

事務局説明資料

人的資本経営コンソーシアム事務局

令和 7 年 9 月

本日は話したいこと

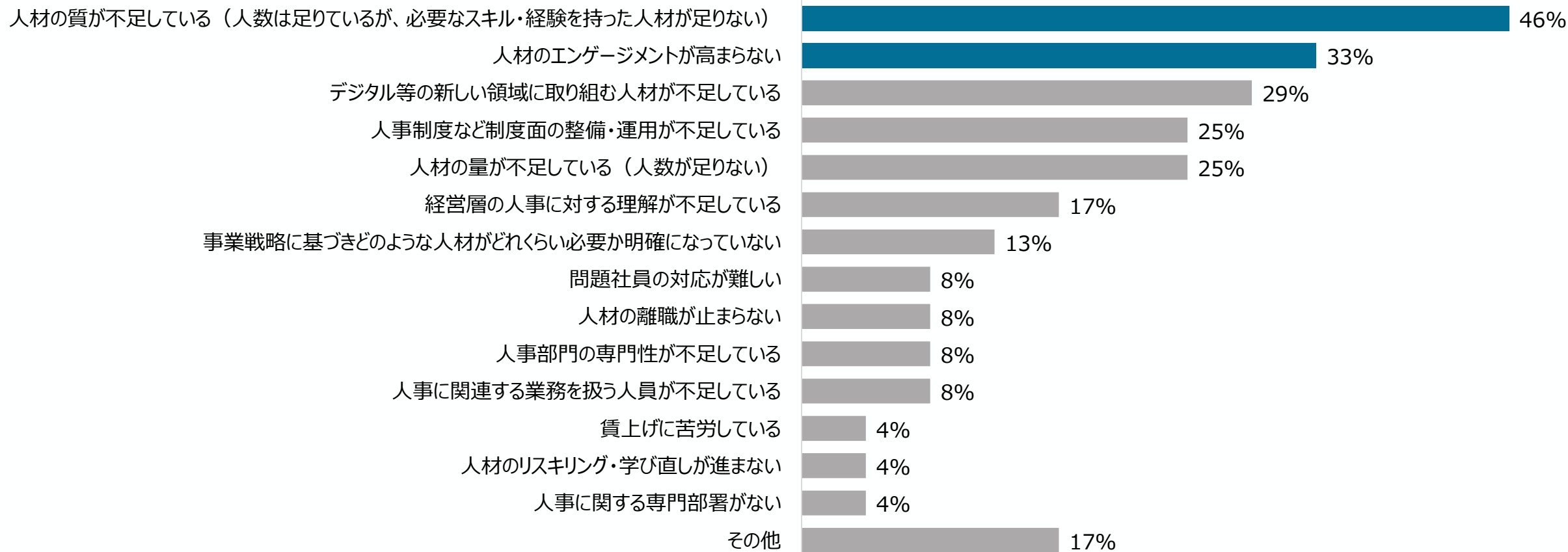
1. 人手不足と企業の対応
2. 人的資本経営コンソーシアムの概要

人手不足と企業の対応 | 人材に関する課題

- 「人材」に関する課題に対して、本日の参加企業の5割近くが人材の「質」の不足を、3割程度が従業員のエンゲージメントについて課題を感じている。

【事前アンケート】

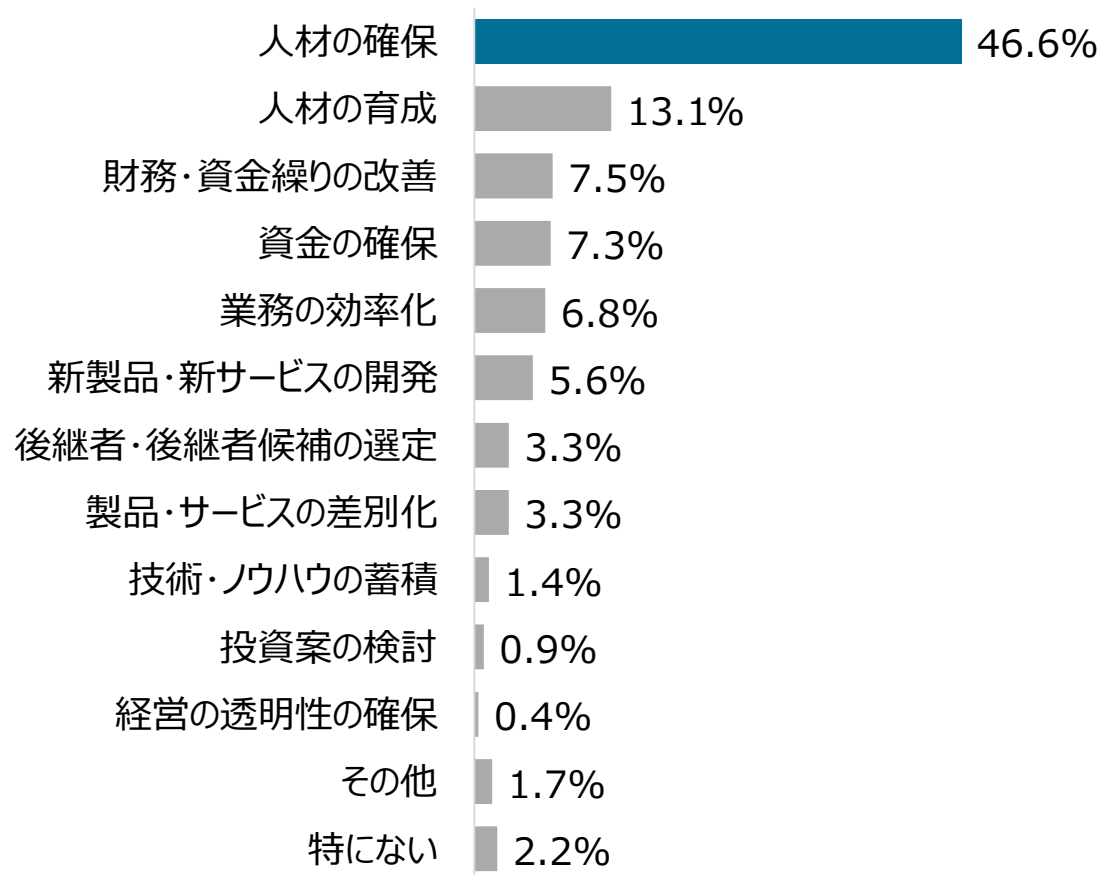
自社が「人材」について取り組んでいることを教えてください（複数回答可）



人手不足と企業の対応 | 人手不足の現状

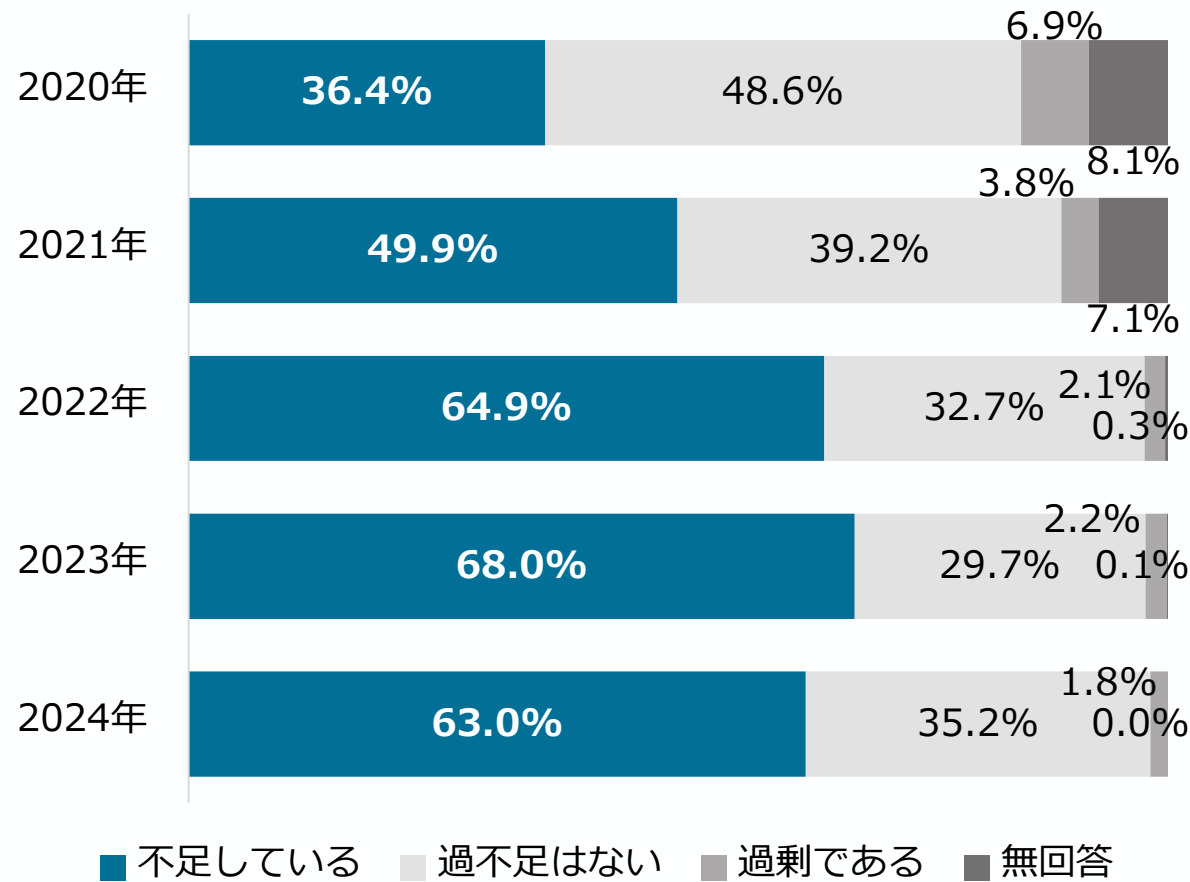
- 4割以上の中小企業が最も優先度が高い経営課題として人手不足を挙げるなど、人手不足は中小企業にとって大きな課題となっている。
- 2024年には6割以上の企業が人材が不足していると考えているなど、人手不足に関する企業の課題感は高まりつつある。

中小企業において最も優先度が高い経営課題



(出所) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
(注) 1.「現在の経営課題について、対応する優先度が高いと考えているもの」を上から順に3つ聞いたもの。
ここでは、上位1位のみを記載している

人手不足に関する企業の認識

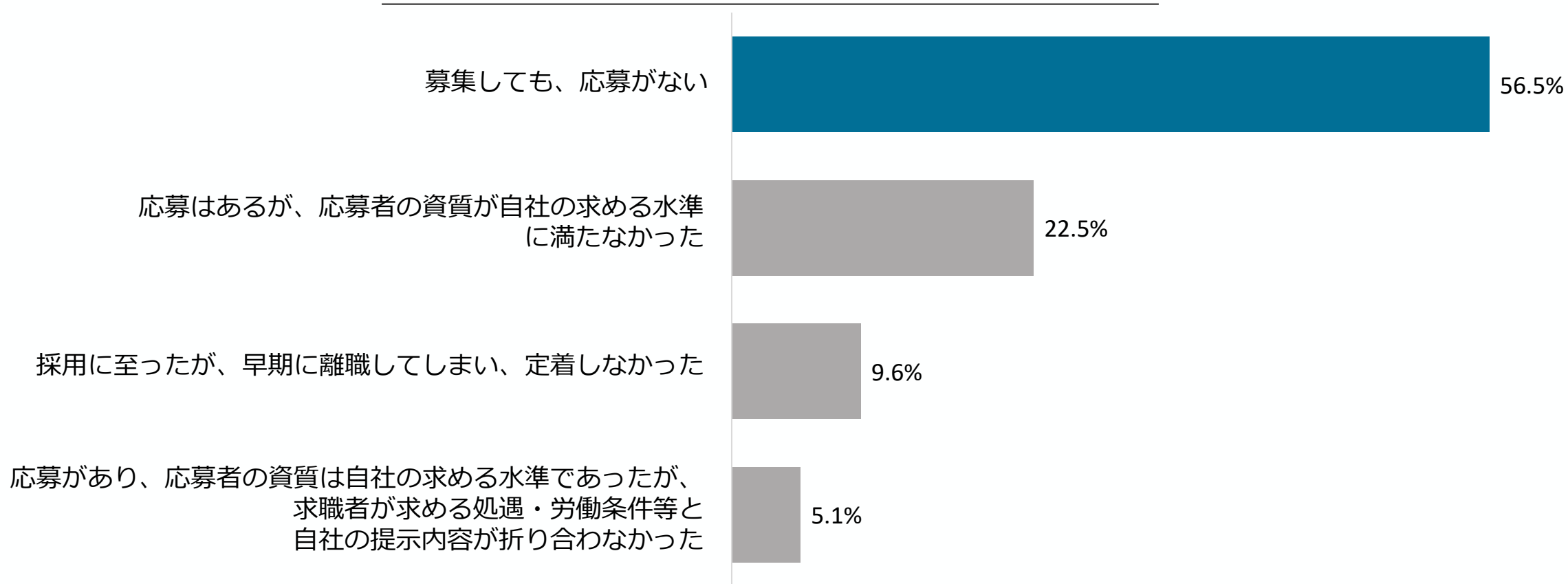


(出所) 日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」を基に経済産業省が作成。

人手不足と企業の対応 | 採用に関する現状

- 人手不足を契機に求人募集を始めた企業のうち、6割弱が募集に対する応募がなく、また2割程度が自社の求める水準を満たす人材の応募がないと答えるなど、**採用により人材の量的、質的充足を求めることは難しい状況**である。

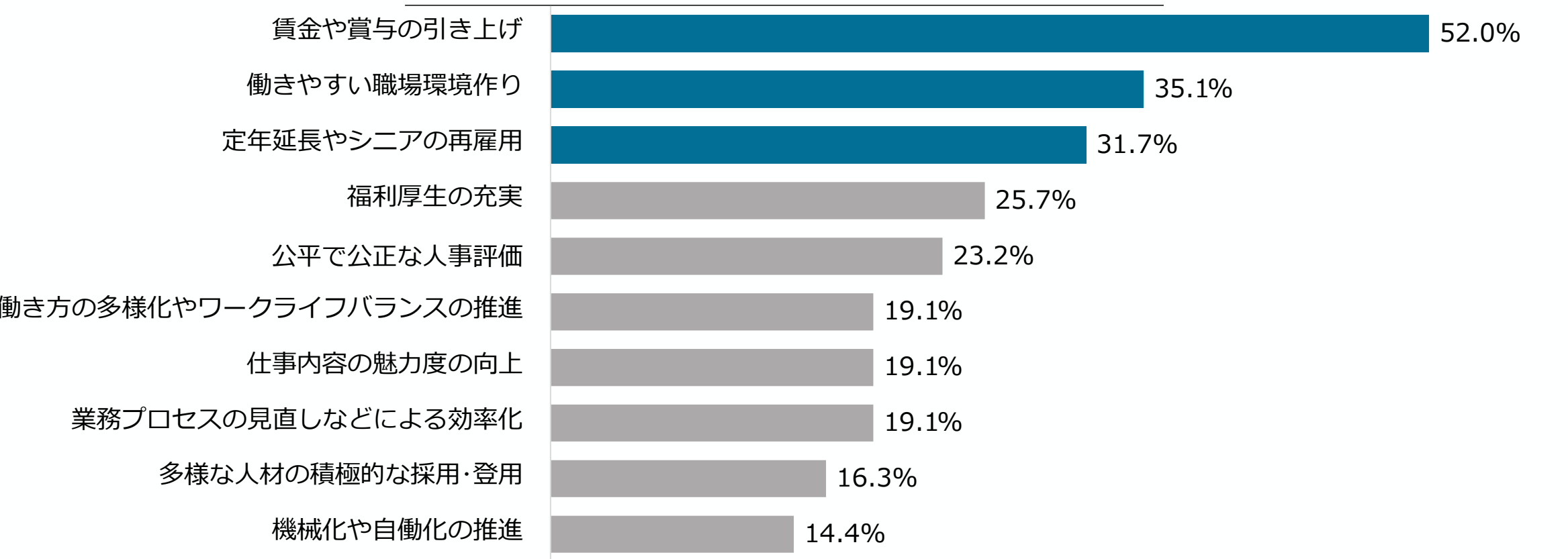
人手不足を契機として求人募集した際の状況



人手不足と企業の対応 | 人手不足でない企業の対応

- 人手が不足していないと考える中小企業のうち、5割以上の企業が賃金や賞与の引き上げ等の賃上げ施策に取り組んでおり、3割以上の企業が働きやすい環境整備や高齢者雇用などに取り組んでいる。

人手が不足していない中小企業のその要因



(注) 株式会社帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート（調査期間2023年5月12日～16日）」
本調査全体における有効回答数は1,033社。人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答の集計のうち、上位10項目について表示してる。「人手が不足していない」と回答した346社のうち、中小企業319社分を集計。ここでの中小企業は、中小企業基本法上の中小企業者を指す。

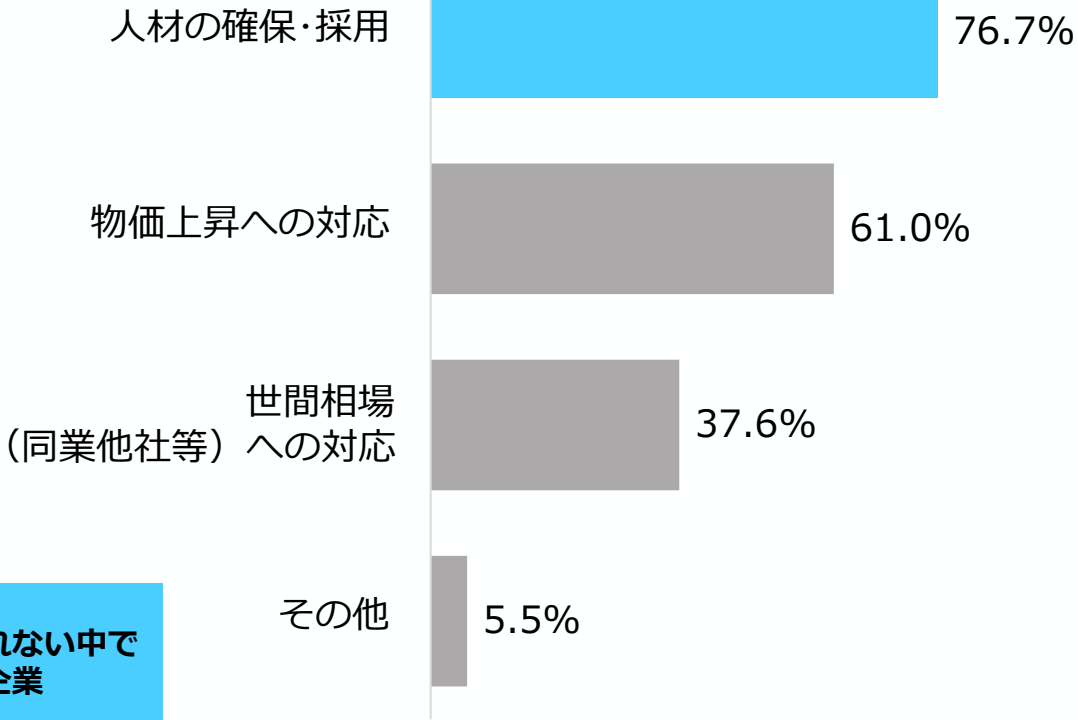
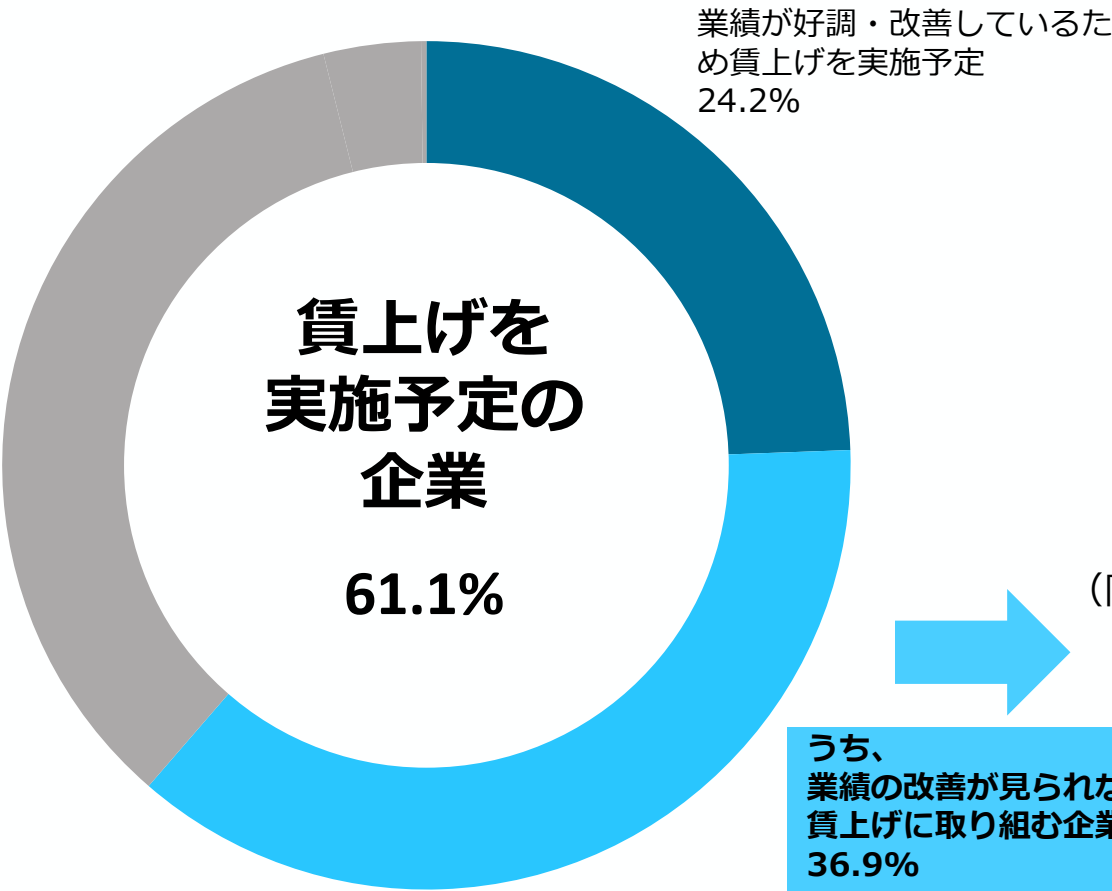
(出所) 経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料5 少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年2月20日）

人手不足と企業の対応 | 賃上げ施策の取組状況

- 人手不足が大きな課題となるなかで、賃上げを実施予定の企業は6割を超えている。
- 業績が上がらない中でも賃上げに取り組む企業は4割を超えているが、大きな目的は人手不足への対応である。

中小企業における賃上げの実施予定（2024年）

業績が上がらない中でも賃上げを実施する理由（2024年）



（注） 左図は、2024年の賃上げについて「業績が好調・改善しているため賃上げを実施予定」「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」と回答した企業の割合。「現時点では未定」「賃上げを見送る予定（引き下げる予定の場合を含む）」と回答した企業および、無回答の企業はグレーで表記。
右図は、2024年の賃上げ実施予定について「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」と回答した企業が回答。
（出所）日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」（2024年2月14日）より経済産業省作成

人手不足と企業の対応 | 賃上げ施策の効果

- 労働政策研究・研修機構の調査によると、一定の賃金水準を確保することは人手不足対策に向けて一定の効果をもたらす。
- ただし、時間外労働を行わせることは人手不足対策にマイナスに寄与し、人材流出につながる可能性がある。

小売・サービス事業所の人手不足への対応の効果

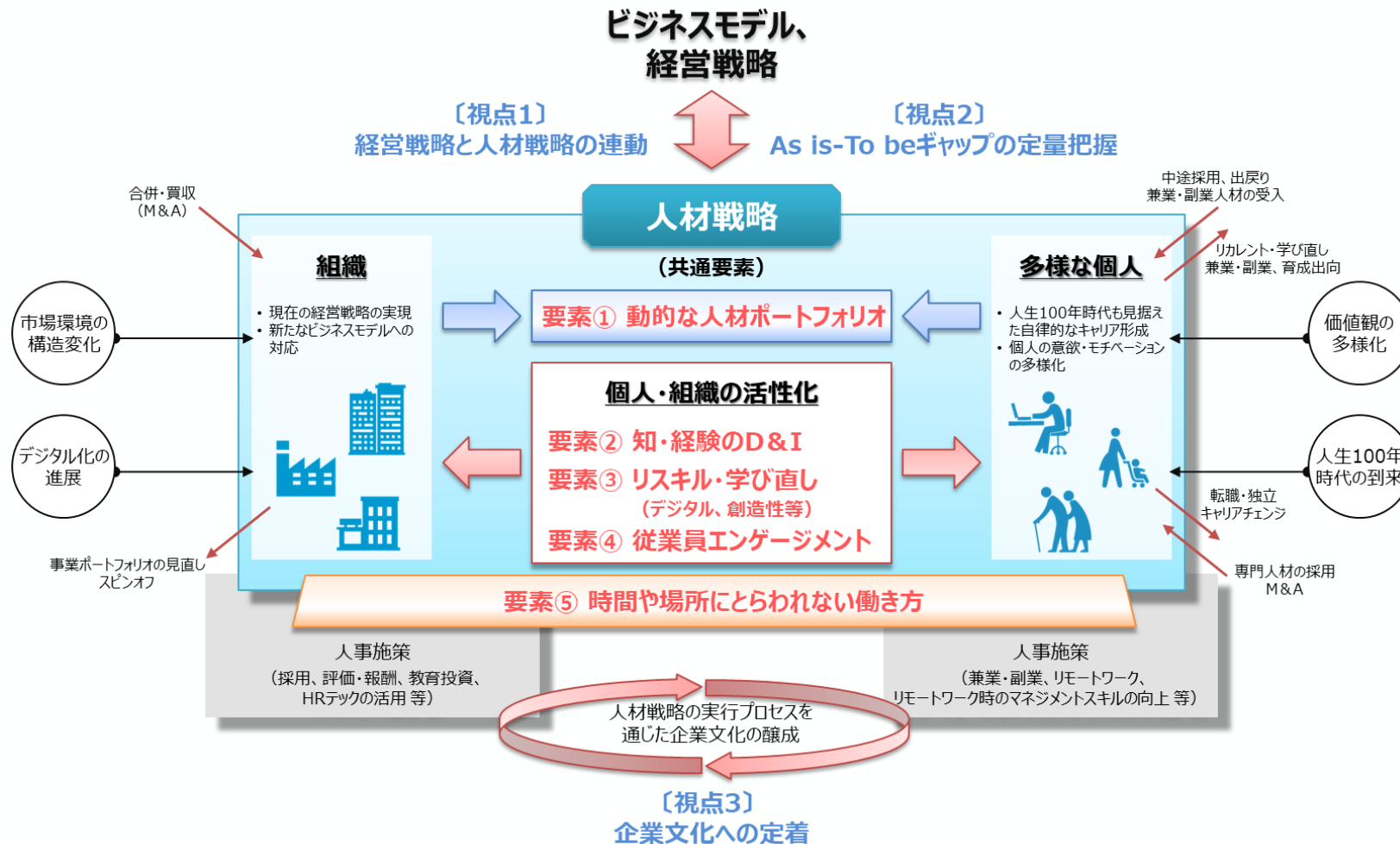
- 賃金水準の確保（正社員であれば月給20万円以上、パート・アルバイトであれば時給1,500円以上）は、人手不足対応として一定のプラスの効果。また、正社員には、有給休暇の取得促進も有効。
- 時間外労働は、人手不足緩和にマイナスの影響の可能性。

	人手不足緩和への効果	
	正社員	パート・アルバイト
賃金水準の確保 (正社員:月給20万円以上、 パート・アルバイト:時給1,500円以上)	+*	+**
有給休暇取得率20%以上	+***	
時間外労働20時間以上	-***	-***
情報通信技術(ICT)の設備投資(個数)		
研修や労働環境の整備(個数)	+**	
給与制度などの労働条件の整備(個数)	+*	
事業運営の改善(個数)		
人材確保・採用に関する取組(個数)	-***	-***
サンプル数	2,397	1,999

(注) 元データは、労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付 政策統括室にて独自集計。
「***」は1%水準で有意、「**」は5%水準で有意、「*」は10%水準で有意であることを示す。
(出所) 厚生労働省「労働経済の分析－人手不足への対応－」(厚生労働省)より抜粋

人手不足と企業の対応 | 従業員エンゲージメントの位置づけ

- 人的資本経営とは、人材を使えばなくなる「資源」ではなく、人材を「資本」として捉え、その価値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経営のあり方。人材版伊藤レポートでは、人材戦略を経営戦略と連動させ人的資本経営を進めるためのフレームワークとして、3つの視点・5つの要素からなるフレームワーク（3P5F）を示している。
- 経営戦略と連動した人材戦略を進める上で、多様な社員が能力を十分に発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境の整備、すなわち従業員エンゲージメントを高めることが重要となる。



(参考) 3つの視点、5つの要素

3つの 視点

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

5つの 要素

要素1

動的な人材ポートフォリオ

要素2

知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

要素3

リスキル・学び直し

要素4

従業員エンゲージメント

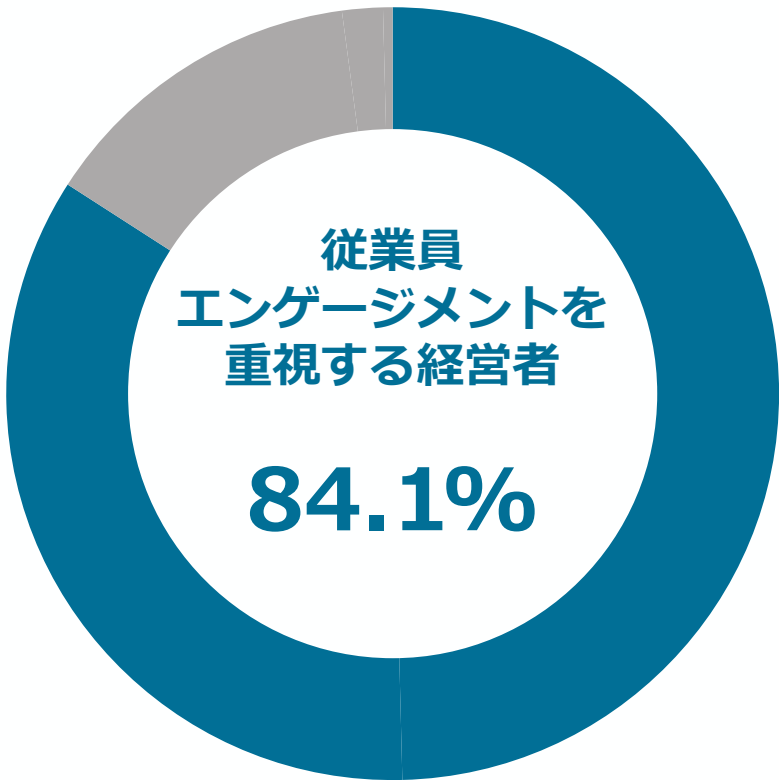
要素5

時間や場所にとらわれない働き方

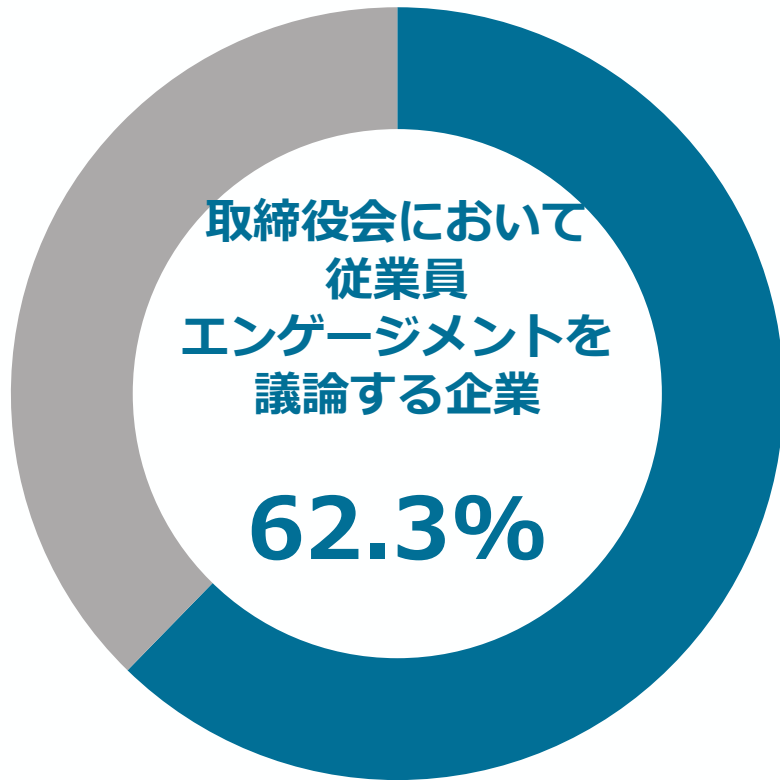
人手不足と企業の対応 | エンゲージメントに対する経営層の認識

- 従業員エンゲージメントが重要だと考える経営者の割合は8割を超え、また取締役会でも6割以上の企業が従業員エンゲージメントについて議論を行うなど、経営層の高い関心がうかがえる。

従業員エンゲージメントに対する経営者の認識



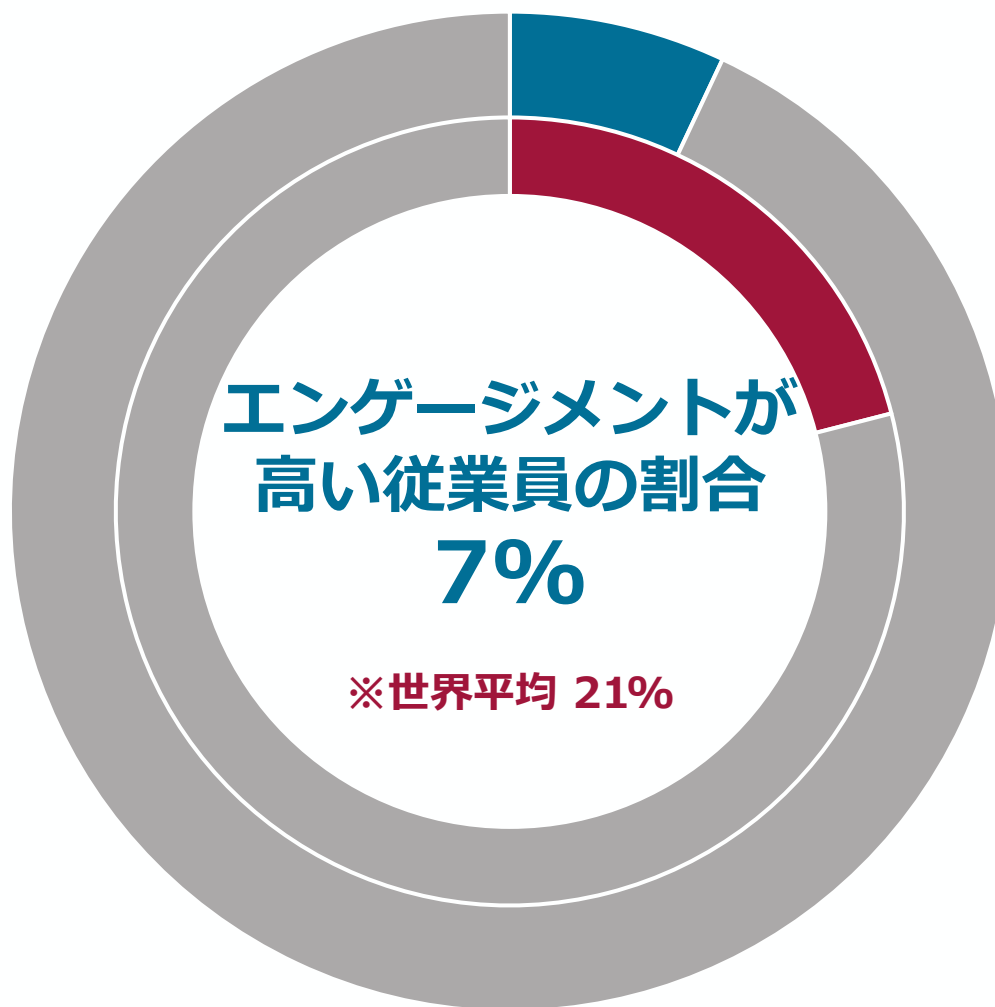
取締役会における議論状況



(注) 左図は「従業員のエンゲージメント向上に対する自社内での重視度合い」について「とても重視している」「やや重視している」と回答した経営者を「重視している経営者」、「どちらともいえない」「あまり重視していない」「全く重視していない」と回答した経営者を「重視していない経営者」として整理。
(出所) 左図は株式会社NTT ExCパートナー「従業員エンゲージメントの実態調査（2024年）」、右図は人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する調査（2024年）」より事務局作成

人手不足と企業の対応 | 日本における従業員エンゲージメント

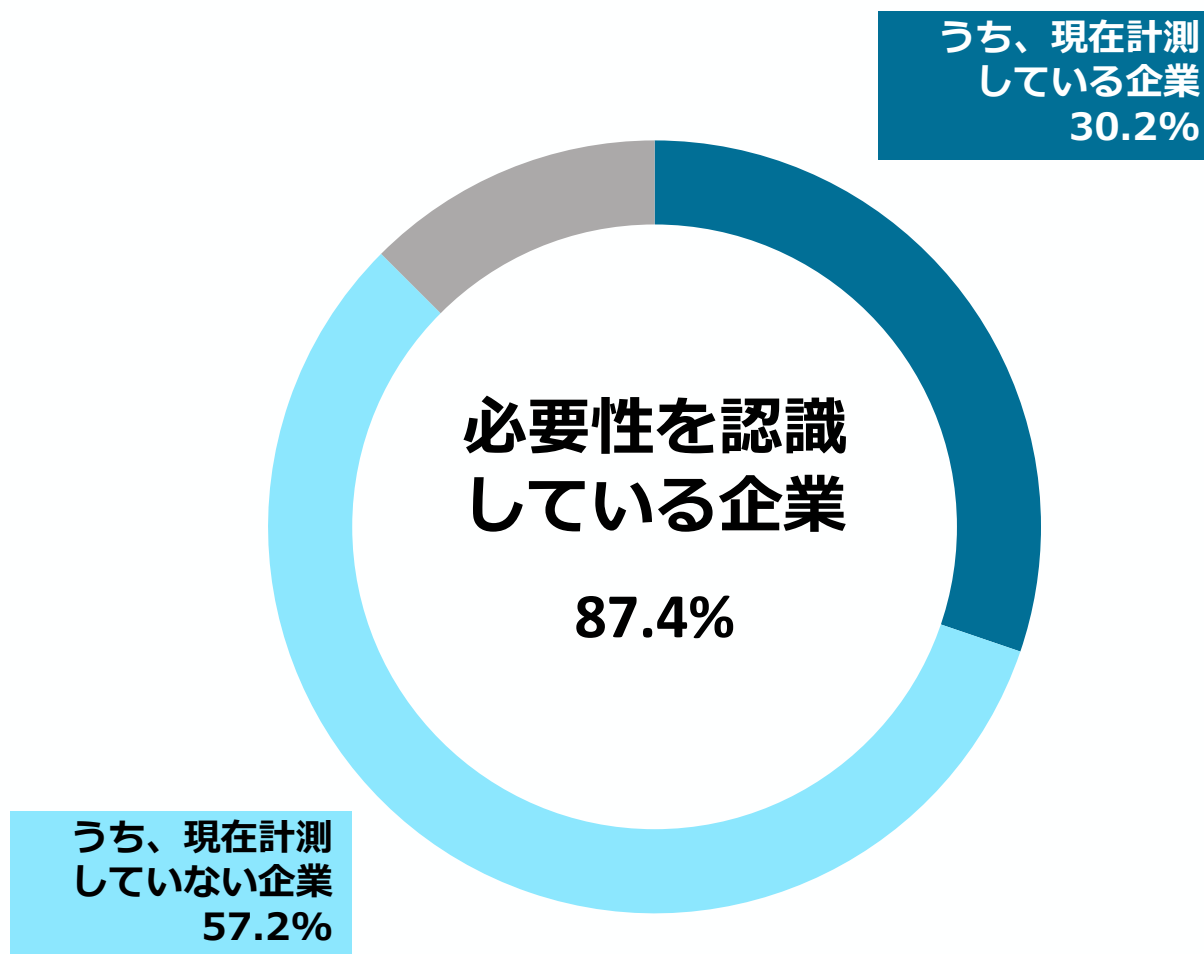
- 経営者の高い関心の一方で、日本企業においてエンゲージメントが高い従業員の割合は7%と、国際的に見てもかなり低い水準にある。



人手不足と企業の対応 | 中小企業におけるエンゲージメントの測定

- 従業員エンゲージメントの測定の必要を感じている中小企業は9割近くにのぼるが、実際に測定できている企業は3割程度にとどまる。

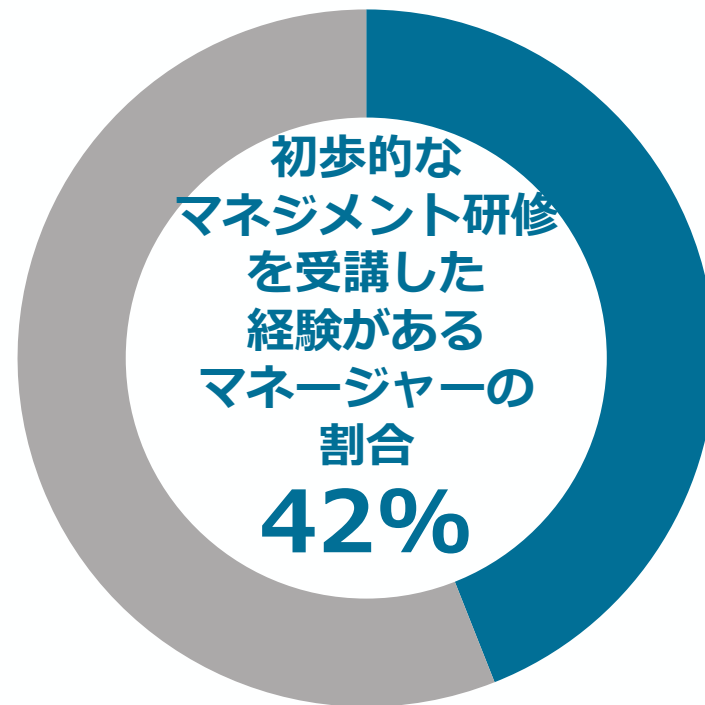
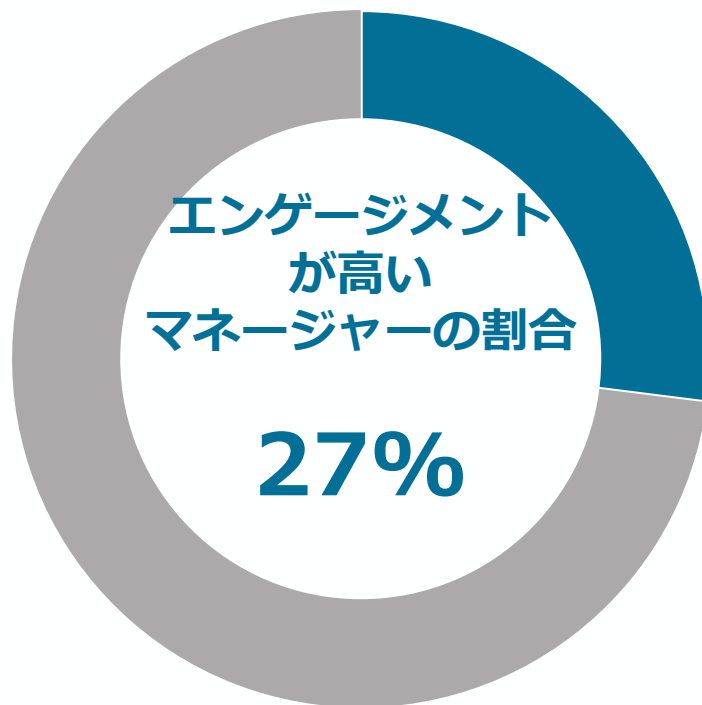
従業員エンゲージメントの測定に対する中小企業の認識



人手不足と企業の対応 | マネージャーのエンゲージメント

- Gallup社の調査によると、組織長などのマネージャー社員においてエンゲージメントが高い社員の割合は3割にとどまる。
- また、初歩的なマネジメント研修を受講したことのあるマネージャーの割合は5割に満たないことから、まずは初歩的なマネジメント研修を実施することが、マネージャーの悩みを解消しマネージャー、あるいは組織全体のエンゲージメント向上に寄与する可能性がある。

一般的に、従業員エンゲージメントの向上においては、現場のマネージャーが重要な役割を果たす

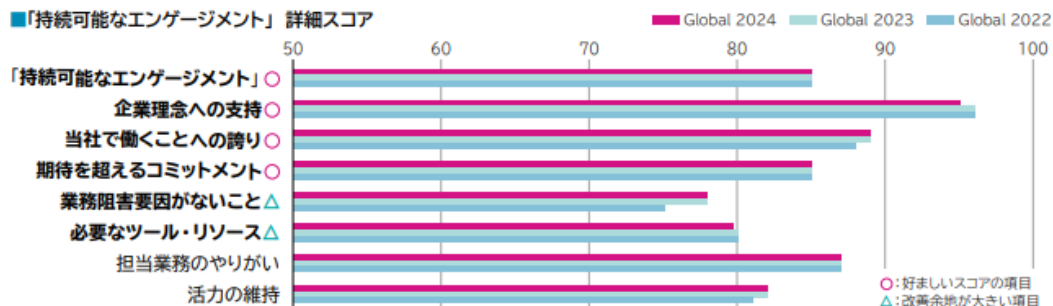


マネージャーのエンゲージメント改善や、マネジメント研修により、従業員エンゲージメントの改善、経営戦略と人材戦略の連動に有効である可能性がある

(参考) エーザイ株式会社による事例

- エーザイグループでは、グローバルエンゲージメントサーベイの結果を、各地域・部門の組織長が分析を行い、各組織における現場のマネジメントの改善に役立てている。

エンゲージメントサーベイの結果



各組織の部門長が
自組織の課題と
解決策を検討

各組織における打ち手

EMEA / 世界で活躍するエーザイグループの仲間たち
グローバルエンゲージメントサーベイの分析結果と打ち手〈EMEAリージョン〉



常務執行役
EMEAリージョン プレジデント(兼)
エーザイ・ヨーロッパ・リミテッド チェアマン& CEO
Gary Hendler

PROFILE

ガリー・ヘンドラー ● 製薬業界での34年にわたる経験を有し、2社の多国籍製薬会社において、グローバル、リージョン、およびカントリーレベルの責任者として営業部門を指揮し、フランス、南アフリカ、オランダ、英国などで幅広い治療技術を担当してきました。リーダーとして大切にしているのは、組織の文化を醸成・発展・進化させること、エーザイの理念であるヒューマン・ヘルスクエアが浸透し、真に理解されること、そしてすべての決断と行動において患者様とそのご家族を最優先することです。

今回のサーベイ結果を踏まえて

「持続可能なエンゲージメント」の総合評価は、今回も一貫して高い結果となり、グローバルおよび外部のベンチマークを上回りました。サーベイの各カテゴリーでは、重点的に取り組む分野が確認されています。前回の結果を踏まえ、3つのカテゴリーで集中的に取り組んできました。

2024年度において「リーダーシップ」は重要テーマの一つでした。欧州のレカネマブ承認プロセスが遅延したことにより、社員に多大な忍耐と信頼が求められる一年となりました。こうした背景から、EMEAの全マネージャーが「リーダーシップ」を目標に掲げ、2024年度におけるリーダーシップの役割を明確に位置づけました。特に重点を置いたのが、社員一人ひとりが会社の成功にとって重要であると理解することでした。

「タレントマネジメント」の分野では「自分の成長は自分が主導」キャンペーンを実施し、社員の誰もが今

り成長できること、またエーザイがそのためのツールキットを提供していることを伝えました。2025年度も引き続き、成長の原動力は社員自身であるという共通理解の醸成に努めます。

「パフォーマンスマネジメント」のカテゴリーを改善するため、社の給与・福利厚生体系の透明性を高めることに注力しました。そのために、2025年度からの社員レベルでの利用に向け、2024年度は関連するベンチマークデータを特定しました。EMEAレベルに加え、各国でもフォーカスグループを設置しました。

2024年度の調査では、強みとさらに改善できる分野が確認できました。私たちのエンゲージメントと強みは、2025年度に待ち受ける課題を乗り越える力となり、各国およびEMEAレベルでさらなる成果を目指す取り組みを支えていくでしょう。

■EMEA 2024年度重点分野

リーダーシップ
ビジネスの優先事項の進展
● 人間味のある文化
● 会社のビジョンと戦略の透明性
情報とコミュニケーション
● すべての関連情報が迅速にビジネスに届くよう、コミュニケーションを強化・改善

タレントマネジメント
● 現在のリーダーシップ開発プログラムの見直し
● 成長に向けた対話、会話と個人成果・チーム成功を称えることをマネージャーに奨励
● 自分自身の成長にオーナーシップを持つ文化の醸成

パフォーマンスマネジメント
2025年度アプローチ
● 「パフォーマンス」から、進捗・成長のレビューへ
● モチベーション行動モデルの迅速性と価値を向上
エーザイの社員価値に関する一貫したコミュニケーションの構築

人手不足と企業の対応 | 人事制度や業務の改革に取り組む企業

- 中堅・中小企業においても、人事制度改革や業務の見直しなどに取り組み、採用人数や売上の増加、生産性の向上等の効果を生み出す企業が見られる。

A社

(従業員数100～300人)

- 現副社長の就任後、従業員の自己肯定感と自律性を高めるため経営改革に着手。
- 経営への共感を高めるため2050年に目指すビジョンを策定したほか、個人別の5年間のビジョンを策定。
- また、男性優位の評価・任用の仕組みを改革し、基本給ベースでの賃金格差を0に。
- 結果として、5人の採用枠に798人が応募するなど、人材確保に大きな効果あり。

B社

(従業員数500人～1000人)

- 従前は人事機能が限定的な中小企業。事業拡大に伴い、組織の機能強化と仕組み化が必要に。
- 人材採用・育成のために人事制度を改定し、職務に基づく人事制度を導入。市場競争力がある報酬水準を設定。
- 人事制度改定後、売上は1.5倍、営業利益は2.7倍に増加。優秀な人材獲得にも効果あり。

C社

(従業員数50～100人)

- 創業から数十年が経過し、部門間対立などの内向きの企業風土が根付いたほか、環境の悪さから社員の1/3が離職する状況に。
- 社長が、退職者全員にヒアリングし、会社の課題を特定。
- 収益源となっていた業務でも、環境が悪い業務は取りやめた他、社員が裁量を持って働ける新規業務を創出している。
- こうした改善の結果、社員の離職は減少している。

(参考) A社の取組 ※従業員数100~300人

背景・課題

- A社が製造する機器は国内シェア80%を占め、海外27か国への輸出実績を持つ。
- 現副社長は、子育てをしつつ事業承継を決断。迷いながら経営に取り組んでいたところ、自己肯定感が与える影響や自律的な学びが子育てのみならず従業員育成にも重要と考え、経営改革に取り組んだ。

取組・成果

- 従業員の自己肯定感を向上させ、自律的な学びを促すことで中長期的な企業価値向上を実現するため、同社は①社員の経営への共感の醸成、②社員の内発的動機の向上、③女性を含む多様な社員が活躍できる組織作りの3点を推し進めてきた。
- ①経営への共感の観点では、国内市場が縮小する中で社内に後ろ向きな空気感が蔓延することを避けるため、自社の技術の棚卸しを行い2050年に自社が何を成し遂げたいかを表す「醸造を原点に、世界で微生物インダストリーを共創」する企業になるという前向きなビジョンを策定。
- さらに、ビジョン実現に向けて、業務革新、イノベーション、人材育成、デジタル化を主導する4つの全社横断の委員会を組織し、経営の直下に委員会を置くことでボトムアップとスピーディーな意思決定に繋がっている。
- ②内発的動機の観点では、社員一人ひとりが5カ年ビジョンを作成し、会社のビジョンとの掛け合わせの中で、それぞれの従業員が何をやりたくて、どんなスキルを身に付けていきたいかのコミュニケーションを仕組み化している。
- ③多様な社員の活躍の観点では、残業・出張の対応可否を理由に男性優位の評価・任用がなされていた仕組みを仕事の質で評価できるよう改善し、基本給ベースで男性に対する女性の平均賃金を100%としている。
- こうした取組の結果、5人の採用枠に798人が応募し、入社3年以内の定着率も96.7%となるなど人材の確保に高い効果が出ている。

(参考) B社の取組 ※従業員数500～1,000人

背景・課題

- 同社は、創業社が社長を務め、技術力に強みを持つ中小企業であった。技術投資は進んでいた一方で、中長期的な人材育成はできておらず、また目標管理制度も形骸化するなど、人と組織の成長に向けた人事施策が不足。
- 組織規模の拡大に伴い、創業社長だけで会社全体を管理することが難しくなる。現社長への交代時に、組織の機能強化と仕組み化、これを担う人材育成、および会社の規模拡大に伴い人材の採用も課題に。

取組・成果

- 人材育成・採用競争力強化のために人事制度を改定。職務に基づく人事制度を導入し、報酬水準も市場競争力があるものに改定。
- 新人事制度では、社員にわかりやすいシンプルな人事制度を構築。また、管理職の役割の50%を部下の育成に位置づけた。これにより、制度運用が効率化し、部下の育成のための面談など本来注力すべき業務に集中できるようになった。
- 経験者採用においても、役割を明確化し、市場水準に沿った報酬を提示することで優秀な人材の採用が可能に。社内でも、役割を定義し、その役割を果たすことで人材が輝くという考えが定着。
- 結果論だが、人事制度の改定後、売上は1.5倍、営業利益は2.7倍に増加。優秀な人材獲得にも効果を実感。

(参考) C社の取組 ※従業員数50～100人

背景・課題

- 同社は、現社長の祖父が設立し、祖父のカリスマ性により現在の規模となったものの、創業から数十年が経過し、営業部門と製造部門の対立があるなど、企業風土が内向きになってしまった。
- また、業務特性上長時間労働になりやすい面もあり、そうした環境の悪さから、長年勤めた職人の離職が後を絶たず、社員の3分の1が離職するといった状況にあった。

取組・成果

- 職人の離職に危機感を持った現社長が、退職を選んだ従業員全員に対してヒアリングを実施し、自社の課題を洗い出した。
- まず、長期間の泊まり込みが求められるなど、環境の悪さから社員の離職が目立っていた業務について、会社の収益源となっていた業務ではあったが、業務の取りやめを決断。また、ジャンル問わず本を無制限に購入できる制度、6月は祝日がないため「休みたいの日」を設ける、制服を廃止するといったユニークな福利厚生で前向きに働ける環境づくりに取り組んでいる。
- また、業務を通じて「ワクワク」してもらうため、今までの業務に加えて、新しい分野での新製品の開発や、地域に向けたイベントの実施など社員が裁量を持って働くことができる業務を創出した。
- 「やりたいを叶える」をビジョンに掲げ、社員のやりたいことを起点として社内環境の改善や新製品の開発を推進している。さらに、社長自身のネットワークを活かして、外部からスタートアップ出身の社員や、行政機関出身の社員を外部から採用している。
- こうした取組の結果、離職者は減少し、社員数は増加に転じたほか、新規ビジネスで外部の賞を受賞するなど事業の成功にもつながっている。

本日は話したいこと

1. 人手不足と企業の対応

2. 人的資本経営コンソーシアムの概要

人的資本経営コンソーシアムの概要

- 人的資本経営コンソーシアムは、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として、2022年8月に設立。2025年9月1日現在の会員企業数は648者に拡大。

持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営

経営戦略と連動した 人材戦略の**実践**

具体的にどのように実践し、
企業価値向上につなげればよいか

人的資本情報の**開示**

具体的にどのように情報を可視化し、
ステークホルダーに伝えればよいか



人的資本経営コンソーシアム

(2022年8月25日設立)

実践と開示の両輪で、
企業間での先進事例の共有や企業間協力に向けた議論、
投資家との対話を行う

(参考) 人的資本経営コンソーシアム第1期の主な活動成果

「好事例集」の公表

46社の先進事例を掲載。



ISSBへの意見書の提出

IFRS財団ISSBによる情報要請に対し、会員の意見を集約した意見書を提出。

(意見書のポイント)

- 開示基準は、独自性のある開示が可能なものとなることが望ましい。
- その上で、企業価値を向上させるために共通して重要な要素がある場合には、企業間比較を容易にするために個別の開示指標を設定することを検討すべきである。

企業間連携プロジェクトの始動

副業・兼業のような一社に閉じない取組や、AI人材育成のような多くの企業に共通する課題が存在するため、コンソーシアム内において試行的に実施。

- ① 企業間相互副業
- ② 地域企業への副業派遣
- ③ 共同研修や相互の人材育成
- ④ クロスカンパニー・メンタリング
- ⑤ 健康経営アライアンス

(参考) 人的資本経営コンソーシアム第2期の主な活動成果

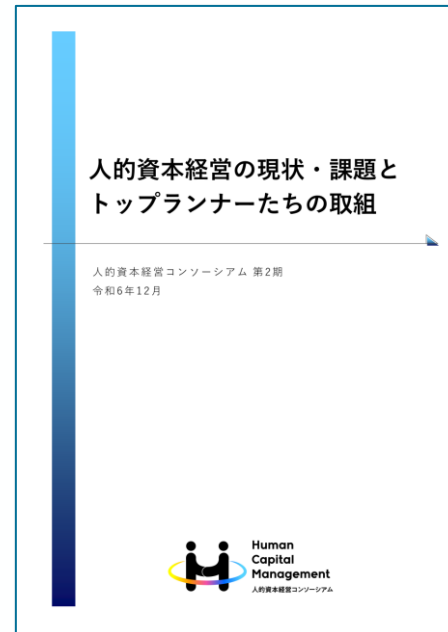
人的資本経営に関する調査結果の公表

会員企業の人的資本経営の進捗と課題を把握するため、人的資本経営の取組を28項目に細分化し、それぞれの進捗状況を6段階で評価。



「人的資本経営の現状・課題とトップランナーたちの取組」の公表

人的資本経営に関する調査結果及び19社の先進事例を掲載。



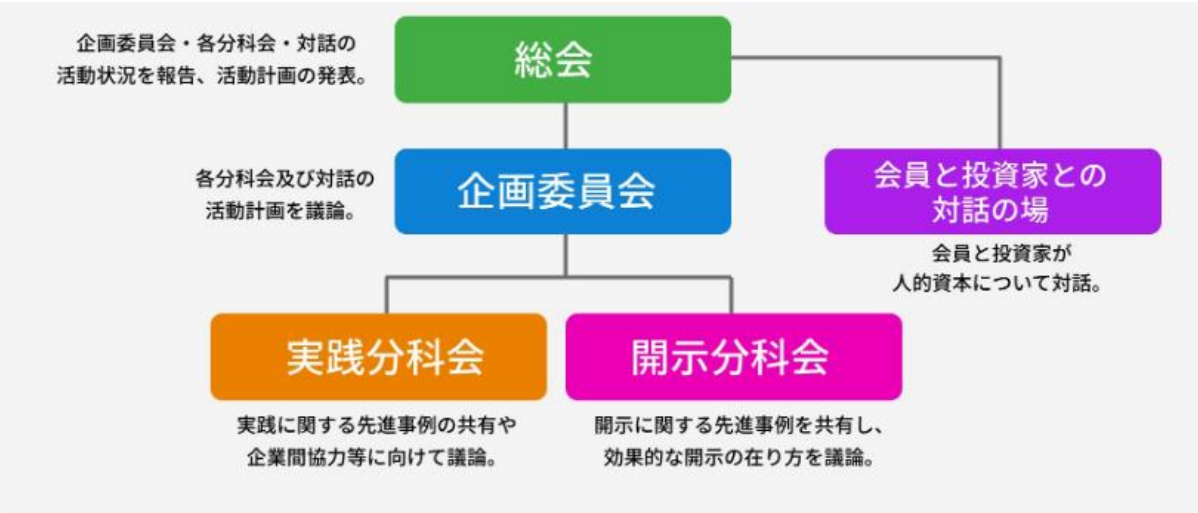
企業間連携プロジェクトの進展

第1期の取組のうち、一部取組について規模を拡大して展開。

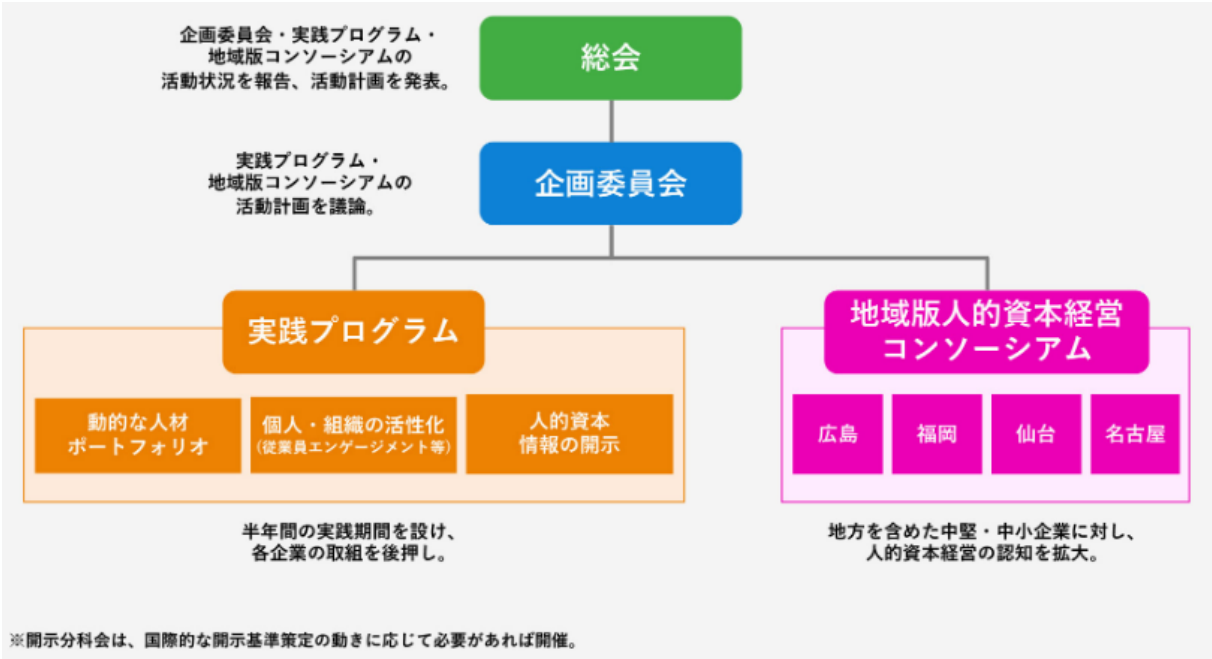
人的資本経営コンソーシアムの概要 | 構成

- 第2期までは、人的資本経営の実践及び開示について議論する実践分科会、開示分科会と、会員と投資家との対話の場を設置。
- 第3期では、コンソーシアムが設定した特定のテーマについて先進企業の取組事例を共有し、半年間の実践期間を設け各企業の取組の進捗をフォローする「実践プログラム」と、地方を含めた中堅・中小企業に対して、人的資本経営の認知を広げていくことを目指して、「地域版人的資本経営コンソーシアム」を設置。

第2期まで



第3期



地域版人的資本経営コンソーシアムの開催実績

- 地域版人的資本経営コンソーシアムは、広島・福岡・仙台・名古屋の4地域で開催した。
- 今後、人的資本経営コンソーシアム公式サイトにおいて、各回の資料やアーカイブ動画を配信予定。ぜひご確認いただきたい。

開催日時	開催地	テーマ	登壇者
5月21日（水） 14:00～16:30	広島	人手不足の解消に向けた人的資本経営 （女性活躍・ダイバーシティ中心）	麒麟ホールディングス株式会社 取締役副社長 CPO 坪井氏 株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原氏
7月7日（月） 14：00～16:30	福岡	人手不足や事業構造の転換に向けた 従業員の学び直し	株式会社日立製作所 執行役常務 Deputy CHRO 瀧本氏 小平株式会社 代表取締役社長 小平氏
8月22日（金） 13：00～15:30	仙台	人手不足の解消に向けた施策	三井化学株式会社 取締役 専務執行役員 安藤氏 株式会社つばめいと 代表者 山後氏
9月18日（木） 14：00～16:30	名古屋	従業員に選ばれる企業となるための 経営・人事施策	株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO 曾山氏 筒井工業株式会社 代表取締役社長 前島氏