経済産業省

資料１

事務局説明資料

令和２年５月

経済産業省　産業人材政策室

目次

１．議論の射程・論点 p2

２．経営陣/取締役会が果たすべき役割・アクションや人材戦略に求められる視点に関する議論の整理 p6

３．企業と投資家との対話 p21

1.　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

機関投資家・資本市場

⑤企業と投資家との対話

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

選び合う関係

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①（経営陣/取締役会の役割・アクションや人材戦略に求められる視点に関する議論の整理）

★① 新型コロナウイルス感染症への対応が迫られる中、持続的な企業価値の向上と人的資本のあり方の観点から新たな課題や改めて明確になった課題は何か。また、こうした危機を踏まえ、雇用コミュニティそのもの、企業の人材戦略、人的資本マネジメントはどのような方向性を目指すべきか。

★② ポスト/ウィズコロナにも目配りしながら、様々な個々人の状況に企業としてどの様に／どこまで対応すべきか、「リカレント等も含めたタレント・マネジメントとの関係」や「サクセションプランへの影響」をどう考えていくべきか。

③ 持続的な企業価値向上につながる人材戦略の策定・実行に向け、まずは、企業の人材、人材戦略の状態が定量的に可視化されていることが重要ではないか。また、こうした人材、人材戦略の状態が従業員、投資家などのステークホルダーにも共有されることが企業価値の協創という観点から重要ではないか。

④ 経営陣が人材戦略に関するイニシアチブを執る中で、人事部門はどのような役割を果たすべきか。経営企画部門、財務部門などの「ヨコ軸」部門や各事業部などの「タテ軸」部門との更なる連携が必要ではないか。

★⑤ 各社に共通する人材戦略の視点として、経営戦略の実現に必要な人材の確保と、確保した人材の活性化の２点を整理。特に、活性化について、従業員エンゲージメントやD&Iにとどまらず、どの様なベンチマークや指標等により活性度を捉えていくべきか。また、リモートワークが進む中で、「組織・人材を活性化」させるためにどの様な取組を進めていくべきか。

（※）星印は先日事務局から委員の皆様に投げ掛けた論点と同内容のもの。

御議論いただきたい論点②（企業と投資家との対話）

① 持続的な企業価値向上に向けた、投資先企業の人材戦略の策定・実行について、機関投資家はどのような役割を果たすべきと考えるか。例えば、社外にいるからこそ、フラットな視点で気づきを提供できる、といったことはあるのか。

② 投資家からみて、日本企業の人材や人材戦略、その対外的発信は十分であるか。不十分である場合には、どういった点の充実が必要か。（e.g.発信者（CEO/CHRO等）、発信方法（統合報告書/ESG説明会等）、発信内容（定性/定量情報等））

③ 投資先の経営陣と取締役会で議論される人材及び人材戦略について、各社の事業戦略等に応じ個社性が強いが、共通的な視点をどのように考えるか。（e.g. 企業内の人材活性化、ミドルシニアのスキルギャップ等）

④ 企業が発信する人材および人材戦略に関する内容には、どのようなものがあるか。また、自社の人材および人材戦略に関する発信は、誰が（e.g. CEO、CHRO）、どのような形態（e.g. 統合報告書、ESG説明会）で行っているか。

★⑤ これまでに、ESGの「S」の文脈では、どのような情報を中心的に見てきたか。また、持続的な企業価値の向上の観点から、これまで以上にESGの「S」の重要性が再認識されつつある中で、機関投資家、企業経営者、従業員を含めて、どのような情報の共有、可視化が、重要になってくると考えるか。

（※）星印は先日事務局から委員の皆様に投げ掛けた論点と同内容のもの。

2. 経営陣/取締役会が果たすべき役割・アクションや人材戦略に求められる視点に関する議論の整理

議論の骨格

総論・問題意識

◎企業の変革の必要性、方向性を整理

- 変革の時代の中、人的資本などの無形資産が競争力の源泉に。
- 既存の「人事」から企業価値の向上、経営戦略の実現につながる「人材戦略」へ。
- 経営陣・取締役会のコミット、社内外への積極発信・対話が重要に。
- これらの結果として、社会全体の人的資本の向上、持続可能な成長が実現。

→ 新型コロナウイルス感染症への対応の中、こうした問題意識はさらに強まっているのではないか。

経営陣/取締役会/投資家が果たすべき役割・アクション

◎変革に向けたアクション・プロトコルをステークホルダー毎に整理

- 経営陣の役割・アクション
- 取締役会の役割・アクション
- 投資家の役割・アクション ⇒ 本日の研究会後半で議論予定

人材戦略に求められる視点（共通要素）

◎経営陣が策定する人材戦略のポイントを整理

- 経営戦略との適合 → 適合度の定量化
- 人材ポートフォリオ・人材パイプラインの構築
- 個人・組織の活性化
- アウトカムとしての企業文化の変革

Ⅰ 問題意識（持続的な企業価値向上に向けた変革の方向性）

- デジタル化、人生100年時代といった変革の時代において、人的資本などの無形資産が競争力の源泉。
- こうした中、企業価値の向上、経営戦略の実現につながる人材戦略の策定・実行が重要に。

➡ 人的資本を持続的な企業価値向上につなげるべく、マネジメントの在り方などを抜本的に見直す必要。

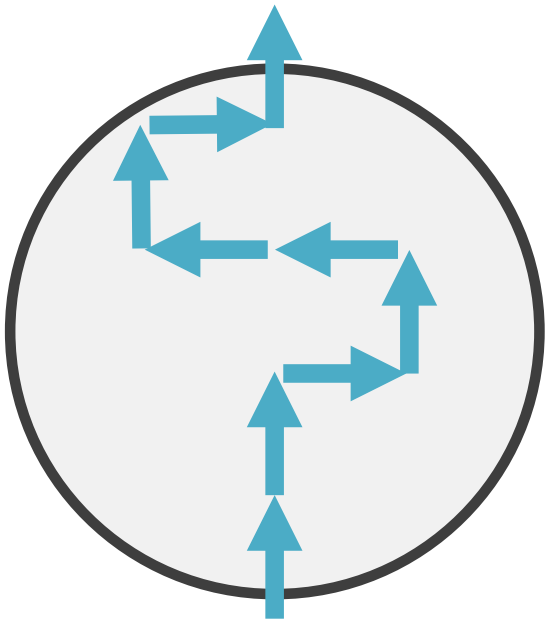
Not this		But this
“ 人的資源・管理 ” 人的資源の管理。オペレーション志向。 「投資」ではなく「コスト」。	「人材」の捉え方	**“ 人的資本・価値創造 ”** 人的資本の活用・成長。クリエーション志向。 「投資」であり、効果を見える化。
“ 人事 ” 人事諸制度の運用・改善が目的。 経営戦略と連動していない。	アクション	**“ 人材戦略 ”** 持続的な企業価値の向上が目的。 経営戦略から落とし込んで策定。
“ 人事部 ” 人材関係は人事部門任せ。 経営戦略との紐づけは意識されず。	イニシアチブ	**“ 経営陣 (4C) / 取締役会 ”** 経営陣(4C : CEO,CHRO,CFO,CDO)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。
“ 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。	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。
“ 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。	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。

（参考）求められる雇用コミュニティの在り方の変化（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



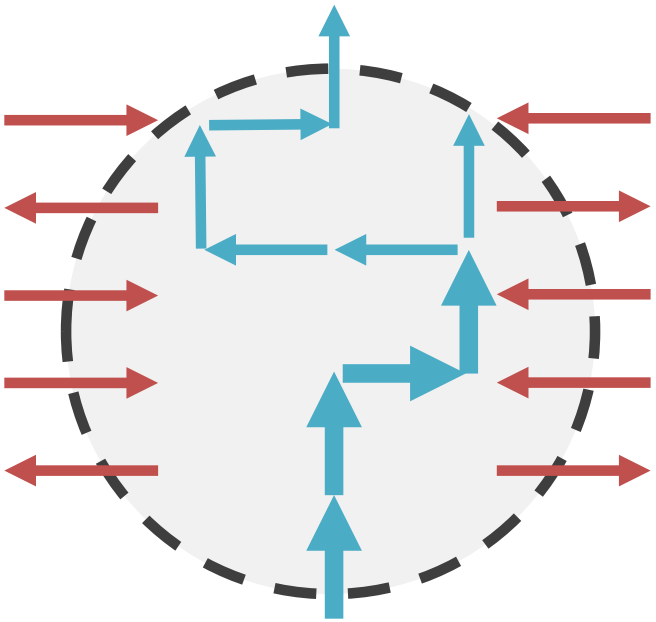
同質性/モノカルチャー

メンバーシップ型

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

メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド

Ⅱ 経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション

- 人材戦略は、人事部マターではなく経営マター。このため、経営陣・取締役会のコミットが変革のカギ。
- 人材戦略は価値創造に向けた戦略であることから、人材戦略に関する企業-投資家間の対話の強化も必要。

取締役会

①経営戦略の実現に不可欠な人材アジェンダに関する議論の活性化

（アジェンダ例）
- CxOサクセッション
- 「キーパーソン」の特定、パイプライン構築
- 企業文化の構築と変革

②人材戦略の方向性の意思決定、適切な実行の監督・モニタリング

経営陣

①経営戦略上達成すべき目標の明確化

②経営戦略の実現に向けた人材面での As is - To beギャップの定量化

③ギャップを埋める人材戦略の策定・実行、実行体制の整備（CHROの設置・選任）

④経営トップ４Ｃ（CEO/CHRO/CFO/CDO）※の密接な連携

⑤従業員・投資家への積極的な発信・対話

投資家

①投資方針における人材・人材戦略の位置付け明確化

②人材戦略に関する対話の実施

など

※本日の研究会後半で議論予定

政府

経営陣/取締役会/投資家の行動変容の後押し

（※）経営企画部門が存在する日本では、CSOを含めた「経営トップ5C（CEO/CSO/CHRO/CFO/CDO）」とすることも考えられる。

（参考）人材戦略に関するステークホルダーの協創（イメージ）

取締役会

人材戦略の承認、実行の監督

人材に関する活発な議論

監督　報告

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）

相互に選び合い
成長を共に実現

経営陣

人材戦略の策定・実行

社内外への発信・対話

対話を通じた
モニタリング/選別

投資家/資本市場

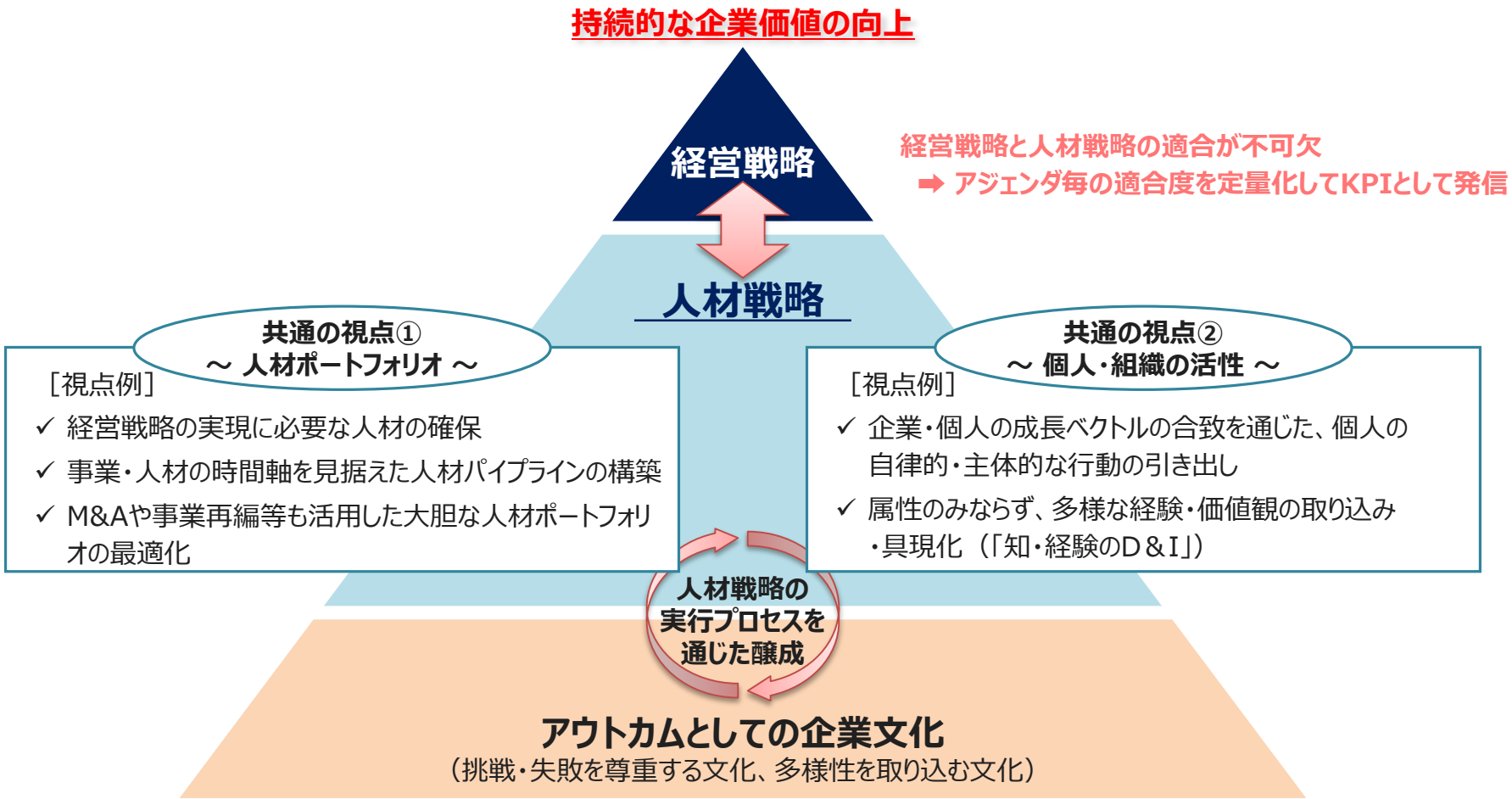
人材戦略を考慮した
投資先の選定・対話

個人の自律的成長・活躍　/　変化に対応する経営の実現

持続的な企業価値向上の実現

Ⅲ 人材戦略に求められる視点

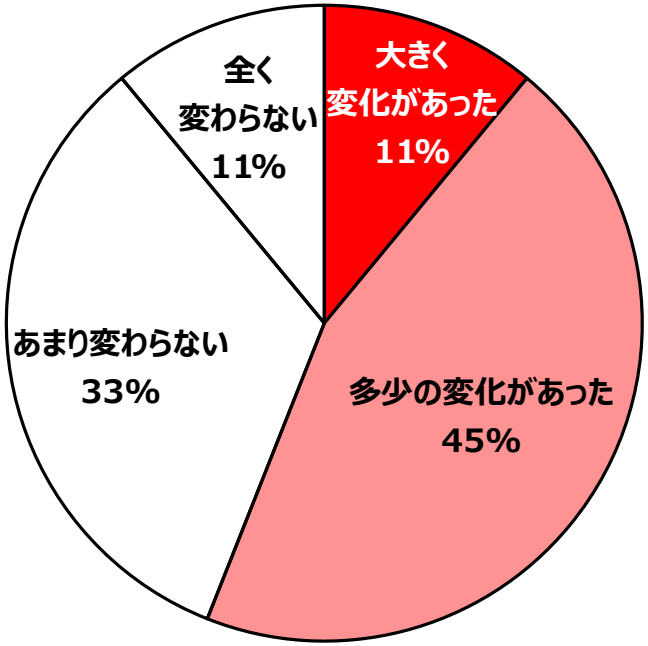
- 経営戦略と人材戦略の適合、人材戦略の実現が経営戦略の実現につながることが絶対条件。
- この前提の下、経営戦略の実現に必要な人材の質・量両面での充足、個人・組織の “活性” がポイント。
- また、人材戦略は、As is-To beギャップを埋める戦略。このため、経営戦略との適合度の「見える化」が重要。



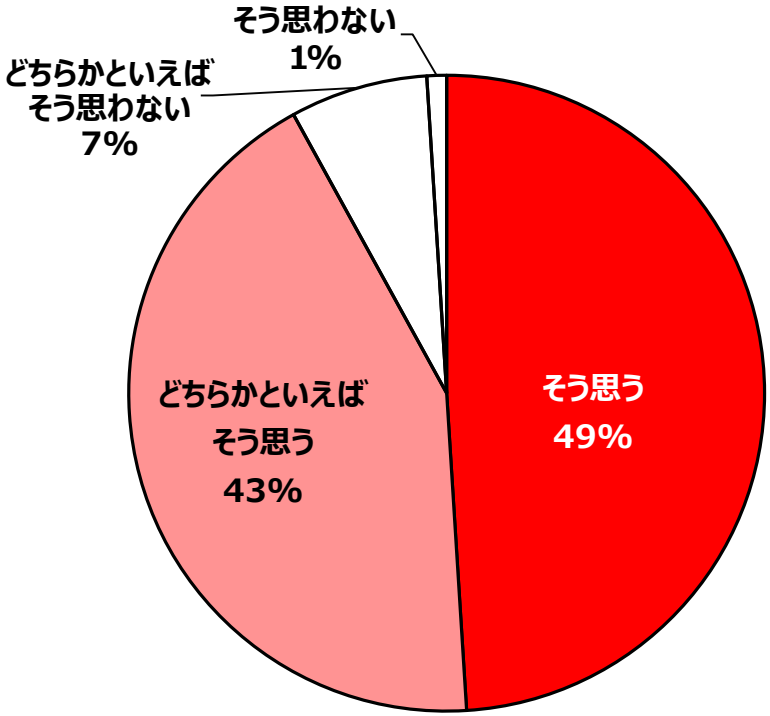
（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～キャリア観への影響①～

- 新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、キャリア観に変化があった者が５割。
- このうち、企業に依存せず、自律的にキャリアを形成する必要を感じたものが９割。

キャリア観に変化があった者



自律的なキャリア形成の必要性を感じた者

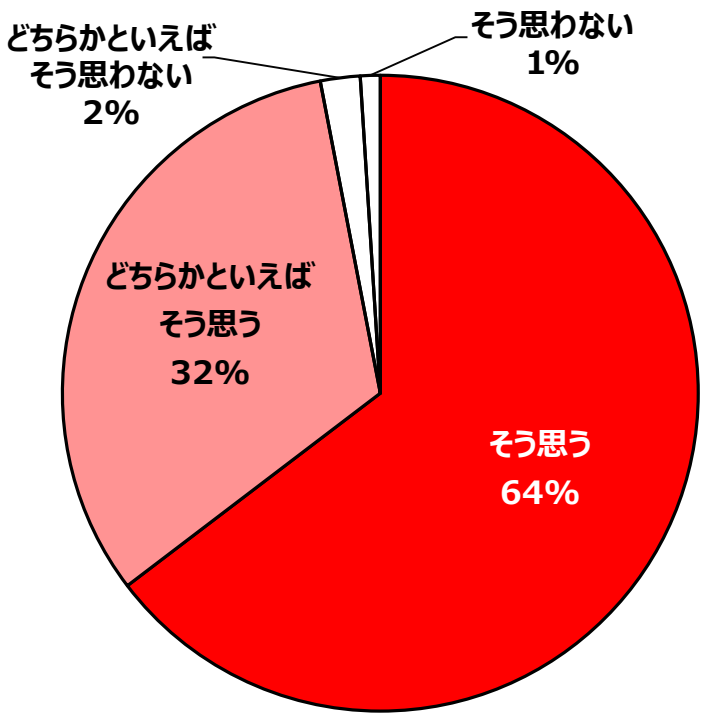


（出所）株式会社ビズリーチ「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、働き方やキャリア観・転職活動への影響に関するアンケート」（2020年4月）より作成。

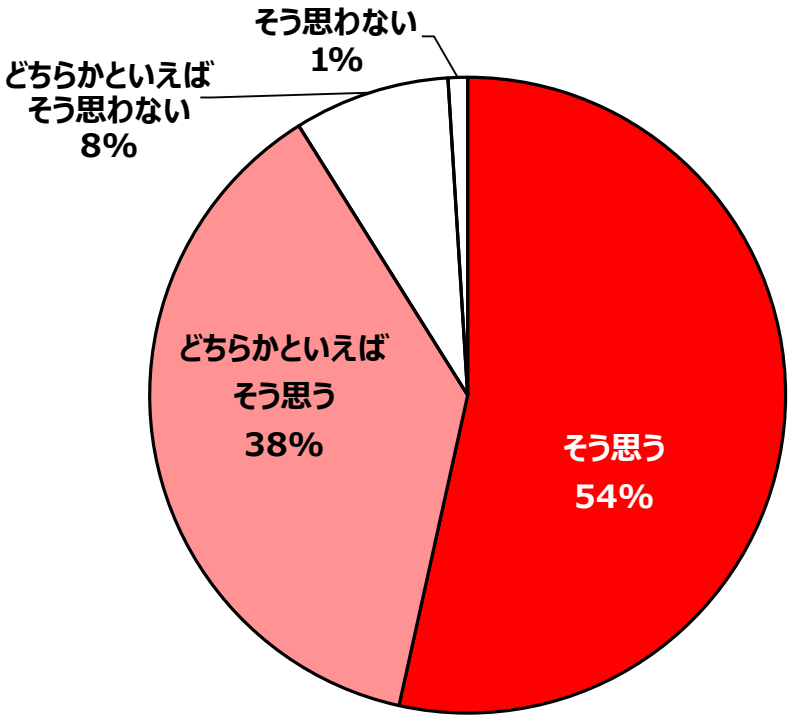
（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～キャリア観への影響②～

- キャリア観に変化があった者のうち、どこでも活躍できる自身の強みを可視化する必要があると感じた者、スキルアップや新しいスキル習得のために時間を割く必要があると感じた者はそれぞれ９割を超える。

自身の強みを可視化する必要性を感じた者



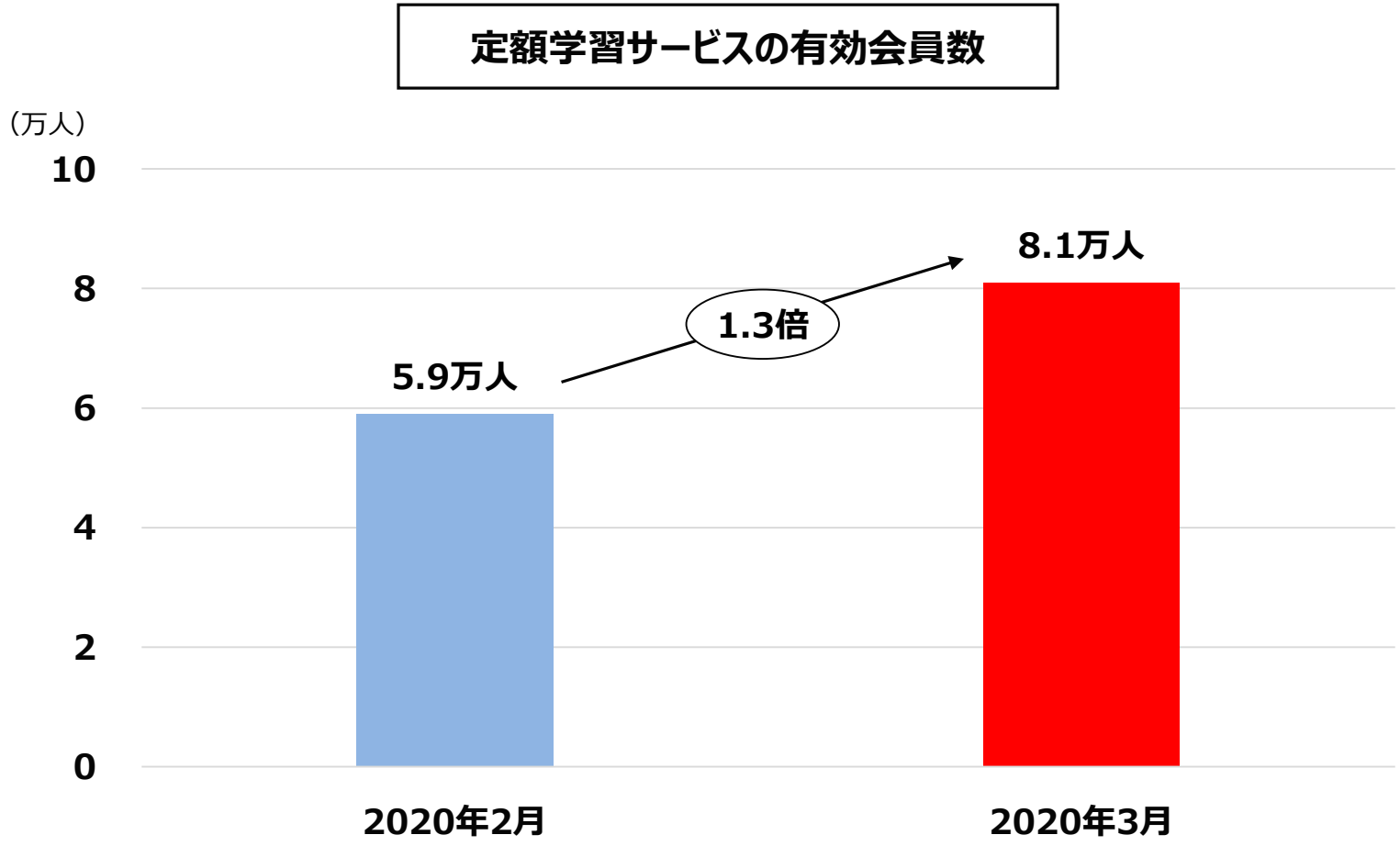
スキルアップやスキル習得の必要性を感じた者



（出所）株式会社ビズリーチ「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、働き方やキャリア観・転職活動への影響に関するアンケート」（2020年4月）より作成。

（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～学習サービスの会員数の動向～

- ビジネスナレッジに関する定額制動画学習サービスの有効会員数は2月から3月にかけて1.3倍に増加。

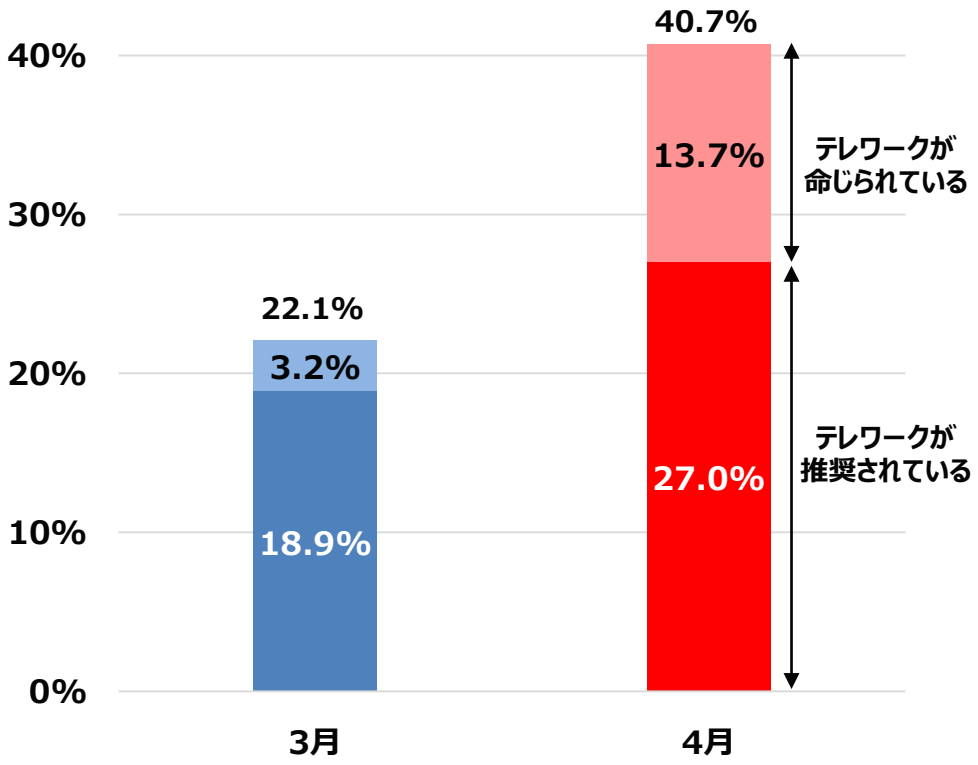


（出所）株式会社グロービスのニュースリリースより作成。

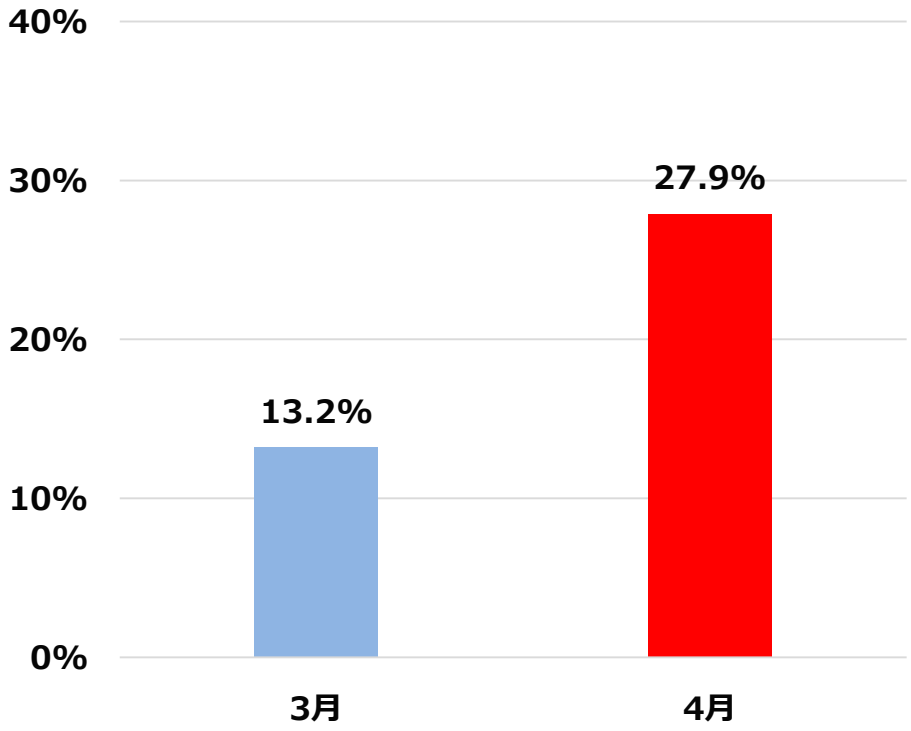
（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～テレワークの実施状況①～

- 新型コロナウイルス感染症への対応に伴い、多くの企業においてテレワークを実施。

テレワークに関する会社の方針



従業員のテレワーク実施率



（出所）パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」の第2回調査（2020年4月）をもとに作成。

（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～テレワークの実施状況②～

● 新型コロナウイルス感染症への対応に伴うテレワークの実施状況は職種ごとにバラツキ。

従業員のテレワーク実施率上位６職種

	職種名	従業員の実施率	会社からの推奨・命令率
1	WEBクリエイティブ職（WEBデザイナー、プランナーなど）	64.1%	77.7%
2	コンサルタント	61.4%	74.2%
3	企画・マーケティング	60.4%	75.6
4	IT系技術職	53.0%	72.6%
5	広報・宣伝・編集	52.1%	63.5%
6	経営企画	48.2%	65.0%

従業員のテレワーク実施率下位６職種

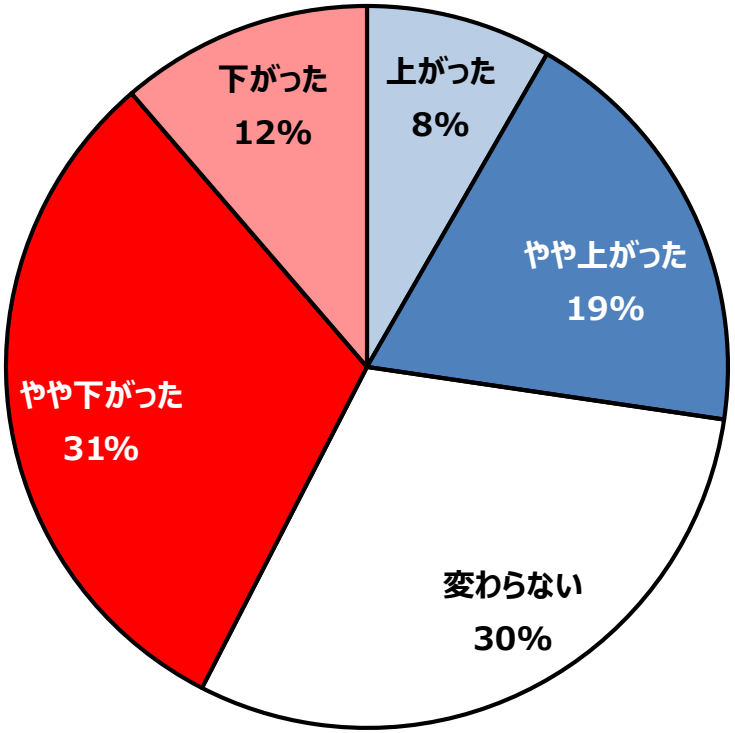
	職種名	従業員の実施率	会社からの推奨・命令率
1	福祉系専門職（介護士・ヘルパーなど）	2.2%	3.3%
2	ドライバー	3.2%	5.2%
3	【飲食】接客・サービス系職種	6.2%	5.2%
4	軽作業（梱包・検品・仕分／搬出・搬入など）	3.9%	8.3%
5	製造（組立・加工）	4.2%	11.4%
6	建築・土木系技術職（職人・現場作業員）	5.9%	10.5%

（出所）パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」の第2回調査（2020年4月）をもとに作成。

（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～テレワークの生産性①～

- 新型コロナウイルス感染症拡大防止のためにテレワークを実施した者の多くは、生産性が下がったと回答。

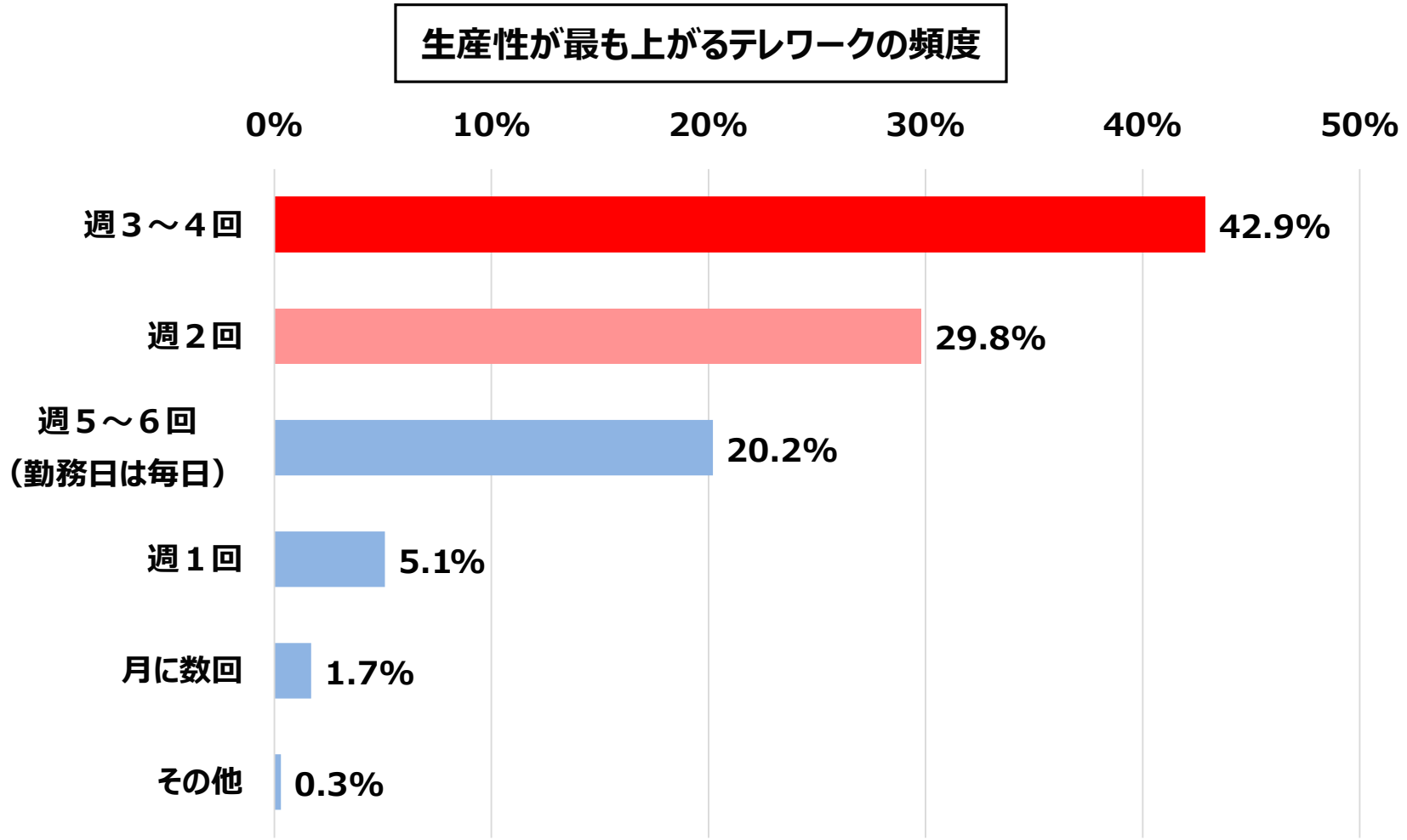
テレワークによる生産性の変化



（出所）日経BizGateによるアンケート調査（2020年4月）をもとに作成。n=1,372。

（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～テレワークの生産性②～

- 生産性が最も上がるテレワークの頻度としては、週３～４回と回答した者が最も多い。

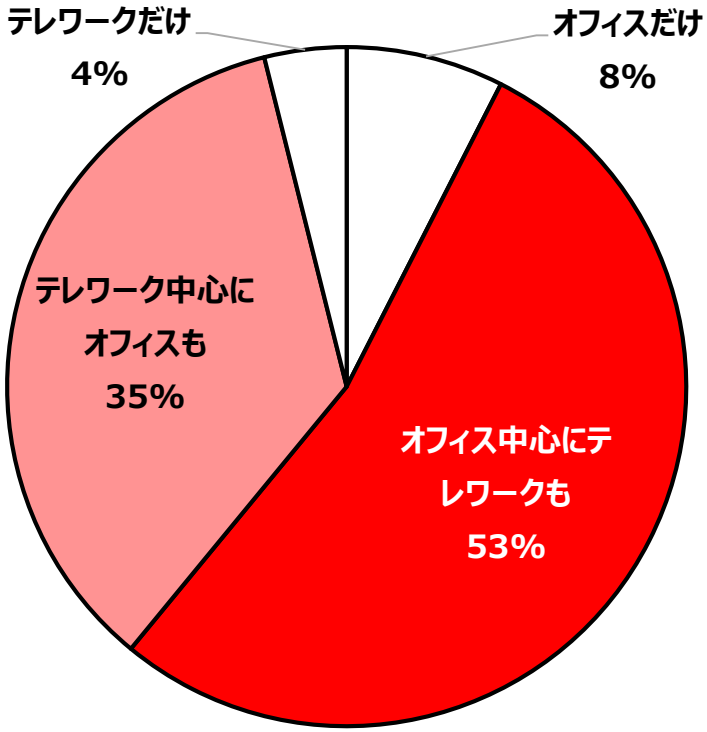


（注）テレワークをしたことにテレワークで生産性が上がったと回答した352名に対する「週にどれくらいの頻度でテレワークを実施すると、自信の生産性が最も上がると思いますか？」という設問の回答を集計。
（出所）アドビシステムズ株式会社「テレワークスキルに関する調査結果」（2020年3月）をもとに作成。

（参考）新型コロナウイルス感染症と働き方～今後の働き方の希望 ～

- 新型コロナウイルス感染症収束後においても、オフィス勤務を中心にテレワーク、又はテレワークを中心にオフィス勤務といった、オフィス勤務とテレワークの混合での働き方を希望する者が多い。

新型コロナウイルス感染症収束後に希望する働き方



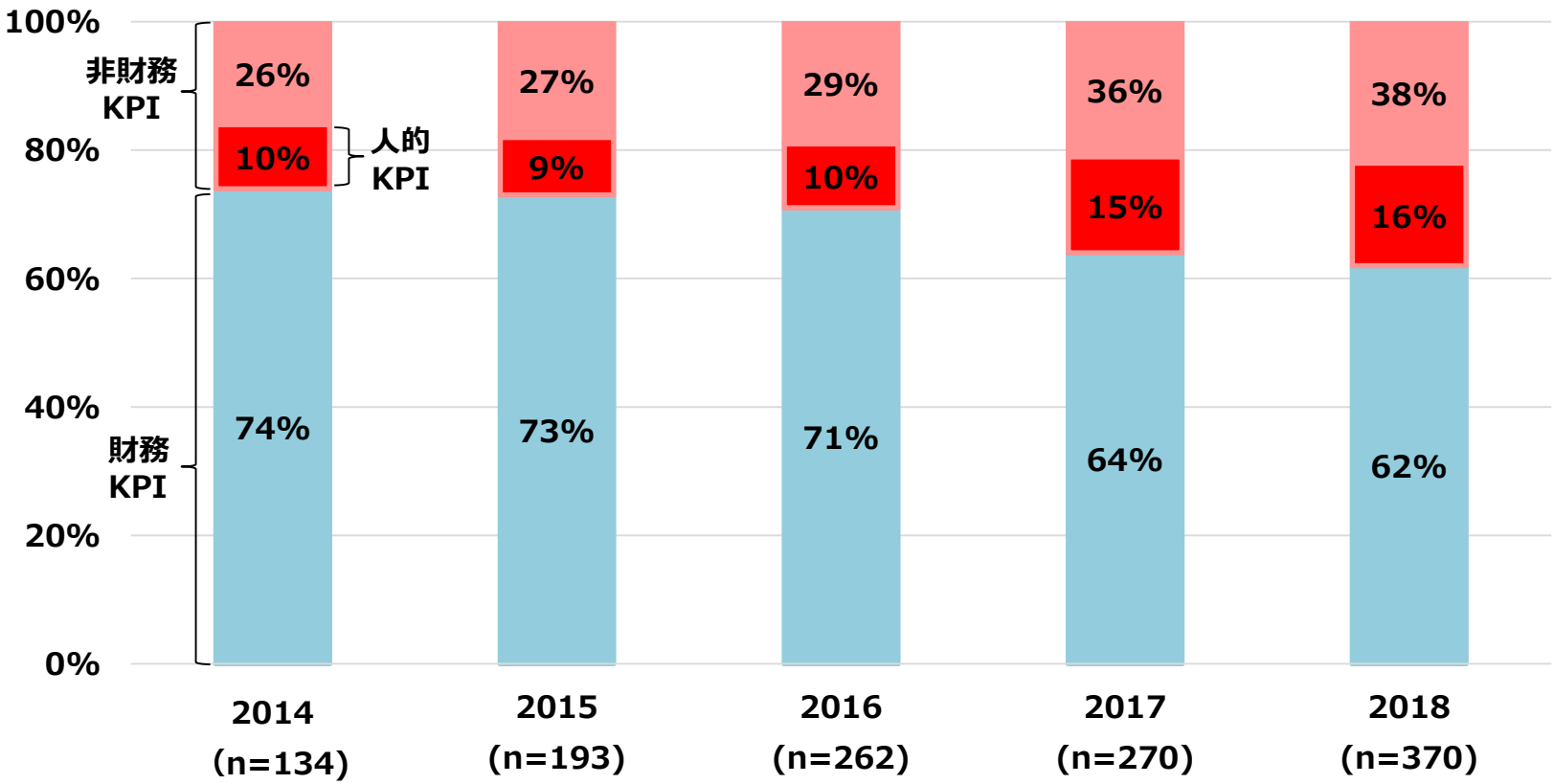
（出所）日経BizGateによるアンケート調査（2020年4月）をもとに作成。n=1,372。

3. 企業と投資家との対話

企業における人材関連情報の発信①

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

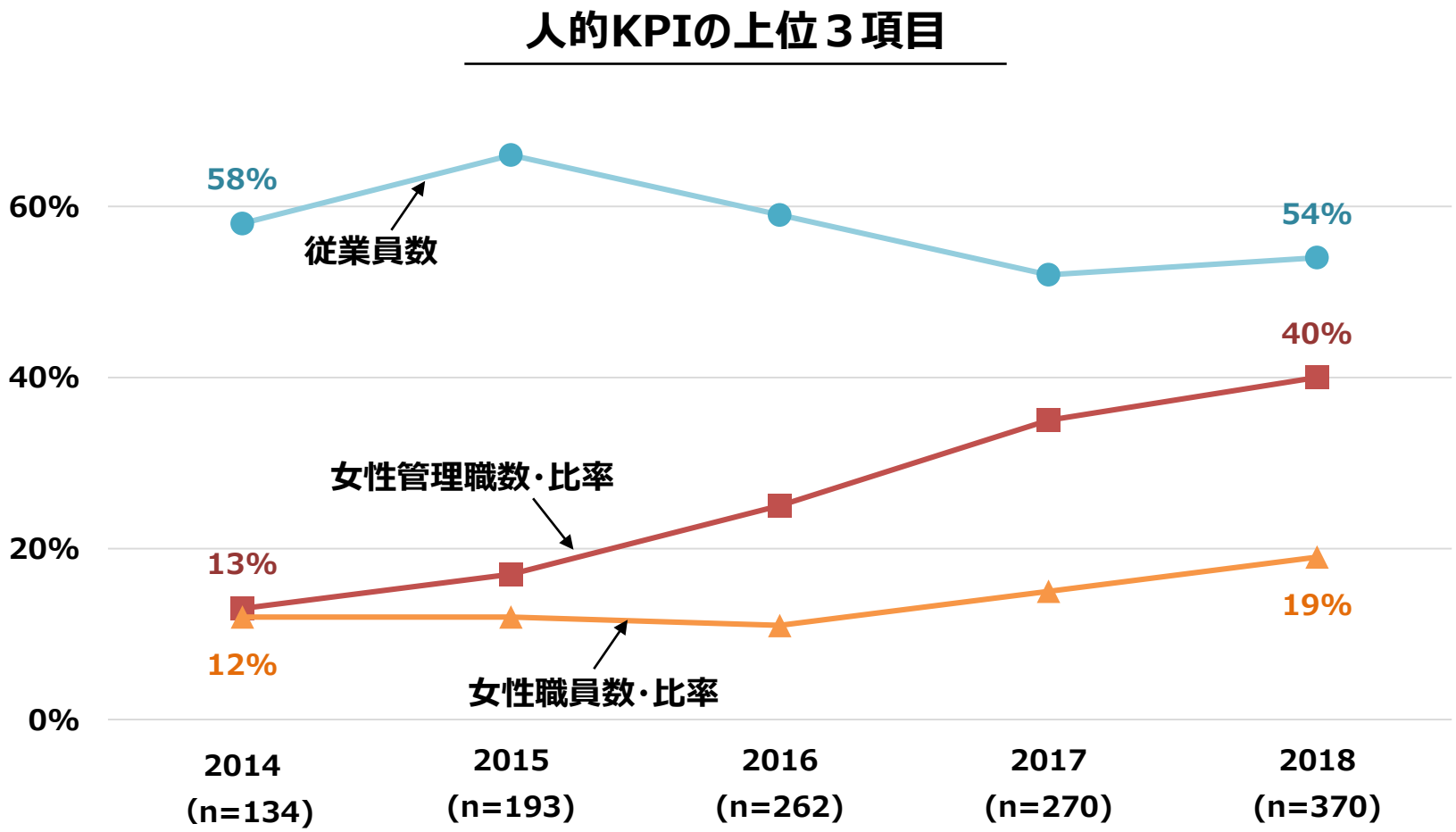
ハイライトセクションにおけるKPIの資本別比率



（注）統合報告書のハイライトセクションで示されたKPIが対象。非財務KPIは、人的KPI、自然KPI、製造KPI、知的KPI、社会・関係KPI、その他KPIの合計。
（出所）KPMGジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査2018」

企業における人材関連情報の発信②

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

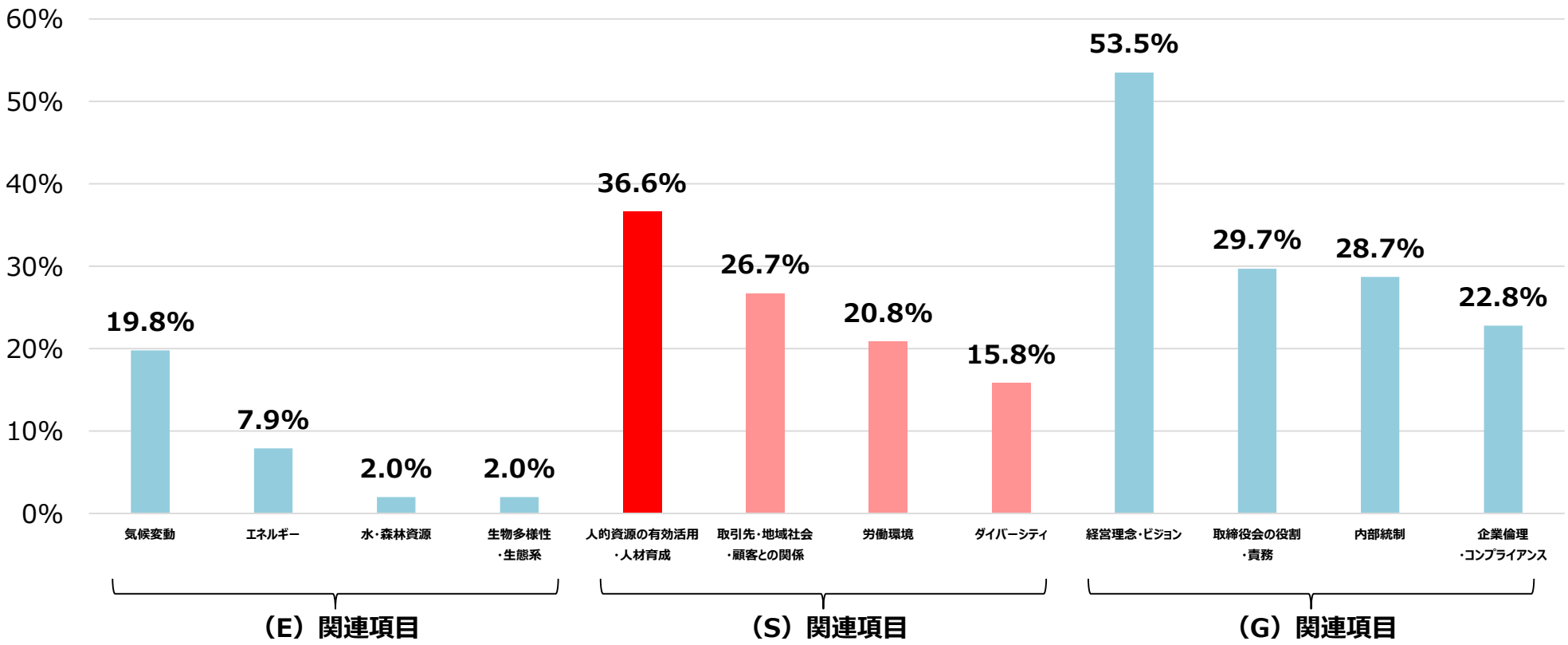


（注）統合報告書のハイライトセクションで示されたKPIが対象。非財務KPIは、人的KPI、自然KPI、製造KPI、知的KPI、社会・関係KPI、その他KPIの合計。
（出所）KPMGジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査2018」

機関投資家と人材関連情報①

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

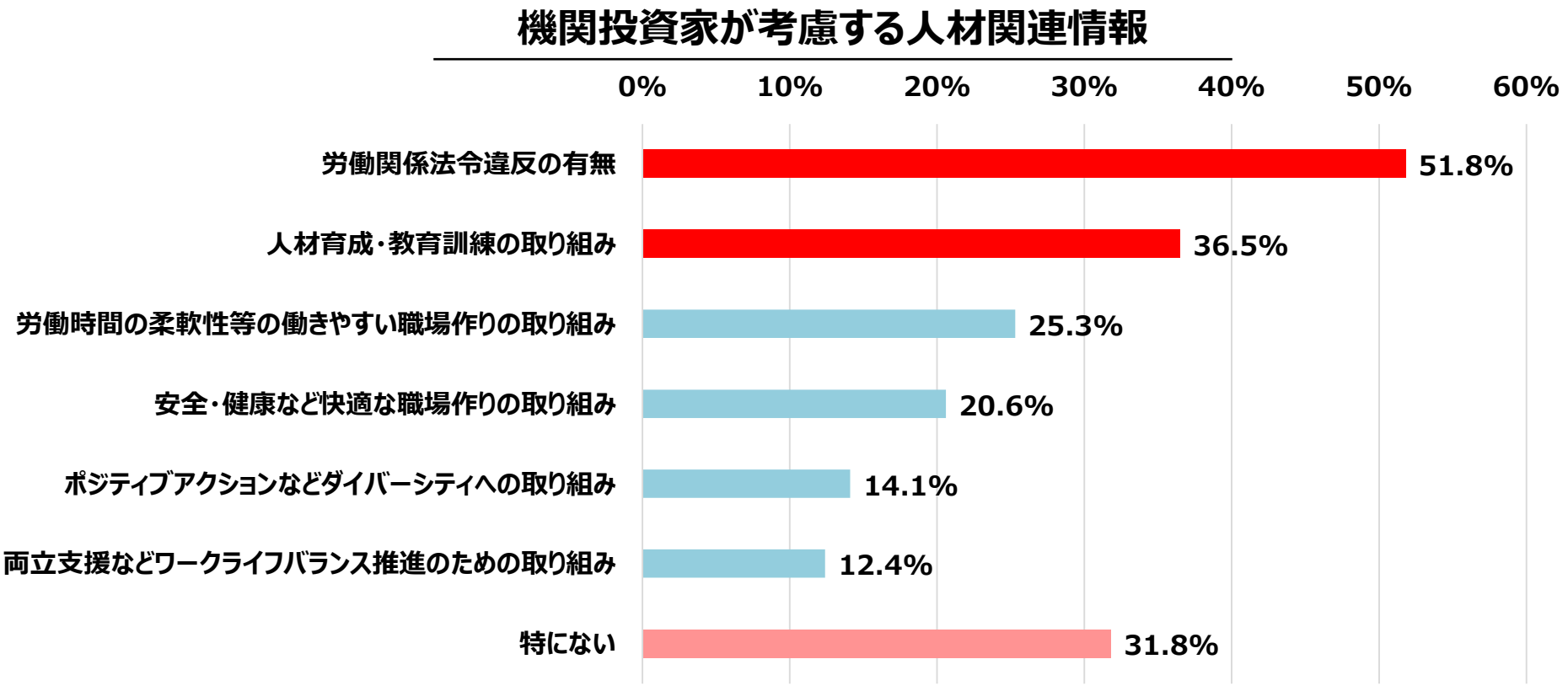
投資家が重視するESG項目



（注）「企業にかかわる環境(E)・社会(S)・ガバナンス（G）要素のうち、投資に際して特にどのような情報を重視していますか。（複数選択可）」という質問に対する回答。
（出所）一般社団法人生命保険協会「株式価値向上に向けた取り組みに関するアンケート」（平成29年度版）より作成。

機関投資家と人材関連情報②

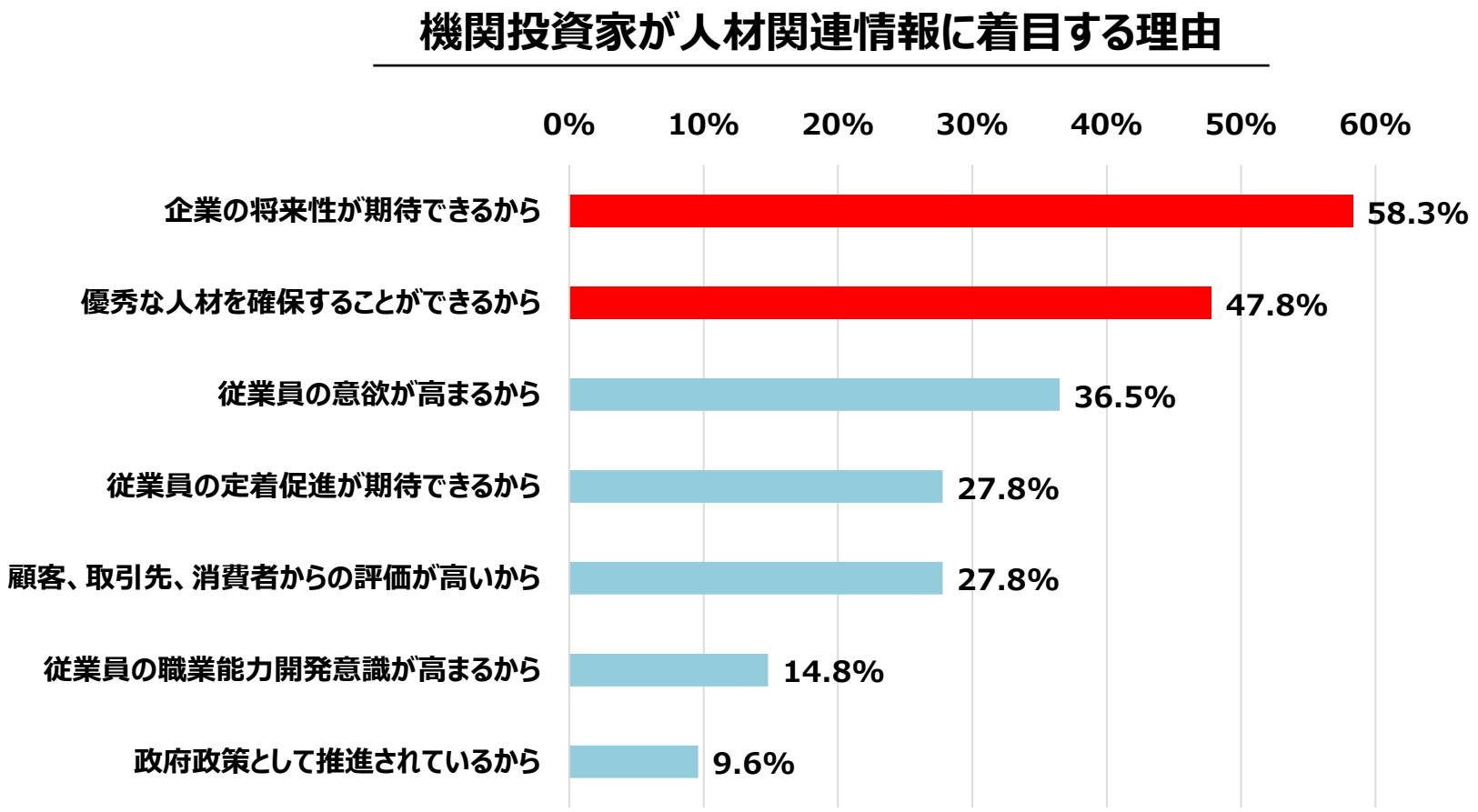
- 投資の際に、「労働関係法令違反の有無」、「人材育成・教育訓練の取り組み」を考慮する機関投資家の割合が高い。
- 一方、人材育成関連情報を考慮しない機関投資家も相当数存在。



（注）機関投資家を対象とした「貴社が投資を行う際、企業の『人材育成・脅威訓練、人材活用等』に関する情報のうちどのような項目を考慮しますか。あてはまるものを選んでください」（複数回答可）という設問の回答を集計。回答数は170。
（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の人的資産情報の『見える化』に関する研究」（2018年12月）

機関投資家と人材関連情報③

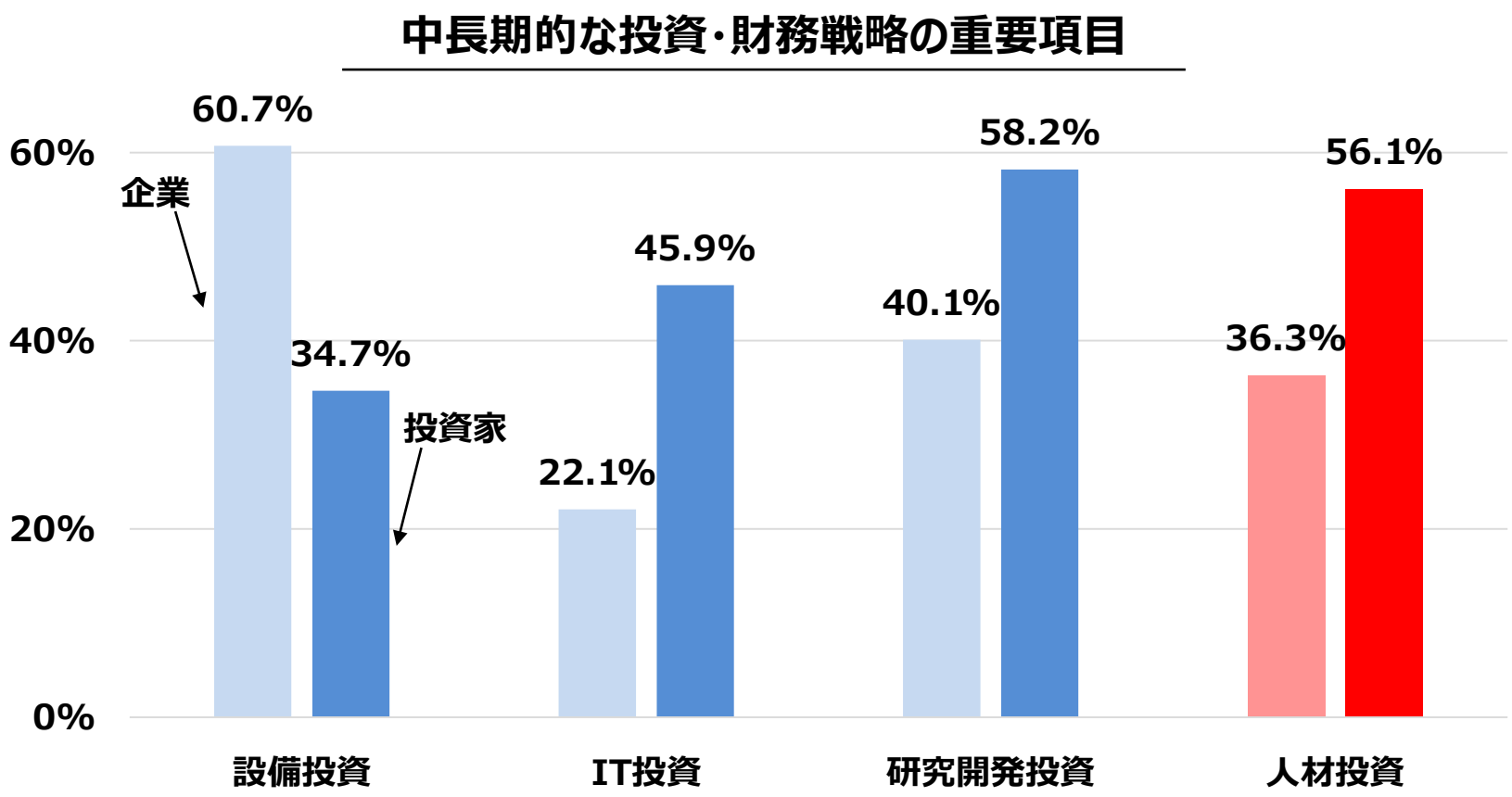
- 機関投資家が人材関連情報に着目する理由は、企業の将来性への期待や優秀人材の確保が多い。



（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）

企業と投資家の認識ギャップ

- 中長期的な投資・財務戦略の重要項目は、企業と投資家で認識のギャップが存在。
- 特に、人材投資、IT投資、研究開発投資については企業より投資家の方が重視。



（注）企業の回答数は521、投資家の回答数は98。３つまで選択。
（出所）一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果（2018年度版）」より作成。

米国企業も従業員をはじめとするステークホルダーを重要視

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

Statement on the Purpose of a Corporation

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

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

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

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

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

（出所）Business Roundtable「Statement on the Purpose of a Corporation」より作成。

（事例①）株式会社日立製作所（1/2）

～人財活用に絞った投資家向け説明会を開催～

HITACHI
Inspire the Next

社会価値の創出を牽引する人財戦略
ESG説明会

2019年9月24日

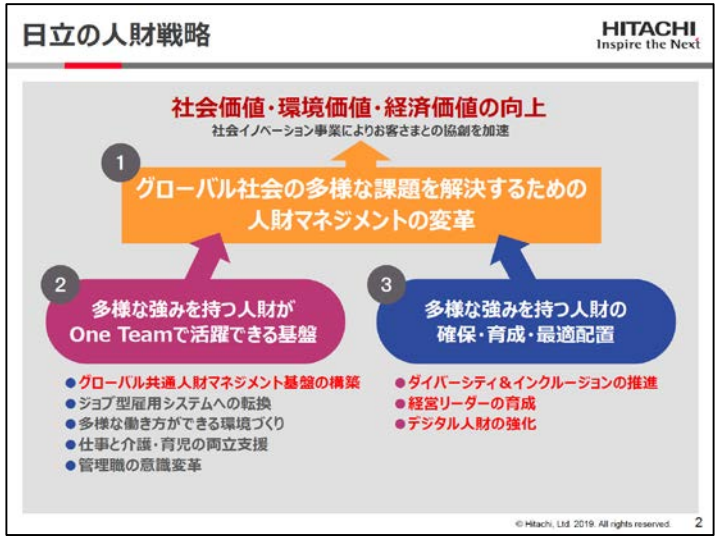
株式会社 日立製作所
執行役専務
法務・リスクマネジメント・コーポレートコミュニケーション責任者 兼
CHRO 兼 人財統括本部長 兼 安全マネジメント推進本部副本部長
中畑　英信

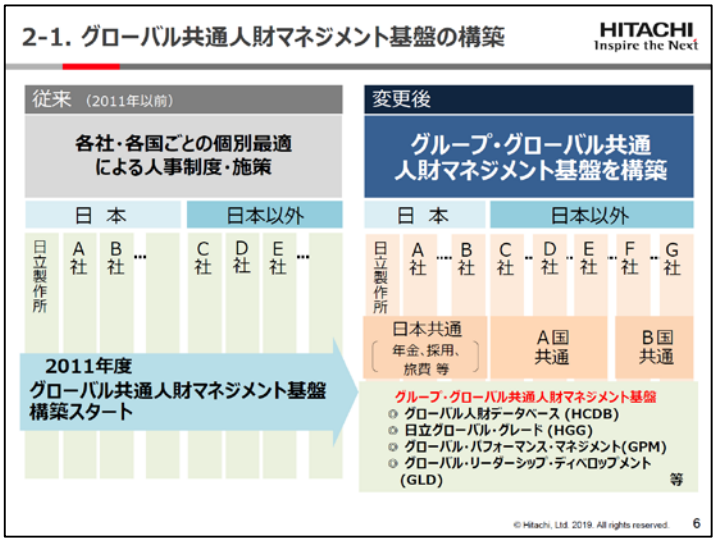
© Hitachi, Ltd. 2019. All rights

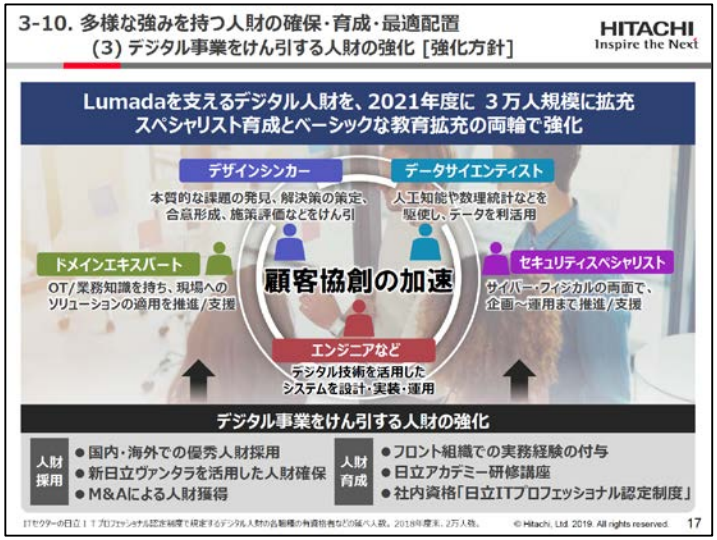
（出所）株式会社日立製作所「統合報告書2019」より作成

（事例①）株式会社日立製作所（2/2）

～人材戦略の実行が企業価値の向上につながることを発信～







（出所）株式会社日立製作所「統合報告書2019」（2019年9月24日ESG説明会）より作成

（事例②）ソニー株式会社（1/3）

～最も重要なマテリアリティの１つとして、「人材」を特定～

価値創造の基盤

ソニーのマテリアリティ

マテリアリティ分析の目的と全体像

ソニーは、多様な事業を国内外で展開しています。これらの事業を通じて感動を生み出すとともに、社会と地球環境の抱える課題に対応していく、明確な姿勢と行動がステークホルダーから求められていると認識しています。そこで、ソニーグループが長期的に事業を通じて価値を創造していく基盤となるマテリアリティ（重要課題）を特定するために、ステークホルダー視点を取り入れた分析を実施しました。

マテリアリティの特定プロセス

Step1 マテリアリティ候補項目の抽出・整理

社内外の情報や文献をもとに、ソニーにとって関連性が高いマテリアリティ候補項目を選定しました。

選定にあたっては、「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」や、社会的責任に関する国際規格である「ISO26000」「SDGs（持続可能な開発目標）」などを参考にしています。

Step2 自社視点およびステークホルダー視点での評価

「Step1」で抽出・整理した項目について、自社およびステークホルダー視点での評価を次の観点から実施しました。

- 各マテリアリティ候補項目に責任を持つ執行役員が、中長期視点での社会・技術の変化や、あるべき姿へ向けたさらなる施策強化の必要性の観点から、各項目の自社にとっての重要性を評価。
- NGO、投資家、ESG評価機関、マスメディアなどが公表している情報に基づき、各項目のステークホルダー視点での重要性を評価。
- 投資家やCSRに関する社外専門家との意見交換を通じたステークホルダー視点での評価。

Step3 マテリアリティ項目の特定

「Step2」で実施した評価結果に基づき、経営層の承認を得て、マテリアリティ項目を特定しました。

これらのStepを経た多面的な評価の結果、「テクノロジー」「人材」を最も重要なマテリアリティ項目として特定しました。今後、長期的な価値の創造に向けて、これらの領域における取り組みを強化していきます。

サステナビリティの考え方＞マテリアリティ項目の特定
https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr_report/about/materiality.html

SDGsへの貢献

ソニーは、お客様に感動をもたらす製品とサービス、コンテンツを通じたイノベーションの創出と健全な事業活動の遂行を社会的責任の根幹をなすものとして取り組んでいます。同時に、ソニーの事業は、人々が平和で安心して暮らせる地球環境や人間社会があって初めて成り立つという認識のもと、環境や人権に対する取り組みをサプライチェーン全体にわたって継続しています。こうした認識と、ソニーの多様な事業内容は国連のSDGs（持続可能な開発目標）の掲げる17の目標にも深く関係しており、事業活動を行う過程でSDGsの達成に貢献していきます。また、ソニーの事業活動が地球環境と人間社会にもたらすさまざまな影響とリスクを継続的に評価し、影響をマネジメントするとともに、適切な情報開示を実施しています。

そのほか、ソニーの技術、製品、サービス、コンテンツの活用や、さまざまなパートナーシップを通じたSDGsへの貢献を目指しています。

マテリアリティ分析の全体像

31

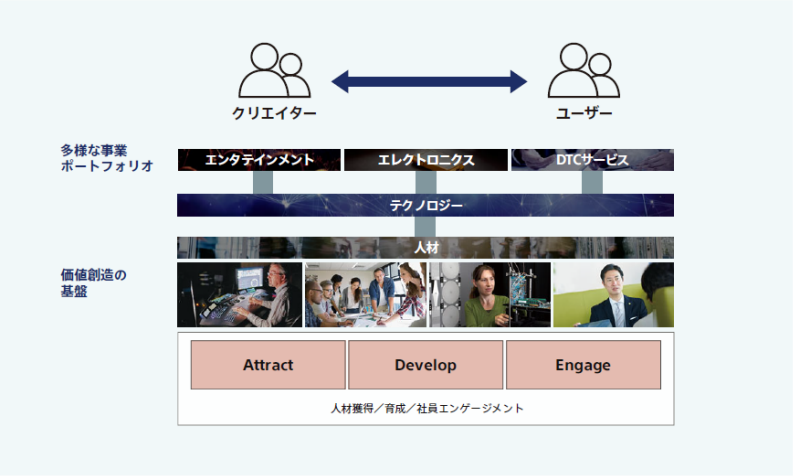
（出所）ソニー株式会社「Corporate Report 2019　統合報告書」より作成。

（事例②）ソニー株式会社（2/3）

～人材戦略のフレームワーク、基本的な考え方について分かりやすく発信～

人材

持続的な成長のための人事戦略フレームワーク



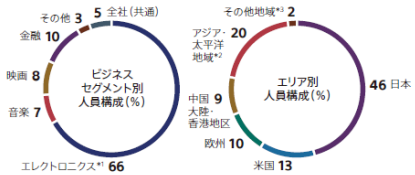
人材についての基本的な考え方

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

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

ソニーが社員に提供する価値	ソニーが社員に求めること
• 「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」で、世界を感動で満たす影響力 • お客様やコミュニティ、クリエイターに近づき、イノベーションを創出 • エンタテインメント、エレクトロニクス、Direct to Consumer (DTC) サービスの多岐にわたるグローバルなキャリアの可能性 • 多様な人材や視点から価値を生むインクルーシブなカルチャー	• 夢と好奇心で未来を開拓し、人々の心を動かす • 多様性を生かし、ベストなものを飽くことなく追求 • ソニーの持続可能性のために、倫理的で責任ある行動を体現し、ソニーブランドへの信頼に応える • エンタテインメント、エレクトロニクス、DTCサービスの多岐にわたる事業機会を生かすために独自性を発揮する

ソニーの人材基礎情報（2019年3月31日現在）



合計114,400名

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

36

（出所）ソニー株式会社「Corporate Report 2019　統合報告書」より作成。

（事例②）ソニー株式会社（3/3）

～外部評価や社員のエンゲージメント指標など客観的な指標を発信～

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

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

人事戦略の方針

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

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

1つ目の「Attract」（人材獲得）では、Sony's Purpose & Valuesへの共感を前提としながら、今後の事業競争力強化のために戦略的な人材獲得を重視しており、採用力を継続的に高めています。市場競争力のある適正な処遇水準、完全実力主義の評価・等級運用などに加えて、成長機会の提供、柔軟で多様な働き方、新たな挑戦や失敗を許容するソニーらしい組織風土などにより差異化しています。

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

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

人材についての機会とリスク

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

外部評価

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

ヒューマン・ライツ・キャンペーン財団によるLGBTQ平等調査で最高スコア（対象：米国 ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ、ソニー・エレクトロニクス、ソニー・ピクチャーズエンタテインメント）

社員意識調査におけるエンゲージメント指標の推移

86% 2016年 ▶ 86% 2017年 ▶ 86% 2018年

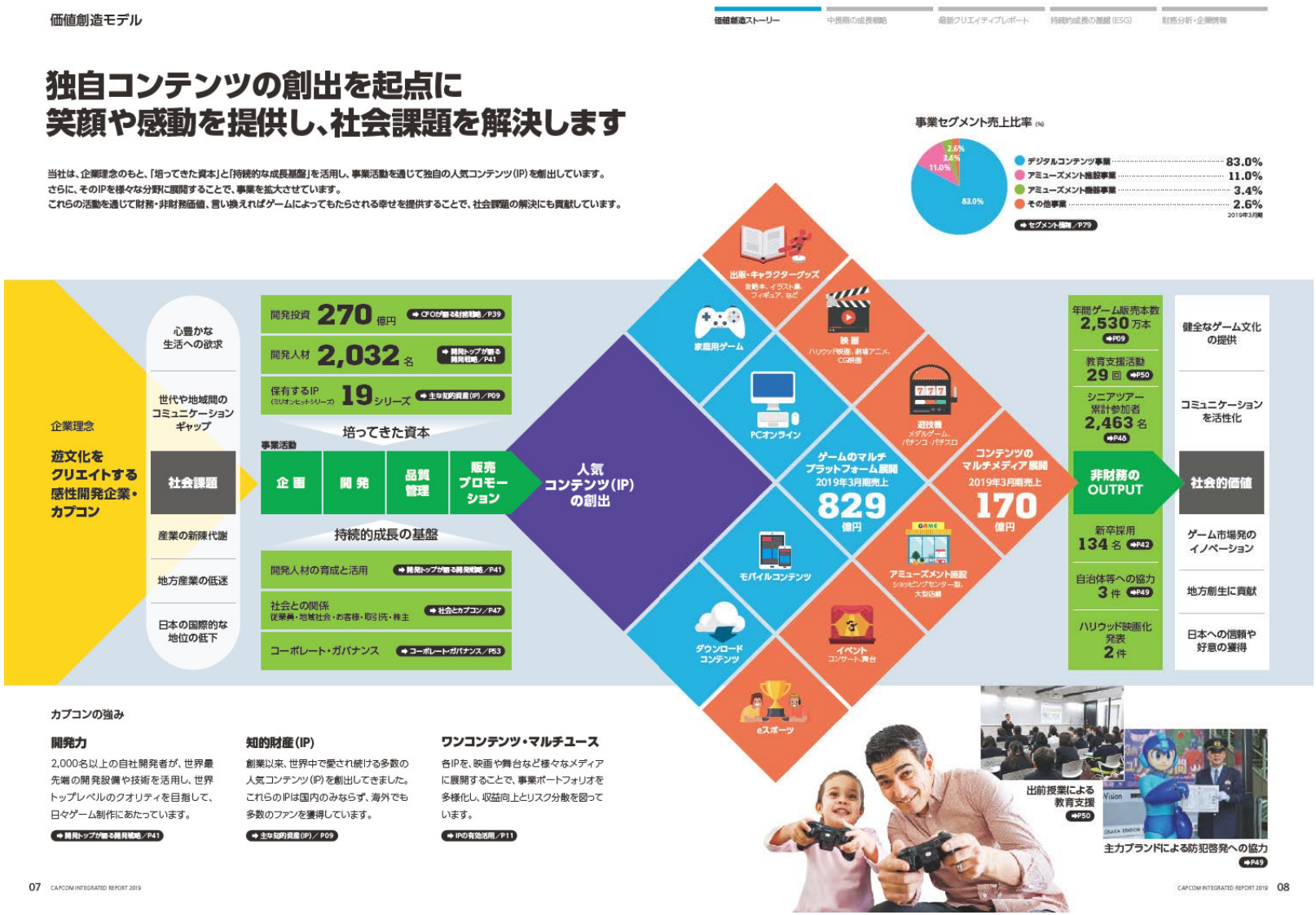
※エンゲージメントに関する設問において、非好意的以外の回答をしている社員の割合

社員意識調査参加率	約90%
社員コメント数	延べ8万件

（出所）ソニー株式会社「Corporate Report 2019 統合報告書」より作成。

（事例③）株式会社カプコン（1/2）

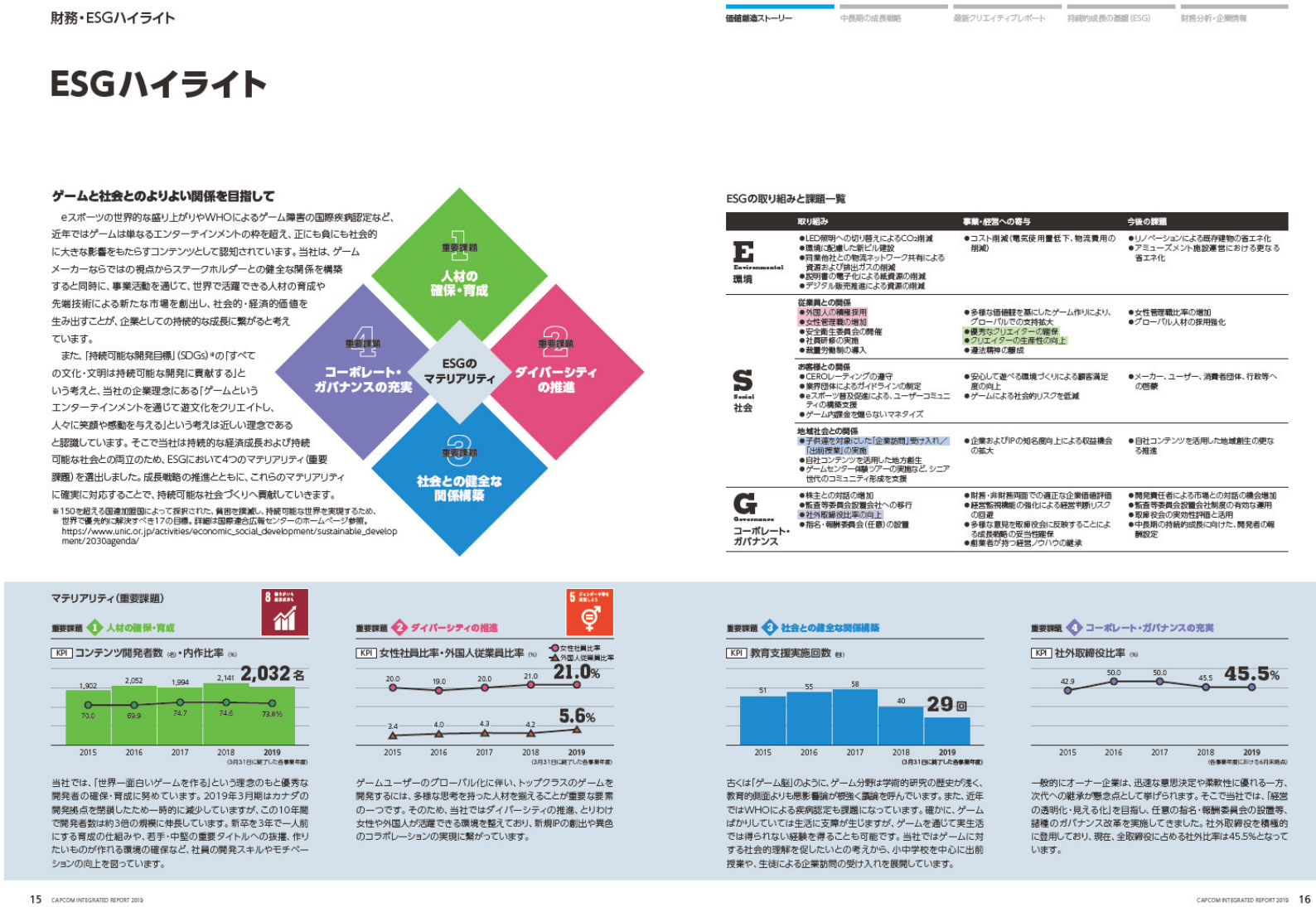
～価値創造モデルの中に「人材」を位置付け～



（出所）株式会社カプコン「統合報告書2019」より作成。

（事例③）株式会社カプコン（2/2）

～戦略上重要な人材（コンテンツ開発者）について、KPIを設定して可視化～



財務・ESGハイライト

価値創造ストーリー　中長期の成長戦略　最新クリエイティブレポート　持続的成長の基盤（ESG）　財務分析・企業情報

ESGハイライト

ゲームと社会とのよりよい関係を目指して

eスポーツの世界的な盛り上がりやWHOによるゲーム障害の国際疾病認定など、近年ではゲームは単なるエンターテインメントの枠を超え、正にも負にも社会的に大きな影響をもたらすコンテンツとして認知されています。当社は、ゲームメーカーならではの視点からステークホルダーとの健全な関係を構築すると同時に、事業活動を通じて、世界で活躍できる人材の育成や先端技術による新たな市場を創出し、社会的・経済的価値を生み出すことが、企業としての持続的な成長に繋がると考えています。

また、「持続可能な開発目標」（SDGs）※の「すべての文化・文明は持続可能な開発に貢献する」という考えと、当社の企業理念にある「ゲームというエンターテインメントを通じて遊文化をクリエイトし、人々に笑顔や感動を与える」という考えは近しい理念であると認識しています。そこで当社は持続的な経済成長および持続可能な社会との両立のため、ESGにおいて4つのマテリアリティ（重要課題）を選出しました。成長戦略の推進とともに、これらのマテリアリティに確実に対応することで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

※150を超える国連加盟国によって採択された、貧困を撲滅し、持続可能な世界を実現するため、世界で優先的に解決すべき17の目標。詳細は国際連合広報センターのホームページ参照。
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

重要課題1 人材の確保・育成
重要課題2 ダイバーシティの推進
重要課題3 社会との健全な関係構築
重要課題4 コーポレート・ガバナンスの充実
ESGのマテリアリティ

ESGの取り組みと課題一覧

	取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
E Environmental 環境	●LED照明への切り替えによるCO2削減 ●環境に配慮した新ビル建設 ●同業他社との物流ネットワーク共有による資源および排出ガスの削減 ●説明書の電子化による紙資源の削減 ●デジタル販売推進による資源の削減	●コスト削減（電気使用量低下、物流費用の削減）	●リノベーションによる既存建物の省エネ化 ●アミューズメント施設運営における更なる省エネ化
S Social 社会	従業員との関係 ●外国人の積極採用 ●女性管理職の増加 ●安全衛生委員会の開催 ●社員研修の実施 ●就業分働制の導入	●多様な価値観を基にしたゲーム作りにより、グローバルでの支持拡大 ●優秀なクリエイターの確保 ●クリエイターの生産性の向上 ●違法精神の醸成	●女性管理職比率の増加 ●グローバル人材の採用強化
	お客様との関係 ●CEROレーティングの遵守 ●業界団体によるガイドラインの制定 ●eスポーツ普及促進による、ユーザーコミュニティの構築支援 ●ゲーム内課金を煽らないマネタイズ	●安心して遊べる環境づくりによる顧客満足度の向上 ●ゲームによる社会的リスクを低減	●メーカー、ユーザー、消費者団体、行政等への啓蒙
	地域社会との関係 ●子供達を対象にした「企業訪問」受け入れ／「出前授業」の実施 ●自社コンテンツを活用した地方創生 ●ゲームセンター体験ツアーの実施など、シニア世代のコミュニティ形成を支援	●企業およびIPの知名度向上による収益機会の拡大	●自社コンテンツを活用した地域創生の更なる推進
G Governance コーポレート・ガバナンス	●株主との対話の増加 ●監査等委員会設置会社への移行 ●社外取締役比率の向上 ●指名・報酬委員会（任意）の設置	●財務・非財務両面での適正な企業価値評価 ●経営監視機能の強化による経営判断リスクの回避 ●多様な意見を取締役会に反映することによる成長戦略の妥当性確保 ●創業者が持つ経営ノウハウの継承	●開発責任者による市場との対話の機会増加 ●監査等委員会設置会社制度の有効な運用 ●取締役会の実効性評価と活用 ●中長期の持続的成長に向けた、開発者の報酬設定

マテリアリティ（重要課題）

重要課題1 人材の確保・育成

KPI コンテンツ開発者数（名）・内作比率（%）

当社では、「世界一面白いゲームを作る」という理念のもと優秀な開発者の確保・育成に努めています。2019年3月期はカナダの開発拠点を閉鎖したため一時的に減少していますが、この10年間で開発者数は約3倍の規模に伸長しています。新卒を3年で一人前にする育成の仕組みや、若手・中堅の重要タイトルへの抜擢、作りたいものが作れる環境の確保など、社員の開発スキルやモチベーションの向上を図っています。

重要課題2 ダイバーシティの推進

KPI 女性社員比率・外国人従業員比率（%）

ゲームユーザーのグローバル化に伴い、トップクラスのゲームを開発するには、多様な思考を持った人材を揃えることが重要な要素の一つです。そのため、当社ではダイバーシティの推進、とりわけ女性や外国人が活躍できる環境を整えており、新規IPの創出や異色のコラボレーションの実現に繋がっています。

重要課題3 社会との健全な関係構築

KPI 教育支援実施回数（回）

古くは「ゲーム脳」のように、ゲーム分野は学術的研究の歴史が浅く、教育的側面よりも悪影響論が根強く議論を呼んでいます。また、近年ではWHOによる疾病認定も課題になっています。確かに、ゲームばかりしていては生活に支障が生じますが、ゲームを通じて実生活では得られない経験を得ることも可能です。当社ではゲームに対する社会的理解を促したいとの考えから、小中学校を中心に出前授業や、生徒による企業訪問の受け入れを展開しています。

重要課題4 コーポレート・ガバナンスの充実

KPI 社外取締役比率（%）

一般的にオーナー企業は、迅速な意思決定や柔軟性に優れる一方、次代への継承が懸念点として挙げられます。そこで当社では、「経営の透明化・見える化」を目指し、任意の指名・報酬委員会の設置等、諸種のガバナンス改革を実施してきました。社外取締役を積極的に登用しており、現在、全取締役に占める社外比率は45.5%となっています。

15 CAPCOM INTEGRATED REPORT 2019　CAPCOM INTEGRATED REPORT 2019 16

（出所）株式会社カプコン「統合報告書2019」より作成。

（事例④）株式会社丸井グループ（1/3）

～個人の成長と組織の成長を結びつける考え方を発信～

（出所）株式会社丸井グループ「共創経営レポート2019」より作成。

（事例④）株式会社丸井グループ（2/3）

～イノベーションや個人の成長を促す制度について発信①～

_HUMAN BUSINESS

独自の純粋持株会社制による「グループ共通人事制度」

2007年から純粋持株会社制を採用しており、5,000人を超える社員すべてにグループ共通の人事制度を適用しています。これにより、特徴であるグループ会社間人事異動「職種変更」や、自ら手を挙げる公募制の「グループ横断プロジェクト」などが実現しました。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向などにかかわらず互いを認め合い、「しあわせ」を共に創るビジネスモデルを担う人材を育むための組織風土を醸成しています。

共感力と革新力を磨くグループ会社間人事異動「職種変更」

職種変更とは、グループ共通の人事制度のもとで（株）丸井グループを含む12社のグループ会社間を異動する独自の制度です。その異動はまるで別会社に転職するかのように、例えば小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたります。2013年4月から本格的に推進し、2019年4月までの累計で、全グループ社員の約52%にあたる2,400人が職種変更を経験しています。2016年11月に実施した職種変更に関するアンケートでは、約86%の社員が「異動後に成長を実感した」と回答しており、レジリエンス力のある社員が多く育っています。

一つの職種での経験が長くなると、その職種ならではの「当たり前」にとらわれてしまいがちです。職種変更によって、新たな業務に就くことで、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側にも良い変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。このような職種変更制度により、お客さま視点を持った、変化に強い社員が育成され、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成につながっています。

グループ会社間異動者数

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
グループ会社間異動者数（年間）	383人	552人	404人	431人	343人
グループ会社間異動者数（累計）	670人	1,222人	1,626人	2,057人	2,400人
グループ会社間異動率（累計）	18%	25%	34%	43%	52%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

職種変更を支えるグループ共通のプラットフォーム

異動に関するフォローアップ

チャレンジしたい職種や部署を申告できる「自己申告制度」（年2回）

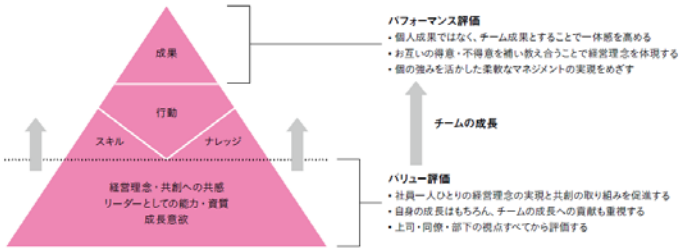
職種変更者、受け入れ側双方の気づきにつながる面談やOJTの実施

社員自ら議論して改定した「人事評価制度」

従来の評価制度は、顕在化した実績をベースに評価していたため、一人ひとりの資質や潜在的な能力が評価されにくい仕組みになっていました。半期ごとの成果とプロセスを評価することで、短期的視点の取り組みを促すことにつながり、職種変更を行ったばかりの社員の人事評価が低くなってしまうこともありました。

企業が持続的な成長を果たしていくためには、中長期的な視点に立って社員を評価し育成していく必要があり、2015年12月から新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会を立ち上げ、のべ約3,200人の社員が運用案・定量目標・定性目標について議論を重ねました。2017年10月より人事評価制度を「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価に刷新したことで、若手社員の登用やチーム意識の向上、手挙げ文化の醸成につながっています。しかし「バリュー評価」の正しい理解浸透にはまだ課題もあり、常に修正していく必要があります。今後も、継続して議論し、より成長につながる制度へ進化させていきます。

人事評価制度のイメージ



経営理念・バリューに基づく行動・成長を、チームの成果につなげる

社員のコメント

宋田 侑子
（株）エイムクリエイツ
コーポレートソリューション統括部
リーシング部

チームへの意識を高めた人事評価制度

職種変更によって自分の仕事の幅が広がり、成長につながったと思います。店舗での接客・販売を経て、婦人服のMD担当を経験し、自分の職域をさらに拡げたいと思い、自己申告で今の部署に希望を出しました。リーシングの仕事は初めてだったので最初は苦労もありましたが、自分の長所や短所に気づくこともでき、やりがいを持って取り組んでいます。人事評価制度については、以前は個人の実績が評価に直接結びついていたので、どうしても個人で動くことが多く、チームとして円滑に進みづらかったのですが、評価制度が変わったことで、チームとして成果を上げることへの意識が高くなり、チームで協力する風土ができてきたと感じています。（株）エイムクリエイツは商業施設以外への事業領域拡大を進めており、住友林業（株）さまとの協業により、介護施設や保育施設などのプランニングや内装の領域がさらに広がり、より多くの人をインクルードできるようになりました。これからも本業を通じて、多くの人がしあわせを感じられる社会を実現したいです。

（出所）株式会社丸井グループ「共創経営レポート2019」より作成。

（事例④）株式会社丸井グループ（3/3）

～イノベーションや個人の成長を促す制度について発信②～

_HUMAN BUSINESS

革新を起こすグループ横断の「場」

未来志向で深く議論する「グループ横断プロジェクト」

丸井グループでは2015年3月期から中期経営計画に多様性推進を掲げ、「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を進めています。その推進の一翼を担っているのが、グループ全社員が自ら手を挙げることで参加可能な公募制のプロジェクトです。

このうち「グループ横断プロジェクト」は、所属部署や年齢・役職を問わず、小論文で選抜されたメンバーが参加し、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考えています。中長期視点で会社や社会全体にかかわる3つのテーマを設定しており、プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰り、ビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを考え、実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出されています。

3つの「グループ横断プロジェクト」紹介

ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクト
2011年にスタート。現在は、すべてのステークホルダーの多様性を受容することで、一人ひとりが尊重され、LGBTや障がいのある方などすべての人がしあわせを感じられる活動を推進。

ウェルネス経営推進プロジェクト
2016年にスタート。「病気にならないこと（基盤）」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること（活力）」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を社内外へ推進。

サステナビリティプロジェクト
2018年にスタート。2050年の未来シナリオを描き、丸井グループがめざすべき姿を議論し、2019年2月に長期ビジョンを発表。現在は将来に向けたビジネスの具現化を検討。

社員のコメント

阪井 貴行
サステナビリティプロジェクトメンバー
（株）丸井 マルイシティ横浜
2019年4月入社

プロジェクトでビジネスを学び、若者向け金融サービスをつくりたい

プロジェクトのグループワークはお互いの意見が尊重されていて、新社員である私の意見にも耳を傾けてくれます。自分の意見が先輩方や外部講師の力を借りてより良いものになっていくと、「発想は悪くなかったのだな」という自信につながります。プロジェクトでは世界中のサステナブルな活動やビジネスが紹介されるので視野も広がります。また、そのビジネスがどうやって収益を生み出しているのかなどを考えることで、ビジネスをつくるための基礎知識を学べています。私も含めて今の若者は、将来に備えてお金をあまり使わず貯めている人が多いと思います。そんな人たちに、お金を使いながらお金を増やすという発想で生活していただくために、私は若者が安心して使える金融サービスを丸井グループで提供できるようにしたいと考えています。それが社会課題の解決と、新たな市場開拓につながると思っています。

64

毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」

「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけ、長期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者を「グループ幹部」のみから、自ら手を挙げて参加意思を示した「全社員」へと拡大し、定期的に開催。さまざまな部署や役職の社員から毎回1,000～1,500人前後の応募があり、選抜された約300人のメンバーで活発な対話を行っています。

「中期経営推進会議」テーマの一例

2018年の会議テーマ

サステナブルな社会の実現に向けた企業戦略
一般社団法人NELIS 共同代表
ピーターD.ピーダーセン氏（当社サステナビリティ アドバイザー）

Hello! Miraijin～未来の価値観って…？～

シンギュラリティとエクスポネンシャル思考
～激動の時代に生き残る企業と人の条件
エクスポネンシャル・ジャパン（株）代表取締役 齋藤 和紀氏

長期外部環境と丸井グループへの影響
一般社団法人NELIS 共同代表
ピーターD.ピーダーセン氏（当社サステナビリティ アドバイザー）

つみたてでかなえるお客さまのしあわせ
コモンズ投信（株）取締役会長 渋澤 健氏、
セゾン投信（株）代表取締役社長 中野 晴啓氏、
レオス・キャピタルワークス（株）代表取締役社長 藤野 英人氏

超長期経営研究会 活動報告

After Digitalな世界の到来～デジタル化の本質とは～
（株）ビービット 代表取締役 濱藤 直紀氏

サステナビリティ×ビジネス～ソーシャルビジネスしかやらない会社～
（株）ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長
鈴木 雅剛氏（当社サステナビリティ アドバイザー）

2019年の会議テーマ

しあわせ×AI
（株）日立製作所 フェロー、理事 兼
未来投資本部ハピネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏

Digital Convergence 世界で起こっている7つのパラダイムシフト
（株）ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 出島 聡一氏

ファイナンシャル・インクルージョンにおける保険
オフィスパトン「保険相談室」代表 後田 亨氏

D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と小売のサービス化
（株）FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏

「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう！
～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセントの向こうの身近なSDGs」
みんな電力（株）代表取締役社長 大石 英司氏

65

（出所）株式会社丸井グループ「共創経営レポート2019」より作成。

（事例⑤）大和ハウス工業株式会社（1/2）

～人材戦略の考え方を分かりやすく発信、人材戦略から紐付く形でKPIを設定～

社会性中期計画　人財基盤の強化

マテリアリティ　基盤2（重点テーマ⑤）経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化（働きがいとダイバーシティの推進）

人財

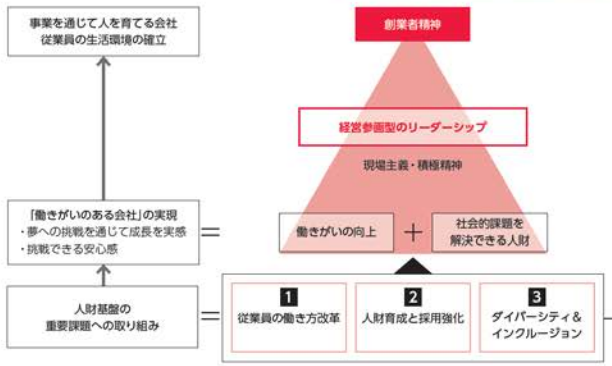
徹底した“現場主義”と“積極精神”で社会に貢献できる人財を育成するとともに、働きがいと誇りを持てる職場にします

基本的な考え方

当社は、企業理念（社是）において「事業を通じて人を育てること」「企業の前進は先ず従業員の生活環境の確立に直結すること」を掲げており、「企業とは現場を動かす人財あってこそ成り立つ存在」である、これが創業者の信念であります。

当社において人財基盤は、創業者精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える重要な基盤のひとつであると考えています。事業を通じて「人」を育てる風土の醸成と「人」が育つ環境を整えていくことをミッションに掲げ、働きがいと誇りを維持・向上させるための人事制度の構築と、従業員が最大限に能力を発揮できる職場環境および生活環境の確立に努めています。

サステナビリティレポート2019　▶P.84-99（従業員との共創共生）



社会性中期計画（2016～2018）の振り返り

人財基盤の最重要課題

・多様な従業員が柔軟に働ける職場づくり

女性管理職登用数（当該職に占める割合）	2016.4（実績）	2019.4（目標）	2019.4（実績）
大和ハウス工業	86名（2.5%）	160名	137名（3.6%）
大和ハウスグループ全体	240名（3.4%）	—	352名（4.5%）

当社グループでは「2021年4月にグループ全体で女性管理職500名」の数値目標を掲げ、女性従業員のキャリア形成の支援を行い、女性の活躍推進に取り組んでいます。2019年4月1日現在でグループ全体の女性管理職数（割合）は352名（4.5%）となり、前年からは0.5pt増加しています。

・人財の育成

<若手教育>

OJTに関する評価	2016年度（実績）	2018年度（目標）	2018年度（実績）
新入社員の満足度	85.9%	80%	85.4%
エルダー社員の自己評価の比率	73.5%	80%	76.5%

<経営後継者育成>

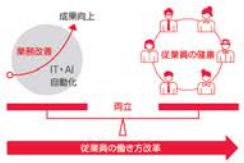
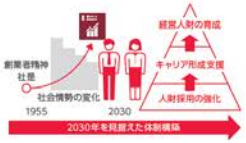
支店長公募育成研修や、2008年から実施の大和ハウス塾では、理念を踏まえた次世代リーダーを養成しています。2018年度末で修了生は支店長公募育成研修で494名、大和ハウス塾は360名となり、そこから130名が執行役員以上に就任しています。

新・社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」人財基盤の方針

多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化

人財基盤への影響が大きいメガトレンド	方針を策定した目的
・国内の少子高齢化 ・ミレニアル世代・Z世代の台頭 ・「人生100年時代」の顕在化 ・AI・IoT・自動化の進展	・今後、人財基盤を基にしたビジネスモデルを確立する上で、労働市場・人財の変化に合わせた「働き方」と「採用と育成」の制度設計・運用が必要となるため ・ジェンダー・世代を含めた人財の多様性と包摂が社会の激変に対応できる組織づくりにつながるため

人財基盤の重要課題とKGI（経営目標指標）

重要課題		2021年度目標
1 従業員の働き方改革 社是およびSDGsゴール8「働きがいも経済成長も」を踏まえ、当社の全従業員が業務成果の最大化と心身ともに安全かつ健康な職場環境を両立する組織へさらなる変革を進める。		従業員全世代の「働きがい」に関する実感度 80% ※ CSR意識調査の「働きがい」に関する設問の全国平均値のポイントを基準とする
2 人財育成と採用強化 中長期の成長を見据え、事業を支える中堅・管理職の社員がミレニアル世代となり、初級社員の中心がZ世代になることを踏まえ、創業者精神・社是に表れる価値観・ビジネスモデルを踏まえた人財育成・採用の在り方を明確化し、教育・採用・職場環境の整備を行う。 また構成比率の高まるシニア社員が能力を発揮できるような制度を構築する。		若年社員（入社3年目まで）の定着率 90%以上
3 ダイバーシティ＆インクルージョン 従業員の多様性を尊重するとともに、多様な従業員が働きがいを持って能力を発揮できる職場環境を構築する。 ダイバーシティ＆インクルージョンを経営に活かし、商品、サービスなどのプロダクトやプロセスにおける新しい発想を生み出し、多様な視点でのリスク予見を実現するために、意思決定の多様性の強化ならびに各機能における多様性を促進する。		ダイバーシティ＆インクルージョン総合指数 下記5指標で目標設定 ①管理職女性比率　5% ②女性管理職ライン長比率　40% ③女性工事比率　6% ④女性営業比率　13% ⑤新卒採用女性比率　30% ※ 2022年4月1日時点

基盤の強化

（出所）大和ハウス工業株式会社「大和ハウスグループ　統合報告書2019」より作成

（事例⑤）大和ハウス工業株式会社（2/2）

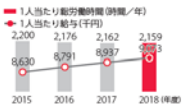
～人材開発費などのデータや、CSR自己評価指標の進捗率について分かりやすく発信～

非財務ハイライト

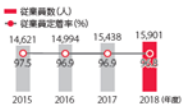
人財基盤に関する主要データ

❶ 人財開発費（単体）※1

❷ 1人当たり総労働時間／1人当たり給与（単体）



❸ 従業員数／従業員定着率（単体）※2



「事業を通じて人を育てる」の理念のもと、人財開発投資を積極的に進めています。また、健康経営への取り組みにより、総労働時間は改善傾向にあります。その一方で生産性の向上により利益成長を続けていることから、従業員への還元（給与）は増加しています。こうした、さまざまな人事施策を講じて従業員満足を高め、「企業理念」を共有する従業員の定着率を維持・向上させることにより、さらなる生産性の向上を目指していきます。

※1　研修等による教育人件費および教育交通費。　※2　従業員定着率＝1－自発的理由による離職率。

顧客基盤に関する主要データ

❶ ダイワファミリークラブ会員数※1

❷ 戸建住宅オーナーさま満足度※2

❸ 住宅累計販売戸数※3／戸建住宅受注経路における紹介受注率

品質保証やアフターサービスなどの活動精度向上の取り組み、お客さま満足度の向上を目指した結果、ダイワファミリークラブの会員数は約25万人となり、戸建住宅オーナーさまアンケートによる満足度は、約68%となっています。また、長期にわたるお客さまとの信頼関係の構築により戸建住宅の新規受注経路のうち、約4割が既オーナーさまを含むステークホルダーのみなさまからの紹介によって支えられています。

※1　当社が建設または販売した住宅商品（戸建住宅・マンション）オーナーさまを対象とした会員組織。
※2　戸建住宅オーナーさま（請負・分譲）の入居後1ヵ月アンケートで「大変良い」をお選びいただいた割合。
※3　大和ハウス工業の商品（戸建住宅・賃貸住宅・マンション）の累計販売戸数。

技術・ものづくり基盤に関する主要データ

❶ 研究開発費／特許保有件数

❷ 設備投資額（不動産開発投資を除く）

❸ 協力会連合会の会員数※

技術・ものづくり基盤のさらなる強化に向け、計画的に研究開発および生産設備への設備投資を行っています。これにより競争力の高い商品を生み続け、コア事業における競争優位性を維持・向上させています。また、品質の高いプレハブ住宅・システム建築の追求による現場施工の省力化の推進に加え、協力会社のみなさまとの共存共栄により、安全な施工現場体制を構築しています。

※　2018年度は2019年5月1日現在の会員数。

ESGインデックスの組み入れ状況

〈GPIF採用のESGインデックス〉

FTSE Blossom Japan
FTSE：ESGレーティング 4.1（5.0点満点中）
MSCI 2018 Constituent MSCI Japan ESG Select Leaders Index
MSCI：ESGレーティング AA（AAA～CCCの7段階）

〈その他主要なESGインデックス〉

FTSE4Good
MSCI 2018 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes
STOXX ESG LEADERS WORLD
MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices in Collaboration with RobecoSAM

注　組み入れ状況の詳細および使用ロゴの説明については、右記URLリンク先をご覧ください。https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/esg/evaluation/

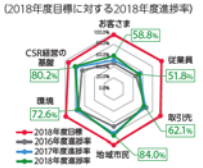
当社グループは、社会、環境への活動の成果を測定し、「見える化」を図るため、2006年度より「CSR自己評価指標」を導入し、活動の改善につなげています。最終年度となる2018年度の自己評価指標の実績は、2018年度目標1,145点に対し765点となり、達成率は66.8%となりました。なお、中期CSR計画（2016-2018年度）における26の重要課題のうち、最重要課題（7課題）の指標（20指標）のみ本書では掲載しています。詳細については「サステナビリティレポート2019」をご覧ください。

サステナビリティレポート2019　▶P.201-206（CSR自己評価指標）

2018年度・CSR自己評価指標の実績

対象ステークホルダー	重要課題（うち最重要課題）	指標	満点	2018年度目標	2018年度実績	進捗率（%）
お客さま	3 (1)	7	175	170	100	58.8
従業員	4 (2)	10	250	247	128	51.8
取引先	3 (2)	8	200	193	120	62.1
地域市民	2 (1)	5	125	125	105	84.0
環境	6 (–)	11	225	223	162	72.6
CSR経営の基盤	8 (–)	8	200	187	150	80.2
合計	26	49	1,175	1,145	765	66.8

ステークホルダー別 進捗率のグラフ
（2018年度目標に対する2018年度進捗率）



ステークホルダー・環境を巡る重要課題

● お客さま

CSR自己評価指標における配点

最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果（実績／目標）
長期にわたる信頼獲得に向けた取り組み	お客さま（オーナーさま）の満足度（住宅）※1	80%以上	67.8%	15点／25点
	長期的視点での評価（住宅）※1	100%	96.4%	20点／25点
	入居後アンケート評価（住宅）※1	70%以上	60.6%	20点／25点

※1　5事業部門（住宅、集合住宅、マンション、流通店舗、建築）の個別指標のうち、住宅のみを掲載。

● 従業員

最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果（実績／目標）
人財の育成	人財育成全般に対する従業員の満足	85点	56点	5点／22点
	OJTに関する評価※2	80%	85.4%	15点／15点
	若年層の資格取得率※3	20%	15.2%	10点／15点
多様な従業員が柔軟に働ける職場づくり	男性育児休業の取得率	50%	32.9%	5点／25点
	女性管理職登用数	160名	137名	10点／25点
	障がい者雇用率	2.30%	2.39%	25点／25点

※2　新入社員の満足度のみ掲載。　※3　宅地建物取引士の合格率のみ掲載。

● 取引先

最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果（実績／目標）
CSRの取り組みにおける取引先への働きかけ	社内従業員向け教育（購買）※4	95%	78.1%	5点／25点
	取引先、および購買業務の自社基準に基づく取引先評価	4.5点以上	4.6点	25点／25点
	取引先行動規範に基づくセルフチェックの回答率	70%	実績なし	0点／25点
施工会社における労働条件の改善と人財の確保	現場職人育成人数※5	500名	481名	22点／25点
	労災件数	△20%	+27.7%	0点／25点
	協力会の会員数	4,800社	4,670社※6	19点／25点

※4　購買、施工の個別指標のうち、購買のみを掲載。　※5　住宅系、建築系のうち住宅系のみ掲載。　※6　2019年4月1日現在

● 地域市民

最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果（実績／目標）
地元地域発展のための積極的な関わりや連携	NPO・NGO協働機会	50%	44.2%	15点／25点
	エンドレス募金加入率	25%	30.9%	25点／25点
	事業所による地域共生活動の金額換算	300,000千円	219,889千円	15点／25点

● 環境

最重要課題	指標		2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果（実績／目標）
地球温暖化防止	自社活動	売上高当たりCO_2排出量の2005年度比削減率	60%削減	62.4%削減	25点／25点
	商品・サービス	CO_2削減貢献量	515万t-CO_2	413万t-CO_2	0点／25点

データ編

（出所）大和ハウス工業株式会社「大和ハウスグループ　統合報告書2019」より作成