日本総研
The Japan Research Institute, Limited

お問い合わせ
株式会社 日本総合研究所 広報部
電話: (03)6896-1601
メール: webmaster@jri.co.jp
東京都品川区東五反田 2 丁目 18 番 1 号
大崎フォレストビルディング 〒141-0022
https://www.jri.co.jp/

日本総研ニュースレター

2021年6月号 第155号

人的資本への投資も「科学」の時代に
～ビッグデータ・AI 活用 「成果を出す人材」を分析～ —— 2
リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 下野 雄介

経済・政策レポート —— 3
レポート
定期刊行物

トピックス —— 6
ニュースリリース

次世代の国づくり

Copyright (C) 2021 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

人的資本への投資も「科学」の時代に

～ビッグデータ・AI 活用 「成果を出す人材」を分析～

リサーチ･コンサルティング部門　シニアマネジャー　下野　雄介

「人的」資本への投資が評価される時代が迫る

産業革命を契機に生まれ、世界を覆いつくした「工業的」資本主義は、近年では情報や知識を重要な資本とする「情報」資本主義に変化したとも言われる。そして、深刻な労働力不足が予測される中で、今度は「人的」資本主義と呼ぶべきものが生まれようとしている。ここでは、人的資本への投資が経済成長にとって最大の源泉となる。

環境・社会・ガバナンスという 3 つの要素から投資先の中長期的な成長性やリスク耐性を重視した選定や評価を行う ESG 投資では、既にその傾向が表れつつある。例えば、ガバナンスの一環として「人的資本への投資が活発で、かつ収益率につながっている企業を評価する」動きが投資家の間で見られるようになっている。

例えば、2020 年 8 月には、SEC が人的資本の状況や投資およびその成果に関する情報開示を米国の上場企業等に義務付けることを公表した。前年の 2019 年には、人的資本マネジメントの国際規格 ISO 30414 が公表され、コンプライアンスと倫理、人事関連コスト、採用、離職、生産性、安全衛生、リーダーシップ、エンゲージメントなど幅広い定量・定性情報開示の基準が定められた。米国の情報開示基準も ISO 30414 に準拠する見通しと言われ、ドイツでも一部の企業が ISO 30414 に準拠した情報開示を開始した。

日本でも 2020 年 7 月に、人的資本主義時代における経営手法の概要をとりまとめた「人材版伊藤レポート」が経済産業省から公表された。そのなかで同省は、人材情報開示に関する積極的な情報発信や、情報開示のパイロットとしての「人材活躍度調査」の実施、コーポレートガバナンスの取り組み支援を推進するとしている。

今後は人的資本情報開示の機運は徐々に高まると考えられる。株式市場において「人的資本を中核に置き、積極的に投資し、効率的に回収する」企業が評価される時代はすぐそこまで来ていると言えるだろう。

科学的な人材マネジメントが投資回収率を持続的に向上

企業は、再現性のある人材マネジメントを行い、人的資本の投資収益率を「持続的に」向上させることが求められることになる。これまでのように、暗黙知的あるいはリアクティブではなく、人材を「科学的かつプロアクティブに」マネジメントする力が必要となる。

そうした中、加速度的に研究・実証が進んでいる人材マネジメント手法が「タレントマネジメント」だ。従来の人材マネジメントでは、形式知的なスキルや経歴などの情報に基づき、属人的、暗黙知的に採用・配置・育成を行っていた。一方、タレントマネジメントでは、それらのほか個々人の行動や考え方までを対象として膨大な情報を蓄積し、科学的に分析する。そうすることで、成果を出す人材要件を科学的に分析し、人材育成や採用・配置における再現性を確保している。厚生労働省の調査によれば、タレントマネジメントを導入した企業は 2012 年には 2%程度だったが、2017 年には 7.1%まで上昇するなど、取り組みは活発化が進む状況だ。

「タレントマネジメント」ではビッグデータや AI などを活用

タレントマネジメントは、ビッグデータの蓄積と AI などによる分析・マイニング技術の発達で、一気に「使えるもの」にまで進化した。最近では、勤怠や PC ログといった働き方情報のほか、スキル開発や評価の履歴、秘匿性上問題ない範囲に限定されるが社員間のコミュニケーション情報まで、多様かつ断片的な情報が蓄積できる。それらによって、人材の行動特性や考え方の分析が可能となり、人材の採用や職場環境の整備などに役立てるようにもなっている。

米国の人材開発ソフトウェアプロバイダーCornerstone OnDemand の調査（2016 年）によれば、タレントマネジメントを実践している企業のうち、74%が「売上高が 1%以上向上させるインパクトがあった」と回答した」とされる。さらに同調査では、離職率の低減や、要員不足による機会損失の解消、採用失敗の回避、生産性向上など、様々な側面から、タレントマネジメントが利益向上に貢献することが言及されている。

人の内面を扱う人的資本経営は、「実装から少なくとも 5～7 年」（ある大手電機メーカー幹部）という意見もあるなど、投資から効果が出るまで通常の案件よりも長期化する傾向がある。一方で、問題が表面化してから取り組んでは一層遅れを取るテーマでもあり、迅速な着手が望ましいのは言うまでもない。

下野 雄介（Yusuke Shimono）
大阪大学経済学部卒業。金融機関を経て日本総研に入社。民間企業を中心に仕事の可視化・効率化（BPR・職務定義）と人の自律性向上（エンゲージメント、ダイバーシティ等）に多数のコンサルティング実績。

Copyright (C) 2021 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

経済・政策レポート

(2021 年 5 月 1 日～2021 年 5 月 31 日)

レポートの全文は、原則的に全て日本総研ホームページ(https://www.jri.co.jp/)の“経済・政策レポート”内に掲載されています。

レポート

リサーチ・アイ

(ホームページ： 経済・政策レポート>リサーチ・アイ)

3 度目の緊急事態宣言、小売業でも雇用悪化の恐れ
―大型商業施設への協力金に課題―

(調査部　マクロ経済研究センター　研究員　小澤智彦／2021 年 5 月 11 日)

3 度目の緊急事態宣言は 5 月末までの延長が決定。今回は大型商業施設へ休業を要請も、飲食業とは協力金支給による減収カバー率に大きな差。小売業の就業者数が再び下振れる可能性に要警戒。協力金の金額設定の見直しも含め、雇用に配慮した措置を講じる必要。

世界の失業率がコロナ前まで低下するのは 2020 年代後半

(調査部　マクロ経済研究センター所長　石川智久／2021 年 5 月 19 日)

新型コロナによって世界の雇用環境は急激に悪化。2020 年の世界の失業率は 6.5%と 21 世紀で最悪の水準。過去の傾向からは 2025 年頃にはコロナ前の水準近辺まで低下すると試算可能。もっとも、業種別格差やワクチン普及格差等からこの試算よりも遅れるリスクも。

2021～2022 年度改訂見通し
―景気の持ち直しが明確化するのは秋以降―

(調査部　マクロ経済研究センター　副主任研究員　村瀬拓人／2021 年 5 月 19 日)

日本経済の先行きを展望すると、海外経済の回復を受け輸出や設備投資は堅調に推移するものの、ワクチンの普及が遅れるなか、当面は個人消費の低迷が回復の重石に。景気の持ち直しが明確化するのは、高齢者を中心にワクチンの普及が進む秋以降となる見通し。

リサーチ・フォーカス

(ホームページ： 経済・政策レポート>リサーチ・フォーカス)

サステナブル投資の定着に向けたテクノロジーの活用可能性
～サステナブル投資の課題を解決する「サステナテック」～

(調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　野村拓也／2021 年 5 月 11 日)

近年運用残高が大幅に増加しているサステナブル投資には、数多くの課題が存在する。一方で欧米では、テクノロジーを活用してそうした課題を解決するサービス「サステナテック」が勃興している。日本でも、同様のサービスの活用が求められる。

失われる「集積の経済」、生産性の低下に
―対面型サービス業に悪影響、潜在成長率を 0.1～0.4%pt 押し下げ―

(調査部　マクロ経済研究センター　上席主任研究員　西岡慎一／2021 年 5 月 12 日)

コロナ禍の外出人口の減少で、「集積の経済」が低下。大都市を中心に対面型サービス業の生産性を引き下げており、経済全体の潜在成長率を 0.1～0.4%pt 低下させるインパクト。コロナ後も人口減少で同様の傾向が継続。中核都市への人口集積が必須。

感染爆発に見舞われるインド経済の先行きをどうみるか

(調査部　マクロ経済研究センター　副主任研究員　熊谷章太郎／2021 年 5 月 18 日)

新型コロナの感染爆発により、インド経済は足元で急速に悪化している。ただし、感染状況は今後沈静化に向かうと予測されており、現時点では景気の悪化は一時的なものにとどまり、年後半に回復軌道に復帰すると見込まれる。

ワクチンパスポートで経済再始動を急ぐ海外諸国
―わが国も導入に向けた検討・準備が必要―

(調査部　主任研究員　高坂晶子／2021 年 5 月 18 日)

新型コロナウイルス感染症ワクチンの接種履歴等をデジタル証明化し、移動・外出規制の緩和に役立てる海外諸国の動きを紹介。コロナで停滞した経済の再始動を図るため、わが国も導入に向けて早急な検討・準備が必要。

Copyright (C) 2021 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

関西女性の就業促進と活躍に向けて
―家庭と仕事の両立を実現できる就業体制の整備を―

（調査部　関西経済研究センター　主任研究員　若林厚仁／リサーチ・コンサルティング部門　シニアマネジャー　下野雄介／2021 年 5 月 19 日）

関西では子育て期の既婚女性の就業率が低い。この背景として、通勤時間の長さなど、家庭と子育ての両立が難しい要因が関西に多いことが指摘可能。多様な勤務形態制度や職務内容・役割に基づいた評価制度など、女性が継続的に働ける制度の整備が求められる。

金融政策の正常化を慎重に探る米 FRB
―労働市場のスラックの早期枯渇などによるインフレ高進がリスク―

（調査部　マクロ経済研究センター　副主任研究員　井上肇／2021 年 5 月 27 日）

米国では、足許で雇用の回復ペースが鈍化する一方、インフレが加速したことで、FRB の金融政策の正常化を巡る不透明感が高まっている。本稿では、米国における雇用とインフレの先行きを考察し、今後の金融政策運営について検討する。

コロナ後の景気回復、人手不足が制約
―サービス業の人員復元は困難、成長率を１％押し下げ―

（調査部　マクロ経済研究センター　上席主任研究員　西岡慎一／2021 年 5 月 28 日）

コロナ後の人手不足が景気回復を抑制。試算によれば、近年、企業は人手不足への対応として、人員確保に向けた賃上げには消極的で、生産を抑制する傾向。仮に、前回の回復局面並みに雇用が不足すると、経済成長率は 1%下押しされる計算。

リサーチ・レポート
（ホームページ：　経済・政策レポート＞リサーチ・レポート）

融合する金融と非金融
今後の課題とソリューションとしてのテクノロジー
～Embedded Finance の台頭を受けて～

（調査部　金融リサーチセンター　副主任研究員　谷口栄治／先端技術ラボ　リサーチャー　間瀬英之／先端技術ラボ　リサーチャー　西下慧／2021 年 5 月 11 日）

「金融」と「非金融」の融合が進むなか、シームレスに金融サービスを提供する Embedded Finance（埋込型金融）が台頭。こうしたトレンドの下、メリットを極大化し、課題を克服するために積極的なテクノロジーの活用等が重要に。

過剰流動性下で高まるシャドーバンキングセクターでの金融リスク
～金融リスクにも配慮したマクロ金融・経済政策を～

（調査部　金融リサーチセンター　副主任研究員　谷口栄治／2021 年 5 月 19 日）

流動性相場の様相を呈するなか、金融市場の過熱感や歪みを示唆する事例が発生。金融当局がこうしたリスクを十分に把握できておらず、対応が後追いになっていることは懸念点。中長期的な金融リスクの火種にならないよう金融政策を適切に修正していくことが期待される。

気候関連リスクの把握に向けた金融当局の動きと今後の課題
―欧州の中央銀行によるストレステストを中心に―

（調査部　金融リサーチセンター　副主任研究員　大嶋秀雄／2021 年 5 月 19 日）

多くの国が脱炭素移行に向けて動き出しているが、気候変動や脱炭素移行に係る気候関連リスクは、シナリオの不確実性やデータ制約、分析手法の未確立など様々な課題から十分把握できていない。金融当局は警戒を強めており、欧州中心にストレステスト等によるリスク分析に着手。

ビューポイント
（ホームページ：　経済・政策レポート＞ビューポイント）

米中新冷戦にどう向き合うか
―製品競争力の強化とアメリカでの需要獲得を―

（理事　牧田健／2021 年 5 月 25 日）

新冷戦下でも、当面米中の対立が抜き差しならない状況までエスカレートする公算は小。もっとも、覇権争いの様相を呈するなか、わが国は、不測の事態に備え、①対中国での製品・サービスの競争力強化、②アメリカでの需要掘り起こし、③内需底上げが不可欠。

Copyright (C) 2021 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

JRI レビュー
(ホームページ： 経済・政策レポート＞JRI レビュー)

本格的なデジタル社会の実現に向けたデジタル・リテラシーとは

（調査部　上席主任研究員　岩崎薫里）

わが国でデジタル化が遅れている一因として、使い手のデジタル・リテラシーの不足が挙げられる。個人および社会全体が豊かさを享受できるデジタル社会を実現するには、すべての国民が一定レベルのデジタル・リテラシーを具備する必要がある。

平成の市町村合併の検証を試みる
―市町村の能力強化・効率化は実現されたのか―

（調査部　副主任研究員　立岡健二郎）

今後人口減少・高齢化が進むなか、市町村合併は重要な政策手段の１つ。もっとも、平成の大合併については、評価が分かれ、国による検証も不十分。そこで、行財政基盤の強化、行政の効率化という観点から、その効果を検証した。

コロナ禍の雇用・所得環境
―女性に偏る悪影響とその背景―

（調査部　研究員　井上恵理菜）

コロナ禍で女性の雇用・所得環境は男性に比べて大幅に悪化した。背景には、女性の非正規・対人サービス業での不安定な雇用や家庭内無償労働の女性への偏りの問題がある。本稿は、そうした構造問題への解決策を示す。

RIM 環太平洋ビジネス情報 ＜Vol.21 No.81＞
(ホームページ： 経済・政策レポート＞RIM 環太平洋ビジネス情報)

サプライチェーンの脱「中国依存」はどこまで進んだか
―米中対立と新型コロナウイルス感染拡大のインパクト―

（調査部　上席主任研究員　三浦有史）

米トランプ前政権による関税率引き上げと新型コロナウイルスの蔓延によって、脱「中国依存」はどの程度進んだのか。中国の生産・輸出機能を代替している国はどこか。2020 年の米輸入統計から検証する。

気候変動問題とグリーン・ファイナンスを取り巻く論点
―求められるグリーン・リカバリーの実現―

（調査部　主任研究員　清水聡）

本稿では、気候変動問題、グリーン・ファイナンス、ESG 投資の概要を述べた上で、これらに関する多様な論点、すなわち、環境リスク、情報開示、タクソノミー、カーボン・プライシング、グリーン・リカバリーなどについて考察した。

ASEAN 諸国におけるフィンテックの進展状況
―促進要因となるパンデミック対応とデジタル金融包摂政策―

（調査部　主任研究員　清水聡）

本稿では、ASEAN 諸国のデジタル化やフィンテックの進展をパンデミックが加速していることを指摘するとともに、重要な政策課題である消費者・中小企業の金融包摂を促進する ASEAN6 カ国のモバイル決済や P2P 融資の動向を国別に述べた。

企業活動のグローバル化で変化する韓国の対日貿易
―日本の比重が低下する一方、求心力が働く半導体―

（調査部　上席主任研究員　向山英彦）

本稿の目的は、韓国の対外経済関係の変化を辿りながら、企業活動のグローバル化に伴いサプライチェーンが日韓の枠を超えている一方、半導体分野では韓国に強い求心力が働いていることを明らかにすることである。

コロナ禍後も続くタイ経済・政治の苦境

（調査部　マクロ経済研究センター　副主任研究員　熊谷章太郎）

コロナ禍で深刻化した家計債務問題、デフレ問題、少子化問題、経済格差問題などを踏まえると、コロナ禍が収束した後もタイの経済・政治の先行きは楽観できない。

国際戦略研究所 研究員レポート
(ホームページ： 国際戦略研究所 田中均「考」＞研究員レポート)

【中国情勢月報】“中国の特色ある”多国間主義

（国際戦略研究所　副理事長　高橋邦夫／2021 年 5 月 28 日）

中国の言う「多国間主義」には、中国が主導し、運営の資金面も中国が中心的に負担する「地域的な多国間メカニズム」が含まれる。最近見られたこの「メカニズム」を作る動きに焦点を当て、その特徴、課題について分析する。

Copyright (C) 2021 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

定期刊行物

日本経済展望 〈2021 年 5 月〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞日本経済展望)

米国経済展望 〈2021 年 5 月〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞米国経済展望)

欧州経済展望 〈2021 年 5 月〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞欧州経済展望)

中国経済展望 〈2021 年 6 月〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞中国経済展望)

為替相場展望 〈2021 年 5 月〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞為替相場展望)

原油市場展望 〈2021 年 5 月〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞原油市場展望)

最近の経済指標(国内) 〈毎週月曜日〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞最近の経済指標(国内))

アジア・マンスリー 〈2021 年 6 月〉
(ホームページ: 経済・政策レポート＞アジア・マンスリー)

トピックス

ニュースリリース

東京大学「量子ソフトウェア」寄付講座の設置について
(先端技術ラボ／2021 年 5 月 24 日)

量子コンピュータによる新しい量子機械学習手法の研究や量子アプリケーションの開発を目的に、2021 年 6 月からの 3 年間、9 者による「量子ソフトウェア」寄付講座を東京大学大学院理学系研究科に設置します。量子コンピュータと情報圧縮に役立つテンソルネットワークや情報抽出を行うサンプリング手法などの組み合わせによる新しい量子機械学習手法や量子アプリケーションの開発、大規模シミュレーションによる量子コンピュータの背後に潜む物理の理解、最先端知見の獲得を通じ、社会実装における課題の解決や量子ネイティブな専門人材育成を図ります。2021 年度は試行的な位置づけとしての活動を予定しています。

教職員向け研修への「SAKI アカデミアプログラム」無償版提供開始について
～大学生向けも継続 若年層におけるサステナビリティ人材の育成に一層貢献～
(創発戦略センター スペシャリスト 渡辺珠子／2021 年 5 月 26 日)

サステナビリティ人材の育成を目的として、大学等アカデミアを対象に無償で提供している SAKI アカデミアプログラムについて、2021 年度はより若い世代の育成にも貢献するため、高等学校等の教職員向け研修としての提供も開始します。この教職員向け研修は、大学生ほどには産業や職業を理解していない高校生等向けに設計されています。事例にはアパレルや食品ロス、プラスチックごみなど誰もが当事者意識を持ちやすい問題を選定し、サステナビリティに関する産業界の動向と個人の関心を紐づけしやすくしました。また、生徒間のディスカッションのファシリテーションでの留意点の解説や生徒の理解度評価の観点も提示します。

Copyright (C) 2021 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.