

はじめに

2022年8月、内閣官房より、人材に関する情報開示を企業に求める「人的資本可視化指針」が公表されました。

これからの日本企業は、自社の従業員に関する様々な情報を、ホームページに掲載するなどの方法により、投資家や労働者に対して開示していかなければなりません。経営層が、自社の従業員の状況に関して社外に説明する機会も増えるでしょう。

これに伴い、人事関係者は、「人的資本の状況を整理した資料を作成し、投資家、労働者、経営層などに提出する」という、新たな役割を担うこととなります。

人的資本の状況を整理した資料は、「見やすさ・わかりやすさ」が重要です。見栄えが良く、言いたいことがしっかりと伝わるような資料にしないと、投資家などは見向きもしてくれません。

そして、見やすい、わかりやすい資料を作成するためには、次の3点がポイントとなります。

図表(グラフ)を効果的に用いる

「従業員の高齢化が進んでいます」と言葉や文章で説明するよりも、従業員の平均年齢が年々上昇している折れ線グラフなどを示したほうが、手っ取り早く、かつ正確に状況を伝えることができます。

業界水準や同業他社のデータとの比較を行う

「売上高に占める人件費の比率が高い」というよりも、「人件費比率は、業界水準50%に対して当社は55%」のようにデータの比較を用いた説明のほうが、問題点が明確に伝わります。

状況が生じる要因や根拠などを合理的に示す

「男女の賃金差異が大きい」という説明だけではなく、その差異を生じさせている要因（例えば「女性管理職比率が男性と比べて低いことによる」など）を合理的に示すことが必要です。説明を受ける側は、要因や根拠などを納得しない限り、「状況がわかった」とは言ってくれないのです。

これらのポイントを押さえた資料を作成する上では、パソコンの表計算ソフト（エクセル）を使いこなすスキル、インターネットを通じて業界水準のデータ等の情報を収集するスキルが欠かせません。

本書は、人的資本の状況のグラフ化、業界水準との比較、根拠を示した説明の仕方などの具体的な方法をまとめたハンドブックです。本書を参考にしていれば、誰でも、見やすくわかりやすい資料を作成することが可能です。そして、資料作りを繰り返して何回か行った頃には、エクセルを使いこなすスキルやインターネットから情報を収集するスキルが、自然と身に付いていることでしょう。

このようにして身に付いた「見える化」や「情報収集」に関するスキルは、人的資本に関する資料作りの場面だけではなく、ビジネスにおける様々な場面で役立つものになると思います。

本書が、人的資本に関する資料作りを行う人事関係者、そして様々な場面で資料作りを行うビジネスパーソンの一助になれば、幸いです。

2023年10月

Fフロンティア株式会社
深瀬勝範

※本書では、パソコンの表計算ソフトとして、米国 Microsoft Corporation の「Excel」を使用しています。なお、本書においては、以下、「エクセル」と表記します。

※パソコン操作の説明は「エクセル 2019」を使用して行っています。なお、本書で説明している内容は、2019 以外のバージョンのエクセルでも適用することができます。

※「Excel」は、米国 Microsoft Corporation の登録商標です。その他、本書中のシステム名や製品名には、各社の登録商標または商標を表記していることがあります。なお、本書では、TM、® は記載していません。

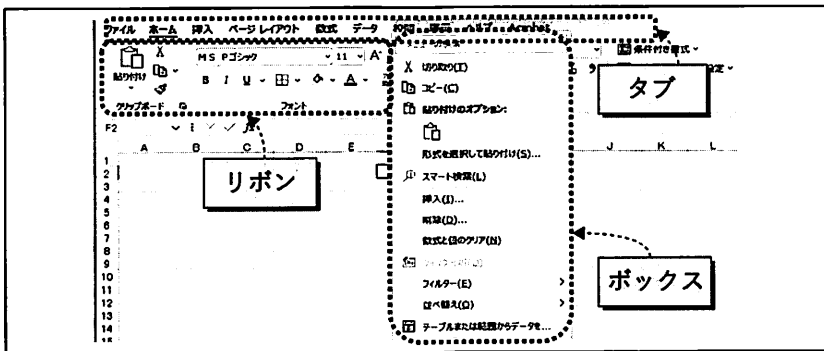
※本書は、エクセル操作の説明において、次の用語を使っています。

タブ：シートの上に表示される、「ファイル」「ホーム」などの操作の分類が示された部分

リボン：タブの下に表示される、操作（ボタン）を選択するための部分

ボックス：セルなどを右クリックしたときに表示される、次に行う操作をまとめた部分

▷エクセル操作の説明で使用する用語



目次

第1章

「人的資本の情報開示」と資料作りのポイント

- 1 「人的資本の情報開示」の動きと企業の対応 2
 - 1 「人的資本」とは /2
 - 2 「人的資本の情報開示」が求められる背景 /3
 - 3 「人的資本の情報開示」に関する基準やガイドライン /4
 - 4 雇用状況等の情報公表を定めた労働法令 /7
 - 5 有価証券報告書への人的資本情報の記載の義務化 /8
 - 6 「人的資本の情報開示」の動きのまとめ /9
- 2 「人的資本の情報開示」のポイント 11
- 3 人的資本に関する資料作りのポイント 13
 - 1 A4・横版のスライド形式の資料を作成するポイント /13
 - 2 A4・縦版の報告書形式の資料を作成するポイント /17
- 4 資料作りの進め方 19

第2章

グラフによるデータの「見える化」

- 1 人的資本情報の「見える化」のポイント 26
 - 1 人的資本情報の数値化 /26
 - 2 数値化した情報の「見える化」 /30
- 2 エクセルを使ったグラフの作り方 32
 - 1 グラフ作成の手順 /32
 - 2 グラフの種類と特徴 /37
 - 3 グラフ化における一般的な注意点 /40
- 3 棒グラフ（縦棒／横棒）の特徴と作り方 42
 - 1 棒グラフの特徴 /42
 - 2 人的資本情報における使用例 /42

- 3 グラフの作成方法 /44
- 4 棒グラフを作成するときのポイント /46
- 4 積み上げ棒グラフ（縦棒／横棒）の特徴と作り方 …… 48**
 - 1 積み上げ棒グラフの特徴 /48
 - 2 人的資本情報における使用例 /48
 - 3 グラフの作成方法 /50
 - 4 積み上げ棒グラフを作成するときのポイント /52
- 5 ヒストグラムの特徴と作り方 …………… 54**
 - 1 ヒストグラムの特徴 /54
 - 2 人的資本情報における使用例 /54
 - 3 グラフの作成方法 /56
 - 4 ヒストグラムを作成するときのポイント /64
- 6 折れ線グラフの特徴と作り方 …………… 66**
 - 1 折れ線グラフの特徴 /66
 - 2 人的資本情報における使用例 /66
 - 3 グラフの作成方法 /68
 - 4 折れ線グラフを作成するときのポイント /72
- 7 円グラフの特徴と作り方 …………… 74**
 - 1 円グラフの特徴 /74
 - 2 人的資本情報における使用例 /74
 - 3 グラフの作成方法 /76
 - 4 円グラフを作成するときのポイント /78
- 8 散布図の特徴と作り方 …………… 80**
 - 1 散布図の特徴 /80
 - 2 人的資本情報における使用例 /80
 - 3 グラフの作成方法 /82
 - 4 散布図を作成するときのポイント /88
- 9 箱ひげ図の特徴と作り方 …………… 90**
 - 1 箱ひげ図の特徴 /90
 - 2 人的資本情報における使用例 /91
 - 3 グラフの作成方法 /92

- 4 箱ひげ図等を作成するときのポイント /96
- 10 レーダーチャートの特徴と作り方 98
 - 1 レーダーチャートの特徴 /98
 - 2 人的資本情報における使用例 /99
 - 3 グラフの作成方法 /100
 - 4 レーダーチャートを作成するときのポイント /102
- 11 この章のまとめ～グラフは何を「見える化」しているのか～ 104

第3章 数値や表によるデータの「見える化」

- 1 数値による「見える化」 108
 - 1 数値による「データの変化」と「データの構造」
の見える化 /108
 - 2 「データ分布の特徴」を示す数値 /109
 - 3 代表値の種類 ～平均値、中央値、最頻値～ /110
 - 4 散らばりを示す数値① ～分散、標準偏差～ /111
 - 5 散らばりを示す数値② ～最大値・最小値、分位数～ /114
 - 6 「基本統計量」の使い方 /117
- 2 表による「見える化」 120
 - 1 データ分布の特徴を示す表の具体例 /120
 - 2 データの変化を示す表の具体例 /122
 - 3 データの構造を示す表の具体例 /124
- 3 ピボットテーブルを使った「見える化」とデータ分析 126
 - 1 男女の賃金差異の集計と分析 /126
 - 2 男女の賃金差異を説明するときの注意点 /136
 - 3 人材マップ（年齢・等級別人員構成図）の集計と分析 /139
 - 4 人材マップを作成するときの注意点 /144
- 4 ピボットグラフの活用 145
- 5 この章のまとめ～数値や表による「見える化」のポイント～ 148

第4章

人的資本指標の算出と統計データ等の収集

1 人的資本に関する指標と算出方法 152

- 1 人員構成に関する指標 /152
- 2 賃金水準・格差構造に関する指標 /156
- 3 働き方（労働時間、休日、休暇等）に関する指標 /164
- 4 人材育成に関する指標 /168
- 5 ダイバーシティに関する指標 /170
- 6 職場環境等に関する指標 /176
- 7 生産性、人件費に関する指標 /180

2 人的資本指標に関する統計データ等の収集 184

- 1 統計データ等を収集・活用するときの注意点 /184
- 2 官公庁の統計データの入手方法（e-Statの使い方） /187
- 3 人員構成に関するデータが入手できる統計調査 /190
- 4 賃金水準・格差構造に関するデータが入手できる統計調査 /194
- 5 働き方（労働時間等）に関するデータが入手できる統計調査 /202
- 6 人材育成に関するデータが入手できる統計調査 /204
- 7 ダイバーシティに関するデータが入手できる統計調査 /205
- 8 職場環境等に関するデータが入手できる統計調査 /208
- 9 生産性、人件費に関するデータが入手できる統計調査 /209
- 10 人的資本に関するその他のデータの入手方法 /210

第5章

人的資本に関する資料作りの事例

- 1 「人的資本の情報開示」の基本的な考え方の整理 214
- 2 開示情報、モニタリング情報の設定 216
- 3 人的資本の資料作り・報告の年間スケジュール 218
- 4 「人的資本に関する報告書」（社内資料）の事例 220
- 5 人的資本に関する資料作りを進めるにあたって 228

凡例

本書では、法令等の表記につき、本文等で以下のように省略しています。

正式名称	略称
青少年の雇用の促進等に関する法律	若者雇用促進法
女性の職業生活における活躍の推進に関する法律	女性活躍推進法
育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律	育児・介護休業法
労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律	労働施策総合推進法
高齢者等の雇用の安定等に関する法律	改正高齢者雇用安定法
障害者の雇用の促進等に関する法律	障害者雇用促進法

※令和5年8月時点の法令に基づいています。

第1章

「人的資本の情報開示」
と資料作りのポイント

1

「人的資本の情報開示」の

動きと企業の対応

1 「人的資本」とは

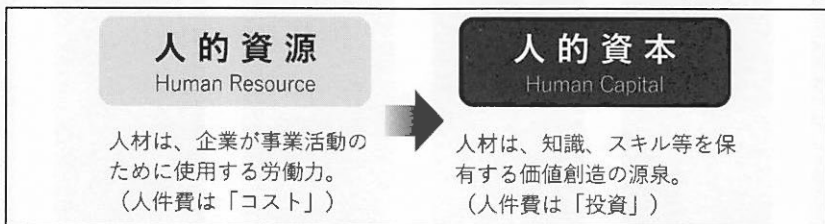
「人的資本 (Human Capital)」とは、人材を事業活動において価値を産み出す「資本」と捉える言葉です。この言葉は、1960年代にアメリカの経済学者ゲイリー・ベッカーらによって広められたといわれています。

それまでは、人材を捉えるときには「人的資源 (Human Resource)」という表現が用いられていました。そこでは、人材は「企業が事業活動のために使用する労働力」であり、人材にかかる費用は「今期支出したコスト」と考えられていました。これに対し、「人的資本」という言葉は、人材を「知識、スキル、経験を保有し、事業活動における価値創造の源泉」と捉えて、人材にかかる費用は「企業の成長に向けての投資」と考えます。

人材が行う仕事は、「物を作る、運ぶ」等の身体的労働から、「開発する、サービスを提供する」等の知的労働へと移行してきています。今後、人材の持つ知識やスキルを重視する「人的資本」の捉え方はさらに広がり、社会に定着するものと考えられます。

▷ 「人的資源」と「人的資本」

【図表 1-1】



2 「人的資本の情報開示」が求められる背景

近年、企業に人的資本に関する情報を開示することを求める動きが活発化しています。

その主な背景としては、次の3つが挙げられます。

◆ ESG 投資の拡大

ESG 投資とは、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) に対する取組みを重視して行われる投資のことです。2005 年頃から欧米で始まり、2020 年において、その額は全世界で約 3,900 兆円に達し、全運用資産の 35.9% を占めています。投資家は、ESG 投資先を選別するにあたり、企業に対して、環境配慮・社会貢献・企業統治に関する情報の開示を求めるようになりました。その中には、人的資本に関する情報も含まれます。

企業は、新たな投資を呼び込むために、「教育研修に力を注いでいる」「ダイバーシティを推進している」等の情報を開示し、投資家にアピールすることが必要になったのです。

◆ 人材確保への関心の高まり

知的労働が仕事の中心となると、「専門知識・技術を持ち、大きな成果を出す人材の確保」が、事業運営における最も重要な課題となります。どの企業も、優秀な技術者や経営者を欲しがり、その結果、世界中で人材獲得競争が激化しました。

このような状況のなか、投資家も、投資先の「人材の採用・育成」や「経営者候補の準備」等に高い関心を持つようになり、企業に対して、これらに関する情報開示を求めるようになったのです。

◆ブラック企業の社会問題化

「ESG投資の拡大」と「人材確保への関心の高まり」は、人的資本の情報開示が行われる背景として世界共通のものです。3つ目の「ブラック企業の社会問題化」は日本独特のものです。

2000年以降、日本では、募集時に虚偽の情報（あるいは虚偽に近い情報）を流して労働者や学生を誘い込み、入社後に劣悪な条件・環境の下で働かせる、いわゆる「ブラック企業」が社会問題化しました。労働者や学生は、ブラック企業を見抜くため、労働条件や職場環境に関する正しい情報を流すことを企業に対して求めました。これを受け、行政（主に厚生労働省）も、事業主に対して職場情報の公表を義務付ける法改正等を行いました。

こうした一連の流れから、企業は、採用者数や育児休業取得状況等の情報を労働者向けに開示するようになっていきます。

3 「人的資本の情報開示」に関する基準やガイドライン

「人的資本の情報開示」への社会的要求が高まり、実際に行う企業が増えると、それに関する基準・ルールの制定が必要になります。そこで各種機関は次の基準やガイドラインを策定しました。

◆GRIスタンダード

国際的な非営利団体であるGRI（Global Reporting Initiative）が2016年に公表した、企業が経済、環境、社会に与えるインパクトを報告し、持続可能な発展への貢献を説明するためのフレームワークです。同様の基準に、国際会計基準（IFRS）財団傘下のISSB（International Sustainability Standards Board）が、ESG情報の国際的な開示基準として策定した「IFRSサステナビリティ開示基準」（2023年1月現在では「公開草案」）があります。

◆ ISO30414

国際標準化機構（ISO）が2018年に策定した、人的資本の情報開示に関するガイドラインです。11の領域と58の項目で構成されており、大企業と中小企業に分けて、社内で議論する項目と対外的に開示する項目が示されています。

◆コーポレートガバナンス・コード

金融庁と東京証券取引所が2015年に公表した、企業統治の原則を示した指針です。基本原則の1つに「適切な情報開示と透明性の確保」が盛り込まれており、具体的には次の記述があります。

コーポレートガバナンス・コードより一部抜粋

【基本原則3】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

補充原則

3-1③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。（後略）

◆人的資本可視化指針

内閣官房が2022年8月に公表した、情報開示の在り方、既存の基準といった人的資本情報の活用方法等を整理したガイドラインです。

人的資本に関する19項目（【図表1-2】参照）について、4つの基準（価値向上、リスク管理、独自性、比較可能性）から情報開示を求めています。

参考までに、「人的資本可視化指針」に示された19の開示項目とISO30414等の各種基準で挙げられた人的資本情報を対比させると次のようになります。

▷ 「人的資本可視化指針」と各種基準の開示情報の比較【図表1-2】

「人的資本可視化指針」で示された19項目		各種基準で挙げられた人的資本情報の例
育成	①リーダーシップ	管理職1人当たり部下の数 (I)
	②育成	従業員1人当たり研修時間 (I,W,G,E)、研修費用 (I,W,E)
	③スキル/経験	プログラムの種類、対象、支援 (G)、研修受講者割合 (I)
④エンゲージメント	従業員満足度 (I,S)	
流動性	⑤採用	新規採用数 (G)、1人当たり採用コスト (I)
	⑥維持	離職率 (I,S,G)、社内人材でのポジション充足率 (I)
	⑦サクセッション	幹部候補の準備度 (I)、重要ポジションの内部充足率 (I)
ダイバーシティ	⑧ダイバーシティ	年齢・性別構成比 (I,W,G,S,E)、リーダーの多様性 (I)
	⑨非差別	差別事例の発生件数、対応措置 (W,G,E)
	⑩育児休業	育児休業取得率 (G,E)、育児休業者復職率 (G,E)
健康・安全	⑪精神的健康	精神疾患による休業者数 (I,W,G,E)
	⑫身体的健康	身体疾患による休業者数 (I,W,G,E)
労働慣行	⑬安全	労災の発生件数・死亡者数 (I,W,G,S,E)、安全教育 (I,W,G,S)
	⑭労働慣行	平均時給 (I,S)、週48時間労働を超える労働者割合 (E)
	⑮児童労働/強制労働	人権レビュー等の対象となった事業(所)の総数・割合 (W,G)
	⑯賃金の公平性	男女間・正規・非正規間の賃金差異 (I,W,G,E)
	⑰福利厚生	福利厚生の種類、コスト (G,E)
⑱組合との関係	労働争議の発生件数、業務停止日数、措置 (G,E)	
⑲コンプライアンス/倫理	懲戒処分、ハラスメントの種類と発生件数 (I,G,E)	

※各種基準とは以下の5つを指し、「人的資本可視化指針」で示された項目と重なる内容を持つ基準は、その頭文字を記載しています。

I : ISO30414 W : WEF (World Economic Forum) G : GRI (Global Reporting Initiative) S : SASB (Sustainability Accounting Standards Board) E : ESRS (European Sustainability Reporting Standard)

これらの基準やガイドラインでは、人的資本情報のリストは示されているものの、特定の項目や情報について開示を義務付けているわけではありません。したがって、各企業は、これらの基準やガイドラインで示された考え方や開示項目を参考にして、それぞれの判断で開示する人的資本情報を決定することになります。

4 雇用状況等の情報公表を定めた労働法令

雇用状況等に関する情報の公表を事業主に義務付けた労働法令としては、次のものがあります。一定規模以上の企業は、これらの人的資本情報を開示することが必要です。

◆若者雇用促進法

応募者、ハローワーク、職業紹介事業者等から求めがあった場合は、下記の (A)～(C) の3類型それぞれについて1つ以上の情報提供が必要です。

- (A) 募集・採用に関する状況
 - ・過去3年間の新卒採用者数・離職者数
 - ・平均勤続年数 等
- (B) 職業能力の開発・向上に関する状況
 - ・研修の有無および内容
 - ・自己啓発支援の有無および内容 等
- (C) 企業における職場定着に関する状況
 - ・前年度の月平均所定外労働時間の実績
 - ・有給休暇の平均取得日数 等

◆女性活躍推進法

常時雇用する労働者が301人以上の事業主は、(A)～(C)の3項目の情報を公表することが必要です。

- (A) 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績（「採用した労働者に占める女性労働者の割合」「管理職に占める女性労働者の割合」等の8項目から1項目選択）
- (B) 男女の賃金の差異
- (C) 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績（「労働者の1月当たりの平均残業時間」「有給休暇取得率」等の7項目から1項目選択）

なお、常時雇用する労働者が101人以上300人以下の事業主も、上記の(A)～(C)でリストアップされた計16項目から任意の1項目以上の公表が必要です。

◆育児・介護休業法

常時雇用する労働者が1,000人を超える事業主は、2023年4月より、(A)か(B)を年1回公表することが必要です。

- (A) 男性の育児休業等の取得割合
- (B) 男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合

◆労働施策総合推進法

常時雇用する労働者が301人以上の事業主は、直近3事業年度の各年度について中途採用比率（採用した正規雇用労働者のうち、新規学卒等以外の雇入れで採用した人の比率）を公表することが必要です。

5 有価証券報告書への人的資本情報の記載の義務化

2023年1月31日、「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」が公布・施行されました。ここでは、次の事項が定められています。

- ・人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針および当該方針に関する指標の内容等について、サステナビリティ情報の記載欄の「戦略」と「指標および目標」における必須記載事項とする。
- ・提出会社やその連結子会社が「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」および「男女間賃金格差」を公表する場合には、これらの指標について、有価証券報告書においても記載を求める。

これにより、2023年3月期以降、上場企業等は有価証券報告書に人的資本に関する情報を記載することが義務となりました。

6 「人的資本の情報開示」の動きのまとめ

ここまでの説明をまとめると、「人的資本の情報開示」は、投資家および労働者からの要求が強くなってきたことを受けて始まったといえるでしょう。

投資家からは、ESG投資の拡大や人材確保への関心の高まり等を背景として、2010年頃から人材育成やダイバーシティ推進等の人的資本情報に対する開示要求が強まりました。これに対して、企業は、ESGへの取組みをまとめた「統合報告書」を作成するなどして、投資家への情報開示を進めました。そして、このような企業が増えてきたため、情報開示に関する基準やルールの整備が必要になり、ISO30414等のガイドラインが策定され、また金融庁等はコーポレートガバナンス・コードを通じて企業による適切な情報開示の必要性を明確に示しました。

労働者からは、ブラック企業が社会問題化したことを背景として、働き方や職場環境等に関する情報開示を企業に強く要求するようになりました。この動きを受けて、行政は、一定規模以上の企業

に、特定の人的資本情報の開示を義務付けました。

投資家と労働者の2方向からの要求が強まり、企業としても、人的資本の情報開示に取り組まざるを得ない状況になってきました。

2022年、このような動きを加速化させる出来事が発生します。

政府が策定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」において、「人的資本等の非財務情報の株式市場への開示強化」および「男女間の賃金差異の開示義務化」という2つの方針が示されたのです。さらに、この方針が公表された翌月（2022年7月）には、女性活躍推進法の省令・告示が改正され、常用労働者301人以上の企業に対し、男女の賃金差異に関する情報公表が義務化され、また翌々月（2022年8月）には、人的資本の情報開示の在り方等を定めた「人的資本可視化指針」が策定されました。これらの一連の出来事は、政府が情報開示の促進に本腰を入れて取り組む姿勢を示したものと捉えられます。

2023年1月には、内閣府令の改正により、有価証券報告書に人的資本情報を記載することが義務付けられました。これにより、日本企業における「人的資本の情報開示」が、いよいよ本格的にスタートしたのです。

▷ 「人的資本の情報開示」の動きと企業の対応

【図表1-3】

