

2022年5月19日
No.2022-002

「人的資本経営」をどう進めるべきか ～二面作戦と産官学連携が鍵に～

副理事長/主席研究員 山田 久

《要 点》

- ◆ 2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート」を呼び水に、「人的資本経営」というコンセプトに注目が集まっている。ヒトを重視した経営を「感覚的」に行うのではなく、「戦略的」に行うものが人的資本経営であり、より具体的には経営戦略に連動して人材戦略を策定し、KPIを設定し、モニタリングによってPDCAサイクル廻すことが求められる。
- ◆ 「人的資本経営」の重要性が指摘されるようになった背景には、①経済社会のデジタル化が進展し、経済成長や企業成長にとっての無形資産の重要性が増すなか、その形成のカギを握る人材・人財をいかに強化するかにはフォーカスが当たるようになってきたこと、②欧米でのコーポレート・ガバナンスにおける人材関連の情報開示の要請が強くなっていること、がある。
- ◆ 「人的資本経営」が求める経営戦略と連動した人事戦略の構築には、ジョブ型人事制度の親和性が高く、その導入が進んでいる。成果主義が人件費削減のための後ろ向きの性格が強かったのに対し、今回のジョブ型ではデジタル化対応など人材獲得のための前向きの性格が強い。もっとも、ジョブ型には労働力の二極化をもたらすリスクがあり、人的資本経営を実践するには必ずしもジョブ型雇用が必須になるわけでもない。
- ◆ 人事戦略は経営戦略と連動性すべきという観点からは、米国企業とは異なる日本企業の競争優位性を考慮した人事制度を構築すべきことを忘れてはならない。具体的には、一国二制度的な発想で組織や仕組みを分け、①高い雇用の流動性を前提に破壊的イノベーションが起りやすい新たな組織・仕組みと、②長期雇用を前提に連続的イノベーションを継続していくこれまでの延長線上の組織・仕組みの2つを併存させる二面作戦を採るべきである。従業員に健全な危機感を持つよう促す一方、経営が現場との対話を大切にして「普通の労働者」の自己革新を促す形で実践していくのがわが国の目指すべき人的資本経営であろう。
- ◆ 「市場の失敗の内部化」によって企業が社会問題を解決できる分野は増えてはいるものの、それでも「市場の失敗」は残る。そこを補うのが政府を含めた広い意味での公共部門の役割である。人的資本経営をわが国で格差拡大を招くことなく実現するには、公的な人的投資を増額するとともに、そうした投資の実効性が高まるよう公労使・産官学の連携体制の構築をコーディネートするのが政府の役割である。その際、企業が具体的な職業経験を積む場を広く提供していくことが、効果の高い人材投資につながる鍵となる。

日本総研『Viewpoint』は、各種時論について研究員独自の見解を示したものです。
本件に関するご照会は、調査部・山田 久宛にお願いいたします。

Tel:080-3579-1572

Mail:yamada.hisashi@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。

1 人的資本経営とは

「人的資本経営」というコンセプトに注目が集まっている。その呼び水となったのは、経済産業省が2020年9月に公表した「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」―通称「人材版伊藤レポート」である。それによれば、「人的資本経営」とは企業競争力の源泉が人材との認識から「人材の『材』は『財』である」と捉えたうえで、企業価値向上をもたらす「人的資本」の形成をもたらす経営、と定義される。そこでは、①経営戦略と人材戦略の連動の重要性が強調され、そのうえで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、という点が要諦とされている¹。

企業経営上「ヒト」が重要だとするのは日本企業が従来から持っていた考え方であり、経営戦略に人材戦略を連動させる重要性も以前から指摘されてきた。日本総合研究所の調べでは、「人的資本経営」とはいわゆる「人を大事にする経営」と同義であり、何か新しいことを行う取り組みではない、と考えている企業の人事・採用の最終え決裁権者（対象300人）の割合が7割以上に上っている。だが、そうしたヒトを重視した経営を「感覚的」に行うのではなく、「戦略的」に行うものが人的資本経営であり、より具体的には、経営戦略に連動して人材戦略を立て、KPIを設定し、モニタリングによってPDCAサイクル廻す、という事が求められているということである²。

2 背景にある2つの国際的な潮流

では、そうした「人的資本経営」の重要性が指摘され、注目されるようになってきた背景には何があるのか。大きくは以下の2点を指摘できるだろう。

第1は、**経済社会のデジタル化が進展し、経済成長や企業成長にとっての無形資産の重要性が増すなか、その形成のカギを握る人材・人財をいかに強化するか**にフォーカスが当たるようになってきたからである。無形資産とは、「物質的実体を持たないが、権利などの形で売買したり、合併などの企業結合により移転したりということが可能な資産」のことで、「特許や商標、著作権などのような知的資産、熟練工の持つ技能や知識のような人的資産、企業文化や生産、経営管理プロセスのような企業の基盤的資産などがある³」とされる。内閣府「経済財政白書平成23年度版」は、米国の代表的な研究に基づいて、「情報化資産（computerized information）」「革新的資産（innovative property）」「経済的競争能力（economic competencies）」の三つに大別できると紹介している。「情報化資産」は、ソフトウェア、データベースが該当し、「革新的資産」は、（自然科学的な）研究開発ストックのほか、鉱物資源探査、著作権・ライセンス、その他の製品開発・デザイン・研究のストックなどが含まれ、「経済的競争能力」は、ブランド資産（マーケティング関連支出のストック）、企業特殊的人的資本、組織構造（組織改革のストック）などをカバーするとされる。これらは形態としては知的財産やノウハウなどの様々な形をとるが、その多くは人材の知的な活動に由来するものといえよう。

こうしたなかで、**欧米企業は多くの無形資産の源泉である優秀な人材への投資を増やし、人材の一層の成長促進と獲得に注力するようになってきている**。学習院大学の宮川努教授の推計を紹介した『労

¹ 経済産業省（2020）「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」

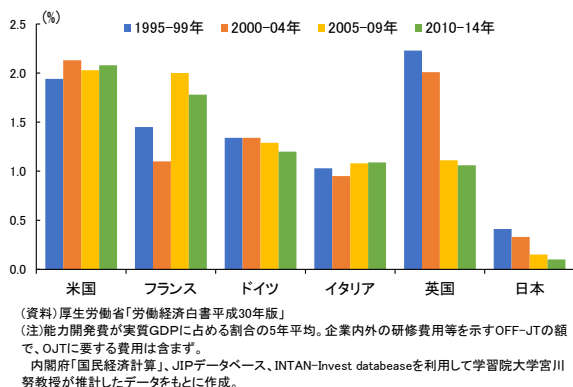
² 高橋千亜希・二宮拓太（2022）「人的資本経営概論～従来の経営スタイルとの比較を通じた理解～」日本総研ホームページ。

³ ウェブ版「知恵蔵」

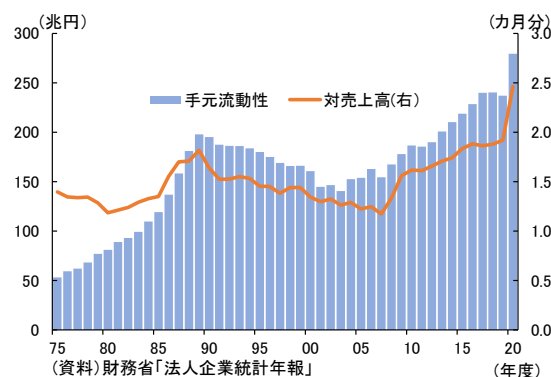


『働経済白書』によれば、能力開発費（企業内外の研修費用等を示す OFF-JT）の対GDP比を主要先進国で比較すると、2010～14年でみて米国：2.08%、フランス：1.78%、ドイツ：1.20%、英国：1.06%に対し、わが国はわずか0.10%にとどまる（図表1）。さらに、1990年代後半以降の傾向をみると、米国、フランスではこの比率が高まる傾向にある。しかし、わが国はこの間、能力開発費のGDP比は低下傾向をたどっている。しかも最近10年については、財務体質が改善し、手元流動性が大きく積み上がっていったにもかかわらず、人材投資が減少してきたのである（図表2）

（図表1）企業の能力開発のGDP比の国際比較



（図表2）日本企業の手元流動性の推移



第2は、欧米でのコーポレート・ガバナンスにおける人材関連の情報開示の要請が強くなっていることである。人材関連情報の開示については、欧州で先行して進められてきた。2014年、欧州委員会は非財務情報開示指令（NFRD）を取りまとめ、従業員500人以上の企業に対し、「社会と従業員」を含む情報開示を義務付けた。さらに、2021年4月には対象企業を拡大し、開示内容をより詳細にする改定案を発表し、2022年秋の採択が目指されている。米国でも、2020年8月に証券取引委員会（SEC）がRegulation S-Kを改正し、人的資本に関する情報開示を義務化する方針である⁴。

欧州委員会が人材面での情報開示を進めてきた動機は、環境問題はじめ持続可能な社会の実現に向けて様々な枠組みの転換が求められているとの認識のもとで、「大掛かりな産業単位でのスクラップ&ビルド、そして各産業・企業においても厳しいトランスフォーメーションが求められる」と捉え、「その上で、変化のイニシアティブを取るとともに、各企業・産業ごとの人財（Human Capital）の状況を正確に把握し、域内の人材の再配置・リスキル・アップスキルを半ば強制的に進めることで産業の大転換に備えようとしている」ためである⁵。1980年代以降世界を席卷した市場原理主義的な株主資本主義が様々な綻びをみせるなか、市場の失敗を新たな仕組みによって市場に内部化すること（例えば、炭素税の導入によって温室効果ガスの削減を進める）で、ステークホルダー資本主義をバージョンアップするという考え方に基づくものであり、そこには率先してルール作りを進め、新たな時代で有利に立とうというEUの思惑もあると思われる。

3 戦略的人事にジョブ型は必須か

こうして世界的に企業競争力強化に向けた人材投資促進の気運が盛り上がるなか、わが国企業は平成バブルの崩壊以降続く守りの経営姿勢を大きく変えずにいる。すでにみたように、90年代終わ

⁴ 経済産業省（2021）人的資本経営の実現に向けた検討会（第1回）事務局提出資料。

⁵ マーサー・ジャパン、ライブラリ「人材マネジメントの国際標準化進展とどう向き合うか」
<https://www.mercer.co.jp/our-thinking/bigpicture/globalization/column-21.html>,
2022.4.26 アクセス

りから 2000 年代半ばごろまでは、企業の売上高比で見た手元流動性は減少傾向をたどったが、それ以降は上昇傾向に転じ、とりわけ 2010 年代半ば以降は平成バブル期のピーク時を凌駕するレベルに高まっている（前掲図表 2）。

そうした状況下、世界の潮流に後れを取っていると危機感を持った日本政府（経済産業省）は、2020 年 9 月に「人材版伊藤レポート」を取りまとめ、内部留保を貯め込んで未来に向けた投資に及び腰の日本企業に行動変革を促そうとしたわけである。その具体策として、2021 年 6 月には「コーポレートガバナンス・コード」を改訂し、企業統治機構の改革を通じて人材投資の取り組みを引き出そうとしている。具体的には、a) 取締役会の機能発揮に向けて、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と各取締役のスキルとの対応関係の公表を求めているほか、b) 企業の中核人材における多様性の確保として、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の設定、および、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あわせて公表、を盛り込んだ。これにより、日本の上場企業は人的資本関連の情報開示を行うことが要請されることになった。さらに、金融庁や内閣官房では、より踏み込んだ人的資本の情報開示の具体的手法についての議論が進んでいる。

実はそれに先立ち、2018 年 12 月、I S O（国際標準化機構）が国際規格「I S O 30414」を発表し、上場企業は人材関連の情報開示についての取り組みが促される状況にあった。そうしたなか、日本企業は上場企業を中心に人的資本への関心を強め、その情報開示に取り組みは始めている。日本総合研究所の調べでは、2021 年 12 月時点で、TOPIX100 企業のうち 82 社でコーポレートガバナンス・コードに従った「人的資本に関する情報開示」が行われていた。さらに、I S O 30414 が定めた測定項目について、実績が開示されている定量情報をみると、ダイバーシティが 44 社、スキル・能力が 33 社、従業員の健康・幸福度が 17 社、組織文化が 14 社などとなっている⁶。

だが、より本質的な問題は情報開示の裏側にあるべき、経営戦略と連動した人事戦略構築に向けた動きが進んでいるかである。人材版伊藤レポートでは、具体的に求められるアクションとして、①経営戦略上重要な人材アジェンダの特定（事業戦略上デジタル化が急務の企業ではデジタル人材の獲得・育成、事業ポートフォリオの転換が課題となる企業では、従業員のリスク・スキルシフトや部門を越えた再配置等）、②目指すべき将来の姿（To be）に関する定量的な KPI の設定、③現在の姿（As is）の把握、“As is - To be ギャップ”の定量化、④ギャップを埋め、企業価値の向上につながる人材戦略の策定・実行、の 4 つのステップを指摘している。

こうした経営戦略と連動した人事戦略構築には、ジョブ型人事制度の親和性が高いとされている。パーソル総合研究所が 2020 年末から 21 年初にかけて行った従業員 300 人以上の企業に勤める人事・経営関連業務従事者へのアンケート調査によれば、57.6%がジョブ型人事制度を導入済みないし導入検討中と答えた⁷。代表例としては、人材版伊藤レポートで経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行の好事例に挙げられている日立製作所がジョブ型雇用に舵を切った。もっとも、このジョブ型雇用というワーディングが意味するところは曖昧で、欧米流の初めに職務ありきの人事制度という意味に広く考えれば、わが国でどの導入に向けた取り組みは歴史上何度も繰り返されてきたのが実情である。近い過去ではいわゆる成果主義がブームとなった 1990 年代終わりから 2000 年代にかけ

⁶ 國澤勇人、高橋千亜希（2022）「人的資本に関する情報開示の動向（前編）—2021 年末時点の TOPIX100 企業のコーポレート・ガバナンスに関する報告書をもとに—」日本総研ホームページ。

⁷ <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/employment.pdf>



ての職務給導入の広がりである。経団連の調査では、ジョブ型雇用導入は35.0%に上り、その導入時期は34.1%が2009年以前としている⁸。実は当時も成果主義には経営戦略との連動の重要性が指摘されていた。

とはいえ、成果主義が人件費削減のための後ろ向きの性格が強かったのに対し、今回のジョブ型はデジタル化対応など人材獲得のための前向きな性格が強いと言える。ただし、ジョブ型雇用とは従来型の就社型雇用（メンバーシップ型雇用）に比べ、人材調達の考え方が大きく異なる。それは内部育成中心と外部調達中心という違いがある。このことは労働市場の流動性と関わっており、ジョブ型雇用では中途採用が当たり前で、一定の雇用の流動性が前提になる。この点につき、日本企業も意識しており、現状新卒者の中途・経験者の採用比率では、9:1が最頻値で23.9%を占め、46.3%の企業は新卒が8割以上と答えている。これに対し、今後については、最頻値が8:2となり、新卒が8割以上と答えた企業の割合は37.4%にまで低下する⁹。

一方、パーソル総合研究所の調べでは、ジョブ型導入企業は非導入企業に比べ、退職勧奨や希望退職募集、再就職支援策などの退出管理が行われている割合はほぼ倍に上った¹⁰。さらに、大手企業の人材育成の方針についての経団連調査によれば、社員のキャリア形成について、自律性を重視すると答えた企業が62.9%に上り、一方支援強化が必要としたのは40歳程度以下の若年層・中堅層である¹¹。これは、人材投資は若手・中堅を中心とした選別的なものとなることを示唆している。

ここで問題となるのは、**労働力の二極化のリスク**である。そもそも企業の論理からすれば、企業価値向上につながる人材に選別的に投資することに合理性がある。そうした企業行動が典型的に表れているのが米国であり、実際、雇用の二極化・社会の分断が問題になっている。米国での人材投資額は主要先進国を上回っており、企業競争力は強化され、高い収益性を実現する陰で、労働分配率が低下し、所得格差が拡大している。

さらに重要なのは、**人的資本経営を実践するには必ずしもジョブ型雇用が必須になるわけではない**、ということである。例えば、人材版伊藤レポートが経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行の好事例として、日立製作所と並んで挙げられているソニーは、完全なジョブ型雇用を採用しているわけではない¹²。日本型のヒト基準の人事制度を採っているか、欧米型の仕事基準のそれかという問題よりも、欧米とは異なる教育や社会制度のもとで、個々人が納得してポジションにつき、主体的にキャリアを形成していくよう、現場マネジメントや職場のラーニングコミュニティ（従業員間の自主的な学びの場）が支える仕組みをどう作るかにこそ、要諦がある。

加えて言えば、正に人事戦略は経営戦略と連動性すべきものであるが故に、**米国企業とは異なる日本企業の競争優位性を考慮した人事制度を構築すべき**ことを忘れてはならない。トランプ政権以降移民の流入が減っているとはいえ、やはり米国は世界で最も開かれた国の一つであり、世界中から優秀な人材を集めることができる魅力と実力がある。他方で、多様性があるがゆえに貧富の格差に対する許容度が大きい国でもある。その結果、事業のスクラップアンドビルドが容易であり、革新的で破壊的なイノベーションに強い優位性がある。一方、日本は諸外国に見劣りする外国人の受け入れを積極的に進めるべきとはいえ、現実には多くの優秀な外国人を引き寄せる力には限界があ

⁸ <https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>

⁹ <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/005.pdf>

¹⁰ <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/employment.pdf>

¹¹ <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/008.pdf>

¹² 2021年度HRエクゼクティブコンソーシアム総会記録『HRエクゼクティブコンソーシアム会報』2021.12



り、貧富の格差への社会の許容度は高くない。革新的なイノベーションを増やすことの必要性は否定すべくもないが、連続的イノベーションによって品質を改善していくところに日本企業の優位性があるのも事実である。

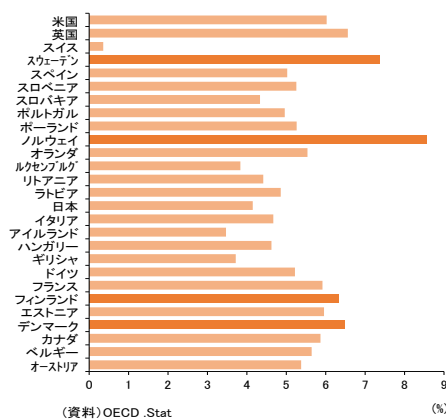
こうした状況への対応として日本企業に今求められているのは、一国二制度的な発想で組織や仕組みを分け、①高い雇用の流動性を前提に破壊的イノベーションが起りやすい新たな組織・仕組みと、②長期雇用を前提に連続的イノベーションを継続していくこれまでの延長線上の組織・仕組みの2つを併存させることであろう。とくに、過去からの連続性のある環境では、「普通の労働者」がモチベーション高く働き続けることのできる状態を作り出すことが重要であり、この点にこそ日本流の人的資本経営の特徴を見出すべきといえよう。

以上を要するに、日本企業に求められているのは、「流行り」に流されるのではなく、その必要性和副作用を直視したうえで、従業員に健全な危機感を持つよう促す一方、現場との対話を大切に「普通の労働者」の自己革新を促す形で、人的資本経営を実践していくスタンスといえよう。

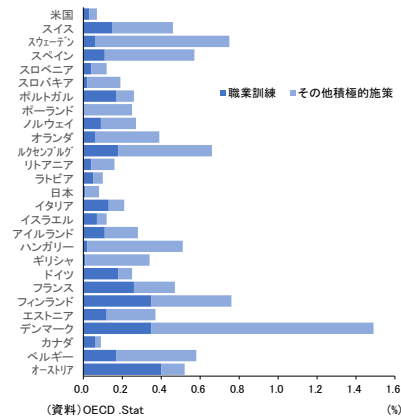
4 企業の役割と公共部門の役割

人材投資を強化することは喫緊の課題であり、人材資本経営の強化に向けた人材戦略の策定や戦略的な人材投資を強化することの重要性は強調しても強調しすぎることはない。しかし、企業の存在意義はいかに社会に有用な価値を提供するかにあり、社会的責任が強く求められるようになってきたからと言っても、現実には限界がある。「市場の失敗の内部化」によって企業が社会問題を解決できる分野は増えてはいるものの、それでも「市場の失敗」は残る。そこを補うのが政府を含めた広い意味での公共部門の役割である。

(図表3)教育支出の対GDP比(2019年)



(図表4)積極的雇用政策支出の対GDP比(2019年)



ここで注目されるのは、人材投資の面では先進地域とされる北欧諸国の状況であり、公的な教育費や職業訓練支出が大きいことが特徴である(図表3・4)。しかも、学校教育と職業教育の連携が採られており、例えばスウェーデンでは、かつては半年程度の労働市場訓練が中心であったが、その効果が薄れたことで縮小され、現在は賃金助成などによって実際に企業の現場で働く機会を与え、実践的に能力を身に付ける方式が増えている。半面、2000年以降は教育制度の枠組みに職業大学制度が創設され、2年間をかけて理論と実習を組み合わせたプログラムが導入されている。企業のニーズに応じて柔軟にプログラムが編成され、効果を挙げている¹³。

さらに、北欧諸国では、労働組合が多くの労働者のキャリア形成を支援することで人材育成に貢

¹³ 山田久 (2020) 『賃上げ立国論』 日本経済新聞出版社、98-99 頁。



献している点が見逃せない。スウェーデンでは、SACO と呼ばれる大卒専門職を対象とした労働組合があり、キャリア・アドバイスやセミナー、ネットワーキングなど、個人のキャリア形成を総合的に支援するサポートサービスが包括的に提供されている¹⁴。このほか、ジョブセキュリティーカウンスルと呼ばれる、労使共同で設立した再就職支援組織があり、事業再編で強いられる転職・再就職を短期かつ円滑に進めるために、マンツーマンでアドバイザーが付き、キャリアの棚卸や求職活動の伴走型支援を手厚く行っている¹⁵。このように、産業サイドに立つ企業と個人のサイドに立つ政府や労組、教育機関を含む公共部門が両輪となり、人材投資やキャリア形成を支援していることが重要なのである。さらに、企業も実践的なトレーニングの場を提供し、公労使・産官学が連携して、実効性の高い人材育成に取り組んでいる。そうした各ステークホルダー間の連携した取り組みが人材の二極化圧力を緩和し、北欧社会の所得格差の拡大を防いでいる。

ちなみに、職業訓練や就職支援などの積極的労働市場政策 (ALMP) の効果について、各国での実証分析結果を集約した論文によれば¹⁶、政策的支援によってその後の再就職や賃金増で効果が最も大きいのは「賃金助成」であり、それに「個別労働者支援」「職業訓練」が続く(図表5)。ここで「賃金助成」の効果が高いのは、それは企業の労働コスト負担を引き下げる一方で、実際に企業の現場で働く経験を提供しているためと考えられる。職業能力形成の70%は実際の仕事の経験から得られるという、ロミンガー社の「70:20:10」の公式もある¹⁷ように、働く経験こそがエンプロイアビリティ(雇用される能力)を高めるのに最も有効な方策である。つまり、有効な人材育成を行うには企業が育成プログラムに積極的に関与し、実習機会や就労の経験を提供することが極めて重要である。

(図表5) 積極的労働市場施策の効果

<p>積極的労働市場施策の効果についての652の分析を集約した結果によれば、</p> <p>◆積極的労働市場施策実施後の対象労働者の賃金押し上げ効果(中央値)は</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賃金助成(wage subsidies)は +16.7% ・個別労働者支援(independent worker assistance)は +16.5% ・職業訓練(vocational training programs)は +7.7% ・職業紹介(employment service)は negligible <p>◆施策実施後の対象労働者の雇用促進効果(中央値)は</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賃金助成(wage subsidies)は +11%(highest) ・個別労働者支援(independent worker assistance)は +11% ・職業訓練(vocational training programs)は +6.7% ・職業紹介(employment service)は +2.6% <p>◆施策のデザインや実施手法が重要で、個人向けコーチングやフォローアップ、産業を特定した訓練、資金支援が有効。</p>

(資料) E.L.Yeyati, M.Montane, L.Sartorio(2019) "What Works for Active Labor Market Policies?" Center for International Development at Harvard University Faculty Working Paper No.358

こうしたから見方すれば、人的資本経営を格差拡大を招くことなく実現する、言い換えれば、政府のいう成長と分配の好循環につなげる形で実現することが重要であり、そのためには、公的な人的投資額を増額するとともに、それが実効ある人材投資になるよう、公労使・産官学の連携体制を構築していくことこそ、政府が注力すべき課題である。その際に、企業が具体的な職業経験を積む場を広く提供していくことが、効果の高い人材投資につながる鍵といえよう。以上

¹⁴ SACO ホームページ (<https://www.saco.se/en/english/about-saco/>)

¹⁵ 山田久 (2020) 『賃上げ立国論』日本経済新聞出版社、99-100 頁。

¹⁶ E.L.Yeyati, M.Montane, L.Sartorio(2019) "What Works for Active Labor Market Policies?" *Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358*

¹⁷ 例えば、高橋潔(2013) 「全球的人材育成のためのラーニング：積極的忘却ノススメ」『成果福祉研究』85 号、https://www.myri.co.jp/publication/myilw/pdf/myilw_no85_feature_2.pdf