

# 人的資本経営と求められる取組み

## 2 人的資本経営の実践について考える

三菱総合研究所キャリア・イノベーションシジョン本部 政策・戦略グループ

研究員 笹野百花・平野勝也



TOPICの前半では、「人材版伊藤レポート」を踏まえ、企業経営において「人的資本」が重要視されている背景を解説した。ここでは、企業に求められる具体的な対応を整理する。

### 一 有価証券報告書における情報開示

まず、企業における人事・広報・IR担当者の関心が高い「情報開示要請への対応」について述べる。金融庁は2022年6月、「金融審議会・ディスクロージャーワーキング・グループ報告」を公表し、有価証券報告書において、人的資本に関する記載項目を含む非財務情報開示の充実を求める方針を示した。同提言を踏まえ、2023年1月「企業内容等の開示に関する内閣府令」を公布・施行。この内閣府令は、原則として、本年3月31日以後に終了する事業年度に

係る有価証券報告書等から適用される。具体的な開示要請項目は図表1を参照されたい。

### 二 情報開示の根拠となる「人的資本経営の実践」が重要

今回の内閣府令が目指す「人的資本を含む非財務情報の開示の充実」は、「2022年事務年度金融行政方針」（注1）でも示されていた。同方針の「コーポレートガバナンス改革と人的資本を含む非財務情報の開示の充実」は、以下の一節を含む。「投資家と企業との建設的な対話を促進し、コーポレートガバナンス改革を支える観点からは、企業情報の開示の充実に向けた取組みもあわせて進めることが重要である。特に、人的資本が企業の持続的な価値創造の基盤になることについて、企業と投資家との間で共通の認識を持つことが重要（以下略）」。

### 三 「人的資本経営の実践」の4ステップ

ここから企業が人的資本経営を実践するうえで必要な取組みについて述べる。TOPICの前半で解説したとおり、人的資本経営は「企業の成長や拡大に向けた経営戦略」の実現を目指すものだ。したがって、「経営戦略と人材戦略の連動」が鍵となる。ここでは、経営戦略の実

現に向けた人的資本経営の実践の取組みについて、4ステップに大別して解説する。

#### 1 経営層の理解醸成と体制整備

まずは、「なぜ人的資本経営が重要か」を経営層が正しく理解することが肝要だ。企業は本来、「人的資本経営」を「経営課題」として扱うべきだが、理解が不十分な場合、単なる「人事課題」として扱い、議論が矮小化されるおそれがある。人的資本の情報開示要請の動向を確認するだけでなく、「人材版伊藤レポート」や「人的資本経営コンソーシアム」を通じて、人的資本経営の本質的な必要性や、先進企業の取組みの背景にある考え方を学ぶことが正しい理解につながる。投資家との対話も有効だろう。

「人的資本経営」を経営課題として認識したならば、次は体

【図表1】内閣府令で要請される人的資本に関する開示項目

記載欄	人的資本に係る記載項目
従業員の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率</li> <li>男性育児休暇取得率</li> <li>男女間賃金格差</li> </ul>
サステナビリティに関する考え方や取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本（人材の多様性を含む。）に関する戦略ならびに指標および目標</li> <li>✓ 人材の多様性の確保含む人材の育成に関する方針および社内環境整備に関する方針を戦略において記載</li> <li>✓ 上記で記載した方針に関する指標の内容ならびに当該指標を用いた目標および実績を指標および目標において記載</li> </ul>

（出所）金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」に基づき三菱総合研究所作成

制整備だ。経営層では、人的資本経営の担当者を決めることが望ましい（CHROという肩書を用いることも多い）。また、人事部門だけでなく、経営企画部門、事業部門、広報・IR部門、サステナビリティ部門等、本課題に係る部署が検討に参画できる体制が必要だ。

2 中長期的な経営戦略の明確化

次に、「中長期的な経営戦略

の明確化」を挙げる。経営戦略は、人的資本経営に取り組み以前に策定している企業が多いと推察する。しかし、自社の経営戦略が人材戦略の根拠として適切かを確認し、不足がある場合にはブラッシュアップを図ってほしい。

1つ目のポイントは、「目標年」である。人材の採用や育成には一定程度長い期間が必要である。短期（2～3年）視点の人材戦略には、とり得る選択肢が限定的になる、あるいは、「戦略」というよりも「戦術（施策）」の話にとどまるといった弊害がある。よって人材戦略の根拠となる経営戦略も、中期を見据えたものが望ましい。民間企業を支援してきた肌感覚からすると、6～10年先が一般的だ。今から策定する場合には、目標年の目安として、2030年などが妥当だろう。

2つ目のポイントは、「社会環境変化を踏まえ、自社の将来像や具体の事業を明確に想起できているか」である。DXやGXなどの大きな社会環境変化は、金融業を含むあらゆる業種

に事業構造の変革を迫っている。その際、他社の模倣をするのではなく、社会環境変化を「自社事」として捉え、自社のパーパスや将来のありたい姿を検討することが重要だ。将来の変化を「正確に予測すること」ではなく、経営層・従業員のウイール（目標や意志）をもとに「ありたい姿」を描出することが求められる。検討のための会議体などを設定し、将来の企業を担う若手・中堅の社員を検討に巻き込むことも効果的だ。それをもとに、事業部門と協働し、事業戦略まで検討・策定できれば、次項で述べる「人材戦略の検討」の土台が整う。

3 人材戦略の検討

「人材戦略の検討」では、従来の人事施策や課題を起点に考えるのではなく、「経営戦略と連動した人材戦略とは、どのような戦略か」という視点で考えることが重要だ。具体的には、「経営戦略を実現するには、どのような事業のために、どのような人材が、何人程度必要なのか」という理想の人材ポートフォリオを描く。蓋然性の高い人材ポートフォリオを描くため

には、前記2でも述べた「事業部門が検討に参画すること」と、「現在の人材ポートフォリオを把握し、それを踏まえること」が効果的である。

「現在の人材ポートフォリオの把握」について、特に、従業員数の多い企業や複数の企業からなる企業グループの場合、どのようなスキルを有した従業員がいるのか」を把握できている場合が多い。その課題を解消するためには、人材ポートフォリオを定量的に把握できる仕組みづくりが必要であり、適宜デジタルツールの導入も検討すべきだ。現状がわかれば、理想の人材ポートフォリオを的確に描くことができ、理想と現在のギャップ（「人材版伊藤レポト」では「As-is-To-beギャップ」と呼称）も定量的に把握できる。この結果、どのような人材を、何人程度採用、あるいは育成すればよいのか、目安をつけることができる。

なお、人材戦略およびそれに含まれる人材ポートフォリオは、一度決定したら修正しないものではない。早々に検討を始め、必要に応じて計画を軌道修正していくことが望ましい。

## 人的資本経営と求められる取組み

4 人材のAsia-To-beギャップを埋める採用と育成  
 人材戦略が固まれば、それを実行する段階に移る。人材のAsia-To-beギャップを埋めていくための方法は、「採用（外部労働市場からの確保）」と「育成（従業員のリスキング）」の2つに大別される。自社をとり巻く採用環境を踏まえ、どの程度の規模感の人数の確保／縮小を図るのかを考え、採用や育成方針などの人事戦略を検討する。特に、既存事業では必要でなかったスキルの人材を確保する場合は、外部パートナーを活用しながら、戦略や方針を検討するのがよいだろう。また、社内外の人材から選ばれ続ける企業になるためには、「魅力ある職場環境の提供」も重要だ。ダイバーシティ&インクルージョンの取組み、時間や場所にとられない働き方の提供、リスキル・学び直しの支援などが求められる。また、従業員にとって働きがいや魅力ある職場環境を提供できているかを確認する意味では、従業員エンゲージメントを測定し、PDCAサイクルを回すことも効果的だ。

**四 事例からみる「経営戦略と人材戦略の実現」に必要な4ステップの取組み**

ここからは人的資本経営の4ステップの取組事例として山梨中央銀行の取組みをご紹介する。事例選定にあたって、様々な金融業の企業の開示書類を読み込んだ。あくまで統合報告書（注3）からの情報だが、本事例は経営戦略と人材戦略の連動が意識されており、参考になるだろう。事例内の施策を表層的に真似ても、経営戦略の実現につながる点には留意してほしい。

### 1 【事例】経営層の理解醸成と体制整備

統合報告書の頭取メッセージ内で「人的資本経営への挑戦」と銘打ち、「コンサルティング機能の強化や新規事業創出」といった戦略実現のために、専門知識やDXの知見がある人材が必要と明示している。加えて、そのための具体的な施策についても触れている。実際のコミットメント、体制状況は不明であるものの、経営戦略に基づいた

人材戦略を推進する意図が端的に伝わり、経営層の人的資本経営に対する理解が窺い知れる。このような開示書類での発信は社内理解醸成にも効果的である。

### 2 【事例】中長期的な経営戦略の明確化

山梨中央銀行では、中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の実現のために3つのドライバーと3つの戦略を打ち出している。これは2027年長期ビジョン「Value Creation Bank」を基点に作られており、中期でのありたい姿を見据えた戦略になっている。SXやDX等を変革ドライバーとしており、社会環境変化に応じた事業変化を想定していることが評価できる。

### 3 【事例】人材戦略の検討

中期経営計画における戦略の1つ「サステナ」追求戦略の中に「人的資本経営の実現」を掲げているが、これはお題目ではない。具体的な人材戦略として、

変革ドライバーの「DX」実現に向けた「DX人材育成」に取り組んでいる。単に「DX人材を育成する」と発信する企業は多くあるが、山梨中央銀行は達成すべき、レベル（質）ごとの育成目標（数）を設定している点が優れている。目標設定の根拠、達成までのスケジュールを明示していると、より納得感が得られるだろう。

### 4 【事例】人材ギャップを埋める採用と育成

【図表2】山梨中央銀行 中期経営計画の体系図(注4)



(出所)「山梨中央銀行統合報告書 2022」

プを埋めるべく、22年度内にDX人材育成に向けた研修内容を固めるとしている。また、DX人材の資格認定制度を導入している(注5)。レベルごとの人数を管理するうえで有効だろう。他では、山陰合同銀行が目指す人員構成を掲げ「法人コンサルティング分野」のリスクリングに取り組みことを宣言し、教育専任者の配置、OJT、研修等の具体的な施策、育成の進捗状況まで公開している(注6)。人材確保が実現する具体的なイメージが伝われば、投資を後押しするだけでなく、スキル獲得の意欲が高い求職者を惹き付けることにもつながる。

## 五 人的資本経営の「利益」

「人的資本経営の実践」は各企業にとって骨の折れる作業である。そこで、最後に、企業が「人的資本経営」に注力したと

き、どのようなご利益がもたらされるのかを述べたい。

まずは「人的資本経営」の真の目的である「企業のパーパスの実現を通じた、資本市場における企業価値の向上」である。人的資本経営の名のもとに採用・育成された従業員が事業の高度化や新規事業の展開を牽引し、経営戦略が実現すれば、企業の持続的成長が叶う。

次に、「投資家からの評価の向上」である。昨今、国際的にも人的資本に対する投資家の関心が高まっている。人的資本経営に取り組み企業は、投資家から「将来的に企業価値が向上する」と判断され、資金を調達しやすくなる効果が期待される。

最後に「労働市場からの評価」である。今後、労働市場が流動化し、労働市場向けの情報開示が進めば、人材育成や魅力ある職場環境の提供に取り組み企業は、人材を採用しやすくなる。この点は、大企業・上場企業のみならず、中小企業も人的資本経営に取り組みべき理由となる。

「人的資本経営」の普及拡大を通して、「人材への投資に積極的な企業に、資金と人が集まる

社会」をつくることは、日本が国際競争に立ち向かうための一つの有望な戦略であるともいえるだろう。

(注1) 金融庁「2022事務年度金融行政方針について」(令和4年8月31日)(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/20220831/20220831.html>)(2023年3月13日閲覧)。

(注2) ここでいう企業価値には、貸借対照表で表される定量的な価値だけでなく、社会的価値の向上など、定量評価できない価値も含めている。

(注3) 「山梨中央銀行統合報告書2022」(<https://www.yamanashibank.co.jp/assets/files/disclosure2022.pdf>)(2023年2月27日閲覧)。

(注4) 前掲(注3)参照。

(注5) 「山梨中央銀行、DX推進人材育成へ資格認定制度」(2022年3月10日付日本経済新聞電子版)(2023年2月27日閲覧)。

(注6) 山陰合同銀行「サステナビリティレポート2022」([https://www.gogin.co.jp/ir/common/susrepo2022\\_00s.pdf](https://www.gogin.co.jp/ir/common/susrepo2022_00s.pdf))(2023年2月27日閲覧)。

pdf)(2023年2月27日閲覧)。

ささの・ももか●2017年、株式会社三菱総合研究所に入社。専門はサステナビリティ経営、人的資本経営。入社以来、サステナビリティに関する民間企業支援、官公庁の政策支援に従事しており、特にマテリアリティ特定・KPI設定やTCFDシナリオ分析について、複数の実績を有する。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。修士(農学)。



2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。修士(農学)。



ひらの・かつや●2017年、株式会社三菱総合研究所に入社。以来、人材組織領域のコンサルティングに携わり、特に組織風土改革、働き方改革支援、人材戦略策定支援を得意分野とする。近年は、人的資本経営にかかる開示・実践支援にも取り組み、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。修士(経済学)。