

未来予測困難なVUCA時代に求められるサステナビリティ経営④

－「ナラティブ」が求められる人的資本開示－

視点

2022年は「人的資本経営元年」と位置付けられ、2023年3月期以降は、金融庁が公表した「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正（2023年1月）に基づき、有価証券報告書等に人的資本に関する記載が義務化された。

信用金庫や中小企業等の非上場企業には、人的資本開示は義務付けられていないものの、自社の採用力が強くない等の場合には、開示企業と比較されて、新卒・中途採用の面で後塵を拝してしまう可能性がある。

そこで本稿では、非上場企業等が自主的、自発的に何らかの人的資本開示をするにあたっての参考に資するため、銀行業を含む上場企業における好事例から、開示のポイントを整理したい。

要旨

- グローバルな潮流を受け、わが国では、2020年に入ってから、人的資本開示に関する議論が深められてきた。「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正（2023年1月31日）によって、2023年3月期以降の有価証券報告書からサステナビリティ情報の開示が求められている。
- 金融庁や経済産業省が紹介する人的資本開示の好事例をみると、オリジナリティの高いナラティブ（物語）が求められているといえそうである。また、時間をかけて地道に取り組んでいる姿勢や、会社と社員との間のコミュニケーションを深めることにより、社員の成長を会社の成長につなげようとする姿勢も見受けられる。
- 本稿で取り上げた、オムロン（株）、三井住友トラスト・ホールディングス（株）、（株）ツムラは、パーパス（存在意義）を基軸に理念経営を徹底することで中・長期的な企業価値向上を目指しており、旭化成（株）と（株）ほくほくフィナンシャルグループは、経営戦略と人事戦略との連動を実践している。また、独自の指標あるいは造語を定義したり、ストーリーを分かりやすく工夫して図示化したりする等、有力な開示方法の一つは、ステークホルダーのイメージーションをくすぐって“ワクワクさせる”ことといえるのかもしれない。
- 今後、人的資本開示が進んでいくにつれて好事例がさらに積み上がっていけば、好事例が好事例を生んで人的資本経営への理解が深まっていくという「情報の複利効果」が期待できるのではないだろうか。

キーワード

人的資本開示 人材版伊藤レポート2.0 人的資本可視化指針 ナラティブ 腹落ち

目次

はじめに –社会的要請の強まる人的資本開示–

1. 公表されている好事例集からみる人的資本開示

(1) 「記述情報の開示の好事例集 2022」(金融庁)からみる開示のポイント

(2) 「人材版伊藤レポート 2.0 実践事例集」(経済産業省)からみる開示のポイント

2. 好事例からみる人的資本開示のポイント

(1) 旭化成(株)

(2) オムロン(株)

(3) 三井住友トラスト・ホールディングス(株)

(4) (株)ほくほくフィナンシャルグループ

(5) (株)ツムラ

おわりに –「ナラティブ」が求められる人的資本開示–

はじめに –社会的要請の強まる人的資本開示–

わが国における人的資本開示を巡る動きを概観すると、**図表 1**のとおりである。

(図表 1) 人的資本を巡る主な動向

年月	概要	主体
2020年1月	「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の開催	経済産業省
2020年9月	「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～」の公表	経済産業省
2021年6月	改訂コーポレートガバナンス・コードの公表	東京証券取引所
	「非財務情報の開示指針研究会」の開催	経済産業省
	「成長戦略フォローアップ」に政策方針として「人的資本の「見える化」の推進」が明記	内閣官房
2021年7月	「人的資本経営の実現に向けた検討会」の開催	経済産業省
2021年9月	金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」の開催	金融庁
2022年2月	「非財務情報可視化研究会」の開催	内閣官房
2022年5月	「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～」の公表	経済産業省
2022年6月	「ディスクロージャーワーキング・グループ報告 -中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて-」の公表	金融庁
2022年8月	人的資本経営コンソーシアムの設立	経済産業省・金融庁 (オブザーバー)
	「人的資本可視化指針」の公表	内閣官房
2022年12月	「ディスクロージャーワーキング・グループ報告」の公表	金融庁
2023年1月	「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正の公表	金融庁

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

制度面の動きでは、2020年に米国証券取引委員会(SEC)が非財務情報の開示に関する規定の中で新たに人的資本開示を義務化する等、国際的な動きに合わせるような形で、2021年6月11日、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードの改訂版を公表し

¹、上場企業には人的資本開示が求められるようになった。このほか、2021年中では、6月10日に経済産業省経済産業政策局企業会計室が「非財務情報の開示指針研究会」を設置、7月1日に経済産業省の「人的資本経営の実現に向けた検討会」で人的資本情報の可視化についての議論を開始、9月2日に金融庁が金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」を設置、翌2022年2月1日には内閣官房が「非財務情報可視化研究会」を立ち上げる等、人的資本開示の枠組みに関する議論が深められてきた。

こうした議論を踏まえ、2022年6月13日に公表された「ディスクロージャーワーキング・グループ報告²」では、有価証券報告書における人的資本と多様性に関する開示の対応に向けた提言が記載された。この提言の内容は、2023年1月31日に「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正³に反映されている。また、内閣官房からは、2022年8月30日に「人的資本可視化指針」が公表され、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）で採用された4つの柱（「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」）に沿った開示が勧奨されている。

信用金庫や中小企業等の非上場企業には、人的資本開示は義務付けられていないものの、産業企業情報 No. 2023-7⁴（2023年7月19日発刊）のとおり、自社の採用力が強くない等の場合には、開示企業と比較されて、新卒・中途採用の面で後塵を拝してしまう可能性がある。

そこで本稿では、非上場企業等が自主的、自発的に何らかの人的資本開示をするにあたっての参考に資するため、銀行業を含む上場企業における好事例から、開示のポイントを整理したい。

1. 公表されている好事例集からみる人的資本開示

（株）リンクアンドモチベーションは、2023年6月22日に、「機関投資家の人的資本開示に関する意識調査」の結果をリリースした⁵。これによると、機関投資家の過半は人的資本の開示義務化をポジティブに感じている一方、開示状況に満足しているのは4割程度にとどまっている。また、機関投資家の86%が人的資本は企業成長に影響を与えていると回答し、かつ76%が投資判断に影響していると回答をした。開示が必要であると考える人的資本の項目としては、「ダイバーシティ」、「生産性（1人あたりのEBIT（税引き前利益）、人的資本ROI⁶等）」、「スキルと能力（人材開発・育成の費用、研修時間等）」、「コスト（人件費、採用や異動の費用等）」等が上位に挙げられている。企業が人的資本開示に際して参考としているフレームワークについては、「特に参考としているフレームはない」が39%と最多であった。以上より、機関投資家は、企業による人的資本開示に改善の余地はあると感じつつ一定の期待感を抱いている一方で、開示状況をみるにあたり「特

¹ 日本取引所グループホームページ(<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>)を参照

² 金融庁ホームページ(https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613.html)を参照

³ 金融庁ホームページ(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>)を参照。比較可能性のある「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」、「男女間賃金格差」について、有価証券報告書に記載することを義務付けている。

⁴ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230719-vuca3.html>)を参照

⁵ モチベーションクラウドホームページ(<https://www.motivation-cloud.com/news/3273218>)を参照

⁶ 「(売上高 - (総経費 - 人件費)) ÷ 人件費 - 1」で算出される。

に参考としているフレームワークはない」との回答が多いことから「独自性」を期待しているといえそうである。

こうした現状の中、以下では、金融庁が2023年1月31日に公表した「記述情報の開示の好事例集2022⁷」（以下、「好事例集」という。）および経済産業省が2022年5月13日に公表した「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～ 実践事例集⁸」（以下、「実践事例集」という。）を参考に、人的資本開示のポイントを整理する。

（1）「記述情報の開示の好事例集2022」（金融庁）からみる開示のポイント

好事例集では、「環境（気候変動関連等）」、「社会（人的資本、多様性等）」、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「事業等のリスク」、「経営者による財務状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」の5つの視点から開示例が掲載されている。2023年3月24日には、新たに「コーポレート・ガバナンスの概要」、「監査の状況」、「役員の報酬等」および「株式の保有状況」に関する好事例が追加された⁹。

ここでは、人的資本に関連する「社会（人的資本、多様性等）」を取り上げ、これに記載されている「投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント」を抜粋して列挙する（図表2）。なお、参考として、2021年に公表された好事例集の記載事項も掲載する。これをみると、2021年に比べて、具体的な開示項目についてのコメントがなくなり、開示にあたって推奨される観点等に焦点が当てられている印象を受ける。情報開示では、オリジナリティの高いナラティブ（物語）が求められているといえそうである。

（図表2）「記述情報の開示の好事例集2022」からみる投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント

- ・ 人的資本可視化指針で示されている2つの累計である、**独自性**（自社固有の戦略や、ビジネスモデルに沿った取組み・目標を開示しているか）と**比較可能性**（標準的指標で開示されているか）の**観点**を適宜使い分け、又は併せた開示は有用
- ・ KPIの目標設定にあたり、**なぜその目標設定を行ったのが、企業理念、文化及び戦略と紐づいて説明**されることは有用
- ・ マテリアリティをどう考えているのかについて、**比較可能性がある形で標準化**していくことは有用
- ・ グローバル展開をする企業は、サステナビリティ情報の開示において、例えば、人権に関する地政学リスク等、**ロケーションについて着目**することも有用
- ・ **独自指標**を数値化する場合、**定義を明確にし、定量的な値**とともに開示することは有用
- ・ **過去実績を示したうえで、長期時系列での変化**を開示することは有用
- ・ **背景にあるロジックや、前提、仮定の考え方**を開示することは有用
- ・ 人的資本の開示にあたり、経営戦略をはじめとする**全体戦略と人材戦略がどう結びついているか**を開示することは有用

【参考】「記述情報の開示の好事例集2021」（2021年12月21日）に記載されている主な開示のポイント

- ・ サステナビリティ事項が**企業の長期的な経営戦略とどのように結びついているか**をストーリー性をもって開示することは重要
- ・ KPIについては、**定量的な指標を時系列で**開示することが重要
- ・ KPIの**実績に対する評価と課題、それに対してどう取り組むのか**といった開示は有用
- ・ **目標を修正した場合、その内容や理由**を開示することは有用

⁷ 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230131/00.html>) を参照

⁸ 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>) を参照

⁹ 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/20230324.html>) を参照

- ・ **独自指標を数値化する場合、定義を明確にして開示することは重要**
- ・ 女性活躍や多様性について、**取り組む理由や目標数値の根拠**に関する開示は有用
- ・ 人的資本投資について、**従業員の満足度やウェルビーイング**に関する開示は有用
- ・ **人権問題やサプライチェーンマネジメント**について、自社の取組みに関する開示は有用

(備考) 金融庁 (2023 年 1 月 31 日) 「記述情報の開示の好事例集 2022」から抜粋

(2) 「人材版伊藤レポート 2.0 実践事例集」(経済産業省)からみる開示のポイント

実践事例集では、大手企業を中心に 19 社の事例が紹介されている。冒頭のエグゼクティブサマリーでは、各社の事例について、多くの企業で人的資本経営の取組み方針を検討する際に参考となるポイントを紹介している。図表 3 では、その中でも特徴的と思われるものを列挙した。

これらを総括すると、人事施策では即効性のある費用対効果が見えにくいなか、時間をかけて地道に取り組んでいる姿勢が見受けられる。また、定期的な「1 on 1 (上司と部下の 1 対 1 の対話)」や手挙げ文化の醸成をはじめ、会社と社員との間のコミュニケーションを深めることにより、社員の成長を会社の成長につなげようとする姿勢も見受けられる。

(図表 3) 人的資本経営を実践している主な事例

旭化成

経営戦略の実現に必要な人財ポートフォリオの構築のために、採用すべき人財の質と量を、事業軸と機能軸の両面から、毎年全社的に洗い出している。採用や育成で確保できない人財は、M&Aを通じた人財獲得や、コーポレートベンチャーキャピタルや少額投資を通じた企業とのコネクション強化で対応している。

荏原製作所

外部研究機関との共同研究や、学術分野からの専門家の招聘、退職者とのネットワーク形成等、社外人材の専門性を事業運営に活かし、知・経験のダイバーシティを向上させている。

オムロン

社員が企業理念を体現した実例をグローバル全社で共有し合い、理念を浸透させている。また、人事が「企業の付加価値に責任を持つ」姿勢で、人財育成やエンゲージメント向上を実施している。

キリンホールディングス

経営戦略に基づいて人材戦略を発想するのではなく、人材の持つ強みを活かしてヘルスサイエンス領域へ参入したように、人材戦略から経営戦略を生み出す発想を持っている。

SOMPOホールディングス

社員を自律的なプロと捉え、会社主導の人事異動を実施しない運営へ移行している。ホールディングスの幹部職から全ポジションを公募制の対象とするなど、段階的かつ着実に変革を進めている。また、個人と会社のパーパスを定期的な 1 on 1 で擦り合わせ、エンゲージメントの向上を丹念に進めている。

東京海上ホールディングス

多様な人材の連携を人材戦略と捉え、社員共通の土台となるパーパスを浸透すべく、あらゆる階層、社員間でのコミュニケーションのため、まじめな話を気楽にする対話(マジきら会)を実施している。

日立製作所

社会イノベーション事業の成長に資する、最適な人財の確保・配置・育成を行うことを重視し、グループ・グローバル共通の人財データベース、リーダー開発・グレーディング・評価・教育に関する共通人財マネジメント基盤・制度を 10 年以上かけて段階的に拡充してきた。

丸井グループ

イノベーションの創出に向けた自律的な組織作りを推進するため、10 年以上の期間をかけ、社員一人ひとりの自主性を促す「手挙げの文化」の醸成に取り組んできた。企業理念に関する対話をはじめ、公認プロジェクトや研修等への参加は、全て社員の自主性に基づく手挙げ方式に変更している。

三井化学

ビジネスモデル転換を伴う経営計画と連動し、人材戦略を体系的に明確化して、具体的な方策までを社

外に開示している。グローバル規模でエンゲージメント状況を把握し、明らかになった課題（社員の学習、経営陣との対話）に即時対応している。

ロート製薬

会社と個人の双方が、Well-being の実現に向けて、共に成長することを目指して、社員の挑戦や自立的なキャリア形成を積極的に促している。具体的には、社外複業や社内兼務、起業支援、オンラインを活用した学びのプラットフォーム等、選択肢を幅広く提示して全面的な支援を行っている。

（備考）経済産業省（2022年5月）「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～ 実践事例集」のエグゼクティブサマリーから一部抜粋

2. 好事例からみる人的資本開示のポイント

以下では、好事例集や実践事例集、および吉田・岩本（2022）やEY新日本有限責任監査法人他（2023）でも紹介されている代表的な事例として、旭化成（株）およびオムロン（株）を紹介する。

また、銀行業界における特徴的な事例として、パーパス経営を徹底している三井住友トラスト・ホールディングス（株）と、経営戦略からのバックキャストिंगで必要な人財を明確にしたほくほくフィナンシャルグループ（株）を紹介する。

そのほか、人的資本経営の実践で欠かせない社内コミュニケーションにおいて、「対話」を工夫している事例として（株）ツムラを取り上げる。

（1）旭化成（株）

同社の経営陣が最も重視しているのは「隗(かい)より始めよ¹⁰」（大事をなすには、手近なことから着手せよ）である。こうしたなか、人財戦略では、経営戦略の実現に必要な人財の量と質を毎年洗い出し、必要な人財のうち採用や育成で確保できない人財については、積極的にM&Aや出資先等を通じて確保している。同社は、事業ポートフォリオを絶えず変革することで成長してきた社歴を持つが、やみくもに企業買収をし

（図表4）旭化成（株）の人財戦略



（出所）旭化成（株）「旭化成レポート 2022」p. 38-39

¹⁰ オムロン（株）「統合レポート 2020」のうち「会長メッセージ」p.70 を参照 (https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar20j/OMRON_Integrated_Report_2020_jp_24.pdf)

て事業を拡大してきたのではない。経営戦略からバックキャストして必要な人財を特定し、自社にとって最適な採用・育成戦略を決定した上で、必要に応じて企業買収等が行われている。

独自の造語として「終身成長」という言葉を用いて人財のトランスフォーメーションを図っている。この言葉には、社員一人ひとりが自分の人生の目的をもち、自律的にキャリアを考えて成長し続けることに対して企業が支援する姿勢が表れているといえよう。こうしたなかで独自のエンゲージメント調査「K S A」が活用されている。大阪大学の開本浩矢教授の組織行動論による「活力と成長循環のモデル」に基づき、2020年度から「K S A」が毎年実施され（図表4）、社員の生の声であるフリーコメントも大いに活用している。また、K S Aの結果を、統計的な手法によって分析、検証し、改善につながる効果の高い人事施策ラインナップの充実化につなげている。

(2) オムロン（株）

同社は、人的資本経営の実践に向けて、パーパス（存在意義）やビジョン（経営理念）を人事施策と連動させることが“一丁目一番地”であり、“起点”であるという意識を持って取り組んでいる。こうした高い意識の下、誰にでもわかりやすい言葉を使いながら、全社を挙げて会社と個人のパーパスのベクトルを合わせることに努めている。

長期ビジョン「S F 2030 (Shaping the Future 2030) 人が活きるオートメーションでソーシャルニーズを創造し続ける」を実現する鍵は、「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」であると結論付けた。この際、「D&I」という言葉はバズワード（流行り言葉）であるため、「当社にとってのD&Iとは何か」を社内で徹底的に議論をした上で「言語化」することを試みている。この結果、ダイバーシティは「よりよい社会づくりへ挑戦する多様な人たちを惹きつける」、インクルージョンは「一人ひとりの情熱と能力を解放し、多様な意見をぶつけ合うことでイノベーションを創造し成果を分かち合う」と定義付けた。また、求める人財像については、「社会的課題の解決を志す人財」、「志の実現に向けて、スペシャリティを自ら磨き続ける人財」、「チームを大切にし、自らリーダーシップを発揮する人財」と定義している。

同社は、D & I を加速させる取組みを検討するにあたり、独自に編み出した「R O I

(図表5) オムロン（株）の人財施策

	人財施策の進化	成果指標	2024年度 目標
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">多様な人を惹きつける</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">情熱と能力を解放し イノベーションを創造する</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">共創と成果を共有する仕組み</div> </div>	価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ充足率	人的創造性* (2021年度比) +7%向上 <small>*人件費あたり付加価値額</small>
	グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	
	次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	
	キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	
	成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 3年累計額60億円	
	役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型制度	ジョブ型人事制度 導入完了	
	成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360°FB 該当スコア	
	社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度	<ul style="list-style-type: none"> ・TOGAの進化 ・グローバル基幹職への中期運動株式報酬制度導入 	

(出所) オムロン（株）(2022年3月7日)「第2回非財務情報可視化研究会 説明資料」p. 24

C逆ツリー¹¹の観点から、「自社の置かれた状況に合わせて何を選ぶのか」を重視し、8つの項目に絞り込んでいる(図表5)。また、「誰もが算出できるシンプルで分かりやすい」という観点から「人的創造性¹²」という独自の指標を設定した。

そのほか、社員が同社で働き続けるインセンティブを高めるため、「社員が会社に何を求めているのか」を把握することを目的に、2016年度から、独自のエンゲージメントサーベイ「VOICE」を導入している。社員の声を集約して施策に反映するというマーケティングの発想で行っており、“サーベイ疲れ”で逆効果になることも懸念して、頻度は2年に1回としている。また、社員の声をしっかりと受け止めるため、社長やCHRO(最高人事責任者)は、4万件を超えるフリーコメントすべてに目を通しており、エンゲージメントサーベイを経営と社員をつなぐツールとして活用している。

(3) 三井住友トラスト・ホールディングス(株)

社会課題が高度化・複雑化し、コロナ禍を通じて生活様式を含めて個人の価値観が多様化する中、同グループは、組織内での“遠心力”を避けるため、2020年度から22年度までの中期経営計画を策定するにあたって、未来につなげたい目指す姿(ありたい姿)からバックキャストイングし、改めてパーパス(存在意義)「信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を花開かせる(信託の力で、豊かな未来を)」を捉え直した。

また、2023年度から始まった中期経営計画では、重点3大テーマの一つとして「未来適合に向けた人的資本強化(働きがいやWell-beingに繋がる組織創り)」を掲げた。ウェルビーイングは「価値創造の起点」と位置づけられ、「①心身ともに健康で、②会社のパーパスに共感しながら、③多様性を認め合う良好な人間関係のもと、④自分の価値や強みを活かして、働く幸せを実感し追求していきける状態

(図表6) 三井住友トラスト・ホールディングス(株)のウェルビーイング



(出所) 三井住友トラスト・ホールディングス(株)「統合報告書2023 ディスクロージャー誌本編」p.48

¹¹ 投下資本利益率の要素を分解し、部門のKPIレベルに掘り下げる

¹² 付加価値額を人件費で割ったもの。分子の付加価値額は単純に「売上高ー変動費」であり、分母の人件費には研修教育費等は含めていない。

値や強みを活かして、働く幸せを実感し追求していける状態」と定義している。そして、社員一人ひとりの内発的動機を鍵とした「社員と、お客さまや社会の「幸せ」を創造する好循環」につなげている。まずは社員のウェルビーイング向上に取り組み、年金・職域で培った高度な投資教育ノウハウを活かして、全社員を対象に、アプリ等を活用しながら「ファイナンシャル ウェルビーイング¹³」をキーワードとした資産形成支援を強化している。対外的には、統合報告書を通じて、社員のウェルビーイングを4つの要素に整理した上で（図表6）、人的資本強化ストーリーを公表した。そのほか、全社員の心身両面での健康推進を目指した各種取組みも評価され、6年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されている¹⁴。

（4）（株）ほくほくフィナンシャルグループ

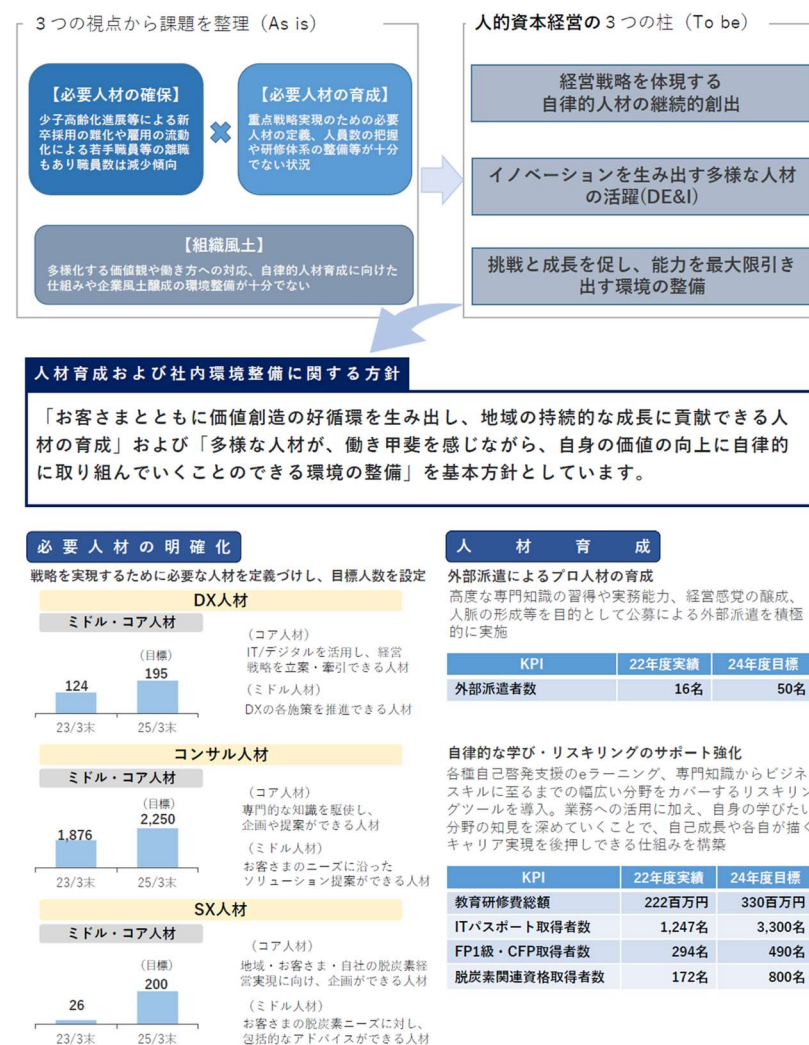
同グループのビジョンは、「課題解決を通じて地域・お客さまとともに持続的成長を実現する」である。その実現に向け、2022年4月から始まった中期経営計画では、以下の3点を重点施策として掲げている。

- ① 金融・非金融の融合による課題解決力の進化
- ② 持続的な成長を支える経営基盤の構築
- ③ 多様な人財が活躍し活力あふれる企業風土の醸成

このうち、③では、人的資本経営の観点から、「As is - To be ギャップ分析」（あるべき姿と現状とのギャップの可視化）に取り組み、同グループにとって必要な人財を3つに絞り込んで明確化するとともに、その必要な人財の確保に向けた育成についても触れている（図表7）。

このような可視化は、経営戦略と人材戦略との連動が明確となり、ストーリー性がはっきりしているため、行員がリスキリング（学び直し）する上で“腹落ち”できるナラティブといえよう。

（図表7）（株）ほくほくフィナンシャルグループの人財戦略



（出所）（株）ほくほくフィナンシャルグループ（2023年5月）「2023年3月期 会社説明会資料」

¹³ 三井住友信託銀行ホームページ (<https://www.smtb.jp/financial-well-being/>) を参照

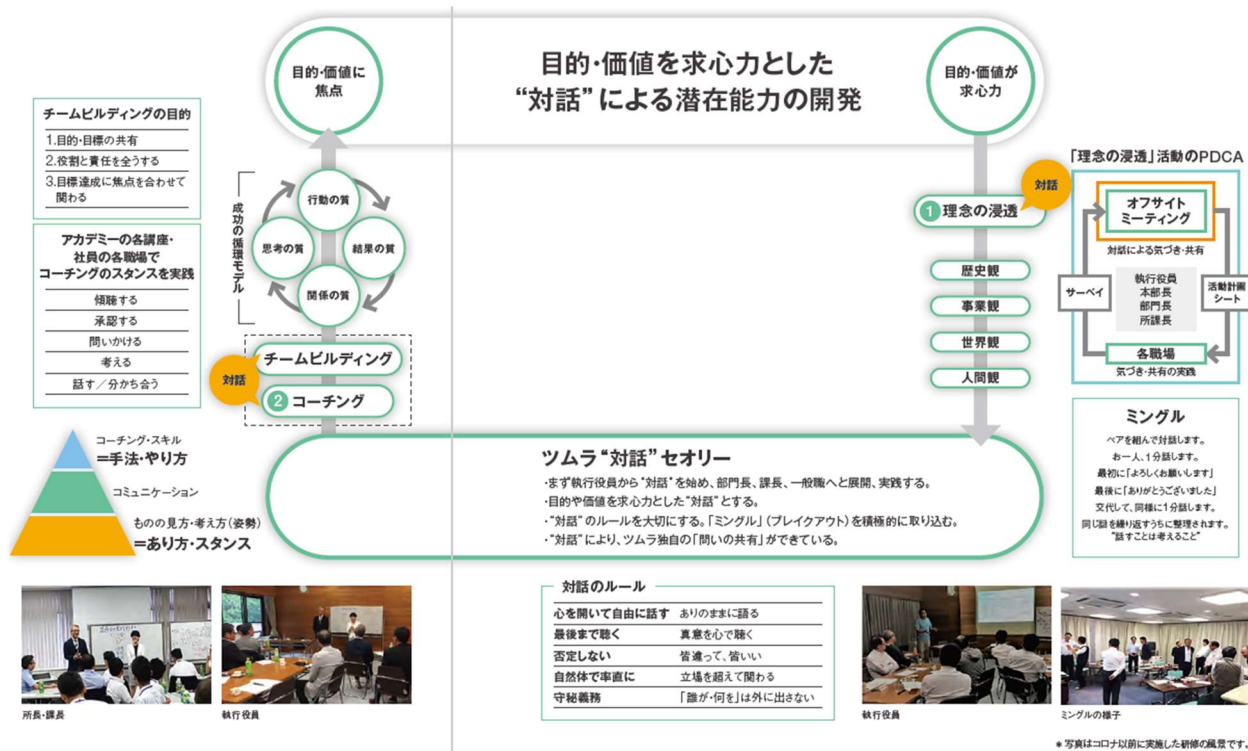
¹⁴ 具体的な取組みとしては、全館禁煙化(2018年)、がんと仕事の両立支援制度(2019年)、新型コロナウイルス感染症の相談窓口/ワクチン職域接種(2020年)等が挙げられる。

(5) (株) ツムラ

同社は、創業以来の「順天の精神（天の道に従う）」というプリンシプル（原理・原則）をベースに、新たなパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる」を2022年4月に公表している。

「順天の精神」をバックボーン（背骨）とした理念経営の実践に努めており、求心力を高めるため、「対話」を通して自らの潜在能力を発揮する企業文化の醸成を目指している。具体的には、2012年度から理念の浸透活動を進め、2017年度からは、毎年、理念浸透オフサイトミーティングを開催し、すべての役職員を対象に「私たちは何のためにツムラグループで働いているのか」という根源的な問いにつながる「対話」を行っている。2018年度からはコーチング文化の醸成を目指した諸施策を開始する等、取組みの深化を図り、2022年度からは、相互理解を深め、チームでビジョン実現に取り組むため、役職員が部門や立場を超えて、組織横断的な「対話」を実施している。チーム力を高め、成長し続ける組織を目指し、チームビルディングも実施している。なお、「統合報告書2022」では、こうした独自の「対話セオリー」がわかりやすく関係図として示されている（図表8）。

(図表8) (株) ツムラの対話セオリー



(出所) (株) ツムラ「統合報告書2022 一人ひとりの、生きるに、生きる」p.25-26（一部加工）（注：縦線はページ区切り（抜粋のため））

おわりに - 「ナラティブ」が求められる人的資本開示 -

人的資本開示で求められる「ナラティブ（物語）」では、パーパスと人的資本経営とが一貫性を持って展開できているかどうかを語る事が大切となる。今回、取り上げた事例について、オムロン（株）、三井住友トラスト・ホールディングス（株）、（株）ツムラは、パーパスを基軸に理念経営を徹底することで中・長期的な企業価値向上を目指してお

り、旭化成（株）と（株）ほくほくフィナンシャルグループは、経営戦略と人事戦略との連動を実践している。また、有力な開示方法の一つは、独自の指標あるいは造語を定義したり、ストーリーを分かりやすく工夫して図示化したりする等、ステークホルダーのイメージネーションをくすぐって“ワクワクさせる”ことといえるのかもしれない。今後、人的資本開示が進んでいくにつれて好事例がさらに積み上がっていけば、好事例が好事例を生んで人的資本経営への理解が深まっていくという「情報の複利効果」が期待できるのではないだろうか。

PRESIDENT online（2021年10月5日）で紹介された長野県労働金庫では、ビジョンである「感動No.1バンクになる」に向けて、「感謝」「挨拶、笑顔」といった職員の行動指針が記されている「感動スタンダード」を浸透させることで、全職員の日々のベクトル合わせに地道に取り組んでいるという。人的資本経営の実践において、社員を“腹落ち”させるためには、効果が表れるまでに長い時間がかかったとしても、まずは丁寧に“ベクトル合わせ”をしていく姿勢は大切といえよう。

以上

<参考文献>

- ・ 一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム編（2022年6月）『経営戦略としての人的資本開示運用の実務』
- ・ 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）（2023年8月）『人的資本経営と情報開示 先進事例と実践』清文社
- ・ 岩本隆・吉田寿（2023年4月）『企業価値創造を実現する人的資本経営』日本経済新聞出版
- ・ 金融庁（2023年1月31日）「記述情報の開示の好事例集2022」
- ・ 経済産業省（2022年5月）「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～ 実践事例集」
- ・ 外務省（2021年9月）「「ビジネスと人権」に関する取組事例集 ～「ビジネスと人権の指導原則」に基づく取組の浸透・定着に向けて～」
- ・ （株）リンクアンドモチベーション（2023年6月22日）「機関投資家の人的資本開示に関する意識調査結果を公開 ～期待されるのは、「未来の価値」を伝えるストーリー～」
- ・ PRESIDENT online（2021年10月5日）「スタッフが「主役」で、支店長は「サポート役」に徹する脱ピラミッド型組織への挑戦」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。