

# 事務局説明資料 (経営陣、取締役会の役割)

令和2年2月

経済産業省 産業人材政策室

# 目次

1. 前回の振り返り	.....	p2
2. 議論の射程・論点	.....	p9
3. 参考資料	.....	p26

# 1. 前回の振り返り

# 第1回研究会での議論（1/5）

## 総論・問題意識

- 個を徹底的に生かして着目して、マスでこれまでやってきた管理をいかに個にシフトしていくか、という大きな流れがある。そうすることで、一人一人のアジェンダを全体の事業戦略のアジェンダにつなげていく必要が出てくるため、人事に求められるスキルの高さ、役割の難易度が上がってきていると感じる。
- ヒューマンリソースからヒューマンキャピタルに移った、ということを製薬業界では20年前にトップが考えていた。2つ観点がある。一つは、戦略の要は人事であるということで人事制度に相当戦略の視点を入れた、ということ。もう一つは、投資家の目線をその当時から意識していた、ということ。投資家の目線という観点で意識して伝えていたことは2つある。1つは、売上げにおける教育費用のパーセンテージ、トレーニングにどれだけかけているか、ということ。もう一つは、サクセッションプラン、タレントマネジメントをシステムチックに全世界でやっていること。製品のパイプラインと同時に人財のパイプラインの厚さが企業の持続可能性のかなめとなっていた
- これまで、競争力強化、成長戦略ということを書いてきたが、企業価値とは何ぞやというところを考えないと持続できないというのが、全世界的な潮流。その中でヒューマンキャピタルをどう捉えるかが、新しい人事の課題。
- 動きの速い事業展開が求められる中、日本的雇用制度／人材政策がやや硬直しているのではないか。日本的雇用のいい部分は残しつつ、専門性が求められるような職種、業種等において、機能的な人材戦略を見直す必要があるのではないか。
- ヒューマンリソースとヒューマンキャピタル、という考え方はニュアンスが異なる。KPIのところにも関わるが、「リソース」はあるものを使う（＝あるものを消費する）、「キャピタル」というのは、なければ取り寄せる（＝資産化する、育つ成長する）、という違い。
- 「人材戦略」という視点／レベルで考えられている企業はまだ限られているのではないか、という感覚を持っている。人事という概念を現状の概念から人材戦略へ変えられるか、ということが重要ではないか。
- 従業員のモチベーションを維持する／ビヘイビアを変えるためには、面白い仕事をやらせようことも重要だが、ある程度仕組み化された評価体系を取り入れる、ということも組み合わせていく必要があるのではないか。
- ミレニアル世代の働くことへの価値観の変容は大きい。大事にしている価値観としては、何のために働くのか／社会にこの仕事がどのようなインパクトを残せるのか／自分が幸せに働く、楽しく働くにはどうしたらいいか、ということの3点。
- こういった変化を後押しするような政策は出てきているが、企業が変われているかと言うとそうではない。「人材」が、「わが社の人材」になっているが、もっと広く「日本の国としての人材」と捉えたほうが良いのではないか。そうすると、企業間で人材をシェアするなどの新たな働き方が可能となるのではないか。
- 転職というハードルは奥が深い。人材だけの問題ではなく、ライフスタイル全体を日本においてどう捉えるか、ということも重要な問題。

# 第1回研究会での議論 (2/5)

## 論点①：人材及び人材戦略に関する経営陣の体制、フォーカスするアジェンダ

- 個に着目した施策を行うために、本社の人事機能をフロントにシフトし、現場の事業に近い立場の人事を強化している。そうすることで、各事業の事業戦略に入り込むと同時に、各事業に属する一人一人の社員をよく理解してアウトプットを高めることが可能となる。
- また、エンゲージメントについては、社員のエンゲージメントを2年前から経営チーム全員のボーナスの評価指標に取り入れている。
- 執行側の会議体での議論では、サクセッションプランに加え、ポテンシャル人材についても、実名で見える化をし、SBUの垣根を越えて人材異動ができるように議論している。インクルージョン、ダイバーシティーについては、SBU毎に、committed actionをquarterlyにレビューしている。
- 役員会では、人事に力を入れて議論している。役員が毎週2時間ミーティングをしているが、そのうちの大体30～60分ぐらいは人事に関する議論をしている。KPIをよく見ており、毎月取っているパルスサーベイの結果を踏まえ、状況の把握、解決策の実施に動いている。
- 運用する体制にも注力している。人材戦略本部という部門をつくり、社内ヘッドハンターを置いている。社内ヘッドハンターが各子会社の社長や営業部長、個人のリクエストを聞き、必要であれば異動を行うこと等を通じ、経営人材や抜擢人材を発掘している。
- 会社のポリシーとして、「実力主義型終身雇用」という考え方を持っている。人材を抜擢しながら育成し、価値観が合っている人には長期雇用を守ることで、その安心感をベースにしたイノベーション創出にトライしている。
- 人的資産は2つの観点で考えたいと思っている。1つは、戦略的な観点で、「適所適材」。適材適所ではなく、戦略から人材要件を見いだし、そこに適材を充てていく、という考え。もう一つは「適時適量」。戦略ポートフォリオに基づいた適時適量な人員管理をどうするか、ということが、経営課題の一つに入ってきている。
- 社員のエンゲージメントも非常に重視している。エンゲージメントサーベイを27法人、3万4,000人全員、言語にすると18カ国語でやっております。2年に1回やっていたが、1年に1回にしようとしている。
- 事業ポートフォリオの変化に伴い、組織能力的にも強化する必要が出てきている。ニーズとしては、マーケティング、R&Dや生産のプロセス、デジタル・ICT・ダイバーシティーの観点が挙げられる。また、ダイバーシティーについては、属性面だけでなく、経験や視点という観点でのダイバーシティー強化をしていきたいと考えている。
- お金の投資の方は、体力があれば市場や金融機関から調達をして、すぐに手当てをできる。他方、人材はリードタイムが必要な資産であることから、人材に携わる人間（CHRO、人事スタッフ）は、戦略企画部門にいる人材よりも、実は更に先見性が必要かもしれない。

# 第1回研究会での議論 (3/5)

## 論点②：人材及び人材戦略に関する取締役会の役割

- 委員会等設置会社に移行して長らくであり、取締役の議論の場では人材について何度も議題に挙がっている。また、しっかり取り組むべき課題としてワークショップを開くこと等もしている。
- 取締役会の役割としては、執行と監督の線引きが重要。取締役会については、CEO・CFO・COOの後継者育成計画が重要アジェンダ。 その下の、タレントパイプラインがどれくらい充実しているのかというのを、効率的にウオッチしている。 また、社外取締役の方に対して、社内の人材を見せる機会（プレゼンテーション等）を設けるか、については
- 指名委員会では、CxOのサクセッションプランが最も重要アジェンダ であるが、その直属部下のサクセッションプラン、それからトップ60のサクセッションプランについても議論している。
- 中長期戦略の立案は経営陣が担うが、モニタリングは取締役会の重要な役割。中長期戦略の一番コアとなるのは人材戦略であるため、取締役会の重要な事項になってくる。従業員のビヘイビアを戦略に沿ったものに変えるという役割も重要な取締役会の役割。

# 第1回研究会での議論 (4/5)

## 論点③：KPIの設定、PDCAサイクル

- 事業戦略とタレント人材戦略を結び付ける上で、KPIの設定やPDCAサイクルに関して重要なことは、どのようなビヘイビアを一番重視するかの定義があること。ビジネスドライバーにひも付けたかたちでコンピテンシーを学べるようにしている。PDCAサイクルについては、タレントライフサイクルと称して、ポテンシャルティーのアセスメント、サクセッションプラン、アプレーザル、キャリア・ディベロップメントプランというのが整合性をもって運用できるように注意している。
- KPIとして重要視しているのは、エンゲージメント指数。それ以外のもので行くと、各社の状況、戦略を踏まえ、重要なKPIは変わってくる。
- KPIとしては、ヒューマンキャピタルと考える（＝投資と考える）のであれば、投資効果を見える化することを考えるべきではないか。資産化をして考えるということは、資産化の償却年数を考えないといけませんが、そのプロセスを通じ、この人材投資は1回でどのぐらいの期間有効かを考えなければならない。そういうことを真剣に考える一つの重要なきっかけになる。
- KPIという観点で、エンゲージメントは重要であり、日本企業は欧米企業に比べると元々エンゲージメントが高いと考えている。他方、今の日本企業に欠けているものは、いかにうまく多様性を取り入れるか、ということではないか。日本に不足している点についてもKPIに取り込んでいくことが重要ではないか。

## 論点④：各社に共通する視点や項目

- 全体に共通する重要な視点として、以下の3つを考えている。
  - ・社外取締役も含むトップで、今の人材のクローンでは無く5年後・10年後に求められる人材像・要件を定める必要
  - ・役員と社員で一体化した、一貫性のあるタレントマネジメントを行う必要
  - ・経験のダイバーシティー（他業界や海外駐在・異文化経験等） 今後は注目していく必要
- KPIとして共通で考慮するのは、従業員のエンゲージメント。ただ、基本的には、企業戦略に応じてマネジメント／取締役がどのようなKPIを見ているか／推進状況はどうなっているか／推進に向けた課題は何か、などの点を企業と対話していくことが重要だと考えている。
- 今、日本で求められているのはラーニングカーブをsteepのまま維持すること。変化が非常に大きく、新しいものを吸収していかないといけない時代なので、常に学ぶ／ラーニングカーブに常に傾きがあることが重要。

# 第1回研究会での議論（5/5）

## 論点⑤：企業と投資家との対話

- 企業価値の分析において、人事戦略や制度を見ているということを改めて企業の方にお伝えしたいと考え、スチュワードシップ・コード改訂の際に、対話のアジェンダとして、企業の人材戦略も重視しているということを明記した。
- 投資家から見て関心の高い人材関係のアジェンダについては、将来、長期的な株主価値向上に資するボタンがどこか、という観点で見ている。それらは、KPIと同様、各社の戦略、置かれた状況に依ると考えている。
- 人材戦略は企業価値に直結する重要な戦略の一つである、という共通認識をグローバルで持っており、企業とのエンゲージメントのテーマとして一人材戦略については最重要視するものの一つである。  
企業が置かれた状況、戦略に応じ、組織的に必要なスキルセットのあり方は変わる。それに応じた社員の再配置や再教育、新たな成長の源泉を支える新たな人材の獲得戦略等が対話のアジェンダとなる。  
上記戦略を推進するキーパーソンは誰か、それらの人材が企業として機能的に配置されているのか、ということに関心がある。
- アウトカム（企業価値等）／アウトプット（行動、財務的な結果等）／インプット、という考え方をすると、インプットからアウトプットに繋がるアクションがあり、各アクションがどれだけ大きなアウトプットになるかというところに生産性のようなものがあるが、生産性よりもっと見えなくて大事なものは、どれだけ社内が活性化しているか。活性化しているというのは、例えば新しいビジネス、新しい製品・サービスなどがどんどん発案されている、ということ。活性化しているのはなぜかという、自由闊達なコミュニケーションが取れている、ということ。それができていると同じインプットでもアウトプットの大きさが異なるため、そういったことを測りづらいものではあるが、企業との対話から読み取ろうとしている。
- アメリカの会社のデータではあるが、従業員の満足度と株価のリターンは比例する（特に2015年以降）という結果が出始めている。

# 第1回研究会での議論の整理

## 総論・問題意識

- 事業環境の変化、個人の価値観の多様化を踏まえた人材戦略の再構築
- Human Resource から Human Capital への発想の転換
- 人事概念のアップデート。戦略の視点の取入れ。
- 「囲い込み型」からの脱却。「我が社」の人材から「日本」の人材へ。

## 人材戦略に求められる視点

### 大前提：経営戦略との関連性

- 戦略遂行を担保する組織能力の確保、戦略から人材要件を見いだした上での適所適材
- 調達のタイムラグを踏まえた人材充足・育成、適時適量
- 従業員エンゲージメント
- Diversity & Inclusion
- 囲い込み・依存ではなく、お互いに選び合うような組織文化・風土・ビヘイビアへの転換

## 経営陣/取締役会/投資家が果たすべき役割

### (1) 経営陣が果たすべき役割、求められるアクション

- 企業価値の向上につながる/経営戦略から落とし込んだ人材戦略の策定・実行
- 価値を生み出すタレントの特定、パイプラインの充足・育成

### (2) 取締役会が果たすべき役割、求められるアクション

- 人材戦略の適切な実行の監督・モニタリング
- 取締役会における人材関連議論の活性化（CxOサクセッション + a（ex.従業員ビヘイビア））

### (3) 投資家が果たすべき役割、求められるアクション

- 投資方針における人材の位置づけの明確化
- 人材に関する企業との対話

## 2. 議論の射程・論点

# 議論の射程

## 経営戦略、ビジネスモデルの変化

経営レベル：今回の議論のスコープ（①～⑤）

〔 経営陣 〕

①人材及び人材戦略に関する経営陣の体制、  
フォーカスするアジェンダ

〔 取締役会 〕

②人材及び人材戦略に関する取締役会の役割

③KPIの設定、PDCAサイクル

④各社に共通する視点や項目

⑤企業と投資家との対話

選び合う  
関係

機関投資家・資本市場

従業員・労働市場

人事部レベル：今回の議論の対象外

採用 / トレーニング・OJT / キャリアパス / 働き方 / 評価・報酬 / 健全な新陳代謝

# 御議論いただきたい論点

## 《 経営陣関係 》

- ① 経営陣においては、人材及び人材戦略を経営戦略と密接に関連づけ、企業価値の向上につなげていくことが不可欠。今後、人材、資金、技術・情報に関する戦略をより一層、密接に関連づけるために、経営陣において、CHROを含めて、どのような体制を構築しているか。
- ② また、その体制下で、人材及び人材戦略を経営戦略と結びつけるために、どのような点にフォーカスして、どのような取組を行っているのか。

## 《 取締役会関係 》

- ③ 戦略のコアである人材及び人材戦略が、取締役会においても重要なアジェンダ。取締役会において、経営幹部のサクセッション以外に、人材及び人材戦略についてどのような議論をしているのか。また、人材戦略の進捗をどのようにモニタリングしているのか。
- ④ 人材戦略の策定・実行にあたり、経営陣と社外取締役とではどのような議論がなされているか。また、社外取締役はどのような役割を果たすべきか。

## 《 投資家関係 》

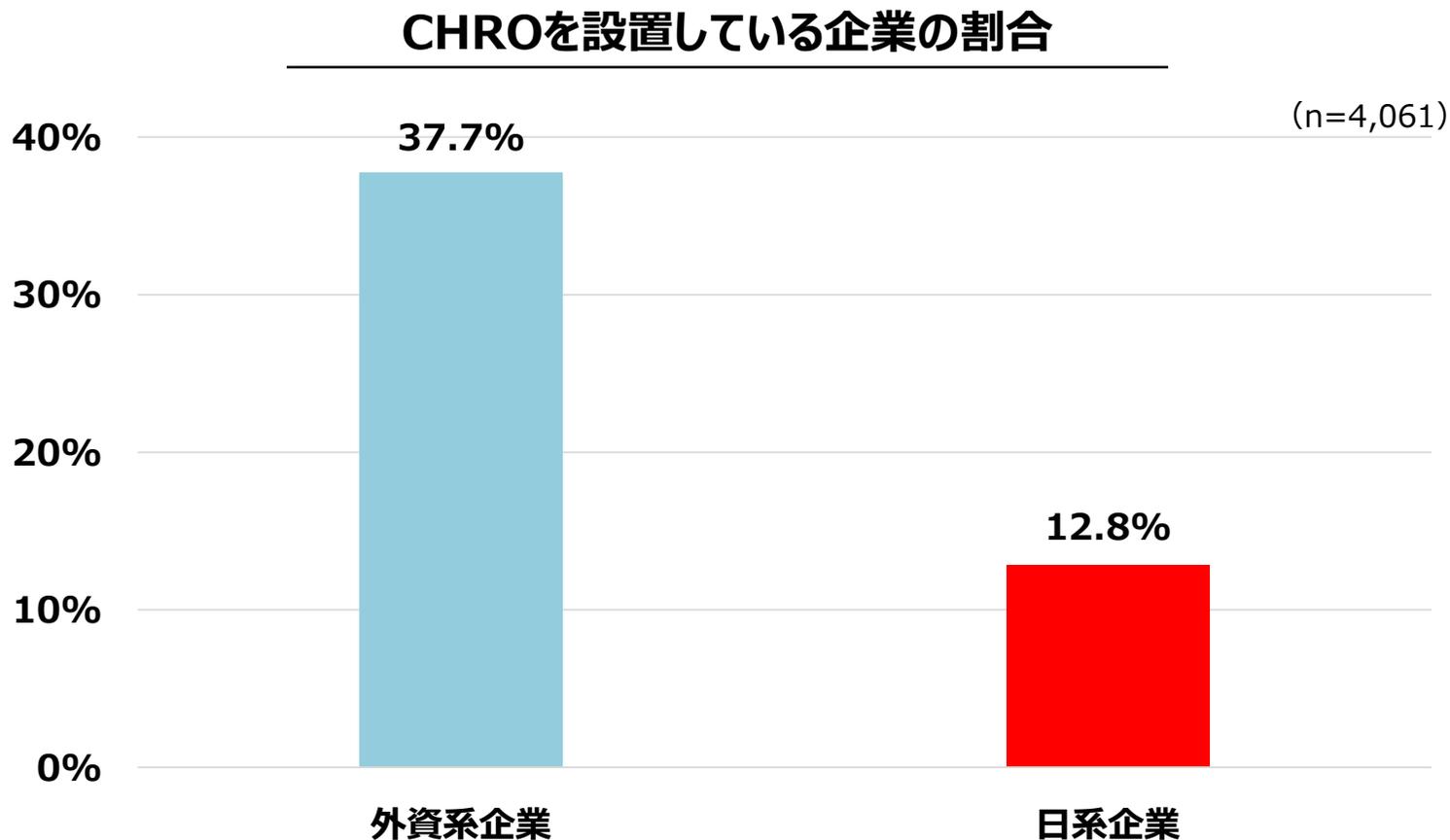
- ⑤ 投資家からみて、人材戦略の策定・実行、対外的な発信に関して、経営陣や取締役会はどのような役割を果たすことが望ましいか。また、持続的な企業価値の向上に向けて、投資家から見た関心の高い人材関係のアジェンダは何か。(ex.従業員の学び続ける風土、社内の活性化 など)

## 《 各社に共通する視点 》

- ⑥ デジタル化などの産業構造の変化や個人の価値観の多様化を踏まえ、企業と個人の関係性は、現在の囲い込みモデルから相互に選び合い、共に成長するモデルへと変革する必要。こうした変革に向け、各社に共通する視点や項目、KPIにはどのようなものがあるか (ex.デジタル人材の確保、多様な個人への対応、ミドル・シニアのスキルシフト など) 。また、その課題に対して、経営陣、取締役会が取り組むべきこと何か。

# 日本におけるCHROの設置状況

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

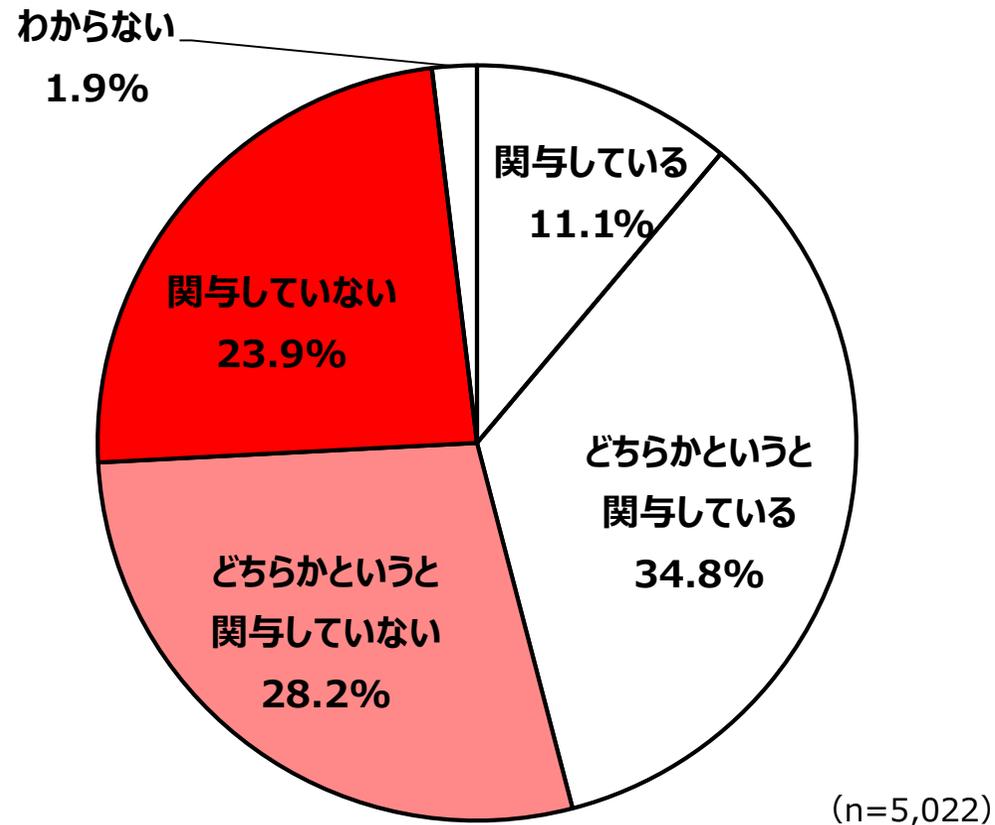


(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2017年3月～4月にインターネット調査。  
(出所) 日本の人事部「人事白書2017」より作成。

# 人事部門による経営戦略への関与

- 半数以上の企業は、人事部門が経営戦略の意思決定に関与できていない。

## 経営戦略の意思決定への人事部門の関与

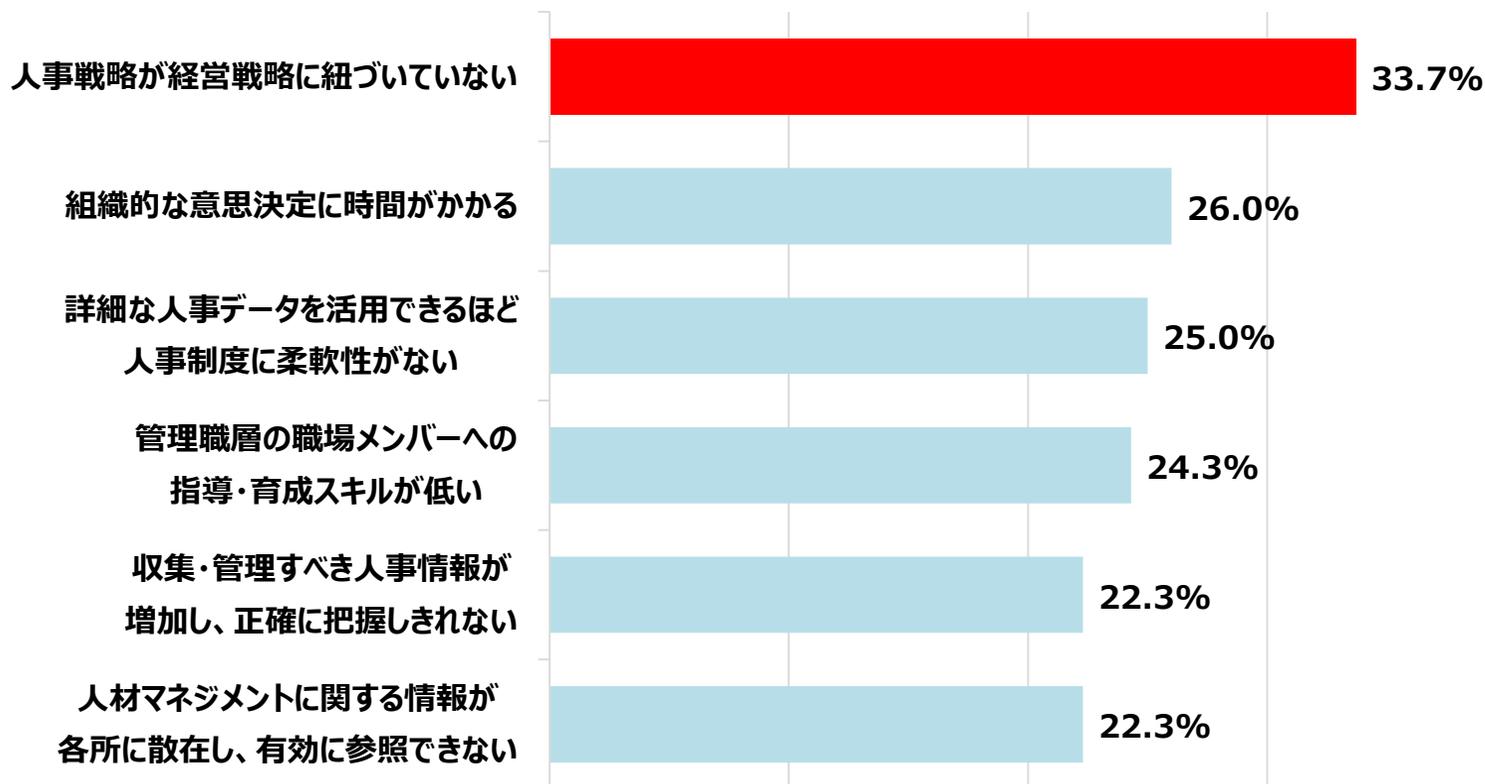


(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。  
(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

# 人材戦略と経営戦略に紐づけが一番の課題

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

## 人材マネジメントの課題（複数回答）

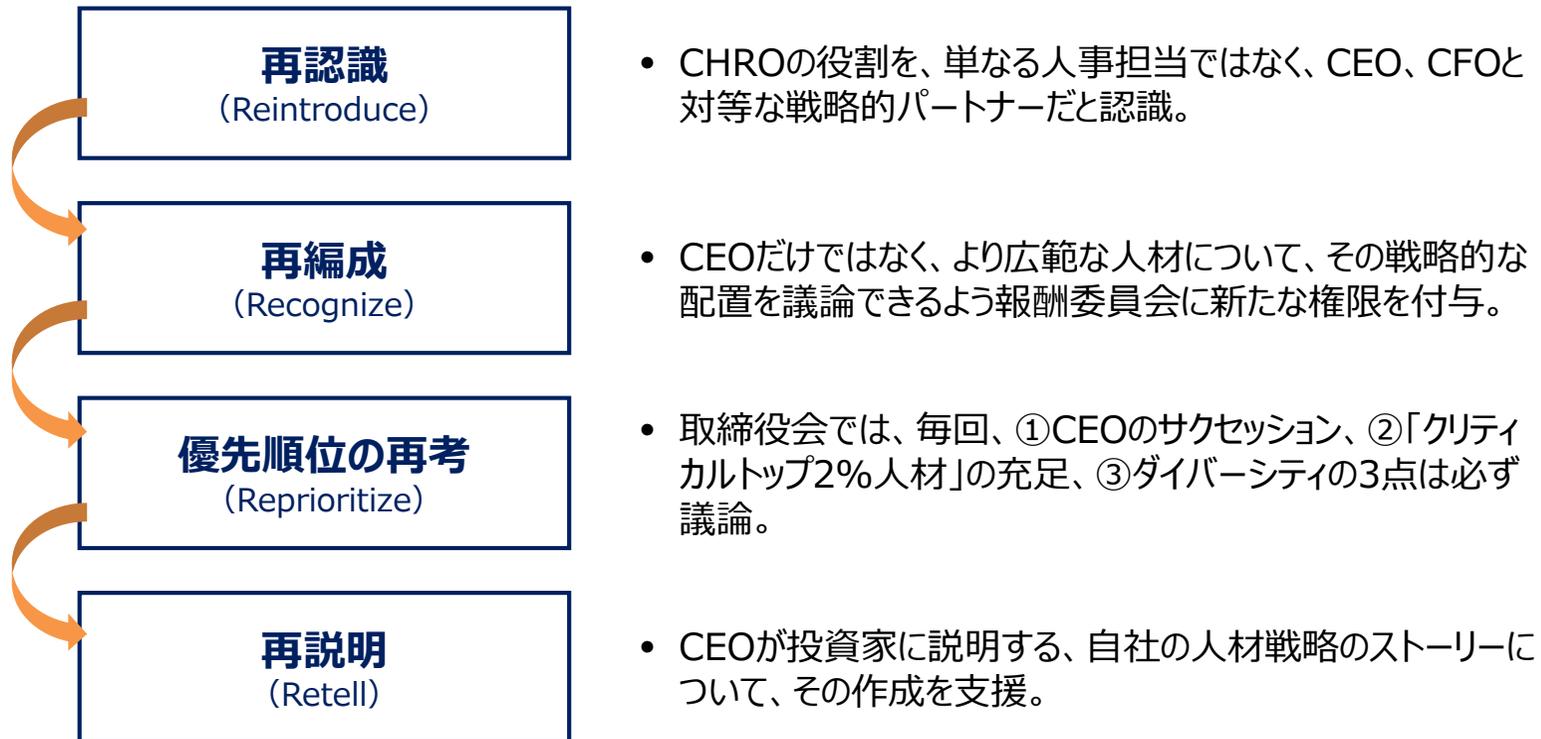


(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。  
(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。

# 人材戦略に関する取締役会の役割

- 米国では、経営陣だけでなく、取締役会も一致して人材戦略の実施を支援するべき、といった議論もある。

## 取締役会の強化に向けた4STEP



(出所) Ram Charan, Dominic Barton, Dennis Carey (2018) 「Talent Wins: The New Playbook for Putting People First」より作成、

# 英国のコーポレートガバナンス・コード

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

## 英国のコーポレートガバナンス・コード (抜粋)

### 1 BOARD LEADERSHIP AND COMPANY PURPOSE

#### 【Principles B】

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

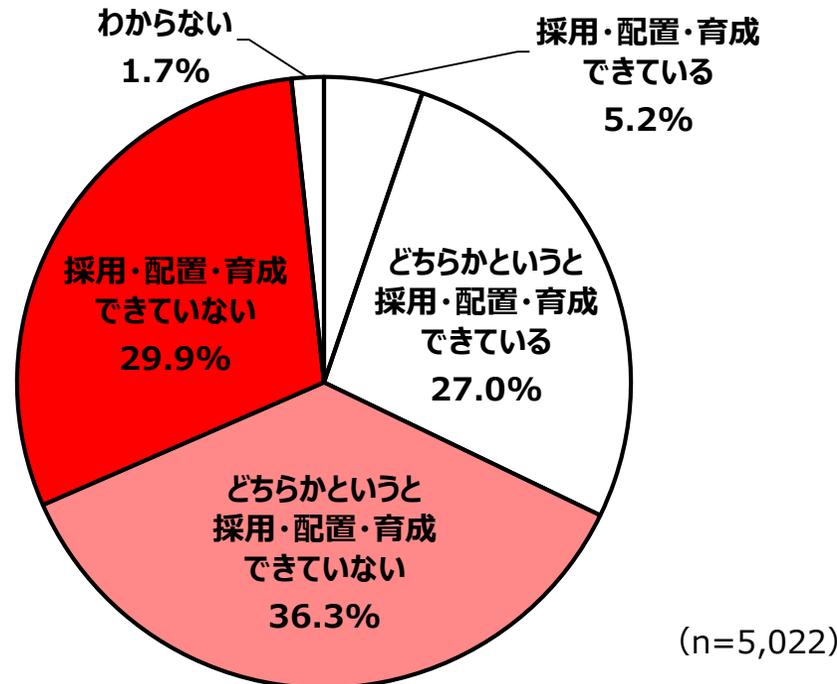
#### 【Provisions 2】

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

# 経営戦略の実現に必要な人材の確保状況

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

## 経営戦略の実現のために必要な人材の 採用・配置・育成状況



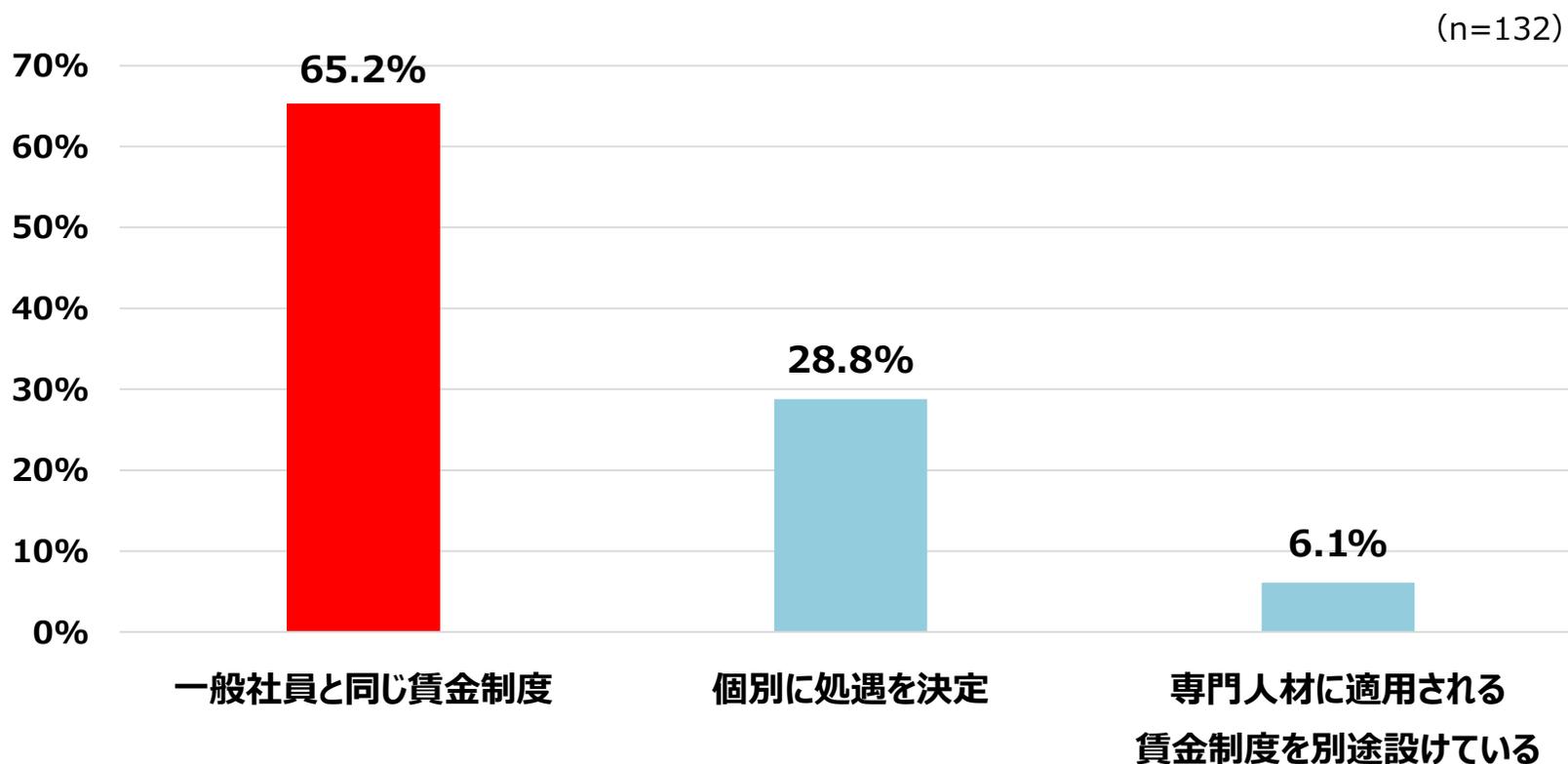
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

# 専門人材の処遇の在り方

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

社外から採用したデジタル専門人材の処遇



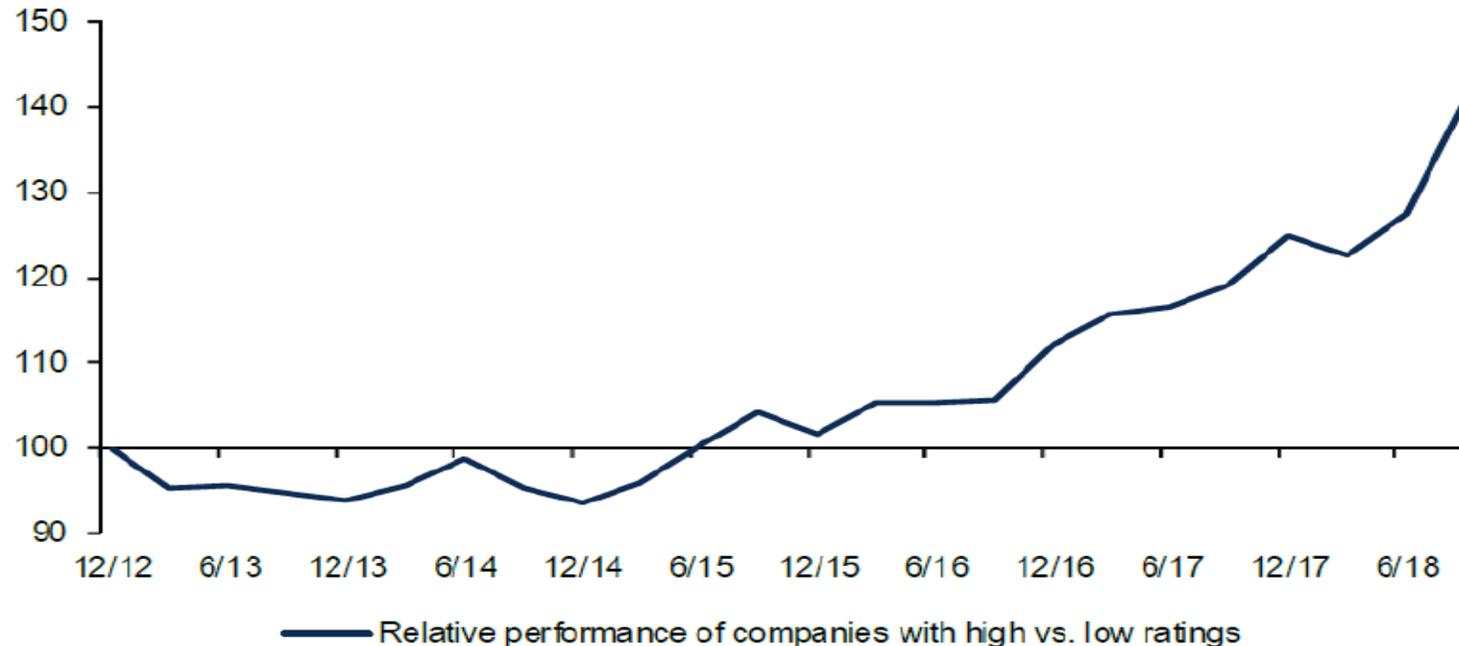
(出所) (一社) 日本経済団体連合会「人材育成に関するアンケート調査結果」(2020年)より作成

# 従業員満足度と株価パフォーマンスの相関関係

- 満足度の高い企業は、満足度の低い企業と比べて相対的な株価パフォーマンスが高い。

**Companies that are ranked higher on Glassdoor have outperformed their counterparts with lower ratings by 5 percentage points per year**

Cumulative relative performance (indexed to 100) when buying the top quintile\* stocks and selling the bottom quintile stocks (Jan 2013 - Dec 2018, quarterly rebalancing)



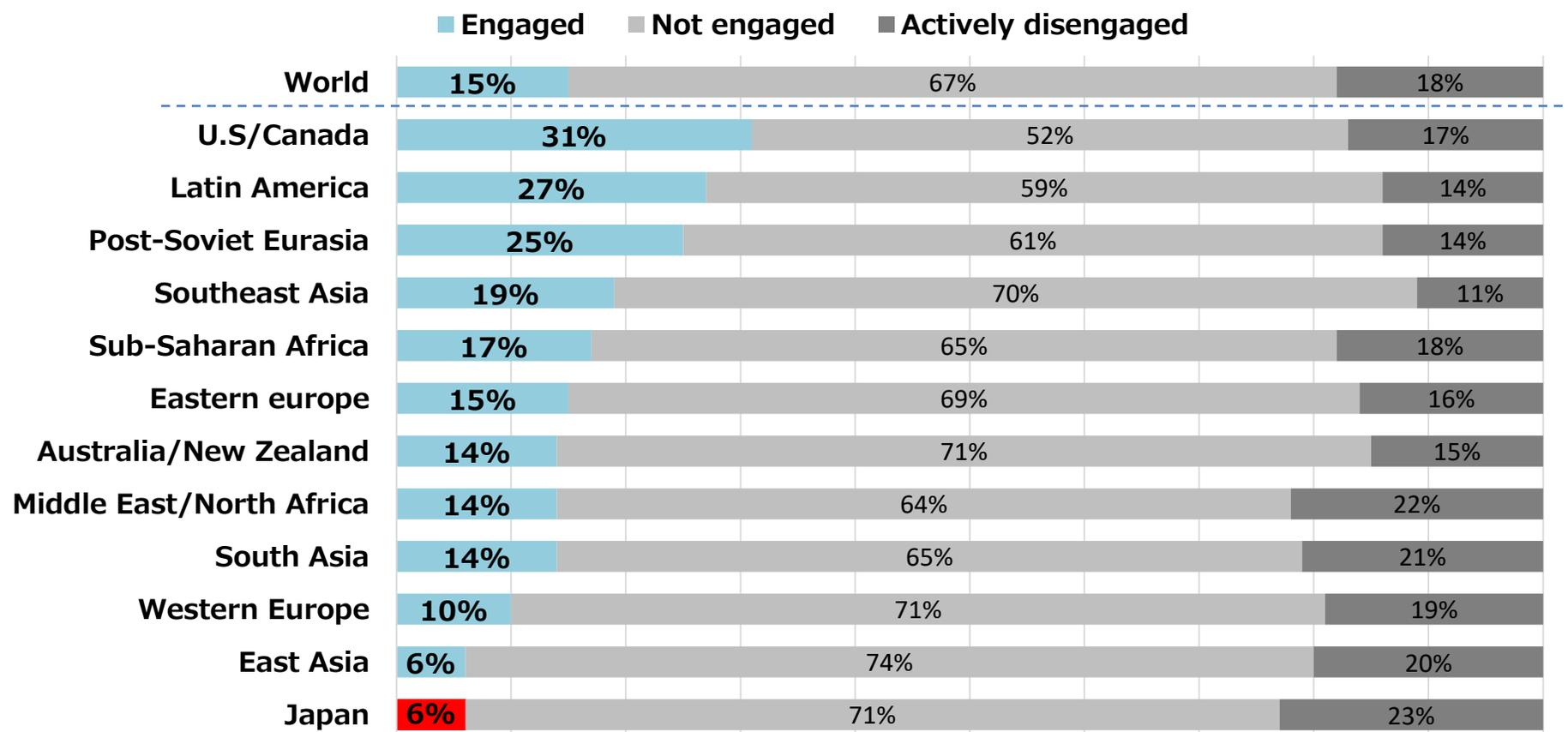
Source: BofA Global Research

\*top quintile includes stocks in the top 20th percentile based on Glassdoor ratings; bottom quintile includes stocks in the bottom 20th percentile based on Glassdoor ratings  
Back tested performance is hypothetical in nature and reflects application of the screen and is not intended to be indicative of future performance

# 日本の従業員エンゲージメント

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

## 従業員エンゲージメントの国際比較



(出所) State of Global Workplace2017:GALLUPより作成

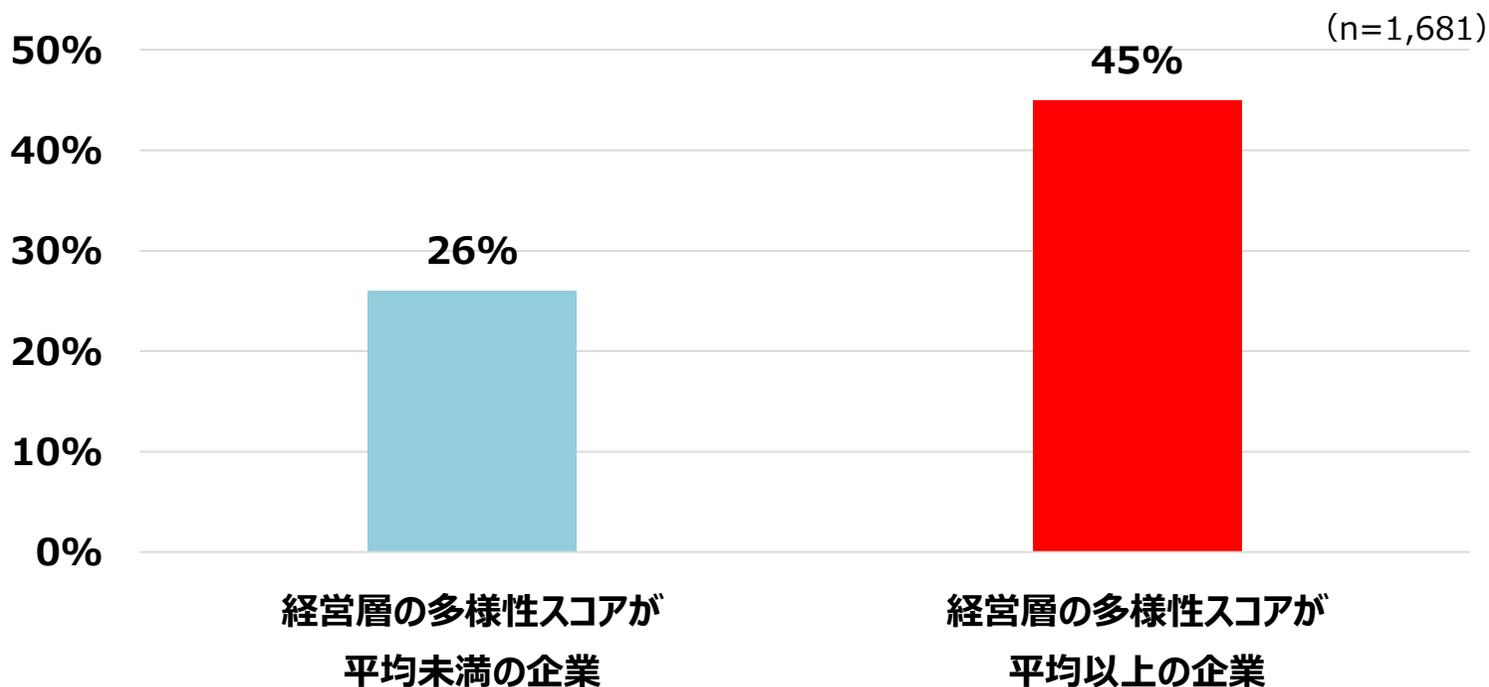
# ダイバーシティとイノベーション

- 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。

## イノベーションによる売上高の占める割合

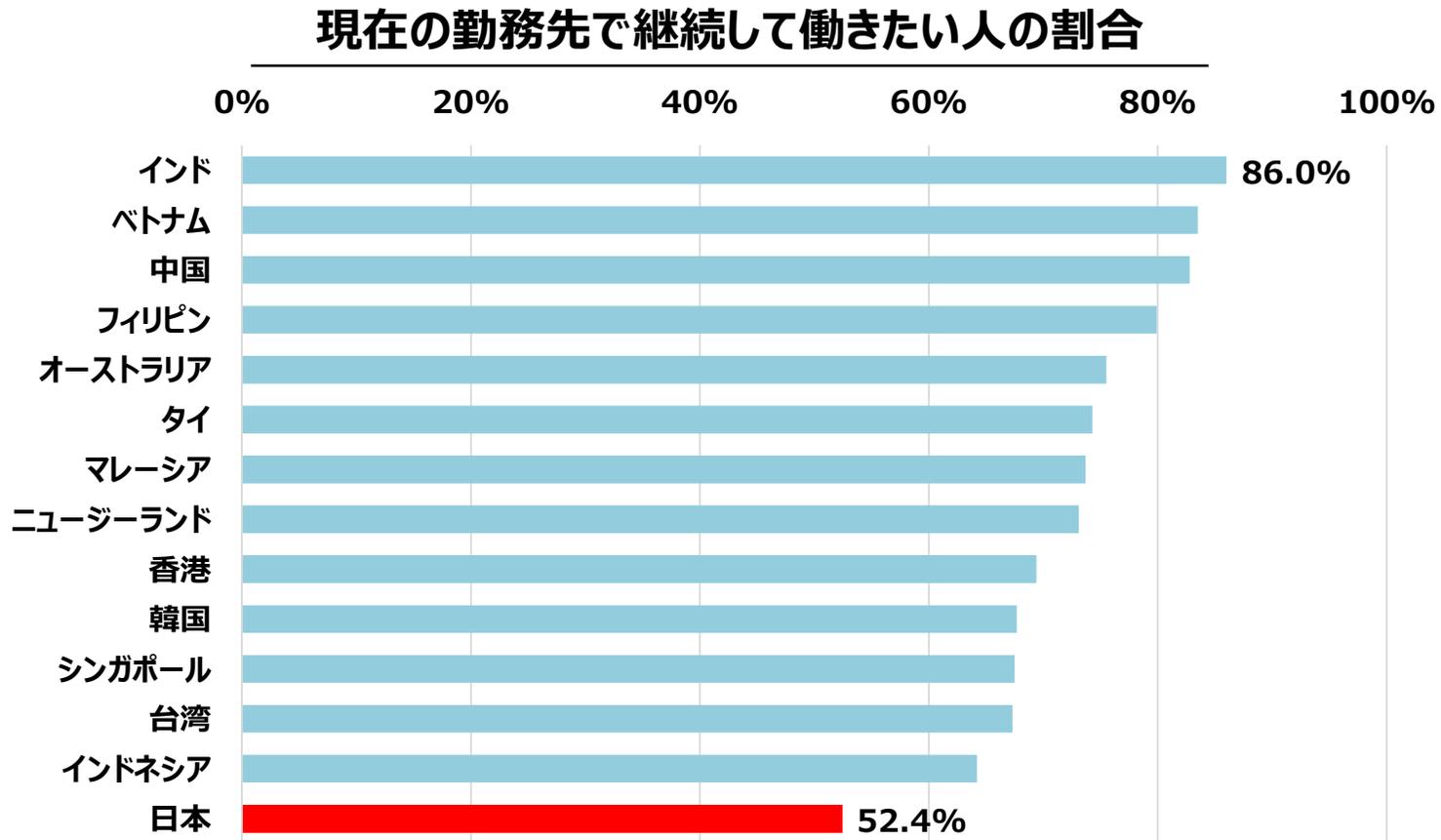


(注) 8か国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）におけるさまざまな業種や規模の企業を対象に調査。

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

## 組織と個人の関係性①

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



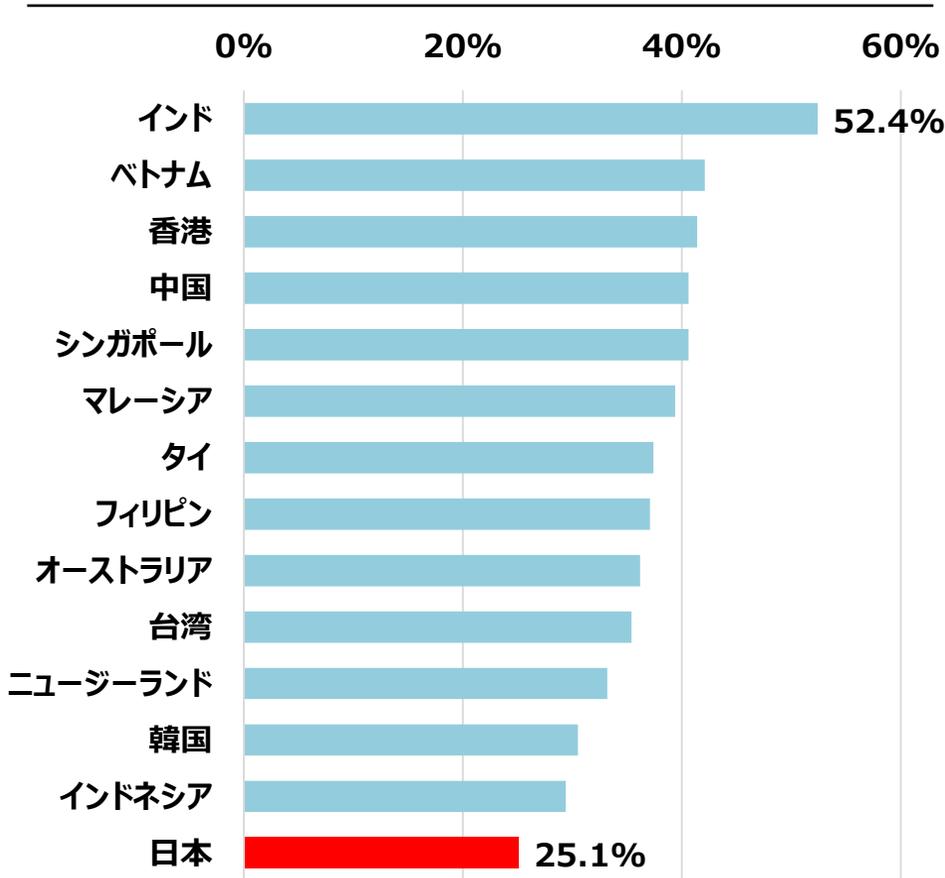
(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

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

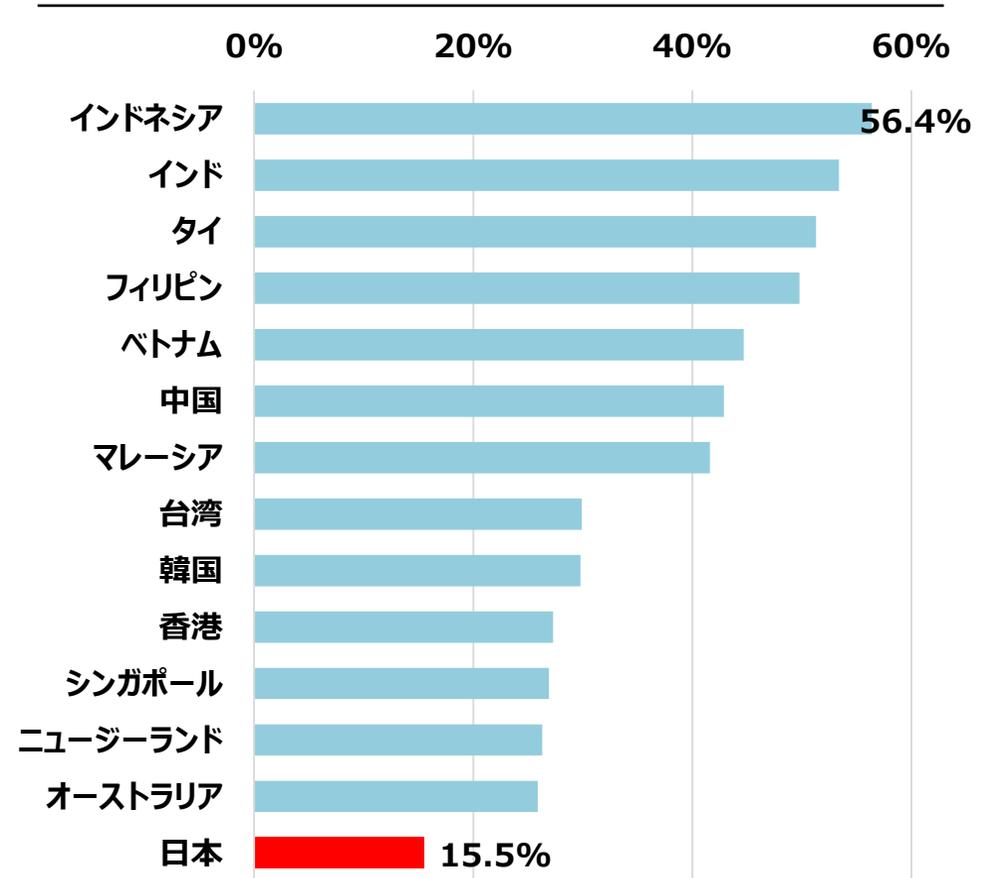
## 組織と個人の関係性②

- 一方で、転職意向、独立・起業志向のある人の割合も、日本が最下位。

### 転職意向のある人の割合



### 独立・起業志向のある人の割合



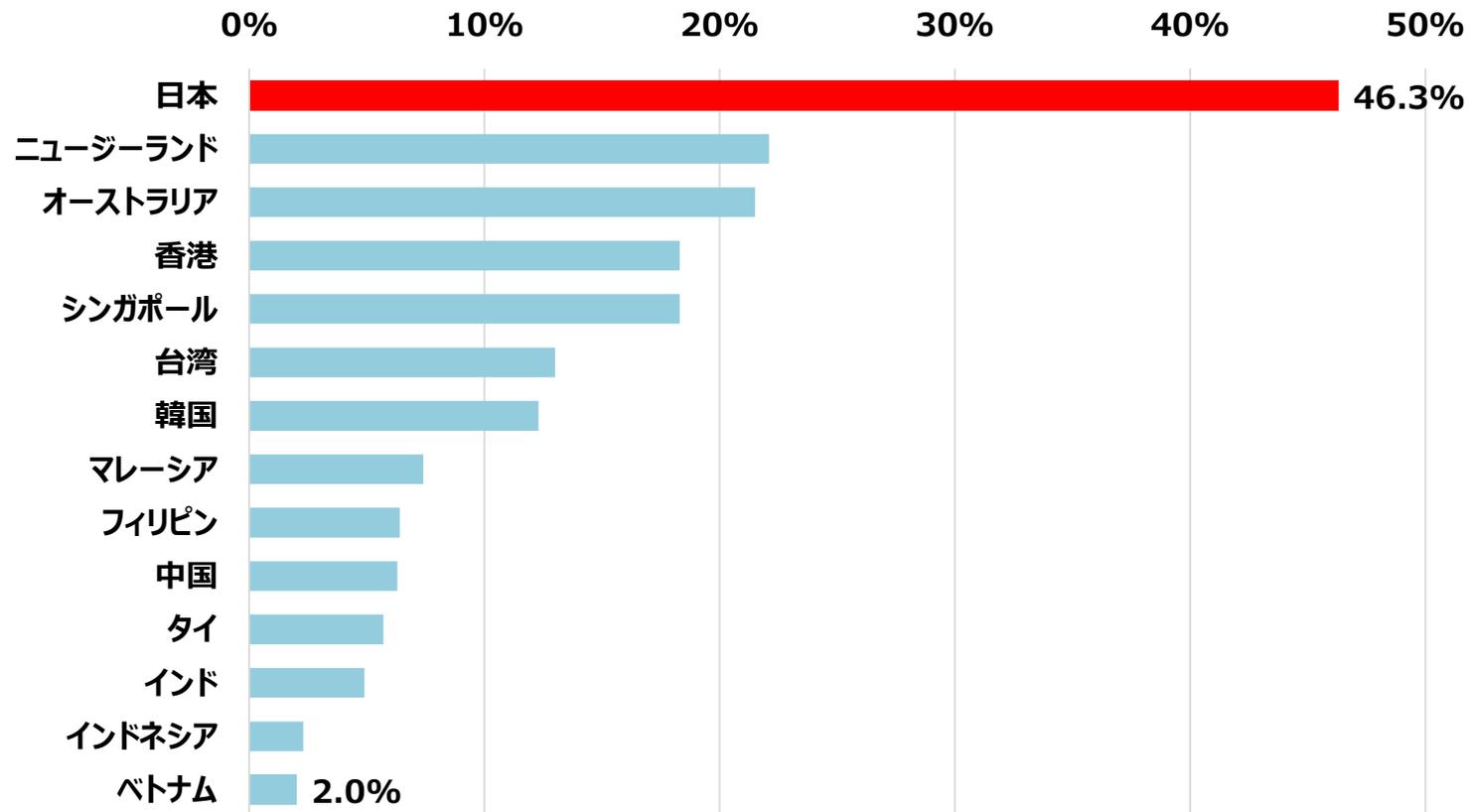
(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

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

## 組織と個人の関係性③

- また、社外学習・自己啓発について、半数近くが何も行っていない。

### 社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



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

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

# 御議論いただきたい論点（再掲）

## 《 経営陣関係 》

- ① 経営陣においては、人材及び人材戦略を経営戦略と密接に関連づけ、企業価値の向上につなげていくことが不可欠。今後、人材、資金、技術・情報に関する戦略をより一層、密接に関連づけるために、経営陣において、CHROを含めて、どのような体制を構築しているか。
- ② また、その体制下で、人材及び人材戦略を経営戦略と結びつけるために、どのような点にフォーカスして、どのような取組を行っているのか。

## 《 取締役会関係 》

- ③ 戦略のコアである人材及び人材戦略が、取締役会においても重要なアジェンダ。取締役会において、経営幹部のサクセッション以外に、人材及び人材戦略についてどのような議論をしているのか。また、人材戦略の進捗をどのようにモニタリングしているのか。
- ④ 人材戦略の策定・実行にあたり、経営陣と社外取締役とではどのような議論がなされているか。また、社外取締役はどのような役割を果たすべきか。

## 《 投資家関係 》

- ⑤ 投資家からみて、人材戦略の策定・実行、対外的な発信に関して、経営陣や取締役会はどのような役割を果たすことが望ましいか。また、持続的な企業価値の向上に向けて、投資家から見た関心の高い人材関係のアジェンダは何か。（ex.従業員の学び続ける風土、社内の活性化 など）

## 《 各社に共通する視点 》

- ⑥ デジタル化などの産業構造の変化や個人の価値観の多様化を踏まえ、企業と個人の関係性は、現在の囲い込みモデルから相互に選び合い、共に成長するモデルへと変革する必要。こうした変革に向け、各社に共通する視点や項目、KPIにはどのようなものがあるか（ex.デジタル人材の確保、多様な個人への対応、ミドル・シニアのスキルシフト など）。また、その課題に対して、経営陣、取締役会が取り組むべきこと何か。

### **3. 參考資料**

# (参考)「コーポレートガバナンス・コード」の関連記載

## 第4章 取締役会等の責務

### 【基本原則4】

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

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

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

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

## 第5章 株主との対話

### 【基本原則5】

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

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

### 【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

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

### 【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

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

# (参考) 「投資家と企業の対話ガイドライン」の関連記載

- 
- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. 経営環境の変化に対応した経営判断 | 1 - 1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための具体的な経営戦略・経営計画等が策定・公表されているか。また、こうした経営戦略・経営計画等が、経営理念と整合的なものとなっているか。  |
|                     | 1 - 2. 経営陣が、自社の事業のリスクなどを適切に反映した資本コストを的確に把握しているか。その上で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、収益力・資本効率等に関する目標を設定し、資本コストを意識した経営が行われているか。また、こうした目標を設定した理由が分かりやすく説明されているか。中長期的に資本コストに見合うリターンを上げているか。 |
|                     | 1 - 3. 経営戦略・経営計画等の下、事業を取り巻く経営環境や事業等のリスクを的確に把握し、新規事業への投資や既存事業からの撤退・売却を含む事業ポートフォリオの組替えなど、果敢な経営判断が行われているか。その際、事業ポートフォリオの見直しについて、その方針が明確に定められ、見直しのプロセスが実効的なものとして機能しているか。             |
- 
- |                 |   |
|-----------------|---|
| 2. 投資戦略・財務管理の方針 | 2 - 1. 保有する資源を有効活用し、中長期的に資本コストに見合うリターンを上げる観点から、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた設備投資・研究開発投資・人材投資等が、戦略的・計画的に行われているか。 |
|                 | 2 - 2. 経営戦略や投資戦略を踏まえ、資本コストを意識した資本の構成や手元資金の活用を含めた財務管理の方針が適切に策定・運用されているか。                                   |
- 
- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 3. CEOの選解任・取締役会の機能発揮等 | 【取締役会の機能発揮】   |
|                       | 3 - 6. 取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切な知識・経験・能力を全体として備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。 |
|                       | 3 - 7. 取締役会が求められる役割・責務を果たしているかなど、取締役会の実効性評価が適切に行われ、評価を通じて認識された課題を含め、その結果が分かりやすく開示・説明されているか。                         |

## (参考) 成長戦略フォローアップ (令和元年6月21日閣議決定)

### ② 人材投資情報の「見える化」の推進

- 機関投資家などのステークホルダーと関係省庁が連携して、官民一体で、企業価値向上に向けた人的資本の非財務情報の活用の在り方を検討する。
- 2018年のコーポレートガバナンス・コード改訂により、人材投資をはじめ経営資源の配分等に関する説明について定められたことを受け、今後、その実施状況についてフォローアップする。
- あわせて、人材投資に関する開示の状況について調査し、好事例の収集・公表を行い、企業における開示の充実を促進する。

# (参考) ISO : Human Resource Management

- 2019年1月、ISOがHuman Resource Managementに関して、社内で議論すべき/社外へ公開すべき指標をガイドラインとして整理。

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations	
		Internal	External	Internal	External
Costs	See 4.7.3 for detailed information				
	1 Total workforce costs	x	x	x	x
	2 External workforce costs	x		x	
	3 Ratio of the average salary and remuneration	x			
	4 Total costs of employment	x		x	
	5 Cost per hire	x			
	6 Recruitment costs	x			
	7 Turnover costs	x		x	
Diversity	See 4.7.4 for detailed information				
	1 Workforce diversity with respect to				
	a) age	x	x	x	
	b) gender	x	x	x	
	c) disability	x	x	x	
	d) other indicators of diversity	x	x	x	
2 Diversity of leadership team	x	x			
Leadership	See 4.7.5 for detailed information				
	1 Leadership trust	x	x		
	2 Span of control	x			
	3 Leadership development	x			
Organizational culture	See 4.7.6 for detailed information				
	1 Engagement/satisfaction/commitment	x		x	
	2 Retention rate	x		x	
Organizational health, safety and well-being	See 4.7.7 for detailed information				
	1 Lost time for injury	x	x		
	2 Number of occupational accidents	x	x	x	x
	3 Number of people killed during work	x	x	x	x
	4 Percentage of employees who participated in training	x		x	
Productivity	See 4.7.8 for detailed information				
	1 EBIT /revenue/turnover/profit per employee	x	x	x	x
	2 Human capital ROI	x	x	x	x

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations		
		Internal	External	Internal	External	
Recruitment, mobility and turnover	See 4.7.9 for detailed information					
	Recruitment (IN)					
	1 Number of qualified candidates per position	x				
	2 Quality per hire	x				
	3 Average length					
	a) time to fill vacant positions	x	x			
	b) time to fill vacant critical business positions	x	x			
	4 Transition and future workforce capabilities assessment (talent pool)	x				
	Mobility (THROUGH)					
	5 Percentage of positions filled internally	x	x			
	6 Percentage of critical business positions filled internally	x	x			
	7 Percentage of critical business positions	x		x		
	8 Percentage of vacant critical business positions in relation to all vacant positions	x				
	9 Internal mobility rate	x				
10 Employee bench strength	x					
Turnover (OUT)	11 Turnover rate	x	x	x	x	
	12 Voluntary turnover rate (without retirement)	x				
	13 Voluntary critical turnover rate	x				
	14 Exit/turnover reasons/leaving employment by reason	x		x		
	See 4.7.10 for detailed information					
	Skills and capabilities	1 Total developing and training costs	x	x	x	x
		2 Learning and development				
		a) percentage of employees who participate in training compared with total number of employees per year	x		x	
		b) average formalized training hours per employee	x		x	
		c) percentage of employees who participated in formalized training in different categories	x			
3 Workforce competency rate		x				
See 4.7.11 for detailed information						

# (参考) GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード

- 組織が経済、環境、社会に与えるインパクトを報告する際に使用することを目的に設計。
- 例えば、「GRI401：雇用」では、報告要求事項として「従業員の新規雇用と離職」「正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当」「育児休暇」を報告要求事項としている。

## GRI401:雇用で報告要求事項とされている項目

開示事項401-1:従業員の新規雇用と離職	
	a.報告期間中における従業員の新規雇用の総数と比率(年齢層、性別、地域による内訳) b.報告期間中における従業員の離職の総数と比率(年齢層、性別、地域による内訳)
開示事項401-2:正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当	
	a.組織の正社員には支給されるが、非正規社員には支給されない手当(重要事業拠点別)。これらの手当には、少なくとも次のものを含める。 生命保険／医療／身体障がいおよび病気補償／育児休暇／定年退職金／持ち株制度／その他 b.「重要事業拠点」の定義
開示事項401-3:育児休暇	
	a.育児休暇を取得する権利を有していた従業員の総数(男女別) b.育児休暇を取得した従業員の総数(男女別) c.報告期間中に育児休暇から復職した従業員の総数(男女別) d.育児休暇から復職した後、12ヶ月経過時点で在籍している従業員の総数(男女別) e.育児休暇後の従業員の復職率および定着率(男女別)