

人的資本の開示で組織に変革を

文責：ESG/統合報告研究室 室長 片桐 さつき

人的資本への関心の高まり

昨今、企業の情報開示分野においても人的資本に対する関心度が高くなっている。2020年8月には、SEC（米国証券取引委員会）が「レギュレーションS-K」に基づく「事業、法的手続き、リスク要因の開示を近代化するための規則改正」を採択、30年超ぶりの改訂となった。この中で、事業の説明について規定した「第101項（c）」も修正され、企業の情報開示に「企業の事業を理解するために重要な範囲において、人的資本リソースの状況説明を求める」という一文を加えると発表したように、人的資本開示関連はグローバルレベルで大きく動き出している。我が国の人的資本に関する情報開示の潮流においても、2020年9月に経済産業省が「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書（人材版伊藤レポート）」を公開しており、2021年6月に施行された改訂版コーポレートガバナンス・コードでは、補充原則において人的資本に関する開示・提示と取締役会による実効的な監督を求めている。そもそも、人的資本とは何を指すのか。定義として定まっているものはないが、例えばIIRC（国際統合報告評議会）のフレームワークには、人的資本を以下のように定義づけている。

「人々の能力、経験及びイノベーションへの意欲、例えば、

- ◆組織ガバナンス・フレームワーク、リスク管理アプローチ及び倫理的価値への同調と支持
- ◆組織の戦略を理解し、開発し、実践する能力
- ◆プロセス、商品及びサービスを改善するために必要なロイヤリティ及び意欲であり、先導し、管理し、協調するための能力を含む。」

やや難解なように感じるかもしれないが、要は「事業は人なり」である。これは松下幸之助の言葉でご存知の方ばかりだと思うが、従業員個々が持つ多様な能力、それがまさに人的資本にあたる。「それじゃうちは社員を昔から大切にしているから人的資本に心配はないな」と思われた方にお伺いしたい。その「大切にしている」は、本当に今の時代であっても「大切にしている」ことになるのだろうか？

働き方の多様化が求める新たなマネジメント

今、なぜこれほどまでに人的資本に関する関心度が高まっているのか、まずその背景について理解する必要があるだろう。前述した人材版伊藤レポートでは、報告書の概要のサマリーにおいて、「新型コロナウイルス感染症への対応の中、働き方を含めた人材戦略の在り方が改めて問われている。しかしながら、これは、第4次産業革命等による産業構造の急激な変化、少子高齢化や人生100年時代の到来、個人のキャリア観の変化等、企業や個人を取り巻く環境への対応と、本質的には同じ方向性。」と記載されている。もともとあった変革の波が、コロナ禍の影響を受けスピードが増したということであろう。

変化が激しい時代において、従業員に求める要素も大きく変化しているし、また従業員が企業に求める価値観にも大きな変化が生じている。例えば、在宅勤務が推奨される中で、労働時間と休憩時間で管理する従来の方法（勤怠管理）だけでは、管理職が従業員各々の「業務に従事している」というエビデンスを得ることが難しい。この部分だけに着目すると「在宅勤務でもさぼらないように監視をどうするか」という

性悪説で管理方法を求めがちになってしまう。その結果、監視システムの導入のために巨額の投資を行う、というような負の流れが出来る。一方、従業員が企業に求めるのは、労働への対価や安定的な雇用だけではない。例えば、在宅勤務が推奨されたことで、家族と家庭で食事ができる時間が増えたり、通勤時間をウォーキングや家事などの時間に充てるなど、様々なメリットを享受しているだろう。結果、このメリットが従業員の体と心の健康資産（ヘルスアセット）を醸成することになる。最終的には、企業の財産である人材の健康が促進されることにも繋がる。従業員が企業に求めているものは、給与や福利厚生ほかに、こうしたワークライフバランスの実現や、仕事のやりがい、社会に対する大きな使命に自分が加担しているという認識を持てること（パーパスへの共感）など、様々な側面がある。もちろん、仕事をバリバリしながら高年収と昇進を目指したいという従業員も存在するであろうし、決してそれを否定するものではない。働き方に多様性が求められる時代において「社員を大切にする」ためには、様々な要望を持った従業員を従来通りの方法で一律に管理するのではなく、従業員個人が持つ多様な能力を十分に発揮できる柔軟な制度や風土を企業側が整備するところから始める必要があるのではないだろうか。制度を整えば、従業員自らが工夫して働きたいと思える環境を整えていけるのではないか。そして、その過程で目指すべきひとつの状態がウェルビーイングなのではないだろうか。

「ウェルビーイング」にはメリットがある

ウェルビーイングとは直訳すると「良く在ること」であるが、個人においても社会の中においても幸福と感じ続けられる状態にあることだろう。実際に、こうした従業員のウェルビーイングは企業の生産性や創造性向上に寄与する、というデー

タも国内外の方々に存在する。「なんだか難しそうだからうちでは無理だな」と諦めないでいただきたい。一つの参考として記載するが、このウェルビーイングは下記PERMAの5つの要素で構成されていると考えられている。

P：ポジティブ感情（気持ちがいいなどの楽しく前向きな気持ち）

E：エンゲージメント（何かに夢中になって没頭する）

R：関係性（色々な人と良い繋がりがある）

M：意味・意義（人生で重要なものは何かなど）

A：達成（何かの目的や目標を達成する）

出所：マーティン・セリグマン ポジティブ心理学の挑戦
‘幸福’から‘持続的幸福’へ

これらの一つが欠けてもウェルビーイングは成り立たないとしており、逆に言えばこれらを満たしていけばウェルビーイングは成り立つことになる。従業員各々に対してこの5つの要素をどう高めていけば良いのかを考えることもウェルビーイング導入の手段の一つになるだろう。実際、米国ではMicrosoftやAppleなど数多くの大手企業がこうした考え方を研修として取り入れている。また、日本企業の好事例としては、(株)丸井グループがウェルネス経営を掲げており、様々な取り組みを実施されているので、こうした先行企業の事例を参考にするのも良いのではないだろうか。企業や個人の環境が大きく変革していく中で、個々の従業員の能力を企業価値向上につなげていくためには、ウェルビーイングという考え方を人材戦略に取り入れるメリットは大きい。そして、人材戦略と経営戦略をどのように連動させているのか、これらの情報をどう開示していくのかも企業にとって一つの戦略となるのではないだろうか。

日本企業における人的資本開示の現状

一方、足元では人的資本に関する開示を現在どのようにしているのか。当研究所で実施した統合報告書発行状況調査2021年版で見てみよう。

2021年1月～12月末までに発行された統合報告書718社を対象として、人的資本に関する記載状況を調査したものだ。財務・非財務ハイライトや人材関連のセクションにおいて、女性管理職の目標やグラフを掲げている企業は382社(53.2%)、経営人材の育成や自社の研修体系を紹介している企業は246社(34.3%)見られた。従業員満足度調査、ウェルビーイングといったフレーズで、従業員満足度調査の結果や施策を紹介している企業は120社(16.7%)、離職率をグラフで示している企業は42社(6.0%)にとどまっていた。また、近年、S(社会性)の課題として多く取り沙汰される人権について言及している企業は306社(42.6%)に上った。

■人的資本に関する記載(複数選択 n:718社)

内容	社数
女性管理職	382(53.2%)
人権	306(42.6%)
研修体系	246(34.3%)
従業員エンゲージメント	120(16.7%)
離職率	42(6.0%)

比較的出しやすい女性管理職の割合などの開示は進みつつあるが、一步踏み込んだ従業員エンゲージメントなどの開示は少なく、むしろエンゲージメントそのものを実施していない企業も少なくない状態なのではないかと推察する。前述したとおり、従業員の幸福度は企業価値向上に影響を与えることを踏まえると、今の企業の人的資本の開示は寂しい限りだが、その重要性をご認識いただき、これから取り組むことでも決して遅くはないと捉えていただければ、来年の同調査の結果に期待が高まるばかりである。

人的資本の開示を契機に組織を変えていく

人的資本に関する情報開示は日本企業にとってまだ発展途上である。だからこそ「既に集計をしてある指標から開示する」といったアリモノで開示を済ませるといったケースも多々ある。もちろんこれは非難されるものではないし、何も開示しないよりは良い。ただし、それでは通じなくなる時代がすぐそこに迫っている。今のうちに、自社の人材戦略を振り返り、今の状態とありたい姿のギャップを精査し、どのように経営戦略と連動させていくのかを議論し、新たな人材戦略として実行していく必要がある、ということだ。

まずは現在の人材戦略がどのように人的資本に影響を与えたのか、どのような指標で開示すればよいか悩む場合はISO30414を使うという手段も取れる。この規格は、2018年にISO(国際標準化機構)が公開した人的資本に関する情報開示ガイドラインであり、ISO26000と同様に要求事項規格ではなくガイダンス規格であるため、第三者機関の認証などの必要がなく企業が自由に使えるものだ。ISO30414は、11の領域とそれに紐づき細分化された指標が記載されている。例えば、コスト、多様性、リーダーシップなどの領域で、それぞれ開示すべき細分化された指標(多様性であれば年齢、性別、障害、その他労働者の多様性など)が記載されている。こうした規格は人的資本に関するひとつの表現方法として参考になるだろう。

また、こうした国際的な規格で求められている指標が開示できない場合、加えて自社の経営戦略との連動性が必要だと判断した場合、人事部門に開示の意義や必要性を伝え、開示が出来る状態にするために共に動き始めることも出来るのではないかと。つまり、人的資本の開示から組織そのものに変革をもたらす「機会」になり得るのではないだろうか。一方、投資家の視点から見た場合でも、重要なキャッシュ・フロー

が無理な人件費削減によってもたらされているのであれば、持続的な成長にリスクがあると判断することになるだろう。社外からの開示ニーズも高まり続ける今、企業にとって人的資本の開示はますます欠かせないものになるはずだ。

ESG情報開示を担う担当者の昨今の苦労は想像するに堪えないが、ここでもうひと踏ん張り

していただきたい。自社を強くする鍵は、きっとESG情報開示を担う担当者が握っているのではないかと筆者は思う。日々押し寄せるESG開示ニーズの中で戦っている担当者の皆様にエールを贈りつつ、次年度の統合報告書の人的資本開示に期待していきたいと思う。