



# 人的資本経営推進と 戦略的開示に向けて

## IBM コンサルティングについて

IBM コンサルティングはお客様のパートナーとしてこれからのビジネスの潮流をともに築くことを目指し、ビジネスのみならず、世界全体が未来へ向かって歩む道を切り拓く力になりたいと考えています。そのための鍵となるのが、イノベーションを導くオープンなエコシステムやテクノロジー、そして多様な意見を取り入れる文化です。その使命はともに働き、創造し、成長し、そして一緒に考えることです。詳細はこちら。

<https://www.ibm.com/consulting/jp-ja/>

# 序章

## 人的資本情報開示と人的資本経営への関心の高まり

### 産業構造の変化が人的資本情報開示の流れを加速

世界の株式市場において、企業のビジネス理解にとって重要な「人的資本」の開示が求められている。欧米地域に目を向けると、2018年12月には国際標準化機構（ISO）が企業の内部および外部の利害関係者に対する人的資本に関する報告のための指針である「ISO30414」を発表した。同指針は、労働力の持続可能性をサポートするため、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることが目的となっている。

2020年8月には、米国証券取引委員会（SEC）による規則の改正が行われ「ビジネスの理解にとって人的資本資源の開示が必要な場合にはそれを開示すること」という内容が新たに盛り込まれた。さらに2021年4月には、欧州委員会が非財務情報開示指令の改正案を公表したことにより、人的資本をはじめとした非財務情報の開示に対する圧力はますます高まっている。

国内では2020年9月、経済産業省が開催した「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会」を基に、企業経営における人材戦略の現状とあるべき姿を比較した「人材版伊藤レポート」の最終報告書が発表された。

2021年6月には、コーポレート・ガバナンス・コードの3つの原則・補充原則の中において、初めて人的資本という言葉が登場し、続く2022年8月には、内閣官房の非財務情報可視化研究会が「人的資本可視化方針」を公表したことで、人的資本という言葉が、ビジネス・パーソンに広く知られる言葉となった。

さらに、有価証券報告書を発行する国内の企業は、2023年3月期決算以降、女性管理職比率や男性育児休業取得率、男女の賃金格差といった重要業績評価目標（KPI）について、有価証券報告書の「従業員の状況」に記載することを義務付けられた。

国内外においてこうした人的資本開示に向けた動きが広がる背景には、「キャピタリズム」から「タレンティズム」へのシフトが関係している。

2020ダボス会議では、WEF（世界経済フォーラム）会長のクラウス・シュワブ氏より以下のような発言がなされた（以下、発言内容を抜粋・翻訳したものを掲載）。

- 「資本主義（Capitalism）」という表現は、もはや今日のビジネス環境を表す言葉として適切ではない。金融緩和でマネーがあふれ、資本の意味は薄れた。いまやビジネスを成功に導くのはイノベーションを起こす起業家精神や才能であり、「タレンティズム（Talentism）」と呼ぶべきである。
- 将来、モノやカネではなくタレントこそがさまざまな国やビジネスにおける成功の鍵となるであろう。世界は資本主義からタレンティズムへの転換期を迎えている。

ここでのタレンティズムは「人的資本経営」と近い概念である。工業化が進展し、大企業が登場し、設備投資による資産こそが企業の競争力を表していたこれまでの資本主義の形態は、産業構造の変化により終焉（しゅうえん）を迎えつつある。経済の近代化が進み、特に米国では企業の評価額のうち無形資産で保有される割合が大半を占めていることから、上場企業にとってより質の高い労働力情報を提供することが急務となっている。実際、米国で初めて従業員数の開示が義務付けられた1973年には、S&P500の時価総額の80%以上が有形固定資産で占められていたが、2020年にはS&P500の90%が人的資本などの無形資産に基づいている。日本を含めたアジア諸国においては企業価値に占める無形資産の割合が比較的低いものの、企業価値を高める上で無形資産の重要性は高まっている。このように、企業の能力を測るものさしは、設備資産を中心とした有形資産から「無形資産（人的資本、デザイン、コンテンツ、ビジネスモデル、ブランド、技術的発明など）」へとシフトしており、その中でも自ら無形資産を生み出すことができる「人的資本」を重視する経営が必要とされている。

人の才能、創造性といった人的資本への投資状況は財務諸表に表すことはできない。ゆえに、情報開示の重要性が高まっているのだ。

### 「人的資本」と「人的資本経営」の定義

経済協力開発機構（OECD）では、人的資本を「生産的な活動を行うために必要な、知識、技能、その他の個人的特性の総体」（OECD, 2022）と定義しており、企業においては、人材を「資本」として捉え、その能力を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげることを「人的資本経営」としている。

本レポートでは、OECDの定義を参考に議論を進める。

### サステナビリティ視点における情報開示の重要性の高まり

国際的な標準化団体であるGRI（Global Reporting Initiative）は、2000年にサステナビリティ報告基準（GRIスタンダード）を定めた。その当時より、企業のサステナビリティに関する情報開示に向けた投資家の要求が強まっていたことから、GRIスタンダードには人権・人的資本関連の項目が含まれるようになった。

企業が人的資本の情報開示を進める上では、サステナビリティ報告書と同様に「DEI（Diversity：多様性、Equity：公平性、Inclusion：包摂性）」を重視する必要がある。米国の資産運用会社であるブラックロック社CEOのラリー・フィンク氏が、投資先である企業各社のCEOに送付した書簡には以下の内容が記載されている。（以下、書簡の内容を抜粋・翻訳したものを掲載）。

- あらゆる人材の能力を活かそうとしない企業は、それが弱みとなって優秀な人材を採用することが容易ではなくなる。顧客や事業を営む地域社会のニーズを反映することも難しくなり、株価もアウト・パフォーマンスすることが難しくなる。



- 弊社（ブラックロック社）は、世界中の企業はあらゆる才能を最大限に活かすような人材戦略をとるべきと考える。
- 貴社がサステナビリティ報告書等を発行する際には、各地域に適した形で DEI の改善に向けた長期的な人材戦略について網羅的に情報を開示いただくことを期待する。

上記の書簡からは「人の才能を活かせない企業は、人の才能を集められない」といったメッセージを読み取ることができる。人的資本の「資本効率」を高められない企業は、競争に勝ち残ることが難しくなりつつある。

## 日本企業が目指すべき方向性

このような世界の潮流の中で、日本政府も企業の人的資本開示に向けてかじを切った。ただ、日本企業が人的資本情報の開示を推進する上では、欧米とは異なるアプローチが欠かせない。

まず、欧米の企業と日本の企業では、会社と社員の関係性に違いがある。米国の上場企業では一般的に正社員は随意契約であり、互いにいつでも雇用契約を破棄できる関係であり、企業は経営戦略の変化に応じて柔軟に人材を入れ替えることができる。一方、多くの日本の大企業では、終身雇用や手厚い福利厚生など、長期間働くコア従業員を大切にしている経営をしてきた。雇用の維持を重視するあまり、事業構造の転換に苦労している企業は少なくない。

また、欧米企業はジョブ型雇用が一般的なため、役職と報酬が連動しており、個人の報酬差も大きい。日本では年功的で個人差が小さい賃金体系を導入している企業が多い。

さらに、日本においては海外と比較して産業構造が大きく異なる点を意識する必要がある。先に触れたように、日本の企業価値に占める無形資産の割合は、欧米に比べて非常に低い。米国では S&P 500 企業の無形資産割合が 90%、欧州でも主要企業では 70% を超えているのに対して、日本の NIKKEI 225 企業では 32% と、米国の 1985 年水準に近い水準である。その背景として、日本においても産業構造は変化しているが、米国とは異なり製造業の比率が大きいことも影響している。

こうした中、日本企業は自国に特有の産業構造や人事慣行を理解した上で、適切な「人的資本情報開示」によって投資家などのステークホルダーとの対話を深めていく必要がある。そして「人的資本経営」により、企業価値の向上を推進することが不可欠だ。

## 本レポートの目的と IBM のケイパビリティ

本レポートの目的は以下に挙げる 2 点である。

- **人的資本情報の開示を推進**：国内における、人的資本情報の開示に向けた企業の実態を基にその課題を整理し、情報開示を適切かつ効果的に行うための示唆を提供する。
- **人的資本経営の推進**：主に日本企業の人的資本経営の現状分析により、人的資本経営の特徴や課題、課題への対応策を示すことで、企業の生産性・競争力の向上に寄与する。

日本アイ・ビー・エム（以下、日本 IBM）は戦略的な情報開示と人的資本経営の実現に向け、多くの知見と実績を保有している。ダイバーシティーの推進や、人材育成など、日本企業が目指すべきことの達成に向け、日本 IBM と共に取り組みを進めることを視野に入れていただきたい。



# 目次

P.2 第一部：  
企業の人的資本に関する  
取り組みの現状

P.18 第二部：  
人的資本情報開示・  
人的資本経営における課題

P.24 第三部：  
アクション・ガイド



## 第一部

# 企業の人的資本に関する 取り組みの現状

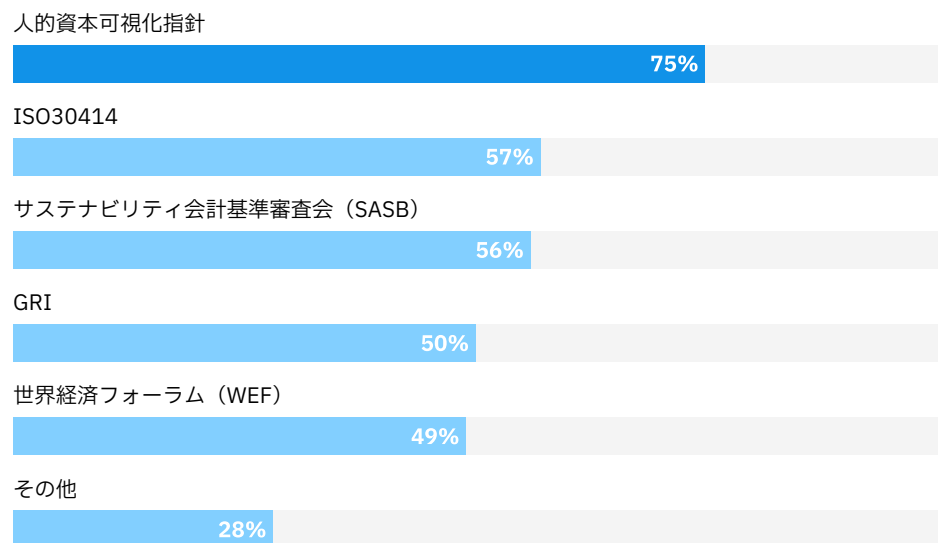
日本企業における人的資本情報開示の現状について把握するため、東証プライム上場、東証スタンダード上場の計 309 社を対象に調査を実施した。その結果、開示を巡る実態と課題が明らかになった。以下、順を追って説明したい。

## 開示の参考情報と推奨項目の開示意图

人的資本の情報開示業務に中心的に関わった担当者が開示に際して参考にした情報は、人的資本可視化指針が最も多く 75% を占め、次いで ISO30414、サステナビリティ会計基準審査会（SASB）が 6 割弱であった（図 1 参照）。

図 1

質問：人的資本情報開示に向けて、貴社で参考にしている情報はどのようなものでしょうか。



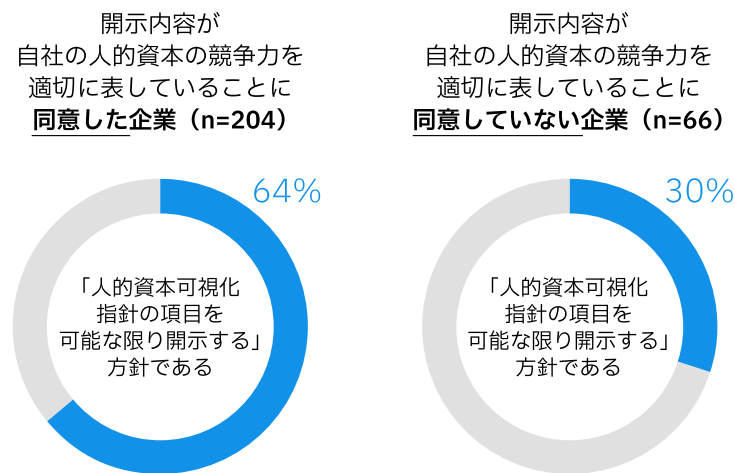
※企業において人的資本の情報開示業務に「中心的に関わっている」とした回答者が対象（n=204）、複数回答



人的資本の情報開示業務に関わり、かつ「開示内容が自社の人的資本の競争力を表している」と回答した企業のうち、6割以上は人的資本可視化指針の項目を可能な限り開示すると回答している。一方で、「競争力を表している」以外と回答した企業の中で、同項目を開示するとした企業は3割程度にとどまった（図2参照）。

図2

質問：貴社の2023年における人的資本開示の方針、姿勢はどのようなものでしょうか。



※人的資本情報の開示業務に「中心的に関わっている (n=204)」と「部分的に関わっている (n=66)」の双方の回答企業 (n=270) が対象。2023年の人的資本の開示方針について複数回答で質問し、そのうち「人的資本可視化指針の項目を可能な限り開示する方針」とした回答企業の割合をグラフに表示。「開示内容が自社の競争力を適切に表しているか？」の質問に、「同意した (「強くそう思う」「ややそう思う)」企業 (n=204) と、それ以外の「同意していない (「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「まったくそう思わない)」企業 (n=66) に分類して集計

## 開示予定の情報

人的資本の情報開示業務に関わり、かつ2023年に開示の方針がある企業のうち、半数以上が「コンプライアンス/倫理」、「ダイバーシティ（女性管理職比率を含む）」、「育児休業（男性の育休取得率を含む）」の項目を開示する予定だと回答した（図3参照）。これらは、コーポレート・ガバナンスや人権擁護の観点から、人的資本の情報開示以前から開示を求められてきた項目である。

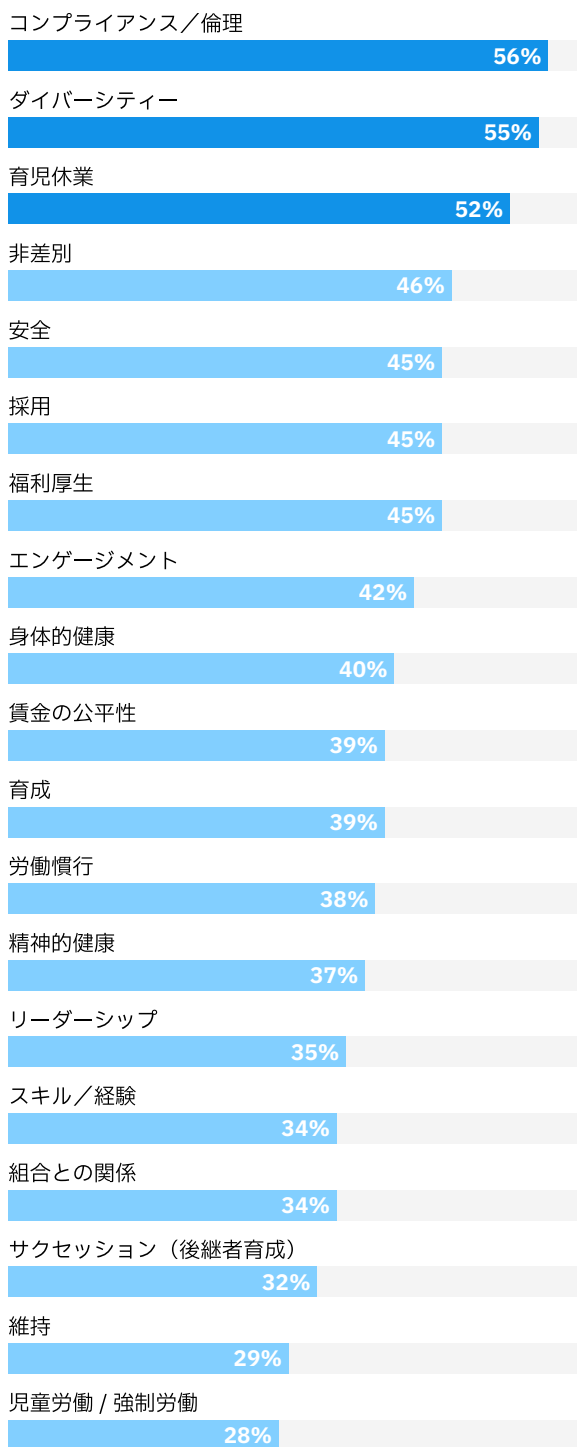
コンプライアンスはエンロン、ワールドコムなどの不正会計を機に強化されており、情報開示が企業に定着している。また、ダイバーシティは2015年に制定された女性活躍推進法により、女性管理職比率の開示も多くの企業がすでに対応している。男性育休取得率については2023年4月より、従業員1,000人以上の規模の企業に開示義務が課せられている。

また、人的資本の情報開示業務に関わり、かつ2023年に開示の方針がある企業の開示予定項目を業種別に見ると、金融・保険、IT/通信などの非製造業において、「精神的健康」、「身体的健康」、「安全」、「賃金の公平性（差別をなくす）」が上位に挙げられた。

人的資本情報開示を効果的に実施する上では、特にストーリーにおける「独自性の導出」や「データ基盤の構築」、さらには「労働力不足の解消・分析スキル・組織間連携」が鍵になるとみている。以下ではこれらの項目の現状について深掘りする。

図3

質問:2023年に人的資本の情報を開示の方針であり、かつ開示業務に関わっている場合、開示予定の情報をすべて選んでください。



※人的資本情報の開示業務に「中心的に関わっている（n=204）」と「部分的に関わっている（n=66）」の双方の回答企業（n=270）が対象であるが、集計に際しては「2023年の人的資本の開示方針」について、「2023年に何らかの人的資本情報の開示を予定している」とした回答企業（n=265）を分母としている、複数回答。19の選択項目のうち、回答の多かった上位3項目をハイライト

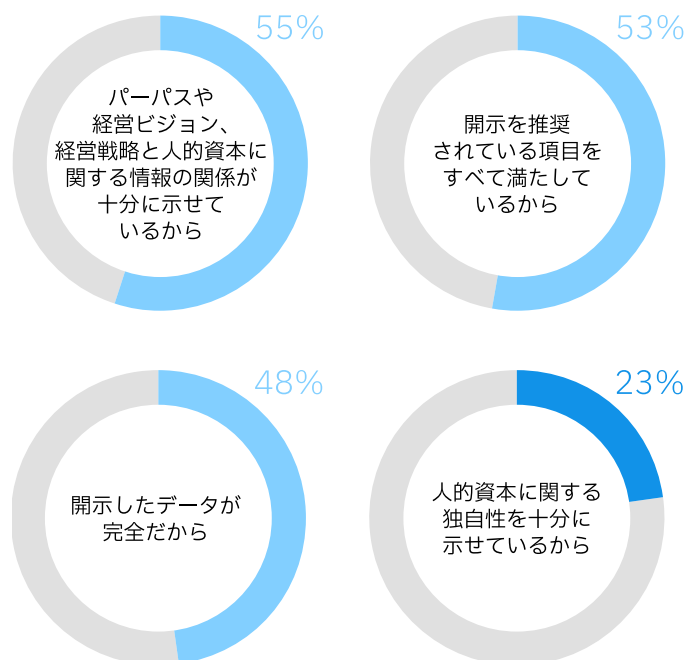
## 企業は人的資本の「独自性」を表すことに 難しさを感じている

自社の開示内容が人的資本の競争力を適切に示していると考えている企業（強く思う～ややそう思うの合計7割）は、その理由として「経営戦略と人的資本のつながりを示していること」55%、「推奨されている開示項目を満たしていること」53%を主な理由として挙げている。しかし、このうち独自性を示している企業は23%のみであった（図4参照）。

なお、自社の開示内容が人的資本の競争力を適切に示していないと考える企業（あまりそう思わない～まったくそう思わない）は全体の1割未満であったが、これらの企業はその理由として「独自性を示していないこと」を最も多く挙げていた（39%）。

図4

質問：人的資本情報の開示内容が、自社の競争力を適切に示していると思う場合、その理由をすべて選んでください。



※人的資本情報の開示内容が、自社の競争力を適切に示しているかどうかについて「強くそう思う」または「ややそう思う」と答えた回答者が対象（n=221）、複数回答。6つの選択項目のうち、回答割合が最も多かった3つと、「人的資本に関する独自性を十分に示しているから」の回答割合をグラフに表示

## 統合的なストーリー構築を前提とした 人事データ基盤の構築・整備が必要

「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することの困難さを感じる理由としては「データ基盤を整備した際に統合的なストーリーを描くことを前提にしていなかった」が70.8%と最も多く、「人的資本に関する戦略が会社の長期的な存続を支える観点で立案・実行されており、短期的な経営戦略とは必ずしも連動しない」が70%、「関連部門間の連携が悪い」が67%と続いた。この次は「ダイバーシティー推進は、一時的に組織の混乱を生み、業績を落とす要因になる可能性がある」が64%、「人に厳しい施策（早期退職、整理解雇、降格など）は人的資本経営に反すると思えるため」が63%であった（図5参照）。

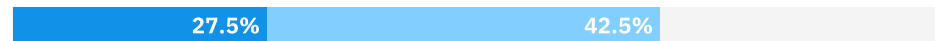
図5

質問:「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することの困難さを感じる場合、その理由をお答えください。

人的資本に関するデータ基盤を整備した際、  
統合的なストーリーを描くことを前提にしていなかったため



自社における人的資本に関する戦略は、会社の「長期的な存続」を支える観点で  
立案・実行されており、短期的な経営戦略とは必ずしも連動していないため



人的資本の情報開示に関連する  
部門間（人事、経営企画、財務、情報システム、IR、CSR など）の連携が悪いため



ダイバーシティーの推進は、一時的に組織の混乱を生み、  
それが企業の業績を落とす要因になる可能性があるため



企業価値を向上させるには、人に厳しい施策（パフォーマンスが低迷する社員に対する早期退職  
推奨や整理解雇、降格など）も必要になるが、これらは人的資本経営に反するよう思えるため



当てはまる  
やや当てはまる

※「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することの困難さを感じる回答者が対象（n=120）、単一回答。10の選択項目のうち、「当てはまる」「やや当てはまる」の回答割合が多い上位5項目をグラフに表示

ストーリー展開の困難さを感じている4割の企業の人的資本への投資理由については、83.3%が「機関投資家などステークホルダーの評価を高めたい」と回答した。一方、困難さを感じていない3割の企業では同項目の回答が66.3%であった。また、ストーリー展開の困難さを感じる企業の方が、困難さを感じていない企業と比べて人的資本への投資理由のすべての項目で当てはまるとした回答が多く、特に「競争力を強化したい」については26ptと差が大きかった（図6参照）。

図6

質問：貴社が人的資本に投資する理由をお答えください。

	機関投資家 などのステーク ホルダーの評価 を高めたいから	企業の 市場競争力を 強化したいから	従業員の 幸福度を 高めたいから	人材採用市場に おける人気を 高めたいから	世間からの 評判が落ちる リスクを 回避したいから
困難さを感じ る企業 (n=120)	83.3%	83.3%	81.7%	78.3%	77.5%
困難さを感じ ない企業 (n=89)	66.3%	57.3%	65.2%	70.8%	64.0%
差分	17.0 pt	26.0 pt	16.5 pt	7.5 pt	13.5 pt

※「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することに「困難さを感じる企業（n=120）」は、困難さが「大いにある（n=30）」と「多少ある（n=90）」の合計、複数回答。「困難さを感じない企業（n=89）」は、困難さが「まったくない（n=19）」と「ほとんどない（n=70）」の合計、複数回答。困難さを感じる企業の「当てはまる」「やや当てはまる」の回答割合から、「困難さを感じない企業」の「当てはまる」「やや当てはまる」の回答割合を差し引いた差分を表示



ストーリー展開に困難さを感じない企業は、その理由として「人的資本に関するデータ基盤を整備した際、統合的なストーリーを描くことを前提にしていた」（66%）、「人的資本関連の戦略を立案する際、経営戦略との連動ができている」（63%）と回答しており、従来必要な情報を取得し、経営戦略と連動した分析ができるよう整えていたことが分かる（図7参照）。

図7

質問:「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することの困難さを感じない場合、その理由をお答えください。

人的資本に関するデータ基盤を整備した際、統合的なストーリーを描くことを前提にしていたため



人的資本関連の戦略を立案する際、経営戦略との連動ができているため



過去から蓄積してきた人的資本を、現在の経営戦略に合わせて活用できているため



短期的な経営戦略のみならず、長期的な視点で人的資本投資を行っているため



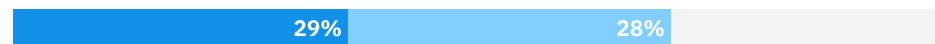
人的資本の情報開示に関連する部門間（人事、経営企画、情報システム、IR、など）の連携が良いため



企業価値を高めるために、人に厳しい施策（早期退職推奨や整理解雇、降格）も実施しているため



以前より、従業員を大切に経営を行ってきたため



人的資本情報の開示にあたり、社外専門家（コンサルティング会社など）の支援を受けたため



ダイバーシティの推進ができているため



人的資本情報の収集・更新・分析などのシステム構築に際し、社外専門家の支援を受けたため



当てはまる  
やや当てはまる

※ 「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することの困難さを感じない回答者が対象（n=89）、単一回答。10の選択項目のうち、「当てはまる」「やや当てはまる」の回答割合が多い項目順にグラフに表示

## 情報開示の難しさには、労働力不足、分析スキル、社内間連携の課題がある

人的資本の情報開示業務を進める上での難しさについては、最も多かった順に、社内の労働力確保 60%、正しい情報の収集 56%、外部パートナー選定 55%、経営戦略に基づく人事戦略を描くことができる人材の確保 54%、データ分析スキルを持つ人材の確保 53% であった（図 8 参照）。

なお、業績を向上させている企業は、価値創出にデータ・システム、AI などのテクノロジーを導入し活用していることが 2020 年発行の IBM 調査レポート「CHRO インサイト “データ” の人的側面」で報告されている。

図 8

質問：人的資本の情報開示を行うにあたり、以下についてどの程度難しいとお考えかお聞かせください。

人的資本開示に向けた社内の労働力確保



人的資本に関して正しい情報を集める



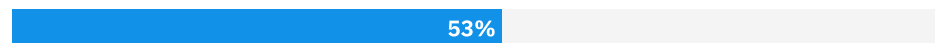
開示業務に関する外部パートナーの選定



経営戦略に基づく人事戦略を描くことができる人材の確保



データ分析スキルを持つ人材の確保



※ (n=309)、複数回答。13 の選択項目のうち、「非常に難しい」「やや難しい」の回答割合の合計が多い上位 5 項目をグラフに表示

## 人的資本経営の現状分析

次に、より本質的な人的資本経営自体の現状について、調査を行った結果を紹介する。その結果、**以下のような実態と課題が明らかになった。**

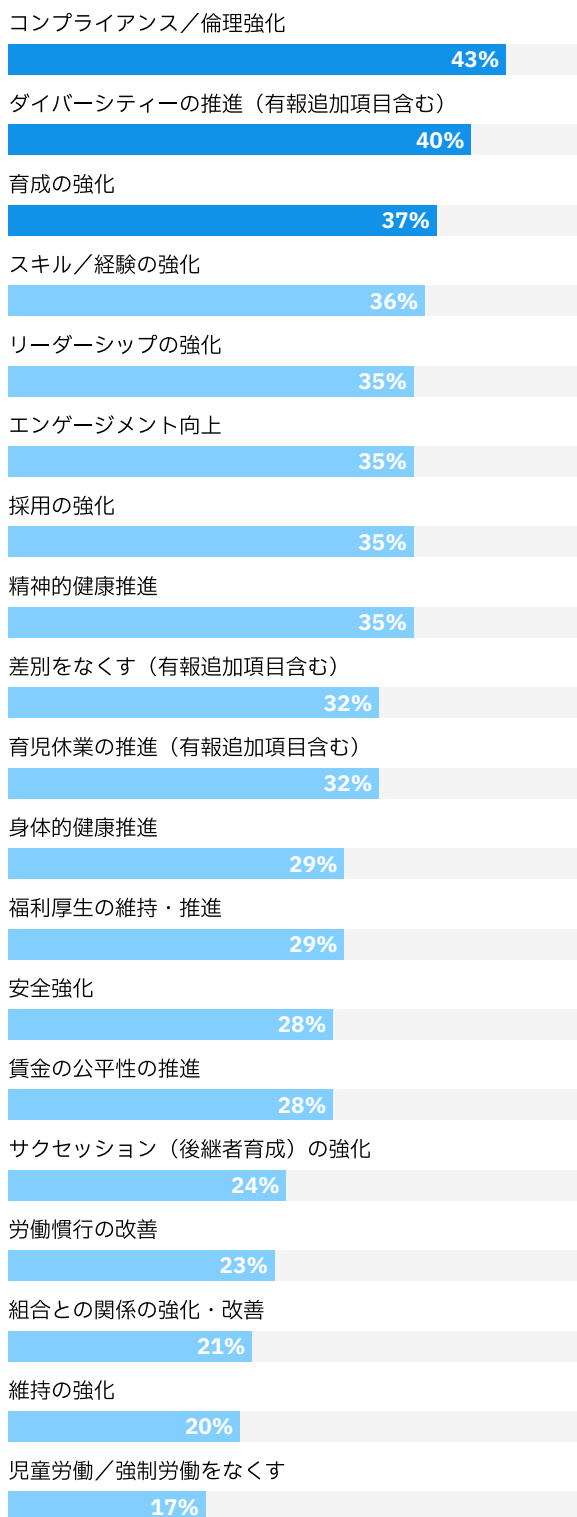
### 人的資本経営における注力分野 (+ 産業別分析)

人的資本経営を実現する上で力を入れていること、進んでいることとして、全体では「コンプライアンス／倫理」43%、「ダイバーシティー」40%、「育成」37%が上位3項目に入った（図9参照）。

製造業では「ダイバーシティー」が39%で最も高い。同業界では従業員の男性比率が高く、海外市場に力を入れている企業が多いことが関係するとみられる。金融業・保険業では「精神的健康促進」が50%であり最も高い。他の業種と比較して高ストレス者ケアに力を入れる傾向がみられる。IT／通信業では「身体的健康推進」が62%で最も高かった。

図9

質問：自社にて人的資本経営を実現する上で力を入れていることや進んでいることについて教えてください。



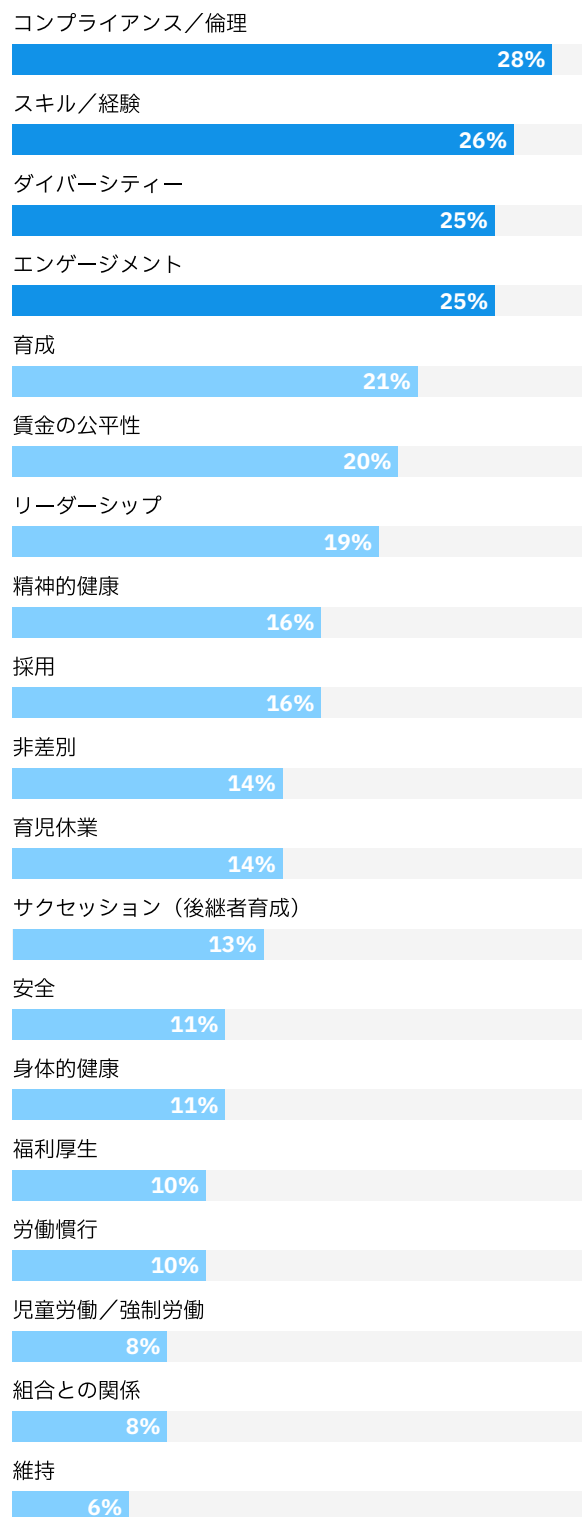
※（n=309）、複数回答。19の選択項目のうち、回答割合の合計が多い上位3項目をハイライト。「当てはまるものはない」の回答割合は非表示

## 人的資本の売上・利益への影響度 (+ 産業別分析)

売上・利益への関係が強い項目としては、全体で「コンプライアンス/倫理」28%、「スキル/経験」26%、「ダイバーシティー」と「エンゲージメント」25%が上位であった（図 10 参照）。

図 10

質問：貴社の売上・利益を生むことに最も関係が強いと考える人的資本について、上位 3 位までそれぞれ教えてください。



※（n=309）、複数回答（各項目に対し「最も強い」「2番目に強い」「3番目に強い」の3つを選択）。19の選択項目のうち、「最も強い」「2番目に強い」「3番目に強い」の回答割合の合計が多い上位3項目をハイライト。「当てはまるものはない」の回答割合は非表示

IT / 通信業では、「賃金の公平性（差別をなくす）」と「スキル / 経験」が売上・利益との関係が強い項目として最も高かった。IT エンジニアはスキル・経験によって賃金相場が定まっているため、賃金の外部公平性の観点から、賃金が相対的に低い場合に人材流出がしやすくなることが影響すると考えられる（図 11 参照）。また、製造業では「安全」に関するスコアが 13.1% であったが、非製造業（金融業・保険業 2.6%、IT / 通信業 3.8%）との差が大きかった。工場などの製造現場ではサービス産業に比べて労災のリスクが大きいため、当然の結果と言えよう。

図 11

質問：貴社の売上・利益を生むことに関係が強いと考える人的資本について、「最も強い」「2 番目に強い」「3 番目に強い」ものをそれぞれ教えてください。

製造業 (n=145)			金融業・保険業 (n=38)			IT / 通信業 (n=26)		
1 位	エンゲージメント	26.2%	1 位	ダイバーシティー	28.9%	1 位	スキル / 経験	30.8%
2 位	コンプライアンス / 倫理	24.8%	2 位	コンプライアンス / 倫理	28.9%	2 位	賃金の公平性	30.8%
3 位	ダイバーシティー	23.4%	3 位	育成	26.3%	3 位	育成	26.9%
4 位	スキル / 経験	21.4%	4 位	スキル / 経験	26.3%	4 位	コンプライアンス / 倫理	23.1%
5 位	リーダーシップ	19.3%	5 位	リーダーシップ	23.7%	5 位	エンゲージメント	19.2%
9 位	サクセッション (後継者育成)	15.9%	13 位	サクセッション (後継者育成)	10.5%	14 位	サクセッション (後継者育成)	7.7%

※ (n=309) (製造業：n=145、金融業・保険業：n=38、IT / 通信業：n=26)、複数回答 (各項目に対し「最も強い」「2 番目に強い」「3 番目に強い」の 3 つを選択)。19 の選択項目について、「最も強い」「2 番目に強い」「3 番目に強い」の回答割合を合計した上で、合計値が高い上位 5 項目と「サクセッション (後継者育成)」の回答割合を表示



## 人的資本の取り組みの難しさ

人的資本経営を実現するときに取り組みが難しいことについては、「ダイバーシティー」が圧倒的首位であり、「リーダーシップ」、「育児休業」、「サクセッション」が続く（図 12 参照）。

図 12

質問：自社にて、人的資本経営を実現するとき、取り組みが難しいと感じていることについて教えてください。

ダイバーシティーの推進（有報追加項目含む）



リーダーシップの強化



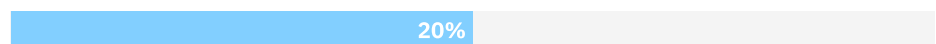
育児休業の推進（有報追加項目含む）



サクセッション（後継者育成）の強化



賃金の公平性の推進



※（n=309）、複数回答。19 の選択項目のうち、回答割合の合計が多い上位 5 項目をグラフに表示

日本企業が人的資本経営を推進する上では、特に「サクセッション・プラン」と「ダイバーシティー」の取り組みが鍵になるとみている。以下ではこの2つの項目の現状について深掘りする。

## 金融・保険業、製造業における サクセッションへの取り組みの遅れ

「サクセッション」に力を入れている・進んでいると回答した企業は、製造業では22.1%、金融・保険業では15.8%のみであった（図13参照）。

サクセッション・プランは企業価値向上との関連が強い施策であるが、これについて売上・利益との関係が強いと答えた回答は全体では13%（図10参照）、IT／通信業では7.7%と最も低かった（図11参照）。

なお、サクセッション・プランの取り組みが「難しい」と答えた企業の割合は、製造業24%、IT／通信業31%に対して金融・保険業が最も低く、わずか8%であった（図14参照）。金融・保険業についてはサクセッション・プランの売上・利益への関係が強いという認識が低く（図11参照）、ゆえに取り組みが進んでおらず（図13参照）、結果的に難しさも感じていないということが浮き彫りになった。

図13

質問：自社にて人的資本経営を実現する上で力を入れていることや進んでいることについて教えてください。

製造業 (n=145)			金融業・保険業 (n=38)			IT／通信業 (n=26)		
1位	ダイバーシティーの推進 (有報追加項目含む)	38.6%	1位	精神的健康推進	50.0%	1位	身体的健康推進	61.5%
2位	コンプライアンス／倫理強化	35.9%	2位	育成の強化	42.1%	2位	ダイバーシティーの推進 (有報追加項目含む)	57.7%
3位	育成の強化	33.8%	3位	スキル／経験の強化	42.1%	3位	差別をなくす (有報追加項目含む)	57.7%
4位	採用の強化	33.8%	4位	差別をなくす (有報追加項目含む)	42.1%	4位	育成の強化	50.0%
5位	スキル／経験の強化	32.4%	5位	リーダーシップの強化	39.5%	5位	精神的健康推進	50.0%
15位	サクセッション (後継者育成)の強化	22.1%	18位	サクセッション (後継者育成)の強化	15.8%	11位	サクセッション (後継者育成)の強化	42.3%

※ (n=309) (製造業:n=145、金融業・保険業:n=38、IT／通信業:n=26)、複数回答。19の選択項目のうち、回答割合が多い上位5項目と、「サクセッションの強化」を表示

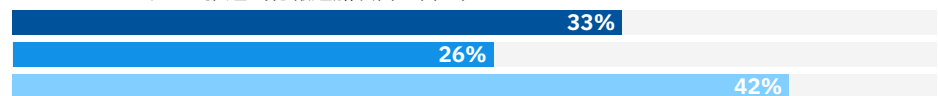
なお、IT / 通信業ではサクセSSIONに力を入れていると回答した企業が 42.3% と他の 2 業種に比べて高く（図 13 参照）、業種によって注力度合いに差があることが分かった。

コーポレート・ガバナンス・コードには「経営者の後継者計画（サクセSSION・プラン）」が含まれており、経営の安定性と持続的な成長を実現する上で重要な施策に位置付けられている。サクセSSIONの取り組みが遅れている企業は、プランの整備が求められる。

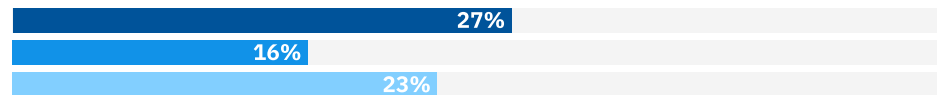
図 14

質問：自社にて、人的資本経営を実現するときに、取り組みが難しいと感じていることについて教えてください。

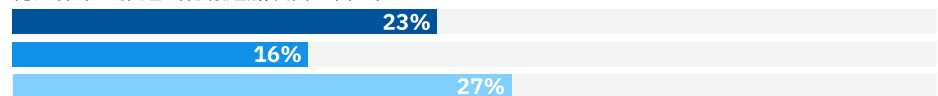
ダイバーシティーの推進（有報追加項目を含む）



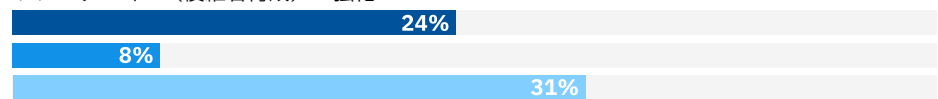
リーダーシップの強化



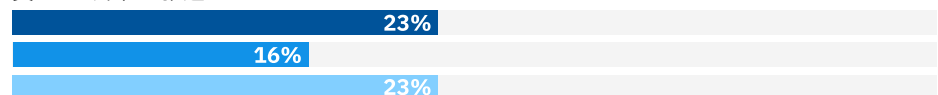
育児休業の推進（有報追加項目を含む）



サクセSSION（後継者育成）の強化



賃金の公平性の推進



製造業  
金融業・保険業  
IT / 通信業

※（n=309）（製造業：n=145、金融業・保険業：n=38、IT / 通信業：n=26）、複数回答。19 の選択項目のうち、全回答者の回答割合の合計が多い上位 5 項目をグラフに表示。3 つの産業セグメントに分類して傾向を比較

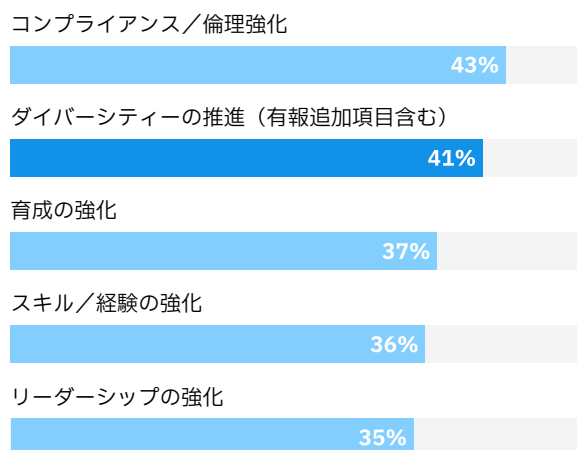
## ダイバーシティへの 意欲は高いが、 取り組みの難しさも顕著

ダイバーシティの推進については、取り組みに力を入れている企業が41%と上位に挙げた（図15参照）。一方、33%もの企業がダイバーシティについての取り組みが難しいと回答しており、これは同設問の中で最も多い回答であった（図16参照）。

ダイバーシティ推進の難しさについては、今年3月に発行したIBM調査レポート「なぜ男女平等の認識は現実と乖離するのか：その真相と対策」で詳しく述べている。

図15

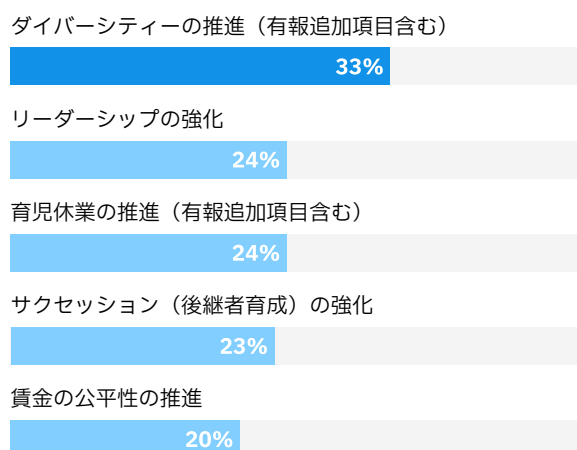
質問：自社にて人的資本経営を実現する上で力を入れていることや進んでいることについて教えてください。



※（n=309）、複数回答。19の選択項目のうち、回答割合の合計が多い上位5項目をグラフに表示

図16

質問：自社にて、人的資本経営を実現するときに、取り組みが難しいと感じていることについて教えてください。



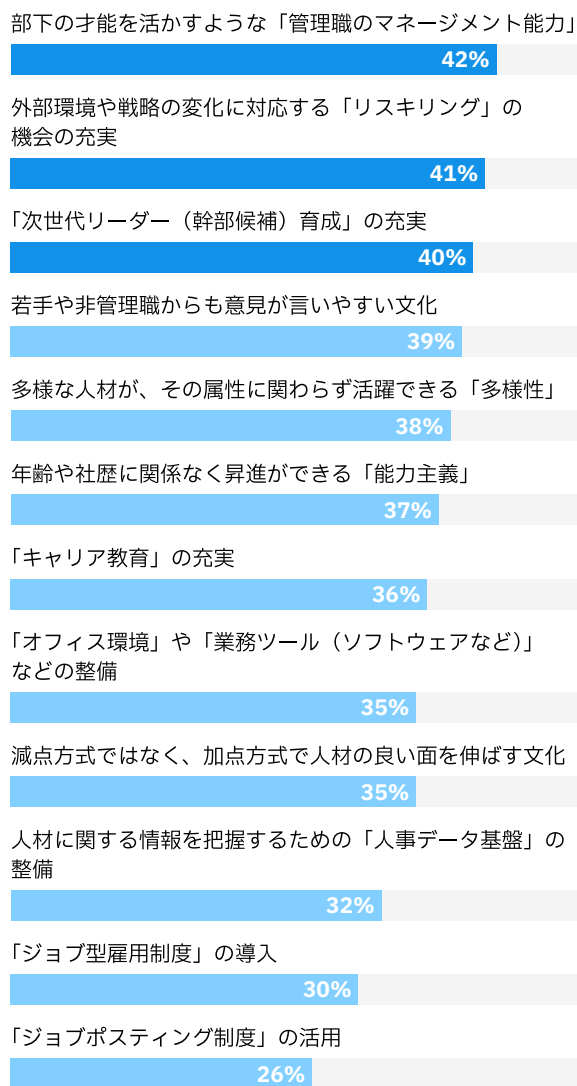
※（n=309）、複数回答。19の選択項目のうち、回答割合の合計が多い上位5項目をグラフに表示

## 人的資本の「資本効率」を最大化する上で、効果が高いこととは

人的資本の資本効率を最大化する上で効果が高い項目として、全体では部下の才能を活かすような「管理職のマネジメント能力」、外部環境の変化や戦略の変化に対応する「リスクリング」の機会の充実、「次世代リーダー（幹部候補）育成」の充実が上位に挙げられた（図 17 参照）。

図 17

質問：自社に関して、人的資本の資本効率を最大化する上で、効果が高いと思うものをお選びください。



※（n=309）、複数回答。「その他」の項目はグラフに表示していない



## 第二部

# 人的資本情報開示・ 人的資本経営における課題

第一部における人的資本開示の調査結果に基づき、その課題を深掘りし、必要な処方箋の前提を整理したい。また個々の課題における要件への理解を深めるため、投資家へのインタビューの結果も併せて紹介する。

## 企業価値向上ストーリーを展開する際に、 独自性を示せていない

開示内容が自社の人的資本の競争力を示していると回答した企業は7割程度あったが、その理由として、「開示項目の網羅性」や「データの正確さ」を挙げた企業が多かった。そのうち、「人的資本に関する独自性を示せている」と回答した企業は23%のみであった（図4参照）。

そして、開示内容が競争力を適切に表していないと回答した企業の中で、そう考える理由で最も多かったのが「独自性を十分に示せていないから」という回答であった。

また、開示した内容を企業価値向上ストーリーとして展開できている（展開することの困難さがほとんどない～まったくない）と考えている企業は相対的に少なく、全体の3割弱しかいなかった。

この結果から、多くの企業は開示項目の「比較可能性」を満たしていたとしても、「独自性」を示すことに苦勞していることが分かる。比較可能性はISOやGRIの指標を参考にすればよいが、独自性については標準的な指標を用いて開示項目を並べるだけでは立ち現れてこない。説得力のある統合的なストーリーを描く鍵は、独自性を示すことにあると言えよう。

独自性を示すことが難しい理由は2つある。1つは、社内の人的資本を評価する際に外部の視点を持ちにくいことである。日本企業で人的資本の評価、開示に関わる方の多くは、新卒から長期間当該企業に在籍していることが多いため、何が自社の人的資本における独自性なのかを認識することが難しい傾向がある。もう1つは、人的資本の見えにくさである。商品やサービスと異なり、人のスキルや才能は無形であるがゆえに、質的・量的に把握することが難しい。人事関連の情報はすべてがデータ化されているわけではなく、データ化できない部分を把握し、評価することは容易ではない。

#### 投資家インタビュー

重要な指標は企業ごとに異なる。企業が独自に指標を示し、ビジョンを達成するために必要なものであることを説明することが肝要。

– 政府の可視化指針や人材版伊藤レポートで求められていることに対して、投資家からの大きな反論はない。業績との関連はこれから検証されると考えている。可視化指針で示されている ROIC ツリーを分解して人的資本にブレイクダウンするとどうなるかを示しているが、分かりやすく、機関投資家の評判も良い。

– GRI や ISO 等認証制度は、各社が取得してくれると横並びに検証することができてありがたいが、それを押し付けることはできないと考えている。一方で、当社では企業に独自の ESG スコアを付けており、このスコアを投資判断として導入しているプロダクトもある。ESG のスコアリングには ISO をはじめとするグローバル認証制度や、厚生労働省の「くるみん」や「えるぼし」など日本政府の認証制度を参照している。認証制度や認証機関が信頼に足るかどうかの検証も必要だが、クリアするものは重視したいと思っており、実際に取り込んでいる。

投資家インタビューでは、参考情報として第三者認証の一覧性、網羅性は評価する側にとっては有用な情報として捉えられているが、企業の独自性、強み、成長力を表すものかを説明する指標は企業によって異なると考えており、それを示してほしいというコメントもあった。

## データ基盤整備、 スキル・リソース拡充、 組織連携が進まない

情報開示においては、労働力の確保、正しい情報収集、俯瞰的／分析スキルを持つ人材の確保などが問題になっていると考えられる（図 8 参照）。

人的資本の情報開示にまつわる業務の難しさは、主に次の 3 点である。

- 社内の部門間連携によって、基準のそろった、正しいデータを集める。
- 開示業務に必要な、社内の労働力を確保する。
- スキルのある人材（データ分析能力、および経営戦略に基づく人事戦略を描く能力）を確保する。

社内の部門間連携の強化については、社内の歴史的経緯や政治的な力学が働くため、そうした影響力を受けにくい外部パートナーの活用が必要になる。スキルのある人材の育成については、時間をかけて取り組む必要がある。労働力不足とスキル不足という課題の解決には、AI やロボティクスなどのテクノロジーの導入と、外部パートナーを活用したアウトソースが有効である。

テクノロジーの導入は、人々を単純労働から解放し、創造的労働にシフトすることを後押しする。人的資本の情報開示においても、AI やロボティクスができることはそれらに任せることで、人は統合的なストーリーの構築に多くの時間を使えるようになるだろう。

出典：IBV レポート「企業のためのスキル・ギャップ解消ガイド」

## 開示に向けたアドバイス

### 投資家インタビュー

#### 企業の情報開示に求めること

– 外部から企業の活動は「ニーズ⇒研究⇒開発⇒事業化⇒収益化」しか見えない。企業内部における知財戦略はどのように行われているのか、知財を生む人材はどのように育てられているのかといったことは、企業に説明してもらわないと分からない。

### 投資家インタビュー

**必ずしも定量的な説明がなくてもよい。企業の取り組みが将来の価値を生むものだと納得できる定性的な説明がなされることが重要である。**

– 自社よりも規模の大きな海外企業を M&A した会社の海外法人との取り組みや、経営層のコミュニケーションが好例。日欧米の中で生産性が最も低い日本の業績を上げるべく、海外からベスト・プラクティスを日本に取り入れる上で現場レベルでの交流を増やしたり、経営層が LINE で日々カジュアルにコミュニケーションを取っていることは、現時点では定量的な結果を伴うものではない。しかし、各地の成功を横展開するという業績向上への取り組みだけでなく、リスク管理の観点で好感を持てる。こうした、数値に表れない企業内部で人が行っていることが人的資本の価値であると投資家は見ている。

投資家は、外から見える企業活動や数値に加えて、内側からしか知り得ない企業の活動状況を知ることが望んでいる。企業内部では当たり前だと思われていることが、外から見たときには独自性があり、貴重な価値だと見なされることがある。企業には、これまで語られてこなかった貴重な人的資本について説明することが求められている。

### 投資家インタビュー

**統合報告書（アニュアル・レポート）は投資家が企業に関心を持つ入り口だ。**

– 企業に注文を付けることはおこがましく、企業が出したいように情報を出すのがよいと思うが、限られた時間の中で適切な評価をするためには、見たい情報が統合報告書に記載されているとありがたい。

– 詳細情報がウェブサイトにあることは構わないが、深い階層にあり、なかなかたどり着けないという企業のウェブサイトもままある。企業が重要な情報だと思うものは、ウェブ上でもまとめて掲載いただきたい。

– 統合報告書の読者は投資家だけではないことは承知しているが、投資家が評価するに際して必要な情報がまとめてあること、毎年この1冊をもって企業の情報を追うことができるような資料になっているとよい。この企業を知りたいと思わせる情報が入っていることが重要ではないか。統合報告書を作るのは大変な作業だと思うが、1年前からアップデートされないページがあったりすると、この間に何の取り組みもなかったのか、と企業への興味を失うきっかけになってしまう。

– 説明会では書いてあることを読み上げる必要はなく、むしろ社内でのどのような活動が行われているのか、人材戦略がどのように行われているのかを聞きたい。実際に、ある企業でのサーベイでは、今投資家が企業説明会で話を聞きたい相手は IR、ESG、経営企画部ではなく、人事部だった。

投資家が欲しい情報とは、企業の成長力を判断するために必要な情報であり、それは決算で発表される業績や数値だけではない。決算ごとに株価が上下するなど、短期的な視点での評価もなされるが、特に年金基金などを運用する大手の投資家は長期的視点で企業を評価している。特に人的資本に関しては強化に時間がかかるため、長期ビジョンに向けた取り組みがどのように行われているかを重視している。

## 人的資本経営の実現に向けた課題とは

初期的な開示の取り組みにおける一義的な目的は、人的資本経営を企業の構造に導入して企業価値を高めるプロセスのとば口に立つことである。ここではその次のステップとなる人的資本経営の実現の前提として必要な課題認識を確認しておきたい。

### 「攻め」の観点でサクセッション・プラン整備の遅れ

「コンプライアンス／倫理」は、全体において取り組みが進んでいる項目および売上・利益との関係が強い項目で最もスコアが高かった（図 9、10 参照）。昨今、製造業では検査不正の問題、金融・保険業においては個人情報漏洩、保険商品の不適切販売などが起きている。こうした事案は業績への影響が大きいため、最優先で取り組む必要性が感じられているのだろう。コンプライアンス・倫理はリスクマネジメントに関する項目であり、人的資本に関する「守り」は固い。

一方、企業価値向上に強く関連する「攻め」の項目に関しては、特にサクセッション・プランへの取り組みに課題がみられた。リーダーシップ、育成、スキル／経験などの項目と比較して取り組みが進んでおらず（図 9 参照）、取り組むことに困難を感じており（図 12 参照）、売上や利益との関係についての認識も低い（図 10 参照）という結果であった。

経済産業省の「日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査報告書（2020 年度）」では、次期社長・CEO の選定に向けて、後継者計画のロードマップの立案を実施していないと回答した企業が 55%、特に何もしていないと回答した企業が 47% であり、約半数の企業は経営トップのサクセッション・プランニングにも不備があることが示された。また、東京証券取引所のコーポレート・ガバナンス報告書（2022）では、「サクセッションに関する補充原則（4－1③）」を順守したのは、プライム市場上場会社 1837 社のうち 80.1% であり、多くの項目で順守率が 90% を超える中で、相対的に低い結果となっている。本調査の結果は、これらの報告書で示された結果と整合しており、日本企業におけるサクセッション・プランの不備に加え、重要度の認識が低いことも明らかになった。

日本企業においてサクセッション・プランに対する重要度の認識が低く、取り組みが進んでいない理由としては、日本企業に特徴的な雇用や昇進のシステムの存在が考えられるが、同項目はコーポレート・ガバナンス・コードにも含まれており、投資家対策の上でも改善が必須である。

## 投資家インタビュー

### サクセッション・採用・育成・離職は 人材確保や企業文化に関わる重視項目

–サクセッション・プランについて、非常に重要な項目として捉え、アナリストも関心を持っている。企業の開示について、ダイバーシティーはテーマ設定や課題は多いながらも開示が進んでいると評価しているが、採用、育成、離職、サクセッションについての企業の開示情報は少なく、温度差があると感じている。特にサクセッション・プランは、CEOだけでなく現場で技術やスキルの継承などができているかが分かる情報である。

日本の投資家も経営幹部のサクセッション・プランについて注目している。ゆえに、取り組みが遅れている企業は強化が必要である。

## 企業価値向上に向けた ダイバーシティーの視点が弱い

欧米に比べて国籍や人種の多様性が乏しい日本国内において、ダイバーシティーの大きなポイントは女性活躍である。ダイバーシティー(女性管理職比率を含む)は、企業が力を入れている・取り組みが進んでいることとして回答数が多かった一方、取り組みが難しいという回答も多かった(図9、12参照)。

経営戦略と人材戦略について「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することの困難さを感じる企業の多くは、ダイバーシティーの推進について「一時的な組織の混乱を生み、業績が低下する恐れがある」とし、展開することが難しいと回答した(図5参照)。

ダイバーシティーの推進は「企業価値向上」と「リスクマネジメント」の両面から捉えられるが、リスクマネジメントの視点が強いと、施策の推進は企業にとってコストになってしまう。多くの日本企業において、企業の本社部門はこれらの施策をまとめて法令順守や倫理強化というリスクマネジメントの観点で推進してきた傾向がある。人的資本とは人に備わった才能や知識、技能である。そのため、企業価値を向上させるには、世界中の才能を分け隔てなく集め、才能を発揮してもらう環境を整備することが重要であり、「リスクマネジメント寄り」な発想を転換すべきである。

女性活躍が進んでいない企業は、女性の持つ才能を集めにくくなり、採用における機会損失につながる。才能を集められないことに加えて、せっかく採用した女性の才能を活かせない、伸ばせないとなると、機会損失はさらに大きくなる。ダイバーシティー推進をリスクマネジメントの観点で捉えている企業については、ダイバーシティー推進の捉え方、視点を広げる必要がある。



## 株主よりもコア従業員という 社内ステークホルダーを優先

「企業価値向上ストーリーを展開することに困難さを感じる理由」として、6割の企業が「企業価値を向上させるには、人に厳しい施策（パフォーマンスが低迷する従業員に対する早期退職推奨や整理解雇、降格など）も必要になるが、これらは人的資本経営に反するように思えるため」と回答している（図5参照）。

企業のステークホルダーには、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会などがある。一部の企業は、本音では株主よりも従業員（特に、新卒で総合職の正社員として入社した「コア従業員」というステークホルダーを最も重視している可能性がある。コア従業員を大切にしている経営が企業として重要であることに異論をほさむ余地はないが、それが行き過ぎることによる弊害もある。例えば、市場競争環境の変化によって、事業の再編や撤退などの厳しい決断が必要になる場合、正社員の雇用や地位を守ることを重視するあまり経営判断が遅れ、結果的に企業価値を落としてしまう恐れもある。

コア従業員の幸福と雇用を重視する経営は、採用、エンゲージメント、維持の観点で重要であるが、企業価値の向上の観点を常に意識することが肝要である。

「企業価値を向上させるためのストーリー」として展開することに困難さを感じていない企業について、その理由として「当てはまる」と答えた回答のうち、2番目に多く挙げられたのが「以前より、従業員を大切にしている経営を行っているため」という回答であった（図7参照）。

ここで注意したいのは、人的資本経営とはコア従業員を中心に考える経営ではないということである。

人的資本経営は、会社と従業員の関係を親と子の関係のように見なし、定年まで雇用することを良しとする従来の「日本的経営」とは異なる。改めて確認すると、人的資本とは生身の人間ではなく、「生産的な活動を行うために必要な、知識、技能、その他の個人的特性の総体」（OECD, 2022）であり、ゆえに「無形資産」である。

投資家インタビュー（後述）では、「物的資本と異なり、人的資本には波及効果が見込まれる」とある。人的資本が波及効果を生み出せる理由は、人的資本（人の能力や才能）によって生み出された発明やコンテンツ、ビジネスに関するさまざまなアイデアは、生産設備と違って使い減りしにくく、さまざまな人が同時に使用できるからだ。また、経営幹部に備わった経営管理能力やリーダーシップは、業績に与える影響が大きい。こうした創造的な活動やマネジメント、リーダーシップが「資本としてのヒト」の活動であり、作業的な労働を行うヒトは、資本ではなく労働である。

従業員を大切にしている経営と人的資本経営は両立するが、コア従業員の雇用を守ることを最重要と考える経営そのものは、人的資本経営ではない。あくまでも、人的資本とは人に備わっている才能や技能である。人的資本経営の概念が日本に導入されて日が浅いため、こうした点には注意が必要である。

人的資本の「資本効率」を高める施策で重要なことは、人が自分の能力を活かす上で、それを阻害する要因を可能な限り排除することである。そのために特に重要なのは、リスクリングの適切な機会を用意することと、上司のマネジメント・スキルである（図17参照）。職場の上司はメンバー一人一人を「成功に導く」存在であることが望ましい。それは結果として従業員のエンゲージメント・スコアに表れる。これと関連して、マネジメント層へのサポートも重要である。例えば、メンバーの状況を把握するためのデータを整備することで、メンバーの状況を把握しやすくすることも効果的である。

### 投資家インタビュー

**企業の価値創出源は投資であり、  
投資は設備投資と人的資本投資の2つに  
分類できる。人的資本投資には価値を  
増大させる可能性がある。**

－設備投資と人的資本投資を3つの視点で整理すると、このように説明することができる。1つ目はバリューの観点で、設備は減価、人は増価。2つ目はキャッシュの観点で、設備は前払い、人は後払い。3つ目は効果の観点で設備は運転能力、人は波及効果が見込まれる。人的資本の波及効果をどう捉えて取り組むかが重要である。

## 第三部

これまで第一部、第二部と、実態の把握、そこからの課題の可視化と整理を行ってきた。最後に、日本企業が、適切な人的資本情報開示による企業価値向上を実現し、人的資本経営によりさらなる競争力強化を推進する上でどのような施策が必要となるであろうか。

# アクション・ガイド

各企業が抱える課題や優位性はさまざまである。内閣府指針やグローバル認証機関が提示する項目の開示が何を意味するのか、企業の成長や価値向上において重要なことは何か。複雑な人事の施策を経営ビジョンと結び付けて、人材戦略の文脈で説明するにはどうすればよいのか。企業価値向上のための人的資本投資として意識すべきアクションを紹介する。

## 01

### 自社の魅力を第三者視点で捉え、 独自性を導出

外部の目線（特に投資家目線）を強化し、自社の人的資本の強みと弱みを捉えなおす。外部目線の強化については、自社・競合・投資家3つの視点から企業の価値とリスクを洗い出すアプローチが有効である。

要素の洗い出し後は、自社の言葉でストーリーを構築する。自社に納得感があるものにし、外部に独自性を伝えるための言葉の選択にまで注力する。

なお、要素を洗い出す際の客観的な視点の強化においては、外部専門家の知見を活用することが有効である。

## 02

### 人的資本を活かすための データ分析基盤と組織の強化

人的資本を集め、活かすための活動を、AI／データ・アナリティクスを用いて高度化する。具体的には、採用選考、育成（ラーニング）、異動配置、離職抑制において、AIによるマッチング・モデル（パフォーマンス予測モデル、育成マッチング・モデル、パフォーマンス・マッチング・モデル、離職予測モデル）を導入することで、人的資本投資の投資対効果を最大化する。ただし、前提としてタレントマネジメント・システムの導入による人材データベースの整備が求められる。

なおAI／データ・アナリティクスの活用はシステムやデータを準備するだけでなく、そのデータを活用してこそ価値を発揮するものであり、その活動を推進するマネージャーやHRBP（ビジネス・パートナー）の役割定義・強化も有効であり、並行して対応が必要である。

# アクション・ガイド

## 03

### データ整備に向けた人材補完と組織連携

人的資本に関するデータの収集・継続的なモニタリングを実施するためには、自社内での人的資本の構成要素となるデータの収集・加工・保存等の整備が実務的に必要となる。自動的・タイムリーにデータが更新されるシステム・プロセスを整備するにあたって、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）やAIを活用することも有効だ。

独自性を打ち出し、統合的なストーリーを描くためには、社内間連携の改善・強化が必要だ。これは、全社で人的資本に関する統一的な見解を描けるようにすること、人事部門を中心に複数の部門で保持している必要なデータを連携し全社としてのデータをそろえること、という両面から必要性が高い。人的資本情報の開示は、全社レベルでのテーマであり、経営陣を巻き込んだ推進が必要である。

## 04

### ダイバーシティー推進に向けたキャリア・パスの明確化

多様性の持つ可能性を最大化することが、ビジネスの成功には不可欠である。性別や国籍、宗教に関係なく優秀な人材を採用し、育てることは企業活動の根幹を支える人的資本経営の根本にあたる。

企業の将来の成長のビジョンを持ち、短期的に業績を上げ続けることで、長期的な成長につながることを念頭に置き、未来像からバックキャストした人的資本投資を行うことが重要である。ダイバーシティーの推進は、企業価値向上の観点で捉えて進めることで、将来の大きな効果を生む投資となり得る。

ダイバーシティーの推進には、クラウドを活用したグローバル規模でのキャリア・パスを実現するシステム活用が有効だ。日本IBMでは、プロジェクト・メンバーや組織ポジションに空きがある場合、各従業員は性別や国籍を問わず、登録された情報を検索し、自身の希望するプロジェクト・ポジションに応募することが可能である。またその際に、従業員自身が主体的に検索・応募するだけでなくAIがプロジェクト・ポジション要件と個人の経験・スキルのマッチング度合いを考慮して、各従業員に提案している。



# アクション・ガイド

## 05

### 経営視点での育成推進

ジョブ型の導入有無にかかわらず、自社の価値と連動した強みを持った人材に必要な経験・スキルを定義する。それを身に付けるために必要な育成・研修を定義し、従業員にも提示する。従業員がその内容を踏まえ主体的に新たな知識・経験を身に付け、企業価値向上に寄与する。研修を受けた従業員が活躍できる場や環境を提供することが肝要である。

経営戦略に沿って効果的に育成を行うには、将来のビジョンを捉え、短期～長期の視点で各フェーズに合わせて必要なスキルや知識を持つ人材を育てることが求められる。それには、AIを備えたシステムの活用が役に立つ。

日本IBMでは、各従業員は自身の研修ポータル上から所属組織・経験・スキル・希望キャリア等の幾つかの観点で、AIが推奨する研修を受講することが可能である。このような仕組みにより、従業員の成長を促し、経営ビジョンの実現に従業員が貢献しているという意識を高めることが重要だ。

## 06

### サクセッション・プランニングの強化

日本企業におけるサクセッション・プランが不十分である理由としては、「経営幹部人材の流動性の低さ」、「幹部人材の登用に関する事業部長の声の強さ」（上級管理職人事に関する人事部の関与の低さ）、「日本的雇用慣行の影響」（定期的なジョブローテーション、初級管理職における同期同時昇進）などが考えられる。

こうした課題の解決に向けては、サクセッション・プランニングのプロセスを整理し、見直すことが不可欠だ。まず、必要な人材要件の定義を行う際には、ジョブ型による雇用体制を整備することで必要な人材像をより明確にできる。次に、後継者候補の選出、後継者の要件を充足するための育成施策、後継者が必要な業務経験を積むための異動・配置といったプロセスは、企業の人事部が主導し、現場部門と調整しながら、計画的かつ体系的に実施する必要がある。その際、全社的なタレントマネジメント・システムの整備と活用は欠かせない。そして、経営幹部の後継者候補をアセスメントする際には、アセスメントを行う人事担当者に高いアセスメント能力が求められる。

こうしたプロセスの整理と見直し、タレントマネジメント・システムの活用、本社人事部の強化を行うことで、サクセッション・プランニングを最適化し、真に必要な後継者を誕生させることができるであろう。

# 著者



## 金子浩明

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
タレント・トランスフォーメーション  
アソシエイト・パートナー



## 山本愛

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM Institute for Business Value  
コンサルタント

## 調査のアプローチと手法

IBM Institute for Business Value (IBV) は、人的資本に関して機関投資家にインタビューを行い、日本企業の 2023 年の人的資本情報開示について、関係者にオンライン調査を実施した。調査対象は、人的資本情報開示に携わった経営者・役員から課長クラスを対象に 1 社 1 名にて実施、東証プライム上場 240 社、東証スタンダード上場 69 社の計 309 社である。経営企画/事業企画、人事、IR、ESG/CSR/SDGs 関連部署を対象とし、回答者の内訳は、経営者 (4.5%)、役員クラス (10.4%)、部長クラス (36.6%)、課長・次長クラス (48.5%) であった。

### インタビューご協力者

野村アセットマネジメント株式会社 エンゲージメント推進室 内田陽祐氏、稲垣善之氏

大和アセットマネジメント株式会社 アクティブ運用第二部 渡辺勇仁氏、中山伊織氏

## IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性の高い、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、[ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv) よりお申し込みいただけます。また、Twitter (@IBMIBV) や、LinkedIn([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://www.linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

## Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、[EBB0F23@jp.ibm.com](mailto:EBB0F23@jp.ibm.com) までお問い合わせください。

## 変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## 注釈および出典

経済産業省 人的資本経営

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html)

内閣府白書 日本経済 2016-2017 第二章

[https://www5.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/n16\\_2\\_1.html](https://www5.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/n16_2_1.html)

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  
(人材版伊藤レポート)

[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)

同参考資料集

[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_3.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_3.pdf)

人材版伊藤レポート 2.0

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)

同実践事例集

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0\\_cases.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0_cases.pdf)

経済産業省 人的資本経営に関する調査集計結果

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/survey\\_summary.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/survey_summary.pdf)

データブック国際労働比較 2023 | 労働政策研究・研修機構  
(JILPT)

INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, OCEAN TOMO  
(2020 年)

OECD Productivity, human capital and educational policies  
<https://www.oecd.org/economy/human-capital/>

日経研月報 2022 年 10 月号 田中里枝

株式会社日本経済研究所国産本部海外調査部

[https://www.jeri.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/09/20220922\\_%E7%89%B9%E9%9B%86\\_SDGs%E7%BC%8F%E7%94%B0%E4%B8%AD%E6%A7%98.pdf](https://www.jeri.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/09/20220922_%E7%89%B9%E9%9B%86_SDGs%E7%BC%8F%E7%94%B0%E4%B8%AD%E6%A7%98.pdf)

ストレスチェック Magazine

<https://blog.altpaper.net/9980>

令和元年版 労働経済の分析 ー人手不足の下での「働き方」  
をめぐる課題についてー

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1.pdf>

Akutsu, Satoshi, Krishnan, Ramesh and Lee, Jinju. (2022). The cultural variance model of organizational shame and its implications on health and well-being. Japanese Psychological Research, 64(2), 244-266. Doi: 10.1111/jpr.12417.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpr.12417>

Kitayama, Shinobu, Satoshi Akutsu, Yukiko Uchida and Steve W. Cole. (2016). Work, meaning, and gene regulation: Findings from a Japanese information technology firm. Psychoneuroendocrinology, 72, 175-181. Doi: 10.1016/j.psyneuen.2016.07.004.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306453016302141>

2023 IBV レポート「なぜ男女平等の認識は現実と乖離するのか：その真相と対策」

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/women-leadership-2023-japan-report>

2020 IBV レポート「“データ”の人的側面 - グローバル経営層  
スタディからの洞察 - 最高人事責任者 (CHRO) の視点 -」

<https://www.ibm.com/downloads/cas/ALYWGJG>

2020 IBV レポート「HR3.0 へのジャーニーを加速せよ」

<https://www.ibm.com/downloads/cas/2XEVKMLJ>

2019 IBV レポート「企業のためのスキル・ギャップ解消ガイド」

<https://www.ibm.com/downloads/cas/2BPV8XVR>

2019 IBV レポート「リスキリング・ジャパン - 日本が迫られる  
スキルの再興」

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/japanskills>

2022 IBV レポート「バーチャル・エンタープライズ：ブルー  
プリント」

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/virtual-enterprise>

2023 IBV レポート「バーチャル・エンタープライズ 図解 IBM  
が提唱するデジタル変革を成功に導く 6 つの要素」

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/virtual-enterprise-infographic>

© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | February 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

