

人的資本情報開示の動向と 保険会社の従業員エンゲージメント向上の取組

主任研究員 土持 寛樹

目 次

1. はじめに
2. 人的資本情報の開示に関する動向
 - (1) ISO
 - (2) 米国
 - (3) イギリス
 - (4) 日本
3. 従業員エンゲージメント向上につながる取組の重要性
 - (1) 従業員エンゲージメント向上と企業価値向上の関係性に関する考え方
 - (2) 従業員エンゲージメントと企業業績との実証分析
4. 保険会社による取組
 - (1) アクサ・グループ
 - (2) アリアンツ・グループ
5. おわりに

要旨

近年、投資判断に ESG 要素を組み込む ESG 投資が拡大し、投資家は、投資判断をするうえで人的資本情報をはじめとする非財務情報にこれまで以上に注目している。非財務情報の中でも、人的資本情報については従来、開示の対象や内容が明確ではなかったが、昨今、国際標準化機構（ISO）が人的資本情報開示の国際規格（ISO30414）を策定するなど体系化への取組が国際的に進んでいる。

また、人的資本の中でも、従業員エンゲージメントは企業価値向上にプラスの影響を与える要素の 1 つであることが研究結果にて示されていることや、売上・利益、企業価値の向上の源泉は、従業員が生き活きと働き、高いパフォーマンスを発揮できる環境づくりを企業が実施することであること等を鑑みると、従業員エンゲージメント向上につながる取組の重要性は高いと考えられる。

本稿では、人的資本情報の開示についての動向と、従業員エンゲージメント向上につながる取組の重要性を説明したうえで、人的資本の活用について従業員エンゲージメントを中心に、その取組や情報開示が進んでいる欧州保険会社の事例を取り上げる。アクサやアリアンツの事例では、従業員エンゲージメント向上につながる取組を進めて、従業員エンゲージメント度合等を定量化し、分析や情報開示を行う動きが見られる。また、アリアンツのように ISO30414 に準拠して人的資本情報を開示している例もあり、参考に値する事例として紹介する。

1. はじめに

近年、投資家は投資判断に ESG（環境・社会・ガバナンス）要素を組み込む ESG 投資に積極的に取り組んでいることから、企業にとって企業価値を高めサステナブルな経営を進めるうえで、投資判断に必要な財務情報に加えて非財務情報を効果的に開示することの重要性が増している¹。世界的に投資家の関心を集めている非財務情報の中で、気候変動に関する情報²に次いで注目を集めているのが、「人的資本」に関する情報であるが、国際的に「人的資本」について何をどのように開示するのか定められていない現状にある³。その中で、国際標準化機構（International Organization for Standardization：以下「ISO」）による人的資本情報開示に関する国際規格である ISO30414 の策定、米国での人的資本開示内容を定める法案の提出、イギリスやわが国におけるコーポレートガバナンス・コードの改訂等の体系化への動きが見られる。さらにわが国においては、岸田首相が提唱する「新しい資本主義」において、人的資本投資を強化するため、2022 年中に人的資本を含む非財務情報の開示ルールを策定することが公表されている⁴。

また、企業の将来的な価値創造において重要である人的資本の中でも、特に従業員エンゲージメントは、企業価値向上や、業績の向上などにプラスの影響を与える重要な要素のうちの 1 つとされており、従業員エンゲージメント向上につながる取組を進め、その取組や成果等の情報を効果的に開示することの重要性が高まっている。

本稿では、人的資本情報の開示に関する動向を説明したうえで、従業員エンゲージメント向上につながる取組の重要性とともに、従業員エンゲージメントの取組や情報開示が先進的であると考えられる欧州の保険会社の事例を紹介する。

なお、本稿における意見・考察は筆者の個人的見解であり、所属組織を代表するものではないことをお断りしておく。

2. 人的資本情報の開示に関する動向

イノベーションと知的資本が組織の成功に不可欠となった現代では、人的資本の価値にますます注目が集まっている⁵。人的資本情報に対する投資家からの注目度は高まってい

¹ 損害保険会社による ESG 投資についての詳細は、土持寛樹「損害保険会社による ESG 投資の動向－欧州保険会社の取組事例を中心に－」損保総研レポート第 137 号（損害保険事業総合研究所、2021.11）を参照願う。

² 気候変動に係る情報開示が進んでいる欧州保険会社の温室効果ガス排出量の算定方法や削減の取組についての詳細は、浦上純「温室効果ガス排出量の算定方法と欧米損害保険会社の削減に向けた取組」損保総研レポート 137 号（損害保険事業総合研究所、2021.11）を参照願う。

³ 山田雄大「気候変動対応の次はこれ！人的資本の開示で企業価値を向上させる－CG コードでも開示を求められるが、詳細は決まっていない。－」週刊東洋経済第 7030 号（東洋経済新報社、2022.1）による。

⁴ 岸田首相による 2021 年 10 月の所信表明演説や 2022 年 1 月の施政方針演説などにて公表された施策である。

⁵ International Integrated Reporting Council, “Creating Value－The value of human capital reporting－” (2016.6)

るものの、現状では、具体的な開示内容について義務付ける国際基準などは存在しない。本項では、人的資本情報の開示に関する世界の主要な動向として、ISO による人的資本情報開示に関する規格の策定、米国における上場企業を対象とした人的資本情報開示の義務化、イギリスおよびわが国におけるコーポレートガバナンス・コードの改訂など近年の動向について説明する⁶。

(1) ISO

ISO は、スイスのジュネーブに本部を置く、非政府機関で国際的に適用可能な規格の制定を行う組織である。企業価値を示す要素として人的資本への注目度が高まる中、ISO は TC260 (ISO の 260 番目の専門委員会) を 2011 年に発足させて、情報開示についての標準化の検討を進めてきた。また、2017 年に米国の機関投資家が米国証券取引委員会に対して人的資本に関する情報開示を求めるロビー活動を開始したこともあり、2018 年 12 月、ISO は企業が人的資本の貢献の実態を明確に把握することを可能にする、最初の国際規格とされる ISO30414 を発表した⁷。本規格は、ISO 規格のうち、適用義務のないガイドライン規格⁸と位置付けられており、推奨事項で構成されている。

ISO30414 の推奨事項は、情報開示内容の領域として 11 の領域と 58 の指標から成り (図表 1 参照)、指標の大部分は定量化が可能で、主要な指標として国際的に認知されていることから、企業にとり人的資本経営におけるデータに基づいた意思決定や人的資本情報の伝達が容易なものとなり、利害関係者に対して透明性の高い人的資本情報を開示できることが主要な利点として挙げられている⁹。従業員エンゲージメント関連指標は、11 の領域のうちの「組織文化」に含まれているが、内部向けの開示推奨指標に留まり、外部向けへの開示推奨指標とはなっていない。ISO は、従業員エンゲージメントを測る方法として最も一般的な手法は、従業員調査を基にしたエンゲージメント指数を算出することであることを示している¹⁰。

⁶ これらの他に、欧州連合 (European Union : 以下「EU」) では、非財務情報開示指令 (Non-Financial Reporting Directive) によって非財務情報の開示を規制している。2021 年 4 月に EU では、開示対象企業の拡大やより詳細な報告要件の導入等を目的として、非財務情報の報告に関する改定案 (Corporate Sustainability Reporting Directive) が公表され、新たに追加された人的資本に関連する開示内容は「インタンジブルズ (intangibles)」と表現される開示内容に含まれている。2022 年 12 月までに加盟各国の法律に反映し、2023 年 1 月 1 日に始まる会計年度または、2023 年度 (会計年度) より適用することを求める内容となっている。

⁷ Clare Naden, “New ISO International Standard for Human Capital Reporting” (ISO, 2019.1)

⁸ その他 ISO 規格として、認証規格と呼ばれる品質マネジメントシステムに関する ISO9001 や環境マネジメントシステムに関する ISO14001 等があり、要求事項 (requirement) として遵守する必要がある。

⁹ Clare Naden, “New ISO International Standard for Human Capital Reporting” (ISO, 2019.1)

¹⁰ ISO, “ISO 30414:2018 Human resource management—Guidelines for internal and external human capital reporting—” (2018.12)

図表 1 ISO30414 各指標の概要 (注1) (注2)

領域	指標	大規模組織 (注3)		中小規模組織 (注3)	
		内部	外部	内部	外部
倫理・コンプライアンス	○苦情の件数と種類	○	○	○	
	○懲戒処分の件数と種類	○	○		
	○倫理とコンプライアンス研修を修了した従業員の割合	○	○	○	○
	○外部関係者による紛争	○		○	
	○外部監査による所見の数、種類、出所、それら起因とするアクション	○		○	
コスト	○総人件費	○	○	○	○
	○外部労働力コスト	○		○	
	○平均給与と役員報酬の比率	○			
	○雇用の総費用	○		○	
	○採用当たりのコスト	○			
	○採用コスト	○			
	○離職コスト	○		○	
人的資本のダイバーシティ	○年齢	○	○	○	
	○ジェンダー	○	○	○	
	○障がい	○	○	○	
	○その他のダイバーシティ	○	○	○	
	○経営陣におけるダイバーシティ	○	○		
リーダーシップ	○リーダーシップに対する信頼	○	○		
	○管理職 1 人あたりの従業員数	○			
	○管理職向け研修受講率	○			
組織文化	○従業員エンゲージメント、従業員満足度、コミットメント	○		○	
	○定着率	○		○	
健康・安全・ウェルビーイング (注4)	○業務上の負傷、事故、疾病による喪失時間	○	○		
	○労働災害件数	○	○	○	○
	○労働災害による死亡件数	○	○	○	○
	○業務上における健康・安全に関する研修受講率	○		○	
生産性	○従業員 1 人あたりの EBIT、売上、利益	○	○	○	○
	○人的資本 ROI (注5)	○	○	○	○
採用・異動 離職	○ポジションあたりの適格候補者数	○			
	○採用された社員の質	○			
	○空きポジションへの人材補充にかかる日数	○	○		
	○重要な空きポジションへの人材補充にかかる日数	○	○		
	○将来的に必要となる能力アセスメント	○			
	○社内登用率	○	○		
	○重要ポジションにおける社内登用率	○	○		
	○重要ポジションの割合	○		○	
	○すべての空きポジションにおける重要な空きポジションの割合	○			
	○内部異動率	○			
	○幹部候補人材の準備度	○			
	○離職率	○	○	○	○
	○自発的離職率	○			
	○痛手となる自発的離職率	○			
	○離職理由	○		○	
スキル・能力	○人材開発にかかる総費用	○	○	○	○
	○研修参加率	○		○	

領域	指標	大規模組織 (注3)		中小規模組織 (注3)	
		内部	外部	内部	外部
スキル・能力	○平均研修受講時間	○		○	
	○従業員ごとの複数分野における研修参加率	○			
	○従業員コンピテンシー率	○			
後継者育成 計画	○後継者有効率	○		○	
	○後継者カバー率	○		○	
	○後継者準備率（現在）	○			
	○後継者準備率（1~3年）	○			
	○後継者準備率（4~5年）	○			
労働力確保	○従業員数	○	○	○	○
	○FTE（フルタイム換算人数）	○	○	○	○
	○臨時従業員（フリーランス）	○		○	
	○臨時従業員（派遣労働者）	○		○	
	○欠勤	○		○	

(注1) 各指標の定義や、数値の算出方法等は、本図表の出典資料にて示されている。

(注2) 本規格は、事業の種類、規模、性質、複雑性、公的機関、民間企業、ボランティア団体、非営利団体などを問わずすべての組織に適用可能である。

(注3) 組織の規模ごと、情報開示の対象ごとに定められた情報開示推奨指標となっている項目は「○」で表示されており、大規模組織には、内部向けに 58 指標、外部向けに 23 指標が、中小規模組織には、内部向けに 32 指標が、外部向けに 10 指標が開示推奨指標として設けられている。

(注4) ウェルビーイング (well-being) とは、健康や幸福と類似する言葉である。WHO は健康を、「健康とは、病気でないことや衰弱状態でないということだけでなく、身体的にも、精神的にも、社会的にも「満たされている (well-being)」状態にあること」と定義している。

(注5) 人的資本 ROI は、人的資本への投資がいかに効果的に組織の目標に貢献したかを表す指標であり、投資金額に対するリターンの比率を示す。

(出典：ISO, “ISO 30414:2018 Human resource management—Guidelines for internal and external human capital reporting—” (2018.12) ほかをもとに当研究所にて作成)

(2) 米国

2020年8月に米国証券取引委員会 (U.S. Securities and Exchange Commission : 以下「SEC」) は、前記 2.(1)の ISO30414 策定の国際的な潮流や、米国国内の機関投資家の動き¹¹を受けて、企業の年次報告書に関する規定の改定を公表し、2021年11月から新たに人的資本に関する情報の開示を義務化した¹²。人的資本に関する情報開示に関する条文は、非財務情報に関する規則の Regulation S-K¹³の第 101 条(c)項に追加され

¹¹ 2017年に米国の機関投資家が SEC (米証券取引委員会) に対し人的資本に関する情報開示を求めるロビー活動を開始している。

¹² 岩本隆「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—ISO30414を中心とした国際動向と国内最新事例からの考察—」(日本パブリックアフェアーズ協会、2021.11)による。

¹³ 米国では、年次報告書の開示に関する具体的な規則および様式は、SECの Code of Federal Regulation Title 17に定められており、内国公開会社は、SEC Regulation S-X (財務情報) および SEC Regulation S-K (非財務情報) に規定されている開示項目を Form 10K の様式に基づき報告書を作成し、

ており、従業員数、重視する人的資本に関する施策や目標等の説明が開示項目として示された。ただし、詳細な開示事項を示していないため、ISO30414 に準拠した報告を行うことが対応策の1つとの見方があり¹⁴、Regulation S-K の改訂と ISO30414 の2つのイニシアチブが、人的資本情報と企業の財務情報との関係性についての検証の機会を与えうること等から、米国における人的資本情報開示の透明性が大幅に向上する可能性が示唆されている¹⁵。

この SEC の動きに関連して、2021 年 6 月に、人的資本投資情報開示に関する法案¹⁶（Workforce Investment Disclosure Act of 2021）が連邦議会下院を通過した。本法案は、人的資本情報の開示を法的に義務付けることや、より具体的な開示項目を設けることが主要な目的と考えられる。人的資本情報の開示内容は、本法案のセクション 3 に記載があり、記載の概要を図表 2 に示す。従業員エンゲージメントについては、その向上のための取組方針や実践についての情報が開示項目に挙げられている。また、本法案の内容は ISO30414 の内容と重なる部分も大きいことが確認できる。なお、2022 年 6 月 1 日現在、本法案は未成立となっている。

図表 2 Workforce Investment Disclosure Act of 2021 法案における開示内容の概要

項目	概要
従業員情報	<ul style="list-style-type: none"> ○フルタイム従業員数、パートタイム従業員数、臨時従業員数（派遣社員、契約社員など）や従業員個人の人種、民族、ジェンダー等の情報 ○下請、外注などの業者に関するあらゆる方針や慣行に関する情報（人種、民族、ジェンダー等の人口統計学的情報） ○臨時労働者（派遣社員、契約社員）の割合の変化に関する情報
人的資本の安定性に係る情報	<ul style="list-style-type: none"> ○自発的離職率 ○非自発的離職率 ○内部登用率 ○内部昇進率 ○部門間異動率
人的資本構成	<ul style="list-style-type: none"> ○上級管理者とその他の従業員のダイバーシティ（人種、民族、ジェンダーなど）に関するデータ ○ダイバーシティに関する方針、監査、および対策費用
人的資本の技能・能力	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員および臨時従業員の研修に関する情報（コンプライアンス研修、キャリア開発研修、職務遂行・技術研修、高等教育修了に相当する研修） ○従業員および臨時従業員の平均研修時間 ○従業員および臨時従業員の研修に対する総支出 ○従業員または臨時従業員 1 人当たりの平均支出 ○研修利用率 ○研修の修了により、昇進や社内昇進で示されるような成果があるかどうかの情報

最終的に SEC へ提出することとなっている。根拠法は、1934 年証券取引所法（The Securities Exchange Act of 1934）である。経済産業省「配布資料 3-4」持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会（第三回）（2015.3）による。

¹⁴ HCMI, “SEC’s New Human Capital Disclosure Requirements: What You Need to Know and Do Now” (2020.10)

¹⁵ David Vance, “The New Age of Transparency in Human Capital: What the SEC Rule and ISO Standard Mean for Public Reporting” Journal of Human Resources Education Vol.14 No.3/4 (2021.1)

¹⁶ 筆者の仮訳

項目	概要
健康・安全・ ウェルビーイング	<ul style="list-style-type: none"> ○ 傷害、身体的・精神的疾患、死亡の発生頻度、重篤度、およびこれらを原因とする損失時間 ○ 健康、安全、ウェルビーイングに関する対策の範囲、頻度、総支出 ○ 1970年労働衛生安全法に基づき科せられた罰金の総額 ○ 1970年労働衛生安全法に基づき、危険を防止するために提起した訴訟の総数 ○ 1970年労働衛生安全法に基づき、対象事業者に対して提起された訴訟の総数 ○ 過去5か年間の職場でのハラスメントや差別の検出に関する情報 ○ 従業員と臨時従業員のために導入されたコミュニケーション手段、苦情対応の仕組
報酬・ インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ○ 給与、賃金、医療給付、その他の付帯給付費用、年金費用等の総人件費 ○ 有給休暇、ヘルスケア、育児、退職金等の福利厚生制度（パートタイム従業員および臨時従業員を除く） ○ 対象事業者の雇用保険への拠出額、拠出金の対象となる従業員数、解雇した個人に支払われた失業補償の総額 ○ 給与や昇進を決定する際に、業績、生産性、公平性、サステナビリティがどのように考慮されるかの方針や慣行 ○ インセンティブやボーナスに関する方針や慣行、およびインセンティブやボーナスによって生じるリスクに対抗するための方針や慣行
採用・ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新規に創出された雇用の数、募集人数、採用人数 ○ 学士号以上の学位を必要とする仕事の割合 ○ 定着率 ○ 採用者の質
エンゲージメント ・生産性	<ul style="list-style-type: none"> ○ 従業員、臨時従業員のエンゲージメント、生産性、精神的なウェルビーイングに関する方針や実践 ○ 結社の自由とワークライフバランスに関する方針や実践（リモート勤務や柔軟な働き方に関する態勢等）

(出典：CONGRESS.GOV をもとに当研究所にて作成)

(3) イギリス

2018年7月にイギリスでは、財務報告評議会（Financial Reporting Council：以下「FRC」）¹⁷がイギリスコーポレートガバナンスコード（The UK Corporate Governance Code：以下「イギリスCGコード」）の改訂を発表した。改訂の背景には、様々な要素があるが、要素の一部には、イギリスの経済・社会的情勢であるジェンダーや人種・民族等を原因とする経済格差の是正の取組といった Brexit の影響や、金融危機を契機とするサステナブルな企業経営への機運の高まりがあることが挙げられる¹⁸。本改訂の主要点には、取締役会が従業員への関与を促進し、従業員の意見を理解することに資する規定の新設等が含まれている¹⁹。

このイギリスCGコードの改訂に伴い、2020年1月に、FRCは、企業が作成する人的資本開示に係る報告書をより効果的で包括的なものとするための論点を提供し、ガ

¹⁷ FRCは、イギリスにおける監査・会計法人等を対象とした独立監督機関で、同国のコーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードの策定を担う。

¹⁸ 上田亮子「英国コーポレートガバナンス・コード改訂と日本への示唆」月刊市場資本 No.395（資本市場研究会、2018.7）

¹⁹ FRC, “A UK Corporate Governance Code that is fit for the future” (2018.7)

イドラインとして機能する報告書²⁰を公表した。本報告書は、人的資本に関する情報開示に対して投資家が期待することや、期待に応えるために企業に求められる取組等について「ガバナンスとマネジメント」、「ビジネスモデルと戦略」、「リスクマネジメント」、および「指標と目標」の領域で²¹、事例も交えて説明する内容となっている。その中で、従業員エンゲージメントの開示事例として、イギリス不動産大手の Barratt Development、ホテル大手 InterContinental Hotels Group、飲料大手 Coca-Cola HBC AG 等による従業員エンゲージメント度合を定量化し開示している取組が紹介されている²²。図表 3 は、本報告書での情報開示領域と企業に求められる取組事項を示している。

図表 3 FRC 人的資本開示報告書で示されている情報開示領域と取組事項

領域	取組事項
ガバナンス・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○人的資本に関する事項の取締役会の監視といかに取締役会が人的資本（従業員）と関わってきたかについての説明 ○人的資本に関する諸問題の検討と管理に関する経営陣の役割の説明 ○取締役会による人的資本に関する諸問題への検討が戦略的決定に及ぼす影響についての説明
ビジネスモデル・戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○企業が考える人的資本構成のあり方（従業員数、従業員の属性、従業員の構成（直接雇用の社員、契約社員、その他））についての説明 ○企業が戦略資産として、人的資本（従業員）に投資をしているかどうか、またどのように投資をしているかの説明 ○人的資本がいかにして企業価値を創造しているのか、価値向上のためのどのような機会があるのかの説明 ○人的資本モデルがどのようにビジネスモデルと戦略につながっているのかの説明 ○企業が特定した人的資本リスクと機会が事業、戦略、財務計画にどのように影響するのかの説明
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○人的資本リスクと機会を特定、評価、管理するためのプロセスの説明 ○どの人的資本リスクと機会が企業に最も関連するものであるかの説明 ○事業の中で、どこにリスクと機会があるのか、どのように管理するのかの説明
指標・目標	<ul style="list-style-type: none"> ○指標の特定方法など、人的資本の把握に最も関連性の高い指標についての説明 ○人的資本関連の課題やパフォーマンスの管理に使用される目標等、企業がいかにして価値提供のために人的資本を強化、インセンティブを与えているかの説明 ○従業員から納得がどのように得られているか等、望ましい企業文化をトップが推進しているかの説明 ○従業員エンゲージメント、定着率、離職率等の労働環境に活用できる定量化された情報または、その他企業文化のモニタリングに利用可能な指標の開示 ○報酬や福利厚生についての説明や、従業員研修・開発、昇進に関する定量化された情報の開示

（出典：FRC, “Workforce-related corporate reporting—Where to next?—”（2020.1）をもとに当研究所にて作成）

²⁰ FRC, “Workforce-related corporate reporting—Where to next?—”（2020.1）

²¹ 気候関連財務情報タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures : TCFD）における情報開示領域と同様である。

²² これらの事例は、本稿では取り上げないが、欧州保険会社による従業員エンゲージメントの定量化に関する取組は後記 4.を参照願う。

(4) 日本

前記(1)~(3)のような国際的な動きを背景として、わが国においても岸田首相が提唱する「新しい資本主義」²³の中で人的資本への投資を強化するために非財務情報についての開示ルールを2022年中に策定することを表明している²⁴ことや、後記(4)b.の「人材版伊藤レポート2.0」の発表など人的資本に関する情報開示を求める動きが活発化しており、2022年は「人的資本経営の元年」とも言われている。本項では、わが国における人的資本情報の開示に関連する主要な動向として、東京証券取引所、および経済産業省の取組について紹介する。

a. 東京証券取引所

取締役会の機能発揮、企業の中核人材における多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組等改訂の要点に据えて、東京証券取引所は、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」）を改訂し、2021年6月に発表した。本改訂により、改訂前にはなかった、人的資本に関する情報開示や、人的資本に関する取組の監督について新たに言及されるようになった。図表4はCGコードの改訂の要点を示している。また、現行のCGコードの中で、人的資本に関連する記載がある箇所を抜粋し、その概要を図表5に示す。企業は、中長期的な企業価値向上のために、人的資本に関する情報を適切に開示することが求められている。

図表4 CGコードの改訂（2021年6月）の要点

改訂の要点	概要
取締役会の機能発揮	○プライム市場 ^(注1) 上場企業にて、独立社外取締役を3分の1以上選任 ○指名委員会 ^(注2) ・報酬委員会 ^(注3) の設置 ○経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の公表 ○他社での経営経験を有する経営人材の独立社外取締役への選任
企業の中核人材における多様性の確保	○管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定 ○多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表
サステナビリティを巡る課題への取組	○プライム市場上場企業において、TCFDまたはそれと同等の国際的枠組に基づく気候変動開示の質と量の充実 ○サステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取組を開示

(注1) 2022年4月に新設された東京証券取引所の3つの市場区分のうち、上場基準が最も厳しい市場を指す。上場基準は、株主数800人以上、流通株式数2万単位以上、流通株式比率35%以上、流通株式時価総額100億円以上、時価総額250億円以上等となっている。

(注2) 企業の取締役会において、経営陣の選任、解任を議論する組織のことを指す。

²³ 脚注4を参照願う。

²⁴ これに対応して、金融庁は、金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」を立ち上げ、企業と投資家との間の建設的な対話に資する企業情報の開示の在り方について検討を進めている。第一回の会合は2021年9月に開かれた。

(注3) 取締役のうち社外取締役が過半数を占める指名委員会等設置企業で取締役や執行役の報酬を定める組織のことを指す。

(出典：日本取引所グループウェブサイトほかをもとに当研究所にて作成)

図表5 CGコードにて、人的資本に関連する主な記載内容の概要

項目	概要
社会・環境をはじめとするサステナビリティを巡る課題	<p>○取締役会は、以下のようなサステナビリティを巡る課題への対応が、リスクの減少のみならず、収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値向上の観点から、積極的に取り組むよう検討を深めるべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動などの地球環境問題への配慮 ・人権の尊重 ・従業員の健康・労働環境への配慮 ・従業員の公正・適切な処遇の設定 ・取引先との公正・適正な取引 ・自然災害への危機管理
女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保	<p>○上場企業は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。</p> <p>○中長期的な企業価値向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況とあわせて開示すべきである。</p>
情報開示の充実	<p>○上場企業は、経営戦略の開示にあたり、自社のサステナビリティについての取組を適切に開示すべきである。</p> <p>○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わかりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。</p>
取締役会の役割・責務	<p>○取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組について基本的な方針を策定すべきである。</p> <p>○人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。</p>
経営戦略や経営計画の策定・公表	<p>○経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握したうえで、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示すべきである。</p> <p>○目標実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主にわかりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。</p>

(出典：東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード-会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために-」(2021.6)をもとに当研究所にて作成)

b. 経済産業省

経済産業省は、第4次産業革命等による産業構造の変化、少子高齢化や人生100年時代の到来、個人のキャリアに関する考え方の変化等、企業を取り巻く環境が大きく変化していることから、経営環境の変化に対応した人材戦略構築を促進し、中長期的な企業価値向上の観点から、経営陣、取締役、投資家がそれぞれ果たすべき役割、投資家との対話のあり方等の検討を進めるために、「持続的な企業価値向上と人的資本に関する

研究会」を立ち上げた²⁵。2020年1月に第一回の会合が開催され、同年9月には本研究会の報告書である「人材版伊藤レポート」²⁶が発表された。人材版伊藤レポートの特徴の1つとして、人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素（以下「3P・5Fモデル」）を示したことが挙げられる（図表6参照）。これら5つの共通要素には従業員エンゲージメントも含まれおり、従業員エンゲージメントについては、経営戦略の実現や新たなビジネスモデルに対応するために、従業員がやりがいを感じて業務に主体的に取り組める環境創りの必要性や、企業と従業員の対等な関係性のもと、方向性や目標達成と従業員の成長のベクトルを一致させることの重要性などが記載されている。

また、国際的に、人的資本に関する情報開示への取組が進展していることや、わが国でもCGコードに人的資本や多様性の要素が組み込まれたこと等を受け、経済産業省は「人材版伊藤レポート」が示した内容を深堀するために²⁷、「人的資本経営の実現に向けた検討会」を立ち上げ、2021年7月に、第1回会合が開催された²⁸。本検討会の主な目的は、持続的な企業価値向上に向けた人的資本経営の実現に関して、日本企業が抱える課題と、具体的な対応の方向性、政府の果たすべき役割などについて議論をすることにあるとされている²⁹。この検討会の成果物として2022年5月に、「人材版伊藤レポート2.0」³⁰が公表されている。

図表6 3P・5Fモデルの概要

3つの視点	5つの共通要素
<ul style="list-style-type: none"> ○経営戦略と人材戦略の連動 ○As is - To be ギャップの定量把握 ○企業文化の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ○動的な人材ポートフォリオ ○知・経験のダイバーシティ&インクルージョン ○リスキル・学び直し ○従業員エンゲージメント ○時間や場所にとらわれない働き方

（出典：経済産業省「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－」（2020.9）をもとに当研究所にて作成）

3. 従業員エンゲージメント向上につながる取組の重要性

本項では、従業員エンゲージメント向上と企業価値向上の関係性に関する考え方、および従業員エンゲージメントと企業業績との関係性についての実証分析について紹介し、従業員エンゲージメントの重要性を示す。

²⁵ 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会について」（2020.1）

²⁶ 経済産業省「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－」（2020.9）

²⁷ 経済産業省「「人材版伊藤レポート2.0」を取りまとめました」（2022.5）

²⁸ 経済産業省「「第1回人的資本経営の実現に受けた検討会」を開催します」（2021.6）

²⁹ 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会について」（2021.7）

³⁰ 経済産業省「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2.0－」（2022.5）は、人材版伊藤レポートの内容をより深堀した内容となっている。

なお、「従業員エンゲージメント」という言葉に一律の定義は存在しない。この分野における第一人者と評される岩本隆氏³¹は、企業経営における「従業員エンゲージメント」を、以下のとおり定義しており³²、本稿でも、これに準じる。単なる「従業員満足度」よりも深い含みのある言葉として「従業員エンゲージメント」をとらえている。

- 「従業員エンゲージメント」とは従業員の企業への理解や信頼を意味する言葉で、企業への貢献意欲を示す指標である。愛社精神や従業員満足度に類似するものの、企業と従業員とを同じパーパスを共有しお互いに貢献し合う対等な関係と位置づけている。そこで企業は、従業員一人ひとりが生き活きと働き、高いパフォーマンスを発揮できる環境を提供することにコミットし、従業員は、企業の業績向上にコミットすることが期待される。

(1) 従業員エンゲージメント向上と企業価値向上の関係性に関する考え方

1994年、ハーバード大学ビジネススクールの J. L. Heskett 教授と W.E.Sasser, Jr. 教授らは、Service Profit Chain（以下「SPC」）と呼ばれる概念を提唱した。SPCは、企業の業績、顧客のロイヤルティ、従業員の満足度・ロイヤルティ・生産性との関係性をとらえるための枠組であり、この枠組におけるサイクルは以下のとおりである（図表7参照）。

- 企業が従業員に提供するサービスが充実することで、従業員満足度³³が向上する。
- 従業員満足度が向上することで、従業員の企業に対するロイヤルティや、従業員の仕事における生産性が向上する。
- 従業員のロイヤルティ・生産性が向上すると、従業員が社外に提供するサービスの価値が向上する。
- 社外へのサービスが向上すると、顧客満足度が向上する。
- 顧客満足度が向上すると、顧客の企業に対するロイヤルティが向上する。
- 顧客ロイヤルティが向上することで、企業の売上や利益が向上する。
- 企業の売上や利益が向上することで、企業が従業員に提供するサービスが向上する。

以上の点から、従業員の満足度を高める取組が企業価値向上の源泉であり、重要であ

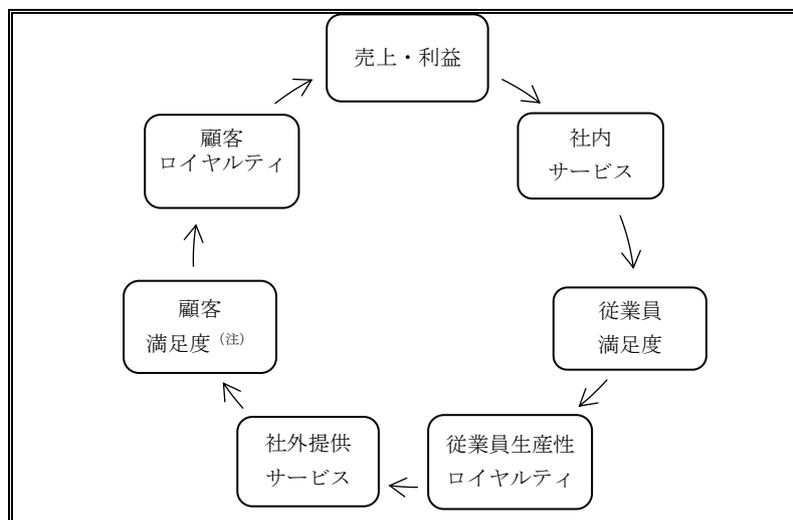
³¹ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授を務めている。脚注12、32の筆者である。

³² 岩本隆「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－ISO30414を中心とした国際動向と国内最新事例からの考察－」（日本パブリックアフェアーズ協会、2021.11）

³³ 従業員エンゲージメントと従業員満足度は同義ではないが、本項では、便宜上類似した概念として扱う。

ると解釈することができる。

図表 7 SPC の概要



(注) 顧客満足度の測定については、脚注 54 を参照願う。

(出典 : James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W Earl Sasser, Jr., & Leonard A. Schlesinger, “Putting the Service- Profit Chain to Work” Harvard Business Review (2008.7) をもとに当研究所にて作成)

(2) 従業員エンゲージメントと企業業績との実証分析

リンクアンドモチベーション³⁴の研究機関であるモチベーションエンジニアリング研究所は 2018 年 9 月に、「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果を公開した³⁵。本研究は慶應義塾大学大学院経営管理研究科、岩本研究室³⁶と共同で実施された研究である。研究の結論として、以下の 2 点が示された。本項では、本研究の実施方法と分析結果について紹介する。

- 従業員エンゲージメント向上は、営業利益率と労働生産性にプラスの影響をもたらす。
- エンゲージメントスコアを経営の新たな指標に置き、向上に継続的に取り組むことが重要である。

³⁴ 企業変革コンサルティング・クラウドサービス等のサービスを提供する企業である。損害保険業界では、東京海上日動社とあいおいニッセイ同和損害保険社が同社のサービスを導入している。

³⁵ リンクアンドモチベーション「「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果を公開—エンゲージメントスコアの向上は営業利益率・労働生産性にプラスの影響をもたらす—」(2018.9)

³⁶ 脚注 31 参照。岩本隆氏の研究室のことを指す。

a. 実施方法

社会心理学を背景に人が組織に帰属する要因を会社、上司、職場に求めるエンゲージメントファクター（図表 8 参照）として分類し、従業員が「何をどの程度期待しているのか」、「何にどの程度満足しているのか」の 2 つの観点で質問し、回答結果から算出されるエンゲージメントスコア（以下「ES」）およびスコアに相当するエンゲージメントレーティング（以下「ER」）を割り当てる（図表 9 参照）。それから、ES と「営業利益率」「労働生産性」との相関を分析した³⁷。

図表 8 エンゲージメントファクターの概要

対象	会社	上司	職場
エンゲージメント ファクター	<input type="checkbox"/> 会社基盤 <input type="checkbox"/> 理念戦略 <input type="checkbox"/> 事業内容 <input type="checkbox"/> 仕事内容 <input type="checkbox"/> 組織風土 <input type="checkbox"/> 人的資源 <input type="checkbox"/> 施設環境 <input type="checkbox"/> 制度待遇	<input type="checkbox"/> 情報提供 <input type="checkbox"/> 情報収集 <input type="checkbox"/> 判断行動 <input type="checkbox"/> 支援行動	<input type="checkbox"/> 外部適応 <input type="checkbox"/> 内部統合 <input type="checkbox"/> 変革活動 <input type="checkbox"/> 継承活動

（出典：リンクアンドモチベーション「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果を公開－エンゲージメントスコアの向上は営業利益率・労働生産性にプラスの影響をもたらす－（2018.9）をもとに当研究所にて作成）

図表 9 ES と ER の割当

ES	ER	ES	ER
67 以上	AAA	45 以上 48 未満	CCC
61 以上 67 未満	AA	42 以上 45 未満	CC
58 以上 61 未満	A	39 以上 42 未満	C
55 以上 58 未満	BBB	33 以上 39 未満	DDD
52 以上 55 未満	BB	33 未満	DD
48 以上 52 未満	B		

（出典：図表 8 の出典に同じ）

b. 分析結果

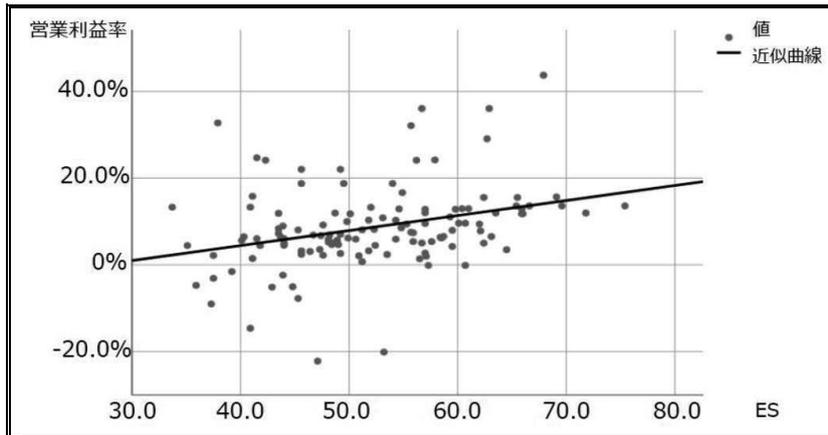
ES と営業利益率との関係を分析した結果、両者には相関が見られ、①ES が 1 ポイント上昇すると、当期の営業利益率が 0.35% 上昇することが判明した。このことに加えて、②ES が 1 ポイント上昇すると、翌四半期の営業利益率が 0.38% 上昇することも判明した。①、②より、従業員エンゲージメント向上は営業利益率にプラスの影響があること、および従業員エンゲージメント向上は比較的短期間で成果につながることを示

³⁷ 分析対象は、リンクアンドモチベーションが「エンプロイーエンゲージメントサーベイ」を実施した企業のうち、有価証券報告書を公開している上場企業 66 社であった。

していると分析されている。図表 10 は ES と当期の営業利益率の相関性を表すものである。

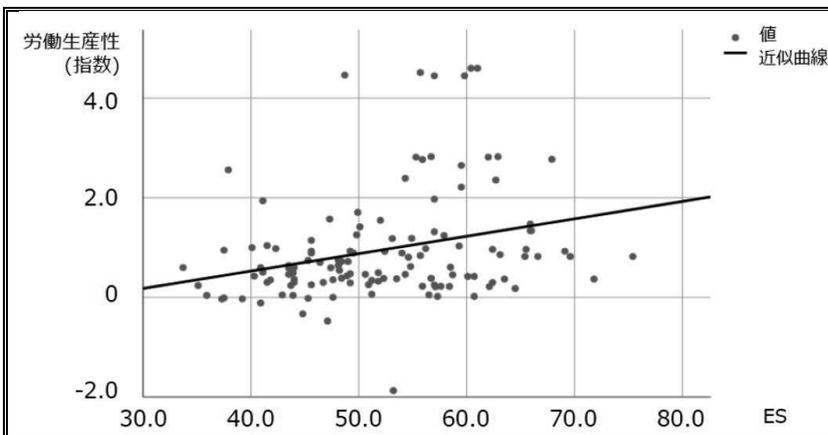
また、ES と労働生産性を用いて分析し³⁸、その結果、ES の 1 ポイント上昇につき、労働生産性を表す指数が 0.035 上昇することがわかり、エンゲージメントは労働生産性にプラスの影響があることが示されている（図表 11 を参照）。

図表 10 ES と当期の営業利益率の相関性



(出典：図表 8 の出典に同じ)

図表 11 ES と労働生産性の相関性



(出典：図表 8 の出典に同じ)

³⁸ 労働生産性には様々な定義が可能であるが、本研究では労働生産性を、「従業員に支払われる給与 1 円あたりの、正常収益額（営業利益算出の際の費用分から、減価償却費を減じて算出される金額）」とし、従業員 1 人あたりの当期正常収益額を平均給与額で除して算出した数値と ES の相関を分析している。

4. 保険会社による取組

従業員エンゲージメントを向上させるためには、様々な方法が考えられ、各企業の文化、事業を行う国、地域等の違いによっても最適な方法は異なるものと考えられる。本稿で取り上げる欧州保険会社による公開情報やその他各種資料をもとに、従業員エンゲージメント向上につながる取組を分類してみると、共通する主要な領域として以下が挙げられる。

- 従業員エンゲージメント度合等の定量化
- 多様な働き方の実現
- 従業員の健康・ウェルビーイング向上
- 従業員教育
- ダイバーシティ&インクルージョン（以下「D&I」）³⁹

本項では、上記の領域での取組に焦点を当て、従業員エンゲージメントにつながる取組と、その情報開示が進んでいると考えられる欧州の保険会社のアクサとアリアンツの事例を紹介する。特に、アクサやアリアンツによる従業員エンゲージメントやD&Iの進捗度合の定量化、および世界の保険業界初となるアリアンツのISO30414への対応はわが国の保険業界にとり、参考となる事例と思われる。

(1) アクサ・グループ

アクサ・グループ（以下「アクサ」）は、フランスのパリに本社を置く、同国最大の総合保険グループであり、世界で約10万人の従業員を擁し、約60か国で1億人以上の顧客に損害保険、生命保険、資産運用、および銀行などの分野で商品・サービスを提供している。

同社は、パンデミック状況下でのあるべき人事戦略を模索するうえで、人材と企業文化が決定的な要素であるとし、これらの重要性を強調している。同社は、特に人的資本経営として従業員エンゲージメントを継続的に向上させており、スマートワーキング、従業員の健康・ウェルビーイング、D&I⁴⁰に焦点を当てた人事施策の実施を加速させて

³⁹ ダイバーシティ&インクルージョンとは、ダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（参画）を合わせた言葉で、人種、ジェンダー、年齢、宗教、価値観、障がいなど個々の違いや個性といった多様性尊重し、分け隔てなく皆が活動などに参画している状態を指す言葉である。一般的にダイバーシティ&インクルージョンに係る取組は、従業員エンゲージメント向上につながる取組であると位置づけられている。Stephanie N. Downey, Lisa van der Werff, Kecia M. Thomas, & Victoria C. Plaut, “The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement”, *Journal of Applied Social Psychology* Vol. 45 Issue 1 (2015.1) では、ダイバーシティに関する取組と、従業員エンゲージメントは直接的関係性があることに加えて、①ダイバーシティに関する理念だけではなく、策定された方針や実践的取組に対する認知が従業員エンゲージメントの度合に直接的に関連していること、②ダイバーシティに関連する実践的取組がマイノリティだけでなく全従業員のエンゲージメント度合と正の関係があることを実証している。

⁴⁰ アクサは、inclusion & diversity と呼んでいる。

いる。

本項では、アクサの従業員エンゲージメント向上につながる取組として、従業員エンゲージメント度合等の定量化、多様な働き方の実現、従業員の健康・ウェルビーイング向上、従業員教育、および D&I について紹介する。

a. 従業員エンゲージメント度合等の定量化

アクサは、従業員の意見を収集し、企業文化や戦略が従業員に浸透しているか等を確認するために従業員調査を実施している。また、アクサは従業員エンゲージメントの度合や、D&I 文化醸成度合を定量化している。本項では、アクサが実施する従業員調査、および従業員エンゲージメント度合の定量化と、D&I に係る従業員調査、および企業文化の醸成度合の定量化について紹介する。

(a) 従業員調査・従業員エンゲージメント度合等の定量化

従来、アクサは従業員向けの調査を 1 年に 1 度実施していたが、現在ではパルス⁴¹調査を導入し実施している。パルス調査の導入により、短時間で複数の要素について測定し、改善すべき要素を素早く特定することや従業員のフィードバックにこれまで以上に頻繁に耳を傾けることができるようになったとしている。その他、同グループの 10 万人以上の従業員を対象に、文化や戦略に準拠した内容の調査を 1 年に 2 回実施しており、22 の言語に対応している。

また、アクサは従業員ネットプロモータースコア (Employee Net Promoter Score: 以下「eNPS」) を使用して、従業員エンゲージメントの度合を測定し、その結果をトラッキングしたり、社外に向けて開示したりしている。eNPS は、「アクサを働く場所として他者にどの程度推薦しますか？」という質問を従業員に示し、従業員は「推薦したい」との意向の度合を 11 段階 (最大値は 10、最小値は 0) で回答する。得られた回答のうち、「9~10」と回答した推薦者 (プロモーター) の割合から、「0~5」と回答した批判者の割合を減じて、-100 から +100 のスケールでのスコアを算出している。アクサは、過去 5 年間の eNPS のスコアと目標を、同社の年次報告書でも開示しており、その概要は図表 12 に示すとおりである。

アクサは、これらのパルス調査の実施と eNPS の導入に関してのメリットとして、以下の 4 点を挙げている。

- eNPS は、全従業員の職場環境を改善するための枠組をアクサに提供することができる。
- AXA は以前よりも頻繁に従業員の声を聞くことや従業員のエンゲージメント

⁴¹ パルス調査とは、簡易的な調査を一定の期間に繰り返し実施する調査手法であり、従業員の満足度調査に用いられることが多い。

の度合を測定することができる。

- 詳細なレベルで継続的でリアルタイムの見解が得られたり、従来の1年に1度の調査よりも広い領域のトピックについて測定できたりする。
- 従業員の声に対してより迅速なレスポンスを行うことができる。

図表 12 過去5年間のeNPS目標値、結果

年	2017	2018	2019	2020	2021
eNPS 目標	-	0	14	25	37
eNPS 結果	-5	7	21	35	36

(出典：AXA, “Universal Registration Document 2021 – Annual Financial Report –” (2022.3) ほかをもとに当研究所にて作成)

(b) D&Iに係る従業員調査・企業文化の醸成度合の定量化

アクサは、①「すべての従業員が尊厳と敬意を持って扱われ、個々の違いが尊重される職場環境を創ることでD&Iを推進する。」、②「雇用のあらゆる側面で、機会均等を実現する。」の2つのコミットメントを掲げてD&Iに係る取組を進めることで、従業員エンゲージメント向上につなげている。同社は、ダイバーシティ&インクルージョンに係る取組の重点分野として、ジェンダー、LGBTQ+⁴²、障がい、ジェネレーション、オリジン⁴³、メンタルヘルスを挙げている。

2021年には、初のインクルージョン調査が全従業員を対象に実施された。本調査は、D&Iに関する従業員の認識を測定するために、今後毎年実施するとされている。本調査では、アクサのD&Iの柱であるジェンダー、LGBTQ+、障がい、ジェネレーション、オリジン、およびメンタルヘルスの設問が盛り込まれているが、任意での回答とすることでプライバシーが担保され、調査実施国におけるニュアンスや文化的感受性⁴⁴に配慮がなされているという。

初のインクルージョン調査の回答率は56%であり、任意回答形式であるにも関わらず、回答者の97%が全設問に回答し、86%が「排除されていない、受け入れられている」と感じていることがわかったとしている。また、得られた回答からアクサはAXA global inclusion net promoter score (以下「iNPS」)を算出しており、iNPSの値は37であった。iNPSは、「インクルーシブで多様性が尊重される職場としてアク

⁴² LGBTQ+とは、L (レズビアン)、G (ゲイ)、B (バイセクシャル)、T (トランスジェンダー)、Q (クエスチョニング、クィア)、の頭文字を並べたものであり、セクシュアリティの多様性を表現した言葉である。なお「+」は、LGBTQ 以外にも様々なセクシュアリティがあり、包含的にとらえられることを表している。

⁴³ 人種、民族、国籍、文化等の多様性を指す。

⁴⁴ 文化的感受性 (cultural sensitivity) とは、文化、民族、人種等における多様性、または自身と異なる属性にある集団の価値観、規範、および信仰を認識し、理解し、自分の行動に適応する意思を持つことを指す。

サを他者にどの程度推薦しますか。」という質問を従業員に示し、従業員は「推薦したい」の意向の度合を11段階（最大値は10、最小値は0）で回答する。得られた回答のうち、「9～10」と回答した推薦者（プロモーター）の割合から、「0～5」と回答した批判者の割合を減じて、-100から+100のスケールでのスコアを算出している。

アクサのインクルージョン調査の回答に基づき算出される iNPS に基づき、D&Iの企業文化の醸成の度合を定量化し、分析し、社外に開示することは、先進的な取組と考えられる。

b. 多様な働き方の実現

アクサは、組織のポテンシャルを最大化し、従業員のモチベーションや従業員のウェルビーイングの向上を支援する文化を構築することを目的として、リモート勤務とオフィス勤務を組み合わせる「スマートワーキング」を2021年1月に導入した。アクサの各チームは、チームの生産性や創造性、個人のウェルビーイングを最大化させるリモート勤務とオフィス勤務の最適な組み合わせを定義する権限を与えられている。このスマートワーキングでは、すべての従業員が1週間に平均2日間を目安⁴⁵にリモート勤務することが許されている。

また、アクサは2021年にアクサ・マネージャー・アカデミー（AXA Managers Academy）というマネージャー向けの研修プログラムを開始した。この研修プログラムの最初のモジュールがリモート勤務とオフィス勤務の組み合わせという新しい環境下でのリーダーシップとロールモデルの確立に焦点を当てた内容であった。2021年末までに、18の事業体の4,500人のマネージャーがこの研修を受けており、2022年以降も引き続き展開する予定とされている。

c. 従業員の健康・ウェルビーイング向上

アクサの従業員の健康・ウェルビーイング向上への取組として、本項では「Healthy You」および「Walk and Talk」について紹介する。

(a) Healthy You

2020年11月にアクサは、従業員の健康・ウェルビーイング向上を目的とし、「Healthy You」と題する取組を始めた。Healthy Youは、アクサが従業員へ提供する健康・ウェルビーイングに関する包括的福利厚生制度である。その制度の概要は図表13のとおりであり、特にがん補償に関する制度について、公衆衛生の水準が低い国々では画期的なものであることを同社は強調している。

⁴⁵ あくまでも目安であり、従業員の希望や職務の性質等に応じて、リモート勤務とオフィス勤務を適宜組み合わせることは可能とされている。

図表 13 Healthy You の概要

概要	
導入済制度	2023 年末までに導入予定
<ul style="list-style-type: none"> ○デジタル健康診断 <ul style="list-style-type: none"> ・49 カ国で 33,000 人が受診 ・2 年に 1 度実施 ・40 歳以上には、対面形式の健康診断（4 年に 1 度） ○インフルエンザワクチン接種（年 1 度） ○「Health Day」と呼ばれる、健康啓発に関するセッション ○24 時間体制のメンタルヘルス、心理サポートサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ○セカンドオピニオン <ul style="list-style-type: none"> ・重篤な疾病の場合、専門医によるセカンドオピニオンの提供 ○がん補償 <ul style="list-style-type: none"> ・がん関連の医療費の 75%以上を補償する金銭的補償 ・心理サポート ・各種情報提供サービス（各国でのサービスや給付資格に関する情報等） ○健康・ウェルビーイングに関するオンラインコンテンツの提供 ○医師との電話相談サービス（24 時間 365 日利用可能）

（出典：AXA, “AXA strengthens its Health & Well-being Program for employees – AXA Group extends its global program which aims at improving the health and well-being of its teams –” (2021.11) をもとに当研究所にて作成）

(b) Walk and Talk

Walk and Talk は、従業員の健康、ウェルビーイングの向上の支援を目的とした、同僚とコミュニケーションを図りながら、歩くことの利点の理解促進を図るグローバルイニシアチブである。Walk and Talk の実施例は、アクサの YouTube チャンネルにて動画として公開されている。本動画では、パリの従業員と香港の従業員がオンライン電話を繋ぎ、業務のことやその他の話題について話しながら屋外を散歩し、Walk and Talk を通じてリフレッシュや社員間コミュニケーションが促進されている様子が映し出されている。本動画は、年次報告書等の文書での情報公開だけでなく、YouTube 等の新しい手段で、社内の従業員エンゲージメント向上につながる取組実施の様子を発信する好事例であると思われる。

d. 従業員教育

アクサは、「すべての人に学びを」(learning for all) を合言葉に、すべての従業員が継続的かつ自主的に学習機会にアクセスし、スキルアップができるよう環境整備を進めるとともに、戦略を従業員に伝達し従業員が会社の戦略に準拠した行動を实践するよう従業員教育を進めている。本項では、アクサが運営する主な研修制度として、LinkedIn Learning、および AXA Climate Academy について紹介する。これらの概要は、図表 14 のとおりである。

図表 14 LinkedIn Learning、および AXA Climate Academy の概要

教育制度	概要
LinkedIn Learning	<ul style="list-style-type: none"> ○2020年に全従業員に向けて開講されている。 ○7言語に対応し、1万6,000のトピックに及ぶビデオ学習が準備されている。 ○2021年には5万6,000人以上の従業員がアカウントを開設し、4万2,000人以上が少なくとも講座を1モジュール受講した。
AXA Climate Academy	<ul style="list-style-type: none"> ○気候変動に関する従業員の理解向上により、顧客ニーズに適うよりサステナブルな商品、サービス、およびソリューションの提供につなげることを目的としている。 ○(1) 科学を学習する、(2) ビジネスを見直す、(3) 変革にコミットする、(4) 変革する、から成る4段階で意識改革を進める。 ○2023年まで全従業員に対して気候変動関連の研修を完了させることを目指している^(注)。

(注) これは、AXA for Progress Index と呼ばれる、アクサの持続可能な発展のための戦略に沿った取組の進捗を投資家に対して具体的に示すための指標の内容に合致した取組でもある。

(出典：AXA, “Universal Registration Document 2021—Annual Financial Report—” (2022.3) をもとに当研究所にて作成)

(2) アリアンツ・グループ

アリアンツ・グループ（以下「アリアンツ」）は、1890年に設立された、ドイツのミュンヘンに本社を置く世界有数の総合保険グループである。グループ全体で約15万人の従業員を擁し、70か国以上で計1億人以上の顧客に損害保険、生命保険、医療保険、および資産運用等に係る商品・サービスを提供している。

アリアンツは、「持続可能な未来へ向けての取組は、社内から始めなければならない」とし、人事施策に取り組んでいる。2021年にアリアンツは、従業員エンゲージメントの向上、生産性の向上、イノベーションの促進、シンプルで迅速な顧客サービスの提供、レジリエンス向上、フラットな組織の構築を目的に、新しい働き方（new Ways of Working：以下「WOW」）と呼ばれる施策を打ち出した。WOWにおいて焦点を当てた取組が進められているのは、①フレキシブルな働き方と旅費の削減、②デジタルツール⁴⁶、③健康・ウェルビーイング、④学習、および⑤組織と文化⁴⁷、の5つの領域である。

アリアンツは、非財務情報を同社のサステナビリティレポートやHRレポート等で開示するとともに、YouTube⁴⁸やAllianz Investor Relations App⁴⁹と呼ばれるアプリ等の新しい手段で情報開示を進めている。本項では、同社のISO30414への対応、従業員エンゲージメント度合等の定量化、多様な働き方の実現、従業員の健康・ウェルビー

⁴⁶ 標準化されたツールにより、組織内のコラボレーションが促進されている。

⁴⁷ 協力、信頼、裁量権、成果重視をキーワードとする文化の醸成が目的とされている。

⁴⁸ アリアンツ・グループは、同グループの公式YouTubeチャンネルを持っており、同チャンネルでは、投資家向けの（非）財務情報に関する説明をはじめ、同グループ内での各種取組等幅広いテーマで情報を発信している。

⁴⁹ Allianz Investor Relations Appでは、年次報告書等の各種資料や投資家向けの各種説明会の模様を撮影した動画の閲覧も可能である。サステナビリティレポートについても、このアプリを通して閲覧可能であり、非財務情報についても、アプリにて情報開示しているといえる。PC、スマートフォン、タブレット等に無料でダウンロード可能である。

ング向上、従業員教育、およびD&Iに関する取組について紹介する。

a. ISO30414 への対応

2022年3月にアリアンツは初めて、ISO30414⁵⁰認証を取得したレポートとして、「Allianz People Fact Book 2021」⁵¹を発表した。これは、同社が、ISO30414認証を取得したHRレポートを世界で4番目に発表する企業であることと⁵²、世界の保険業界初の事例であることを示す。図表15は、Allianz People Fact Book 2021の章立てと各章で示されている情報の概要を示しており、前掲図表1のISO30414の各指標の概要に照らすと、Allianz People Fact Book 2021がISO30414へ準拠したものになっていることが確認できる。また、アリアンツは、同社が監査を経て、Allianz People Fact Book 2021がISO30414に適合していることを示す証明書をAllianz People Fact Book 2021にて明確に表示している。

図表 15 Allianz People Fact Book 2021 の概要

章立	概要
概観	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員数、女性従業員割合、総収入、営業利益 ○各国の従業員数の構成割合、総収入に占める各地域収入の割合、営業利益に占める各地域営業利益の割合 ○人的資本概要：平均年齢、FTEs（フルタイム換算人数）、パートタイム従業員割合、従業員一人当たりの収入、人件費、従業員一人当たりの人件費等
従業員プロフィール ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員のジェンダー構成割合 ○管理職と一般従業員の構成割合 ○管理職のジェンダー構成割合 ○経営陣のジェンダー構成割合 ○従業員の年齢構成割合 ○障がいのある従業員の構成割合
メンタルヘルス ウェルビーイング	<ul style="list-style-type: none"> ○WWi+^(注2) ○グループ事業体のウェルビーイングに関する表彰制度の受賞歴 ○労働災害件数 ○病気休暇日数
AllianzU ^(注1)	<ul style="list-style-type: none"> ○各種研修の参加状況 ○平均履修時間 ○従業員一人当たりの研修コスト
報酬・パフォーマンス Global Mobility	<ul style="list-style-type: none"> ○人件費（給与、社会保障費用、企業年金等） ○グローバル人事異動 ○従業員株式購入プラン
人材採用・タレント マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○新規採用者率（一般従業員、管理職、役員） ○新規採用者数
従業員 エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> ○EEI^(注3)結果 ○離職率 ○自主離職率

⁵⁰ ISO30414 についての詳細は、前記 2.(1)を参照願う。

⁵¹ Allianz, “Allianz People Fact Book 2021 – We care for tomorrow –” (2022.3)

⁵² Engagement Strategies Media, “Allianz is Fourth Company to Publish ISO 30414 Human Capital Report Verified by Audit” (2022)

章立	概要
Appendix	○用語集 ○免責事項 ○ISO30414 適合証明書

(注1) アリアンツのインハウスアカデミーのことを指す。詳細は、後記 4.(2)e.を参照願う。

(注2) WWI+とはアリアンツが AES (アリアンツ・エンゲージメント調査) の回答結果から生成する、仕事関連のストレス度合を測定する指標である。詳細は、後記 4.(2)b.(c)を参照願う。

(注3) EEI とは、アリアンツが AES の回答結果から生成する、従業員エンゲージメント度合を測定する指標である。

(出典: Allianz, “Allianz People Fact Book 2021 – We care for tomorrow –” (2022.3) をもとに当研究所にて作成)

b. 従業員エンゲージメント度合等の定量化

アリアンツは、アリアンツ・エンゲージメント調査 (Allianz Engagement Survey : 以下「AES」) という、従業員向け調査を 2010 年から年に一度実施している。2020 年は、世界のアリアンツの事業体 67 社の従業員約 13 万人を対象に AES を実施し、回答率は 85%であった。この AES 調査結果から、従業員エンゲージメントの指標 (Employee Engagement Index : 以下「EEI」)、インクルーシブ・メリトクラシー⁵³の指標 (Inclusive Meritocracy Index : 以下「IMIX」)、および従業員の健康ウェルビーイングの度合を定量化する Work Well index+ (以下「WWi+」) を算出している。本項では、これら EEI、IMIX、および WWi+の概要を説明する。

(a) EEI

EEI は、アリアンツの発展にどの程度のモチベーションを持って貢献しているか (従業員エンゲージメント) を測定する指標のことを指し、従業員満足度、ロイヤリティ、プライド、支持の領域をカバーする AES の 4 つの調査項目から算出され、数値が高ければ高いほど従業員エンゲージメント度合が高いことを示す。直近の EEI の結果と AES の回答率は図表 16 のとおりである。

また、アリアンツは、顧客満足度を測定する NPS⁵⁴と従業員エンゲージメントを

⁵³ インクルーシブ・メリトクラシーとは、従業員の多様性を尊重し、従業員が発揮するパフォーマンス、能力、スキル、適性等のみに焦点を当てて評価する (従業員の国籍、社会階級、ジェンダー、人種、障がいの有無などは評価要素に入らない) 考え方や文化のことを指す。

⁵⁴ ネットプロモータースコア (Net Promoter Score) は、2003 年に米国のコンサルティング会社のベイン・アンド・カンパニーの F・ライクヘルト氏が発表した顧客評価収集手法である。算出方法としては、評価実施者に対して「あなたはどの程度当社を他者に推奨しますか？」等の質問を示し、0 点から 10 点の 11 段階で評価実施者は回答する。回答のうち、0 点から 6 点が「批判者」、7 点と 8 点が「中立者」、9 点と 10 点が「推奨者 (Promoter)」とされ、NPS の値は、全回答者中の推奨者の割合から、全回答者中の批判者の割合を減じて算出する。顧客の企業に対する満足度や信頼度を数値化し測定するための指標の

測定する EEI との間には、一定の相関関係があることを認識している。図表 17 は、横軸に EEI を、縦軸に保険契約者と保険仲介者の NPS を取り、両者の相関を記録しグラフ化したものである。EEI が高ければ高いほど、NPS も高くなることが読み取れる。また、図表 17 中の右肩上がりの直線（近似曲線）に注目すると、EEI と保険仲介者の NPS との相関性が、EEI と保険契約者の NPS の相関性と比較して強いことが読み取れる。これはアリアンツの従業員エンゲージメントの度合が高ければ高いほど、アリアンツの従業員が普段の業務の中で接触する保険仲介者へのサービスレベルが高まることで、保険仲介者の NPS が高まり、また、保険仲介者の保険契約者へのサービスレベルが高まり、最終的に保険契約者の NPS が向上するという、保険仲介者を挟む保険事業の特徴的な募集形態における業務運営の実態を示しているという仮説を立てることもできると考えられる。

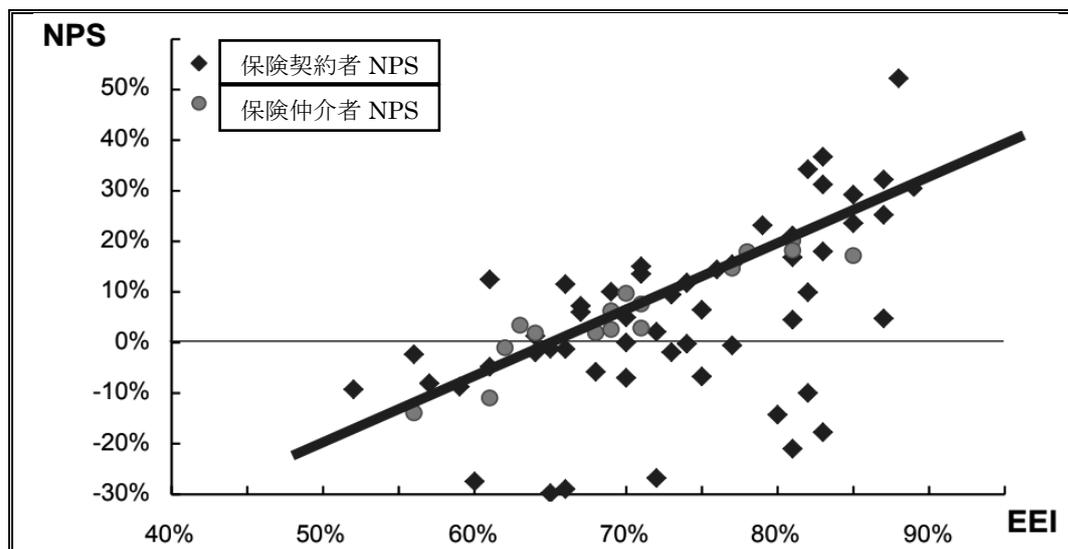
図表 16 過去 5 年間の EEI 結果と AES 回答率（単位：％）

年	2017	2018	2019	2020	2021
EEI 結果	72	70	72	78	76
AES 回答率	84	81	84	85	82

（出典：Allianz, “Sustainability Report – Building confidence in tomorrow –” (2022.4) ほかをもとに当研究所にて作成）

ことを指す。NPS は、顧客の「推薦意思」を問うのに対して、一般的な満足度調査では満足の度合いの「感情」を問う点で違いがある。また、Fiona Moss & Bharath Vijayendra, “Difference Doesn’t Mean Different – Understanding cultural bias in global CX programmes –” (2020.8) では、国際的に NPS 等を用いた調査や分析を実施する際に、回答バイアス（cultural response bias）の影響を考慮することの重要性を示唆している。例えば、一般的な傾向として NPS を用いた調査を実施した際に、質問内容に関わらず、アジア地域の人々はその他の地域の人々よりも低いスコアとなる傾向にあるとされている。

図表 17 NPS と EEI の関係性



(出典：Allianz, “Allianz Capital Markets Day Renewal Agenda – bringing skills to scale –”
(2015.11) をもとに当研究所にて作成)

(b) IMIX

IMIX は、社員の潜在能力を最大限に発揮するため、人材とパフォーマンスを重視するインクルーシブ・メリトクラシー⁵⁵の構築の進捗度合を測定する指標である。IMIX は、AES の質問のうち、リーダーシップ、パフォーマンス、企業文化に関する 10 の質問 (図表 18 参照) から算出される。IMIX の結果は、経営陣の報酬算出要素に含まれており、全社を挙げて健全な企業文化の構築に注力していることがわかる。

アリアンツは、IMIX の結果を詳細に公開しており、図表 19 は過去 5 年間の IMIX の結果と従業員回答率を、図表 20 は 2019 年、2020 年の IMIX の結果を回答者の世代とジェンダーで細分化した情報である。IMIX は、その算出の根拠となる 10 の質問の内容とその名称から、アリアンツが、「従業員の自主性、協調性、パフォーマンスを評価する文化が浸透しているか」や「従業員が互いに尊重しあい、会社の方針に準拠し、お客様本位の業務運営を実現できる文化が醸成されているか」等の企業文化の浸透度合を測定していると考えられることから、IMIX が従業員満足度やロイヤリティ等を測定する EEI と異なる指標であると考えられる。

⁵⁵ 脚注 53 参照。

図表 18 IMIX の 10 の質問

	質問内容
1	私は自分の仕事の質を向上させる方法を自分で決定する力があります。
2	会社では、チームや部門を超えたコラボレーションが強く推進されています。
3	私の職場の雰囲気は、相互の信頼と尊敬を特徴としています。
4	私たちの会社には、オープンで率直な双方向コミュニケーションがあります。
5	私たちの会社では、個人の業務遂行パフォーマンスが報酬に影響を与えます。
6	上司は、私に期待することを明確に伝えています。
7	上司は、私のパフォーマンスを向上させるために役立つフィードバックを与えてくれます。
8	私たちの会社の経営トップは、従業員が会社の発展にとって重要であるということを説明しています。
9	私たちの会社は、お客様の満足度を最優先に考えています。
10	私たちの会社では、ジェンダー、年齢、障がいの有無に関わらず、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できると感じられます。

(出典：Allianz, “Supplementary Information on Sustainability”をもとに当研究所にて作成)

図表 19 過去 5 年間の IMIX の結果 (単位:%)

年	2017	2018	2019	2020	2021
IMIX 目標 (注)	-	72	73	73	73
IMIX 結果	72	71	73	78	78

(注) 2018 年以降は、2021 年に 73%を達成することを目標に掲げている。

(出典：Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2021 – Building confidence in tomorrow –” (2022.4) ほかをもとに当研究所にて作成)

図表 20 2020・2019 年従業員世代別 IMIX の結果 (単位:%)

世代 (誕生日) / ジェンダー	IMIX 結果	
	2019	2020
Z 世代 (1995-)	76	80
ミレニアル世代 (1979-1994)	74	78
X 世代 (1964-1978)	72	77
ベビーブーマー (1946-1963)	71	75
サイレント世代 (1928-1945)	-	89
女性	73	78
男性	73	77
全体	73	78

(出典：Allianz, “Supplementary Information on Sustainability”ほかをもとに当研究所にて作成)

(c) WWi+

前記にて紹介した AES の回答結果からアリアンツは WWi+ という指標を算出して、従業員の健康・ウェルビーイングの度合を定量化し、後記 d.(a)の Work Well Program の実施状況の確認に活用している。WWi+により、仕事に関連する心理社会的なストレスを 13 の評価指標に基づき科学的に測定することができるとされている。これら 13 の評価指標は、要求(demand)、報酬(reward)、コントロール(control)、支援(support)、社会資本(social capital)、効率性(efficiency)の領域をカバーしているという。WWi+の測定値はパーセンテージで表され、この測定値が高ければ高いほど、仕事に関連する心理・社会的ストレスは低いことを示す。図表 21 は過去 4 年間の WWi+の測定結果を示している。2021 年の WWi+は 69%であり、前年よりも 1 ポイント低下したが、過去 4 年間で少しずつ向上している様子がわかる。

図表 21 過去 4 年間の WWi+の測定結果 (単位：%)

年	2018	2019	2020	2021
WWi+目標 ^(注)	-	-	-	66
WWi+結果	64	66	70	69

(注) 同社サステナビリティレポートによると、2021 年までに 66%を達成することを目標値としていると考えられる。

(出典：Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2021 – Building confidence in tomorrow –” (2022.4) ほかをもとに当研究所にて作成)

c. 多様な働き方の実現

人間には、実際に他人と顔をあわせて他人と交流することが不可欠であり、一人で部屋にこもり在宅勤務をするのでは、組織の一員である実感を得ることが困難であるとの考え方から、アリアンツは、リモート勤務とオフィス勤務を組み合わせるハイブリッド勤務がニューノーマルであると明確に公表している。このハイブリッド勤務は結果として、「2025 年までに出張に由来する温室効果ガスを従業員 1 人当たり 15%削減する」というサステナビリティに関する目標へも貢献することになり、同時にグループ全体で不要不急でない出張を 40%削減することにもつながったとしている。

また、アリアンツは、WOW の施策の一環として、従業員に年間の所定勤務日数のうち 25 日間を上限に外国からのリモート勤務を実施する権利を与えている。外国からのリモート勤務を希望する従業員は、法制・税制関連の一定の要件を満たす必要がある。同グループのウェブサイトによると、外国からのリモート勤務の承認プロセスにおいて、法制・税制関連要件を満たすことができるかどうかを数分で評価することができるスマート評価ツールが導入されており、このツールによって従業員は、コンプライアンス

ス要件に則った承認を受けることができるとしている。

d. 従業員の健康・ウェルビーイング向上

本項では、同グループの従業員の健康・ウェルビーイング向上に関する取組の Work Well Program、および従業員向けアプリの「well together」について紹介する。

(a) Work Well Program

アリアンツは、健康的で、生産性の高い職場を提供し、従業員の仕事に関連する心理社会的ストレスの軽減を目的として、2015年にこの Work Well Program を導入した。現在では、①全従業員への心理専門家によるサービスの提供、②チーム内の従業員の健康・ウェルビーイングの維持促進のための管理職向け教育、③従業員の健康・ウェルビーイングに関する意見の収集を目的とした定期的な接点の確立、および④会議なしの日の設定 (Meeting Free Calendar Days @ Allianz) の4点を最低要件と位置付けて、Work Well Program をグローバル展開している。図表 22 は、Work Well Program におけるこれら4点の取組についての概要を示したものである。

図表 22 Work Well Program における4点の最低要件と概要

最低要件	概要
心理専門家によるサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員向けのメンタルヘルスに関するホットラインを提供する。 ○従業員は、24時間いつでも、無料で臨床心理士等の専門家によるサポートを受けられ、匿名性も担保される。 ○2022年末までに、全事業体がメンタルヘルスに関するホットラインの実装を義務化して、取組を進めている。
管理職向け教育	<ul style="list-style-type: none"> ○全事業体の管理職の全員に対して受講が義務付けられている。 ○従業員が、管理職に就任した初年度に研修を実施している。 ○研修の目的は、パンデミック状況下でのストレス等に耐えうる精神面でのレジリエンス向上や、部下のウェルビーイング確立にある。
従業員の意見収集	<ul style="list-style-type: none"> ○四半期に1度、パルス調査を実施している。 ○従業員に直接意見収集を行い、Work Well Program の改善に役立てることを目的としている。 ○メンタルヘルスに関するホットラインの認知度 90%、収集された意見での満足度 70%以上を目標に取り組んでいる。
会議なしの日	<ul style="list-style-type: none"> ○本取組は、「Meeting Free Calendar Day @ Allianz」と呼ばれる。 ○従業員が自らのタスクに集中するための時間、仕事に関連するストレス要因に対処する時間の提供を目的としている。 ○2022年末までに70%の事業体が本取組の実施実績がある状態を目指し取組を進めている。

(出典：Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2021 – Building confidence in tomorrow –”

(2022.4) をもとに当研究所にて作成)

(b) well together

アリアンツは、従業員の健康・ウェルビーイング向上を目的とした、同社従業員向けアプリの well together を開発し、2021年1月1日より App Store と Google Play よりダウンロード可能となっている。本アプリの主な特徴として、従業員の健康・ウ

ウェルビーイングへの意識向上やモチベーション維持のための取組であることはもとより、環境問題への取組を兼ねている点が挙げられる。本アプリの主な機能と概要は図表 23 のとおりである。

なお、本アプリの利用者は、平均で 4.5 倍ウォーキングし、約 2 倍サイクリングし、自動車での移動の約 3 分の 1 を削減しており、本アプリが従業員の健康的なライフスタイルの構築に寄与しているとされている⁵⁶。

図表 23 well together の主な機能と概要

機能	概要
ウェルビーイング 関連情報発信	○エクササイズ、瞑想等のインストラクション動画が配信される。 ○ヘルシーな食事のレシピ等の健康・ウェルビーイングに関する各種情報が配信される。
チーム対抗戦	○ウォーキング、ランニング、サイクリング等のエクササイズ促進を目的として、年間を通じてチーム対抗戦が開催されている。 ○事業体、部門、国や地域等様々な単位のチームに自由に参加し、従業員同士で楽しみながらエクササイズに取り組むことができる。 ○順位表が作成され、進捗確認とモチベーション維持が可能である。
トラッキング	○スマートフォンの GPS 機能を活用し、歩行・走行距離が計測される。 ○フィットネスに特化したスマートウォッチ等のデバイスとの互換性もあり、歩行・走行距離に加えて、歩数の計測が可能である。
ボーナス制度	○歩行・走行距離 1km ごとにイーグルコイン (Eagle Coin) ^(注) が 1 つ付与される。 ○このイーグルコインを貯めることで、賞品と交換等が可能である。 ○イーグルコインが一定数に達すると、1 本の植樹が実施され、従業員に環境配慮への意識向上と、同社のカーボンフットプリントの削減を兼ねた取組になっている。

(注) 本アプリ上のポイントのようなものと推測される。本アプリのアイコンは、鷲 (eagle) を模したデザインとなっており、このデザインに因んで、イーグルコインとの名称となったものと推測される。

(出典：Apple ウェブサイトをもとに当研究所にて作成)

e. 従業員教育

アリアンツは、将来を見通した人材育成のためには、学びが奨励される組織であり続けることが重要であり WOW の一環として、従業員に対して、1 週間の勤務時間のうち 1 時間を学習に充てることを奨励している。

従業員の継続的な学びを支援するために、アリアンツは Allianz University (以下「AllianzU」) というインハウスアカデミーを設けている。また、アリアンツは、アリアンツ・リーダーシップ・パスポート (The Allianz Leadership Passport: 以下「ALP」) と呼ばれる管理職向けのライセンスを設けている。Allianz U と ALP の概要は、図表 24 のとおりである。

⁵⁶ Die Versicherer als Arbeitgeber, “Well Together – die neue Allianz Health App”

図表 24 Allianz U および ALP の概要

教育制度	概要
Allianz U	<ul style="list-style-type: none"> ○アリアンツのインハウスアカデミー（企業内大学）である。 ○リスキル（reskill）、アップスキル（upskill）の促進取組の中心と位置づけ運営している。 ○全事業体の 13 万人以上の全従業員を対象としている。 ○学習プラットフォーム利用登録率は 40%（5 万 5,000 人以上）に到達している。
ALP	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員が管理職であり続けるのに必要なライセンス制度である。 ○講義形式は、バーチャル形式、講師による講義、ゲーム形式の講義など、様々なトピックがカバーされ、専用プラットフォーム上で受講可能である。 ○専門知識に特化した IQ スキルと、対人スキルに特化した EQ スキルに焦点を当てた内容もカバーされている。 ○管理職従業員が、1 時間の学習量に相当する研修を 1 単位受講する毎に、ディベロップメント・ポイント（development point）が 1 点付与される。 ○ALP を維持するには、2 年間で 100 点のディベロップメント・ポイントを獲得する必要がある。

（出典：Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2021 – Building confidence in tomorrow –” (2022.4) をもとに当研究所にて作成）

f. D&I に関する取組

アリアンツは、Allianz Diversity and Inclusion Policy にて、D&I に関する原理原則と、あらゆる多様性を尊重する文化をどのように醸成するのかの方針が定められているほか、Allianz Anti-Harassment Policy にて、いかなるハラスメントおよび差別を許容する余地はないことを明確に定めて、D&I に係る取組を進めている。

また、主要な取組の 1 つとして、同社は D&I に係る従業員ネットワークの活動を促進し、あらゆる多様性に関する理解向上を図っている。主な従業員ネットワークの種類と目的を図表 25 にて示す。

図表 25 主な従業員ネットワークの種類と概要

名称	領域	目的
Allianz NEO	ジェンダー	<ul style="list-style-type: none"> ○ジェンダーの固定観念の打破 ○健康・ウェルビーイングに関する対話 ○育児休暇等の福利厚生制度についての対話の促進
Allianz Pride	LGBTQ+	<ul style="list-style-type: none"> ○社内の LGBTQ+ とその支援者に対する対話の機会の提供 ○LGBTQ+ についての認知度向上と尊重の促進 ○社内の LGBTQ+ に精通した人材ネットワークの構築 ○LGBTQ+ の入社希望者に選ばれる会社になること
Allianz Engage	ジェネレーション	<ul style="list-style-type: none"> ○生涯学習を尊重する文化の醸成 ○様々な年齢の従業員で構成されるチームで仕事をするための意義についての対話の促進 ○世代間の知識・意見の交換 ○多様性豊かな経験や考え方の流布
Allianz GRACE	民族、文化	<ul style="list-style-type: none"> ○文化を超えて働くことの意義についての教育と対話の促進 ○すべての人種の人材を採用し、定着する環境の整備 ○会社の人種的不平等に対する立場の支援 ○いかなる差別もない、完全にインクルーシブな職場の創造

名称	領域	目的
Allianz Beyond	障がい	<ul style="list-style-type: none"> ○社内の障がいに関する理解度向上 ○バリア（障壁）のない職場とするための方法の模索 ○障がいを公表し、パフォーマンスを最大限に発揮するために支援を求められる安全な職場の創造 ○障がいを持つ人にとり、魅力的な会社であることの社外情宣

（出典：アリアンツウェブサイトをもとに当研究所にて作成）

5. おわりに

人的資本情報の開示への取組は、国際的に進んでいることから、企業は人的資本に係る取組を進め、取組内容や進捗を効果的に情報開示し、投資家との対話材料として活用することが重要である。特に本稿で取り上げた、ISO30414 認証を取得したアリアンツの HR レポートの公開は世界で 4 例目、保険業界として初となる先行的な事例である。近い将来、わが国においても ISO30414 等の規格が整備され、保険会社も人的資本情報を国際規格に準拠し開示することが求められる可能性もあることから、考慮に値する事例であると思われる。

また、人的資本の中でも、特に従業員エンゲージメント向上につながる取組を進めることの重要性は高い。前記 3.(1)で取り上げた SPC が示すとおり、売上・利益、企業価値の向上の源泉は、従業員が生き活きと働き、高いパフォーマンスを発揮できる環境づくりを企業が実施することであり、従業員エンゲージメント向上は、企業経営の根幹であると考えられる。

本稿では、欧州保険会社の従業員エンゲージメント向上につながる取組の主な領域として、従業員エンゲージメント度合等の定量化、多様な働き方、従業員の健康・ウェルビーイング、従業員教育、D&I を取り上げ整理した。特に、アクサの eNPS による従業員エンゲージメント度合の定量化、iNPS による D&I の企業文化醸成の度合の定量化や、アリアンツの EEI による従業員エンゲージメント度合の定量化、IMIX によるインクルーシブ・メリトクラシーの企業文化醸成の度合の定量化、WWi+による業務起因ストレスの定量化、管理職向けのライセンス制度である ALP 等はわが国の保険業界にとっても参考となる部分があるように思われる。

<参考資料>

- ・岩本隆「持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察ー従業員エンゲージメントの企業経営への活用とその推進策ー」（日本パブリックアフェアーズ協会、2021.2）
- ・岩本隆「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ーISO30414 を中心とした国際動向と国内最新事例からの考察ー」（日本パブリックアフェアーズ協会、2021.11）
- ・上田亮子「英国コーポレートガバナンス・コード改訂と日本への示唆」月刊市場資本 No.395（資本市場研究会、2018.7）
- ・浦上純「温室効果ガス排出量の算定方法と欧米損害保険会社の削減に向けた取組」損保総研レポート 137号（損害保険事業総合研究所、2021.11）
- ・経済産業省「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ー人材版伊藤レポートー」（2020.9）
- ・経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会について」（2020.1）
- ・経済産業省「「人材版伊藤レポート 2.0」を取りまとめました」（2022.5）
- ・経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会について」（2021.7）
- ・経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書ー人材版伊藤レポート 2.0ー」（2022.5）
- ・経済産業省「「第 1 回人的資本経営の実現に受けた検討会」を開催します」（2021.6）
- ・経済産業省「配布資料 3-4」持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会（第三回）（2015.3）
- ・損害保険事業総合研究所「保険会社等における顧客評価の収集方法と分析・活用」（2018.3）
- ・土持寛樹「損害保険会社による ESG 投資の動向ー欧州保険会社の取組事例を中心にー」損保総研レポート第 137 号（損害保険事業総合研究所、2021.11）
- ・東京証券取引所「(改訂前からの変更点) コーポレートガバナンス・コードー会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためにー」（2021.6）
- ・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードー会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためにー」（2021.6）
- ・西山賢吾「人的資本の報告ガイドライン国際規格 ISO30414ー注目度高まる人的資本の情報開示ー」野村サステナビリティクォーターリー2021 年秋号（野村資本市場研究所、2021.11）
- ・日本規格協会「ISO 30414:2018 ヒューマンリソースマネジメントー内部及び外部人的資本報告の指針（英和対訳版）」（2021.4）
- ・林圭一「近年の欧米保険会社における職場のメンタルヘルス対応状況」損保総研レポート 137 号（損害保険事業総合研究所、2021.11）
- ・望月一弘「気候関連財務情報の開示に関する国際的動向ー法規制および保険会社による開示事例を中心にー」損保総研レポート第 134 号（損害保険事業総合研究所、2021.1）
- ・山口高弘「企業における人的資本の情報開示と健康経営の動向」RMFOCUS Vol.79（MS&AD インターリスク総研、2021.10）
- ・山田雄大「気候変動対応の次はこれ！人的資本の開示で企業価値を向上させるーCG コードでも開示を求められるが、詳細は決まっていない。ー」週刊東洋経済第 7030 号（東洋経済新報社、2022.1）

- ・リンクアンドモチベーション「「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果を公開－エンゲージメントスコアの向上は営業利益率・労働生産性にプラスの影響をもたらす－」（2018.9）
- ・リンクアンドモチベーション「アジア初！人的資本に関する情報開示のガイドラインである「ISO30414」を取得！」（2022.3）
- ・Link and Motivation Group, “Human Capital Report 2021”（2021.3）
- ・Allianz, “Allianz Capital Markets Day Renewal Agenda –bringing skills to scale–”（2015.11）
- ・Allianz, “Allianz Group Health, Safety and Well Being Policy”（2021.4）
- ・Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2021 –Building confidence in tomorrow–”（2022.4）
- ・Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2020 –Collaborating for a sustainable future–”（2021.4）
- ・Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2019 –Collaborating for a Sustainable Future –”（2020.4）
- ・Allianz, “Allianz Group Sustainability Report 2018 –Shaping Our Sustainable Future–”（2019.4）
- ・Allianz, “Allianz partners with the World Economic Forum to set global standards for new work models”（2021,11）
- ・Allianz, “Allianz People Fact Book 2020 –License to skill–”（2021.5）
- ・Allianz, “Allianz People Fact Book 2021 –We care for tomorrow–”（2022.3）
- ・Allianz, “Supplementary Information on Sustainability”
- ・Allianz, “The Allianz Ways of Working –Shaping the future of work–”（2021.12）
- ・Allianz, “Working remotely across borders: “I have long had the desire to be able to work from anywhere””（2022.4）
- ・AXA, “AXA deploys its smart working strategy worldwide”（2021.1）
- ・AXA, “AXA strengthens its Health & Well-being Program for employees –AXA Group extends its global program which aims at improving the health and well-being of its teams–”（2021.11）
- ・AXA, “AXA Group Inclusion & Diversity Policy –Inclusion For Progress–”
- ・AXA, “Collecting feedback and Measuring Employee Engagement – AXA measures employee engagement using Employee Net Promoter Score(eNPS)–”
- ・AXA, “Making AXA’s employees pioneers to fight climate change –Engaging and upskilling AXA’s employees on the climate change journey is part of AXA’s strategic priorities–”（2021.10）
- ・AXA, “Thrive within a Diverse Community –I’m thriving in a team that welcomes diversity–”
- ・AXA, “Universal Registration Document 2021 –Annual Financial Report–”（2022.3）
- ・AXA, “Universal Registration Document 2020 –Annual Financial Report–”（2021.3）
- ・Clare Naden, “New ISO International Standard for Human Capital Reporting”（ISO, 2019.1）
- ・David Vance, “The New Age of Transparency in Human Capital: What the SEC Rule and ISO Standard Mean for Public Reporting”, Journal of Human Resources Education Vol.14 No.3/4（2021.1）
- ・Deloitte, “FRC consults on a new style UK Corporate Governance Code –Governance in brief–”（2017.12）

- ・ Die Versicherer als Arbeitgeber, “Well Together – die neue Allianz Health App–”
- ・ Engagement Strategies Media, “Allianz is Fourth Company to Publish ISO 30414 Human Capital Report Verified by Audit” (2022)
- ・ EU, “Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council—amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation(EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting—” (2021.4)
- ・ Fiona Moss & Bharath Vijayendra, “Difference Doesn’t Mean Different – Understanding cultural bias in global CX programmes—” (2020.8)
- ・ FRC, “A UK Corporate Governance Code that is fit for the future” (2018.7)
- ・ FRC, “Workforce-related corporate reporting—Where to next?—” (2020.1)
- ・ HCMI, “SEC’s New Human Capital Disclosure Requirements: What You Need to Know and Do Now” (2020.10)
- ・ International Integrated Reporting Council, “Creating Value—The value of human capital reporting —” (2016.6)
- ・ ISO, “ISO 30414:2018 Human resource management—Guidelines for internal and external human capital reporting—” (2018.12)
- ・ James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W Earl Sasser, Jr., & Leonard A. Schlesinger, “Putting the Service- Profit Chain to Work” Harvard Business Review (2008.7)
- ・ SEC, “Modernization of Regulation S-K Items 101,103, and 105 [Release Nos. 33-10825; 34-89670; File No. S7-11-19]” (2020.8)
- ・ Stephanie N. Downey, Lisa van der Werff, Kecia M. Thomas, & Victoria C. Plaut, “The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement”, Journal of Applied Social Psychology Vol. 45 Issue 1 (2015.1)

<参考サイト>

- ・ 岩本隆オフィシャルウェブサイト <https://www.tiwamoto.jp/>
- ・ 金融庁 <https://www.fsa.go.jp/>
- ・ 経済産業省 <https://www.meti.go.jp/>
- ・ 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/>
- ・ 大和証券 <https://www.daiwa.jp/>
- ・ 日本経済団体連合会 <https://www.keidanren.or.jp/>
- ・ 日本 WHO 協会 <https://japan-who.or.jp/>
- ・ 日本取引所グループ <https://www.jpx.co.jp/>
- ・ 日本の人事部 <https://jinjibu.jp/>
- ・ 野村総合研究所 <https://www.nri.com/>
- ・ マーサージャパン <https://www.mercer.co.jp/>

- KPMG <https://home.kpmg/jp/>
- Link and Motivation Group <https://www.lmi.ne.jp/>
- Apple <https://www.apple.com/>
- Allianz <https://www.allianz.com/>
- AXA <https://www.axa.com/>
- CONGRESS.GOV <https://www.congress.gov/>
- degreed <https://degreed.com/>
- Die Versicherer als Arbeitgeber <https://www.agv-vers.de/>
- Engagement Strategies Media <https://enterpriseengagement.org/>
- EUR-Lex <https://eur-lex.europa.eu/>
- FRC <https://www.frc.org.uk/>
- Harvard Business Review <https://hbr.org/>
- HCMi <https://www.hcmi.co/>
- ISO <https://www.iso.org/>
- SEC <https://www.sec.gov/>
- U.S. Department of Labor <https://www.dol.gov/>
- YouTube <https://www.youtube.com/>