The serialization title

人的資本経営への取り組みの「これまで」と「これから」

第1回 大企業中心主義で進む「人的資本経営」の問題と課題

株式会社アクティブ アンド カンパニー
常務取締役
八代 智
URL https://www.aand.co.jp/

労働力不足が突きつける現実

●はじめに

公知のことですが、日本社会は深刻な労働力不足時代に突入しており「労働供給制約社会」とも呼ばれ、労働力の供給が激減しています。

少子高齢化の影響で働き手の数が減少する一方で、技術革新や新しい産業の台頭によって高度なスキルを持つ人材の需要は増大しており、それは、人材の獲得競争がより激化していることを意味します。

この状況下で「人的資本経営」という考え方が注目されており、これは、企業が人材を「資本」と見なし、それに対する投資を戦略的に行い企業価値の向上を図る経営手法です。

●本連載の意図

さて、これまで企業は人材を「費用」（コスト）と考え、人件費をどのようにコントロールするかを考えてきましたが、今後は「資産」（キャピタル）、つまり「経営資産」と捉える考え方へのシフトが主流になっています。その背景には上場企業を中心に、ステークホルダー企業の成長性や将来への投資を呼び込みたいという思惑があります。

財務指標の多くは過去の実績が中心で、延長線上で成長を説明するもなかなか蓋然性が高まりません。であれば「成長の基盤になりえる『人材』の状況や人材への投資状況を把握し、ステークホルダー向けに開示すれば意味があるのではないか」という流れから、ステークホルダー向けの人的資本情報の開示が求められるようになりました。

この動きは、労働力の減少やＥＳＧ（環境・社会・ガバナンス）投資の観点からも加速しています。

しかし、一方で中小企業は人的資本経営がもたらす課題が増大しており、現実的対応が困難な状況です。

本連載では、大企業中心に進む人的資本経営の実態と課題を分析し、本質を掘り下げ、中小企業がどのように取り組むべきかを考察します。

「人的資本経営」とは何かその背景と目的

人的資本経営は、近年の経営戦略における重要なテーマです。従来、企業の価値は財務指標で評価されることが一般的でしたが、昨今、人的資本が企業価値に与える影響が注目されています。

特に「人材」に関連する事項は財務のように「指標化」されていなかったこともあり、どのように指標化して「見える化」を図るかが重要な論点になっています。まずは、以下で人的資本経営の特徴と背景を整理していきます。

人的資本経営の定義

人的資本経営とは、企業の成長や競争力の向上を目指すために、将来のビジネスの根幹を支える「人材」に、経営の視点からフォーカスする考え方や手法です。つまり、従業員のモチベーションやスキル、経験、創造性などの人的資源（リソース）を「資本」として捉え、それを最大限に活用する経営手法です。

このアプローチは単なる人材管理を超えて、従業員が企業価値を向上させるための中核的な存在であると認識する点に特徴があります。これまでは、経営資源を「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」と読んでいましたが、その中の「ヒト」を、資源から資産へと見方を変えたものです。

人的資本経営の実現には、以下の3要素が鍵となります。

①「人材への投資」

教育・研修プログラムの充実

キャリア開発支援

人的資本の最大化には、従業員のスキルアップやキャリア形成を支援するための投資が不可欠です。

具体的には、教育・研修プログラムの充実やキャリア開発のサポートを通じて個々の能力を引き出し、組織全体のパフォーマンス向上を図ります。

また、直近では、政府がインフレ対策とも相まって賃上げ要請を企業に求めていることもあり、積極的な賃上げ傾向が見て取れます。

時期性もありますが、賃上げも人材への投資であり、人的資本経営の概念に含まれるため「人的資本経営による投資の第一段は賃上げである」という認識は、社会に強く広まりつつあり、「賃金への投資が本丸」との理解が多いのも事実です。

しかし、賃上げだけが人的投資ではありません。

②「職場環境の改善」

従業員の働きやすさや

ウェルビーイングの向上

従業員が持つ潜在能力を発揮させるためには、働きやすい環境の整備が重要です。例えば、ワーク・ライフ・バランスを重視した制度設計や、従業員のウェルビーイングを向上させる取り組みが、企業の魅力を高めるだけでなく生産性の向上にもつながります。

これも、近年の「働き方改革」と同様のベクトルであり、推進が加速しています。多様性を受け入れ、多くの人材を引き付け、人材のパフォーマンスの向上を促すメッセージになっています。

一方、労働供給制約社会における採用競争の激化に勝ち残るための外部向けのメッセージ、つまり「人的資本経営『やってます』的なメッセージ」に使われることもあり、労働力確保のために、まずは環境を整備して「ぜひ、当社に！」と打ち出しています。

しかし、本質は、多様な働き方の考えを持つ人材や、ライフイベントなどで働き方に制約がある人材が、それでも最大のパフォーマンスを出せる環境を整えることにあります。

環境→「人材を獲得する」

という構図ではなく

◀

環境→「多様な働き方に制約がある人材のパフォーマンス向上」

これが、正しいと考えます。

現在は人不足もあいまって「人材のパフォーマンス」にフォーカスされていない場合もあり、労働者側から見ると、与えてもらうだけの「ゆるい」労働環境が実現する印象が強いようです。

本来は、環境投資に対して、高いパフォーマンスを発揮することで、企業に報いていく（リターンを実現していく）というタフな面があるべきなのです。

③「データの収集と活用」

従業員の生産性や満足度を

可視化して経営に反映

・従業員の構成（女性の雇用率や管理職登用率、賃金格差など）

・生産性

・エンゲージメント

（職場への愛着や働きがい）

・満足度

といった指標を定量化し、経営改善に反映する仕組みも重要です。データを活用して人的資本への投資の成果を可視化することで、戦略的な経営判断を可能にします。

特に大企業においては、情報開示に積極的なこと（東証からの要求など）もあり「人的資本経営＝人的資本経営情報開示」となっているケースも多く、一般的には、同一のものと解釈されてしまっている傾向が強いのが現状です。

本来、人的資本経営は、単なる福利厚生の充実や人事制度の見直しなどの「人材マネジメント」の領域で

はありません。実際は、企業が人材を戦略的に活用するための包括的な枠組みです。

このアプローチを成功させるためには、経営陣のリーダーシップと従業員一人ひとりの共感が不可欠であり、これにより企業は持続可能な成長を実現することができます。

背景にある社会的な変化

人的資本経営が注目される背景には、以下のような「社会的な変化」があります

①労働人口の減少

日本の労働人口は1990年代をピークに減少を続けています。このため、限られた人材をいかに有効活用するかが、企業経営の喫緊の課題となっています。

②ESG投資の普及

投資家の間で、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視する風潮が高まり、特に「社会」という観点で企業の人的資本への取り組みが評価基準となりつつあります。

③ダイバーシティとインクルージョンの推進

多様な人材を活用し、すべての人に公平な機会を提供することが、企業の社会的責任として求められるようになりました。

この3つに加え、人的資本経営に加速度がつく要因には「SDGs」も関係しています。持続可能な社会を実現していくためには、一定の投資をし続けることが肝要であり、その投資として「人材」が挙げられている側面があります。

SDGsとして企業が取り組みやすい事例としては、これまでは環境負荷の軽減（省エネやカーボンフリーなど）であり、物質的なものが中心になりがちです。その偏りを補正する意味からも「人材」というソフト面にフォーカスする材料を求めていました。

そこに、人的資本経営が登場したことにより、SDGsの「人権・貧困・ジェンダー」などへの取り組みが具体化して連動制が生まれ、人的資本経営の取り組みが定着化してきていると考えられます。

大企業中心に進む「人的資本経営」の実態

人的資本経営の推進は、主に大企業がリードしています。その背景には、豊富なリソースや投資余力、ステークホルダーからのプレッシャーがあります。

一方で、実際の取り組みにはさまざまな課題も潜んでいます。

大企業の取り組み事例

多くの大企業では、人的資本経営を実行するために以下のような施策を導入しています

①ダイバーシティ推進

女性管理職比率の向上や外国籍社員の採用拡大

昨今、日本の大企業では、

・D：ダイバーシティー（多様性）
・I：インクルージョン（包括）

このD&I推進が、重要な経営課題として位置づけられています。

少子高齢化による労働力不足やグローバル競争の激化を背景に、多様な人材を活用することが企業の成長戦略に不可欠であるとの認識が広がっています。

特に注目されるのは、女性活躍推進の取り組みです。政府主導の「女性活躍推進法」や「2030年までに女性管理職比率30％を目指す」という目標を受け、多くの企業が女性管理職の登用や育児支援制度の強化を進めています。

また、男性の育児休業取得促進も家庭と仕事の両立を支える重要な施策として注目されています。

さらに大企業では、外国籍人材やLGBTQ＋（性的マイノリティー）の人々、障がい者への配慮も進展しています。

例えば、外国籍社員向けのキャリア支援プログラム、多様な性別を尊重するためのトイレ設置、服装規定の緩和、障がい者の働きやすさを支えるテクノロジーの導入などが、具体的な施策として挙げられます。

以前は、障がい者は蚊帳の外となっていましたが、政府が積極的に障がい者雇用率のアップを図っており注目されています。

②エンゲージメント向上施策

従業員満足度調査や
フレキシブルな働き方の推進

現在、日本の大企業では、従業員エンゲージメントを向上させる施策が活発に進められています。その背景として、労働力不足や人材流動性の高まり、働き方改革による職場環境の見直しが挙げられます。

また、従業員エンゲージメントを高めることは、生産性向上や離職防止、企業競争力の強化につながるとの認識が広がっています。

特にエンゲージメントの向上をドライブさせるために、サーベイ（実態把握調査）のスコアなどを役員の評価に用いるケースもあります。

以下にエンゲージメント向上における、大企業の施策の具体例を挙げます。

・ソフトバンクグループ

従業員満足度やエンゲージメントの測定を経営層の評価指標に取り入れています。年2回の「エンゲージメントサーベイ」を実施し、結果を基に各部門の改善計画を策定するほか、部門リーダーの評価にも反映させる仕組みを整えています。

・ユニリーバ・ジャパン

社員一人ひとりのウェルビーイングを重視した取り組みを展開しています。エンゲージメント調査の結果を経営陣が直接分析し、柔軟な働き方の導入や「Purpose Workshop」と呼ばれる自己成長支援プログラムを展開しています。

・楽天グループ

エンゲージメントスコアを経営指標に取り入れ、全社目標として掲げています。調査結果は透明性を持って全社員に共有され、チーム単位での改善アクションが促進されます。

これら企業の取り組みは、エンゲージメントを経営戦略の中核に据える好例であり、企業全体の成長を支える重要な手段として進化しているといえます。

③人的資本データの開示

従業員数、離職率、男女の賃金格差
教育投資額の公開

「人的資本経営＝人的資本経営情報開示」との認識も強いため、これが施策の本丸と考えられています。

従業員に関するデータを公開することで、企業の持続可能性や人材マネジメントの透明性を向上させる狙いがあります。特に注目される開示内容として、以下の具体的な指標が挙げられます。

・女性管理職比率

多くの企業が、ダイバーシティ推進の一環として女性管理職比率を開示しています。

例えば、トヨタ自動車は2030年までに女性管理職比率を30％に引き上げる目標を掲げ、その進捗状況を定期的に公表しています。

・従業員エンゲージメントスコア

エンゲージメントは、エンゲージメントサーベイとして測定しますが定期的にパルスサーベイ（組織と個人の関係性を図る調査）化して取り組むケースが多く、従業員の満足度や職場環境の評価を示す指標として重視されています。多くの企業がこのスコアを開示しており、ひとつのトレンドになっています。

・人材育成投資額

一部の企業では、人的資本への投資を可視化するため、従業員一人当たりの教育・研修費用を開示しています。リクルートホールディングスは、従業員のスキルアップ支援のために年間投資額を明確にし、その成果を報告書で公開しています。

これら以外にも大企業で開示される人的資本経営情報の中には、従来の指標とは一線を画した、ユニークで特徴的なものがみられます。

・社員の健康スコア（健康資本指標）

一部の企業では、社員の健康状態を人的資本経営の重要な要素として捉え「健康スコア」の開示を行っています。

例えば、SOMPOホールディングスでは、社員の健康診断結果やストレスチェックのデータをもとに算出した健康スコアを導入しており、これにより、社員の健康改善を経営課題として位置づけ、健康経営の実績を定量化しています。

健康スコアは離職率や生産性との関連も測定され、経営改善の指標と

して活用されています。

・社員の学習時間（ラーニングアワー）

パナソニックでは、社員が年間どれだけの時間を自己学習やスキル開発に費やしているかを「ラーニングアワー」として計測し、その結果を人的資本経営の指標として公表しています。

この指標は、単に教育投資額を示すのではなく、社員一人ひとりが主体的にスキルアップに取り組む企業文化を反映しています。

また、ラーニングアワーが高い部門ではイノベーションが起きやすいとの分析結果もあり、経営層の関心が高まっています。

日本企業には、まだまだ馴染みが薄い面もありますが、実は、海外企業や外資系企業においては一般的な指標になります。

・社員の対外発信力（エクスターナル・アクティビティスコア）

富士通では、社員が社外で行う活動（講演、執筆、学会発表など）を「対外発信力」として数値化し、部門ごとの開示を行っています。

このスコアは、社員が持つ知識やスキルを外部に発信することで企業のブランド価値を高め、採用力や市場認知度の向上に寄与することを目的としています。

また、これを基に対外活動の成果を人事評価にも活用している点がユニークです。

・社員のイノベーション貢献度

花王では、従業員が新しいプロジェクトやプロセス改善に貢献した度合いを「イノベーション貢献度」として評価し、その集計結果を開示しています。単に成果を評価するのではなく、失敗を含む挑戦の数や質を測定するユニークな取り組みで、社員の創造性を支える企業風土の指標とされています。

イノベーションだけに限定すると多くの開発型メーカーで用いられている指標ともいえます。多くの日本企業がビジネスの転換点にあり、イノベーションを求めていることも背景にあると考えられます。

これらの施策は、企業の透明性向上やブランド価値の強化に寄与していますが、その一方で、以下のような課題を抱えています。

大企業が抱える課題と優位性

①開示が目的化している

人的資本に関するデータ開示が義務化される動きが強まる中で、実際の経営改善よりも「見栄えのいいデータ」を作ることに注力する企業が増えています。例えば、形式的な女性管理職の登用や数字だけの離職率改善が、その一例です。

数字をメイクするためには、母集団をどう捉えるかで、結果の「率」などが変わってきます。

開示については、まだ始まったばかりの状態であり、数字をはじく計算式や基準が定まっているわけではないため、各社各様に算出しているのが実態です。

その現状を加味すると、財務諸表から算出される指標と比べれば、比較可能な指標になりきっていないのが実態と考えられます。

②優良人材への投資集中

人的資本経営の中で、企業はROI（投資利益率）の観点から「優良人材」への投資を優先する傾向があります。その結果、スキルやパフォーマンスが見劣りする人材は投資対象から外れるリスクが高まります。

例えば、人材育成に広く投資をするために、研修メニューを整備するよりも、幹部候補生になり得る人材に「サクセッションプラン」として選抜的な育成を図ることなどが、投資の選別の顕著な例です。

③中小企業との格差拡大

大企業が人的資本経営を進める中で、中小企業との間には人材確保や育成の競争力において大きな差が生じています。VUCA（ブーカ）（未来予測が困難）の時代に突入し、若手人材の中にも安定を求める層が広がりつつあり、彼らは人的資本経営を推進し、働く環境が整っている大企業を目指す傾向が強くあります。

新卒者にもこの傾向がみられ、新卒時にはチャレンジングな環境にある尖った中小企業に就職するも、ライフイベント（結婚・出産など）が迫ると、安定・安心な環境整備の行き届いた大手企業に転職するなどが

散見されます。

このように、大企業の優位性に惹かれ、優秀な人材が中小企業から流出する事態が深刻化しています。

「人的資本経営」を推進する本当の狙い

表面的には、人的資本経営は従業員や社会にとってもプラスの影響を与える取り組みとして位置づけられています。

現段階では、賃上げなどポジティブなイベントが続いていることもあり「ついに企業の投資が人材に回ってきた！」と、一般的には好意的に受け止められています。

しかし、その背後には「人材の投資対象化」という新たな経営戦略の側面があります。人的資本経営の根底は「企業が人材を他の資産と同様にROI（投資収益率）の観点で評価する」という発想です。

それは「投資をするからには、適切なリターンを得る」という、投資の原則を適用していくことを意味します。

この考え方に基づき、今後、企業は、以下のような行動を取ることが想定できます。

●優良人材の選別

社内の人材を選別し、成果創出人材、ポテンシャルの高い人材に対して重点的に投資を行うことから、結果として賃金の格差や人材育成機会の格差が広がっていきます。

●リスクのある人材の排除

生産性やスキル向上が見込めない人材はリストラ対象となり、汎用的な人材、能力が劣る人材には投資が絞られて、場合によっては「外に出す」判断をすることになります。

これまでの企業リストラは業績が悪い場合に行われてきました。しかし、これからは業績がいい場合であっても投資に値しない人材であればリストラ対象になり得ます。

このような選別の動きが進むと労働市場全体で格差が広がり、社会的な課題となる可能性があります。しかし、ジョブ型的な発想も進んでいる昨今は、この考え方は推進されていくと考えられます。

中小企業が目指すべき本質的な「人的資本経営」

中小企業が大企業と同じ施策を推進していくには、現段階ではかなりハードルが高いです。大企業とは異なる経営環境、保有リソースの状況に置かれた中小企業が人的資本経営を実践するためには、中小企業独自の戦略が必要であると考えます。

●社員全体を対象とした投資の重要性

中小企業が成功するためには、特定の「優良人材」だけに投資を集中するのではなく、社員全体のスキルやエンゲージメントを高める仕組みを構築する必要があり、例えば、社員が自ら学び成長できる教育体制を整備することで、組織全体の競争力を底上げすることが可能です。

●データの活用と簡便なツールの導入

人的資本経営を進めるうえでデータ活用は避けて通れませんが、中小企業にとって膨大なデータ管理は負担となり得ます。そのため、低コストで導入可能なHRテックツール（クラウド型の廉価）を活用し、従業員満足度や生産性の測定、フィードバックの収集を行う仕組みを整えることが重要です。

●地域密着型の経営戦略

中小企業が持続可能な人的資本経営を実践するためには、地域密着型の戦略が有効です。地域の労働市場やステークホルダーと連携し、地元人材の育成や雇用促進を行うことで独自の価値を創出できます。

【まとめ】

人的資本経営は、単なるトレンドではなく、今後の経営における必須課題となります。しかし、その進展で大企業に偏重した取り組みや人材選別の影響が、社会全体に与えるリスクも無視できません。人的資本経営の本質を理解し、自社に適した形で実践することが持続可能な成長の鍵となります。

次回は、こうした考えを踏まえ、中小企業が直面する具体的な課題と、その克服策についてさらに詳しく掘り下げます。