

人的資本経営に関する調査結果 (概要)

2024年6月20日

人的資本経営コンソーシアム事務局

人的資本経営に関する調査の実施概要

- 実施期間：2024年2月16日～4月26日
- 調査対象：人的資本経営コンソーシアム会員企業のCEO・CHROをはじめとする経営層
- 回答数：261件（会員579法人中 ※調査時点）
- 設問数：計88問
- 2022年調査（2021年10月～2022年2月に調査実施）にも回答した法人は36。

| | 2022年調査 | 2024年調査（今回） |
|---------|--|--------------------------|
| 対象とした企業 | 東京証券取引所第一部、同第二部、同マザーズ、JASDAQ いずれかの市場へ 上場している3,743法人 (2021年9月15日時点) ※上場廃止が判明していた20法人を除く | 人的資本経営コンソーシアム会員 579法人 |
| 回答数 | 245件 | 261件 |
| 同一企業 | - | 36法人 |

1. 人的資本経営の進捗状況

2. 人的資本経営に関する諸課題の動向

① 動的な人材ポートフォリオ

② リスキル・学び直し

③ 副業・兼業

④ 人事部門の強化

⑤ 人的資本開示

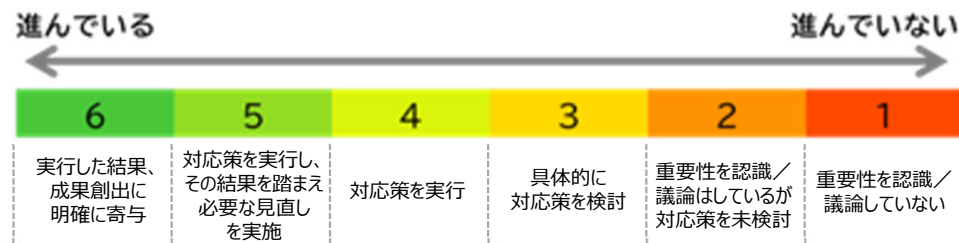
1. 人的資本経営の進捗状況

2. 人的資本経営に関する諸課題の動向

- ① 動的な人材ポートフォリオ
- ② リスキル・学び直し
- ③ 副業・兼業
- ④ 人事部門の強化
- ⑤ 人的資本開示

人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識） 全体像

今回(2024年)調査

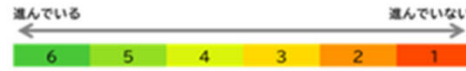


| | | | | | | |
|---------|--|---------------------------|------------------------|------------------------|--------------|------------------|
| | | 1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化 | | | | |
| | | 企業理念の明確化 | 経営戦略の明確化 | 施策・時間軸の具体化 | 経営陣の責務の明確化 | |
| | | 2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行 | | | | |
| | | ①経営戦略と人材戦略の連動 | | ②As is-To Beギャップの定量把握 | ③企業文化への定着 | |
| 3つの視点 | | 経営戦略との連動 | 重要な人材課題の特定 | KPI設定 現状とのギャップ把握 | 投資対効果の把握 | 企業文化の醸成 |
| | | ①動的な人材ポートフォリオ | | ②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン | | |
| 5つの共通要素 | | 人材ポートフォリオの定義 | 必要な人材の要件定義 | 適時適量な配置・獲得 | 多様な価値観の取り込み | |
| | | ③リスク・学び直し | | ④従業員エンゲージメント | | ⑤時間や場所にとらわれない働き方 |
| | | リスクの機会提供 | 経営陣のリスク | 自律的なキャリア構築の支援 | 多様な就業機会の提供 | 多様な働き方の環境整備 |
| | | 3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携 | | | 4. 積極的な発信・対話 | |
| | | CHROの設置 | 経営トップの連携 | 人事部門の ケイパビリティ向上 | 従業員との対話 | 投資家との対話 |
| 取締役会 | | 取締役会の役割の明確化 | 人材戦略を議論する 取締役会の体制構築 | 人材戦略についての 議論・監督 | 後継者計画の監督 | 経営人材育成の監督 |

前回調査との比較

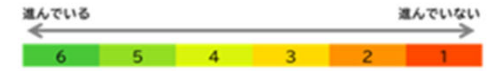
- 全ての項目において、今回調査の方がスコアが「高い」か「同じ」。
- 6段階中のスコア「2」は、今回調査ではいずれの項目でも見られない。
- 他方で、6段階中のスコア「5」、「6」も、いずれの項目でも存在しない。

前回（2022年）調査



| | | | | |
|---------------------------|------------------------|-----------------------|----------|------------|
| 1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化 | | | | |
| 企業理念の明確化 | | 経営戦略の明確化 | | 施策・時間軸の具体化 |
| 2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行 | | | | |
| 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企業文化への定着 |
| 経営戦略との連動 | 重要な人材課題の特定 | KPI設定 現状とのギャップ把握 | 投資対効果の把握 | 企業文化の醸成 |
| 3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携 | | | | |
| CHROの設置 | 経営トップの連携 | 人事部への ケイパビリティ向上 | 従業員との対話 | 投資家との対話 |
| 4. 取締役会 | | | | |
| 取締役会の役割 の明確化 | 人材戦略を議論する 取締役会の体制構築 | 人材戦略についての 議論・監督 | 後継者計画の監督 | 経営人材育成の監督 |

今回（2024年）調査



| | | | | |
|---------------------------|------------------------|-----------------------|----------|------------|
| 1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化 | | | | |
| 企業理念の明確化 | | 経営戦略の明確化 | | 施策・時間軸の具体化 |
| 2. 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行 | | | | |
| 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企業文化への定着 |
| 経営戦略との連動 | 重要な人材課題の特定 | KPI設定 現状とのギャップ把握 | 投資対効果の把握 | 企業文化の醸成 |
| 3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携 | | | | |
| CHROの設置 | 経営トップの連携 | 人事部への ケイパビリティ向上 | 従業員との対話 | 投資家との対話 |
| 4. 取締役会 | | | | |
| 取締役会の役割 の明確化 | 人材戦略を議論する 取締役会の体制構築 | 人材戦略についての 議論・監督 | 後継者計画の監督 | 経営人材育成の監督 |

※前回と今回では回答者が一致しないため、直接的な比較は不可能であることに注意が必要

2つの調査の間に何が合ったか

- 前回調査と今回調査の間には、以下のような出来事があった。

(制度・政策)

- 2022年4月 賃上げ促進税制の強化、
人への投資「3年で4千億円」規模の施策パッケージ開始
- 2022年5月 「人材版伊藤レポート2.0」、「実践事例集」の公表
- 2022年6月 「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」の改正
- 2022年8月 **「人的資本経営コンソーシアム」設立**
「人的資本可視化指針」公表
- 2022年10月 人への投資策を「5年で1兆円」へ拡充することを決定
- 2023年1月 **有価証券報告書への人的資本の開示義務化**

(経済・社会環境)

- 2023年3月 春闘で30年振りの高い水準の賃上げ
- 2023年4月 国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）のアジェンダ・コンサルテーション
- 2024年3月 春闘で33年振りの高い水準の賃上げ

前回調査との比較 …… 前回調査よりもスコアが高い項目は何か

- 以下の項目について、前回調査よりも今回のスコアが高い結果となった。

黒太字は、前回調査で2だが、今回調査で3
それ以外は、前回調査で3だが、今回調査で4

○経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

3つの視点

「経営戦略との連動」 「重要な人材課題の特定」 「**投資対効果の把握**」 「企業文化の醸成」

5つの共通要素

「**人材ポートフォリオの定義**」 「**必要な人材の要件定義**」 「**適時適量な配置・獲得**」

「**リスクの機会提供**」 「自立的なキャリア構築の支援」 「多様な働き方の環境整備」

○CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携

「経営トップの連携」

○積極的な発信・対話

「従業員との対話」 「**投資家との対話**」

○取締役会

「**取締役会の役割の明確化**」 「**経営人材育成の監督**」

前回調査との比較 …… 前回調査とスコアが同じ項目は何か

- 以下の項目は、前回調査と今回のスコアが**同じ**。

赤太字は前回・今回調査ともに3
それ以外は、前回・今回調査ともに4

○企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化

「**企業理念の明確化**」 「**経営戦略の明確化**」 「**施策・時間軸の具体化**」 「**経営陣の責務の明確化**」

○経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

3つの視点

「**KPI設定・現状とのギャップ把握**」

5つの共通要素

「**多様な価値観の取り込み**」 「**経営陣のリスク**」 「**多様な就業機会の提供**」

○CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携

「**CHROの設置**」 「**人事部門のケイパビリティ向上**」

○取締役会

「**人材戦略を議論する取締役会の体制構築**」 「**人材戦略についての議論・監督**」

「**後継者計画の監督**」

今後のコンソーシアムの活動において特に注目したい項目

- 前回調査とスコアが同じ項目のうち、特に以下の3点に着目し、分科会の活動等において、取組を進めている企業から、具体的な内容や工夫をヒアリングする。

○企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化

「企業理念の明確化」 「経営戦略の明確化」 「施策・時間軸の具体化」 「経営陣の責務の明確化」

○経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

3つの視点

「KPI設定・現状とのギャップ把握」

①

5つの共通要素

「多様な価値観の取り込み」 「経営陣のリスク」 「多様な就業機会の提供」

○CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携

「CHROの設置」 「人事部門のケイパビリティ向上」

②

○取締役会

「人材戦略を議論する取締役会の体制構築」

「人材戦略についての議論・監督」

③

「後継者計画の監督」

1. 人的資本経営の進捗状況

2. 人的資本経営に関する諸課題の動向

① 動的な人材ポートフォリオ

② リスキル・学び直し

③ 副業・兼業

④ 人事部門の強化

⑤ 人的資本開示

動的な人材ポートフォリオの取組状況と課題

- 動的な人材ポートフォリオの取組が進んでいない企業ほど、中長期的に求める人材の質と量の把握が課題であると認識している企業が多い。
- 他方で、取組が進む企業では、中高年齢者の人材の学び直しや再配置が課題であると認識している企業が多い。

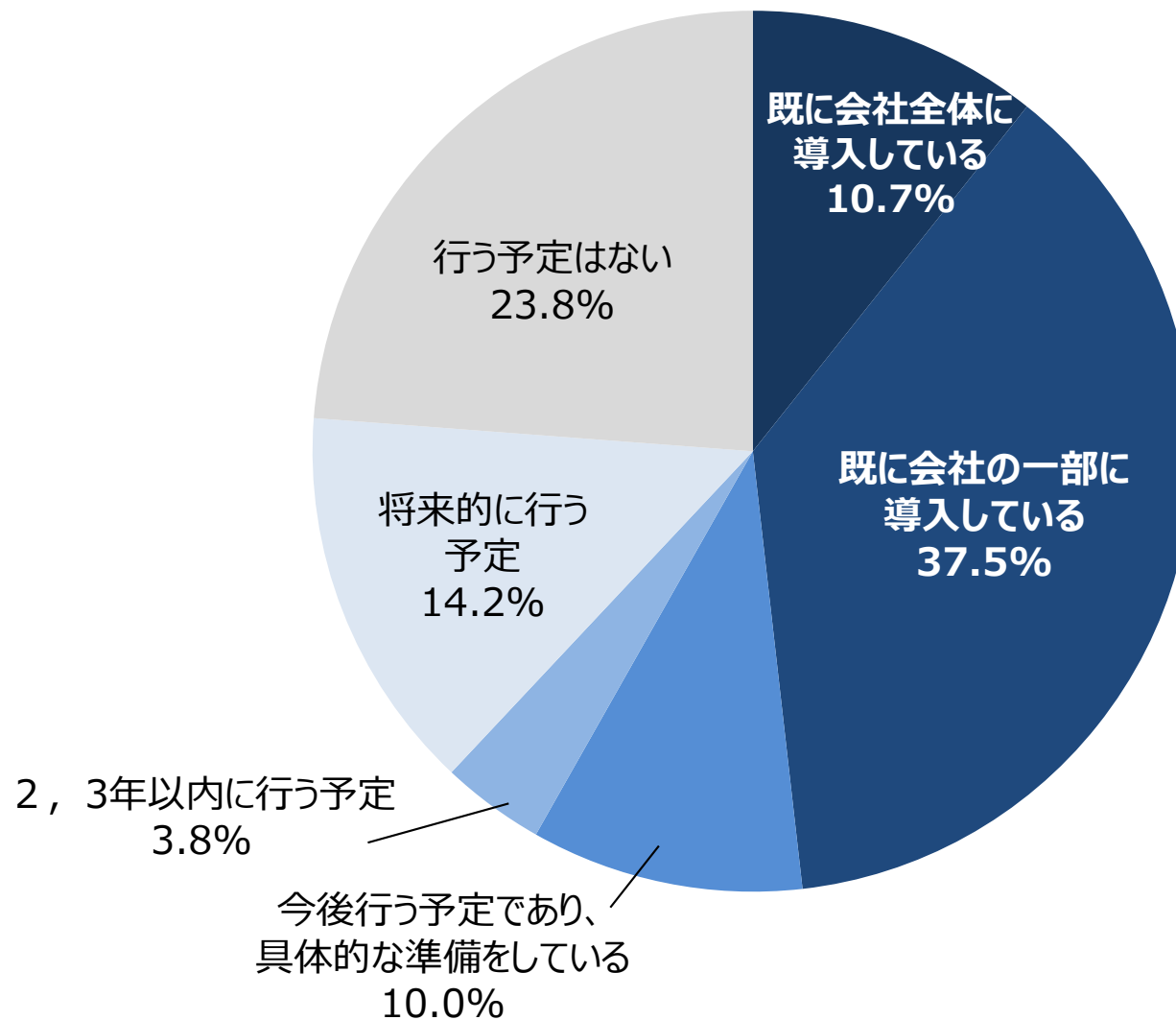
| 動的な人材ポートフォリオの取組状況 | 動的な人材ポートフォリオに関する課題 | | |
|--|--|--|--------------------------------|
| | 1位 | 2位 | 3位 |
| 重要性を認識／議論しているが、 対応策が未検討 (n=72) | 中長期的に必要な 人材の質と量の把握 (83%) | 今いる人材の 質と量の把握 (50%) | 中高年齢者の人材 の学び直しや再配置 (39%) |
| 具体的に対応策を検討している (n=73) | 中長期的に必要な 人材の質と量の把握 (64%) | 今いる人材の 質と量の把握 (38%) | 中高年齢者の人材 の学び直しや再配置 (37%) |
| 対応策を実行している (n=68) | 中高年齢者の人材の 学び直しや再配置 (52%) | 中長期的に必要な 人材の質と量の把握 (47%) | 人材の異動・再配置 ／外部人材の獲得 (40%) |
| 対応策を実行済みであり、その結果を 踏まえて必要な見直しをしている (n=41) | 中高年齢者の人材の 学び直しや再配置 (51%) | 中長期的に必要な 人材の質と量の把握 ／外部人材の獲得 (36%) | 人材の異動・再配置 (34%) |

(注) 動的な人材ポートフォリオの取組状況のうち「重要性を認識していない」「実行した結果として成果創出に明確に寄与している」は回答者数が、それぞれ1社、6社と少ないため上表での掲載を省略している。

ジョブ型人材マネジメントの導入状況

- ジョブ型人材マネジメントを既に導入する企業は全体の5割近くにのぼり、今後導入予定の企業を含めると8割近くとなる。

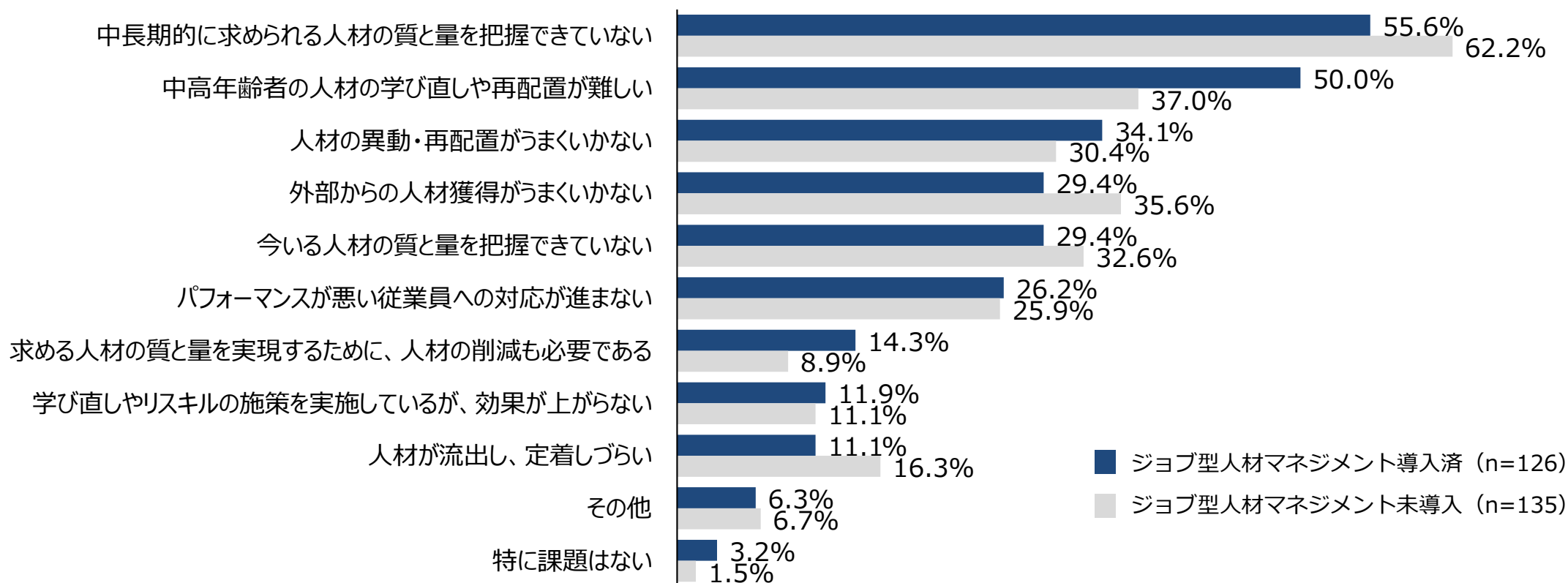
ジョブ型人材マネジメントの導入予定、導入状況



ジョブ型人材マネジメントの導入有無と動的な人材ポートフォリオの課題

- ジョブ型人材マネジメントを既に導入している企業における動的な人材ポートフォリオの課題は、未導入企業に比べて、中長期的な人材の質・量の把握や、外部人材の獲得に関する課題意識が低いが、全体的な傾向は大きく変わらない。
- なお、導入済み企業の方が中高年齢者の人材の学び直しや再配置に関する課題意識を持つ企業が13%多い。

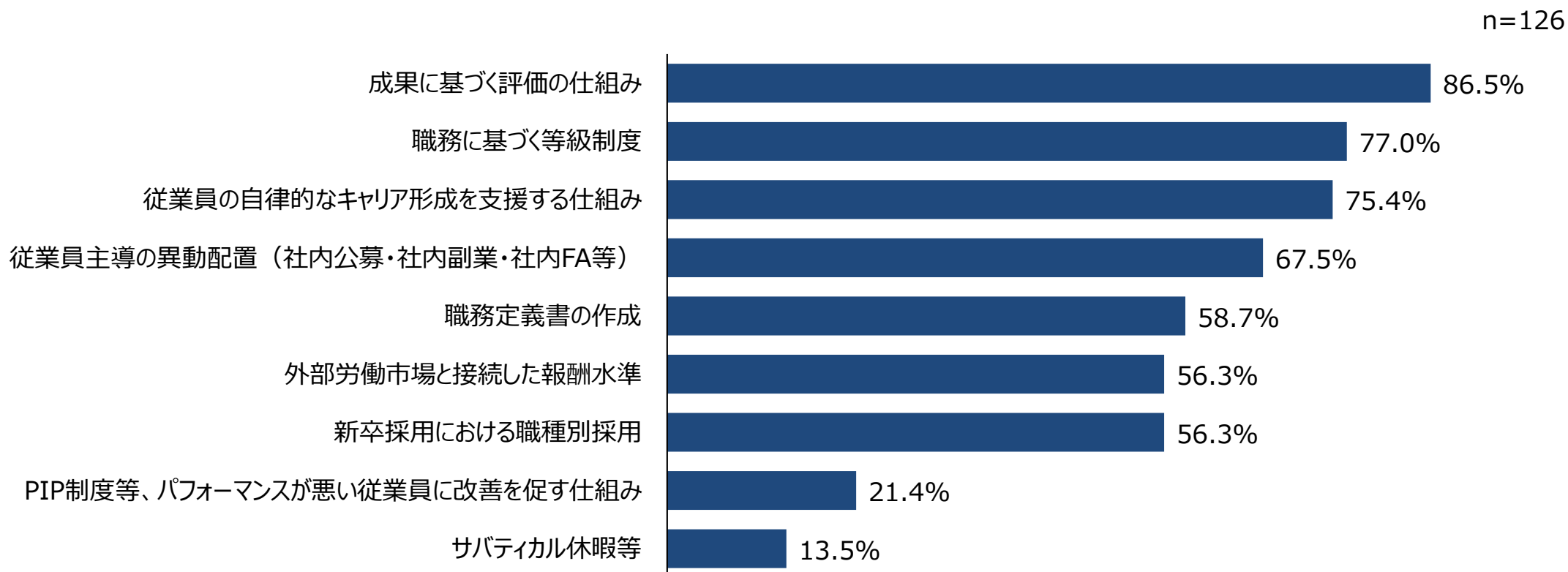
ジョブ型人材マネジメントの導入有無別、動的な人材ポートフォリオの課題



ジョブ型人材マネジメントの実施施策

- ジョブ型人材マネジメント導入済み企業が具体的に実施している施策は、「成果に基づく評価の仕組み」や、「職務に基づく等級制度」、「自律的なキャリア形成支援」が多い。
- 他方で、「外部労働市場と接続した報酬水準」や「新卒採用における職種別採用」は半数程度にとどまり、「パフォーマンスが悪い従業員に改善を促す仕組み」を導入する企業は約20%である。

ジョブ型人材マネジメントの実施施策



1. 人的資本経営の進捗状況

2. 人的資本経営に関する諸課題の動向

① 動的な人材ポートフォリオ

② **リスクル・学び直し**

③ 副業・兼業

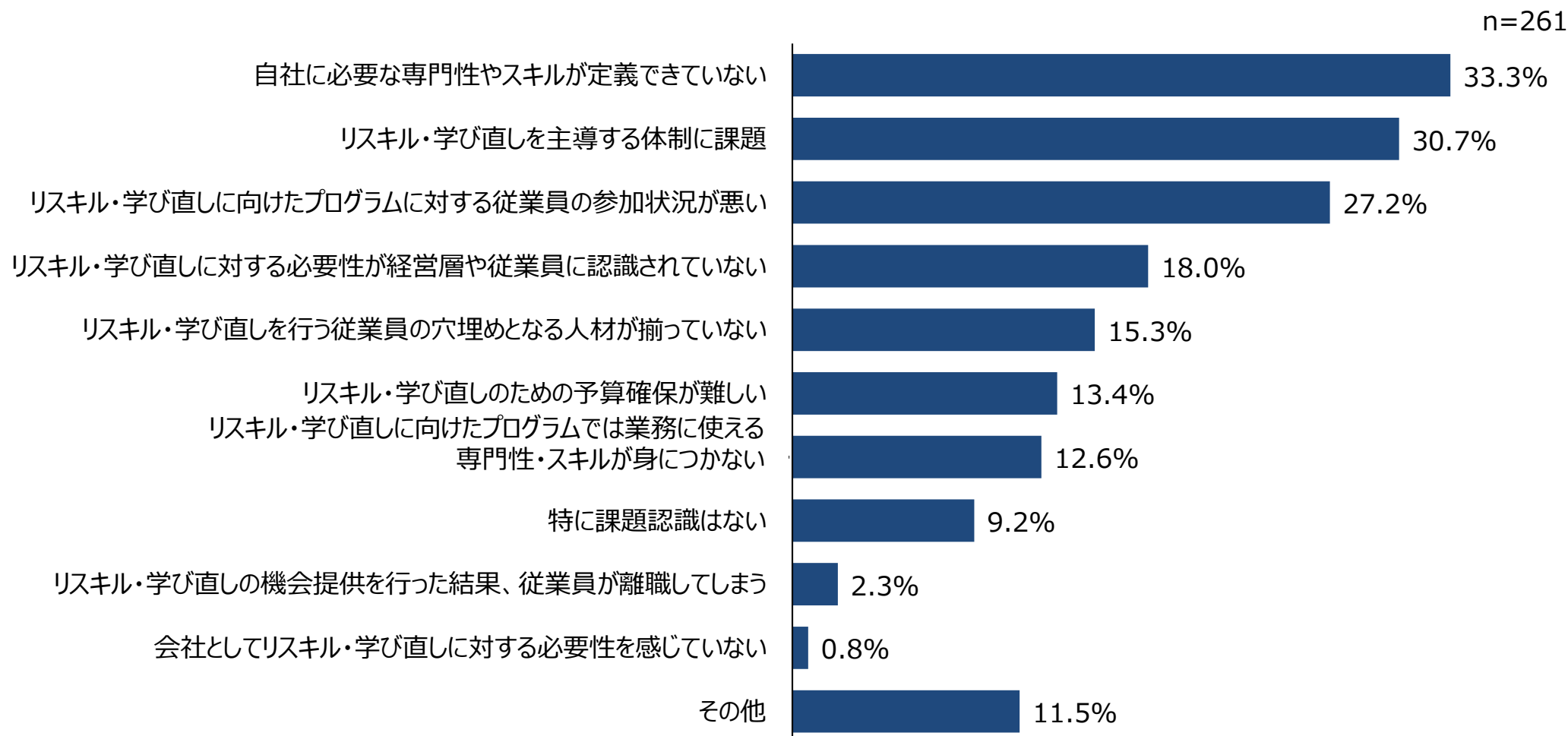
④ 人事部門の強化

⑤ 人的資本開示

リスク・学び直しの課題

- 従業員のリスク・学び直しに関する課題としては、「自社に必要な専門性やスキルが定義できていない」が33%を占め、最も多い。

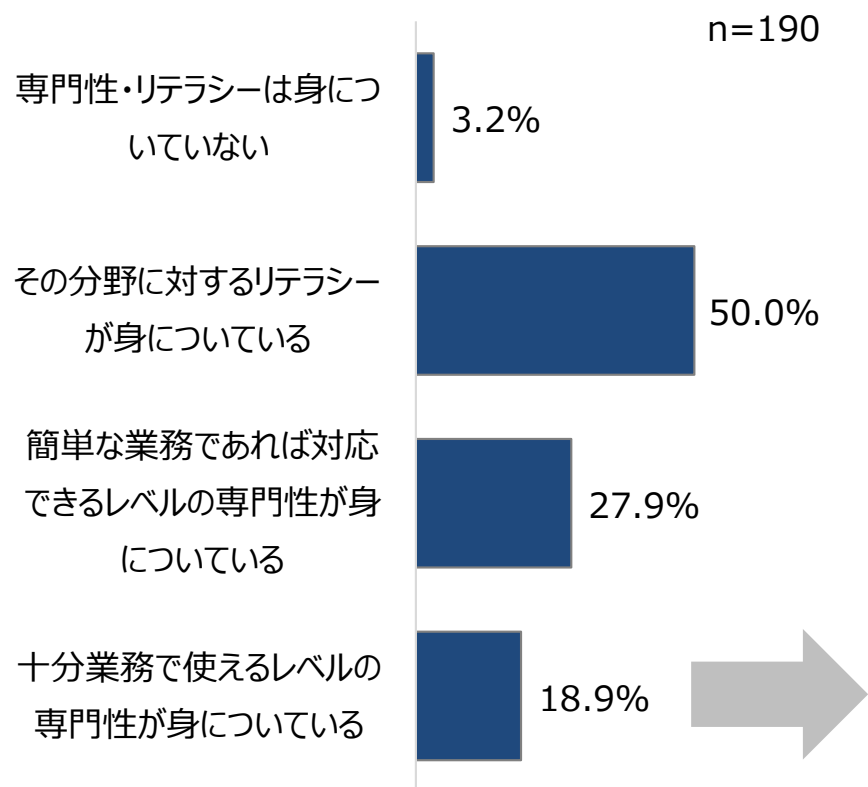
従業員のリスク・学び直し施策に関する課題



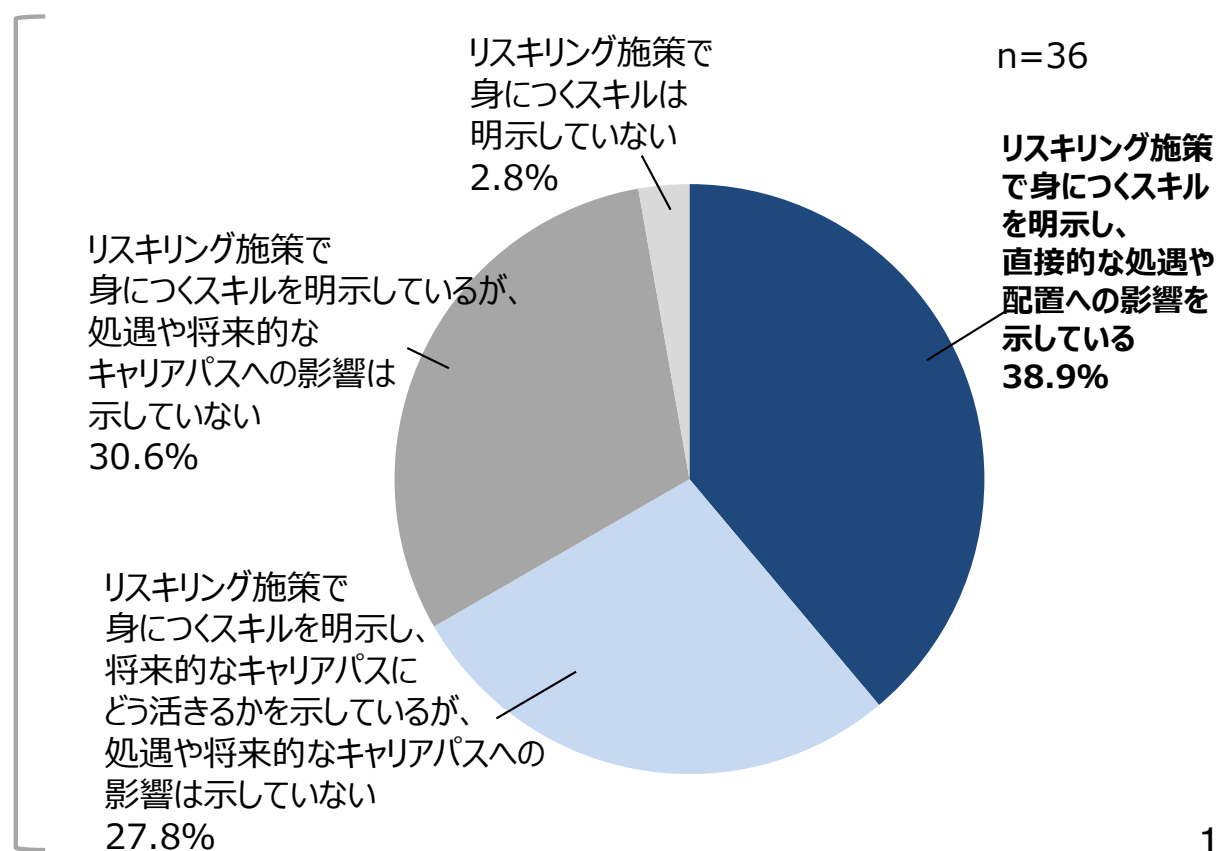
リスク・学び直し施策の効果

- リスキングの結果習得したスキルレベルは、リテラシーレベルにとどまる企業が半数を占め、十分業務に使えるレベルの専門性を身につけさせることができている企業は2割以下。
- 業務に使えるレベルの専門性を身に着けさせている企業の7割弱がリスキングにより身につくスキルを明示し、将来的なキャリアパスや直接的な処遇への影響を示している。

リスク・学び直し施策の効果



業務で使えるレベルの専門性が身に着けさせることができている企業における取組内容

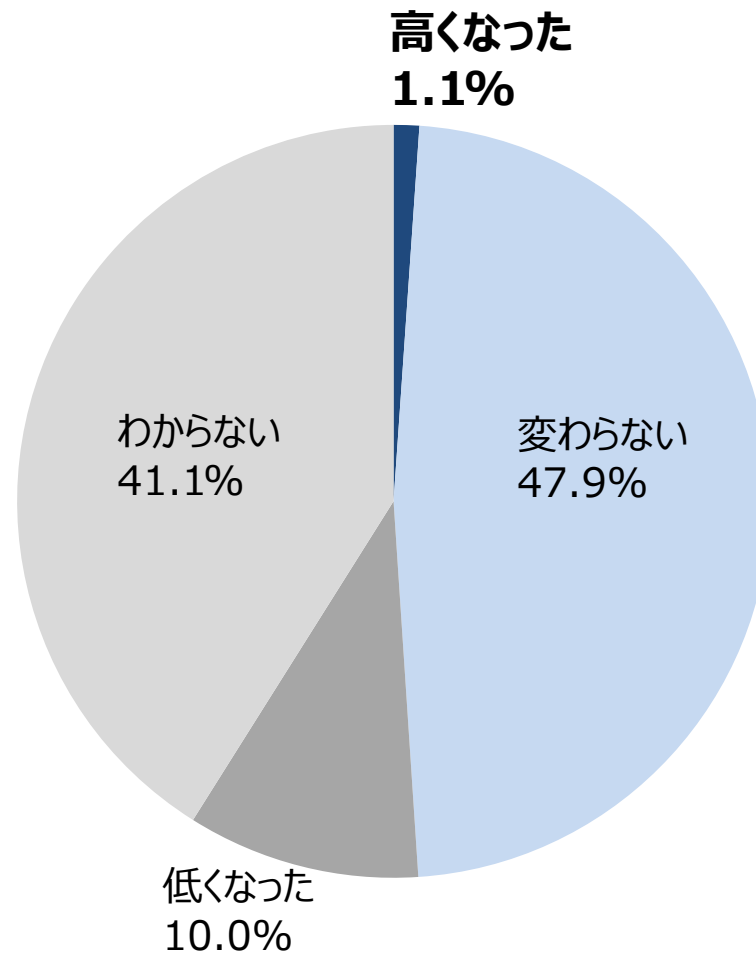


リスク・学び直し施策と離職率の関係

- リスキング・学び直し施策を導入したことにより離職率が高くなったと感じる企業は1%にとどまる。

リスク・学び直し施策を実施したことによる離職率への影響

n=190



1. 人的資本経営の進捗状況

2. 人的資本経営に関する諸課題の動向

① 動的な人材ポートフォリオ

② リスキル・学び直し

③ **副業・兼業**

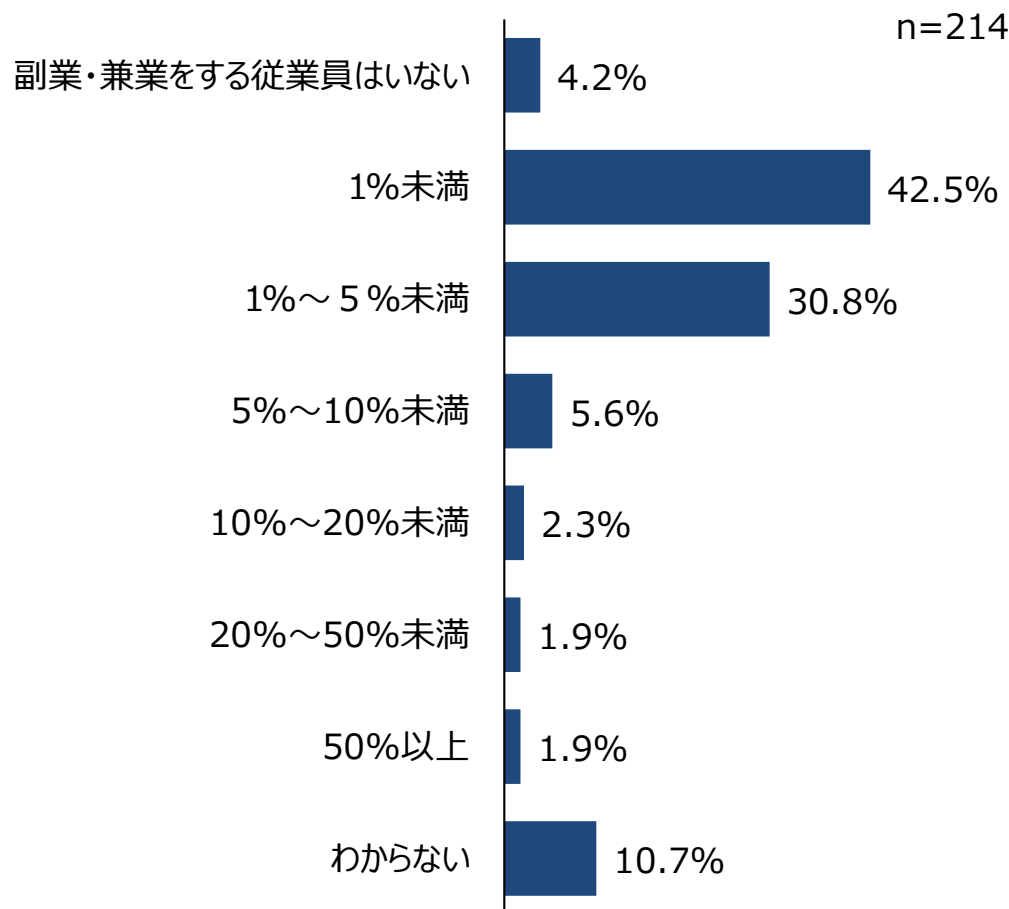
④ 人事部門の強化

⑤ 人的資本開示

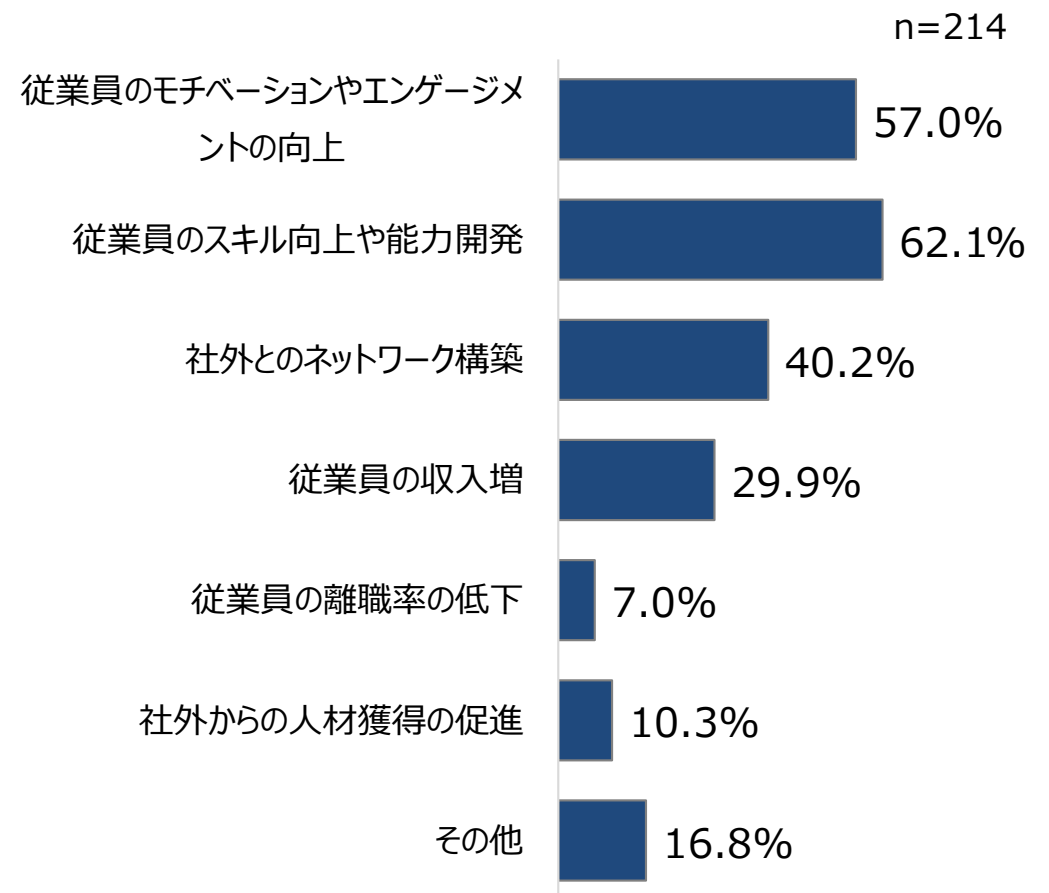
社員による副業・兼業の実施状況

- 副業・兼業を実施する従業員の割合が全従業員における副業・兼業の実施率が5%未満の企業が大半を占める。
- 従業員に副業・兼業を認めたことによる効果としては、「スキル向上や能力開発」「モチベーションやエンゲージメントの向上」が多い。

副業・兼業を行う従業員の割合



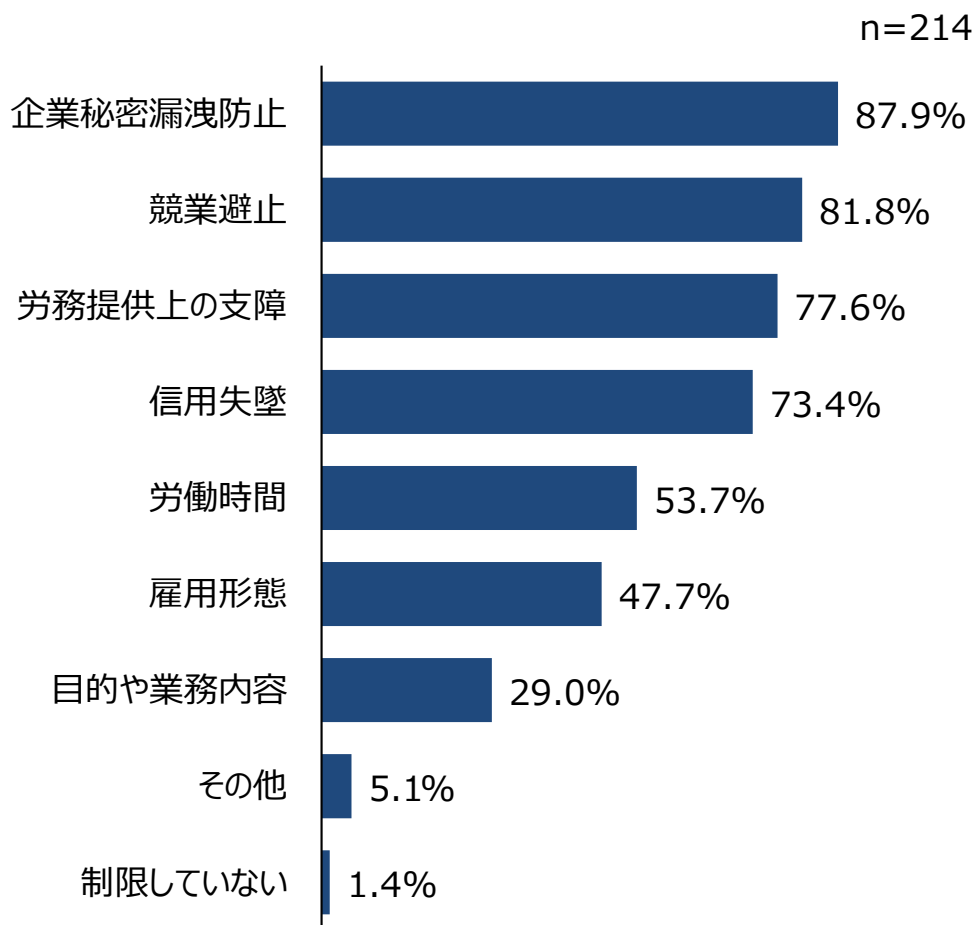
従業員の副業・兼業による効果



副業・兼業に対する制限

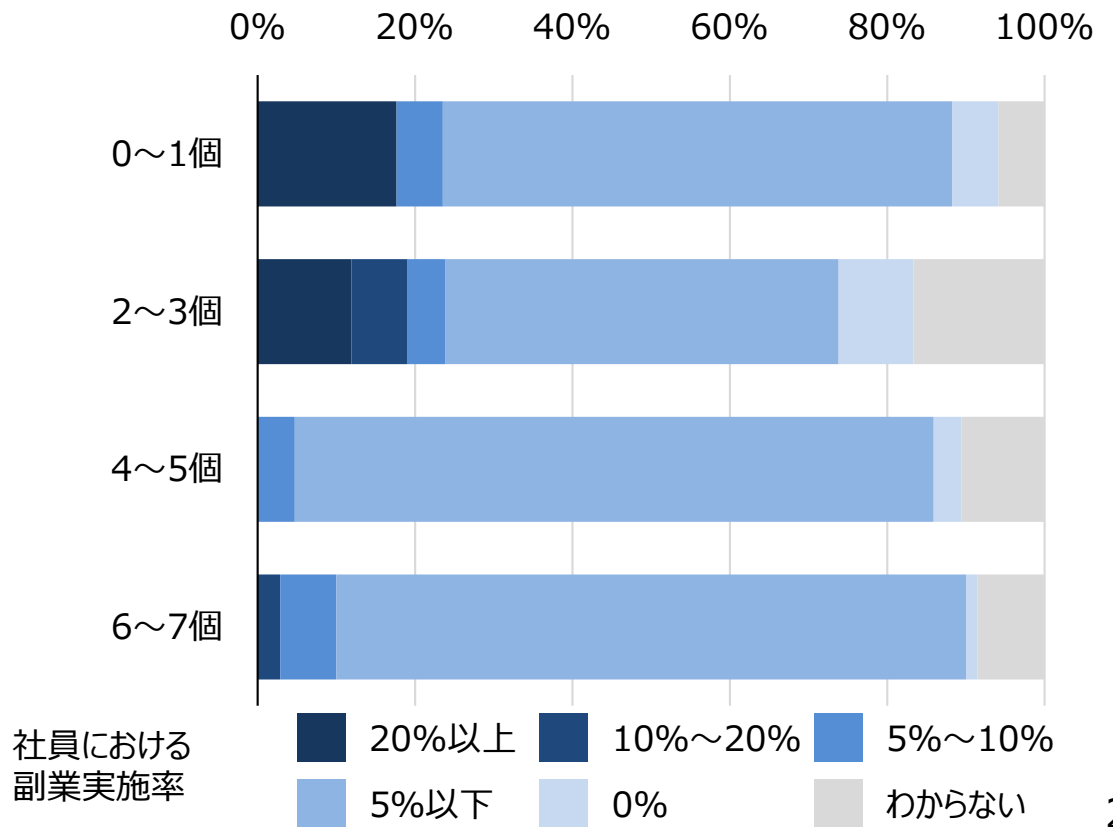
- 企業秘密や競業避止、労務提供上の支障等については70%以上の企業が制限を設けており、半数程度の企業が雇用形態や労働時間に関する制限を設けている。
- こうした、**副業・兼業への制限が多いほど、副業実施率は低くなる傾向**にある。

副業・兼業に対する制限



副業・兼業に対する制限*と副業・兼業の実施状況

[*]: 「企業秘密漏洩」「競業防止」「労務提供上の支障」「信用失墜」「労働時間」「雇用形態」「目的や業務内容」のうち、実際に制限をしている個数と社員の副業実施状況を比較

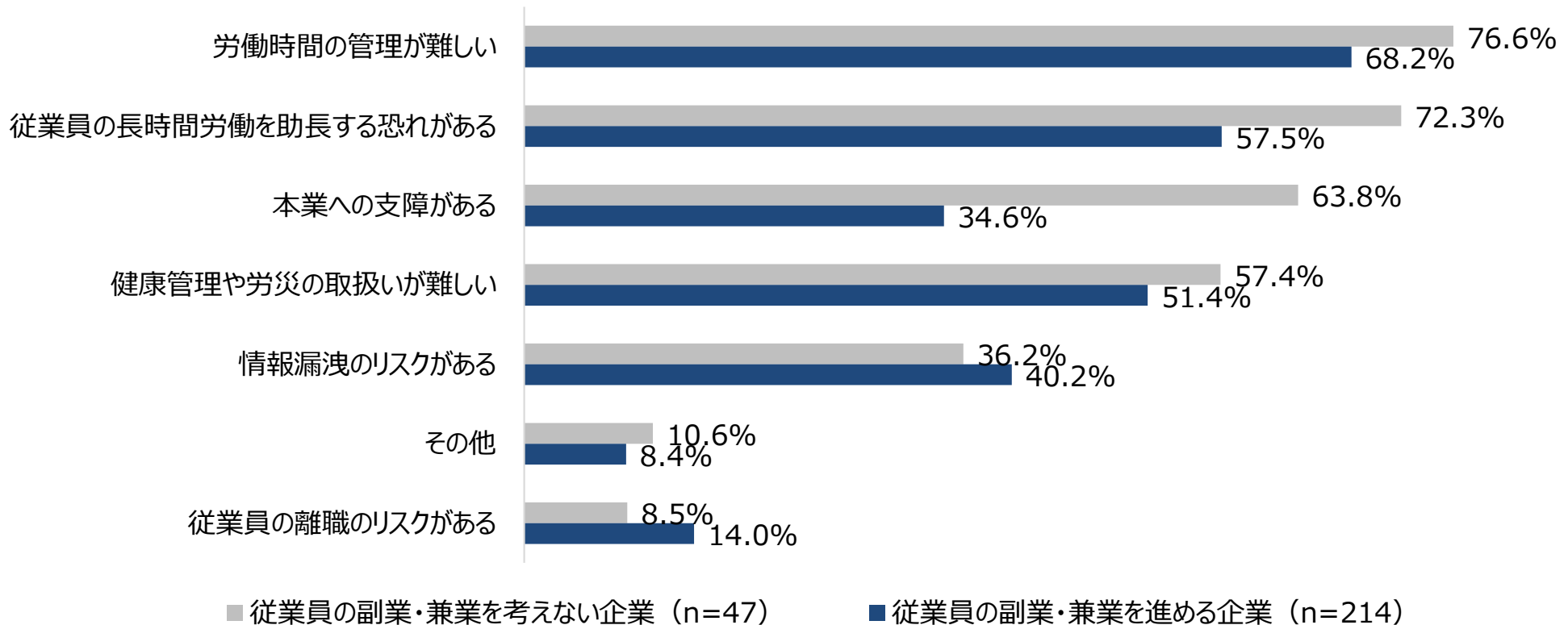


副業・兼業を考えない理由と、実際に副業・兼業を進める上での課題比較

- 従業員の副業・兼業を考えていない企業における理由と、副業・兼業を進める企業における課題を比較すると、「労働時間の管理」や「従業員の長時間労働を助長する恐れ」等は両者において懸念又は課題となっている。
- 他方で、「本業への支障」は、実際に副業・兼業を進める企業では課題意識が低い。

副業・兼業を考えない企業におけるその理由と、実際に副業・兼業を進める企業における課題

副業・兼業を考えない企業におけるその理由
／ 副業・兼業を進める企業の課題



1. 人的資本経営の進捗状況

2. 人的資本経営に関する諸課題の動向

① 動的な人材ポートフォリオ

② リスキル・学び直し

③ 副業・兼業

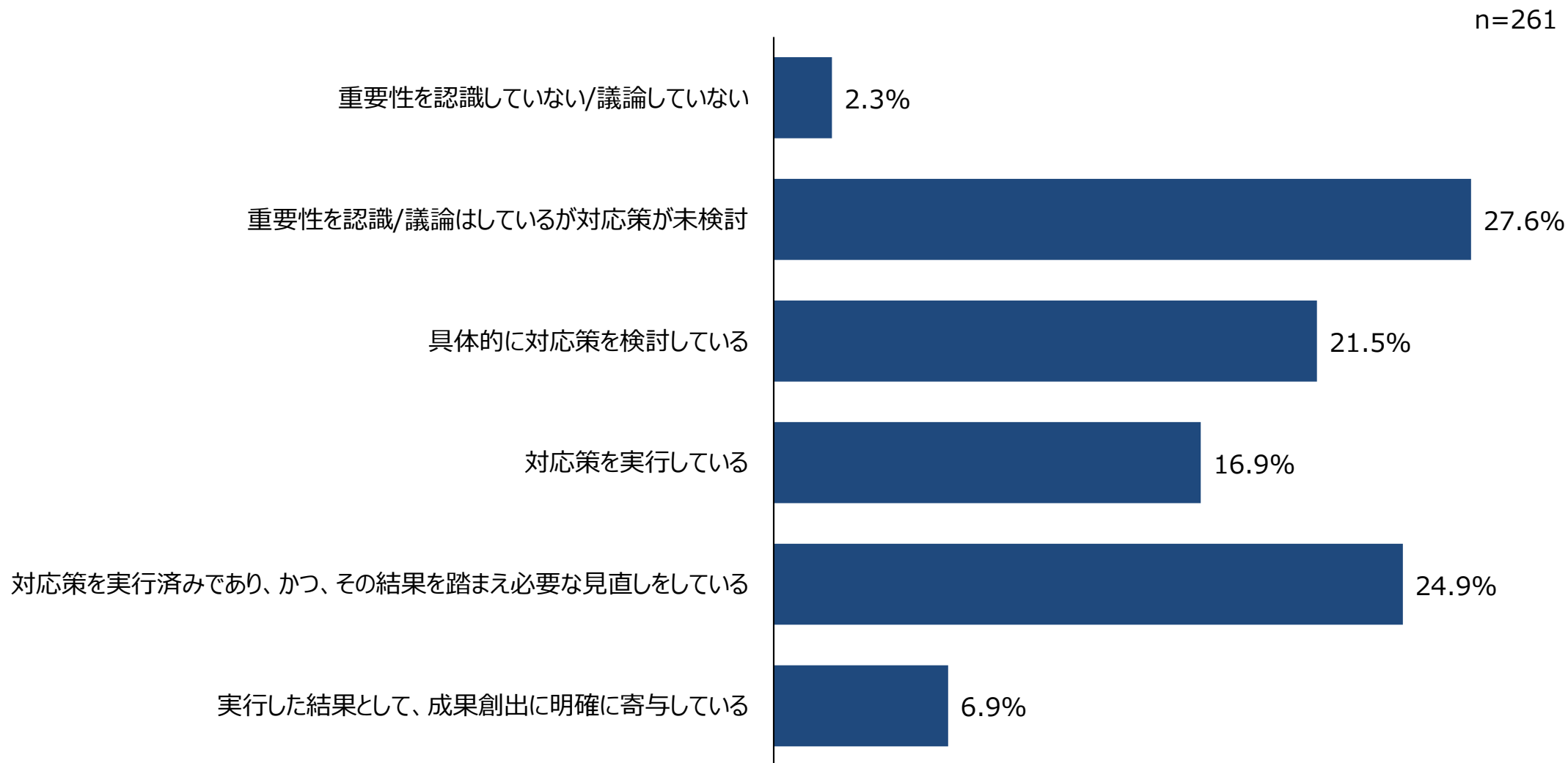
④ **人事部門の強化**

⑤ 人的資本開示

CHROの設置・人事部門の強化に関する取組状況

- CHROの設置・人事部門の強化に取り組む企業は全体の半数近く存在する。

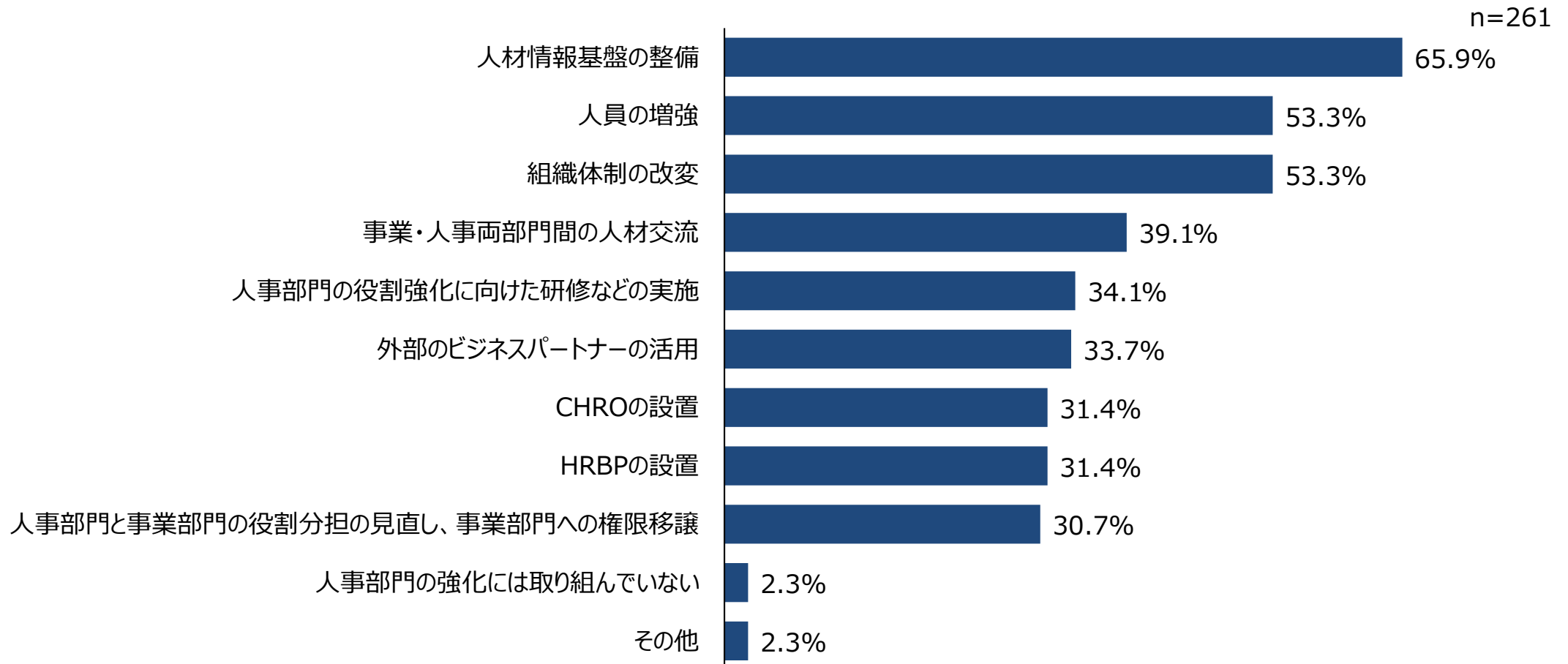
CHROの設置や人事部門の強化に関する取組状況



CHROの設置・人事部門の強化に関する取組状況

- 人事部門の強化に向けた取組として、半数以上の企業が人材情報基盤の整備、人員の増強、組織体制の改変を実施している。
- 一方で、CHROやHRBPの設置、現場部門への権限委譲に取り組む企業はいずれも30%程度にとどまる。

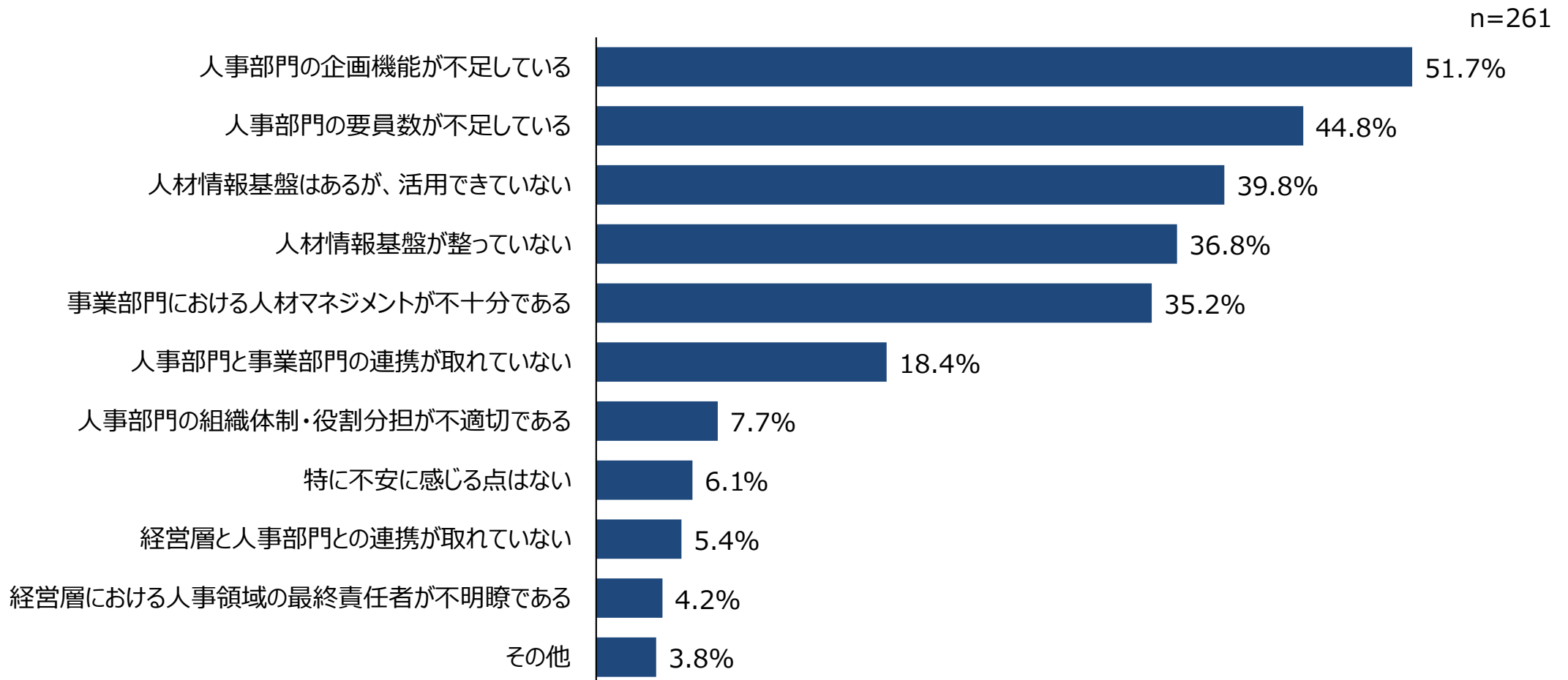
人事部門の強化に向けた取組内容



人事部門の課題

- 人事部門の課題として、半数以上の企業が企画機能の不足をあげ、4割近くが要員数の不足や人材情報基盤の活用をあげる。
- 一方で、課題として経営層との連携をあげる企業はごく少数に限られる。

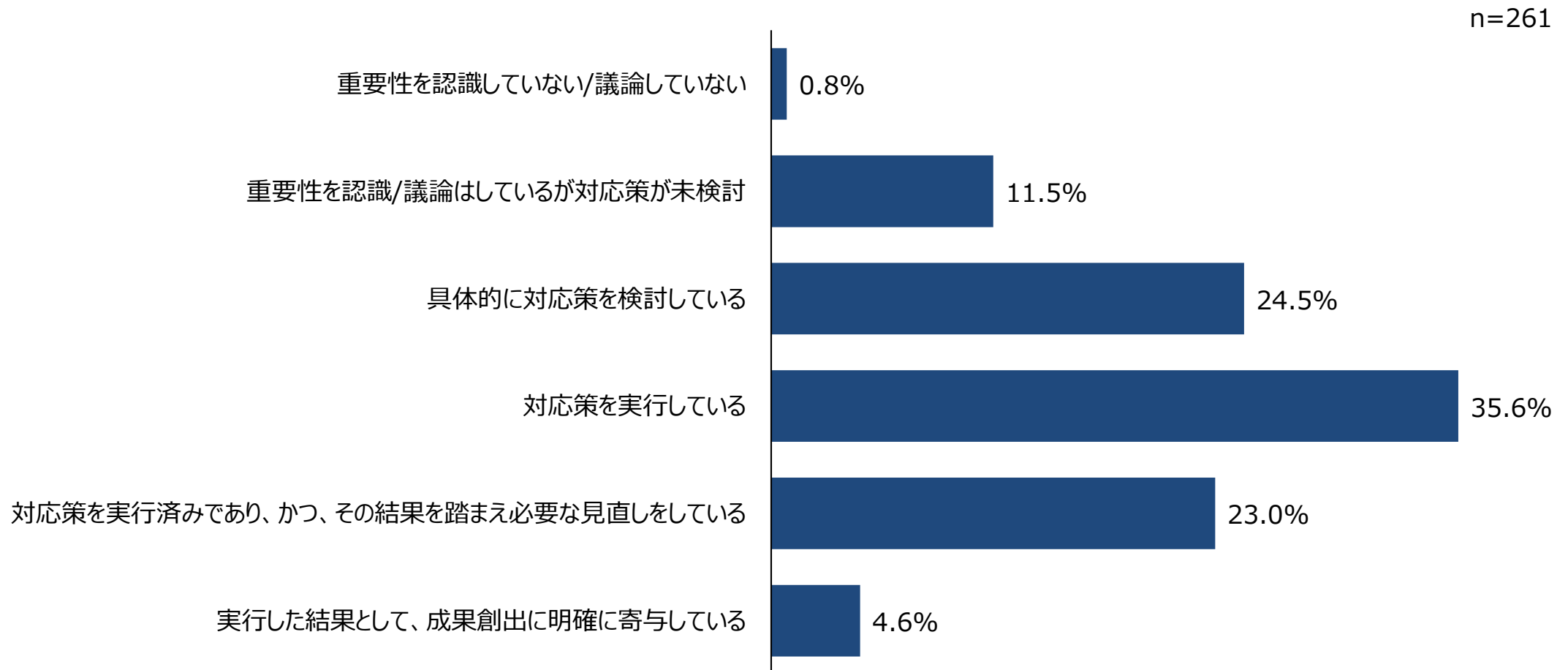
人事部門の課題



人材情報基盤の整備状況

- 人材情報基盤の整備に取り組む企業は全体の60%を超え、検討段階の企業を含めると80%を超える。
- 人材情報基盤の整備が成果創出につながったと考える企業は全体の5%にとどまる。

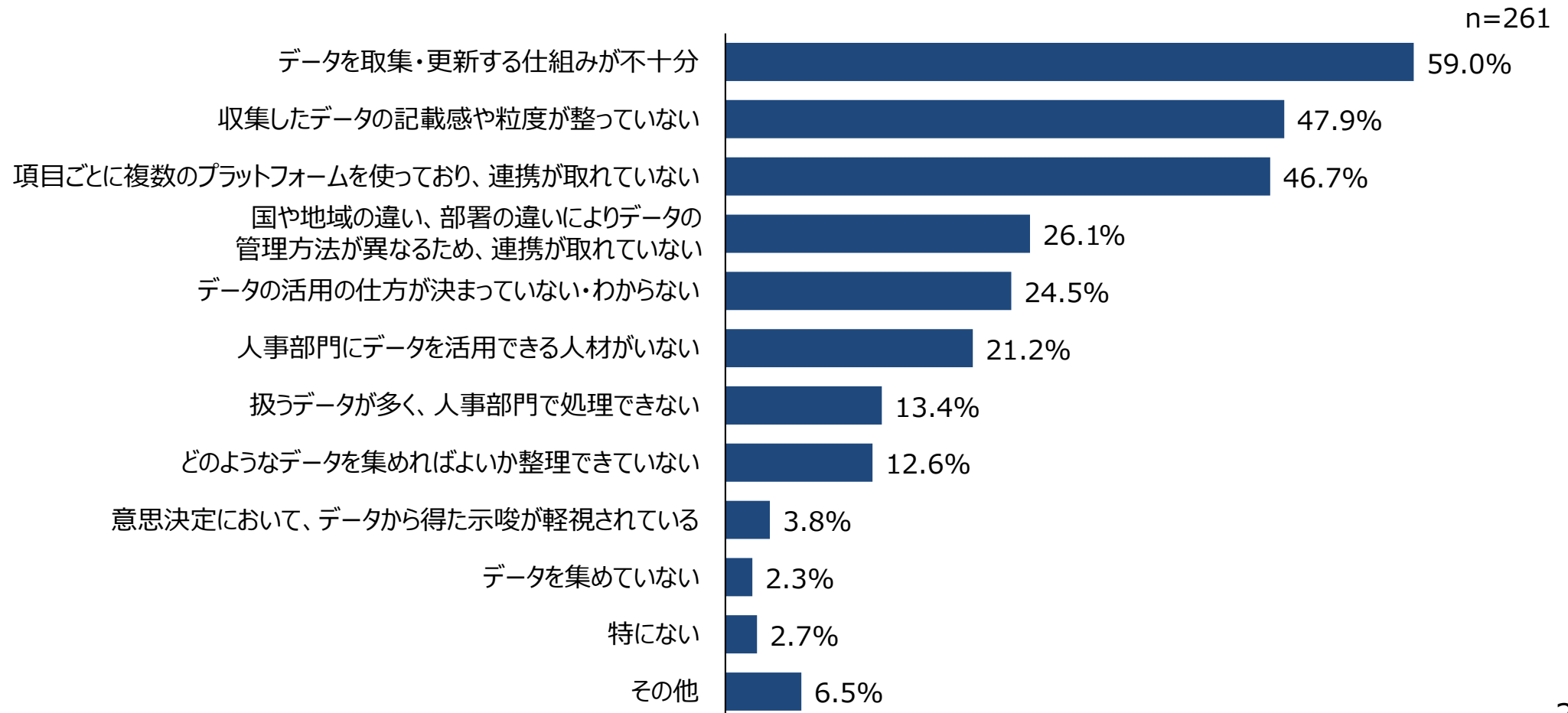
人材情報基盤の整備状況



人材情報基盤の課題

- 人材情報基盤について、半数近くの企業が、データを収集・更新する仕組みや、データの記載感・粒度の問題により活用できないと考えている。
- 一方で、管理方法の問題によりデータを活用できない企業やデータを人事部門で処理し、意思決定に生かせていないと考える企業の割合は少ない。

人材情報基盤の活用に向けた課題



1. 人的資本経営の進捗状況

2. 人的資本経営に関する諸課題の動向

① 動的な人材ポートフォリオ

② リスキル・学び直し

③ 副業・兼業

④ 人事部門の強化

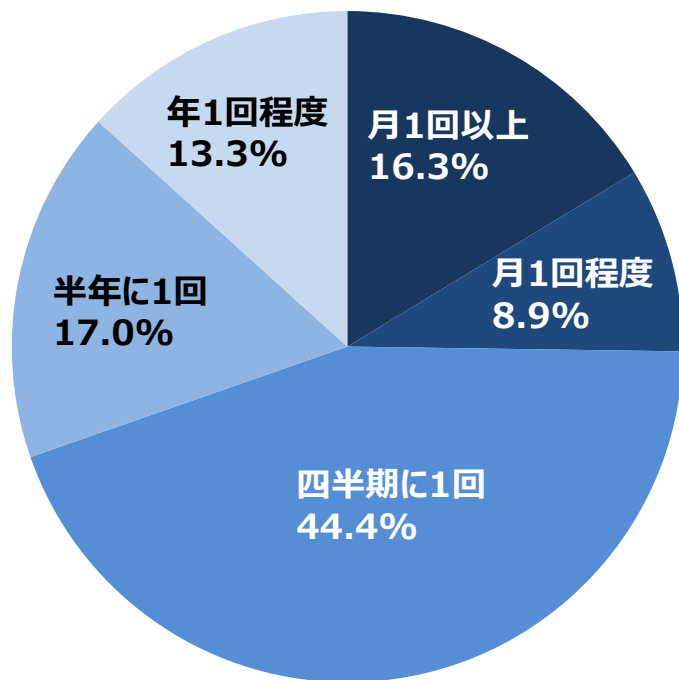
⑤ **人的資本開示**

投資家との対話に関する現状

- 機関投資家への人的資本に関連した発信や対話を行っている企業では、**四半期に1回程度行う企業が約4割を占め、それ以上の頻度で実施する企業も約25%存在。**
- 機関投資家への発信や対話は、IR資料、企業サイトの他、半数以上の企業が個別の投資家との対話、投資家向けのイベント等の対面でのやりとりを進めている。

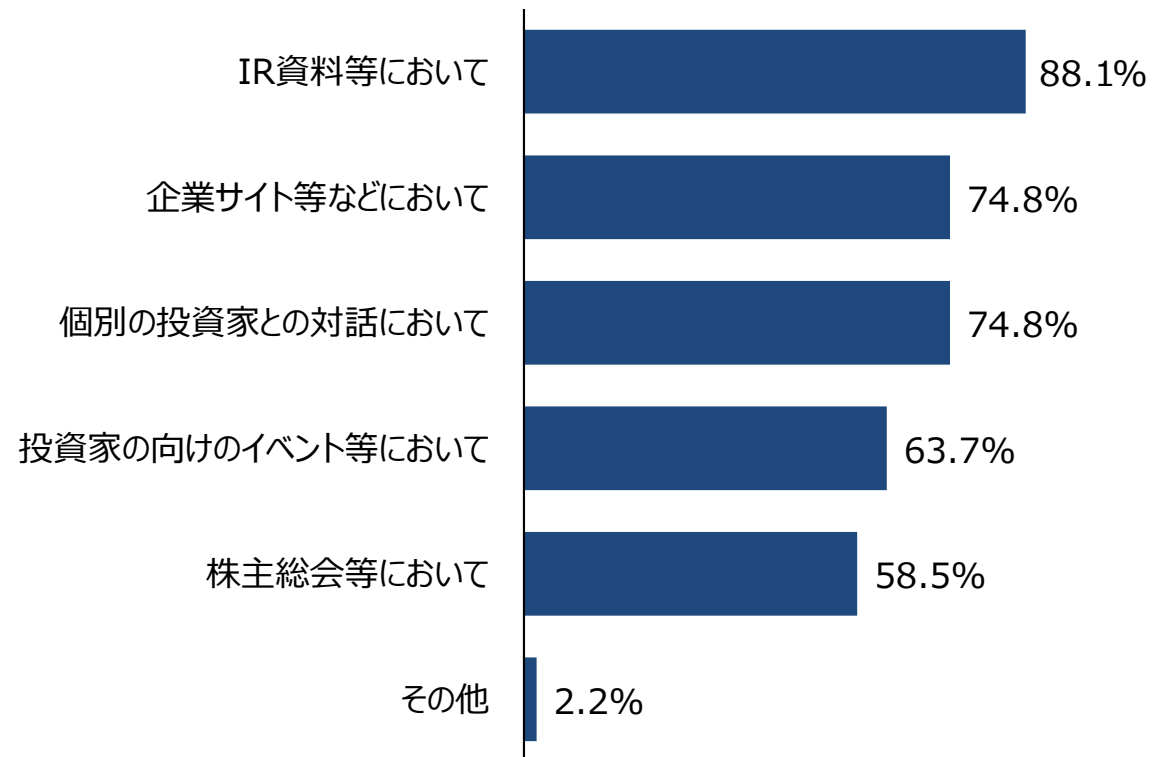
機関投資家への発信や対話の頻度

n=135



機関投資家への発信や対話の場

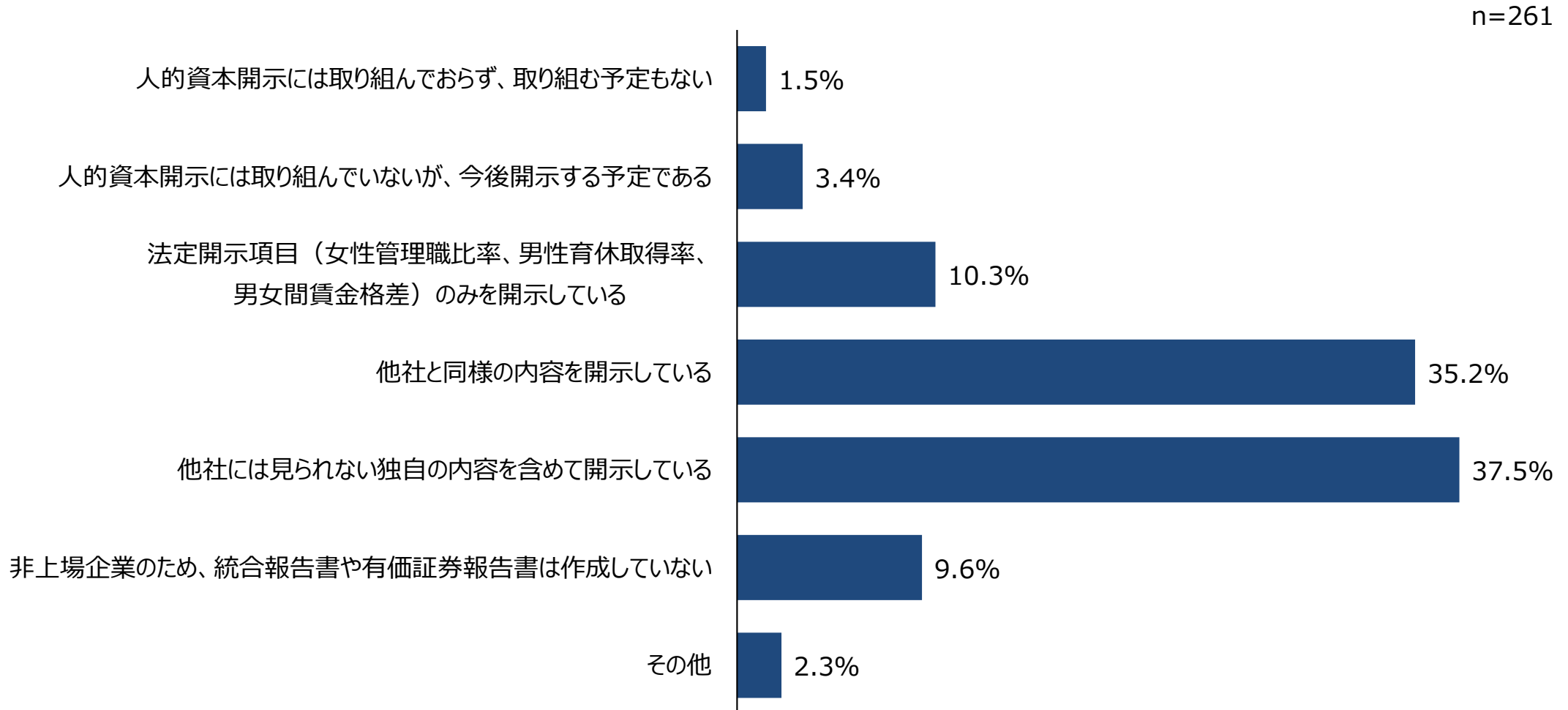
n=135



人的資本情報の開示に関する現状

- 統合報告書や有価証券報告書において、「他社には見られない独自の内容を含めて開示している」企業は約4割となる。

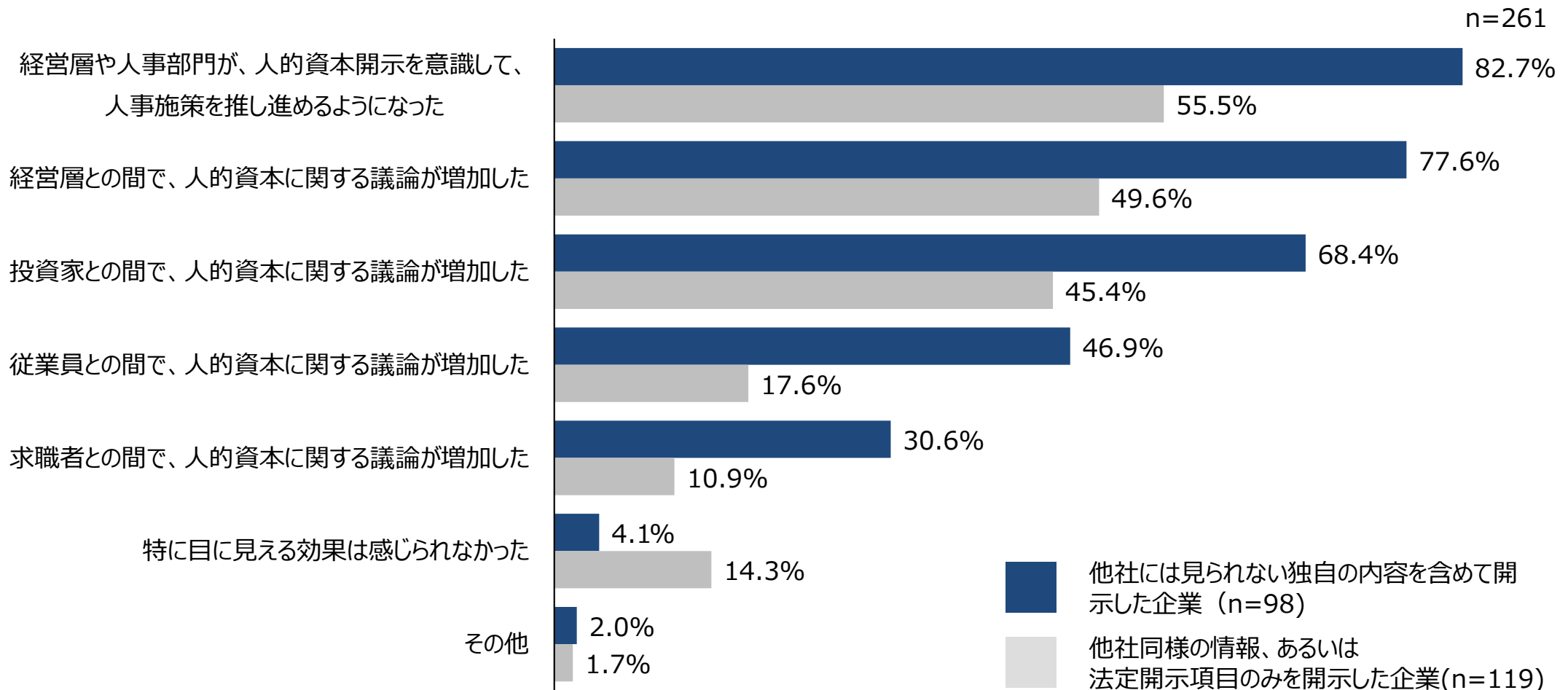
統合報告書や有価証券報告書における人的資本情報の開示状況



人的資本情報の開示による効果

- 統合報告書や有価証券報告書において、他社には見られない独自の内容を含めて開示している企業では、人的資本に関する議論が増加し、人的資本開示を意識して人事施策が行われるようになったと考える割合が高い。

人的資本情報の開示状況による効果



(注) 統合報告書や有価証券報告書における人的資本開示において、「法定開示項目のみを開示した企業」「他社と同様の内容を開示する企業」「他社には見られない独自の内容を含めて開示した企業」を対象に、人的資本情報の開示の効果进行调查

人的資本情報の開示に関する課題

- 人的資本情報の開示の課題として人材情報基盤の整備状況や、人的資本情報の開示に関与する人材の不足を挙げる企業が3割以上存在する。

人的資本情報の開示状況に関する課題

