

11月号 ごあいさつ

人的資本経営時代の人材投資のあり方

人材価値を無駄にしない、発揮させる環境づくりを！

株式会社 山西 あすなろ会顧問
代表取締役会長 西 垣 洋 一

人的資本経営とは！？-人材価値を発揮させること！-

近年、「人的資本経営」という考え方が注目を集めています。人的資本経営とは、経済産業省の定義によると、人材を「資本」と捉え、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言います。これまでの人材戦略では、人的資源の管理を「コスト」と見なし、終身雇用によって人材をいかに囲い込むかが重視されていました。一方、人的資本経営においては人的資本を価値創造に向けた投資と考え、積極的な人材戦略を志向するのが特徴です（右図① 参照）。簡単に言えば、人材価値を発揮させることで、企業価値の向上を実現していこうとする経営戦略を言います。なぜ今、人的資本経営が注目されているのか。その背景として、主に5つの要素が挙げられます。

①多様な人材、多様な働き方の浸透

非正規雇用従業員や外国人従業員の増加などに伴い、日本の企業においても人材の多様化・働き方の多様化が進んでいます。人材管理が通用しないケースも増えており、人材の価値を最大限に引き出す経営の在り方が求められています。企業が多様性を受け入れていく上で、人材の自律・活性化の人的資本経営は不可欠な要素のひとつです。

②投資家による情報開示の要請

投資家が投資判断を行う際、人的資本をはじめとする無形資産を投資判断に活用する動きが見られるようになりました。直近の業績や有形資産のみでなく、無形資産も含めて企業価値を見極めたいと考える投資家が増えています。こうした投資家の考えを背景として、企業は人的資本経営に関する取組状況を開示するよう求められています。

③経営への評価の世界的な潮流

持続可能な社会を目指す取組は、世界的にも注目を集めています。SDGsの目標8「働きがいも経済成長も」で、すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用、働きがいのある仕事を推進することが掲げられているように、人材投資は企業の成長性・将来性を評価する重要な指標の一つとなっています。

④DX時代における経営戦略

DX時代においては、定型業務の自動化がより加速していくことが想定されます。定型業務を機械やAIなどに任せられるようになれば、人材が担うべき役割は、「作業」から「価値創造」へと移り変わります。企業がイノベーションを生み出し、付加価値の創造を持続させていくには、社員一人ひとりの「個」を最大限に活かすことが必要です。

⑤日本における人的資本経営に関する動き

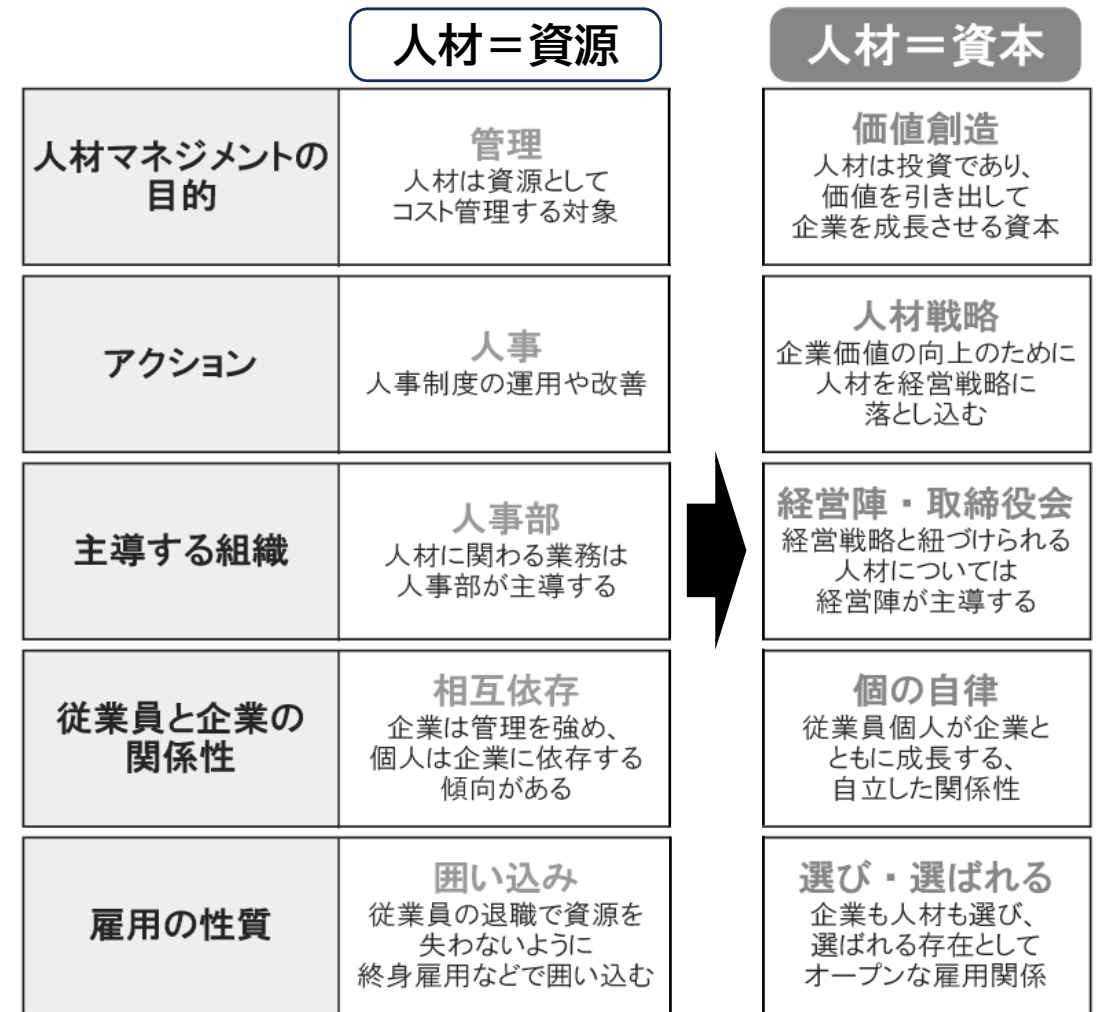
2022年8月に内閣官房の非財務情報可視化研究会から「人的資本可視化指針」が公表され、人的資本に関する情報開示のガイドラインが示されました。具体的には、「人材育成（研修の時間・費用・参加率など）」「流動性（離職率、定着率、採用・離職コストなど）」「ダイバーシティ（男女間の給与差、育児休業等からの復帰率・定着率など）」といった開示事項の例が記載されています。

人材価値が発揮できる環境をつくるためには！

「人材価値を引き出す」とはどのように捉えるべきか、私は人材価値の発揮を「人材が経営戦略のなかで、適切な仕事を与えられ、経営戦略の実現に貢献することが出来ている状態」だと考えます。言い換えれば、人材を経営戦略の中に位置づけ、その人のポテンシャルを引き出せる環境を作ることだと思います（右図② 参照）。経営環境や戦略が刻々と変化している現代においては、特に、働き手が減少し、価値観が多様化する中では、これまでの経営戦略の変革が求められます。言うならば社員一人一人の人材が輝く、もっと輝かせるためには「何が必要なのか」を考えることが大切であり、そしてそれこそが「人的資本経営」の真髄だと私は思います。

2024年11月吉日

①人的資本経営とこれまでの人材戦略の違い



②人的資本経営に必要な5つの要素

- 1) 動的な人材ポートフォリオの策定と運用
⇒ 経営戦略の実現に向けて必要な人材の要件を定義し、人材の採用や配置、育成を戦略的に進める。
- 2) 知・経験のダイバーシティ（多様化）＆インクルージョン（一体性）
⇒ 専門性や経験、感性、価値観といった知識や経験の多様化に取組む。
多様な人材の獲得に加え、社員の多様な能力が発揮できる環境を整える。
- 3) リスキル（新たな能力や技術の習得）・学び直し
⇒ 人的資本経営に取り組むうえでは、各人材のスキルや能力についても配慮が必要。生産性向上や新しい価値提供のために、人材に新しいスキルや能力を学ばせる。
- 4) 社員エンゲージメント（信頼や貢献意欲）
⇒ 経営戦略の実現に向けて社員が能力を十分に発揮するためには、社員がやりがいを感じ、主体的に業務に取り組める環境を整備する。
- 5) 時間や場所に囚われない働き方
⇒ 人材が安心して働ける環境を提供し、より集中して効率的に仕事に取り組めるようにする必要がある。