

当レポートでは、2023年1月から2023年9月末の期間で発行が確認できた統合報告書のうち、日経225銘柄155社を対象に、企業理念・価値観等の従業員への浸透についての記載状況を調査した。

レポート サマリー

- 企業理念と対になる行動指針等を掲載していたのは調査対象企業中 69%
- 企業理念浸透のアクションを記載していたのは調査対象企業中 30%
- 具体的な定量的目標を設定している企業は多いとは言えない状況

企業をつくっているのは人であり、価値協創ガイダンス2.0や人材版伊藤レポート2.0にも提示されているように、人的資本は企業の生み出す価値の源泉である。短期的にはコストと捉えられても、中・長期的に見れば企業価値向上の源泉であり、これが重要視されていることは周知の事実である。しかし、単に人的資本を可視化したり、重視していると述べたりするだけでは人材を自社の競争力・企業価値を向上のための資本にすることはできない。そこで、経営者の描く長期ビジョンや成長戦略実現の原動力は企業理念や価値観等にあると捉え、理念や価値観等を具現化していくことによって、人材を自社の企業価値最大化の源泉にする、という考え方が挙げられる。これはすなわち、企業の目指す方向の根幹には企業理念があり、それは具現化されることによって意味を成す、ということである。ただし、理念の実現は、それが社内に浸透されることでようやく可能となるのであって、浸透しなければ理想を額に入れて飾っているだけとなる。理念が従業員一人ひとりに納得感をもって定着することで、初めて人材が企業の目指す方向へ向かうための力となる。

とはいえ、実際には企業理念浸透に対する具体的な取り組みがない、あるいは開示資料に記載されることなく、スローガンとして掛け声倒れのような状態になっている企業も珍しくないのではなかろうか。そこで、当レポートでは2023年1月から2023年9月末の期間で発行が確認できた統合報告書のうち、日経225銘柄155社を対象に、企業理念・価値観等についての記載の実態を明らかにすることを目的とし、以下3つの視点で調査・考察した。

1. 行動指針・目指す人材の姿の記載状況

まず、行動指針・目指す人材の姿の記載状況である。ここで言う行動指針とは、企業理念およびそれを従業員の判断軸に落とし込んだ考え方を示す価値観と対になるもので、従業員に求められる具体的な行動を定めたものを指す。企業理念を理解したり体現したりしようとしても大抵の場合、具体的な行動を連想し実践することは従業員にとって難しい。そのため、具体的な行動を明文化する行動指針が必要となる。なお、これに近い概念として、統合報告書では人材面の記載において、目指す人材の姿を開示しているケースがあるため、併せて調査した。

今回の調査対象である統合報告書発行企業において、企業理念や価値観と対になる行動指針を掲載していたのは155社中67社、割合にして43%（図1①）、それに近い内容である、目指す人材の姿の掲載は155社中40社、26%（図1②）であった。両方を合わせれば7割弱となり、理念に合致した従業員の具体的な姿、各人が理念を体現するための検討が進められるとともに、開示の動きが出てきているといえよう。

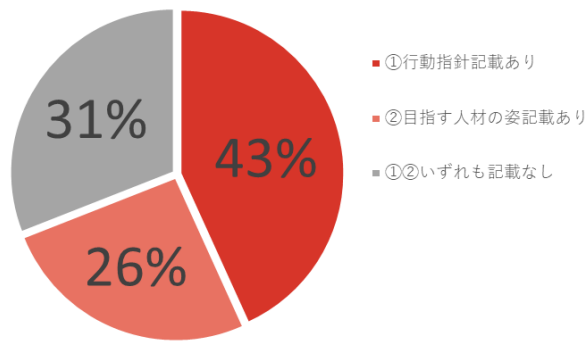


図1 企業理念と対になる行動指針・目指す人材の姿の記載状況

2. 企業理念浸透を目的とした具体的なアクションの記載状況

次に、企業理念浸透を目的とした具体的なアクションの記載状況である。結果は155社中47社と、30%であり(図2)、現状では数多く開示されているとはいえない。これは、実際に企業側から従業員に対してアクションを起こすとすると行動指針の設定よりもさらに検討する事項が増えるなど、労力がかかることが影響していると予想される。また、行動指針を設定すればそれを従業員が自発的に確認し行動するもの、あるいはもともと企業理念が根付いている、という考えからアクションの必要がないと判断されている可能性もあるのではなかろうか。

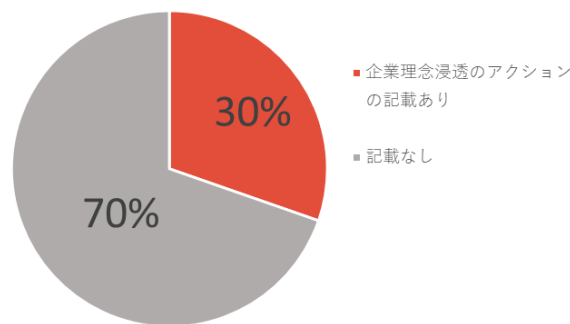


図2 企業理念浸透のアクションの記載有無

そのような考えが垣間見える記載はいくつか散見されており、たとえばアクションの記載のなかった製造業A社では、社員は常に理念に基づいた行動をとっており、社員同士の日々の事業活動における交流でそれが体感されることによって、理念は社員に浸透する、といった内容が見受けられた。

なお、アクションを記載している企業のうち、行動指針/目指す人材の姿の記載がない企業は18社存在しており(表1)、そのうち11社のアクションにはタウンホールミーティング、経営層から従業員へ向けたメッセージ発信が見られた。ここから、経営層が直接従業員へ企業理念を具体的な行動に落とし込んだ内容を含めて語る機会が多ければ、明文化する必要はないとされているのではないかと推察される。

表1 行動指針/目指す人材の姿の有無とアクション記載の状況

行動指針/目指す人材の姿	企業理念浸透のアクション	社数
あり	あり	29
なし	あり	18
あり	なし	42

アクションの記載内容は各社各様であった。その中でも最も多かったのは前述したタウンホールミーティングであり、24社で記載があった。次いで経営層からのメッセージ発信が19社、企業理念を体現している従業員を表彰し、その実践や考え方を広める独自のアワードの設置が13社、ワークショップ（役員間で完結するものを含む）が4社となっていた。いずれの企業においても一つのアクションのみでは理念浸透の活動として十分ではないという考えが察せられ、複数のアクションが記載されていた。また、取り組みの内容については、経営層が従業員とコミュニケーションをとる機会をつくることで理念への理解を深められるようにする、アワードを通じて多くの仲間に応援されたり応援したりすることで理念体現方法が広まるだけでなく従業員の自己実現の場となるようにする、といった工夫が各社で見られた。

3.KPI等と振り返りの記載状況

最後に、アクションについてのKPI等の設定と振り返りの記載状況である。企業理念浸透を目的としたアクションの記載があった企業47社の中で、KPI等、定量的な目標設定をしている企業は19件、40%であった(図3)。

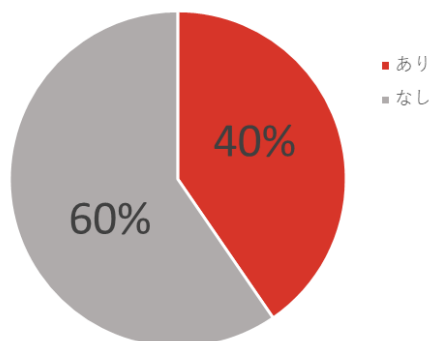


図3 アクションについての定量的な目標設定の記載有無

ただし、これについてはアクションに関わる一部分のみ目標設定が示されていた企業もカウントしているため、実際に十分な目標設定ができて掲載できている企業は決して多くはない。すなわち、どのような状態をもって「企業理念が浸透された状態」とするかを定めずに、アクションだけが先行している企業がほとんどであるといえるのではなかろうか。

もしくは、前述した2の事例A社のように、体感として「浸透している」と感じられれば達成できているとしている企業も少なくないことが想定される。

さらに、アクションの振り返りについて調べてみると、記載があったのは47社中31社で6割を超えていた(図4)。ここでのカウント対象は統合報告書内での振り返りであり、たとえば「企業文化変革の簡易調査」といった調査の存在だけを記載しているものは含まない。調査結果から、アクションを実施したからには反省を行い、PDCAを回す姿勢を提示する企業がやや多勢であるといえよう。その一方で、こうした進捗確認まで至らない企業も3割強存在しており、決して少なくない。これは、そもそも目標設定がなされていない場合の進捗確認は困難を極めるからであろう。

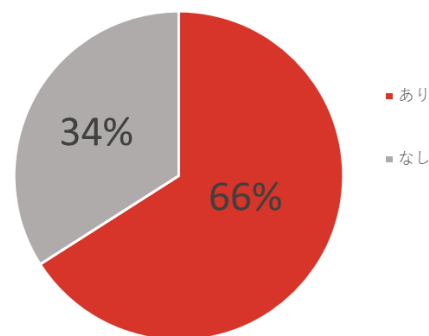


図4 アクションについての振り返りの記載有無

加えて、一度きりのイベントのように実施して従業員の所感に掲載されているものの、理念浸透の進捗確認までは至っていない企業も目についた。たとえば、製造業B社の記載は、タウンホールミーティングを実施し、従業員からこのような声があった、というような短い報告文で終わっており、アクションを継続的なものとして捉えているかどうか、振り返りの有無に影響していると思われる。

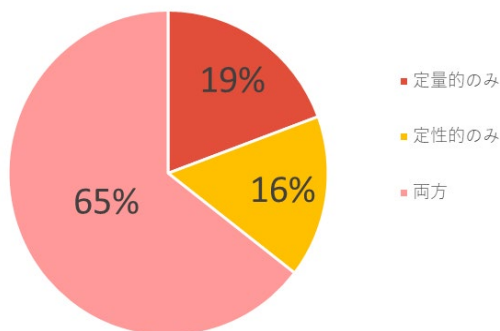


図5 アクションの振り返り記載方法の内訳

振り返り記載企業の内訳としては、定量的な振り返りのみが6社、定性的な振り返りのみが5社、両方を記載していたのは20社であった(図5)。数値から、ほとんどの企業で定性的・定量的な振り返りの両方が記載されており、振り返りを単純な所感や数値の羅列ではなく、次につながる有意義なものとして伝えようとしていることが察せられる。たとえば保険業C社では経営理念と取り組みの相関関係を一つひとつ検証した結果をグラフと文章で確認しており、継続的な実践につなげていることが示されると同時に、それが明確に読み手に伝わるよう試みられていた。

まとめ

今回調査対象となった統合報告書においては、企業理念を浸透させる第一歩と位置付けられる行動指針や目指す人材の姿が記載されていることが多かったものの、それを具体的なアクションに落とし込む記載を行っている企業はまだ少なかった。このことから、各社目指す方向はありながらも、具体的にどのように浸透させていけばいいか手探り状態であることが推察される。経営者が思い描く「ありたい姿」に従業員の視座を合わせ、企業価値の向上へとつなげていくためには、「企業理念が浸透された状態」とはどのような状態であるか、そしてそれを示し実現するためにはどのような指標が必要であるかについて、明確にしていく必要があるだろう。

なお、当レポートでは統合報告書の記載から調査・考察を行っており、該当する内容が企業内に存在していても、統合報告書に開示されていないものは含んでいない。記載はないが、アクションを起こしている企業は存在しているであろう。日本企業は単一文化の視点から「この内容は当たり前であるから、取って提示する必要はない」という判断で、実際には必要とされている内容であっても記載しない場合があるが、海外の企業は、どんなに当たり前の内容でも必要ならば記載することが一般的である。投資家の人的資本への関心はとても高く、また、取り組みの開示によって彼らは企業の実行力を判断する。それゆえ、日本においても企業は積極的に、見える形で記載を充実させることが望ましいといえよう。