

# 人的資本経営の要諦

## — エンゲージメント —

### The essence of human capital management — engagement —

林 信義\*

Nobuyoshi HAYASHI

#### 1 人的資本経営の関心の高まり

企業経営において人的資本の重要性は年々、高まっている。人的資本とは付加価値を生み出す個人に備わった知識、技能、能力であり、人的資本の価値を最大限に引き出し、企業価値の向上につなげることが企業経営に求められている。人的資本経営では人材を資源ではなく、資本として捉え、投資により価値を高めるものとみなす。従来、人材にかかる費用はコストと捉える向きがあったが、これからの企業経営ではこれを投資とみなし、人的資本の価値の最大化を目指すことになる。

このような人材に対する捉え方の変化には、いくつかの背景がある。まず一つ目は、世界の主要な企業の時価総額に占める無形資産の割合が有形資産よりもはるかに大きくなっており、その無形資産の大部分を人的資本が占めている。その理由としては、近年、産業構造が大きく変化し、ソフトウェアやデータベース、デザインなどの無形資産が付加価値の起源となっているからである。その無形資産を創り出す源泉がまさに人的資本なのである。二つ目は、SDGs、ESGの社会への浸透である。ESG投資の動きが活発化しており、市場規模は拡大し続けている。ESGのS（社会）の要素には、人材の多様性、働きやすい環境の創出など、人的資本に関する要素が多く含まれている。

さらに、今後、社会の中心となるミレニアム世代、Z世代は、社会への価値提供を重視し、自律・成長意欲が高く、フラットな信頼関係を好む傾向がある。このような人材を惹きつけるためには積極的に人的資本経営に取り組む必要がある。

#### 2 人的資本経営をめぐる動向

##### 2-1 人的資本情報開示の潮流

前章で述べたように、企業経営における無形資産の構成比率が増大したことにより、これまで情報開示されてきた財務情報だけでは企業の成長性やリスクを理解することが非常に難しくなっている。海外の機関投資家を中心に人的情報を含む非財務情報の開示を望む声が大きくなった。これを受けて、我が国においても金融庁が2022年6月「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」において「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」が示された。この提言を受けて、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正が2023年1月に公布・施行され、2023年3月期の有価証券報告書から、上場企業に人的資本情報の開示が義務付けられた。具体的には、有価証券報告書に「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設し、人的資本、多様性に関する開示が求められることになった。

\*埼玉工業大学人間社会学部情報社会学科

## 2-2 人的資本経営の促進

経済産業省より2020年9月に公表された「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」（以下、「人材版伊藤レポート」）では、持続的な企業価値の向上実現に向けて、ビジネスモデルや経営戦略と人材戦略のギャップを解消し、連動させるために、3つの視点と5つの共通要素が示された。

3つの視点とは、①経営戦略と人材戦略の連動、②As is-To be ギャップの定量把握、③企業文化への定着、である。5つの共通要素とは、①動的な人材ポートフォリオ、②知・経験のD&I、③リスクル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方、である。人材戦略を俯瞰する3つの視点を示し、人材戦略の具体的な5つの内容を挙げることによって、今後の企業経営の羅針盤となる変革の方向性を表している。

さらに2022年4月に公表された「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」（以下、「人材版伊藤レポート2.0」）では、上記の「3つの視点・5つの共通要素」に基づいて、実行に移すべき取組み、その取組みを進める上でのポイントや有効となる工夫を示し、経営陣が変革を主導するに際して参考となるアイデアを提示している。

また、2022年8月には内閣官房（非財務情報可視化研究会）が「人的資本可視化指針」を公表した。人材戦略を有効に実践するためには、人的資本の可視化に向けた具体的な指標の設定や開示媒体への対応を検討する必要がある。その際、この指針を、上記、人材戦略の構築に関する「人材版伊藤レポート」と併せて活用することにより、相乗効果のある可視化の充実を図ることが期待されている。

## 3 人的資本経営の要諦（エンゲージメント）

### 3-1 エンゲージメントの捉え方

上述の「人材版伊藤レポート」において、企業価値の持続的向上につながる人材戦略の5つの共通要素の一つとして「従業員エンゲージメント」が取り上げられている。続いて「人材版伊藤レポート2.0」では、エンゲージメントは様々な要素が複合的に関係するため、取組と検証を繰り返すことが説かれている。

ここで述べられているエンゲージメントとは、ウィリス・タワーズワトソン社の定義を引用し「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」を指す。エンゲージメントと従業員満足度はしばしば混同しているケースを見かけるが、両者は似て非なるものである。エンゲージメントは企業と従業員の結び付き、つながりという「関係性」を表している。一方、従業員満足度は給与や職場環境など企業から従業員へ提供しているものに対する満足度である。個々の従業員が「満足」していると個人の生産性が必ずしも上がるわけではないが、エンゲージメントが高いと自律的に仕事に取り組むことになり、パフォーマンスの向上に大きな影響を及ぼす。

### 3-2 エンゲージメントの日本の現状

先の「人材版伊藤レポート2.0」に付随する「人的資本経営に関する調査」において、企業の進捗状況に関する認識調査では、3つの視点と5つの要素のうち、「従業員エンゲージメント」は「動的な人材ポートフォリオ」に次いで低い進捗となっているため、今後の取組みが期待されている。

日経電子版（2023年6月14日）によると、米ギャラップ社の2022年の調査では、従業員エンゲージメントの高い従業員は日本では5%にとどまった。

これは調査した145か国中で最も低く、4年連続の横ばいで、世界最低水準が続いている。一方、世界平均は前年比2ポイント上昇し、過去最高となっている。

また、同社のエンゲージメントと企業業績の関係における調査では、エンゲージメントの高いチームは低いチームより、収益性が22%、生産性は21%高く、離職率は大幅に低いという結果が出ている。

日本企業において、持続的な成長に大きな影響を与えるエンゲージメントのレベルアップが喫緊の課題であることから、本論文では人的資本経営の重要な要素であるエンゲージメントに焦点を当てて論じていく。

## 4 エンゲージメント向上に向けて

### 4-1 組織の成功循環モデル

日本企業のエンゲージメント向上に対する効果的な取り組みを検討するために、組織が成果を上げ続けるために必要な要素とプロセスを明らかにした「組織の成功循環モデル」を基に考察する(図1)。

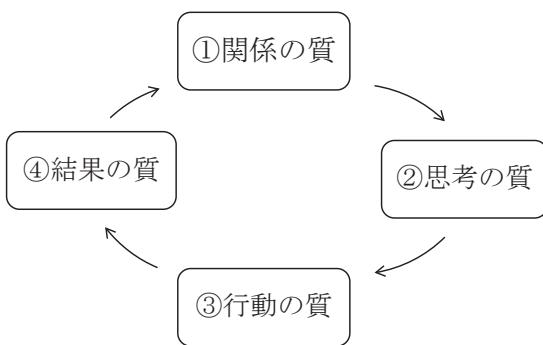


図1：組織の成功循環モデル

このモデルは、「関係の質」を起点とし、お互いに尊重し、関心を持って接したり、一緒に考えたりすることで、気付きや意欲が高まることにより「思考の質」が向上する。「思考の質」が高まると自発的・積極的な行動を取るようになり「行動の質」が高まる。その結果、パフォーマンスが向上し「結果の質」が高まり、成果が出ることで信頼関係が高まり「関係の質」がさらに向上する。このグッドサイクルを回すことで従業員同士、企業と従業員の結びつきが強くなり、一体感や協働が生まれることでエンゲージメントの向上が期待できる。

### 4-2 「関係の質」を高める方策

成長循環モデルの起点となる「関係の質」を高めるためには、コミュニケーションにおける質と量の向上が重要である。具体的には、対話の機会を増やし、心理的な安全性を確保しつつ、企業のパーパスに連動した従業員の自発的な目標設定と行動を支援することである。代表的な打ち手を4象限マトリクスで整理したい。

企業の存在意義(パーパス)とビジョンはエンゲージメントの基盤となり、その実現のためには従業員個々人の主体的な行動が不可欠となる。よって「企業のパーパス・個人の行動」を縦軸に据える。そして、取組みには、企業の規模によらず、全社的に取り組むべきものと、組織ごと部門ごとに取り組むべきものがある。よって「全社・部門」を横軸に設定する。

図2のとおり、このマトリクスで関係の質を高めるために重要な方策を4つ抽出した。以下、この4つの取組みについて記載する。

(出所) WHAT IS YOUR ORGANIZATION'S CORE THEORY OF SUCCESS? by DANIEL KIM

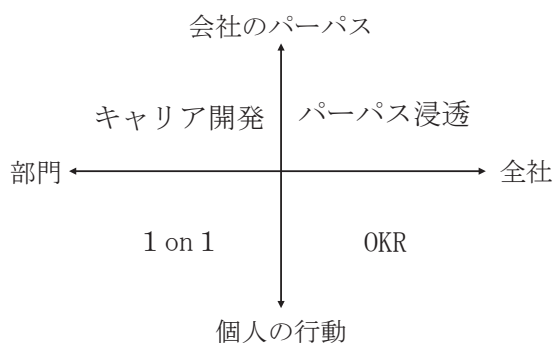


図2：「関係の質」を高める方策

#### 4-2-1 パーパス浸透

パーパスとは「なぜ当社は存在するのか」、存在意義を明文化したものであり、ビジョン（目指すべき姿）、バリュー（共通の価値観）の基となり、そこで働くすべての人の行動指針に反映される。

1980年代にP&Gが世界でいち早くパーパスを定め、日本においても2019年にソニーが策定している。そして、コロナ禍による混乱の中で、自社の存在意義を認識し、従業員をはじめとしたステークホルダーと共有する必要性が生まれたため、パーパス策定の機運が一気に高まった。また、近年のSDGs、ESGに対する関心の高まりを受け、企業は社会や環境にどのように貢献していくかについてパーパスに表現し、ステークホルダーへ発信することが期待されている。社会的な存在意義が示されているパーパスが日々の仕事の拠って立つところとなれば、ひとり一人が自らの仕事に社会的な意義を見出し、自律的に仕事に取り組むようになり、従業員エンゲージメントは向上することになる。

立派なパーパスを策定しても従業員へ浸透させることに課題を抱えている企業は多い。企業が掲げるパーパスと従業員一人ひとりのパーパスとが調和する必要がある。そのために、策定段階（ビジョン、バリュー含む）から浸透が始まっているという認識のもと、初期段階から従業員を参加さ

せることも有益ある。そして、作り上げたパーパス、ビジョン、バリューを経営幹部がナラティブ（主観的、経験的な物語）として発信、語り掛ける必要がある。

また、ワークショップを定期的で開催し、パーパス、ビジョン、バリューに従ってどのような行動を実行できたか、グループワーク形式で行うことで自分事として考える機会となる。また、パーパスの実践に優れた人を投票で選び、表彰することによって優れた行動事例を社内で共有することも有益である。

企業はパーパスが従業員エンゲージメントに及ぼす効果を再認識し、企業のパーパスと個人のキャリアビジョンを結びつけ、従業員エンゲージメントを高めるための対話を行うことが必要である。

#### 4-2-2 キャリア開発

エンゲージメントを高めるためには、従業員が仕事を通じて可能性を広げ、理想とする姿に近づいているという感覚を持つことが重要である。現在の仕事が自身のキャリアビジョンの達成につながっているという実感があると企業への貢献意欲が高まる。それゆえ企業は従業員のキャリアビジョンの実現に向けてキャリア開発支援を行う必要がある。キャリア開発は従業員の選択を基礎に置くため、一律ではなく個別対応が求められる。

上司は部下がキャリアビジョンを描く際の支援者としての役割が求められるが、主体はあくまでも従業員本人である。どういったキャリアを考え、どのようにしていきたいかについて本人が自社での活動を振り返ることによって、自分の興味関心と組織における役割を見つめ直すきっかけとなり、企業に対する貢献意識が高まることにもつながる。

キャリアプランが明確でない、あるいは描けない人に対しては、ロールモデルやキャリアパスを

提示し、複数のキャリアビジョンが持てるような支援が必要である。

キャリアビジョン設定の次の段階は実行支援であるが、これには、キャリアビジョン実現に向けて従業員に「学びと経験の場を提供する」こと、および「希望する仕事を提供する」ことが重要である。

前者の「学びと経験の場を提供する」には従業員選択型研修制度や自己啓発支援制度、副業・兼業の解禁・容認がある。

例えば、リスキルを促し、将来を見据えた自律的なキャリアを形成できるように支援することは有効である。前述の「人材版伊藤レポート」の中でも5つの構成要素の一つとして「リスキル・学び直し」が挙げられており、従業員が自らのキャリアを見据え、学び直しに取り組むことができるように自律的なキャリア構築支援を企業側に提示している。

ちなみに、同レポートでは、「社外学習・自己啓発を行っていない人の割合」において、日本は46%にのぼっており、アジア・オセアニア地域において最も高い割合を示している。これに加えて、企業の学びへの投資額は国際的にみて低い水準となっている。このデータから日本は従業員側、企業側ともリスキル・学びに消極的な姿が浮き彫りになったため、今後の改善に向けた取り組みが期待される。

「人材版伊藤レポート2.0」では、経営戦略の実現のために必要なスキル・専門性を特定し、その修得が従業員にとってどのような意義を持つか、丁寧なコミュニケーションの必要性を謳っている。さらにリスキルへのモチベーションを高めるために、リスキル後のポジションや報酬水準を明確にすることで優先順位が高まりやすくなるような工夫を提示している。

一方、後者の「希望する仕事を提供する」では、社内公募制度などが注目を集めている。この制度

は従業員の自律的なキャリア形成と企業にとって必要な仕事の整合性を取るために効果的な仕組みである。社内公募制度は従業員のキャリアの可能性を広げ、新たな仕事に挑戦する機会を提供することとなる。また、希望する仕事に就くことで異動後に意欲的に仕事に取り組むことでエンゲージメントも向上し、企業と従業員お互いの成長の実現を期待することができる。

この制度が機能するためには、公募する仕事内容や各ポジションに求められる要件を具体的に示すことで応募者の挑戦意欲を高めるとともに、異動後のミスマッチを防ぐことが重要である。また、希望がかなわなかった応募者に対しては、当該ポジションに就くためにはどのような点を改善、向上させていけばよいのか、丁寧なフィードバックを心がける必要がある。さらに着任後には、新しい仕事、組織に馴染めているか、問題がある場合にはその原因を探り、解決に向けてフォローするとともに、十分なパフォーマンスを発揮できなかった人に対しては再異動を検討するなど柔軟な対応が求められる。

#### 4-2-3 OKR

OKR (Objectives and Key Results) は、目標管理に焦点を当てた組織マネジメントの手法である。企業の階層ごとに「O=達成したいゴール」を設定し、その実現に向けた「KR=成功要因」を決めるというものである。以下、従来の目標管理とは違う特徴を3つ挙げる。

一つ目は、上位の階層のOKRに貢献するために何を目標にしたらよいか、ボトムの主体的な意思が表現される。従来の組織の目標を上から配分して個人目標に落とし込む上から下への伝達ではなく、下から上へ関連付ける方法である。また、個々のOKRを階層ごとに全体のOKRとしてツリー状に整列させるところに特徴がある。経営層のOKR、さらにその上にある企業のパーパス

の達成に向けて全員のOKRが整列し、OKRツリーが構築されることによって、全社のベクトル合わせが可能となる。従業員自らの目標、活動が企業のパーパスに連動していることを可視化することによって、企業に対する貢献意欲が高まり、エンゲージメント向上が期待できる。

二つ目は、大胆な目標設定を行うことで、達成に向けた革新的な考え方や行動変化を呼び起こすことである。環境変化の激しい中、現在の延長線上では企業の持続的な成長は難しいため、モノやサービス、ビジネスモデルなどに新たな価値を生み出し、社会にインパクトのある革新をもたらすことが求められている。大胆な目標はイノベーションを促し、新しいことに挑戦する意欲を後押しする。

この大胆な目標は全員で共有することで方向性を一致させる役割を担っている。高い目標を達成するためには自分の力だけではなく、周りを巻き込む必要があるが、その際に社内外の協力を得やすくなる。よって目標の100%達成を前提には置かず、目標の60%の達成を目指すことになる。例えば、OKRを導入しているグーグルでは、OKRの最適なレンジは60%~70%と言われている。言い換えれば、従来目標の1.5倍を目途に設定することになる。

三つ目は、OKRと人事評価は連動しないということである。前述の通りOKRは目標達成よりもボトムアップによる自発的な目標設定と意欲的な行動、組織の一体感の醸成に主眼を置いている。仮に、人事評価に反映させてしまうと達成できそうな目標を立ててしまい、イノベーションを起こす大胆な目標を設定することに躊躇してしまう。評価につなげてしまうことでOKRの利点が阻害される恐れがある。

#### 4-2-4 1on1

上司が部下の成長を支援する手法として、1on1

ミーティングは多くの企業で導入されている。1on1の効果としては、上司が部下との対話を通して関係性を構築し、コミュニケーションを活性化することである。部下が「自分の成長に関心を持ってもらっている」という実感を持つことによって、忌憚のない話し合いが行われ、成長支援が一層進むことになる。

しかし、お互いが時間を使っただけの効果がでないことがあるが、その原因をいくつか挙げる。エンゲージメントと従業員満足度とは異なる概念であることは前章で述べたが、エンゲージメントの取組みが従業員満足度向上策に終始してしまうケースがある。部下の不平不満や要望に耳を傾け過ぎてしまうことで、企業から従業員へ何かを提供することが前提となってしまう、1on1ミーティングの本来の目的である、部下の成長支援のための対話が成立しなくなってしまう。

1on1を効果的な活動にするためのポイントは3つある。1つ目は上司が聞き役となり部下の話に傾聴することである。上司はミーティングの時間を部下のために使い切る姿勢で臨むことが必要である。そして部下に質問を投げかけ、部下に気付きと考えるきっかけを与え、自ら答えを出すように導くことが大切である。

2つ目は、ミーティングの1回の時間は短めに設定し、回数を増やすことがポイントである。例えば、1時間の面談を月に1回行うよりも、15分の面談を週1回行う方が効果的である。これは可能な限り、部下の行為に対する上司の感じたことや認識をリアルタイムでフィードバックした方が効果的であるとともに、対象者との接触頻度が多くなると相手への親近感が増す効果(単純接触効果)を狙っているからである。

3つ目は、面談内容とその流れである。まずはネガティブな内容よりもポジティブな話題から切り出し、部下の気持ちをやわらげ、ネガティブな話も受け入れる姿勢を作り上げていく。前回から

みてアウトプットの質が上がった、スピードが速くなったなど細かな点でも気づいた時にフィードバックをすると部下のさらなる行動促進につながる。また、事前にミーティングの流れを準備しておくことも必要である。フレームワークがないと話が拡散し過ぎたり、上司の力量によるバラツキが出てしまったり、徒労に終わるリスクがある。過去の業務の振り返りから始まり、現在の業務内容や抱えている不安などについて話を進め、未来の目標、キャリア、課題について対話を重ねていくと効果的である。

これまで4つの施策について見てきたが、これらは相互に関係し合っている。パーパス浸透のためには、個人がパーパスに連動したOKRを設定、実行することでパーパスの実現、業績向上に貢献することにつながり、自らのキャリアビジョンの実現にも有効である。特にlon1は、他の取組みのベースとなる施策である。パーパス浸透においては経営者が全社的な会議の場で発信することは大事であるが、経営者と直に接する機会がある管理層が、経営者のパーパスに対する思いを伝道師として、部下へlon1で伝えることは効果的である。キャリア開発においても、部下がキャリアビジョンを描く際にlon1により適切な質問で本人の思いや考えを引き出したり、キャリア支援を行う際に定期的なコミュニケーション機会を持つたりすることが推奨される。そしてOKRの設定、運用時には、従業員が状況の変化に素早く対応するために、上司とのlon1でタイムリーなフィードバックを受ける必要がある。また、OKRを導入することでlon1での対話の目的が明確になり、目的の明確化はlon1の頻繁な実施を促し、上司と部下のコミュニケーションが活性化する効果がある。

## 5 エンゲージメント経営の取組み事例

### 5-1 パーパス浸透

オムロンでは、社員一人ひとりが事業を通じてよりよい社会づくりに貢献するという、企業理念の実践活動をグローバル全社に共有し、褒め称え合う社内表彰制度「TOGA (The OMRON Global Awards)」を2012年より開催している。TOGAは、企業理念の実践を自走させる仕組みとして、日々の仕事における企業理念実践の物語をグローバル全社で共有することで、企業理念に対する共感と共鳴の輪の拡大を促す取り組みである。

旗を立てて宣言する、実行する、振り返り共有する、共鳴する、というサイクル（「SECIモデル」で設計）で年間を通じて社員がチームで取り組んでいる。第11回TOGAグローバル大会（2023年9月開催）では、6,930テーマ、のべ50,071人の中からゴールド・特別賞18テーマが選ばれ、社内外から15,000人以上の視聴・参加を実現し、社内外のパートナーと共に新たな社会価値の創出に取り組んでいる。

### 5-2 キャリア開発

三菱ケミカルは、従業員がキャリアについて自律的に考え、環境変化に柔軟に対応できるよう、様々なキャリア形成支援を積極的に行っている。例えば、外部有識者の講演会やキャリア相談、社員インタビュー紹介などを行う「キャリアフェア」、同世代でキャリアを考える場として「年代別キャリアワークショップ」など、“キャリアについて考える”をテーマにした支援を行っている。

また、上司と本人が「キャリアデザイン面談」により、中長期的な観点で話し合いを行っている。何を強みとし、その強みをどのように伸ばし、発揮していくのか、結果としてどのような社会貢献につながるのかを自ら考え、計画的に検討していくことで、個人の成長と共に企業としての成長も図っている。

また、一人ひとりがキャリアデザインを考え、

習得したスキルや経験を活かして実現したいことに取組めるように、人材配置は社内公募による異動を原則としている。部門の壁を越えて意欲・能力のある人材配置を目指している。

### 5-3 OKR

花王は、従来、100%の目標達成を前提としたMBOを運用していたが、チャレンジングな目標を設定し、個の力と組織における力を合わせる仕組みとして、2021年、OKRを導入した。2022年には国内で90%、グローバルで62%の社員がそれぞれの目標を設定し、実行している。

OKRでは、個人が自身のありたい姿に関わるOKRを設定し、その個人のOKRをグループ全体で共有し、同じ夢を持つ従業員同士が部署を超えて連携できる環境を築いている。個人の思いが部門の思い、企業の思いへとつながり、企業のESG目標、事業目標の達成を目指している。

個人のOKR達成のために、自律的な学習を促進する自己啓発プログラムを提供し、技術、資格など、個人のニーズに合わせた様々なプログラムによって能力開発が進められている。個人の挑戦意欲を高め、個の力を組織の力としていくために、部門を超えたローテーションを積極的に実施し、さらなる活躍の場を提供している。

### 5-4 1on1

野村不動産ホールディングスは、社員の成長とウェルネスを実現するために、日々の業務推進における社員の心理的安全性が確保されることが重要と考え、2020年10月よりグループ全体で1on1ミーティングを導入している。導入にあたっては、自社オリジナルの1on1ハンドブックをグループ全役員に配布、および全管理監督者に対する1on1導入ガイダンスを行い、さらに2022年8月には、グループ全役員を対象にグループ共通で1on1に関するe-learningを実施した。

なお、1on1ミーティング実施の進捗度に関しては、毎年グループ全社でアンケートを実施し、D&I意識醸成に向けた取り組みの一環として、1on1ミーティングの実施率をKPIに設定している。2022年度実績は83%であり、2030年度には100%を目指している。

## 6 人的資本経営の展開

先行事例で紹介した各社は積極的な取り組みを行っているが、未だ一部の企業に限られている。「人的資本経営に関する調査」では、人材戦略の重要性の理解は進んでいるが、取り組みを具体化していく段階で足踏みしている企業が多いことがわかる。

少子高齢化で人手不足に陥っている日本企業が今後成長するため、ひいては日本経済の発展のために企業の大小を問わず、人的資本経営に取組む必要がある。

本論文では人的資本経営における実践的な取り組みとして、エンゲージメントを中心に、ステークホルダーへの情報開示制度についても述べた。実践（エンゲージメント）と制度（情報開示）は車の両輪の関係であり、実践した取り組みを制度に従って情報開示することが本来の流れであるが、制度の制定がきっかけとなり、これに則る形で実践的な取り組みをはじめられる。

これから本格的に対応を検討している企業においては、人材を資本と捉え、その価値を最大限に活かし、持続的な企業価値向上につなげていくという人的資本経営の趣旨を念頭に入れた企業経営が求められている。

### 【参考文献】

1. EY 新日本有限責任監査法人 EY S&C株式



- 会社。(2023) . 人的資本経営と情報開示. 清文社.
2. HRインスティテュート.(2020) . 人材マネジメントの基本. 日本実業出版社.
  3. KIMDANIEL. WHAT IS YOUR ORGANIZATION' S CORE THEORY OF SUCCESS? 参照先: SYSTEMS THINKER.
  4. オムロン株式会社.(2023) . 統合レポート.
  5. パナリット株式会社.(2023) . 人的資本経営実務ハンドブック. 中央経済社.
  6. 一般社団法人 HRテクノロジーコンソーシアム.(2022) . 経営戦略としての人的資本開示. 日本能率協会マネジメントセンター.
  7. 花王株式会社.(2023) . 統合レポート.
  8. 岩本隆.(2023) . 人的資本経営まるわかり. PHPビジネス新書.
  9. 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.
  10. 金融審議会.(2022). ディスクロージャーワーキング・グループ報告. 金融庁.
  11. 金融庁.(2023) . 企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令.
  12. 経済産業省.(2022) .コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針.
  13. 広江朋紀.(2020) .エンゲージメントを高める場のつくり方.同文館出版.
  14. 佐々木聡.(2023) .日本の人的資本経営が危ない.日本経済新聞出版.
  15. 佐藤博樹,武石恵美子,坂爪洋美.(2022) .多様な人材のマネジメント.中央経済社.
  16. 三菱ケミカルホールディングスグループ.(2021) .サステナビリティ・レポート.
  17. 志田貴史.(2023) .従業員エンゲージメントの教科書.中央経済社.
  18. 松丘啓司.(2023) .エンゲージメントを高める企業.ファーストプレス.
  19. 上原周平.(2022) .人的資本の活かしかた.アスコム.
  20. 新居佳英,松林博文.(2018) .組織の未来はエンゲージメントで決まる.英治出版.
  21. 人的資本の実現に向けた検討会.(2022) .人的資本経営に関する調査集計結果.経済産業省.
  22. 人的資本経営サービスチームデロイトトーマツグループ.(2023) .「人的資本経営」ストラテジー.労務行政.
  23. 人的資本経営の実現に向けた検討会.(2022) .人材版伊藤レポート2.0.経済産業省.
  24. 人的資本経営の実現に向けた検討会.(2022) .人材版伊藤レポート2.0 実践事例集.
  25. 継続的な企業価値の向上に関する研究会.(2020) .人材版伊藤レポート.経済産業省.
  26. 中塚敏明.(2023) .スキルマネジメント
  27. 東京証券取引所.(2021) .コーポレート・ガバナンス白書
  28. 東京証券取引所.(2021) .コーポレートガバナンス・コード.
  29. 東京証券取引所.(2022) .コーポレートガバナンス・コードへの対応状況.
  30. 日本の「熱意ある社員」5% 世界は最高、広がる差.(2023年6月14日) .日経電子版.
  31. 非財務情報可視化研究会.(2022) .人的資本可視化方針.内閣官房.
  32. 野村不動産ホールディングス.(2023) .統合レポート.

