

人的資本経営と求められる取組み

1 人的資本経営とは何か

三菱総合研究所 キャリア・イノベーションシヨン本部 政策・戦略グループ

主任研究員 大橋 麻奈



一 人的資本経営をめぐ る動向

2022年以降、「人的資本経営」という言葉を目にする場面が増えたのではないだろうか。急激な広がりなきっかけとなった、「人材版伊藤レポート」は経済産業省経済産業政策局産業人材課が2020年、2021年にわたって有識者や企業、投資家による検討会での議論を経て作成したものである。同レポートは2020年の議論で人的資本経営の基本的な概念や考え方を整理した「人材版伊藤レポート1・0」として公表され、翌2021年の議論を経て、企

業内での人的資本経営の実践におけるヒントを掲載した「人材版伊藤レポート2・0」が2022年5月に公表された。同年8月には企業における人的資本経営の実践とその開示を推進すべく、人的資本経営コンソーシアムが設立され、人的資本経営の実践や開示を進めるべく活動している（図表1）。

二 人的資本経営が注目 されている背景は何か

急激に注目を集めた「人的資本経営」であるが、なぜこれほどまでに注目されているのだろうか。事業環境の変化が速く、また予測が難しくなるなかで企

業が持続的な成長を続けるためには優秀な人材を確保する必要が高まっている。加えていうならば、予測できない未来に向けた新しいサービスを創り出す等、従来求められたものとは異なる能力をもつ人材の活躍が期待されている。その問題意識の背景にはすでに多くの指摘があるが、日本の競争力が低下して

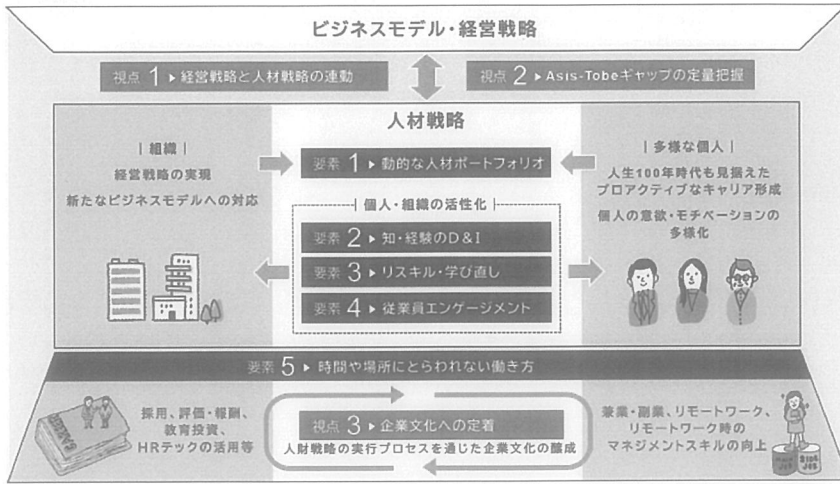
おり、2022年の日本の時間当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中27位、一人当たり労働生産性は同29位。OECD平均を下回り（注1）、主要先進7カ国（注2）の中では長く最下位にとどまっている点が挙げられるだろう。日本企業の価値

という視点でも、PBRについてTOPIX500を構成する企業の約4割が1倍割れとなり成長性が低いことが伊藤レポート3・0でも指摘されている（注3）。

では、変化の大きい時代なかで企業成長を牽引する優秀な人材は企業内部にいるのだろうか。日本企業においては、長くコストカットによる企業存続や雇用維持が重視され、従業員の雇用を守る効果があった一方で、非正規雇用労働者の増加や人材育成への投資減少をもたらしている。企業の従業員への教育訓練費については、日本は就業現場での経験を通して学ぶO

人的資本経営と求められる取組み

【図表1】人材版伊藤レポートにおける3つの視点・5つの共通要素の概要



(出所) 人材版伊藤レポートを元に三菱総合研究所が作成
<https://www.mri.co.jp/service/human-capital-management.html>

社内での即戦力確保が難しいのであれば、社外から優秀な人材を確保する、または若い世代に期待して新規採用から戦力化しようと考えるか

もたない。しかし、人口は2008年をピークに減少に転じている一方で、就業者数は微増傾向でいまだに1990年代後半の水準を維持している(注6)。これが意味するのは、「働ける人はすでに働いている」という現実である。つまり「人を採用したい」と思っても、すぐに欲しい人材が来る時代ではなくなっているのである。

さらに人材確保の視点では、働く側の目線も重要である。1社に就職すれば一生安泰のような楽観視はできない時代や賃金が長く上がらない環境下におい

こういった社会・環境の変化により、企業にとって優秀な人材を確保・育成し、そして彼らに活躍してもらうことは、もはや「人事施策」ではなく「経営課題」となっている。企業が長期的に成長・発展を続けていくためには、人に着目した投資や経営判断が必要となりつつあり、人的資本経営はそれらを実感する経営者や人事担当者の注目を集めているのである。

それは、「人的資本経営」とは何なのだろうか。少し遡ると「働き方改革」という言葉がよく使われていたが、「人(従業員)を大事にする」という視点は共通しており、従業員の働き方・働きたい・育成・能力発揮に着目したものである点は変

て、自身のキャリアを自分でデザインする人が増えている。現在の自分にとってこの企業は適切な環境といえるのか、未来の自分にとって良い経験ができる場所かという視点で企業を選び、自身にとって最適な環境を求めて移動する時代になりつつある。労働市場において、企業は労働者の成長意欲も含めた多様なキャリア志向に応えられる環境を用意する必要がある。採用競争が激化するなかで、それらの支援の仕組みを開示して適切にアピールすることが求められる時代になっているのだ。

三 人的資本経営とは

JTが育成の主流となっており、Officer-JTは諸外国と比較して少なく、その金額も減少傾向にある(注4)。非正規の職員・従業員が雇用者に占める割合は1989年以降増加しており、2019年には男女全体

で38.3%が非正規雇用として就業(注5)している。このような環境で、日本企業では本来であれば十分に活躍できる能力のある労働者が必要十分な育成を経ずに経験年数を重ね、持てる力を発揮できていないケースもあり得る。また

企業内の人材については、長期視点での育成や就業している業務に関係なく思えるような能力の育成が不十分な可能性がある。国際競争に打ち勝てるような人材を直ちに獲得することは難しいかもしれない。

企業内の人材については、長期視点での育成や就業している業務に関係なく思えるような能力の育成が不十分な可能性がある。国際競争に打ち勝てるような人材を直ちに獲得することは難しいかもしれない。

わらない。

一番の大きな違いとして、人的資本経営はそのゴールを「資本市場における企業価値の向上」に置いている点を挙げることができる。ゴール実現のために企業内で働く人を「資産」として捉え、彼らの資産価値を伸ばすために企業は投資をする。投資を受けた結果、従業員が活躍し、企業価値が向上する。このような発想に基づくと、当然企業経営に責任をもつ経営者が取り組む必要があり、また資本市場への開示が必要になる。個々の施策を福利厚生や人事施策として行うのではなく、投資のなかで位置づけて実施する必要がある。

一点目とやや重複するが、これらの取組みを投資家が評価できるように、開示が求められている点も重要な点である。過去に健康経営や女性活躍等、「人」に関する企業の取組みを資本市場が評価するテーマはあったが、人的資本経営についてコーポレートガバナンスと連動して

国際的に開示対象・投資家の評価項目になりつつある。ESG投資の「S(社会)」や「G(ガバナンス)」とも関係するテーマであるが、より「企業が自社の従業員にどのような投資をしているのか」という視点で戦略と実践内容の開示が求められている。

検討や実践のプロセスにおいては、最初にあるのが「企業の成長や拡大に向けた経営戦略」であることも確実に押さえるべきポイントである。企業価値の向上を目指して達成すべき経営戦略があり、その実現のための人材戦略(経営戦略を実現するために必要な人材の獲得・育成)を考える。そして、その人材戦略を進めるための各種施策(必要な人材を獲得・育成すべきこととは何か)という構造になっているため、必然的に経営陣が自社の経営戦略と連動する人材戦略の両方を考えなければ人的資本経営とはいえない。

では、人的資本経営に取り組

みたいと思った時にまずは何をすればよいのだろうか。自社の経営戦略が起点になる以上、「この施策を実施したから人的資本経営を行った」というものではないことを念頭に、TOPICの後半で解説する。

(注1) 公益財団法人日本生産性本部2022年12月19日プレスリリース (https://www.jpcc-net.jp/research/assets/pdf/press_2022.pdf) (2023年2月27日閲覧)。

(注2) アメリカ・イギリス・イタリア・カナダ・ドイツ・フランス・日本

(注3) 経済産業省「伊藤レポート」ト3.0(SX版伊藤レポート)15頁、18頁 (<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/31004/20220831004a.pdf>) (2023年2月27日閲覧)。

(注4) 内閣官房新しい資本主義実現本部(新しい資本主義実現会議第3回資料1)「賃金・人的資本に関するデータ集」9頁(2021年11月) (<https://>

www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryou1.pdf) (2023年2月27日閲覧)。

(注5) 厚生労働省「令和2年版厚生労働白書 令和時代の社会保障と働き方を考える」37頁 (<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/backdata/01-01-03-18.html>) (2023年2月27日閲覧)。

(注6) 厚生労働省「令和4年版厚生労働白書 社会保障を支える人材の確保」3頁 (<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/21/dl/1-01.pdf>) (2023年2月27日閲覧)。



シアムの事務局を務める。法務博士(専門職)。

おはし・まな●2014年、株式会社三菱総合研究所に入社。専門は雇用・労働政策、人材政策。入社以来、雇用・労働政策に関する調査研究に従事。働き方改革や企業内の雇用管理について複数の実績を有する。近年は人的資本経営に関する調査研究にも従事し、2022年からは人的資本経営コンソーシアムの事務局を務める。法務