

見えない価値を可視化する

— 第3回 企業にとって重要な指標とは？

社会「S」：「女性管理職比率で多様性が測れるか」—

野村インベスター・リレーションズ

(野村資本市場研究所 野村サステナビリティ研究センター 客員研究員)

佐原 珠美

■ 要 約 ■

1. 幅広い「社会」のテーマのうち「人」を測る指標について検討する。ここで取り上げる「人」とは社内の「人」つまり「従業員」と、社外の「人」、特にビジネス上の取引があるステークホルダーである。
2. 各基準の課題や指標から、社内の「人」（「人材」）に関わる課題は、企業が事業戦略を推進するために必要な「人材を強くする」ための課題と、企業で働き続けられるよう「人材を支える」ための課題に整理できる。
3. 企業が戦略実現に向けていかに「人材を強くする」か、企業としていかに「人材を支える」かをマテリアリティとして検討し、その程度を非財務指標として示すと同時に、「人材」への取り組みを推進するための投資とその効果を財務指標として可視化する。さらに企業の取り組みが従業員の「満足度」につながれば、結果的に企業の持続的成長へとつながるだろう。
4. 一方、ビジネス上の取引があるステークホルダーについて、日本企業の多くはリスク回避を目的とする「守り」の対応をするが、今後はより積極的に自社の取り組みを世界に発信する「攻め」の姿勢をとることにより、レピュテーションリスクを軽減し、取引先や顧客からの信頼を獲得するなど、長期的には企業価値向上に寄与するものとみられる。
5. 各基準の指標を参照しながらも、自社の「人材」マテリアリティを明確にし、独自の非財務指標・財務指標で進捗を示すことで、自社の「人材」に関するサステナビリティを可視化する。そして企業が全体戦略の中で「人材」をどのように位置付け、何を重視し、課題にどのように取り組むのか、最適な「人材ポートフォリオ」とはどのようなものなのかについて説明することで、サステナビリティへとつなげていく。このように独自の考えをストーリー立てて説明することにより、コーポレートガバナンス・コードが求める「人材」のサステナビリティに関わる本質的な情報開示に合致するものとなる。

I 企業にとって重要な社会の指標とは？

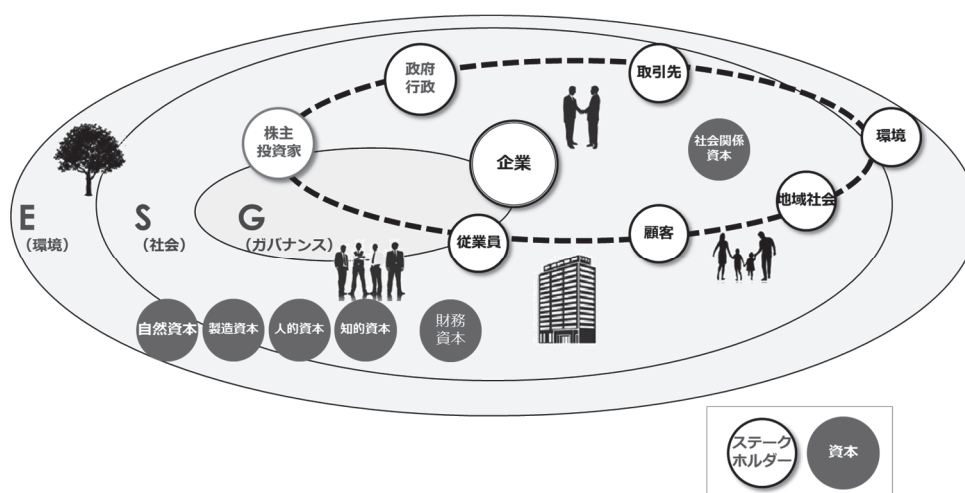
本連載の第2回では企業が重視する「環境」指標について論じた¹。そしてその一つの答えとして、事業と環境との関わりを、リスクと機会の両面から見極め、社会と企業のサステナビリティ（成長の持続性）を向上させるための戦略目標であるとした。

第3回である本稿においては、企業が重視する「社会」の指標をテーマとするが、一言に「社会」と言ってもその範囲は幅広い。顧客、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会など、ステークホルダーに関わる取り組みのほぼすべてが「社会」の範囲となるからである（図表1参照）。そこで本稿では、多くの企業が価値創造の源泉と考え重視する「人」に焦点を当てる。

ここで言う「人」とは、社内の「人」、つまり従業員と、社外の「人」、特にビジネス上の取引があるステークホルダーを指す。「人材は価値創造の源泉」という考え方はどの企業にとっても共通項であることから、社内の「人」に関わる課題とその指標について考察する。加えて、企業が価値を創造する上で欠かせない存在となる取引先等ステークホルダーの課題についても検討する。

「人」の指標として多くの企業が掲げるのは「女性管理職比率」である。中には「社会」に関わる唯一の指標とする企業も少なくない。女性活躍の推進は日本政府の掲げる成長戦略における柱の一つと位置付けられ、当時の安倍政権下では「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を3割にする」が目標となっていた。その経緯から、企業が最重視する指標と位置付けるのは理解できるが、「人材は価値創造の源泉」という企業の考えを映し出す指標とは必ずしも言い切れない。自社の「人材」を測る指標について企業が説得力

図表1 企業とステークホルダーと ESG



(出所) 野村インベスター・リレーションズ作成

¹ 佐原珠美「見えない価値を可視化するー第2回 企業にとって重要な指標とは? 環境「E」: 「CO2 排出量さえ開示すればよいのか」ー 『野村サステナビリティクォーターリー』2021年春号を参照。

を持って伝えるためには、「人材」に関する課題を幅広く検討したうえで、自社に必要な「人材」や「人材ポートフォリオ」を表現する独自の指標を特定し開示するのが望ましい。「女性管理職」については、個々の企業の考え方は異なるはずで、なぜ重視するかを説明する必要がある。

また、「人」に関わる課題として避けて通れないのが「人権」である。「人権」については差別やハラスメントなど従業員に関わる課題もあるが、最近特に課題視されているのはサプライチェーン上の人権である。国際連合（以下、国連）の「ビジネスと人権に関する指導原則」が承認された 2010 年代初めから、欧米では企業に取引先の人権侵害行為も含めて対応する責任を求める法令の整備が進んでいるが、日本の企業の多くが最近まで重視してこなかった。だが、ミャンマーや中国・新疆ウイグル自治区を巡る問題を契機に各企業が喫緊の課題として取り組まざるを得なくなっている。調達先で人権侵害があれば訴訟や不買運動にさらされるだけでなく、投資家からも人権対応を適切にしていない企業として選別されるなど、ステークホルダーからの信頼を得ることができなくなり、企業価値に重大な影響が及ぶようにさえなっている。

II 各種ガイドラインから見える「人」の指標

企業は「人」に関わる課題のうち何を重視し、どのような指標を据えて取り組めばよいのか。

考察に当たっては、「人」に関わるガイドラインやフレームワークを検証する。国際的に統一された基準は現時点では存在しないが、世界的に認知度が高くかつ重要性を意識した指標として、世界経済フォーラムが 2020 年 9 月に公表した『ステークホルダー資本主義の進捗の測定 (Measuring Stakeholder Capitalism) ~持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して~』、業種別の重要業績評価指標 (KPI) を取りまとめているサステナビリティ会計基準審議会（以下、SASB）²スタンダード、そして国際標準化機構 (ISO) が 2018 年に発表した、「人的資本」の情報開示のためのガイドライン ISO30414 を参照する。

『ステークホルダー資本主義の進捗の測定』では、人 (People) について、「尊厳と平等」「健康とウェルビーイング」「将来のためのスキル」という 3 つのテーマのもと、中核指標として「多様性とインクルージョン」「賃金の平等と水準」「児童労働・強制的労働のリスク」「健康と安全」「トレーニング」、また拡大指標については「賃金格差」や「人権レビュー」など 9 つの指標を整理している。さらに繁栄 (Prosperity) のセクションでも「雇用と富の創出」のテーマで「多様性指標別の新規雇用者総数および新規雇用者比率、多様性指標別の離職者総数および離職者比率」など「人」に関わる指標を挙げている (図表 2 参照)。

² Sustainability Accounting Standards Board (SASB) は、企業が財務的にマテリアルなサステナビリティ情報を特定・管理し、投資家に伝えるための業種別スタンダードを開発。

図表 2 人（People）、繁栄（Prosperity）の中核事項と開示事項、拡大指標（抜粋）

ピラー	テーマ	中核指標	開示事項	拡大指標
人（People）	尊厳と平等	多様性とインクルージョン	雇用カテゴリー別の年齢、ジェンダー、人種等の雇用比率	差別・ハラスメントの件数と金銭的総損失額
		賃金の平等	雇用カテゴリー別の性別、人種等による基本給及び報酬格差	賃金格差
		賃金水準	地域の最低賃金と比較したジェンダー別の初任給の比率、従業員給与の中央値と CEO の総報酬との比率	結社の自由と団体交渉のリスク
		児童労働・強制労働のリスク	自社及びサプライヤーにおける児童労働・強制労働のリスクの説明	人権レビュー、苦情の影響と現代の奴隷制度（への対応）
	健康とウェルビーイング	健康と安全	死亡事故・労働災害の数と比率	業務上の事故が組織に与えた金銭的影響額、従業員のウェルビーイング
	将来のためのスキル	トレーニング	ジェンダー及び雇用区分別の1人当たり教育訓練の平均時間及び費用	将来必要な熟練職のポジションの数、トレーニングの金銭的影響（トレーニングによる収益力の強化）
繁栄（Prosperity）	雇用と富の創出	雇用者数と比率	年齢、ジェンダー、地域、その他の多様性指標別の新規雇用者総数および新規雇用者比率、多様性指標別の離職者総数および離職者比率	—
		経済的影響	従業員の給与と福利厚生費	—

（出所）世界経済フォーラム『ステークホルダー資本主義の進捗の測定（Measuring Stakeholder Capitalism）～持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して～』（和文版）2020年9月、33-39頁より野村インベスター・リレーションズ作成
http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020_Japanese.pdf

また、SASB スタンダードでは、「労働慣行」「労働の安全と衛生」「従業員エンゲージメント・多様性とインクルージョン」を「人的資本」に関わる課題として挙げている。

さらに「人的資本」の情報開示のためのガイドライン『ヒューマンリソースマネジメントー内部及び外部人的資本報告の指針（ISO30414）』では、社内外の人的資本について、「コンプライアンス及び倫理」「コスト」「多様性」「リーダーシップ」「組織文化」「組織の健全性、安全性及びウェルビーイング」「生産性」「採用、異動、離職」「スキル及び能力」「サクセッションプラン」「労働力の利用可能性」という11のテーマのもと58の指標を定めている（図表3参照）。

図表3 『ヒューマンリソースマネジメントー内部及び外部人的資本報告の指針（ISO30414）』
－人的資本のエリア及び報告のための測定基準－

人的資本の11のエリア	人的資本の測定基準
コンプライアンス及び倫理	苦情の件数、コンプライアンス及び倫理研修を修了した従業員の割合 等
コスト	労働コスト、平均給与及び報酬の割合、総雇用コスト、従業員一人当たりのコスト、採用コスト 等
多様性	年齢・性別・障害・その他の多様性に関する指標、経営陣の多様性
リーダーシップ	リーダーシップの信頼、管理の範囲、リーダーシップの育成
組織文化	エンゲージメント、従業員満足度、コミットメント 等
組織の健全性、安全性及びウェルビーイング	労働災害によるロスタイム、労働災害の件数、仕事中の死亡者数、研修に参加した従業員の割合 等
生産性	EBIT、収益、売上高、従業員一人当たり利益、人的資本 RoI 等
採用、異動、離職	採用：ポジションごとの候補者数、従業員一人当たりの質、内部の異動率 等 離職：離職率、希望退職率 等
スキル及び能力	人材開発及び研修に係る全てのコスト、年間の従業員総数に対する研修に参加した従業員の割合、従業員一人当たりの平均的な研修プログラムに定められた研修時間 等
サクセッションプラン	サクセッションの有効率、カバレッジ、準備率 等
労働力の利用可能性	従業員数、フルタイム換算人数、臨時的な労働力（フリーランスなど）欠勤 等

（出所）国際標準化機構『ヒューマンリソースマネジメントー内部及び外部人的資本報告の指針（ISO30414）』
2018年12月、8-10頁より野村インバスター・リレーションズ作成

各基準を見ると、「女性管理職比率」は「人」の複数ある課題の中の「ジェンダーの多様性」という一つの視点に過ぎないことがわかる。

そして各基準の課題や指標から、社内の「人」（「人材」）に関わる課題は、大きく2つに整理できる。すなわち、企業が事業戦略を推進するために必要な「人材を強くする」ための課題と、企業で働き続けられるよう「人材を支える」ための課題である。「人材を強くする」課題とは、企業の競争優位性や事業戦略に見合うよう、「人材」のスキルや能力を向上させること、そして多様な「人材」で構成される強い組織にすることである。また、「人材を支える」課題とは、従業員が企業で働き続けることができるよう「人権」「平等」「健康・安全」などに配慮した環境づくりを推進することである。

この「人材のスキル・能力の向上による強い組織づくり」と「スキル・能力のある人材・組織を支える環境づくり」の2つの側面から課題を整理し取り組むことで、結果的に事業戦略の実現と企業の持続的成長へとつなげることができればよいのではないかと考える。

加えて、社外の「人」については、取引先と協働することにより、いかに価値創造をしていくかを検討する一方で、取引先が「人権」「平等」「健康・安全」などに配慮した経営をしているかどうかを確認することが、重要な課題である。

Ⅲ 企業はいかに取り組むべきか

それでは、社内の「人」（「人材」）、社外の「人」に関わる課題について、いかに整理し、その目標となる指標として何を示すとよいのか、企業の事例を参考としながら考察する。

1. 社内の「人」（「人材」）への取り組み

1) 「人材を強くする」——「人材」のスキル・能力の向上による強い組織づくり

強い組織づくりに不可欠なのは、事業戦略を推進するうえで必要な専門性やスキルを持つ多様な人材である。新規事業の企画立案、海外事業の展開、イノベーション、デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）の推進など、企業が進む方向性やステージにより、必要とする「人材」のスキル・能力が異なる。そのため、独自の多様なスキル・能力を持つ「人材ポートフォリオ」を検討することが「人材」の重要課題（マテリアリティ）となるだろう。

「人材」のスキルや能力を向上するための施策としては、専門性のある「人材」を新規に採用して強化する、または現有の「人材」のスキル・専門性を高めることが考えられる。さらには対話の推進による組織の活性化が必要となり、そのために必要なスキルや専門性を持つ「人材」の「絶対数」「増加数」「増加率」が非財務の目標となるであろう。

また、こうした取り組みの効果としては「専門人材数」の増加や「人材の能力・スキル」の向上に伴う「一人当たり収益」の向上が考えられる。

「人材を強くする」取り組みとして、最近注目される課題の一つにデジタル人材の強化がある。企業がDXを推進するためには、有能なデジタル人材をいかに増やすかが課題であり、そのために「人材」の「リスクリング（業務に必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得させること）」に取り組む企業が多い。例えば、日立製作所では、現在進行中の中期経営計画の柱の一つにおいてデジタルによる高収益事業の再編を進める中で、DXをけん引するデジタル人材が必要であり、グローバル規模でのデジタル人材の育成を「人材を強くする」ための課題とし、「デジタル人材」の育成を経営戦略上の指標の一つと捉えている。また、日本ユニシスでは「人的資本への投資額」と「システム実装力を備えたエンジニア数」を経営資源として示しつつ、「一人当たりの営業利益」を対前年度比増減率で示すことにより費用対効果を示している。

「人材を強くする」ことで組織の強化に取り組んでいるのが丸井グループである。人的資本を同社グループの組織資本に転換するための仕組みを構築し、同社グループ独自の組織風土を介することにより、「個の力」を「組織の力」とすることを目指している。その一環として同社グループでは、部署の異動から社内会議の傍聴まで従業員の手挙げで希望者を募る「手挙げ文化」の浸透により、組織の活性化を目指しており、非財務目標として「自ら手を挙げて参画する社員数・社員率」という独自の指標を掲げている。

2) 「人材を支える」——スキル・能力のある「人材」・組織を支える環境づくり

次に、「人材を支える」取り組みについて考える。従業員が力を発揮できる状況に

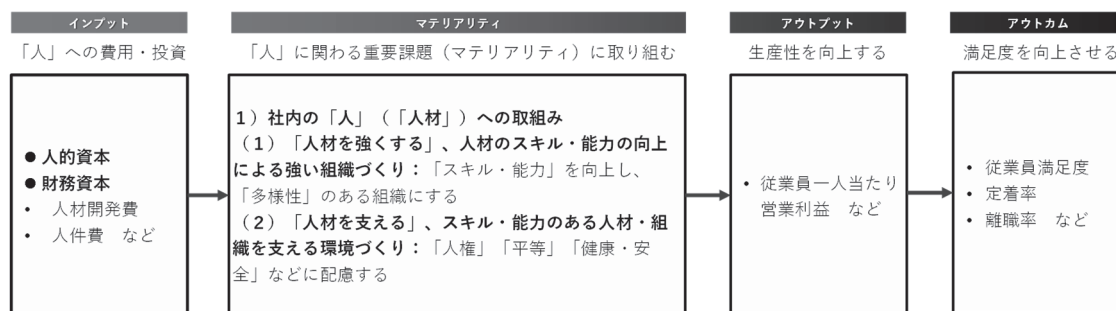
するために、「人権」「平等」「健康・安全」への取り組みを通して職場環境を健康・安全にし、待遇・評価制度の整備をすることが必要となる。それが「従業員の働きがいの向上」、ひいては「定着率の高さ」へとつながる。

「人材を強くする」「人材を支える」両面について「人材」のマテリアリティとして整理し、取り込んでいる企業として、ミネベアミツミを取り上げる。同社は海外売上比率が8割を超え、グローバルでの事業の拡大、発展を積極的に推進するための人材開発強化を課題としている。そのため「人材を強くする」マテリアリティとして「グローバル規模の人材育成」「グローバル規模のダイバーシティの推進」を掲げており、その中で「新卒採用における女性の割合 20%以上」を目標としている。また、従業員の能力を最大限に発揮してもらうための「人材を支える」マテリアリティとしては「働きやすい職場づくり」と「従業員の安全と健康」を掲げ、「重大労働災害（死亡事故）ゼロ件」「定期健康診断受診率 100%」を目標としている。

大和ハウス工業も「人材を強くする」「人材を支える」両面を「人材」マテリアリティに取り込んでいる。同社は中期経営計画期間において「多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化する」ことを目標に掲げており、①「従業員の働き方改革」②「人材育成と採用強化」③「ダイバーシティとインクルージョン」の3つを「人材」の重点テーマとして掲げている。①「従業員の働き方改革」の進捗を測る指標としては、従業員の「『働きがい』に関する実感度」を挙げている。また、②「人材育成と採用強化」に対しては、経営者育成を目的とした大和ハウス塾の運営を通じて人材強化に取り組むと同時に、ミレニアル・Z世代が近い将来中核人材として同社にとって大きな影響を与える存在になることを見据え、採用の段階でミスマッチが起きないように対策を打つ等「人材を支える」取り組みを推進し、「若年社員（入社3年目まで）の定着率」の向上を目指している。③「ダイバーシティとインクルージョン」については、建設・工事現場を中心とした人手不足が課題であることを踏まえ、現場における働きやすさ向上に取り組むことで女性にも働きやすい職場を目指し、「管理職女性比率」「女性管理職ライン長比率」「女性工事比率」「女性営業比率」の向上を目指している。さらに同社は、財政状態および経営成績等の分析（MD&A）において、従業員への投資・還元として、「人材開発費」「営業利益に対する従業員給与比率」を用いて、従業員に対する投資還元に関する考え方を示している。

このように、戦略実現に向けていかに「人材を強くする」か、会社としていかに「人材を支える」かの程度を非財務指標として示すと同時に、「人材」への取り組みを推進するための投資（インプット）やその取り組みの効果（アウトプット）を財務指標として可視化することにより、価値創造の源泉としての人材のサステナビリティを財務・非財務両面から説得力を持って伝えることができる。また、「人材」マテリアリティへの取り組みの結果、従業員の「満足度」を指標として加えることにより、従業員とのWin-Winの関係性を構築し、結果的に企業の持続的成長へとつながる開示ができるだろう（図表4参照）。

図表4 『「人材」の課題と主な指標』



(出所) 野村インベスター・リレーションズ作成

2. 社外の「人」＝サプライチェーン上のステークホルダーへの取り組み

ビジネス上の取引がある「ステークホルダー」については、前述の通り人権対応が重視される。ここで言う「人権」とは、2011年に国連人権理事会で承認されたグローバル基準「ビジネスと人権に関する指導原則」で定義されている通り、「差別の撤廃」「結社の自由」「強制労働の禁止」「児童労働の禁止」の4項目であり、これらの項目に取り組むために日本政府が2020年に公表した「『ビジネスと人権』に関する行動計画」では「人権方針の策定」「人権デュー・ディリジェンスの実施」「救済メカニズムの構築」の3点からこれまで以上に踏み込んだ対応を企業に促している。

法規制と金融市場からの圧力が強まる人権への対応が必須ということから、企業の取り組みが加速化しており、社内における人権研修、社外においては主要取引先へのCSR調査が実施されるようになってきている。

例えば不二製油グループ本社では、パーム油、カカオ等、サプライチェーン上の人権が課題となりうる原料を取り扱っていることから、サプライチェーンマネジメントを重視している。課題解決に向けて管掌役員の役割が明確に定められており、「2030年までに（パーム油の）農園までのトレーサビリティ（TTP）100%」「2025年までに国際労働機関（ILO）の定める『最悪の形態の児童労働（WFCL）』ゼロ」など目標を定める一方で「人権方針や手順に関する従業員研修」などグループ全体を挙げて取り組む姿勢と、個々の従業員に人権教育がいきわたっていることを示している。

日本企業の多くはリスク回避を目的とする「守り」の対応がほとんどであるが、今後はより積極的に自社の取り組みを世界に発信する「攻め」の姿勢をとることにより、ステークホルダー・投資家から信頼・共感を獲得できる。そう考えると、人権対応はレピュテーションリスクを軽減し、取引先や顧客からの信頼を獲得するなど、長期的には企業価値向上に寄与するものとみられる。

IV 「人」の価値の可視化がもたらすもの

2021年6月に再改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは「サステナビリティ」という視点から、「人的資本」すなわち「人材」についての情報開示が幅広く求められている。具体的には「人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである」（補充原則 4-2 ②）、「人的資本や知的財産への投資等についても、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・提供すべきである」（補充原則 3-1 ③）との記述がある。さらに中核人材については、「上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。」（補充原則 2-4 ①）との記述がある。

一方、IFRS 財団が設置する国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）は、2022年6月にIFRS サステナビリティ基準（IFRS 基準）を公表するものとみられ、同基準の非財務指標が今後スタンダードとして注目されることになるであろう。ただし、スタンダードの指標を羅列したとしても自社のサステナビリティを示すのに十分とは言えない。各基準の指標は参照しつつ、価値創造の源泉である「人材」マテリアリティを明確にし、独自の非財務指標・財務指標で進捗を示すことで、自社の「人材」に関するサステナビリティを可視化することが大切である。また、それと同時に企業が全体戦略の中で「人材」をどのように位置付け、何を重視し、その課題にどのように取り組むのか、最適な「人材ポートフォリオ」とはどのようなものなのかについて説明することで、企業のサステナビリティへとつなげていく。このように独自の考えをストーリー立てて説明することにより、コーポレートガバナンス・コードが求める「人材」のサステナビリティに関わる本質的な情報開示に合致するものとなる。

図表5 見えない価値を可視化する

	内容
第1回	見えない価値をなぜ可視化するのか
第2回	企業にとって重要な指標とは？—環境「E」：「CO2排出量さえ開示すればよいのか」
第3回	企業にとって重要な指標とは？—社会「S」：「女性管理職比率で多様性が測れるか」
第4回	企業にとって重要な指標とは？—ガバナンス「G」：「社外取締役比率が高ければガバナンスが効いていると言えるのか」
第5回	見えない価値の可視化により強固な組織となる

(注) ESG/サステナブルファイナンス市場の動向等を踏まえて、連載内容が変更になる場合がある。
(出所) 野村インベスター・リレーションズ、野村サステナビリティ研究センター