

2022年6月1日企業価値向上に向けた人的資本経営への変革 ～最新動向と報告・開示に向けて必要な取組み～

No,	頂いたご質問	Protiviti回答
1	<p>コンプライアンスという開示項目がしばしば出てきますが、これはこういった情報をどの程度開示するものなのでしょうか。事例もご教示頂けますか。</p>	<p>ISO30414では、特に外部への報告（＝開示）に盛り込むことを推奨する項目として、（１）正式に申し立てられた労務・職場環境に関連する苦情の数と種類、（２）懲戒処分の数と種類、（３）コンプライアンス・倫理研修の受講完了率、の3つを挙げています。</p> <p>その他、内部報告向けには（４）労務関連の訴訟、（５）監査での指摘事項とそれに対する対応、といった項目も挙げられています。</p> <p>上記以外の指標をご検討する場合は、「どのような投資が行われたのか（インプット）」「どのような取り組みがおこなわれたのか（活動）」「どのような結果が生み出されたのか（アウトプット）」の3つの視点から、ステークホルダーの理解に資する指標の選定をおこなうことがポイントです。たとえば、従業員サーベイにおいて、“経営層は当社の倫理規範に沿った行動をしている”といった質問がある場合には、そのスコアを「アウトプット」指標の1つとして選ぶことも良いかもしれません。</p>
2	<p>私ども中堅企業でも、成長戦略における人財育成は必要不可欠で、本日の内容は大変参考になりました。</p> <p>さて、人的資本の充実の重要性は再認識しましたが、人的な流動性が高まりと、人的資本への投資、人財育成とのバランスはどう考えたら良いでしょうか。</p>	<p>人材の流動性の高まりにより、企業と個人の関係は、お互いが「選び・選ばれる」関係へと大きく転換しています。そうしたなかで優秀な人材から「選ばれる」企業であるために、彼らを惹きつけるための有効な投資を行っていく必要があります。</p> <p>今後の成長のために重要なコア業務は何で、それを支えるスキルと経験を持ったコア社員をいかに確保し育成していくのか、そのためにどのような取り組み・投資をおこなうのか、一方で、特別な専門性の確保やノンコア業務の効率的な遂行のために、外部人材をいかに有効活用するのか、それぞれ採用、研修、人材エコシステムの観点から総合的に検討したうえで、投資の優先順位を決定して対応することが必要になると思われます。</p>

No,	頂いたご質問	Protiviti回答
3	<p>内部監査からの取り組み事例についてご紹介をお願いします。弊社では、開示・報告データや情報の質の担保や関連する社内の意思決定手順に注目しています。</p> <p>人的資本経営に関する内部監査を実施する場合、ポイントとなる視点等はどのようなものでしょうか。</p>	<p>監査の取り組みで最近増えているのは、ESGに関連したサプライチェーンにおける人権に関わるサードパーティの監査です。児童労働・強制労働について、親会社若しくは発注先、発注元のポリシーに準拠したかたちできちんとサプライチェーンでの活動が行われているのかということを確認で見ると、という事例が増えております。</p> <p>また、今回の人的資本というテーマで絞ると、ISO30414においても倫理とコンプライアンスという項目があります。そこにおいては、監査で指摘された事項の数や種類等を公表するということがガイドラインにも記されています。それらに則り、内部監査部門がテーマ監査の1つとして人事労務監査を行い、人員数や労働時間、労働の分配率、意識調査の結果等を把握して、指摘や発見事項を挙げるかたちで監査を行い、それらを開示していくことが増えていくと考えられます。人的資本に関連した監査プログラムをしっかりと整備して、監査ツールやデータを活用し、監査の範囲を広げていくということが1つのポイントとして挙げられます。</p>
4	<p>経営との整合と言う意味でいうと、伊藤レポートでは初めにガバナンスの部分、CHROの設置が必要とあります。この部分についてどう考えれば良いでしょうか。</p> <p>今までも人事を管掌する役員はいますが、その方が担うという事でしょうか。それとも経営戦略を担う方になるのでしょうか。</p>	<p>CHROに求められる主な役割としては、（1）経営戦略と連動した人事戦略の策定および全社的な推進、（2）策定・推進過程におけるCEO、CFOをはじめとした経営層のメンバーおよび取締役会メンバーとの継続的な協議・検討、（3）人事戦略に関する従業員へのコミュニケーションおよび投資家をはじめとした外部ステークホルダーへの説明、といった点が挙げられます。</p> <p>こうした役割を遂行するために、CHROは、人事領域の知識のみならず、経営全般に関する幅広い視野や財務面の理解もあることが望ましいとされています。人事管掌役員の方がCHROの役割を担うという事で問題ないかと思いますが、求められる役割を踏まえ、場合によっては経験が不足している領域の組織的なカバーの検討が必要となるかもしれません。</p>
5	<p>コンプライアンスの開示項目例で「懲戒処分」がありましたが、価値創造の観点からすると、懲戒処分がどう価値創造に繋がるのかイメージしにくいように思います。参考になる考え方があればご教示ください。</p>	<p>懲戒処分の情報は、「価値の維持」と「価値の創造」の2つの観点で関連します。</p> <p>まず懲戒処分に繋がるような重大なコンプライアンス違反の発生は、財務的な損失、または企業ブランド・信用の失墜など、組織の価値を大きく毀損する可能性がありますので、組織の「価値の維持」の面からステークホルダーにとって重要な情報となります。</p> <p>また、懲戒処分手案が非常に多く起きている、または時系列的に増加している場合、組織文化そのものに何らかのネガティブな問題が発生している可能性がありますので、投資家などから見た場合、その企業の将来的な「価値の創造」に対する懸念事項がないかを確認するための参考指標にもなります。</p>

No,	頂いたご質問	Protiviti回答
6	<p>「経営戦略と人事戦略の連携が重要」との話がありましたが、たとえばどのような取り組みを検討する必要があるでしょうか。</p>	<p>最終的には、経営レベルにおける人事戦略のオーナーシップを明確にすることが重要です。そのため最近では、人事部長とは別にCHRO（最高人事責任者）を設置する会社も増えてきています。CHROのおもな役割としては、CEOやCFOといった経営陣、および取締役会ともよく議論を行って、経営戦略と連携した人事戦略を策定し、社内での推進のリーダーシップを取ること、また必要に応じ、そうした戦略を投資家などの社外ステークホルダーにも説明することが求められます。ただ、いきなりCHROの設置を検討しなくとも、たとえば戦略策定プロセスにおける人事部門の関与を高める検討であったり、人的資本に関する横断的な検討プロジェクトを組成し、経営企画、人事、サステナビリティといった部門が連携して、取り組みを考えるとところから始めることも有効かと思えます。</p>
7	<p>ISO30414のメトリクスの1つとして「人的資本のROI」がありましたが、これはどのように算出するものでしょうか。</p>	<p>ISOで提示している一般的な算式としては、まず割り算の分子として、人的資本に投資した金額を除いた会社としてのリターンを出します。すなわち、総費用から人的資本に投資した金額である報酬とベネフィットを除外したうえで、その金額を売上から引きます。その計算で出た金額を、報酬とベネフィットの総額で割ることにより、人的資本のROIとなります。</p> <p>これはあくまで一般的な計算式です。たとえば、人的資本への投資として、自分たちは研修への投資額も含めるのだ、といったスタンスもあり得ます。こういった数字を指標とするかは、戦略や方針と連携して検討する必要があります。そのうえで、なぜそうした計算方式としているのかを説明することで、自社としての特色を社内外のステークホルダーにもアピールすることができます。</p>