

インソースの「ジャパン・ソリューション」推進冊子
組織の成長への、渴望。

VOL.
10

ENERGY

[エナジー]

人的資本経営の進め方

人事部長が
次期社長になる時代



人的資本ナンバーワン 企業に聞く



お客さまインタビュー

双日株式会社

執行役員 IR 担当本部長 (写真右側)

遠藤 友美絵 氏

人事部 部長 (写真左側)

岡田 勝紀 氏

2021年度、インソースでは各

社の「人的資本の開示」を比較してきた。その中で、特に株主に対する誠実な姿勢という点で際立っていたのが双日株式会社だ。実際に同社は290の企業・団体が参加した日経統合報告書アワードでグランプリを獲得し、経済産業省の「人材版伊藤レポート2.0」でも先進的な取り組みが紹介されている。

また、経営戦略と一体化した人的資本経営を基に、直近の中期経営計画2023(以下、中計2023)では人材KPIを設定した。双日が考える「価値を創造できる人材」づくりについてうかがった。

双日の価値創造の源泉は人 〜2030年に向け事業や人材を 創造し続ける総合商社を目指す

中計2023では、当社が2030年を目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。この目標をさかのぼり経営・事業戦略を立て、その実現のための人材戦略を意識して作られた計画

といえます。

あえて「人材」という言葉を入れ、事業を生み出した的確に手掛ける社員の創造も重視しました。「商社は人なり」といわれるように、会社の価値創造の源泉は人です。「事業を創造するにはまず人を創造しなければ」との思いを込めています。

2020年から 事業価値の見える化に着手 〜非財務的価値こそ訴求する

中計2023の策定が始まった2020年はコロナで出張も減り、代表取締役社長CEOの藤本と役員が中計に向けて議論を深める機会が増えました。その際、10年後の2030年を見据えて、ありたい姿と、そこからバックキャストイングして、当社が財務と非財務の両面で何をすべきかを徹底的に議論しました。そして「財務的価値のみならず、将来の価値につながる非財務的価値の訴求が不可欠である」と整理しました。現在当社は、人材こそ最大の資産である、という考えのもの

と、人材一人ひとりの個性を重要視しながら、人的資本経営を推進し、企業価値向上に邁進しています。

事業価値向上を人的資本開示で実現する

当社が中計2023で掲げる定量目標の一つにPBR1倍超の達成があります。そのため、「資本コストの低減(非財務的価値の向上等)による株価向上と株価変動幅の低下」と「ROEの向上(稼ぐ力の拡大や資本効率の向上)」の双方を実現することが重要です。そのため、人材の創造性を高め、イノベーションを起こせる企業を目指すと同時に効果的に人的資本の状況を開示することに注力しています。

課長の4人に1人が外部から

議論を重ねた結果、当社が人材戦略で目指す姿は「多様性と自律性を備える『個』の集団」となりました。

まず多様性では、多様な価値観を持つ社員が交じり合っただけで化学反応を起こし、新たな価値が生まれることを期待しています。当社は、日商、岩井産業、ニチメンが統合していく中で相手を尊重・受容する文化が育まれました。現在も約150ある課長ポストのうち、4人に1人がキャリア採用です。それぞれ「尖った能力・個性」を発揮していて、まさに双日らしい競争力の源となつています。

若手にも重要な仕事を担ってもらおう

自律性に関しては、熱意と実力のある若手には次々とチャンスを与え、マネジメント層の会議にも参加させ、若いうちから大型交渉も経験します。結果として、他社で10年でひと回りとするならば、双日ではふ

た回り成長できると考えています。

経営戦略を実現できる人材を創ることで、市場に評価される

人的資本の開示の結果、市場は「双日は経営戦略を実現できる人材をどれだけ創出できるのか」を強く期待すると考えます。

その期待に応えるべく、共創や共有を実現する「巻き込み・やりきる力」、事業を作るのに最も重要な「発想・起業できる力」、作った事業を営み価値を高める「事業経営できる力」を持った人材づくりを方針といたしました。

この方針を因数分解したのが人材KPIであり、多様性を「活かす」、挑戦を「促す」、成長を「実感できる」の3本柱で人事施策を作っています。ただし施策はあくまでもインプットなので突き動かすアウトプットを見せたいですね。

人的資本の拡充に向け

人材KPIを設定

↳ 目標に向かい

人事施策を定量的に効果測定

― 双日さんの開示項目は、日本企業の中でもとてもユニークで、考え抜かれたものだと思います。ぜひ、選定ストーリーを教えてください。

人的資本経営の開示前から、各種データで人事の課題感が見えていました。例えば女性社員には、上司などからの思いやりによるアンコンシヤス・バイアスが働き、彼女はライフイベントが控えているから無理をさせたくない」と配慮され、一定の経験を積めずにいた社員の存在がデータからうかがえました。このように、データには課題とそれを改善・向上に導く手がかりがあります。人的資本経営を推進していく中で「事業や人材を創造し続ける総合商社」という目標に向けて有意な項目を選び、その人事施策の理解、浸透度を人材KPIで定量的に効果測定しています。

図表1

PBRの上昇や Equity Spreadの拡大を図る



ROEの向上

資本コストの低減

★2023年度

「チャレンジ指数70%以上」

―貴社のKPIの中でも、
とてもユニークな項目ですね。

「チャレンジ指数」は、人事評価と連動したKPIです。年間個人目標の中で事業計画に基づく内容を除き、新たな領域への挑戦とその評価を数値化したもので、2023年には結果を出せる人を70%以上にすることを目指します。

社長の「結果を出せる

評価方法にすべき」

との思いを受けて策定

「チャレンジ指数」を策定した背景には、社長である藤本の強い意向があります。当社では人事評価において相対評価を採用していますが、本来40%となるべき普通評価が60%となっていました。この結果を受けた藤本の「チャレンジを当たり前とし、挑戦に対し上司が正しく評価する仕組みとすべきだ」との思いを形にしています。

★2023年度女性総合職

海外・国内外向経験割合40%

女性活躍を推進した初期から「2030年度には女性課長職比率を約20%にする」との目標がありました。このKPIがこの達成に向けたドライバーになるよう期待しています。

具体的には、当社の新入社員が最初に海外駐在を経験するのが30歳前後である一方、エンゲージメントサーベイで女性社員に「海外で働きたいか」と尋ねると、30歳を境に「はい」と答える人が減少します。ライフイベントと両立しながら必要な経験が積めるよう、特に女性は早期に本社外経験できるよう取り組んでいます。その後にはライフイベントを迎えて復帰しても、本社外経験を生かして活躍の場が広がると考え、設定しています。

★デジタル応用人材比率25%

DX推進については、まず、全社員が国家資格のITパスポート取

得、全総合職社員のデジタル基礎研修修了を目指しています。そして、エキスパートレベルのデジタル人材創造に向け、外部から招へいた執行役員CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)が自ら作成した育成プログラムを通して、DXを駆使してお客様の課題解決に繋がる価値を創出できる人材づくりに取り組みます。こちらも2025年度までに総合職の25%以上が修了するように促します。現場に戻ってからもスキルを磨きながら、さらに周囲に伝播していくような仕組みを作っているところですよ。

★二次検診受診率70%以上

KPIでは「二次検診の受診率70%以上」も掲げました。がん検診の結果や喫煙率からすると長期休暇予備群の社員も多い中、要再検査のうち、実に20%程度しか二次検診を受けていませんでした。そのため、産業医の指導で予防や未病を意識するきっかけになればと70%以上の受診を目指しています。

現場の声をありのまま伝える

―すばらしい統合報告書をお作り
なっていますが、
こだわった点は何ですか？

統合報告書はIFRS財団の「統合報告フレームワーク」と経済産業省発表の「価値協創ガイドランス」を参考に作成したものです。

非財務部分を単に開示するのは「血の通わない報告書」になるため、「統合報告書を作成することを目的としない」という点を徹底しました。つまり、企業価値向上に向けて当社が取り組む経営戦略、成長に向かって変化・変革を遂げる当社をそのまま伝えることが本質であり、これこそが投資家にとって重要な情報です。この点を大切に、綿密に整理しながら作成しています。

具体的には、当社にとって将来の企業価値向上に有意であると考えられる取り組みや、その背景を定性・定量の両面で示すと共に、もちろん社長をはじめキーパーソンの生の声をお届けすることにもこだわりました。現場の声こそが生きた価値あ



双日株式会社
人事部 部長

岡田 勝紀 氏

人事部長として、経営戦略と連動した人材戦略の実行、人的資本情報の効果的な開示をリード

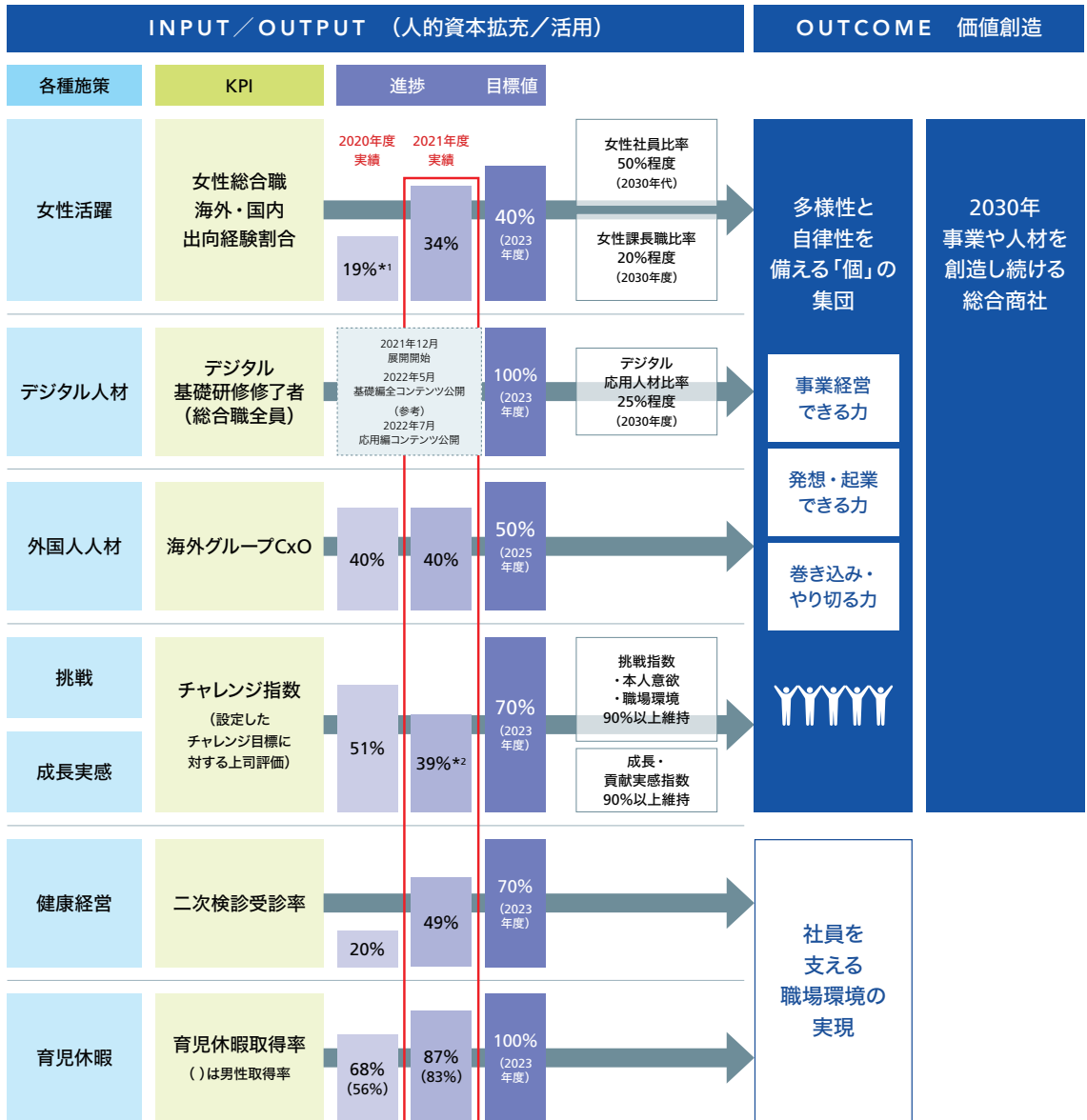


双日株式会社
執行役員 IR担当本部長

遠藤 友美絵 氏

企業価値向上の実現に向けて、株主・投資家との対話に積極的に取り組んでいる

図表2 | 双日株式会社 統合報告書2022抜粋 開示項目について



*1 2021年6月時点

*2 年間評価プロセスの中で設定するチャレンジ項目は、2020年度(人材KPI策定前)は任意設定者に限定されていたのに対し、2021年度からは全総合職を必須化したことによるもの

「人的資本経営」に 企業と人事部長は どう取り組むか

～CHRO、人事部長が経営トップになる時代へ



**いよいよ人事部長が経営の
主役になるときがきた**

経済産業省の定義では、「人的資本経営」とは人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方のことを指します。

社内の人材育成や働きやすい環境整備は、多くの日本企業にとって以前から当たり前にやってきたことですが、人材を「資源」でなく「資本」であると明言した点が新しいといえます。

そして、人材が「資本」であるからには、適切な投資により価値を高め、投資結果を外部に公表し、企業価値向上につなげる必要があります。

**人的資本経営への注目が
高まる背景**

欧米では、2000年代頃から企業に対して非財務情報の開示が求められ、2018年には「ISO

30414」が発表されました。

国内での注目すべき動きは、やはり22年5月、経済産業省による「人材版伊藤レポート2.0」(※1)の公表でしょう。インソースは本レポートを日本企業の国際競争力を高めるに際し非常に価値ある提言と受け止めています。

また、直近では22年11月、金融庁が「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案(※2)を公表し、有価証券報告書内でも情報開示が求められることとなりました。

**人的資本経営における
2つの企業課題**

これらの流れを受け、当社は企業の課題は大きく2つあると考えます。1点目は人的資本情報の開示、2点目が人的資本の価値向上です。もちろん両者は密接に結びついています。

人事部長が経営の表舞台に立つ好機

戦略的に作られた人的資本情報は、国内外の投資家へのアピールとなり、直接的に自社の価値を向上させます。それがまさに、経営者から人事部長に期待していることで、自身と同等に株主と対話をして、全社の業績に責任を持つ立場となることを求めています。人事部長がより積極的に経営にかかわり、企業価値を創造する時代が到来したのです。

人的資本経営のステップ

当社は人的資本経営への取り組みを5ステップで考えています。

【ステップ1】開示指標の決定 ↳ 独自性を徹底追求

上場企業のコーポレート・ガバナンス報告書や有価証券報告書では、「人材の多様性の確保を含む人

材育成方針や社内環境整備の方針」

「当該方針に関する指標の内容」に関する開示が求められています。また、女性活躍推進法にもとづき「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」が開示事項に追加されました。

逆にそれらを除けば、人的資本開示の内容や頻度・発信方法は、何か定めがあるわけではなく、自社の経営戦略次第ということになります。

受け手（投資家を中心としたステークホルダー）の期待に沿った開示を行うため、内閣官房「人的資本可視化指針」（※3）にも記載のある次の観点で考えます。

① 自社の競争力を示す共通項目
投資家が最も注目するのはやはり、「従業員一人あたり売上」「従業員一人あたり営業利益」です。あらゆる人事施策の成果の表れるところといえます。これ以外にも、女性管理職比率など、ESGに関する項目は当然競合他社と比べられることとなります。

② 独自性と価値向上に注力

経営戦略と合致し、中長期的な観点での企業価値向上・価値創造との関連をストーリーで語ることができ、さらに社内コミットでき（形骸化しない）指標を決定します。新規事業や業務改善のためのチャレンジなど、各社、人事評価制度やアセスメントと連動させた項目を設定しています。

③ リスクマネジメント

「労働災害の発生件数」など、特に労働安全衛生確保に関する指標では、グローバルな視点では高評価を得られる可能性がじゅうぶんにあるものの、日本企業が強みと自覚していないことも多く、これらは積極的に開示すべき項目でしょう。

【ステップ2】データ収集・開示 ↳ 迅速・正確・低コスト な仕組みを構築

これまで開示することなど想定していなかったため、全社にデー

タが散らばっており、その収集に多大なコストを要している企業は少なくありません。低コストで手早く正確に、情報を集めて開示できる仕組みの早期構築が必須といえます。

【ステップ3】投資方針の決定

各指標の結果数値を見て、目標と、達成に向けた人材投資方針を検討します（Assisist）。Beの把握。各社の3大テーマは、次世代リーダー育成と女性活躍推進、DX推進です。どの分野でも、外部からの人材招へいが困難な場合が多く、社内人材の育成に注力する組織が増加しています。

【ステップ4】施策の実施 ↳ 教育が最も重要

特定のテーマの研修受講率や社内会議の頻度のように、施策の実施がスコア向上に直結する指標もあれば、管理職に昇格した女性従業員数など、複数の施策を複合し

た結果が開示情報となる指標もあります。いずれにしても、ねらった成果に向けて、トップダウンでスピーディかつ戦略的に施策を実施することが大切です。

【ステップ5】効果測定

人事部および人事部長の努力が、成果に表れるときです。経営戦略と開示指標、そして指標と各施策が連動してこそ、関係取引先の経営者や投資家への説明が説得力あるものになります。

人的資本開示は、強いプレッシャーですが、「経営者への道が開かれた」と受け止めていらっしやる多くの人事部長さまにお会いします。ぜひこの機会をとらえ、組織のみならずご自身も大きな飛躍を遂げられることを願っています。

※1)産業省「人材版伊藤レポート20」

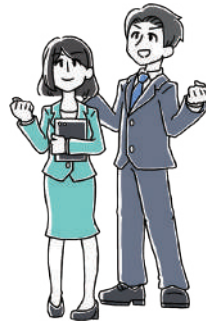
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzei_shihon/pdf/report2.0.pdf

※2)金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府」

<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20221107/20221107.html>

※3)内閣官房「人的資本可視化指針」

<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>



井上 彩



株式会社インソース 社長室 兼 事業推進室 室長。

2007年東京外国語大学外国語学部卒業。複合書店の店長としてマネジメント全般に携わる。その後2012年インソース入社。コンテンツ企画や法人営業などのマネージャーを経験。2度の出産育休を経て、2022年10月より現職。

表 | 人的資本経営に関する実施事項とインソースのサービス

インソースは、人的資本の価値向上／情報開示のあらゆるプロセスで、お客さまをご支援いたします。迅速廉価に提供できるパッケージ版および独自性の追求が可能なカスタマイズ版をご用意しています。

	企業の実施事項	実施事項における想定課題	インソースが提供するサービス ※カスタマイズで独自項目に対応
ステップ1	開示指標の設定	・経営戦略に沿った独自性ある指標づくり →企業価値向上につながる指標の検討	・業績と連動する人的資本の分析、調査等のコンサルティング
ステップ2	データの収集	・人的資本開示の簡便化 ・複数のシステムに点在するデータの集約、保存、未収集データの収集 例)研修受講時間データの管理、収集	・Leaf人的資本管理 (データ集約と一覧化、体系的保存) ・Leaf Management (人事情報の管理) ・Leaf My STORY (データ収集プロセスの効率化) ・Leaf (研修受講時間管理)
ステップ3	人的資本への投資方針決定	・As is-To be (現状とありたい姿)のギャップ把握 ・投資対象となる人材の選抜	【アセスメント (独自アセスメントも開発提供)】 ・giraffe (情意、エンゲージメント把握) ・階層別テスト (仕事能力把握)
ステップ4	施策の実施 (採用・教育・制度設計等)	【教育に関する課題】 ・独自の教育プログラム策定と実施 ・教育の実施率を高めるためのeラーニングの必要性	・講師派遣型研修、公開講座、eラーニング・動画等 ～方法、期間、予算等、多様な教育ニーズに対応 ・リスキリングの前提であるキャリア教育、DX推進、リーダー育成の多様なカリキュラム ・Leaf (eラーニング視聴管理、研修管理)
ステップ5	効果測定	・求められる施策が独自であるため、効果測定もオリジナルである必要性	・独自アセスメントなど (施策内容により、ステップ2～3と同じ計測方法を用いて過去と比較)

人的資本開示で 自社の強みをアピールする！

Leaf(リーフ)ファミリーで教育・データ収集・開示を一元管理！



従業員自身で
簡単入力

Leaf My STORY

社員情報の収集とコミュニケーション活性化ツール

月額 **¥100**/人
(税込¥110/人)

タレントマネジメント機能を強化



人事情報の
集中管理ができる

Leaf Management

人事の日常業務の改善と
人事データ管理ツール

月額 **¥100**/人
(税込¥110/人)



情報の集計・
一覧化ができる

Leaf 人的資本管理

人的資本管理ツール

年額 **¥90**万~/社
(税込¥990,000~/社)

管理機能を強化



独自教育もおまかせ！

教育履歴を連携

人事サポートシステム・LMS「Leaf」



- ・人的資本価値向上に向けた教育（研修、eラーニング、アセスメント）の実施
- ・人的資本情報開示に向けた教育履歴の蓄積

自社の強みを効果的に
発信するためには

人的資本指標の開示を
強みアピールの機会と捉える

人的資本指標の開示を押し進める経済産業省のウェブサイトに、(※1)にも記載があるように、「人への投資」に積極的な日本企業が世界中から資金が集まり、次なる成長へと繋がるのが期待されています。

そのためには従業員の育成な



田中 俊

株式会社インソース 執行役員 ITサービス事業部 部長。大阪大学理学部卒。食品企業の営業・マーケティングやコールセンター役員、インキュベーターとして海外事業の立上げ等を経験。2013年9月インソース入社。人事サポートシステム「Leaf(リーフ)」の事業責任者として、初期開発からストレスチェック機能、評価シートWEB化等の新機能や関連サービスの構築に広く携わる。2016年8月から執行役員に就任。

どに対する日本企業の真摯な取り組みを指標として数値化して表し、日本企業の市場価値を再向上する必要があります。

つまり、この「人的資本指標の開示」とは日本企業にとつての強みの整理、そしてアピールの機会であるといえるでしょう。

強みとなる指標はきつとある

実際に様々な企業が様々な独自の指標で彼らの強みをアピールしています。

例えば「課長以上の管理職と社長とのミーティング開催頻度」で健全なガバナンス体制を、「チャレンジ指数」という指標で社員のモチベーションやエネルギーによる企業発展への寄与度を、といったように、オリジナルの指標を各社の統合報告書で開示しています。

このように、どの企業にも強みを表現できる指標があり、それを数字に落とし込むことが重要です。

自社ならではの強みが見える指標を設定するには

そして多くの企業が悩むのが「いかに強みを表現する独自指標を信頼あるものとして数値化するか」です。

- ・この課題を解決するために、その指標を客観的に数値化するために「測定」すること
- ・測定値を継続して記録することで、その指標への取り組みが本格的なものであることを示すこと
- ・市場の変化にあわせ、一度決めた指標、測定や計算方法に固執せずに、柔軟に変化に対応していくこと
- ・3つが求められます。

これら3点を、簡単に安く実現できるサービスとして、インソースは新しいシステムサービスをリリースしました。

(※1)参照HP
https://www.mti.go.jp/policy/economy/jinteki_sihon/index.html



情報の集計・一覧化ができる

Leaf 人的資本管理

年額90万円（税抜）～圧倒的な低価格を実現！

図1 | イメージ画面

Leaf Management	ToDo	従業員管理	届出	数値	お知らせ	会社																																															
株式会社インソース テスト 太郎さん	期限付きタスク	対応記録	拠点	給与	人的資本管理																																																
管理指標一覧	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <h4 style="margin: 0;">管理指標一覧</h4> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> 年度 第20期 (2022/10~2023/9) </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> 表示周期 <input checked="" type="radio"/> 年間 <input type="radio"/> 半年 <input type="radio"/> 四半期 <input type="radio"/> 月間 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> 会社 全社 </div> <div style="text-align: right; margin-top: 5px;"> <input type="button" value="表示"/> </div> </div>																																																				
各種設定	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">カテゴリー</th> <th style="width: 20%;">管理指標(KPI)</th> <th style="width: 10%;">単位</th> <th style="width: 15%;">第16期 (2018年10月 ~2019年9月)</th> <th style="width: 15%;">第17期 (2019年10月 ~2020年9月)</th> <th style="width: 15%;">第18期 (2020年10月 ~2021年9月)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="8">基本情報</td> <td>従業員数</td> <td>人</td> <td>433</td> <td>470</td> <td></td> </tr> <tr> <td>社員数</td> <td>人</td> <td>296</td> <td>321</td> <td></td> </tr> <tr> <td>臨時従業員数</td> <td>人</td> <td>147</td> <td>149</td> <td></td> </tr> <tr> <td>臨時従業員比率</td> <td>%</td> <td>33.1</td> <td>31.7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>従業員平均年齢</td> <td>歳</td> <td>31.5</td> <td>31.7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>従業員の平均勤続年数</td> <td>年</td> <td>3.4</td> <td>3.2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>離職率</td> <td>%</td> <td>8.0</td> <td>9.6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>年間平均給与</td> <td>円</td> <td>5,353,022</td> <td>4,791,469</td> <td>4,7</td> </tr> </tbody> </table>						カテゴリー	管理指標(KPI)	単位	第16期 (2018年10月 ~2019年9月)	第17期 (2019年10月 ~2020年9月)	第18期 (2020年10月 ~2021年9月)	基本情報	従業員数	人	433	470		社員数	人	296	321		臨時従業員数	人	147	149		臨時従業員比率	%	33.1	31.7		従業員平均年齢	歳	31.5	31.7		従業員の平均勤続年数	年	3.4	3.2		離職率	%	8.0	9.6		年間平均給与	円	5,353,022	4,791,469	4,7
カテゴリー	管理指標(KPI)	単位	第16期 (2018年10月 ~2019年9月)	第17期 (2019年10月 ~2020年9月)	第18期 (2020年10月 ~2021年9月)																																																
基本情報	従業員数	人	433	470																																																	
	社員数	人	296	321																																																	
	臨時従業員数	人	147	149																																																	
	臨時従業員比率	%	33.1	31.7																																																	
	従業員平均年齢	歳	31.5	31.7																																																	
	従業員の平均勤続年数	年	3.4	3.2																																																	
	離職率	%	8.0	9.6																																																	
	年間平均給与	円	5,353,022	4,791,469	4,7																																																

Leaf 人的資本管理の特徴 1

簡単に独自指標が作れる

Leaf 人的資本管理では、簡単に独自指標項目を作成することが可能です。しかもテンプレートを使用することで、あらかじめ設定した単位や集計期間などを反映して項目を増やすことができます(※図2)。もちろん一般的に使用されている指標項目も最初から揃えています。

【図2】【独自項目設定】カテゴリや単位設定も含めて簡単にできる

Leaf 人的資本管理の特徴 2

簡単に過去分も含めてデータの取り込みや修正ができる

Leaf 人的資本管理では、設定した独自項目も含めてCSV による出し入れや画面入力で簡単にデータを取り込み、あるいは修正することができます(※図3)。また、今お使いの人事システムと連携して、自動的に反映するオプションもご用意しています。

【図3】【指標実績入力】過去分も含めてCSVで簡単投入。補正も簡単

会社	補正前 2021年10月	補正額入力 ※赤字も入力する	補正後 2021年10月	修正する
				2022年11月
(人) 全社	366		366	372
株式会社インソース	315	5	320	321
ミチモ株式会社	26	-5	21	26
株式会社らしく	0		0	0
株式会社未来創造&カンパニー	1		1	1
株式会社インソースデジタルアカデミー	4		4	4
株式会社インソースマーケティングデザイン	20		20	20
株式会社ゼー・エイ・エス	0		0	0

「顔」ではなく「社員の希望」が見えるタレントマネジメント

本当に蓄積したい人事情報
報を考える

タレントマネジメントの
ほとんどは人事のための情報
管理システム

前項では人的資本開示について述べましたが、人的資本経営が重要視されるにつれて、タレントマネジメントシステムもその在り方が見直されています。

従来のタレントマネジメントシステムでは、「給与管理」「人材配置」などの用途に合わせて機能が提供されてきました。従業員の顔を登録して人材配置に利用するなど、サービスごとに特色を競っているようにも見えます。

これらのサービスの大半が、社員本人の希望や理想などが関与しない、人事部門のために入力された情報による管理を主とした

ものでした。

社員のためのタレントマネジメントという考えも必要

一方で人事部には毎日社員から多くの相談が寄せられます。

例えば「親の介護が必要だから、可能であれば実家と近い勤務地にしてほしい」などの相談もあることでしよう。そんな相談を失念して、人事部門が管理している情報だけで判断して配属を決めると相談者の希望は適わず、組織の対応に失望してしまうでしょう。

こうした相談にこそ社員の現況が示されることが多く、それらに真摯に人事部門が向きあうことが、エンゲージメントの向上などの企業の強みにつながると思われますが、現在のタレントマネジメントの概念からは置き去りにされているようです。

Leaf で叶える2つのタレントマネジメント



人事情報の
集中管理ができる

Leaf Management(リーフマネジメント) 人事部内で必要な情報を共有できる実践型人材管理

インソースがリリースした『Leaf Management (リーフマネジメント)』は、給与や勤怠などの一般的な情報とともに、社員からの要望や依頼、定期面談などで発生した情報をタスク管理と連動して記録できるタレントマネジメントシステムです。

例えば、日々の社員からの依頼や相談を『対応記録』として登録して、期日が定められているものは人事部全員のタスクとして認識できるようになります(※図4)。

Leaf Management

人事の日常業務の改善と
人事データ管理ツール

月額 ¥100/人

(税込¥110/人)

主な機能

- ・従業員管理
- ・対応記録
- ・期限付きタスク管理
- ・ToDo
- ・届出
- ・お知らせ設定
- ・労務(勤怠,給与,社保..)
- ・Leaf情報連携 など

図4 | 人事部内で必要な情報を共有できる実践型人材管理Leaf Management

従業員情報	タスクID	カテゴリ	タイトル・内容	届出グループタスク	開示範囲	記録日	対応期限
とうきょうまのうら 人事部	ID:495 大区分 プライベート情報 4区分 センシティブ情報		[予定変更]センシティブ情報 毎週火曜日に予定申請を対応しましょう。	予定変更届出 承認 申請ID:434 グループタスク対応記録 2022/12/27(火)	従業員本人 管理グループ 非公開 公開	本日から3日前 2022/12/27(火)	未完了 あと1日 2022/12/27(火)
おおさかいちろう 大阪一部	ID:494 大区分 プライベート情報 4区分 センシティブ情報		[時差勤務申請書]センシティブ情報(対応期間: 2023/01/01...) 毎週火曜日に時差勤務申請を対応しましょう。	時差勤務申請書 承認 申請ID:492 グループタスク対応記録 2022/12/26(月)	従業員本人 管理グループ 非公開 公開	本日から4日前 2022/12/22(火)	未完了 あと1日 2022/12/27(火)
じんじいちろう 人事一部	ID:132 大区分 契約・労務 4区分 契約		権限テストNot 入社時から1年たった際に、役割も変更してほしいとのこと。 前もってスケジュールを入れておくので、忘れずに実施する。		従業員本人 管理グループ 非公開 公開	本日から5日前 2022/12/21(水)	未完了 あと1日 2022/12/27(火)
とうきょうじゅいちろう 東京十一部	ID:493 大区分 採用異動・職務異動 4区分 名刺		名刺の依頼の件 年末・年始挨拶に向けて、新しい役職での名刺が必要とのこと。 27日までに準備申請したが、27日に到着確認の連絡が来ない。		従業員本人 管理グループ 非公開 公開	本日から6日前 2022/12/20(火)	未完了 あと1日 2022/12/27(火)
おおさかごろう 大阪五部	ID:492 大区分 健康状態		健康上の相談の件 健康診断を実施したが、個人的に不安なことがあるので、個別で相談してほしいとのこと。19日27日に結果報告も届いてい		従業員本人 管理グループ 非公開 公開	本日から13日前 2022/12/13(火)	未完了 あと1日 2022/12/27(火)



従業員自身で
簡単入力

Leaf My STORY(リーフマイストーリー) 社員が楽しくタレマネに参加できる

また、社員からの情報を活発に吸い上げるために、積極的に情報を入力してもらう社員側の機能も備えています(※図5)。

自己紹介や自身の情報更新はもちろん、プロジェクトに必要なスキルを持っている方を検索するなどの利用も可能です。

実際に私も自分の情報を楽しく発信しています。

Leaf My STORY

社員情報の収集とコミュニケーション活性化ツール

月額 **¥100**/人

(税込¥110/人)

主な機能

- ・お知らせ・通知
- ・公開プロフィール
- ・社員情報の収集
- ・従業員検索
- ・各種届出
- ・日報
- ・ブックマーク
- ・ToDo (リマインダー)
- ・面談資料作成 など

図5 | 社員が楽しくタレマネに参加できるLeaf My STORY

The screenshot displays the 'Leaf My STORY' interface. On the left is a navigation sidebar with options like 'トップページ', 'マイページ', '従業員検索', '日報', '各種届出', and '設定'. The main content area is titled '公開プロフィール' (Public Profile) and shows the profile of 'やまだ たろう' (Yamada Taro), '山田 太郎' (Yamada Taro). It includes fields for '社員番号' (Employee ID: 00000000) and 'ビジネスネーム' (Business Name: 本名). Below this is a 'プロフィール詳細' (Profile Details) section with a '自己紹介' (Self-introduction) field containing text about the user's background and interests in hiking and sports. There are also sections for '仕事のモットー' (Work motto) and 'キャリア目標' (Career goals). A 'PHOTO' section shows a list of photos with a list of captions. On the right side, there is a '基本情報' (Basic Information) section with fields for '部署' (Department), '会社名' (Company Name), '役職' (Position), '社用メールアドレス' (Work email), '社用携帯電話' (Work mobile phone), and '勤務地' (Work location).

人的資本経営の取組み方

経営戦略との連動性を踏まえた人材戦略とその開示項目の設定

「人的資本経営」の具体的な施策という点、「DX人材の育成」や「ダイバーシティの推進」などが挙げられ、その実績を開示項目として選定されることも多いと思います。では、その目的は何かというと、株主をはじめとするステークホルダーに、人的投資を根拠とする成長可能性を示すことだといえます。

カギを握るのは、「人を資本として捉える」とはどういうことか、これまでの人材に対する考え方とは何が変わってくるのかを正しく認識したうえで、人材教育やダイバーシティ推進に取り組んでいく、ということなのです。

当社の作成例をもとに、人的資本の開示項目の作り方をご説明します。

株式会社インソースの人的資本開示項目（一部抜粋）

カテゴリ	項目	20年9月期	21年9月期	22年9月期
生産性	社員1人当たりの売上高（千円）	16,410	21,371	24,264
生産性	社員1人当たりの営業利益（千円）	2,514	6,850	8,638
経営参画	社員の自社株保有比率	37.1%	76.7%	80.5%
経営参画	管理職数 （うち女性比率）	156名 (34.6%)	156名 (34.6%)	185名 (37.8%)
経営参画	管理職登用数 （うち女性比率）	25名 (36.0%)	43名 (44.2%)	38名 (52.6%)
挑戦力	「エネルギー」平均点	3.23点	3.24点	3.24点
育成	従業員1人当たりの研修時間	17時間57分	15時間44分	10時間43分
育成	DX研修延べ受講者数	159名	201名	681名

人的資本経営のアウトカムとしての生産性

株主が注視している人的資本経営のアウトカム（成果）とは、ざばり、「生産性の向上」でしょう。

当社では、決算説明資料で開示している「重視している人的資本開示項目」のトップに、「社員一人当たりの売上高」を掲げています。

これは「人」を軸にして見た時の当社の生産性を示すものであり、人的資本経営が上手く回っているかの成果を表すものとして選定したものです。

この数値が継続的に伸び続けていれば、人的資本経営の総合評価として、株主から及第点をいただくことができるだろうという認識です。

自社の成長戦略と連動したDX人材の育成策とその実績開示

人的資本の開示項目に、多くの企

業が採用しているのが、人材教育に関する実績数値です。

DX推進が叫ばれる昨今、デジタル関連の教育プログラムの展開状況や、その履修実績を開示項目にしていく企業も少なくないでしょう。

人材教育が人的資本投資の要であることに異論の余地はありませんが、問題は個々の教育施策がどう企業の経営戦略と結びついているのかということ。どの事業にどんな人材が欲しいからどういう教育プログラムを展開するのかを、ストーリー立てて伝えることが、今後はさらに強く求められてくると推測されます。

当社でも、過去にはRPAに関する研修を、最近ではPythonに関する研修を従業員の必須履修プログラムとして設定しました。これらは大雑把な「ITリテラシーの向上」といった目的ではなく、具体的に実務の中でデジタルを活用することで成果が上がることをきちんと検証したうえで全社展開したものです。

実務者だけでなく管理職も含めて全社員に受講してもらったのは、

業務改善や新規事業を進めるにあたって、上席者が「ITのことはよくわからないから」と議論を停滞させてしまったり、意思決定を遅らせてしまうことを避けるためです。

何を課題として捉え、その解決策として誰にどんな教育を施すのか、という狙いすました人的資本投資が、今後ますます重要視されると考えます。

ESG経営の要となる ダイバーシティの推進

ダイバーシティに関する指標も、人的資本開示項目としてボジユラーなものの一つです。これも、単純によく使われている項目を採用するのではなく、自社の経営戦略との連動性を踏まえて、どんな多様性が経営のどこにプラスに働くのか、その推進によってこの先にどんなことが期待できるのかをストーリーとして発信していくことが必要です。

当社では、「女性管理職比率」とともに、「女性管理職登用数」を経年

お示ししています。一見よくある開示項目ではありますが、ここには当社なりの戦略を踏まえたメッセージが込められています。

当社に女性管理職が多いのは、創業期に男性社員がなかなか集まらず、女性社員の占める割合が高くなつたから、というのが実態です。

しかしその結果、実力重視でフラットな組織風土が生まれ、それが経営にプラスとなったと実感しています。幸運にも手に入れられたこの多様性のメリットを、今後も維持することが将来の成長に不可欠と考え、「現在の女性管理職比率」だけでなく「新たに登用した女性管理職の比率」も開示しているのです。

成長可能性を示すための 指標「エネルギー」を 独自設定

最後にもう一点、当社が採用している、一風変わった「エネルギー」という開示指標についてご紹介します。エネルギーとは、当社の特性診断テ

スト「giraffe」を使って定量的に測定できる特性で、一言でいえば「困難に打ち勝つ意志力」です。

当社も上場から6年が経ち、最近では新卒採用でも優秀な学生に多数応募してもらえるようになりました。その一方で、かつてのようなベンチャーマインドに溢れたエネルギーギッシュな人材を採用するチャンスが減ってきているのでは、という懸念もありました。そこで、通常の採用基準とは別枠で、エネルギー指標を重視した人材を一定数採用することにしました。この指標は、全従業員も定期的に診断しており、その従業員平均値を経年で開示しています。成長性のポテンシャルを測る指標と捉えていただくとういすね。

人的資本経営の実態を 把握するシステムも インソースにお任せ

このように、当社なりに経営戦略にもとづいた人材戦略を実践してきたという自負はあるものの、これら

を定量的に把握していくとなると、想像以上に膨大な労力がかかることが新たな課題になっていました。

「人」に関わる情報というものは、組織のあちこちに分散して存在しているのですが、それらを一元的に集約・管理するしくみがこれまで存在しませんでした。「無いならば作る」ということで開発したのが「Leaf人的資本管理」です。

現在、社外向けにも販売を開始し、多くの上場企業から関心を寄せていただいています。人事部門の実態を知り尽くした我々だからこそ作り得たシステムとして、今後、多くの企業で役立てられることを期待しています。

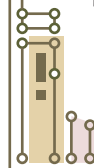


大畑 芳雄

株式会社インソース執行役員 グループコンテンツ開発部 部長。大阪大学経済学部経済学科卒。大手百貨店勤務後、大手芸能プロダクションの子会社にて商品企画に携わる。その後、ビジネスプロセスの改善支援を専門とするコンサルティング会社を経て、2010年インソース入社。2019年から現職。

Check!

人事部長に求められる ファイナンシャル・ リテラシー



人的資本経営における 人事部長の役割

人的資本経営とは、投資により価値を増加させる「人的資本」としてヒトを捉え、人的資本の価値向上を通じて中長期的な企業価値向上を実現する経営のありかたであり、人事部長はその推進責任者としての役割を担うこととなります。以下、その具体的な内容、およびそのために必要なリテラシーについて述べていきます。

人的資本投資家としての 人事部長

機関投資家やベンチャーキャピタリストなどの投資家の役割

は、①企業への投資を行い、②投資先企業の企業価値（株価）の向上を通してリターンを獲得し、③資金提供者に対し投資結果を説明することです。

人的資本経営推進における人事部長の役割は、①自社の経営戦略と連動した人的資本への投資を計画・実行し、②人的資本価値の向上を通じて中長期的な企業価値向上を図るとともに、③人的資本投資に係る諸施策や開示項目が企業価値向上につながる筋道を論理的に投資家等のステークホルダーへ説明（対話、情報開示）することであり、いわば「人的資本投資家」といえるでしょう。

ファイナンシャル・リテラシー は投資家との共通言語

このような人的資本投資家としての役割を果たすには、企業価値や企業価値向上に対する理解が欠かせません。企業価値とは「将来生み出すキャッシュフローの割引現在価値の総和」と定義さ

れ、企業価値向上は「成長率」「資本利益率（ROIC）やROE」「資本コスト」により決まります。人事部長は、これらの枠組みに依拠したうえで人的資本投資を実行することで企業価値向上を実現するとともに、諸施策および開示項目の企業価値向上との関連性を論理的に説明する責任を担うこととなります。そのため、人事部長には人的資本経営推進の役割を遂行するにあたっては、投資家等との対話での共通言語であるファイナンシャル・リテラシーが求められることになるのです。



藤本 茂夫

株式会社インソース 取締役 執行役員。神戸大学経営学部卒。1988年ソニー株式会社（現ソニーグループ株式会社）入社。本社経営戦略部門、カンパニー総合企画部門にて中期計画や事業計画、原価計算を担当。関連会社にて事業戦略部門マネージャー、管理課長、管理部長を歴任。2012年インソース入社。2016年マザーズ市場新規上場および2017年市場第一部市場変更のプロジェクト責任者。

株式会社インソースについて

研修やITを通じて、社会課題を解決する企業です。

「スピードと集中」「ダイバーシティ実践」「ESG経営」を柱に据え、研修をはじめ、システムやアセスメントサービス等、あらゆるサービスを提供しています。全国に22拠点^{※1}あり、年間研修実施回数25,189回、年間研修受講者数641,930人^{※2}と国内最大級の研修実績を誇っています。

※1 2022年12月末時点 ※2 2021年10月～2022年9月

ENERGY 2023年冬号 編集：松山愛莉、網中彩乃 デザイン：小島 すずな

お問合せはこちら ☎0120-800-225 ✉info_tokyo@insource.co.jp

株式会社インソース（東京本部）〒116-0013 東京都荒川区西日暮里4-19-12 インソース道灌山ビル

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 「Insource」「Leaf」「WEBinsource」「動画百貨店」の名称およびロゴは株式会社インソースの登録商標です。

AA031_230117G

