



人的資本経営とどう向き合うか ～意識変革の有無が明暗を分ける～

「人的資本経営」が、企業経営における大きなトレンドの一つになっている。流行や義務化などの外的圧力を受けてやむなく取り組むものではない。内閣官房による「人的資本可視化指針」は、取り組みの結果を正しく外部に伝えるための道筋を示したものの、活用すべきガイドラインと捉えたい。本稿では人的資本経営の基本的な考え方をなぞりつつ、なぜ企業経営に必要なテーマと言えるのか、その本質を紐解いていく。

企業価値向上に向けた 人的資本経営の機運が高まる

「人的資本経営」とは、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である。

『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）に記されている通り、企業価値の持続的成長を実現するため、わが国では2010年代に入ってコーポレートガバナンス改革が進められ、加えて企業価値の主要な決定因子が有形資産から無形資産

に移行してきている。また、無形資産の中でも人的資本は経営の根幹にあるべきものと位置付けられている。

この認識を持ち、自社の中長期戦略などに照らし合わせて、投資対象とする人材は誰か、その人材に対してどのような投資をするのか、結果としてどのようなリターンを得たいのかをブループリント（青写真）として策定することが最初の取り組みとなるだろう。

成功の要諦は、中長期目線の持続的対応

日本において「人的資本経営」というキーワードが多く見られるようになったのは、2020年の『人材版伊藤レポート』からだろう。2022年の『人材版伊藤レポート2.0』で具体的な取り組みの道筋を示すと、広く人事領域で人的資本経営が語られるようになった。

制度の面においても、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード改訂(2021年)、内閣官房による人的資本開示指針の公開(2022年)、有価証券報告書での開示義務化(2023年)など、立て続けに整備が進んでいる。

ただし、それ以前からも、「健康経営」という観点で人に焦点を当てた取り組みを実施しており、特定分野・領域では、人的資本経営を進めるための土壌が整ってきていたと言える。

にもかかわらず、欧米と比較して取り組みに差が生まれてしまっていると感じるのはなぜだろうか。それは人的資本経営に限らず、こうした新たな経営アジェンダを短期的なリスク回避と捉えるか、中長期での持続的な成長のために必要な取り組みと考えているかの違いにある。その意識の差が取り組みの現在地やその深度の差になってしまいかねない。端的に言えば、日本は表面的に実行し取り繕うことが目的化してしまっている企業が多いのではないだろうか。

人的資本「投資サイクルモデル」で好循環を生み出す

人的資本経営を推進することで企業は恩恵を受けられる。人材の確保、新たな設備投資のための資金獲得などが想起されるが、その延長にはトップラインの向上があるだろう。ただし、恩恵を受けるためには上辺だけの取り組みではなく、その構造を理解し、企業活動そのものに浸透させるレベルで取り組んでいることが前提条件となる。

推察するに、開示が義務化されたことを受けて自社

での人的資本経営を本格的にスタートさせた、あるいは既存の取り組みのうち、人的資本経営に関連しそうなものを再ラベリングすることでやっている”風”に見せている、といった企業が少なからず存在するのではないだろうか。取り組みのフックとしてはそれでよいし、それすらも実行していない企業が数多ある中で、それが悪だとは全く思わない。

しかし、成果も曖昧なまま惰性で取り組み続けるのは、意味をなさない。

先にも述べた通り、人的資本経営は、中長期的にリターンを獲得する“投資”にも似た取り組みだと考えている。

その投資の考え方に基づいて整理すると、基本となるのは投資の対象と期待するリターンだ。つまり、人の教育、人の獲得、環境整備など、何に投資をするのか。投資によって得たい成果がトップライン向上だとしたら、そこからブレイクダウンして必要な要素は何か。新規事業や既存事業、ブランディングなど何を伸ばしたいのか、などである。

投資と同様の観点で整理することに加え、外部ステークホルダーの存在を意識することも人的資本経営ならではの観点として重要である。

外部ステークホルダーとは、投資家あるいは新たな人材である。このステークホルダーに対して人的資本経営の取り組みや、その目指すところと成果を、開示という手段を通じて伝達し、賛同を得ることが人的資本の取り組みの一つとなる。このステークホルダーの目線でGoodとなれば、投資家からは新たな原資が期待できるし、人材であれば優秀層のジョインが期待できる。

これらを踏まえてベイクレントが提唱したいのは、「人的資本の持続成長スパイラル」である。(図1)

まずは人的資本経営の根幹となる「人材戦略の策定」から始めるべきで、これは当然、経営戦略と連動している必要がある。そしてその戦略を実行し、成果を創出する。創出した成果を投資家や内外部の人材へ然るべき手段を通じて開示し、結果として新たな原資・人材を獲得することがまずもっての目的となる。そしてここまでの活動の振り返りを通じ、獲得した原

資をこの先どのように活用していくのか、という観点から人材戦略をアップデートし、再び実行する。このスパイラルを通じて人的資本経営に関する取り組みを企業活動の柱に昇華することを目指す。

このモデルが、人的資本経営は企業経営に必要なテーマと考える所以である。人的資本経営に取り組むことや開示を目的化せず、企業活動を高度化するための手段として捉え直してほしい。このモデルを意識しながら、いま一度、自社の取り組みを振り返っていただきたい。

上記モデルの適用イメージをより鮮明にするため、企業の置かれている状況別に大きく2つの具体例を示す。1つは人的資本経営の着手自体が課題となっている場合で、もう1つは人的資本経営の実行が形骸化している場合である。

適用イメージ①：着手自体が課題の企業は、CHROの設置と根拠ある数値目標の設定を

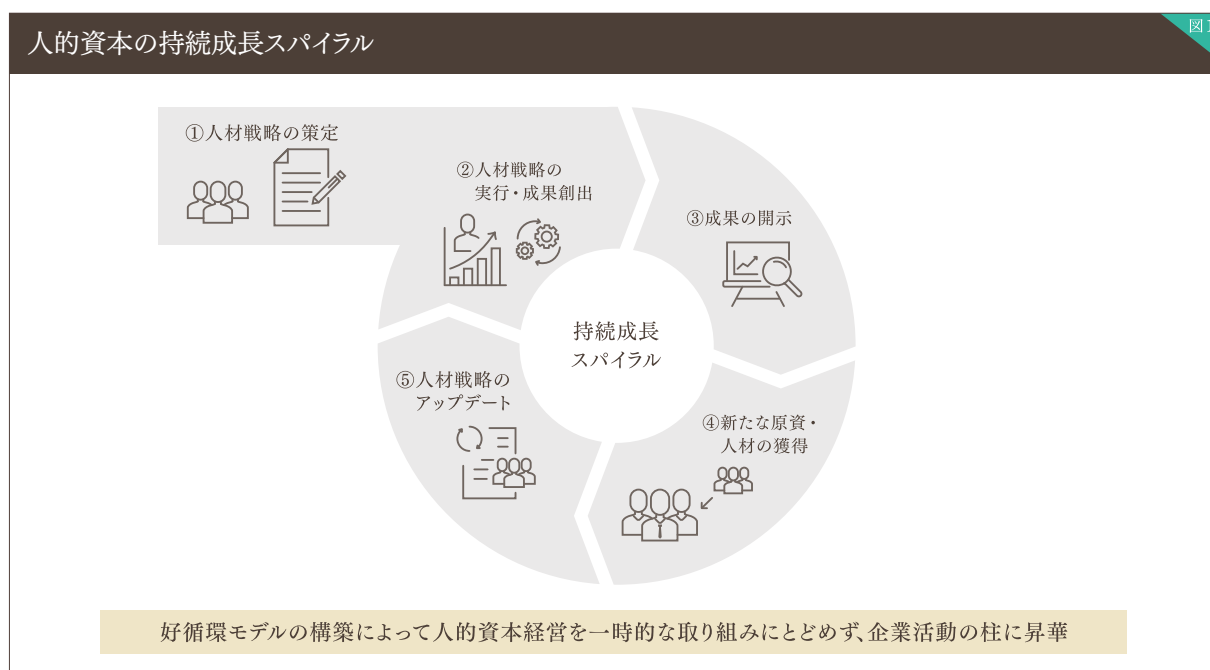
着手自体が課題になっているのは、漠然と人的資本経営に着手しなければならないと考えているものの実行に至っていない企業のイメージだろうか。あるいは

企業文化としてヒトへの投資という意識が醸成しておらず、予算配賦などで設備投資を優先してしまい、本格的に人的資本経営へ取り組むことができていない企業を想定する。

組織マネジメントの「7S」で語られるように、組織において文化の変容には時間がかかる。まずは形から入ることをいとわず、短期的に実行可能な領域から改革を進めるべきだ。ただし、形式を整えることに終始してしまうと、取り組みを継続することに終始して、目立った成果を得られないままコストだけを浪費してしまうことになりかねない。フラットな状態で人的資本経営に着手することをアドバンテージとして捉え、初期段階から持続成長スパイラルを意識した体制整備を推し進めつつ、形骸化しないよう企業文化への定着を目指してほしい。

具体的には、人材版伊藤レポート 2.0 (図2) で言及している「1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取り組み」と「2.As is--To be ギャップの定量把握のための取り組み」を実践しつつ、「3. 企業文化への定着のための取り組み」に着手できる体制を整えることを目標にするとよいだろう。

以下に、人材版伊藤レポート 2.0 の「1. 経営戦略と



人材戦略を連動させるための取り組み」と「2.As is-To be ギャップの定量把握のための取り組み」を実践する際、持続成長スパイラルを構築するために意識すべき独自観点をまとめてみる。

a. 外部ステークホルダーを意識した体制の構築

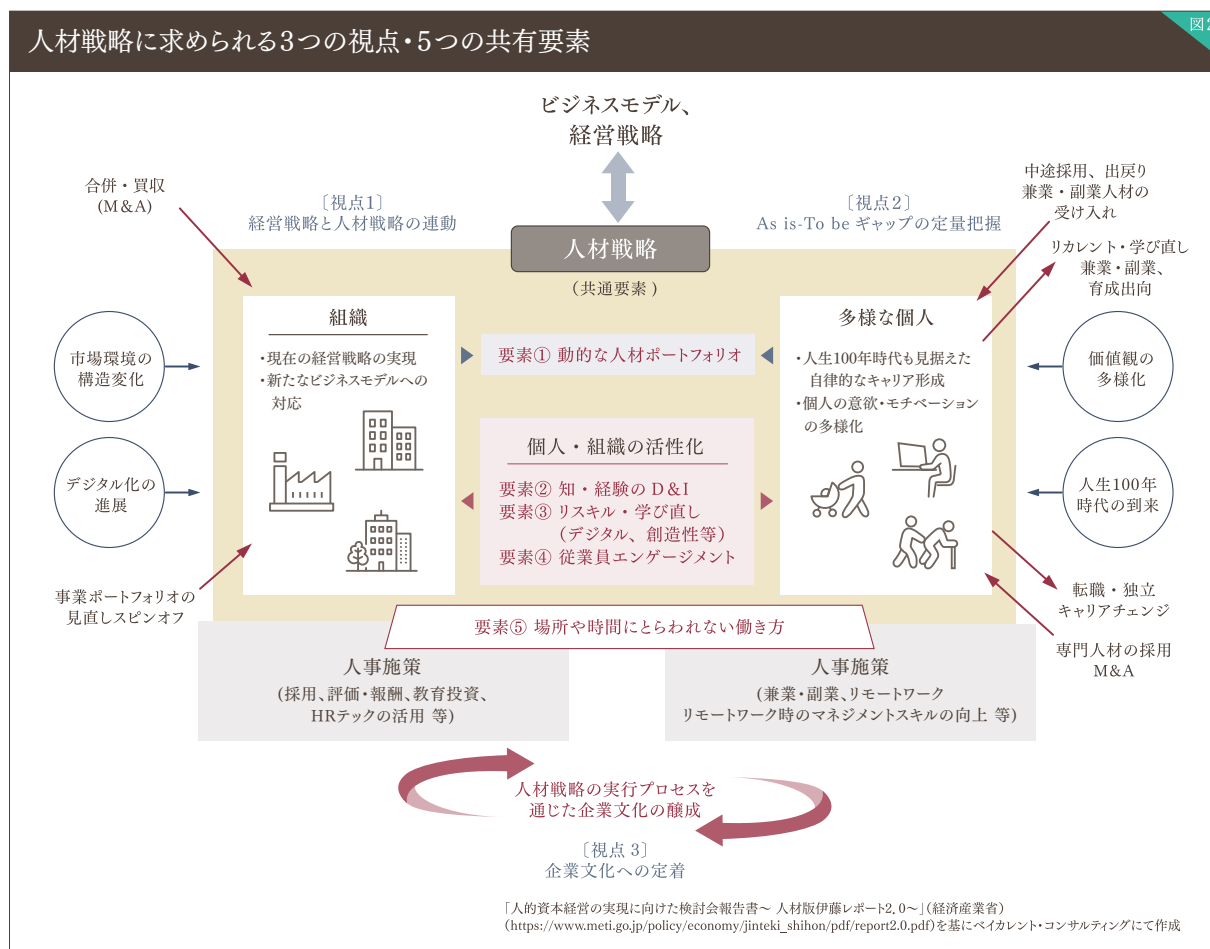
まずは、推進の中心となるポスト・人物が必要である。CEO が強権を発動できるワンマン文化の場合を除き、CEO とは別に専任のエグゼクティブ、すなわち CHRO（最高人事責任者）の設置が必須となる。人材版伊藤レポート 2.0 においても「1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取り組み」における最初の項として明記されている。当然、ただ設置すればよいわけではなく、新規ポストか既存役員へのミッション追加かといった点が重要というわけでもなく、抜擢した CHRO が取り組みを持続成長スパイラルに乗せる

手腕を発揮できるかどうかである。

人的資本経営に限った話ではないが、こうした新規ポジションの設置はまさに「言うは易く行うは難し」である。当社では、CDO（チーフデジタルオフィサー）を任命したものの DX が上手くいかない、等のご相談を頂くことも多いが、ありがちな原因として適任者不在による名ばかり CDO や、外部から招聘した有能な人材が企業文化や理念に精通していないが故の現場とのすれ違い、といった初歩的なものも散見される。

CHRO は当然、自社の経営方針・戦略に精通し、他の役員と議論を交わせるだけの経験や各事業部門への理解があるといった内部への影響力を考えなければならぬ。それに加えて、本モデルを念頭に投資家をはじめとする外部ステークホルダーとの対話力を兼ね備えた人材かどうかという観点で選出してほしい。

仮に正しい取り組みであっても、それを外部に明示



できなければ、本モデルの軸となる新たな原資・人材の獲得につなげることは難しいからだ。ここでの対話力とは、Face to Faceでの会話力だけでなく、人的資本経営によって生み出された成果をデータに基づいて論理的に説明・表現できる力のことを指している。

b.KPI 設定・トラッキングのための仕組みの整備

また、説得力を高めるには、数字にストーリーが必要である。ストーリーは「人的資本経営を通じて自社が達成したいことは何か？」を、CHRO を中心に経営陣が一丸となって突き詰めた先に生み出される。

何を KPI とすべきかは、経営戦略の実現に向けた課題に立ち戻り、その中で人材領域に関する課題を抽出し議論を深めていくとよいだろう。例えば「AI を活用し、業界トップクラスの顧客体験を提供する」といった経営戦略を打ち出しているのであれば、AI 人材の獲得が課題の一つに挙がってくるはずだ。

想定しているプロダクトの規模やジャンルなどから、必要な AI 人材のスキルや人数を明確化し、いつまでにそれらの目標を達成するのかを KPI として設定する。この時、持続成長スパイラルに乗るためのポイントとして以下の 2 つがある。

●数値目標における根拠の強さ

経営戦略として達成したい目的から逆算し、論理的に説明できる数値目標を置くことが重要である。目標値も公表すべきであり、その読み手は目の肥えた投資家である。投資家が評価したかどうかは、KPI 達成とは別軸でその後の信頼感醸成につながる。

また、根拠の強さを精緻に組みこむことで、内外部の納得感を引き出せる。さらに KPI の進捗が経営戦略の達成状況にどの程度影響をモニタリング精度の向上や、未達時に経営戦略へどのようなインパクトが発生するのか、といった優先度合いの見極めにも作用する。

●成果の振り返り

振り返りを実施すればよいという簡単な話ではなく、

振り返りを実施するための下準備を意識したい。まずは計画値を公表することだ。着地点だけを各種ドキュメントで言及するのではなく、期初にどういった目標を掲げ、どのようなアプローチを採った結果、どこに着地したのかの“3 点セット”で外部に赤裸々に状況を公開することが重要である。

そして期中の振り返り、いわゆるモニタリングのための仕組みづくりまでを整備することが要点になる。KPI の内容にもよるが、ここで人事データ基盤の整備などが俎上に挙がってくるだろう。モニタリングの仕組みは重要で、これが整備されないまま取り組みがスタートしてしまうと、毎月の KPI 算出に手間取る、数値が正確でない、期中での KPI 変更が発生する、などの問題が生じてしまう。

些末な問題のように思うかもしれないが、これらによって現場での不満が募り、気が付くと人的資本経営そのものが悪者のように捉えられてしまいかねない。だからこそ入念な準備を怠ってはならないのだ。

適用イメージ②：取り組みが形骸化する企業は、開示目的・ターゲット・手法の明確化を

次が人的資本経営の実行が形骸化している場合である。この場合、開示義務化への対応が目的化してしまっており、本質的な取り組みが実行できていないことが多い。また、開示も形式的なものにとどまっているケースだ。こうした企業こそ、複利サイクルモデルの概念を基に自社の人的資本経営をアップデートしていただきたい。

ここでは取り組みの内容そのものの変革に言及するのではなく、モデルの開示および新たな原資の獲得にフォーカスし、それを踏まえてどのようなアクションを起こすべきかを述べていきたい。

a. 開示は手段であることを認識し、目的を明確化する

まず、開示は目的ではなく手段であることを、関係する経営陣から現場担当者まで共通認識として持つことがスタートラインとなる。開示が手段ということは、

目的が別にあるということだ。その目的を再整理することが、人的資本経営アップデートの第一歩である。

目的は経営戦略・人材戦略に紐づくべきものだが、あまりに抽象度が高いと「だから何？」といった状況に陥ってしまう。戦略そのものの達成でなく、その達成のための要素をできる限り具体化して抽出することが望ましい。例えば「各部署に最低〇名の DX 人材を配置する」を挙げる。この場合、その上位概念には「データドリブン経営の実現」などといった経営戦略が存在しているはずである。

b. 開示のターゲットを明確化する

目的が定まったら、開示をどのように活用していくのかを検討する。具体的には、開示の結果として誰の賛同を得たいのか、なぜそのステークホルダーの賛同を得たいのかを「So what?」を繰り返して明らかにしていく。そのためには、目的達成までのアプローチを明確化する必要がある。

「各部署に〇人の DX 人材配置」であれば、それを外部人材の登用で賄うのか、既存社員を育成するのか、両方だとしてそれぞれどういった割合で実現するのかなどだ。さらに、教育は具体的にどのように実施するか、と検討課題は尽きない。ここでは開示のターゲットにしたいステークホルダー像が言語化できるところまで、関係者が膝詰めで議論をすべきである。

たいていは資金の獲得を目指すことから、投資家という括りが大きなターゲットとなる。どのような投資家に対して自社の取り組みやその成果を訴求するのが効果的なのか、どういった種類の投資家の支援が自社にとって望ましいのかを突き詰める必要がある。

人材の獲得が主であれば、ターゲットとなるステークホルダーは求職者そのものだけでなく、その家族あるいはエージェントなど間接領域にまで広がる。有価証券報告書などのみに目を向けていては、期待する成果が得られない。

c. 開示の手法を吟味する

開示する項目とその対象を定めたら、それをどのよ

うにメッセージとして伝えるのかを検討する。開示が義務化されている文書に対応することは必須だが、それが目的ではないということは先にも述べた。統合報告書やオフィシャルホームページ、パンフレットなど活用可能な媒体は多岐に渡る。

メッセージの重心をどこに置くのかも意識すべきだ。取り組みそのものにフォーカスするのか、それとも得られる成果が自社のビジネスをどのように変革するのかなど、受け手が魅力と感じるポイントは何かを見極めて言語化することも重要なポイントとなる。

投資家を対象とするのであれば、自社の成長を想起させられるようなものであるべきだし、転職市場をターゲットとするのであれば、獲得したい人材像にマッチする既存の従業員へのサーベイを実施するなどして、確度を高めていくことも視野に入れるべきである。

アンマッチの気づきは 正しい取り組みのチャンス

人的資本経営に関する開示要求は、今後も加速していくことが予想される。繰り返しになるが、伝えたいのは「人的資本経営は企業経営に必要なテーマである」ということである。トレンドだから、義務だから実施するという意識は捨て、自らの競争力を高めるための有効な打ち手と捉え直すことが、本質的な人的資本経営の第一歩となる。

前段で述べた開示の見直しを実践する中で、そもそも経営戦略と人材戦略、あるいはそれら戦略と現在開示している指標がアンマッチであることに気づく場合も多分にあるだろう。それはまさに、これまでの取り組みが上辺だけの人的資本経営だった可能性を示唆するものであり、正しく取り組むチャンスでもあるのだ。

いま一度立ち止まって、人的資本経営の取り組みを通じて何を実現したいのか。経営戦略に立ち戻り、人材戦略を練り、その達成にふさわしい指標とアプローチの議論を重ねてほしい。

パートナー 杉山 俊光
マネージャー 伊東 翔平