

【Factに迫る！】『ガバナンス』について

前回、『マーケティング思考』について紹介いたしました。
今回も、読者の反響から、『ガバナンス』について紹介します。

今回、『ガバナンス』について、「コーポレートガバナンス・コード2026年改訂」と「国家公務員スキル一覧」を紹介いたします。

①-1『コーポレートガバナンス・コード改訂』

『コーポレートガバナンス・コード改訂』（下図）

コーポレートガバナンス・コード

・ 2026年改訂

経営資源の配分

成長投資に向けた取組の重要性を強調

取締役会の 機能強化

独立社外取締役の果たすべき役割・責務、質・数の確保、独立性確保の重要性を強調

有価証券報告書の 定時株主総会前開示

有価証券報告書を株主総会前に提出すること

ステークホルダー との適切な協働

人的資本への投資や適切な分配、取引先との公正・適正な取引

コーポレートガバナンスについては既寄稿『価値創造経営』（2022.11.01）等にて触れてきましたが、この7月コーポレートガバナンス・コードが改訂されましたので紹介します。

今回の改訂のポイントは中長期の企業価値向上に重点をおいた点になります。（改訂は5年ぶり）

大きく4つのカテゴリーに分類すると

経営資源の配分：成長投資に向けた取組の重要性を強調、つまり持っている資源を優先順位（プライオリティ）をつけアロケーションしていくことです。

取締役会の機能強化：独立社外取締役の果たすべき役割・責務、質・数の確保、独立性確保の重要性を強調しています。

有価証券報告書の定時株主総会前開示：有価証券報告書を株主総会前に提出すること（総会開催日の3週間前までに提出されるのが望ましい）

ステークホルダーとの適切な協働：人的資本への投資や適切な分配、取引先との公正・適正な取引を促しています。

（図）著者作図
引用：金融庁 報道発表資料（筆者抜粋）

①-2『コーポレートガバナンス・コード改訂』

この「**人的資本への投資**」については、既寄稿『魅せる化』（2026.05.01）で示した人的資本可視化指針改訂（2026年3月）にも大きく関連しています。

この人的資本可視化指針の流れは、投資家・株主のみならず、多くのステークホルダーに自社をアピールする資料となり、「見える化」から「魅せる化」への進化の兆しとなっていくことを後押ししています。

すなわち、今回のコーポレートガバナンス・コード改訂の一つの大きな理由は、人的資本への投資が企業価値向上に資することがわかってきたからです。

最近の研究でも「人への投資」が株価向上に貢献すること示されています。

このことは、まさに、「人への投資」を怠る企業は市場から淘汰されていくことを示しています。

我々ビジネスパーソンも「自分への投資」を継続していくことが、自身のライフサイクルマネジメントにとっても大切であるといえるのではないのでしょうか。

②-1『国家公務員スキル一覧』

『国家公務員スキル一覧』（下図）

国会公務員スキル一覧

国家公務員スキル一覧(2026年6月)

	業務スキル (実務を遂行するための基礎的・ 具体的なスキル)	対人スキル (他人と関わりチームで働いていくためのスキル)	概念化スキル (組織が直面する課題に対して解決策や 戦略を考えるスキル)
スキルセット カテゴリー	各組織・各分野・各業務ごとに求められるスキル 社会人汎用スキル 1読字力 2デジタルリテラシー 3データマネジメント 4タイムマネジメント 5ヘルスリテラシー 業務スキル 9資料作成力 10資料管理能力 11マルチタスク 12情報収集・活用能力 社会人基礎スキル 6読解力 7文章力 8コミュニケーション力 業務基礎スキル 13機密保持意識 14法令・制度理解 15組織プロセス理解 16法・予算プロセス理解 17統計力	対人関係中級スキル 18ステークホルダーマネジメント力 19ファシリテーション力 20市民・アカデミア連携 21対外発信力 22合意形成力 マネジメント中級スキル 27チームング力 28多様性マネジメント 29アンコンシャスバイアスマネジメント 30インフルエンススキル 31リーダーシップ 対人関係基礎スキル 23相互尊重性 24ネットワーク形成力 25プレゼンテーション力 26交渉力 マネジメント基礎スキル 32傾聴力 33モチベーション促進力 34コーチング力 35成長促進 36フィードバック力	公共価値創出スキル 37アカウンタビリティ 38ユーザー視点 39洞察力 40国際的視野 41政策設計 42法・予算プロセスマネジメント 43組織プロセスマネジメント 将来構築スキル 49将来予測力 50多角的視点 51俯瞰視点 52長期的構想力 53ナラティブ力 課題解決スキル 44状況把握力 45論理的思考力 46課題発見・設定力 47調査設計・実行力 48有事対応力 実行管理スキル 54プロジェクト管理力 55リソースマネジメント力 56リスクマネジメント力 57意思決定力
マインドセット カテゴリー	変化の時代に求められるマインドセット A 学び続ける姿勢 B アジリティ C AIデジタル活用志向 D レジリエンス E イノベーション創出 F 感情的知性 G エンゲージメント醸成 H 社会的包摂性 I キャリア形成意識 普遍的に求められるマインドセット ① 責任感 ② 誠実さ ③ 探究心 ④ 向上心 ⑤ 使命感 ⑥ チャレンジ精神 ⑦ 胆力 ⑧ 謙虚さ ⑨ 緻密性 ⑩ 正確性 ⑪ 柔軟性 ⑫ 主体性 ⑬ 法令遵守・コンプライアンス志向 ⑭ 公平性 ⑮ 公共性 ⑯ 変革志向 ⑰ 育成精神 ⑱ 国家公務員行動規範		

人事院は、国家公務員に必要な能力や技能を整理した「国家公務員スキル一覧」を初めて作成しました。「論理的思考力」などの57スキル（スキルセットカテゴリー）と「学び続ける姿勢」などの27マインドセット（マインドセットカテゴリー）を明記しています。

（図）著者作図

引用：人事院 国家公務員スキル一覧、
読売新聞2026年7月7日4面より

②-2『国家公務員スキル一覧』

内閣人事局の調査では、数年以内に離職する意向を示した国家公務員の37%が「能力・スキルを蓄積できている実感がない」と回答した。職員から「どのような能力が身に付くかわからにくい」との不満の声もあり、職員へのアンケートや有識者の意見も踏まえて作成した。としています。

（引用：読売新聞2026年7月7日4面）

また、AI時代の国家公務員人材のあり方を考える有識者会議をこの8月に設置する方向になっています。

このことは、既寄稿『魅せる化』（2026.05.01）等々で示したように、批判的思考力（クリティカルシンキング）等の自身のスキルを「見える化」「魅せる化」することが大切なことがわかります。

ここで前々寄稿『ポジティブ思考』の読者の反響を紹介いたします。

自身の業務が社会貢献につながっていることがわかりモチベーションが上がったとのこと。

また、「好きなこと」「得意なこと」「期待されること」に没頭できることはライフワークにもつながり、自身のウェルビーイングに寄与します。との有難いコメントを頂いています。

まさに著者も、現在の寄付関連の業務において「好きなこと」「得意なこと」「他者のためになること」の中心軸は、よりライフワークに近づきウェルビーイングに寄与していると実感しています。

我々ビジネスパーソンは、自身の「スキル」を整理し、「ガバナンス（統治）」し「見える化」「魅せる化」することで、自身のウェルビーイングな未来を描ける可能性が高まります。

VUCA時代のエクセレントビジネスパーソンは、「**ガバナンス**」を意識することで、いつまでも変化できる自分自身をマネジメントし、エキサイティングに、「ありたい姿」である未来の価値を創造し、自分らしい「ウェルビーイング」に近づける可能性が高まります。

医薬品・医療機器企業はこれから、「コーポレートガバナンス・コード」を強化し、人的資本へ投資することで、自社を「トランスフォーメーション」し、持続可能（SDGs）な国民皆保険を含めた社会保険制度維持に貢献していくべきと考えます。

2026年8月

文責：日本ジェネリック製薬協会 広報委員会コミュニケーション広報戦略部会

(参考情報)

○『マーケティング思考』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/2600803.html>

○『ボジティブ思考』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/260701.html>

○『心理的柔軟性』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/260601.html>

○『魅せる化』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/260501.html>

○『レジリエンスを高める』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/260413.html>

○『IKIGAI：生きがい』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/260302.html>

○『非認知能力を伸ばす』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/260202.html>

○『結晶性知能』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/251223.html>

○『オーセンティックリーダーシップ』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250901.html>

○『価値創造思考（イノベーション思考）まとめ』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250801.html>

○『価値創造思考（イノベーション思考）パート3』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250701.html>

○『価値創造思考（イノベーション思考）パート2』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250606.html>

○『価値創造思考（イノベーション思考）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250501.html>

○『イノベーション・プラットフォーム』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250401.html>

○『働きがい』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250303.html>

○『心理的安全性』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250203.html>

○『社会的インパクト』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/250106.html>

○『マネジメント現在・過去・未来（パート3）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/241202.html>

○『マネジメント現在・過去・未来（パート2）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/241101.html>

○『マネジメント現在・過去・未来』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/241001.html>

○『金融リテラシー』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240902.html>

○『マーケティング・イノベーション』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240801.html>

○『人材バランスシート』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240701.html>

○『キャリアオーナーシップ』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240601.html>

○『レジリエンス』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240501.html>

○『非認知能力』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240401.html>

○『ファイナンシャル・ウェルビーイング』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240304.html>

○『イノベーションと無形資産』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240201.html>

○『非財務情報可視化』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/240109.html>

○『2023年ノーベル経済学賞、ノーベル生理学・医学賞』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/231201.html>

○『リスクリング（鳥の目、虫の目、魚の目）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/231101.html>

○『三位一体の労働市場改革』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/231002.html>

○『女性活躍推進』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230901.html>

○『次世代育成支援対策』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230801.html>

○『AI戦略』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230703.html>

○『PBR革命』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230601.html>

○『日本版ジョブ型』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230501.html>

○『Society 5.0』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230403.html>

○『ウェルビーイング・マーケティング』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230301.html>

○『サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230201.html>

○『インパクト加重会計』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/230105.html>

○『KPI経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/221201.html>

○『価値創造経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/221101.html>

○『ムーンショット経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/221003.html>

○『人的資本経営（パート3）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/220901.html>

○『人的資本経営（パート2）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/220801.html>

○『人的資本経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/220701.html>

○『ウェルビーイング経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/220601.html>

○『VUCA時代経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/220510.html>

○『バーバス経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/220325.html>

○『ESG経営』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.iga.gr.jp/igapedia/ge/220120.html>