

C I Aフォーラム研究会報告

人的資本経営の取組・実践状況に係る 内部監査の実施について

研究会No. e 27 (「人的資本経営」の取組・実践状況に係る
監査実施を目指す研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. e 27が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

【目 次】

1. はじめに	27
2. 「人的資本経営」をめぐる状況について	28
(1) 「人的資本」について	28
(2) 人的資本に係る対外的開示の拡充	29
(3) コーポレートガバナンス・コード等における人的資本との関連性	30
(4) E S G投資と人的資本との関連性	30
(5) 「女性版骨太の方針2023」等との関連性	31
3. 「人的資本経営」に係る取組の基本となる事項	32
(1) 経営戦略と人材戦略の連動	32
(2) 最高人事責任者（C H R O）のミッション	32
(3) 「人材ポートフォリオ」とは～定義付けについて	33
(4) 「人的資本」に係る情報開示の義務化等	34
4. 「人的資本経営」の取組・実践状況監査での使用を想定した「監査プログラム（案）」の提示	35
(1) 監査プログラム案	35
(2) 利用上の注意事項	35
(3) 内部監査部門の担当役員が社長等の場合における監査方法	38
(4) 中堅・中小企業への応用を想定した活用方法	39
5. おわりに	41
＜監査プログラム（案）＞ 1. 経営戦略と人材戦略を連動させる取組み（一部抜粋）	44

※「監査プログラム（案）」の全文は、紙面の関係で日本内部監査協会Webサイトに掲載している。

1. はじめに

当研究会は取り扱う研究テーマは異なるものの、過去十数年にわたって、その時々の環境変化やトレンド等を的確に捉えつつ、内部監査人としての素養を高め、かつ、当該研究成果をそれぞれの監査活動等に活用し実践することを目指してきたいわば“老舗”の研究会である。

前回の研究テーマを掲げた研究会（C I A フォーラム研究会No.h 4（内部監査のスキル・ノウハウとセカンドキャリア研究会））の活動が終了後、速やかに次なる研究テーマの選定に着手したが、最近話題となっている「人的資本経営」について、企業側においては、ステークホルダー等の関心の高まりや人的資本等に係る法定開示の開始などを踏まえて、取組強化に向けた必要性や重要性は理解するものの、実際のところ、何を・いつまでに・どの水準まで実施することが適切なのか、現時点では試行錯誤の状況であろうとの共通認識を得るに至った。

人的資本開示に十分に対応できていないとすれば、それはすなわち法令遵守等の観点からのリスクに直面することとなる。加えて、それ以外にも外部環境変化、例えば少子化の進展により、従来は安定的な人材採用の手段であった新卒一括採用が困難な状況に陥っていることや、筆者の心証として、以前は日本企業の最大の「強み」と言われた会社と従業員の強い結び付きや忠誠心といったものが、Z世代を中心として会社や組織体への帰属意識が極めて希薄だと感じており、入社3年以内に3～4割が転職し辞めていくといった人材の流動化現象が進展していく中では、人材の確保や育成が経営上の最重要課題となりつつあり、「人材リスク」にどのように対処していくのか、これが、企業の優位性確保や成長性、持続可能性を向上させ、企業価値の増大につながる主要因を構成していると考えら

れる。

このような経営課題やリスクに対して、内部監査部門が過去、真っ正面から対峙してきたかと言われれば、手続きとしてリスクアセスメント上での課題認識を有していたとしても、なかなか日常的な監査活動において、人事部門が所管する各種の全社的な人事施策等に対して、3線として客観的な立場から検証・評価し、正規のレポートを通じて提言を置き改善を促すといった踏み込んだ事例は少ないのではないだろうか。

上記のような人的リスクに係る問題に対して内部監査部門として対処していく1つの切り口として、当研究会では各企業における「人的資本経営の実践度」に着目した。ただし、それを客観的に評価するには、評価のモノサシとなる基準が必要である。しかしながら、会計監査やJ-SOX評価等とは異なり、人的資本経営に関する一般に公正妥当と認められた判断基準は残念ながら存在しない。そこで、我々は、「人材」の観点から企業経営の高度化や企業価値向上を目指すことを強く意図した「人材版伊藤レポート（同2.0を含む）」（注1・注2、以下「人材版伊藤レポート」と記載する）を現時点で「あるべき姿」「目指すべき方向性」を明示している「判断基準」に準ずる扱いとすることで、評価の客観性や他社との比較可能性も保持させようと考えた。

ただし、「人材版伊藤レポート」にも記載されている通り、同レポート上で掲げられた事項を個別に「チェックリスト」的に活用することは本意ではなく、それらのうち、明らかに人事部門の管轄というよりも、経営トップや取締役会といった、社内の中枢機関が主体的に行うものについては、本件では監査対象としないこととした。また、単発的な人事施策実施のみでは、本来の人的資本経営の実践ではないとの考えに立脚し、「人材版伊藤レポート」上ではあまり触れられていないPDCAの観点

や、人事部門自らによるモニタリング活動の必要性等についても、検証ポイントとして取り扱うこととした。

人的資本経営は、必ずしも上場企業特有の問題ではなく、日本企業の9割強を占める中堅・中小企業も同様に直面する課題である。よって、上場企業等の大企業に適用することは可能だが、会社の規模や特性に応じて、それに代替可能な措置を有しているのであれば、「合格水準」と判定できるような柔軟性を有することも留意点とした。

本件のようなテーマで監査を実施しようとすれば「経営監査」に該当する難度の高い領域であり、当研究会としても前例のない取組となるため、研究開始当初から紆余曲折が予想されたが、新たに挑戦することに価値を見出し、メンバーの経験・知識・創意工夫の総和によって、何とか成果物として形にしてみようとの考えで、本研究会はスタートしている。

2. 「人的資本経営」をめぐる状況について

(1) 「人的資本」について

まずは当研究会にて取り扱う「人的資本」や「人的資本経営」とは何かを明確に定義することから議論を始めることとした。

当研究会においては、計画的かつ積極的な投資を実施することによって、イノベーション創出や抜本的な事業変革を促進し、既存事業のコモディティ化からの脱却、グローバルな競争力向上や「稼ぐ力」の拡充を図っていくことを加速化させていくものを「人的資本」と定義した。すなわち、過去の「失われた30年」に行われていた、人材を「コスト」として捉え、人的なリストラや人件費を主に財務管理上の観点から抑制的に運営していくのではなく、むしろ従来型の思考を大幅に転換し、所属する組織体（企業に限定されず、例えば

政府・地方公共団体・NPO等の利益獲得を目的としない組織体を含む）において、人材を付加価値創造の源泉である「資本」と捉える考え方に立脚するものである。

ただし、上記の「人的資本」に関する定義は当研究会における独自の見解であるため、ほかの定義についても以下の通りご紹介させていただく。

例えば、野村総合研究所によれば、「人的資本」を「企業の構成員としての個人が持つ資質（倫理観、協調性、リーダーシップなど）や能力（知識、技術・技能など）を、企業の付加価値を生み出す資本とみなしたもの」と定義している（注3）。

また、政府（内閣官房）が2022年8月に公表した「人的資本可視化指針」（注4）においては、「人的資本」について「人材が、教育や研修、日々の業務等を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にともない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である『資本』としての性質を有することに着目した表現である。」との記載があり、これも前述の定義付けの前提として考慮している。

「人的資本経営」については経済産業省ウェブサイトを（注5）によれば、「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の向上につなげる経営のあり方」とであると定義されている。当研究会では、この経済産業省の定義に従うこととした。

本テーマに係る研究の初期段階において、人的資本という無形資産の構成要素をどのように定量化し、「見える化」していくかについて当研究会メンバーから問題提起があった。

我が国の現時点での財務会計においては、無形資産として、特許権・商標権・ソフトウェアやのれん等の、現在及び将来にわたっての企業収益の基盤となる知的資産や、社内に

蓄積された独自の技術・ノウハウ・データ類、ブランド価値等が含まれている。これらは、既に金銭的対価を支払い、実際のキャッシュ・アウト等を通じて取得したものであるため、財務諸表（B／S）上の表示が比較的容易である一方、「人的資本」に関しては、事業活動において幅広い業務に関係していることから、損益計算書（P／L）上の人件費としての計上は容易であるが、人的資本への投資がどの程度の付加価値や将来的なキャッシュ・フローを生み出すのか、すなわち、合理性をもって無形資産としてB／Sに計上していくかについては、財務会計上の認識と測定を考慮すると、なかなかハードルが高いというのが実情である。

一般的に企業価値を向上させるメインの構成要素が従来型の資本財を中心とした有形固定資産から無形資産へと推移していく中長期的なトレンドにあるが、実は、無形資産の中核的な要素を占めるのは人材である。比較的最近までマネジメントにおいては「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源をいかにして確保し、効率的に運用していくかに力点を置いてきた経緯がある。特に人材に関しては、経営資源の重要な構成要素と捉えている反面、いわゆる「終身雇用制」の下で、新卒一括採用をメインとした安価な労働力を確保し長期的に人件費を抑制していくか、また、人材育成に関しては職場内のOJTやジョブローテーション等により、スキルレベルの底上げや人材の均質性の実現には大きな成果が見られたものの、イノベーション人材や最先端のIT・AI分野等に強い人材の採用・育成・発掘に関しては、成果の見えやすい資本財への投資と比べ、積極的かつ計画的な「人材投資」が行われてこなかったのが実情である。その結果、現状、国際的な競争力を有し、リーディングカンパニーに掲げられる企業が数社にとどまっており、時価総額も劣後するといった評価の要因を形成していると考えら

れる。

また、最近の投資家の関心については、従来の財務情報よりも非財務情報、特に人的資本関連情報を重視する傾向にあるとされている。前述の「人的資本可視化指針」の付録③（注6）に記載された「投資家が着目する情報」のうち、投資家に対するアンケート調査結果を参照すると、中長期的な投資・財務戦略において重視すべきだと考える事項としては、①「人材投資」：67%、②「IT投資（デジタル化）」：66%、③「研究開発投資」：63%となっており、僅差ではあるが人的資本投資が関心事の最上位となっている。

以上、ビジネスと取り巻く環境が激変する時代において、人的資本への投資が将来的な成長や企業価値向上につながる戦略的な投資であるとの認識については、グローバルに共通する企業経営者と投資家双方のコンセンサスになりつつある状況である。したがって、人的資本における質と量の両面の投資の優劣が、各企業がサステナブルか否かを決定付ける重要な要因になりうると考えられる。

（2）人的資本に係る対外的開示の拡充

前述の通り、近年、多数の投資家は、投資先の企業に成長力はあるのか、中長期的にサステナブルなのか、イノベーション等を通じて付加価値を生む人材が確保・育成され、その人材を有効に生かし切れているのか等、多面的な人材戦略に強い関心があり、経営者から説明を受けることを期待している。それらには、現在の人材戦略の実践状況とともに、将来的な戦略遂行のプランと実現可能性を含むと言われている。

海外においては、「人的資本に関する情報開示のガイドライン」（ISO30414）や、米国証券取引委員会（SEC）による人的資本に関する情報開示のルール化等、人的資本に係る開示の基準化が進展している。一方、我が

国においては、後述するコーポレートガバナンス・コードにおいて開示項目の改訂がなされるなどの対応が行われている。

人材に関する情報については、国内外の様々な任意の開示基準から開示項目については、「人的資本可視化指針」に実例が提示されている。例えば、人材育成に関する事項としては、「研修時間」「研修参加率」「プログラムの種類・対象」などが、人材の流動化に関連する事項として、「採用人数・内訳・離職率等」「後継者準備率」などがある。

また、ダイバーシティについては、特に有価証券報告書において「管理職に占める女性労働者の割合」「男性の育児休業等取得率」「男女の賃金の格差」の記載について、同報告書に記載することが求められることとなった（注7）。

上記のほか、「人的資本可視化指針」において、従業員の健康や安全に関する事項として、

- ・労働災害の発生件数等
- ・安全衛生関連の取組、目標等
- ・健康への取組、目標等

が挙げられているほか、

- ・従業員エンゲージメント
- ・人権、コンプライアンスへの取組

など、人材に関する様々な指標や目標などが開示項目として例示されている。

自主開示については、従前から多くの企業において取り組まれてきたものの、今後とも、人的資本というキーワードに関連して、より多くの項目に関する取組強化に係る方向性や取組実績、得られた成果や実効性等の開示が拡充していくことが期待される。

(3) コーポレートガバナンス・コード等における人的資本との関連性

2021年6月の改訂コーポレートガバナンス・コード（注8）を参照すると、補充原則2-3①において、「取締役会は、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・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、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の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。」と記載されている。

また、同補充原則2-4①において、「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。また、中長期的な企業価値の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併せて開示すべきである。」と明示している。

上記の各事項に適時・適切に対処していくと同時に、今後ますます進化していくことが予想される人材戦略は中長期的経営戦略等と連動して、取締役会レベルでの活発な議論を経て、自主的に変革していくことが必要不可欠である。実際に、人的資本という考え方が拡散している中で、取締役会において人的資本に関する議題が主な検討対象となる事例が見られている。人的資本について企業自身が適切かつ継続的に投資し、自社の経営戦略の中核に据えることより、中長期的な企業価値向上にどのように結び付けていくのか、「人的資本経営」を流行のように捉えて対処するのではなく主に「人材リスク」の観点から多面的に考察し、いかに深化させていくかが求められていると考えられる。

上記の各事項に適時・適切に対処していくと同時に、今後ますます進化していくことが予想される人材戦略は中長期的経営戦略等と連動して、取締役会レベルでの活発な議論を経て、自主的に変革していくことが必要不可欠である。実際に、人的資本という考え方が拡散している中で、取締役会において人的資本に関する議題が主な検討対象となる事例が見られている。人的資本について企業自身が適切かつ継続的に投資し、自社の経営戦略の中核に据えることより、中長期的な企業価値向上にどのように結び付けていくのか、「人的資本経営」を流行のように捉えて対処するのではなく主に「人材リスク」の観点から多面的に考察し、いかに深化させていくかが求められていると考えられる。

(4) ESG投資と人的資本との関連性

人的資本を検討するうえで1つの重要な要素として、「ビジネスと人権」という課題があ

る。近年、企業活動における人権の尊重についても社会的な関心が高まり、特にグローバルなビジネス展開を行う企業においては、自社やグループ会社だけでなく、各国のサプライチェーンも含めた人権尊重への対応が求められるようになった。これを怠った場合は、政治問題や訴訟に発展するばかりでなく、いわゆる「不買運動」など、会社側にとって致命的な損失を発生させるリスクを内在している。

2011年3月に国連人権理事会において「ビジネスと人権に関する指導原則」が全会一致で支持された。当該原則では、人権を保護する国家の義務を再確認するとともに、企業に対しても、企業活動及びバリューチェーンにおいて人権に関する諸原則を尊重する責任がある旨が明示されている。加えて、①人権方針の策定、②人権デュー・ディリジェンスの実施、③救済メカニズムの構築が提案された。

上記に呼応する形で、我が国においても、政府より2020年10月に「『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020－2025）」（注9）を策定した後、2022年9月には「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」（注10）を公表するに至っている。

企業活動における人権の尊重は、ESG要素のうち「Social（社会）」の1つとして重要性を有している。例えば、従業員等の能力開発や安全衛生の向上だけでなく、ハラスメント問題や不当な差別への対応など、人権を尊重する取組については人的資本経営の一環であると考えられる。

また「Diversity and Inclusion（多様性と包摂性、以下D&I）」の推進についても、例えば、女性管理職比率の向上といった取組にとどまらず、多様な人材が活躍できるための職場環境への取組や、多様性を尊重するインクルーシブな企業文化の醸成など、企業側においても様々な形で取組強化が図られているところであり、この観点も人的資本経営体制を構築するうえで重要な要素になると考えら

れる。

（5）「女性版骨太の方針2023」等との関連性

上記にも連動するが、ビジネスにおける人権の1つに「ジェンダー平等」がある。我が国の企業においては、未だ意識は低いと考えられるが、ジェンダー・ギャップとは、男女の性差によって生じる社会的・経済的格差を指し、ビジネスにおいては、男女間の賃金格差や雇用機会の不平等、中核人材への登用に係る不平等などが挙げられる。

とりわけ、企業役員への女性登用について世界的なトレンドを見ると、EUでは、社外取締役で40%以上か、すべての取締役で33%以上を少数派の性別にすることを義務化する法案が2022年6月に合意され、EU域内の上場企業は2026年半ばまでに基準を満たす必要があるとしている（注11）。

一方、我が国では、2023年6月に公表された「女性版骨太の方針2023」（注12）において、プライム市場上場会社には、①2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努めること、②2030年までに、女性役員の比率を30%以上とすることを目指すこと、③上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨すること、が明示されている。また、機関投資家や議決権行使助言会社においても、ジェンダーに関する議決権行使基準は2023年以降厳格化されている。例えば、米国のISS（インスティテューショナル・シェアホルダー・サービスズ）社は、株主総会後の取締役会に女性取締役が1人もいない場合は、経営トップである取締役に原則として反対することを推奨している。このように、役員の女性登用は、各企業にとって早急に対応すべき経営上の重要課題となっていると同時に、社内から安定的に女性役員候補を輩出していくための教育訓練プログラム等の高度化や深化が求められる状況となっている。

3. 「人的資本経営」に係る取組の基本となる事項

(1) 経営戦略と人材戦略の連動

「人材版伊藤レポート」においては、経営戦略と人材戦略との連動を人的資本経営の第一歩としており、当研究会の成果物として提示する「監査プログラム（案）」（44～47頁参照）においても多数の検証・評価項目を設定している。

それでは、「人材版伊藤レポート」が掲げている両者の連動性とは何か、これらを実行していくうえで、何が必要とされるのか等について、あらかじめ整理しておくことが必要である。これに関しては、日本総合研究所「経営コラム オピニオン【人的資本経営】」（注13）を参照されたい。

(2) 最高人事責任者（CHRO）のミッション

「人材版伊藤レポート」においては随所にCHROが各種の取組の担い手として登場し、人的資本経営を実践していくうえで、極めて重要な職責を果たす「キーパーソン」であると言える。

ただし、同レポートにおいては、CHROとは何かについて、参考となる事例紹介はあるものの、明確な定義付けがなされた箇所が存在していない。また、CHROのミッションが明確でない場合には、当「監査プログラム（案）」を利用して、監査を実施しようとした際に支障が生じてしまう可能性がある。そのため、当研究会としては「監査プログラム（案）」を活用して監査を実施していく際の「CHROとは何か」について、従来の人事担当役員や人事部長との相違点なども明確化しつつ、一般論として定義付けしておきたい。

人事部長の主な責務としては、主に、現時点での人事管理・労務管理等の業務全般及び

それに付随して組織体で発生する諸問題に適切に対処していくことが求められる。

さらに、執行役員（場合によっては執行役）としての責務としては、人事部門運営の総責任者としての立場や責務にとどまらず、会社経営にも深く参画するとともに、労働組合等との折衝や、対外的に人事部門を代表してステークホルダーとの対話を行う等のミッションを担う。

また、上記以上の取締役としての責務を同時に担った場合は、会社の将来性を左右する事業分野の創出や新規ビジネスの開拓、既存ビジネスの一層の伸長などを人的資本の観点から確実なものとする、企業価値の向上といったより高い次元のミッションを担っていく。

一方、CHROは、人事部門の利益代表の立場ではなく、社内の人材マネジメント全般の現状と、人材面で中長期的に「あるべき姿」とのギャップを把握・分析しつつ、当該企業の経営戦略と結び付けたうえで、企業価値の向上につなげていく役割を担う。同時に、サステナブルな人材戦略の立案やその遂行に関しても責任を負う。

そうするとCHROは、企業価値向上やビジネスの進展に向け、いわゆる「アクセル」を踏む立場にあるように見えるが、一方で、既存の経営戦略（場合によっては将来にわたる場合も含む）が、①自社の人的資本に照らして実現可能性が低い、②人的資本の投下に対するリターンが十分に展望できない、③人的資本の配分が極端に分散化又は集中化している場合のリスクへの検討や考慮が不十分、④求められるスキルや能力と比較してマンパワーが明らかに不足し、これ以上の人材確保が困難なためにビジネスの成長可能性を確保できない、⑤ビジネスが想定よりも明らかに成果が出現しない場合への対処として「コンティンジェンシープラン」的な代替策や「撤退基準」等が存在しないか、著しく不十分、などの事象が顕著であるならば、場合によっ

ではCHRO自らが「ブレーキ」を踏む重要な役割を担うと考えられる。

加えて、CHROは企業の持続可能性をさらに強固なものとするため、人材育成（特に次世代を担うリーダー育成）や多様な人材の採用・登用に関する積極的な投資や、D & I推進、エンゲージメントの向上などを通じた企業価値向上を図っていくことが求められる。

人事部門が、従来の延長線上のオペレーションを中心とした業務を行っている場合には、社内からの価値創造やイノベーション創出が劣後してしまう可能性もあるため、人事部門が社内で「戦略部門」としての役割を担うべく、人事部門自身の量的・質的な体制強化を図っていく観点についてもCHROの役割の一部と言えよう。

(3) 「人材ポートフォリオ」とは～定義付けについて

「人材版伊藤レポート」においては、「動的な人材ポートフォリオの構築」の必要性について力説されているところであるが、人事部門や経営企画部門の経験が少ない方にとっては、「人材ポートフォリオ」という言葉や概念に関して、漠然としたイメージ程度の知見を有する方が大半ではないかと推測する。そこで「人材ポートフォリオ」に関する一般的な定義等について整理しておきたい。

残念ながら、同レポート上に「人材ポートフォリオ」に関する明確な定義を記載している箇所は存在しない。また、人事の実務において「人材ポートフォリオ」をどう定義付け、構造化・仕組化し、体系的に管理のフレームワークとして体制を整備し、適切に運用していくかについては、実のところ、各社の業種別特性や規模、ビジネス環境、人員構成、国内拠点のみかグローバル展開かなど、様々な要素が複雑に作用しているため、各社において捉え方は千差万別であると考えられる。よって、教科書的に「これが人材ポートフォリ

オのスタンダードだ」といったような整理は難しい状況であると判断している。

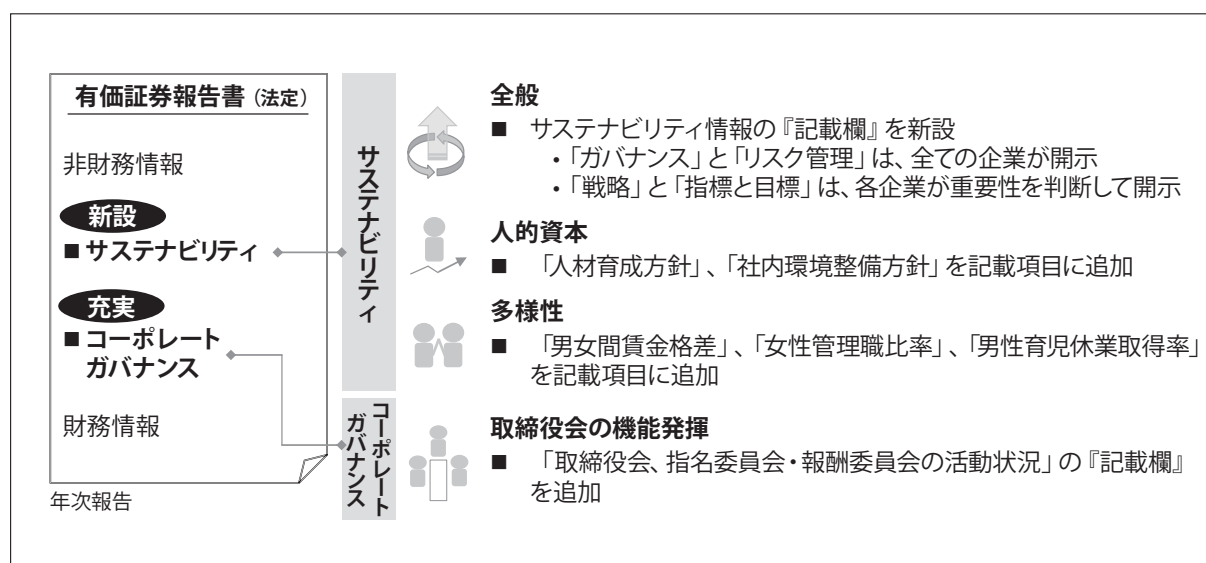
当研究会では、上記を理由に片付けてしまっては、利便性に支障が出る可能性を考慮し、様々な文献等を調査したところ、日本総合研究所「経営コラム オピニオン【人的資本経営】」（注14）の論が最もフィット感があるとの結論に至った。

この資料から明確に読み取れることとしては、人材ポートフォリオを構築し、As is -To beギャップを定量的に可視化し、なおかつ経営戦略との連動性を確保しようとするならば、人的資本の「数的」（人員数）の把握にとどまらず、質的要素、特に、①保持している（即戦力同等レベルの）スキル、②事業活動から積み上げた経験（実務遂行能力）、③将来的な「伸びしろ」を含むポテンシャル能力、④個々人の得意・不得意、⑤向上心や貢献意欲、⑥育成又はリスク方針などが、上記のマトリックスの中にどこまで精緻に反映できるかに尽きると考えられる。

さらに、一概に「スキル」といっても様々な要因が含まれることから、人材ポートフォリオに反映させるべき「スキル」の定義に関しては、徹底的に整理し可視化することで、人事担当者や人事評価実施者間のバラツキを排除する仕組みの構築がポイントになることが想定される。

これらの可視化が進展していけば、人材ポートフォリオにおける一連の可視化のプロセスやAs is -To beギャップの定量把握・分析についても、将来的にAI等により代替できると考えられるため、人事部門や経営企画部門が、どこまで具体的かつ精緻に質的要素に係る作り込みができるか、腕の見せ所といった感がある。当然ながら、スキル定義の明確化や質的要素の精緻化・可視化については、タレントマネジメントの高度化にも密接に関連するため、人事企画・人事運営上、極めて重要性の高い項目であると言えよう。

＜図表 1＞ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要



出所：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—中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて—」2022年6月13日

（4）「人的資本」に係る情報開示の義務化等（図表 1）

2022年11月より、有価証券報告書における記載項目として、「人的資本」に係る開示義務化が開始されている（注15）。昨今の経済社会情勢の変化等に適応すべく、有価証券報告書の非財務情報開示項目として、「サステナビリティ（持続可能性）」項目が新設されている。

具体的には、人的資本に関しては「人材育成方針」・「社内環境整備方針」の2項目が、多様性に関しては「男女間賃金格差」・「女性管理職比率」・「男性育児休業取得率」の3項目が記載項目として追加されている（いわゆる法定開示項目）。

有価証券報告書における上記のサステナビリティ関連の法定開示項目に関しては、各社一律で開示するため、比較可能性が確保されている。ただし、一方で、「人材版伊藤レポート2.0」の「3. 企業文化への定着のための取組（1）企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義 ②本取組の重要性」に記載されている通り、同レポートでは、ステークホルダーとの対話やアカウンタビリティの必要性を重視していることから、法定開示項目に限定する

ことなく、自社の「人的資本経営」に係る実践状況や、中長期的な目標・KPI、経営トップの人的資本に関する明確なコミットメント等について、自社のHP、ディスクロージャー誌やIR活動等の様々な機会を通じて、積極的に情報発信していくことが望まれる。

また、2021年6月、コーポレートガバナンス・コードが改訂されている。同改訂の背景としては、

- ① 社会・経済環境変化が著しい中で、「持続的成長」と「中長期的な企業価値向上」の実現を目指し、各企業が諸問題に対してスピーディーに対応する必要があるため
- ② プライム市場上場企業において、従来のガバナンス水準よりも高水準のガバナンスを目指して取り組むことが重要であると判断されたため

とされており、具体的には、4つの補充原則が追加（新設）されている。

- a. 取締役会の機能の発揮
- b. 企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保
- c. サステナビリティを巡る課題への取組
- d. 上記以外の主な課題

上記のうち、「人的資本経営」に密接に関連する事項としては、「b. 企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保」が該当すると考えられるため、追加的に記載すると、企業の中核となる人材には、年齢や国籍、性別を問わず多様性をもたせることが重要だとし、改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、下記の3点が求められている。

- ・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を設定する
- ・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合わせて公表する
- ・サステナビリティを巡る課題への取組として、人的資本等への投資等について、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・提供する

これらについて、同改訂の趣旨を反映しつつ近視眼的な対応にとどまらず、サステナビリティを強く意識し反映した対応並びに情報開示が求められている状況となっている。本件は有価証券報告書の法定開示項目とは異なり、各社の自主性や向上意欲等の格差が顕著に表れることが想定されることから、経営陣自らの意識変化や社内環境整備、人材育成方針と実施状況の開示を含め、取組強化と並行して開示上の創意工夫が求められると考えている。

4. 「人的資本経営」の取組・実践状況監査での使用を想定した「監査プログラム（案）」の提示

(1) 監査プログラム案

当研究会にて取りまとめた「監査プログラム（案）」については、文末に一部を掲載している。「監査プログラム（案）」の全文は、日本内部監査協会Webサイト「C I Aフォーラム」の「活動実績」のページ（<https://www.iiajapan.com/leg/kenkyu/forum/report.html>）に掲載しているのをご参照いただきたい。

ム」の「活動実績」のページ（<https://www.iiajapan.com/leg/kenkyu/forum/report.html>）に掲載しているのをご参照いただきたい。

(2) 利用上の注意事項

前項（1）において、人的資本経営の取組・実践状況に係る監査を実施することを想定した「監査プログラム（案）」を提示しているが、当研究会として、当該プログラムを利用する際に特にご留意いただきたい事項として以下の点を力説しておきたい。

<注意事項1>

2022年5月に経済産業省から公表された「人材版伊藤レポート2.0」中の「0. はじめに（3）今回のレポートの狙い」に「各企業が、この報告書の中で挙げる全ての項目にチェックリスト的に取り組むことを求めるものではない。」と明記されている。当研究会も同様の見解を有しており、前項において提示したすべての項目を「チェックリスト的に」検証対象とすることを想定していない点に十分に留意願いたい。むしろ半ば機械的に「できている・いない」の評価に注力することは、本件監査の本来の趣旨から鑑みても意味はなく、副作用として、本件監査に付随して生じる付加価値や生産性の発現を阻害してしまうことが考えられるため、十分に留意いただきたい点である。

網羅性確保の観点からは、可能な限り多くの項目の検証に着手していくことも考えられるが、一方で、各企業の置かれたビジネス環境やガバナンス態勢、組織構造や人事運営の実践方法は、各社各様に異なっているため、自社の諸事情に応じて、柔軟に検証対象項目を取捨選択していただいた方が合理的であろうと考えている。

むしろ、多数の項目について検証することが「目的化」してしまい、かえって、我々3線の最大の責務である「監査活動を通じて諸

課題に対する改善を促していく」といった目的に対して、主要な論点が曖昧になってしまう弊害等を生じることも懸念されるため、当監査を行うに当たっても、リスクアプローチ的な論点整理や、重点監査项目的なターゲットとなる主要項目の特定化をあらかじめ行っておくなど、一定程度のメリハリのある監査の実践についても事前準備の段階において考慮に入れていただきたい。

また、自社の他の監査実施結果、例えば「企業風土」に係る監査であるとか、「経営管理態勢」や「経営戦略」に関する監査等において、既に検証済みである可能性があり、その際には、当該監査結果を活用・代用することにより効率的な監査運営を行っていくことも検討願いたい。

＜注意事項２＞

注意事項１にも関連するが、前述の通り、「監査プログラム（案）」として当研究会からご提示させていただいた検証項目については、チェックリスト的に利用する意図において、必ずしも全項目を検証していただく必要はない旨を説明してきたが、一方で、以下の観点にもご留意願いたい。

当研究会内における検討過程においても議論となったのは、果たして内部監査部門が、このような高いレベルの経営陣の意思決定や判断等に関する、検証・評価を行うことができるのであろうか、また、十分な客観的資料を入手し分析して、的確な評価を行うための実効性を伴った監査を行うに足る十分な知見やノウハウ、監査資源が内部監査部門に具備されていないのではないかと懸念があった。

そのため、当研究会では、上記に対する結論として、

- ① 主に客観性を担保する目的から「人材版伊藤レポート」に準拠した検証項目と建て付けを堅持する
- ② 検証項目の単なる羅列では、当該「監査プログラム（案）」利用者が適切性判断に

困惑する問題が解消できないため、ユーザーの利便性を最大限考慮し、全検証項目ごとに基本的に４段階に区分し、極力具体的に何ができていれば（逆に何ができていなければ）〇〇ランク相当として評価するといったレベル感を評価者の「使い勝手」の視点に配慮し、検証項目ごとにそれぞれブレークダウンしていく

- ③ 参照する（＝被監査部署から提示を求める）エビデンス類を極力具体的に記載する
- ④ 検証するに当たっての留意事項やポイント等を検証項目ごとに付与することとした。

これらに取り組んだことにより、そもそも監査のテーマとして取り組むにはハードルが高過ぎて、何から着手したら良いのか分からないといった問題に対して相当程度お応えすることができる内容に近付けた、少なくとも一部の項目をそのまま活用していただくことができるのではないかと判断している。

したがって、監査資源上の制約や被監査部署の理解・協力などから、ハードルが高いことは承知のうえで、敢えて本件のような難しいテーマに挑戦するといったスタンスで臨んでいただきたいと考えている。

とりわけ、本件の検証範囲に含まれる経営陣や取締役会等に関する評価など、過去監査実施経験や実績等がない領域であり、実態として検証不可能と思われる場合でも、必要なエビデンス類の入手やヒアリング等を通じて、検証の一部にトライすることだけでも有意義であり、間接的にでも検証・評価に近付けていくといった、可能な限り挑戦する姿勢を大切にしたいとの意図を織り込んでいく点にも留意願いたい。

＜注意事項３＞

前述の通り、本件「監査プログラム（案）」については、小項目ごとに４段階評価を行うとしているが、前提として評価基準を明確に

＜図表２＞評価基準

(主として「人材版伊藤レポート」への準拠性等を検証する場合) ※４段階評価

可否水準		整備状況	運用状況
合格水準	４段階	(「人材版伊藤レポート」が求める) 十分な体制を整備済であり、特段問題点が認められない	(「人材版伊藤レポート」が求める) 十分な運用が(継続的・持続的に)行われており、特段問題点が認められない
	３段階	一部において、「人材版伊藤レポート」同等の整備面での水準に達していないなど課題が認められるものの、影響は軽微であり、重大な問題点が認められない(今後の改善の方向性が明確であり、自律的な改善が期待される場合を含む)	一部に課題が見られるものの、整備済の体制等の下、おおむね適切な運用状況を維持しており、重大な問題点が認められない(今後の改善の方向性が明確であり、自律的な改善が期待される場合を含む)
不合格水準	２段階	(「人材版伊藤レポート」が求める) 体制整備について、一部に軽微ではない問題点が認められ、現状のままでは各種施策の有効性・実効性を確保することが困難である	一部の重要性がある事項について、整備済の体制等に準拠した適切性を伴った運用がなされておらず、軽微ではない問題点が認められ、速やかな改善が必要な状況
	１段階	体制整備に関して、重大な問題点が認められる状況であり、所管部署による自律的な改善が期待できない(改善に向けた検討に未着手、あるいは検討途上にあるが内容が著しく不十分な状況)	運用面において、重大な問題点が認められ、有効性・実効性に著しい不備が見られており、直ちに改善が必要な状況。又は、整備面に遡った抜本的な改善を行う必要性が認められる

※筆者作成

しておく必要がある。

当研究会においても評価基準の設定に関する様々な議論を行ったが結論としては図表２の通りとした。

図表２のように、上２段階が「合格」、特に、最上位の第４段階については、「人材版伊藤レポート」の要求水準を十分に満たしていると評価できるもの。第３段階は、「満点」のレベルには達していないものの全体として特段重大な問題はなく、合格水準にあるものとして規定している。

一方で、第２段階以下は「不合格」と位置付けており、第２段階については、明らかな要改善事項が認められ、「人材版伊藤レポート」が要求する様々な機能発揮の点において、十分にワークしていないと判断できるものを指し、第１段階に至っては、整備面ではほぼ未整備か「人材版伊藤レポート」が掲げる趣旨や目的を十分に(又は全く)反映していない、運用面では、仮に体制整備がなされていたとしても、機能していない(極めて外形的・表面的な運用にとどまるに過ぎない場合を含む)ケースが該当するといった明確な評価基準

の下で、評価を行うこととした。

ただし、当研究会が提示した「評価基準」は、絶対的基準として確立されたものではなく、利用者の利便性を考慮したうえで設定したものであるため、検証項目の選定同様に、各社の判断において、適宜、変更・修正していただきたい。

なお、「人材版伊藤レポート」に掲げられた方法等と比較して必ずしも直接的な準拠性や関連性が見られないが、各企業における創意工夫等により、実態として、各企業の経営環境や社内実情等に合致した施策を実施することによって、整備・運用の両面において「人材版伊藤レポート」が提唱している方法等と同程度の実効性が認められるケースが想定される。その場合は、合格水準にあるものとして評価して良いと考えられる。

＜注意事項４＞

前述の通り、当研究会より提示する「監査プログラム(案)」については、基本的に「人材版伊藤レポート2.0」の項目に準拠しつつ、当方のオリジナル項目を追加して策定してい

る。ただし、大項目「9. 人的資本開示に係る開示プロセスに係る取組状況」（通番9-1から通番9-25）については、基本的に「人的資本可視化指針」におおむね準拠する形で策定していることに留意願いたい。そのため、大項目9に限っては、大項目1から8までとは異なり、「チェックリスト」的に活用していたいても構わないと判断している。

＜注意事項5＞

当研究会から提示する「監査プログラム（案）」については、基本的に「人材版伊藤レポート2.0」に掲げられた項目について、網羅性や準拠性の観点も重視しつつ、可能な限り反映させている。

ただし、一部項目、主に「本取組を進める上で有効な工夫」として掲げられている事項については、明らかに内部監査になじまない項目である、又は、現時点では実現可能性が十分でないような事例が含まれていると考えられたため、当研究会で議論した結果、結論として、当該項目については、利便性確保を優先した際に、成果物としては除外することが適切と判断した項目がある点に留意願いたい。したがって、あくまで「人材版伊藤レポート2.0」との準拠性を優先したい場合には、大変恐縮ながら、利用者の判断により適宜、

追加して対応いただきたい。

（3）内部監査部門の担当役員が社長等の場合における監査方法

日本では図表3の通り内部監査部門は社長等の執行側役員に直属しているケースが圧倒的に多い。アメリカ型の企業統治を目指した現在の指名委員会等設置会社に相当する制度（委員会等設置会社）は2003年4月に施行されたが、20年近く経過した2022年初時点でも内部監査部門が監査委員会に直属しているのは4社（10.3%）、執行側と監査委員会の両方に直属しているのを含めても6社（15.4%）に過ぎない状況となっている。前者の場合、取締役会や担当役員への内部監査については、一般的に独立性と客観性が担保されているとは言えないために、通常は行われない。

しかしながら、本件「監査プログラム（案）」には監査対象が取締役会や最高経営責任者（CEO）等の経営陣となっている項目が少なからず設定されており、それらの多くはキーとなる重要性の高い監査項目であるので、それらを除いて監査した場合には、特に、実効性の観点から、経営陣に対して有用かつ適切な提言ができるような成果が得られない恐れがある点に留意する必要がある。

この問題を解決する方法を当研究会で検討

＜図表3＞内部監査部門の組織上の位置付け

機関設計	監査役（会） 設置会社	指名委員会等 設置会社	監査等委員会 設置会社
対象の日本監査役協会会員数	6,009社	78社	1,144社
有効回答数	3,359社	39社	699社
内部監査部門有り	2,945社	37社	696社
内部監査部門は執行側役員に直属	2,794社	31社	599社
そのうち社長に直属	2,258社	26社	562社
内部監査部門は取締役会に直属	82社	0社	24社
内部監査部門は同監査役会等に直属	2社	4社	44社

※日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第22回インターネット・アンケート集計結果」（注16）を基に筆者作成

したが、結論としては、各社の監査役・監査委員・監査等委員との連携に尽きると考えている。すなわち、監査役等と緊密に協働しながら本件「監査プログラム（案）」をベースに監査項目を選定した後、両者で分担して監査を行い、双方の監査結果を共有することにより、内部監査部門としての適切な監査意見や提言を形成することができるであろう。

(4) 中堅・中小企業への応用を想定した活用方法

当研究会において複数回にわたって議論が上がっていた点としては、「人材版伊藤レポート」に関しては、特に同レポート2.0における事例紹介において、東証プライム市場上場企業が中心となっており、実際のところ上場企業と同等かそれに近い企業のみのごく狭い範囲の内部監査部門しか利活用することができないのではないかという論点が存在した。

「人材版伊藤レポート」の公表に至った意図とすれば、一部であれ、企業に実践事例や一定水準の「ゴール」や「目指すべき姿」を具体的に提示することで、これに追随する、又は、さらにそれを超えようとする企業をできるだけ多く創出する、あるいは、日本企業全体の人的資本経営に係る底上げを図る等の目的があったと考えられる。

これらを踏まえれば、中堅・中小企業であっても、「人材版伊藤レポート」の趣旨・目的等を勘案しつつ、仮にその一部であっても、内部監査部門において、定期的な検証項目に加えていくといった手法が考えられる。

具体的には、大項目1の「経営戦略と人材戦略を連動させる取組み」に関しては、当研究会では「人材版伊藤レポート」における「一丁目一番地」的な最重要項目と捉えているが、そのうち、例えば、

- ① 通番1-1から1-11までに列挙しているような「CHRO」の役割を代替的に担うような立場の存在の有無、仮に存在してい

る場合は、その機能面について、当「監査プログラム（案）」を参照しつつ、整然かつ客観的な評価を行っていく

- ② 通番1-12に記載しているような「経営幹部が全社的な人材をコストではなく経営資本として把握するための取組等」に関しては、これは決して大企業に限った話ではなく、会社の規模等にかかわらず共通した課題・問題点と定義できると考えており、ぜひ、本件は検証範囲とすべき

- ③ 通番1-16に記載している「各施策がどれほど、どこまで進捗し実効性を確保しているかを確認するためのモニタリングする活動」に関しては、「モニタリング」とのワーディングには抵抗感がある可能性はあるものの、言い換えれば、例えば、「行ったは良いが振り返りや効果検証がない」「成り行き管理中心で高度化や改善を図る仕組みがない、あっても形式的又は形骸化している」などの課題・問題点に関しては大企業に限らず発生する可能性の高い考慮すべき点であり、その人的資本版だと捉えて、ぜひ、検証項目としてトライしていただきたい

- ④ 通番1-17から1-21までに列挙した「非正規社員」に関連する事項に関しては、むしろ企業規模の小さい会社こそ切実な問題となる可能性がある分野と考えており、主語（CHROは…）を各社の実情に併せて適宜読み替えていただき、深掘りして検証していただくことが望ましいと考えられる

- ⑤ 通番2-1、2-2に関しては、外形上、教科書的な記載として見えてしまっている感があるものの、As isをしっかりと現状認識、とりわけ、会社や組織にとって「不都合な真実」を正確かつ客観的に把握・分析できているかの観点、一方、To beとして、現状認識を踏まえ目指すべき目標・ゴールを設定し、その実現のため、誰が（責任・権限の明確化）、何を（主要タスクの設定）、いつまでに（対応期限の設定）、どこまで

(対応の深度の設定) 行うかについて、明確にしている一連のプロセスに関しても、特段大企業に限った話ではないため、これを人的資本経営といった切り口から検証していくことは十分に可能と考えられる

⑥ 大項目3については、通番3-3を除き、社員1人ひとりが、自社の経営理念等を理解し、日々の業務の中で経営理念等を実践していくという観点においては、どの企業においても共通する課題であると考えられるため、こちらの一部の主語（CHROなど）を各社の実情に応じて適宜読み替えることにより、検証する意義は高いと判断している

⑦ 大項目5の「D & I」に関する事項については、規模や職種により一部になじまない点があると想定されるが、これを女性社員の活躍の場を広げる、あるいは、外国人労働者にも単純作業の担い手としてではなく同じ会社の一員として、人的資本経営の観点から、自社としてのD & Iをきれいごとではなく、どのように実践的に推進していくかという点を中心に検証していくことが肝要との認識である

さらに、上記のうち、監査役設置会社の場合における活用方法等としては以下の通りである。

前述の通り、「人材版伊藤レポート」においては、企業規模としては比較的大きく、ガバナンス体制についてもおおむね「指名委員会等設置会社」のような組織体を有する企業が、さらなる高みを目指しグローバルな競争力をより強固なものとするべく創意工夫のうえ人的資本経営に関する改革・改善の歩みを進めていき、それらの先進的な企業群の実例を参考にしつつ、他者も追従して同様の動きを加速化させていく、といった意図を強く感じるところである。

しかしながら、国内における多数の企業においては、未だ社外取締役の招聘に至らない

企業が大半であり、かつ「指名委員会等設置会社」を実現している企業の方が少数派というのが現実であり、過半は従来の監査役（あるいは監査役会）設置会社のままであるとの認識である。

一方で、当研究会の成果物の利活用については、前述の通り、より多くの企業の内部監査部門において幅広く活用していただくことを想定している。

したがって、「人材版伊藤レポート」の趣旨や狙い等を最大限尊重しつつ、監査役（あるいは監査役会）設置会社において、当該監査を行おうとした際に、どのような活用方法が有用かを考察していきたい。

失礼な言い方かもしれないことを承知のうえで申し上げれば、比較的規模の小さい企業における内部監査部門は、部長以下数名（2～3名）程度で構成されているケースが多く、年間監査計画もおおむね業務監査が中心と推測される。そのような環境下において、このように「経営監査」的な重要性の高いテーマを積極的に取り扱いたいと志向した場合には、おそらく監査資源（特に質的な）の問題に直面することが想定される。そこで、監査資源の制約から経営監査実施を断念することなく、どうすればこの問題を克服できるか、その点に関して当研究会から提言させていただく。

我が国のコーポレートガバナンス・コードでは、以下の点について明確に規定されている（太字は筆者による）。

【原則4-3. 取締役会の役割・責務 (3)】
—補充原則4-3④

「内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、**内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきであ**

る。」

【原則 4-13. 情報入手と支援体制】— 補充原則 4-13③

「上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。」

コーポレートガバナンス・コードは上場企業が対象となっているが、会社法では取締役会や監査役・監査役会は同法が求める常設の組織体であるため、会社の規模や総資産、時価総額等の相違はあったとしても、同コードの趣旨や狙い等については、すべての会社において準用することが可能であると言えよう。これを応用するならば、「人的資本経営の実践状況」といった非常に重要なテーマの実施に当たって、自社内の監査資源が不足するといった問題に関しては、取締役会や監査役・監査役会が積極的にサポートする必要があると考えられる。

具体的には、例えば、CEO・CHRO等の経営陣に対する監査項目については、監査役が代替的に検証を行い、それを内部監査部門が活用させていただく、といったような両者の緊密な連携方法が有用と考えられる。又は、「人材版伊藤レポート」記載項目から、自社にとって緊急性や重要性が高いと判断される項目をチョイスし、当該項目から優先的に監査を実施し、場合によっては複数年にわたる中期計画で臨む旨をあらかじめ監査役・監査役会と合意しておく、といった手法についても連携方法の一部と言えよう。

5. おわりに

最後に「人的資本経営」に関する内部監査部門の役割について整理しておきたい。

今回提示した「監査プログラム（案）」については、当研究会としては、可能な限り幅広い内部監査部門において、全項目の利活用限定せず、仮に一部であっても積極的に活用していただきたいと考えている。ただし、日常的な監査活動の中で、人事部門を主な被監査部署に設定する、又は、CEO・CHRO等の経営陣を監査項目に据えるといったようなことは、ケースとしては未だ少ないのではないかと推察される。この点については、当研究会メンバーからも監査実施の実効性に関して問題視する意見があった。そこで、「人的資本経営」に関する内部監査を実施する意義について考察してみたい。

参考にしたものとしては、2019年6月に金融庁が公表した「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」と題するレポートである（注17）。同レポートは金融機関を対象としているものの、その趣旨や狙いについては内部監査人協会（IIA）「グローバル内部監査基準」とおおむね同等であると考えられることから、同レポートに掲げられている内部監査の高度化に係る基本的な考え方を参照することとした。

このレポートでは、内部監査の成熟度を4段階で表示し、段階ごとに求められる内部監査機能を明示することにより、高度化の道筋を示している。なお、「4段階」については以下の通りである。

- ・ 第一段階（Ver.1.0）：事務不備監査
事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮
- ・ 第二段階（Ver.2.0）：リスクベース監査
リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起
- ・ 第三段階（Ver.3.0）：経営監査

内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供

- ・第四段階（Ver.4.0）：信頼されるアドバイザー

保証やそれに伴う課題解決にとどまらず、経営戦略に資する助言を提供

特に第三段階（Ver.3.0）以上では、内部監査は経営陣に対し、ビジネスモデルやガバナンスの有効性・妥当性といった、組織全体に関わる問題についても保証を提供することが求められている。これにともない内部監査の位置付けやフォーカス領域は、より経営目線となる必要がある。

第三段階以上におけるフォーカス領域については、例えば、以下のような事項が考えられる。

- ・ビジネスモデルやガバナンスに係る問題の根本原因の追究
- ・経営戦略の遂行状況
- ・実質的に良好な金融サービスが提供されているか
- ・経営環境の変化や収益・リスク・自己資本のバランス

さらに、第四段階（Ver.4.0）に向けては、複雑さが増す昨今の経営環境を背景に、保証や課題解決にとどまらない役割の発揮が内部監査に期待されている。しかし、第四段階（Ver.4.0）で示された「信頼されるアドバイザー」を目指すうえで、例えば、以下の点に留意する必要がある。

- ・経営監査の基本として、戦略課題・経営課題へのリーチが重要
- ・戦略課題・経営課題が変わればフォーカス領域は変わりうる
- ・独立性を維持した状態で経営の意思決定に対する提言機能を強化する
- ・内部監査態勢の高度化は、内部監査部門のみでは達成できない

以上、前述の「成熟度モデル」を今般の「人的資本経営の実践状況を監査する」というテ

ーマに照らし合わせた場合、「第三段階」又は、「第四段階」といった高いレベルに該当すると思われる。具体的には、「監査プログラム（案）」を利用した監査を行った場合、「人材版伊藤レポート」が求めるところの達成水準がある程度明確になり、自社の経営戦略や人材戦略等においてキャッチアップを図るべき点を特定することができることから、少なくとも「第三段階」レベルの監査は実施可能と考える。さらに、各項目の評価結果に基づき、真因分析を行って、例えば、①なぜできていないのか、②（「人材版伊藤レポート」の要求水準に対して）どの程度のギャップが存在するのか、③同ギャップを解消するにはどのような手段・手法が考察できるか、などがある程度、論理的・客観的に整理でき、実効性を伴った提言が行えることができたならば、最上位の「第四段階」に到達することができるであろう。

我々内部監査部門もビジネス環境の変化に応じて常に高度化を図る必要性については、日頃の監査活動等を通じ、特に公認内部監査人（CIA）資格保持者は強く意識されていると推察される。よって、「第四段階」への高度化に向けた挑戦については、我々「3線」本来のミッションを果たすうえでも、重要性がありかつ有意義であると考えられることから、経営陣・人事部門への評価という点に臆することなく、3線としての独立性・客観性を保持しながら、ぜひ、当該監査実施に果敢に挑戦していただきたいというのが当研究会からのメッセージである。

（注1）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年9月

（注2）経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」2022年5月

（注3）野村総合研究所「用語解説＜人的資本＞」

https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/sa/human_capital

(注4) 内閣官房「人的資本可視化指針」2022年8月

(注5) 経済産業省「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

(注6) 内閣官房「付録③参考資料集」2022年8月

(注7) 金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令等改正の解説」2023年5月

(注8) 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年6月

(注9) ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議「『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）」2020年10月

(注10) ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」2022年9月

(注11) 日本経済新聞「EU、上場企業に女性取締

役の登用義務 全体の33%以上」2022年6月8日、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR080580Y2A600C2000000/>

(注12) 内閣府「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版 骨太の方針2023）」2023年6月

(注13) 日本総合研究所「人的資本経営概論～経営戦略と人材戦略の連動～」2022年6月14日、<https://www.jri.co.jp/column/opinion/detail/13500/>

(注14) 注13と同「人的資本経営概論～動的な人材ポートフォリオの構築～」2022年11月7日、<https://www.jri.co.jp/column/opinion/detail/13787/>

(注15) 金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案の公表について」2022年11月

(注16) 日本監査役協会「第22回インターネット・アンケート集計結果（役員等の構成の変化など）」2022年5月18日、<https://www.kansa.or.jp/support/library/post-2813/>

(注17) 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」2019年6月

＜C I Aフォーラム研究会No. e 27（「人的資本経営」の取組・実践状況に係る監査実施を目指す研究会）メンバー＞ （五十音順・敬称略）

岡 ゆみ、河澄 利晴、小関 清久、謝名 健一郎、武田 正憲、中川 哲央、林 千恵子、原間 登、福島 一嘉、守田 一徳、安本 雅一（座長）、米本 薫、渡辺 訓弘

（メンバーの氏名は、2024年12月現在）

＜監査プログラム（案）＞1. 経営戦略と人材戦略を連動させる取組み（一部抜粋）

通番	項目		検証項目	検証上のポイント	評価（4段階）	評価の根拠・事実認識 （コメント例）	関連する資料等 （エビデンス例）	留意点・その他		
	大項目	中項目								
1-1	<1>経営戦略と人材戦略を連動させる取組み									
	（1）CHROの設置及びCHROを機能させるための基盤整備とその運用									
				【整備状況の評価】 CEOは、独自の「人材戦略」を立案し、取締役やCEO等の経営陣と間での継続的な協議を経て、経営戦略と人材戦略との連動性確保を制度的に行うため、社内にCHROを設置しているか。 （※役職名としてのCHROを用いていないものの、CHROと同等の機能や役割を果たしているものと認められる場合を含む）		4	CHRO設置済か、CHROは選任されていないがその役割が代替できる職務が設置されている。（例えば、人事部門長等が機能面においてCHROの役割を代替している）	（例：評価「4」の評価事例）当社においては特設CHROを設置していないが、「職務権限規程」○章○条において、人事部門長の職務権限として、グループ内の人材戦略の企画・立案を行う旨が明定されていることから、実質的に同部門長がCHROの機能を代替していると判断する。また、人事部門長が人材戦略の企画・立案の責任者である旨が統合報告書・有価証券報告書・IR資料等の対外的開示されている書類等に明示されている。	・取締役会資料及び同議事録 ・経営会議資料及び同議事録 ・職務権限規程、役員権限規程 ・統合報告書、有価証券報告書、IR資料 ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書	・一般社団法人日本CHRO協会によれば「CHRO(最高人財責任者)は、イノベーションを出すための柔軟な組織や人材の仕組みをつくり上げていく経営者で、CEO(最高経営責任者)のパートナーとなる存在」としている。(同協会HPより) ・「人材版伊藤レポート」(同2.0を含む)においては、経営戦略と人材戦略との連動性確保の必要性が強調されており、仮に自社で人材戦略を有していなくても経営戦略との連動性を確保するためのCHRO設置を含む制度的な措置が認められない場合は「2」または「1」と評価する
		①CHRO設置又はCHROと同等の役割が代替できる職務の設置				3	CHROとしては選任されていないが、現行制度において、人事部門長が「人材戦略」の企画・立案を含む実質的にCHROの果たすべき責務の一部を代替する建付けとなっている。			
				2	CHRO設置を検討中であるが未実現。また、人事部門長は従来の人事上の関連施策等を遂行する責務を負うに止まっており、経営戦略と人材戦略との連動性確保を図る役割を担う役割を担う建付けとして整備されていない。					
			1	CHRO設置は検討されていない。または、当面の間CHRO設置の予定もなく、代替的な措置も検討されていない。						
1-2					4	CHROの活動を支援・サポートするに足る常駐の専任スタッフが複数名確保され、CHROの指示等に基づき、経営戦略と連動した人材戦略を立案している。	（例：評価「3」の評価事例）人事部門には、人事企画の専門性を有する者○名が配属されており、CHROの指揮・指示により、グループ全体の人材戦略が企画・立案されている。当該人材戦略の企画・立案にあたっては、人事部門と経営企画部門が定期的にミーティングを行って掘り合わせを実施するなど緊密に連携しており、相互に経営戦略と人材戦略との連動性が十分に確保されていることを確認している。また、必要に応じて、CHROは、取締役会及び経営会議に対して、人材戦略に係る検討状況や課題・問題点等の存在について報告している。	・取締役会資料及び同議事録 ・経営会議資料及び同議事録 ・人事部門組織体制図 ・経営企画部門、人事部門間のミーティング記録	・人事部門内に人材戦略の企画・立案に必要なスタッフが十分に確保できない場合でも、例えば経営企画部門内に人事部門に代わってCHROをサポートするだけの十分な態勢があると認められる場合は「3」と評価する。	
		【整備・運用状況の評価】 CHRO（またはそれに準ずる者）は、経営陣との協議を経て、経営計画との連動性を備えた人材戦略を立案すべく必要な人材（スタッフ）を確保したうえで、人材戦略等を企画・立案しているか。		3	CHRO直属の専任スタッフは確保できていないが、人事部門内に人材戦略を立案するだけの専門性を有する人材が既に確保されており、CHROの指揮の下で経営戦略との連動性を確保した人材戦略を立案している。					
		同上		2	CHROをサポートするだけの人的資源が確保されておらず、CHROが単独または独断で人材戦略を企画・立案しなければならぬ状況となっている。					
				1	長年の慣習または職務権限の見直しが不十分なため、人材戦略は人事部門単独で策定することとしており、経営戦略との連動性が確保されていない。また、経営戦略と連動性を確保するための経営企画部門との協議・連携も不十分な状況である。					
				4	CHROの活動を支援・サポートするに足る常駐の専任スタッフが複数名確保され、CHROの指示等に基づき、経営戦略と連動した人材戦略を立案している。					

1-3	②人材戦略等を協議する機関の設置と実効性の確保	【整備状況の評価】 CEOは、人事戦略に係る最終的な意思決定や経営戦略との連動性を確認するための機関を社内に設置しているか。	4 経営会議等と同等の機能・権限を有する機関として「人材戦略委員会」が設置されている。あるいは、同委員会は設置していないものの、主に経営会議等の一議題として定期的に人事戦略等を協議する旨が経営会議規程等に明定され設定されている。	(例：評価「3」の評価事例) 当社は人材戦略委員会は設置していないものの、経営会議において、最低でも年一回の頻度で、CHROより人材戦略に関連する施策推進に係る進捗状況や、現時点または中長期的な視野からの課題・問題点等に関する包括的な報告を行うこととしている。また、同議題について取締役会にも同時に同様の報告が行われることとしている。これらは、経営会議規程等に明示的に記載されている訳ではないが、主として経営会議運営を行う部署（経営企画部門）が作成する年間計画表において、人材戦略関連の課題を報告事項として取り扱う旨が記載されている。	・取締役会資料及び同議事録 ・経営会議資料及び同議事録 ・人材戦略委員会規程、同委員会付議基準 ・人材戦略委員会資料及び議事録 ・経営会議等議題年間計画表	左記の通り「人材戦略委員会」等の機関が設置され、人材に係る投資・採用・配置や重点的人的資本を投入する事業分野の選定等を議論し結論付けしていることが望ましいと考えられるが、経営会議等の場において、人材戦略に係る事項が集中的かつ十分な協議がなされていることが確認できる場合は「4」と評価するとともに評価した根拠を明確にしておく。
			3 経営会議規程等に明示されていないものの、人材戦略に関して、定期的に協賛・議論する体制としている。	（例：評価「3」の評価事例）当社は人材戦略委員会は設置していないものの、経営会議において、概ね年一回の頻度で、CHROより人材戦略に関連する施策推進に係る進捗状況や、現時点または中長期的な視野からの課題・問題点等に関する包括的な報告を行っている。また、それ以外にも、経営戦略に関する重要性ある変更が行われた際には、人材戦略変更の可否判断や、経営戦略変更に伴う影響度等の分析・評価結果並びに人材戦略の変更点等を協議対象として経営企画部門と連携して経営会議に上程している。結果的に同会議メンバーによる活発な議論を経て人材戦略の変更が行われており、一連のプロセスに関して特段問題が認められない。	・取締役会資料及び同議事録 ・経営会議資料及び同議事録 ・人材戦略委員会規程、同委員会付議基準 ・人材戦略委員会資料及び議事録 ・経営会議等議題年間計画表	人材戦略委員会が定期的に行われていること、その中で人材戦略に係る進捗状況や振り返りの実施、必要に応じて機動的な修正等がなされているかを重点的に検証する。
			2 人材戦略と経営戦略とが別々の会議体において議論される建付けとなっており、相互の連動性について議論する体制が確立されていない。			
			1 人材戦略と経営戦略との連動性について経営陣で議論する場が存在せず、人事戦略は実質的に人事部門の専管事項となっている。			
1-4	同上	【運用状況の評価】 CHROが企画・立案した人材戦略は、経営戦略との連動性が確保されているとともに、人事運営上の実効性が確保されているか。	4 「人材戦略委員会」が四半期ごとに定期的（または必要に応じて随時）に開催され、集中的に人材戦略の進捗状況等が報告・議論されるとともに、経営戦略の変更等に対応して、人材戦略の見直し等が協議され活発かつ実効性ある意見が交わされている。	（例：評価「3」の評価事例）当社は人材戦略委員会は設置していないものの、経営会議において、概ね年一回の頻度で、CHROより人材戦略に関連する施策推進に係る進捗状況や、現時点または中長期的な視野からの課題・問題点等に関する包括的な報告を行っている。また、それ以外にも、経営戦略に関する重要性ある変更が行われた際には、人材戦略変更の可否判断や、経営戦略変更に伴う影響度等の分析・評価結果並びに人材戦略の変更点等を協議対象として経営企画部門と連携して経営会議に上程している。結果的に同会議メンバーによる活発な議論を経て人材戦略の変更が行われており、一連のプロセスに関して特段問題が認められない。	・取締役会資料及び同議事録 ・経営会議資料及び同議事録 ・人材戦略委員会規程、同委員会付議基準 ・人材戦略委員会資料及び議事録 ・経営会議等議題年間計画表	人材戦略委員会が定期的に行われていること、その中で人材戦略に係る進捗状況や振り返りの実施、必要に応じて機動的な修正等がなされているかを重点的に検証する。
			3 主に経営会議において、不定期に（概ね年1回程度）人材戦略の進捗状況が報告されている。			
			2 人材戦略の進捗状況等については、概ね人事部門内での報告に止まり、進捗状況等について能動的に経営陣に報告されていない。			
			1 人事戦略については、企画・立案後の定期的な振り返りが行われておらずPDCAが確立されていない。（CHRO及び人事部門のミッションとして認識されていない）			

通番	項目		検証上のポイント	検証項目	評価 (4段階)	評価の根拠・事実認識 (コメント例)	関連する資料等 (エビデンス例)	留意点・その他
	大項目	中項目						
1-5			【整備状況の評価】 CEOは、CHROの役割・責任及び権限を従来の人事担当役員や人事部長との差異を明確化し、取締役会で承認され規程化しているか。	③CHROの役割・責任及び権限等の明確化	4 CHROの役割・責任及び権限が明確化され、取締役会における決議を経て規程として承認されている。	(例：評価「4」の評価事例) 当社は2022年よりCHROを設置している。役員権限規程においてCHROには、人事戦略の企画・立案を行うとともにその実施や改定に関する一切の権限が付与されている。同時に、従来的人事担当役員に属する責任・権限である人事部門に係る総括的責任者としての任務も担うこととしている。前段の人事戦略の企画・立案に関する責任・権限については、2022年3月にCHROを設置する旨の組織改正の実施、同時期の役員権限規程改定時にCHROに新たに付与されたものとなっており、実質的にCHROと人事担当役員とのミッションの相違は明確になっている。	・取締役会資料及び議事録 ・役員権限規程 (CHROの役割・権限等が把握できるもの) ・職務権限規程等 (人事部長の役割・権限等が把握できるもの)	・CHROの設置について機関決定していないものの、各種の権限規程において、CHROの果たすべきミッションと同等の責任・権限等が、人事担当役員 (あるは人事部長) 付与されていると認められる場合は「3」と評価する。
					3 CHROの役割・責任および権限は規程化されていないが、人事戦略を司る役職としては認識されている。(CHROと人事担当役員のミッションの相違点が明確化されている)			
					2 CHROの役割・責任および権限は人事部長の席上ぐらゐの認識、人事担当役員と共同で行う見解とされている。(CHROと人事担当役員のミッションの相違点がないか)			
					1 CHROの役割・責任及び権限は理解されず、人事部長が担うのだらうと思われている。			
1-6			【運用状況の評価】 CHROは、予め明確化され付与された責任・権限に則り、人事担当役員や人事部長とは差異のある役割を果たしているか。	同上	4 CHROが承認された規程通りに人事戦略を企画立案して、経営幹部とすり合わせ取締役会に方針や施策を上程している。	(例：評価「3」の評価事例) 当社は、CHROの名称を用いた役職を設置していないが、職務権限規程において、人事部門長に対してCHROを同等の役割・責任・権限に則り、人事戦略に係る企画・立案及びそれに伴う管理に関する権限が付与されている。同権限に基づき、人事部門長は、毎期初時点で年間の人事部門の業務施策を策定しているが、その第一項には、人材戦略に係る見直し・高度化等を列挙しており業務執行の優先度も「高」に設定するなど、PDCAも意識した活動を行っている。これらの業務執行に係る状況報告については、取締役会及び経営会議に四半期に一回の頻度で実施されている。	・取締役会資料及び議事録 ・経営会議資料及び議事録 ・CHROの業務執行状況報告 ・人事担当役員または人事部長の業務執行状況報告 ・CHRO、人事担当役員へのインタビュー結果	CHROが、各事業部門間との人事上の連携や調整役との役割に終始するのではなく、人材戦略遂行の責任者として、最終的な目標である経営戦略の実現に向けた責任・権限を果たしており、従来型の人事担当役員・人事部長よりも拡大した業務執行を行っているかに留意して検証する。
					3 CHROは選任されていないが、付与された責任・権限に則り、人事部門長がCHROと同等の役割・責任を果たしており、人材戦略の企画・立案・管理等を行っている。			
					2 CHROは選任されていないため、人事部門長が人事戦略と経営戦略の連動を手がけようとしていないが、権限と責任が伴っていない状態となっている。			
					1 人事担当役員がCHROのミッション等を認識せず、従来通りの人事運営のみを行っている。また、経営戦略の一部としての人材戦略と捉えられていない。			

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----