

# 人的資本投資対効果検証を起点とした人材戦略の高度化

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 目次

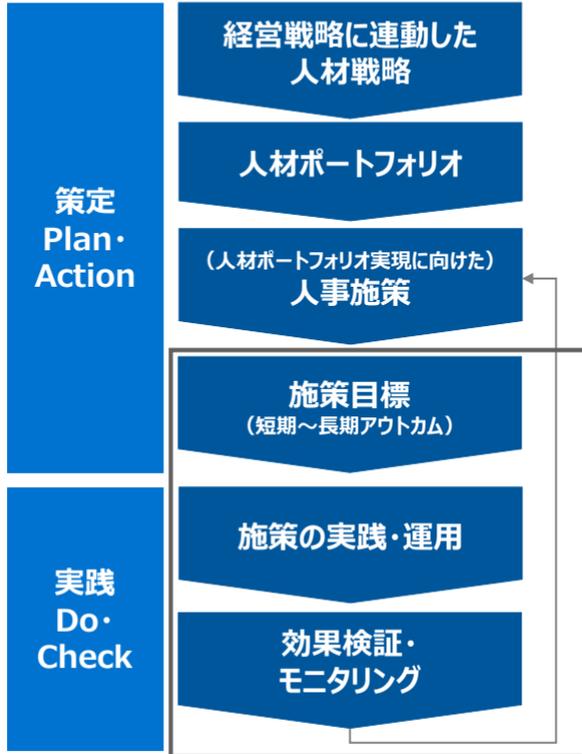
---

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. 人的資本経営の名の下で“放置されている”人事施策       | 2 |
| 2. 人的資本経営の次なるステージに向けた人的資本投資対効果の検証 | 3 |
| 3. 人事施策の効果検証を通じた人的資本投資対効果の把握の意義   | 4 |
| 4. 企業レベルで取り組むべき人的資本投資対効果検証のステージ   | 6 |
| 5. 人材データを用いた人事施策の効果検証事例           | 8 |
| 6. 支援スケジュール例                      | 9 |

# 1. 人的資本経営の名の下で“放置されている”人事施策

- 各社で人的資本経営の取り組みが進む中、人材戦略・人事施策の策定が実施されています。しかし、多くの企業では策定された人事施策は必ずしも生かされているとは言えず、適切な効果検証・施策の軌道修正が必要なステージに入りつつあります。

## - 人的資本経営のプロセス概略 -



## “人事施策という投資”への効果検証が実施されず、放置状態

1

- **人事施策のアウトカムを定めていない**  
：人事施策を実施し、組織・人材に「最終的にどのような変化をもたらすことを企図しているか」が定まっていない。そして、それらの変化をどのような経路で起こしていくのかも定まっていない。

2

- **投入コストばかりに着目する悪習慣**  
：人事施策の実行に投じたコストを取り上げて成果とする例も見受けられる。投入コストばかりに囚われると、「施策を実施しているだけ」になってしまう懸念がある。

3

- **人事施策の軌道修正という概念が無い**  
：成り行きで人事施策をずっと継続している例は多い。本来であれば、求めるアウトカムが認められないのであれば、働きかけのポイントを変える・新しい施策を講ずるなど、人事施策の軌道修正が必要。

4

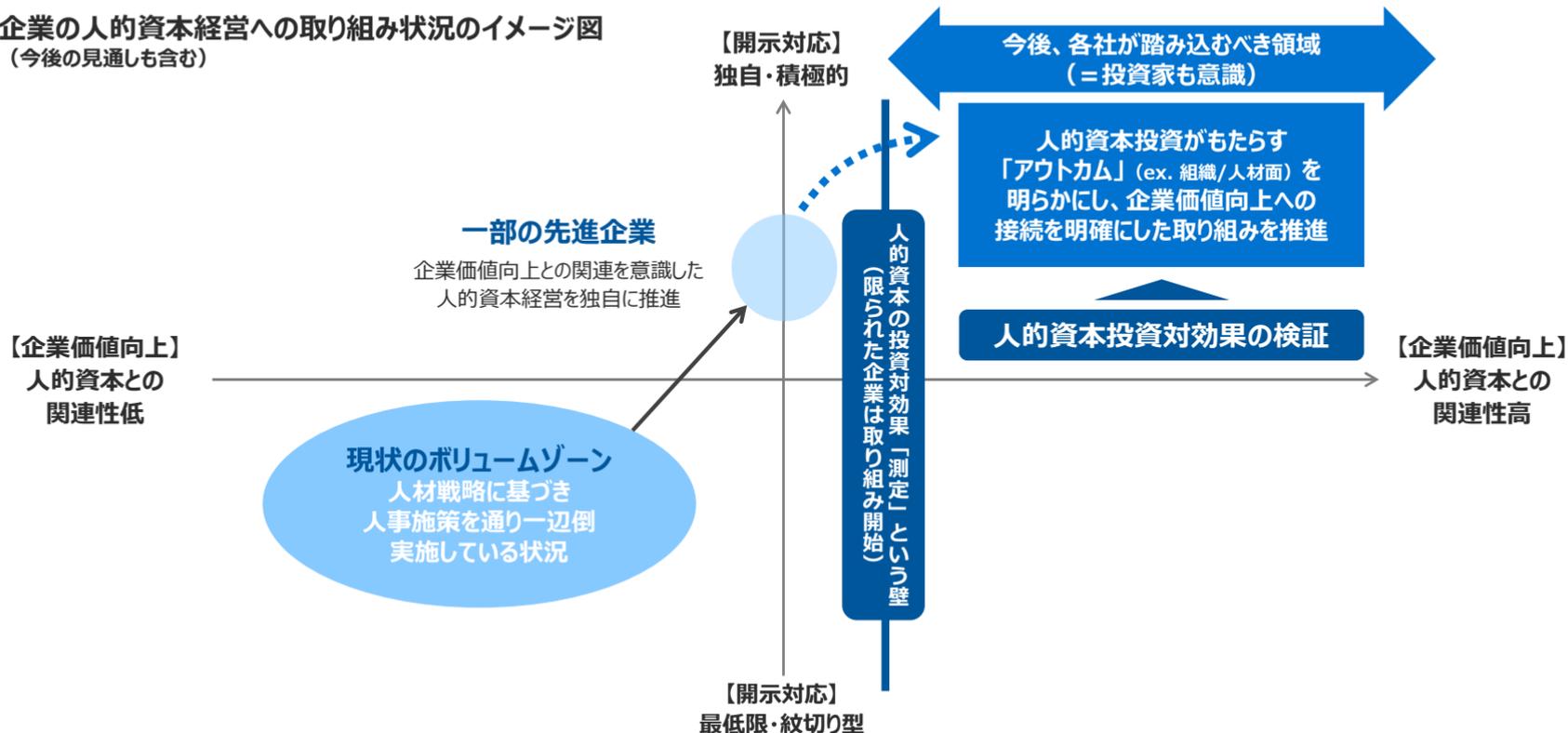
- **“対外的な開示・説明責任が無い”という誤認識**  
：人的資本投資対効果を有報等で開示・説明する義務は無いものの、機関投資家を中心に人事戦略・施策の実行を通じて効果が上がっているかどうか、高い関心を持たれている。

出所：日本総研作成

## 2. 人的資本経営の次なるステージに向けた人的資本投資対効果の検証

- 各社が取り組む人的資本経営で残されているのは、「人的資本投資（ex. 人と組織に関する諸活動）が本当に成果につながっているのか」という点に対する検証です。

### 企業の人的資本経営への取り組み状況のイメージ図 (今後の見通しも含む)



出所：日本総研作成

### 3. 人事施策の効果検証を通じた人的資本投資対効果の把握の意義

- 人事施策の効果検証を通じて自社の人的資本投資対効果を把握していくことは、対社内・社外の視点からも一定の意義があります。現時点では手法論は確立されていないものの、自社の人材をより活躍させて対外的な発信価値を高めていくには必要な取り組みです。

#### “社内”の視点

##### 1. 人事の「プロ」として人・組織に対する投資成果を明確にし、自社にとって必要な取り組みを見極める

- 企業内では、人・組織に関する取り組みは「何をもちて成果とするのか」が曖昧になりがちであり、成果責任が問われにくい領域。取り組み内容・活動量（＝何をどのくらい取り組んだか）や形式的な成果（ex. 多様性指標の数字を上げる、など）に関心が向く傾向にある。
- 一方、人的資本経営の考え方が経営層にも浸透する中で、**人・組織に関する取り組みが自社の求める成果を出しているかどうかを示すことは、今後の人的資本投資の意思決定をしていく上でも重要になってきている。**
  - 人事もプロ化が求められる中、取り組みの成果の説明を明確にしていくことで、投資の意義を打ち出していくことが重要。

#### “社外”の視点

##### 2. 高度化するステークホルダー・開示基準の要求に応える

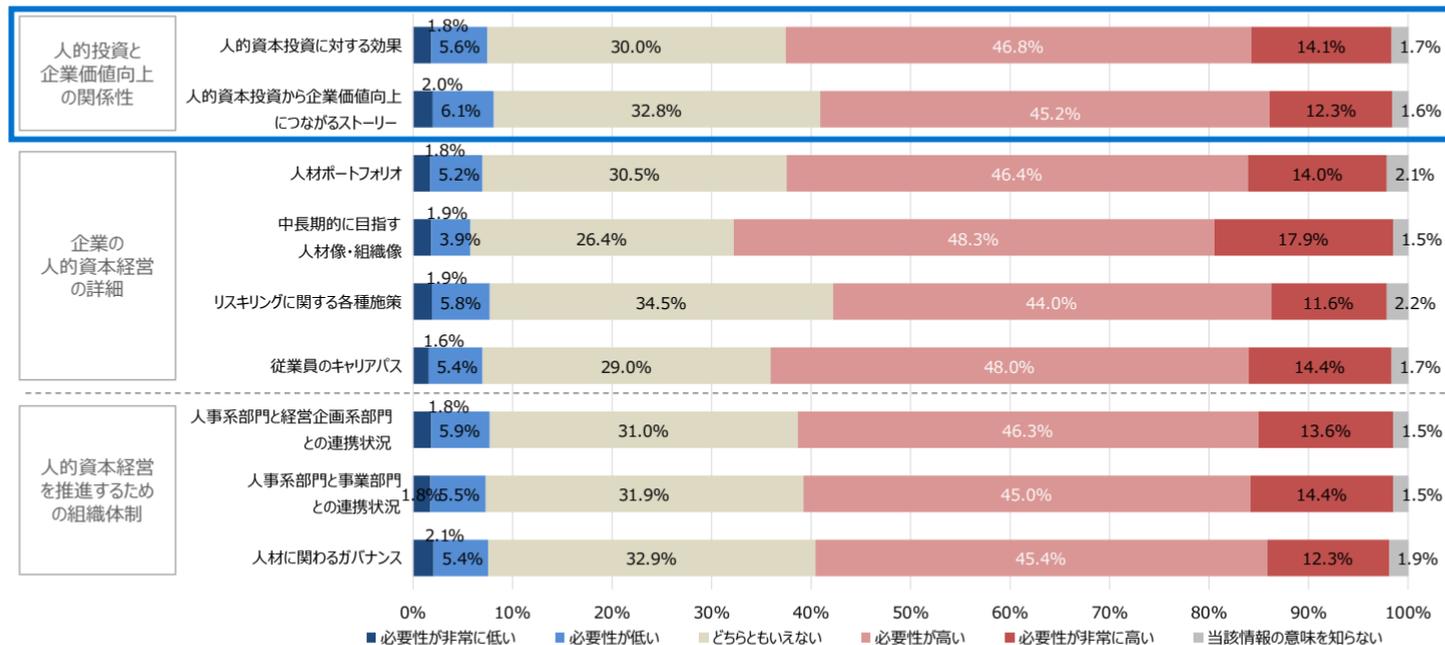
- 機関投資家を中心としたステークホルダーは、「人的資本投資が企業価値にどの程度インパクトを与えているか」までを正確に開示することを強く求めているわけではない。（※1）ただし、企業の人・組織に関する取り組みが、その企業の事業戦略の遂行にふさわしい人材確保・育成、組織変革につながっているかはどうかには強い関心があるのも事実。
- 上記内容は上場企業の法定開示として求められているわけでもない。しかし、サステナビリティ領域でSSBJ基準の適用が2027年3月期から順次開始となる中（※2）で、「**人的資本を含むサステナビリティ関連のリスク及び機会が企業の財政状態、財務業績及びキャッシュフローに与える影響**」の開示の要請が強まるなど、何らかの形で投資対効果を示していく流れは強まると想定される。

※1：日本総研が複数の機関投資家を実施したヒアリング内容に基づく見解。

※2：2027年3月期より時価総額3兆円以上の企業、2028年3月期より時価総額3兆円未満1兆円以上の企業、2029年3月期より時価総額1兆円未満5千億円以上の企業に順次適用されるサステナビリティ開示基準のこと。

## 【参考】付加的な人的資本開示項目へのニーズ ※人的資本開示に関心がある2,040名（内、企業勤務者1,879名）の回答結果

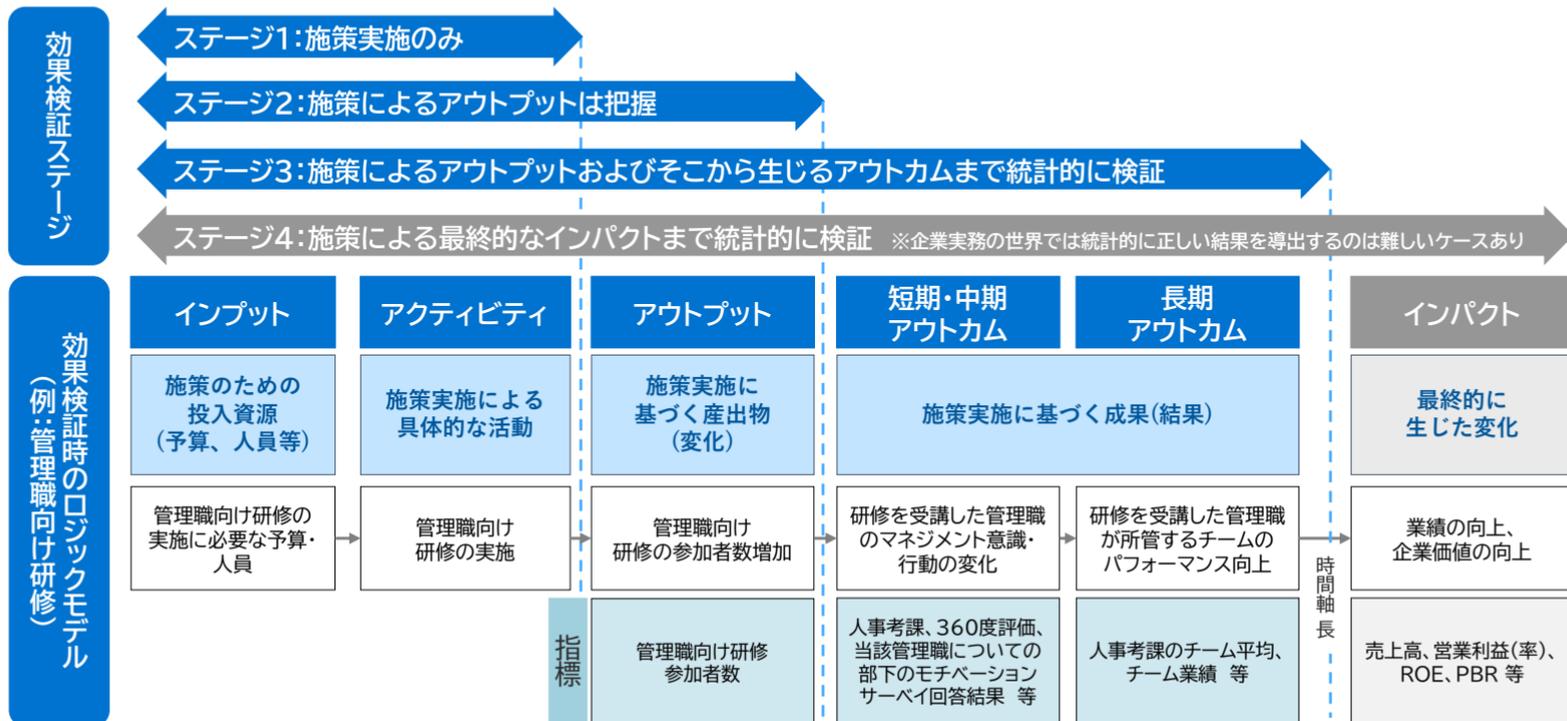
- 一部の企業で開示されている付加的な人的資本開示項目ごとのニーズの動向が以下の調査結果です。人的資本投資に対する効果や企業価値向上のストーリーは、ステークホルダーも開示の必要性が高いと認識しています。



出所：日本総研オピニオン『人的資本経営ステークホルダー調査-「対話」としての人的資本開示-（2024年度）』第5回

## 4. 企業レベルで取り組むべき人的資本投資対効果検証のステージ

- 企業の人的資本投資対効果検証の実態をステージ分けすると、以下の4ステージになります。人材戦略・人事施策の見直しや人的資本開示の充実化に生かしていくことを目的にするのであれば、ステージ3までは取り組みを進めていくべきです。  
※本来的に望ましいのはステージ4まで検証を進めることですが、企業価値は複合的な要因で決まるため、統計的に正しい結果が得られないケースがあります。



出所：日本総研作成

## 【参考】人的資本投資対効果検証時に活用するロジックモデルの考え方

- 人材・組織に関するさまざまな取り組みから構成される人的資本投資の投資対効果を正確に把握して検証していくには、まずは以下のロジックモデルを使った整理が必要です。そこから統計的な分析・考察につなげていきます。

### ロジックモデル

施策に伴う投入資源や変化、狙うべき成果を記述し、成果創出までの論理的なつながりを図式的に明らかにすること



企業の人材・組織に関する取り組みの効果検証を実施する際には「アウトプット→アウトカム」の因果関係を特に丁寧に検証することが必要

### <人的資本投資対効果をロジックモデルを用いて検証する際のポイント>

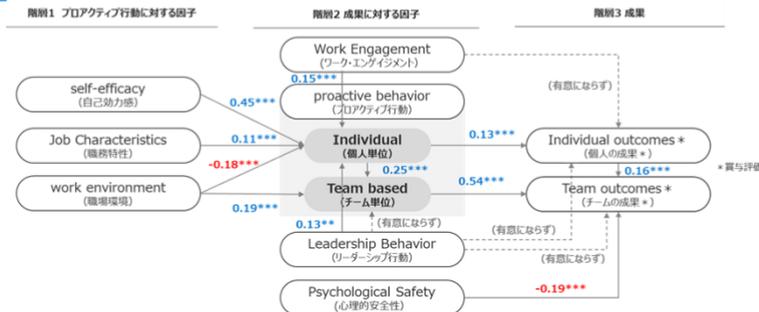
- 現状実施している人材・組織に関する取り組みの棚卸しを実施し、それらの取り組みの活動状況・現場の参画/関与状況等を指標で捉える。
- 上記の指標と、アウトカム (= 成果) として想定している人材・組織の変容を示す指標とを統計的に分析し、想定している成果につながっているかどうかを検証。
- 統計分析を実施する際の手法は、重回帰分析や共分散構造分析など、データの状況に応じて適切なものを選択する。

## 5. 人材データを用いた人事施策の効果検証事例

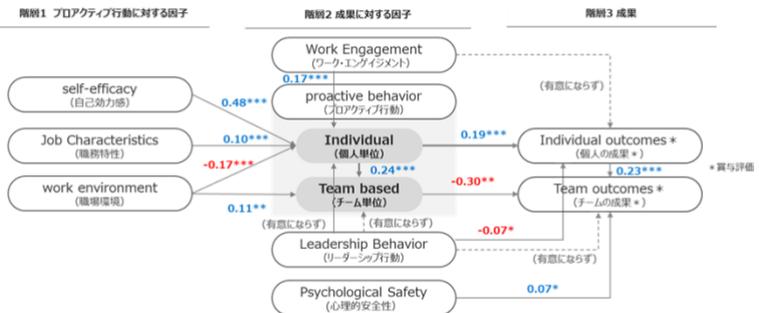
- 企業内の人材・組織に関する取り組みの効果検証は、ロジックモデルを仮説ベースで構築した上で、以下のような共分散構造分析等を通じて実施していきます。（検証手法はその都度最適な手法を選択します）

### 製造業A社（従業員2,000人以上）の事例

#### 若手モデル



#### ベテランモデル



#### 背景

- 会社として、「挑戦する風土」を醸成していきたいと考えている中で、人材・組織に関する取り組みを推進。これまでの取り組みの効果を見極め、今後どのような施策を打つことで社員の自立した挑戦を促すことができるか特定したい。

#### 取組

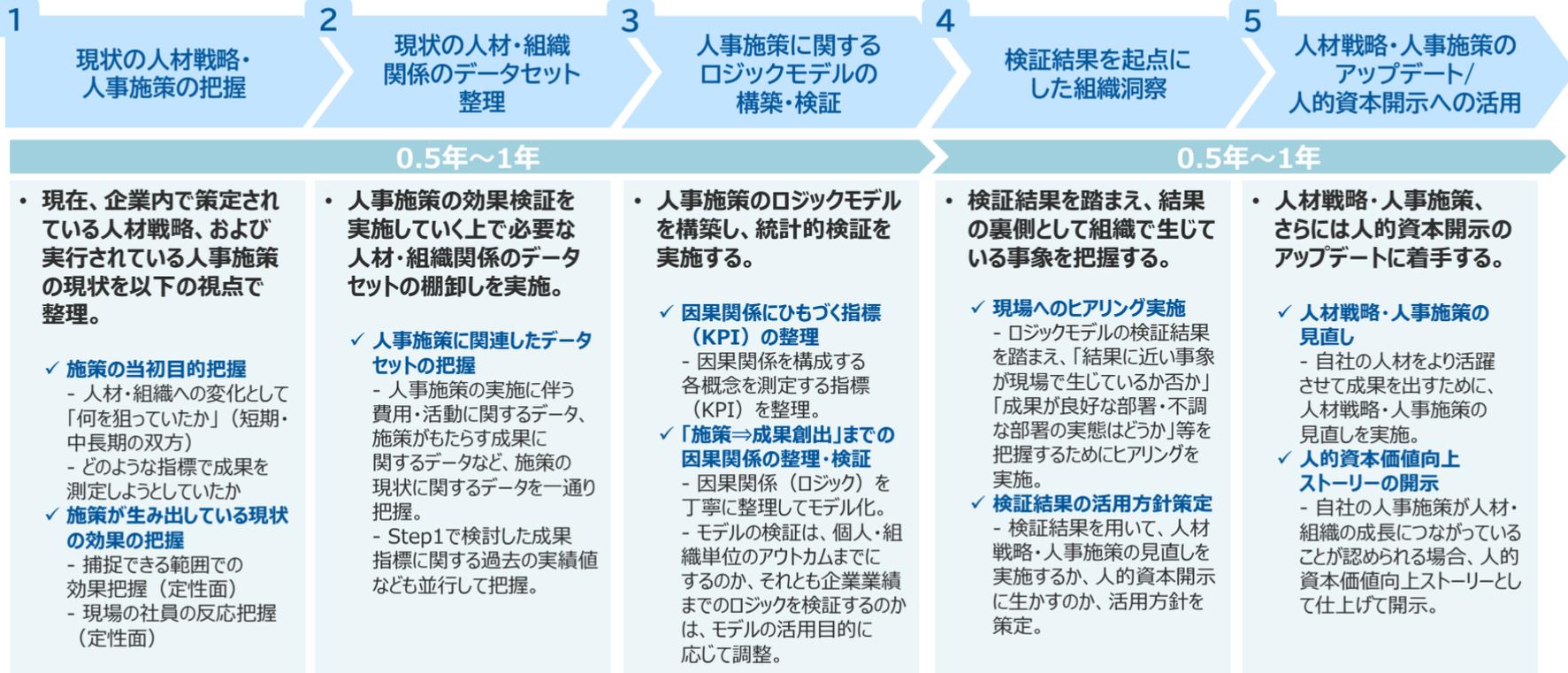
- 当該企業で元々利用していたエンゲージメント調査と日本総研が開発したプロアクティブスコアを活用し、共分散構造分析を実施。  
 ※プロアクティブスコアとは、「自らキャリアと組織の成長を同時に切り拓いていく人材」であるプロアクティブ人材の度合いを測定する指標  
 - プロアクティブスコアが高いほど、「挑戦のための行動が取れる」と解釈できるため、今回の取り組みの中に組み込んだ。
- エンゲージメント調査のフリーコメントをテキストマイニングすることで、「年代」によって社員の特性が変化することを発見した。そのため、年代ごとに分けて共分散構造分析を実施。

#### 結果

- 年代に切り分けた共分散構造分析のモデル例が左記。  
 - 上段は20・30代の非管理職層、下段は40代以上の非管理職層
- 挑戦する風土に対する阻害要因としては、「職場環境」が挙げられた。  
 - 一般的には職場環境（役割や目標の明確さ・処遇の適正さ）は高いほど良いとされる。ただ、当該企業においては、「役割・目標の明確化」が「安全第一で今ある職務を遂行すること」につながり、挑戦を阻害する要因になるという関係性を推察した。
- 上記の結果を踏まえ、組織全体の挑戦する風土醸成のために、階層を切り分けて施策のアプローチを検討していく方針とした。

## 6. 支援スケジュール例

- 現状の人材戦略・人事施策に基づく取り組みの統計的効果検証を実施し、それを起点に人材戦略・人事施策のアップデートや人的資本開示の拡充を図っていく場合、以下のようなスケジュール例が想定されます。



出所：日本総研作成