

企業における人的資本の情報開示と健康経営の動向

～人的資本の情報開示ガイドラインであるISO30414とは～



【お話をうかがった方】

株式会社HCプロデュース
代表取締役社長
保坂 駿介 氏

【聞き手】

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部
健康経営サービスグループ
上席コンサルタント 山口 高弘

要旨

- 企業に人的資本の情報開示を求める投資家の動きが活発化しており、米国では上場企業に対して情報開示が義務化された。日本でも2021年6月のコーポレートガバナンス・コードに「人的資本」という言葉が初めて使用され、今後開示が進められる流れになっている。
- 人的資本の情報開示ガイドラインとして2018年にISO30414という国際規格が策定された。ISO30414は11の項目と58の指標で構成されており、項目に網羅性があることや計算式による定量化が容易であることから、今後人的資本の情報開示においてデファクトスタンダードとなる可能性がある。
- 一方、日本では健康経営の取り組みが普及しており、特に健康経営のリーディングカンパニーは積極的に自社の情報開示を行う動きが加速している。こうした人的資本の情報開示が進む背景や、日本企業における課題、健康経営との関連性について日本人第1号のISO30414コンサルタントである株式会社HCプロデュースの保坂駿介氏にお話をうかがった。

1 企業に人的資本の情報開示を求める投資家の動きとその背景

Q. 保坂様は2021年10月にHCプロデュース社を立ち上げられ代表に就任されましたが、今後どのような活動に取り組もうとされているか、自己紹介も兼ねて教えてください。

2021年9月まで、株式会社ドリームインキュベータ(DI)の組織人材プラクティスグループにおいて、日本初のISO30414コンサルティング会社として、人的資本に関するサービスを展開

していました。もともとDIでは、クライアント企業の後継者計画の一環として、経営幹部の育成をご支援していました。2020年から人的資本とISO30414に着目し、国際的な動向を調査する中でISO30414を策定したTC(Technical Committee)260のエキスパートとの知己を得ました。彼らに師事し、ISO30414のプロフェッショナル認証資格の取得を進める中、彼らから米国証券取引委員会(以下、「SEC」)の人的資本の情報開示の義務化に関するニュースが入って来ました。このような世界的な潮流や日本国内での関心の高まりを受け、DIも出資する、人的資本のサービスに特化した新会社を創ることにしました。株式会社HCプロデュースは、DIの組織人材プラクティスグループの事業を引き継ぎ、経営幹部育成のご支援に加え、日本企業のISO30414の

導入・認証取得や、人的資本の開示戦略作りのご支援、各種指標のベンチマーク作りを行っています。

Q. 企業に人的資本の情報開示を求める動きが強まっていると聞いています。なぜ今人的資本が注目されているのか、その背景について教えていただけますか。

米国の事例ですが、S&P500銘柄の企業価値は9割が無形資産という推定がなされています(図1)。無形資産＝人的資本ではありませんが、無形資産である特許やソフトウェアなどの技術を生み出すのは人であり、そうした観点から投資家の人的資本に対する注目が高まっているといえます。

日本でも、少子高齢化の加速化や、産業のグローバル化・デジタル化、M&Aが活発化する中、人材の流動性が高まり、企業内でイノベーションや付加価値を生み出せる人材が重視されるようになっていきます。そうした人材を採用・育成し、勤務継続させることができているのかに投資家が注目するようになっていきます。昔からいわれてきた「事業は人なり」という言葉が本当の意味で問われる時代になってきています。

Q. 人的資本の情報開示は海外で先行しているようですが、その具体的な内容と日本への影響について教えていただけますか。

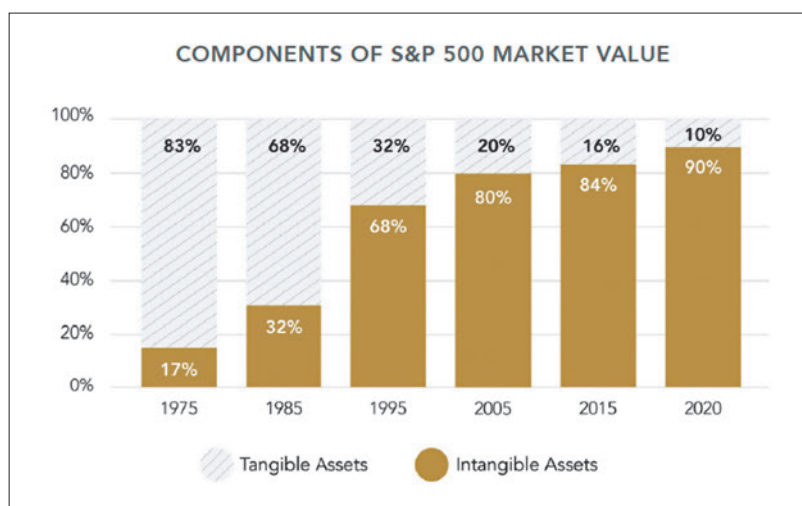
米国では、2017年に、計315兆円超の資産規模を持つ25の機関投資家が、SECに対して、人的資本に関する情報開示の拡大を求めるロビイングを開始しました。また、2019年には世界最大の

資産運用会社であるブラックロックが、人的資本マネジメントを同社が重要視する投資判断基準の一つに採用しました。こうした流れを受け、2020年8月26日に、SECは人的資本に関する情報開示をルール化し、米国上場企業に対し人的資本に関する重要事項の情報開示を義務化したのです。企業の中長期的な成長余力を見極めるには財務指標の開示だけでは不十分だという投資家の声がSECを動かしたといえます。また、ここ数年ESG投資が活発になっていますが、ESGの「S」(社会)には「ダイバーシティ」など人的資本に関連する要素が含まれており、そうした流れも人的資本の情報開示を後押ししたといえます。

一方、日本でも2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されましたが、その中で初めて「人的資本」という言葉が使われ、人的資本について「自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」という文言が盛り込まれました。具体的に何をどう開示していくかの検討はこれからですが、日本でも今後人的資本の情報開示は避けて通れないと考えています。

Q. 人的資本の情報開示が進んでいる背景についてよく理解できました。今後人的資本の情報開示がどのように進んでいくのか、また開示が進むことによって投資家は何を期待しているのかについて、保坂様のお考えをお聞かせいただけますか。

人的資本の情報開示は、投資家との対話という点で、まずは上場企業で先行して進むと考えています。しかし、人的資本の要素にはダイバーシティや組織風土なども含まれています。そうした要素は、求職者(就活生や転職活動者)にとっても就業先の



【図1】米国企業における無形資産の割合推移

(出典: Ocean TOMO, "Intangible Asset Market Study" 2021年4月)

※Intangible Assets: 特許、著作権、ソフトウェア、ブランド等を含む、無形資産の市場価値

決める上で参考にしたいはずですから、優秀な人材を採用しようと思えば、将来的には非上場の企業も人的資本の情報開示を迫られるのではないかと思います。

それでは、人的資本についてどのような情報を開示すればよいのかということですが、この点についてこれまで統一されたルールはありませんでした。SECも原則論としては「その企業にとって重要と思われる事項(マテリアリティ)を開示せよ」という姿勢です。実態としても、国や業界、さらには企業毎に労働・雇用に関する状況は大きく異なりますので、グローバルにルールを完全に統一するのは難しいと考えています。一方で、国や業界を横断して共通する点については、同じルールで開示出来たほうが望ましいともいえます。後でご説明しますが、ISO30414という国際規格は現状で最も網羅的に人的資本を指標化しており、今後デファクトスタンダードとして企業が利用していくのではないかと考えています。

投資家の関心としては、企業の人的資本への取り組みが将来的な財務パフォーマンスにどの程度影響を与えるかという点にあると思います。しかし、人に対する投資が財務や株価等の結果に表れるまでには2~3年の時差があるでしょうし、現状ではそうしたデータが十分に蓄積されているともいえないため、検証には時間を要すると考えています。

2 人的資本の情報開示ガイドラインとしてのISO30414

Q. 人的資本の情報開示についてよく理解できました。先ほど人的資本の情報開示の国際規格としてISO30414をご紹介いただきましたが、具体的にどのような国際規格なのか教えていただけますか。

ISO規格としてはこれまでも9001(品質)、14001(環境)などが発行されています。ISO規格という意味ではISO30414も同じマネジメントシステム規格に属します。しかし、ISO9001やISO14001が「義務」(Requirements)であるのに対して、ISO30414は「ガイドライン」(Guidelines)という位置付けであるという違いがあります。先ほどもお話したとおり、人的資本について何を開示するかは、国や業界、企業の人材戦略によって大きな差があるため、一律に決められるものではありません。そのため、「必ずこの項目を開示しなさい」という要求事項規格ではなく、ガイドラインという位置付けになっているのです。

ISO30414は2018年に策定されましたが、元になったのはGRI^{注1)}、IIRC^{注2)}といった既存のガイドラインや世界各国の人事のベストプラクティスです。ISO30414は企業が自社の成長のためのツールとして活用できます。ISO30414は11の項目と58の指標(図2)で構成されていますが、各指標には計算式が含まれるもの

1 倫理とコンプライアンス	4 リーダーシップ	8 採用・異動・退職	9 スキルと能力
① 提起された苦情の種類と件数	① リーダーシップに対する信頼	① 募集ポスト当たりの書類選考通過者	① 人材開発・研修の総費用
② 懲戒処分の種類と件数	② 管理職1人当たりの部下数	② 採用社員の質	② 研修への参加率
③ 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	③ リーダーシップ開発	③ 採用にかかる平均日数	③ 従業員1人当たりの研修受講時間
④ 第三者に解決を委ねられた紛争	5 組織風土	④ 重要ポストが埋まる迄の時間	④ カテゴリー別の研修受講率
⑤ 外部監査で指摘された事項の数と種類	① エンゲージメント/満足度/コミットメント	⑤ 将来必要となる人材の能力	⑤ 従業員のコンピテンシーレート
2 コスト	② 従業員の定着率	⑥ 内部登用率	10 後継者計画
① 総労働力コスト	6 健康・安全・幸福	⑦ 重要ポストの内部登用率	① 内部継承率
② 外部労働力コスト	① 労災により失われた時間	⑧ 重要ポストの割合	② 後継者候補準備率
③ 総給与に対する特定職の報酬割合	② 労災の件数(発生率)	⑨ 全空席中の重要ポストの空席率	③ 後継者の継承準備度(即時)
④ 総雇用コスト	③ 労災による死亡者数(死亡率)	⑩ 内部異動数	④ 後継者の継承準備度(1-3年, 4-5年)
⑤ 1人当たり採用コスト	④ 健康・安全研修の受講割合	⑪ 幹部候補の準備度	11 労働力
⑥ 採用コスト	7 生産性	⑫ 離職率	① 総従業員数
⑦ 離職に伴うコスト	① 従業員1人当たりEBIT/売上/利益	⑬ 自発的離職率	② 総従業員数(フル/パートタイム)
3 ダイバーシティ	② 人的資本RoI	⑭ 痛手となる自発的離職率	③ フルタイム当量(FTE)
① 年齢		⑮ 離職の理由	④ 臨時的労働力(独立事業主)
② 性別			⑤ 臨時的労働力(派遣労働者)
③ 障害			⑥ 欠勤
④ その他			
⑤ 経営陣のダイバーシティ			

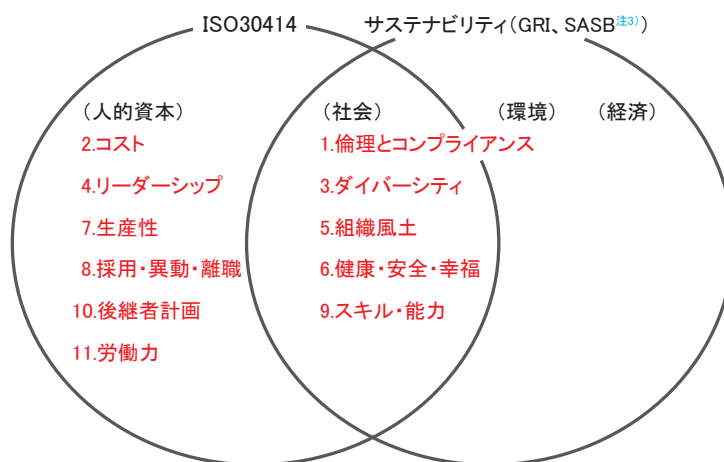
：大企業・中小企業ともに対外開示を推奨される指標

：大企業が対外開示を推奨される指標

多くの指標に計算式が設定され、定量化により測定・比較が可能となる

【図2】ISO30414の全体像(11項目と58の指標で構成されたガイドライン)

(出典:ISO30414原文のP.8~11 Table2を基に作成)



【図3】ISO30414とサステナビリティの「社会」との関係性

が多く、各企業の人事施策を定量的に測定し比較することが可能となります。計算式がすべて完璧とはいえませんが、指標を単純化・定量化する上では合理的ですし、従来定性的な評価が多かった人事施策を定量化して改善に繋がれるという点はISO30414の特長といえます。

ISO30414の中には、企業にとって既に情報開示している項目も含まれると思います。特に、倫理、コンプライアンス、ダイバーシティ、組織風土、健康・安全・幸福などの項目は、サステナビリティとの関係で従来から開示が進んでいた項目です(図3)。一方、それ以外の項目として、コスト、リーダーシップ、生産性、後継者計画などは新たにに取り組むことになる企業も多いと思います。このようにISO30414の項目は非常に網羅的といえます。ISO30414を基にして人的資本の情報開示を進めていくことで、項目の抜け漏れがなくなりますし、指標が定量化されることでKPIの設定等にも役立つものだと考えています。

Q. ISO30414の活用が企業の人的資本取組に有用であることがよく理解できました。一方で、今後日本企業がISO30414を利用する上で何か注意する点があれば教えてください。

まず、各指標の計算式を使って出された数値は「良し悪し」を判定するものではない点に注意が必要です。例えば「女性管理職比率」は一般的に高い方が良いとされていますが、単純に数字が高ければ良いわけではなく、業界特性や自社の経営戦略に応じて適正な比率を検討すべきものです。自社の単年度の数値で何かを判断するのではなく、業界内の他社や自社の時系列データなど、比較するデータがあって初めて意味を持つといえます。

次に、ISO30414は欧米の当事者が中心となって策定した規格であるため、欧米の労働慣行が前提となっている点が挙げられます。例えば「重要ポストの内部登用率」といった項目がありますが、この項目は企業で「重要ポスト」が定義・明確化されている前提で設定されています。ジョブ型の雇用慣行であれば、「重要ポスト」とは「CEOに直接レポートする役職・役割」といったように明確に定義がされていますが、日本企業の場合はそうではないため、まずは自社にとっての「重要ポスト」を定義するところから始める必要があります。つまり、あらかじめ数値算出の前提として必要な取り組みがなされていて初めて数値が算出できる指標が含まれています。

最後に、ISO30414の項目を開示すること自体が目的ではないという点にも注意が必要です。情報開示に先立ち、自社の事業戦略に応じて、どのようなストーリーで人的資本の情報開示を行っていくかを考えることが重要です。自社にとっての重要項目(マテリアリティ)は何なのかを議論した上で、戦略的に情報を開示していく必要があるでしょう。

Q. 今後企業がISO30414の認証を得るにはどうすれば良いのか、また既に認証を受けている企業があるのかについて教えていただけますか。

ISO30414の認証を受けるためには、58の指標のうち7割以上についてデータを取得し、改善に活用していることが必要になります。認証は民間企業が行っており、主にISO30414を策定したメンバーが関与して行っています。単年だけデータを取っただけでは活用につなぎづらいため、3年程度はデータを蓄積し改善に活用していることが望ましいといえるでしょう。既に人的資本の

データを取得し蓄積している企業であれば良いですが、まだデータ化が出来ていない企業も多いのが実情です。そうした企業では、今後に向けて人的資本のデータを取得、蓄積する仕組みを整備する必要があるでしょう。

次に認証の実績ですが、海外では2021年1月にDWS(ドイツ銀行のアセットマネジメント会社)が認証を受け、世界初のISO30414取得企業となりました。3月にはドイツ銀行でも認証を取得しています(図4)。米国でも認証取得に向けた動きが活発化しています。日本でも大手の化学メーカーがISO30414を活用した人的資本マネジメント体制の構築を開始し、投資家との対話を進めています。その他、大手都市銀行、大手電機メーカー、総合商社などで、ISO30414の活用を検討する動きが出てきています。人が重要な経営資源となる業界ほど、ISO30414への関心が高いと感じています。

3 日本における健康経営の取り組みと人的資本の情報開示

Q. 人的資本とも関連すると思いますが、日本ではここ数年健康経営に強い関心が寄せられています。特に経済産業省が推進する「健康経営優良法人認定制度」は2020年度時点で大規模法人部門は約1,800社、中小規模法人部門で約7,900社が認定されており、認定企業数も毎年増加しています。特に「健康経営銘柄」や「ホワイト500」といった名称を冠する健康経営のリーディングカンパニーには情報開示を求める取り組みが開始されており、「健康経営優良法人2022」からは「ホワイト500」の認定要件として健康経営度調査の評価結果開示が加えられる見通しとなっています。こうした健康経営の取り組みや評価結果開示の動きについて、保坂様がどのように捉えていらっしゃるかをお聞かせください。

人的資本の情報開示と同じベクトルの動きだと考えています。ISO30414でいえば、健康経営に関連する項目は「健康・安全・

独自のストーリーに基づく目次 (p2)

Content	
A — Introduction	6 — Motivation and engagement
4 Welcome	64 Why we believe our Bank benefits from regular conversations
6 Meeting Human Capital Reporting Standards	64 How trust in senior leadership strengthens a culture of sustainable performance
7 Introducing our people strategy - Interview with Fabrice Campesi and Michael Ilgner	65 What prompted us to review our future way of working
1 — Effective workforce management	7 — Rewarding performance
14 Our workforce at a glance	72 What our compensation strategy and framework looks like
15 What we did to manage our workforce effectively	74 Which methodology we apply to determine our variable compensation pool
18 How our workforce developed in 2020	78 UK Gender Pay Gap and German Remuneration Transparency Act
2 — Enriching our workforce	8 — Developing our employees
25 Investing in Early Careers	81 How we evolve from a culture of experts to a culture of flexible learners
26 Apprentices and Dual Students	85 How we supported our employees through the global pandemic
31 Employer Brand	87 Facts and figures - what is our 2020 track record on developing skills
33 Internal Mobility	9 — Ensuring our employees' wellbeing
3 — Embracing Diversity and Inclusion	90 Physical wellbeing
37 How we put diversity and inclusion at the heart of what we do	91 Mental wellbeing
38 How we drive diversity & inclusion	93 Social wellbeing
45 What we do connect partners	96 Financial wellbeing
4 — Managing the unexpected crisis	10 — Leaders of the future
50 How our flexible approach enabled us to keep our Bank up and running	99 How we empower our leaders to be fit for the future
52 How we safeguarded our employees wellbeing during challenging times	101 How we develop our leaders at every stage of their career
54 The Bank's response to COVID-19 has positively affected the overall employee experience	102 What we do to accelerate our talent
5 — Strengthening Consequence Management	105 How we equip our senior leaders for enhanced accountability
56 Strengthening Consequence Management	

ISO 30414に準拠することを明記 (p6)

About Meeting Human Capital Reporting Standards - ISO30414

The Bank's most valuable asset is its people. By fulfilling the ISO standards, we make our employees' contribution to organizational performance transparent. In our dialog with external stakeholders, we want to underscore the value of organizational culture, recruitment, productivity, health and safety, and leadership as key drivers of our success, says **Michael Ilgner**, Global Head of Human Resources.



The Deutsche Bank HR Report 2020 is compliant with the Human Capital Reporting Standards ISO30414 – Human Resources Management: Guidelines for internal and external human capital reporting – set out by the International Standards Organization (ISO) at the end of 2018.



With the ISO certification, Deutsche Bank underscores its commitment to providing transparency on people related Key Performance Indicators (KPIs). This is aligned with the HR Strategy, which has data driven and objective people decisions at its core.

Publisher

Deutsche Bank AG
Taunusanlage 12
60262 Frankfurt am Main
Germany
deutsche.bank@db.com

Responsible for content

Theresa Matlage, Uta Wieck, Senthuran Shanmugasivam

Workforce management indicators

Rob Etheridge, Rainer Braun, Martin Geier

【図4】ドイツ銀行のHuman Capital Reportの例(ISO30414遵守に関する明記あり)

(出典:ドイツ銀行ウェブサイト<https://gmc.db.com/static/HR_Report_2020_EN.pdf>)

幸福」になると思いますが、この項目は大企業・中小企業ともに開示が推奨されており、開示の重要性が高い項目と考えられます。投資家とすれば、投資先の労働環境等をしっかりと見極め、人的資本が毀損されるリスクがないか、という観点で把握したい項目であると思います。また、求職者にとっても、将来的に自分の働く場を見極めるという点で重視される項目になると考えられます。つまり、日本企業が健康経営に積極的に取り組みその評価を開示することは、グローバルに進む人的資本の情報開示という観点からも評価を受けられるものと期待できます。

もともと日本企業は海外企業に比べ、健康や安全に関する取り組みに熱心な印象があります。健康経営の取り組みは日本企業が今後より積極的に「強み」として投資家にアピールできる点ではないでしょうか。新型コロナウイルス感染症の影響もあり、最近では海外でも「健康・安全・幸福」に関する情報開示が増えてきているように感じます。

Q. 最後に、中長期的に人的資本を高めていくためのポイントについて、改めて企業に向けたメッセージをお願いします。

ISO30414は自社の人的資本の状況を適切に把握し開示する便利なツールですが、「開示自体」が目的とならないよう注意が必要です。あくまでツールであり、自社の理想像や経営戦略に基づいてツールを活用するという意識が重要です。自社がどのような組織であり、どのような会社でありたいのか、将来のビジョンや経営戦略によって、人的資本において重視すべき指標や開示する指標は当然変わってきます。経営戦略に基づいた人的資本の取り組みを進める上で、ISO30414などの指標を上手に活用していく、そのような姿勢で取り組んでいただければ、企業にとっても投資家にとっても実りの多い取り組みになると信じています。

以上

(本文中の図は保坂駿介氏提供)

注)

- 1) GRI: Global Reporting Initiativeの略で、サステナビリティに関する国際基準の策定を行っている非営利団体
- 2) IIRC: International Integrated Reporting Councilの略で、GRI同様サステナビリティに関する国際基準の策定を行っている非営利団体
- 3) SASB: Sustainability Accounting Standards Board(サステナビリティ会計基準審議会)の略称で、ESG要素に関する開示基準を策定している非営利団体