

# 人的資本情報開示に関する実態調査

## 調査報告書

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部

2022年5月



調査名称	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」															
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非財務情報の関連用語や開示指針の理解度、対応度</li> <li>・人的資本情報開示に関する議論の状況、主管部署</li> <li>・人的資本情報開示に関して重視する要素</li> <li>・人的資本情報のマネジメント実態</li> <li>・人的資本情報の開示のテーマやキーワード、開示にあたっての悩ましさや懸念</li> </ul>															
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査															
調査時期	2022年 3月3日 - 3月7日															
調査対象者	<p>上場企業の役員層（取締役・執行役員）、人事部長 n=157          非上場企業の役員層（取締役・執行役員）、人事部長 n=132          ※いずれも従業員数1000名以上の企業</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>役員層</th> <th>人事部長</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>上場企業</td> <td>118</td> <td>39</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td>非上場企業</td> <td>104</td> <td>28</td> <td>132</td> </tr> </tbody> </table>					役員層	人事部長	合計	上場企業	118	39	157	非上場企業	104	28	132
	役員層	人事部長	合計													
上場企業	118	39	157													
非上場企業	104	28	132													
実施主体	株式会社パーソル総合研究所															

※報告書内の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計と内訳の計は必ずしも一致しない場合がある。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：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」

## ■ 「人的資本経営」の概念は理解しつつも、情報開示に向けた具体的な指針の理解は低い傾向

上場企業の役員・人事部長に対し、関連用語への理解度\*を聞いたところ、「ESG投資」が最も多く85.4%、次いで「人的資本経営」（75.8%）であった。 \*理解度：「理解しており社員に説明できる」+「理解しているが説明する自信はない」回答の割合

また、具体的な情報開示指針となる「SASB」（15.3%）や「国際統合報告フレームワーク」（19.7%）等の理解度は、他の選択肢と比べて低い傾向であった。

経営者や投資家に広く認知される「ESG投資」と同様に、「人的資本経営」についての理解度も7割を超えており、人的資本経営の概念は一定程度、普及してきているものと考えられる。

## ■ 「人的資本の情報開示」は、上場企業のみならず非上場企業においても優先度の高いテーマ\*として取締役会・経営会議で扱われている

\*「最優先事項として議論されている」+「優先度高く議論されている」回答の割合

企業の役員・人事部長に対し、「人的資本の情報開示」に関する議論の実態を確認したところ、上場企業では56.1%、非上場企業においても40.2%が優先度高く議論されていると回答。

また、上場企業の人事部内での議論に限ると、82.1%であった。

## ■ 「人的資本の情報開示」は、IRに留まらず、採用や意識改革など関心は広範にわたる

上場企業の役員・人事部長に対し、人的資本情報の開示に際して重視する要素\*を確認したところ、最も関心が高かったのは「優秀人材の採用実績の増加」（80.3%）、次いで「他社の動向」（77.7%）、「役員層の意識改革」（77.1%）であった。

また、上記3要素のうち「他社の動向」について関心を向けている割合は、役員層75.4%に対して人事部長は84.6%であった。

\*各項目の「とても重視している」+「重視している」+「どちらかという重視している」の割合

- 「人的資本情報の開示」に関する主管部署\*は、人事部門（54.2%）が最も多く、次いで経営企画部門（24.6%）、広報・IR部門（11.9%）  
\* 具体的にどのような情報をどう開示するかの議論を主導する部署

上場企業の役員に対し、人的資本情報に関する議論を主導する部署を確認したところ、最も多く上がったのは人事部門であった。

人的資本情報の開示においては、「人」に関わる情報ゆえに人事部門が関与するのは必然であろうが、各部門が連携して準備が進められていることがうかがえる。

- 自社にとって重要な人的資本情報が設定できている\*企業は45.9%  
データの蓄積ができている\*企業は37.6%、指標化（KPI）の設定している\*企業は、35.0%

\* 各質問の「とてもあてはまる」+「あてはまる」回答の割合

上場企業の役員・人事部長に対し、人的資本情報のマネジメント実態を確認したところ、45.9%が「自社にとって重要な人的資本情報が設定できている」と回答。役員層46.6%、人事部長43.6%と階層による認識ギャップも軽微であった。

「自社にとって重要な人的資本情報をデータとして蓄積できている」との回答は、役員層33.1%に対し、人事部長が51.3%であるなど、〈HOW〉の部分の項目を中心にほかの項目については両者間の現状認識の乖離が示唆された。

## ■ 人的資本情報の開示にあたり、最も重視しているテーマ・キーワードは、「多様性、ダイバーシティ&インクルージョン」

1. 「多様性、ダイバーシティ&インクルージョン」(64)
2. 「教育、育成、リスクリング」(52)
3. 「能力、スキル」(41)
4. 「女性、ジェンダー」(32)
5. 「働き方」(23)
6. 「離職、定着、リテンション」(23)
7. 「エンゲージメント」(22)
8. 「キャリア」(20)
9. 「採用」(18)
10. 「コンプライアンス」(17)

\* 人的資本情報開示にあたって重視しているテーマ、キーワードを5つまで聴取  
類似のテーマ・キーワードをグループ化し、序列表記  
( ) 内の数値は回答数

## ■ 人的資本情報の開示に際する悩ましさや懸念

1. 理想と現状とのギャップ、実績や達成度の低さ
2. 開示内容の範囲や深さ、切り口
3. 社内の意識改革、連携、意思統一
4. 定量化の難しさ
5. 競合他社への情報開示や比較されることへの懸念
6. 親会社・子会社の関係、事業の多様性
7. 全てオープンにすることへの抵抗
8. 投資家とのコミュニケーション（意思疎通）
9. 費用対効果
10. 経営戦略との連動
11. 担当する人材の不足・育成

\* 悩ましさや懸念について自由記述。  
類似のテーマ・キーワードを集約し、序列表記

不確実性の高い経営環境下において、企業の将来的な価値を評価するには、財務指標だけでは十分でなく、非財務情報とりわけ人的資本情報の開示の重要性が増している。現在、我が国においてもこの潮流に呼応し、官民が連携して人的資本情報の開示に対する指針やガイドライン等を整備しつつある。

本調査では、企業における人的資本情報の開示に関する実態を確認するため、従業員規模1,000名以上の企業の役員および人事部長に対しアンケートを行った。その結果、人的資本情報の開示は、上場企業のみならず非上場企業においても優先度高く議論されつつあるテーマであることが確認された。しかし、調査時点では、ISOやSASBスタンダードなど標準化された開示項目やガイドラインを意識した開示を行っている企業は多いとはいえなかった。

従来、非財務情報の開示は、機関投資家との対話を主たる目的とするとの考えがあるが、本調査によると「株価への反映」や「ESG格付け向上」といった投資家からの評価という観点以上に、「優秀人材の獲得」や「役員の意識改革」といった点に関心が向けられていることが確認された。

開示に向けた悩ましさや懸念については、本調査における自由記述回答を見ると、「理想と現実のギャップ」や「実績や達成度の低さ」、「社内の意思統一が成されていない」点、「開示内容の範囲や定量的な指標化の難しさ」、「比較されることへの抵抗感や懸念」などがあることが確認されている。

本調査では、企業の経営層や人事部長らの77.7%（人事部長に限ると84.6%）が他社の動向を意識しており、他社事例などの情報を収集し、情報開示の在り方を模索している段階にあることが示唆された。人的資本情報の開示に向けては、自社らしさを議論しつつ、必要なデータを整理・蓄積していく必要があり、準備には一定の時間を要することが想定される。また、早期に着手し、人的資本情報開示に向けた取り組み自体の進捗、実践からの気づきや学びを活かした改善結果などを継続的に開示していくことが有用との声もある。データの蓄積や精査、他社動向などを慎重に見極める姿勢は理解できるが、まずは情報を開示することで始まる対話もあるのではないだろうか。

本テーマは、投資家からの評価のみならず、ましてや一時的なブームとして受け止めるのではなく、今後の組織と従業員の本質的な在り方を問い直す機会として受け止めたい。その際に人事部門の果たす役割は大きいといえよう。

# 調査結果

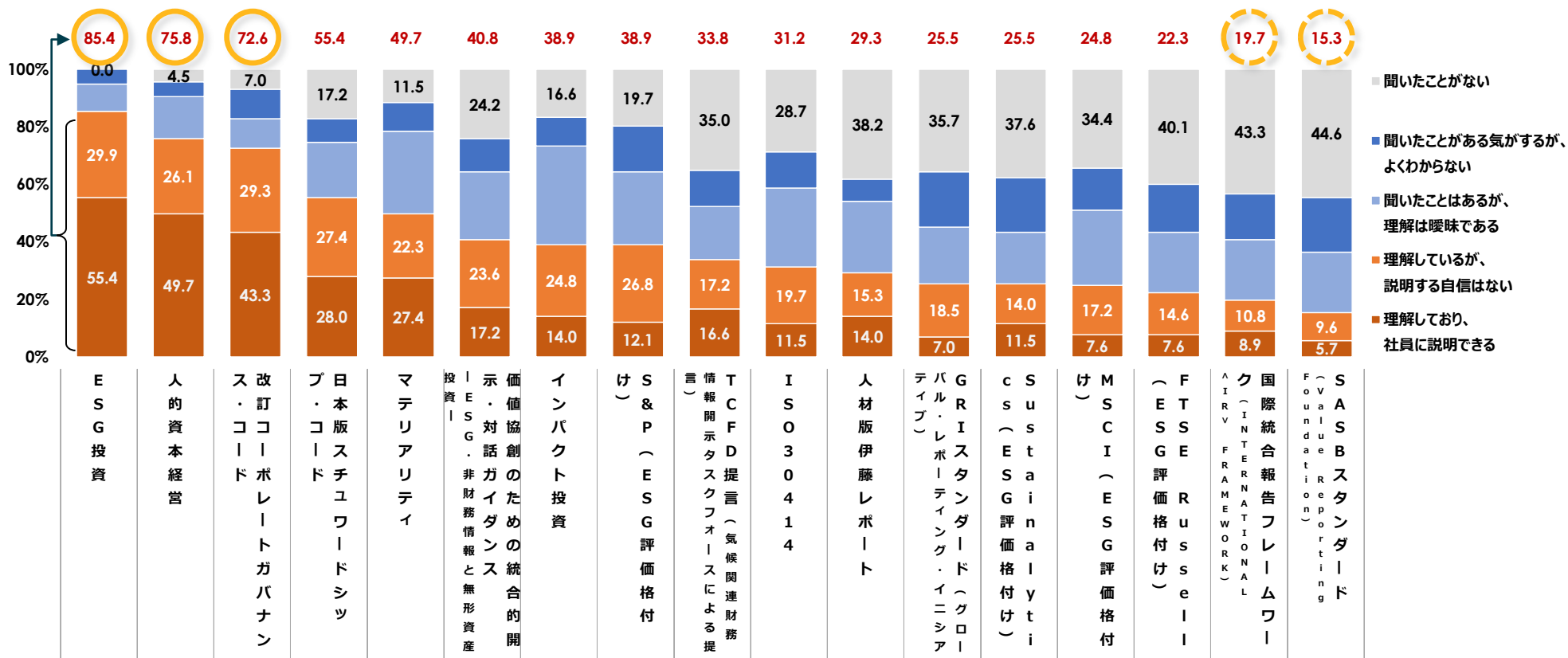
パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



非財務情報の開示基準や関連用語に関して、上場企業の役員層と人事部長の理解度\*が高かったのは、ESG投資（85.4%）、人的資本経営（75.8%）、改訂コーポレートガバナンスコード（72.6%）。一方、SASBや国際統合報告フレームワークといった具体的な情報開示指針の理解度は低い傾向。

\*理解しており社員に説明できる＋理解しているが説明する自信はないの回答割合

対象: 上場企業の役員層・人事部長  
n=157

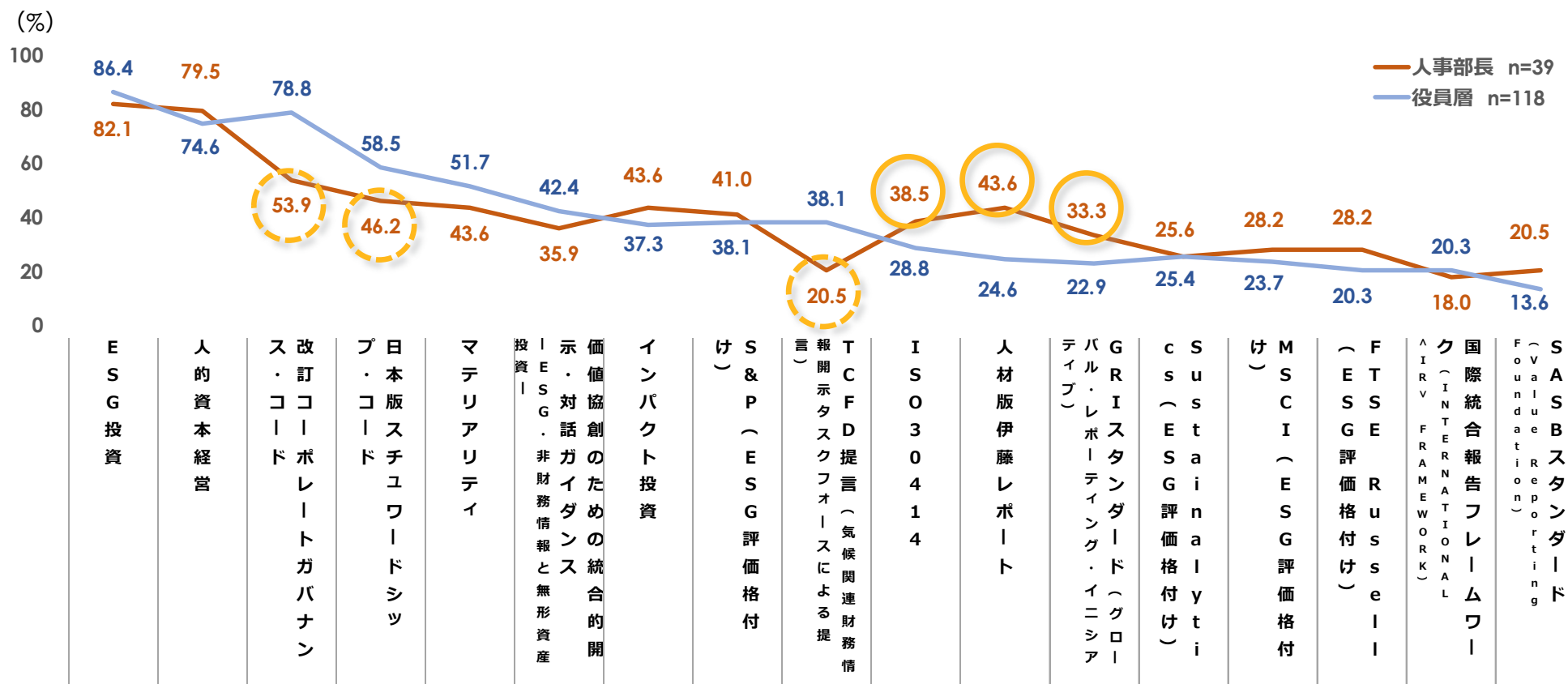




役員層と比較し、人事部長は、人材版伊藤レポート、GRIスタンダード、ISO30414といった人的資本に関連する指針・基準についての理解度\*が高い。一方で、改訂コーポレートガバナンスコード、日本版スチュワードシップコード、TCFD提言といった経営全般に関する用語への理解度は低い傾向。

\*理解しており社員に説明できる+理解しているが説明する自信はないの回答割合

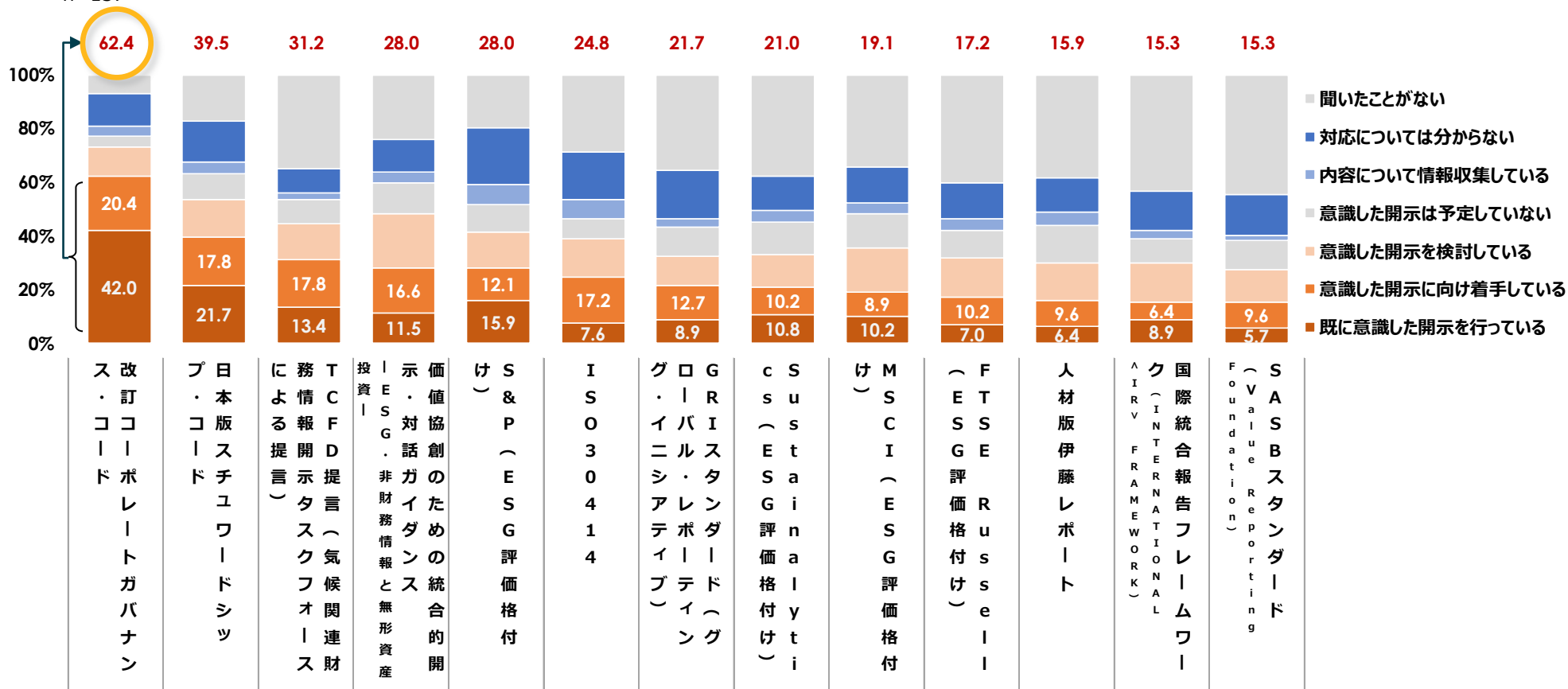
対象: 上場企業の役員層・人事部長



非財務情報の開示基準等への対応\*は、改訂コーポレートガバナンスコードを除いては全般的に低い傾向。

\*既に意識した開示を行っている + 意識した開示に向け着手しているの回答割合

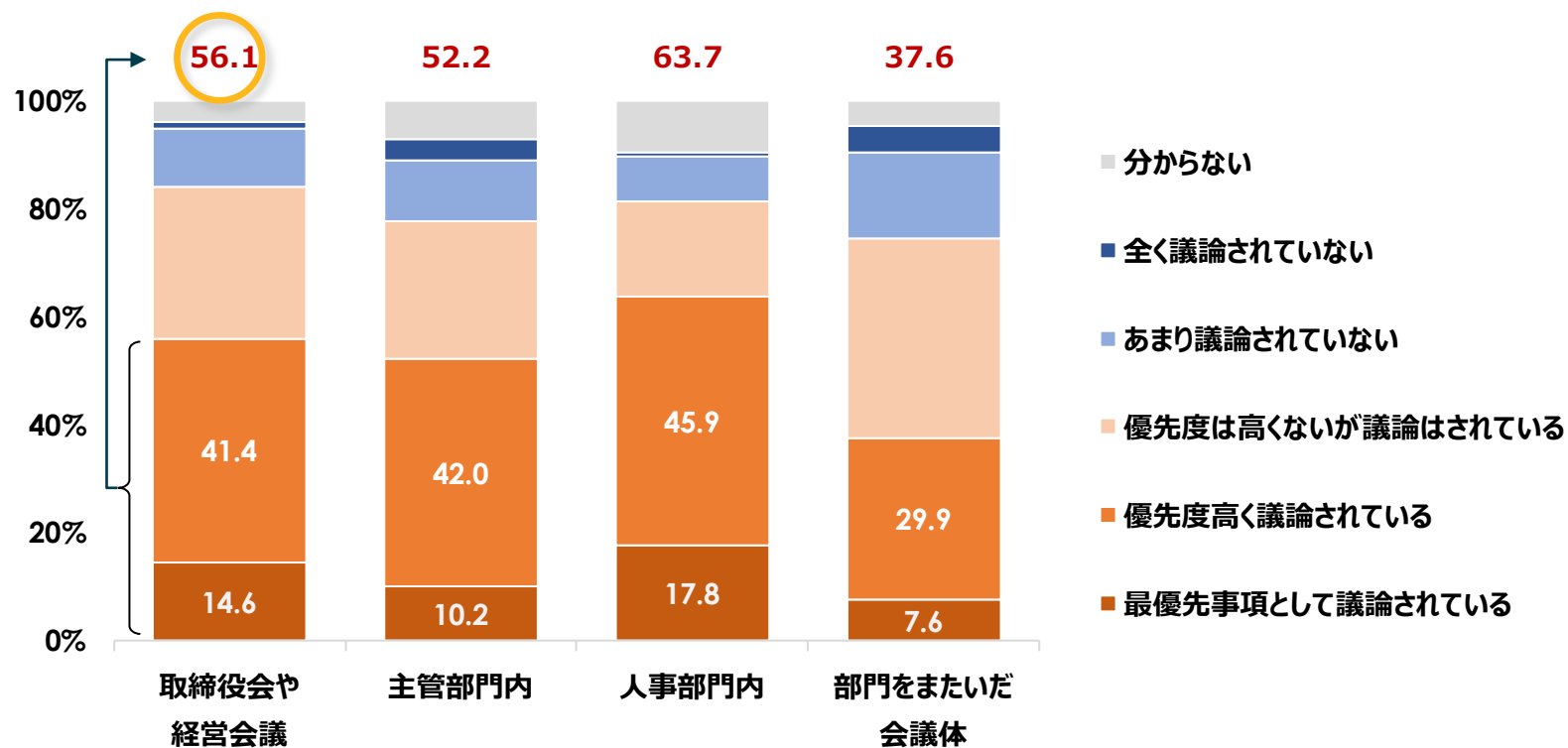
対象: 上場企業の役員層・人事部長  
n=157



人的資本情報やその開示について、取締役会や経営会議で優先度高く議論されている割合\*は56.1%。

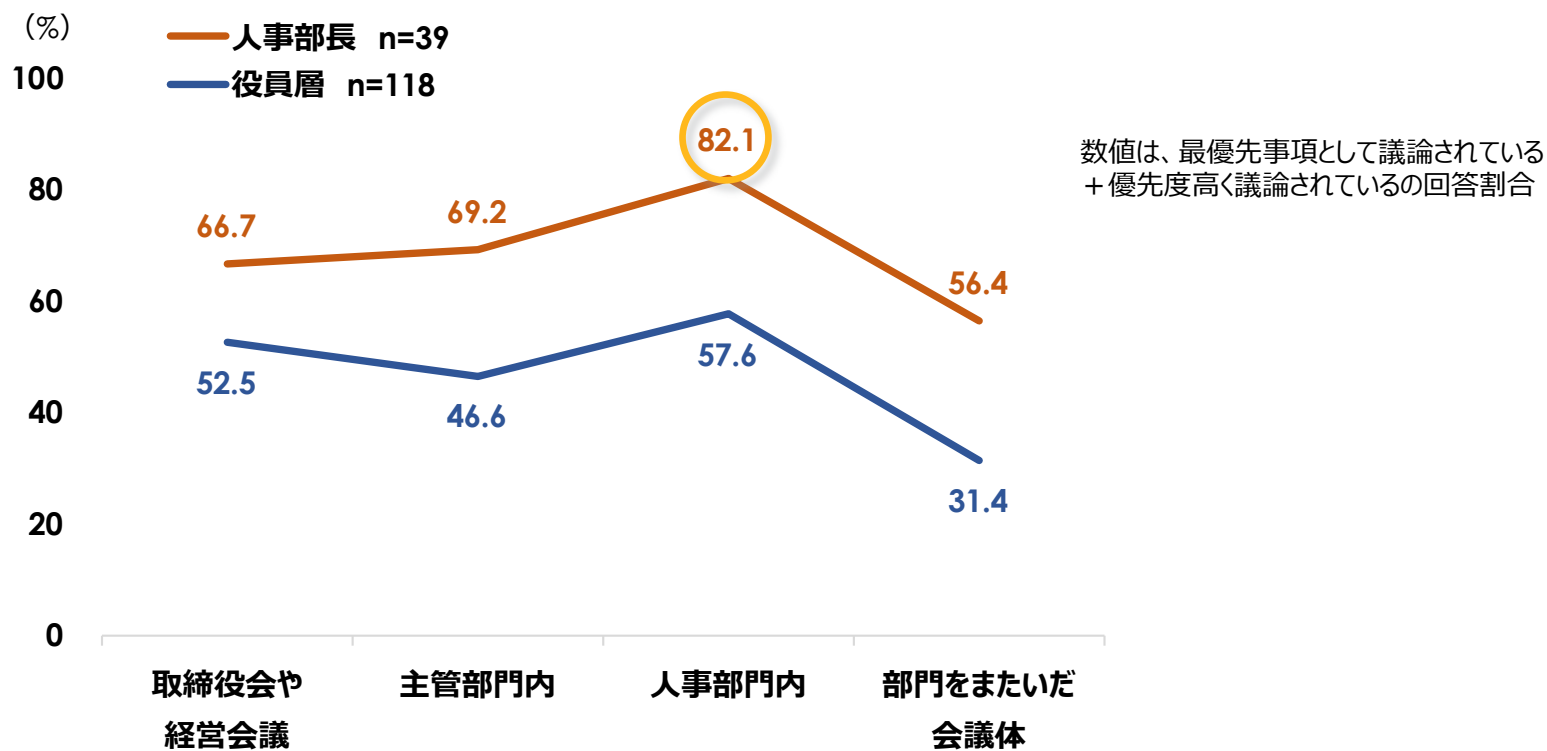
\*最優先事項として議論されている + 優先度高く議論されているの回答割合

対象: 上場企業の役員層・人事部長  
n=157



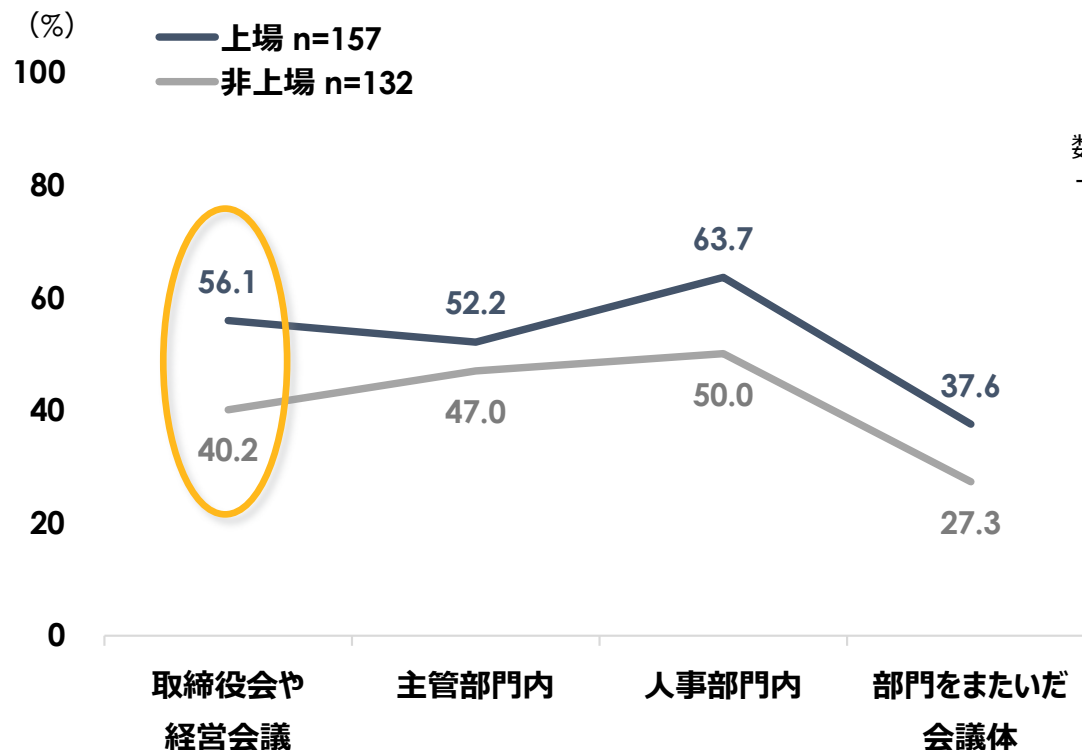
人事部長の82.1%は、人事部門内で優先度高く議論していると回答。

対象: 上場企業の役員層・人事部長



人的資本情報やその開示に関して、取締役会や経営会議で優先度高く議論されている割合は、上場企業で56.1%、非上場企業は40.2%であった。

対象: 上場・非上場企業の役員層・人事部長  
n=289

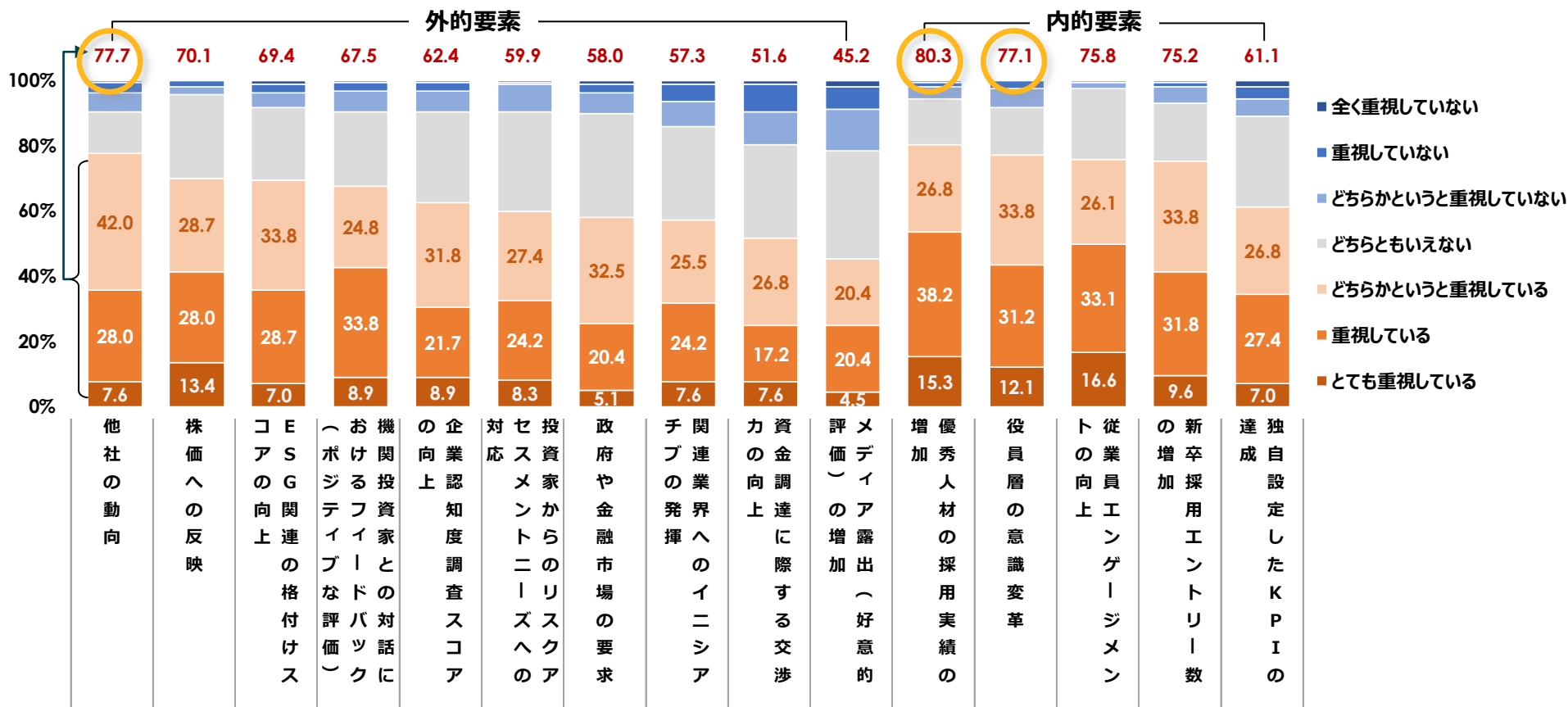


数値は、最優先事項として議論されている + 優先度高く議論されているの回答割合

人的資本情報の開示に関して最も関心が高かった\*のは「優秀人材の採用実績の増加」80.3%、次いで「他社の動向」77.7%、「役員層の意識改革」77.1%であった。

\*とても重視している+重視している+どちらかという重視しているの回答割合

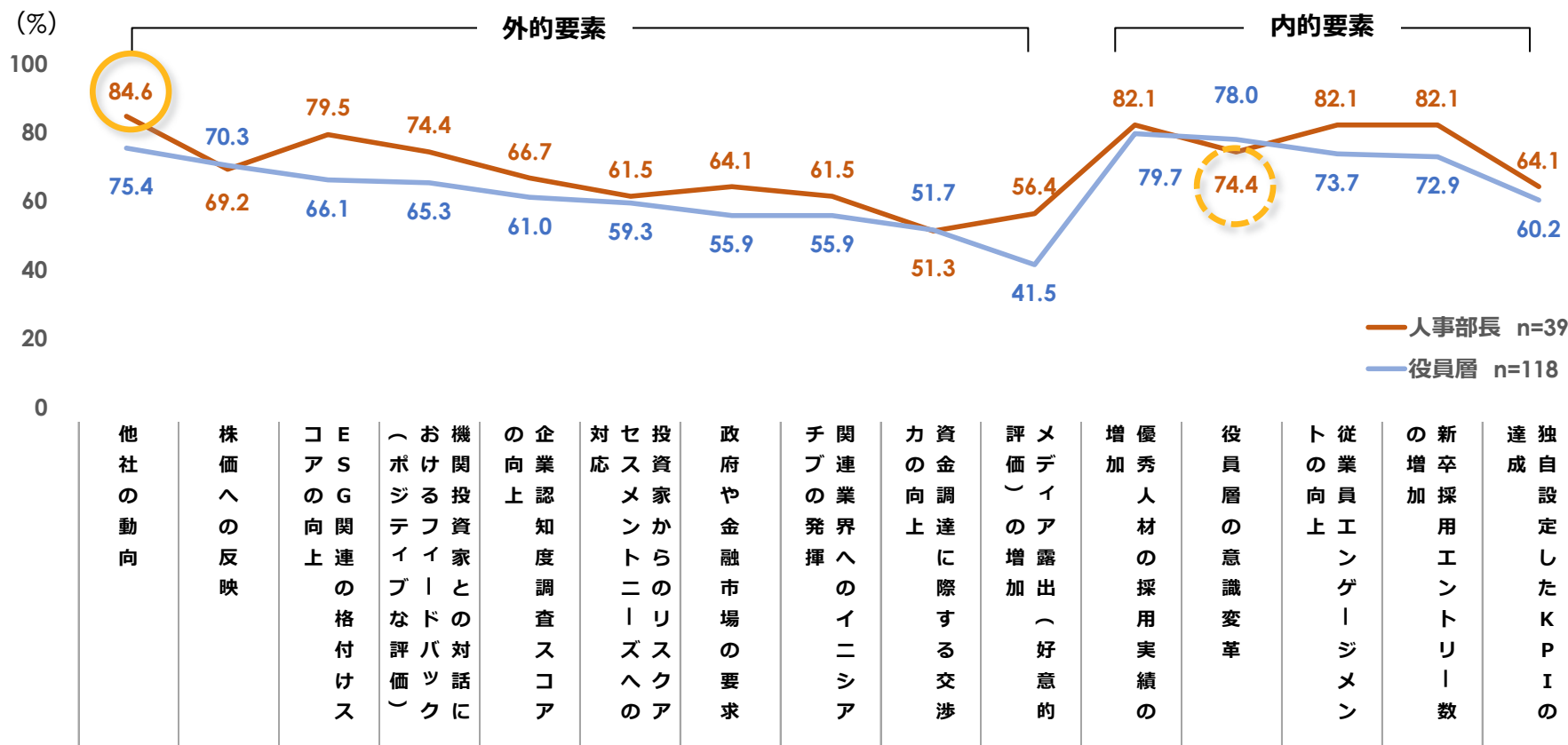
対象: 上場企業の役員層・人事部長  
n=157



「他社の動向」を重視する割合\*は、役員層の75.4%に対し人事部長が84.6%と高い傾向。  
 「役員層の意識改革」については、人事部長よりも役員層の方が重視する傾向。

\*とても重視している+重視している+どちらかという重視しているの回答割合

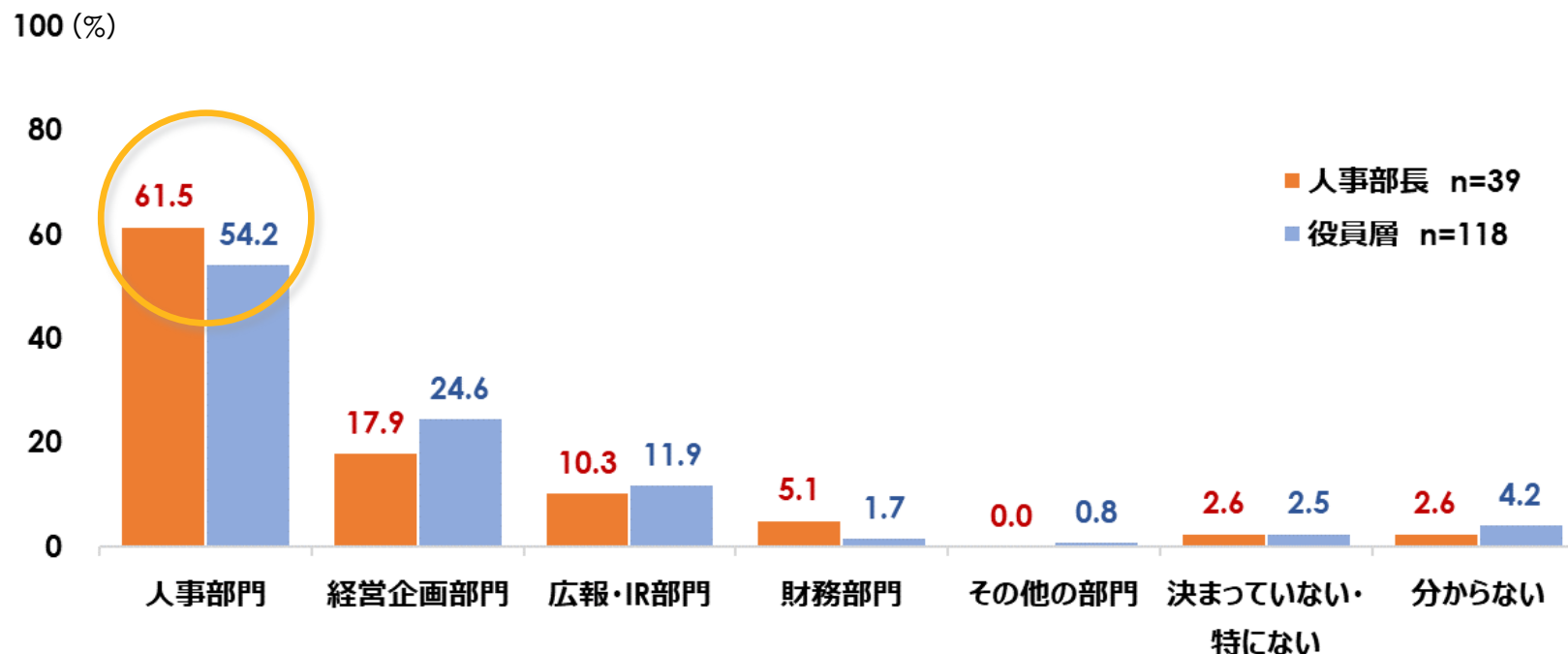
対象: 上場企業の役員層・人事部長



人的資本情報開示の主管部署※を尋ねたところ、役員層の54.2%、人事部長の61.5%が「人事部門」と回答。役員層は、経営企画部門（24.6%）、広報・IR部門（11.9%）との回答もやや多い。

※具体的にどのような情報をどう開示するかの議論を主導する部署

対象：上場企業の役員層・人事部長

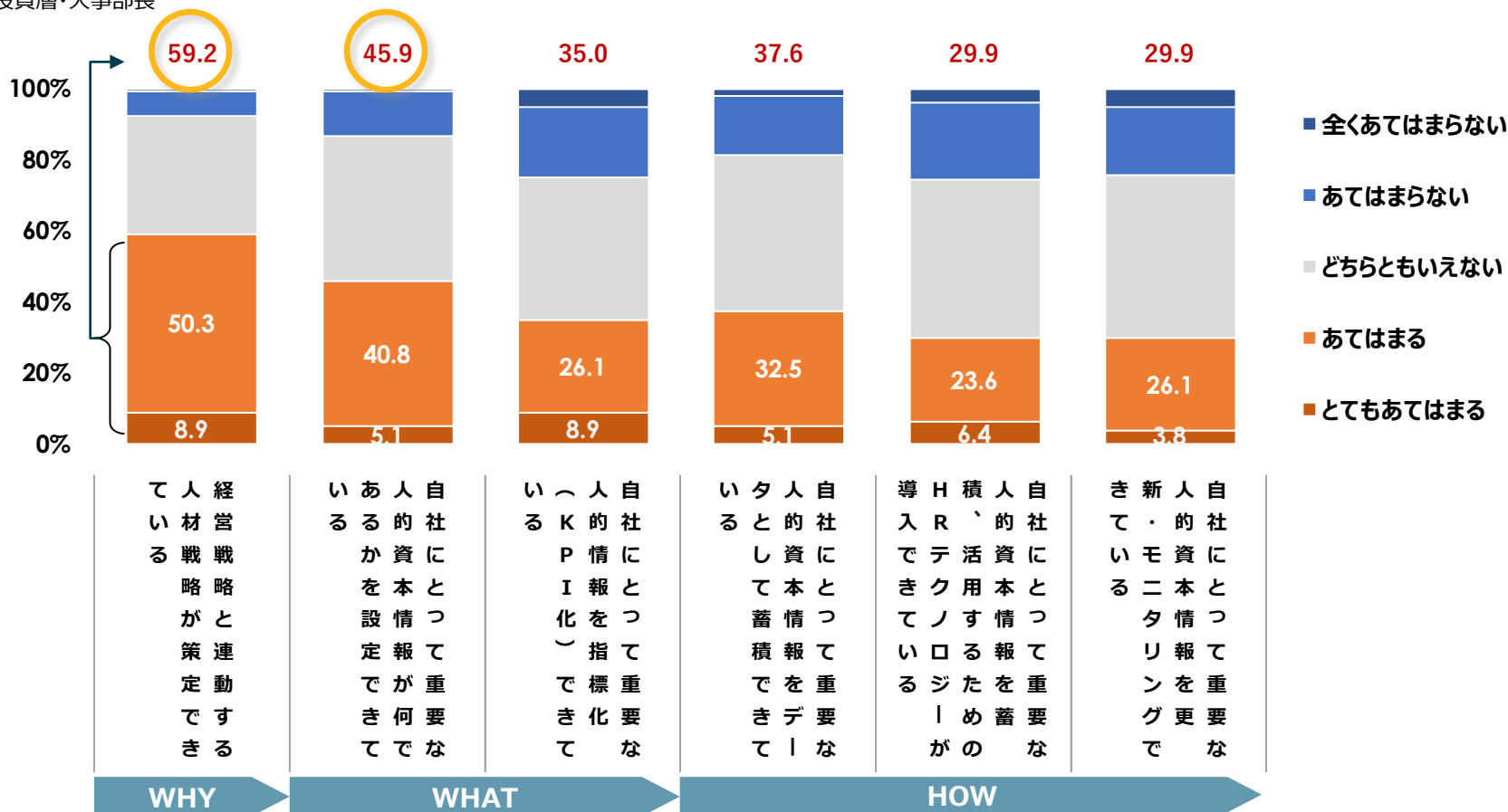




「経営戦略と連動する人材戦略が策定できている」は59.2%\*、「自社にとって重要な人的資本情報が何であるかを特定できている」は45.9%\*であった。「データの蓄積」「HRテクノロジーの導入」「モニタリング」など人的情報をデータとして蓄積・活用できている企業は少ない傾向。

\*ともあてはまる+あてはまるの回答割合

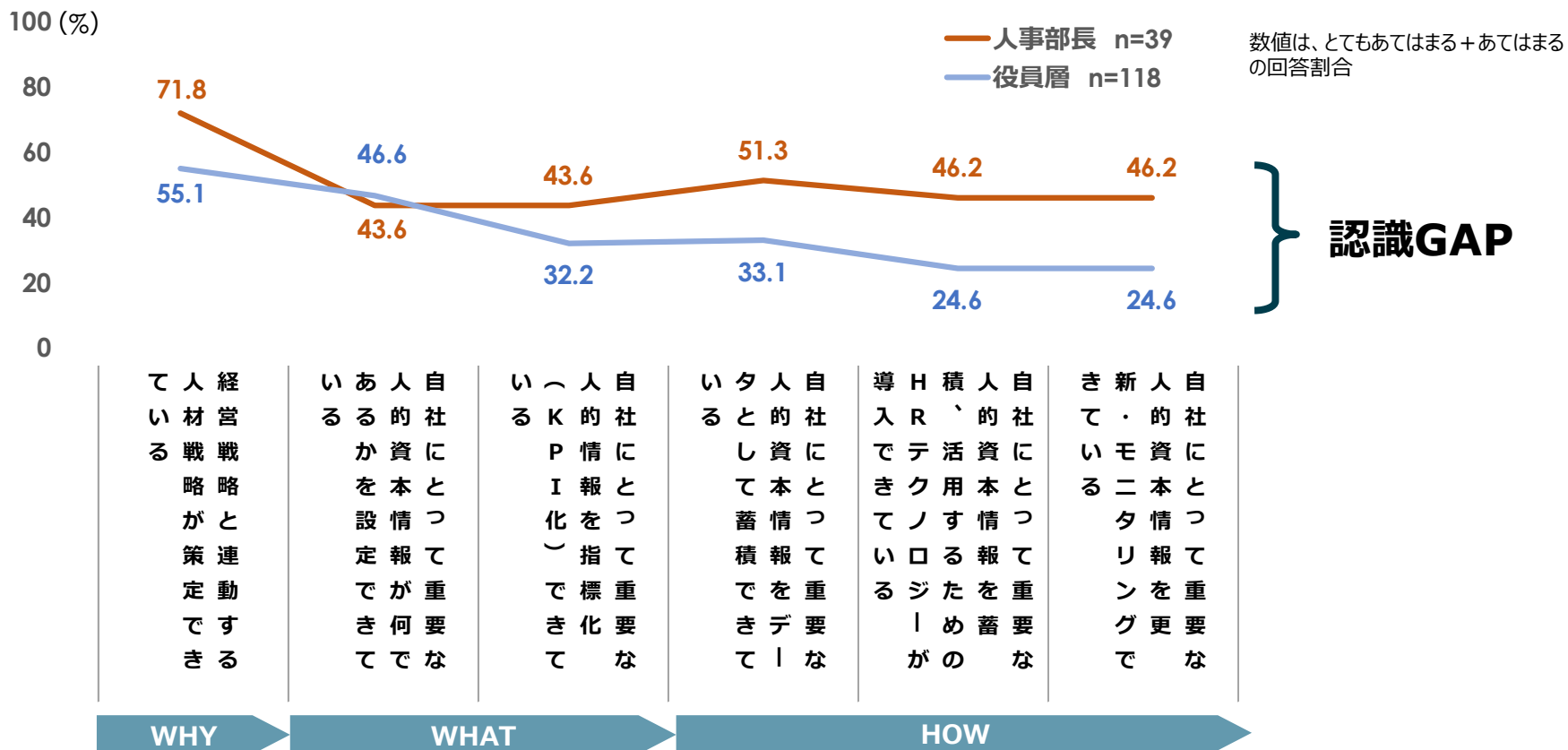
対象: 上場企業の役員層・人事部長  
n=157



人的資本情報のマネジメント実態について、役員層と人事部長の現状認識を確認したところ、「自社にとって重要な人的資本情報が何であるかを設定できている」についてのギャップは軽微であった。他方で、その他の管理段階では、認識に乖離が生じる傾向※が確認された。

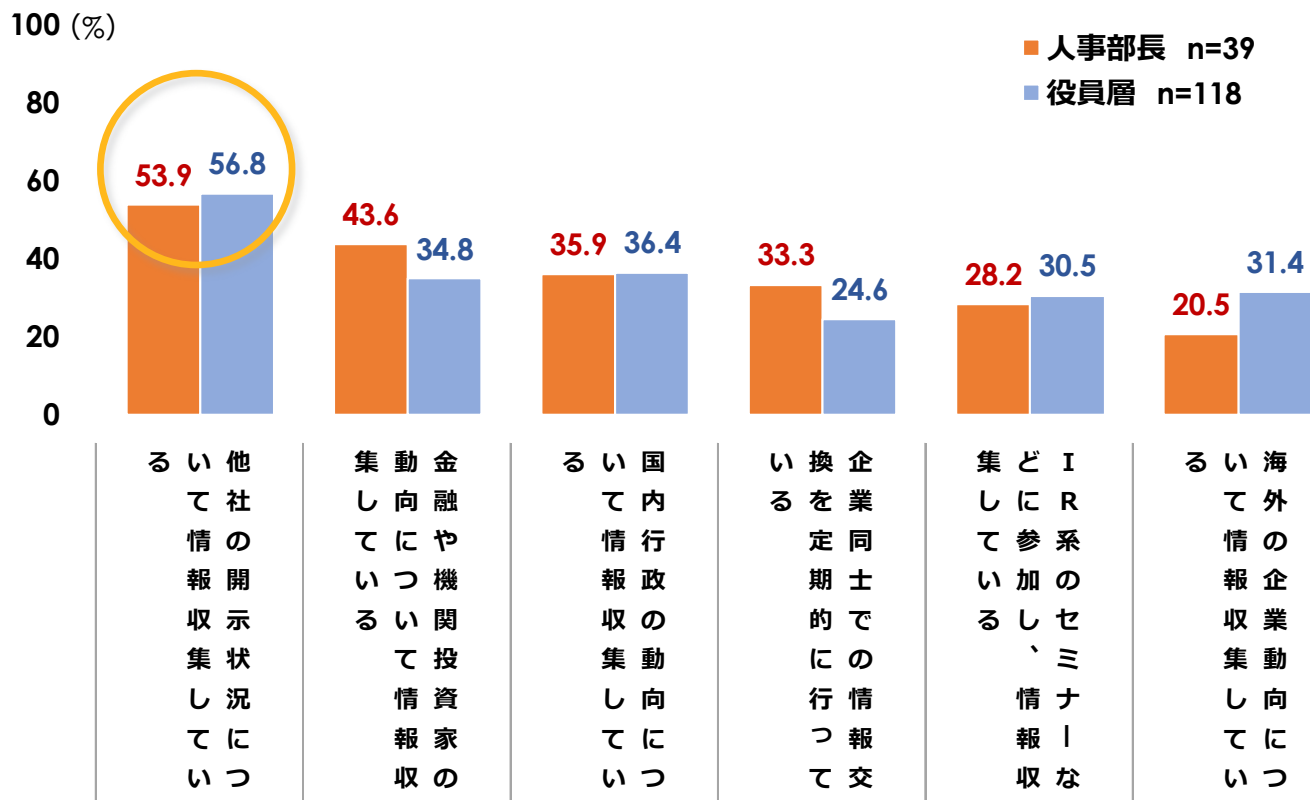
※同一企業内調査ではないため、傾向把握にとどまる

対象: 上場企業の役員層・人事部長



人的資本情報の開示に際し、どのような情報収集を行っているかを確認したところ、  
役員層・人事部長に共通して「他社の開示状況について」が最も多く挙げた。

対象: 上場企業の役員層・人事部長



# 人的資本情報開示にあたり重視しているテーマ、キーワード (自由記述回答)

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



No.	重視しているテーマ・キーワード	回答数
1	多様性、ダイバーシティ&インクルージョン	64
2	教育、育成、リスクリング	52
3	能力、スキル	41
4	女性、ジェンダー	32
5	働き方	23
6	離職、定着、リテンション	23
7	エンゲージメント	22
8	キャリア	20
9	採用	18
10	コンプライアンス	17

No.	重視しているテーマ・キーワード	回答数
11	健康、安全	16
12	資格	15
13	モチベーション、やりがい	14
14	デジタル、DX、IT	11
15	技術	10
16	従業員の満足度、幸せ	9
17	成長	9
18	SDGs、サステナビリティ	8
19	リーダーシップ	8
20	外国人	8
21	組織文化	8
22	顧客、お客様	8
23	挑戦、チャレンジ	8
24	生産性	7
25	年齢	7
26	社会貢献	7
27	ESG	6
28	ジョブ型	6
29	タレントマネジメント	6
30	公平、公正	6
31	グローバル	5

※人的資本情報開示にあたって重視しているテーマ、キーワードを5つまで聴取。  
類似のテーマ・キーワードを集約し、序列表記。回答数5件以上のみ表示。

# 人的資本情報の開示にあたっての悩ましさや懸念 (自由記述回答)

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



No.	悩ましさや懸念	回答数
1	理想と現状とのギャップ、実績や達成度の低さ	27
2	開示内容の範囲や深さ、切り口	20
3	社内の意識改革、連携、意思統一	15
4	定量化の難しさ	13
5	競合他社への情報開示や比較されることへの懸念	8
6	親会社・子会社の関係、事業の多様性	6
7	全てオープンにすることへの抵抗	6
8	投資家とのコミュニケーション（意思疎通）	3
9	費用対効果	3
10	経営戦略との連動	3
11	担当する人材の不足、育成	3
12	その他	30

※悩ましさや懸念について自由記述。  
類似のテーマ・キーワードを集約し、序列表記。

## 1. 理想と現状とのギャップ、実績や達成度の低さ

- 総論では色々開示できる項目はあるが、各論では成果が上がっておらず、開示にインパクトが無い（上場/持株会社/役員層）
- 実態と理想の乖離（上場/単独企業/役員層）
- 目標のレベル（上場/持株会社/役員層）
- 目標は掲げているが達成できていない（上場/持株会社/役員層）
- 実績の不足（非上場/持株会社/役員層）
- 離職率等も公表すること（上場/単独企業/人事部長）
- 離職率の高さ（非上場/子会社/役員層）
- 多様性推進が遅滞（上場/持株会社/役員層）
- 人材育成への投資が不十分（上場/持株会社/人事部長）
- 実態がなかなか改善されず良くない数値だけが一人歩きし、正解がない（上場/持株会社/役員層）
- まだまだダイバーシティ(女性活用)がなかなか進捗しないこと（上場/持株会社/役員層）
- 若手の退職率の急増、サービスレベルの低下に伴う顧客満足度の低下、女性管理職比率が低いこと（上場/単独企業/人事部長）



## 2. 開示内容の範囲や深さ、切り口

- どこまで詳細情報を開示するか（上場/持株会社/役員層）
- 何をどこまで開示するかが見えていない（非上場/子会社/役員層）
- 内容の詳細、どこまで開示するのか？（上場/子会社/役員層）
- 開示すべき指標が広範囲にわたること（上場/持株会社/役員層）
- 基準が不明確（非上場/子会社/役員層）
- 開示内容の深度（上場/持株会社/人事部長）
- どのような切り口で評価開示するべきかまだまだ議論が深まっていない（上場/持株会社/役員層）
- ビジネスが多岐に渡っている為、絞り込みアピールポイントについて（上場/子会社/役員層）
- 従業員のエンゲイジメントをどう表現するか（非上場/子会社/人事部長）

### 3. 社内の意識改革、連携、意思統一

- 社内の意識改革（上場/単独企業/役員層）
- 社内意識と社外状況、変化のギャップがまだ大きいこと（上場/持株会社/役員層）
- まだ浸透していない（上場/持株会社/役員層）
- 社内の抵抗（非上場/持株会社/役員層）
- 部門内の抵抗（上場/持株会社/人事部長）
- 抵抗勢力がいる（上場/持株会社/役員層）
- 部署を超えた横断的関連が薄い（上場/持株会社/人事部長）
- 社内の意思統一がない（上場/持株会社/役員層）
- 人事部門との認識の統一（上場/持株会社/役員層）

## 4. 定量化の難しさ

- 経営戦略と連動した人材戦略が機能しているかどうか、定量的指標を用いて見える化する事が悩ましい、またISO30414の活用に対する懸念はある（上場/持株会社/役員層）
- 定量化が出来ていないため無形資産の価値の位置づけが明確にできていない（非上場/子会社/役員層）
- 定量化しにくい（上場/持株会社/役員層）
- 客観的、定量的な把握（上場/持株会社/人事部長）
- 数値化の指標が難しい（上場/単独企業/人事部長）
- 数量化での説明、賃金とのリンク（非上場/子会社/役員層）
- 数値化できない情報をどのように開示するか（非上場/子会社/人事部長）
- KPI設定（上場/持株会社/人事部長）

## 5. 競合他社への情報開示や比較されることへの懸念

- 競合他社への情報開示 (上場/単独企業/役員層)
- 同業他社への情報漏洩リスク (非上場/子会社/役員層)
- 他社比較で劣る部分がある (上場/持株会社/人事部長)
- 他社と比較されることの是非 (上場/持株会社/役員層)
- 他社との優位性 (上場/子会社/役員層)

## 6. 親会社・子会社の関係、事業の多様性

- 当社は中間持株会社であり、親会社の開示に参画する立場だが、親会社の方向性が十分に当社の子会社まで浸透しているとは言えない状況で計数的な集計はできるが、考え方や理念の具体化にギャップを感じる (非上場/持株会社/役員層)
- 業態の異なる複数の子会社に対する、開示方針の提示及び指導並びにモニタリング手法に対して、現状は試行錯誤している状況であり、完全に定まってはいないこと (上場/持株会社/人事部長)
- グループ全体での開示方法 (上場/持株会社/人事部長)
- 親会社の意向 (非上場/子会社/役員層)
- 子会社であるため親会社の動向を踏まえ検討 (非上場/子会社/役員層)

## 7. 全てオープンにすることへの抵抗

- 全てをオープンにすることのためらい (上場/持株会社/人事部長)
- ありのままに、見てもらい本来の姿を、判断してもらうことへの懸念 (非上場/持株会社/役員層)

## 8. 投資家とのコミュニケーション (意思疎通)

- 会社の目指したい方向性に対する投資家の理解 (上場/持株会社/役員層)
- 関心を持って読んでもらえるかどうか (上場/持株会社/役員層)

## 9. 費用対効果

- 費用対効果 (上場/持株会社/役員層)
- コストに見合う成果が見込めないこと (上場/持株会社/人事部長)

## 10. 経営戦略との連動

- 経営戦略・経営計画との連動をどのように纏めていくか（上場/子会社/人事部長）
- 人的資本と事業価値を正しく捉える指標と施策の決定（上場/持株会社/役員層）

## 11. 担当する人材の不足、育成

- 担当する部署、人材がない（非上場/単独企業/役員層）
- 担当する人員の教育（上場/持株会社/役員層）

## 12. その他

- 明確なビジョンが描ききれていない (非上場/持株会社/役員層)
- 建前と本音の乖離 (上場/子会社/役員層)
- 指標にとらわれてしまう懸念 (上場/持株会社/役員層)
- 目標値の開示が望ましいが、数値での開示は足かせになってしまう (上場/持株会社/役員層)
- 言葉による開示、説明に実態を反映することの限界 (上場/持株会社/役員層)
- 自社内のデータ収集の為にシステム整備 (非上場/持株会社/役員層)
- 業界自体が比較的新しい方なので他社の動向も大差なく参考になる企業が少ない (上場/子会社/人事部長)
- メディアが不勉強 (上場/持株会社/役員層)

# APPENDIX

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部





## 数値はn数

		上場	非上場	合計
性別	男性	153	131	284
	女性	4	1	5
合計		157	132	289

## 上場企業のうち

役員層	人事部長
116	37
2	2
118	39

		上場	非上場	合計
年代	30代	2	0	2
	40代	18	15	33
	50代	66	54	120
	60代	64	59	123
	70代	7	4	11
合計		157	132	289

## 上場企業のうち

役員層	人事部長
1	1
7	11
49	17
54	10
7	0
118	39

		上場	非上場	合計
役職	部長相当	33	23	56
	事業部長相当	6	5	11
	取締役・執行役員	118	104	222
合計		157	132	289

## 上場企業のうち

役員層	人事部長
0	33
0	6
118	0
118	39

		上場	非上場	合計
従業員規模	1,000名以上10,000名未満	99	119	218
	10,000名以上50,000名未満	40	9	49
	50,000名以上	18	4	22
合計		157	132	289

## 上場企業のうち

役員層	人事部長
81	18
28	12
9	9
118	39

## 数値はn数

		上場	非上場	合計
業種	農業、林業、漁業、鉱業	1	0	1
	建設業	5	8	13
	製造業	81	34	115
	電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	3
	情報通信業	11	9	20
	運輸業、郵便業	11	5	16
	卸売業、小売業	13	16	29
	金融業、保険業	14	10	24
	不動産業、物品賃貸業	0	9	9
	学術研究、専門・技術サービス業（法律、税理士、測量など）	0	5	5
	宿泊業、飲食サービス業	3	2	5
	生活関連サービス業、娯楽業	0	2	2
	教育、学習支援業	1	3	4
	医療、福祉	2	8	10
	その他のサービス業	12	19	31
	上記以外の業種	1	1	2
合計		157	132	289

## 上場企業のうち

役員層	人事部長
1	0
3	2
62	19
1	1
10	1
6	5
12	1
11	3
-	-
-	-
1	2
-	-
1	0
1	1
8	4
1	0
118	39

		上場	非上場	合計
グループ関係	持株会社（ホールディングス、親会社）	101	47	148
	持株会社傘下の企業（子会社）	38	55	93
	単独企業（親会社も子会社も持たない）	18	30	48
合計		157	132	289

## 上場企業のうち

役員層	人事部長
75	26
29	9
14	4
118	39