

# 最近の雇用・人材政策の動き

令和3年1月28日

経済産業省 産業人材政策室

能村 幸輝

# 1. 足下の動向（雇用情勢等）

## 2. コロナ禍の対応と多様な働き方の 定着に向けた取組

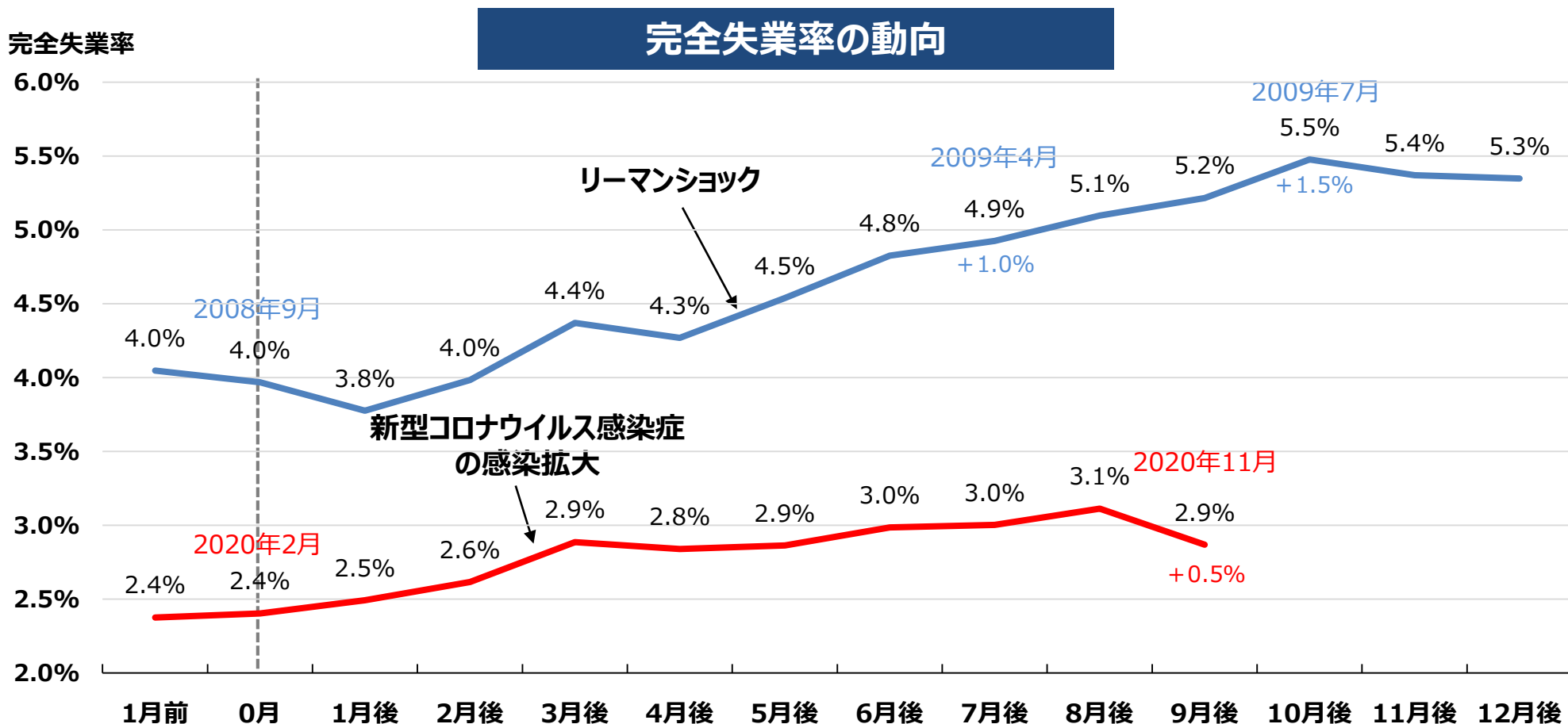
- ・外部人材獲得支援（新卒・中途）/出向
- ・テレワーク/兼業副業/フリーランス

## 3. 持続的な企業価値向上と人的資本

- ・経営戦略と人材戦略との連動性

# 完全失業率の動向

- 完全失業率は、2020年2月の2.4%から、2020年10月に3.1%まで上昇したものの、同11月に2.9%に下落。
- リーマンショック時は、2008年9月の4.0%から、2009年4月には5.0%まで上昇。その後も上昇は続き、2009年7月には5.5%まで上昇。



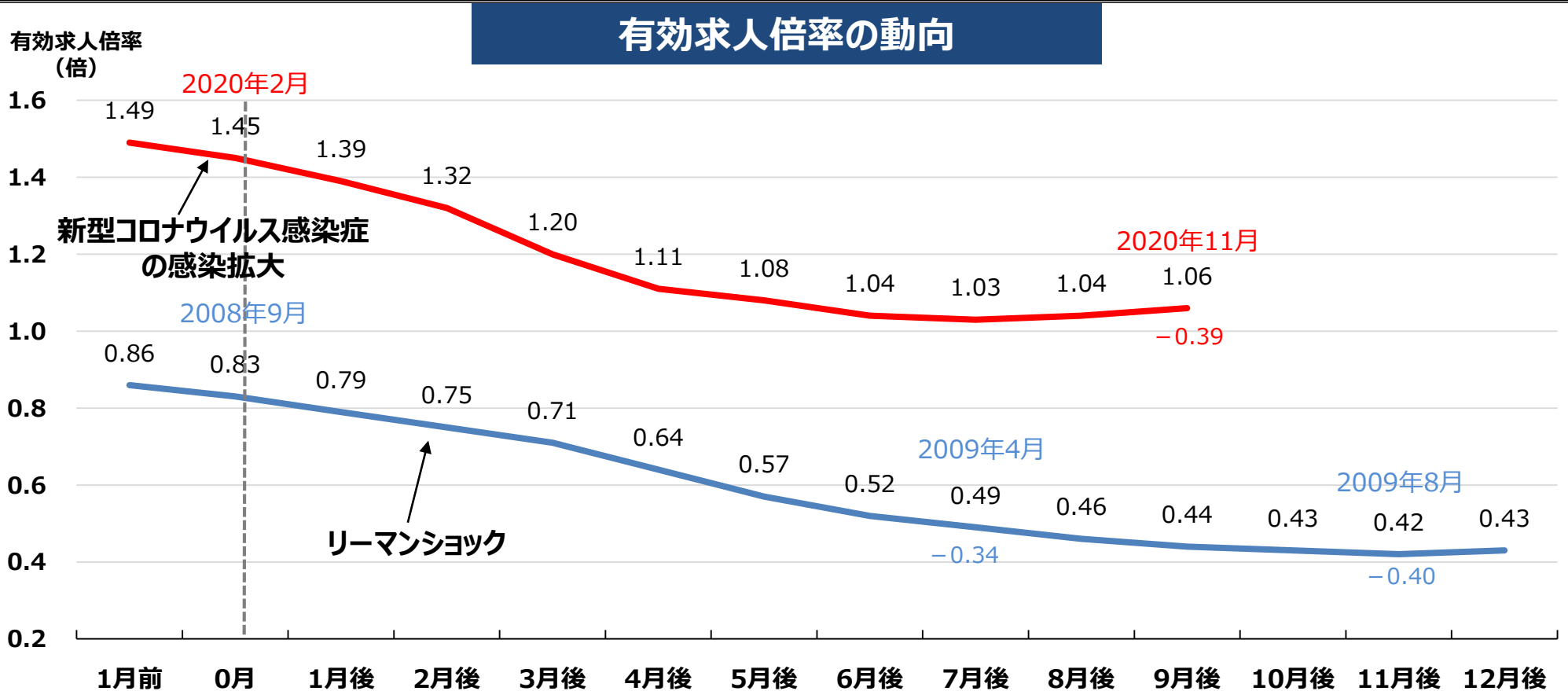
(注) 季節調整値。

リーマンショック：2008年9月15日（リーマンブラザーズの経営破綻）、新型コロナウイルス感染症の感染拡大：2020年2月1日（指定感染症に指定する政令の施行）

(出所) 総務省統計局「労働力調査」を基に作成。

# 有効求人倍率の動向

- 有効求人倍率は、2020年2月の1.45倍から、2020年9月に1.03倍まで下降したものの、同11月には1.06倍まで上昇。
- リーマンショック時は、2008年9月の0.83倍から、2009年4月には0.49倍まで下降。その後も下降は続き、2009年8月には0.42倍まで下降。



(注) 季節調整値。

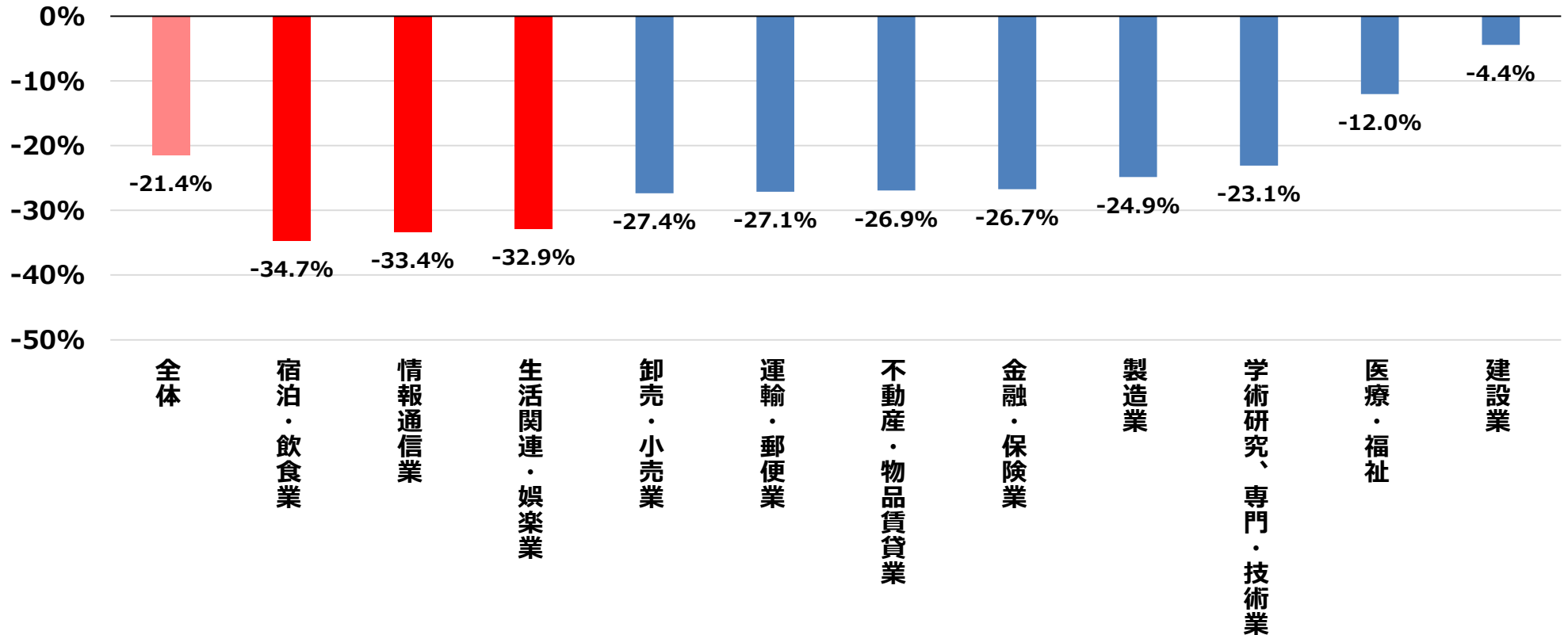
リーマンショック：2008年9月15日（リーマンブラザーズの経営破綻）、新型コロナウイルス感染症の感染拡大：2020年2月1日（指定感染症に指定する政令の施行）

(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」を基に作成。

# 新規求人数の動向

- 2020年11月の新規求人数は、前年の同月に比べ、▲21.4%の減少。
- 全産業で減少し、産業別で見ると、特に宿泊・飲食業（▲34.7%）、情報通信業（▲33.4%）、生活関連・娯楽業（▲32.9%）の減少幅が大きい。

## 産業別の新規求人数の動向 (2020年11月、対前年同月差)

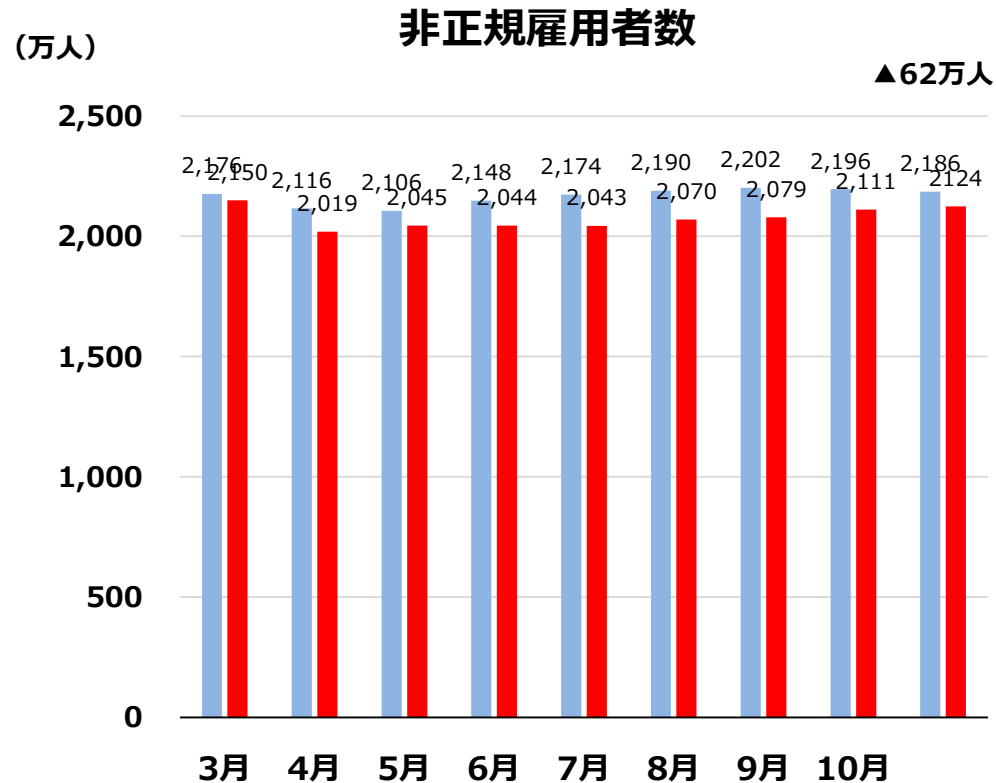
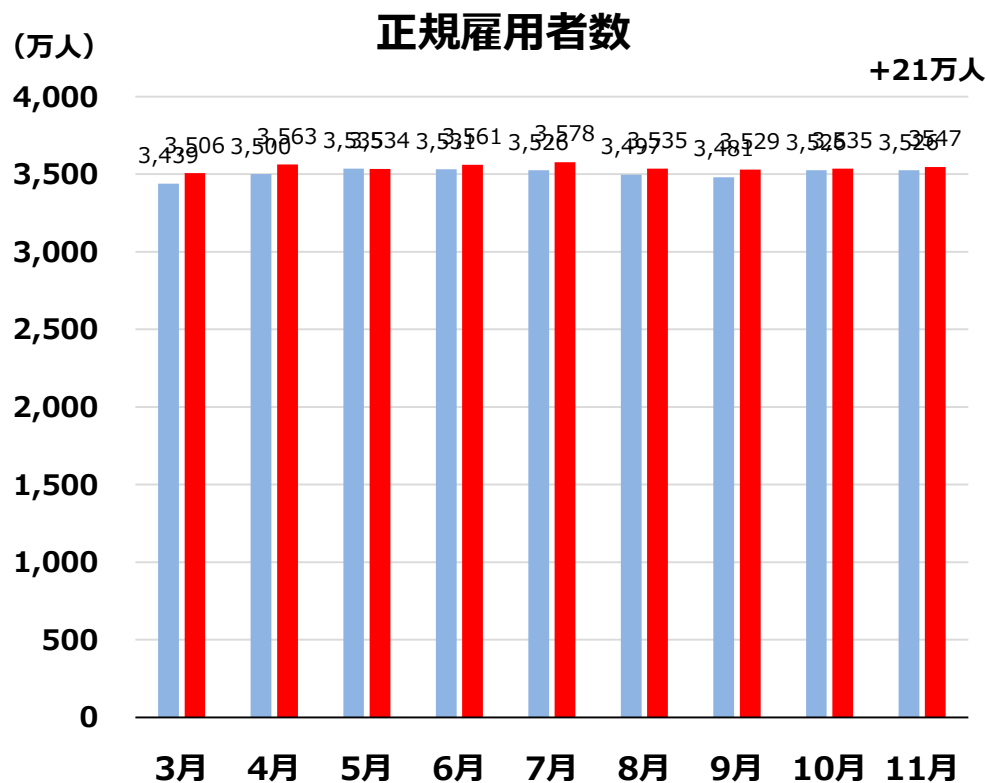


(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」を基に作成。

# 雇用者数の推移

- 2020年11月の雇用者は、正規雇用者では前年同月と比べ+21万人と増加。
- 一方、非正規雇用者では▲62万人と大きく減少。

## 雇用者数の推移



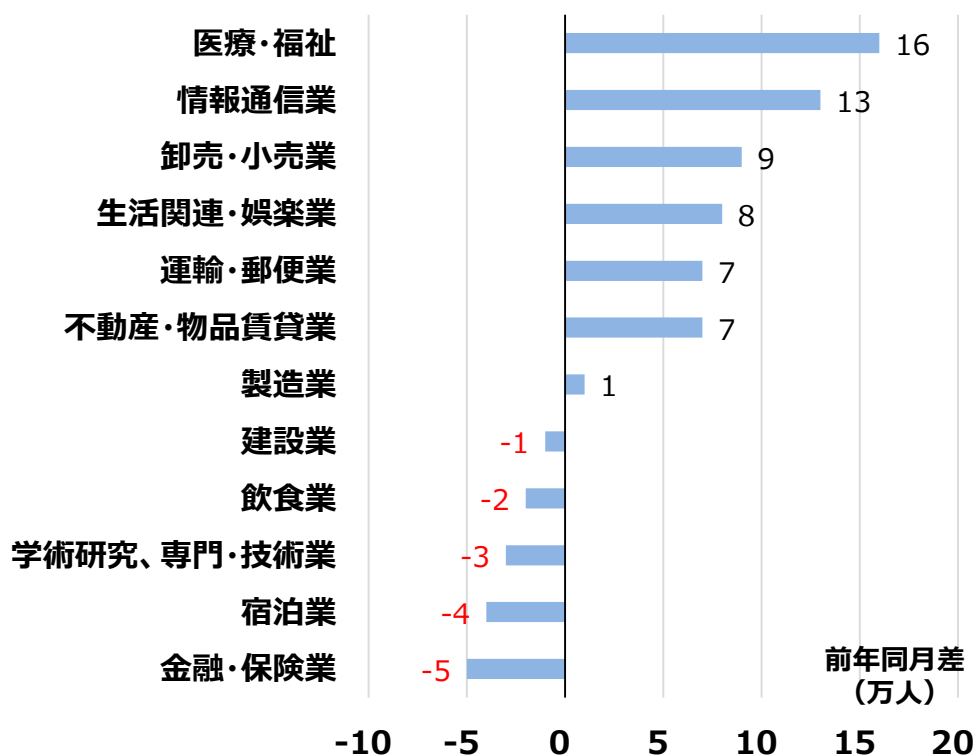
(注) 原数値。  
(出所) 総務省統計局「労働力調査」を基に作成。

# 雇用者の産業別の動向（2020年11月）

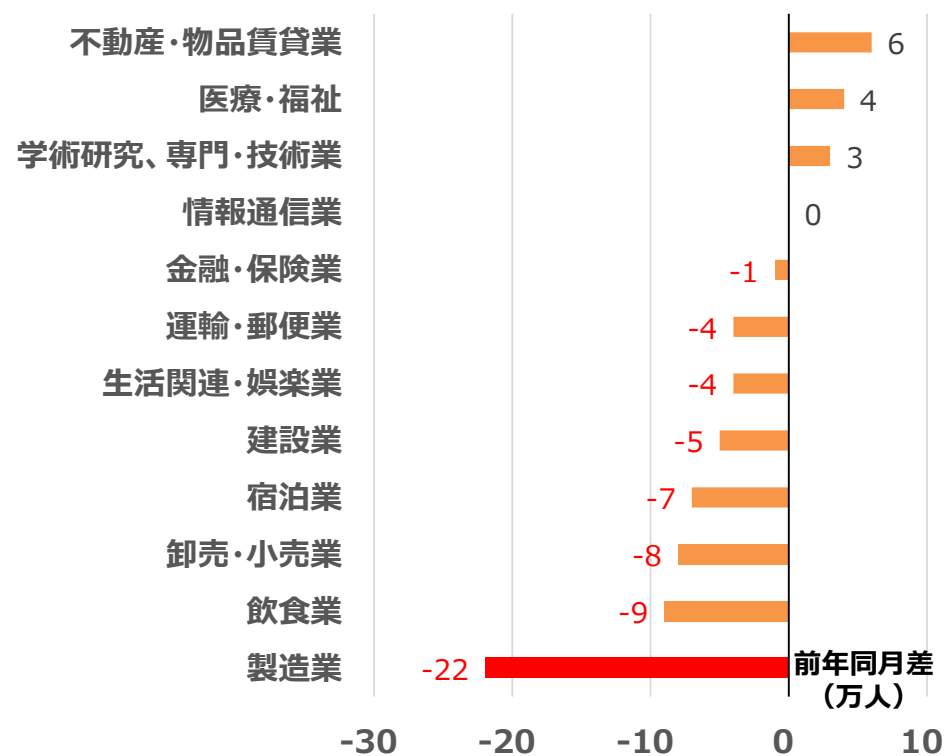
- 2020年11月の正規雇用者数は、金融・保険業（▲5万人）と宿泊業（▲4万人）が大きく減少。
- 非正規雇用者数は、製造業（▲22万人）が大きく減少。

## 雇用者の産業別の動向 （2020年11月、前年同月差）

### 正規雇用者の変化（+21人）



### 非正規雇用者の変化（▲62万人）



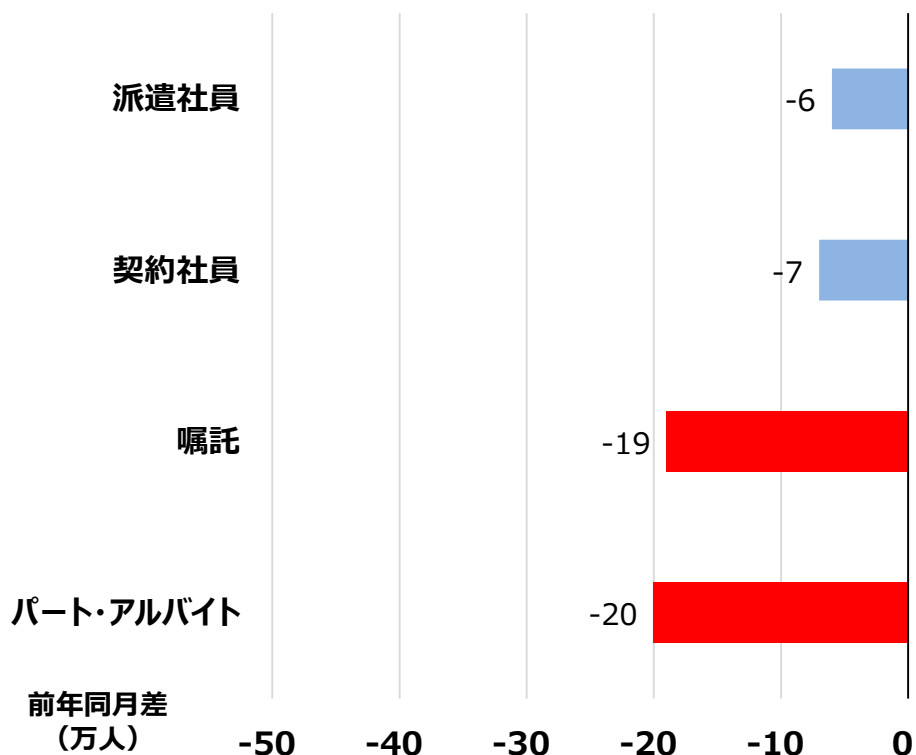
（出所）総務省統計局「労働力調査」を基に作成。

# 非正規雇用者の変化の内訳（2020年11月）

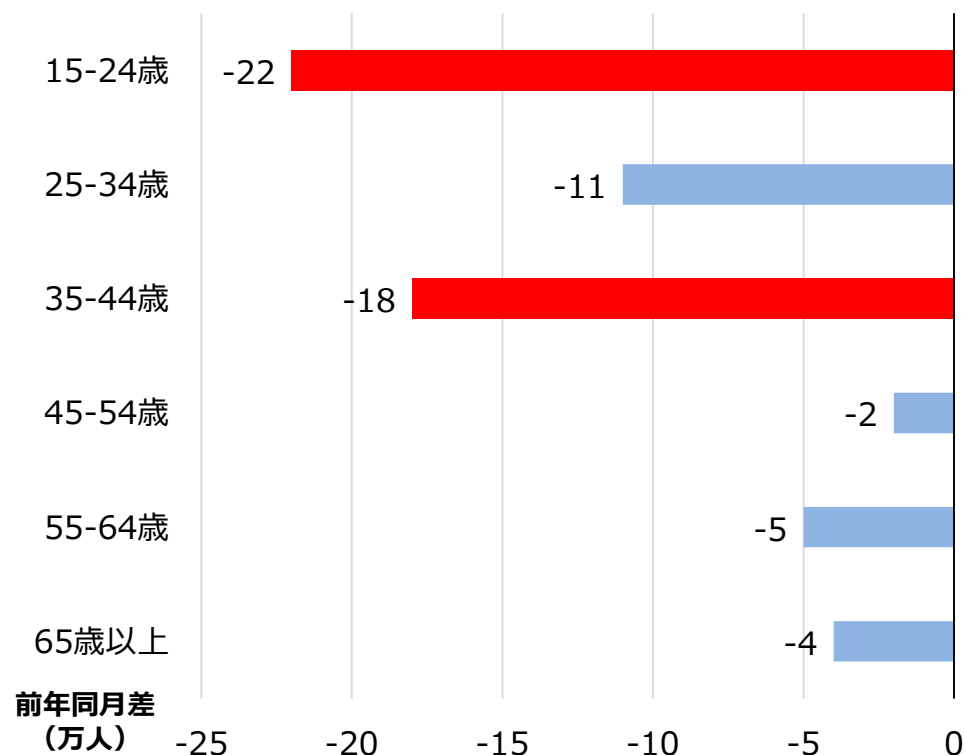
- 非正規雇用者における雇用形態別の変化を見ると、パート・アルバイト（▲20万人）、嘱託（▲19万人）の減少幅が大きい。
- 年齢別の変化を見ると、15-24歳（▲22万人）と35-44歳（▲18万人）の減少幅が大きい。

## 非正規雇用者の変化の内訳 （2020年11月、前年同月差）

### 雇用形態別の変化



### 年齢別の変化

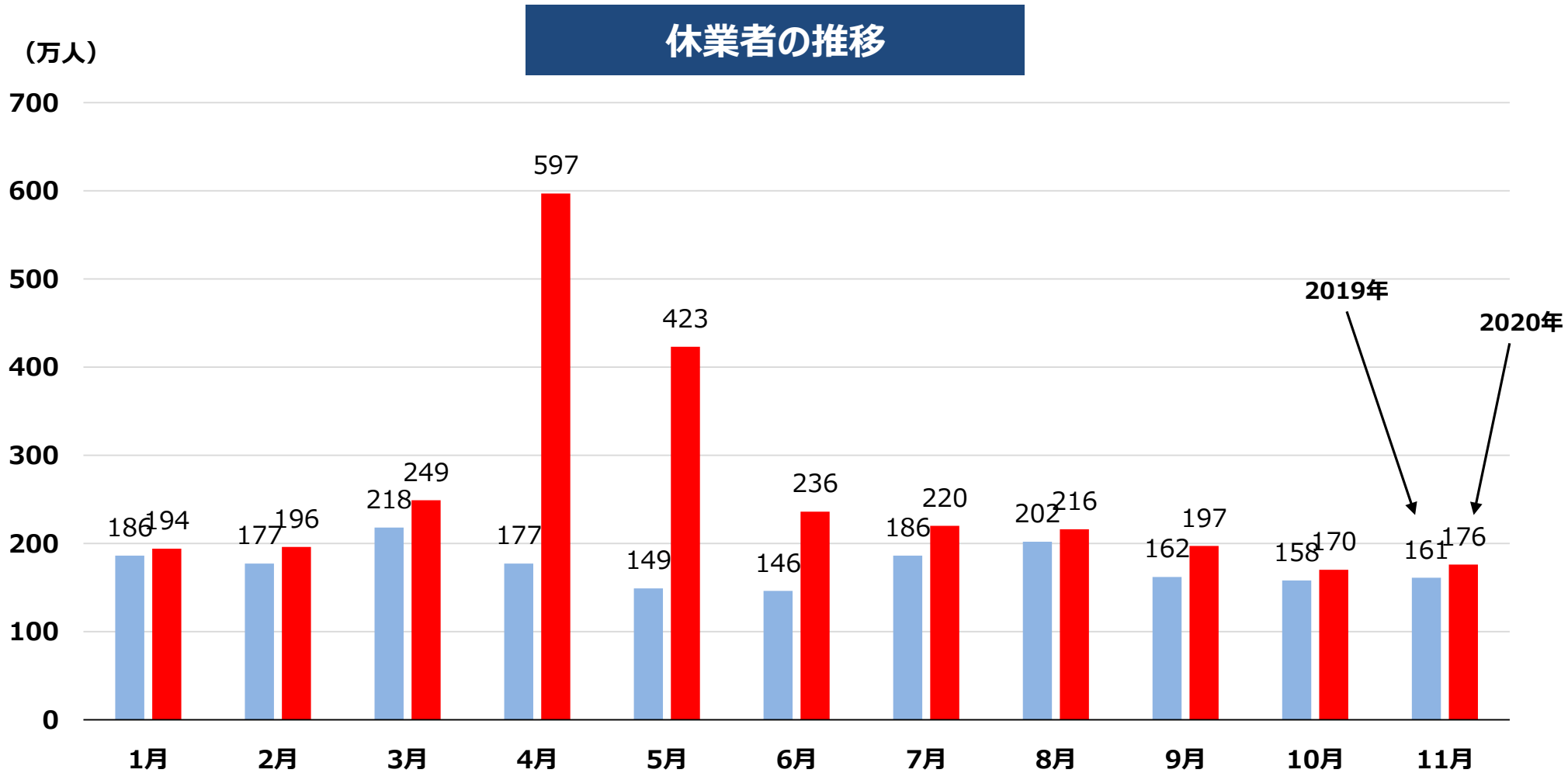


（出所）総務省統計局「労働力調査」を基に作成。



# 休業者の動向

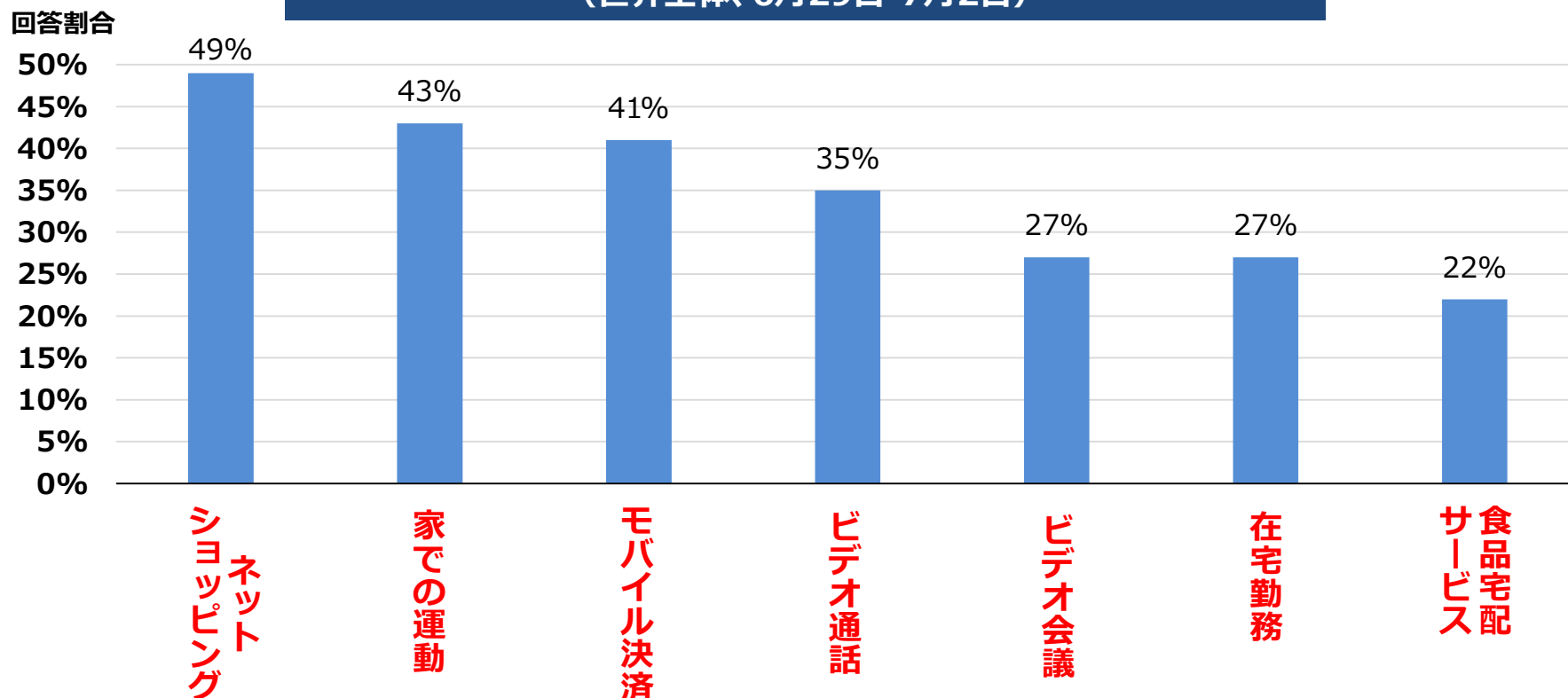
- 休業者は、2020年4月の597万人をピークに足下では減少傾向。
- 2020年11月の休業者は、176万人であり、前年同月に比べて+15万人増加。



(出所) 総務省統計局「労働力調査」を基に作成。

- 調査会社が世界18ヶ国の1.5万人の個人に行ったアンケート調査によると、感染症の収束後も利用を継続したいサービスとして、ネットショッピング（49%）、家での運動（43%）、モバイル決済（41%）、ビデオ通話（35%）、ビデオ会議（27%）、在宅勤務（27%）、食品宅配サービス（22%）を挙げている。
- 感染症の収束後も、元の産業構造に戻らない可能性が大きい。

### 「コロナ収束後に更に利用したいこと」の回答結果 (世界全体、6月29日-7月2日)



(注) 世界（オーストラリア、ベルギー、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、ニュージーランド、フィリピン、ポーランド、ルーマニア、シンガポール、南アフリカ、スペイン、英国、米国）の16-64歳1万5千人に対して行ったインターネット調査。

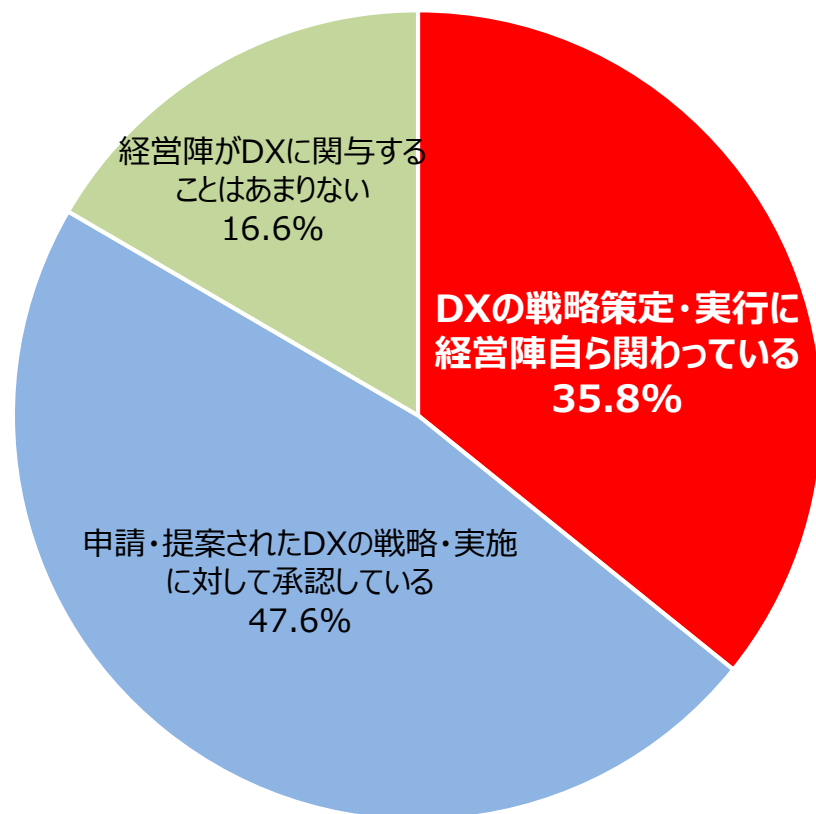
“After the outbreak is over, do you think you'll do any of the following?”に対する回答結果。

(出所) GlobalWebIndex「Coronavirus Research | July 2020」（2020年7月9日公表）を基に作成。

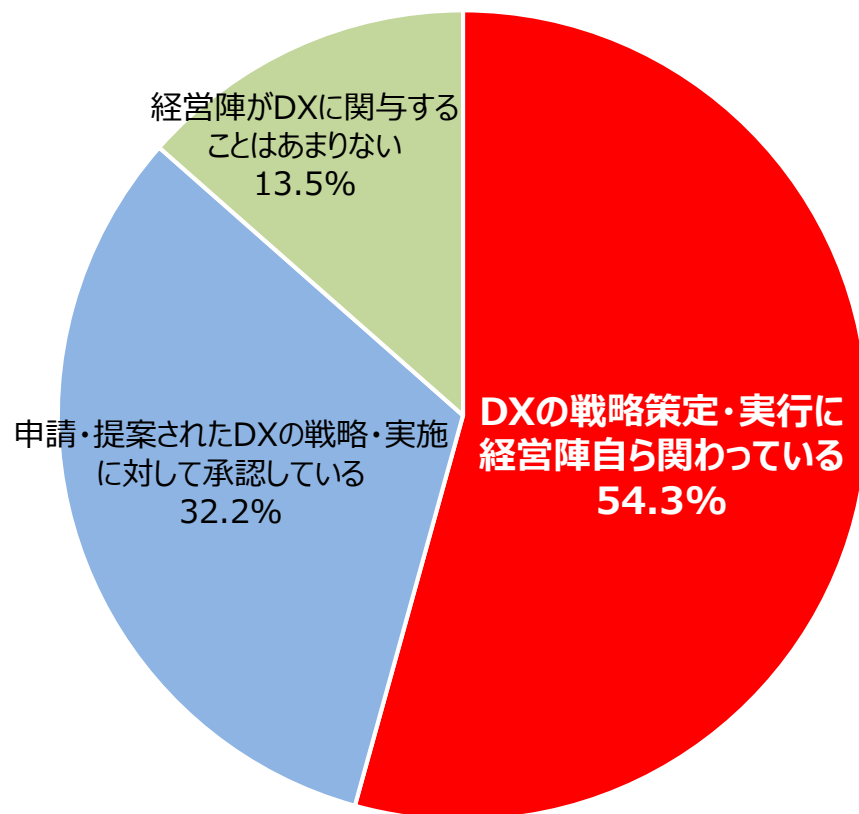
- 日米の大企業に対するアンケート調査によると、DXの戦略策定・実行に経営陣が自ら関わっていると回答した割合は、米国企業では54.3%であるのに対し、日本企業は35.8%。

## DXに対する経営陣の関与

日本企業



米国企業

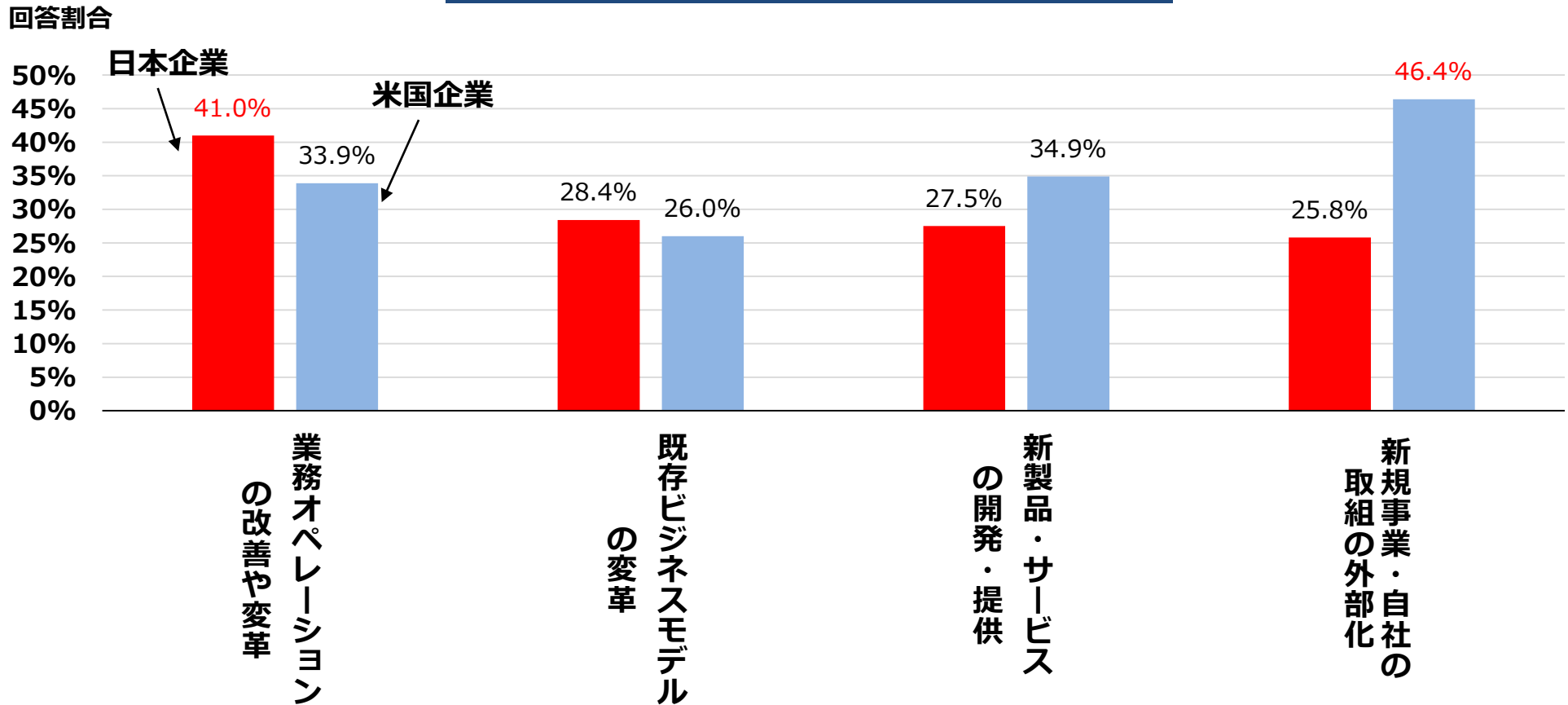


(注) 日本・米国における従業員300人以上の企業のIT部門以外のマネージャークラス以上の役職者に対して実施したアンケート調査  
「問：貴社の経営陣のDXに対する姿勢のうち、最も当てはまると思われるものはどれですか。」に対する回答結果（回答数：日本229社、米国289社）

(出所) 電子情報技術産業協会（JEITA）、IDC Japan 株式会社「2020年日米企業のDXに関する調査」（2021年1月12日）を基に作成。

- 日米の大企業に対するアンケート調査によると、DXを推進する目的は、日本企業では業務オペレーションの改善（41.0%）が最も多いのに対し、米国企業では新規事業・外部化（46.4%）が最も多い。

## DXを推進する目的（上位3つまで回答）



(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  
「貴社においてDXを推進する目的は何ですか。当てはまるものを最大3つまで選択してください」に対する回答結果（回答数 日本：229社、米国：289社）

(出所) 電子情報技術産業協会（JEITA）、IDC Japan 株式会社「2020年日米企業のDXに関する調査」（2021年1月12日）を基に作成。

## 1. 足下の動向(雇用情勢等)

## 2. コロナ禍の対応と多様な働き方の定着に向けた取組

- ・外部人材獲得支援(新卒・中途)/出向
- ・テレワーク/兼業副業/フリーランス

## 3. 持続的な企業価値向上と人的資本

- ・経営戦略と人材戦略との連動性

# 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

- ウィズコロナ・ポストコロナに向け、**経営改革の実現**のためには、**新卒・中途採用**による**外部人材の獲得**と、**従業員の学び直し**が必要。また、従業員シェアなど、**出向受入れ企業の後押し**も重要。
- 特に、**新卒採用**はリーマンショック時に次ぐ**厳しい状況**。**第二の就職氷河期を絶対に作ってはならない**。**事業の担い手**を確保するためにも、**新卒採用の拡大**を図ることが重要。

## 企業の取組事例

### 【運送会社A社】

- ✓ 自社の物流インフラと膨大なデータ群を活用した事業と経営の構造改革を進めるため、**デジタル人材に特化した経験者採用枠**を創設。2021年には、**300人規模の新・デジタル組織を立ち上げ**予定。

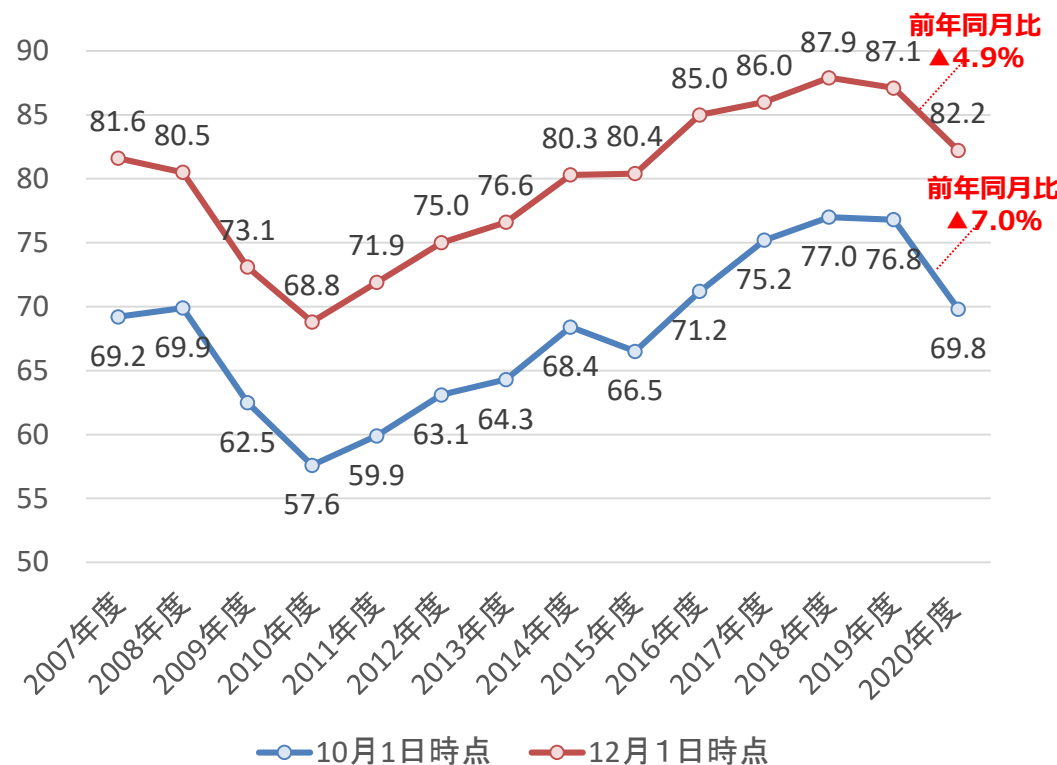
### 【電機メーカーB社】

- ✓ **デザイン思考養成のためのアイデア着想等の研修**を含め、100以上の研修プログラムを体系化。**専門人材の育成と基礎的教育の拡充**により、2021年度にデジタル人材を**3万人規模**に拡充予定。

### 【家電量販店C社】

- ✓ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けている企業からの**人材の受け入れ**や、**業績改善までの一時的な従業員の就労環境の提供**を行う制度を新たに創設。現在、航空会社等から**合計200名以上**の受け入れを実施。

## 大学生の就職内定率の推移



# 人材確保等促進税制への見直し・延長 (所得税・法人税・事業税)

見直し・延長

- 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。

改正概要

【適用期限：令和4年度末まで】

<赤字が主な改正箇所>

## 現行制度

(中堅・大企業向け賃上げ税制)

### 【通常要件①】

継続雇用者給与等支給額  
が前年度より**3%**以上増加

かつ

### 【通常要件②】

国内設備投資額  
が減価償却費の95%以上

### 【措置内容】

✓ **雇用者給与等支給額の増加額の15%**  
を税額控除

### 【上乗せ要件】

教育訓練費  
が過去**2年度平均**より20%以上増加

### 【措置内容】

✓ 控除率を**5%上乗せ**

(控除上限は、法人税額の20%)

## 改正案

(人材確保等促進税制)

### 【通常要件】

**新規雇用者 (新卒・中途) 給与等支給額**  
が前年度より**2%**以上増加

### 【措置内容】

✓ **新規雇用者給与等支給額 (※) の15%**  
を税額控除

※ 雇用者給与等支給額の増加額が上限

### 【上乗せ要件】

教育訓練費  
が前年度より20%以上増加

### 【措置内容】

✓ 控除率を**5%上乗せ**

(控除上限は、法人税額の20%)

※ 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

# 新卒採用継続企業のリスト公表（地域の魅力ある中堅・中小企業）

- 昨年11月20日に経済産業省が、地域の魅力ある中堅・中小企業で、今年度の新卒採用を継続している企業を「新卒採用継続企業」を公表。12月に第2弾を公表（現在約890社程度の企業リストを公表）
- 民間の大手就活情報サイトにおいても新卒採用を行う企業をサポートする様々な動きが連動

## 「新卒採用継続企業」の公表

- ✓ 地域の魅力ある中堅・中小企業として、日本の地方経済を牽引している「地域未来牽引企業」、世界で活躍する「グローバルニッチトップ企業」、多様な人材が活躍する「ダイバーシティ経営企業」、様々な分野で活躍している「はばたく中小企業・小規模事業者」を対象に、今年度新卒採用を継続する企業を「新卒採用継続企業」として公表。（11/20公表の第1弾は503社、12/23公表の第2弾は889社）
- ✓ 第2弾の公表の際には、あわせて、**新卒採用等を拡大する企業を後押しする支援策**（人材確保等促進税制等）も公表。
- ✓ また、新卒採用継続企業に関する情報は、**大学のキャリアセンター**や**新卒ハローワークに設置された新卒者応援窓口**にも提供することを通じて、マッチングの一層の拡大を図る。

## 民間の大手就活情報サイトとの連携

- 『リクナビ2021』が、**2021年1月7日以降の新規企業の求人掲載を無償化**
- ✓ 2021年4月に入社予定の学生（大学院・大学・短大・高専・専門学生・外国人留学生）および既卒生を対象とした就職活動サイトである『リクナビ2021』への求人掲載が、2021年1月7日以降の新規企業を対象に無償化
- 『マイナビ2021』内に「**新卒採用継続企業**」を**特集する特設ページを設置**
- ✓ 『マイナビ2021』内に「新卒採用継続企業」を発見しやすい特設ページが12月14日から設置。『マイナビ2021』TOPページ右下部のバナーリンクより、①地域未来牽引企業、②グローバルニッチトップ企業、③ダイバーシティ経営企業、「はばたく中小企業・小規模事業者」について特設ページを設置。

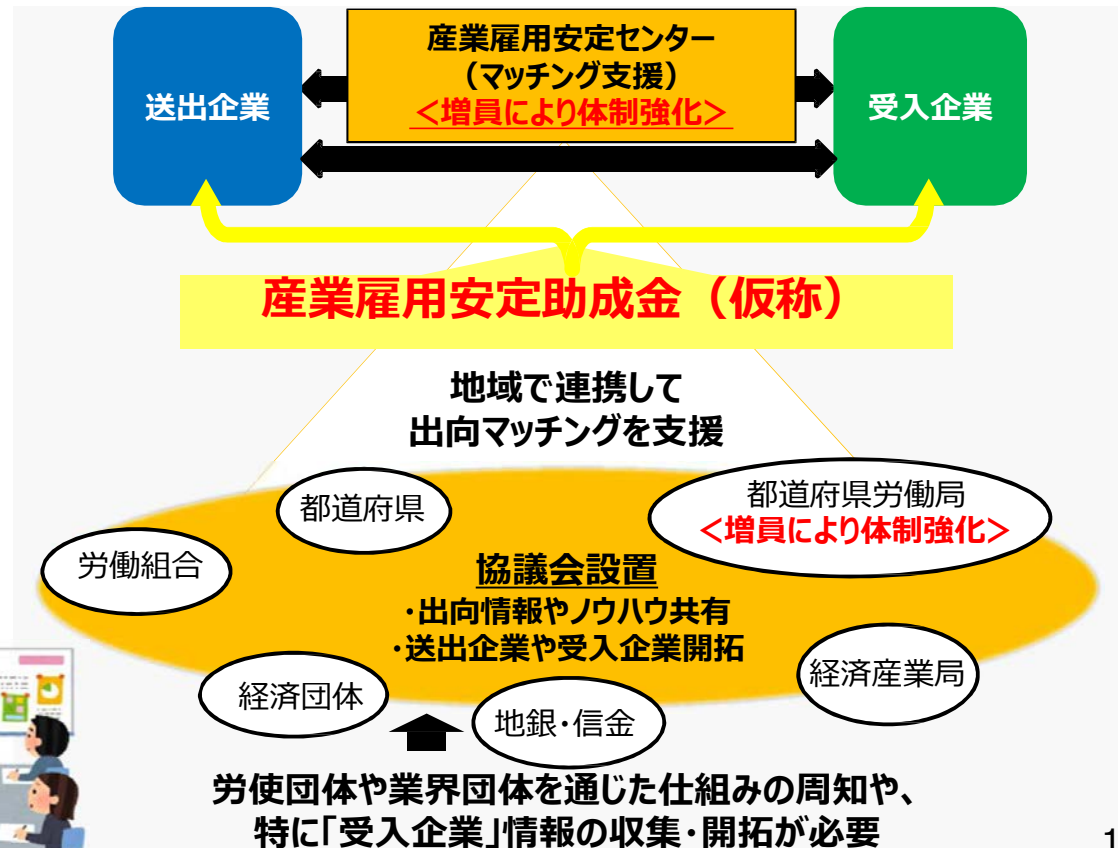


# 在籍型出向の活用による雇用維持への支援

- **出向元及び出向先双方の企業に新たな助成制度を創設**するとともに、**産業雇用安定センターによるマッチング体制を強化**するなど、新型コロナウイルス感染症の影響により一時的に雇用過剰となった企業が従業員の雇用を守るため、人手不足などの企業との間で「**雇用シェア**」（在籍型出向）により雇用維持する取組みを支援する。

## <対策のポイント>

1. 全国及び都道府県協議会の設置・運営等による雇用シェアリングの情報連携や理解促進
2. 自治体等が運営するマッチングサイトや労使団体・業界団体等が保有する出向に関する情報と産業雇用安定センターが連携したマッチング支援体制の強化
3. 在籍型出向を支援するため、出向元・出向先双方に対する助成金の創設による企業へのインセンティブの付与



## ■ 概要

コロナ禍において事業活動の一時的な縮小を余儀なくされ、労働者の雇用を在籍型出向により維持するため、労働者を送り出す事業主及び当該労働者を受け入れる事業主に対して、一定期間の助成を行う。

## ■ 助成内容等

対象労働者に係る次の経費について、出向元事業主と出向先事業主とが共同事業主として支給申請を行い、当該申請に基づきそれぞれの事業主へ支給する（申請手続きは出向元事業主が行う。）。

### ○ 出向運営経費

労働者（雇用保険被保険者）を在籍型出向により送り出す事業主及び当該労働者を受け入れる事業主に対して、賃金、教育訓練及び労務管理に関する調整経費等、出向中に要する経費の一部を助成する。

	中小企業	中小企業以外
出向元が労働者の解雇等を行っていない場合	9 / 10	3 / 4
出向元が労働者の解雇等を行っている場合	4 / 5	2 / 3
上限額	12,000円/日	

### ○ 出向初期経費

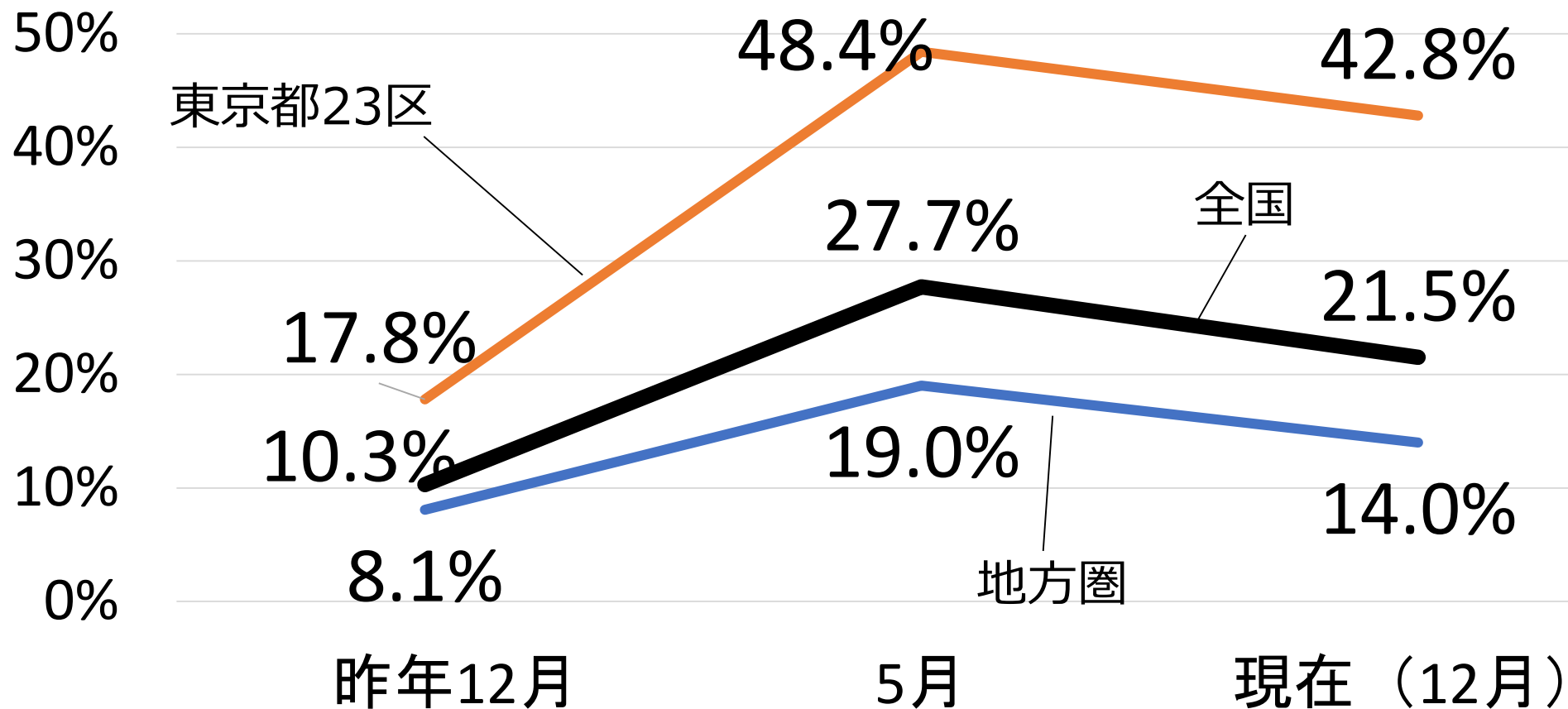
労働者（雇用保険被保険者）を在籍型出向により送り出す事業主及び当該労働者を受け入れる事業主に対して、就業規則や出向契約書の整備費用、出向に際して出向元であらかじめ行う教育訓練及び出向先が出向者を受け入れるために用意する機器や備品等、出向に要する初期経費を助成する。

	出向元事業主	出向先事業主
助成額	各10万円/1人当たり（定額）	
加算額（※）	各5万円/1人当たり（定額）	

（※）出向元事業主（雇用過剰業種の企業や生産性指標要件が一定程度悪化した企業からの送り出し）または出向先事業主（異業種からの受入れ）がそれぞれ一定の要件を満たす場合に助成額の加算を行う。

# テレワーク実施状況

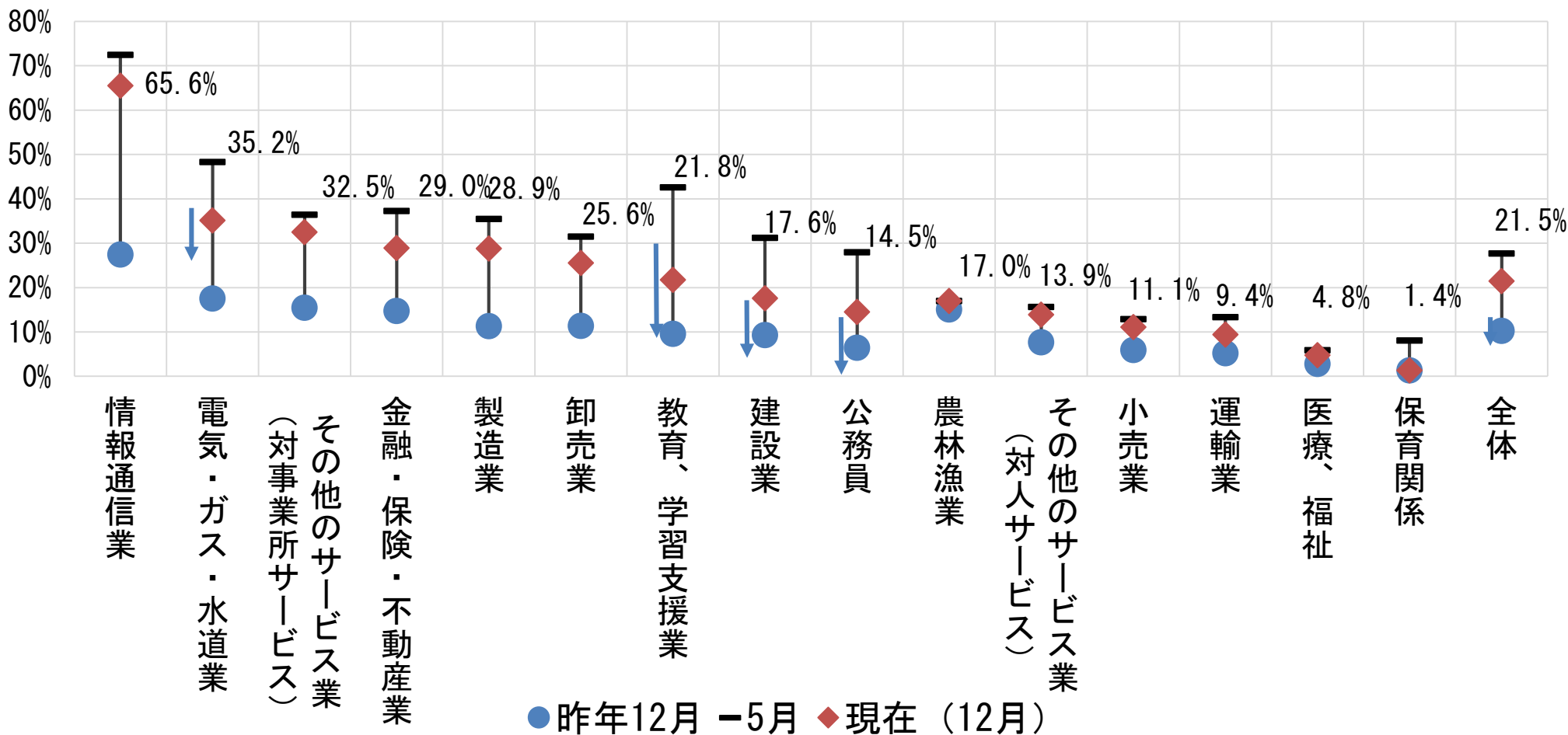
→ 5月時点と比べるとテレワーク実施率はやや低下



(出典) 内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和2年12月)を基に作成。

# テレワーク実施状況

→産業別でテレワーク実施率は異なる

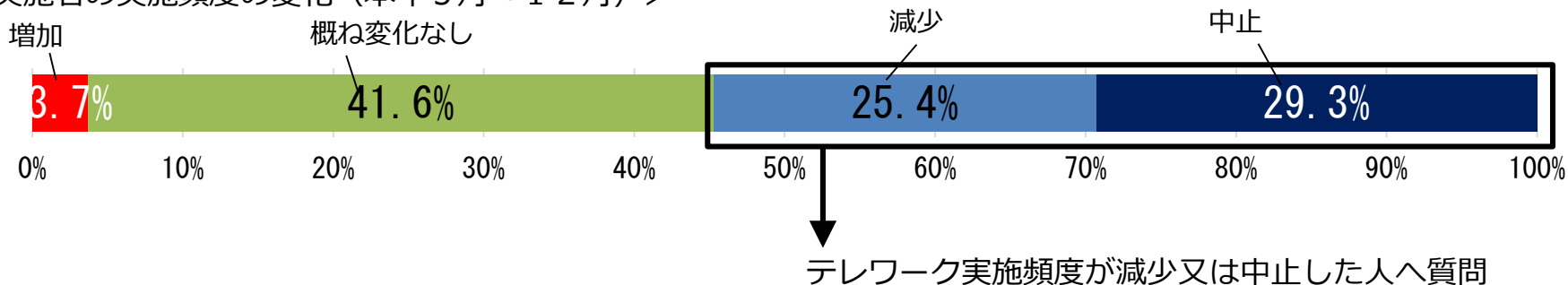


(出典) 内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和2年12月)を基に作成。

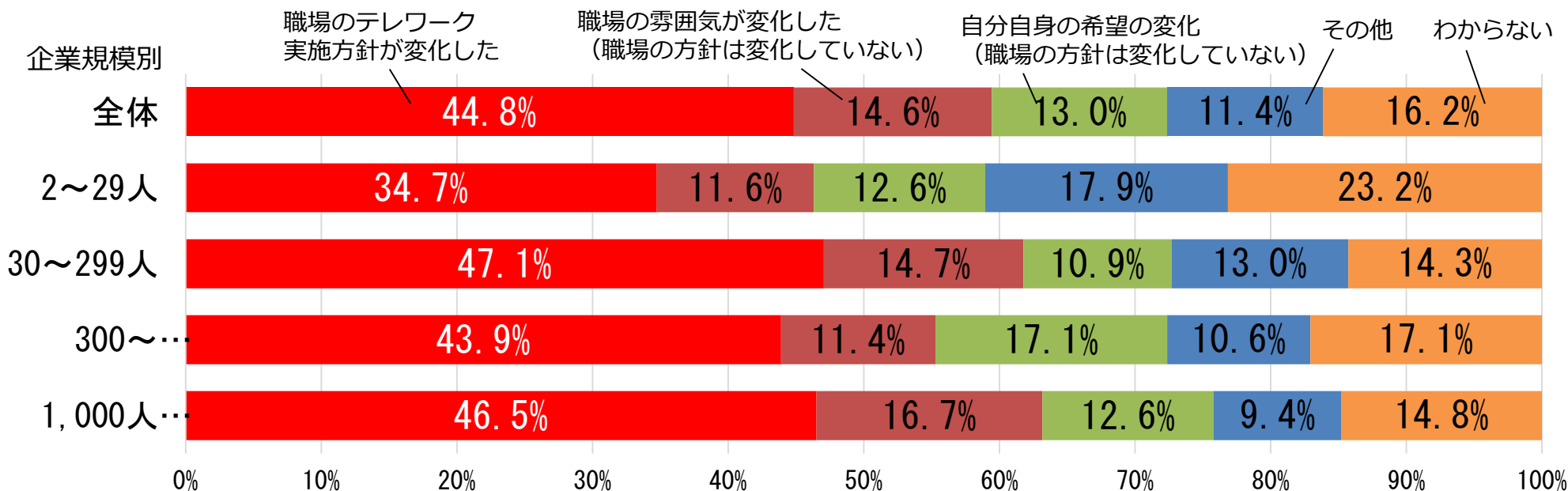
# テレワーク実施頻度の減少又は中止の理由

→就業者自身の希望は約 1 割、職場の方針や雰囲気の変化が 6 割

<テレワーク実施者の実施頻度の変化（本年5月→12月）>



<テレワーク実施頻度の減少又は中止の理由>



（出典）内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（令和2年12月）を基に作成。

# テレワークの定着に向けた方向性①（成長戦略実行計画）

- 時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方として、テレワークなど新たな働き方の導入・定着を図ることが重要である。
- 今回、コロナ禍でのテレワークの実施により、その有効性が確認された。一方で、課題も明らかになった。テレワークで生産性が上がるか否かではなく、「新たな日常」になることを前提とし、どうすれば労働生産性が上がるかを考えていくべきとの指摘があった。
- 政府としては、テレワークの定着に向けて、新たなKPIを策定するとともに、中小企業によるテレワークのための通信機器の導入について支援の強化を図る。さらに、労働時間の把握・管理及び健康確保について、労働法制の解釈の明確化を図る。

# テレワークの定着に向けた方向性②（成長戦略実行計画）

## （１）労働時間の把握・管理

テレワークの時間管理について、労使双方にとって負担感のない、簡便な方法で把握・管理できるようにするため、ルールを整備する。

具体的には、以下の方向で検討を進める。

- ① テレワーク時における労働者の自己申告による労働時間の把握・管理については、自己申告された労働時間が実際の労働時間と異なることを客観的な事実により使用者が認識している場合を除き、労働基準法との関係で、使用者は責任を問われないことを明確化する。
- ② (中抜け時間があったとしても、)労働時間について、少なくとも始業時間と終業時間を適正に把握・管理すれば、労働基準法の規制との関係で、問題はないことを確認する。
- ③ テレワーク時には原則禁止であるとの理解があるテレワークガイドラインの「時間外、休日、深夜労働」について、テレワーク以外の場合と同様の取扱いとすることについて検討する。

## （２）健康確保

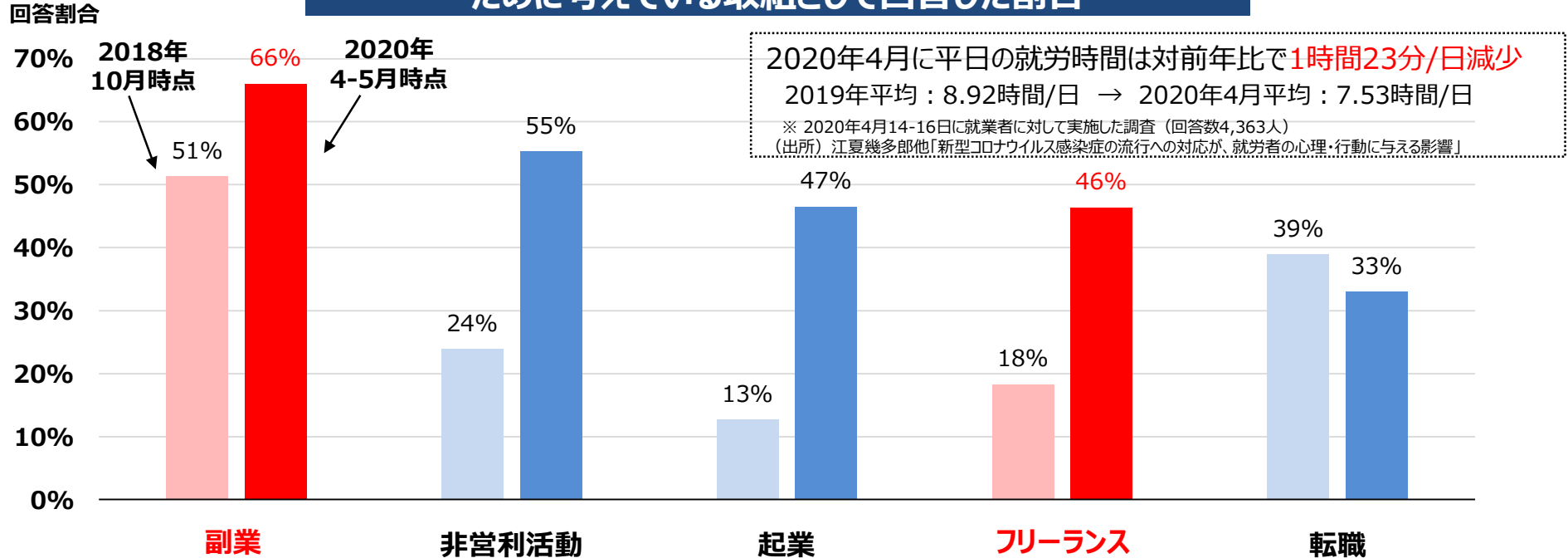
長時間労働者・高ストレス者に対する医師の面接指導については、リモートでの面接指導も企業が柔軟に選択することができる旨を、テレワークガイドラインで明確化することを検討する。

（出所）「実行計画」（令和2年12月）から抜粋。

# 「兼業・副業」・「フリーランス」

- 会社員へのアンケート調査によると、新型コロナウイルス感染症の感染拡大後の2020年4-5月にかけて、現在の仕事・働き方の問題を解消する、又は満足度を高めるための取組として「副業」を挙げる割合は66%、「フリーランス」を挙げる割合は46%まで上昇。
- その背景として、リモートワークの進展等によって就労時間が減少し、自分で使える余裕時間が生み出されていることと関連していると推察される。

## 現在の仕事・働き方の問題を解消する、又は満足度を高めるために考えている取組として回答した割合



(注) 「今の仕事や働き方の問題を解消する、または満足度を高めるための取組として考えていることはありますか」との問いに対し、「現在行っている」、「具体的に考えている」又は「いつかはしたいと考えている」と回答した者の割合。

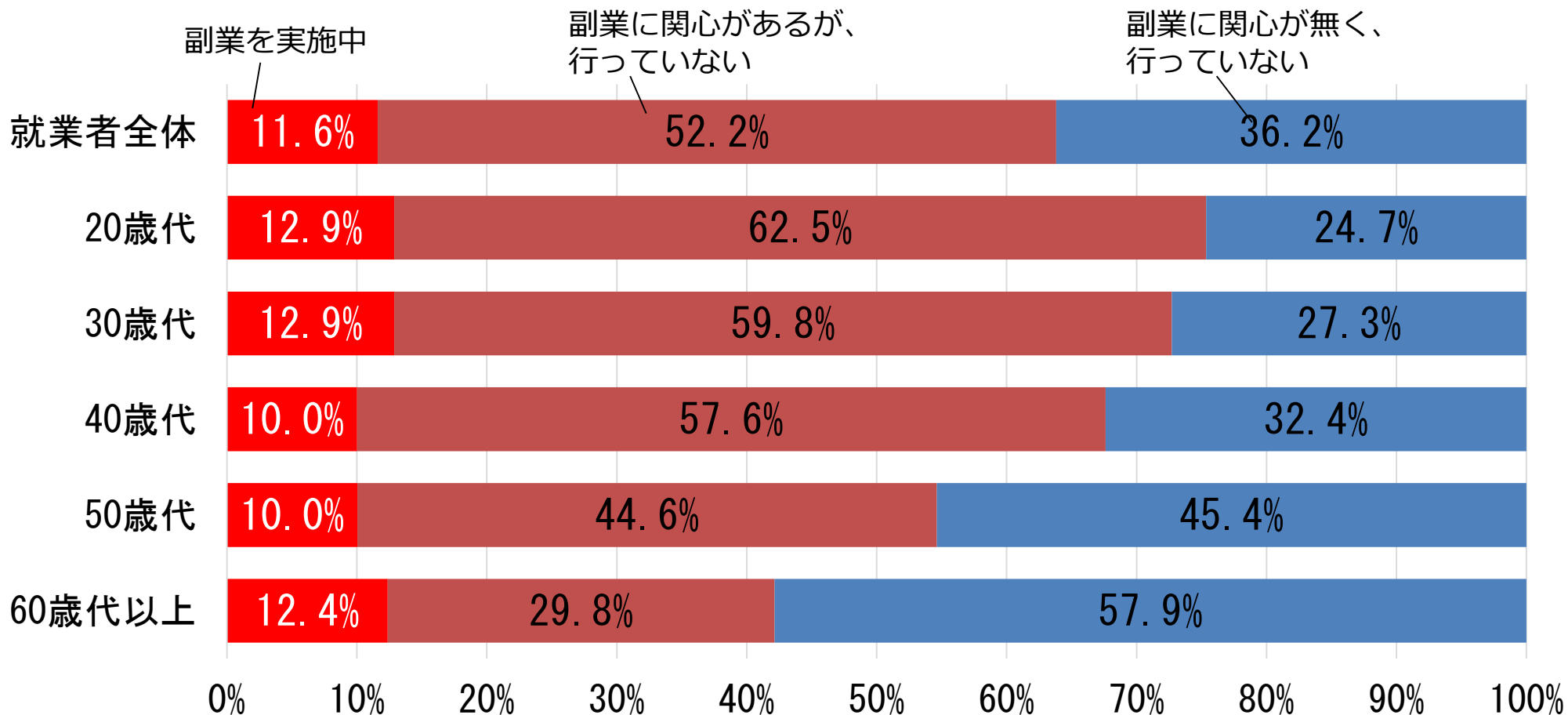
調査は2018年10月22日-10月23日（回答数1,030人）、2020年4月22日-5月9日（回答数549人）に実施。

(出所) 一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会「コロナ禍でのフリーランス・会社員の意識変容調査」（2020年5月21日公表）を基に作成。



## 副業の実施状況

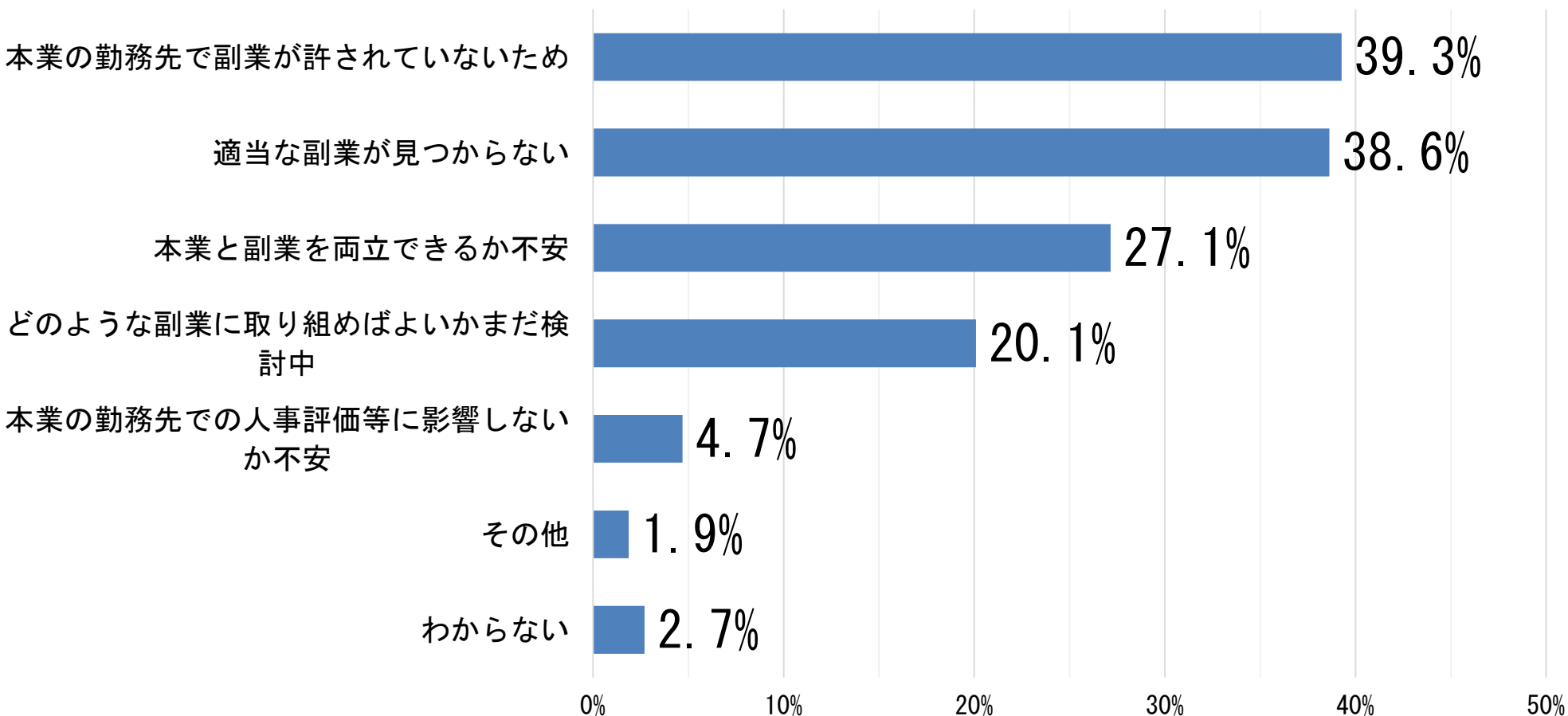
→就業者の約1割が副業を実施、約5割が副業に関心



(出典) 内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和2年12月)を基に作成。

## 副業を行っていない理由

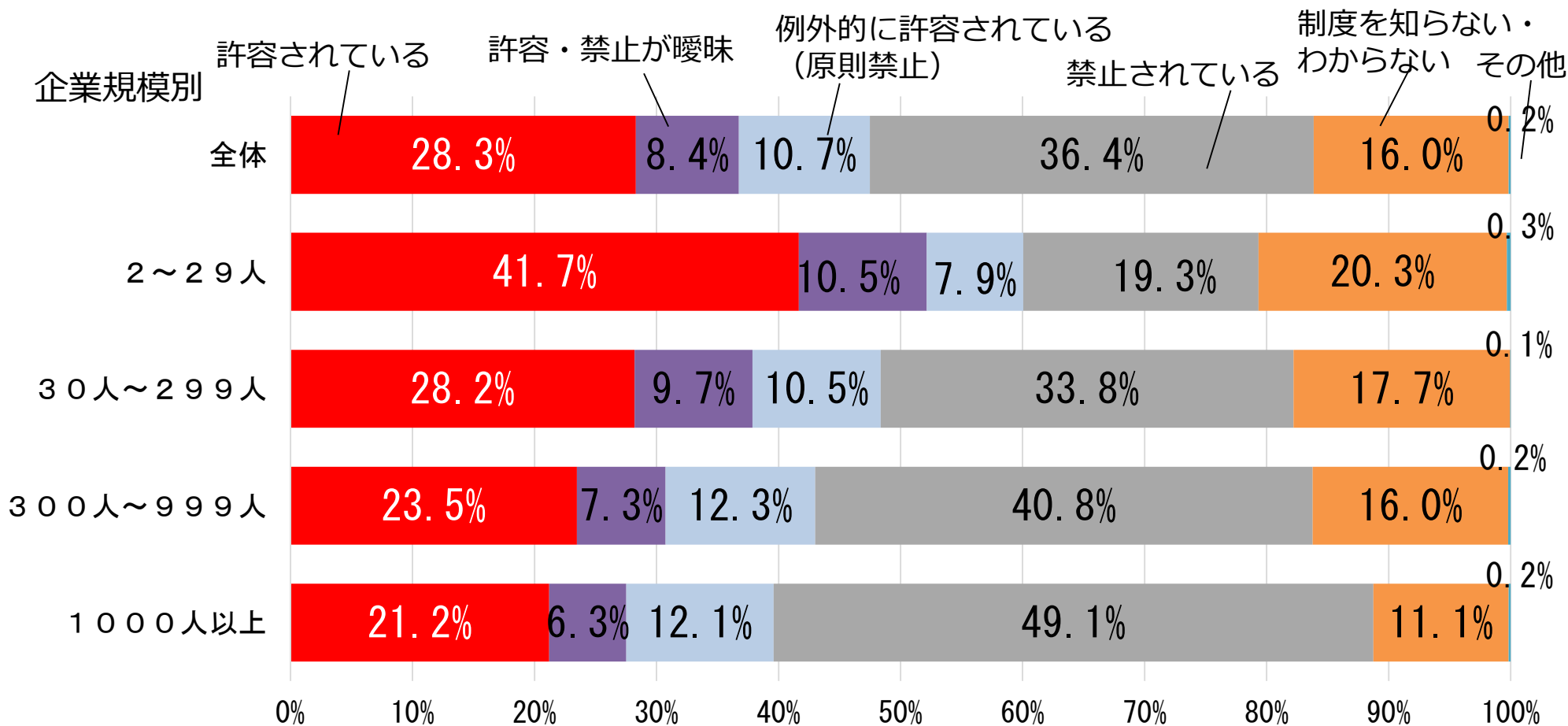
→約4割が、本業の勤務先で副業が禁止されている



(出典) 内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和2年12月)を基に作成。

# 勤務先の副業に関する制度

→副業が許容されているのは雇用者の約3割



(出典) 内閣府「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和2年12月)を基に作成。

# 兼業・副業の定着（成長戦略実行計画）

我が国では、優秀な人材が大企業に就職し、長期間、同じ組織の中で仕事をすることが多いが、バックグラウンドが多様な者が多い組織のほうがパフォーマンスは高まるとの指摘もあり、兼業・副業の定着を通じて転職が活性化することは、日本の組織全体に好影響を与えるとの指摘があった。

このため、企業が安心して兼業・副業を認めることができるよう、本年9月に、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を改定し、労働時間の自己申告制を設け、申告漏れや虚偽申告の場合には、兼業先での超過労働によって上限時間を超過したとしても、本業の企業は責任を問われないことを明確化した。大企業をはじめ、自社の従業員の兼業・副業が奨励され、兼業・副業する者を実際に採用していくことが重要であり、本制度の普及が極めて重要であるとの指摘があった。

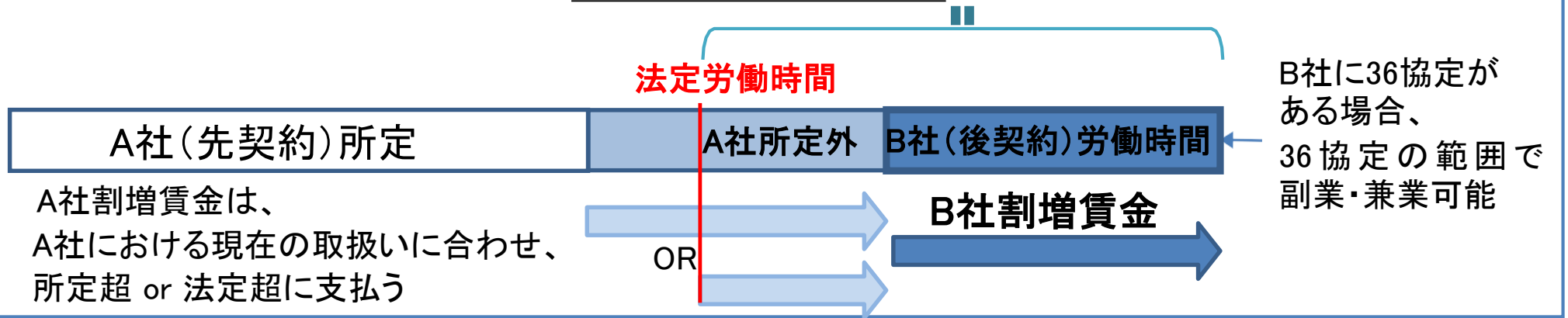
このため、ガイドラインの分かりやすいパンフレットや、労働時間の申告の際に活用できる様式の丁寧な周知等を図っていく。

# ○副業・兼業の促進に関するガイドライン改定（制度）

- ▶労働者が安心して副業・兼業に取り組むことができるよう、副業・兼業の場合における労働通算の方法や割増賃金の取扱い、労働時間管理モデル等を示す（昨年9月改定）
- ▶使用者は、労働者からの自己申告により、副業・兼業の有無・内容を確認し、労働時間の通算は、自社の労働時間と、労働者からの申告等により把握した他社の労働時間を通算して行う。

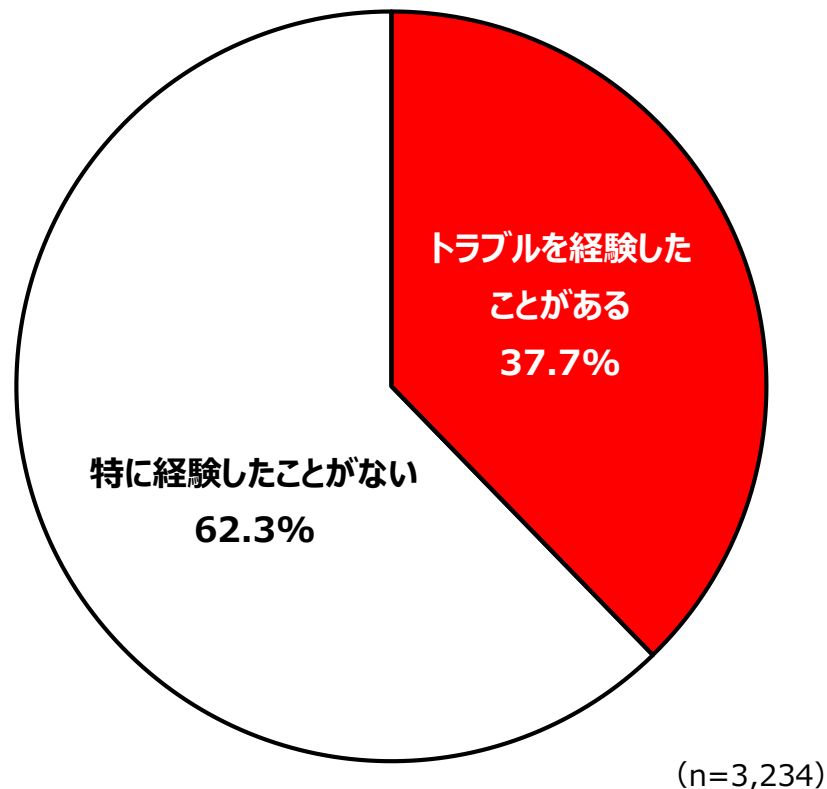
## <管理モデルのイメージ>

副業・兼業の開始前に、通算して適用される時間外労働の上限規制（月100時間未満、複数月平均80時間以内）を遵守する必要があることから、これを超過しない範囲内で設定



## 取引先とのトラブルの有無

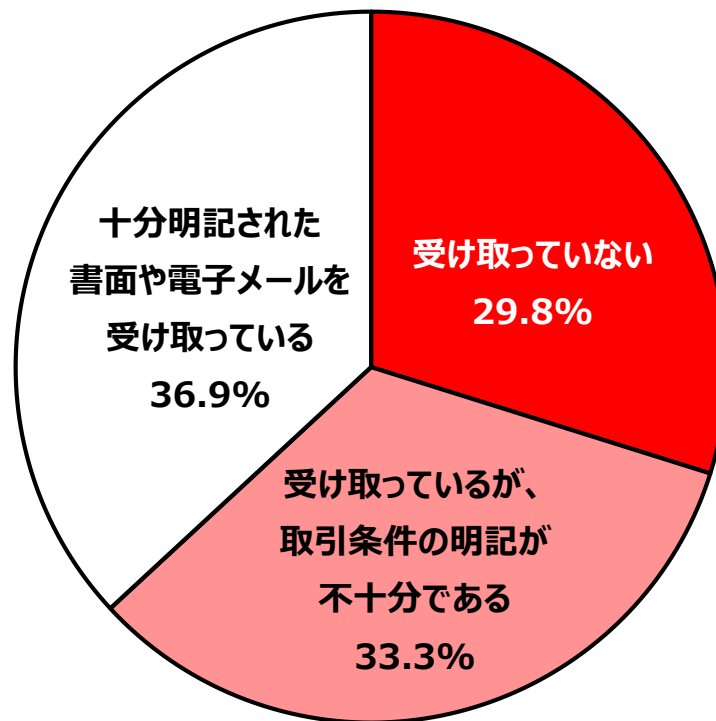
- 事業者から業務委託を受けて仕事を行うフリーランスを母数として、取引先とのトラブルを経験したことがある者の割合を算出すると4割。



(注) 「これまでに、取引先（発注者）との間で、以下のような経験はありますか。」（複数回答可）という設問への回答を集計。  
事業者から業務委託を受けて仕事を行うフリーランス3234名を母数として、取引先とのトラブルを経験したと回答した1220名の割合を算出。  
(出所) 内閣官房日本経済総合事務局「フリーランス実態調査結果」（令和2年5月）より作成。

## トラブル経験者における取引先からの書面の交付状況

- 取引先とのトラブルを経験したことがある者のうち、そもそも書面・電子メールが交付されていなかったり、交付されていても取引条件が十分に明記されていなかった者が6割。

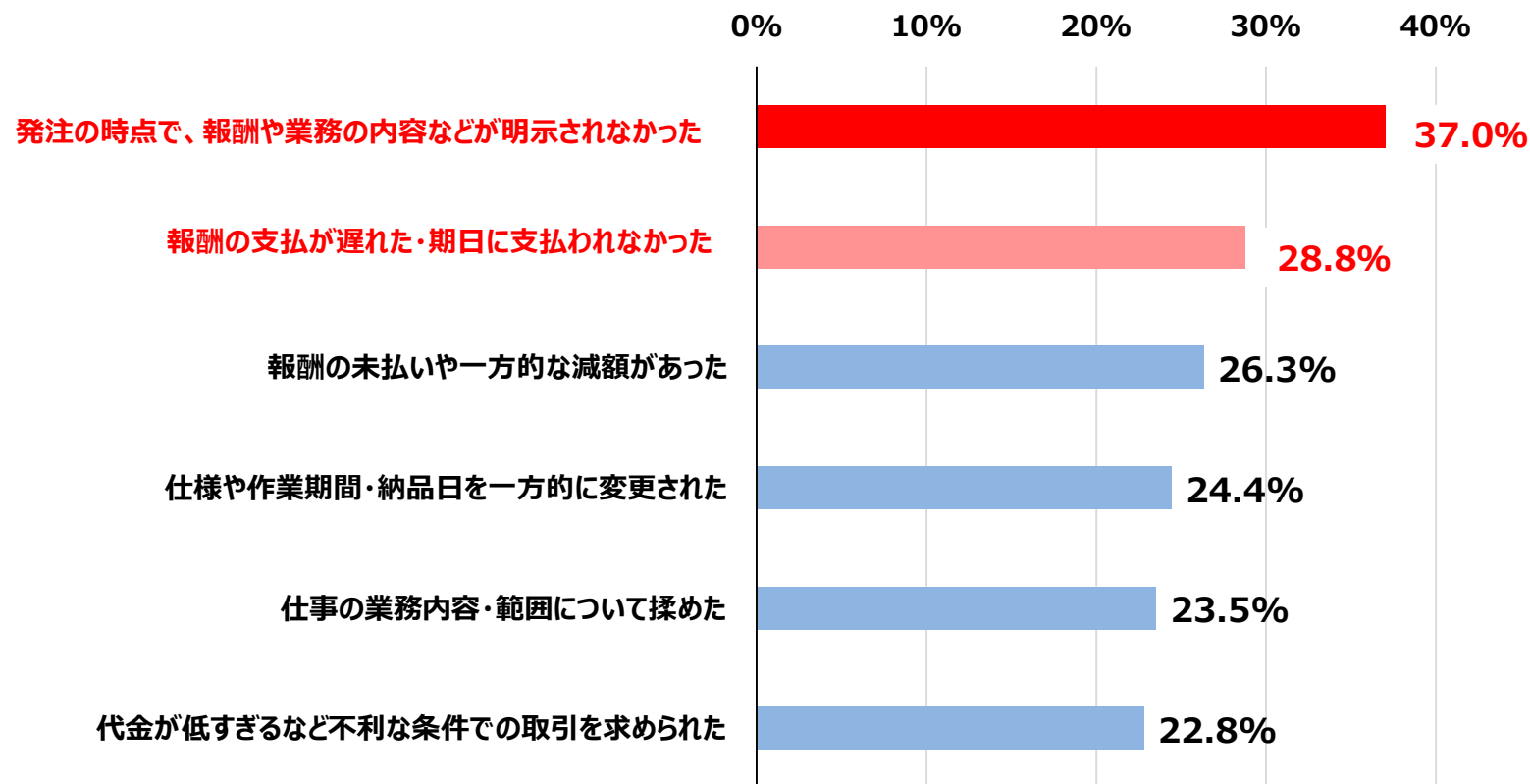


(n=1,220)

(注) 「仕事の受注時に、取引先（発注者）から、発注単価や納期などの仕様について明記された書面や電子メールを受け取っていますか。最も多いケースについてお答えください。」（単一回答）という設問と、「これまでに、取引先（発注者）との間で、以下のような経験はありますか。」（複数回答可）という設問への回答を集計。  
(出所) 内閣官房日本経済総合事務局「フリーランス実態調査結果」（令和2年5月）より作成。

## 取引先とのトラブルの内容

- 取引先との**トラブルの内容**としては、「発注の時点で、報酬や業務の内容などが明示されなかった」が4割。
- また、「報酬の支払が遅れた・期日に支払われなかった」と回答した者は3割。



(n=1,220)

(注) 「これまでに、取引先（発注者）との間で、以下のような経験はありますか。」（複数回答可）という設問への回答のうち上位6項目を集計。

(出所) 内閣官房日本経済総合事務局「フリーランス実態調査結果」（令和2年5月）より作成。



# フリーランス（成長戦略実行計画）

フリーランスについて、多様な働き方の拡大、高齢者雇用の拡大などの観点からも、これを安心して選択できる環境を整えるため、独占禁止法や下請代金法を適用することを明確化する一覧性のあるガイドラインについて、内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省連名で年内を目途に案を作成し、意見公募手続を開始する。

その上で、発注事業者とフリーランスとの取引における取引に迅速できるよう、独占禁止法や下請代金支払遅延等防止法に基づく執行体制を充実する。

さらに、労働者災害補償保険の活用を図るための特別加入制度について、年内を目途に対象の拡大を行う。

# 1. 足下の動向(雇用情勢等)

## 2. コロナ禍の対応と多様な働き方の定着に向けた取組

- ・外部人材獲得支援(新卒・中途)/出向
- ・テレワーク/兼業副業/フリーランス

## 3. 持続的な企業価値向上と人的資本

- ・経営戦略と人材戦略との連動性

# 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

経営上の優先課題（例）

- 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

# 組織と個人の関係性は大きく変化～**選び・選ばれる関係へ**～

## 変革の時代

グローバル化

人材の多様性も増加

デジタル化・DX

組織の変化スピードも加速

少子高齢化

価値観や働き方も多様化

新型コロナウイルス感染症への対応 (New Normal)

経営戦略

×

人材・人材戦略

経営トップによる  
組織・企業文化の変革

従業員・労働市場・  
資本市場との対話

個人のキャリア志向  
価値観、働き方の  
多様化

変化に対応する経営の実現



個人の自律的成長・活躍

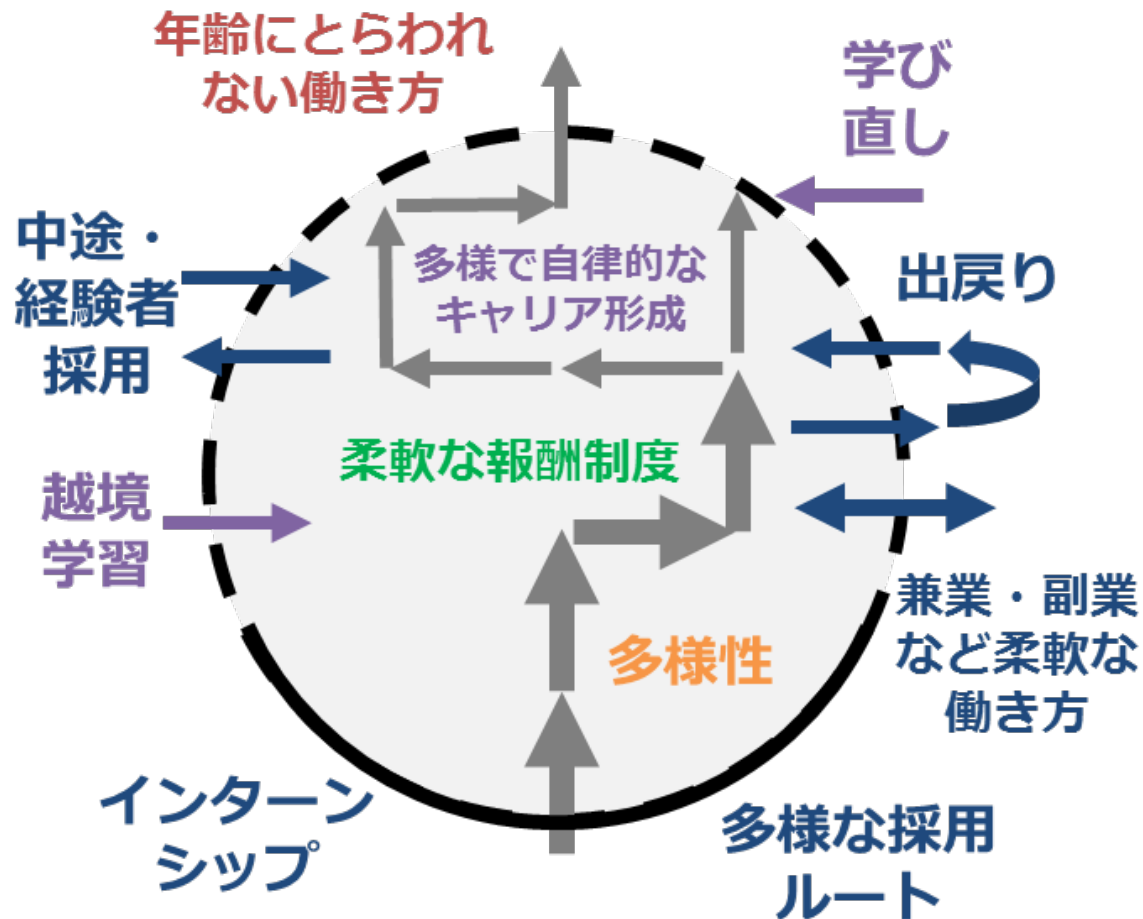
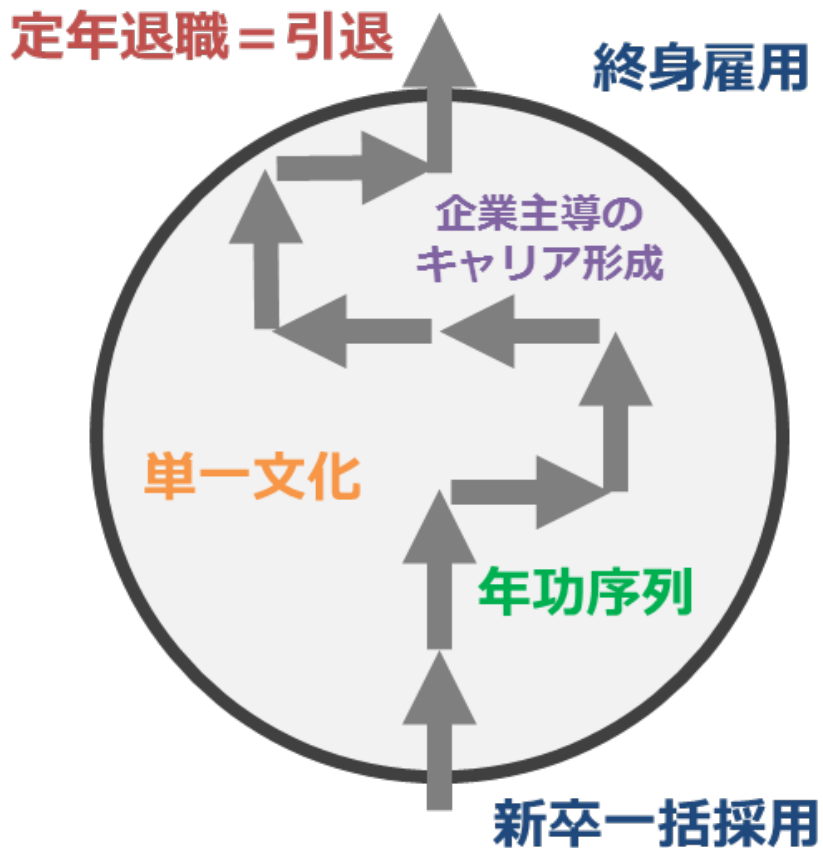
持続的な企業価値向上の実現

# 雇用コミュニティのあり方も当然大きく変化していく。多様性が鍵に。

組織：メンバーシップ重視  
個人：企業主導型のキャリア形成



組織：オープン・多様性  
個人：自律的なキャリア形成



# 持続的な企業価値の向上に向けた変革の方向性

Not 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。

## “ 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。

## “ 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。

## “ 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。

## “ 囲い込み型 ”

終身雇用や年功序列により、  
囲い込み型のコミュニティに。

### ● 人材マネジメントの目的 →

### ● アクション →

### ● イニシアチブ →

### ● ベクトル・方向性 →

### ● 個と組織の関係性 →

### ● 雇用コミュニティ →

But this

## “ 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。

## “ 経営陣 (5C) / 取締役会 ”

経営陣(5C : CEO,CSO,CHRO,CFO,CDO)のイニシアチブで  
経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング。

## “ 積極的対話 ”

人材戦略は価値創造のストーリー。  
投資家・従業員に、積極的に発信・対話。

## “ 個の自律・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。

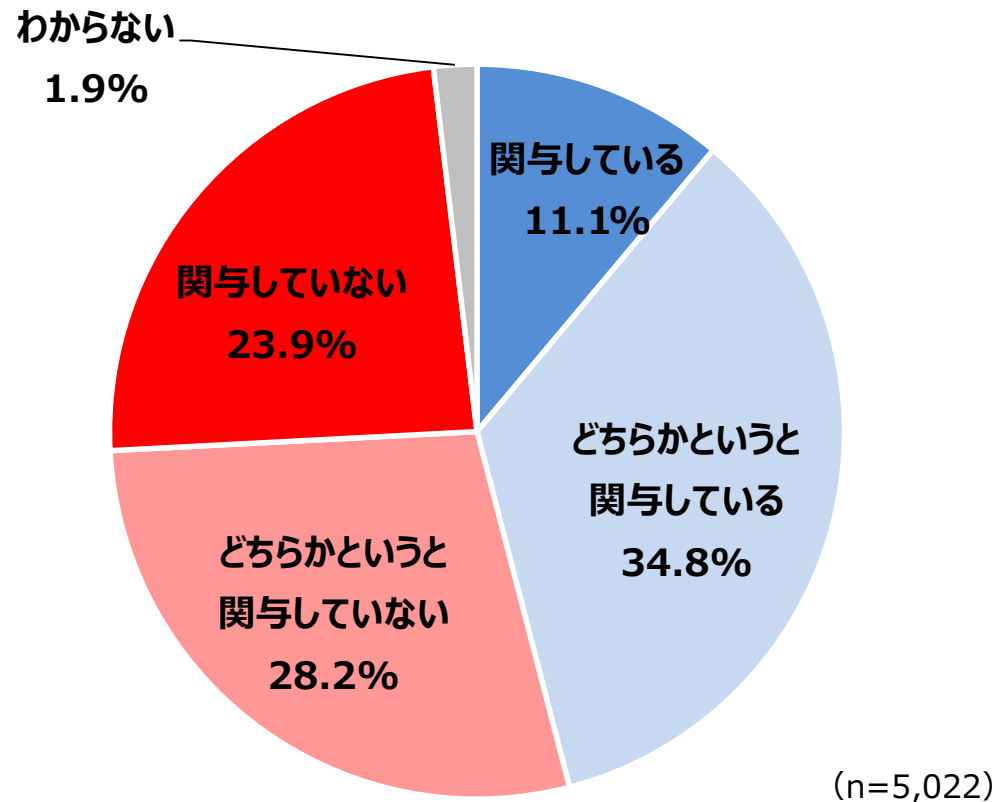
## “ 選び、選ばれる関係 ”

専門性を土台にした  
多様でオープンなコミュニティに。

# 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。

経営戦略への意思決定への人事部門の関与



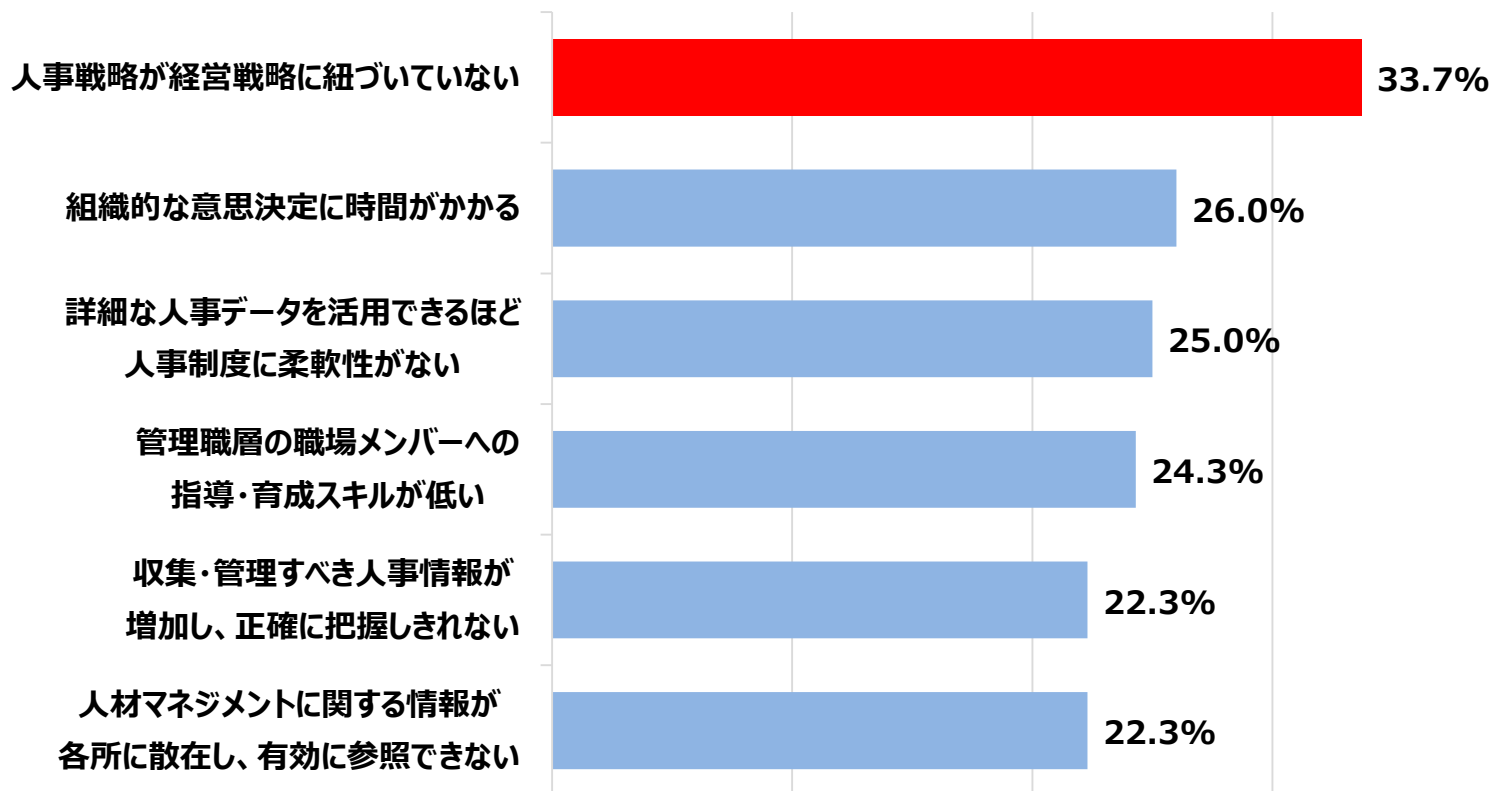
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(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。

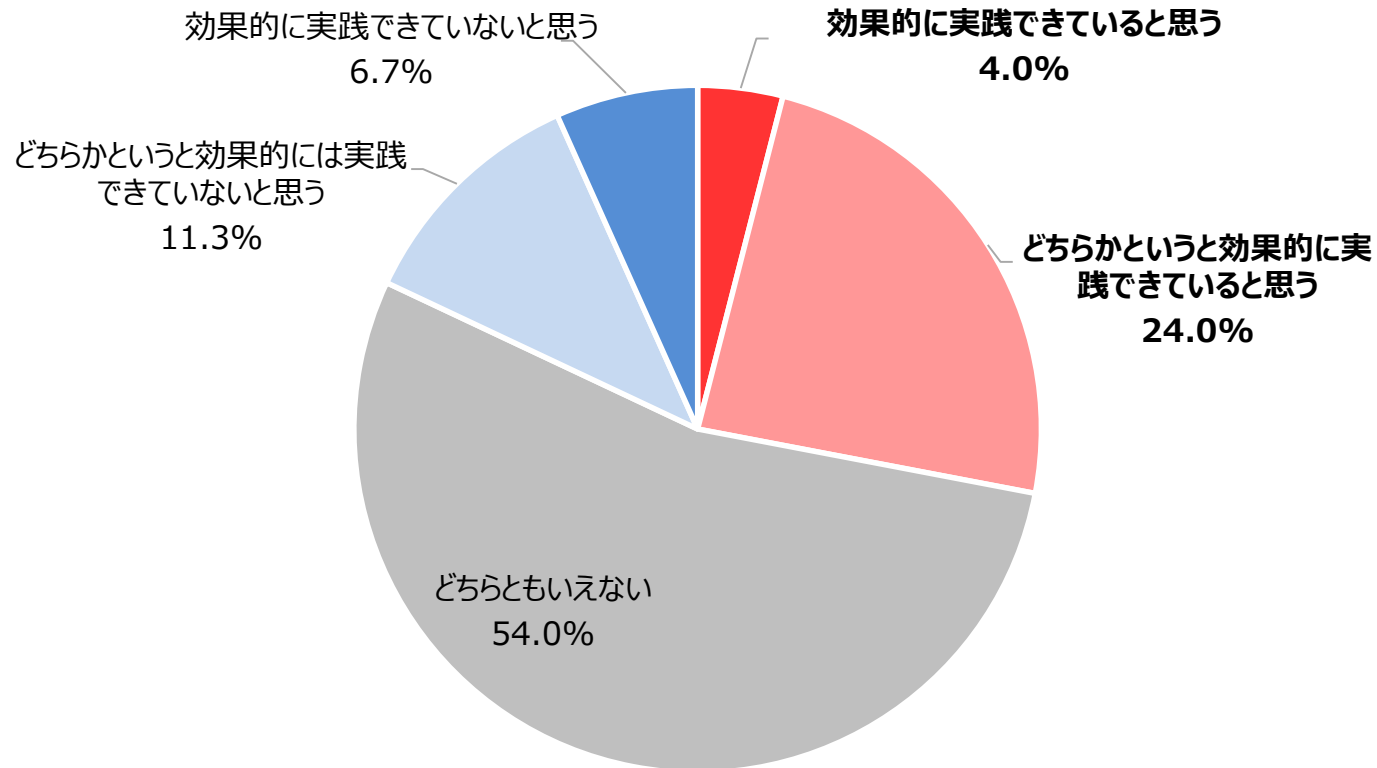
(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。



# 日本企業の多くは人材マネジメントを効果的に実践できていない

- 人材マネジメント施策全般について、効果的に実践できていると答えた者はわずか3割。

## 人材マネジメント施策全般の効果



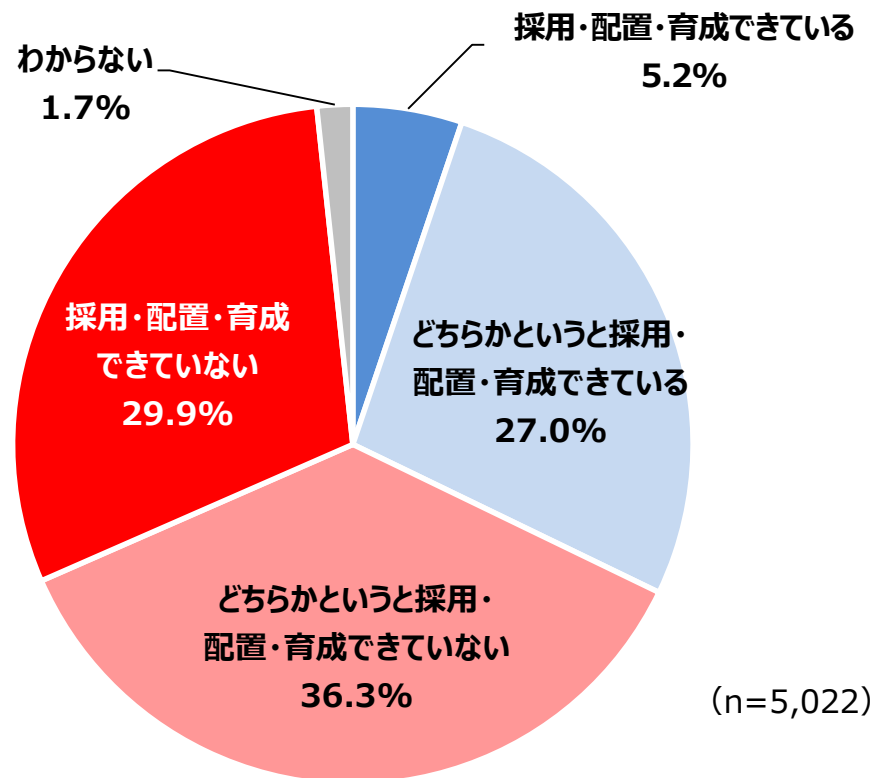
(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。

(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。

# 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



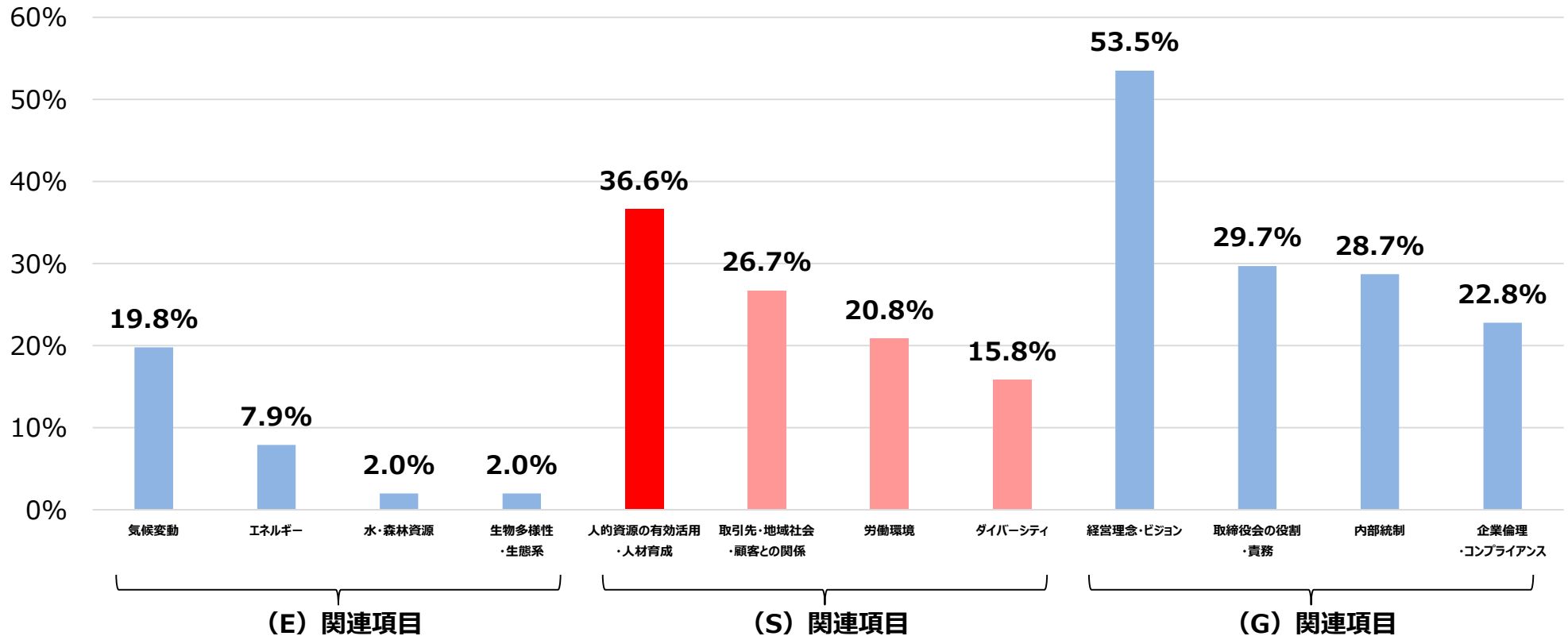
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

# 機関投資家が重視するESG要因

- 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



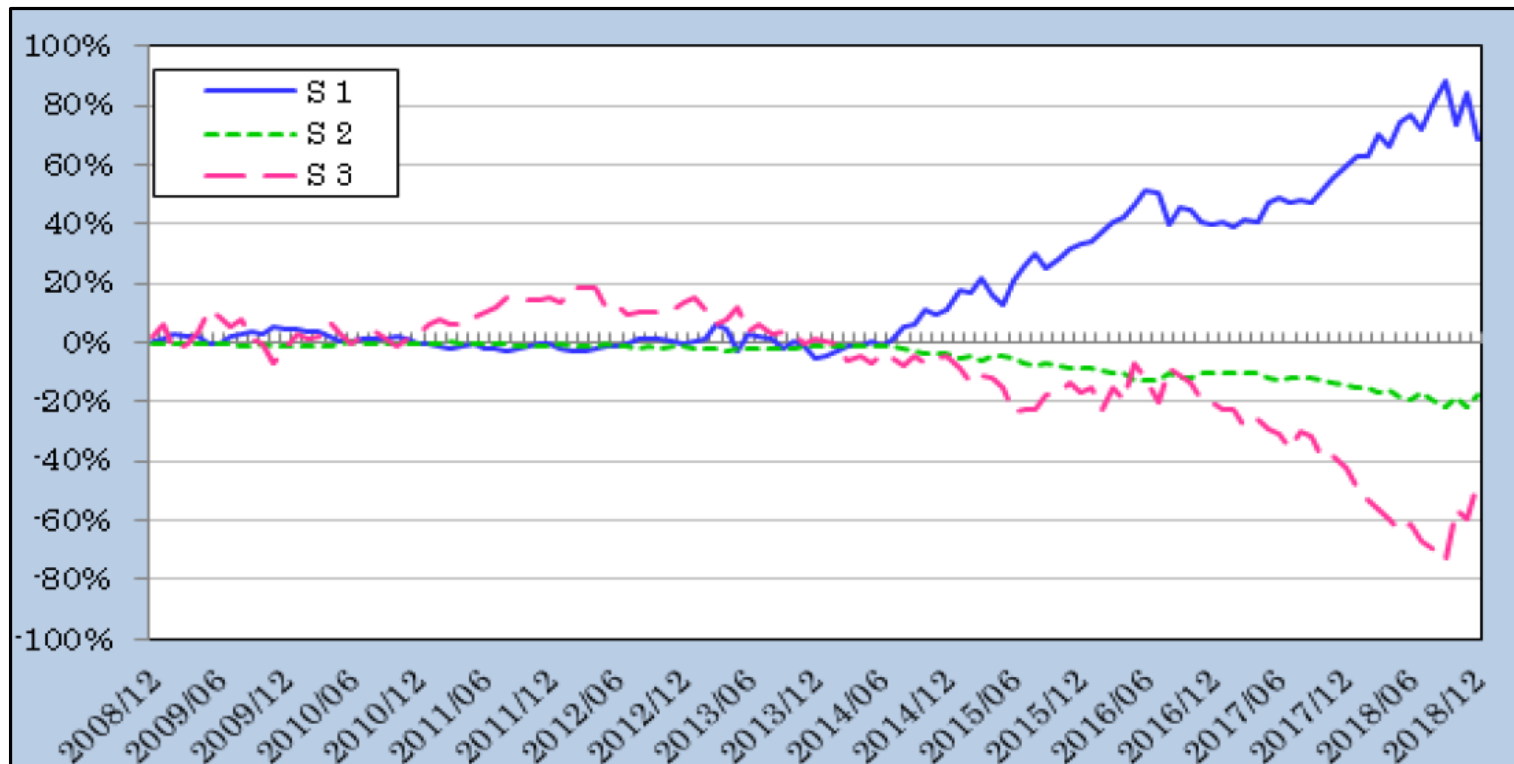
(注) 「企業にかかわる環境(E)・社会(S)・ガバナンス (G) 要素のうち、投資に際して特にどのような情報を重視していますか。(複数選択可)」という質問に対する回答。

(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。

# 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）



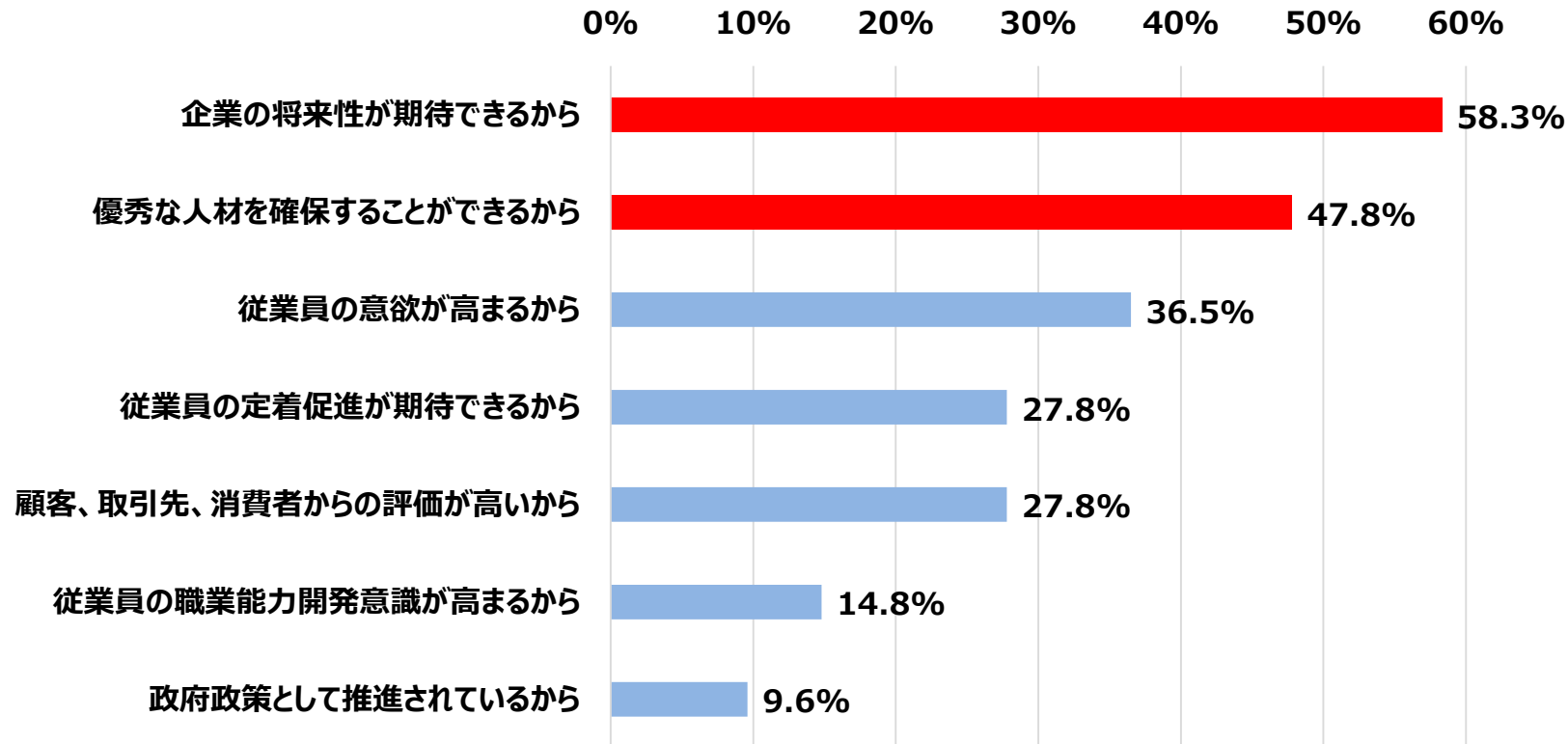
(注) 累積株価パフォーマンスは、対アナリスト調査ユニバースで計測。期間：2008年12月～

(出所) 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。

# 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。

# 企業の人材戦略について対話する機関投資家も存在

- 企業の人材戦略についても対話する方針を示している機関投資家も存在。

## ニッセイアセットマネジメント社の取組

原則 3 : 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてステewardship責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

(略)

ESG 評価は以下の視点により実施していますが、適宜（少なくとも年 1 回）調査対象企業を再評価し、適切なモニタリングを行う仕組みを構築しています。

- TCFDで焦点があたる気候変動問題をはじめとする環境問題に対する取り組みが企業価値毀損の防止・向上につながっているか（E：環境の視点）
- ステークホルダー（従業員・顧客・取引先等）との関係が企業価値向上につながっているか（S：社会の視点）
- ガバナンスの仕組み、体制等が企業価値向上につながっているか（G：ガバナンスの視点）

(略)

原則 4 : 機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

(略)

<企業との対話の視点>

- 事業戦略
  - 経営理念・経営ビジョンが事業戦略に織り込まれ、企業の中長期にわたる持続的な成長、企業価値の向上につながっているか
  - 事業を取り巻く経営環境やリスクを適切に把握し、資本コストに見合うリターンを上げる事業ポートフォリオ運営となっているか
  - 中長期的な企業価値向上の観点で、資本コストを意識した、設備投資、企業/事業買収などの判断が行われているか。また、人材戦略（人材教育、適切な評価によるインセンティブ付与、国際性や女性の登用等に配慮したダイバーシティへの取組み等）が適切に行われているか
  - 環境規制の厳格化やSDGsなど企業に対する社会的な貢献への要請の高まりに伴い生じる機会とリスクを適切に認識し、事業戦略を策定しているか等

(略)

# 人的資本の開示に関する 諸外国の動向

- 非財務情報や人的資本の開示については、各国で様々な動きが存在。
- 直近では、ISOによる「ISO 30414」のリリース（2019年1月）、SECによる「Regulation S-K」の改正（2020年8月）。足下では、EUで非財務情報開示指令の改正の動きも存在。

## 人的資本の開示に関する諸外国の動向

---

- ① SASBの動向…改訂版スタンダード〈米国、2016年〜〉
- ② SECの動向…Regulation S-K〈米国、2020年8月〉
- ③ GRIの動向…GRIスタンダード〈オランダ、2016年〜〉
- ④ EPICの動向…プロジェクト報告書〈英国、2018年11月〉
- ⑤ ISOの動向…ISO 30414〈スイス、2019年1月〉
- ⑥ WEFの動向…Measuring Stakeholder Capitalism〈2020年9月〉
- ⑦ EUの動向…非財務情報開示指令

## (参考) SECの動向〈米国〉

- SECは、2020年8月、財務諸表以外の開示に関する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。
- ただし、開示すべき具体的な内容は、企業の自主性に委ねられている。

### *Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105*

---

#### II DISCUSSION OF THE AMENDMENTS

#### B. Narrative Description of Business(Item 101(c))

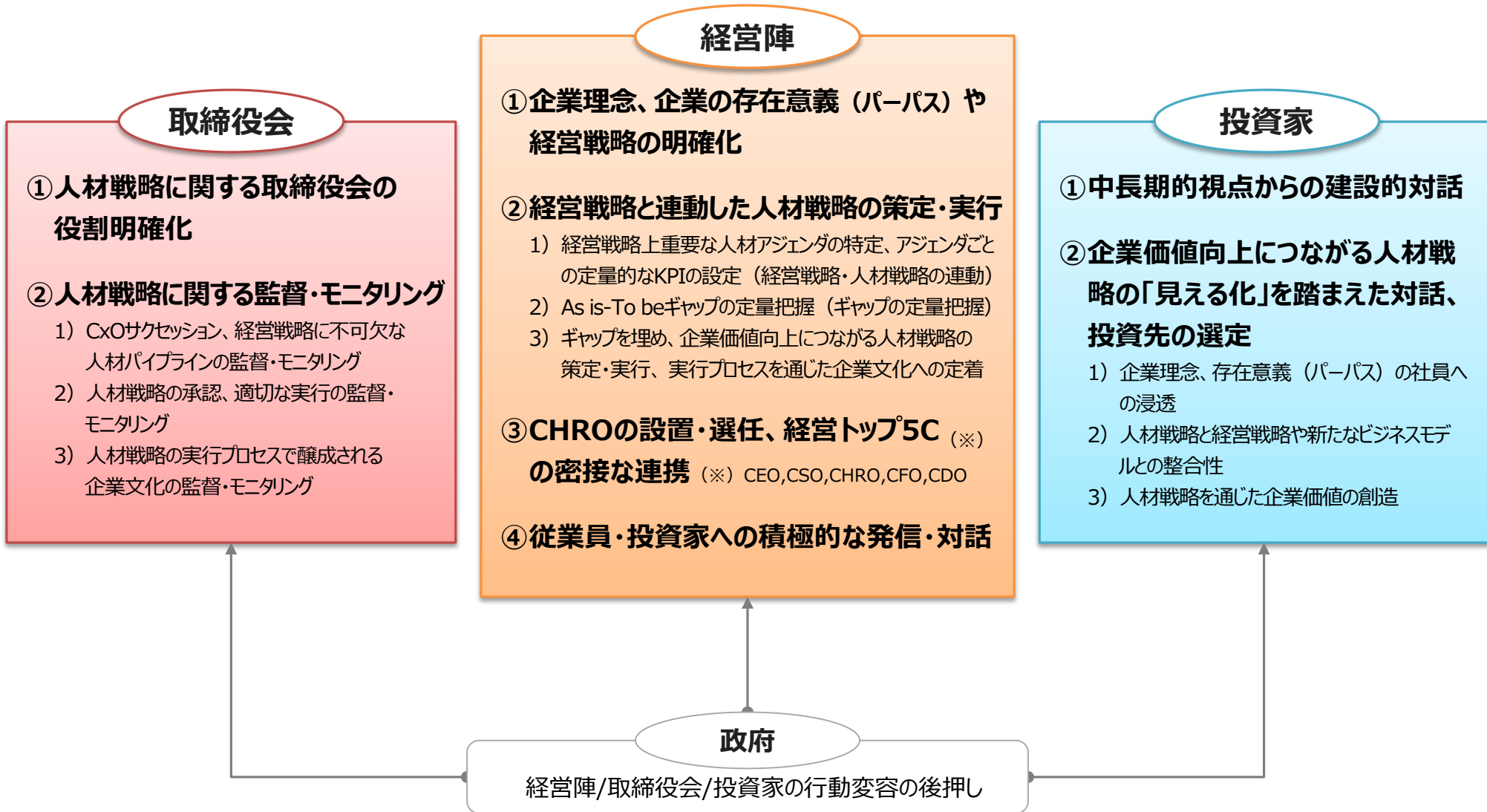
#### 7. Human capital disclosure

#### c. Final Amendment

After considering public comments, we are adopting this amendment substantially as proposed with certain modifications. Under the final amendments, Item 101(c) will require, to the extent such disclosure is material to an understanding of the registrant's business taken as a whole, a description of a registrant's human capital resources, including any human capital measures or objectives that the registrant focuses on in managing the business. We believe that, in many cases, human capital disclosure is important information for investors. Human capital is a material resource for many companies and often is a focus of management, in varying ways, and an important driver of performance.



# 経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



# 経営戦略と連動する人材戦略の駆動

～人材版伊藤レポートとして公表（令和2年9月）～



ビジネスモデル、  
経営戦略

〔視点1〕  
経営戦略と人材戦略の連動

〔視点2〕  
As is-To beギャップの定量把握

人材戦略

(共通要素)

組織

多様な個人

要素① 動的な人材ポートフォリオ

個人・組織の活性化

要素② 知・経験のD&I

要素③ リスキル・学び直し  
(デジタル、創造性等)

要素④ 従業員エンゲージメント

要素⑤ 時間や場所にとらわれない働き方

人事施策

(採用、評価・報酬、教育投資、  
HRテックの活用 等)

人事施策

(兼業・副業、リモートワーク、  
ネットワーク時のマネジメントスキルの向上 等)

人材戦略の実行プロセスを  
通じた企業文化の醸成

〔視点3〕

企業文化への定着

中途採用、出戻り  
兼業・副業人材の受入

リカレント・学び直し  
兼業・副業、育成出向

価値観の  
多様化

人生100年  
時代の到来

転職・独立  
キャリアチェンジ

専門人材の採用  
M&A

合併・買収  
(M&A)

市場環境の  
構造変化

デジタル化の  
進展

事業ポートフォリオの見直し  
スピノフ

# (参考) 成長長戦略会議 実行計画

## ○無形資産投資・人的投資の促進

- 近年、研究開発投資、人的投資、デジタル投資といった無形資産への投資の重要性が高まり、産業競争力強化の重要な要素となってきた中で、我が国の場合、特に人的投資が諸外国に比べて少なく、これが労働生産性の格差にもつながっている可能性があることから、無形資産投資に対する政策支援を拡大すべきであり、具体的な方策について検討する。

## ○コーポレートガバナンス

- コーポレートガバナンス改革は、企業価値を高める鍵となる。引き続き、取締役会の機能発揮を促すとともに、女性、外国人、異なる企業で働いた経験のある者等による多様性確保を図るなどのため、コーポレートガバナンス・コードの見直しを図る。

# 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（コーポレートガバナンスコードの改訂の議論）

- ➡ 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。

## 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（人材活躍度調査（仮称））を実施。  
先進的な取組を行う企業・取組等について、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。