

人的資本経営とその現状について

主席研究員
大原 健二

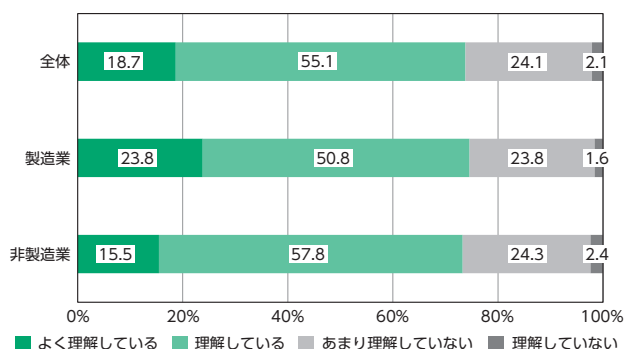


はじめに

当財団が昨年10月に埼玉県内企業向けに実施したアンケート調査において、人的資本経営を「理解している」と回答した企業は7割以上となった。2023年3月期決算から、上場企業については人的資本に関する情報開示が求められるようになり、日本においても人的資本経営が注目されるようになってきている。

以下では、人的資本経営が注目されるようになった背景、および人的資本経営が日本において注目されるきっかけとなった、経済産業省が取りまとめた「人材版伊藤レポート」について解説し、県内企業の取り組みの現状についてみてみたい。

● 人的資本経営への理解



人的資本経営が注目される背景

人的資本経営とは、人材を企業の資本と捉え、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向上に繋げていく経営手法である。米国では2020年に米国証券取引委員会（SEC）が上場企業などに「人的資本の情報開示」を義務化しており、日本でも2022年6月に非財務情報可視化研究会（内閣官房）より「人的資本可視化指針」が公表され、2023年3月期決算から、上場企業などを対象に人的資本の情報開示が義務化されている。このように人

的資本経営が重視されるようになった背景には3つの視点がある。

(1) 社会的視点

ESGやサステナブルな社会への関心の高まりにより、これまでの「株主資本主義」から、顧客・従業員・サプライヤー・地域社会などすべてのステークホルダーと良好な関係を長期的に維持する「ステークホルダー資本主義」が重要視されるようになってきている。

(2) 経済的視点

近年、投資家が投資判断する際には、財務指標よりも非財務指標を重視する傾向が強くなっており、「人的資本」に関する指標は企業価値を評価する上で、なくてはならない指標となっている。

(3) 戦略的視点

デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展により、時代が大きく速く動くなか、企業ではイノベーションの創造がますます重要になっている。企業においてイノベーションを生み出すことができるのは「人材」であり、多様な人材を最大限に活かすことによって、企業は中長期的な成長が可能となる。

「人材版 伊藤レポート」とは

このレポートは一橋大学名誉教授である伊藤邦雄氏が座長を務めた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が取りまとめた報告書で、(1)これまでの人材戦略との違い（変革の方向性）、(2)経営陣・取締役会・投資家がそれぞれ果たすべき役割、(3)3つの視点と5つの共通要素について取り上げている。

(1)これまでの人材戦略との違い(変革の方向性)

従来の企業経営では人材を「資源」として捉え、人

材は消費される対象であり、経営資源として「ヒト・モノ・カネ」の一つとされてきた。しかし人的資本経営では、人材を資源ではなく資本として捉え、イノベーションの創出につなげるために人材に対して積極的な投資を行うことが必要であると考え、人材にかかる費用の削減や効率化は目的としていない。また従来の人材戦略では、社員数を確保するために人事部主導で社員を囲い込んでいたが、人的資本経営では経営戦略を軸に人材の質を重視した戦略を行う。これにより、高い能力を持った社員が自らの意思によって企業を選択するオープンな雇用関係を実現する。

● 変革の方向性

経営項目	従来の経営手法 (Not this)	人的資本経営 (But this)
人材マネジメントの目的	人的資源・管理 (人的資源の管理。オペレーション志向。「投資」ではなく「コスト」。)	人的資本・価値創造 (人的資源の活用・成長。クリエーション志向。「投資」であり、効果を見る化。)
アクション	人事 (人事諸制度の運用・改善が目的。経営戦略と連動していない。)	人材戦略 (持続的な企業価値の向上が目的。経営戦略から落とし込んで策定。)
イニシアチブ	人事部 (人材関係は人事部門任せ。経営戦略の紐づけは意識されず。)	経営陣／取締役会 (経営陣のイニシアチブで経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング。)
ベクトル・方向性	内向き (雇用コミュニティの同質性が高く人事は囲い込み型。)	積極的対話 (人材戦略は価値創造のストーリー。投資家・従業員に、積極的に発信・対話。)
個と組織の関係性	相互依存 (企業は囲い込み。個人も依存。硬直的な文化になり、イノベーションが生まれにくい。)	個の自律・活性化 (互いに選び合い、共に成長。多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる。)
雇用コミュニティ	囲い込み型 (終身雇用や年功序列により、囲い込み型のコミュニティに。)	選び、選ばれる関係 (専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティに。)

資料:経済産業省「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～」より
当財団作成

(2) 経営陣・取締役会・投資家が果たすべき役割

「人材版伊藤レポート」では人材戦略の改革にあたって、経営陣によるイニシアティブ、取締役会によるガバナンス、企業と投資家との対話の強化が重要であり、それぞれに対して果たすべき役割・アクションについて述べられている。

① 経営陣が果たすべき役割・アクション

持続的な企業価値の向上が重視される中、自社が何のために存在しているのか、企業理念やパーパスを改めて定義し、重要な人材アジェンダごとに「現在の姿 (As is)」を正確に把握し、「目指すべき将来の姿 (To be)」とのギャップを定量化する。また、CHRO (Chief Human Resources Officer)を設置し、経営トップとの密接な連携を行う。

② 取締役会が果たすべき役割・アクション

経営戦略の実現可能性の観点から人材戦略に関する承認・監督・モニタリングが取締役会の役割であることを明確化し、適切な監督・モニタリングを行う。

③ 投資家が果たすべき役割・アクション

機関投資家は、中長期的視点から投資先企業の持続的成長を促すことを目的とした対話を行う。

(3) 3つの視点と5つの共通要素 (3P・5Fモデル)

「人材版伊藤レポート」では、これからの人材戦略を特徴づけるものとして「3P・5Fモデル」を提唱している。3つの視点 (Perspectives) と5つの共通要素 (Common Factors) に注目して、企業価値の持続的向上につながる人材戦略を策定・実行することを経営陣に求めている。

① 3つの視点

(ア) 経営戦略と人材戦略の連動

持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略やビジネスモデルの実現を支えるための人材戦略を策定・実行する。

(イ) As is - To be ギャップの定量把握

経営戦略上重要となる人材アジェンダを特定した上で、アジェンダごとにKPIを用いて「目指すべき将来の姿 (To be)」の設定と「現在の姿 (As is)」の把握を行い、そのギャップを定量的に把握する。

(ウ) 企業文化への定着

企業のパーパスや持続的な企業価値の向上につながる企業文化を定義し、日々の活動を通じてその定着化に向けた取り組みを行う。

② 5つの共通要素

(ア) 動的な人材ポートフォリオ

現時点の人材やスキルを起点とするのではなく、将来的な目標から、必要となる人材の要件を定義し、その要件を満たす人材を獲得・育成する。個々の従業員の知識やスキルをAI等のデジタルツールを活用することで、現在の人材ポートフォリオの状況を把握し、そのデータを蓄積する。

(イ) 知・経験のDI(ダイバーシティ&インクルージョン)

イノベーションを生み出すために、経験や感性、価値観、専門性といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込む。女性や外国人といった属性に加え、他業界での経験等のキャリアパス、専門分野の多様性を取り込む。

(ウ) リスキル・学び直し

事業環境の急激な変化に対応するため、個人のリスキル・スキルシフトの促進、専門性の向上が必要となる。企業も個人の自律的なキャリア構築を支援することが重要となる。従業員は自らの強みの転用可能性を高めていくためにも、ITリテラシーやスキルの向上は必須になる。

(I) 従業員エンゲージメント

現在の経営戦略実現のためにも、従業員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境を創りあげる。

(オ) 時間や場所にとらわれない働き方

いつでも、どこでも、安全かつ安心して働くことができる環境については、新型コロナへの対応の中で顕在化したように、平時から整えておくことが重要である。同じ空間で働いていない多様な人材を束ねていくためには、これまで以上にマネージャー層のマネジメントスキル向上およびその育成・支援が鍵となる。

県内企業の取り組み状況

昨年10月に県内企業を対象に人的資本経営に関する取り組みについてアンケート調査を実施したので、その結果についてみてみたい。(対象企業1,015社、回答企業332社、回答率32.7%)

(1) 力を入れて取り組んでいる項目

人的資本経営に関して、力を入れている項目について聞いたところ(複数回答)、「従業員の育成」が最も多く66.8%、次いで「従業員の健康・安全」が56.3%、「従業員エンゲージメント」が52.0%などとなっている。

● 人的資本経営に関して力を入れて取り組んでいる項目(複数回答)

単位:%

	全産業	製造業	非製造業
従業員の育成	66.8	65.0	67.8
従業員の健康・安全	56.3	65.0	51.0
従業員エンゲージメント(やりがい・働きがいの向上)	52.0	48.0	54.5
従業員の流動性(新規採用の強化、離職率の低下)	30.2	26.8	32.2
労働慣行(福利厚生・賃金の公正性等)	29.8	26.0	32.2
コンプライアンス	24.9	22.8	26.2
ダイバーシティ	5.8	7.3	5.0

(2) 取り組む目的

人的資本経営に取り組む目的について聞いたところ(複数回答)、最も多かったのが「企業価値の向上」で48.5%、次いで「社員のスキル・能力の向上」が47.3%、「生産性の向上」が43.3%などとなっている。現在、各企業で課題となっている人手不足に関連した項目について、「人材の離職率の低下」を目的とした企業は38.1%、「採用力の向上」は16.2%となっている。これらの結果から、新規の採用よりは既存の従業員の離職防止を人的資本経営の目的としている企業が多いことがわかる。また業種別で見ると、人手不足に関連した2項目「人材の離職率の低下」と「採用力の向上」の合計値は、製造業が41.4%、非製造業では62.0%となっており、非製造業ではより人手不足に関連した取り組みを目的としている。

● 人的資本経営に取り組む目的(複数回答)

単位:%

	全産業	製造業	非製造業
企業価値の向上	48.5	47.2	49.3
社員のスキル・能力の向上	47.3	49.6	45.9
生産性の向上	43.3	52.8	37.6
人材の離職率の低下	38.1	32.5	41.5
社員エンゲージメントの向上	31.4	32.5	30.7
企業イメージの向上	17.4	19.5	16.1
採用力の向上	16.2	8.9	20.5
コンプライアンスの強化	14.0	13.8	14.1
会社のバーパスの浸透	6.1	8.9	4.4
その他	0.3	—	0.5

(3) 取り組みの効果

人的資本経営に関する取り組みの効果について聞いたところ(複数回答)、「現時点での効果はわからない」との回答が45.5%と最も多くなっており、次いで「生産性の向上」と「従業員エンゲージメントの向上」がそれぞれ24.6%、などとなっている。

●人的資本経営に関する取り組みの効果(複数回答)

単位:%

	全産業	製造業	非製造業
現時点での効果はわからない	45.5	45.5	45.5
生産性の向上	24.6	32.2	20.0
従業員エンゲージメントの向上	24.6	26.4	23.5
企業イメージの向上	19.3	19.0	19.5
従業員の能力やスキルの可視化	17.4	19.0	16.5
投資家からの評価が向上	0.3	0.8	—
取り組んでいない	11.2	9.9	12.0

(4)推進する上での課題

人的資本経営を推進する上での課題を聞いたところ(複数回答)、「投資効果が見えにくい」との回答が36.7%と最も多かった。次いで多かったのが「人事部門の組織体制・要員数・メンバーのスキル不足」で36.1%、「推進役となる人材がいない」が24.8%、などとなっている。

●人的資本経営を推進する上での課題(複数回答)

単位:%

	全産業	製造業	非製造業
投資効果が見えにくい	36.7	41.3	33.8
人事部門の組織体制・要員数・メンバーのスキル不足	36.1	28.9	40.4
推進役となる人材がいない	24.8	28.9	22.2
目標やKPIの設定が難しい	20.7	20.7	20.7
人的資本に関するデータ収集が難しい	19.7	15.7	22.2
人材戦略が策定できていない	17.2	14.9	18.7
人材に関する投資予算の確保が難しい	16.9	16.5	17.2
従業員との対話や理解促進の活動が進んでいない	14.4	13.2	15.2
社内関連部門の関心・理解がなく、連携が難しい	7.2	4.1	9.1
経営層の理解・関心がない	3.4	4.1	3.0
特になし	14.7	17.4	13.1
その他	0.3	0.8	—

人的資本経営の投資効果を把握するには

今回実施した県内企業のアンケート調査では、人的資本経営の内容を理解している企業は7割以上あった。また取り組みの効果に関する質問において「取り組んでいない」と回答した企業が11.2%となっていることから、9割近くの企業は人的資本経営に関するなんらかの取り組みを行っていることがわかった。一方、取り組みに関して「現時点で効果がわからない」と回答した企業が4割を超え、推進する上での課題についても「投資効果が見えにくい」と回答した企業が4割弱もあった。これらの調査結果から、人的資本経営を実践してはいるものの、その効果の把握について課題認識を持つ企業が多いことがわかった。

「人」に対する投資は機械等の設備投資とは違って効果を測定しにくく、また効果があらわれるまでに

長い期間を要するので、このようなアンケートの結果となったものと思われる。

参考までに中小企業において、人的資本経営に関する取り組みの効果を把握する事例について、いくつか紹介したい。「生産性向上」に関しては、財務諸表から「労働生産性」や「一人当たり利益」等を毎月算出することで、月単位での投資効果を確認している企業がある。「従業員のエンゲージメント」に関しては、自社で従業員向けにアンケートを実施して、効果を把握するにはかなりの労力とノウハウが必要となる。そこで最近ではデジタルツールの活用により、携帯電話を使って従業員にパルス・サーベイ(定期的に行う簡単なアンケート)を行い、そのデータを分析して還元するサービスがあるので、利用するのも一手法だ。それを使えば「職場の労働環境」、「人間関係」、「上司のフォロー」、「離職の可能性」等のデータが還元されるので、それらのデータを自社のエンゲージメント向上に活用することができる。「従業員の能力やスキルの可視化」については、業務に関係する公的資格の取得を社内で奨励して(合格者には報奨金等を支給)、資格取得者数の推移を管理している企業もある。

おわりに

今回のアンケート調査から、9割近い中小企業において、なんらかの人的資本経営に関する取り組みが行われていることがわかった。

中小企業では、大企業に比べ人的リソースが限られているので、人的資本経営によって、従業員の知識・スキル・経験を最大限に活用することで、他社との差別化を図り、市場での優位性を確保することがますます重要となっている。また変化が激しく、先行きが不透明な時代においては、既存の枠組みや戦略では対応できない事案が増えており、中小企業の強みである迅速な意思決定や柔軟な組織運営を持続させるためにも、人的資本経営を定着化させることが益々重要となっていくだろう。