

## 人的資本経営の実現に向けて ①



# 人材は「資源」から「資本」へ 企業経営に3つの課題

指南役 宮地 裕太郎さん (SOMPOインスティテュート・プラス 統括首席研究員)

みやじ・ゆうたろう 1995年東大法卒、現在の損害保険ジャパンに入社。営業や経営企画、調査部門での勤務や経済産業省、日本損害保険協会への出向などを経て2019年4月より現職。労働生産性や働き方等の調査研究・データ分析などを担当。経済学や公衆衛生学の研究者らで構成する「生産性に関する研究会」の事務局としても活動中。趣味は登山と温泉巡り。

### 人材の「量」と「質」確保に重点 / 求められるステークホルダーへの情報開示

最近、人的資本経営という言葉を目にする機会が多くなりました。今も昔も企業は従業員を大切にしてきたはずですが、従来の経営とどこが異なるのでしょうか。経済産業省は人的資本経営を「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あり方」と定義しています。

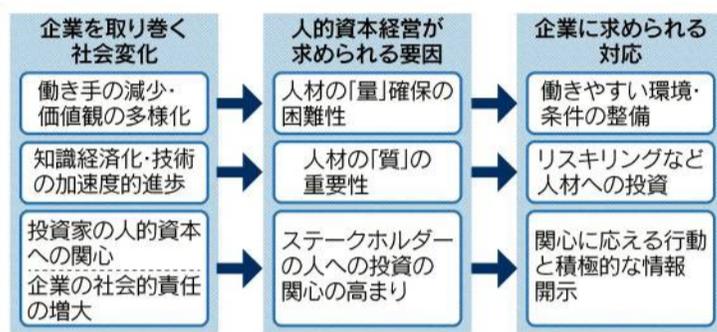
従来、人材は企業の経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の1つと認識されており、人的資源として消費・管理され、コストとしての人件費がかかる存在でした。そのため利益を上げるためには人件費をなるべく抑えようという発想になりがちです。

一方、人的資本は従業員のスキルや能力、知識などを企業の資本と認識し、人材に投資することで価値が高まると考えます。すなわち人材育成にかかる

お金はコストではなく、企業価値の向上にとって不可欠な投資とみなされます。人的資本経営は人材を資源ではなく、投資により価値を引き上げる資本と捉えている点がポイントです。

ではなぜ今、人的資本経営が注目されるようになったのでしょうか。3つの要因を社会変化の観点から説明します。

1つ目は人材の「量」の確保が困難な点です。少子高齢化により働き手の絶対数が減り、女性や高齢者、外国人など様々な人材を採用する必要があります。こうした人々を雇用するには時短勤務やシフト勤務、リモートワークなど多様な働き方の提示が必要になるでしょう。かつては正規雇用が一般的でしたが近頃は非正規社員も多くなり、「日本人男性中心・正社員」という旧来の労働形態は限界を迎えています。そこで様々な人材にそ



れぞれに適した働き方で活躍してもらう人的資本経営が求められているのです。人材の「量」を確保するためには企業が働く人から選ばれる必要があります。

2つ目は人材の「質」が企業経営に大きく影響するようになった点が挙げられます。モノからサービスに産業の重心が移り、企業が生む付加価値の源泉の中心がモノを作るための物的資源や設備など有形資産から、サービスを生むアイデアやビジネスモデルなど無形資産へ変化しました。米国の大企業で構成され

るS&P 500種株価指数の時価総額に占める無形資産の割合が2020年は9割に達するとの調査結果があるなど、企業価値評価に占める無形資産の割合は高まっています。画期的なアイデアを生み、デジタルなどの新技術を使いこなす人材は企業経営において「人的資本」としての重要性が増しており、「質」の高い人材の確保や育成が企業に求められています。

3つ目は企業による人材への投資・配慮に対しステークホルダーの関心が高まっている点で

世界的に人的資本に関する情報開示のルール整備が進み、投資家は「質」の高い人材の確保や育成に必要な投資に関心を示しています。またESG(環境・社会・ガバナンス)投資が広がる中、財務情報や人材投資に加えて人権の尊重や配慮などにもリスクマネジメントの観点から注意を払っています。関心は従業員、消費者、取引先など社会全体に広がっており、企業はステークホルダー向けに人材への投資・配慮の状況や社会的責任を果たすための取組みなどを発信する必要があります。

これら3つの要因から、企業は「働く人に選ばれる」「自社で働く人の質を高める」「人材への投資・配慮に対するステークホルダーの関心に応える行動と情報開示を行う」、つまり人的資本経営の実践と社内外への発信が求められています。

### エンゲージメントとリスクリングが人材活用の指標 / パーパス浸透で競争力向上

今回の連載では企業が人的資本経営を進めていくための具体的な課題を3つ取り上げ、今週はその概要をお伝えします。

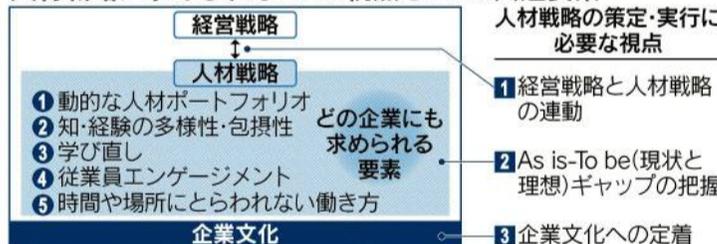
1つ目は「人的資本に関する情報開示」です。従来、投資家は企業の財務情報から投資先を評価・選定することが主流でした。しかし、財務情報のみでは中長期的な企業価値の評価が難しくなり、人的資本などの非財務情報を重要視し、企業に開示を求めるようになりました。

日本でも2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、人的資本に関する内容が追加されました。23年3月期決算以降の有価証券報告書からは人的資本の情報開示を求められます。当然ですがこれは人的資本経営のゴールでなくスタートです。企業は情報開示を機に

社内の人的資本情報を蓄積・分析し、ステークホルダーとの対話を通じて施策のPDCA(計画、実行、評価、改善)サイクルを回しながら企業価値を向上することが求められます。

2つ目は企業の人的資本を高め、その能力を最大限発揮できるようにするために重要な「エンゲージメント」の向上と「リスクリング」の取り組みです。エンゲージメントは仕事へのポジティブで充実した心理状態を示す「ワーク・エンゲージメント」と企業への愛着を示す「従業員エンゲージメント」など複数の観点があり、どちらも人材の活用度合いを測る重要な指標です。従業員のエンゲージメントが高い企業は低い企業と比べて離職率が低い、業績が良好などの傾向があるといわれ、投資家の関

#### 人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素



出所 経済産業省「持続的な企業価値の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～」から筆者作成

心も高いです。

「リスクリング」は学び直しとも呼ばれ、企業がDX(デジタルトランスフォーメーション)時代を生き抜くため、従業員に新たな業務・職種に必要なスキルや知識を習得させる文脈で使われることが多いです。成長分野に人材をシフトし雇用を守ろうと世界各国の企業もリスクリングに取り組んでいます。教育訓練等の人的資本投資が国際的に低水準な日本にとっては喫緊

の課題といえ、岸田政権が掲げる「新しい資本主義」では、個人のリスクリング支援として5年間で1兆円の施策パッケージの実施を表明しています。

3つ目は企業と従業員を結び付け、企業文化にも影響を与え「パーパス」の浸透です。パーパスは企業の存在意義を意味する言葉として使われています。経済産業省の「人材版伊藤レポート 2.0」は、経営者が社会・環境に自社がどのようなインパ

クトをもたらすべきかという観点から、企業理念や企業の存在意義(パーパス)を再考すること、そして自社事業の成功につながる社員の行動や姿勢を企業文化として定義し、浸透を図ることが、企業の競争力向上に貢献するとしています。

従業員が自社のパーパスを理解し、仕事に誇りをもって自律的に行動するような企業文化が醸成されるのが理想です。社会への貢献を通じて自分の仕事に意義を見いだします。結果的にエンゲージメントにもポジティブな影響を与え、人的資本の向上にも寄与します。パーパスの浸透には時間がかかるため、その浸透度合いと従業員のエンゲージメントや行動との関係などを測定し、分析・検証していくことが望まれます。