

「ポストコロナ」時代における テレワークの在り方検討タスクフォース

ゴールドマン・サックス証券株式会社
取締役Co-CAO 社長室長兼人事部長
上田彰子

令和3年5月

目 次

- I. ゴールドマン・サックス・グループの概要
- II. ゴールドマン・サックス・グループのテレワークとBCPの概要
- III. 機関投資家の投資動向と企業の取り組み

I. ゴールドマン・サックス・グループの概要

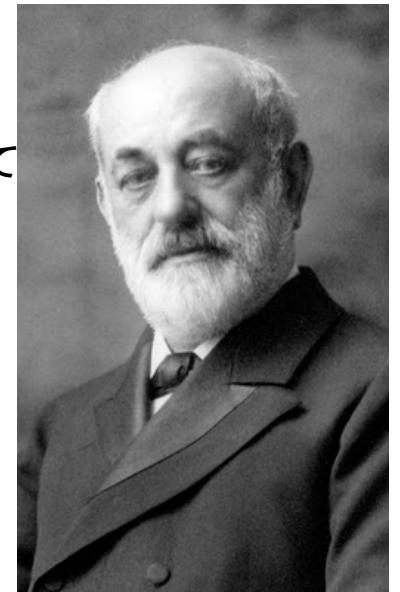
ゴールドマン・サックス・グループとは

- ザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インクは、投資銀行業務、証券業務および投資運用業務を中心に、企業、金融機関、政府機関、個人など多岐にわたるお客様を対象に幅広い金融サービスを提供している世界有数の金融機関
- 東京オフィスはロンドンに次いで、1974年(昭和49年)に開設された2番目の海外拠点で、2019年で45周年を迎えた



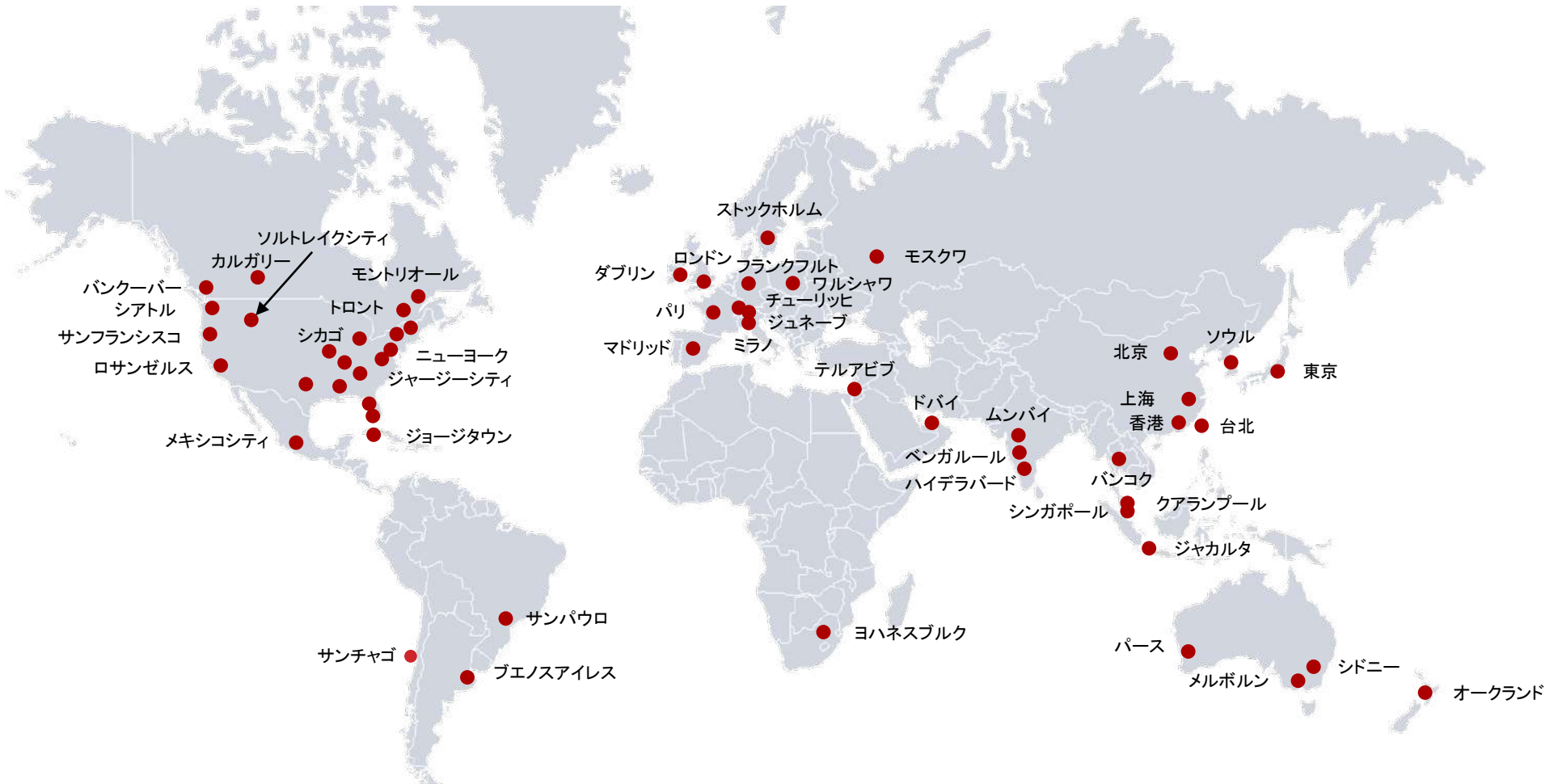
ニューヨーク本社ビル

- 1869年(明治2年)にマーカス・ゴールドマンにより投資銀行として設立
- 1999年、ザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インクとしてニューヨーク証券取引所に上場
- 2008年に銀行持株会社へ、翌2009年に金融持株会社に移行
- 日本には1974年に拠点開設。ゴールドマン・サックス証券株式会社、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社などを通じて幅広い金融サービスを日本のお客様に提供



マーカス・ゴールドマン

- ニューヨークに本拠を置き、アジア太平洋、アメリカ、ヨーロッパの世界主要都市に支店、駐在員事務所を展開
- 1970年のロンドン支店開設以来、各国拠点との連携によりグローバルなサービスを提供



II. ゴールドマン・サックス・グループのテレワークとBCPの概要

- 新型コロナウイルス拡大以前からテレワークはBCPの最重要要素の一つであり大前提
- BCPの目的は、お客様へのサービスを継続し、その資産を保護できる態勢を確保すること
- 災害発生時にも業務遂行を優先事項とすることはグローバル金融機関にとっての責務
- 一人一人のニーズに応じたデバイス、ツールを社員に提供

テレワーク




- テレワークはBCPプランにおける重要な要素の一つ
 - 自宅や外出先でも業務が遂行できるシステム環境を提供
- テレワークを可能にするツールの一例
 - シンククライアント型PC
 - バーチャルカンファレンスアプリ
 - トレーダー向けのデバイス・ツールセット
- 実際にテレワークが可能かどうかを確認するため、定期的にテストを実施
- 最適なテクノロジーの導入を常に検討

(ご参考)
ポリシー

- 「危機管理」
 - 業務に支障が発生した際にとる連絡の手順と対応要領、社員が業務障害に備えるために必要となるツール、研修、演習
- 「業務継続要件」
 - 業務障害発生時におけるお客様の資産保護と当グループの業務を継続する態勢の確保
- 「テクノロジー・レジリエンス」
 - ネットワーク、アプリケーション、マーケットデータ、そのほか継続的な重要業務処理のためのシステムなど、当グループの中核インフラの目標復旧時間(RTO)の設定
- 「業務復旧ソリューション」
 - 業務を支える主要な職場が稼働していない場合や接近困難な場合でも、早急に業務を復旧させるための態勢整備
- 「アシュアランス」
 - 業務継続対策の有効性を定期的に検証し、実際の業務中断時に復旧要件を満たせるか否かの実証を定期的に検証
- 「プロセス改善及び継続的評価」
 - ビジネス・レジリエンスに影響を及ぼす内部的・外部的変化を考慮し、想定される業務障害への準備状況を様々な観点から評価するストレスチェックの定期的な実施

新型コロナウイルス拡大時の社員への対応

- テレワークが必要不可欠な状況下ではツールの導入だけでは不十分
- 社員の健康維持に加え、チームや部門、ひいては会社全体でのコミュニケーションの維持・促進を全社的に推進

テクノロジーレスポンス		<ul style="list-style-type: none"> ■ カンファレンス、ミーティングアプリの全社的導入 ■ スマホアプリで会社の電話を発受信 ■ 各国、各地域のネットワークキャパシティの増強 ■ モニター等必要なデバイスの提供
ウェルネスプログラム		<ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルスに関する情報のメール配信、イントラネットの専用ページでの情報共有 ■ 専門家による新型コロナウイルス説明会 ■ 新型コロナウイルスに関するポッドキャストの継続的な配信 ■ 出勤時毎に体温測定ならびにオンラインの健康調査実施 ■ オンラインのフィットネスやマインドフルネスセッションの提供 ■ ストレスマネジメントに関する講演・座談会の企画 ■ ストレス軽減方法を伝授するアプリの導入 ■ 産業医、カウンセラー、人事部等による面談 ■ 休暇取得を促すため、国内各地のステイケーションの案内 (Go-Toキャンペーン時)
コミュニケーションの維持		<ul style="list-style-type: none"> ■ トップマネジメントから社員への定期的なメッセージ配信 ■ コミュニケーション、チームワーク、チームビルディングに関する情報提供 ■ 新入社員には細やかなフォローアップ ■ チーム毎にミーティングアプリを活用した部会実施 ■ 世代別・職種別のカジュアル座談会、バーチャル懇親会実施

III. 機関投資家の投資動向と企業の取り組み

持続可能な経済成長を目指すには

企業価値向上とテレワークの関係性

テレワークを通じて企業は多様な側面から長期的な価値を生み出す



企業価値向上とテレワークの関係性

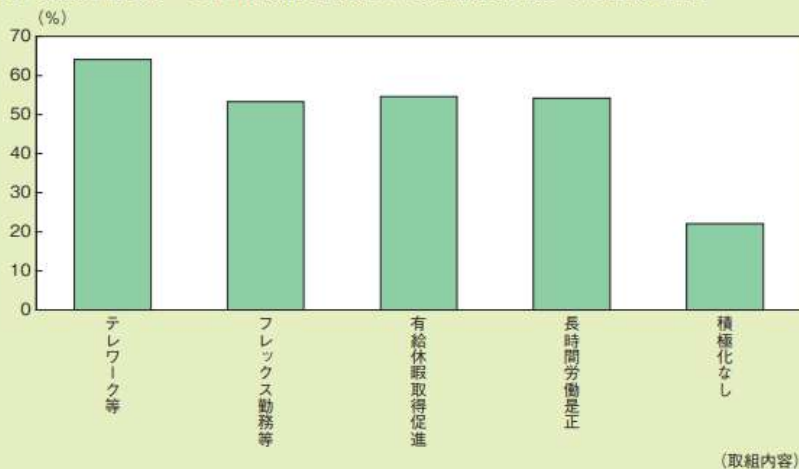
① 企業生産性の向上

テレワークの拡大は結果的に企業の生産性を向上させ、財務面で企業価値を高める

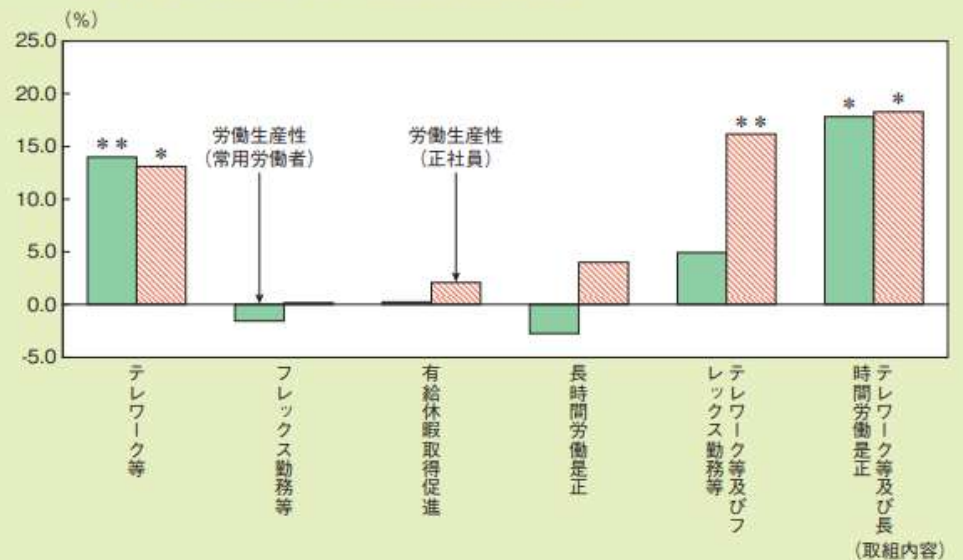
- フレキシブルな働き方を取り入れることで優秀な人材の確保と流出の阻止が可能
- 従業員のライフイベントに対応した働き方で離職率を抑制
- 従業員の異動、出張、消耗品等につわるコスト削減
- 事業継続性の向上
- 結果を評価する考え方へのシフト
 - 長時間労働を重視する文化から脱却

労働時間の削減や労働生産性の上昇効果が見込まれる

(1) 柔軟な働き方・WLBの取組内容別にみた労働時間が減少した企業の割合



(2) 柔軟な働き方・WLBの取組が生産性に与える効果
(2012年度～16年度における生産性伸び率の差)



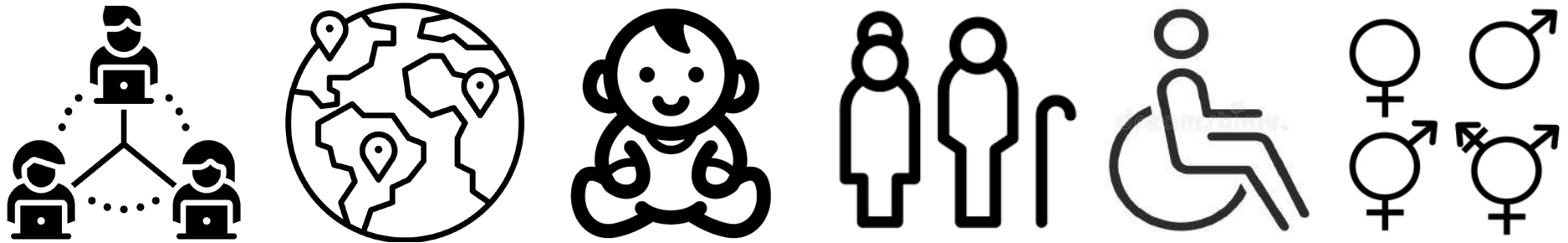
- (備考)
1. 内閣府 (2018) 「働き方・教育訓練等に関する企業の意識調査」により作成。
 2. **, *印はそれぞれ5%, 10%水準で有意であることを示す。
 3. 労働生産性 (常用労働者) とは、付加価値額を常用労働者数で除した値。
労働生産性 (正社員) とは、付加価値額を正社員数で除した値。
推定結果の詳細は付注2-5を参照。
 4. 「わからない・不明」や「わからない」を除いて集計している。

企業価値向上とテレワークの関係性

②ダイバーシティの推進

ダイバーシティの推進は、優秀な人材確保と離職率低下につながる

- 多くの優秀な人材(特に女性)はキャリアを築くにあたり柔軟な働き方を必要としている
- 病気療養、育児や介護など個人・家庭の事情から仕事をあきらめざるを得ない人材の離職を食い止められる
- 男性もテレワークを活用することで、家事や育児の分担が促進される
- 障がい者やLGBTQ+などの従業員に対しても安心感を提供できる

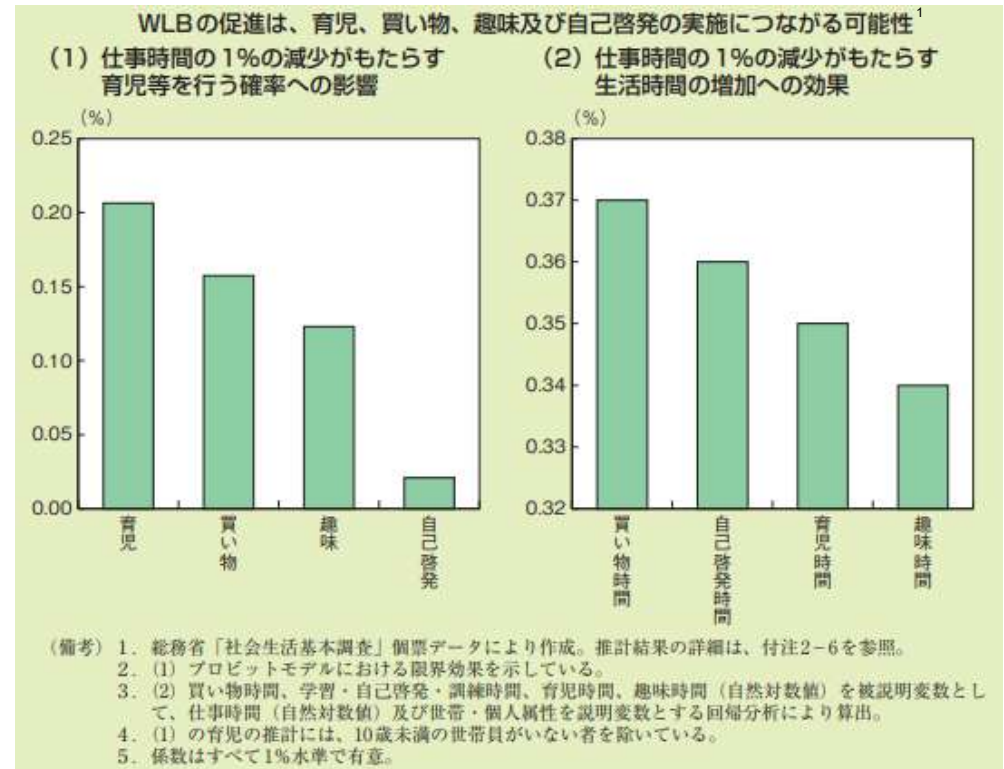


企業価値向上とテレワークの関係性

③従業員の幸福度の向上

従業員の仕事に対する幸福度が向上すれば必然的に業務の遂行もスムーズになり、企業価値向上へつながる好循環が生まれる

- 通勤時間が減ることにより健康的でゆとりある生活を促す
 - 通勤時間と幸福度は反比例している
- 従業員のワークライフバランスが向上する
- 求職者の30%(特に女性)は働き方に対するフレキシビリティを重視²
- 通勤時間が減ることにより自己啓発時間が増える

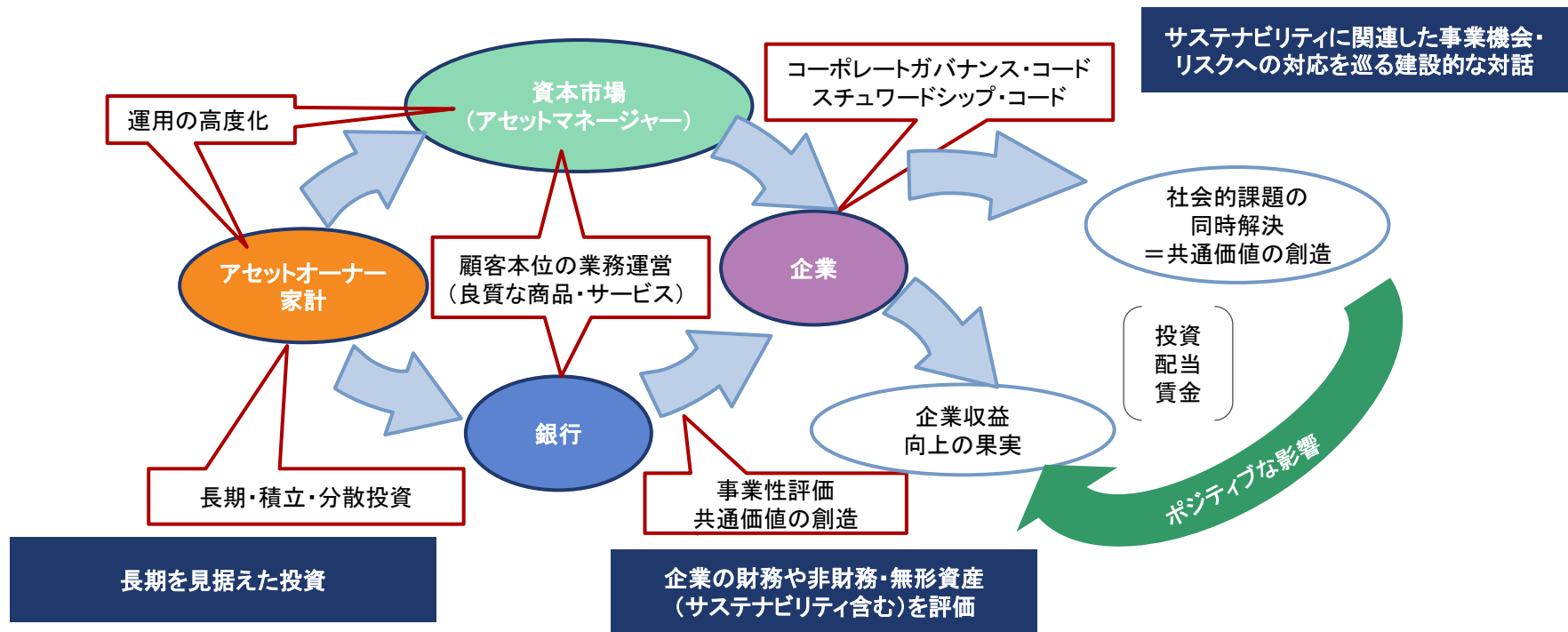


1. 経済財政政策担当大臣報告、「—「白書」: 今、Society 5.0の経済へ—」、2018年8月、p.195、<https://www5.cao.go.jp/j/wp/wp-je18/>

2. Corporate Voices for Working Families, “Business Impacts of Flexibility: An Imperative for Expansion”, 2005年11月、p.11、<https://www.wfd.com/PDFS/Business%20Impacts%20of%20Flexibility.pdf>

取り組みの変化がもたらす好循環

企業と機関投資家がコーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコードを順守し好循環なサイクルをすることにより持続可能な経済を作り出す



- スチュワードシップコードとは
 - 機関投資家側の原則であり、投資家が投資をする際に投資先企業の非財務指標に関するリスクと機会を考慮することを推奨
- コーポレートガバナンスコードとは
 - 企業が採用する企業活動における原則であり、企業の非財務指標に関する情報を公開することを推奨

取り組みの変化

持続的な企業価値向上を生み出すためのシフト

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



GPIFのESG投資への取り組みと企業の対応

採用 ESG 指数一覧¹

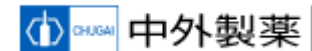


4指数を含む6つの ESG 投資指数の構成銘柄に選定²



GPIFが採用したESG 指標全ての構成銘柄に選定！
環境・社会・企業統治への取り組みが高く評価³

すべての革新は患者さんのために



GPIFが採用したすべての ESG 投資指数の構成銘柄に継続選定⁴

1. 年金積立金管理運用独立行政法人、「ESG投資GPIFへのESG投資への取り組み」、<https://www.gpif.go.jp/investment/esg/#c>
 2. 日本製紙株式会社、「GPIF採用4指数を含む6つのESG投資指数の構成銘柄に選定」、2020年7月7日、<https://www.nipponpapergroup.com/news/year/2020/news200707004716.html>
 3. ユニ・チャーム、「GPIFが採用したESG指標全ての構成銘柄に選定」、2020年1月28日、https://www.unicharm.co.jp/ja/company/news/2020/1213357_13534.html
 4. 中外製薬株式会社、「GPIFが採用したすべてのESG投資指数の構成銘柄に継続選定」、2020年8月5日、https://www.chugai-pharm.co.jp/news/detail/20200805150000_1008.html

DX銘柄とDX注目名柄の株価パフォーマンス

- 経済産業省と日本取引所が剪定した、デジタル技術を前提として、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「デジタルトランスフォーメーション(DX)」に取り組む企業の株価パフォーマンス
- DXに取り組む企業姿勢を評価されている企業の株価パフォーマンスは新型コロナウイルス拡大以降堅調に推移



1. DX名柄リストご参照 (<https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200825001/20200825001.html>)
2. DX銘柄の選定方法: 各社におけるDXの取組実態を評価するため、経済産業省において、東京証券取引所の国内上場会社に対して実施した「デジタルトランスフォーメーション調査2020」の回答内容から、6つの項目と財務指標についてスコアリングした後に、評価委員会の最終選考を経て選定
3. DX銘柄の選定項目: I. ビジョン・ビジネスモデル、II. 戦略、II-①. 組織・制度等、II-②. デジタル技術の活用・情報システム、III. 成果と重要な成果指標の共有、IV. ガバナンス
4. 選考基準: アンケート調査回答・ROEのスコアが一定基準以上であること、評価委員会による取組評価が一定基準以上であること、重大な法令違反等がないこと