

2024 年度学士論文

日本企業における人的資本経営の推進 ～持続可能な企業経営に必要な人材戦略に向けて～

2024 年 12 月 13 日

早稲田大学商学部 4 年

1F210282-1 黒沢のはな

はしがき

卒業論文を執筆し終えて、安堵と反省が残っている。無事に卒業論文を執筆することができた安堵と、自身の能力に対する反省である。

私は高校時代に卒業論文を執筆した経験があり、卒業論文執筆の苦悩と達成感を知っている。早稲田大学商学部は、卒業論文の提出は卒業要件に入っていないため、執筆する・しないは各自で決めることができる。高校で卒業論文執筆の苦悩と達成感を知っている私は、ゼミ選びに苦戦した。周囲の意見も聞きつつ、やっぱり自分は学びたいことを学んで、卒業論文をしっかりと書けるゼミに入ろうと決断した。

実際に執筆が始まり、1人でコツコツ続ける努力は辛いと感じる上に、就職活動と時期が重なり、投げ出したくなったときもあった。しかし、自身が選択したことだから責任を持たなければいけないという一心で執筆することができ、強い安堵を感じた。それに対し、執筆中は自身の能力の低さに心底落胆した。論理展開、情報の取捨選択、当たり前のことが非常に難しく感じ、高校時代とは比にならないくらい苦戦した。ある意味、卒業論文は自身と向き合い、自身の強み・弱みを知るための良い機会になったと思う。私自身は、これを成長と捉えて今後活かしていきたい。

谷本ゼミの2年間は、たくさんの学びと喜びを感じることができた。3年生の春学期は、同じ班のメンバーと共に、大学で夜遅くまで教科書や文献を読み、自宅でタスクをこなす毎日で、今思い返せば、大変な生活を送っていたが、この経験があったからこそ、数々のプロジェクト研究を無事に終えることができたと思う。秋学期になると、春学期の知識を使って、早稲田祭、二大学、SHMT（ステイクホルダーミーティング）という3つのプロジェクト研究を同期主体で完遂させる難しさを痛感した。私は早稲田祭の主担当として、プロジェクト研究を進めたが、不安と焦りでいっぱいだったが、心優しい先輩・同期に助けられて無事に発表し、論文にすることができた。

4年生になり、卒業論文が始まり、夏プロも先輩として後輩を引っ張っていく立場となった。自分1人の卒業論文でさえ、手一杯の中、本当に先輩として後輩たちを引っ張っていけるのか不安であった。しかし、夏プロが本格化していく中で、優秀な同期と一生懸命な後輩とともに活動することで、台湾合宿では良い発表や討論ができた実感している。

そんな私の卒業論文のテーマは「人的資本経営」である。このテーマに至った背景は2つある。1つ目は、高校時代に執筆したいと思っていた「ダイバーシティ」を扱って、深く調べていきたいと考えたことがきっかけである。谷本ゼミに入ゼミしたきっかけの1つでもある「ダイバーシティ」を扱えるテーマとして「人」に着目した。2つ目は、2年間の学びの中で企業（特に日本企業）のCSRにおいて、最も重要なのは、実際に思考して行動する「人」なのではないかと自身の中で漠然と思っていたためだ。

そして卒業論文のテーマを決める際、悩んだ末に「人的資本経営」について調べることにした。広く調べていくと、日本企業の「人的資本経営」に対する認識や、経営層と従業員とのギャップ、海外と比較したときに大きな遅れをとっていることが読み取れた。本論

文では、「人的資本経営」という大きなテーマであることや、国や大企業を中心とした論理展開であるため、インタビューやアンケートを取ることはできなかったが、過去の文献や調査を踏まえて、独自の視点で論じることを1つの目標として執筆した。この論文はそんな小さく新しいきっかけを与えることができたら嬉しいと思う。

改めて、谷本先生、優しい先輩方、信頼のおける同期、頼もしい後輩たちをはじめとした多くの方々のおかげで、約2年間のゼミ活動に取り組むことができたと感じている。本当にありがとうございました。

2024年12月13日

黒沢のはな

目次

第1章 持続可能な企業価値を高める人的資本	1
第1節 持続可能な社会における人材への投資	1
第2節 本論文の構成	2
第2章 人的資本経営とはなにか	4
第1節 人的資本	4
第2節 人的資本経営	6
第3節 人的資本経営が求められている背景	8
(1) 海外の動向	8
(2) 国内の動向	14
第4節 人材版伊藤レポートとは	17
第3章 人的資本経営の現状	21
第1節 人的資本経営に関する調査	21
第2節 調査結果より	24
第4章 企業が主体的に人的資本経営を実施するための方法	28
第1節 制度の活用	28
第2節 社内での取り組み	30
(1) 従業員エンゲージメントの定義と国内の動向	30
(2) 従業員エンゲージメントを高めるために	32
第3節 HR テックの活用	33
第5章 日本の人的資本経営に有効性を持たせるためには	37
第1節 政府間の連携と認知拡大	37
第2節 本論文の課題	38
資料Ⅰ 日本国内の人材に関する制度	39
文献一覧	41

第1章 持続可能な企業価値を高める人的資本

第1節 持続可能な社会における人材への投資

持続可能な社会とはなんだろうか。本論文のテーマの中には、「持続可能な企業経営」という言葉がある。経営学の中での「持続可能」は複数の捉え方があり、ここでは、本論文における「持続可能な企業経営」の定義について考えていく。谷本（2020）の『企業と社会』によると、以下のように述べている。

- ①社会的に責任ある経営：経営プロセスに環境・社会への配慮を組み込む
（企業経営のあり方そのものを問い直し、社会的に責任のあるサステナブルな経営を行うこと。）（87 ページ）
- ②社会的課題への取り組み：1）社会的事業、2）フィランソロピー活動
（社会的課題に社会的事業あるいはフィランソロピー活動を通して取り組み、持続可能な発展に貢献すること。）（87 ページ）

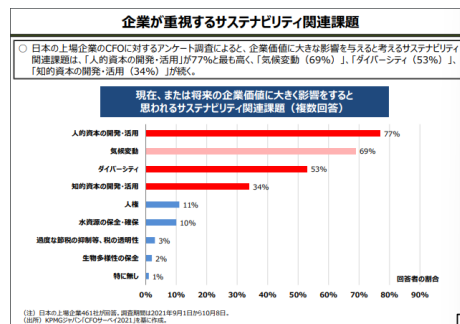
これに加え、本書では経営学の領域における持続可能性（サステナビリティ）の時代による前提の変化についても言及している。

これまでの経営学の領域において持続可能性（サステナビリティ）と言えば、個々の企業にとって持続可能な成長をもたらすように「持続可能な競争優位性」（sustainable competitive advantage）をいかに勝ち取るか、と理解されてきた。そこでは企業行動がもたらす環境・社会への影響を考慮するという発想はなかった。（中略）サステナビリティ革命の時代にあって、株主価値は、経済・環境・社会をトータルに捉える視点がなければ達成されないし、社会的・環境的課題の解決に貢献するイノベーションを創出していくことが新しい価値を生み出すことも理解され始めている。（88 ページ）

以上より、本論文で扱う「持続可能な企業経営」とは、「経営プロセスに環境・社会への配慮を組み込む」要素を含んだ企業経営のことであると定め、経営学の領域における「持続可能な競争優位性」とは目的が異なることを明記したい。

次に、人材への投資がどのくらい重要性を増しているのかについて触れておく。内閣官房（2022）の日本の上場企業のCF0に対するアンケート調査では、企業価値に大きな影響を与えると考えるサステナビリティ関連課題は「人的資本の開発・活用」が77%と最も高い結果となっている。図表1-1は、その結果を示したものである。さらに、投資家に向けたアンケート調査によると、中長期的な投資・財務戦略において着目する情報としては、「人材投資」の割合が67.3%と高い結果となった。また、着目する理由としては、「企業の将来性が期待できるから」が58.3%であると明らかになった（内閣官房2022、6,7 ページ参照）。これらの調査結果を踏まえると、企業や投資家にとって、人材が資本として重要性を高めていることが推測できる。

図表 1－1 企業が重視するサステナビリティ関連課題



出所：内閣官房（2022）p.9 より。

国際的な動向としては、国際標準化機構の「人的資本の情報開示に関する国際的なガイドライン（ISO30414）（2018）」や、米国証券取引委員会（SEC）の Regulation S-K（非財務情報に関する規則）の改正（2020）、アメリカの人的資本開示の法制化（2021）、英国財務報告評議会（FRC）の人的資本に関する報告書（2020）があり、このような海外の動向を受け、国内では、東京証券取引所による 2021 年の「コーポレートガバナンス・コード」の改訂、金融庁による 2022 年の「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告や、内閣官房の「人的資本可視化指針（2022）」、経済産業省の人的資本経営の実現に向けた検討会による「人材版伊藤レポート 2.0」が公表された。国内外の動向を踏まえると、人的資本経営への関心は高まっていると言えるだろう。

このような動向だけでなく、谷本ゼミでの活動の中で、持続可能な社会において企業が責任ある行動をするためには、高い技術力や経済力ではなく、人材が重要な要素になると実感した。人材の知識や経験が、企業の最終的な方向性を決定づけると考える。そのため、企業の根幹である「人的資本」に着目し、現在の日本企業の現状を知り、今後日本企業は人的資本に対してどのように対応していくべきなのかという漠然とした考えから、本論文の執筆テーマとした。第 2 章でも扱っているように、日本の人的資本に関する意識は海外に比べて遅れていると考えられ、第 3 章で述べているように課題も多くある。そんな中で、日本企業が主体的に人的資本に向き合うために必要な取り組みについて考察していくこととする。

本論文では、以上を踏まえ、日本企業が持続可能な人的資本経営の推進に向けて必要な取り組みとは何かを明らかにする。

第 2 節 本論文の構成

本論文は 5 つの章によって構成される。第 1 章では、本論文のテーマである「持続可能な企業経営」の定義の確認や、「人材」の投資についての各ステイクホルダーの意向について述べていくことで、本論文の方向性を提示していく。第 2 章では、本論文の最大の軸となる「人的資本経営」について、人的資本の概念の変遷や、国内・海外の動向を踏まえて、人的資本経営が求められている背景を調査し、論じていく。第 3 章では、経済産業省が 2022 年に報告した「人的資本経営に関する調査 集計結果」の概要と結果を踏まえ、日本企業が人的資本経営を具体的に実行に移す上での課題を明確にし、その課題に対して、解決策を

考え、明示する。第4章では、その解決策に着目し、現状を調査することで、日本企業が人的資本経営を進めていく上で、何が問題となっているのか考えていく。第5章では、第4章で洗い出した問題点について論じることとし、最終的に日本の人的資本経営に有効性を持たせるためには、こういった対策や取り組みが必要なのかを考察していく。

第2章 人的資本経営とはなにか

第1節 人的資本

まず、本論文のテーマである「人的資本経営」について、人的資本という観点から考えていく。人的資本の概念については、シュルツの教育と経済発展に関する研究（Schultz,1961）や、ハーマンソンの会計学の研究（Hermanson,1964）によって始まり、60年以上にわたり広く議論され続けている（一守 2022、1 ページ参照）。一守（2022）によると、シュルツは、人々が技術や知識の習得によって、健康管理にお金を使うことを人という資本への投資とし、これが労働者1人当たりの所得の上昇を促すと主張し、ハーマンソンは企業内の財務諸表上に現れない資産（人・ブランド・顧客）を測定するための人的資本会計という人的資本の価値を測定する会計モデルを発表したと述べている。企業経営の歴史を振り返ると、企業経営は「戦略が先か、組織が先か」という長年の議論があったが、1997年にマッキンゼーが、自身の著書である『ウォー・フォー・タレント』で『企業が人を選ぶのではなく、人が企業を選ぶ時代だ』（EY 新日本有限責任監査法人・EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 2023、22 ページ）と宣言して以来、現代は人材が戦略を主導する流れになったと考えられている（EY 新日本有限責任監査法人・EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 2023、22 ページ参照）。EY 新日本有限責任監査法人・EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社（2023）は、人的資源から人的資本への転換について以下のように述べている。

端的に言えば事業環境変化によって、これまでのヒューマンリソース（均一的な労働力としての人材）からヒューマンキャピタル（知的労働の源泉としての個人、すなわち人財）へと捉え方が変化したといえます。（中略）かつての戦略→組織→人材という流れで経営がなされていた時代から、人財（人的資本）が最初の起点でその先に組織や戦略を作るという時代に移行したともいえます（EY 新日本有限責任監査法人・EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 2023、23 ページ）。

つまり、人的資本という概念は60年以上という長い年月の中で、議論され続け、企業経営の歴史とともに常に変化し続けていると考えられる。

人的資本の定義について、一守（2022）は、アダム・スミスの考え方から始まったとされており、主要なものだけでも数多くのものが存在すると考えられていると述べている。以下は、人的資本の定義を表にしたものである。

図表2-1 人的資本の定義（ミクロ・レベル）

人的資本の定義	代表的な研究
個人の知識、情報、アイデア、スキル、健康	Becker,1975
従業員のスキル、判断力、知性など	Barney&Wright,1998
従業員のスキル、一般知識、専門知識	Skkaggs&Youndt,2004
企業の従業員や管理職が有する、目の前の課	Dess&Picken,1999

題解決に役立つ能力、知識、技能、経験、および学習を通じて自分を高める能力	
課題や目標を達成するためのノウハウ、知恵、専門知識、スキル、直観力、革新性、能力の組み合わせ、価値観、文化、哲学	Malhotra,2000
従業員が企業にもたらす価値創造のためのスキル、コンピテンシー、才能、属性のすべてを包含するもの	Juanita&Harry,2004

出所：一守（2022）、p.18 より。

図表 2－2 人的資本の定義（マクロ・レベル）

人的資本の定義	代表的な研究
従業員が組織を通じて得た経験、教育、スキルの集合体であり、組織の持続可能な競争優位を達成するために活用できる資源	Penrose,1959,Barney,1991
組織の公式なレポートライン、公式・非公式の計画、ガバナンス体制、および企業内のグループ間の非公式な関係、企業とその環境の関係などが含まれる組織的な資源	Tomer,1987
組織の持続的な競争優位の源泉となる一連の資源（人的資本のスキル、従業員のコミットメント、文化、チームワークなど）	Barney&Wright,1998
知識、スキル、能力、組織の構造、業務プロセス、インフォーマルな組織、文化、マインド	Sveiby,2001
人事慣行と企業業績をつなげるものであり、大部分が標準化されておらず、暗黙的、動的、文脈依存的であり、人々によって具現化されるもの	Elias&Scarbrough,2004

出所：一守（2022）、p.19 より。

さらに、内閣官房非財務情報可視化研究会（2022）によると、人的資本とは「人材が、教育や研修、日々の業務を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にともない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である『資本』としての性質を有することに着目した表現」（1 ページ）と定義されている。OECD（経済協力開発機構）（2001）では、“The knowledge,skills,competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being.”（p.18）と明記しており、野村総合研究所は、「個人的、社会的、経済的厚生 of 創出に寄与する知識、技能、能力及び属性で、個々人

に備わったもの¹⁾と訳している。

図表 2-1、2-2 からもわかるように現段階では、人的資本の解釈はさまざまであり、明確な定義はされていない。このような現状を踏まえ、本論文では、図表 2-1、2-2 のミクロ・レベル、マクロ・レベルの視点が含まれている内閣官房非財務情報可視化研究会の定義（以下）を本論文における人的資本の定義とし、以下に示す。

人材が、教育や研修、日々の業務を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にと
もない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である『資
本』としての性質を有することに着目した表現（1 ページ）

第 2 節 人的資本経営

第 1 節では、「人的資本」についての定義の変遷を調査した。本節では、「人的資本経営」とはなにかについて調査していくこととする。経済産業省によると、人的資本経営とは「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方²⁾」と定められている。本論文では、第 4 節で扱う「人材版伊藤レポート」や経済産業省による「人的資本経営に関する調査」を扱うため、経済産業省が公表している人的資本経営の定義を用いることとする。

人的資本経営を調査する上で、いくつかの理論や概念に触れておく。本論文では、一守（2022）を参照し、資源ベース理論、AMO フレームワーク、社会的交換理論、KSAO についてまとめることとする。

1 つ目は、資源ベース理論（RBV=Resource Based View）である。資源ベース理論とは「人的資本のような価値ある資源が企業間で不均一に配分されることで、企業間に業績の差が生じるという考え方」（一守 2022、37 ページ）であり、ワーナーフェルト（Wernerfelt,1984）が発端として確立し、他の研究社によって確立され、バーニー（Barney,1991）が持続可能な競争優位性を生み出すために必要な特性を明らかにしたことによって、理論が定着したと考えられている（一守 2022、37,38 ページ参照）。この理論によると、「人的資本が企業にとって価値があり、希少で他にまねされず、他のものに替えることができない時、人的資本は競争優位の源泉となり、そのような資源を持たない競争相手を上回る業績をあげることができる」といいます（Barney & Wright,1998; Wright et al., 1994）」（一守 2022、38 ページ）。さらに、彼らは「VRIO フレームワーク」を考案した。以下は、VRIO フレームワークの詳細を示している。

1. 経済価値に関する問い

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。

2. 稀少性に関する問い

その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。

3. 模倣困難性に関する問い

その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際

にコスト上の不利に直面するだろうか。

4. 組織に関する問い

企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

(ジェイ・B・バーニー2003、250 ページ)

2 つ目は、AMO (Ability, Motivation, Opportunity) フレームワークである。ボクスルとパーセル (Boxall & Purcell, 2003) は、従業員のパフォーマンスは、従業員の能力 (Ability)、動機 (Motivation)、機会 (Opportunity) の関数であり、効果的な人材マネジメントによって従業員の能力とモチベーションを高めていくこと、そして参画の機会を与えることで企業のパフォーマンスの最大化に繋がるという考えを示したとされている (一守 2022、40、41 ページ参照)。このフレームワークは、戦略的人材マネジメントの領域において広く用いられている。

A (Ability) に関して、個人の能力が個人のパフォーマンスを予測できることは多くの研究によって明らかになっており、採用での重要性を示しており、M (Motivation) とは、行動の意志を指し、何かの欲求を満たそうとすることである。O (Opportunity) は、従業員は機会が与えられることでアイデアを提案し、企業側はそれを活用することで、業績を高めることができるという有効性が多くの研究によって示されているという (一守 2022、41,43 ページ参照)。

3 つ目は、社会的交換理論である。竹内 (2024) の論文によると、社会的交換とは『『何か 1 つに特定できない、広い意味での将来の義務感を生じさせるような好意 (favors) であり、(好意に対する) その返報は、相手との交渉によって調整されるものではなく、本人の自由意思に任されるべきもの』(Blau 1964 : 93) と定義される』(42 ページ) としている。

近年、社会的交換理論が注目されており、これを人材マネジメントに適用すると「企業が『効果的な人材マネジメント』によって従業員に利益をもたらすと、それを自分にとっての利益であると認知した従業員は企業との関係を維持するために、企業に対して肯定的な態度や行動で応対」(一守 2022、43 ページ) することができるという。つまり、企業から個人に恩恵を受けていると認識したとき、組織や仕事に対してより積極的な姿勢で行動することが予想される (竹内 2024、42 ページ参照)。

4 つ目は、KSAO³である。KSAO とは、知識 (Knowledge)、スキル (Skill)、能力 (Abilities)、その他の属性 (Other characteristics) の頭文字であり、その他の属性 (O) には、性格やリスク許容度、モチベーションが含まれる (一守 2022、49 ページ参照)。職務遂行の上で、知識 (Knowledge) は、必要な情報かつスキルや能力を開発するための基礎となり、スキル (Skill) は、個人の熟練度とケイパビリティを指す。能力 (Abilities) は、必要な永続的な力であり、自身や周囲の状況を正しく把握し、適切な行動に繋げる認知能力を指す (一守 2022、49,50 ページ参照)。KSAO は「個人の創造性や発明といった個人のパフォーマンスに対して高い予測力を持つ (Roberts et al., 2006 など)」とされている (一守 2022、49 ページ)

人的資本経営に関する理論や概念を踏まえると、企業経営において「人的資本」がいかに重要であるかということや、「人的資本」が持つ影響力が明らかであることがわかる。長

年議論され続けているという点からも「人的資本経営」の難しさが読み取れる。

白井（2007）は人的資本経営に関して、競争優位という観点から次のように述べている。

人的資本経営では企業がただ何らかの人的資本プールを保有し、社員が存在しているというだけでは企業に競争優位をもたらすことにならない。人的資本を形成する個々の社員が行動を通じて自身のもつ人的価値を企業が進む方向で発揮せねばならない。企業が望ましい行動や能力、経験の積み上げに裏打ちされた実績に対して高い評価を行い処遇することを人事施策として担保すれば、継続的 HRM 施策を通じて社員個々が企業の望む方向で行動することを促進し、さらに人的資本プールを強化することができる。（4 ページ）

ここでいう HRM プロセスとは、白井（2007）によると、「ミッション、ビジョン、目的、目標の定義」「内部/外部環境分析」「人的資本プロファイリング（人的資産の可視化）」「人材ポートフォリオによる戦略策定」（4,5 ページ）の 5 つから構成されるとしており、これらの継続的な実施が重要であると述べている。

現在は、複雑な人的資本経営もプロセス化されているが、これは競争優位を目的とした場合であり、本論文では、「持続可能な企業経営」のための人的資本経営のために、日本企業は何ができるのかを論じていきたい。

第 3 節 人的資本経営が求められている背景

第 1 節、第 2 節では、「人的資本」「人的資本経営」の議論や概念について触れてきた。第 3 節では、なぜ「人的資本経営」が求められているのかについて海外の動向と国内の動向をビジネスにおける人権という観点を含め、考えていく。

（1）海外の動向

まず、海外でのビジネスにおける人権について調査していく。ビジネスにおける人権に関する国際的なガイドラインは、OECD の「多国籍企業行動指針（1976）」、国際労働機関（ILO）の「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（1977）」、国連グローバル・コンパクト（1999）、PRI（2005）、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（2011）」、OECD の「責任ある企業行動のためのデュー・デリジェンス・ガイダンス（2018）」が存在する。以下は、各機関・ガイドラインの詳細を簡単に説明したものである。

・ OECD「多国籍企業行動指針（1976）」

1976 年に企業に対して期待される責任ある行動を自主的にとるよう勧告するために策定された。「行動指針」は世界の経済発展や企業の変化に合わせ、6 回の改訂が行われている。「行動指針」には、法的な拘束力は存在しないが、一般方針、情報開示、人権、雇用及び労使関係、環境、贈賄及びその他の形態の腐敗の防止、消費者利益、科学、技術及びイノベーション、競争、納税等の分野で原則と基準を定めている。2023 年の改訂では、サプライチェーンの下流へのデュー・デリジェンスの適用範囲を明確にするほか、気候変動や生物多様性に関する国際的な目標との整合性を図ることなどが記載された。2023 の改訂を

受け、名称が「責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」に変更された⁴。

・国際労働機関（ILO）「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（1977）」

主として、ILO 条約・勧告に盛り込まれている原則に基づき、雇用、訓練、労働条件・生活条件、労使関係等に関して、多国籍企業、政府、使用者団体及び労働者団体に向けてガイドラインを提供（国際労働機関（ILO）2024、5 ページ参照）。

・国連グローバル・コンパクト（1999）

人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に係る 10 の原則を順守・実践するよう要請している⁵。「国連と民間（企業・団体）が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブ⁶」である。以下の表は 10 原則を示している。

図表 2－3 10 の原則

（人権）
原則 1：企業は、国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである
原則 2：企業は、自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである
（労働）
原則 3：企業は、結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである
原則 4：企業は、あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである
原則 5：企業は、児童労働の実効的な廃止を支持すべきである
原則 6：企業は、雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである
（環境）
原則 7：企業は、環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持すべきである
原則 8：企業は、環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである
原則 9：企業は、環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである
（腐敗防止）
原則 10：企業は、強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである

出所：国連グローバルコンパクト『国連グローバル・コンパクトの 10 の原則』より。

・PRI（2005）

国連環境計画・金融イニシアチブ（UNEPFI）と国連グローバル・コンパクトと連携した投資家イニシアチブであり、PRI のミッションは、「本原則の採用およびその実施の協働を奨励すること、優良なガバナンス、誠実性、説明責任を促進すること、市場の慣行、構造および規制の中に存在する持続可能な金融システムにとっての障害に対応することにより、この持続可能な国際金融システムの達成に尽力」（PRI2021、6 ページ）することである。以下の表は、6 つの原則を示したものである。

図表 2－4 6つの原則

- 1 私たちは、投資分析と意思決定のプロセスに ESG の課題を組み込みます
- 2 私たちは、活動的な所有者となり所有方針と所有習慣に ESG の課題を組み入れます
- 3 私たちは、投資対象の主体に対して ESG の課題について適切な開示を求めます
- 4 私たちは、資産運用業界において本原則が受け入れられ実行に移されるように働きかけを行います
- 5 私たちは、本原則を実行する際の効果を高めるために協働します
- 6 私たちは、本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告します

出所：PRI（2021）p.6 より。

・国連「ビジネスと人権に関する指導原則（2011）」

国連人権理事会において支持された原則であり、ビジネスと人権の関係を、人権を保護する国家の義務、人権を尊重する企業の責任、救済のアクセスという 3 つの柱に分類。人権保護の義務を再認識するとともに、企業活動において人権に関する諸権利の尊重責任を明記している。「人権デュー・デリジェンス」が具体的な方法として規定された⁷。

図表 2－5 人権デュー・デリジェンス

人権デュー・デリジェンス

17. 企業は、人権への悪影響を特定し、予防し、軽減し、対処方法を説明するために、人権デュー・デリジェンスを実施するべきである。この手続は、現実の及び潜在的な人権への影響の評価、調査結果の統合と対処、対応の追跡調査、対処方法の周知を含むべきである。企業による人権デュー・デリジェンスは以下の要件を満たすべきである。
 - (a) 企業がその活動を通じ惹起または助長するおそれのある人権への悪影響、または取引関係による、企業活動、製品もしくはサービスに直接関連し得る人権への悪影響を含むこと。
 - (b) その複雑さは企業の規模、人権に対する重大な影響へのリスク、企業活動の性質や状態に応じて異なること。
 - (c) 人権に関するリスクは企業活動の状態やその変遷により時間とともに変化する可能性があることを踏まえ、継続的に行うこと。
18. 企業は、人権に関するリスクを測るため、企業活動を通じてまたは取引関係の結果として企業が関与したいかなる現実のまたは潜在的な人権への悪影響も、特定し、評価すべきである。その手続は以下の事項を満たすべきである。
 - (a) 社内及び/または独立した社外の人権専門家の知見を活用すること。
 - (b) 企業の規模や業務の性質・状況に応じ、人権への悪影響を潜在的に受ける集団やその他の利害関係者との有意義な協議を含むこと
19. 企業は、人権への悪影響を予防、軽減するため、人権への影響評価で得た調査結果

を全社的に関連する職務部門及び手続に組み込み、適切な措置をとるべきである。

(a) 実行的に調査結果を組み込むには以下が必要である。

(i) そのような影響に対処する責任が、企業内の適切な階層の適切な職務部門に割り振られていること。

(ii) 企業内の意思決定、予算配分、監督手続が、そのような影響への実効的な対応を可能にしていること。

(b) 適切な措置は以下に応じて異なる。

(i) 企業が悪影響を惹起または助長しているか、それとも商取引関係先による企業活動、製品またはサービスが悪影響に直接関連していることにより関与しているに過ぎないのか。

(ii) 人権への悪影響に対処する場合の企業の影響力の範囲。

20. 人権への悪影響について対処されているか検証するため、企業はその対応の実効性を

追跡調査すべきである。追跡調査は以下を満たすべきである。

(a) 適切な質的・量的指標に基づいていること。

(b) 人権への悪影響を受けた利害関係者を含む社内外からの意見を活用していること。

21. 企業は、人権への悪影響にいかに対処するか明らかにするため、特に悪影響を受けた利害関係者またはその代理人から懸念が表明された場合、その対処方法の外部への情報提供を可能にしておくべきである。その活動や活動状況が人権への重大な悪影響を引き起こすリスクがある企業は、対処方法につき正式な報告をすべきである。全ての場合において、対処方法の情報提供は以下の事項を満たすべきである。

(a) 形式や頻度が、企業の人権への悪影響に応じたもので、想定された情報提供先にも入手可能であること。

(b) 人権への悪影響に対する企業の対応の妥当性について、個別案件ごとに評価が可能だけの情報提供がなされること。

(c) 情報提供により、影響を受けた利害関係者、従業員、もしくは正当な要請である商業上の秘密へのリスクが伴わないこと。

出所：国連（2011）「ビジネスと人権に関する指導原則」（仮訳）pp.5-7 より。

・ OECD「責任ある企業行動のためのデュー・デリジェンス・ガイダンス（2018）」

OECD「多国籍企業行動指針」（1976）の実務的な方法を提示。

次に、人的資本に関する海外の動向について説明する。人的資本に関する海外の動向としては、国際標準化機構の「人的資本の情報開示に関する国際的なガイドライン（ISO30414）（2018）」、米国証券取引委員会（SEC）の Regulation S-K（非財務情報に関する規則）の改正（2020）、アメリカの人的資本開示の法制化（2021）、英国財務報告評議会（FRC）の人的資本に関する報告書（2020）が存在する。以下は、これらの動向の詳細をまとめたもの

である。

・国際標準化機構「人的資本の情報開示に関する国際的なガイドライン(ISO30414) (2018)

内部及び外部のステイクホルダーに対する人的資本に関する報告のための指針。労働力の持続可能性のサポートを目的とし、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的として発表された。全ての組織に適用するガイドラインであるとされている⁸。EY 新日本有限責任監査法人・EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 (2023) によると、ISO30414 は、「①網羅的で、汎用性が高く、②定義や算出式が明確で定量化しやすい、③比較可能性に優れ、自社の立ち位置や状態を把握しやすい」(40,41 ページ) という特徴があると述べている。

図表 2－6 ISO30414 で定められている領域

人的資本エリア	概要
1. コンプライアンス倫理	ビジネス規範に対するコンプライアンスの測定指標
2. コスト	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する測定指標
3. ダイバーシティ	労働力とリーダーシップチームの特徴を示す指標
4. リーダーシップ	従業員の管理職への信頼等の指標
5. 組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6. 健康、安全	労災等に関連する指標
7. 生産性	人的資本の生産性と組織パフォーマンスに対する貢献をとらえる指標
8. 採用・異動・離職	人事プロセスを通じ適切な人的資本を提供する企業の能力を示す指標
9. スキルと能力	個々の人的資本の質と内容を示す指標
10. 後継者計画	対象ポジションに対しどの程度承継候補者が育成されているかを示す指標
11. 労働力	従業員数等の指標

出所：野村総合研究所「ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン） | 用語解説」（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より。

・米国証券取引委員会（SEC）の Regulation S-K（非財務情報に関する規則）の改正（2020）

2020 年 8 月に、米国証券取引委員会（SEC）の Regulation S-K を改正し、上場企業に対し、人的資本に関する情報開示を義務化した。従来から内容にあった従業員に加え、人的資本に関する説明やその企業が経営の中で重視する施策や目的を開示するように要求しているが、具体的な項目は規定されていない。（経済産業省 2021、14 ページ参照）

・アメリカの人的資本開示の法制化（2021）

2021 年 6 月、米国の証券取引所に上場する企業に対して人的資本の情報開示を求める法案が下院を通過し、9 月には上院で公聴会が行われ、審議されている。法案の内容は、従業員に関する情報について、長期的な成長に必要な人材投資を行っているかという観点から 8 項目の開示を義務化するというものである。以下は、開示が提案されている 8 項目である。（内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 経済産業省 経済産業政策局 2022、36 ページ参照）

図表 2－7 開示が提案されている 8 項目

1. 契約形態ごとの人員数（Workforce demographic information）
2. 定着・離職、昇格、社内公募（Workforce stability information）
3. 構成・多様性（Workforce composition）
4. スキル・能力（Workforce skills and capabilities）
5. 健康・安全・ウェルビーイング（Workforce health, safety and well-being）
6. 報酬・インセンティブ（Workforce compensation and incentives）
7. 経営上必要となったポジションとその採用の状況（Workforce recruiting and needs）
8. エンゲージメント・生産性（Workforce engagement and productivity）

出所：内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 経済産業省 経済産業政策局（2022）

p.36 より。

・英国財務報告評議会（FRC）の人的資本に関する報告書（2020）

従業員に関する情報の開示に対する投資家のニーズや、そのニーズを満たすために企業に期待される開示内容について、実例を用いて解説している。以下は報告書で提言された項目である。（内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 経済産業省 経済産業政策局 2022、37 ページ参照）

図表 2－8 報告書で提言された開示項目

大項目	開示・説明項目
ガバナンスと経営	・取締役会による従業員関連事項の監督、及び従業員への関与手法 ・従業員に関する課題の検討や管理における経営者の役割 ・取締役会による従業員関連事項の検討が、戦略的意思決定に与える影響
ビジネスモデルと戦略	・企業が考える従業員の範囲（全従業員数、従業員の構成（サプライチェーンにおける雇用構成（直接/契約/それ以外））を含む） ・企業が戦略的資産として従業員に投資しているかどうか、及び当てはまる場合はどう投資するか ・従業員がどう組織の価値を生み出すか、及び当該価値を高める機会があるか ・従業員モデルがビジネスモデルをどう支援しているか

	・組織が特定した従業員に関連するリスクと機会が、会社のビジネス、戦略、財務計画にどう影響するか
リスク管理	・従業員に関連するリスクと機会を特定、評価、管理するための組織のプロセス ・企業にとって最も関連性の高い、従業員に関連するリスクと機会 ・ビジネスのどこにリスクと機会が存在し、それらがどう管理されているか
指標と目標	・従業員の理解に最も関連する指標（指標の特定方法を含む） ・価値提供のために企業が従業員をどう動機付けしているか（従業員に関連する課題とパフォーマンスの管理に使用される目標を含む） ・経営トップがどのように望ましい文化を推進しているか（従業員による積極的参加がどう達成されたのかを含む） ・従業員雇用人数、定着率/離職率（予定したもの・望まれないものの両方）、労働環境に適用される価値、労働文化のモニター指標を含む） ・報酬その他利益の説明、及び研修・能力開発、昇進に関する統計の開示

出所：内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 経済産業省 経済産業政策局 2022、p.37
より。

（2）国内の動向

次に、国内のビジネスにおける人権について調査していく。ビジネスにおける人権に関する国内のガイドラインは、2022年に公表された「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」がある。経済産業省（2022）によると、本ガイドラインの策定の経緯としては、2011年に国連指導原則が支持され、OECDによる「多国籍企業行動指針」の複数の改訂やILO多国籍宣言などを踏まえ、日本政府は、2020年10月に『『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）』を策定し、公表した。2021年には、経済産業省と外務省が実施した「日本企業のサプライチェーンにおける人権に関する取組状況のアンケート調査」の結果が公表され、同時にガイドライン等の要望があると示されたという。こういった状況を受け、2022年3月に経済産業省において「サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会」を設置し検討を重ねたことで、策定されたという（2,3 ページ）。本ガイドラインは、「企業に求められる人権尊重の取組について、日本で事業活動を行う企業の実態に即して、具体的かつわかりやすく解説し、企業の理解の深化を助け、その取組を促進することを目的」（経済産業省 2022、3 ページ）としている。

また、人的資本に関する国内の動向としては、東京証券取引所による2021年の「コーポレートガバナンス・コード」の改訂、金融庁による2022年の「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告がある。他にも、内閣官房の「人的資本可視化指針（2022）」、経済産業省の人的資本経営の実現に向けた検討会において「人材版伊藤レポート 2.0」が公表された。以下は、これらの動向の詳細をまとめたものである。「人材版伊藤レポート 2.0」に

については、第2章第4節で扱うこととする。

・東京証券取引所（2021）「コーポレートガバナンス・コード」の改訂

コーポレートガバナンス・コードは、「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるもの」（東京証券取引所 2021、1 ページ）と期待されている。

2021 年の改訂は、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」での提言に沿って改正を実施したものである⁹。以下は、その中でも人材に関する項目の改訂について示したものである。

図表 2－9 人的資本に関する改訂項目

【原則 2－4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

補充原則

2－4① 上場企業は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

出所：東京証券取引所（2021）pp.9-10 より。

・金融庁（2022）「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告

ディスクロージャーワーキング・グループでは、中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築を目的に、非財務情報の開示充実の施策や四半期開示の見直しに係る施策を取りまとめている（金融庁 2022、1 ページ参照）。有価証券報告書の開示項目として、人材育成方針や社内環境整備方針の追加が明記された¹⁰。以下は、金融審議会によって報告されたサステナビリティ開示のロードマップである。

我が国におけるサステナビリティ開示のロードマップ(2022年12月公表)

□ 我が国のサステナビリティ開示の充実に向けて、将来の状況変化に応じて随時見直ししながら、以下のような取組みを進めていくことが考えられる

対象	2023年	2024年	2025年	2026年以降
日本  上場会社等 (金融商品取引法適用会社)	有価証券報告書 「記載欄」を新設 SSBJ 位置付けの明確化 我が国における開示基準の検討 第三者による保証 保証のあり方を議論(但し、人、保証基準・範囲・水準、制度整備等)	法定開示への取組みを検討	前提となる開示基準の策定や国内外の動向を踏まえて検討	
ISSB (注1) —	2023年前半 最終化予定(順次発効)	その他の基準の検討		
IAASB ESBA (注2) —	・新基準の開発 ・倫理規則の改訂 (2023年9月)	公開草案承認 (2023年9月)	・新基準は2024年12月～2025年3月最終化予定 ・倫理規則は2024年12月最終化予定	
米国  2022年3月公表のSEC規則	大規模 早期・非早期 小規模	適用Scope1,2 Scope3追加 電算的保証(Scope1,2) 適用Scope1,2 適用 電算的保証	電算的保証(Scope1,2) 適用Scope1,2 適用 電算的保証	2026年 合理的保証 2027年 合理的保証
EU 従業員500人以上の上場会社等	従業員500人以上の上場会社等	適用 電算的保証	※合理的保証へ移行	
EU 上記以外の上場会社等	上記以外の上場会社等	適用 電算的保証	※合理的保証へ移行	
EU指令 CSRD+ESRS 上場中小会社 非上場中小会社(注3)	上場中小会社 非上場中小会社(注3)	適用 電算的保証	※合理的保証へ移行	2026年適用 電算的保証 2028年適用 電算的保証

(注1)ISSB(国際サステナビリティ基準審議会)、IAASB(国際監査・保証基準審議会)、ESBA(国際会計士倫理基準審議会) (注2)ISSB、米国においては、気候関連開示に関する規制案について記載
 (注3)米国の大規模とは大規模非上場会社(時価総額700万ドル以上の条件を満たす会社)のこと、早期・非早期とは、早期開示会社(時価総額750万ドル以上700万ドル未満の条件を満たす会社)及び非早期開示会社(大規模非開示会社及び非早期開示会社の要件を満たさない会社)のこと、小規模とは小規模非開示会社(時価総額250万ドル未満の条件を満たす会社)のこと
 (注4)CSRDにおける「中小会社」は、従業員250人以下の企業 (注5)EU指令での適用上場会社及び非上場中小会社を指す
 (注6)英国では、2021年10月に政府がグリーンファイナンスに関するロードマップを公表。その中で、2023年3月までの12ヶ月の数値のみで、ISSB基準を決定する年度報告に取り込むなどが示されている。

・內閣官房「人的資本可視化指針（2022）」

図表 2-11 人材育成に関連する開示事項

【参考】人材育成に関連する開示事項（例）

- 「育成」については、例えば下表のような事項が挙げられる（研修時間や研修費用などは、複数の開示基準等に共通）。

開示事項（例）	任意の開示基準		制度開示・発注開示項目			
	ISO (1)	WEF	SASB	GRI		
日本						
(有価) (1)(2)						
COOコード						
SEC						
ESRS (ESRS (環境)) (3)						
研修時間	○	○	○	○	・人材資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）
パフォーマンスとキャリア開発につき定期的に公表されている従業員の割合	○	○	○	○	・人材育成・経営計画の目標達成の進捗、人的資本への投資と人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）
研修参加率	○	○	○	○	・人材育成・経営計画の目標達成の進捗、人的資本への投資と人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）
横断分野の研修受修率	○	○	○	○	・人材育成・経営計画の目標達成の進捗、人的資本への投資と人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）
リーダーシップの育成	○	○	○	○	・人材育成・経営計画の目標達成の進捗、人的資本への投資と人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）
研修に人材開発の効果	○	○	○	○	・人材育成・経営計画の目標達成の進捗、人的資本への投資と人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）
人材確保・定着の取組の説明	○	○	○	○	・人材育成・経営計画の目標達成の進捗、人的資本への投資と人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）
スキル向上プログラムの種類・対象等	○	○	○	○	・人材育成・経営計画の目標達成の進捗、人的資本への投資と人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）	・企業資本と人材の両方につき、経営資源・経営課題の優先度と重要性を鑑み、ついで、人材の育成・開発（補充）に関する開示（補充見解14-10）

注）（1）大企業向けガイドラインで規定されている「付表に開示すべき項目」の欄に該当する事項、同「付表で規定すべき項目」に該当する事項が対象。開示事項の欄に該当し材料提供を求めたが、後者は上表の「対象外」。

（2）2022年4月1日より適用される「欧州・米・日・中国・インド・ブラジル・韓国・台湾（2022年6月1日より適用）に準拠する企業」の未定額と見做す。ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（3）本ガイドラインでは開示項目が任意である。ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（4）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（5）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（6）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（7）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（8）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（9）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（10）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（11）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（12）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（13）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（14）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（15）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（16）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（17）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（18）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（19）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（20）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（21）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（22）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（23）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（24）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（25）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（26）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（27）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（28）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（29）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（30）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（31）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（32）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（33）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（34）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（35）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（36）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（37）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（38）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（39）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（40）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（41）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（42）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（43）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（44）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（45）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（46）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（47）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（48）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（49）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（50）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（51）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（52）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（53）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（54）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（55）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（56）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（57）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（58）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（59）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（60）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（61）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（62）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（63）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（64）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（65）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（66）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（67）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（68）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（69）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（70）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（71）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（72）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（73）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（74）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（75）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（76）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（77）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（78）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（79）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（80）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（81）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（82）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（83）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（84）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（85）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（86）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（87）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（88）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（89）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（90）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（91）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（92）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（93）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（94）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（95）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（96）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（97）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（98）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（99）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（100）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（101）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（102）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（103）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（104）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（105）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（106）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（107）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（108）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（109）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（110）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（111）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（112）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（113）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（114）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（115）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（116）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（117）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（118）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（119）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（120）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（121）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（122）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（123）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（124）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（125）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（126）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（127）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（128）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（129）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（130）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（131）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（132）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（133）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（134）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（135）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（136）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（137）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（138）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（139）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（140）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（141）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（142）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（143）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（144）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（145）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（146）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（147）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（148）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（149）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（150）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（151）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（152）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（153）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（154）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（155）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（156）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（157）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（158）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（159）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（160）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（161）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（162）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（163）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（164）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（165）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（166）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（167）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（168）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（169）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（170）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（171）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（172）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（173）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（174）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（175）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（176）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（177）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（178）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（179）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（180）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（181）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（182）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（183）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（184）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（185）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（186）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（187）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（188）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（189）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（190）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（191）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（192）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（193）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（194）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（195）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（196）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（197）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（198）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（199）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（200）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（201）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（202）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（203）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（204）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（205）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（206）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（207）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（208）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（209）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（210）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（211）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（212）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（213）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（214）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（215）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（216）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（217）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（218）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（219）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（220）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（221）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（222）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（223）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（224）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（225）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（226）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（227）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（228）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（229）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（230）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（231）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（232）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（233）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（234）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（235）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（236）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（237）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（238）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（239）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（240）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（241）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（242）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（243）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（244）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（245）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（246）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（247）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（248）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（249）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（250）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（251）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（252）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（253）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（254）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（255）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（256）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（257）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（258）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（259）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（260）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（261）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（262）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（263）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（264）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（265）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（266）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（267）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（268）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（269）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（270）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（271）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（272）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（273）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（274）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（275）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（276）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（277）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（278）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（279）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（280）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（281）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（282）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（283）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（284）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（285）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（286）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（287）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（288）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（289）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（290）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（291）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（292）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（293）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（294）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（295）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（296）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（297）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（298）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（299）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（300）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（301）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（302）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（303）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（304）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（305）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（306）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（307）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（308）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（309）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（310）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（311）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（312）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（313）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（314）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（315）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（316）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（317）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（318）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（319）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（320）ESRS の方針が本ガイドラインと異なる。同基準及びGCRDが規定して変更が認められる可能性に考慮する。（321）ESRS の方針が本ガイド

第2章第3節では、なぜ「人的資本経営」が求められているのかについて海外の動向と

国内の動向をビジネスにおける人権という観点を踏まえ、考えてきた。調べていく上で、各ガイドラインでは、ビジネスにおける人権や人的資本について、改訂を繰り返してその重要性というものを高めている。さらに、開示項目についても、人的資本に関する情報を明記する必要性が国内外で高まっていることが明らかになった。今回の調査で明らかになったことは、人権問題、人的資本に対する姿勢が海外と比較してかなり遅れを取っており、日本の人的資本経営に対する取り組みが実効性を持っていない現状があることだ。そして、国内外の開示項目に関して、顕著に重視されている項目はなかったが、「人材育成」「採用」の部分は、多くの制度に共通して明記されていると考える。こういった状況を踏まえると、企業が持続可能な経営を行う上で、関わるステイクホルダーにとって「人的資本」に関する情報は需要を高めており、企業価値を測る・向上させるためにも、人的資本経営は求められていると考える。

第4節 人材版伊藤レポートとは

経済産業省は2020年9月に「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～」を公開した。本報告書は、企業の競争力の源泉が人材となっている中、人材の「材」は「財」とあるという認識の下、持続的な企業価値の向上と「人的資本（Human Capital）」について議論したものであり、人材戦略を策定・実行する経営陣、経営陣を監督・モニタリングする取締役会にととの指針となるとともに、機関投資家のエンゲージメント活動の際に活用されることも期待されている。（経済産業省2020、4,5ページ参照）経済産業省は、2021年7月から「人的資本経営の実現に向けた検討会」を設置しており、2022年5月にはその報告書として、「人材版伊藤レポート2.0」を公表した。「人材版伊藤レポート2.0」では、「人材版伊藤レポート」をさらに深掘り・高度化したものであり、3P・5Fに基づき、人的資本経営を具体化させようとする際に、実行に移すべき取り組み、そして実行する上でのポイントを示すものである。（経済産業省2022、10ページ参照）

背景は以下の通りである。

- ・持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠である。一方、企業や個人を取り巻く変革のスピードが増す中で、目指すべきビジネスモデルや経営戦略と、足下の人材及び人材戦略のギャップが大きくなってきている。このギャップをどのような時間軸でいかに適合させていくかが、大きな経営課題となっている。新型コロナウイルス感染症の感染拡大及びこの対応により、こうした課題が一層、明確になってきている。（4ページ）
- ・企業の人材戦略には、このギャップを適合させ、新たなビジネスモデルや経営戦略を展開させ、持続的な企業価値の向上につなげていくことが求められる。このためには、経営陣、特にCHRO（最高人事責任者：Chief Human Resource Officer）のイニシアティブで人材戦略を策定し、経営陣のコアメンバー（5C：CEO（最高経営責任者：Chief Executive Officer）、CSO（最高経営戦略責任者：

Chief Strategy Officer）、CHRO、CFO（最高財務責任者：Chief Financial Officer）、CDO（最高デジタル責任者：Chief Digital Officer）が連携して戦略を実行することが必要になる。加えてCHROは人材戦略に従業員や投資家に積極的に発信・対話する役割が重要となる。また、こうした経営陣の取組を監督・モニタリングする取締役会の役割、そして、経営陣と経営戦略や人材戦略について対話する投資家の役割も重要となる。（4 ページ）

本節では、2020年に公表された「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～」の概要版を参照する。

第1章「持続的な企業価値の向上と人的資本」では、第4次産業革命による産業構造の変化、少子高齢化、キャリア観の変化、新型コロナウイルス感染症などの企業や個人を取り巻く環境を踏まえ、持続的な企業価値の向上に向けて、迅速な対応とともに人材戦略を変革させる必要性を述べている。特に国内外の機関投資家はESG投資を重視しているため、今後は柔軟性や強靭性を高めていくような変革が求められていることを提示している。（経済産業省2020、2 ページ参照）

図表2-12 変革の方向性



出所：経済産業省（2020）p.2 より。

第2章「経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割」では、人材戦略の変革における経営陣や取締役会、企業と投資家の対話の役割の重要性について述べている。経営陣は、企業理念、存在意義、経営戦略を明確にし、これに連動した人材戦略を行うことが重要であり、経営陣の連携やステイクホルダーに対する発信についても言及している。取締役会は、人材に関する議論を行い、自社の人材戦略の方向性と経営戦略が連動しているのかを監督し、方向性を適切に導くことが求められている。投資家は、人材戦略について、企業の発信や可視化された情報を踏まえた上での対話、投資先選定の実施が求められている。

(経済産業省 2020、3 ページ参照)

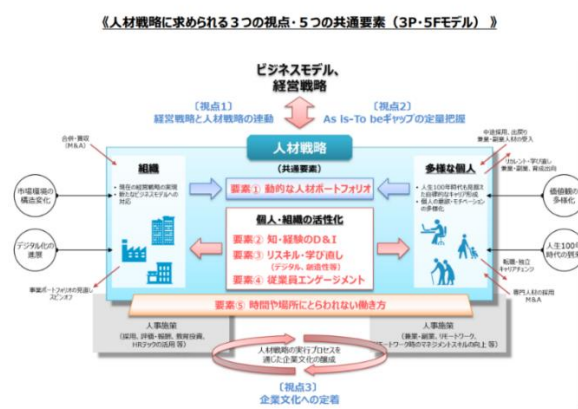
図表 2－1 3 人材戦略に関するステークホルダーの協創



出所：経済産業省（2020）p.3 より。

第3章「人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」では、経営陣が主導して策定・実行する人材戦略について、3つの視点（Perspectives）、5つの共通要素（Common Factors）を、3P・5Fモデルとして整理している。3つの視点とは、①経営戦略と人材戦略の連動、②As is-To beギャップの定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着であり、5つの共通要素とは、①動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化（②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント）、⑤時間や場所にとらわれない働き方を指す。企業は、こうした共通の要素に加え、自社の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考えながら、具体的な戦略やアクション、KPI を考えることが効果的であるとしている。（経済産業省 2020、5 ページ参照）

図表 2－1 4 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）



出所：経済産業省（2020）p.5 より。

本レポートの概要を見てきたが、日本企業の現状を踏まえた上で、変革の必要性、具体的に各ステイクホルダーの役割の明記、人材戦略モデルを確立するなど、合理的かつ理想的なレポートとなっている。経済産業省（2022）「人材版伊藤レポート2.0」によると、2020年に公表した後の変化について、「人的資本に関する日本企業の取組は道半ばであり、コーポレートガバナンス・コードへの対応を形式的なものとしないうちにも、一歩踏み込んだ、具体的な行動が求められている」と述べており、いまだ日本企業の人的資本経営に対する取り組みは形式的なものでしかないことを示している。松井（2022）は、本レポートに対し、「積極的な人材戦略に関するもので、実行のための環境整備や特にリスクマネジメント・コンプライアンスなどに関する言及が薄い資料」（98ページ）であるとし、「極めて理念的な情報だと言え、実務的に考えた場合の実施方法について多くの補完が必要であることを想定しながら扱う必要がある」（98ページ）と述べ、施策について大企業視点が強いと言及している。（98,99ページ参照）つまり、人材版伊藤レポートで明記されていることを日本の全ての企業に当てはめようとすることは不可能であり、鵜呑みにするのではなく、自社の規模や環境によって適切に活用していくことが必要であると考えられる。

¹ 野村総合研究所「人的資本 | 用語解説」https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/sa/human_capital（最終閲覧日：2024年12月12日）より引用。

² 経済産業省「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html（最終閲覧日：2024年12月12日）より引用。

³ KSAOsと表記される場合もある。（砂原・千葉・西村（2024）、竹内（2023））

⁴ 外務省「OECD 責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）参照。

⁵ グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「国連グローバル・コンパクトについて | 組織概要」<https://www.ungcjp.org/gcnj/about.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）参照。

⁶ グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「国連グローバル・コンパクトについて | 組織概要」<https://www.ungcjp.org/gcnj/about.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）より引用。

⁷ 経済産業省「これまでの国際的な取組」<https://www.meti.go.jp/policy/economy/business-jinken/overseas.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）参照。

⁸ 野村総合研究所「ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン） | 用語解説」<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/alphabet/iso30414>（最終閲覧日：2024年12月12日）参照。

⁹ 日本取引所グループ「改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）参照。

¹⁰ PwC Japan グループ「人的資本経営の高度化によりサステナビリティ経営を加速させる」<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/sustainability/human-capital.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）参照。

第3章 人的資本経営の現状

本章では、日本企業の人的資本経営の現状について、2022年に報告された経済産業省の調査を踏まえ、日本企業の人的資本経営の課題について考察し、解決案を提示していく。

第1節 人的資本経営に関する調査

本節では、2022年に報告された経済産業省「人的資本経営に関する調査 集計結果」の概要を以下に示す。

図表3-1 調査概要

1. 「人的資本経営に関する調査」の趣旨・概要

調査趣旨

- 本調査は、日本企業の人的資本経営に関する現状を把握することを目的として実施した。
- 併せて、企業のCEO・CHROをはじめとする経営陣が自社の人的資本経営の実態を確認し、振り返ることができるよう、個社別のレポートも作成し、参加企業全体と各社の現状を対比することを目的した。
- また、従業員にも自社の人的資本経営を社内で浸透させる上での一助となることを目指した。

調査内容

- 経営陣向けには、「人材版伊藤レポート」に示す、経営陣及び取締役が果たすべき役割・アクションに基づいて、自社の人的資本経営の進捗についての認識を調査した。
- また、従業員向けには、「人材版伊藤レポート」における「人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」に関する進捗について認識を調査した。

調査対象

- 東証一部、東証二部、東証マザーズ、JASDAQいずれかの市場へ上場している企業
- 経営陣向け：CEO・CHROをはじめとする経営陣
従業員向け：従業員（事業責任者、管理職層（事業責任者以外）、非管理職層）

調査方法

- 調査票を郵送にて配布し、Web上での回答を依頼した。

2.1 人的資本経営の取組進捗 全体像

- ・人材戦略における「3つの視点」・「5つの共通要素」について、その重要性の理解は進んでいる。一方、取引を具体化していく段階で足踏みをしている企業が多いことが窺われる結果となった。
- ・項目別に状況を見ると、「企業理念・存在意義・経営戦略の明確化」が進む一方で、「経営戦略と人材戦略の連動」の進捗は相対的に遅れている。
- 経営陣は、「経営戦略は明確化されているものの、人材戦略への連動には至っていない」

と考えていることが読み取れる。

・上記に加えて、「投資対効果の把握」、「動的な人材ポートフォリオ」、「投資家との対話」、「取締役会の役割の明確化」、「経営人材育成の監督」については進捗が遅れている。

・その中でも、経営陣は、「動的な人材ポートフォリオ」については、関連する取組の進捗が全て遅れていると認識している。また、従業員も「動的な人材ポートフォリオ」の進捗が最も遅れていると認識している。

・階層が下がるほど、社員が人的資本経営の取組が「進捗していない」と認識していることも分かった。経営陣から現場に、人的資本経営に関する方針を浸透させ、社員が進捗しているという実感が得られるまで、検討を加速させていく必要がある。

2.2 人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）全体像

・「企業理念・存在意義・経営戦略の明確化」（下の図の1.）と比べ、人的資本経営の具体的な取組（下の図の2.以降）は進んでいない。特に、オレンジ色の「投資対効果の把握」、「動的な人材ポートフォリオ」、「投資家との対話」、「取締役会の役割の明確化」、「経営人材育成の監督」の進捗が遅れている。



出所：経済産業省（2022）pp.2-4 より。

上記の内容に加え、経営陣の人的資本経営全般に対する自由回答は次の通りである。

図表3-2 自由回答

✓少人数のキャリア採用で即戦力採用を実施しているため、包括的な仕組みづくりにフィットしない
✓少人数の赤字企業であるため、人的資本経営の重要性は認識してはいるものの、これを具体的に実現するまでの余裕がない状況。
✓急激に事業が成長をしていることから、社内での人的資本形成が追い付いていないというのが実情と理解している。そのため、中途採用や他者からの出向等で必要なポスト

をカバーする状況が続いており、体制の整備には概ね今後 10 年程度をかけて体制の整備、人材の育成を図っていく必要があるものと考えている。
✓当社のような業種、企業規模、本社機能では、取組に対する効果が難しい面もあり、他企業の取り組みを参考にしたいと思っています。
✓事業分野の多様化、グローバル化に対応する人材の獲得・育成に四苦八苦しているのが現状です。
✓必要性や重要性を認識しているものの、具体的な検討に至っていない、目下 ステディの段階である。
✓人的資本経営に関する問題意識は持っているものの、弊社で十分な議論ができる素地が十分に出来上がっていない（もっと低次元の問題解決に終始している状況が強い）ので、本アンケートで示された考え方を今後の検討の一助にしていきたい。
✓当社グループは事業様態の転換を行い、転換した事業を軌道に乗せていく途上にある。前事業と転換後の事業において、役職員の質・量ともに大きく変化する中、当事業年度の下期になってようやく人事制度等の見直しに着手することとなり、実践を開始したばかりである。そのため、現時点では人的資本経営の重要性は理解しながらも、着手できていない部分が多々あると認識している。
✓私ども中小企業にとって人材はまさに重要な資源であることを十分認識しつつも、目の前の業績や営業面に目を取られがちであり、基本的な人材育成および戦略については具体的な着手ができていない事実があり、そのあたりは目まぐるしい環境変化の中でより重要性を増しており、まさに中長期観点での経営戦略の一環として人材育成やポートフォリオを議論検討し始めたところである。
✓重要性を認識してはいるが、人的リソースや知見の不足から実行に移せていない。
✓システム会社であるので、人的資本＝会社資本であるといえます。人材の確保、育成、成長がそのまま事業の成長に直結しており、経営戦略の重要課題です。しかしながら企業としての組織体制が未熟で、重要性は十分認識しているものの具体的に取り組めていないというのが実情です。
✓東証コーポレートガバナンスの要求事項として、「中核人材の登用方針」「人材育成方針」「多様性の目標値」を定め、それぞれの実行施策を公表した上、実行している。経営理念の実現に資する経営戦略の連動はできているが、これを実行する人材リソースが社内にはない場合は新規採用を図るべきだが、当社の給与水準と応募者が希望する給与水準に埋めきれない差異が生じていることが悩ましいところである。
✓10年後の各部門幹部候補生の育成に向けた研修は実施しているが、経年のモニタリングには至っていない
✓人的資本経営に関する重要性については、近年ますます高まっていると認識しているが、まだまだ事業に関する直接的な課題の議論や対応にとどまっており、どのように取り組みを進めていくべきか早急に検討していきたい。
✓事業の持続的成長発展のために、解決しなければ諸課題は多い。（労働人口の減少、ESG・SDGS への対応、DX 推進、働き方改革）後継者計画、女性活躍推進、次世代育成等について個別施策は進めているが、今後総合的に検討実施していく必要がある。

出所：経済産業省（2022）pp.36-37 より。

第2節 調査結果より

これらの調査を踏まえると、人材戦略の「3つの視点」・「5つの共通要素」の重要性についての理解は進んでいるとされているが、実際に取り組む具体的な段階で止まってしまっている現状があることが分かる。他にも、「投資対効果の把握」、「動的な人材ポートフォリオ」、「投資家との対話」、「取締役会の役割の明確化」、「経営人材育成の監督」について進捗が遅れており、企業内での階層が下がるほど、社員が人的資本経営への取り組みが「進捗していない」と認識していることが課題として挙げられる。

まず、人材戦略の「3つの視点」・「5つの共通要素」の重要性についての理解は進んでいるとされているが、実際に取り組む具体的な段階で止まってしまっている理由として、経営陣の人的資本経営に対する自由回答を踏まえると、次のように考えられる。

■リソースの不足

- ・人材、資金、知見が不足しており、具体的な実現に取り組めていない

■企業規模による実現困難性

- ・中小企業やスタートアップの企業などは、人的資本が重要な問題であると認識しつつも、余裕がなく実行に移せていない
- ・組織体制が整っていない
- ・事業拡大や成長のため、利益を優先してしまう

また、「投資対効果の把握」、「動的な人材ポートフォリオ」、「投資家との対話」、「取締役会の役割の明確化」、「経営人材育成の監督」について進捗が遅れており、企業内での階層が下がるほど、社員が人的資本経営への取り組みが「進捗していない」と認識していることが課題として挙げられていた。その理由としては、前述の「リソース不足」「企業規模による実現困難性」が考えられる。これらの不足や企業規模による差を小さくしていく努力が求められるだろう。

このような結果を踏まえ、人的資本経営を具体的に実行に移す上での課題である「リソースの不足」「企業規模による実現困難性」に対する解決策の仮説を立てる。本論文では解決策の案として、以下の3つを考えた。

1. 政府による支援制度を活用する
2. 従業員エンゲージメント
3. HR テックの活用

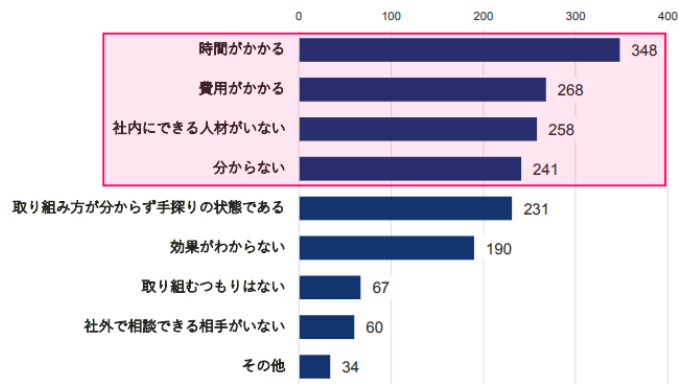
解決策として3つ挙げた理由を順に述べていく。

まず、「1. 政府による支援制度を活用する」についてだ。理由としては、中小企業が人的資本経営を進める上で、政府の支援を求めていることが挙げられる。フォーバル

（2024）の報告によると、中小企業における人的資本経営に取り組むうえでの課題は、図表3-3のようになった。

図表 3－3 人的資本経営に取り組むうえでの課題

■ 人的資本経営に取り組むうえでの課題 (n=873、複数回答)



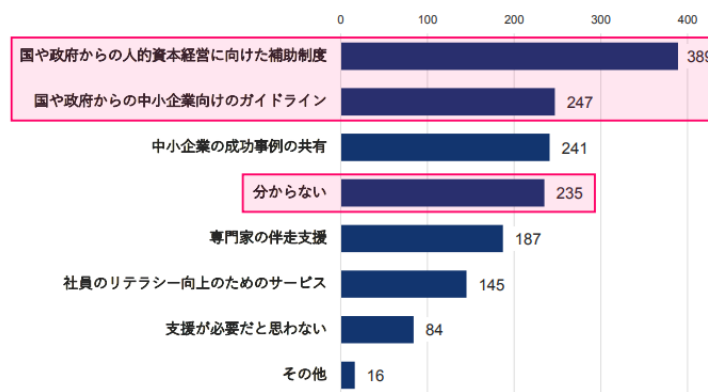
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

出所：フォーバル（2024）p.117 より。

図表 3－3 から分かる通り、課題として「時間がかかる」「費用がかかる」「社内にできる人材がない」「分からない」という結果となり、経済産業省（2022）の調査より考察した「リソースの不足」「企業規模による実現困難性」とい共通する点が多くある。これに加え、フォーバル（2024）は、中小企業が人的資本経営を進めていく上での支援について、調査を行った。図表 3－4 がその結果である。

図表 3－4 人的資本経営を進めるうえでどのような支援が必要か

■ 人的資本経営を進めるうえでどのような支援が必要か (n=973、複数回答)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

出所：フォーバル（2024）p.118 より。

図表 3－4 を見ると、「国や政府からの人的資本経営に向けた補助制度」「国や政府からの中小企業向けのガイドライン」という回答が多く、中小企業の大半が国や政府からの支

援や制度を求めていることが明らかである。よって、解決策として考えた。

次に、「2. 従業員エンゲージメント」についてだ。解決案として、従業員エンゲージメントを上げる理由としては、2つある。1つ目は、組織内の価値観の差を理解し、所属する企業自体の戦略や方針への意識向上に繋がるためだ。つまり、人的資本経営を具体的に実行に移す上での課題である「企業規模による実現困難性」を解決することに繋がる。企業規模によって、組織体制が整っていない場合があるが、従業員エンゲージメントを高める取り組みを効果的に行うことで、組織体制を整えることができると思う。2つ目は、従業員エンゲージメントを高めていくことで、人材の不足を解決することができるためだ。人的資本経営を実行する上での課題である「リソースの不足」の解決に繋がると考える。実際に、井口(2020)の論文の中で2012年のギャラップの調査によって、明らかになった従業員エンゲージメントの効果について、以下に示す。

- ・顧客評価が10%高い
 - ・収益性が22%向上
 - ・生産性が21%向上
 - ・離職率が減少
 - ・株価収益率(EPS)が47%向上
 - ・欠勤率が37%低下
 - ・不良品質が41%低下
 - ・業務中のアクシデントが48%減少
 - ・盗難が28%減少
- (井口 2020、21 ページ)

離職率が減少したことや収益性の向上が従業員エンゲージメントの効果の特徴として挙げられている。つまり、従業員エンゲージメントを高めていくことが、中長期的な視点で「リソースの不足」を解決すると考えられる。以上の2つの理由から解決策として考えた。

最後に、「3. HR テックの活用」だ。HR テックの具体的な活用方法として、倉重(2023)は、採用や配置、エンゲージメントが非常に多いが、採用領域が一番キャッシュに結びつきやすいという。例えば、エントリーシートの読み込みと分析、ビデオ面接動画の分析、適性検査による既存社員とのマッチングなどのサービスがあると述べる。さらに、会社の中での適正配置のために、個々人の業務データと本人のキャリアを示唆することや、部署配置の選択肢の拡大、AIによるキャリア相談が挙げられる。この他にも、勤怠・安全管理関係も存在するという(17ページ参照)。このように、具体的な活用方法が幅広いHR テックを適切に使用することで、人的資本経営を具体的に実行に移す上での課題である「リソースの不足」「企業規模による実現困難性」の解決に繋がると考える。採用・教育などにHR テックを活用することで、「リソースの不足」を解決でき、第4章でより具体的な動向を扱うが、HR テック市場は拡大しており、国内でも多くのサービスが生まれているため、導入に対するハードルが下がっていると考える。そのため、企業規模によって導入における障壁の差は小さくなっていると推測し、「企業規模による実現困難性」の解決に繋がると考えた。第4章では、以上の3つの解決策について調査し、実際に

日本企業の人的資本経営を実行に移す上での課題解決が可能かどうかを考えていくこととする。

第4章 企業が主体的に人的資本経営を実施するための方法

第3章では、2022年に報告された経済産業省「人的資本経営に関する調査 集計結果」を踏まえて、3つの解決策を提示した。それを踏まえ本章では、3つの解決策によって期待できる効果について論じ、日本企業に導入していくために必要なことや課題について考察していく。

第1節 制度の活用

本節では、「1. 政府による支援制度を活用する」について扱う。第3章では、特に中小企業の中で、リソースの不足（人材、資金、知見）が課題として明らかになり、政府の補助制度やガイドラインによる支援が求められていることが明らかになった。ここでは、日本国内の人的資本経営に関する助成金・補助金、ガイドラインを挙げていく。

1つ目は、厚生労働省が公表している「人材開発支援助成金」である。この助成金は、「事業主等が雇用する労働者に対して、職務に関連した専門的な知識及び技能を習得させるための職業訓練等を計画に沿って実施した場合等に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成する制度¹」である、次の7つのコースが設置されている。

図表4-1 人材開発支援助成金²

■人材育成支援コース

雇用する被保険者に対して、職務に関連した知識・技能を習得させるための訓練、厚生労働大臣の認定を受けたOJT付き訓練、非正規雇用労働者を対象とした正社員化を目指す訓練を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成

■教育訓練休暇等付与コース

有給教育訓練等制度を導入し、労働者が当該休暇を取得し、訓練を受けた場合に助成

■人への投資促進コース

デジタル人材・高度人材を育成する訓練、労働者が自発的に行う訓練、定額制訓練（サブスクリプション型）等を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成

■事業展開等リスキリング支援コース

新規事業の立ち上げなどの事業展開等に伴い、新たな分野で必要となる知識及び技能を習得させるための訓練を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成

■建設労働者認定訓練コース

認定職業訓練または指導員訓練のうち建設関連の訓練を実施した場合の訓練経費の一部や、建設労働者に有給で認定訓練を受講させた場合の訓練期間中の賃金の一部を助成

■建設労働者技能実習コース

雇用する建設労働者に技能向上のための実習を有給で受講させた場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成

■障害者職業能力開発コース

障害者の職業に必要な能力を開発、向上させるため、一定の教育訓練を継続的に実施する施設の設置・運営を行う場合に、その費用を一部助成

2つ目は、厚生労働省の「業務改善助成金」である。これは、「生産性向上に資する設備投資等（機械設備、コンサルティング導入や人材育成・教育訓練）を行うとともに、事業場内最低賃金を一定額（各コースに定める金額）以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成するもの³」であり、事業内最低賃金の引き上げの計画と設備投資等の計画を立て、その計画通りに事業を進行し、結果を報告することで支給されるものである⁴。

3つ目は、中小企業庁が公表している「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」である。概要は次の通りである。

中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中で、売上拡大や資金繰り等の日々の経営課題の背景に、人手不足や人材育成など人材が大きな経営課題になっている可能性が少なくありません。経営者が人材に係る課題に正面から向き合い、貴重な人材を活かせる仕事はどのようなものか考え、行動を起こすことが重要です。

経営者に日々の経営課題の背景に、中核人材の採用、中核人材の育成、業務人材の採用・育成の3つの人材課題（3つの窓）が潜んでいないか確認してもらい、それに対する具体的な対応策や支援策を紹介する「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」を取りまとめました。

また、経営課題に基づき、計画的に数年後を見据えた人材の採用・育成・活用に取り組み、一定の成果を上げた事例を事例集として取りまとめました⁵。

当ガイドラインでは、課題の見直し・確認、人材戦略の検討、人材戦略の実行の3つのステップや、ガイドラインの活用のポイントを記載している。さらに、事例集を載せることで、他社の成功事例を基に進めることができる。

4つ目は、経済産業省、中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構による「事業再構築補助金」である。この補助金制度は、新型コロナウイルスによって、長期的な影響を受けている事業者やポストコロナの中で、事業再構築を行う事業者の支援を行うことで、日本経済の構造転換を促進することを目的とした、中小企業の支援制度である⁶。

5つ目は、厚生労働省の「キャリアアップ助成金」である。これは、「有期雇用労働者、短時間労働者、派遣労働者といったいわゆる非正規雇用の労働者（以下、『有期雇用労働者等』という。）の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成⁷」することを目的とした助成金である。

6つ目は、全国商工会連合会の「小規模事業者持続化補助金」である。これは、「小規

模事業者が自社の経営を見直し、自らが持続的な経営に向けた経営計画を作成した上で行う販路開拓や生産性向上の取組を支援する⁸⁾」ものである。

上記で挙げた 6 つの制度の他にも、人的資本に関する助成金・補助金、ガイドラインは多数存在する（資料 I）。

本節では、日本国内の人的資本経営に関する助成金・補助金、ガイドラインを挙げてきた。調査していく中で、気づきと疑問点が生まれた。まずは、調査していく中での気づきについて述べていく。ここで得た気づきとは、助成金・補助金、ガイドライン等の事例は掲載されているが、実際の利用数や利用率、利用後の変化などを数値化し、情報開示をしていない場合が多くあった。厚生労働省の「人材開発支援助成金」に関しては、2024 年に愛知労働局訓練課がコースごとに活用状況を数値化して情報開示をしている。また、厚生労働省の平成 29 年度の「能力開発基本調査」では、「キャリアアップ助成金（人材育成コース）」の利用状況の数値化、それを踏まえたうえで利用しない理由について調査を行っていた。しかし、これら以外の活用状況については、活用事例のみが大半であった。

疑問点としては、多くの助成金・補助金や制度、ガイドラインが存在するにもかかわらず、日本企業の人的資本経営に課題が残っているのかという点である。第 3 章で扱った調査より、「リソースの不足」「企業規模による実現困難性」という課題があると指摘したが、もし日本国内の企業が、上記で挙げた助成金・補助金、ガイドラインを積極的に活用していたならば、少なくとも「リソースの不足」「企業規模による実現困難性」は解決できたのではないかと考える。ここから推測できることとしては、「人的資本経営」に対する認識が不足しており、日本国内にある助成金・補助金、ガイドライン等の存在を知らないということや、実際に申請する際の条件に満たしていないことが考えられる。さらに、人的資本経営に関する制度を扱う機関が、幅広く、自社にとって必要な対策と利用すべき制度がリンクしていないという可能性もあると考えた。こういった現状を理解し、解決するためには、政府間の連携と「人的資本経営」の認知拡大が重要であり、情報の透明性を上げていくことが必要であるだろう。

第 2 節 社内での取り組み

第 2 節では、「2. 従業員エンゲージメント」「3. HR テックの活用」について扱う。従業員エンゲージメントを高めていくことによって、組織内の価値観の差を理解し、所属する企業自体の戦略や方針への意識向上や、離職率の減少や収益率の向上が「リソースの不足」「企業規模による実現困難性」の解決への期待が高まることが考えられる。HR テックを適切に利用することで、採用や教育などをより効果的に実行することができ、前述の課題を解決することができると推測する。本節では、定義の見直しや国内の動向を踏まえ、論じることとする。

(1) 従業員エンゲージメントの定義と国内の動向

まず、従業員エンゲージメントの定義について考えていく。柴田（2018）は、従業員エンゲージメントについて次のように述べている。

社員エンゲージメントをごく簡単にいうと、「自分が所属する組織と、自分の仕事に

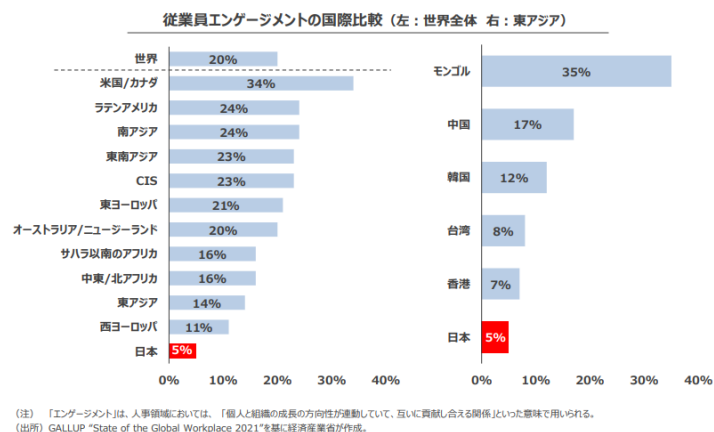
熱意をもって自発的に貢献しようとする社員の意欲」である。かつて日本で流行した、社員満足度という考え方とは 180 度異なり、似て非なるものだ。(5 ページ)

さらに、井口（2020）は、多くの先行研究を踏まえた上で、「従業員が気持ちと行動の面において組織に意欲的に貢献している状態」（20 ページ）と定義している。つまり、従業員エンゲージメントとは、所属する組織の中で、意欲を持って主体性を持って組織に貢献する状態を指す。経済産業省が 2020 年に公表した「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～」では、ウィリス・タワーズワトソン（2019）⁹を参考にし、『企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識をもっていること』（14 ページ）と定義している。また、保田・佐々木（2024）は「2023 年 3 月期の TOPIX500 企業の有価証券報告書をみると、エンゲージメントについて『会社のパーパスに共感』『従業員と会社が対等で、価値を提供しあう関係』『仕事に対する活力・熱意と組織に対する愛着・帰属意識』といった定義がみられた」（179 ページ）と述べている。本論文では、柴田（2018）の『自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意をもって自発的に貢献しようとする社員の意欲』（5 ページ）を定義として扱うこととする。

経済産業省（2022）によると、日本の従業員エンゲージメントは、世界全体で見たときに、最低水準であることが明らかとなっている（図表 4－2）。

図表 4－2 従業員エンゲージメントの国際比較

日本企業の従業員エンゲージメントは、世界全体でみて最低水準にある。



出所：経済産業省（2022）p.33 より。

さらに、勤務継続意欲も他国と比較すると低いことが明らかになっているが、転職や起業の意欲も少ないという現状である。（経済産業省 2022、34,35 ページ参照）

柴田（2018）は、従業員エンゲージメントの高低に影響する要素をドライバーと呼称し、具体的には、「戦略・方向性」「業績管理」「リーダーシップ」「品質・顧客志向」「個人の尊重」「成長の機会」「報酬・福利厚生」「業績管理」「権限・裁量」「リソース」「教育・研修」「協力体制」「業務プロセス・組織体制」を挙げている（42, 43 ページ参照）。

従業員エンゲージメントの実例として、厚生労働省は事例をいくつか紹介している¹⁰。ここでは、その事例集から抜粋して4つの企業の取り組みを紹介する。創業110年を超える老舗企業である株式会社福井では、離職者が減らず、社員数の増加に繋がらなかったところ、社長がエンゲージメント調査や定期面談を導入したことで、社員の声を聞いたうえで改善を重ね、人材の定着や管理職の一体感、社内の雰囲気などの変化をもたらす結果となった。株式会社丸井グループでは、中期経営計画において、KPIを設定した上で各事業の取り組みに落とし込み、社員のエンゲージメントだけではなく、関わるステイクホルダーの利益と幸福を拡大させることがWell-being経営だと明記し、評価制度を刷新したことで、Well-being指標を大きく向上させることができたという。他にも、株式会社ハンナでは、採用時に価値観のすり合わせや確認、入社後の経営層との定期的な面談を実施することで、社員の働きがい向上や多くの入社希望者を招いているという。株式会社サイバーエージェントでは、個人の思いや各部署の状況を把握するため、毎月アンケートを実施している。そのアンケートを踏まえ、人事部が気になった社員に対しては、必要な人事異動を行うこともあるという。

(2)従業員エンゲージメントを高めるために

(1) で見てきた現状を踏まえ、日本企業で従業員エンゲージメントを高めていくにはどうすれば良いのか。柴田(2018)は、ミドルマネジメントが重要であると述べる。理職の存在が、社員にどのくらい影響しているのかを明らかにするために、調査を実施したところ、上司である管理職が上手く振舞えば、部下のエンゲージメントは上がり、対して拙い接し方をすれば、エンゲージメントは低下するという結果となった(137,139ページ参照)。これらの結果を踏まえ、中間管理職に関する項目を4つ提示しており、以下がその項目である。

【中間管理職に関係する項目の4類型】

- ①組織のビジョンや戦略的決定についての説明と共有
 - ②キャリア開発や能力開発の指導
 - ③仕事に対するフィードバック
 - ④情緒的なケア
- (柴田 2018、139 ページ)

この4つの項目の中でも、①②と③④では、管理職が実行する上でのハードルが異なる。③④は、行動を起こすこと、教本などを用いてスキルを習得することで向上が期待されるが、①②は、それらに加えて部下一人ひとりに関心と意識を持ち、寄り添っていくことが必要になると述べる(146ページ参照)。中でも、①組織のビジョンや戦略的決定についての説明と共有については、抽象度が高いため、難しく、解釈にも個人差が生まれるとしている。柴田(2018)は、ある会社が新しく中期経営計画のサイクルを迎え、新たな長期ビジョンと経営計画を策定した際に、階層や職種、年齢などの切り口で、社員にどのくらい浸透しているか、どのように受け止めているか調査を行ったという(147ページ参照)この調査によって、「(1)立場によって感度が異なる、(2)社員によって興味を持つ内容が異なる」

(147 ページ) ということが明らかになった。

実際に、篠木 (2018) の経営理念と従業員エンゲージメントの関係を調査した研究によると、以下のような結果が得られた。

- ・『『経営理念への共感』が『Organization Engagement¹¹』に対して正の影響を与えるという結果から、組織成員は経営理念に対して共感することで、組織所属することに対してポジティブな態度を形成し、組織とのつながりを感じるという知見が得られた」(20 ページ)
- ・『『経営理念への共感』は『Organization Engagement』を間接効果として『Job Engagement¹²』に正の影響を与えるについては支持という結果となった。直接的な効果は認められず、間接的な影響が認められたことから、組織成員は経営理念に対して共感することで自らと組織とのつながりを強く感じ、仕事に対して熱中・没頭した状態になるという知見が得られた。これは、経営理念への共感によって組織に対するポジティブな態度が形成され、組織と自らを同一化することで経営理念の中に含まれる組織の存在意義や将来への方向性を自らの存在意義として認識するのではと推察した」(20 ページ)

つまり、経営理念への共感、従業員エンゲージメントに正の影響を与えることが明らかである。他にも、井口 (2020) の研究結果として、若手従業員のエンゲージメントレベルが、入社前期間における情報不足と関係している可能性を示唆している (25 ページ参照)。このような研究結果や考察を踏まえると、日本企業で従業員エンゲージメントを高めていくには、中間管理職の適切なリーダーシップが重要であり、中でも個人に合わせた「組織のビジョン共有」「キャリア開発指導」が従業員エンゲージメント向上の鍵になることが明らかとなった。国内の事例を見ても、社長や経営層が積極的にエンゲージメント向上に向けた行動をすることで、結果的に従業員エンゲージメントの向上を招いていると考える。そのため、従業員エンゲージメントが海外と比較して低い日本では、まず経営層が主体的に動くことが重要になるだろう。

第3節 HR テックの活用

HR テックとは、「人的資源を意味する HR (Human Resource : ヒューマンリソース) に適用するテクノロジーのこと」(岩本 2017、3 ページ) を指す。第3章でも挙げたが、具体的な方法としては、採用や配置、エンゲージメント、採用領域、勤怠・安全管理など、幅広く存在する (倉重 2023、17 ページ)。本論文では、岩本 (2017) の定義を基に考えていく。

大湾 (2020) は、2016 年にはじまった働き方改革の動きの中で HR テックへの期待は高まったとし、しかし、新しいテクノロジーやデータを活用するためには、適切なインフラと組織能力が求められてくると述べている (268 ページ参照)。そして、人事データ活用に取り組むためには、以下の3つの要素が必要であると言及している。

- ①ドメイン知識：自社の事業領域に対する深い理解、および社員の生産性決定要因を考えるロジック

- ②データ収集：業務上不可欠なものだけでなく、生産性への施策の影響を評価する上で有用なデータを一元的・継続的に収集・管理・保存する仕組み
- ③統計学/機械学習：因果関係を明らかにするのか、予測を行うのか、目的に応じて使い分けることができ、バイアスの可能性を判断できる程度の統計学や機械学習の知識や分析経験

(大湾 2020、269 ページ)

つまり、HR テック領域では、データの収集や分析だけではなく、それらを活用できる環境や人材がいることで適切な効果を発揮できるということである。

日本の国内の動向について、デロイトトーマツミック経済研究所の調査によると以下のような結果が得られている。

図表 4－3 HRTech クラウド市場の実態と展望¹³

- ・人事 DX で注目を集める HRTech 市場 4 分野を調査。
- ・各分野ごとにプレイヤー動向/市場シェアを分析。
- ・詳細調査を主要参入ベンダー47 社に実施。
- ・8 業種別/6 従業員規模別シェア調査。

【採用管理クラウド】履歴書、応募者の選考状況、絞込、評価データの管理、応募者とのやり取り、通知などを一元管理するクラウドシステム

【人事・配置クラウド】従業員の氏名、性別、住所などから昇格、退職などの一連の人事情報に加え、適性や評価、人材配置などを管理・活用するクラウドシステム

【労務管理クラウド】従業員が円滑に働くための環境整備の一環として、煩雑な勤怠・入退社管理、社会保険や労働保険等の手続、健康診断の企画・運用などを自動化するクラウドシステム

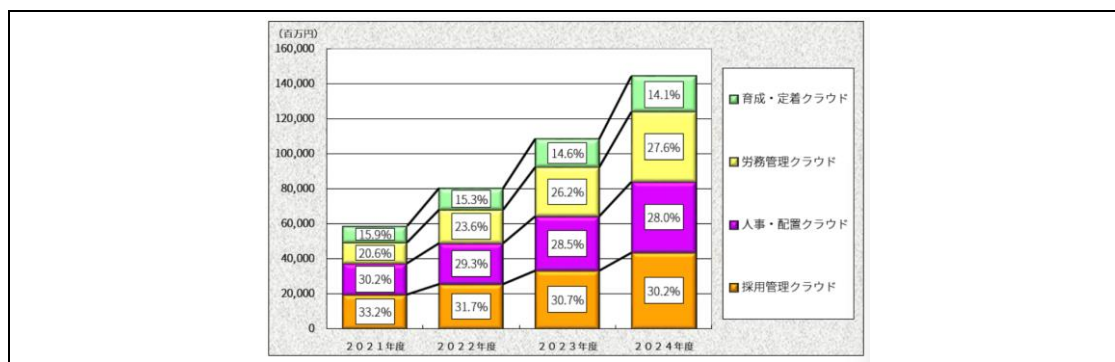
【育成・定着クラウド】企業において従業員の業務習熟度や育成課題に応じた研修メニューの提供や、コミュニケーションツールの活用により仕事や組織に対する満足度の向上を図るクラウドシステム

・調査 4 分野を合計した HRTech クラウド市場は、2022 年度前年比と 136.9%の 804 億円、2023 年度同 137.7%の 1,108 億円の見込み。2024 年度は同 130.1%の 1,442 億円と、引き続き 30%増以上の成長を予想。

・人事・配置クラウドや育成・定着クラウド市場では、人的資本経営の対応及びタレントマネジメント需要の拡大により、大手企業中心にシステム導入の検討が加速。

・HRTech クラウド市場は 2023～2027 年度まで年平均 31.8%で成長を続け、2027 年度には 3,200 億円市場と予測。

HRTech クラウド市場 4 分野別市場規模推移図



出所：デロイトトーマツ経済研究所より。

図表4-3より、HR テック市場は成長段階であることが明らかである。

さらに、国内では、2015年に活動を開始した「HR テクノロジーコンソーシアム」が存在する。ここでは、「HR テクノロジー活用と人的資本情報開示の普及のため、法人・個人会員と政・学・官のオープンな連携、業種業態を超えて中立的でオープンなディスカッション等を行って¹⁴⁾」おり、「日本企業が世界で戦うために極めて重要となる HR テクノロジー及び人的資本マネジメント関連市場の成長・底上げに直結する『非営利』だからこそできる活動を推進¹⁵⁾」している。また、2016年から「HR テクノロジー大賞」を開催しており、現在は産業技術総合研究所、情報処理推進機構、中小企業基盤整備機構、株式会社ビジネスパブリッシング、一般社団法人 HR テクノロジーコンソーシアム (HTR)、一般社団法人人的資本と企業価値向上研究会、HR 総研 (ProFuture 株式会社) を後援として、日本の HR テクノロジー、人事ビックデータ (アナリティクス) の優秀な取り組みやサービスを表彰することで、分野の進展を目的としている¹⁶⁾。

倉重 (2023) は HR テクノロジーの有用性について、現状を把握することに加え、将来予測ができるという点に価値があると考えている (29 ページ参照)。さらに、大湾 (2020) は、HR テクノロジーを活用する上で、PDCA サイクルは重要であるが、現在の企業の中で実際に PDCA の C (Check) や A (Act) は可能であるかが不明確であると指摘している (273, 274 ページ参照)。佐村・中村 (2020) が行った調査によると、組織分析サービスの利用状況としては、「現在利用中」と回答した企業が 21.2%、「過去に利用」と回答した企業が 9.2%、「利用を検討中」と回答した企業が、33.2%という結果となった (45 ページ参照)。さらに、導入や運営上の課題として『分析結果を活用した改善アクションの検討が難しい』(36.6%)、『分析結果を活用した改善アクションの実施が難しい』(33.5%)、『分析に稼働がかかる』(28.4%) (47 ページ) という結果が得られた。他にも、「費用が高い」(24.7%) が指摘されている (47 ページ参照)。

国内の動向を見ていくと、HR テックは年々市場を拡大していることが明らかになり、日本国内でも多岐に渡るツールが存在することが明らかとなった。しかし、HR テックの活用においては、データを収集し分析するだけでは、その効果を正確に実感することが難しく、適切な情報の活用において、活用に適した環境や人材が必要不可欠であることが考えられる。また、HR テクノロジーの導入上の課題として、分析データを活用した上でのアクションの検討・実行が困難であることや、費用が高いという意見もあった。こういった現状を踏まえると、HR テックを活用するための人材や環境が必要であり、現段階では日

本企業での効果的な活用は難しいと推測することができる。岩本（2017）は、デジタルリーダーが日本企業で HR テックを活用するためには必要であると言及している（160 ページ参照）。今後、HR テックの市場は拡大していくことが予測されており、それに対しての人材や環境整備が追いついていない現状については、喫緊の課題であるとする。

¹ 厚生労働省「人材開発支援助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

² 厚生労働省「人材開発支援助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

³ 厚生労働省「業務改善助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyou/03.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

⁴ 厚生労働省「業務改善助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyou/03.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）参照。

⁵ 中小企業庁「『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』及び事例集を公表します」<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

⁶ 経済産業省、中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構「事業再構築補助金」<https://jigyou-saikouchiku.go.jp/saikouchiku.html>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）参照。

⁷ 厚生労働省「キャリアアップ助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

⁸ 全国商工連合会「小規模事業者持続化補助金」<https://r3.jizokukahojokin.info/>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

⁹ ウィリス・タワーズワトソン「エンゲージメント：back to basics!～この 10 年間、従業員意識調査の焦点はなぜ「エンゲージメント」なのか？～」(2019 年 10 月)

¹⁰ 厚生労働省「ワークエンゲージメント向上取組事例 | 働き方・休み方改善ポータルサイト」https://work-holiday.mhlw.go.jp/case/index.php?action_kouhyou_casadvanced_workengagement=true（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）参照。

¹¹ 「Organization Engagement」が高い状態とは、従業員が所属組織に対してポジティブな態度を示すことや、組織への所属によって精神的に活気づけられている状態を指す。（篠木開 2018、7 ページ参照）

¹² 「Job Engagement」が高い状態とは、従業員が自身の仕事に対して、強い集中・没頭状態であることや、仕事との結びつきを感じている状態を指す。（篠木開 2018、7 ページ参照）

¹³ デロイトトーマツミック経済研究所「HRTech クラウド市場の実態と展望 2023 年度版」<https://mic-r.co.jp/mr/03030/>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

¹⁴ HR Technologies「About」<https://hr-technology.or.jp/about2/>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

¹⁵ HR Technologies「About」<https://hr-technology.or.jp/about2/>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）より引用。

¹⁶ HR プロ「第 9 回 HR テクノロジー大賞」<https://www.hrpro.co.jp/award/technology/>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）参照。

第5章 日本の人的資本経営に有効性を持たせるためには

第1節 政府間の連携と認知拡大

最後に、本論文のまとめとして、日本の人的資本経営に有効性を持たせるためにはどういった対策や取り組みが必要なのかを第1章から第4章までの調査や考察を参考にして論じていくこととする。本論文では、「日本企業が持続可能な人的資本経営の推進に向けて必要な取り組みとは」という問題提起を立てた。これまでの調査や考察を踏まえると、日本企業が人的資本経営を推進していく上で必要なことは「政府間の連携と認知拡大」であると結論づけたい。

第1章では、持続可能な社会における企業経営の定義や、人材投資の重要性について述べた。内閣官房（2022）の調査によると、日本の上場企業のCFO企業が、価値に大きな影響を与えると考えるサステナビリティ関連課題は「人的資本の開発・活用」であるという結果となっており、投資家に向けたアンケートでも、中長期的な投資・財務戦略において着目する情報としては、「人材投資」が最も高い割合を示したことが明らかとなった。つまり、企業や投資家にとって、人材が資本として重要性を高めていることが推測できた。

第2章では、人的資本経営について、人的資本の定義や過去の議論を踏まえ、海外や国内の動向を調査してきた。さらに、その中でも「人材版伊藤レポート」に着目し、その特徴や活用における注意点について述べた。人的資本の定義については、さまざまな解釈があり、明確な定義はされていないため、今回はミクロ・レベル、マクロ・レベルの視点が含まれている内閣官房非財務情報可視化研究会の定義を引用した。国内外の動向としては、ビジネスにおける人権という観点を含めて調査し、ビジネスにおける人権や人的資本について改訂が繰り返されていることや、人的資本に関する情報開示の重要性が高まっていることが明らかになった。そして、人権問題、人的資本に対する姿勢が海外と比較してかなり遅れを取っており、日本の人的資本経営に対する取り組みが実効性を持っていない現状があった。つまり、企業が持続可能な経営を行う上で、関わるステイクホルダーにとって「人的資本」に関する情報は需要を高めており、企業価値を測る・向上させるためにも人的資本経営は求められていると考察した。

さらに、「人材版伊藤レポート」は、日本企業における人的資本経営を進めていく上で網羅的かつ簡潔であり、合理的・理想的なレポートとなっていると述べた。しかし、「人材版伊藤レポート」は、理念的であることや大企業を対象とした報告となっているといった意見もあった。つまり、人材版伊藤レポートで明記されていることを日本の全ての企業に当てはめようとすることは不可能である、鵜呑みにするのではなく、自社の規模や環境によって適切に活用していくことが必要であると述べた。

第3章では、経済産業省の「人的資本経営に関する調査 集計結果（2022）」を見てきた。その調査結果から人的資本経営を具体的に実行に移す上での課題であることとして、「リソースの不足」「企業規模による実現困難性」が考えられた。これに対する解決策として、1. 政府による支援制度を活用する、2. 従業員エンゲージメント、3. HRテックの活用を提示した。

第4章では、第3章で提示した3つの解決策によって期待できる効果について論じ、日本企業に導入していくために必要なことや課題について考察した。「1. 政府による支援制度を活用する」では、多くの制度があるにも関わらず、人的資本経営の課題は解決に繋が

っていないことに対して疑問を持ち、考察した結果、制度の利用率や件数などを情報開示していないことや各機関がそれぞれの制度を管理しているため、そもそも制度自体の認知ができていないことや、自社にとって必要な対策と利用すべき制度が分からず、うまく機能していない可能性があると考えた。

「2. 従業員エンゲージメント」では、中間管理職の適切なリーダーシップが、従業員エンゲージメント向上の鍵になることが明らかとなった。国内の事例を見ても、社長や経営層が積極的にエンゲージメント向上に向けた行動をすることで、結果的に従業員エンゲージメントの向上を招いていることが考えられ、海外と比較してエンゲージメントが低い日本では、経営層の主体的な行動が求められていると推測した。

「3. HR テックの活用」では、市場の拡大が予測されているが、その拡大スピードに対して、HR テックを活用するための人材や環境が不足している現状が挙げられた。

第1章から第4章までを振り返り、改めて「政府間の連携と認知拡大」について考えていく。政府側は、人的資本経営を実行に移したい企業に対して、現状の数値化と情報開示を行うことで、制度利用の障壁をなくすことができると考えた。さらに、多くの制度が存在するが、どの機関がどのような制度を行っているかが分かりにくい現状があったため、政府間で連携することで、情報を整理し、企業側が分かりやすい仕組みづくりが必要になると考えた。そして、何よりも「人的資本経営」の重要性の認知拡大の取り組みを実施することで、政府の制度利用、従業員エンゲージメント向上への取り組み、HR テックの活用につなげることができると推測する。

また、日本企業が「人的資本経営」を推進していくために、「政府間の連携や認知拡大」よりも重要なことがあると考える。それは、「人的資本経営」を推進していくための「人材育成」だ。特に、「人材版伊藤レポート」のような合理的かつ理想的な人材戦略を進めていくには、そのための「人材育成」が喫緊の課題であろう。

第2節 本論文の課題

本論文の課題としては、人材という概念についてどこまで扱うべきなのか曖昧であったと考える。「人的資本経営」というテーマを扱う上で、人材戦略、人材育成、人材教育、企業経営史など幅広い研究が存在し、視点もさまざまである。それを踏まえ、自身の考えを論じる際に、必要な情報の取捨選択に苦しんだ。比較的、「人的資本経営」に対して、幅広い視点で考えていきたいと思ったため、本論文では、要素が点在していることで、一貫性というものを失ってしまったのではないかと考える。しかし、多角的な視点で見ることができたため、「人的資本経営」について新しい視点で論じることができたのではないかと実感している。

資料Ⅰ 日本国内の人材に関する制度

- ・プロフェッショナル人材戦略拠点（プロフェッショナル人材事業）（内閣府）
- ・地域金融機関
- ・ハローワーク（厚生労働省）
- ・働き方改革推進支援センター（厚生労働省）
- ・外国人雇用サービスセンター（厚生労働省）
- ・キャリア形成・リスキリング支援センター（厚生労働省）
- ・テレワーク相談センター（厚生労働省）
- ・生産性向上人材育成支援センター（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- ・産業雇用安定センター
- ・社会保険労務士
- ・よろず支援拠点（中小企業庁）
- ・ハンズオン支援（独立行政法人中小企業基盤整備機構）
- ・中小企業大学校（独立行政法人中小企業基盤整備機構）
- ・中小企業海外ビジネス人材育成塾（独立行政法人日本貿易振興機構）
- ・商工会議所
- ・商工会
- ・中小企業団体中央会
- ・中小企業診断士
- ・経済産業局
- ・経営デザインシート（首相官邸 知財戦略本部）
- ・ローカルベンチマーク（経済産業省）
- ・改訂版ダイバーシティ経営診断ツール（経済産業省）
- ・ユースエール認定制度（厚生労働省）
- ・くるみん認定制度（厚生労働省）
- ・えるぼし認定制度（厚生労働省）
- ・もにす認定制度（厚生労働省）
- ・安全衛生優良企業認定制度（厚生労働省）
- ・求職者等への職場情報提供に当たっての手引（厚生労働省）
- ・中途採用・経験者採用に関する情報公表の取組事例（厚生労働省）
- ・副業・兼業の促進に関するガイドライン（厚生労働省）
- ・兼業・副業人材活用のおすすめ（経済産業省関東経済産業局）
- ・女性の活躍・両立支援総合サイト（厚生労働省）
- ・マネジメントセンター登録制度/新現役交流会（経済産業省関東経済産業局）
- ・外国人労働者の人事・労務に役立つ3つの支援ツール（厚生労働省）
- ・職場における学び・学び直し促進ガイドライン（厚生労働省）
- ・マイジョブ・カード（厚生労働省）
- ・スタートアップ労働条件（厚生労働省）
- ・賃金引き上げ特設ページ（厚生労働省）

- ・ マナビ DX（経済産業省）
- ・ デジタルスキル標準（DSS）（経済産業省）
- ・ IT パスポート（独立行政法人情報処理推進機構）

出所：中小企業庁（2024） pp.31-34 より

文献一覧

1. 愛知労働局訓練課（2024）「人材開発支援助成金活用状況」愛知県地域職業能力開発促進協議会。
2. 井口佳代子（2020）「従業員エンゲージメントレベルの向上について」『獨協経済研究』第 29 号。
3. 一守靖（2022）『人的資本経営のマネジメント 人と組織の見える化とその開示』中央経済社。
4. 岩本隆（2017）『AI・ビックデータで加速する働き方改革と人事変革 HR テクノロジー入門』ProFuture。
5. EY 新日本有限責任監査法人・EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社（2023）『人的資本経営と情報開示 先進事例と実践』清文社。
6. 大湾秀雄（2020）「HR 領域のテクノロジー進化・データ活用」労務行政研究所『企業競争力を高める これからの人事の方向性』労務行政。
7. 外務省「OECD 責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）
8. 金融庁（2022）「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（案）」
9. 金融庁（2022）「我が国におけるサステナビリティ開示のロードマップ（案）」
10. 倉重公太郎（2023）「HR テクノロジーの労働法領域における諸問題」『情報法制研究』第 13 号。
11. 経済産業省（2020）「【概要版】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～」
12. 経済産業省（2020）「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～」
13. 経済産業省（2021）「第 3 回非財務情報の開示指針研究会事務局資料」
14. 経済産業省（2022）「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議
15. 経済産業省（2022）「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 2.0）」
16. 経済産業省（2022）「人的資本経営に関する調査 集計結果」
17. 経済産業省（2022）「未来人材ビジョン」
18. 経済産業省、中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構「事業再構築補助金」<https://jigyousaikuouchiku.go.jp/saikuouchiku.html>（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）
19. 厚生労働省（2018）「平成 29 年度『能力開発基本調査』の結果を公表します」
20. 厚生労働省「キャリアアップ助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）
21. 厚生労働省「人材開発支援助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）
22. 厚生労働省「業務改善助成金」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyoku/03.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 12 日）
23. 厚生労働省「ワークエンゲージメント向上取組事例 | 働き方・休み方改善ポータルサ

- イト」https://work-holiday.mhlw.go.jp/case/index.php?action_kouhyou_caseadvanced_workengagement=true（最終閲覧日：2024年12月12日）
24. 国際グローバル・コンパクト『国連グローバル・コンパクトの10原則』（解説）、経済産業省
 25. 国際労働機関（ILO）（2024）「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（日本語版）」
 26. 国連（2011）「ビジネスと人権に関する指導原則」（仮訳）、経済産業省
 27. 佐村俊幸・中村雅章（2020）「企業従業員のHRテクノロジーの利用実態に関する調査研究」『中京経営研究』第30巻第1号。
 28. 篠木開（2018）「経営理念への共感が従業員エンゲージメントに与える影響」『2018年度経営学』第3435号、慶應義塾大学院経営管理研究科。
 29. 柴田彰（2018）『エンゲージメント経営』日本能率協会マネジメントセンター。
 30. 白井久美子（2007）「競争優位のための人的資本経営」『UNISYS TECHNOLOGY REVIEW』第91号。
 31. ジェイ・B・バーニー、岡田正大訳（2003）『企業戦略論【上】基本編-競争優位の構築と持続-』ダイヤモンド社。
 32. 砂原健一・千葉純平・西村孝史（2024）「戦略的人的資源管理研究と人的資本経営：論点整理と今後の研究課題」『経済経営研究』第6号。
 33. 全国商工連合会「小規模事業者持続化補助金」<https://r3.jizokukahojokin.info/>（最終閲覧日：2024年12月12日）
 34. 竹内倫和（2024）「人的資源管理と組織及び個人成果との関係についての理論と実証」『日本労働研究雑誌』No.765。
 35. 竹内規彦（2023）「持続可能性パラダイムにおける人的資源管理と人的資本：ミクロの視点からみた課題と展望」『組織化学』57巻1号。
 36. 谷本寛治（2020）『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社。
 37. 中小企業庁（2024）「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」
 38. 中小企業庁「『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』及び事例集を公表します」<https://www.chusho.meti.go.jp/keici/koyou/hitodebusoku/guideline.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）
 39. 寺前俊孝（2014）「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」『名城論叢』第14巻第4号。
 40. デロイトトーマツミック経済研究所「HRTech クラウド市場の実態と展望 2023年度版」<https://mic-r.co.jp/mr/03030/>（最終閲覧日：2024年12月12日）
 41. 東京証券取引所（2021）「コーポレートガバナンス・コード」
 42. 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 経済産業省 経済産業政策局（2022）「基礎資料」
 43. 内閣官房（2022）「人的資本可視化指針」非財務情報可視化研究会
 44. 日本取引所グループ「改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）
 45. 野村総合研究所「人的資本 | 用語解説」<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/sa>

/human_capital（最終閲覧日：2024年12月12日）

46. 野村総合研究所「ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）|用語解説」
<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/alphabet/iso30414>（最終閲覧日：2024年12月12日）
47. フォーバル（2024）「For Social Value ブルーレポート」
48. 保田隆明・佐々木聡（2024）『企業価値に連動する 人的資本経営戦略』中央経済社。
49. 松井勇策（2022）『人的資本経営と開示実務の教科書 1：人的資本経営の全体像 人的資本経営と開示の重要ポイント』KMD パブリッシング。
50. 労務行政研究所（2020）『企業競争力を高める これからの人事の方向性』労務行政。
51. HR Technologies「About」<https://hr-technology.or.jp/about2/>（最終閲覧日：2024年12月12日）
52. HR プロ「第9回 HR テクノロジー大賞」<https://www.hrpro.co.jp/award/technology/>
（最終閲覧日：2024年12月12日）
53. OECD（2001）”The Well-being of Nations”
54. OECD（2023）“Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct”
55. PwC Japan グループ「人的資本経営の高度化によりサステナビリティ経営を加速させる」<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/sustainability/human-capital.html>（最終閲覧日：2024年12月12日）