



Sler協会主催

人材確保セミナー

～中小企業が取り組む、人的資本経営とは？～

2023年1月17日



目次

ISO30414とは？

人的資本が話題になっている背景

人的資本経営の推奨

自社にとっての人的資本経営を考える

LPGR 今日のルール

- 本日はオンライン型によるスライド＆チャット形式です。
- わたしは、皆さん全体の満足度を確保すべく、最大量の情報をお届けします！
- 持ち帰りたい情報は自社でなら？という個別情報のはず。とりにきてください！





自己紹介

レガシープロジェクト株式会社
代表取締役
前田茂雄

【プロフィール】

- 2003年 三重大学卒業
神戸市三ノ宮のITベンチャー（週600Call、21訪問）
- 2004年 エンジャパン入社、新人賞
- 2007年 大手製造業担当
インテリジェンス入社
- 2010年 人材紹介から求人媒体へ
- 2012年 法人営業マネージャーへ東京へ異動（RCZ）
- 2015年 地方創生事業担当
- 2017年 リモートで組織マネジメント
- 2018年 PERSOLエリアサービス企画兼務
- 2019年 部長職
（中央省庁、地方自治体事業開発責任者）
課長職として名古屋の営業部隊担当マネージャー
- 2020年 独立

お話しする前に認識合わせを。

VUCAな時代

経済

社会

政治

技術

持続可能な社会

資本性

公共性

情報開示

財務情報

非財務情報



今日はココ。

目次

ISO30414とは？

人的資本が話題になっている背景

人的資本経営の推奨

自社にとっての人的資本経営を考える

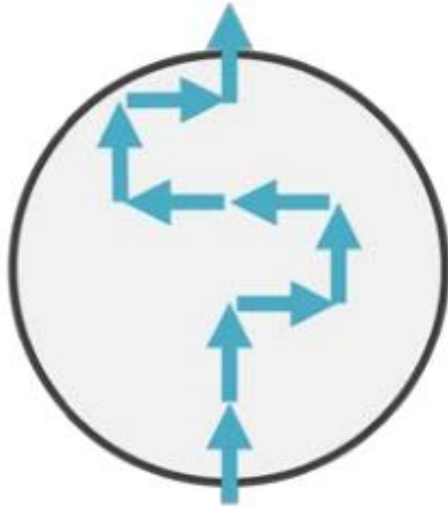
採用/雇用市場も大きく変化する兆し

図表6：求められる雇用コミュニティの変化（イメージ）

従来の日本型雇用コミュニティ

メンバーが替わらないクローズドなコミュニティ

- 事業環境の予見性が高く、安定性が重要
- 新卒一括採用が基軸。内部公平性重視
- 企業主導のキャリア形成

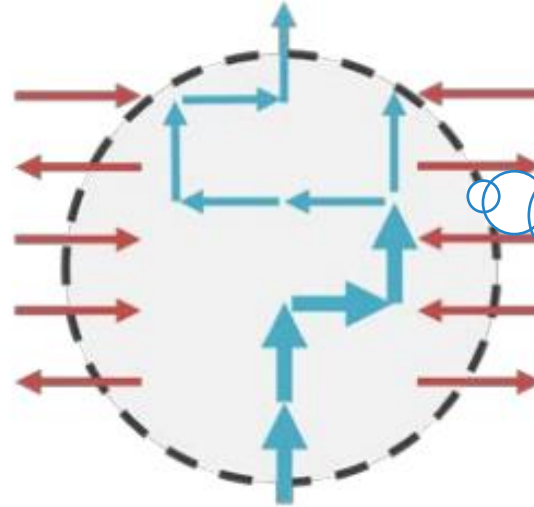


同質性/モノカルチャー
困い込み型

これから求められる雇用コミュニティ

メンバーの出入りがあるオープンなコミュニティ

- 変革の時代。変化への対応、イノベーションが重要
- 新卒、中途/再入社、リスキル・再配置。外部競争力重視
- 個人の自律的なキャリア形成



多様性/「知・経験」のダイバーシティ
選び、選ばれる関係

- 誰に残ってもらいたいのか
- どの業務が核なのか
- 柔軟な選択がとれるか
(人材アサイン/マネジメント)
(報酬体系)



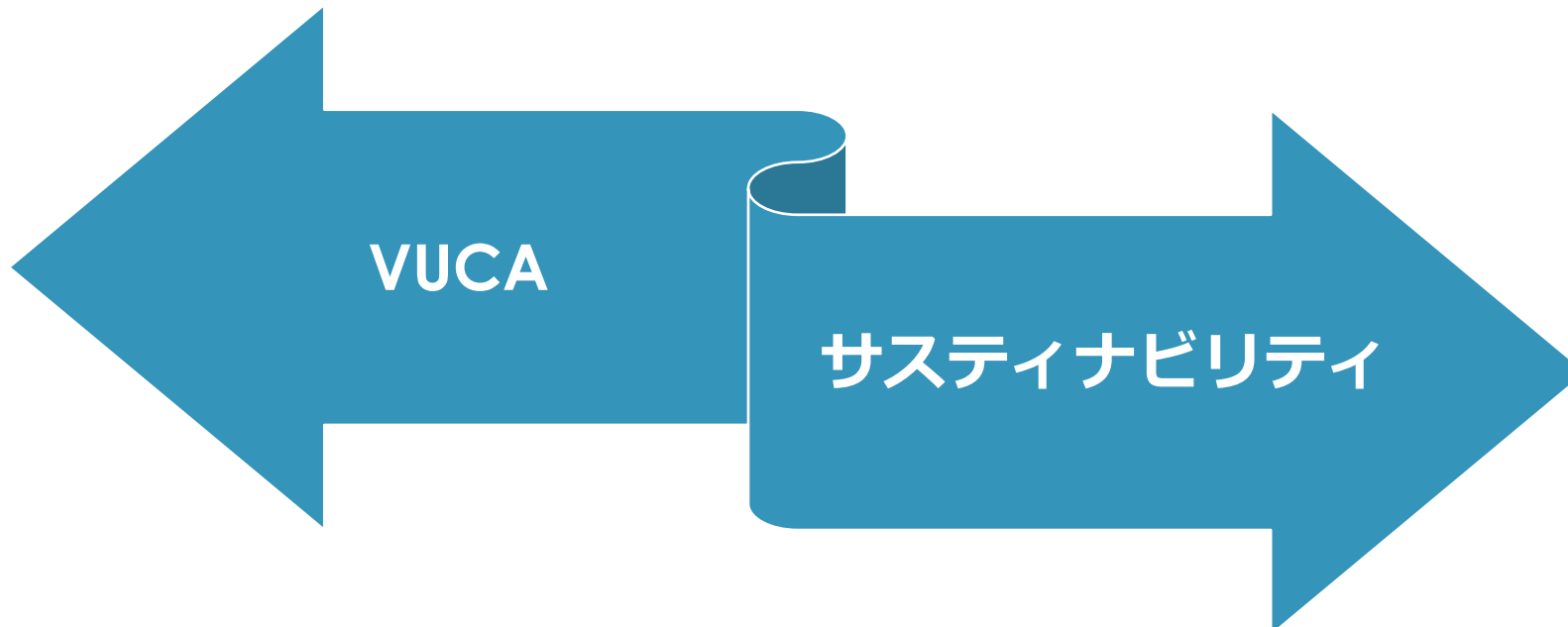
ISO30414とは？①

ISO30414注目の背景

➤ ESG投資への関心の高まり

※Environment（環境）/Social（社会）/Governance（企業統治）

➤ 国際評価基準からみた日本企業の**非財務情報の可視化**





ISO30414とは？②

	国際標準化機構 (ISO)	<ul style="list-style-type: none"> • スイスのジュネーブに本部を置く国際的な標準化機関 • 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、人的資本に関する網羅的・体系的な情報開示のガイドラインとして、ISO30414を制定
任意	世界経済フォーラム (WEF)	<ul style="list-style-type: none"> • スイスのジュネーブに本部を置く国際的な経済フォーラム • 企業、投資家、全てのステークホルダーとの間で透明性と整合性を高めることを目的として、業界や国を超えて企業の年次報告書に反映でき、普遍的で一貫性があり、重要性のある一連のESG指標及び推奨される開示事項として、ステークホルダー資本主義測定指標を制定
	サステナビリティ会計基準審査会 (SASB)	<ul style="list-style-type: none"> • 米国のサンフランシスコに本部を置く非営利団体 • 企業の情報開示の質の向上に寄与し、中長期視点の投資家やその他の資本提供者の意思決定に貢献することを目的として、企業が将来的な財務インパクトが高いと想定される重要なサステナビリティ情報を開示するための報告基準として、SASBスタンダードを制定
	グローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI)	<ul style="list-style-type: none"> • オランダのアムステルダムに本部を置く非営利団体 • 組織とステークホルダーが経済、環境及び社会に対するインパクトをコミュニケーションし、理解するための共通言語となる基準を制定することを目的として、組織が、経済、環境及び社会に与えるインパクトについて、公に報告を行うための基準として、GRIスタンダードを制定
制度	日本	<ul style="list-style-type: none"> • 投資者が十分に投資判断を行うことができるような資料を提供することを目的として、金融商品取引法により、一定の有価証券の発行者に対して、有価証券報告書 (有報) 等の提出が義務付けられている • 東京証券取引所では、各上場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を図ることを目的として、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コーポレートガバナンス・コード (CGコード)を制定
	米国証券取引委員会 (SEC)	<ul style="list-style-type: none"> • 投資家に対し、投資判断に有益な情報を提供することを目的として、財務諸表以外の情報 (非財務情報) に関する開示についての規制である Regulation S-Kにおいて、人的資本の開示を義務化する規定を2020年に追加
	欧州委員会 (EC)	<ul style="list-style-type: none"> • サステナビリティ報告書の利用者が理解できるような開示要求を規定することを目的として、企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)を公表 • 2022年4月29日、欧州財務報告諮問グループ(EFRAG)は、CSRDの詳細な基準を定める欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS) の草案を公表

<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>

各審査機関の特徴

開示事項 (例)	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD) (草案))(*3)
					(有報) (*2)	(CGコード)		
研修時間	○	○	-	○	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成方針と社内環境整備方針につき、方針と総合的に測定可能な指標、その目標・進捗状況と併せて開示 人的資本への投資につき、経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ、具体的に情報開示(補充原則3-1③) 経営戦略・経営計画の目標実現のため、人的資本への投資を含む経営資源配分等に関し具体的な何を実行するのか、分かりやすい言葉・論理で説明(原則5-2) 取締役・監査役に対するトレーニングの方針を開示(補充原則4-14②) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業が事業運営をする上で重視する人的資本の施策・目的として、「従業員の育成に対応するための施策・目的」を例示 	○	
研修費用	○	○	-	-			○	
パフォーマンスとキャリア開発につき定期的なレビューを受けている従業員の割合	-	-	-	○			○	
研修参加率	○	-	-	-			-	
複数分野の研修受講率	○	-	-	-			-	
リーダーシップの育成	○	-	-	-			-	
研修と人材開発の効果	-	○	-	-			-	
人材確保・定着の取組の説明	-	-	○(*4)	-			-	
スキル向上プログラムの種類・対象等	-	-	-	○			-	

など

◆ISOの場合

- 研修時間
- 研修費用
- 研修参加率

※そのほかの期間、パフォーマンスやキャリアと定期的なレビューを受けている従業員の割合を比較指標にしている場合もある

◆ISOの場合

- 離職率
- 定着率
- 採用・離職コスト
- 後継者有効率
- 後継者カバー率
- 求人ポジションの採用充足に必要な期間

開示事項 (例)	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD) (草案))(*3)
					(有報) (*2)	(CGコード)		
離職率	○	-	○(*4)	○	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成方針と社内環境整備方針につき、方針と総合的に測定可能な指標、その目標・進捗状況と併せて開示 取締役会は、会社の目指すところや具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督(補充原則4-1③) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業が事業運営をする上で重視する人的資本の施策・目的として、「従業員の採用及び維持に対応するための施策・目的」を例示 	-	
定着率	○	-	-	-			-	
新規雇用の総数・比率	-	-	-	○			-	
離職の総数	-	-	-	○			-	
採用・離職コスト	○	-	-	-			-	
人材確保・定着の取組の説明	-	-	○(*5)	-			-	
移行支援プログラム・キャリア終了マネジメント	-	-	-	○			-	
後継者有効率	○	-	-	-			-	
後継者カバー率	○	-	-	-			-	
後継者準備率	○	-	-	-			-	
求人ポジションの採用充足に必要な期間	○	-	-	-	-			

など

ISO30414とは？

目次

人的資本が話題になっている背景

人的資本経営の推奨

自社にとっての人的資本経営を考える



人的資本って？





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
経営のあり方のこと。

「人的資本経営」のフレームワーク

3つの 視点

- 視点1 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2 As is - To beギャップの定量把握
- 視点3 企業文化への定着

5つの 要素

- 視点1 動的な人材ポートフォリオ
- 視点2 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
- 視点3 リスキル・学び直し
- 視点4 従業員エンゲージメント
- 視点5 時間や場所にとらわれない働き方

<https://hcm-consortium.go.jp/about>

人的資本経営とは？

図表 1 : 変革の方向性

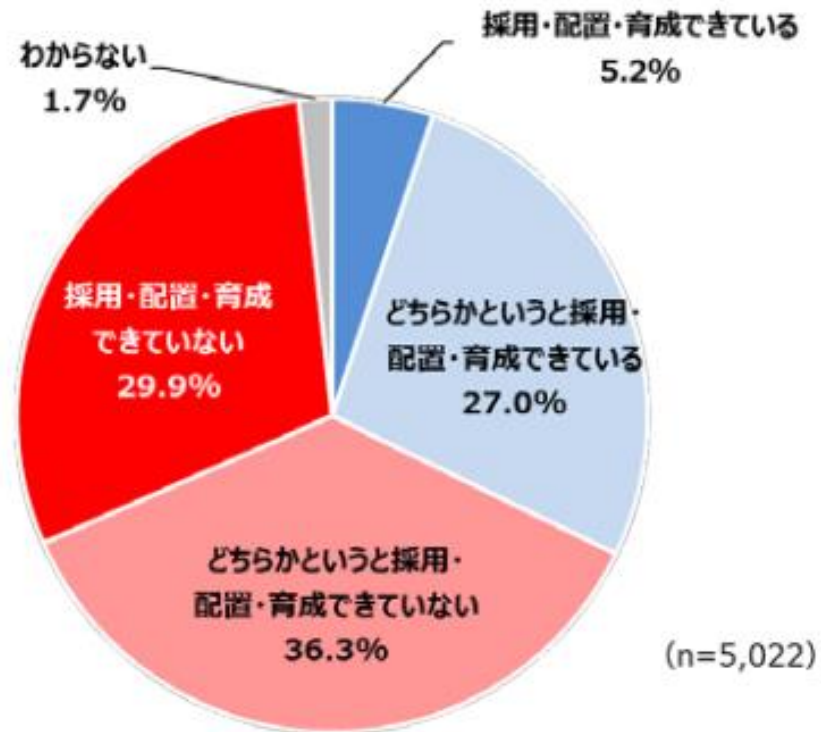
※人材版伊藤レポート（2020年）



図表11：経営戦略の実現に必要な人材の確保状況

- 3割の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を、採用・配置・育成出来ていない。
- どちらかというと出来ていない企業も含めれば、3分の2の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を確保できていない。

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。



資源と資本の違い

教育投資（人的資本への投資）

人的資源
Human resource

費用

財務上における
利益の減少

短期的視点

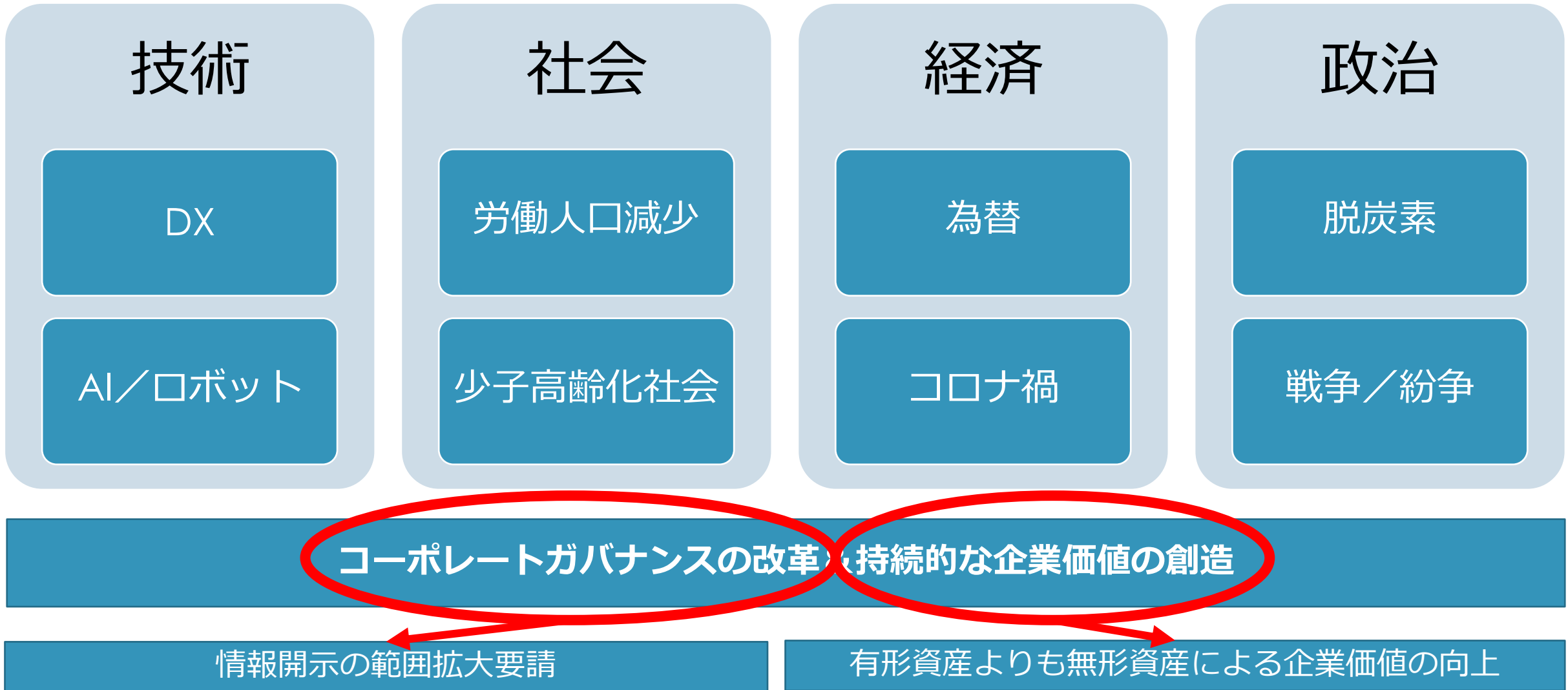
人的資本
Human capital

投資

競争力の源泉
持続価値の向上

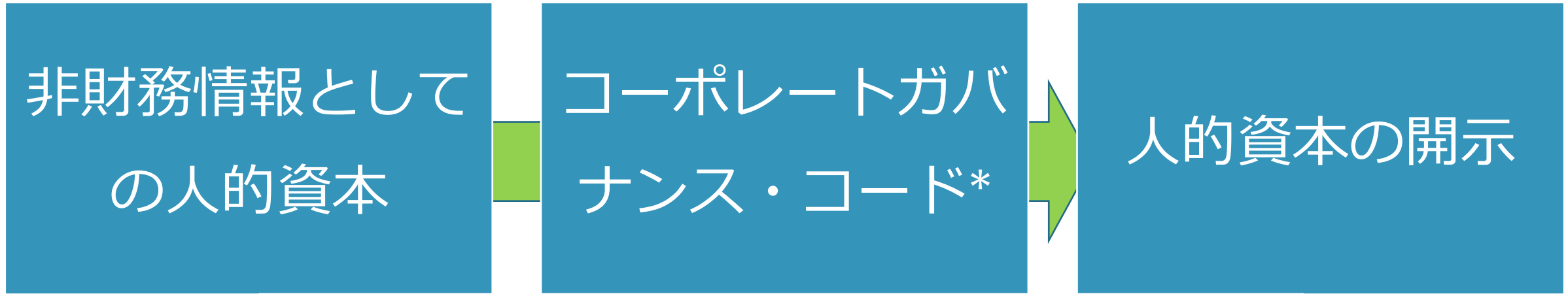
長期的視点

人的資本の意義①



参照 : <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>

人的資本の意義②



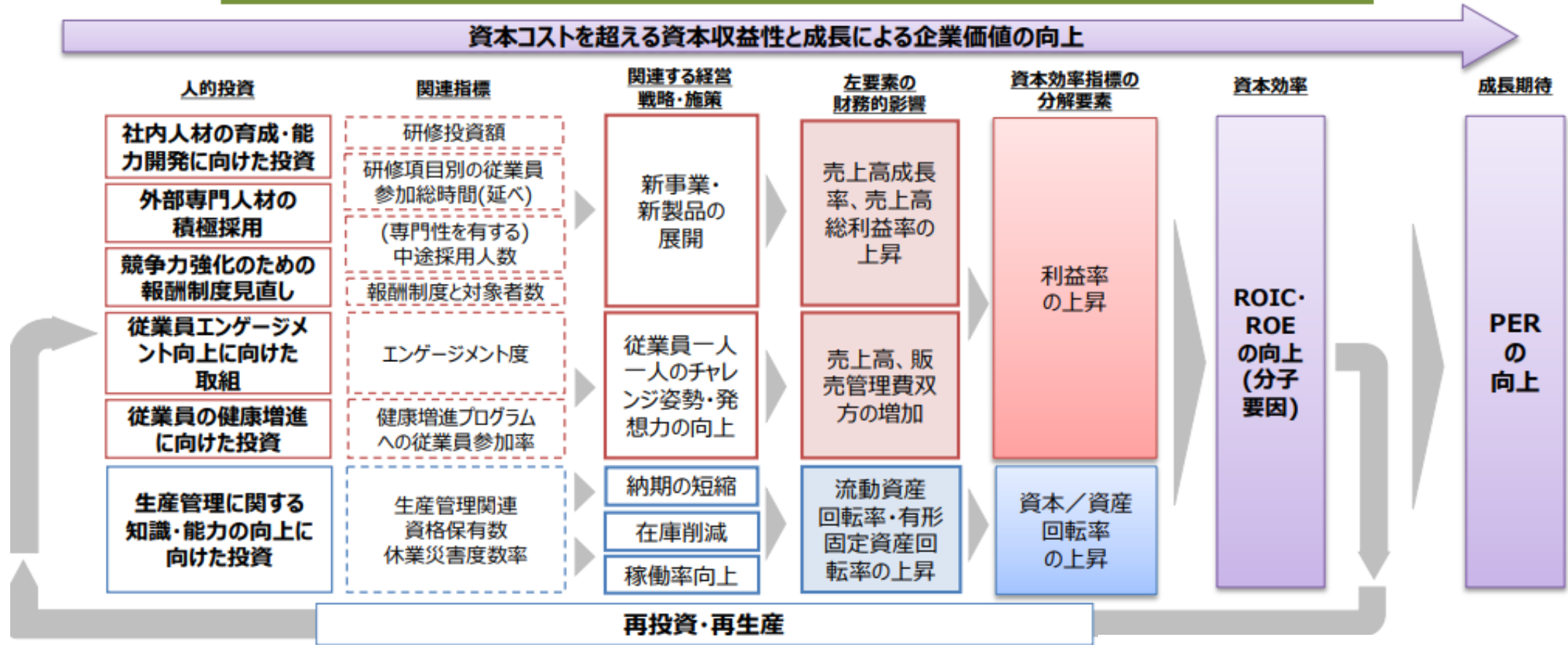
教育が最大の投資である、と国が認めた。

*コーポレートガバナンス・コード：会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する。本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。 (<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>)

人的資本がもたらす影響

人的投資・経営戦略・資本効率・企業価値のつながり（例示的なイメージ図）

資本コストを超える資本収益性と成長による企業価値の向上

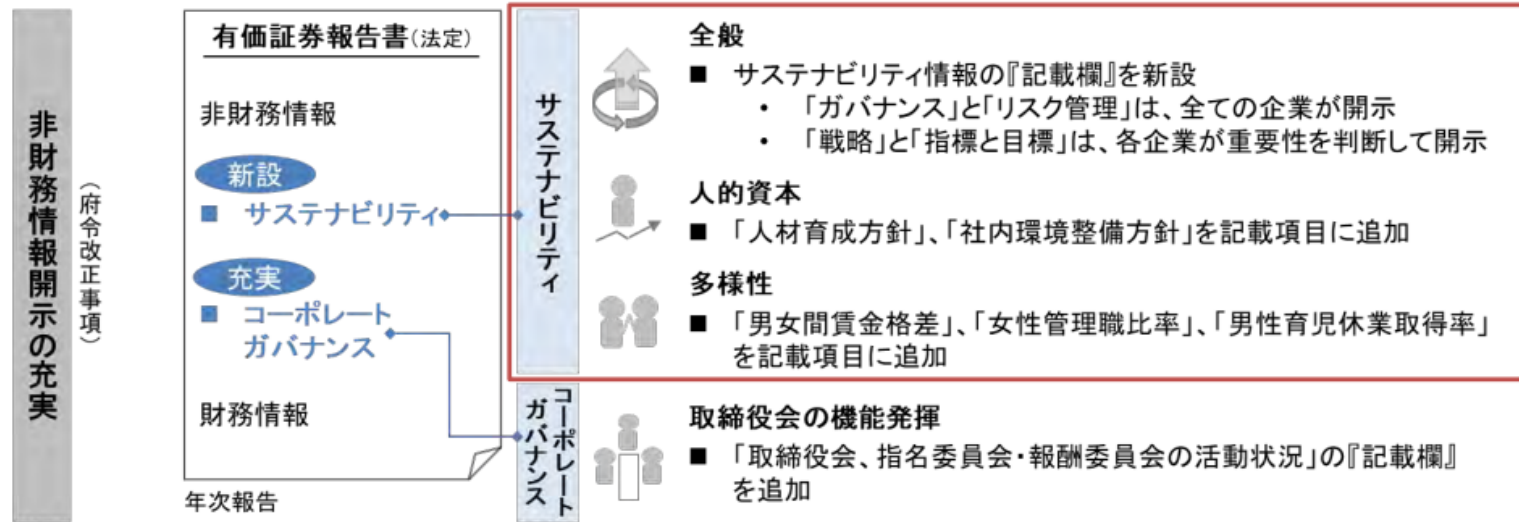


有価証券報告書での開示要請

3.2. 有価証券報告書における対応

- 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（2022年6月）において、有価証券報告書にサステナビリティ情報の「記載欄」を新設すること、人的資本について「人材育成方針」、「社内環境整備方針」を有価証券報告書のサステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」の枠の開示項目に追加すること、多様性について「男女間賃金格差」、「女性管理職比率」、「男性育児休業取得率」を有価証券報告書の「従業員の状況」の中の開示項目に追加することが方針として示された。今後、開示府令の改正を経て、有価証券報告書の記載事項として上場会社等の開示が求められていくこととなる。
- 企業には、本指針で整理をしてきたとおり、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略との関係性（統合的なストーリー）を描き出しながら、独自性と比較可能性のバランス、価値向上とリスクマネジメントの観点などを検討した上で、2.3.で示した4つの要素に沿って、自社の人材育成方針及び社内環境整備方針（「戦略」）、これと統合的に測定可能な指標（インプット、アウトプット、アウトカム等）やその目標、進捗状況（「指標と目標」）を積極的に開示していくことが期待される。

金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要



(出所) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告概要（2022年6月13日）を基に作成。

<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>

関係法令とのかかわり

人的資本に関する制度開示の例

法令名	開示を求められる内容	開示義務を負う事業主	開示方法
女性活躍推進法	① 一般事業主行動計画（計画期間、達成しようとする目標、対策内容及びその実施時期）(*2) ② 次の(1)及び(2)の情報の区分ごとに定める事項(*3) (1) 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績 採用した労働者に占める女性労働者の割合、管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合等 (2) 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績 男女の継続勤務年数の差異、一月当たりの平均残業時間、有給休暇取得率等	① 労働者数が100人を超える事業主(*4) ② 労働者数が100人を超える事業主（300人超の会社は(1)(2)それぞれから1つ以上(*3)、101人～300人の会社は(1)(2)全体から1つ以上）	インターネット等
労働施策総合推進法	正規雇用労働者の採用者数に占める正規雇用労働者の中途採用者数の割合	労働者数が300人を超える会社	インターネット等
育児介護休業法	育児休業の取得の状況 (①男性の育児休業等の取得率又は ②男性の育児休業等及び育児目的休暇の取得率) (*5)	労働者数が1000人を超える事業主	インターネット等
次世代育成支援対策推進法	一般事業主行動計画 (計画期間、次世代育成支援対策の実施により達成しようとする目標、対策内容及びその実施時期)	労働者数が100人を超える事業主	インターネット等

- 注) (*1) 法令に基づく制度開示ではないが、上場会社については、有価証券上場規程等に基づく適時開示制度も存在する。
 (*2) 計画を定めるに当たり、採用した労働者に占める女性労働者の割合、管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合等を把握した上で、必要に応じて、派遣労働者に占める女性労働者の割合、男女別の配置の状況、男女別の将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況、柔軟な働き方に資する制度の利用実績、取得した有給休暇取得率等も把握することが求められる（同法に基づく一般事業主行動計画等に関する省令第2条）。
 (*3) 労働者数が300人を超える会社は、2022年7月以降に、男女の賃金の差異の公表義務が追加的に課される予定。
 (*4) 常時雇用する労働者のことを言う。以下も同じ。
 (*5) 2023年4月1日施行。

目次

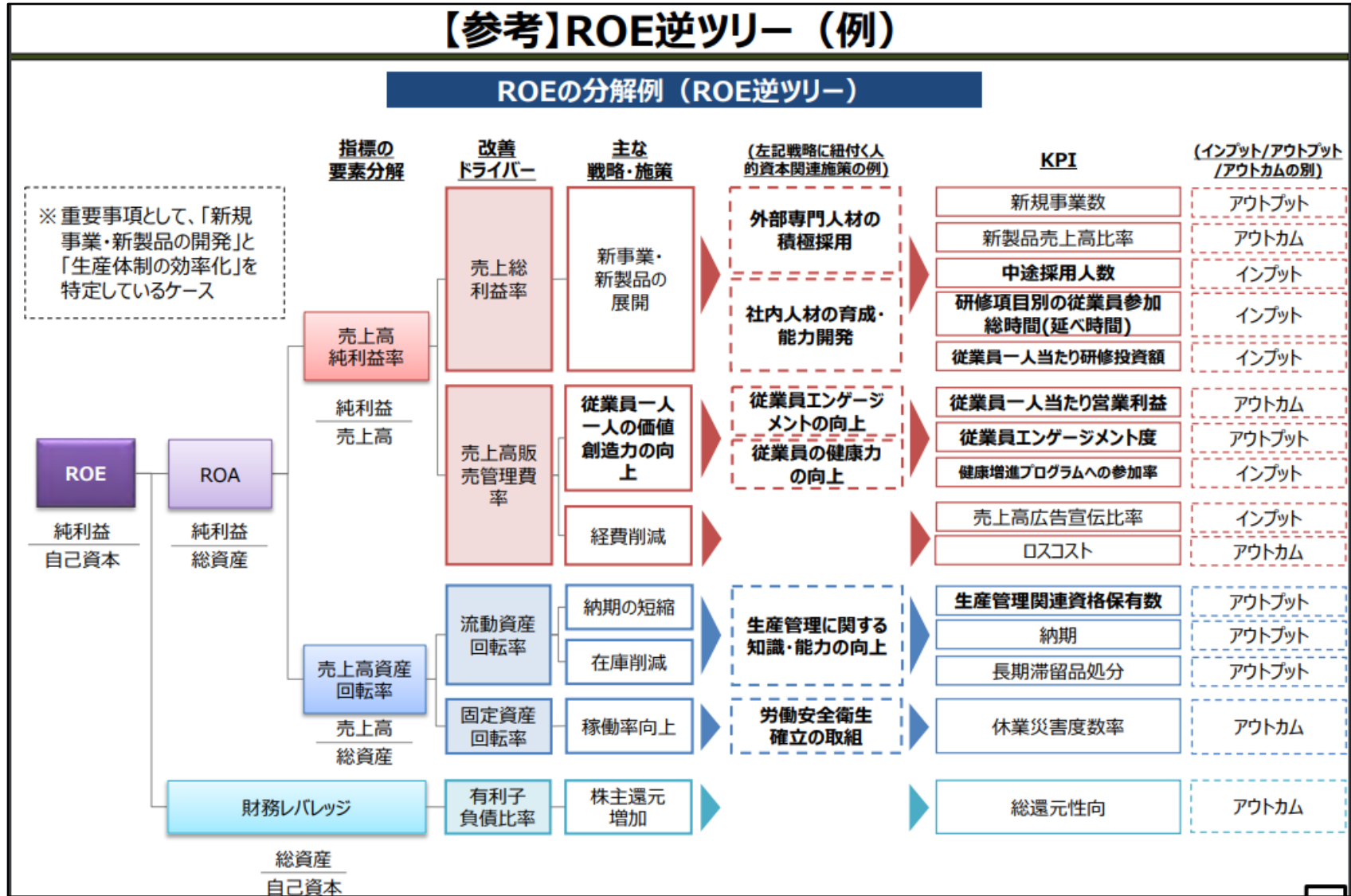
ISO30414とは？

人的資本が話題になっている背景

人的資本経営の推奨

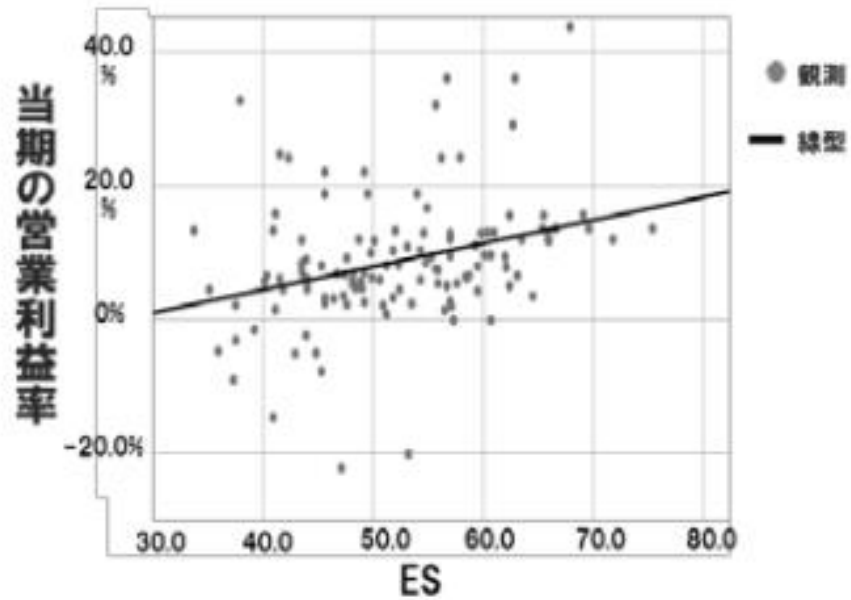
自社にとっての人的資本経営を考える

経営指標と人的資本KPI設定の事例

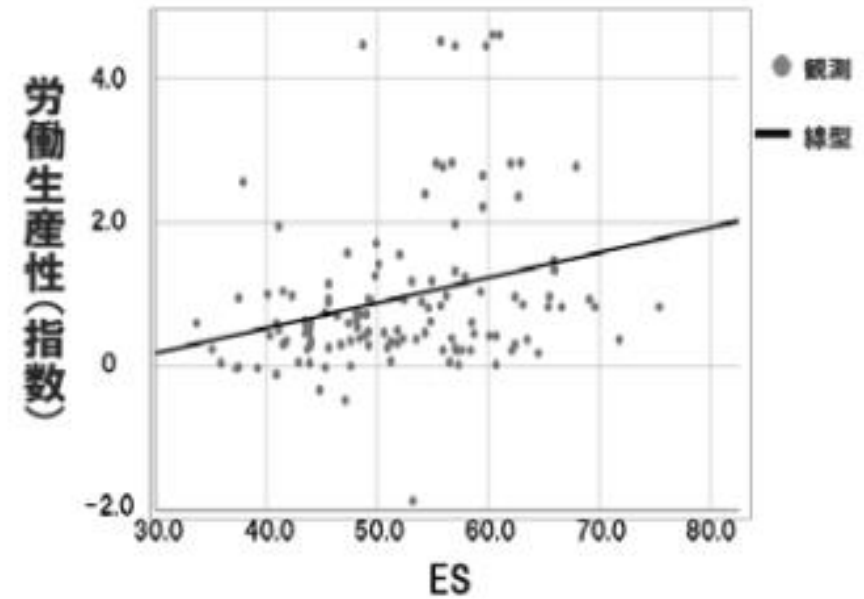


従業員満足度と企業活動は連携する

ESと当期の営業利益率との相関性



ESと労働生産性の相関性



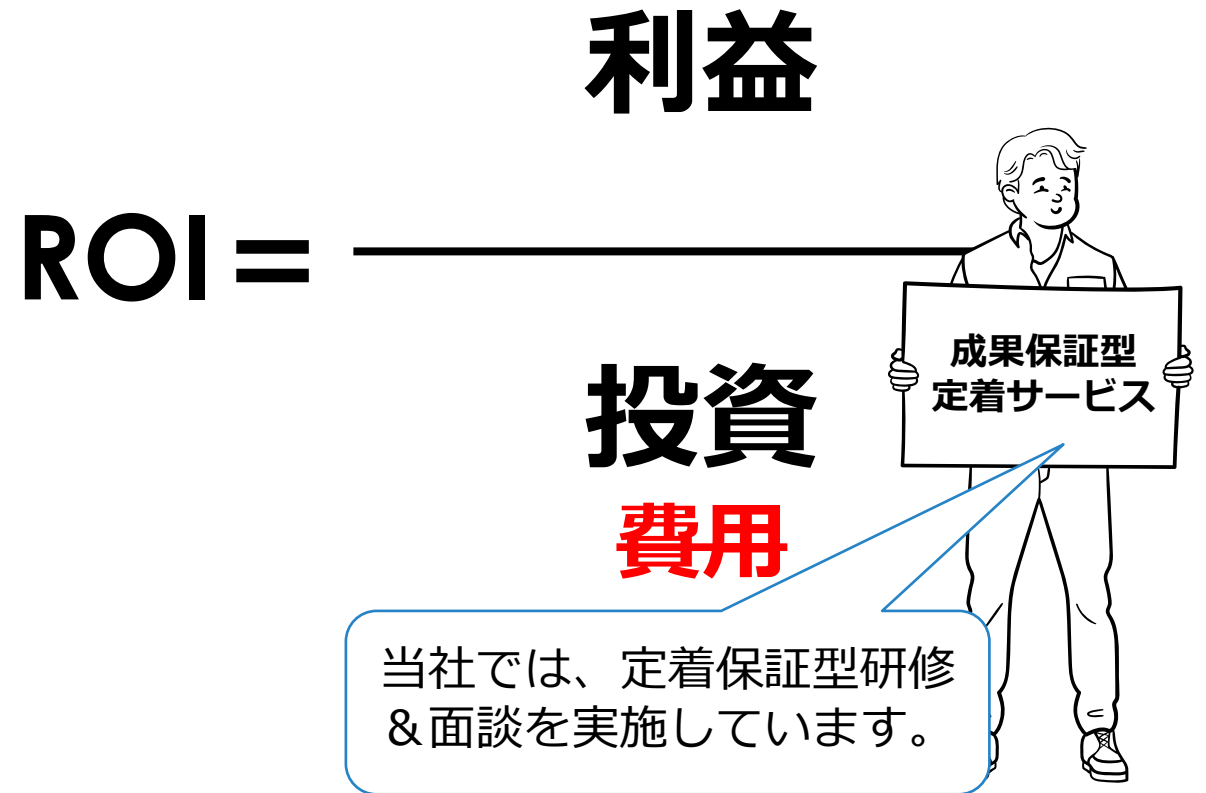
〔注〕 調査対象は、株式会社リンクアンドモチベーションのエンプロイーエンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている企業66社。
研究期間は2018年5月～7月。

〔出所〕 株式会社リンクアンドモチベーションのプレスリリース（2018年9月）より作成。



だからこそ、人材定着は必須

人材への投資を回収するためには、**採用人員の定着とセット**であるべき！



目次

ISO30414とは？

人的資本が話題になっている背景

人的資本経営の推奨

自社にとっての人的資本経営を考える

情報開示が求められるようになったら？

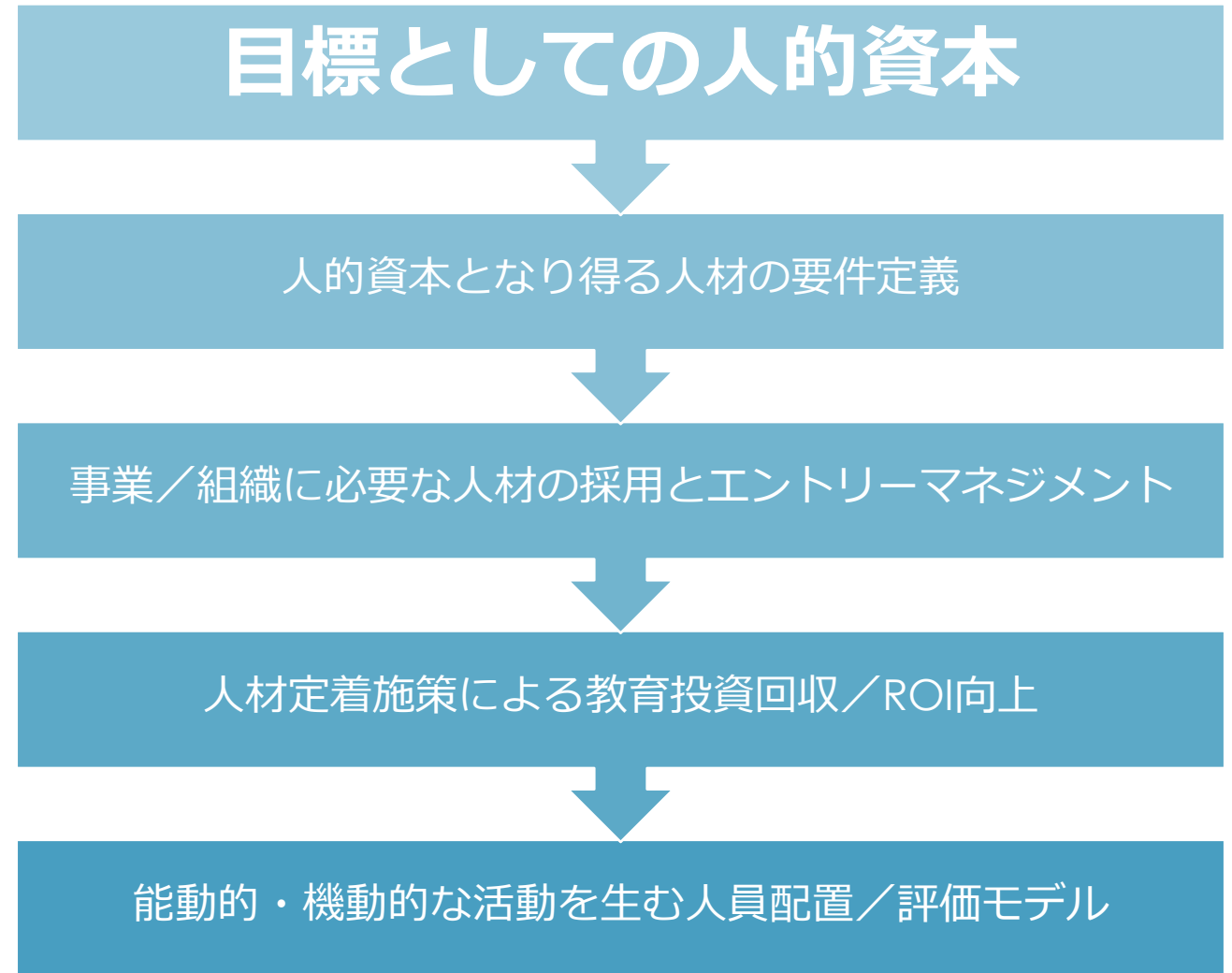
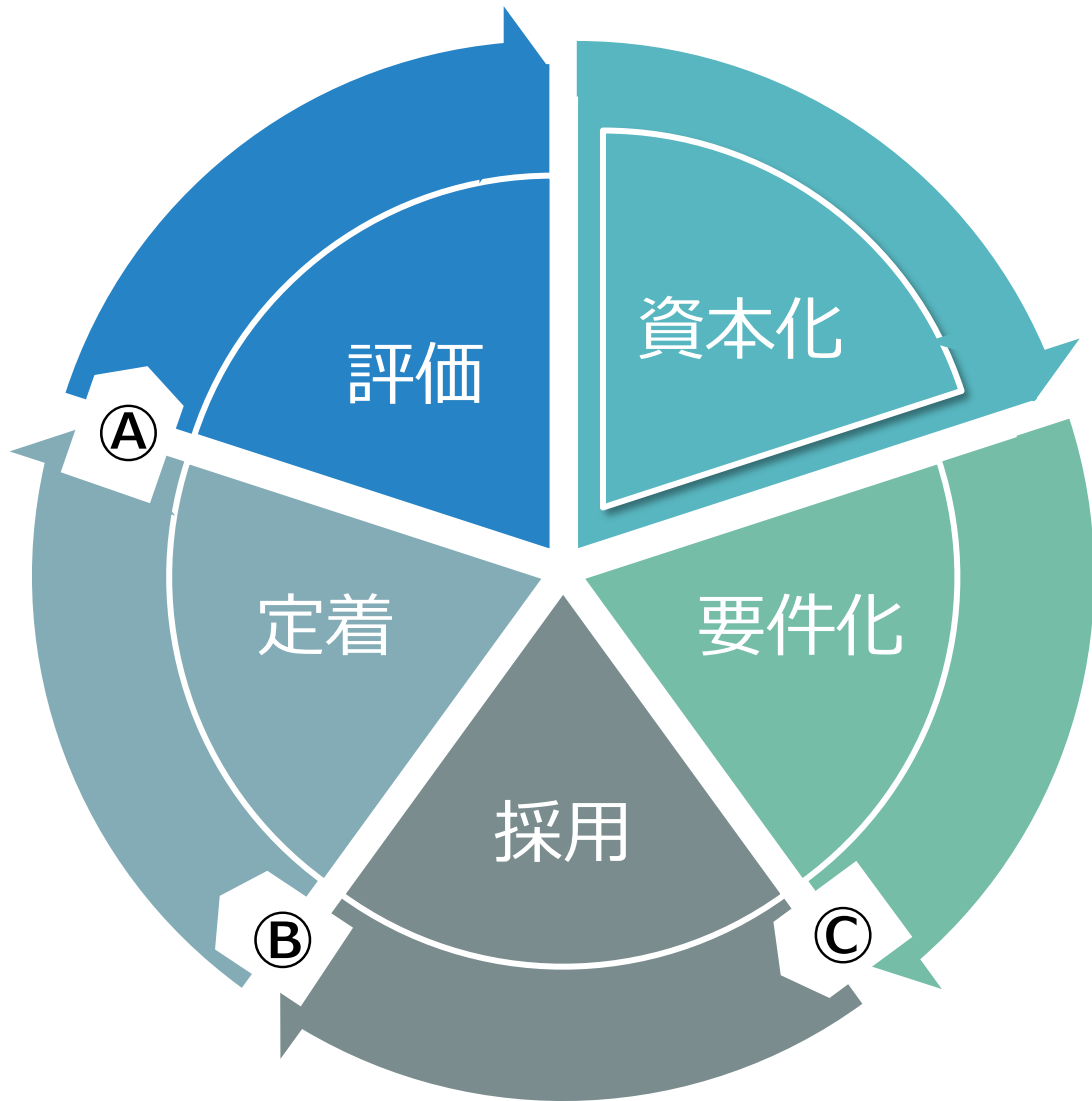
開示事項の階層 (イメージ)

開示事項の例																		
育成			エンゲージメント	流動性			ダイバーシティ			健康・安全			労働慣行				コンプライアンス/倫理	
リーダーシップ	育成	スキル/経験		採用	維持	サクセッション	ダイバーシティ	非差別	育児休業	精神的健康	身体的健康	安全	労働慣行	児童労働/強制労働	賃金の公正性	福利厚生		組合との関係

「価値向上」の観点

「リスク」マネジメントの観点

目指したい人的資本型事業運営





組織構築の第一歩は人材の要件定義

仕事・業務の流れの要件定義が大切

仕事の要件定義 → 仕事内容 & 要件を果たす為に求められるコンピテンシー

外国人

女性

シニア

障害者

副業/複業

長期インターン



質問タイム





個性を生かした働き方ができる職場整備

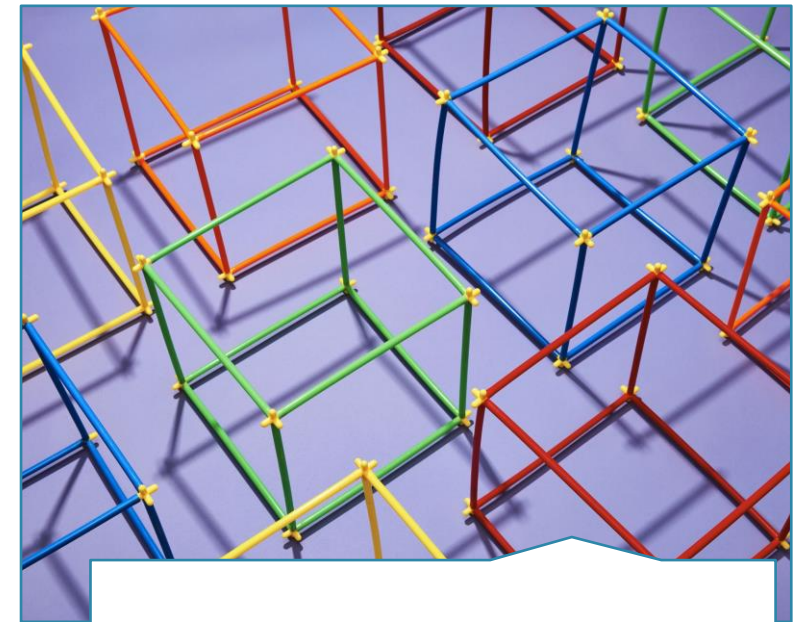
経営と現場との密な関係作り & 現場への組織的支援が求められる



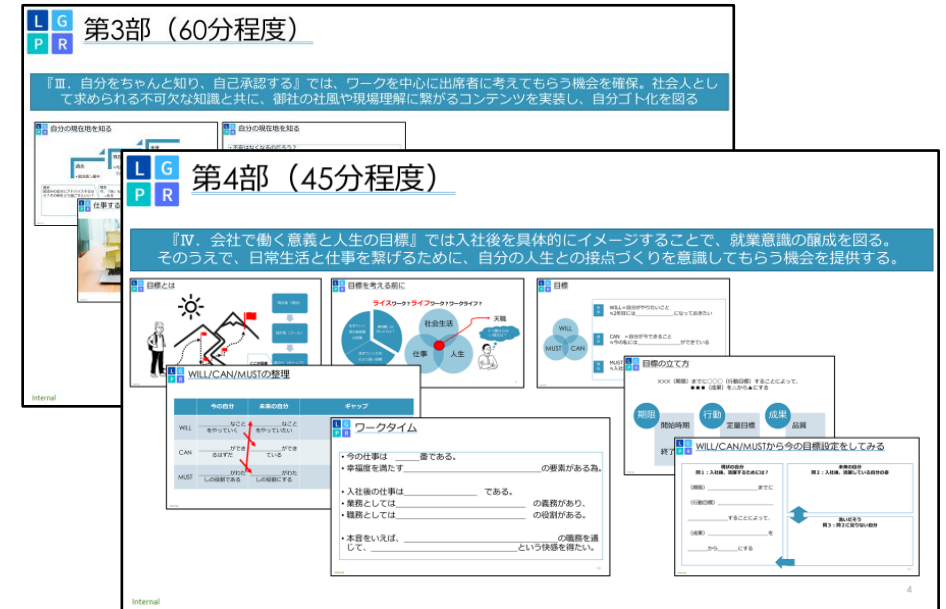
個性の把握



能力の把握



個人の事情の把握



わたしにチャットで「アポOK」とご連絡いただいた方には、
発注時、内定者の入社前後研修を **7割引**きでご提供します

通常 1回あたり45万円
今回 1回あたり **13.5**万円※初回限定