人的資本経営とは（解説）

≪目　次≫

パートⅠ　人的資本経営とは

1.「人的資本経営」の基本思想

2.「人的資本経営」導入の動き

3. なぜ「人的資本経営」が重視されるのか

パートⅡ　人材戦略に求められる「3つの視点」と「5つの共通要素」

1. 3P・5Fモデルとは

2. 3つの視点

(1)経営戦略と人材戦略の連動
(2)As is – To be ギャップの定量把握
(3)企業文化への定着

3. 5つの共通要素

(1)動的な人材ポートフォリオ
(2)知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン
(3)リスキル・学び直し
(4)従業員エンゲージメント
(5)時間や場所にとらわれない働き方

≪パートⅠ　人的資本経営とは≫

1.「人的資本経営」の基本思想

～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す。（経済産業省）～

これまで「人材」は、経営資源である「ヒト・モノ・カネ」の１つ、「資源」として捉えられてきました。しかしながら人的資本経営の観点では、企業が長期的な持続性を維持するためには、「人材」が持つ能力や知識は、企業価値を高めるために有効かつ必須の「資本」であると捉えています。
「人材」を「資源」と捉えた場合は、教育・育成に係る資金は「コスト」ですが、「資本」の１つとして捉えた場合、この資金は「投資」となります。「人的資本経営」とは、教育などの「投資」によって人材が持つ価値を高め、もって企業価値そのものを向上させようとする経営のあり方を指しているものです。
（ただし、「教育など」に係る費は全て「投資」であると短絡的に考え方を転換すれば良い、ということではなく、「投資」としての「教育など」を行うことが大切、と捉えるべきでしょう。）

人材を「人的資本（Human Capital）」として捉え、マネジメントの方向性は「管理」から人材の成長を通じた「価値創造」へと変わり、人材に投じる資金は価値創造に向けた「投資」となるということなのです。

「人材」の捉え方	教育・育成に係る資金	マネジメントの方向性
資　源	コスト	管　理
資　本	投　資	価値創造

2.「人的資本経営」導入の動き

「人的資本経営」の導入に関して、世界と日本でどのような動きがあったのか見てみます。

欧州では2017年以降、企業に対して人的資本に関する情報の開示が義務付けられ、2018年にはISO（国際標準化機構）が人的資本に関する情報開示ガイドラインとして「ISO30414」を発表しました。米国においても、投資家の人的資本情報開示の需要増大に鑑み、2020年、米国証券取引委員会（SEC）により米国上場企業の人的資本に関する情報開示が義務化されました。

日本では、2020年9月に経済産業省が「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）※」を発表、2021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（企業統治のガイドラインとして参照すべき原則・指針）を改訂し「人的資本」に関する事項が追加されました。
岸田文雄首相は重要政策として「人的資本経営の実施」「人的資本に関する情報の開示」を掲げており、2021年11月には内閣官房「新しい資本主義実現会議」の緊急提言において「人的資本投資の強化」が発表され、2022年8月には内閣官房から「人的資本可視化指針」が発表されています。

「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）」
経済産業省において2020年1月から実施された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の報告書で、以下の3章から構成されています。
・第1章　人材戦略の変革の方向性
・第2章　経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割
・第3章　人材戦略に共通する視点や要素

続いて2020年9月に続編となる「人材版伊藤レポート2.0」が発表され、人的資本経営の実現に必要な具体案が提示されています。

※　副称の「人材版伊藤レポート」は、座長の伊藤邦雄氏（会計学者、一橋大学名誉教授）から取られています。

３．なぜ「人的資本経営」が重視されるのか

「人的資本経営」が重視されるようになった背景には、以下のような理由が考えられます。

人材不足への対応

少子高齢化により深刻化する人手不足、技術革新やデジタル化に対応する人材不足など、経営環境の変化に対応できる人材が不足していくことが予想される中、新規採用に頼るのではなく、自社の社員の能力を向上させ会社の人的資本価値を向上させることが重要となってきています。

価値観の多様化への対応

現在、ワークライフバランスを重視する若手社員、再雇用などのシニア社員、副業を行うパートタイム労働者、外国人労働者など、様々な働き方があり、多様な価値観が存在します。企業価値を高め継続するためには、企業が柔軟に対応する仕組みを構築するとともに、多角的な視点から社員のキャリア開発に投資することが大切です。

働き方の多様化への対応

新型コロナウイルスの感染拡大に端を発し、在宅勤務などのテレワークが浸透しました。
一方で、育児や介護などの事情に合わせて勤務時間・勤務場所を選択できる職場を求める人も増加しています。
労働人口が減少し続ける現実も踏まえ、優秀な人材を引き留めて自社の人的資本の価値を向上させていくためには、これらに対応するシステム構築・環境整備などに投資することが重要になっています。

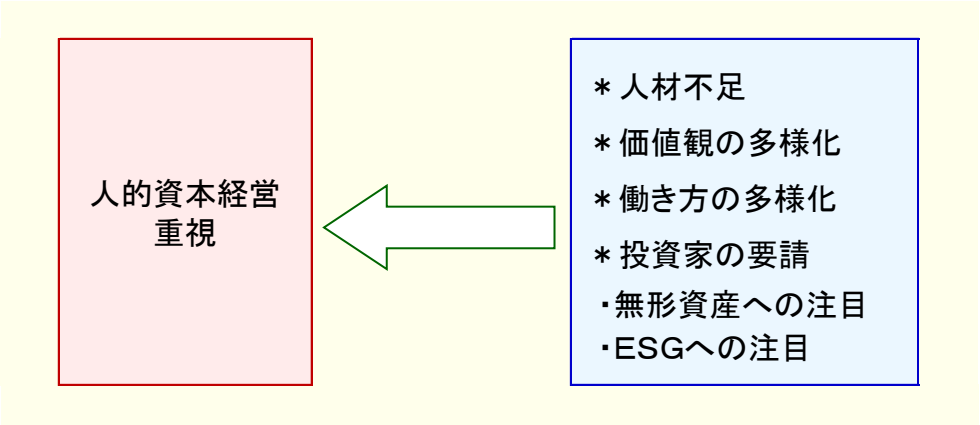
投資家への対応　（1）無形資産への評価

今日、投資家が企業の「無形資産」を評価する傾向が強くなってきています。米国Ｓ＆Ｐ500の市場価値の中で、有形資産が占める割合が年々少なくなっており、１９９０年代後半から米国企業における無形資産への投資額（割合）が有形資産への投資額を上回って、その差は広がっています。（人材版伊藤レポート2.0）
資金があれば購入できる有形資産と異なり、人的資本、知的財産、ブランド価値などの無形資産は自社独自のもので、市場競争力の源泉です。また、これからは企業に対して人的資本に関する情報開示も求められてきます。企業の持続的な発展のためには、人的資本などの無形資産に投資していくことが重要なポイントとなります。

投資家への対応　（2）ESG投資

ESG投資とは、投資家が「環境（Environment）」「社会（Social）」「企業統治（Governance）」の3つの要素に着目して企業を選定し投資することです。投資家は、従来の企業の財務情報だけではなく、ESGにも注目してきています。人的資本は、このうち「社会（Social）」に該

当しており、ESG経営の一環としても、人的資本への投資に注力する価値があります。



≪パートⅡ　人材戦略に求められる「3つの視点」と「5つの共通要素」≫

1．3P・5Fモデルとは

「人材版伊藤レポート」において、人的資本経営を実現するための人材戦略に関して、
「3P（3 Perspectives）・5F（5 Factors）モデル」が提示されています。
同レポートにおいて、
「人材戦略は、産業や企業により異なるものの、俯瞰してみると『3つの視点』が存在する」
「人材戦略の具体的な内容として、『5つの共通要素』が抽出される」と述べられています。
構成内容は下図の通りです。

「3つの視点」と「5つの共通要素」

3つの視点（3P）	5つの共通要素（5F）
(1)経営戦略と人材戦略の連動 (2)As is － To beギャップの定量把握 (3)企業文化への定着	(1)動的な人材ポートフォリオ (2)知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン (3)リスキル・学び直し (4)従業員エンゲージメント (5)時間や場所にとらわれない働き方

3つの視点（3 Perspectives）

(1)経営戦略と人材戦略の連動

企業環境が大きく急速に変化する中、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略・ビジネスモデルと表裏一体となって実現を支えるものとして、「人材戦略」を策定し実行することが、必要不可欠です。経営戦略と人材戦略は連動していなければなりません。

≪必要とされる取り組み≫

①企業理念、存在意義（パーパス）の明確化

人的資本経営を実践していくためには、まず全員共通の根本的な考え方として「企業理念」「企業の存在意義（パーパス）」を明確化することが必要です。社会の中での自社の存在意（何を目指すのか、何を差別化していくのか等）を可視化し、全社員で共有します。

②経営戦略の明確化

企業理念、存在意義（パーパス）の明確化に続いて、「経営戦略において達成すべき目標」を明確化します。戦略内容が抽象的であいまいな状態では、方向性がずれてしまう懸念がありますので、「やるべき事項」「期限」などを現実的に具体化して設定します。
社内の課題に関して経営陣の認識が統一されていることが重要です。

③人材アジェンダの特定

そして、経営戦略の目標を達成する上で、重要となる人材アジェンダを特定します。
アジェンダとは、会議の議題、検討・解決すべき課題、実施・行動計画、進行予定（表）、といった意味で使われますが、この場合に当てはめますと、「どのような人材を必要とするのか」「人材をどのように活用をするのか」などを明確にする、ということになります。

④目指すべき将来の姿（To be）に関する定量的なKPIの設定

KPI（Key Performance Indicator）は、一般的に「重要業績評価指標」と訳されています。
目標達成に向けた実行プロセスの実施状況を数値化して、定量的に評価できるようにするもので、進捗状況を的確に把握することができます。
ここでは、人材アジェンダに沿って、目指すべき将来の姿（To be）つまりゴールに向けて、「具体的にやること」「期限」などを、具体的な指標として設定します。

⑤CHROの設置

CHRO（Chief Human Resource Officer、最高人事責任者）は、経営陣の一員としてCEOとともに人材戦略の策定と実行を主導する責任者で、人事部門と経営陣が密接に連携をとりながら取り組みを主導するキーポジションとなります。
CHROの役割は従来の人事部長とは異なるため、人事部門出身を前提とせず、事業部門等での幅広い経験や、経営戦略と人材戦略を結び付ける専門性をもった人材を選任する必要があるとされています。CHROの設置に当たっては、CHROが担う役割・責任

の定義、従来の人事部長との差異を明確にします。

経営戦略と人材戦略を連動させるための取り組み（まとめ）

① 企業理念、存在意義（パーパス）を明確にする。

② 経営戦略（達成すべき目標）を明確にする。

③ 人材アジェンダ（必要な人材と活用方法）を特定する。

④ 目指すべき将来の姿（To be）に関する、定量的なKPI（評価指数）を設定する。

⑤ CHRO（経営陣としての最高人事責任者）を設置する。

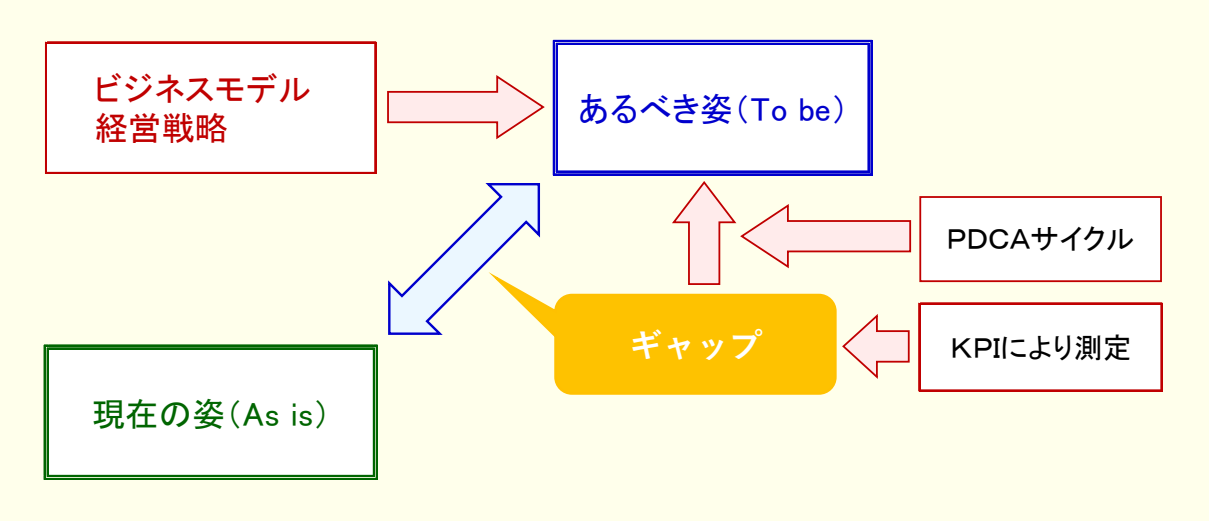
経営課題に応じた人材アジェンダ、KPIの例示 （人材版伊藤レポートより）

経営課題	人材アジェンダ	KPI
デジタル化の推進	デジタル人材の獲得・育成	必要なデジタル人材の人数
事業転換	＊従業員のリスキル・スキルシフト ＊部門を越えた再配置	＊従業員一人当たりの教育訓練投資額 ＊部門を超えた異動率

(2)As is(現在の姿)- To be(あるべき姿)ギャップの定量把握

人材戦略が、ビジネスモデルや経営戦略と連動しているかを判断するために、目指すべきビジネスモデルや経営戦略と、現時点での人材や人材戦略との間のギャップについて、可能な限り定量的に把握することが必要になります。

「人材版伊藤レポート」では、人材アジェンダごとに設定したKPIによって、現在の姿(As is)とあるべき姿(To be)のギャップを定量的に把握し、PDCAサイクル(計画→実行→測定・評価→対策・改善)を通じて、人材戦略を不断に見直していくことが必要と述べています。

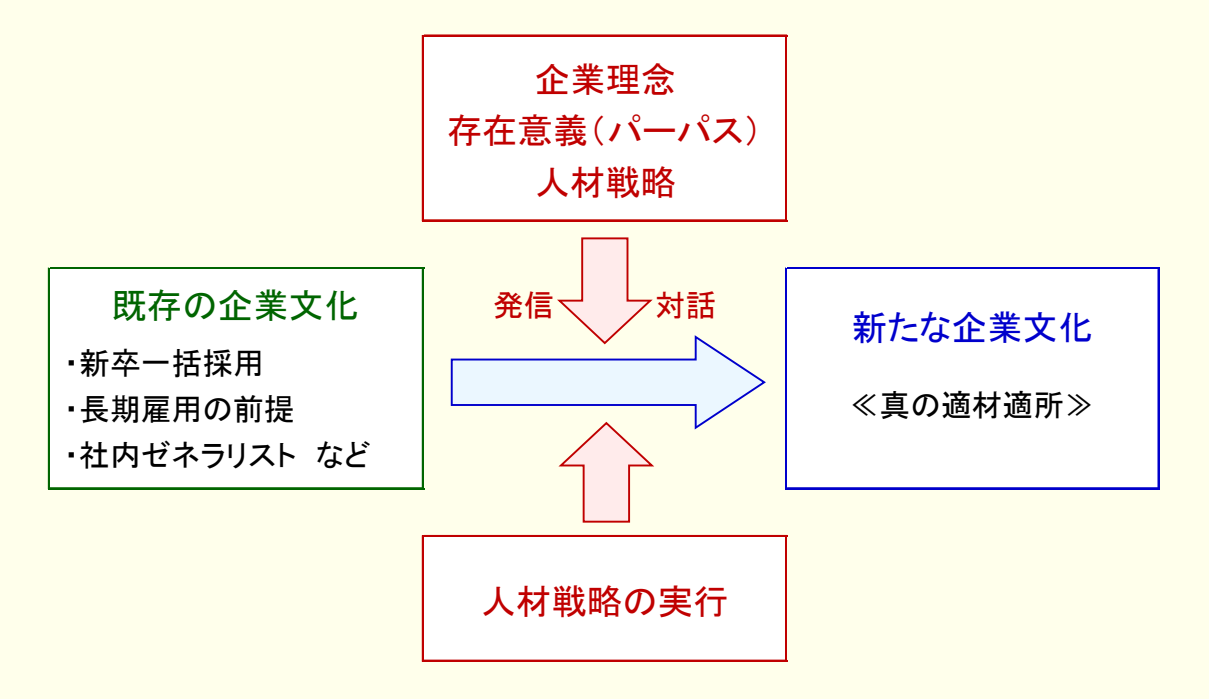


ただし、もとの人的資本情報のデータ蓄積が不十分な状態では、人材アジェンダによってはKPIの設定が難しいこともあります。
人材版伊藤レポート 2.0(人材版伊藤レポートの続編)では、「人事情報の基盤を整備しようとする際に、様々な分析が可能となるよう、最初から包括的な人事情報基盤の整備に着手しようとすると、時間ばかりがかかり、うまくいかない可能性が高い。まずはスモールスタートで、自社が重視するKPIに直接関連する情報の整備を優先し、その進捗や活用状況を踏まえて次のアクションにつなげる。」と述べています。
重要なKPIに直接関連する情報の整備から優先して進めていくことが、現実的に有効であると言えます。

(3)企業文化への定着

人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着させることが重要です。経営陣は、企業文化の定着化に向けて、自社の企業理念、存在意義(パーパス)、働き方を含めた人材戦略について、積極的に粘り強く従業員に発信し、かつ対話することが求められます。
既存の企業文化(新卒一括採用と長期雇用を前提とした人事体系、社内ゼネラリストの風土など)を転換していかなければ、内部人材と外部人材の協働も困難で、新たに人材戦略を策定しても「つくっただけ」にもなりかねません。

「人材版伊藤レポート」では、「企業文化は、所与のものではなく、日々の活動・取組を通じて醸成されるものであり、企業理念、企業の存在意義(パーパス)や持続的な企業価値の向上につながる企業文化を定義し、企業文化への定着に向けて取り組むことが必要である。」と述べています。
企業文化は人材戦略の実行プロセスを通じて醸成されるものですから、人材戦略を策定する段階から、目指す企業文化を見据えることが重要です。



紐づけの重要性

また、企業として重視する行動や姿勢を社員に浸透させるためには、仕組みを見直し、新たな企業文化が社員の具体的な行動や姿勢へ紐づくような体制にすることが大切です。
＊任用・登用
＊昇進・昇格
＊報酬・インセンティブ
＊表彰　など

5つの共通要素（5 Factors）

(1)動的な人材ポートフォリオ

ポートフォリオとは、ビジネスの業界ごとに特有の意味を持つ場合がありますが、人事分野においては、社内の人材がどのように構成されているのかを分析したものを指し、「人材ポートフォリオ」と呼ばれています。

人材ポートフォリオは、「どのような人材が」「どこに」「どれだけ」いるのか、必要とするのか、について示すものです。
会社が成果を上げるために最適な人材構成・配置とするため、つまり適材適所を実現するために重要なツールで、必要な人材像をできる限り具体的に定義します。

＊「どのような人材が」　職種、能力、実績、資格、適性、志向 など
＊「どこに」　部署、地域、役職 など
＊「どれだけ」　人数、ポジション数

なお人材版伊藤レポートでは、「現時点の人材やスキルを起点とするのではなく、現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応という将来的な目標からバックキャストする（未来を起点として逆算する）形で、必要となる人材の要件を定義し、その要件を充たす人材を獲得・育成することが求められる（適所適材）。」と述べています。
あるべき姿と現状とを照らし合わせることによって、会社として必要とする人材の不足・余剰についても把握することができます。

「人材ポートフォリオ」の動的な状態を保つ

「動的な人材ポートフォリオ」とは、人材ポートフォリオを硬直化させずに動的な状態を保つこと、つまり、業務状況の変化に合わせて常に人材ポートフォリオの更新・最適化を図り、適材適所を継続することです。一度定義づけしたら終了ではなく、事業を継続させ更なる発展を目指すためには、動的な状態を保つことが重要です。

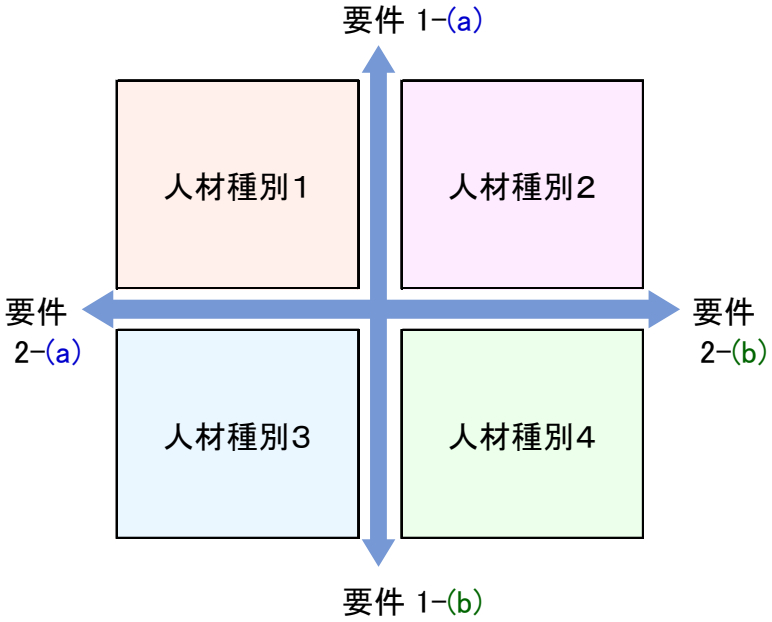
「人材ポートフォリオ」の定義の仕方

「人材ポートフォリオ」の定義に当たっては、「4ボックス」の手法を取ると整理しやすくなります。以下、4ボックスによる整理の進め方について簡単にご案内します。

① 2種の要件を選定し、マトリクスに配置して4種の人材カテゴリーに整理します。

「要件」の考え方（例）
＊ (a) 新たな価値を創造する ⇔ (b) 既存の仕組みを運用する
＊ (a) 個人で成果を出す ⇔ (b) 組織・チームで成果を出す
＊ (a) 複雑・多様な業務 ⇔ (b) 単純な業務

＊ 企業理念・パーパスの理解行動　(a) 高 ⇔ (b) 低
＊ 成果・目標の達成度　(a) 高 ⇔ (b) 低



② 「会社のあるべき姿、目指すべき姿」を達成するために、人材種別ごとに「どこに」「どれだけ」必要とするのかを明らかにした上で、具体的な実行方針を検討・決定します。
そして「現在の姿」と照らし合わせて、ギャップを埋めていきます。

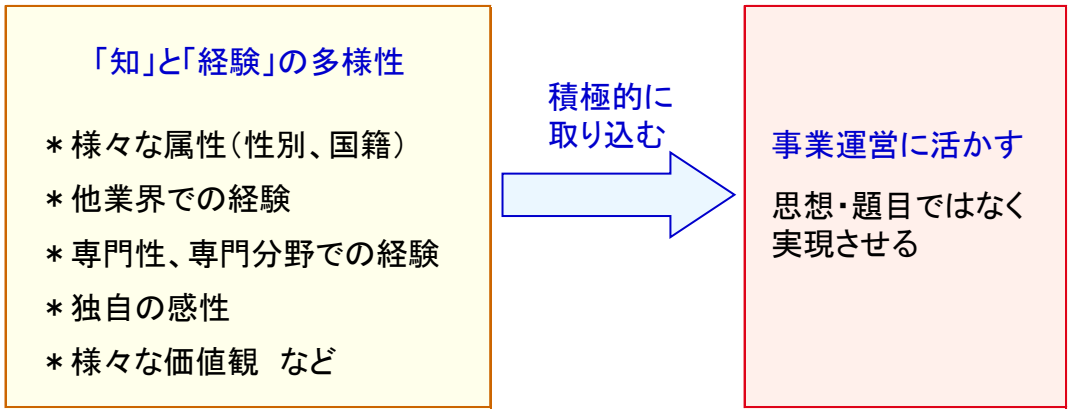
		人材種別1	人材種別2	人材種別3	人材種別4
「どのような人材が」					
「どこに」	部署				
	役職				
「どれだけ」	人数				

検討すべき方針等	雇用形態				
	採用方針				
	評価方法				
	賃金体系				
	教育方針				
	（ほか）				

(2)知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン

ダイバーシティは多様性、インクルージョンは包含、包括、一体性という意味です。
「知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン」とは、経験、感性、価値観、専門性といった知と経験の多様性を積極的に取り込み、具現化していく、活かしていくことが必要になるということを意味します。

人材版伊藤レポートでは、「中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは多様な個人の掛け合わせである。」と述べています。性別や国籍などの属性、他業界での経験、専門分野での経験などの多様性を取り込むことが重要で、かつ実際に取り込んで実現するプロセスも大切です。



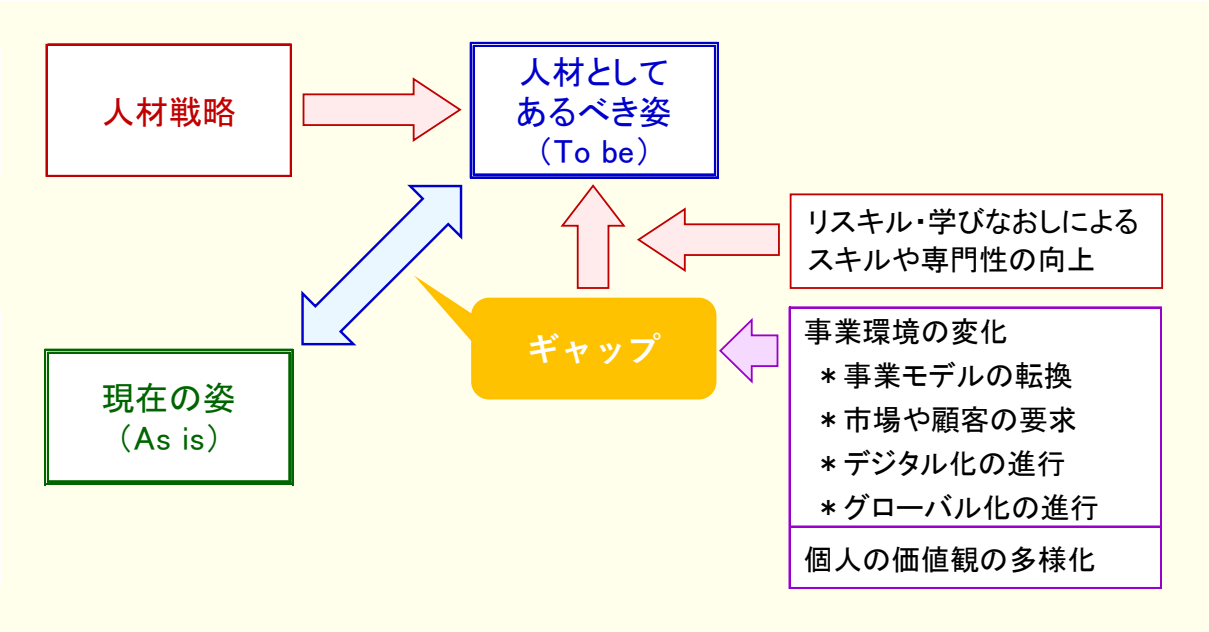
業務遂行に当たっては、従来の日本的な「同質性の高いチーム」での作業から「多様なチーム」での作業へと変化していく中で、社内・外との協働のあり方についても見直す必要が出てきます。
また、多様な人材に対応できる「人事制度」を整備することも必要になってきます。

(3)リスキル・学び直し

「リスキル・学び直し」は、人材戦略に基づく「あるべき姿」と「現在の姿」との間のスキルギャップを埋めていくために必要な要素です。
事業環境の急速な変化や、個人の価値観の多様化に対応するためには、個人のリスキル・スキルシフトの促進、専門性の向上が必要となります。

経営環境の変化に伴い事業展開の方法が転換したような場合は、適応する新しいスキルを身につけなければなりません。デジタル化の推進によって必要となったITリテラシー・スキル、グローバル化の推進によって必要となった英文・英会話スキルなどは、典型的な例です。会社は、従業員個人が自らのキャリアを見据えて学び直しに取り組むことができるよう、自律的なキャリア構築を支援する対応が重要です。

また経営陣として、組織変革を実現していくためには、リスキル・学び直しに取り組める制度や環境を整備してカルチャー構築に取り組むことはもとより、自らも率先してリスキル・学び直しを実践していく姿勢が求められます。



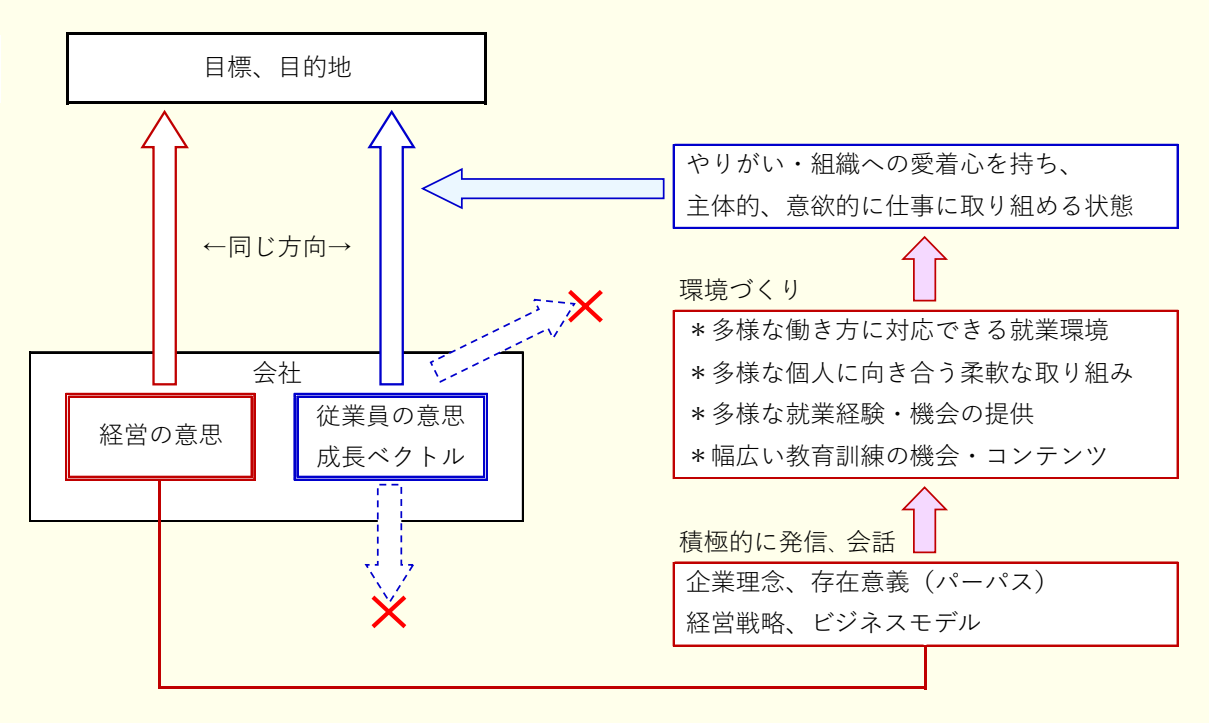
一方で、個人のスキルや専門性を高めることは、生産性を高める反面、離職（転職）を誘発するという指摘もありますが、特定の企業のみで通用する能力だけではなく、汎用性の高いスキルや専門性を身につける機会が得られることは、自身の長期的なキャリアパスを考える上でも有効で、逆に個人を惹きつける魅力ともなります。（自己実現の場の提供）

(4)従業員エンゲージメント

エンゲージメントには、約束、契約、婚約、縁組などの意味がありますが、人事分野においては、愛社精神、会社への愛着、会社との絆などの意味で用いられます。
そしてここで言う「従業員エンゲージメント」とは、多様な従業員が、やりがいや組織への愛着心を持って、主体的、意欲的に仕事に取り組めているか、という要素を指します。

従業員に十分な能力・スキルを発揮してもらうためには、やりがい・働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境をつくりあげることが必要となります。このためには、会社と個人が対等な関係で一体となって、会社の方向性・目標と、従業員の成長のベクトルを一致させていくことが重要です。例えば、「研修を実施すること自体が目的となっているような研修」では、あまり意味がありません。
企業理念、存在意義(パーパス)、経営戦略、ビジネスモデルを従業員に積極的に発信して対話し、共感や納得感を得られるよう進め、定期的に状況を把握しながら公平に情報をオープンにしていくことが、個の自発性を後押しすることに繋がります。

また、従来の出社を基本とする就業条件、画一的なキャリアパス、統一された年次別研修などから、多様な個人に柔軟に向き合って、価値創造を最大化する取り組みへの転換が求められます。
＊兼業・副業、在宅勤務などの多様な働き方に対応する就業環境の整備
＊社内外を含めた多様な就業経験・機会の提供
＊幅広い教育訓練コンテンツの提供



(5)時間や場所にとらわれない働き方　～ リモートワークの推進 ～

多様化する働き方・価値観に対応するために、リモートワークを活用して「時間や場所にとらわれない働き方」を実現させる取り組みが求められています。
いつでも、どこでも、安全かつ安心して働くことができる環境を平時から整えることが、事業継続や、困難からの回復(レジリエンス)という観点で必要となります。新型コロナウイルス感染症への対応の中で、より明確に顕在化しました。もとより自然災害(台風、水害、地震)などの非常時に備えることもあります。

リモートワーク(テレワーク)とは

リモートワーク(テレワーク)とは、本来の勤務オフィスから離れた場所で働く就業形態を言い、在宅勤務、サテライトオフィスでの就業、他にもモバイル端末を活用した社外での就業などがあります。
＊企業側のメリット:事業継続性の向上、コスト削減、離職の防止
＊従業員のメリット:多様化する働き方の実現、育児・介護との両立、
ワークライフバランスの改善

リモートワーク(テレワーク)を円滑化するために必要な取り組み

①コミュニケーションツールのデジタル化

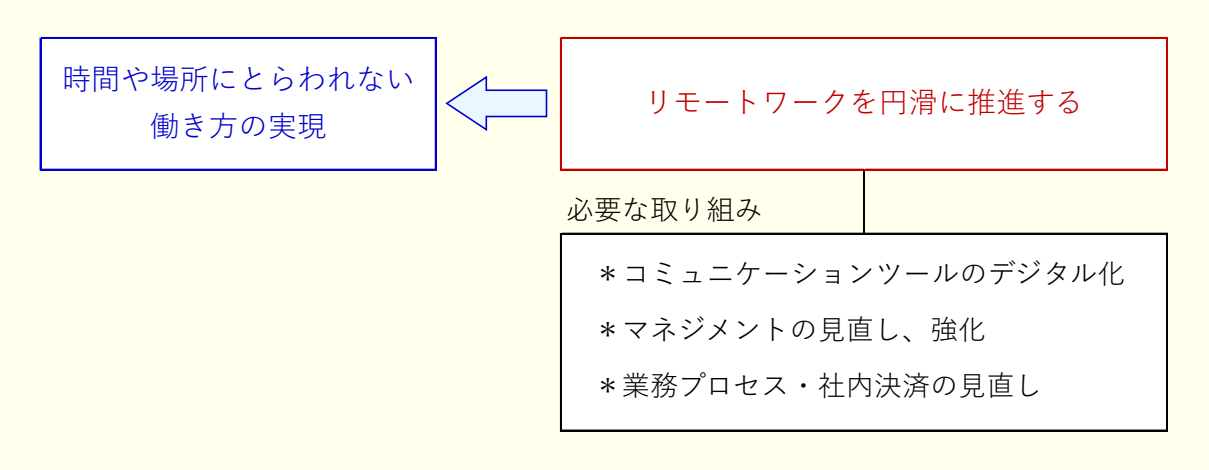
リモートワークを可能にするため、社内外の会議への出席や、資料作成などをオンラインで完結できるよう、コミュニケーションツールのデジタル化に取り組む必要があります。

②マネジメントの見直し、強化

リモートワークの環境においてマネージャーは、同じ時間・空間で就業していない多様な個人を束ねていかなければならず、業務プロセスも把握し難くなります。業務指示の仕方や、育成、評価についても適合させていく必要があります。
マネージャーは、リーダーシップ、マネジメントスキルが、より重要で不可欠な要素となってきます。このような環境に適応して適切に業務を遂行することができるマネージャーの育成と支援が鍵となってきます。メンバーとの関わり方が異なることを前提として、マネジメントの方針や、業務プロセスを見直す必要があります。

③業務プロセス・社内決済の見直し

単にリモートワークを制度上で実施可能とするだけでは十分ではなく、リモートワークであっても業務を滞りなく進めて完結できるような体制・対応が求められます。
リモートワークを行う社員が社内決裁のためだけに出社するようなケースをなくせるよう、申請・承認業務のワークフローを見直し、オフィスに出勤していない状況でも決裁が完了するように配慮します。
リアルワークとリモートワークの最適な組み合わせについても再考しなければなりません。



最後に

人的資本経営の根幹は、
＊人材を「資源」ではなく「資本」として捉える。
＊マネジメントの方向性は、「管理」から、人材の成長を通じた「価値創造」へと変わる。
＊人材に投じる資金は「コスト」ではなく、価値創造に向けた「投資」となる。
ということです。

そして、企業環境が大きく急速に変化する中、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略・ビジネスモデルと表裏一体となって実現を支えるものとして、「人材戦略」を策定し実行することが、必要不可欠になります。

この人的資本経営を実現するための「人材戦略」に関して、「人材版伊藤レポート」において「3つの視点」と「5つの共通要素」として様々な手法が提示されていますが、その根本思想は、経営においても人材においても、「あるべき姿」を明確にして、「現在の姿」とのギャップを把握してそのギャップを埋め、「適材適所」を実現するということです。
また、様々なことを積み上げていった先にゴールがあるという考え方ではなく、先にゴールを明確に設定して、そこに向けてやるべきことを明らかにし実行していくという考え方でもあります。
企業に対しても従業員に対しても、変化への対応が求められます。考え方を転換させるだけではなく、具体的な行動に結びつけなくてはなりません。

人的資本経営とは、企業にとって向かい風ともなり得る様々な環境変化の中、持続的な成長を成し遂げるために、人材面からアプローチする真の「適材適所」を実現させるための取り組みとも言えるでしょう。