

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

(案)

令和2年7月

経済産業省

目次

はじめに.....	1
本報告書の構成.....	2
第1章 持続的な企業価値の向上と人的資本.....	3
1. 問題意識.....	4
2. 変革の方向性.....	6
第2章 経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割.....	13
1. 経営陣が果たすべき役割・アクション.....	14
2. 取締役会が果たすべき役割・アクション.....	19
3. 投資家が果たすべき役割・アクション.....	21
第3章 人材戦略に求められる3つの視点と5つの要素.....	24
1. 3つの視点.....	25
2. 5つの共通要素.....	27
APPENDIX. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会.....	34

はじめに

コロナウイルス感染症対応によるリモートワークが進展する中、時間や場所にとわられない働き方を選択できる環境整備が急ピッチで進んでいる。それと並行して、ジョブ型の雇用を進めるべきといった指摘も見られる。しかし、現象面にばかり目が向き、本質を見失ってはならない。

今回の本質は、国内外の企業が直面している、非連続的で予測が困難な変化の中で、想定外のショックにどう企業や個人が対応し、レジリエンス（強靱性）をいかに高めていくかということにある。これは、VUCA 時代において企業や個人が迫られているこれまでの課題と何ら違いはない。ただ、コロナウイルス感染症という想定外のショックにより、その課題への対応が社会全体でよりスピーディーに求められている点に特徴がある。変化に対しては慣性の力でもとに戻ろうとする勢いは必ず発生する。しかし、2020年のコロナショックという「変化時計」の針を戻してはならない。これからは、変化に柔軟に対応していく企業と、そうでない企業との間には、埋めがたい企業力の差が生ずるだろう。

すでに労働市場では、採用プロセスでリモート面接を行いリモートワークができる企業とそうでない企業との間で、5倍以上の応募者数の違いが生まれているとの指摘もある。また、国内外の機関投資家の間では、ESG 投資の中でもS（ソーシャル）の要因が持続的な企業価値向上には不可欠であり、今後の対話の中でもより一層重視していくというムーブメントが起こりつつある。

こうした中、まず何よりも、各企業の経営陣が率先して、企業理念や存在意義（パーパス）に立ち戻り、これまでのビジネスモデルや経営戦略を再検証した上で、目指すべきビジネスモデルや経営戦略のゴールからバックキャストすることで、人的資本の観点から現在と将来のギャップを把握し、それを埋めていくことが求められる。人材戦略を経営戦略に適合させるという一方向の見方だけではなく、人材や人材戦略自体が、経営戦略自体の可能性を広げることにも注目すべきである。こうした人材戦略と経営戦略を活かしながら、中長期的な企業価値の向上に努める必要がある。

本研究会では、企業のビジネスモデルや経営戦略と人材戦略を連動させるCHROの方々や機関投資家の方々が中心となり議論を行った。過去の成功体験と決別し、経営陣が将来に向けてどのように人材戦略を構築していくべきか。その中で取締役会が果たすべき役割は何か。そして機関投資家との対話をどのように進めて行くのか。経営者、取締役会メンバー、機関投資家の方々には、本報告書をぜひお読みいただき、それぞれのアクションにつなげていただくことを期待したい。

本報告書の構成

- 本報告書は、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」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)」について議論したものである。
- 本報告書は、三部構成となっている。第一章では、新型コロナウイルス感染症への対応等の足下の状況も踏まえつつ、第四次産業革命などによる産業構造の変化、個人のキャリア観の変化など、企業・個人を取り巻く環境が大きな変化を迎え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示している。
- 第2章では、第1章での変革をリードする経営陣、経営陣を監督・モニタリングする取締役会、経営陣と対話を行う投資家について、それぞれが果たすことが期待される役割やアクションについて整理している。
- 第3章では、経営陣が主導して策定・実行する人材戦略について、経営戦略と連動した人材戦略について3つの視点、5つの共通要素を整理して示したものである。
- 本報告書は、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が期待される。
- 本報告書の主な対象としては、上場企業、特に、グローバルマーケットで戦う企業を想定しているが、非上場企業においても、自社を取り巻く環境を踏まえ、自社のビジネスモデル、経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行し、持続的な企業価値の向上を目指すことには変わりがなく、本報告書の基本的な考え方は参考になるものと考えられる。

第1章 持続的な企業価値の向上と人的資本

Executive Summary

- 新型コロナウイルス感染症への対応の中、働き方を含めた人材戦略の在り方が改めて問われている。しかしながら、これは、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と、本質的には同じ方向性。
- こうした変化の中で、企業は様々な経営上の課題に直面しているが、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。
- 国内外の機関投資家も、持続的な企業価値向上のためにはESG要因を重視する流れ。その中でも、S（ソーシャル）の重要性が再認識されている。
- 変化が激しい時代には、これまでの成功体験に囚われることなく、企業も個人も、変化に柔軟に対応し、想定外のショックへの強靱性（レジリエンス）を高めていく変革力が求められる。

図表1：変革の方向性



1. 問題意識

- 新型コロナウイルス感染症への対応の中、雇用コミュニティの安定性と柔軟性を確保するとともに、リモートワークの環境下においても多様な個人が活躍できるよう、働き方を含めた人材戦略の在り方が改めて問われている。
- しかしながら、これは、第4次産業革命やグローバル化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変化と、本質的には同じベクトル（方向性）である。重要なことは、新型コロナウイルス感染症への対応により、変化に迅速に対応していく変革力が社会全体で求められていることである。
- 企業においては、テクノロジーの急速な進歩への対応、多様化する顧客ニーズの取り込み、従業員の安全を確保した上での事業継続といった様々な経営上の課題に直面している。こうした課題は、実際に事業を担う人材面での課題と表裏一体であり、企業は、経営戦略やビジネスモデルの変革と同時に、人材に関する戦略の在り方についても見直しが迫られている。
- 加えて、女性や高齢者、障害者、外国人といった多様な人材の活躍が進むと同時に、働き手個人のキャリア観、価値観も多様化している。企業にとっては、多様で優秀な人材の確保という観点から、働き手の個別のニーズへの対応や、魅力的な経験や機会（Employee Experience：従業員体験、以下「EX」という。）の提供が大きな課題となる。
- また、「伊藤レポート 2.0」¹でも示されたように、米国 S&P500 の市場価値の中で、有形資産が占める割合が年々少なくなっているとともに、1990年代後半から米国企業における無形資産への投資額（付加価値総額に占める割合）が有形資産への投資額を上回り、その差が広がっている。また、ESG 要因の中でも、特に S（社会）要因が企業価値に密接に結びついており、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データもある²。
- 人的資本を含む無形資産が企業価値の源泉となる中、経営における人材や人材戦略の重要性はこれまで以上に増しており、国内外の経営トップも経

¹ 経済産業省「伊藤レポート 2.0 持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会報告書」（2017年）

² 井口謙二「OECD Private finance for Sustainable Developments 講演会資料」（2020年）

営上重要な人材の確保等を重要なアジェンダと認識している。一方、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という現実もある。

- 新型コロナウイルス感染症への対応に伴い、社会全体が「新たな日常（ニューノーマル）」を模索している今、変化に対してスピード感をもって対応していく企業と、変化に踏み出せない企業とは、労働市場や資本市場において、差別化されていく可能性が高い。
- 企業においては、改めて、各社が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、企業の競争優位を支え、イノベーションを通じて新たな市場を創造・獲得する上での原動力となる人材の確保・育成、イノベーションを生み出す環境の整備といった人材戦略を変革させる必要がある。
- また、こうした変革を促進する観点からも、社会全体の人材の流動化や、多様な働き方を選択できるルール整備等を図る必要がある。

図表 2 : 経営課題と人材戦略上の課題は直結



2. 変革の方向性

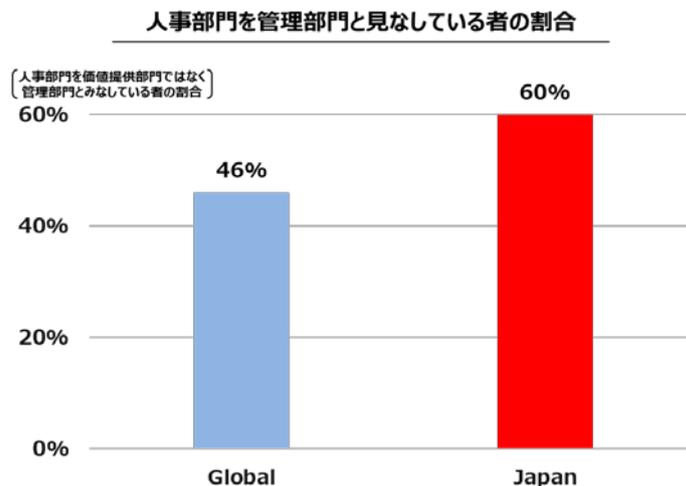
- 企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出すことを通じた持続的な企業価値の向上や経済成長を支える原動力は「人」であり、社会全体で人的資本の向上を実現することが重要である。特に、変化が非連続であり予測が困難な時代には、企業も個人も、変化に柔軟に対応し、ショックへの強靱性（レジリエンス）を高めることが必要であり、スピード感をもって変化に対応できる変革力は、生産性や競争力に直結する。この点は、新型コロナウイルス感染症への対応の中で改めて重要性が再確認された課題でもある。
- こうした課題に対応するためにも、これまでの成功体験に囚われることなく、企業の人的資本マネジメントの在り方、企業と個人の関係性について、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。

(1) 人材マネジメントの目的：“人的資源・管理”から“人的資本・価値創造”へ

- 人材は、これまで「人的資源 (Human Resource)」と捉えられることが多い。この表現は、「既に持っているものを使う、今あるものを消費する」ということを含意する。このため、「人的資源」という捉え方を出発点とすれば、マネジメントの方向性も、「いかにその使用・消費を管理するか」という考え方となり、人材に投じる資金も「費用 (コスト)」として捉えられることとなる。
- しかし、人材は、教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となる。また、企業が目を配るべき対象は、現在所属している人材だけではない。事業環境の変化、経営戦略の転換に伴い、必要な人材を外部から登用・確保することも当然ありうる。
- このため、人材を「人的資本 (Human Capital)」として捉え、「状況に応じて必要な人的資本を確保する」という考え方へと転換する必要がある。こうした捉え方の下では、マネジメントの方向性も「管理」から人材の成長を通じた「価値創造」へと変わり、人材に投じる資金は価値創造に向けた「投資」となる。

図表3：日本の人事部門は「価値提供部門」とみなされていない

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



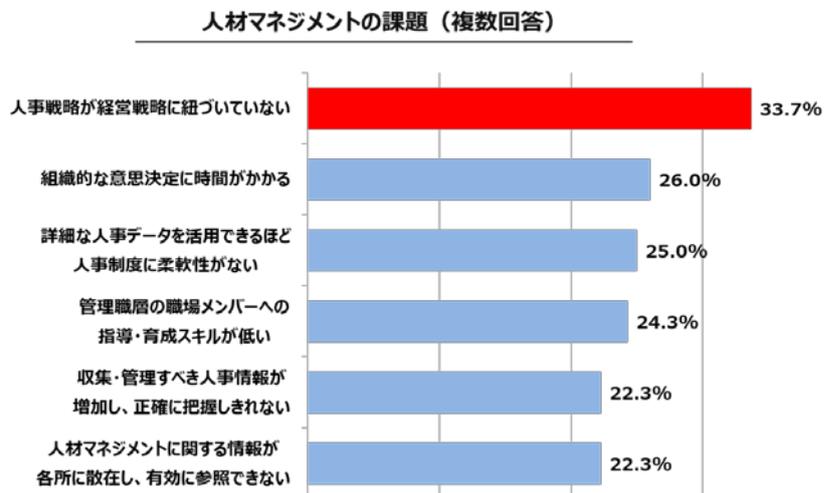
(注) 「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。
(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」（2020年4月）より作成。

(2) アクション：“人事”から“人材戦略”へ

- 新卒一括採用、終身雇用、年功序列型賃金に代表される日本型の雇用慣行、人材戦略は、かつては日本企業のビジネスモデル、経営戦略の方向性と合致し、競争力の源泉として機能してきた。
- しかし、事業環境が変化し、ビジネスモデルや経営戦略の方向性も変わる中でも、これまでの雇用慣行や人材戦略が維持された結果、多くの企業では人材戦略と経営戦略が連動できていない状況がある。
- 多額の人材投資や先進的な人事制度の導入も、その人材投資や人事制度が自社のビジネスモデルや経営戦略と連動し、適切に位置づけられていなければ企業価値の向上にはつながらない。
- 持続的な企業価値の向上という最終的な目的からバックキャストし、自社の中長期で持続的に競争優位のあるビジネスモデルを実現するための経営戦略をいかに実現するか、という観点から人材戦略を策定・実行することが必要となる。

図表4：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。



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

(3) イニシアティブ：“人事部”から“経営陣・取締役会”へ

- 同一の雇用慣行、人材戦略で運営されてきた企業においては、人事部は管理部門として人事施策のオペレーションを中心に担ってきた。今後、この役割を大胆に見直し、ビジネスの価値創造をリードする機能を担っていく必要がある。
- 一方、強い事業部門の存在が変革を阻害してしまうことや、経営陣が人事マターを経営の問題だと捉えておらず、人事部門が経営戦略に関与できていないケースもある³。
- 経営陣のイニシアティブでこうした状況を打破し、持続的な企業価値の向上につながる人材戦略を再構築する必要がある。その際、人材や資金、技術・情報に関する戦略がバラバラに策定・実行されるのではなく、一元的に策定・実行されるよう経営陣のコアメンバー（CEO（最高経営責任者：Chief Executive Officer）/CSO（最高経営戦略責任者：Chief Strategy Officer）/CHRO（最高人事責任者：Chief Human Resource Officer）

³ 日本の人事部「人事白書 2019」によれば、経営戦略の意思決定に人事部門が「関与している」、「どちらかというに関与している」と回答した企業の合計は半数に満たない。

/CFO（最高財務責任者：Chief Financial Officer）/CDO（最高デジタル責任者：Chief Digital Officer）が密接に連携する必要がある。特に、CHROは、経営陣の一員として、経営戦略の実現につながる人材戦略の策定・実行に重要な役割を果たす存在となりうる。

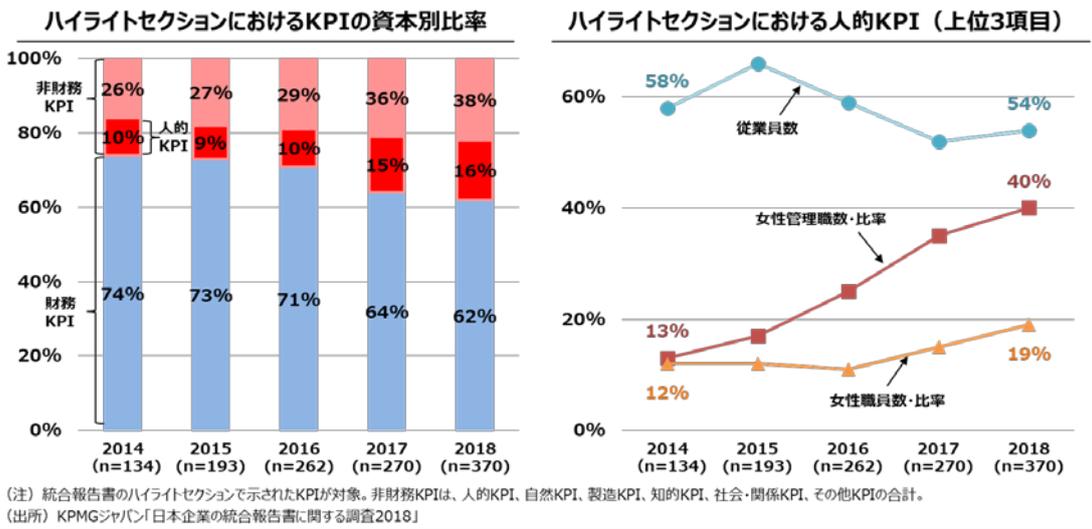
- また、取締役会においても、経営戦略の実現可能性という観点から経営戦略と連動した人材戦略が重要であることを踏まえ、人材や人材戦略に関する議論を行うとともに、自社の人材戦略の方向性が経営戦略の方向性と連動しているかについて監督・モニタリングを行い、適切な方向に導くことが求められる。

（４）ベクトル・方向性：“内向き”から“積極対話”へ

- 持続的な企業価値の向上における人材や人材戦略の重要性が高まる中、自社の人材や人材戦略について、社内外のステークホルダーに発信し、積極的に対話を行う必要性が高まっている。
- 従業員との関係においては、自らの貢献が、社会課題の解決により顧客を獲得し、利益を上げ、企業価値を向上するという経営戦略の実現にどのようにつながっているのかという従業員自身の納得感の醸成や、従業員に留まらず外部労働市場の個人をも自社に惹きつける機会ともなる。
- 投資家との関係においては、経営戦略が画餅ではなく、事業の担い手たる人材の裏付けがあり実現可能であることの説明責任を果たすことになる。実際に、人材こそが生産性向上のドライバーだと考える機関投資家や投資先企業と人材戦略についても積極的に対話する機関投資家も存在する。
- このため、経営陣が率先して、自社の人材や人材戦略がどのように経営戦略の実現、持続的な企業価値の向上につながるのかについて対外的に発信するとともに、ステークホルダーと積極的に対話を行うべきである。その前提として、経営戦略と自社の人材や人材戦略がどの様に連動しているのか、人材戦略の進捗はどうなっているのかといった人材や人材戦略に関する情報の「見える化」が必要である。

図表5：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。



(5) 個と組織の関係性：“相互依存”から“個の自律・活性化”へ

- 日本型の雇用慣行、人材戦略により、日本企業は安定性・均質性が高い雇用コミュニティを構築し、そのコミュニティから生まれる擦り合わせやチームワークといった強みを活かして成長を遂げてきた。しかし、現在では、その安定性・均質性の過度な高さが、かえって急速な変化への適応を困難にしている側面もある。
- また、グローバル競争の激化、デジタル化の進展を背景に、中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションが重要な要素となるといった事業環境の変化、個人の価値観や働き方の多様化といった変化の中で、従来の日本型の人材戦略を継続し、安定性・均質性を追求し続けるだけでは、イノベーションを通じた新たな価値創造につながる可能性は低く、多様な個人が意欲をもって、如何に活躍できるかが大きな課題となっている。

- 現在の日本企業における組織と個人の関係性を見ると、日本は従業員エンゲージメント⁴が世界各国と比較しても著しく低く⁵、従業員が自律し、自発的な貢献意欲に溢れているとは言えない状況にある。
- 企業は、画一的なキャリアパスを用意するのではなく、多様な働き方を可能にするとともに、働き手の自律的なキャリア形成、スキルアップ・スキルシフトを後押しすることが求められる。こうした取組とあわせて、多様な人材・価値観を受け入れ、その価値観を発露・具現化できる環境を創りあげ、従業員の経験や機会（EX）を魅力的なものとする必要がある。さらに、AI人材など専門性の高い人材の活躍に向けて、社外の人材に対して積極的に関与し、兼業・副業やフリーランスを含め、多様な雇用形態や機会の提供等を追求していくことも求められる。
- 個人は、キャリアを企業に委ねるのではなく、キャリアオーナーシップを持ち、自らの主体的な意思で働く企業を選択することが求められる。同時に、人生100年時代の中で、社会で活躍する期間が長くなることも見据え、社会人になった後も継続的な学び直し、時代にあったスキルセットを身につけることが求められる。

（6）雇用コミュニティ：“メンバーシップ型の固持”から“ジョブ型の推進”へ

- 日本では、ポテンシャル重視の新卒一括採用、終身雇用を前提に、職務を限定せず、OJTを重視した人材育成、年功序列型賃金などにより、「メンバーシップ型」といわれる雇用慣行をつくりあげ、成長のドライバーとしてきた。
- 同質性の高い品質の効率的な提供が主目的であった事業環境においては「メンバーシップ型」にはメリットがあった一方、事業環境が急速に変化し、非連続的なイノベーションが頻発するとともに、個人の価

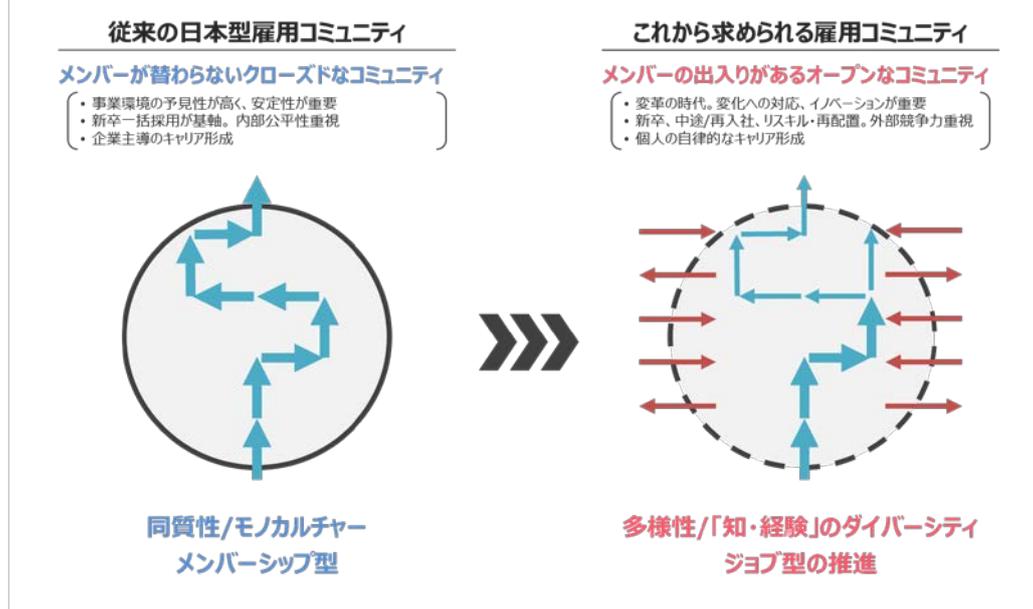
⁴ ウィリス・タワーズワトソンによれば、従業員エンゲージメントとは「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」を指す。従業員エンゲージメントは、従業員満足と異なり、所属する組織、職場の状況、上司、自身の仕事などについて、「従業員が自身の物差し」で評価するのが満足であるのに対して、「会社が目指す方向性や姿を物差し」として、それらについての自分自身の理解度、共感度、そして行動意欲を評価するのがエンゲージメントである。

⁵ Gallup社の“State of the Global Workplace”（2017年）によれば、日本の「熱意あふれる社員（engaged）」の割合は6%となっており、調査対象139か国中132位。

価値観・ニーズも多様化する中で、変化に対応した人材の育成・獲得や、従業員の専門性の向上等の観点で課題も顕在化してきている。

- 雇用コミュニティの在り方については、各社の経営戦略に適した人材戦略を策定・実施していく中で、経営判断していく必要があるが、特に、グローバルマーケットで競争している企業においては、多様性のあるオープンな雇用コミュニティとなっており、ポストに求められる職務内容を明確にし、その職務の遂行に必要なスキルを有する人材の活躍を促す「ジョブ型」雇用⁶を推進していくことが求められる。
- なお、ジョブ型雇用への移行に際しても、イノベーション創出も含めた自社の競争優位性を強化する観点、働き手の専門性や意識面の観点も含めて、どういった時間軸で、具体的にどの様な方向性を目指すのか⁷、業種や会社の状況に応じた各社の経営判断となる。

図表6：求められる雇用コミュニティの変化（イメージ）



⁶ 「ジョブ型」雇用については、一般的に欧米では、職務・労働時間・勤務場所について契約で限定された雇用の在り方をさすが、ここでは、一般社団法人日本経済団体連合会の「2020年版 経営労働政策特別委員会報告」も参考に、当該業務等の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらう専門型業務・プロフェッショナル型に近い雇用区分も含めている。

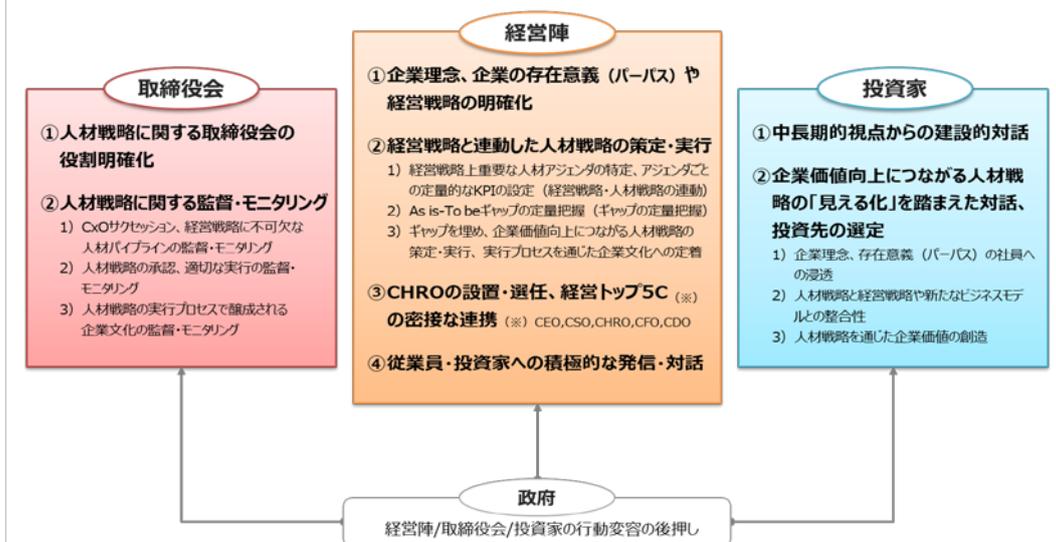
⁷ 新卒採用においても専門性が明確な AI やコンピューターサイエンス等の職種においては、入り口段階からジョブ型雇用となっており、この対象は拡大されていくことが見込まれる。一方、ジョブ型への移行にむけて移行措置としてメンバーシップ型とジョブ型のハイブリッドにしていく方向性も想定される。例えば、総合職で入社して 20 代は配置転換等も経験する中で、専門性を高め 30 代からはジョブ型に移行し、管理職クラスは全ポジションを公募制にして年功序列を打破するなど、働き手の専門性や意識面も踏まえながら取り組むアプローチも想定される。

第2章 経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割

Executive Summary

- 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。
- 経営陣においては、企業理念や存在意義（パーパス）、経営戦略を明確化した上で、経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行すべきである。その実行にあたっては、CHROの役割が重要であると同時に、経営トップ5C（CEO,CSO,CHRO,CFO,CDO）の連携が重要となる。また、従業員・投資家に対し、人材戦略を積極的に発信し、対話することが求められる。
- 取締役会においては、経営戦略の実現可能性という観点から経営戦略と連動した人材及び人材戦略が重要であること等を踏まえ、人材に関する議論を行い、自社の人材戦略の方向性が経営戦略の方向性と連動しているかについて監督・モニタリングを行い、適切な方向に導くことが求められる。
- 投資家においては、中長期的な企業価値の向上につながる人材戦略について、企業からの発信・見える化を踏まえて対話、投資先の選定を行うことが求められる。

図表7：経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



1. 経営陣が果たすべき役割・アクション

(1) 企業理念、企業の存在意義（パーパス）や経営戦略の明確化

01. 企業理念、企業の存在意義（パーパス）の明確化

- 経営陣は、企業理念や企業の存在意義を明確にすべきである。
- 持続的な企業価値の向上が重視される中、自社が何のために存在しているのか、社会における存在意義を問い直し、改めて定義・明確することが必要となる。こうした企業理念や存在意義の明確化は、自社の競争優位性を明確化することにつながり、経営戦略のコアを特定する上でも重要である。
- 特に、新型コロナウイルス感染症への対応で、今後リモートワークが定着化していく中で、従業員一人一人が孤立することなく、企業理念、存在意義（パーパス）を軸に価値観を共有し、企業と同じ方向を向いて業務に従事できるよう取り組むべきである。
- また、こうした取組により、様々な国籍や多様なバックグラウンドをもつ従業員や、ミレニアル世代の従業員など、働く上で、何のために働くのか、社会にどのようなインパクトを与えることができるのか、といった点を重視する個人の増加にも対応することが可能となる。

02. 経営戦略における達成すべき目標の明確化

- 経営陣は、経営戦略における達成目標やゴールを明確にすべきである。
- 経営戦略と人材戦略の連動を考えるにあたり、経営戦略上の目標が明確でなければ、人材戦略の目標も曖昧となってしまう、具体のアクションにつながらない戦略となってしまうおそれがある。

(2) 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

03. 経営戦略上重要な人材アジェンダの特定

- 経営陣は、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すべきである。
- 経営戦略上重要な人材アジェンダは、各社の経営戦略に応じて異なるものであり、自社の経営戦略や価値創造に向き合って設定すべきである。

- 重要な人材アジェンダとしては、例えば、事業戦略上デジタル化が急務の企業ではデジタル人材の獲得・育成等が考えられる。事業ポートフォリオの転換が課題となる企業では、従業員のリスキル・スキルシフトや部門を越えた再配置等が考えられる。

04. 目指すべき将来の姿 (To be) に関する定量的な KPI の設定

- 経営陣は、重要な人材アジェンダごとに、目指すべき将来の姿 (To be) を定量的な KPI を用いて設定すべきである。
- 多くの場合、目指すべき将来の姿が定性的なものとなってしまうが、重要となる人材アジェンダの特定と目指すべき将来の姿の設定が経営戦略と人材戦略の連動を支える要であり、定量的な KPI を設定すべきである。
- KPI としては、デジタル人材の獲得・育成を重要なアジェンダとして設定した企業では、経営戦略の実現に必要なデジタル人材の人数等が考えられる。例えば、製造業の日本企業では、2021 年度までにデジタル人材を 3 万人、データサイエンティスト 3 千人などの具体的な目標を設定し公表する企業もある。
- また、従業員のリスキル・スキルシフトや再配置を重要なアジェンダとして設定した企業では、従業員一人当たりの教育訓練投資額や部門を超えた異動率等が考えられる。例えば製造業の海外企業では、毎年 500~600 億円の人材投資を行うとともに、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 を設定している企業もある。

05. 現在の姿 (As is) の把握、“As is - To be ギャップ” の定量化

- 経営陣は、重要な人材アジェンダごとに設定した KPI について、現在の姿 (As is) を正確に把握し、目指すべき将来の姿 (To be) と現在の姿 (As is) のギャップを定量化すべきである。
- 重要な人材アジェンダごとの“As is - To be ギャップ”が、経営戦略と人材戦略の連動の程度を表す指標となる。ただし、ギャップの大きさが問題なのではなく、どのような時間軸で、どのようにギャップを埋めていくのかという戦略こそが重要となる。

06. ギャップを埋め、企業価値の向上につながる人材戦略の策定・実行

- 経営陣は、アジェンダごとに定量化した“As is - To be ギャップ”を埋め、企業価値の向上につながる人材戦略を策定・実行すべきである。
- 人材戦略を考える際には、どのような時間軸で、アクションを行うのかについても明確にすることが求められる。特に、経営戦略のゴールからバックキャストすることが重要であり、現在の人事施策の積み上げにならないよう注意すべきである。このためにも、経営陣（CEO、CHRO）がイニシアティブをとって人材戦略を策定・実行することが重要である。
- また、人材戦略の実行プロセスを通じて企業文化が醸成されることを踏まえ、企業文化への定着も見据えた人材戦略を策定・実行すべきである。

（3） CHRO の設置・選任、経営トップ 5C の密接な連携

07. CEO とともに人材戦略を主導する CHRO の設置・選任

- 経営陣は、CEO の戦略パートナーとなり、CEO とともに人材戦略の策定・実行を主導する CHRO を設置・選任し、経営戦略上重要なアジェンダについては広く CHRO が関与すべきである。
- CHRO は、果たすべき役割が従来の人事部長とは異なるため、人事部門出身者であることを前提とせず、事業部門等での幅広い経験や経営戦略と人材戦略を結び付ける専門性をもった人材を選任する必要がある。
- また、人材戦略は、各事業や技術・情報に関する戦略と密に関係するものであることから、CHRO が広く重要なアジェンダに関与することが求められる。その上で、CHRO 自らが、投資家に対して、経営戦略を実現する上で不可欠となる人材戦略について積極的に発信・対話を行うとともに、そこで得た気づきや改善点について、人事戦略や人事施策への反映を主導することが求められる。
- 既に CHRO を設置している企業においても、改めて役割を点検し、必要に応じて見直していくことが求められる。

08. 経営トップ 5C の密接な連携

- 経営陣は、人材や資金、技術・情報に関する戦略を密接に連携させながら実行していくため、経営戦略上重要な案件については、CEO を中

心に CSO、CHRO、CFO、CDO といった主要な経営陣（5C）の中で日頃から密にコミュニケーションをとり、連携を図るべきである。

（４） 従業員・投資家等への積極的な発信・対話

09. 従業員への積極的な発信・対話

- 経営陣は、自社の企業理念や存在意義（パーパス）、人材戦略について従業員に積極的に発信を行い、対話すべきである。
- 人材は、資金とは違い心や意思がある資本であり、ただ業務を命じたり、人材戦略の内容を通知したりするだけでは動かない。従業員に対し、会社の存在意義や、どのような社会課題の解決を目指すのか等について、積極的に発信し、対話すべきである。
- 特に、新型コロナウイルス感染症への対応の中で、会社が目指す方向性や自分のキャリアに対する不安、リモートワークに伴う孤立を感じる従業員も多い。経営陣自ら、タウンホールミーティングやオンラインでの取組を通じて、企業理念や存在意義、働き方を含めた人材戦略を明確にした上で、従業員と対話することが求められる。

10. 投資家への積極的な発信・対話

- 経営陣は、自社の人材戦略が、ビジネスモデルや経営戦略にどう連動しているのか、人材戦略の取組がどこまで進捗しているか等の情報が見える化し、投資家に対して積極的に発信・対話すべきである。
- 人材戦略は、経営戦略の実現、持続的な企業価値向上に繋がる戦略であり、自社の競争優位を支え、イノベーションを生み出す原動力となる人材や人材戦略が現在どういう状態にあるのか、経営戦略とどのように連動しているのかといった情報を、成果や価値創造との結び付きとあわせて積極的に発信すべきである。
- 特に、社外のフラットな視点で評価してくれる投資家と人材戦略についても積極的に対話することも重要であり、このためにも、自社の目指す方向性や取組の目的・意味合い、人材戦略の取組の進捗等の情報を「見える化」して発信することが必要である。

- その際、定量的なデータの充実に加え、経営戦略の実現に向けてどのような人材や人材戦略が最適だと考えているか、人事戦略の妥当性について、どのような観点から取締役会含めて議論をしているのか、課題は何か、といった点について、CEO や CHRO から投資家に対してより充実した発信を行うことが重要である。

2. 取締役会が果たすべき役割・アクション

(1) 人材戦略に関する取締役会の役割の明確化

01. 人材戦略に関する取締役会の役割の明確化

- 競争優位を維持・強化し、イノベーションを生み出すことを通じた持続的な企業価値の向上、経営戦略の実現可能性の観点から、人材戦略に関する承認、監督・モニタリングが取締役会の役割であることを明確化することが必要である。
- 人材戦略は、現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応に不可欠であり、取締役会においても議論すべきである。また、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も取締役を選任すべきである。

(2) 人材戦略に関する監督・モニタリング

02. 経営陣が策定した人材戦略の承認、適切な実行の監督・モニタリング

- 取締役会は、経営陣が策定した人材戦略が経営戦略と連動しているのか、企業価値の向上につながるのかを確認した上で承認を行うべきである。
- 特に多角化企業においては、経営戦略の中の重要な要素として、事業ポートフォリオ戦略が含まれ、事業ポートフォリオ戦略と人材戦略を連携して考えていくことが企業の持続的な成長にとって重要となる。
- また、多様なステークホルダーとの調整の中で、人材戦略の方向性が揺れ動き、現状を追認する内容となることがある。この場合、取締役会、特に社外取締役は、その独立性を活かし、しがらみに囚われることなく、人材戦略の議論をあるべき方向に導く役割が期待される。
- 取締役会は、人材戦略の策定時だけでなく、定期的に人材戦略の実行状況について議論を行い、KPIを用いながら監督・モニタリングを行うべきである。KPIに設定した指標が現在どういう状態にあり、今後どのように取り組むのか等について経営陣と議論することが必要となる。

03. CxO サクセッション、経営戦略に不可欠な人材パイプラインの監督・モニタリング

- CxO の交代と後継者の指名は、企業価値を大きく左右するものであり、コーポレートガバナンスの真価が問われる重要な局面でもある。このため、取締役会（特に執行側から独立した社外取締役）は、こうした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、実効的に監督することが求められる⁸。
- 同時に、CxO サクセッションにとどまらず、将来の幹部候補や、経営戦略に不可欠な事業領域の人材パイプラインについて、KPI 等を活用したモニタリングや、取組の評価（年齢の幅だけでなく、人材パイプラインの幅を広げてタレントマッピングできているか等）を行うべきである。
- 例えば、製造業の日本企業では、将来の幹部候補を50名～70名程度選定し、取締役会メンバーもモニタリングしている企業もある。

04. 人材戦略の実行プロセスで醸成される企業文化の監督・モニタリング

- 取締役会は、経営戦略に連動した人材戦略や人材パイプライン等の議論に加え、組織や個人における企業文化の定着化⁹についても議論すべきである。
- 企業文化は、組織や個人の行動に影響を及ぼすものであることから、人材戦略の実行プロセスを通じて醸成される企業文化について、取締役会でも議論すべきである。特に、企業文化が異なる企業とのM&Aや、大型買収で外国人従業員比率が急激に増加する場合には、留意が必要である。

⁸ 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2015年6月策定、2018年6月改訂）補充原則4-1③、4-3①及び②、4-10①、経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」（2017年3月策定、2018年9月改訂）「4. 経営陣の指名・報酬の在り方」及び「別紙4」を参照。

⁹ 英国では、2018年のコーポレートガバナンス・コードの改訂において、取締役会が企業文化を考慮すべきであることが明確化された（改訂コード条項2）。

3. 投資家が果たすべき役割・アクション

(1) 中長期的視点からの建設的対話

01. 中長期的視点からの建設的対話

- 機関投資家は、中長期的視点から投資先企業の持続的成長を促すことを目的とした対話を行うべきである。
- 中長期的な視点からは、社会の不確実性が高まる中で持続的に企業価値を向上させるために、ESG 要因をはじめとした社会のサステナビリティの要請を、企業の中長期的な競争優位性の持続・強化に関するリスク及びオポチュニティの両面として捉え、それを具体的な経営に落とし込むことが重要である。この点では、ESG 要因の中でも S（ソーシャル）要因が企業価値と密接に結びついているとの指摘もある。これまで、ESG の中でも E（環境）要因が注目されがちであったが、新型コロナウイルス感染症への対応の中で、S（ソーシャル）の重要性が再認識されており、今後は S 要因にも重点を置きつつ、ESG 要因等を通じて把握した企業の中長期的な競争優位性の持続・強化に関するリスク・オポチュニティを的確に経営戦略に反映させ、それを実行できるガバナンスが整備されているかという観点から、建設的に対話していくことが望ましい。
- 今後、より一層、持続的な企業価値の向上や経営戦略の実現に人材戦略が不可欠になっていく中で、機関投資家においても、人材戦略に関するリテラシー・知見をさらに高めていくことが重要である。

図表 8 : S要因の株価パフォーマンスにおける重要性

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

Sレーティング累積超過リターン（単純平均）



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

(2) 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

02. 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

- 投資先企業の持続的成長に向け、投資先企業のビジネスモデルや経営戦略の全体像を把握し、その実現可能性を評価すること¹⁰は非常に重要であり、企業価値の向上につながる人材戦略について、企業からの発信・見える化を踏まえて対話、投資先の選定を行うことが求められる。また、人材戦略については、企業の外にいる機関投資家が、企業の開示資料からその意図や狙いまで理解・判断することは困難であることから、経営陣や人事部門が経営戦略の実現に向けて人材戦略の進捗を管理するために活用している指標等も参考にしながら、対話の中で議論・確認することが望ましい。

¹⁰ この際には、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス・ESG・非財務情報と無形資産投資 - (価値協創ガイダンス)」(2017年5月)を活用することが有効である。

- 対話の観点としては、例えば、1) 企業のビジョン、存在意義（パーパス）は社員に浸透しているか、2) 人材戦略が経営戦略や新たなビジネスモデルと整合的か。この観点からタレント・マネジメントやタレントプール、人材のリスキル・流動性は十分か、3) 人材戦略を通して企業価値が創造されているか、といった内容が考えられる。
- 加えて、企業においては機関投資家が人材に関心があるのか、どのような情報を求めているのか分からないという声もあることから、機関投資家側から企業の人材戦略に関心があり、経営戦略と人材戦略の連動を重視しているというメッセージを発信することも重要である。
- また、CEO、CHRO といった人材戦略を主導する経営陣と、経営戦略と人材戦略に関する対話をさらに深めていくことが望ましい。

図表9：人材戦略に関するステークホルダーの協創（イメージ）

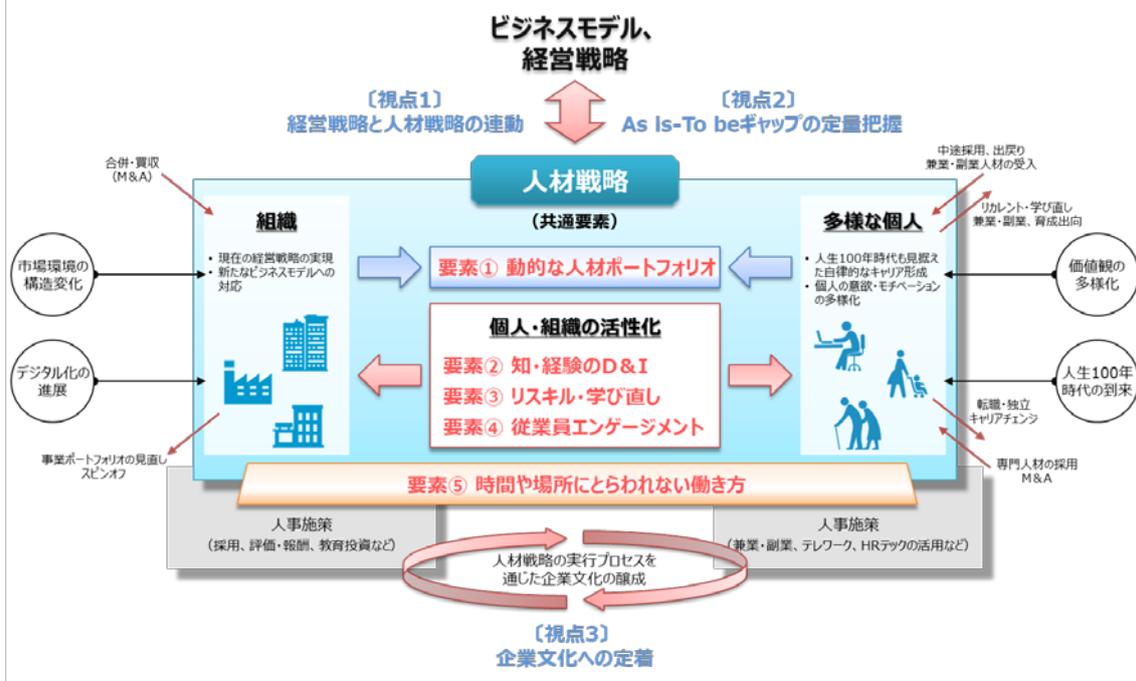


第3章 人材戦略に求められる3つの視点と5つの要素

Executive Summary

- 人材戦略は経営戦略やビジネスモデルに応じて個社性がある一方で、①経営戦略と人材戦略の連動、②As is - To be ギャップの定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着、といった共通の視点から俯瞰することが可能である。
- また、人材戦略については、動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化（知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、リスキル・学び直し、従業員エンゲージメント）、時間や場所にとらわれない働き方、といった各社に共通する要素も存在。
- 企業は、こうした共通要素に加え、自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPI を考えることが有効である。

図表10：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



1. 3つの視点

(1) 視点①：経営戦略と人材戦略の連動

- 企業を取り巻く環境が大きく、かつ、急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略・ビジネスモデルと表裏一体で、その実現を支える人材戦略を策定・実行することが必要不可欠である。
- 経営戦略やビジネスモデルが企業ごとに異なるものであるのと同様に、人材戦略もまた企業ごとに異なるものであることから、企業は自社のビジネスモデルや経営戦略に向き合い、自社に適した人材戦略を考える必要がある。
- また、人材戦略は個社性が強い一方で、例えば、経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオの充足や多様な個人・組織の活性化等のように、各社に共通する要素や視点も存在する。
- 企業は、こうした共通要素や、自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPI を考えることが有効である。

(2) 視点②：As is - To be ギャップの定量把握

- 人材戦略が、ビジネスモデルや経営戦略と連動しているかを判断するためにも、As is - To be ギャップを可能な限り定量的に把握することが必要となる。共通的な要素をはじめ、自社の経営戦略上重要となる人材アジェンダを特定した上で、アジェンダごとに KPI を用いて目指すべき姿 (To be) の設定と現在の姿 (As is) の把握を行い、そのギャップを定量的に把握することが求められる。また、人材戦略の策定段階だけではなく、実行段階においても As is - To be ギャップを定量的に把握し、PDCA サイクルを通じ、人材戦略も不断に見直していくことも重要となる。
- こうしたギャップの把握は、人材戦略の策定・実行だけではなく、ステークホルダーとの対話の局面においても重要である。これまでも、人的資本に関しては定性的な評価や従業員数等の一部の数値が開示されてきたが、人的資本が競争力の源泉となる時代においては、経営戦

略との連動という観点で人的資本、人材戦略を定量的に把握・評価し、ステークホルダーに開示・発信することが求められる。

- また、リスクなど人材投資などの人的資本への投資が、どの程度の時間軸で、どのような形・ボリュームでリターンが得られるのか、投資対効果も定量的に把握し、ステークホルダーに開示・発信することが重要となる。

(3) 視点③：企業文化への定着

- 企業文化は、所与のものではなく、日々の活動・取組を通じて醸成されるものであり、企業理念、企業の存在意義（パーパス）や持続的な企業価値の向上につながる企業文化を定義し、企業文化への定着に向けて取り組むことが必要である。
- また、企業文化は人材戦略の実行プロセスを通じて醸成されるものであり、いわば人材戦略のアウトカムとも言えることから、人材戦略を策定する段階から、目指す企業文化を見据えることが重要である。
- 企業文化の定着化に向けて、経営トップ自らが粘り強く発信していくとともに、企業文化に関しても、適切な KPI を設定し検証することが求められる。

2. 5つの共通要素

(1) 要素①：動的な人材ポートフォリオ

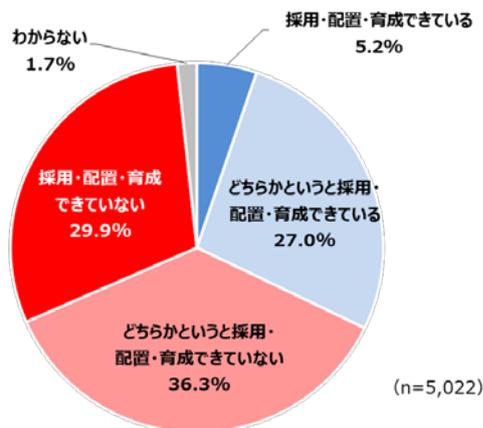
- 現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応に必要となる人材を質・量の両面で充足・最適化させることが必要となる。このためには、現時点の人材やスキルを起点とするのではなく、現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標からバックキャストする形で、必要となる人材の要件を定義し、その要件を充たす人材を獲得・育成することが求められる（適所適材）。
- その際、目指す人材ポートフォリオとのギャップを適時に把握するためにも、HRテクノロジー等を活用して、現在の人材ポートフォリオの状況を把握し、データを蓄積することが望ましい¹¹。
- また、持続的な企業価値の向上を実現するためには、人材ポートフォリオをビジネスモデル、経営戦略と連動した状態を中長期的に保ち続ける必要がある。このため、経営戦略上重要な人材のパイプラインを構築し、人材ポートフォリオを適時最適な状態とすることが求められる（適時適量）。
- 変化のスピードが速い現代においては、人材ポートフォリオのギャップを埋めるリードタイムが競争力に直結することから、平時から、リスキル、再配置や部門を越えた異動、経営者候補も含めた外部人材のプール、起業・転職支援等に取り組むことが必要となる。また、M&Aやスピンオフ等により大胆に人材ポートフォリオの最適化を図ることも選択肢の一つとなる。

¹¹ HRテクノロジーを用いた従業員の個人データの取扱いについては、HRテクノロジーの活用にあたっては、従業員の個人情報・個人データやプライバシーの保護を図る必要があり、これらに配慮しつつ、適切に活用を図ることが必要となる。

図表11：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。

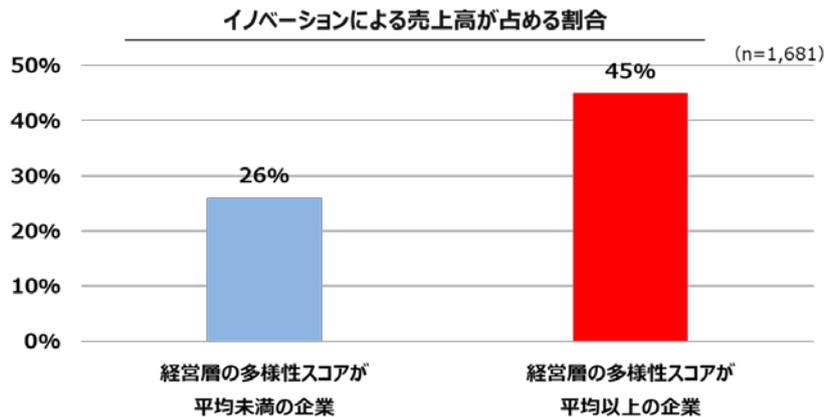
(2) 要素②：知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

- 中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため経験や感性、価値観、専門性といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込み、具現化していくことが必要となる。
- 具体的には、女性や外国人といった属性に加え、他業界での経験等のキャリアパス、専門分野の多様性を取り込むことが重要となる。その際、属性のダイバーシティの実現にとどまることなく、実際に多様な経験や専門性、価値観を取り込み、具現化するプロセスも重要である。こうしたプロセスにも KPI を設定するなどして、「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」を実現する必要がある。
- また、従来、チームでの協働は日本企業の強みであったが、同質性の高いチームから多様なチームへと変わる中、社内及び社内外の協働の在り方も見直す必要がある。

図表12：経営層の多様性と売上高に占めるイノベーションの割合

- 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。



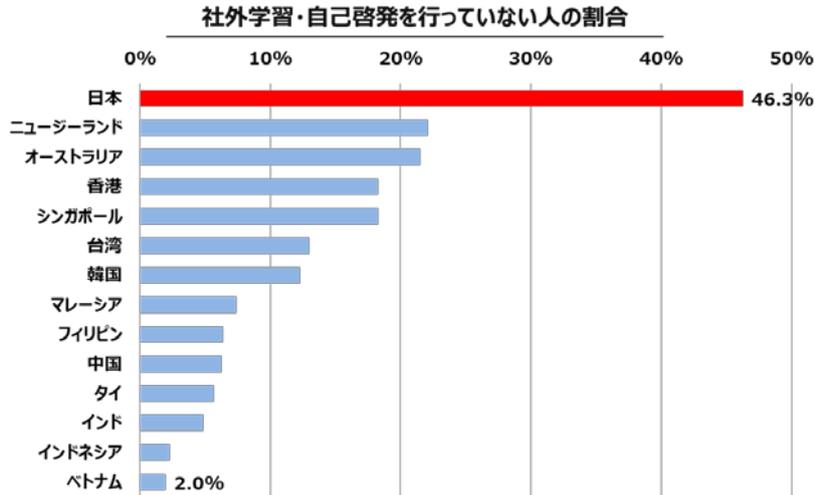
(注) 8ヵ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）におけるさまざまな業種や規模の企業を対象に調査。
 (出所) BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」(2018)より作成。

(3) 要素③：リスクル・学び直し

- 事業環境の急速な変化、個人の価値観の多様化に対応するためにも、個人のリスクル・スキルシフトの促進、専門性の向上が必要となる。この際、個人が自らのキャリアを見据え、学び直しに取り組むことができるよう、企業としても、個人の自律的なキャリア構築を支援することが重要である。
- 個人のスキルや専門性を高めることは、生産性を高める反面、離職を誘発するのではないか、という指摘もある。しかし、特定の企業のみで通用する能力だけではなく、汎用性の高いスキルや専門性を身につける機会があることは個人を惹きつける魅力ともなる。
- また、会社と個人が対等な関係を構築・維持する上で、個人が外部労働市場でも通用するスキルや専門性を身に付け、社外に選択肢を持つことは重要である。企業にとっても、一定程度の人材の流動性があることは、社外での活躍の幅を広げるとともに、多様な価値観を取り込み、中長期的な企業価値向上のために重要となるイノベーションにつなげていくという観点からも健全と言える。

図表13：個人の社外学習・自己啓発の状況

- 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。

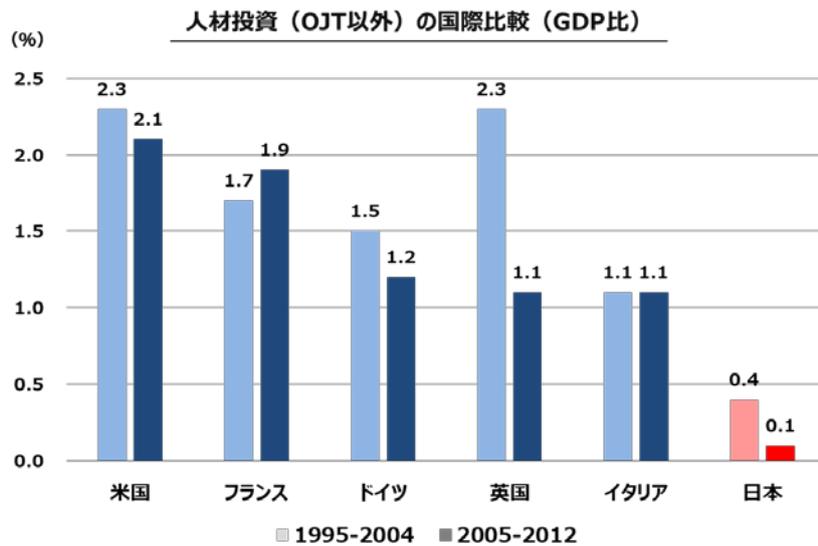


(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(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

図表14：企業の学びへの投資額は低い水準に留まる

- 企業の人材投資（OJT以外）は国際的にみて低い水準。



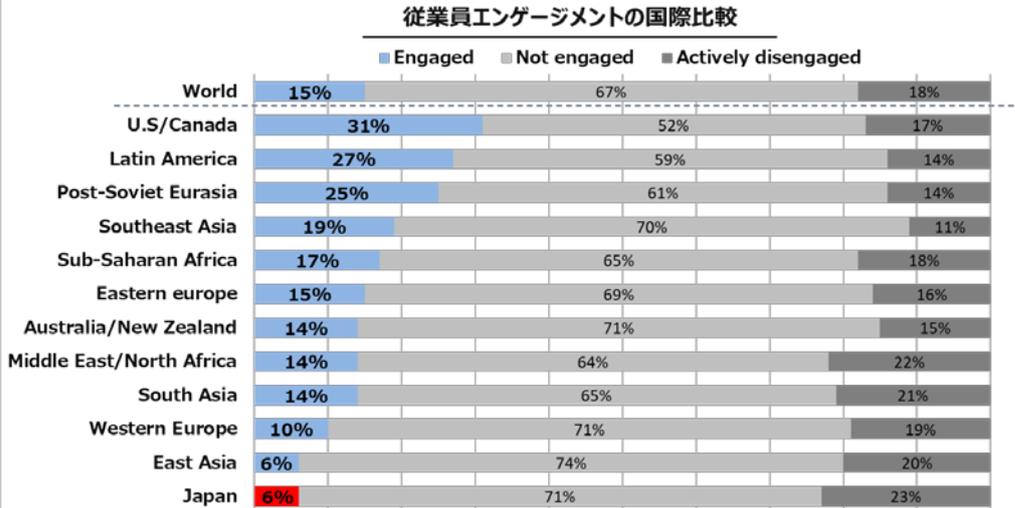
(出所) 宮川（2018）「生産性とは何か」を基に作成。

(4) 要素④：従業員エンゲージメント

- 現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応に必要な人材が自身の能力・スキルを発揮してもらうためにも、従業員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境を創りあげることが必要となる。
- このためには、企業と個人が対等な関係の下で、一体となって、企業の成長の方向性や組織目標の達成と多様な個人の成長のベクトルを一致させていくことが重要である。これは、持続的な企業価値の向上という経営の好循環の観点からも不可欠な要素である。
- 企業においては、企業理念や存在意義（パーパス）、経営戦略やビジネスモデルを含めて従業員に積極的に発信・対話し、共感や納得感を得ていく取り組みを進め、定期的に状況を把握していく必要がある。特に企業と個人との間の情報の非対称性をなくし、情報をオープンにしていくことが、個の自発性を後押しすることにつながることになる。
- また、出社を基本とする就業条件や画一的なキャリアパス、年次別の研修ではなく、兼業・副業、在宅勤務などの多様で柔軟な就業環境の整備、社内外を含めた多様なキャリアパス等の魅力的な就業経験や機会（EX）の提供、意欲ある個人に対する幅広い教育訓練コンテンツの提供等、多様な個人一人ひとりに向き合い、価値創造を最大化することが求められる。

図表15：日本の従業員エンゲージメントは低い

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



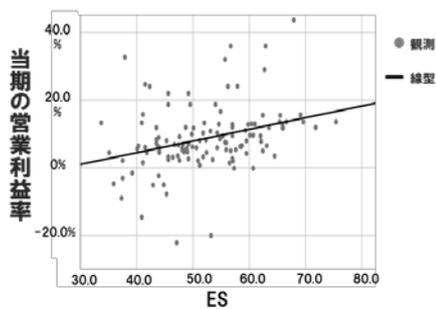
(出所) State of Global Workplace2017:GALLUPより作成

図表16：従業員エンゲージメントスコアと業績

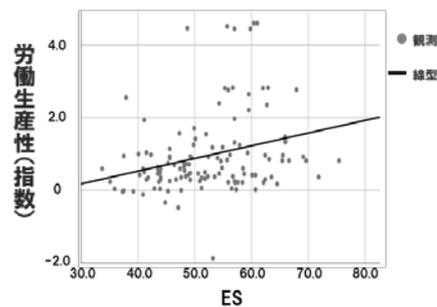
- 民間企業と大学による国内企業を対象にした調査では、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性（※）の間に相関関係が確認。

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

ESと当期の営業利益率との相関性



ESと労働生産性の相関性



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

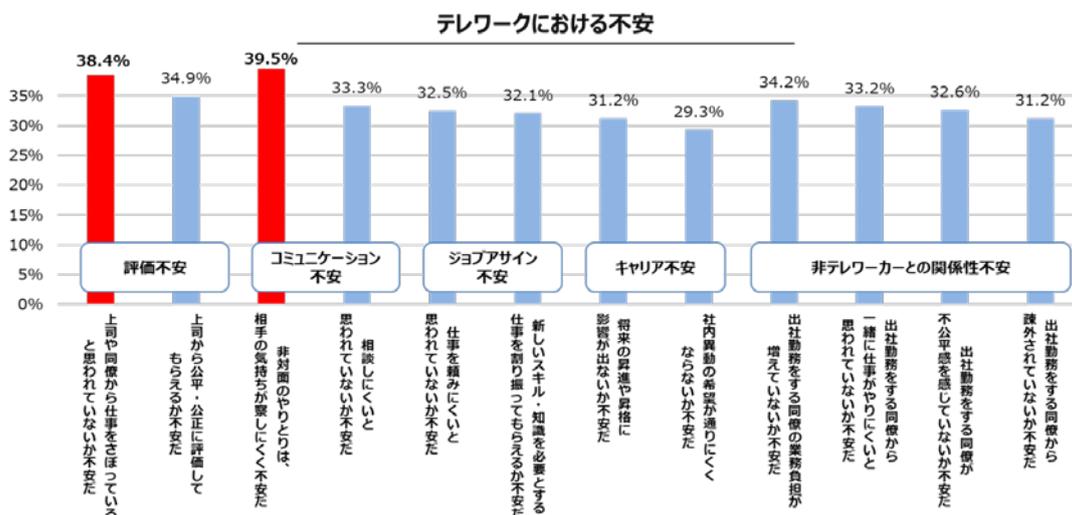
(出所) 株式会社リンクアンドモチベーションのプレスリリース（2018年9月）より作成。

(5) 要素⑤：時間や場所にとられない働き方

- 新型コロナウイルス感染症への対応の中でも顕在化したように、いつでも、どこでも、安全かつ安心して働くことができる環境を平時から整えることが事業継続やレジリエンスの観点からも必要となる。
- このためには、単に在宅勤務やリモートワークを制度上可能とするだけでなく、リモートワークでも業務が完結できるよう業務プロセスを見直したりするなど、実務面での障壁を克服することが求められる。
- 例えば、足下ではリモートワークが進展する中、リモート環境下での評価や育成、コミュニケーションの在り方への対応が求められる。
- 同時に、国民生活の安定確保に不可欠な業務に従事するエッセンシャルワーカーの方への対応についても対応が求められる。このように、リモートワークを実際に行う中で顕在化してきた課題を把握し、試行錯誤しながら、課題に対応していくことが重要である。

図表17：テレワークをする人が抱える不安

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



(注) グラフ数値は5段階尺度での聴取のうち、「あてはまる」、「ややあてはまる」の合計割合。n=テレワーカー（1000）。
 (出所) パーソル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」(2020年)より作成

Appendix. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会

(開催実績)

第1回 2020年1月16日

- ・ 本研究会の趣旨・問題意識

第2回 2020年2月10日

- ・ 人材戦略に関する経営陣、取締役会の役割

第3回 2020年5月15日

- ・ 人材戦略に関する経営陣、取締役会の役割やアクション、人材戦略に求められる視点
- ・ 企業と投資家との対話

第4回 2020年5月29日

- ・ 企業と投資家との対話
- ・ 事業ポートフォリオマネジメントと人材戦略

第5回 2020年7月9日

- ・ 株式会社日立製作所 中畑 執行役専務 CHRO 兼人財統括本部長によるゲストプレゼン
- ・ 報告書骨子 (案)

第6回 2020年7月16日

- ・ 報告書 (案)

(研究会に御参画いただいた方々)

※肩書きは2020年7月16日時点

座長	伊藤 邦雄	一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授
委員	安部 和志	ソニー株式会社 執行役 専務 人事、総務担当
	井口 譲二	ニッセイアセットマネジメント株式会社 株式運用部 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー 上席運用部長 (投資調査)
	江原 弘晃	株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役 執行役常務
	江良 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社 インベストメント・スチュワードシップ部長
	梯 慶太	日本板硝子株式会社 元執行役員
	三瓶 裕喜	フィデリティ投信株式会社 ヘッド・オブ・エンゲージメント
	曾山 哲人	株式会社サイバーエージェント 取締役 人事統括
	高倉 千春	ロート製薬株式会社 取締役
	竹内 達也	株式会社ボストン・コンサルティング・グループ マネージング・ディレクター&パートナー
	武田 洋子	株式会社三菱総合研究所 政策・経済研究センター長 チーフエコノミスト
	中田 るみ子	三菱ケミカル株式会社 取締役 常務執行役員
	浜田 敬子	ビジネスインサイダージャパン 統括編集長
	三好 敏也	キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員
ゲストスピーカー	中畑 英信	株式会社日立製作所 執行役専務 CHRO 兼 人財統括本部長
オブザーバー	金融庁 企画市場局 企業開示課	
事務局	経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室	