

人的資本に関する 情報開示と 人を大切にする経営



株式会社 白山
経営管理部本部付顧問
今井 朋人 氏

「人を大切にする経営」とは、従業員やその家族、顧客、協力会社、地域社会、株主など、企業に関わる全ての人々の幸福を追求する経営のことである。ある著名な経営者は、「経営者が最も大切にするべきものは、人の心だ」と述べている。社員の満足度や幸せこそが最大目標であり最大成果だとする考え方もある。このような考え方に基づいた経営を実践することにより、社員のモチベーションや生産性は向上する。効率化・収益化が妄信される時代、本当に大切なものは人である。

人的資本に関する情報開示ガイドライン「ISO 30414」の重要性

本年、小生は「ISO30414 リードコンサルタント/アセッサー」(ISO30414 規格に対するコンサルタント認定資格)を取得した。この資格は、企業でのISO30414の導入において、コンサルティング、監査、認証を実施するに十分な知識や能力を備えているとの認定である。

ISO30414とは、2018年12月に国際標準化機構(ISO)が発表した「人的資本」に関する情報開示の

ガイドラインのことであり、内部及び外部のステー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である。労働力の持続可能性をサポートするため、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策定された。

人的資本とは、従業員が教育や研修や日々の業務等を通じて蓄積する企業の非財務的資産であり、且つ、中長期的な競争力や持続的な成長に

つながる大切な資産を言う。

人的資本として開示される情報には、人材育成の費用や時間、女性管理職の比率、従業員満足度などがある。人的資本開示義務は、企業の価値や将来性を評価する指標であると同時に、企業経営者がどれだけ人を大切にする経営をおこなっているか、自社の取り組みや課題を把握し、改善する機会を得ることだと理解すべきだろう。

人的資本の潮流

人的資本という概念は、2021年6月、事業環境の変化や経営戦略の転換に伴って施工されたに改訂コーポレートガバナンス・コードにおいて新規原則として追加されたのを機に拡がりを見せた。その後、2022年8月に政府が公開した「人的資

本可視化指針」により、次第に注目が集まり、2023年3月期決算以降から大手企業4000社に人的資本の情報開示が義務化されるようになった。人的資本情報開示を義務化された大企業は、開示を行う際、自社の情報を整理し開示情報に自社なりの

ストーリー性を持たせることで、ステークホルダーとの相互理解やニーズの充足に繋げることを意識している。今後当然、人的資本に関する情報開示が義務化されていない中小企業にもこうした姿勢は波及していくだろう。

人的資本開示によりステークホルダーが得られるもの

働く者は誰もが自分が所属する企業の経営方針や、人的資本への考え方について確認したいだろう。「人的資本についての当社の考え方を教えてください」と問われた際、言葉に詰まるわけにはいかない。従業員だけでなく、株主、求職者等も企業の人的資本への取り組みには関心を抱いている。

ステークホルダーは、ISO30414の基準にそって開示された企業の人的資本に関する取り組みから、それぞれに何を知ることができるだろうか。私は次のように考察する。

【社内】

経営者

- ・自社が人的資本に対し適切な投資を行っているか否かを測る、“ものさし”を得られる
- ・適切な投資を通じて、自社の成長を持続させることができる
- ・経営を引き継げる後継者を育成することができる

人事部

- ・様々な社員に関する指標（生産性、エンゲージメント、採用、離職者、労災状況等）を定量化することで時系列的・客観的に見ることが可能となり、経営改善に繋がられる

- ・他社との比較を通じて、人的資本への適切な投資（給与、福利厚生、研修内容等）ができる
- ・人事の経営に対する取り組みと貢献が見える化できる

従業員

- ・適切な投資や経営改善を通じて、より良い給与や待遇、成長機会を得られる可能性がある
- ・自社を客観的に評価することができる

【社外】

株主（投資家）

- ・投資先を短期的な目線ではなく、中長期的な成長可能性から評価することができる

顧客

- ・自社の取り組みを開示することで、中長期的な成長可能性を把握することができる

求職者

- ・労働環境や待遇、将来的な成長可能性を知ることができる



社員ひとり一人の知識や能力「資本」として捉えた人事戦略を目指して

当社は、本年で創業77年目を迎えた。多くの先達・取引先・株主によって支えられ、当社への就職を希望する新卒者、長年にわたり貢献を果たしているベテラン社員、専門的な知識を持つ研究者や高度人材、キャリア採用者等多彩な人材が集う

組織に成長することができた。

互いに感謝しながら働き続けることができる状況を創り、持続的な企業価値の向上に繋がりたいとの思いが、冒頭で触れたISO30414リードコンサルタント/アセッサー取得のための学習のモチベーションと

なったことを改めて感じている。

今後も総務、人事に関わる責任者として、社員ひとり一人の知識や能力を大切な「資本」とみなし、企業価値を高める人事戦略を実践したいと考えている。

良い企業とは？人を大切にする経営を実践することで良い企業になる

良い企業は、適正価格で製品やサービスを顧客に提供する。そして良い企業では、従業員が心理的にも物理的にも安心安全が確保された環境の下、使命感を持って共通の目標に向かって進むことができる。協力会社に対しては、取引を通じて事業発展の機会を提供する。社会に対しては、環境改善や雇用確保、税金納付で貢献する。そして株主に対しては、配当金で報う。こうした健全なエコシステムの一員として存在するのが良い企業であることの証明である。

ところで、小生は「人を大切にする経営学会」の会員である。この学会では、企業が大切にするべきものは次の5つだとしている。

- ① 社員とその家族
- ② 協力会社の社員とその家族
- ③ 顧客
- ④ 地域社会の人々
- ⑤ 株主、支援機関

私は、この学会の活動に出席するたびに「人、とりわけ社員とその家族の満足度や幸せを最大の目標・成果とする経営」を追求するべきだと

いう考えを再認する。自社に関わる人々の幸せを追求し、実現することを最優先することで、愛社精神（エンゲージメント）が深まる。そして、エンゲージメントを持って働くことで、働くこと自体に喜びを感じることができ、その結果として業績向上や成長・拡大等をもたらすのだ。

因みにこの学会では、「“画一的な正解”は存在しない。それぞれが置かれた事業環境の中で、人を大切にする経営を行うことにより、企業は継続可能となる」としている。

経営資源の砦は「人」である

経営資源とされている「ヒト、モノ、カネ、情報」のうち、「モノ、カネ、情報」が溢れる現代では、多くの企業はボラティリティの高い需給環境にさらされている。

繁忙な日々が続いていたとしても、突然、ラインを止めざるを得ない時がある。販路を分散し、リスクヘッジしているつもりでもすべての

売り先が無くなる瞬間もある。モノ・カネを手に入れた喜びは一瞬で去り、さらに多くを求める貪欲へのスイッチが押されるだけだ。

一方、「ヒト」はどうだろう？人は機能性・利用価値で評価する対象ではなく、関係性の中で組織を支える要（かなめ）である。つまり、組織の中に存在することに価値があ

る。経営の意義が継続することにあるとするならば、企業を継続させるエンジンは人だ。

幸せの定義が、「人に愛されること、人に褒められること、人の役に立つこと、人から必要とされること」ならば、「人を愛し、人を褒め、人を頼り、人を必要とする」ことは周りの人を幸せにするのだ。

経営に関わる者は、常に他の人を幸せにすることを優先的に考え行動するべきである。幸せになった周りの人が幸せを返してくれるのである。結果、全体が幸せになるという循環が生まれる。

人的資本経営とは人を大切な資本と捉えている。つまりは組織が互助・感謝を伝えることの発信源となる活動を継続することで、事業は発展する。私は常にそのように考えている。

