

CSR白書2024

企業の価値創造を支えるCSRと人的資本経営

東京財団政策研究所



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1  
六本木グランドタワー34階  
[www.tkfd.or.jp](http://www.tkfd.or.jp)

研究報告

# CSR白書2024

企業の価値創造を支えるCSRと人的資本経営



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH



非売品

研究報告

# CSR白書2024

企業の価値創造を支える CSR と人的資本経営



東京財団政策研究所  
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

## 刊行によせて

2023年度の白書では「働き方の改革」をテーマに提言を行いました。少子高齢化や雇用のグローバル化などにより働き方の多様化がますます進む中、従業員を「コスト」ではなく「投資の対象」として捉え、持続的な企業価値向上を目指す「人的資本経営」と呼ばれる経営の在り方が注目されています。

こうした状況を受け、2014年の刊行から数えて11冊目となる『CSR白書2024』では、東京財團政策研究所CSR研究プロジェクトのワーキンググループメンバーで実践女子大学准教授の倉持一氏の監修のもと「CSRと人的資本経営」を重点テーマとして企業調査アンケートを行い、「人的資本経営」に関する各社の取り組み状況や課題を探りました。また、専門家の皆さまには「人的資本経営とCSRの推進」「人的資本経営と企業価値」「人的資本の可視化・定量化」などそれぞれの視点から論考をご執筆いただいたほか、従業員を自社の「重要な資本」と捉え、従業員の活用や育成などを通じて企業価値を向上させる取り組みを実施している企業へのインタビューも行いました。

さらに、本年度は企業調査アンケートの対象をスタートアップにも広げました。白書別冊では、従来の調査対象とスタートアップのアンケート結果の比較分析を行うとともに、自由な発想や柔軟性を強みにCSRと人的資本経営を進めるスタートアップの事例紹介も行っております。企業が持続可能な成長と社会的責任を両立していくために必要な方策を、スタートアップという切り口からも考察しておりますので、本白書とあわせてお読みいただければ幸いです。今回の白書および別冊が、「働きやすさ」や「働きがい」を高めるような改革を促進し、各社の企業価値の向上とCSRの推進につながることで、より良い社会の実現に貢献できることを願っております。

『CSR白書2024』および『別冊』の刊行にあたり、今回も多くの方々にご協力いただきました。弊研究所のCSR企業調査にご回答いただきました202社の既存企業の皆さま、そして今回の調査において新たにご協力くださった103社のスタートアップの皆さまには、ご多用中にもかかわらずお力添えいただいたことに改めて感謝申し上げます。また、本プロジェクトの趣旨にご賛同いただき「人的資本経営」をめぐる取り組みについて貴重なお話をお聞かせくださいました企業のご担当者の皆さま、また最新の動向を踏まえた論考をご寄稿いただきました有識者、実務家の方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

2025年1月

公益財團法人東京財團政策研究所理事長  
門野 泉

# 目 次

---

刊行によせて	001
略語表	004
序論	008
<b>第1部 企業調査分析</b>	
第11回「CSR企業調査」分析	016

## 第2部 有識者論考

CSRとしての人的資本経営 ——責任論と戦略論の二分法を超えて	
大塚 祐一	090
人的資本経営と企業価値	
牛島 廉一	099
パーカス実現に向けた人的資本の可視化と定量化	
平野 友輔・姥子 遥喜	113

## 第3部 企業事例

いちよし証券株式会社 「いちよしのクレド」を軸に「社員のために」とCSR活動を推進する	130
積水ハウス株式会社 「人間愛」を経営の柱に人的資本経営に取り組む	137
総括	144

執筆者・監修者略歴	148
-----------	-----

※ 2022年度より、「CSR企業調査」質問票は東京財團政策研究所ウェブサイト (<https://www.tkfd.or.jp/>) での公開のみとさせていただいております。第11回「CSR企業調査」質問票の閲覧をご希望の方は、「CSR研究」の中の「白書／別冊」ページよりご覧ください。

# 略語表

---

BSI	: The British Standards Institution 英国規格協会	M & A	: Mergers and Acquisitions 合併・買収
CEO	: Chief Executive Officer 最高経営責任者	NGO	: Non-Governmental Organization 非政府組織
CSR	: Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任	NPO	: Non-Profit Organization 非営利組織
CSRD	: Corporate Sustainability Reporting Directive 企業サステナビリティ報告指令	PBR	: Price Book-value Ratio 株価純資産倍率
CSV	: Creating Shared Value 共有価値の創造／共通価値の創造	PRI	: Principles for Responsible Investment 責任投資原則
DX	: Digital Transformation デジタル・トランスフォーメーション	ROE	: Return On Equity 自己資本利益率
eHRM	: e-Human Resource Management 電子人事管理	ROI	: Return On Investment 投資利益率
ESG	: Environmental, Social and Governance 環境・社会・ガバナンス	ROIC	: Return On Invested Capital 投下資本利益率
ESRS	: European Sustainability Reporting Standards 欧州サステナビリティ報告基準	SDGs	: The Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標
EU	: European Union 欧州連合	SEC	: U. S. Securities and Exchange Commission 米国証券取引委員会
HC	: Human Capital 人的資本	TCFD	: Task force on Climate-related Financial Disclosures 気候関連財務情報開示タスクフォース
HR	: Human Resource 人的資源	VR	: Virtual Reality 仮想現実
HRM	: Human Resource Management 人的資源管理		
ICT	: Information and Communication Technology 情報通信技術		
IPO	: Initial Public Offering 新規株式公開		
IR	: Investor Relations インベスター・リレーションズ		
JIN	: Japan Innovation Network ジャパン・イノベーション・ネットワーク		
KPI	: Key Performance Indicator 重要業績評価指標		

## 公益財団法人 東京財団政策研究所について

世界潮流の大きな転換期にあって、独立の政策シンクタンクとして、国民、市民、生活者の実態に寄り添い、しかし国と世界の将来を見通して、個人の自由と尊厳に基づいた公共圏を確立していくための合理的かつ現実的な政策を、できるかぎりのエビデンスに基づいて提言する。また、広い視野を持って社会に貢献する人材の発掘・育成をミッションのひとつに掲げ、日本ならびに世界の発展に寄与する若い世代の成長に資するプログラムを国内外で展開している。

## CSR 研究プロジェクトについて

グローバル経済の進展によりビジネス活動が及ぼす影響の範囲が急速に拡大し、民間部門も環境、貧困、人権などの社会問題に対して無関心ではいられない時代となった。また、大規模災害対応やコミュニティー特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけではなく、企業も社会の構成員として責任を持って課題と向き合うことが求められるようになっている。東京財団政策研究所では、企業の強みを活かした社会課題の解決が加速するような CSR 活動を日本社会で醸成していくことを目指し、下記の有識者らによる委員会のもと、「CSR 研究プロジェクト」を開始。2013 年度から企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR 企業調査」(アンケート)を行い、2014 年度から『CSR 白書』を刊行している。

### 東京財団政策研究所 CSR 委員会委員（50 音順）

有馬 利男 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事、元富士ゼロックス（現富士フィルムビジネスイノベーション）代表取締役社長

岩井 克人（座長代理） 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、神奈川大学特別招聘教授、東京大学名誉教授、日本学士院会員

川口 順子 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、武藏野大学国際総合研究所名誉顧問、元環境大臣、元外務大臣、元内閣総理大臣補佐官、元参議院議員

小宮山 宏（座長） 三菱総合研究所理事長、プラチナ構想ネットワーク会長、東京大学第 28 代総長

中林 美恵子 公益財団法人東京財団政策研究所常務理事（政策研究部担当）、早稲田大学教授

## 序 論

# 人的資本経営とCSR

## ——持続可能な価値創造への統合的アプローチ

倉持 一

### 1. はじめに

現代のビジネス環境において、企業の持続可能な成長と社会的責任の両立は重要な経営課題となっているが、特に近年では、人的資本経営と企業の社会的責任(CSR)の融合が注目を集めている。本稿は、この後に続く『CSR白書2024』の各コンテンツの学術的および社会的背景を大まかに説明するべく、本白書全体のストーリーの序論として、人的資本経営とCSRの関係性を探り、これらの統合的アプローチが企業価値の向上にどのように寄与するかについて述べていきたい。

近年、CSR活動を通じて社会課題を解決するためには、本業と統合された戦略的なCSR活動が必要であるとの認識が、実務と学術の両面で強まっている。それはすなわち、CSRを戦略だけでなく組織の面からも考えなければならないことを意味する。なぜなら、企業経営において戦略を効果的に遂行するためには、組織の活性化が不可欠だからだ。

もはや古典とも言えるアルフレッド・チャンドラーとイゴール・アンゾフの研究は、本研究にとっても重要な戦略と組織の関係性を説明している。まずチャンドラーは、企業がその戦略を効果的に遂行するためには、適切な組織構造を持つことが不可欠であると主張した。彼の研究は、組織構造が戦略の実行において重要な役割を果たすことを示しており、特に企業が成長する過程での構造変化の必要性を強調している(Chandler 1962)。一方、アンゾフは、戦略的意意思決定の重要性を強調し、企業が動的な環境に適応するためには、柔軟な戦略とそれを支える組織が重要であると指摘している。彼のアプローチは、企業が環境変化に迅速に対応できるようにするための戦略的な枠組みの重要性を強調している(Ansoff 1965)。

2人の主張にアプローチの違いはあるが、その含意を反映すれば、いずれにせよ経営戦略へと統合されたCSRを効果的に遂行するためには、組織の活性化が必須

であり、人的資本論のような組織への配慮が必要という結論に至る。そして人的資本論は、従業員のスキルや知識などが組織の持つ力を最大化させ、企業の策定した戦略を狙い通りに進めることを主張する。こうした理解を踏まえれば、企業は、社会的および経済的な価値創造を最大限に発揮するためには、CSRを戦略化させるだけではなく、戦略を支える組織の設計と人的資本の開発にも注力する必要がある。それが最終的には、社会課題の解決に向けた価値創造を後押しすることにつながっていく。

本稿では、以上の背景理解のもとで、人的資本経営とCSRの概念を整理し、両者の統合がもたらす効果について先行研究をレビューする。さらに、この統合的アプローチが直面する課題と今後の展望についても触れる。こうしたCSR研究の新しい視点は、2013年度よりCSR研究を開始し、10年以上にわたり研究を重ねてきた、東京財團(現・東京財團政策研究所)CSR研究プロジェクトにとても初めてのものであり、読者の方々にも新たな価値を提供できるのではないかと考えている。

### 2. 人的資本経営の概念と重要性

人的資本経営は、従業員の知識、技能、経験を企業の重要な資本として認識し、その育成と活用を通じて企業価値を高める経営アプローチである。Ployhart and Moliterno (2011) は、人的資本を「個人レベルの知識、スキル、能力、その他の特性の単なる集合を超えた、ユニット(チームや組織)レベルの資源」と定義している。この定義は、人的資本が単なる個人の能力の総和ではなく、組織的な文脈において価値を生み出す資源であることを強調している。この人的資本経営の重要性は、特に近年の知識集約型産業の台頭と共に増大している。Crook *et al.* (2011) のメタ分析研究によれば、人的資本と企業の経済的価値創造の間には強い正の相関関係があることが示されている。特に、当該企業の特色ある人的資本の蓄積が、持続的な競争優位の源泉となることが明らかにされている。さらに、Bontis and Fitzen (2002) の研究では、人的資本への投資が企業の経済的価値創造に正の影響を与えることが実証されている。彼らの研究によれば、従業員1人当たりの人的資本投資額が増加すると、従業員1人当たりの収益が増加する傾向が見られる。

以上は海外の研究成果であるが、労働力人口の減少が続く日本において人的資本経営は、今後一段とその存在感を増していくことが見込まれる。

### 3. CSR の進化と現代的意義

CSR の概念は、企業の社会的影響力の増大と共に発展してきた。Carroll (1991) は、CSR を経済的責任、法的責任、倫理的責任、慈善的責任の4つの層からなるピラミッド構造で説明した。この枠組みは、CSR が単なる慈善活動ではなく、企業の基本的な責任から戦略的な社会貢献まで幅広い範囲を包含することを示した。この研究業績が、CSR の概念を拡張し、以後の議論を活性化させたと言える。

そして近年では、CSR は企業の持続可能性と密接に結び付いている。Porter and Kramer (2006) は、戦略的 CSR の概念を提唱し、社会的価値と経済的価値の同時追求の重要性を説いた。彼らは、CSR を単なるコストや制約ではなく、イノベーションと競争優位の源泉として捉えることの重要性を強調している。実証研究においても、CSR の戦略的な側面の効果が示されている。Orlitzky *et al.* (2003) のメタ分析研究では、CSR と企業の経済的価値創造の間に正の相関関係があることが明らかにされている。特に、CSR 関連活動が企業の評判を高め、それが経済的価値創造の向上につながるというメカニズムが示唆されている。

### 4. 人的資本経営と CSR の統合

人的資本経営と CSR の統合は、企業の持続可能性を高める上で重要な役割を果たす。この統合によって、従業員の能力開発と社会課題の解決が同時に追求され、企業価値の向上につながることが期待される。

Voegtlind and Greenwood (2016) は、人的資源管理 (HRM) と CSR の統合に関する包括的なレビューを行い、両者の統合が従業員のウェルビーイング、組織のパフォーマンス、社会的価値創造の向上に寄与する可能性を指摘している。彼らは、CSR を志向した HRM 実践が、従業員の組織コミットメントや職務満足度を高め、ひいては企業の社会的価値創造の向上につながるという理論的フレームワークを提示している。

また、実証研究においても、人的資本経営と CSR の統合の効果が示されている。Shen and Benson (2016) の研究では、CSR に焦点を当てた人的資源管理実践 (CSR-HRM) が、従業員の組織市民行動を促進し、企業の社会的価値創造を向上させることができると示されている。具体的には、CSR に関する従業員教育、CSR 活動への従業員参加の促進、CSR パフォーマンスを評価指標に組み込んだ人事制度などが、効果的な CSR-HRM の実践として挙げられている。さらに、Jamali *et al.* (2015) は、人的資本経営と CSR の統合が中小企業の競争力向上に寄与するこ

とを示している。彼らの研究では、従業員の能力開発と CSR 活動を統合的に推進する中小企業が、市場での差別化や顧客ロイヤルティの向上などの面で優位性を獲得していることが報告されている。

Eweje and Sakaki (2015) の研究では、日本企業が CSR をビジネス戦略に統合する具体的な方法を探っており、2011年の東日本大震災における日本企業の対応が CSR 活動の一環として強調されている。多くの日本企業が被災地支援のためにリソースを動員し、これにより CSR が単なる企業の社会的責任にとどまらず、企業の戦略的価値として認識されるようになったことが示されている。ただし、日本企業はボランティア活動や職場の多様性、ワークライフバランスの向上などの CSR 活動に力を入れているが、これらの分野ではさらなる改善が必要であるとも指摘されている。

### 5. 人的資本経営と CSR の統合がもたらす効果

人的資本経営と CSR の統合は、以下の複数の側面で企業に正の効果をもたらすと考えられる。

第一に、従業員のモチベーションとエンゲージメントの向上が挙げられる。Kim *et al.* (2010) の研究では、企業の CSR 活動に対する従業員の認識が、組織同一化を通じて従業員のエンゲージメントを高めることができることが示されている。具体的には、CSR 活動を積極的に行っている企業の従業員は、そうでない企業の従業員と比較して、より強い組織同一化を示し、結果として高いレベルのエンゲージメントを維持していることが明らかにされている。

第二に、イノベーション創出力の強化が期待できる。Surroca *et al.* (2010) の研究では、CSR と企業の経済的価値創造の関係が、イノベーションを含む無形資産によって媒介されていることが示されている。つまり、CSR 活動が従業員の創造性を刺激し、それがイノベーションを通じて企業の経済的価値創造の向上につながるというメカニズムの存在が想定される。

第三に、企業ブランドの強化と優秀な人材の獲得が容易になる。Turban and Greening (1997) の先駆的研究以来、CSR が企業の魅力度を高め、優秀な人材の獲得に寄与する多くの研究で示されている。例えば、Jones *et al.* (2014) の研究では、企業の CSR へのコミットメントの度合いが求職者の企業の魅力に対する認識に正の影響を与えることが明らかにされている。

## 6. 人的資本経営とCSRの統合に関する課題と展望

一方で、人的資本経営とCSRの統合には、いくつかの課題も存在する。まず、短期的な経済的価値創造と長期的な社会的価値創造のバランスをどのように取るかという問題がある。Margolis and Walsh (2003) は、CSRと経済的価値創造との関係性に関する研究をレビューし、両者の関係の評価が必ずしも一貫していないことを指摘している。この研究結果は、CSR活動への投資が短期的には当該企業の経済的価値創造を圧迫する可能性を示唆しており、経営者はこのトレードオフを慎重に管理する必要がある。

また、人的資本経営とCSRの統合度を適切に評価・測定する指標の開発も課題である。Surroca *et al.* (2010) は、CSRと経済的価値創造の関係を分析する際の人的資本を含む無形資産の重要性を指摘しているが、それと同時に、これらの無形資産を適切に測定することの難しさについても言及している。

今後の展望としては、デジタル技術の活用による人的資本経営とCSRのさらなる融合が期待される。例えば、Bondarouk and Brewster (2016) は、eHRM（電子人事管理）の発展が人的資源管理とCSRの統合を促進する可能性を指摘している。eHRMは、人事管理プロセスをデジタル化し自動化するためのシステムであるが、従業員データの一元管理、採用プロセスの効率化、勤怠管理の自動化、パフォーマンス評価のデジタル化、給与計算の簡素化などの機能を備えている。システム導入により、人事部門の業務効率が向上し、データに基づいた意思決定が可能となり、結果として、組織全体の人事管理が効率化され、生産性の向上につながる正されている。このeHRMにAIやビッグデータ分析を活用することで、個々の従業員のスキルと社会課題のマッチングが可能になり、より効果的なCSR活動の設計が実現できるかもしれない。

## 7. まとめ

本稿では、人的資本経営とCSRの統合が企業の価値創造の向上に寄与する可能性を、先行研究の知見をもとに論じてきた。この統合的アプローチは、従業員の能力開発と社会課題の解決を同時に追求することで、持続可能な企業経営を実現する。Aguinis and Glavas (2012) が指摘するように、CSRは組織のあらゆるレベル（制度的、組織的、個人的）に影響を与える複雑な存在である。人的資本経営とCSRの統合は、この複雑性に対処し、組織全体でCSRを効果的に推進するための有力なアプローチとなる可能性がある。

今後、グローバル化やデジタル化がより一層進む中で、人的資本経営とCSRの重要性はさらに高まると予想される。企業は、これらを単なるコストや義務ではなく、長期的な競争優位性を獲得するための戦略的投資として捉える必要がある。人的資本経営とCSRの統合は、企業と社会の持続可能な価値創造に向けた重要な鍵となるであろう。

こうした点への理解をベースとして、本白書は構成されている。この後に展開されるアンケート調査分析を含めた様々な論考や先進的な企業の事例紹介などを通じて、人的資本経営とCSRという曇矢的かつ重要なテーマを解き明かしていきたい。

### 【参考文献】

- Aguinis, H. and A. Glavas (2012) "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda," *Journal of Management* 38-4, pp.932-968
- Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill
- Bondarouk, T. and C. Brewster (2016) "Conceptualising the future of HRM and technology research," *The International Journal of Human Resource Management* 27-21, pp.2652-2671
- Bontis, N. and J. Fitz-enz (2002) "Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents," *Journal of Intellectual Capital* 3-3, pp.223-247
- Carroll, A. B. (1991) "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons* 34-4, pp.39-48
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press
- Crook, T. R., S. Y. Todd, J. G. Combs, D. J. Woehr, and D. J. Ketchen Jr (2011) "Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance," *Journal of Applied Psychology* 96-3, pp.443-456
- Eweje, G. and M. Sakaki (2015) "CSR in Japanese companies: Perspectives from managers," *Business Strategy and The Environment* 24-7, pp.678-687
- Jamali, D., P. Lund-Thomsen, and S. Jeppesen (2015) "SMEs and CSR in developing countries," *Business & Society* 56-1, pp.11-22

## 企業調查分析

- Jones, D. A., C. R. Willness, and S. Madey (2014) "Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms," *Academy of Management Journal* 57-2, pp.383-404
- Kim, H. R., M. Lee, H. T. Lee, and N. M. Kim (2010) "Corporate social responsibility and employee-company identification," *Journal of Business Ethics* 95-4, pp.557-569
- Margolis, J. D. and J. P. Walsh (2003) "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business," *Administrative Science Quarterly* 48-2, pp.268-305
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, and S. L. Rynes (2003) "Corporate social and financial performance: A meta-analysis," *Multinational Enterprises and Host Economies* 2, pp.430-468
- Ployhart, R. E. and T. P. Moliterno (2011) "Emergence of the human capital resource: A multilevel model," *Academy of Management Review* 36-1, pp.127-150
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review* 84-12, pp.78-92
- Shen, J. and J. Benson (2016) "When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior," *Journal of Management* 42-6, pp.1723-1746
- Surroca, J., J. A. Tribó, and S. Waddock (2010) "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources," *Strategic Management Journal* 31-5, pp.463-490
- Turban, D. B. and D. W. Greening (1997) "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees," *Academy of Management Journal* 40-3, pp.658-672
- Voegtlin, C. and M. Greenwood (2016) "Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis," *Human Resource Management Review* 26-3, pp.181-197

## 第11回「CSR企業調査」分析

### 1. 東京財団政策研究所 CSR 企業調査について

#### (1) 本調査の概要

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトでは、2013 年より毎年、日本に拠点を持つ企業を対象としたアンケート調査からなる CSR 企業調査を実施してきた。

第11回にあたる 2024 年度は、日本企業の CSR リーダーが備えている能力や CSR 活動への支出規模、そして SDGs や ESG に関する取り組み状況を明らかにするという従来通りの調査に加え、「人的資本経営」への取り組み状況に関する調査も実施した。経済産業省が 2020 年 9 月に「人材版伊藤レポート」<sup>1</sup>を公表して以来、人材を管理の対象やコスト（人的資源 Human Resource）として捉えるのではなく、むしろ投資の対象（人的資本 Human Capital）として捉え、中長期的な企業価値向上を目指すような経営形態・経営戦略（人的資本経営）への注目が高まっている。ただし、こうした経営形態・経営戦略によって「向上」することが見込まれる「企業価値」は、単なる経済的価値に限定されるのではなく、同時に社会的価値の向上にもつながるべきである。

ところで、企業の存在が人材の存在によって本質的に基礎付けられているのだとすれば、CSR（企業の社会的責任）の推進もまた、本質的に人材の存在に依存しているのだということができる。そしてその場合、人的資本経営は、人材を重視する経営形態・経営戦略であることによって、CSR 活動の一層の活性化に寄与し得るものであることになるだろう。要するに、人的資本経営はそもそも企業の社会的価値の向上につながるべきものであるとともに、人材の重視を通じて CSR の推進に寄与すべきものである。こうした見立ての下で、『CSR 白書 2024』では「CSR と人的資本経営」の関係性を探ってゆく。

なお、本年度の調査では、既存の母集団に加えて 2,500 社のスタートアップも対

象とし、同じ内容のアンケートを実施した。その結果は、『CSR 白書 2024 別冊スタートアップの CSR～既存企業との比較から得られる社会課題解決へのヒント～』にまとめられている。本白書では、通時的な変化を明らかにすることを主眼としているためスタートアップのアンケート結果には言及しなかったが、別冊では、本白書での分析結果を取り上げつつ、共時的な形での比較検討を行っている。したがって、本白書と別冊の内容を対照することで、日本における CSR の現状が立体的に浮かび上がるようになっている。既存企業とスタートアップそれぞれの強みと弱みを明確化し、両者の協働を効果的に推進してゆくためにも、ぜひ両書を並べて読んでいただければと思う。また、本アンケートのデータは、本白書においても別冊においても、原則として小数点以下第一位を四捨五入している。さらに、従来の CSR 企業調査分析においては「無回答」の割合を算出していたが、本年度は、企業の動向をより実態に即した形で把握するため、原則として、無回答であれば n 数に含めないことにした。昨年度以前の白書とデータを対照し経年変化を読み取る際はこの点に注意されたい。

#### (2) 回答状況

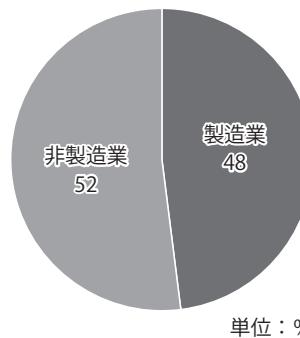
2024 年 5 月から 8 月にかけて、合計 2,575 社にオンラインの回答フォーム、および Excel データの形式でアンケートを行った。

ご回答いただいた企業数は 202 社であり、前年度の 246 社に比べて回答数が減少した。本年度は仮説検証のため、例年であれば 1 年分しか尋ねていない売上高や経常利益に関する項目を各 5 年分ずつに増やし、また人的資本経営に関する取り組みの内容を記述いただくなど、アンケートの回答負荷が例年以上に高かったことが原因だと考えられる。とはいえ、最終的には 200 社以上から回答をいただいたことで例年通りの分析を実施できただけでなく、記述式の設問においては、想定をはるかに上回るような熱意のこもった回答を多数いただくことができた。調査にご協力くださった企業の担当者の皆さまに、心より御礼申し上げる。

1 「人材版伊藤レポート」は、2020 年 9 月に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が公開した報告書である。企業の競争力の源泉は「人財」であるという認識の下、持続的な企業価値の向上と「人的資本 (Human Capital)」について論じている。なお本白書の第 1 部では、一般的な表記法に合わせ、「人財」ではなく「人材」という表記を用いる。

## 回答企業の属性（業種）

製造業と非製造業の割合 (n=202)

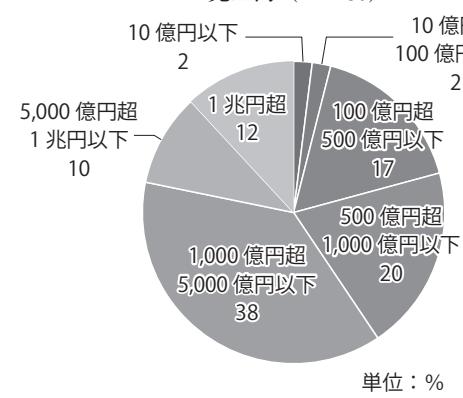


業種の判定については、証券コード協議会が定める業種分類を利用し、非上場企業については、回答内容や企業ウェブサイトから総合的に判断した。また、製造業・非製造業の区分も、証券コード協議会の分類を参照した。

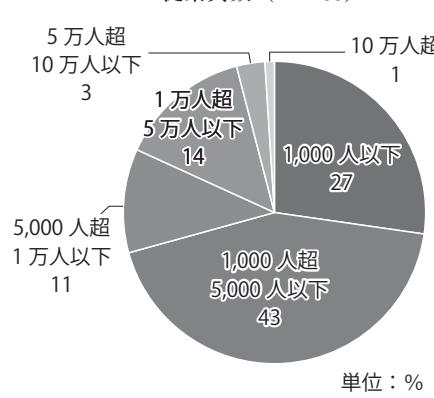
回答企業に占める製造業と非製造業の割合は製造業が48%、非製造業が52%であり、非製造業の方がわずかに多い。昨年度は例外的に非製造業からの回答が有意に多かったが、本年度は例年通り、製造業と非製造業との回答数に大きな差は見られない。こうした回答企業の比率の差は、いくつかの設問における分析結果に影響を与えている。

## 回答企業の属性（売上高、従業員数）

売上高 (n=180)



従業員数 (n=183)



回答企業を売上高ごとに分類すると、「1,000億円超5,000億円以下」が38%で最も多く、全体として前年度とほぼ同じ傾向が見られる。従業員数ごとには、「1,000

人超5,000人以下」が43%、「1,000人以下」が27%であり、合わせて全体の7割を占めた。

## 2. 調査項目の概要

本調査は、5つのパートからなる。

第I部では、例年通り、CSRのガバナンス体制と各ステークホルダーとのコミュニケーションについて質問項目を設定した。CSRに関する取り組みは定着傾向にあり、多くの設問において、昨年度・一昨年度とほぼ同様の傾向を確認することができた。そこで、例えばI(3-3)など、例年からの目立った変化が見られる設問の分析においてはその変化の内実を示したものの、例年と同様の傾向が見られる場合には、必ずしもそのことに言及しなかった。

第II部では、SDGsを参考にしつつ、各企業が重視する社会課題について尋ねた。企業におけるSDGsの定着率は非常に高い水準で安定しているが、本年度のアンケートでは、一部の設問において、昨年度・一昨年度と異なる回答傾向が見られた。「気候変動・災害」への関心が著しく高いなど例年通りの特徴も見られるが、全般的に、今後の動向を注視する必要がある。

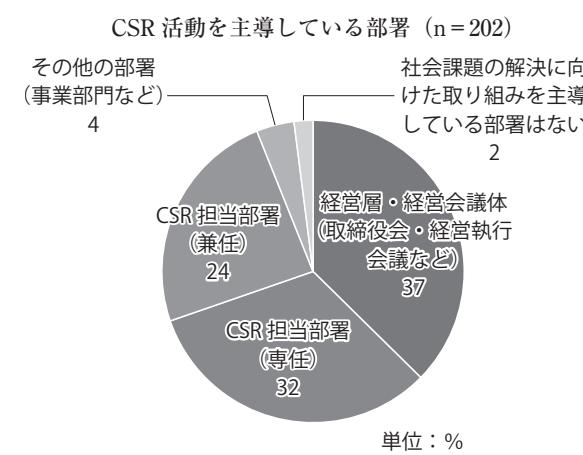
第III部では、ESGに関する取り組みについて尋ねた。設問の全体的な方向性は昨年度と同様だが、例えばIII(2)の選択肢を調整するなど、部分的に変更を加えることで、第V部との連動性を高めた。その結果、第III部から第V部までの設問が有機的に結び付くこととなり、「パーパス」の設定がESGと人的資本経営の推進に大きな影響を与えていることが明確になった。

第IV部では、各社の企業理念とその浸透度合いについて調査した。近年、企業の存在意義を軸に事業活動を行う「パーパス経営」が注目を集めている。「パーパス」とESGや人的資本経営が密接な関係にあることはすでに述べた通りだが、本年度は「トップメッセージ」についてのテキストマイニングを実施することで、企業理念と企業が関心を抱いている社会課題との間の関連性を見いだした。こうした変更によって、第II部と第IV部の連動性が高まった。

第V部では、人的資本経営に関する調査を行った。昨年度に実施した「働き方」に関する設問をベースにしつつ、第III部と共通の選択肢を設定することで、人的資本経営とその他のテーマとの間の関連性を探ることができるよう工夫を施した。また設問の作成に当たっては、人的資本経営への現在の取り組み状況という共時的な軸と、将来的にどのような成果を期待するかという通時的な軸という2本の軸を設けることで、企業の取り組み状況の実態を多面的に捉えることを試みた。

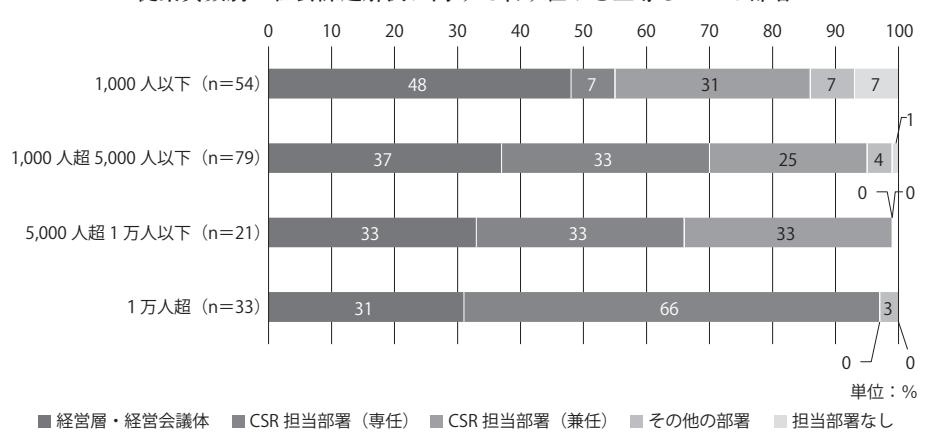
I  
(1-1)

貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを主導しているのはどの部署ですか。



I (1-1) では、各企業のCSR活動を主導している部署について尋ねた。「経営層・経営会議体」がCSR活動を主導している企業が最も多く(37%)、「CSR担当部署（専任）」(32%)、「CSR担当部署（兼任）」(24%)が続く。全体の傾向は昨年度とほぼ同様であった。

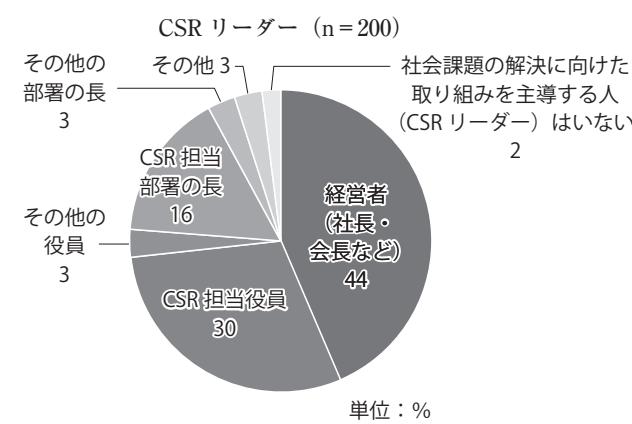
従業員数別 社会課題解決に向けた取り組みを主導している部署



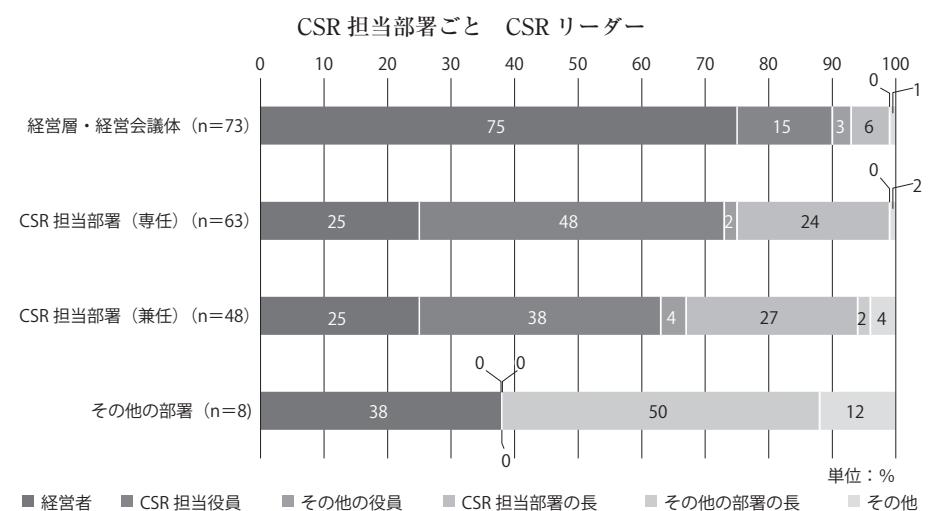
また、CSR活動を主導する部署は企業規模に応じて変化するであろうと仮定し、従業員数と主導部署とのクロス集計を実施した。「経営層・経営会議体」が主導する企業の割合は、企業規模が大きくなるにつれて低くなる。企業規模が比較的小さい企業では、CSR活動推進のための部署を設置する余裕がないものの、経営層がCSR活動を直接管理できている可能性がある。なお、従業員数1,000人超1万人以下の企業と従業員数1万人超の企業との間には、専任のCSR担当部署の設置比率に顕著な差が見られる。従業員数1万人程度が、専任のCSR担当部署を設置するか否かに関する1つの分かれ目となっているといえるだろう。

I  
(1-2)

貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを主導している方（CSR リーダー）はどなたですか。



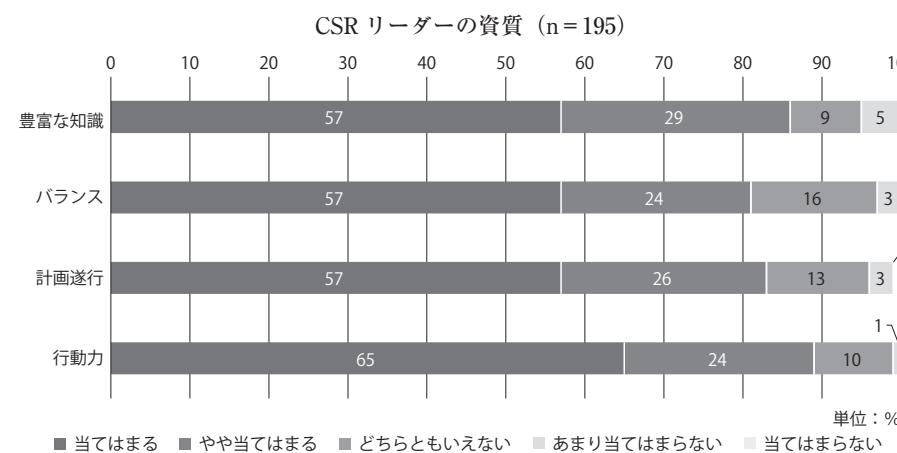
I (1-2) では、どのような役職者が CSR リーダーを担当しているかを尋ねた。最も割合が高いのは「経営者（社長・会長など）」（44%）であり、CSR 活動を実施する上でのトップマネジメントの役割の大きさが読み取れる。続いて、「CSR 担当役員」が 30% であり、CSR 活動を担当する役員を設置している企業が多く存在することがわかる。



I (1-1) の CSR 主導部署とのクロス集計を実施すると、「経営層・経営会議体」が CSR 活動を主導する企業では、予想される通り、その多くで「経営者」が CSR リーダーとなっている。また、「CSR 担当部署（専任）」や「CSR 担当部署（兼任）」が主導する企業の 4 分の 1 においても、CSR リーダーは「経営者」であった。CSR 担当部署を設置することは、必ずしも、経営者が CSR 活動から離れる意味しないことがわかる。

I  
(1-3) (1-2) で回答した CSR リーダーに関する以下の設問について、選択肢から 1 つ選んで回答してください。

(1-2) で選択した CSR リーダーの資質について、「CSR や CSR 活動全般について、豊富な知識を持っている」(以下、「豊富な知識」)、「CSR 活動と事業（利益を上げること）において軌轍が生まれたときバランスの良い対応ができる」(以下、「バランス」)、「CSR 活動の計画に沿って、活動を推進している」(以下、「計画遂行」)、「CSR 活動を推進するための行動力を持っている」(以下、「行動力」)の 4 つを、「当てはまる」から「当てはまらない」までの 5 段階で尋ねた。



いずれの項目も、半数を超える企業で「当てはまる」が選択されており、「当てはまる」と「やや当てはまる」の回答率の和は、総じて 8 割を超えており。こうしたことから、CSR リーダーの資質は社内で高く評価されていると考えられる。

CSR リーダーごと 「当てはまる」 + 「やや当てはまる」 の割合  
(単位: %)

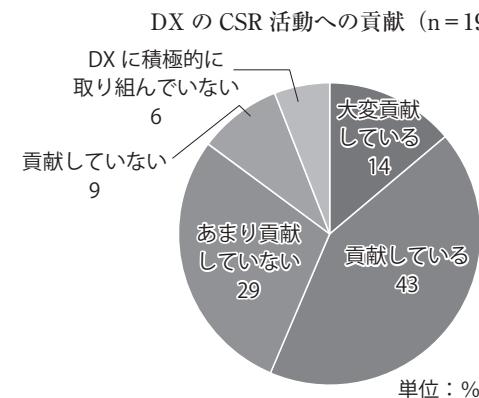
リーダーのカテゴリー	リーダーの資質 (当てはまる+やや当てはまる)			
	豊富な知識	バランス	計画遂行	行動力
経営者（社長・会長など）(n=88)	85	85	81	94
CSR 担当役員 (n=60)	90	89	95	94
その他の役員 (n=5)	60	60	40	40
CSR 担当部署の長 (n=32)	85	63	75	81
その他の部署の長 (n=5)	60	60	60	60
その他 (n=5)	75	75	100	75

次に、CSR のリーダーごとに、各資質で「当てはまる」・「やや当てはまる」を選択した企業の割合を整理した。一定程度の n 数を確保できた「経営者（社長・会長など）」と「CSR 担当役員」は、いずれも「当てはまる」と「やや当てはまる」の選択率の合計が 8 割を超える高い水準となった。しかし、「経営者（社長・会長など）」と「CSR 担当役員」の回答を比較すると、全体的に、「CSR 担当役員」の方が「当てはまる」と「やや当てはまる」の選択率が高い。CSR 活動の実践のためには、組織全体を動かすためのリーダーシップのみならず、CSR に関する専門性が求められるといえよう。

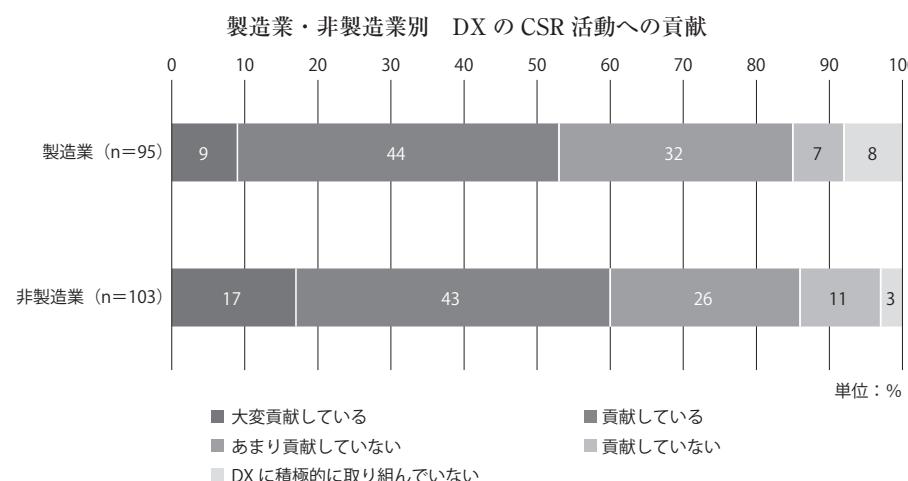
I  
(1-4)

貴社のCSR活動とデジタル・トランスフォーメーション(DX)<sup>2</sup>の関係についてお聞きします。貴社が取り組んでいるDXは、CSR活動の推進に貢献していますか。

回答率を製造業・非製造業別に整理すると、「大変貢献している」と「貢献している」の合計は、非製造業において60%であったのに対して、製造業では53%にとどまった。これは例年と同様の傾向であり、「情報・通信業」や「建設業」など、DXの導入が進んでいる企業の回答が、数値の伸びをけん引していると考えられる。



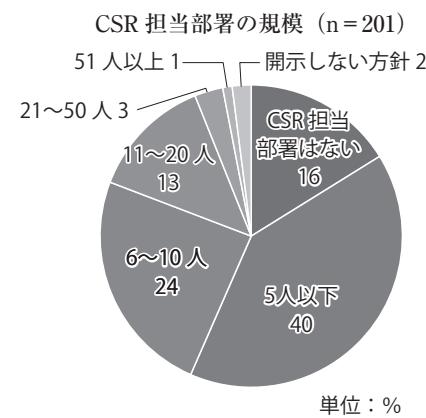
各企業が取り組んでいるDXが、CSR活動の推進に貢献しているかどうかを尋ねた。「大変貢献している」と「貢献している」の合計は57%であり、半数以上の企業がDXとCSRを結び付けて活動していることが明らかになった。



2 本調査では、デジタル・トランスフォーメーション(DX)を「データやデジタル技術を活用して製品やサービス、ビジネスモデル、組織を変革すること」と定義している。

I  
(2-1)

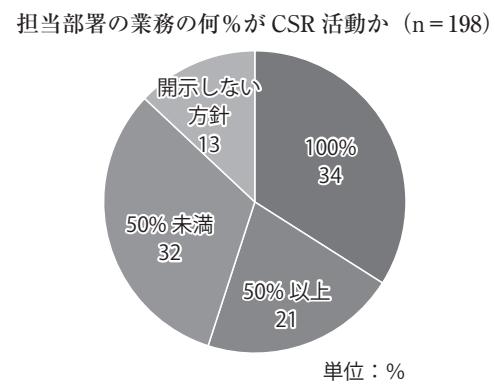
貴社の CSR 担当部署では、何名が働いていますか。



各社がどの程度のリソースを CSR 活動に投入できているかを明らかにするため、CSR 担当部署で何名が働いているかを調査した。「5人以下」の小規模で CSR 活動を実施している企業が最も多く、全体の 40% に及んだ。次いで「6~10人」が 24%、「11~20人」が 13% と続く。全体のトレンドに、昨年度からの大きな変化はない。

I  
(2-2)

CSR 担当部署の業務の何パーセントが CSR 活動に関係していますか。



企業によって、経営会議体などが CSR 活動の方針策定を担ったり、担当部署が他業務と CSR 業務を兼務したりする場合もあると考えられる。そこで、CSR 担当部署の業務の何%が CSR 活動であるかを各社に尋ねた。

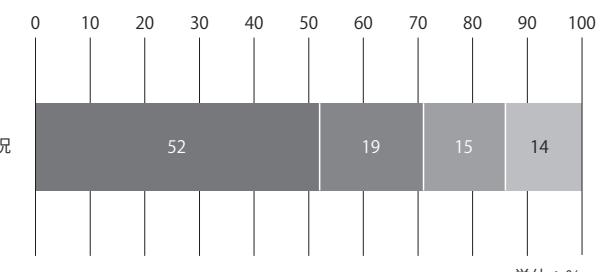
担当部署の業務の 100% が CSR 活動である企業の割合が最も高く、34% であった。それに対して、業務のうち CSR 活動が半分に満たない企業も 32% 存在し、CSR 活動のオペレーション体制は多岐にわたると考えられる。

I  
(2-3) 貴社では、社会課題の解決に向けた価値観、動機、取り組み課題の優先順位が文書などで明確にされていますか。

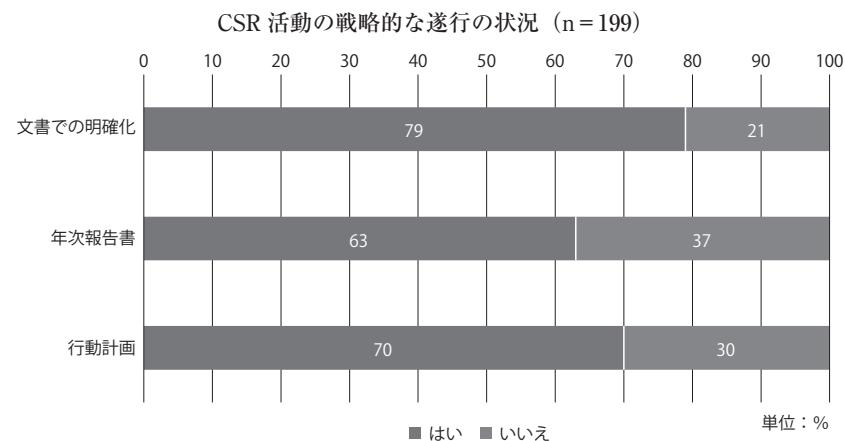
I  
(2-4) CSR活動を年次報告書（アニュアル・レポート）に記載していますか。

I  
(2-5) CSR活動に関する行動計画がありますか。

CSR活動の戦略的な遂行の状況 (n=199)



単位: %

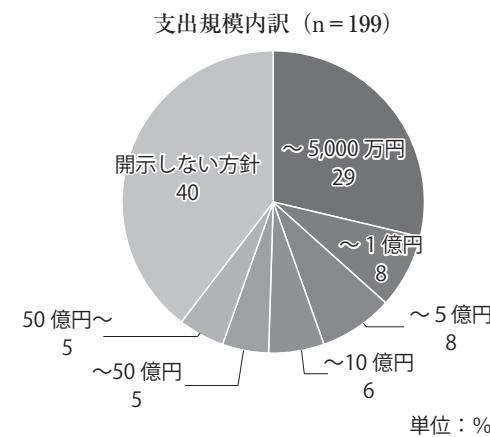


CSR活動を戦略的に実施しているかを明らかにするため、CSR活動に関する指標の優先順位を文書で明確化しているか、活動内容を年次報告書に記載しているか、そして行動計画が存在するかを尋ねた。

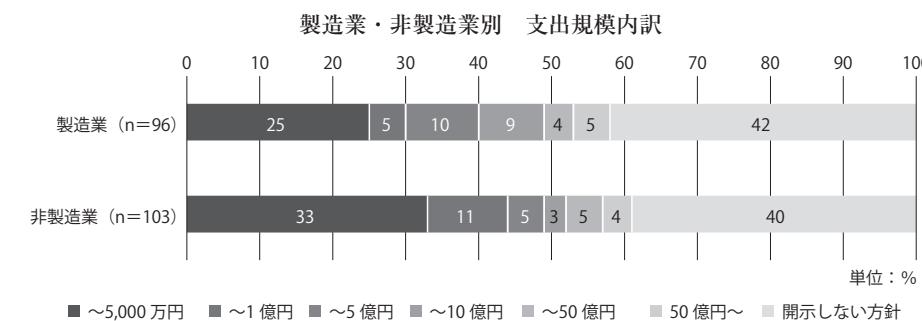
何らかの形で活動に関する指標の優先順位を文書で明確化している企業の割合が79%と最も高く、反対に年次報告書へ記載している企業の割合が63%と最も低い。こうした傾向は昨年度と同様である。いずれの項目も6割を超える企業が実施しており、多くの企業が戦略的にCSR活動を実施していると考えられる。

また、3つの質問のうちいくつに「はい」と回答したかを整理した。52%の企業が3つ全てを実施していることから、過半数が指標の優先順位の明確化、年次報告書などで活動内容の公開、行動計画の策定を並行して実施していることがわかった。また、3つのうちいずれも実施していない企業は、全体の14%しか存在しなかった。

I  
(2-6) 貴社の社会課題の解決に向けた取り組みのための支出規模はどのくらいですか。

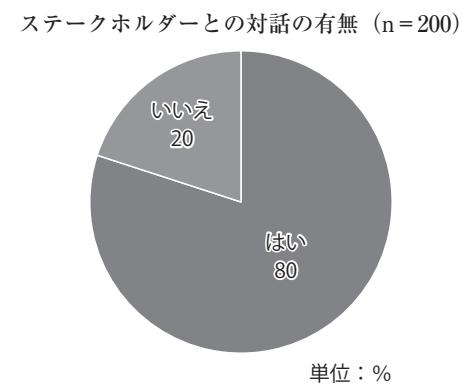


各企業に対して、社会課題の解決に向けた取り組みにどの程度支出しているかを尋ねた。5,000万円以下の比較的小規模な活動をしている企業が全体の29%であり、最も多い。また、昨年度と同様、50億円以上を支出する大規模な活動を実施している企業は全体の5%ほどにとどまった。



製造業と非製造業別に支出規模の内訳を整理すると、全体として、製造業の方が非製造業よりも、支出規模が大きい傾向にあるとわかった。これは昨年度までと同様の傾向で、工場などを持つ製造業においては、工場の省エネ化など多額の支出を伴う活動がCSR活動として実践されている可能性がある。

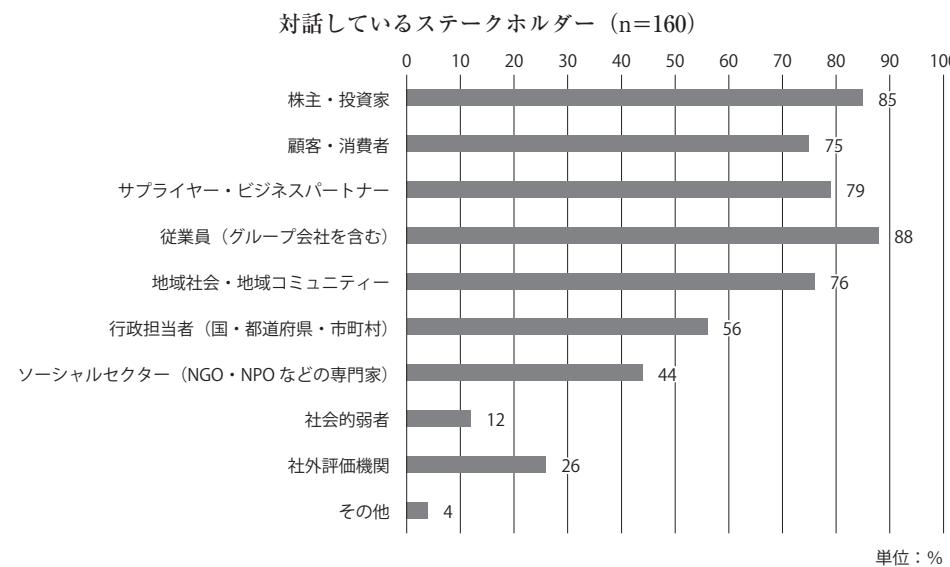
I  
(3-1) 貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みにおいて、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話をを行っていますか。



CSR活動の推進においては、政府、従業員、株主、地域コミュニティー、市民、NGO・NPOからなるソーシャルセクターなど、多様なステークホルダーと協力し、これらのステークホルダーに対する責任を果たさなければならない。そのためにはステークホルダーとの定期的な対話が求められる。

ステークホルダーとの対話の実施率は80%に及んだ。大多数の企業がステークホルダーとの対話を通じた、ニーズの把握や協力の推進を実行していると考えられる。

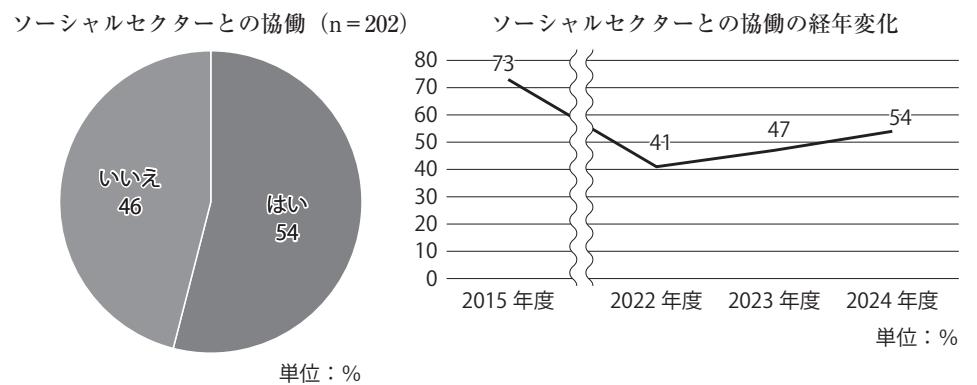
I  
(3-2) (3-1) で「はい」と回答された方に伺います。貴社が対話を実施している具体的なステークホルダーを次の選択肢から選んでお答えください（複数回答可）。



I (3-1) でステークホルダーとの対話を実施していると回答した160社を対象に、具体的にどのステークホルダーと対話をしているかを尋ねた。企業が対話をしている相手として選択した割合が高い順に、「従業員」(88%)、「株主・投資家」(85%)、「サプライヤー・ビジネスパートナー」(79%)、「地域社会・地域コミュニティ」(76%)、「顧客・消費者」(75%) であり、これらのステークホルダーとの対話の実施率は非常に高い水準となっている。「従業員」との対話の実施率の高さは、本年度の調査対象である人的資本経営の実施率の高さと密接に関連しているものと思われる (cf. V (1))。

なお、「地域社会・地域コミュニティ」を選択した企業は、昨年度に比して8%ほど増加している。本年度は回答企業に占める製造業の割合がわずかに高く、工場をはじめとする大規模な施設を有し、地域社会と積極的な交流を必要とする製造業が数値の伸びをけん引している可能性がある。反対に、対話の実施率が低いステークホルダーとして、「社会的弱者」(12%)、「社外評価機関」(26%) が挙げられる。全体として、従業員、株主・投資家、顧客・消費者など、ビジネスにおいて日常的な接点のあるステークホルダーほど、対話の実施率は高い傾向が見られた。

I  
(3-3) 貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたって、ソーシャルセクター (NGO・NPOなどの専門家) との協働を進めていますか。

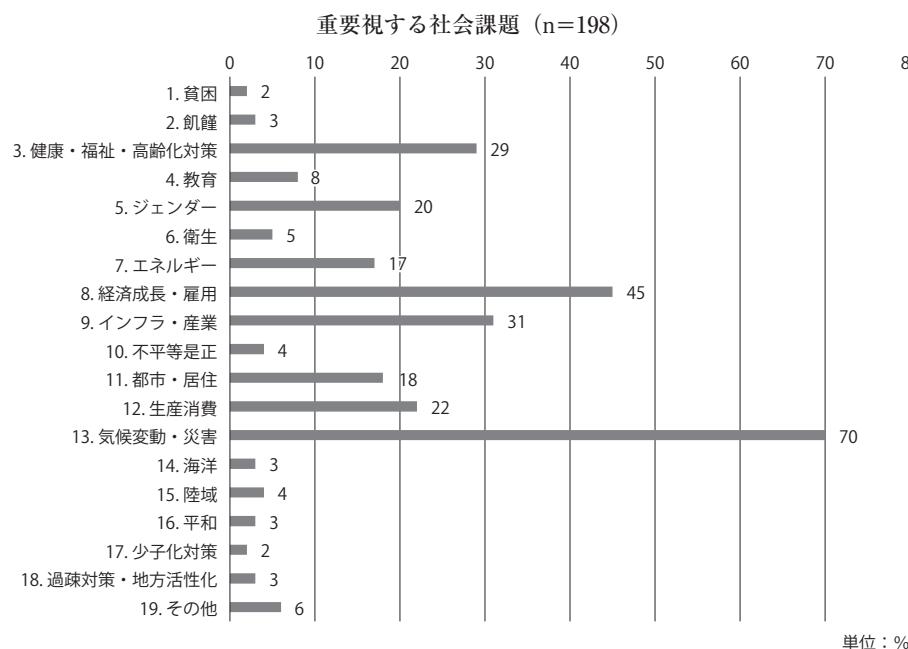


NGO や NPO などのソーシャルセクターは、企業が社会課題に取り組むに当たり、外部から情報と専門性を提供できる。例年通り、各企業にソーシャルセクターとの協働をしているかを尋ねた。

本年度の調査では、54%の企業がソーシャルセクターとの協働をしていることが明らかとなった。昨年度の調査結果では41%、昨年度の調査結果では47%と、近年はソーシャルセクターと協働する企業が増加の傾向にあることがわかる。ただし、本設問を初めて設けた2015年度調査の73%と比較すると、いまだ大きな隔たりが見られることに変わりはない。

II  
(1)

貴社が現在、解決すべきものとして特に重視している社会課題は何ですか。3つ選択してください。また、「19. その他」を選択した方は、具体的に記述してください。



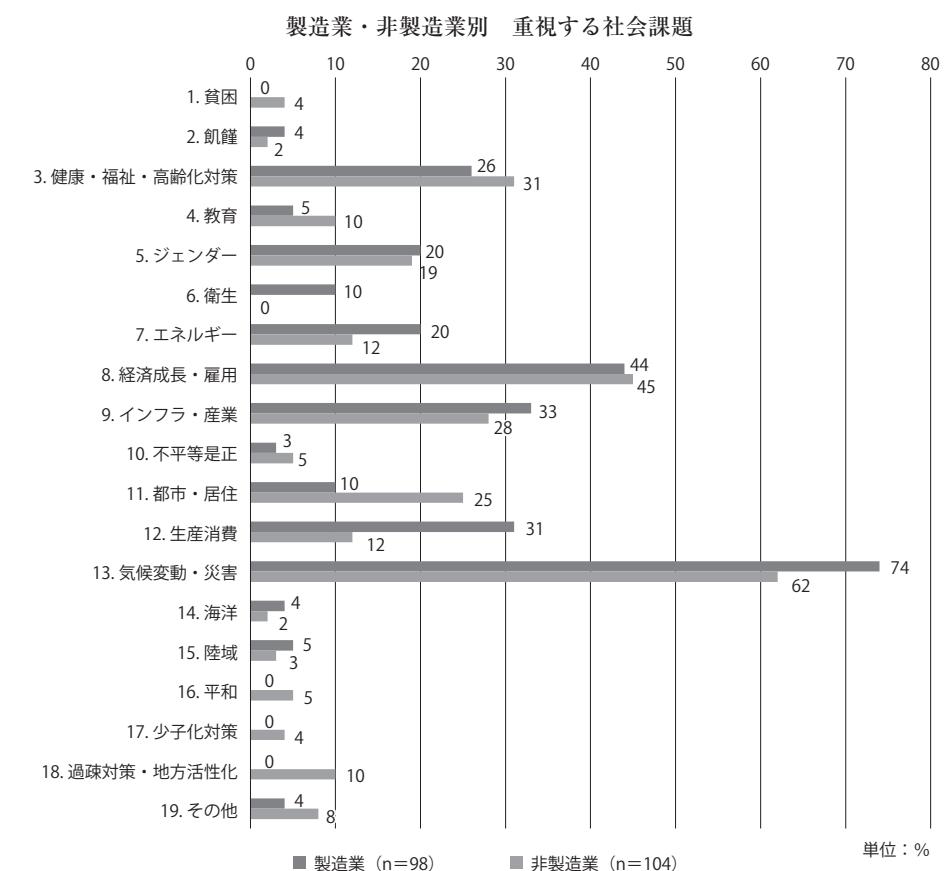
SDGs を参照しつつ設定した 18 の社会課題について、各企業が特に重要視しているものを 3 つ尋ねた。

重要視する社会課題として最も多く挙げられたのは「気候変動・災害」(70%) であり、昨年度・一昨年度と同様であった。次いで多く挙げられた「経済成長・雇用」(45%) との間に 25 ポイントもの差があることから、企業による自然環境への関心は高いレベルにあることがわかる<sup>3</sup>。本設問における各課題の選択率は、それぞれの課題がどの程度企業によって共有されているかを示している。したがって、選択率の高い社会課題ほど、その課題に関する施策を始めるに当たって、企業間のコンセンサスを得やすいはずだと推測される。その意味で、本設問の回答結果は、

<sup>3</sup> なお、人的資本経営という観点から見るならば、「経済成長・雇用」の選択率が 2 番目に高いことは注目に値する。後ほど第 V 部で確認するように、企業による人的資本経営への関心は高い水準にある。このことと「経済成長・雇用」に対する関心の高さは切り離し得ない関係にある。人的資本経営への積極的な取り組みは、社会課題解決という動機によっても支えられているのであろう。

例えば官民協働のための一助となる。

なお、2024 年 6 月に、厚生労働省が令和 5 年（2023 年）の「人口動態統計」によって、日本全国の合計特殊出生率が「1.2」(8 年連続の減少) となったことを公表し耳目を集めたが、本調査における企業による「少子化対策」への関心は昨年度同様わずか 2 ポイントと極めて低い水準にとどまっている。今後の状況の改善が求められる。

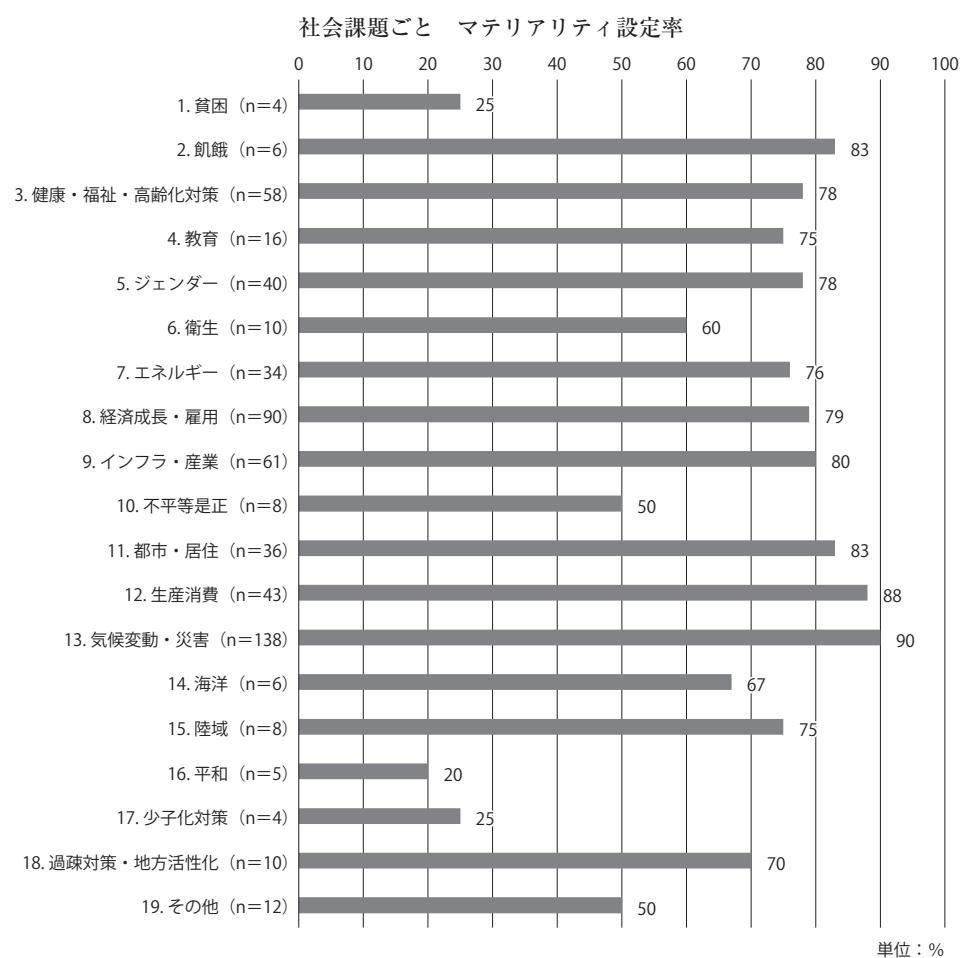


製造業と非製造業に分けて整理すると、複数の項目で差が見られた。一定数以上の企業に選択された社会課題のうち、製造業の方が非製造業よりも強く社会課題として認識しているものは、「生産消費」「気候変動・災害」「エネルギー」であった。工場をはじめとする大規模生産施設を抱える製造業においては、環境と結び付く課題が問題視されやすいのだと考えられる。なお、昨年度の回答では「健康・福祉・高齢化対策」においても製造業による回答率が 9 ポイント高かったが、本年度の回

答では関係が逆転している。製造業による回答率にはほとんど変化がないため、非製造業におけるトレンドが変化しつつある可能性がある。今後の動向を注視する必要があるだろう。反対に、非製造業においてより強く重要課題だと認識されているのは、「都市・居住」であった。「都市・居住」への関心が高いのは、情報・通信業、建設業、不動産業、電気・ガス業など、インフラを担う業種が非製造業に多く含まれることが要因だと推測できる。さらにいえば、「経済成長・雇用」の選択率が製造業と非製造業とでほとんど変わらないことも注目に値する。このことは、人的資本を重視する経営方針が業種を問わず重視されていることを示唆している。

II  
(2)

(1) で選択した社会課題のうち、貴社のマテリアリティ<sup>4</sup>として策定しているものを選択してください。

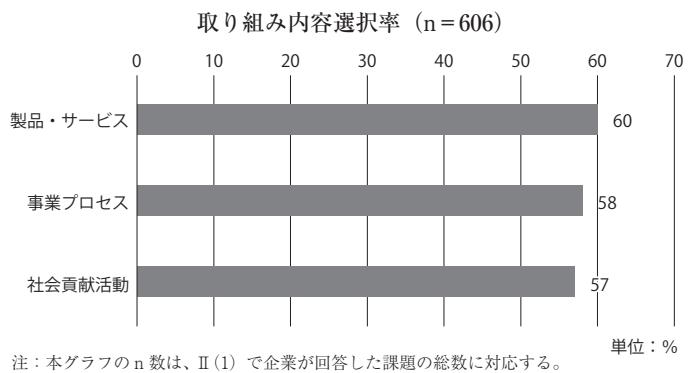


II (1) で選択した重要視する社会課題のうち、自社のマテリアリティ（経営上の重要課題）として設定しているものを尋ねた。本設問の回答率は、それぞれの社会課題がいかにビジネスと結び付けて捉えられているかを示している。ある程度の n 数が確保できた社会課題を見ると、ほとんどの社会課題が、高い割合でマテリアリ

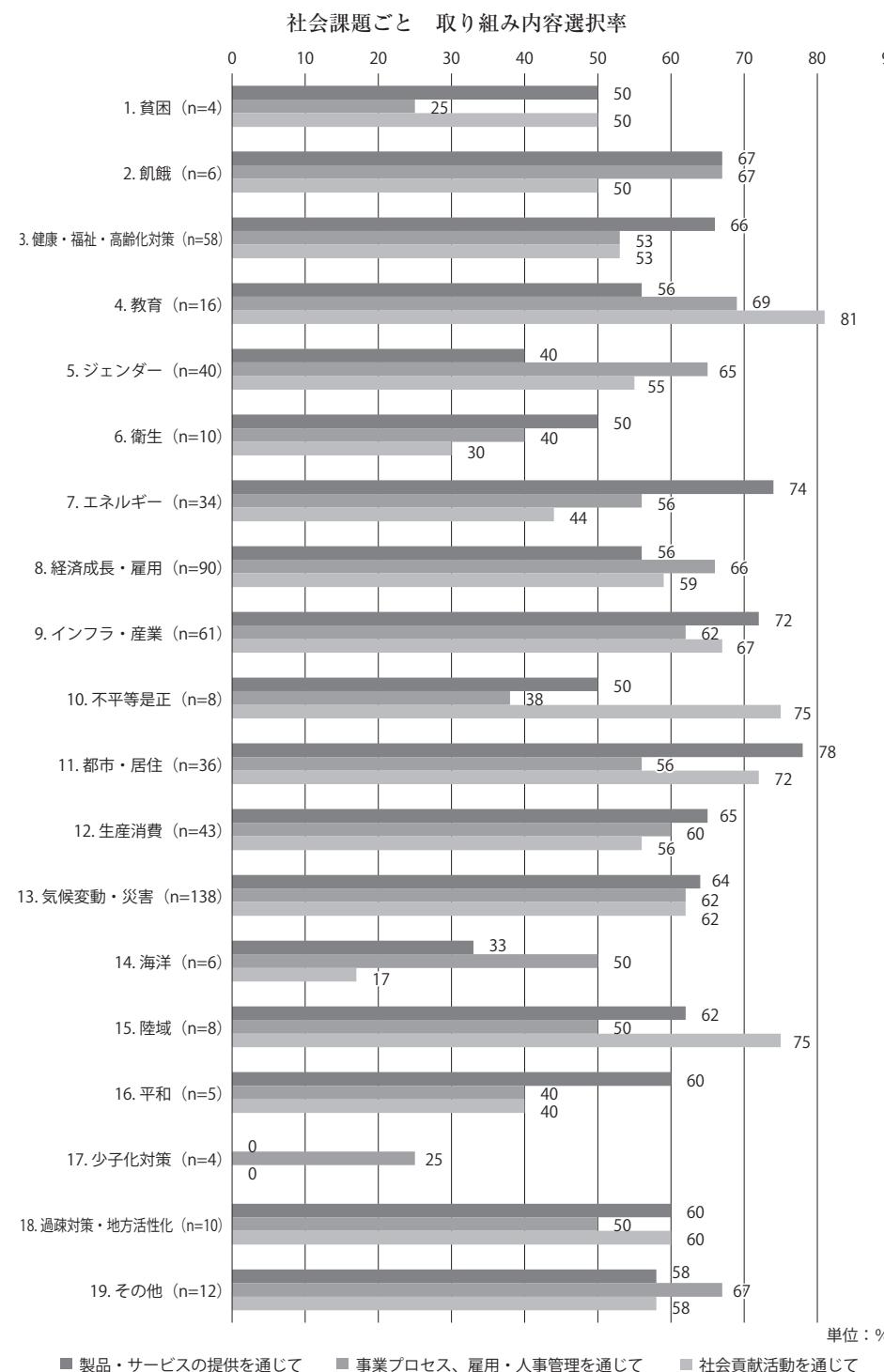
4 「マテリアリティ」（経営上の重要課題）として選択されている社会課題は、各社が取締役会の決議などを経てマテリアリティとして策定・公表しているものである。

ティとして設定されていることがわかる。Ⅱ(1)と同様、ここでも注目に値するのは「気候変動・災害」であろう。もとよりn数が多い上にマテリアリティとしての設定率も唯一9割に達していることから、「気候変動・災害」への企業の関心が際立って高いことがわかる。

Ⅱ  
(3) (1)で選択した社会課題の解決のために、貴社ではどのような取り組みを行っていますか。社会課題ごとに、次の選択肢（社会課題解決に向けた企業の取り組みの3分類）から選んでください（各複数回答可）。



Ⅱ(1)で調査した重要視している社会課題のそれについて、どのように取り組んでいるのかを尋ねた。「社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの提供を通じた社会課題解決」を指す「製品・サービス」は、606課題のうち60%で選択された。昨年度の数値は73%であったため、13ポイント減少している。また「研究開発、調達、製造、物流、販売などの事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会課題解決（自社だけでなく、サプライヤーやベンダーなど取引先の課題解決を含む）」を意味する「事業プロセス」の選択率は58%であった。こちらも、昨年度の数値は65%であったため、7ポイントの減少が見られる。最後に、「金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決」を指す「社会貢献活動」の選択率は57%だった。昨年度の数値は37%であったため、20ポイント増加している。一昨年度(33%)から「社会貢献活動」の選択率は上昇傾向にあるが、本年度の回答には2024年1月に発生した能登半島地震への臨時対応の影響が表れている可能性がある。そのため、この変化が長期的なトレンドによるものなのか、それとも短期的かつ例外的な測定結果なのかについては、慎重に検討する必要がある。

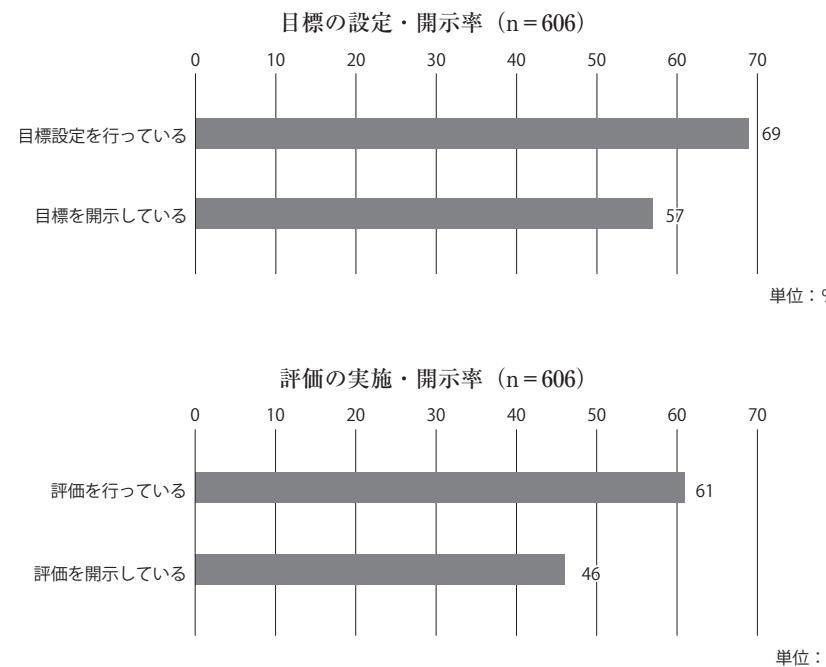


次に、社会課題ごと取り組み内容の選択率を概観すると、ある程度のn数が確保できた社会課題のうち、「製品・サービス」の選択率が高いものは順に「都市・居住」(78%)、「エネルギー」(74%)、「インフラ・産業」(72%)だった。これらの項目においては、自社製品・サービスの提供と、社会課題の解決が強く結び付いているとわかる。また、「事業プロセス」の選択率は、順に「経済成長・雇用」(66%)、「ジェンダー」(65%)、「インフラ・産業」(62%)、「気候変動・災害」(62%)であった。最後に、「社会貢献活動」の選択率は、「都市・居住」(72%)や「インフラ・産業」(67%)などで高く、これらの課題は自社ビジネスと直接的に結び付かない形の支援で実施している企業も多い。

先の集計結果と同様、社会課題ごとの選択率においても、全般的に、昨年度・一昨年度とは異なる回答の傾向が見られる。業種を問わず影響を与える包括的な環境変化としては、例えば新型コロナウイルスによるパンデミック下で導入されたりモートワークの解消などが想起されるが、こうした環境変化に伴って、各企業の課題意識も急速に変容しつつあるのだろうか。今後の動向の注視が求められる。

II  
(4-1) 自社の社会課題の解決に向けた取り組みに対して何らかの目標設定を行っていますか。また、目標を社外に開示していますか。

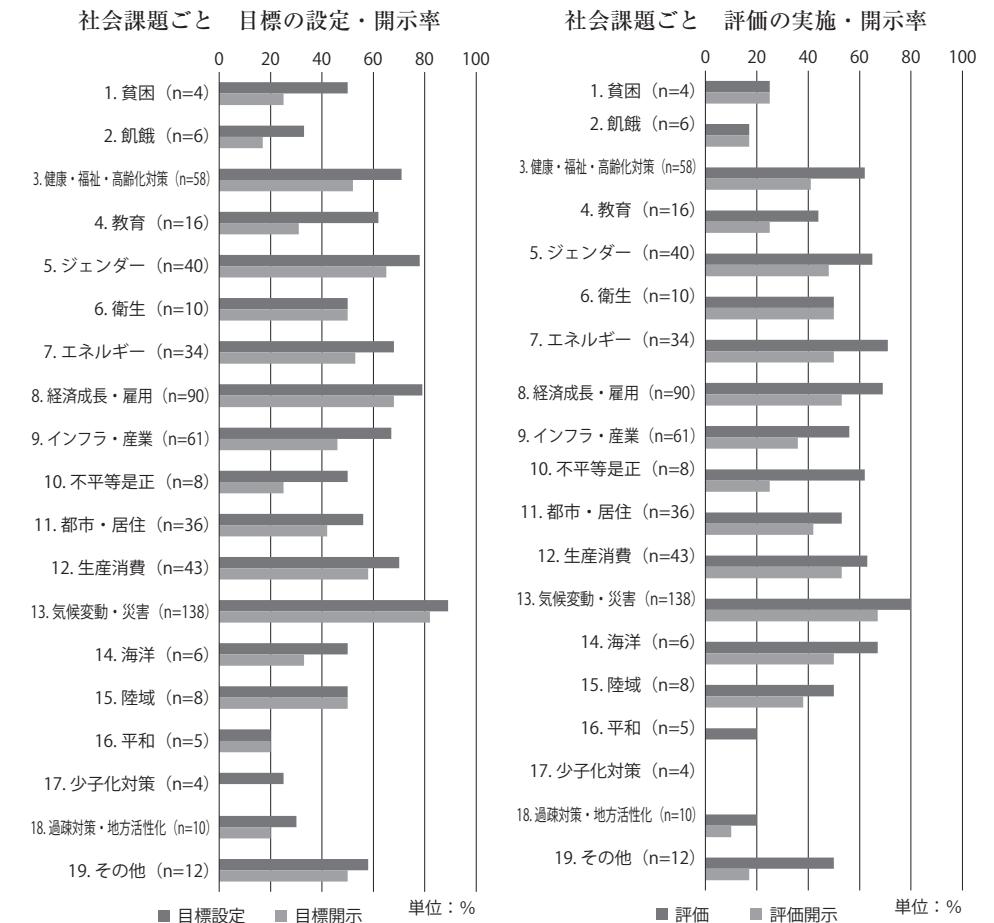
II  
(4-2) 社会課題ごとの取り組みの成果に対して、何らかの評価を行っていますか。また、評価結果を社外に開示していますか。



注: 両グラフのn数は、II(1)で企業が回答した課題の総数に対応する。

II(1)で選択した重要視する各社会課題に対して、目標設定・評価の実施と、それぞれを外部に開示しているかを尋ねた。

選択された全606課題のうち、69%で目標設定が行われており、そのうち83%にあたる、全体の57%で目標は開示されている。また、目標が適切に達成されたかどうかの評価については、全体の61%で実施されており、そのうち75%にあたる46%で評価の結果は開示されている。

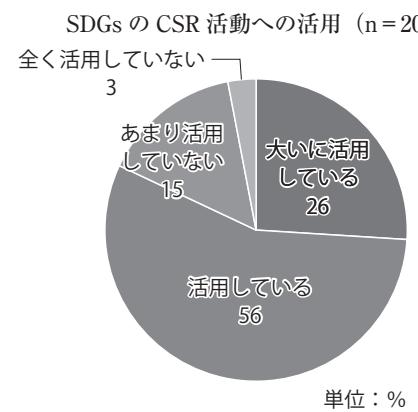


社会課題ごとに整理すると、ある程度のn数が集まった課題のうち、目標設定率が高いのは順に「気候変動・災害」(89%)、「経済成長・雇用」(79%)、「ジェンダー」(78%)、「健康・福祉・高齢化対策」(71%)、「生産消費」(70%)であった。昨年度は例外的に「エネルギー」の目標設定率が高かったが、本年度は昨年度と同程度の水準にとどまった。

評価の実施に関しても、目標の設定とおおよそ同じ傾向が観測できる。ある程度のn数が集まった課題のうち、評価の実施率が最も高いのは「気候変動・災害」(80%)であり、「エネルギー」(71%)、「経済成長・雇用」(69%)、「ジェンダー」(65%)が続く。昨年度の結果と比べると、「経済成長・雇用」の数値が7ポイントほど高い。この数値は昨年度から連続して上昇していることから、パンデミックの影響が薄れ、労働市場の活気が取り戻されつつあるのだと推測される。「人的資本経営」への注目の高まりは、こうした動向と併せて把握されるべきであろう。

II  
(5-1)

貴社では、CSR活動の検討・実施にあたり、SDGsをどの程度活用されていますか。

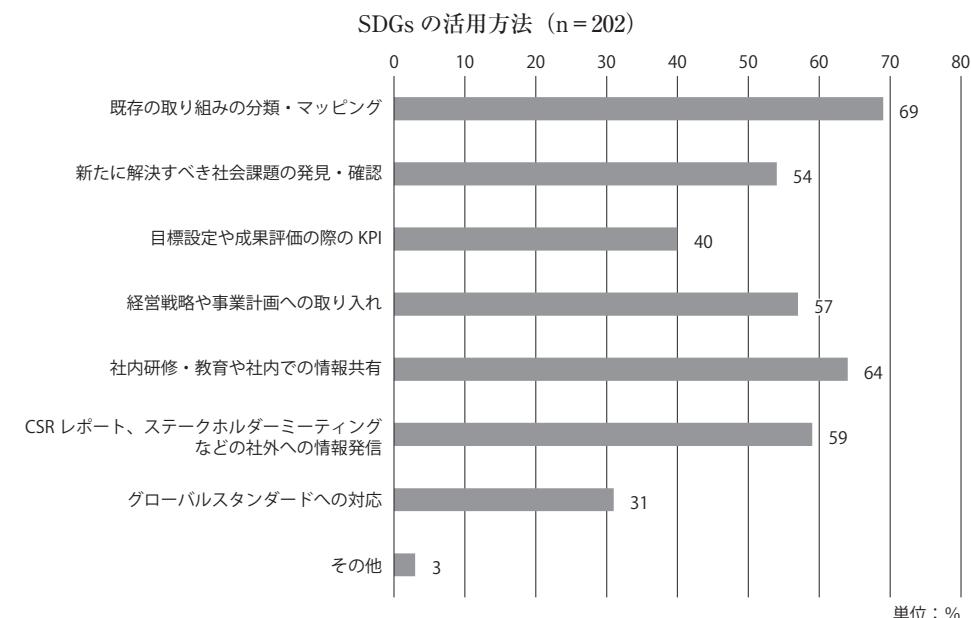


先の設問II(1)では、SDGsを参照しつつ、各企業がいかなる社会課題を重視しているのかについて尋ねた。それに対して本設問は、各企業が、SDGsをどの程度意識的に活用しているのかを明らかにすることを目指している。

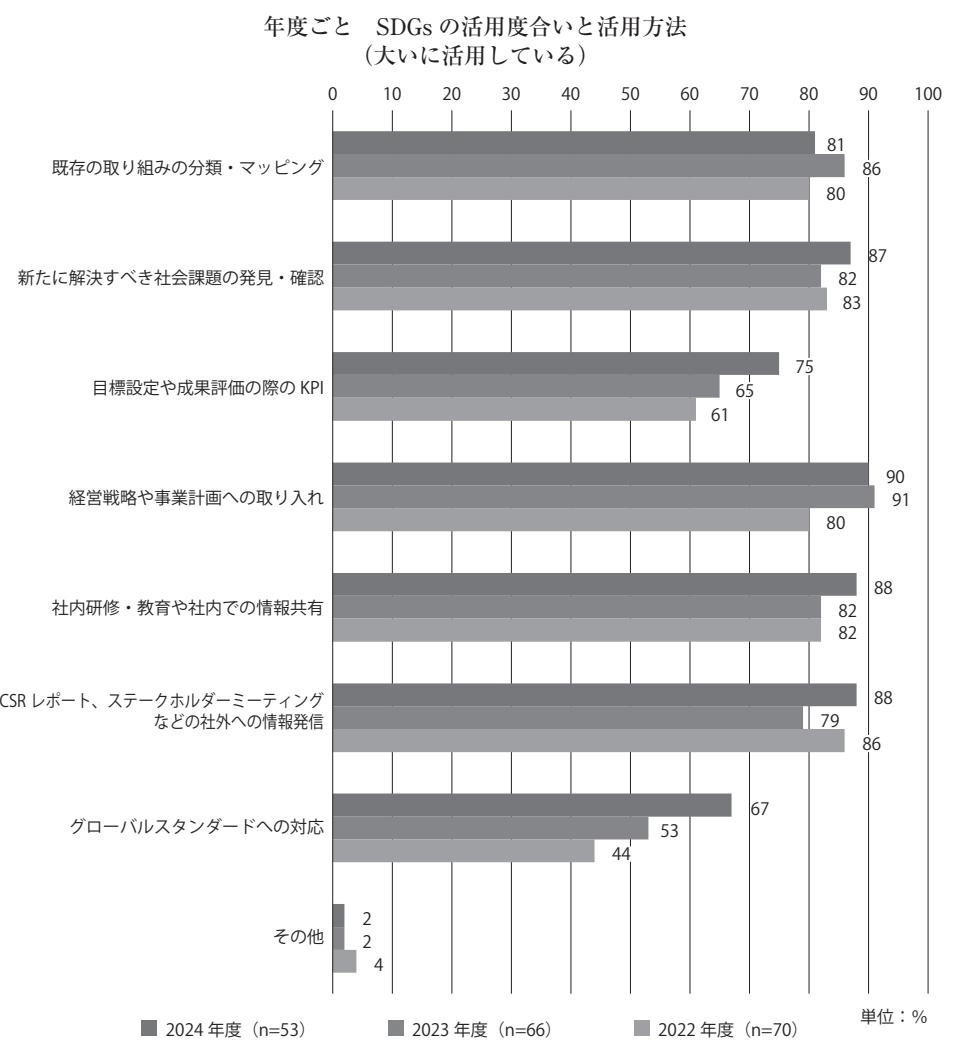
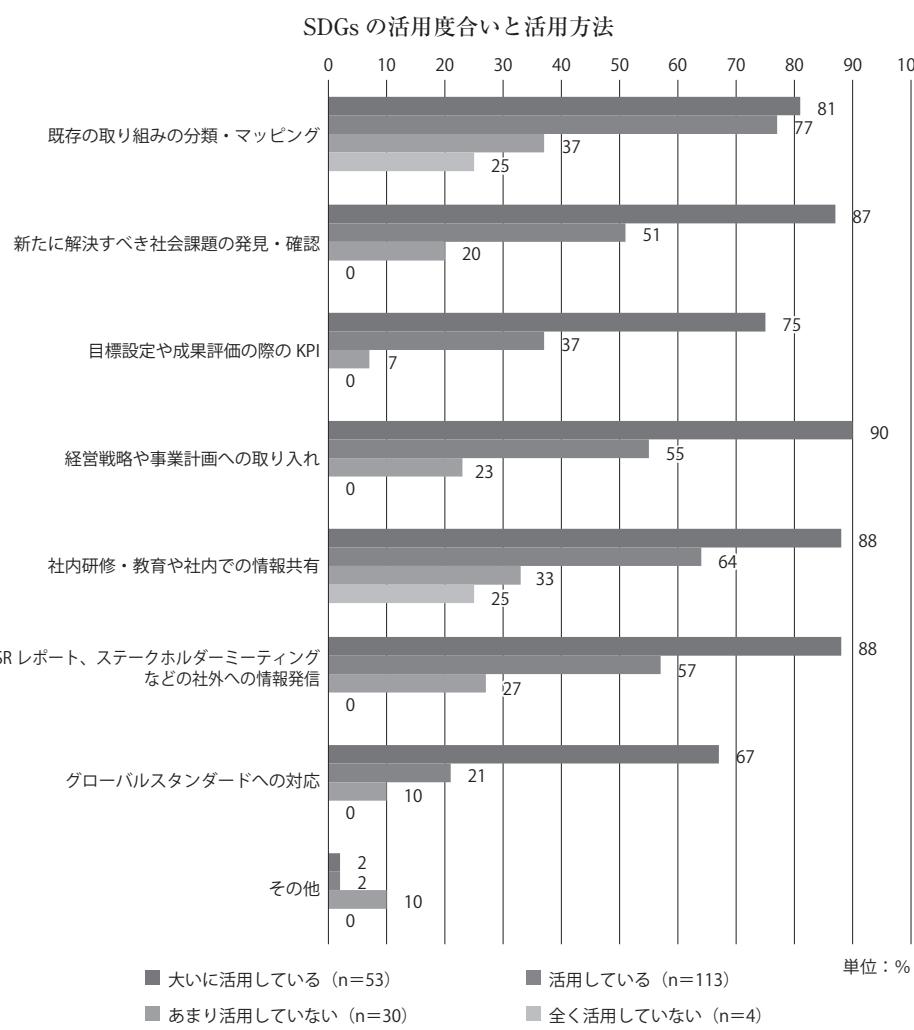
回答結果のうち、「大いに活用している」と「活用している」の選択率を合計すると、82%の企業がSDGsを活用していることがわかる。この数値は2021年度以降ほぼ変わっておらず、SDGsが社会課題解決の指針として定着しつつあることがわかる。

II  
(5-2)

SDGsを具体的にはどのように活用されていますか(複数回答可)。「h.その他」を選択された場合は、具体的な活用方法についてもご記述ください。



各回答企業が、SDGsを具体的にどのように活用しているかを尋ねた。活用方法としては「既存の取り組みの分類・マッピング」(69%)が最も高く、「社内研修・教育や社内での情報共有」(64%)、「CSRレポート、ステークホルダーミーティングなどの社外への情報発信」(59%)、「経営戦略や事業計画への取り入れ」(57%)が続いた。「グローバルスタンダードへの対応」(31%)を選んだ企業は例年通り相対的に少ない。企業が既存の指標を意識的に取り入れるのは、単に国際的な潮流に直面した場合よりも、むしろ当の指標に戦略的利用価値を見いだした場合であることが読み取れる。

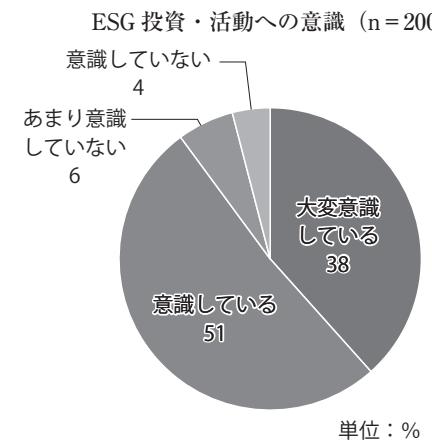


次に、II(5-1)で尋ねたSDGsの活用度合いごとに、その活用方法を整理した。予想されるように、SDGsの活用度合いが強いほど、各活用方法の回答率も高くなる。中でも、「新たに解決すべき社会課題の発見・確認」「目標設定や成果評価の際のKPI」「経営戦略や事業計画への取り入れ」「グローバルスタンダードへの対応」は、SDGsを「大きいに活用している」とした企業と「活用している」とした企業の回答率の差が大きい。それに対して、「社内研修・教育や社内での情報共有」は差が比較的緩やかであり、社内外への情報発信よりも、事業計画への取り入れやグローバルスタンダードと歩調を合わせることの方が、より大きな努力が求められると推測できる。

加えて、II(5-1)でSDGsを「大きいに活用している」と回答した企業によるSDGsの活用方法を整理すると、いずれの活用方法においても、選択率がおおむね上昇傾向にあることがわかる。II(5-1)における「大きいに活用している」の選択率がここ数年は横ばいであることを踏まえると、企業の主観的な意識においてはSDGsの活用状況がほとんど変化していないものの、実際には、取り組みの幅に広がりが生じてきているのだと推測される。

### III (1)

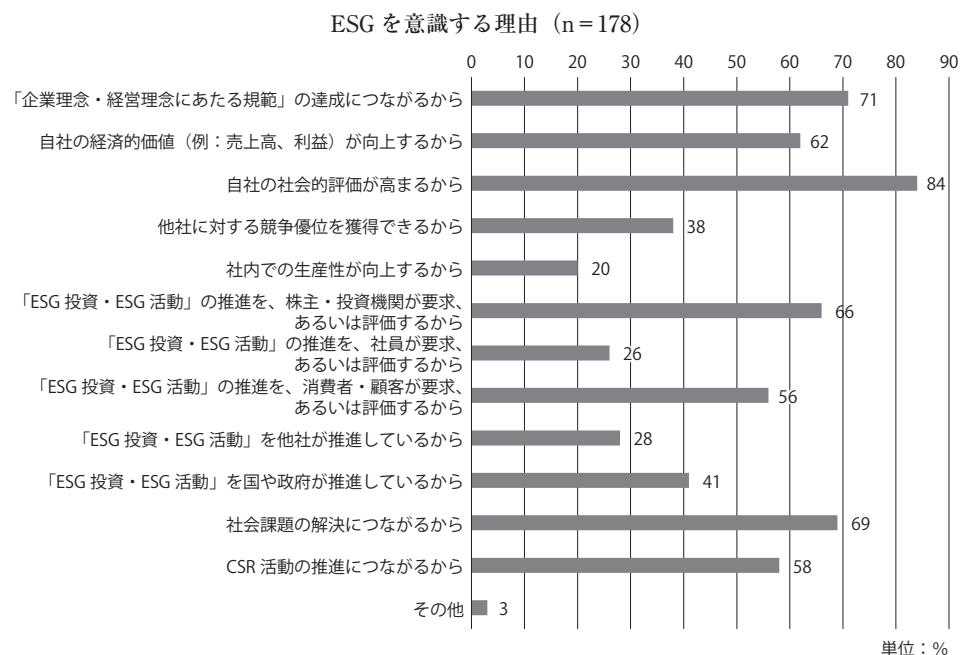
貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたって、「ESG 投資・ESG 活動」<sup>5</sup>を意識しているですか。



第Ⅲ部では、金融市場を通して企業の社会的責任を促していると考えられるESGについて調査した。本設問ではまず、各企業がどの程度ESGを意識しているかを尋ねている。ESGを「大変意識している」または「意識している」と答えた企業の割合は合計して89%であり、昨年度と同様9割近い企業がESGを意識している。こうした結果から、近年における企業のESG意識は非常に高い水準にあるとわかる。

### III (2)

(1) で「大変意識している」や「意識している」と回答された方に伺います。その理由を教えてください(複数回答可)。

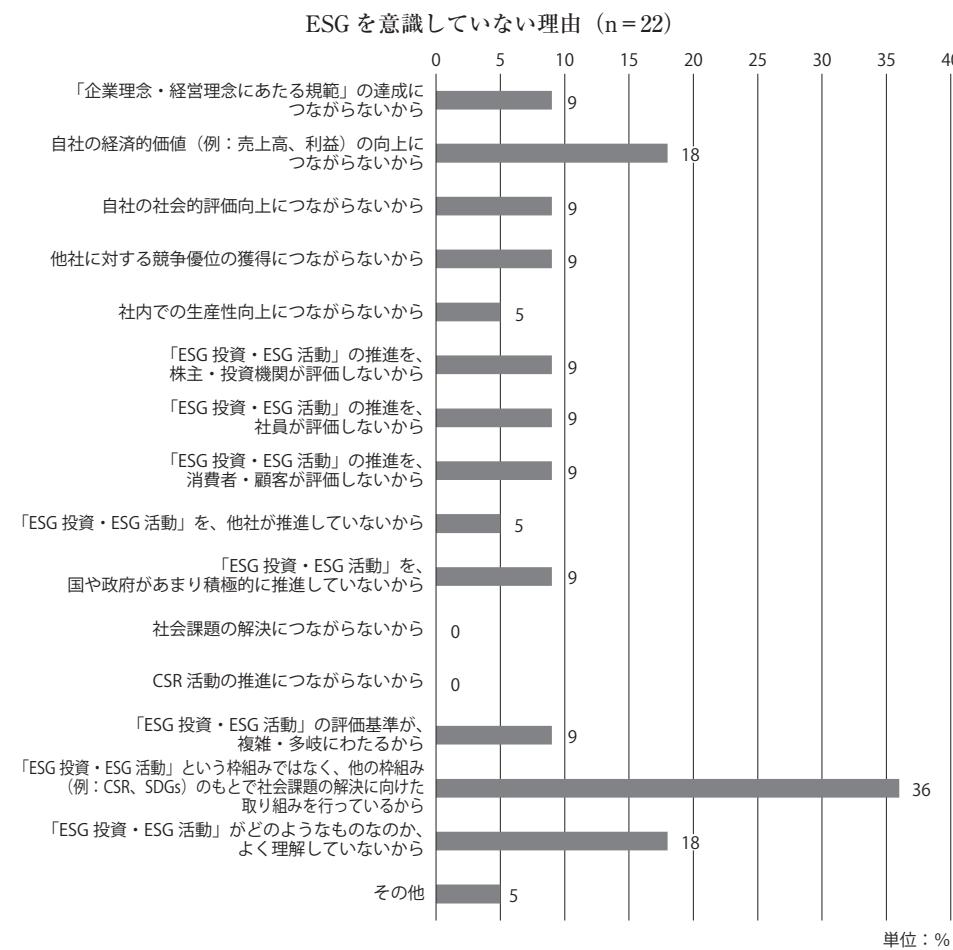


Ⅲ(1) で ESG を「大変意識している」または「意識している」と回答した企業を対象に、ESG を意識する理由を尋ねた。「自社の社会的評価が高まるから」(84%)、「自社の経済的価値が向上するから」(62%) の選択率が高く、「他社に対する競争優位を獲得できるから」(38%) の選択率が低いことから、他社に対する相対的な優位を獲得することよりも、自社の絶対的な強みを獲得することの方が重視されているとわかる。また、「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成につながるから」(71%) の選択率が高いことからは、ESG 推進に当たっていわゆるパスが非常に大きな役割を果たすことが読み取れる。さらに、「社会課題の解決につながるから」(69%) の選択率が高く、「CSR活動の推進につながるから」(58%) という理由を挙げる企業も一定数存在することから、企業の社会的・倫理的意識が ESG の推進を力強く後押ししていることがわかる。

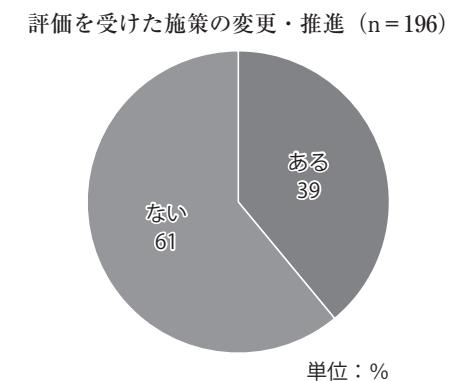
なお、ステークホルダーごとに見た場合、「『ESG 投資・ESG 活動』の推進を、株主・投資機関が要求、あるいは評価するから」(66%) の選択率が最も高く、基本的に外部のステークホルダーが強く意識されていると考えられる。

5 ESG 投資とは、投資家が企業投資をする際、企業の財務情報に加え、非財務情報、特に、環境問題(Environmental) や社会問題(Social)、企業統治(Governance)への取り組みを判断の材料にする投資のことを指し、また、ESG 活動とは、環境問題、社会問題、企業統治への企業の取り組みのことを指す。

III  
(3) (1) で「あまり意識していない」や「意識していない」と回答された方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可）。



III  
(4) 投資会社や評価会社などからの「ESG 投資・ESG 活動」に関する評価・関与を受け、会社の施策を変更・推進したことはありますか。

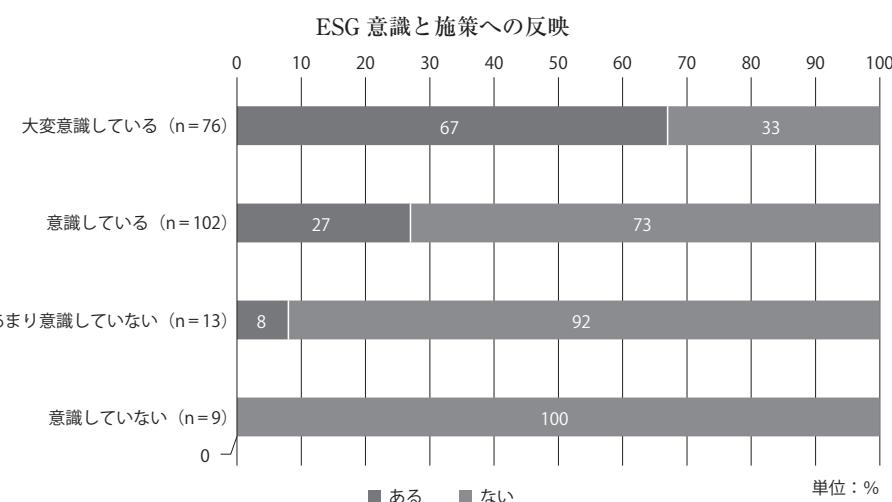


III(1) の集計結果から明らかなように、近年における企業の ESG 意識は非常に高い水準にある。しかし、ESG が企業の社会的責任を推進するために存在する以上、実際の企業行動に ESG の評価が反映されていなければ、その役割が十分に果たされたとはいえないだろう。

よって本設問では、投資会社や評価会社などからの ESG 活動に関する評価・関与を受けて、会社の施策を変更・推進したことはあるかを尋ねた。「ある」と回答した企業は全体の 39% であり、4 割ほどの企業が、評価を受けて施策を変更・推進したことがあることがわかる。一見割合が低いように思われるかもしれないが、重要なのは評価をうのみにして施策を変更・推進することではなく、評価の内容を踏まえた上で、主体的に施策を進めてゆくことである。本設問では、評価を受け、かつ、その評価をもとにして施策を変更・推進したことがあるかどうかを問うている。それ故 4 割ほどの企業が評価を受けて施策を変更・推進したことがあるという回答内容は、必ずしも低い水準にあるとはいえないはずである。

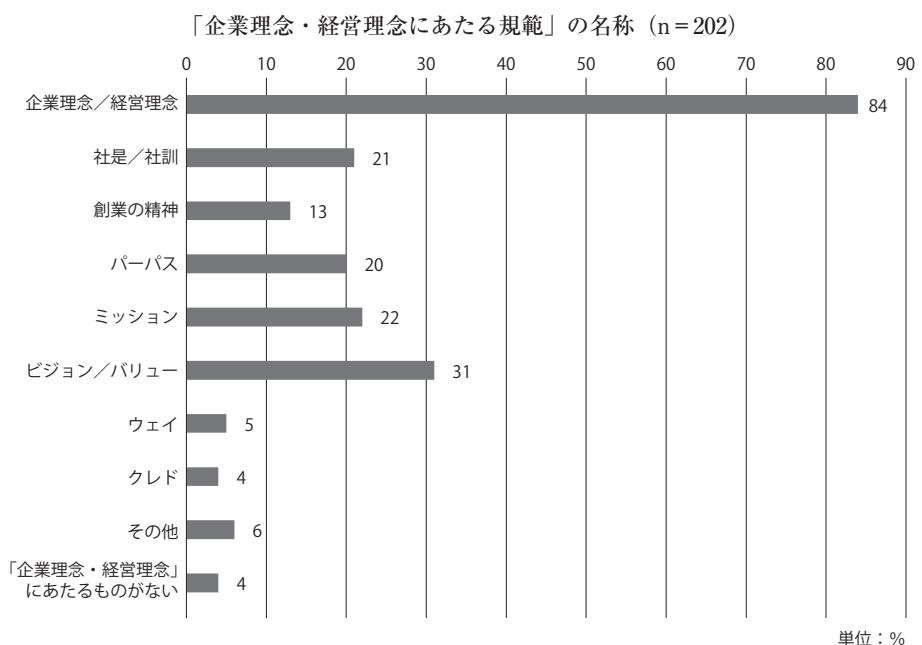
III(1) で ESG を「あまり意識していない」または「意識していない」と回答した企業に、その理由を尋ねた。

n 数が少ないため参考値の域を出ないが、ESG を意識しない理由として最も多く挙げられたのは、「『ESG 投資・ESG 活動』という枠組みではなく、他の枠組み(例: CSR、SDGs)のもとで社会課題の解決に向けた取り組みを行っているから」(36%) であった。社会課題の解決に関連する概念が多く存在する中、とりわけ ESG を重視する理由をつかめていない企業が一定数存在すると考えられる。



次いで、Ⅲ(1)で調査したESG意識ごとに整理すると、ESGを「大変意識している」企業の67%が投資会社や評価会社などからの評価・関与を受け施策を変更・推進した経験があるのに対し、「意識している」企業で施策を変更・推進した経験のある企業は27%にとどまる。いずれも昨年度よりは数値が高くなっているとはいえ、「大変意識している」企業と「意識している」企業の差異は大きいままである。ESG意識の高さは、社外からの声に耳を傾け、柔軟に対応しようとするスタンスを表しているといえよう。

IV  
(1) 貴社の「企業理念・経営理念にあたる規範」<sup>6</sup>の名称は、以下のどれに近いか教えてください(複数回答可)。



企業が実施する社会課題の解決の手法や方向性は、その企業の理念の影響を強く受けると考えられる。また、近年では企業の経営指針をパーカスから導き出すことに重点を置く「パーカス経営」が注目を集めており、さらに設問Ⅲ(2)を通じて明らかとなったように、「パーカス」は実際にESGの推進をけん引する大きな力となっている。こうした背景に基づいて、第Ⅳ部では、各社の企業理念・経営理念について調査を行った。

まず、自社の「企業理念・経営理念にあたる規範」を、どのような名称で表現しているかを質問した。最も多いのは「企業理念／経営理念」の84%であり、「ビジョン／バリュー」の31%が続いた。「社是／社訓」「パーカス」「ミッション」は、いずれも20%前後の企業が用いている。こうした傾向は昨年度とほぼ変わらない。

6 「企業理念・経営理念にあたる規範」とは、「(各社における) 意思決定や判断の基盤となる価値観として位置するもの」を指す。

	CSR リーダーごと 「企業理念・経営理念にあたる規範」の名称					
	(単位: %)					
	(n=88) 経営者 会長など	(n=60) CSR 担当役員	(n=5) その他の役員	(n=32) CSR 担当部署の長	(n=5) その他の部署の長	(n=5) その他
企業理念／経営理念	82	87	80	88	80	100
社是／社訓	15	28	40	22	20	40
創業の精神	13	22	0	3	0	40
パーカス	24	20	20	16	20	0
ミッション	28	22	0	6	0	60
ビジョン／バリュー	35	32	0	22	20	40
ウェイ	7	7	0	3	0	0
クレド	6	5	0	0	0	0
その他	10	5	0	0	0	20
「企業理念・経営理念」にあたるものがない	7	2	0	0	0	20

注：各項目について数値が高いものに網掛けをしているが、「その他の役員」についてはn数が少ないため対象としていない。

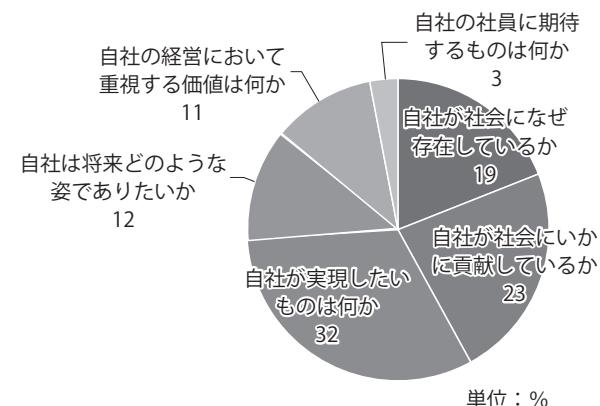
各種規範は、企業全体の方針を示すものとして、一般にトップマネジメントレベルで決められるものであると考えられる。よって、I(1-2)で質問した、誰がCSRリーダーを務めているかについての回答とのクロス集計を実施した。

比較的多くのサンプルが集まった「経営者（社長・会長など）」「CSR担当役員」「CSR担当部署の長」に着目すると、「パーカス」「ミッション」「ビジョン／バリュー」を採用している割合は、「経営者」がCSRリーダーを務める企業において最も高いことがわかる。

IV  
(2)

(1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っている方に伺います。以下のうち、貴社の「企業理念・経営理念にあたる規範」が主眼を置いているものに近いのはどれですか。

「企業理念・経営理念にあたる規範」の主眼 (n=194)

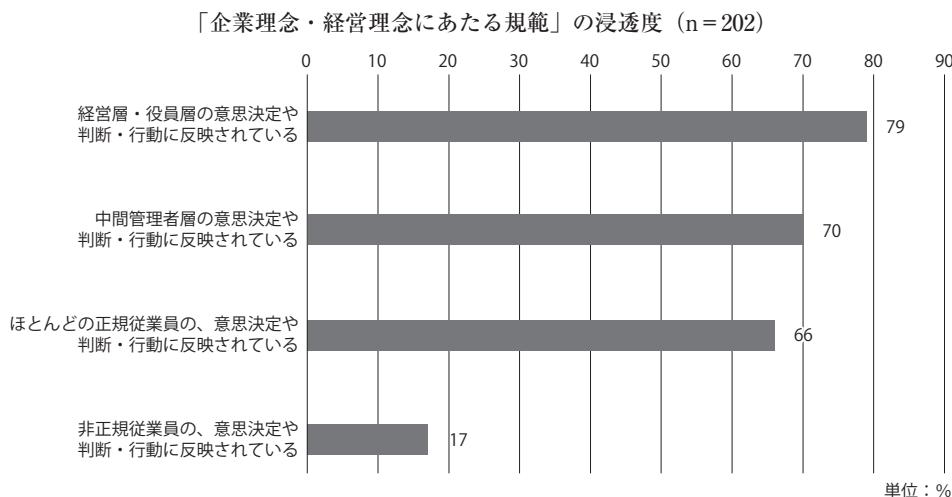


単位: %

IV(1) で各社が回答した「企業理念・経営理念にあたる規範」（以下、「規範」）が、どこに主眼を置いたものであるかを尋ねた。

最も回答率が高いのは「自社が実現したいものは何か」(32%) であり、「自社が社会にいかに貢献しているか」(23%)、「自社が社会になぜ存在しているか」(19%)が続く。「自社の社員に期待するものは何か」(3%)を「規範」の主眼としている企業は著しく少なく、「規範」を通じて企業単位での理想や社会との関わりにおける理念を示そうとする企業が多いことがわかる。

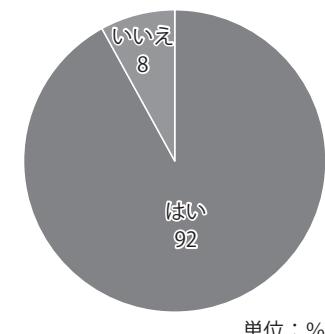
IV  
(3) (1) で、何らかの「企業理念・経営理念にあたる規範」を持っていると答えた方に伺います。「企業理念・経営理念にあたる規範」は、貴社では、総じてどの程度浸透していますか（複数回答可）。



職階ごとに、「規範」の浸透度を尋ねた。基本的に、トップマネジメント層に近くほど、規範が浸透していると回答した企業の割合は大きくなる。ただし、「中間管理者層の意思決定や判断・行動に反映されている」(70%)の選択率と、「ほとんどの正規従業員の意思決定や判断・行動に反映されている」(66%)の選択率に大きな差は見られない。それに対して、「非正規従業員の、意思決定や判断・行動に反映されている」(17%)と答えた企業は著しく少なく、各企業の意識の上では、正規従業員への規範の浸透度と非正規従業員への規範の浸透度の間に大きな差があることがわかる。非正規従業員に「規範」を浸透させてゆくために何ができるのかということについては、一層の考察が必要であろう。

IV  
(4) 貴社には、「トップメッセージ」（社長メッセージ、CEOメッセージなどを含む）に相当するものがありますか。

「トップメッセージ」の有無 (n=182)

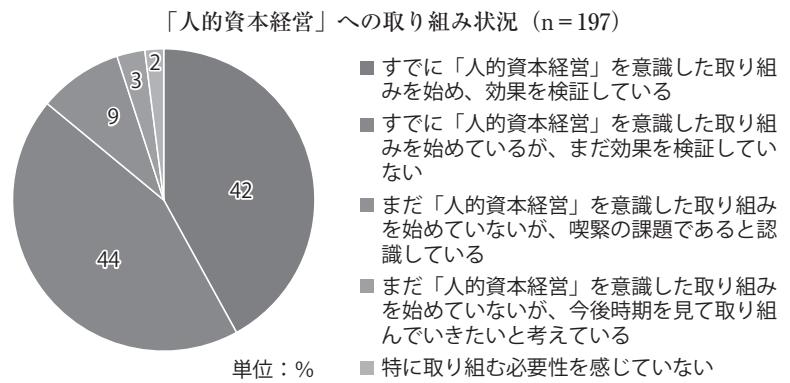


本年度は、企業理念や経営理念に加えて「トップメッセージ」を策定しているか否かも尋ねた。その結果、92%の企業が社長メッセージやCEOメッセージなどを含む「トップメッセージ」を有していることがわかった。

また、回答任意で「トップメッセージ」の内容を尋ね、その回答結果をもとにテキストマイニング<sup>7</sup>を実施したところ、「社会課題の解決」「持続可能な成長」「環境への配慮」といったフレーズ（ないし、これらに類似するフレーズ）が頻繁に用いられていることがわかった。この結果は、II(1)において、重要視する課題として「気候変動・災害」を挙げる企業が圧倒的に多かった事実と対応していると考えられる。また、「価値創造」や「企業価値」というフレーズも多く見られた。おそらくここで言及されている「価値」は経済的価値に限定されるものではなく、社会的価値をも含むものなのだと推測される。こうした言葉遣いからは、単に経済的利益を追求するのではなく、社会的価値をも含む広義の価値を追求しようとする企業の姿勢を読み取ることができる。さらに、「トップメッセージ」中には「経営理念」への言及も多く見られた。この結果が示すのは、「経営理念」の簡潔な文言を敷衍しつつあらためて説明するという「トップメッセージ」の位置付けであろう。

7 本調査では、語の抽出に当たって生じる障壁を緩和するため、立命館大学産業社会学部 教授 橋口耕一氏が開発したテキスト分析のソフトウェア KH Coder と米国の OpenAI 社が開発した生成 AI である ChatGPT-4o (有料版) の 2 つを用いてテキストの分析を実施した。具体的には、まず KH Coder を用いて語のレベルにおける出現頻度の分析を行い、次いで ChatGPT-4o を用いて、頻出語と類似した語が他に存在しないかどうかを確認した。「トップメッセージ」の長短には企業ごとに極めて大きな差があるため、語のレベルにおける出現頻度を調べるだけでは、比較的短い「トップメッセージ」にのみ出現する語を見落とすことになる。本調査が以上のような手続きを踏んだのは、こうした見落としを防ぐためである。

貴社では、「人的資本経営」を意識した取り組みがなされていますか<sup>8</sup>。

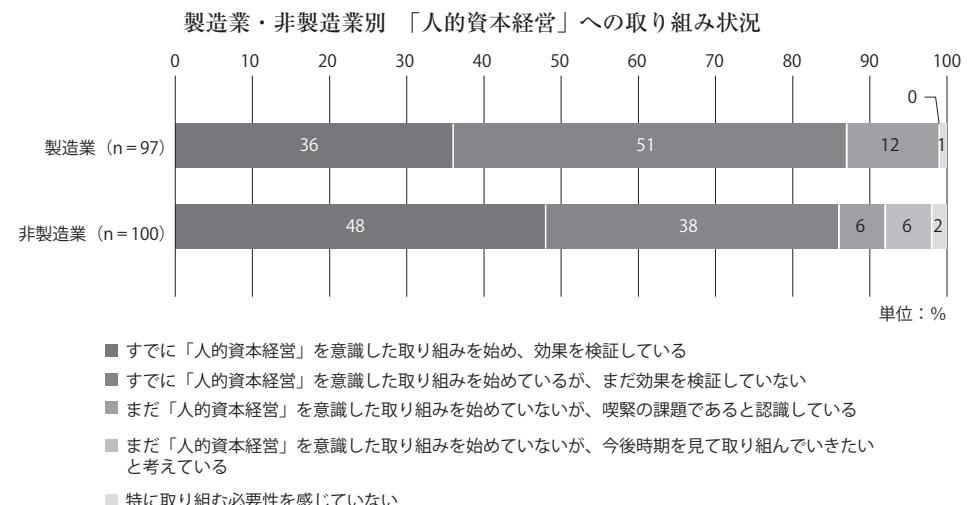


経済産業省が2020年9月に「人材版伊藤レポート」を公表して以来、人材や人的資本経営に関する注目が高まっている。2021年6月にはコーポレートガバナンス・コードに人的資本に関する記載が盛り込まれ、2022年5月には経済産業省によって「人材版伊藤レポート2.0」が公表された。こうした流れを受けて、本年度は「人的資本経営」に関するアンケートを実施した。本設問への回答が示すように、すでに大多数の企業が「人的資本経営」への取り組みを始めているが、一般的に、「人的資本経営」と「CSR」との関係はいまだ明確になっているとは言い難い。本セクションの設問への回答内容と、これまでの設問への回答内容を照らし合わせることで、「人的資本経営」と「CSR」の関係性の分析に着手することとした。

本設問で尋ねたのは、各企業における人的資本経営への取り組み状況である。「すでに取り組みを始め、効果を検証している」企業と「すでに取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」企業の割合の合計は86%であり、先にも述べたように、すでに大多数の企業が人的資本経営に関する取り組みを始めているといえる。

ただし、本設問への回答内容だけでは、従来と同様の人材施策を行っている企業

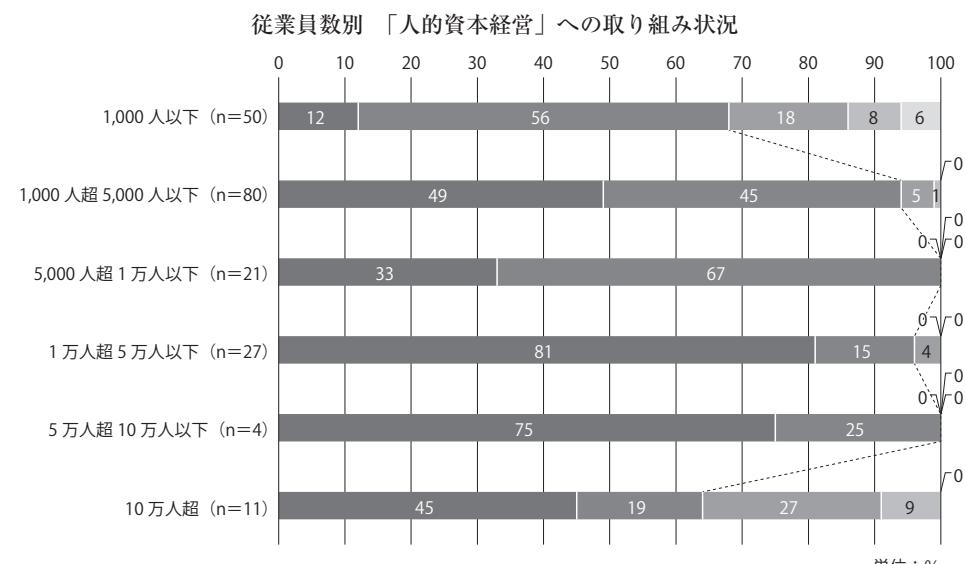
と、人的資本経営という理念の下で、中長期的な成果を得るために新たな人材施策を始めた企業とを区別することは難しい。この点には注意が必要である。



次いで、人的資本経営への取り組み状況を業種別に整理した。興味深いことに、「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」と「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」のそれぞれにおける選択率については、製造業と非製造業で差が見られるものの、両者の選択率の和は、ほとんど等しくなっている。つまり、すでに取り組みを始めている企業における効果の検証状況や、まだ取り組みを始めていない企業における切迫感には業種ごとの差が見られるものの、人的資本経営にすでに取り組んでいるか否かというより根本的なレベルでは、業種間での差がほとんど見られない。

企業が“人”によって成り立つという事実は業種を問わず共通であるため、例えばI(1-4)で取り上げたDXなどとは異なり、人的資本経営に対しては、どのような業種の企業であっても関心を抱きやすいということなのだろう。

8 「人的資本経営」とは、人材を、管理の対象やコスト（人的資源 Human Resource）として捉えるのではなく、むしろ投資の対象（人的資本 Human Capital）として捉え、適切な人材の確保や、教育、研修、業務などを通じて中長期的な企業価値向上を目指すような経営形態のことを指す（「人材版伊藤レポート」（経済産業省）などを参照）。

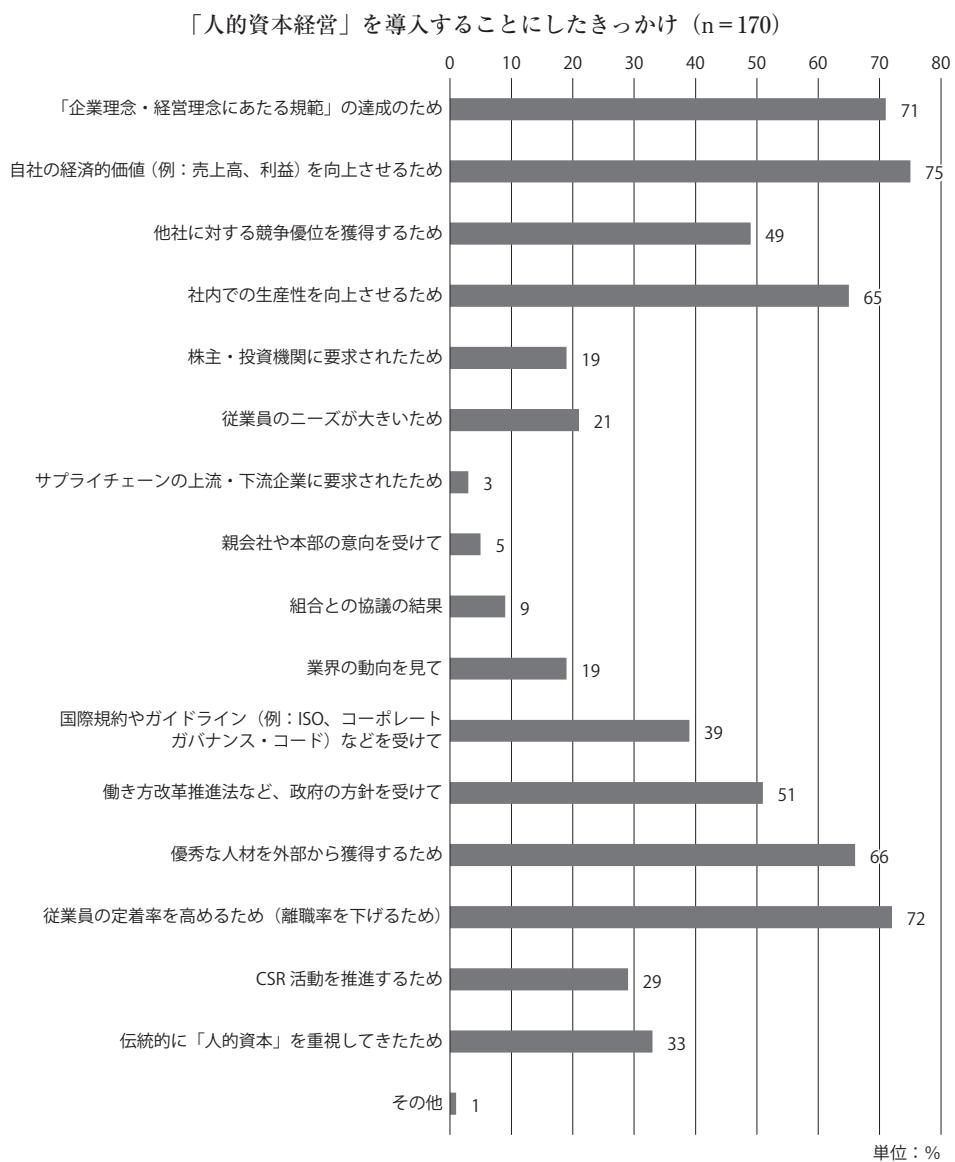


- すでに「人的資本経営」を意識した取り組みを始め、効果を検証している
- すでに「人的資本経営」を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない
- まだ「人的資本経営」を意識した取り組みを始めていないが、喫緊の課題であると認識している
- まだ「人的資本経営」を意識した取り組みを始めていないが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている
- 特に取り組む必要性を感じていない

人的資本経営への取り組み状況を従業員数別に整理すると、従業員数1,000人以下の企業と10万人超の企業において、人的資本経営への取り組みを始めている企業の割合が低いことがわかった。従業員数5万人超企業のn数は必ずしも十分だといえないが、従業員数が10万人を超える企業においては、従業員の多さ故に、人的資本経営の推進に際して過大なリソースを要求され、その結果として取り組みへの着手が遅れているものと推測される。もし人的資本経営推進のために適切な組織のサイズというものがあるのだとすれば、大規模な企業においては、例えば自社の組織をいくつかのセグメントに分け、セグメントごとに取り組みを進めるなど、何らかの工夫が求められることになる。従業員数1,000人以下の企業においては事情が異なり、例えば従業員数が極めて少ない場合、必然的に従業員間の距離が近くなるため、あらためて人的資本経営に着手することがなかったとしても、従業員への十分な配慮ができている可能性がある。とはいえた設問への回答だけでは、企業ごとに固有な事情を明らかにすることはかなわない。別途、質的な研究が求められる。

V (2) (1) で、「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた方にお聞きします。

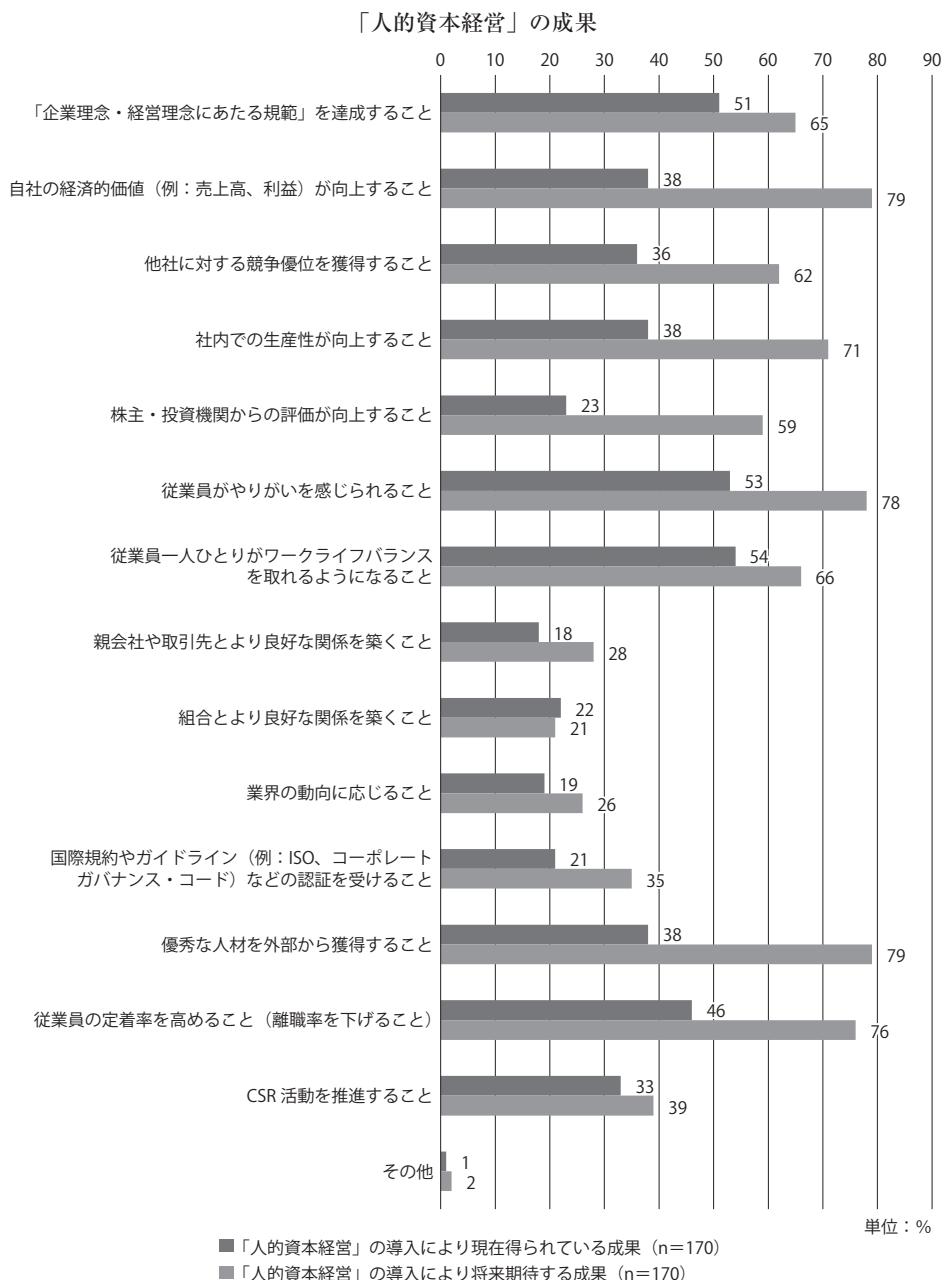
V (2-1) 貴社が、「人的資本経営」を導入することにしたきっかけを教えてください（複数回答可）。



本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、人的資本経営を導入することにしたきっかけを尋ねた。「自社の経済的価値（例：売上高、利益）を向上させるため」（75%）や「社内での生産性を向上させるため」（65%）と回答した企業が多いことから、経済的利害関心に基づいて人的資本経営に取り組んでいる企業が多いことがわかる。また、予想される通り、「優秀な人材を外部から獲得するため」（66%）や「従業員の定着率を高めるため（離職率を下げるため）」（72%）をきっかけとする企業も多い。注目に値するのは、「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成のため」（71%）に「人的資本経営」に取り組んでいる企業が多いことだろう。IV(3)で明らかとなったように、多くの企業において、「企業理念・経営理念にあたる規範」はすでに正規従業員に浸透していると考えられている。「規範」の浸透を通じて人的資本経営という考えが企業全体へと広まることで、取り組みを推進する際の障壁が緩和されている可能性がある。

V  
(2-2)

貴社では、「人的資本経営」によって、現在どのような成果を得られていますか。また、「人的資本経営」によって、将来どのような成果が現れる期待しますか（複数回答可）。



本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、「人的資本経営」を通じて現在得られている成果と、将来得ることを期待する成果を尋ねた。

まず、現在得られている成果に関するグラフに着目すると、人的資本経営に取り組んでいる企業の多くは、「従業員一人ひとりがワークライフバランスを取れるようになること」(54%) や「従業員がやりがいを感じられること」(53%) といった、従業員に関する直接的な成果を得ていることがわかる。また、「『企業理念・経営理念にあたる規範』を達成すること」(51%) を挙げる企業も多く、Ⅲ(2) や、先のV(2-1) の回答結果と併せると、ESG や人的資本経営の推進に当たって「パス」が果たす役割の大きさを読み取れる。

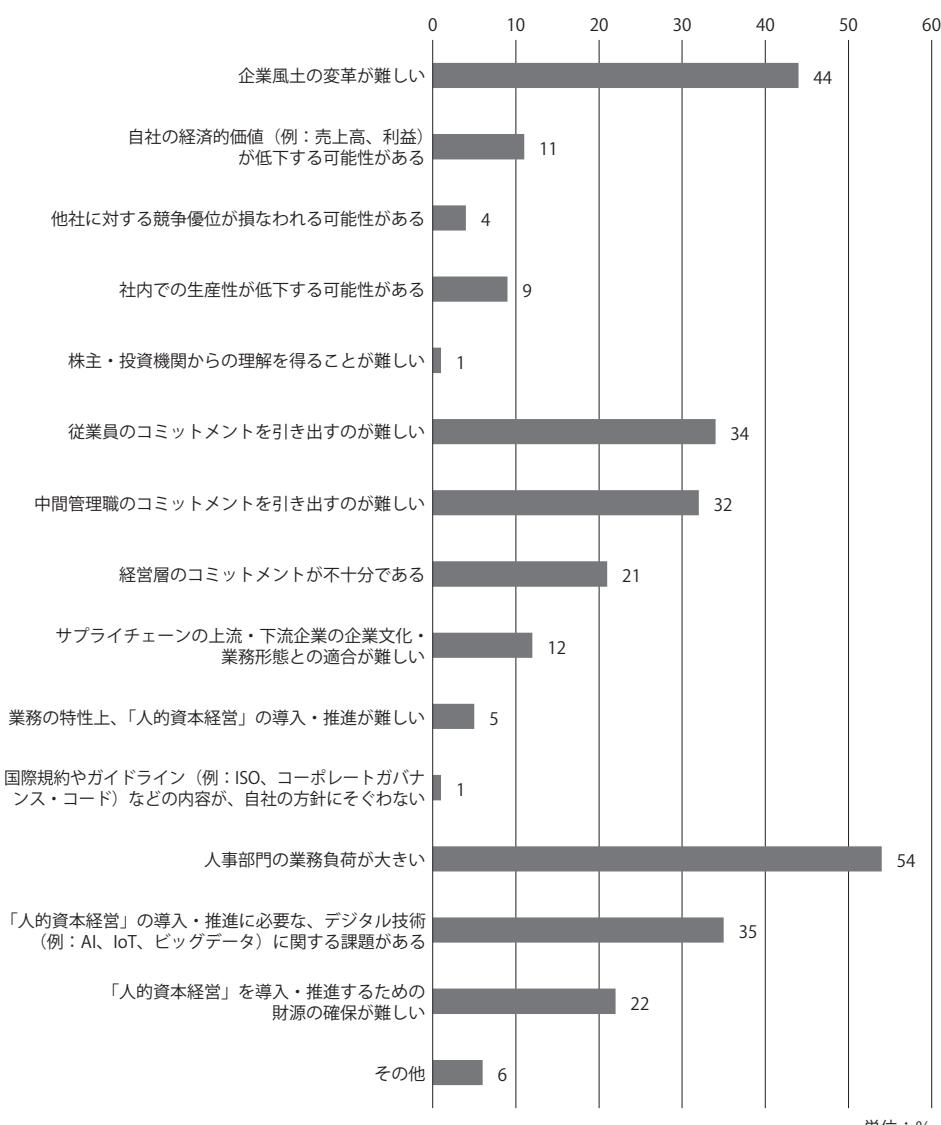
次いで、将来的に期待する成果に関するグラフに着目すると、人的資本経営に取り組んでいる企業の多くは、「従業員がやりがいを感じられること」(78%) や「従業員一人ひとりがワークライフバランスを取れるようになること」(66%) といった、従業員に関する直接的な成果ばかりでなく、「従業員の定着率を高めること(離職率を下げるここと」(76%) というどちらかといえば間接的な成果や、「優秀な人材を外部から獲得すること」(79%) という採用に関する成果も期待していることがわかる。

2つのグラフを比較すると、経済的価値や競争優位、生産性の向上に関わる項目や、「優秀な人材を外部から獲得する」こと、そして「従業員の定着率を高める」ことに対しては高い期待を抱いているものの、いまだ成果を得られていない企業が多いことがわかる。こうした結果からは、人的資本経営に関する企業の現状と、人的資本経営を継続する企業の動機を読み取れる。

V  
(2-3)

現在、「人的資本経営」を導入・推進する上で、どのような障壁や課題を抱えていますか(複数回答可)。

「人的資本経営」を導入・推進する上の障壁・課題 (n=170)



本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、人的資本経営

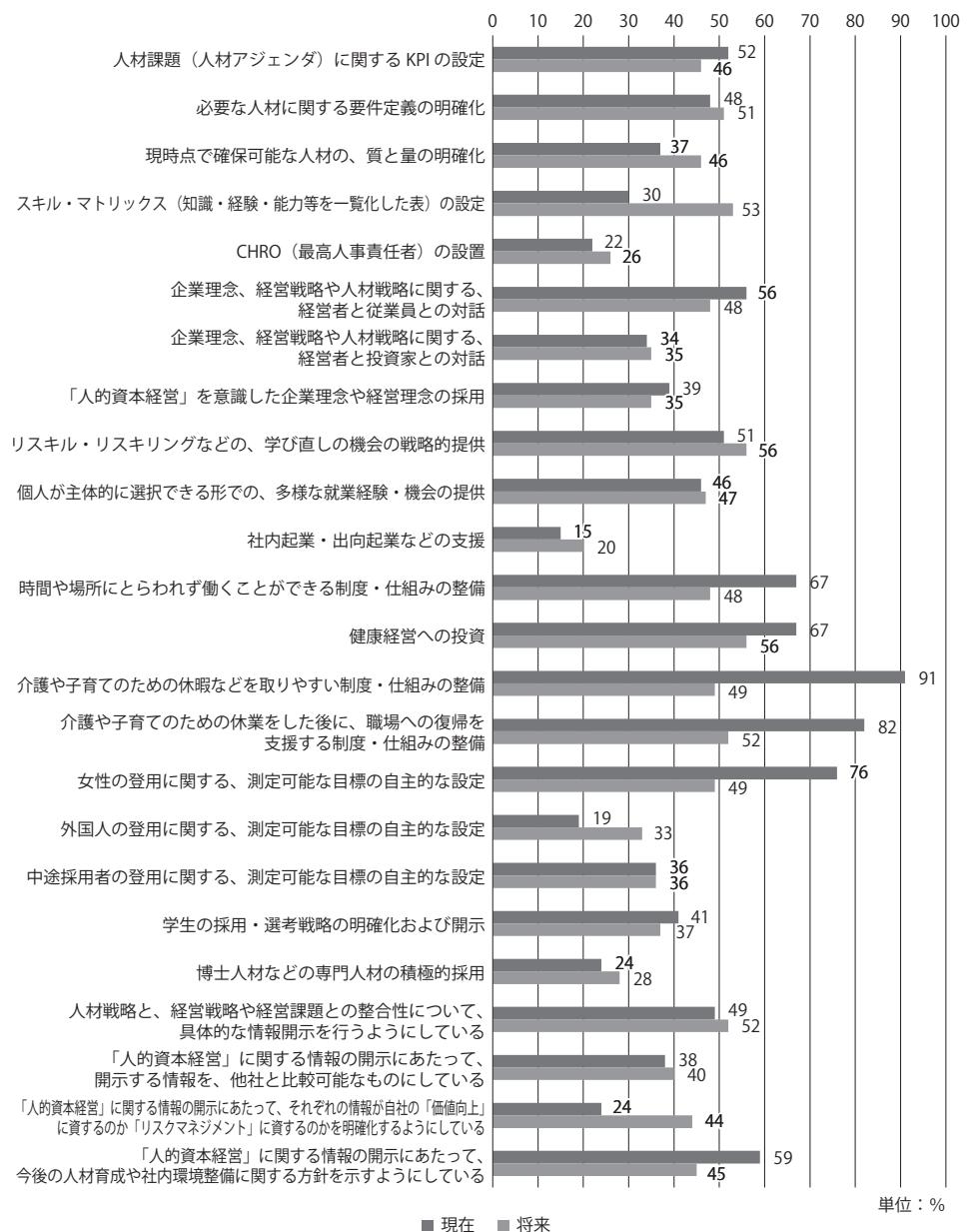
を導入・推進する上で見いだされた障壁・課題について尋ねた。

選択率が高かった項目は「人事部門の業務負荷が大きい」(54%)と「企業風土の変革が難しい」(44%)である。V(2-2)の結果と併せると、多くの企業が経済的価値や競争優位、生産性の向上、そして優秀な人材の確保や従業員定着率の向上を目指して人的資本経営に着手したものの、実際に取り組みを始めてみると、人事部門に業務負荷が集中することが明らかとなり<sup>9</sup>、また企業風土の硬直性に直面することになったことが読み取れる。こうした実情は、例えば「人材版伊藤レポート2.0」で企业文化変革が力強く主張されていることと響き合うものだろう。人事を担当する少数の部署や従業員に業務負荷を集中させることなく、企業全体で人的資本経営を推進してゆくことが求められる。

V  
(2-4)

「人的資本経営」に関して、貴社では、現在どのような施策に取り組んでいますか。また、将来的に、どのような施策に取り組もうと考えていますか（複数回答可）。

「人的資本経営」に関する施策への取り組み状況 (n=170)



単位: %

9 本設問の自由記述欄には、効果的な研修の実施や人事評価制度の整備に関して課題があるという声が届いていた。

本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、具体的にどのような施策に取り組んでいるのかを尋ねた。

「現在」のグラフに着目すると、少なくとも制度上は、「介護や子育てのための休暇などを取りやすい制度・仕組みの整備」(91%)や「介護や子育てのための休業をした後に、職場への復帰を支援する制度・仕組みの整備」(82%)、そして「女性の登用に関する、測定可能な目標の自主的な設定」(76%)が進んでいることがわかる。これらの項目に関しては、将来的に取り組んでいこうとする企業が少なく、すでに制度的に確立されたものと企業が考えていることがわかる。とはいえ、これらはあくまで制度の整備状況に関する数値であり、従業員による制度の活用状況や利用期間の長短については、別途調査する必要がある<sup>10</sup>。

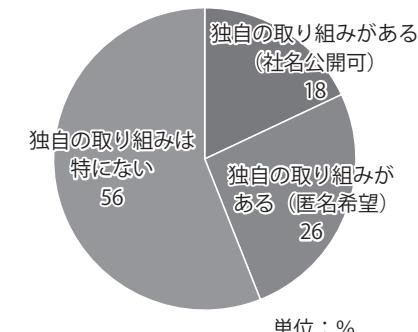
本設問において、「将来」の数値が「現在」の数値より大きい項目は、今のところ取り組むことができていないものの、将来的に取り組むことを企業が企図していることを示している。そうした観点から回答内容を分析すると、「スキル・マトリックス（知識・経験・能力等を一覧化した表）の設定」（差分23ポイント）や「『人的資本経営』に関する情報の開示にあたって、それぞれの情報が自社の『価値向上』に資するのか『リスクマネジメント』に資するのかを明確化するようしている」（差分20ポイント）に関しては、今のところそれほど積極的に取り組まれていないものの、企業によって強い関心が抱かれていることがわかる。これらの取り組みに関しては、将来的に少しずつ波及してゆくことが予想される。

厳密に論じることは難しいが、「現在」および「将来」の選択率が高いのは、総じて、人的資本経営に特殊な取り組みよりもむしろ、例えば「働き方改革」や「Well-being 経営」などといった、その他の理念や戦略の下でも同時に要求・奨励されている取り組みであるように思われる。こうした経営指針があまりに多く、また短期的に流行り廃りを繰り返すようでは確かに問題だが、企業の体制や取り組みを大局的に改善してゆくには、複数の指針を駆使して経営課題をあぶり出すことが必要とされるのであろう。

V  
(2-5)

「人的資本経営」に関して、社外にアピールし得るような、貴社独自の取り組みはありますか。具体的に教えてください。

「人的資本経営」に関する独自の取り組み (n=154)



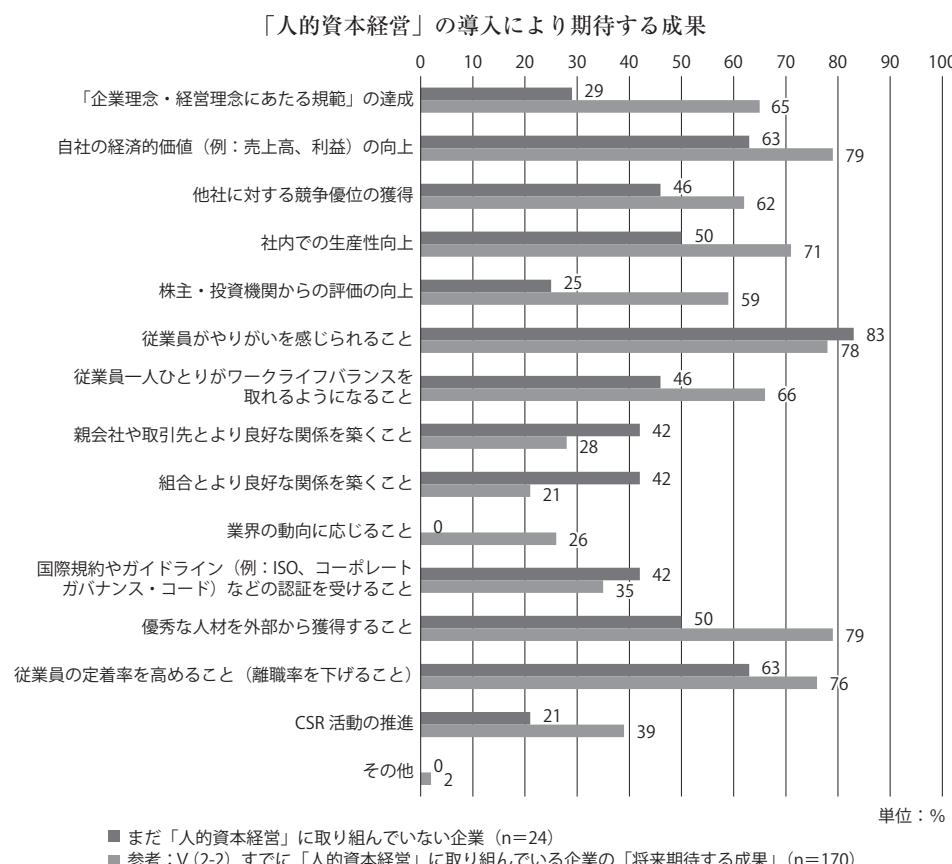
単位: %

本設問では、先のV(1)で「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始め、効果を検証している」または「すでに『人的資本経営』を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」と答えた企業に対して、社外にアピールし得るような独自の取り組みがあるかどうかを尋ねた。また、独自の取り組みがあると回答した企業に対しては取り組みの内容を尋ね、回答データに対してはテキストマイニングを実施した。記述回答の長短にはばらつきがあるため、長文の回答内容に重みが付いてしまうことは否めないが、全体の傾向としては、「働きやすさ」や「働きがい」「働き方」といった語の出現頻度が高く、従業員の就業環境の整備に努めている企業が多いようであった。経営トップと従業員の対話を実施し、その内容を社内で共有している企業や、アンケートによって従業員の不満や悩みを把握しようとしている企業が一定数存在し、在宅勤務制度やフレックス制度のような、柔軟な就業環境の整備に努めている企業も存在する。他にも、リスクリキング支援に関する取り組みを実施している企業も多く見受けられた。取り組みの具体的な内容は企業によってさまざまだが、その一部を取り上げると、リスクリキングのための費用負担や、社内教育機関の設立、独自の教育プログラムの実施などが見られた。

10 なお、『CSR白書2023別冊 働き方のこれから～企業アンケートと個人アンケートの比較より～』（安西祐一郎監修）において、個人を対象とした働き方に関するアンケート分析を行っている。当財団のウェブサイトを参照。https://www.tkfd.or.jp/csr/

V  
(3)  
(1) で、「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、喫緊の課題であると認識している」や「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」と答えた方にお聞きします。

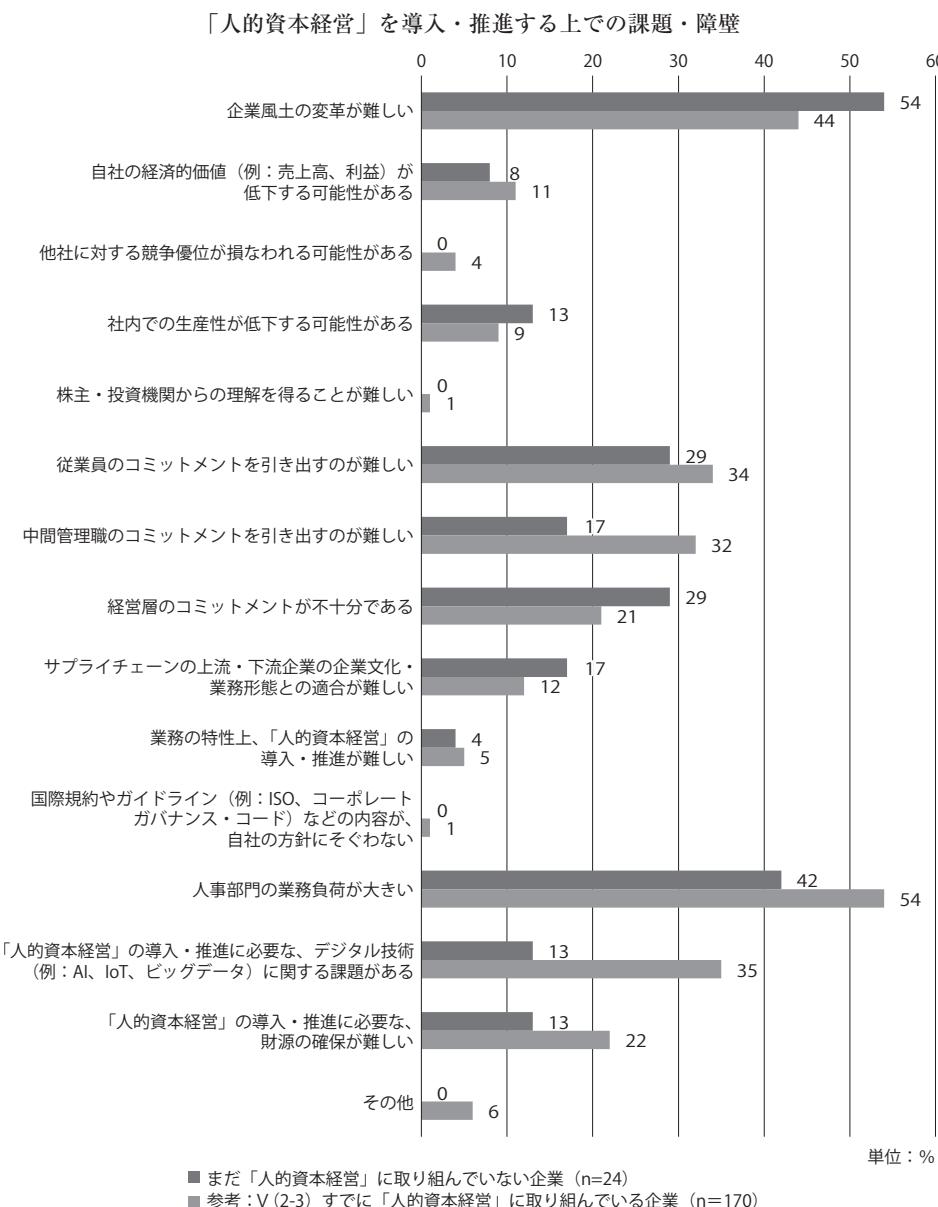
V  
(3-1)  
貴社は、「人的資本経営」を導入することで、これらのような成果が現れることを期待しますか（複数選択可）。



本設問では、先のV(1)で「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、喫緊の課題であると認識している」や「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」と答えた企業に対して、人的資本経営の導入により期待する成果を尋ねた。

本設問は、先のV(2-2)における「将来期待する成果」に関する設問と対応している。そこで両設問の回答内容を対照すると、まだ人的資本経営に取り組んでいない企業では、すでに取り組みを始めている企業において高い期待を抱かれていた「自社の経済的価値（例：売上高、利益）の向上」（差分 16 ポイント）や「優秀な人材を外部から獲得すること」（差分 29 ポイント）、「従業員の定着率を高めること（離職率を下げる）」（差分 13 ポイント）への期待感がそれほど高くないことがわかる。また、「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成」（差分 36 ポイント）や「株主・投資機関からの評価の向上」（差分 34 ポイント）に関しては期待感の差が著しく大きく、人的資本経営に取り組んでいない企業では、人材へと目を向けるインセンティブのうち、パーパスやステークホルダーの力が目立って弱いことがわかる。さらに、CSR活動推進への期待に関しても、すでに人的資本経営に取り組んでいる企業とそうでない企業との間には幾つかの差が見られる。社内の人材を顧みることが、企業の社会的責任の一端を成すということへの認知が求められる。

貴社では、「人的資本経営」を導入・推進する上で、どのようなことが課題や障壁になっていると考えますか（複数回答可）。



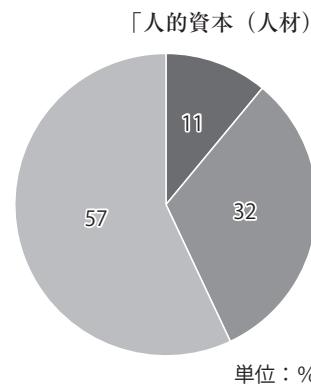
本設問では、先のV(1)で「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、喫緊の課題であると認識している」や「まだ『人的資本経営』を意識した取り組みを始めていないが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」と答えた企業に対して、人的資本経営を導入する上での課題や障壁について尋ねた。本設問は、先のV(2-3)と対応している。そこで両設問の回答内容を照合すると、まだ人的資本経営に取り組んでいない企業では、企業風土の変革（差分10ポイント）や経営層のコミットメント（差分8ポイント）に関する課題意識が強いことがわかる。これらの企業では、取り組みを始めるための経営基盤に課題や障壁があるといえるだろう。

逆に、すでに取り組みを始めている企業では中間管理職や従業員のコミットメントの不足、人事部門の負荷やデジタル技術に関する課題、それから財源の不足といった課題に直面しているようである。注目に値するのは、経営層・中間管理職・従業員のうち、中間管理職に関する課題意識が強いことである。経営層レベルで人的資本経営に取り組むことを決定したものの、中間管理者層が経営戦略についていけないという現状が浮き彫りになったといえる。また人事部門の業務負荷やデジタル技術に関する課題に対する意識の強さからも、経営層の決定に対して、実務部門が対処しきれていないという実情を読み取れる。社内の実態を正確に把握した上で、フィードバックを繰り返しつつ取り組みを進めてゆくことが求められている。

なお、次の設問V(4)は人的資本経営に取り組む必要がないと考えている企業に対する設問であったが、回答数が著しく少ないので分析を省略する。

V  
(5) 「人的資本経営」を意識する／しないにかかわらず、企業活動のためには、「人的資本（人材）」へ投資をすることが欠かせないという声が高まっています。

V  
(5-1) 貴社における「人的資本（人材）」への投資の在り方に関して、当てはまるものを次の選択肢のうちから1つ選んでください。

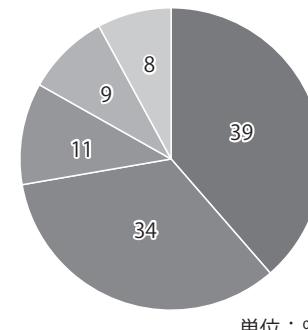


- どちらかといえば、「人的資本（人材）」を社外から確保しようとすることが多い（例：中途採用など）
- どちらかといえば、社内における既存の「人的資本（人材）」に対して投資をしようとすることが多い（例：リスクリミング支援など）
- 「人的資本（人材）」を社外から確保することと、社内における既存の「人的資本（人材）」に対する投資は、同程度になされている

本設問では、各企業における「人的資本（人材）」への投資の在り方について尋ねた。「人的資本（人材）」を社外から確保することと社内における「人的資本（人材）」への投資を同程度に実施している企業が最も多く、全体の57%を占めている。近年、経験者採用への関心が高まりつつあるが「人的資本（人材）」を社外から確保する企業は少なく、11%にとどまった。

V  
(5-2) 現在の、貴社の正規従業員の雇用形態は、「メンバーシップ型」「ジョブ型」<sup>10</sup>のどちらにより近いですか。

正規従業員の雇用形態 (n=196)

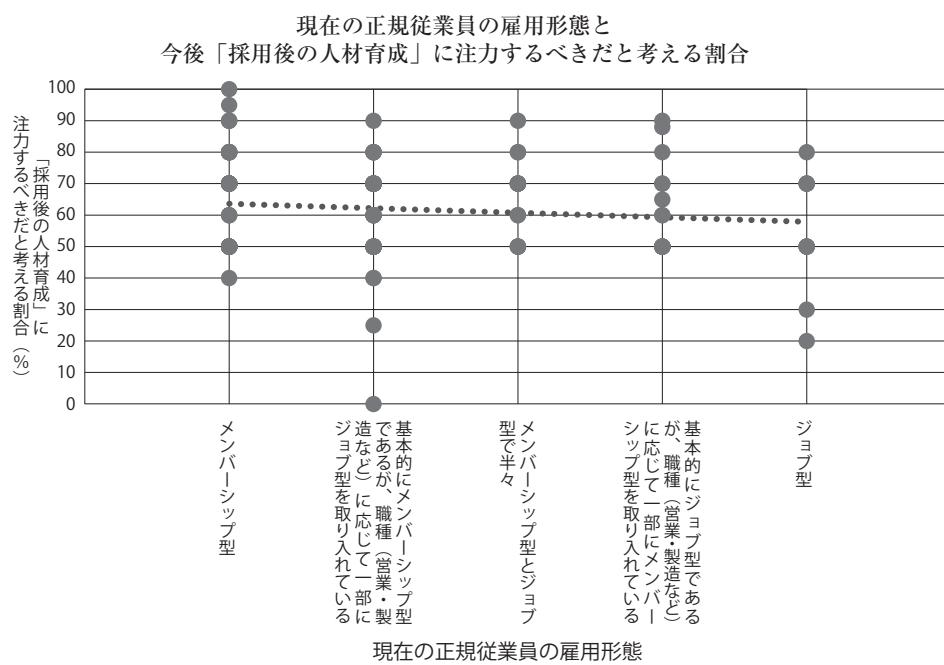


- メンバーシップ型である
- 基本的にメンバーシップ型であるが、職種（営業・製造など）に応じて一部にジョブ型を取り入れている
- メンバーシップ型とジョブ型で半々である
- 基本的にジョブ型であるが、職種（営業・製造など）に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている
- ジョブ型である

本設問では、昨年度に引き続き、正規従業員の雇用形態を尋ねた。人的資本経営に関する基本的な考え方の1つに、「設備投資ではなく人材投資を行うことで、必ずしも1つの企業に縛られることのない応用力豊かな人材を育成し、最終的には労働市場の活性化・流動化を通じて個人の主体的な就業機会を保障する」というものがある。こうした考え方は、どちらかといえば「ジョブ型」の雇用形態と相性が良いように思われるが、依然として「ジョブ型」を主要な雇用形態としている企業は多くない。「正規従業員の雇用形態は、ジョブ型である」と「正規従業員の雇用形態は、基本的にジョブ型であるが、職種（営業・製造など）に応じて一部にメンバーシップ型を取り入れている」の選択率の合計は、全体の17%にとどまっている。ただし、逆にもっぱら「メンバーシップ型」の雇用形態のみを採用している企業もそれほど多くはなく、全体の62%はどちらかの形で「ジョブ型」の雇用形態を採用しているともいえる。

10 「メンバーシップ型」雇用とは、企業が担当職務を限定せずに人材を採用する雇用形態を指し、また「ジョブ型」雇用とは、企業が必要な職務を定めた上で、職務に適した人材を採用する雇用形態を指す。

V  
(5-3) 今後、貴社では「採用後の人材育成」と「優秀な外部人材の採用（新卒、中途採用を含む）」の、どちらにどのくらいの割合で注力すべきだと考えますか。「採用後の人材育成」に注力するべきだと考える割合を、数値（半角数字）でお答えください。

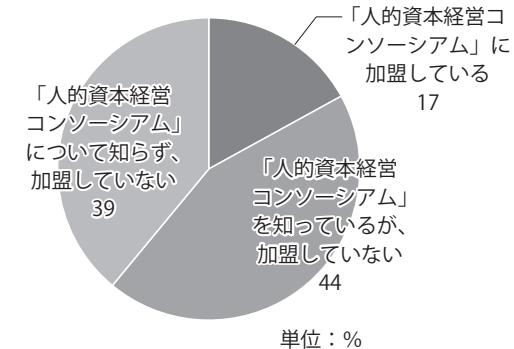


本設問では、今後、「採用後の人材育成」と「優秀な外部人材の採用（新卒、中途採用を含む）」の、どちらにどのくらいの割合で注力すべきと考えているかを尋ねた。現在の正規従業員の雇用形態と今後の人材戦略との関係を調べるため、V(5-2)の回答結果と照合しグラフを作成した。

また、分析結果をもとに回帰直線を作成してみたが、結果としては、現在の雇用形態と今後の人材戦略との間にそれほど強い関係性は見られなかった。現在「メンバーシップ型」を採っている企業であっても、「優秀な外部人材の採用（新卒、中途採用を含む）」に注力しようとする事はあり、逆に現在「ジョブ型」を採っている企業であっても、「採用後の人材育成」に注力しようとする事があるという、企業の戦略の柔軟性が示されているといえる。

V  
(6) 「人的資本経営コンソーシアム」をご存知ですか。また、貴社は「人的資本経営コンソーシアム」に加盟していますか。

### 「人的資本経営コンソーシアム」への認知と加盟状況 (n=196)



日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として、2022年に「人的資本経営コンソーシアム」<sup>11</sup>が設立された。本設問では、コンソーシアムの認知状況と加盟状況を調べた。V(1)では、人的資本経営にすでに取り組んでいる企業が全体の86%に上ることが明らかとなったが、本設問への回答状況を見る限り、コンソーシアムを認知している企業は全体の61%、コンソーシアムに加盟している企業は全体の17%にとどまることがわかった。こうした結果から、一部の企業は「人的資本経営コンソーシアム」のような組織とは関係なく、独自に人的資本経営に関する取り組みを進めていることがわかる。

11 同コンソーシアムは、伊藤邦雄一橋大学名誉教授を発起人代表とし、「日本企業及び投資家等による、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を通じて、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的」として設立された（役職名は2024年7月12日時点）。詳細については「人的資本経営コンソーシアム」ウェブサイト（<https://hcm-consortium.go.jp>）を参照（最終閲覧日：2024年9月4日）。

### 3. まとめ

本セクションでは、本年度の調査結果について、いくつかの観点から要約的に論じることを試みる。まずは「(1) 成熟する日本の CSR」「(2) 社会課題への関心の偏り」「(3) 『パーパス』の力」という 3 つの観点に基づいて調査結果全体についての要約ないし解釈を提示し、次いで「(4) CSR と人的資本経営」という観点から、本白書のテーマである「CSR と人的資本経営」の関係性について概論する。

#### (1) 成熟する日本の CSR

本年度の調査結果からまず読み取れるのは、日本における CSR への取り組み状況が一定程度の成熟段階に達したということであろう。パンデミック下における特殊な事情を一旦考慮の対象から外すため、限定的に、一昨年度から本年度までの調査結果を比較してみると、第 I 部と第 II 部の回答内容にはこの数年ほとんど変化が生じていないことがわかる。例外は、I (3-3) (ソーシャルセクターとの協働に関する設問)、II (3) (社会課題解決のための取り組みに関する設問)、そして II (5-2) (SDGs の活用方法に関する設問) の 3 つの設問である。これらの設問における例年との差異に関しては、それぞれの分析結果を参照されたい。

ともあれ、一昨年度から本年度にかけての回答内容にほとんど変化が見られないという事実は、日本における CSR への取り組み状況が、もはや未熟なものではなくなったことを示しているといって良いだろう。ただし、ここでいう取り組み状況の「成熟」に関しては、いくらか補足をする必要がある。

何より注意すべきは、CSR への取り組みの「成熟」が、CSR への取り組みの「完成」を意味してはいない、ということである。例えば CSR 活動への DX の貢献状況に関していえば、DX が CSR 活動に「大変貢献している」または「貢献している」と回答した企業は全体の半数程度にとどまっている (cf. I (1-4))。また CSR 活動のための支出規模は、高水準で安定しているというよりは、伸び悩んでいるというべきだろう (cf. I (2-6))。さらに、社会課題解決のための目標の設定や開示についても、取り組みを始められない企業は施策を打ち出し得ないままに年数を費やしてしまっている (cf. II (4-1))。要するに、この数年間回答の内容にほとんど変化が見られないという事実が含意する帰結は、現在の環境（社会制度や人々の関心の在り方を含む）の下ではこれ以上の変化が容易には生じ得ない——つまり、成長の限界に近づいている——ということなのである。もちろん、こうした帰結が確かなものであると述べるためには数年間の追加調査が必要であろう。とはいえ、あくまで提言的に述べるとすれば、日本企業の CSR の現状は、何らかの環境上のブレ

イクスルーを必要としている。どのようにすれば、すでに CSR 活動に積極的に取り組んでいると自覚している企業が、一層活発に CSR 活動へと取り組むことができるようになるのか。また、どのようにすれば、長らく CSR 活動に着手できていない企業が、CSR 活動を始めることができるのか。こうしたことをあらためて考え直す必要が生じてきている。

#### (2) 社会課題への関心の偏り

本年度の企業調査の第 II 部では、SDGs を参照しつつ、企業がどのような社会課題に対して関心を抱いているのかを調査した。すでに述べたように、第 II 部への回答内容は一部の例外を除いてここ数年ほとんど変化していない。そうした状況下でとりわけ目を引くのは、「気候変動・災害」に対する企業の関心が、著しく高い水準で維持されていることである (cf. II (1))。例年 7 割以上の企業が「気候変動・災害」を重要視すると回答しており、当該課題はマテリアリティへの設定率も著しく高い。

CSR 企業調査では、アンケートの末尾に自由記述欄を設定し、第 I 部から第 V 部までの設問とは別に、「国や自治体に期待すること」や「関心のあるテーマ」などを尋ねている。そして本年度の自由記述欄には、温室効果ガスの削減をはじめとする気候変動対策に関して、取り組みを多面的に進めることの難しさを訴える声や、官民の協働を期待する声が届いていた。II (1) への分析に際して述べたことの繰り返しになるが、多くの企業が同時に特定の社会課題へと高い関心を抱いているということは、その社会課題に対する取り組みを推進するに当たって企業間のコンセンサスを形成しやすいということを示唆している。したがって気候変動対策に関していえば、もし強力なリーダーシップを発揮するアクターが存在すれば、企業間の連帯を促すことを通じて従来以上に効果的な施策を打ち出し得る可能性がある。自由記述欄に届いた声に話を戻すと、取り組みを多面的に進めることに関する困難は、こうした施策を通じて解消され得るであろうし、官民の協働も、こうした局面においてこそ必要とされ、また実現可能性を帯びることだろう。

だが、企業調査第 II 部の分析結果のうち、注目に値するのは「気候変動・災害」への関心の著しい高さだけではない。それに加えて、「少子化対策」を重視していると回答した企業の割合の著しい低さに対しても注意を向ける必要がある。本企業調査では、例年、解決すべきものとして重視している社会課題について尋ねているが、「少子化対策」を重視していると回答した企業の割合は、一昨年度が 4%、昨年度が 3%、本年度が 2% と、極めて低い水準にとどまっている (cf. II (1))。こうした傾向を受けて本年度の白書では、II (1) への分析を提示するに当たって日本の

合計特殊出生率が低下傾向にあることに言及しつつ、状況の改善が求められることを指摘した。しかし「少子化対策」の選択率の低さが目を引く理由はこれだけではない。先に述べた自由記述欄には、「生産年齢人口の減少」や「労働人口の減少、人手不足」を憂う声がいくつも上がっていたのである。こうした回答内容から推測されるのは、「少子化対策」に関する積極的な取り組みに着手することこそまだできていないものの、進行する少子化に対する潜在的不安を高めつつある日本企業の実情である<sup>12</sup>。したがって、少子化対策に関していえば、施策と企業の本業を結び付ける方法や活動を推進するための強力なインセンティブが見いだされれば、状況は大きく変わる可能性がある。

「(1) 成熟する日本のCSR」では、日本のCSRがすでに一定程度の成熟状態に達し、伸び悩んでいるのではないかと述べた。本節で取り上げた「気候変動・災害」および「少子化対策」は、こうした状況を打開するための鍵となる可能性がある。

### (3) 「パーパス」の力

本年度のCSR企業調査では、昨年度に引き続き第Ⅳ部において、各企業における「企業理念・経営理念にあたる規範」(以下、「パーパス」)の位置付けについて尋ねた。またそれに加えて、第Ⅲ部の「ESG投資・ESG活動」に関する設問や、第Ⅴ部の「人的資本経営」に関する設問において、パーパスが、それらの取り組みの推進に寄与しているかどうかを整理した。その結果明らかとなったのは、例えば次のような傾向である。

まず、ESG投資・ESG活動に意識的に取り組んでいる企業のうち、その理由として「『企業理念・経営理念にあたる規範』の達成につながるから」と回答した企業の割合は7割以上である(cf. Ⅲ(2))。また、すでに人的資本経営に取り組んでいる企業のうち、そのきっかけとして同様の回答をした企業の割合も7割以上と(cf. Ⅴ(2-1))、同じく高い水準であった。さらに、人的資本経営にすでに取り組んでいる企業とまだ取り組んでいない企業の回答を比較すると、これから人的資本経営に取り組もうとしている企業、言い換えれば、人的資本経営に関する取り組みが

12 ここまでⅡ(1)への回答の内容に着目してきたが、本設問への回答は、次の3パターンに分類され得る。つまり、「①自社の本業で解決でき、かつ収益も見込めるから重視しているパターン」「②自社が特に負荷をかけているから重視しているパターン」、そして「③自社の本業とは直接関係せず、事の重大さから解決すべきものとして選んでいるパターン」である。そして①と②のパターンに当てはまる回答は比較的多く、③のパターンに当てはまる回答はそれほど多くないことが推測される。「気候変動・災害」はこのうち①、②、③のパターン全てに当てはまり得るために選択率が高く、「少子化対策」は多くの企業にとって③のパターンにしか当てはまらないため選択率が低くなっているのであろう。

相対的に遅れている企業においては、パーパスのインセンティブとしての働きが弱いようであった(cf. Ⅴ(3-1))。

こうした調査結果からわかるように、ESG投資・ESG活動と人的資本経営のいずれの導入・推進に当たっても、パーパスの果たす役割を無視することはできない。とはいえ、注意が必要なのは、パーパスの有する力の大きさを過剰に見積もってはならないということである。そのことは、例えばⅤ(2-3)やⅤ(3-2)の回答結果に着目することで明らかとなる。これらの設問への回答結果が示すのは、すでに人的資本経営に取り組んでいる企業においても、これから人的資本経営に取り組もうとしている企業においても、ともに半数ほどの企業が「企業風土の変革の難しさ」を課題や障壁として認識しているということである。企業風土の形成に対してパーパスが与える影響の大きさを考慮すると、こうした回答結果からは、企業がパーパスを十分に活用しきれていない可能性が推測される。CSR活動を効果的に推進してゆくためには、企業を構成する従業員が取り組みの方針を共有していなければならぬ。パーパスを有効に活用する方法については、今後も検討を続けることが必要であろう<sup>13</sup>。

### (4) CSRと人的資本経営

本年度の『CSR白書』では、CSR活動に関する従来通りの調査に加え、「人的資本経営」への取り組み状況に関する調査も実施した。そこで、以下では「CSRと人的資本経営」の関係について概論するため、まずはCSR活動全般に関する第Ⅰ部、SDGsの活用状況に関する第Ⅱ部、そしてESGへの取り組み状況に関する第Ⅲ部における回答内容と、Ⅴ(1)で尋ねた人的資本経営への取り組み状況をクロス集計する。次いで、クロス集計の結果を読み解く上での補助線とするために、企業の収益性を示す経営指標と人的資本経営への取り組み状況の関係を明らかにする。この補助線を介して集計結果を読み解くことによって、CSR活動や人的資本経営に関する先進的な取り組みを行っている企業とそうではない企業との差異が明らかとなることだろう。

そのためにまず確認すべきは、Ⅴ(1)への回答結果とⅠ(2-3)（貴社では、社会課題の解決に向けた価値観、動機、取り組み課題の優先順位が文書などで明確にされていますか）、(2-4)（CSR活動を年次報告書（アニュアル・レポート）に記載されていますか）、(2-5)（CSR活動に関する行動計画がありますか）への回答結果

13 パーパスを軸に据えたCSR活動の具体的事例については、本白書所収の「第2部 企業事例」を参照されたい。

をクロス集計した次の表である。

人的資本経営の推進状況と CSR 活動 (V (1) × I (2-3) (2-4) (2-5))			
(単位: %)			
	文書での明確化	年次報告書	行動計画
すでに「人的資本経営」を意識した取り組みを始め、効果を検証している (n=83)	92	86	87
すでに「人的資本経営」を意識した取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない (n=87)	78	55	66
まだ「人的資本経営」を意識した取り組みを始めていないが、喫緊の課題であると認識している (n=18)	50	22	44
まだ「人的資本経営」を意識した取り組みを始めていないが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている (n=6)	33	17	17
特に取り組む必要性を感じていない (n=3)	33	0	0

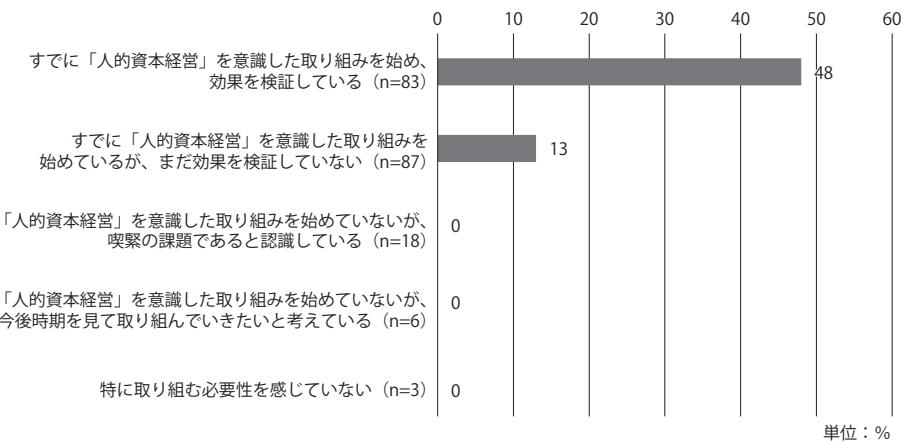
本表の数値は、「文書での明確化」「年次報告書」「行動計画」のそれぞれに取り組んでいる企業の割合を示している。人的資本経営に関して、「まだ取り組みを始めていないが、喫緊の課題であると認識している」「まだ取り組みを始めていないが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」「特に取り組む必要性を感じていない」と回答した企業は数が少ないため、少なくともそれらの企業についていえば、ここで示された数値は参考値の域を出ない。とはいっても全体的な傾向としては、人的資本経営への先進的な取り組みを行っている企業ほど、CSR活動への取り組み状況も活発であるといえるだろう。

なお、この点に関して注目に値するのは、「すでに取り組みを始め、効果を検証している」企業と「すでに取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」企業における回答率の差分である。「文書での明確化」「年次報告書」「行動計画」のいずれにおいても、「すでに取り組みを始め、効果を検証している」企業の方が総じて回答率が高い。社会に対する責任を果たそうとする意識と従業員を重視する経営方針は、相互に支え合う関係にあるといえるのではないか。

同様の傾向は、V (1) と I (3-1) (貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みにおいて、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話をを行っていますか)、II (5-1) (貴社では、CSR活動の検討・実施にあたり、SDGsをどの程度活用されていますか)、そしてIII (1) (貴社では、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたって、「ESG投資・ESG活動」を意識していますか) とのクロス集計の結果においても見られる。

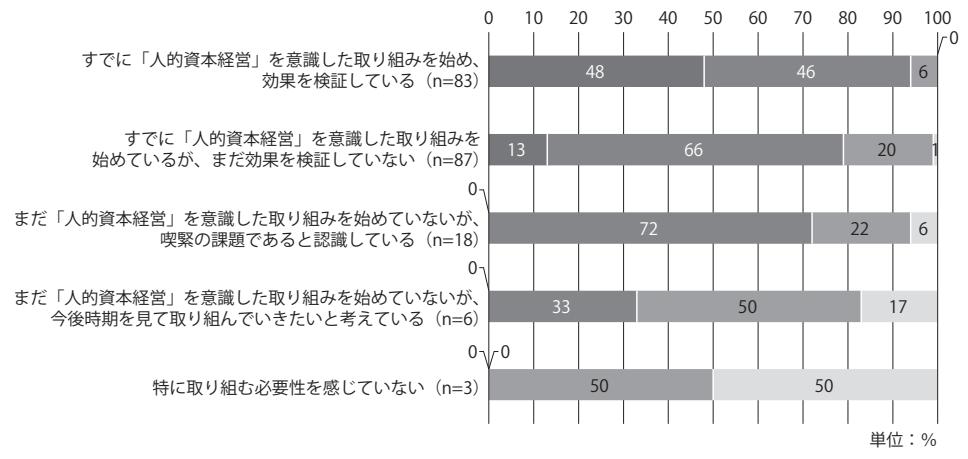
#### 人的資本経営とステークホルダー対話

V (1) × I (3-1)

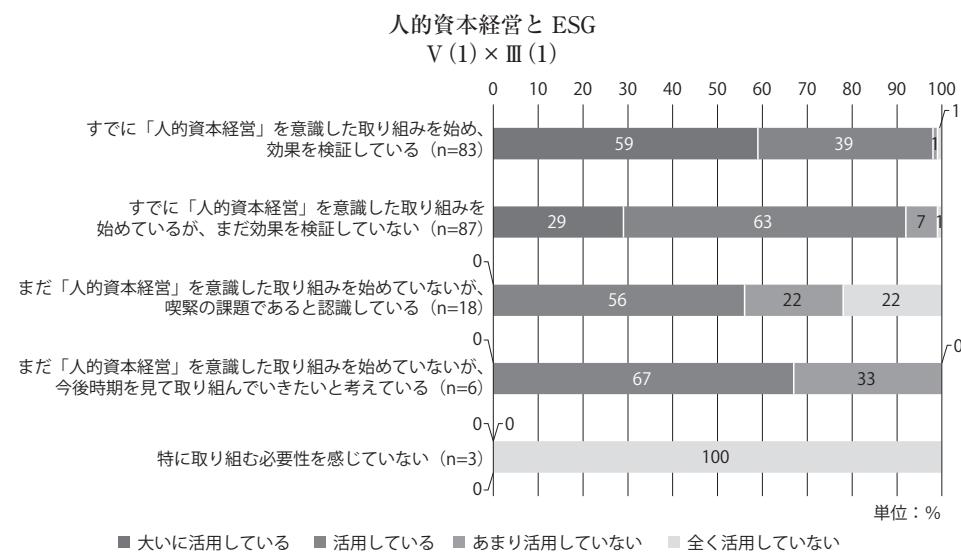


#### 人的資本経営と SDGs

V (1) × II (5-1)

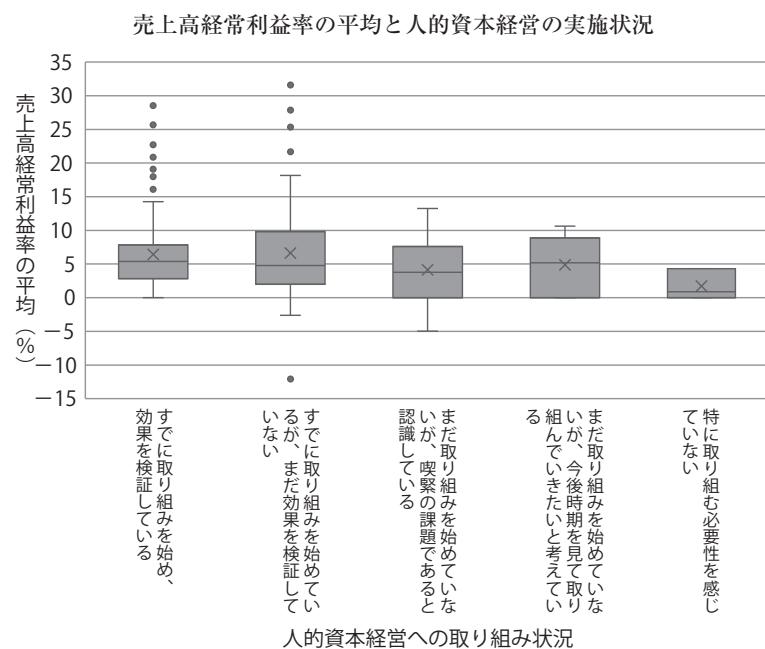


■ 大いに活用している ■ 活用している ■ あまり活用していない ■ 全く活用していない



以上のグラフから読み取れるのは、人物資本経営に関して「すでに取り組みを始め、効果を検証している」企業の方が、「すでに取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」企業よりも、CSR、SDGs、ESG それぞれに関してより活発に取り組んでいることである。「すでに取り組みを始め、効果を検証している」企業と「すでに取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」企業に関しては一定数以上のデータ数が集まっているため、この傾向はおおむね確かなものだといつて差し支えない。従業員を重視した取り組みを推進している企業では、社会的な責任を果たそうとする意識もより強く働くのである。

とはいっても、このように述べると生じてくるのは、「企業の業績が良いからこそ CSR 活動と人物資本経営をともに推進することができるのであり、業績の芳しくない企業ではそのような取り組みを進める余裕が無いのではないか」という疑問である。こうした疑問に答えるために、最大 5 年分の売上高経常利益率<sup>14</sup>と、人物資本経営への取り組み状況の関係を分析したのが次のグラフである。なお、横軸の数値は V (1) の選択肢を意味している。



14 ここで「最大 5 年分」という表現は、2019 年度から 2023 年度までの 5 年間のうち、例えば 4 年分しかデータが集まらなかった企業に関しては、4 年分の平均を用いて分析するということを意味する。なお、売上高と経常利益については、回答企業が回答した数値をベースとしつつ、無記載の箇所については EDINET（金融庁による、金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム）に掲載のある有価証券報告書の数値でできる限り補完し、分析を行った。

このグラフを分析するに当たってまず目を引くのは、「すでに取り組みを始め、効果を検証している」と回答した企業の売上高経常利益率と、「すでに取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」「まだ取り組みを始めているが、喫緊の課題であると認識している」「まだ取り組みを始めているが、今後時期を見て取り組んでいきたいと考えている」と回答した企業の売上高経常利益率の間に、大きな差が見られないことである<sup>15</sup>。言い換えれば、CSR 活動への推進状況に関しては「すでに取り組みを始め、効果を検証している」企業と「すでに取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」企業との間に大きな差が見られたものの、収益性を示す経営指標においては、両者の間に大きな差が認められない。つまり、人物資本経営の推進状況と業績の良し悪しとの間には相関性が見られないものである。

だが、こうした分析結果から、人物資本経営を推進しても経済的価値の向上にはつながらないのだと結論付けるべきではない。人物資本経営はあくまで中長期的な企業価値の向上を目指すものであり、また近年になってようやく注目を集めようになった概念である以上、現段階で「人物資本経営の結果としての経済的価値の向

15 「特に取り組む必要性を感じていない」と回答した企業については、データ数が極めて少ないので、差し当たり考察の対象から除外する。

上」を測定することには無理がある。むしろ前述の分析結果からは、人的資本経営に着手する企業の経営状態だけを読み取るべきであろう。そしてそうするだけでも、先の疑問（「企業の業績が良いからこそCSR活動と人的資本経営をともに推進することができる」のである、業績の芳しくない企業ではそのような取り組みを進める余裕が無いのではないか）に答えるには十分である<sup>16</sup>。つまり、飛び抜けて業績の良い企業ではなかったとしても、人的資本経営に関する先進的な取り組みに着手することはできるのであり、また実際にそのような企業は存在するのである。

ここまで議論をまとめると、次のようにいえる。まず、人的資本経営に関する先進的な取り組みを行っている企業では、SDGsやESGを含むCSR活動も積極的に推進される傾向がある。そして、人的資本経営に関する先進的な取り組みに着手するか否かは、企業の経営状況に左右されない。V(2-1)を通じて明らかとなったように、CSR活動を直接のきっかけとして人的資本経営を始めている企業は必ずしも多くない。しかし実際には、企業が自覚するか否かとは関係なく、CSR活動を積極的に推進している企業の方が人的資本経営に関しても先進的な取り組みを行う傾向にあるようである。企業の状況が経済的に上向いているか否かが人的資本経営の推進に大きな影響を与えていない以上、社会的な責任意識の在り方こそが、従業員を重視した経営方針の採用を下支えしているといえるのではなかろうか。

## 第2部

### 有識者論考

第2部には、CSRと人的資本経営に関する有識者論考を収録した。

概略的に各論考の内容を紹介すると、まず、大塚祐一「CSRとしての人的資本経営—責任論と戦略論の二分法を超えて」は「人的資本経営」という概念そのものについて再考を促している。これまで企業倫理やサステナビリティ領域で行われてきた“人”に関する議論と人的資本経営との間にはどのような差異があるのか。またCSRとしての人的資本経営とはどのようなものなのか。同論考はこうした問いに企業倫理の観点から応答する。本稿で展開される議論は本白書全体のいわば骨格にあたるものであり、今あらためて人的資本経営に着目することの意義を明示するものとなっている。

次いで牛島慶一「人的資本経営と企業価値」は人的資本に関する「情報」の扱いに焦点を当てるものとなっている。人的資本の情報開示にまつわる国内外の動向について包括的に論じる本稿では、各企業がいかにしてそうした情報を活用してゆくべきなのか、そして財務・会計という観点からは人的資本がどのように扱われるのかが示される。同論考は、人的資本経営の理念や理想と各企業の実際の取り組みを結び付けてゆく上で大いに役立つことだろう。

最後に平野友輔・蛯子遙喜「パーカス実現に向けた人的資本の可視化と定量化」はSOMPOグループにおける取り組みの紹介を通じ、人的資本経営推進のために企業が実際にどのような取り組みを進めているのか、そして将来的にはどのような目標の実現が目指されており、またそのためにはどのような課題を解決すべきであるのかを示している。

このように、本白書第2部は人的資本経営という概念や理念の内実から論を始めて、徐々に具体的な取り組みへと議論が移行するよう構成されている。これは第1部から第3部への橋渡しを行うための構成であり、上で紹介した3本の論考と前後の各部を併せて読んでいただくことで、第1部の「企業調査分析」により具体的な彩りが与えられ、また第3部の「企業事例」には理論的な背景が与えられることとなる。

16 なお、売上高経常利益率に関しては、中長期性の他にもいくつか考慮すべき点がある。まず1つは、2020年度からの数年間は、パンデミックの影響が大きかったため、データの扱いが難しいということである。とはいえ、こうした事情は「すでに取り組みを始め、効果を検証している」企業と「すでに取り組みを始めているが、まだ効果を検証していない」企業のいずれにも等しく当てはまるため、ここでは差し当たり考慮の外に置いて良い。もう1つは、業種ごとに基準となる売上高経常利益率が大きく異なるため、全体の数値だけを見ても、必ずしも正確な分析とはならないことである。本調査ではデータ数が限られているため、これ以上詳細な分析を行うことが難しい。この難点を解決するためには別のアプローチに基づく研究が必要である。

# CSRとしての人的資本経営 —責任論と戦略論の二分法を超えて

大塚 祐一

## 1. はじめに

企業倫理を巡る動向は日々目まぐるしく変化している。CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)、CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)、ESG (Environmental, Social and Governance: 環境・社会・ガバナンス)、SDGs (The Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)、ビジネスと人権、パーパスなど、サステナビリティに関連する言葉や概念が次々に生み出され、その度にこれら概念間の違いや関係性が様々な論者によって語られてきた。本稿で取り扱う人的資本経営は、まさに企業倫理やサステナビリティ領域における重要な課題の1つとして、近年注目されているテーマである。

企業の競争優位の源泉が有形資産から無形資産へとシフトしていく中<sup>1</sup>、欧米などで人的資本の開示に関する議論が先行し、日本においてもいわゆる「人材版伊藤レポート」が発行された2020年以降、急速にその関心が高まっている。それに呼応するように、現在では人的資本経営について解説する書籍が数多く出版されるに至っている。人的資本の定義や具体的な実践方法などについてはこうした解説書に譲ることとし、本稿では次の疑問に答えることにしたい。それは、「企業倫理やサステナビリティ領域でこれまで行われてきた“人”に関する議論と人的資本経営は何が違うのか」との疑問である。

例えば、次のような企業をイメージしてみたい。「当社では、これまで従業員を重要なステークホルダーと認識し、CSRの一環として働きやすい職場環境の整備に努めてきた」「我が社では、ESGの“S”への対応として、従業員への配慮に関する

<sup>1</sup> 例えば、世界経済フォーラムが2020年に公表したレポート「資産としての人的資本」では、無形資産としての人的資本は企業にとって最大の資産となり得るものであり、ビジネス戦略の成否を左右し、重要な差別化要因になるものだと説明されている (World Economic Forum 2020, p.6)。

る取り組みを進めてきた」「弊社では、SDGsの目標5『ジェンダーの平等』に資する取り組みとして、女性活躍の推進を図っている」「当社では、ビジネスと人権に関する国連指導原則に準拠し、サプライチェーンにおける人権侵害の防止に努めると同時に、国内においてもハラスメントや差別の防止、多様性の尊重に努めている」。

確かにこうした実践はいずれも人的資本経営に合致するかもしれない。しかしそうだとすれば、「あえて人的資本経営などといった言葉を用いる必要はない」との理解も成り立ってしまいそうだが、果たしてそうなのだろうか。新たな概念や言葉の意味を理解する方法の1つは、既存の関連概念との対比を通じて両者の関係性を探ることである。CSVを理解するにはCSRとの違いや関係性を理解すること、ステークホルダー資本主義の何たるかを理解するには株主資本主義の哲学を理解すること、といった具合である。かかる認識を前提として、本稿では人的資本経営を広くCSR実践の一環として捉え、既存概念としての「労働CSR」との対比や関係性の検討を通じて人的資本経営に関する1つの見解を示したい。

## 2. CSRの再確認

議論の出発点として、まずはCSRの基本的な考え方を改めて確認する。以下、CSRの主な定義を紹介した後、その意味内容を大まかに整理する。

### (1) CSRの定義

これまで多くの研究者や機関によって、CSRの定義が示されてきた。学問としてCSRを論じるにあたっては研究者による定義を参照すべきかもしれないが、企業による実践という点からすれば、学術論文などで示されている定義よりも国際機関などによって示されている定義の方がより広く浸透し認知されているように思われる(図表1)。

これらの定義で「影響」という言葉が共通して用いられているが、このことはCSRを理解する上で重要となる。組織規模の大小にかかわらず、企業による事業活動は程度の差はあれども必ず2つの影響を社会に与えることになる。1つは「負の影響(negative impact)」であり、今ひとつが「正の影響(positive impact)」である。社会の構成員である企業が社会的責任を果たすということは、まさにその影響に対する責任を引き受けることを意味する。具体的には、(1)事業活動に伴って発生し得る負の影響を可能な限り減らしていくこと、また同時に(2)事業活動を通じて社会に与える正の影響を最大化していくことである<sup>2</sup>。前者はしばしば

図表1: CSRの主な定義

機関	CSRの定義
EU (2011)	CSRとは「企業が社会に与える影響に対する責任」を指す。すなわち、株主やステークホルダー、社会全体にとっての共通価値の創造を最大化すること、事業活動を行う上で発生し得る負の影響を特定し、防止し、軽減することを意味する。
ISO (2011)	社会的責任とは「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任」を意味する。
経済産業省	CSRとは「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るために、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るために企業のあり方」を指す <sup>2</sup> 。

出所：各機関の公表資料等をもとに筆者作成

図表2: CSRの2つの側面

	負の影響の極小化 (守りのCSR)	正の影響の最大化 (攻めのCSR)
基本的なスタンス	・社会に迷惑をかけない ・ステークホルダーや環境に害を与えない (=do no harm)	・社会の厚生を高める ・自社とステークホルダーの共通価値を創造する (=do more good)
実践的目的	リスクの軽減、信頼の獲得、企業価値の毀損の回避、ステークホルダーの権利の保護	機会の創出・最大化、企業価値の向上、社会課題の解決・解消
前提となる価値観	倫理的な正しさ、公平、正義、誠実、配慮など	競争優位性、効率性、生産性、経済的価値と社会的価値など
主なアプローチ	・コンプライアンス、企業統治 ・リスクマネジメント	・CSV ・戦略的CSR
取り組みの動機	外発的・強制的 (法の要請や社会からの期待に応える)	内発的・自発的 (自社の中長期的な発展のために社会課題を戦略的に捉える)

出所：筆者作成

「守りのCSR」、後者は「攻めのCSR」などとも呼ばれるが、図表2はそれぞれの特徴を簡潔にまとめたものである。

改めて指摘するまでもないが、これら2つの責任はどちらか一方を果たせば良いというものではない。実際には、攻めと守りの両方の観点から責任を果たすことが企業には期待されている。気候変動への対応を例に挙げれば、どんなに環境性能に優れた商品を世に送り出したとしても、その製品の製造過程で発生する温室効果ガスや廃棄物の削減を怠っているとすれば、社会的責任を十分に果たしているとは言えないということである。後述するように、CSRの一環として人的資本経営を推

2 この他、社会貢献活動やフィランソロピーに積極的に取り組むこともCSRに含まれるが、本稿では割愛する。また、2つの責任（負の影響の極小化・正の影響の最大化）を果たすための体制や実績などについて説明責任を果たすこともCSRに含まれるが、これについても本稿では深く立ち入らないこととする。

3 経済産業省ウェブサイト、「価値創造経営、開示・対話、企業会計、CSR（企業の社会的責任について）」  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikei/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/index.html) (2024年8月13日)

進していくことは、攻めと守りの2つの視点をともに重視することを意味する。

## (2) 労働CSR

2000年代中頃から、日本では「労働CSR」という言葉が使われるようになった。CSRに「労働」を付した言葉があえて使われ出した背景の1つは、いわゆる日本型CSRが環境配慮や消費者対応、不祥事防止に向けたコンプライアンス体制の強化など、主として社外のステークホルダーを意識したものであったためである（岩出2020, p.193；稻上、他編2007, p.106）。そうした中にあって、従業員という内部のステークホルダーに対する責任ある対応や配慮をCSR課題の1つとして位置づけることが重要であるとの認識のもと、労働CSRという言葉が使われるようになっていた。

では、労働CSRとは何を意味するものなのだろうか。本稿の理解（図表2）に照らせば、それが環境CSRであれ労働CSRであれ、正と負の2つの側面からの実践が求められることになるが、岩出（2020, p.196）によれば、日本における労働CSRは、人的資本への投資を含みながらも、差別の是正や人権尊重、安全衛生の徹底など、もっぱらコンプライアンス上の問題を扱うもの、すなわち負の影響を防止する実践に重きが置かれてきた。興味深いのは、海外においても同様の傾向が見られることである。Brammer（2011）は、人的資源管理論と労働CSRを横断的に扱う先行研究をレビューした上で、最も多く議論されてきたテーマとして次の4つを挙げている。すなわち、(1) 職場における差別と多様性に関する研究（公正な機会の提供）、(2) グローバルビジネスにおいて生じる問題に関する研究（贈収賄、児童労働などの人権課題）、(3) 健康や労働安全衛生、ウェルビーイングに関する研究、(4) 従業員によるCSR活動への参画とウェルビーイングの関係に関する研究など、である。その上で、Brammer（2011, pp.301-302）は、これら4つのテーマのうち3つが労働を巡る負の側面（harmful aspect）を扱うものになっていると述べている。

他方で人的資本経営を巡る議論は、どちらかと言えば正の側面の実現を目指すことに主眼が置かれている。CSRのレンズを通じて両者を眺めるならば、労働CSRは守りのCSR、人的資本経営は戦略論的な発想を多分に含むことから攻めのCSRと位置づけることができるかもしれない。しかし、人的資本経営への関心の高まりを過度に「狭義の責任論から戦略論へ」「守りから攻めへの転換」と見るべきではないというのが本稿の主張である。マイケル・ポーターによってCSVが提唱された際、「CSRからCSVへ」「CSRはもう古い」といった潮流が日本でも見受けられたが、そうした理解は必ずしも適切ではない（Crane et al. 2014；Hartman and

Werhane 2013)。戦略的な視点から企業とステークホルダー（社会）の Win-Win を目指す CSV の考え方それ自体は優れたものであるが、CSV は CSR に取って代わるものではなく、CSR の一部として位置づけられるものだからである。EU の定義が示す「社会全体にとっての共通価値の創造を最大化すること」、また ISO 26000 の定義が示す「社会及び環境に及ぼす影響」のうち、正の影響に関わる領域を戦略的に体系化したものが CSV だということである。人的資本経営においても、単にこれを戦略ツールとして捉えるのではなく、社会的責任として認識することが重要であるように思われる。すなわち、正の成果を生み出すという観点のみならず、負の影響を防止するといった CSR の二面性を前提とした認識・実践が期待されるということである。

### 3. CSR としての人的資本経営

本節では、これまでの議論を踏まえて「CSR として人的資本経営を捉えるとはいかなる意味か」について検討する。結論を先取れば、本稿の主張は次の 3 点にまとめられる。第 1 に、正と負の 2 つの影響に対する責任として人的資本への投資を行うこと。第 2 に、「リスクの回避」という言葉を狭義に捉えないこと。第 3 に「負の影響の最小化」と「正の影響の最大化」との間にある戦略的な結びつきに目を向けることである。

#### （1）人的資本経営の 2 つの側面

2022 年 8 月に内閣官房の非財務情報可視化研究会によって公表された「人的資本可視化指針（以下、「可視化指針」と略称）」では、人的資本に関する各課題が「価値向上」と「リスクマネジメント」の 2 つの観点によって整理されている（図表 3）。

これらのうち、労働 CSR として日本企業が取り組んできた領域が「リスクマネジメントの観点」であり、逆に十分な成果を生み出すことができてこなかった領域が「価値向上の観点」である。特にバブル崩壊後の 1990 年代以降、多くの日本企業は育成を必ずしも必要としない非正規社員の雇用を増やし、また同時に正社員に対する教育や研修も「コスト」としてこれを削減していった（吉田、岩本 2022, pp.30-31）。また 2000 年代以降、株主に対する配当額を増やす一方で、この間の従業員への賃金は横ばいという現状（伊丹 2024）からも、人材マネジメントを（削減可能な）コストとして捉えてきたと言えよう。その意味において人的資本経営とは、負の影響の是正に重きが置かれてきた「狭義の労働 CSR」から一歩進んで、

図表 3：人的資本の各課題と 2 つの観点

開示事項の例														コンプライアンス/倫理				
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								

出所：「人的資本可視化指針」p.28 より転載

正の影響を生み出すことに対する責任の重要性を改めて強調する動きとして理解することができる。正と負の両者は言わば車の両輪であり、一方の観点からの取り組みによってもう一方の観点からの取り組みが免除・相殺されるような関係ではないことを改めて強調しておきたい。

#### （2）リスクの回避という言葉をどう捉えるか

しかし、筆者は可視化指針で示されている「リスクマネジメントの観点」という言葉の意味内容には注意が必要だと考えている。可視化指針では、これを「ネガティブな評価を回避する観点」と説明されているが、“人”を大切にすることを前提とする人的資本経営の価値観に立ち返るならば、こうした見方はやや限定的だと思われる。すなわち、リスク回避の主体をどこに置くかという点で、可視化指針の説明はあくまでも企業にとってのリスクの回避という観点しか示されていないということである。

このことは、従来からある「守りの CSR」という言葉の理解の仕方にも表れている。不祥事から“企業”を守る、信頼や評判の失墜から“企業”を守るといったように、この場合にもやはり守るべき・守られるべき主体は企業という理解が一般的である。だが、人的資本経営を CSR の文脈で見た場合、企業に求められるリスクマネジメントとは、企業にとってのリスク回避という狭義の観点のみならず、従業員やサプライヤーをはじめとする企業を取り巻く“人”にとってのリスク回避という広義の観点を併せ持つことであろう。人的資本経営が従業員をはじめとする人を中心据えるアプローチであるならば、人的資本経営における戦略もリスクマネジメントも人を中心据えるべきである。人的資本経営を推し進めることの目的は、「“企業”価値向上」であり、「“企業”のリスク回避」であることに異論はない。だが、戦略という名のもとに企業を中心に据えるこの目的観の落とし穴は、主として株主にとっての利益に焦点が当てられているとも見えてしまう点である。企業が

人的資本経営を積極的に進めることは結果として従業員をはじめとする人にとっての利益に資するものではあるが、それはあくまでも株主利益最大化のための「手段」に過ぎないとも見えてしまうということである（竹内 2023）。株主利益最大化のために人に投資をするのではなく、人を大切にすることそれ自体を究極の目的に据えてこそ、眞の意味で人的資本の価値は高まっていく。

### （3）負の影響と正の影響との間にある戦略的な結びつき

ここまで議論を踏まえると、本稿の主張は負の影響への配慮に重点が置かれているように思われるかもしれないが、必ずしもそうではない。最後に言及したいことは、負の影響の防止が正の成果の創造へと繋がる可能性についてである。この点については、本稿の指摘を待つまでもなく、容易に想像が可能であろう。例えば、差別の撤廃、多様性を阻害する要因の排除、人権侵害の防止などがより良い職場環境を生み出し、優秀な人材を惹きつけ生産性の向上に寄与するといったイメージである。本稿を締めくくるにあたり、これとは別に負の影響と正の影響の結びつきをよりダイナミックに捉えるユニリーバの事例を簡潔に紹介したい（大塚 2022）。

同社は、「サステナビリティを暮らしのあたりまえに」をパーカスに掲げ、ステークホルダーを犠牲にしない形でのビジネス戦略に取り組んできた。人権という点で言えば、2015年に世界で初となる「人権報告書」を公表し、以降アップデートしている。2020年度版を見てみると、序盤に「我々の戦略」というタイトルが付されているページがあり、そこでは同社が現在「人権を侵害しないことを前提として、さらに善き実践へと移行する段階（Moving from do no harm to do good）」にあることが示されている（Unilever 2020. pp.8-9）。

同社では公正な賃金を実現することを人権上の重要課題の1つに据え、「2030年までに、ユニリーバに財やサービスを提供する全ての人々が生活賃金を得られるようにすることを約束する」と宣言している。生活賃金とは、食料、水、住居、教育、医療、輸送、衣類、および予期せぬ出来事への備えなどを含む家族の基本的なニーズに対し、十分な生活水準を維持することが可能な賃金を意味する。ユニリーバによれば、人々が生活賃金を稼ぐことは、自社が事業を行う地域社会の経済回復を支援し、刺激するのに役立ち、これにより、消費者の需要が高まり、責任ある持続可能な経済成長の原動力が生まれると言う。可視化指針においては、賃金の公平性はネガティブな評価を回避するために不可欠な課題として位置づけられているが、ユニリーバではこれを価値向上の観点から捉えているわけである。すなわち、同社ではサプライヤーを「適切に扱わなければ自社にとってリスクとなる人々」というよりは、「自社が大切にする価値観（パーカス）に基づいて配慮すべき人々」

「自社と社会の成長を支える人々」として位置づけ、労働環境の改善に取り組んでいるのである。

## 4. 結びにかえて

企業倫理やCSRのこれまでの歩みを振り返ってみると、ある特定の概念や実践が提唱された後、当該概念や実践に「戦略」の視点が持ち込まれ定着していくことが少なくない。フィラソロピーから戦略的フィラソロピーへ、CSRから戦略的CSRへ、守りのガバナンスから攻めのガバナンスへといった具合である。その意味において、人的資本経営に関する昨今の議論は、企業倫理学者の筆者の目には「労働CSRから戦略的労働CSRへ」といった、まさに従来の流れに倣った動きにも映る。戦略的な視点は企業と社会の持続可能性を高め、より多くの価値を社会に生み出すという点で今後も不可欠となるだろう。しかし同時に、戦略という視点が過度に強調されれば、責任や倫理がいとも簡単に効率性や生産性に置き換えられてしまうことへの危惧も拭い去れない。SDGsを巡る議論を見ても、近年ではいかに戦略と結びつけるかという点が強調される一方で、社会的存在としての企業の責任という観点が棚上げされてしまっているようにも感じる。

人的資本経営においても、戦略や生産性、効率、競争力といった言葉で語られることが少くないが、戦略や競争優位のための手段ではなく、それ自体が目的となるような人的資本経営のあり方も同時に検討していく必要があるだろう。そうでなければ、倫理的な意味での必要性が背後へ追いやりられ「生産性に貢献しない取り組みは実施の必要なし」との論理も成り立ってしまうからである。理想論かもしれないが、かつてCSRやコンプライアンスもそう言われてきた過去を踏まえるならば、検討の余地は十分に残されているように思われる。

## 【参考文献】

- Brammer, S. (2011), “Employment Relations and Corporate Social Responsibility,” *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations*, Edward Elgar, pp.296-318
- Crane, A., G. Palazzo, L. J. Spence, and D. Matten (2014), “Contesting the Value of Creating Shared Value,” *California Management Review*, 56, pp.130-153
- European Commission (2011), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, pp.1-15

Hartman, L. P. and P. H. Werhane (2013), "Proposition : Shared Value as an Incomplete Mental Model," *Business Ethics Journal Review*, 1, pp.36-43

Unilever (2020), *Human Rights Report—Creating a fairer and more socially inclusive world*, pp.1-98

World Economic Forum (2020), *Human Capital as an Asset: An Accounting Framework to Reset the Value of Talent in the New World of Work*, pp.1-35

ISO/SR 国内委員会 (2011) 『ISO26000 : 2010—社会的責任に関する手引き』 日本規格協会

伊丹敬之 (2024) 「人件費と設備投資 増やす時」日本経済新聞、2024年4月1日付、16頁

稻上毅、連合総合生活開発研究所編 (2007) 『労働CSR—労使コミュニケーションの現状と課題』 NTT出版

岩出博編著 (2020) 「ホワイト企業をめざす労働CSRの実践」『従業員満足のための人的資源管理』中央経済社、191~205頁

大塚祐一 (2022) 「ビジネスと人権を巡る企業の責任にはいかなる責任が含まれるのか」『就実経営研究』7、39~59頁

竹内規彦 (2023) 「持続可能性パラダイムにおける人的資源管理と人的資本：ミクロの視点からみた課題と展望」『組織科学』57、39~50頁

内閣官房非財務情報可視化研究会 (2022) 「人的資本可視化指針」、1~46頁

吉田寿、岩本隆 (2022) 『企業価値創造を実現する人的資本経営』日本経済新聞出版

## 人的資本経営と企業価値

牛島 慶一

### 1. はじめに

ここ数年、サステナビリティ開示規制に関する議論が一気に加速している。2028年くらいまではサステナビリティ開示の時代だと考えられている。かつて、経営倫理や社会貢献活動として捉えられていたCSR（企業の社会的責任）は、CSV（共有価値の創造）、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資と、多様な主体を巻き込みながらその言葉や概念を拡大させてきた。いよいよそれが、資本市場と統合されようとしている。

サステナビリティ開示が進めば、投資活動や経営は新たなフェーズへと移行する。既に投資家は、企業の外部性や長期的なリスクをESG情報に基づき投資判断し始めている。また、企業経営においても、これまで計測されてこなかった無形資産や社会的インパクトを、自社の価値創造の源泉として、ESGと企業価値の関係性を明らかにしようと試みている。

中でも注目を集めているのが「人的資本」だ。日本では2018年にISO 30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）が公開されて以降、人的資本への関心が高まった。政府が掲げる「新たな資本主義」の中核テーマは「人への投資」<sup>1</sup>であり、これに呼応する形で2021年に公表された改訂コーポレートガバナンス・コードにおいても、気候変動にならび人的資本への投資や開示の重要性について記している<sup>2</sup>。

今のところは開示規制が先行しており、人的資本の価値を企業が証明するのは困

1 首相官邸ウェブサイト、「岸田内閣の主要政策 01／新しい資本主義」  
[https://www.kantei.go.jp/jp/headline/seisaku\\_kishida/newcapitalism.html](https://www.kantei.go.jp/jp/headline/seisaku_kishida/newcapitalism.html) (2024年9月9日)

2 JPX日本取引所グループウェブサイト、「改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」  
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html> (2024年9月9日)

難である。しかし、将来的にサステナビリティ情報が社会的に蓄積されれば、サステナビリティと企業の競争優位や、人的資本と企業収益の関係や傾向を、企業ごとに読み解くことが可能になる時代が来よう。完全競争市場では情報の非対称性の解消が必要だ。人的資本を含むサステナビリティ情報の開示は、投資家や消費者といった多様なステークホルダーの適切な意思決定を促すことになる。

## 2. 人的資本に関する開示の動向

人的資本について真っ先に法定開示化したのは SEC（米国証券取引委員会）だ。SEC は、2020 年に Regulation S-K<sup>3</sup> を改訂し、米国上場企業に対して人的資本の開示を要求した。一方、これは原則主義であり、企業が開示している指標は様々だ。SEC の投資家アドバイザリー委員会は、2023 年に以下（図表 1 参照）の指標開示を提言している。

図表 1：SEC 投資アドバイザリー委員会の提唱する人的資本に関する指標

主な人的資本に関する開示指標
フルタイムやパートタイムといった従業員構成ごとの部門・事業別従業員数
勤続年数や離職率
人材への投資や属性ごとの報酬額
多様性

出所：SEC 投資アドバイザリー委員会資料より抜粋<sup>4</sup>

EU（欧州連合）は、2024 年から CSRD（企業サステナビリティ報告指令）の運用を開始した。CSRD は、EU の全ての大企業、上場企業、及び EU 域内で一定の売上のある EU 域外企業を対象に、ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）の定めるサステナビリティ情報の開示を義務付けた。また、対象企業は 2028 年まで段階的に増え、最終的には EU 域内で事業活動を行う企業の EU 域外本社にも適用される予定となっている。

ESRS は、環境、社会、ガバナンス、と幅広いサステナビリティ情報開示を規定している（図表 2）。また、SEC とは異なり、情報利用者を投資家のみならず市民社会も含めた幅広いステークホルダーとし、企業が及ぼす外部性の情報開示に着目

3 SEC に提出する年次報告書（Form 10-K）のうち、財務諸表以外の開示について定めた規則。

4 Investor Advisory Committee, Recommendation of the SEC Investor Advisory Committee's Investor-as-Owner Subcommittee regarding Human Capital Management Disclosure, <https://www.sec.gov/files/spotlight/iac/20230921-recommendation-regarding-hcm.pdf> (2024 年 9 月 9 日)

図表 2：CSRD 規制における ESRS 基準の構成要素

セクター別基準		
ESRS1 全般原則		
ESRS2 全般的開示要件		
セクター横断的な基準		
環境	社会	ガバナンス
ESRS E1 気候変動	ESRS S1 自社の従業員	ESRS G1 事業運営
ESRS E2 汚染	ESRS S2 バリューチェーン内の労働者	
ESRS E3 水と海洋資源	ESRS S3 影響を受ける コミュニティ	
ESRS E4 生物多様性と生態系	ESRS S4 消費者及び エンドユーザー	
ESRS E5 資源利用と サーキュラーエコノミー		

出所：EY Japan にて作成

している。こうした観点から、人的資本の開示項目も SEC とは異なり、労働者の権利に焦点を当てたものとなっている。

日本では、2022 年に金融庁 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」にて「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案の方向性が示され、2023 年より有価証券報告書での人的資本に関する情報開示が義務化された<sup>5</sup>。

開示内容については、「従業員の状況」に女性活躍推進法や育児・介護休業法に基づき、女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差が主たる指標となっているが、TCFD（気候関連財務情報に関するタスクフォース）の開示枠組みにならって、サステナビリティ関連情報の一部として、人的資本に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」を記載することを期待している（図表 3）。より、企業の持続可能な価値創造活動を意識した開示となっている。

このように、それぞれの国や地域で共通する開示項目もあれば異なる項目もある。これは、政策決定プロセス<sup>6</sup>や政策理念の違いによるところが大きい。例えば、欧州などは、欧州グリーンディール政策<sup>7</sup>を進めており、企業開示もこの政策に

5 金融庁ウェブサイト、「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について」<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html> (2024 年 9 月 9 日)

6 EU では、政策決定に市民社会が必ず関与している。

図表3：日本において期待される人的資本に関する情報開示

大項目	主な事項	
ガバナンスと経営	投資家の要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会が従業員関連事項について、どのように検討し、どのようにアセスしているか（どのような情報を注視しているかを含めて）</li> </ul>
	推奨される企業説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会による従業員関連事項の監督、及び従業員への関与方法</li> <li>従業員に関する課題の検討や管理における、経営者の役割</li> <li>取締役会による従業員関連事項の検討が、戦略的意図決定に与える影響</li> </ul>
ビジネスモデルと戦略	投資家の要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>どのような従業員が、どのように、ビジネスモデルの成功に貢献をしているか</li> <li>そうした従業員が戦略的資産として認識されているか、そしてどのような（人的）投資を受けているか</li> <li>そして、従業員の価値を最大化するために、戦略にどのような変化が必要か</li> </ul>
	推奨される企業説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が考える従業員の範囲（全従業員数、従業員の構成（直接雇用、契約雇用、サプライチェーンにおける雇用を含む））</li> <li>企業が戦略的資産として従業員に投資しているかどうか、そしてどのように投資しているか（whether and how）</li> <li>従業員がどのように組織に価値をもたらしているか、価値を高めるどのような機会があるか</li> <li>従業員のモデルがビジネスモデルや企業戦略をどのように支えているか</li> <li>従業員に関連するリスクと機会が、企業の経営、戦略、財務計画にどう影響するか</li> </ul>
リスク管理	投資家の要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員に起因するリスクと機会</li> <li>企業がこれらにどのように向き合っているか</li> </ul>
	推奨される企業説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員に関連するリスクと機会を特定、評価、管理するための組織のプロセス</li> <li>企業にとって最も関連性の高い、従業員に関連するリスクと機会</li> <li>ビジネスのどこにリスクと機会が存在し、それらがどのように管理されているか</li> </ul>
指標と目標	投資家の要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>より多くのデータや財務情報に与える情報（financially-relevant information）を含め、従業員関連のどのような情報が計測され、モニターされ、管理されているか</li> </ul>
	推奨される企業説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の理解に最も関連する指標（どのように識別・定義されているか（identified）を含む）</li> <li>価値提供のために企業が従業員をどう動機付けしているか（挑戦やパフォーマンスのマネージメントのための目標を含む）</li> <li>従業員雇用人数、定着率／離職率（自発的離職・非自発的離職を含む）、労働環境に適用される価値、従業員文化のモニター指標</li> <li>報酬やその他福利厚生の説明、研修・能力開発、昇進に関する統計</li> </ul>

出所：内閣官房 新しい資本主義実現会議 非財務情報可視化研究会 人的資本可視化指針（案）より作成

沿った対応になっている。一方、こうした厳しい規制を嫌がる欧州企業の製品（モノ）や資金（カネ）がEU域外に流出する懸念を孕んでいることもあり、貿易や資本政策において事実上の非関税壁となる開示規制を講じながら、国内産業の保護

にも取り組んでいる。米国などは、GAFA<sup>8</sup>に代表されるように、企業価値の源泉は既に人的資本をはじめとする無形資産にシフトしている。そのため、投資家は企業の内在価値を把握する上で、その源泉となる人的資本の情報が必要であった。日本の政策は、これらの国際的な潮流を踏まえ、日本の事情も加味しながら良いところ取りした結果と考えられる。そもそも国内の生産人口が先細りすることが予見される中、日本の持続的経済成長には、海外投資家による日本への投資や、女性の社会参画を一層進める必要があった。一方、この二つの施策の障害になったのが、日本企業の閉鎖的なガバナンス<sup>9</sup>や終身雇用、男性主体といった古き日本の雇用慣行や企業風土であり、これらを内側から変革していくことが急務であった。また、天然資源に乏しい日本においては技術が重要な資産であり、これまでも知的資産経営や知財の開示のあり方が研究されてきた。そこへ、ISO 30414を皮切りに人的資本に関する国際的な議論が盛んになり、日本でも岸田政権（2022年当時）が新たな資本主義を提唱し始めた。経済界はこれを機会と捉え、日本企業のグローバル化を更に後押しすると同時に、企業価値再浮上のツールとして、知的資産経営から人的資本経営へと議論を発展させたのである。

このように、国や地域によっての背景や狙いは異なる。しかし、企業にとってはどれも法定開示であり、連結ベースで人的資本情報を収集し、基準に従って開示しなければならない。規制や基準の裏には、情報の読み手となる投資家や、国家、地域の意図がある。受動的に対応するだけでは、規制や基準の本質を見誤る恐れがある。より戦略的に企業の内在価値を、積極的に説得力をもって説明していくことが期待される。

### 3. 人的資本に関する情報とその読み方

人的資本開示の狙いは大きく「価値の向上」と「リスクマネジメント」の二つがある（図表4）。前者に力点を置く企業は、いかに優秀な人材を獲得し活躍を促すか、といった人材の流動性や育成、インセンティブに関する情報を開示する傾向にある。他方、製造拠点を多国籍に有する企業などは、労働安全衛生や人権に関する

7 European Commission, The European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (2024年9月9日)

8 Google（現 Alphabet）、Amazon、Facebook（現 Meta）、Apple の頭文字をとった米国IT大手4社の総称。

9 これを改革すべく、2015年にコーポレートガバナンス・コードが施行された。

図表4：人的資本関連指標の階層イメージ（価値向上およびリスク観点）



出所：内閣官房 非財務情報可視化研究会（第6回（2022年6月20日））資料より

情報を開示している。もちろん、この両方の視点を持ちながら、それぞれの文脈で開示することが大事である。

日本の金融機関を除く多くの製造業は、工場を起点に成長した企業が多く、人事部は工場や事業部単位に配置され、役割といえば工具や労働組合への対応といった、労働管理の色彩が濃いものであった。2000年代<sup>10</sup>に入り、連結決算開示が主流になると、社員数などを連結ベースで把握する必要が出てきたため、決算を担当する経理・財務部門が人事情報を収集するようになる。また、そもそも労働慣習や労働に関する法律は各国で異なり、労働市場も事業によって環境が異なるため、本社人事部がグローバルに人材情報を集約することには無理があった。しかし、ここ10年ほどでグローバル競争が激化する中、将来のリーダー候補をグループ・グローバルに選抜できない企業は伍して戦えないと、人事機能をグローバル水準に強化するグローバル企業が増加した。これに伴い、人事そのものの役割を労働管理から人材戦略へと高度化するとともに、グループ全体で人材情報管理が必要になり始めた。

人的資本に関する情報開示について、価値向上の観点とリスクマネジメントのどちらに重きを置くか、あるいは、人的資本そのものをどのような位置付けで管理するかは、各社の経営戦略によって異なる。例えば、ダイバーシティに関する指標は、多くの企業で開示され始めた。そもそも日本の男女雇用機会均等法<sup>11</sup>などは、男女の平等な権利保護を目的に制定され、女性割合の公表などは、人権の観点から要求されていた。海外でも同趣旨の開示はあり、企業によっては人種ごとの割合を

10 日本における連結決算の義務化は1978年にスタートしたが、実際は単独決算を重視し、連結決算での開示はあまり行われなかった。しかし、2000年の証券取引法（現金融商品取引法）の改正により、現在は連結決算中心の開示になった。

11 厚生労働省ウェブサイト、「雇用における男女の均等な機会と待遇の確保のために」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/danjokintou/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/danjokintou/index.html) (2024年9月9日)

開示しているものもある。他方、人種や性別や国籍の壁を超えて、世界水準で優秀な人を惹きつける戦略の一環として、ダイバーシティに取り組む企業もある。こうした多様性に寛容な職場環境は、イノベーションの基盤になり得る。このように、同じダイバーシティに関する指標でも、戦略的な意味や背景は企業によって異なる。この他、採用数や離職率なども、成長市場に合わせて採用の量とスピードを優先させるスタートアップと、市場環境の変化に合わせてリスクリキングを含めた人材ポートフォリオを入れ替える大手成熟企業を比較しても、戦略的重要性が異なることから、企業間の単純な数字の比較はあまり意味を持たない。あくまでも数字の背景にある戦略的な文脈の理解が必要だ。数字は戦略遂行上のある時点での結果であり、数字そのものが意味を持つものではない。発行体で重要なのは、こうした数字と戦略とのコネクティビティ（接合性）の説明だ。近年、こうした人事情報は、投資家による企業選別だけでなく、労働市場においても入社先企業の選択で用いられる。開示規制をトリガーに、自社の人材状況を適切に把握し、経営戦略、ならびに人事戦略を見直す機会として欲しい。

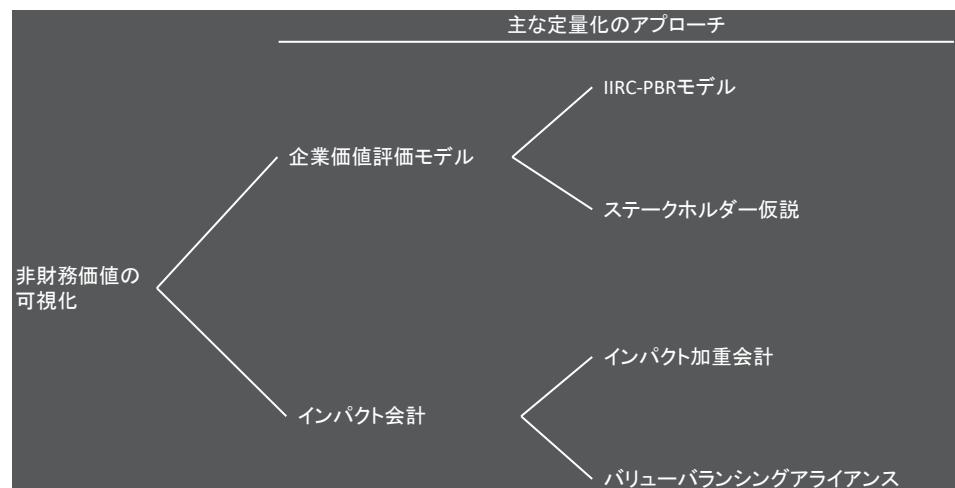
#### 4. 人的資本に関する指標と財務・会計の統合

人的資本といっても、これを貸借対照表の資本の部に属すると考える投資家を、筆者は聞かない。所有していない無形資産の一種として、資産の一部と考えることが多い。現在は労働力の流動性が高まり、労働市場も存在するので、自社の人材が仮に売買された場合、どのくらいの潜在的な市場価値を持つのかを、評価しようと思えば評価できる可能性がある。筆者も以前、そうした試みを行ったが、出てくる数字の扱いには困惑する。なぜなら、仮に自社の人材の価値が高ければ、本来は高値のつく人材を安く雇用していることになり、退職リスクが高いことを意味する。逆も然りで、市場価値の安い人材を高値で雇っているとすれば、コスト高になっている可能性があるからだ。

こうしたこともあり、現在、人的資本を財務・会計においては、必ずしも売買の対象としての価値評価ではなく、企業価値への貢献度合いを可視化するものとして、次の手法が、複数の企業で実証的に用いられ始めた（図表5参照）。

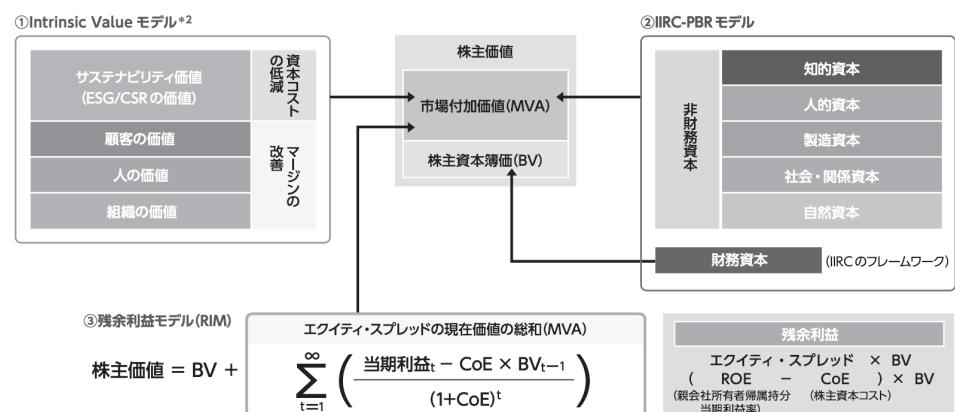
中でも代表的なものとして、IIRC-PBR モデルとインパクト加重会計がある。まず、IIRC-PBR モデルについて解説する。この初期的な考え方は、「非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデルの考察」（柳、他 2016）<sup>12</sup> の中で既に示されており、その後も本分野を牽引している柳良平先生（元エーザイ株式会社 CFO、現早稲田大学客員教授）が、数々の実証と論文を発表している（図表6）。IIRC-

図表5：非財務価値の可視化方法



出所：EY Japan にて作成

図表6：非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル



\*1『CFOポリシー』中央経済社（2020）を一部改編 \*2『企業価値最大化の財務戦略』同友館（2009）

出所：エーザイ株式会社 総合報告書 2020 より

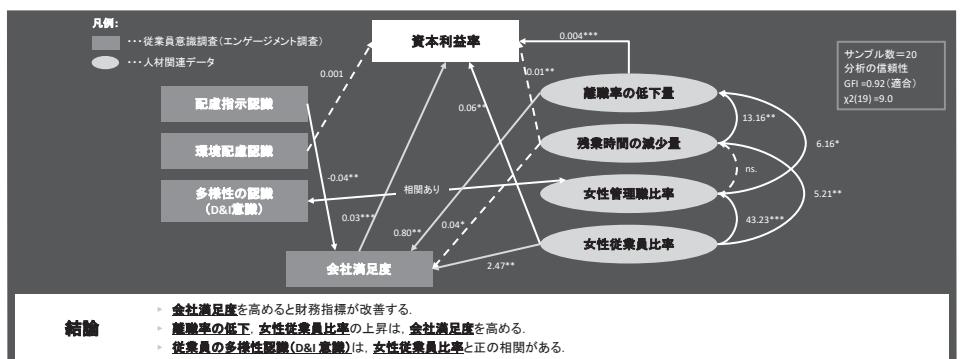
PBR モデルのポイントは、人的資本を含む無形資産（IIRC<sup>13</sup>の定義する知的資本、人的資本、製造資本、社会・関係資本、自然資本）が、時を経て PBR（株価純資産倍率）や ROE（自己資本利益率）にどのような影響を与えたのかを明らかにし

12 柳良平、平野博之、吉野貴晶（2016）「非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデルの考察」『月刊資本市場』375、4~13頁

<https://www.camri.or.jp/files/144/201703241647339179.pdf> (2024年9月9日)

13 國際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council）で、現在はサステナビリティ会計審議会（SASB）と統合し Value Reporting Foundation という組織になっている。

図表7：人的資本関連指標と ROE



出所：京都大学 経営管理大学院 砂川伸幸教授「一般社団法人 ESG 情報開示研究会 勉強会」より

ようとするもので、具体的には ESG 指標と企業価値に関する財務指標を回帰分析することで、非財務と財務の関係性を導くものだ。

同様の研究は、京都大学の砂川伸幸教授も進めている。砂川先生は人的資本に特化し、人的資本にまつわる指標（例：男女雇用比率や研修費用、社員満足度指数など）と ROE や ROIC（投下資本利益率）といった財務指標との関係性を明らかにしようとしている。これをステークホルダー仮説と呼ぶ。いずれも非財務資本への投資が財務にどう影響するかを解析するものだが、砂川先生のアプローチは、人的資本に関する指標から財務までのインパクトパスを検証している。このインパクトパスとは、例えば、多様性に寛容な職場風土が女性活躍を後押しし、それが研究開発の促進に結び付き、ひいては収益貢献するといった、直接・間接の影響や、これらの相互関係性を解析するものである（図表7）。

筆者は、それぞれのアプローチをクライアントサービスで実施したことがある。実践では、いくつかの気付きがあった。第一に、人事関連データが圧倒的に不足しており、優位な結果を導く分析がかなり困難であることだ。まず、全社レベルで研修投資や社員満足度指数を、毎年、しかも少なくとも過去 5 年以上のデータとして保有している企業は、日本にどれだけあるだろうか。そもそも給与計算システムが各國あるいは事業所ごとに異なる中、人事データを本社が統合かつ包括的に保有しているケースは少ないだろう。その結果、分析以前に現時点で十分なデータが揃わないことが多い（今後は開示が進むことで、データは蓄積されていくものと期待している）。第二に、株価が上昇局面であれば、どのような解釈も成り立ちやすく、逆に下降局面だと、ポジティブな結果を導きにくくなることだ。株価には、人的資本や ESG 以外にも、多くの要素が影響を与えている。これらのノイズを排除して

いくことは、極めて困難である。例えばコロナ禍は、ESG データも株価も、これまでのトレンドとは全く異なる動きをしていた。この他、突発的な企業スキャンダルや各国の経済情勢などでも、人材関連情報と関係なく、株価は異常値を示すことがある。第三に、この分析は相関関係を見るものであって、因果関係ではないことから、将来の経営の再現性を約束できない。一見、過去の結果から、多様性の促進が数年後に収益に貢献しているといった結果が得られたとしても、将来、同じことが起きるとは言いにくい。したがって、ESG 指標を将来の収益の先行指標として扱いたくとも、やはりその道筋となる戦略的なストーリーとの整合性が重要になる。

有用な点としては、サステナビリティや ESG に、なんとなく取り組んでいたとするならば、どういった取り組みが経営戦略や企業価値に感度が良いか、あるいは、どういった活動は再考が必要なのかを、検証しやすくすることだ。これにより、戦略や経営計画に整合した ESG 投資やリソースの再配分が可能になるほか、財務的な収益ストーリーと統合して語りやすくなる。すなわち、サステナビリティや ESG への取り組みが必ずしもコストではなく、将来の企業価値向上に資する投資として見立てやすくなるということだ。これにより、ステークホルダー間の利害調整において相互の便益を説明可能にするなど、IR 活動やステークホルダーとのコミュニケーションの質が高まる可能性もある。

いずれにせよ、両者とも過去データから帰納法で導いた解釈をもって将来の予見性を高めるために用いるよりも、将来の戦略を描く際の補完的な基礎情報として、自社の戦略ストーリーの根拠の一部とし、経営の質を向上させていくことが重要と思われる。

もう一つ、必ずしも将来の収益に結び付くものばかりではないが、外部性も含めた社会的価値を会計的に可視化することで、ビジネスの全体像を明らかにする試みも進んでいる。それがインパクト加重会計だ。

そもそもインパクトとは、企業がステークホルダーや社会・環境に及ぼす正負の変化、影響を意味する。統合報告などで用いられるアウトカムとの定義の比較では、より長期的なものをインパクトとして解釈している。インパクト加重会計とは、こうしたインパクトを物量単位で測定するだけでなく、貨幣換算することによって、これまでの損益計算書や貸借対照表に算入することをめざしている。インパクト加重会計は、ハーバード・ビジネス・スクール (HBS) のジョージ・セラフェイム教授<sup>14</sup> らによって 2019 年に立ち上げられたインパクト加重会計イニシアティブが起源と言われ、同年に HBS のホワイトペーパー *Impact-Weighted Financial Accounts : The Missing Piece for an Impact Economy* (Serafeim et al.

図表 8：従業員（雇用）インパクトの枠組み

ステークホルダー	インパクトの側面	内容
従業員	賃金の質	生活賃金、限界効用、公平性などの賃金の質
	キャリアアップ	収入増をもたらす社内異動
	機会	職種別の従業員人員構成
	健康とウェルビーイング	組織が従業員の健康と福利に与える影響（傷害や事故、職場文化、福利厚生プログラム、ヘルスケアへのアクセス、有給休暇、家族への福利等）。従業員の主観的なウェルビーイングに対する分析も推奨
労働コミュニティ	多様性	地域の人口比と比較した従業員の人員構成
	ロケーション	地域の雇用水準に基づく雇用の相対的インパクト

出所：Freiberg, D., K. Panella, G. Serafeim, and T. R. Zochowski (2020, 2021), *Accounting for Organizational Employment Impact : Working Paper 21-050*, Harvard Business School より EY Japan 訳

2019)<sup>15</sup> で提唱された。

経済活動が、社会や環境の犠牲の上に成り立つのでは持続可能ではない。その解決に向けて、人的資本や社会関係資本、自然資本といった外部性へのインパクトを財務諸表に統合できれば、あらゆる社会的効用や外部不経済を考慮した投資判断が可能になる。インパクト加重会計は、このように外部性を内部化することで、市場原理を使いながら社会・環境課題の解決に資金を回せる経済を期待している。こうした背景から、世界ではインパクト投資やインパクトボンドといった、インパクトを考慮する投資手法が増えている。また、日本においても、社会課題の解決を目的にインパクトファンドで資金調達するスタートアップが増えており、地方創生の施策と絡めた事例も増えている。

ジョージ・セラフェイム教授の提唱するインパクト加重会計には、3つの側面として、従業員（雇用）、顧客、環境がある。うち従業員（雇用）は、雇用を通じて生み出される従業員ならびに労働コミュニティへのインパクトに着目しており、会計上は費用として捉えられる人件費や福利厚生費も、従業員のモチベーションや健康などへの寄与を正のインパクトとして捉えている（図表 8）。

人的資本への投資が、従業員の健康やモチベーション、更には労働市場との良好な関係に資すれば、人的資本の持続的な価値向上につながると考えられる。従業員（雇用）へのインパクトは、経営にとって人材戦略や人的資本への投資の質を適切

14 Harvard Business School, George Serafeim

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=15705> (2024 年 9 月 9 日)

15 Serafeim, G., R. T. Zochowski, and J. Downing (2019), *Impact-Weighted Financial Accounts : The Missing Piece for an Impact Economy*, White Paper, Harvard Business School

図表9：従業員（雇用）インパクト加重会計：インテル、メルク、アップル、コストコ

	単位：USD			
	INTEL	MERCK	APPLE	COSTCO
従業員数（人）	52,618	23,426	89,072	162,861
収益	14,303,000,000	18,212,000,000	98,061,000,000	102,286,000,000
EBITDA	6,571,097,189	5,885,506,597	32,138,473,262	3,865,000,000
総給与額	7,313,439,500	2,412,642,901	10,659,008,099	11,570,732,081
従業員インパクト				
賃金の質（賃金平等除）	6,842,847,180	2,371,674,146	10,556,059,837	11,139,537,386
キャリアアップ	-48,980,821	-27,045,746	103,542,779	11,261,483
機会	-415,218,670	-134,145,314	-416,006,634	-599,777,780
健康とウェルビーイング（一部）	-21,308,522	-25,992,473	20,738,712	-57,653,431
小計	6,357,339,167	2,184,490,613	10,264,334,694	10,493,367,658
労働コミュニティ				
多様性	-2,319,192,138	-351,452,127	-2,709,616,423	-940,026,964
ロケーション	401,391,204	105,763,520	348,062,104	390,159,336
小計	-1,917,800,935	-245,688,607	-2,361,554,319	-549,867,629
インパクトの合計	4,439,538,232	1,938,802,006	7,902,780,375	9,943,500,029

出所：Freiberg, D., K. Panella, G. Serafeim, and R. T. Zochowski (2020, 2021), *Accounting for Organizational Employment Impact : Working Paper 21-050*, Harvard Business School より EY Japan 訳

に判断する材料になる。

人的資本におけるインパクト加重会計の実証例はまだ少ないが、ジョージ・セラフェイム教授は以下の試算<sup>16</sup>を行っている（図表9）。

これによれば、コストコが、支払った総給与額（約115億USD）に対して、合計約99億USDのインパクトを生み出すなど（インパクト／総給与額の率にして約86%）、最も効率よく従業員（雇用）インパクト（労働コミュニティ含む）を創出していることが分かる。また、アップルは、総給与額約106億USDに対して、賃金の質やキャリアアップ、健康とウェルビーイングといった従業員インパクトの合計が約102億USD（インパクト／総給与額の率にして約91%）で、最も従業員の働き甲斐への投資に成功していることが分かる。会計にいかに統合するかは今後の課題だが、従業員インパクトの値は従業員の定着や成長、生産性に寄与し、労働コミュニティの値は労働市場における人材確保の優位性につながる。経年で収益力

16 Freiberg, D., K. Panella, G. Serafeim, and R. T. Zochowski (2020, 2021), *Accounting for Organizational Employment Impact : Working Paper 21-050*, Harvard Business School

との関係性を分析すれば、人的資本の競争優位性が分かる可能性がある。

一方、これらの数字は将来キャッシュフローを表しているわけではないため、自社の企業価値の計算根拠として、そのまま現在価値に割り戻すことや、自己創設のれん（無形資産）として扱うことはできない。しかし、企業価値を株主価値だけでなく、従業員をはじめとする社会全般の価値（ポジティブなインパクト）も含めた総計と見立て、持続可能な社会と経営に投資する上では有効な情報である。持続可能な経営とは、社会の変化に適応し、多様なステークホルダーとの長期的な信頼を構築することにある。

## 5. 最後に

人的資本を巡っては、ジョブ型雇用を導入する大企業も増え、ジョブ型かメンバーシップ型かといった議論も盛んになっている。市場の変化は激しく、新卒を一括採用して時間をかけて育てる余裕はなくなった。どちらが正解かは一概に言えないが、従来型の雇用形態や人事制度では十分でないという意識が広がっている。また、長年「組織は戦略に従う」のか、「戦略が組織に従う」のか、といった議論が繰り広げられてきたが、近年は「戦略は人に始まる」<sup>17</sup>といった考え方が広まっている。経営資源として管理する人材から、価値創造の主役としての人材へと、人の位置付けや人事部の役割が大きく変わろうとしている。

人がモノと異なるのは、人のスキルや行動の変革には時間がかかること、そして会社は人を所有できないということ。一方、財務の盲点は、長期的に生み出される価値が正味現在価値（NPV）に反映されない（無視して良いことになる）こと。更には、所有していない資産は財務諸表のどこにも載らないことである。価値創造において中核的な役割を果たし、戦略の主役となる人材が財務諸表において可視化されていないからこそ、経営陣や投資家が気付いていない価値がそこに存在している可能性を示唆している。定量化できないものは管理できない。今はまだ、人的資本にかかる指標を定量化してみる試みが始まったばかりだが、これが管理可能な状態になる数年後、新たな競争軸が生まれることになろう。これを自ら内発的動機に基づき、積極的に可視化し、資本市場との対話（開示）につなげるか、世の中の要請に受動的に従い、数字の意味を考えることなくコストと捉えるかは、企業次第

17 ラム・チャラン、ドミニク・バートン、デニス・ケアリー（著）、有賀裕子（訳）（2015）「CHROは経営者たれ 戦略は人に始まる」『Harvard Business Review』2015年12月号  
<https://dhbr.diamond.jp/articles/-/3602> (2024年9月9日)

だ。ある投資家は、企業の人に対するアプローチについて「日本企業は人を（家畜に例えれば柵で）囲い込む傾向があるが、グローバルに優れた企業は（放牧に例えて）優秀な人を（優れた環境で）惹き付ける」と述べていた。戦略は人に始まる。人的資本経営が企業価値を左右するといつても過言ではない。開示規制の波が先行する中、能動的な意識を経営層が持てるかが課題だ。企業価値の本質は、経営の内発的動機と経営スキルそのものと言える。

## パーパス実現に向けた人的資本の可視化と定量化

平野 友輔  
姥子 遥喜

### 1. はじめに

近年、企業経営を語るにあたり、パーパス経営や人的資本経営といった概念が中心的なテーマとして注目を集めている。特にここ10年間において、世界規模の社会的課題や環境問題への意識の高まり、そして新型コロナウイルス感染症のパンデミックを契機とした働き方改革が、企業の在り方（存在意義）や社員の価値に対する見方を大きく変えてきた。

こうした潮流を受けて、国籍や業界を問わず多くの企業がパーパスや人的資本を経営の中心に据えて戦略や事業活動を行おうとしているが、これらの取組みを実装することの難しさを感じている企業も多く、当社もそういった企業の1つであると思う。

本論考では、パーパス経営や人的資本経営に関わる潮流や現状と課題といった全体感を概観したうえで、実際のSOMPOグループにおけるパーパス浸透や人的資本の向上およびその可視化・定量化に向けた取組みの紹介を通じ、昨今のパーパス経営や人的資本経営のリアルと未来について考えていただきたい。

### 2. パーパス経営や人的資本経営に関わる現状と課題

パーパス経営や人的資本経営の盛り上がりの背景には、サステナビリティをめぐるより広範な潮流がある。時系列で整理すると、2006年に国連により策定された「責任投資原則（PRI: Principles for Responsible Investment）」の動きに後押しされたESGに始まり、企業が経済価値と社会価値を同時に追求する新たな経営手法として2010年代に提唱されたCSV、そして2015年に国連が採択した2030年まで

に達成するべき 17 の持続可能な開発目標である SDGs によって、サステナビリティへの関心が高まってきた。

こうした動きの中で、企業の持続可能な成長に向け、自社の戦略にサステナビリティをどのように取り入れるかが問われ始め、パーカス経営という概念が 2020 年頃から注目され、株主だけに主眼を置くこれまでの資本主義からの脱却がグローバルで進んでいる。具体的には、2019 年の米国の経営者団体 Business Roundtable によるステークホルダー資本主義への転換宣言や 2020 年の米国証券取引委員会 (SEC) および 2021 年の欧州連合 (EU) による人的資本に関する情報開示の義務化・強化などの流れが挙げられる。

日本においても、伊藤邦雄氏による「人材版伊藤レポート」(経済産業省 2020, 経済産業省 2022a, 経済産業省 2022c) や名和高司氏が提唱した「志本経営企業」(名和 2021) などの提言に代表されるように、パーカス経営の必要性とともに、その実装に向けて組織能力を高めるための人的資本とは何かへの注目が時を同じくして高まっている。

また、2022 年には英国規格協会 (BSI : The British Standards Institution) からパーカスドリブンな組織を認定するための世界初の国際規格である「PAS 808 (パーカス・ドリブン・オーガニゼーション—持続可能性に向けた世界観、原則、行動)」が発表されるなど、企業のパーカス経営を推進する流れが各方面で作られている。

これらの流れを受けて、パーカス経営や人的資本経営に取り組む企業が増加し、一定期間が経過してきたが、問題意識や警鐘を鳴らす意見を目にすることになった。

例えば、BSI が 2022 年に行った海外や日本の消費者とビジネスリーダーを対象とした意識調査では、「『(自社に) 明文化されたパーカスがある』と回答した日本のビジネスリーダーは 40% (中国 93%、インド 86%、米国 72%、英国 63%) と、他国と比較し著しく低い結果」と、日本は他国に比べて遅れを取っていることを述べている (BSI ジャパン 2023)。

また、2022 年 5 月に経済産業省から出たレポートの中では、「『企業理念・存在意義・経営戦略の明確化』が進む一方で、『経営戦略と人材戦略の連動』の進捗は相対的に遅れている」と指摘している (経済産業省 2022b)。さらに、2023 年の JBpress の記事にて専門家の小林祐児氏は、

パーカスを打ち出してその浸透を狙っても、社員は簡単について来るわけではありません。多くの理念やパーカスは、「上層部が言っているきれいごと」と

して受け流されてしまうケースが多々あります。社内にしらけムードが漂う会社も少なくありません (JBpress 2023)。

と述べ、パーカス経営の実装に関する課題を明らかにしている。

パーカス経営や人的資本経営は、長期的な取組みであり、ここ数年間の内容で有効性などに結論を出せるものではない。一方で、その実装に向けた道程を企業単独で見つけることはたやすいものでもない。そのため、本論考を通じて、パーカスや人的資本に関わる SOMPO グループの取組みを整理しつつ、これまでに得た気付きを紹介することで、パーカス実現に向けた人的資本の向上による価値創造について共に考えていく一助にしたい。

### 3. SOMPO グループの取組み

まずは、当社の概要を簡潔に記述する。SOMPO グループは、国内損害保険、海外保険、ウェルビーイング (国内生命保険、介護) を主な事業として国内外に商品やサービスを展開している。そして、グループのパーカスとして「“安心・安全・健康” であふれる未来へ」を掲げ、その実現に向けて事業活動を行っている。

グループ全体で 74,904 人 (2023 年度末時点) の役職員が従事し、無形の商品やサービスを日々扱い、お客さまに価値提供を行っている。グループの価値創造の源泉は社員一人ひとりであり、人的資本の向上はグループにとって最重要の経営課題として取り組んできた。

しかし、2023 年度に、国内損害保険事業において、中古車販売店による自動車保険金不正請求への対応、企業向け保険の保険料調整行為などの一連の問題が顕在化し、トップラインやマーケットシェアを過度に重視する企業文化が問題視されることとなった。

2021 年度より中期経営計画の柱の 1 つとしてパーカス浸透や働き方改革をはじめとする人的資本向上の取組みを続けてきたが、その浸透のスピードが追いつかず、ビジネスの土台として根付かせることができなかつたことが明らかになった。

このように、パーカス経営や人的資本経営の実装の難しさに直面している SOMPO グループが、どのような全体設計を行い、取組みを進めてきたか、そしてそこから生まれた変化や課題などを具体的な施策の実例やデータを用いて紹介することが、パーカス経営や人的資本経営の実装に向けた道程を見つける参考になるのではないかと考える。

## 4. 取組みの全体設計

### (1) アプローチの基底となる考え方

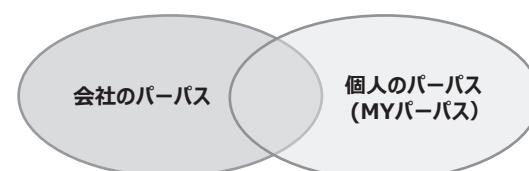
SOMPO グループでは、2021 年にパーパスを策定し、その実現に向けてトランセフォーメーションを続けるという経営戦略とともに、会社と個人の 2 つのパーパスを中心に置き、それらを重ね合わせながら、人と組織を原動力に、事業活動を通じて価値提供をしていくという価値創造ストーリーを描いた（図表 1）。

SOMPO が目指す姿に向かうためには、ビジネスの変革とともに、社員一人ひとりの質的变化が必要であり、そのためには、「会社の中に自分の人生を置く」という考え方から「自分の人生の中に会社を置く」という考え方への価値観のパラダイムシフトが必要である。そして、社員一人ひとりが自分の想いや志を持ち、それに突き動かされ、組織のパーパスとのつながりを感じながら働く、これが価値創造ストーリーの意味するところである。

当社では、この個人の想いや志を「MY パーパス」と呼び、2021 年頃からこれを起点としたパーパス浸透や人的資本の向上に取り組んでいる。MY パーパスとは、自分自身はどのような人間なのか、自分にとっての幸せとは何か、自分自身が人生において成し遂げたいことは何か、といった「人生の目的」あるいは「働く意義」を指し、一人ひとりがすでに自分の内側に持っているものである。SOMPO グループでは、社員一人ひとりが「WANT（内発的動機）」「MUST（社会的責務）」「CAN（保有能力）」の 3 つの観点で自分自身を振り返り、それらの重なる部分が自らを突き動かすもの＝「志」として言語化することで、自分自身の人生やキャリアの指針、さらには原動力としている（図表 2）。

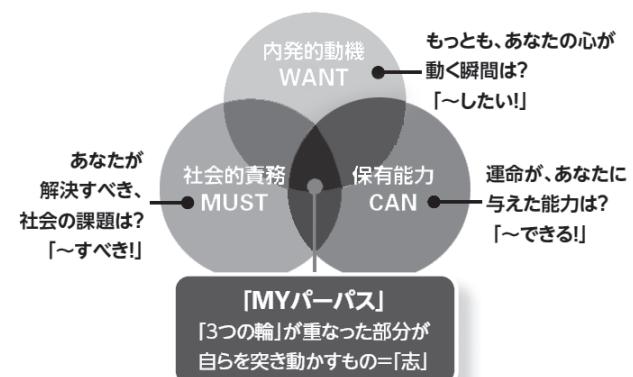
一方で、MY パーパスを起点として変革のきっかけを作り、関連する数多くの施策や制度変更などを実施したとしても、それだけでパーパス経営や人的資本の向上の実装ができるほど簡単ではない。中長期の時間軸で継続的に取り組み、ビジネスと連動させて持続的な価値創造につなげることが必要であり、当初から次の点を意識して全体の設計を行った。

図表 1：会社のパーパスと個人のパーパスの重ね合わせ



出所：同社作成

図表 2：MY パーパスとは



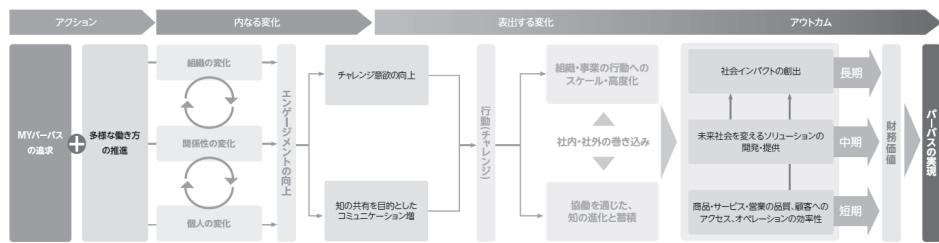
出所：同社作成

- ① MY パーパスを起点に、いかに人的資本を向上させ、ビジネスにおいて実際に価値を生み出していくのか、その具体的なストーリーと、実践につながる仕組みや枠組みを作る。
- ② これらの取組みは、中長期の時間軸で将来的な財務価値につながるものである一方、短期的な財務への効果は見えにくい。取組み当初より、将来の財務につながる道筋を可視化したうえで、その進捗を定量的に示していく方針とする。
- ③ 特に MY パーパスを起点にエンゲージメントを高めるまでのプロセスでは、変化のメカニズムを明らかにし、それに則した施策の検討、効果測定を行う PDCA を回す。
- ④ 人的資本を原動力に中長期の視点でアウトカムを生み出し続けるにはイノベーションの力学が不可欠であり、その鍵となる、チャレンジの増加や高度な知識の蓄積と社内外を問わず知識の共有を生み出す仕組みや組織づくりを行う。

ここまで述べたパーパス実現に向けたストーリーを設計図に落とし込んだものが、図表 3 のインパクトパスである。インパクトパスでは、MY パーパスの追求や多様な働き方の推進に関わるアクションを起点として、組織内のエンゲージメント向上につながる変化（「内なる変化」）を生み、さらに行動（チャレンジ）の増加を促す変化（「表出する変化」）を経て、短期、中期、長期の視点で財務価値（アウトカム）、ひいてはパーパスの実現につながる一連の道筋を描いている。

このインパクトパスで表すように、SOMPO は、MY パーパスを起点として人的資本の向上を促し、最終的にビジネスと連動させながら価値創造そしてパーパスの

図表3：インパクトパス



出所：同社「SOMPOホールディングス サステナビリティレポート2024」、16頁

実現に結び付けるためのメカニズムを明らかにし、その進捗をトラッキングしながら、その歩みを進めていきたいと考えている。当然のことであるが、パーパスの浸透や人的資本の向上はそれ自体が最終的な目的ではなく、ビジネスを通じてステークホルダーに対する価値を創造するためのものである。インパクトパスによる人的資本の可視化や定量化の取組みを通じ、一つ一つの施策間のつながりの仮説を立てながら検証し、ビジネスにつながるまでのパスの上で価値を生み出すための再現性を高める基本となるセオリーを示すことで、その目的に資するよう活用していきたい。

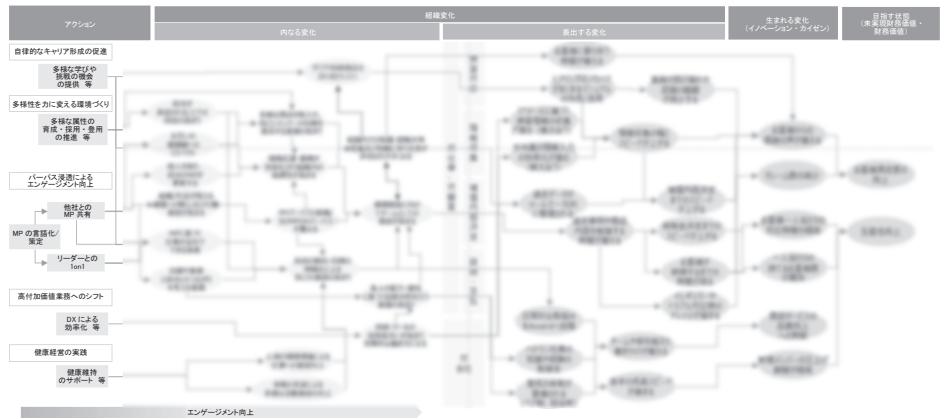
## (2) 可視化、定量化に向けたさらなる体系化の取組み

このインパクトパスは現場のリアルにもとづき、イノベーションを生むためのSECIモデル<sup>1</sup>に整合する流れを実践して作り込んだものである。つまり、パス上のストーリーに合わせて、どんな価値が生まれるかの仮説を立てたうえで、施策を打ち、現場のデータを取って、分析をして仮説を検証しながら、一歩一歩前に進め、財務へのつながりを示してきた。なぜSOMPOがこのような体系化を行ったかというと、取組みを始めた当時に、我々が求めるような一人ひとりを起点とした価値創造モデルがなく、自分たちで試行錯誤する必要があったためである。

具体的には、ビジネスを通じた価値創出がまさに行われている現場にこそ解がある、ないし解を導くためのヒントがある、という考えを基本に据え、徹底的に現場を分析してメカニズムを突き止めていった。さまざまな機会を通して、パーパスドリブンな運営がされ、組織力が高まりチャレンジが生み出されている約150の現場

1 SECIモデルとは、野中郁次郎氏と竹内弘高氏が提唱している知識創造のプロセスである。同モデルでは、組織において知識・情報といったナレッジ（形式知および暗黙知）をマネジメントする過程で、「共同化（Socialization）」「表出化（Externalization）」「連結化（Combination）」「内面化（Internalization）」のプロセスを繰り返しながら、知識を相互作用させることでイノベーションを創出する理論を述べている（野中、竹内2020a、野中、竹内2020b）。

図表4：インパクトパス（詳細版イメージ）



出所：同社作成

の声をヒアリングやインタビューで集め、暗黙知を蓄積した。それらの分析をもとに実践知にし、エンゲージメントの向上に至るまでの組織に起こる変化のメカニズムを体系化している。さらに、業界や職種などビジネスによって差異が大きいチャレンジ以降に見られる具体的な変化については、社外の力も借りながら一定の型化まで行っている。図表4に上記を通じて作成した詳細なインパクトパスのイメージを示す。

この取組みを通じて、エンゲージメントの向上につながる内なる変化には、「個人の変化」「関係性の変化」「組織の変化」の3つの要素があり、それらの要素が絡み合いながらエンゲージメントが上がり、個人および組織の力も増していくメカニズムがわかつってきた。

そして、現場において、これらの3つの変化を起こしインパクトパス上の流れを再現できるように、先進事例にもとづいた取組みをグループ全体で展開し、それぞれの項目に沿った変化を促す施策を打ち出し、データを取りながら定量的にも検証して進めている。このような狙いを持って実施している施策の一覧は図表5の通りである（内なる変化以外の施策は末尾の図表10を参照）。

## 内なる変化を促す実際の取組み

本章では、内なる変化の3つの要素（「(1) 個人の変化」「(2) 関係性の変化」「(3) 組織の変化」）に絞り、代表的な取組みについて、具体的に観測される変化と定量データについて論じる。

図表5：内なる変化を促す施策一覧（抜粋）

区分	施策	概要
個人の変化	MYパーパス導入研修	グループ全社員を対象として、MYパーパスが必要となる背景や作成手法の説明ならびにパーパス作成の体験談をパネリストに語ってもらうことによって、MYパーパスの策定を支援する研修
	MYパーパス1on1研修	マネジメント層を対象として、マネジメント自身のMYパーパスの策定からメンバーとのMYパーパスにもとづく対話によって相手のMYパーパスを深掘りしていくための手法まで総合的に学ぶ研修
関係性の変化	MYパーパスにもとづく1on1	従来型の業務を中心とした1on1ではなく、MYパーパスにもとづく対話をすることで将来ありたい姿へのチャレンジを引き出す「ヒト」の1on1の実施
	MYパーパスの開示・MYパーパス共有会	職場のメンバー間で、MYパーパスを開示し、原体験や価値観を共有するコミュニケーション機会の創出にも活用（試行中）
組織の変化	パーパスマネジメントワークショップ	グループのマネジメント層を対象として、パーパスドリーブンな組織の先行事例の共有や変化のメカニズムの解説を行い、それらについて参加者間で意見交換などを実施
	パーパスマネジメントコミュニティ	パーパスドリーブンな組織への変革に意欲的なマネジメント同士が自発的につながり、自身の経験や知識、自組織が抱えている課題感などを共有しながら、リーダー同士で相互に教え学び合うコミュニティ活動
	カルチャー変革人材の育成	自組織のカルチャーの変革を主導できる人材を育成、最終的には自組織に留まらず、他組織ひいては企業全体のカルチャーの変革ができる人材を目指す

出所：同社作成

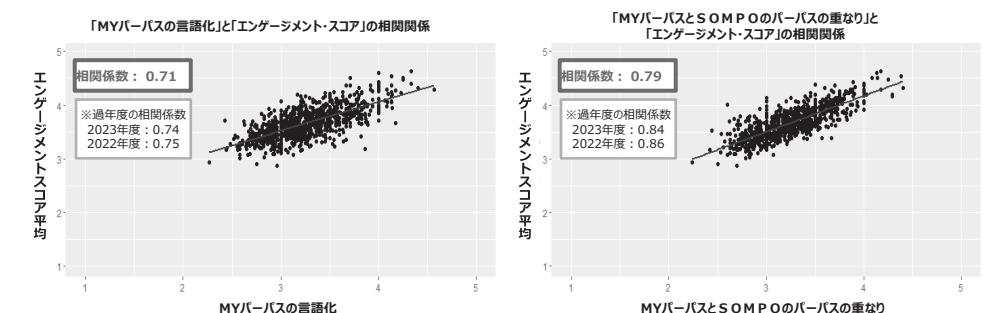
## （1）個人の変化

個人の変化は、先述したMYパーパスの策定・深掘りなどを通じた内省や対話によって、一人ひとりの中で起こる変化である。この過程において、一人ひとりが、すでに自分自身の中にある、自分の大切にしているものや、自分らしさ、幸福感、やりがいなどを明らかにし、それを実感しながら働くことが、エンゲージメントの向上、そして内発的動機にもとづくチャレンジやイノベーションの創出の基盤になる。

グループ横断の取組みでは、全社員を対象としたMYパーパスの策定を支援する「MYパーパス導入研修」や、リーダー層を対象としたメンバーのMYパーパスの深掘りやそれにもとづく対話スキルを学習する「MYパーパス1on1研修」などを展開し、グループ社員がMYパーパスを作成し、それにもとづく対話をを行うよう取り組んでいる。

これらの社員一人ひとりの深い内省を促すプロセスは、成人発達理論<sup>2</sup>でいう他者依存段階（慣習的段階）から自己主導段階への成長に似た変化を個人の中で生む

図表6：個人の変化に関するデータ検証



出所：同社「SOMPOホールディングス サステナビリティレポート2024」、18頁

ことを目的としている。この段階に成長すると、自分なりの価値観や意思決定基準を明確に持つことができ、周りに流されない自分の意見の主張や目的に即した自律的な行動や学習が増えるといった効果がある（加藤2016, 252頁）。

こうした個人の変化がエンゲージメントの向上に寄与し得ることを、グループの社員を対象にしたエンゲージメント・サーベイのデータを継続的に分析することで定量的に確認している<sup>3</sup>。図表6は、損保ジャパンにおける2024年7月に実施したエンゲージメント・サーベイの結果を課支社単位（n=943）で分析した結果であるが、MYパーパスを言語化し、MYパーパスとSOMPOのパーパスとの重なりを認識している組織ほど、エンゲージメントが高い傾向にあり、MYパーパス関連の取組みが日々の業務に対する意欲を高める土台となっている、といえる。

## （2）関係性の変化

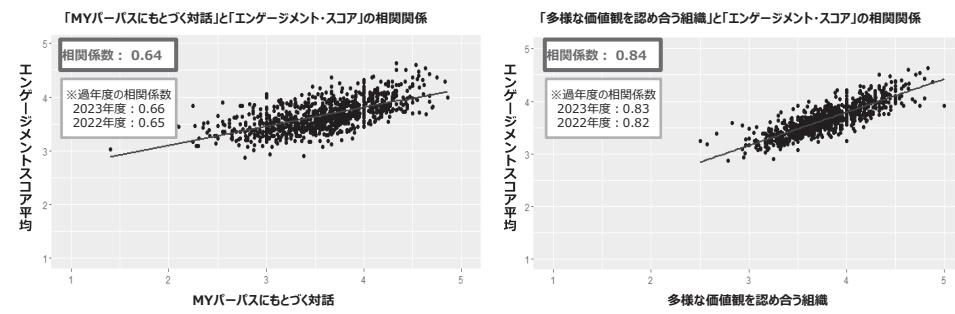
関係性の変化は、MYパーパスに向き合ったマネジメント層や職場のメンバーがMYパーパスの開示や、それにもとづく対話をを行うことで生じる、社員間の関係性の変化である。「個人の変化」と「関係性の変化」は相互に作用する関係であり、他者との関わりの中でさまざまな視点を獲得し、相互に気付きを与え合うことで、双方の変化を加速させ、新たな価値を生み出す土壤を作る。

グループ横断で、各組織において上司と部下による「MYパーパスにもとづく対

2 成人発達理論は、個人レベルおよび組織レベルの双方で学習と内省を繰り返すことで、変革を達成することを目的とし、そのために不可欠な大人の知性の発達プロセスを示しながら、リーダーシップおよび能力開発（成長）の理論と実践方法を体系的に整理している（キーガン、レイヒー2013）。

3 本論考のデータ分析については、SOMPOインスティチュート・プラス社の藤沢美穂氏にご協力いただいている。

図表7：関係性の変化に関するデータ検証



出所：同社「SOMPOホールディングス サステナビリティレポート2024」、20頁

話（1 on 1）」や職場のメンバーでの「MY パーパスの開示」や「MY パーパス共有会」を促進しており、これらの取組みを進めている組織の紹介やベストプラクティスの共有などを行っている。

このような MY パーパスにもとづく対話や共有は、社員間の相互理解を深め、多様な価値観や意見を認め合う関係を醸成することを目的としている。組織内で他者と関わることで、互いに刺激を与え成長し合うことに気付けると、価値観や意見を共有し合いながらのコミュニケーションを積極的に行ったり、相手を尊重する声かけ・意思決定が増えたりする効果がある。

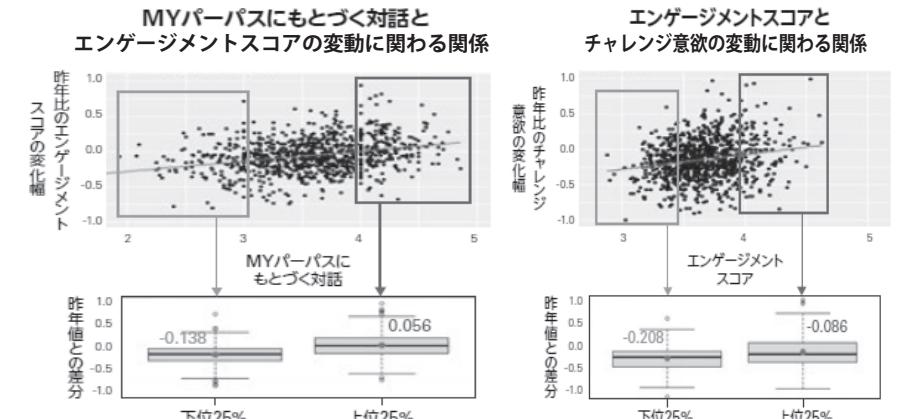
こうした取組みを通じて、MY パーパスにもとづいた対話をを行い、お互いの価値観を認め合うことは、多様性を高めエンゲージメントの向上に寄与する、と相関を分析することで定量的に確認している。例えば、MY パーパスにもとづく対話を実施し、お互いの価値観を認めている組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を示している（図表7）（相関係数はそれぞれ 0.64、0.84、分析の要件については個人の変化と同様 n=943）。

### （3）組織の変化

組織の変化は、「個人の変化」「関係性の変化」を経て、チームでの価値創造に向けた意欲が高まり、それぞれが持っている知見（ナレッジ）の共有が増加するなど組織全体が活性化する変化である。こうした変化が起きる組織では、エンゲージメントが高まると同時に、挑戦の促進やそれに伴う失敗が許容される雰囲気が醸成され、結果として、チャレンジ意欲が創出され、イノベーションを生み出しやすくなる効果がある。

「個人」「関係性」「組織」の3つの変化は、必ずしもその順番で生じるものでは

図表8：組織の変化に関するデータ検証



出所：同社「SOMPOホールディングス サステナビリティレポート2024」、26頁

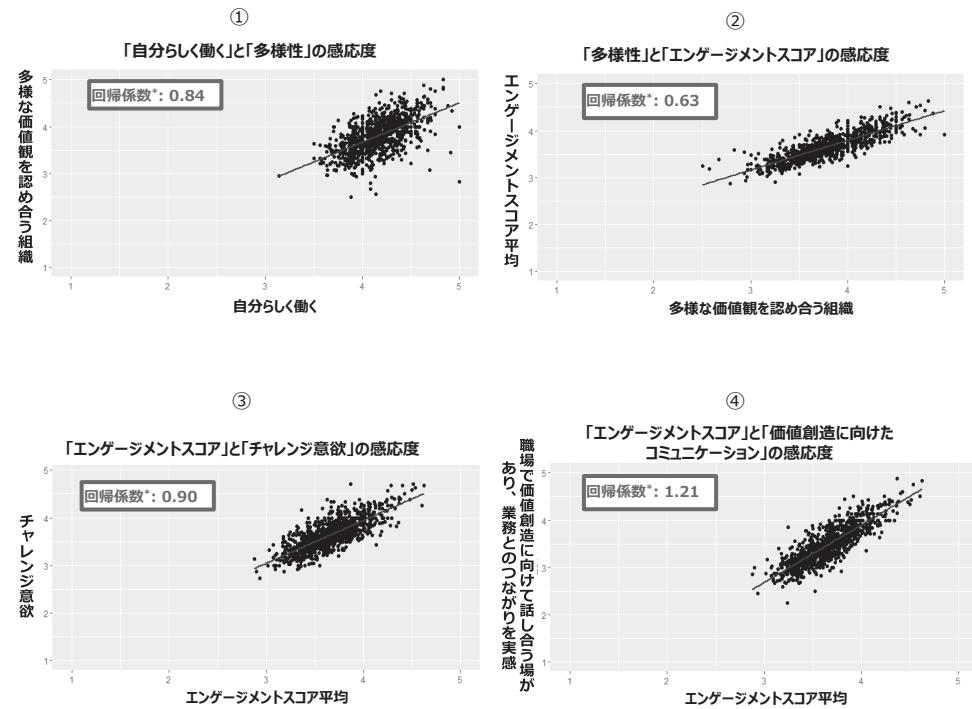
なく、MY パーパスを起点に相互に関連し、循環しながら、組織としての成長を続けていく、これがパーパスドリブンな組織と考える。

グループ横断の取組みでは、このようなパーパスドリブンな組織を増やすことを企図して、その鍵となるマネジメント層の変革を促すさまざまな施策を展開している。例えば、「パーパスマネジメントワークショップ」では、パーパスマネジメントを実践している組織の先行事例の共有とマネジメント同士での議論を定期的に行っている。また、そのワークショップから組織変革に意欲的なマネジメント同士が所属の垣根を越えてつながり「パーパスマネジメントコミュニティ」を自発的に組成し、パーパスマネジメントの実践に向けて自身の経験や知識などの共有を行っている。こうした取組みを通じて、マネジメント層自身の変革を促し、これからグループの変革をリードすることができる人材への成長につなげている。また、変革を主導する人材の育成に向けては、人事や評価などの制度面での担保も重要であるため、その環境整備も進めている。

一連の問題が顕在化した中であるが、このような MY パーパスにもとづくマネジメントが組織のレジリエンスを高めていることも定量的に確認している<sup>4</sup>。具体的には、MY パーパスにもとづく対話がされている組織では、2023 年度と比較してエンゲージメントが維持される傾向があった。また、エンゲージメントが高い組

4 本分析では、対象となる組織を抽出（上位 25% および下位 25%）し、該当設問における昨年と今年のスコアの平均値の差分についてウェルチの t 検定を用いて統計的に有意な差があることを検証した（有意水準 5%）。

図表9：その他のデータ検証の一覧<sup>5</sup>



出所：同社作成

組織ではチャレンジ意欲の低下幅が小さい傾向もデータから読み取れた（図表8）。これらは、パーサスドリブンなマネジメントは、厳しい状況の中でも変化に向けて前向きに挑戦しようとする組織づくりにつながることの証左と考える（分析の要件については、個人の変化と同様、n=943）。

#### （4）その他のデータ検証による裏付け

補足として、前述の他に定量的な分析を通じて分かってきたことをまとめて書くと、次の4つのポイントが挙げられる（図表9）（分析の要件については、個人の変化と同様、n=943）。

①「自分らしく働きたい」という実感が1 pt 上昇すると、「多様な価値観を認め合う組織」の実感値が0.84 pt 上昇する傾向にある

5 本分析では、単回帰分析を行い、変数間の関連性について統計的に有意であることを確認している（有意水準5%）。回帰係数とは、ある結果を予測するための要因が「1」変化した場合に結果がどれくらい変動するかという「結果に与える影響度（感応度）」を表している。

合う組織」の実感値が0.84 pt 上昇する傾向にある

- ②「多様な価値観を認め合う組織」の実感値が1 pt 上昇すると、「エンゲージメントスコア」が0.63 pt 上昇する傾向にある
- ③「エンゲージメントスコア」が1 pt 上昇すると、「チャレンジ意欲」が0.90 pt 上昇する傾向にある
- ④「エンゲージメントスコア」が1 pt 上昇すると、「職場で価値創造に向けて社内外の環境について話し合うなど関心が向けられ、自身の業務やミッションとのつながり」の実感値が1.21 pt 上昇する傾向にある

ここまで見てきたように、当初我々が全体設計で想定していた仮説と概ね同じ変化が確認され、整合するデータもついてきている。このようなインパクトパス上のストーリーを相關分析や回帰分析でつないでいくことで、我々は因果関係があることを見出せるのではないかと考えており、具体的な取組みや組織で観測される変化の実例、関連する統計分析の結果などを現場から集めて社内外に発信している。

#### おわりに（人的資本の取組みをパーサスの実現につなげるために必要なこと）

SOMPOグループはMYパーサスを起点として人的資本向上させることで、パーサスの実現を図る取組みを行ってきた。ここまで述べたように、これらの取組みが3つの変化を起こしエンゲージメント向上につながることを確認し、一部では狙い通りの変化も起きてきている。しかし、これまで数年間の取組みを続けてきたが十分ではなく、現に、2023年度から一連の問題も顕在化しており、道半ばであることが露呈し、これらを組織のカルチャーとして定着させ、実際の価値創造にまでつなげていくことは容易ではないことを痛感した。これからは、パーサス浸透や人的資本の取組みを、現在の延長線上ではなく、本当にSOMPOが生まれ変わるために取組みに昇華させる必要がある。

そのためには、ビジネスとの連動が欠かせないが、ここが最も難しく障壁が高いと実感している。つまり、パーサスの浸透やエンゲージメントの向上といった、我々のインパクトパスでいう左側の取組みだけでは会社は変わらず、ビジネスモデルの変革と企業文化の変革をセットで同時に進行し、やり遂げることが必要である。目指すべき姿に向かって、どのように価値を創造していくのかを見据え、企業文化とビジネスモデルの変革を統合していかに取り組んでいくのか、これが、今後のパーサス経営および人的資本向上の取組みの鍵となるのだと思う。我々もMY

パーカスを起点に個人のトランスフォーメーション（質的な変化）を促しつつ、SOMPO が目指す姿に全員で向き合いながら、グループの文化・ビジネス両面でのトランスフォーメーションの実現に向けて、歩みを進めていきたい。

図表 10：内なる変化以外の施策

区分	施策	概要
エンゲージメントやチャレンジからその先	SOMPO アワード	内なる変化を経て向上したエンゲージメントを力に変え、実際にチャレンジや新たな価値の創造に取り組むきっかけを促すためのグループ横断の表彰制度
	社会価値創造プラットフォーム	社会貢献などを通じて社会的な価値を創出するための各種活動の場の創出（全体を統合したプラットフォーム化は試行中）
	各種外部団体との協働	外部団体との協賛・協働を通じた社会価値の創出ならびに、協働する中で社員の MY パーカスの実現に資するチャレンジを支援する制度の整備
浸透の測定	エンゲージメント・サーベイ	年間で 2 回ほどグループ全体の社員を対象として行っているサーベイで、働きがいや働きやすさに加えて関連する施策の浸透度やパーカスに沿った変化が生じているかを測定する設問を設けている
	カルチャーチェンジサーベイ	SOMPO グループとしてあるべき企業文化に向けた変革が進んでいるか、を測定するサーベイ
その他の関連施策	タウンホールミーティング	グループ CEO や各事業 CEO などによるパーカスとグループ/事業戦略や人材戦略などをつなげたトップメッセージの発信
	社内広報	価値創造に向けた人的資本の向上に資するベストプラクティスなどのグループ横断での発信
	社外発信	統合報告書やサステナビリティレポート、IR などを通じた価値創造に関わる取組みの発信

出所：同社作成

### 【参考文献】

- BSI (2022), *PAS : 808 : Purpose-driven organizations-Worldviews, principles and behaviours for delivering sustainability-Guide*, <https://www.bsigroup.com/en-IN/Standards-and-Publications/pas-808/> (2024 年 9 月 26 日)
- Business Roundtable (2019), “Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’” <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (2024 年 9 月 26 日)
- European Commision, “Corporate sustainability reporting” [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en#review](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#review) (2024 年 8 月 21 日)
- SEC (2023), “Draft Recommendation of the SEC Investor Advisory Committee’s Investor-as-Owner Subcommittee regarding Human Capital Management Disclosure” <https://www.sec.gov/files/20230914-draft-recommendation-regarding-hcm.pdf> (2024 年 9 月 26 日)
- BSI ジャパン (2023) 「BSI グループ（英国規格協会）、パーカス・ドリブンな組織に関する世界初の規格『PAS 808』を発表【参考資料】」 [https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/ja-jp/pressrelease/2023/02-pas-808/bsipas-808.pdf?force\\_isolation=true](https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/ja-jp/pressrelease/2023/02-pas-808/bsipas-808.pdf?force_isolation=true) (2024 年 9 月 26 日)
- JBpress (2023) 「失敗だらけの『パーカス経営』、社畜の心も離れトップダウンにしらけムード」 <https://jpress.ismedia.jp/articles/-/77500>
- 加藤洋平 (2016) 『なぜ部下とうまくいかないのか——組織も人も変わることがで  
きる！「自他変革」の発達心理学』日本能率協会マネジメントセンター
- キーガン・ロバート、リサ・ラスコウ・レイヒー (2013) 『なぜ人と組織は変わ  
ないのか——ハーバード流 自己変革の理論と実践』池村千秋訳、英治出版
- 経済産業省 (2020) 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～  
人材版伊藤レポート～」 [https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf) (2024 年 9 月 26 日)
- 経済産業省 (2022a) 「伊藤レポート 3.0 (SX 版伊藤レポート) 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）報告書」  
<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf> (2024年9月26日)

経済産業省（2022b）「人的資本経営に関する調査 集計結果」  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/survey\\_summary.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/survey_summary.pdf) (2024年9月26日)

経済産業省（2022c）「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～」  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf) (2024年9月26日)

内閣官房（2022）「人的資本可視化指針」  
<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryous1.pdf> (2024年9月26日)  
名和高司（2021）『パーカス経営 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社  
野中郁次郎、竹内弘高（2020a）『知識創造企業（新装版）』梅本勝博訳、東洋経済新報社  
野中郁次郎、竹内弘高（2020b）『ワизカンパニー——知識創造から知識実践への新しいモデル』黒輪篤嗣訳、東洋経済新報社

## 企業事例

第3部には、CSRと人的資本経営に関する2本の企業インタビューを収録した。

まず、いちよし証券株式会社の取り組みに特徴的なのは社員全員が常時携帯しているクレド（「いちよしのクレド」）である。同社のCSR活動は本業の枠にとらわれない多様さを特徴としているが、そうした多様な取り組みは全て、このクレドに根差したものとなっている。またクレドには4つの存在意義が掲げられており、そのうち第1のものとして掲げられた「社員のために」という項目が、人的資本経営を推進する上での主軸となっている。このように、同社のCSR活動と人的資本経営の間を取り持つものは同社のクレドであり、またクレドを基盤として醸成された同社の企業文化である。

次いで積水ハウス株式会社の事例が示すのは、「人間愛」を根本哲学とし、顧客のみならず従業員の「幸せ」をも追求する企業の在り方である。同社は従業員の「幸せ」の測定に力を入れており、幸せ度調査は調査結果を活用したフィードバックと、調査を実施することそれ自体による社内意識の変革という2つの側面において人的資本経営に貢献している。また同社の取り組みに特徴的なのは、「人財価値の向上＝従業員の自律×ベクトルの一致」という定式を打ち出していることである。人的資本経営を推進する上で、各従業員が自律的に力を発揮してゆくことは当然重要だが、力の方向性がまとまりを欠いていては優れた効果を得ることはできない。こうした考え方を基盤に据えた上で、同社は従業員の自律性向上を支援するため、「キャリア自律支援」「DE & Iの推進」「多様な働き方の推進」、そして「幸せの基盤づくり」という4つの施策に取り組んでいる。

## いちよし証券株式会社

### 「いちよしのクレド」を軸に「社員のために」と CSR活動を推進する

設立：1950年8月18日

本社所在地：〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町一丁目5番8号 東京証券会館

資本金：145億77百万円（単体）（2024年3月末）

売上高：161億31百万円（単体）（2024年3月末）

社員数：864人（単体）（2024年3月末）

URL：<https://www.ichiyoshi.co.jp/>

事業内容：金融商品取引業

経営理念：お客様に信頼され、選ばれる企業であり続ける

いちよし証券株式会社のCSR活動を支えているのは、2006年に制定された同社のクレド<sup>1</sup>である。このクレドを印刷したカード「いちよしのクレド」を、社員全員が入社以来常に携帯している。クレドの内容はステークホルダーごとに整理されており、同社の存在意義は、「社員のために」「お客様のために」「株主のために」「社会のために」という4つに分類される。そしてこれら4つの存在意義は、経営理念、経営目標や行動指針に反映されているそうだ。

近年のESG評価機関からのアンケートでは、ステークホルダーの優先順位について問われることがある。難しい質問だが、同社の回答は「社員を最も重視する」というものだ。4つの存在意義のうち、1番目に謳われているものは「社員のために」なのである。顧客や株主、そして社会への貢献は、社員の尽力抜きには達成できない。つまり、顧客や株主、そして社会を大切にするからこそ、取り組みの起点となる社員への関心が高まるのである。こうした考えに基づいて、同社の経営層は、社員という資本への投資を重視している。社員を第一に考え経営を進めてきた同社における、CSR活動と人的資本経営の実態について、人事・研修本部長の毛塚祐輔さんとサステナビリティ推進室長の石井是崇さんにお話を伺った。

#### 本業の枠にとらわれない社会貢献活動

金融証券市場で活躍する同社では、例えば二酸化炭素排出量の削減を、大規模な

工場施設を有する製造業と同じ規模で実施することは難しい。しかし、そうした事情があるからといって、CSRに取り組まなくて良いということにはならない。本業の枠にとらわれない社会貢献活動は、こうした背景から生じてくる。証券業のCSRといえば、サステナブルファイナンスなどが想起されるかもしれないが、同社では、自社の業務範囲を超えて幅広い社会貢献活動を実施するため、さまざまな支援団体と協力しながら取り組みを進めている。

すでに述べたように、クレドの内容は4つに分類されており（図表1）、その中に「社会のために」という項目が存在する。この「社会のために」という項目の下で、同社は1996年以降、会社と各役員から毎月拠出される寄付金を原資として、4つの取り組みを推進している。

図表1：いちよし証券株式会社のクレド  
経営理念

お客様に信頼され、選ばれる企業であり続ける

#### 経営目標

金融・証券界のブランド・ブティックハウス

#### 行動指針

感謝 誠実 勇気 迅速 繼続

Long Term Good Relation

社員のために  
社員の個性を尊重し人材の育成に努める

お客様のために  
一人、一人の「いちばん」でありたい

いちよし精神  
情熱をもって、真摯に努力し続けます。

お客様第一  
常に、お客様の立場に立ち、  
まごころを込めて、アドバイスを行います。

働きがい  
チームワークを重視し、社員の能力・創造性を  
活かした自由闊達な企業風土を構築します。

良質なサービス  
社会や市場の変化に対応し、  
質の高い商品やサービスを提供します。

株主のために  
持続的な業績向上を図り企業価値の増大に努める

社会のために  
金融・証券市場の担い手として社会の発展に貢献する

株主還元  
事業の利益性と財務の健全性を高め、  
株主への利益還元を図ります。

社会的責任  
法令・諸規則を遵守し、  
高い倫理観をもって行動します。

情報の開示  
経営の透明性を確保するために、  
情報を適切に開示し、IR活動に努めます。

社会貢献  
企業活動を通じて地域社会と証券市場の  
発展に貢献します。

出所：同社ウェブサイト

1 クレドとは、経営者や従業員の行動のよりどころとなる基本指針のことを指す。

1つ目の取り組みは1996年から始めている「いちよし校舎建設プロジェクト」である。このプロジェクトでは、公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパンの協力を得て校舎建設のための寄付を行い、東アジアを中心にして、発展途上国における貧困層、とりわけ教育を受けられない環境にある子どもたちの支援をしている（これまでに9ヶ国14校の校舎を建設）。2つ目は「いちよし盲導犬育成プロジェクト」である。2005年度から始まったこのプロジェクトでは、公益財団法人日本盲導犬協会への寄付を通じて盲導犬の育成支援をしている。2009年度からは、「いちよし盲導犬」の育成に取り組み、すでに8頭が盲導犬として活躍しており、現在は9頭目の訓練を進めているところだという。3つ目は「いちよし人道医療支援プロジェクト」で、2009年度以降、認定NPO法人世界の医療団への支援を行っている（これまでに小児用予防接種ワクチンに換算すると約107万人相当）。そして最後は「いちよしマングローブの森プロジェクト」である。本業が証券業である以上、同社が直接的に気候変動問題にアプローチすることは難しい。そこで、2009年度から国際環境NGO FoE Japanへの支援を通じて、温室効果ガスを他の植物よりも多く吸収するマングローブの森の再活動や、防風林の植林活動をサポートしている（これまでに約48万本のマングローブを植林）。こうした取り組みに加え、2015年度からは、「気候変動被害を受けるコミュニティ支援プロジェクト」として、被災した住民の支援活動にも着手している。マングローブは植えて終わりではなく、植えた後の手入れも必要とする。将来にわたって豊かな森が維持されるように、マングローブを植える人々の生活を支援しているのである。以上、4つのプロジェクトは、現在も継続中である。

こうした4つのプロジェクトの他にも複数の取り組みがある。例えば同社の本社がある東京証券会館の屋上では、日本橋茅場町の屋上菜園「Edible KAYABAEN」と提携し、空間を地域に開放して野菜やハーブを植える取り組み（本社ビル屋上菜園プロジェクト）を行っている。また、学生を対象に金融・経済や将来のキャリアを考えるための教育にも取り組んでおり、学校のカリキュラムに同社の教育プログラムを組み込み、課外授業や修学旅行生の受け入れを行っている。さらに、遠方の学校を訪問して出張授業をも実施しているとのことだ。

## 支援の指針と顧客からの反応

このように、同社による社会貢献活動の内容は多岐にわたる。とはいえ、本業という制約の外で社会貢献活動を実施するとなると、選択肢があまりにも多くなり、取り組むべき施策に関して取捨選択をする必要に迫られることもあるのではないだ

ろうか。どのような指針に沿って取り組みの内容を決定しているのか、お二人に伺った。

社会貢献活動の取捨選択には、2つの方向性があるのではと石井さんはいう。1つ目は、企業の存在意義に照らして、現状では活発な取り組みがなされていないものの、将来的には必要になると思われる取り組みを選択するというものである。もう1つは、支援団体の在り方に照らして取り組みを選択するというものである。寄付を通じてプロジェクトを進める以上、投資した資金の行方が透明性を持つことは必須の条件だからだ。

また毛塚さんによれば、顧客からの反応も、取り組みを進めてゆく上で大きな役割を果たしているという。同社は以前、取引をした顧客や残高が増えた顧客にポイントカタログを提供するサービスを実施しており、そのカタログの中に、盲導犬育成のための寄付をするという特典があった。特典の中には家電や旅行に関するものも多く含まれていたが、結果的には、非常に多くのポイントが盲導犬支援のために使われたそうだ。こうした経験が、社会貢献活動を進めてゆくことは顧客の要望に沿うことなのだという認識をもたらし、同社のCSR活動を支えているのである。

## 国や自治体への期待

東京財團政策研究所のCSR企業調査では例年、各企業に対して国や自治体にどのようなことを期待するかを尋ねている。本年度のいちよし証券株式会社からの回答は、「子どもの未来応援国民運動」や「デコ活（脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動）」のような、官公民連携ないし協働プロジェクトの推進を期待する、というものであった。そこで、同社が公的機関に期待することを、より詳細に伺った。

石井さんは、ことCSR活動に関していえば、国や自治体には、効果の最大化に向けた旗振りや、すでに取り組みを進めている企業や個人、そして草の根で活動している団体の交通整理を期待しているという。同社を含め各社各様に進めている多くの取り組みがうまく結び付くことができたなら、それぞれの取り組みの成果はさらに大きなものとなるだろう。実際に、上述の2つの施策（「子どもの未来応援国民運動」と「デコ活（脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動）」）では、公的機関による取り組みの交通整理が一定程度の成果を上げている。

なお、現在同社では、「子どもの未来応援国民運動」に関連して、「子どものみらい吉本募金」に協力をしている。東京本社といくつかの支店に回収ボックスを設置し、お客様だけでなく地域の方々にも、要らなくなった本を投函できるようにして

いるのである。回収ボックスに投函された書籍は、「子どものみらい吉本募金」を通じて子ども食堂や居場所づくりに取り組むNPO法人などの支援に役立っている。また「デコ活」に関しては、クールビズや社内空調の利用に際しての節電、マイボトル・マイカップ利用の推奨などを実施している。こうした地道な取り組みに社員の一人ひとりが当事者意識を持って取り組んでいることは、同社の社会貢献活動の特徴の1つである。

## 人的資本経営への取り組み

一般的に人的資本経営の基本的な特徴は、人材への投資を通じて中長期的な企業価値の向上を目指すところにある。しかし社員を重視する経営方針それ自体は必ずしも新しいものではない。実際いちよし証券株式会社は、2006年に制定したクレドにおいてすでに、「社員のために」という自社の存在意義を明確に打ち出している。それでは、人的資本経営という語をあらためて提示することにはどのような意味があるのだろうか。

石井さんによれば、人的資本経営という語が頻繁に使われるようになったからといって、自社の基本的な方針は変わらないという。サステナブル経営やSDGs経営、Well-being経営といった言葉が用いられるようになったとしても、根底にある価値観は変わらない。最終的に参考するのは、常に変わることなく「いちよしのクレド」だからである。1997年に社的な「改革の断行」に着手して以来、長い年月をかけて築き上げられてきた文化が、同社の取り組みの根本的な指針となっている。

とはいえ、人的資本経営という語が何の役割も果たさないというわけではない。2020年の「伊藤レポート」を機縁とし、人材を重視することへの社会的関心が高まりつつある中で、いちよし証券株式会社における取り組みもチューニングされてきている。人的資本経営への関心の高まりには、同社の基本スタンスの変更ではなく、ギアチェンジを促す効果があったのである。

また、人的資本経営に関して毛塚さんと石井さんがともに指摘したのは、企業や個人の、経済的・組織的規模の問題である。同社では、個人の顧客のみならず、他の多くの企業とも取引やコミュニケーションを行っている。こうしたやり取りを通じて、石井さんは人的資本経営や気候変動、そして生物多様性や人権への社会的な関心の高まりを確かに感じているという。しかし、一般に問題意識が強まりつつある一方で、取り組みが進んでいるかといえば必ずしもそうではない。規模の大きな組織では積極的に取り組みが進められているものの、企業の規模が一定のラインを

下回ると、取り組みを進めている組織が急激に少なくなってしまうのである。とはいえ、人的資本経営という言葉が用いられていないとしても、経営層と社員の距離感が近い企業では、人の大切さは十分に理解されているはずであり、それに相当する経営がなされているだろう。

## 働きやすい職場形成

いちよし証券株式会社では、社員が働きやすい・やりがいのある職場づくりを目指し、有給休暇や育児休業の取得率、男女の賃金差異などといった開示項目とは別に、自社の取り組みの実態について、50を超える項目を用いた調査を実施している。この取り組みは2017年に始まったものだが、そのきっかけは、現会長である武樋政司氏の発言であるという。長時間残業や育児、保育などに関する制度が整備されつつあるが、法律の最低限のラインで満足することなく、仕事そのもののやり方や人事、福祉、研修、人材育成を含むあらゆる側面において、「働きやすい・やりがいがある職場」の形成に取り組まなくてはならない。——こうした会長の発言を踏まえ、2017年から同社では、数多くの具体策を打ち出すようになった。女性のキャリア形成支援から店舗や本社各部における一輪挿しの設置まで、内容は多岐にわたる。社員の意識の在り方を調査するエンゲージメントサーベイも、こうした施策の一環として始まった。これらの取り組みの実態に関する調査の集計結果は、半期ごとに実施される本部長の合同合宿で入念に検討され、取り組みの継続や見直しに向けた判断に役立てられているという。

それでは、調査の指標はどのようにして設定されているのだろうか。石井さんによれば、同社では、他社がすでに採用している指標を自社に取り入れるというよりは、「いちよしのクレド」をベースにした「社員のため」の指標づくりに努めているそうだ。すでに実施されている取り組みは、社員の満足度が高ければ継続され、満足度が低ければ内容が見直される。

近年、KPIの設定がさまざまな観点から要求されているが、こうした指標は社外に対して自社の状況を伝える上でこそ役に立つものの、さまざまな条件を捨象した上で算出されるものであるため、必ずしも実態を反映したものにならないことがある。実際、仮に新任課長研修の実施回数が前年に比べて減少したとしても、そのことは、取り組みの推進に対して消極的になったことを必ずしも意味しない。すでに課長職に就いた人の数が増え、新任課長が減少したというケースもあり得るのである。それ故非財務情報の開示は確かに重要であるものの、その指標が実態を表すのに役に立つものかどうかは慎重に検討する必要があるのではないかと石井さんは語

る。

## クレドを軸にした CSR 活動と人的資本経営

本白書第1部 企業調査分析で明らかになったように、CSR 活動の推進を直接の目的として人的資本経営に着手する企業は必ずしも多くない。すでに人的資本経営を進めている企業のうち、CSR 活動の推進をそのきっかけとして挙げた企業は全体の3割程度にとどまる。それでは、いちよし証券株式会社における、CSR 活動と人的資本経営はどのような関係にあるのだろうか。

こうした問い合わせで石井さんが指摘するのは、あらゆる取り組みを支えるものとしてのクレドの重要さである。社員にとって「働きやすい・やりがいがある職場」環境をつくり、人材の育成に努めること（人的資本経営）が、金融・証券市場の担い手として、社会課題の解決に向けた取り組み（CSR 活動）の源泉となっている。すなわち、社員の働きとクレドによって支えられた慣習が、本業の枠にとらわれない取り組みの推進を可能にしている。このように、同社の取り組みにおいては、クレドや企業文化が CSR と人的資本経営の間を取り持っている。両者の関係性をこれほど明確にできている企業はいまだそれほど多くないのではなかろうか。「社員のために」「お客様のために」「株主のために」「社会のために」という4つの存在意義を実現しようとする同社の先進的な取り組みは、CSR と人的資本経営の関係を考えるに当たって、1つの明確なモデルを提示しているといえるだろう。

## 積水ハウス株式会社

### 「人間愛」を経営の柱に人的資本経営に取り組む

設立：1960年8月1日

本社所在地：〒531-0076 大阪市北区大淀中一丁目1番88号

梅田スカイビル タワーイースト

資本金：203,094百万円（2024年6月5日現在）

売上高：3兆1,072億円（2023年度）

従業員数：15,327名（2024年1月31日現在）

URL：<https://www.sekisuihouse.co.jp/>

事業内容：積水ハウスは、お客様がそれぞれに望まれる暮らしを、自由設計と、先進の技術による、快適で安全安心な住まいで実現します。そしてさまざまな研究開発から設計施工・アパートメンテナンス、リフォームまで、一貫して高い品質、サービスを自社グループで行い、お客様をサポートしています。こうして培った技術やノウハウを生かし、賃貸住宅やマンションをはじめ、街づくり、都市開発や国際事業など、よりよい住環境に貢献する事業を行っています。

企業理念：人間愛…私たちの根本哲学

真実・信頼…私たちの基本姿勢

最高の品質と技術…私たちの目標

人間性豊かな住まいと環境の創造…私たちの事業の意義

1960年に設立された積水ハウス株式会社は、設立後約30年を経た1989年に、「人間愛」を根本哲学とした企業理念を打ち立てる。「相手の幸せを願いその喜びを我が喜びとする」というこの根本哲学と、社長による「従業員の幸せが経営の基盤」という方針が結び付き、同社の経営の基盤に「幸せ」という理念が浸透していく。そして創業60周年にあたる2020年には、「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンが設定される。「幸せ」を経営の中心に据え、CSR 活動と人的資本経営とともに推進する同社の強みはどこから来るのか。執行役員 ESG 経営推進本部 ダイバーシティ推進部長の山田実和さん、そして執行役員 人財開発部長の安信秀昭さんにお話を伺った。

### 「幸せ」の実現を目指して

同社のコーポレートストーリーは30年を1つの区切りとしており、1960年から90年までの第1フェーズは、戦後の住宅難を解消し、住まいの基本性能の向上を目指し、「安全・安心」という価値を提供してきた。また1990年から2020年まで

の第2フェーズは、安全・安心に加えて、環境問題に対応するため先進的技術の開発を進め、「快適性・環境配慮」という価値を提供してきた。そして創業60周年を迎えた2020年に、同社の経営は第3フェーズに突入する。人生100年時代の到来を前に、住まいを起点として健康や学び、そして人々のつながりといった「幸せ」という価値を提供すべく、ハード・ソフト・サービスを融合した高付加価値住宅の提供に取り組んでいる。

第1フェーズの目標は第2フェーズに引き継がれ、第2フェーズの課題は現在にまで引き継がれる。第3フェーズに入った同社が目指すのは、安全・安心に加えて快適さや環境への配慮を実現し、そうした技術力の上に、さらに幸せという付加価値を実現することなのである。

以上の目標の実現を下支えするのは他ならぬ人材（人財）であり、人財の力を最大限発揮するためには、従業員が自律的に働くだけでなく、力を注ぐ方向性を揃えることが必要である。それ故同社では、従業員の自律とベクトルの積を基準として、人財価値の向上を目指している。

## 幸せ度調査の実施

近年、Well-being 経営への注目度の高まりに伴い、どのようにして従業員の「幸福度」や「やりがい」を測定すべきなのかという課題が浮上しつつある。長らく「幸せ」を経営の中心に据え、現在では従業員の「幸せ」の測定にも力を入れている同社に、測定の方法やその成果を伺った。

同社では、2020年から幸せ度調査を実施している。それに先立つ2018年から、住まいの幸せとは何かを明らかにするため、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授／武藏野大学ウェルビーイング学部長・教授の前野隆司氏と協力し、住生活研究所にて幸せ研究を進めてきた。しかし、顧客や社会に幸せを届ける施策を進める中で、幸せの測定に資する指標の必要性に直面し、また顧客や社会を幸せにするためには、まずは従業員の幸せが大切という意見も生じた。社内での幸福度の測定は、このようにして始まったのである。

幸せ度調査は、グループ会社全体の約27,000人の従業員を対象とするもので、9割以上の従業員が回答しているという。前野教授によって作成された個人の幸せを測る「幸福度診断 Well-Being Circle」(72問)と、職場の幸せを測る「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」(42問)の2種類を活用しており、すでに2020年度からの4回分の調査が終了している。幸せの因子は複数存在するが、調査の中には「職場オススメ度」を尋ねる項目や心理的安全性を問う項目など、一般的にエンゲージメン

トと呼ばれる因子に対応するものがあり、そこから従業員の幸せが明らかになる。なお、前野教授による調査は「やってみよう、ありがとう、なんとかなる、ありのままで」という幸せの4因子を測るものとなっており、積水ハウスグループでは「ありがとう」因子（つながりと感謝）、つまり感謝や利他に関わる因子の数値が高くなっている。「相手の幸せを願いその喜びを我が喜びとする」という企業理念の浸透が、こうした結果につながっているのではないかと山田さんは語る。

幸せ度調査の集計は毎年11月に実施され、年明けごろに結果が公表される。個人単位での結果はもちろんのこと、職場単位や会社単位、またグループ単位での平均値を確認することもできる。さらに従業員は、集計時期とは関係なく、いつでもサービスにアクセスして、その時の自分の「幸せ度」を測ることができ、職場の幸せ度との比較を確認することができる。個人での振り返りと職場における対話の材料として、幸せ度調査は活用されている。

こうして明らかとなる調査結果はもちろん重要であるものの、調査を実施すること自体がすでに、「従業員に幸せであってほしい」というメッセージを伝えるのに役立っている。同社における幸せ度調査は、調査結果を活用したフィードバックと、調査を実施すること自体による社内意識の変革という、2つの側面において人的資本経営の推進に貢献しているのである。

## 従業員の「幸せ」のための取り組み

同社における従業員の幸せのための取り組みは多岐にわたるが、中でも経営層への影響が大きかったのはESG対話であったと山田さんは語る。同社がESG本部を設置した際に、ESGとは何かということが議論となった。ESGは投資家のための言葉なのではないか、またCSRとの違いは何なのかという疑問が生じたのだそうだ。そこで、まずは本部長レベルを中心にして、顧客や社会の幸せのために何をしているか、そして従業員の幸せのために何をしているのかということを主題とする対話の機会を設けることにした。売上高や営業成果に関する問題とは異なり、「幸せとは何か」という問いは戸惑いを生んだ。しかし、そうした戸惑いを否定することなく相手の話を受け止め、対話を継続することで、日々の業務が企業理念の実践であり、ESG経営の実践なのだということに皆が気付いたという。

また、前野教授による支店長研修も大きな効果をもたらした。この研修の結果、同社では、支店長自らが自身の支店を「世界一幸せな支店」にすることを目指し、多様な取り組みを始めるようになった。こうした取り組みはすでに一定の成果を生んでおり、例えば従業員の良いところを見つけてニュースとしてまとめる取り組み

を始めた支店では、従業員が互いに褒め合う文化が醸成されてきているという。

そして当然、先ほど言及した幸せ度調査も、従業員の幸せのための施策の一環である。この調査は、企業のどの組織の幸せ度が高くて、どの組織の幸せ度が低いかということを数値化し、比較可能にする。しかし比較を通じて処方箋を打つような形の調査結果の利用は、間違った方向に導きかねないと安信さんはいう。調査結果はあくまで従業員が幸せとは何かを考えるための素材であり、人事異動のようなトップダウンでの強制的処置は行わないようにしているそうだ。従業員一人ひとりの自覚や気付きを重要視し、表層的な処置は行わない。人的資本経営を特徴付ける中長期的成長への意識が、こうした取り組みには表れている。

### 「人財価値の向上＝従業員の自律×ベクトルの一致」

同社は、これまで住まいの安全・安心・快適性・環境配慮という価値を提供するために必要な人財を育成してきた。そしてコーポレートストーリーの第3フェーズを迎えた現在、これらの価値に加えて幸せという価値を提供してゆくことを視野に入れ、従業員の自律への支援に力を入れている。ただし、いかに優秀な人財が自律的に業務を遂行したとしても、方向性がまとまりを欠いていれば意味がない。場合によっては、業務の成果が互いに打ち消し合うということもあり得るからだ。こうして打ち出したのが、「人財価値の向上＝従業員の自律×ベクトルの一致」という定式である。従業員が自律性を高め、企業理念やビジョン、戦略がその方向性を緩やかに一致させる。企業としてのおおよその方向性を定め、従業員が自由に活動をする。このようにして高められた人財価値が、企業価値の向上を下支えするという発想だ（図表1）。

こうした発想に基づき、同社では、従業員の自律性向上を支援するために「キャリア自律支援」「DE & Iの推進」「多様な働き方の推進」、そして「幸せの基盤づくり」という4つの施策に取り組んでいる。施策の内容を部分的に取り上げると、例えば「キャリア自律支援」の中には、創発型表彰制度「SHIP」というものがある。2021年に始まったこの取り組みは、イノベーションを促進するための、ある種のコンペティションである。また「DE & Iの推進」に関しては、女性や外国人人財の活躍を促進し、また障がいを抱えた従業員の支援をするための施策に取り組んでおり、さらに社内規則・制度の適用範囲を配偶者と同等の関係にある「異性事実婚」、「同性パートナー」にも拡大している。これらの取り組みは結び付くこともあり、2024年のSHIPでは、聴覚に関する障がいを持つ人だけで構成されたチームが、独創的な発表をしていたという。他にも同社では、従業員の自律はライフと

図表1：積水ハウスグループの人財価値の向上



出所：同社「VARUE REPORT 2024 - OUR ENGAGEMENT 2024年1月期」97頁

ワークの両面において達成されるべきものだという考え方から、従業員自身とその家族の幸せのため、育児や介護・看病などを支える仕組みづくりも進めている。

すでに言及したように、同社における人財価値向上の指針は、「従業員の自律×ベクトルの一致」というものである。人的資本経営を視野に入れつつこうした定式を打ち出した同社だが、この定式の内実自体は決して新しいものではないという。企業理念やビジョン、戦略によって企業が進むべき方向を緩やかに定め、従業員がその方向に沿って自律的に活躍するという在り方は、むしろ同社の企業文化に根差したものだった。それをあらためて整理し直したものが、「従業員の自律×ベクトルの一致」という定式なのである。企業の社会的責任に資するのは、新しい施策を打ち出すことだけではない。すでに実行されていることのうちにあらためて価値を見いだすこともまた重要なのではないかと、山田さんは語る。

### 人財価値の評価とその課題

人的資本経営が人財価値の向上を通じて中長期的な価値創造を目指す経営戦略である以上、人財価値の測定が1つの重要な施策となる。「従業員の自律×ベクトルの一致」を人財価値向上の指針とする同社では、幸せ度調査を通じて従業員の自律の在り方を明らかにし、ガバナンス意識調査を通じて企業理念やビジョン、戦略の浸透度を測定している。今はまだ取り組みを始めていないものの、今後はこれらの結果の積を見ていくのも面白いだろうと山田さんは語る。

また、人財価値の向上があくまで手段である以上、こうした手段よりも、業績をはじめとする結果に着目した方が良いのではないかという考え方もある。同社では、自社が行っている取り組みに対する KPI を設定しており、例えば「キャリア自律支援」に関しては、キャリア自律研修の受講者数を指標の 1 つとしている。また「ベクトルの一貫」を支える取り組みとして、企業理念や戦略の浸透を促すリーダー育成に関する施策があるが、この施策では後継者準備率を KPI の 1 つとしているという。

このように人的資本経営にまつわる評価を進めている同社だが、人財価値の向上と企業価値の向上の関係性を明らかにすることが、今後の課題として残されている。仮に人財価値が上昇したとしても、企業価値の向上につながらなければ人的資本経営が成功したとは言い難い。今後の VALUE REPORT を通じて、2 つの価値を結び付ける数式や定義を設定したいと、安信さんは語る。

## 企業理念と従業員の自律

本年度の『CSR 白書』は、CSR 活動と人的資本経営の関係性を明らかにすることを目標の 1 つとしている。そのような観点から見たとき、積水ハウス株式会社の取り組みが示すのは、企業理念と従業員の自律を連動させることの重要性である。同社の企業理念は、従業員が自律的に課題解決を進める上での基盤であるとともに、顧客や社会のみならず従業員の「幸せ」を目指すものもある。それにより、「人間愛」を根本哲学とする企業理念は CSR 活動と人的資本経営の間を架橋する役割を果たすことになっている。また従業員の自律を重視することは、トップダウンでの対症療法的な処置に依存することなく、従業員一人ひとりの自覚に基づく中長期的な価値創造に意識を向けることを可能にしている。従業員の自律を企業理念が支え、企業理念の追求を従業員の自律が可能とする。こうした両者の有機的連関が、積水ハウス株式会社の先進的な取り組みの前提となっているのである。

## 総括

# 企業の価値創造としてのCSRと 人的資本経営

## 1. はじめに

これまでに展開された本白書の内容を振り返り、その要旨を総括としてまとめることがある。まず、本白書の背景や基本となる考え方を再確認しておきたい。

企業経営において戦略を効果的に遂行するためには、組織の活性化が不可欠である。そのためには、人的資本論のような組織への配慮の着想が必要である。人的資本論は、従業員のスキルや知識が企業の競争優位性に直結する可能性を示しており、企業はこれに基づく組織戦略の策定と実行が重要である。これが人的資本経営の根本的な考え方である。

それと同時に近年、CSR活動を通じて社会課題を解決するためには、本業と統合された戦略的なCSR活動が必要だと認識が、企業経営の実務と学術の両面で強まっている。CSR活動の戦略性を高め、かつ、その効果的な遂行を図るために、組織への配慮、すなわち人的資本経営の推進が求められる。

このように、人的資本経営の推進は、社会課題の解決に向けた戦略的なCSR活動と、それによる価値創造を後押しすることにつながると理解できる。ここでの価値創造という言葉には、自社のサステナビリティを向上させる経済的価値創造と、社会のサステナビリティを向上させる社会的価値創造の2つの意味が含まれる。これは、企業経営に求められる「強さ」と「優しさ」とも表現できるだろう。

以上の背景に基づき本白書は、CSR活動と人的資本経営という現代の企業経営にとって重要な2つの課題を統合的に探究し、読者の皆様と知見を共有することを目的とした。ここから、各コンテンツで明らかになった主要箇所を再確認し、まとめを行っていきたい。

## 2. 各コンテンツで明らかになったこと

### 【第11回「CSR企業調査」分析】

- 日本企業は、主に経済的価値の向上や優秀な人材の獲得を期待して人的資本経営に取り組んでいるが、現時点では成果を得ている実感はあまりない。

- 期待と成果実感との乖離の要因としては、企業風土の変革の困難性や人事部門の業務負荷が挙げられている。
- 人的資本経営に関する先進的な取り組みを行っている企業では、SDGsやESGを含むCSR活動も積極的に推進される傾向があるが、人的資本経営に関する先進的な取り組みに着手するか否かは、企業の経営状況に左右されない。
- CSR活動を直接のきっかけとして人的資本経営を始めている企業は必ずしも多くないが、企業が自覚するか否かとは関係なく、CSR活動を積極的に推進している企業の方が人的資本経営に関しても先進的な取り組みを行う傾向にある。

### 【有識者論考】

- CSRの議論では「戦略」の視点が持ち込まれる傾向があるが、人的資本経営も「労働CSRから戦略的労働CSRへ」と解釈が可能。人的資本経営に対しては、経済的利益の獲得という戦略の側面を過度に強調するのではなく、社会的存在としての企業の責任という観点も重要である。
- 経営資源として管理する人材から、価値創造の主役としての人財へと、人の位置付けや人事部の役割が大きく変わろうとしている。人的資本経営が企業価値を左右するといつても過言ではなく、開示規制の波が先行する中、能動的な意識を経営層が持てるかが課題。
- パーソンズ経営の重要性に注目が集まる中、SOMPOグループは自社のパーソンズと従業員個人のMYパーソンズとの整合性を図ることが重要と捉え、両者のパーソンズの実現に向けたインパクトパスを制定している。関連研修や対話を実施し、さらに現状を定量評価することで、インパクトパスの正当性や進捗を確認しているが、ビジネスモデルの変革と企業文化の変革をセットで同時に進行し、やり遂げることが課題。

### 【企業事例】

#### いよいよ証券

同社では、「いよいよのクレド」を社員が常時携帯している。この「クレド」により、基本的な方向性が定められ、社員にとって働きやすい・やりがいがある職場環境をつくり、人材の育成に努めること（人的資本経営）が、金融・証券市場の扱い手として、社会課題の解決に向けた取り組み（CSR活動）の源泉となっている。すなわち、社員の働きとクレドによって支えられた慣習が、本業の枠にとらわれない取り組みの推進を可能にしている。このように、同社の取り組みにおいては、クレドや企業文化がCSRと人的資本経営の間を取り持っている。

## 積水ハウス

同社は、創業約30周年となった1989年に「人間愛」を根本哲学とした企業理念を打ち立て、60周年となった2020年には「我が家を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンを設定した。こうした背景のもと同社は、卓越した技術力の上に、さらに「幸せ」という付加価値を実現することを目指している。現在では、従業員の「幸せ」の測定にも力を入れており、その結果、感謝や利他に関わる因子の数値が高いことを把握している。さらに同社は、「人財価値の向上＝従業員の自律×ベクトルの一一致」という定式を設定し、様々な取り組みを実行することで、人的資本経営に注力している。「人間愛」という企業理念がCSR活動と人的資本経営を架橋し、上述の定式の有効性を担保している。

### 3. おわりに

CSV (Creating Shared Value) の登場と世界的な普及により、CSR活動の戦略性向上が半ば当然視される状況が生まれている。多くの企業が本業とCSR活動を統合し、受け身や償いではないポジティブな姿勢でCSR活動に取り組み、あるいは、取り組もうとしている。この大きな潮流の中で、最近では特に人的資本経営への注目が高まっている。従業員を資本として見なし、大きな成長可能性を持つ投資対象として扱うことで、企業の競争優位性が確保されることが期待されている。

こうした背景をもとに構成された本白書の一連のコンテンツは、トータルとして1つの大きな結論を見出すことになった。それは、開示要求に応答するためなどという受け身の姿勢ではない、「能動的な人的資本経営の展開の重要性と必要性」である。

少なくない企業が人的資本経営の導入に際して何かしらの課題を抱える中、今後、人的資本経営とCSR活動とを統合的に進展させ価値創造を促進していくためには、「なぜ人的資本経営に取り組むのか」という振り返りを隨時行っていくことも求められる。パーパスに代表される企業理念や経営理念を「企業経営における北極星」に例えることがあるが、この北極星に照らし合わせながら、人的資本経営やCSR活動を自社の成長と社会課題の解決に向けた価値創造の推進力として捉えていく必要がある。いちよし証券と積水ハウスの事例は、この必要性を裏付けており、非常に参考となるだろう。

本白書の研究成果により、人的資本経営とCSR活動の相乗効果と価値創造への貢献可能性の一端が見えてきたが、経済や社会における企業の大きな役割を鑑みれば、日本企業の人的資本経営やCSR活動にはまだまだ改善の余地があるかもしれない。

ない。そこで最後に、本白書が導出した研究成果は、企業に大胆な変革、すなわちトランスフォーメーションを要求することを指摘したい。

ここでのトランスフォーメーションとは、CSR活動や人的資本経営を価値創造と捉え、組織全体を巻き込んだリフレーミングを伴う変革である。「企業と市場」と「企業と社会」という2つの関係性を果敢にリフレーミングし、トランスフォーメーションを実現することで、企業の価値創造は最大化、ないし最適化されていくだろう。現状のまま、人的資本経営を強引に導入しても、また、より積極的に社会課題の解決に突き進んでいくとしても、それは結果として組織的ハレーションを招き、経営に悪影響を及ぼしてしまう可能性が高まる。自社のサステナビリティを低下させてしまっては本末転倒である。自社のサステナビリティと社会のサステナビリティの双方を向上させるためにも、多くの日本企業が積極的なリフレーミングと大胆なトランスフォーメーションを成し遂げ、経済的価値と社会的価値という2つの価値の創造に邁進することを期待したい。

実践女子大学 生活科学部 現代生活学科 准教授／  
東京財團政策研究所 CSR研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー  
倉持一

## 牛島 慶一 (うじま けいいち)

EY パートナー Japan Climate Change and Sustainability Leader

慶應義塾大学経営大学院修士修了。日立製作所にてグローバル CSR 戦略の企画・推進、グローバル人材本部を経て、2014 年より EY にて、Climate Change and Sustainability Services 日本地区の責任者、ならびに同サービスラインのアジア太平洋地域の ESG/ サステナビリティソリューションリーダーを務めている。主に経営戦略や財務とサステナビリティの統合を志向しており、CSV、ESG 戦略構築、CSRD 等の開示対応、ビジネスと人権、インパクト加重会計などのアドバイザリーに従事。ミシガン大学 Erb 研究所戦略諮問評議会委員、企業と社会フォーラム副会長、一般社団法人 ESG 情報開示研究会理事、東京財團 CSR 研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー。

## 姥子 遥喜 (えびこ はるき)

SOMPO ホールディングス株式会社 サステナブル経営推進部 課長代理

早稲田大学大学院修士課程修了（商学研究科）。2020 年 PwC あらた有限責任監査法人に入所し、サステナビリティチームに所属。2022 年 EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に入社し、ESG チームに所属。両ファームにてクライアントのサステナビリティ戦略・脱炭素戦略の立案、実行の支援をするコンサルティング業務に従事。2023 年 5 月より現職。現職では、SOMPO グループ全体の企業文化変革、理念体系の浸透、非財務領域の KPI 策定・管理、非財務情報の外部開示対応、人権リスク対応体制の整備等を通じたグループ全体の持続可能な成長に従事。

## 大塚 祐一 (おおつか ゆういち)

就実大学経営学部 准教授

麗澤大学大学院経済研究科博士課程修了、博士（経営学）。専門は企業倫理、企業と社会、経営哲学。インテグリティやパーパスなど、企業倫理に関わる概念の精緻化に关心を寄せ、規範的なアプローチから企業のあるべき姿を探求している。論文に「インテグリティとは何か」（2019）、「パーパスとは何であり何であるべきか」（2024）などがある。

## 平野 友輔 (ひらの ともすけ)

SOMPO ホールディングス株式会社 サステナブル経営推進部長

東北大学大学院修士課程修了（経済学研究科）。1996 年安田火災海上保険（株）（現：損害保険ジャパン株式会社）入社。青森支店（営業）、営業企画、人事企画、子会社役員等、コーポレート部門を中心経験。2015 年より、SOMPO ホールディングス経営企画部にて、グループ経営戦略策定・推進、グループガバナンス、グループ働き方改革推進、パーパス / 中期経営計画策定等に携わる。2021 年 4 月より同サステナブル経営推進部長として、パーパス実現に向けたパーパス浸透 / カルチャー変革、サステナビリティ推進に従事。

## CSR 研究プロジェクト

## 中谷 勇輝 (なかたに ゆうき)

東京財團政策研究所 CSR 研究プロジェクト・オフィサー

東京大学教養学部卒業。同大学大学院総合文化研究科超域文化科学専攻修士課程及びベルリン自由大学哲学研究室修士課程在学中。専門は哲学。

## 2024 年度 監修者

## 倉持 一 (くらもち はじめ)

実践女子大学生活科学部現代生活学科 准教授

立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士（経営学）。学部生時代より企業の社会課題解決への貢献に关心を持ち、これまで、社会と企業の双方に高い付加価値をもたらすビジネスモデルの探究を専門としてきた。著書に、『中国の CSR（企業の社会的責任）の課題と可能性——善き経営の実現に向けて』（丸善プラネット、2016 年）などがある。現在、立教大学経営学部兼任講師、東京財團政策研究所 CSR 研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー。

## 東京財團政策研究所『CSR 白書 2024』『CSR 白書 2024 別冊』監修者

倉持 一 実践女子大学 生活科学部 現代生活学科 准教授  
東京財團政策研究所 CSR 研究プロジェクト・ワーキンググループメンバー

## 東京財團政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

石井 宜明 CSR 研究プロジェクト・リーダー  
中谷 勇輝 CSR 研究プロジェクト・オフィサー  
北原 玲奈 CSR 研究プロジェクト事務局  
高橋 真美子 CSR 研究プロジェクト事務局

---

## 研究報告 CSR 白書 2024 企業の価値創造を支える CSR と人的資本経営

発行 2025年1月  
編集 東京財團政策研究所 CSR 研究プロジェクト | 発行者 公益財團法人 東京財團政策研究所  
〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1 六本木グランドタワー 34階  
Email: info@tkfd.or.jp | URL: www.tkfd.or.jp  
印刷・製本 三美印刷株式会社

---