

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第37回 「人的資本」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

人的資本は、2020（令和2）年9月に経済産業省が人材戦略のあり方について提言した「人材版伊藤レポート」（以下、伊藤レポート）※1を公表して以降、注目度が高まった用語です。本稿では、用語の定義や背景、取組みについて基本的な点を解説していきます。

人は「資源」ではなく「資本」

人的資本とは何かですが、「人的資本可視化指針」※2という資料には「人材が、教育や研修、日々の業務等を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にもない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である『資本』としての性質を有することに着目した表現である」と記載してあります。簡単にいうと、人材に投資することで人材価値を引き出し、持続的な企業の成長につながるという考え方です。企業として組織的に行うことを「人的資本経営」といいます。人的資本と似て非なる用語である「人的資源（企業経営のために人や個人のスキル・能力を管理し活用していく考え方）」との違いに着目するとわかりやすいと思います。大きな違いは、人的資源は人材を「管理・コスト」対象としてとらえま

すが、人的資本では人材を「価値創造・投資」としてとらえる点にあります。伊藤レポートでは、人材マネジメントの目的を人的資源から人的資本に変えることで、人事の位置づけが人事諸制度の運用改善から持続的な企業価値の向上へ変化することや、主導者が人事部から経営陣に変わることで、雇用が終身雇用から企業・応募者間で選り選ばれる関係になるなどの、人事全般の変革につながっていくことが示されています。

人的資本への転換は環境変化対応に不可欠

それでは、なぜ人的資本への転換の必要性が説かれるようになったのでしょうか。そこには近年の社会や企業を取り巻く大きな環境変化がかかわっています。伊藤レポートでは、グローバル化・デジタル化・人生100年時代（少子高齢化）、新型コロナウイルスへの対応を取り上げています。いずれの環境変化も速度が激しく、従来の常識や成功体験にとらわれていると対応しきれずに、ともすれば社会全体が淘汰されてしまうという危機感が年々強くなっています。正解が見出しにくい状況下で、危機を打破できるのは柔軟な発想でスピード感をもって変革できる人材であり、これらの力を最大限に引き出し、企業もビジネスモデルも創造的かつ柔

※1 正式名称は、「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～」

※2 内閣官房「人的資本可視化指針」（2022年8月）

図表 「人材版伊藤レポート2.0」の全体像

<p>1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ①CHROの設置 ②全社的経営課題の抽出 ③ KPI の設定、背景・理由の説明 ④人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上 ⑤サクセッションプランの具体的プログラム化 <ul style="list-style-type: none"> (ア) 20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発 (イ) 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める ⑥指名委員会委員長への社外取締役の登用 ⑦役員報酬への人材に関する KPI の反映 	<p>4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ①将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析 ②ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 ③学生の採用・選考戦略の開示 ④博士人材等の専門人材の積極的な採用
<p>2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ①人事情報基盤の整備 ②動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定 ③定量把握する項目の一覧化 	<p>5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ①キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング ②課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有
<p>3. 企業文化への定着のための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ①企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義 ②社員の具体的な行動や姿勢への紐付け ③CEO・CHRO と社員の対話の場の設定 	<p>6. リスクリル・学び直しのための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ①組織として不足しているスキル・専門性の特定 ②社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播 ③リスクと処遇や報酬の連動 ④社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等） ⑤社内起業・出向起業等の支援
<p><small>(出所) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」(人材版伊藤レポート2.0) (2022年5月) を基に作成。</small></p>	
<p>7. 社員エンゲージメントを高めるための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ①社員のエンゲージメントレベルの把握 ②エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント ③社内のできるだけ広いポジションの公募制化 ④副業・兼業等の多様な働き方の推進 ⑤健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み 	<p>8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ①リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進

出典：内閣官房(2022)「人的資本可視化指針」

・課題を特定し、優先順位をつけ、改善を重ねることが第一歩であること。

・最も重要な視点は「**経営戦略と人材戦略の連動**」であり、ここに掲げる取組みに着手することが第一歩であること。

・事業内容や置かれた環境によって有効な打ち手は異なるため、チェックリスト的に取り組むものではないこと。

・「**経営戦略と人材戦略の連動**」であり、ここに掲げる取組みに着手することが第一歩であること。

・事業内容や置かれた環境によって有効な打ち手は異なるため、チェックリスト的に取り組むものではないこと。

・最も重要な視点は「**経営戦略と人材戦略の連動**」であり、ここに掲げる取組みに着手することが第一歩であること。

人的資本の実践に向けて何をすべきか

定義と背景を押さえたところで、人的資本の実践に向けて何をすべきかについて見ていきたいと思います。2022年5月に公開された「人材版伊藤レポート2.0」では、**図表**のように八つの取組み視点とそれぞれの取組み項目が記載されています。具体的には伊藤レポート2.0を読んでいただければと思いますが、図表で概要はつかめると思います。ただし、取組み内容の策定と実践にあたりいくつかのポイントがあるためここで記載します。

ていく絶え間ないサイクルを中長期的な観点で実施すること。

特に、「**経営戦略と人材戦略の連動**」は、人的資本の趣旨に則れば、環境変化が激しいなかで企業を成長させるためには、経営戦略とそれを実現するための人材戦略を表裏一体で策定し、実行することが必要不可欠です。個別の取組み施策を考えるよりもはるかにむずかしいのですが、社内で最も時間と労力をかけて検討すべき部分となります。

取組み内容の策定と実践に並行して重要なのは、内容や結果を可視化して、投資家や社員に示すことです。社内外の目に触れることにより、より真剣に実践することが期待されます。特に、上場企業においては今後、企業を持続的に成長させていけるかどうかを投資家が判断するための重要な要素となります。そのため、2023年3月期の**有価証券報告書**より、女性管理職比率、男性育児休業取得率、男女間賃金差異のほか、人材育成方針、社内環境整備方針およびこれらに関する指標を用いた目標・実績などの項目について、人的資本の情報を記載するよう義務づけられるようになりました^{※3}。個社別の取組み内容や状況については、今後はこの開示情報が参考になると考えられます。

ていく絶え間ないサイクルを中長期的な観点で実施すること。

特に、「**経営戦略と人材戦略の連動**」は、人的資本の趣旨に則れば、環境変化が激しいなかで企業を成長させるためには、経営戦略とそれを実現するための人材戦略を表裏一体で策定し、実行することが必要不可欠です。個別の取組み施策を考えるよりもはるかにむずかしいのですが、社内で最も時間と労力をかけて検討すべき部分となります。

取組み内容の策定と実践に並行して重要なのは、内容や結果を可視化して、投資家や社員に示すことです。社内外の目に触れることにより、より真剣に実践することが期待されます。特に、上場企業においては今後、企業を持続的に成長させていけるかどうかを投資家が判断するための重要な要素となります。そのため、2023年3月期の**有価証券報告書**より、女性管理職比率、男性育児休業取得率、男女間賃金差異のほか、人材育成方針、社内環境整備方針およびこれらに関する指標を用いた目標・実績などの項目について、人的資本の情報を記載するよう義務づけられるようになりました^{※3}。個社別の取組み内容や状況については、今後はこの開示情報が参考になると考えられます。

ていく絶え間ないサイクルを中長期的な観点で実施すること。

特に、「**経営戦略と人材戦略の連動**」は、人的資本の趣旨に則れば、環境変化が激しいなかで企業を成長させるためには、経営戦略とそれを実現するための人材戦略を表裏一体で策定し、実行することが必要不可欠です。個別の取組み施策を考えるよりもはるかにむずかしいのですが、社内で最も時間と労力をかけて検討すべき部分となります。

取組み内容の策定と実践に並行して重要なのは、内容や結果を可視化して、投資家や社員に示すことです。社内外の目に触れることにより、より真剣に実践することが期待されます。特に、上場企業においては今後、企業を持続的に成長させていけるかどうかを投資家が判断するための重要な要素となります。そのため、2023年3月期の**有価証券報告書**より、女性管理職比率、男性育児休業取得率、男女間賃金差異のほか、人材育成方針、社内環境整備方針およびこれらに関する指標を用いた目標・実績などの項目について、人的資本の情報を記載するよう義務づけられるようになりました^{※3}。個社別の取組み内容や状況については、今後はこの開示情報が参考になると考えられます。

※3 開示にあたり求められる内容については、根拠法に基づく