

We support your proactive risk-management.

## 「人的資本経営」時代、開かれた HR 部門へ



弁護士 徳山 佳祐  
カウンセラー  
公認不正検査士  
kt@proactlaw.jp

### 《Points of View》

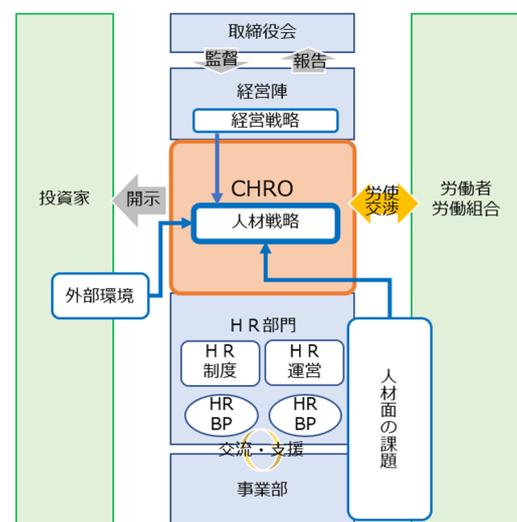
- ・ 経営陣（CHRO）のイニシアティブにより、経営戦略と連動した人材戦略を策定
- ・ パーパスや経営戦略から導かれる人材戦略ストーリーが投資家の好評価に繋がる
- ・ 人的資本情報の開示は、会社の価値・魅力を示す重要な経営課題として取り組むべき

### ■ 人的資本経営で変わる人材ガバナンス

企業の人事（HR）部門は、近年、目まぐるしく転換期を迎えてきました。今向き合うべきは「人的資本経営」です。

人的資本経営は、従来、「資産」と考えられていたヒトを「資本」と位置づけ、それにかかる人件費も「費用」ではなく「投資」と捉えなおし、人材戦略を経営戦略に連動させようとする考え方で、いわゆる「人材版伊藤レポート」及び「人材版伊藤レポート 2.0 (案)」において整理されました。その目的は、変化の激しい環境において、企業の競争力の源泉である人材（人財）にスポットを当て、企業価値の持続的な向上に繋げることにあります。

そのためには、経営戦略と連動した人材戦略を策定し、それを実行することが必要です。この取組みを経営陣がイニシアティブを取って推し進めるべく、「人材版伊藤レポート」では、経営陣の中に最高人事責任者（Chief Human Resource Officer: CHRO）を創設するとともに、取締役会がモニタリングを行うガバナンスが提言されています。



加えて、人材戦略についての投資家との対話が提言されていることも重要なポイントです。これまでは、人事情報の機密性の高さばかりが強調され、社内でも比較的閉ざされていた人事（HR）部門ですが、今後は、社外のステークホルダーとの対話も求められることとなり、「開かれた HR」への大きな変革が求められます。

## ■非財務情報としての人的資本情報の開示

このような人材戦略やその進捗は、投資家にとっても、経営戦略の実現可能性や会社の持続可能性を見極め、投資判断を行うにあたって関心の高い情報です。そのため、2021年6月に改訂されたコーポレート・ガバナンスコード（以下「CGコード」）では、経営戦略・経営課題と整合した人的資本への投資を非財務情報として開示・提供すべきであるとされています。そして、早ければ2023年度には、人材育成方針、社内環境整備方針、測定可能な指標（インプット／アウトカム）、目標及び進捗状況等を、有価証券報告書の記載事項とすることが検討されています。これは、虚偽記載があれば刑事罰の対象となり得ることも意味します。

既に上場企業は、CGコードに基づいて、コーポレート・ガバナンス報告書でこれらの情報の開示にも取り組んでいますが、投資家の期待との間にはギャップも見られます。三井住友トラスト・グループが実施した「ガバナンスサーベイ 2021」では、多くの投資家は「経営層・中核人材の多様性の確保方針」や「中核人材の多様性に関する指標」の開示を期待しているにも関わらず、これらを開示している企業は限定的で、最も多い開示例は「人材育成方針・社内環境整備方針」であったとされています。

最初は方針を策定し開示することから取り組みを始めるとしても、投資家からの高い評価を得るには、各社の存在意義（パーパス）や中長期的な経営戦略に紐づけながら、経営層、管理者層等の職位層ごとに具体的な人材像を定め、その活躍により企業が持続的に発展するストーリーを明快に語る事が重要であるといえます。

## ■人的資本情報の開示により、会社の魅力を社内外に伝えよう

人材戦略のストーリーを開示することは、投資家との関係だけでなく、競争が激化する労働市場において、有能な人材を獲得する上でも重要です。ウェルビーイング（働きがい、働きやすさ）が重視されるなか、自身の働きが会社や社会の発展に繋がることを具体的にイメージできる会社に人材は集中します。また、社内でも、CHROが人材戦略について熱く語りかけることで、職員の働く意欲が高まり、人材の育成にも繋がるでしょう。

人的資本情報の開示は、会社の価値や魅力を伝える有効な手段として、人事（HR）部門だけでなく、経営企画部門や法務・コンプライアンス部門等も交えながら、会社全体で議論すべき重要な経営課題として捉える必要があります。

---

発行：プロアクト法律事務所      編集担当：池永朝昭・田中伸英

<https://proactlaw.jp>

東京都港区虎ノ門 5-12-13 ザイマックス神谷町ビル 7階

TEL:03-5733-0133    FAX:03-5733-0132