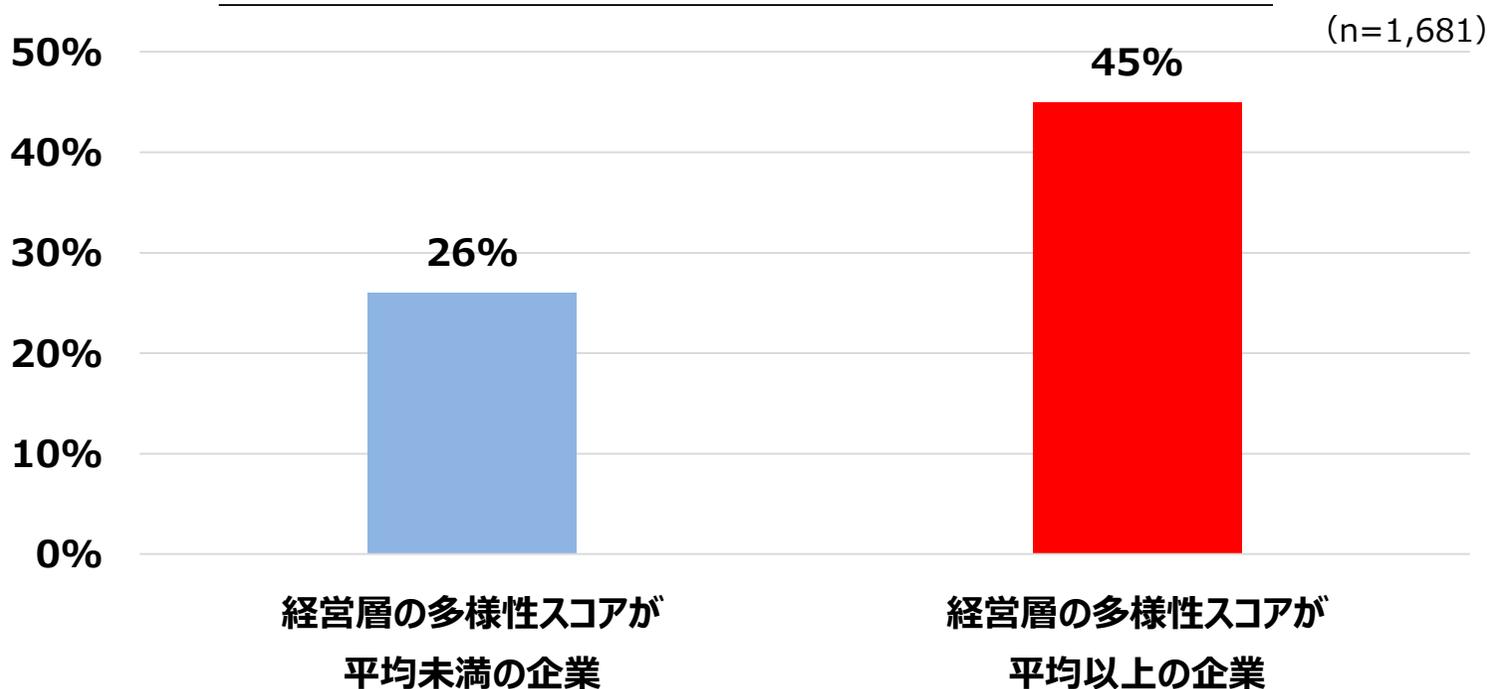
ダイバーシティとイノベーション

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

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

※2：過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。

売上高のうちイノベーションによる売上高が占める割合



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

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

社内で多様な人材を活かす取組が浸透していない

- 東証一部上場企業のうち、社外取締役の女性が占める割合は5.9%、社内取締役の女性が占める割合は1.2%。
- 特定業界100社の調査において、全取締役のうち女性が占める割合は3.0%、全執行役員のうち女性が占める割合は2.2%。

東証一部上場企業の取締役会の構成

	男性	女性
社外	28.7 %	5.9 %
社内	64.2 %	1.2 %

女性役員の割合 (化学業界売上1,000億円以上の100社対象)

	全体人数 (名)	女性人数 (名)	女性割合 (%)
取締役	969	29	3.0
社内	702	3	0.4
社外	267	26	9.7
執行役員	1,013	22	2.2
社内	1013	22	2.2
社外	0	0	-

左 (出所) 株式会社プロネッドが東証一部上場企業を対象に行った調査 (2021年)

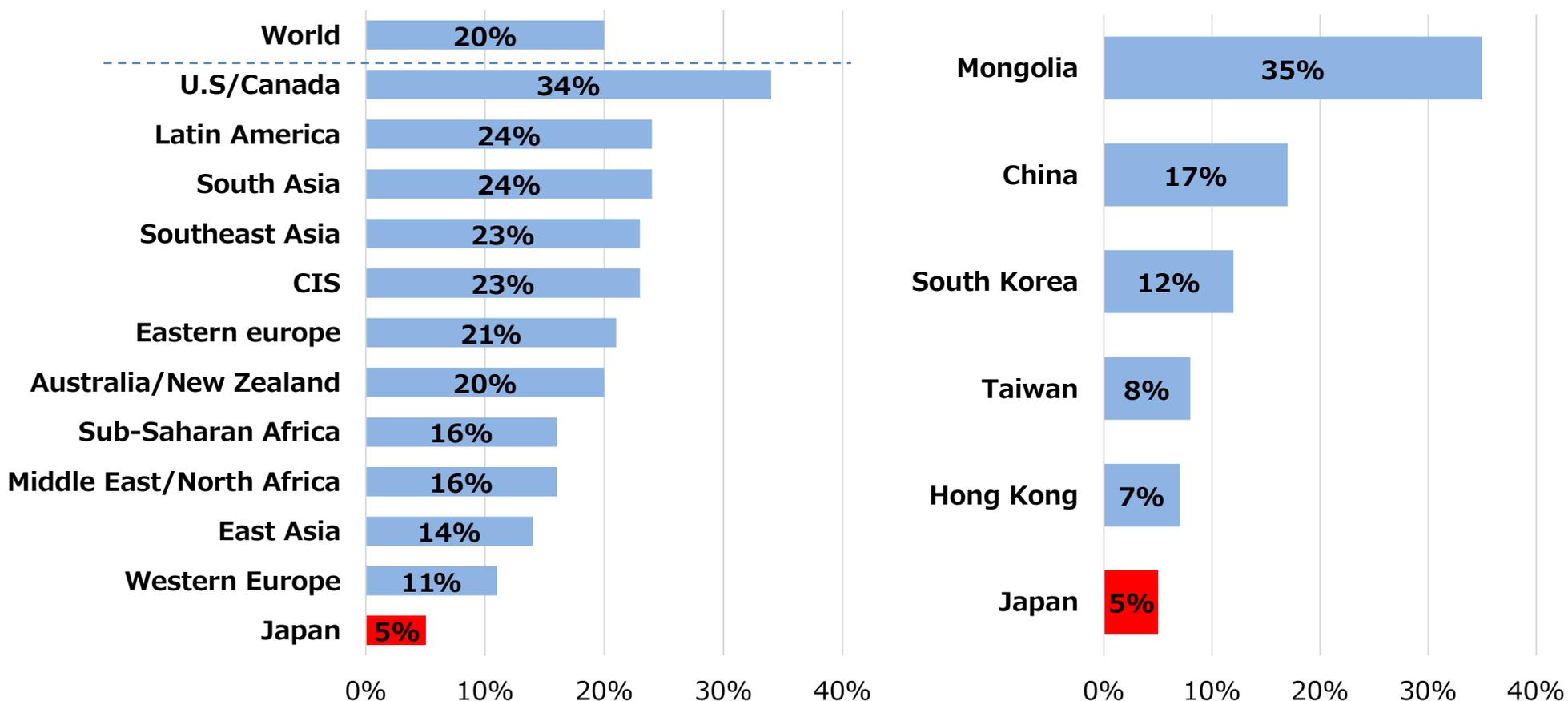
右 (注) 松田千恵子「ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか?」(異文化経営研究第17号、pp.63-78、2020年) の論文使用データより松田氏作成

(出所) 各社有価証券報告書、HP、日経Cges

日本の従業員エンゲージメント

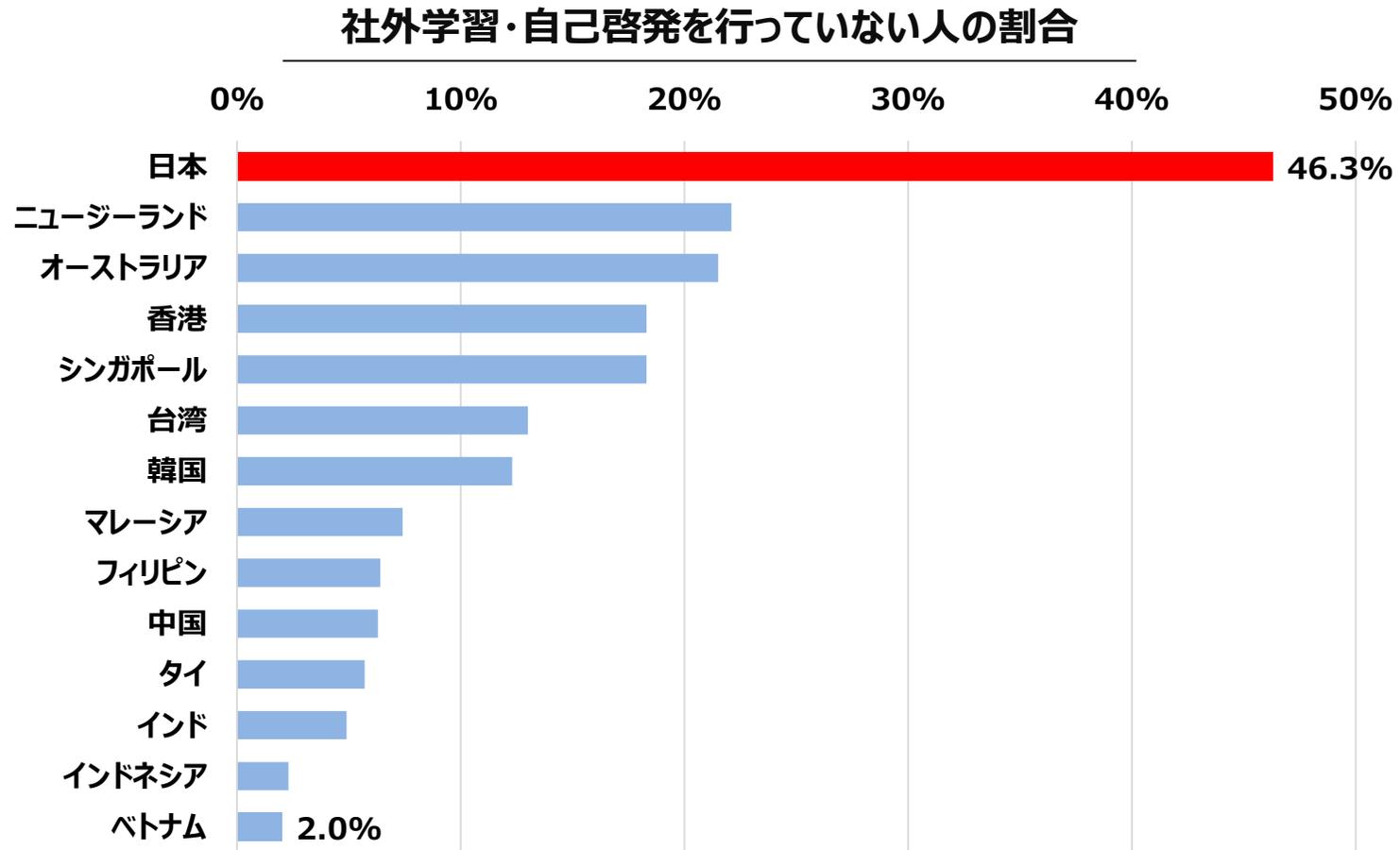
- 米ギャラップ社の調査（2021年）によると、日本は熱意あふれる社員の割合が5%。東アジアに絞って見ても、最低水準。

従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）



個人の社外学習・自己啓発

- 社外学習・自己啓発について、半数近くが何も行っていない。



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。
調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。

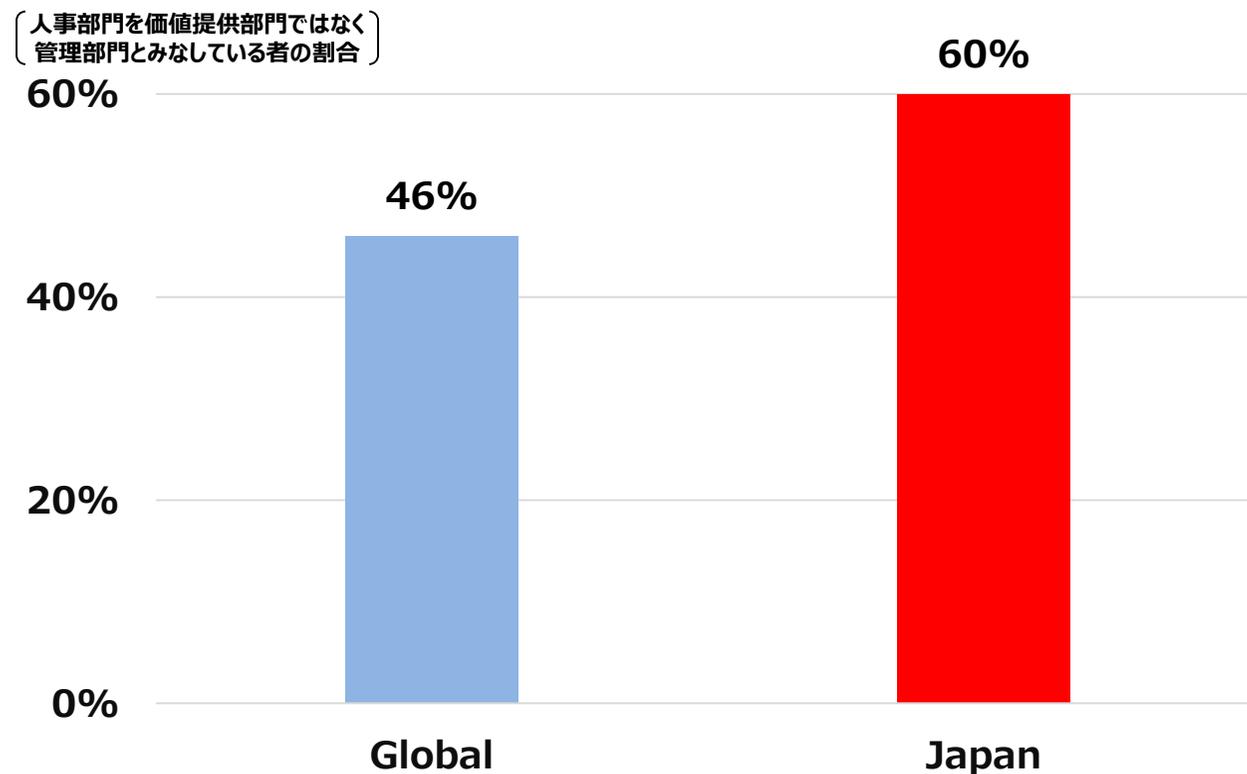
なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

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

日本の人事部門の役割をどう考えていくべきか

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

人事部門を管理部門と見なしている者の割合



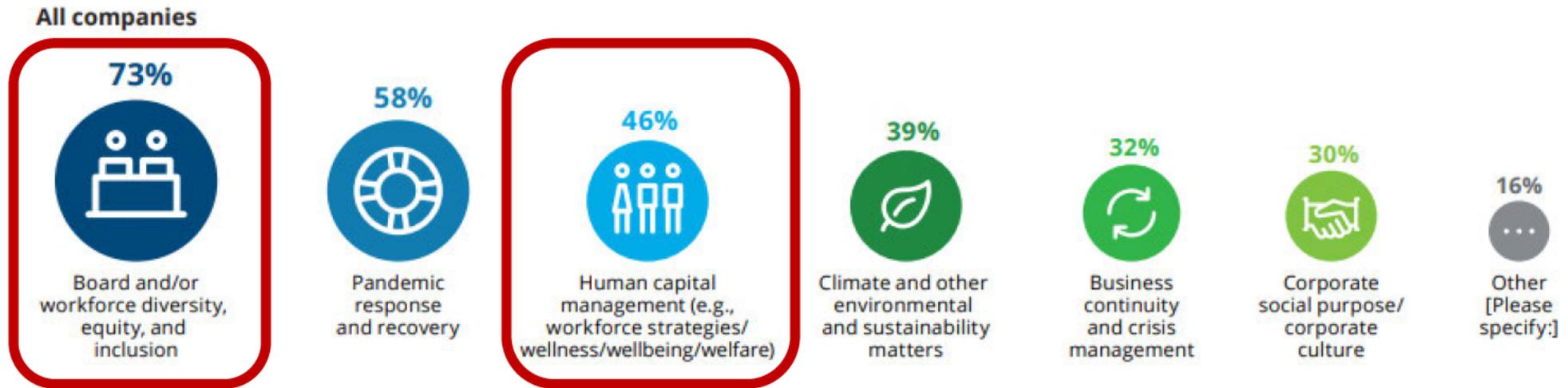
(注) 「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。

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

取締役会が優先的に取り組む新たな課題

- 取締役会が優先的に取り組もうと考える新たな課題について、多様性、新型コロナウイルスの影響からの回復に続き、人的資本経営が並ぶ。

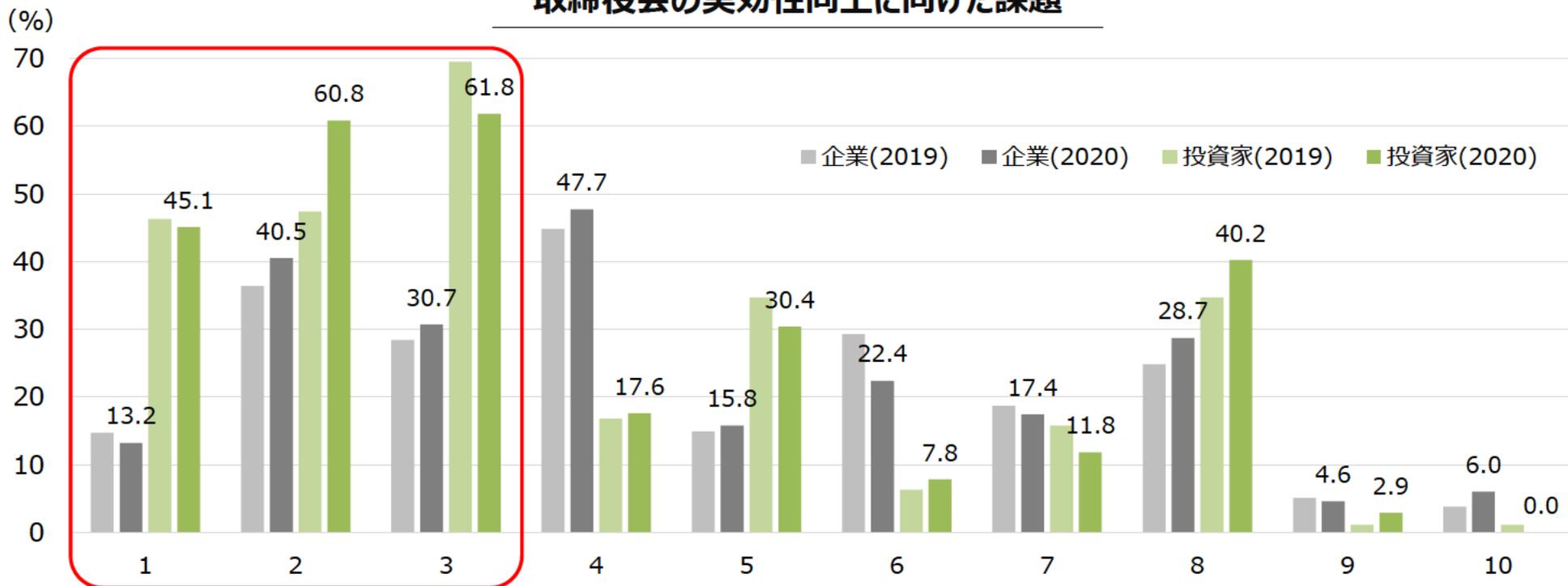
取締役会が2021年に着目する課題



取締役会の実効性向上に向けた課題

- 取締役会の実効性の向上に向けて、投資家は、取締役会全体の多様性の確保や、社外役員が機能発揮できる環境整備について課題を感じており、企業側とのギャップが大きい。

取締役会の実効性向上に向けた課題



1. 独立した社外役員の拡充

3. 社外役員が機能発揮できる環境整備

5. 投資家意見の取締役会へのフィードバック

7. 取締役に対するトレーニング

2. 取締役会全体の経験や専門性のバランスやジェンダー・国際性等の多様性の確保

4. 上程議案見直し・絞り込みによる重要事項に関する議論の充実

6. 取締役会議題の事前説明の充実

8. 取締役会の実効性評価

9. 特段無し

10. その他

(参考) ICGN ケリー・ワリング CEOからのメッセージ (取締役会の責任)

(3月26日のオンラインセミナー)

(人的資本経営の重要性)

- 就業者の満足度を高め、生産性を向上させ、顧客へのサービスを向上させるためには、安全衛生、トレーニング、インセンティブなど、**優れた人的資本経営が不可欠。**
- これは、企業がイノベーションを生み出し、グローバル経済において競争力を維持するのに役立ち、長期的な価値創造の重要な原動力となる。
- したがって、取締役会や経営陣は、**就業者をコストではなく価値の源泉として認識し、それぞれのパーパスに沿った人材確保、後継者育成、多様性方針の戦略に基づいて、投資家の信頼を得ることが不可欠。**

(取締役会の役割)

- **取締役会が人的資本経営を監督するための適切な能力を備えるには、人的資本経営に精通した独立取締役を選任すること、教育を通じて取締役の理解を深めること、CEOのインセンティブを人的資本経営関連のKPIと連動させることが挙げられる。**その上で、**取締役会は、人的資本経営のアプローチがその企業のパーパス、ビジネスモデル、経営戦略とどのように連動しているかを報告すべき。**

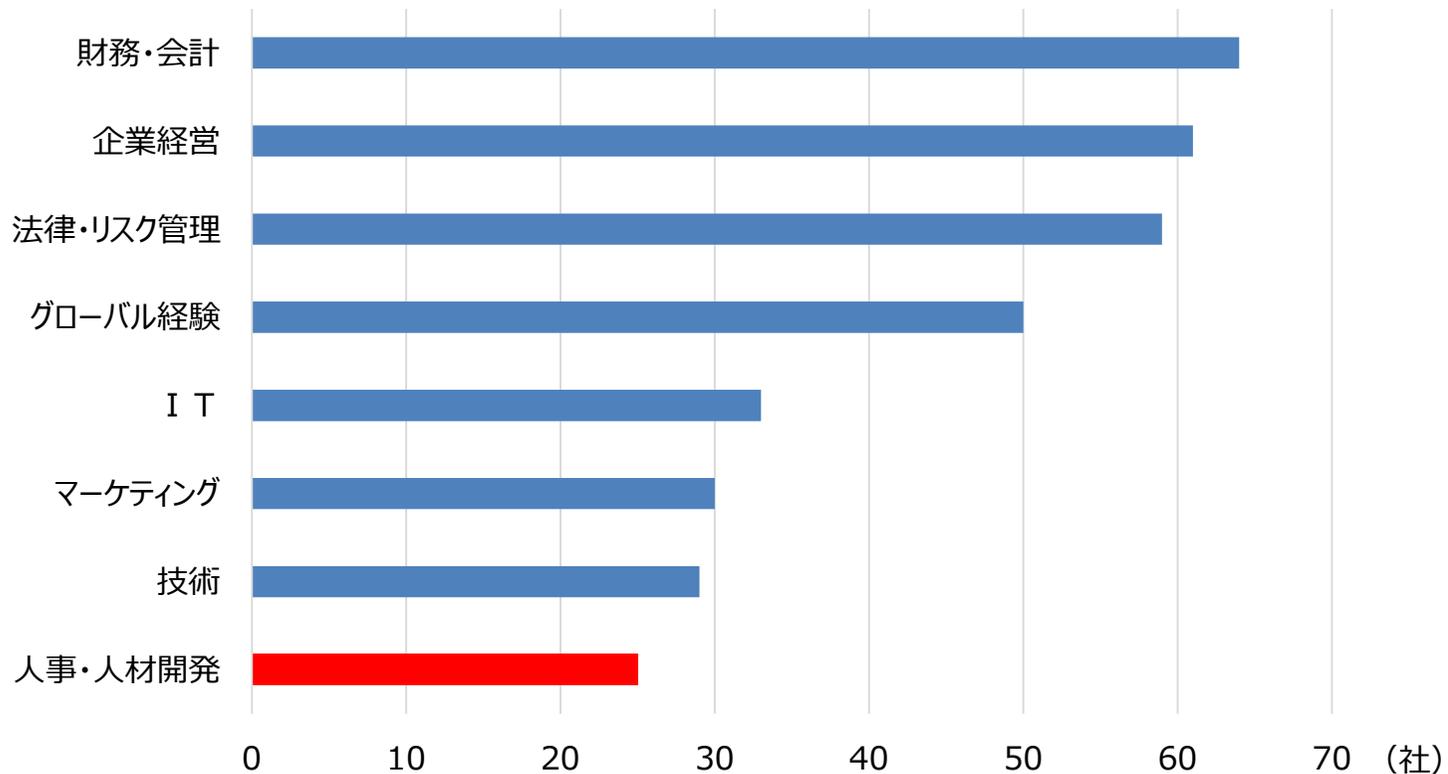
(資本主義の再構築)

- 新型コロナウイルスの危機がもたらした課題を克服するには、資本主義に対する信頼の再構築が必要。
- そのためには、財務的なリターンだけでなく、**長期的な価値を生み出し、維持するものが何か**ということを深く理解すべき。ガバナンス、環境、社会的な影響、そしてとりわけ**人的資本経営に焦点を当てて、より総合的に考えることが必要。**

実効的なスキル・マトリックスの整備が進んでいない

- 東証1部上場で売上高5000億円以上の296社のうち、取締役会のスキルマトリックスを開示していたのは23%にとどまる。
- また、経営戦略とスキルマトリックスの項目を関連づけられていない企業が多く、「人事・人材開発」の項目について開示している企業は1割に満たない。

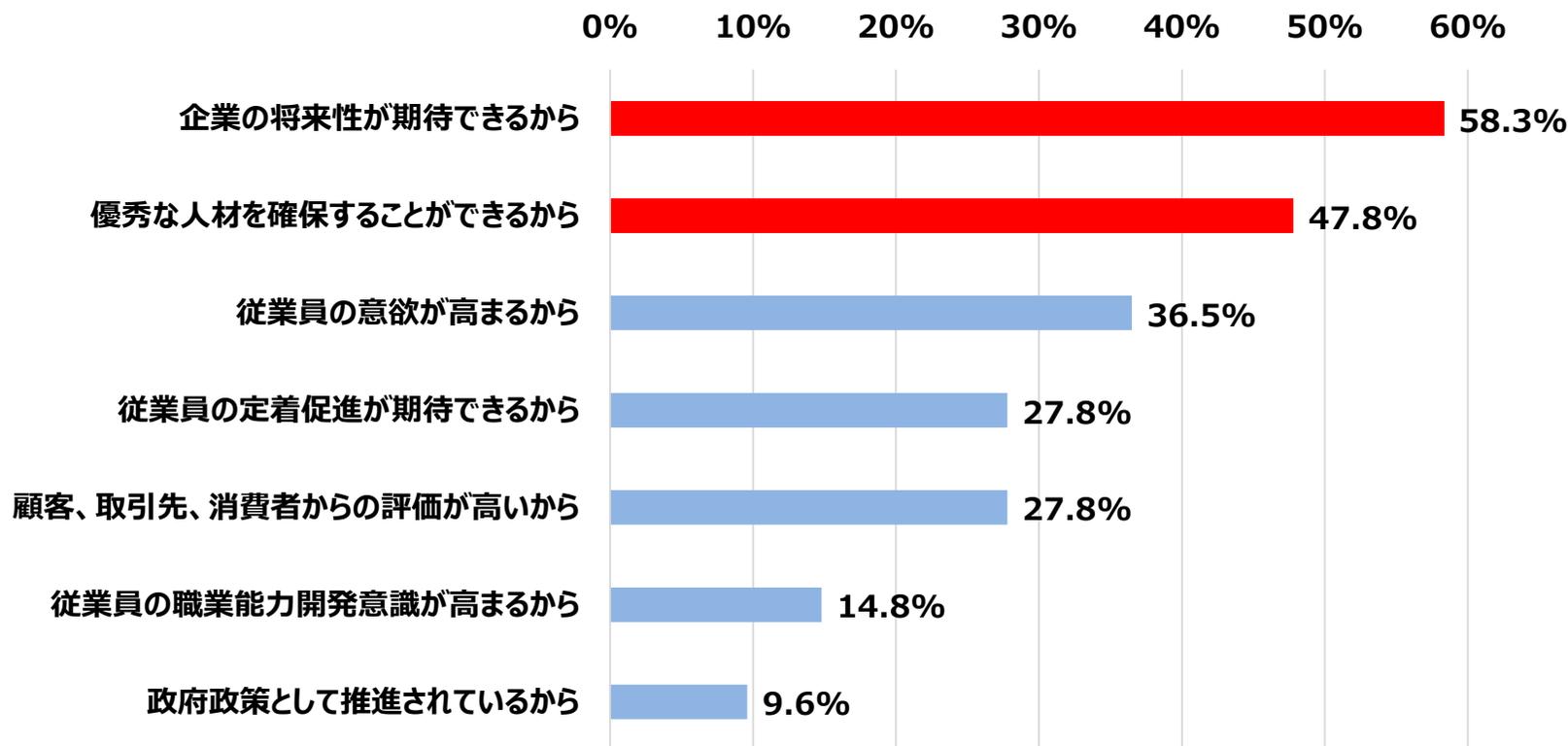
各社の主な開示項目



機関投資家と人材関連情報

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

機関投資家が人材関連情報に着目する理由



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

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

Larry Fink's 2021 letter to CEOs

- 米資産運用会社ブラックロックのCEOであるラリー・フィンク氏は、毎年CEOに宛てた書簡の中で、パーパスやステークホルダーの重要性を発信。
- 2021年にも、人材の可能性を最大限に活用する人材戦略の必要性を強調。

In 2018, I wrote urging every company to articulate its purpose and how it benefits all stakeholders, including shareholders, employees, customers, and the communities in which they operate.

(...)

It is clear that being connected to stakeholders – establishing trust with them and acting with purpose – enables a company to understand and respond to the changes happening in the world. Companies ignore stakeholders at their peril – companies that do not earn this trust will find it harder and harder to attract customers and talent, especially as young people increasingly expect companies to reflect their values. The more your company can show its purpose in delivering value to its customers, its employees, and its communities, the better able you will be to compete and deliver long-term, durable profits for shareholders.

(...)

While issues of race and ethnicity vary greatly across the world, we expect companies in all countries to have a talent strategy that allows them to draw on the fullest set of talent possible. As you issue sustainability reports, we ask that your disclosures on talent strategy fully reflect your long-term plans to improve diversity, equity, and inclusion, as appropriate by region.

機関投資家の観点からの人的資本経営の重要性

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

Sレーティング累積超過リターン（単純平均）



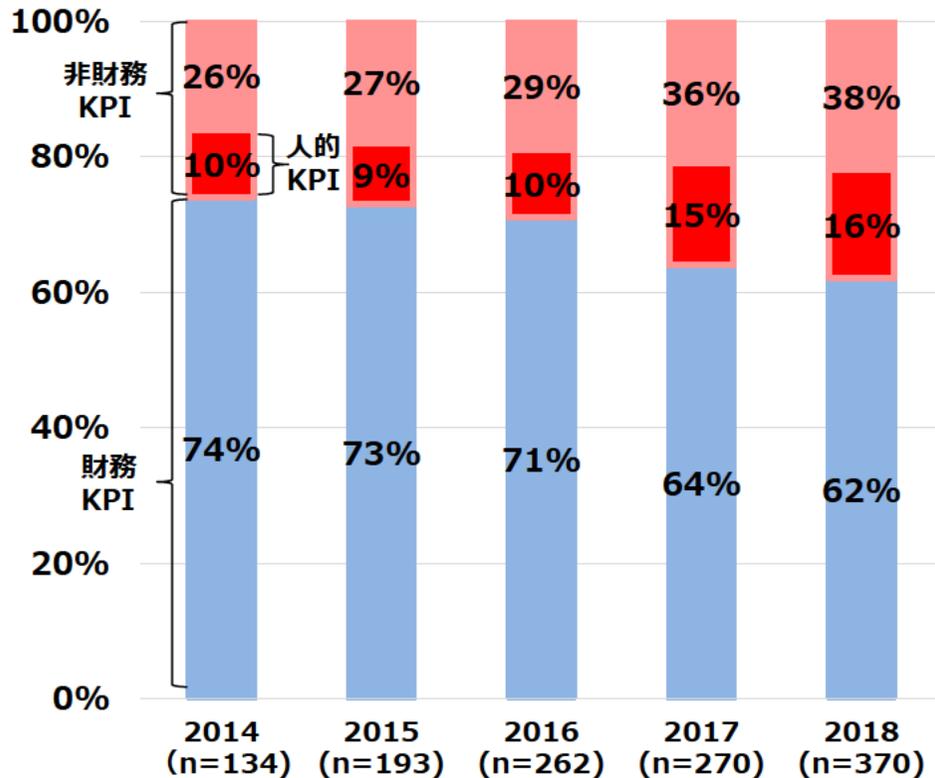
(注) 累積株価パフォーマンスは、対アナリスト調査ユニバースで計測。期間：2008年12月～

(出所) ニッセイアセットマネジメント「スチュワードシップレポート2020」

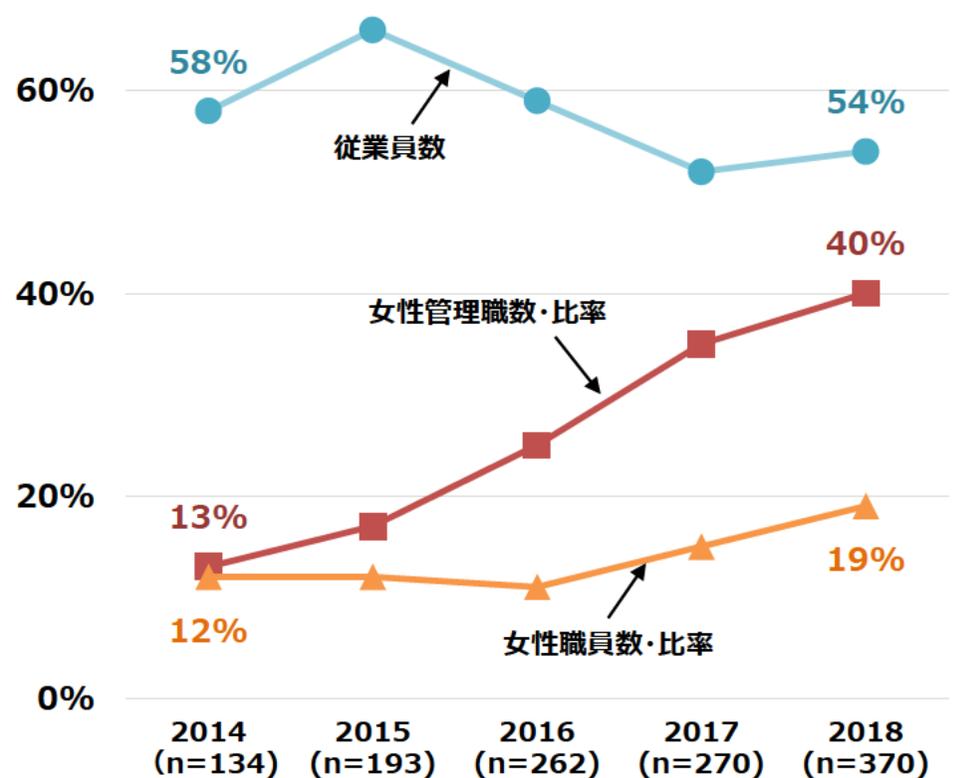
企業における人材関連情報の発信状況

- 統合報告書において提示されているKPIのうち、非財務KPIが占める割合は増加傾向。人的KPIが占める割合も、同様に増加傾向にあるが、直近でも16%にとどまる。
- 人的KPIの上位3項目は、従業員数、女性管理職数・比率、女性従業員数・比率。

ハイライトセクションにおけるKPIの資本別比率



ハイライトセクションにおける人的KPI（上位3項目）



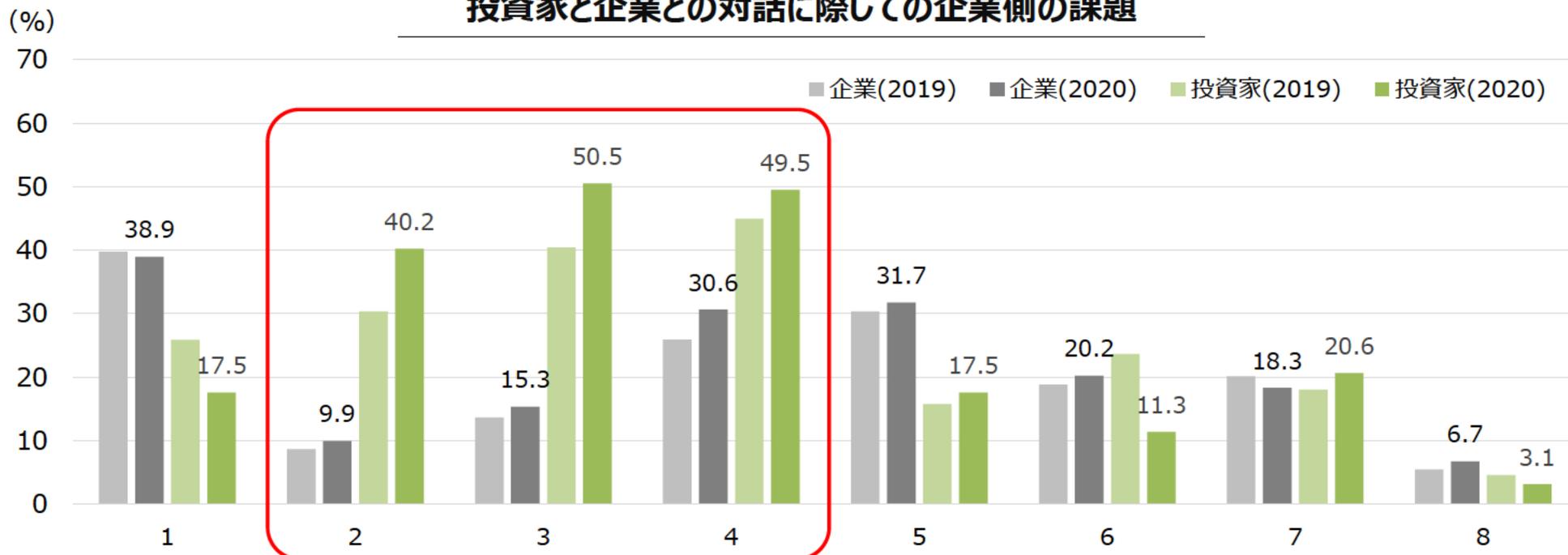
(注) 統合報告書のハイライトセクションで示されたKPIが対象。非財務KPIは、人的KPI、自然KPI、製造KPI、知的KPI、社会・関係KPI、その他KPIの合計。

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

投資家と企業との対話に際しての企業側の課題

- 企業が投資家と対話をする際、投資家は、企業側に対して、経営トップが対話に関与していないことや、対話内容が経営層で共有されていないこと、対話の材料となる情報開示が不足していることに課題を感じている。

投資家と企業との対話に際しての企業側の課題



1. 対話に割けるリソース・人材が不足

2. 経営トップが対話に関与できていない

3. 対話内容の経営層での共有化が不足

4. 対話の材料となる情報開示が不足

5. 対話担当者のスキル・知識の向上

6. 投資家の対話や議決権方針への理解度向上

7. 特段なし

8. その他

海外における人的資本情報の開示に関する動向

- 海外では、非財務情報の開示をめぐる動きが活発化しており、その中で人的資本情報の開示の在り方についても議論がなされている。

人的資本の開示に関する諸外国の主な動向

1. アメリカ

- ✓ サステナビリティ会計基準審議会（SASB）
…2019年に改訂版スタンダードを公表し、人的資本の領域についても、重要な項目の開示を要求。
今年6月にはIIRCと合併し、Value Reporting Foundationを設立することを発表。
- ✓ 米国証券取引委員会（SEC）
…2020年8月に、Regulation S-Kを改正し、企業に対して人的資本に関する情報開示を義務化。
今年3月より、ESG開示基準の見直しに向けた意見募集を開始し、締め切ったところ。

2. ヨーロッパ

- ✓ 国際標準化機構（ISO）
…2019年1月に、Human Resource Managementに関して、社内で議論すべき/社外へ開示すべき指標を整理。
- ✓ ヨーロッパ連合（EU）
…2014年の非財務情報開示指令（NFRD）において、従業員500人以上の企業に対し、「社会と従業員」を含む情報開示を義務づけ。2021年4月には欧州委員会（EC）が対象企業を拡大し、開示内容をより詳細にする非財務情報開示指令の改定案を発表し、人的資本をはじめとする無形資産に関する情報も開示する方向性。

(参考) 米国証券取引委員会 (SEC) のRegulation S-K

- SECのRegulation S-Kでは、ビジネスを理解するために重要な事項を開示すべきとしたうえで、開示項目の例として、雇用者数や、人材開発や人材の維持・定着の目標等を挙げている。

§ 229.101 (Item 101) Description of business.

(c) Description of business.

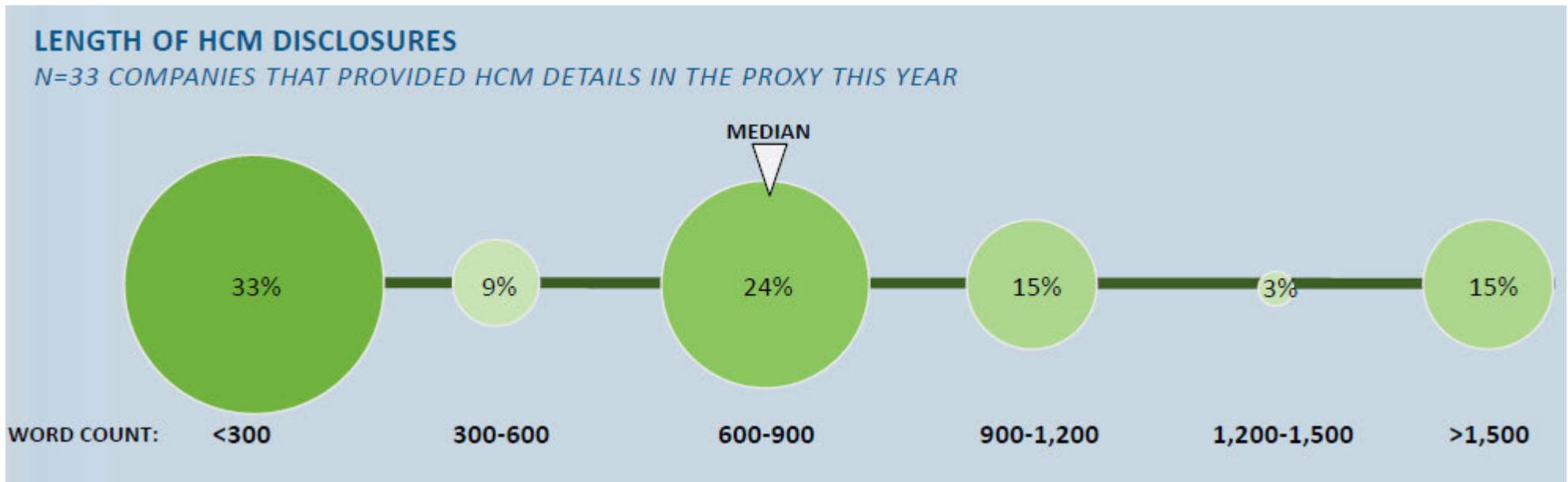
(2) Discuss the information specified in paragraphs (c)(2)(i) and (ii) of this section with respect to, and **to the extent material to an understanding of, the registrant's business taken as a whole**, except that, if the information is material to a particular segment, you should additionally identify that segment.

(ii) A description of the registrant's human capital resources, including the number of persons employed by the registrant, and any human capital measures or objectives that the registrant focuses on in managing the business (such as, depending on the nature of the registrant's business and workforce, measures or objectives that address the development, attraction and retention of personnel).

投資家にとって、企業の人的資本情報開示は道半ば

- 米SECによる人的資本情報の開示義務化後の、時価総額30億\$以上の53社のフォーム「10-K」を調べた調査によると、人的資本情報の開示は進んでいるものの、その中身は不十分。
- 3分の1の企業が、人的資本に関して300語以下の記載に留まっており、その多くは人的資本に関して1つか2つのアジェンダにしか言及していない。

人的資本に関する記載の長さ



(参考) 非財務情報開示指令の改定

- 2021年4月、欧州委員会は非財務情報開示指令の改定案を発表。
- 現行の指令に比べて、**対象企業は拡大、開示内容はより詳細に。**

	現行 (非財務情報開示指令, 2014/95/EU)	改定案 (Corporate Sustainability Reporting Directive, 2021年4月21日発表)
対象	従業員500名以上の上場企業等	全ての大企業 ^{※1} 及び上場企業 ^{※2}
開示項目	<ul style="list-style-type: none"> 環境、社会、従業員、人権の尊重、汚職・贈収賄防止に関する以下の情報 <ul style="list-style-type: none"> - ビジネスモデルの概要 - 上記事項への対応方針 (デューデリジェンスプロセスを含む) - 対応方針の実施結果 - 主要なリスク及びリスク管理方法 - 個別事業に関する非財務KPI 取締役の多様性に関する方針、目的、実施方法、結果 	<ul style="list-style-type: none"> 企業がサステナビリティ事項に与える影響 サステナビリティ事項が企業に与える影響 無形資産に関する情報 開示情報を特定したプロセス (詳細は次頁以降を参照)
開示基準	<ul style="list-style-type: none"> 任意のガイドラインを公表 特定の基準の利用は義務づけられておらず、国際基準等から自由に選択・利用が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細な開示内容をサステナビリティ報告基準にて規定。企業は本基準に基づく開示が義務。 基準はEFRAGが開発中で、2022年10月末までに委任法として採択予定。以降、3年に一度見直しを実施。
その他		<ul style="list-style-type: none"> 財務情報・非財務情報ともに単一電子フォーマットを利用して提出。

※1 大企業とは、a: 総資産残高2000万ユーロ以上、 b: 純売上高4000万ユーロ以上、 c: 従業員数250人以上 のうち、2つ以上の条件を満たす企業

※2 上場企業のうち、micro-undertakings (a: 総資産残高35万ユーロ、 b: 純売上高70万ユーロ、 c: 従業員数10名のうち、2つ以上の条件を超えない企業) を除く

(出所) Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting

(参考) 指令改定案における開示要求事項

- 新指令では、以下の項目を開示要求事項として規定。詳細については、2022年10月までに委任法として採択予定の「サステナビリティ報告基準」に規定される。

- a 事業のビジネスモデル・戦略についての簡単な説明（以下を含む）
 - ・ (1) サステナビリティに関連したリスクに対する企業のビジネスモデル・戦略のレジリエンス
 - (2) サステナビリティに関連した企業の機会
 - (3) 企業のビジネスモデル・戦略と、サステナブル経済への移行及びパリ協定に沿った気温上昇の抑制（1.5度以下）の両立を確保するための計画
 - (4) 企業のビジネスモデル・戦略は、ステークホルダーの利益と、企業がサステナビリティに与える影響をどのように考慮に入れているか
 - (5) サステナビリティに関して、企業の戦略がどのように実施されているか
- b. 企業が設定したサステナビリティに関連した目標と、その目標達成に向けた企業の進捗状況の説明
- c. サステナビリティに関する管理・経営・監督機関の役割の説明
- d. サステナビリティと関連した企業の方針の説明
- e. 以下の説明
 - (1) サステナビリティに関して実施されたデューデリジェンスプロセス
 - (2) 企業のバリューチェーン（事業の運営、製品・サービス、ビジネス関係とサプライチェーンを含む）に関連する実際の、又は潜在的な悪影響
 - (3) 実際の、又は潜在的な悪影響を防止・緩和・修正するために取られた行動とその結果
- f. サステナビリティに関連した企業の主なリスク（サステナビリティへの企業の主な依存状況を含む）と、どのようにリスク管理を行っているかに関する説明
- g. a.～ f.で言及された開示に関連する指標
 - 企業は無形資産に関する情報（知的資本、**人的資本**、社会資本及び関係資本に関する情報を含む）も開示しなければならない。
 - 企業は、マネジメントレポートに記載した情報を特定するために実施したプロセスを報告しなければならない。また、このプロセスにおいては、短・中・長期の展望を考慮に入れなければならない。
 - ✓ 上記の情報には、将来に向けた情報と遡及的な情報、定量的情報と定性的情報が含まなければならない。
 - ✓ 必要に応じ、上記の情報には企業のバリューチェーン（自社事業、製品とサービス、取引関係、サプライチェーンを含む）に関する情報が含まなければならない。
 - ✓ 必要に応じ、上記の情報には、マネジメントレポート内のその他の情報及び財務諸表上の金額への言及及び追加説明が含まなければならない。

2. 昨年度の研究会の議論

昨年度の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の概要

- 企業の競争力の源泉が人材となっている中、持続的な企業価値の向上と「人的資本（Human Capital）」について議論。

研究会の狙い

- 第四次産業革命など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など、企業を取り巻く環境は大きな変化を迎えている。
- こうした中、企業が事業環境の変化に対応しながら、持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築やイノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築など、経営戦略と適合的な人材戦略が重要。
- 同時に、機関投資家等との関係において、企業価値向上に向けた人的資本の非財務情報の活用も重要。
- 以上を踏まえ、経営環境の変化に応じた人材戦略の構築を促し、中長期的に企業価値を向上させる観点から、人材戦略について経営陣、取締役会、投資家がそれぞれ果たすべき役割、投資家との対話の在り方、関係者の行動変容を促す方策等を検討するため、研究会を開催。



2020年9月	研究会報告書「人材版伊藤レポート」を公表
2021年3月	オンラインセミナー「持続的企業価値を創造する人的資本経営」を開催
2021年4月	人材確保等促進税制の創設
2021年6月	改訂コーポレートガバナンス・コードの公表

人材版伊藤レポートのポイント①：変革の方向性

- 足下の新型コロナウイルス感染症も含め、企業・個人を取り巻く環境が大きな変化に直面していることを踏まえ、今後のアクションの羅針盤となる変革の方向性を提示。

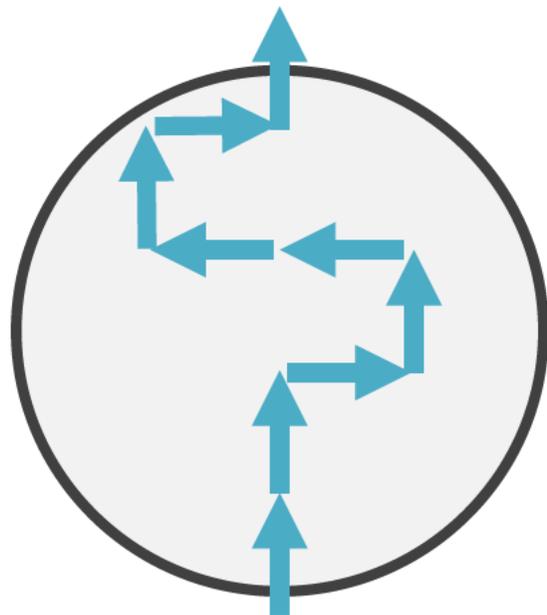


(参考) 求められる雇用コミュニティの変化 (イメージ)

従来の日本型雇用コミュニティ

メンバーが替わらないクローズドなコミュニティ

- 事業環境の予見性が高く、安定性が重要
- 新卒一括採用が基軸。内部公平性重視
- 企業主導のキャリア形成



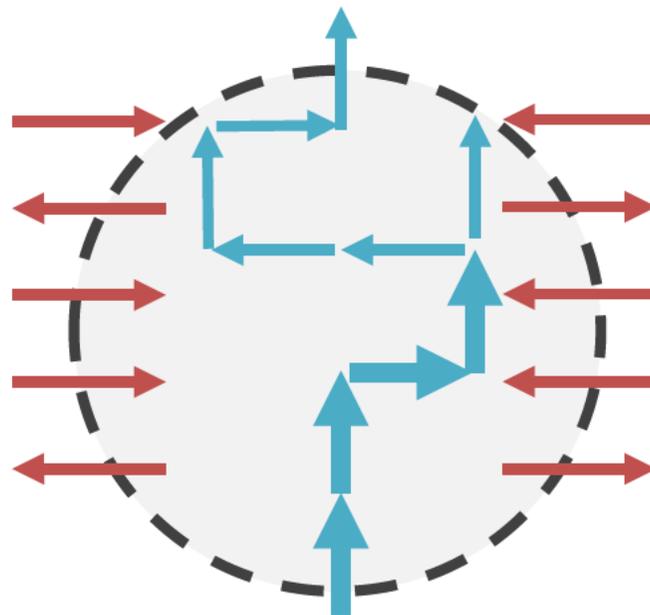
同質性/モノカルチャー
囲い込み型



これから求められる雇用コミュニティ

メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ

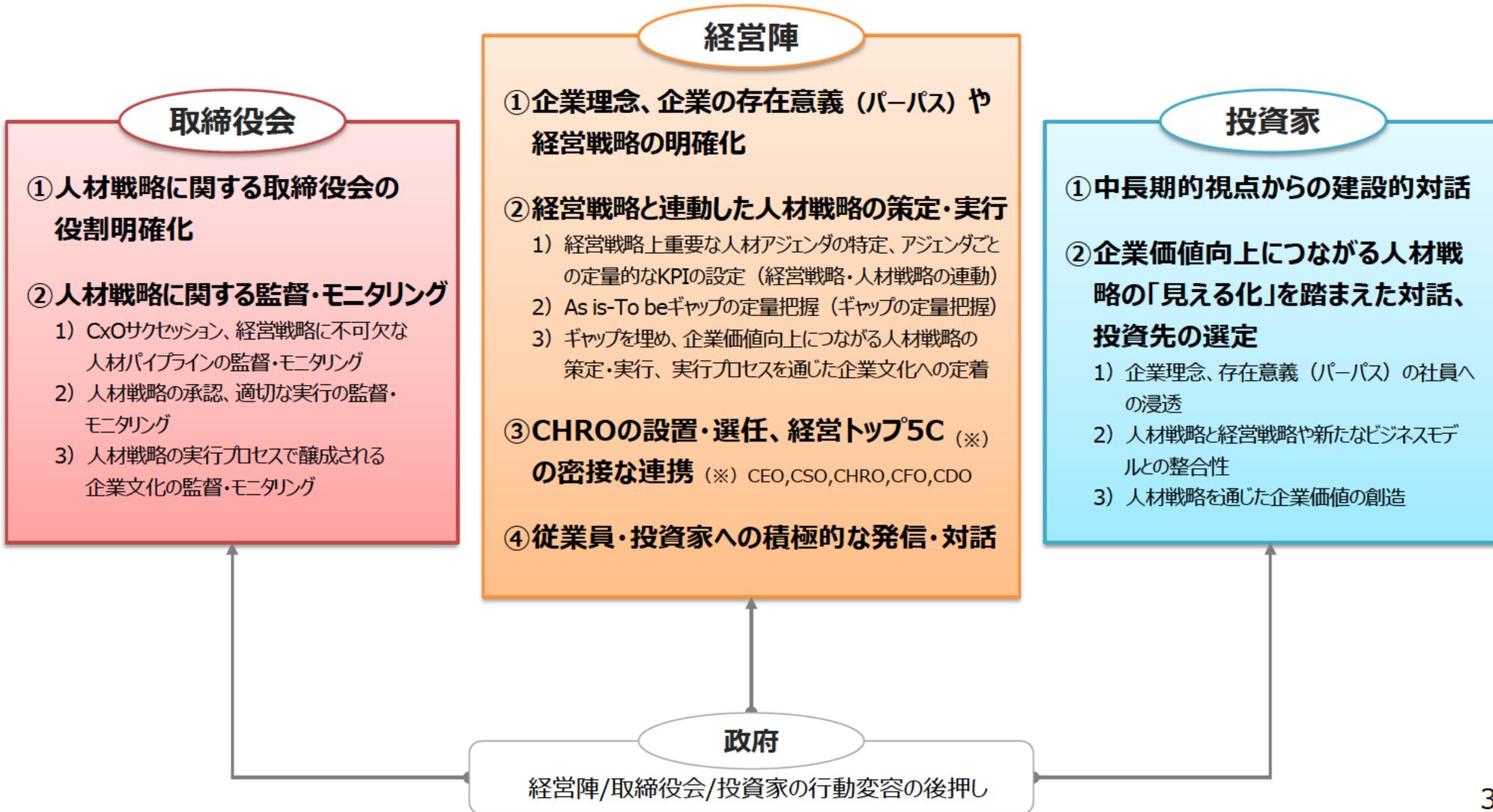
- 変革の時代。変化への対応、イノベーションが重要
- 新卒、中途/再入社、リスキル・再配置。外部競争力重視
- 個人の自律的なキャリア形成



多様性/「知・経験」のダイバーシティ
選び、選ばれる関係

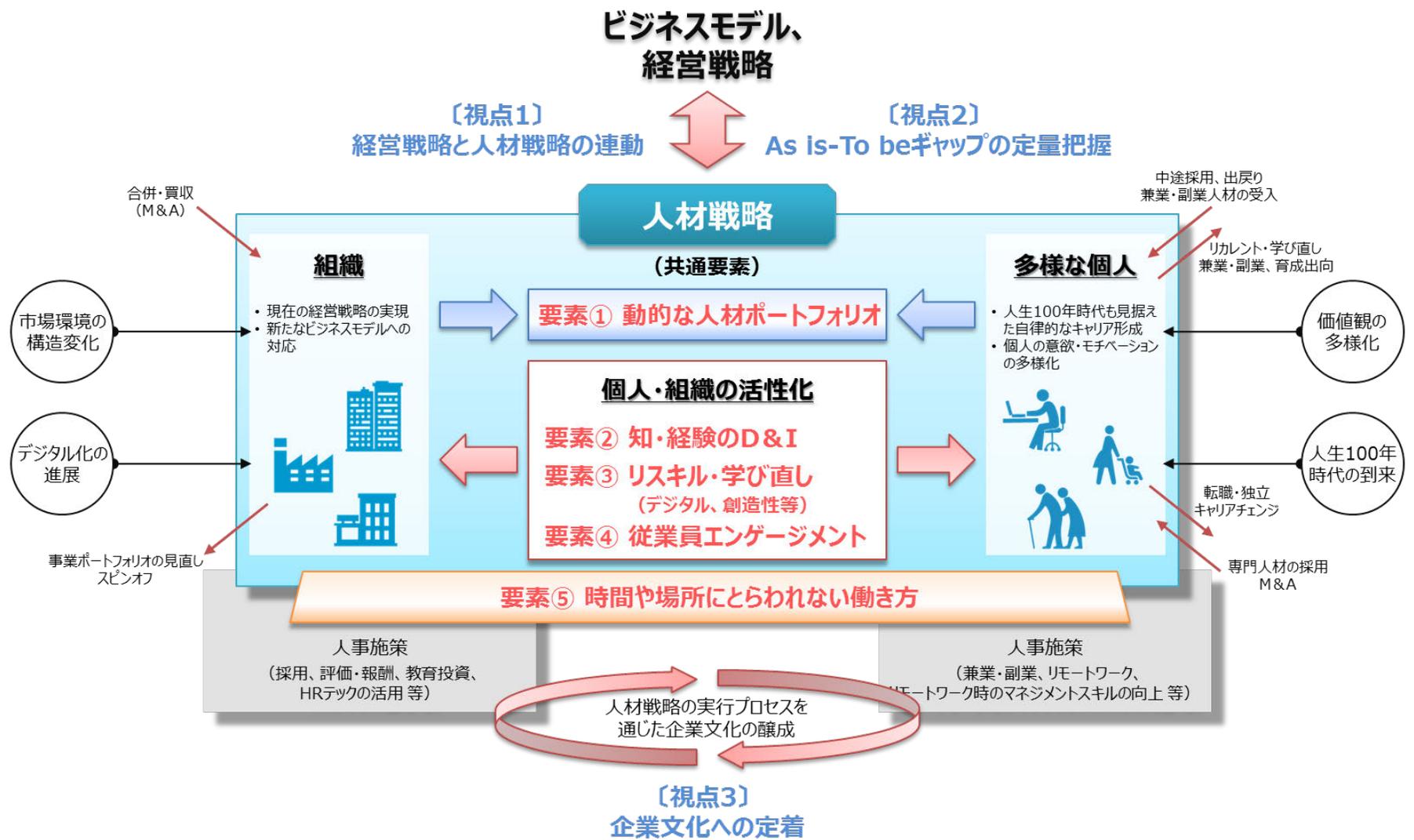
ポイント②：経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割とアクション

- 人材戦略の変革にあたっては、経営陣によるイニシアティブ、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。



ポイント③：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（Perspectives）、5つの共通要素（Common Factors）を、3P・5Fモデルとして整理。



企業変革を促すための今後のアクションの方向性

Action 1. 人材戦略の変革に向けた国内外における機運醸成

- ➡ 先導的に取り組む国内外の企業経営者や、人材戦略に関心の高い機関投資家や有識者を巻き込みながら発信を行い、企業の変革に向けた国内外の機運を醸成。

Action 2. 人材投資を促進する税制の創設

- ➡ 外部人材の獲得（中途採用・新卒採用）や従業員の学び直しを促進する制度を創設（令和3年度税制改正）。

Action 3. 人材戦略に関する取締役会の役割の明確化

- ➡ 取締役会においても、経営戦略上も鍵となる人材戦略の重要項目やKPIなどについて、適切にモニタリングすべきである旨を明確化。（→コーポレートガバナンス・コード改訂（6月11日））

Action 4. 先進的な取組を行う企業のインセンティブ設計

- ➡ 人材戦略に基づき多様な個人が活躍している企業の調査分析（人的資本経営に関する調査（仮称））を実施。先進的な取組を行う企業・取組の選定等を行い、労働市場や資本市場に対して積極的に発信。

Action 5. 人材戦略に関する企業と投資家の対話の促進

- ➡ 企業の人材戦略に関する発信の好事例や諸外国の開示の動向を整理するとともに、企業トップと機関投資家による人材戦略に関する対話の場を構築。

先進的な企業への人的資本経営に関する試行的調査

- 昨年度は、国内先進20社の人材戦略に関する取組について、実態を把握する試行的な調査を実施。人材版伊藤レポートの構造をベースに、アンケート調査の構造を以下の通り整理。

アンケート項目

経営戦略	1	企業理念/パーパス	
	2	経営戦略	
	3	コミットメント	
経営戦略と人材戦略の連動	4	経営戦略と人材戦略の連動	
	5	重要な人材アジェンダの特定	
	6	投資対効果の把握	
	7	企業文化の定着	
人材戦略	組織	8	動的な人材PF（適所適材・適時適量）
		9	リスク・学び直し
	個人	10	知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
		11	従業員への発信・対話
ガバナンス	12	自律的なキャリア構築	
	13	個人の価値の最大化	
	14	環境整備	
	15	CHROの設置	
コミュニケーション	16	経営トップの連携	
	17	取締役会の監督・承認	
	18	投資家への発信	

3つの 経営戦略と連動した人材戦略
視点
As is To beギャップの定量把握
企業文化への定着

5つの 動的な人材ポートフォリオ
要素
リスク・学び直し
従業員エンゲージメント

知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
時間や場所にとらわれない働き方

改善に向けたアクション（例）

企業理念・経営戦略

- 経営陣主体で、企業理念の浸透を促進

経営戦略と
人材戦略の連動

- 主要な経営陣が、ビジネスモデルや経営戦略と紐付いた人材戦略を策定

人材戦略

- 経営戦略の達成に向けて最適な人材ポートフォリオを定義し、実現

ガバナンス

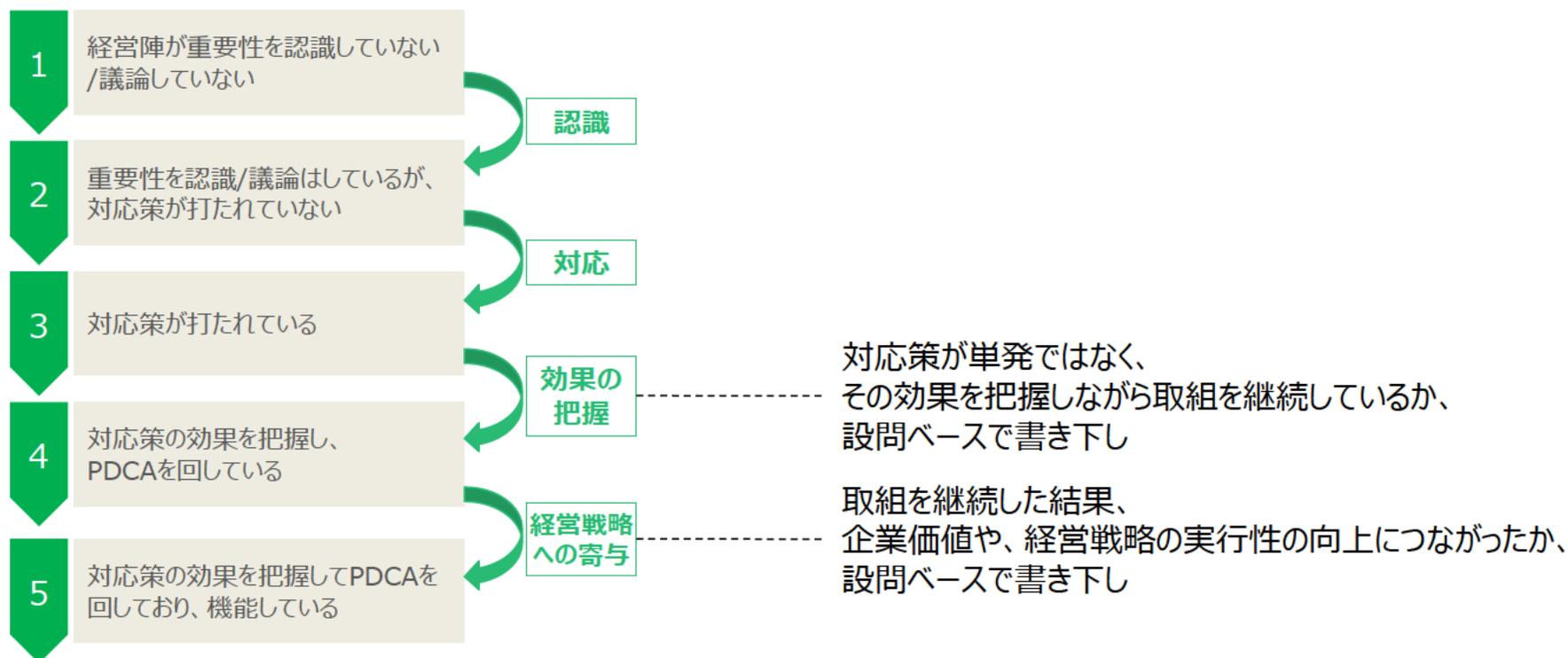
- 経営陣主体で、人材戦略に関わるガバナンス体制の見直し・強化

コミュニケーション

- 経営陣・CHRO・IRが連携して投資家との対話の充足

(参考) 調査の尺度について

尺度



(参考) 設問の設計について

- 各段階の尺度は可能な限り客観的なファクトに基づき回答できるよう工夫。
- 先行事例を抽出するため、ループリック形式の設問に加え、具体的な取組についての質問をすることを検討。

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
<p>Q6</p> <p>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ますか？</p>	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

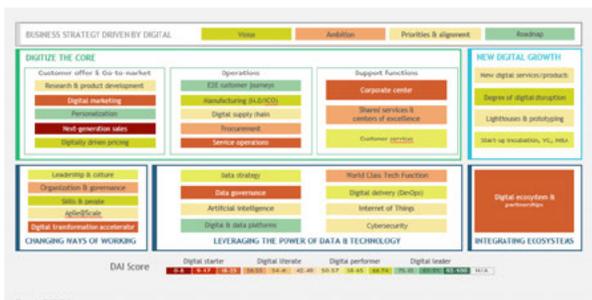
(Q6で、③、④、⑤を選択した方はお答えください)
具体的に、経営戦略のどの様な目標を達成するために、どの様な人材アジェンダを特定し、各アジェンダに対してどのようなKPIを設定していますか？ (FA)

(参考) 調査結果のアウトプットイメージ

- 人材版伊藤レポートが目指す「あるべき姿」を実現する観点からも、評価方法については、偏差値等の相対評価ではなく、絶対評価で実施。
- アウトプットについては、各社における**PDCAサイクルの見える化**を目的とした上で、以下のように多面的な角度から自社の状況を把握できる設計とする。

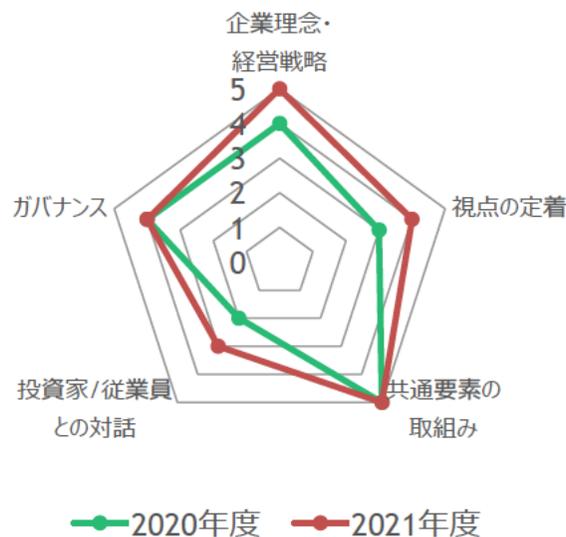
1 自社の強み/弱みの把握

強み・弱みをヒートマップ形式で把握



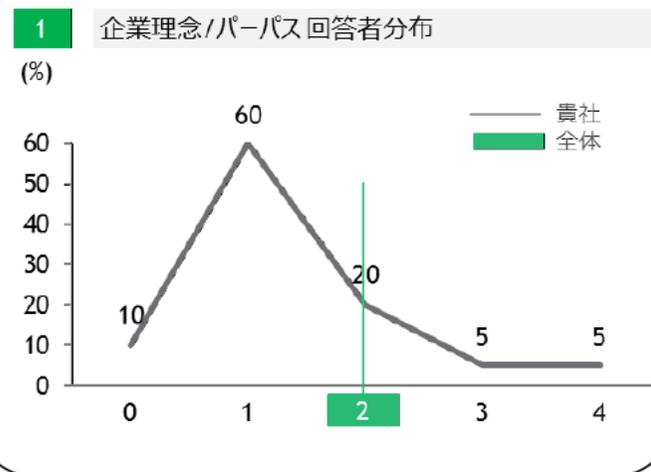
2 自社状況の経年把握

経年の回答の変化をスパイダーチャート形式で把握



3 他社状況との比較

絶対評価のもとで、他社の回答分布と、自社の回答を比較可能に



人的資本経営に関する試行的な調査の結果 概要

- 先進企業においても、課題感が集中する項目や、進捗にばらつきのある項目が存在することが明らかに。

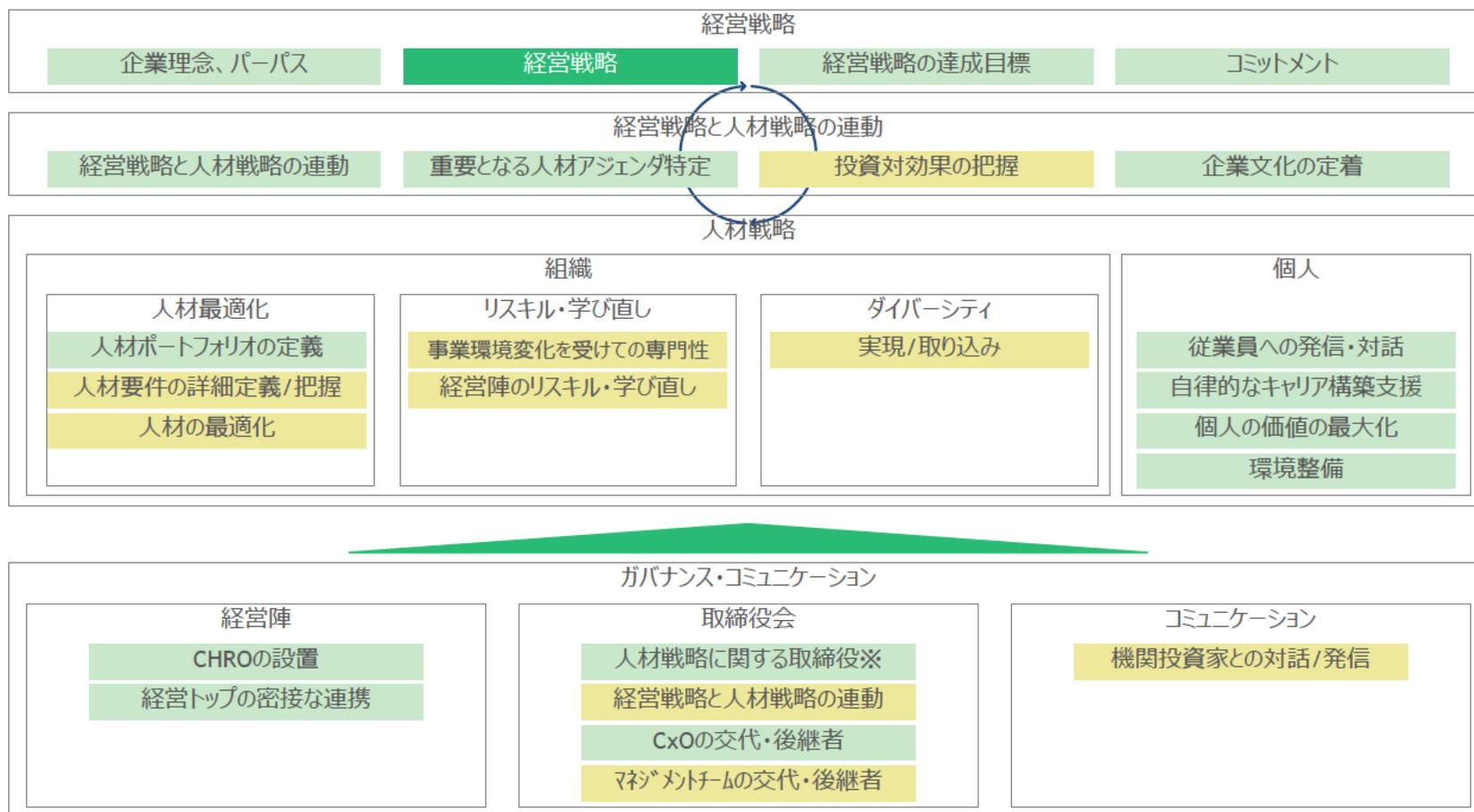
全社平均(N=21)

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



人的資本経営に関する試行的な調査の結果 抜粋

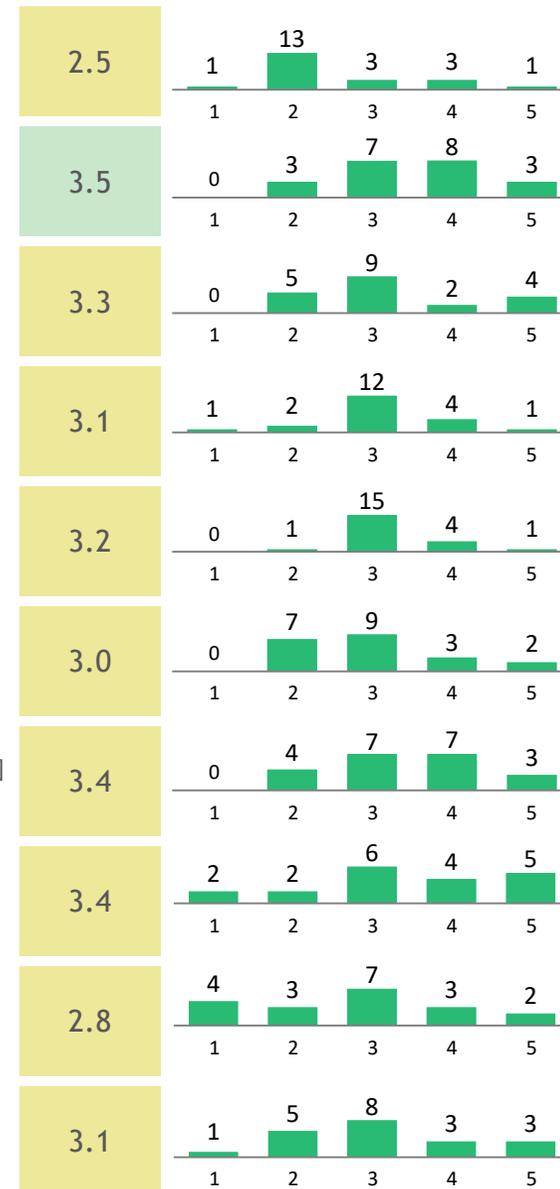
経営戦略と
人材戦略の連動

人材戦略
(組織)

ガバナンス

コミュニケーション

- 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？
- 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？
- 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？
- 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？
- 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？
- 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？
- 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？
- 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？
- 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？
- 26 人材戦略を通じた企業価値の創造についての発信**
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、経営戦略と紐づ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？



人的資本経営に関する調査（仮称）の本格実施に向けた更なる検討①

- 昨年度の調査結果や調査後のフォローアップの意見交換を踏まえると、主な課題は以下の通り。

1. 調査内容について

✓ 尺度について

- ・ より詳細に進捗を把握する観点から、**尺度（1～5）を追加することや、修正してもよいのではないか。**
- ・ 自社の戦略上、敢えて課題に対して対応しないという項目もあり、その**説明が可能なようにできるようにして欲しい**（各項目毎にフリーアンサーを記入するなど）。

✓ 選択肢について

- ・ 回答者毎に解釈が異なることのないよう、**選択肢の構造や表現を簡単**にすることや、各尺度（1～5）で**想定される実際の取組例を付記**するなどの対応ができないか。

2. 調査対象について

- ・ 経営戦略と人材戦略の連動を問う観点から、回答者は**CEOや人材戦略を担当する役員**としてはどうか。
- ・ **従業員**についても調査を行うのがよいか。その場合、回答者は、執行レベルから階層が離れるほど回答が困難ではないか。実施するとすれば、経営トップからマイナス2～3のレイヤーで十分ではないか。

※中立的な回答が得られる、社員との認識のギャップが把握できて有効という意見がある一方で、社員向けは不要ではないかとの指摘も同程度存在。

人的資本経営に関する調査（仮称）の本格実施に向けた更なる検討②

- 昨年度の調査結果や調査後のフォローアップの意見交換を踏まえると、主な課題は以下の通り。

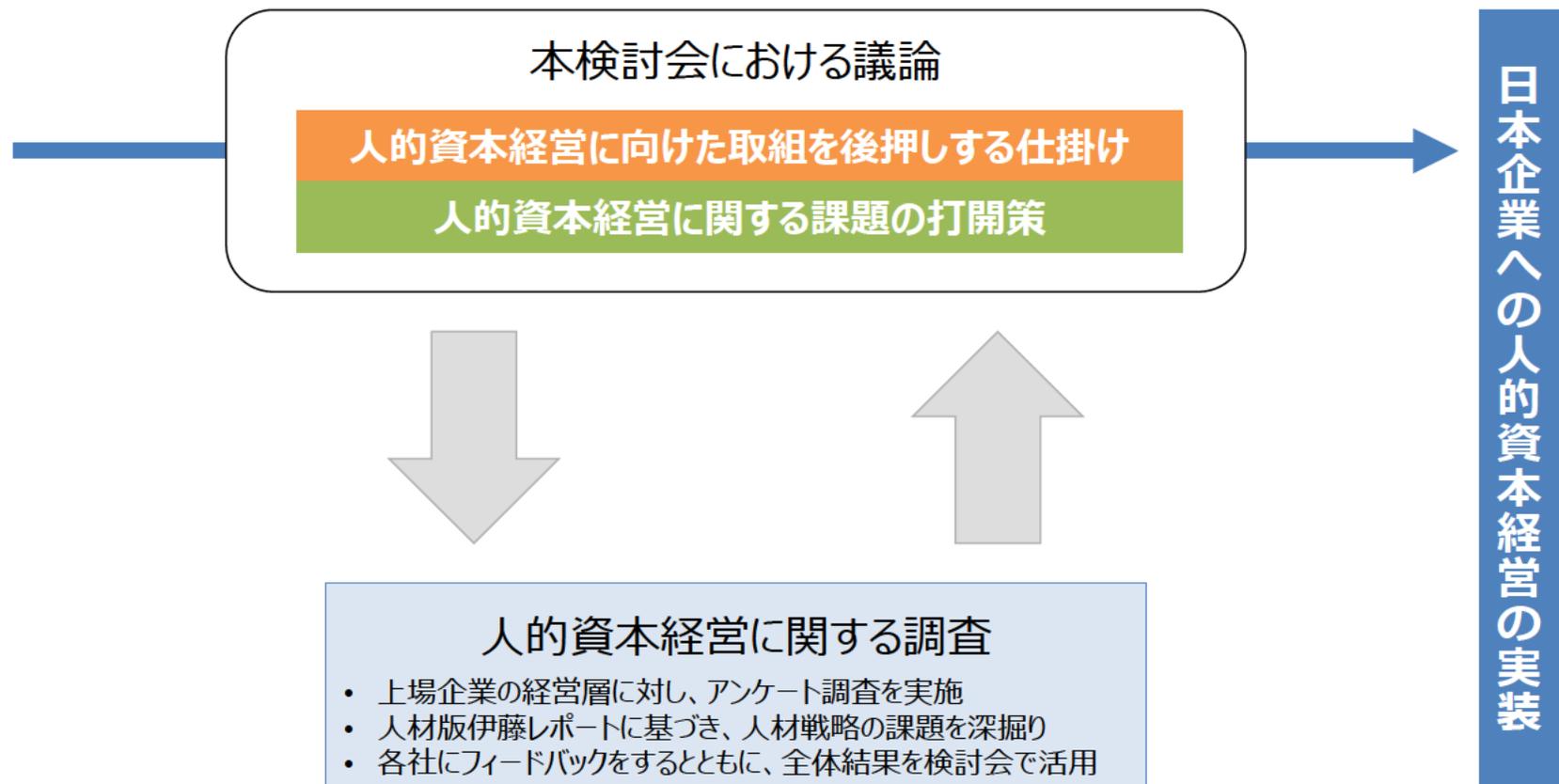
3. 調査結果の取り扱いについて

- ✓ 回答企業に対するフィードバックについて
 - ・ 自社の全体状況がわかるヒートマップ、経年変化のスパイダーチャートのほか、**他社との比較**についても参考になるのではないか。
 - ・ 他社比較の観点では、全体、業種別、事業規模別、グローバル化の度合別等の切り口で**自社の立ち位置**がわかるとよいか。
 - ・ 調査結果について、経営層だけでなく、取締役会議長へも送ることで、**取締役会での議論**を喚起できるか。
- ✓ 対外的な公表について
 - ・ 個社の結果が企業名とともに、対外的に公表されると、回答を良くしようとする誘引が働くため、**調査結果は、原則非公表**または、**公表を任意**としてはどうか。
 - ・ **調査協力している企業名をまとめて公表**するのがよいのではないか。
- ✓ 調査結果の活用について
 - ・ 日本企業の課題について解決の糸口を提供するとともに、人材戦略に積極的に取り組む企業を評価する観点からも、**選定テーマを絞って先進的な取組を紹介する実践集**のようなものを作成してはどうか。
 - ・ 企業が人材戦略に積極的に取り組むことを促すため、学び合う場や、投資家との対話の場を構築することが有効ではないか。
 - ・ 調査結果が経年でたまってきた段階で、企業名が特定されない形で、**人的資本の取組と企業のパフォーマンスに関する実証分析**を行うことが有効ではないか。

3. 検討会の視点

検討会の進め方

- 本検討会では、人材版伊藤レポートをふまえ、人的資本経営の実現に向けた、経営陣を始めとする各ステークホルダーにおける取組を後押しする仕掛け、課題への打開策、政府に求められる役割についてご議論いただきたい。



人的資本経営の実現に向けた検討のスケジュール

人的資本経営の実現に向けた検討会

7月

- ① 人的資本に関する最新動向の共有（国内外）
（企業側、投資家、有識者側からの問題提起及び共有）

8月

- ② 「人的資本に関する調査」について議論

9月

- ③ 人的資本の主要課題の具体的な深掘り
- ④ 人的資本経営を深化させるCEO/CHROや機関投資家等が参画するエコシステムのあり方の検討

（1～2ヶ月に1回のペースで議論）

↓ 【※経産省の調査結果も検討材料として活用】

10月以降

- ⑤ 議論の整理
 - ・ 議論の成果と調査結果をアクションベースで発信
（人的資本経営に関し、CEO/CHRO、機関投資家等が共有し国際的にも発信できる場の構築を検討）

人的資本経営に関する調査（仮称） （経済産業省が実施）

8月頃まで : アンケート調査の最終調整

9月から : 上場企業対象の調査の実施

調査結果の整理

↓
企業へのフィードバックの作成、ベストプラクティスのヒアリング・審査

↓
企業へのフィードバックの送付、調査結果概要・ベストプラクティスの対外公表

本日も議論いただきたい論点

1. 日本企業が人的資本経営を実践していく上での優先課題をどう考えるか。
また、課題解決に向けた対応策や、各ステークホルダー間の対話（新しい均衡点）を社会全体でどう考えていくことが有効か。

<課題の例>

- ① 人的資本情報の把握と開示
- ② 経営戦略と人材戦略との紐付け
(経営戦略に応じた人材の適所適材、適時適量の実現)
- ③ 人材のリスキル（経営陣／社員）
- ④ ダイバーシティ&インクルージョンの実践
- ⑤ 経営陣（CxO）の多様性確保と経営人材育成

2. 人的資本経営に関する調査（仮称）に関して、調査結果が最大限活用されるように、本格調査の実施に向けて更に改善していくべき点をどう考えるか。

參考資料

Action 1. 人材戦略の変革に向けた国内外における機運醸成

- 2021年3月26日に、「持続的企業価値を創造する人的資本経営」と題したオンラインセミナーを開催。人的資本経営に関する国内外の有識者や先進企業のトップを招き、変革に向けた方向性・取組を共有。
- オンラインセミナーは最大1000人を超える視聴者が参加。内容の更なる共有のため、日本経済新聞朝刊に採録レポートを掲載した他、セミナーの様子を経済産業省YouTubeチャンネルに掲載。

登壇者のキーメッセージ（肩書は当時）

吉田 憲一郎 氏（ソニー 会長 兼 社長CEO）

- 11万人の社員がベクトルを合わせて事業を動かすためには社会的存在意義（パーパス）の定義が必要。
- パーパスが多様な事業の起点となり、社員の原動力にもなっている。
- パーパスに基づいた企業文化を醸成するには、社員と継続的にコミュニケーションを取り、共感、納得感を高めることが不可欠。

青井 浩 氏（丸井グループ 代表取締役社長）

- 全事業をステークホルダーと共に創る「価値共創経営」のもと、人材投資をはじめとした無形投資に注力。
- IT人材も子会社で育成し、再配置で活躍させている。
- 企業文化の変革には10年かかる。「手挙げの文化」で多様な意見を取り込み、社員の自発的な行動を促すなど、複数の取組をじっくりと続けてきた。

小林 喜光 氏（三菱ケミカルホールディングス 取締役会長）

- 世の中に「KAITEKI価値」を提供するというパーパスのための人材登用、育成を重視している。
- 独自のジョブ型人事制度改革では、会社と従業員が違いを選び、活かし合う関係を構築し、ともに成長していく文化を形成することを目指している。

澤田 道隆 氏（花王 取締役会長）

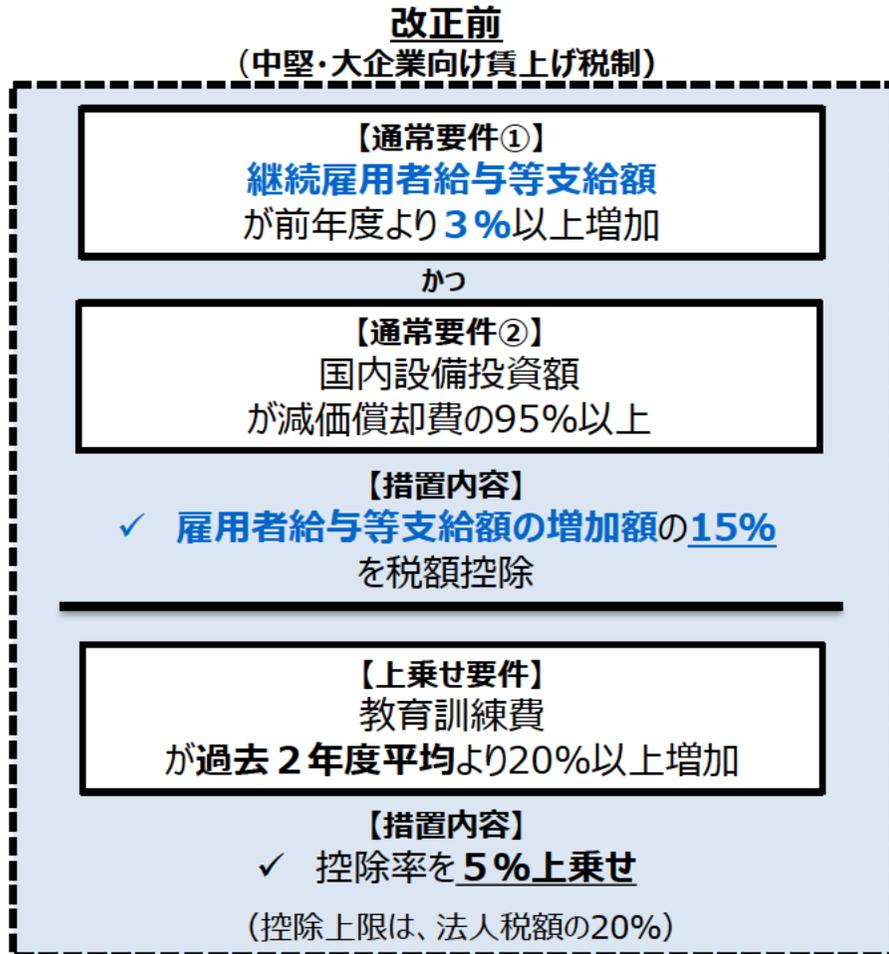
- ESG経営において、資産を最大限に活用し企業理念を実践する「極大化」と、企業理念の実践を阻むリスクを低減する「極小化」の両立を志向。
- 人的資産の最大限活用では、人が育つのを支援し、個の可能性を引き出すという視点が重要。
- 経営戦略と人材戦略の双方向性が重要。新中期経営計画では、策定を若手中心に任せた。

Action 2. 人材投資を促進する税制の創設

- ウィズコロナ・ポストコロナを見据えた企業の経営改革の実現のため、新卒・中途採用による外部人材の獲得や人材育成への投資を促進する制度とした上で、延長する。

<赤字が主な改正箇所>

※適用期限：令和4年度末まで



※ 税額控除の対象となる給与等支給額は、雇用保険の一般被保険者に限られない

※ 税額控除の対象となる給与等支給額は、雇用保険の一般被保険者に限られない

Action 3. 改訂コーポレートガバナンス・コードについて（6月11日公表）

- 東京証券取引所は2021年6月11日に改訂コーポレートガバナンス・コードを公表。
- 人的資本に関しても、中核人材における多様性の確保や、人材戦略の重要性、経営戦略との整合性を意識した人的資本投資情報の開示などについて、盛り込まれた。

人的資本に関する主な追記事項

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

- ✓ 中核人材における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標の開示
- ✓ 中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性をふまえた、人材育成・社内環境整備方針の開示

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

- ✓ 自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識した、人的資本投資等についての開示

第4章 取締役会等の責務

- ✓ 人的資本投資等の経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的成長につながっているかの実効的な監督

(参考) 改訂コーポレートガバナンス・コードにおける人的資本関連の記載

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

補充原則2-4①

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則3-1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画
- (ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

補充原則3-1③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

(参考) 改訂コーポレートガバナンス・コードにおける人的資本関連の記載

第4章 取締役会等の責務

【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、**職歴**、**年齢**の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

第5章 株主との対話

【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

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

補充原則4-2②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

補充原則4-11①

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。