

神奈川県会川崎北支部様 研修 2023年3月

社労士業務の大転換をもたらす
「人的資本経営」の流れ

～事例に見る大きな可能性と
今後社労士に不可欠となる知見～



フォレストコンサルティング 経営人事フォーラム
<https://forestconsulting1.jp.org>

本日の内容

- ・ 人的資本経営とは何か 社労士との関わり
- ・ 人的資本経営の支援の実務
 - ・ あらゆる企業で活かせる実務
 - ・ 特定のニーズ・規模の企業で活かせる実務

自己紹介

松井 勇策 (まついゆうさく)

フォレストコンサルティング経営人事フォーラム代表
情報経営イノベーション専門職大学 客員教授 (専門: 人的資本経営等)
東京都社労士会 先進人事経営検討会議 (自主研究会) 議長・責任者

社会保険労務士 公認心理師 (人的資本の国際資格) GRIスタンダード
修了国際認証 ISO 30414リードコンサルタント

□得意業務: 人的資本の導入/支援・セミナー講師 累計2000名以上参加
ほか、人事労務制度改革・事業開発支援・上場への体制整備支援

□(株)リクルート出身、組織人事コンサルティング・東証一部上場時に
事業部の上場監査責任者 (人的資本関係のIR知見はここから)

□日本テレビ「スッキリ」雇用問題ゲスト出演、書籍「人的資本経営と開示実務
の教科書」「現代の人事の最新課題」等 人事系サイトに100本以上寄稿



人的資本経営は社労士の活動の大きな発展の機会です！

人的資本は次々に最新情報が出てきているため、発信に注力しています。ぜひ活用してください。



<https://www.facebook.com/matsuiyusaku/>

FACEBOOKが情報発信の中心
友達申請をお願いします



<https://forestconsulting1.jp.org>

Webサイト 発信情報を総括
資料が取得できます



<https://twitter.com/ForestMatsui>

Twitterも適宜に情報発信
をしています

人事労務関係の業務と接続した人的資本経営の実務書です



第1章 人的資本経営と開示の実務の本質とイメージ

第2章 人的資本経営の進め方と要点

第3章 3つのアプローチ

第4章 人的資本経営の社会的位置づけと情報

<https://www.amazon.co.jp/dp/B0BKCSQVHP/>

男女賃金格差の実務と接続した人的資本経営と開示実務



- 第1章 人的資本経営における「ライフステージと個人の特性に応じた活躍」の実現と制度開示
- 第2章 人的資本の核心を制度の沿革から理解する
- 第3章 人的資本経営と開示実務の方法論・男女賃金格差などの位置づけ
- 第4章 男女賃金格差の分析 法令上の扱い
- 第5章 男女賃金格差の分析と要因の考察
- 第6章 男女賃金格差からの施策立案・女性管理職比率や男性育児休業取得率との関係性
- 第7章 社内で方針を統合して人材戦略を決定する・人材戦略の全体的な考え方

<https://www.amazon.co.jp/dp/B0BVCTW3LT/>



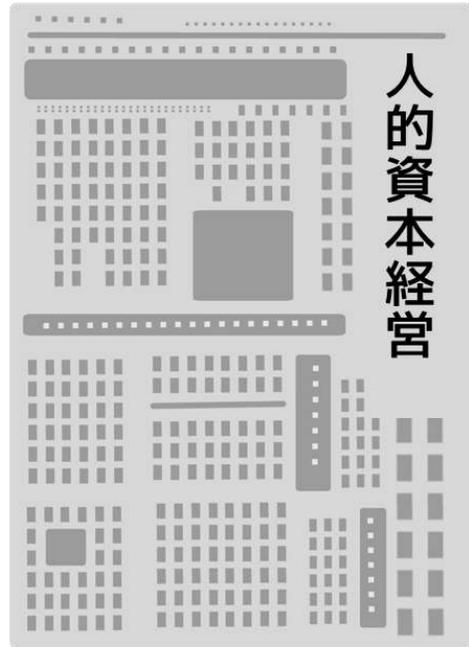
1 人的資本経営とは何か・社労士との関わり



フォレストコンサルティング 経営人事フォーラム
<https://forestconsulting1.jpn.org>

人的資本経営の最新の状況

様々なメディアで大きく報道され、政府の方針でも中心となっている
学識者や専門家、人事サービス企業も「人的資本」を発信している



(別紙)

経済財政運営と改革の基本方針2024
新しい資本主義へ
～課題解決を成長のエンジンに変え、持続可能な経済成長を実現～

人的資本経営の実現に向けた検討会
報告書
～ 人材版伊藤レポート2.0～

令和4年6月7日

令和4年5月
経済産業省

人財版伊藤レポート2.0の策定に寄せて

人的資本経営コンソーシアム 設立総会

日本・アジア初！
リンクアンドモチベーションが
人的資本に関する情報開示ガ
「ISO 30414」の認証を取得

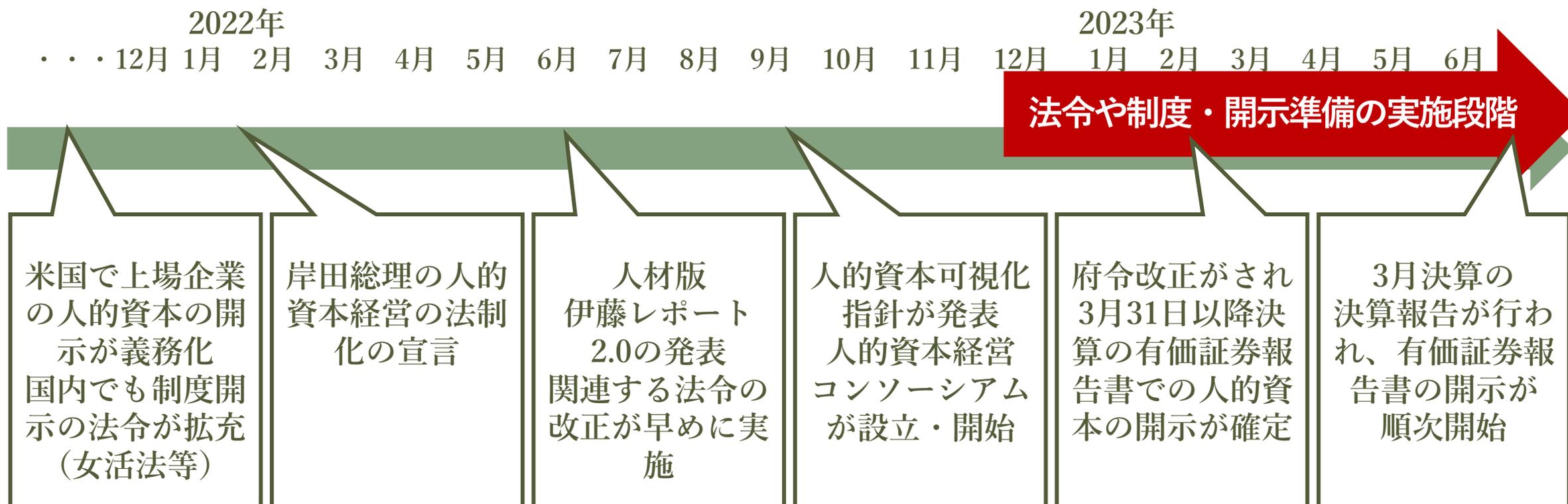
人的資本
HUMAN CAPITAL
A Handbook and Toolkit
with Shiro Takahashi
© Morihei Sato, 2023

組織を変える
リーダーの
教科書
人的資本
の活かし方

人的資本経営と
開示実務の
教科書1
人的資本に関する
最新の実務と14の事例を解説
吉田尚徳
著
2023年11月15日発行

人的資本経営の流れと現在の状況

「働き方改革」は多様な働き方を可能にする「環境づくり」であったが、人的資本経営は「人の価値に基づいた経営の仕方」であり経済再生の最重要事項として急速に進められ、**今まさに実施段階で企業が実務で悩んでいる状況**



「人的資本」に関する情報群

国内の 法令や 政策

人材版伊藤レポート1 & 2.0	現代の日本企業における具体的な問題点と、人的資本・人材戦略の具体的な観点を提示している 3P5F（3つの視点と5つの共通要素）
新しい資本主義のグランドデザインと実行計画	「新しい資本主義」は社会課題と企業の課題を共に解決することだとされ人的資本が中心の位置づけで、スケジュール付きで施策を列挙
人的資本可視化指針	人材版伊藤レポートや行政資料が集約され、人的資本の開示はどのように行ったらよいか書かれている集約資料
金融庁の人的資本関係の法令・制度情報	内閣府・金融庁などで、統合報告書や有価証券報告書などでの人的資本開示内容が検討され案が提出されている
厚生労働省の法改正案 ・女活法・育介法・副業ガイドライン他	雇用関係法令で施策検討と実施結果を開示する法令が強化されている。省令改正の審議段階で人的資本の政策が考慮されている
健康経営関係	健康経営も人的資本の健康面の課題設定・施策の実施と開示を目的としたものであり、大幅な強化が政策でうたわれている
東京証券取引所 コーポレートガバナンス・コード	上場企業の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独自基準だが公的性質が強い。

国際 指標等

ISSB・GRI・WEF世界経済フォーラムメトリクス ISO26000 他、ESGの指標や体系	社会責任に基づいた持続性のある企業活動を行うという、SDGsに基づいたESG経営の考え方や指標 S・ソーシャルの1つが「人的資本」
ISO 30414 Guidelines for internal and external human capital reporting	ジョブの定義とその充足率や過不足を測定することに重きを置いた指標で、11領域58項目から成る
ILO・法務省 人権デューデリジェンス基準	企業活動によって人権を侵害するような活動がされていないか・より良い環境への整備指針を求める基準、ESGと趣旨は類似

その他

経営学の書籍 ベッカー「人的資本論」 「人事経済学」他	「企業の真似されにくい人によるノウハウや集合知」を「人的資本」と名付けて経営学的に考察している。現在の意味合いと違うと言える
キャリア理論や採用等での「人的資本」に言及した考え方	近時のキャリア理論や採用に関するサービスで「人材としての価値」という意味で人的資本という言葉を使っているものが見られる

「人的資本」に関する情報群

国内の法令や政策

人材版伊藤レポート1 & 2.0	現代の日本企業における具体的な問題点と、人的資本・人材戦略の具体的な観点
新しい資本主義のグランドデザインと実行計画	本
人的資本可視化指針	人
金融庁の人的資本関係の法令・制度情報	内
厚生労働省の法改正案 ・女活法・育介法・副業ガイドライン他	雇
健康経営関係	の
東京証券取引所 コーポレートガバナンス・コード	健
	あ
	上
	自

省庁横断で企業に関わる全面的な角度で
人的資本経営が進められているから資料が多い
本質的にはシンプル

自基準だが公的性質が強い。

国際指標等

ISSB・GRI・WEF世界経済フォーラムメトリクス ISO26000 他、ESGの指標や体系	社
ISO 30414 Guidelines for internal and external human capital reporting	営
ILO・法務省 人権デューデリジェンス基準	シ
	域
	企
	の

人的資本を「見やすくするための単位」

全てガイドラインであり「任意に活用するもの」
「価値創出」と「人権・企業の社会責任（ESG）」
のどちらに重きを置くかでバリエーションがある

その他

経営学の書籍 ベッカー「人的資本論」「人事経済学」他	「
キャリア理論や採用等での「人的資本」に言及した考え方	人
	の
	経
	近
	で

少し意味がずれている場合が多い

「要は人的資本経営とは何なのか」
「何が目的で人事労務実務はどう関わり、社労士は具体的に何を支援できるか」が分かりにくい

人的資本経営とは何か



人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
報酬と生産性 (人事制度)
育成とスキル (人事制度)
コンプライアンス
健康安全・労働慣行

人的資本経営とは何か



人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
報酬と生産性 (人事制度)
育成とスキル (人事制度)
コンプライアンス
健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務（制度開示・近頃の法改正）の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

ある日のGOOGLEニュースの「人的資本経営」 ※取捨選択してません

- 社員の「マーケットバリュー」を上げて企業価値を向上した人的資本事例発表
- 株式会社〇〇、人的資本経営を促進するデータインフラ△△を導入
- 「人的資本経営実現に不可欠なメンタルヘルスケア」トークセッション開催
- 「人的資本経営」支援加速のため越境学習分野における提携を開始
- 人的資本が企業価値に与える金額を算出する、数理モデルの開発へ。株式会社□が〇〇大学〇〇教授、他〇社と「人的資本理論の実証化研究会」発足
- 人的資本経営の事例として〇〇受賞企業の取り組みを紹介“あるがままの個を活かす「人的資本経営」”をコンセプトにした動画を公開



ある日のGOOGLEニュースの「人的資本経営」 ※取捨選択してません

- 社員の「マーケットバリュー」を上げて企業価値を向上した人的資本事例発表
- 株式会社〇〇、人的資本経営を促進するデータインフラ△△を導入
- 「人的資本経営実現に不可欠なメンタルヘルスケア」トークセッション開催
- 「人的資本経営」支援加速のため越境学習分野における提携を開始
- 人的資本が企業価値に与える金額を算出する、数理モデルの開発へ。株式会社□が〇〇大学〇〇教授、他〇社と「人的資本理論の実証化研究会」発足
- 人的資本経営の事例として〇〇受賞企業の取り組みを紹介“あるがままの個を活かす「人的資本経営」”をコンセプトにした動画を公開

確かに人事で流行っているけど、流行用語っぽくて大企業の内容が多く、育成・IR・システムなどの商材の話が多い社労士の1・2・3号業務と直接の関係は薄いんじゃないの？



ある日のGOOGLEニュースの「人的資本経営」 ※取捨選択してません

- 社員の「マーケットバリュー」を上げて企業価値を向上した人的資本事例発表
- 株式会社〇〇、人的資本経営を促進するデータインフラ△△を導入
- 「人的資本経営実現に不可欠なメンタルヘルスケア」トークセッション開催
- 「人的資本経営」支援加速のため越境学習分野における提携を開始
- 人的資本が企業価値に与える金額を算出する、数理モデルの開発へ。株式会社□が〇〇大学〇〇教授、他〇社と「人的資本理論の実証化研究会」発足
- 人的資本経営の事例として〇〇受賞企業の取り組みを紹介“あるがままの個を活かす「人的資本経営」”をコンセプトにした動画を公開

確かに人事で流行っているけど、流行用語っぽくて大企業の内容が多く、育成・IR・システムなどの商材の話が多い社労士の1・2・3号業務と直接の関係は薄いんじゃないの？

違います!!!

人的資本経営とは何か



① 人的資本で
現状把握

② KPI設定・改善

③ 取り組みや成果を開示

人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

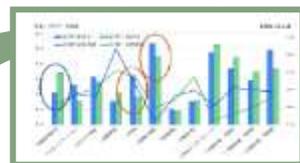
- ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
- エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
- 報酬と生産性 (人事制度)
- 育成とスキル (人事制度)
- コンプライアンス
- 健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務 (制度開示・近頃の法改正) の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

人的資本経営とは何か

①人材戦略の構築支援
エンゲージメントサーベイ
や育成・人事制度の整備
法改正対応・制度整備

①人的資本で
現状把握



人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)

エンゲージメント

(制度の検証・就業意識)

報酬と生産性 (人事制度)

育成とスキル (人事制度)

コンプライアンス

健康安全・労働慣行

②上場準備/採用/広
報観点or上場企業に
対しての開示支援

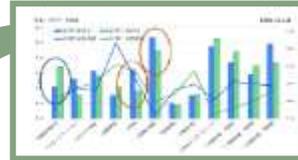
②KPI設定・改善

③取り組みや成果を開示

開示は任意と法定義務（制度開示・近頃の法改正）の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

企業規模問わず
活用できる

現状把握



①人材戦略の構築支援
エンゲージメントサーベイ
や育成・人事制度の整備
法改正対応・制度整備

②上場準備/採用/広
報観点or上場企業に
対しての開示支援

②KPI設定・改善

③取り組みや成果を開示

人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

- ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
- エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
- 報酬と生産性 (人事制度)
- 育成とスキル (人事制度)
- コンプライアンス
- 健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務（制度開示・近頃の法改正）の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

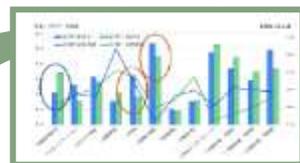
人的資本経営とは何か

①人材戦略の構築支援
エンゲージメントサーベイ
や育成・人事制度の整備
法改正対応・制度整備

②上場準備/採用/広
報観点or上場企業に
対しての開示支援

③取り組みや成果を開示

①人的資本で
現状把握



一定の規模や状態の
企業に有効

人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
報酬と生産性 (人事制度)
育成とスキル (人事制度)
コンプライアンス
健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務 (制度開示・近頃の法改正) の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

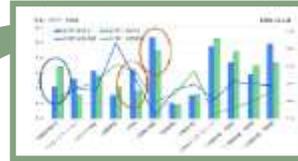
2 人的資本経営の支援の実務 明日からあらゆる企業で活かせる



フォレストコンサルティング 経営人事フォーラム
<https://forestconsulting1.jpn.org>

企業規模問わず
活用できる

現状把握



①人材戦略の構築支援
エンゲージメントサーベイ
や育成・人事制度の整備
法改正対応・制度整備

②上場準備/採用/広
報観点or上場企業に
対しての開示支援

②KPI設定・改善

③取り組みや成果を開示

人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
報酬と生産性 (人事制度)
育成とスキル (人事制度)
コンプライアンス
健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務（制度開示・近頃の法改正）の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

具体的には：人的資本の指標ごとの課題を整理する

課題	内容の整理項目	具体的な実施内容	参照指標が該当する指標名や指標番号	スコア
全 体 計 画	1 パーパスと経営体	企業の経営方針・社会的使命（パーパス）などを中心に、経営者が定期的に人事経営全体や文化を振り返り、課題設定・改善ができていますか。	定期的に経営会議等で議論されている 経営者層の定期的な対話が行われている 人事経営に注力する意思が明確である	1
	2 人的資本経営の活用計画	人的資本経営の目的や育成課題、男女比率、MENA等の長所課題、関心について広範に採用、資金調達や市場等の活用ポイントが明確にされているか。	人的資本の活用課題が明確になっている 広範に採用、資金調達や市場など課題や特徴 育成計画や人事戦略の方針が立てられている	4
組 織 構 造	3 エンゲージメントと制度の課題把握	エンゲージメントや、制度に関する課題が定量的に把握でき、全体を振り返って設定・改善ができていますか。	エンゲージメントサーベイを定期的に行っている サーベイの結果を振り返っている サーベイの内容が決められている	3
	4 ダイバーシティと健全・生産性	男女・年齢・ライフステージ・国籍や能力等の属性で人材・資金・生産性・人的資本の要素から見ると特性に応じた施策ができていますか。	属性別での人材の確保が図れている 制度面や一体的に経営課題が把握できている 属性別の分析が定期的に行われている	5
制 度 体 制	5 スキルと育成と人事制度	スキル形成に基づく、中長期的育成方針や人事制度、民間との協力ができており、ライフステージによるスキル構築の課題解決が図れている。	中長期的スキル構築の取り組みが明確である 人事制度にスキル構築が反映されている ライフステージとスキル構築課題が整理されている	2
	6 外部人材の扱いや流動性と規模	人件費・労働時間・雇用手数を適宜把握し、需要や外部人材活用の方針が定められ現状が把握できているか。	外部人材を積極的に活用できている 社内の需要増への立地や対応が明確にできている 定常や増強が実施計画と方針が明確である	3
命 運 安 全	7 健康安全と衛生管理	安全性や健康の状況が管理され、健診やストレスチェックなどの結果に基づいた改善ができていますか。	ストレスチェックや健診の分析をしている 健康の改善向上施策が明確にある 健康施策と経営上の結果が結びついている	4
	8 労働慣行とコンプライアンス	基本の労務・労働法等の制約が体系的に把握され、課題設定・改善ができていますか。	リスクマネジメント課題を体系的に把握している 体系的な人事施策についてリスク分析をしている 人事関係のリスクチェックが定常実施されている	2

- 点数の基準
- 5 高く評価し、個別課題設定ができています
 - 4 人的資本経営の標準的な実行ができています
 - 3 その事項の運用や関係する制度はある
 - 2 その事項の関係のことを意識はしている
 - 1 その事項に積極的に反している状態

人的資本経営の指標ごとの課題を一覧化すると便利

参考：人的資本経営課題整理ツール（無料配布）



<https://forestconsulting1.jp.org/engagement>

人的資本の指標ごとの課題まとめ

人的資本経営の人的資本の注力ポイントと課題認識について、企業規模問わずチェックできるようにしています。

全体計画	1 パーパスと経営体制	企業の経営方針・社会的使命（パーパス）などを元に、経営者が定期的に人事施策全体や文化を振り返り、課題設定・改善ができているか。
	2 人的資本経営の活用計画	人的資本経営や開示で育成課題・風土改革・M&A等の長期課題、開示について広報・採用・資金調達や上場等の活用のポイントが掴めているか。
組織検証	3 エンゲージメントと制度の課題把握	エンゲージメントや、制度に関する課題が定量的に把握でき、全体を振り返って設定・改善ができているか。
	4 ダイバーシティと賃金・生産性	男女・年齢・ライフステージ・資質や志向等の属性で人数・賃金・生産性・人的資本の要素から見て特性に応じた活躍ができているか。
制度体制	5 スキルと育成と人事制度	スキル把握に基づく、中長期の育成方針や人事制度、採用との接続ができており、ライフステージによるスキル停滞の課題解決が図れている。
	6 外部人材の扱いや流動性と規模	人件費・労働時間・離職率等を随時把握し、副業や外部人材活用の方針が定められ現状の把握ができているか。
労務安全	7 健康安全と衛生管理	安全性や健康の状態が管理され、健診やストレスチェックなどの結果に基づいた改善ができているか。
	8 労働慣行とコンプライアンス	事故や苦情・労働法等の問題点が体系的に把握され、課題設定・改善ができているか。

具体的には：人的資本の指標ごとの課題を整理する（下記は例）

全体計画	1 パーパスと経営体制	企業風土の独自性には誇りを持っており言語化もされているが、まだ定期的に人材戦略を一貫して話し合う習慣がなく、役員やトップマネジメントでの人材の見方や概念もバラバラ。
	2 人的資本経営の活用計画	豊富な人材による注力対象の技術の整備・関係省庁との折衝・新しい発想が重要、継続的な資金調達を目指す上でも最重要。
組織検証	3 エンゲージメントと制度の課題把握	エンゲージメントサーベイの分析の結果、評価制度の改定はうまく機能しているということが示された。色々な施策実施の目的がはっきり伝わっていないということが課題。
	4 ダイバーシティと賃金・生産性	柔軟性が高い勤務の仕方ができていると言えるが、特に年齢階層によって性別と年齢に関する勤務意識に偏りがあり、部門によって役職者の意識に偏りがあると言える。部門別に男女賃金差にも開きがある。
制度体制	5 人材育成と人事制度	人事制度の特に評価制度について、360度評価も一部取り入れた改善を行った。何を重視したらいいか分かりにくくなっている。戦略的な重要ポジションの定義は行ったが、不足が非常に多い箇所の認識に課題。
	6 流動性の把握と外部人材活用	企業内から新しく独立した人が会社を作って外部連携したりといった事例がそれなりに出てきている。顧問的なスペシャリストとの絡みが多い。
労務安全	7 健康安全と衛生管理	管理職のメンタルヘルス上の問題事例が多くなってきている。
	8 労働慣行とコンプライアンス	法違反などのコンプライアンス課題は全般的に少なくなっているが副業者が多く流動性が高く、仕事のレベルについていけない人の負荷が上がっている。管理職クラスのリスクマネジメントの知識等はまだ不十分。

具体的には：課題を俯瞰して中長期戦略を決定する（下記は例）

第1段階

- ・リスクマネジメントに関する知識の徹底・信頼性の向上
- ・管理職と一部部門のリスクリテラシーを徹底し事業の再構築、業務配分などに関する課題解決

第2段階

- ・CHRO設置と人材戦略の中長期の人材戦略を検討し続ける体制構築
- ・事業を創り出す人を評価するような人事制度を作り切る

第3段階

- ・起業家が多く輩出され、コラボレーションが多く生ずる事業の構築
- ・業界を引っ張る企業連合体とムーブメントによる発展

具体的には：課題を俯瞰して中長期戦略を決定する（下記は例）

労務監査・改善

採用・ブランディング支援

第1段階

- ・リスクマネジメントに関する知識の徹底・信頼性の向上

- ・管理職と一部部門のリスクリテラシーを徹底し事業の再構築、業務配分などに関する課題解決

管理職育成

育成制度整備

第2段階

- ・CHRO設置と人材戦略の中長期の人材戦略を検討し続ける体制構築

- ・事業を創り出す人を評価するような人事制度を作り切る

評価制度整備支援

第3段階

- ・起業家が多く輩出され、コラボレーションが多く生ずる事業の構築

- ・業界を引っ張る企業連合体とムーブメントによる発展

先程の企業で現状取り組んでいること

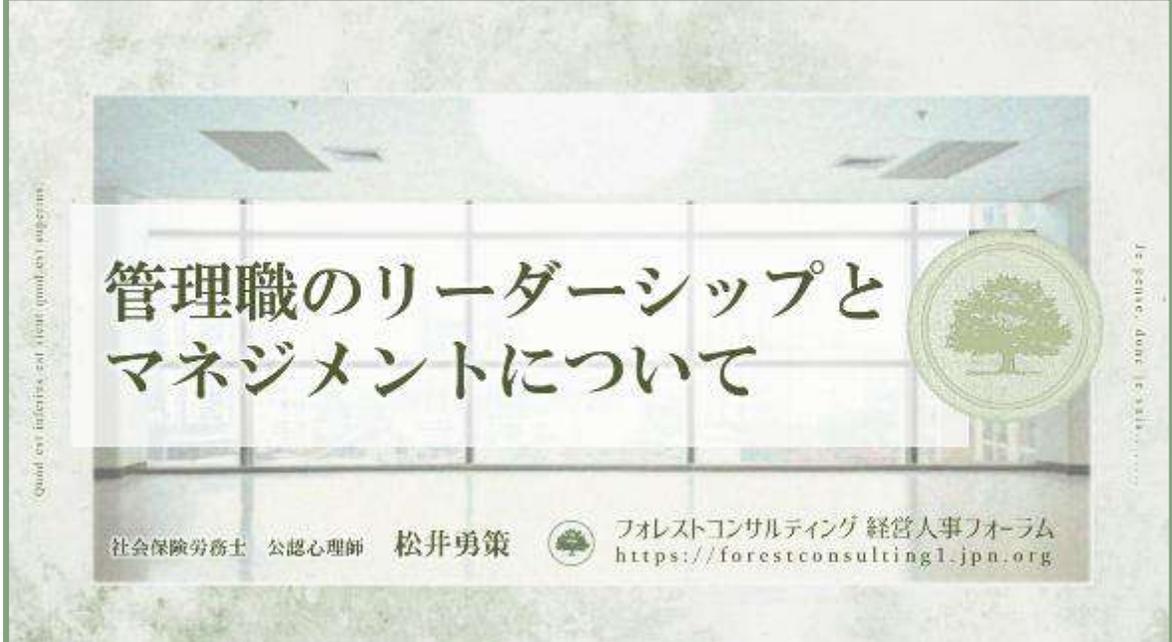
人事制度の変更を行い、制度支援やマネジメント研修等を行っています



管理職の方のための
賃金制度・評価セミナー

 人・心・組織を感性で創る
フォレストコンサルティング労務法務&デザイン事務所
社会保険労務士 松井勇策

1



管理職のリーダーシップと
マネジメントについて

 フォレストコンサルティング 経営人事フォーラム
社会保険労務士 公認心理師 松井勇策 <https://forestconsulting1.jpn.org>

人材戦略の構築に当たっての会話のイメージ

人的資本課題整理ツールなどを活用し課題観の整理をする（法改正の元となる事実把握・エンゲージメントサーベイの結果や分析が含まれるとよりまとめやすい）

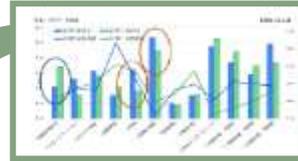
経営者に提示をし、

- ・ どの課題が中心か
- ・ 事業の未来像から行くと何が重要か
- ・ 中長期の風土や文化から見て重視するのは何か

上記を論点にして、事実資料として話して課題を整理していきます。まとめられると、その論点を起点にして事実把握と課題整理をするのが顧問業務の中心の仕事になり、他の仕事に繋がる度合いも大きく高まっていきます。

企業規模問わず
活用できる

現状把握



①人材戦略の構築支援
エンゲージメントサーベイ
や育成・人事制度の整備
法改正対応・制度整備

②上場準備/採用/広
報観点or上場企業に
対しての開示支援

②KPI設定・改善

③取り組みや成果を開示

人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

- ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
- エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
- 報酬と生産性 (人事制度)
- 育成とスキル (人事制度)
- コンプライアンス
- 健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務（制度開示・近頃の法改正）の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

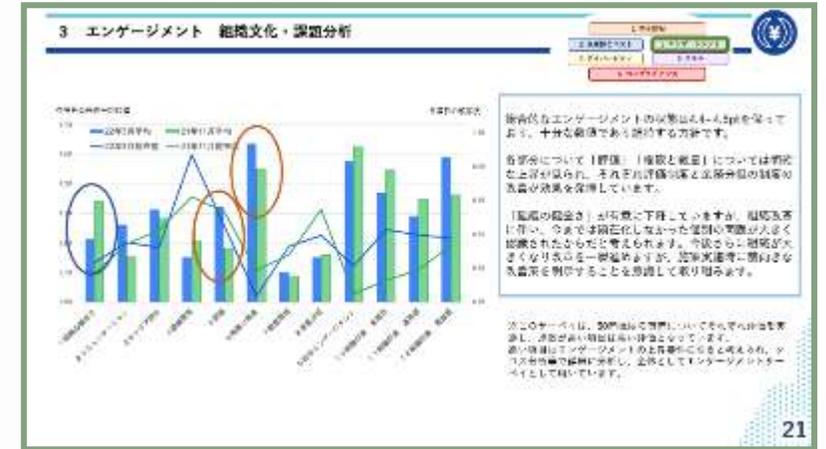
エンゲージメントサーベイとは

やる気や当事者意識を表す「エンゲージメント」の把握を中心として、人事労務課題を整理し改善するサーベイ
多くの種類が出ている

質問が簡潔でパルスサーベイのように何度も使う前提のもの

心理分析的なモチベーションや外部認知を細かめに把握するもの

制度・マネジメント・仕事の認知など何らかの関連した情報もクロス分析や同時把握ができるもの



エンゲージメントサーベイとは

人事制度を検証する使い方がされている

人材版伊藤レポート2.0事例

事例-01 | 旭化成株式会社

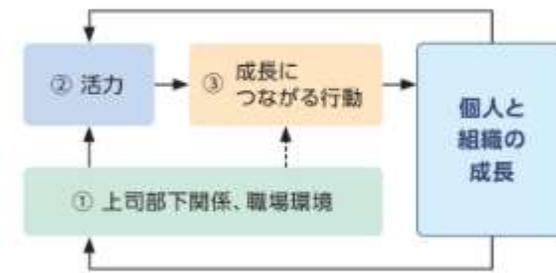
自社に重要な「エンゲージメント」を特定、個人と組織の成長を実現

▶ 視点3 要素4

自社独自のエンゲージメント調査により 職場環境や社員の活力を把握

従業員意識調査の内容を見直し、2020年度からKSA（活力と成長アセスメント）を導入した。KSAにより上司部下関係や職場環境、社員の活力、成長につながる行動を毎年調査している。ラインマネージャーは自部署の回答を把握し、メンバー間での対話を通じて、より良い職場づくりを目指している。

KSA（活力と成長アセスメント）の仕組み



KSA（活力と成長アセスメント）によって測定できる項目

① 上司部下関係、職場環境 (組織の資源)

- 上司の働きかけ
- 仕事を支える人間関係
- 創意工夫の奨励
- 多様性の尊重
- 率直に発言できる職場

② 活力

- 前向きな姿勢を維持する力(個人の資源)
 - 自信、自己効力感
 - 逆境を乗り越える力
 - 目標への道筋を立てる力
 - 柔軟性
- 仕事への高い意欲(ワーク・エンゲージメント)

③ 成長につながる行動

- 経験学習行動
- 組織貢献行動
- 問題解決・改善行動
- ジョブ・クラフティング

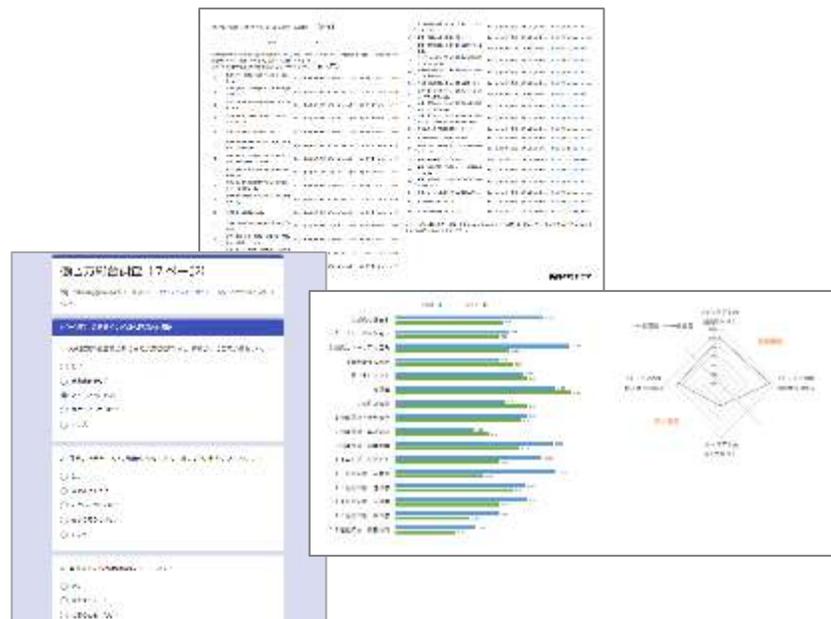
「旭化成レポート2021」より抜粋

サーベイ業務の進め方の場面とイメージ

人事労務の相談に対し
サーベイを提案する



診断の
配布・回収・分析



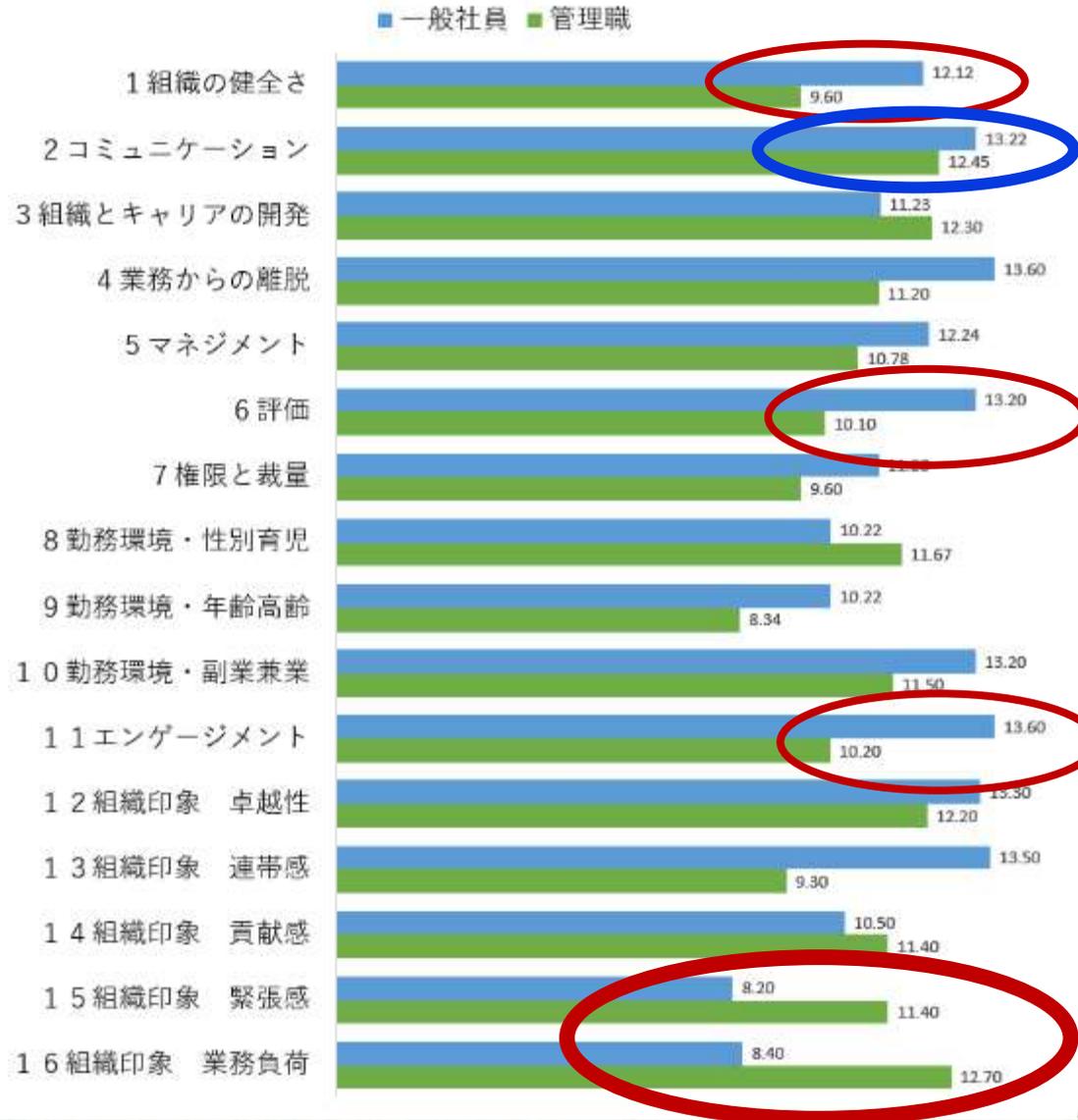
結果を伝える
実態を踏まえた提案



サーベイ提案のきっかけとなる具体例



「メンタルヘルス不調になる社員がたまに出るが、組織的な要因は何なのだろうか。テレワークを推進する中で人によってコミュニケーション不足になり孤独になったりするのではないか」

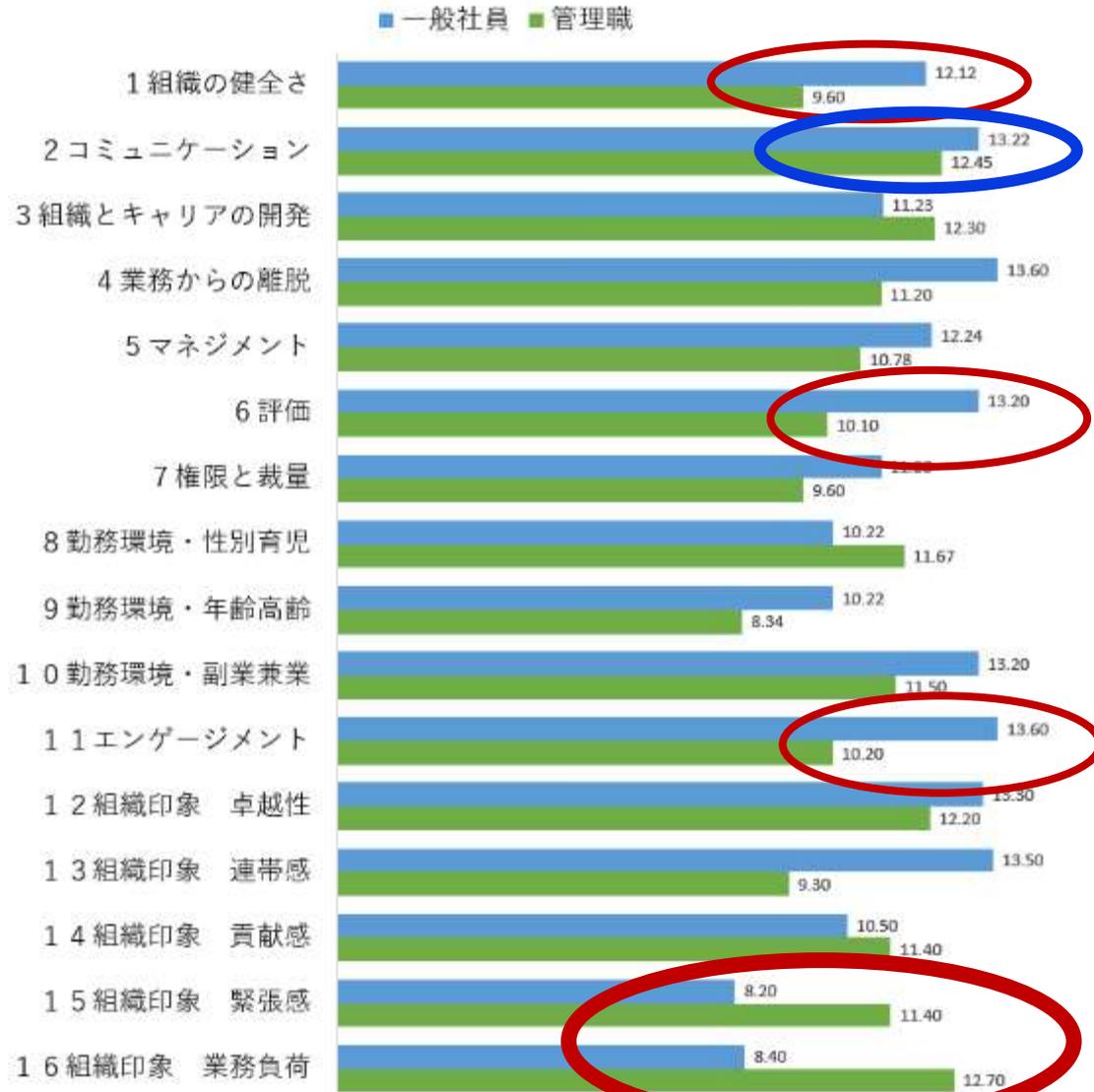


○をつけた「2 コミュニケーション」の項目や自由回答を見ても、コミュニケーション不足の問題はあまり起きていないのではないのでしょうか。

管理職と一般社員で、一般社員の方が特に高い項目に○をつけていますが、管理職の方は組織への評価が複数の項目で下がり、業務負荷が非常に高くなります。

自由回答の結果からも、組織課題として重要なのは管理職の業務負荷が高くなっており、そこから特に負荷の高い方が不調になるという構造があるのではないかと考えられます。

管理職の方の業務や負荷のアラートを受けられる仕組みや育成、役割の定義などが必要だと思います。



要点

「テレワークによるコミュニケーション不足」は起きていない

テレワークと関係のない、マネジメント職の問題が起きている業務や組織上の立ち位置に問題があり負荷が非常に高い人が出ている

や自
問題

い項
人の
高

なの
から
ある

れる
いま

エンゲージメントサーベイなどの組織調査により「実態を把握する」前提の法制度が増え続けている 感覚値では、5人以上であればアンケートは有効

育児介護休業法 雇用環境の整備等の措置 周知の方法 厚生労働省Q&A資料

育児休業に関する制度、及び育児休業の取得の促進に関する方針についていずれも、社内制度、社内での認知状況等を把握し、それらを踏まえた定期的な周知の実施が必要。

パワハラ・セクハラ・マタハラの法令上の防止措置の望ましい取り組み 厚生労働省指針

必要に応じて、労働者や労働組合等の参画を得つつ、アンケート調査や意見交換等を実施するなどにより、雇用管理上の措置の運用状況の的確な把握や必要な見直しの検討等に努めること

女性活躍推進法 一般事業主行動計画の課題設定 厚生労働省資料

自社の実情に応じて選択項目を選定してください。なお、より深く課題分析を行うために適切な状況把握の項目や課題分析の方法がある場合は、各事業主の実情に応じて、当該項目・方法により分析を行うこと

副業ガイドライン 副業兼業者への健康確保措置や時間管理方法 厚生労働省資料

副業・兼業の状況も踏まえ必要に応じ法律を超える健康確保措置を実施することなど、労使の話し合い等を通じ、副業・兼業を行う者の健康確保に資する措置を実施することが適当である

社労士の姿勢として「法令の内容を伝えるだけ」では法令・制度上も問題がある。状況を把握した上で「どう判断すれば妥当か・どう制度を活用するか」を提案し、共に考えないと十分ではない。

エンゲージメントサーベイ実施と開示まで総合支援した例

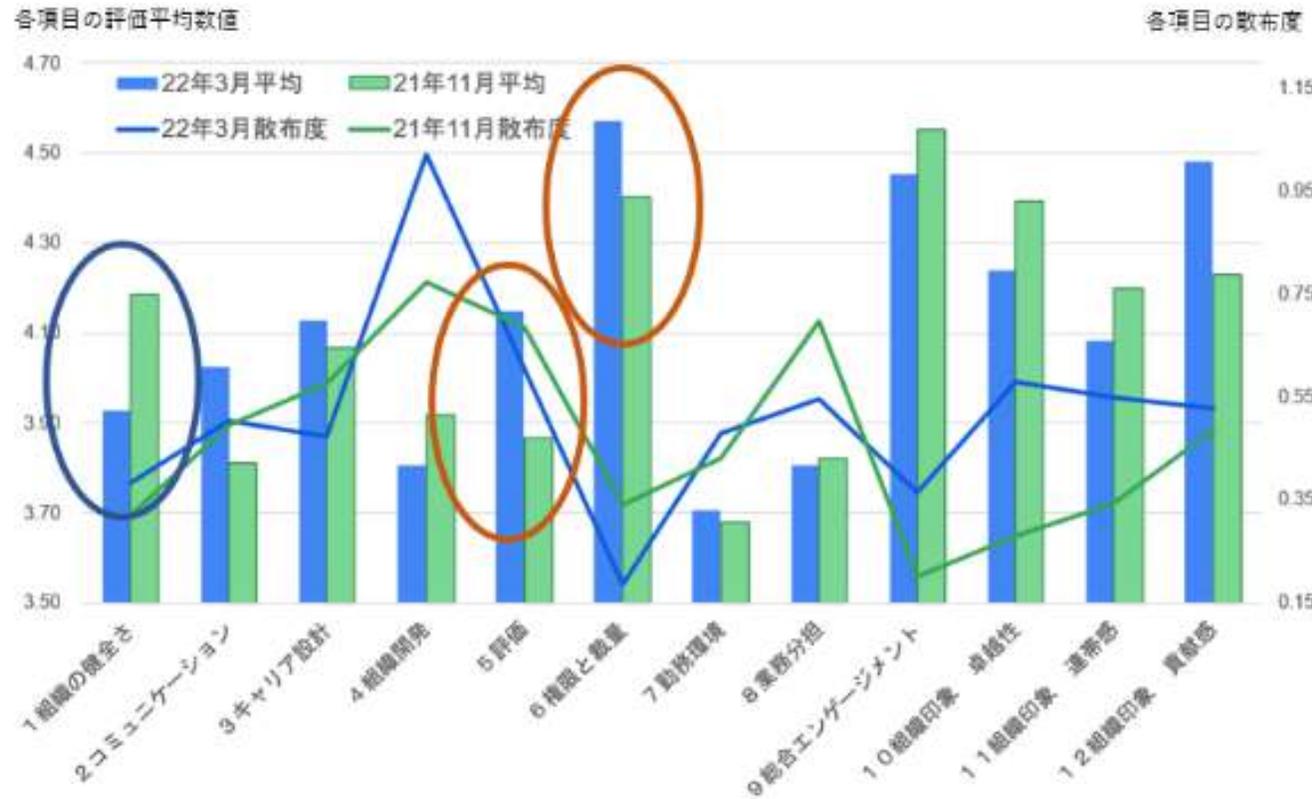
50人程度の規模の情報業

人的資本経営のエンゲージメントサーベイで制度課題を提案・改善し、広報や上場支援観点で開示まで支援を行った。
全社的なリスクマネジメントの確認の観点で、連合会の経営労務診断を活用。

「JPYC 人的資本」で検索



エンゲージメントサーベイで人事制度や社内環境を定期的に検証して整備している



総合的なエンゲージメントの状態は4.4~4.5ptを保持しており、十分な数値であり維持する方針です。

各部分について「評価」「権限と裁量」については明確な上昇が見られ、それぞれ評価制度と業務分担の制度の改善が効果を発揮しています。

「組織の健全さ」が有意に下降していますが、組織改革に伴い、今までは顕在化しなかった個別の問題が大きく認識されたからだと考えられます。今後さらに組織が大きくなり改革を一層進めますが、施策実施時に前向きな改善策を明示することを意識して取り組みます。

※このサーベイは、50問程度の質問についてそれぞれ評価を実施し、点数が高い項目は高い評価となっています。高い項目はエンゲージメントの上昇要件になると考えられ、クロス分析等で詳細に分析し、全体としてエンゲージメントサーベイとして用いています。

この事例での自分の提供したご支援

- 1 エンゲージメントサーベイの提供と分析
- 2 人事制度整備や開示する内容の整備
- 3 人的資本のレポーティング作成支援



最初に前提理解頂くため全力で説明をしました
事業成長のために全面的に生かして頂いています
人的資本の分析・課題設定は必ず経営判断に大きく関わり、
発言や実施が全て経営と接続するという発見もありました

人的資本開示の実例 前提と課題設定 分析と現状報告

文化と事業目的の実現のための基本的な組織制度

ICS (インシデント・コマンド・システム) 組織

「変化する現場に即応し、現場の判断を尊重する」ということを意識し、変化する現場や緊急事態に対応するためのICS組織を現場リーダーの監督に準じています。状況の変化に対応した配置の調整を行い、人員配置も常に変化しを伴って行っています。



FEMA National Incident Management System Third Edition October 2017

情報の完全オープン・360度評価と反映

「あらゆる情報をオープンにする」という文化を重要視しています。人事制度では、個人の状況から傾向や資金まですべてをオープンに共有し、各自の業務についても、変化し続ける状況、必要性等へ即応し内閣に待遇を計り得る360度評価を本年に始めています。



あらゆる時と場所で働くことができる働き方の仕組み

「人生のあらゆる時と場所で働くことができる」ことを可能にする人事制度を構築しています。職場のフルリモート化を基本に、全業務をオンライン化し、月間時間からフルタイムまで全方面の就業・就業やフレキシブルな働き方が可能な制度を作っています。



多様性をそのまま受け入れ仕事へのチャレンジ可能な環境

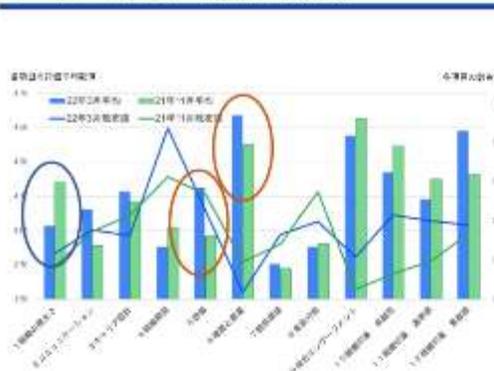
働き方や時節にとらわれず、あらゆる人が未経験の業務にチャレンジし得る環境を整えています。年齢の多様性として、10代から60代までの社員が多様な活躍をしている環境は稀有なものであると考えています。仕事や働き方への考え方などの志向性における多様性にも配慮しています。

評価視点1 IPYCの文化の要素に照らした人的資本の分析・検証

「文化 Culture」の定義およびIPYCの文化的要素を実現させるキーとなるための取り組みについて、文化の各項目が人的資本の事象において、どのように具体化されているかを検証します。なお、文化として挙げられたもののうち、定量的な検証に特に適した下記のものについて分析・検証を行っています。

文化 Culture の項目	人的資本の要素からの分析視点
オープンに社内社外と共有する	主に経営・基本情報・エンゲージメントの観点 積極的に情報を共有していくことでインベーション促進を図る コミュニティの拡大も図る
年齢・性別は関係ない	主にダイバーシティ・経営の観点 年齢や性別でスキルを向上されている人材を育成する
反応は遅ければ早いほうが良い	主にエンゲージメント・生産性・スキルの観点 変化の速い環境で随分早くも早くアクションを促す 失敗への対応を早くして損失を最小限にする
稼働はいつでもどこでもできる	主にスキル・エンゲージメント・コンプライアンスの観点 急成長しているWeb3の業界が絶対的、当くなり選ばれるため、人材 たる見込が大きい

3 エンゲージメント 組織文化・課題分析

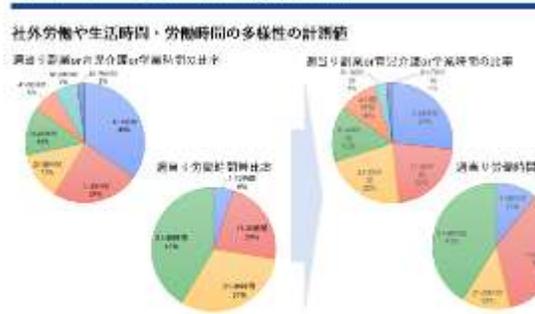


総合的なエンゲージメントの状況は4.4-4.5ptを挙げており、十分な数値であり継続する方針です。

各部分について「評価」「規範と基盤」については明確な上昇が見られ、それぞれ評価制度と業務分担の割合の改善が効果を発揮しています。

「組織の健全さ」が有意に下落していますが、組織改革に伴い、今までは顕在化しなかった制約の指摘が大きく顕在化したからだと考えられます。今後さらに組織が大きく改革を一歩進めますが、短期間で済むに際しては改善を明示することを留意して取り組みます。

4 ダイバーシティ 属性・志向・経営層



2021年10月と2022年3月の時点で、労働時間以外の時間は増加し、労働時間もさらに細分化・多様化しています。これら以外の属性的なダイバーシティ適合性を測定する結果は概ね好ましいです。経営層のダイバーシティ適合性については、意向・視野・技能の多様性を図るべく、計測方法の検討に入っています。次ページの代表取締役のような整備、スキルシートに結びつけた整備を進めています。

属性的なダイバーシティについての情報

外国籍の従業員	1名(中国)
女性の従業員	10名
障害者および障害者雇用	50名(および15名)
海外居住者	1名(アメリカ、未出)

3 人的資本経営の支援の実務

一定の規模や状態の企業に有効



フォレストコンサルティング 経営人事フォーラム
<https://forestconsulting1.jpn.org>

人的資本経営とは何か

①人材戦略の構築支援
エンゲージメントサーベイ
や育成・人事制度の整備
法改正対応・制度整備

②上場準備/採用/広
報観点or上場企業に
対しての開示支援

③取り組みや成果を開示

①人的資本で
現状把握



一定の規模や状態の
企業に有効

人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)

エンゲージメント

(制度の検証・就業意識)

報酬と生産性 (人事制度)

育成とスキル (人事制度)

コンプライアンス

健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務 (制度開示・近頃の法改正) の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

2023年にかけての法改正や制度改正

2022~2023年改正の下記の法制度は全て、改正の前提として人的資本の課題設定と施策の実施と一体的な政策です。

人的資本の政策と、雇用系法改正の二重の位置づけがある。

法改正等	規模と義務等	時期
男女・正規非正規の賃金差の開示	300人超は義務、他努力義務	2022年7月以降 開示
育児休業取得率の開示	1000人超は義務、他努力義務	2023年4月予定 開示
副業兼業についての情報の開示	規模問わず努力義務	2022年7月以降 開示
中途採用比率の開示	300人超は義務、他努力義務	2021年4月以降 開示
健康経営の拡大と健康情報の開示	規模問わず任意	2022年以降順次拡大
育成/リスキルの拡大のための施策	行政施策・助成金等任意	2022年以降実施
人的資本とESG開示（有価証券報告書）	上場企業への義務（金商法）	2023年3月決算以降 開示

2023年にかけての法改正や制度改正

コラム⑩：人的資本に関する制度開示

- 金融商品取引法（有価証券報告書等）以外にも複数の法令において人的資本に関連する事項の開示が求められている。（*1）
- これらの制度開示が定められた趣旨は法令ごとに異なるが、投資家向けに開示される人的資本関連情報と整合的な方針、メッセージとなることが期待される。

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

2023年にかけての法改正は人的資本の政策での、人的資本経営の要素・ツールということと、雇用関係の法改正の2重の位置づけを持っている。

たとえば、女活法の男女賃金格差の開示で「決算期」ごとの開示で「単体」だという注記がある等、今までにない規定の意味を理解する必要がある。

男女賃金の分析などを行い人事制度改善まで拡大した例

製造・サービスエンジニアリング企業 300人規模

組織規模が大きくなったことから経営の改善、特に社員の働くことに関するエンゲージメント向上や制度の改善を考慮している。

先行して男女賃金分析を行い、人事制度や社内の制度整備を様々に行っている。

男女賃金の分析から社内制度全体を振り返り

男女の間の
差の理由を
属性別に分析
していく



男女の間の役職
や等級の差異は
どうか



男女の役職・等級の差異
から給与差が生じている場合
→なぜ差が生じているのか

- ・育児等による離職の期間差
- ・役職の昇進や採用の差
- ・働き方の希望の差
- ・仕事能力の成長の差

男女の年齢階層
別の差異はどうか

	男女 賃金差異
全従業員	○%
正社員	△%
パート・ アルバイト	□%

分析したところ、高年収帯の管理職の中途採用が男性に偏っていること・育児休業の可能性がある
・復帰した後の評価が仕組み的に下がってしまい昇進が抑制されていることが分かった

実際に開示されていた実例を少し改変したもの

株式会社〇〇

(全労働者) 40%

(うち正規雇用労働者) 60%

(うち非正規雇用労働者) 60%

(注釈・説明)

全労働者とは、パートアルバイトを含む全従業員。

正規雇用労働者とは、無期契約のパートアルバイトを含む。

正社員の給与テーブルに男女差を設けていない。正社員の男女差は主に住宅手当や家族手当などの生活手当の取得差の影響。

実際に開示されていた実例を改変したもの

注意書き

「正社員の給与テーブルに男女差を設けていない。正社員の男女差は、主に住宅手当や家族手当などの生活手当の取得差の影響」

この認識は問題。性別によるテーブル差があるとすれば違法であり、また「生活手当」の実態の分析が必要。

男女間の賃金格差を生み出している手当・制度・在籍年数・労働負荷等・人事制度などを整理して要因を抽出していくことが重要。

賃金・雇用管理の見直しのための3つの視点

男女間賃金格差の実態を把握した上で、賃金・雇用管理に問題がないか、以下の3つの視点から見直してみましょう。

1 公正・明確かつ客観的な賃金・雇用管理制度の設計とその透明性の確保

具体的には…

- 賃金表の整備はしていますか。
- 賃金決定、昇給・昇格の基準が公正、明確、透明なものになっていますか。
- 生活手当（家族手当、住宅手当など）は、どのような属性の労働者にも公平なものになっていますか。
- 人事評価基準が公正、明確、透明なものになっていますか。また、評価者研修や複層的評価の実施、評価結果のフィードバックは実施されていますか。
- 出産・育児がハンデにならない評価制度を検討していますか。

2 配置や仕事配分、人材育成など、賃金・雇用管理の運用面における取り扱いの見直し、改善

具体的には…

- 配置、職務の難易度、能力開発機会の与え方、評価において、男女で異なる取り扱いをしていませんか。また、現場レベルでのチェックはされていますか。
- コース別雇用管理の設定が合理的なものとなっているかどうか精査していますか。
- コースごとの採用、配置について、先入観やこれまでの採用、配置の実績などにとらわれず均等取り扱いを推進していますか。

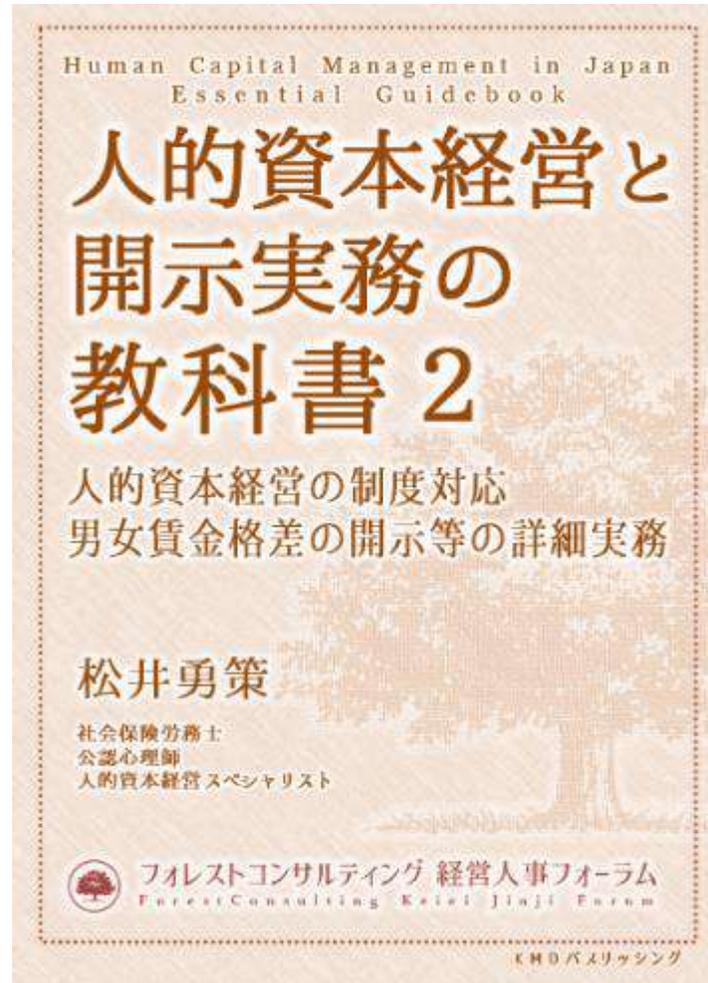
3 過去の性差別的な雇用管理や、職場に根強く残る固定的な男女の役割分担意識によって事実上生じている格差を解消するための取り組み（ポジティブ・アクション®）

具体的には…

- 女性に対する社内訓練・研修の積極的実施や、基準を満たす労働者のうち女性を優先して配置、昇進させるなどのポジティブ・アクションに取り組んでいますか。

「男女間の賃金格差解消のガイドライン」

男女賃金格差の実務と接続した人的資本経営と開示実務



- 第1章 人的資本経営における「ライフステージと個人の特性に応じた活躍」の実現と制度開示
- 第2章 人的資本の核心を制度の沿革から理解する
- 第3章 人的資本経営と開示実務の方法論・男女賃金格差などの位置づけ
- 第4章 男女賃金格差の分析 法令上の扱い
- 第5章 男女賃金格差の分析と要因の考察
- 第6章 男女賃金格差からの施策立案・女性管理職比率や男性育児休業取得率との関係性
- 第7章 社内で方針を統合して人材戦略を決定する・人材戦略の全体的な考え方

<https://www.amazon.co.jp/dp/B0BVCTW3LT/>

男女賃金差の自動計算ツールを配布。書籍と連動しています

男女賃金格差 分析フォローツール

1 男女賃金格差 法定基本表示

頭数データ計算表示						
	正規		非正規		全体の男女	全体
	人数	平均給与	人数	平均給与	人数	平均給与
女性	27	2498148.148	23	2323913.043	50	2411030.596
男性	26	2206923.077	24	2679166.667	50	2443044.872
総計	53	2352535.613	47	2501539.855	100	2427037.734

頭数データ	正規 男女比	非正規 男女比	全体 男女比
	113.2%	86.7%	98.7%

FTEデータ	正規 男女比	非正規 男女比	全体 男女比
	104.3%	91.8%	97.2%

2 男女賃金格差 年齢階層別 ※年齢はデータシートの「更新日」の年月日で計算されます。

全体データ								
	～25歳未満	25歳以上30歳未満	30歳以上35歳未満	35歳以上40歳未満	40歳以上45歳未満	45歳以上50歳未満	50歳以上55歳未満	55歳以上
女性 人数	2	4	5	2	8	6	6	
女性 FTE人数	1.5	2.5	3.5	1	6.3	4.833333333	4.5	
女性 給与合計	2500000	6800000	23400000	3250000	15800000	8250000	8900000	
女性 頭数平均	1250000	1700000	4680000	1625000	1975000	1375000	1483333.333	
女性 FTE平均	1666666.667	2720000	6685714.286	3250000	2507936.508	1706896.552	1977777.778	
男性 人数	2	5	5	9	4	5	7	
男性 FTE人数	1.5	3	3.75	8.25	2	3.5	5.5	
男性 給与合計	3250000	12050000	13300000	14150000	5000000	19100000	17530000	
男性 頭数平均	1625000	2410000	2660000	1572222.222	1250000	3820000	2504285.714	
男性 FTE平均	2166666.667	4016666.667	3546666.667	1715151.515	2500000	5457142.857	3187272.727	
人数	4	9	10	11	12	11	13	
FTE人数	3	5.5	7.25	9.25	8.3	8.333333333	10	

<http://forestconsulting1.jpn.org>

分析後の施策として以下の詳細内容を列挙している

(1) 賃金・雇用管理制度の工夫

- 1 賃金の整備がされ制度の適用や賃金決定・昇給等の基準が公正、明確、透明であること
- 2 生活手当（家族手当、住宅手当など）の適用が公平であること
- 3 人事評価基準が公正で、評価者研修や評価結果のフィードバックが実施されていること
- 4 男女間格差の「見える化」が推進されていること

(2) 配置や教育訓練の取り扱い見直し

- 1 そもそもの男女の仕事への役割認識を改善し続けること
- 2 配置や処遇全般で男女で異なる取り扱いをしない
- 3 育児関係での処遇の平等性の確保
- 4 女性の処遇について「配慮意識」に基づいた施策の列挙と検討と改善
- 5 在宅勤務制度・テレワークの導入と有効性についての積極的検討
- 6 コース別雇用管理/非正規や正規の区分の設定が合理的であり均等取り扱いを推進していること
- 7 業務の区分の見直しのポイントを整理し、制度の見直し検討を継続的に行うこと

(3) ポジティブ・アクションの推進

- 1 人材育成と登用の考え方を整理し改善すること
- 2 将来の役職候補者としての採用者に占める女性の割合を向上させる
- 3 将来の役職者候補として採用した女性社員の育成に特に配慮すること
- 4 現在役職者になり得る段階に到達している女性社員に積極的に働きかけ、登用を図ること
- 5 役職者（管理職）の働き方や定義を見直すこと

(4) 育児中の従業員への両立支援の推進

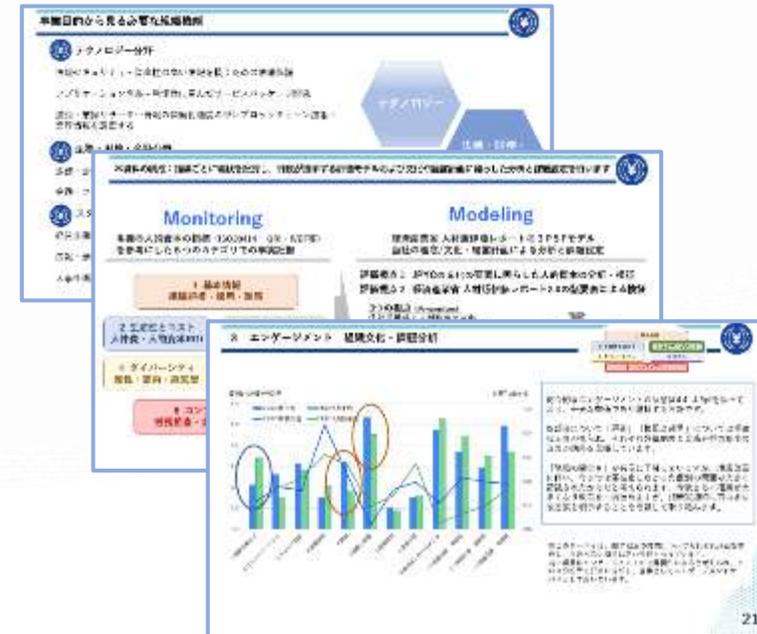
- 1 出産育児に関連した退職状況と理由の把握と対応
- 2 育児休業時の状況把握を行えるような施策
- 3 育児期の時間の柔軟性の確保・処遇の考慮
- 4 育児介護関係の制度に関する社内での運用徹底
- 5 配分される仕事の性質をよりチャレンジングなものにできないかの考慮
- 6 保育施設等と職場の連携の見直し、企業内の保育サービスについての検討改善等
- 7 退職した後の再就職の際の職域拡大としての再雇用の促進

エンゲージメントサーベイ実施と開示まで総合支援した例

50人程度の規模の情報業

人的資本経営のエンゲージメントサーベイで制度課題を提案・改善し、広報や上場支援観点で開示まで支援を行った。全社的なリスクマネジメントの確認の観点で、連合会の経営労務診断を活用。

「JPYC 人的資本」で検索



人的資本開示の実例 前提と課題設定 分析と現状報告

文化と事業目的の実現のための基本的な組織制度

ICS (インシデント・コマンド・システム) 組織

「変化する現場に即応し、現場の判断を尊重する」ということを意識し、変化する現場や緊急事態に対応するためのICS組織を現場リーダーの監督に準じています。状況の変化に対応した配置の調整を行い、人員配置も常に最適化を図っています。



FEMA National Incident Management System Third Edition October 2017

情報の完全オープン・360度評価と反映

「あらゆる情報をオープンにする」という文化を重要視しています。人事制度では、個人の状況から傾向や資金まですべてをオープンに共有し、各自の業務についても、変化し続ける状況・必要性等へ即応し、現場で意思決定ができる360度評価を本年にも実施しています。

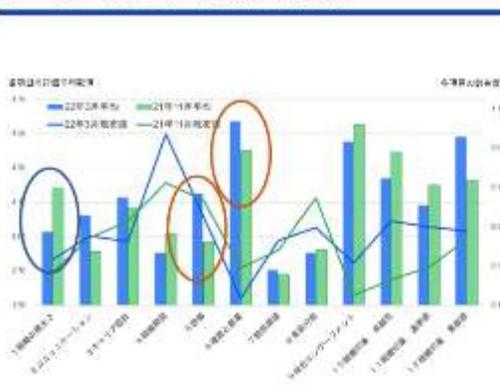


あらゆる時と場所で働くことができる働き方の仕組み

「人生のあらゆる時と場所で働くことができる」ことを可能にする人事制度を構築しています。職場のフルリモート化を基本に、全業務をオンライン化し、月間時間からフルタイムまで全方面の就業・就業やフレキシブルな働き方が可能な制度を作っています。



3 エンゲージメント 組織文化・課題分析



総合的なエンゲージメントの状況は4.4-4.5ptを挙げており、十分な数値であり継続する方針です。

各部分について「評価」「規範と基盤」については明確な上昇が見られ、それぞれ評価制度と業務分担の割合の改善が効果を発揮しています。

「組織の健全さ」が有意に下落していますが、組織改革に伴い、今までは顕在化しなかった制約の指摘が大きく把握されたからだと考えられます。今後さらに組織が大きく改革を一歩進めますが、短期間で済むような改善策を提示することを意識して取り組みます。

このレポートは、500項目の質問についてそれぞれ回答を収集し、回答が高い項目は高い評価となっています。特に「評価」はエンゲージメントの上昇要因になると考えられ、かつ分析等で詳細に分析し、全体としてエンゲージメント向上として扱っています。

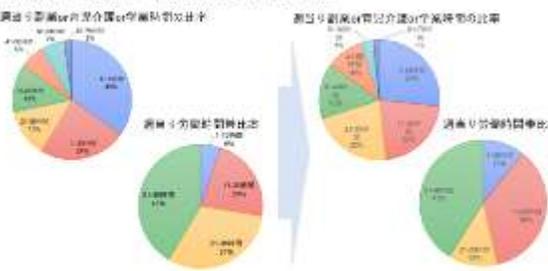
評価視点1 IPYCの文化の要素に照らした人的資本の分析・検証

「文化 Culture」の定義およびIPYCの文化的要素を実現させるキーとなるための取り組みについて、文化の各項目が人的資本の事実に基づいて、どのように具体化されているかを検証します。なお、文化として挙げられたもののうち、定量的な検証に特に適した下記のものについて分析・検証を行っています。

文化 Culture の項目	人的資本の要素からの分析視点
オープンに社内社外と共有する	主に経営・基本情報・エンゲージメントの観点 積極的に情報を共有していくことでインベーション促進を図る コミュニティの拡大も図る
年齢・性別は関係ない	主にダイバーシティ・経営の観点 年齢や性別でスキルを向上されている人材を育成する
反応は遅ければ早いほうが良い	主にエンゲージメント・生産性・スキルの観点 変化の速い環境で随時にも早くアクションを促す 失敗への対応を早くして損失を最小限にする
継続はいつでも遅くてもできる	主にスキル・エンゲージメント・コンプライアンスの観点 急成長しているWeb3の業界が絶対的、当くなり続けるため、いかに なるため行動が求められる

4 ダイバーシティ 属性・志向・経営層

社外労働や生活時間・労働時間の多様性の計測値



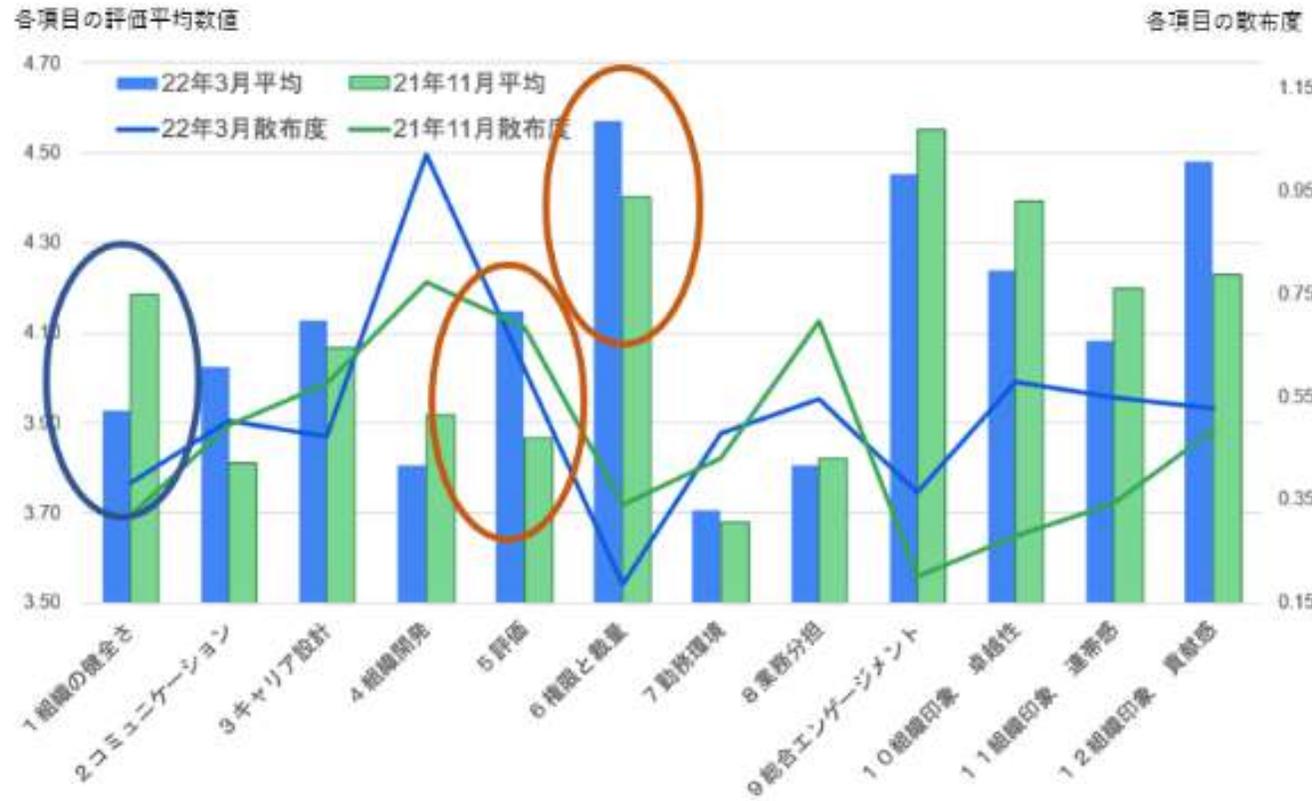
2021年10月と2022年3月の時点で、労働以外の時間は増加し、労働時間もさらに多様化・多様化しています。これら以外の属性的なダイバーシティ適合性を測定する結果は概ね好ましいです。経営層のダイバーシティ適合性については、意向・視野・技能の多様性を高めるべく、計測方法の検討に入っています。次ページの代表取締役のような整備、スキルシートに結びつけた整備を進めています。

雇用形態は正社員・パート・アルバイトと多様な働き方について、どのようなレベルのどんな状況でも仕事を可能にする、受け入れられる業務の範囲を把握しています。「人生のあらゆる時と場所で働くことができる環境」の実現を目指しています。状況に合わせて、異なる労働時間の長さについても月単位で設定ができています。

属性的なダイバーシティについての情報

外国籍の従業員	1名(中国)
女性の従業員	10名
前年以降の未経験者	50名(約15%)
海外研修経験	1名(アメリカ、未出)

エンゲージメントサーベイで評価/賃金制度・文化やコミュニケーションの課題分析



総合的なエンゲージメントの状態は4.4~4.5ptを保持しており、十分な数値であり維持する方針です。

各部分について「評価」「権限と裁量」については明確な上昇が見られ、それぞれ評価制度と業務分担の制度の改善が効果を発揮しています。

「組織の健全さ」が有意に下降していますが、組織改革に伴い、今までは顕在化しなかった個別の問題が大きく認識されたからだと考えられます。今後さらに組織が大きくなり改革を一層進めますが、施策実施時に前向きな改善策を明示することを意識して取り組みます。

※このサーベイは、50問程度の質問についてそれぞれ評価を実施し、点数が高い項目は高い評価となっています。高い項目はエンゲージメントの上昇要件になると考えられ、クロス分析等で詳細に分析し、全体としてエンゲージメントサーベイとして用いています。

人的資本開示の実例 経営労務診断がリスクマネジメントの基礎情報となる

6 コンプライアンス 労務監査・安全性・健康経営



全国社会保険労務士会 経営労務診断の各項目の評価と状態・課題等

1-1 労務管理関連規程の整備

(1) 就業規則の作成・届け出	○	・就業規則等の規程については、上場企業に必要なガバナンスの体系に基づいたものを整備している。
(2) 労働条件関連の定め	○	・育児関係の法改正の整備についても対応は完了している。
(3) 賃金関連の定め	○	・文化による自浄する仕組みを促進し服務規律等での規律を重視していないが位置づけや規律について議論が継続している。
(4) 育児・介護休業関連の定め	○	・賃金規程・人事評価規程・福利厚生規程のそれぞれで従業員の評価や待遇について規定している。規定の範囲や待遇の管理権限の分配について、判断の妥当性、適法性や内部統制の担保について検討中の部分がある。
(5) ハラスメント対応方針	○	

1-2 労務関連管理体制

(1) 労働時間管理、休憩・休日	○	・労働時間管理は、時期によって残業が増えている社員もいるが、所定労働時間が週当たり32時間と定まっていることにより、36協定の上限時間等よりは平均的に大きく下の水準で管理されている。
(2) 労働時間関連労使協定(36協定など)	○	・有給休暇の取得も10日以上支給の5日以上の費消等は100%行われている。
(3) 年次有給休暇の付与・管理	○	・健康診断・ストレスチェックは対象社員の100%が受診している。健診機関は自由選択制のため、内容の確認プロセスを整備し続けている。また結果の活用については工夫や改善を続けている。
(4) 一般健康診断(雇入時・定期・特定業務等)・ストレスチェックの実施、安全衛生管理体制	○	・外国に在住している社員について健康診断の担保などに課題がある。
(5) ハラスメント相談体制の整備	○	・ハラスメント相談体制は規程等を整備し担当部署を財務総務部に置いている。

1-3 帳簿等の調製、保管

(1) 労働者名簿	○	・記録保存については全てデータ化して保管するプロセスを組んでいる。1年以上前の記録保存が未整備である部分があるが、現状は問題がないことと、過去の不足分についてはその事実をきめて対応できているため○としている。
(2) 賃金台帳	○	・勤務表については個人のシステム打刻を徹底している。
(3) 勤務表・タイムカード	○	・年休管理簿は定期的に取得義務について抽出しアラートしている。
(4) 年次有給休暇管理簿	○	

1-4 労働保険・社会保険

(1) 労災保険・雇用保険の加入	○	・事業所への保険適用は完了している
(2) 健康保険・厚生年金保険の加入	○	・社会保険・雇用保険への適用は、それぞれ法定要件で行っている。企業の所定労働時間の32時間に対する3/4以上の勤務時間で適用しているため通常の適用条件より広い適用を行っている。

労務コンプライアンス等について、全国社会保険労務士会の経営労務診断の適合企業の認定を取得しています。

課題として、割合としては低いものの業務負荷等に起因する不調者が出ることもあり、主にマネジメントを行う社員から発生することが多いため、制度的なフォローを行ったり、早期発見の仕組みを構築する取り組みを進めており、構造的に解決を図っています。



人的資本開示の実例 人材戦略をまとめ、社労士として並走する課題も定める

JPYCの人的資本のカテゴリ別報告



1 基本情報 組織規模・採用・離職

従業員規模は1.4倍になっています。定着率はほぼ一定の率を保っています。人数の量的な増大については、計画通りに推移しています。採用費用が増大していますが、スキル面で高い方を採用しているため、妥当な範囲内だと判断しています。しかし、採用経費と人件費の投下に見合うスキルなのかどうかについては今後モニタリングが可能となるような整備をしていきます。

2 生産性とコスト 人件費・人的資本ROI

1人1人当たり生産性が指標によって2.6~3.6倍程度になっているのに対して、1人当たり総雇用コストが1.7倍程度になっています。経営計画に妥当な数値であると考えています。今後は1人当たり人件費コストの上昇を抑え、生産性はさらに数倍的に向上していく計画です。確実に実現するための方法論は不足しており、生産性の要素を、各スキル・行動まで落とし分析・モニタリングする方法を整備中です。

3 エンゲージメント 組織文化・課題分析

総合的なエンゲージメントの状態は4.4~4.5ptを保っており、十分な数値であり維持する方針です。各部分について「評価」「権限と裁量」については明確な上昇が見られ、それぞれ評価制度と業務分担の制度の改善が効果を発揮しています。「組織の健全さ」が有意に下降していますが、組織改革に伴い、今までは顕在化しなかった個別の問題が大きく認識されたからだと考えられます。今後さらに組織が大きくなり改革を一層進めますが、施策実施時に前向きな改善策を明示することを意識して取り組みます。

4 ダイバーシティ 属性・志向・経営層

2021年10月と2022年3月の時点で、社員の労働以外の時間は平均的に増加し、労働時間もさらに細分化・多様化しています。これら以外の属性的なダイバーシティ度合いを測定する領域は検討しており、今後目標も決定していきます。経営陣のダイバーシティ度合いについては志向の共通性も把握しておりいっそうの多様性を図るべく問題意識をもって組織内での啓発と、志向や知見の多様性の発展に取り組みます。

5 スキル スキルの実態と研修

2022年3月20日において見つけられた割合は72%。習得されたスキルは多案件への関与から生まれたいと思われたいという設問には、89%の状態は良いと判断。組織全体の必要スキル



総括・分析と中期経営計画等を参照した、人材戦略の方向性と課題設定



JPYCとWeb3.0が ともに発展するための人材戦略構築

本報告の人的資本の要素を分析すると、1 信頼の確立と 2 権限移譲された人事関係の体制確立のために、本報告の、人的資本の分析と課題設定が最も重要なものとしてまず位置づけられる。そのうえで、コンプライアンスと安全性の整備（1 信頼の獲得）・経営体制の整備（2 権限移譲）起業家輩出がされているかの事実とダイバーシティ度合いの把握（3 起業家輩出）・リスクとエンゲージメントの実態把握と個別課題立案や対応・人事制度の再構築（4 人材育成）を行う。

1 信頼の獲得

Web3.0という急成長分野でユーザーの資金を預かる立場であることを意識し、リスクの排除にコストをかけ、信頼を獲得する。人事分野においては、コンプライアンスと安全性の確立のため、本報告等の時期の労務監査の定期的な実施、健康経営の促進、人的資本の分析によるリスク要因の排除を引き続き行っていく。

2 権限委譲

【CHRO設置】CHRO、あるいは人材戦略が権限に入るCXOを常設設置し、人事についての責任体制を完全に整備する。

【KPI設定】今後継続して、人材戦略上の項目を会社としてKPI設定し、通期・半期・必要あればさらに短い期間での検証を行う。

【人的資本分析の継続】振り返りと改善を行い、継続した外部報告を行っていく。人的資本と人材戦略について開示を行う。

3 起業家輩出

【起業家輩出の視野】JPYC出身の起業家が増えることでエコシステムが拡大。Web3.0の成長を促進することを旨とする。

【定量把握】事業創出や発案の事実検証を行い、月次の報告や定期的な組織診断で検証する。これが文化の検証と言語化でもある。

【ダイバーシティ】組織風土が自律分散的であることを目指し多様性を包括できるよう志向把握・属性目標を定めていく。

4 人材育成

【育成の視野】Web3.0に関する知識と実務の知識を両方兼ね備えている人材は非常に少なく、人材の育成に力を入れる。

【定量把握】リスクとエンゲージメントの実態の把握および改善を続けていく。

【制度の再構築】スキルについての整備と生産性の分析を進めスキルベースの評価・賃金制度を再構築する。文化の具体的な言語化・定量化を行っていく。

上場企業で、人事労務観点での情報整理の支援をした例

1000人程度の規模のインフラ企業

人的資本経営の開示の準備の観点で、制度開示に当たる人事労務制度の情報整理の必要性を提案した。

既存の制度全般の情報整理と、そこから予測される今後の工夫の方向性や社内の人的資本観点の情報発信をフォローした例。

横断的に確認すべき情報の一覧（人事労務方針を多く含む）

下記などの一覧について、人材戦略の観点でこういった方向性の制度・戦略になっているかを分析し、一覧に整理。予測し得る人材戦略の方向性まで仮説立てして提案。

女性活躍推進法の行動計画と開示情報 法改正対応方針	採用関連の広報内容、採用要件や方針等
育児介護休業法の行動計画と開示情報 法改正対応方針	副業関係のルール・申請制度等 法改正対応方針
同一労働同一賃金観点での賃金差の説明書・社内整備の内容等	ESG関係の開示事項
健康経営認定関係・労働安全衛生関係の宣言や開示事項	現行の有価証券報告書の組織関係事項の開示内容
ハラスメント関係の宣言事項やその他の指針	統合報告書・サステイナブル報告書等の関連内容
就業規則や賃金規程などの関連方針	諸部署で行われている、現状の育成計画や研修内容
社内で報告している労務監査記録や内部監査記録	人事制度の方針やルール類
人権デューデリジェンス上の開示事項	

【企画書の一部】 人的資本経営へのご提言

人的資本開示の現状のご方針のヒアリング等も踏まえたうえで、

- ・それぞれの情報の矛盾や関連問題
- ・人材戦略や開示方針の現状の方針から推論される問題点
- ・社内の体制や推進方法を踏まえた改定や再設定の方向性をご提示します。

1 関連情報の列挙 スケジュール決定

- ・ スコープ決定
取り扱い情報の列挙
と決定
- ・ 現状までの担当部
門や取り組みのヒア
リング

2 関連情報の調査分析

- ・ 情報のご供与と逐
次の分析
- ・ 人的資本関係の検
討状況のヒアリング

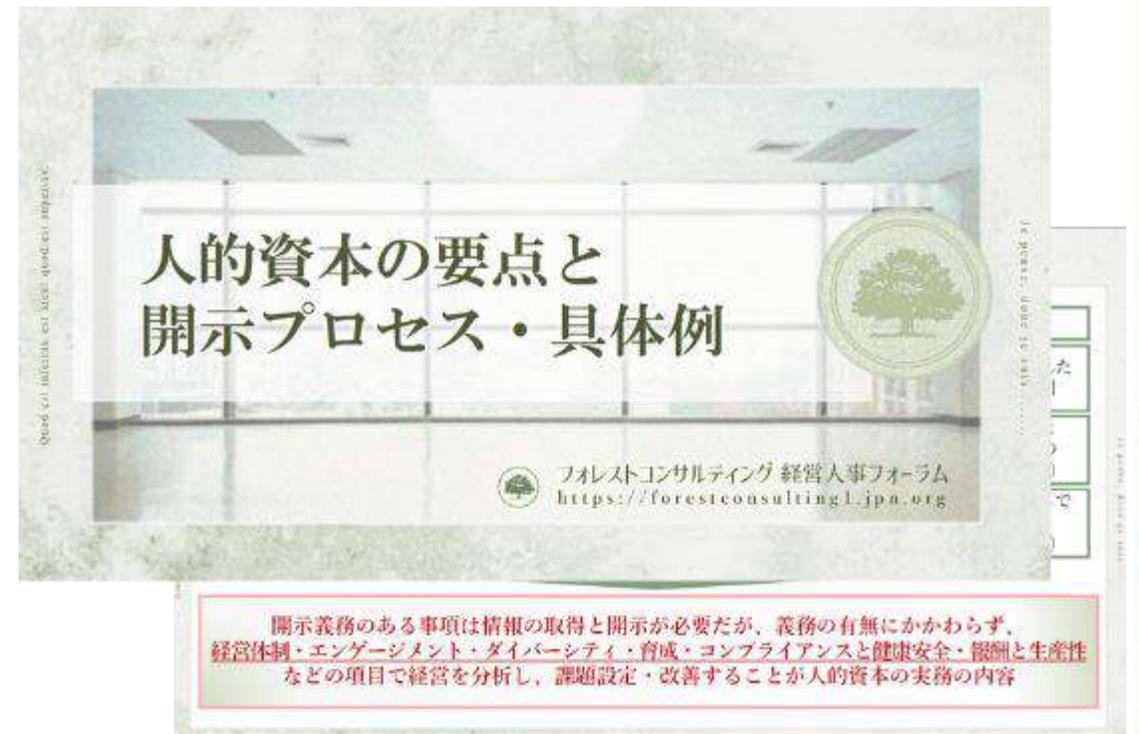
3 一次報告と人的資本の 方針踏まえた議論・検討

- ・ 情報の分析結果の
一次ご報告と今後の
整理の仮説報告
- ・ 上記を踏まえた今
後の人的資本の方向
性議論

4 二次報告

- ・ 議論結果を踏まえ
た取りまとめご報告
- ・ カスタマイズした
人的資本関係のスケ
ジュールや情報資料
のご提供

分析報告を行った後に、人的資本経営の進め方を社内研修



別の事例：人的資本経営の進捗を把握、管理職以上のセミナー開催



東北電力株式会社 2022年12月15日 研修

変化の時代に必要な レジリエンスと人的資本経営 さらに奥とその先にあるもの

松井 勇策 (まついゆうさく)
フォレストコンサルティング経営人事フォーラム代表
官報経営イノベーション専門職大学 客員教授

フォレストコンサルティング 経営人事フォーラム
<https://forestconsulting1.jpn.org>

社会責任・普遍的な価値・変化と再生のあり方を主体的に考える

電力と震災
東北の復興と電力の未来
野田 浩

東北電力
東北電力株式会社

フォレストコンサルティング経営人事フォーラム <https://forestconsulting1.jpn.org> 48



4 人的資本経営と社労士の使命



フォレストコンサルティング 経営人事フォーラム
<https://forestconsulting1.jp>

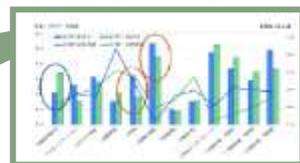
人的資本経営とは何か

①人材戦略の構築支援
エンゲージメントサーベイ
や育成・人事制度の整備
法改正対応・制度整備

②上場準備/採用/広
報観点or上場企業に
対しての開示支援

③取り組みや成果を開示

①人的資本で
現状把握



②一定の規模や状態の
企業に有効



人的資本=現代の
人材戦略の重要事項

ダイバーシティ
(多様性・法制度対応)
エンゲージメント
(制度の検証・就業意識)
報酬と生産性 (人事制度)
育成とスキル (人事制度)
コンプライアンス
健康安全・労働慣行

開示は任意と法定義務 (制度開示・近頃の法改正) の両方
働き方改革の「多様な働き方」の徹底を行うことだと言える

人的資本経営とは何か

よく言われる「人的資本経営とは何か」の考え方

- ・ 人的資本経営とは育成投資を増大しリスクリングを行うことである
- ・ 人的資本経営とはESG投資に有用な人事の捉え方と開示である
- ・ 人的資本経営とはスキルを体系化したジョブ型人事である
- ・ 人的資本経営とはシステムを高度に活用した人事改善である
- ・ 人的資本経営とはISO 30414の情報を開示することである

→どれも実施の選択肢の1つやツールであり、課題設定によってはやらなくても良いことです。人的資本経営とは「人的資本課題を中長期で設定し、人事労務の戦略も視野に入れた経営手法」です。

かつ、働き方改革からの多様な働き方の徹底が重要

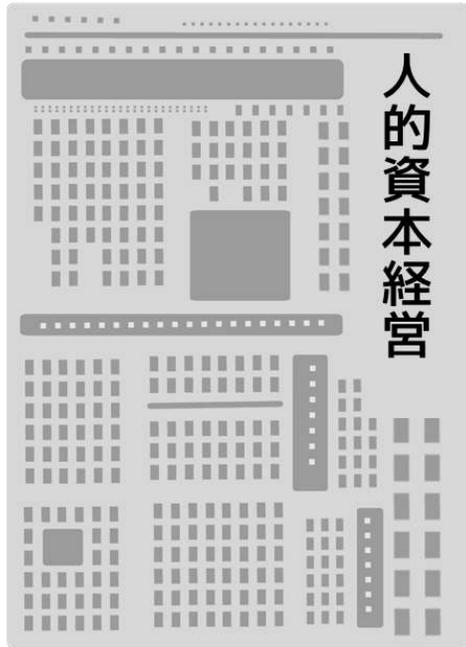
人的資本経営について社労士にとって重要であるポイント

- ①「働きやすく成長する企業を創る」社労士の使命そのもの
今後の雇用系の法制度の根本の政策方針である
- ②すべての企業で対応が必要な内容を多く含む
 - ・中規模以上の企業や上場を目指す企業は対応が必須
 - ・中小企業で施策として推進しやすく有用なツールになる
- ③報道が大きくなりほとんどの企業で意識がされる
「人材版伊藤レポートを読んだ」等と仰る経営者や人事担当が非常に多い

働き方改革との重大な違いは「経営の仕方」の問題であること
→経営者との繋がりを強めることが今後の社労士業務の最大のポイント
そのための必須のツールであり前提知識でもある

人的資本経営の最新の状況

様々なメディアで大きく報道され、政府の方針でも中心となっている学識者や専門家、人事サービス企業も「人的資本」を発信している



(別紙)

経済財政運営と改革の基本方針2024

新しい資本主義へ
～課題解決を成長のエンジンに変え、持続可能な経済を実現～

人的資本経営の実現に向けた検討会
報告書
～ 人材版伊藤レポート2.0～

令和4年6月7日

令和4年5月
経済産業省

人材版伊藤レポート2.0の策定に寄せて

人的資本経営コンソーシアム 設立総会

日本・アジア初！
リンクアンドモチベーションが
人的資本に関する情報開示ガ
「ISO 30414」の認証を取得

人的資本
HUMAN CAPITAL
A Document with Reality
著者: 佐藤 隆雄
監修: 佐藤 隆雄

組織を変える
リーダーの
教科書
人的資本
の活かし方

人的資本経営と
開示実務の
教科書1

人的資本経営の最新の状況

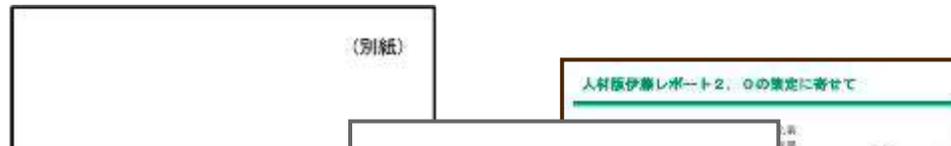
様々なメディアで大きく報道され、政府の方針でも中心となっている学識者や専門家、人事サービス企業も「人的資本」を発信している



多様な働き方の徹底と、全世代・全属性の活躍に繋がる
現場の活動と情報発信が足りているのでしょうか

人的資本経営の最新の状況

様々なメディアで大きく報道され、政府の方針でも中心となっている学識者や専門家、人事サービス企業も「人的資本」を発信している



多様な働き方の徹底と、全世代・全属性の活躍に繋がる
現場の活動と情報発信が足りているのでしょうか
明らかに不足しているのではないのでしょうか
社労士には発信と実現を担う使命があるのでは

人的資本経営は社労士の活動の大きな発展の機会です！

人的資本は次々に最新情報が出てきているため、発信に注力しています。ぜひ活用してください。



<https://www.facebook.com/matsuiyusaku/>

FACEBOOKが情報発信の中心
友達申請をお願いします



<https://forestconsulting1.jp.org>

Webサイト 発信情報を総括
資料が取得できます



<https://twitter.com/ForestMatsui>

Twitterも適宜に情報発信
をしています