

明日への力

日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

シニアマネジャー 下野 雄介

71

岸田政権発足以降、「成長と分配の好循環」とコロナ後の新しい社会の開拓をコンセプトとした新しい資本主義が推進されています。その中でもとりわけ「人的資本への投資」が重視されており、政府は人的資本管理の実践に向けたガイドラインや好事例の公表を行うとともに、企業における人的資本の開示を要請するなど、企業による人的資本経営の実践を後押ししています。

人的資本経営とは、「非連続な経営環境に対応する経営戦略に沿って、適材適材の人材ポートフォリオを実現するために必要な配置・採用・育成等の方向性を定め、管理する経営管理手法です。この一年でも注目を集めた人的資本経営ですが、まず初年度の対応として有価証券報告書における人的資本の開示義務対応に専念した企業も多かったものと推測します。開示に向けて人的資本と人材戦略の現状の可視化に専念した一年を終え、これからいよいよ「経営戦略と人材戦略の連動の実践」に取り組みうと

人的資本経営の柱となるプロアクティブ人材の必要性

です。一方、日本においては、こうしたキャリア自律度が高い人材は非常に少なく、またキャリア自律そのものに否定的な人材すら珍しくないという調査もあります。メバシップ型かつ長期雇用前提に積み上げられてきた組織風土や勤労に対する価値観を鑑みれば自然なことも言えるでしょう。いずれにせよ日本企業にとって動的な人材ポートフォリオの実践はまだまだハードルが高いと考えられます。

このハードルを乗り越えるために注目が集まっているのが「プロアクティブ人材」と

で研究が進められていますが、日本総研はそれらの先行研究を踏まえ、人材のプロアクティブ度を測定するスコアリング手法を開発しました。またこのスコアリング手法を活用し、約20,000人を対象としたプロアクティブ度についての大規模調査を実施しました。(※)

この調査を通じ、プロアクティブ人材の特徴として、「ワークエンゲージメントが高く、企業業績への貢献と自ら思い描いたキャリアの実現を両立している」「一見離職志向が高い人材と捉えがちであるが、離職というリスクがとりわけ高い人材でもない」「放置するとプロアクティブ度が下がっていく傾向がある」という3点が見えてきました。

する企業も多いのではないのでしょうか。

「経営戦略と人材戦略の連動の実践」を進めるにあたって、いわゆる動的な人材ポートフォリオの企画・実践は企業にとって非常に重要です。動的な人材ポートフォリオとは、非連続な経営戦略に沿って必要とされる職種やポストを充足させるため、内部の人材の育成・リスキル・配置転換などを大胆に進めるといった考え方ですが、これを進めるにあたっては、従業員一人ひとりがその必要性を理解し、前向きにキャリアアップに取り組んでいくことが非常に重要

という考え方です。プロアクティブ人材とは「自ら考えて主体的に行動し、自身のキャリアを自律的に構築していく」人材と定義されます。プロアクティブ人材が増えることにより、企業側の要望と労働者の意向について建設的な対話が進むことが期待されます。この過程で、経営戦略と人材戦略がすり合い、現実的に実践可能である動的な人材ポートフォリオを追求することができま

プロアクティブ人材の行動様式や企業にもたらす効果などについては、国内外です

これを踏まえれば、プロアクティブ人材を増やす為には、動的なマネジメントが必要であるということ、そしてこの投資は中長期的な企業価値向上に直結すること、ということが言えるでしょう。

※記事に関するお問い合わせは rcw@web@mljri.co.jp までお願い致します。



※調査レポートはこちら。

