

従業員エンゲージメント活用による企業経営の新たな潮流
～ISO 30414 を中心とした国際動向と国内最新事例からの考察～



慶應義塾大学大学院経営管理研究科

特任教授 岩本 隆

(一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会 理事)

2021年11月11日

目次

サマリー	3
第1章 はじめに.....	4
第2章 従業員エンゲージメント活用の概要	5
2-1 従業員エンゲージメントについて.....	5
2-2 従業員エンゲージメントの企業経営への活用.....	5
第3章 ISO 30414 を中心とした最新の国際動向.....	7
3-1 ISO 30414 について	7
3-2 主要国における人的資本開示へに向けた取組み.....	12
3-3 欧米企業の直近のヒューマンキャピタルマネジメントレポートの例.....	15
3-4 COGNITIVE DIVERSITY と従業員エンゲージメント.....	15
第4章 従業員エンゲージメント経営の国内最新事例	17
4-1 ソニーグループ株式会社	17
4-2 味の素株式会社	17
4-3 日本ユニシス株式会社	18
4-4 日本電気株式会社	19
4-5 東急建設株式会社	19
第5章 従業員エンゲージメントに関する日本での最新の政策的議論.....	21
第6章 従業員エンゲージメント活用のための政策提言	24
6-1 従業員エンゲージメントスコア開示方法を含むHR レポートのガイドライン策定.....	24
6-2 「人的資本経営に関する調査」の項目における「従業員エンゲージメント活用」の追加.....	24
6-3 従業員エンゲージメントに関するテーマ銘柄の創設.....	25
第7章 終わりに.....	26



サマリー

人材不足解消や生産性向上のために、各企業において最適な人材戦略策定の重要性・緊急性は一層高まっている。

このような問題意識を背景として、2021年2月1日に発表した「持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察～従業員エンゲージメントの企業経営への活用とその推進策～」(以下、「前稿」)では、企業経営における従業員エンゲージメント活用の重要性を訴えた。本稿では、前稿以降に見られる最新の世界的または国内の動向を紹介しつつ、更なる従業員エンゲージメント活用に向けて必要とされる政策を改めて提言する。

(従業員エンゲージメントを包含する概念である) 人的資本の企業における開示について、2018年12月のISO 30414の出版をきっかけに世界的に関心が高まっている。米国では人的資本開示の義務化に向けた法整備が進み、EUの上場企業においてもまた人的資本開示が実質的に義務化されようとしている。日本では「成長戦略フォローアップ」において「人的資本の「見える化」の推進」が明記された。

人的資本には様々な領域が含まれるが、その中でも近年着目される概念に「Workplace Culture」およびその一要素としての「Cognitive Diversity」があり、人的資本の中でも従業員エンゲージメントの重要性に一層注目が集まっている。

従業員エンゲージメントに関連する議論は日本国内でも経済産業省を中心に活発化を見せ、企業においても従業員エンゲージメントについての取組みの開示が広がり始めている。

以上の動向を踏まえた上で、前稿では軽く触れるにとどまった大企業に向けた従業員エンゲージメントの活用促進についての具体策として以下を提言する。

- ・ ISO 30414 に準拠した従業員エンゲージメントスコア開示方法を含む人的資本経営レポートのガイドラインを策定すること
- ・ 「人的資本経営に関する調査」において従業員エンゲージメントサイクルの実践そのものを評価基準に加えることを前提に、「従業員エンゲージメント活用」の項目を追加すること
- ・ 上記ガイドラインに則って人的資本経営レポートを公表する企業を「従業員エンゲージメント優良法人」等として認証するテーマ銘柄を創設すること

第1章 はじめに

2020年以降、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大およびそれを契機に加速したデジタル化の波は、人口減少社会へ突入して久しい日本に対して、企業における人材不足や経営難は深刻な社会課題であるとの事実を改めて突きつけている。その中で、日本のGDPの7割超を占めるサービス業は人材という無形資産に依存するという特性に鑑みても、日本企業において人材戦略の重要性・緊急性は一層高まっている。

このような問題意識を背景として2021年2月1日に発表した「持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察～従業員エンゲージメントの企業経営への活用とその推進策～」¹（以下、「前稿」）では、企業における組織力向上の必要性と従業員エンゲージメントの重要性を訴えた。

具体的には、中小企業においてはテレワーク移行に伴う健康経営・ポジティブメンタルヘルス対策の遅れ、事業承継問題、人材不足・採用難などを、大企業においてはESG投資への対応、抜本的な組織改革の設計における企業と従業員との関係の見直し、取締役会における人材戦略に関する監督・モニタリングの強化などを喫緊の課題として取り上げ、その解決策として従業員エンゲージメント活用促進とその政策案を提言した。

その後、ISO 30414を中心に人的資本開示に関する領域における動向は国内外いずれにおいても、あるいは政府と民間のいずれにおいても日進月歩である。国内の関係各省庁における議論は活発化を見せ、企業による人的資本開示に関する取組みは広がり始めている。

そこで本稿は、現時点における国内外の重要な動向を収集したものとして資料的価値を担保しながら、中長期的な視点に立って意義のある政策提言を行うものとする。

まず、第2章において従業員エンゲージメントの有用性を改めて紹介した後、第3章と第4章において国内外の動向を参照することで改めて従業員エンゲージメント活用の重要性を訴える。第5章で今後の国内の動向を占うべく最新の政策的議論を整理し、第6章において、前稿では軽く触れるにとどまった大企業に向けた従業員エンゲージメントの活用促進についての具体策を提言する。

¹ 日本パブリックアフェアーズ協会「持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察～従業員エンゲージメントの企業経営への活用とその推進策～」 (<https://www.j-paa.or.jp/policyproposal/526>)



第2章 従業員エンゲージメント活用の概要

まずは前稿でその重要性を指摘した従業員エンゲージメントについて、改めて概要を紹介する。

2-1 従業員エンゲージメントについて

「従業員エンゲージメント」とは従業員の企業への理解や信頼を意味する言葉で、企業への貢献意欲を示す指標である。愛社精神や従業員満足度に類似するものの、企業と従業員とを同じパーパスを共有しお互いに貢献し合う対等な関係と位置づけている。そこで企業は、従業員一人ひとりが生き活きと働き、高いパフォーマンスを発揮できる環境を提供することにコミットし、従業員は、企業の業績向上にコミットすることが期待される。

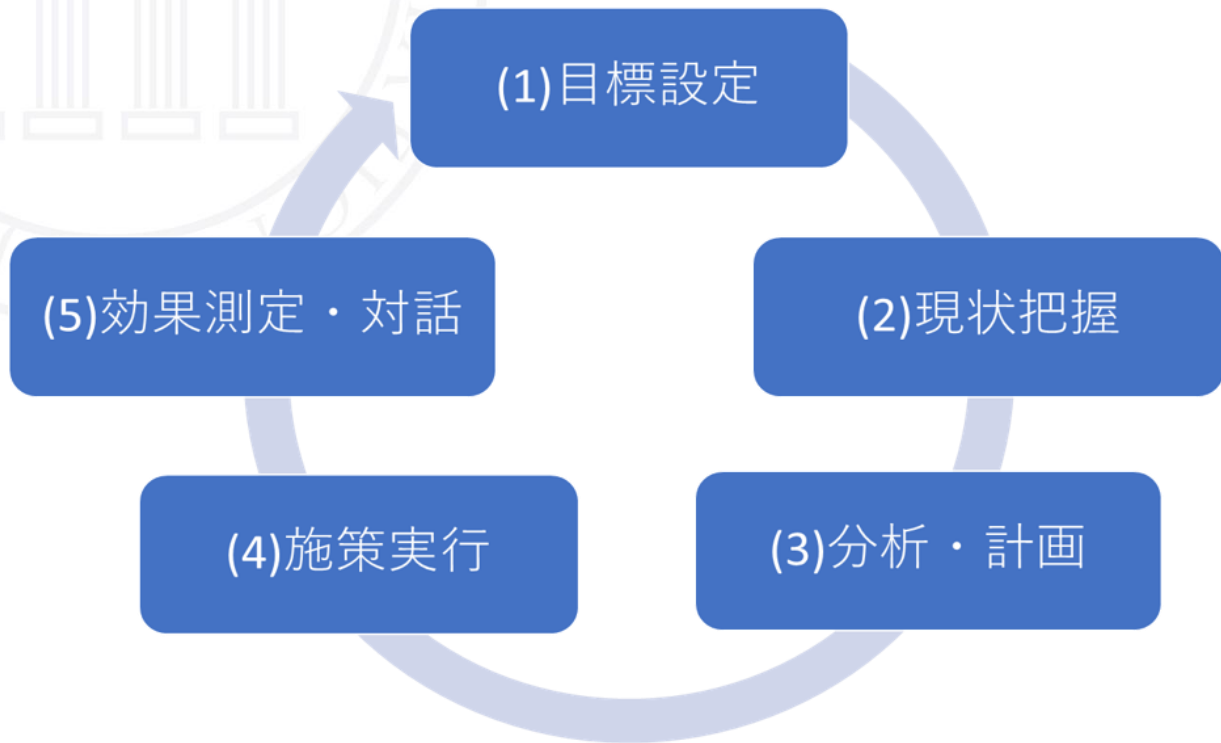
従業員エンゲージメントは従業員の能動的な心理状態を引き起こし行動に影響を与え、実際に成果を伴う行動に繋がることから、経営上の様々な観点において有用であると先行研究で発表されてきた。

2-2 従業員エンゲージメントの企業経営への活用

次に、従業員エンゲージメントを企業経営に活用するための具体的なステップを5段階で示す(図表1)。これらをPDCAサイクルとして継続的に循環させることで企業の経営力向上が期待される。ただし、目標設定からアクションにつながる一連のプロセスは、「汎用解」が存在するものではなく企業ごとに異なるため、自社にとっての最適な企業経営を探求し、また同一企業でも時期や状況により従業員エンゲージメントは変動するので不断に取り組むことが重要となる。

経営方針を踏まえて設定した従業員エンゲージメント指標について調査を行い、現状を把握した後、企業に変革をもたらす具体的な施策を検討する。改善策を実行した効果を測定し、その結果について社内外の重要なステークホルダー(経営層や投資家等)を交えた対話を行い再び目標を設定するというサイクルにより、柔軟で継続的な組織変革が可能となる。

図表1 従業員エンゲージメントの企業経営への活用ステップ



以上のように従業員エンゲージメントを活用することで、経営戦略と連動する人材戦略の確度は高まり、組織全体のパフォーマンスが向上することが期待される。従業員一人ひとりの生産性が上がり、あるいは離職率が下がるといったことから、企業の持続的な発展に資するものである。

一方、SDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)) や ESG (Environment (環境) ・ Social (社会) ・ Governance (企業統治)) 投資といった観点から、従業員エンゲージメントの活用に取り組んでいることそれ自体が、社会や投資家に対するポジティブなメッセージとして重要性を帯びようになってきている。現在、投資家は公開される非財務情報、中でも従業員のダイバーシティや流動性、安全・安心や職場風土といった要素に着目し、その企業の将来性や今後の発展性を判断している。

次章では従業員エンゲージメントを包含する概念である「人的資本」と、その開示について世界的な動向を紹介していく。

第3章 ISO 30414 を中心とした最新の国際動向

現在、世界中の機関投資家が注目する人的資本開示をめぐる最新の動向を整理する。

3-1 ISO 30414 について

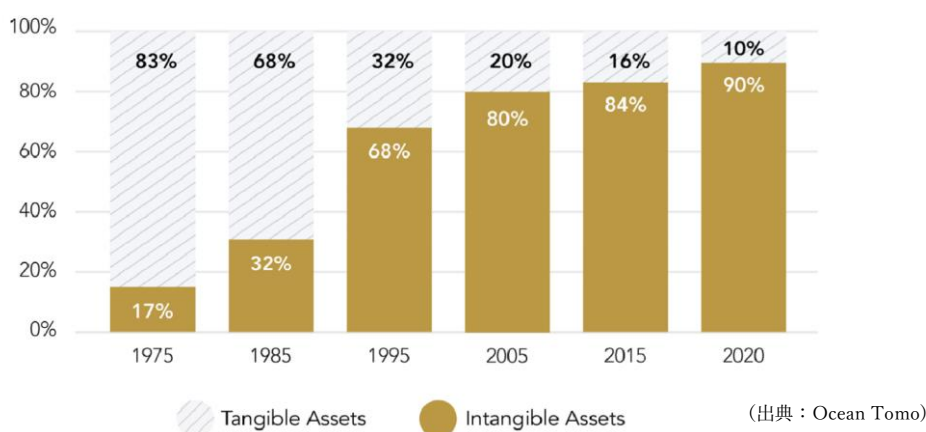
1990年代後半以降、企業価値を決定する要因において有形資産から無形資産へ焦点が移行しつつあり、ESG投資の概念の浸透を背景に、2018年12月に出版された「ISO 30414」をきっかけとして、人的資本開示に対する関心が世界的に高まっている。

(1) ” Financial Capitalism (金融資本主義) ” から ” Human Capitalism (人的資本主義) ” へ

現在、大企業やグローバル企業を中心に、SDGsやESG投資などが、経営戦略を構築する上で大きな注目を集めている。このような動きの背景には2000年代以降に徐々に進んだ、しかし大きな潮流の変化を見出すことができる。

産業構造が変化する中、企業がイノベーションを生み出し企業価値を高めるために、施設や設備といった有形資産の量を増やすことよりも、経営人材も含む「人的資本」や技術や知的財産等の「知的資本」、ブランドといった無形資産を確保し、それらに投資を行うことが重要になってきている¹。たとえばS&P 500(米国に上場する主要500銘柄の株価指数)の企業価値の中で、無形資産が占める割合が年々上昇し、1990年代後半には有形資産の割合を上回っている。(図表2)2000年を待たず企業価値を決定する要因において有形資産から無形資産への移行が起こっていた。

図表2 S&P 500の企業価値に占める無形資産の割合



そして2006年、コフィー・アナン国際連合事務総長(当時)が金融業界に対して提唱した「責任投資原則(Principles for Responsible Investment)」²をきっかけに、財務指標に表れにくいESGの問題に配慮して投資分析・意思決定を行い、企業の持続性(サステナビリティ)や長期的な収益性を図る考え方が、世界中の機関投資家に浸透していった。

¹ 『伊藤レポート2.0: 持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会報告書』
(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/itoreport2.0.pdf)

² 『責任投資原則PRI: Principles for Responsible Investment』
(<https://www.env.go.jp/council/02policy/y0211-04/ref01.pdf>)

このような” Financial Capitalism (金融資本主義) ” から” Human Capitalism (人的資本主義) ” への転換の中で、企業に対して人的資本開示を求める機運が高まっていったのである。

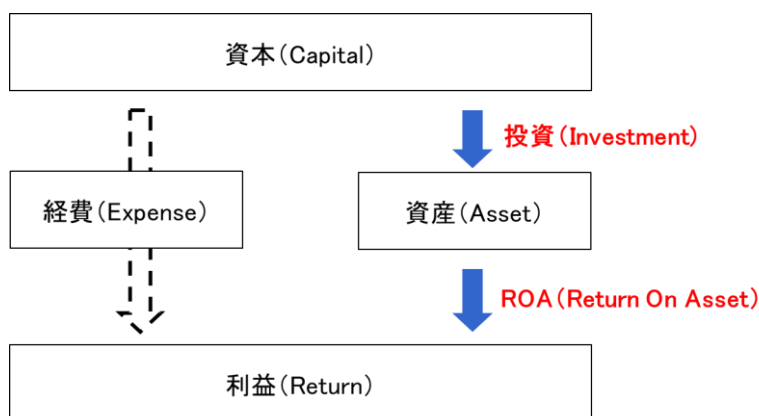
(2) ISO 30414 の基本的な考え方

こういったトレンドを背景に 2011 年、ISO (国際標準化機構) に HR³マネジメント⁴の専門委員会「ISO/TC 260」が創設され、2018 年 12 月に「ISO 30414」(Guidelines for internal and external human capital reporting (「人的資本の情報開示のためのガイドライン」)) が出版されたのを機に、企業の中長期の成長を示す指標として、人的資本に対する注目が高まっている。

ISO 30414 は、人材マネジメント規格の 1 つで、生産性、ダイバーシティ、組織文化など、人的資本に関する 11 の領域と 58 のメトリック (測定基準) についてレポーティングのガイドラインを示した初の国際規格である⁵。あらゆる種類・規模の組織が、その従業員に関する人的資本について、定量化し分析するためのガイドラインであり、非財務情報としての人的資本を重視する国内外の投資家の要請に応えるものとなっている。

これは人的資本を投資対象としてみなして最終的な利益につなげる発想に基づいており、HR マネジメントに ROI (Return On Investment) の考え方を導入したものである。このような非財務情報である人的資本の開示は、投資行動を通じて今後の企業の業績や組織力向上に大きく影響を与えることになる。(図表 3)

図表 3 ISO 30414 の基本的な考え方



人材マネジメントにROIの考え方を入れる

³ HR は Human Resources の略であり、人的資源のことを指す。したがって、HR 情報とは人的資源に関するあらゆる情報のことを意味し、具体的には企業戦略を実現するための人材に関する採用、教育・育成、配置等に関する情報のことである。

⁴ HR マネジメントとは、Human Resource Management の略称で人的資源管理、人材マネジメントなどと訳され、人材を経営資源として捉え、有効活用するための仕組みを体系的に構築・運用することを意味する。具体的には企業戦略を実現するために必要な人的資源の需要を予測し、予測に基づいた採用、教育・育成、配置等を行う。

⁵ DI MAGAZINE, 【対談企画】人的資本で成長を促す『ISO 30414』とは? (前篇)

(<https://www.dreamincubator.co.jp/magazine/person-story/8948/>)

ISO 30414 は人的資本を定量化し報告することを求めるものであるが、大企業と中小企業ではメトリック数が異なっており、大企業は内部向けに 58、外部（投資家等）向けに 23 のメトリックが定められ、中小企業は内部向けに 32、外部向けに 10 のメトリックが定められている。（図表 4）

図表4 ISO 30414 のメトリック

人的資本領域	人的資本メトリック	大企業		中小企業	
		内部向け	外部向け	内部向け	外部向け
ワークフォース (Workforce availability)	1 従業員数	×	×	×	×
	2 常勤従業員数	×	×	×	×
	3 外部労働力				
	a) 業務委託者数	×		×	
ダイバーシティ (Diversity)	b) 非常勤労働者	×		×	
	4 アブセンティーズム	×		×	
	1 労働力のダイバーシティ				
	a) 年齢	×	×	×	
リーダーシップ (Leadership)	b) ジェンダー	×	×	×	
	c) 障がい者	×	×	×	
	d) その他	×	×	×	
	2 リーダーシップチームのダイバーシティ	×	×		
後継者計画 (Succession planning)	1 リーダーシップに対する信用	×	×		
	2 管理する従業員数	×			
	3 リーダーシップ研修に参加した従業員の比率	×			
	1 後継の効率	×		×	
コスト (Costs)	2 後継者のカバー率	×		×	
	3 後継の準備率	×			
	a) 後継の深度：準備できている	×			
	b) 後継の深度：1～3年以内	×			
生産性 (Productivity)	c) 後継の深度：4～5年以内	×			
	1 総人件費	×	×	×	×
	2 外部人件費	×		×	
	3 給与・報酬の社内格差の比率	×			
	4 雇用に関する総費用	×		×	
	5 1人当たり採用費	×			
	6 社内外からの採用・異動費	×			
採用、異動、離職 (Recruitment, mobility and turnover)	7 離職費	×		×	
	1 従業員一人当たりのEBIT/売上高/利益	×	×	×	×
	2 人的資本ROI	×	×	×	×
	採用 (IN)				
	1 空きポジションに選んだ候補者の数	×			
	2 入社前の期待に対する入社後のパフォーマンス	×			
	3 平均期間				
	a) 空きポジションを埋めるためにかかった期間	×	×		
	b) クリティカルなビジネスポジションを埋めるためにかかった期間	×	×		
	4 移行と将来の労働力のケイパビリティアセスメント (タレントプール)	×			
	異動 (THROUGH)				
	5 社内人材で埋められるポジションの比率	×	×		
	6 社内人材で埋められるクリティカルなビジネスポジションの比率	×	×		
	7 クリティカルなビジネスポジションの比率	×		×	
8 クリティカルな全ビジネスポジションに対する空きポジションの比率	×				
9 社内異動比率	×				
10 従業員層の厚さ	×				
スキル、ケイパビリティ (Skills and capabilities)	離職 (OUT)				
	11 離職率	×	×	×	×
	12 自主退職 (定年退職除く)	×			
	13 クリティカルな自主退職比率	×			
	14 退職理由	×		×	
	1 人材開発・育成の総費用	×	×	×	
	2 学習・開発				
a) 全従業員数に対し年間で育成プログラムに参加した従業員の比率	×		×		
b) 従業員1人当たりの平均育成プログラム参加時間	×		×		
c) 異なるプログラムで従業員1人当たりの平均育成プログラム参加時間	×				
組織文化 (Organizational culture)	3 労働力のコンピテンシーレーティング	×			
	1 エンゲージメント/満足度/コミットメント	×		×	
健康、安全、ウェルビーイング (Organizational health, safety and well-being)	2 リテンション比率	×		×	
	1 けが等のアクシデントによって失った時間の比率	×	×		
	2 業務上アクシデント数	×	×	×	×
	3 業務上死亡者数	×	×	×	×
コンプライアンス、倫理 (Compliance and ethics)	4 研修に参加した従業員の比率	×		×	
	1 違法行為の数とタイプ	×	×	×	
	2 結審の数とタイプ	×	×		
	3 コンプライアンスと倫理に関する研修を受講した従業員の比率	×	×	×	×
	4 外部との争い	×		×	
5 外部との争いから来る外部監査による発見とアクションの数とタイプとソース	×		×		

(出典：ISO 文書を基に筆者翻訳)



(3) ISO 30414 を推進するグローバルネットワーク「Human Capital Impact」

前述した人的資本主義への移行に伴い、経営における人材戦略の重要性が増す中、ISO 30414 の普及・啓発に取り組む組織が注目を集めている。

「Human Capital Impact」は、ISO で HR マネジメントの国際規格を開発している技術委員会「ISO/TC 260」の主要メンバーが立ち上げた、ISO 30414 規格の普及を目的としたグローバルネットワークである（図表 5）。ISO 30414 に基づく企業の人的資本経営に関連し、「Human Capital Impact」の企業メンバーによる認証ビジネスが始まっており、取り組みの一助として審査を望む企業も増えている⁶。

ISO 30414 に基づく認証ビジネスの一つとして「Organizational Certification」が挙げられる。ISO の基準に準拠した認証機関が認証アセスメントを通じて ISO 30414 に準拠しているとの認証を申請組織に対して付与するものである。海外では 4C GROUP（独）、HR Metrics（パキスタン）、HCMI（米）、HR Learn In（UAE）、HRM Advisory（豪）などの企業が「Organizational Certification」のビジネスを開始しており、日本では株式会社 HC プロデュースなどが展開している。

また、その認証アセスメントができる個人のコンサルタント/アセスメント資格を認証する「Professional Certification」もある。HR Metrics がその資格認証講座を実施しており、2021 年 7 月からは株式会社 HC プロデュースが提供する日本語での資格認証講座も始まり、国内外で資格取得希望者は増加している。

⁶ 日経 BP 「ISO の仕組みや第三者認証制度を分かりやすく解説」

(<https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00008/020800012/?P=3>)



図表5 ISO 30414 を推進するグローバルネットワーク「Human Capital Impact」の専門家

	氏名	国	所属
1	Stefanie Becker	ドイツ	SAP
2	Nicolai Dyroff		Lufthansa
3	Oliver Kothrade		Panasonic Appliance Europe
4	Heiko Maufer		4C GROUP
5	Hilger Pothmann		Deutsche Bank Group
6	Wilson Wong	英国	CIPD
7	Mark Loon		Bath Spa University
8	Richard Frost		Genesis Employment Services
9	Karl Craven		Spiral HR
10	Lee Webster	米国	Founder of ISO/TC 260
11	Jeff Higgins		Human Capital Management Institute
12	Heather Whiteman		University of California
13	Solange Charas		HC Moneyball
14	Doug Hoppe		Stanford University
15	Amelia Armitage		Human Capital Investment and Reporting Council
16	Nick Shepherd	カナダ	Freelance
17	Neil McCormick	豪州	HRM Advisory
18	Sabrina Pit		Work Wiser International
19	Brad Boyson	UAE	HR Learn In
20	Zahid Mubarik	パキスタン	HR Metrics
21	Qiang Hao	中国	Beijing Century Myway Education
22	Shunsuke Hosaka	日本	HCプロデュース
23	Chris Keys	シンガポール	(N/A)

(出典：Human Capital Impact)

3-2 主要国における人的資本開示へ向けた取組み

続いて主要な各国における取組みを紹介する。ハードローに拠るかあるいはソフトローに拠るかといったアプローチの差異はあれど、人的資本開示の推進に向けて法制度の整備が進んでいる。

(1) 米国「Workforce Investment Disclosure Act of 2021」

米国では2021年6月16日、国内の上場企業に対して人的資本開示を求める法案である「Workforce Investment Disclosure Act of 2021」が米国連邦議会の下院を通過した⁸。2020年11月に施行された米証券取引委員会（SEC）による米国の上場企業に対する人的資本開示義務化を受ける形で、法制化に向けた動きが活発化している。

⁸ “H. R. 3471 - Workforce Investment Disclosure Act of 2021”
<https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/3471>



SECは人的資本開示を企業に対して義務化した。2020年11月時点では開示する内容は企業の自主性に任せるに留まっていた。一方、2021年6月に下院を通過した法案では、具体的な開示項目をAからHまでのカテゴリーに定義し、米国の上場企業を対象に当該項目の開示を義務づける内容になっている⁹。開示するメトリックも、ISO 30414が規定している外部開示向けのメトリックとほぼ同等の数のものが示されている。

2021年9月14日にはSECの議長を務めるゲイリー・ゲンスラー氏が米議会上院の銀行委員会などが開いた公聴会に登壇し「今日の投資家は、気候リスク、人的資本、サイバーセキュリティに関する一貫性のある、比較可能で、意思決定に役立つ開示を求めている。私はスタッフに、これらの潜在的な開示に関する委員会の検討のための提案を作成するように依頼した。（中略）企業も投資家も同様に、明確な「交通規則」から利益を得るだろう。投資家から投資決定に関連する情報についてこの程度の需要がある場合、SECは介入すべきだと私は信じている。」と証言しており、人的資本開示についてルール作りに動いていることを明言した。¹⁰

そもそも米国におけるSEC及び連邦議会の動きの背景には、ISO 30414の国際的な潮流に加え、米国国内の機関投資家の動きも存在していた。

2017年7月10日、運用資産総額2.8兆米ドル、25の機関投資家が加盟している団体であるHuman Capital Management Coalition (HCMC)は、SECに対して、上場企業に人的資本に関するより詳細な情報開示を求める開示基準の策定を申し立てた。当時SECが開示を求めていた人的資本情報は従業員数のみであったが、HCMCの加盟機関は人的資本について詳細な情報開示や取締役による人的資本管理の推進を求めており、人的資本を把握する上で必要となる以下の9つの基本的なカテゴリーを提示した¹¹。

1. 従業員の属性（正社員/パートタイマー従業員数、契約社員数など）
2. 雇用の安定性（離職率（自発的・非自発的）など）
3. 従業員の構成（多様性や賃金の平等など）
4. 従業員のスキルと能力（研修やスキルギャップなど）
5. 職場文化とエンパワーメント（従業員とのエンゲージメント、労働組合、ワーク・ライフ・イニシアチブなど）
6. 職場の安全と衛生（労災や労働損失率など）
7. 労働生産性（人件費利益率や正社員1人当たりの売上）
8. 人権へのコミットメントと実践（リスク評価方針やサプライヤー・デューデリジェンス）
9. 報酬とインセンティブ

HCMCの加盟メンバーであるUAW（全米自動車労働組合）退職者医療保険基金のメレディス・ミラー氏は、「HCMCの加盟機関は、投資先企業の持続的かつ長期的な成長を考慮して

⁹ 日経BP「人的資本の情報開示に大きな動き ISO30414への注目高まる」

(<https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atc1/column/00008/081600026/>)

¹⁰ 米国証券取引委員会「銀行、住宅、都市問題に関する米国上院委員会での証言」

(<https://www.sec.gov/news/testimony/gensler-2021-09-14>)

¹¹ “\$2.8 TRILLION INVESTOR COALITION PETITIONS U.S. SEC TO REQUIRE INCREASED DISCLOSURE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT INFORMATION”

(<https://uawtrust.org/AdminCenter/Library.Files/Media/501/Press%20Releases/2017/17julyhcmcscrelease.pdf>)



いる。企業が価値を創造するうえで、従業員一人ひとりの知識やスキル、経験を総合的に活用することは不可欠であり、投資家が企業価値を評価するうえでも重要である。投資家にとって、投資対象企業が成長する機会を捉え、リスクを管理できているのか正確に判断するには、現在の情報では十分でない。」とコメントしている¹²。

このような観点から、申立書では従業員トレーニングや人材開発、職場の安全と衛生、従業員とのエンゲージメントおよび多様性などへの投資が、労働生産性の向上、離職率の低下、顧客満足度の向上と関連していることを示し、投資家が企業の従業員への投資額やその内容について把握することのできるような環境整備の重要性を訴えている¹³。

以上のように「Workforce Investment Disclosure Act Of 2021」は、国際市場の動向に敏感な機関投資家によるステークホルダーへの働きかけが最終的に立法措置にまで至った例と言える。

(2) EU「Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)」について

2021年4月21日、欧州委員会は企業のサステナビリティ情報開示に関する新たな指令として、Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) の案を公表した。¹⁴

EUでは、2014年に欧州委員会が非財務情報の報告に関する指令、Non-Financial Reporting Directive (NFRD) を採択しており、これに従った開示要求が各国で定められていたが、上場企業の一部を対象としたものであった。

しかし、CSRDでは範囲を拡大し、すべての大企業およびEU規制市場に上場する零細企業を除くすべての企業が対象となり、人的資本を含む無形資産に関する情報開示を義務付けている。また、EU独自のサステナビリティ開示基準を策定することを求めており、開示される情報に対して、法定監査人等による第三者保証を要請している。

CSRD提案は、今後、欧州議会及び欧州理事会で検討を行われる。CSRD及びサステナビリティ開示基準が、両者により2022年中に採択された場合、企業は2023年1月以降に開始される会計年度から適用を開始することになるため、最初の開示は2024年中に始まる。

(3) 日本「成長戦略フォローアップ」について

日本では2021年6月18日に閣議決定された「成長戦略フォローアップ」において「人的資本の「見える化」の推進」が明記された。¹⁵

「成長戦略フォローアップ」は成長戦略実行計画に基づき、これまでの成長戦略の進捗及び新たな取組について記載している。その工程表には、各政策分野における主要施策について、2021年度から当面3年間と2024年度以降の実施スケジュール及び担当大臣が整理されており、施策群ごとに達成すべき成果目標(KPI)が設定されている。

「人的資本の「見える化」の推進」は「生産性を最大限に発揮できる働き方に向けた支援」のカテゴリーにおいて、内閣府特命担当大臣(金融)と経済産業大臣のもと、2024年

¹² 経済産業省 経済産業政策局「事務局説明資料(議題:SDGsとESGの社会的(Social)側面)
(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/pdf/004_03_00.pdf)

¹³ QuickESG研究所「投資家連合による米証券取引委員会に対する人的資本情報開示基準策定の申し立て」(<https://www.esg.quick.co.jp/news/770>)

¹⁴ 欧州委員会「持続可能な金融パッケージ」(https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication_en)

¹⁵ 成長戦略ポータルサイト「成長戦略フォローアップ」
(<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/pdf/fu2021.pdf>)



度中までに「人材版伊藤レポート」や、非財務情報や人的資本の開示に関する国際的な議論なども踏まえ、関係省庁が連携し、企業の人的資本に関する「情報の見える化」や機関投資家等への情報発信を一層推進し、2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂も受け、人的資本への投資も含めた経営資源の配分に対する取締役会の実効的な監督や、分かりやすく具体的な開示を促進する、としている。

3-3 欧米企業の直近のヒューマンキャピタルマネジメントレポートの例

人的資本開示の実際の事例として、欧米の企業がヒューマンキャピタルマネジメントレポートをそれぞれの呼称で発表しており、そのうちいくつかは ISO 30414 の認証を取得している。

- ・ ドイツ銀行：「Human Resources Report」（2020年度版は ISO 30414 認証取得）
- ・ DWS：「DWS HUMAN CAPITAL」（2020年10月発表のレポートは ISO 30414 認証取得）
- ・ アリアンツ：「People Fact Book」
- ・ ドイツテレコム：「HR Factbook」
- ・ インフィニオン・テクノロジー：「HR Report」
- ・ Bank of America：「Human Capital Management Report」
- ・ Phillips 66：「Human Capital Management Report」

3-4 Cognitive Diversity と従業員エンゲージメント

ここまで従業員エンゲージメントを包含する概念である人的資本開示について、様々なフェーズにおける国際的な動向を紹介してきた。この章の最後に人的資本の幅広い領域から再び従業員エンゲージメントにフォーカスを絞って、次章に接続する。

(1) Value Reporting Foundation の概要

2021年6月、国際統合報告評議会（IIRC）とサステナビリティ会計基準審議会（SASB）が合併し、Value Reporting Foundation（VRF）を設立した。VRF は統合思考原則、統合報告フレームワーク、SASB 標準の3つの主要なリソースを使用して、企業と投資家の意思決定をサポートするものとしている。

(2) 「Workplace Culture」について

2021年7月8日に開催された VRF の標準化委員会において、人的資本情報における領域を5つに分類し、その中で「Workplace Culture」を優先順位の高い人的資本領域として提案した。¹⁶そして、Workplace Culture の研究で明らかになった、投資家の関心が高く且つフィナンシャルインパクトのある要素の一つとして「Cognitive Diversity」を提示している。¹⁷

Cognitive Diversity は「認知の多様性」を意味しており、VRF の資料においては「組織のメンバーが異なる考え方、視点、経験、スキルセットを持っている」ことであると説明

¹⁶ Value Reporting Foundation 「Standards Board Meeting Calendar & Archive」より2021年7月8日のスライド P63 (https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2021/07/2021Q2PublicMasterDeck_Watermark.pdf)

¹⁷ Value Reporting Foundation 「Standards Board Meeting Calendar & Archive」より2021年7月8日のスライド P84 (https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2021/07/2021Q2PublicMasterDeck_Watermark.pdf)



されている。これは人材版伊藤レポートが提示した「人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素（3P・5Fモデル）」における「要素② 知・経験のDEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）」と合致している。

経営戦略と連動した人材戦略を実現していくためには多様な考え方、視点、経験、スキルセットを持ったメンバーを適材適所に配置することが必要である。行動経済学の観点からも、人は認知のバイアスから曰く逃れがたいものであるが、それを矯正しようとするのではなく、所与のものとしてむしろ活用していくという発想の転換がある。そして、その多様なバイアスを持った多様な個人が、企業の理念や経営方針といった一つの目標に向かって能力を発揮していくために、継続的なエンゲージメントの管理が極めて重要である。

よって、人的資本開示への取組みが進んでいく中で、VRFがWorkplace Cultureを優先順位の高い人的資本領域として提案し、Cognitive Diversityをフィナンシャルインパクトのある要素として提示したことは、従業員エンゲージメント活用にとって非常に意義の深いことであると考えられる。

以上のように、ビジネスを通じた社会課題の解決という認知が広がり、同じく人的資本主義への移行に伴い無形資産である人的資本の情報開示がいよいよ重要性を帯びてくるようになった。このような動きは民間の方が早いというのが常であり、ヒューマンキャピタルマネジメントレポートを発表する欧米企業も増えてきているように、日本国内においても人的資本を開示する企業は増えている。

次章では、VRFが人的資本の中でもその重要性を最上位に挙げた「Workplace Culture」において、その中でも注目すべき従業員エンゲージメントの活用に焦点を当てた国内企業の最新の取組みを示していく。

第4章 従業員エンゲージメント経営の国内最新事例

前章では、人的資本開示に関する国際的な動向について触れた。本章では、再び従業員エンゲージメントに主眼を置き、従業員エンゲージメントを経営へ活用した国内企業の事例を基に、活用の様態やその効果を示す。

4-1 ソニーグループ株式会社：従業員エンゲージメントを中心とした人事戦略の在り方¹⁸

ソニーグループ株式会社では、各事業会社共通の人材戦略のフレームワークとして、Attract（人材獲得）、Develop（人材育成）そしてEngage（従業員エンゲージメント）を設定している。

執行役専務人事、総務担当の安部和志氏によると、現在のソニーグループ株式会社の人事の原点は、従業員一人ひとりの個性を見極め、最大のパフォーマンスをどう引き出すか、それをどう評価して従業員エンゲージメントにつなげるかという点にあり、企業と従業員とはお互いに「選び合い、応え合う」関係であるとしている。

「選び合う」とは、企業が従業員を一方向的に採用・評価するのではなく従業員からも働き成長する場としてその企業がふさわしいか常に判断・選択することであり、また「応え合う」とは、従業員が企業の期待に応えるだけでなく、企業も従業員の成長を支援できているかに常に向き合うということである。

安部氏は、事業の戦略の遂行と従業員個人の意欲・熱意の両方を支援するためには「従業員には常に選択肢を与えることが大切であり、そうすることで、やりがいやエンゲージメントが高まり続け、結果的に、それが高いパフォーマンスという形で、企業の期待に応えてくれると考えて」おり、経営における人材戦略の重要性を強調している。

4-2 味の素株式会社：従業員エンゲージメントの取り組み¹⁹

味の素グループは、2020年2月に企業価値についての考え方を再定義し、「顧客価値創出に対する従業員エンゲージメント向上が経済価値を生み、経済価値が従業員に還元されることで、従業員エンゲージメントをさらに高めるサイクルを企業価値と捉えてい」る。

この再定義に伴い、従業員エンゲージメントスコアを2020年から2025年へ向けた中期経営計画の重点KPIの一つに設定し、個人の能力開発を進めながら「一人ひとりの『ASVの自分ごと化』を加速するマネジメントサイクルを、OE²⁰の手法で」回している。（図表6）

¹⁸ リクルートワークス研究所「「個」の力を重視し、会社と社員が選び合い、応え合う関係を構築」
(https://www.works-i.com/column/whrmr2020_interviews/detail023.html)

¹⁹ 「味の素グループサステナビリティデータブック 2020」
(https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/00/teaserItems1/01/linkList/0/link/SDB2020_all_jp.pdf)

²⁰ 競争優位性を生み出すために、個人とチームが共成長しながら、顧客起点で全てのオペレーションを徹底的に磨き上げるという考え方・手法に基づく継続的改善・改革活動



図表6 「ASV エンゲージメントを高めるマネジメントサイクル」

ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル

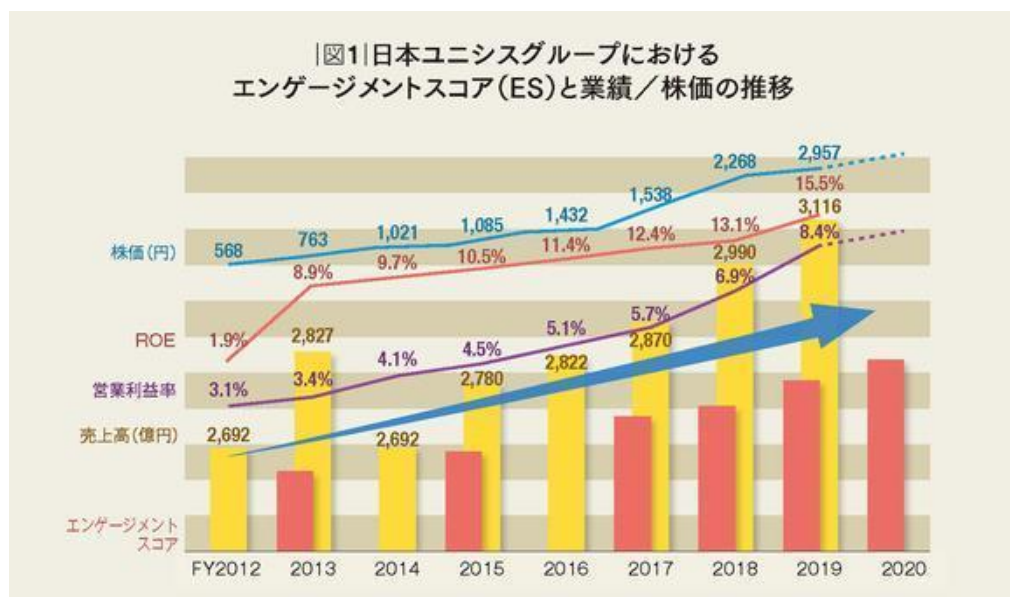


4-3 日本ユニシス株式会社：従業員エンゲージメントの取り組み

日本ユニシス株式会社は、従業員の企業に対する貢献意欲を指数化した従業員エンゲージメントスコアと企業の業績に相関があることを示した。(図表7)²¹

図表7からも見てとれるように、従業員エンゲージメントスコアの向上に従い、営業利益、営業利益率、ROE（自己資本利益率）も上がっていることが示されている。日本ユニシス株式会社は2018年の統合報告書から人的資本に関する投資について開示している。

図表7 「日本ユニシスグループにおける従業員エンゲージメントスコア（ES）と業績/株価の推移」



²¹ Harvard Business Review 「人的資本経営の実現にはデータの活用が不可欠/金融資本主義から人的資本主義へ」 (<https://www.dhbr.net/articles/-/7389>)



日本ユニシス株式会社は18のグループ会社と約8000人の従業員を持つが、毎年6月に全従業員を対象にした従業員エンゲージメントサーベイを行い、その結果を受けて特定部門を対象に業務改革実践ワークショップを実施している²²。このワークショップは、対象部門のマネジャーが参加し、どのようなアクションプランを実行するのか宣言する内容となっている。実践した結果はワークショップにて共有し、フィードバックを経た上で再度実践を行う。さらに半年後に、もう一度サーベイを実施し、スコアの変動と、仕事の成果や効率性が連動しているのか確認を行っている。

具体的には、例えばクライアントに常駐するシステムエンジニアでも、日本ユニシス株式会社の本社従業員と円滑にコミュニケーションをとれるよう、サイト拠点間のコミュニティ企画・立ち上げ等を実施した。

こうした取り組みの結果、日本ユニシス株式会社の従業員エンゲージメントスコアは着実に上がっていき、業績もそれに連動して向上した。

4-4 日本電気株式会社：従業員エンゲージメントの経営戦略への活用²³

NECグループは、2018年度からスタートした中期経営計画において、「実行力の改革」を重要な課題の一つとして挙げている。「やり抜く組織」へとカルチャー変革を進める中で、従業員エンゲージメントは特に重要な指標として位置づけられており、BI・AIを活用した従業員エンゲージメントサーベイの結果が重要視されている。従業員エンゲージメントサーベイは毎年実施され、その結果や関連データをBI・AIを活用して分析・可視化し、各部門が自分たちの課題をより明確に把握し、さらなる従業員エンゲージメント向上に向けた施策を打つ意思決定の材料としている。

4-5 東急建設株式会社：中長期経営計画のKPIとしての従業員エンゲージメントスコア²⁴

東急建設株式会社の管理本部人事部長の信貴弘恵氏は、建設業の競争力の源泉である「人」を通して当社の魅力を感じてもらうためには、従業員が夢や目標を持って前向きに働ける活力ある風土を作らなければならないという観点から従業員エンゲージメントを重視する。また、建設業は人材確保という点で大きな課題を抱えており、人材獲得及び離職防止を目指すにあたって、従業員が前向きに働ける環境整備は一つの課題であった。

東急建設株式会社は、1999年から従業員の満足度調査を行っており、その満足度調査は「不満を解消する」という方向に傾くことが多く、信貴氏曰く「それが会社と従業員の関係をより良くするものなのか、より良い働き方を実現するものなのか」懐疑的であったため、満足度調査から従業員エンゲージメント調査に切り替えて、従業員エンゲージメント調査の導入を決定した。

従業員エンゲージメント調査のうち、東急建設株式会社が導入した「モチベーションクラウド」は、それぞれの組織ごとに現状の組織状態を可視化し、全体の従業員エンゲージ

²² 「日本ユニシスが実践する『エンゲージメント経営』 組織状態の可視化と『ファーストペンギン組織』が8,000人の大企業を動かす」 (<https://www.motivation-cloud.com/hr2048/10564>)

²³ 日本の人事部「『やり抜く組織』へとカルチャー変革を進めるNECグループBI・AIを活用した社員エンゲージメント向上施策とは」 (<https://jinjibu.jp/article/det1/tonari/2432/>)

²⁴ 「中長期経営計画のKPIにエンゲージメントスコアを取り入れ、人材を競争優位の源泉にする」 (<https://www.motivation-cloud.com/case/tokyu-cnst>)



メントスコアだけでなく組織単位でスコアも算出することが可能であることから、組織改善のための活動につながりやすい。

また、東急建設株式会社は2018年から従業員エンゲージメントスコアを中期経営計画のKPIに設定しており、このような従業員エンゲージメントスコアを経営計画のKPIに設定する取り組みは先進的なものである。

加えて、2030年に向けての長期経営計画においては、人材戦略の柱として従業員エンゲージメントを高めていくことを改めて明言しており、「2030年度に従業員エンゲージメントレーティングAAA²⁵」をKPIに設定している。

以上のように、人事戦略のみならず経営戦略の柱として従業員エンゲージメントを活用する企業は国内でも現れてきている。しかしながら、先進的な企業がそれぞれ独自に研究開発を進めているのが現状であり、さらなる普及に向けて国を挙げての取り組みが急務である。次章では直近の国内の政策的議論を整理する。

²⁵ エンゲージメントレーティングは、東急建設株式会社が導入した「モチベーションクラウド」において、エンゲージメントスコアを11段階で格付けした指標で、AAAは最上位のレーティングを指す。



第5章 従業員エンゲージメントに関する日本での最新の政策的議論

前章で示したように従業員エンゲージメントを経営に活用する企業が現れてきている中、人的資本情報の開示に関連する政策的議論は厚生労働省及び経済産業省を中心に進められている。日本での今後の展開を占うべく以下に直近の主要な議論を紹介する。

(1) 経済産業省 人的資本経営の実現に向けた検討会

経済産業省経済産業局産業人材政策課は新たに「人的資本経営の実現に向けた検討会」を立ち上げ、その第1回会合が2021年7月1日に開催された。

検討会において「従業員エンゲージメントスコアが世界最低という状況については、非常に問題で、経営トップと従業員との意識差が大きいと考えている。その状況の解消に向けて、なぜこのスコアが低いのか、どういう施策が有効か、理解を深めたい。」という議論がなされており、従業員エンゲージメントの政策的検討の必要性が言及されている。²⁶

続く8月19日の第2回会合において、上場企業を対象とした「人的資本経営に関する調査」についての討議がなされた。2021年の2月から3月にかけて行われた先行調査では、人材版伊藤レポートに対応した18項目によるアンケートが20社に対して行われている。

従業員エンゲージメントに関連する項目としては「4. 経営戦略と人材戦略の連動」「8. 動的な人材ポートフォリオ（適所適材・適時適量）」「10. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」「11. 従業員への発信対話」が盛り込まれており、先行調査の結果からその20社においては従業員エンゲージメントの向上に関する分野の取組みが進んでいるという認識が示された。²⁷

(2) 経済産業省 健康経営優良法人2022

健康経営優良法人認定制度とは経済産業省ヘルスケア産業課が主催する、健康増進の取組みにおいて特に優良な経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度である。8月末に申請受付が始まった「健康経営優良法人2022」の認定要件において、新たに従業員エンゲージメントに関する項目が追加された。²⁸

「Q69. 従業員の生産性や組織の活性度等について、どのような指標を測定していますか。」では、従業員のエンゲージメントを定期的に測定していることに付随してエンゲージメントの測定方法・設定指標・スコアの回答を求めている。

またQ6が示すように今回から「ホワイト500認定」の認定要件として、フィードバックシートおよび調査票の回答の一部を公開許諾することが義務付けられており、実質的に本調査で明らかになるHR情報の開示を求めるものとなっている。

²⁶ 経済産業省 第1回 人的資本経営の実現に向けた検討会 議事要旨

(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/pdf/001_gijiyoshi.pdf)

²⁷ 経済産業省 第2回 人的資本経営の実現に向けた検討会 事務局資料

(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/pdf/002_02_00.pdf)

²⁸ 経済産業省 令和3年度健康経営度調査【サンプル】

(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/R3_kenkokeieidoch_osa_sample.pdf)



(3) 金融庁 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ

金融庁金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループは、2017年12月より計8回にわたり、企業情報の開示・提供のあり方について検討及び審議を行い、それらを踏まえ、「ディスクロージャーワーキング・グループ報告－資本市場における好循環の実現に向けて－」が2018年6月に公表された。

その後の企業を取り巻く経済社会情勢の変化を踏まえ、投資家の投資判断に必要な情報を適時に分かりやすく提供し、企業と投資家との間の建設的な対話に資する企業情報の開示のあり方について幅広く検討を行うために、2021年9月2日に金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループが再び立ち上げられた。

2021年10月29日に開催された第3回会合において、人的資本開示に関する動向として、米国SECの規則改正後、各企業で人的資本に関する開示が行われており、その中で従業員エンゲージメント調査にサーベイを開示している会社は382社中の200社弱に上ると報告されている。²⁹

(4) 経済産業省 非財務情報の開示指針研究会

経済産業省経済産業政策局企業会計室が立ち上げた「非財務情報の開示指針研究会」の第1回会合が2021年6月10日に開催された。ここでの「非財務情報」は従業員エンゲージメントを含む人的資本情報を指す。

研究会はその目的として「非財務情報の開示の方向性について認識の共有を行いながら、非財務情報の利用者との質の高い対話に繋がる開示、及び開示媒体の在り方について検討すること」や、「非財務情報の開示及び指針に関する我が国の立場を的確に発信し、我が国の非財務情報の開示に関する国際的な評価を高めること」を掲げている。³⁰

2021年9月1日に開催された第3回会合においては従業員エンゲージメントが主要な議題の一つとなっており、「従業員満足度や従業員エンゲージメント度数のように企業固有の調査に依存する指標もあり、それらについての方針・方法、継続性の説明も重要になってくる。」といった論点も提示された。³¹

(5) 東京証券取引所・金融庁 2021年6月改訂版コーポレートガバナンス・コード³²

東京証券取引所は6月11日、上場企業の行動原則である「コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）」の改定版を公表した。今回の改正は、金融庁と東京証券取引所が事務局をつとめる「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」からの提言をふまえたものである。

改定の柱は、取締役会の機能発揮、企業の中核人材の多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取り組みの3点であり、人的資本に関連する論点も新たに追加されている。

²⁹ 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」（第3回）事務局説明資料
(https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/disclose_wg/siryuu/20211029/01.pdf)

³⁰ 経済産業省 第1回 非財務情報の開示指針研究会 資料
(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/hizaimu_joho/pdf/001_04_00.pdf)

³¹ 経済産業省 第3回 非財務情報の開示指針研究会 議事要旨
(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/hizaimu_joho/pdf/003_gijiyoshi.pdf)

³² 株式会社東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード（2021年6月版）』
(<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu0000051n9r-att/nlsgeu0000051ne9.pdf>)



第4章「取締役会等の責務」において補充原則4-2(2)が新設され、「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」とされている。

また、上場企業の情報開示の充実すべき点として、第3章「適切な情報開示と透明性の確保」に新設された補充原則3-1(3)においては、「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」という文言が追加された。

(6) 経済産業省 サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会

経済産業省経済産業政策局産業資金課が2014年の伊藤レポート公表後6年間のレビューを行った「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」を経て、2021年5月31日に立ち上げた「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会(SX研究会)」では、企業のサステナビリティと社会のサステナビリティの同期化などを踏まえて、2017年に経産省が策定した『価値協創ガイダンス』の、企業と投資家の対話や統合的な情報開示のフレームワークとしての改訂の検討を行うことを目指している。

2021年8月30日に開催された第4回会合ではISO 30414に基づく人材に関する開示項目や米国SECの動向について報告された。無形資産が市場価値に占める割合の増加および投資家が中期的投資において無形資産を重要視していることについて取り上げ、人的資本開示に関する主な基準・枠組みの指標を比較する中で、「企業内部でも、経営計画や戦略を社外取締役や取締役会でモニタリングするためには(無形資産の)見える化が必要である。」という議論がなされている。³³

以上より、人的資本開示は国際的な潮流であるという認識から、政府内でも議論が進んでいる。しかしながら、従業員エンゲージメントに関しては概念の把握やその重要性の理解にとどまっており、どのように普及させ各企業が経営に活用していくかといった具体的な政策についての議論は始まっていないところ、次章においては従業員エンゲージメントを社会実装していくための政策を提言する。

³³ 第4回サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会(SX研究会) 議事要旨 (https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sustainable_sx/pdf/004_gijiyoshi.pdf)



第6章 従業員エンゲージメント活用のための政策提言

第4章で見てきたように、すでに従業員エンゲージメントを経営戦略に組み込む企業が現れてきており、今後より多数の企業がこれに取り組むよう普及・啓発が必要である。また、現在はそれぞれの企業が独自に研究開発した手法で従業員エンゲージメントを活用しているが、新たに取り組む企業が参照できるガイドラインの存在がその効果をより高めるものと考えられるところ、以下の政策を提言する。

6-1 従業員エンゲージメントスコア開示方法を含む人的資本経営レポートのガイドライン策定

従業員エンゲージメントスコアと業績との連動に関する調査研究は世界でも多く公表されており、日本においても従業員エンゲージメントスコアが投資における一つの指標として確立されることが期待されている。

そこで、ISO 30414に準拠した人的資本経営レポートの開示をさらに促進し、特に従業員エンゲージメントについては外部（投資家）にとってより望ましい形で公表するためのガイドラインの策定を進めるべきである。同時にこのガイドラインは改訂コーポレートガバナンス・コードを補完する役割も担う。

(1) 目的

企業の人的資本開示をさらに促進し、特に従業員エンゲージメントに関する取組みについては企業の外部（投資家）にとってより望ましい開示の型を普及させることで、企業と投資家の対話を促進するため。また、改訂コーポレートガバナンス・コードに新設された開示についてのメトリックを明示するため。

(2) 方法

経済産業省がガイドラインを策定し、だれでも自由にアクセスできる形で公開する。

(3) 内容

ISO 30414に準拠したメトリックの現実的な活用を促す内容とする。以下に想定される項目（例）を示す。

- ・ 「ISO 30414」を中心とした人的資本の開示を取り巻く世界市場の潮流の紹介
- ・ 改訂コーポレートガバナンス・コードとISO 30414に準拠する開示すべき人的資本の明示
- ・ 従業員エンゲージメントの重要性の提示
- ・ 従業員エンゲージメントサイクルの活用及び開示の例示
- ・ 従業員エンゲージメント活用の取組みはウェブサイトだけではなく投資家向けに「統合報告書」で公表することを明記。

6-2 「人的資本経営に関する調査」の項目において「従業員エンゲージメント活用」の追加

第5章で取り上げた経済産業省経済産業局産業人材課は「人的資本経営に関する調査」を今秋に実施した。先行となる調査においては従業員エンゲージメントに関連する項目は調査項目に存在するものの、継続的な従業員エンゲージメント向上についての取組みを直

接的に確認するものではないため、更に一步踏み込む必要がある。従業員エンゲージメントサイクルの実践は個社的な取組みであるため、企業間での比較もさることながら、サイクルの継続とともに従業員エンゲージメントの向上に努めてきた各企業の歩みが重要となる。

ここまで述べてきたように、従業員エンゲージメント活用の記録は人材戦略を経営戦略と連動させてきたことの証明たり得る。よって、その普及啓発のためにも人的資本に関する調査を今後も継続し、その際は関連項目の計測のみで満足するのではなく、従業員エンゲージメントサイクルの実践そのものを調査し、これを人的資本経営の評価基準に加えるべきである。

6-3 従業員エンゲージメントに関するテーマ銘柄の創設

国が主導する現行の大企業向けテーマ銘柄として、なでしこ銘柄、DX 銘柄、健康経営銘柄が存在しており、それぞれ特定の分野における優れた取組みを行う企業を可視化し、同様の取組みの普及啓発を主たる目的としている。

優れた企業すなわち従業員エンゲージメントスコアが優良な企業に投資家の注目が集まるようになっている現在、人的資本活用の普及啓発においても市場からのアプローチが有効となりうる。

そこで、6-1のガイドラインに則って人的資本経営レポートを公表する企業を「従業員エンゲージメント優良法人」や「人的資本経営銘柄」等として認証するテーマ銘柄の創設（もしくは健康経営銘柄との統合）すること。もって優れた企業や取組みを広く周知させ、同様の取組みを促していくことを提言する。

第7章 終わりに

本稿では、最新の国際動向を踏まえ、日本の大企業における従業員エンゲージメント活用推進策を提言した。これら提言の実現により、従業員エンゲージメントという概念の認知およびそれを経営戦略に活かす必要性がより周知され、人材戦略としての従業員エンゲージメント活用に取り組む大企業が増えていくことが期待される。加えて、直近で筆者は従業員エンゲージメントだけではなく従業員の「ウェルビーイング」の重要性にも着目し研究を進めており、本稿で触れられなかった従業員エンゲージメントとウェルビーイングのシナジーについては別稿に譲りたい。

なお、本稿でも指摘したとおり従業員エンゲージメント活用に関する国内事例の蓄積とその分析は十分とは言えず、本稿による提言の実現を通じ、事例の蓄積と分析の精緻化が行われることで、政策的後押しについても随時見直しが行われることが必要である。そのような取組みを推進することは、人的資本開示の世界的なトレンドの中で、従業員エンゲージメントの活用について日本から世界に発信していくことにも寄与するだろう。

また、本稿は主に大企業における従業員エンゲージメント活用に焦点を絞り提言を行ったが、中小企業における従業員エンゲージメント活用については前稿の提言が引き続き有効であるとともに、大企業における取組み普及が中小企業における取組み普及をも促す波及効果が期待できることも付言しておきたい。



従業員エンゲージメント活用による企業経営の新たな潮流
～ISO 30414 を中心とした国際動向と国内最新事例からの考察～

2021年11月11日 第1刷発行

著者 岩本 隆

発行者 増田 寛也

発行所 一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会

(C) JAPAN PUBLIC AFFAIRS ASSOCIATION 2021 Printed in Japan

