

# 人材版伊藤レポート を読み解く

## 解説

人材版伊藤レポートを概観する

## インタビュー

— 篠田 真貴子 氏  
(エール株式会社 取締役)

— 双日株式会社

橋本 政和 氏  
(常務執行役員 人事、総務・IT業務担当本部長)

岡田 勝紀 氏  
(人事部 部長)

## 調査解説

人的資本情報開示に関する実態調査

# 人的資本経営の実現に向けて

# 人材版伊藤レポートを概観する

グローバル化や産業構造の急激な変化、少子高齢化、人生100年時代の到来、働き方に関する価値観の多様化など、企業を取り巻く環境は大きく変化している。こうした中で、「人的資本経営」に注目が集まっており、人的資本経営の情報開示に向けた機運も高まっている。

例えば、2018年には国際標準化機構（ISO）が人的資本の情報開示に特化した初の国際規格「ISO 30414」を発表。米国では2020年に、米国証券取引委員会（SEC）が上場企業に対し「人的資本の情報開示」の義務化を発表するなど、世界では情報開示の要請が進む。国内でも、2021年6月に、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを変更し、「人的資本に関する記載」が盛り込まれた。また、経済産業省では人的資本に関する研究会を開催し、その報告書として通称「人材版伊藤レポート」を2020年9月に公表。2022年5月には、さらに実践に向けた具体的な事例などを明示した通称「人材版伊藤レポート2.0」を公表したことで、国内企業の関心はさらに高まっている。

そこで本誌では、この「人材版伊藤レポート」をどう読み解くのか、識者や企業の視点を紹介したい。今後、それぞれの企業で実践に移していく際の参考となれば幸いである。

## 人材版伊藤レポートとは

まずは、「人材版伊藤レポート」の概要から確認していこう。2020年9月、経済産業省において2020年1月から実施されていた「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会」の報告書が公表された。本報告書は、研究会で座長を務めた一橋大学名誉教授の伊藤邦雄氏にちなみ、通称「人材版伊藤レポート」と呼ばれる。伊藤氏はレポート検討時に、「コーポレートガバナンスの文脈」「持続的な企業価値創造の文脈」「投資家目線の文脈」の3つの新たな文脈を意識したとしている。

レポートは、「第1章 人材戦略の変革の方向性」「第2章 経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割」

「第3章 人材戦略に共通する視点や要素」の3章構成になっている。その章立てに沿って内容を概観しよう。

## 人材戦略の変革の方向性

企業経営における人材戦略はパラダイムチェンジ（変革）を迫られている。第1章では、その方向性の「従来」と「今後」を比較し示している（図1参照）。例えば、「人材マネジメントの目的」は、「人的資源の管理」から「人的資本の価値創造」へ変えるべきとしている。「人材」を「資源」ではなく「資本」と捉え、人的資本の価値を創造することによって、企業価値を創造していくことが重要となる。

また、人材にまつわるアクションは従来「人事」と呼ばれ、人事諸制度の運用・改善を目的としていたために、経営戦略と連動していないこともあった。しかし、これからは「人材戦略」

として、持続的な企業価値の向上を目的とし、常に経営戦略から落とし込み策定することが必要となる。

## 経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割

第2章では、人材戦略の変革にあたって、「経営陣によるイニシアティブ」「取締役会によるガバナンス」「企業と投資家との対話の強化」の3つが重要だと語る（次ページ図2）。

経営陣においては、企業理念や企業の存在意義（パーパス）、経営戦略を明確化した上で、経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行するべきだという。

取締役会では、「人的資本あるいは人事・人材戦略について」をアジェンダとして上程し議論すべきであり、自社の人材戦略の方向性が経営戦略の方向性と連動しているか、経営陣を監督・モニタリングする必要性もあるとしている。

図1 変革の方向性

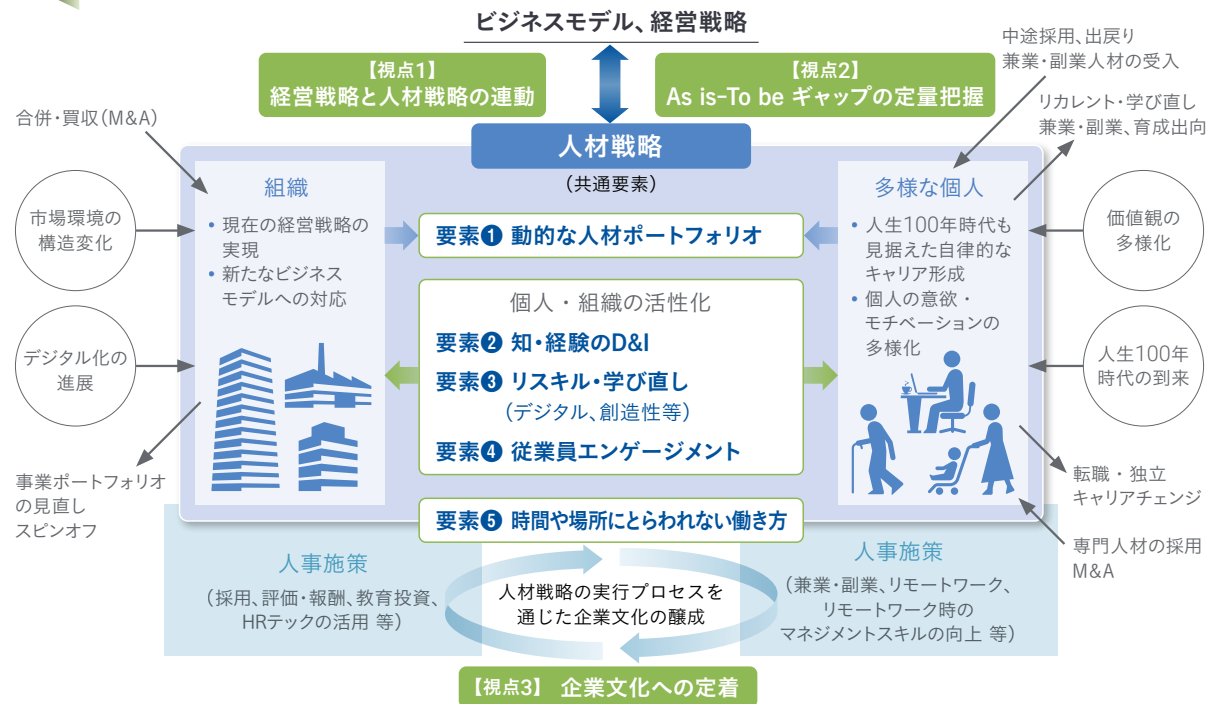
Not This		But This
<b>人的資源・管理</b> 人的資源の管理。オペレーション志向。「投資」ではなく「コスト」。	<b>人材マネジメントの目的</b>	<b>人的資本・価値創造</b> 人的資本の活用・成長。クリエーション志向。「投資」であり、効果を見える化。
<b>人事</b> 人事諸制度の運用・改善が目的。経営戦略と連動していない。	<b>アクション</b>	<b>人材戦略</b> 持続的な企業価値の向上が目的。経営戦略から落とし込んで策定。
<b>人事部</b> 人材関係は人事部門任せ。経営戦略との紐づけは意識されず。	<b>イニシアチブ</b>	<b>経営陣(5C) / 取締役会</b> 経営陣(5C: CEO、CSO、CHRO、CFO、CDO)のイニシアチブで経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング。
<b>内向き</b> 雇用コミュニティの同質性が高く人事は囲い込み型。	<b>ベクトル・方向性</b>	<b>積極的対話</b> 人材戦略は価値創造のストーリー。投資家・従業員に、積極的に発信・対話。
<b>相互依存</b> 企業は囲い込み、個人も依存。硬直的な文化になり、イノベーションが生まれにくい。	<b>個と組織の関係性</b>	<b>個の自律・活性化</b> 互いに選び合い、共に成長。多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる。
<b>囲い込み型</b> 終身雇用や年功序列により、囲い込み型のコミュニティに。	<b>雇用コミュニティ</b>	<b>選び、選ばれる関係</b> 専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティに。

て触れておこう。経営戦略を現させるためには、人材を質・量の両面で充足・最適化させることが必要だ。従来は、現時点の人材やスキルを起点に考えていたが、これからは、経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標からバックキャストする形で、必要となる人材の要件を定義し、その要件を満たす人材を獲得・育成することが求められる。

**人材版伊藤レポート2.0とは**

デジタル化、脱炭素、コロナ禍といった環境変化により、人的資本に関する課題はますます顕在化している。そのような中で、「人材版伊藤レポート」に続き、2022年5月に新たに公表された「人材版伊藤レポート2.0」は、人的資本経営の実践に向けて、さらに深掘りした内容となっている。具体的には、「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みに基づいて、

図3 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素 (3P・5Fモデル)



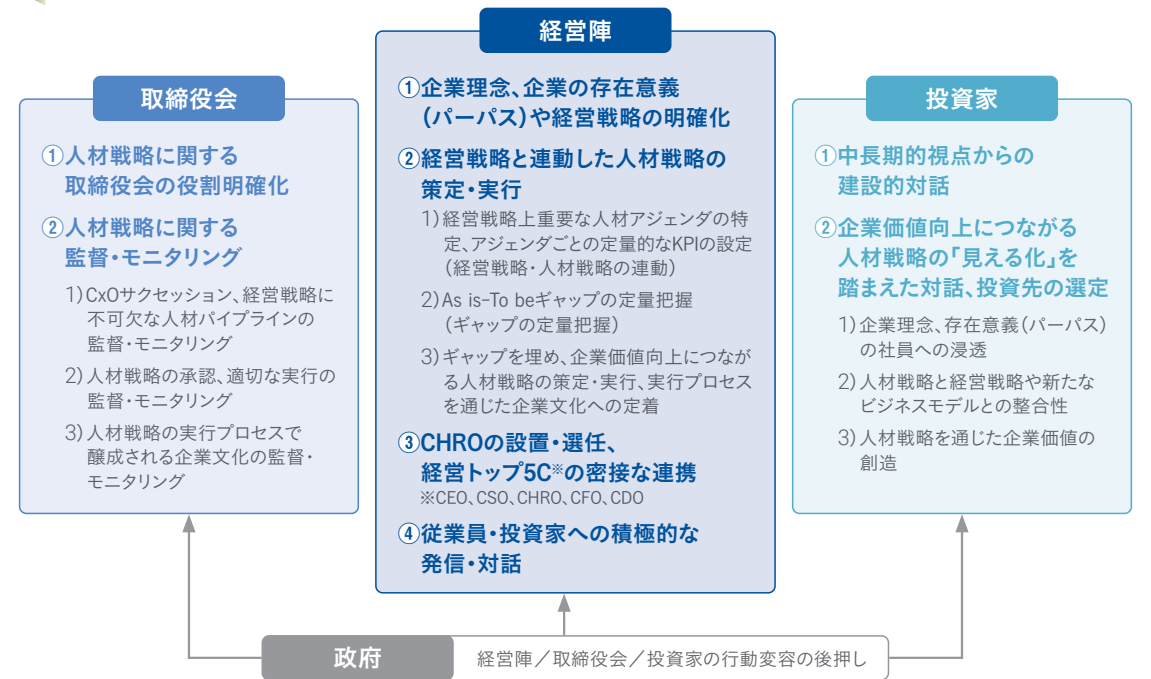
「①実行に移すべき取り組み」「②その重要性」「③有効となる工夫」を示すほか、具体的な企業事例や調査結果も同時に公表されている。

ただし、報告書の中で掲げられている項目すべてをチェックリスト的に取り組む必要はないとする。企業によって置かれた環境はさまざまであり、外形的に当てはめて行動することは意味をなさないからだ。「人的資本が重要である」という認識から一歩踏み込んで、「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」「情報をどう可視化し、開示していくか」、この両輪で取り組んでいくことが重要だろう。

「人材版伊藤レポート2.0」は、経営陣が自社の課題を特定し、経営戦略と連動した人材戦略を実践していくための「アイデアの引き出し」として活用したい。そのアイデアをどう具体化するかは、企業、とりわけ経営陣の意思にかかっている。

※図版は、「経済産業省『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（人材版伊藤レポート）』を基にパーソル総合研究所にて作成

図2 経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



投資家においては、中長期的な企業価値の向上につながる人材戦略について、企業からの発信・見える化を踏まえて対話を行い、投資先の選定を行うことが求められる。

**人材戦略に共通する視点や要素**

第3章では、「人材戦略」に求められるものとして、3つの視点 (Perspectives) と5つの共通要素 (Common Factors) をまとめている。視点は、「1. 経営戦略と人材戦略の連動」「2. As is-To beギャップの定量把握」「3. 企業文化への定着」の3つ。共通要素は、「①動的な人材ポートフォリオ」「②知・経験のD&I」「③リスキル・学び直し」「④従業員エンゲージメント」「⑤時間や場所にとられない働き方」の5つである。それぞれの関係性は、図3で確認いただきたい。

とりわけ強く訴えているのは

は、1つ目の視点「経営戦略と人材戦略の連動」である。これからは、経営戦略・ビジネスモデルと表裏一体で、その実現を支える人材戦略を策定・実行することが必要不可欠である。経営戦略やビジネスモデルが企業ごとに異なるのと同様に、人材戦略も企業ごとに異なるため、企業は自社のビジネスモデルや経営戦略に向き合い、自社に適した人材戦略を考える必要がある。また、人材戦略は個性が強い一方で、経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオの充足や多様な個人・組織の活性化等のように、各社に共通する視点や要素も存在する。企業は、こうした共通要素や、自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPIを考案することが有効である。

共通要素からも1つ、「動的な人材ポートフォリオ」について

## 対話が社員の心に火をつける 時間という経営資本を対話に割こう

オンラインの1on1サービスを提供するエールで取締役を務める  
篠田 真貴子氏は、人的資本経営の実現に向けた検討会の委員でもある。  
人的資本経営の専門家としての意見を聞いた。

エール株式会社 取締役 篠田 真貴子氏

慶應義塾大学経済学部卒、米ペンシルバニア大ウォートン校MBA、ジョーンズ・ホプキンス大国際関係論修士。日本長期信用銀行、マッキンゼー、ノバルティス、ネスレを経て、2008年からほぼ日(旧・東京糸井重里事務所)取締役CFO。2020年3月より現職。社外人材によるオンライン1on1を通じて、組織改革を進める企業を支援している。(株)メルカリ社外取締役。経済産業省 人的資本経営の実現に向けた検討会 委員。人と組織の関係や女性活躍に関心を寄せ続けている。『LISTEN——知性豊かで 創造力がある人になれる』『ALLIANCE アライアンス——人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用』監訳。



——篠田さんは、人的資本経営をどのような位置づけとして捉えていますか。

参画した検討会では、人的資本経営は「企業価値の向上」のために欠かせない要素と捉えています。おそらく20年前は、資本市場に存在する「短期志向の投資家」にとって「人はコスト」であり、短期的な利益の創出には不要な要素と捉えられていたでしょう。しかしこの20年で、投資家の姿勢が「より長期的な観点で企業に投資をし、企業価値を高めること」に変わりました。投資家だけでなく、経営者、従業員すべての視点が揃った状態といえます。

とはいえ、一部の大企業を除いた日本企業における人的資本経営とその情報開示の取り組みは出発点に立ったばかり。そこで「今から何をすべきか？」ということを論じ、提言したのが「人材版伊藤レポート2.0」です。

——「人材版伊藤レポート1.0」

の一步が作りやすいかもしれません。労働市場もマーケットですから、

——人的資本経営を導入し、組織に根付かせるために、誰がどう指揮をとるのがいいですか。

これは組織の体質変革の話です。組織全体に影響を及ぼすためには、一つには経営陣がキーになります。重要なのは対話です。企業のトップが時間という経営資源を、ミドルマネジメントや社員との対話に割くべきです。実際に変革に成功された企業や事業部では、トップが社員との対話を1回2回ではなく、年に30回や多いところでは100回行ったと話されています。その内容も、取り組みの背景に始まり、「正解はわからないけれど一緒にやろう」といった本音や弱みを表したものであります。対話が起爆剤となって、現場やチームでのディスカッションに繋がり、社員の心に火をつけるのです。

もう一つのキーは人事部門です。制度を作るだけ作って現場へ丸投げ

の発表から「2.0」の発表までわずか1年半でした。これほど早いタイミングで第2弾を公表したのはなぜですか。

「1.0」と「2.0」は、2つでワンパッケージと見ていただくのが良いと思います。企業への調査結果では、「総論はわかるが、具体的に取り組めていない。やり方が分からない」、「経営戦略と人材戦略の連携ができていない」といった声が上がりました。そこで、具体的な取り組みをサポートできるような、事例の追加が必要だと考えたのです。何よりも「実践できている日本企業が既にある」ということを知っていただきたかった。「日本の法律のせいではない」、「日本の文化に合わない」といったことではない、と。事例を見ていただくことで、「マインドチェンジ」していただきたいですね。

——人的資本経営の概念はいわば海外から入ってきたものですが、日本企業はどのように推進すべきですか。

するのはやめましょう。「2.0」では「社員のやる気・エンゲージメント・向上心・パースとの共感」といった「社員一人ひとりの主観」を扱うこと、そして「社員の工作上的な動機や意向に耳を傾ける」ことを求めています。これらを引き出し現場へ浸透を促す際、中間管理職層が変革の足かせになるリスクもあります。アメリカでは「フローズンミドル」という表現があるくらいです。しかし、中間管理職の人々はそもそも優秀人材です。ロイヤリティも高いため、会社の方針が理解できれば一番感度高く動いて変わろうとします。だからこそ、対話を一番厚くするべきなのは中間管理職層でしょう。

繰り返しになりますが、重要なのは「対話(聴き合うこと)」です。検討会では「社員の心に火をつけるには？」といった議論に多くの時間を費やしました。その答えの一つが対話なのです。フラットな対話を通して理解を深めることが、人的資本経営を踏み出す一歩になるでしょう。

今、欧米で推進されている方法をそのまま日本に導入したらいいかと聞かれたら、答えはノーです。さらに言うと、「日本と海外」「大企業と中小企業」「都市と地方」といった比較の意味はありません。人的資本経営への取り組みは、個々の企業が自社の事業戦略を成功させ、企業価値を向上させるために、「最適な打ち手は何か？」と問いかけています。個社で工夫することが必要です。

——経営戦略と人材戦略を紐づけるために、必要なことは何でしょうか。

「2.0」ではまず「CHROを設置し、全社の経営課題の抽出をしよう」としています。これまでの人事部長は、新卒一括採用、年功序列、終身雇用の仕組みのみを経験した人が多い。そういった人にとって、CHROの仕事は異質なものです。そこで、事業部に属してマーケット(市場)の中で、企業価値をどう高めるべきかを考えて、商売をしてきた人がCHROを務めると、初め

## 多様な個を尊重し、挑戦を促すことで 企業発展につなげたい

「人材版伊藤レポート2.0」において、人的資本経営の取り組みが紹介されている双日。どのような考えで人的資本経営とその情報開示に取り組んでいるのか、企業人事の立場から話を聞いた。

双日株式会社 常務執行役員  
人事、総務・IT 業務担当本部長 橋本 政和氏

1990年一橋大社会卒、日商岩井（現双日）入社。主に自動車関連事業、インフラ関連の事業開発を担当。米国駐在を経て、2011年環境・都市インフラ推進室長、17年執行役員環境・産業インフラ本部長、21年常務執行役員インフラ・ヘルスケア本部長を務め、22年4月より現職。



「人材版伊藤レポート2.0」をご覧になった感想を教えてください。

失われた30年のなかで、企業一社一社の努力だけでは変革は難しいと考えるようになり、官民が連携しながら課題意識をあぶり出していくのはとても良い試みだと思います。

また、「実践事例集」には気づきが詰まっていました。産業界全体で問題意識を共有し、変革に取り組みうとしていくため、実際にヒアリングに行くなどの交流が増える点も良いですね。企業の経営戦略や文化はそれぞれ異なるため、自社らしさを織り込んだ人材戦略をつくることの重要性も改めて実感しました。

経営戦略と人材戦略の連携が難しいところですが、どのように推進していますか。

私たちは今、「原点回帰」を大事にしています。複数の企業の統合を繰り返してきた歴史の中で、今一度、「事業と人材を創造し続ける総合商社であり続けたい」という原点に立

ち帰っているのです。そのために重視していることは3つ。「多様性」「個の尊重」「挑戦」です。多様な歴史・文化・DNAを持った個を尊重し、挑戦を促し、どう事業戦略に活かすのか。これが人材戦略の骨子の一つになっています。人材マネジメントは「管理」から、「社員との伴走・支援」へ。「自主性」を促し、2030年からのバックキャストで、中長期的に企業文化を変えていく計画です。

同時に、「双日らしさ」を見直し、発信していきたいとも考えています。例えば、他社では課長にならないと出られないような交渉の局面も、当社は実力さえあれば20代でも出します。役職や年齢に関係なく実力、想い、熱意を見て、挑戦の機会を与える双日の企業文化を全面に発信していき、人事戦略や人事施策に散りばめているところです。

今後の人事のあるべき姿について、どのようにお考えですか。

経営戦略と人材戦略の連動において、他にも注力していることはありますか。

経営戦略と人事戦略がどのように繋がっていくのかをストーリー化していきたい、と考えています。というのも、「日経統合報告書アワード2021」で高く評価していただいたのですが、それは「無形資産や人材育成がどう収益に繋がったのか」ということをストーリー仕立てで書いたもので、情報開示の一つのヒントになりました。事例を増やし、分かりやすいストーリーで伝えることで、共感でつながっていくことが理想です。

人的資本経営の情報開示における指標をどのように捉えていますか。

1年前、中期経営計画で「PBR（株価純資産倍率）1倍超」という目標を掲げました。しかし、数値を示すだけでは不十分で、実現に至るまでのプロセスも体的に示さなければならぬ、という問題意識を持つ

ています。商社は属人性が高く、教育もOJTが中心。目に見えないところを、市場や投資家に対してどう見せていくのか。我々も走りながら試行錯誤しているところです。

また、世の中にある人的資本経営にかかわるさまざまなデータを意識し参照しますが、その数値をそのまま目標値に設定するのは違うと思っています。例えば、人事部では今、独自のエンゲージメントサーベイを設計し、定点観測を行なっています。要は、海外や日本の他企業と比較するのではなく、「自社の定点観測の数値で比較すること」が正しい在り方だと考えています。

独自の指標を持ち、それを高めることで社員が自ら成長・挑戦意欲を発揮し、企業も発展すること。それが連続的に実現できる状態こそ、会社も個人も健全な状態だといえます。社員一人ひとりがさらに高いパフォーマンスを発揮できるように、双日らしい環境を整えていきたいです。

ご存知の通り総合商社は事業部門の立場が極めて強いです。人事施策や教育も、事業部門ごとに行われていることが多く、「人事はそれらにただ管理する」という考えそのものを改める必要があります。そこで、「社内全体を串刺しにするようなフレームの整備」を行っています。例えば、新規事業創出プロジェクトの「Hassoitz」はその一つ。大切なのは社員一人ひとりが自主性を持って挑戦し、会社の器を使って、自己実現や理念の体現を叶えることです。

双日株式会社  
人事部 部長 岡田 勝紀氏

1991年早稲田大教育卒、日商岩井（現双日）入社。主にエネルギー・金属資源関連のトレーディング、事業開発を担当。北京駐在ののち、2009年エネルギー・金属資源本部石炭部コモディティトレーディング課課長、15年石炭・鉄鉱石部長を務め、20年4月より現職。



## 市場は人材や組織の成長力を見ている 開示で自社の独自性を見直す好機に

国内の多種多様な企業に対して、20年来、人材開発領域のコンサルティングを行ってきた佐々木。歴史的背景を振り返りながら、現在の人的資本経営の潮流についてポイントを解説する。

パーソル総合研究所 上席主任研究員 佐々木 聡

人事コンサルタントとして人事制度、組織変革、次世代リーダー選抜、育成やメソッド開発など、企業の人材開発支援に携わる。米国系コンサルティングファームなどを経て、パーソル総合研究所 執行役員 コンサルティング事業本部 本部長を務め、2020年4月より現職。



——昨今の「人的資本経営」の潮流をどのように見えていますか。

そもそも「人的資本経営」という概念は、1990年初頭から存在していました。私自身、2000年頃に人的資本経営に関する研究やニーズ調査などを行う部署に在籍して活動してきた経験があります。日本企業を対象にした当時の調査結果では、「知的資本や人的資本」に対してポジティブな回答が9割以上でした。しかし、バブル崩壊後の「失われた30年」の間に、日本企業が人的資本経営に取り組むことはなく、GAFAMなどの米国IT企業が無形資産に大きな投資をした結果、今日のような企業競争力の差に至ったと考えられます。関心を寄せつつも、積極的に取り組まなかったのは、日本企業の経営者が「社員は会社についてくるもの」という幻想から抜け出せなかったからだと考えます。

——「人材版伊藤レポート2.0」をどう評価していますか。

リオの構築に注力するべきだと考えます。「人材ポートフォリオの構築」と聞くとも難しく感じてしまいましたが、「自社の事業に必要な人材像」として「探究する意志と学ぶ力がある人」や「部門を越えて交渉できる影響力の強い人」などと、人材像をイメージするところから始めると、その後が円滑に進みます。

——日本企業が人的資本経営を実現させていく上で、重要だと考えるポイントがありますか。

人的資本経営に取り組む企業は、自社の人的資本情報を測定してそのデータを適切に取り扱い、ステークホルダーに報告や開示を行うことが求められます。そうした情報開示の際、理想と現実との「ギャップの開示」に企業がおよび腰にならないことが重要です。投資家は「人材や組織の潜在能力をどれだけ伸張させたか」「事業成長に活かしたか」という成長力を見ています。経営者や人事部長はこれまでの「モノ、カネ、

まず、「人材版伊藤レポート」の公表から「2.0」の公表まで、わずか1年半とかなり早かったという印象です。海外で人的情報の開示が進んだことや、コロナ禍の長期化、DX化・脱炭素化の想定以上の加速に対する危機感の表れかと思えます。

内容面では、企業の取り組むべき課題が客観的かつ具体的に明示されているため、実践のイメージが抱きやすくなったと思います。特に事例集では、日本企業が取り組む上での実行可能性と多様性を示しています。ソニーやSOMPOグループなど、日本を代表する企業の人的資本経営への取り組みが「各社を取り巻く環境や事業戦略と連動した人材戦略というストーリー」の中で語られているものは大変珍しいといえるでしょう。

——経営者や人事関係者は、何から着手すればよいでしょうか。

「2.0」で同時に公表されている「人的資本経営に関する調査」の結果から、「情報」への投資以上に、「ヒトが価値創出の原動力である」というポリシーを打ち出し、人的資本の情報を基に社内外のステークホルダーと対話しながら、企業価値を高めていくことが肝要です。

また、企業の独自性も問われるでしょう。日本企業は横並びを強く意識し、他社の成功事例研究を好む傾向にあります。「2.0」で公表された事例集に関しても、他社の「型」を真似るのではなく、「どのような議論を経て、なぜその基準に決まったのか」「経営戦略と人材戦略をどう連動させたのか」といった「プロセス」を学び、その上で独自性を確立して訴求することが市場から魅力的に映ります。

今の人的資本経営の潮流は、「自社の組織と個人の本質的な在り方」を問い直す良い機会です。長らく「戦略人事の重要性」が問われてきましたが、今が実現の好機であり、その際に人事部門の果たす役割もまた大きいでしょう。

果を見ると、「経営戦略は明確化されているが、人材戦略への連動には至っていない」「動的な人材ポートフォリオに関連する取り組みがすべて遅れている」と経営陣が認識していることが明らかになっています。経営戦略と人材戦略をどうつなげばよいか分からないという状況にある企業は多く、私もコンサルタントをしていた頃にしばしば相談を受けました。実は、「人材ポートフォリオ」には経営戦略と人材戦略を接続させる「連結ピン」の働きがあります。例えば、新事業を開発して進めていく人材は、既存の人材像では立ち行かないことがあります。その際、事業や職務の特性から人材を定義して、その職務に適した人材をポートフォリオ上で適所適材を満たす設計をすることになります。それがすなわち人材戦略になっていくのです。

調査結果にもあるように、経営戦略は明確に描けている企業が比較的多いことから、まずは経営戦略と人材戦略をつなぐ人材ポートフォ

人的資本情報開示に関する実態調査

# 非上場企業も高い関心 自社の在り方を問い直す好機に

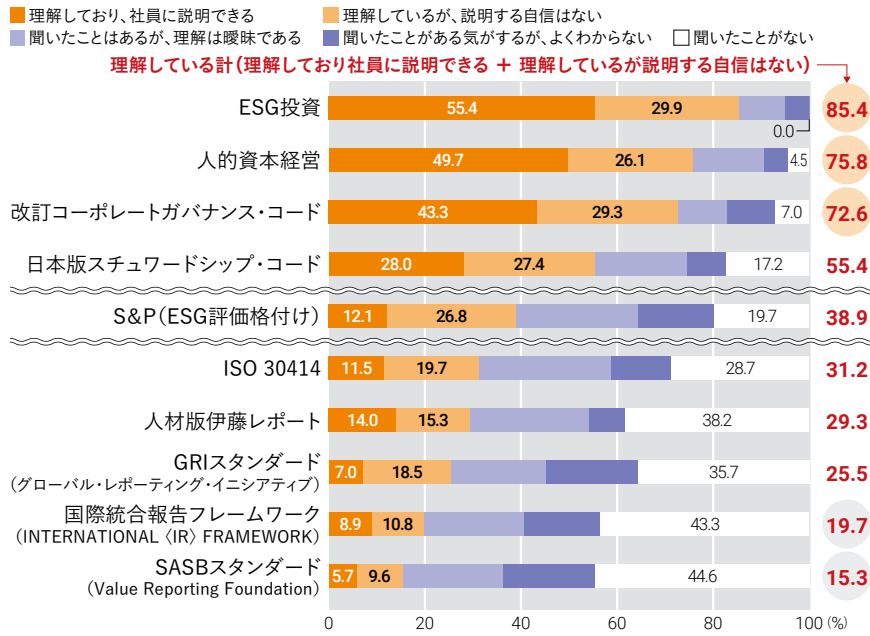
2022年3月にパーソル総合研究所が実施した、  
上場企業・非上場企業の役員と人事部長に対する  
「人的資本情報開示に関する実態調査」の結果を見ていきたい。  
企業が人的資本経営をどう捉え、どのようなことに  
取り組んでいるのか実態を明らかにしていく。

今回の調査で特に注目したい結果は2つある。1つは、人的資本情報の開示に積極的なのは、「上場企業」だけではなかったということだ。これまで「人的資本経営」は、投資家による評価指標として語られる文脈が多く、上場企業が積極的に取り組むものだと考えられてきた。これからは上場・非上場問わず、「組織と従業員の本質的な在り方を問い直す機会」と捉え、積極的に取り組む企業が増えていくだろう。もう1つは、人的資本情報の開示に関して重視する要素として、「機関投資家との対話」や「株価への反映」よりも、「優秀人材の獲得」や「従業員エンゲージメントの向上」への関心が高かったことだ。各社が外的要素よりも、内的要素に関心を強めていることがよく分かる。近年、ウェルビーイングという言葉が表すように、働き手が心身ともに良好な状態にあることを求める声が増えている。企業にとって人材は、「消費する資源」ではなく、「大切に活かす資本」であるという考えにシフトしていくことは必然であるといえる。個々の可能性を引き出し活かすマネジメントの先に、サステナブルでウェルビーイングな世界が期待されているのだ。本文では、こうした結論が導き出された調査結果から5つのポイントを詳細に見ていこう。

情報開示に向けた  
具体的指針は理解進まず

図版①にあるように、「非財務情報の開示基準や関連用語の理解度」を問う調査において、上場企業の役員層・人事部長の理解度が高かったのは、上から順に「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%）」であった。「人的資本経営」の概念は、新聞やニュースでも目にする機会が増え、一般的に広まりつつあることが見てとれる。一方で、「SASBスタンダード（15.3%）」や「国際統合報告フレームワーク（19.7%）」といった具体的な情報開示指針に対する理解は進んでいなかった。国内でスタンダードな認証として認識されているISOでさえ、31.2%（ISO30414）と数字が伸び悩んだ。

〔図版①〕非財務情報の開示基準や関連用語の理解度（上場企業の役員層・人事部長 n=157）

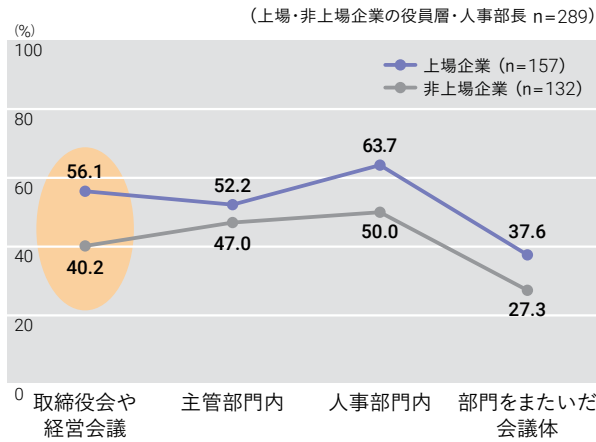


※グラフでは次の項目は省略して掲載。「マテリアリティ (49.7)」「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス -ESG- 非財務情報と無形資産投資- (40.8)」「インパクト投資 (38.9)」「TCFD提言 (気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言) (33.8)」「Sustainalytics (ESG評価格付け) (25.5)」「MSCI (ESG評価格付け) (24.8)」「FTSE Russell (ESG評価格付け) (22.3)」。( )内の数値は「理解している計」。

次に、図版②に目を向けてほしい。これは、人的資本情報や議論が活発化

その開示に関して、社内でも議論しているかどうかを、上場企業と非上場企業とで比較した結果だ。注目すべきは、「取締役会や経営会議」の数値である。「上

〔図版②〕人的資本情報やその開示に関する社内の議論



※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。

実績の増加」で80.3%だった。次いで「他社の動向 (77.7%)」「役員層の意識改革 (77.1%)」「従業員エンゲージメントの向上 (75.8%)」である。他社の調査結果では、「株価のパフォーマンス」や「機関投資家との対話」が上位

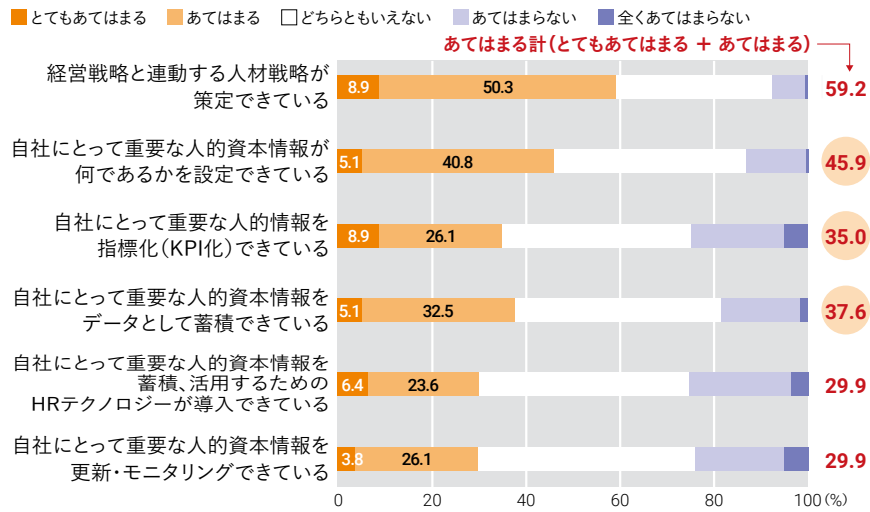
場企業」が56.1%に対し、「非上場企業」40.2%と約16ポイントの差があった。一見、差があるように見えるかもしれないが、我々は非上場企業の40.2%に注目している。「人材版伊藤レポート」をまとめた伊藤邦雄先生と、調査結果を読み合わせしている際にも、「40.2%」という数値は予想以上に高い数値であることが指摘された。非

「優秀人材の獲得」を重視

上場企業においても、人的資本情報やその開示について活発に議論されているといえる。人的資本情報の開示に関して重視している要素についても聞いた。その結果が、図版③（次ページ）である。最も関心が高かったのは「優秀人材の採用」で80.3%だった。次いで「他社の動向 (77.7%)」「役員層の意識改革 (77.1%)」「従業員エンゲージメントの向上 (75.8%)」である。他社の調査結果では、「株価のパフォーマンス」や「機関投資家との対話」が上位

【図版⑤】人的資本情報のマネジメント実態

(上場企業の役員層・人事部長 n=157)



「自社にとって重要な人的資本情報を蓄積できている」と回答したのは37.6%だった。さらに、「自社にとって重要な人的資本情報を更新・モニタリングできている」と回答したのは29.9%、

「自社にとって重要な人的資本情報を蓄積、活用するためのHRテクノロジーが導入できている」と回答したのは29.9%、「自社にとって重要な人的情報を指標化(KPI化)できている」と回答したのは35.0%、「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」と回答したのは45.9%、「経営戦略と連動する人材戦略が策定できている」と回答したのは59.2%。このように、人的資本情報のマネジメント実態について見ていくと、

「自社にとって重要な人的資本情報を蓄積、活用するためのHRテクノロジーが導入できている」と回答したのは29.9%、「自社にとって重要な人的情報を指標化(KPI化)できている」と回答したのは35.0%、「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」と回答したのは45.9%、「経営戦略と連動する人材戦略が策定できている」と回答したのは59.2%。このように、人的資本情報のマネジメント実態について見ていくと、

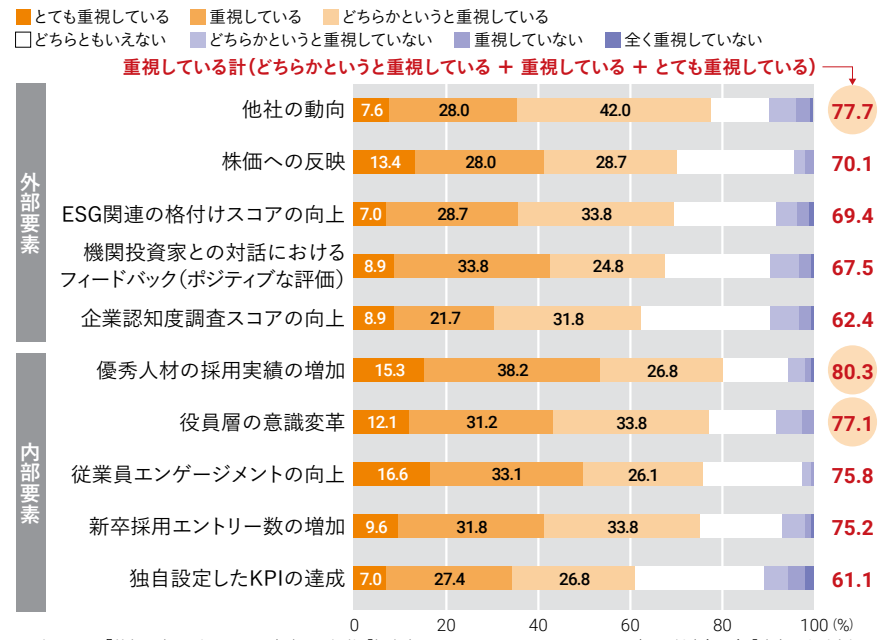
求められる機会が増えており、人事部門に任せつきりにするのではなく、自らの言葉で回答できるようなろうという意識の高まりもあるようだ。

最後に、人的資本情報のマネジメント実態について見ていくと、

具体的な管理と開示は道半ば

【図版⑥】人的資本情報の開示に関して重視する要素

(上場企業の役員層・人事部長 n=157)



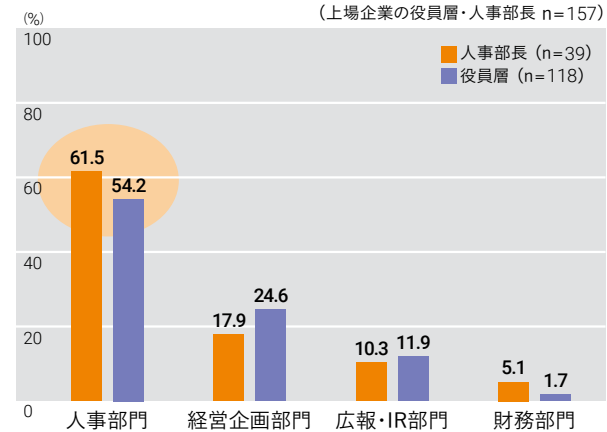
※グラフでは「外部要素」の次の項目は省略して掲載。「投資家からのリスクアセスメントニーズへの対応(59.9)」「政府や金融市場の要求(58.0)」「関連業界へのイニシアチブの発揮(57.3)」「資金調達に際する交渉力の向上(51.6)」「メディア露出(好意的評価)の増加(45.2)」。( )内の数値は「重視している計」。

にランクインしているものも多く、意外な結果が得られたといえる。人的資本情報の開示において、投資家向けのメッセージとしてだけでなく、人材の獲得

やエンゲージメントの向上といった内的要素を重視している企業が多かったのである。また、各社が「他社の動向」を気にしていることも分かった。

【図版④】人的資本情報開示の主管部署\*

(上場企業の役員層・人事部長 n=157)



※グラフでは次の項目は省略して掲載。「その他の部門(0.0/0.8)」「決まっていない・特になし(2.6/2.5)」「分からない(2.6/4.2)」。( )内の数値は回答割合(人事部長/役員層)。

人事部長は61.5%が、「人事部門」と回答した。人事部長が自らの部門で担うべきだと自覚しているほか、役員層もまた、経営企画部門や広報・IR部門の門も1~2割の回答があることから、人事部門と他部署とが協力しあって、正解のない情報開示に試行錯誤する様子もうかがえる。役員層も、機関投資家から人的資本経営を

他社がどの情報開示の基準を活用しているのか、どこまで開示しているのかなどに関心を寄せすることは悪いことではない。しかし、大切なのは、単年ではなく経年で、また自社の独自性を開示していくことであろう。

示の主管部署は「どこか」を聞いた結果である。役員層の54.2%、人事部長の61.5%が、「人事部門」と回答した。人事部長が自らの部門で担うべきだと自覚しているほか、役員層もまた、経営企画部門や広報・IR部門の門も1~2割の回答があることから、人事部門と他部署とが協力しあって、正解のない情報開示に試行錯誤する様子もうかがえる。役員層も、機関投資家から人的資本経営を

主管部署は人事部門が第1位

図版④は、「人的資本情報開示の主管部署」





パーソル 総合研究所

## 人材版伊藤レポートを読み解く

2022年6月10日発行

発行人：渋谷和久

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/>



本冊子内の記事も含めた  
特設サイト「人的資本経営を考える」も展開中

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