

人的資本の情報開示

～企業価値を高める11の人事戦略要素とKPIを押さえよう～

セレクションアンドバリエーション(株) マネージングディレクター 代表取締役 平康 慶浩

■ ヒトの面から持続可能性・企業価値を高める指標を知る

2020年度後半から適用されている米国証券取引委員会 (SEC) による人的資本の情報開示義務化は、日本の証券取引所でも取り入れられる可能性が高くなっています。時期を同じくして、日本でも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」を発表しました。いわゆる「人材版伊藤レポート」です。環境変動の激化とともに、社会の持続可能性について言及しなければいけないことが増えています。同様に、会社の「人的資本」がどのような状態にあるかを明らかにし、自社の持続可能性、企業価値の高さを内外に証明する必要にも迫られています。ただ、実際に人的資本の情報開示を進めている企業ではまだ試行錯誤の域を出ていないようです。現時点では、2018年に発表された国際規格としてのISO30414が、標準的な指針となっていますが、その内容は網羅的で、どこまで対応すればよいかが見えづらくなっています。そこで本稿では、現時点での人的資本開示に対する考え方と、具体的な対応について一定の方向性を示します。この課題への対応は、ヒトの面から企業価値を高めるアクションになりますので、上場・非上場を問わず経営人事戦略策定の参考になるはずです。まず自社の人的資本の状況の確認から始めましょう。(著者)

CONTENTS

1. 「人的資本の情報開示」はなぜ必要なのか
 - 1 人的資本の企業価値への影響
 - 2 日本企業でも人的資本開示が必要なのか
2. 人的資本概念の経営への取り込み
 - 1 人的資本を構成する要素
 - 2 見えづらいものを可視化することの意義
 - 3 人的資本情報公開とは「良い会社」にしていく決意
3. 人的資本情報開示のためのデータ整備
 - 1 集められる情報の整理
コンプライアンス及び倫理/コスト/多様性(ダイバーシティ)/リーダーシップ/組織文化/健康経営/生産性/採用・異動・退職/スキル・組織力/後継者育成計画/労働力確保状況
 - 2 自社の財務指標との相関分析
 - 3 システム化
4. 改善のための取り組み
 - 1 経営戦略との関係性整理
 - 2 KPIから見た企業価値への貢献
 - 3 先手を打つためのリスクマネジメント
5. 公開と継続
 - 1 目標を設定し、実現していく計画化
 - 2 ダイバーシティ&インクルージョンの継続
 - 3 ビジネスイノベーションによる会社と個人の成長

■ 平康 慶浩 (ひらやす よしひろ) :

アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て現職。大企業から中小企業まで、150社以上の人事評価制度改革に携わる。大阪市特別参与として区長公募面接、局長・部長昇任面接担当官も務める。グロービス経営大学院准教授、特定非営利法人人事コンサルタント協会理事、上場企業社外取締役。早稲田大学大学院ファイナンス研究科MBA取得。主著に『人生100年時代の「出世」のカラクリ』『出世する人は一次会だけ参加します』日本経済新聞出版社、『逆転出世する人の意外な法則』プレジデント社、『課長1年目の教科書』かんき出版、ほか。



■ セレクションアンドバリエーション(株) :

- 大阪オフィス：大阪府大阪市西区西本町1丁目2-17 サムティ本町グランドビル7F TEL：06-6695-7351
- 東京オフィス：東京都港区南青山2丁目2-15 ウィン青山1403 TEL：03-6869-1563
- URL：https://www.sele-vari.co.jp/

ISO30414を基準とする人的資本開示の義務化は、今後の法改正や証券取引所の対応によって、細部の対応は変わる可能性があります。また、実際に日本での人的資本情報開示が義務化されるまで、まだ数年の余裕があるかもしれません。それでも基本的な考え方が変わることはないでしょうし、今から備えておくことの意義は十分にあります。何より、経営と人事の関係を整理し、数字的根拠に基づき確信を持って「良い会社」を目指していく戦略策定のベースになります。上場・非上場、企業規模の大小を問わず応用余地のあるアクションです。まず自社の人的資本の状況確認から始めてみましょう。

1. 「人的資本の情報開示」はなぜ必要なのか

1 人的資本の企業価値への影響

米国発「人的資本情報開示」の背景には、投資判断における人的資本の重要性の増加があるといわれ

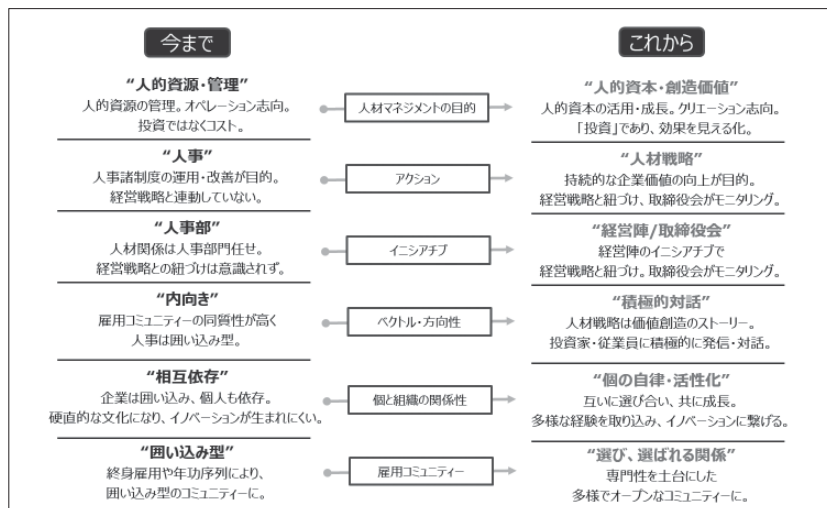
ています。GAFに代表される成長企業において、その成長の源泉が無形資産に移っているからだということであり、それは日本でも同様です。そもそも日本では、無形資産としての人的資本が重視されてこなかったからこそ、失われた30年のような状態になってしまったのだ、ともいえます。

『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～』（経済産業省・令和2年9月）では、今までの人事とこれからの人事の方向性、人的資本の重要性が分かりやすく示されています（図表1）。

今までの人事では「給与はコスト」「人事は人事部が対応」「社員はフルタイム正社員として囲い込む」「従業員には滅私奉公を要求」などが特徴として示されます。一方、これからの人事では「投資としての雇用」「経営層が戦略的に人事に対応」「相互に選り合う自律的な関係性」などが特徴として示されています。

特に今までの人事ではコストとしての側面が強く、原価あるいは販管費として把握されるにとどま

図表1 「今まで」と「これから」の人事の概念



『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～』より

っていました。設備機械などと同じく、人はビジネスを回す歯車だったわけです。かろうじて企業が生み出す付加価値において1人あたり売上／利益、などの形で把握されるにとどまったのです。しかしそのような取り組みでは、企業価値を高めることが難しい、ということが証明されつつあります。

人的資本として人事を考えるとということは、人についてのマネジメントにおいて、戦略的全体最適と個別最適とのバランスをとっていくということに他なりません。そのためには、各種KPIに基づき人的資本を可視化する必要があるのです。

2 日本企業でも人的資本開示が必要なのか

2021年現在、世界だけでなく、日本でも人的資本の情報開示要求が広がりつつあります。

2020年9月の『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～』発表に続き、2021年6月にはコーポレートガバナンスコードの改訂を踏まえ、「人的資本情報の『見える化』の推進」が成長戦略の一部として閣議決定されました。公表されている工程表では、

2024年度を視野に入れながら、内閣府特命担当大臣と経済産業大臣とで対応を進めることが示されています。

グローバルな機関投資家たちも、人的資本開示を後押しします。すでに日本株に対する海外投資家の保有割合は30%を超えており、さらなる情報の透明性確保は必須課題だからです

では企業は具体的にどのように情報開示に備えればよいのでしょうか。

そのためのステップは2段階です。第一に「人的資本概念の経営への取り込み」、第二に「人的資本情報開示のためのデータ整備」です。

2. 人的資本概念の経営への取り込み

1 人的資本を構成する要素

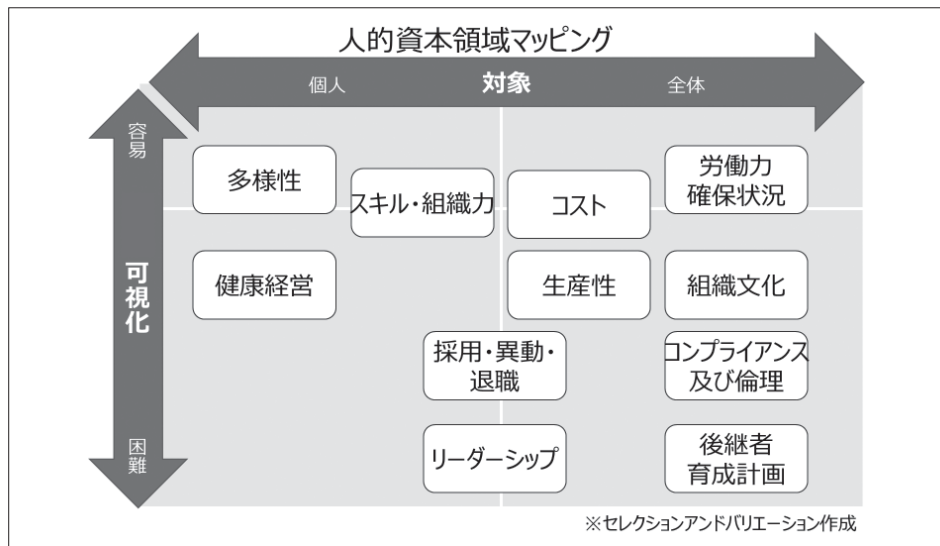
米国でも上場している日本企業ではすでに人的資本情報を整備しつつありますが、そもそも多くの日本企業では「人的資本」そのものがよく理解できて

図表2 ISO30414が定める人的資本領域

コンプライアンス及び倫理	苦情、紛争などのマイナス事象およびそれらを生じさせないように進めている社内活動など
コスト	人件費および採用と退職にかかるコストなど
多様性（ダイバーシティ）	従業員の年齢、性別、障害等の割合など
リーダーシップ	管理職以上層の信頼度およびリーダーシップ教育の進み具合など
組織文化	エンゲージメント調査結果など
健康経営	労災などの発生件数およびそれらの事象が生じないために行っている社内活動など
生産性	財務的に確認できる収益性や人的資本ROIなど
採用・異動・退職	採用プロセス、社内異動にかかる人材流動性、退職者の割合、理由など
スキル・組織力	人材開発にかかる金額、従業員のコンピテンシー状況など
後継者育成計画（サクセッションプラン）	後継者を計画的に育成しているポストの網羅度や育成状況など
労働力確保状況	フルタイムに換算した従業員数、臨時的に雇用している労働力、欠勤者の割合など

※ISO30414の定義をもとにセレクションアンドバリエーションにて要約

図表3 11項目を「可視化の難易度」と「対象別」のマトリクスにマッピング



いないかもしれません。そこでまずは、ISO30414の基準から逆引きする形で、何が人的資本に含まれるのかを見てみましょう（図表2）。

これらの情報を収集し、KPIとして数値化し、開示することで人的資本情報が公開されます。

ではこれらを見た機関投資家たちは何を考えるのでしょうか？ どのような情報が開示されれば投資家から評価され、KPIがどんな状況になってしまうと評価を下げてしまうのかを理解する必要があります。

まず前提として、ほとんどの企業情報は“ほぼ可視化されていない”という現実を思い出しましょう。皆さんの会社に従業員が今何人いて、男女ごとの人数割合はどれくらいなのか、ということすら、会社側が積極的に公開しなければ分からないのです。

ただ、それでも数えれば分かることなら把握も公開も容易です。

では、男性女性の割合や、今従業員が何人いるかを知ればその会社の将来性が分かるかどうかを考えてみてください。それらの情報が継続的に発信され

る場合には、ある程度の判断が可能かもしれません。業績が伸びていて、従業員も増えているのであれば拡大に対して積極的な姿勢であることが分かります。また、女性割合が増えていけば、女性が働きやすい職場作りを心掛けていて、企業としての持続性や、変革に対する前向きな姿勢などを想像できます。

けれども、見えやすい情報だけでは、具体的な判断が難しい場合が大半です。

そこで、これら11の領域を、可視化度合いと対象とでマッピングしてみました（図表3）。

2 見えづらいものを可視化することの意義

可視化の容易性でいえば、数えれば分かる多様性（性別ごとの人数など）や労働力確保状況（従業員数など）以外はほとんど可視化が困難です。かろうじてコスト（給与などの人件費）やスキル・組織力（有資格者数など）は、計算次第で可視化できそうです。しかし採用コストや退職コストとなると可視化させたくない場合もあるでしょうし、スキルの伝承状況などは可視化が困難です。

さらに1人あたり収益などの生産性は、推移として示せば経営状況がより具体的に分かりませんが、競合他社にも知られることを考えると、前向きに発表したいと思う会社はあまりないでしょう。また健康経営状況は従業員満足度などを含むものであり、数値が悪い状況で発表してしまうと、採用に悪影響が出てしまいます。

そのように考えていくと、分かりやすく可視化できない領域になるほど投資家が見たい情報となり、経営者が見せたくない情報になることが分かります。

だからこそ、これらの情報の可視化ニーズが高まっているわけです。

3 人的資本情報公開とは「良い会社」にしていく決意

財務数値は過去のビジネスの足跡を具体的に見せてくれます。それに対して、人的資本情報とは今まさに活動している会社の状況を知らせるバイタルサイン（生命を維持している指標）に他なりません。それを可視化し公開するという事は、ビジネスの過去ではなく、将来の可能性を公開するという事なのです。

となると、仮にその数値が悪いものだとしても、それを改善していく意欲が見えれば、前向きに評価されるべきものではないでしょうか。

人的資本情報を収集し始めた時点では、それぞれの数値は決して良くないかもしれません。エンゲージメントは低く、離職者も多く、生産性も中途半端で、組織文化はどちらかといえば否定的で、後ろ向きなリーダーたちの集団であるかもしれません。

けれども、それを可視化することで、変革のスタート地点に立てるのです。それがまさに人事戦略で

あり、「人的資本概念の経営への取り込み」なのです。

3. 人的資本情報開示のためのデータ整備

1 集められる情報の整理

最初からISOで定めるすべての領域についての情報を収集することは困難です。ですから、まずどのような情報なら集められるかを整理してみるところから始めます。

実際にすでに取り組んでいる企業では以下のような例があります。

【ドイツ・SAP社】

- ・ISOが策定される前の段階から、独自にPeople Surveyを公表。
- ・ビジネス・ヘルスカルチャー、従業員エンゲージメント調査指数、従業員定着率などが営業利益に与える影響についても公開。

※公益財団法人資本市場研究会調査「非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデルの考察」より

【スリランカ・Diesel & Motor Engineering 社】

- ・人的資本情報開示についてHCM（米国機関投資家による人的資本情報開示を要求する団体）から評価。
- ・従業員数、女性比率、5年超在籍従業員比率、離職率、総トレーニング時間、従業員エンゲージメントスコアなどを開示。

※SOMPO 未来研トピックス 2020 Vol.26 より

図表 4 人的資本領域別のKPIの例

コンプライアンス及び倫理	社内クレーム件数	訴訟件数	懲戒処分件数	コンプライアンス研修受講者割合
コスト	平均年収	1人あたり平均採用コスト	対売上高人件費率	
多様性 (ダイバーシティ)	男女比率	年齢帯比率 (10歳単位)	従業員国籍別比率	独立社外取締役割合
リーダーシップ	管理監督者比率	リーダーシップ教育受講者割合		
組織文化	エンゲージメント調査結果			
健康経営	労災件数	(疾病理由) 休職者比率		
生産性	1人あたり売上	1人あたり営業利益		
採用・異動・退職	新卒採用者数	中途採用者数	中途退職者数	定年退職者数
スキル・組織力	有資格者数	年間教育関連費用	1人あたり研修時間	昇格者数
後継者育成計画 (サクセッションプラン)	サクセッションプラン対応ポスト数			
労働力確保状況	正社員数	パートアルバイト人数		

まずは従業員一覧データから読み取れる数値を可視化することから始めてみましょう。具体的には11の人的資本領域についてのKPIから始めてみることをお勧めします (図表 4)。

これらの数値であれば、おそらくどこの会社でも比較的容易に集められるはずです。それぞれのKPIごとに、集め方と計算方法を個々に示してみましょう。なお、人的資本としての情報開示は、年度単位での集計で問題ありません。が、可能なら月次で集計し、分析に用いることができるよう粒度を細かくしておきましょう。

コンプライアンス及び倫理

> **社内クレーム件数**：代表的なものはハラスメント窓口などへの相談件数です。

> **訴訟件数**：外部から訴訟を起こされた件数です。継続しているものと新規に発生したものとを区分して集計しておく状況が把握しやすくなります。

> **懲戒処分件数**：社内の従業員に対して発令した懲戒処分の件数です。懲戒には段階があると思いますので、それらの段階ごとの集計をします。

> **コンプライアンス研修受講者割合**：ハラスメント

研修などの研修を実施した際の受講者割合です。

コスト

> **平均年収**：正社員の平均年収です。賞与の変動が大きい場合には、平均月収、残業金額、賞与金額などを区分して集計しておく状況が把握しやすくなります。

> **1人あたり平均採用コスト**：新卒と中途採用それぞれを分けて採用コストを算出します。基本的には社外に出費した金額を採用人数で割り戻して計算します。アルバイト、パートが多い場合にはそれぞれに対する採用コストを計算しておきます。

> **対売上高人件費率**：原価及び販管費として区分されている人件費をまとめて、売上に対する人件費率として計算します。

多様性 (ダイバーシティ)

> **男女比率**：男性と女性の割合です。

> **年齢帯比率 (10歳単位)**：20歳代、30歳代、というように10歳単位で人数を集計します。より細かく、5歳単位で集計する場合があります。

> **従業員国籍別比率**：国籍毎人数比率です。海外従

業員比率を計算する場合もあります。また、英語でコミュニケーションできる人数（TOEIC高得点者）割合などを計算すると実用的になります。

＞ **独立社外取締役割合**：上場企業の取締役会についてはコーポレートガバナンスコードによる規定がありますが、特に、過去に今の会社で働いたことがない、関係取引先の者ではない、などの条件を満たした独立社外取締役割合を意識することをお勧めします。

リーダーシップ

＞ **管理監督者比率**：適正な管理監督者比率については諸説ありますが、現状を把握しておきましょう。なお、ここでは組織・チームの管理者ではなく、残業代支給対象とならない管理監督者を集計します。

＞ **リーダーシップ教育受講者割合**：リーダーシップ教育を実施し、社内教育あるいは社外研修派遣などを行った従業員の割合を集計します。

管理監督者に対する多面評価を実施するなどして、それらの点数を集計することなども実務的には考えられます。

組織文化

＞ **エンゲージメント調査結果**：従業員の期待度と満足度をマトリクス形式で調査したエンゲージメント調査結果は、人事に関する変革基準として有効です。ただ、実施していない場合には、別途代替できるものでもかまいません。従業員満足度調査でも結構ですし、あるいは異動希望調書などから、異動希望者割合などをピックアップしてもよいでしょう。

健康経営

＞ **労災件数**：労災認定を受けた件数を集計します。

製造業であれば、ヒヤリハット件数の集計を追加してもよいでしょう。

＞ **（疾病理由）休職者比率**：心身の不調を理由として休職している従業員比率を集計します。出産・育児及び介護にかかる休職については別途集計します。

生産性

＞ **1人あたり売上**：売上を正社員数（フルタイム換算）で割り戻して計算します。

＞ **1人あたり営業利益**：営業利益を正社員数（フルタイム換算）で割り戻して計算します。

採用・異動・退職

＞ **新卒採用者数**：高校、専門学校、大学などを卒業後すぐに採用する新卒採用人数を集計します。会社によっては卒業後3年程度までをここに含めて集計する場合があります。

＞ **中途採用者数**：他社で経験を積んで中途転職してきた人数を集計します。

＞ **中途退職者数**：自己都合で退職した人数を集計します。懲戒解雇などは含めないほうがよいでしょう。

＞ **定年退職者数**：会社の定年規程に沿った退職者人数を集計します。

定年後再雇用に関して、再雇用選択者比率、再雇用後退職者人数、などを集計することもお勧めします。

スキル・組織力

＞ **有資格者数**：業務に必要な資格がある場合に、有資格者数を集計します。

＞ **年間教育関連費用**：従業員教育にかかる費用総額を集計します。主に外部に支払う金額です。さらに、受講者の受講時間中の人件費も合算します。また、

社内講師を活用している場合には、社内講師の件数相当を集計することをお勧めします。

> 1人あたり研修時間：総研修時間を従業員数で割り戻して集計します。

> 昇格者数：社内では活用している等級に則り、各等級に昇格した人数を集計します。特に管理職相当となる等級については明確に確認します。

後継者育成計画

> サクセッションプラン対応ポスト数：後継者育成計画を立案、運用している場合、それに対応しているポストを具体化します。あるべき論としては、管理職の全ポストに対して後継者育成計画を実施することが望ましいといわれています。

労働力確保状況

> 正社員数：主に経年変化を見る目的で、正社員従

業員数を集計します。

> パートアルバイト人数：パートアルバイトを活用している場合には、その人数を集計します。

2 自社の財務指標との相関分析

各KPIの情報は、可能なら過去にさかのぼって集計してみることをお勧めします。その理由は、どの指標が自社の業績と連動しているか分析しやすくなるからです。

分析そのものは難しい手法を取らなくてもシンプルにエクセルを使って、各指標の経年数値と営業数値との相関を計算できます（図表5）。

相関係数は±0.7ぐらいを目安にしますが、もしそれだけの数値がなければ比較的絶対値が大きいものから選んでいただければ結構です。

図表5の例でいえば、売上について、コンプライアンス研修受講者割合、平均年収、正社員数、パー

図表5 相関の計算例

	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
財務指標								
売上	10,000	10,500	11,200	10,800	12,000	14,000	(百万円)	
営業利益	2,000	1,500	3,000	2,800	3,000	3,200	(百万円)	
								対売上相関 対営業利益相関
コンプライアンス及び倫理								
社内クレーム件数	2	5	3	4	6	2		-0.16 -0.13
訴訟件数	0	1	0	0	1	0		-0.09 -0.38
懲戒処分件数	12	8	6	4	2	2		-0.78 -0.78
コンプライアンス研修受講者割合	0	0	20%	35%	42%	65%		0.91 0.85
コスト								
平均年収	420	425	418	440	455	470		0.88 0.61
1人あたり平均採用コスト	180	190	165	140	120	150		-0.50 -0.79
対売上高人件費率	35%	36%	36%	35%	34%	37%		0.46 0.04
多様性（ダイバーシティ）								
男女比率（女性比率）	8%	12%	13%	15%	16%	20%		0.92 0.73
後継者育成計画								
サクセッションプラン対応ポスト数	0	0	2	2	2	2		0.63 0.95
労働力確保状況								
正社員数	826	840	903	878	960	1,148		0.99 0.70
パートアルバイト人数	74	72	85	85	90	110		0.97 0.82

トアルバイト人数などが高い相関を示しています。営業利益については、コンプライアンス研修受講者割合、サクセッションプラン対応ポスト数、正社員数、パートアルバイト人数に相関が認められます。

もちろん相関係数が高いからといって、必ずしも因果関係があるとも限りません。ただ、それらの指標の推移を確認しながら、本当に因果関係があるかどうかを確認して議論していきましょう。

3 システム化

ある程度、どのようなKPIが有効なのかが見えてきたら、手作業でのKPI数値収集を卒業しましょう。情報システムを活用し、KPIごとの数値が定期的に抽出され、比較できるような状態を目指します。

大規模ERPパッケージであればすでに人的資本情報の集計を自動化しているものもあるようですが、小規模なものではそのような機能はないかもしれません。ただ、KPIそのものはそれほど複雑ではないので、情報を収集するそれぞれの部署でタイムリーな入力を心掛けてもらえれば、集計の自動化は

比較的簡単に実現するでしょう。

4. 改善のための取り組み

1 経営戦略との関係性整理

KPIにより人的資本の現状が把握できた後に、現在の会社の経営戦略や事業計画との関連性を整理します。

人的資本活用は経営戦略の一環ですから、「人的資本のKPIを改善するため」ではなく、あくまでも経営戦略実現の結果、人的資本の状況も改善する、というように関連します。ただ、その関係性をこれまで意識してこなかったことから、まずKPIの現状を調べ、相関分析をかけたわけです。

さて、経営戦略と人的資本の厳密な対応関係は、ビジネスタイプと環境によって個別に決まります。ただ、一般論として、関係性が強まりがちな人的資本領域は存在します。

図表6にその一例を示しました。「○」は関係性

図表6 一般的にみられる「相関」の強い傾向

	経営戦略			
	競争戦略			競争回避戦略
	差別化	コストリーダーシップ	集中	参入・移動障壁
ISO30414が定める人的資本領域	商品やサービスの特異性を作る	競合他社より価格を低くする	特定の商品や市場に注力する	
コンプライアンス及び倫理	●	●	●	●
コスト	●	○	○	○
多様性(ダイバーシティ)	○	●	●	●
リーダーシップ	●	●	●	○
組織文化	○	●	○	○
健康経営	●	●	●	●
生産性	●	○	○	○
採用・異動・退職	●	●	●	●
スキル・組織力	●	●	●	●
後継者育成計画(サクセッションプラン)	●	●	●	●
労働力確保状況	●	●	●	●

○…関係性が強い

が強まりがちな領域です。

例えば他社との「差別化戦略」を採用するためには、多様性が許容されているほうが付加価値の創出などに有利です。また組織文化の面では、心理的安全性が確保されていることも必須でしょう。

ただ、経営戦略で「コストリーダーシップ」や「集中戦略」を選択している場合は多様性が不要だということではありません。これからの経営戦略においては人的資本として確認するすべての項目が重要となります。どのようなビジネスタイプであったとしても、変化の激しい環境を乗り越えて成長するためには、イノベーションが不可欠だからです。

そのような前提のうえで、コストリーダーシップ戦略であれば、まずコストと生産性が重要視されるべきですし、集中戦略においてはコストに加えてオンリーワンのポジションで勝ち抜くための独自性のある組織文化が有効に機能する、ということです。

実際にすでに統合報告書として人的資本に関する数値を公表しているIR資料などを見ても、網羅的にKPIを公表するのではなく、特に重視しているKPIをクローズアップしています。例えばある電子機器製造業では、グローバル事業展開のための「多様性」を軸に各種KPIを公表しています。具体的には、海外従業員比率、女性従業員比率、女性管理職比率などです。また、海外赴任や海外ビジネススクール派遣、リーダーシップ研修実施に加え、海外スタッフへの日本派遣教育などにも言及しています。

皆さんの会社の企業戦略に合わせて、重視すべき人的資本領域、KPIを検討してみてください。

2 KPIから見た企業価値への貢献

具体的な経営戦略がなかったり、それほど独自性がなかったりする場合に、人的資本状況を参考に改

革を検討することもできます。その活用軸は基本的に「企業価値の増大」になるはずですが、そのための改革の方向性は大きく2つに分かれます。「より良い経営」を目指すか、「良くない状況を改善」するかです。

「より良い経営」を目指すためには、今の状況を生み出している強みを伸ばすことが重要です。「良くない状況を改善」するためには、今の弱みを改善します。それらの判断をするためには、今がどのような状態なのかを確認しなくてはなりません。その基準として過去の自社の状況を見ることも可能ですが、できれば客観的なしきい値があるほうが望ましいでしょう。そこで可能な範囲で、業界平均などの数値を集めて、比較検討材料とします。

業界平均などの数値を得やすいものとして、以下のKPIがあります。特に厚生労働省の賃金構造基本統計調査データは無料でダウンロードできるので使い勝手がよいものです。

●**コスト**：平均年収、1人あたり平均採用コスト、対売上高人件費率

⇒厚生労働省の賃金構造基本統計調査や同業上場企業の有価証券報告書を調査することなどで取得可能。

●**多様性**：男女比率、年齢帯比率

⇒広い業界情報であればやはり厚生労働省の賃金構造基本統計調査から推計可能。経済系出版社が収集した情報を開示している場合もあり。

●**リーダーシップ**：管理監督者比率

⇒推計値として獲得可能。

●**健康経営**：(疾病理由) 休職者比率

⇒経済系出版社や労働政策研究・研修機構データなどから全体数値を獲得可能。

●採用・異動・退職：新卒採用者数，中途採用者数
⇒手間がかかるが競合他社のホームページからの入手が可能。

●スキル・組織力：有資格者数（対全社員比率などで確認）⇒同上

●労働力確保状況：正社員数，パートアルバイト人数⇒同上

また，エンゲージメント調査などを実施すると外部調査機関からしきい値を提供されることが多いようです。そのしきい値をもとに改善案の検討を進めてもよいでしょう。

非上場企業の場合，自社と同規模企業の数値を集めることが難しい場合があります。ただ，それでも，同業での上場企業数値を確認し，それらを目指して変革を進めることは有効です。

3 先手を打つためのリスクマネジメント

人的資本に関するKPIを確認することで，社内のリスクマネジメントに活用することもできます。

特に優秀な従業員の離職回避や成長の停滞などをタイムリーに察知できるからです。

もちろん，人的資本という視点を持たずとも，離職率や従業員成長についての確認をしている企業が大半です。しかし人的資本の観点を持つことで，コストではなく資本としての従業員の確認が可能となります。また確認を行い意思決定する主体が人事部から経営層に転ずることになります。

人事の課題は，何か1つの原因で生じるものではありません。例えば若手優秀層の離職数が増えていることに気づいていたとしても，そのためにどんな対策を取るべきかが単純には見えてきません。退職時面談で，他社から，今よりも良い給与を提示され

た，という理由を聞いたとしても，実際には社内管理職層以上のリーダーシップ発揮度に不満があったのかもしれない。そしてリーダーシップのあり方を変えるには，人事部だけの活動ではどうしようもありません。教育研修の機会を増やすとともに，トップからの変革のメッセージが必要になるからです。

人的資本の情報開示とそのための準備プロセスは，人事課題を経営課題に引き上げるプロセスでもあるのです。

5. 公開と継続

1 目標を設定し，実現していく計画化

集計して分析した人的資本情報をどの段階で外部に公開すべきか，各社によって異なるでしょう。良くない数値であれば改革の決意ができるまでは，内部改善に用いるだけになることもあります。

ただ，ぜひ人事部として考えていただきたいのは，どれか1つのKPIだけでも変革していく目標を定めることです。その目標達成について経営層の合意を得られたなら，変革を実現するための計画を策定してみてください。

特に会社業績との相関，あるいは反相関が高いものについては優先度を高めます。

売上と従業員数のように自然に相関していくタイプのKPIもありますが，意識しなければ変わらないものも多数あります。特に以下の人的資本領域については，意識的に改善計画を考えてみてください。

●コンプライアンス及び倫理：低い数値が出る組織では，そもそも軽視している傾向が強い。まずは

研修の実施から取り組むことで改善することがある。

- **スキル・組織力**：伝統的な会社ほど今までの業務の進め方にこだわり、環境変化に合わせた業務の変革ができない場合がある。また新興企業では個人スキルに頼りすぎ、組織力として一般化できていないことも多い。
- **後継者育成計画**：意識しないとまずできない。その一方で、どのように進めるかは常に難題となる。

2 ダイバーシティ&インクルージョンの継続

人的資本の情報開示、という概念とダイバーシティ&インクルージョンは密接につながっています。変化の激しさが人的資本への着目を生み出したわけですが、そこから導かれる企業の行動はイノベーションに他なりません。商品やサービスの変革、そして新しいビジネスの創出なのです。イノベーションとダイバーシティ&インクルージョンはとても相性がよいのです。

ただ、ダイバーシティ、すなわち多様性の範囲をどうとるべきかは、企業によって優先度が変わります。

海外市場に展開していく企業では、国籍や文化的な側面でのダイバーシティ&インクルージョンが重要となります。その際には、日本も1つのローカル地域と考える発想が必要となります。

一方で、すべての日本企業に求められる多様性へ

の対応として、性別と年齢によるものがあります。特に日本国内の就労人口が減少し、家族・世帯のあり方も変わりつつある状況下、女性と高齢者の活躍は必須となります。その際に、かつていわれていた「限定正社員」「非限定正社員」のような考え方ではなく、そもそも全員が何らかの「限定」要因を持っていても活躍できる仕組み作りが求められるからです。

3 ビジネスイノベーションによる会社と個人の成長

人的資本の情報開示による変革サイクルの一巡とは、ダイバーシティ&インクルージョンなどの進展によりイノベーションが実現し、結果として人的資本への再投資が拡大することに他なりません。伊藤レポートにあるように、人的資本により価値が創造され、会社と従業員との間で選り、選ばれる関係が循環し、個の自律・活性化が進んでいる状態が目指すべきゴールです。

これまで人事部門だけが確認し、対策を考えてきた様々な人事課題に対し、人的資本という観点から経営課題としての価値を与えるものが今回の取り組みです。

ぜひ皆さんの会社に変革の先駆者として成長し、そのことについて周囲に発信していきましょう。そうして、失われた30年を超えて、再び成長する日本を作り上げていきましょう。

参考文献・論文：

「ISO 30414:2018 Human resource management-Guidelines for internal and external human capital reporting」
(International Organization for Standardization, 2018)

「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」(経済産業省, 2020)

ジャック フィッツエンツ「人的資本のROI—人材の将来価値を評価する」(生産性出版, 2010)