

第369回NRIメディアフォーラム

人的資本経営の未来

—日本企業と人材の関係性を変える—

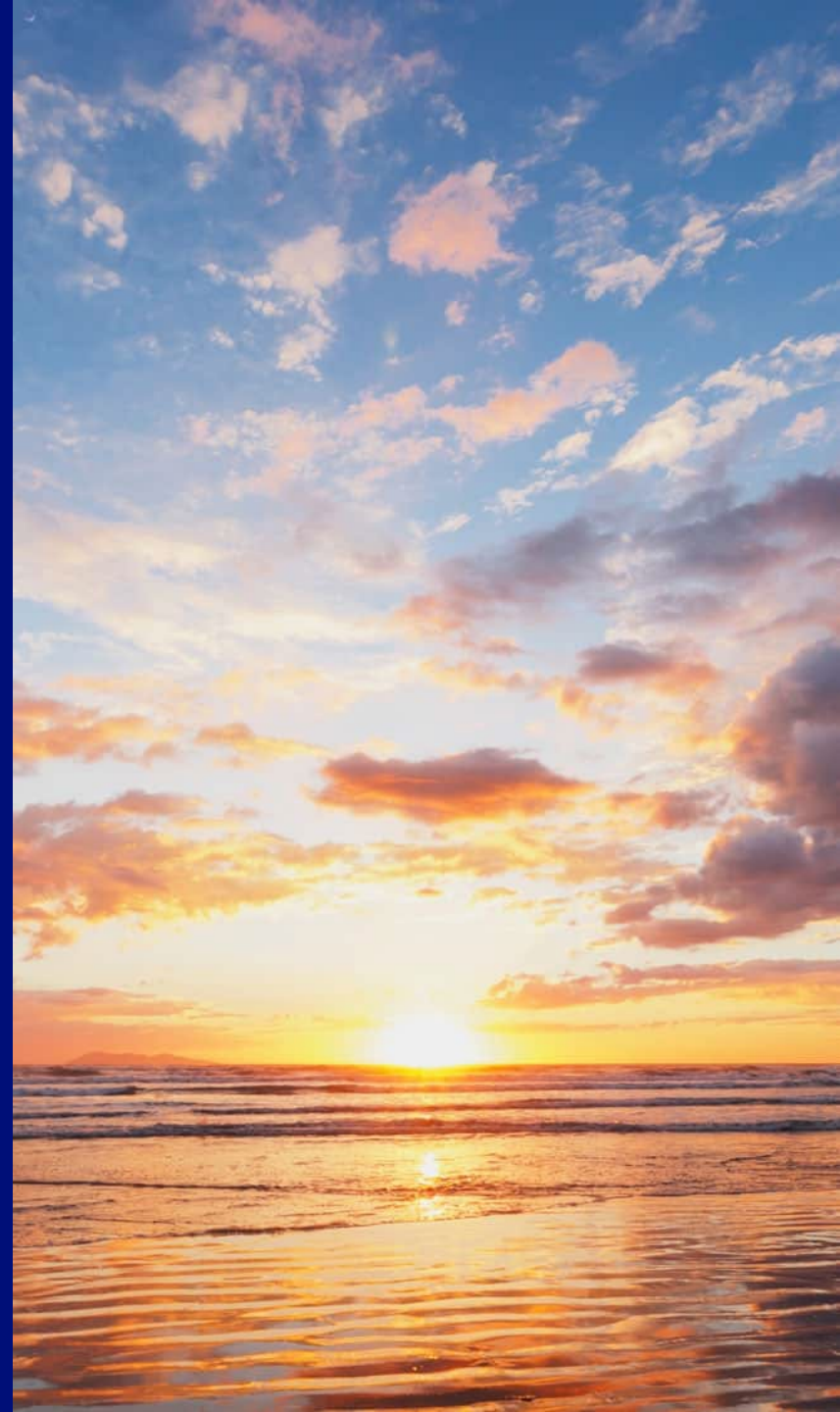
株式会社 野村総合研究所
コンサルティング事業本部 経営コンサルティング部
プリンシパル 松岡 佐知
シニアコンサルタント 岩田 紗季
コンサルタント 吉原 環

早稲田大学商学学術院 教授 久保 克行

2024年2月13日

NRI

Envision the value,
Empower the change



1

共同研究の背景と問題意識

2

調査結果まとめ

3

調査概要

4

日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題

5

「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性

6

総括

1. 共同研究の背景と問題意識

1. 共同研究の背景と問題意識 | 人的資本に関する政府ガイドライン等

2022年は国の方針が出揃い、日本の企業・組織にとって人的資本元年となった。
国は企業に対し、人的資本経営の実践と開示の両方に取り組むように求めた

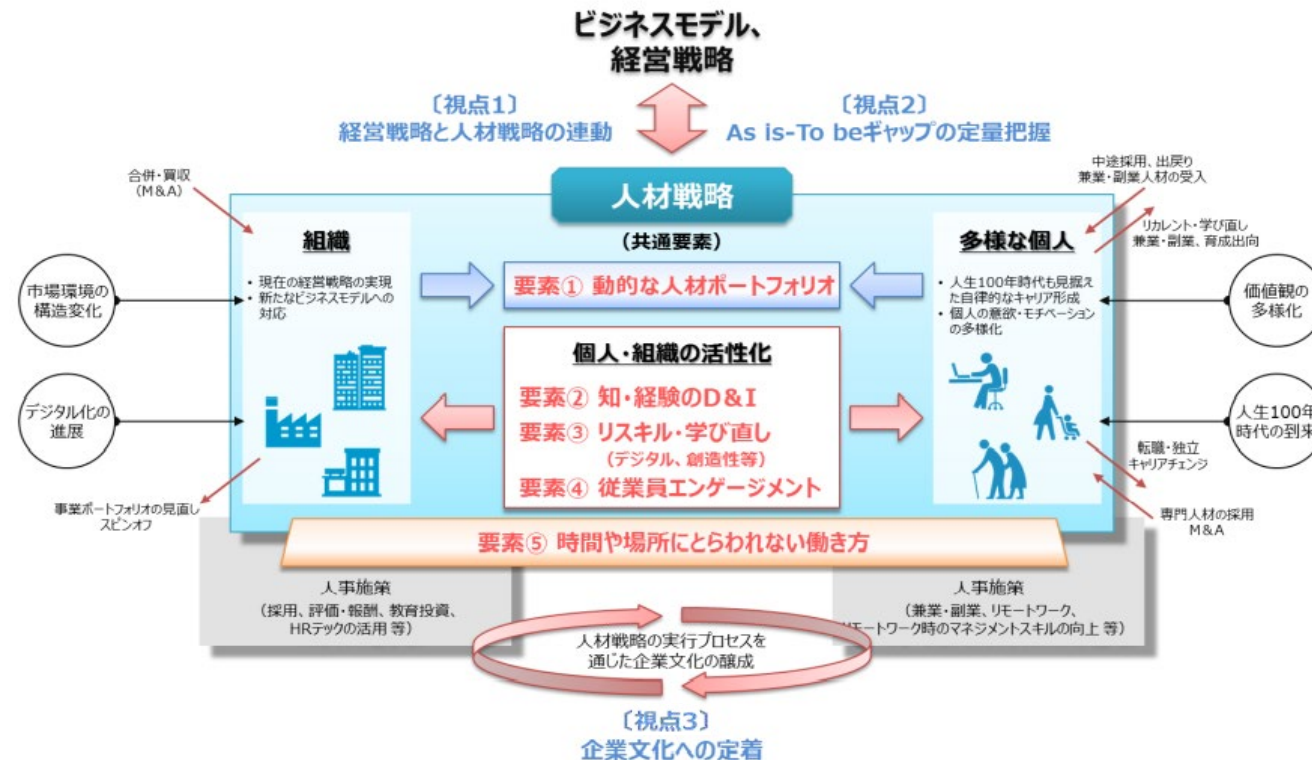
人的資本経営に関する主要政府ガイドライン等

	【実践】経営戦略と人材戦略の連携	【開示】人的資本の情報開示
解きたい課題	どのように実践し、 企業価値向上につなげればよいのか	どのように情報を可視化し、 投資家等のステークホルダーに伝えればよいのか
HOW	2020年9月 人材版伊藤レポート 2022年5月 人材版伊藤レポート2.0	2022年8月 人的資本可視化指針 等 ・男女の賃金の差異に係る情報公表等の人的資本関連事項の開示 ・有価証券報告書における人的資本に係る開示義務 企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令 (2023年1月31日施行) 等
人的資本経営とは、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 (経済産業省による定義)		

1. 共同研究の背景と問題意識 | 人的資本に関する政府ガイドライン等【実践】

人材版伊藤レポートは、日本企業の積年の課題であった経営戦略と人材戦略の連携について、3つの視点と5つの共通要素を提示し実践の道を示した人材ポートフォリオ構築など、経営戦略・人材戦略連携の具体策が一気に浸透

〈人材版伊藤レポート〉人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



※D&I：ダイバーシティ&インクルージョン

出典：経済産業省「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～」（2020年9月）

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930_report.html

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 共同研究の背景と問題意識 | 人的資本に関する政府ガイドライン等【開示】

指針は、経営戦略と人材戦略の統合的ストーリー（「独自性」）と定量的データ（「比較可能性」）の両方を開示するよう求めているが、投資家は特に戦略を実行するための人材調達方法の説明を求めている

「経営戦略と人材戦略の統合的ストーリー構築」
+
「比較可能データの継続的开示」

政府指針目次

<目次>

1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて（背景と指針の役割）

- 1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待
- 1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略
- 1.3. 指針の役割（「人材版伊藤レポート」との相乗効果）

コラム①：人的投資と企業価値向上のつながり（イメージ）
コラム②：ステップ・バイ・ステップでの開示

2. 人的資本の可視化の方法

- 2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること

コラム③：自社が強調したい価値と投資家からの期待のギャップの克服

- 2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化

（フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築）
① 価値協創ガイダンスの活用
② IIRCフレームワークの活用

- 2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示
（統合的なストーリーの開示内容への落とし込み）

コラム④：FRC（英国財務報告評議会）の人的資本に関する報告書の活用

- 2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的な内容の検討

① 自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標
② 比較可能性の観点から開示が期待される事項

- 2.5. 具体的な開示事項（定性的事項・指標・目標）の検討に際しての留意点

① 「独自性」事項と「比較可能性」事項のバランスの確保
② 「価値向上」と「リスク」マネジメントの観点の整理

コラム⑤：内外の労働市場の違いを踏まえた戦略と可視化
コラム⑥：可視化されていない強みのアピール
コラム⑦：セグメント別の可視化

3. 可視化に向けたステップ

- 3.1. 可視化に向けた準備（例）

- ① 基盤・体制確立編
 - ・ トップのコミットメント
 - ・ 取締役会・経営層レベルでの議論
 - ・ 従業員との対話
 - ・ 部門間の連携
 - ・ 人的資本指標のモニターと情報基盤の構築
 - ・ バリューチェーンにおける取引先等との連携 等
- ② 可視化戦略構築編
 - ・ 価値協創ガイダンスに沿った人的資本への投資・人材戦略の統合的ストーリーの検討
 - ・ 人材版伊藤レポート、人材版伊藤レポート2.0と相互的な参照と戦略立案
 - ・ 4つの要素の検討（FRCの報告書における「企業が自らに問うべきこと」の活用）
 - ・ 人的資本への投資のインプット・アウトプット・アウトカム：企業価値向上とのつながりの分析（逆ツリー分析） 等

- 3.2. 有価証券報告書における対応
- 3.3. 任意開示の戦略的活用

コラム⑧：進展する任意開示（統合報告書、健康経営等）

コラム⑨：英文開示の重要性

コラム⑩：人的資本に関する制度開示

付録① 人的資本：開示事項・指標集

付録② 人的資本：開示事例集

付録③ 参考資料集

① 「独自性」事項と「比較可能性」事項のバランスの確保

- 国際的な（細則的）開示基準や制度開示で要請される開示事項は、できるだけ多くの投資家や評価機関の企業間比較ニーズを意識したものとなる傾向がある。
- こうした開示事項については、それぞれの基準の目的を理解した上で、定義や算定方法、データの取得など、比較可能性に配慮した形での開示を進め、継続的に開示を行う体制を整えることが重要である。
- 一方、企業のビジネスモデルや競争優位の源泉が多様化する中で、比較可能な情報のみで企業の経営戦略や人材戦略を表現することはできない。企業は自社の戦略や取組を説明する独自の開示事項を検討することが必要となる。
- 例えば、研修やスキル向上のためのプログラムは、多くの投資家が関心をもつ項目である一方、各社のビジネスモデルや求める人材像に応じて内容は大きく異なる。自社固有の経営戦略・人事戦略と具体的な研修やスキル向上プログラム等を統合的なストーリーの中で結び付けながら、自社の目標や指標等を示していくことが重要である。
- 企業は、自社固有の人的資本への投資や人材戦略を表現し、モニターする上で必要となる独自性のある開示事項と、投資家が企業比較分析のために必要とする比較可能性のある開示事項の適切な組合せ、バランスを確保する必要がある。

研修等を自社固有の戦略に関連付けて開示している例

➤ A社は、統合報告書において、人材育成により目指す姿を図示した上で、人材育成に係る定量情報を記載。さらに、デジタル人材・グローバル人材育成のための研修内容・実績を記載

目指す姿	・ 「めざす社員像」と「めざす職場像」を関連付けた上で、それを支える「能力開発を支える仕組み（研修・自己研鑽）」と「組織の活性化」を図示
定量情報	・ 教育訓練投資額、社員一人当たりの研修時間 など
研修内容・実績	・ デジタル人材研修：デジタル研修（大学と連携）、システム×デザイン思考研修 ・ グローバル人材研修：海外派遣研修、グローバルリーダー、海外拠点雇用社員の出向

1. 共同研究の背景と問題意識 | 三位一体の労働市場改革の指針

骨太方針2023では、「リスキル」「職務給の導入」「成長分野への労働移動円滑化」の三位一体の改革により、構造的賃上げの実現を目指すとした。

三位一体の労働市場改革の指針

令和5年5月16日
新しい資本主義実現会議

1. 基本的考え方

○ 働き方は大きく変化している。「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきた。職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自分の意思でリスキリングを行え、職務を選択できる制度に移行していくことが重要である。そうすることにより、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務である。

○ これまでの我が国の賃金水準は、長期にわたり低迷してきた(先進国の1人あたり実質賃金の推移を見ると、1991年から2021年にかけて、米国は1.52倍、英国は1.51倍、フランスとドイツは1.34倍に上昇しているのに対して、日本は1.05倍)。この間、企業は人に十分な投資を行わず、個人は十分な自己啓発を行わない状況が継続してきた。

○ GXやDXなどの新たな潮流は、必要とされるスキルや労働需要を大きく変化させる。人生100年時代に入り就労期間が長期化する一方で、様々な産業の勃興・衰退のサイクルが短期間で進む中、誰しもが生涯を通じて新たなスキルの獲得に務める必要がある。他方で、現実には、働く個人の多くが受け身の姿勢で現在の状況に安住しがちであるとの指摘もある。

○ この問題の背景には、年功賃金制などの戦後に形成された雇用システムがある。職務(ジョブ)やこれに「確保されて」低いことに加_気があっても

○ 上記の視点を踏まえつつ、以下の改革を三位一体で進めることとする。

- ① リスキリングによる能力向上支援
- ② 個々の企業の実態に応じた職務給の導入
- ③ 成長分野への労働移動の円滑化

○ 人口減少に。態、年齢、性別を把握しな_{の昇任・昇給の実現のため}

2. 目標

- 三位一体の労働市場改革を進めることで、構造的賃上げを通じ、同じ職務であるにもかかわらず、日本企業と外国企業の間には存在する賃金格差を、国毎の経済事情の差を勘案しつつ、縮小することを目指す。あわせて、性別、年齢等による賃金格差の解消を目指す。
- また、我が国の場合、これまでは転職前後の賃金を比較すると、転職後に賃金が減少する傾向が見られた。内部労働市場と外部労働市場の形成とそのシームレスな接続により、転職により賃金が増加する者の割合が減少する者の割合を上回ることを目指す。
- 官民でこれらの進捗状況を確認しつつ、改革の取組を進める。

構造的賃上げ、内部労働市場と外部労働市場の接続により労働市場そのもののジョブ型化を進めることを目標とする

(2) 給与制度・雇用制度の透明性の確保

- 給与制度・雇用制度の考え方、状況を資本市場や労働市場に対して可視化するため、情報開示を引き続き進める。
- また、企業が有価証券報告書や統合報告書等に記載を行う際に参考となる「人的資本可視化指針」(昨年8月策定)についても、本指針の内容を踏まえ、年内に改訂する。

三位一体の改革と人的資本開示が連動していく

8. 国家公務員の育成・評価に関する仕組みの改革

見直しの対象として公的機関も含む

- 企業の労働市場改革を進めるためには、「まず隗より始めよ」の精神で、国家公務員の育成や評価に関する仕組みもアップデートするとともに、こうした動きを地方公務員や独立行政法人等にも波及させていくことが必要である。
- キャリアパスや求められるスキルについても、時代に合わせた再検討が必要である。社会問題の複雑化や技術の高度化に伴い、国家公務員には高いスキルや専門性が求められるようになってきている。こうした専門性も踏まえたキャリアパスを意識させる機会の設定や、制度の立案や現場における一定の経験のような国家公務員がキャリアを積むにつれて備えていく能力の整理など、キャリア形成を支援する取組を行っていく。

1. 共同研究の背景と問題意識 | 議論の軸は日本型vsジョブ型雇用システム

国の政策や企業の人材戦略の検討・策定においては、不足する人材を、日本型とジョブ型をどのように使い分けて調達するかが軸になっている

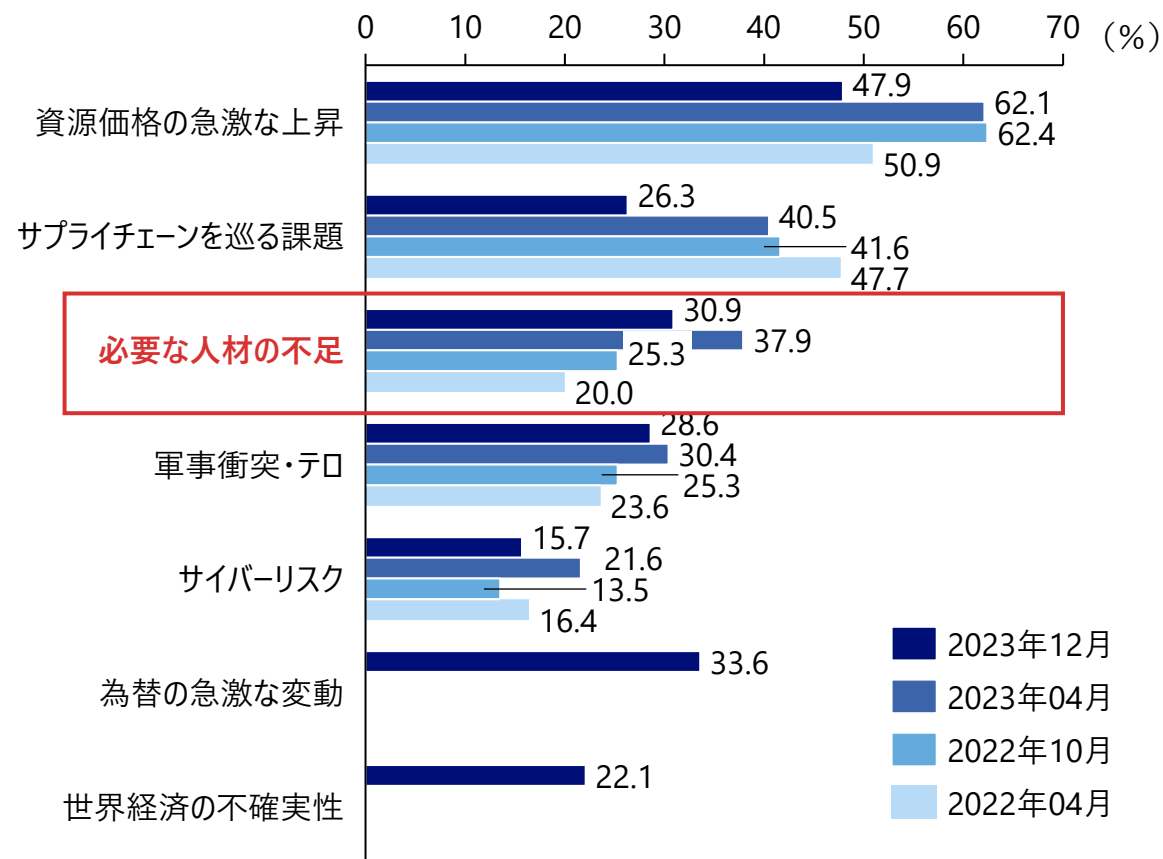
日本型・ジョブ型雇用システムの比較と日本企業の実態（使い分け）

	伝統的日本型雇用システム	ジョブ型雇用システム	日本企業のジョブ型人事制度の実態
人材調達 (採用)	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒一斉採用中心 ・定期ローテーション、玉突き人事等の内部労働市場中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部に加え、外部労働市場からも同様に人材を調達、随時採用 	
職種・コース	<ul style="list-style-type: none"> ・職務無限定 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務を限定（職務内容、職責等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・職種や階層により日本型とジョブ型の採用を使い分け ・使い分けの中でマネジメント人材とエキスパート人材の複線型人事制度導入は増加
報酬等 処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・能力、勤続年数属人的要素を反映 ・処遇が年功序列的、下方硬直的になりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務による（仕事基準） ・責任・成果や職務の市場価値等を反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・働きぶりと処遇のバランス向上という経営意向からジョブ型導入は増加（例 不活性中高年人材対応等） ・一方で異動のたびに厳密に処遇を上下させるようなジョブ型的処遇は、柔軟な人材配置を阻害するため行われない傾向
人材配置	<ul style="list-style-type: none"> ・人に仕事がついてくる（人基準） ・会社都合で異動可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務に対し人材をマッチングする（仕事基準） 	<ul style="list-style-type: none"> ・特に大企業では会社都合の内部人事異動が大勢。ただし、職域を予め明示したキャリア採用や専門職種・コースの設置、社内公募等ジョブ型的な取り組みが増えつつある
人材の キャリア 形成	<ul style="list-style-type: none"> ・長期雇用前提、社員は内部労働市場で会社の意向に従い自らのキャリアを形成（受け身） ・ゼネラリスト志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・随時離職、社員は常に内部および外部労働市場を視野に入れながら自律的に自らのキャリアを形成 ・スペシャリスト志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材が自己のスキル・能力向上に責任を負う「キャリア自律」を求める風潮が強い ・一方で、全社員の自律性が高まった結果として会社都合異動に依りなくなるような事態になれば、組織運営が成り立たないというジレンマを抱える
育成	<ul style="list-style-type: none"> ・採用時は誰でも経営幹部候補前提であり、長期的競争を行う（長期間の評価・選抜） ・OJTを中心に企業特長的な職務遂行能力を積む、長期的熟練 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用されたポストやトラックによりキャリアパスは異なり、内部的な成長機会が限られる ・OffJTも活用し、職務との関連性が高く、汎用的なスキル・能力の習得機会を与える 	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT中心の人材育成がデジタル化等、非連続的スキル・能力習得には有効でない点が問題化。OffJT強化等“人への投資”“リスキル”への取り組みが進みつつある ・一方で、経営幹部候補は中長期的内部選抜が中心
人事部の あり方	<ul style="list-style-type: none"> ・機能・権限・情報が人事部に集中 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事部とラインマネジメントが協働、ラインマネジメントのピープルマネジメントに関する権限・責任が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事の難易度が上がり、中央集権人事には限界 ・人事データ活用、人事機能デジタル化とラインマネジメントとの役割分担が求められる

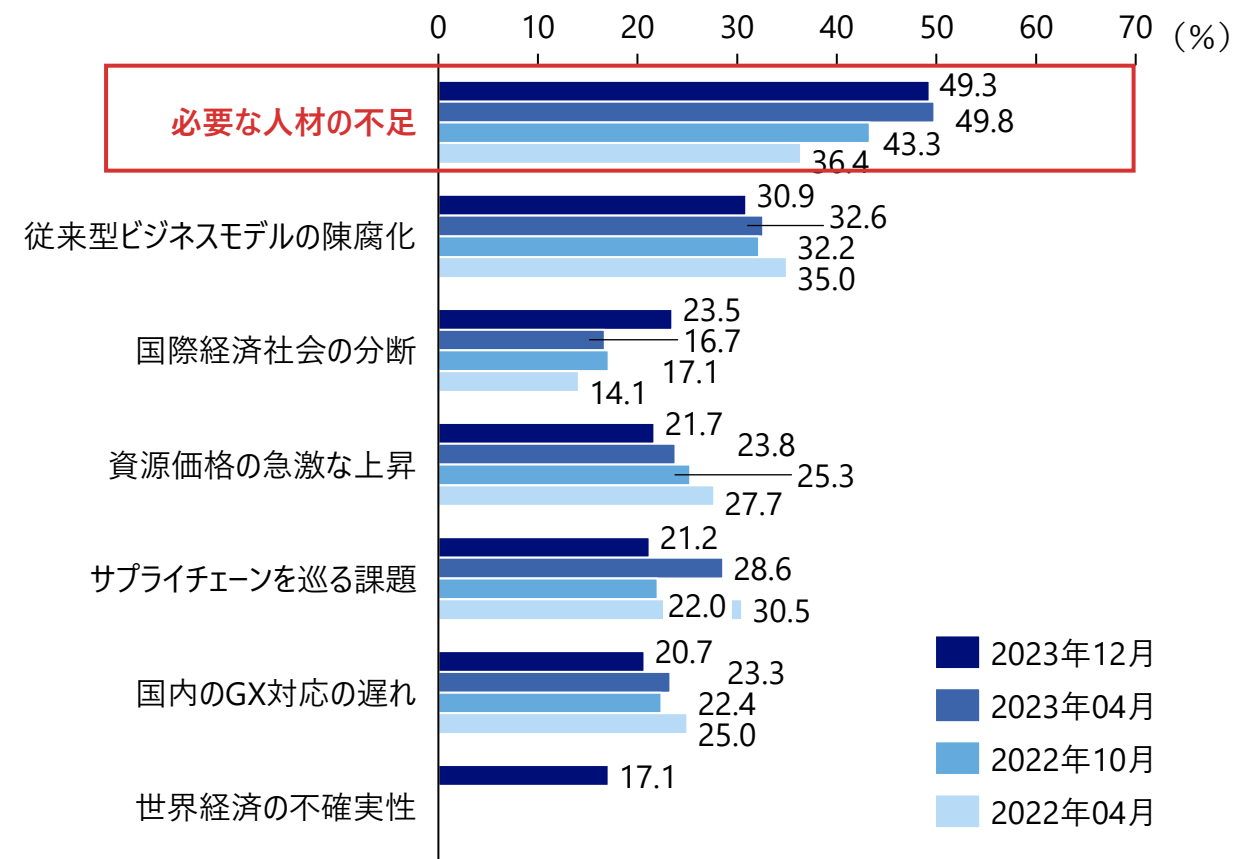
1. 共同研究の背景と問題意識 | 経営層の人材不足への問題意識の高さ

民間企業が重視するリスクの中で、「必要な人材の不足」が上位に定着、短期的・中期的なリスクとして捉える企業が増加傾向にある

今後の重要なリスク（短期：今後1年程度） ※最大3つまで



今後の重要なリスク（中期：今後2～5年程度） ※最大3つまで

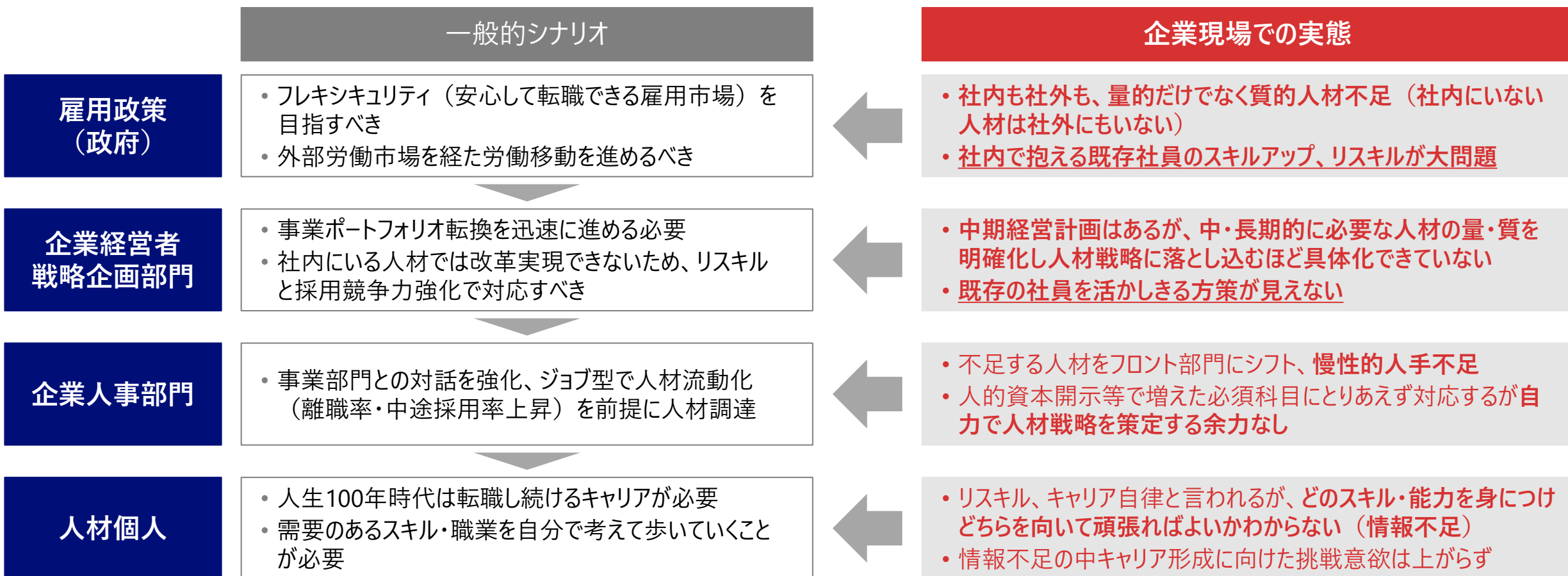


出典：日本経済団体連合会「政策要望等に関するアンケート調査」調査結果（2022年、2023年）よりNRI作成

1. 共同研究の背景と問題意識 | 労働市場改革の行方は不透明

国の指針は、不足人材の調達について雇用流動化を前提としたシナリオを提示するも、企業の人材調達について、具体的な取り組みの道筋が見えていない。

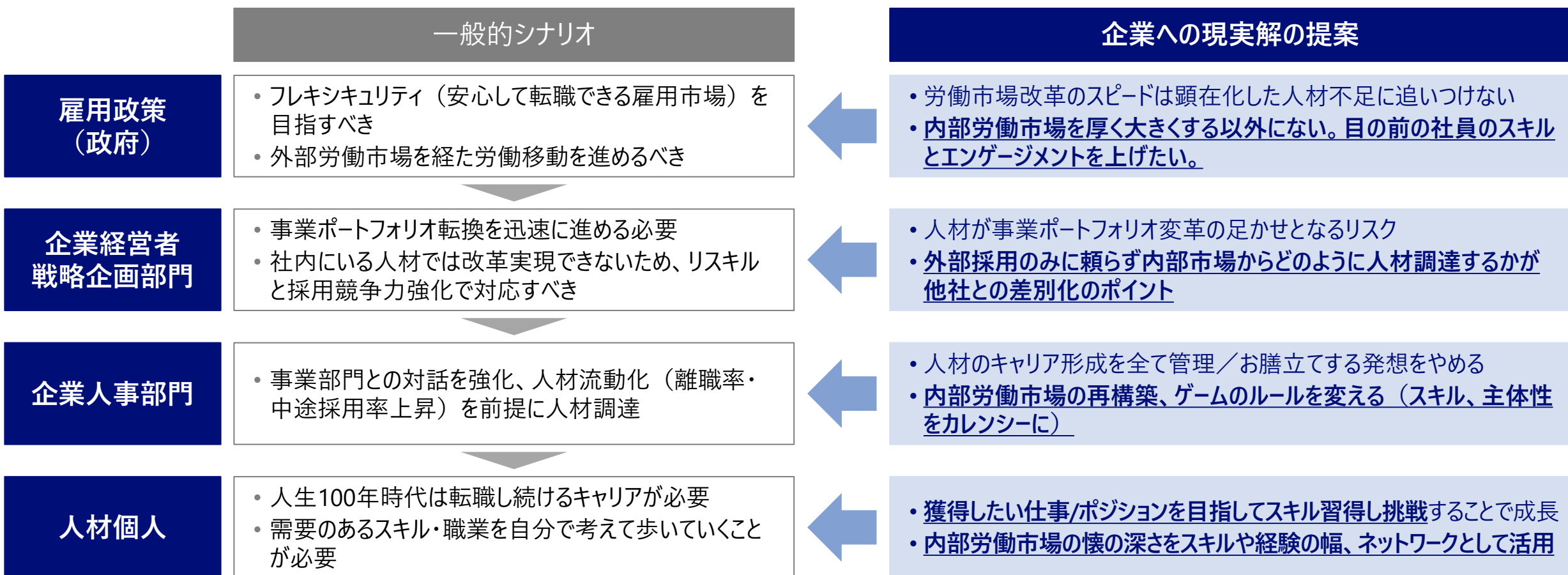
労働市場改革の方向性と日本企業が直面する問題



1. 共同研究の背景と問題意識 | 人材獲得競争への鍵は内部労働市場

日本企業の勝ち筋は、外ではなく内部労働市場からどのように人材調達できるか。 中長期的に人材を抱えても持続可能性ある道筋を内部市場再構築に見出す

労働市場改革の方向性と日本企業への現実解の提案



2. 調査結果まとめ

2. 調査結果まとめ | 「キャリア主体性」測定指標の定義と企業への有用性の分析

本調査の意義は、独自の「キャリア主体性」測定指標を開発し、日本の人材のスキルとエンゲージメントを高めるための糸口を発見したこと

- 人材の「キャリア主体性」の必要性は認識されてきたが、その定義や、向上させる方法が明らかでなかった。
- 早稲田大学と野村総合研究所の共同研究により、「キャリア主体性」を測定する指標を開発
- 「キャリア主体性」測定指標は2つの要素で構成
 - 働く人材が、①自分のキャリアを自分で決定し、かつ、
 - ②自分をスキル・専門性によって自己定義（「自分は〇〇の専門家である」） すること
- 分析の結果から、企業は、上記2つの要素を高めることで、社員のスキル習得意欲を高め、かつエンゲージメントを向上させることができることがわかった
- 日本企業ではジョブ型雇用の英国より「キャリア主体性」の影響が強い
 - 高スキル主体性人材は、スキル習得に努めておりエンゲージメントが高い
 - 日本企業で自らを所属会社の社員と定義する人（いわゆる“就社”層）はスキル習得努力をしなかったり、エンゲージメントが低かった

2. 調査結果まとめ | 考察 | 社員のスキル・エンゲージメントを高める方法とは

**日本企業は安定雇用とキャリア決定性のトレードオフをやめ、社員が自らキャリアを決定し、自ら挑戦することを動機付けるようインセンティブ構造を変えるべき。
そのためには内部労働市場の再構築が必要**

- 日本の大企業を中心とした日本型雇用システムが“就社”人材（会社意向に従うゼネラリスト）に提示してきたのは「異動・転勤に応じるならば安定雇用」という約束（雇用安定性とキャリア決定性の取引）
 - ここで生まれた会社と人材のもたれ合いが、低スキル、低エンゲージメント（質的人材不足）につながった
- 企業がこれから求める人材像は、キャリア主体性人材。企業と人材の間の約束を変えることが必要。会社と人材は、成長機会・スキルを取引する
 - キャリア主体性を高めるために行うべきは内部労働市場再構築（社内をスキルベースで市場化）。会社は機会を付与し、自ら挑戦・獲得頂くことを通じて人を育てる
 - 自らの意思決定により仕事/ポジションを獲得せねば上に上がらない構造に変える
 - スキル・ベースの評価、配置・処遇を行い、社員にスキル専門性の自己定義を標準装備

3. 調査概要

3. 調査概要 |

「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」 野村総合研究所と早稲田大学の共同研究により、 日英の大企業ビジネスパーソン2000人強に対しアンケート調査を実施

アンケート調査概要

	概要
調査タイトル	「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」
調査実施時期	2023年8月～9月
調査対象者	日本・英国の大企業勤務者（大学卒業以上・ホワイトカラー※）
回収サンプル数	日本・英国 各2,060人
調査手法	調査会社のモニターによるWeb調査

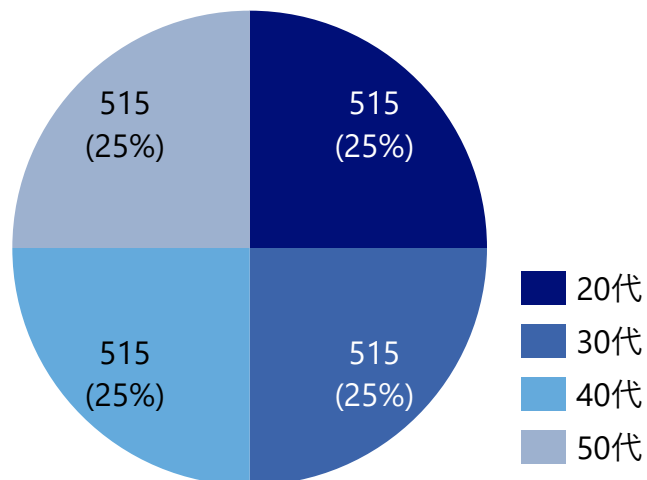
※職業が「経営者・役員」「会社員（技術系）」「会社員（事務系）」「会社員（その他）」と答えた回答者が該当

3. 調査概要 |

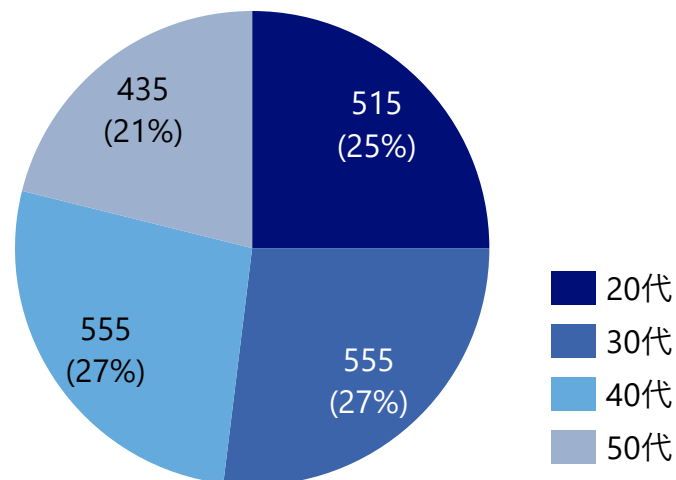
回答者属性 (年代・役職)

【年代】

日本 (n=2,060)

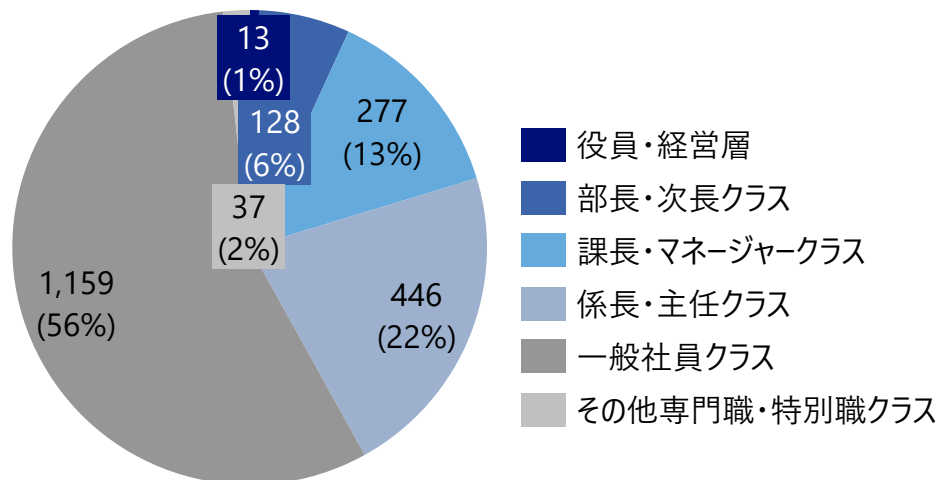


英国 (n=2,060)

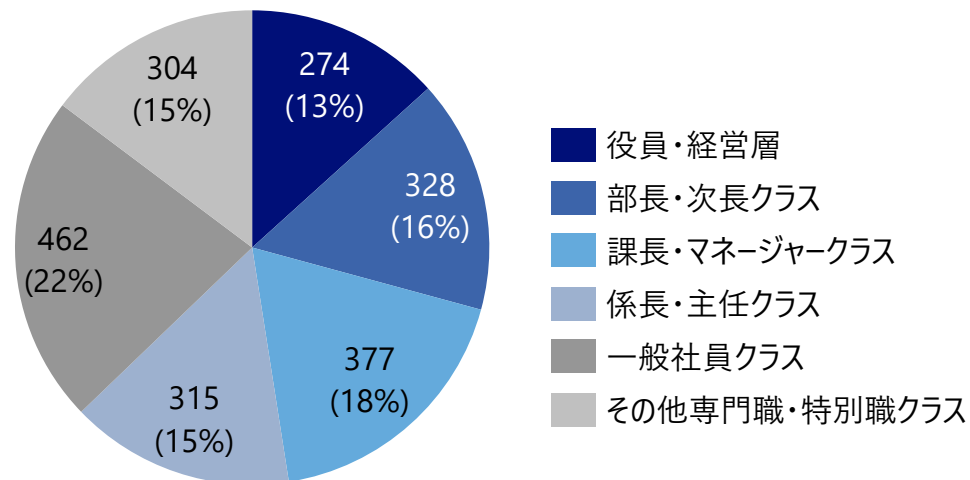


【役職】

日本 (n=2,060)



英国 (n=2,060)

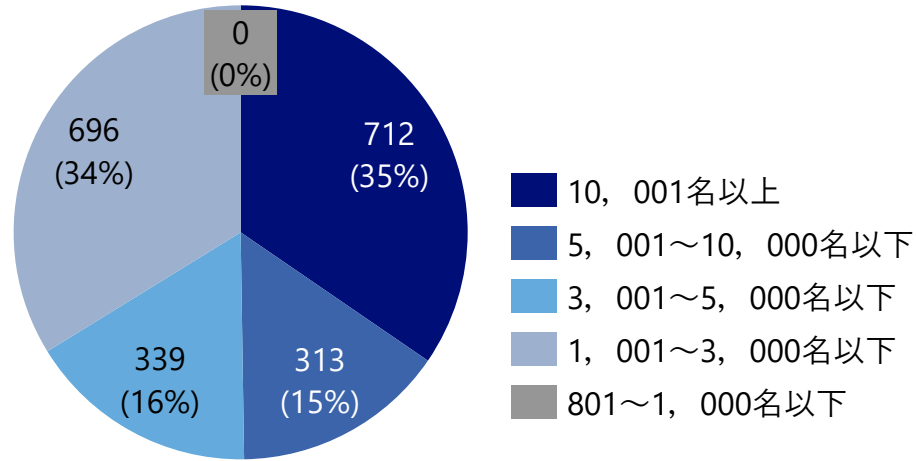


3. 調査概要 |

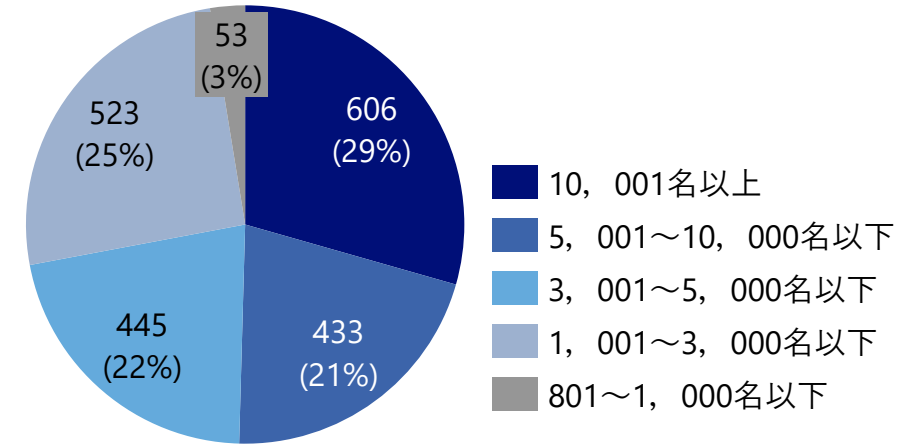
回答者属性（所属する企業の規模、業種）

【企業規模】

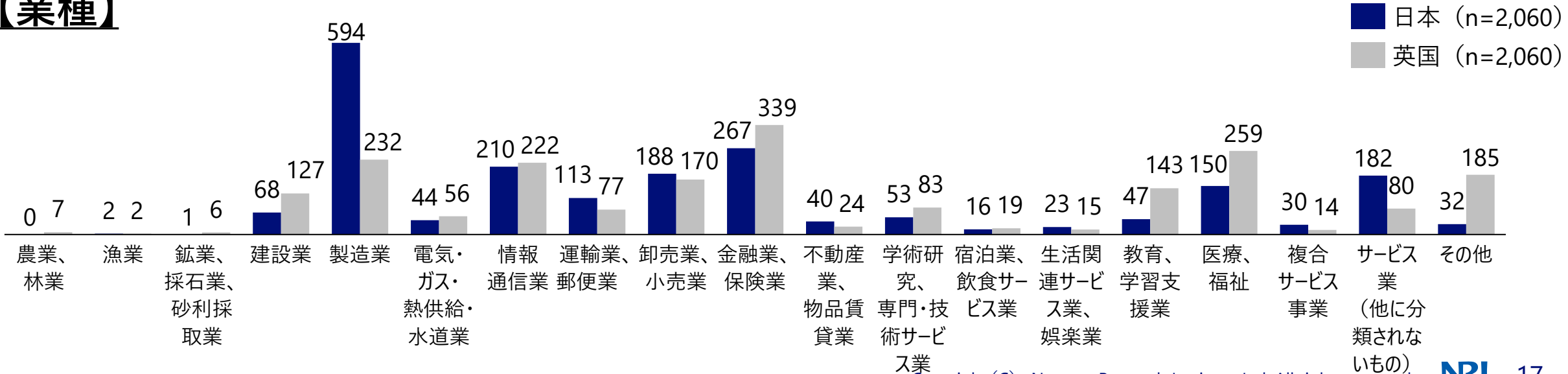
日本 (n=2,060)



英国 (n=2,060)



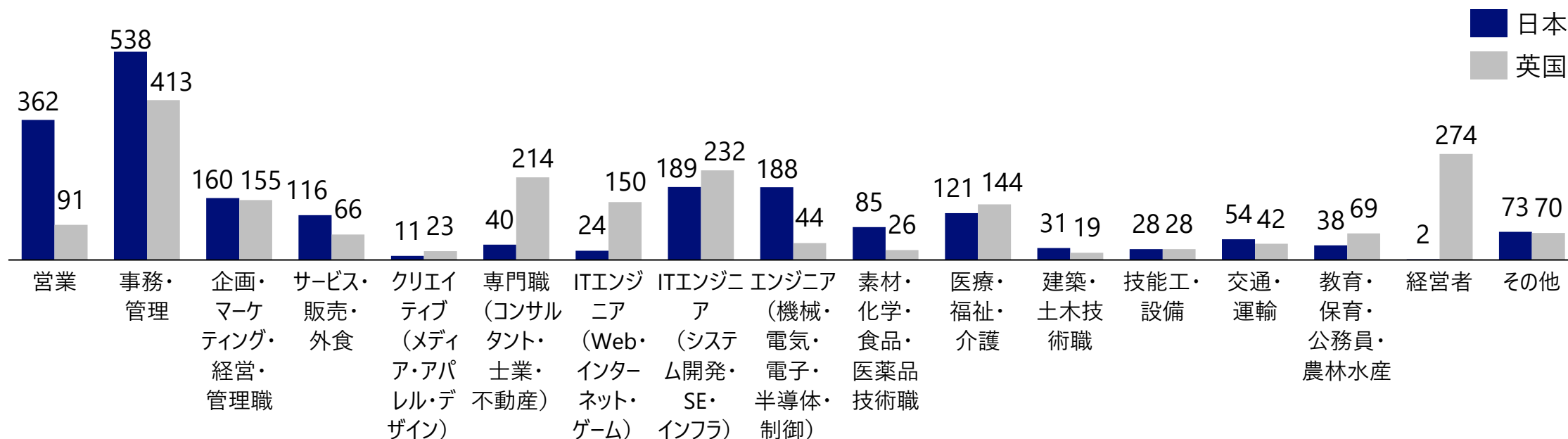
【業種】



3. 調査概要 |

回答者属性 (職種)

【職種】

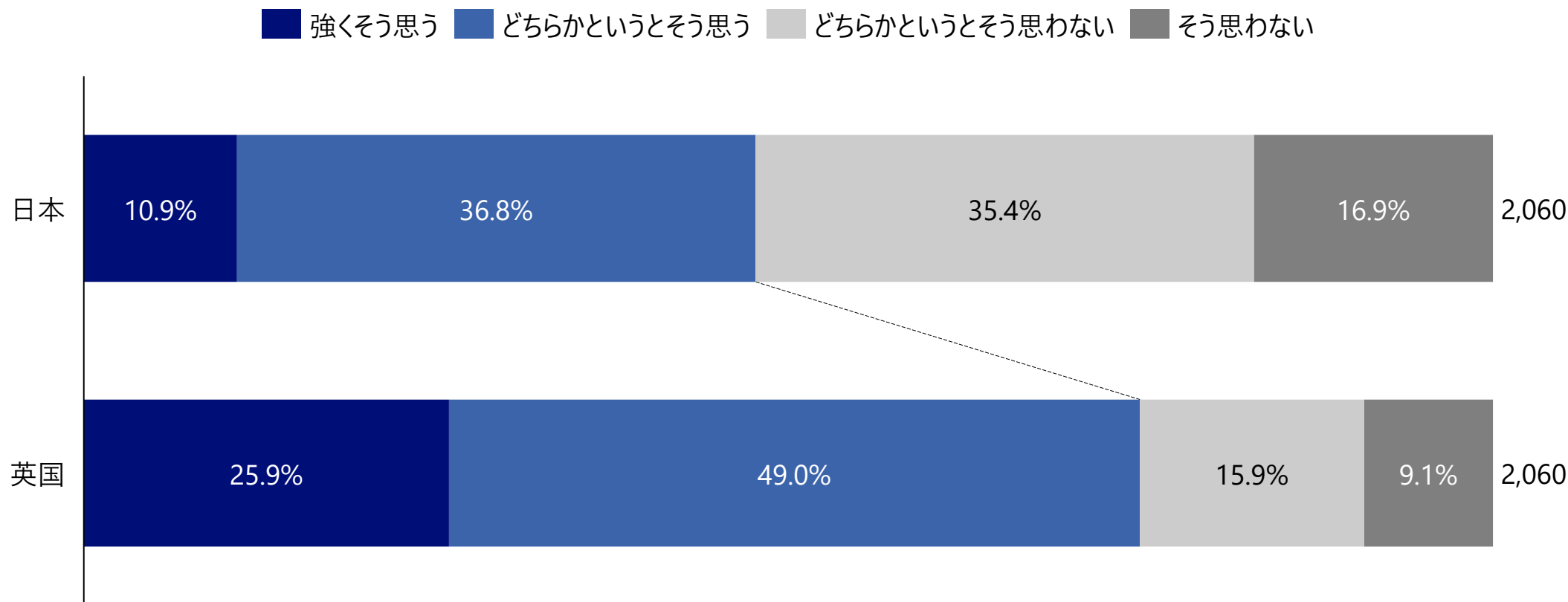


4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題

4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | 5年後のキャリアの明確性

5年後のキャリアイメージが明確な人は、日本は5割未満だが、英国では7割超え。
日本では、自分でキャリアを決めない/決められない傾向が顕著である

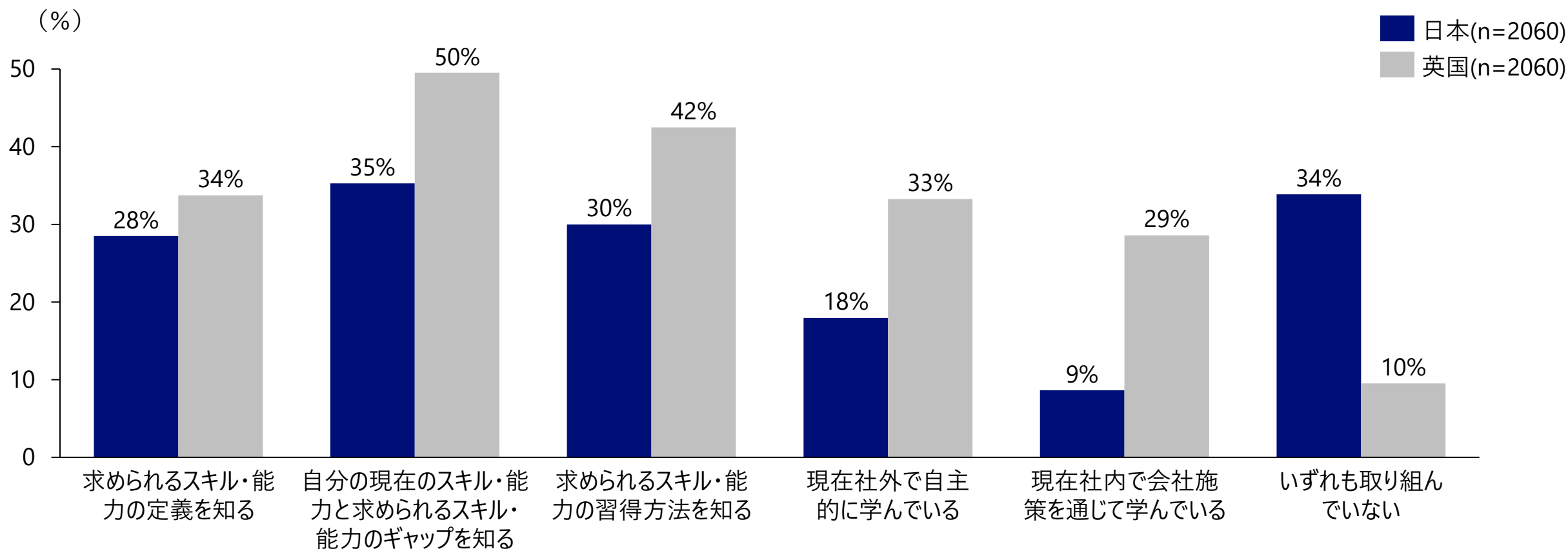
「あなたは5年後にどのような、仕事／ポジションにつきたいかが明確になっていますか」(単一回答)



4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | 今後獲得したい仕事／ポジションのための取り組み

個人による仕事・ポジション獲得への取り組みは、いずれも日本での実施率が英国を下回った。取り組んでも報われない構造が背景にあるのではないか

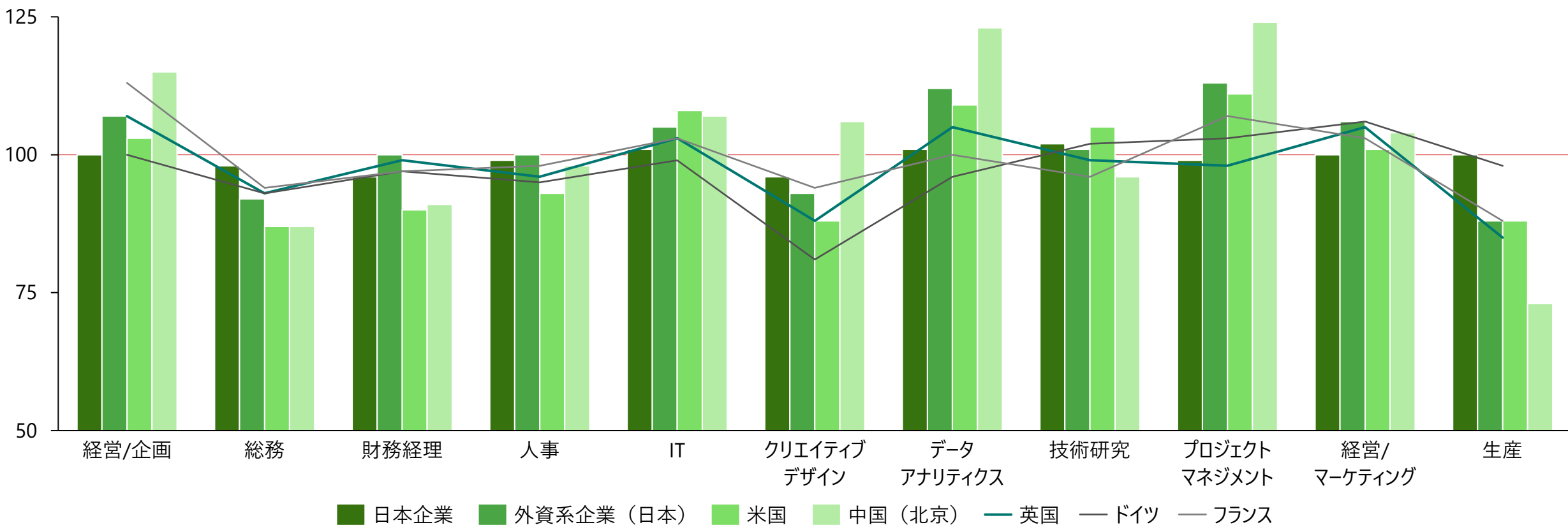
「自分が今後獲得したい仕事／ポジションを獲得するために以下のどれに取り組んでいますか」（複数回答）



参考 | スキル向上が報われない構造

日本企業では同じ組織内で職種間に賃金差をつけることが少ないこと等から、スキルを高めたとしても賃金増加に結びつきにくい労働市場構造になっている

全職種合計を100とした場合の職種別賃金差の国際比較



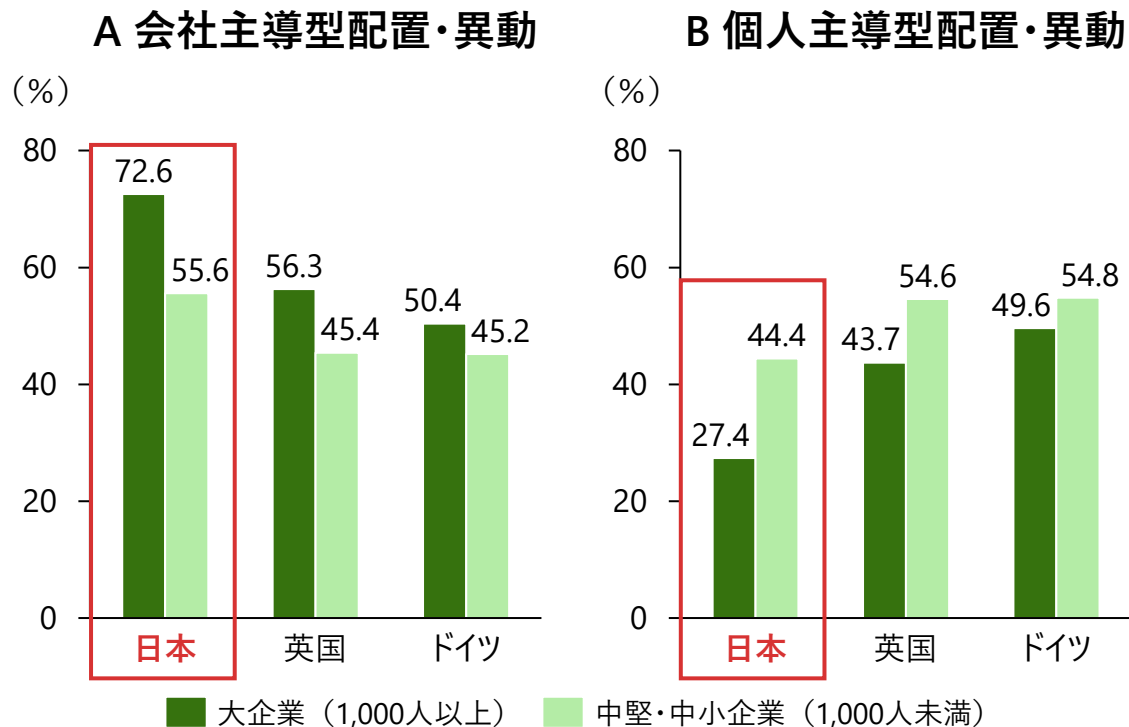
注：2023年1月時点の世界の職種別総現金報酬水準（専門職シニア7～10年目）について、それぞれの国において、全職種合計を100とし、各国ごとに全職種合計と各職種の賃金の比率を示したもの。

出典：内閣官房「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版 基礎資料集」（2023年6月16日）よりNRI作成

参考 | スキル向上が報われない構造

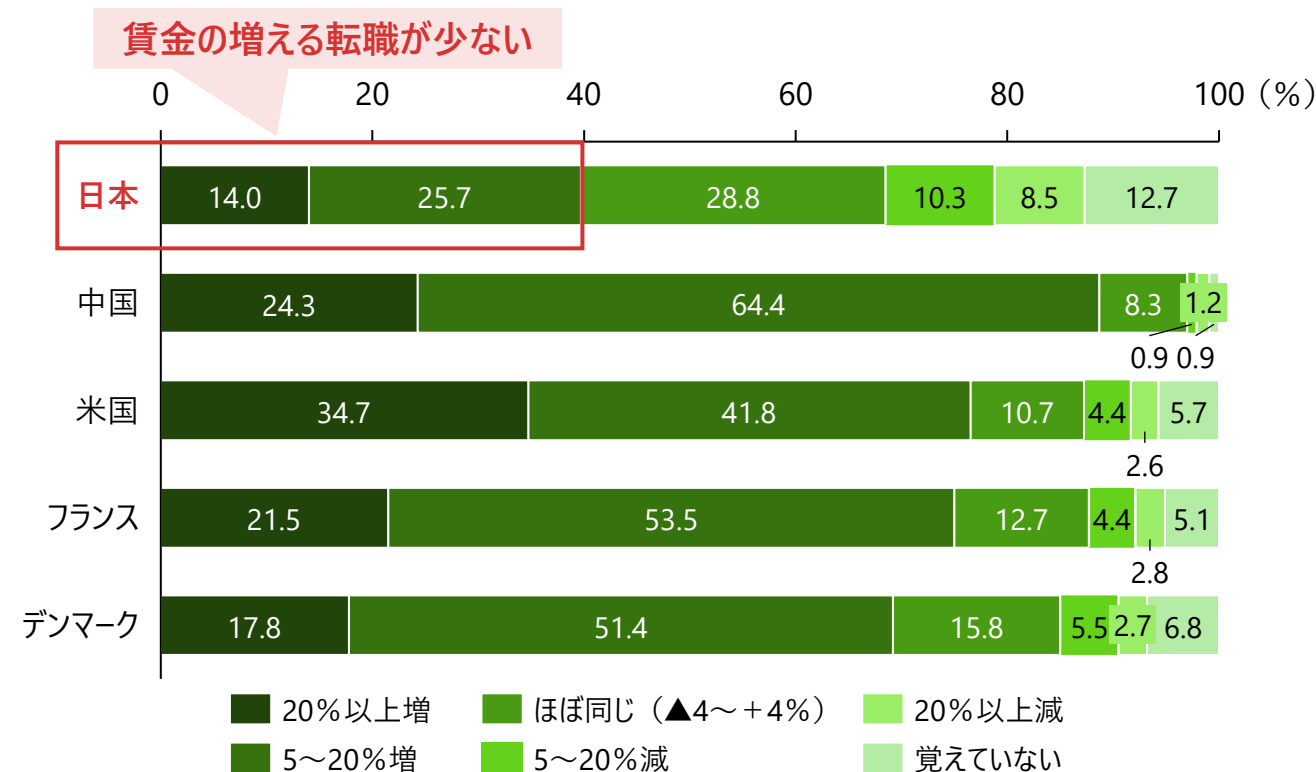
日本では会社都合人事が中心で、キャリアの決定権を会社が握っているため、社内外に働きがいや業務機会を求める行動（異動希望・転職等）が取りにくい構造

人事管理方針に関する日英独比較



注：数値は「A(B)に近い」と「どちらかというともA(B)に近い」の合計
 出典：法政大学キャリアデザイン学会 生涯学習とキャリアデザイン Vol.19-2 (2022年3月)
 「企業コミュニティと人材育成」よりNRI作成

転職による年収変化の国際比較（転職者に占める割合）



注：大卒以上で民間企業において働く30~49歳の男女を対象
 出典：リクルートワークス研究所【データ集】5カ国リレーション調査 (2020年) よりNRI作成

4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | 年代別役職 | 大企業の年功序列構造

日本では40代以上でない管理職（課長以上）が増えないが、英国では年代に関わらず管理職に就いている。日本では、いわゆる年功序列構造が根強い

日本

		20代	30代	40代	50代	総計
全体	2,060	515	515	515	515	2,060
役員・経営層	13	0.2%	0.6%	0.4%	1.4%	0.6%
部長・次長クラス	128	0.0%	1.0%	6.0%	17.9%	6.2%
課長・マネージャークラス	277	0.8%	8.0%	19.4%	25.6%	13.4%
係長・主任クラス	446	6.6%	28.7%	30.1%	21.2%	21.7%
一般社員クラス	1,159	91.1%	60.4%	41.9%	31.7%	56.3%
その他専門職・特別職クラス	37	1.4%	1.4%	2.1%	2.3%	1.8%
管理職以上割合（課長以上）		1.0%	9.5%	25.8%	44.9%	

英国

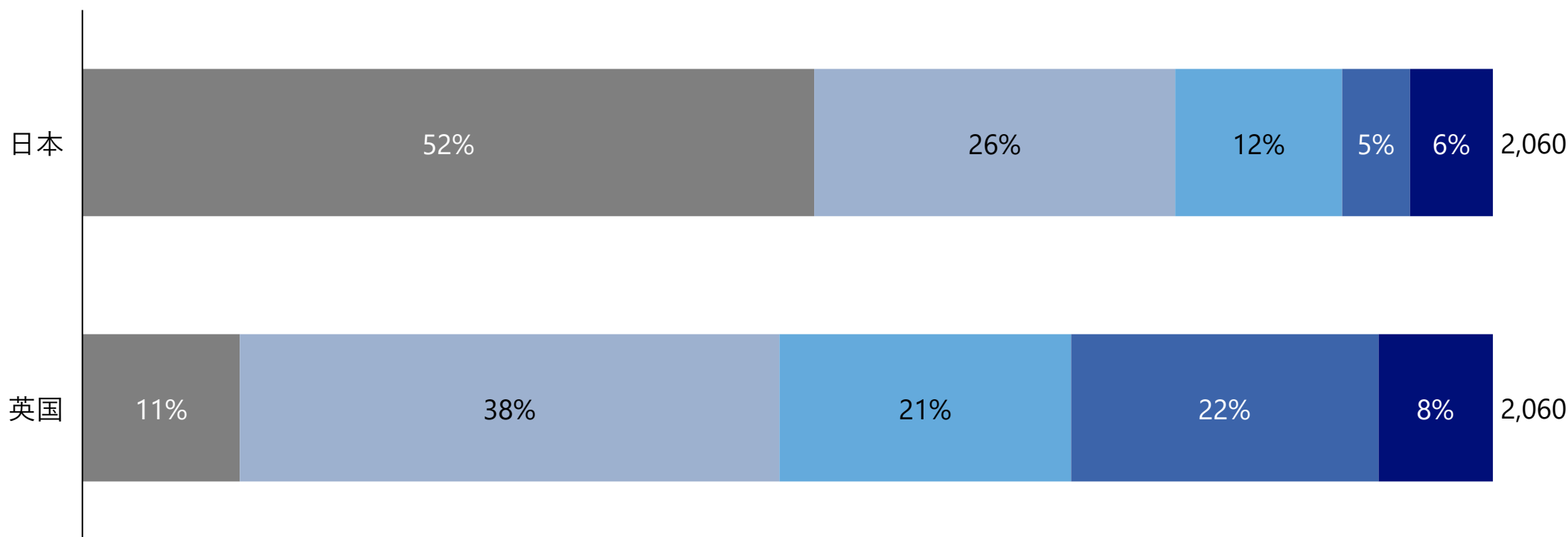
		20代	30代	40代	50代	総計
全体	2,060	515	555	555	435	2,060
役員・経営層	274	9.9%	17.5%	13.2%	12.2%	13.3%
部長・次長クラス	328	21.7%	14.2%	16.4%	10.6%	15.9%
課長・マネージャークラス	377	13.0%	19.3%	20.5%	20.5%	18.3%
係長・主任クラス	315	18.1%	13.0%	15.5%	14.7%	15.3%
一般社員クラス	462	26.8%	21.3%	21.4%	20.0%	22.4%
その他専門職・特別職クラス	304	10.5%	14.8%	13.0%	22.1%	14.8%
管理職以上割合（課長以上）		44.7%	51.0%	50.1%	43.2%	

4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | スキル習得時間

スキル習得に取り組んでいない割合は、英国と日本で40ポイントほどの差がある。
英国では、9割近くが個人のスキル向上・習得の取り組みを行っている

「あなたは現在スキル習得のために週にどれだけの時間を費やしていますか」(単一回答)

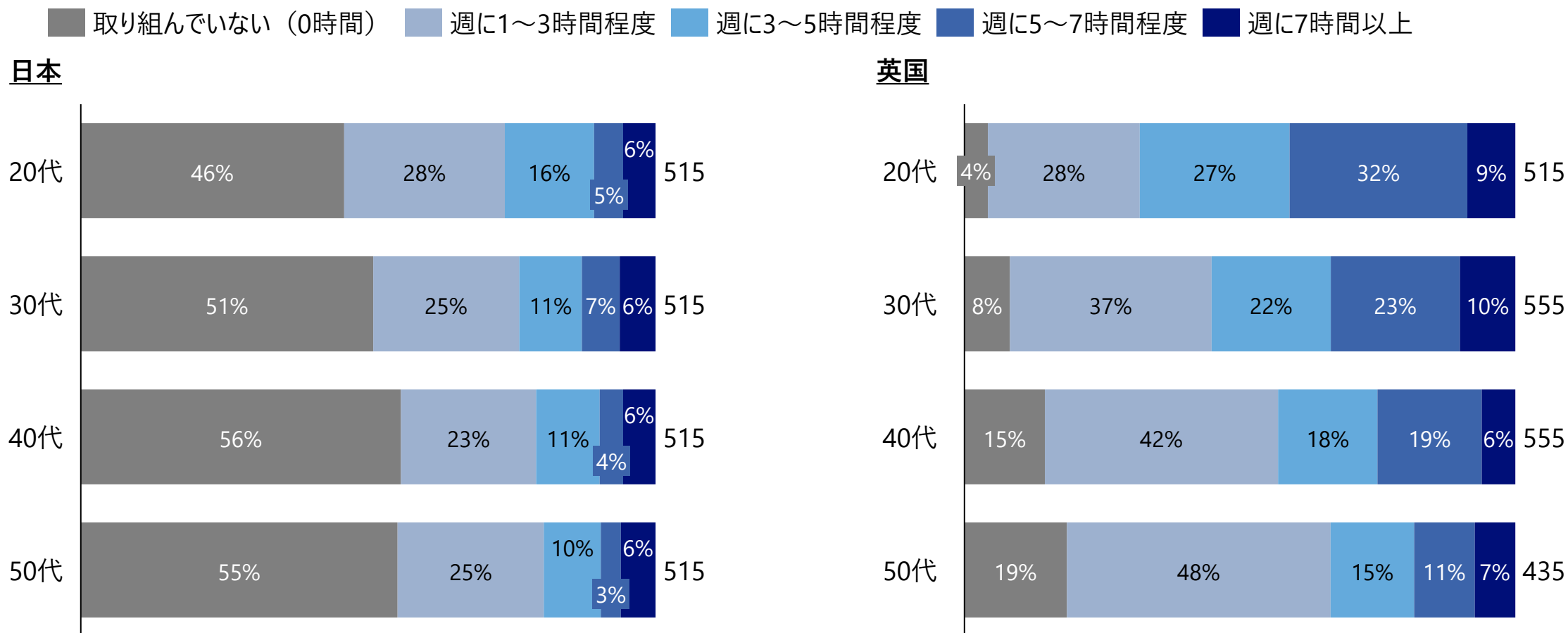
■ 取り組んでいない (0時間) ■ 週に1~3時間程度 ■ 週に3~5時間程度 ■ 週に5~7時間程度 ■ 週に7時間以上



4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | スキル習得時間 x 年代

英国では若年層がより積極的にスキル習得に取り組んでいる一方、日本ではどの年代においても約半数がスキル習得に取り組んでいないことがわかる。

あなたは現在スキル習得のために週にどれだけの時間を費やしていますか（単一回答）



4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | スキル習得時間 x 役職

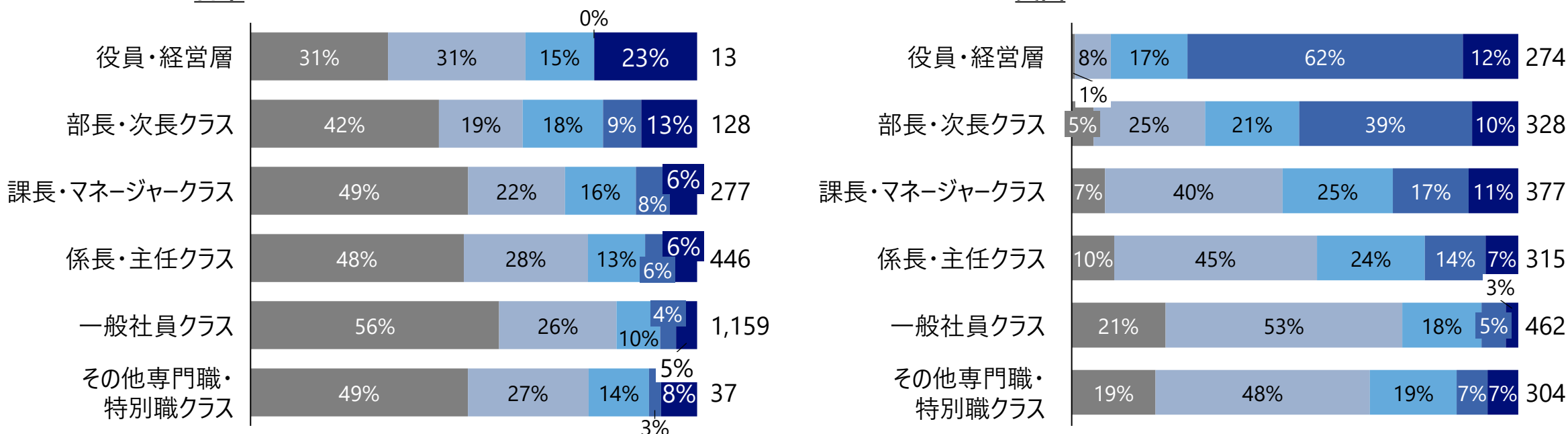
英国では役職が上がるにつれてスキル習得時間が顕著に長くなる傾向にあるが、日本では役職の高い人材においても、勉強時間の低さが顕著である

あなたは現在スキル習得のために週にどれだけの時間を費やしていますか（単一回答）

取り組んでいない（0時間）
 週に1～3時間程度
 週に3～5時間程度
 週に5～7時間程度
 週に7時間以上

日本

英国



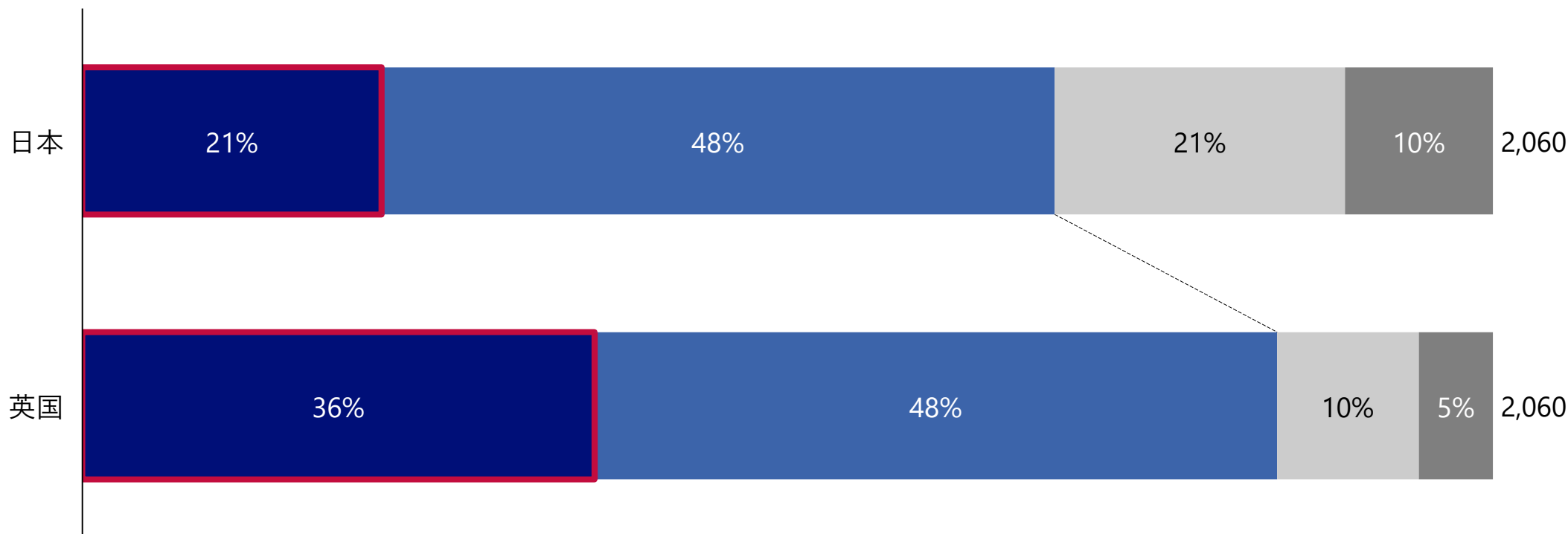
※日本の「役員・経営層」はサンプル数が少ない為参考値

4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | エンゲージメント | 継続勤務意向

継続勤務意向の肯定率は日本が英国を15pt下回った。実際の勤続年数は日本の方が長くとも、前向きに働き続けたい意向があるわけではないことが分かった

あなたが所属している企業で今後3年以上働き続けたいと思いますか（単一回答）

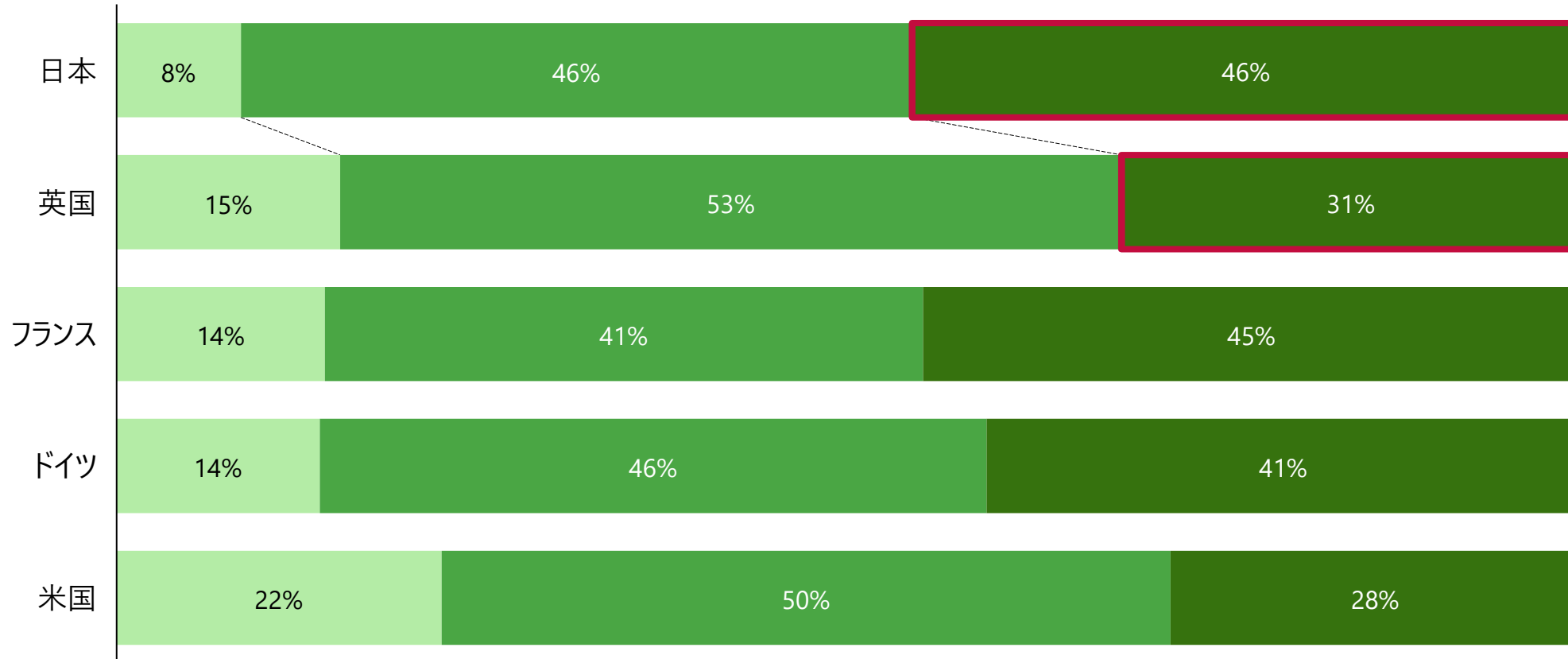
■ 強く思う ■ どちらかというと思う ■ どちらかというと思わない ■ そう思わない



日本の勤続10年以上の雇用者割合は英国より15pt高く、日本ではより長く一つの企業に勤める傾向がある（労働市場の流動性が低い）

勤続年数別雇用者割合の国際比較（2020年）

■ 10年以上 ■ 1～9年 ■ 1年未満

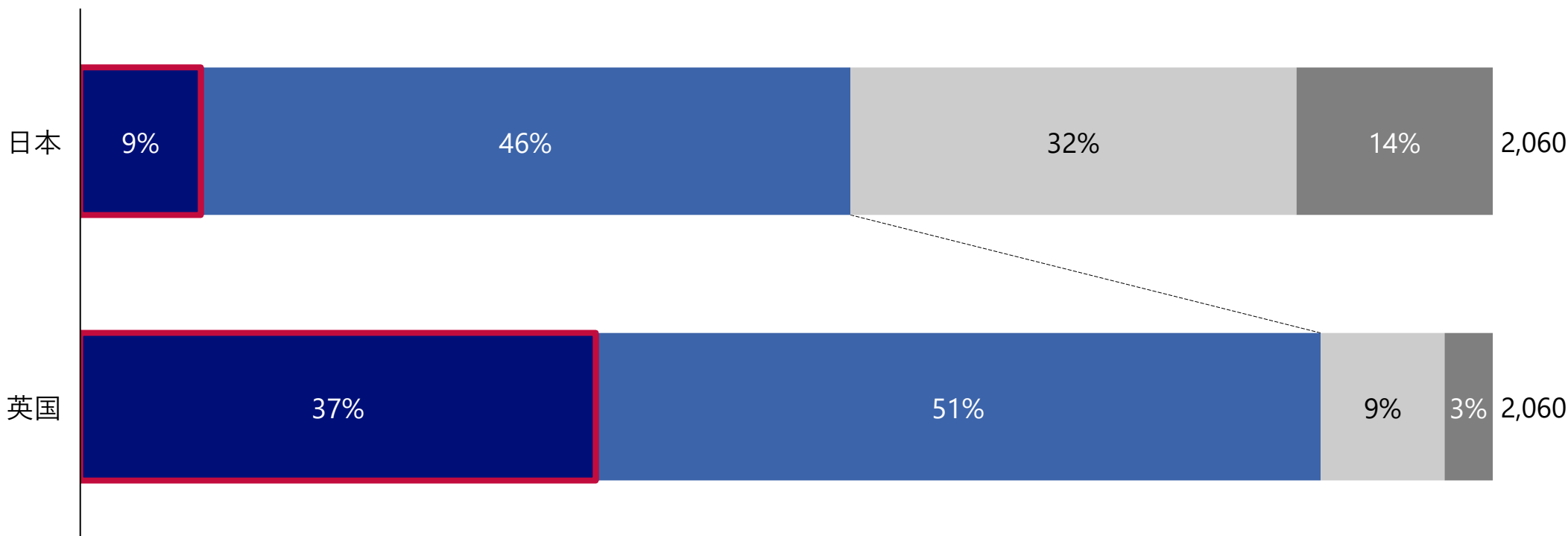


4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | エンゲージメント | 企業推奨度

「企業推奨度」の肯定率は日本が英国を33pt下回り、日本ではエンゲージメント指標において、継続勤務意向だけでなく推奨度も低いことがわかった

あなたが所属している企業に入社したいという人がいたら、推奨しますか（単一回答）

■ 強く思う ■ どちらかというと思う ■ どちらかというと思わない ■ そう思わない

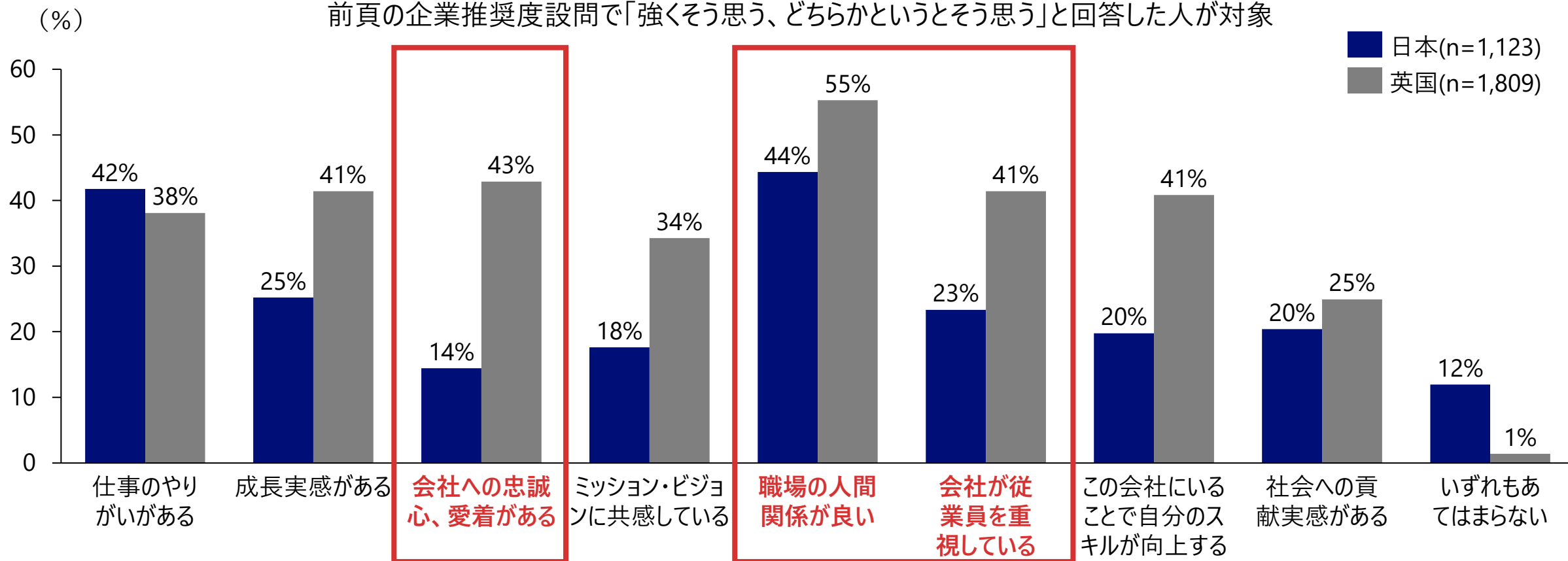


4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | エンゲージメント | 自分の会社を推奨する理由

日本型雇用の特徴とされてきた「会社への忠誠心・愛着」「職場の人間関係」等 企業と人材の関係に関する項目に関して、英国が日本を上回った

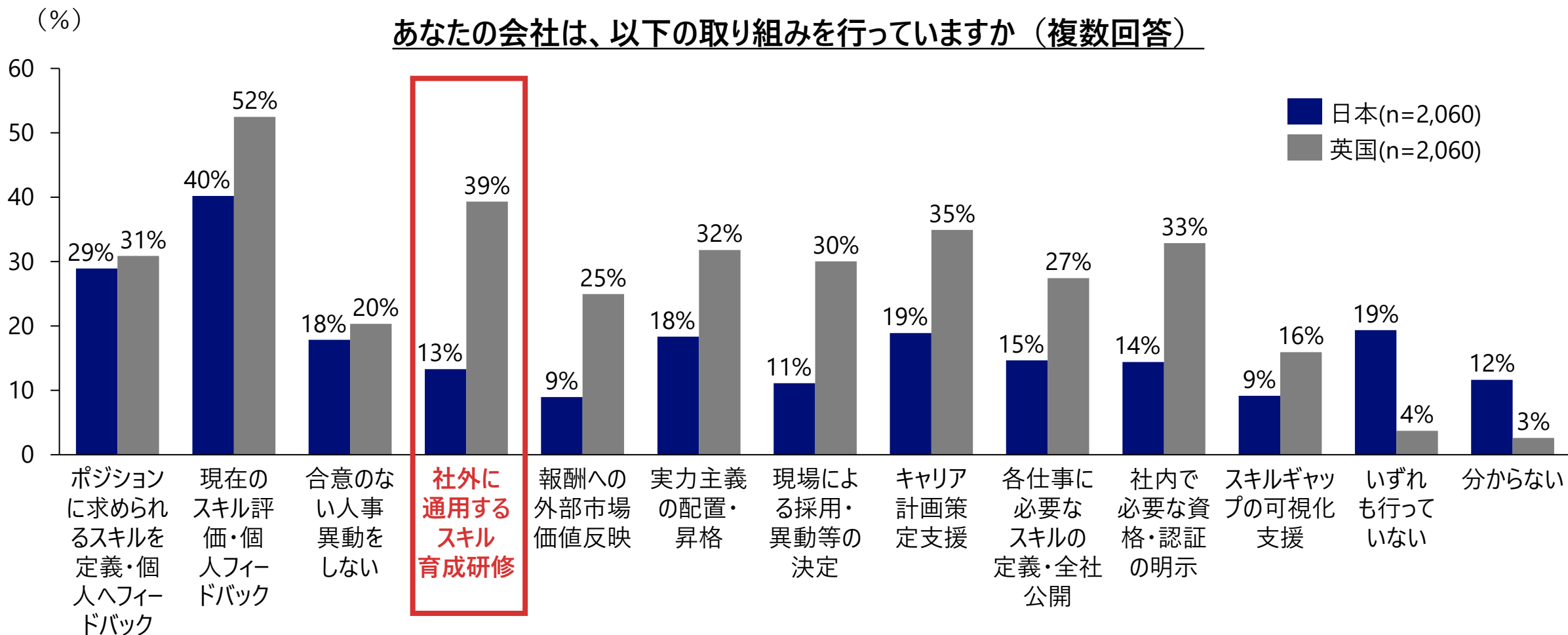
あなたが所属している企業を推奨したい理由をお答えください。（複数回答）

前頁の企業推奨度設問で「強くそう思う、どちらかというと思う」と回答した人が対象



4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | スキルに関する企業の取り組み

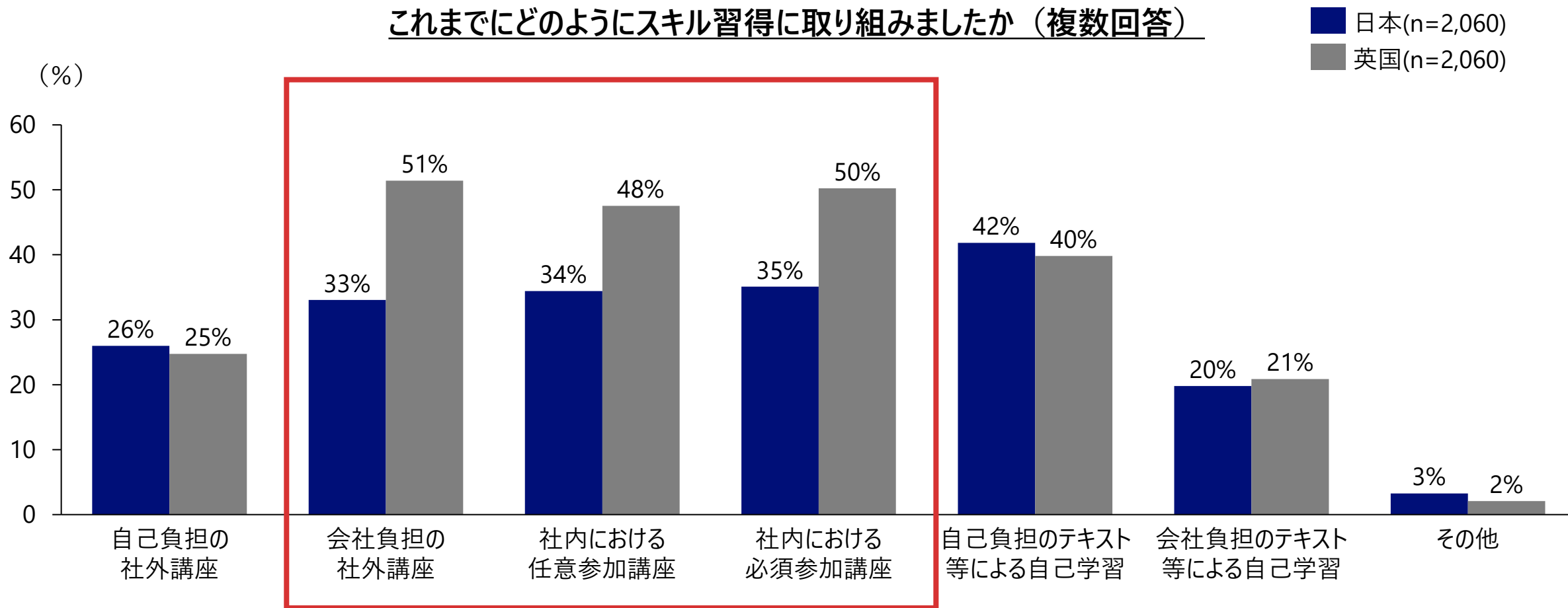
いずれの人事施策も日本より英国での実施率が高く、特に日英の差が大きい
 (26pt差) 取り組みは「社外に通用するスキルの教育研修プログラムの提供」



4. 日本の大企業社員のキャリアに関する現状と課題 | スキルに関する企業の取り組み

実際にスキル習得に取り組む際にも、英国では会社側が用意したプログラムが多く活用されている

これまでどのようにスキル習得に取り組みましたか（複数回答）



会社側が用意した研修プログラム

出所) NRI「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」(2023年8~9月)

5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性

5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | キャリア主体性による6つのプロフィール設定

「キャリア主体性」測定指標の2要素（①キャリア自己決定性 + ②スキル・専門性による自己定義）から6つのプロフィールを設定

あり	キャリア形成 予備軍	積極的就社 (キャリア=会社)	高キャリア主体性
	その他	消極的就社	偶発的専門家 <small>※キャリアを自己決定していないが専門性を確立している</small>
なし			
キャリアの 自己決定性※1	どちらともいえない 自己定義※2	企業 (所属企業の一員)	スキル・専門性 (特定領域の専門家)

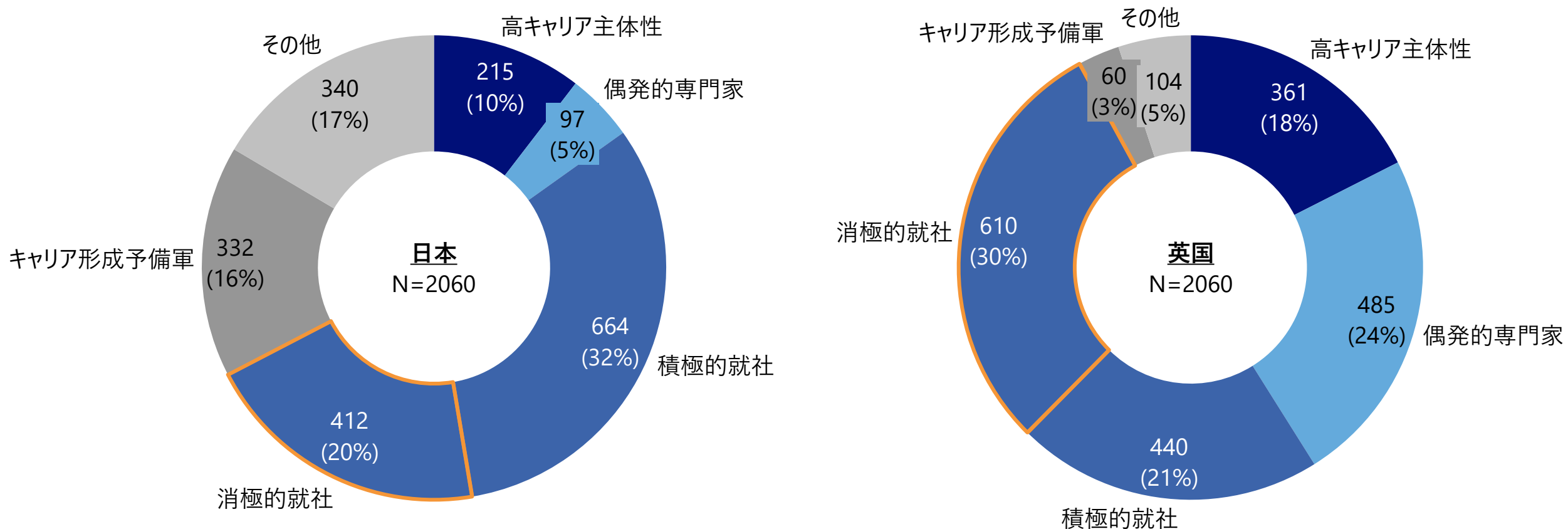
※1「今後のキャリアについて、どのように考えていますか。」（複数回答）の中で「自分のキャリアは自分で決める」を選択した人は「あり」それ以外は「なし」

※2「あなたが自身を定義した場合、最も近いものは以下のうちどれに該当しますか。」（単一回答）という問いに対して「所属する企業の一員である前に、自身のキャリアフィールドの専門家である」「自身のキャリアフィールドの専門家である前に、所属する企業の一員である」「どちらともいえない」のいずれかを選択

5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×キャリア主体性

日本と英国では、“就社”層が半数程度を占める点は同じ。次頁以下では、それでもスキル・エンゲージメントに差が出ているのはなぜかを分析

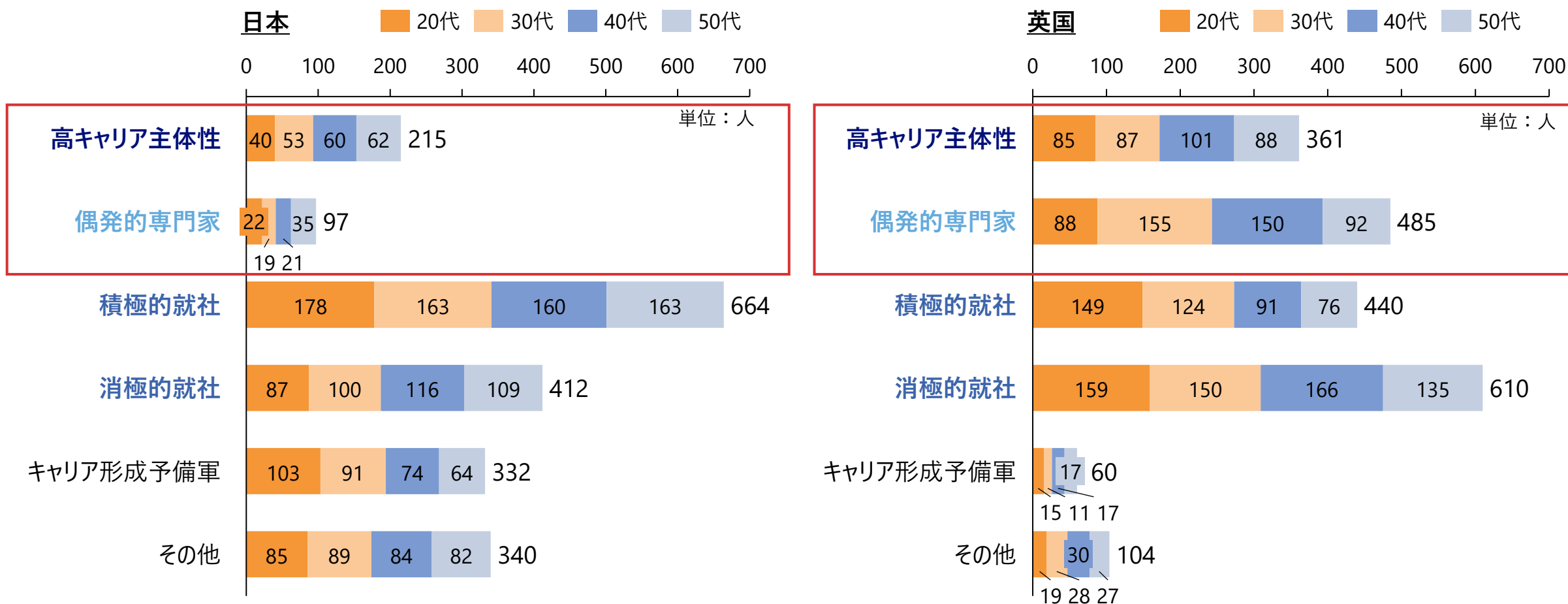
人数構成



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×年代

英国では20・30代の39%が自身を専門家と自己定義、日本より偶発的専門家も多い等、ジョブ型雇用システムの影響が見られる

プロフィール別 年代構成

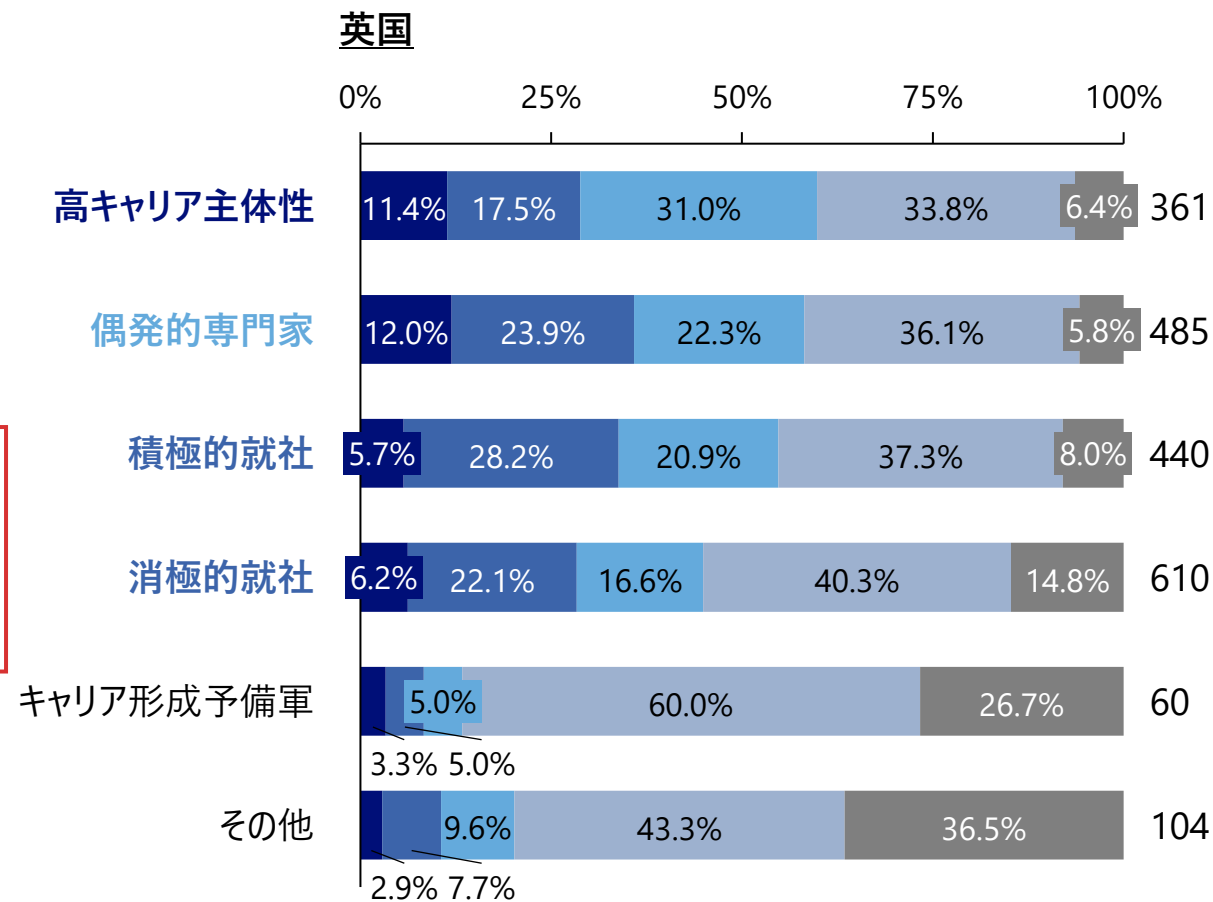
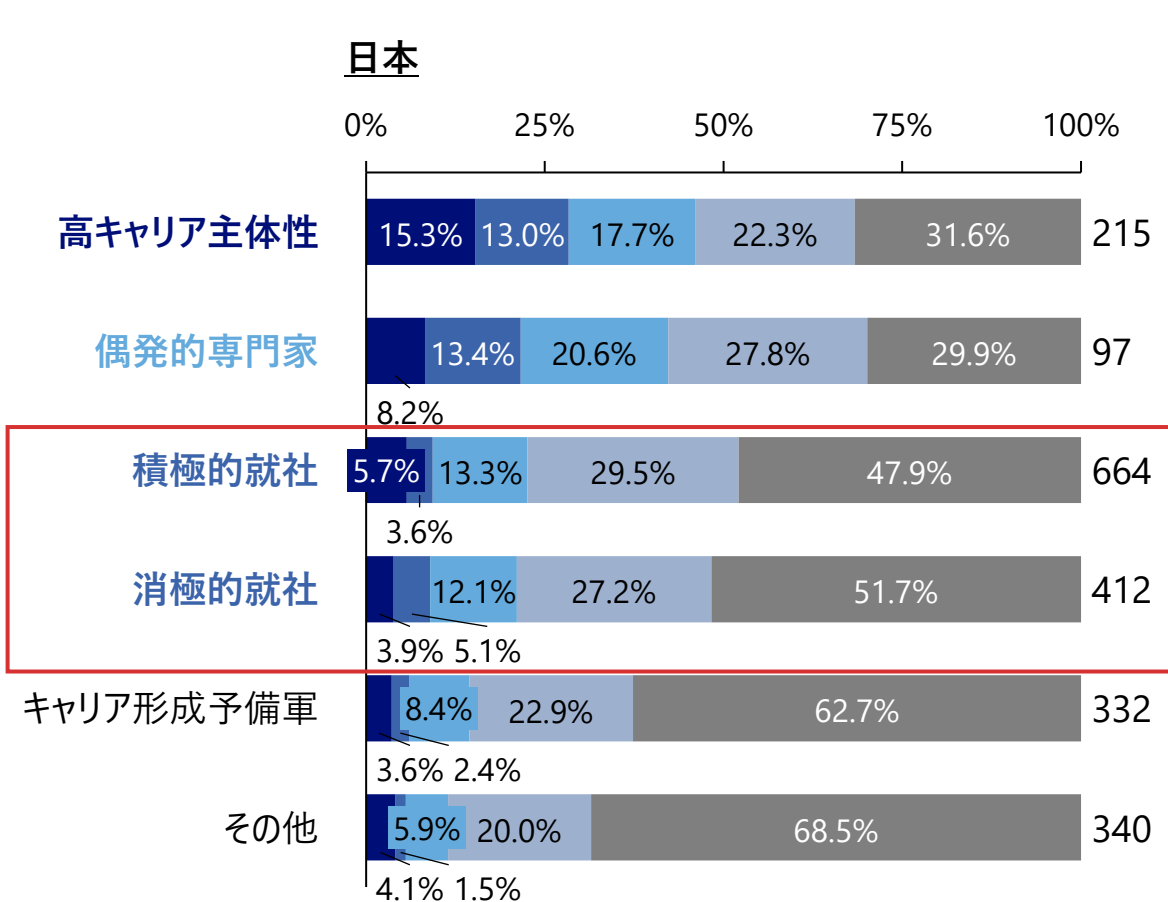


5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×スキル習得時間

日本では、スキル専門性の自己定義ができていないとスキル習得の努力をしない傾向。企業は職務記述を明確化し、社員は職務経歴書を書く等のキャリア棚卸しが必要

あなたは現在スキル習得のために週にどれだけの時間を費やしていますか（単一回答）

■ 週に7時間以上 ■ 週に5～7時間程度 ■ 週に3～5時間程度 ■ 週に1～3時間程度 ■ 取り組んでいない

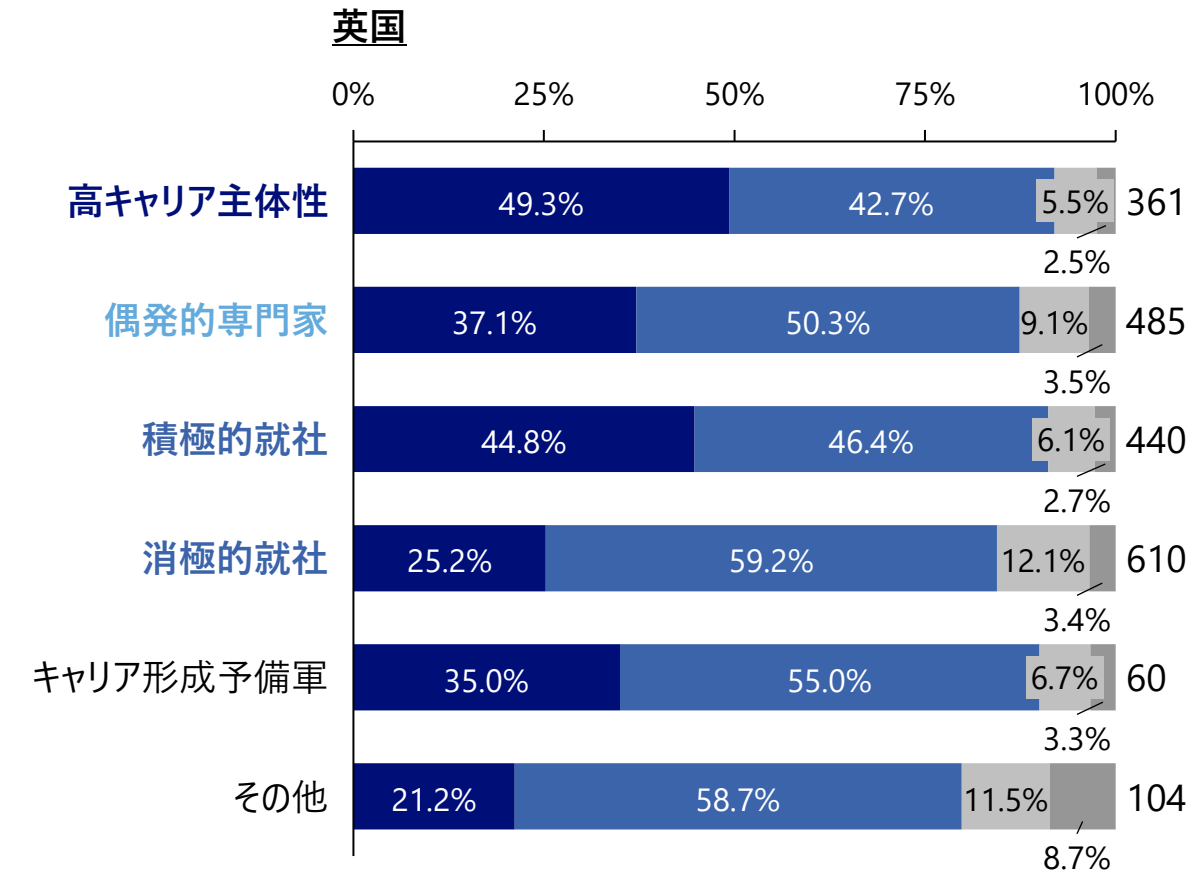
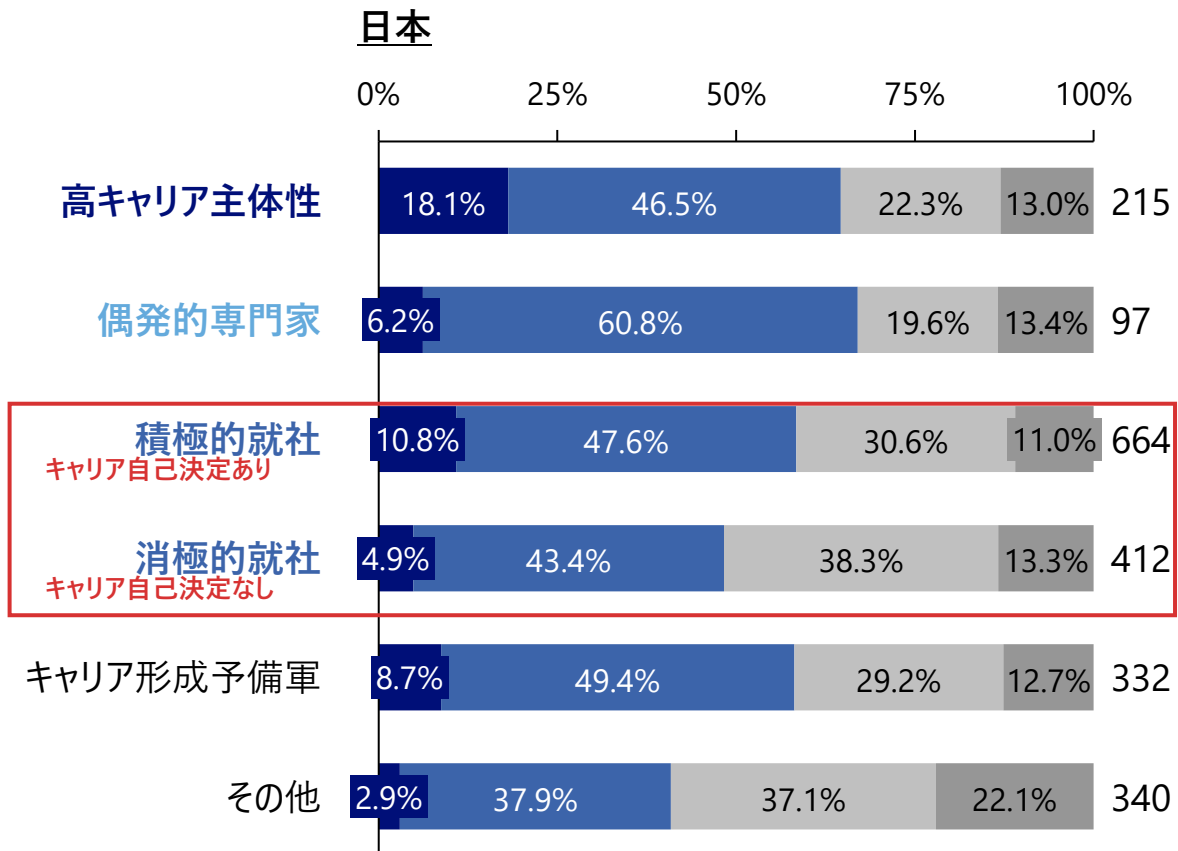


5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×エンゲージメント（企業推奨度）

スキル専門性より所属企業で自己定義する“就社”層の推奨度は低い。 中でもキャリア自己決定できていない消極的的就社はさらに低い

あなたが所属している企業に入社したいという人がいたら、推奨しますか（単一回答）

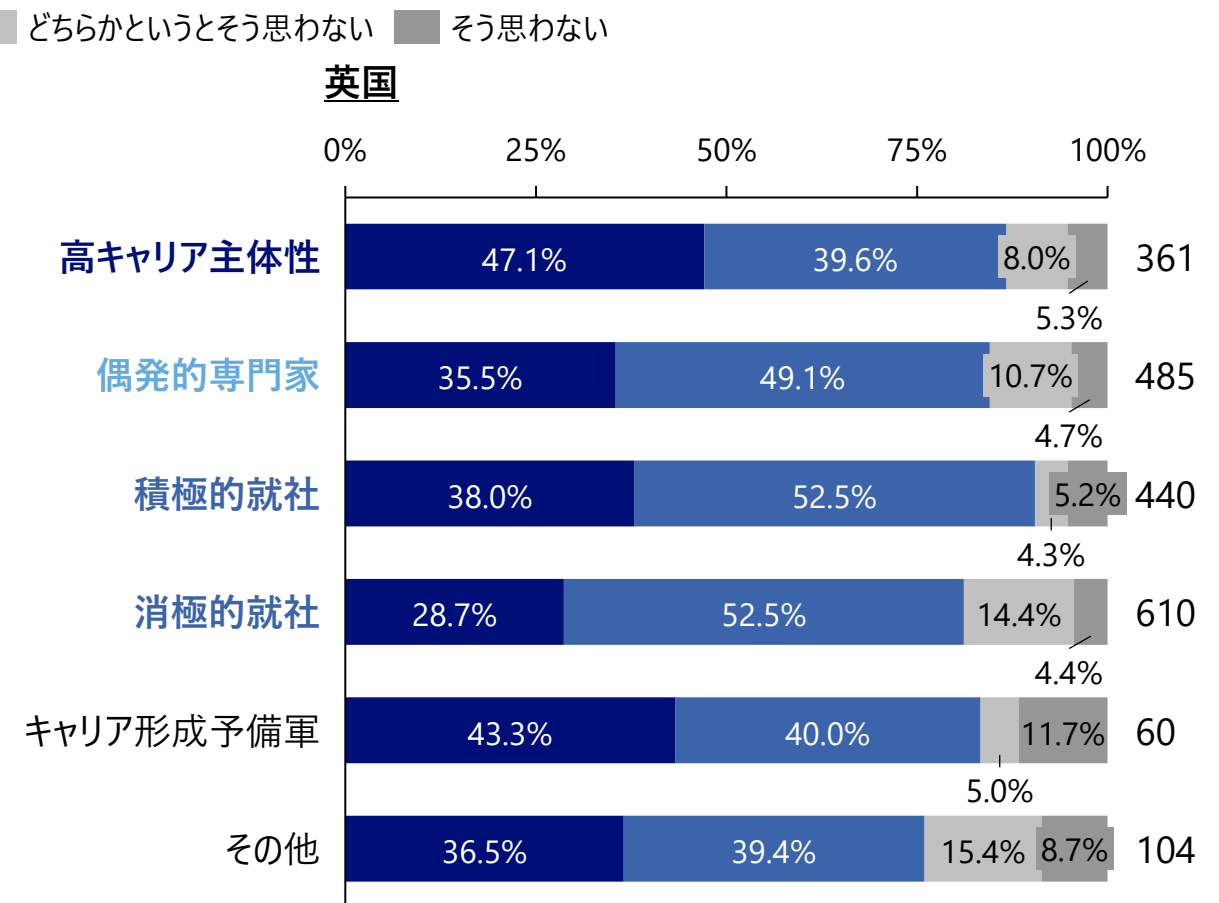
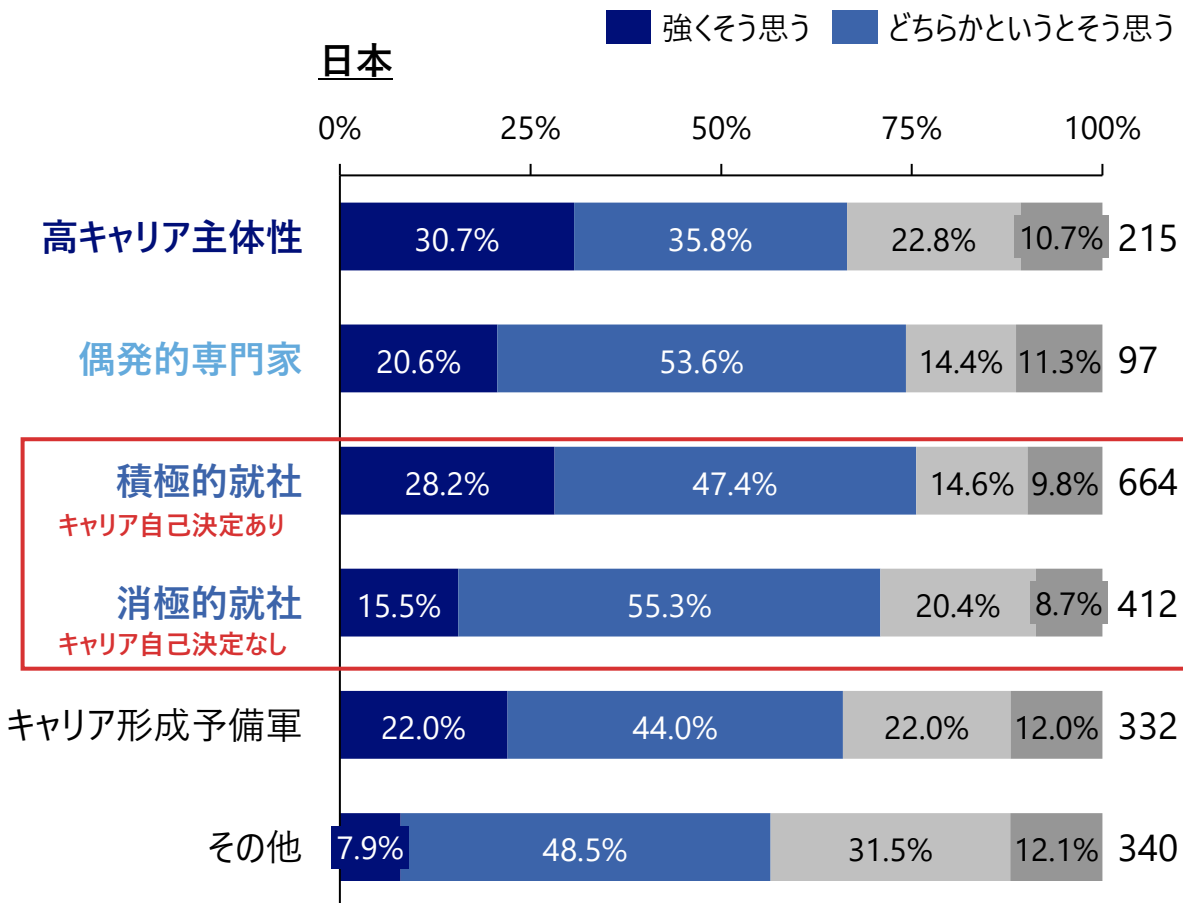
■ 強くそう思う ■ どちらかというと思う ■ どちらかというと思わない ■ そう思わない



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×エンゲージメント（継続勤務意向）

“就社”層の推奨度は低いが継続勤務意向は高い。スキル習得意欲も低いまま“就社”を継続させていても人材の層は厚くならない

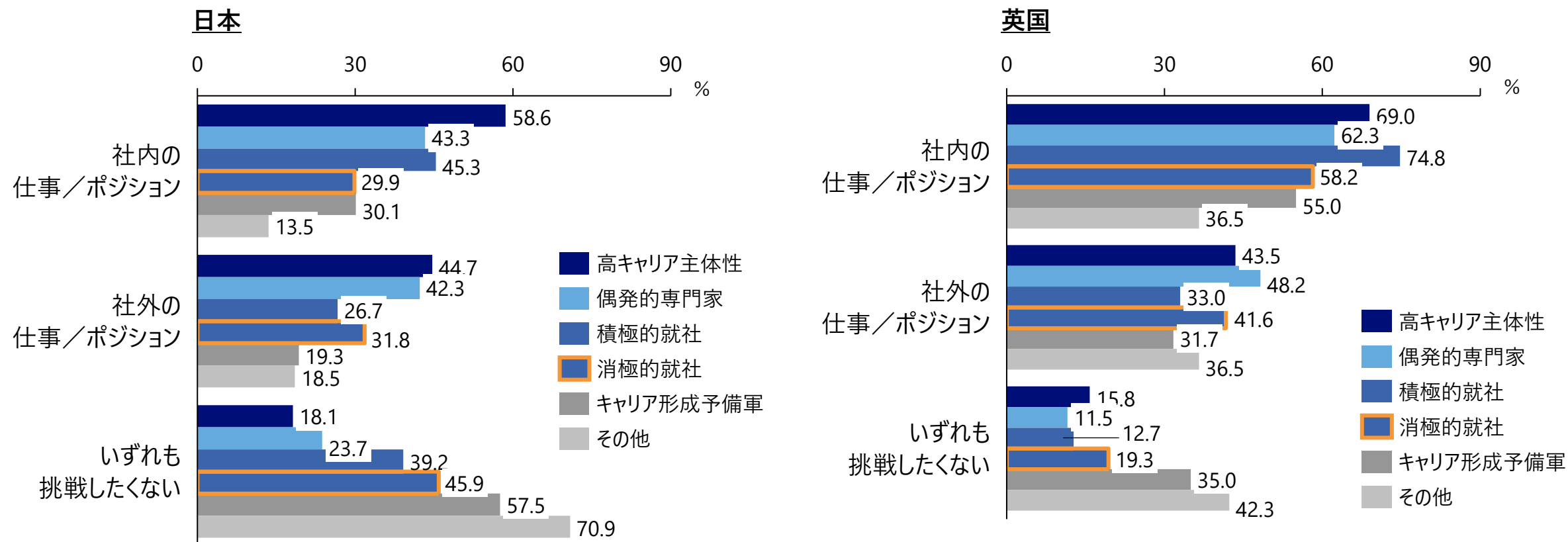
あなたが所属している企業で今後3年以上働きたいと思いませんか。（単一回答）



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×ポジションへの挑戦意欲

日本の“就社”層は社外は勿論、社内の仕事/ポジションへの挑戦意欲も低い。“就社”層の意識を変えるためには、自ら手をあげて仕事/ポジションを獲得せねば処遇のあがらないインセンティブ構造が必要

自分が今後獲得したい仕事/ポジションを獲得するためにリスクがあっても挑戦したいですか。(複数回答)



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×スキルに関する企業の取り組み

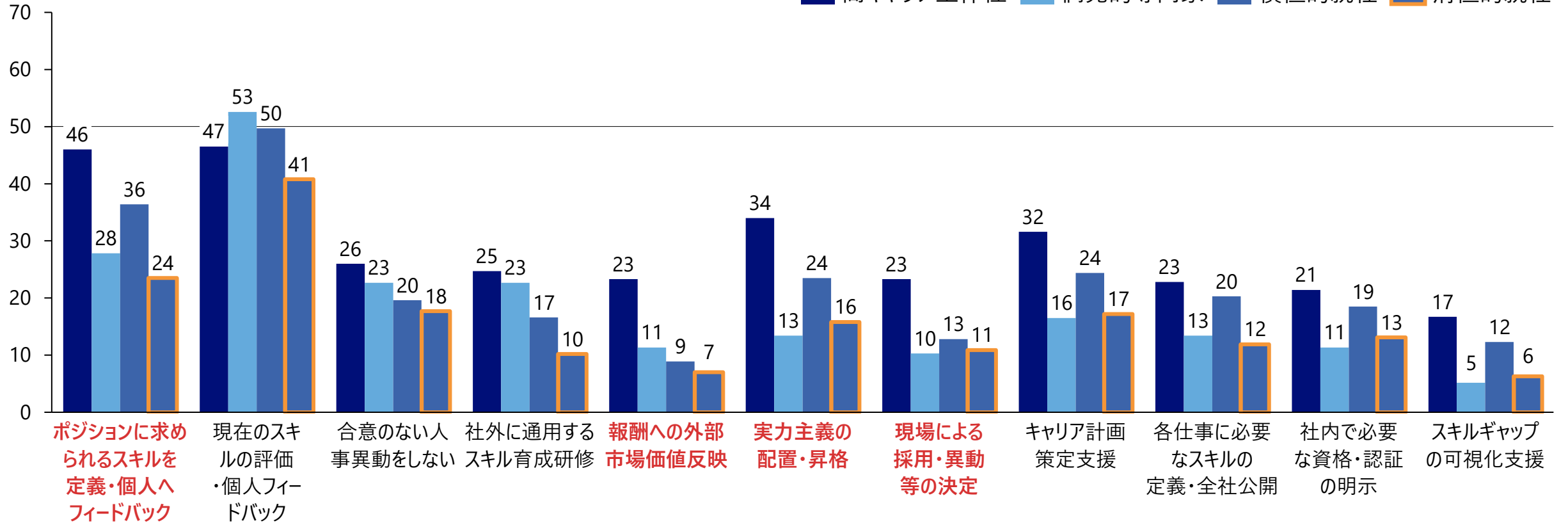
日本では英国と比較して全体として回答率が低いが、高キャリア主体性人材はメリハリある処遇等市場性に関連する施策が高い

あなたの会社は、以下の取り組みを行っていますか（複数回答）

日本
%

※ 赤字は高キャリア主体性で積極的入社より10%以上回答率が高い施策

■ 高キャリア主体性 ■ 偶発的専門家 ■ 積極的入社 ■ 消極的入社



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 6 プロファイル×スキルに関する企業の取り組み

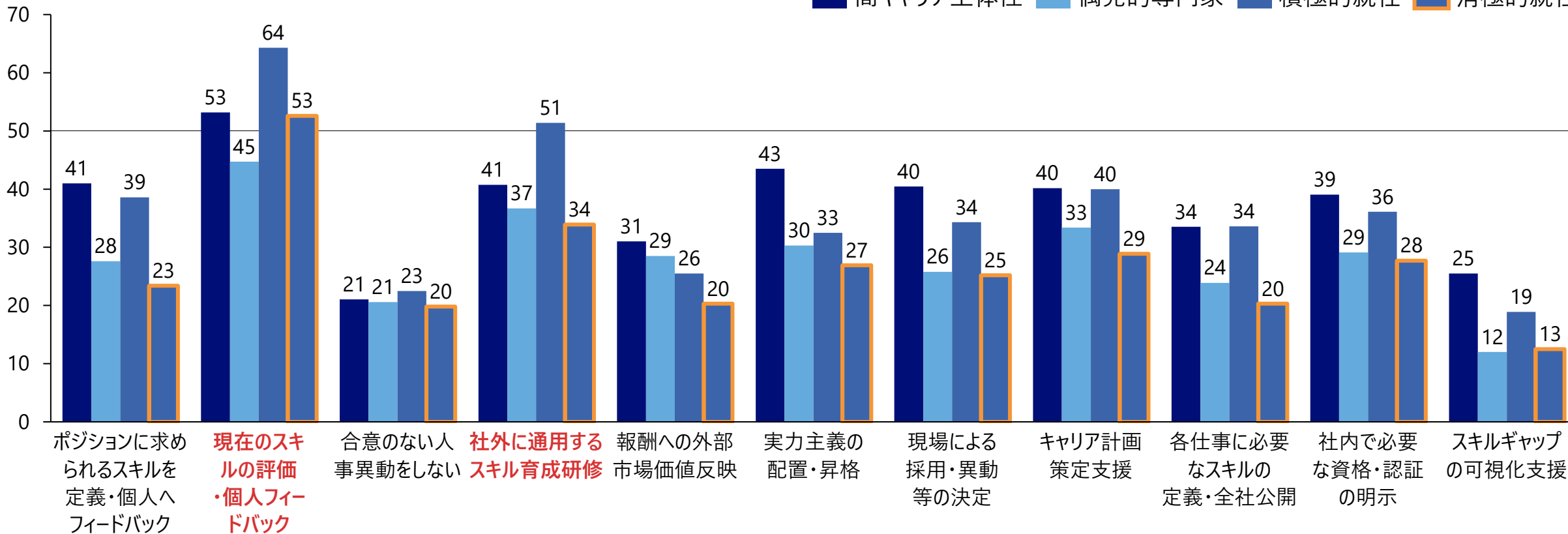
英国では就社層にもスキルベースの人事施策が届いており、社外に通用するスキル研修やスキル評価・個人フィードバックを受けている

あなたの会社は、以下の取り組みを行っていますか（複数回答）

英国
%

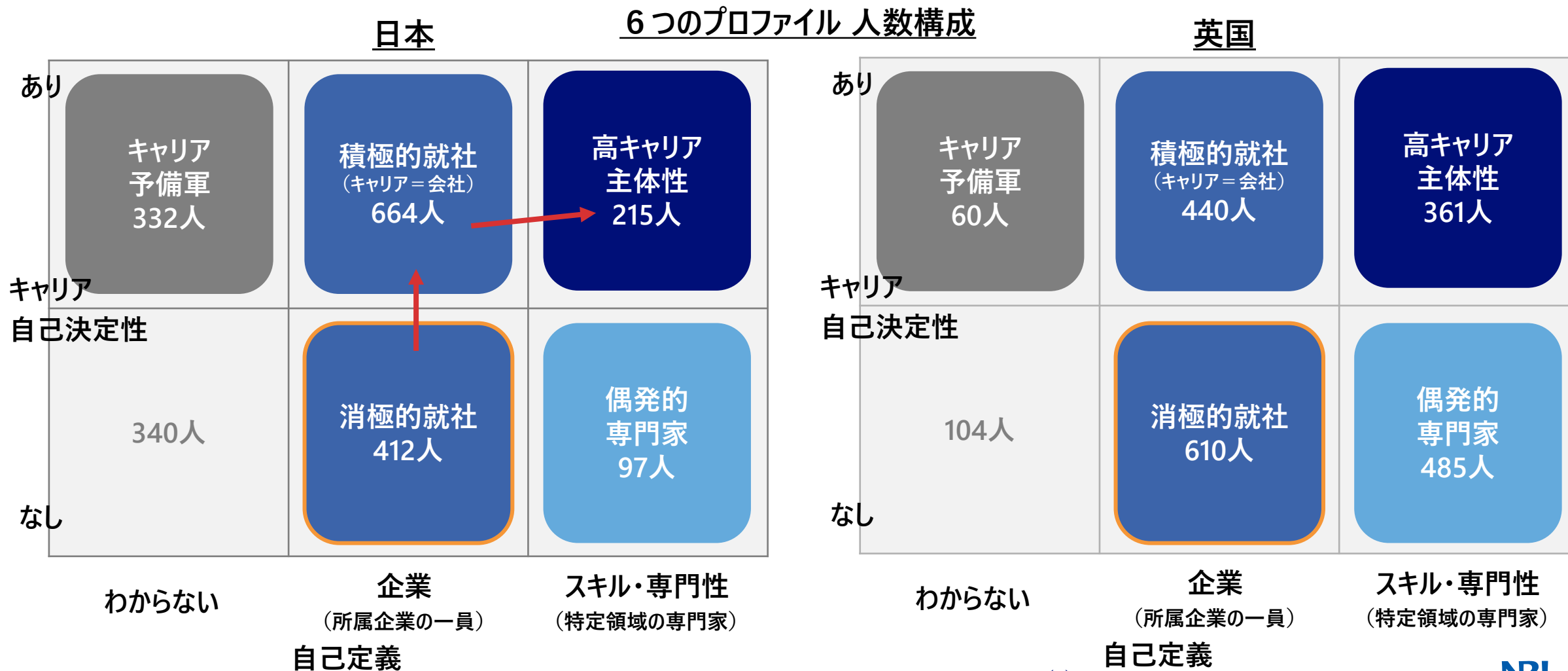
※ 赤字は積極的就社で高キャリア主体性より10%以上回答率が高い施策

■ 高キャリア主体性 ■ 偶発的専門家 ■ 積極的就社 ■ 消極的就社



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 各プロフィールへの対応

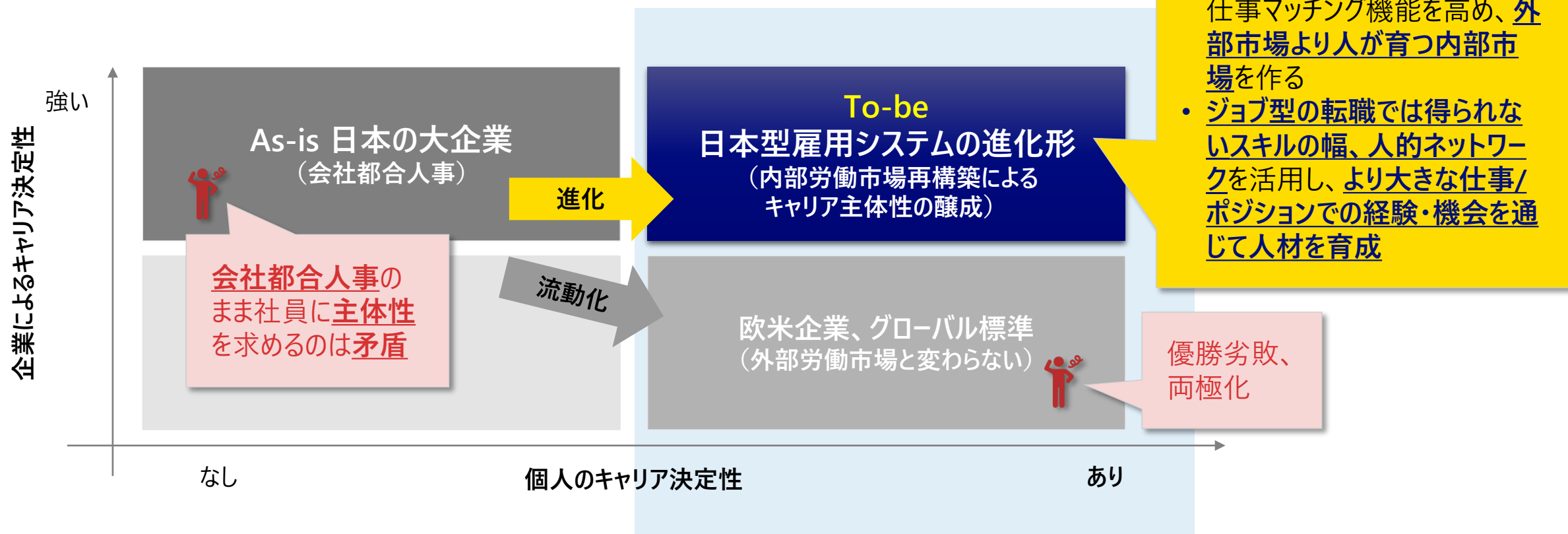
日本企業は高キャリア主体性人材を増やす他、“就社”層に人材にスキル専門性の自己定義を標準装備、キャリアを“就社”で終わらせない取組みが必要



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 内部労働市場再構築とは

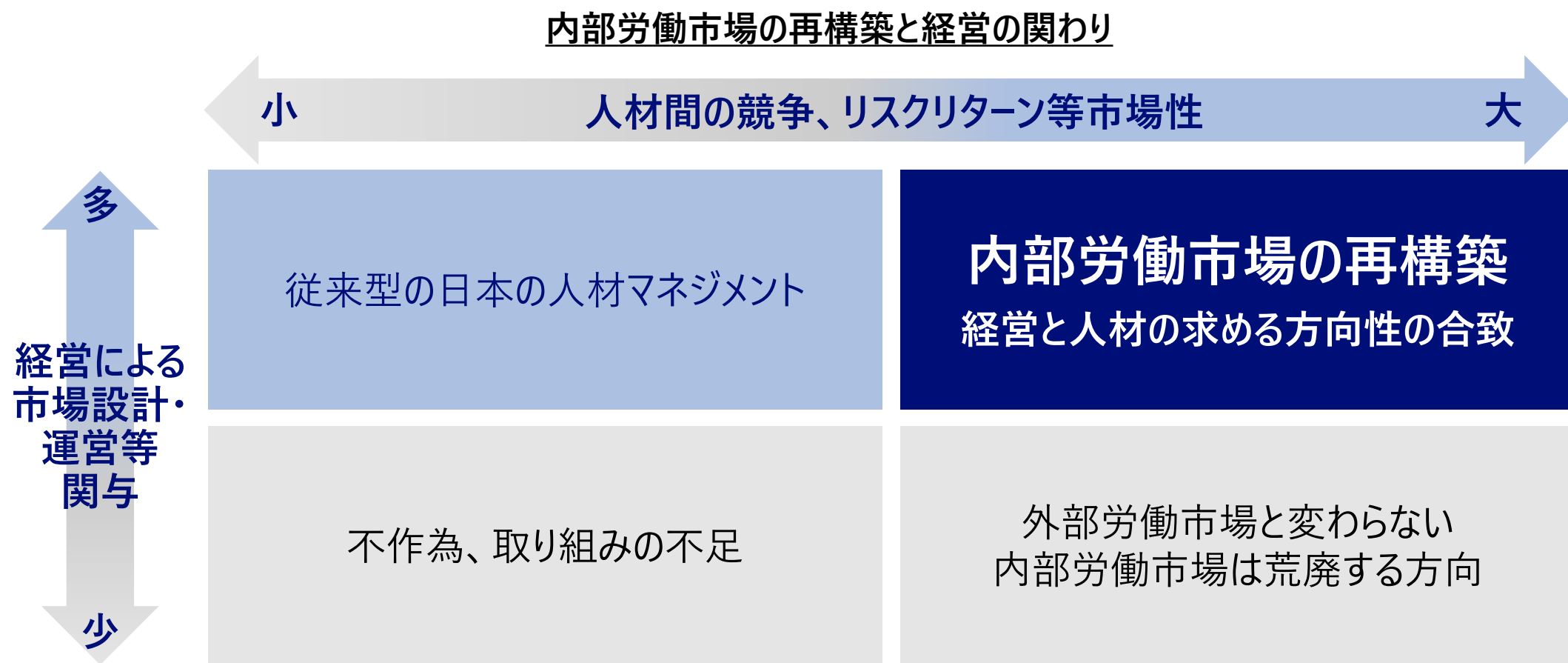
日本企業の人事機能のあり方が変わる、キャリアの自己決定権を社員に渡すことで、社員が主体的に学び成長する内部労働市場を整備

会社、人材のキャリア決定性による人材マネジメントのAs-isとTo-beの整理



5. 「キャリア主体性」を軸とした人事改革の方向性 | 内部労働市場の再構築とは

経営の人材への関与の縮小ではなく、丁寧な作りこみが必要。
企業人事機能を、中央集権人事から「市場の番人」へと変える



6. 総括

企業と従業員の関係：現状

- 現状：従来は、企業が従業員の仕事・働く場所・働き方・キャリアパスを決定していた（企業主体のキャリア形成）。従業員の評価はマーケットではなく、企業内部の基準で行われてきた
- 一方で、企業は従業員の生活に必要な給与・仕事を保証し、優秀な従業員を確保してきたが、このような関係が維持できなくなっている。
 - 生産物市場におけるグローバル競争、企業組織の再編の進展、非正規社員や子会社社員、海外支社社員等の多彩な従業員にたいして従来の関係を提供できていない
- 「会社の指示に従って一生懸命働いていれば、仕事や報酬がある程度保証される」
- 現状：国際比較において日本企業における従業員のエンゲージメントは低く、またスキルレベルへの評価は相対的に低い
 - ITや経営（ファイナンスやマーケティング等）専門知識の発展により、企業独自のスキル（企業特長的スキル）よりも一般的スキル（どの企業でも有用なスキル）の重要性が著しく増大しているが従業員・企業ともに対応できていない
 - 改善の余地は大きいですが、どのように改善すれば良いのか

企業と従業員の関係：あるべき姿

- 企業と従業員のあるべき関係を変化させる必要がある。重要なキーワードがキャリア主体性。
- 企業と従業員との新たな関係：個人のキャリアパス、スキル形成は個人で決定する（個人主体のキャリア形成）。
- 企業は働きやすい環境を提供し、キャリア形成を支援することで有能な人材を獲得・維持する。内部人材の評価と外部人材を同じ基準で評価することが求められる
- 「企業は雇用や昇進を保証することはできない。しかし、この会社では外部の市場で高く評価されるスキルを身につけ、高く評価されるようなトラックレコードを持つことができる。外部の市場で高く評価されるようになれば、この会社でも高く評価される。」



**Envision the value,
Empower the change**