人的資本経営の
潮流と論点
2022

今、なぜ人的資本経営なのか

「人的資本経営」という考え方が注目を浴びている。「人を大切にする経営」だと言われることもある。でも、多くの企業は、これまでも人を大切にする経営を行ってきたのではないのか。なぜ、今、人的資本経営なのか。3点を挙げたい。

第1は、人的資本（人材）とそのマネジメントが、これまでにも増して企業経営の中核的な要素となってきたということである。技術の進歩は日々速さを増し、DXなど日常のビジネスプロセスにも装備されるようになってきた。だが、技術進歩によって、仕事の多くが新技術によって代替されるようになるほど、最終的な企業価値の創造が、人的資本に依存する程度が高まってきたと考えられる。全ての変革は、人のアイディアから始まり、人の手によって実現されるからのである。イノベーションしかり、事業創造しかりである。こうした時代こそ、人的資本を価値創造の最も重要な要因だと捉え、人材価値を向上させ、高まった人材価値を活用する体制を整えている企業が、真の競争力があると考えられる。

第2に、こうした人的資本の重要性に、株主を中心とする、財的資本を提供するステークホルダーたちが関心を持ち始めた。これまで人材のマネジメントは、企業の内部マターで、投資家等は、労使関係など一部を除いて、企業に一任してきた傾向があった。だが、企業の価値向上に、人的資本が直接影響する状況になると、もはや企業が行う人的価値向上・活用施策やその経営戦略との連動を、内部に任せておくわけにはいかなくなった。結果として、取締役会などで、人材関連のテーマが議論されることも多くなってきたし、ESG投資など、非財務指標を組み込んだ投資も盛んになってきた。

そして第3に、こうした人的資本の価値を高め、企業価値創造・向上につなげるための方法が大きく変わってきた。いわゆる日本型経営のなかで培われてきた、人を大切にする仕組みが、新たな時代には適合しなくなったのである。例えば、ダイバーシティが高まり、多様な価値観を持つ人材の仕事へのエンゲージメントを高めることが必要になってきたし、仕事以外の生活の充実への対応も重要だ。さらに、人的資本価値の継続的な向上と人生100年時代のキャリアを支援するために、学び続ける環境を提供することも重要になってきた。

人的資本経営とは、単に人を非財務的資本の一部として大切にするということを越えている。経営者には、経営のあり方を再構築し、人材を枢軸に置いた経営を、新たな考え方と方法で行うことが求められている。このレポートがこうした改革への一助となること祈念している。

学習院大学経済学部経営学科教授・一橋大学名誉教授
守島 基博

table of CONTENTs

SHIFT 1. 人的資本経営とは

人的資本は、心を持つ資本……04
注目される背景……05
人的資本経営の全体像……06
すべての人を活かす……07
人に関心を持つことが第一歩……08
取り組むべき２つのアジェンダ……09

SHIFT 2. 人的資本の情報開示

情報開示の動向と現在地……11
人的資本の測定・開示の実態……12
情報開示のポイント①
一貫性のあるストーリーが大切……13
情報開示のポイント②
ステークホルダーと対話を始める……14

SHIFT 3. 人的資本の価値を高める戦略

人的資本の価値を高めるとは……16
人的資本の価値を高める３STEP……17
いま必要なのは働く人の
「変化対応力」を高めること……18
STEP 1. 人材の捉え方
多様な個の尊厳への配慮……19
STEP 1. 人材の捉え方
相互選択的な関係性の構築……20
STEP 2. 人材を活かす仕組み
丁寧な採用と舞台設定……21
STEP 2. 人材を活かす仕組み
確かなマネジメントスキルの装着……22
STEP 3. 人材への働きかけ
個とチームのエンパワーメント……23
STEP 3. 人材への働きかけ
セルフ・リスキリングの促進……24

求められるヒューマンドリブン・リーダーシップ
……参考情報

SHIFT 1.

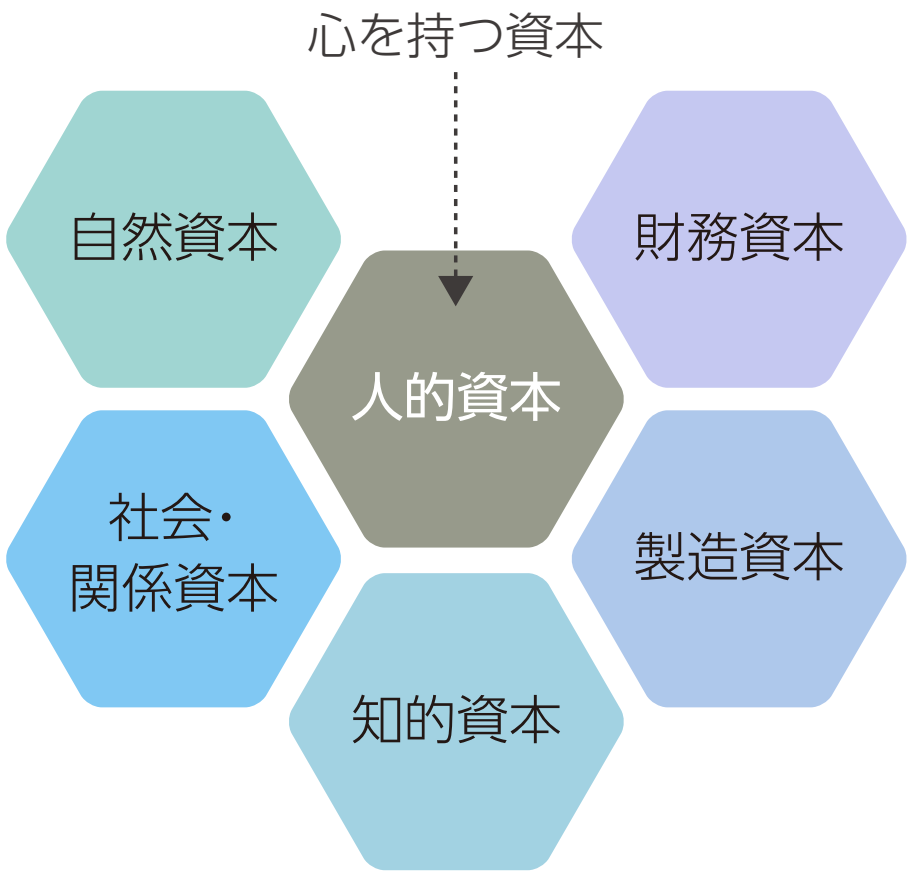
人的資本経営とは

人的資本は、心を持つ資本

「人的資本」とは、簡単に言えば「人材」のことですが、もう少し詳しくは「人材が保有する経験や知識・スキル・能力およびイノベーションへの意欲、戦略の遂行能力など」を指します*。働き手の人数だけでなく、その人たちがどんな知識や能力を持っているかに注目する考え方です。

右の図のように企業は6つの資本を活用して経営しています。人的資本の大きな特徴は、心を持つ資本であるということです。働く人のパフォーマンスはモチベーションや人間関係によって変化します。期待し、信頼すること、協働する人の組み合わせや関係性。こういった要素で価値が高まったり低くなったりすることが、人的資本の面白さであり、難しさでもあります。

また、「人的資本資源」という言葉もあります。これは人的資本を、チームやグループといった組織レベルに拡張した考え方です。人的資本をマネジメントする際は、個々の人的資本と組織的な人的資本の価値を高めることを一緒に検討することが大切です。



*人的資本の定義は文脈によって複数存在する。本リリースでは島永(2021)**で言及されているBarney(2001)、IIRC(2013)を参考に作成した

**島永和幸.『人的資本の会計』. 同文舘出版. 2021

*国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」(IIRC2013)で示された6つの資本

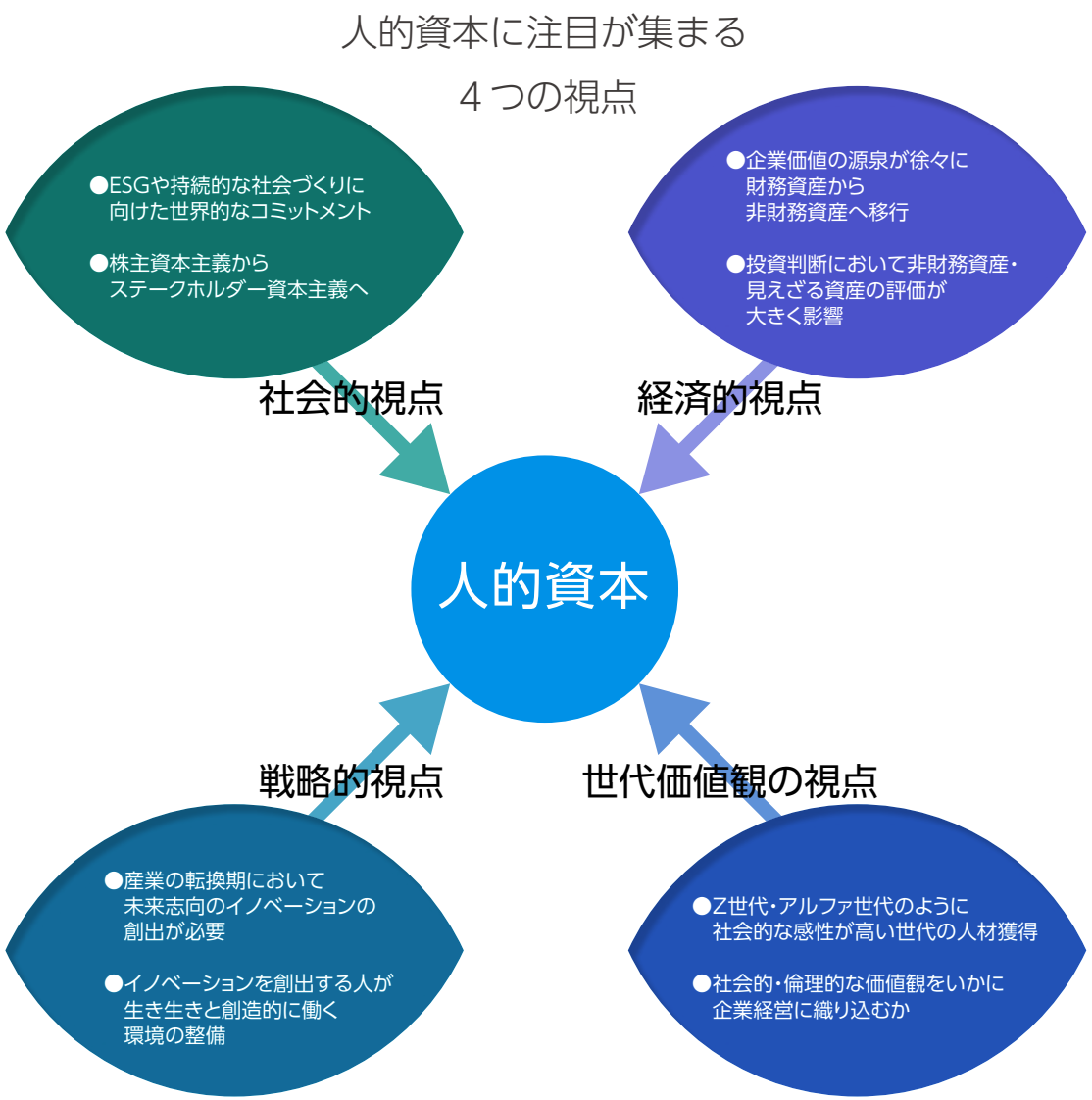
注目される背景

人的資本に注目が集まっている背景には4つの視点があります。ステークホルダー資本主義*が提唱され、ESGの動きと相まって「多様性の尊重」「従業員エンゲージメント」といった従業員に関わる指標を重視されるようになっています（社会的視点）。

投資家の判断指標は「見えざる資産」を評価する傾向が強くなっています。かつては主に財務資産が企業価値の評価に反映されていましたが、近年は人的資本や知的財産といった非財務資産が評価される方向へ変化しています（経済的視点）。またDXを含めた産業構造の転換期において、企業はイノベーションを創出する必要に駆られています。イノベーションの源泉である人を引きつけ、生き生き・伸び伸びと働ける環境をいかに整えるかが、企業の中長期的な発展につながっていくと考えられます（戦略的視点）。

新しい世代の価値観も見逃せません。今後、社会や経済の中心がZ世代**やアルファ世代***へと移り変わっていくにつれて、企業に社会貢献を求める傾向はさらに強くなっていくと予想されます。こうした将来世代の社会的価値観を経営に織り込んでいくことも、重要な課題となっています（世代価値観の視点）。

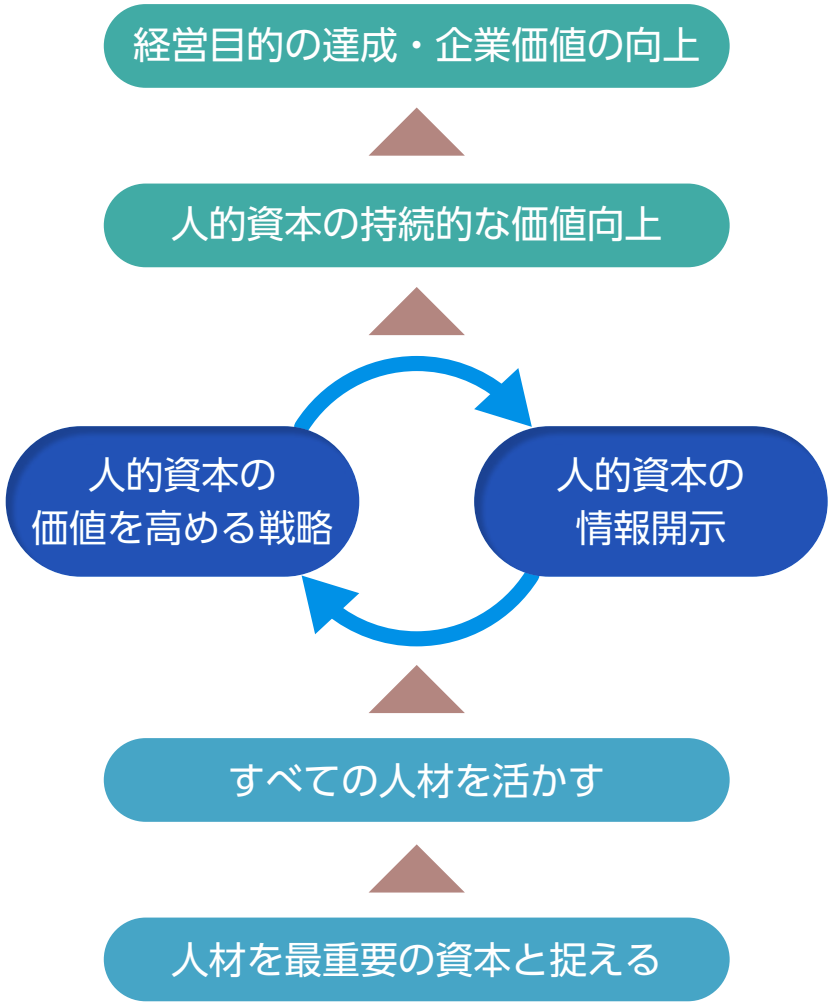
*顧客・従業員・サプライヤー・地域社会・株主といったすべてのステークホルダーとの関係を重視して、ステークホルダーへの貢献を目指す企業経営のあり方　**1990年代後半から2000年代に生まれた人　***2010年以降に生まれた人



人的資本経営の全体像

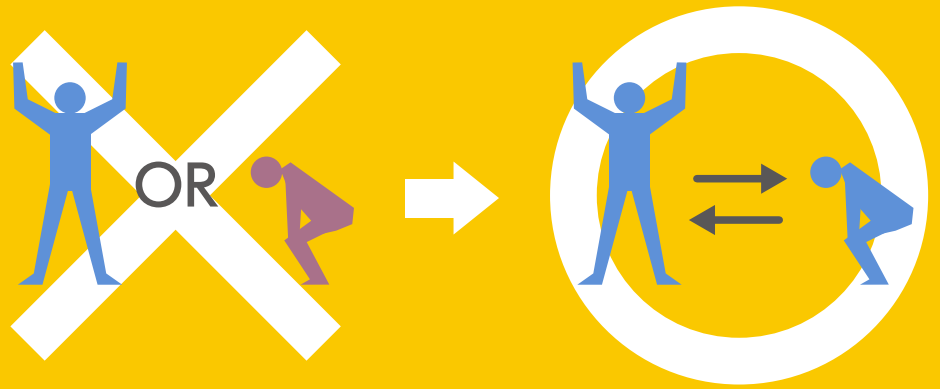
世界的に人的資本の重要性が高まる中、現代の企業には、人的資本の価値を向上させるマネジメント、すなわち「人的資本経営」の実践が求められています。人的資本経営の定義はさまざまですが、私たちは、「人材を経営上の最も重要な『資本』と捉え、すべての人的資本を活かし、その価値を持続的に向上させる人材戦略の実践を通じて、経営目的の実現と企業価値の向上を図る経営のあり方」と考えています。単に人を大切にする経営ではなく、経営目的実現と企業価値向上という視点から見て、人材を最も重要な資本だと見なし活用しているかどうかが問われるのです。

右の図は人的資本経営の全体像をイメージしたものです。あらゆる資本の中で人材を経営上の最重要の資本と捉え、すべての人材を活かすことが土台となります。その上で、人的資本の価値を高める戦略と、人的資本の情報開示をぐるぐると循環させることで人的資本の持続的な価値向上を実現し、経営目的の達成へとつなげていくことをイメージしています。



すべての人を活かす

特定の人だけ活かすのではなく、すべての人を活かすこと。人的資本経営を実践していく上で、この点を基本的な考え方とすべきと私たちは考えています。今後われわれは持続可能性のある働き方を社会全体で考えていかねばなりません。構造的な人手不足である日本においては、特に重要な課題と言えるでしょう。
そのためには、人材の捉え方から見直す必要があります。優秀な人とそうでない人、というように人材を区別するのではなく、すべての人は強みと弱みを併せ持つ存在であり、強いときもあれば弱いときもある存在であると理解することが人的資本経営の前提です。
あらゆる人は、その人ならではの強みや才能、特性を持っています。それらを未使用・未開発の状態のままにせず、引き出して活かしきること。企業は従業員に対して、働く個人は自分自身と他者に対して、このように考えて協働していくことが求められるのです。



優秀な人とダメな人がいる

すべての人が強みと弱みを持っている
（強いときと弱いときがある）

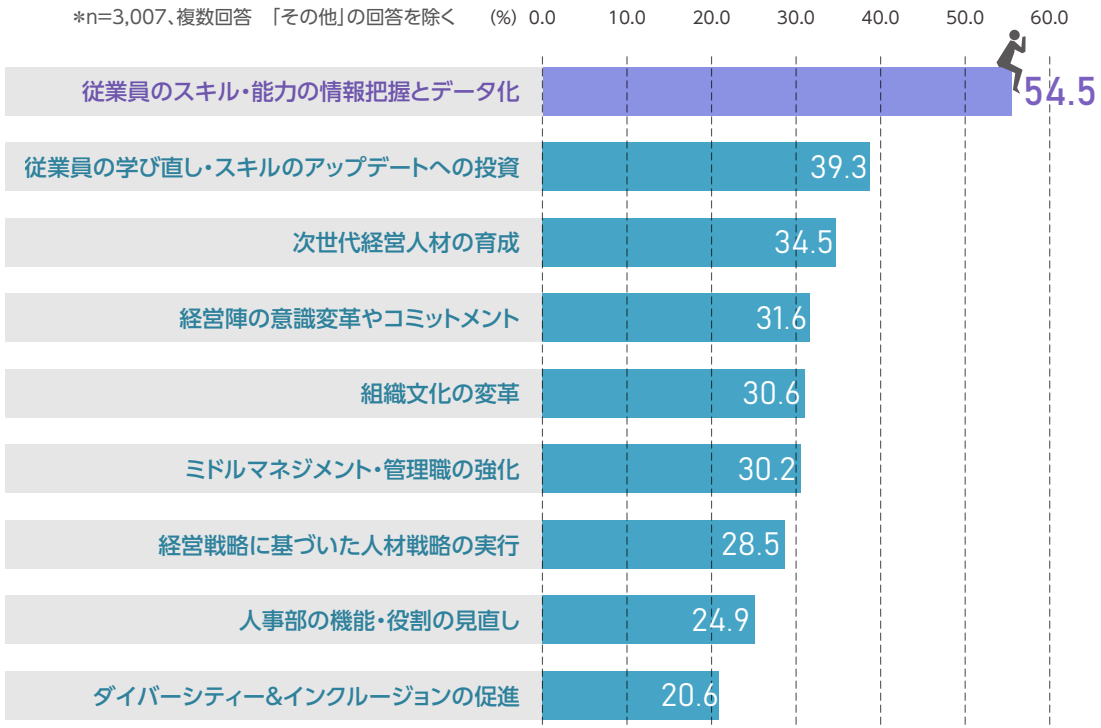
すべての人は、
その人ならではの強みや才能、特性を持っている。
それらを未使用・未開発状態のままにせず、
あらゆる人の強みを引き出し、活かしきる

人に関心を持つことが第一歩

今回の調査では、企業の人事担当者に「人的資本経営を実践していく上での課題」を確認しました。課題のトップは「従業員のスキル・能力の情報把握とデータ化（54.5%）」でした。この項目は全体の中で唯一選択率が過半数を超えました。次に選択率が高かったのは「従業員の学び直し・スキルのアップデートへの投資（39.3%）」でした。

調査結果は、人的資本へ投資する以前にそもそも自社の人的資本の状況把握やデータ化ができていない、という実態を明らかにしています。人材を、把握し、配置し、育成し、評価し、処遇するという人材マネジメントのプロセスの中で「従業員のスキル・能力の情報把握とデータ化」は最初の段階である「把握」に該当します。一人ひとりの従業員がどのようなスキル・能力や経験を持っていて、どのような人が社内のどこにいるのか、そういった把握ができていないとその後のプロセスもうまく機能していきません。企業は改めて自社の従業員に向き合い、関心を持ち、多様な側面を知り得ていくという第一歩を踏み出すべきでしょう。

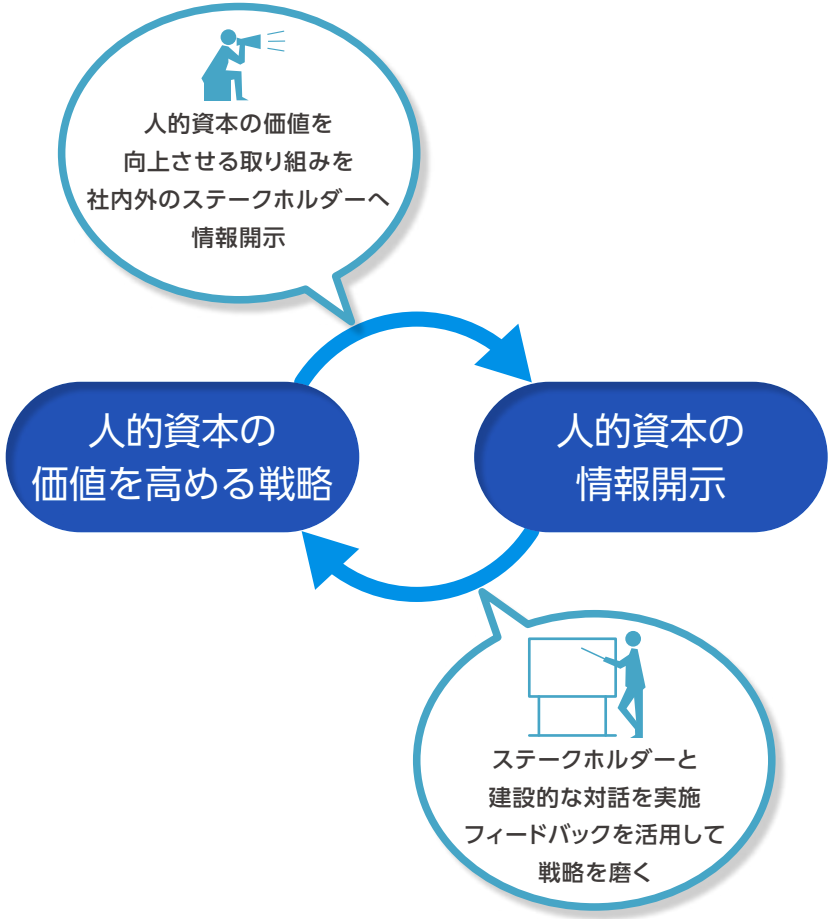
人的資本経営を実践していく上での課題



*出所：リクルート「人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査（2021）」
*企業の人事担当者に対して、人的資本経営（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）を実践していく上で、自社の課題と考えられるものを複数回答形式で問うた

取り組むべき２つのアジェンダ

人材を最重要の資本と捉え、すべての人を活用することを前提とした上で、人的資本経営を実践していくためには、2つのアジェンダがあると考えられます。
１つは「人的資本の価値を高める戦略」の推進です。これは、人的資本の投資戦略を検討し、従業員へ働きかけながら推進していくことを指します。
もう1つの「人的資本の情報開示」は、ステークホルダーに対して、自社の人的資本の状況を透明性高く開示することを意味します。具体的にどのような人的資本の情報を、どのように測定し、社内のおよび社外のステークホルダーに情報開示をしていくかについて検討する必要があります。
この2つはそれぞれ切り離して考えるのではなく、人的資本経営を推進するために欠かせない構成要素として捉えることが肝要です。人的資本の価値向上に関する一連の取り組みを社内外に開示し、ステークホルダーと積極的な対話を行う。そうして得られた指摘やフィードバックを、人的資本のさらなる価値向上に活用していくという好循環をつくりだすのです。
次からはこの2つのアジェンダについてお話しします。



SHIFT 2.

人的資本の情報開示

情報開示の動向と現在地

現在、世界的に人的資本の情報開示の要請や開示指針策定の動きが加速しています。例えばISO30414*では、人的資本の情報を右図のように整理しています。米国証券取引委員会（SEC）は2020年8月に、「人的資本の情報開示」を上場企業に義務づけると発表しました。その後、開示ルールの改正が議論され、法案が21年6月に米国連邦議会の下院を通過しています**。また22年には、IFRS（国際会計基準）財団に国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が設立され、気候変動をはじめとしたサステナビリティ領域の開示基準が策定される予定です***。

国内の動向に目を向けると、21年6月に東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを改訂しました。情報開示に関する補充原則では、人的資本や知的財産への投資等について経営戦略との整合性を意識して具体的に内容を開示すべきと、上場企業に対して要請しています。日本政府は、22年夏をめどに人的資本に関する情報開示指針の策定を進めており、具体的な開示項目や評価方法が検討されています。

人的資本の情報開示に関しては、現在まさに議論が継続中であり、国内外の今後の動向に注視が必要です。

*国際標準化機構（ISO）が2018年に公表した「ヒューマンリソースマネジメント 内部および外部人的資本報告の指針」
**経済産業省.「第4回人的資本経営の実現に向けた検討会（2021年10月）」事務局説明資料より
***金融庁.「第2回金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ（2021年10月）」事務局説明資料より

主要領域	内　容
コンプライアンスおよび倫理	「コンプライアンスや倫理に関する研修を修了した従業員の割合」、「従業員からの苦情（ハラスメント等）や懲戒処分の件数」などの情報
コスト	「人件費および採用・離職にかかったコスト」、「コンサルタントや臨時の労働者・フリーランスなどの、外部の労働力に関するコスト」などの情報
多様性	「従業員の年齢構成・性別構成といった、労働力の多様性」、「経営者・取締役の年齢・性別・専門性といった、経営陣の多様性」などの情報
リーダーシップ	「従業員による管理職の評価」、「マネジメントスキルの育成プログラムに参加した管理職の割合」などの情報
組織文化	「従業員のエンゲージメントや満足度などの従業員調査のスコア」、「従業員の定着率」などの情報
組織の健全性、安全性およびWB*	「業務上の事故や労働災害の件数といった安全性に関する情報」、「メンタルヘルスや食生活など、健康に関する研修に参加した従業員の割合」などの情報
生産性	「従業員1人当たりの売上高・利益」、「従業員への投資に対する収益（リターン）」などの情報
採用、異動、離職	「求人ポジションへの応募数や採用完了までのリードタイム」、「部署異動や昇進状況といった、労働力の内部流動性」、「離職率や希望退職率」などの情報
スキルおよび能力	「人材開発費および研修費」、「人材開発研修に参加した従業員の割合や従業員1人当たりの研修時間」、「従業員の職務遂行に必要なスキルの保有状況」などの情報
サクセッションプラン	「企業の重要ポジションについての内部登用率」、「企業の重要ポジションの候補者の人数や育成状況」などの情報
労働力の利用可能性	「雇用者の数や正規・非正規の構成」、「コンサルタントや臨時の労働者・フリーランスを活用した件数・人数」などの情報

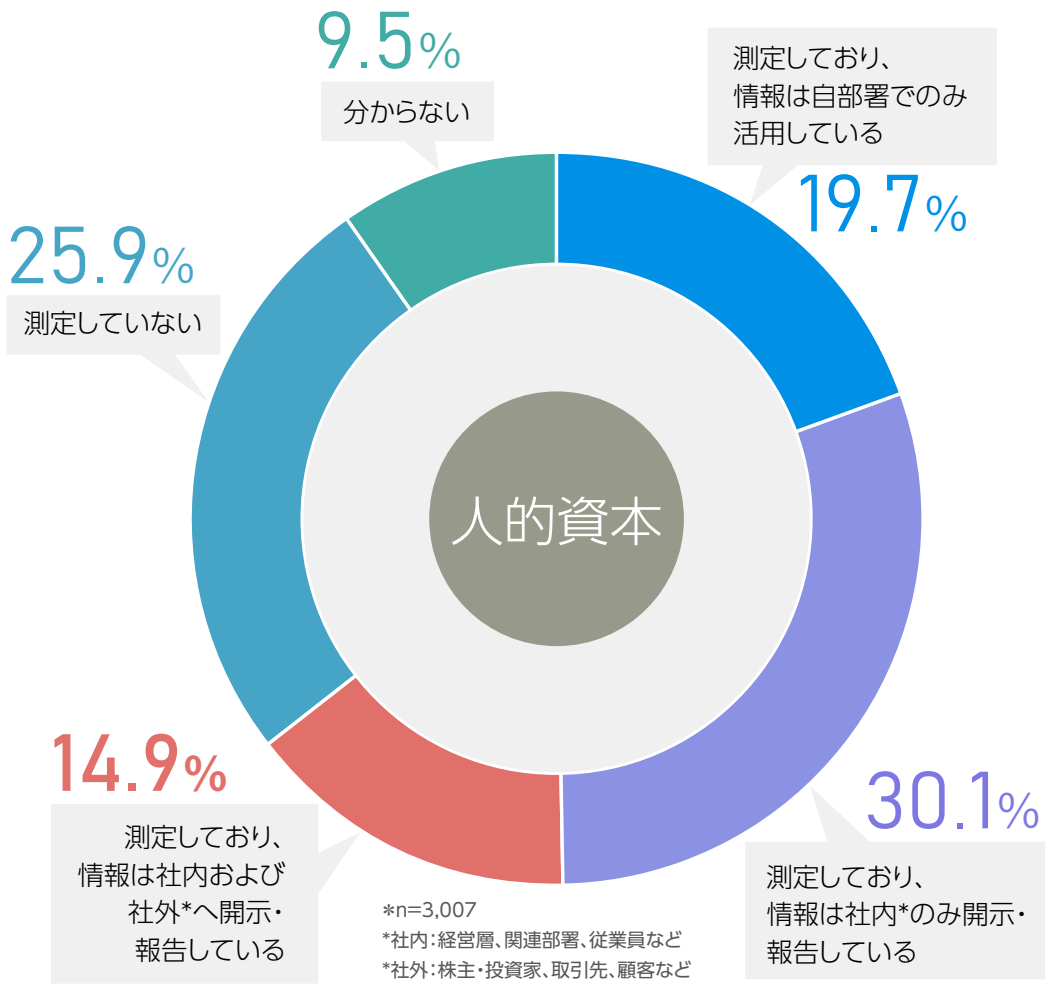
*ウェルビーイング

人的資本の測定・開示の実態

今回の調査では企業の人事担当者に対して、所属する企業の人的資本に関する情報の測定および開示・報告状況について質問しました。人的資本に関する情報は、前ページで紹介したISO30414の規格を参考にして24項目の設問を作成し、情報の測定および開示範囲について5段階で確認しています。全項目を集計した結果を右図に示しています。

人的資本の情報について「測定以上」の活用がされている割合は64.6%でした。半数以上で情報の測定が進んでいることが分かります。では内訳はどうでしょうか。まず、情報を測定していて自部署のみで活用している割合が19.7%でした。自部署でのみ活用とは、人事部のみで情報を活用しているイメージです。次に、それらの情報を社内のステークホルダー（経営層や従業員など）へ開示している割合が30.1%となっています。注目される社外開示まで行っている割合は15%に満たない結果となりました（14.9%）。

世界的に人的資本の重要性がクローズアップされる中、企業はステークホルダーとの議論を通じて、どのような情報をどう公開していくのかを考え始めるべき時期に来ていると言えるでしょう。



*出所：リクルート「人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査（2021）」
企業の人事担当者に対して、自社の人的資本に関する測定および開示状況を確認したもの。
具体的にはISO30414を参考に24項目の人的資本情報を確認し、全項目を集計したもの。

情報開示のポイント①

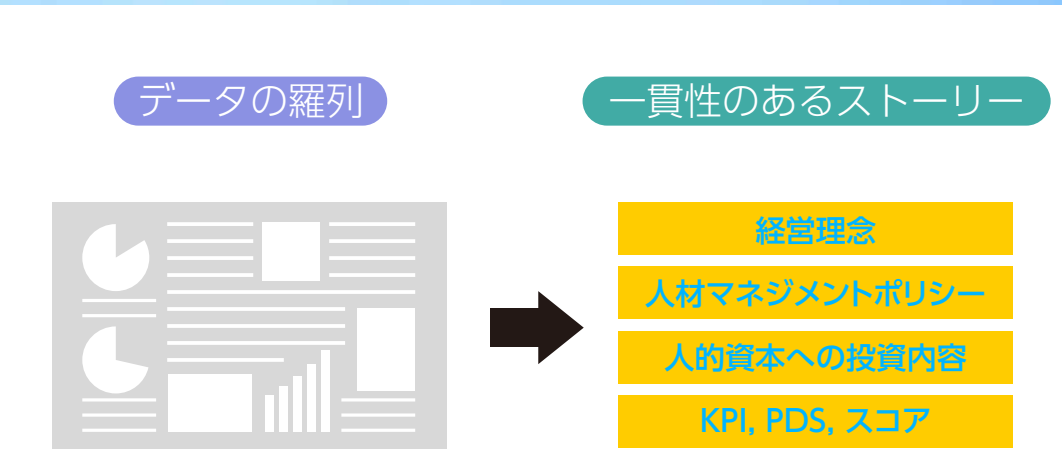
一貫性のあるストーリーが大切

企業はどのように人的資本の情報開示を進めていけばよいのでしょうか。大切なのは、人材に対する考え方と戦略、具体的な取り組み内容をデータと共に一連のストーリーとして伝えることです。ステークホルダーが求めているのは、単にデータを網羅的に掲載したレポートではありません。

自社の経営理念や人材マネジメントポリシーにおいて、企業が従業員との間で何を大切にしているか。どのようにして労働力の持続可能性をサポートしていくのか。それに紐づく人的資本への取り組み（投資）について、KPI*、PDS**、スコア（成果）はどのような状況なのか。これらの取り組みは、ビジネスを推進する上でなぜ重要なのか。こうした事項を、国や地域、業界のビジネス特性などを踏まえた上で伝えていく。このように一貫性のあるストーリーとして表出していくことで、投資家・従業員共に、企業の人的資本への考え・取り組みに対する納得感が高まるでしょう。

データについては、信頼性（適切なプロセスを経て収集されているか等）や比較可能性は担保されているか。従業員らの個人情報の利用目的を明確に示したプライバシーポリシーを設定しているかという点も重要です。

*重要業績評価指標
**Plan-Do-See（計画-実行-見直し）



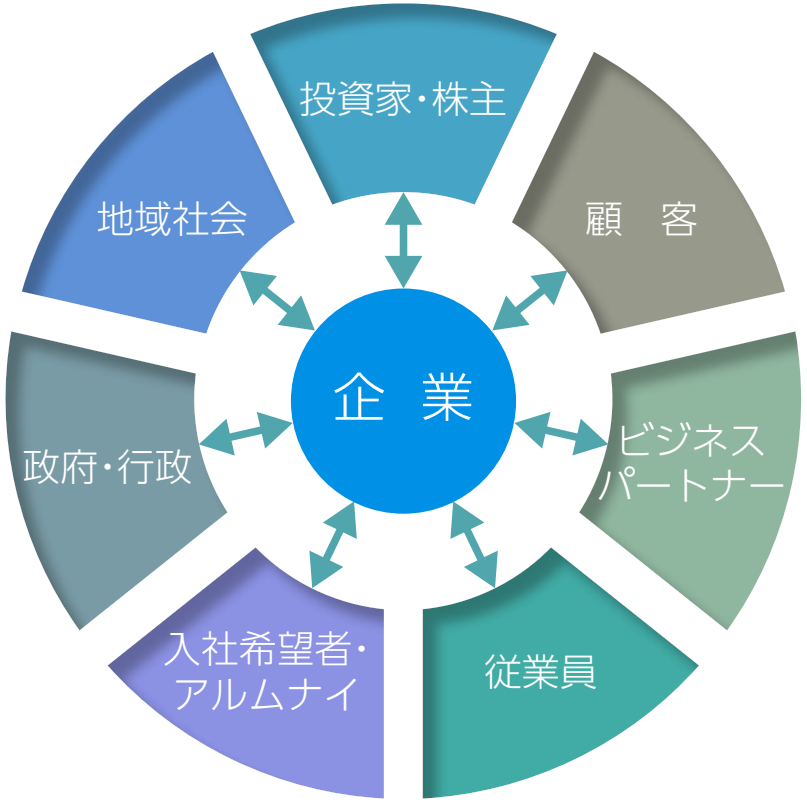
情報開示のポイント②

ステークホルダーと対話を始める

人的資本の情報開示は、投資家・株主への情報提供が議論の中心になりがちですが、さまざまなステークホルダーを念頭に置いて開示を行うべきと考えます。従業員や顧客、地域社会、就職を希望する個人など。ステークホルダーに対し、自社の人材に対する価値観や取り組み・データを伝えるとともに相手の意見に耳を傾けることが大切です。情報開示がゴールではなく、そこから始まる対話にこそ価値があると考えるべきでしょう。

「人材は価値創出の源泉であり、すべての従業員を尊重する」と口では言っていても、当の従業員本人は「自分は会社から大切にされている」「この会社は誰の意見であっても真剣に聞いてくれる」と感じているでしょうか。

前述したとおり、情報開示は人的資本の持続的な価値向上を実現するための重要な構成要素です（06参照）。情報開示をきっかけにステークホルダーと積極的な対話を行う。そうした活動を繰り返す中で得られた意見・アイデアが、人的資本のさらなる価値向上に活用されるという好循環を生み出していきましょう。



SHIFT 3.

人的資本の価値を高める戦略

人的資本の価値を高めるとは

ここからは「人的資本の価値を高める戦略」について解説します。企業を経営する上で、人的資本の重要性が世界的に高まっていることは前述した通りです。特に日本においては、構造的な人手不足である状況の中で、すべての人を活かしきり人的資本の価値を向上させる人材戦略を検討することが極めて重要です。

一般的に人的資本への投資というと、能力開発に関する研修やセミナーが想起されやすいです。これらはとても重要ですが、単にスキル開発のプログラムを提供すれば人的資本の価値が高まっていくというわけではありません。

人的資本の価値を持続的に向上していくためには、企業の従業員に対する考え、人材を活かすための仕組み、具体的な人材への働きかけのすべてが、経営目的の実現に向けてデザインされている必要があります。普段から従業員に向き合い、それぞれの個性を認め、信頼関係を育んでいるかが極めて重要であると私たちは考えています。いかに常日頃から人に関心を持ち、持ち味を理解し、才能開花の機会を見守り続けているかが問われるのです。

人的資本の価値を高める 3 STEP

今回の調査結果の分析から、人的資本の価値を高める3ステップのモデルを作成しました。これは人的資本の価値を高める6つの要素を、3つのステップに整理したものです。ステップ1は土台となる「人材の捉え方」に関する要素をまとめたものです。ステップ2は人的資本の価値を高める上で下支えとなる「人材を活かす仕組み」の要素をまとめています。ステップ3の「人材への働きかけ」は、従業員に対する具体的な支援や関わり方に該当するものです。

なおこのモデルにおける「変化対応力」は、図に示したような項目で構成しています。働く人が変化に対して柔軟であり、さまざまな状況に置かれても前向きに取り組む態度や行動を総称して「変化対応力」としています。なぜ変化対応力に注目しているかは、次ページでお伝えします。

STEP 1 人材の捉え方

- 多様な個の尊厳への配慮
- 相互選択的な関係性の構築

STEP 2 人材を活かす仕組み

- 丁寧な採用と舞台設定
- 確かなマネジメントスキルの装着

STEP 3 人材への働きかけ

- 個とチームのエンパワーメント
- セルフ・リスキリングの促進

変化対応力版

TARGET. 人的資本の価値向上

【変化対応力】

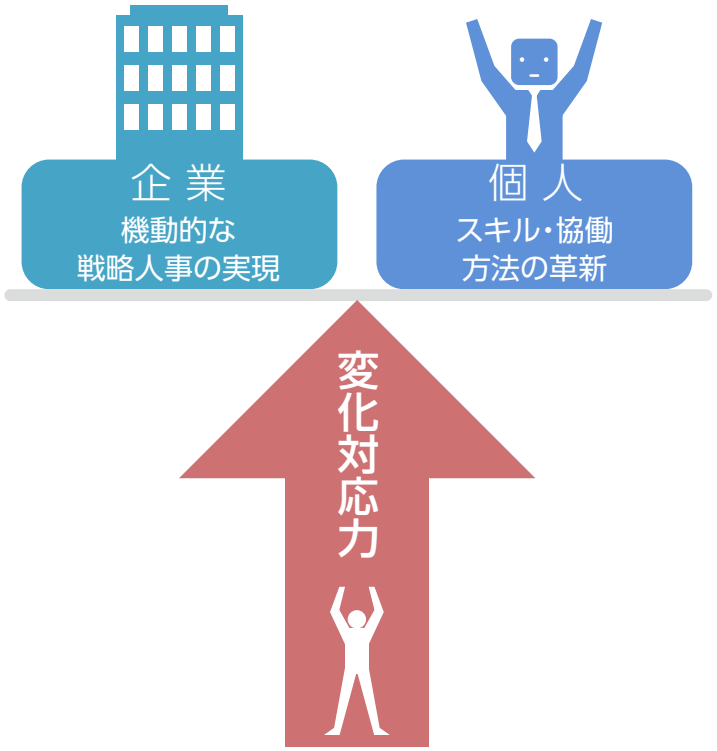
環境変化に柔軟に対応できる
問題が起きても自分なりの方法で乗り越える
困難なことでも前向きに取り組む
組織や仕事上の変化を受け入れる
同僚や上司に支援を求めることができる
新しい同僚や上司と働くことにためらうことはない
うまくいくか分らないような仕事も受け入れる
できるだけ良い方法をしっかり検討して取り組む

いま必要なのは働く人の「変化対応力」を高めること

人的資本のどのような内容を高めればよいか。当然ながらそれぞれの企業の状況によって違ってきますが、今回私たちは働く人の「変化対応力」に注目し、「人的資本の価値向上=変化対応力の高まり」と考えて分析を行いました。

現代の企業は、不確実性が高い中で新しい経営戦略・事業戦略を立案し、実行していかなくてはなりません。それらをスピーディーに遂行していくためには、機動的な戦略人事が必要であり、その基盤となるのが人々の変化対応力なのです。従業員が新たな戦略に納得し、それまでの行動パターンを変え、新しい仕事のやり方に順応して成果を出してもらうというように、働く人の変化への強いコミットメントを引き出せることが鍵を握ります。

また、変化対応力は従業員のキャリア形成の観点でも大切です。働く人の職業人生が長くなる中で、人々は人生の中で何度も、成果を出すためのスキルや協働の仕方を革新していく必要があります。これからの時代は、働く人が主体的に変わり、自律・自走してスキルを獲得していくことが、キャリア形成に欠かせません。結果として、企業が日頃から従業員が高い変化対応力を持つための支援をすることは重要と考えられます。



STEP 1 . 人材の捉え方

多様な個の尊厳への配慮

人的資本の価値を高めていく上で、土台になるのがステップ1です。このステップは「多様な個の尊厳への配慮」と「相互選択的な関係性の構築」という要素で構成しています。これらは人的資本に対する価値観や関わり方、付き合い方について基本となる考え方を説明しています。

多様な人々の価値観を尊重し、あらゆる人に潜在価値があると信じることが、すべての人的資本を活かすための基礎になります。不当な差別が行われていないことは当然ですが、単に多様な人が存在しているだけではなく、働く人の意見や考えに耳を傾ける組織風土があることが重要です。近年のESGの取り組みにおいても、世界的に見て日本は人権やジェンダー平等の遅れが指摘されており、改めて働く人の尊厳について見直す必要性に迫られています。

冒頭の繰り返しになりますが、人的資本は心を持つ資本です。人の心を動かしていくためには、一人ひとりに敬意を払い、関心を持っていろいろな側面を理解する努力が必要です。

1. 国籍、ジェンダー、年齢、身体機能、就業形態・雇用形態および働き方の違いによる不当な差別が行われていない
2. 働く人の発言や考え方・アイデアが、頭ごなしに否定されず正当に聞き入れられている
3. 働く人それぞれが持つ多様な価値観やライフステージ・キャリアプランが尊重されている
4. 働く人それぞれが独自の強みと弱みを持っていることが理解されている
5. 働く人の誰もが何かしらの制約があることが理解されている
6. 働く人の健康面の状態や心理面の状態が常に配慮されている
7. 働く人の個人情報・プライバシーに関する情報が適切に取り扱われている

STEP 1 . 人材の捉え方

相互選択的な関係性の構築

「人材の捉え方」のもう1つの要素は「相互選択的な関係性の構築」です。人材版伊藤レポートでは、働く人と組織の関係は、従来の囲い込み的な発想から、“選び、選ばれる関係”へと変わっていくと提言しています*。そこには相互に一定の緊張関係が存在します。

従業員は会社の所有物ではなく、相互選択的な関係性を築くべき存在です。自社で働くことがその人にとって良い選択になるように、ビジョンを伝えて対等に接すること。さらに、従業員がどのような制約を抱えていて、何を大切にして働いているかを把握し、働きやすい職場環境の提供に努める必要があります。

米マイクロソフトCEOのサティア・ナデラは、積極的に従業員との対話を行っています。従業員から投げかけられる質問に自ら回答し、一緒に戦略や組織文化について語り合う中で、従業員の考えや置かれている状況について知ろうとしています。従業員を企業の考え方・やり方に従う者と見なしていては、相互選択的な関係性は育まれません。今こそ企業の経営陣が率先して従業員と対話し、リアルな声に耳を傾けるべきではないでしょうか。

*経済産業省.「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」. 2020

1. 従業員と信頼関係を築いている
2. 働く人をステークホルダーとして捉えている
3. 働く人が、自社のビジョン・ミッションや目的に共感してもらえるよう尽くしている
4. 働く人それぞれに、求める貢献（仕事内容と達成基準）および報酬（内的報酬と外的報酬）を明確に伝えている
5. 働く人の安全性および身体面・精神面健康の維持に取り組んでいる
6. 従業員の個別事情や制約に配慮した働き方を提供している
7. 従業員および社外の協働者の声を聞き入れる仕組みを構築している
8. 時間や場所にとらわれない働き方を取り入れている

STEP 2 . 人材を活かす仕組み

丁寧な採用と舞台設定

ステップ2は、人的資本の価値を高めるための下支えとなる仕組みです。このページでは、人材採用と配置・異動の考え方について解説します。

丁寧な採用とは、人材と企業が互いに何を求めているのかについて、採用の段階からきちんと擦り合わせることを意味します。企業は仕事において何が求められるのかを曖昧にせず、どのような職場でどれくらいの成果を期待する仕事に就くのか、職場の協働体制や評価基準などを明確に伝える必要があります。併せて入社希望者に対して、自社が提供できるさまざまな機会を説明し、その人のキャリア形成の観点から良い選択になるかを検討することが、その後の部署配置や育成のプロセスにつながります。

舞台設定は、人材の部署配置や社内異動に関する項目です。多様な人がそれぞれの才能を花開かせるためには、適切な場の設定が欠かせません。同じ人材でも配属先の組織文化や人間関係によってパフォーマンスは大きく変わります。本人の希望も踏まえた上で、その人が最も活きる舞台はどこなのか、真剣に探し出す必要があります。さらに、なぜそこに配置されたかについて従業員に説明し、納得感を得ることが重要です。

採用に関する項目

- 入社希望者に対して、仕事に求められるスキルおよび仕事の評価基準を明確に説明する
- 入社希望者に対して、中長期的なキャリアプランと自社での仕事の位置づけを確認している
- 入社希望者に対して、自社が提供できる成長機会・学習機会および人的ネットワークを説明している

- 採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している
- 退職者の再入社や兼業・副業での活用を行っている

配置・異動に関する項目

- 事業戦略遂行の観点と従業員のスキル向上観点の複眼で、配置を検討している
- 配置の際は、従業員が希望するキャリアプランやスキル開発ポイントと整合的であるか確認している
- 配置の際は、その職場において従業員それぞれの強みが発揮され、さらなる強みの伸長が期待できるか確認している

- 従業員それぞれについて、配置先の組織風土のフィット感や人間関係を検討している
- 従業員に対して、なぜそのポジションに配置されたかを説明している

STEP 2 . 人材を活かす仕組み

確かなマネジメントスキルの装着

ステップ2のもう一つの要素は「確かなマネジメントスキルの装着」です。これは職場で人材の指導や育成に携わる管理職が、質の高いマネジメントができるようになるための一連の取り組みです。管理職は人的資本経営を実現する上でのキープレーヤーです。企業は、管理職にどのような役割を期待するのかについて、行動レベルやスキルに落とし込み、具体化して示す必要があります。

「イノベーターのジレンマ」で有名なクレイトン・クリステンセンは、「マネジメントは、立派に実践すれば最も崇高な職業の1つである」という言葉を残しています。この言葉はさらに、「人が学び、成長し、責任を担い、功績を認められ、チームの成功に貢献するのを、これほど多くの意味で手助けできる職業は他にはない」と続きます*。マネジメントは面白くてやりがいのある仕事なのです。ただし、どんな仕事にも身に付けるべきスキルがあり、それはマネジメントも例外ではありません。管理職本人が面白さ・やりがいを感じながらマネジメントができるようになるためには、どのような支援をすべきなのか。人的資本経営を実践する上で避けては通れない課題です。

*クレイトン・M・クリステンセン, ジェームズ・アルワース, カレン・ディロン著, 櫻井祐子訳.
『イノベーション・オブ・ライフ　ハーバードビジネススクールを巣立つ君たちへ』. 翔泳社. 2012. P224

1. 管理職に求める役割、期待、行動規範といったポリシーを明確に定めている
2. 管理職に登用する際は、その人のリーダーシップやマネジメントスキルの観点を重視している
3. 管理職一人当たりの部下の人数を設定している
4. 管理職のリーダーシップやマネジメントスキルを高めるための教育プログラムを実施している
5. 管理職のリーダーシップやマネジメントスキルを高めるためのコミュニティをつくっている
6. 部下による管理職に対する評価サーベイを行い、フィードバックしている
7. 役職に就いていない一般社員の段階から、管理職に必要なリーダーシップやマネジメントスキルの情報提供を行っている

STEP3. 人材への働きかけ

個とチームのエンパワーメント

ステップ3は、従業員に対する直接的な関わり方をまとめたものです。「個とチームのエンパワーメント」は、従業員が日常的に仕事を進める場面を想定したもので、個々の従業員に関するものとチームに関するものがあります。

個々の従業員に関する項目は、従業員が仕事を進める際の目標設定、職務割当、達成支援といった場面に応じたポイントを紹介しています。個々が仕事にオーナーシップを持ち、自分で考え、他者の協力を引き出し、仕事を完遂する。このように日常的に自律性の高い動きをさせていくことが変化対応力につながります。そのためには、一人ひとりに関心を持って強みを見いだし、意欲的な目標の設定やワクワクする仕事の創造、巧みな仕事の任せ方、側面的な支援といった工夫が欠かせません。

チームに関する項目では、チームワークを高めるために必要なポイントを紹介しています。チームはあくまで仕事で高い成果を出すために存在します。そのためにはメンバー同士の信頼関係を築き、相手が誰であっても発言し合えることが重要です*。

*ただし何でも発言し合える職場といっても、相手の人間性を攻撃するようなことはあってはなりません。あくまで仕事に着目し、仕事の品質を高めるための建設的な意見や、厳しいフィードバックが交換されるようなチームを目指すべきでしょう。

個のエンパワーメントに関する項目

- 従業員の自発的な目標を尊重し、挑戦的な仕事を任せるように努力している
- 従業員にとって、やりがいのある目標を設定している
- 従業員にとって新しい学びや挑戦要素が含まれるように仕事をデザインしている
- 仕事を通じて学び合えるように、従業員同士の組み合わせを検討している
- 従業員の強みが発揮されるような仕事をアサインしている
- 仕事を任せる際、達成水準とともにその仕事の組織にとっての意義・重要性および本人の成長にとっての意義・重要性を説明している
- 仕事に関して十分な権限委譲を行い、仕事の進め方や工夫を任せている
- 従業員の成長を刺激するような人と引き合わせている
- 従業員の仕事の進捗を把握し、状況に応じて適切な支援を行っている
- 従業員の強みや持ち味を伝えて、本人に気付かせている
- 従業員のアイデアや挑戦を尊重し、後押ししている
- 従業員が完遂した仕事に対して、質と効率の観点からフィードバックを行っている

チームのエンパワーメントに関する項目

- チームやグループのメンバー同士の豊かな人間関係を育む
- チームやグループ内でお互いに何でも発言し合える職場づくりに努める
- チームやグループの自発的な目標および自律的な活動を尊重する
- 従業員エンゲージメントサーベイ等の結果に基づき、チームやグループ単位で対策を行っている

STEP3. 人材への働きかけ

セルフ・リスキリングの促進

「セルフ・リスキリングの促進」では日頃の仕事から一歩離れた場面での学習や内省に関するポイントをまとめています。具体的には、学び直し、スキルの棚卸しとキャリアプランの検討、多様なネットワーク形成の支援などが該当します。多様な経験を後押しすることを通じて、自分でアンラーニングができ、スキルを高めていけるようなセルフ・リスキリングを促進することが、変化対応力につながります。

マルイグループでは、「個人の中の多様性」を実現することを目的に、積極的な人事異動による「職種変更」を推進しています*。異なる職種を経験することによってアンラーニングを行い、新しい付加価値の創出に努めているのです。同社が2016年に実施した社内調査では、職種変更を行った人の約86%が異動後に「成長を実感した」と回答しています。

人的資本経営の時代においては、働く人それぞれが自らの人材価値を意識して、主体的にそれを高めていく必要があります。企業は従業員の良き相談相手になり、一緒になって従業員の人材価値向上を実現していくべきではないでしょうか。

*株式会社丸井グループの企業サイト「サステナビリティ」のページより
https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development_01.html

1. 従業員の既存の知識・スキルのアップデートを奨励している
2. 従業員に対して、自社以外でも通用するスキルを学ぶ機会を提供している
3. 社内外のさまざまな教育プログラムを用意し、従業員が好きな内容を選べるようにしている
4. 社内外の多様な人との ネットワーク構築を支援している
5. 大学での学び直しやセミナー参加といった、社外での学習を奨励している
6. 副業・兼業、ボランティアといった社外での活動を奨励している
7. 従業員の経験からスキルを棚卸しして、希望する等級や職責になるために必要なスキル・経験を検討する
8. 従業員のキャリアについて相談に乗る
9. 従業員のキャリアプランおよび強み・スキルを踏まえて、社内外のあらゆるキャリア選択を示す
10. 従業員の自己実現につながるような社内の機会を検討している
11. 今後どのような仕事に携わっていくかについて、従業員と擦り合わせる
12. 従業員と共に、今後の学習に関する実行プランをつくる
13. できるだけ従業員の自己申告に基づいて配置・異動するように努力している
14. どのチームやグループで働きたいか従業員自身が選べるようにしている

求められる
ヒューマンドリブン・リーダーシップ

本レポートでは人的資本経営をテーマに、その考え方や企業が取り組むべきアジェンダなどを紹介しました。

このテーマは「人的資本の情報開示」がトピックスとして先行している印象を受けます。特に上場企業の場合は、近いうちに情報開示が必須となる可能性が高く、早急に議論を進める必要があります。ただし、人的資本経営に関する議論が情報開示のみに終始してしまっては、非常にもったいないと感じています。

人的資本経営の本質は働く一人ひとりの活性化であり、そのエネルギーを企業の中長期的な価値向上につなげることにあります。世界的な人的資本の重要性の高まりをきっかけに、改めて人材に関心を持ち、モノマネではない自分たちらしい人的資本経営を追求すべきでしょう。

ステークホルダー資本主義では、企業を社会の受託者と見なします。社会全体で人材を大切に育み、活用していく。企業は社会の一員として、すべての人の潜在価値を見いだし、最大限引き出すことに責任を持つ。これが現代の企業に求められるリーダーシップではないでしょうか。

人的資本経営への本質的な転換に向けて、本レポートがお役に立てば幸いです。

謝　辞

本レポートの作成に当たり、学習院大学守島 基博教授には大変有益な助言を頂戴しました。
この場を借りて深く御礼申し上げます。

調査概要

調査名：人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査（2021）
調査目的：人的資本経営や人材マネジメントなどに関する実態を明らかにする
調査方法：インターネット調査
調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務2年以上）
調査期間：2021年10月29日(金)～11月12日(金)
調査回答数：3,007人
回答属性：下表参照

勤務先従業員規模

	回答数	%
全　体	3,007	100.0
5～29人	598	19.9
30～99人	669	22.2
100～299人	566	18.8
300～999人	479	15.9
1000人以上	695	23.1

勤務先業種

	回答数	%
全　体	3,007	100.0
建設業	309	10.3
製造業	795	26.4
流通業	226	7.5
金融業	173	5.8
情報・サービス業	1,479	49.2
その他	25	0.8

勤務先地域

	回答数	%
全　体	3,007	100.0
北海道・東北	314	10.4
関東	1,280	42.6
東海	407	13.5
関西	610	20.3
中国・四国	185	6.2
九州	211	7.0

人的資本経営に関する調査リリース

第1弾：「ISO30414」に基づいた主要11領域の調査結果
半数以上で人的資本の測定が進む。ただし、社外への開示は14.9%に留まる
https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20211221_hr_01.pdf

第2弾：「人的資本経営」の実践に向けた課題
「従業員のスキル・能力の情報把握とデータ化」が54.5%
そもそも人的資本の把握ができてないことに強い課題感
―企業は人材に関心を持ち、従業員の“個性や特徴”を掴むことが不可欠―
https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20220127_hr_01.pdf

第3弾：人的資本の価値を高める3ステップの提案
従業員の自律を促し「変化対応力」を育む要素を解説
https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20220315_hr_06.pdf

解説者：株式会社リクルート HR エージェント Division リサーチグループ 研究員　津田 郁

2011年リクルート海外法人（中国）入社。
グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、
リクルートワークス研究所研究員などを経て21年より現職。
現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。
専門領域は組織行動学・人材マネジメントなどの組織論全般。
経営学修士。

人的資本経営の潮流と論点 2022

株式会社リクルート
〒100-6640　東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー

発行
2022年3月

制作チーム
テキスト・編集／津田郁
分析／ヒストリカルデザイン 田窪正則
デザイン／K’sデザイン 小林繁則

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.