

世界で5番目!日本初!

ISO30414 認証取得につながる

人的資本経営の実践ステップ

～実践の鍵は管理職にあり～



目次

- (1) 今注目される「ISO30414」と取得ステップ
- (2) 「ISO30414」と「人的資本経営」の位置付け
- (3) 「人的資本経営」実践の3ステップ

(1)

今注目される「ISO30414」と取得ステップ

ISO30414とは

「ISO30414」とは、国際標準化機構（ISO）が2018年12月に発表した「人的資本の情報開示のガイドライン」を指します。生産性、ダイバーシティ、組織文化など、人的資本に関する11の領域と58の指標を示した世界初の国際規格です。人的資本とは、企業の競争力の源泉としての「人材」を「資本」として捉えることを意味しています。ISO30414は2021年から認証が始まり、2022年4月時点では世界で5社が認証を取得しています。

▼ISO30414取得企業（2022年4月1日時点）

2021年 1月 **DWS社**（ドイツ、アセットマネジメント）

3月 **Deutsche Bank AG社**（ドイツ、銀行）

2022年 3月 **Digital Future Group INC社**（ウクライナ、IT）

Allianz社（ドイツ、保険）

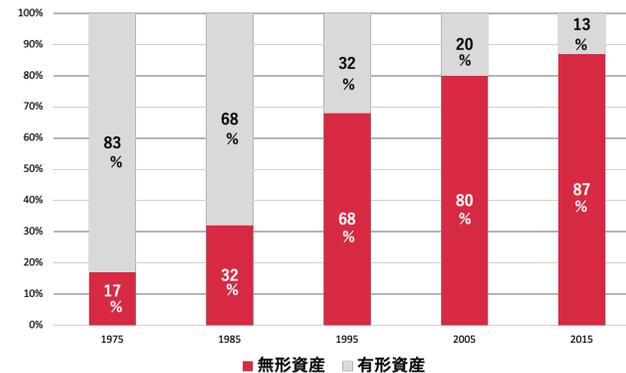
リンクアンドモチベーション社
（日本、コンサルティング）



ISO 30414:2018
Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting

ISO30414に注目が集まる背景の一つに、企業価値の主要な決定因子が有形資産から無形資産に移行していることが挙げられます。EUでは2014年、アメリカでは2020年に人的資本の情報開示が義務化されるなど、コロナ禍前から人的情報開示をめぐる動きが活発化しています。日本においても、2020年の「人材版伊藤レポート」に次いで、2022年に「人材版伊藤レポート2.0」が発表されるなど、注目が高まっています。

▼S&P 500 企業における資産割合の変化



知的財産・人材力・組織力といった
無形資産が企業価値の中心を占める時代に

※出典：OCEAN TOMO, LLC INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2020,
<https://www.oceantomo.com/media-center-item/annual-study-of-intangible-asset-market-value-from-ocean-tomo-llc/>

ISO30414の具体的な内容

ISO30414は11領域58項目で構成され、企業規模に応じて対外開示を推奨される指標が規定されています。ESG情報開示の枠組みであるGRIスタンダードやIIRCフレー

ムワークは「サステナビリティ」の開示を目的とするのに対して、ISO30414は「人的資本」の見える化を目的とし、項目を網羅的にカバーしていることが特徴です。

1 | 倫理とコンプライアンス

- 提起された苦情の種類と件数
- 懲戒処分の種類と件数
- 倫理とコンプラ研修を受けた従業員割合
- 第三者に解決を委ねられた係争
- 外部監査で指摘された事項の数と種類

2 | コスト

- 総労働力コスト
- 外部労働力コスト
- 総給与に対する特定職の報酬割合
- 総雇用コスト
- 一人当たり採用コスト
- 採用コスト
- 離職に伴うコスト

3 | ダイバーシティ

- 労働力のダイバーシティ(年齢)
- 労働力のダイバーシティ(性別)
- 労働力のダイバーシティ(障害者)
- 労働力のダイバーシティ(その他)
- 労働力のダイバーシティ(経営陣)

4 | リーダーシップ

- リーダーシップに対する信頼
- 管理職一人当たりの部下数
- リーダーシップ開発

5 | 組織風土

- エンゲージメント/満足度/コミットメント
- 従業員の定着率

6 | 安全・健康・幸福

- 労災により失われた時間
- 労災の件数
- 労災による死亡者数
- 健康・安全研修の受講割合

7 | 生産性

- 従業員一人当たりの業績
- 人的資本RoI

8 | 採用・異動・離職

- 募集ポスト当りの書類選考通過者
- 採用社員の質
- 採用にかかる平均日数
- 重要ポストが埋まるまでの日数
- 将来必要となる人材の能力
- 内部登用率
- 重要ポストの内部登用率
- 重要ポストの割合
- 全空席中の重要ポストの空席率
- 内部異動数
- 幹部候補の準備度
- 離職率
- 自発的離職率
- 痛手となる自発的離職率
- 離職の理由

9 | スキル・能力

- 人材開発・研修の総費用
- 研修への参加率
- 従業員当りの研修受講時間
- カテゴリー別の研修受講率
- 従業員のコンピテンシーレート

10 | 後継者計画

- 内部継承率
- 後継者候補準備率
- 後継者の継承準備度(即時)
- 後継者の継承準備度(1~3/4~5年)

11 | 労働力

- 総従業員数
- 総従業員数(フル/パートタイム)
- フルタイム当量(FTE)
- 臨時の労働力(独立事業主)
- 臨時の労働力(派遣労働者)
- 欠勤

凡例

大企業・中小企業ともに対外開示を推奨される指標

大企業が対外開示を推奨される指標

ISO30414の認証取得ステップ

ISO30414の項目は、網羅的な設計になっているため、認証取得に向けては戦略を立てながらステップに沿って進めていくことが必要になります。まず必要なのは内容理解です。ジョブ型雇用を前提として設計されているため、自社の何を開示するのが望ましいのかを考えるとところから始まります。その上で、自社のデータを整理していきますが、多くの日本企業でデータが集約されておらず社内に点在していることやそもそもデータを取る仕組みがないことが壁になることが多くあります。

データ整理後の戦略策定・情報開示が最も重要なプロセスです。単に数字を開示するだけでなく、数値に対する解釈の背景や方針を提示し、企業価値向上につながる戦略を提示することが必要になります。言い換えると、項目に沿って情報を提示するのではなく、自社の戦略に基づいて項目の優先順位をつけることが重要です。加えて、業績と同様に、数値結果の良い・悪いに関わらず、情報を開示する姿勢が求められます。開示した情報を第三者認証を受けることで、認証取得へと進みます。



(2)

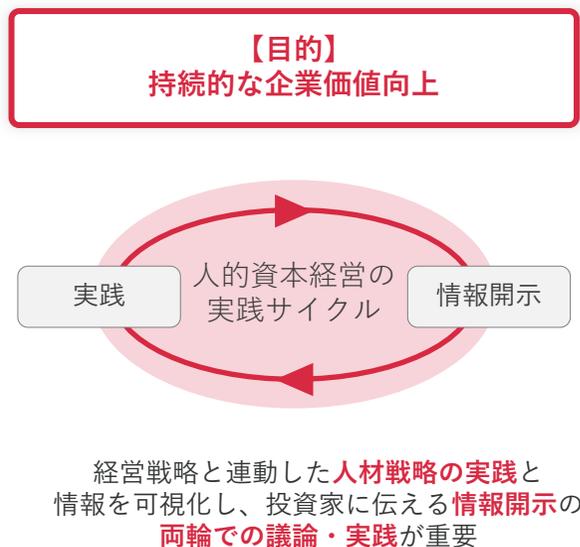
「ISO30414」と「人的資本経営」の位置付け

「ISO30414」と「人的資本経営」の位置付け

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げる経営のあり方のことを指します。人的資本経営の実践においては、実践と情報開示の両輪での議論が重要です。ISO30414は人的資本経営実現の手段（情報を可視化し、投資家に伝えていく側面）であることに留意する必要があります。

人的資本経営の実践においては、人材マネジメントの目的から具体的なアプローチまで変えていく必要があります。人材マネジメントにおいては、「資源・管理」を意識し、オペレーションを整えることではなく、「資本・価値創造」を意識し、投資していく必要があります。その上で、選び・選ばれる関係性のもと、個が自律・活性化した組織づくりを実現することが重要になります。

▼人的資本経営の実践サイクル



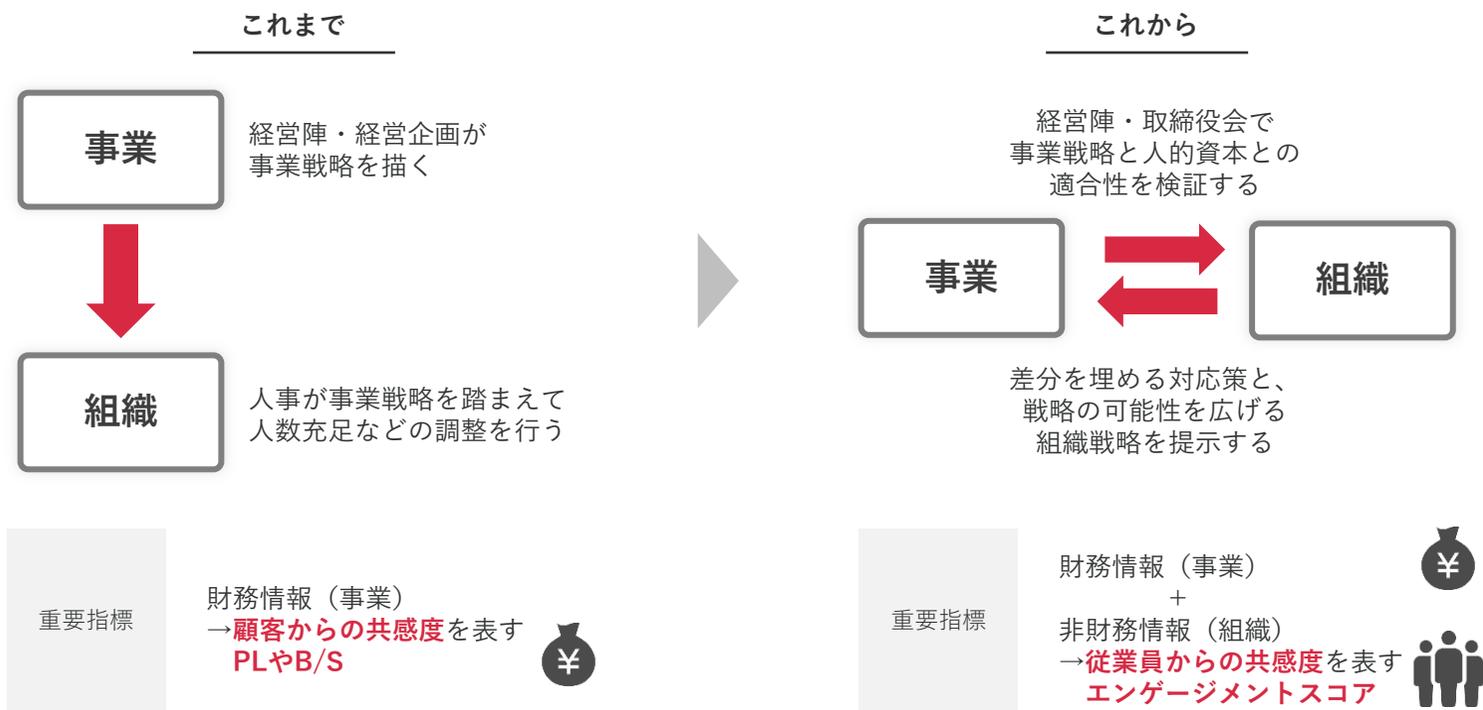
▼人的資本経営の実践に向けた変革の方向性



「人的資本経営」の考え方

人的資本経営を実践するためには、事業と組織の捉え方を変える必要があります。これまでは事業が優先され、重要指標として財務指標のみが扱われることが多くありました。人的資本経営の考え方では事業戦略に対する保有資源の検証だけでなく、事業戦略の可能性を広げるための組織戦略を提示し、事業戦略と人事戦略を並列で考えることが重要になります。

事業戦略と組織戦略を並列で考える際には、事業指標と同様に組織指標の設定が必要になります。事業指標は顧客との共感度を示すものであり、代表例としてPLやB/Sがあります。組織指標としては、「選び・選ばれる関係性」「個が自律・活性化した組織づくり」を定量化するエンゲージメントスコア（従業員との共感度）が普遍的な指標であると言えます。



「人的資本経営」におけるエンゲージメントの注目

「人的資本経営」においては、各企業が主体的にKPIを設定し、その実現に向けた推進を行っていくことが求められます。人材戦略に関するKPIは「普遍性の高いKPI」と「企業ごとに固有のKPI」の2種類に分かれ、普遍性の高いKPIの代表例としてエンゲージメントスコアが挙げられています。（経済産業省 非財務情報の開示指針研究会より）

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

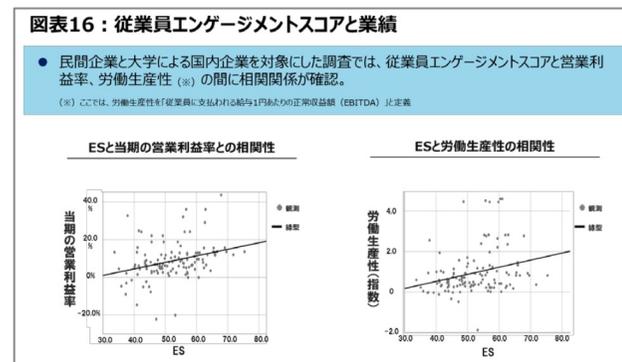


一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ
協会理事である岩本隆
(慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授) が、
2021年11月11日に発表した政策提言レポート

**従業員エンゲージメント活用の記録は
人材戦略を経営戦略と連動させてきた証明**たり得る
としてエンゲージメントサイクルの実践そのものを
調査し、人的資本経営の評価基準に加えることを提言

また、世界各国と比較して、日本は従業員エンゲージメントが著しく低い状況です。言い換えると従業員に自発的な貢献意欲に溢れているとは言えない状況です。エンゲージメントは従業員の会社の方針や目指す姿に対する理解度、共感度、そして行動意欲を評価する観点であり、持続的な企業価値の向上に資する要素であるとして人材版伊藤レポートでも取り上げられています。

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～



**従業員エンゲージメントを
人材戦略に求められる5つの共通要素**として扱い、
従業員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に
取り組むことができる環境を創りの指標として掲載

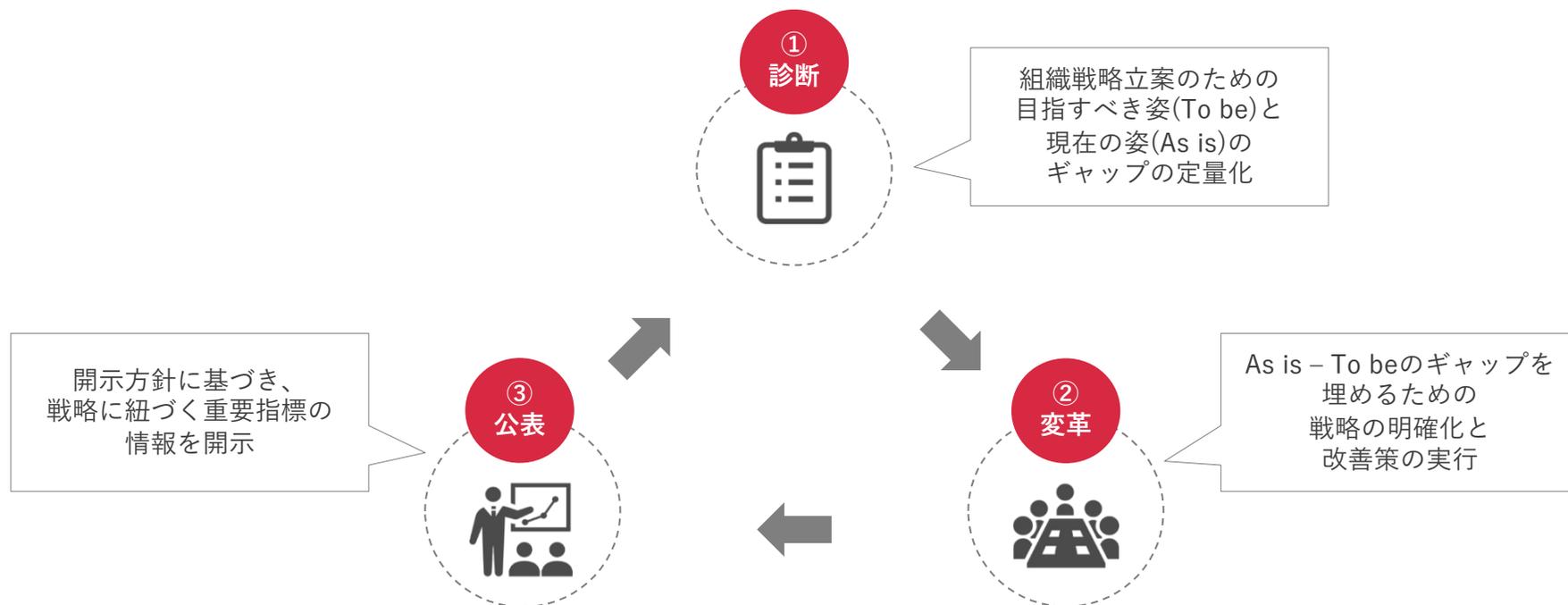
(3)

「人的資本経営」実践の3ステップ

「人的資本経営」の3つのステップ

エンゲージメントを中心とした人的資本経営を実践するには「診断－変革－公表」のサイクルが不可欠です。まず初めに現状を把握するための「①診断」を行います。人材版伊藤レポートでも人材戦略の策定の際には目指すべき姿(To be)と現在の姿(As is)のギャップの定量化をすべきだと述べています。次に「②変革」を行います。結果に対しての個別の打ち手を考える前に、改善の方向性を戦略としてまとめ、改善策の実行まで至ることが

必要です。その上で情報を開示し、「③公表」します。取り組みを公表することで、人的資本経営に向けた企業の姿勢が社内外に伝わり、組織の活性化や改善意欲の向上につながります。ISO30414においても継続的に開示し、改善効果を検証することが重要なため、この3ステップをサイクルとして回していくことが求められます。次ページからは、これらの計3つの点についてそれぞれのポイントをお伝えします。



「人的資本経営」の3つのステップ：①診断

戦略策定のための現状把握を行う「診断」においては、参照点となる客観性と、変革に活用できる実用性が重要になります。

客観性の担保のためには他指標との連動性の証明がしやすく、他社比較が可能な外部指標を導入することが基本です。弊社のISO30414認証の取得にあたっては、自社開発の商品ながら、200万人の調査実績・事業成果との相関ある指標でのエンゲージメント調査を行いました。

実用性においては、網羅的に従業員の状況を把握でき、優先順位を判断できる調査を行うことが重要です。網羅性に関しては身近な上司・職場と、様々な会社要素との関係性の把握が必要になります。また、優先順位を判断するためには、従業員が「自分」の主観で判断する満足度の調査だけではなく、「会社の方向性や目指す姿」を参照して判断する期待度を把握し、期待の高さ・期待と満足との差分をもとに判断することが重要になります。

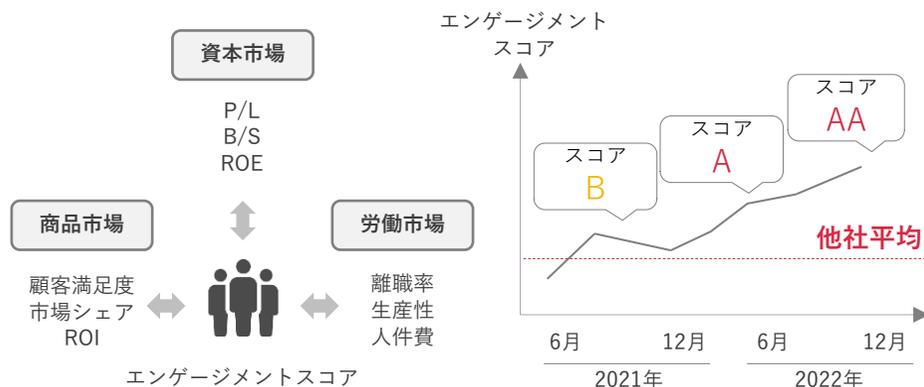
指標の客観性

他指標との連動性

P/Lや顧客満足度、離職率など他指標とどう連動しているかを示す

他社・経年での比較

他社平均や過去の自社と比べてどう変化しているかを示す



指標の実用性

設問の網羅性

会社・仕事・上司・職場・制度など網羅的な従業員の認識が分かる

期待を把握する調査軸

会社が目指す方向性に対して従業員の理解度・共感性が分かる

-  Philosophy
目標の魅力
組織の方向性
-  People
活動の魅力
事業や仕事の内容
-  Profession
構成員の魅力
メンバーや組織風土
-  Privilege
特権の魅力
制度や待遇

期待度

会社や上司・職場に対する共感性・行動意欲を把握する

×

満足度

会社や上司・職場の現状の満足度を把握する

※集団凝集性を背景とした会社項目例

「人的資本経営」の3つのステップ：②変革

現状を把握した上での「変革」においては、組織・人材の状態に応じた変革の方向性の明確化と、人的資本の強化に向けた施策への落とし込みが重要になります。

戦略としての正しさや具体性があったとしても、共感や意欲が高まらなければ変革は進みません。そのため、変革を進める基礎として、組織のエンゲージメント状態が良い状態をつくるのが前提として必要になります。

エンゲージメント状態の改善の方向性を示した上で、採用・育成・制度・風土などの各種施策の位置づけと対応策を明確にすることも同時に必要です。それぞれの領域で、持続的成長に向けた変革施策に着手することが望ましいですが、施策や項目に優先順位をつけ、会社としてなぜ取り組むのかを明確にしながら、中長期での変革ストーリーを構築していくことが求められます。

組織状態を踏まえた変革

▼エンゲージメント状態に合わせて必要な打ち手

エンゲージメント状態	組織状態	打ち手の方向性
非常に良い	信頼しあえている ※「弱み=課題」と捉えている	成功事例のナレッジ抽出 育成体系の整備 / 定期的な配置転換 / 重点指標の定義 …など
良い	相互に話せばわかる	定点観測をしながらの組織改善 ミドルの育成 / マネジメントスタイルの設計 / 表彰イベントの設計 …など
悪い	不信感がある	信頼関係強化のための仕組みづくり ミドルの選抜 / 組織図の再設計 / 評価基準の再設計 …など
非常に悪い	相互に諦めている ※「弱み=不満」と捉えている	信頼関係構築に向けた話し合い 採用メッセージの再設計 / ビジョンの再設計による統合 / 管理会計の再設計…など

採用・育成・制度・風土の対応策の明確化

▼人的資本経営の実践に向けて必要な変革

	従業員は 労働者 (リソース)	従業員は 共創者 (キャピタル)
採用	事業起点で人材を採用する	人材起点で事業を創造する
育成	短期視点でのスキル付与	長期視点でのキャリア教育
制度	従業員を会社に縛る (終身雇用、年功序列など)	従業員の自律を促す (キャリア支援・公募制度など)
風土	一方通行(経営→現場)のコミュニケーション	双方向(経営⇄現場)のコミュニケーション

「人的資本経営」の3つのステップ：③公表

指標や改善策の「公表」にあたっては、社内外の関係者に対して、共感を紡げるようなストーリーを伝え、対話を重ねることが重要になります。

ISO30414も含めて人的資本経営は、投資家との対話に使われることが多くありますが、実践の当事者である従業員とも対話し、共創者化を進めることが重要になります。社外と社内への対話を両輪で進めることで、効果も

高めることが期待できます。

また、対話においては解釈や意図も含めたストーリーで伝えることで、理解・共感だけではなく実践まで導くことが重要です。従業員へのコミュニケーションにおいては戦略に沿った当事者としての行動と同時に、事業戦略の可能性を広げるキャリア意識の醸成まで意識し、人的資本を高めるアクションまでつなげることが重要です。

社内外の関係者と対話する

【社外】
投資家

中長期視点での企業価値向上に向けて対話し、人材戦略の「見える化」を基軸に **モニタリング・選別（評価）機能**を担ってもらう

【社内】
従業員

企業価値向上のための当事者として、また人材戦略を踏まえた自身のキャリアの主体者として **共創者**になるべく働きかける

対外公表と、社内公表をリンクさせながら進めることで会社としての言行一致の姿勢が従業員との信頼関係強化につながり、人的資本経営の推進力強化にもつながります。

戦略や背景も含めて整理し、対話する

▼従業員へのコミュニケーションのステップ例

<ステップ>

<実施内容>

Unfreeze

【解凍】

『傍観者』から『当事者』へ
一方通行ではなく双方向のコミュニケーションで、戦略をストーリーで伝え、思考プロセスの追体験を促す

Change

【変化】

『理解者』から『共感者』へ
数値結果だけではなく解釈や意図をすり合わせ、戦略や目指数値に対する共感を紡ぐ

Refreeze

【再凍結】

『労働者』から『共創者』へ
戦略への共感で終えるのではなく、キャリアの主体者として事業戦略の可能性を広げる方法を模索する

参考：「人的資本経営」の推進において欠かせない管理職の役割とは

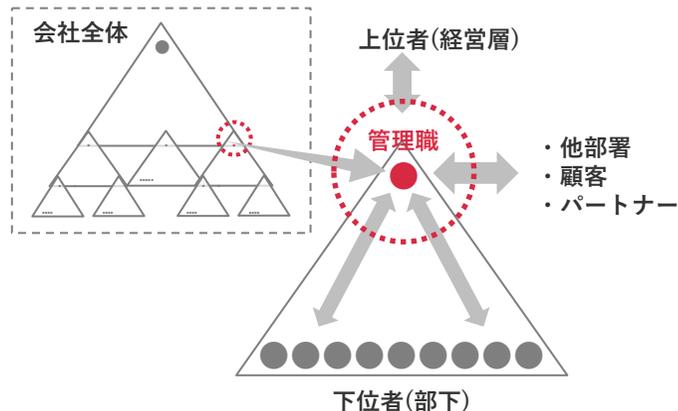
従業員へのコミュニケーションにおいて、理解・共感だけでなく実践まで導くためには、管理職が「結節点」として機能することが重要です。会社は拡大するなかで機能・役割の分化が進み、放っておけば「経営と現場」「自部署と他部署」などで、コミュニケーションの分断が起きてしまいます。その結果、経営が発信することが

現場で適切に受信されず、「現場のことをわかっていない」といった反発が生まれてしまうこともあります。そこで、管理職が経営と現場の間のコミュニケーションを適切に結節することが実行力を高める鍵となります。具体的に結節点として求められる役割は、以下の4つの機能（情報提供、情報収集、判断行動、支援行動）です。

<管理職の役割>

「結節点」

会社と職場の距離を縮めるために
経営-現場、自部署-他部署の間をつなぎ、間の問題を解決できる唯一の立場



<管理職が果たすべき4つの機能>

情報収集



- 役割情報の収集
- 進捗状況の収集

情報提供



- 戦略情報の提供
- 役割情報の提供

支援行動



- 人材開発と業務支援
- 動機形成と意欲喚起

判断行動



- 基準提示と人事評価
- 意思決定と率先垂範

サービスのご紹介

人的資本経営の実現に向けて鍵になること

人的資本経営はすぐれた人材戦略や、経営・人事の熱量があっても実現されません。実行する立場である現場のメンバーの共感や意欲、そして実際の行動を引き出すことが必要です。それにあたり鍵になるのが、現場と経営の「結節点」である管理職です。現場、経営の「間」のずれをなくすために双方に情報収集・情報提供をしながら、現場メンバーが主体的に戦略を実行できるよう、意

義を伝えることが重要です。弊社ではISO30414取得に向けて従業員エンゲージメントを重要指標としていましたが、管理職の結節度合いが高い組織ほど、従業員エンゲージメントのスコアも高くなるという結果がでています。このように、管理職の育成は人的資本経営の実践において切り離せない、重要な取り組みであると考えています。

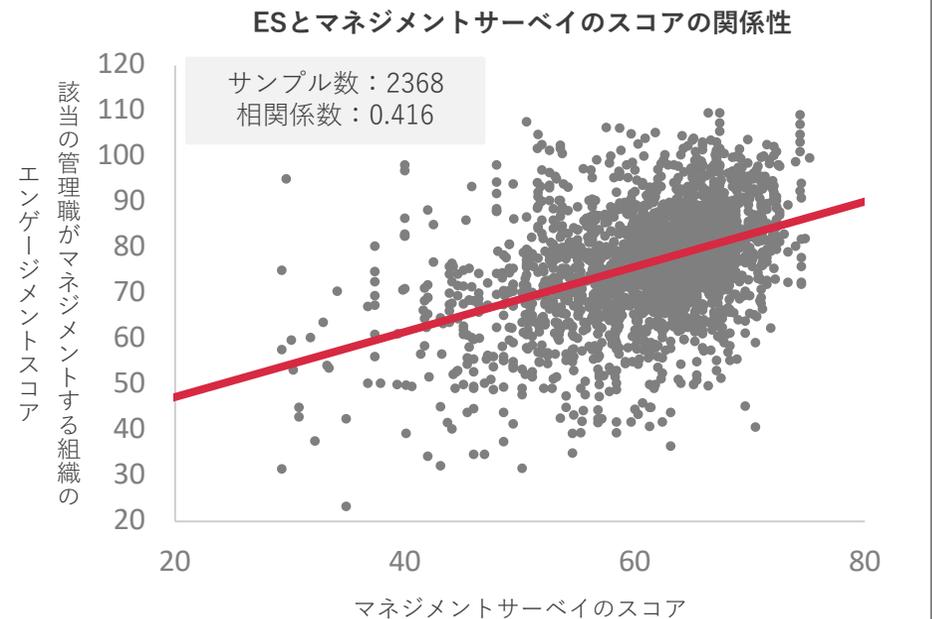
< 調査対象 >

2015年1月～2021年12月にエンゲージメントサーベイ並びにマネジメントサーベイ（管理職の結節度合いをスコア化する360度サーベイ）を実施したリンクアンドモチベーショングループ各社の組織、組織を管理するマネジャー 計2368組

< 調査概要 >

該当組織のエンゲージメントスコア（ES）とその組織をマネジメントする管理職のマネジメントサーベイのスコアの相関関係を分析した。

< 調査結果 >



「管理職成長支援サイクル」サービスの概要

管理職が経営と現場をつなぐ「結節点」として役割を発揮するにあたり、管理職の上司やメンバーが管理職に何を期待しているのか、不足していることは何なのかを正しく現状把握することが重要です。リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにした「管理職成長支援サイクル」

サービスを提供しております。サーベイは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定し、サーベイを通じて相手に「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックではなく成長を後押しするツールとして活用できます。また、網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- 管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

ポイント①
期待度×満足度の
2軸から測定

期待度



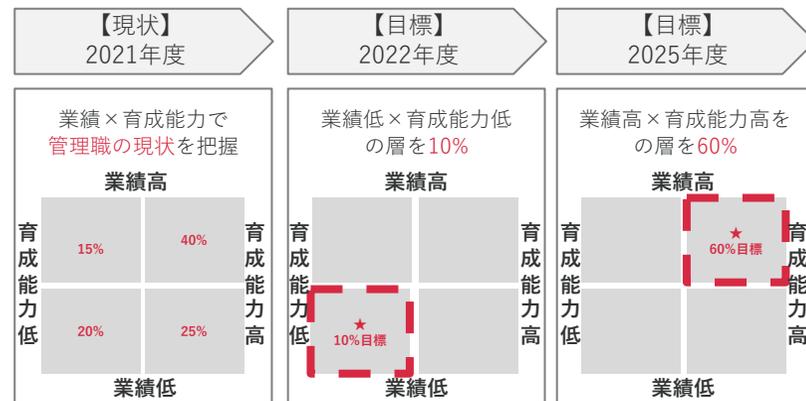
満足度

ポイント②
マネジメントの4つの能力で
網羅的・具体的に可視化

<p>情報提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略情報の提供 ● 役割情報の提供 	<p>判断行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 基準提示と人事評価 ● 意思決定と率先垂範
<p>情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役割情報の収集 ● 進捗状況の収集 	<p>支援行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発と業務支援 ● 動機形成と意欲喚起

ポイント③
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用

※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



「管理職成長支援サイクル」サービスの活用イメージ

「管理職成長支援サイクル」サービスでは、実際の活用プロセスは6つに分かれます。

(1)回答前に管理職の上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとに管理職同士でアドバイスし合うサーベイフィードバック研修では、グルー

プコーディネーターが付き、自身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、管理職全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。このようなサイクルを回し、管理職の着実な成長を支援します。

(6)データを活用した育成PDCA



蓄積したデータから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1)回答前に上司への説明



サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5)進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる



(2)半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4)職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3)アドバイスクラブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー一覧を見る



Link and Motivation PRESENTS
ONLINE SEMINAR

自ら考え、自ら動く人材が育つ
内定フォローのポイント
入社後 GAP を防ぐオンボーディングとは
6月23日 (水) 11:00-12:00

Link and Motivation PRESENTS
ONLINE SEMINAR

優秀な人材を獲得するための
“タレントリクルーティング”
とは
失敗しないための、おさえるべきポイント
6月16日 (水) 11:00-12:00

どこよりも早い23採用
- マーケットに巻き起こる
3つのゲームチェンジ -
4月20日 (火) 13:00-14:00

新卒大変革期における
次世代採用戦略
5月19日 (水) 11:00-12:00

※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる

貴社に合わせて
最適なお提案を
させていただきます

