

# 人的資本経営の実現に向けて

## 1 人的資本経営とは

新型コロナウイルスの到来をキッカケに、私達の生活は一変しました。ビジネスシーンでのデジタル化がさらに加速し、テレワークが進んだことにより、働く場所や時間にとらわれない自由な働き方が選択できる人も増えました。また、SDGs やダイバーシティ、ウェルビーイング（健康経営）など、不平等や差別の撤廃、多様性の尊重、健康と幸福の追求等、世界共通の目標に対する理解と取組が進むことにより、様々な属性をもつ個人がそれぞれの個性や考え方を相互理解しながら共通の目的に向かって働くことが当たり前の時代になりつつあります。

そこで、今の時代に必要な企業経営の在り方として経済産業省が提唱するのが「人的資本経営」です。「人的資本経営」の定義は、「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、中長期的企業価値向上につなげる経営のあり方」とされています。詳細は、令和2年9月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会 報告書」（人材版伊藤レポート）に記載されています。

従来から人材は経営資源の一つとされ、人材育成や能力開発の重要性は問われてきました。しかし、いま、なぜ「人的資本経営」というキーワードであらためて人材に注目が集まっているのでしょうか。変化が激しい時代においては、これまでの成功体験に囚われることなく、企業も個人も、環境変化に柔軟に対応し、想定外への事象への強靱性（レジリエンス）を高めていく変革力が求められます。変化へ柔軟に対応しながら、企業の持続的成長につなげていく対処方法が「人的資本経営」なのです。

日本はGDPで世界3位の経済大国ですが、持続的な企業価値向上を進める上で重要な「一人当たりの労働生産性」、「賃金水準」、「従業員エンゲージメント」等の指標の国際的比較において、スコアが相対的に低いことが指摘されています。そこで注目すべきは国内外において、「人的資本への投資と開示」（ISO30414を含む）について、法整備の動向が加速していることです。人的資本経営では、これらの数値の情報公開が欠かせません。これにより、企業は自社が求める人材が確保でき、社員側も自由な働き方を選び、自身の幸せの追求とキャリア形成を図ることができます。また、企業が戦略的に人材への教育や投資を行うことで、国際社会の中で競争力を発揮することができるかとされています。

ここでは、中小企業においても重要な考え方である人的資本経営をどのように実現していくか、それにより企業成長にどのようなインパクトと効果があるのかを説明します。

### (1) 人的資本経営のトレンド（潮流）とキーワード・方針の解説

中小企業においては、業種・業態や規模等により百社百様の実態がありますが、マクロ的視点から以下のトレンドを押さえておく必要があります。

図表 1-1 人的資本経営のトレンド

変革の軸・要素	現状認識	目指すべき方向
①人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【人事管理・人的資源管理】</li> <li>◆オペレーション中心の労務管理</li> <li>◆コスト管理中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【人的資本・価値創造】</li> <li>◆人的資本の活用・成長</li> <li>クリエーション志向</li> <li>◆「投資重視と効果の見える化」</li> </ul>
②求められる施策・行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■人事諸制度の運用・改善が目的</li> <li>◆経営戦略との連動性が希薄</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【人材戦略】</li> <li>◆持続的な企業価値向上が目的</li> <li>経営戦略から落とし込んで策定</li> </ul>
③意思決定・運用の主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【人事・総務部】</li> <li>◆人事・総務一任、経営戦略との連動性は希薄</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【経営者/取締役・経営幹部会】</li> <li>◆経営者主導、経営・事業戦略との連動性重視</li> </ul>
④ベクトル・方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【内向き】</li> <li>◆人材の同質性が高く、人事は囲い込み型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【発信・対話重視】</li> <li>◆人材戦略は価値創造のストーリー</li> <li>ステークホルダーへの発信・対話</li> </ul>
⑤個と組織の関係性	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【相互依存】</li> <li>◆安定的である反面、硬直的な文化風土になり、イノベーションが生まれにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【個の自律・活性化】</li> <li>◆互いに競い合い、共に成長</li> <li>◆多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる</li> </ul>
⑥雇用コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【囲い込み型】</li> <li>◆終身雇用、年功的運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■【ダイバーシティ&amp;インクルージョン】</li> <li>◆専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティの実現</li> </ul>

参考文献：経済産業省令和2年9月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会 報告書」より編集

### ①戦略機能の強化

「人件費コスト」から「企業の価値創造に向けた人材投資」への比重を高めるためには、企業組織における「戦略機能の強化」が求められます。「戦略」の定義についてここでは、以下のものとしします。

- ア. 中長期的視点からの意志を持った俯瞰的（組織全体）かつ継続的な活動であること
- イ. 業界および競合に対し圧倒的優位性につながるものであること
- ウ. 経営資源の最大限の活用を目指すものであること

したがってスタートとしては、自社の組織・仕組みや従来の日本型雇用の見直し・検証から考えることも重要です。

図表 1-2 ジョブ型との比較

	日本型雇用の特長	ジョブ型の特長
企業と従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>■雇用保護を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■対等な関係を重視</li> </ul>
採用方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新卒定期採用～定年雇用を前提</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業計画に応じ職種・職務別に採用</li> </ul>
キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■企業に裁量権がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■本人同意が前提、公募中心</li> </ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>■社内のバランスを重視</li> <li>■年功にも配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■外部（マーケット）との競争力を重視</li> <li>■職種別賃金体系・賃金水準</li> </ul>

参考文献：令和2年8月27日日本経済新聞より編集

### ②経営者の意思決定と推進リーダーの重要性

戦略の展開は、期間が中長期かつ継続的施策展開が求められること、さらに実施プロセスにおけ

る紆余曲折・試行錯誤が繰り返されることから、まずは経営者の意志決定が不可欠なものとなります。

さらに戦略を具現化し現場に落とし込み周知徹底を図るためには、「実践責任者としてのリーダー」の存在が求められます。ここで言う「リーダー」とは、「経営と現場をつなぎ、組織とそこに属するメンバーが Win-Win の関係をつくりだせるかの鍵をにぎる最重要人物、次期経営人材候補」を意味します。

### ③社内の対話重視、外部への情報発信による個の自律

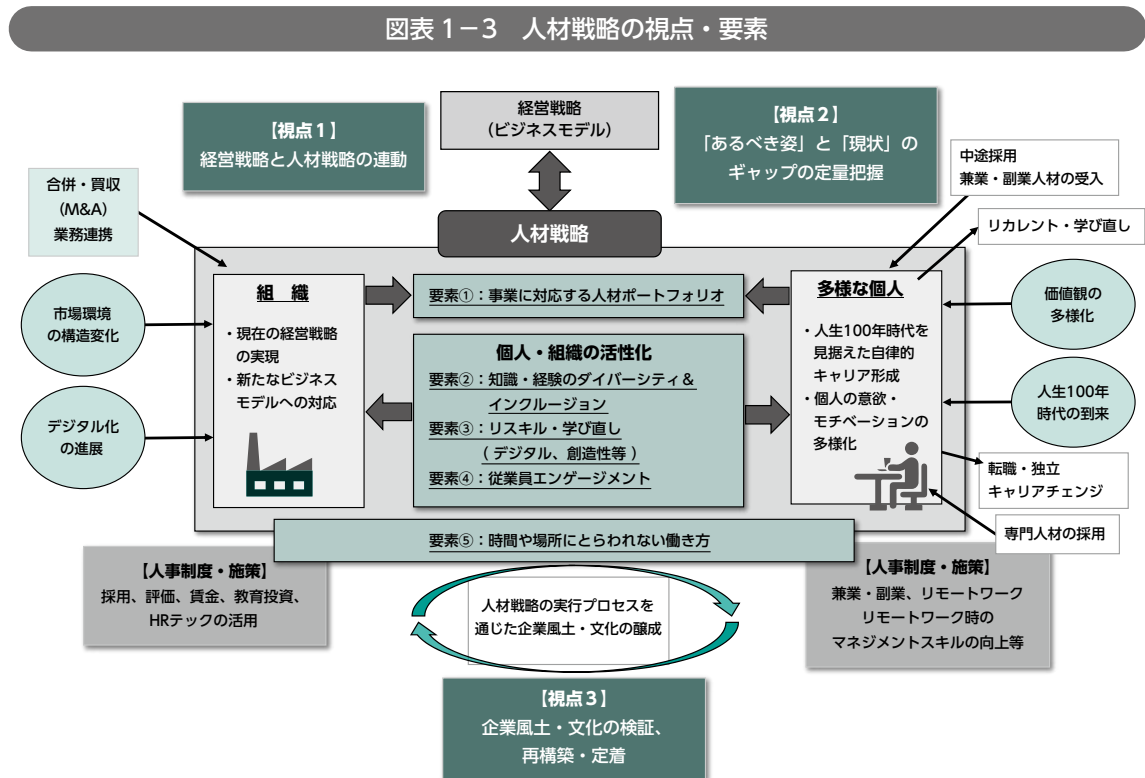
デジタル化といわれる中、“鮮度の高い有効な情報を効率良く処理する”ためには、社内で対話やコミュニケーションを充実させるとともに、HP・SNS・動画配信等のツール活用による外部への情報発信が求められます。

社内の情報共有化と競合他社との差別化を意識することで、知識、スキルの質の向上を通じた自律性の高い人材の育成を図ることにつながります。

## 2 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素

### (1) 人材戦略に求められる3つの視点

以下【図表 1-3 人材戦略の視点・要素】に基づき、3つの視点について解説します。



参考文献：経済産業省令和2年9月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会 報告書」  
「人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素」より引用・編集

#### ① 経営戦略と人材戦略の連動

人材戦略は単独で機能するものではなく、経営戦略の実現において“将来の事業を見据え、求められる職種（職務）の人材要件”を満たす必要があります。経営合理性の観点から、“必要な時に必要な人材を確保する”ことが理想でも、持続的経営を目指す上で、中長期的視点の計画的育成が重要なポイントとなります。

図表 1-4 事業戦略に基づく人材戦略 例

経営戦略の施策 (例)	今後必要な人材の質、人材像 (職種・職務の要件)	人材確保の方針		
		自社育成	スカウト	外部機関活用
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■共通して求められる能力、スキル                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆観察力、質問力、ネットワーク力、実験力、関連づけ思考仮説設定力、論理検証力</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■製品開発                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①B2B から B2C 向けの製品開発へのシフト</li> <li>②成長分野への試作品自社ブランドの展開</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■プロジェクト・マネジメントの経験者</li> <li>■ブランド・マーケティングの経験者</li> </ul>	○		△
<ul style="list-style-type: none"> <li>■人材育成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①一人前から技能上級者への戦力化</li> <li>②多能工化</li> <li>③初任者の早期戦力化</li> <li>④分野別社内インストラクター養成</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■OJT 指導経験者</li> <li>■コーチング研修修了者</li> </ul>	○		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■IT/ デジタル化、DX                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①新システムの導入、定着、改善</li> <li>②マーケティング、収益改善のためのデータ活用 (攻めの IT・デジタル化)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■システムプロジェクト経験者</li> <li>■データサイエンティスト経験者</li> </ul>		○	△

## ②人事・組織施策進捗の「見える化」

ここで言う「見える化」は、「あるべき姿と現状とのギャップ」についての定量的（数値）把握を意味します。今後必要となる「人事統計・指標活用の目的・機能」は以下のとおりです。

### 【人事統計・指標活用の目的・機能】

ア. 可視化による管理のしやすさ

経営学者ピーター・ドラッカーの「測定できないものは管理できない」という言葉がありますが、モチベーションや組織文化といった定性的な項目もアンケート等でのスコアに置き換える事で“実践・検証サイクル”の実効性を高めることができます。

イ. 企業価値の向上

組織・人材マネジメントの状況を社内外に向けオープンにし、改善のプロセスを示すことで、結果として求める人材がより多く集まる企業となり、採用力の強化、定着率、人材の質の向上につながります。

ウ. 組織のベクトル合わせと動機づけ

期間毎の売上・利益等に注力しつつ、組織の両輪として日々の人材育成を継続的に取り組むことでバランスを図る必要があります。加えて、企業の中長期課題と個々の従業員の業務行動が連動するよう各部門・各職種に応じた指標を当てはめることが重要です。これにより、実行する従業員の士気と組織の求心力の向上を図ることができます。

指標の例としては、労働生産性（一人当たりの付加価値・売上総利益）、自発的離職率、従業員満足度指数（満足度をスコア化）等があります。KPI（Key Performance Indicator 重要経営指標）とも呼ばれ経営分野にとどまらず、人事・組織分野への展開・開示について拡大の傾向にあります。 \*労務管理指標については、Chapter5-3 参照

これに伴い、人事・組織指標活用・開示の方向を見据え、以下の準備が重要と考えます。

「日本の人事を科学する 因果推論に基づくデータ活用」日本経済新聞社参照

### 【指標活用の前提条件】

ア. データの定期的収集と保存（デジタル情報としての保存）…分析・活用の場面でまず過去の

- データ（数年分：3～5年）がなければスタートできません。
- イ. データの一元管理…部署ごとではなく、企業の1つのシステムとしてリアルタイムでアクセスできなければなりません。
- ウ. 統計の基本のわかる人の配置…統計リテラシーを有する人の配置が必要となります。合わせて統計ソフトの活用（市販の統計ソフト、エクセルの統計ツールや一定の実績あるフリーソフトの検討）を進めることで、自社で定期的にデータの検証を行うことが可能となります。

### ③時代に適合した新たな企業・風土文化の再構築と定着

企業風土・文化は、経営戦略と合致した人材戦略の実行により、個人や組織の行動が変容し、そのプロセスの中で醸成されていくものです。詳細は Chapter3 にて解説しますが、組織における時代・環境の変化をビジネスチャンスに変える感知・先見力と構想力や従業員一人ひとりが方針・ルールに基づき、業務遂行を目指す完遂力が実現の条件となります。

#### 「人的資本」情報開示の動き

「人的資本」に関する情報開示の動きが加速してきています。国際標準化機構（ISO）のガイドラインである「ISO30414」とは、アメリカではすでに上場企業に義務化されており、「人的資本に関する情報開示」について定めた世界初の国際規格となります。ビジネスのグローバル化が進む中、日本企業が生産性や企業価値を高めていく必要があること、人材投資とその効果の見える化がその目的となります。

「ISO30414」は、2018年に公開されており、参考までに一部項目を挙げると、コンプライアンスと倫理、コスト（人件費、採用コスト等）、多様性、リーダーシップ、組織文化（エンゲージメント、従業員満足度、定着率等）、組織の健康・安全・福祉、後継者の育成などがあります。これは、すべての項目を開示する義務はなく、内容は企業が判断します。政府指針としても従業員の育成状況や多様性の確保といった人材投資にかかわる19項目の経営情報の開示を求め、有価証券報告書への記載を義務づけました。

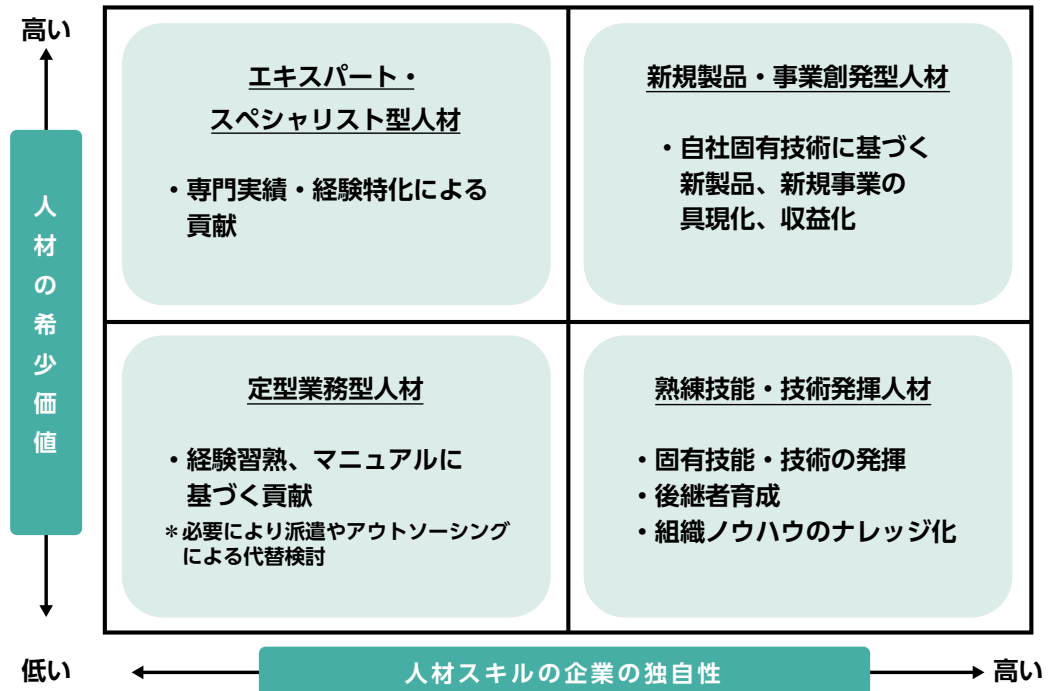
\*人的資本可視化指針より

## （2）人材戦略に求められる5つの共通要素・施策

### ①将来を見据えた人材構成と要件の明確化（動的な人材ポートフォリオ）

戦略の観点から将来の事業の変化・変革を見据えた人材構成と人材要件の設定が必要となります。人材ポートフォリオとは、要員計画における人材要件、組織内での人材構成となるもので、将来の環境・事業変化に合わせた人材構成と人材の質の基準をマトリクス表で示したものです。生産年齢人口の減少から、少数精鋭化にとどまるだけでなく時代の変化を見据えた新たな異能な人材の組み合わせが求められます。目指すべき事業領域とこれに必要な人材の役割・要件を書き出すとともに、限られた予算・条件の中で、“どう最適化の組み合わせを図るか”の検討が重要です。

図表 1-5 企業における人材構成（ポートフォリオ）の概念例



#### ②多様な人材の活用（知識・経営を活かすダイバーシティ&インクルージョン）

ダイバーシティ経営とは、経済産業省の定義によると“多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営”を指します。中長期的な企業価値の向上のためには、その原動力となる多様な個人のスキル、価値観、専門性等の知識と経験を積極的に取り込み、具現化していくことが重要です。

企業の中には、同じ様な考え方や価値観をもった社員が多く（組織の同質性）、一体感の醸成が進んだ職場もあると考えられますが、今後の事業・組織の変革を想定し、ダイバーシティ推進の段階的試行・検証が必要です。

#### ③リスキル・学び直し（デジタル、創造性・アーキテクト思考等）

デジタル・AI化等、事業環境の変化に対応するためには、新たなジャンルの知識・スキルの体得が求められることは言うまでもありません。具体的には、ITリテラシー、データサイエンスのベースとなる統計・分析スキル、新たなビジネスモデル構築のための創造性やアーキテクト思考（基本設計・構想力）等が挙げられます。

そのためには、個人のキャリアを見据え、社内外で通用するレベルの向上を目指す計画的、継続的な仕組みの整備が求められます。

#### ④従業員エンゲージメント

「従業員エンゲージメント」とは、“多様な個人が仕事に主体的・意欲的に取り組んでいること”と定義されます。

経営戦略の実現や新たなビジネスモデルを実行する人材が、自身の能力・スキルを発揮してもらうためには、従業員が自ら働きがいを実感し主体的に取り組むことができる環境づくりが必要と

なります。環境づくりの下地として、「企業の方向性や組織目標」と「個人の成長のベクトル」を一致させることが重要です。同時に、企業理念や存在意義（パーパス）を行動指針として具現化し、従業員に積極的に発信するとともに、対話の場を設け、従業員の共感や納得性を得た上で取り組みが必要です。さらに、エンゲージメントを継続的に維持するためには、定期的に状況の把握を行うプロセスの中で、企業と個人間の非対称性（一方通行のコミュニケーション）を防止し、情報をオープンにする仕組みづくりが求められます。

#### ⑤時間や場所にとられない働き方

在宅勤務やリモートワークが拡大する中、企業は業務の完遂のための業務プロセスの見直しやルールづくり、コミュニケーションの在り方への対応が求められています。同時に業務プロセスが見えにくい中で、業務の指示・確認・フォローや評価をどう適合させていくべきか、状況を踏まえた経営層はもとより経営幹部のリーダーシップ、マネジメントスキルと顕在化した課題への試行錯誤を通じた解決が問われることとなります。