

Deloitte.

デロイトトーマツ



インパクト雇用で実現する 人的資本経営（サマリ版）

企業価値向上に不可欠な人的投資

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
CSRユニット
2024年4月

「人的資本経営」の潮流と課題

「人的資本経営」
とは

人的資本を最大限に活かす経営手法です

個人的、社会的、経済的ウェルビーイングの実現を可能とする
個々人の知識・スキル・能力・属性
※経済協力開発機構（OECD）定義

従来の「人材」の考え方

- ✓ 人材は「人的資源」
- ✓ 人材のマネジメントは、「使用・消費の管理」
- ✓ 人材に投じる資金は「コスト」

人的資本経営における「人材」

- ✓ 人材は「人的資本」
- ✓ 人材のマネジメントは、「成長の促進・価値創造への転換」
- ✓ 人材に投じる資金は「投資」



なぜ人的資本経営
は重要なのか

- 1 企業価値を占める無形資産の割合増加、
- 2 情報開示の枠組み整備の加速化から、人的資本経営は企業価値を左右する重要な要因になりつつあります

1 S&P500時価総額に占める無形資産の割合

1995年……68%
2005年……80%
2020年……90%

2 人的資本の情報開示に関する枠組み（適用/公開年）

国際標準化機構：ISO30414（2018）
：Regulation S-K（2021）
：企業内容等の開示に関する内閣府（2023）

人的資本経営の
実現に向けた
日本の課題は

- 1 低い人的投資による生産性の低さや、
- 2 人口の縮小に伴う「人材」確保が困難になることが課題です

1 日本の無形資産投資に占める人的資本の割合は4%前後と、米国、ドイツ、フランス、英国の10～15%の半分未満に留まっています
→日本の労働時間あたりのGDPはG7最下位

2 日本の総人口は2070年に8,700万人となり、2020年と比較して7割減少すると推計されています（そのうち外国人が占める割合は2.2%から10.8%まで増加する見込）

「人的資本経営」の実現に「インパクト雇用」は有効的な手段になります

インパクト雇用とは

- 「潜在的能力はあるが、一般的な採用方法では雇用機会が限定的だった層」（シングルマザー、難民、障がい者等）を雇用対象とすることで、雇用によるイノベーション創出や社会貢献を目指す取り組みです
- 雇用の手法として、**直接雇用（インパクトハイヤリング）** または **業務委託（インパクトソーシング）** があります

インパクト雇用は「人的資本経営」 をどのように実現するか

インパクト雇用の
意義・メリットは



■ これまで労働市場に参入できていなかった層を採用することは、多様な背景・属性を持つ人材が組織に新たな視点や価値観をもたらすことを意味し、**イノベーションの創発につながります**



■ インパクト雇用は従来の採用手法と比較しても、**従業員のパフォーマンスに遜色なく、定着率もより高い水準にあることが海外の調査で立証されています**

インパクト雇用と
人的資本経営
との関連性は

人的資本経営に求められる*
「**ダイバーシティ**」「**利用可能な労働力**」等に寄与することが可能

ダイバーシティへの寄与

■ 多様な背景・属性を持つ人材が組織に加わることはダイバーシティの実現に直結する

利用可能な労働力への寄与

■ 労働人口が減少する見込みの日本において、インパクト雇用はこれまで以上に人材採用の間口を広げることが可能

*人的資本の情報開示のガイドラインISO30414を参考としている

日本での
取り組み状況は

インパクト雇用をビジネス成長の施策として 捉えている企業が増えています



■ シングルマザー、難民等を雇用している企業の中で、個々人の能力の「活かし方」をより強く意識した業務分担やチーム体制の構築を意識することで、職場の生産性向上、パフォーマンスの最適化へ寄与しています

今後の展望は

以下の理由が、
今後インパクト雇用が一層加速する可能性を示しています

1

日本の投資家は企業の社会的責任の履行状況に関心を持ち始めています。
→日本のESG投資額もまだ規模は小さいものの増加傾向にあります

2

社会への影響を貨幣価値に換算する手法の開発が進んでおり、それらの手法を採用している日本企業が出現しています（例：インパクト加重会計）

インパクト雇用の取り組み事例

グラミン日本：シングルマザーのデジタルスキル育成

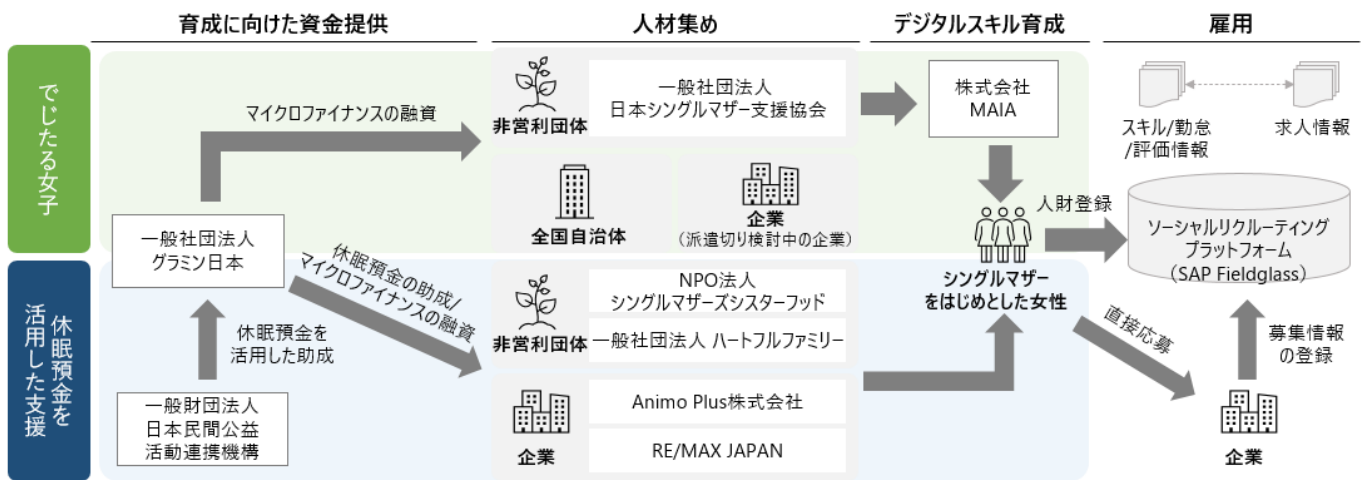
一般社団法人 グラミン日本（以下、グラミン日本）は、『『でじたる女子』プログラム』や就労マッチング・プラットフォームの運営等を通じて、シングルマザーをはじめとした女性のスキル育成や企業とのつながりを促進し、インパクトソーシング/ハイリングの機会を創出しています。

「でじたる女子」は、シングルマザー等の女性のITスキル向上を目的に、2021年に株式会社MAIA（以下、MAIA）との連携を通じて始動した育成プログラムです。2023年11月時点では7つの都県（福岡県、長野県、鳥取県、東京都、奈良県、愛媛県、沖縄県）で展開され、MAIAは女性のスキル育成、グラミン日本は学習費用の支援を行っています。その後の採用に際しては、企業への直接応募、または提携事業者であるSAPが運営するソーシャルリクルーティングプラットフォーム（SAP

Fieldglass）を通じて、求人情報と登録者情報のマッチングが行われています。

また、休眠預金資金を活用したシングルマザーの就労支援にも注力しています。グラミン日本は、休眠預金の指定活用団体である一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）から助成を受け、資金を4団体・企業（Animo Plus株式会社、NPO法人シングルマザーズシスターフッド、一般社団法人 ハートフルファミリー、RE/MAX JAPAN）に分配し、シングルマザー人材の募集・育成、雇用機会の創出に係る取り組みを支援しています。

グラミン日本のインパクト雇用機会創出の仕組み



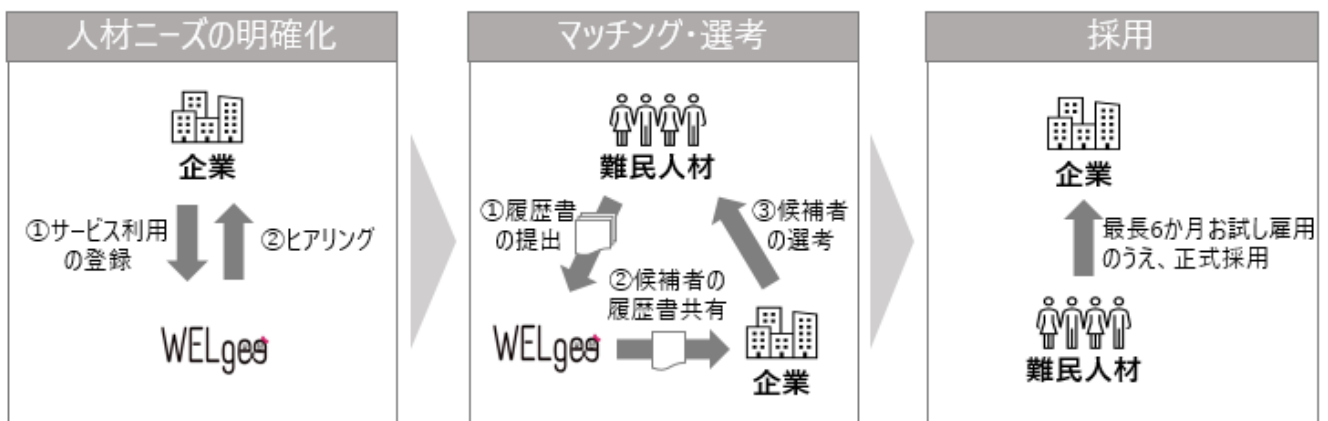
WELgee：難民人材の就労・定着における取り組み

特定非営利活動法人WELgee（以下、WELgee）は、国内における難民の就労機会創出と日本企業への価値創造の両方を目指す採用コーディネーションサービス「WELgee Talents」（※2023年9月13日以前は「JobCopass」としてサービスを展開）を2017年から展開しています。

WELgee Talentsは母国での紛争や迫害等で日本に逃れてきたアフリカ・中東・アジア出身の人材が、自らの強みやパッションを活かして、日本企業で活躍できるよう「採用・定着」に一貫して伴走する人材紹介サービスです。WELgee Talentsに登録した企業の事業概要や課題に基づいて人材ニーズを把握し、企業と新しいポジションをつくる形で、WELgeeが伴走する難民人材とのマッチングを行います。

2023年6月時点で、WELgee Talents（旧JobCopass）を通じたお試し雇用事例は7件あり、正式採用に至った事例は20件あります。実際に就職に至った対象者たちは多岐にわたる業種（プログラマー、品質管理、事業開発、マーケティング、人事、広報等）に従事しており、日本語能力が十分でない場合でも幅広い業務でパフォーマンスが発揮できることが立証されています。

WELgee Talentsサービス利用の流れ



発行

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

CSRユニット

〒100-8363 東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

E-Mail : socialimpact@tohmatu.co.jp

URL : <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/social-impact.html>

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー フォームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー フォームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のフォームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーフォームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーフォーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーフォームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>