これで万全！ 働きがい改革・虎の巻 ―未来志向のイノベーション構想―

第8回

人的資本経営

― 経営承継研究会 ―
中小企業診断士 岩崎 勝弘

Question 弊社は，中小規模の電気設備機器の製造業です。先代による50年前の創業以来，「人は財産」を経営理念の一つとして社員を大事にする経営を行ってきたと自負しています。しかし，このところ若手社員の退職率が高く，新規採用にも苦労している状況です。社員の成長にも不満を感じており，現場の生産性改善も進んでいません。わが社の財産である社員のさらなる成長，会社のパワーアップを図る方策をご教授願います。

現在，貴社と同様に多くの企業が若手社員の採用や定着に頭を悩まされています。社員の退職につながる原因の一つに，企業の「働きやすさ」の要素と仕事そのものの「やりがい」の要素からなる「働きがい」を感じる環境かどうかがあります。そこで，今注目されている「人的資本経営」についてレビューし，貴社の従業員の「働きがい」向上を考えてみましょう。

1 人的資本経営とは

経済産業省によれば，人的資本経営とは，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経営の在り方とされています。これまでは，人材は「資源」と捉え，社員に対する教育や研修の費用は，コスト（費用）と見なされて短期的には利益と相反するものと考えられていました。一方，社員を「人的資本」と捉えれば，教育，研修費用は資本に対する投資として，そこから生じるリターン（投資価値）の最大化を期待するものへと変化します。教育・研修をはじめ社内の様々な経営プロセス，戦略を総動員して「人的資本」の価値向上を図ることが，企業としての競争力強化，企業価値向上につながるものとする新しい経営の在り方です。

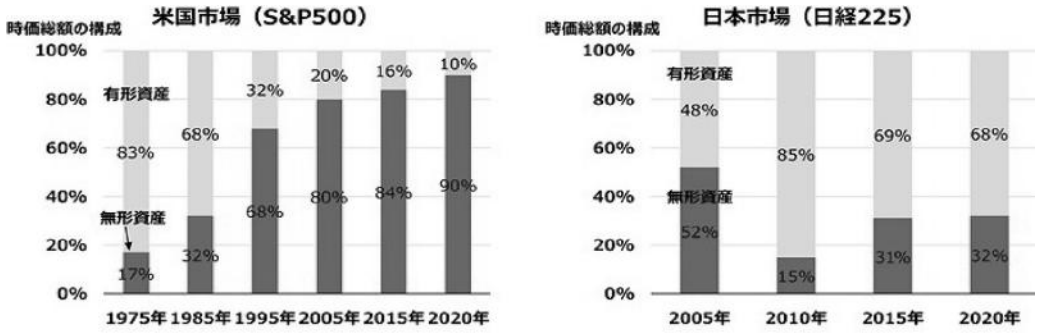
1．注目される背景

1）無形資産の価値の高まり

企業間競争で優位に立つことや企業価値を向上させることの源泉が，物質的な有形資本（財務資本・製造資本）から無形資本（知的資本，社会・関係資本，人的資本，自然資本）へ変化しています。主要国のGDP（国内総生産）でも有形資産より無形資産の比率が高まって

おり，また図表－１のとおり米国S&P500全体の時価総額に対する無形資産の示す割合は年々上昇し，2020年は90％に上り，その中核は人的資本が占めています。世界の投資家の目線が無形資産に注がれる一方で，日本市場（日経225）の無形資産割合は32％に留まっています。

●図表－１　時価総額に占める無形資産の割合



（注）　時価総額(market cap)から純有形資産(net tangible asset value)を引いたものを純無形資産（net intangible asset value）とする。
その純無形資産を時価総額で割ることでそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

（出所）OCEAN TOMO「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」（2020年）を基に作成。
（出典：内閣官房非財務情報可視化研究会　配布資料 2022.4）

２）投資家の視点へのコミットメント

持続可能な社会づくりに向けた世界的コミットメントの視点から，ESG投資が注目されています。中でも，ESGの中のS（社会）の構成要素としての人的資本に対する注目度が高まっており，短期的な財務情報を重視する株主資本主義から非財務情報に注目するステークホルダー資本主義への動きと連動しています。

３）日本経済の失われた30年からの脱却に向けて

日本経済は，1990年代バブル景気の崩壊以後，日本企業の国際競争力の劣化，働く人のエンゲージメントの低下，企業の成長性を測るPBR（株価純資産倍率）の低迷など，現在に続く「失われた30年」の状況にあると指摘されています。また，人事施策面においては，高度成長期を支えた日本型雇用の象徴であるメンバーシップ型雇用が長く続いたことで，従業員側にはある種の楽観主義がはびこり，また，経営者側にも従業員は雇用さえ維持していれば黙って会社についてくる，といった日本型経営のおごりと言える意識も垣間見られるようです。こうした状況からの脱却に向けて，人という無形資産への投資とその情報開示を前向きに行っている企業に資金が集まる仕組みを作り，企業競争力の底上げにつなげる目的で人的資本経営が政官で推進されています。

４）会社と個人の関係性の変化

中小企業白書2022年版によると，直面する経営課題のうち重視するものとして，「人材」についての課題を重要と認識している経営者の割合が８割超と最も高く，「人材」に対する関心が特に高いとされています。こうした課題が重視される原因として，テレワークなどの働き方の多様化に応じ，会社と個人の関係性が変化していることやＺ世代に象徴される若者の価値観の変化などに，現在の企業の人事の方向性がうまく適合していないことがあります。こうした課題に向けての新たな切り口として「人的資本経営」が注目されています。

2．人的資本経営と社員の視点からの働きがい

1）働きがいとは

「働きがいのある会社」とは，Great Place to Work®（GPTW）によれば，「働きやすさ」と「（仕事の）やりがい」の両方が兼ね備わった組織であると定義付けられています。

●図表－2　働きがいとは「働きやすさ」＋「仕事のやりがい」

働きやすさ	残業状況，休日・給与などの待遇，社内設備環境，情報システムなど
やりがい	仕事に対するやる気やモチベーションなどを表し，達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進・成長可能性などが影響する

2）人的資本経営と働きがい

人的資本経営を進めていくポイントとして，投資家やステークホルダーに自社の取組みについて，具体的データをいかに情報開示していくかという視点があります。一方，経営戦略と連動しながら，働き方や教育・研修，エンゲージメント，福利厚生などの人材戦略を再構築する。そして，それらを通じて働く個人の能力が十二分に発揮されるようにすることで，自社の人材（人的資本）の価値を高めていくというもう一つのポイントがあります。価値ある人材とは，担当業務のパフォーマンスを最大限に高め，また将来にわたって組織の付加価値向上につながる変革やイノベーションに貢献できる人材です。社員にとっては，会社（経営層，上司）に対する信頼感の中で高い貢献意欲を保ち，自分の仕事に誇りを感じ，成長を実感しながら仕事に取り組めている，まさに「働きがい」を感じることができている人材であると考えます。

2 「人材版伊藤レポート」を受けた人的資本経営の進め方

1．「人材版伊藤レポート」の狙い

経済産業省により2020年１月に立ち上げられた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の報告書が「人材版伊藤レポート」（2020年９月）です。さらに2021年７月に「人的資本経営の実現に向けた研究会」が発足，その報告書が「人材版伊藤レポート2.0」（2022年５月）として発表されました。これらでは，「人的資本」の重要性を認識するとともに，人的資本経営という変革をどう具体化し，実践に移していくかを主眼として，それに有用となるアイデア，数多くの事例が提示されています。

2．人材戦略に求められる３つの視点・５つの共通要素

「人材版伊藤レポート」においては，人材戦略において求められる３つの視点・５つの共通要素が示されています。

●図表－3　人材戦略において求められる３つの視点・５つの共通要素

３つの視点	５つの共通要素
１．経営戦略と人材戦略の連動	１．動的な人材ポートフォリオ
２．As is-To be ギャップの定量把握	２．知と経験の D&I
３．企業文化への定着	３．リスキル・学びなおし
	４．従業員エンゲージメント
	５．時間や場所にとらわれない働き方

現在，多くの企業がこうしたポイントを参考に人的資本経営を進めています。次章では，これらのいくつかを解説しつつ，貴社社員の「働きがい」につながる取り組みを提案します。

●図表－４　人材戦略に求められる３つの視点・５つの共通要素

出典：人的資本経営の実現に向けて人材版伊藤レポートを概観する（パーソル総合研究所）「経済産業省　人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書　人材版伊藤レポート」を基に作成

3 人的資本経営を進め社員の働きがいのある会社へ

１．会社と個人の関係性の変化に留意

仕事や働くことに関する世代ごとの価値観の変化が大きくなっています。特にＺ世代と呼ばれる現在の20代を中心とする年齢層は，自分らしさに重きを置き，ワークライフバランスにこだわりが強いです。また，上下関係を好まない傾向があり，一方で自己実現や社会貢献意識が高いと言われています。「人材版伊藤レポート」では，今後の人事戦略の変革の方向性として，個と組織の関係性においては，「組織重視・相互依存」から「個が自立・活性化したフラットな関係」へ，雇用の在り方としては，「囲い込み型（終身雇用・年功序列）」から「多様でオープンなコミュニティの選び・選ばれる関係性」を求めています。50年を超える歴史を持つ貴社の人事施策も，若年層の意識変化に合わせたアップデートが必要でしょう。社員個々の能力が業務において最大限発揮されるために，自社ならではのオンリーワンな人事制度を構築し，社員が「働きがい」を実感する，いつの時代でも「社員に選ばれる会社」であり続けることを目標としましょう。サイバーエージェント株式会社のように，年齢を一切制約としない若手抜擢を進めるとともに，「あした会議」という社員，役員という立場を超えて経営課題を討議，方策を発表する会議体を運営しています（「人材版伊藤レポート2.0　実践事例集」）。

２．経営戦略と人材戦略の連動の視点から

人的資本経営を進める要諦となる視点が，「経営戦略と人事戦略の連動」です。経営戦略

と人事戦略は双方向性を持ち，常に連動させる必要があります。「いかに経営戦略を実現するか」の課題に対して，「どのような人材をどのように配置するか」「どのような人材を育成し，どのようなスキルを習得しておくべきか」といった人材ポートフォリオの計画，実行が課題達成のカギとなります。ここでは，社員自らの主体的な能力開発，長期のキャリア構築につなげる視点で，「働きがい」向上のきっかけとすることが重要です。段階的なジョブ型人事制度の導入，特定ポジション・業務についての社内公募制度，強化したい技術領域に向けた研修，リスキリングの推進，若手の幹部登用，経営人材の育成プログラムの作成などが効果的です。三菱ケミカル株式会社は，「キャリアのオーナーシップは個人にあり，個人の多様なキャリアの価値観と，会社の戦略をつなげた成長を実現する」という考えの下，社内公募制度を導入しています（「人材版伊藤レポート2.0　実践事例集」）。

3．企業文化への定着の視点から

持続的な企業価値の向上につながる企業文化は，人材戦略の実行を通じて醸成されていきます。そのために，人材戦略を策定する段階から目指すべき企業文化，特に個々の社員と企業との関係性を見据えておくことが重要です。企業文化に特に影響を与える企業のパーパスや企業理念と，社員個々のパーパスにいかに重なりを持たせるかが課題ですが，完全な一致を目指す必要はありません。企業のパーパスからはみ出した個人のパーパスは多様性につながり，企業のさらなる発展を後押しすると考えられます。個々人のパーパスを大事にしたうえで，自社のパーパスとの重なりを社員自身が業務において，また他の社員との協業の中で体験し，そこから「働きがい」を感じる機会を提供していきます。社員表彰制度や定期的な1on1ミーティング，様々なワークショップの開催などが有効なものとなります。

4．リスキル・学びなおしの要素から

経営環境の急速な変化に対応するために，社員のリスキルを促す必要があります。また，社員が将来を見据えて自律的にキャリアを形成できるように学び直しを積極的に支援することも重要です。これまでの社員教育は，組織内の垂直的な関係によるOJTを中心とした育成が中心となっていました。しかし，急速な技術環境の変化により上司が教えることができる分野も限られる状況にあります。また，企業と社員の関係性の変化も考慮すれば，水平的な関係による学びの機会の提供が重要です。部門間交流の活性化，リスキル制度の整備などを進めます。また，社内の学習機会では不十分なものを補うことや，各自の興味に基づく能力開発に資する活動を支援する兼業・副業社員制度，社外留学，ボランティア活動の奨励，なども選択肢として考えられます。社員の育て方改革を進めていきましょう。個人の自立的なキャリア形成とリンクした働き方は，社員の「働きがい」向上に貢献します。

「人材版伊藤レポート2.0」では，「実践事例集」として人的資本経営に積極的に取り組む企業の事例が公表されています。ご確認いただき，貴社の取り組みのヒントとして人事戦略をアップデートし，社員の「働きがい」を創造しながら，企業力を高めていきましょう。