

第34回 人的資本経営

日本総合研究所 創発戦略センター
スペシャリスト 小島 明子

先日、特朝定食を食べに吉野家に向かったところ、店頭には「営業時間変更のお知らせ」と書かれた貼り紙が……どうやら人手不足の影響で、従来の7時オープンが8時オープンに変更せざるを得なくなったようです。昔、吉野家でアルバイトをしていた友人は、「100円で食べられる賄い（牛丼並盛り）」に感激していましたが、それだけでは人が集まらない時代。アルバイトも立派な人的資本。時給UPも大事ですが、一番大切なのは整備された労働環境ではないでしょうか。（編集部・40歳代男性）

1. はじめに

第33回では、「男女の賃金格差」について取り上げました。日本では、男性に比べて女性の賃金の平均は約8割弱程度であり、大きな課題となっています。その背景として、結婚や出産を機に離職をしてしまう女性が一定割合存在していることや、女性管理職が低いことなどが挙げられます。企業の価値を向上させていく上でも、女性人材の活躍が重要です。最近では、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向上につなげる「人的資本経営」ⁱの考え方への関心が高まっています。そこで、第34回では「人的資本経営」について取り上げます。

2. 人的資本経営が注目された背景

日本で人的資本経営が注目されるようになった背景として、海外で人的資本の情報開示を促す動きがあったことが挙げられます。2014年に欧州委員会は「非財務情報開示指令（NFRD）」を公表し、大企業に対して、従業員の労働環境や人権、取締役会の多様性などを含む情報開示

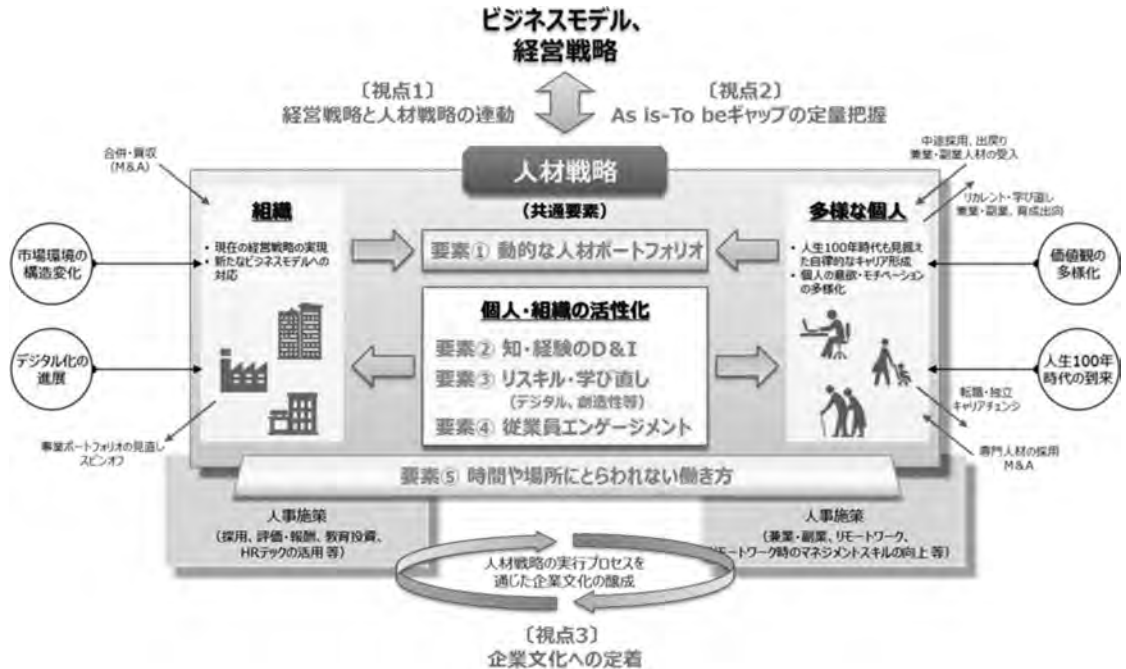
を義務付けてきました。2021年4月には、既存のNFRDから対象企業を拡大した「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）案」を公表し、2023年1月に発効しました。米証券取引委員会（SEC）では、2020年8月に「社員や取締役の多様性」を含む人的資本の情報開示を上場企業に対し、義務付けることを発表しました。

海外の動きを受けて、国内では、2020年1月から「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」（経済産業省）が開催されました。この会議では、経営環境が著しく変化する中、中長期的な観点から企業価値を向上させるため、人材戦略に関する経営層や投資家などの役割や、投資家との対話の在り方、関係者の行動に変化を促すための施策の検討を目的としています。研究会では、人材の「材」は「財」であるという認識の下、持続的な企業価値の向上と「人的資本（Human Capital）」について議論を行い、「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（以下、「人材版伊藤レポート」）」と題した報告書が公表されました。さらに、2021年7月からは「人的資本経営の実現に向けた検討会」が設置され、人的資本経営の実現に向けた検討会報告書（以下、「人材版伊藤レポート2.0」）が公表されました。

また、2021年6月にはコーポレートガバナ

ⁱ https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

【図表1】人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



出所：「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（以下、「人材版伊藤レポート2.0」）」（経済産業省）

ンス・コードⁱⁱが改訂され、人的資本に関する記載が盛り込まれました。上場会社は、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、その状況を開示することなどが求められています。上場企業をはじめ、多くの企業において、人的資本経営に関わる情報開示等、取り組みが求められているのが現状だといえます。

3. 「人材版伊藤レポート2.0」が示した視点と要素と日本企業の現状

「人材版伊藤レポート2.0」（経済産業省）では、経営陣が主導して策定・実行する経営戦略と連動した人材戦略について、3つの視点（Perspectives）と5つの共通要素（Common Factors）が示されました【図表1】。

具体的に3つの視点（Perspectives）では、①「経営戦略と連動しているか」、②「目指す

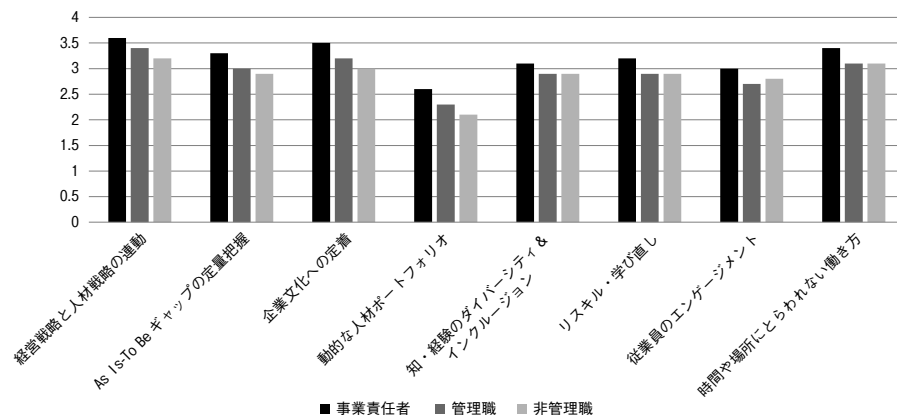
べきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか」、③「人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか」、という3つの視点が示されました。

さらに、5つの共通要素（Common Factors）では、①「動的な人材ポートフォリオ」（目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築できているか）、②「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」（個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境にあるのか）、③「リスキル・学び直し」（目指すべき将来と現在との間のスキルギャップを埋めていく）、④「従業員エンゲージメント」（多様な個人が主体的、意欲的に取り組んでいるか）、⑤「時間や場所にとられない働き方」、が挙げられています。

企業においては、こうした共通の要素に加え、

ii <https://faq.jpex.co.jp/disclo/tse/web/knowledge7865.html>

〔図表2〕 従業員各階層の人的資本経営の進捗に関する認識



出所：「人的資本経営に関する調査 集計結果（令和4年5月）」（経済産業省）を基に日本総合研究所作成

自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPIを考えることが有効であるとされています。

一方、日本企業の現状として、「人的資本経営に関する調査 集計結果（令和4年5月）」（経済産業省）によれば、人材戦略における「3つの視点」、「5つの共通要素」について、その重要性の理解は進んでいるものの、取り組みを具体化していく段階で足踏みをしている企業が多いことが指摘をされています。中でも、経営陣は、「動的な人材ポートフォリオ」については、関連する取り組みの進捗が全て遅れていると認識し、従業員においても「動的な人材ポートフォリオ」の進捗が最も遅れていると認識していることが示されています。企業側が必要な人材の要件定義や、適材適所等に課題を抱えている現状がうかがえます。

加えて、従業員各階層の人的資本経営の進捗に関する認識においては、階層が下になるほど、人的資本経営の取り組みについて「進捗していない」と認識している従業員が多いことも明らかになっています〔図表2〕。事業責任者と管理職、あるいは事業責任者と非管理職の間は、

取組進捗に対する認識の差が大きく、特に「企業文化への定着」の項目で差が大きい点が特徴的です。人的資本経営を推進していく上では、事業責任者を通じて、管理職・非管理職に対して、啓発を行いながら、企業文化への浸透を図ることが必要だといえます。

4. 最後に

出光興産の創業者である出光佐三氏は、「人間の真に働く姿を發揮する搾取のない働く人の資本主義」という考え方を提唱し、「働く人の資本主義」（出光佐三・春秋社）のインタビューの中で、仲良くするためには搾取があってはいけないと述べています。リスクリングを通じて、個人のスキルが高くなっても、一人でできることは限られています。大きなことを成し遂げるためには、指示をしなくても、人と人が自然と協力し合えることが大切です。人的資本経営の流れを踏まえて、そのような環境をいかに作ることができるのか、考えるきっかけになると良いと感じます。

こじま あきこ 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト。CFP®認定者、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けに女性活躍や働き方改革推進状況の診断を行っている。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院）、『「わたし」のための金融リテラシー』（共著・金融財政事情研究会）、『中高年男性の働き方の未来』（金融財政事情研究会）、『女性と定年』（金融財政事情研究会）、『共同労働入門』（共著・経営書院）。