

TISFD が示す人権尊重を通じた 企業価値向上・ウェルビーイングの実現

経営コンサルティング部 シニアコンサルタント
エネルギー産業コンサルティング部 シニアコンサルタント

西内 彩乃
堀田 弥秀

1 はじめに

2011年に国連人権理事会で「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下、指導原則）が支持されて以降、企業が事業活動を遂行する上で人権尊重の責任を有することが明確になった。多くの日本企業において、指導原則で示された人権尊重の責任を果たすべく、人権方針の策定や人権デュー・ディリジェンス（人権DD）の実施、苦情処理メカニズムの構築など、人権対応の取り組みが着実に進みつつある。

こうした中、2026年5月、不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures：TISFD）が、開示フレームワークのβ版を公表した。注目すべきは、TISFDが人権をウェルビーイングや人間・社会資本と一体のものとして捉え、企業活動が人々や社会に及ぼす影響を、より体系的かつ定量的に把握・開示することを求めている点である。

これに対し、日本企業の人権対応の重心は、依然としてリスクの特定・予防・軽減という「守りの対応」に置かれている。今後は、人権対応を単なるリスク低減活動にとどめず、ステークホルダー一人ひとりの心身の健康や働きがい、生活の質の向上、さらには社会全体の公平性の実現といったウェルビーイングにつなげ、価値創造活動へと発展させていくことが課題となっている。

本稿では、この課題に対し、近年の人権対応に対する投資家の期待や、TISFDの要請内容を整理した上で、国内企業における人権対応の現状を踏まえ、

今後企業に求められる企業価値向上・ウェルビーイングの実現につなげるための人権尊重の取り組みの在り方を論じる。

2 投資家の期待と新たな開示枠組み

1) 投資家の期待のシフト

従来、人権尊重の取り組みは主としてコンプライアンスの文脈で語られることが多かった。しかし近年、投資家は、人権対応を①個社の中長期的な企業価値・投資リターンを左右する要因、および②市場全体に関わるシステムレベルの課題、という二つの側面から捉える方向へとシフトしている。

第一に、個社レベルでの企業価値・投資リターンとの関連である。MSCIの分析^{※1}によれば、サプライチェーンにおいて優れた労働基準を実践している企業群は、下位の企業群と比較して、株式市場において高い累積リターンを示す傾向が確認されている。特に近年では、そのリターン差が拡大していることも示されている（図表1）。このような結果は、人権問題への適切な対応が、レピュテーションリスクや供給網の混乱リスクの低減、さらには持続的な競争力の確保につながっている可能性を示唆している。こうした関係性を踏まえ、投資家は人権対応を、中長期的な収益性や安定性を支える企業の質、ひいては投資対象としての魅力度を見極める重要な指標

※1 MSCI [MSCI In Practice : Human Rights Impacts and Related Financial Risks] 2026年2月11日

図表1 サプライチェーンの労働基準スコア上位20%の企業群と下位20%の企業群の株式累積リターン差



出所) MSCI [MSCI In Practice : Human Rights Impacts and Related Financial Risks] 2026年2月11日 In Practice_Human Rights Metrics_Feb 11 2026.pdf

として重視する動きが見られる。

第二に、市場全体に及ぶシステムレベルの課題としての認識である。機関投資家の責任ある投資を推進するための行動指針・原則である責任投資原則（以下、PRI）署名機関のうち、投資プロセスの一環として人権に関する方針ガイドラインを有する割合は、23年の56%から24年には64%へと上昇^{※2}しており、人権が投資判断における明確な評価項目として存在感を高めていることがうかがえる。また、PRIの2024～27年戦略プランにおいて、人権は気候や自然と並ぶ優先的なESG^{※3}テーマの一つとして位置づけられている。その上で、PRIは、自らの活動だけでなく他の主体の取り組みにも左右される市場全体の変化を捉えるシステムレベルの指標として、気候・自然・人権／SDGsに関するイニシアチブにコミットする投資家数や、気候・自然・人権に最も大きな影響を及ぼす企業のパフォーマンス改善度合いを掲げている^{※4}。これは、責任投資の世界において、人権が周辺的な社会課題ではなく、投資市場全体の持続可能性を左右する重要テーマとして認識されていることを意味する。

このように、個社・市場全体の双方の観点から投資家の要請が高度化する一方で、従来の定性的な説明では、こうした期待に十分に答えることが難しくなっている。企業には、人権対応を企業価値・財務への影響と結びつけて体系的に説明することが求め

られており、この期待に応える形で開発が進んでいるのがTISFDによる開示フレームワークである。

2) TISFDの概要と位置づけ：人権対応を価値創造へ接続する新たな開示枠組み

TISFDは、2024年9月に企業、金融機関、市民社会、労働組織等の多様なステークホルダーの共同発意によって設立された、国連開発計画（UNDP）などの国際機関やEuropean Financial Reporting Advisory Group（EFRAG）のようなサステナビリティ報告基準策定・助言を行う組織が支援するイニシアチブである。企業・金融機関が「人」に関する影響・依存・リスク・機会（Impacts, Dependencies, Risks, Opportunities：IDROs）を体系的に理解・開示するための枠組みの策定を目的とし、TCFD（気候）・TNFD（自然資本）に続く、社会分野の第三の開示枠組みとして位置づけられている^{※5}。

TISFDの目的は、企業・金融機関と人々との相互関係が事業活動に与える影響を財務・非財務の両面から可視化し、ステークホルダーとの対話と健全

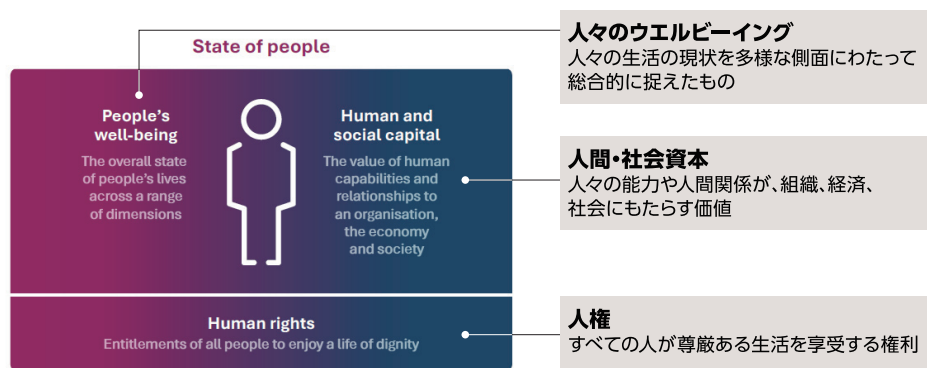
※2 PRI [GLOBAL RESPONSIBLE INVESTMENT TRENDS : INSIDE PRI REPORTING DATA] 2025年3月

※3 持続可能な世界の実現のための、企業の長期的成長に重要な環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の三つの観点

※4 PRI [PRI STRATEGY PLAN 2024-27]

※5 TISFDウェブサイト

図表 2 State of people の構成要素



出所) TISFD [The TISFD Framework Beta Version 0.1] (2026 年 5 月 26 日) を基に NRI 和訳・作成

な意思決定を可能にすることにある。設計思想としては、TCFD が確立した 4 本柱（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標）を踏襲するとともに、ISSB・GRI・ESRS といった既存の開示基準を土台として補完する「Building Blocks」方式を採用している。これにより、企業側の重複対応負担を抑えつつ、他のサステナビリティ開示との整合性を確保する構造となっている。なお、TISFD は、2025 年 10 月に概念的基礎（Conceptual Foundations）、26 年 5 月に β 版（Beta Version 0.1）を公表しており、最終版は 27 年後半に公表が予定されている^{※6}。

TCFD・TNFD の主流化が最終版の公表を機に本格化した経緯を踏まえると、TISFD についても最終版公表以降、日本企業における対応検討が本格化していく見通しである。

TISFD β 版の特徴は、中核概念である「人々の状態（State of people）」の中に、ウェルビーイングを明確に位置づけている点にある（図表 2）。State of people は①人権、②ウェルビーイング、③人間・社会資本という三つの相互補完的な要素から構成される。β 版では、人権の尊重、ウェルビーイングの向上、人間・社会資本の蓄積という三つの側面が相互補完的なレンズとして人々の状態を捉え、これらが総体として企業の持続的な価値創造とレジリエンスを支える、という関係が示されている。逆に、これらを軽視すれば、生産性低下や人材流出といった

企業レベルのリスクにとどまらず、社会不安や経済の不安定化といったシステムレベルのリスクへと波及するとされる。すなわち TISFD は、人権を単なるリスク管理の対象としてではなく、ウェルビーイングや人間・社会資本を介して企業価値へとつながる経営資源として捉えている点に特徴がある。

3) ウェルビーイングを企業価値へ結びつける「インパクト／依存パスウエー」

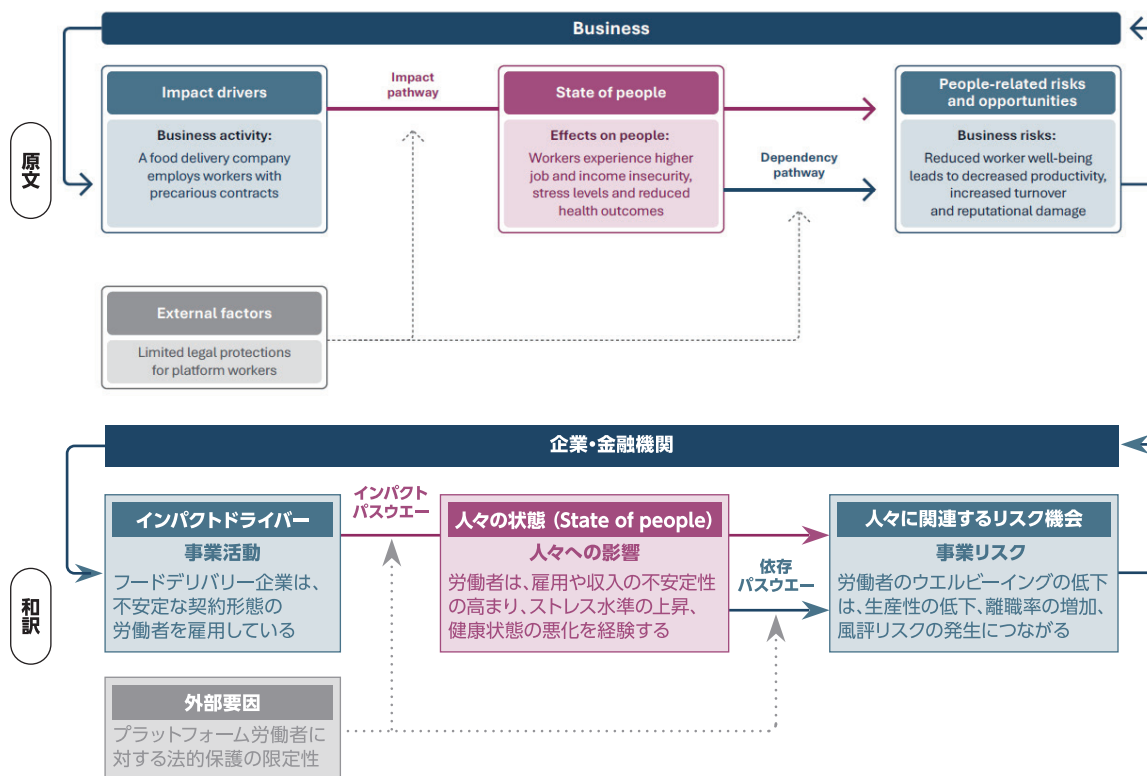
この因果関係を企業活動に落とし込む枠組みが、「インパクト／依存パスウエー」である（図表 3）。これは、採用・賃金・労働条件・調達判断などの影響要因が人々に与える影響（インパクト）と、企業が人間・社会資本に依存している関係（依存）を整理し、それらが最終的に財務上のリスク・機会にどう結びつくかを可視化する考え方である。

TISFD は、例えば以下のような関係性を示唆している。

生活賃金の確保やハラスメント防止といった人権尊重の取り組みは、従業員の心身の安全・健康・エンゲージメント（ウェルビーイング）を高め、離職率低下・生産性向上・イノベーション創出につながる。こうした事例は、HR 部門の指標にとどまらず、

※ 6 TISFD [The TISFD Framework Beta Version 0.1] 2026 年 5 月 26 日

図表3 インパクト／依存パスウエーの考え方



出所) TISFD [The TISFD Framework Beta Version 0.1] (2026 年 5 月 26 日) を基に NRI 和訳・作成

労務費の安定化、採用・研修コストの抑制、製品品質・顧客満足度の維持といった財務パフォーマンスの改善として表れる可能性がある。反対に、サプライチェーン上の児童労働や強制労働といった人権侵害は、単発の訴訟・罰金にとどまらず、取引停止・不買運動・投資家からのダイベストメントの連鎖を引き起こし、キャッシュフローや資本コストに直接影響を及ぼし得る。

TISFD は、こうした人権尊重を起点として、ウェルビーイング向上、人間・社会資本の蓄積、財務パフォーマンスの改善に至る一連の関係性を、企業が自社の事業特性に即して開示することを求めている。これは、従来は人的資本や健康経営の文脈で語られることが多かったウェルビーイングを、人権対応と財務パフォーマンスを結びつける経営上の重要な媒介要素として位置づけていることを意味する。

4) 人権を経営の中核へ組み込むための 4 本柱に基づく開示の仕組み

TISFD は、上記の因果関係を単なる概念にとどめず、実際の開示へと落とし込むため、TCFD・TNFD と同様の 4 本柱（ガバナンス、戦略、影響とリスク管理、指標と目標）に基づく開示フレームワークを採用している^{※7}。

具体的には「ガバナンス」では、IDROs に対する監督体制や経営陣の役割、ステークホルダーの視点をガバナンスや意思決定にどのように反映しているかの開示が求められる。「戦略」では、IDROs の内容やビジネスモデル・戦略、関連する財務影響との相互作用、ビジネスモデル・戦略のレジリエンスの開示が求められる。「影響とリスク管理」では、自社のみならずバリューチェーン全体を対象とした

※7 TISFD [The TISFD Framework Beta Version 0.1] 2026 年 5 月 26 日

IDROs の特定・評価・優先順位付け・モニタリングのプロセス、および全体のリスク管理プロセスへの統合を示すことが求められている。

一方で「指標と目標」については、β版では例示的な位置づけとして三つの草案項目のみが記載され、具体的な指標項目や目標水準は含まれておらず、今後の検討課題として位置づけられている。具体的には、初期のコア指標セットの整備、社会領域における閾（いき）値（サステナブルとされる水準）の検討、社会データのインフラや測定手法に関する調査が進められる予定とされている。

以上を踏まえると、TISFD の本質的な意義は、人権対応を「リスク管理」から「価値創造」へと接続する共通言語を提供しようとしている点にあると考えられる。とりわけ、4 本柱を通じて人権をガバナンス・戦略・リスク管理に組み込むことを求めている点は、人権対応を経営の中核に引き上げる契機となり得る。加えて、今後「指標と目標」が具体化されれば、企業の開示は「取り組みの説明」から「アウトカムの定量的把握」へと進展していくことが見込まれる。その結果、企業は人権尊重がウェルビーイングの向上や人間・社会資本の蓄積を通じて、どのように企業価値創造につながっているのかを、より客観的かつ定量的に説明することが求められるようになるだろう。

3 国内企業における人権対応の現状

日本企業において、人権尊重の取り組みは着実に進んでいる。日本経済団体連合会（以下、経団連）の調査^{※8}によると「国連指導原則に基づき取り組みを進めている」と回答した企業の割合は、2020 年度の 36% から 23 年度には 76% へと上昇しており、40 ポイント増加している。特に従業員数 5000 人以上の大企業では 95% に達しており、人権対応が既に経営上の基本的なテーマとして認識されていることがうかがえる。他方、従業員数 99 人以下の企

業では「国連指導原則を聞いたことはあるが、内容を理解していない（70%）」「国連指導原則を聞いたことがない（20%）」が 9 割を占め、中小企業では取り組み以前に認知・理解の浸透が課題となっている。

また、社内体制の面では、人権問題を統括的に担当する部署として「サステナビリティ推進部（42%）」が最も多く「人事部（21%）」が続いている。さらに、人権問題に関する責任者としては「サステナビリティ担当役員クラス（36%）」「人事担当役員クラス（19%）」となっている。このように、人事部や人事担当役員が人権尊重の取り組みの責任を担うケースが一定数ある背景には、人権課題が採用、配置、労働環境、ハラスメント対応など「人」に関する問題と密接に結びついていることがあると考えられる。

2025 年に経団連が公表した、ビジネスと人権対応における政府への要望書^{※9}からは、現状の日本企業における人権対応の捉え方が見えてくる（図表 4）。企業が人権対応上の課題として挙げているのは、人権 DD の推進や、情報開示への対応、苦情処理メカニズムの構築、ステークホルダー対話の強化などであり、いずれも指導原則に基づく「リスクの特定・予防・軽減」が中心である。企業が人権侵害に加担しないためには、まず自社およびサプライチェーン上の負の影響を把握し、それを未然に防止し、問題が発生した場合には適切に対処する仕組みを整える必要がある。現在の日本企業の人権対応は、こうした「問題を起こさないための対応」「リスクを低減するための活動」として扱われている傾向が強く、いわば守りの文脈で整理されていることが多い。もっとも、これらは企業が事業継続性やレピュテーションを維持する上で不可欠であり、当然ながら極めて重要な取り組みである。

※8 日本経済団体連合会「第 3 回企業行動憲章に関するアンケート結果」2024 年 1 月 16 日

※9 日本経済団体連合会「『人権尊重経営』の推進－『ビジネスと人権』に関する経団連の考え方と政府への期待－」2025 年 9 月 16 日

図表 4 企業が人権対応を進める上で生じている課題と政府への要望

項目	人権対応を進める上での課題	政府への要望
人権DD	- 企業が配慮すべき人権リスクや着目すべきポイントが業種やサプライチェーンの構造によってさまざま、汎用(はんよう)的なガイドラインでは対応できない部分が存在している - サプライヤーは取引先ごとに異なる質問票への回答を求められ、バイヤーも膨大なサプライヤーに質問票を送付・評価する必要があり、負担が大きい - 人権問題と環境問題を統合的に捉えられていない	- ガイドラインの定期的な更新 - 追跡調査のガイドラインの新設 - 予防・是正策例に関する情報の拡充 - サプライヤーとバイヤー双方の負担削減につながる取り組み実施(質問票の標準モデルの提供、共有プラットフォームの整備など) - 人権DDと環境DDを一体的に実施するための統合的ガイドラインの作成 - 関係省庁の連携強化
情報開示	人権に関する情報開示を求める複数のイニシアチブが同時に走っているが、各基準や規格の整合性・調和が担保されないと、人権に関する情報開示への対応コストが増大し、競争力が低下することが懸念される	各国・地域の複数のイニシアチブと政策対話を行い、企業の追加負担が生じないように働きかけ
苦情処理メカニズム	全てのステークホルダーが利用できる実効的な苦情処理メカニズムを構築するハードルが高い	日本NCP³のさらなる利用促進に向けた広報
ステークホルダー対話	ステークホルダーとの対話ノウハウが不足	ライツホルダーとの対話の事例集作成

注) OECD 多国籍企業行動指針の普及、行動指針に関する照会処理や問題解決支援のため設置された、非司法的な苦情処理メカニズムとして機能する窓口
出所) 日本経済団体連合会「『人権尊重経営』の推進－『ビジネスと人権』に関する経団連の考え方と政府への期待－」(2025年9月16日)よりNRI作成

他方で日本企業は、人権対応とは別の文脈で、人的資本経営や健康経営といった「人」を企業価値の源泉として捉える取り組みも拡大させてきた。ただし両者は、多くの企業において別々の文脈・所管の下で進められているのが実情である。統合報告書等においても、人権はサステナビリティやリスクマネジメントの文脈、人的資本やウェルビーイングは価値創造や人材戦略の文脈で、それぞれ独立して語られる傾向が強い。しかしながら、第2章で述べたように、投資家やTISFDが求めているのは、人権対応を中長期的な価値創造と結びつけることである。今後は、従来のリスク管理を基盤としつつ、人権尊重を人的資本経営やウェルビーイング向上、事業競争力強化などどう接続していくかが、日本企業にとって新たな課題となりつつある。

4 先進企業の取り組み事例

では、投資家やTISFDが求めるような、人権対応を企業価値の向上やウェルビーイングの推進と結びつけていくために、企業はどのように取り組むべきだろうか。重要なのは、人権対応を単なるリスク低減にとどめるのではなく、労働環境の改善による

供給網の安定化、従業員エンゲージメントの向上、多様な人材の活躍促進、ブランド価値の強化といった、持続的成長を支える経営基盤として位置づけることである。本章では、人権尊重を企業価値向上やウェルビーイングと結びつけている先進事例として、花王とオムロンの事例を紹介する。

1) 花王：人権尊重による「機会」の明確化

花王は「豊かな共生世界の実現」をパーパスに掲げ、社員の活力を最大化して「よきモノづくり」を行うことで、事業変革と企業価値の向上を目指してきた^{※10}。ESG戦略である「Kirei Lifestyle Plan」では、事業基盤として「人権の尊重」に加えて「人材開発」「受容性と多様性のある職場」「社員の健康増進と安全」を位置づけている。これらを土台として、自社の製品やサービスを通じて生活者の暮らしを支え、生活者から信頼を獲得し、その信頼が製品・サービスの購入や収益ある事業成長につながるという好循環を形成することで、花王と生活者との長期的な関係の構築を目指している^{※11}。

※10 花王ウェブサイト「花王のパーパスと価値創造」

※11 花王サステナビリティレポート2025「花王のESG戦略の構造と、財務及び環境・社会へのインパクト」

図表5 花王の人権尊重のリスク・機会・インパクト

リスク ● 法令違反による罰則やレピュテーション低下による企業価値の毀損と事業機会の喪失 ● サプライチェーン上の人権侵害による原材料調達停止や生産遅延による事業継続の困難化 ● 不適切な広告表現によるブランドや企業の信用の失墜と事業損失 ● 社員活力や職場風土の悪化、優秀な社員の離職による競争力の低下 ● 劣悪な労働環境下での製品製造による労働者の健康被害や製品品質の低下 ● 製品の品質管理の不備による生活者の健康被害や環境汚染	機会 ● 社員のモチベーションやロイヤリティの向上、優秀な人財の採用・維持による競争力の強化 ● 取引先における人権尊重の取り組みの進展と信頼関係の構築による、調達の安定化と競争力の向上 ● 各ステークホルダーからの評価獲得による企業価値の向上 ● 生活者からの信頼獲得による購買促進
財務インパクト ● 人権侵害の未然防止による、訴訟費用や制裁金、不測のコスト（レピュテーション毀損やサプライチェーン途絶による損失）の回避 ● 生活者からの共感やエシカル消費需要の取り込みによる売上増加 ● 社員エンゲージメントと働きがいの向上による生産性向上と人財定着の促進 ● サプライヤーとの良好な関係維持やステークホルダーとの建設的な対話を通じた安定的な事業運営と中長期的な企業価値の向上 環境・社会インパクト ● 一人ひとりの人権がより尊重される社会構築への貢献 ● 人権に配慮した製品・サービスの提供を通じた、生活者が安心して選択・使用できる環境の整備とところ豊かな生活の実現	

出所)「花王サステナビリティレポート2025」P185、P187

同社の取り組みで特筆すべきは、人権尊重を単なるリスク低減活動にとどめず、ビジネス上の「機会」としても捉えている点である。人権を語る際に、リスクの最小化と価値の最大化を同時に見ているのである。人権尊重の機会としては「調達の安定化と競争力の向上」や「生活者からの信頼獲得による購買促進」といった事業上の利益だけでなく「社員のモチベーションやロイヤリティの向上」といった社員のウェルビーイングの観点も含まれている。また、その先のインパクトとしても、環境・社会面においては「人権に配慮した製品・サービスの提供を通じた、生活者が安心して選択・使用できる環境の整備とところ豊かな生活の実現」といった、生活者のウェルビーイングまで想定されている※12（図表5）。すなわち花王は、人権尊重を「守りの施策」で終わらせず、事業成長と、社員・生活者双方のウェルビーイング向上を同時に実現する「機会」として位置づ

けているのである。

実際に、ウェルビーイングの推進においては、社員だけでなく、その家族や地域、生活者も含む幅広い個人一人ひとりがよりよい状態となることを目指して取り組みを進めており※13、ウェルビーイングの視野は社内に閉じていない。社員の人財開発においても、多様な社員一人ひとりが健康で働きがいを持って絶えず挑戦と成長を続けられることを重視している※14。こうした点からも、人権尊重、人財開発、健康、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）が相互に関連づけられながら推進されていることがわかる。

こうした考え方を支えるのが、組織横断のガバナ

※12 花王サステナビリティレポート2025「人権の尊重」

※13 花王ウェブサイト「花王グループ健康宣言」

※14 花王サステナビリティレポート2025「人財開発」

ンス体制である。花王では、DE&I と人権を同じステアリングコミッティ（人権・DE&I ステアリングコミッティ）で扱っており、オーナーは「人財戦略部門統括」が務めている^{※15}。また、このステアリングコミッティには、事業、生産、購買、人事、ESG といったさまざまな担当がメンバーとして参画している。つまり、ステアリングコミッティが中心となって人権尊重と機会創出の取り組みを管理することで、それらを切り離さずに、一体的にマネジメントしているのである。

このように花王の特徴は、人権尊重を単なるリスク低減のための守りの活動としてだけではなく、社員の活力向上や生活者のよりよい暮らし、さらには持続的な事業成長を同時に実現するための「機会」として明瞭に位置づけている点である。さらに、その考え方は、パーパスとして掲げる「豊かな共生世界の実現」から、ESG 戦略である「Kirei Lifestyle Plan」、ステアリングコミッティを通じた関連部門の活動に接続され、一貫したガバナンス体制により、人権尊重を事業成長やウエルビーイング向上の機会として捉える考え方が、実際の事業活動や組織運営にまで浸透している点が先進的である。

2) オムロン：理念を起点に人権とウエルビーイングを統合

オムロンは、企業理念に含まれる「Our Values：私たちが大切にしている価値観」の一つとして「人間性の尊重」を掲げ、これを「人の多様性、人格、個性の尊重はもとより、人間らしい暮らしや仕事を追求するという私たちのすべての活動の根底にある価値観」と定義している^{※16}。統合レポート 2025 では、この価値観に基づく人権責任の遂行は「持続可能な社会づくりに貢献し、持続的な企業価値の向上につながる重要な取り組み」と明言している^{※17}。すなわちオムロンは、人権対応を受動的なコンプライアンス義務ではなく、企業理念に埋め込まれた価値観の実践として捉え、社会価値と経済価値の双方を生

む長期経営テーマに位置づけているのである。

もっとも、こうした位置づけを掲げるだけでは実務には落ちない。同社の特徴は、この理念を方針・長期ビジョン・推進体制という経営の仕組みにまで落とし込み、実効性を担保している点にある。同社は 2022 年 3 月に「オムロン人権方針」を取締役会で制定し、国際動向や事業環境の変化を踏まえて 26 年 4 月に改訂した^{※18}。同方針はサプライヤーや販売代理店等のビジネスパートナーにも適用される。長期ビジョン「Shaping the Future 2030」でも「バリューチェーンにおける人権の尊重」を五つのサステナビリティ重要課題の一つに掲げている^{※19}。推進体制は、社長 CEO から権限委譲を受けたグローバル人財総務本部長、グローバル購買・品質・物流本部長、各事業部門長が実行責任を担い、重要事項は取締役会が監視・監督^{※20}する 2 層構造をとる。監督機能を取締役に集約しつつ実行責任を複数本部長へ委譲することで、経営と現場の乖離（かいり）を防ぎながらバリューチェーン全体へ展開できる設計で、自社内に閉じず「面」で取り組む構えは実効性の観点から評価できる。ただし、こうしたガバナンス体制は人権対応を適切に運営するための土台であり、それ自体は「問題を起こさない」という「マイナスをゼロに戻す活動」の範囲にとどまる。オムロンの先進性は、この土台の上に「ゼロをプラスへ」と転じるために人的資本経営・健康経営と結びつけ、ウエルビーイングの向上を通じた価値創造へと展開している点にある。

その前提として確認しておきたいのが、同社における健康経営とウエルビーイングの関係の定義である。オムロンは、健康経営を「『人的創造性（＝付

※15 花王サステナビリティレポート 2025「人権の尊重」

※16 オムロン企業理念

※17 オムロン統合レポート 2025「バリューチェーンにおける人権の尊重」

※18 オムロンニュースルーム「『オムロン人権方針』改訂に関するお知らせ」2026 年 4 月 1 日

※19 オムロン長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

※20 オムロンウェブサイト「オムロン人権方針」2026 年 4 月 1 日

加価値額÷人件費)』の向上を目指す人的資本経営』と位置づけ、従来の「健康づくり」から「一人ひとりが能力を発揮し続ける基盤づくり」へのトランスフォーメーションと定義している※²¹。健康経営戦略マップ「オムロン健康経営の逆ツリー」では、アブセンティイズム※²²の改善、プレゼンティイズム※²³の改善、働きがい（ワーク・エンゲージメント）の向上の三つを重要目標達成指標（KGI）として設定し、多様な人財が活力に満ちあふれ、ポテンシャルを発揮できる状態の実現を目指している※²⁴。つまり同社の健康経営は、従業員の身体的・精神的な健康維持にとどまらず、働きがいや能力発揮を通じて一人ひとりがいきいきと働き続けられる状態、すなわちウエルビーイングを実現するための経営戦略として位置づけられているのである。

この健康経営（＝ウエルビーイング実現の経営戦略）と人権尊重の取り組みとを組織運営上一体化する具体的な仕掛けが、労働安全衛生を人権課題と健康経営の双方に位置づける「二重の位置づけ」である。人権対応の側では、労働安全衛生はビジネスプロセスの中で重点的に取り組むべき人権課題の一つに位置づけられている※²⁵。サステナビリティサイトでも、社会活動の中核を「バリューチェーンにおける人権の尊重（人権・労働・安全衛生）」という単一カテゴリーでくくり、その下に「人権」「労働」「労働安全衛生」「従業員の健康」の四つを並列に掲載している※²⁶。他方、健康経営の側では「今後は、安全衛生の観点も踏まえて健康経営の取り組みによるワーク・エンゲージメントの向上に繋がる課題解決のアクションを実行し、人的創造性の向上を目指す」と明記し※²⁷、安全衛生を健康経営の戦略ロジックに組み込む方針を示している。つまり、同社における労働安全衛生は、人権対応側では重点的な人権課題であると同時に健康経営側の構成要素でもある、という位置づけを持っているのである。

以上のように、オムロンにおいて労働安全衛生は、単なる人権課題の一項目でも、健康経営の一施策で

もなく、両者を接続する経営上の戦略的な結節点として設計されている。「人間性の尊重」という企業理念が、人権方針や長期ビジョン、ガバナンス体制によって経営の仕組みに落とし込まれ、その仕組みが労働安全衛生を介して健康経営・ウエルビーイングの実現へとつながり、最終的に人的創造性の向上と持続的な企業価値創造へと収束していく。理念を起点に人権対応とウエルビーイング向上を別々の取り組みではなく一本の価値創造プロセスとして運営している点に、オムロンの先進性がある。

5 企業価値向上・ウエルビーイング実現に向けた今後の人権対応の方向性

第2章で述べたように、投資家は人権対応を中長期的な収益性および安定性の基盤として捉えている。また、国際社会では、人権対応を企業価値の向上やウエルビーイングの推進と結びつけた情報開示を求めるフレームワークの開発も進展している。特にTISFDでは「人々の状態（State of people）」を通じて企業の持続的価値創造やレジリエンスと結びつけて捉える視点が示されている。

一方で、第3章で述べたように、国内企業における人権対応は、主としてリスクの特定・予防・軽減を中心に進められており「問題を起こさないための対応」として整理される傾向が強い。こうした取り組み自体は極めて重要であるものの、企業価値向上やウエルビーイングとの接続については、いまだ発

※ 21 オムロンウェブサイト「従業員の健康」

※ 22 欠勤・休職による生産性損失（オムロンウェブサイトでは「健康問題による仕事の欠勤」）

※ 23 出勤していてもパフォーマンスが下がる状態（オムロンウェブサイトでは「健康の問題を抱えつつも出勤し仕事を行っている状態」）

※ 24 オムロンニュースルーム「オムロン、『ウエルビーイングアワード（WELLBEING AWARDS）2024』ファイナリストに選出」2024年3月27日

※ 25 オムロンウェブサイト「労働安全衛生」

※ 26 オムロンウェブサイト「社会」

※ 27 オムロンウェブサイト「従業員の健康」

展途上にあるといえる。

その中で、第4章で取り上げた先進企業2社の事例からは、人権対応をリスク低減にとどめず、事業戦略や人的資本経営、ウエルビーイング向上と結びつけながら価値創造へ接続していくための示唆を得ることができる。今後の人権対応の方向性として重要な観点は2点あると考えられる。

1点目は、人権のリスク面だけでなく機会・インパクト面も捉えることである。第3章で述べたように、国内企業においては人権対応を「リスク低減活動」として捉える傾向が強い一方、投資家やTISFDのフレームワークにおいては、中長期的な収益性・安定性やウエルビーイングといった企業価値・社会インパクトの創出の視点も期待されている。花王の事例のように、調達の安定化や生活者からの信頼獲得、社員のエンゲージメント向上など、事業成長やウエルビーイング向上につながる「機会」としても分析・開示していくことが、その第一歩といえる。加えてオムロンの事例が示すように、こうした機会を「人的創造性の向上」のような自社固有の指標や経営目標に結びつけることができれば、人権対応が経営の言語で語られるようになり、社内での位置づけも投資家への説明力も高まるだろう。ただし、機会の重視は、人権への負の影響を防止・軽減するという人権尊重の責任を代替するものではない。リスク対応を土台として確立した上で、機会の視点を追加していくという順序は踏まえる必要がある。

2点目は、事業活動に落とし込むための戦略との一体化や横断的なガバナンス体制の構築である。人権対応を単独の取り組みとして進める場合、従来のようなリスク低減に閉じた活動になりやすく、価値創出に向けた事業戦略や組織運営との接続が弱くなりがちである。これに対し、オムロンの事例では「人間性の尊重」という企業理念上の価値観を長期ビジョンの重要課題として明確に位置づけ、その上で重点的な人権課題である労働安全衛生を健康経営の推進における中核要素としても扱うことで、人権尊

重を人的創造性・ウエルビーイングの向上へと結びつけている。また、花王の事例では、ステアリングコミティが人権尊重と機会創出の取り組みを横断的に管理することで、人権尊重を事業基盤や企業価値向上と結びつけている。人権対応をウエルビーイングの実現と接続させ、経営理念やパーパスの実践として戦略上に据えることや、人権対応と機会創出の取り組みを横断的にマネジメントする体制を整えることが、事業活動の中で人権対応を価値創造へと導く鍵となる。

TISFD v1.0の発行が2027年後半に予定されており、社会面のインパクト・依存・リスク・機会を経営に統合して捉える動きが加速していくことが予想される。そのため、まずは人権対応を「リスク低減」に限定して捉える認識から転換し、企業価値やウエルビーイング向上に直結する経営課題として位置づけ直すことが求められる。

(監修：深井 恒太郎)

筆者



西内 彩乃 (にしうち あやの)
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、ビジネスと人権、サステナビリティ経営戦略・方針策定・体制構築、ESG 情報開示対応など



堀田 弥秀 (ほりた みほ)
株式会社 野村総合研究所
エネルギー産業コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、ビジネスと人権、国際政策動向・ルール形成、サステナブルファイナンス等の投資家対応など