

研究報告

CSR白書 2023

働き方のこれから



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1
六本木グランドタワー34階

www.tkfd.or.jp



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH



非売品

研究報告

CSR白書 2023

働き方のこれから



東京財団政策研究所
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

刊行によせて

「一億総活躍社会」の実現を目指して2018年に働き方改革関連法案が成立してから、5年が経ちました。少子高齢化が加速する中、かつては引退していた世代でも働き続ける人が多くなり、私たちの人生において「働き方」が持つ意味は以前にも増して大きくなっています。定年まで1つの会社に勤め続けることや、結婚や出産を機に女性が会社を辞めることが当たり前だった時代から、転職や共働きが珍しくない時代になり、育児や介護と仕事の両立は多くの人が直面する問題となりました。就労者のワークライフバランスだけでなく、企業の生産性の向上などの観点からも、働き方の柔軟性や多様性に対する検討が求められています。

こうした状況を踏まえ、2014年の刊行から10冊目となる『CSR白書2023』では、東京財団政策研究所所長でCSR委員会委員も務める安西祐一郎の監修のもと「働き方のこれから」を重点テーマとして企業調査アンケートを行い、企業の意識や取り組み内容、直面している課題などを探りました。また、専門家の皆さまに「パーパス経営企業」「企業における従業員の働きがい」「生成AIと働き方の関係性」などさまざまな視点から「働き方」についての論考をご執筆いただいたほか、働き方の改革を進めるうえで参考になる取り組みを実施している企業へのインタビューも行いました。

さらに、本年度は企業調査アンケートの結果と比較分析ができるように個人を対象とした一般向けアンケートもを行い、「働き方の改革」に特化した白書別冊も刊行いたします。別冊では企業と就労者の間に存在する「働き方」に対する認識のギャップを明らかにすると共に、いま企業にどのような施策が求められているのかを考察しておりますので、あわせてお読みいただければ幸いです。今回の白書および別冊の内容が、働き方の改革をはじめとする社会課題解決に向けた企業の動きをさらに促進し、誰もが輝ける社会へ一歩前進することを願っております。

『CSR白書2023』および『別冊』の刊行にあたり、今回も多くの方々にご協力をいただきました。弊研究所のCSR企業調査にご回答いただきました246社の企業の皆さまをはじめ、一般向けアンケートにご協力いただきました皆さま、本プロジェクトの趣旨にご賛同いただき自社の取り組みについてお話しいただきました企業のご担当者の皆さま、また最新の動向を踏まえた論考をご寄稿いただきました有識者の方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

2024年3月

公益財団法人東京財団政策研究所理事長
門野 泉

目次

刊行によせて	001
略語表	004
エグゼクティブ・サマリー	008
第1部 企業調査分析	
第10回「CSR企業調査」分析	016
第2部 有識者論考	
パーパス経営企業の特徴 ——経済的パフォーマンスとトップメッセージに着目して 倉持 一	104
企業の目的と働きがい 本橋 潤子	114
新たなツールの使い方を学ぶ ——生成 AI が現在と今後の仕事に与える影響 Richard B. Dasher (リチャード・B・ダッシャー)	123
第3部 企業事例	
株式会社 NTT データグループ 従業員の主体的な関わりによる企業価値と社会価値の創造	136
日清食品ホールディングス株式会社 Happy なプロフェッショナル集団であり続けるために	143

執筆者・監修者略歴	150
-----------	-----

※昨年度より、「CSR企業調査」質問票は東京財団政策研究所ウェブサイト (<https://www.tkfd.or.jp/>) での公開のみとさせていただいております。第10回「CSR企業調査」質問票の閲覧をご希望の方は、「CSR研究」の中の「白書/別冊」ページよりご覧ください。

略語表

AI	: Artificial Intelligence 人工知能
CHRO	: Chief Human Resource Officer 最高人事責任者
CSR	: Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任
CSV	: Creating Shared Value 共有価値の創造／共通価値の創造
DX	: Digital Transformation デジタル・トランスフォーメーション
ESG	: Environmental, Social and Governance 環境・社会・ガバナンス
HRM	: Human Resource Management 人的資源管理
ICT	: Information and Communication Technology 情報通信技術
KPI	: Key Performance Indicator 重要業績評価指標
NGO	: non-governmental organization 非政府組織
NPO	: non-profit organization 非営利組織
OB	: Organizational Behavior 組織行動論
PDCA	: Plan・Do・Check・Action 計画、実行、測定・評価、対策・改善
ROE	: Return On Equity 自己資本利益率
SDGs	: The Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標
SRI	: Socially Responsible Investment 社会的責任投資
STEM	: Science, Technology, Engineering and Mathematics 科学・技術・工学・数学
VUCA	: Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity 変動性・不確実性・複雑性・曖昧性

公益財団法人 東京財団政策研究所について

世界潮流の大きな転換期にあって、独立の政策シンクタンクとして、国民、市民、生活者の実態に寄り添い、しかし国と世界の将来を見通して、個人の自由と尊厳に基づいた公共圏を確立していくための合理的かつ現実的な政策を、できるかぎりのエビデンスに基づいて提言する。また、広い視野を持って社会に貢献する人材の発掘・育成をミッションのひとつに掲げ、日本ならびに世界の発展に寄与する若い世代の成長に資するプログラムを国内外で展開している。

CSR 研究プロジェクトについて

グローバル経済の進展によりビジネス活動が及ぼす影響の範囲が急速に拡大し、民間部門も環境、貧困、人権などの社会問題に対して無関心ではいられない時代となった。また、大規模災害対応やコミュニティー特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけではなく、企業も社会の構成員として責任を持って課題と向き合うことが求められるようになってきている。東京財団政策研究所では、企業の強みを活かした社会課題の解決が加速するような CSR 活動を日本社会で醸成していくことを目指し、下記の有識者らによる委員会のもと、「CSR 研究プロジェクト」を開始。2013 年度から企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR 企業調査」（アンケート）を行い、2014 年度から『CSR 白書』を刊行している。

東京財団政策研究所 CSR 委員会委員（50 音順）

有馬 利男	一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事、元富士ゼロックス（現富士フイルムビジネスイノベーション）代表取締役社長
安西 祐一郎	公益財団法人東京財団政策研究所所長、慶應義塾学事顧問・同大学名誉教授、独立行政法人日本学術振興会顧問、一般財団法人交詢社理事長ほか
岩井 克人（座長代理）	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、神奈川大学特別招聘教授、東京大学名誉教授、日本学士院会員
川口 順子	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、武蔵野大学国際総合研究所名誉顧問、元環境大臣、元外務大臣、元内閣総理大臣補佐官、元参議院議員
小宮山 宏（座長）	三菱総合研究所理事長、プラチナ構想ネットワーク会長、東京大学第 28 代総長

エグゼクティブ・サマリー

エグゼクティブ・サマリー

【プロジェクトの趣旨】

東京財団政策研究所では、2013年度から毎年、多くの企業にご協力いただき、CSR活動についてアンケートを実施し、有識者論考や企業事例と合わせて『CSR白書』を刊行してきた。

2023年度は、2019年からの厚生労働省の働き方改革関連法の施行などでますます注目を集めている、組織における働き方を主要なテーマとして、調査を進めた。働き方改革関連法では、時間外労働の上限規制、年次有給休暇の取得義務化、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保などを主要な焦点とし、今まで指標にとどまっていた項目の法律による義務化や、ガイドライン策定による働き方の解釈の明確化などが進められている。企業にとっても、いかに働き方を変えるかは、ビジネスとCSRの両方の側面で重要であると考えられる。

『CSR白書2022』では、「カーボンニュートラル」に焦点を当てて調査・分析を実施した。カーボンニュートラルは近年のCSRで企業から注目を集めるテーマであり、調査対象企業の多くがすでに何らかの施策を実施している。しかしながら、カーボンニュートラルをビジネスと接続させて戦略を策定している企業は全体の3割程度にとどまり、企業価値の向上の観点から炭素排出量の削減を目指す企業は限定的であると明らかになった。もちろん、カーボンニュートラルに取り組む理由は第1に社会的・環境的課題に対する責任を果たすことにあるが、それが何らかの形で企業の利益や価値につながらなければ、施策の持続可能性の担保は難しいだろう。

働き方についても同様のことがいえる。従業員は企業の重要なステークホルダーであり、働きやすい環境の整備は企業の責任の1つである。しかし、単に社会の風潮や政府の要求に合わせるために働き方を改革し、その目的や、改革によってもたらされる企業価値を意識しないままに施策を進めると、施策が長続きしなかったり、社内の積極性が引き出せず中途半端な実施のままに終わってしまったりする可能性がある。

以上の問題意識から、2023年度のCSR白書では「働き方のこれから」を重点テーマに据え、企業がそこにどのような価値を見だし、どのような目的で実施し

ているのかを中心にアンケートを設計した。また、働き方に関連して企業の関心が高いと思われる個別テーマについて、研究者に論考を執筆いただいた。さらに、先進的な取り組みを実施している2社を対象にインタビュー調査を行い、他企業にとっても重要なモデルとなり得る事例を整理した。就業者視点で働き方についてどう考えられているかに関しては、『CSR白書2023別冊 働き方のこれから～企業アンケートと個人アンケートの比較より～』で一般向けアンケート調査を分析しているため、そちらを参照されたい。

【企業への提言】

1. 企業の理念

アンケート分析結果

- ・理念が存在しないと答えた企業は全体のわずか1%であり、ほとんどの企業は何らかの理念を持っている。理念の名称で最も多いのは「企業理念／経営理念」の86%であり、「ビジョン／バリュー」の29%が続く。
- ・「パーパス」、「ミッション」、「ビジョン／バリュー」などは、経営者がCSRのリーダーである企業で策定率が高い。これらの企業では、自社の存在意義、目的、目標、向かうべき方向などと結び付けながら、各種CSR活動が実践されている可能性がある。
- ・経営者は入社式のスピーチや統合報告書などには理念を反映させる傾向があるが、より日常的に社内の会議で参照したり、平時に言及したりする割合は3割から4割ほどである。
- ・職階が高いほど規範が浸透していると回答する企業の割合が高い。

有識者論考から

- ・近年、自社の社会における存在意義をベースとした企業経営を指す「パーパス経営」が注目を集めている。アンケート調査で「パーパス」を理念名として用いていると答えており、かつ理念が「経営層・役員層の意思決定や判断・行動に反映されている」と回答した28社を「パーパス経営企業」と定義すると、そのROE（Return On Equity：自己資本利益率）の中央値は東証上場企業の平均値を上回る。また、パーパス経営企業のウェブサイトや各種レポートなどで公表されているトップメッセージのテキストマイニングを行うと、「社会」が登場する頻度が「当社」を上回り、これらの企業は社会課題への取り組みと、今後の経営におけ

る自社の成長をトップメッセージによって伝えていることがわかる。

- ・先行研究によると、日本の経営理念は、1960年代は経営者の姿勢や後継者への手本を示す「自戒型」が多かったが、徐々に企業の戦略や方針を社内のみならず社外にも伝える「方針型」へ変化してきた。このことは、日本は社会と共にあることを意識し、その中での自社の存在意義と責任を対外的にも表明するものとして理念を重視してきたことを示唆している。働き方の文脈では、従業員の「働きがい」にとって他者貢献感が重要であるとするなら、それを実現するために、日本企業が理念として取り入れてきた「社会との共生」に着目し、また企業が追求する「益」との関係を整理することは有意義である。

まとめ

- ・ほとんどの企業はすでに何らかの理念を有しており、また「パーパス」、「ミッション」、「ビジョン／バリュー」などの形で、自社の存在意義や目的と結び付けている企業も一定割合存在する。また、その背景として、理念を通して「社会との共生」を重視し、またそれを社内への共有のみならず、対外的な方針の表明にも用いてきたことが関連する可能性がある。社会の一員として、その存在意義や責任を社会に対して発信することが重要なのであれば、その方針をパーパスやミッションなどの形で社内外に明確に伝えていく必要がある。
- ・ただし、理念は必ずしも社内に広く浸透しているわけではない。経営層の多くは入社式や統合報告書などの象徴的な場では理念を援用するが、それを従業員一人ひとりの意思決定に浸透させるために日常的に行動しているわけではない。経営層と比べて一般の従業員は理念への意識が低く、社会の一員としての責任を果たすためには、全社的に理念を浸透させる取り組みが求められる。
- ・理念の重視は、企業の「益」にも関係する。「パーパス経営企業」は、高いROEと、社会への意識を両立させている。理念を軸にして、社会的貢献と企業価値の関係を両立させる事業活動の考案が可能になるかもしれない。

2. 働きやすさと働きがい

アンケート分析結果

- ・80%を超える企業が、働き方を改革するにあたって期待する成果として、「従業員がやりがいを感じられるようになること」を挙げている。他方で、実際に従業員のやりがい向上が改革の成果として現れたとする企業の割合は、その半分に満たない。
- ・従業員のやりがい向上が働き方の改革の成果として現れたと回答している企業の割合は、働き方の改革を始めた理由として「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成のため」と「イノベーションの達成のため」を挙げている層が高い。政府の方針などの外的要因から働き方を変え始めた企業よりも、内発的な目的を定めて働き方を改善する企業の方が、より高い成果を挙げている。

有識者論考から

- ・アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグは、働き方において不満足をもたらす要因（衛生要因）と満足をもたらす要因（動機づけ要因）を分類した。前者には給与や物理的な作業条件、後者には仕事のモチベーションを高めるための達成、表彰、責任、成長などが含まれる。この対比は、「働きやすさ」と「働きがい」に置き換えられる。働き方を改善するためには、「働きやすさ」につながる経済的・条件的な側面だけでなく、「働きがい」につながる心理的側面にも目を向ける必要がある。従業員の幸福（ウェルビーイング）のためには働きやすさと働きがいの両者が求められ、働きがいには「仕事の有意味感」が重要である。日本においては、他者貢献の感覚が「有意味感」につながる。

まとめ

- ・働き方を考える上では、給与などの「働きやすさ」と、達成や成長、仕事の有意味感などにつながる「働きがい」の両者を考える必要がある。この双方を意識し、時には区別しながら個別の施策を考える必要があろう。また、日本では他者貢献の感覚が仕事の有意味感につながるため、この文脈において、働きがいの向上のためには社員のCSR活動やボランティア・プロボノへの参加が手段の1つとなる。
- ・多くの企業が働き方と従業員のやりがい・働きがいを接続させて改革を進めているが、成果が出ている企業は限定的である。やりがいの向上を達成して

いる企業は、理念の実現やイノベーションのために働き方を改革している層に多い。これは、理念は従業員に仕事の有意味感を与えるものであり、またイノベーションは従業員に主体性を求め、達成感や成長につながる点と関係があると推測できる。働き方の改革によって働きがい向上させるためには、その目的を明確に定め、従業員を積極的に巻き込んでいく必要がある。

3. 働き方と生成 AI

アンケート分析結果

- ・ ChatGPT の導入状況については、「導入も禁止も検討していない」企業が全体の 32%、「部署や個人の判断に任せている」企業が 31% であり、明確な方針を決定していない企業が多い。
- ・ ChatGPT が「業務の効率化・生産性の向上」につながると考える企業は 70%、「新たなアイデアの創出につながる」と考える企業は 46% であり、多くの企業は生産性とクリエイティビティの面で ChatGPT が働き方を変えようと考えている。
- ・ 実際に ChatGPT に任せたい業務としては情報の検索、文書の添削、定型化された文書の作成、翻訳、企画作成などが多く、定型化された単純業務とクリエイティブな作業の双方で ChatGPT が期待されている。
- ・ ChatGPT の導入・活用における課題・懸念点としては、主にデータ活用におけるデータ保全や従業員のリテラシー、著作権の取り扱いなどを多くの企業が指摘した。また、導入企業は、全体平均と比べて、デジタルリテラシー、データの取り扱い、データの信頼性、システムの個別化など、運営面での具体的な課題を指摘する傾向にある。

有識者論考から

- ・ 生成 AI は、過去のデータから新たなデータを生成する AI の一種であり、OpenAI 社が開発した ChatGPT の普及によって注目を集めている。生成 AI の成功理由の 1 つには、出力されるアウトプットが人間から見て自然なものである点が挙げられるが、生成 AI は確率に基づいてデータを生成するものであり、人間と同じように物事を認識しているわけではない。また、生成 AI は、人間と同じようには成果物に対して責任を持つことができない。過去に自動化によって失われた仕事の多くは単純な仕事や危険な仕事だったが、生成 AI によってコンテンツ制作に関わる職種が失われることが懸念されている。自動化による利益を最

大化するため、自動化によって削減できた仕事時間を、より付加価値の高い他の仕事に充てる必要がある。また、生成 AI を仕事に有効活用するためには、適切なアウトプットを生成するためにどのように AI にプロンプトを与えるかに精通する必要がある。生成 AI によってクリエイティブな仕事が完全に失われるのではなく、むしろ生産性向上に資する可能性が高い。

まとめ

- ・ ChatGPT の急速な普及にもかかわらず、その導入・活用について明確な方針を定めている企業は少ない。仕事の在り方に大きな影響を与える可能性が高いことを鑑みると、導入の方針や従業員向けのガイドラインの策定を急ぐ必要がある。
- ・ データの取り扱い、従業員のリテラシー、著作権の問題など、企業は ChatGPT の活用において多くの懸念を抱いている。これらの課題に対する取り組み方を会社として検討すると共に、指摘される割合が比較的に少なかった差別などの倫理的問題にも視野を拡げる必要がある。
- ・ 生成 AI は、自動化の範囲をクリエイティブな仕事にまで拡げる可能性が高い。しかし、生成 AI による利益を最大化する観点からは、むしろそれによって生まれた時間の有効活用を考える方が生産的である。従業員に求められるスキルセットが変化する可能性があるため、企業としては従業員の学び直しや、社外活動の拡充によるより広い視野の獲得などを推進する必要がある。

第 1 部

企業調査分析

第10回「CSR 企業調査」分析

1. 東京財団政策研究所 CSR 企業調査について

(1) 本調査の概要

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトは、2013年より毎年、日本に拠点を持つ企業を対象としたアンケート調査からなる、CSR 企業調査を実施してきた。

第10回にあたる2023年度調査では、企業がバナンスやSDGsの活用方法などの例年尋ねている設問に加え、2019年に施行された働き方改革関連法など、近年政府レベルでの動向が著しい「働き方のこれから」を重点テーマに据え、調査を実施した。働き方に関する設問は、さらに下記3つのテーマに分類している。

第1に、「ビジョン」や「パーパス」などの言葉で言い表されることの多い、各企業の企業理念について設問を設定した。企業が社会に存在する上での理念がどのように捉えられているか、それが経営層・中間管理職層・一般従業員層などにどの程度受け入れられているかは、従業員がどこを見据えて働くかに大きく影響を及ぼす。

第2に、企業が何を期待し、どのような働き方の改革を実施しているかについて調査した。企業の主要なステークホルダーの1つとして従業員が存在する以上、従業員がより働きやすく、働きがいを感じられるような環境の整備が重要である点は論をまたない。しかしながら、従業員の働きやすさや働きがいが、どのような企業の価値につながり、また企業が何を目標にして各種施策を実施しているかは必ずしも明確でない。また、各種働き方に関連するイシューの中でも、「ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用」、「ダイバーシティ」、「少子高齢化」にフォーカスを絞り、個別に設問を設定した。

第3に、米国のOpenAI社が2022年にGPT-3.5を発表して以降、注目を集めている生成AIについても設問を設定した。ChatGPTの登場に代表される生成AIの浸透が働き方をどう変えるのか、それは単に人の仕事を奪うのか、あるいは新しい働き方を生み出すのか、現在多くの企業が手探りをしていると考えられる。本調査では、各企業がChatGPTをいかに活用し、またその可能性と限界をどこに見ているのかについて分析した。なお、本アンケートのデータは、原則として小数点以下

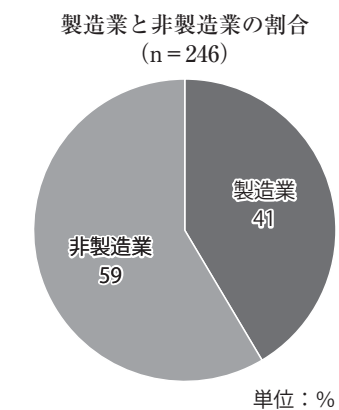
第一位を四捨五入している。そのため、図表と文中の数値に一部ずれが生じている場合がある。アンケート結果から導かれた諸々の論点については、本白書の第2部有識者論考や第3部企業事例、CSR 白書 2023 別冊の内容を参照されたい。

(2) 回答状況

2023年6月から8月にかけて、合計2,575社にオンラインの回答フォーム、およびExcelデータの形式でアンケートを行った。

ご回答いただいた企業数は246社であり、前年度の242社に比べて回答数がやや増加した。各企業のコンプライアンスなどに直接関わるテーマである点、およびサステナビリティ系の部署だけではなく、人事部など各部署と連携しなければ回答できない設問が多い点から回答数の伸び悩みが懸念されたものの、結果として多くの企業に回答いただいた。東証プライム市場の企業をメインとしていた昨年度までの調査から、本年度より東証プライム市場以外にも対象を拡げ、日本で活躍している企業へ広範に調査を実施した点が、回答数増加の要因の1つであると考えられる。回答にご協力いただいた企業の担当者の方に、心より御礼申し上げる。

回答企業の属性（業種）

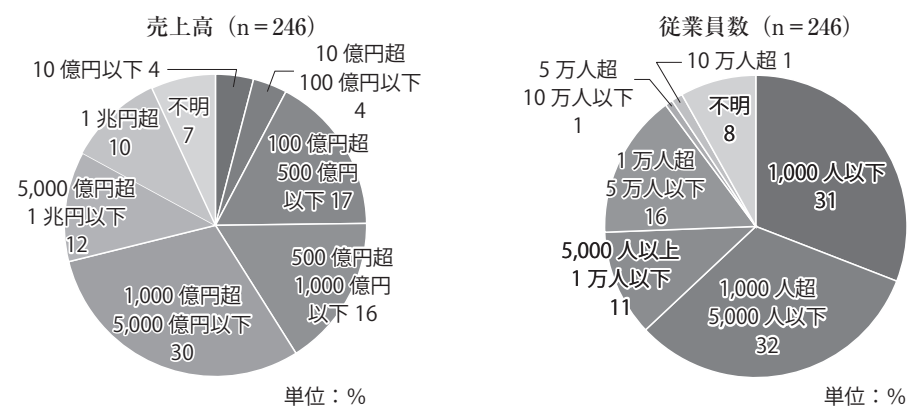


業種の判定については、証券コード協議会が定める業種分類を利用し、非上場企業については、回答内容や企業ウェブサイトから総合的に判断した。また、製造業・非製造業の区分も、証券コード協議会の分類を参照した。

回答企業に占める製造業と非製造業の割合は製造業が41%、非製造業が59%であり、非製造業の方が多い。例年は、製造業と非製造業がほぼ同数で推移しており、本年度は異なるトレンドが見られた。業種別には、卸売業の14.2%（昨年度比

3.5ポイント増)、小売業8.9%(昨年度比3.1ポイント増)、建設業8.1%(昨年度比2.7ポイント増)などで回答率の増加が著しい。アンケート対象企業を昨年度から大きく変更した影響のほか、これらの非製造業において働き方が大きな課題となっている可能性がある。

回答企業の属性 (売上高、従業員数)



回答企業を売上高ごとに分類すると「1,000億円超5,000億円以下」が30%で最も多く、全体として前年度とほぼ同じ傾向が見られる。従業員数ごとには、「1,000人超5,000人以下」が32%、「1,000人以下」が31%であり、合わせて全体の6割以上を占めた。

2. 調査項目の概要

本調査は、6つのパートからなる。

第I部では、例年通り、CSRのガバナンス体制と各ステークホルダーとのコミュニケーションについて質問項目を設定した。従来は、このパートでは多くの分析で経年比較を実施していたが、本年度はアンケート対象企業に大きな変更があった点、および回答企業の属性について、特に業種の面で例年とは異なる結果が出た点から、経年比較は少なめに抑えている。

第II部では、各企業のSDGsの活用方法を尋ねた。例年、同様の質問を設定していたものの、SDGsを参考に設定した各社会課題の領域から5つを選定し、それぞれについて重要課題・マテリアリティ・コロナ禍の課題を選択するという複雑な回答形式になっていた。回答者の負担軽減の観点から、本年度より設問を簡素化した。

第III部では、ESGに関して質問した。ESGに対する意識やその理由を調査し、株主・投資家がどの程度企業のCSRに影響しているかをひもといた。

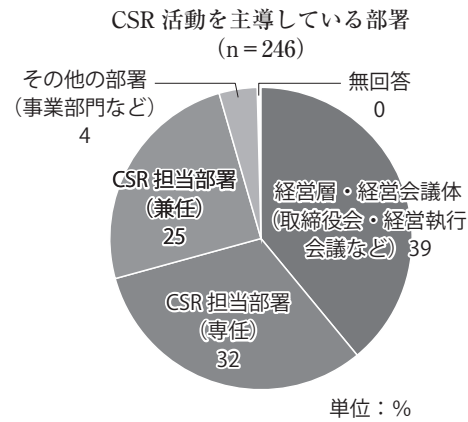
第IV部では、各社の企業理念とその浸透度合いについて調査した。近年、企業の存在意義を軸に事業活動をする「パーパス経営」が注目を集めている。このように、企業がどのような理念から各種活動を実施しているかは、企業と社会の関係の整理が求められるCSR活動にとっても重要となる。

第V部では、働き方の改善・改革に関する意識や、具体的な実施施策に関する質問を設定した。従業員は企業の重要なステークホルダーであり、働きやすい環境整備が企業にどのような価値をもたらすのか、各施策に対して企業がどのような認識を有しているかを詳らかにすることは、今後のCSR活動を考える上で有意義である。

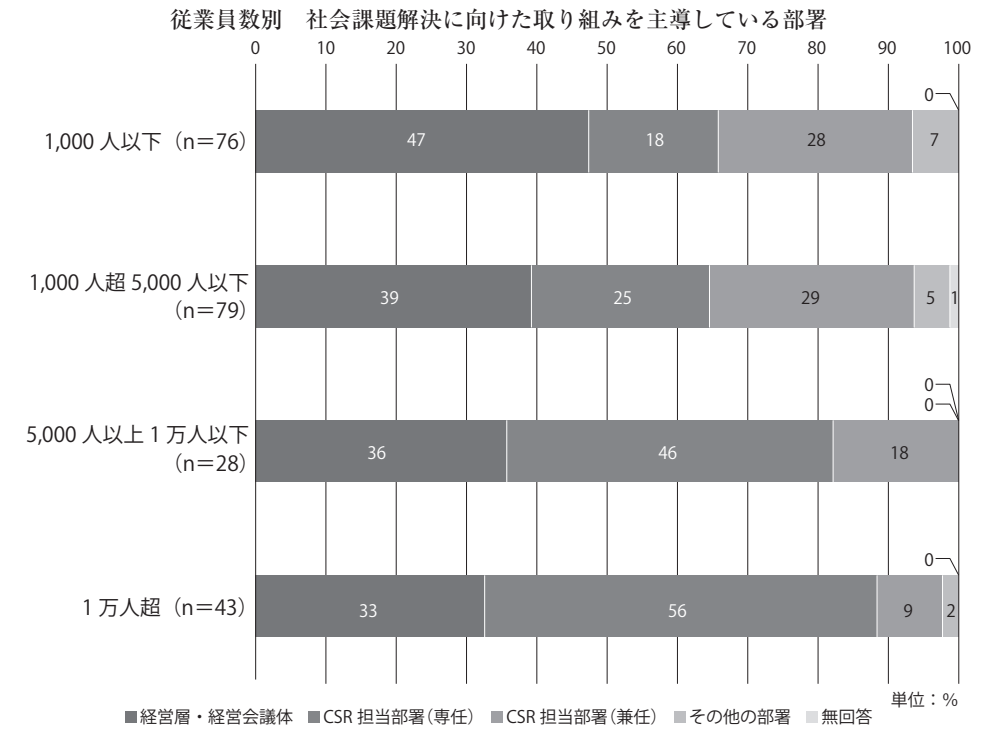
第VI部では、ChatGPTに対する企業の認識を調査した。生成AIが注目を集めた契機が2022年度のGPT-3.5のリリースであり、各企業の生成AIへのスタンスの確立はまだ黎明期にある。このような時期にあって、各企業が手探りでどのように生成AIを捉えているかを明らかにするため、本パートを設定した。

I
(1-1)

貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを主導しているのはどの部署ですか。

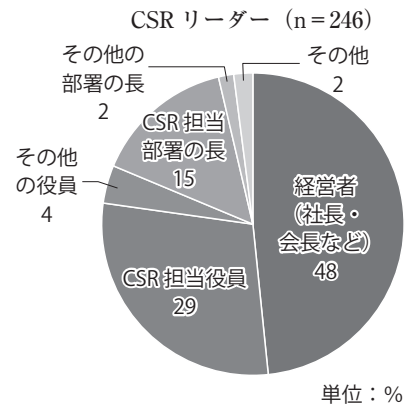


I (1-1) では、各企業の CSR 活動を主導している部署を尋ねた。「経営層・経営会議体」が CSR 活動を主導している企業が最も多く (39%)、「CSR 担当部署 (専任)」(32%)、「CSR 担当部署 (兼任)」(25%) が続く。全体の傾向は昨年度とほぼ同様であった。

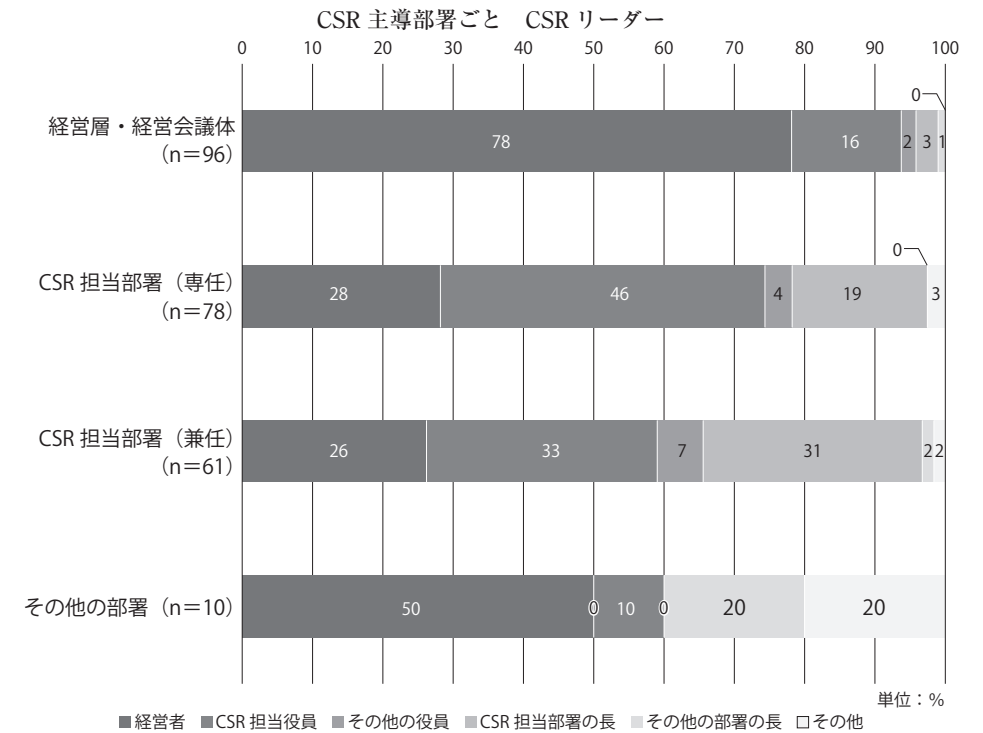


また、CSR 活動の主導部署は企業規模と関係すると考え、従業員数と主導部署とのクロス集計を実施した。「経営層・経営会議体」が主導する企業の割合は、企業規模が大きくなるにつれて低くなる。企業規模の大きい企業では、CSR のための部署を設置する余裕がない一方、トップマネジメントレベルが CSR 活動をしっかりと管理できている可能性がある。他方で、1万人を超える大企業においても3割以上で「経営層・経営会議体」が CSR 活動を主導しており、トップマネジメントの指導の下で各種活動を実施する重要性がうかがえる。また、「CSR 担当部署 (専任)」が活動を主導する企業の割合は、企業規模が大きくなるにつれて高くなることから、企業の規模が大きくなるとオペレーションを専門的に担当する部署が必要となると考えられる。

I (1-2) 貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを主導している方（CSRリーダー）はどなたですか。



I (1-2) では、どのような役職者が CSR リーダーを担当しているかを尋ねた。最も割合が高いのは「経営者（社長・会長など）」（48%）であり、CSR を実施する上でのトップマネジメントの役割の大きさが示唆された。続いて、「CSR 担当役員」が 29% であり、多くの企業は CSR を担当している役員を設置しているとわかった。



I (1-1) の CSR 主導部署とのクロス集計を実施すると、「経営層・経営会議体」が CSR を主導する部署では、当然ながらその多くで「経営者」が CSR のリーダーとなっている。他方で、「CSR 担当部署（専任）」、「CSR 担当部署（兼任）」が CSR を主導する企業においても、3 割近くで CSR リーダーは「経営者」であった。CSR を担当する部署を設置する企業においても、企業が社会とどう関わるかについては、トップマネジメントのインセンティブが求められると考えられる。

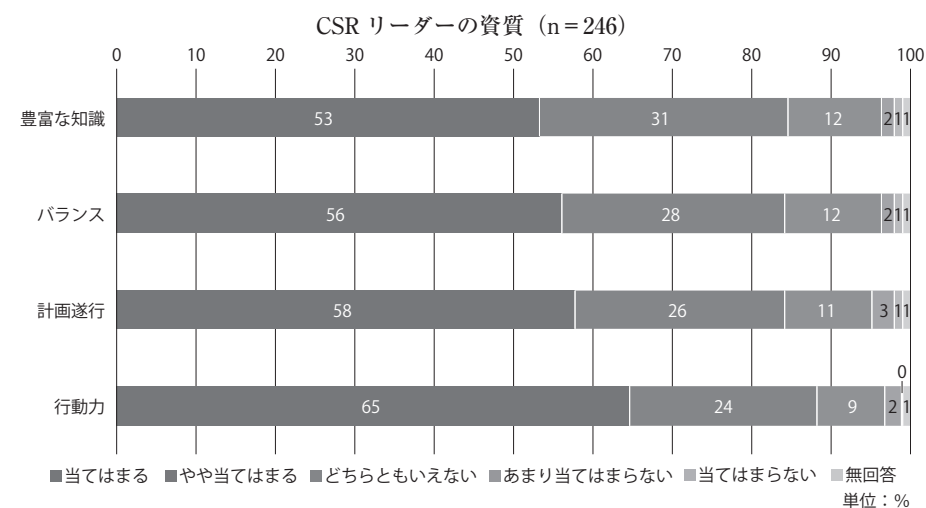
I (1-2) で回答した CSR リーダーに関する以下の設問 (1-3) について、選択肢から 1 つ選んで回答してください。

(1-2) で選択した CSR リーダーの資質について、「CSR や CSR 活動全般について、豊富な知識を持っている」(以下「豊富な知識」)、「CSR 活動と事業 (利益を上げること) において軋轢が生まれたときバランスの良い対応ができています」(以下「バランス」)、「CSR 活動の計画に沿って、活動を推進している」(以下「計画遂行」)、「CSR 活動を推進するための行動力を持っている」(以下「行動力」) の 4 つを、「当てはまる」から「当てはまらない」までの 5 段階で尋ねた。

CSR リーダーごと「当てはまる」+「やや当てはまる」の割合

(単位：%)

リーダーの資質 (当てはまる+やや当てはまる)	リーダーの資質 (当てはまる+やや当てはまる)			
	豊富な知識	バランス	計画遂行	行動力
経営者 (社長・会長など) (n=119)	83	85	81	89
CSR 担当役員 (n=71)	90	93	94	92
その他の役員 (n=10)	90	90	70	80
CSR 担当部署の長 (n=37)	84	78	84	86
その他の部署の長 (n=4)	25	0	75	50
その他 (n=5)	80	40	60	80
無回答	0	0	0	0



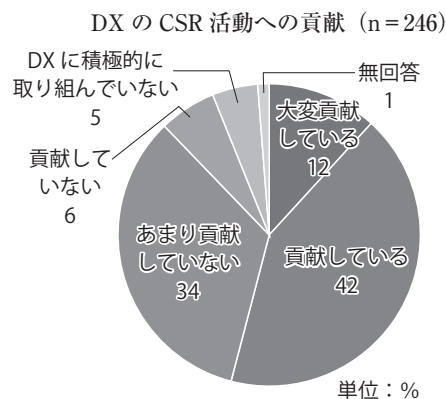
次に、CSR のリーダーごとに、各資質で「当てはまる」・「やや当てはまる」を選択した企業の割合を整理した。ある程度の n 数が確保できた「経営者 (社長・会長など)」と「CSR 担当役員」は、いずれも「当てはまる」と「やや当てはまる」の回答率の合計が 8 割を超える高い水準となった。しかし、全体として「CSR 担当役員」の方が選択率が高い。CSR 活動の実践のためには、組織全体を動かすリーダーシップと共に、CSR の専門性が求められると推測できる。

いずれの項目も、半数を超える企業で「当てはまる」が選択されており、CSR リーダーの資質は社内で高く評価されていると考えられる。また、「当てはまる」の回答率は最も高い「行動力」(65%)と最も低い「豊富な知識」(53%)で 12%の差異があるものの、「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計はいずれの資質も 9 割ほどだった。

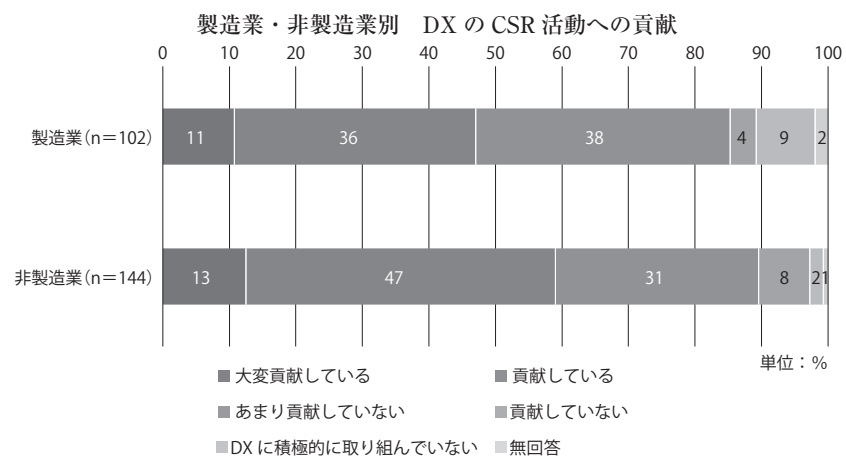
I
(1-4)

貴社の CSR 活動とデジタル・トランスフォーメーション (DX)¹ の関係についてお聞きします。貴社が取り組んでいる DX は、CSR 活動の推進に貢献していますか。

さらに、製造業と非製造業別に整理すると、「大変貢献している」と「貢献している」の合計は、非製造業において 60%であったのに対して、製造業では 47%にとどまった。これは昨年度と同様の傾向であり、「情報・通信業」や「建設業」など、DX の進展が著しい業界が全体の数字を牽引していると考えられる。



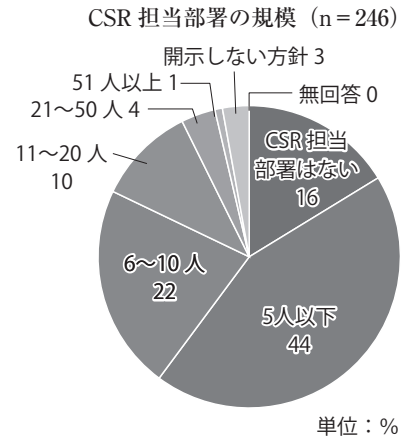
各企業が実施している DX が、CSR 活動に貢献しているかを尋ねた。「大変貢献している」と「貢献している」の合計は 54%であり、半数以上の企業が DX と CSR を結び付けて活動していると明らかになった。



¹ 本調査では、デジタル・トランスフォーメーション (DX) を「データとデジタル技術を活用して製品やサービス、ビジネスモデル、組織を変革すること」と定義している。

I
(2-1)

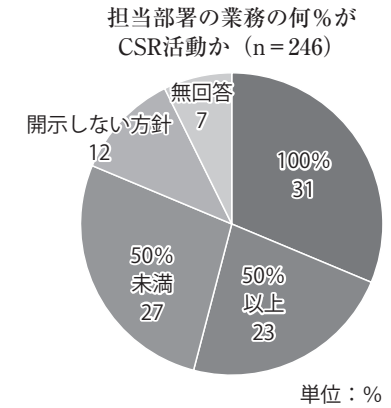
貴社の CSR 担当部署では、何名が働いていますか。



各社が、どの程度のリソースを CSR 活動に投入できているかを知るため、CSR 担当部署で何名が働いているかを調査した。「5人以下」の小規模で CSR 活動を実施している企業が最も多く、全体の 44% に及んだ。対して、11 人以上が所属する CSR 担当部署を有している企業も全体の 15% に及んだ。全体のトレンドに、昨年度からの大きな変化はない。

I
(2-2)

CSR 担当部署の業務の何パーセントが CSR 活動に関係していますか。



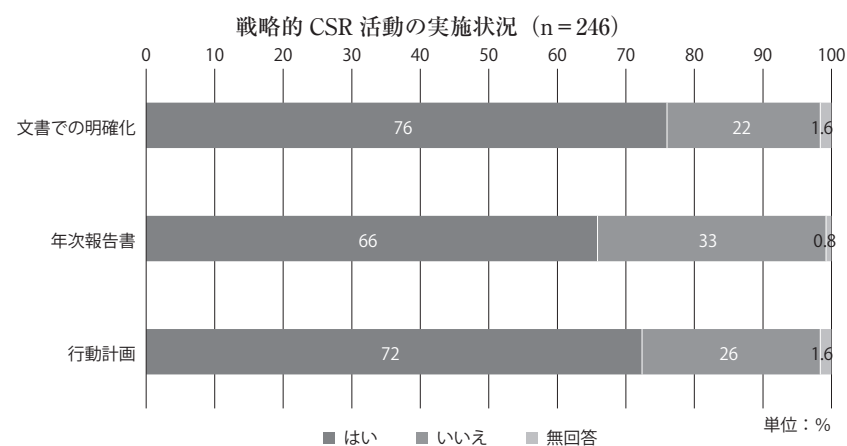
企業によって、経営会議体などが CSR 活動の方針策定を担ったり、担当部署が他業務と CSR 業務を兼務したりする場合もあると考えられる。よって、業務の何%が CSR 活動であるかを各社に尋ねた。

業務の 100% が CSR 活動である企業の割合が最も高く、31% であった。対して、業務のうち CSR 活動が半分に満たない企業も 27% 存在し、CSR のオペレーション体制は多岐にわたると考えられる。

I (2-3) 貴社では、社会課題の解決に向けた価値観、動機、取り組み課題の優先順位が文書などで明確にされていますか。

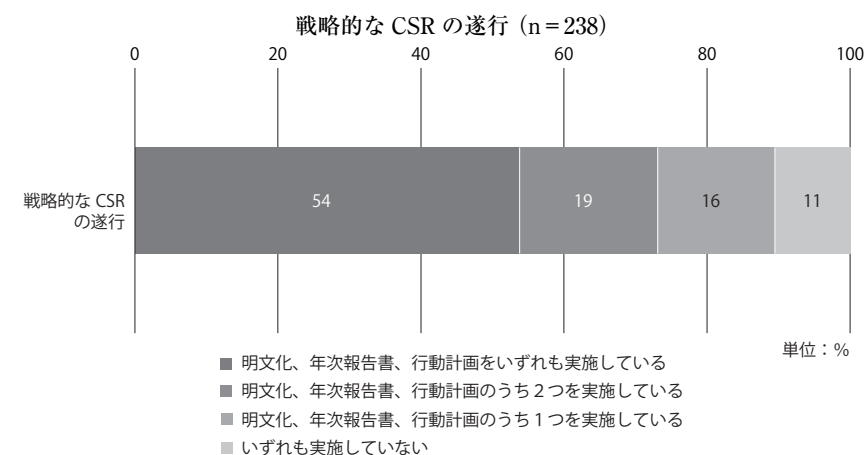
I (2-4) CSR活動を年次報告書（アニュアル・レポート）に記載していますか。

I (2-5) CSR活動の行動計画がありますか。



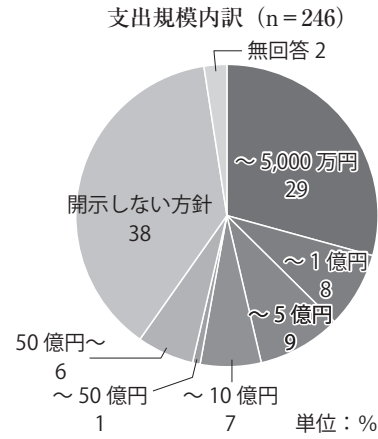
CSR活動を戦略に沿って実施しているかを知るため、CSR活動の優先順位を文書で明確化しているか、年次報告書に記載しているか、行動計画が存在するかを尋ねた。

全体として、何らかの形で活動の優先順位を文書で明確化している企業の割合が76%と最も高く、反対に年次報告書へ記載している企業の割合が66%と最も低い。しかし、いずれの項目も6割を超える企業が実施しており、多くの企業が戦略に沿ってCSR活動を実施していると考えられる。



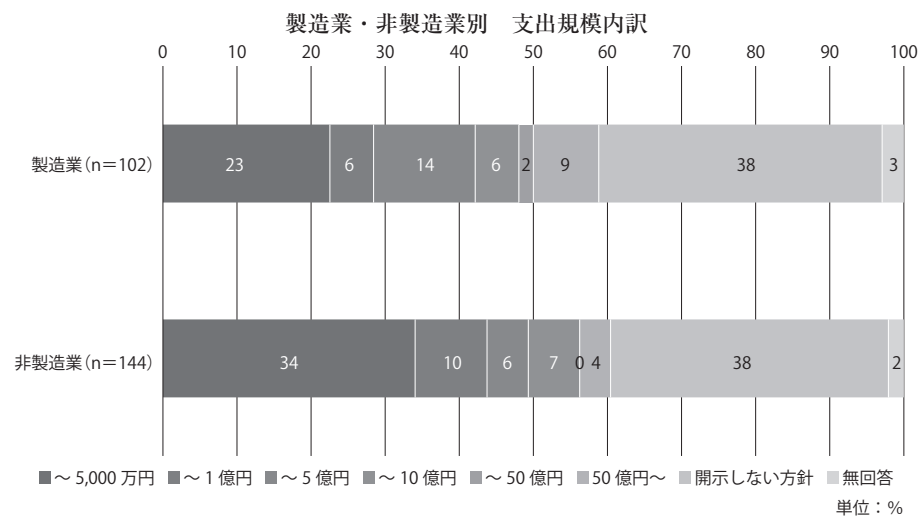
また、無回答の8社を除く238社を対象に、3つの質問のうちいくつに「はい」と回答したかを整理した。54%の企業が3つ全てを実施しており、過半数が優先順位を明確化し、年次報告書などで公開し、行動計画を立てているとわかった。また、3つのうちいずれも実施していない企業は、全体の11%しか存在しなかった。

I (2-6) 貴社の社会課題の解決に向けた取り組みのための支出規模はどのくらいですか。



各企業が、社会課題の解決に向けた取り組みにどの程度支出しているかを尋ねた。5,000万円以下の比較的小規模な活動をしている企業が全体の29%であり、最も多い。また、50億円以上を支出する大規模な活動を実施している企業は全体の6%という昨年度と同水準にとどまった。

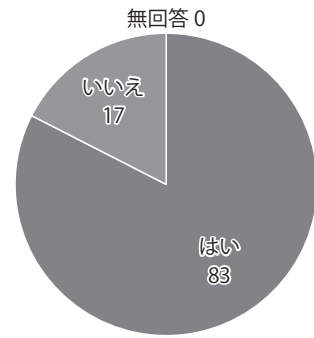
製造業と非製造業別に支出規模の内訳を整理すると、全体として、製造業の方が非製造業よりも、支出規模が大きい傾向にあるとわかった。これは昨年度と同様の傾向で、工場などを持つ製造業においては、工場の省エネ化など多額の支出を伴う活動がCSR活動として実践されている可能性がある。



I
(3-1)

貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みにおいて、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。

ステークホルダーとの対話の有無 (n=246)



単位：%

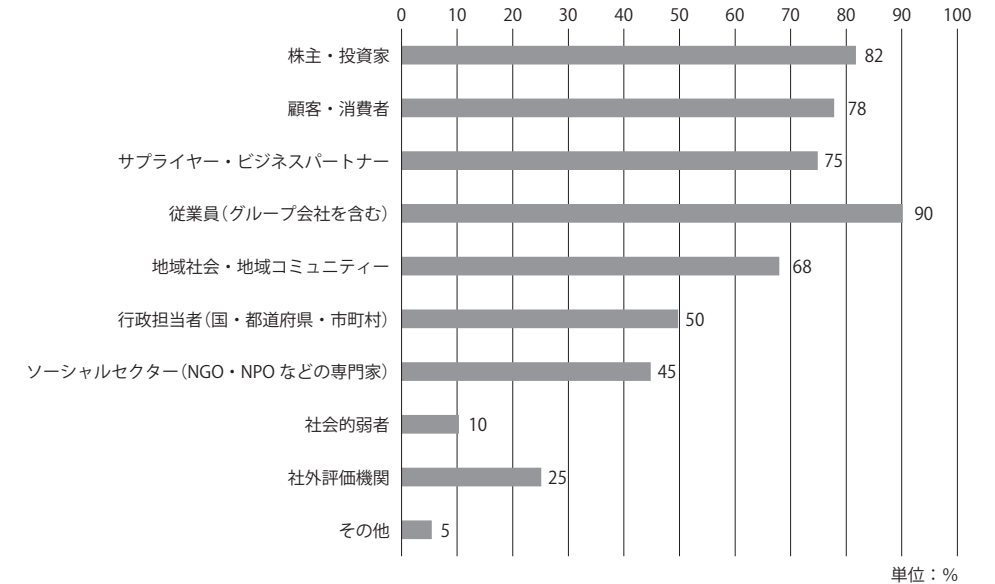
CSR 活動の推進においては、政府、従業員、株主、地域コミュニティ、市民、NGO・NPO からなるソーシャルセクターなど、多様なステークホルダーと協力し、それらのステークホルダーに対する責任を果たさなければならない。そのためにはステークホルダーとの定期的な対話が求められる。

回答企業のうち、ステークホルダーとの対話の実施率は83%に及んだ。8割以上の企業がステークホルダーとの対話を通じた、ニーズの把握や協力の推進を実行していると考えられる。

I
(3-2)

(3-1) で「はい」と回答された方に伺います。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーを次の選択肢から選んでお答えください（複数回答可）。

対話しているステークホルダー (n=203)



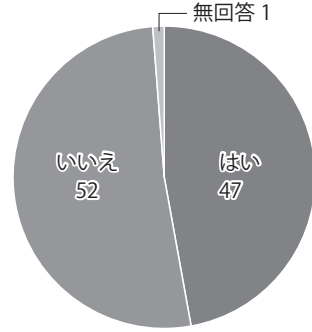
単位：%

I (3-1) でステークホルダーとの対話を実施していると回答した203社を対象に、具体的にどのステークホルダーと対話しているかを尋ねた。企業が対話している相手として選択した割合が高い順に、「従業員」(90%)、「株主・投資家」(82%)、「顧客・消費者」(78%)、「サプライヤー・ビジネスパートナー」(75%)、「地域社会・地域コミュニティ」(68%)であり、これらのステークホルダーとの対話率は半数を超えた。反対に、対話率が低いステークホルダーとして、「社会的弱者」(10%)、「社外評価機関」(25%)が挙げられる。全体として、従業員、株主・投資家、顧客・消費者など、ビジネスにおいて日常的な接点のあるステークホルダーほど、対話率は高い傾向が見られた。

I
(3-3)

貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたって、ソーシャルセクター（NGO・NPOなどの専門家）との協働を進めていますか。

ソーシャルセクターとの協働 (n=246)



単位：%

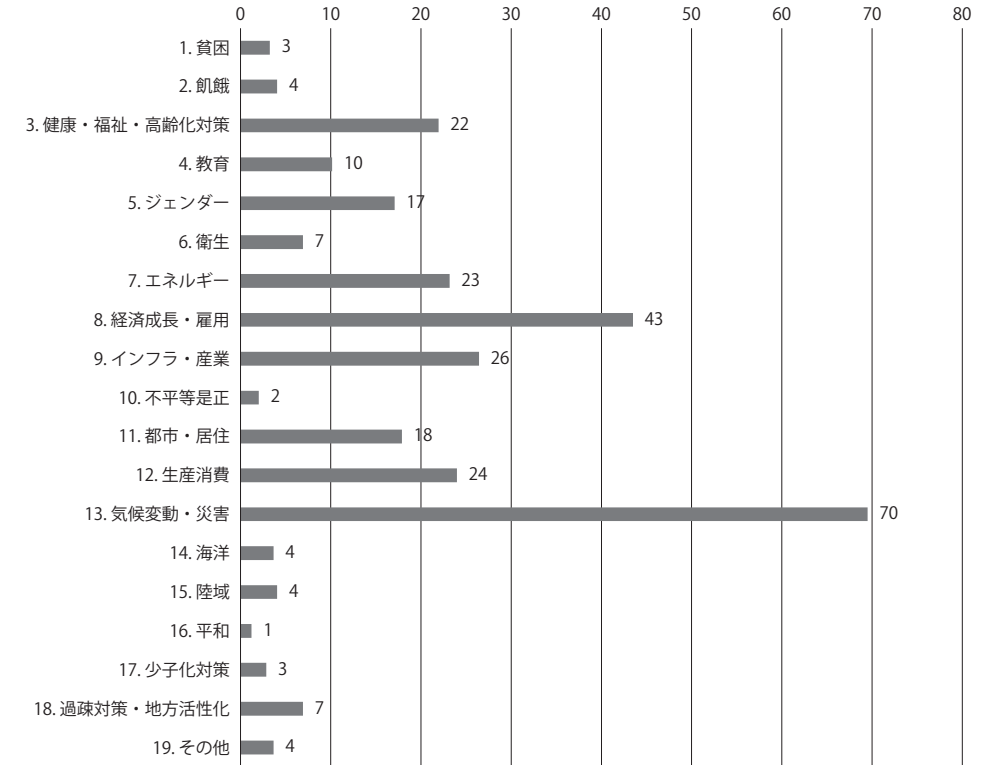
NGOやNPOなどのソーシャルセクターは、企業が社会課題に取り組むにあたり、外部から情報と専門性を提供できる。例年通り、各企業にソーシャルセクターとの協働をしているかを尋ねた。

47%の企業がソーシャルセクターと協働しているが、全体の半数に達しなかった。昨年度調査の41%からは若干の上昇が見られるものの、本設問を初めて設定した2015年度調査の73%と比較すると、大きな減少が見られる。

II
(1)

貴社が現在、解決すべきものとして特に重視している社会課題は何ですか。3つ選択してください。また、「19. その他」を選択した方は、具体的に記述してください。

重要視する社会課題 (n=246)

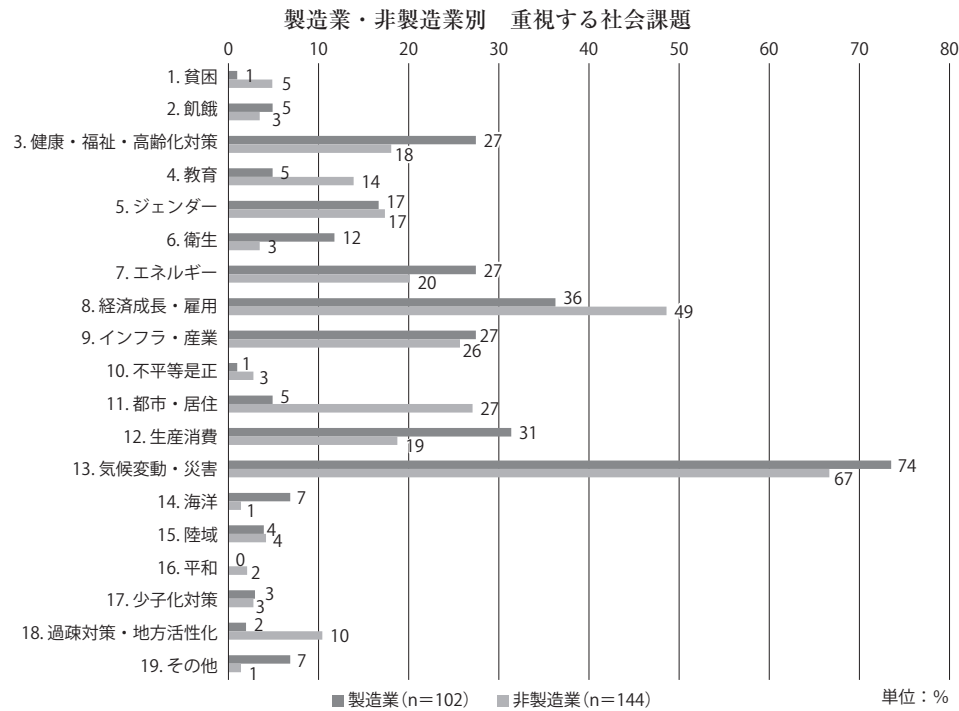


単位：%

SDGsで分類された社会課題をベースに設定した18の社会課題について、各企業が特に重要視している課題を3つ尋ねた。

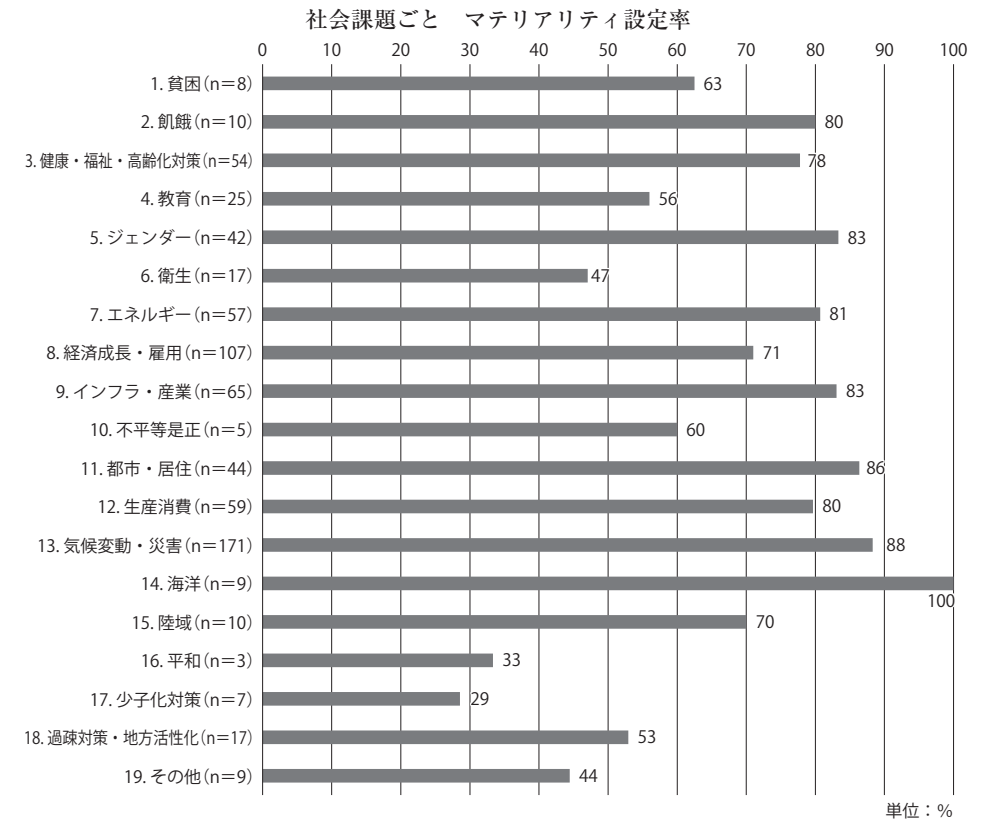
重要視する社会課題として最も多いのは「気候変動・災害」(70%)であり、昨年度と同様であった。2020年の菅首相(当時)によるカーボン・ニュートラル宣言やEUタクソノミー制定など、特に脱炭素を中心とした環境問題は国内外の主要な社会課題であり、昨年度から引き続き、多くの企業がこの社会課題に注力していると考えられる。また、本年度のテーマである「働き方」に大きく関わる「経済成長・雇用」が2番目に回答率の高い43%であった。他方で、働き方の改革におけ

る重要課題である「ジェンダー」は、全体で8番目の17%にとどまった。



さらに製造業と非製造業に分けて整理すると、複数の項目で大きな差が見られた。選択率の高い社会課題のうち、製造業の方が非製造業よりも大きく社会課題として認識している割合が高いのは、「生産消費」、「健康・福祉・高齢化対策」、「エネルギー」、「気候変動・災害」であった。工場などを抱える製造業においては、環境と結び付く課題が問題視される割合が高いと考えられる。反対に、非製造業で重要課題と認識される割合が製造業よりも大きく高いのは、「都市・居住」と「経済成長・雇用」であった。「経済成長・雇用」が重要課題として認識される割合が高いのは、「働き方」をテーマとする本年度の調査において、非製造業の回答割合が例年よりも高い点に影響を受けた可能性がある。また、「都市・居住」への関心が高いのは、情報・通信業、建設業、不動産業、電気・ガス業など、インフラを担う業種が非製造業に多く含まれる点が背景にあると推測できる。

II (1) で選択した社会課題のうち、貴社のマテリアリティとして策定しているものを選択してください。

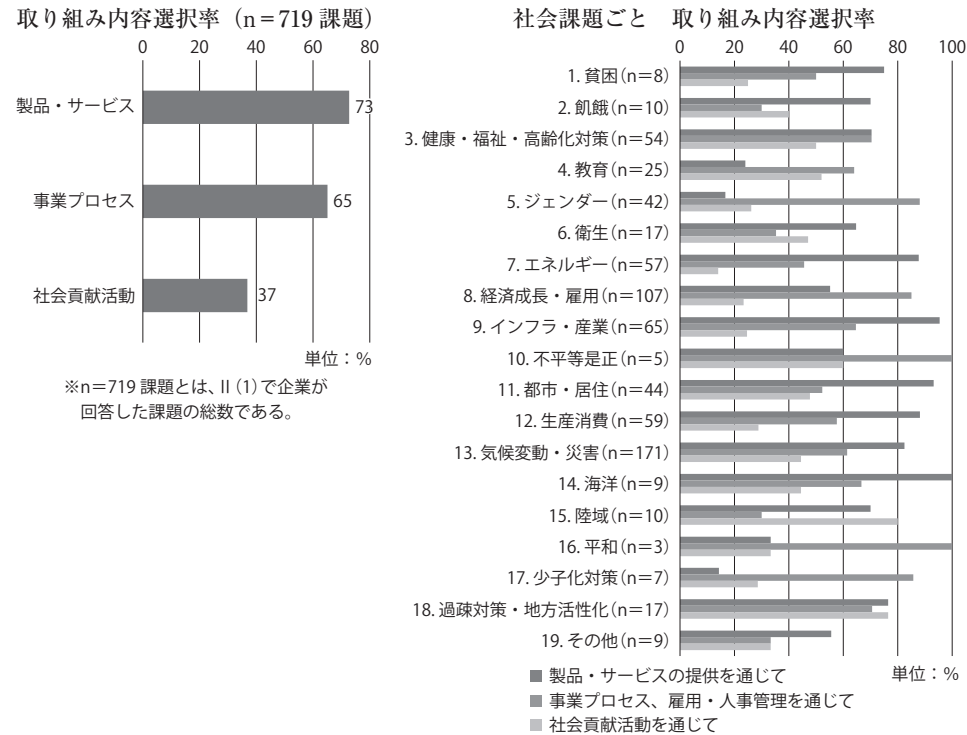


II (1) で選択した重要視する社会課題のうち、自社のマテリアリティ（経営上の重要課題）として設定されているものを尋ねた。本設問の回答率は、それぞれの社会課題がいかにかビジネスとして捉えられているかを示すと考えられる。

ある程度の n 数が確保できた社会課題を見ると、ほとんどの社会課題が、高い割合でマテリアリティとして設定されている。社会課題としての選択率が比較的高い項目のうち、マテリアリティとしての選択率が8割を超えるものは、「気候変動・災害」(88%)、「都市・居住」(86%)、「ジェンダー」(83%)、「インフラ・産業」(83%)、「エネルギー」(81%)であった。これらの社会課題は、企業の経営と結び付けて解決が試みられていると考えられる。

II (3)

(1) で選択した社会課題の解決のために、貴社ではどのような取り組みを行っていますか。社会課題ごとに、次の選択肢（社会課題解決に向けた企業の取り組みの3分類）から選んでください（各複数回答可）。

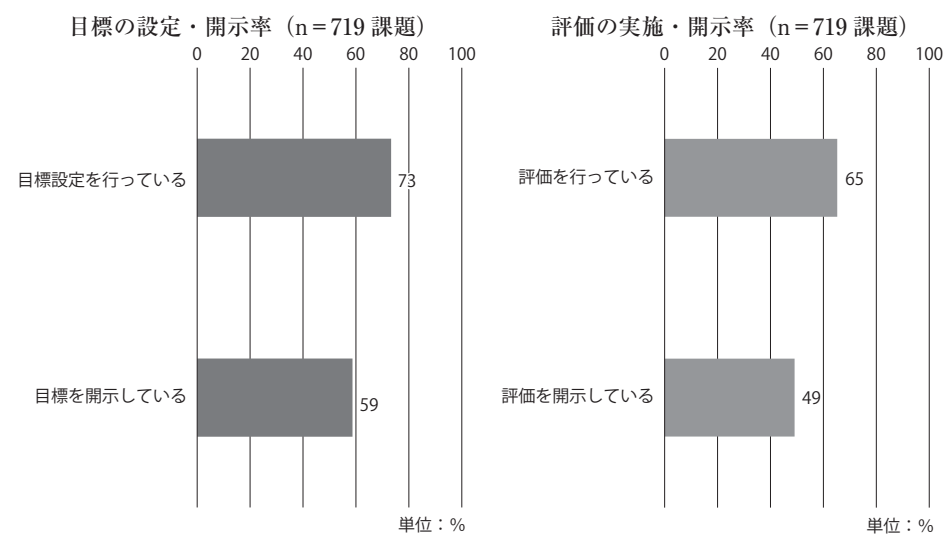


II (1) で調査した重要視している社会課題のそれぞれについて、どのように取り組んでいるのかを尋ねた。「社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの提供を通じた社会課題解決」を指す「製品・サービス」は、719 課題のうち 73% で選択された。「研究開発、調達、製造、物流、販売などの事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会課題解決（自社だけでなく、サプライヤーやベンダーなど取引先の課題解決を含む）」を意味する「事業プロセス」の選択率は 65% であった。最後に、「金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決」を指す「社会貢献活動」の選択率は、ほか 2 つから大きく落ちて 37% だった。以上から、ビジネスと接続した形の社会課題解決が選好される傾向にあるとわかる。

次に、社会課題ごとに取り組み内容の選択率を概観すると、ある程度の n 数が確保できた社会課題のうち、「製品・サービス」の選択率が高いものは順に「インフラ・産業」(95%)、「都市・居住」(93%)、「生産消費」(88%)、「エネルギー」(88%)、「気候変動・災害」(83%) だった。これらの項目においては、自社製品・サービスの提供と、社会課題の解決が強く結び付いているとわかる。また、「事業プロセス」の選択率は、順に「ジェンダー」(88%)、「経済成長・雇用」(85%)、「健康・福祉・高齢化対策」(70%) が高い。これらの社会課題を、多くの企業が事業プロセスの改善や人事管理を通して解決しようとしていることは、直感に合致する。最後に、「社会貢献活動」の選択率は、「教育」(52%) や「健康・福祉・高齢化対策」(50%) などで高く、これらの課題は自社ビジネスと直接的に結び付かない形の支援で実施している企業も多い。「健康・福祉・高齢化対策」はコロナ禍における喫緊の課題となった点も背景に挙げられるだろう。

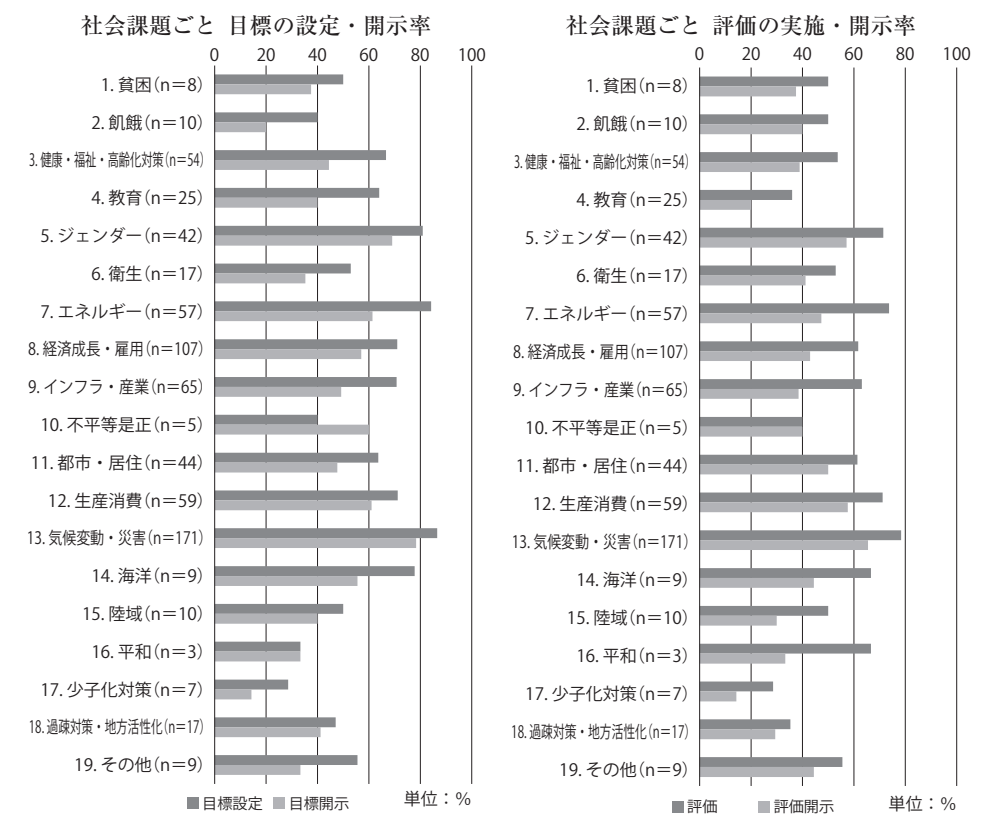
II (4-1) 自社の社会課題の解決に向けた取り組みに対して何らかの目標設定を行っていますか。また、目標を社外に開示していますか。

II (4-2) 社会課題ごとの取り組みの成果に対して、何らかの評価を行っていますか。また、評価結果を社外に開示していますか。



II (1) で選択した重要視する各社会課題に対して、目標設定・評価の実施と、それぞれを外部に開示しているかを尋ねた。

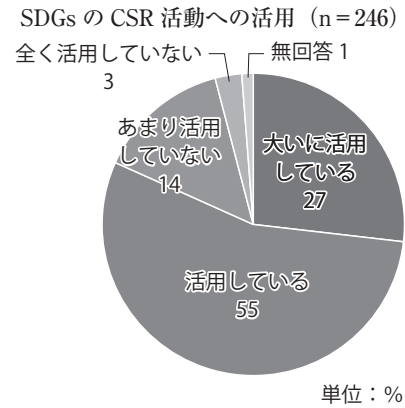
選択された全 719 課題のうち、73%で目標設定が行われており、そのうち 80%にあたる、全体の 59%で目標が開示されている。また、目標が適切に達成されたかの評価については、全体の 65%で実施されており、そのうち 75%にあたる 49%で評価の結果が開示されている。



社会課題ごとに整理すると、ある程度の n 数が集まった課題のうち、目標の設定率が高いのは順に「気候変動・災害」(87%)、「エネルギー」(84%)、「ジェンダー」(81%)、「生産消費」(71%)であった。対して、評価の設定率が低い項目は、「少子化対策」(29%)、「平和」(33%)、「飢餓」(40%)など、そもそも重要な社会課題として選んだ企業が少ない項目である。目標の設定のためには標準が必要であり、よって多くの企業により注目される社会課題ほど、標準やノウハウが蓄積されているため、目標の設定がしやすいと推測できる。

評価の実施に関しても、目標の設定と大体同じ傾向が観測できる。評価の実施率が最も高いのは「気候変動・災害」(78%)であり、「ジェンダー」(71%)、「生産消費」(71%)が続く。

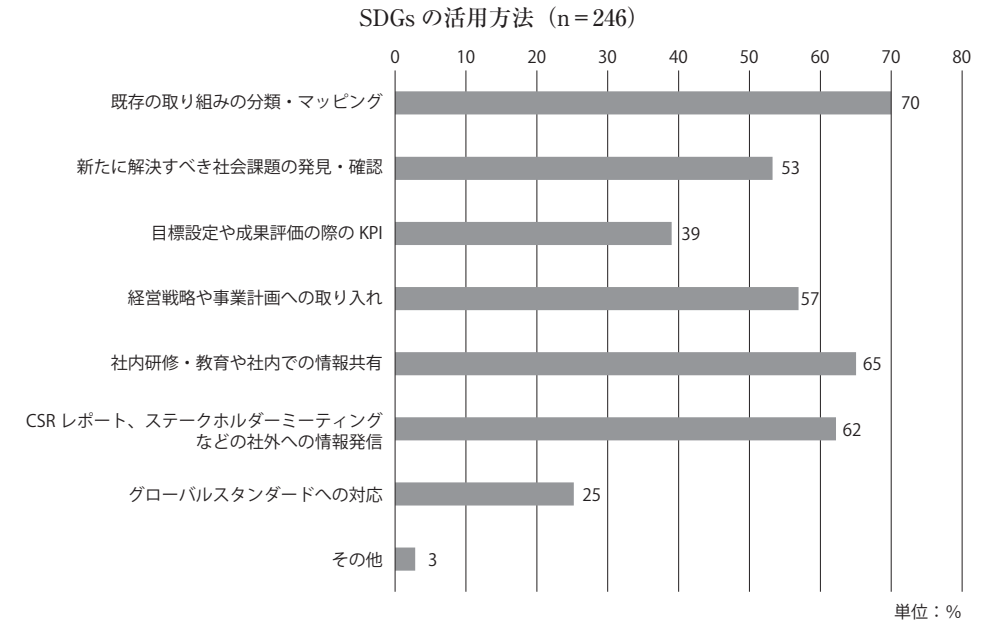
II (5-1) 貴社では、CSR 活動の検討・実施にあたり、SDGs をどの程度活用されていますか。



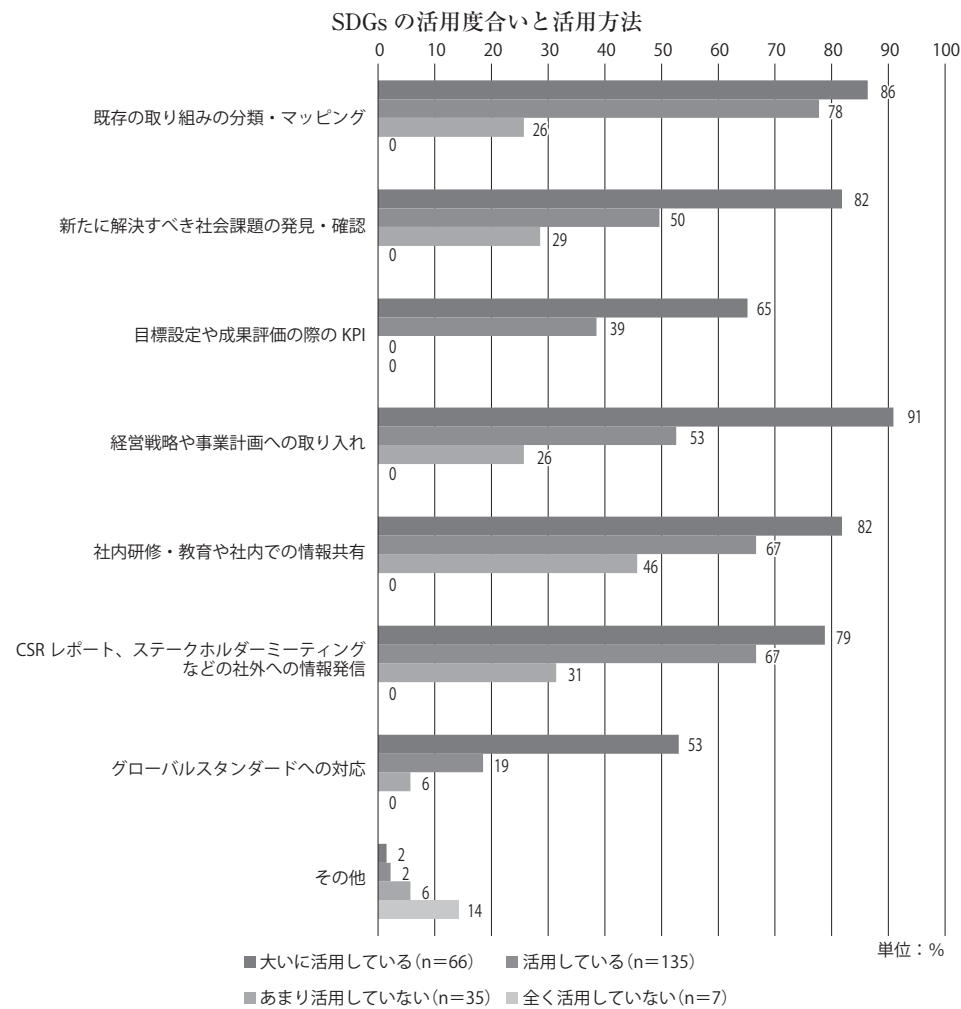
II (1) の設問で用いた社会課題の類型は、SDGs を参照しており、ほとんどの企業が、少なくともいずれかの社会課題を重視していると回答した。この設問では、企業に社会課題の類型を提供する SDGs を、CSR 活動においてどの程度活用しているかを質問した。

「大いに活用している」と「活用している」を合計すると、82%の企業が SDGs を活用していると答えた。8割を超える企業にとって、SDGs が何らかの形で、社会課題解決の指針となっている。また、この傾向は昨年度調査とほぼ変わらない。

II (5-2) SDGs を具体的にはどのように活用されていますか (複数回答可)。「h. その他」を選択された場合は、具体的な活用方法についてご記述ください。



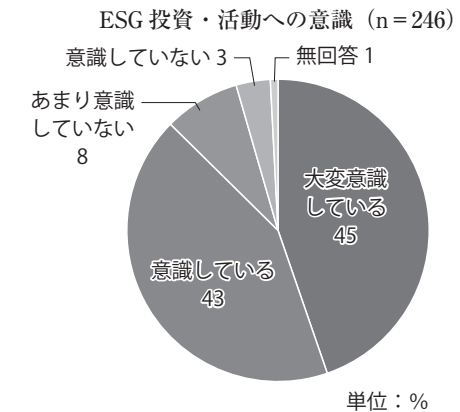
各回答企業が、SDGs を具体的にどのように活用しているか尋ねた。活用方法としては「既存の取り組みの分類・マッピング」(70%)が最も高く、「社内研修・教育や社内での情報共有」(65%)、「CSR レポート、ステークホルダーミーティングなどの社外への情報発信」(62%)、「経営戦略や事業計画への取り入れ」(57%)、「新たに解決すべき社会課題の発見・確認」(53%)が続いた。主に、経営戦略の立案プロセス、および社内外への発信において SDGs が活用されている。



次に、II (5-1) で尋ねたSDGsの活用度合いごとに、その活用方法を整理した。予想されるように、SDGsの活用度合いが強いほど、各活用方法の回答率も高くなる。中でも、「新たに解決すべき社会課題の発見・確認」、「目標設定や成果評価の際のKPI」、「経営戦略や事業計画への取り入れ」、「グローバルスタンダードへの対応」は、SDGsを「大いに活用している」とした企業と「活用している」とした企業の回答率の差が大きい。対して、「社内研修・教育や社内での情報共有」と「CSRレポート、ステークホルダーミーティングなどの社外への情報発信」は比較的差が穏やかであり、社内外への情報発信よりも、事業計画への取り入れやグローバルスタンダードと歩調を合わせるの方が、より大きな努力が求められると推測できる。

III (1)

貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたって、ESG投資・ESG活動²を意識していますか。

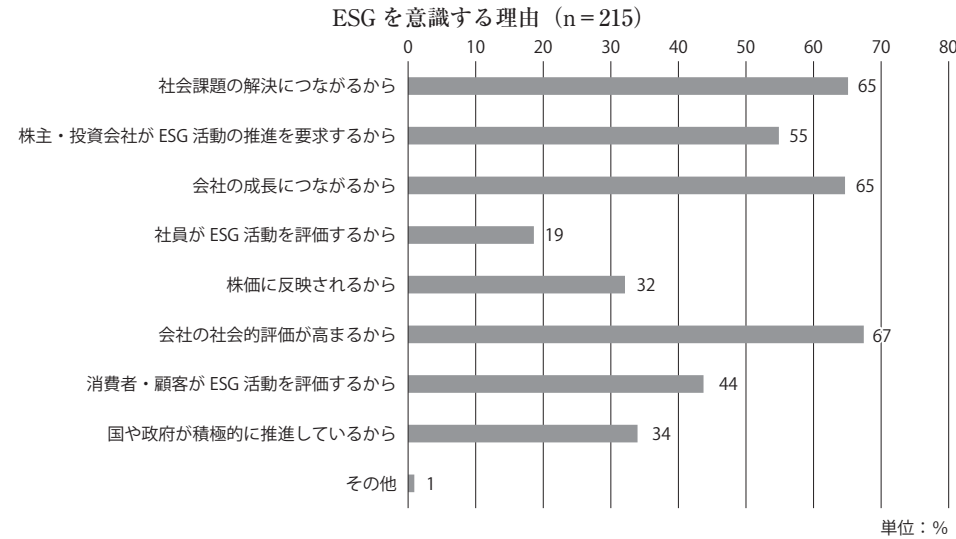


第III部では、金融市場を通して企業の社会的責任を促していると考えられるESGについて、昨年度から引き続き項目を設定した。まず、各企業がどの程度ESGを意識しているかを尋ねた。ESGを「大変意識している」、「意識している」とした企業は合計して88%であり、9割近い企業がESGを意識している。これは昨年度とほぼ変わらず、ここ数年企業のESG意識が非常に高い水準にあるとわかる。

² ESG投資とは、投資家が企業投資をする際、企業の財務情報に加え、非財務情報、特に、環境 (Environmental) や社会問題 (Social)、企業統治 (Governance) への取り組みを判断の材料にする投資を指す。また、ESG活動とは、環境、社会問題、企業統治への企業の取り組みをいう。

Ⅲ (2)

(1) で「大変意識している」「意識している」と回答された方に伺います。その理由をご回答ください（複数回答可）。

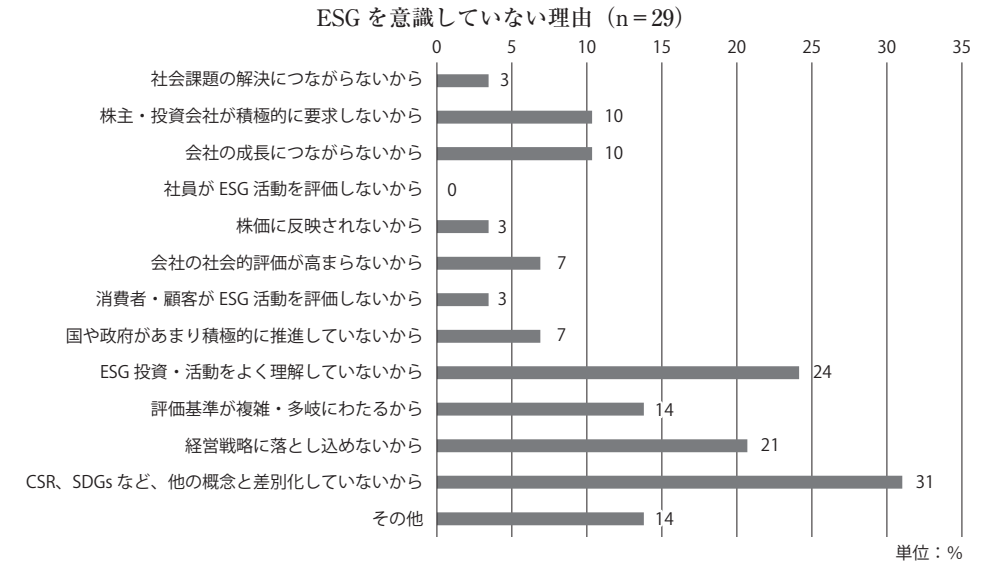


Ⅲ (1) で ESG を「大変意識している」、「意識している」と回答した企業を対象に、ESG を意識する理由を尋ねた。過半数を超えた項目は、割合が高い順に「会社の社会的評価が高まるから」(67%)、「社会課題の解決につながるから」(65%)、「会社の成長につながるから」(65%)、「株主・投資会社が ESG 活動の推進を要求するから」(55%)であった。株主の要求という消極的理由も存在するものの、多くの場合は企業価値の創出や社会課題の解決それ自体のためなど、積極的な理由から ESG を意識している。

また、ステークホルダーごとには、「株主・投資会社が ESG 活動の推進を要求するから」(55%)の割合が最も高く、「消費者・顧客が ESG 活動を評価するから」(44%)、「国や政府が積極的に推進しているから」(34%)が続く。「社員が ESG 活動を評価するから」は19%にとどまり、基本的に外部のステークホルダーが強く意識されていると考えられる。また、株主・投資会社が最も強く意識されているにもかかわらず、実際に「株価に反映されるから」と回答した企業は32%にとどまる。株主・投資会社を意識せざるを得ないが、だからといって ESG を意識した経営によって株価が上がるという期待感が高いわけではないという現状がうかがえる。

Ⅲ (3)

(1) で「あまり意識していない」「意識していない」と回答された方に伺います。その理由をご回答ください（複数回答可）。



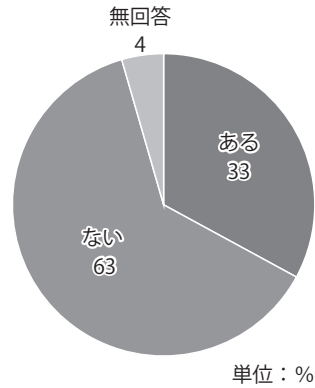
Ⅲ (1) で ESG を「意識していない」、「あまり意識していない」と回答した企業に、その理由を尋ねた。

n 数が少ないため参考値ではあるが、ESG を意識しない理由は、ESG という概念や枠組みのわかりづらさに集中した。最も多いのは「CSR、SDGs など、他の概念と差別化していないから」(31%)であり、社会課題の解決に関連する概念が多く存在するため、その中でとりわけ ESG を重視する理由を掴めていない企業が一定数存在すると考えられる。次いで、「ESG 投資・活動をよく理解していないから」(24%)、「経営戦略に落とし込めないから」(21%)、「評価基準が複雑・多岐にわたるから」(14%)が続き、概念の理解不足、およびそれに付随する実際のオペレーションへの接続の困難さが多く挙げられた。

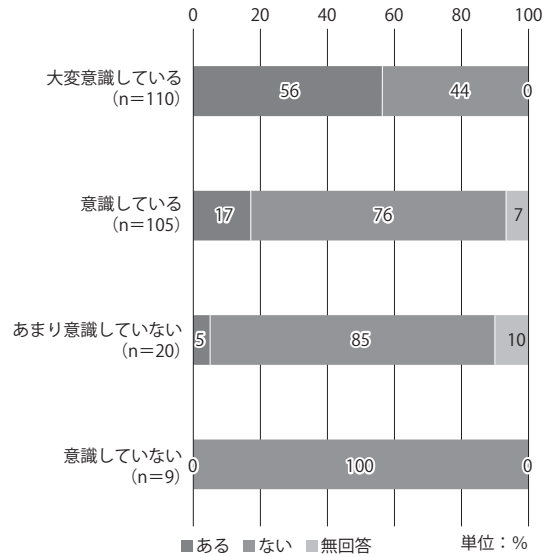
Ⅲ (4)

投資会社や評価会社などからの ESG 活動に関する評価・関与を受け、会社の施策を変更・推進したことはありますか。

評価を受けた施策の変更・推進 (n=246)



ESG 意識と施策への反映



Ⅲ (1) の集計結果から明らかなように、今では企業のほとんどが ESG を意識するようになっている。しかし、ESG が企業の社会的責任を推進するために存在する以上、実際の企業行動に ESG の評価が反映されていなければ、その役割が十分に果たされたとはいえないだろう。

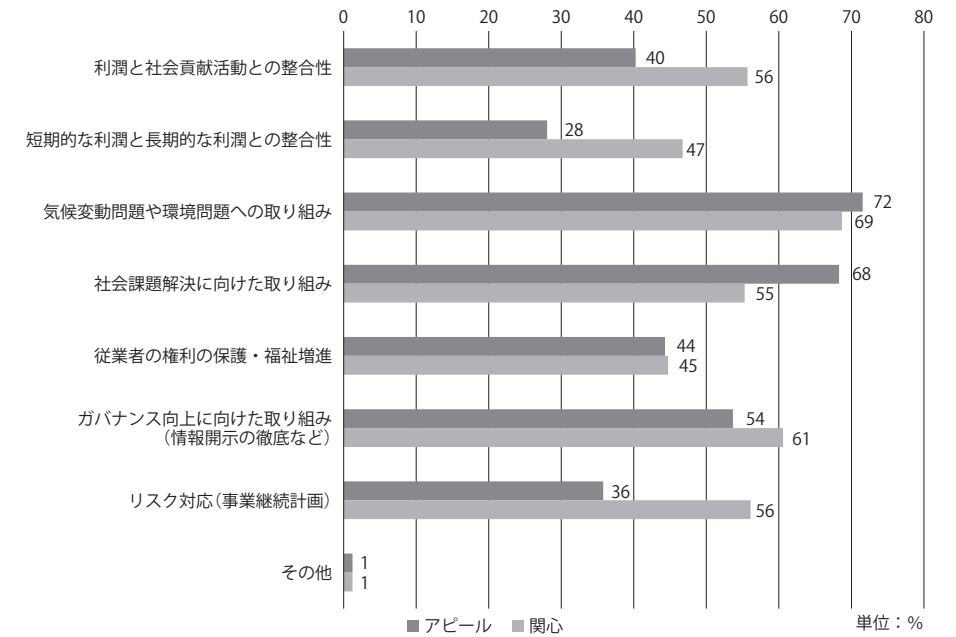
よって、投資会社や評価会社などからの ESG 活動に関する評価・関与を受けて、会社の施策を変更・推進したことはあるかを質問項目に設定した。「ある」と回答した企業は全体の 33%であり、ESG を「大変意識している」、「意識している」企業の合計が全体の 88%に達した点を鑑みると、ESG に対する意識ほどには、評価を行動に反映させている企業は多くないと考えられる。

また、Ⅲ (1) で調査した ESG 意識ごとに整理すると、ESG を「大変意識している」企業の 56%が施策の変更・推進の経験があるのに対し、「意識している」企業は 17%にとどまる。「意識している」企業と「あまり意識していない」企業よりも、「大変意識している」企業と「意識している」企業の差異の方が大きい。ESG への評価を実際の行動につなげるためには、会社として ESG に対する強い意識を持つ必要があると考えられる。

Ⅲ (5)

ESG 活動に関連して、投資会社や評価会社などに対してアピールしたい事項はどのようなことでしょうか。また、投資会社や評価会社などは貴社のどのような事項に関心があるとお考えでしょうか (各複数回答可)。

アピールしたい事項と投資家の関心が高いと考える事項 (n=246)

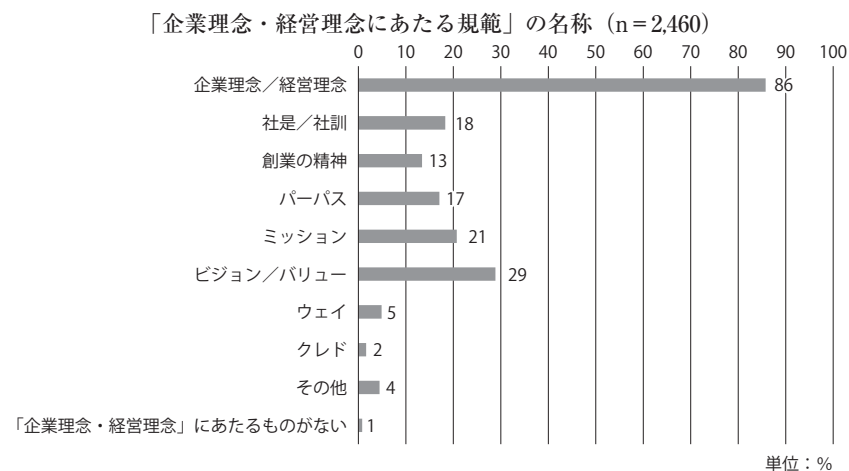


ESG 活動に関連して、各社がアピールしたいと考えている事項と、投資家の関心が高いと考えている事項を尋ね、各社の ESG に対する意識と、各社の投資家に対する意識の相違を分析した。

全体として、各社がアピールしたいと回答した割合よりも投資家が関心を持っていると回答した割合の方が高い項目は、「利潤と社会貢献活動との整合性」、「短期的な利潤と長期的な利潤との整合性」、「ガバナンス向上に向けた取り組み (情報開示の徹底など)」、「リスク対応 (事業継続計画)」など、社会貢献活動と、利潤やリスクとのバランスに関する項目が目立つ。対して、各社がアピールしたい割合の方が大きく高い項目は「社会課題解決に向けた取り組み」である。各社は実際の課題解決をアピールしたいが、対して投資家は経営面に関心が高いという認識のズレが、ESG 投資には存在すると考えられる。

IV
(1-1)

貴社の「企業理念・経営理念にあたる規範」の名称は、以下のどれに近いですか（複数回答可）。
 ※本設問以下、「企業理念・経営理念にあたる規範」とは、「(貴社における)意思決定や判断の基盤となる価値観として位置するもの」とお考えください。



企業が実施する社会課題の解決の手法や方向性は、その企業としての理念の影響を強く受けると考えられ、近年では企業の存在価値を指すパーパスから経営指針を導き出す「パーパス経営」も注目を集めている。よって、第IV部では、各社の企業理念・経営理念について調査を行った。

まず、自社の「企業理念・経営理念にあたる規範」を、どのような名称で表現しているかを質問した。最も多いのは「企業理念/経営理念」の86%であり、「ビジョン/バリュー」の29%が続いた。「社是/社訓」、「パーパス」、「ミッション」は、いずれも20%前後の企業が用いている。

CSRリーダーごと 「企業理念・経営理念にあたる規範」の名称

(単位：%)

規範名	経営者 (社長・会長など) (n=119)	CSR担当役員 (n=71)	その他の役員 (n=10)	CSR担当部署の長 (n=37)	その他の部署の長 (n=4)	その他 (n=5)
企業理念/経営理念	82	90	80	92	75	100
社是/社訓	16	21	10	22	25	20
創業の精神	14	16	10	5	25	20
パーパス	22	10	20	19	0	0
ミッション	21	20	30	19	25	20
ビジョン/バリュー	32	27	40	27	25	0
ウェイ	8	4	10	0	0	0
クレド	2	1	0	3	0	0
その他	5	4	0	0	50	0
「企業理念・経営理念」にあたるものがない	2	0	0	0	0	0

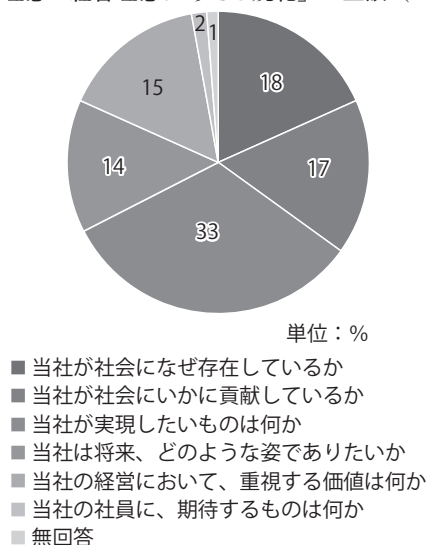
各種規範は、企業全体の方針を示すものとして、一般にトップマネジメントレベルで決められるものと考えられる。よって、I (1-2) で質問した、誰がCSRリーダーであるかとのクロス集計を実施した。

比較的多くのサンプルが集まった「経営者(社長・会長など)」、「CSR担当役員」、「CSR担当部署の長」に着目すると、「企業理念/経営理念」や「社是/社訓」などと比較して、「パーパス」、「ミッション」、「ビジョン/バリュー」、「ウェイ」などの規範は、「経営者」レベルがCSRリーダーを担当している企業で最も採用率が高い。これらの企業では、自社の存在意義、目的、目標、向かうべき方向などと結び付けながら、各種CSR活動が実践されている可能性がある。

IV
(1-2)

(1-1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っていると答えた方に伺います。以下のうち、貴社の「企業理念・経営理念にあたる規範」が主眼を置いているものに近いものはどれですか。

「企業理念・経営理念にあたる規範」の主眼 (n=246)



IV (1-1) で各社が回答した「企業理念・経営理念にあたる規範」(以下、「規範」)が、どこに主眼を置いたものであるかを尋ねた。

最も回答率が高いのは「当社が実現したいものは何か」(33%)であり、「当社が社会になぜ存在しているか」(18%)、「当社が社会にいかに関与しているか」(17%)が続く。

規範の名称ごと 「企業理念・経営理念にあたる規範」の主眼

(単位: %)

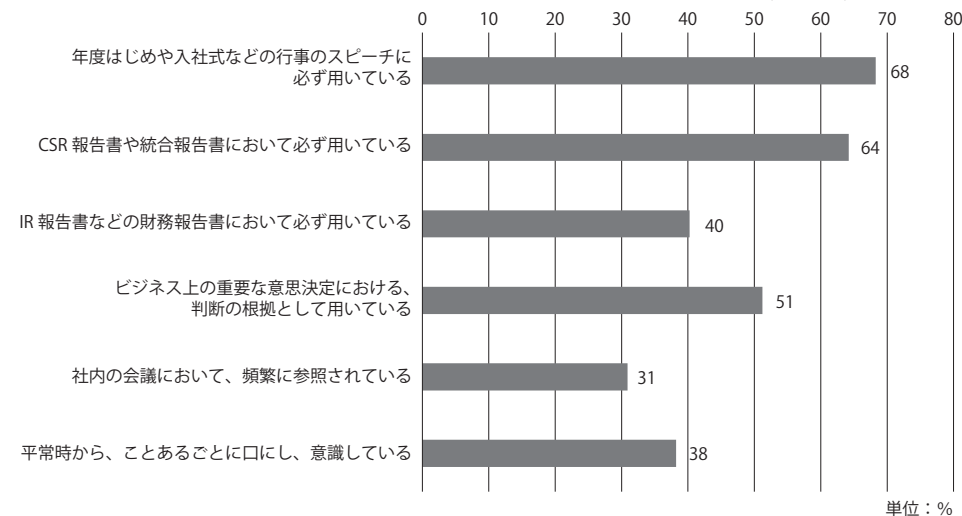
規範名	主眼					
	当社が社会になぜ存在しているか	当社が社会にいかに関与しているか	当社が実現したいものは何か	当社は将来、どのような姿でありたいか	当社の経営において、重視する価値は何か	当社の社員に、期待するものは何か
企業理念/経営理念 (n=211)	19	17	35	12	17	1
社是/社訓 (n=45)	7	22	24	16	29	2
創業の精神 (n=33)	18	24	27	9	18	3
パーパス (n=42)	36	12	29	12	12	0
ミッション (n=51)	25	10	33	20	10	2
ビジョン/バリュー (n=72)	21	14	37	14	13	1
ウェイ (n=13)	8	42	42	17	0	0
クレド (n=4)	50	25	25	0	0	0
その他 (n=11)	9	9	45	27	9	0
「企業理念・経営理念」にあたるものがない (n=2)	0	0	0	0	0	0

さらに、IV (1-1) で尋ねた規範の名称ごとに整理した。ほとんどの規範では、全体の傾向通り、「当社が実現したいものは何か」の選択率が最も高い。他方、「パーパス」においては、「当社が社会になぜ存在しているか」まで深掘りする企業が36%で最も回答率が高い。「当社が実現したいものは何か」はよりステークホルダーなどの他者を意識しており、「当社が社会になぜ存在しているか」は自己に意識が向いていると考え、自社への意識を理念として活動している企業が一定割合存在すると推測できる。

IV
(1-3)

(1-1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っていると答えた方に伺います。(1-1) の「企業理念・経営理念にあたる規範」は、経営者（社長、会長など）の日常の言動にどの程度反映されていますか（複数回答可）。

「企業理念・経営理念にあたる規範」の経営者の言動への反映 (n=244)



どれだけ体系的な規範を有していても、それが実際の CSR 活動に反映されるためには、各構成員の日々の言動に浸透している必要がある。まず、経営者の言動への反映の度合いを質問した。

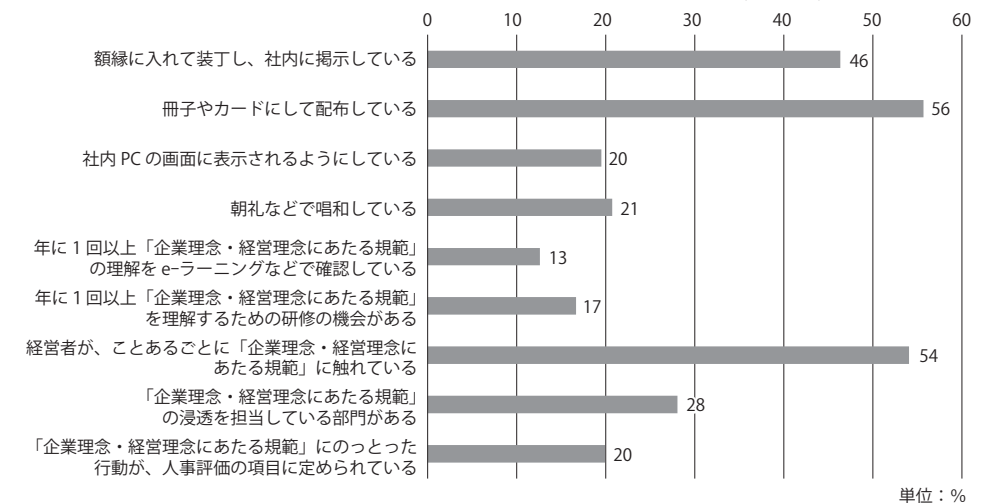
最も回答率が高いのは「年度はじめや入社式などの行事のスピーチに必ず用いている」(68%)と「CSR 報告書や統合報告書において必ず用いている」(64%)であり、年1回程度の公式の場では各種規範が強調される傾向にあるとわかる。「ビジネス上の重要な意思決定における、判断の根拠として用いている」も半分を超える51%であり、ここ一番の判断基準として規範が用いられている。

対して、より日常的なレベルの、「社内の会議において、頻繁に参照されている」(31%)や「平常時から、ことあるごとに口にし、意識している」(38%)は回答率が低い。多くの場合、規範は非日常的な場面で用いられており、日常に浸透している企業は限定的であるとわかる。

IV
(1-4)

(1-1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っていると答えた方に伺います。(1-1) の「企業理念・経営理念にあたる規範」を社内に浸透させる施策として、実施しているものはどれですか（複数回答可）。

「企業理念・経営理念にあたる規範」の社内への浸透策 (n=244)



規範を、いかにして社内に浸透させているかを尋ねた。割合の高い順に「冊子やカードにして配布している」(56%)、「経営者が、ことあるごとに『企業理念・経営理念にあたる規範』に触れている」(54%)、「額縁に入れて装丁し、社内に掲示している」(46%)であった。

規範の経営者への浸透度と浸透させるための施策

(単位：%)

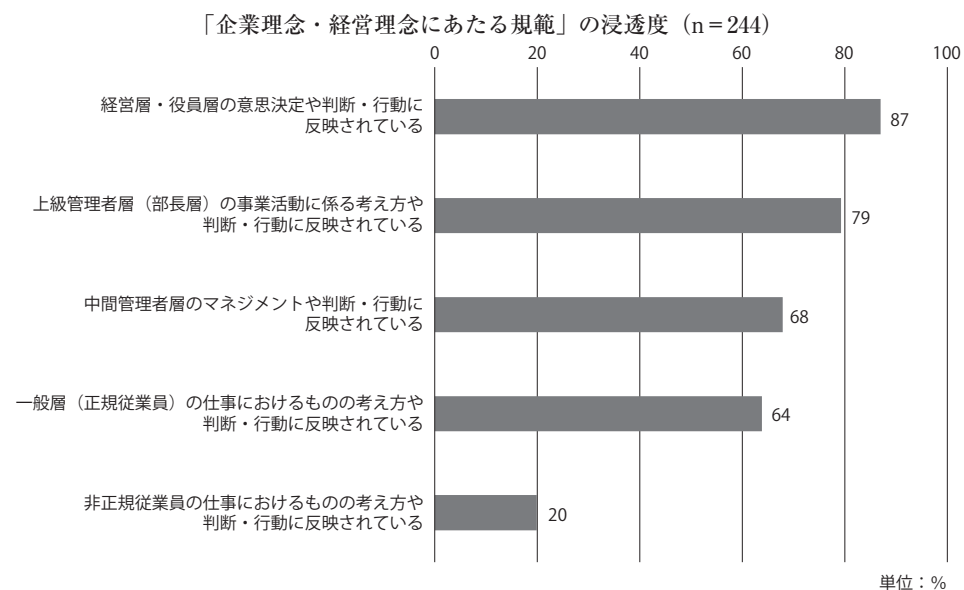
規範の経営者への浸透度	規範を浸透させるための施策								
	額縁に入れて装丁し、社内に掲示している	冊子やカードにして配布している	社内PCの画面に表示されるようにしている	朝礼などで唱和している	年に1回以上「企業理念・経営理念にあたる規範」の理解をeラーニングなどで確認している	年に1回以上「企業理念・経営理念にあたる規範」を理解するための研修の機会がある	経営者が、ことあるごとに「企業理念・経営理念にあたる規範」に触れている	「企業理念・経営理念にあたる規範」の浸透を担当している部門がある	「企業理念・経営理念にあたる規範」にのっとった行動が、人事評価の項目に定められている
年度はじめや入社式などの行事のスピーチに必ず用いている (n=168)	54	62	20	26	14	20	66	35	23
CSR 報告書や統合報告書において必ず用いている (n=158)	47	65	22	20	18	22	66	39	25
IR 報告書などの財務報告書において必ず用いている (n=99)	53	69	22	17	17	24	74	42	28
ビジネス上の重要な意思決定における、判断の根拠として用いている (n=126)	50	63	25	21	17	19	65	34	29
社内の会議において、頻繁に参照されている (n=76)	46	71	24	29	16	28	76	42	41
平常時から、ことあるごとに口にし、意識している (n=95)	51	65	19	34	18	23	80	40	36

回答した企業は、「年に1回以上『企業理念・経営理念にあたる規範』を理解するための研修の機会がある」、「経営者が、ことあるごとに『企業理念・経営理念にあたる規範』に触れている」、「『企業理念・経営理念にあたる規範』の浸透を担当している部門がある」、「『企業理念・経営理念にあたる規範』にのっとった行動が、人事評価の項目に定められている」などの回答割合が高い。経営者が日常的に規範に触れている会社ほど、研修や人事評価などを用いて規範を従業員の行動変容につなげる施策を実施している傾向があると考えられる。

規範の経営者への浸透度は、その浸透施策と関連していると考え、IV (1-3) で質問した経営者への浸透度合いとのクロス集計を実施した。規範が入社式などの特別な行事だけでなく、「社内の会議において、頻繁に参照されている」と回答した企業や、経営者が規範を「平常時から、ことあるごとに口にし、意識している」と

IV
(1-5)

(1-1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っていると答えた方に伺います。(1-1)の「企業理念・経営理念にあたる規範」は、貴社では、総じてどの程度浸透していますか（複数回答可）。



職階ごとに、規範の浸透度を調査した。基本的に、トップマネジメントに近づくほど、規範が浸透していると回答した企業の割合は大きくなる。注目すべきは、「中間管理者層のマネジメントや判断・行動に反映されている」（68%）と、「一般層（正規従業員）の仕事におけるものの考え方や判断・行動に反映されている」（64%）に大きな差が見られない点である。規範については、同じ職場で働いている現場の中間管理者層と一般層の間に、大きな意識の違いが見られない可能性がある。

規範を浸透させるための施策と各職階への浸透度

(単位：%)

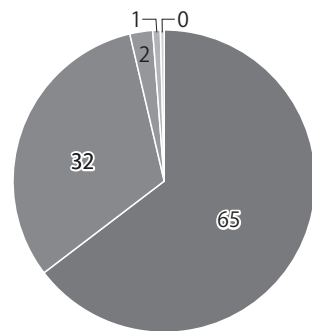
規範を浸透させるための施策	浸透度合い				
	経営層・役員層の意思決定や判断・行動に反映されている	上級管理者層（部長層）の事業活動に係る考え方や判断・行動に反映されている	中間管理者層のマネジメントや判断・行動に反映されている	一般層（正規従業員）の仕事におけるものの考え方や判断・行動に反映されている	非正規従業員の仕事におけるものの考え方や判断・行動に反映されている
額縁に入れて装丁し、社内に掲示している (n=114)	94	89	75	68	24
冊子やカードにして配布している (n=137)	93	85	75	69	23
社内 PC の画面に表示されるようにしている (n=48)	90	83	75	71	23
朝礼などで唱和している (n=51)	92	88	71	75	27
年に1回以上「企業理念・経営理念にあたる規範」の理解をe-ラーニングなどで確認している (n=31)	100	94	90	87	48
年に1回以上「企業理念・経営理念にあたる規範」を理解するための研修の機会がある (n=41)	95	90	85	83	41
経営者が、ことあるごとに「企業理念・経営理念にあたる規範」に触れている (n=133)	96	90	78	74	29
「企業理念・経営理念にあたる規範」の浸透を担当している部門がある (n=69)	96	88	78	68	32
「企業理念・経営理念にあたる規範」にのっとった行動が、人事評価の項目に定められている (n=49)	96	94	92	90	49

次に、IV (1-4) で調査した、規範を社内に浸透させるための各施策とのクロス集計を行った。全体として、「年に1回以上『企業理念・経営理念にあたる規範』の理解をe-ラーニングなどで確認している」と「『企業理念・経営理念にあたる規範』にのっとった行動が、人事評価の項目に定められている」と回答した企業は、各職階への規範の浸透度が高い。特に後者を実施している企業は「経営層・役員層」以外の全ての職階の行動で、規範が反映されている割合が最も高い。企業理念は、人事評価制度との組み合わせで効果的に実践に反映されると考えられる。

V
(1-1)

貴社は、現在働き方の改革に取り組んでいますか。

働き方の改革への取り組み (n=246)



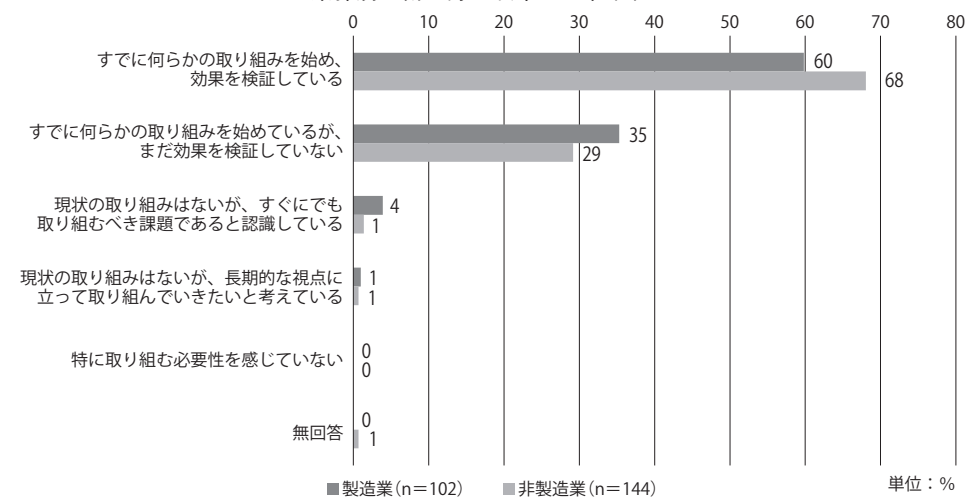
単位：%

- すでに何らかの取り組みを始め、効果を検証している
- すでに何らかの取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない
- 現状の取り組みはないが、すぐにも取り組むべき課題であると認識している
- 現状の取り組みはないが、長期的な視点に立って取り組んでいきたいと考えている
- 特に取り組む必要性を感じていない

第V部では、働き方改革関連法の施行など、近年ますます重要イシューとして注目を集めている働き方の改革について調査した。

V (1-1) では、各企業がどの程度働き方の改革に取り組んでいるかの質問を設定した。「すでに何らかの取り組みを始め、効果を検証している」とした企業は65%であり、「すでに何らかの取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」の32%と合わせ、97%に及んだ。ほぼ全ての企業が、従業員の働き方を何らかの形で改善しようとしている。

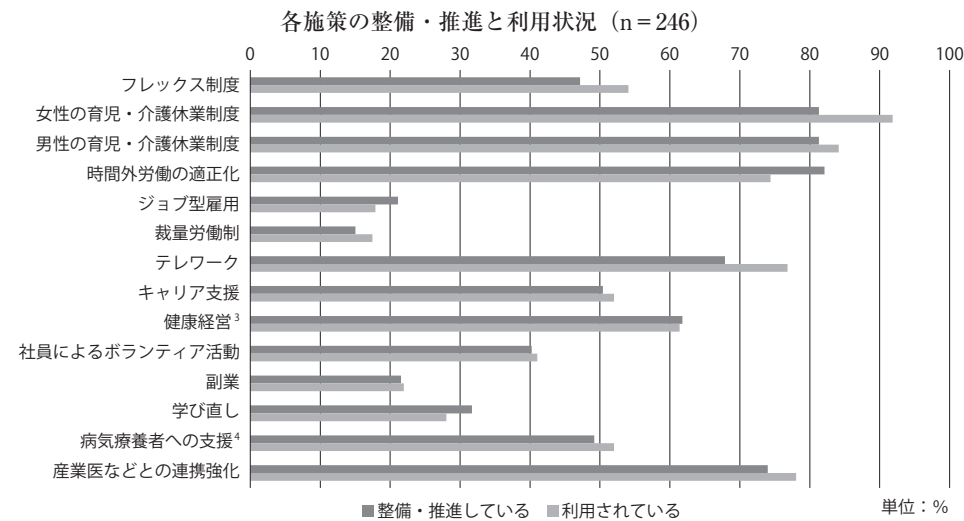
業界別 働き方の改革への取り組み



また、業界ごとに整理すると、何らかの取り組みを始めているものの検証はしていない企業は製造業に、検証をしている企業は非製造業に多い。働き方の改革自体は製造業・非製造業を問わず広く重要視されているものの、検証フェーズまで進んでいる企業は非製造業においてより多いとわかった。

V
(1-2)

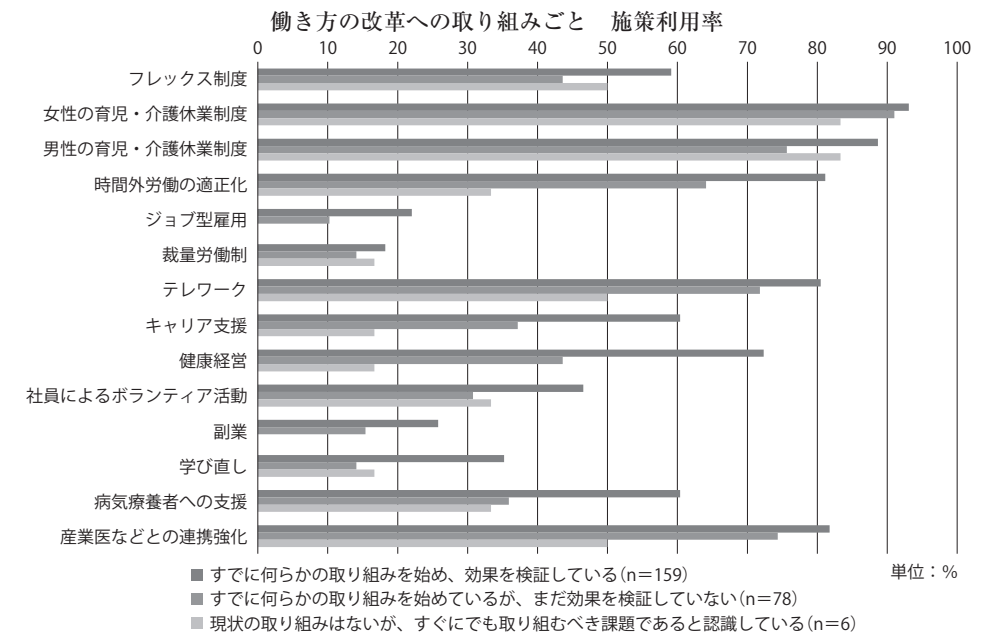
具体的に取り組んでいる施策を選択してください。また、各施策が、期待通りに従業員に利用されているかを教えてください（各複数回答可）。



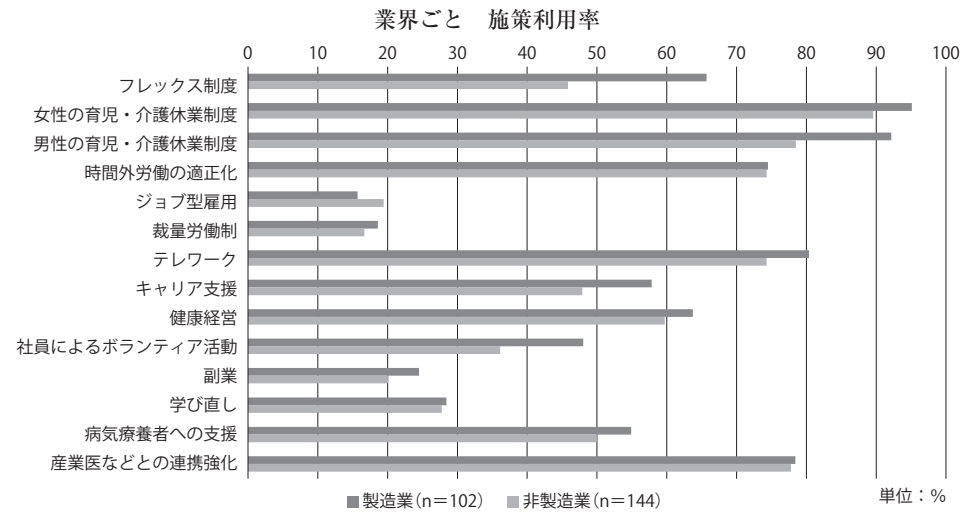
V (1-2) では、多岐にわたる働き方関連の施策が、どの程度整備・推進、利用されているかを調査した。「整備・推進している」よりも「利用されている」割合の方が高い施策が複数存在し、これらの施策は多くの企業ですでに整備・推進フェーズを終え、運用フェーズに入っていると考えられる。反対に、整備・推進しているものの従業員の利用率がやや落ちる施策には、「時間外労働の適正化」、「学び直し」、「ジョブ型雇用」などがある。これらの施策は、整備しても実際の運用に困難が伴うと考えられる。

³ 従業員などの健康管理を経営課題として捉える実践を、健康経営という。取り組みの事例として、従業員の日々の健康状態のモニタリングや、スポーツ活動の推進などがある。

⁴ ここでの病気療養者は、入院中や自宅療養中の従業員以外に、病気を抱えながら働いている従業員も含む。

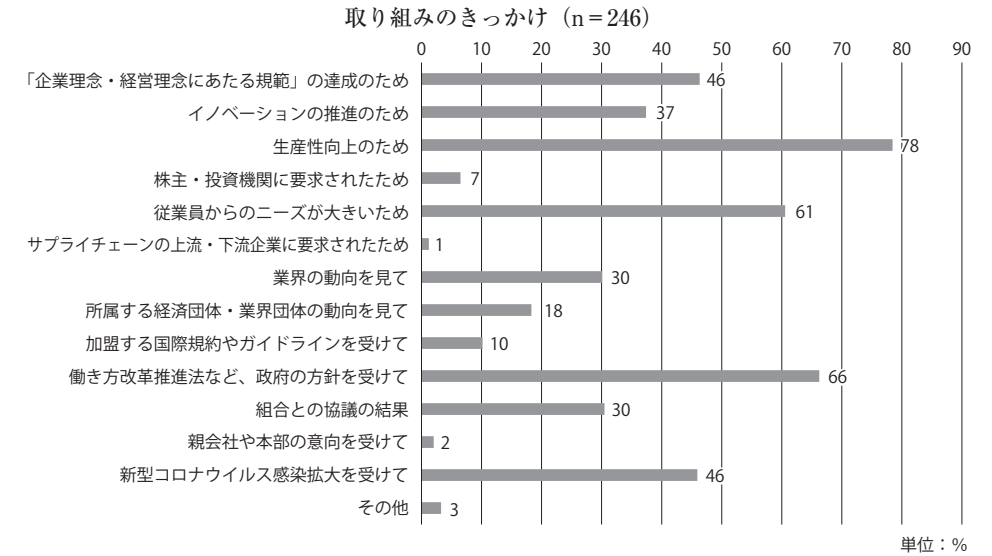


次に、V (1-1) で調査した働き方の改革の取り組み状況別に、施策がどの程度利用されているかを整理した。全ての施策が、「すでに何らかの取り組みを始め、効果を検証している」企業で最も利用率が高い。特に「フレックス制度」、「男性の育児・介護休業制度」、「時間外労働の適正化」、「ジョブ型雇用」、「キャリア支援」、「健康経営」、「社員によるボランティア活動」、「副業」、「学び直し」、「病気療養者への支援」は、まだ効果を検証していない企業との乖離が大きく、これらの施策は従業員が利用しやすい制度・環境・運用スキームの整備までできている企業と、そうでない企業がはっきりと分かれていると考えられる。



さらに、業界ごとに整理すると、ほとんどの施策で、非製造業よりも製造業の方が従業員による施策の利用率が高い。V (1-1) で「すでに何らかの取り組みを始め、効果を検証している」企業の割合が製造業よりも非製造業の方が高かった点を鑑みると、非製造業の方が働き方の改革に積極的だが、運用面での課題がより大きいと推測できる。

V (1-3) 働き方の改革に取り組み始めたきっかけを教えてください（複数回答可）。



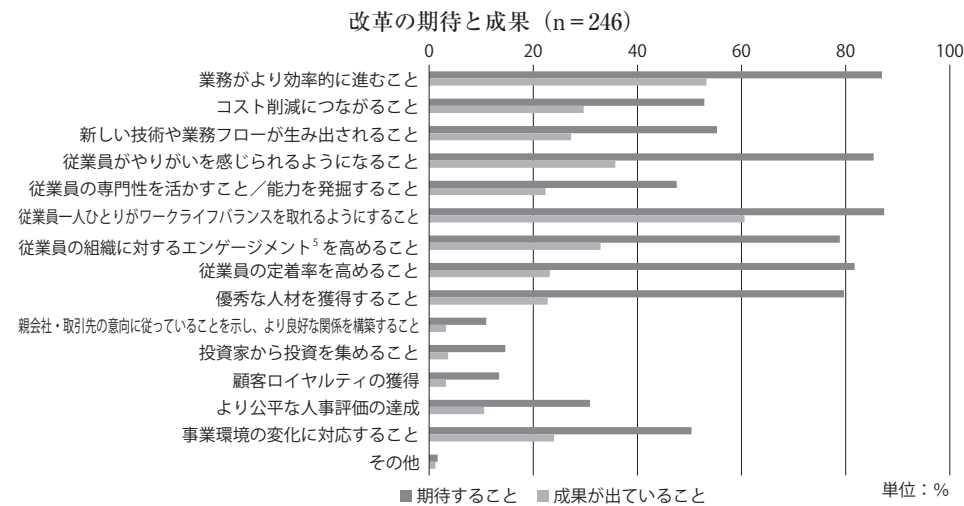
各企業が、働き方の改革に取り組み始めたきっかけを尋ねた。

回答率が半数を超えた項目は、回答率の高い順に「生産性向上のため」(78%)、「働き方改革推進法など、政府の方針を受けて」(66%)、「従業員からのニーズが大きいため」(61%)であった。

ステークホルダーごとには、「働き方改革推進法など、政府の方針を受けて」(66%)と「従業員からのニーズが大きいため」(61%)が高い一方、「株主・投資機関に要求されたため」(7%)、「サプライチェーンの上流・下流企業に要求されたため」(1%)、「業界の動向を見て」(30%)、「所属する経済団体・業界団体の動向を見て」(18%)、「加盟する国際規約やガイドラインを受けて」(10%)、「組合との協議の結果」(30%)、「親会社や本部の意向を受けて」(2%)など、他項目は低い水準にとどまった。多くの企業が、法律や政府の方針、および実際に働く従業員を見ながら施策を推進しており、投資家や各種団体の影響は限定的であると考えられる。

V
(1-4)

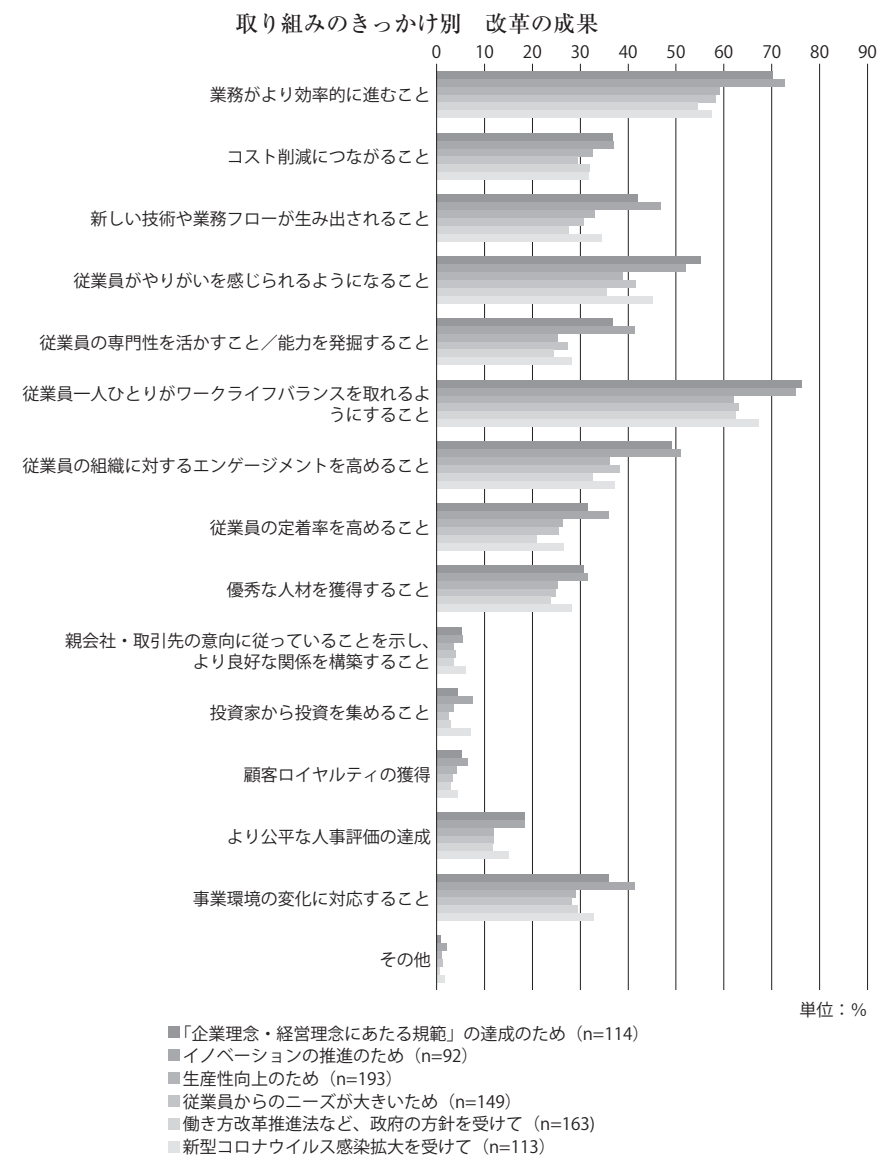
貴社では働き方を改革することで、どのような成果が現れることを期待しますか。また実際にどのような成果が得られましたか（各複数回答可）。



各社に、働き方の改革によって期待することと、実際に成果が出ているかを尋ねた。全ての項目について、期待する割合よりも成果が出ている割合の方が大幅に低く、全体として期待に対する成果の割合は46%にとどまった。

特に、成果が出た割合を期待する割合で除した値が低い項目は、「顧客ロイヤルティの獲得」(24%)、「投資家から投資を集めること」(25%)、「従業員の定着率を高めること」(28%)、「優秀な人材を獲得すること」(29%)、「親会社・取引先の意向に従っていることを示し、より良好な関係を構築すること」(30%)などである。反対に、比較的成果の出ている割合が高い項目は、「従業員一人ひとりがワークライフバランスを取れるようにすること」(69%)、「業務がより効率的に進むこと」(61%)、「コスト削減につながる」(56%)であり、従業員の労働環境の改善や生産性の向上など直接的な成果が出ている企業は比較的多いが、その先にある各ステークホルダーとの関係改善や人材確保については期待通りの成果を得ている企業は少ない。

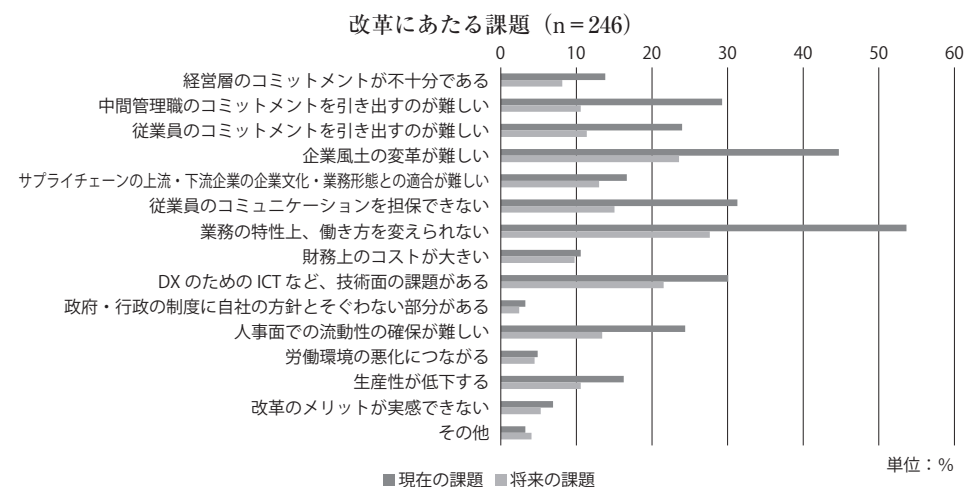
5 従業員のエンゲージメントとは、従業員が会社の業務や理念に共感し、会社の業績や目標達成に貢献したいと考える度合いを指す。



働き方の改革の目的と成果の関係をひもとくため、各施策について成果が出ているかと、V (1-3) で尋ねた取り組みを始めたきっかけのうち、回答数が多い項目とのクロス集計を実施した。ほぼ全ての施策において、「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成のため」と「イノベーションの推進のため」を取り組みのきっかけとしている企業群が、成果が出ている割合の1位と2位を独占している。ビジョンベースやイノベーションを目的としている企業の方が、改革を企業価値につなげられている。

V
(1-5)

貴社で働き方の改革を推進するにあたり、課題はどのようなことでしょうか。また、今後予定されている施策の実施にあたり、どのような課題が浮上すると予測されますか（各複数回答可）。

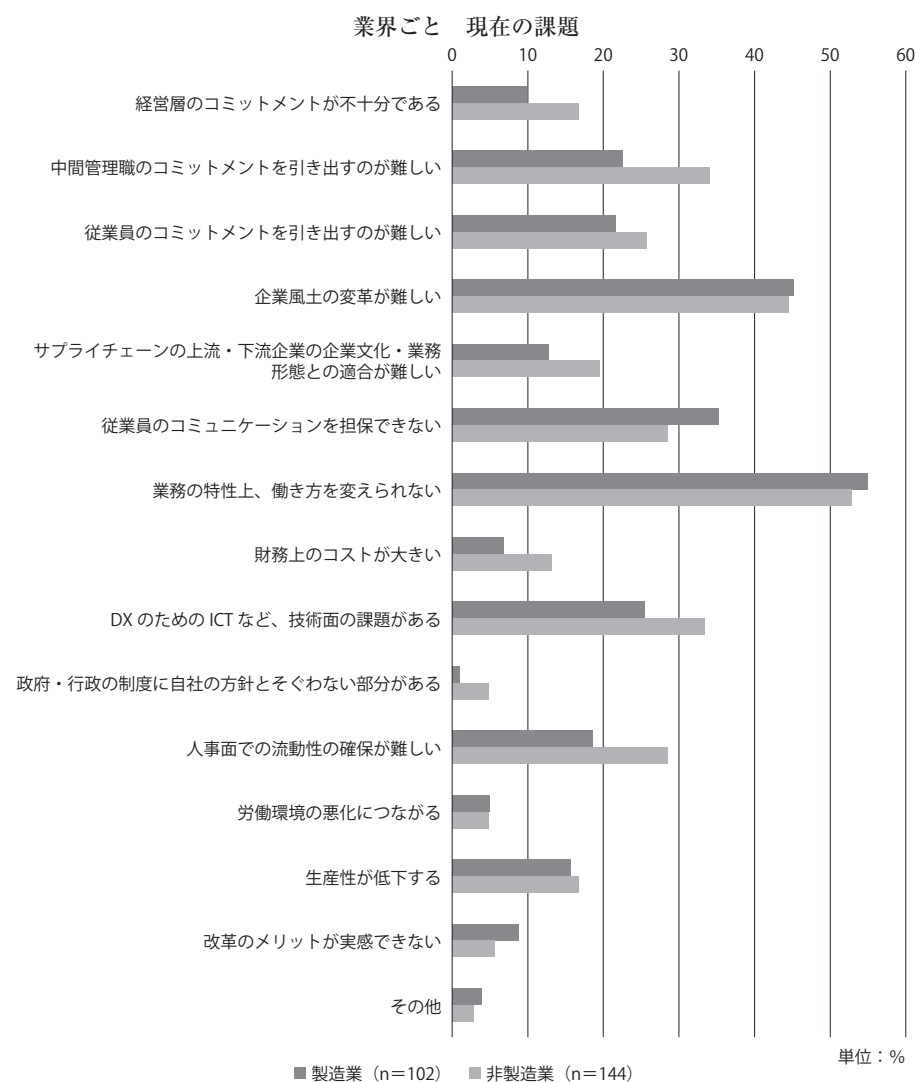


各企業に、働き方の改革における現在の課題と将来の課題を尋ねた。現在の課題としては、「業務の特性上、働き方を変えられない」(54%)、「企業風土の変革が難しい」(45%)、「従業員のコミュニケーションを担保できない」(31%)、「DXのためのICTなど、技術面の課題がある」(30%)、「中間管理職のコミットメントを引き出すのが難しい」(30%)などが上位の項目であり、業務特性上の難しさや現場レベルにおける改革へのハードルなどが強く認識されている。

将来の課題は、選択率が高い順に「業務の特性上、働き方を変えられない」(28%)、「企業風土の変革が難しい」(24%)、「DXのためのICTなど、技術面の課題がある」(22%)であり、他方で「従業員のコミットメントを引き出すのが難しい」(11%)と「中間管理職のコミットメントを引き出すのが難しい」(11%)はそこから大きく数字を落とす。

各課題が、どの程度長期にわたるものであると認識されているかを明らかにするため、各項目を将来の課題として選んだ企業数を、現在の課題として選んだ企業数で割った。割合が高い順に、「財務上のコストが大きい」(92%)、「労働環境の悪化につながる」(92%)、「サプライチェーンの上流・下流企業の企業文化・業務形態との適合が難しい」(78%)、「改革のメリットが実感できない」(77%)、「DXのた

めのICTなど、技術面の課題がある」(71%)であった。技術面の課題を除くと回答数は多くないが、現在これらの課題を有している企業の多くは、将来の解決の見通しを立てられていない。反対に、「業務の特性上、働き方を変えられない」(52%)、「企業風土の変革が難しい」(53%)、「従業員のコミュニケーションを担保できない」(48%)、「中間管理職のコミットメントを引き出すのが難しい」(36%)などは、半分程度の企業が将来の課題として考えていない。



製造業と非製造業別に、各項目を現在の課題として捉えている割合を整理した。全体傾向と同様、選択率の高い項目は「業務の特性上、働き方を変えられない」と「企業風土の変革が難しい」だが、この2項目は製造業と非製造業の差が大きい。全体としては、非製造業の方が製造業よりも選択率の高い項目が多く、非製造業の選択率を製造業の選択率で除した値が大きい順に、「政府・行政の制度に自社の方針とそぐわない部分がある」、「財務上のコストが大きい」、「経営層のコミットメントが不十分である」、「人事面での流動性の確保が難しい」、「サプライチェーンの上流・下流企業の企業文化・業務形態との適合が難しい」、「中間管理職のコミットメントを引き出すのが難しい」であった。

財務やサプライチェーンなど経営判断を伴う領域で非製造業は製造業よりも課題を抱えており、よって経営層や管理職のコミットメントがより求められていると推測できる。

V
(1-6)

新型コロナウイルス感染拡大が起きた時期（2019年度末以降）の前後で、わたしたちの生活様式は大きく変化し、ビジネスのあり方も変わりました。貴社では、従業員の「働き方」にどのような変化があったと思われますか。

コロナ禍を受けた働き方の変化 (n=246)

(単位：%)

項目	大きく減った	減った	変わらない	増えた	大きく増えた	わからない	無回答
(病欠による) 休暇のとりやすさ	0	1	63	26	5	1	4
(病欠以外での) 休暇のとりやすさ	0	0	70	21	4	2	4
対面での会議・集会	28	57	8	2	2	0	3
オンラインでの会議・集会	1	1	2	24	70	0	3
オンラインでの事務処理 (決済・承認など)	0	0	17	46	32	0	4
コミュニケーションツールやクラウドサービスなど、会議ツール以外のオンラインプラットフォームの活用	0	0	10	46	38	1	4
同僚とのコミュニケーションの時間	2	47	37	5	0	2	5
勤務時間の合計	0	20	63	8	0	4	4
業務効率	0	3	44	38	3	9	3
従業員による労働時間・場所の裁量	0	4	35	42	13	2	4
国内・海外出張	24	54	14	3	0	1	3

2019年度末以降の新型コロナウイルスの感染拡大は、テレワークの普及など、働き方にも大きな影響を及ぼしたと考えられる。コロナ禍後の変化を、各項目に対して「大きく減った」から「大きく増えた」までの5件法で質問した。

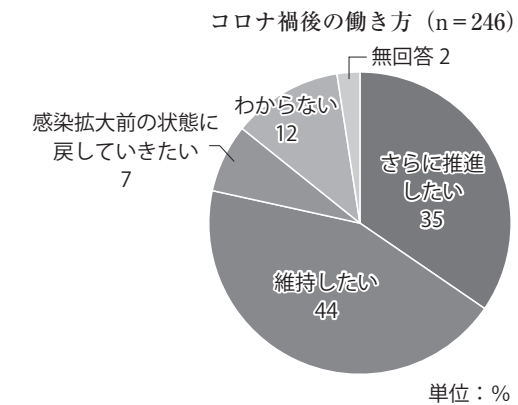
コロナ禍後に「大きく増えた」、あるいは「増えた」と答えた企業が多い項目は、「オンラインでの会議・集会」(合計93%)、「オンラインでの事務処理 (決済・承認など)」(合計79%)、「コミュニケーションツールやクラウドサービスなど、会議ツール以外のオンラインプラットフォームの活用」(合計84%)、「従業員による労働時間・場所の裁量」(合計55%)であった。在宅勤務によりオンラインの活用が増え、結果として働く場所や時間の裁量も多くの企業で増したと考えられる。

反対に、「大きく減った」、あるいは「減った」と回答した企業が多い項目は、「対面での会議・集会」(85%)、「同僚とのコミュニケーションの時間」(50%)、

「国内・海外出張」(79%)であった。これは、オンライン活用の増加と対をなすものであると考えられる。

多くの企業で、コロナ禍後も変化しなかった項目には、「(病欠による)休暇のとりやすさ」(63%)、「(病欠以外での)休暇のとりやすさ」(70%)、「勤務時間の合計」(63%)、「業務効率」(44%)が挙げられた。このうち、休暇のとりやすさと業務効率は、減った企業と増えた企業では、増えた企業の方が多い。働き方の柔軟化や環境の変化によって、休暇がとりやすく、業務が効率的になった企業も一定数存在するが、大半の企業がこれらの恩恵を享受できていない。また、6割以上の企業で「勤務時間の合計」には変化がなく、テレワークによって通勤時間などが減った点を鑑みると、多くの従業員にとって仕事以外の可処分時間は増えたと推測できる。

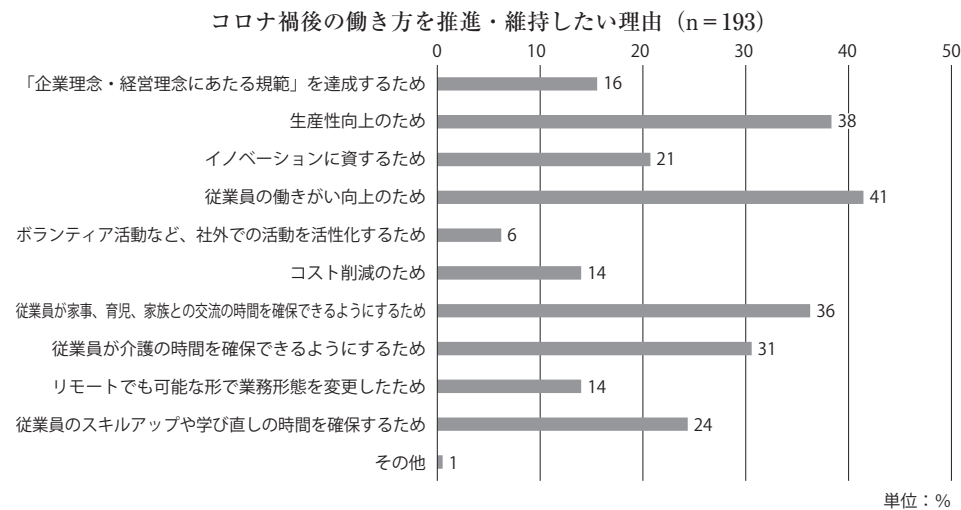
V (1-7) 新型コロナウイルス感染拡大以降の働き方の変化を、総じて今後どうしたいと考えていますか。



V (1-6) で明らかになったように、コロナ禍によって大きく変化した働き方を、今後はどうしていきたいかを尋ねた。

全体の35%の企業が「さらに推進したい」、44%の企業が「維持したい」と回答し、「感染拡大前の状態に戻していきたい」は全体のわずか7%であった。多くの企業が、コロナ禍による労働環境や業務効率の変化を、ポジティブに捉えていると考えられる。また、コロナ禍前の状態に戻すために、働き方を再度大きく変えるコストが認識されている可能性もある。

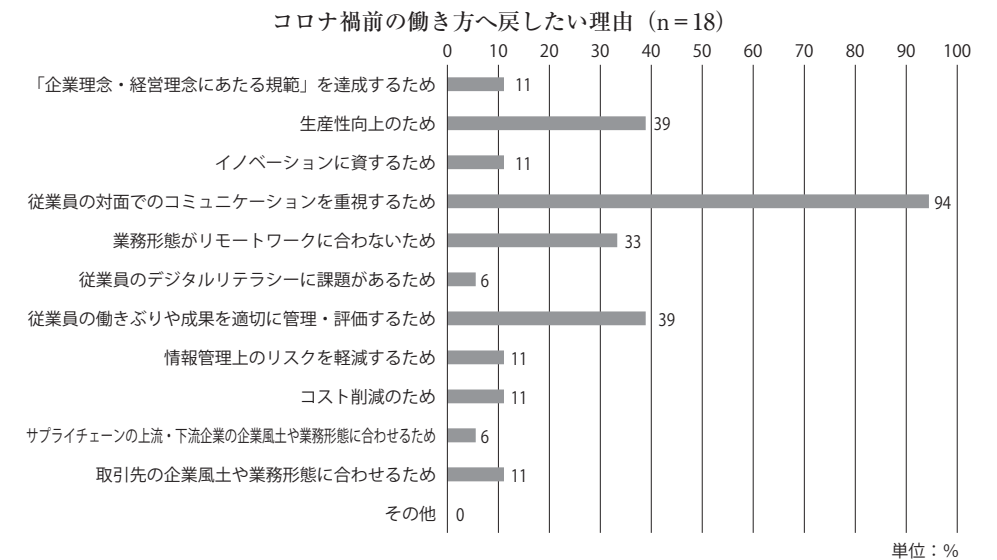
V (1-8) (1-7) で「a. さらに推進したい」、「b. 維持したい」と回答した方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可）。



V (1-7) で、コロナ禍後の働き方の変化をさらに推進・維持したいと回答した 193 社に、その理由を尋ねた。回答率の高い項目は、「従業員の働きがい向上のため」(41%)、「生産性向上のため」(38%)、「従業員が家事、育児、家族との時間を確保できるようにするため」(36%)、「従業員が介護の時間を確保できるようにするため」(31%) であり、従業員のプライベートの時間の確保や働きがいの向上、働き方の変化による生産性などを高く評価している企業が多い。

他方で、「イノベーションに資するため」(21%) や「ボランティア活動など、社外での活動を活性化するため」(6%) など、より具体的に企業価値や従業員の業務外の活動の機会を捉える項目は数字が低かった。

V (1-9) (1-7) で「c. 感染拡大前の状態に戻ってほしい」と回答した方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可）。

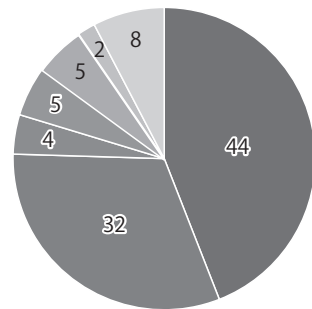


V (1-7) で、コロナ禍後の働き方の変化を「感染拡大前の状態に戻ってほしい」と回答した 18 社に、その理由を尋ねた。

サンプル数が少ないため参考値ではあるが、全体の 94% が「従業員の対面でのコミュニケーションを重視するため」と答えた。働き方に戻ってほしい多くの企業で、テレワークなどの普及により、従業員のコミュニケーションが不十分な水準に落ちてしまったと認識されている。次いで、「生産性向上のため」(39%)、「従業員の働きぶりや成果を適切に管理・評価するため」(39%)、「業務形態がリモートワークに合わないため」(33%) が多く挙げられた。

V (2-1) 貴社の現在の正規従業員の雇用形態は、「メンバーシップ型」「ジョブ型」のどちらにより近いですか。

メンバーシップ型とジョブ型 (n=245)



単位：%

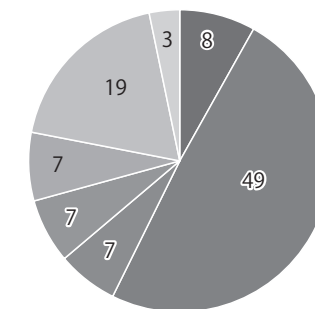
- メンバーシップ型である
- 基本的にメンバーシップ型であるが、職種に応じて一部にジョブ型を取り入れている
- メンバーシップ型とジョブ型で半々である
- 基本的にジョブ型であるが、職種に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている
- 職種を問わず、ジョブ型である
- メンバーシップ型とジョブ型の違いがわからない
- 無回答

働き方に関わる多様な雇用形態の中でも、メンバーシップ型とジョブ型にフォーカスし、まずは各企業の現状を尋ねた。

最も多いのは「メンバーシップ型である」(44%)であり、「基本的にメンバーシップ型であるが、職種に応じて一部にジョブ型を取り入れている」(32%)が続いた。「職種を問わず、ジョブ型である」(5%)と「基本的にジョブ型であるが、職種に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている」(5%)は合計しても10%であり、メンバーシップ型を主とする企業が大多数であるとわかる。

V (2-2) 貴社では将来、正規従業員の雇用形態を、「メンバーシップ型」「ジョブ型」のいずれに近づけたいと考えますか。

将来の雇用形態 (n=246)



単位：%

- 職種を問わず、メンバーシップ型
- 基本はメンバーシップ型だが、職種に応じて一部をジョブ型
- メンバーシップ型とジョブ型を半々程度
- 基本はジョブ型だが、職種に応じて一部をメンバーシップ型
- 職種を問わずジョブ型
- わからない
- 無回答

各企業に、今後メンバーシップ型とジョブ型のどちらに近づけたいかを尋ねた。V (2-1) では、現状は完全なメンバーシップ型の企業が最も多いが、今後も「職種を問わず、メンバーシップ型」にしたいと回答した企業は8%にとどまった。対して、ほぼ半分に当たる49%の企業が「基本はメンバーシップ型だが、職種に応じて一部をジョブ型」としており、一部にジョブ型を取り入れたい企業が最も多いとわかる。

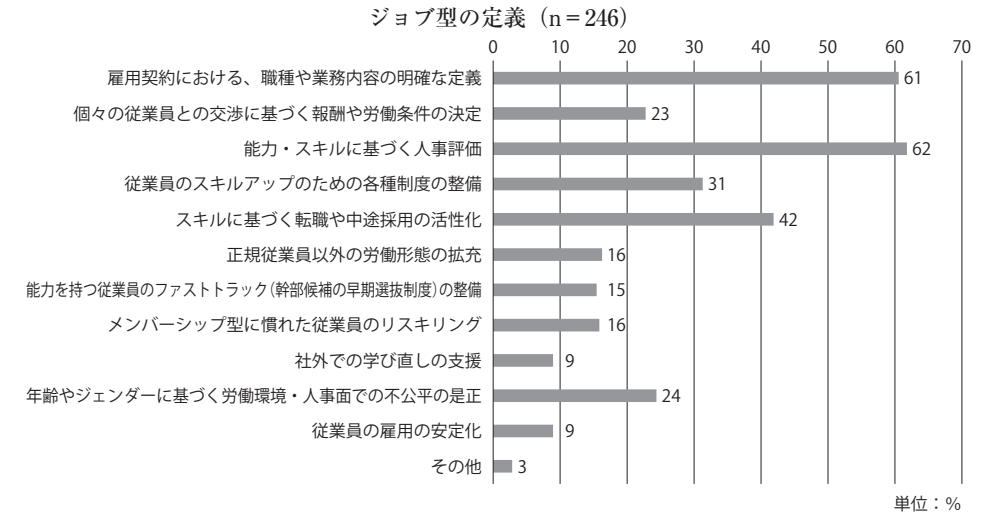
現在の雇用形態と将来目指す雇用形態

(単位：%)

現在	将来					
	職種を問わず、メンバーシップ型	基本はメンバーシップ型だが、職種に応じて一部をジョブ型	メンバーシップ型とジョブ型を半々程度	メンバーシップ型だが、職種に応じて一部をジョブ型	職種を問わずジョブ型	わからない
メンバーシップ型である (n=115)	17	56	2	0	1	23
基本的にメンバーシップ型であるが、職種に応じて一部にジョブ型を取り入れている (n=82)	0	70	10	6	2	11
メンバーシップ型とジョブ型で半々である (n=11)	0	0	45	9	18	27
基本的にジョブ型であるが、職種に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている (n=14)	0	0	7	57	14	14
職種を問わず、ジョブ型である (n=14)	0	0	0	21	79	0
メンバーシップ型とジョブ型の違いがわからない (n=5)	0	0	0	0	0	100

次に、V (2-1) で尋ねた現在の雇用形態とのクロス集計を実施した。ほとんどの項目において、例えば現在一部にジョブ型を取り入れている企業の最多数が将来も一部にジョブ型を取り入れたいと回答するなど、現状維持的な態度が目立った。唯一の例外として、現在「メンバーシップ型である」と回答した企業は、将来は「基本はメンバーシップ型だが、職種に応じて一部にジョブ型」を取り入れていきたいと回答した割合が最も高く、56%であった。現在メンバーシップ型でありながら、ジョブ型を一部取り入れたい企業が、日本において多い企業群であると考えられる。

V (2-3) 貴社の考える「ジョブ型」に、近いものを選んでください (複数回答可)。



「メンバーシップ型」、「ジョブ型」という言葉は徐々に社会に浸透してきたと考えられるが、画一的な定義が存在するわけではない。各企業の用法が異なる可能性があるため、各社が考えるジョブ型の定義として近いものを尋ねた。

半数を超える企業が、「能力・スキルに基づく人事評価」(62%)、「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」(61%)と答え、「スキルに基づく転職や中途採用の活性化」(42%)、「従業員のスキルアップのための各種制度の整備」(31%)などの年功に応じた人事評価や、職種や業務内容が不明確な総合職と対をなすものとしてジョブ型を捉えているとわかる。また、多くの場合、ジョブ型は非正規従業員を意味せず、正規従業員でありながら職務が明確化されており、スキルや実績で評価され、またスキルアップの機会を与えられることを意味する。しかしながら、働き方の柔軟化と結び付けて、ジョブ型の拡大が非正規雇用の拡大と解釈されると、必ずしも従業員の利益と結び付けられるとはいえないだろう。よって、「正規従業員以外の労働形態の拡充」という項目を設けた。回答率は16%であり、現状ではほとんどの企業が、ジョブ型雇用を非正規雇用とは捉えていないと解釈できる。

現在の雇用形態とジョブ型の定義

(単位：%)

現在	ジョブ型の定義											
	雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義	個々の従業員との交渉に基づく報酬や労働条件の決定	能力・スキルに基づく人事評価	従業員のスキルアップのための各種制度の整備	スキルに基づく転職や中途採用の活性化	正規従業員以外の労働形態の拡充	能力を持つ従業員のファストトラック（幹部候補の早期選抜制度）の整備	メンバーシップ型に慣れた従業員のリスクキリング	社外での学び直しの支援	年齢やジェンダーに基づく労働環境・人事面での不公平の是正	従業員の雇用の安定化	その他
メンバーシップ型である (n=115)	67	21	57	23	38	16	10	16	5	20	5	4
基本的にメンバーシップ型であるが、職種に応じて一部にジョブ型を取り入れている (n=82)	56	23	67	30	52	18	20	21	13	23	13	1
メンバーシップ型とジョブ型で半々である (n=11)	36	18	64	64	36	18	36	9	9	45	9	9
基本的にジョブ型であるが、職種に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている (n=14)	71	29	86	71	43	14	21	14	14	43	14	0
職種を問わず、ジョブ型である (n=14)	79	50	79	50	43	21	21	7	14	50	14	0
メンバーシップ型とジョブ型の違いがわからない (n=5)	20	0	40	20	0	0	0	0	0	0	0	0

次に、V (2-1) で尋ねた現在の雇用形態と、ジョブ型の定義についてクロス集計を行った。全体として、ジョブ型の比率が高い企業であるほど、ジョブ型の定義を明確に意識している傾向がある。他方で、「スキルに基づく転職や中途採用の活性化」、「能力を持つ従業員のファストトラック（幹部候補の早期選抜制度）の整備」、「メンバーシップ型に慣れた従業員のリスクキリング」など、従業員のスキルに関する項目は「基本的にメンバーシップ型であるが、職種に応じて一部にジョブ型を取り入れている」や「メンバーシップ型とジョブ型で半々である」を選択した企業においても選択率が高い。一部の社員のスキル向上や幹部候補の選抜の文脈で、ジョブ型が捉えられている可能性がある。また、若干ではあるが、完全にジョブ型を採用している企業群において、ジョブ型の定義を「正規従業員以外の労働形態の拡充」と捉えている割合が最も高い点は留意が必要である。

将来の雇用形態とジョブ型の定義

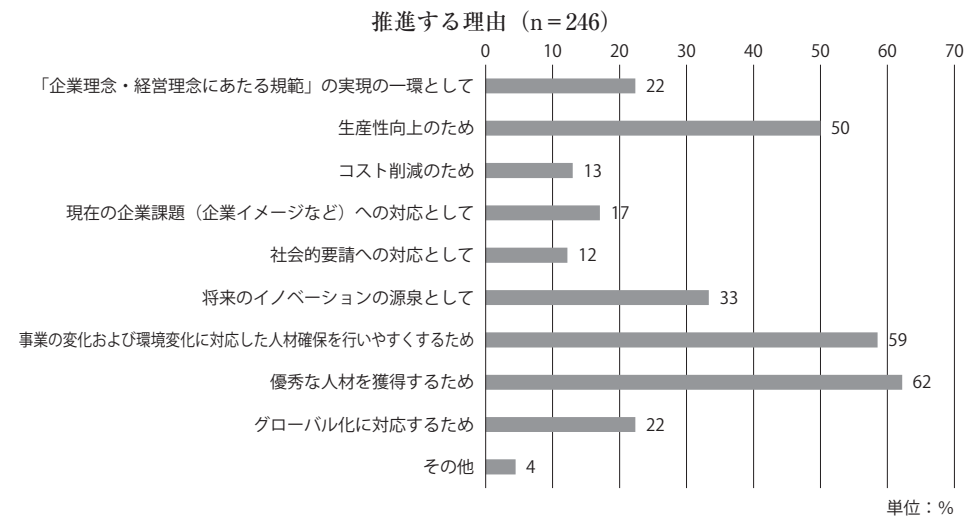
(単位：%)

将来	ジョブ型の定義											
	雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義	個々の従業員との交渉に基づく報酬や労働条件の決定	能力・スキルに基づく人事評価	従業員のスキルアップのための各種制度の整備	スキルに基づく転職や中途採用の活性化	正規従業員以外の労働形態の拡充	能力を持つ従業員のファストトラック（幹部候補の早期選抜制度）の整備	メンバーシップ型に慣れた従業員のリスクキリング	社外での学び直しの支援	年齢やジェンダーに基づく労働環境・人事面での不公平の是正	従業員の雇用の安定化	その他
職種を問わず、メンバーシップ型 (n=20)	50	5	40	10	30	10	5	5	0	20	10	5
基本はメンバーシップ型だが、職種に応じて一部をジョブ型 (n=121)	71	28	64	30	51	21	17	20	12	21	8	2
メンバーシップ型とジョブ型を半々程度 (n=16)	38	6	88	69	38	19	19	25	6	19	13	0
基本はジョブ型だが、職種に応じて一部をメンバーシップ型 (n=17)	65	29	82	71	59	6	35	18	6	59	18	6
職種を問わずジョブ型 (n=18)	72	50	94	50	44	22	28	17	28	56	22	0
わからない (n=46)	50	13	46	15	24	9	7	9	0	15	2	4

将来目指す雇用形態とジョブ型の定義の関係性を整理した。本クロス集計においても、ジョブ型の割合を高く設定している企業の方が、定義を明確にする傾向がある。特に、「年齢やジェンダーに基づく労働環境・人事面での不公平の是正」と「従業員の雇用の安定化」は、「基本はジョブ型だが、職種に応じて一部をメンバーシップ型」、「職種を問わずジョブ型」と回答した企業とそれ以外の差異が大きい。

V
(2-4)

ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用に関する取り組みについて、推進している理由を教えてください（複数回答可）。



雇用形態に関する施策を推進する理由を尋ねた。理由として最も多いのは「優秀な人材を獲得するため」(62%)であり、「事業の変化および環境変化に対応した人材確保を行いやすくするため」(59%)が続く。メンバーシップ型・ジョブ型の施策は、主に人材の観点から実施されているとわかる。次に多いのは「生産性向上のため」(50%)であり、やや落ちて「将来のイノベーションの源泉として」(33%)が続く。

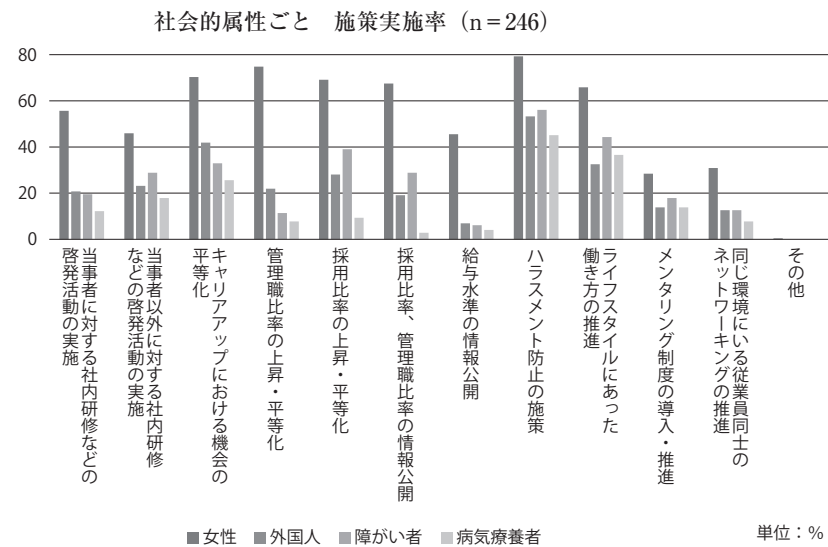
将来の雇用形態と推進する理由

(単位：%)

将来	「企業理念・経営理念にあたる規範」の実現の一環として	生産性向上のため	コスト削減のため	現在の企業課題（企業イメージなど）への対応として	社会的要請への対応として	将来のイノベーションの源泉として	事業の変化および環境変化に対応した人材確保を行いやすくするため	優秀な人材を獲得するため	グローバル化に対応するため	その他
職種を問わず、メンバーシップ型 (n=20)	10	35	5	0	0	0	50	40	5	10
基本はメンバーシップ型だが、職種に応じて一部をジョブ型 (n=121)	26	55	17	21	13	36	69	68	22	2
メンバーシップ型とジョブ型を半々程度 (n=16)	31	94	19	19	13	44	50	88	19	0
基本はジョブ型だが、職種に応じて一部をメンバーシップ型 (n=17)	35	65	6	18	24	59	65	76	41	12
職種を問わずジョブ型 (n=18)	33	61	17	44	39	72	83	94	72	0
わからない (n=46)	11	26	9	7	2	20	35	41	9	9

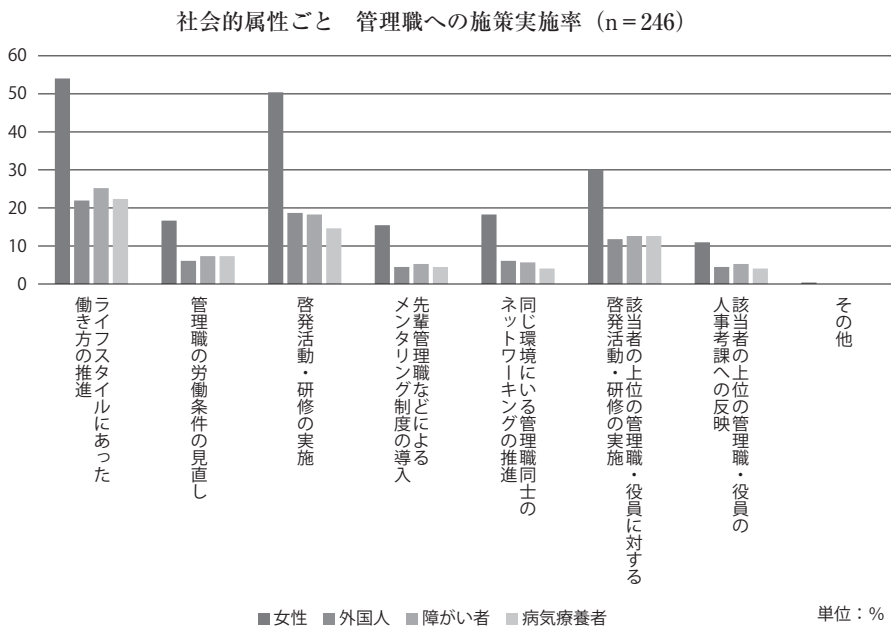
V (2-2) で質問した、将来目指す雇用形態とクロス集計を実施すると、ジョブ型の比率が高くなるほどその理由は明確であった。V (2-1) でメンバーシップ型を主とする企業が多かった点を鑑みると、メンバーシップ型の比率を高くすることを目指している企業は現状維持的であり、特別な理由は必要ないと考えられる。特に「グローバル化に対応するため」、「社会的要請への対応として」、「将来のイノベーションの源泉として」、「現在の企業課題（企業イメージなど）への対応として」は、「基本はジョブ型だが、職種に応じて一部をメンバーシップ型」、「職種を問わずジョブ型」と回答した企業とそれ以外との乖離が大きい。

V (3-1) 以下の各社会的属性について、実施している施策を教えてください（各複数回答可）。



働き方を改革する大きな理由の1つとして、ダイバーシティの確保が考えられる。そこで、「女性」、「外国人」、「障がい者」、「病氣療養者」の4つの属性について、実施している施策を尋ねた。全ての項目で「女性」に対する施策の実施率が最も高く、特に「給与水準の情報公開」、「管理職比率の上昇・平等化」、「採用比率、管理職比率の情報公開」、「当事者に対する社内研修などの啓発活動の実施」などで他の属性との乖離が大きい。また、基本的に研修などの当事者に対する施策や情報公開は実施率が高いが、他方で「メンタリング制度の導入・推進」や「同じ環境にいる従業員同士のネットワーキングの推進」など、同じ属性の従業員をつなげるための施策は実施率が低い。

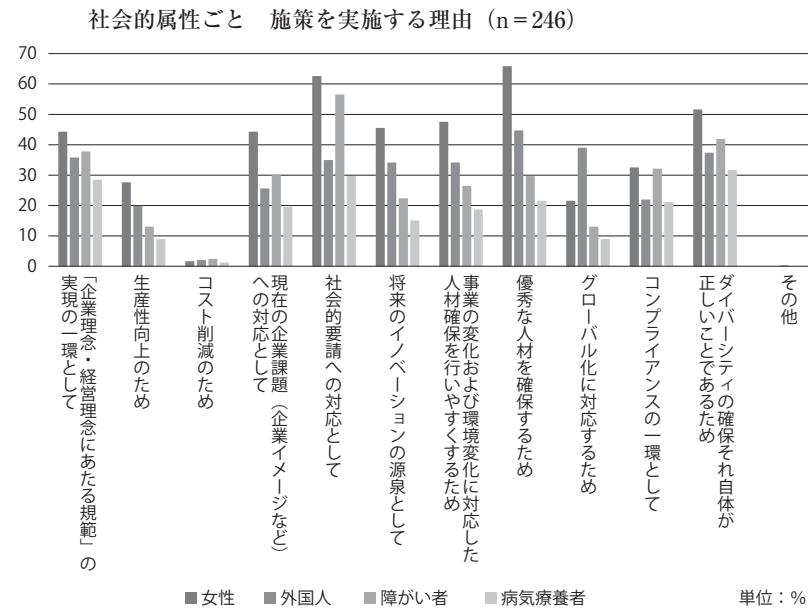
V (3-2) 以下の各社会的属性を持つ管理職に関して、実施している施策を教えてください（各複数回答可）。



V (3-1) で分類した各社会的属性について、一般従業員ではなく管理職を対象としてどのような施策を実施しているかを質問した。
 V (3-1) と同様、全ての施策において「女性」に対する施策の実施率が最も高い。全体としては、「ライフスタイルにあった働き方の推進」、「啓発活動・研修の実施」、「該当事者の上位の管理職・役員に対する啓発活動・研修の実施」の順で実施率が高い。しかし、「先輩管理職などによるメンタリング制度の導入」や「同じ環境にいる管理職同士のネットワーキングの推進」など、同じ属性の管理職同士をつなげる施策の実施率が低い点は、V (3-1) と同様であった。

V
(3-3)

以下の各社会的属性に関するダイバーシティ確保の施策について、推進している理由を教えてください（各複数回答可）。

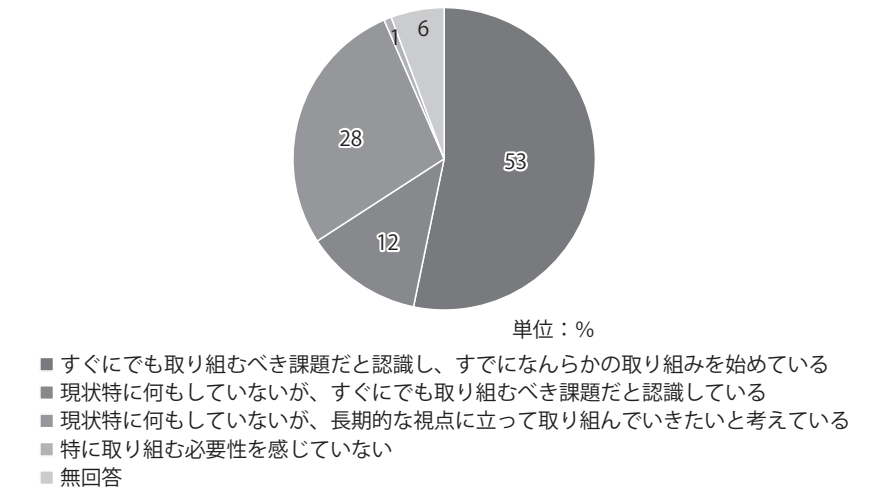


各社会的属性の従業員に関するダイバーシティ確保のための施策について、実施する理由を尋ねた。選択率が一番高かった女性については、「優秀な人材を確保するため」（66%）が最も高く、「社会的要請への対応として」（63%）、「ダイバーシティの確保それ自体が正しいことであるため」（52%）、「事業の変化および環境変化に対応した人材確保を行いやすくするため」（48%）、「将来のイノベーションの源泉として」（46%）が続く。女性のダイバーシティ確保をイノベーションの文脈で捉える企業が半分近い反面、「生産性向上のため」の選択率は28%であり、それによって生産性が向上すると考える企業は少ない。他の社会的属性については、「社会的要請への対応として」と「ダイバーシティの確保それ自体が正しいことであるため」が高い水準にあり、特定の企業価値よりも、ダイバーシティの確保それ自体を主眼に入れていることがうかがえる。

V
(4-1)

貴社の人事戦略において、「少子高齢化」はどの程度差し迫った問題と認識されていますか。

「少子高齢化」への問題意識 (n=246)



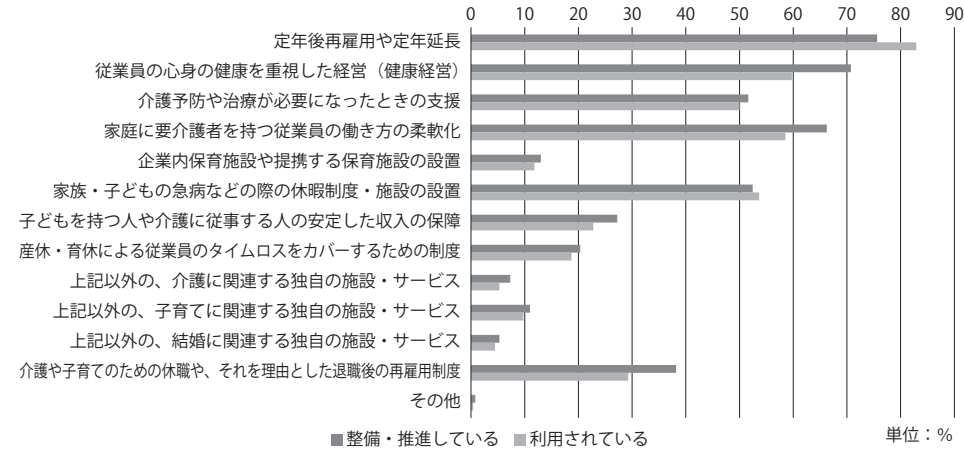
日本の深刻な社会課題である「少子高齢化」の背景の1つに、子育てとの両立になじまない働き方があると考えられる。各企業に、少子高齢化をどの程度差し迫った問題として認識しているかを尋ねた。

半分以上を越える53%の企業が、少子高齢化を「すぐにでも取り組むべき課題だと認識し、すでになんらかの取り組みを始めている」と回答した。また、「現状特に何もしていないが、すぐにでも取り組むべき課題だと認識している」と「現状特に何もしていないが、長期的な視点に立って取り組んでいきたいと考えている」はそれぞれ12%と28%であり、合計で93%の企業が、少子高齢化に取り組むべき課題と捉えている。

V
(4-2)

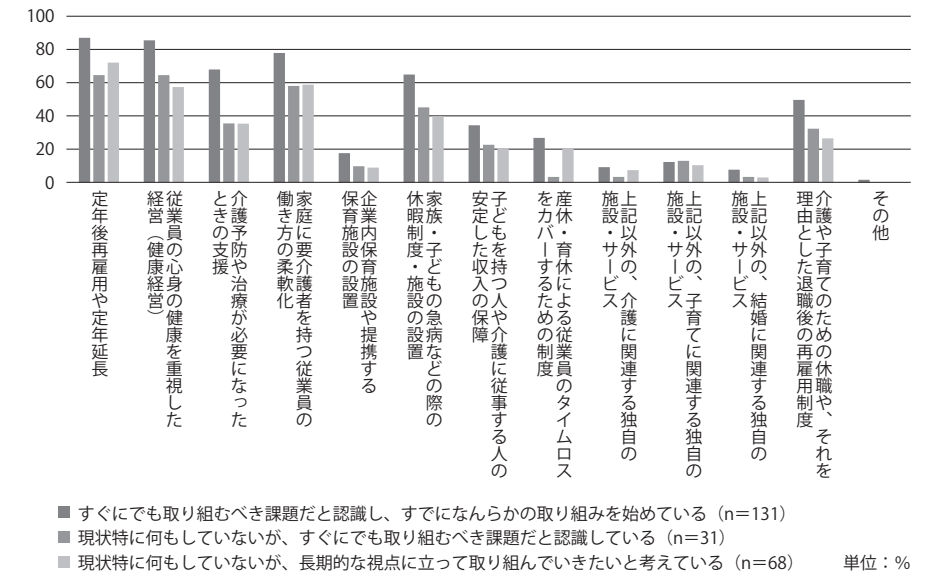
少子高齢化に関連して、具体的に取り組んでいる施策を選択して下さい。また、各施策が、期待通りに従業員に利用されているかを教えてください（各複数回答可）。

少子高齢化に関連する施策の整備・推進、利用状況 (n=246)

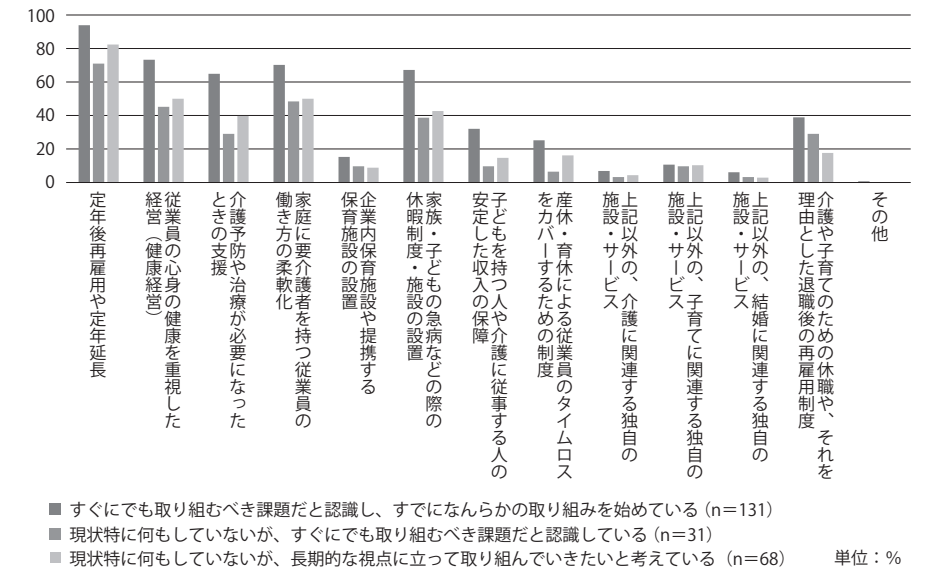


少子高齢化に関連する各施策を整備・推進しているか、従業員が各施策を期待通りに利用しているかを尋ねた。整備・推進率、利用率共に、高い順に「定年後再雇用や定年延長」、「従業員の心身の健康を重視した経営（健康経営）」、「家庭に要介護者を持つ従業員の働き方の柔軟化」、「家族・子どもの急病などの際の休暇制度・施設の設置」、「介護予防や治療が必要になったときの支援」であり、これらの施策の選択率は50%を超えている。

少子高齢化の意識ごと 施策の整備・推進率



少子高齢化の意識ごと 施策の利用率



V (4-1) で調査した少子高齢化への意識ごとに整理すると、整備・推進率と利用率共に、「すぐにも取り組むべき課題だと認識し、すでになんらかの取り組みを始めている」と回答した企業がほぼ全ての項目について最も高い。「現状特に何

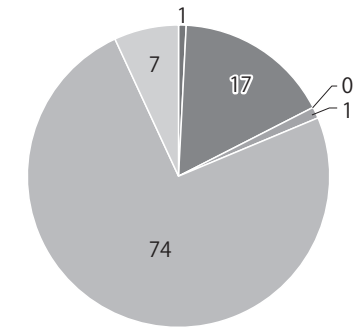
もしていないが、すぐにでも取り組むべき課題だと認識している」と「現状特に何もしていないが、長期的な視点に立って取り組んでいきたいと考えている」と回答した企業に大差はないが、複数の施策で「長期的な視点に立って取り組んでいきたい」と答えた企業の方が、実施率が高い。

利用率において「すぐにでも取り組むべき課題だと認識し、すでになんらかの取り組みを始めている」と答えた企業とそれ以外の企業の乖離が大きい項目は、順に「子どもを持つ人や介護に従事する人の安定した収入の保障」、「産休・育休による従業員のタイムロスカバーのための制度」、「介護予防や治療が必要になったときの支援」であった。これらの施策は、実施においてよりリソースと社内の合意が求められると考えられる。

V
(4-3)

会社の合計特殊出生率⁶を把握していますか。

合計特殊出生率の把握率 (n = 246)



単位：%

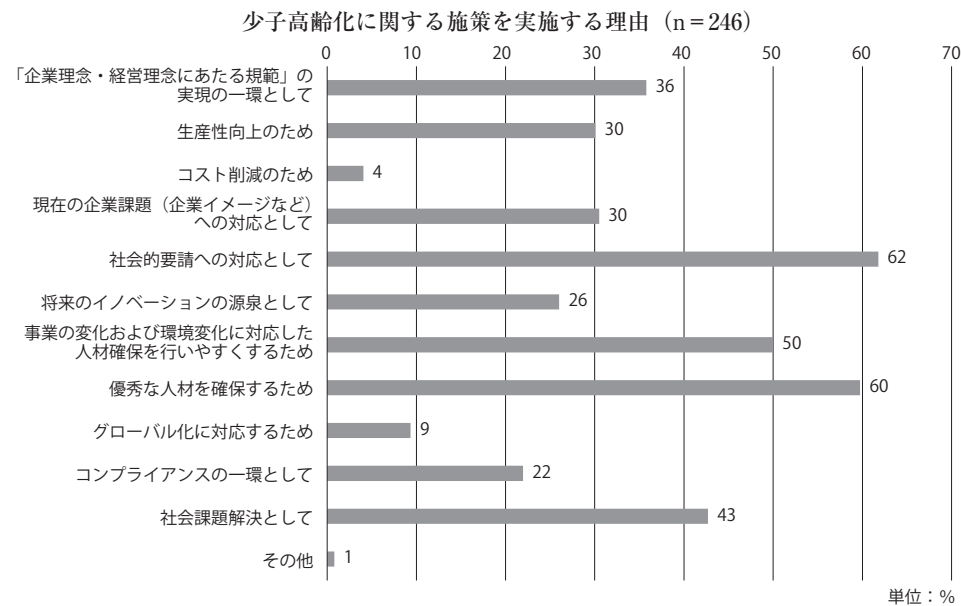
- 正規従業員の合計特殊出生率を把握しており、公表している
- 正規従業員の合計特殊出生率を把握しているが、公表していない
- 非正規従業員を含めた合計特殊出生率を把握しており、公表している
- 非正規従業員を含めた合計特殊出生率を把握しているが、公表していない
- 把握していない
- 無回答

社会課題の解決に向けた何らかの施策を実施するためには、数値によるKPIを用いた管理が求められる。よって、少子高齢化を測る指標の1つとして、会社の合計特殊出生率を把握しているかを尋ねた。

正規従業員の合計特殊出生率を把握している企業は合計で18%存在したが、公表している企業は全体の1%であった。また、公表こそしていないものの、非正規従業員も含めた合計特殊出生率を把握している企業もわずかに存在した。とはいえ、全体の74%は会社の合計特殊出生率を把握していない。

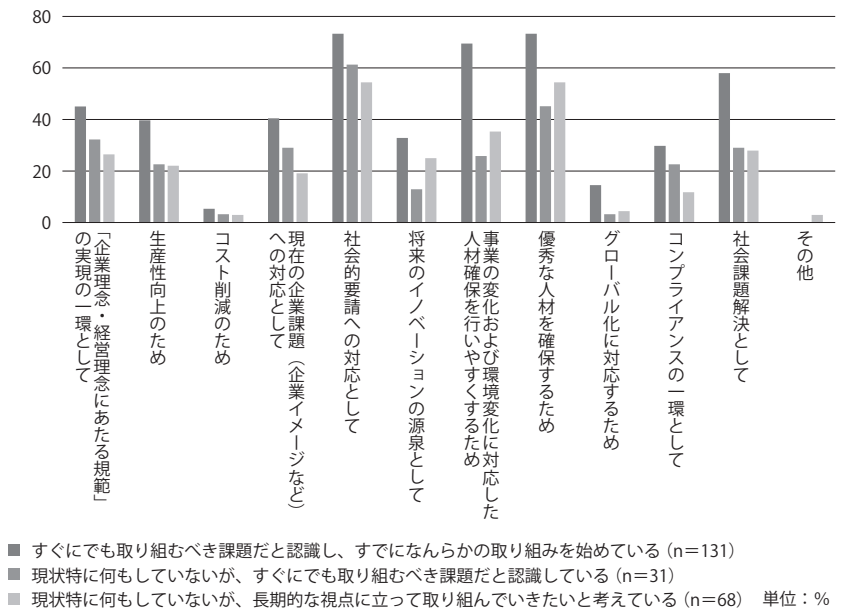
6 合計特殊出生率とは、15歳～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したものを指す。

V (4-4) 少子高齢化に対応する各施策を、実施している理由を教えてください（複数回答可）。



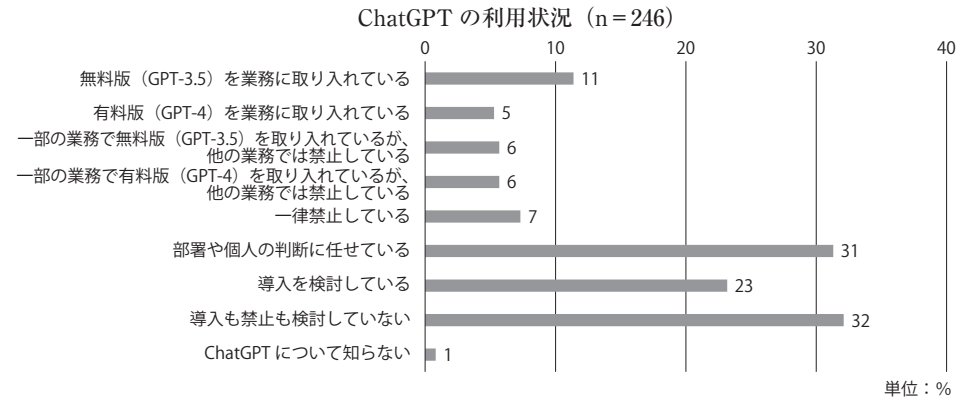
少子高齢化に関連する各種施策を実施する理由を質問した。回答率が最も高いのは「社会的要請への対応として」（62%）であり、「優秀な人材を確保するため」（60%）、「事業の変化および環境変化に対応した人材確保を行いやすくするため」（50%）、「社会課題解決として」（43%）が続く。

少子高齢化への意識ごと 施策を実施する理由



次に、V (4-1) で尋ねた少子高齢化への課題意識ごとに、施策を実施する理由を整理した。全ての項目に対して、「すぐにでも取り組むべき課題だと認識し、すでになんらかの取り組みを始めている」と回答した企業群が、最も選択率が高い。特に「グローバル化に対応するため」、「事業の変化および環境変化に対応した人材確保を行いやすくするため」、「社会課題解決として」は突出率が高く、反対に「社会的要請への対応として」の差異が割合として最も低い。V (4-2) で見たように、「すぐにでも取り組むべき課題だと認識し、すでになんらかの取り組みを始めている」を選択した企業群は各施策の従業員による利用率も目立って高く、受動的な理由よりも、具体的な目的を持って取り組む企業の方が成果を上げられていると考えられる。

VI ChatGPT について、貴社としての取り組みを教えてください
(1) ください（複数回答可）。

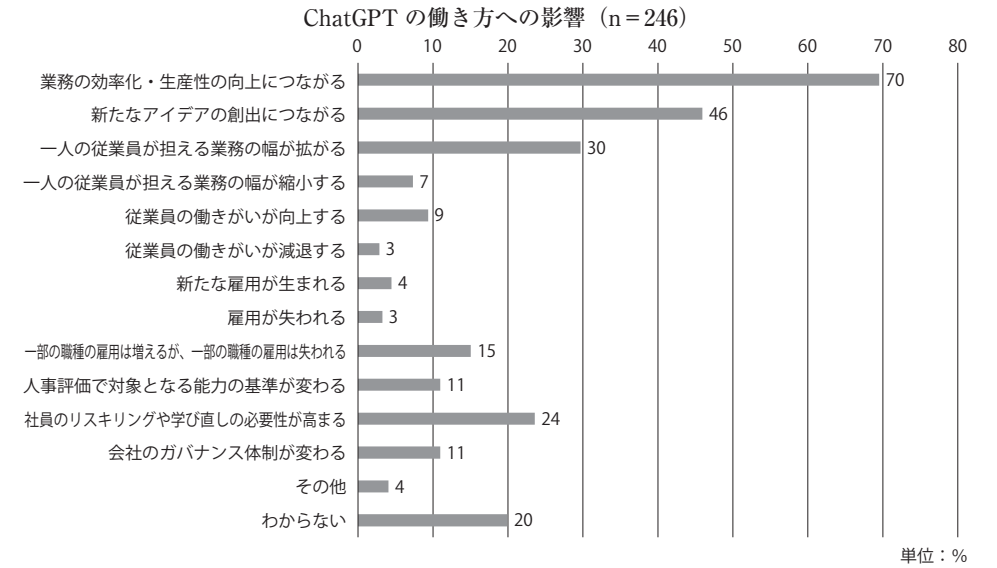


2022年3月に、米国のOpenAI社が開発した生成AIであるGPT-3.5がリリースされ、国内外で注目を浴びた。さらに、2023年3月には、パラメータ数が向上したGPT-4が発表された。

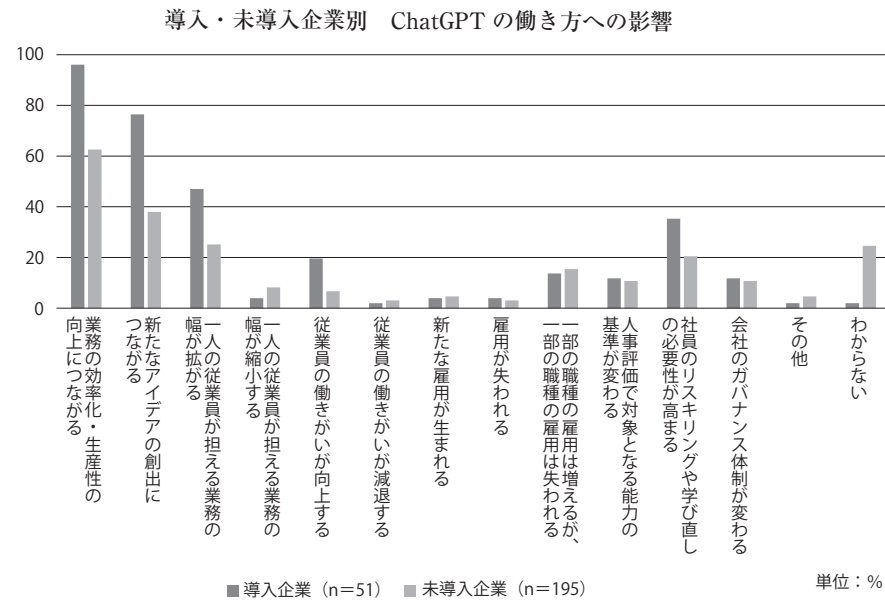
生成AIは文章の要約、ブレインストーミング、情報の検索などさまざまな用途で利用可能であり、今後人々の働き方を大きく変える可能性がある。生成AIには文章生成AIや画像生成AIがあり、各社が競って生成AIシステムを市場に送っている状況にあるが、中でも上に挙げたGPT-3.5、GPT-4などChatGPTと呼ばれる文章生成AIが世界的に注目を集めてきた。そこで、第VI部では、代表的な生成AIであるChatGPTについて各社に質問した。

まず、各社が、会社としてChatGPTについてどのように取り組んでいるかを尋ねた。「導入も禁止も検討していない」(32%)が最も高く、「部署や個人の判断に任せている」(31%)がそれに続き、積極的な導入も禁止もしていない会社が調査時点では最も多い。会社としてGPT-3.5やGPT-4の導入の是非を決定している企業の割合は低いものの、23%の企業が「導入を検討している」と回答した。

VI ChatGPTは、貴社での働き方をどう変えると思いますか
(2) ですか（複数回答可）。



各社に、ChatGPTが働き方をどう変えると思うかを尋ねた。「業務の効率化・生産性の向上につながる」(70%)が最も高く、「新たなアイデアの創出につながる」(46%)が続く。生産性とクリエイティビティの両面で、ChatGPTが貢献すると考える企業が多い結果となった。また、「社員のリスキリングや学び直しの必要性が高まる」と回答した企業も24%に上り、一定数の企業はChatGPTの登場によって、人間に求められるスキルが変化すると考えているとわかった。

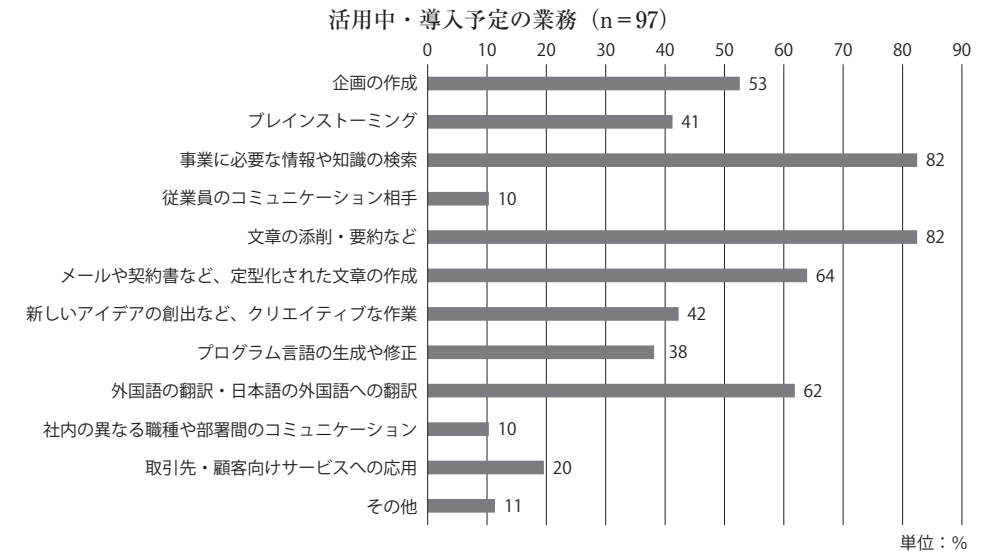


次に、VI (1) において、「無料版 (GPT-3.5) を業務に取り入れている」、「有料版 (GPT-4) を業務に取り入れている」、「一部の業務で無料版 (GPT-3.5) を取り入れているが、他の業務では禁止している」、「一部の業務で有料版 (GPT-4) を取り入れているが、他の業務では禁止している」のいずれかを選択した 51 社の導入企業と、それ以外の企業を比較した。

生産性やアイデアの創出など、ChatGPT のポジティブな側面については、導入企業の方が選択率が大幅に高く、特に「従業員の働きがいが増える」は導入企業による選択率が未導入企業の約 3 倍となった。元々新技術に対してポジティブな意見を持っている企業の方が ChatGPT を導入しやすい側面があると同時に、使ってみて気が付く利益も存在すると考えられる。反対に、「一人の従業員が担える業務の幅が縮小する」、「従業員の働きがいが増えるが、一部の職種の雇用は失われる」などのネガティブな側面については導入企業の方が選択率が低く、また「一部の職種の雇用は増えるが、一部の職種の雇用は失われる」、「人事評価で対象となる能力の基準が変わる」、「会社のガバナンス体制が変わる」などの中立的な項目に関しては大きな差は見られない。「わからない」の選択率は導入企業が 2% に対して未導入企業が 25% であり、多くの未導入企業が ChatGPT の影響を測りかねている。

VI (3)

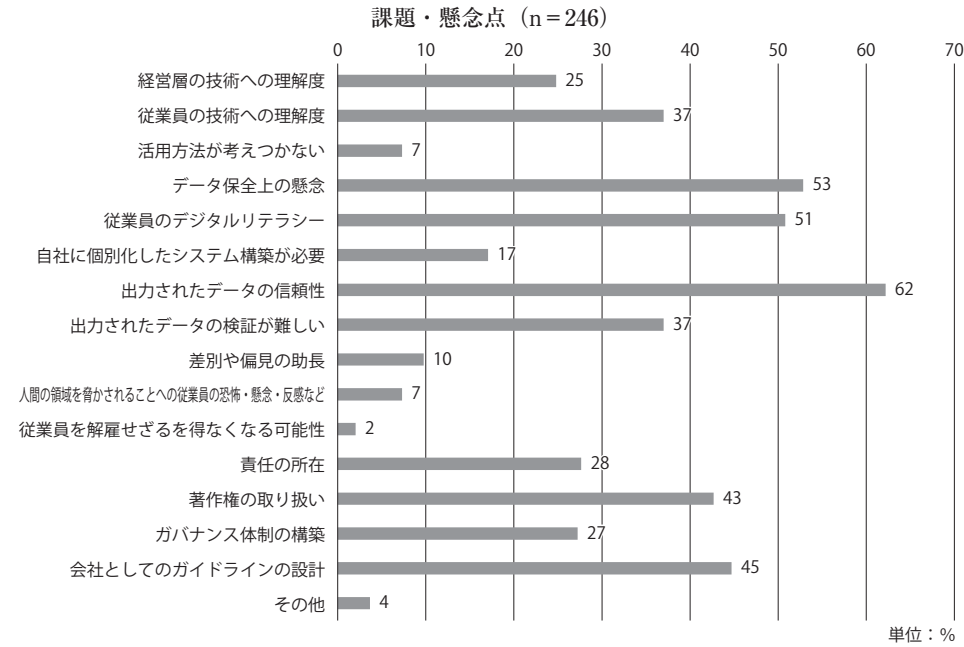
(1) で、ChatGPT を活用している、あるいは導入を検討していると答えた方に伺います。どのような業務に活用中もしくは導入予定ですか (複数回答可)。



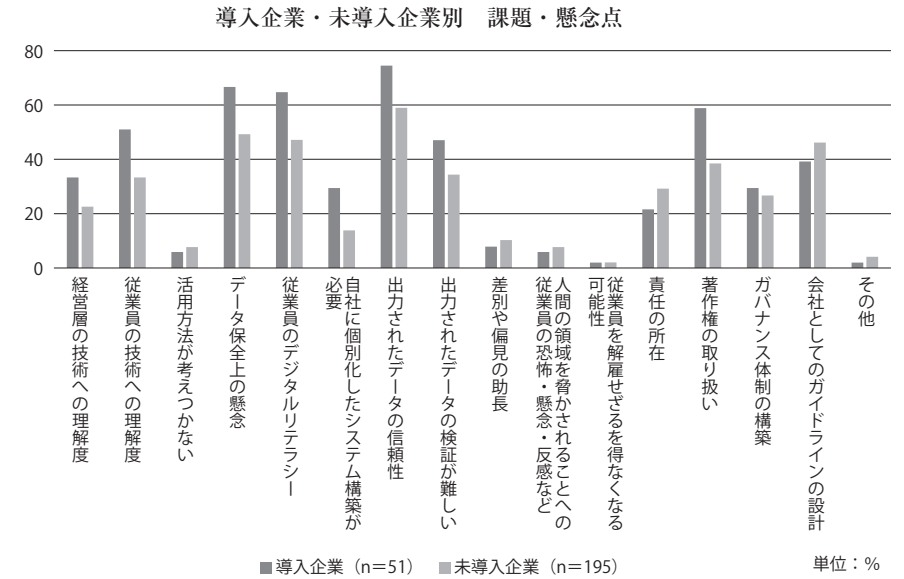
VI (1) において、「無料版 (GPT-3.5) を業務に取り入れている」、「有料版 (GPT-4) を業務に取り入れている」、「一部の業務で無料版 (GPT-3.5) を取り入れているが、他の業務では禁止している」、「一部の業務で有料版 (GPT-4) を取り入れているが、他の業務では禁止している」、「導入を検討している」のいずれかを選んだ 97 社を対象に、どのような業務に活用中、あるいは導入予定かを尋ねた。

最も回答率が高いのは「事業に必要な情報や知識の検索」(82%)、「文章の添削・要約など」(82%) であり、「メールや契約書など、定型化された文章の作成」(64%)、「外国語の翻訳・日本語の外国語への翻訳」(62%)、「企画の作成」(53%) が続く。定型化された単純業務を生成 AI に支援・代替させたい企業が多い一方で、高度なスキルやクリエイティブなスキルも生成 AI に期待する企業も多いとわかった。

VI (4) ChatGPTの貴社での導入・活用における課題・懸念点を教えてください（複数回答可）。



最後に、ChatGPTの導入・活用における課題と懸念点を尋ねた。「出力されたデータの信頼性」(62%)の選択率が最も高く、「データ保全上の懸念」(53%)、「従業員のデジタルリテラシー」(51%)、「会社としてのガイドラインの設計」(45%)、「著作権の取り扱い」(43%)が続く。特にデータ活用や著作権に関して、会社としてどのように考えるかに課題が集中している。



VI (2)を分析する際に定義した導入企業と未導入企業別に整理すると、経営層や従業員の技術への理解・デジタルリテラシー、データの取り扱いや出力されたデータの信頼性、システムの個別化など、実運用の具体的な課題は、いずれも導入企業の方が選択率が高い。使ってみて、初めて明らかになる課題が多く存在すると考えられる。他方で、「差別や偏見の助長」、「人間の領域を脅かされることへの従業員の恐怖・懸念・反感など」、「責任の所在」などの倫理的課題は、わずかながら未導入企業の方が選択率が高い。

第 2 部

有識者論考

第 2 部では、働き方に関連する各 이슈ーに深い見識を持つ研究者に論考を執筆いただいた。

倉持論考は、第 1 部の企業調査アンケートから抽出した「パーパス経営企業」について分析している。近年注目を集めるパーパス経営は、企業の社会における存在意義をベースとした企業経営を指し、アンケートⅣ（1-1）では、企業の 17% が、「企業理念・経営理念にあたる規範」の名称として「パーパス」という言葉を使っている。また、経営者が CSR 活動を主導している企業では、パーパスを定めている割合が高い。倉持は「パーパス」を理念の名称として用いており、かつそれが経営層に浸透している企業の特徴を経営と社会課題への取り組みの両面から分析している。

本橋論考は、企業における従業員の働きがいに焦点を当てる。アンケートⅤ（1-4）では、80% を超える企業が働き方を改革する理由として「従業員がやりがいを感じられるようになること」を挙げているが、実際に改革の成果として従業員がやりがいを感じていると答えた割合はその半分に満たない。本橋は、多様な分野の先行研究から「働きやすさ」と「働きがい」という働き方を考える上での 2 つの要素を整理し、とりわけ日本において従業員の働きがいを確保するためには何が必要かを分析している。

ダッシャー論考は、OpenAI 社が開発した ChatGPT を筆頭に注目を集める生成 AI と、働き方の関係性を論じる。アンケートⅥ（1）では、現状の日本企業の多くが、ChatGPT の導入について明確な指針を定められていないことが明らかになった。生成 AI に着目しつつも、実際にそれが働き方にどのように影響するかを、まだ多くの企業が模索している段階にあると考えられる。ダッシャーは生成 AI の特徴とその働き方への影響を整理しつつ、生成 AI を仕事に活用するためにはどうすれば良いかの議論を展開している。

パーパス経営企業の特徴

——経済的パフォーマンスとトップメッセージに着目して

倉持 一

1. はじめに

VUCA (Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)) の時代とも言われる現代において、企業は経営環境だけでなく社会の変化も適切・的確に捉えることが求められている。経営学においても、この前提のもと、「ダイナミック・ケイパビリティ」や「両利きの経営」といった新しい企業経営のあり方が議論されている。適者生存は、ハーバード・スペンサーらが提唱した生物の生き残りをかけた外部環境への適合能力であるが、企業も「適社生存」が高度に要求される環境におかれている。

そうした状況の中、最近、「パーパス経営」が広く注目を集めるようになっていく。パーパス経営に関する定義はさまざまであるが、おおむね、「自社の社会における存在意義をベースとした企業経営」と言えるだろう。

日本経済新聞社のデータベースによれば、2021年4月1日の記事で「パーパス経営」という単語が初めて登場しているが、その後、2021年には7件、2022年には23件、2023年には7月末までに14件、取り上げられている。このように、企業経営の新しい1つの流れを作りつつあるパーパス経営であるが、議論は今なお途上であり、複数のアプローチからその正当性が追究されている。

そこで本稿は、特にパーパスという言葉を経営理念・経営理念として利用し、かつ、そのパーパスが経営層にまで浸透していると自認している企業を「パーパス経営企業」としてカテゴリー化（以下、本稿では「パーパス経営企業」という言葉を同様の意味で使用する）し、以後の分析対象とする。具体的には、以下の2つの条件を2023年8月15日時点で満たす企業と定義する。

1つ目の条件は、東京財団政策研究所が2023年度に実施した「第10回CSR企業調査（以下、「同調査」とする）」のIV (1-1)「貴社の『企業理念・経営理念にあ

たる規範』の名称は、以下のどれに近いですか」との質問に対し、「d. パーパス」と回答していることである。

2つ目の条件は、同調査のIV (1-5)「(1-1)の『企業理念・経営理念にあたる規範』は、貴社では、総じてどの程度浸透していますか」という設問に対して「a. 経営層・役員層の意思決定や判断・行動に反映されている」と回答していることである。

この2つの条件を満たしていたのは28社であったが、これらパーパス経営企業のトップメッセージや経済的パフォーマンスなどを分析し、その特徴を調べることで、パーパス経営の正当性を考えてみたい。なお、同日時点で同調査に回答した企業の総数は169社であったので、パーパス経営企業の割合は、全体の約16.5%となる。

2. パーパス経営を巡る動向

先程指摘したように、パーパス経営はここ数年で急速に注目を集めるようになった、新しい企業経営のあり方である。この背景には、CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) の登場と、それに対する批判があると考えられる。

そもそもCSVは2011年にマイケル・ポーターらによって提唱された、経済的価値と社会的価値の創出を目指す企業経営の新たな考え方であり、彼らによれば「社会的責任、慈善活動、持続可能性ではなく、経済的成功を達成させるための新しい方法」¹である。「営利追求組織としての企業」と「社会との関係性の中で活動する企業」という企業が有する2つの立場を価値創造の観点から整理したCSVは、これまで多くの企業の経営に少なくない影響を及ぼしている。

しかし、経済的成功を得るための1つの手段として社会的価値の創出に取り組むというロジックを用いるCSVは、多くの賛同を得ると同時に多くの批判ももたらした。ここでその詳細を取り上げることはできないが、「CSRの中でCSVを実践するなら持続可能な成長へのキーワードになるが、CSRから切り離されたCSVは、利益本位で利己的な成長モデルになり、社会的な信用は得られない」²などといった批判がある。こうした一連のCSV批判のポイントは、CSVが利益追求ないし利益獲得を依然として企業の行動原理の大黒柱としている点にある。

そこで注目を集めているのが、利益獲得ではなく自社の存在意義を主たる行動原

1 Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011, p.64

2 足立辰雄 (2018)「ポーターのCSV概念の批判的考察」『立命館経営学』56(6)、120頁

理とするパーパス経営である。パーパス経営には、社員のやりがいやエンゲージメントの向上に結びつく³ことで企業の組織力が高まるといった組織的メリットのほか、その成長がなぜ必要なのか、本当に自分たちが手掛けるべき事業なのかを見つめ直す指針になる⁴という戦略的メリットがある。こうした利益獲得とは異なるメリットを主たる行動原理と位置付けている点が、パーパス経営の特徴である。

なお、企業経営に関する場面でパーパスという言葉が注目されるようになったのは比較的最近であり、それ以前には、パーパスに類似する存在として、社是、ミッション、ビジョンなどさまざまな言葉が用いられてきた。

実際、同調査でもⅣ（1-1）「貴社の『企業理念・経営理念にあたる規範』の名称は、以下のどれに近いですか（複数回答可）」と質問をしているが、それへの回答はさまざまであり、突出して多く用いられている名称はなかった。ピーター・ドラッカーが、企業の社会的正当性をミッション、ビジョン、バリューという3つの異なる観点から説明⁵するように、これまでは、実務面でも学術面でも、どちらかというミッショングが着目され、研究対象となってきた。

その意味では、パーパス経営研究は緒に就いた段階だとも言えるが、現在、①社会システム・アプローチ、②ファイナンシャル・アプローチ、③ガバナンス・アプローチ、④学習・アプローチ、⑤ブランディング・アプローチの5つの観点から、パーパス経営の正当性を巡る議論が進められている⁶。

こうした点を踏まえつつ、紙幅の関係もあるため、本稿では、②ファイナンシャル・アプローチと③ガバナンス・アプローチの2つの観点からパーパス経営企業を分析していく。

3. パーパス経営企業の経済的パフォーマンス

まずは、「②ファイナンシャル・アプローチ」からパーパス経営企業を分析する。このアプローチであるが、経営理念と企業の経済的パフォーマンスとの有意な関係を取り上げたジム・コリンズの『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』が日本でもベストセラーになったように、両者の関係は重要な論点である。これまで多くの関連する研究がなされているが、肯定と否定の両方の研究成果が発

3 相島淑美（2023）『図解ポケット パーパス経営がよくわかる本』秀和システム、74頁
 4 佐宗邦威（2023）『理念経営2.0—会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ』ダイヤモンド社、53頁
 5 例えば、Drucker, P. F. (2002), *A Functioning Society: Community, Society, and Polity in the Twentieth Century*, Routledge
 6 中西哲（2023）「パーパス経営研究の芽吹き～サステナビリティ概念に見る解釈と類型化試案～」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』35、7頁

図表1：パーパス経営企業の2022年度ROEの状況

平均値	8.2
中央値	10.4
標準偏差	8.99
最小値	-20.3
最大値	23.8

出所：筆者作成

表されており、経営理念が当該企業の経済的パフォーマンスに結び付くのか否かに関しては、決定的な結論に至っていない⁷。その原因としては、各研究において用いられる定性データが異なるなどといった分析の技術的な問題も指摘⁸されている。

そうした点を踏まえ、本稿では対象企業をパーパス経営企業に絞り込み、かつ、経済的パフォーマンスを測る指標もROE（Return On Equity：自己資本利益率）に絞った。

近年ROEは、経済産業省が2014年に公表したいわゆる『伊藤レポート』において、「最低限8%を上回るROEを達成することに各企業はコミットすべきである」⁹と具体的な数値目標として利用されるなど、企業経営を語る上で非常に重要な指標となっている。

最新の日本企業のROEであるが、東証上場2023年3月期決算企業の2022年度ROEは全産業ベースで9.07%となり、2021年度の9.37%から0.3ポイント低下している¹⁰。

こうした状況の中で、パーパス経営企業のROEはいかなる数値を示すのだろうか。パーパス経営企業28社のうち、2023年8月15日現在の公開情報で2022年度のROEを把握できたのは26社であった。そこで、この26社のROEの平均などを算出したところ、図表1のとおり結果が得られた。

このように、パーパス経営企業の2022年度ROEの平均値は8.2%であり、伊藤レポートの要求水準である8%を上回っているものの、東証上場企業平均の9.07%を下回った。ただし、中央値が10.4%となっていることや、最小値の1社のマイナ

7 Bart, C. K. and M. C. Baetz (1998), "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study," *Journal of Management Studies* 35(6), pp.823-853
 8 森泰一郎（2021）『ニューノーマル時代の経営学 世界のトップリーダーが実践している最先端理論』翔泳社、32頁
 9 経済産業省（2014）『「持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築—」プロジェクト（伊藤レポート）最終報告書』、6頁
 10 佐久間啓（2023）「東証上場3月期決算企業の2023/3月期は増収増益、ROEは9.07%—マージンの改善でROE8%超えに安定感でてきたし、日本株は割安！？—」第一生命経済研究所、2023年6月26日 <https://www.dlri.co.jp/files/macro/258685.pdf>（2023年7月30日）

ス幅が極端に大きいこと、そして、パーパス経営企業のすべてが東証上場企業ではないことなどの事情を勘案すると、パーパス経営企業の経済的パフォーマンスは、平均的かやや良好と言えるのではないだろうか。

パーパス経営企業の経済的パフォーマンスが明らかになったが、ここで注記しておきたいのは、ROEに代表される経済的パフォーマンスの指標の良し悪しが、直ちにパーパス経営の正当性を決しないということである。確かに経済的パフォーマンスは、営利追求を旨とする組織体である企業を評価する際に極めて重要な基準となる。しかし、経済的パフォーマンスは、あくまでも経済的な社会的責任の遂行状況を示すにすぎない。アーサー・キャロルが主張したCSRピラミッド(Pyramid of CSR)によれば、企業の社会的責任は4つの階層からなるピラミッド型の概念として整理可能である。CSRピラミッドで最も下層に位置付けられ、すべての社会的責任の土台となっているのが、経済的な社会的責任である。したがって、経済的パフォーマンスは、企業の経済的な社会的責任の達成状況を示す重要な指標の1つであることは間違いないが、その良し悪しが直ちに企業が負う社会的責任のすべてを評価することにはならない。あくまでも、経済的パフォーマンスを含めた総合的な観点で、パーパス経営の正当性は論じられるべきであろう。

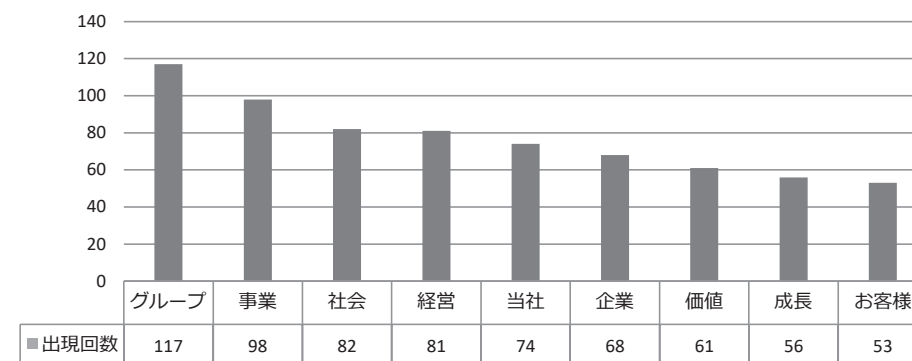
4. パーパス経営企業のトップメッセージの特徴

次に、「③ガバナンス・アプローチ」からパーパス経営企業を分析するが、ここでは、分析手法としての有効性が確立されつつあるテキストマイニングを用いる。ただし、その際の分析対象の選定には考慮すべき点がある。それは、企業が掲げるパーパスそのものは理念的な表現がほとんどであり、かつ、文量もそれほど多くはないため、テキストマイニングの対象とするには不向きだという点である。

例えば、ソニーグループが2019年に公表したパーパスは「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」¹¹であるが、単語数にするとごくわずかであり、文章を単語に分解して処理するテキストマイニングではその特徴が掴みにくい。

そこで本稿では、パーパスそのものではなく、企業経営者が自社のウェブサイトや各種レポートなどで公表しているトップメッセージを分析対象にする。特に、パーパス経営企業は、パーパスが経営者の意思決定などに反映されていることを自

図表2：パーパス経営企業のトップメッセージの頻出語 TOP 10



出所：筆者作成

認している企業なので、経営者が発信するトップメッセージにも何かしらの特徴が現れている可能性が高い。

また、パーパス経営においては、経営者が自社のパーパスをナラティブに表現し社会に向けて発信することは、当該企業の存在意義を明確化するだけでなく、現在進行中の活動や将来の活動を、ステークホルダーがフォローしたくなるような気持ちにさせるためにも極めて重要だと指摘されている¹²。したがって、パーパス経営企業のトップメッセージにも、そうした役割が含まれていることが仮定される。

上記の点を踏まえ、パーパス経営企業28社すべての2023年8月15日現在で公表されているトップメッセージの全文をテキストマイニングソフト・KH Coder¹³で分析した。まずは、どのような単語がパーパス経営企業のトップメッセージに頻出しているのかを分析したが、結果は図表2のとおりである。

このように、「グループ」や「事業」といった言葉に続いて、「社会」が82回と多く使われていた。これは「当社」の74回よりも多く、非常に興味深い。なお、「パーパス」は出現回数TOP10にはランクインしていないが、実際には合計で24回使われている。分析対象の企業数が28社であることを勘案すると、少なくない回数と言えるだろう。

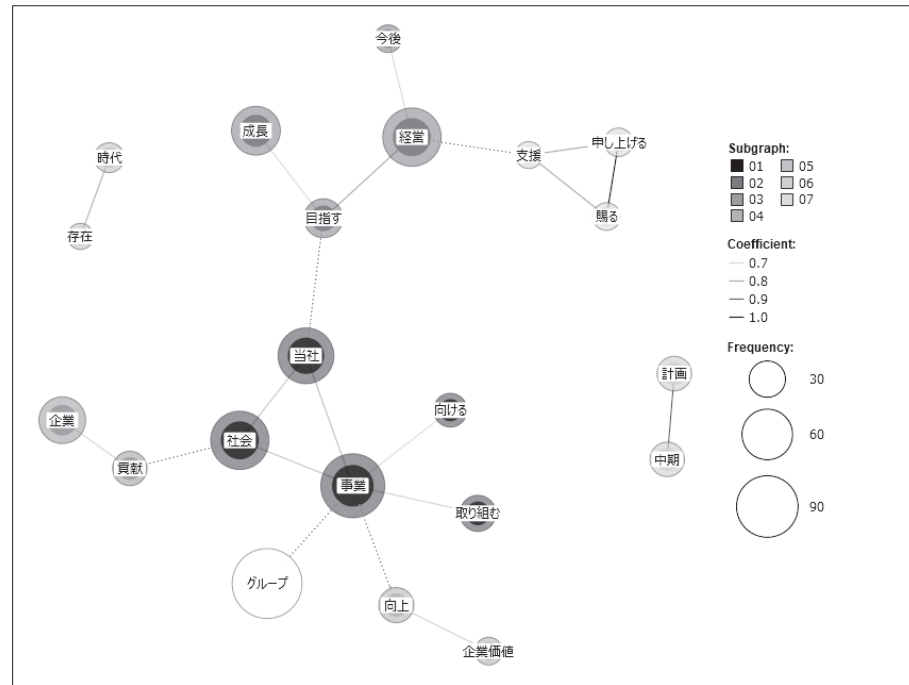
次いで、共起ネットワークを用いて、パーパス経営企業のトップメッセージがど

12 George, G., et al. (2023) "Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research." *Journal of Management* 49(6), pp.1841-1869

13 同ソフトの詳細については、公式テキストである、以下を参照されたい。
樋口耕一、中村康則、周景龍 (2022) 『動かして学ぶ！ はじめてのテキストマイニング：フリー・ソフトウェアを用いた自由記述の計量テキスト分析 KH Coder オフィシャルブック II』ナカニシヤ出版

11 ソニーグループウェブサイト、「Sony's Purpose & Values」
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose_and_values (2023年7月30日)

図表3：パーパス経営企業のトップメッセージの共起ネットワーク



出所：筆者作成

のような文脈で構成されているのかを分析した結果が、図表3のとおりである。

この分析結果の中でも、特に単語の結び付きの強さから判断すると、「当社」・「社会」・「事業」・「取り組む」・「向ける」という文脈と、「当社」・「今後」・「経営」・「成長」・「目指す」という文脈が、パーパス経営企業のトップメッセージで比較的多く用いられている。すなわち、パーパス経営企業の経営者は、トップメッセージを通じて私たちに、社会課題に対して取り組むこと、そして、今後の経営において自社の成長を目指していることを表明し、パーパス経営の正当性を主張している。

それでは、パーパス経営企業とそれ以外の企業のトップメッセージとの違いはどうか。すでにこれまでの研究で、東洋経済新報社が実施しているCSRランキングの上位100社のトップメッセージと、同ランキングにランクインしていない日経225企業の153社のトップメッセージの頻出語には、図表4に見られるような特徴があることが明らかとなっている¹⁴。

図表4：CSRランキング上位企業と日経225企業のトップメッセージの頻出語TOP10

CSRランキング上位企業			日経225企業		
順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数
1	社会	718	1	事業	1384
2	事業	677	2	グループ	1203
3	グループ	530	3	社会	1101
4	経営	464	4	経営	798
5	企業	459	5	環境	718
6	環境	421	6	企業	715
7	価値	340	7	当社	701
8	成長	326	8	価値	623
9	当社	318	9	成長	531
10	課題	315	10	考える	508

出所：倉持一（2022）「CSRランキング上位企業の特徴に関する研究—トップメッセージのテキストマイニングを手がかりとして—」『社会デザイン学会学会誌』13、37頁

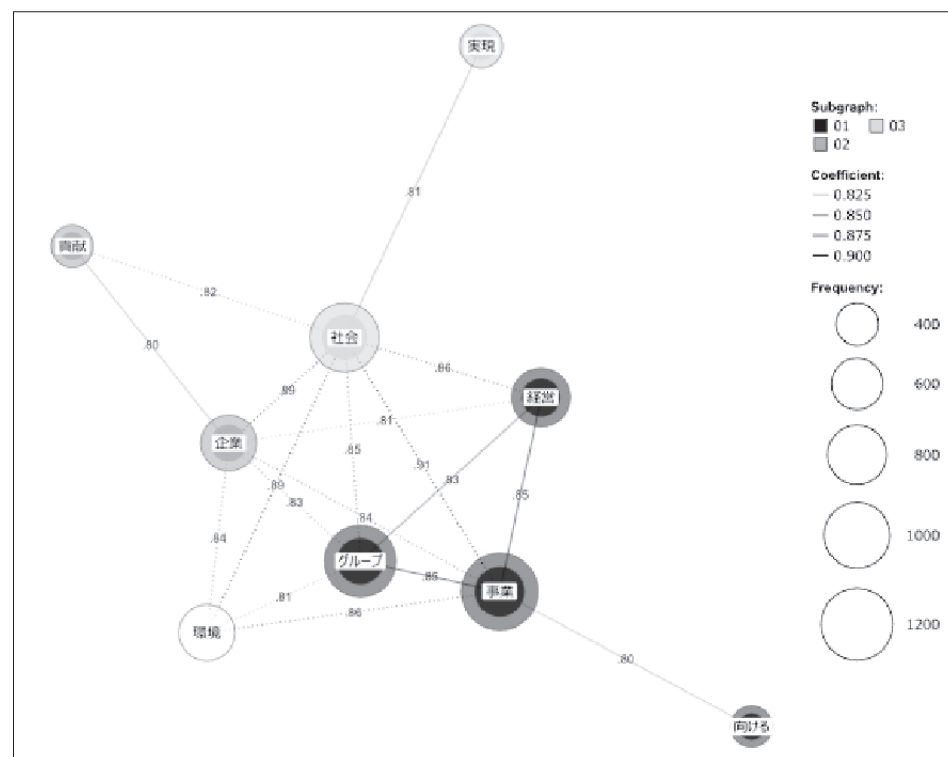
単語の出現回数だけを見ると、図表2のとおり、パーパス経営企業のトップメッセージでは、「事業」のほうが「社会」よりも出現回数が多い。そのため、「事業」よりも「社会」の出現回数が多いCSRランキング上位企業よりも、日経225企業のトップメッセージの傾向に近いと言える。しかしながら、日経225企業のトップメッセージの共起ネットワークである図表5を見ると、パーパス経営企業との違いや特徴が見えてくる。

すなわち、パーパス経営企業のトップメッセージでは、図表3で示されたとおり、「当社」・「社会」・「事業」・「取り組む」・「向ける」が強く結び付いているのに対して、日経225企業のトップメッセージの図表5では、「グループ」・「事業」・「経営」・「向ける」が強く結び付いている。換言すれば、「社会と事業が強く結び付いたパーパス経営企業」と、「事業と経営が強く結び付いた日経225企業」と表現できる。

この共起ネットワークの比較により、パーパス経営企業が、一般的な企業とは異なる行動原理を採用し、さらには、「当社が取り組む」という強い意気込みをトップメッセージとして私たちにに向けて発信していることが理解できる。

14 倉持一（2022）「CSRランキング上位企業の特徴に関する研究—トップメッセージのテキストマイニングを手がかりとして—」『社会デザイン学会学会誌』13、31～40頁

図表5：日経225企業のトップメッセージの共起ネットワーク



出所：倉持一（2022）「CSR ランキング上位企業の特徴に関する研究—トップメッセージのテキストマイニングを手がかりとして—」『社会デザイン学会会誌』13、38頁

5. おわりに

本稿では、数多い企業理念・経営理念の概念の中でも特にパーパスを企業経営の行動原理としており、かつ、そのパーパスが経営層にまで浸透していると自認している企業28社を、特に「パーパス経営企業」としてカテゴリー化し、その特徴を経済的パフォーマンスとトップメッセージの2つの観点から探究した。

本来であれば、パーパス経営企業の実態をより詳細に明らかにするためには、他のさまざまな企業カテゴリーとの比較考察などが望ましいが、本稿は紙幅の都合上、限られた分析にとどまっているため、この点については留意されたい。

そうした制限下ではあるものの、本稿の分析によって、パーパス経営企業の特徴について、①ROEは平均的かやや良好であること、②トップメッセージを通じて、社会課題に対する取り組みへの熱意と「当社が取り組む」という決意の表明を行っていること、の2点を把握できた。特に②に関しては、「事業を重視する日経225

企業」と「社会を重視するCSRランキング上位企業」という従来判明していた2つに加えて、新たに「社会と事業が強く結び付いたパーパス経営企業」という特徴ある経営の姿を見出すことができた。いずれの結果も、まだ議論途上にあるパーパス経営に対して、何かしらの示唆を与えるのではないかと。

2022年に公表された「伊藤レポート3.0」では、新たに「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化」の必要性が指摘されている。ここでの同期化とは、「企業が社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことを通じて、社会の持続可能性の向上を図るとともに、自社の長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）の向上と更なる価値創出へとつなげていくこと」¹⁵である。

つまり、企業はROEの向上などという自社のサステナビリティを追求するだけでなく、積極的に社会課題の解決に向けたさまざまな取り組みを実践して、同期化を図らなければならない。パーパス経営企業が、こうした同期化の先駆者として活躍することが期待されるが、いずれにしても、サステナビリティがこれだけ注目される中、パーパス経営はこれからも、企業経営において、また、経営学において、注目され続けるだろう。

今後、パーパス経営の正当性が確立され、今以上に広まることで、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化」が進展することが強く望まれる。

15 経済産業省（2022）『伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会）報告書』、2頁

企業の目的と働きがい

本橋 潤子

1. 「従業員」と「働き方」、そして働きがい

本『CSR白書2023』のテーマは「働き方」である。その論考の1つである本稿では、企業の目的と働きがいについて、人的資源管理（論）という経営（学）における人の問題を扱う領域の知見を踏まえた上で、筆者の専門である企業倫理学の立場から考察し、企業が、社会的責任（CSR）として従業員に相対するにあたっての（新たな）視座を提供したい。

これにあたりまず、「働き方」や「働きがい」の主語（主体）である「従業員」は、企業の経営にとってどのような存在と考えられてきたのかを振り返り、「働き方」と「働きがい」の関係を整理しておこう。なお、本稿では「従業員」を、企業という組織の一員として働く人々のこと全般を指すものとして考え、雇用形態や階層の違いについては踏み込まないことにする。また、対象とする組織は「CSR」の「C」、すなわち営利法人である企業を想定するが、本稿のいくつかの論点は、これとは異なる法人である中間法人や非営利法人においても参考になると考えている。

（1）組織の中の「人」としての従業員

さて、営利を追求する法人である企業の経営において、その組織の中の人々、すなわち従業員の管理が重要であることは言を俟たない。こうした「人」のマネジメントについて、人的資源管理論を専門とする神戸大学の上林は、1990年ごろまでは人事労務管理（personal/labor management）と呼ばれていたものが、1990年後からアメリカを中心に人的資源管理（Human Resource Management：HRM）という考え方が生じて日本でも主流となり、両者は図表1のように対比されるとしている（上林 2016）。

戦後の日本では、雇用、労働時間、賃金、安全衛生などの管理を人事管理、労働

図表1：人事労務管理から人的資源管理へ

	人事労務管理 （～1990年前後）	人的資源管理 （1990年前後～）
企業戦略とのつながり	希薄	企業戦略とリンク
活動の主体性	受動的	能動的・主体的
重視する契約	法的な雇用契約のみ	法的な契約に加え、心理的契約を重視
従業員の学習	ヒトをコストとして認識するのみ	ヒトを持続的競争優位の源泉と認識、学習効果を重視
動機づけ	集団全体の動機づけを一括的に捉える	個々人のモチベーションを重視し、組織目的の達成を志向

出所：上林憲雄（2016）『人的資源管理』中央経済社 をもとに作成

組合対策や従業員からの苦情処理などを労務管理と呼ぶようになり、人事労務管理はこれらの総称とされる。ここではどちらかといえば、従業員の意欲低下を防止して不満を処理するといった受動的な発想が中心的であり、従業員個々人に向き合うというよりは、労働者という集団を管理するという集団管理の考え方が見受けられる。

これに対し人的資源管理は、全社的な経営戦略との結びつきが強く意識され、能動的・主体的な戦略的管理活動の中心に位置づけられる。もちろんここにおいても、人事労務管理が担ってきた人事管理や労務管理といった活動がなくなったわけではない。それらが、例えば労働時間や賃金に関するマネジメントが、従業員の動機づけや学習にいかん作用し、顧客満足やイノベーションといった成果に至るのかまでも含めて統合的・戦略的に検討され、管理のための具体的な施策に落とし込まれ展開されるようになったのである。さらに近年の日本では人的資本経営という言葉も提唱されているが、人的資源管理を前述のように捉えるならば、以降で検討するような、人的資源管理が培ってきた知見はこれにも大きく役立つものと考えられる。

人的資源管理の理論的な基盤となってきたのは、組織の中の人間行動を心理学の知見を応用して探究する、組織行動論（Organizational Behavior：OB）と呼ばれる領域の成果であった。こうした背景もあり人的資源管理では、経済的・法的な意味での契約以上に心理的契約（経営者と従業員が相互に持っている、心理的な暗黙の期待感）を重視し、集団全体よりも個々人の動機づけに着目する。組織の中の

「人」は、経済的な自己利益を求める側面もちろんあるが、それだけではなく、他者と協働し認められたいという社会的な欲求や、自己実現の欲求も有する複雑さを持ち、さまざまな場や経験を通じて学習し成長し得る存在と考えられている。

組織の中の「人」をどのような存在として考えるのかを「人間モデル」あるいは「人間観」と呼ぶが、現在の人的資源管理は、前述のように「人間はさまざまな欲求を併せ持ち、またライフステージによって変化させていくこともある複雑な存在である」という、「複雑人モデル」と呼ばれる人間観によっている。組織の中の「人」は、賃金や労働時間といった経済的な条件だけで動くものではない（それらは、重要な一部分ではあるが、全てではない）という考え方が基盤にあることを、ここでは押さえておきたい。

(2) 「働き方」の2つの意味

このように人的資源管理では、「働くこと」への動機づけとその源泉となる欲求が重視され、研究の蓄積がなされてきた。その成果は、「働き方」という言葉の射程を確認し、「働きがい」の位置づけを整理する上で示唆に富む。そこで、従業員の動機づけの要因について探求した（いささか、古典ともいえる）、ハーズバーグの二要因理論について見ておこう。

アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグは、実際に働いている1,000人以上の人々に調査を行って、仕事において不満を持った経験と満足をもたらした経験を語ってもらった。その結果、従業員に不満をもたらす要因と満足をもたらす要因が見出され、二要因理論として提唱された（Herzberg 1968）。前者の要因は衛生要因、後者の要因は動機づけ要因と呼ばれ、各々、図表2のようなものが挙げられている。

調査結果からハーズバーグは、「不満」の反対は「不満なし」であり「満足」の反対は「満足なし」であるとした。職務満足感につながる要因（動機づけ要因）は、職務不満感につながる要因（衛生要因）とは異なるものであり、不満につながる要因を取り除いても満足を生み出すことにはつながらない。給与や物理的な作業条件を改善すれば不満は解消されるが、仕事への動機づけにはつながらず、仕事へのモチベーションを高めるには、達成、表彰、責任、成長、そして仕事自体などを重視すべきだというのである。

ハーズバーグの二要因理論には批判もあるが、広く普及して現在もビジネスの現場でよく知られており、組織の中の「人」に対する考え方に影響を及ぼしている。この衛生要因と動機づけ要因という枠組みを平易な、そして「働き方」に関わる日本語で置き換えれば、「働きやすさ」と「働きがい」という言葉で対比させること

図表2：衛生要因と動機づけ要因（二要因理論）

衛生要因	動機づけ要因
<ul style="list-style-type: none"> ・企業の管理方針 ・管理者の質 ・給与 ・物理的な作業条件 ・対人関係 ・職務保証 	<ul style="list-style-type: none"> ・昇進の機会 ・仕事それ自体 ・個人の成長の機会 ・達成 ・表彰 ・責任

出所：Herzberg, F. (1968), "One more time: How do you motivate employees?," *Harvard Business Review* 46, p.57 をもとに筆者作成

ができる。さらに前述の「複雑人モデル」も援用すれば、以下のように整理して考えられよう。従業員、すなわち組織の中の「人」の「働き方」を改善あるいは改革しようとするときには、その衛生要因に関する側面である、広い意味での労働環境や経済的条件に関わる「働きやすさ」のみならず、その動機づけ要因に関する側面である、仕事を通じた達成や成長、仕事それ自体といった「働きがい」にも着目する必要がある、両者が揃ってこそ、従業員の「仕事を通じた幸福（ウェルビーイング）」が実現される、と。

もちろん、衛生要因すなわち不満をもたらす要因であり、極端な場合には人間としての安全や生存にも関わる、労働時間や作業環境、賃金の適正さ、ハラスメントなどの問題は、速やかに対処され解決されるべきものである。しかし、「働き方」の改善や改革というときには、こうした経済的・条件的な側面だけではなく、心理的な側面にも目を向け、できるならば同様に重視して働きかけていくことが、従業員というステークホルダーを心のある「人」として尊重すると同時に、営利企業の経営の視点でいえば、成果や利益、あるいは企業価値といった「結果」を生み出すことにも、むしろ直接的につながるのである。

前述のような整理と考え方に基づき、以下では、従業員の「働きがい」に焦点を当て、これを生み出す要因について検討していく。

2. 働きがいと仕事の有意味感

(1) 心理的なウェルビーイングに関する知見

1.(2) で、「働きやすさ」と「働きがい」の両者が揃ってこそ、従業員の「仕事を通じた幸福（ウェルビーイング）」が実現される、と述べた。ウェルビーイング（well-being）は近年、CSRをはじめさまざまな領域で着目されているが、心理学の領域でもこれに関する、心理的ウェルビーイングと呼ばれる概念に関する知見が

図表3：ウェルビーイングの5つの要素（セリグマンによる）

ポジティブ感情 (positive emotion)	楽しみ、歓喜、恍惚感、温もり、心地よさなど、自分が「快」と感じるもの
エンゲージメント (engagement)	時間を忘れるほど仕事などに無我夢中になっている、没我の状態（フロー状態）
意味・意義 (meaning)	自分よりも大きいと信じる存在に属して仕えることによる感覚、またはそうした（客観的な）状態
達成 (achievement)	一時的な達成、および、達成のための達成を積み重ねる「達成の人生」
関係性 (relationships)	他者とのポジティブで良好な関係性

出所：マーティン・セリグマン（著）、宇野カオリ（監訳）（2014）『ポジティブ心理学の挑戦：“幸福”から“持続的幸福”へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン をもとに筆者作成

蓄積されつつある。さらに、「病んでいる状態をなくす」のではなく「幸福な状態を生み出す」ことを目指す、ポジティブ心理学と呼ばれる新たな領域も生まれている。

心理的ウェルビーイングについては、古代ギリシアの哲学者アリストテレスが示した幸福の2つの区分である、ヘドニアとユーダイモニアという枠組みに基づいて、ウェルビーイングを整理して把握する考え方がある（Ryan and Deci 2001）。端的に言えばヘドニア（hedonia）とは、一時的な心地よさや快（の感覚）であり、ユーダイモニア（eudaimonia）とは人間固有の理性に基づいた「徳」の実現を意味し、これに基づくウェルビーイングは成長や達成により人生の意味や意義が感じられている状態とされる。

また、ポジティブ心理学の提唱者であるアメリカの心理学者マーティン・セリグマンによれば、図表3に示すように、（心理的）ウェルビーイングには、「ポジティブ感情」「エンゲージメント」「意味・意義」「達成」「（他者との）関係性」の5つの要素があるという（Seligman 2011）。

（2）仕事の有意味感

これらの知見を踏まえれば、仕事を通じた幸福（ウェルビーイング）の1つの側面である「働きやすさ」はヘドニアに、もう1つの側面である「働きがい」はユーダイモニアに、各々より親和性が高い、ともいえるだろう。そして後者「働きがい」に関しては、成長や達成といった要素と共に「意味・意義」が重要であると理解される。こうした、仕事における意味・意義（の知覚）は、英語では meaningfulness of work、あるいは meaningful work と表現されて欧米を中心に活発な議論があり、その概念を和訳すれば「仕事の有意味感」となる。

仕事に意味や意義を見出せることが「働きがい」につながる、という考え方は納得性が高いが、では我々は、どのようなときに、仕事の有意味感を覚えるのだろうか。経営の視点でいえば、どのような環境を整え働きかけることが、従業員の仕事の有意味感を引き起こすのだろうか。

これについて欧米ではすでに40近い要因が指摘されており、大きく「個人的な要因」「職務そのものに関わる要因」「組織的な要因」「社会的な要因」に区別することができるといわれている。また、筆者が日本において行った、複数の調査データを分析したところ、日本の従業員の仕事の有意味感に対して組織の風土のありようが作用していることが見出された。具体的には、他者志向性や向社会性、言い換えれば慈愛や貢献といった概念が鍵になるのだが、社内の人々への思いやりや配慮だけではなく、広く社外の人々への貢献や責任も重視される組織風土であること、自分の仕事は社外の他者に影響し役に立っているという感覚が持てる職場であることが、仕事の有意味感を引き起こし、「働きがい」につながる。欧米の「有意味感」がいわゆる自己実現の概念と近接しているのに対し、日本では他者貢献という感覚が重要なのである。

こうした、社外の人々を意識した事業活動というコンセプトは、古くは「三方よし」に、現在では企業における経営理念が示すものに通じていると考えられる。ただし、日本企業の経営理念は、戦後、変遷してきたともいわれている。そこで以下では、経営理念の変遷を振り返った上で、これと企業の目的、そして働きがいとの関係について考察し、本稿のまとめとしたい。

3. 企業の目的と働きがい

（1）日本企業の経営理念

日本企業の経営理念については、いくつかの包括的な調査・研究が存在し、これらをひもとくことでその変遷を辿ることができる。そうした研究において、経営理念には、（創業者や歴代経営者の精神・教訓が）企業の“心”として意思決定に反映し、組織内の人々のビジョンを統一して一体感を形成する「企業内統合の原理」と、時代や環境の変化に適合し、社会的価値観と一致して、人々の支持や共感を得る「社会的適応の原理」の2つの機能を併せ持つことが求められると考えられてきた。さらに、具体的な形態としては、①経営者自身の姿勢や後継者への手本を示す「自戒型」、②企業内部での従業員統率や管理を意図した「規範型」、③企業の経営戦略や方針を企業内のみならず対外的に社会へも訴える「方針型」の3つに類型化できるとされている（鳥羽、浅野 1984）。

こうした整理を踏まえた上で、戦後から近年までの経営理念の変遷を辿ると、以下のようにまとめられる。

まず、1960年代以前の日本企業の経営理念は「自戒型」が多く、「方針型」が多くみられたアメリカ企業と（当時において）対照的であった。しかし、1960年代から1980年代にかけて「和」「誠実」といった従業員の行動を指し示す要素が盛り込まれるようになり、「規範型」へと移行する。そして、1990年代になると「顧客満足の上昇」「社会との共生」といった対外的な内容が盛り込まれるようになって「方針型」へと変化し、2000年代以降には「社会との共生」にあたる内容の方が「顧客満足の上昇」よりも重視されるようになった（野村 1999、横川 2010）。

さらに、2010年に日本企業を対象に行われた調査によれば、前述の経営理念に求められる2つの機能のうち「社会的適応の原理」にあたる「企業経営の方向性の明確化」「社会における自社の存在意義の明確化」「企業の社会的責任意識の上昇」といった機能が働いていることが確認され、分析の結果、『「社会との共生」を理念として重視する企業は、社会における自社の存在意義を明確化しているという関係』が考えられることが指摘されている（横川 2010）。

（2）目的と手段の関係から考える

こうした調査・研究から、以下のようなことが見えてくる。今日の「経営理念」には、実際にはさまざまな呼称があるが、それらの「理念」が前述のような変化を辿り今に至っているとすれば、現在の日本の企業は、社会と共にあること、そこにおいて自社はどのような存在であり、責任を果たすべきかということ、すでに（比較的長らく）重視し、対外的にも表明し組織の指針としてきたのである。そして、指針とするということは、意思決定や行動の基準として、最も優先するということでもある。では、本稿が対象とする営利企業において、「社会との共生」と「（利潤や企業価値向上などの）自社の益の追求」はどちらが優先される（べき）のだろうか。言い換えれば、どちらが目的でどちらが手段と位置づけるのがよいのだろうか。

営利企業の最終目的はあくまでも自社の「益」の追求にあるので、その手段のために「社会との共生」を行う、というのは1つの考え方である。言い換えれば、「社会との共生」により自社の「益」につながるメリットがあるので（あるいは、しないことによるデメリットがあるので）、これに適う行動をとる、ということである。ただしこれによれば、社会には必要であっても自社の「益」につながらない行動はとらなくてよい、という考えは正当化されることになる。

もう1つの考え方は、「社会との共生」をし続けるために、言い換えれば、その

ような存在であり続けるために、自社の「益」を追求することが必要である、という目的-手段関係を描くことである。ここでも、自社の「益」は積極的に創出すべきものとして位置づけられるが、そのもう1つ先には、共生し、そして貢献すべき対象として社会が見据えられていることになる。

（3）企業の目的と働きがい

本稿の前半では、従業員の「働き方」には「働きやすさ」と「働きがい」の2つの側面が考えられること、「働きがい」において重要な仕事の有意義感を生み出すには、特に日本の従業員には、広く社会の人々に自分の仕事が役立っているという感覚、向社会性に基づく他者貢献感が重要であることを述べた。これを実現するための鍵として、すでに日本企業が取り入れてきた「社会との共生」を重視する経営理念と、これを日々の業務の中で実現し続ける、社会的責任を果たす事業活動にあらためて着目することが、実は有用なのではないか。そして同時に、これと「益」の追求との関係を整理してみることもまた、必要なのではないだろうか。

ここで重要なことの1つは、従業員にとって、自分の日々の仕事それ自体が、何らかのかたちで社会につながり貢献しているという実感を持てるかである。もちろん、企業という組織体だからこそ取り組める事柄や、取り組むべき事柄があり、これを推進するための部署や活動は必要である。しかし、大きな組織体になるほど、そうした活動と一般の従業員との間には距離が生じやすい。「企業や組織全体で取り組むCSR活動」だけでなく、これと共に、「自らの日々の業務が社会に役立っている」ことを知覚できる職場環境や風土の醸成が望まれる。

そのためには、自分自身の仕事がどういう意味を持っているのかということへの知覚と、自社の目指す目的とが整合的であることが必要になる。もし、自社の最終的な目的が社会との共生や貢献といったこととして考えられているならば、自分の仕事が社会に貢献しているという知覚はこれと整合的であり、共通の目的を有することによるエンゲージメントが生み出され「働きがい」につながる。しかし、「社会との共生」が手段である場合には、自らの仕事が社会に貢献しているという感覚もまた、結局は手段なのだということになる。「理念に基づいて、お客様や社会のためにいい仕事をする」としてそれをやっている自分自身という存在自体も、結局、手段なのだ。こうした感覚を従業員が持ってしまったときには、「経営理念」は形式的なものとして位置づけられて形骸化し、企業と従業員の関係も法的契約に基づくものでしかない（それ以上の貢献も帰属意識も生まれない）ものになってしまうのではないだろうか。

ここまで「社会」という言葉を用いてきたが、企業の社会的責任（CSR）の視点

でいえば、「社会」の具体像は「ステークホルダー」といえる。そして、従業員もまた、企業にとって、(重要な)ステークホルダーの1つである。従業員にとっての幸福につながる「働き方」を実現すること、それに向けての改善や改革を行っていくことは、それ自体が企業にとっての社会的な責任であり、今日の「経営理念」が示している、企業の目的の1つでもあるといえよう。

【参考文献】

- Herzberg, F. (1968), "One more time : How do you motivate employees?," *Harvard Business Review* 46, pp.53-62
- Lysova, E. I., B. A. Allan, B. J. Dik, R. D. Duffy, and M. F. Steger (2019) "Fostering meaningful work in organizations : A multi-level review and integration," *Journal of Vocational Behavior* 110, pp.374-389
- Robbins, S. P. (1997), *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed., Prentice Hall (高木晴夫訳 (2009)『新版 組織行動のマネジメント：入門から実践へ』ダイヤモンド社)
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2001), "On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being," *Annual Review of Psychology* 52, pp.141-166
- Seligman, M. E. P. (2011), *Flourish : A New Understanding of Happiness and Well-Being : and How to Achieve Them*, Nicholas Brealey Publishing (宇野カオリ監訳 (2014)『ポジティブ心理学の挑戦：“幸福”から“持続的幸福”へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- 上林憲雄 (編著) (2016)『人的資源管理』中央経済社
- 金井壽宏、高橋潔 (2004)『組織行動の考え方：ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社
- 鳥羽欽一郎、浅野俊光 (1984)「戦後日本の経営理念とその変化：経営理念調査を手がかりとして」『組織科学』18, 37~51 頁
- 野村千佳子 (1999)「90年代における日本企業の経営理念の状況：環境の変化と経営理念の見直しと変更」『早稲田商學』380, 47~73 頁
- 本橋潤子 (2023)『人と組織がいきる倫理マネジメント—仕事の有意味感からの探究』白桃書房
- 横川雅人 (2010)「現代日本企業の経営理念—「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて—」『産研論集』37, 125~137 頁

新たなツールの使い方を学ぶ

—生成 AI が現在と今後の仕事に与える影響

リチャード・B・ダッシャー

1. はじめに—AI と生成 AI を理解する

近現代史は、一部時間的に重複するものの、4度にわたる産業革命の連続と見ることができる (Schwab 2015, 2016, and elsewhere)。産業革命とその影響は、これまでさまざまな形で説明がなされてきたが、そこには図表1に示すようなパターンが見られる。

第三次・第四次産業革命は、すでに私たちの日常生活のみならず、経済・政治・社会制度にも大きな影響を及ぼし始めている。そうした中、データプライバシーの問題や、ロボットが上司になるのではないかとといった懸念が頻繁に報道され、人間によるガバナンスが不十分である場合には、第三次・第四次産業革命が危険な方向に進む可能性があることも明らかになっている。その一方で、日本の文部科学省が2016年に発表した「Society 5.0」のコンセプト、およびこれに関する後続の研究 (Deguchi and Kamimura 2020, Guarda 2023 など) は、産業革命を人間中心の社

図表1：4つの産業革命

おおよその時期		主な出来事	コア技術 (汎用技術)
第一次産業革命	1760年~1840年	機械化 (人手で行っていた作業を担う新たな機械の普及)	蒸気動力、製鉄
第二次産業革命	1870年~1930年	機械の新たな利用法による価値向上 (組立ライン、大量生産)	電気 (電力、通信)、内燃機関
第三次産業革命	1960年~現在	デジタル化 (データを保存・処理するデジタル技術の普及)	半導体、集積回路 (IC)、コンピュータ、インターネット、インテリジェントモバイル機器
第四次産業革命	1995年~現在	デジタル技術の新たな利用法による価値向上 (分析、自動化)	クラウドコンピューティング、人工知能によるビッグデータ分析とインテリジェント (自立型) ロボット

会の実現につなげ、「超スマートな」情報通信技術（ICT）から大きな利益を得るための代替モデルを提示している。本稿では、新たな ICT ツールである生成 AI が、人間にとって重要な要素である仕事に及ぼす影響を検証し、この革命的な変化からポジティブな結果を得るにはどのような条件と対応が求められるのかを分析する。

図表 1 に示した通り、人工知能（AI）は第四次産業革命の主要なコア技術の 1 つである。AI は、分析から新たなインサイトを導き出したり、自動化を図ったりするなど、デジタルデータを処理して新たな価値を生み出すためのツールである。そこには汎用技術の特徴である広範性（複数の産業に適用される）、拡張性（技術的にさらに改良される）、イノベーションの相互補完性（汎用技術におけるイノベーションが川下の技術における研究開発の生産性向上をもたらす）が見られる（Bresnahan and Trajtenberg 1992 [1995]）。そのため AI は社会や産業のさまざまな側面に持続的かつ多大な影響をもたらすと予測されている。

汎用技術が広範囲に影響を及ぼすようになるまでには比較的時間がかかることもある。例えば液体燃料を用いる内燃機関が発明されたのは 1872 年だが、自動車が社会に大きな影響を及ぼし始めたのは、1908 年にヘンリー・フォードが T 型フォードを世に送り出した後だった。しかも自動車が米国で本格的な影響力を持つに至ったのは、自動車と自動車ビジネスにおける継続的なイノベーションだけが理由ではない。自動車以外の産業、特に石油採掘・精製業の発展と、1960 年代まで続いた舗装幹線道路の米国全土への拡大もまた大きな役割を果たした。

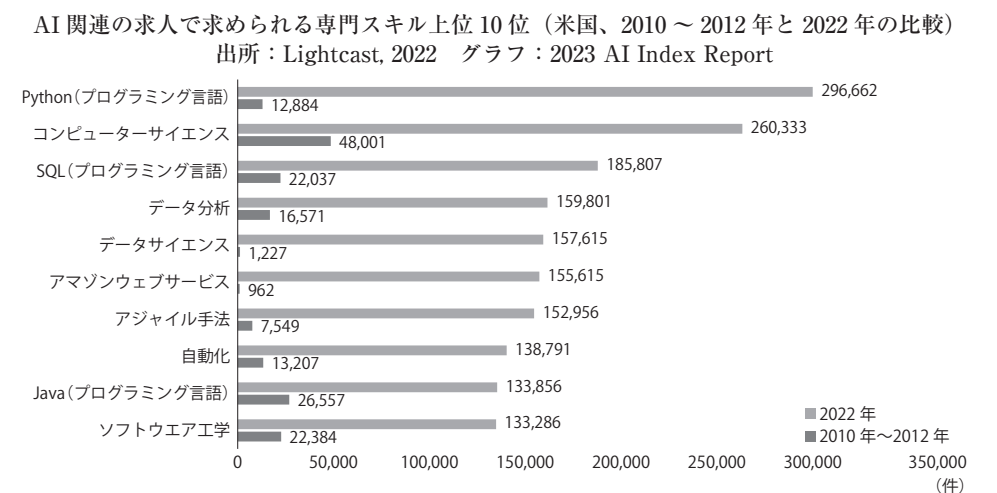
AI も同様で、その研究は 1940 年代のアラン・チューリングまでさかのぼる。「人工知能」（artificial intelligence）という言葉がジョン・マッカーシーによって生み出されたのは 1955 年、翌 1956 年夏にはダートマス大学の会議で使用されている（Moor 2006, Haenlein and Kaplan 2019, and elsewhere）。当時 AI は、人間の脳が事実、知識、論理的思考を表現し処理する方法を模倣するためのコンピューターによるアプローチを指していた。人間の脳の機能をコンピューターシステムに変換する研究は、ニューロモルフィック・コンピューティングと呼ばれ、現在も行われている。だが 1990 年代になると、必ずしも人間の情報処理の仕方を模倣しない技術を用いた「知識発見」アルゴリズムが出現し、AI 研究はその方向を大きく変えることになる。現在、AI のアルゴリズムには「決定木」「サポートベクターマシン」「クラスタリング」「ロジスティック回帰」「ニューラルネットワーク」といった、さまざまな数学的あるいは統計的モデルが、問題の種類に応じて用いられている。アルゴリズムが人間の脳による問題の処理方法を反映したものであるかどうかは関係ない。今では AI は「人間と同等レベルの知能が必要だと考えられてい

たタスクをコンピューターによって行うこと」と定義されている（Britannica Online 参照）。

コンピューターのメモリと処理の性能が飛躍的に向上し、コストが下がったことで、AI の使用は実用的なものになった。クラウドコンピューティングの台頭によって、1 台のコンピューターに保存されるよりも大規模なデータセットの分析が可能になったことも、AI の実用化に大きく寄与している。AI の学習方法の 1 つであるディープラーニング（あるいはディープニューラルネットワーク）の進展とともに、AI 実用化の歴史において特に重要な出来事が起こったのは、2010 年から 2015 年頃にかけてのことだ。例えば、スタンフォード大学が 2010 年から 2017 年まで毎年実施していた画像認識コンテストにおいて、ディープラーニングを用いた複数のチームが、エラー率を 2010 年の 25% から 16.4%（2012 年）、さらに 2.3%（2017 年）まで減らした（Council of Economic Advisors 2022）。また、同じくディープラーニングを用いて、2016 年、グーグル社の囲碁 AI「アルファ碁」は、世界トップの人間の棋士に 4 勝 1 敗で勝利した（同 p.6）。この頃から商用ソフトウェア開発で AI の利用が急速に広がり、深層強化学習などの新たなアルゴリズムも数多く登場した。それに伴い、米国では 2010 年以降、AI のプログラミングやアプリケーションに関するスキルを条件とする求人が大幅に増えている（図表 2 参照）。

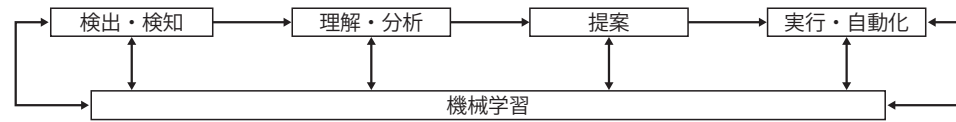
AI は、モデルとの類似点と相違点から、入力データに見られるパターンと関係性を見だし、分析して結果を出力する。AI モデルは、アルゴリズム、および学

図表 2：AI 関連の求人数



出所：Maslej, Fattorini, et al. 2023, p.175

図表 3：AI の機能の分類



出所：Watanabe and Dasher 2020, p.117；Bataller and Harris 2016

習用データセットに適用された変数と関係性の重み付けで構成される。したがって、AIの開発プロセスは、学習データの選択と準備（タグ付けまたはその他の分類）と、アルゴリズムの選択と重み付け（モデルの選択）から始まる。続いて対象となるデータ群にAIを適用する。いわゆる「推論（inference）」と呼ばれるフェーズである。図表3で示す通り、AIの機能は、単純なパターンの検出から、より複雑な分析、さらには提案や自動応答の生成にまで及ぶ。機械学習は全てのAIに共通するものであり、AIは自らが行った全ての推論から学習するため、精度は向上し続ける。

検知・検出を行うAIの例としては、サイバーセキュリティ上の脅威の検知や顔認証などが挙げられる。また、より深いレベルの分析を行うプログラムには、自然言語解析や画像分析（画像内の人間の感情の予測など）がある。人間のユーザーに対して提案を行うのは、投資ポートフォリオ管理アプリや、予測分析を用いた設備保全計画作成プログラムだ。さらに応答生成や自動化に関するAIには、クレジットカード決済承認プログラム、インテリジェントロボット、自動運転車などがある。

生成AIは、自動化のレベルにあるAIの一種である。単に分析によるインサイトを提供するだけでなく、推論（inference）を元に新たなデータを生成する。成果物はモデルと過去の推論（inference）に基づいて予測されたパターンに一致するが、新たに生成されたものだ。つまり生成AIは、自動運転車と同じように機能しているといえる。自動運転車は、運転ルールに基づき、地図データと経路決定のアルゴリズムを用いながら走行環境をリアルタイムで分析して、指定された目的地を目指す。たとえそれが一度も行ったことがない場所であってもだ。

図表4は、画像生成AI「DALL-E」に「茶色と白の犬と一緒に川沿いでAIについて学ぶエコノミストとコンピューターサイエンティストの多様なグループ（の画像を作成せよ）」という指示を与えた結果、生成された画像である。いずれの画像も既存の写真ではない。モデルによる予測——コンピューターサイエンティストとエコノミスト、茶色と白の犬がさまざまな組み合わせで川岸に集まったらどう

図表 4：生成 AI の成果物の例



出所：Council of Economic Advisors 2022, p.7

図表 5：代表的な生成 AI

カテゴリー	人気のツール
チャットボット	Bing チャット、ChatGPT、Google Bard、Magai、特殊用途向けチャットボット（製造作業員向けの Andonix、ユーザーが自分専用の生成 AI を作成できる Build Chatbot など）
画像生成	ArtSmart、DALL-E 2、Microsoft Bing Image Creator、Midjourney、Stable Diffusion、Stockimg.ai
コード生成	AskCodi、Salesforce CodeT5、GitHub Copilot、Tabnine
文書作成補助	Grammarly、Jasper、Writesonic、マーケティング文書に特化したツール（Anyword、Simplified）
動画生成	Adobe Firefly、Synthesia、動画生成に特化したツール（AI Studios、Colossyan Creator、HeyGen、Hour One）、動画用ボイスオーバー作成ツール（Murf.ai）
音声生成	Fliki、Amazon Polly、Azure Text-to-Speech、IBM Watson Text-to-Speech、動画生成カテゴリーに含まれるツール（HeyGen、Synthesia）

なるか——に基づいて、AIが自動で生成したものだ。この例では、AIは与えられたタスクに合うような画像をいくつか提示して、ユーザーに選択肢を与えている。

生成AIは、米国のOpenAI社が開発した対話型AI「ChatGPT」の急速な普及に伴い、大きな注目を集めている。ChatGPTは2022年11月30日の公開から2ヶ月間で1億回以上ダウンロードされた。現在、一般に利用可能な生成AIは数多く存在するが、そのうち利用者が多い生成AIのカテゴリーと人気の高いツールを図表5に示す。

Bloombergは2023年6月、生成AI市場の今後10年間の年平均成長率（CAGR：Compound Annual Growth Rate）は42%、市場規模は2032年までに1兆3,000億ドルに達すると予測した。

現在、生成AIが成功を取めているのは、自然言語処理や画像分析の技術が進歩した結果、成果物が人間にとって非常に自然に感じられるものになったことが理由の1つとして挙げられる。ただし生成AIは人間と同じように物事を認識しているわけではない。生成AIの出力は、過去の推論（inferencing）を含むAIモデルか

ら得られる、ルールに制約された確率に基づいたものなのである。例えば ChatGPT などの対話型 AI は、AI モデルが分析した膨大な量のデータに繰り返し現れたパターンに基づいて、次に最も来そうな単語を予測する。生成する回答の内容を、少なくとも人間と同じように理解しているわけではない。人間は時にタスクとは無関係の網羅的な知識を用いて予想外の回答を作り出したり、与えられたタスクに異議を申し立てたり再定義したりするが、これは人間と AI の違いに由来する。

さらに、人間は自らの判断や行動に責任を負わなければならないが、純粋な自動化プロセスである生成 AI には成果物に対する責任を負うことができない。そのため、規制や基準の設定機関は、クリエイティブな文脈での生成 AI の使用に制限を設けるべく動いている。例えばエルゼビア社などの学術出版社は、生成 AI を論文の共同執筆者とすることを認めておらず、AI の使用は、インサイトや結論を導き出すためでなく、読みやすさや言葉の使い方を改善する目的に制限すべきだと表明している (Elsevier 2023)。また、2023 年 3 月 16 日、米国特許商標庁は、著作権の保護対象は人間の著作物に限るとの方針を発表した。そのため、著作権登録を申請する際、制作に AI を使用した申請者はその事実を申告することが求められるようになった。また、著作権保護の対象となる著作物の制作を申請者が十分にコントロールしていたのかどうかを米国特許商標庁が判断できるように説明する必要もある (Federal Register, March 16, 2023)。過去に公開されたコンテンツが生成 AI モデルの学習データに含まれていた場合、それが著作権侵害に当たるのかどうかという問題もあり (例えば Appel et al. 2023)、生成 AI の使用は今後さらに制限される可能性がある。本稿の執筆時点において、米国では AI による著作権侵害を訴えた裁判が係争中である。

2. 生成 AI が雇用に与える影響

生成 AI はすでに仕事の種類と分布に大きな影響を与えている。また、これまでとは違う方法で仕事に取り組む必要が出てくることから、求められるスキルにも影響が及んでいる。そこで本章では生成 AI がもたらす雇用の変化について考察したい。

第一次・第二次産業革命では農業から工場労働へと労働力がシフトし、第三次・第四次産業革命では労働力の二極化が進んだが、そのスピードは生成 AI の登場によって加速している。米国の労働市場では 2030 年までに 1,200 万人が雇用シフトに直面するとの予測もある (Ellingrud et al. 2023)。そのうち、飲食サービス、対面での販売・接客サービス、オフィスでのサポート業務、生産などの低賃金労働に

従事する約 1,000 万人は、失業のおそれがあるとされる。低賃金労働者は、最も高賃金の労働者と比べて、仕事を変える必要に迫られる可能性が 14 倍高く、転職するにはさらなるスキルが必要になるだろう。その一方で、ビジネスや法律の専門家、経営者、STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) の専門職といった仕事は増えるとも予測されている。図表 2 で示したように、AI の発達によって、高度なスキルが求められる新たな職種への求人はすでに増加しており、それらはいずれも多かれ少なかれ AI に直接関連のあるポジションである。Ellingrud et al. (2023) は、大規模な雇用シフトを促す主要な要因として、自動化 (特に AI など)、政府によるインフラとネットゼロへの移行に対する投資、長期的傾向 (高齢化、技術への継続的な投資、e コマースとリモートワークの拡大) を挙げている。

かつて自動化によって失われた仕事の多くは、単調な仕事や危険な仕事だった。だが現在、生成 AI によって失われる可能性が懸念されているのは、コンテンツ制作に関わる職種である。全米脚本家組合は、2023 年 5 月 2 日からおよそ 5 ヶ月間にわたってストライキを行い、全米映画テレビ制作者協会に対して生成 AI の使用制限などを求めた。制作会社が過去の作品を元に生成 AI を使って新たな脚本を生成することを防ぎ、脚本家が AI の生成した草稿の単なるライターにならないようにするための措置を求めたのだ (Richwine and Chmielewski 2023)。

今後、個人の創造性とあまり関係がなく、一般的に企業の所有物と見なされる成果物を創出する業務では、生成 AI による自動化が進むとみられる。例えばマーケティングや販売に用いる資料、あるいは内部報告書などがそうだ。Zao-Sanders and Ramos (2023) はさらに踏み込んで、業界の需要が高く、成果物に誤りや不正確な内容が含まれていることで生じる損失が比較的少ない業務、あるいは人間が監督することでそうしたエラーを容易に検出・削減できる業務において、生成 AI による自動化が進むと予測している (図表 6 参照)。

図表 6 の左上の枠内にある職種では、生成 AI が真っ先に導入される可能性がある。生成 AI を用いることで、営業先との打ち合わせに関する社内報告書を作成したり、顧客のフィードバックを処理したり、コメントを表や箇条書き形式のリストに簡潔にまとめるといった作業が自動化され、労働時間を大幅に減らすことができるだろう。

図表 6：生成 AI による自動化が進む可能性のある業務

需要	高い	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング ・トレーニング教材 ・コピーエディティング ・コードレビュー ・アイディエーション ・迅速な設計とレビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・医療診断 ・プロダクションコード ・法的助言 ・ビジネスインテリジェンス ・法規制の遵守 ・テクニカルアプリケーション
	低い	<ul style="list-style-type: none"> ・不定期の作業（X（旧ツイッター）のプロフィール作成など） ・個人によるクリエイティブな成果物（画像、ジョーク、詩など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な技術アドバイス（医療のニッチ分野など）
		小さい	大きい

成果物が不完全だった場合に生じる損失

出所：Zao-Sanders and Ramos 2023

3. 新たなツールを利用する——生成 AI によって仕事の内容はどう変わるのか

生成 AI による自動化で一部の仕事は失われるとみられるが、失われなかった仕事にも大きな影響が及ぶのは間違いない。Ellingrud et al. (2023) は、生成 AI を使用しなかった場合には 2030 年までに労働時間の 21.5% が自動化されるが、使用した場合にはその割合が 29.5% に増加すると予測している。

自動化によって得られる利益を最大化するためには、労働者が自動化によって浮いた時間をより付加価値の高い仕事に充てる必要がある。例えば、営業担当者が ChatGPT を使って社内用の打ち合わせ報告書を作成したのなら、その分の時間をあまり生産的とはいえない業務に費やすのではなく、既存の顧客によりカスタマイズされたサービスを提供したり、新たな顧客を獲得したりするために使うことが求められる。いずれにせよ、営業担当者の文書作成業務は今後、生成 AI の成果物の正確性や公正性を高めるための監督・編集業務へと変わるだろう。

生成 AI に人間がどう対応すべきなのかを理解するには、数学教育に電卓が導入された例を見るとよいだろう。電卓を使うことで、生徒たちは足し算や掛け算のような機械的な作業に労力を費やす必要が減った反面、複雑な問題の構造に対するより高度な理解や、電卓を使うことで起こりやすいミス（小数点の位置の誤りなど）の回避に注意を向けることが求められるようになった。

同様に、生成 AI を仕事に利用する場合、最も的確かつ偏りのない成果物を得るにはどのように質問し、課題を与えればよいのかを熟知していることが、広く人間の側に求められる。優れた成果物を得るには、AI の仕組みや解決すべき問題の論理構造全般について、きちんと理解していなければならない。推論される (inferred) データの構成についても、ある程度の知識が必要だろう。さらに質問やプロンプトは望ましい成果物を確実に引き出すものでなくてはならないし、成果物に含まれる間違いや偏見などの問題に気づくためには高度な理解力も求められる。例えば、ソフトウェアのコード作成に AI を使う場合、生成 AI はプログラミング言語のルールと与えられた指示に従ってコードを生成する。それでも指示を書く者も成果物を評価する者も、何が起こり得るか、つまり、期待される機能を満たすにはプログラムがどのような構造であるべきか、そして指示にミスがあったら成果物にどのような問題が生じるのかについて、十分に理解していなければならない。

少なくとも当面の間、人間の創造力は生成 AI を上回っている。生成 AI に「シューベルトの未完成交響曲を完成させよ」と命じることはできても、作品との間に感情的な結び付きを感じさせ、聴衆の心を揺り動かすような、かつてない音楽を生み出させることはできないだろう。De Cremer et al. (2023) は、生成 AI がクリエイティブな仕事に与える影響について、3つの可能性を提示している（内容には重複がある）。最もありそうなのは、AI の活用によって爆発的なイノベーションが起こり、クリエイティブな職業に就く人々の生産性が高まる可能性だ。2つ目に挙げられているのは、人間の創作活動の大半が、AI が生成した低コストのコンテンツに追いやられる可能性である。De Cremer らは、こうした状況は AI の使用に対するガバナンスが不十分だった場合に起こり得るとしている。そして3つ目は、「社会的・文化的文脈の認識も含め、人間の創造力が独自のものである」（同 p.6）がゆえに、人間の創作物が AI の成果物をはるかに上回る価値を生み出す可能性だ。

4. おわりに

生成 AI は、第四次産業革命の主要なコア技術である AI の進化が新たな段階に入ったことを示している。現在、生成 AI は急速に普及しつつあるが、これは生成 AI を利用するための環境が十分に整ったこと、そして技術が進歩していることの結果だ。今後もさまざまな形で自動化が進み、労働市場における大規模な職種のシフトは続くだろう。あるいは加速する可能性もある。淘汰されなかった仕事でも、

コンテンツの反復的な作成など、比較的付加価値の低い仕事は自動化され、代わって、解決すべき課題と生成 AI の使い方に対するより高い知識が求められるはずだ。クリエイティブな仕事が完全に消えてなくなることはおそくない。むしろ生成 AI は、クリエイティブな職業において生産性向上のためのツールとして使われる可能性が高い。人間は幅広い知識を持っており、倫理的な問題への配慮もできる。したがって、少なくとも当面は、人間が引き続き生成 AI の成果物に対して責任を負うことになるだろう。

【参考文献】

- Appel, G., J. Neelbauer, and D. A. Schweidel (2023), "Generative AI Has an Intellectual Property Problem," *Harvard Business Review Digital* (2023 年 4 月 7 日), available from HBR. org. reprint H07K15
- Bataller, C. and J. Harris (2016), "Turning Artificial Intelligence into Business Value," <https://pdfs.semanticscholar.org/a710/a8d529bce6bdf75ba589f42721777bf54d3b.pdf> (2023 年 8 月 29 日)
- Bloomberg (2023 年 6 月 1 日), "Generative AI to Become a \$1.3 Trillion Market by 2032, Research Finds," <https://www.bloomberg.com/company/press/generative-ai-to-become-a-1-3-trillion-market-by-2032-research-finds/> (2023 年 8 月 31 日)
- Bresnahan, T. and M. Trajtenberg (1992 [1995]), "General Purpose Technologies : Engines of Growth?," NBER Working Paper #4148 ; *Journal of Econometrics* 65-1, pp.83-108
- Britannica Online, "Artificial Intelligence," <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> (2023 年 9 月 14 日)
- Council of Economic Advisors (2022), "The Impact of Artificial Intelligence on the Future of Workforces in the European Union and the United States of America," an economic study prepared in response to the US-EU Trade and Technology Council Inaugural Joint Statement, December 5, 2022, <https://www.whitehouse.gov/cea/written-materials/2022/12/05/the-impact-of-artificial-intelligence/> (2023 年 12 月 22 日).
- De Cremer, D., N. M. Bianzino, and B. Falk (2023), "How Generative AI Could Disrupt Creative Work," *Harvard Business Review Digital* (2023 年 4 月 13 日), available from HBR. org. reprint H07LIA
- Deguchi, A. and O. Kamimura (Eds.) (2020), *Society 5.0 : A People-centric Super-smart Society*, Singapore : Springer, open access https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_1 (2023 年 9 月 14 日)
- Ellingrud, K., S. Sanghvi, G. S. Dandona, A. Madgavkar, M. Chui, O. White, and P. Hasebe (2023), *Generative AI and the Future of Work in America*, Online report by McKinsey Global Institute and the McKinsey Center for Government, <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america> (2023 年 8 月 31 日)
- Elsevier (2023), "The Use of Generative AI and AI-assisted Technologies in Writing for Elsevier," <https://www.elsevier.com/about/policies/publishing-ethics-books/the-use-of-ai-and-ai-assisted-technologies-in-writing-for-elsevier> (2023 年 8 月 31 日)
- Federal Register (2023 年 3 月 16 日), "Copyright Registration Guidance : Works Containing Material Generated by Artificial Intelligence," <https://www.federalregister.gov/documents/2023/03/16/2023-05321/copyright-registration-guidance-works-containing-material-generated-by-artificial-intelligence> (2023 年 8 月 31 日)
- Guarda, D. (2023), "Society 5.0 : The Fundamental Concept of a Human-Centered Society," OpenBusiness Council webpage, <https://www.openbusinesscouncil.org/society-5-0-the-fundamental-concept-of-a-human-centered-society> (2023 年 9 月 14 日)
- Haenlein, M. and A. Kaplan (2019), "A Brief History of Artificial Intelligence : On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence," *California Management Review* 61-4, pp.5-14, <https://doi.org/10.1177/0008125619864925> (2023 年 8 月 29 日)
- Maslej, N., L. Fattorini, E. Brynjolfsson, J. Etchemendy, K. Ligett, T. Lyons, J. Manyika, H. Ngo, J. C. Niebles, V. Parli, Y. Shoham, R. Wald, J. Clark, and R. Perrault (2023), "The AI Index 2023 Annual Report," AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, <https://aiindex.stanford.edu/report/> (2023 年 8 月 29 日)
- 文部科学省 (2016) 「第 5 期科学技術基本計画について」 https://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/kihon/main5_a4.htm (2023 年 9 月 14 日)

第 3 部

企業事例

第3部の企業事例では、働き方の改革において先進的な取り組みを実施する2社をモデルケースとして取り上げた。

株式会社NTT データグループは、2022年度の新中期経営計画から開始したサステナビリティ経営に関してCSV、CSR、社会貢献活動の3つの面から光を当てる。多くの議論では、ビジネスにつながる社会課題の解決をCSV、ビジネスにつながらない慈善活動を社会貢献活動と整理するが、同社はこの3つ全てにおいて、企業価値と社会価値双方の創出を目指す。その鍵は従業員であり、自主的なボランティアやプロボノによって、会社としての社会への感度を高め、社会課題解決型のソリューションに導くというのが同社の考え方である。そのために会社と従業員の双方向性を担保する働き方を推進しており、株式会社NTT データグループの取り組みは従業員という重要なステークホルダーへの貢献としてのCSRと、会社と従業員が手を結ぶことによるCSR活動の双方を追求するものとして興味深い。

日清食品ホールディングス株式会社は、同社のバリューの1つであるHappyを軸として、働き方の改革に取り組む。働き方の改革を進めるにあたり、まず根本的理念の問い直しから始めた点が同社の特徴であろう。第1部 企業調査分析と第2部 有識者論考でも扱った、理念と働き方を結び付けるモデルケースとして、同社の取り組みは重要である。また、理念を反映した働き方の改革を達成するため、同社は従業員の多様性と自主性を重視する。制度は会社がつくり、風土は従業員がつくるという両輪で同社は働き方を変えており、この背景にもHappyの追求という理念が存在する。

日)

Moor, J. (2006) “The Dartmouth College Artificial Intelligence Conference : The Next Fifty Years,” *AI Magazine* 27-4, pp.87-91

Richwine, L. and D. Chmielewski (2023), “Hollywood Writers Strike over Pay in Streaming TV ‘Gig Economy,’”

<https://www.reuters.com/lifestyle/hollywood-writers-studios-stage-last-minute-talks-strike-deadline-looms-2023-05-01/> (2023年8月31日)

Schwab, K. (2015), “The Fourth Industrial Revolution : What It Means and How to Respond,” *Foreign Affairs*,

<https://www.foreignaffairs.com/world/fourth-industrial-revolution> (2023年8月23日)

Schwab, K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, New York : Crown Business

Watanabe, Y. and R. Dasher (2020), “On the Progress of Industrial Revolutions : A Model to Account for the Spread of Artificial Intelligence Innovations across Industry,” *Kindai Management Review*, 8, pp.113-123

Zao-Sanders, M. and M. Ramos (2023), “A Framework for Picking the Right Generative AI Project,” *Harvard Business Review Digital* (2023年3月29日), available from HBR. org. reprint H07J5S

株式会社 NTT データグループ

従業員の主体的な関わりによる企業価値と社会価値の創造

設立：1988年5月23日

本社所在地：〒135-6033 東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル

資本金：142,520 百万円(2023年3月)

売上高：3.49 兆円(連結・2023年3月期通期)

従業員数：連結 195,106 名(2023年3月期)

URL：https://www.nttdata.com/jp/ja/

事業内容：当社は、次の事業を営むことを目的とする。

1. 電気通信事業
2. 情報処理、情報通信に関する機器及びソフトウェアの開発、販売、構築、賃貸、保守
3. 情報処理、情報通信に関するシステムの開発、販売、構築、運用、賃貸、保守、監視及び管理
4. 情報処理、情報通信に関するシステムに係る建設工事並びにその他の建築工事及び設備工事の請負
5. 経営、事業及び前各号に係るコンサルティング業務
6. 経営、事業及び前各号に係る企画、調査、研究、開発、技術支援、各種業務プロセスに関する支援、研修等の業務
7. 著作権、著作隣接権、工業所有権、ノウハウその他の知的財産権の取得、利用方法の開発、使用許諾、管理及び譲渡並びにこれらの仲介
8. 不動産の賃貸、仲介、保有及び管理
9. 労働者派遣事業
10. その他商業全般
11. その他前各号に関連する一切の業務

企業理念：NTT データグループは、情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。

CSR 活動の実施にあたり、従業員は尊重すべきステークホルダーであるだけでなく、会社の一員として各種社会課題の解決に取り組むメンバーでもある。従業員のエンゲージメントを有効に引き出し、共に社会に貢献し、さらにそれを企業価値の創出にまでつなげるにはどうすれば良いのだろうか。2022 年度からの中期経営計画で「Realizing a Sustainable Future」を掲げ、従業員との相互のフィードバックの中でさまざまな社会貢献を目指す、株式会社 NTT データグループ サステナビリティ経営推進部 シニア・スペシャリストの金田晃一さんとインクルーシブソサエティ推進室 室長の有地素子さんにお話を伺った。

ESG 経営からサステナビリティ経営へ

株式会社 NTT データグループは、2005 年度からの Global 1st Stage、2016 年度からの Global 2nd Stage に続く、2019 年度からの Global 3rd Stage の仕上げとして、2022 年度からの新中期経営計画で「Realizing a Sustainable Future」を発表した(図表 1)。「Realizing a Sustainable Future」の目的は、サステナビリティ経営の推進にある。

サステナビリティ経営の狙いはそれまでの ESG 経営の社会・環境面での拡充にあり、3つの活動アプローチからなる。1つ目の CSV は本業(製品・サービス)を通じた社会との関わり、2つ目の CSR は会社として事業プロセス上の社会的な負荷を低減する責任、3つ目の社会貢献活動は寄付・ボランティアを中心とした会社のリソースの無償提供である。2019 年度以降推進してきた ESG 経営からの転換には象徴的な意味があり、会社の財務上の重要課題を追求するシングルマテリアリティから、社会・環境と会社の双方向的な影響を視野に入れるダブルマテリアリティへの転換を表す。社会を中心に据えて会社の活動を CSV、CSR、社会貢献活動に整理し、その中に投資家からの評価基準として ESG が存在する。社会・環境をより重要視した枠組みの中で経営するためには、社外からいかに情報を収集して PDCA サイクルを回すかが肝要となる。

図表 1：新中期経営計画の位置付け



出所：同社「サステナビリティレポート 2023 Data Book」、007 頁

従業員の感度を活かして社会貢献活動とビジネスをつなげる

社会との関わりを評価し、それを次の活動に落とし込むためには、まずは情報収集を行い、集まった情報を計画に反映し、出来上がった計画を従業員に浸透させ、その状態で従業員が活動するフローが重要である。

その後、会社の活動を内部評価し計画とのギャップを認識した後、それを外部に対して開示、または積極的に発信するプロセスが存在する。情報が開示されると、今度はフィードバックという形で新たに情報が集まるため、それをういて活動を改善するプロセスが生まれる。

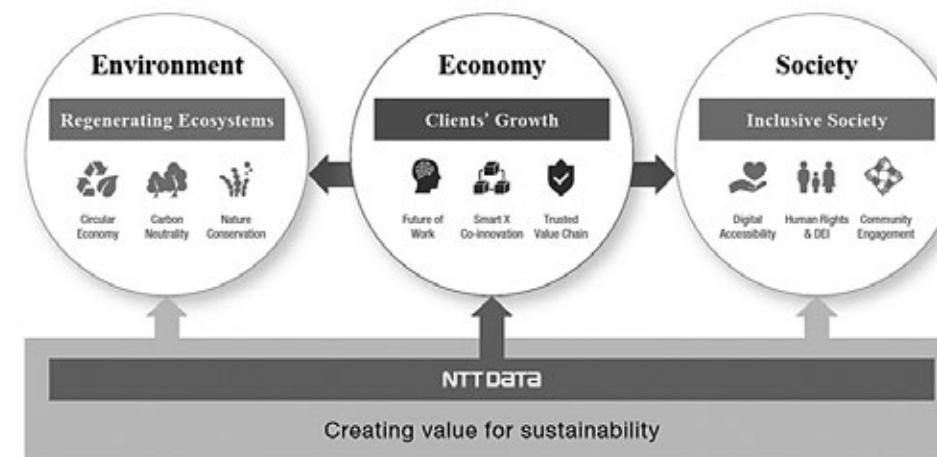
この、会社と社会をつなぐフィードバックループの重要な要として、従業員が存在する。金田さんも改訂作業に加わった経団連『企業行動憲章 実行の手引き（第9版）』の第8章は、「社会参画と発展への貢献」と題され、『『良き企業市民』として、積極的に社会に参画し、その発展に貢献する』とされている。金田さんによると、この章のポイントは2つあり、第1に、社会貢献活動とビジネスの関係性をしっかりと考えることが重要視される。従来の日本企業では、社会貢献は資金的余裕のあるときや、トップマネジメントのひと声で実施されることが多く、経営との関係性があまり明確でなかった。しかし、社会課題解決型ビジネスの創出に向け、従業員に必要な社会課題の発見力・理解力・事業化力を高めるための手段としてボランティアやプロボノ（従業員の経験や専門性を活かした社会貢献活動）があると認識することで、社会貢献活動とビジネスがリンクし、相乗効果を発揮すると金田さんは言う。第2に、従業員から見ると、さまざまな社会貢献活動は会社へのエンゲージメントを高めるものとして機能する。

この観点からは、社会貢献活動は社会価値の創出のみに寄与するものではなく、企業価値の創出にもつながるものである。従業員のさまざまな社会貢献活動への参加を通じて、その社会的な感度が高められ、将来的には社会課題の解決型ビジネスにつながる。

つまり、前述のCSV、CSR、社会貢献活動の枠組みの中では、ボランティアやプロボノなどの社会貢献活動が、最終的にビジネスにも貢献するという点でCSVと接続され、また社会に負荷をかけないようなマインドを持つようになるという点でCSRとも関連する。サステナビリティ経営を進める3つのアプローチを統合させる要が、従業員なのである。

この考えが反映されているのが、株式会社NTTデータグループが掲げる、中期経営計画のベースとして機能するトリプルボトムラインである。ジョン・エルキントンが提唱した、環境・経済・社会からなる枠組みであるトリプルボトムラインを

図表2：トリプルボトムライン
Realizing a Sustainable Future



出所：同社「サステナビリティレポート 2023 Data Book」, 007 頁

サステナ・ボールという3つのボールに見立て、それぞれの中にマテリアリティを3つずつ入れている（図表2）。サステナ・ボールは、第一に従業員にとってのわかりやすさを重視して考案されており、行動変容を目的としている。

デジタルを活かした社会貢献活動

サステナ・ボールのそれぞれのマテリアリティでは、デジタルを用いた課題解決が目指されている。例えば、①環境のサステナ・ボールには気候変動、循環型社会、生物多様性保全、②経済のサステナ・ボールには、イノベーション創出、バリューチェーンの管理、働き方、③社会のサステナ・ボールには、人権や多様性、デジタルへのアクセス、地域活性化などの課題が含まれている。

社会全体がデジタル化することで、社会貢献活動の在り方自体も変化する。例えば、リモート技術により在宅のボランティア・プロボノ活動は活性し、NPOとのコミュニケーションも増えて社会課題を理解する従業員が増加すると金田さんは言う。従来は、社会貢献活動の会社側のメリットとして、レピュテーション、リレーション、モチベーション、リクルーティングなどの非財務的なものが想定されていた。しかしながら、ここにデジタルという軸が入ることで、社会課題解決のための新しいテクノロジーやアイデア、実証実験データなどが、複数年助成を想定したイノベーションファンドなどを通じて、スタートアップ企業やNPOから共有される。

図表3：インド チェンナイにおける X 線搭載検診車



出所：同社リリース <https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2021/012901/>

こうして、社会課題解決型のソリューションが生まれる基盤が強化される。

特に、株式会社 NTT データグループが重視するデジタル・アクセスは、3種類の社会貢献活動として推進されている。

1つ目に、デジタルを通じて、デジタルの恩恵を享受できる人を増やす方向性がある。例えば、同社はインドのチェンナイ市において「結核 AI 画像診断アクセスプロジェクト」を社会貢献活動として実施してきた（図表3）。インドでは低所得者層が、仕事の忙しさや病院が遠方にあるなどの理由で、なかなか通院できない現状があるが、モバイル・クリニックを展開し、しかも人間の医師ではなく AI によって短時間での X 線画像診断を可能にすることで、医療へのアクセスが拡大した。結核の疑いありと判定された人は、そこで初めて病院に通い、医師の診断を受けることになる。

2つ目に、社会課題解決のために活動する NPO 職員によるデジタル活用の支援によって、社会課題解決を促進する動きがある。この代表的な活動として、NPTEch イニシアティブがある。これは株式会社 NTT データグループ、デル・テクノロジーズ株式会社、インテル株式会社、TIS 株式会社が、特定非営利活動法人日本 NPO センターと共同で実施する初心者向けの IT 研修であり、2023 年 9 月 3 日にローンチされた。IT 研修自体は以前から存在したが、研修コンテンツと受け手の期待とがマッチしないなどの課題があった。NPTEch イニシアティブはこのようなボトルネックを解消することを目的とした IT 企業 4 社のコレクティブ・アクションであり、それぞれの従業員が研修講師を務めるプロボノ活動である。例えば、NPO 職員が IT によるクラウドファンディングを使いこなすことによって、今までは接触できなかった寄付者へのアウトリーチが可能になる。

3つ目に、デジタルによってサービスを受けたり、デジタルを活用したりする人

を増やすだけでなく、デジタルを開発するプログラマーを増やす方向性がある。一例として、株式会社 NTT データグループは、「NTT データ アカデミア」という小学生向けのプログラミング教室を本社に加え、国内グループ会社 16 社で展開している。このように、デジタルの恩恵を受ける人、使いこなす人、実際に創る人を増やす社会貢献活動が、会社のマテリアリティとひも付く形で進められている。

会社と従業員の双方向性

ここまで見てきたように、株式会社 NTT データグループは、会社から外部への発信と、外部からのフィードバックのループによってサステナビリティをビジネスに統合する試みを進めており、その要には従業員がいる。ボランティアやプロボノへの参加によって従業員の感度が高められ企業価値につながると同時に、従業員のエンゲージメントも高まる。では、こういった社会貢献活動への従業員の積極的な参加は、どのように奨励されているのだろうか。

有地さんは、本業でサステナビリティに貢献するという在り方は、そもそも社会課題解決に資するソリューションを数多く生み出してきた会社として、ナチュラルに同社に存在しており、入社する人もその意識が強い場合が多いという。ビジネス・ウィズ・サステナビリティをさらに後押しするため、社内のサステナビリティポータルサイトにおいて、事業活動・企業活動が積極的に紹介されている。2022 年度は、全従業員の 50%が、外部有識者の講演への参加による社会課題の理解や、実際に課題解決に携わることを目標として設定していた。2023 年度は、会社の目標値として、それを 70%に引き上げた。

従業員による社会課題の理解や実際の貢献をサポートする中で、サステナビリティ関連の活動に特に積極的なメンバー（コミュニティリーダー）を中心として、ポータルサイト上でコミュニティを形成する仕組みも整備されている。サステナビリティ以外にも多くのコミュニティが存在するが、このサステナビリティコミュニティでは、特に積極的なメンバーらが、プロボノの募集情報や取り組み事例の紹介をしている。

また、こうした活動を従業員が実施するためには、柔軟な働き方を実現できる環境整備が欠かせない。同社は、育児や介護と仕事の両立支援や、従来はオンサイトでなければ業務が難しかった開発人材がリモートワークをするためのプラットフォーム構築、NTT グループ全体としてのリモートワークを推し進めるリモートスタンダード制度、スーパーフレックスや裁量労働制の導入など、コロナ禍を追い風にしながらか制度を改革してきた。時間や場所に捉われない働き方によって、従業

員は本業にしっかりと従事しつつも社会貢献活動へも積極的に参画し、これによって複数の専門性の修得などによる自発的なキャリア形成が可能となる。

これらの活動は、会社が従業員をサポートする、または従業員が会社に尽くすのどちらか一方の関係ではない。前述のコミュニティリーダーらは、会社が指名するのではなく、コミュニティが形成される中で自然発生する。例えば、女性部長のコミュニティでは、International Women's Day の際に副社長からの応援をボランティアに依頼し、ゲストの講演を実現した。また、NTT DATA's International Network of Next Generation (NINGEN) は、海外各国で自発的に形成されていた若い従業員によるコミュニティを人事部が見つないでできた、20ヶ国350名ほどのコミュニティである。会社が従業員に環境や制度を提供しつつ、そこで生まれた従業員のアクションを受け止めるという双方向性は従業員のエンゲージメントにつながると考えられる。こうした取り組みにより、従業員満足度や定着率の向上、さらに最終的には新たな社会課題解決型ソリューションに結実する好循環を目指している。

企業価値と社会価値の創出、要としての従業員

株式会社NTT データグループのサステナビリティ経営は、CSV、CSR、社会貢献活動の3つの切り口により整理されている。しかし、これはビジネスにつながるものはCSV、つながらないものは社会貢献活動、その間にCSRがあるという整理ではなく、3つのアプローチのそれぞれで目指されるのは企業価値と社会価値双方の創出である。ここまで見てきたように、同社の社会貢献活動は本業の余白で実施するものではなく、それによる会社としての社会への感度の向上と社会課題解決型のソリューションへの結実、すなわち、本業への回帰が期待されるものである。会社としての社会への感度を高めるための手法として、従業員による自発的なボランティアやプロボノは重要で、それを後押しするような環境を整備することで、従業員のエンゲージメントも高まる。

ビジネスにつながる社会貢献活動とつながらない社会貢献活動は前もって区別するものではなく、社会貢献活動からの気づきが新たなビジネスを創出するヒントとなるという認識が、同社の社会課題解決の根幹にある。そうして生まれた株式会社NTT データグループにおける会社と従業員の関係は、人的資本経営に取り組む企業にとって、参考になるのではないだろうか。

日清食品ホールディングス株式会社

Happy なプロフェッショナル集団であり続けるために

設立：1948年9月4日

本社所在地：〒160-8524 東京都新宿区新宿6-28-1

資本金：251億2,200万円

売上収益：6,692億円(連結・2023年3月期通期)

従業員数：15,227名(連結)

URL：<https://www.nissin.com/jp/>

事業内容：持株会社として、グループ全体の経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査、その他経営管理など

1. 即席麺の製造および販売
2. チルド食品の製造および販売
3. 冷凍食品の製造および販売
4. 菓子、シリアル食品の製造および販売
5. 乳製品、清涼飲料、チルドデザート等の製造および販売

グループビジョン：常に新しい食の文化を創造し続ける“EARTH FOOD CREATOR（食文化創造集団）”として、環境・社会課題を解決しながら持続的成長を果たす

2019年からの働き方改革関連法施行などに象徴されるように、働き方をどのように変えていくかは多くの企業にとって大きな懸案となっている。残業代の縮小によるコスト削減や、健康管理による長く働ける労働力の確保は、企業にとってわかりやすい形での経営上の利点となる。しかし、働き方を改革することの企業にとっての意味とはそれだけなのだろうか。実際に働く社員は、改革の必要性をどのように認識し、またどのように関与できるのだろうか。会社と社員が一体となって、多様な働き方の改革に取り組む日清食品ホールディングス株式会社の執行役員・CHROの正木茂さん、人材開発部 部長の岡村誠さん、同部 課長の段村典子さん、総務部 健康経営推進室 室長の三浦康久さんにお話を伺った。

人事の役割の変化

企業の目的は儲けることにあり、そのために社員は雇われた会社の指示に従う、と言われてきた。正木さんは、この従来の構図は今の社員にはもはや通じなくなっているという。社員の価値観は多様であり、各々がそれぞれのHappyを追求する。人生をHappyにしていきたい社員にとって、ただ会社の指示を受け入れるだけの働き方は魅力的に映らない。

企業価値の向上には、利益の額を上げる縦軸（生産性）と、企業の寿命を延ばす横軸（Sustainability）があると同社は考える。この2軸で表現される企業価値を向上させるため、同社では社員にどうあってほしいか、会社サイドはどのようにあるべきかの洗い直しから始めた。そこで出た結論が、社員・会社・社会の3者がHappyであるための社員一人ひとりのキャリアの充実と、それを会社の成長につなげるための社員の力の発揮である。

社員に力を発揮してもらい、企業価値を向上させるために同社は「適所適材」を重視している。企業が利益を創出するためには、①既存の商品・ブランドを消費者に届け続けること、②消費者がワクワクするような新商品を提供したり、その販路を拡大すること、③商品もサービスもないところに市場を創出することの3つの方向性があり、それぞれの領域で社員に求められるスキルセットが異なる。例えば、同社が販売する「完全メシ」は3つ目の領域にあたり、「Beyond Instant Foods」（即席食品の価値を超えた新たな食文化への挑戦）をスローガンに掲げ、インスタントラーメンに次ぐ事業の柱を作るべく、新たな食文化の創造を目指した。

このプロジェクトを成功させるために求められる「優秀さ」は必ずしも既存の社員への教育のみによって作り出されるものではなく、料理人や栄養学の研究者といった特殊スキルを持つ人材のキャリア採用を強化している。

「適所適材」を目指し、事業の領域によって優秀な人材を配置する人的資本経営は、それまで求められてきた人事の仕事とは異なる。従来の人事は、異動や退職、トラブルの際に業務が円滑に回るようにする「モグラたたき人事」と、現在の収益を維持するための「インフラ人事」と呼ばれるような業務が大半を占めた。しかし、個々の事業領域に合った優秀さを持つ人材を配置するための「戦略人事」は、「モグラたたき人事」や「インフラ人事」とは全く異なる業務である。

「戦略人事」のために同社は、「人事プラットフォーム」の下に人事部とは別に「人材戦略部」を作り体制を強化した。会社のミッション・ビジョン・バリューや会社が打ち出す中長期成長戦略から導き出される人材ポートフォリオと人材育成ロードマップを立てながら、「適所適材」を推進することでの企業価値の最大化を目指している。

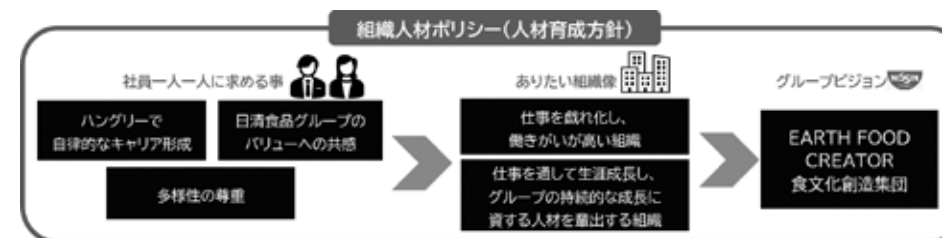
仕事の「戯れ化」と社員の自主性

2023年度から、有価証券報告書での非財務情報の開示が義務付けられた。同社は人材と組織の活性化に関連する施策を多く実施してきたが、それらの情報をまとめ、KPIを設定するために、全体像をまとめる根本思想が整理された。

まず、企業の独自性を表すものとして採用されたのが、日清食品の創業者・安藤百福が2007年1月の初出式で年頭所感として読み上げた「企業在人 成業在天」である。「企業在人」は、企業とは人であり、人に対する評価がそのまま企業の評価につながるということの意味する。また、「成業在天」は、仕事の成功は、大衆の声が天に届いて初めて大きな評価として返ってくるものだという意味が込められている。このように同社は、かねてより「人材」を企業価値の源泉として捉えてきた。

この人材に対する考え方を表現するものとして、安藤百福は「私は日清食品を一つの人生大学というようなものにしたいと考えている。仕事を通じて、また職場の人間関係を通じて、真の人間らしさを学んでいただく場としたい。」という言葉を残している。仕事や会社でのつながり、その中での社員の成長を使命としている点で、現在の働き方の改革に直結する考え方であるといえよう。

図表1：組織人材ポリシー（人材育成方針）



出所：同社

この考え方を受けて、より具体的な人材育成方針の基盤として同社が掲げるグループビジョンが「EARTH FOOD CREATOR」である（図表1）。このビジョンは、商品そのものだけでなく、食文化そのものを創っていくクリエイティブな集団でありたいという理念を表し、理念達成のための「ありたい組織像」の1つに「仕事を戯れ化し、働きがいが高い組織」がある。仕事を楽しみ、戯れ化し、それによって働きがいの高い組織を作ることが、生涯成長していく同社のサステナビリティにつながる。さらに、そのような組織像を達成するため「社員一人ひとりに求める事」の1つに、「ハングリーで自律的なキャリア形成」が掲げられている。

かつて日清食品のテレビコマーシャルでも「hungry?」シリーズが放送されていたが、「ハングリー」という言葉には同社のミッション・ビジョン・バリューに共感しつつ、社員に食欲にキャリアを形成してほしいという想いが込められている。また、前章で述べたようにクリエイティブな組織のためには社員の多様性が求められ、いろいろな人がいる中で多様性を尊重しつつも風通しの良い組織にするため、

個々の社員によるミッション・ビジョン・バリューの尊重が求められる。多様性を持ちながらもまとまりのある組織を作るために理念を浸透させていく中で、社員は貪欲にキャリアを追求し、それによって仕事を戯れ化する働きがいのある企業となっていく。こうして、企業の長期的な持続性が担保されるのが、同社全体としての人材育成方針である。

ハングリーなキャリア形成を支援するため、同社はNISSIN ACADEMYというOJTでは身に付けられないスキルの習得を目的とした社内大学の開設による教育機会の拡充、現場での育成力を高めるための上司との1 on 1 ミーティング、管理職が集まり、各社員の課題や育成方針について話し合う成長実感会議などを実施している。また、公募制度も活発化しており、役員会で制度の利用状況が確認されるなど、キャリア面での社員の自律性が、経営陣レベルで重視されている。上長レベルとの緊密なコミュニケーションや各ポストの業務内容の見える化など、公募の活用を積極化するための環境を整備した結果、待っていても手を挙げなければ回ってこないポジションも生まれてきた。

さらに、機関投資家の関心が高い施策として経営者人材の育成があり、チーフオフィサーや執行役員が毎年後継者を指名して育成計画を作り、年に一度CEOと進捗管理を行うスキームが採用されている。経営者を志向する経営幹部候補社員を中心とした「経営者アカデミー」という研修プログラムもあり、これは受講者の経営全般に関するスキルアップと、コミュニケーションによる関係性構築につながっている。幹部候補以外についても、SBC (Strategic Business Cell) という小規模のチームに社員を分け、その中で早期にリーダーとしてのマネジメント経験を積む体制が組まれている。

社員の主体性を重視した働き方の改革

社員一人ひとりのHappyの担保とその力の発揮、企業価値を向上させるための多様な社員の登用と社員の主体性の重視は、具体的な働き方改善の施策にも現れている。

第1に、ダイバーシティの確保である。同社の行動指針である「日清10則」(図表2)の5番目には、「純粋化した組織は弱い。特異性を取り込み、変化できるものが生き残る。」とある。企業のサステナビリティのためには変化が必要であり、変化のためには多様性が必要である、というのが本スローガンの主旨である。ダイバーシティ確保のため、同社は人事プラットフォームの傘下に、人事部とは別にダイバーシティ委員会を設置した。ダイバーシティ委員会の主導で、参加者をランダ

図表2：日清10則（行動指針）

日清10則

01. ブランドオーナーシップを持て。
02. ファーストエントリーとカテゴリーNo.1を目指せ。
03. 自ら創造し、他人に潰されるくらいなら、自ら破壊せよ。
04. 外部の英知を巻き込み、事業を加速させよ。
05. 純粋化した組織は弱い。特異性を取り込み、変化できるものが生き残る。
06. 知識と経験に胡座をかくな。自己研鑽なき者に未来はない。
07. 迷ったら突き進め。間違ったらすぐ戻れ。
08. 命令で人を動かすな。説明責任を果たし、納得させよ。
09. 不可能に挑戦し、ブレイクスルーせよ。
10. 仕事を楽しむのも仕事である。それが成長を加速させる。

出所：同社「VALUE CREATION BOOK (価値創造ブック)」2021年3月期、21-22頁

ムに少人数のグループに分け、毎回異なるテーマについて話し合う「ガチャトーク」、ハブとなる社員が公募の時期などに各部署の人脈をつなぐ「クロスマッチング制度」、女性管理職主導で講演会や勉強会を企画する「Passion Club」、家庭と仕事の両立のための環境を整備する「ファミサポ@日清」など、さまざまな取り組みが行われている。

ダイバーシティ委員会は、キャリア入社で入ってきた社員が、同社の女性社員の少なさや女性社員が少し遠慮してしまうような環境に違和感を持ち、立ち上げた組織である。同社がサステナビリティのために重視する人材面での多様性の確保が実を結んだ組織であるといえる。同委員会は人事部と手を取り、制度面を人事部、風土面をダイバーシティ委員会という立て付けで、ダイバーシティの確保に取り組んでいる。特に社員の意識醸成に委員会は大きく貢献しており、ボランティアな性格を持ちつつも、社員の業務の5%から10%を委員会の取り組みに充てることが認められている。

働き方に関する2つ目の取り組みが、スマートワークである。2017年に総労働時間の短縮から始め、ダイバーシティと同様に、制度面と風土面の双方からのアプローチを採用した。テレワークの推進や総労働時間削減目標の達成部署への特別賞与などからスタートし、当初の目的であった総労働時間2,000時間以内は達成し続

けている。しかし制度だけでは、社員からするとどうしてもやらされ感が出てしまう。そこで、より社員主導で実施するために部門を超えてプロジェクト化し、風土を変えるための活動が始まった。私服で出社するカジュアルデー制度の導入や社員が働くオフィスの改革などが行われ、総労働時間の短縮は義務としてだけでなく、社員を巻き込んだ楽しさを重視する活動として推進された。

3つ目に、同社は2016年から、成長実感プロジェクトを開始した。同プロジェクトは、ストレッチ（新しいことへの挑戦）経験が多く、また上司・同僚の関わりが多い職場を「成長実感職場」と定義付け、このような職場を増やすために上司との1 on 1ミーティングや、部署としてだけでなく個人としての目標設定を導入した。また、半期に一度、管理職全員が出席する成長実感会議が開かれ、個々の社員の創出した成果、組織への貢献活動、成長課題などについて話し合われている。

健康経営

同社の創業者精神の1つに「美健賢食」があり、これは食には健康維持の機能があることを指す。同社は社員の健康面にも気を配っており、例えばウェアラブルデバイスに搭載された心電図アプリを活用し、各社員がその日は元気なのか、そうでないかを自ら把握できるようにしている。

社員の健康に気を配った健康経営は、国から見ると長く働ける労働力の確保や社会保障費の削減が目的である。しかし、企業の社員にとっては、人生が長くなる中でその人生をよりエンジョイしてHappyに暮らすことが目的であり、会社としてもこれを推進しようとしている。

また、同社は、健康経営という枠に収まらず、Well-beingも重視しており、「食とDigitalを駆使して、社員と社会をHappyにする」ことをミッションに、このミッションを「カラダの健康」「ココロの健康」「日々成長実感」の3つの要素に分解してキャリア形成支援や心身の健康状態の見える化などの施策に落とし込んでいく（図表3）。さらに、個々の社員のWell-beingの達成状況が細かくイントラネット上に表示される、「Well-beingダッシュボード」も実装予定である。

会社のビジョンと社員の自発性が絡み合った働き方の改革

同社ではバリューの1つであるHappyをキーワードに、ダイバーシティの確保や健康経営の実施など、働き方の改革に取り組んでいる。戦略人事の必要性や有価証券報告書での非財務情報開示義務、Well-beingへの注目の高まりなど、働き方の

図表3：日清食品の Well-being の進め方



出所：同社

改革を進めるための個々のきっかけはあろう。しかし、同社は働き方を考える上で、その根本的理念の問い直しから始め、そこで導き出された答えは、「社会や社員の求めるものは、既に創業者精神やそれまでの活動の中に多くのヒントが存在する」ということだった。自社はどのような存在であるかということから始め、そこから方向性、具体的な施策、KPIなどを設定することで、同社は働き方の改革を進めている。

また、理念を反映した働き方の変化を実現するためには、経営陣や人事部の積極性だけでなく、社員の多様性や自主性が求められる。前述のように、企業は働きやすさや働きがい担保のための制度面は整備できても、それを実際に社内に浸透させる風土の醸成は社員の自主性なしにはできない。「日清10則」に示される行動指針をもとに、人事部とダイバーシティ委員会が一体となって、制度づくりと風土づくりの両輪で進めたダイバーシティ関係の諸施策が代表例である。社員が自発的に働き方を考える同社の特長の背景には、仕事を「戯れ化」し、楽しみながらHappyを追求するという考えがあるのだろう。明確なミッション・ビジョン・バリューの発信と、それに共感し、自分たちで考えて動く社員の自主性がうまく絡み合いながら、同社の働き方の改革は進んでいる。

執筆者・監修者略歴

リチャード・B・ダッシャー

スタンフォード大学 アジア・米国技術経営研究センター長

1994年よりスタンフォード大学アジア・米国技術経営研究センター長および特任教授を務める。スタンフォード大学集積システム研究センター常務理事（1998～2015年）、東北大学学外理事および経営協議会員（2004～2010年）を兼務。ベンチャーキャピタル Global Hands-On Venture Capital 社のパートナーであり、米国、カナダ、アジア各国のビジネスアクセラレーター、スタートアップ企業、シンクタンクに積極的に助言を行っている。2023年、日本と米国の経済関係を促進した功績により外務大臣表彰を受賞。

倉持 一（くらもち はじめ）

実践女子大学生活科学部現代生活学科 准教授

立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士（経営学）。学部生時代より企業の社会課題解決への貢献に関心を持ち、これまで、社会と企業の双方に高い付加価値をもたらすビジネスモデルの探究を専門としてきた。著書に、『中国のCSR（企業の社会的責任）の課題と可能性——善き経営の実現に向けて』（丸善プラネット、2016年）などがある。現在、立教大学経営学部兼任講師、東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー。

本橋 潤子（もとはし じゅんこ）

産業能率大学経営学部 准教授

博士（商学）（慶應義塾大学）。お茶の水女子大学文教育学部卒業後、産業能率大学総合研究所にて人材開発および企業倫理・コンプライアンス・CSRに関するコンサルティングに従事。慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程修了、同研究科後期博士課程単位取得退学。中央大学大学院戦略経営研究科兼任講師、立命館大学大学院経営管理研究科客員教員、慶應義塾大学商学部講師（非常勤）、慶應義塾大学大学院経営管理研究科講師（非常勤）。東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト・オフィサー。主な研究領域は、企業倫理学、ミーニングフル・ワーク（仕事の有意味感）、人材マネジメント。

CSR 研究プロジェクト

大野 元己（おおの もとき）

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト・オフィサー

慶應義塾大学法学研究科政治学専攻法学修士、東京工業大学環境・社会理工学院学術修士、清華大学人文学院理学修士。日本たばこ産業株式会社、慶應義塾大学勤務の後、東京工業大学、清華大学を経て東京大学公共政策大学院博士課程在学中。専門領域は中国の科学技術政策。2021年より現職。

2023 年度 監修者

安西 祐一郎（あんざい ゆういちろう）

東京財団政策研究所 所長

1974年慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程修了、工学博士。2018年博士（哲学）取得。認知科学・情報科学専攻。カーネギーメロン大学ポスドク、同大学人文社会科学部客員助教授、北海道大学文学部助教授等を経て、1988～2011年慶應義塾大学理工学部教授。その間、1993～2001年慶應義塾大学理工学部長、2001～09年慶應義塾長。2011～18年独立行政法人日本学術振興会理事長。認知科学の先駆的成果および情報科学と認知科学の融合を先導した功績により文化功労者顕彰。紫綬褒章、フランス教育功労章コマンドゥールほか受賞等多数。

東京財団政策研究所『CSR 白書 2023』『CSR 白書 2023 別冊』 監修者

安西 祐一郎 東京財団政策研究所 所長

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

石井 宜明 CSR 研究プロジェクト・リーダー
大野 元己 CSR 研究プロジェクト・オフィサー
武谷 香 CSR 研究プロジェクト・オフィサー
本橋 潤子 CSR 研究プロジェクト・オフィサー
北原 玲奈 CSR 研究プロジェクト事務局
高橋 真美子 CSR 研究プロジェクト事務局

研究報告 CSR 白書 2023 働き方のこれから

発行 2024 年 3 月
編集 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人 東京財団政策研究所
〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1 六本木グランドタワー 34 階 | 電話 03-5797-8404
Email: info@tkfd.or.jp | URL: www.tkfd.or.jp
印刷・製本 三美印刷株式会社

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本報告書が出典であることを必ず明記してください。

ISBN 978-4-86027-018-6

東京財団政策研究所は、日本財団およびボートレース業界の総意のもと、ボートレース事業の収益金から出捐を得て設立された公益財団法人です。