

最近の人材政策の動き

令和4年2月

経済産業省 産業人材課

島津 裕紀

未来人材会議について

「未来人材会議」について

- デジタル化の加速度的な進展と、「脱炭素」の世界的な潮流は、これまでの産業構造を抜本的に変革するだけでなく、労働需要のあり方にも根源的な変化をもたらすことが予想される。
- 今後、知的創造作業に付加価値の重心が本格移行する中で、日本企業の競争力をこれまで支えてきたと信じられ、現場でも教え込まれてきた人的な能力・特性とは根本的に異なる要素が求められていくことも想定される。
- 日本企業の産業競争力や従業員エンゲージメントの低迷が深刻化する中、グローバル競争を戦う日本企業は、この事実を直視し、必要とされる具体的な人材スキルや能力を把握し、シグナルとして発することができているか。そして、教育機関はそれを機敏に感知し、時代が求める人材育成を行えているのか。
- かかる問題意識の下、2030年、2050年の未来を見据え、産学官が目指すべき人材育成の大きな絵姿を示すとともに、採用・雇用から教育に至る幅広い政策課題に関する検討を実施するため、「未来人材会議」を設置する。

委員

- 大島 まり 東京大学大学院情報学環／生産技術研究所 教授
- 岡島 礼奈 株式会社ALE 代表取締役CEO
- 木村 健太 広尾学園中学校・高等学校 医進・サイエンスコース統括長
- 南場 智子 株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役会長
- 東原 敏昭 株式会社日立製作所 執行役会長兼CEO
- 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科 教授

2050年の未来からバックキャストした今後の方向性

これまで

産業構造

- 自動車産業、電機産業などの「タテ」の産業構造からサプライチェーンが広がる状態
- 化石燃料の活用を前提とした社会構造

労働者

- 失敗や不具合がない完璧な状態にまで作り込む姿勢に重きが置かれる
- 外国人の採用・登用は限定的

所得・賃金

- 生涯賃金の後払い（「勤め上げる」社会）

働き方

- 長時間労働に対する規制のみ
- 同一労働同一賃金、短時間正社員

リスキル・学び直し

- 企業内訓練に依存
- 産業ニーズに対応しないリカレント教育

大学・高専

- 「学問の追究」が主
- 博士人材の活躍する環境整備が不十分

初等中等教育

- 一律・一斉・一方向的
→G I G Aスクール構想で学びの転換の環境に

これから

- 人工知能やロボットで一部の労働者が代替
- デジタルが産業構造を「タテ」から「ヨコ」に転換
- 脱炭素が持続可能性重視の社会構造へ一変

- 知的創造作業に重心が移行
- アイデアを生み出す力と実行スピード、失敗しては別の方法を何度も試す姿勢
- 優秀な外国人を適切な待遇で採用

- スキル・ポジションから逆算して報酬体系を決定

- 労働時間に拘らず、誰もが働く場所や時間を自由に選択可能
- ウェアラブルでリアルタイムの健康データを活用

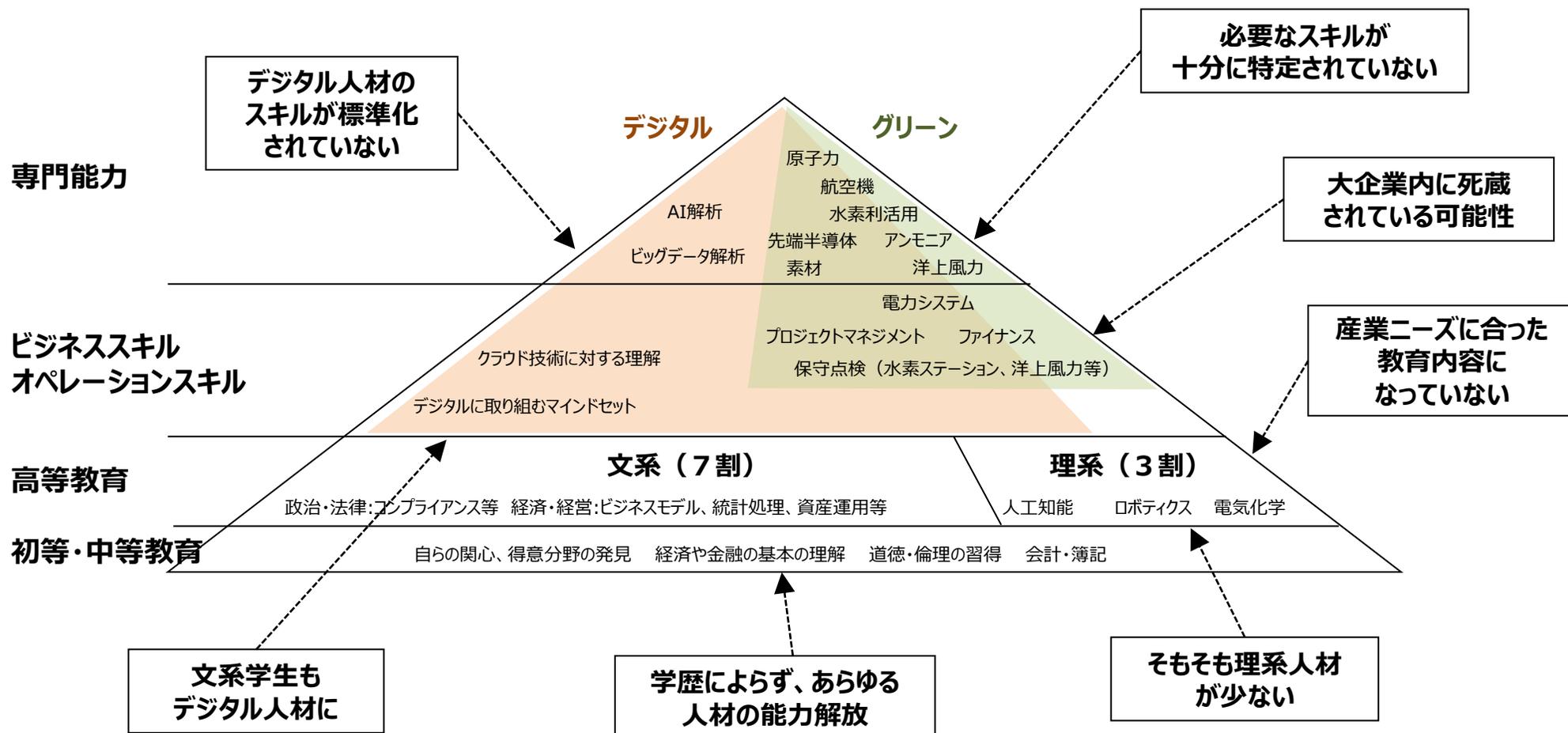
- 即戦力となる教育訓練が至るところで受講可能
- 個人が自ら学び直し、自律的なキャリア形成

- 中長期的に求められるスキル・課題を産学官で明らかにし、それらに基づいた人材育成・採用

- 個別最適な学びの実現
- 多様な人材の教育参画のための勤務制度／特別免許制度の見直し
- 学校外の多様な育成の場（サードプレイス）

「未来人材ビジョン」(仮称)の策定

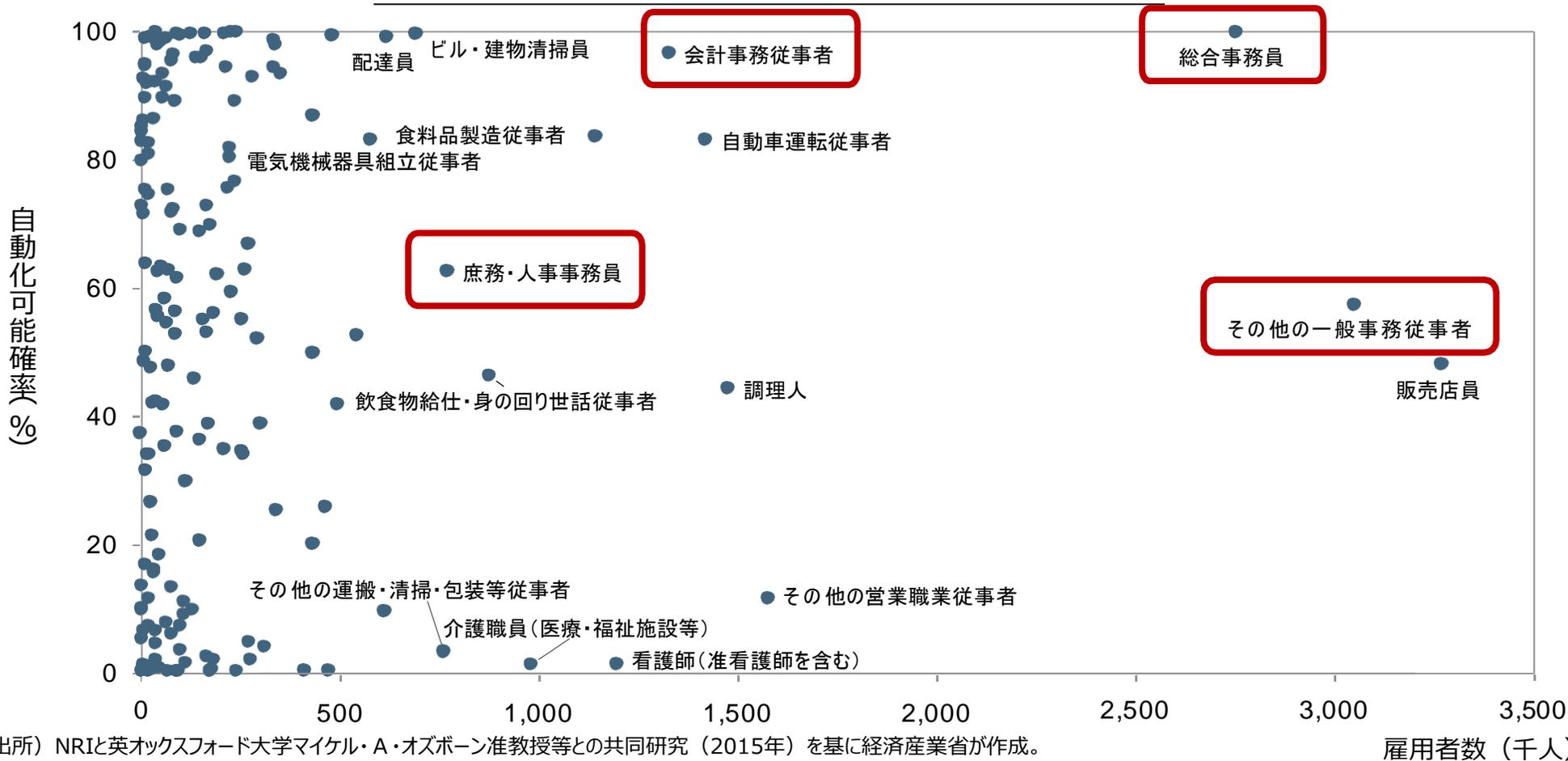
- デジタル、グリーンといった成長分野の市場規模等から、2030年、2050年の労働需給、雇用創出効果を推計するとともに、求められるスキル・課題を明らかにし、政府として「目指すべき姿」として公表。



自動化されるリスクが高い職種

- 民間企業の試算によれば、日本において自動化されるリスクが高く、雇用者数も多い職種として、総合事務員や会計事務従事者などの事務職が多く挙げられている。
- その結果、日本の労働人口の49%がAIやロボット等に代替される可能性が高いとの予測。

職種ごとの自動化可能確率と雇用者数の分布

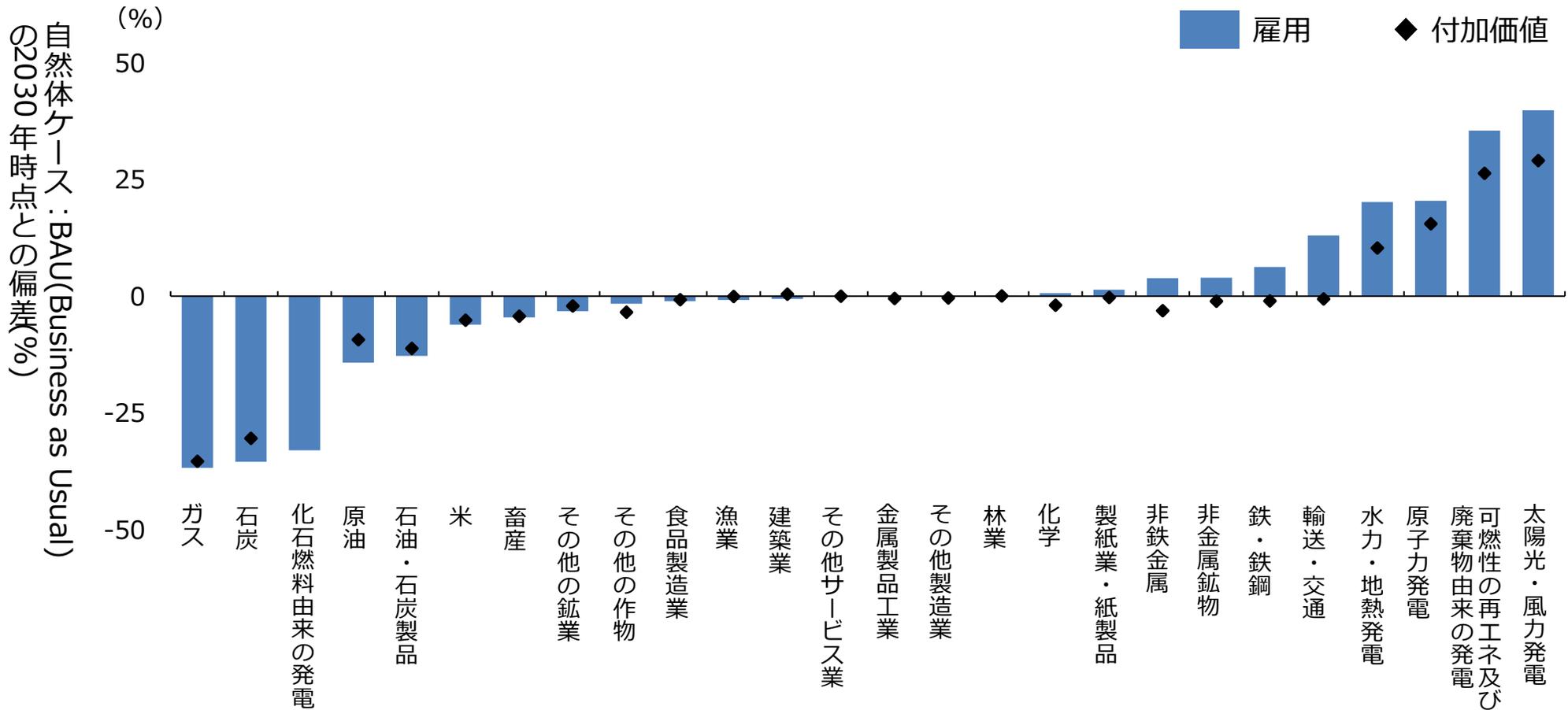


(出所) NRIと英オックスフォード大学マイケル・A・オズボーン准教授等との共同研究(2015年)を基に経済産業省が作成。

脱炭素による雇用創出・喪失効果

- OECDの試算によれば、脱炭素の潮流は、特に化石燃料に関連する産業の雇用を減少させる一方、再生可能エネルギーなどで新たな雇用も創出する。

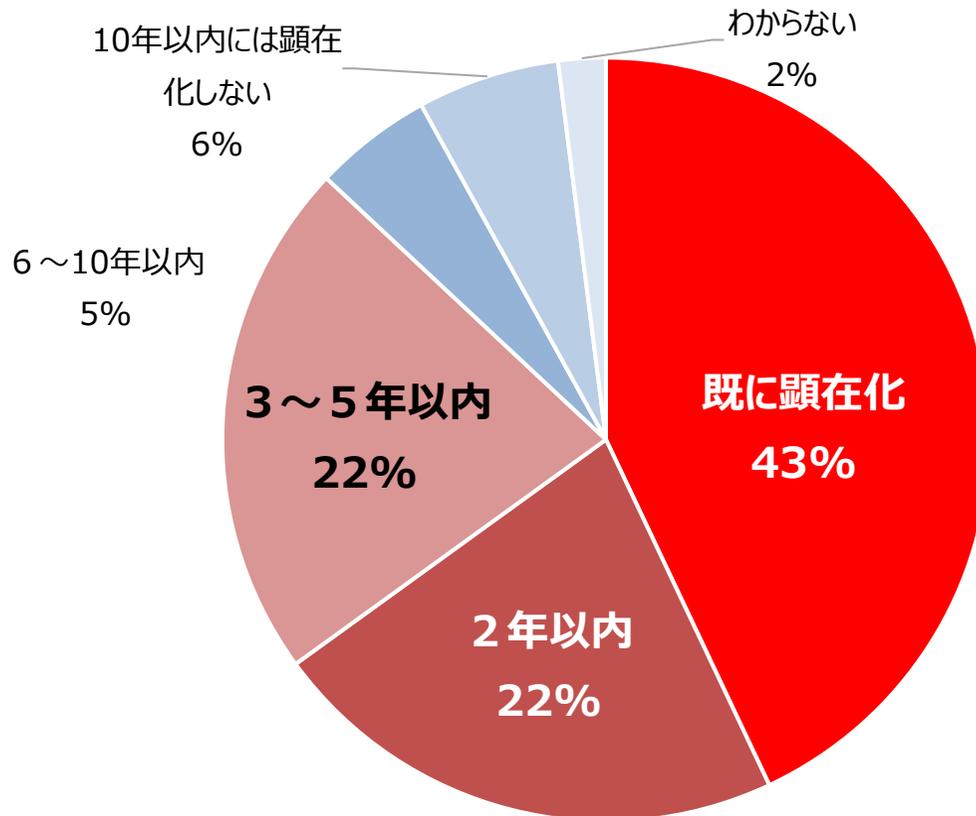
脱炭素化による雇用創出・喪失効果



スキルギャップの発生

- 世界の企業の8割以上は、今後5年以内にスキルギャップが発生すると回答。
- 4割以上の企業は、既にスキルギャップが顕在化している。

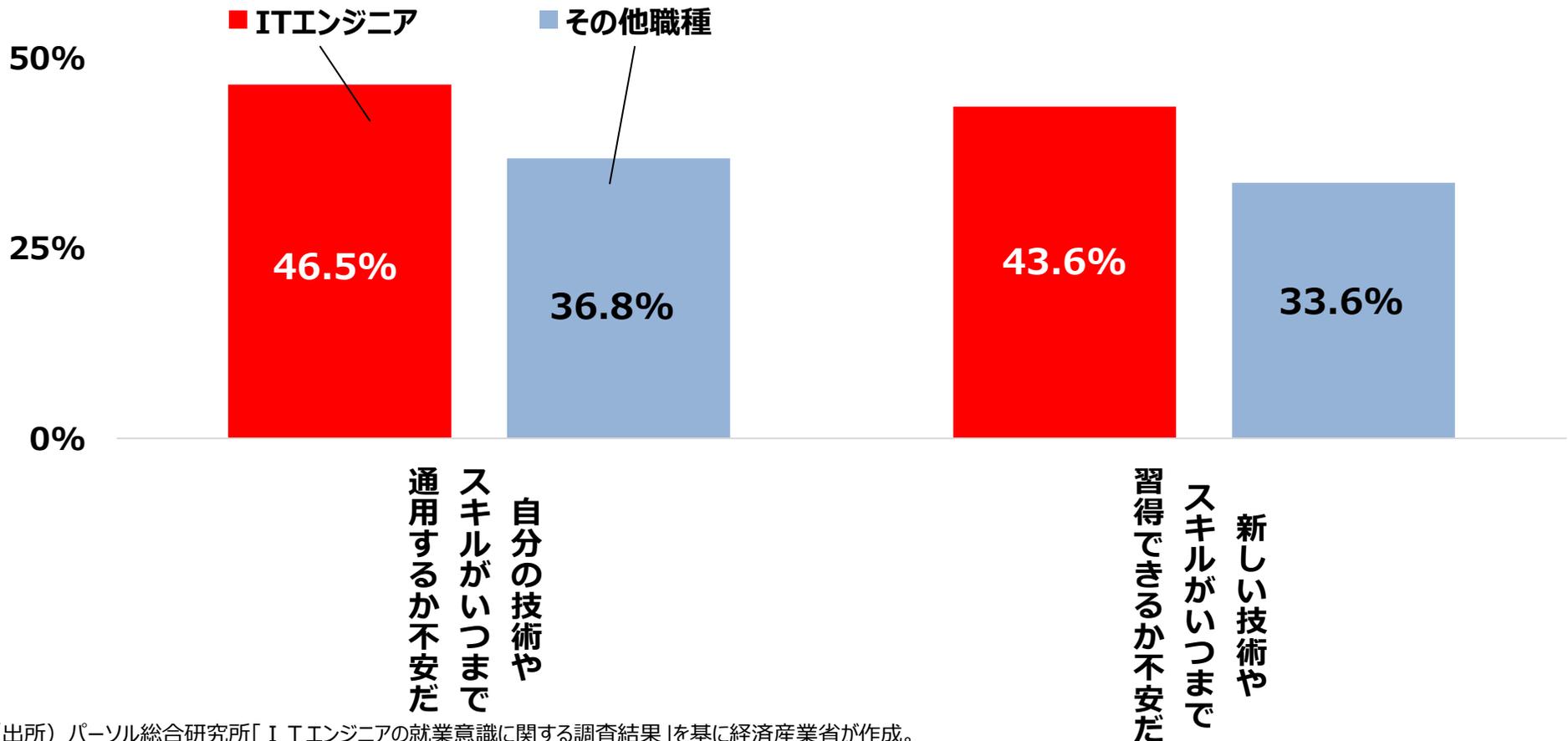
スキルギャップが顕在化する時期



I Tエンジニアのキャリア不安

- 民間企業の調査によれば、I Tエンジニアの46.5%が自分の技術やスキルの陳腐化に不安、43.6%が新しい技術やスキルをいつまで習得できるかに不安と回答。
- I T分野は技術革新が盛んであるため、その他の業界よりも技術やスキルの陳腐化を懸念。

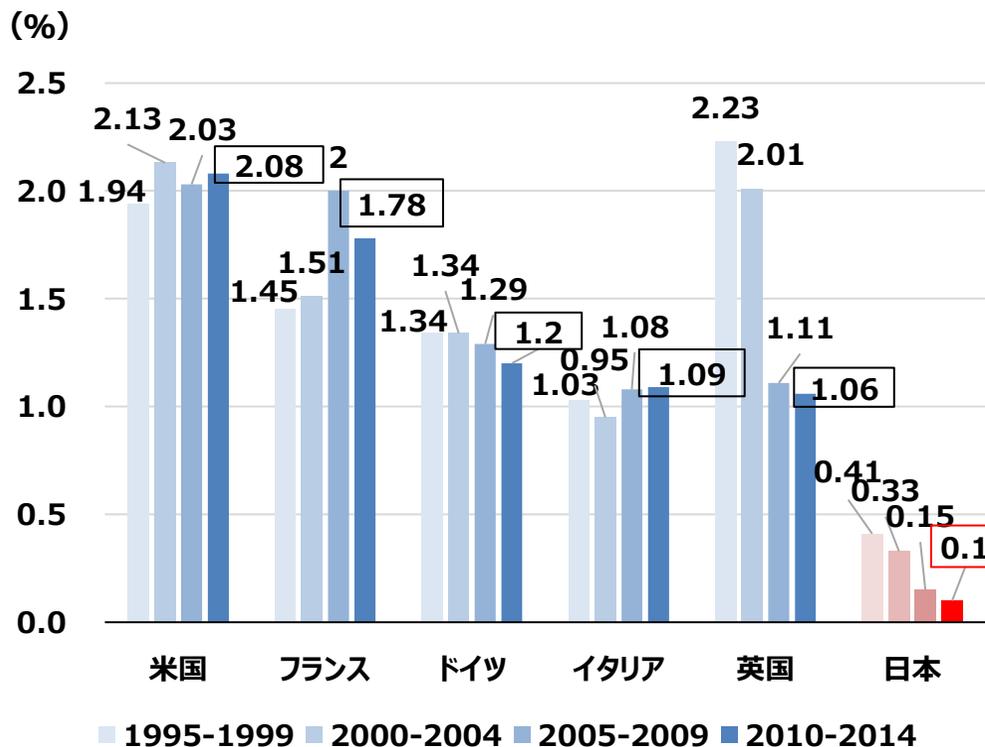
I Tエンジニアとそれ以外の職種の主なキャリア不安



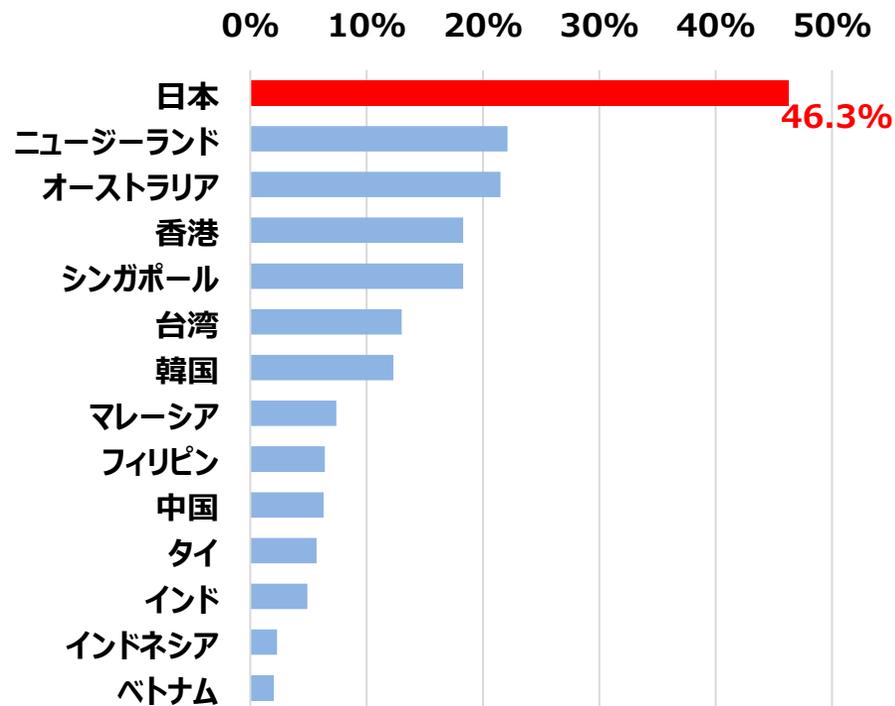
企業の人材投資や個人の社外学習等の国際比較

- 日本企業のOJT以外の人材投資（GDP比）は、諸外国と比較して最も低く、低下傾向。
- 社外学習・自己啓発を行っていない個人の割合は半数近くで、諸外国と比較しても不十分。

人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



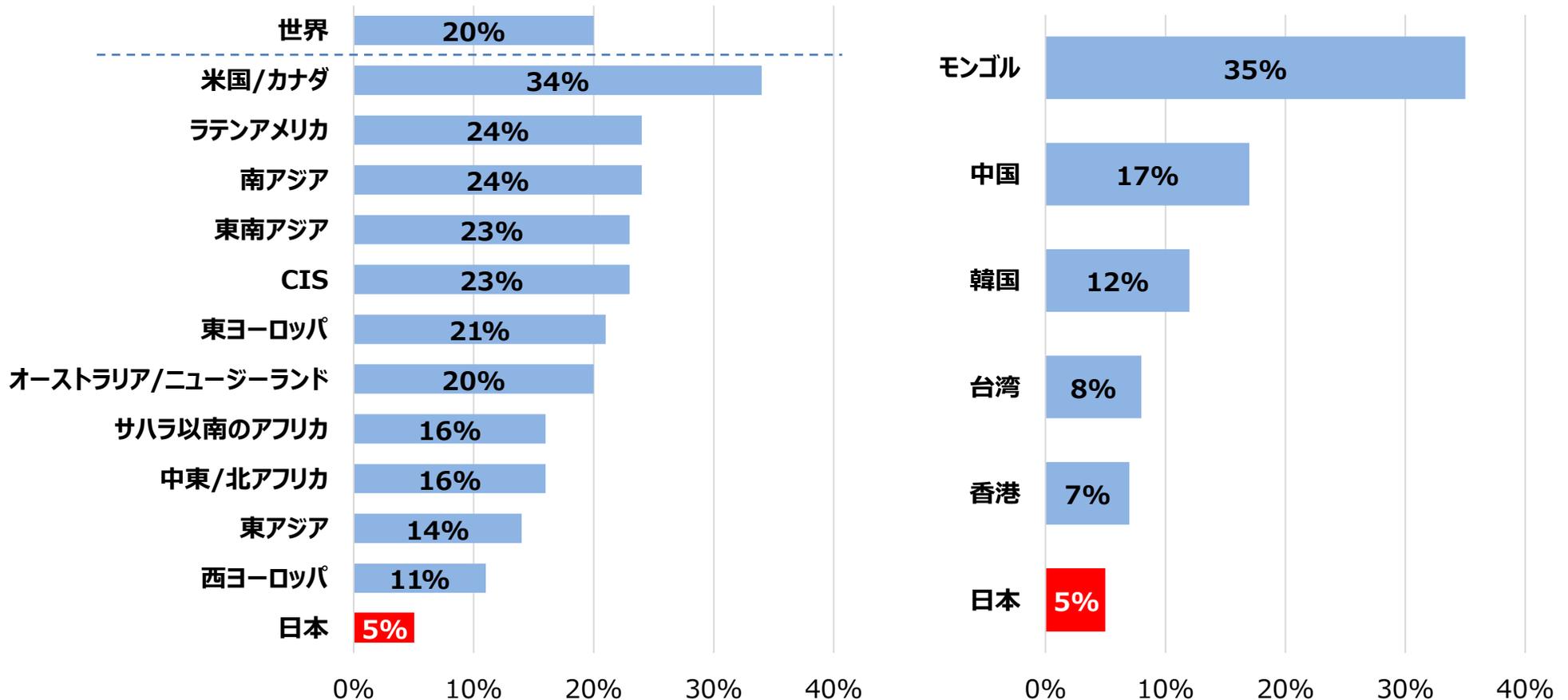
(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」を基に経済産業省が作成。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

従業員エンゲージメント（士気・熱意）の国際比較

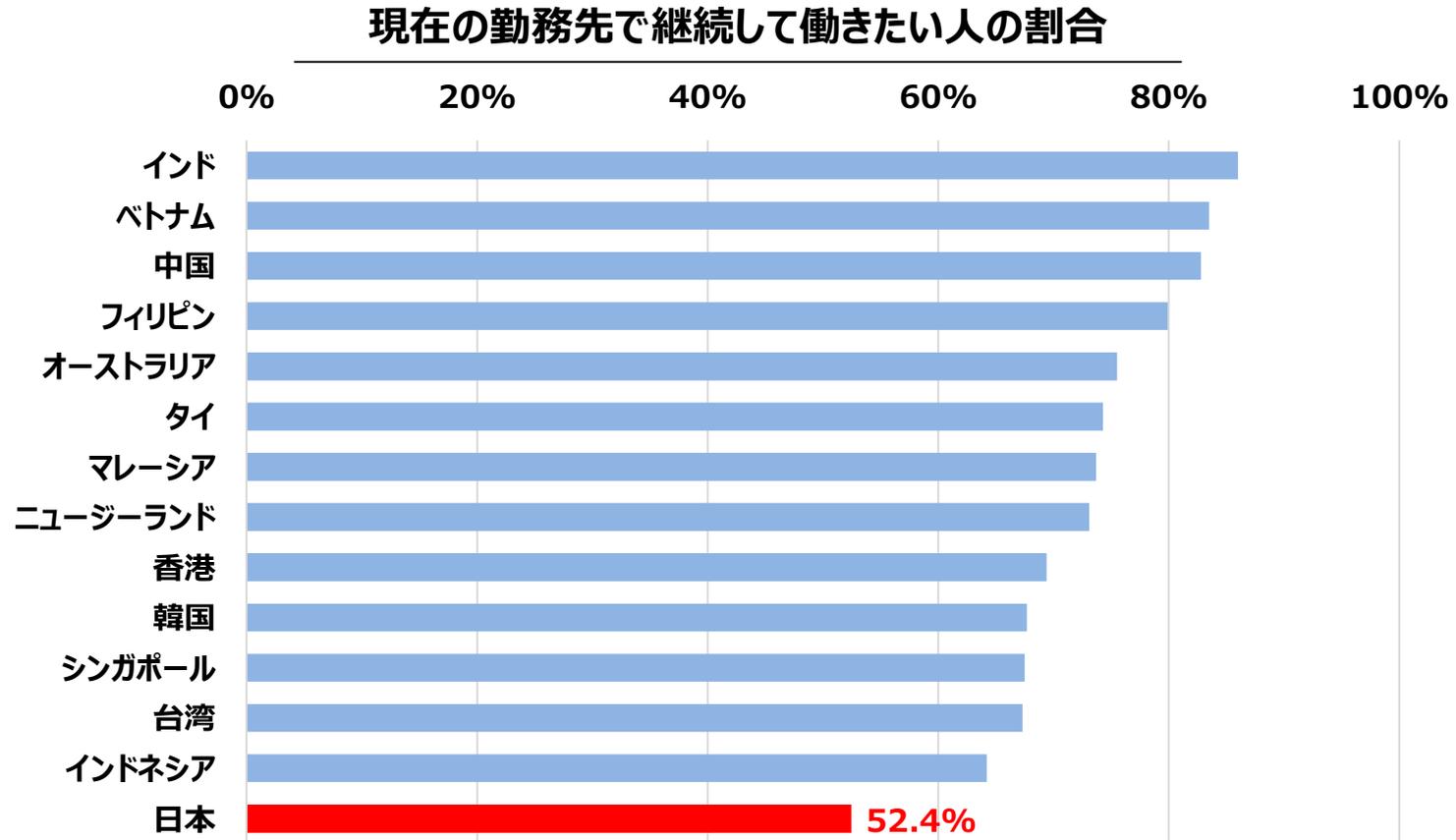
- 民間企業の調査によれば、日本企業の従業員で士気・熱意がある者の割合は5%と、東アジアに絞ってみても、最低水準。

従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）



現在の勤務先での勤続希望

- 民間企業の調査によれば、現在の勤務先で働き続けたい者の割合は、日本が最も低い。



(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。

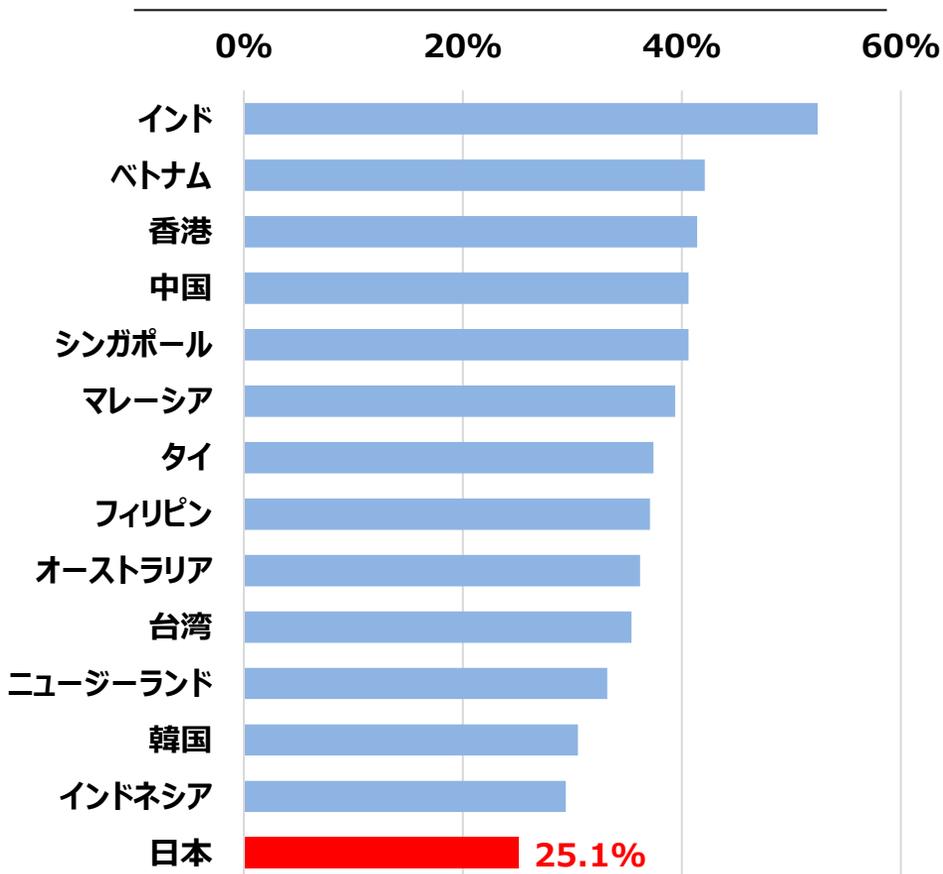
なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

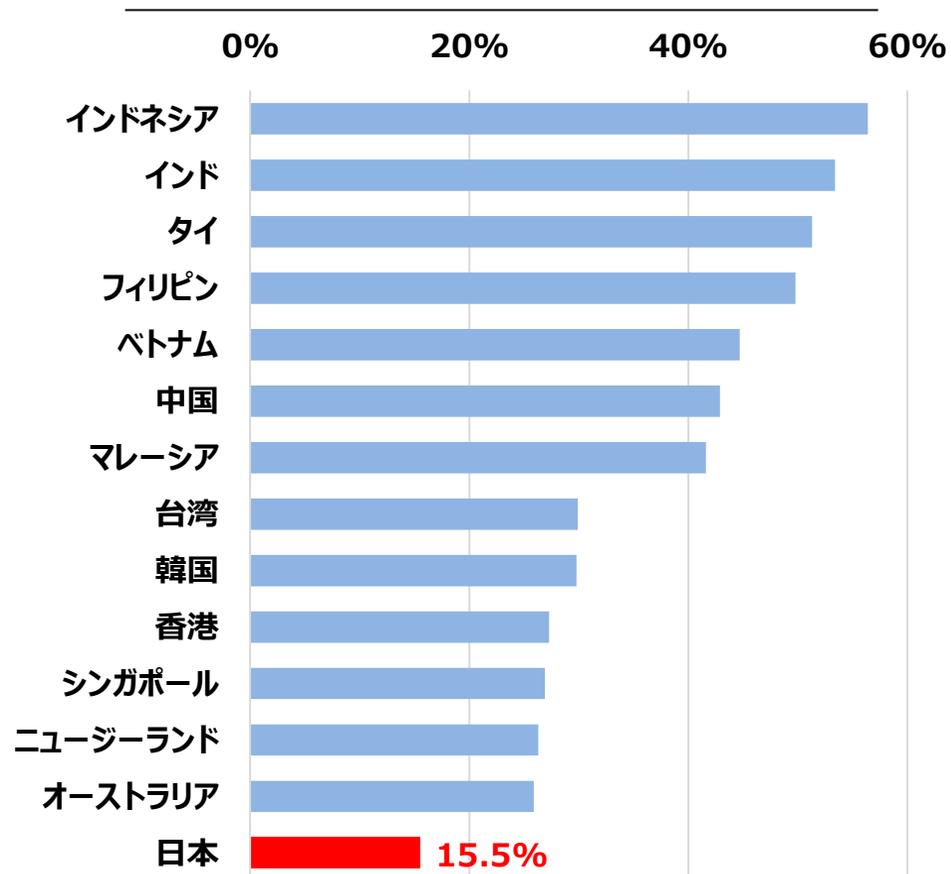
転職や独立・起業の希望

- 民間企業の調査によれば、転職意向、独立・起業志向のある人の割合も、日本が最も低い。

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）」を基に経済産業省が作成。

部長・課長への昇進年齢と年収

- 民間企業の調査によれば、日本企業の課長への昇進年齢は平均38.6歳、部長は44.0歳。
- また、日本企業の部長の年収は、タイと比較しても約120万円少ない。

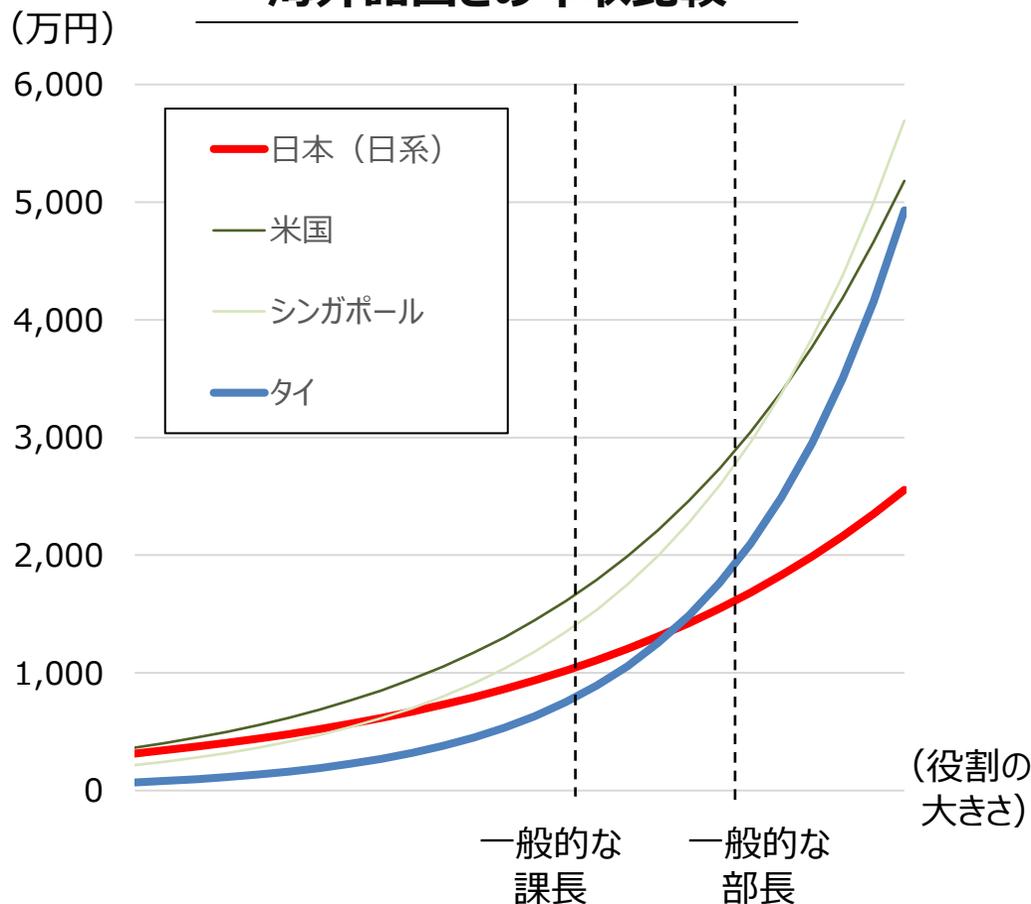
課長・部長への昇進年齢

	課長昇進	部長昇進
中国	28.5歳	29.8歳
インド	29.2歳	29.8歳
タイ	30.0歳	32.0歳
米国	34.6歳	37.2歳
日本	38.6歳	44.0歳

(注) 調査対象は、従業員100名以上の企業に勤める勤続1年以上のマネージャー
 回答者数は米国295名、インド250名、中国308名、タイ271名、日本429名
 実施時期は2014年10月

(出所) リクルートワークス研究所「5ヶ国マネージャー調査」を基に経済産業省が作成。

海外諸国との年収比較

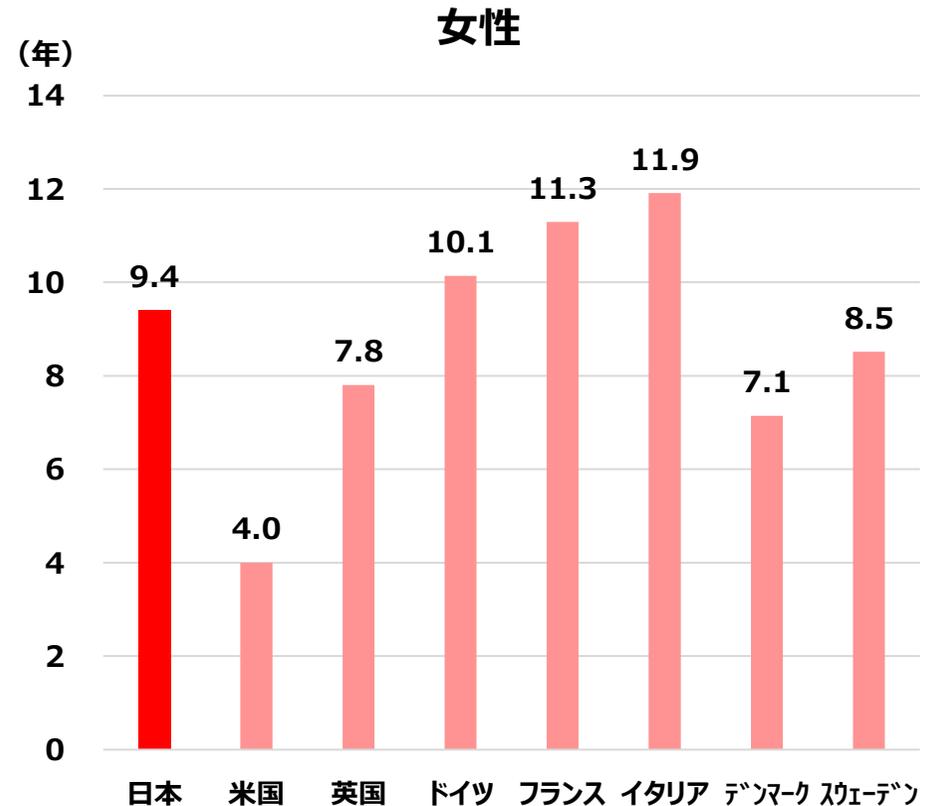
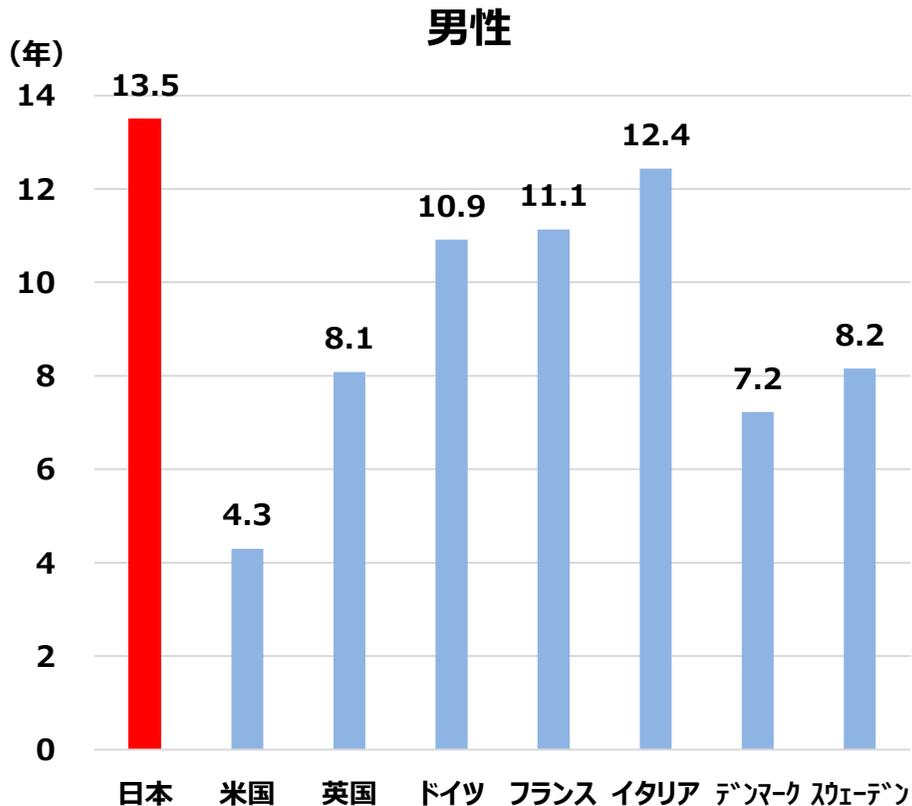


(出所) Mercer's Total Remuneration Survey(2019)を基に経済産業省が作成。13

従業員の勤続年数の国際比較

- 平均勤続年数を比較すると、日本の男性は諸外国と比較して最も長くなっている。

平均勤続年数の国際比較（2017年）



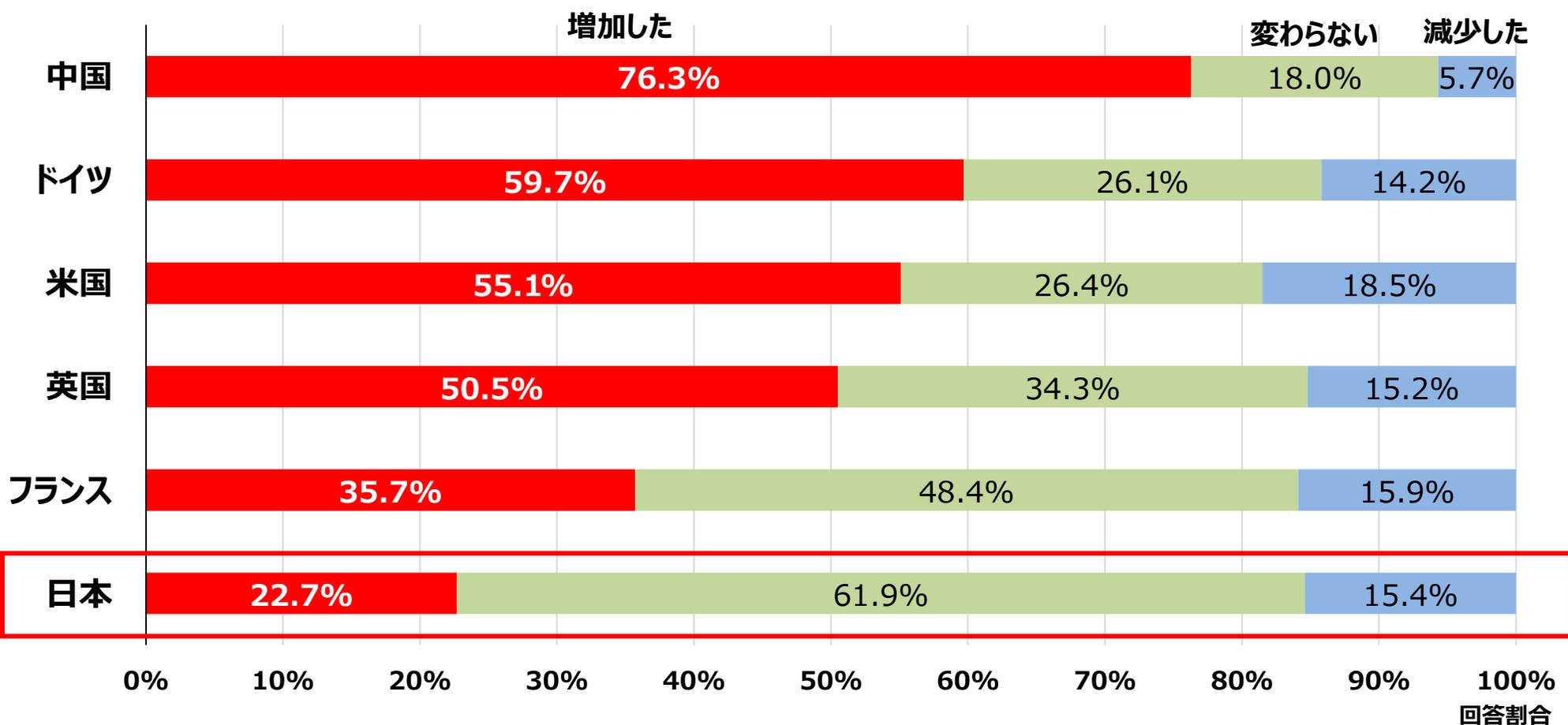
(注) 日本の数字は、短時間労働者を除く常用労働者のデータ。米国は中央値。

(出所) JILPT「データブック国際労働比較2019」を基に経済産業省が作成。

転職前後の賃金変化の国際比較

- 民間企業の調査によれば、「転職によって賃金が増加した」と回答した転職者の割合が、日本は22.7%と小さい。日本では、転職が十分に賃金上昇の機会となっていない可能性。

転職前後の賃金変化の国際比較



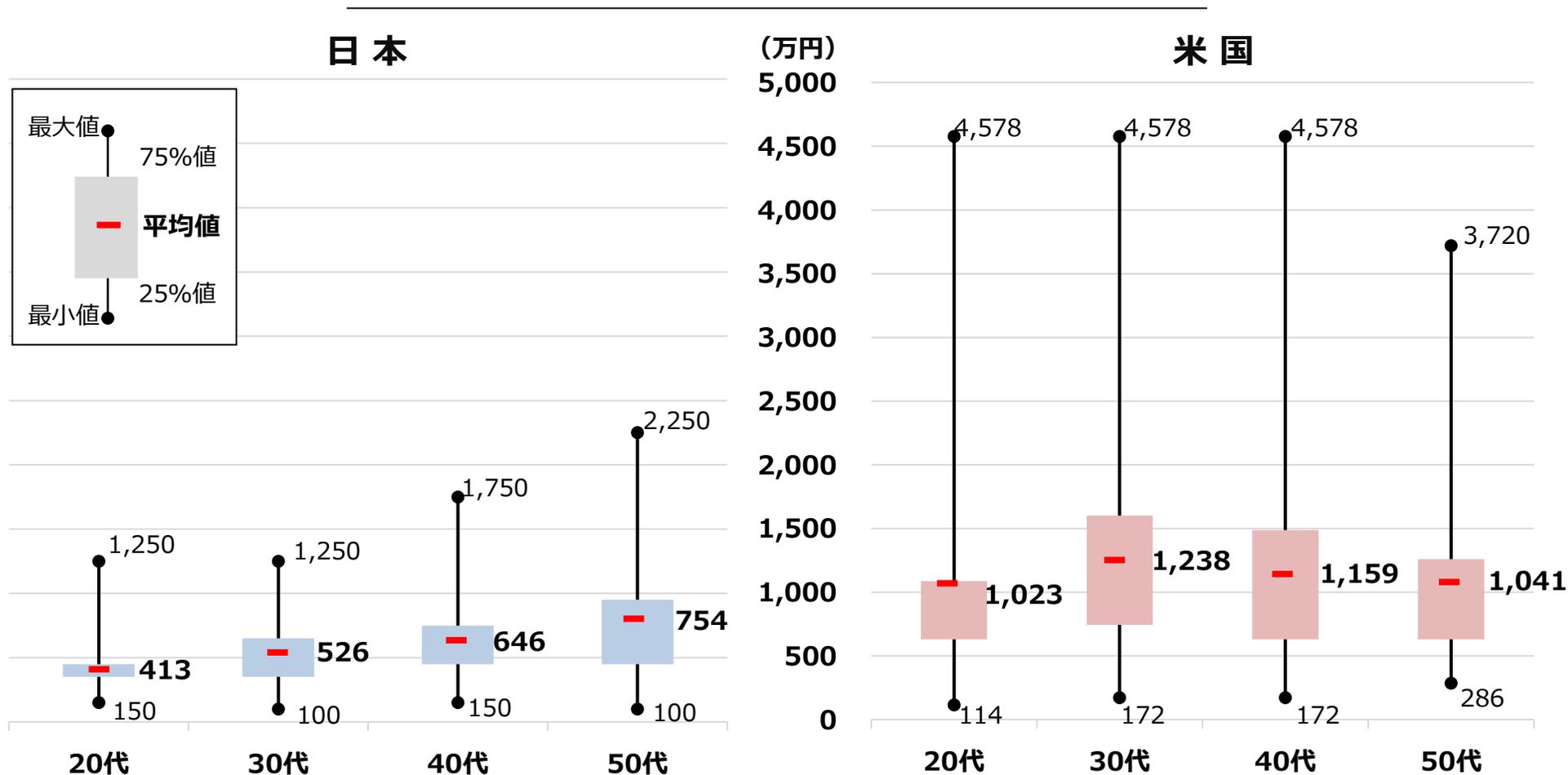
(注) 2014年に求職活動を行った者に対するアンケート調査。日本701人、米国750人、ドイツ726人、英国780人、フランス718人、中国2,386人が回答。

(出所) リクルートワークス研究所・BCG (2015)「求職トレンド調査2015」を基に経済産業省が作成。

I T人材の処遇に関する日米比較

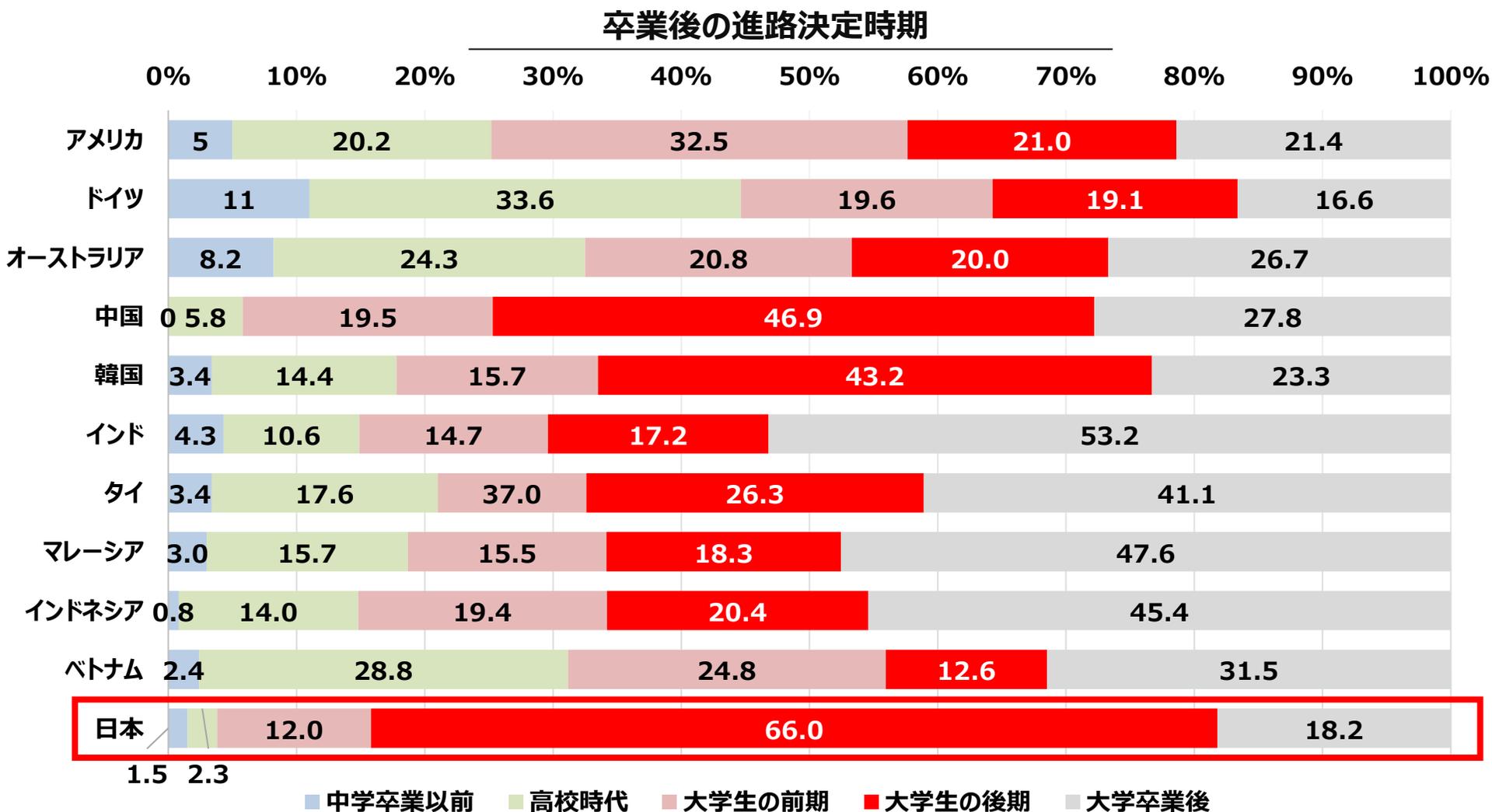
- 日米の I T 人材の平均年収は、30代までは 2 倍以上の差があり、40代以降は縮まっていく。
- 米国は、外国人を含めて優秀な人材を手厚く処遇しており、年収の最大値は 4 倍近い差がある。

日米の I T 人材の年代別年収分布



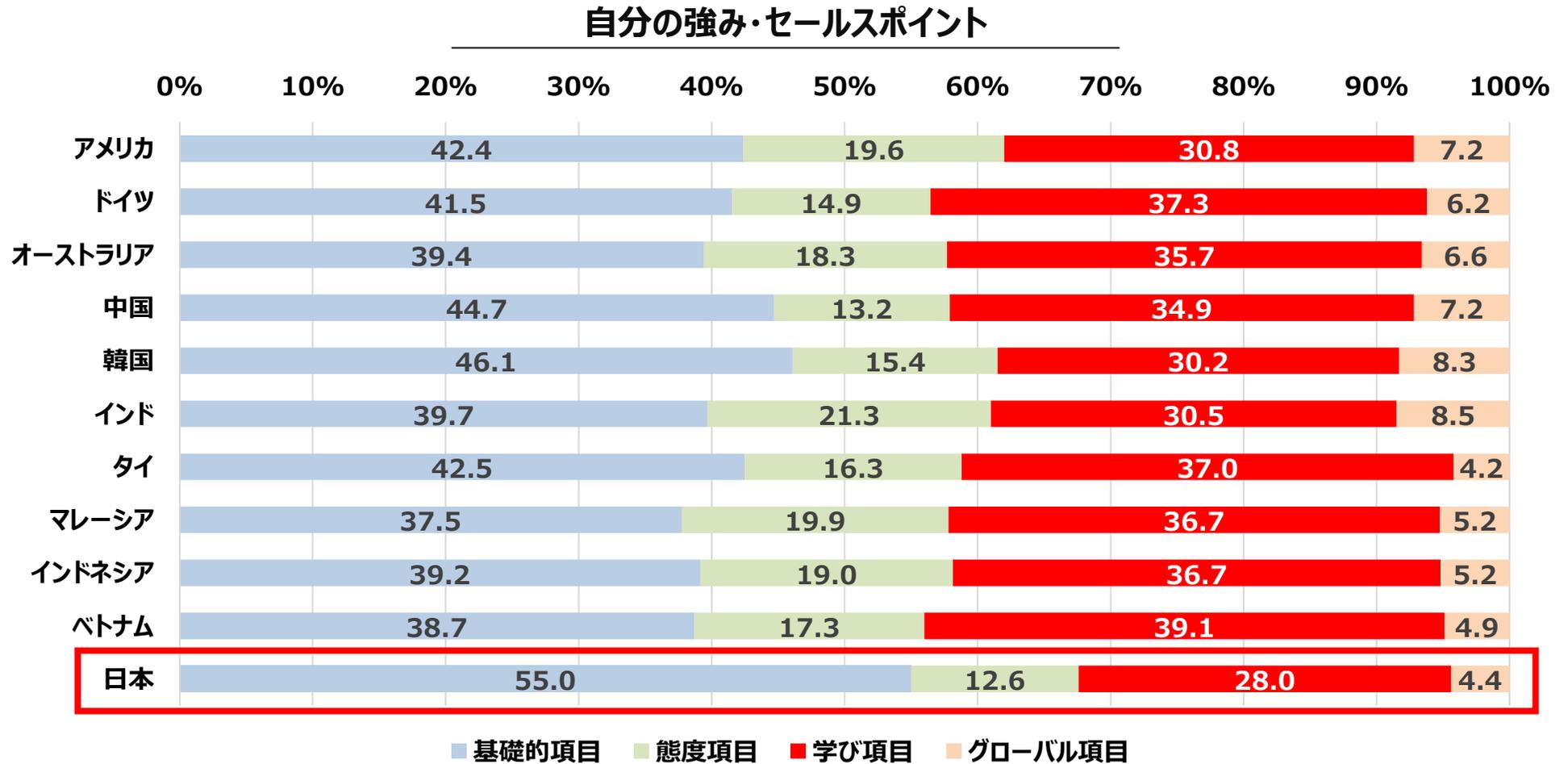
主要国の卒業後の進路決定時期

- 諸外国では「高校時代」、「大学生の前期」に進路決定を行っている学生も一定程度見られる中、日本の進路決定時期は遅く、「大学生の後期」に偏っている。



就職活動において強みとする項目

- 日本人は諸外国の学生と比べ、就職活動において、「学び」に関する項目を自らの強みとしてアピールしない。



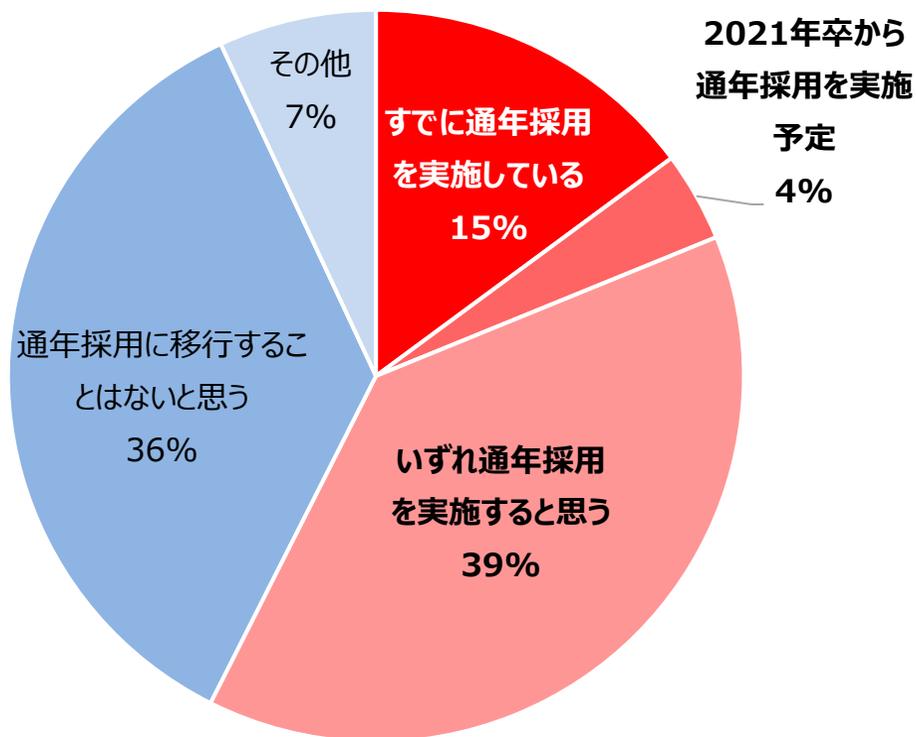
(注) 各項目の主な構成要素としては、基礎的項目（人間関係能力、自己統制能力等）、態度項目（達成意欲、自信）、学び項目（大学名、専攻、専門的知識・技術）、グローバル項目（海外在住・留学経験、語学力）などとなっている。

(出所) リクルートワークス総研「Global Career Survey」を基に経済産業省が作成。

日本企業における通年採用の増加

- 民間企業の調査によれば、新卒採用における通年採用については、「実施中」、「近く実施予定」及び「いずれ実施すると思う」と回答した企業が過半数を超えている。
- 日立製作所をはじめ、一部の企業では、通年採用を開始している。

新卒採用における通年採用の実施状況



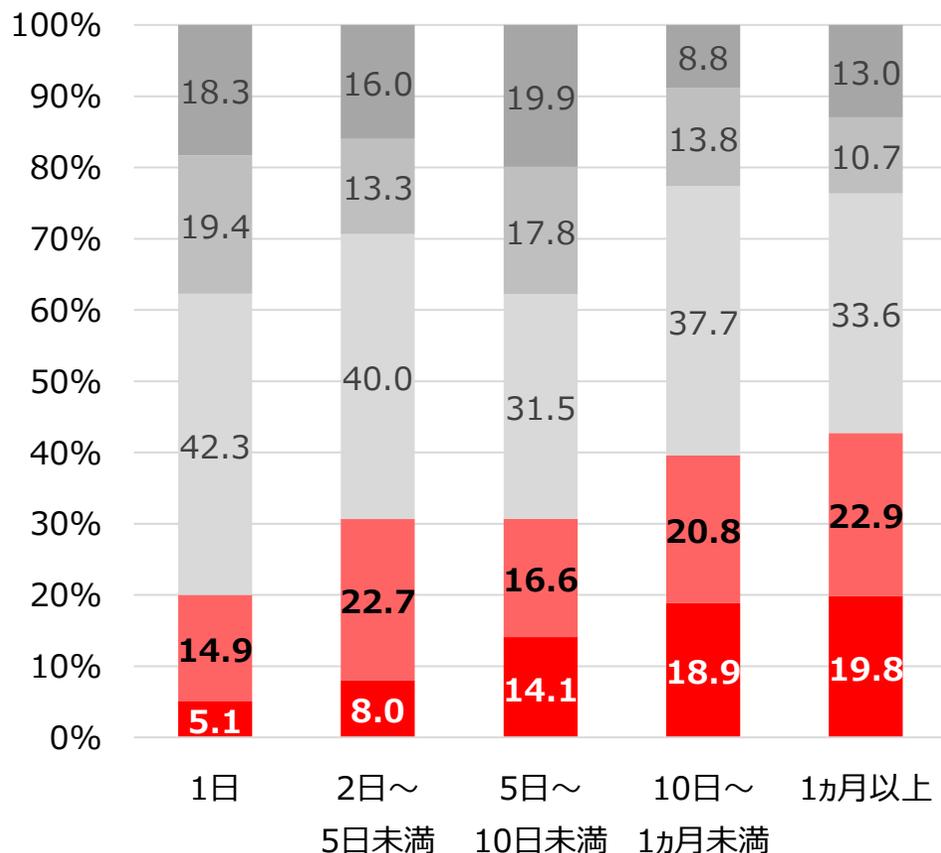
通年採用を実施している企業の例

企業名	対象者
日立製作所	新卒・既卒
パナソニック	新卒・既卒
富士通	新卒・既卒
KDDI	新卒・既卒・就業者
ソフトバンク	新卒・既卒・就業者 (入社時30歳未満)
ヤフー	新卒・既卒・就業者 (応募時30歳以下)

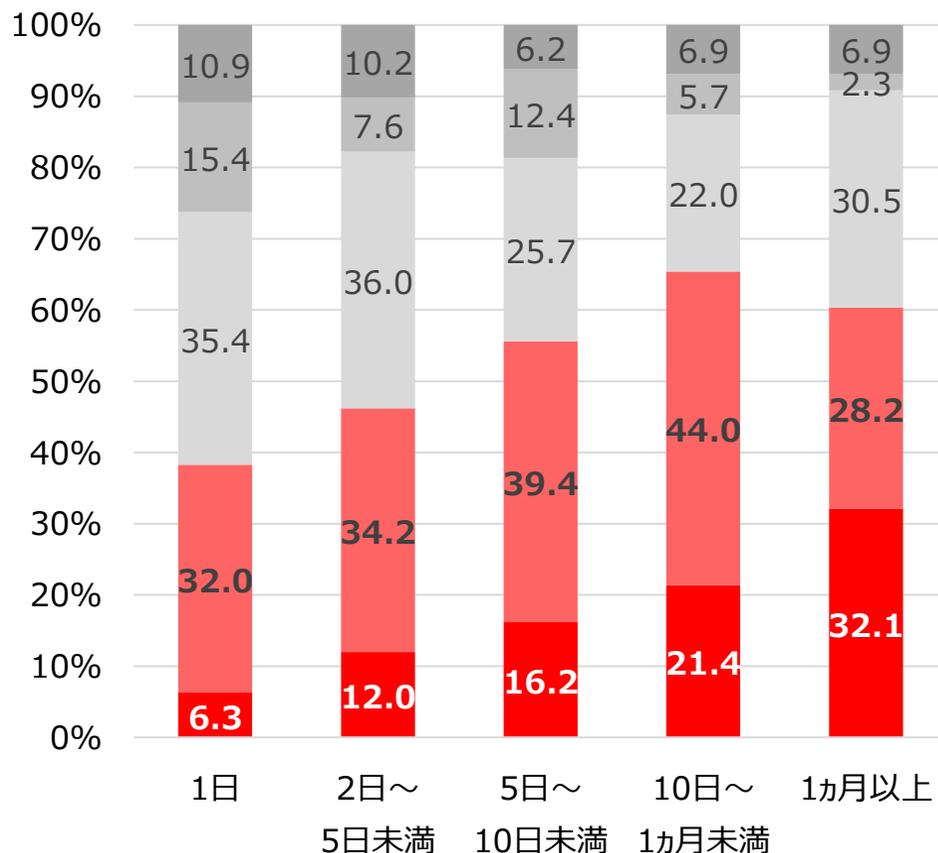
長期インターンシップと学業の関係

- アンケート調査によれば、長期のインターンシップに参加する学生は、大学での授業の出席数や興味関心のある内容に対する学習時間が長くなる傾向もある。

大学での授業への出席数の増加



興味関心のある内容に対する学習時間の増加

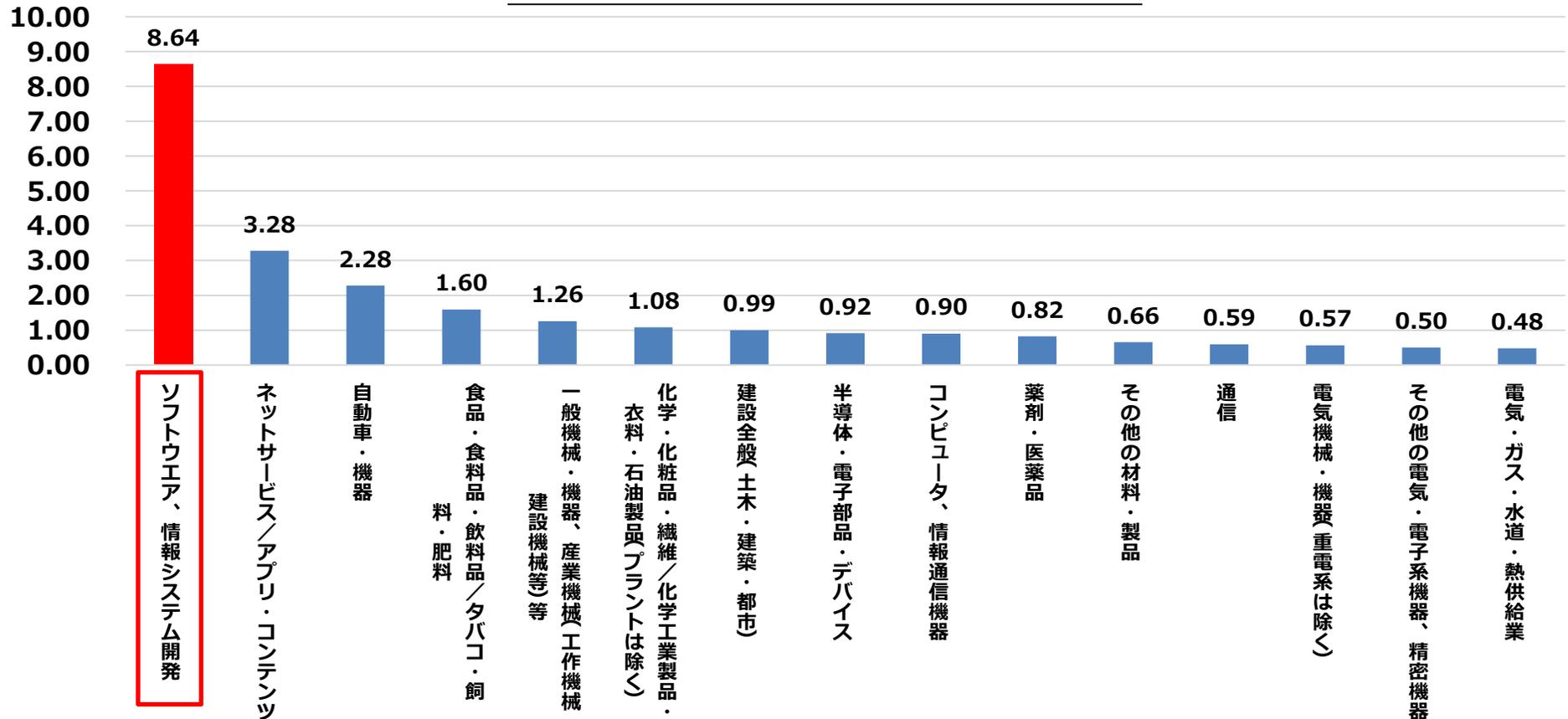


■ 強く思う
 ■ そう思う
 ■ どちらともいえない
 ■ そう思わない
 ■ 全くそう思わない

大学で学んだ学問分野と産業界で必要な専門性とのギャップ

- 人材ニーズは、必要な専門性と、大学等で学んだ知識・学問分野との乖離（質のギャップ）と、それが当該産業にどの程度集積しているか（量のギャップ）に分解できる。
- これらを合わせて分析すると、全業種中、情報産業で最もギャップが大きい。

業種ごとの「質×量」のギャップの大きさ



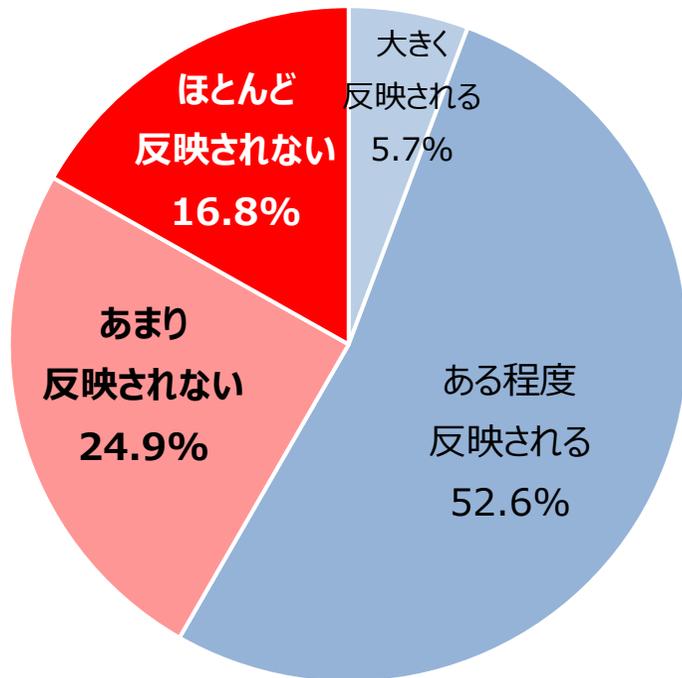
（注） 技術系職種の社会人について、業種ごとの「学び不足率」に「人数比率」を掛け合わせる等の処理を実施した上で、ギャップの大きい上位15業種を抜粋。

（出所） e-CSTI（内閣府 令和3年度（2021年度）「産業界と教育機関の人材の質的・量的需給マッチング状況調査」）を基に経済産業省が作成。

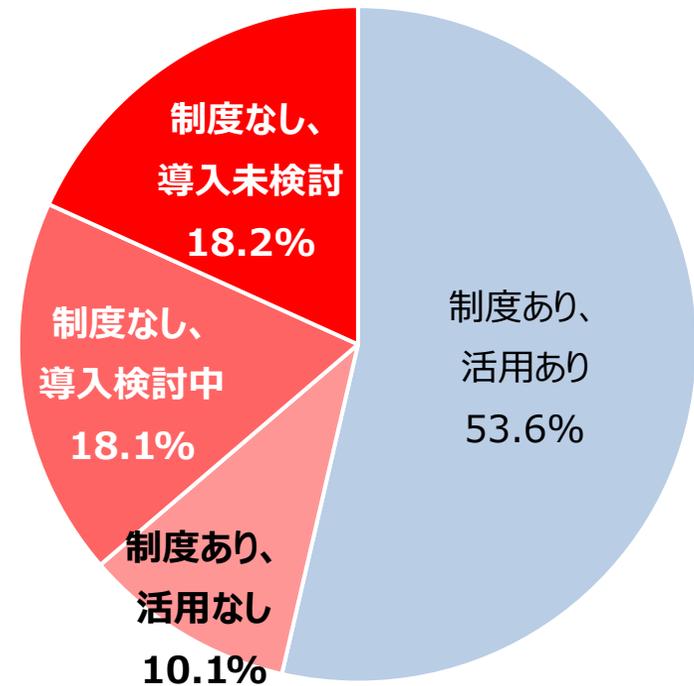
企業における学び直しの処遇へ反映や支援制度は不十分

- 内閣府の調査によると、4割強の企業が、自己啓発の処遇への反映が十分でない。
- また、自己啓発を支援する制度がない企業、またはあっても活用されていない企業が、半分近くとなっている。

自己啓発に対する処遇変化



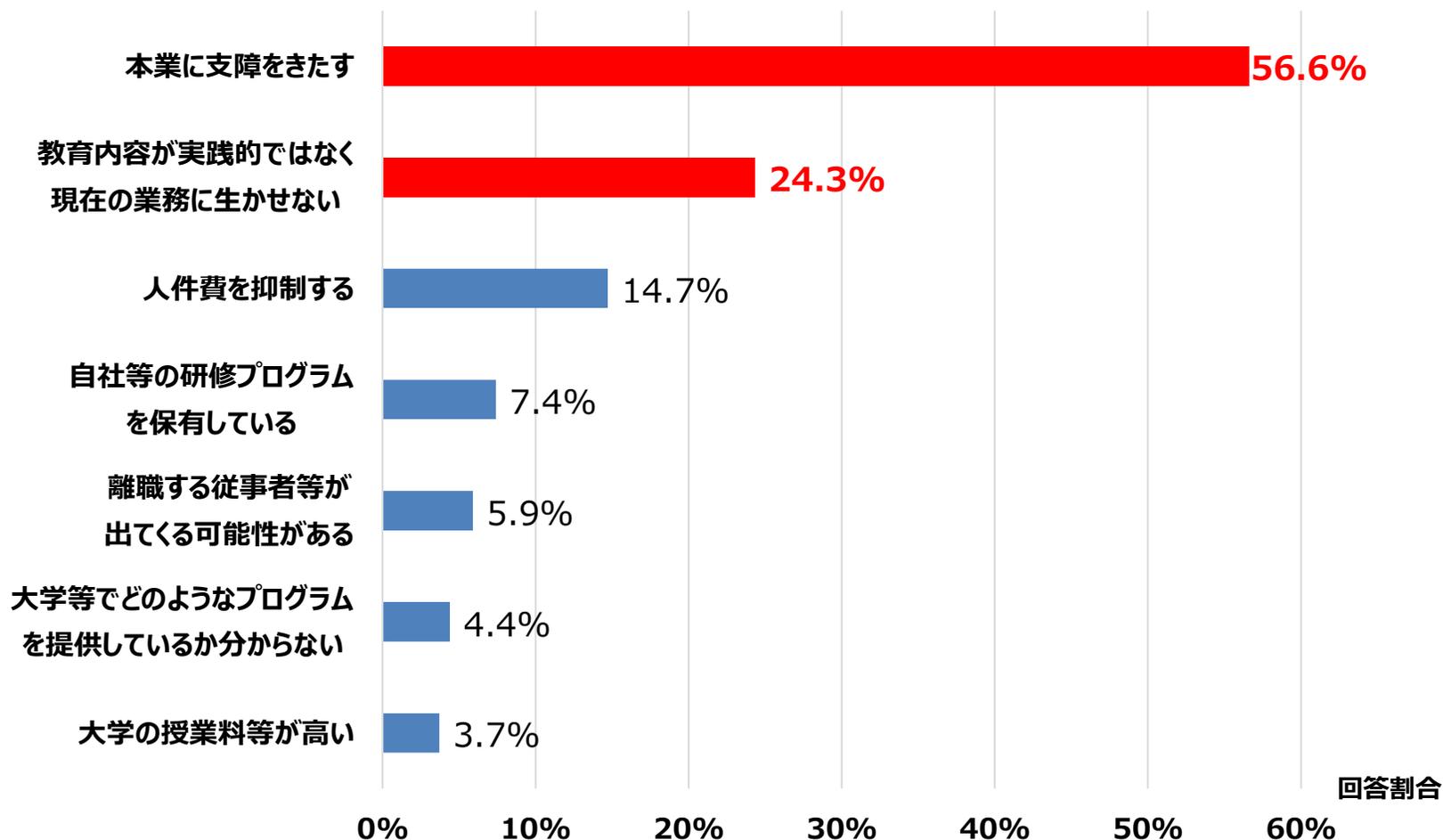
自己啓発を支援する制度の有無と活用の度合い



就学を認めない理由は、本業への支障や教育内容が実践的でないこと

- 企業が高等教育機関での就学を認めない理由としては、「本業に支障をきたす」「教育内容が実践的ではなく現在の業務に生かせない」ことが挙げられている。

企業が従業員の大学等での就学を認めていない理由

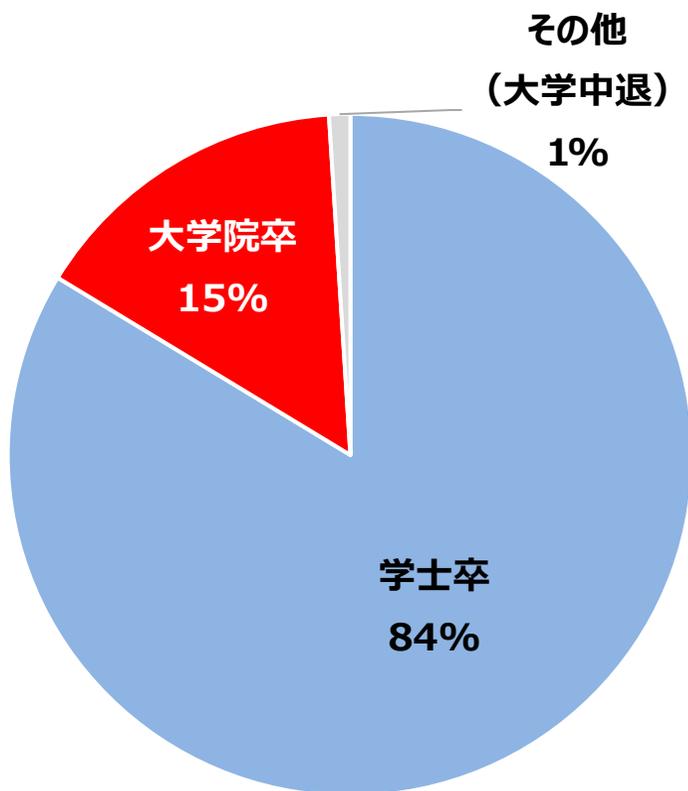


日本では院卒の企業経営者が少ない

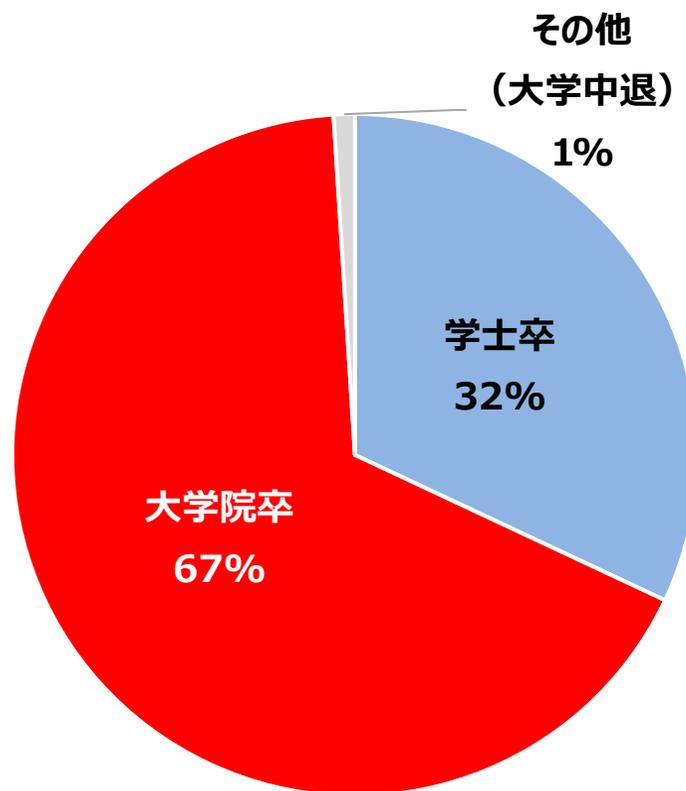
- 米国企業の経営者は7割程度が大学院卒であるのに対して、日本企業では2割以下に留まる。

経営者の最終学歴の内訳

【日本】



【米国】

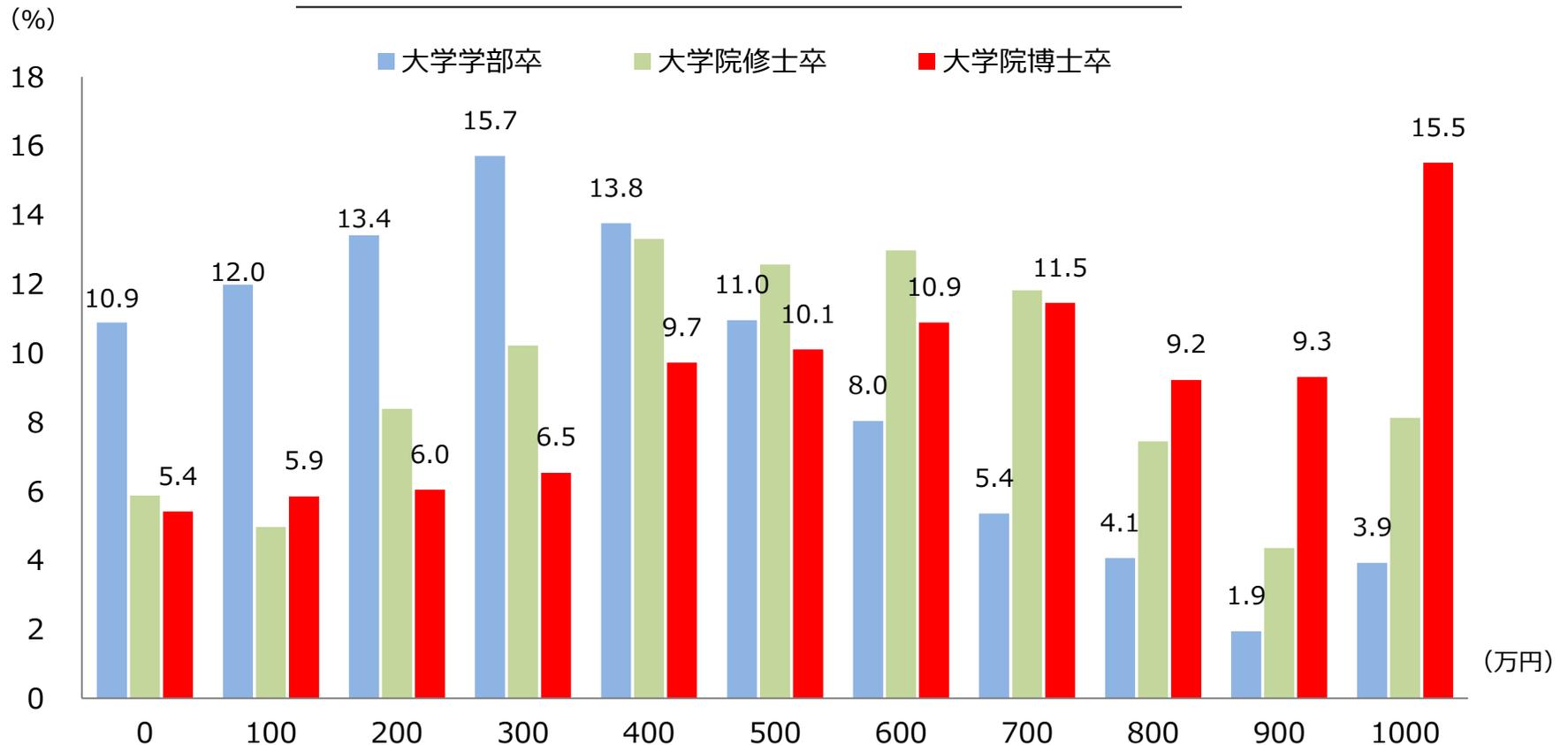


(出所) 日本企業は、株式会社東京証券取引所「銘柄別月末時価総額（2020年12月末時点）」の上位100社を対象に、米国企業はS&P500の2020年12月末時点における時価総額上位100社を対象に、役員四季報や企業HP等の信頼できる公開情報を基に経済産業省が作成。

博士人材の収入は高い傾向にあるが、道半ば

- 博士人材は、修士・学士に比べて、収入が高い傾向にある。
- 他方で、年収400万円以下の層が30%以上存在している。

学士、修士、博士課程修了者の年収の分布
(医学、薬学が専攻である者を除く)

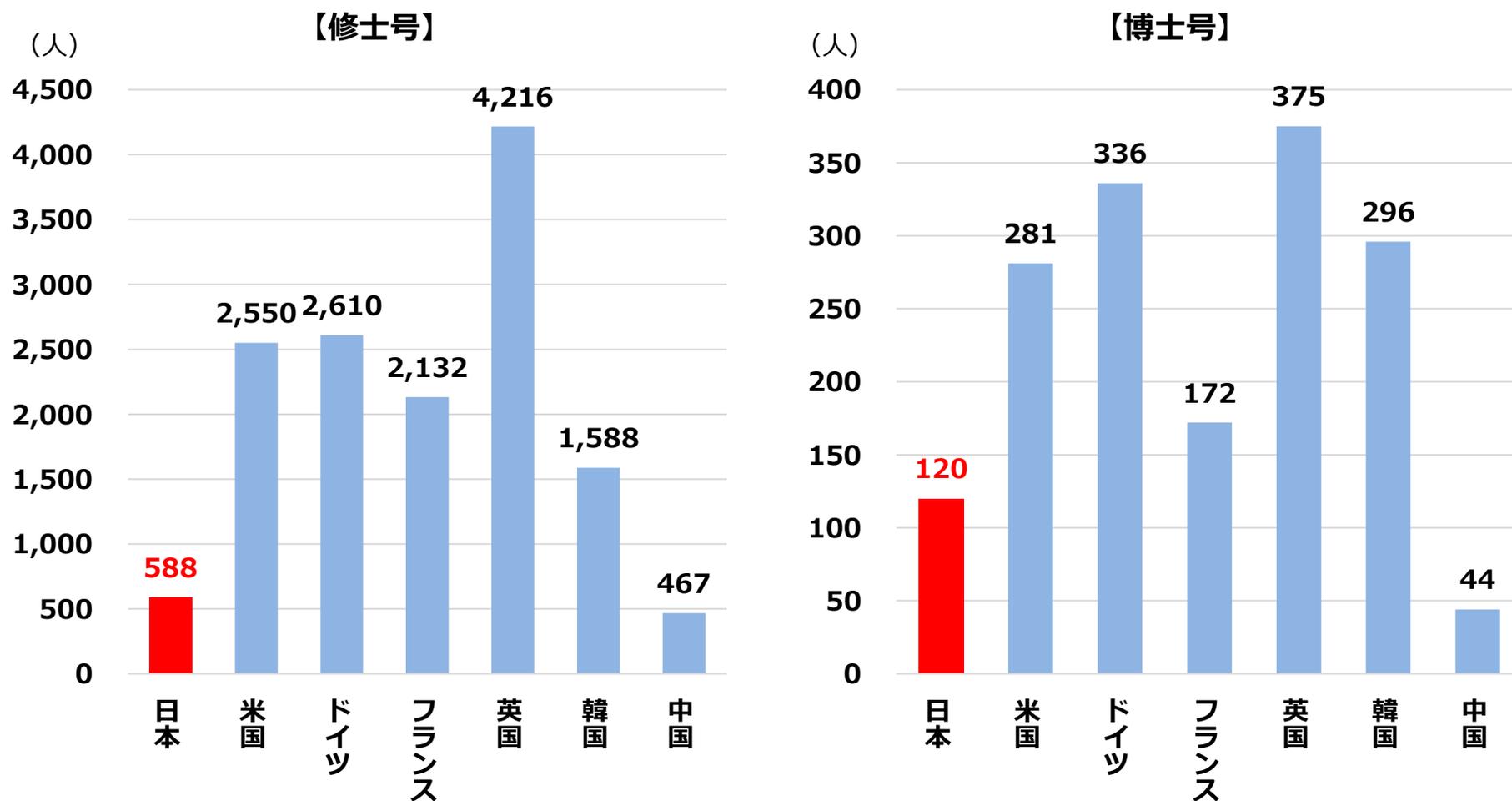


(出所) リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 (JPSED) 2021」を基に経済産業省が作成。

日本は修士号・博士号の取得者が少ない

- 人口100万人当たりの修士号、博士号を取得している者の数は、諸外国と比較して低水準。

人口100万人当たりの修士号、博士号取得者数



論点の例

1. 日本型雇用慣行のあり方

- かつては有効に機能していた日本型雇用慣行を見直す動きが一部の企業で見られるところ、学び直しやスキルを重視し、多様な人材を活躍させる方向で雇用慣行のあり方を考えるべきでないか。
 - ・民間：人事制度（無限定の雇用契約、単一の給与テーブル、退職金制度、定年制 等）
 - ・政府：就職・採用活動に関する要請、税・社会保障 等

2. 個人が学び直し、多様な人材が活躍できる環境づくり

- 個人が学び直すことの動機付け、学ぶための環境整備をいかに行っていくか。
- 多様な人材が活躍するために、企業組織をいかに変革していくか。
 - ・民間：人事制度（求めるスキル・能力の明確化、現状の社内人材の充足状況の把握
スキル・能力に応じた処遇、副業・兼業 等）
 - ・政府：労働時間・休日、人材開発制度（スキル標準、教育訓練 等）
人的資本経営（経営トップの動機づけ 等）

人的資本経営の本格実装に向けて

人的資本情報の開示をめぐる動き

- 海外では、コロナ前から人的資本情報の開示をめぐる動きが活発化。

(欧州)

2014年EUによる「**非財務情報開示指令**」(NFRD)

2019年ISOが、人的資本マネジメントに関する指標を整理
→ 「**ISO30414**」

2021年「**非財務情報開示指令**」の改定案 発表
→ 対象企業の拡大

(米国)

2019年 **サステナビリティ会計基準審議会**が改訂版スタンダードを公表
→ 人的資本に関する情報開示を要求

2020年 **米国証券取引委員会**がRegulation S-K改正案を公表
→ 人的資本に関する情報開示が義務化

(参考) 国際的な非財務情報開示の枠組み

- 海外では、様々な基準設定団体等が人的資本の開示を含む非財務開示の枠組み・基準を策定している。
- 国内では、金融商品取引法、会社法に基づく制度開示（有価証券報告書、事業報告書）が定められているほか、統合報告書等の任意開示のフレームワークとして経済産業省が価値協創ガイダンスを示している。

国外の非財務情報開示のフレームワーク・基準

	組織名称	概要
任意	IIRC	IIRCフレームワーク <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本を6つの資本(財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本)のうちの一つと位置づけ、企業の価値創造の源泉及びそのアウトカムの一つであることをフレームワークとして図示。具体的な開示項目の指定はない。
	SASB	SASBスタンダード（※2019年から人的資本に関するプロジェクトを実施） <ul style="list-style-type: none"> ・ 77の業種毎に具体的な開示項目・指標を設定。 ・ 業種ごとに「労働慣行」「従業員の安全衛生」「従業員参画・ダイバーシティと包摂性」の3観点から、各業種の重要事項について具体的な質問・評価基準を提示。
	GRI	GRIスタンダード <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資源に関しては、雇用、労使関係など、15の領域に関する開示事項を提示。 ・ 全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求める。
	WEF	ステークホルダー資本主義測定指標 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本に関しては企業の公平性と従業員の待遇を反映するため多様性、賃金格差、安全衛生などの指標開示が推奨される。 ・ その他、自社の事業やステークホルダーにとって重要であると判断されるものについては柔軟に開示することを推奨
	ISO	ISO30414 <ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンス・ダイバーシティ等、人材に関して11項目の開示すべき項目を設定
制度	欧州委員会（EC）	非財務情報開示指令（※2021年4月に改正案を提示） <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本に関しては「社会・従業員」の項目で性差別廃止と機会均等、労働安全衛生等についての開示が推奨される。 ・ 開示にあたっては法的拘束力のないガイドラインがあるほか、SASBやGRI等の既存の基準を活用することも可能。
	米国証券取引委員会（SEC）	Regulation S-K <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の数の開示は必須。事業を理解する上で、人的資本に関して更に具体的な情報が重要である場合は、フルタイム・パートタイム・季節・臨時労働者の数、そして離職率の情報等も開示が必要。

コーポレートガバナンス・コード改訂

- 日本でも、コーポレートガバナンス・コード改訂で、人材・人的資本に関する記載が盛り込まれた。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

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

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

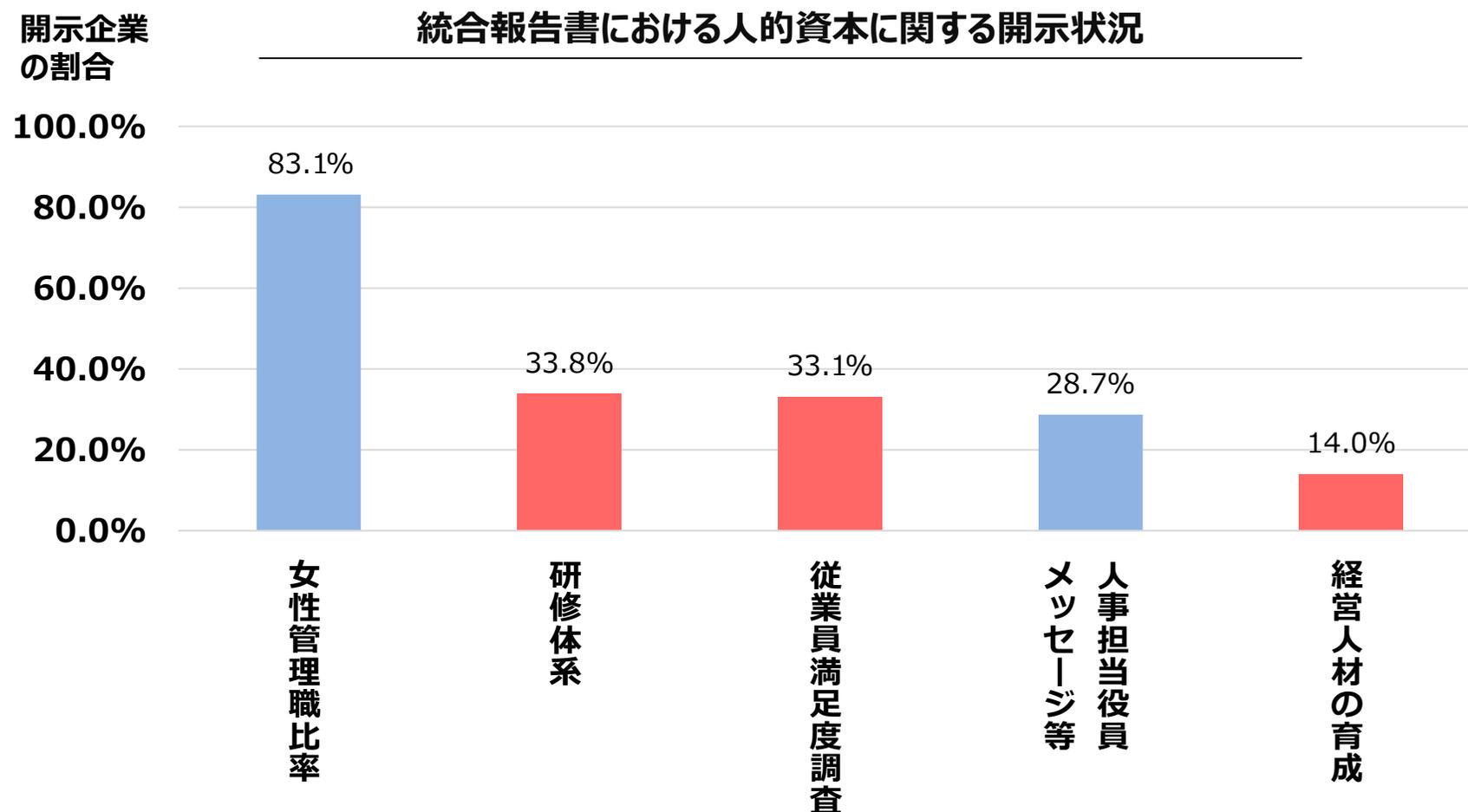
- ✓ 自社の**経営戦略・経営課題との整合性**を意識した、**人的資本投資等**についての開示

第4章 取締役会等の責務

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

日本企業の人的資本情報の開示①

- 日経225銘柄の統合報告書における人的資本の開示では、女性管理職比率を開示する企業の割合が83.1%と高い。他方で、研修体系や従業員満足度、経営人材の育成について開示する企業の割合は高くない。



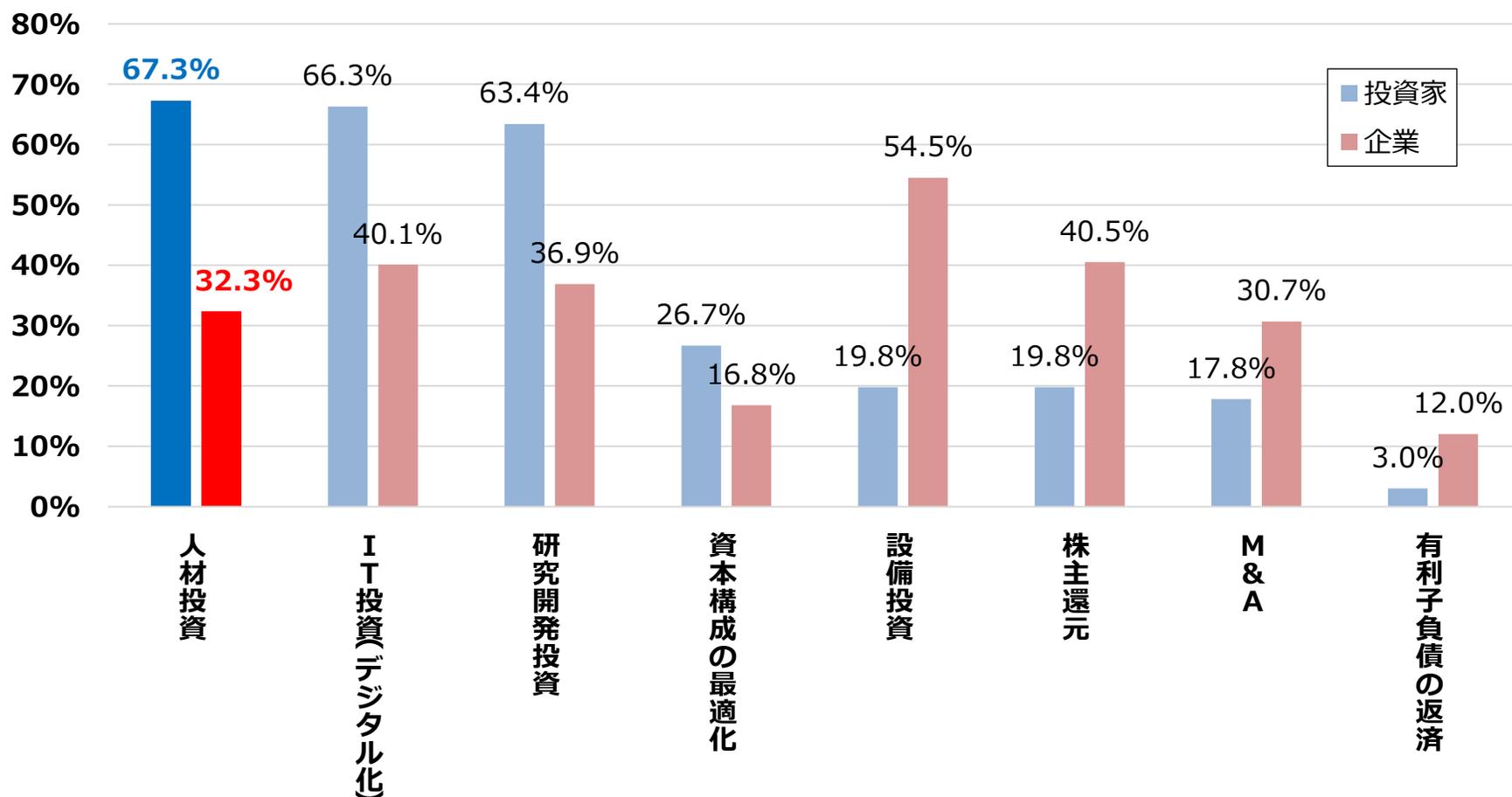
(注) 日経225銘柄のうち、2021年9月末までに統合報告書を発行した企業136社を対象に統合報告書における人的資本に関する記載状況を調査。

(出所) 株式会社ディスクロージャー & I R 総合研究所「統合報告書分析レポート 人的資本に関する開示状況」(2021年11月)を基に作成。

中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの

- 民間団体の調査によれば、投資家は、日本企業の中長期的な投資・財務戦略において、重視すべきものとして「人材投資」を最も多く挙げており、企業側とのギャップが大きい。

中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの



人的資本に関する議論の全体像

- 日本型の人的資本経営の構築に向けては、①経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか、②そのうえで、情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか、の両輪での議論が重要。

持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営

人的資本の情報開示

- SEC Regulation S-K
- ISO30414 など

経営戦略と連動した 人材戦略の実践

- 人材版伊藤レポート

具体的にどのように情報を可視化し、
投資家に伝えていけばいいのか

金融庁 ディスクロージャーWG

具体的にどのように実践し、
企業価値向上につなげればいいのか

経産省 人的資本経営実現検討会

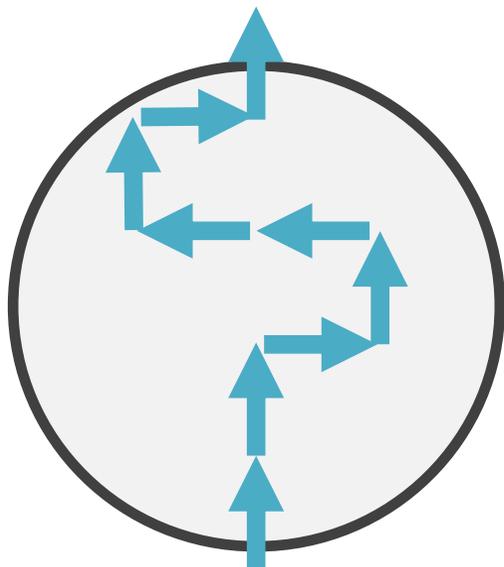
経産省 SX研究会・価値協創ガイダンス等

持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会

- 2020年、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を開催し、検討の結果を「人材版伊藤レポート」として公表。

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

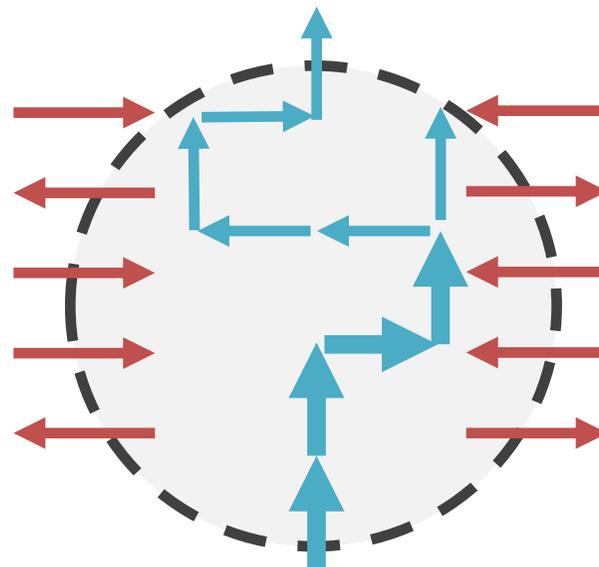


同質性/モノカルチャー
囲い込み型



これから求められる雇用コミュニティ

メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ



多様性/「知・経験」のダイバーシティ
選び、選ばれる関係

「人的資本経営」へと向かう、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。クレーション志向。
「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。

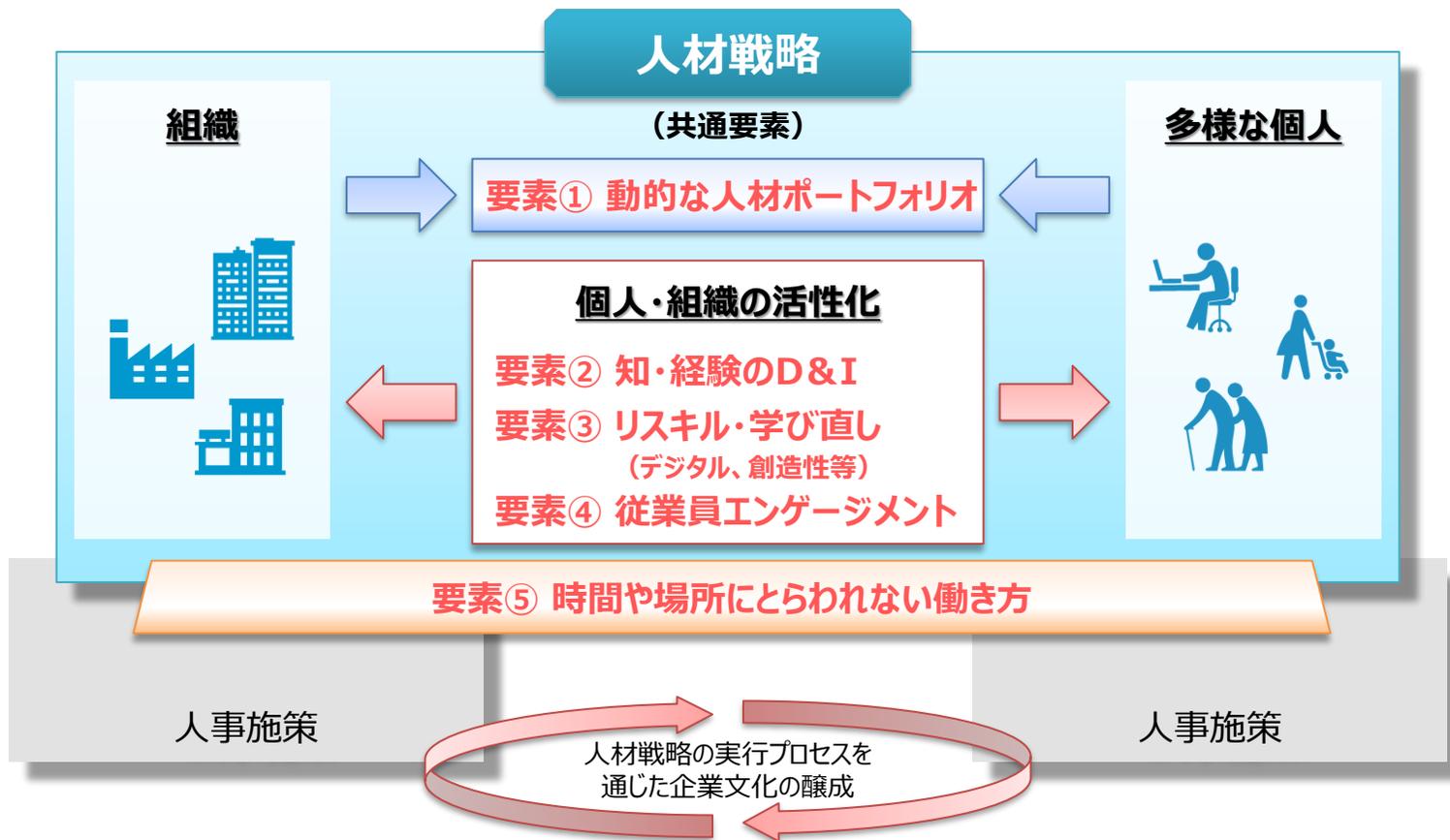
「人的資本経営」を行うための、3つの「視点」と、5つの「要素」

〔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



〔視点3〕

企業文化への定着

昨年7月、新たな検討会を開始＝ 人的資本経営の実現に向けた検討会

◎座長 伊藤 邦雄 一橋大学CFO教育研究センター長

1. 企業

安部 和志 ソニーグループ株式会社 執行役 専務
白岩 徹 KDDI株式会社 執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長
杉田 勝好 アステラス製薬株式会社 Head of HR
曾山 哲人 株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO
高倉 千春 ロート製薬株式会社 取締役
中田 るみ子 三菱ケミカル株式会社 取締役 常務執行役員
原 伸一 SOMPOホールディングス株式会社 グループCHRO執行役常務
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

2. 投資家

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 執行役員 統括部長
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
小口 俊朗 ガバナンス・フォー・オーナーズ・ジャパン株式会社 代表取締役
三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

3. 有識者

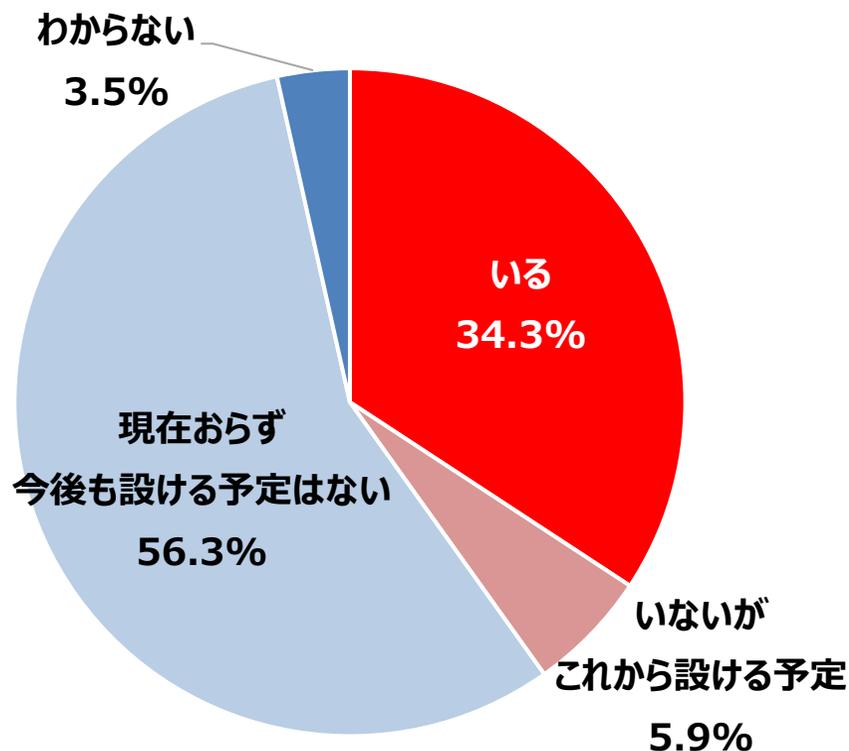
上田 亮子 株式会社日本投資環境研究所 主任研究員
佐藤 淑子 日本IR協議会 専務理事
篠田 真貴子 エール株式会社 取締役
武田 洋子 株式会社三菱総合研究所 シンクタンク部門副部門長(兼)政策・経済センター長
谷口 真美 早稲田大学商学学術院 教授

4. オブザーバー 廣川 斉 金融庁 企画市場局 企業開示課長

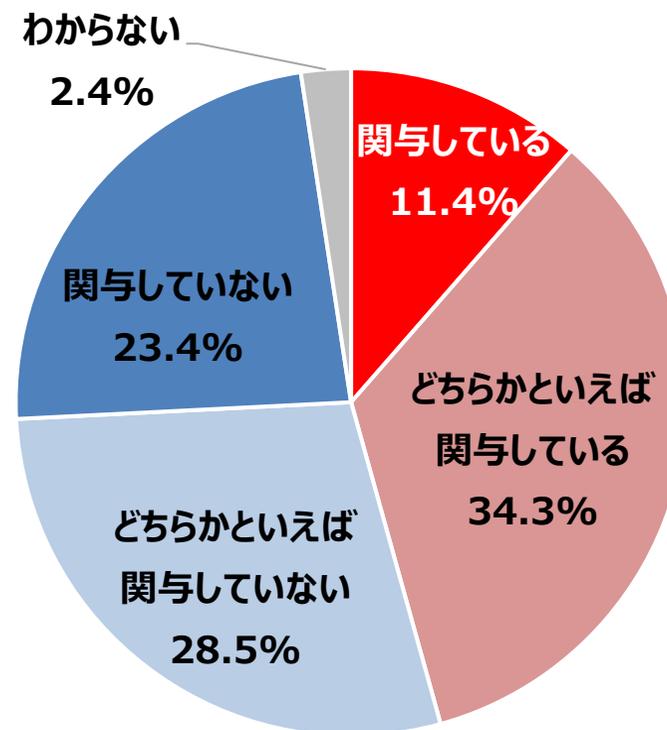
CHROを設置している企業の割合

- 現状、人事担当の執行役員を設置している日本企業は、3割強に留まる。
- また、半数以上の人事部門は、経営戦略の意思決定に関与できていない。

CHRO（人事担当執行役員）の存在



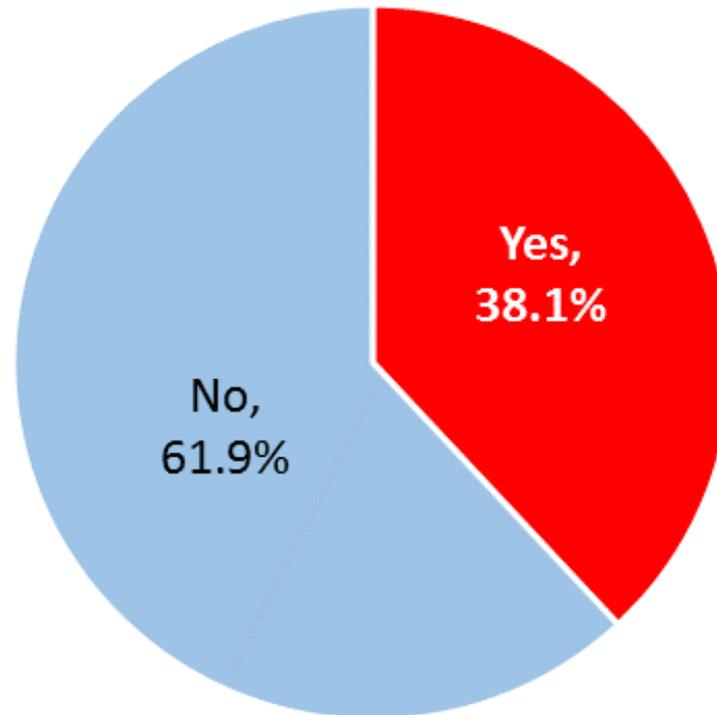
経営戦略の意思決定への人事部門の関与



指名委員会委員長に社外取締役を登用している企業の割合

- コーポレートガバナンス・コードは、取締役会が、サクセションに関する取組が会社の経営理念や経営戦略に適切に連動して実施されているか、適切に監督することを要請しているが、指名委員会委員長に社外取締役を任命する東証1部企業は4割に満たない。

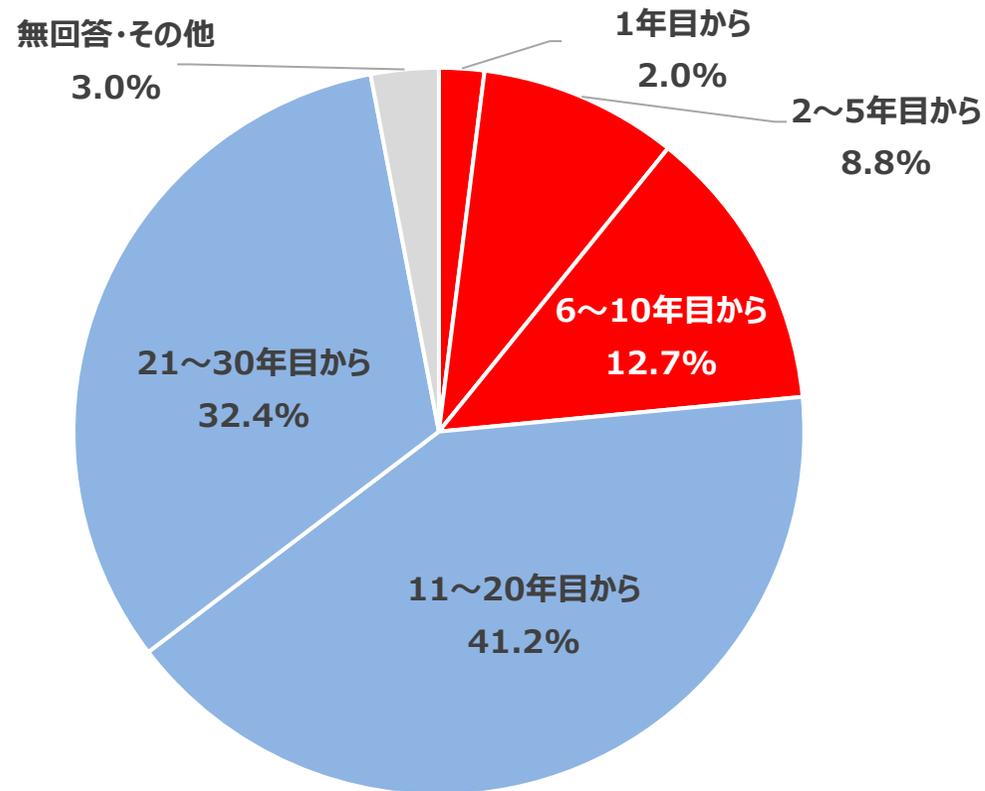
指名委員会委員長を社外取締役とする日本企業の比率



3 0歳前後からの経営人材の選抜

- 入社10年目までの社員を「経営人材候補」とみなす日本企業は約2割にとどまる。
- CEO登用に年功序列を考慮する多くの日本企業では、若手期から経営人材育成を行うインセンティブに乏しい。この構造を変えるには、CEO候補者への若手リストアップは合理的。

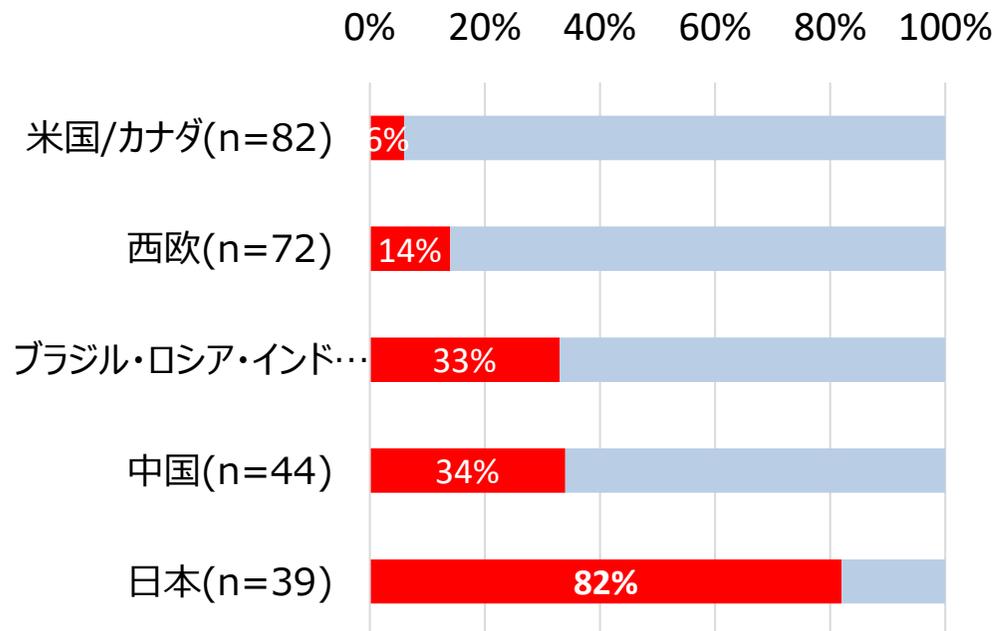
「経営人材育成」の対象となる年次



経営幹部候補の社外経験

- 日本企業の経営者の多くは、自社の生え抜き人材で社外経験を有さない。これは、国際的にはきわめて特徴的である。
- シリコンバレーの高名なコーチが重視する経営人材の資質に、「ファーアナロジー」（＝一見全く異なる経験・事象からヒントを得る力）がある。自社以外での経営者経験が、経営者としての資質の向上に有効である可能性は高い。

他企業での職務経験がない新任CEOの比率



米国テック企業で経営人材に求められる
4つの資質

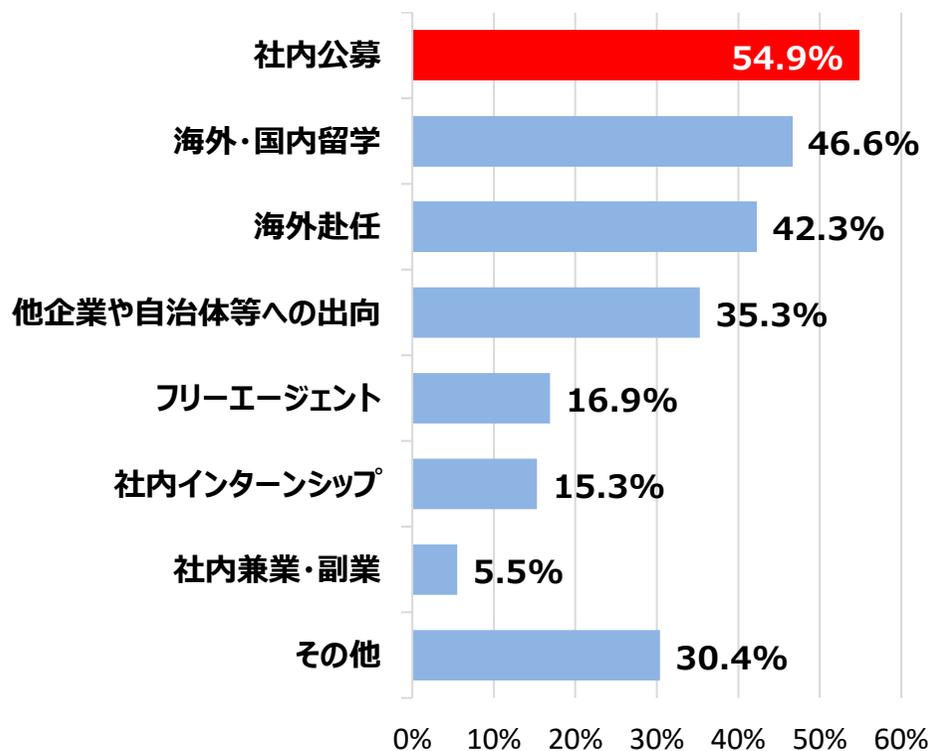
シリコンバレーの高名なコーチ、ビル・キャンベル氏が重視した経営人材の資質は、

1. 知性
＝多様な分野の話を素早く取り入れて繋げる能力
＝「ファーアナロジー」
2. 勤勉であること
3. 誠実であること
4. G R I T（打ちのめされても立ち上がり再びトライする情熱と根気強さ）

社内公募制

- 従業員にとっての自律的なキャリア形成・多様な就労機会の実現の有力な手段として、社内公募制を採用する企業は多く、日本企業の5割強が活用。
- SOMPO HDのように、幹部ポジションを対象に広く公募制を敷く事例も生まれつつあり、多くの日本企業においても幅広いポジションにおける公募制の活用が望まれる。

社員本人の意向を重視する施策



公募制導入の事例（SOMPO HD）

導入範囲

- 既に部長約20ポジションは公募制としていたが、2022年4月から、全課長職約60ポジションにも公募制を導入

応募制限

- ポジションによっては一定の実務経験が条件になるが、年齢・現役職に関する制限はなし

運用実態

- 各ポジションにはミッションが定義され、未達成の場合は降格や報酬減もありうる

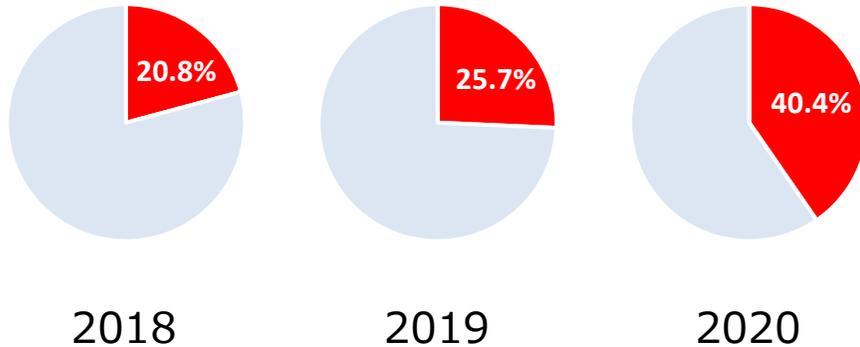
キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング

- グローバル展開の加速、イノベーションの創出の実現に向けては、多くの日本企業における新卒・日本人従業員に偏った体制を改め、各企業が多様な知・経験を持ったキャリア採用者、外国人材の比率をK P Iとして設定し、また、定着・能力発揮の度合を意識的に高める必要がある。

キャリア採用者比率のK P I 化の事例

キリンHD

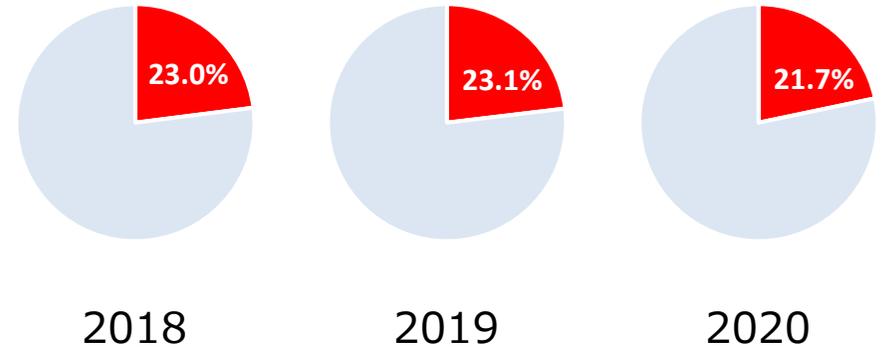
- 正規雇用労働者に占める中途採用者の比率を開示し、年々その比率を増加させている。



外国人比率のK P I 化の事例

楽天グループ株式会社

- 国内のグループ株式会社内で、外国人社員比率をE S Gデータとして開示。
- 国内拠点の国際化状況を示している。



サバティカル休暇、海外留学制度等の導入

- 一部の日本企業では、サバティカル休暇を導入し、従業員がリスキル・学び直しを行いやすい環境を整えることを、自社の人材戦略の一つに位置付けている。
- また、日本企業からの海外留学者数は近年低迷しているが、職場を離れての海外大学・大学院での学習は、組織・個人の成長に極めて有効であり、企業による留学支援が求められる。

サバティカル休暇の導入事例

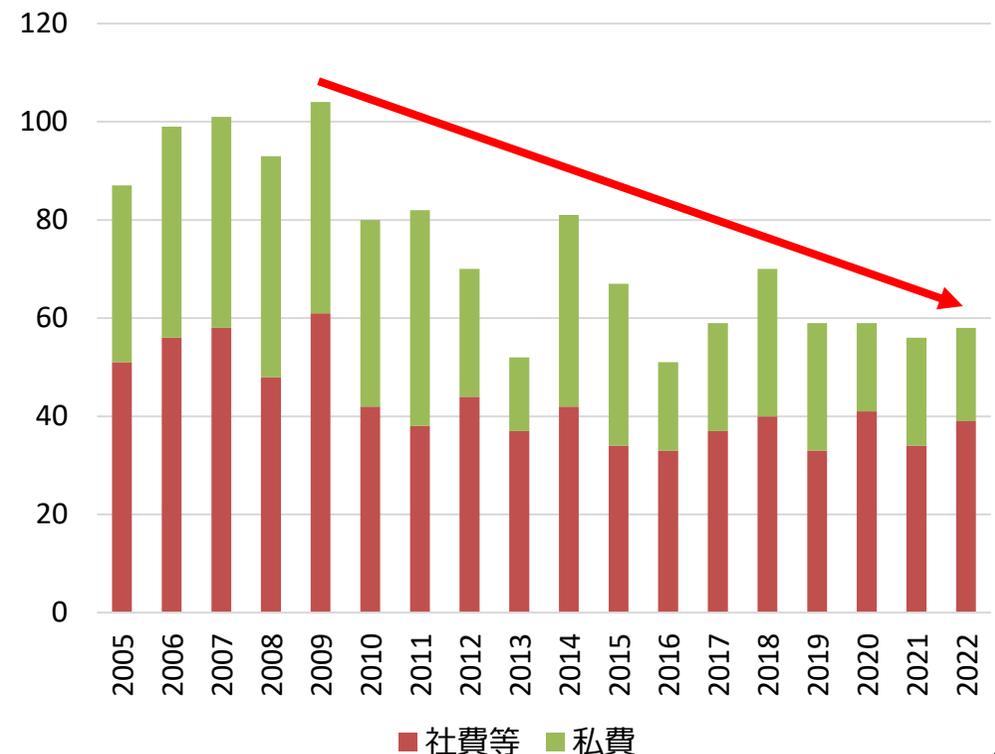
リクルートテクノロジーズ

- 勤続3年ごとに最大連続28日間取得可能。
- 自己の成長のためだけでなく、心身のリフレッシュのための使用も可能とし、休暇目的は個人に委ねられている。
- 一律30万円の手当を支給。

ソニー

- 私費就学のための休職(最長2年)や配偶者の海外赴任や留学への同行による知見や語学能力の向上でキャリア継続を図る休職(最長5年)が可能。
- 配偶者同行の場合は配偶者の職務のブランクが長くなるため、週2日程のテレワークが可能。

主要海外MBAへの留学者数の推移



学生の採用・選考戦略の開示

- 人材ポートフォリオ計画の一環で、これまで以上に優秀な学生を獲得し、リーダーへの育成を図るべく、「新卒一括採用」の方針を改める日本企業が一部に見られる。

学生の採用・選考戦略の開示事例

企業	ソフトバンク	ヤフー	ユニクロ
新卒人材採用のポリシー (公表内容)	将来を担う人財には、自分の可能性を限定せず、意思を持って主体的に進路を考え、選んでほしい。企業は、必要な時に、必要な人財を採用する。それを実現するのが、本来あるべき普遍的（ユニバーサル）な採用だと確信	新卒、既卒、就業経験の有無など経歴に関わらず、30歳以下の方であればなたでも応募できる「ポテンシャル採用」とこれまでの「中途採用」を踏襲した「キャリア採用」を開始することで、多様な人財に平等な採用選考機会を提供し、優秀な人財を採用していきたい	ユニクロのグローバルリーダー社員は、「世界に通用する実力を身につけグローバルで活躍したい人」であり、学年、新卒・中途、国籍を問わないオープンな採用方法にすることで、みなさんが、自分にふさわしい仕事とは何かを考えるチャンスを増やし、一人ひとりが主体的に、自由に応募できるようにしている
新卒一括採用の見直し状況	2015年より新卒一括採用を廃止し、通年採用を「ユニバーサル採用」と呼び運用開始。	2016年から新卒一括採用を廃止し、「ポテンシャル採用」「キャリア採用」として通年採用を実施。	2011年より新卒一括採用を廃止し、通年採用を開始。
入社時期	4月、7月、10月	4月、10月	3月、9月

中期的な人材ポートフォリオの構築

- 中期的な経営目標達成のためには、各事業が中期的に必要なとする要員に基づき、現状とのギャップを踏まえて人事施策を立案する必要がある。

人材ポートフォリオのギャップ分析のイメージ

<人材ポートフォリオの As-Is と To-Be>

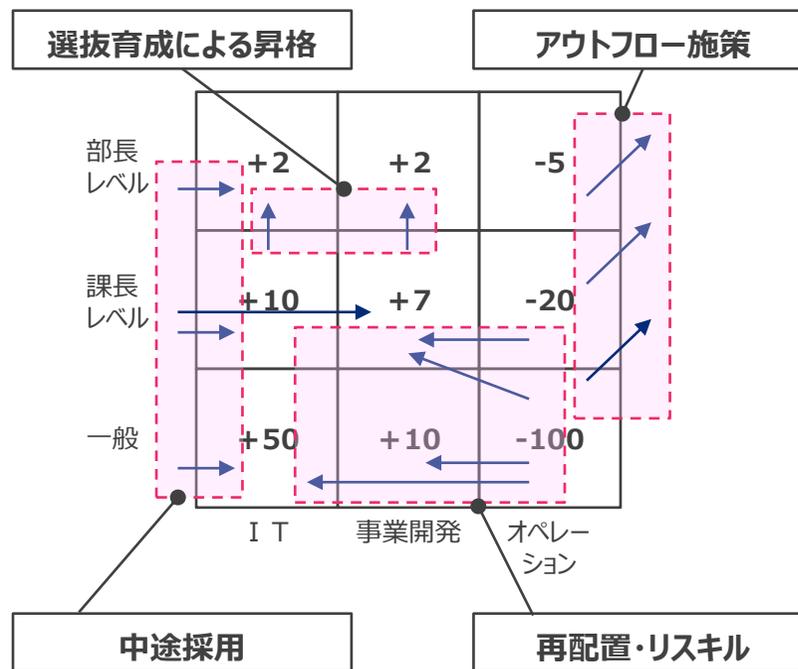
あるべき

部長 レベル	3	3	5
課長 レベル	15	10	80
一般	80	30	300
	I T	事業 開発	オペレー ション

現状

部長 レベル	1	1	10
課長 レベル	5	3	100
一般	30	20	400
	I T	事業 開発	オペレー ション

<ギャップ分析（あるべき－現状）>



人的資本経営の実現に向けた検討会の取りまとめイメージ

- 人的資本経営に具体的に取り組むにあたって、各課題において取り得るアクションや、進める上でのポイントについて取りまとめる予定。

報告書の構成イメージ

1. はじめに
2. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組
3. 「As Is」-「To Be」ギャップの定量把握のための取組
4. 企業文化への定着のための取組
5. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用
6. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組
7. リスキル・学び直しのための取組
8. 従業員エンゲージメントを高めるための取組
9. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組