

HITO REPORT

パーソル総合研究所
PERSOL

2022年10月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.13

動き出す、日本の人的資本経営

～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの両立に向けて～

はじめに

《人》への投資の重要性を再認識し
「人的資本経営」の在り方を考える

特集

人的資本情報の開示に向けて

人的資本経営の実践に向けて
企業の皆さまに期待すること

経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長 島津 裕紀氏

インタビュー

投資家 アセットマネジメントOne株式会社

経営者 株式会社ポーラ

企業人事 サイボウズ株式会社

大学 ① 明治大学 ② 金沢工業大学 (KIT)

おわりに

人的資本経営と情報開示を巡る来し方と行く末
—ウェルビーイング時代の経営の根幹「人」へのまなざし—
パーソル総合研究所 主任研究員 井上 亮太郎



《人》への投資の重要性を再認識し 「人的資本経営」の在り方を考える

昨今、「人的資本経営」というワードが一気に広がりました。「人的資本経営」とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営の在り方です。

グローバル化、デジタル化、人生100年時代、さらには新型コロナウイルスのパンデミックによって、企業を取り巻く環境も大きく変化し、将来への不確かさが増えています。まさに時代の大転換点を迎えているともいえる今日にあって、投資家を中心としたステークホルダーは、非財務情報とりわけ「人的資本」に関する情報に強い関心を寄せており、企業を見る目も急速に変わってきています。持続的な企業価値向上の文脈においては、社員を「資源 (resource)」から、価値創造の源泉となる「資本 (capital)」として、投資し育むべきものと捉え直すことの重要性が待たなしに高まっています。

こうした時代の変化に呼応し、個人のウェルビーイング (より良い状態) やエンゲージメント (組織や仕事とのつながり) といった側面にも着目する「人的資本経営」の在り方が模索され、個の自律も求められる中、企業と働き手の関係も単一組織の中での「閉鎖的」関係から「選び、選ばれる」関係へと変化していくことが求められています。

パーソル総合研究所では2022年6月に先駆けて「人材版伊藤レポートを読み解く」を発行しましたが、本号ではさらに深掘りし、投資家、経営者、企業人事、大学就職支援担当など各ステークホルダーに、人的資本経営とその情報開示についての考えを伺い、本誌を発行いたしました。本誌が、皆さまのこの過渡期をより良い方向へと導く、一助になればと考えています。

パーソル総合研究所

機関誌「HITO」編集長 木下 学

特集

人的資本情報の 開示に向けて

人的資本経営、そして人的資本情報の開示に対する動きが加速している。すでに多くの企業が、情報収集に奔走したり、検討を開始したり、対応を講じ始めている。

「人材版伊藤レポート」を取りまとめられた伊藤邦雄先生(※)は、パーソルグループの勉強会で、「焦りは禁物」と指摘する。また、人的資本経営への取り組みと情報開示は「時間軸との闘い」であり、人的資本経営をトータルに例えながら、「入口に人材戦略、出口

に業績などのアウトカムがあり、入口から出口までのつながりを投資家が想像できる状態にストーリー化して示すことが重要である」と強調する。

すぐに効果が出るものではないからこそ、どのような施策を打つことで、どのように自社の人材が変わり、どのような事業のアウトカムにつながるのか。いかに納得感の高いストーリーを組み立てることができるのか。経営・人事にはその手腕が求められている。

※ 伊藤 邦雄氏 (一橋大学CFO教育研究センター長 商学博士)



1951年千葉県生まれ。75年一橋大学商学部卒業、92年同大学教授。現在は同大学CFO教育研究センター長で、名誉教授。2014年に座長としてまとめた国の最終報告書「伊藤レポート」は経済界に大きな影響を及ぼしたほか、コーポレートガバナンス、無形資産やESGに関する各種の政府委員会やプロジェクトの座長を務める。2020年9月に経済産業省の研究会の成果として「人材版伊藤レポート」、2022年5月には「人材版伊藤レポート2.0」を公表し、日本企業に対し、持続的な企業価値の向上と人的資本の重要性を説いている。「企業価値経営」(日本経済新聞出版)など多数の著書がある。

2022年10月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

機関誌HITO特別号 HITO REPORT

vol.13

CONTENTS

- | | |
|----|---|
| 2 | はじめに
《人》への投資の重要性を再認識し
「人的資本経営」の在り方を考える |
| 3 | 特集
人的資本情報の開示に向けて |
| 9 | 人的資本経営の実践に向けて
企業の皆さまに期待すること
経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長 島津 裕紀氏 |
| 10 | インタビュー
投資家 アセットマネジメントOne 株式会社 |
| 12 | 経営者 株式会社ポーラ |
| 14 | 企業人事 サイボウズ株式会社 |
| 16 | 大学 ① 明治大学 |
| 17 | 大学 ② 金沢工業大学 (KIT) |
| 18 | おわりに
人的資本経営と情報開示を巡る来し方と行く末
ーウェルビーイング時代の経営の根幹「人」へのまなざしー
パーソル総合研究所 主任研究員 井上 亮太郎 |

人的資本経営とは

そもそも「人的資本」とは何か。「人的資本」とは「モノ・カネ」のように、「ヒト」の持つ能力を「資本」として捉えていこうとする経済学の用語である。能力とは具体的に、個人が身につけている知識、技能、資格、意欲、属性などを指す。そして経済産業省は「人的資本経営」を「人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方」と定義している。人的資本への投資は、個人の健康状態の改善、幸福感の向上、社会的結束の強化など、多くの非経済的利益をもたらす。最終的には経済的利益につながると思われている。

ポイントには、人材の捉え方を変えて投資に注力する点である。これまでは「人材＝リソース（資源）」すなわち人件費などのコストとして捉えてきた。このように捉えれば、有限の資源を有効活用（絞る・削る）することに焦点が当たりやすい構造であった。一方これからは「人材＝キャピタル（資本）」と捉えることで、利益を生む源泉として投資を強化する方向にシフトしていくことが求められている。

「金融イニシアチブ」が2004年に発表した「社会、環境、コーポレートガバナンス課題が株価評価に与える重要性（マテリアリティ）」という報告書がある。ここでは、環境（Environment）、社会（Social）、コーポレートガバナンス（Governance）の課題が長期的な株主価値に影響し、時に深刻な影響を与え得る。よって、財務分析や投資判断において考慮に入れる必要があると強く述べられている。今こそ一般化した「ESG投資」の幕開けである。同報告書の発表から2年。国連はPRI（責任投資原則）を策定し、ESG投資を推進する世界的なプラットフォームをつくった。先進的な機関投資家たちは、自らの責任として投資プロセスにESGの視点を取り入れることを批准し、今日に続いている。さらに2年後、「ESG投資」の潮流はリーマンショック（2008年）を機にグローバル社会においてさらに強化されていく。「営為の結果である財務諸表だけを見ても先々は予測し得ない」という教訓を得たからだ。このような経緯から先の見通しが立ちにくいVUCAの時代にこそ「非財務情報に価値がある」と考えら

これまでの「人への投資」との違い

人材開発の領域においてはこれまでも「人に投資を」と言われ続けてきた。しかし、なぜこのタイミングで「人的資本経営」とその「情報開示」への取り組みが強化されているのか。その背景を歴史的経緯からひもといていきたい。

1980年代半ばまでさかのぼろう。取り上げるのはアメリカの「1%クラブ」。「利益の1%を社会貢献に回そう」という企業家の活動だ。やがて、バブル景気に沸く日本においても、企業による社会への「利益還元」としてこの運動が導入された。1990年代に入ると「環境概念」も加わり、1997年の「京都議定書」を契機に企業における環境問題への取り組みはさらに強化されていく。1990年から1997年までの間に起こったことをさらに詳しく読み解くと、1992年の「地球サミット」で「環境と持続可能な発展に関する銀行声明」が発表され、1995年には「保険業界」による「保険声明」が、そして1997年に金融団体による「金融機関声明」が発表されている。これが今日の「金融イニシアチブ（※1）」と

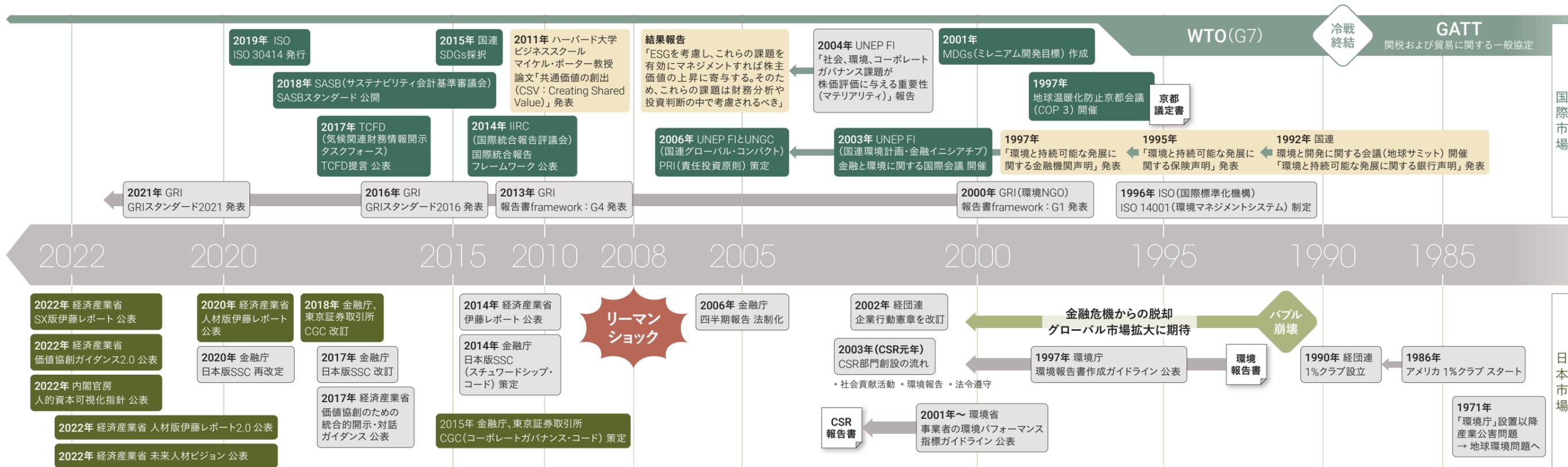
れるようになった。

※1 国際環境計画（UNEP）とおよそ200以上の世界各地の銀行・保険・証券会社などによる広範で緊密なパートナーシップのことを指す。経済的発展とESGへの配慮を統合した金融システムへの転換を進めている。

日本市場における投資家の存在が向上

2010年以降は世界各国で「非財務情報の開示」に関する取り組みが強化され、開示に向けたさまざまなガイドラインが公開されていった。2014年の「国際統合報告フレームワーク」、2018年の「SASBスタンダード」、2019年の「ISO 30414」などが有名だ。

世界から後れを取りつつも日本市場において人的資本とその情報開示が注目されるようになったのは、日本市場における機関投資家、とりわけ海外投資家の存在感が高まっていることである。では、投資家は日本企業のどのような情報に注目しているのか。内閣官房の資料（※2）によると、「人材投資」の割合が67.3%と最も高かった。次いで「IT投資（デジタル化）」が66.3%、「研究開発投資」が63.4%であった。世界の水準に後れを取らぬよう、日本でも関係省庁と産業界が連携して急ピツ



参考資料 山本雅子 (2016) 「国内 ESG 投資の『過去』『現在』『未来』」野村證券クオンツ・リサーチ部
 夫馬賢治 (2020) 「ESG 思考」講談社
 加賀田和弘 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR) —その歴史的展開と今日的課題」関学総政研論、7 巻 43-65 ページ

チで対策が講じられている。

※2 内閣官房「非財務情報可視化研究会の検討状況」(令和4年3月)

「開示」の前に 人材戦略の構築と実践を

ここからは「情報の可視化と開示」を具体的に考えていきたい。読者の多くが注目しているのは、「可視化と開示の指標をどのように検討すべきか」という観点ではないだろうか。そこで、まず指標を検討する上で3つのポイントを提示したい。

1つめのポイントは、投資家にとって投資判断に資する指標であること。人的資本の開示は、結果を「開示」するのではなく、価値を「説明」するべきものと捉えることが重要だ。

2つめのポイントは、開示が義務化される項目と比較可能性項目(任意)とともに、自社特有の独自性をバランスよく両立させていること。無形資産のうち、とりわけ「人的資本」が他社とまったく同じということとはあり得ない。開示においては「他社の動向」に目が行きがちだが、たとえ同じKPIでも個社によってその位置づけは異なる。また、自社の投資家や従業員など、開示先や状況によっても関心は異なる。このため

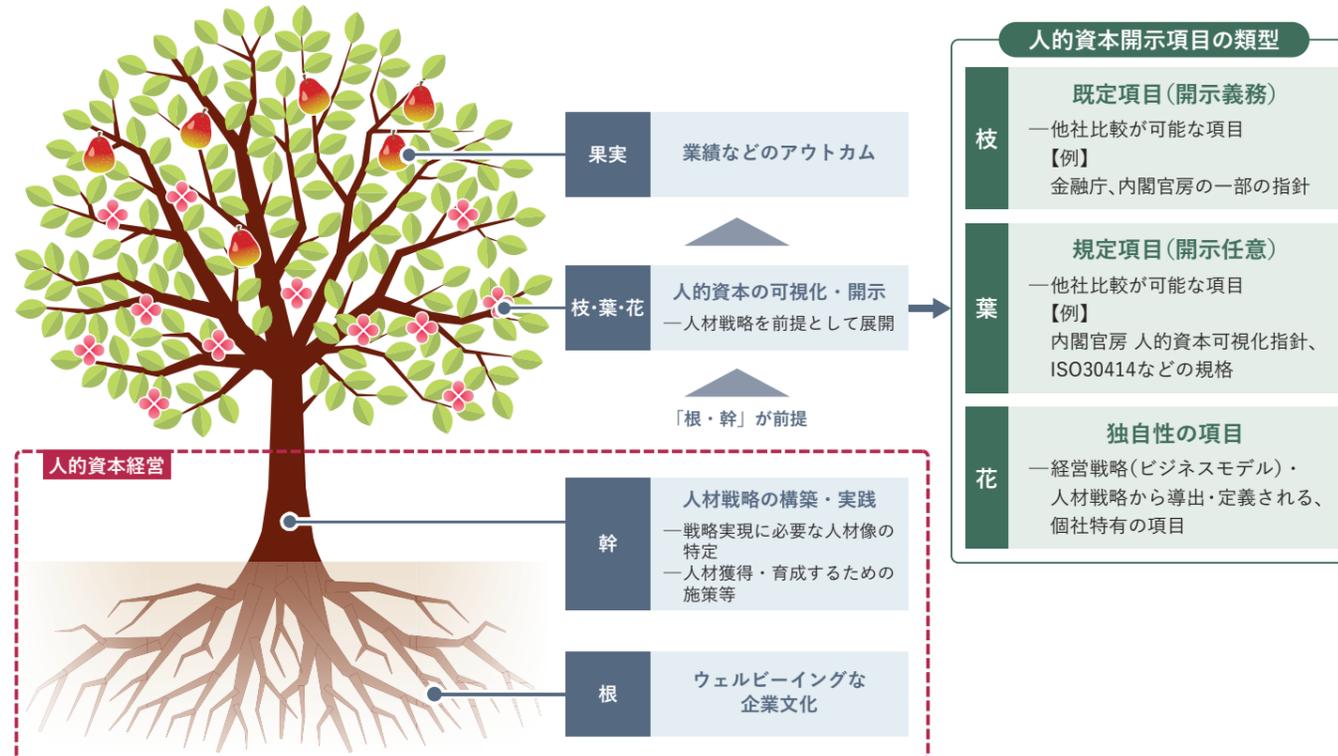
本来的に独自性が重要となる。

3つめは経営戦略、そして人材戦略とひもづいている指標であること。自社にとって重要な指標は何か、どう向上させ、どう開示していくかと、一連の流れをナラティブ(物語的)に説明できることが重要である。開示基準に準拠するあまり、「経営者が重要視していないKPI、経営判断に使っていないKPI」とならぬよう注意が必要である。

こうして見ると、つまりは「人的資本」を可視化・開示する前の基盤づくりが重要であることが分かる。木に例えるなら、幹は「経営戦略に基づく、人材戦略の構築・実践」であり、根は「ウェルビーイングな企業文化」。これらを合わせた基盤が人的資本経営に当たる(下図参照)。そして、「人的資本の可視化・開示」は枝・葉・花に当たり、あくまで手段であって目的ではない。幹があり、枝・葉・花が付き、業績などのアウトカム(果実)が実る。この順番が重要なのだ。

なお、指標を考える際のフレームワークも押さえておきたい(※3)。まず指標は、業績に資する「経済的価値」と、社会環境に資する「社会的価値」に分けられ、さらに「過去」と「将来」という時間軸でも分けられる。今回

▼ 人材戦略の構築・実践と人的資本の可視化・開示の関係性



議論されている人的資本の大半は、「過去の経済的価値」を除くすべての領域に位置づく。また、2014年にIIRC(国際統合報告評議会)が発行したフレームワークでは、ビジネスに使うリソースは何かという「インプット」から、「事業活動」「アウトプット」、その結果どのような変化があったかという「アウトカム」までの4プロセスが提示され、指標によって説明対象のプロセスは異なる。指標を検討する際、いつ時点のどの価値を説明するものか、どのプロセスを指すものかを意識することが肝要だ。

※3 (参考) 松田千恵子(2021)「サステナブル経営とコーポレートガバナンスの進化」日経BP

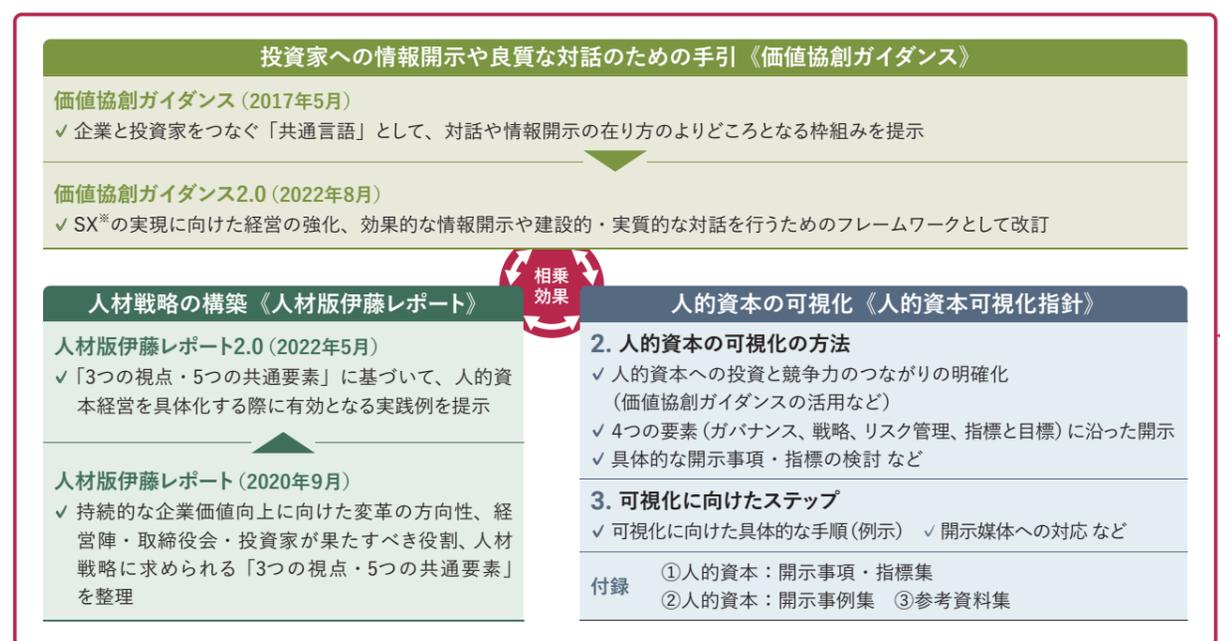
可視化・開示に関する 4つの指標

前項で枝・葉・花に例えた情報開示だが、ここからは具体的によいような指標が当てはまるのかを国内動向と照らし合わせながら説明しよう。可視化・開示の「指標や方針」はさまざまな官庁・機関から公表されている(下図参照)。そのうち、押さえておきたいのが次の4つだ。

1つは、経済産業省による「人材版伊藤レポート」とその後公開された「同2.0」「SX版伊藤レポート」、

▼ 国内の人的資本の可視化・開示強化方針

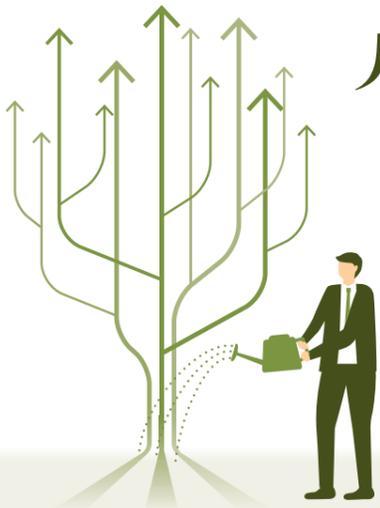
経済産業省	●2020年1月から開催されている「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」、2021年7月から開催されている「人的資本経営の実現に向けた検討会」を通じ、 人的資本経営の方向性を定めた「人材版伊藤レポート」(2020年9月)、「同2.0」(2022年5月)、「SX版伊藤レポート」(2022年8月)と「価値協創ガイダンス2.0」(2022年8月)を公表
内閣・内閣官房	●岸田内閣は「成長と分配の好循環」実現のため、「新しい資本主義」を提唱 —「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」を発表(2022年6月) —人的資本をはじめとする非財務情報の可視化・開示強化について言及 ●「新しい資本主義実現会議」のワーキンググループのひとつとして「非財務情報可視化研究会」を創設 — 人的資本を含む具体的な非財務情報を定めた「人的資本可視化指針」を2022年8月に公表
金融庁	●2021年9月から開催されている「ディスクロージャー・ワーキンググループ」にて、主に投資家の投資判断という観点から、企業のサステナビリティ情報(人的資本含む)の開示に関する審議が進行中 —有価証券報告書への多様性の観点で「 女性管理職比率 」「 男性の育児休業取得率 」「 男女間賃金格差 」、人的資本の観点で「 人材育成方針 」および「 社内環境整備方針 」の追加を義務化する方向性
その他	●東京証券取引所が発行するコーポレートガバナンス・コードが2021年6月に改訂され、 人的資本に関する記述が追加 —「 測定可能な目標の開示 」「 人材戦略の重要性 」「 経営戦略との整合性 」などに言及



※SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)とは、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、およびそのために必要な経営・事業変革を指す
出典:内閣官房「人的資本可視化指針」

出典:内閣官房「非財務情報可視化研究会 第5回」資料、HRテクノロジーコンソーシアム編(2022)「経営戦略としての人的資本開示」を基にパーソル総合研究所作成

人的資本経営の実践に向けて 企業の皆さまに期待すること



2020年1月に発足した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を皮切りに、経済産業省では人的資本経営に関して議論を重ね、「人材版伊藤レポート」などの報告書を次々と公表している。その推進役を担う、経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長の島津裕紀氏に、今後の実践に向けて企業に期待することなどを伺った。

人的資本経営を推進している経済産業省では「人材版伊藤レポート」を発表し、変革の方向性や経営陣と取締役会、投資家が果たすべき役割とアクション、そして人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素を明示しました。

われわれが人的資本経営を推進する背景には、「企業価値向上の観点に立つと、日本では経営戦略と人材戦略を連動させる視点が不足していたのではないか」との問題意識があります。

企業を取り巻く経営環境はグローバル化や少子高齢化、新型コロナウイルスの感染拡大などで大きく変化しています。ところがグローバル成長を牽引できる経営人材をはじめ、多様な人材の育成・確保ができていないか、あるいは人生100年時代における価値観の多様化に対応し従業員エンゲージメントを高められているかを見ていくと、さまざまな綻びが生じています。

新型コロナウイルスへの対応にしても、スピード感をもって変化に対応できているかという点で企業間に差が出ています。こうしたところで企業の勝ち負けや業績の明暗が分かれていると、われわれは受け止めています。

人的資本経営の推進にあたり、企業の方に特に期待しているのは、CHRO

が人事部の代弁者ではなく、経営陣の一員として経営改革に取り組みことです。

人材版伊藤レポートでは実践事例集や具体的な取り組みのアイデアを取り上げましたが、やり方によってはかなり難度が高く、従業員からの反発を招く可能性もあるでしょう。

企業としては無傷で済みますか、けがを覚悟で取り組むかの厳しい二択を迫られるわけですから、CHROはCEOと連携し、強い意志をもって「これは人事改革ではなく経営改革である」と繰り返し社内伝えていく必要があると思います。

企業価値の評価において人的資本が重視されるようになり、これからは人材育成方針や女性管理職比率、男女間賃金格差など有価証券報告書の記載事項が増える見通しです。

これらの情報開示は非常に重要ですが、ただそれだけに終始しては本来の意味での人的資本経営は実践されないと思います。また、「従業員に優しく」といった取り組みも、企業価値の向上につながるものではない意味がありません。人的資本経営推進の文脈でわれわれが重視しているのは、企業価値が適正に評価され、世界中から資金を集め、企業価値を向上させられるようになることなのです。

多くの国で成長余力が小さくなり、必

島津 裕紀氏
(経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長)



2004年経済産業省入省。航空機産業政策、再生可能エネルギー政策、原子力政策などを担当後、大臣官房総務課を経て、2021年より現職。経産省の人材政策の責任者。人的資本経営の推進、多様な働き方の環境整備、リスキル政策などを担当。

「価値協創ガイドランス2.0」である。2つめは、内閣・内閣官房主導の「人的資本可視化指針」である。岸田内閣は2022年6月、「成長と分配の好循環」を実現するために「新しい資本主義」を提唱し、人的資本をはじめとする非財務情報の可視化と開示の強化について言及している。さらに、「新しい資本主義実現会議」のワーキンググループのひとつとして「非財務情報可視化研究会」を創設し、人的資本を含む具体的な非財務情報を検討。「人的資本可視化指針」が2022年8月に発表された。

3つめの指標は、金融庁主導のもの。2021年9月から開催されている「ディスクロージャー・ワーキンググループ」では、企業のサステナビリティ情報の開示に関する審議が進行されている。そこでは有価証券報告書に、「人材育成方針」「社内環境整備方針」「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」を追加するよう義務づけられる予定だ。

4つめの指標は、東京証券取引所が発行するコーポレートガバナンス・コードである。2021年6月に改訂され、「測定可能な目標の開示」「人材戦略の重要性」「経営戦略との整合性」など、人的資本に関する記述が

追加されている。

ここで、「人材版伊藤レポート」と「人的資本可視化指針」について役割の違いを整理しておきたい。「人材版伊藤レポート」は「人材戦略を構築するためのガイドライン」であり、内閣官房の「人的資本可視化指針」は「人的資本を可視化するためのステップを示した指針」である。先ほどの木の例えを用いると、「人材版伊藤レポート」は幹であり、「人的資本可視化指針」は枝・葉・花である。どちらかを行えばよい、ということではなく、両方を実践することで相乗効果があると考えべきだ。「人的資本可視化指針」では、4つの基準で、19の開示項目が提唱されている。

指標の検討は 3つのステップで

さらに、人的資本の可視化・開示について、枝と葉と花に例えながら考えてみると、まず枝は、金融庁や内閣官房の一部の指針であり、「開示義務」のある項目に当たる。葉は、内閣官房の人的資本可視化指針やISO30414の規格で、開示は任意だが、「比較可能性の項目」といえるだろう。そして花は、「独自性の



「一貫性」が重要

項目」であり、経営戦略や人材戦略から導出される個社ごとの「らしさ」を表現する項目といえる。

では、指標をどのように検討するか。検討はWHY・WHAT・HOWの3つのストーリーを進めるとよい。

1つめ [WHY] は、なぜ人的資本経営に取り組む必要があるのかを考え、経営戦略にひもづく人材戦略を策定する。

2つめ [WHAT] は、人材戦略を構成する自社にとって重要な人的資本は何かを特定し、人的資本を指標化する。

3つめ [HOW] は、人的資本の指標をどうモニタリングし、現状とのギャップをどのように埋めていくか、課題に対するアプローチをどうしていくか、を考え実行する。

この3つのステップを、一貫性をもって取り組むことが肝要である。

繰り返しになるが、最も大切なのは根や幹である。ウェルビーイングな企業文化の醸成と、経営戦略にひもづいた人材戦略の構築と実践だ。可視化と開示は、枝・葉・花であり手段であることを忘れてはならない。指標や他社の動向に流されることなく、自社らしい独自の人的資本経営と、情報開示につながることを願ってやまない。

「人への投資」が投資判断に影響する 今こそ企業存続への正しい危機感を

世界で進む人的資本に関する情報の開示。企業価値向上のため、非財務情報を可視化し、投資家の判断に有用な情報を提供するためだ。日本においてもその流れは加速するとみられるが、今の投資家はこの動きをどう捉えているのだろうか。アジア有数のESG投資の旗手であるアセットマネジメントOneの国内株式担当ファンドマネジャー 浅井哲行氏に伺った。

アセットマネジメントOne株式会社
運用本部 株式運用グループ 国内株式担当 ファンドマネジャー 浅井 哲行氏

2001年NEC入社。デバイス部門の経営戦略部を経て、IR（投資家向け広報）を担当。2007年みずほ信託銀行入社。国内株式アナリストとして情報通信・精密セクターを担当し、2013年より国内株式ファンドマネジャー。2016年会社統合でアセットマネジメントOne入社。株式運用経験年数15年超。日本証券アナリスト協会 認定アナリスト（CMA）。京都大学経済学部卒業。



——人的資本に関する情報開示の必要性が説かれています。この動きをどのようにご覧になっていますか。

現在、企業の人的資本に関する情報はブラックボックスです。しかし、持続的な企業価値向上のために、経営の根幹をなす「人」の価値を最大化させる必要性は自明であり、当然投資家も注目しています。

投資判断に有用かつ重要な材料として、すでに海外では人的資本に関する情報開示の機運が高まり、アメリカでは2020年に米国証券取引委員会が上場企業に対して義務化しました。日本においても政府が人的資本の情報開示ルール作りにおいており、需要は高まるでしょう。

しかし現状は、一部の先進的な企業が統合報告書などで自主的に公開しているにとどまります。企業の人的資本経営への関心は高まっている一方で、何から手をつければよいか分からないと二の足を踏む企業が多い印象です。

——開示項目のうち、特に投資家が注目している点はどこでしょうか。

ISOや現在政府が検討している開示項目は、主要な情報として参考になります。ただし、ESG投資に積極的な当社や投資家にとっては、そういった断片的な定量データだけでは、人的資本経営の証左とは判断できません。

サステナブルな観点から投資家が注目するのは、「人的資本に投資した結果、何が変わり、企業価値を高められたか」という本質的な変化です。

2つ目はサービス業です。情報開示はまだまだこれからという段階の企業がほとんどですが、消費者の変化、デジタル化の影響をダイレクトに受ける業界であり、人材の活用次第で業績が左右されるので、人的資本経営を推進すべきグループとして、今後の変化に期待を寄せています。

3つ目は新興企業です。「人がすべて」となることの多いこれら企業においては、採用・育成が成長戦略に直結するので、高い関心を持って見えています。

——人に投資した結果、どれほどリターンがあるのか懐疑的な経営者がいることも、開示が進まない理由のひとつだと感じますが、いかがでしょうか。

確かに投資家は、リターンをシビアに問います。しかし人への投資は、中長期の視点で企業の価値向上に寄与するものであり、リターンを生む資本として評価すべきだと思います。改めて今こそ、人を「資源」ではなく「資本」へと捉え直す意識改革が必要だと感じます。資源は1回限りのものですが、資本は成長し、将来的に収益を生み出すもの。資本である「人」が成長することで、生産性、業績が高まり、経済発展、ひいては社会問題の解決につながり世の中が良くなるはずですよ。

実は以前、気候変動対策を講じない企業に対して、今後は投資対象として難しくなるかもしれないと伝えたことがあります。持続的な成長のための種まきや、社会問題への意識が希薄な企業は、サステナブルではないと判断したためです。日本では2022年が人的資本の情報開示元年といわ

そもそも、会社の経営状況によっても重要視する項目は異なるため、一概に言い切れません。例えばROEが15%と高い企業なら、持続的に成長するためのダイバーシティ推進に優先度高く取り組むことは評価されます。翻ってROE5%と低い企業なら、まずは資本効率の向上に資するタレントマネジメントが喫緊の課題となるはずですよ。資本効率にかなった戦略になっているかを、投資家は注視しています。

ありたい姿を実現するために、「どの項目を改善するのか」「そのためにどんな施策を実施するのか」「その結果、どう企業価値が向上するのか」といった一連の企業価値創造ストーリーと、戦略の納得度の高さが重要だといえます。

——本質的な変化を遂げる企業には、どのような特徴がありますか。注目点を教えてください。

次の3点に注目しています。

① 経営者のコミットメント

感度の高い経営者はすでに統合報告書などでメッセージを発信しています。そうした企業の発信は、ただ情報開示すればよいという内容のものではなく、「何のためにやるのか」「その結果どうなるのか」というストーリーが明快です。トップの本気が中核社員や現場に波及すれば、取り組みは一層加速するでしょう。

② 経営戦略と人材戦略の連動

経営戦略と人材戦略が連動して、企業の価値創造ストーリーが語られているかが重要です。

①にも通じますが、危機感をもって積極的に

れています。人を大切にしない企業に対して、このような投資判断をする未来が遠からずくるのではないのでしょうか。

そもそも、開示項目に必要なデータを集めるのも簡単なことではありません。各企業が設定した重点課題がどのように改善しているかをストーリーで投資家に語るには、経年データも必要です。ビジョンを実現するために必要な指標を定め、データを集め、蓄積し、解析するには時間がかかります。待ったなしの状況なのです。

——「日本企業は人を大切にしてきた」という自負を持つ経営者もいます。今、いわれている人的資本経営との違いは何でしょうか。

従来型を踏襲する同質的な集団の中、居心地の良さはあつたかもしれません。しかし、グローバル化、気候変動、デジタル化、人口減少、コロナ禍による働き方の変化、働き手の価値観の変化と、世界は急速に変化しています。今までの日本の企業のやり方で、果たして持続可能でしょうか。事実、20年以上日本人の平均給与は上がっておらず、アメリカの約半分、隣国の韓国にも抜かれ、円の実力は下がっています。どれも居心地が悪くて、企業が存続しないことには本末転倒です。この現実を受け止め、危機感を持つ経営者であれば、人的資本経営に動き出すのではないのでしょうか。

人的資本経営の潮流は、今後も続くと思われま。企業が人を本当の意味で大切にし、社員と共に成長し、持続的に企業価値を高めていく契機になると期待しています。

取り組んでいる経営者ほどサクセッションプランが明確。企業のありたい姿からバックキャストして必要な人材を配置する、動的な人材ポートフォリオの策定を行っています。

③ 従業員エンゲージメントを高める取り組み

従業員エンゲージメントが高いと、生産性、顧客満足度が高まり、業績に結びつくという研究結果も報告されています。人を大切にしているか、人材の価値を高めているか、経営と現場が対話しているかなどを測るツールであり、重要な指標として注目しています。

もちろん、人に投資した成果はすぐには表れません。4〜5年かかってようやく見えてくるもの。企業は腰を据えて、継続的に取り組む覚悟が必要です。しかし、今から将来に向けて、短期収益指で人材をコストとして捉えた企業と、人の成長に投資した企業とでは、5年後には優劣がついていでしょう。今から取り組み始めなければ、大きな差が生まれてしまうと思います。

——日本企業における人的資本経営への今後の取り組みをどうご覧になっていますか。

注目すべき企業の取り組みは、3つのグループに分かれると思います。

1つはグローバル企業です。世界を舞台にした熾烈な人材獲得競争に勝ち抜くこと、また多様な国籍の従業員マネジメントにはダイバーシティが不可欠であることから、人的資本経営は必須であり、多くがすでに進めている状況です。

企業は人の集合体。ポーラに脈々と伝わる「個を大切にできるDNA」でサステナビリティ経営を推進



企業に対し、人的資本経営を求める動きが活発化し、非財務情報の開示が要請され始めている今、経営者はどのような視点を持ち、どのような姿勢で取り組んでいくべきなのだろうか。ポーラでは、ポーラ・オルビスグループとしての非財務情報開示だけでなく、子会社であるポーラとしても情報を開示している。自身の社長就任とともに、ポーラの「サステナビリティレポート」の発信を始めたという、ポーラ代表取締役社長の及川美紀氏にお話を伺った。

株式会社ポーラ 代表取締役社長 及川 美紀氏

1991年ポーラ化粧品本舗（現株式会社ポーラ）入社。美容スタッフ・ショップの経営をサポートする埼玉エリアマネージャーを経て、2009年より商品企画部長に。2012年に執行役員（商品企画・宣伝担当）、2014年に取締役就任（商品企画・宣伝・美容研究・デザイン研究担当）。2020年1月より現職。

「人的資本経営への注目度が高まっています。この動きをどのようにご覧になっていますか。」

「経営戦略と人事戦略の連動」が繰り返して強化されていますが、危機感の表れと受け止めています。また、経済産業省の「未来人材ビジョン」も見ましたが、やはり日本に活力を生む人材をつくらなければならない、企業内はもちろん、社会の枠組みや教育が重要であり、長期的な人材育成のプラットフォームのひとつとして企業に求められる役割もますます重要になるだろうと感じています。

「ポーラとして非財務情報を開示された背景を教えてください。」

当社は2021年に「サステナビリティ推進室」を設け、ポーラ単体で「サステナビリティレポート」の発信を始めました。これは私が社長に就任した際に、「数値目標を立て、本気でゴールに向かって取り組んでいく」という姿勢を、会社と社員に示したからです。特に社員に対しては、「このようなメッセージを開示して、数値目標まで作っている」ということを通して、インターナルな理解を深めていきたいと考えています。

また、当社には約3万3千人のビューティディレクター（※）をはじめ多くのビジネスパートナーが活躍しています。その方々には、社員以上に分かりやすく会社の方向性を示さなければ共感していただけません。そこで、事業活動が生み出す社会価値を定量化した非財務目標として「人・社会・地球環境」の3観点・15指標の中から、「当社は何から着手し、どのような未来をつくっていく

こうと考えているのか」を示すべく、それぞれ注力指標を定め、開示しています。

「情報開示によって、ポーラ社内では何か変化が起きていますか。」

当社ではダイバーシティ&インクルージョン（D&I）に注力しており、目標も示しています。それにより全国にいるビジネスパートナーが自ら勉強したり、「自分たちのお店でできるD&Iに関する取り組みは何か」を考え、実行したりしてくれるようになりました。例えば、ひとり親家庭のサポートや「生理の貧困」のサポート、使用されなかったペーパーバッグの費用を子ども食堂に寄付するといった取り組みです。会社としては女性管理職や男性育休などの数値開示をしています。それは別の基軸で各店舗が活動してくれています。こうした草の根活動の広がりはSDGsにおいて重要なことだと考えています。

「社員の意識向上や実行に移してもらうために何か工夫をしていますか。」

年に1回、全国の店舗におけるSDGsへの取り組みを表彰する式典を開催しています。動画でのプレゼン審査を経て、最終審査で賞を決めています。テーマはジェンダーギャップの解消、D&I、地域活動、環境問題へのアクションなどさまざまです。

「ポーラ・オルビスグループとして、サステナビリティ経営、特にグループのダイバーシティを

担当されていますが、どのように捉えていますか。」

2022年にグループの「ダイバーシティ推進委員会」を設置しました。そもそも当グループには、性別や考え方の違いによらず、「個の可能性」に目を向けてきた歴史があります。1937年、訪問販売を行う男性ばかりのセールズ集団に、20代の未経験女性が門をたたきました。これが「ポーラレディ（現ビューティディレクター）」の始まりです。扉を開けた女性の勇気も素晴らしいですが、未経験の女性を受け入れた男性陣もすごいです。ダイバーシティには「やりたいと挑戦する人」だけでなく、「受け入れてサポートする人」も必要ですから。この文化は今も根付いています。

「D&Iの考えがDNAに刻まれているのですね。課題はありますか。」

当社は女性が牽引する業態であることもあり、ポーラにおける女性の管理職比率は30%までは自然発生的に実現できました。しかし、入社人数でいえば男女比は50%対50%ですから、女性の管理職比率は50%を達成していてもおかしくありません。家事労働の役割分担の問題や社会的な枠組みの制約などで、ポテンシャルの高い女性が能力開発できる機会をまだまだ確保できていないのかもしれない。そう考え、男性の育休取得率の向上にも尽力しています。ただし、数字を追いかけるとはならず、あくまで「個の力、組織の可能性を高めるため」に取り組んでいます。

「ポーラで実施している具体的な取り組みにつ

いて教えてください。」

個人の人權や働きやすさを尊重し、自分らしさを発揮できるための施策は、いくつも実施しています。例えば、出産期を考慮し女性に早期にリターン経験ができる機会を提供するよう呼び掛けたり、男性の育休取得に関する研修を全社員向けに行ったり。また、2022年1月には人事制度や福利厚生適用対象範囲を、事実婚の相手方、同性パートナーを含めた「実質上の家族・親族」まで広げました。こうした施策は人事部がかなり頑張ってくれています。

それと同時に、社員が主体的に活動する「ワーキンググループ」も立ち上がっています。産育休中の悩みや本音、復帰後の育児やキャリア、男性育休の事例などの情報を共有できる「産育応援プロジェクト」や、LGBTQ+、更年期などテーマはさまざまです。

「そのような社員の自発的な取り組みは、どうしたら生まれるのでしょうか。」

1つに、個人の目標設定の20%を「長期変革ビジョン」に充てていることが影響しているかと思っています。「尖れ、つながれ」というスローガンの下、「1〜3年以内に組織をどう変革させるか」というWIIJをそれぞれ定め、全社員間で公開するのです。近いテーマを持つ人とつながり合い、一緒に推進することもできます。さらに年に1度、社内イントラに「達成度」を投稿し、全社員が「いいね」ボタンで投票、共感度の高いプロジェクトには最終プレゼンで賞を贈っています。

「経営層と、人事や現場との距離が近い印象を受けたのですが、どのようにコミュニケーションを取っていますか。」

人事とは、最低でも月に1回はディスカッションします。意欲的なメンバーが集まっており、とても丁寧現場をケアしてくれています。

現場との距離感は、経営が現場に対して興味を持つかどうかだと考えています。結果、「自分の仕事を見てくれている」という信頼につながります。リモートワークで気軽に会えない今、経営企画部が社員と対話をする機会を設けてくれました。とにかく皆さんの日々の活動を教えてもらっています。また、四半期に1度、業務報告のビデオメッセージを配信するのですが、社員から届く数百件の質問にすべて返答しています。

先日、エンゲージメント指標の調査で、「認められる機会がある」「上司は、部下の意見やアイデアに耳を傾けている」「社会課題のために行動を起こしている」という項目が向上していました。さまざまな施策の成果が少しずつ表れていると感じます。

「最後に、社員の共感と自発的な行動にこだわりの理由を教えてください。」

企業は「人の集合体」だからです。一人の想いや一人の理解から変革は起こります。例えばブランドデザインも、外見ばかり整えても決してうまくいきません。サステナビリティ経営も同じです。社員やビジネスパートナーの意識改革から始めることが何よりも重要だと考えています。

企業理念やポリシーをいかに開示できるか 型にはめるより伝わりやすさを重視

人的資本経営への関心が高まる以前から、社員の幸せや働きがい、成長を重視したマネジメントを行ってきたサイボウズ。早期にオウンドメディアを立ち上げ、企業理念やポリシーの見える化とその実現のための発信をしてきた。2022年には、新たに人事広報チームを新設するなど、常に新しい取り組みを模索し続けるサイボウズ人事本部長の中根弓佳氏に、人的資本の情報開示に関する考えを聞いた。

サイボウズ株式会社 執行役員 人事本部長 法務統制本部長 中根 弓佳氏

1999年慶應義塾大学法学部卒業。大阪ガスを経て2001年2月サイボウズ入社。知財法務部門にて著作権訴訟対応、契約、経営、M&A法務を行った後、人事において制度策定や採用を中心とした業務に従事。法務部長、事業支援本部副本部長を歴任し、財務経理などを含め、これら全般を担当する事業支援本部長に就任。2014年8月に執行役員事業支援本部長。2019年1月より人事と法務に注力。



良い製品が生まれるというサイクルがとても重要だと認識しました。

そのため、まずは自社の企業理念を整理し、働き方や報酬の在り方など、できることから矢継ぎ早に見直し、2014年ごろには存在意義「チームワークあふれる社会を創る」と、「理想への共感」など存在意義の基盤となる4つの文化を言語化し、組織としての「在りたい姿」の追求を始めました。

——具体的にはどのようなことを入れたのでしょうか。

採用で大事なことはマッチングです。単純な高報酬だけでは定着しない上に、従業員の幸福度の高い働き方にもつながりません。本当にカルチャーフィットするためには、われわれのことを知ってもらう必要があります。

グループウェアメーカーとして、「どのような便利な機能があるのか」だけではなく、「何を実現したいがためのグループウェアなのか」を伝えることを通して企業理念を押し出すために、オウンドメディア「サイボウズ式」を立ち上げ、積極的に発信することにしました。これにより、共通の理想を持つ人が集まり、組織の生産性と働く人の幸福度を高めることができるようになったのです。

——時代に先んじた取り組みに独自性を大事にする風土が反映されているように感じます。

そうだと思います。私は法務部門も見ているので、毎年ガバナンス報告書を作成しています。人的資本の情報開示も、ガバナンス報告書の取り組

——「人材版伊藤レポート2.0」でも強調されている「経営戦略と人材戦略の連動」について、人事目線からどのようにご覧になっていますか。

経営戦略の隣にあるのは《組織戦略》だと考えています。役割分担や部門の割り方といった組織戦略だけでなく、明確なパーパス（目的）下で製品やサービスを通じてそのパーパスの実現と実行をすることが経営戦略だと考えれば、経営戦略を実現するための組織戦略が、いかにパーパスとひもづいているのかが重要です。

そのためには、ブレイクダウンして考える必要があります。例えば、サイボウズの理念である「チームワークあふれる社会を創る」ことを実現するためには、「最も貢献できるITを通して」を実現する。では、理念にある「チームワーク」の定義は何かと考えると、「チームの幸せ」「個の幸せ」につながり、「良いチームワークから生まれるITサービスは何か」「そのためにはどのような組織作りが必要か」と落とし込み、「そのための人材は？」、さらに具体的に、「働き方や報酬、人材の育成支援をどうすればよいのか」と考えていくと、組織戦略イコール経営戦略になるのです。

——これまでに実施していたもので、人的資本経営の文脈に沿った取り組みはありますか。

組織戦略でいえば、2021年から組織図の表現にこだわり、「キャンプファイヤービュー」というものを作成しました。ヒエラルキー型ではなく、キャンプファイヤーを囲むサークル型の組織図です。サークルの中心に向かって人材を配置し、

みの一側面としては評価できます。しかし、最終的な開示ガイドラインにもよりますが、例えば「CHROなどを設置して、経営戦略と人事戦略を連動させ、課題を設定して取り組むべきだ」などと項目が決められ、マニュアル化されることは違和感があります。

あるべき姿に対して問いが立てられ、各企業が答えを埋めるほうが容易で、投資家も横並びに比較しやすく効率的なのは理解できます。しかし、重要なのは型に従うことではなく、それぞれの企業が独自の経営ポリシーを明確に持ち、その企業理念やポリシーが開示情報から読み取れるようにすることだと思います。そして、その企業理念やポリシーに賛同する投資家が集まれるようにすることが重要なのだと考えています。

——人的資本情報を開示していく上で、懸念されていることはありますか。

私自身、今回の人的資本情報の開示は企業にとって良いきっかけだと考えています。企業理念や制度を一つひとつ見直し、言語化して伝える作業になるからです。しかし、政府から開示を求められるものの中には、少なからず戸惑いながら記入するものもあります。例えば、男性の育休取得率の開示などは、育児休業給付金を支給した人だけのカウントするのか、育児のために有給休暇を利用した人は対象ではないのか、時短勤務制度の利用者はどうなのか。さまざまな働き方があるにもかかわらず、男性の育休取得率の数字だけが開示される状態に違和感があるのです。

中心に本部長を据えました。

現在、当社は従業員が1000人を超えたため、各部門がどのような目的や思いを持って仕事をしているのかをドリルダウンで「見える化」するために必要なことでした。今後は多言語化も考えています。

——現場がチーム作りや組織の変化を楽しんでいるように感じます。

主体性を重んじているからでしょうか。ポトムアップがマッチする部門もあれば、トップダウンで進めたほうが早い場合もありますが、いずれにしろ現場の主体性を重視しています。可能な限り現場に権限を渡し、柔軟性を持たせながら「最高のパフォーマンスが出せるチーム作り」を各部門で考えてもらっています。模索しながらもさまざまな挑戦をし、機能していますから、サイボウズの組織戦略は「仕組み作り」に近いのかもしれない。

——創業当初から、人的資本経営を意識して取り組まれていたのでしょうか。

ベンチャー時代は離職率が高く、人材獲得競争にもさらされ、疲弊しました。人的資本経営を根本的に考え始めたのは、そこからです。

2005年ごろは人材の流動が激しく、エンジニアをはじめ優秀な人材の確保と定着が求められました。採用・リテンションを強化するためには、従業員一人ひとりが仕事を楽しいと感じ、主体性を持つことで、良いチームワークが生まれ、業務改善につながり、さらにはイノベーションを促し、

それを踏まえて今考えているのは、義務的な開示とは別に、当社が開示したい方向で開示できる場を作ることです。最近では人事広報チームを新設し、オウンドメディア「サイボウズ式」を立ち上げました。前述した「サイボウズ式」では出し切れていない人事制度の取り組みや社内制度の運用を広く開示するためです。そこでは、人事メンバーが直接、人材育成や報酬についてそれぞれの施策や理想を織り込んだ記事を配信しています。われわれが伝えたいことを、伝えたい形で発信し理解していただく必要があると思うがゆえです。

——今後、人事部門として、どのような気構えが求められると考えていますか。

当社では社員から入る就業規則や制度などの問い合わせに対して、すべてポリシーガイドに沿って回答しています。すると、キャリア入社の人材が社員と会話をすることはなかったと驚いていました。私は人事制度の意味や理由を伝えるには、ポリシーが明確である必要があると思っています。転職市場でいうと、求職者もポリシーを重視する時代になると思います。キャリア形成が一律ではなくなり、労働時間や働く場所はもちろん、副業解禁などさまざまな選択肢が出てきている中、求職者が何を基軸にするかといえば、条件だけでなく価値観で選択すると思うからです。

そうであるならば、どのようなポリシーを持っているのかを開示できなければ、人材獲得競争にも投資家獲得競争にも負けてしまうでしょう。

専門スキルを身につけられるか、社会に貢献できる仕事か 学生が注目する2つの情報

専門スキルと社会貢献性への興味

まず、最近の学生の就業意識傾向のうち特徴的な2点をお話しします。1つめは「他社でも通用する専門スキルを身につけたい」と考えていることです。例えば、大学の就職先企業ランキングを見ると、4〜5年前はメガバンクなどの金融機関がメインの就職先であったのに対し、現在は文系理系問わず、IT企業への就職が増えています。IT企業への不安を抱く学生が増えており、1つの企業で通用するスキルに長けた人材ではなく、他社へ転職しても活躍できる人材になりたいという思いが強いです。

2つめは「社会貢献への興味関心」が高まっていることです。例えば、2022年3月卒業の文系学生の就職先の1位は公務員です。IT業界に関心が高いのも、社会インフラとしてのシステムを構築することで、幅広くいろいろな業界に影響を与えられることにあるようです。発展途上国への留学を機にインフラを整える仕事があったり、建設業や総合商社を志す学生も少なくありません。

「アドデザインセミナー」というのは、社会人のOB・OGが自身の仕事について語るセミナーに参加することができのですが、「どれだけ自分たちの仕事に社会に役立っているか」という内容に、学生は感銘を受けているようです。

1つの企業をさまざまな情報源から知る

このように、学生は「スキルを身につけられるか」「社会貢献性の高い事業を行っているか」をよく見ています。スキルに関していえば、「研修制度に関する情報」に注目しています。もうひとつ学生に影響しやすい情報は「事業を通して、どれだけ社会に貢献しているのか」。お金の儲けの情報ばかりが目立つ企業はあまり評判がよくありません。

また、IR情報は必ず見るよう伝えていきます。今後の方針について語られていますから、企業の将来性やリスクを読み取ってもらいたいと考えています。一部の学生は、ESG経営に関する情報や統合報告書なども見えています。

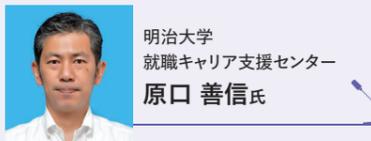
情報を得る手段としては、学生は文字情報よりも動画のほうをよく見ているようです。自治体や行政

は分かりやすい「裁判所の職員広報動画」などを作成して、公務員を志す学生には必ず見るように伝えます。学生に迎合することが良いとは思いませんが、SNSやデジタルネイティブの世代ですから、動画での情報発信もひとつの方法かと思えます。

そのほか本学では「データベース講習会」というものを設けて、日経テレコン、東洋経済DCL、日経バリュートリサーチといったデータベースを利用した情報収集も指導しています。各企業の過去記事にも目を通すことで、会社説明会や求人メディアだけでは入手できない情報から、企業理解を深めてもらいたいです。ただ、データベースの情報は企業が公開している情報から構成されているものから、それぞれの企業がどれだけ情報発信に力を入れているかで、学生の理解度も変わってきます。

情報収集の手立てとしてのOB・OG訪問

大学として企業にお願いしたいことは、現状も多くの企業にご協力いただいています。OB・OG訪問への取り組みです。実際



明治大学
就職キャリア支援センター
原口 善信氏

〈大学プロフィール〉
「就職の明治」といわれ、学生への就職・キャリア支援の手厚さは名高い。専任者が学生と個別相談を実施（2021年度は2万5000件）する一方、年間500件を超える企業来訪および情報交換を通して学生の悩みと企業のニーズなどを把握し、就職・キャリア支援策に生かしている。

に働いている人の話ほど具体的に信頼でき、理解しやすいものはないと思うので、学生には可能な限りOB・OG訪問をするように伝えていきます。

一方、若手社員であれば特に、学生からのOB・OG訪問の依頼はうれしいことだと思うのです。自分の仕事を棚卸しすることで誇りを感じられる機会になるからです。こうした点から、企業側としても、早期離職の防止や社員のモチベーションアップにつながるなど、メリットがあるのであればぜひOB・OG訪問を積極的に受け入れていただければと思います。

企業が「目指す姿」と「求める人物像」 独自かつ具体的な情報開示を

入社して何がしたいのか、 やりたいことがやれる会社へ

金沢工業大学には、工学部、情報フロンティア学部、建築学部、バイオ・化学部の4つの学部と12の学科があります。就職先の業界は学部によって多少の傾向がありますが、業界の偏りなどはありません。特にコンピュータやネットワークなど情報技術はどの企業にも必要なため、あらゆる業界に就職が可能なのです。工学部であれば、自動車業界、鉄道業界、大手の電機メーカー。お菓子メーカーや衣料品メーカーを選ぶ学生もいます。

理系学生が多い点から、「学んだ専門性が生かせる企業へ行きたい」という傾向は多少強いかもしれませんが、ただ、学生へは「学んだことを生かしたい」というのは志望理由にはならないと伝えています。「学ぶ中で感じた興味の中身を深掘りすることで、その企業に入って何がしたいのか」まで考えるよう指導しています。学生は「企業に入ってやりたいこと」を見つけるために、懸命に情報を収集しています。基本は企業説明会に参加し、人事の方々によるプレゼンテーションを聞いてそれ

を判断しています。当学では、「企業説明会」を可能な限り学内で開催したいという思いがあり、年間200社以上の企業に参加いただいています。また、企業イベントも年間60回以上、主催しています。進路開発センターにはキャリアアコンサルタントの国家資格を持つ人材が7名在籍していますから、本人の志望を引き出しながら、「本当にやりたいこと」を見つける手助けをしています。

中には、「四季報」を読み込んだり、企業のホームページの細かい箇所まで読み込んだりして、事業内容だけでなく「課外活動」や「新たに立ち上がる新規事業」などに関する情報まで収集している学生もいます。

また、「自分のスキルや知識を生かせる企業かどうか、自分自身が成長し続けることができる企業かどうか」を見極める手段のひとつに、「インターンシップ」を推奨しています。進路開発センターでは、「素晴らしいインターンシップを提供できる会社は、若手社員を上手に育成できる会社」だと考えているからです。

どの企業も同じ内容…からの脱却

ほかに学生が注目している企業

情報はやはり給与、残業、ワークライフバランス、離職率などでしようか。特に残業が多い企業、離職率の高い企業は学生が避けがちです。情報開示という点では、多くの企業がすでにそのあたりの情報を提示し、企業説明会でも自社の特徴をアピールされている印象は受けます。しかし、よくよく聞いてみると、どの企業も「健全でアットホームな会社です」といった具合に、同じようなことをアピールされている気がします。

企業にお願いしたいのは、「企業が目指す姿」と「求める人物像」に関して、独自で具体的な情報を提示してほしい、ということ。最近困ったのは、学生が「御社はどんな人材を求めていますか」と質問したところ、「多様な人材を求めています」という回答が返ってきたことでした。ダイバーシティの流れをくみ取ればその通りですが、就職活動中の学生からすると、自分はどうなればその会社に入れるのか見当がつかないです。「良い学生が欲しい」という要望もよく聞きますが、これも同様です。もう少し具体的な情報が欲しい、というのが私たちの本音です。



金沢工業大学
進路開発センター
二飯田 一貴氏

〈大学プロフィール〉
学生が有給で企業に長期間勤務しながら学ぶ「KITコーポ教育プログラム」をはじめ、実社会をフィールドとした社会実装型の教育研究に力を入れるなど、「自ら考え行動する技術者」の育成・輩出を目指した教育・進路支援が卓越している。

企業のホームページや事業内容から、企業の魅力をつかみ、やりたいことを見つけたものの、必要とされている人材像が分からないという状況に陥っている学生は多いです。ほとんどの企業は面接時に、「どうして他社ではなく、うちの会社を選んだのですか」という質問をします。学生はそういった質問に真剣に答えたいと思っています。志望企業の求める人物像を理解し、自分が求められる人材かどうかを判断したいと思っています。ぜひとも独自性のある情報の開示をお願いしたいです。企業による人的資本経営の情報開示の流れは、私たち大学にとっても非常に興味深く、期待を抱いています。開示される情報がどのように変化していくのか、今から楽しみです。

人的資本経営と情報開示を巡る来し方と行く末

—ウェルビーイング時代の経営の根幹「人」へのまなざし—

パーソル総合研究所 主任研究員 井上 亮太郎

高度経済成長期を支えた企業経営者の一人、松下幸之助は自著「人事万華鏡」(1977)の中で経営者としての自身の「人の見方・育て方」について語っている。

「事業は人なり」ということがよくいわれる。(中略) 事業は人を中心として発展していくものであり、その成否は適切な人を得るかどうにかかっているといってもいいだろう。(中略) 機械であれば、スイッチを入れれば定められた通りの働きをするが、それ以上のことはいらない。しかし、いかようにも変化させる心を持った人間だから、やり方しだい、考え方しだい、その持てる力をいくらでも引き出し、発揮させることもできる。そこに人を育て、人を生かしていく妙味があるわけである。

—— 松下幸之助

冒頭の一文からもその一端がうかがえる松下氏の人材観は、いわゆる「日本的経営」の根底にも流れていたであろう日本の文化的特性や価値観に根差したものと考えられる。

では、改めて本誌のテーマである「人的資本経営」に目を向けると、その立脚点としては人を「資源」ではなく、価値を創造する「資本」として捉え直そうという人材観のパラダイム転換が提唱されている。来し方の「日本的経営」の代表的な慣行は、時流にそぐわずに見直されてきているが、長期視点に立って人の可変性に期待するという人材観までもわれわれは否定し、棄却してしまった

のだろうか。今日の人的資本経営と情報開示について、本誌に登場いただいた方々の指摘や背景情報を振り返りつつ、今後の人的資本経営の在り方について考察したい。

人的資本経営とは何か

今日、「人的資本」が注目される背景には、企業価値の主要な決定因子が有形資産から無形資産に移行してきたというグローバルな潮流があった。わが国の人的資本経営の指針と位置づけられる「人材版伊藤レポート」(経済産業省2020)では、産業構造が大きく変化する中、国を挙げてイノベーションや挑戦を促進するための無形資産への投資、とりわけその根幹に位置づけられる「人」への投資を強化して好循環を生み出す必要があると述べ、今後の変革の方向性が示されている。経済産業省の定義では、「人的資本経営とは、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方」とあり、従来の「働き方改革」を昇華させ位置づけていることがうかがえる。

人的資本経営についての現状認識

2020年の人材版伊藤レポートの公開に始まり、2022年には、経済産業省「未来人材ビジョン」「人材版伊藤レポート2.0」「SX版伊藤レポート」「価値協創ガイダンス2.0」、内閣官房「人的資本可視化指針」など、政府が産学の衆知を集めて策定したレポートや指針が矢継ぎ早に公開されており、その充実ぶりには目を見張る。

課題先進国といわれるわが国において、これ以上立ち止まっては行かないという政府と産業界が共有する危機感と熱意の表れであろう。さらには、2022年8月25日、日本を代表する約320社(設立総会時点)が参画する人的資本経営コンソーシアム(※1)が経済産業省と金融庁の支援を受けて発起され、設立総会には、多くの経営者らが率先して詰めかけた。情報開示の義務化の影響もあるだろうが、経営者自身がイニシアチブを取るべき経営の問題として認識されたことの表れだと考えたい。

情報開示の本質とは

人的資本の情報開示においては、「価値創造ストーリー」にひもづいたモニタリングすべき指標(KPI)の設定が求められる。アセットマネジメントOneの浅井氏は、「投資家が注目するのは人的資本に投資した結果、何が変わり、企業価値を高められたのかという本質的な変化だ」と述べていた。また、他の投資家は「経営者のMD&A(経営者による財務・経営成績の分析)と共に自社が抱きたい姿(目標)を実現するための一連の企業価値創造ストーリーと戦略の納得度の高さこそが重要であり、CHROも対話の前面に出る必要がある」と指摘する。

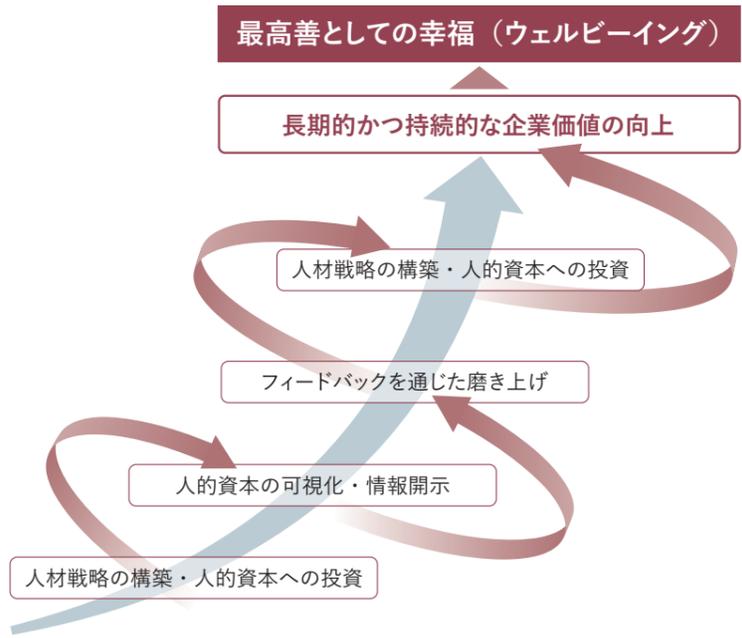
他方で、開示情報の届け先は、投資家だけではない。パーソル総合研究所が実施した企業の情報開示に関する調査(※2)からは、情報開示の関心は優秀人材の獲得や役員層の意識改革などにも向いていた。

開示項目の検討においては、他社の開示項目を互いに観察し、比較可能性ばかりを意識しがちであるが、誰に対して何を伝えたいのかという開示の目的を踏まえ、焦らずに自社らしい独自性についても議論する必要がある。本誌では、開示項目の検討に際して「WHY・WHAT・HOW」の3つのステップを提唱した。(P8)このステップは、一貫性をもって取り組まれることが肝要である。また、われわれが実施した企業の情報開示に関する調査【第2回】(※3)からは、給与や福利厚生に次いで「精神的健康(ウェルビーイング)への関心が高いことが確認されている。情報を届けた相手によって主たる関心は異なる。開示項目の優先順位などを検討する際の参考にしていただきたい。

人的資本経営はウェルビーイング経営である

人的資本について関連する非財務情報を可視化するだけでは、企業価値は向上しない。人的投資における効果的な経営戦略が存在することを前提とし、可視化された情報に対する投資家からの良質なフィードバックを通じて、経営戦略をさらに磨き上げていく。一連のプロセスの一環として「可視化」を捉えていくことが肝要である。この好ましい循環をマネジメントすることが人的資本経営の実践と情報開示の関係である。さらに、一橋大学の伊藤邦雄氏は「人的資本経営が目指すのは、中長期的視点に立った持続的な企業価値の向上であり、その先の最高善としての幸

▼「人的資本投資」とその「可視化」の良き循環



福(ウェルビーイング)である」とも常々語っている(右図参照)。伊藤氏の語る「最高善としての幸福」とは、「精神的な健康」に留まらず、多様な従業員が職業生活を楽しみ、ワクワクし、成長や貢献などから喜びを実感できている持続的な活力ある状態を意味する。人的資本経営とは、まさにウェルビーイング経営だといえる。

本稿の文頭で触れたように、日本の企業経営の来し方を鑑みれば、今日の人的資本経営の本質は、欧米諸国からの異質で受け入れがたい新たな要求ではない。別の見方をすれば、わが国のバブ

ル経済崩壊後に台頭したグローバル・スタンダードの潮流(行き過ぎた株主至上主義やショートターミズムなど)に翻弄された海外の経営トレンドや逆輸入されたマネジメントの諸概念に感化され、ともすれば目を伏せてきた日本的経営哲学や人材観のルネサンス(Renaissance)である。ただし、今日的なルネサンスとは、回顧的なノスタルジーとしての概念にとどまらない。産業革命に匹敵する大変革期にある今日にあつては、時流に溺れず、これまでの慣習にとらわれず、各社各様に描くウェルビーイング時代の経営の在り方が求められる。

※1 <https://www.meti.go.jp/press/2022/07/20220725003/20220725003.html>
※2 パーソル総合研究所「人的資本情報開示に関する実態調査」<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>
※3 パーソル総合研究所「人的資本情報開示に関する実態調査【第2回】」<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital2.html>

2021年9月7日公開

キャリア マネジメント

従業員のキャリア自律に関する定量調査

キャリア自律が本人・組織へもたらすメリットやキャリア自律を促すための要因、およびキャリア自律と転職との関係の実態を調査しました。



https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career_self-reliance.html

2021年7月5日公開

人材育成

コロナ禍における研修のオンライン化に関する調査

コロナ禍における研修実態を把握するとともに、オンライン集合研修の成果創出に向けた課題と、その解決策を示すため、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/online-training.html>

2021年6月8日公開

テレワーク well-being

はたらく人の幸せに関する調査【続報版】(テレワーカー分析編)

テレワークを実施した働く人々の心の状態にはどのような変化があったのか。「はたらく人の幸せプロジェクト」(2020年)にて開発した「はたらく幸せ/不幸せ実感」を測定する尺度と「はたらく幸せ/不幸せの各7因子」を使用して分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/well-being-telework.html>

2021年3月3日公開

キャリア

ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査

ITエンジニアの採用や定着、年収および働き方、仕事観、キャリア構築などの実態や特徴を、他職種との比較を通して明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/it-engineer.html>

2020年12月18日公開

アンコンシャス・バイアス

マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアス測定調査

マネジメント層の「人事評価」・「マネジメント職登用」・「中途採用」の判断について、候補者の性別・未婚・学歴などの間接的な要素による偏り・歪みを定量的に測定しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unconscious-bias.html>

2020年10月30日公開

マネジメント

人材マネジメントにおけるデジタル活用に関する調査2020

人材マネジメントに関するデータ活用の実態や課題、デジタルツールの導入状況などについて定量的に把握し、導入・活用ポイントを整理しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/digital-utilization.html>

2021年8月16日公開

副業

副業の実態・意識に関する定量調査(第二回)

副業に関する企業、個人の実態や意識、企業の副業者(他社で雇用されている人材)の受け入れの実態や受け入れ意向、さらには、副業による本業へのプラスの還元を高める要因、過重労働リスクを高める要因などを明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob2.html>

2021年6月25日公開

ジョブ型雇用

ジョブ型人事制度に関する企業実態調査

ジョブ型人事制度に対する日本企業の検討状況・実態について明らかにするとともに、経営に資する人的資源管理を実現する雇用制度の在り方について探索しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/employment.html>

2021年3月15日公開

外国人材

多文化共生意識に関する定量調査

日本人の外国人材に対する排外意識の実態や、職場における日本人の排他意識の実態などを把握し、それらに影響を与える要因を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/multicultural-consciousness.html>

2020年12月21日公開

オンボーディング

2020年度新卒入社者のオンボーディング実態調査(コロナ禍影響編)

新卒若手社員が、新卒で入社した企業のオンボーディング施策の実態・意識、個人・組織特性、心的状態等と、人事育成担当者が、2020年度新卒入社者に実施したオンボーディング施策の実態・意識を明らかにしています。



https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-graduate_onboarding.html

2020年12月1日公開

マネジメント

企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査(2020)

日本企業がシニア人材マネジメントに対して抱えている課題感や制度・施策の実施状況・方針などの実態を明らかにし、シニア人材の活躍を促す制度・施策や企業・組織の特徴を探索します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-management.html>

2020年6月16日公開

コーポレート・アルムナイ

コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査

離職後における、前職の企業との関係性の在り方を明らかにし、企業・離職者が互いに有効な関係を継続させることにより、双方にどのようなメリットを享受できるかを探索しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/alumni.html>

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。調査・研究の成果は、報告書や特設サイト、機関誌、書籍などで公表しておりますので、ぜひご活用ください。

調査一覧(2020年～2022年)

各調査の詳細は、下記URLまたはQRコードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2022年9月5日公開

報酬

賃金に関する調査

就業者の賃金の増減、収入に対する満足度、年収、副業の有無および、企業の経営層の賃上げに対する意識について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-survey.html>

2022年7月21日公開

人材育成 組織開発

リスクリングとアンラーニングについての定量調査

正社員のリスクリングと学習業却(アンラーニング)の実態と、リスクリングやアンラーニングを促す組織的要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning.html>

2022年5月27日公開

人的資本

人的資本情報開示に関する実態調査

非財務情報の関連用語や開示指針の理解度、人的資本情報開示に関する議論の状況、主管部署、重視する要素、マネジメント実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>

2022年5月13日公開

戦略人事

人事部大研究

企業人事部の人員体制や権限、機能、経営参加の実態や、戦略人事の実現状況、HRBP/事業部人事の実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department.html>

2021年12月13日公開

組織開発 タレントマネジメント

一般社員層(非管理職層)における異動配置に関する定量調査

一般社員層(非管理職層)の異動配置施策の実態や、異動配置施策が組織・個人にもたらす効果、異動配置後の個人の活躍・適合度に影響を与える要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

2022年8月31日公開

テレワーク

新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する調査(第七回)

新型コロナウイルス感染症の第7波感染拡大下におけるテレワークの実態を定量的に把握するため、2万人規模の調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey7.html>

2022年6月30日公開

女性活躍

女性活躍推進に関する定量調査

女性管理職比率向上に向けて女性活躍の現状と課題を整理し、その課題に対して有効な施策を男女の格差観点から明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager.html>

2022年5月23日公開

組織開発 マネジメント

企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査

新規事業開発の実施状況や成功率、組織的な成功要因(手法、組織マネジメント、人事の支援、組織風土など)、新規事業開発担当者の実態について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-business-development.html>

2022年3月22日公開

テレワーク 地方創生

地方移住に関する実態調査

地方移住者と移住を検討している方の暮らし方・働き方や移住の意思決定に影響を与える要因など、地方移住に関する実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/migration-to-rural-areas.html>

2021年9月30日公開

人事評価

人事評価制度と目標管理の実態調査

日本企業の人事評価制度と目標管理制度について、制度実態と運用実態を把握するとともに、従業員・上司における人事評価制度と目標管理制度についての意識と行動実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-evaluation.html>

特設サイト

各サイトの詳細は、下記URLまたはQRコードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2021年12月22日更新

ジョブ型雇用

『日本的ジョブ型雇用』転換への道



本サイトでは、日本型雇用の現状や課題、日本のジョブ型雇用転換のためのロードマップに関して、有識者の方々と議論しレポートしています。それに加え、日本企業の人材マネジメントの実態や将来的な変化への対応について定量的に調査した結果も踏まえ、日本のジョブ型雇用の在り方における現実解を提言します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/employment/>

2021年8月30日更新

well-being

働く人の幸福学プロジェクト



SDGsをはじめ、企業には利益追求だけでなく、社会や従業員のwell-beingを実現する経営姿勢が強く求められています。本プロジェクトでは、「はたらく人の幸せ」に着目した新たな経営指標の開発のほか、「はたらく人の幸せ」の実態や経営への効果、マネジメント介入の実践的観点を提案します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/>

information

パーソル総合研究所は、「人的資本経営」について、識者や経営層をはじめ、機関投資家、人事など、さまざまな立場の方へのインタビューや独自に実施した調査・分析、研究員によるコラムを特設サイトや冊子などで公表しています。なお、本号の記事は特設サイトからもお読みいただけます。



特設サイト

人的資本経営を考える



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/human-capital/>



冊子

人材版伊藤レポートを読み解く



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/human-capital-book.pdf>

機関誌「HITO」

各機関誌の詳細は、下記URLまたはQRコードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2022年9月発行

組織開発

人材育成

HITO vol.18

組織成長に生かすアンラーニング

～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～



近年、リスクリングとともに注目を集めるアンラーニング。時代や環境の変化とともに通用しなくなった知識・スキルを捨て、代わりに新しい知識・スキルを取り込むことを指すアンラーニングは、個人や組織が何に注目し、注力すれば促進できるのでしょうか。調査や取材から探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito18.html>

2021年8月発行

採用

人材育成

HITO vol.17

ITエンジニアに選ばれる組織の条件

～賃金と組織シニシズムの観点から考察する～



これからの企業の競争力維持・成長に不可欠なDX（デジタルトランスフォーメーション）。そのDXを支えるITエンジニアの需要が急速に高まっています。ITエンジニアの獲得・活躍推進にはどのような観点・施策が重要なのか。定量調査を基に、「賃金」と「組織シニシズム」の観点から考察します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito17.html>

2020年12月発行

well-being

HITO vol.16

はたらく人の幸福学

～組織と個人の想いのベクトルを合致させる新たな概念の探求～



経営指標とすべき概念として「幸せ」に着目し、慶應義塾大学大学院・前野隆司教授と共同研究を実施。その成果を基に、はたらく人に「幸せ／不幸せをもたらす因子」や「幸せ／不幸せの状態を測る尺度」を解説するほか、はたらく人の幸せが経営に与える影響についてデータや企業事例から読み解きます。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito16.html>

2020年5月発行

外国人材

HITO vol.15

開国、ニッポン！

～試される日本企業、外国人材に選ばれるにはどうするか～



近年、急増する日本で働く外国人材。今後、企業が外国人材の採用・定着・活躍推進を進めていく場合、どのようなことに注意すべきなのでしょうか。高度外国人材やパート・アルバイト領域における外国人材の活躍推進について、調査分析や識者・企業事例の取材を通して、そのヒントを探った一冊です。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito15.html>

2022年3月発行

働き方改革

副業

労務管理

特別号 HITO REPORT vol.12

「副業」容認しますか？

～本業への影響、人事の本音、先進事例などから是非を考える～



企業にとっても個人にとっても、より良い意味を持つ副業の在り方とは何でしょうか。また、そのために企業はどのような点に留意して従業員の副業について容認検討・推進すればよいのでしょうか。調査分析の結果のほか、人事への本音アンケートや企業取材などを通して、その解を探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol12.html>

2021年11月発行

ミドルシニア

特別号 HITO REPORT vol.11

「シニア人材」活性化のカギ

～70歳就業時代に向けた高齢者雇用の在り方を探る～



シニア就業者に、企業内で戦力として生き生きと活躍してもらうにはどうすればよいのでしょうか。「シニア人材を雇用する企業」[50～60代のシニア従業員]「シニア従業員と同じ職場で働く40代以下の同僚社員」を対象に実施した調査の結果と、取材を基に考察します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol11.html>

2021年4月発行

テレワーク

特別号 HITO REPORT vol.10

テレワークは組織成長の原動力になるか？

～調査データから見えた成功の秘訣～



新型コロナ対応のため、一気に導入が進んだテレワーク。しかし、その効果に対する企業の評価は分かれました。今後、企業にとって、どのようにテレワークを取り入れていくのがよいのでしょうか。2020年3月から継続的に行ってきた当社調査の結果を基に、課題を抑え、メリットを享受するための秘訣を考察します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol10.html>

2020年9月発行

コーポレート・アルムナイ

特別号 HITO REPORT vol.9

コーポレート・アルムナイ

～企業と離職者で築くこれからの関係性～



「企業同窓生」とも訳され、企業と離職者の新たな関係性として注目される「コーポレート・アルムナイ」。退職後も元在籍企業と関係を保ち、新たな価値やビジネスを創出する例が増えています。本誌では、企業におけるアルムナイ施策の実態やメリット、押さえるべきポイントを調査や取材を基に紹介します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol9.html>

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.13

2022年 10月号

発行人 萱野 博行
編集長 木下 学
研究調査 井上 亮太郎、古井 伸弥
編集 井上 史実子、杉山 德里子、小田部 美幸、高橋 美鈴
取材協力 佐々木 聡、秋元 陽子
執筆 外山 夏央、宮内 健、武田 尚子、児玉 奈保美
デザイン 久保井 得夫、今井 梨津子
校閲 ディクション株式会社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2022年10月5日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山1-15-15
パーソル南青山ビル

※本誌制作にご協力いただいた皆様には、新型コロナウイルス感染対策に配慮の上、取材させて頂きました。

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社パーソル総合研究所 persolinfo@rc.persol.co.jp

202210-01

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索



PERSOL

パーソル 総合研究所

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.13

動き出す、日本の人的資本経営

～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの両立に向けて～

2022年10月5日発行

発行人：萱野 博行

編集長：木下 学

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています