



大手自動車部品メーカーに20年勤務の後、三菱UFJリサーチ&コンサルティングに入社。日本企業における国内・海外での人事の実務および管理職としての経験・ノウハウに基づき、顧客目線に立ったサービスを提供。

経済産業省が2020年9月に公表した通称「人材版伊藤レポート」をきっかけに、人的資本という言葉が日本の産業界で耳目を集めるようになった。企業の競争優位や持続的な企業価値向上の源泉が無形資産にあり、その中核である人的資本を重視した経営が事業成長に資するという認識が広がりつつある。22年8月末には内閣官房によって人的資本可視化指針が公表され、日本企業各社に対して人的資本の開示を求める具体的な動きが活発化している。

人的資本開示の相手は投資家だけでなくとどまらない。証券アナリスト、ジャーナリスト、採用エージェントそして求職者など、様々なステークホルダーがそれぞれの理由から興味ある企業の人的資本への投資状況に関心を寄せている。そのため、開示にあたっては自分たちの会社を客観視し、ステークホルダーから選ばれよう、入念な検討が必要となる。

人的資本可視化指針では、人的資本の開示事項には「独自性」と「比較可能性」の2つの類型がある。前者は自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取り組み・指標・目標を指し、自社の経営戦略と人材戦略・人的資本投資との関連性を分かりやすく統合的なストーリーとして伝えることが求められる。一方、後者の類型に当てはまる事項は企業間での比較可能性の観点から開示が期待されている。つまり、ステークホルダーによって他社と比較される前提事項ともいえる。

HR Human Resources

マネジメントを考える

## 選ばれる人的資本開示を

また、具体的な開示内容は、女性活躍推進法に基づく男女賃金格差など、法律で義務化されている項目だけではない。人材育成、従業員エンゲージメント、人材の流動性や多様性、健康・安全、人権・コンプライアンス（法令順守）など、開示が推奨される指標は国内外の様々な基準で多岐に設定されている。最も有名な開示基準が国際標準化機構（ISO）によって定められたISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）であり、各企業はそれらを参考に、開示する指標を検討する必要がある。

例えば、人材育成に関する代表的な指標に「従業員1人当たりの年間研修時間」がある。人的資本への投資の度合いを測る極めて重要な指標だ。しかしながら、弊社が実施した調査によると、測定している日本企業の比率は3分の1に満たない。今後、各種開示基準に沿って、多くの企業がこういった指標の把握・開示に着手することが想定される。

この潮流に乗り遅れた場合、ステークホルダーに「人的資本に関する基本的な指標すら管理できていない会社」や「人的資本投資が芳しくないため、他社との比較を恐れて開示しない会社」といったネガティブな印象を植え付けかねない。

ステークホルダーから選ばれる企業になるためには、開示する指標を早急に決定し、それらをタイムリーに測定するためのデータ基盤を整える必要がある。また、競合企業との人的資本競争を勝ち抜くため、各指標の最新状況をモニタリングし、継続的に向上させなければならない。

人的資本の開示先は社外だけでなく、自社の社員もまたステークホルダーの一員だという点にも注意が必要だ。日本における労働市場の流動性が高まりつつある中、社員から選ばれ続けるよう、社内での人的資本開示の取り組みも積極的に進めていく必要がある。