

生産性研究レポート

No. 060

人的資本の測定と開示が 企業経営に与える影響

～日系企業に対するヒアリング調査とアンケート調査報告～

2024 年 7 月

公益財団法人 日本生産性本部
コンサルティング部
雇用システム研究センター

人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響 ～日系企業に対するヒアリング調査とアンケート調査報告～

2024 年 7 月

公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部
雇用システム研究センター

[目次]

I 調査の目的	5
大西孝治・日本生産性本部 主任研究員	
II 調査課題の設定	8
一守 靖・事業創造大学院大学事業創造研究科 教授	
内田康郎・兵庫県立大学大学院経営研究科 教授	
浅野浩美・事業創造大学院大学事業創造研究科 教授	
III 経営戦略論の視点から見た人的資本経営	10
内田康郎	
IV 人的資本経営および人的資本の測定と開示の実態～ヒアリング調査より～	28
一守 靖	
V 人的資本経営を従業員はどう捉えているか？～従業員アンケート調査より～	56
浅野浩美	
VI 座談会	75
VII 今後の方向性	92
一守 靖	

「人的資本経営の測定・開示」ワーキンググループについて

近年、無形資産への関心が高まり、企業の人的資本情報の開示が進むなど、にわかに「人的資本経営」への注目が高まっている。

こうした動きを踏まえ、日本生産性本部では、今後の日本企業における人的資本経営のあり方や人的資本の測定・開示がもたらす企業経営への影響に関する議論に資することを目的として、「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」を2023年5月に設置した。本ワーキンググループには、人的資本の向上とその測定・開示の先進企業である5社の人材マネジメント責任者と、人的資本や人材マネジメント、経営戦略を専門とする3名の学識経験者の方々に参画をいただくことができた。

本報告書は、人的資本経営の目的や効果、具体的な施策などについてのワーキンググループメンバーによる討議、ワーキンググループ所属企業5社を含む先進企業10社へのヒアリング調査、先進企業で働く従業員の意識調査¹を行ってきた内容を取りまとめたものである。約一年間にわたって、多忙を極める中、議論への参画、ヒアリング・従業員意識調査への協力をいただいたワーキンググループメンバーの方々に厚く御礼申し上げます。

公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部
雇用システム研究センター

¹ ヒアリングに協力した10社のうち、さらに従業員への意識調査への協力が得られた5社を対象に実施。

ワーキンググループメンバー

*所属 50 音順、所属・役職は 2024 年 7 月時点

- 白田 洋樹 氏 (ANA ホールディングス株式会社 グループ人事部担当部長)
木村 香代子 氏 (株式会社構造計画研究所 取締役執行役 副社長)
内山 夕香 氏 (サッポロホールディングス株式会社 グループ執行役員
サッポロビール株式会社 取締役執行役員)
杉元 晶子 氏 (三井金属鉱業株式会社 執行役員 人事部長)
関口 英夫 氏 (株式会社りそなホールディングス 執行役グループ CHRO
株式会社りそな銀行 常務執行役員)
九鬼 至留 氏 (株式会社りそなホールディングス 人財サービス部長
株式会社りそな銀行 人財サービス部長)
- 一守 靖 氏 (事業創造大学院大学教授) *座長
浅野 浩美 氏 (事業創造大学院大学教授)
内田 康郎 氏 (兵庫県立大学大学院教授)

事務局

- 尾崎 陽二 (公益財団法人日本生産性本部 常務理事)
前田 貴規 (同 コンサルティング部長)
浅野 正和 (同 コンサルティング部課長)
大西 孝治 (同 雇用システム研究センター主任研究員)
藤村 茉由 (同 コンサルティング部)

I 調査の目的

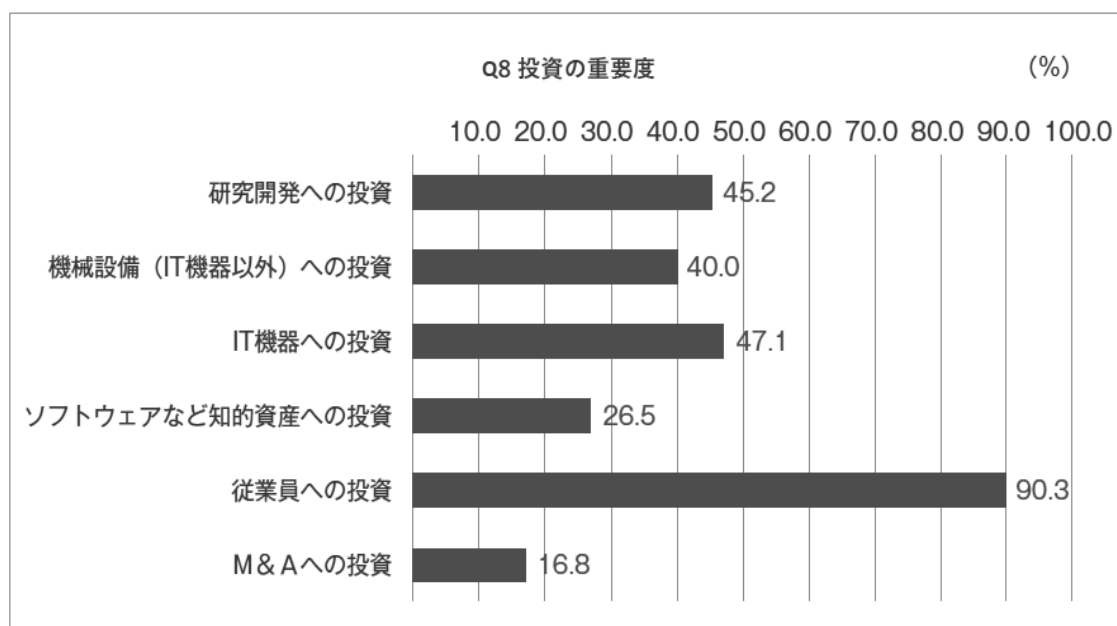
大西孝治・日本生産性本部 主任研究員

近年、わが国では、無形資産価値への関心の高まりや、少子高齢社会の進展による労働力不足の深刻化、特に2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート」²を契機として、にわかに「人的資本経営」が注目を集めている。その結果、2023年3月31日以降に終了する事業年度に係る有価証券報告書について、人的資本に関する考え方や取り組みに関する記載、女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の公表等が義務付けられたのは周知のとおりである。

人材への関心が高まる一方で、日本では人材への投資がかつてより行われなくなっているとの指摘もなされている。当本部が2020年に公表した「生産性白書」においても、教育訓練投資（OJTを除く）は1991年をピークに減少しており、賃金の中央値が上がらなくなっているとして、先端技術分野の人材育成、ビジネスモデルをつくり出していく次世代リーダーの育成といった人材への投資を提言している。

人的資本経営を推進し、人的資本を可視化していく上で、特に経営戦略と人材戦略を連動させるストーリーを持たせることが重要とされており、人をこれまで以上に重視し、「資本」として投資すべきとの主張もなされている。とはいえ、これらの主張は、「人的資本経営」登場以前にも指摘されており、当本部イノベーション会議が行った「人材を生かす賃金に関するアンケート調査」（2022）でも、9割を超える企業の人事担当役員が現時点での投資の重要度として「従業員への投資」を挙げている。すでに日本企業の多くが、人材の重要性を認識している中、「人的資本経営」によって、日本企業はどのような捉え方をしており、何を変えようとしているのか。

² 経済産業省「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」



出所) 日本生産性本部「人材を生かす賃金」に関するアンケート 調査結果 (2022)

多くの企業が人的資本経営に注目していることは、人材こそ最大の経営資源であると認識している企業が、スローガンで終わらせることなく経営戦略の一部に具体的に人材戦略を位置づけようという意思表示ともいえる。

こうした問題意識のもと、本報告書では、人的資本経営に先行的に取り組んでいる 10 社のヒアリング調査と、ヒアリング調査に協力いただいた企業のうち 5 社の従業員アンケート調査を行い、人的資本経営の実情を複数の視点から把握することを目指した。またワーキンググループメンバーによる人的資本経営に関する座談会では、人的資本経営に取り組んでいる企業のより具体的な問題意識や施策を紹介いただいた。

さらに、これらのヒアリング調査やアンケート調査から得られた知見に基づき、人的資本経営が一過性の流行に終わることなく実効性あるものとしていくために、今後の日本企業が人的資本経営および人的資本の開示について取り組むべきポイントを提言として取りまとめた。

人的資本経営を実効性あるものにしていくには、人事部門がみずからの役割と遂行結果をモニタリングし、PDCA を回すという観点での人材マネジメントや人材戦略を基軸とした議論を活発に行い、実行していくことが重要である。本報告書が、人的資本経営

の課題に直面している企業の人事担当者にとって、人的資本の指標を活用し、経営戦略に連動させ、企業の持続的成長のために手を打てる「戦略パートナー人事」に転換する一助となれば幸いである。

II 調査課題の設定

一守 靖・事業創造大学院大学事業創造研究科 教授

内田康郎・兵庫県立大学大学院経営研究科 教授

浅野浩美・事業創造大学院大学事業創造研究科 教授

II-1 先行研究など

「人的資本」の学問的考察は、Adam Smith が、個人の「獲得した有用な能力」を「収入または利益」の源泉としたことに始まるとされる (Ployhart & Moliterno, 2011)。人間にも経済学を適用し、「資本」である人間に「投資」(教育訓練) するほど労働生産性は向上し賃金も増大するという「人的資本理論」を唱えた Becker (1975) による「個人の知識、情報、アイデア、スキル、健康」をはじめ、「人的資本」には数多くの定義があるが、企業の将来価値に関係する知的資本のうち最も重要なものであり、開発されるものであるなど機械とは異なる性質を有する (一守, 2022)。現在、「人的資本」の開示が注目されているが、それは、機関投資家を意識し、人的資本にも、他の資本と同じように、開示ルールを適用しようというものである。

人的資本を含む非財務情報の開示の重要性に関しては、「インタンジブル利益率」の測定を提唱した Ulrich (1998)、知的資本報告書作成への経営トップの関与について明らかにした Bukh et al. (2001) などがある。また、OCEAN TOMO (2020) によると、ニューヨーク証券取引所、NASDAQ などに上場している企業のうち代表的な 500 企業の時価総額についてみると、1975 年には時価総額に占める無形資産の割合が 17%だったが、2020 年には 90%を占めるようになるなど、その重要性を裏付けるデータも示されている。

すでに、欧米では、ISO30414 (人的資本に関する情報開示のガイドライン。International Organization for Standardization) や人的資本の開示に関する SEC ルール (Securities and Exchange Commission) をはじめ、各種の基準が示されているが、開示のしかたや具体的な項目など、企業に任されている部分が多い。

人的資本は企業の将来価値に関係する知的資本のうち最も重要なものであるとされるが、企業業績に影響を与える要因は実に多様である。そのため、人的資本に関する取り組みと企業業績との関係についても、Bloom et al (2013)などマネジメントに業績改善効果があることを示す研究もあるが、相関関係はあるものの因果関係があるとはまでは言えないという指摘も多い (Tanaka et al, 2022)。

一方、海外では、人的資本の開示そのものが業績に好影響を与えている、という研究がある。例えばエルバナンとファルーク (Elbannan & Farooq, 2016)は、1997 年から 2012 年の間に欧州の 32 の市場に対して調査を行い、人的資本を自発的に開示している企業はそうでない企業よりも株価と株価収益率を向上させていたことを把握した。なぜこうした現象が起きるのだろうか。

「社会的交換理論」という考え方がある。これを人材・組織マネジメントにあてはめて考えると、社員は、自分が勤める企業が導入している様々な人材マネジメントの施策が自分の利益につながっていると認識したとき、その企業との関係を維持するために、企業の利益につながるようなポジティブな態度や行動で応対するという理論である。

人的資本の開示にも、このようなメカニズムが働いていないだろうか。

すなわち、企業の人的資本経営の取り組みが社員に認知されることによって、社員のワーク・エンゲージメントを高めたり、学習志向的モチベーション（成長と学びへの強い関心）を高めたりして、企業業績の向上につながるような態度や行動を引き出し、それがひいては企業業績という組織成果に現れるのではないか。

そうした大枠の調査課題のもとにスタートしたのが本ワーキングである。

具体的な活動としては、日本の代表的な企業に対して人的資本経営の取り組みに関するヒアリングを行い、人的資本経営の考え方や効果、ガバナンス、人的資本の指標と開示について実態の把握を行う。加えて、企業からだけでなく、そこに働く人々からみた企業の人材マネジメントの取り組みに対する認識などもあわせて調査することにより、人的資本経営の実態を多面的に把握することとする。その上で、先に掲げた調査課題について考察を加え、今後日本企業が人への投資を通して持続的成長につなげる道筋について検討を行うこととしたい。

III 経営戦略の視点から見た人的資本経営

内田康郎・兵庫県立大学大学院経営研究科 教授

III-1 はじめに

本章の目的は、人的資本経営が経営戦略と大きな関係があることについて、経営戦略論の視点から述べることに置かれている。また、企業の経営戦略の中に人的資本経営が意識的に位置づけられるとき、経営成果として企業業績にも現れうることを、本章の内容を通じて明らかにしていくことを目指している。

そこで、まず次節において、経営戦略と人的資本経営はどのような関係にあるのかについて述べていく。その際、人的資本経営を進めていく上でカギを握る「組織学習」という概念について取り上げ、これがどのようなものかについて明らかにする。続く第3節において、この組織学習と経営成果との関係性について述べ、第4節では実際に組織学習に取り組みながら経営成果に結びつけている企業として堀場製作所の事例を紹介する。最後に、第5節において本章全体を整理する。

III-2 人的資本経営に影響をもたらす経営戦略の構造

ここでは、経営戦略と人的資本経営の関係について経営戦略論の観点から整理していく。まず、経営戦略とはどのようなものか、その学術的な定義を明示し、経営戦略が企業経営においてどのような位置づけとなっているかを明らかにする。この内容を通じて、近年の経営戦略研究分野における人的資本の重要性を説明する。

1) 経営戦略の定義と仕組み

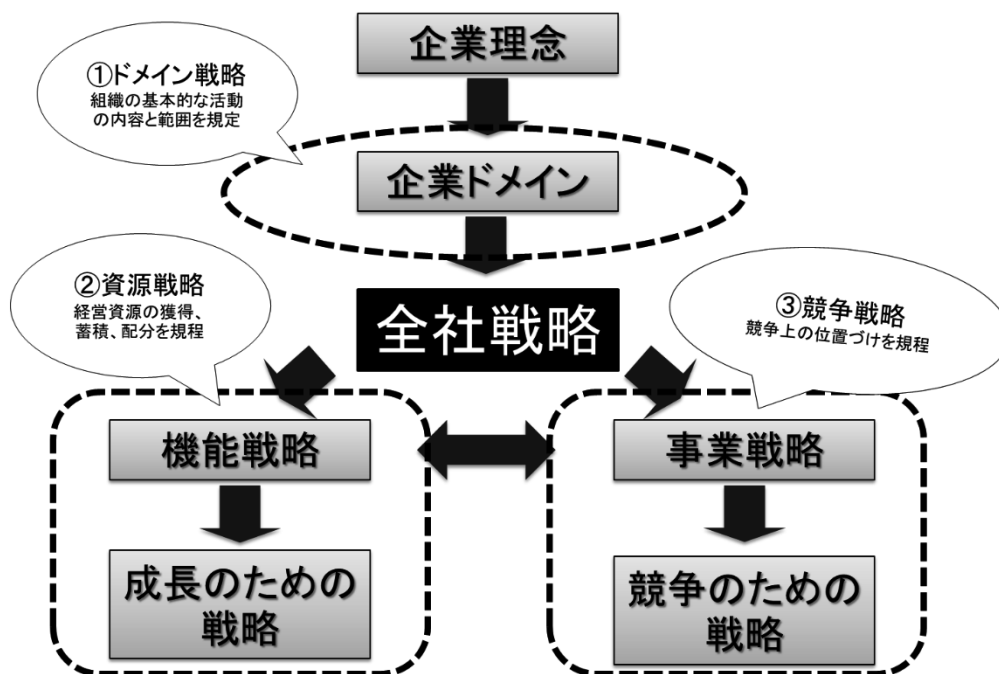
経営戦略は一般的な用語としても用いられることが多いため、論者によって様々な定義が見られるが、学術的かつ本章の内容からもっとも適切な定義は以下に示すものと考えている。

経営戦略の定義

「経営戦略とは、組織の基本的な活動の内容と範囲、経営資源の獲得・蓄積・配分、業務の構造とその基本的進め方、競争上の位置づけ（ポジショニング）等々を規定する特定の意思決定」（榊原,2002）

この定義は、内容的に3つに分類することのできる戦略を包含するものとして設定されている。その3つとは、①「組織の基本的な活動の内容と範囲」を規定する戦略として「ドメイン戦略」、②「経営資源の獲得・蓄積・配分、業務の構造とその基本的進め方」を規定するものとして「資源戦略」、そして③「競争上の位置づけ（ポジショニング）」を規定するものとして「競争戦略」である。

これらを図示したものが図III-1 となる。この図のように、経営戦略とはまずは企業理



図III-1 経営戦略の階層

念³から始まり、図の下の方に設定される具体的な戦略として「成長のための戦略」と「競争のための戦略」へとつながる階層構造全体で捉えられるものとなっている。

すべての戦略の基点に位置づけられるこの企業理念は、「企業の目的」を意味し、企業経営上もっとも重要かつ核心的な概念とされる⁴。そのため、経営戦略が検討される際には、企業理念と切り離されて考えられるものでなければ、いきなり経営戦略から考えるものでもなく、常に企業理念とのつながりを意識しながら策定されるべきものであるという考え方に立脚している。

また、この理念を実現するために企業は与えられた条件のなかで何をすべきなのか、その基本的な活動領域を定めるのが企業ドメインである。自社の企業ドメインが明確化されれば、その範囲内のことに集中することができ、範囲外のことは意思決定の対象から外すこともできるため、事業活動の効率化につながる。

企業ドメインが明確化されることによって、企業全体として「何を追求すべきか（方向性）」「どのように追求すべきか（方法論）」といった戦略の指針も明確化されるようになる。全社的な戦略が明確化されることにより、さらに具体的に社内のどのような機能をどのようにマネジメントしていくべきか（資源戦略）、顧客や競合他社の存在する市場ではどのような立ち位置をとるべきか（競争戦略）などの戦略が現実的に捉えられるようになってくる。これらのうち、資源戦略はおもに企業の内部環境に注目するものであるため、人的資本に関する戦略はここに含まれる。これに対して、競争戦略で検討されるのは、主に企業の外部環境に対するマネジメントとなる。例えば、顧客や競合他社とどう向き合うかなどに対する具体的な方策が検討される。このように階層の下層に位置づけられるこれら資源戦略と競争戦略が、実践的な戦略という意味を持っている。

なお、これら両者はどちらも関連し合うものであるため、この図では双方向の矢印を挿入しているが、かつて両者はそれぞれ別々に捉えられながら戦略研究が行われること

³ 企業によっては「経営理念」という用語を用いるところも見られるが、ここでは企業全体の理念という意味で「企業理念」で統一する。

⁴ 近年、パーパスも重視されているが、パーパスは企業の社会的責任や環境への配慮など、企業が社会に対してどのような貢献をするかといった社会的な存在意義を表明している点で企業理念とは質的に異なる概念となっている。

が多かった。最初に競争戦略理論を体系化したマイケル・ポーター氏は、競合企業との競争において重要なのが「参入障壁」の有無とするなど、企業の外部環境の状況によって競争優位性が変動する点に注目していた。同氏は、競争戦略を主に「コストリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」の3つに分類して理論化したが、それぞれの戦略を通じて参入障壁が構築できるかが重視されていた（Porter, M. E. 1985）。同氏の主張を図Ⅲ-1で確認すると、企業の業績向上のためには、資源戦略よりも競争戦略が重要とする考え方であり、競争戦略をうまく機能させるために資源戦略が検討されるべきという見方をしていた。

ところが、その後、1980年代以降における日本の製造業の台頭を契機に、資源戦略のあり方がポーターの言う競争戦略よりも重要であるとする考え方が見られるようになっていく。「資源ベース理論」の概念化である。

資源ベース理論の概念化には、当時の日本の製造業における国際的な躍進が深く関わっていた。多くの日本企業では、製品の高品質化や高機能化という差別化戦略を推し進めながら、また同時に低コスト化も実現させるマネジメントが実践されていたため、自動車や家電製品などのように、高品質でありながら低価格である日本製品が北米を始め海外の多くの市場で注目されるようになっていったのである。当時の日本企業が世界に対して示したのは、差別化と低コスト化という経営上トレードオフな関係にある両者を両立させたことであった。

これにより、多くの経営学者が日本企業に対して学術的な関心を持つようになり、様々な研究者による日本企業の研究が進められ、トレードオフ解消の背景にあるのが「小集団活動」や「カイゼン」などをはじめとした、現場でオペレーションを担う作業員の能力に見出されるようになっていった。日本企業で働く日本人にとっては当たり前のことであったが、他の先進国においては質的に異なる経営管理手法が注目されるようになったのである。

こうした研究の中から「コアコンピタンス」（Hamel G. & Prahalad, C. K. 1990）とい

う概念も生まれている⁵。コアコンピタンスは中核能力と訳されることが多いが、その中核能力を生み出すのが人材であり、特にその人材が持つ知識やノウハウ、経験など、目に見えない資源が競争優位の源泉として重要であるとみなされるようになっていく。

このことを図Ⅲ-1で見えてみると、資源戦略の側が競争戦略へ大きな影響力を持つという考え方となり、先に紹介したポーターの考え方とは異なることから、それぞれの考え方を支持する研究者の間で激しい論争も生まれ、経営戦略研究はさらに発展することにつながっていく。図Ⅲ-1の上部3層（企業理念、企業ドメイン、全社戦略）に対する考え方は、基本的に大きな変化は見られないが、実践的な戦略に位置づけられる資源戦略と競争戦略の捉え方は様々なタイプが見られるようになっていくのである。

2) 競争戦略論の類型化

ここで、資源戦略と競争戦略にみる実践的な戦略が、どのようなタイプに分けられるかを整理し、その内容を通じ今日もっとも注目されている戦略へと絞り込んでいくことにしよう。

図Ⅲ-2は、ポーターから始まった競争戦略論の考え方が、今日に至るまでどのように発展してきているのかについて整理したものである。タテ軸は、競争優位の源泉が企業の外部環境と内部環境のどちらに構築されるかという分け方となっている。また、ヨコ軸は、その競争優位の源泉がどのような性質に起因するものなのか、特定することのできる静的な要因か、あるいは時間をかけながら構築するそのプロセスに起因するダイナミックなものであるのか、という分類である。

先に紹介したポーター理論は、企業の外部に参入障壁が構築されているか否かを重視する考え方であるため、この図の①「ポジショニング重視型」に位置づけられる。市場環境の中で、収益化を実現しやすい位置取り（ポジショニング）を見出せるか否かがカギを握るとするものであり、そのためには何らかの参入障壁を外部環境に構築すること

⁵ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation: How companies cultivate the skills and resources for growth, *Harvard Business Review*, May-June.

に注目する概念である。

これに対して、コアコンピタンスのように、知識やノウハウ、経験などといった資源に注目するのが②の資源ベース理論（RBV, Resourced Based View）となる。目に見えない資源であるため他社からも模倣されにくく、差別化戦略上有効とされる概念となっている。

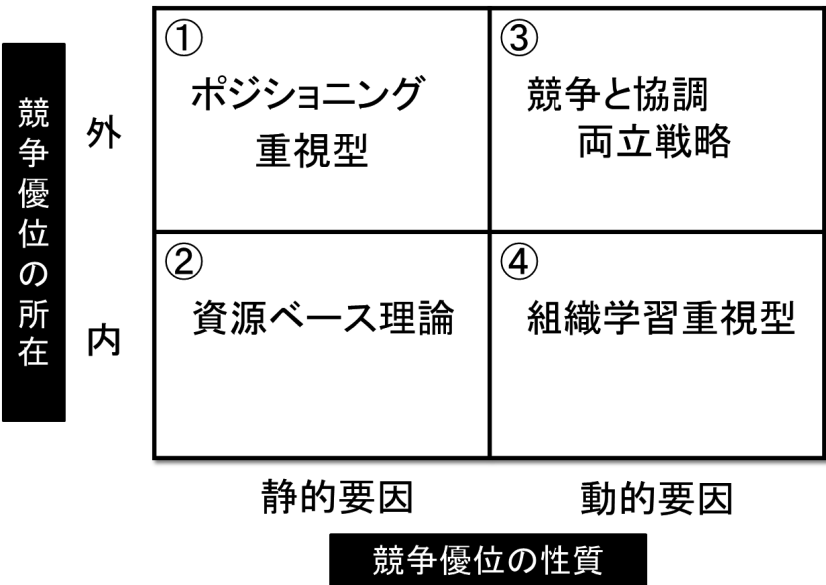


図) 青島矢一・加藤俊彦(2003)をもとに一部改定

図Ⅲ-2 競争戦略論の4類型日本生産性本部「人材を生かす賃金」に関するアンケート

その後、90年代後半以降、デジタル機器の普及により業界によっては競争戦略の進め方に変化が見られるようになってくる。その当時開発された技術の中では、例えばインテルが中心になって開発を進めた USB や日本のデンソー⁶で開発された QR コードなどのように、自社の持つ知財（特に標準必須特許）を無償化することで参入障壁を下げていき、市場を拡大させる中で自社の収益化を図る戦略もみられるようになった。知財を無償化することは、実質的には競合他社や供給業者に対して協調する意味を持ち、それ

⁶ QR コードは当初デンソーの社内で開発されたが、当該組織はその後デンソーウェーブに移管されている。QR コードはデンソーの登録商標。

を通じ市場が拡大されたなかで自社の得意とする領域では競争するという使い分けのビジネスモデルである。他社と協調することで、時間をかけながら自社にとって都合のよいように企業の外部環境を変えていき、そのあとで収益化も図るというプロセス全体を重視する戦略である。インテルの場合は CPU で、またデンソーウェーブでは QR コードの読み取り技術でそれぞれ収益化を成功させている。同戦略は、一部では「オープン & クローズ戦略」(小川, 2014) という言い方もされるようになっている。

そして、最後が組織学習を重視するタイプの戦略であり、近年もっとも注目されている戦略の概念である。これは、競争優位の源泉は RBV と同様に、目に見えない資源に注目するものだが、こうした目に見えない資源をマネジメントしていくそのプロセスに注目する考え方である。今日、「**ダイナミックケイパビリティ (DC)**」と呼ばれ競争戦略論の中で中心的な概念となっている。

DC は、常に社内の資源を見直し、新しい知識を取り込みながら変革していくことを重視する考え方だ。環境の変化に対応して既存の資源、知識などを再構成し、相互に組み合わせる持続的な競争優位をつくり上げる能力を指す。図III-1 で言えば、資源戦略の中身に対して時間をかけながらより強靱なものへと変えていき、その活動が競争戦略を左右するという考え方である。ポーター理論とは正反対に位置づけられることになるのだが、近年のように VUCA の時代と言われるような競争環境においては、環境変化に対応するこの戦略がもっとも適切であるとする考え方が主流となってきている。そして、この DC で求められるのが、知識の形成・再形成・配置・再配置が組織的に繰り返されることであり、それを通じた**組織学習**が重視されている考え方となっている (D. Teece, 2007)。そして、この組織学習の主体こそ、人的資本に他ならないのである。

組織学習

組織学習を重視するという考え方も、日本企業に対して行われた調査に基づき概念化が進められていった経緯がある。図III-3 は、SECI モデルと呼ばれるもので、組織学習のプロセスが整理されたものである。ここでカギを握る概念は、個人が作業現場の経験を通じて体得した個人的なノウハウである。どのようにすれば、担当する作業をよりう

まく進められるかといったノウハウが日常業務の中で蓄積されていく。

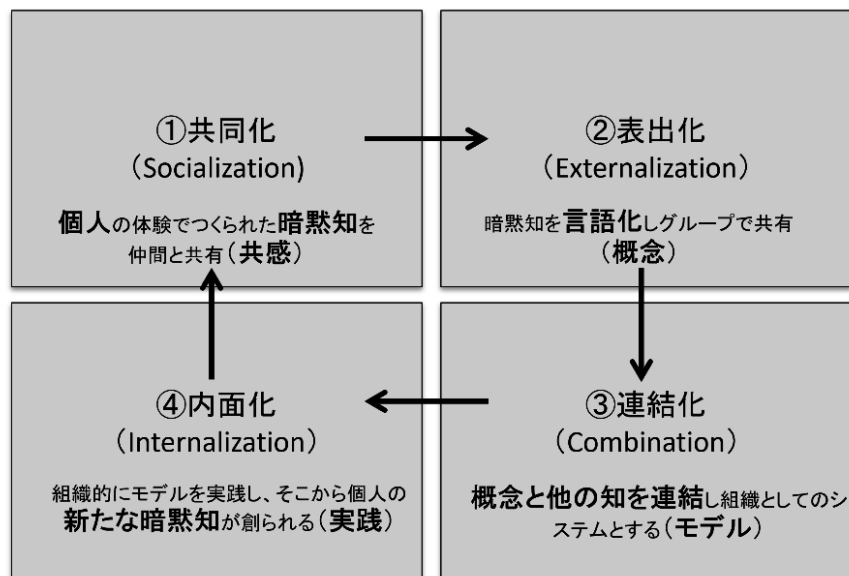


図)野中郁次郎・竹内弘高(1996)をもとに一部改定

図Ⅲ-3 SECI モデル

こうした知識は、自身の経験や勘にもとづくことも多いため、他者に対して表出することが難しいことから「暗黙知」と呼ばれる。だが、日本企業の多くは、小集団活動を通じてチームで作業することが多く、日常的に共通の作業をするチーム内ではこの暗黙知が共有化されやすくなることが少なくない。これが、図Ⅲ-3 で示された①共同化という意味を持つ。

共同化によりチーム内で共有された知識は、もう少し大きなグループへも伝播され、やがて担当グループ全体で共有化されることとなる。これが②の表出化である。

日本企業の中には、グループごとに成果を発表する機会が設けられているところもあり、こうした機会を通じて他のグループのノウハウとの連結が可能となり（③連結化）、今後の作業の見直しなどが行われるようになっていく。

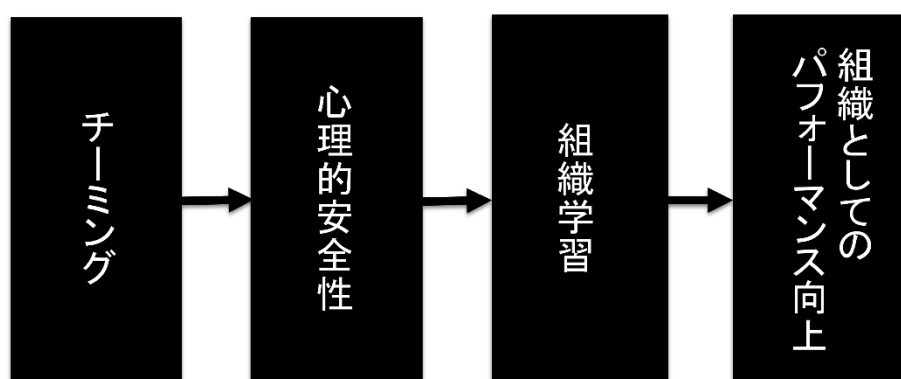
その見直された新しい作業を日々実践していく中で、また新たな個人の暗黙知が生まれることもある（④内面化）。そうすると、この個人の暗黙知はチームで共有化され、表出化を通じて連結化されるなど、繰り返し行われることによって組織能力が備わることへ

と通ずる。この組織能力が備わるプロセスそのものが、「組織学習」という意味を持つのである。組織的に新たな知識を生み出し、組織的に共有し、それを通じて環境変化が生じても対応する能力を、意識的に続けていくことが重要だという考え方が組織学習重視型のベースとなっている。つまり、組織学習重視型では、組織学習の主体である人的資本をうまくマネジメントできるか否かが大きな意味を持つてくることになる。その際にカギを握るとされるのが「心理的安全性」である。なぜ、この心理的安全性がカギを握るのかについて、次節で述べていくことにする。

III-3 経営成果に結びつけるための組織学習

心理的安全性は、その言葉の持つ響きが良いこともあり、一般的に誤解されやすい概念となっている。大きな誤解の中には、組織運営において心理的安全性を高めること自体を目的とすべきといった論調も少なくない。だが、組織行動の観点から心理的安全性の重要性を提唱したエイミー・C・エドモンドソン氏によれば、組織としてのパフォーマンスを高めることが目的であり、そのために必要なのが心理的安全性であるとしている（Edmondson, A. C. 1999, 2012）。

同氏の研究は、経営学分野で世界最大の学会 AOM（Academy of Management）にお



図）Edmondson, A. C. (1999), (2012)をもとに筆者作成。

図III-4 組織学習と心理的安全性の関係

いて表彰されるなど高く評価されているが、その概念を整理したものが図III-4 となる。

企業が理想的な組織運営をする上で、もっとも重視すべきものとしているのが図に示されている「組織学習」であり、この組織学習がうまく進められた場合の成果として挙げられるのが「組織としてのパフォーマンス向上」という考え方となっている。この組織としてのパフォーマンスは、企業の業績に置き換えても良い。だが、ただ単に組織学習をすれば良いというものでも無く、理想的な組織学習にとって重要なのが「心理的安全性」であるという考え方である。言い換えれば、組織学習の前提として心理的安全性の確立が求められるということとなる。そして、この心理的安全性を高める上でさらにその前提となるのが、同氏の言う「チーミング」だ。

チーミングとは、同氏によればチーム内のメンバーで協働するという意味での「活動」を表すものであるとしており、より具体的には、メンバー間で相互に絡み合った仕事を遂行するため、互いの立場を越え、柔軟に新しい方法を検討する活動としている。人的資本経営を理想的に進める上でも、このチーミングはカギを握る重要な役割を担っており、その活動を通じて心理的安全性が高められるようマネジメントすることの重要性を同氏は主張する。

もちろん、チーミングを通じて深く検討されたとしても、それが必ずしも実践の場で成功するばかりではなく、中には失敗することもあるかもしれないが、真に心理的安全性のある組織である場合には、そのミスが組織学習につながるとしている。ミスの原因を見つけるプロセスこそ組織学習となるという考え方からである。この考え方は、先に述べたダイナミックケイパビリティに通ずる考え方と言えよう。実際、同氏の論考の中には日本人には馴染み深いトヨタ生産方式を取り上げながら、組織としてのパフォーマンス向上へとつながるプロセスが説明されている (Edmondson 2012; 161)。

組織学習を高める探究心

問題なのは、図III-4 に示すような取り組みが実際に組織に導入されたとしても、運用の途中で頓挫してしまうことなく持続されるかどうかということであろう。その際にカギを握るのが、組織学習そのものに夢中になれるかどうかということであり、夢中にな

るためには組織のリーダーがメンバーに「探究志向 (Inquiry Orientations)」を持たせることができるかだと同氏は主張する(Edmondson 2012; 168-170)。

同氏によれば、組織として探究志向を持つためには、業務を既定路線どおりに進めるのではなく、より理想の状態に近づけるためにはどうすれば良いかを見つけることであるとしている。そのためには組織的に仮説検証を繰り返し、たとえ失敗してしまったとしてもその原因を追究し、そこからの学びを通じて次へつなげること自体に関心を持てるようにすることだと言う。本報告書で指摘される「**学習志向的モチベーション**」が大きな意味を持つことになる。

実際、私たちも自分の趣味など、強く関心を持っている活動においては探究志向の下、夢中になる経験を有している。うまくいかないときにも、それがなぜうまくいかないのか、その原因を探究すること自体に熱中し、その原因が克服され、そして成果に表れた際には大きな喜びとなることも知っている。

それが組織的に展開されたときに、組織としてのパフォーマンスにつながることを同氏は主張する。事実、探究志向の中での組織学習が展開され、それが高い成果につながったとして米 Google の事例はよく知られている。

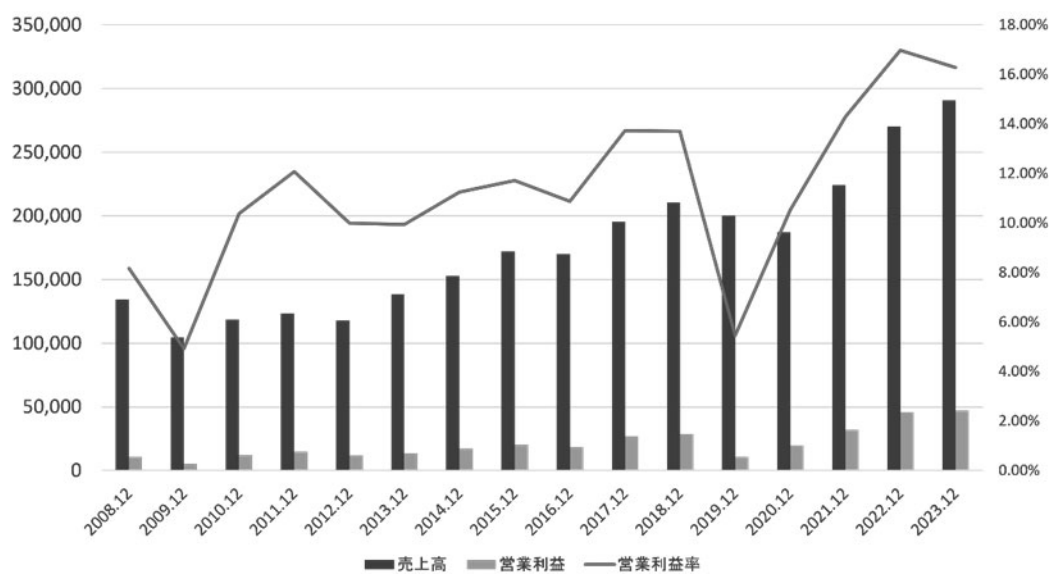
日本でも、心理的安全性が保障される場において組織学習を進めるなど、人的資本経営にうまく向き合っている企業は存在する。その一例として堀場製作所の取り組みについて次節で紹介する。

III-4 堀場製作所の事例紹介⁷

京都に本社を構える堀場製作所は 1945 年に堀場無線研究所として創業した後、1953 年に株式会社として設立している。自動車エンジンの排気ガス計測・分析装置において世界中で高い評価を受け、そのシェアは世界トップである。その後、業容を拡大し、半導体やメディカルなどの分野でも成長を遂げている。

⁷ 堀場製作所の事例については内田(2023)を参照。

現在、同社が推進している事業は、自動車、環境プロセス、医用、半導体、化学の 5 つのセグメントで構成され、2023 年 12 月期の業績は同社がこれまで目標として掲げていた 3,000 億円まであと一歩というところまでできている（図Ⅲ-5、6 参照）。



資料: 同社有価証券報告書をもとに作成。

図Ⅲ-5 堀場製作所の連結業績推移 (2008 年～2023 年、単位百万円)

事業セグメント	事業概要
自動車計測システム機器	エンジン排ガス測定装置をはじめ、エンジンや駆動系、ブレーキ、触媒などの自動車開発用計測装置の開発
環境・プロセスシステム機器	大気・水質・土壌の計測に幅広く対応する分析・計測機器の開発
医用システム機器	人体からの採取物に対して分析・計測を行う検体検査市場において、主に血液検査機器や検査時に使用される検査試薬の開発
半導体システム機器	半導体などの製造プロセス(前工程)に使用されるマスフローコントローラの開発
科学システム機器	理化学分析装置の開発

資料: 同社公式Webサイトより(<https://recruit.horiba.com/about/index.html>)

図Ⅲ-6 5つの事業セグメント

社是

おもしろおかしく

企業理念

豊かな未来に向かって限りなく成長する
—地域環境保全に協力し、人と自然の共生を図る—

行動指針

1. 顧客の真のニーズに応える
2. 極限まで技術を追求する
3. 常にチャレンジする
4. 独自性を発揮する
5. コミュニケーションを活発にする

出典：同社公式webサイトより

図III-7 社是・企業理念・行動指針

グループ全体で8,000人を超す従業員を抱える同社は世界各地に拠点を持ち、海外売上高比率も70%を超すグローバルカンパニーとなっている。このような同社を束ねる上で最も重要な役割となっているものが同社の社是「おもしろおかしく」である。海外にも多く拠点を持つ同社は、この社是を「Joy and Fun」と訳され、グループ全体で共有されている。同社には別に企業理念も設けられているのだが、この社是が最上位概念として設定されている（図III-7参照）。

この「おもしろおかしく」という社是は、創業者の堀場雅夫氏が社長時代に提案したものだが、一見すると仕事に対する無責任な印象を外部に与えかねないとして、当時の取締役会では認められなかった。だが、同氏によれば、仕事に対して「おもしろおかしく」取り組めるとするのは、無責任とはまったく逆の概念であり、むしろそれだけ仕事に熱中できていることを意味するという考え方をもっていた。そのためには、仕事に対して責任感を持ち、成功させるという精神が前提になくてはならないものなのだという同氏の強い思いを説明し、同氏が社長退任の際に聞き入れられたという。それ以来、同社はこの雅夫氏の思いに強く共感し、同社グループ一体となって追求する基本思想となっている。

社是の下での業務推進

この社是を追求する上で、同社では「オーナーシップ」「チャレンジ精神」「ベンチャー精神」の3つの概念から整理されている。やるからにはオーナーシップを持って自らが主体的に動いて取り組もうとの思いを持ち、自分自身が打ち込めるものに熱中してチャレンジしてもらいたい願いが込められ、そうした思いや願いが実際に実行されるためには「ベンチャー精神」が必要であるということを、全社員に向けて共有化が図られている。

具体的には、普段の業務に直接関係の無い提案であったとしても、その提案を受けた上司は理解を示すという（グローバル人事部、A氏）。堀場製作所の一員として全社的視点からオーナーシップを考える上では、どのような提案でも否定しないという思いが込められているのと同時に、担当者側にとって自由に提案できる風土がつけられていることを感じさせる。また、同社では人事評価をする上で加点法を導入しているのだが、何かにチャレンジすることで加点される仕組みとなっており、成功すればさらに加点されるが、仮に失敗したとしても減点されることは無いという（同氏）。社業に関する自由な提案、失敗も許される風土、こうした取り組みが仕組みとして定着している同社を支えているのが、上司の理解をもとにしたチームングにより心理的安全性が図られていることが窺える。

さらに、こうした提案やチャレンジの中には、実際に検討のうえ、実践に移すことのできる場も同社では設けられている。毎年2回開催されているグローバルミーティングと呼ばれている場である。同社の組織学習の場ともなっている。

組織学習の場の運営

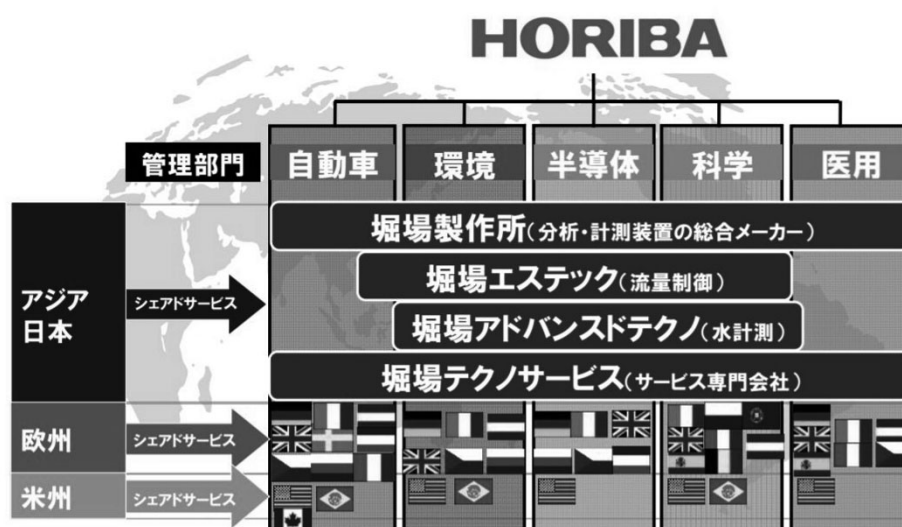
グローバルに展開する堀場製作所は、地域と事業部門の2軸で構成されるマトリクス組織により事業運営が行われている（図III-8 参照）。マトリクス組織は地域軸と事業軸の「2人の上司」の存在からマネジメントが複雑になりやすいというデメリットがある。こうした複雑な面に伴い、地域と事業、いずれかのセグメントに重きを置いてしまう従業員も生み出しかねないという問題も加わる。

こうした問題に対して、同社では現社長の足立氏自ら全社に強く働きかけているのが「クロスセグメント」の遂行である。そこには、ひとつの事業セグメントの中で事業を捉えるのではなく、全社的な視点で事業拡大を図る意図がこめられている。それを実践する場としてグローバルミーティングが設定されている。

グローバルミーティングでは議論されるテーマに基づいて2つに分類され、主に戦略活動について議論する「グローバル・ストラテジーミーティング (GSM)」と、GSMで計画された戦略を実行する予算について討議を行う「グローバル・バジェットミーティング (GBM)」である。

いずれの会議にも、現会長兼グループ CEO の堀場厚氏を筆頭に、取締役やすべてのシニアマネジメント、さらには図III-8に示す各事業セグメントのリーダーや、各地域のリーダー、さらに発表者等も含めると総勢約100名が一堂に会す場となる。

各事業セグメントおよび各地域のそれぞれにリーダーが存在するが、同社ではまず事業セグメントから議論が進められることとしている。それぞれの事業セグメントごとに市場のトレンド予測から中期的な戦略が立てられ、それに基づき、場合によってはM&Aの議論になることもあれば、グローバル展開に関する戦略について討議されることにも



出典: MLMAP2020説明会資料より

図III-8 堀場製作所の事業構造

なるという。このグローバルミーティングが同社のトップに対する重要な戦略提案や予算審議に繋がるため、各セグメントでは事前に担当者が相互に行き来し合いながら準備が進められる。

これらグローバルミーティング自体はそれぞれ3日ほどの時間を費やして行われるが、最初の1日目に各セグメントを軸とした中で戦略の議論が進められ、それが終われば期間中の1日を使って地域を軸とした検討が行われることになる。そのため、当然のことながら同一人物が事業セグメントの担当者として出席する会議もあれば、地域を軸とした会議ではエリア担当者として臨むこともある。

実際、筆者がヒアリングした担当者は以下のように話している。

「例えば私が自動車セグメントのアジア担当であれば、自動車セグメントの発表でも、アジア地域の発表でも1列目に座るというイメージです。発表そのものは関係者全員で行うことが多いのですが、そのリーダーシップをとるのはセグメントやリージョナルのリーダーが行います。会議の3日目には、1日目、2日目で議論された戦略やその他、より深く掘り下げるべきポイントをラウンドテーブルセッション形式で経営トップと議論するというケースが多いですね。例えば自動車ビジネスの中では、自動運転に関して、また電動化に関してなど絞り込んだテーマに関して掘り下げたり、トップディシジョンを求めたいという際にディスカッション形式をとるなどします。」
(グローバル人事部、A氏)

また、これらGSMやGBMの特に初日においては、参加するすべてのセグメントの担当者も話を聞くこととなっており、直接対峙していないセグメントの担当者も自由に発言できる雰囲気がつくられているという。

そのため、例えば自動車分野の担当者がある発表をした後で、その提案に対するコメントを科学セグメントのメンバーが言ったりすることもできるようになっている。同社では、むしろそうしたクロスセグメントやマルチセグメントとしての発想が生まれてくることを狙いとしてやっているという(前出、A氏)。そして、もちろんこれだけ重要な

会議体であるので、GSM や GBM の場だけではなく、それぞれの間の期間もテーマごとに議論が続けられているという。

こうした場を通じて様々な発想が生まれることが意味するのは、既存の概念や価値観にとらわれず、外部環境の変化を観察しながら常に新たな道を模索する姿勢が企業として定着していることであろう。先に述べた DC を全社的に実践していることとも言い換えることができよう。

こうした近年の取り組みの成果について、同社社長の足立氏は以下のように説明している。

「HORIBA は、地域と事業部門でマトリックス組織になっており、さらにセグメント間のつながりを強くする「クロスセグメント」が定着してきています。実はこれまでも言い続けていて、なかなか定着しなかったのですが、ようやく皆が可能性を再認識し始めたと感じています。年2回のグローバルミーティングでは、他のセグメントの議論も全員が聞きます。これも昔からですが、クロスセグメントの浸透で、「この技術うちでも使える」などと気づくようになりました。社会が変化する中で、自分たちの機会が様々な側面から見えてきたのだと思います。典型は自動車です。今まで燃料を燃やして動力を得ていたものからの電動化へのシフトで、自動車セグメントのメンバーも化学や電気に強い興味を示すようになってきたと思います。お客様が変わっていく中で、素材を提案する一方、お客様側でも「HORIBA がソリューション持っているのでは？」という反応も見えてきました⁸。」

この同社の取り組みから見えてくるものは何か。同社でもっとも大切にされている活動上の指針である社是に基づきながらオーナーシップ、チャレンジ精神、ベンチャー精神が育まれるよう構造化されていることである。普段の業務から得た気づきを自由に提

⁸ 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻「シリーズ 競争戦略のダイナミズム：第1回 株式会社堀場製作所」
(<https://www.porterprize.org/news/2021/01/28155746.html>、2024年4月28日閲覧)

案でき、また結果だけでなくまずはチャレンジすること自体に重きを置く人事制度、これらを通じて新たな市場を探索する場として設定されているグローバルミーティング、そのグローバルミーティングを通じたベンチャー精神の育成などが着実に伸張してきており、その背景にあるのは心理的安全性を伴った組織学習が全社的に展開されていることであり、組織学習そのものに夢中になれる企業風土であろう。実際、同社ではパンデミック以降、5 期連続して増収増益を続けているだけでなく、これまで長年にわたって同社の売上の大半を占めていた自動車計測セグメントを半導体セグメントが追い越すなどの成果が見られるようになっている。

III-5 おわりに

以上、本章では人的資本経営が経営戦略と大きな関係があることについて、経営戦略論の視点から述べてきた。経営戦略論では、経営戦略を階層構造として捉えられるものとしており、その最上位概念に位置づけられる企業理念を実現するために全社戦略が設定され、その全社戦略を実践するうえで重要なのが資源戦略と競争戦略だった。

この資源戦略と競争戦略との間では、近年のように事業環境がめまぐるしく変化する状況を考えるとき、外部環境に翻弄されない資源戦略をつくりあげ、それをもとに競争戦略を策定するといった考え方が学術的にも重視されている。そして、その資源戦略の中核を成すのが人的資本経営であることは言うまでもないことである。

本章で紹介した堀場製作所も、近年では人的資本経営に取り組む先進的な企業として取り上げられることもある企業となっているが⁹、同社で最上位概念に位置づけられている社是を目指す中でその一環としての人的資本経営であることがわかる。

本章で取り上げたケースはほんの一例ではあるが、人的資本経営を機能させ、成果に結びつけるよう仕向けることが企業にとっての責務であると言えるだろう。

⁹ 例えば、日本経済新聞 2022 年 12 月 22 日付。

IV 人的資本経営および人的資本の測定と開示の実態 ～ヒアリング調査より～

一守 靖・事業創造大学院大学事業創造研究科 教授

2023 年 8 月から 2023 年 10 月にかけて、合計 10 社、人事責任者を中心とした延べ 20 名の方々にご協力いただき、ヒアリング調査を行った（表IV-1 参照）。

本章では、最初に調査にご協力いただいた各企業から得た情報を、企業ごとにまとめ、その後、調査から得られた知見を示す。

IV-1 調査対象

本調査の対象企業、調査日、調査対象者を図 x に示す。

業種の選定にあたっては、製品・サービスおよび顧客の類似性の観点から、大きな設備投資が少なくまさに人的資本が企業価値の源泉となる「コンサルティング・サービス」、新たな成長市場としての海外市場への進出を図る「食品」、相対的に国内顧客志向が強いと思われる「金融」、事業内容の選択と集中を図る「非鉄」、国内外での事業再編が進行しつつある「運輸」を調査対象として選択することにより、業種が企業の人的資本経営へ与える影響の軽減を図った（なお、持ち株会社の場合は代表的な事業会社の業種を記載した）。

こうして選定した各業種に対して 2 企業以上の事例調査（内部資料、ヒアリング等）を試みた。これにより、2 つ以上の産業に対して複数企業の調査を実施する Replication logic（Yin, 1994）という理論的アプローチによる一般化の条件を満たすことになる。

IV-2 調査内容

ヒアリング調査は主として①人的資本経営について、②人的資本経営と経営戦略の関連性、③人的資本経営の推進者、④人事部門の組織と経営への参画、⑤人的資本経営の効果、⑥人的資本の測定項目と経営戦略との関連性、⑦企業独自の人的資本指標、⑧人

的資本指標と社員エンゲージメント、⑨人的資本の測定に基づいたアクション、⑩人的資本の開示効果、について行った。

本章ではこれらの項目を、「人的資本経営をどのように捉えているか」「人的資本経営の取り組み効果」「人的資本経営と経営戦略との関連」「人的資本経営の全社展開」「人的資本の開示効果」「人的資本経営の推進者」「人事部門の体制」というテーマごとに層別してヒアリング対象企業の状況を報告する。

表IV-1 調査対象企業と調査対象者

企業	業種	社員数区分	調査日	調査対象者
A 社	金融	c	8 月 31 日	執行役員 CHRO ほか 3 名
B 社	食品	c	8 月 31 日	人材開発部長ほか 1 名
C 社	運輸	c	9 月 1 日	人事部担当部長ほか 2 名
D 社	食品	b	9 月 1 日	人事部長
E 社	非鉄	c	9 月 19 日	執行役員人事部長
F 社	金融	c	9 月 20 日	人事・総務部長ほか 1 名
G 社	コンサルティング・サービス	a	9 月 26 日	副社長ほか 1 名
H 社	非鉄	b	9 月 26 日	人事部長
I 社	運輸	d	9 月 29 日	人事部担当部長
J 社	コンサルティング・サービス	c	10 月 20 日	人事担当執行役員ほか 2 名

(社員数区分：a:1,000人未満、b:1,000人以上10,000人未満、c:10,000人以上50,000人未満、d:50,000人以上)

IV-3 調査結果

A 社（金融）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

当社の属する業界はもともと人が差別化の源泉であり、近年日本でも人的資本経営という考え方が注目されるようになったことを受けて、これまで取り組んできた様々な人材マネジメントの取り組みを見直し、整理する機会として捉えている。

② 人的資本経営の取り組み効果

企業の中にいると変化は実感しにくいですが、10 年前や 20 年前の状況を思い出しながら比較すると、その変化はとても大きなものであると実感する。特に、当社では企業の存続をかけて取り組んできたため、取り組みにかける「本気度」はとても高いものがある。そのおかげもあり、まだまだ取り組み途上とはいえ、全体的に見れば、挑戦するマインド、変化への対応、女性の登用や越境人材数などの指標にもその効果は表れていると感じる。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

変化が速くその内容も不確実な世の中にあっては、従業員には環境変化に対応する自立・自律性の高さが求められる。こうした中、人的資本経営を推進することによって多様な人材を育て、これからも変化し続ける世の中の期待に沿った当社の戦略を実現することは企業として非常に重要である。

人事と経営との距離感は、他社とそれほどかわらないと考えている。どのような人材が、どのような領域で必要か、といった具体化を、人事がどれだけできるかによるのではないかと考える。企業はそのままでは衰退する。常に変化・進化していく必要がある。人的資本経営を継続することは、その変化に対応することである。

④ 人的資本経営の全社展開

当社は過去に経験した出来事から学んだことを常に念頭において、守るのではなく変革こそが企業の持続的な成長につながることを意識しながら仕事を行う必要がある。そこで、新入社員研修や新任管理職研修などの機会を使って当時の状況を振り返り、そこを原点と捉えて過去と現在、現在と将来を人への投資でつなごうと考えている。

⑤ 人的資本の開示効果

これまでも内部的には様々な人的資本の指標を測定し、その結果に応じたアクションを講じてきた。社外に対する開示をおこなったのは社会的な要請にこたえてのものである。社外に対して開示し始めてから、特にキャリア採用者とのインタビューで人的資本経営について話題にあがるが多くなっている。

⑥ 人的資本経営の推進者

人的資本経営に対するコミットが強い経営陣を人事部門がサポートして推進しているが、実行のカギを握るのは拠点など現場の所属長である。所属長に対しても、人的資本指標の説明をしている。現場の所属長のマネジメントも、例えば20年前と比較すると大変な変わりようである。昔は所属長と一般の従業員との距離が現在と比べて遠かったが今は違う。こうした変化は人材マネジメント上ではポジティブな変化であると思う。

⑦ 人事部門の体制

人的資本経営実行のカギを握る現場の所属長をサポートする体制として、人事部門には約15人の現場サポート人事が存在する。これらのメンバーは全国の拠点を回って従業員やパート社員一人ひとりと面談し、現場の所属長が行う人材マネジメントをサポートしている。今後は支店ごとに人的資本経営により実現を目指すKPIも異なってくることが予想され、そのような現場の実情に応じた人材マネジメントをサポートできるような体制にしていきたい。

B 社（食品）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

人材の質と量を最適化して持続的に企業の価値と利益を向上し続けるためのしくみであると捉えている。当社ではまず現時点から、何も手を打たなければ時が経つにつれて「儲ける力」は落ちていくと考えている。したがって、「儲ける力」を維持していく、すなわち、持続的に「儲け続け」ていくためには、単年でのリターンを追求するのではなく、将来に向けた人と組織の成長に投資していく姿勢が重要だと考えている。

また、中長期成長戦略 2030 を実現し、企業価値を持続的に拡大していくためには既存事業の“深化”及び新規事業の“探索”することが必要であると考えている。この、“深化”と、“探索”による企業価値の拡大を併せた面積をいかに拡大するか、これを実現するのが経営戦略であり、それを支えるのが人材の質と量の最適化である。求められる人材も変わっていく。「適所・適材」（人材の質と量の最適化）により、まず社員を、次いで、会社や社会を幸せにすることを、人事部門のミッションだと考えている。

② 人的資本経営の取り組み効果

取り組み効果としては、例えば MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）の共感度が高く維持できていたり、上司への信頼や成長実感度といった項目に上昇傾向が見られる。また、社員の働き方も大きく変化しており、それが会社と社員の結びつきを高めている。経営トップが人材育成やイノベーティブな組織風土醸成に強い関心を持っており、MVV や経営戦略について社員に対して繰り返しメッセージしていることもあり経営への求心力が高く、良い意味でトップダウンが効いている。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

人的資本経営という概念でこれまでの人材マネジメントを整理することによって、取り組みのロードマップが明確になり、企業価値を持続的に高めていく上でのボトルネックが明確になった。また、一言で「優秀な人材の育成」といっても、「優秀」の定義は

経営戦略によって異なり、経営戦略の意識なしには当社における人的資本経営の正しい方向性に向かっていかないことを実感している。

④ 人的資本経営の全社展開

個別の人事施策については都度説明会などを通して理解の浸透を図っているが、それらを束ねた人的資本経営というストーリーの全社展開はこれからである。人事としては人的資本経営についての取り組みをまとめているが、それを従業員が理解し、浸透していけるかが今後の課題となっている。当社では当たり前のように感じていて他社の方からは珍しがられるイベントとして「朝礼」がある。これは年に7～8回実施しているイベントで、ミッション・ビジョン・バリューや行動指針の浸透につながっている。今後はこうした機会を用いて人的資本経営というものを浸透させていくこともできるように思う。

⑤ 人的資本の開示効果

株主からの信頼や関心の獲得とともに、人材エージェントや研究者からの注目度が高く、取材を受ける機会も多くなっている。そうした外部からの情報を見て従業員が当社の取り組みをより理解する効果もある。

⑥ 人的資本経営の推進者

まずは、創業者から人に対する考え方を継承してきた現在のトップならびに経営陣が人的資本経営に大きな価値を感じてリードしている点は大きい。そこに CHRO が入り込んで人的資本経営全体を推進している。その一方で、社員の自発的な活動も活発で、社内有志 40 名ほどからなる ENG（従業員リソースグループ）があり、様々な活動を展開している。

⑦ 人事部門の体制

経営陣と CHRO が人的資本経営を旗振りしてリードしているが、推進の主体は人事

部門であると認識。以前は「もぐらたたき人事」（目の前の課題を都度解決していくような突発対応や問題社員の対応など）やインフラ人事（人事インフラの整備などが主体）であったが、人的資本経営という概念のもとに経営戦略と人材戦略・人事施策が整理され、その成果が人的資本の指標として“見える化”することを求められていることもあるため、人事部門のメンバーもこれまで以上に経営戦略を意識した動きとなっている。こうした背景のもと、人事部門の組織も改編して新たに事業戦略を人材戦略につなげるチームを組成し、いっそうのサポート体制充実を図っている。

C 社（運輸）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

もともと当社では人が財産であるという考えを持っていたため、人的資本経営という概念に違和感は全くなかった。人的資本経営は当社の経営にとって骨格のようなものである。

② 人的資本経営の取り組み効果

当社はかねてより従業員のエンゲージメントレベルが高く、新型コロナウイルスの拡大による、いわゆる「コロナショック」の時期であっても落ちることはなかった。それは、長年にわたって人づくりと組織づくりに取り組んできた効果であると感じており、今後もそれらを継続していくことによって引き継がれていくと考えている。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

人的資本経営は経営戦略そのものである。経営会議でも、人づくりや組織づくりの話が頻繁に議論される。具体的には、2 つある事業展開の中で、これまで主流ではなかった事業について、どのような人材を採用、活用、育成していくかということの議論が現在なされている。新しいチャレンジなどは、これまでも奨励はしていたが、形には見

えにくかった。しかし、2つの事業を両方とも見据えた事業展開を示した点が、これまでとの大きな違いと考えている。また、人的資本経営は、人を育て活躍の場を与えることを通して培われるチャレンジ精神やグループ総合力が戦略達成の推進力につながっている。こうした期待する人材像を社内に示し、従業員をそれに向かわせる一助にもなっていると思う。

④ 人的資本経営の全社展開

当社では従業員と役員の対話を重視しており、その対話回数も KPI の1つとして設定している。役員はそうした会話を通して従業員の声に耳を傾け、企業理念などの企業の考えを共有・浸透させている。この対話には、社外取締役も含めてすべての役員が積極的に関わっている。

⑤ 人的資本の開示効果

人的資本は近年の流れの中で社外向けの開示を充実させたが、それまでも社内では公開してきた。開示によってオープンな企業文化の形成につながり、従業員が会社の経営に参画することにもつながる。人的資本経営は企業のパーパスから指標の開示までの全体でストーリーを形成する。そのストーリーを、経営陣をはじめ人事部門、従業員が理解することによって同じ目標に向かった強い組織になれると信じている。

⑥ 人的資本経営の推進者

CHRO とトップが頻繁に会話を交わしながら人的資本経営の取り組みをリードしている。社外向け資料は IR 部門が主担当となり、投資家からの情報などをもとに人事部門と連携して開示を推進している。

⑦ 人事部門の体制

人的資本経営の実行はミドルマネジメントに負う部分が多い。人事部門は人事部門内のネットワークで協力しながら、研修など、現場のミドルマネージャーの支援をおこ

なっている。

D 社（食品）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

人的資本経営という概念が紹介された時期が当社にとって丁度良い時期であった。その時期は丁度、2023 年から 2026 年までの中期経営計画を策定する時期と重なっており、さらに 2026 年は当社の 150 年周年にあたる年でもあり、この意味で今回の中期経営計画はこれまでのもの以上に特別な意味を持っていた。そうした特別の中期経営計画策定にあたって、当社が以前から言っている「“人”こそが会社にとってなによりの財産であり、その想いを込めて“じんざい”を“人財”と表記する」という考えを、人材戦略を通して社内外に訴えるとても良い機会だと捉えた。「伊藤版人材レポート 2.0」を丹念に読んでその考え方を学び、これまで取り組んできた人に関する様々な活動を整理する良いきっかけになった。

② 人的資本経営の取り組み効果

人的資本経営という概念のもとにこれまでの諸活動を整理するきっかけとなり、それを通して特に経営戦略と人材戦略のつながりを強く意識するようになった点は非常に大きい。具体的には、人事部が経営戦略について語るようになったり、役員が経営戦略との関係で人材戦略に強く関心を持つようになったり（例えば役員が DEI や DX 人材育成の重要性を経営戦略との関係で従業員に語るようになった）といった変化があった。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

以前も、例えば 4 年ごとに中期経営計画を見直す際に、それを意識して人材戦略を見直していたので、経営戦略を意識した人材戦略が全くなかったわけではないが、どちらかといえばまず経営戦略が立案されてから人材戦略を考えるような流れであった。とこ

ろが現在は、経営戦略を立案する過程で役員も人材戦略を意識するようになっており、その関与の強さや頻度がかなり変わった。また、当社の強みは従業員の会社や仕事に対するエンゲージメントが高い点であり、それは例えば職場の心理的安全性にも表れている。人的資本経営は、こうした当社の強みのさらなる強化につながっている、あるいはこれからもつなげていけると感じている。人的資本経営を推進している企業は当社だけではないが、従業員数が約 2000 人という当社の規模であれば従業員一人ひとりに目を配り、適財適所を実現することも可能だと考えている。ヒト・モノ・カネ・情報という資本のうち、「ヒト」の違いで他社と差別化を図り競争上の優位を獲得するという想いは強い。

④ 人的資本経営の全社展開

個々の人事施策を全社に説明し浸透させるような取り組みはしてきているが、人的資本経営という、人材戦略から展開した人事諸施策を包括して従業員に理解してもらう取り組みはこれからである。丁度秋ごろから中期経営計画との関連で、今年の振り返りと来年度の取り組みを整理し、その後全社に説明していく時期であるので、そうした機会を使いながら全社的な理解を深めていきたい。

⑤ 人的資本の開示効果

人的資本を開示したことによって、人材マネジメントを通して企業の価値を高めることに対してこれまで以上にコミットしなければ、という想いが強くなっている。また、人的資本の状況を「見える化」したため、対応スピードが格段に高まったように感じる。例えばこれまでは海外事業の成長という経営戦略に対して、人事部門がやれることはきちんとやって、あとは営業やマーケティングの頑張り次第だなどと考えがちであったが、現在は海外事業の成長を見ながら人材不足の影響を考えたり、人材配置のタイミングをもっとタイムリーにすればより成長できるのではないかと考えたりするなど、どうすれば人事部門のアクションがビジネスの成果につながるかを常に考えるようになっている。

⑥ 人的資本経営の推進者

役員陣と人事部門、経営企画部門が中心となって推進している。

⑦ 人事部門の体制

人的資本経営の実行は現場の力によるところが大きい。そこで、現場を担当している人事メンバーのサポート力が重要になる。現在、現場を担当している人事メンバーは現場の長にレポートしているが、人事部門として共通の想いを持ち、人事の専門性の面から現場をサポートしていくためには、間接的であっても人事部門の長にレポートする体制も視野に入れている。それによって、人事メンバーの育成やキャリア形成にもつながるのではないかと考えている。また、現場をサポートする具体的な活動としては「人事キャラバン」という活動を行っている。その活動を通して、例えば評価や人事異動がどのように検討され結果に結びついたかなどといった、これまでどちらかといえば「パンドラの箱」にしまい込まれていたような情報もオープンに共有するようにしている。

E 社（非鉄）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

模索中ではあるが、これまで社内に散らばっていた個々の人に対する投資を体系化し従業員にも経営にも見えるようにしたもの。もともと当社では人を大事にするという“空気”があった。この“空気”を経営に資するように言語化したもの。

② 人的資本経営の取り組み効果

期待効果の一つは、離職率の低減、特に若年層の離職率低減である。良い人材を採用するために会社は多額の採用コストをかけ、入社後も教育投資をしている。人材の流動化が世の中の流れとは理解しつつも、一緒に仕事をしてきた人が会社を去るのは寂しいことであるし、ポジティブな理由ではなく不満があつての離職であれば、組織に問題が

あるとも考えられる。労働組合との関係も、もともと良好ではあったが、「人は最も重要な経営資源である」という考えを明確に伝えたことで両者の良い関係性を維持できている。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

人的資本経営は経営戦略の達成に対して次の5点で貢献できると考えている。

1. パーパスを基軸とした組織文化の醸成

2021年にグループのパーパスを制定した。このパーパスはすべての判断の基軸であり、何に重きを置くかの価値観を共有することで、従業員のベクトルが合い、事業の成功確率が上がる。その意味で、経営戦略と連動していたものであり、経営戦略の達成に貢献できると考えている。

2. 社員の能力向上

経営戦略を達成するのは人である。そのため社員一人ひとりがその能力を高める必要がある。この時重要なのは、会社が一方的に「社員の能力を高める」のではなく、社員が会社という場を利用して「自分の能力を高める」という点である。そこで、社員が自律的に自分の能力を高め自分のキャリアを築いていけるよう、カフェテリア形式で研修プログラムを用意している。

また、昇格候補者について社外のアセスメントを行っている。会社の全体傾向として強みは「成果管理力」「対人能力」、弱みは「創造性」「リーダーシップ」などといった点が客観的に見えるようになった。この点は、人材開発のアクションに展開でき、それが経営戦略の達成につながると考えている。

3. モチベーションとエンゲージメントの向上

人以外は自ら価値を生まない。どんなに優れた装置があってもそれを使える人がいなければ価値を生まない。コロナ禍の最初の頃、人工心肺装置が重症患者に必要とされた

が、それを使える看護師がいないという事態が生じていたのがその例である。人がしっかり価値を生み出すためには、いきいきとしていることが必要であり、モチベーションは重要である。人がモチベーション高く生き生きとしているかどうかは、当社では「いきいき度」というエンゲージメント指標で測定している。

4. 適材適所

個人のやりたいこと、できることと会社がその人に期待することが一致した状態は最もパフォーマンスが出る状態である。そこで当社は、基本的には全社員に対して、どういうキャリアを歩みたいかを確認している。また HRBP¹⁰が主導して社員の「個人別配置育成計画」を作成している。これらの情報は、会社が新規事業領域に進出する時や、新たな重要ポジションに人を付けたいときなどに役立つ。当社では 2022 年に「人＝能力基準」の人事制度を「仕事＝職務役割基準」の人事制度に変更し、それぞれの職務の内容を記載した職務記述書を公開した。そこに記載されているスキルや経験を身につけることで、会社主導のみではなく、社員が自律的にキャリアを考えることができるようになった。

5. 健康経営

社員が健康であることも、モチベーションやエンゲージメントと同じ意味で重要である。当社は、有所見率（健康診断等の結果、何らかの異常の所見が認められた社員の割合）が高かった。そこで全社を統括する統括産業医を置いたり、禁煙希望者への支援を行ったりしてきている。

このような5つのポイントは他社でも取り入れることは可能かも知れないが、しくみそのものではなく、事実をしっかりと確認したうえでアクションを講じ、愚直に PDCA を回

¹⁰ HRBP：経営者や事業部門のパートナーとして、事業成長と戦略の実効を人材・組織の面から支える機能とその組織

すという姿勢が当社に競争優位をもたらすのではないかと考える。

④ 人的資本経営の全社展開

例えば全社員を対象に当社のパーパスを基軸とした経営の考え方を浸透させる取り組みを行っている。ここではトップ自らがパーパス経営について語っている。人材マネジメント関連でいえば、2022年に導入した新人事制度はこれまでのものとは大きく異なり実力重視の人事制度に切り替えたため、その理解を浸透させるために全国の事業所をまわるキャラバンを行っている。その他、HRBPの活動や、働きがいについての活動、人事責任者と社長との対話など、多くの情報を社内ウェブサイトに掲載しているが、継続的に情報を発信することが必要である。今後は、個々の制度の説明だけでなく、パーパスから始まる「ストーリーとしての人的資本経営」の浸透を検討していきたい。

⑤ 人的資本の開示効果

より多くのステークホルダーによる認知はまだまだこれからだと思うが、当社の入社希望者の中に統合報告書をしっかりと読みこんでくれる人が出てきている。

⑥ 人的資本経営の推進者

人事部が主体となって推進している。人事部は経営企画本部に所属しているので、この点で経営との接点は自然に生じている。

⑦ 人事部門の体制

人材戦略にもとづく課題設定、施策立案・実行、レビュー・改善や経営層への報告含む定期的な対話などによる。

F 社（金融）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

人的資本経営は、経営戦略を遂行するうえでの基盤であると捉えている。

② 人的資本経営の取り組み効果

従来は、例えば中期経営計画の骨子は経営企画部門が立案し、その後に人財戦略や人事施策について人事部門に検討依頼があったが、人的資本経営を強く意識してからは、経営戦略立案と並行して人事部門が参画し、経営戦略と人財戦略をあわせて議論するようになった。また、これまでも人財の育成は重要と捉えていたが、人的資本経営という考えのもとに人財に関する具体的な取り組みや KPI を“見える化”したことによって、社員にとっても自律的に行動する動機づけになりつつあるように感じている。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

前述の通り、人財戦略は経営戦略を遂行する基盤であり、人財戦略なくしてグループの経営戦略は実現できないものであると考えている。具体的には、中期経営計画の基本戦略を骨子とし、基本戦略と人財戦略の連動を意識しながら人と組織のあるべき姿を定め、それに到達するためにリスクリングなど5つの具体的戦略を設定したうえで、より詳細な施策と KPI に落とし込んでいる。当社グループと同じ業界の企業であれば、企業を取り巻く環境や経営上の課題が似通っているため、人財戦略や人事関連の施策も大きくは異ならないと思う。しかし、そのアプローチやスピード感など、社員の受け止め方には違いが生じる面があるので、グループ全体に人的資本経営の考え方をいかに浸透させ、実行に移し、効果を体感させることができるかが、他社との競争上の優位につながるかどうかのカギの一つになると考える。

④ 人的資本経営の全社展開

例えば DE&I の推進では、社長がメッセージを出すなどして、グループ全体への浸透

を図っている。この際、単に DE&I の考え方が重要であるというような一般論に留めず、女性管理職比率や男性の育児休業取得率などの実際の KPI を具体的に示しながら語ることによって、社員が自分ごととしてメッセージを捉えるようにしている。今後は、個々の制度や取り組みの浸透だけでなく、企業カルチャー・経営戦略・人財戦略・人事施策などの一連の流れをストーリーとして深く理解し考えてもらえるように取り組みたい。また、ホールディングスとしては、グループ全体の人財戦略はグループの主要企業と共に意見交換しながら検討しているが、個別の施策は各社の戦略に応じて各社が自律的に立案・運用している。今後もこの関係性を保ちながら、グループ全体の調和と個別企業の最適化を両立していきたい。

⑤ 人的資本の開示効果

現時点では、投資家の関心はまだビジネス戦略の方に重点があるように感じるが、今後は人的資本に関する注目度がより向上するかも知れない。グループとして人的資本に関する指標を集約・開示しているので、グループ各社がお互いを意識しながら取り組んでいくことが期待できる。開示によって、生産性向上、効率化をもたらすものもあると考えている。

⑥ 人的資本経営の推進者

人事部門が推進している。また、当グループの経営層はこのテーマに関心が高く、エンゲージメントに加えて「生産性向上」が入ったのは経営との対話によるもの。経営トップが人的資本経営に関心が高いのは、推進する人事部門としてはとてもやりやすいと感じている。特定の KPI に関しては、専門部門が推進に取り組んでいる。例えば HD と各社それぞれにデジタル部門、グローバル部門があり、「デジタル人財」についてはデジタル部門が、「海外人財」についてはグローバル部門が取り組んでいる。

⑦ 人事部門の体制

ホールディングスの人事部門には総勢 6 人のメンバーがあり、グループ全体の人財戦

略を立案・推進している。個別の施策や運用、社員一人ひとりへの浸透はグループ各社が実施しているが、頻繁にグループ各社と意見交換している。

また、グループ各社の間では人財の行き来があり、重点人事施策にも「グループ社員の人財交流」を明記してあるので、これらの取り組みが、今後もグループ全体での人的資本経営の推進につながるものと考えている。

G 社（コンサルティング・サービス）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

経産省が定義した「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」というのが、まさに当社が以前から進めてきた経営の考え方である。

② 人的資本経営の取り組み効果

前述の通り、人的資本経営への取り組みは創業以来であるが、その取り組みの中で採用方法の見直しを行った。これにより、人材の質の大きな変化につながった。具体的には、当社は創業以来、ビジネスのほとんどを建築系のビジネスが占めており、そのため社員も大学・大学院の関連学部の研究室とのつながりで採用してきた。しかし、次第に建築系ビジネスの比率が相対的に低下し、非建築系ビジネスに対応するために社員の多様化が経営戦略上の重要な課題となりつつあった。そこで当時としては珍しかったオープン採用に踏み切り、多様な人材の採用につながった。こうした人材が、「設計・建設ビジネス」から「防災ビジネス」、「情報通信ビジネス」、「意思決定支援ビジネス」へと拡大した当社の多様なビジネス領域を支えている。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

コンサルティングビジネスは、製造業とは異なり原材料などの調達、在庫などが不要

である。そして、費用の過半が人件費である。これをコストと見れば利益を上げるためには「削減」しなければだめだが、資本、さらには価値と見れば「活用」しなければならない。人々が能力を高めて発揮しないと、その積み上げによって成立している当社の成長はありえない。当社のコンサルティングは技術コンサルティングなので、まず社員一人ひとりの技術力の高さが競争上の優位性となり、それと人的資本経営の掛け合わせによって会社の考え方や戦略の共有を図ったり、社員のやる気を高めたり、様々な機会を与えて多様な経験値を高めることによって、当社ならではの競争優位性をもたらしているものと考えている。

④ 人的資本経営の全社展開

人的資本経営だけを取り上げて全社に周知するということはしていない。当社では「全社集会」といったような全社のイベントを数多く開催している。例えば本日から2日間、各部署の年度目標発表会を行っているが、その様子は全社にライブで公開している。自分が所属する組織の長が、今期の目標をどのように考え、それに対して経営陣からどのようなフィードバックが出ているのか、そのやりとりを共有できる。このイベントに限らず、例えば業績発表会などの社内のイベントでも、単にその状況を共有するのではなく、最初に会社のありたい姿、会社のミッション・ビジョン、目標と戦略、アクション、結果（業績）というように全体のストーリーを共有するのが当たり前となっている。当社の戦略やアクションを語る上で人材の話は欠かせないので、人的資本経営という言葉は使わずとも、この考え方は全社に浸透していつている。こうしたイベントは、情報共有と同時に学び合いの場にもなっている。また、シャドーワークや勉強会など、社員が会社の知らないところで自主的に行っている活動も多くある。

約650名という従業員規模も、会社の考えが浸透しやすいサイズかも知れない。会長や社長をはじめとした役員との距離が非常に近い。

⑤ 人的資本の開示効果

当社が人的資本経営に注力していることは、株主総会の招集通知などでも大きく取り

上げて説明しているが、これにより株主の業績だけでなく、会社の価値観や方向性を社内外の方々に理解いただく一助になっていると考える。

⑥ 人的資本経営の推進者

人事部門が推進している。人事部門を管掌する副社長が企画本部と管理本部を管掌し、同時にあるコンサルティング部門の管掌もしているので、経営戦略と人材戦略ならびにビジネスのすべての観点から推進することができている。

例えば有価証券報告書の作成にあたっては、IR 担当などの管掌下にいる人材が担当横断のチームとして取り組んでいる。

⑦ 人事部門の体制

人事部門は、主にオペレーションを行う人事総務担当と、社員の成長機会や制度設計を担う人事企画担当、当社にあった才能を採用するリクルート担当に分けている。従来はこのような担当分けはしていなかったが、どうしても目先の課題に注力してしまう傾向があり、人的資本経営のような中長期的な取り組みを行うためには、現在の体制がベターであると感じている。経営を取り巻く状況は常に変化するので、人材マネジメントもそれに応じた変化が必要である。ますます事業や人材が多様化するなかで、これまでのやり方が最適だとは限らない。例えば成長率の異なる事業の社員を同じ評価基準で評価するのが適当なのか、全社的に同じ採用基準で良いのか。こうした疑問をもとに、持ち株会社体制への移行に関して検討を開始した。

その他の現行制度も、続けているとマンネリ感が出てくる。そうならないように、企画部門には常に新しい企画を提案するよう、常に言っている。

H 社（非鉄）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

経営戦略と人材戦略が連動したかたちの人的資本への投資が重要であり、今後の取り組むべき課題である。

② 人的資本経営の取り組み効果

人材戦略に関わる諸人事施策は導入しているが、個々の施策がまだまだ連動しきれていない。個々の施策の目的を意識して運用していきたい。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

経営目標を実現するための人材戦略として、戦略的人材の要件を整理し、各部門が「どのような人材を、いつまでに、どのくらい」確保・育成することが重要である。その実現のために、採用、配置、異動、育成、評価、報酬といった人事諸制度全般の再設計を検討し始めたところである。

④ 人的資本経営の全社展開

2020年に新しい理念体系を制定し、ビデオメッセージ、ポスター作製等で浸透を図りながら会社トップによる「理念対話会」をスタートさせた。この対話を通し社内のコミュニケーションが活性化され、自由に発言できる組織風土になりつつある。このような取り組みを重ねることにより「人のマインド」が変化し、人的資本である従業員のエンゲージメントの向上、人事諸施策の効果的な活用につながると考えている。

⑤ 人的資本の開示効果

2023年度から人的資本開示が義務付けられ、効果はこれからだと考えている。

⑥ 人的資本経営の推進者

人事部門が推進している。

⑦ 人事部門の体制

人事部門が各事業部のパートナーとして、各事業部の戦略的人材の具体化、人材育成計画の作成につなげていくことが必要であり、体制を強化していきたい。

I 社（運輸）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

人材をコストではなく資本ととらえて投資を行い、最終的に企業価値向上につなげる取り組みであると捉えている。

② 人的資本経営の取り組み効果

人的資本経営という枠組みを正式に全社に展開したのは、2023 年の 7 月からである。人的資本経営の推進に関する議論は 2020 年から開始したが、それ以来、方針の策定やそれに準じた施策の立案、労働組合との協議、有価証券報告書記載内容の検討など様々な準備を行ってきた。したがって、取り組みの効果はこれから確認していくことになる。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

まず経営戦略と連動した人事方針を制定した。この人事方針というのは、人材戦略と同義と捉えている。そして、その人事方針を実現するためのあるべき姿を定め、それを達成するための人事施策に落とし込んだ。つまり、人事施策を計画通り推進することが人材戦略の達成につながり、経営戦略との連動による人材戦略の達成が経営計画の達成につながるというストーリーになっている。当グループが掲げている 1 つ 1 つの施策を他社の施策と比較しても特に当グループの施策に独自性を感じにくいかも知れない。ただし、当グループは、社員のほとんどが現場で働いており、施策のドラスティックな変

更が難しいのと、育児休業の取得促進や健康経営の推進も必要なうえ、人材育成などは他社ではあたりまえの施策をこれまでとってこなかったので、人的資本経営は当グループにとっては非常に大きな変革であるといえ、競争力を高める取り組みであると思っている。

④ 人的資本経営の全社展開

2023年7月の全社展開にあたり、人的資本経営導入の背景やねらいなどを、3段階の取り組みを通して周知してきた。まずは全国のマネジメントに文書で通知を行った。次にCEOから全社員に向けて動画メッセージを配信した。さらにはCHROから全社員に対しても動画メッセージを送った。まずは経営層が人への投資を通して企業価値を高めることにコミットしていることを周知することが重要であると考えた。

⑤ 人的資本の開示効果

社員の反応はこれからであるが、投資家からの反応は大きい。また、外部評価機関からもポジティブな反応をいただけている。

⑥ 人的資本経営の推進者

CHROがフルコミットし人事部門が中心となり、経営企画やサステナビリティなどの関連部門と連携して推進している。

⑦ 人事部門の体制

人的資本経営の推進は現場のマネージャーがポイントになるので、例えば研修を通してその意図や背景の理解を深めている。また、全社員への周知という意味では労働組合との協働が重要となる。当グループの労働組合員数が非常に多いため、労働組合を通じたコミュニケーションによる理解の促進は労使双方にとって良いことである。労働組合は人的資本経営の推進に関心が高く、労使の会議の中でこれについて頻繁に議論をしている。グループ各社との連携も重要である。各社とはかなり頻繁に細かく打ち合わせを

している。基本的にはグループ共通の人事方針のもとに、共通の人事施策や指標を設定している。これをベースにグループ各社は各社の状況に応じて、施策や指標を追加している。

J社（コンサルティング・サービス）

① 人的資本経営をどのように捉えているか

当社グループは IT/情報コンサルティング・サービスを提供しており、人そのものが会社の最も大きな財産である。すなわち、人という資本を通して企業価値を高める人的資本経営という概念は、当社の経営・事業そのものである。

② 人的資本経営の取り組み効果

人的資本経営施策の変遷において、まず着手したのは社員の健康を確保するための働き方改革である。残業削減や年次有給休暇の取得率向上により、効率的で柔軟な働き方を実現した。さらに、社員の心身の健康だけでなく、やりがいやパフォーマンスの向上を目指し、社員の意識・行動変容につなげる健康経営を中長期的な施策として取り組み始めた。その結果、社員の高いエンゲージメントや安定的な人材の確保を実現した。これらの取り組みは、社員の意識改革や企業文化の変革にもつながり、当社は 10 年連続で健康経営銘柄に選ばれるなど社会的にも高く評価されている。業界の働き方改革をリードする企業として認知されるようになり、社会に対して当社の取り組みを発信する機会も増えた。その結果、社員の意識も向上したと感じている。

③ 人的資本経営と経営戦略との関連

当社は中期経営計画において、総合的企業価値の飛躍的な向上に向け、「事業シフトの断行」など 3 つの基本戦略を掲げており、そのための経営基盤強化として、2023 年度からは人材価値の最大化をテーマとした人材戦略に取り組んでいる。当社の人材戦略

は、2011 年の合併以降、働き方改革、健康経営、ダイバーシティ & インクルージョンなどを中心とした人材に関する普遍的な経営基盤整備と、事業戦略やマーケット状況の変化に柔軟に対応していく事業基盤強化の二つの領域で実行してきた。特に重要なのは、事業戦略を支える人材ポートフォリオの構築である。そのため、コアコンピタンスである専門人材の可視化が必須であった。当社は早くから事業戦略と人材戦略の連動を意識し、戦略達成に向けて人材ポートフォリオを構築するためのタレントマネジメントに取り組んできた。また、エンジニアの専門能力を評価・認定する専門性認定制度も時間をかけて運用してきた。人的資本経営という概念が注目され始めたのは、当社が働き方改革をはじめとした人材基盤の整備に取り組み始めてから 10 年ほど経ってからであるが、その分だけ他社と比べてアドバンテージがある。

④ 人的資本経営の全社展開

社内イントラでの情報発信のほか、経営トップが事業グループのキックオフ会議やグループ幹部会議（部長以上の役職者とグループ会社役員が一堂に集まり事業方針の取り組みを共有する場）、全部長級を対象としたタウンミーティングなどの場で直接コミュニケーションを深めたり、働き方改革や健康経営などの企業文化の変革を伴う取り組みでは顧客や社員の家族に手紙を出したりするなど、社内の経営トップと社員だけでなく顧客や社会と共感することを重視している。

⑤ 人的資本の開示効果

人的資本に関連する様々な人材戦略・施策において、その背景・目的・目標・投資に関する KPI 等を明確に定義している。これにより、現状（As-is）と目指すべき姿（To-be）の Gap を把握し、目指すべき姿に向けた各人材戦略・施策の企画立案に役立てている。また、それらの情報を開示することにより、J 社の価値創出に向けた人的資本経営の考え方や進捗を、ステークホルダーに対して透明性を持って伝えている。さらに、経営陣は会社の経営情報を正確に把握し、社員に自社の真剣な取り組み（熱量）を明確に伝えることができている。

⑥ 人的資本経営の推進者

当社において、人的資本経営は経営・事業そのものであり、経営トップをはじめ、経営企画部門、IR 部門、人事部門が常に連携を図り推進している。これまで取り組んできた働き方改革や健康経営、ダイバーシティの推進では、経営トップが強いリーダーシップを発揮し、人事部門が人事制度・施策の策定や進化を推進し現場のトップである事業グループ長（役員）が推進責任者の役割を担ってきた。また、財務・非財務指標の測定や開示においては、IR 部門が主導し、経営企画部門と人事部門が連携を図って進めている。

⑦ 人事部門の体制

人事部門は事業戦略と連動した人材戦略を事業部門が着実に推進するための体系的なアプローチとツールを提供している。例えば、これまで組織や上司のマネジメントの中で実施してきた人材育成や人材配置を、人事部門が人材ポートフォリオの考え方とツールを提供することで、各事業部門が事業戦略に則った人材ポートフォリオの策定や育成計画を設定できるようになり、全社の人材ポートフォリオの可視化につながった。また、事業特性を踏まえた人材戦略をスピーディーに実行できるよう、各事業部門の HR ビジネスパートナー（HRBP）の役割を担う人材を配置し、事業部門の成長と発展を促進している。

IV-4 ヒアリング調査から得られた知見

総じて、ヒアリング対象各社は、人的資本経営の重要性が指摘されるようになる前から様々な人材マネジメントの取り組みを講じてきており、人的資本経営という概念はそうした従来の取り組みを再確認し、経営戦略との関係において新たな課題を発見する機会になっているという点である。

ヒアリング調査から得られた主な知見には、主に次の5点がある。

① 人的資本経営における経営戦略の位置づけ

各社とも、経営戦略と人材戦略の連動性を強く意識していた。同時に、同じ業界に属する企業間では、経営戦略や人材戦略そのものには大きな違いは生じにくいですが、企業が直面している人材マネジメント上の課題や目指すべき方向性をきちんと整理したうえで一連の人事施策を策定し、それを確実に実行しつつ、状況を見ながらPDCAを回せるかで他社との差がつき、かつ、そうすることによって自社特有の制度が作りこまれていくという発想をしていた。また、同じように見える経営戦略を同じような人材戦略をもって実現しようとしても、企業理念や企業文化の違いがその細かいアプローチや実行度、成果に影響を与えることになるため、目指すべき企業文化の醸成も重要であるということであった。

② 人的資本経営の推進主体

ほとんどの企業では、人事部門、特に人事責任者が人的資本経営の推進者となり、経営企画部門やIR部門と協働していた。これに経営企画部門が加わる企業もあった。また特徴的だったのは、ヒアリング対象企業の多くは、人事責任者が経営トップをはじめとした経営陣を巻き込み、社外取締役を含む経営陣が深くその推進に関わっていた点であった。

加えて、人的資本経営の実行者は、現場の管理職が中心であることも共通した認識で

あり、そのために人事部門の担当者（企業によっては現場の部門に属する人事担当者）が実行者である管理職を支援する形をとっていた。

③ 人的資本経営の全社展開

すべての調査対象企業において、「資本」である人材一人ひとりを、その個性を尊重しながら育成しつつ、同時に組織の過去からの学びや価値観を共有する場を意識的に設けることによって、個人の能力を組織の能力につなげる取り組みがなされていた。具体的な取り組みとしては、階層別の研修、役員との直接会話、朝礼、全社集会などが行われていた。

また、各社とも様々な方法を組み合わせながら、会社の取り組みを社員に対して理解させるためのコミュニケーションに力を入れていた。人的資本経営の社員へのコミュニケーションアプローチとしては、経営者が直接あるいはオンライン媒体等で伝達するアプローチ、人事部門・広報部門が主体となって社内イントラや社内報を通して周知するアプローチ、人事部門が説明会などを通して周知するアプローチ、社員研修に組み込んで人的資本経営に対する理解力の向上を図るアプローチが確認された。

④ 人的資本の開示の対象と効果

各社とも、人材戦略や人事施策と連動した人的資本指標を選定し、それらの達成状況を定期的に確認して経営会議などで報告していた。経営会議などで報告する指標をそのまま外部に開示する企業と、外部向けに開示する指標を選択している企業があった。

人的資本の開示にあたっては、特に投資家と社員を意識している企業が多かった。開示の効果としては、特に投資家、外部評価機関からの反応が大きいとする企業が多かった。また、中途採用者の採用の場面で話題に上がることが多くなったという企業も多かった。社内への開示効果としては、オープンな企業文化の形成、社員の経営への参画につながったという声があった。開示によって、人事部門が人材マネジメントにより高くコミットするようになったという企業もあった。

その他の効果としては、マスコミや人材ビジネス関連会社、研究者などから多くの取

材を受けるようになり、自社の取り組みをアピールできるほか、それを見た社員が自社の制度などについての理解を高めるという効果についても言及された。

⑤ 人的資本経営の取り組み効果

人的資本経営全体としての取り組み効果については、多岐にわたっていた。各社に共通していたのは、人的資本経営という概念でこれまでにやってきた人材マネジメントを整理することによって、取り組みの軌跡と今後のロードマップが明確になった、という点である。その他の具体的な効果を列挙すると、人材の“見える化”、挑戦心などの心理的な面や変化への対応力といった社員個人の能力向上のほか、企業ミッションへの共感度向上・社員の働き方の多様化・効率化、経営戦略を強く意識した人材戦略の導入、経営陣の人材戦略への参画機会増、女性の登用などの社員構成の変化、離職率の低減、企業グループとしての総合力の向上、多様な人材の採用、社外からの評価の向上など、であった。労働組合との良好な関係性維持をあげた企業もあった。また、その効果を業績の向上と直接結びつけて感じていた企業もあった。

V 人的資本経営を従業員はどう捉えているか？

～従業員アンケート調査より～

浅野浩美・事業創造大学院大学事業創造研究科 教授

人的資本経営を多面的に把握するために、企業からだけでなく、そこで働く人々の企業の人的資本経営の取り組みに対する認識についても、あわせて調査した。

調査では、会社の人材戦略についての理解度、人事部門で働く人々が会社の人材に対する考え方の独自性についてどのように捉えているか、などのほか、学習志向的モチベーションについてもたずねた。

また、上場企業等に人的資本情報の開示が求められることとなったことに関して、これに対する理解度や、人事部門と経営企画部門の連携状況についても、あわせてたずねた。

V-1 アンケート調査の概要

1) 調査対象

ヒアリング調査企業 10 社¹¹のうち、従業員を対象に調査を行うことについて、協力を得られた 5 社の従業員（人事部門、経営企画部門およびそれ以外の従業員）を調査対象とした。

2) 調査方法

企業を通じ、従業員に対し、アンケート調査への協力を依頼した。調査フォームの URL にアクセスし、任意で回答するよう求めた。企業によって従業員の状況が異なることから、従業員に対する依頼のしかた、範囲および人数については、特に指定しなかった。

調査は、企業を経由することなく、回答する形式であり、依頼にあたってそれを示したほか、調査フォームにその旨を明記した。

¹¹ IV のヒアリング調査企業。いずれも上場企業である。

3) 調査時期

2023 年 12 月～2024 年 3 月

4) 回答者数

計 397 名

5) 調査項目

主な質問項目は、以下のとおり。

- ・会社の人材戦略についての理解
- ・会社の人材育成施策に対する認知
- ・学習志向的モチベーション
- ・人事施策の独自性（人事のみ）
- ・人的資本経営への取り組み状況（人事のみ）
- ・人事部門と経営企画部門との連携状況（人事・経営企画のみ）
- ・人的資本情報開示についての理解

V-2 アンケート調査結果および分析

1) 回答者の属性

回答者の属性を表V-1～V-5 に示す。

人事部門のみ、および、人事部門および経営企画部門のみにたずねる質問項目を設けたが、経営企画部門の回答者は9名のみである。解釈にあたっては留意が必要である。

表V-1 回答者の性別

性別	人数	割合
男性	269	67.8%
女性	116	29.2%
答えたくない	12	3.0%
計	397	100.0%

表V-2 回答者の年代

年代	人数	割合
20 代以下	65	16.4%
30 代	104	26.2%
40 代	127	32.0%
50 代以上	101	25.4%
計	397	100.0%

表V-3 回答者の役職

役職	人数	割合
管理職以外	239	60.2%
管理職	158	39.8%
計	397	100.0%

表V-4 回答者の当該企業における勤続年数

勤続年数	人数	割合
5 年未満	80	20.2%
5 年以上 10 年未満	61	15.4%
10 年以上 20 年未満	103	25.9%
20 年 30 年未満	92	23.2%
30 年以上	61	15.4%
計	397	100.0%

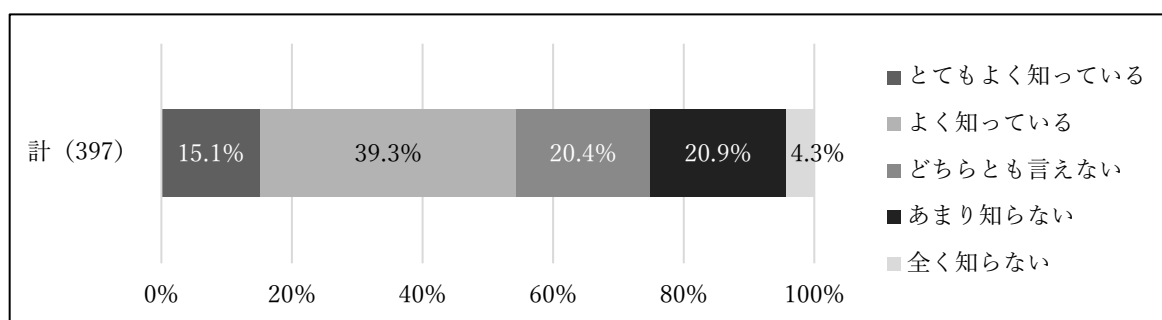
表V-5 回答者の職種

職種	人数	割合
人事	105	26.4%
経営企画	9	2.3%
技術開発	104	26.2%
営業・マーケティング・販売	96	24.2%
サービス(専門サービスを含む)	24	6.0%
その他	59	14.9%
計	397	100.0%

V-3 人材戦略についての理解

1) 回答者全員の集計結果

会社の人材戦略については、「とてもよく知っている」は 15.1%、「よく知っている」は 39.3%であり、両者を合わせると 54.4%が、「よく知っている」と答えている。その一方で、20.9%が「あまり知らない」、4.3%が「全く知らない」と、4人に1人が「知らない」答えている。

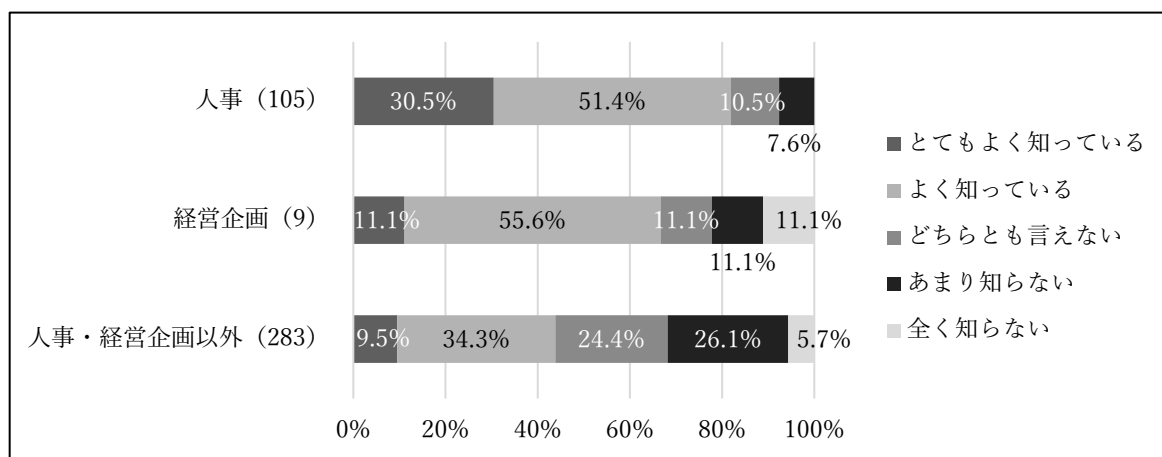


図V-6 会社の人材戦略についての理解

2) 人材戦略についての理解と部門（人事・経営企画とそれ以外）

会社の人材戦略についての理解度を、部門別にみてみよう。「とてもよく知っている」と「よく知っている」を合計すると、人事で81.9%、経営企画で66.7%であるのに対し、人事・経営企画以外では43.8%であり、5割を下回っている。

人事・経営企画以外では、「あまり知らない」が26.1%、「全く知らない」が5.7%であり、両者を合計すると31.8%を占める。

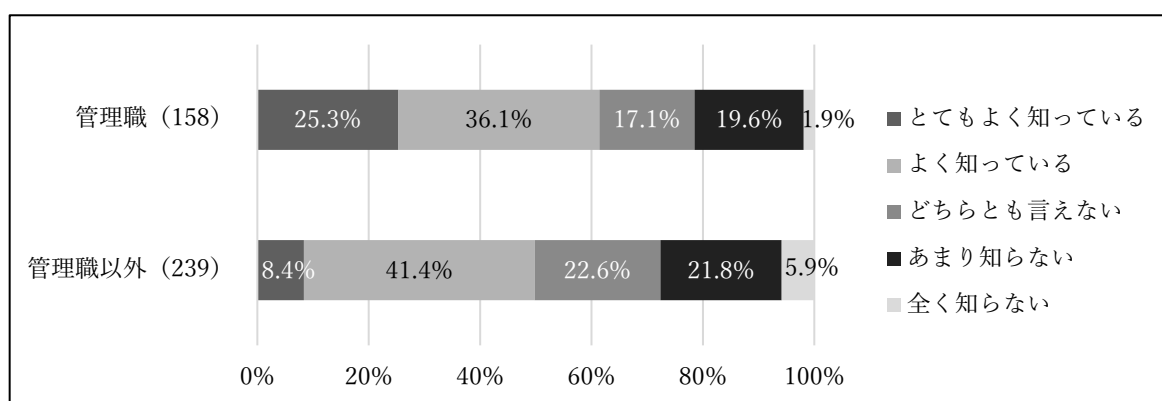


V-7 会社の人材戦略についての理解と部門

※「全く知らない」を1点、「あまり知らない」を2点、「どちらとも言えない」を3点、「よく知っている」を4点、「とてもよく知っている」を5点として、スコアを算出し、各群の数値に対し、Tukey HSD 検定を行ったところ、「人事」と「人事・経営企画以外」の間で、0.1%水準で統計的有意差が認められた。

3) 人材戦略についての理解と役職

会社の人材戦略についての理解度を、管理職、管理職以外に分けてみてみよう。「とてもよく知っている」と「よく知っている」と答えた者の割合を合計すると、管理職で61.4%、管理職以外で49.8%である。



図V-8 会社の人材戦略についての理解と役職

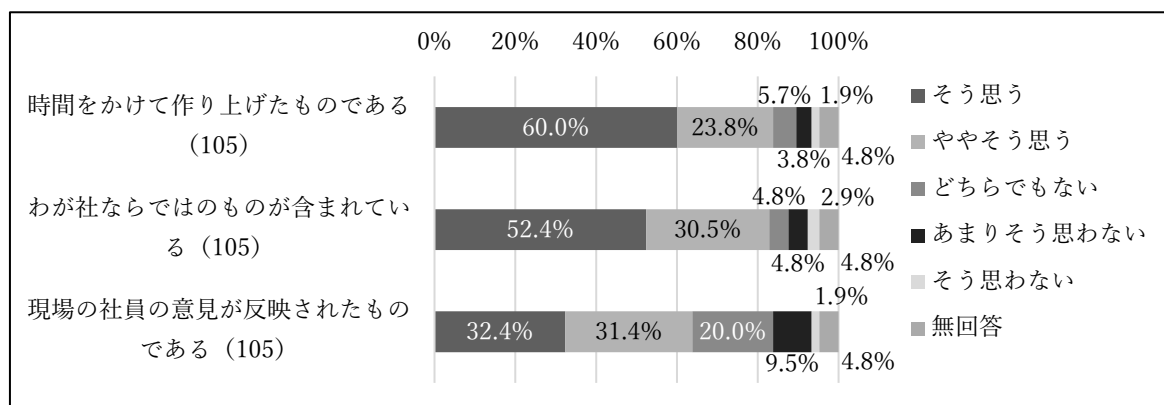
※「全く知らない」を1、「あまり知らない」を2、「どちらとも言えない」を3、「よく知っている」を4、「とてもよく知っている」を5として、スコアを算出し、各群の数値に対し、t検定を行ったところ、「管理職」と「管理職以外」の間で、0.1%水準で統計的有意差が認められた。

V-4 人事部門の会社の人材に対する考え方、人的資本経営への取り組みへの認知（人事のみ）

1) 人材に対する考え方の独自性

会社の人材に対する考え方について、「時間をかけて作り上げたものである」（「そう思う」60.0%、「ややそう思う」23.8%）、「わが社ならではのものが含まれている」（「そう思う」52.4%、「ややそう思う」30.5%）、「現場の社員の意見が反映されたものである」（「そう思う」32.4%、「ややそう思う」31.4%）と答えている。

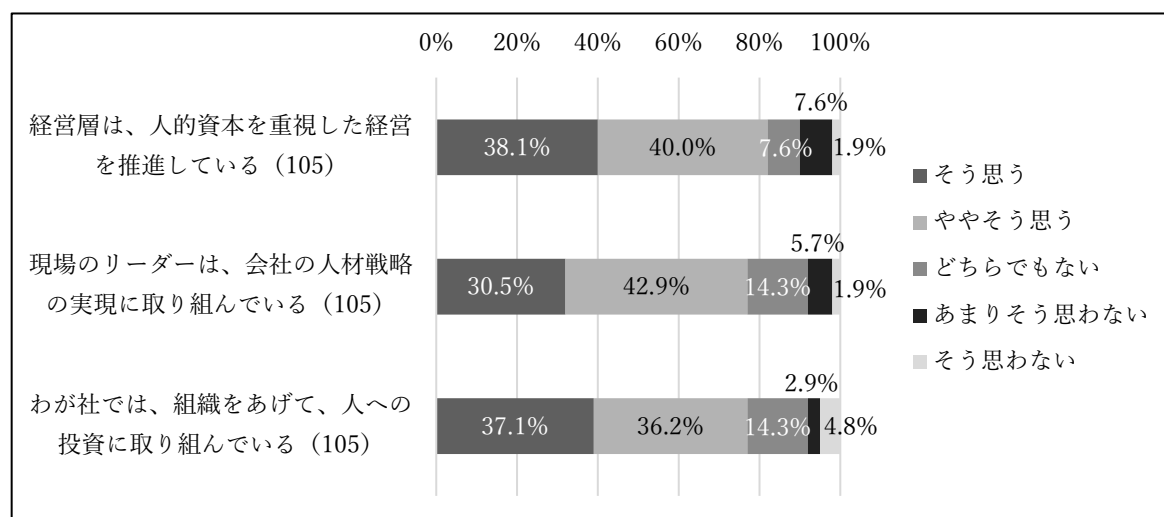
いずれも高い値ではあるが、「現場の社員の意見が反映されたものである」については、前の2項目ほどは高くない。



図V-9 人材に対する考え方の独自性についての認知（人事のみ）

2) 人的資本経営への取り組みについて

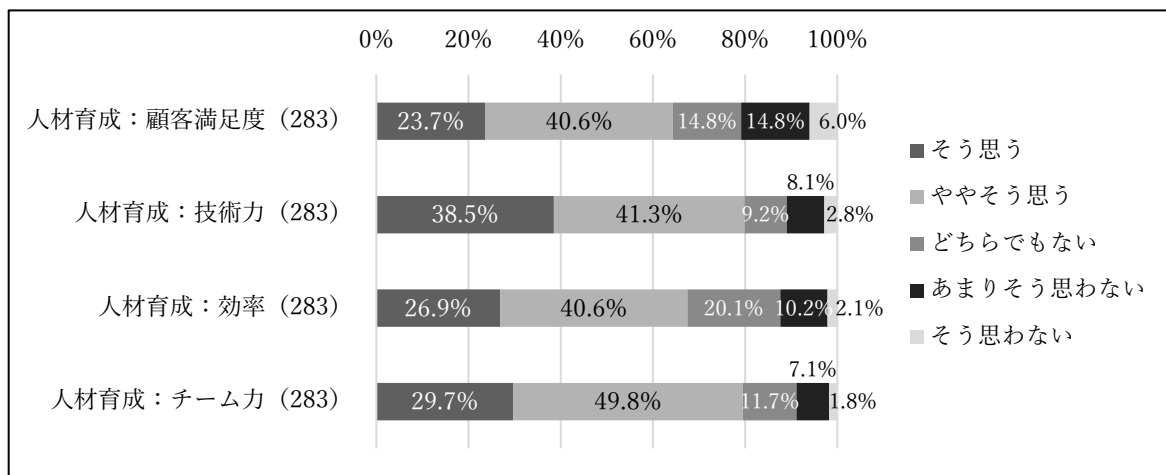
調査では、人事部門が会社の人材に対する取り組みについてどう見ているか、について、たずねた。経営層、現場のリーダーのほか、組織を挙げて取り組んでいるか、とたずねたが、いずれに対しても、人事部門の4分の3以上が、「そう思う」又は「ややそう思う」と答えており、取り組みについては評価しているようである。



図V-10 会社の人材に対する取り組み方についての見方（人事のみ）

V-5 従業員の会社の人材育成施策についての認知（人事・経営企画以外）

調査では、従業員が、会社の人材育成施策についてどのように見ているか、についても、たずねた。図V-11は、人事・経営企画を除く従業員が、会社の人材育成施策について、何を目的に行っているものだと受け取っているかについて回答した結果をまとめたものである。技術開発に従事している者が多いことも手伝ってか、会社の人材育成施策を、技術力やチーム力を高めるためのものだと受け取っている者が多かった。



図V-11 会社の人材育成施策についての認知（人事・経営企画以外）

※ 調査では、以下の文言に対し、「そう思う」から「そう思わない」までの5段階で、回答を求めた。

- ・従業員が顧客に質の高いサービスを提供できるようにするためのものである
- ・技術力、アイデア力を高めるためのものである
- ・仕事の効率を高めるためのものである
- ・企業全体のチーム力を高めるためのものである

従業員の職種によって、キャリアパスや受講する研修内容などが異なること、とりわけ、今回の調査では、技術開発に従事している者が多いことから、解釈にあたっては留意が必要だが、会社の人材育成施策を、技術力やチーム力を高めるためのものだと受け取っている者が多かった。

本質問項目では、質問項目でたずねたこと以外に、人材育成施策について感じていることについて記載してもらった。人事・経営企画を除く 283 名のうち 45 名から回答があった。肯定的なもののほか、課題を指摘するものもあった。また、今後に対する期待感がにじむものも見受けられた。以下に、その一部を紹介する。

◇ 肯定的なもの

- ・すべての研修が良いわけではないが、参加して良かったものは多い。
- ・新たなシステムが導入されたことで、よりキャリアパスの形成がしやすくなると期待している。
- ・社員が豊かな人生を送れるようにする（ためのものだと受け止めている）。

◇ どちらとも言えないもの

- ・勉強する機会を提供しようとしている。業務に必要な知識やスキルを身につけさせようとしている。
- ・最低限必要なスキルを身につけさせるため（のものだと受け止めている）。
- ・個人の成長を促す研修と考えている。
- ・オンライン化や必修・選択など、体系整理されたので、若い人には良いと思う。年配者は、みなし受講となる場合があるほか、類似の研修を受講済みのことも多い。

◇ 課題を指摘するもの

- ・対象層毎に効果的な内容を実施しているわけではなく全社員を対象に同じような研修を実施している。毎年同じような内容の研修を受けることもある。
- ・業務に追われて参加できないことが多い。
- ・Web 研修が増えたが、業務の隙間に見る動画は身につかない。もう少し減らした方がいいように思う。

V-6 従業員の学習志向的モチベーション（人事・経営企画以外）

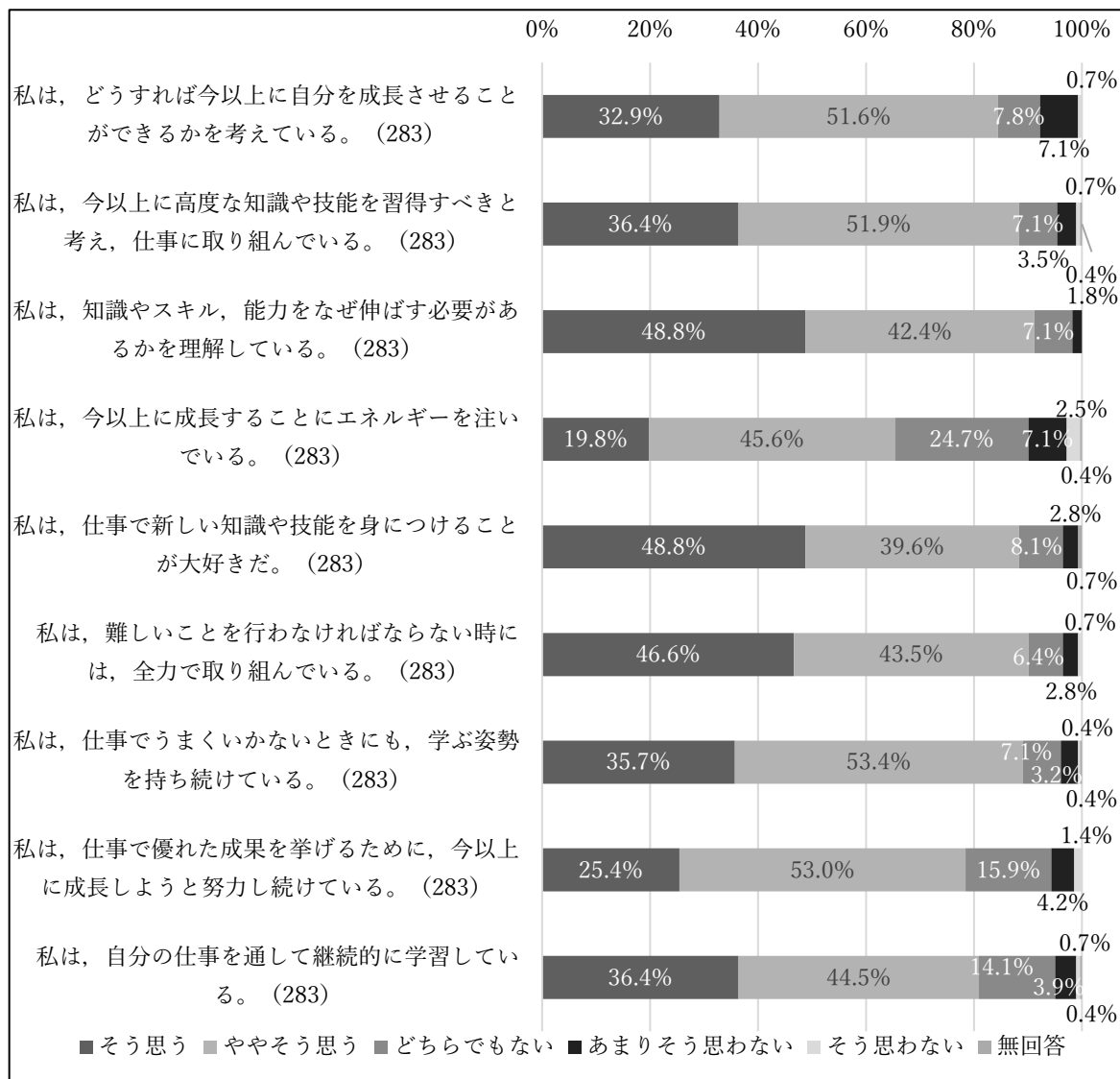
1) 従業員の学習志向的モチベーション

個人が学習しようというモチベーションを持っているからといって、個人が学習するとは限らない。また、個人が学習したからといって、必ずしも「学習する組織」になるとは限らないが、個人の学習なくして組織の学習はない（Senge, 2006）。

また、個人は、組織の学習についてまでは答えられないが、自分自身の学習しようというモチベーションについては答えることができると考えられる。そこで、アンケート調査では、回答者に、新しい出来事への知的好奇心や自分の能力を高めることを志向するモチベーションである、学習志向的モチベーションについてたずねることとした。調査にあたっては、池田・森永（2017）が開発した尺度を用いた。

人的資本情報開示の背景には、経済社会環境の変化の激しさがあり、人的資本経営の中でも、自律的に知識や能力を学習することが求められつつあることから、本アンケート調査では、これを把握することとした。質問項目については、池田・森永（2017）を援用した。

本調査のみをもって、学習志向的モチベーションの相対的な高低を判断することはできないが、全体に、各質問項目に対し、「そう思う」「ややそう思う」と答えている者の割合が高い。図V-12は、人事・経営企画以外の従業員の学習志向的モチベーションに対する回答結果を示したものである。



図V-12 学習志向的モチベーション（人事・経営企画以外）

2) 人材戦略についての学習志向的モチベーション

人材戦略についての理解度と学習志向モチベーションとは、関係があるのだろうか。

表V-13 は、人材戦略についての理解と学習志向モチベーションの関係を示したものである。

表V-13 人材戦略理解度と学習志向モチベーション（相関）

	人材戦略理解度	学習志向モチベーション・スコア
人材戦略理解度	1	.264**
学習志向モチベーション・スコア	—	1

※ 数字は、Pearson の相関係数である。相関係数は 0.1% 水準で、統計的に有意であった。

人材戦略理解度：「全く知らない」を1点、「あまり知らない」を2点、「どちらとも言えない」を3点、「よく知っている」を4点、「とてもよく知っている」を5点とし、スコアを算出したものである。

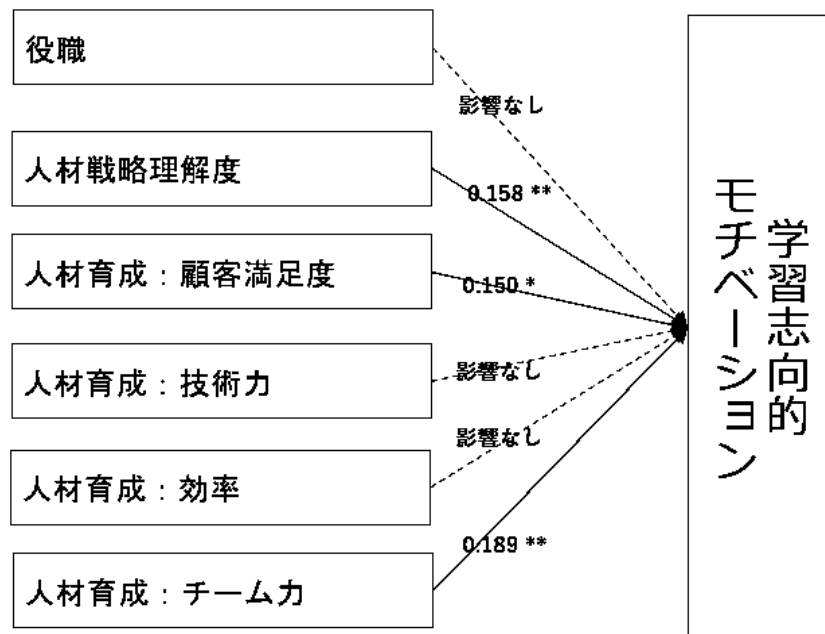
学習志向モチベーション・スコア：学習志向モチベーションの各質問項目について、「そう思わない」を1点、「あまりそう思わない」を2点、「どちらでもない」を3点、「ややそう思う」を4点、「そう思う」を5点とし、平均点を算出したものである。

3) 人材戦略についての理解、人材育成施策についての認知と学習志向的モチベーション（人事・経営企画以外）

次に、人材戦略についての理解度や人材育成施策に対する認知と学習志向的モチベーションとの関係についてみてみよう。

学習志向的モチベーションを従属変数として重回帰分析を行ったところ、図V-14 のとおりであった。

人材戦略について理解しているほど、また、会社の人材育成の目的が、顧客に質の高いサービスを提供できるようにしたり、企業全体のチーム力を高めたりするためであると認知しているほど、学習志向的モチベーションが高かった。



図V-14 人材戦略理解度・人材育成施策認知と学習志向モチベーション（回帰分析）

※ 従属変数：学習志向モチベーションについては、各質問項目について、「そう思わない」を1点、「あまりそう思わない」を2点、「どちらでもない」を3点、「ややそう思う」を4点、「そう思う」を5点とし、平均点を算出し、これを従属変数とした。

独立変数：人材戦略理解度および人材育成施策に対する認知については、それぞれ関係する質問項目について、「全く知らない」を1点、「あまり知らない」を2点、「どちらとも言えない」を3点、「よく知っている」を4点、「とてもよく知っている」を5点とし、平均点を算出し、これを独立変数とした。

統制変数：性別、年齢、企業、職種（性別、年齢、職種については、統計的有意差なし）

表中の数値は、標準化係数である。

*5%水準で統計的に有意。 **10%水準で統計的に有意。

分析対象：人事・経営企画以外=283。無回答は分析対象外とした。

R2 乗 = 0.206、調整済 R2 乗 = 0.161、F 値 = 4.543、自由度 = 277、F 検定 有意確率 $p < .001$ 、VIF ≤ 2.2

V-7 従業員のワーク・エンゲージメントについて（人事・経営企画以外）

1) 従業員のワーク・エンゲージメント

ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」であり、「活力、熱意、没頭の3つの要因」からなる（Schaufeli et al., 2002）。働きがいに関係する概念として、近年、注目度が増しており、人的資本の重要性が指摘される中

で、これを測定し、活用する企業が増えてきている。日本では、島津らがユトレヒト大学の Schaufeli らと開発した、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (UWES) 日本版がよく使用されている。本アンケート調査では、この3項目版を、質問項目として使用した。

本調査のみをもって、ワーク・エンゲージメントの相対的な高低を判断することはできないが、熱意などの質問項目に対し、ポジティブな回答をしている者の割合は高いようである。図V-15 は、人事・経営企画以外の従業員のワーク・エンゲージメント各質問項目に対する回答結果を示したものである。



図V-15 ワーク・エンゲージメント (人事・経営企画以外)

2) 人材戦略についての理解とワーク・エンゲージメント

人材戦略についての理解度とワーク・エンゲージメントとは、関係があるのだろうか。表V-16 は、人材戦略についての理解とワーク・エンゲージメントの関係を示したものである。

表V-16 人材戦略理解度とワーク・エンゲージメント (相関)

	人材戦略理解度	ワーク・エンゲージメント・スコア
人材戦略理解度	1	.276**
ワーク・エンゲージメント・スコア	—	1

※ 数字は、Pearson の相関係数である。相関係数は 0.1% 水準で、統計的に有意であった。

人材戦略理解度：「全く知らない」を1点、「あまり知らない」を2点、「どちらとも言えない」を3点、「よく知っている」を4点、「とてもよく知っている」を5点とし、スコアを算出したものである。

ワーク・エンゲージメント・スコア：ワーク・エンゲージメントの各質問項目について、「全くない」

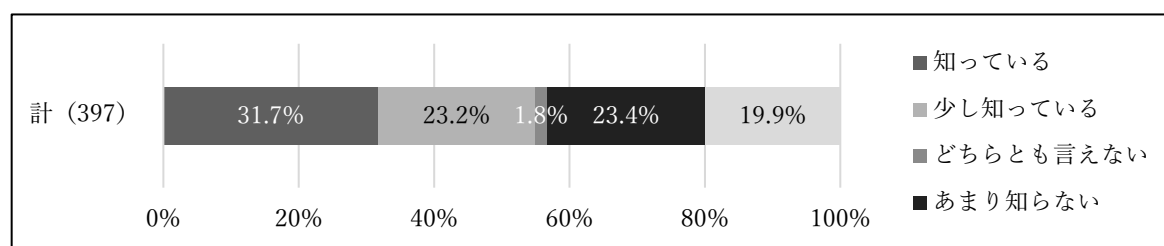
を1点、「1年に数回以下」を2点、「1ヶ月に1回以下」を3点、「1ヶ月に数回」を4点、「1週間に1回」を5点とし、「1週間に数回」を6点、「毎日」を7点とし、平均点を算出したものである。

※ **10%水準で統計的に有意。

V-8 人的資本情報開示についての理解

1) 回答者全員の集計結果

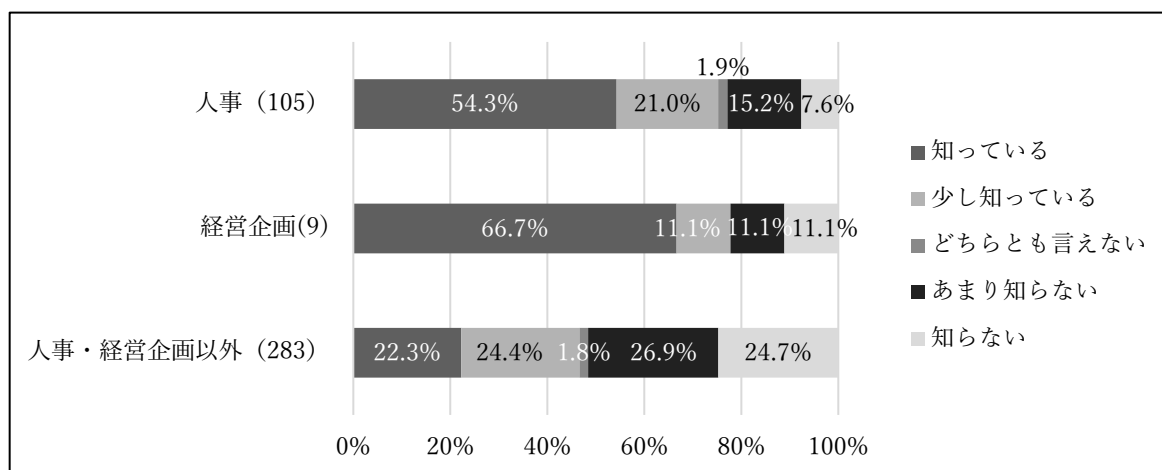
調査では、上場企業が人的資本についての情報開示が求められるようになったことについてどの程度知っているか、についてもたずねた。人事や経営企画の従業員が4分の1以上含まれている集団の数字であることに注意が必要だが、「知っている」が31.7%、「少し知っている」が23.2%と、半数以上が知っていると答えている。



図V-17 人的資本情報開示についての理解

2) 人的資本情報開示についての理解と職種

人的資本情報開示についてどの程度知っているかについては、職種により、大きな差があった。「知っている」の割合は、経営企画が66.7%、人事が54.3%、人事・経営企画以外では22.3%であった。人事・経営企画以外においては、「知っている」に「少し知っている」を加えても46.7%で、5割に満たない数字であった。

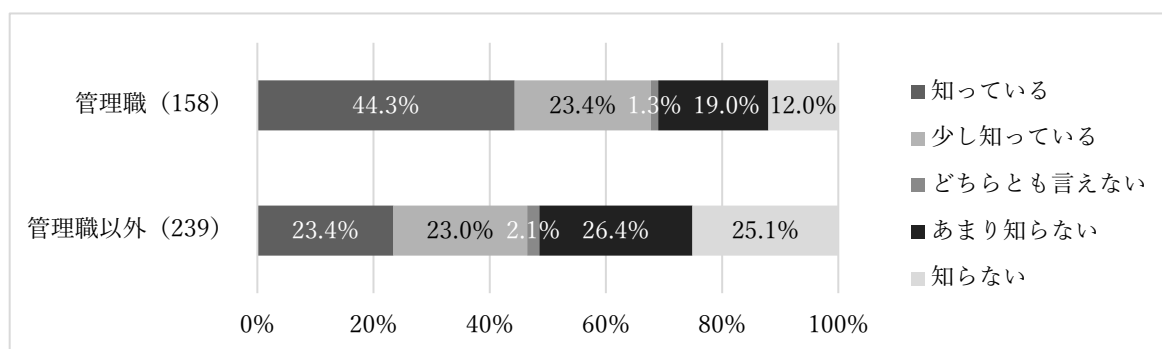


図V-18 人的資本情報開示についての理解と職種

※ 「知らない」を1点、「あまり知らない」を2点、「どちらとも言えない」を3点、「少し知っている」を4点、「知っている」を5点として、スコアを算出し、各群の数値に対し、Tukey HSD 検定を行ったところ、「人事」と「人事・経営企画以外」の間で、0.1%水準で統計的有意差が認められた。

3) 人的資本情報開示についての理解と役職

人的資本情報開示についてどの程度知っているかについては、管理職であるかによっても差があった。「知っている」と答えた者の割合は、管理職が 44.3%、管理職以外が 23.4%であった。管理職以外では、「知っている」に「少し知っている」を加えても 46.4%で、5割に満たない。

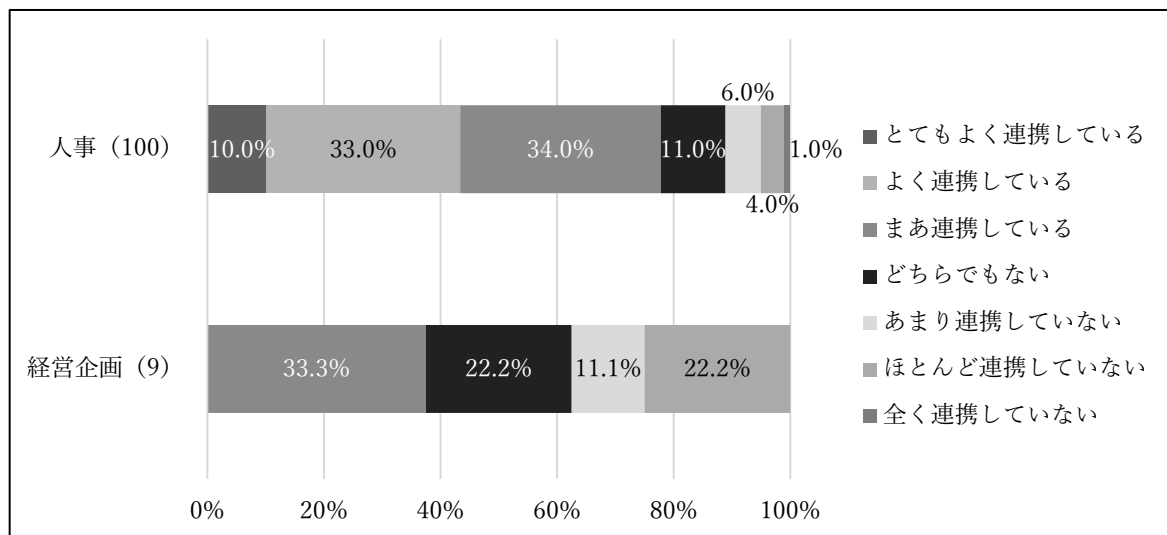


図V-19 人的資本情報開示についての理解と役職

※ 「知らない」を1点、「あまり知らない」を2点、「どちらとも言えない」を3点、「少し知っている」を4点、「知っている」を5点として、スコアを算出し、各群の数値に対し、t検定を行ったところ、「管理職」と「管理職以外」の間で、0.1%水準で統計的有意差が認められた。

V-9 人事部門と経営企画部門との連携状況（人事・経営企画のみ）

調査では、人事部門と経営企画部門との連携状況についても探った。経営企画の回答者数が少ないため、このデータをもって、人事と経営企画との連携状況について論じることができないが、今回の調査で把握した限りにおいては、人事の方では、「連携している」（「とてもよく連携している」+「よく連携している」+「まあ連携している」）が77.0%を占めているのに対し、経営企画の方では、「まあ連携している」が33.3%存在するのみであった。人事と経営企画とでは、お互いに対する連携状況についての見方が相当程度異なる可能性がうかがわれる。



図V-20 人事部門と経営企画部門との連携状況

V-10 アンケート調査結果を通じて把握された実態と今後の方向性

本アンケート調査の対象者は、ヒアリング調査の対象企業のうち、従業員を対象に調査を行うことについて、協力を得られた5社の従業員である。すなわち、人的資本経営に、ある程度以上先進的な取り組みをしている企業と言える。

しかしながら、あらかじめ予測されたことではあったが、人事・経営企画とこれら以外の職種においては、人材戦略の理解度には差が見られた。また、管理職と管理職以外との間にも、人材戦略の理解度に差が見られた。

人材に対する考え方の独自性については、本調査をもとに言えることは限られているが、人事で働く者たちは、総じて、人材戦略が時間をかけて作り上げた、模倣することが困難なものであり、わが社ならではの希少性のあるものが含まれている、と見ていた。

人的資本経営のうち、従業員にとって、身近で比較的わかりやすく、また、経済社会の変化が激しくなる中でこのところ特に注目されるようになった人材育成施策については、技術力やチーム力を高めるためのものだとして受け取っている者が多かった。今回の調査の選択肢は、いずれも経営寄り（人材育成施策が会社に対して何をもたらしているか）であるが、その中でも、従業員の力となったり、従業員が働きやすくなったりするタイプの選択肢を選んだとも言えそうだ。ただし、従業員に何をもたらしているか、といった選択肢は含めておらず、また、技術力向上のためと捉えている者が多いのは、技術開発職の者が多いことと関係していると考えられることから、解釈にあたっては留意が必要である。

その次の学習志向的モチベーションについては、限られた企業の者を対象とした、一時点のみの調査であることを考えると、本調査をもって言えることは少ない。質問項目に対しても、今日、あちこちでリスクリングの必要性が叫ばれていることを考えると、否定的な回答をしづらい、といったことも考えられるかもしれない。しかし、それでも、ほとんどの項目において、肯定的な回答が8割以上を占めたことは特筆すべきことであろう。

学習志向モチベーションについては、さらに、これが高いことと、人材戦略についての理解度や、人材育成施策についての捉え方との関係についても分析を行った。その結果、人材戦略について理解しているほど、また、会社の人材育成の目的が、顧客に質の高いサービスを提供できるようにしたり、企業全体のチーム力を高めたりするためであると認知しているほど、学習志向モチベーションが高いことがわかった。

逆に、学習志向モチベーションが高い者ほど、人材戦略について調べたり、顧客満足度を高めようと考えたりしている、といった見方もできるかもしれないが、その場合においても、人材戦略の理解は、より良い学習につながると考えられる。

調査では、人的資本情報開示についてもたずねている。一般の従業員は人的資本情報

開示について、よく知っていたとは言えないが、これ自体はうなずけるところであろう。その一方で、ヒアリング調査をする中では、従業員を意識して人的情報開示を行っているという企業は多く、人的資本情報開示が求められるようになったことを機に、従業員に自社の人材に対する考え方を知ってもらいたいという話も聞いた。従業員は、それぞれの立場からではあるが、企業の実態をよく知っている。開示するとなると、よく見せたい気持ちが働きそうだが、開示内容と実態との間のギャップが大きいほど、職務満足度が低下するという研究もある (Mosses, 2019)。こうしたことを意識して、人的資本情報を開示することにより、これまで以上に従業員のことを意識する、ということも期待できそうだ。

最後に、調査では、人事部門と経営企画部門との連携状況についてもたずねている。経営企画の回答者数が少ないため、参考程度にしかならないが、人事と経営企画とでは温度差があり、人事が連携していると考えるほどは、経営企画は連携していると考えていない可能性があることが示唆された。経営企画は、すべての部署と連携を取る立場にあることを考えると、これによる部分もあると考えられるが、人事が経営企画などと連携していくうえでは、連携相手からどう見えるか、についても十分意識することが必要であろう。

VI 座談会

人的資本経営の測定・開示ワーキングメンバー

実施日：2024年4月16日（火）、所属・役職は座談会実施当時

出席者：

白田 洋樹 氏 （ANA ホールディングス株式会社 グループ人事部担当部長）

木村 香代子 氏 （株式会社構造計画研究所 取締役執行役 副社長）

内山 夕香 氏 （サッポロホールディングス株式会社 グループ執行役員
サッポロビール株式会社 取締役執行役員）

杉元 晶子 氏 （三井金属鉱業株式会社 執行役員 人事部長）

関口 英夫 氏 （株式会社りそなホールディングス 執行役グループCHRO
株式会社りそな銀行 常務執行役員）

九鬼 至留 氏 （株式会社りそなホールディングス 人財サービス部長
株式会社りそな銀行 人財サービス部長）

浅野 浩美 氏 （事業創造大学院大学教授）

内田 康郎 氏 （兵庫県立大学大学院教授）

（司会）

一守 靖 氏 （事業創造大学院大学教授）

※本文は敬称略

(1)各社における人的資本経営の“現在地”（アップデート）

一守： 皆さんの会社は熱心に人的資本経営に取り組まれており、大きく取り組み状況が変わるものではないと思いますが、各社における取り組みの現在地やヒアリング（p.27～54 第IV章）以降に何かアップデートしていることがあれば、教えてください。

杉元： 当社（三井金属鉱業）は 2025 年度から次の中期経営計画が始まりますが、そのコンセプトを作るチームから出てきた方針の中に人的資本経営が、バンッと出てきています。

社長の掲げる重点項目の中にも人的資本経営が入っています。各事業部門にも、その部門の人材に関する KPI を設定して、実行することが求められており、管理職も巻き込める仕組みになると思います。



三井金属鉱業 杉元執行役員（左）

内山： 社長の重点項目に入っているというのは、どのように決まったのでしょうか？社長自らが指示されたのですか？

杉元： 元々、社長は人材戦略に関心があり、コミットしているので、自分の意思が入っています。全従業員に公開された社長の重点項目が4つほどあり、その中の1つに「人」が入っていました。

関口： 昨年度（2023 年度）から中期経営計画がスタートしたのに併せ、当社（りそなホールディングス）の人事運営の大きな枠組みを過去から行ってきた取り組みも含めて人財¹²戦略としてまとめました。

人事の取り組みについては、その時々環境変化や従業員の考え方の変化などに合わせて、PDCA を回していくものと考えていますので、スタート地点もなければ、ゴールもなく、より高みを目指して取り組むものと大きな意味では捉えています。

いま人財戦略を公表してからちょうど1年が経過し、KPI で定めた各項目のうちでできているもの、できていないものが明らかになっています。明らかになった課題について、原因分析等を行い次なる打ち手を考えて取り組もうとしているところです。

一守： 中期経営計画をブレイクダウンして、年度ごとに切り出したものを、社内では発表して進めているのでしょうか？

関口： KPI としては、中期経営計画で開示したものが全てです。1年間の振り返りとして年度単位で締めて社内報告し、次年度でやるべきことを考えて打ち出すという流れです。

¹² りそなグループでは、人材を「人財」と呼んでいる。

九鬼： 人事の世界では、いきなり明日から全く違うことをやるということは恐らくないと思います。現状を踏まえ、トレンドと照らし合わせて変えていくことになります。

他方で時代の流れや変化がものすごく大きいと感じています。例えば、初任給の大幅な引き上げが起こっています。そうすると処遇制度全体の見直しも検討しないと、ということになる。当社は2021年に処遇制度を変えたばかりですが、また取り組まないといけな
いと思うくらい時代の変化を感じています。

木村： 当社（構造計画研究所）は、人的資本経営連携会議を月1回ぐらいのペースでやっています。主催者が代表執行役会長の服部で・・・

一守： 人的資本経営連携会議とは？

木村： 参加している部門は、人事企画室、リクルート部、経営企画室、総務部という、人的資本に強く関係している部門の部門長、主催者である代表執行役会長の服部、そして私が参加しています。各部門がそれぞれ様々な取り組みをやっており、それをレビュー、意見交換してアップデートすることを短いサイクルでやっていくために月1回会議をしています。「揺り籠から墓場まで」ではありませんが、採用・入社からリタイアまで、あるいはリタイア後の生活も含めて、所員がより豊かな人生を歩むために何ができるかというのが主眼です。

また当社では先月の株主総会でホールディングス化が決議されました。今のところ、グループ会社がたくさんあるわけではないですが、これからグループ会社が増えていく過程の中で、どうやって人的資本経営をグループとしてやっていくか、今何をすべきかも含めて議論しています。



構造計画研究所 木村副社長

一守： ついにホールディングス化されるんですね。

木村： はい。事業が多様化している中で、必要な「人才」¹³が違ってきています。特に新規事業に取り組む「人才」は、今まで当社が採用してきたような「人才」とは違ったスキルや感性、経歴の人が必要になるので、そういう人たちを、どう採用していくかということが今一番の課題です。採用の仕方も変えていかないと難しいと考えています。

一守： りそなも、今までのいわゆるバンキングの仕事には含まれないテクノロジーの専門性など、人材要件もだいぶ違っているのではないですか。

九鬼： そうですね。ゼネラリストとスペシャリストは、採用を分けないと求める人財が採用できなくなります。

¹³ 構造計画研究所では、人材を創業以来「人才」と呼んでいる。

一守： 採用の競争相手が全く違ってきている感じですか。

九鬼： その通りです。

一守： ありがとうございます。ではANAホールディングスの臼田さんいかがですか。

臼田： 当社は、コロナ禍の影響で賃金減額を行わなければならない程の厳しい状況に一時期陥り、離職も増えました。しかし、ようやく航空業界も上向いて賃金水準を戻せるようになったため、いまや賃金をもう少し手厚くしないと人が採れない状況になっています。賃金以外にも働きやすい環境づくりに向けて人財¹⁴に大きな投資をすることで、社員にもそれを実感してもらい、やりがいや満足度向上につなげてもらいたいと考えています。一方で、このままだと原資が尽きて



ANAホールディングス 臼田部長

しまうので、ぜひ社員とともに一緒に頑張って生産性や品質を上げ、さらに、お客様にご利用いただくことで企業価値を上げてまた今回のような人財への投資を目指そうと社内で話しています。人的投資を行っていることを実感してもらえる今だからこそ、そのような話をしやすいタイミングだと考えています。

積極的に人的資本情報開示や統合報告書に取り組むことで、ステークホルダーはもちろんですが、社内にも分かりやすく伝え、社員に実感してもらい、それがやりがいにつながる良いサイクルを回していく。そのために、分かりやすいストーリーで説明できるように、今取り組んでいるところです。

一守： ありがとうございます。サッポロホールディングスの内山さんはいかがですか？

内山： 当社（サッポロホールディングス）も、2023年から2026年の中期経営計画書に合わせて人財¹⁵戦略を策定し、取り組んでいるところです。さらに30年先まで描こうとしています。ホールディングスの役員層も社外取締役メンバーをはじめ、これまでとは少し毛色が変わりました。今描いてる人財戦略を変えるわけではありませんが、求められるスピードとKPIの数字を引き上げたので、大変なところに巻き込まれているな、という感じではあります（苦笑）。

例えば、人的資本投資では、我々は社員全般と考えていましたが、対象の集中を求められました。特に経営人財候補の層が弱いのではないかという話になり、その層のサクセッションにあたる投資や外部採用をしようとしています。多様性と流動性の拡大について、想定よりもスピードを上げなければいけないという、お尻に火がついたような状況です。

¹⁴ ANAグループでは、人材を「人財」と呼んでいる。

¹⁵ サッポログループでは、人材を「人財」と呼んでいる。

全部を変えるわけではなく、今の人たちを活かしながら、イキイキと、もっと強みを増していこうと考えています。当社「らしさ」みたいなものがありますが、社外の方から「その『らしさ』がダメなんじゃないか」とご指摘されることもあり、それに対して我々が必死で「けれども、強みを活かしていくんだ」と、議論しているところです。今の人財戦略を進めながら、ブラッシュアップが必要だなと感じています。

(2)人的資本経営における“わが社らしさ・わが社ならではの”のポイント

一守： 「わが社らしさ」というキーワードが出ました。これからも守りたい「らしさ」について、もう少し詳しくお願いします。

内山： 今の人財戦略のベースに置いている、我々が思っている「らしさ」は、人を育てるという風土と、ものづくりを大事にしている風土です。メーカーとして、実直に本当にいいものを作っているという点では、全社員が誇りに思っています。また、人に関しては、良くも悪くも、温かく大切にしながら育てています。そこは守りたいところなのですが、その愛社精神の高さが、むしろ「行き過ぎ」と言われたり、内向き志向だと言われたりします。

それは理解できる面もありますが、そのまま従業員に伝えたら社員を牽引する戦略ではなくなってしまう。強みを強みのままに、変えるところを変えていかなければならず、舵取りが難しいと感じています。私自身もホールディングスの立場に立つことで、わかるところがたくさんありますが、事業会社で仕事をしていると、また違った温度感があります。そこをどのように繋げていくか、私のミッションとして悩ましいところです。



**サッポロホールディングス
内山執行役員**

一守： 例えば株主、社外取締役の方から、皆さんが取り組んでいる人的資本経営について注文があったと仮定した場合、「わが社のここは守りたい」というポイントはどこにあるでしょうか。

関口： 当社（りそなホールディングス）で人財戦略をまとめていく中で、社外取締役から「りそならしさ」が感じられないというご意見をいただくことができました。当社の守るべき「らしさ」は、「ダイバーシティ&インクルージョン」「変革への挑戦」です。これらは20年近く言い続けてきており、とても大切にしている部分ですが、他社でも力を入れられている分野なので、違いを表現するのは、なかなか難しいと感じています。

一守： 「りそなショック¹⁶」により、必然的にダイバーシティをやらざるを得なかった経緯があるので本気度が違うのですね。その「らしさ」というのは、企業の外から見た方（ほう）が、見えてきますね。例えば、サッポロの社員はどなたも、みんな本当に優しいんですよ。それがサッポロらしさだと思います。そうした社会からの評価が、わが社らしさを、外から作っていく部分もあるのかもしれない。

臼田： 当社も社内外にメッセージを出すにあたって、「らしさ」とは何かというのを今まさに議論しています。現在のところ、チームワークとチームスピリットが挙がっています。ただし、それを「らしさ」だと定義する場合、社員の方々がわかりやすく実感できるのか。他社との比較が容易ではないため、工夫が必要と考えています。

コロナ禍でも、チームスピリットやチームワークのサーベイスコアが落ちなかったことは、我々の強みではないかと改めて問いかけ、引き続きそれらを守って土台にしていくべきではないかと議論しています。

浅野： お話を伺っていて、この機会に「わが社らしさ」だ「ということにしていく」といったことがあるように感じました。もともとそれぞれの企業には「らしさ」というものがあり、そこから大きく外れたことをわが社らしさだと言っても誰もついてきません。社員が「そうだね」と思えるもので、会社が考える方向に持っていきたいものを、わが社らしさだよと語ると、みんなもそのような気持ちになります。アンケート調査では、人事の方は会社の人材に対する考え方について「わが社ならではのものが含まれている」と受け止めていましたが、「らしさ」をうまく戦略的に進めていきたいものですね。

一守： つくり込めますよね、らしさって。

木村： 当社はBtoBの会社なので、マスに向けて「らしさ」を出していくということはありません。所員がそれぞれのステークホルダーの方々と仕事をする中で、「らしさ」が自然と現れるのではないかと思います。当社が作成したKKE-WAY¹⁷は、「目指す価値」「個のありかた」「場のありよう」の3層で定義しています。さらに「個のありかた」では、3つの軸「強さ」「深さ」「幅」があり、それぞれ2つずつ定義しているのですが、社外の方にお見せすると驚かれるのが、「幅」の一つである「冗長性」です。効率性と冗長性は相反するものであり、企業は効率を求めるのが普通なのに、冗長性を組織の中で大々的に掲げ、実践しているのは珍しいと言われます。言葉として謳っているだけではなく、トップ自らが「たくさん無駄をしろ」とか「たくさん遠回りをしろ」と常に言っています。そういうことが経験の多様性、組織の多様性にもつながり、個人の成長にもつながるとトップ自らが信じています。無駄を無駄だと思わない文化が会社の中にあります。そこから育まれる愚直さや余裕が所員の振る舞いや仕事ぶりに現れ、お客様や様々なパート

¹⁶ 2003年5月 りそな銀行が追加で1.96兆円の公的資金の注入を受け、実質国有化された出来事

¹⁷ KKE-WAY=KKEは構造計画研究所の略称で、同社の仕事に対する価値観をまとめたもの

ナーの方から見た「KKEらしさ」になるのではないかと私自身は考えています。

関口：生産性の向上が求められることが多い中、「冗長性」が尊重されているのはとても羨ましく思います。

木村：業績も求められますが、これまで、効率だけを求めなくても付加価値は出せるという考えで経営してきたので、染みついている感じがします。

一守：ANAの社員の方とお話をするとどなたも、必ずヘリコプターの話が出てきますね。ヘリコプター2機から創業した会社だということを、皆さんが同じように語るというのは、「らしさ」の起点かなという気がします。それも合わせて、ストーリーで語れる会社というのは素晴らしいと思います。

杉元：パーパスを決める時に、自分たちがこれまで大事にしてきたものは何だろうと、議論を繰り返して、「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。」と定義しました。当社は全く性格の異なる3つの事業があり、社外からはシナジーが全然ないのではないかと指摘されることもあります。「わが社らしさ」は難しいと感じますが、パーパスが「らしさ」と考えています。

また、キャリア採用の面接をしていると、就職希望者から口を揃えて「穏やかで、人を大事にする。風通しが良さそう」と聞くので、そう見えるのだらうと思います。

一守：自分のいる（いた）会社との比較で感じている部分なのですね。ずっと中にいると良さがわからなくなる、ということもありますからね。

(3) トップは引き続き人的資本経営の推進にコミットしているか？

一守：「らしさ」が確実にあり、守らなければいけない。経営トップは外の声に耳を傾けながらも、守ろうとしている部分もあると思います。経営トップは引き続き、人的資本経営の推進にコミットされているのでしょうか？

内山：難しい質問です。コミットし続けていることは間違いないです。周囲から様々なご意見をいただくのですが、冷静にもう一回立ち返って考えてみると、その通りだなと思うところもたくさんあります。ただ、経営トップが上からガツンと言ったからやるとか、外から言われたからやるという話ではなく、自らが変わっていきたいと思って変わった方が5年、10年先に自分たちの夢を実現できるとどうやったら思えるか。そこが重要だと思います。

一守：対外的な公表内容というのは、我々はマスコミを通して知る部分がありますが、社員はどのように認知されているのでしょうか？

内山：大きなところはマスコミ発表される直前に伝えられます。社長の動画でメッセージをそれぞれの事業会社ごとに伝える工夫をしたり、このメッセージはどう社員に伝えるべきかというのを役員同士で随分話し合ったりします。その伝え方が難しくて、どのような動画を作っても、一方通行になるので、そのあとにタウンホールミーティングのような形で全

国を回って話すことに時間を割いています。

一守： ANA では社外取締役も含めてタウンホールミーティングをされているとのことでしたが、今も継続されていますか？

白田： はい。経営層が現場の声に寄り添い、現場がアクションを実感できるか、に着目して取り組んでおり、直接対話を大事にしています。

一守： りそなもヒアリングでは、トップと一般行員との距離が近い、という話をされていましたね。

関口： 担当者が社長に直接説明するなど風通しは良いと思います。これも細谷元会長¹⁸のスタイルを継承していると感じます。

一守： そういう話を聞くと「りそならしさ」、他の銀行との違いが明らかにあるように見えますね。

(4)グループ経営における人的資本経営

一守： ホールディングスという立場の場合、ホールディングスとしてグループ全体の人的資本経営を推進する難しさがあると思います。グループ各社の個性をいかに活かしながら、全体を束ねるかという課題については、どうでしょうか？

関口： 当社グループは、りそなホールディングスという持ち株会社の下に4つの銀行が存在しています。これまでの生い立ちや地域特性、お客さま基盤の違いがあるとともに人事制度なども異なる一方で、人財戦略はグループ共通のものという位置づけです。人財戦略という大きな方向性は一緒ですが、具体的な施策やオペレーションを検討していく過程ではさまざまな議論が生じます。

九鬼： 施策を進める上で総論はある程度賛同を得られますが、個別論では各社の独自色や裁量を求められます。当社グループはワンプラットフォームマルチリージョナルという言葉掲げて事業展開しているので、独自色がないと意味がないとも思っています。

一守： ダイバーシティ経営の大元ですね。実際にその大きな共通制度を整えるということは当然あると思いますが、束ねるために、どんな工夫をしているのでしょうか？

九鬼： トップダウンとボトムアップの2つのやり方があると思いますが、当社グループではボトムアップで、時間をかけてコミュニケーションをとります。各社人事部門間でコミュニケーションをとった後に、それを各社の代表者と議論し、結論を出します。

白田： 人財戦略は、グループで毎年作られ、各社に展開されるのですか？

九鬼： 今回初めてグループとして作成しましたが、基本的にはコロコロと変えないことを前提としています。あまり細部まで踏み込んでいないところはありますが、普遍性を求めすぎ

¹⁸ 細谷英二氏 2003年-2012年 りそなホールディングス会長

ると「どこの会社でも当てはまる」と言われることもあります。

一守： 全体を束ねるにはある程度の普遍性は必要になるので、グループ全体としての共通プラットフォームと各社独自の施策という構成になるのでしょうか。

杉元： 当社はホールディングスではありませんが、事業がいくつかあります。事業ごとに全然違う会社のような面もあります。今は経営企画部門が中心となり、「これからこの事業が伸びそうだから、リソースをかけよう」とか当社がベストオーナーでない事業については「社外のベストオーナーを探す」といったことを議論しています。

一守： 三井金属鉱業は、事業ポートフォリオの組み替えを軸にパーパスを作り、それを前面に押し出されていることが印象的でした。常にその評価をされるという社内の緊張感があるので、ホールディングスと同じような運営かもしれません。

内山： これまで当社はボトムアップでしたが、変革スピードを速めるため、トップダウン式になりました。今はガバナンスを利かせるためにも、もっとホールディングスからトップダウンで動こうとしています。過渡期中でコンフリクトが生まれることもあります。しかし、同じ仲間で、同じゴールを目指していく中で、なぜコンフリクトが生まれてしまうのかと考えたところ、経営層同士でもコミュニケーションを端折っているところが原因でした。オフの状態でいかにコミュニケーションをとれているかが、大事だと思うようになりました。

そこで人事部門では、コンフリクトが起これないように、年に4回グループ各社の人事部が集まり、グループ人財戦略会議を開催して、ざっくばらんに進捗報告をしています。人事部門の中でコンフリクトが起きないように、分からないことはなんでも聞いてもらい、私たちも「なぜホールディングスがこれをやるのか」、「腹落ちできない気持ちが起こるとしたら、それはどういうところなのか」など、いつでも言い合える関係を作っています。

一守： ANA もホールディングス制ですね。

臼田： 皆さまと同じような感じです。ホールディングス制を活かし、個社の強みを伸ばすことを目指していますが、同じく共通方針と独自方針のバランスに苦慮しています。

例えばグループの業績が連結では良くても、個社ごとには差があるため、一律の方針は持ちにくく、グループ一体感との両立が難しいです。人財戦略も共通方針を持ちたい点がありますが、一律に進めてしまうと、個社の強みを尊重する方針と逆行してしまうので、グループの方向性と主旨を共有しつつ、各社が進めやすいように設定する対応をとっています。また公開する人的資本等の情報については各社のデータの合算となるため、目標値のみを共通とし、取り組みの具体的な内容は個社ごとに設定するなどの方法をとっています。

一守： ゴールは共通にして、そのやり方は裁量に任すというのは、各社にとってやりやすいかもしれませんね。

(5)今後さらに人的資本経営の実行に管理職を巻き込むにはどうすれば良いか？

杉元： 人的資本の話は、製造現場や組み立て工場など、決まった手順でのオペレーションを求められている人に対して、あまり響かず、現場で進める際の障壁になっています。「皆さんに求めている役割は、これです」ということを明確にして、その人たちはその役割を果たし、契約された賃金を得る、それでお互いにハッピーな形なのであれば、無理に進めなくてもいいのではないかと、という意見もあります。

一守： 今の議論の流れとして、全体を巻き込まないと、一体感は作れないという方向で進んでいます。皆さんもそれぞれ現業部門を抱えていらっしゃると思いますが、そもそも巻き込む必要はあるのかという議論です。そういう現場に対する皆さんの見方はいかがでしょうか？

内山： 当社の場合は、工場で働いている人（技能職）たちは、3割程度おります。やはり同じ悩みを抱えています。特に、個人の裁量に任せて自由度を増していけばいくほど、現場だけ取り入れられないというケースがあり、同じ会社ではあるものの、別の人事制度にした方がいいのではないかと、というくらい異なります。

今まではそれほど問題にはなっていなかったのですが、特にコロナ禍をきっかけに、働き方の自由度など、顕著に差がついてきていて、最近では技能職の社員が離職するケースも増えてきました。さらに、生産現場の人事や育成に関しては人事部も部門責任者に任せきっていたところもありました。どうやって部門の考えと人事の考えを融合させていくか、質問へのお答えにはなっていませんが、同じような悩みを考えています。

一守： 内山さんとしてはどちらでしょうか？分けてもいい気持ちになりつつありますか？

内山： 私としては、同じものを作っていかななくてはならないというミッションはあるものの、それぞれの中に夢があり、その中で自分らしさを出したいという気持ちが、必ずあると思っているので、もう少し自由度を持たせつつ、製品はしっかり間違いなく作るというような方向に持っていきたいと思っています。

白田： 私も今ちょうど考えているところです。人的投資をしつつ、生産性や品質を上げて、会社の企業価値を上げましょうという話をしているのですが、現場では「生産性向上」のイメージがポジティブではない場合もあります。現場では生産性向上と聞くと、投入時間や要員を減らすイメージが強く結果的に現場に無理な負荷が増加するのではないかと、懸念があるためです。そのため、今回は生産性向上と言っても、時間や人を減らすといったインプットの削減ではなく、アウトプットを増やす方向に重点をおいて進めましょうと話しています。

ですから、現場で毎日定型的に行う作業だとしても、お客様にきちんとした品質で提供できれば、それが利益に繋がるので、いつも大事にしている目標に基づいて、アウトプットを増加させることも生産性向上につながるというメッセージを発信しています。私ど

ものグループも7~8割程度の社員が現場で、ものは作りませんが、飛行機を動かしたり、ものを運んだりしています。お客様と直接接しない業務に携わっている社員も多いので、各々にとっての付加価値をどのように設定していくかという点について、議論しているところです。

関口： 銀行で現場という支店になります。人数的な割合で言うと5割から6割ぐらいです。一人ひとりが専門性を高め、お客さまの困りごと解決に向け価値創造していくためには、人財戦略が支店で働く従業員にも刺さらないといけません。そういう意味では、当社では人財戦略は全従業員に伝えていくし、伝えていかなければいけないものと考えています。そして、人財戦略を前向きに受け止めている従業員も相当数いると感じています。従来だったら会社目線が100パーセントだったけれども、今回は「ウェルビーイング」など従業員一人一人からの見方も入っていて、今までになかった切り口で良かったという声が聞こえてきました。他方でその実践についてはまだ十分とは言えず、課題認識を持っています。



りそなホールディングス
関口 CHRO、九鬼部長（右）

内田： 私の専門の経営戦略の世界では、40年ほど前に、日本の企業経営が世界的にすごく注目されました。現場の方たちの持っている暗黙知を上手く吸収する仕組みができていて、それを組織的に展開する能力があるとされたのです。現場で物事を考えることでできているということが評価されて、そこからコアコンピタンスという概念が生まれました。

日本の現場での管理の仕方というのは、品質も良くて低コスト化も進められているということが高く評価され、「心理的安全性」を提唱しているエイミー・C・エドモンドソンさんは、日本のその現場に見習うべきだとまで言っています。日本の現場は何をしているのかというと、学習です。物事を考えて、考えた結果を出しやすい仕組みができていて、それを現場でもしているという話が出ています。それを言いやすい雰囲気を作ることが大事で、それが心理的安全性だと。暗黙知をどれだけ共有できるかという仕組みと風土が日本企業にあるということは、世界的な評価としてあります。

浅野： 対モノと対ヒトとは少し違いますね。対ヒトだと、顧客満足度があるので、「世の中も変わってるでしょ」「そうだね」となりやすいところがあります。対モノの現場も、機械が変わったりとか、システムが変わったりとか、相当ドラスティックに仕事のやり方が変わることがあります。そんな時、いきなり「変わります」と言われたと受け取られないよう、日頃から、「世の中の変化が皆さんに関係することもある」と伝えておく必要がありますね。

一守： 会社がどのようなマネジメントをしたいかによって変わってくるのかなと思います。例えばアメリカのように「仕事」をベースにしたマネジメントならば、「自分の役割を果たして契約された賃金を得る、それでいい人はやればいいし、嫌な人は外で違う仕事を見つけないさ」となります。

一方で、日本のように「会社という“場”」をベースにしたマネジメントならば、「全従業員が“場”の中で自分の役割を拡大し続け賃金を得る、社内のどこかに居場所がある」となります。

リテンションに関する研究では、「絆」というキーワードがあります。絆というのは、金銭的に見れば、他社に転職した方が良いのだけれども、仲間がいるなどのしがらみのようなものが留めるということです。人的資本経営を進めることで「しがらみ」を作り出すことができるのではないのでしょうか。

浅野： 人的資本経営の話は、取り上げられ方によっては、現場を置いてきぼりにしているように受け取られることもあるように感じています。人事施策は、何をすることがもちろん大事ですが、何のためにしているのかを意識することも大事です。本報告書で、「人的資本経営を効果的に進めるための10のポイント」として、「現場の管理職を巻き込んでいるか」をあげているように、現場でいろいろな仕事をしている人が、それぞれががんばっている、ということを十分意識することが必要です。

(6)今後、さらに人的資本経営の実行に管理職を巻き込むにはどうすれば良いか？

一守： 日々の人材マネジメントという点では、現場の管理職が担う影響力は非常に大きいものです。しかしアンケート調査では、人事部は人的資本経営を当然知っているが、まだ管理職には会社が期待しているほどは浸透していません。基本的には、管理職はその業務を推進するとともに、人を育てるという2つの責任があるはずですが、業務が中心になってしまふ。当然、管理職なんだから、人を指導して育てるべきだろうという、「当然」の度合いが少なくなっている中で、管理職という人的資本経営の実施主体をどのように巻き込もうとしているのでしょうか。

木村： 当社の場合、人才育成を評価と連動させる取り組みをしています。部門の年度計画の中に、定性指標として人才育成、品質向上、組織風土の向上、付加価値向上の4つを設定することにしています。年度初めに、その目標に対して、1年間どのように取り組むかの計画を立て、四半期ごとにレビューを行います。業績レビューとは別の枠組みで、数字の話は一切しない、4項目の「定性目標評価会」を年度末に行っています。その4つの目標に対して、自分たちの取り組みからどのような成果が出たかということをそれぞれが発表します。評価全体の2割が定性評価で、残りの8割が業績評価です。

技術コンサルの会社なので、人が成長しないと自分の組織も成長しないということが完

全にリンクしています。もちろん濃淡もありますが。

一守： りそなグループは、現場を巻き込む管理職というと、支店長ですか？

関口： 拠点が分散しているので、支店長の影響は大きいです。支店長を通じて、一人ひとりの従業員にメッセージを伝えていくという取り組みが多いです。

また、その部下であるマネージャーも重要と考えます。支店の組織構造としては、支店長、オフィサー（副支店長）、マネージャー、担当者となっており、直接的に担当者と接点を持つ機会が多いマネージャーの役割は大きいと思います。人的資本経営の実行に向けた仕組みとしては、当社でも評価制度があげられます。今年度から定性評価の割合を高めて人財育成の大切さを改めて伝えていきます。支店の目標も各支店独自に考えてもらうことにしましたが、同じく人財育成の評価の割合を高めています。

また、lon1 の仕組みもその一つだと思います。lon1 については埼玉りそな銀行で先行導入し、りそな銀行では仕組みとして取り入れる必要性は低いと考え導入が遅れたのですが、いざやってみると思いのほか良い反応で多少の驚きを感じました。

一守： 確かに lon1 を既に言われなくてもやっている人にとっては、当たり前の話ですものね。

関口： そういう仕組みを導入すると、人事がまた負担になることを始めたといった感じになるのではという気持ちが半分あり、あまり気が進まなかったのですが、やってみたら思っていたよりも良い結果で前向きなサプライズでした。

九鬼： マネージャーの意見として、きっかけをもらったという意見が出てきました。コミュニケーションのきっかけを掴めずにできずにいたところ、会社が提供した仕組みの中でコミュニケーションをとるとというのは、本質的には本当にそれでいいのかなとは思いますが。

一守： タレントマネジメントも、これまでの半期毎、一年の成果レビューとは別のところで今後何を伸ばしていくかという議論をすることで、管理職のトレーニングの場になります。きちんとその対象者を見ていないと会議の場で発言できず、管理職自身の評価にも関わってくるので必死になって社員のことを観察するようになることもあるようです。場を作ることも、人事の仕事かもしれませんね。

白田： 私たちのところも評価の仕組みを活用して目標管理で取り組んでいます。今回はその目標のひとつに、生産性向上や人的投資に応じた付加価値増大に関わる目標を、管理職全員に掲げてもらうことにしました。一人ひとりが行動に移すべきだという流れで、管理職から設定します。実利的なところから話し込みをしているところです。

一守： りそなグループのように、実利的なところから入ることをきっかけに良さを実感することもありますので、それはいいのかもしれませんがね。その管理職を巻き込む作戦やプランをお持ちで、既にやっていらっしゃる場所はありますか？

杉元： トップダウンという意味で言うと、役付き執行役員以上の業績 KPI に、人に関するものが既に入っており、株式報酬に紐づけています。例えば、女性管理職 5% という目標を持つ

ているとすると、その下の人材をどう育成するかというところを、人事部がサポートしながら目標化しています。その目標は部門長のところまでブレイクダウンしているので、管理職も巻き込んでいます。これをしっかり進めるために、下期に必ずキャラバンの中の項目に入れることを検討しています。また、人事部員が現場に出向く際に、話題にするという草の根運動も両方やっていこうと思っています。

一守： 人事が管理職以下を巻き込むのも大切ですけども、人的資本の KPI を役員の株式報酬に連動させて、トップを巻き込み、そのトップの力で管理職を巻き込むという流れにすれば、管理職を巻き込む力は更に大きくなりますね。

内山： 当社では人事制度を変えて、昇給・賞与・役割変更の全てを現場で判断することになりました。昇給額も 100 円単位で判断します。この人の昇給は 100 円アップか、500 円アップか決めるため、頻繁に 1on1 をやることになりました。人財育成会議も年に 2 回管理職全員に実施しており、エリアごとに決めていく形で、管理職を巻き込む仕組みになっています。目指す姿には遠いですが、今年のキャラバンでは、あえてメンバーも管理職も同じ空間で、このやり方に関する不満や疑問を聞く場を作り、全国を回りました。そうすると、人事部に伝えてくるメンバーの不満は、意外にその拠点内で解決できるケースが多々ありました。私たちが答えるのではなく、そこの本部長に対して、「それに関してはどういう方針で皆さんにお話しされてるんですか」というやり取りを人事部が促進する役割を担う形となり、良い取り組みができたと感じています。コロナ禍でキャラバンもできていなかったなので、今年も様々なテーマでやっていきたいと思っています。

一守： マネージャーが 100 円単位で報酬を決めるというのは、外資系企業では珍しくありません。日本企業では人事部が強い力を持ち、給与決定のルールや最終調整も人事が決めることが多いと思います。一方、それがゆえに管理職自身が給料を決める感覚はなく、社員からの不平不満は人事部に聞いてくれというようになってしまう。管理職に 100 円単位で給与決定の責任を持たせると、自分が説明せざるを得ないので、その人の日常の仕事ぶりを知らないと言明できないことになるので、管理職の目を部下に向けさせるという意味では、良いやり方だと思います。その一方で、管理職の人材マネジメント力のばらつきは欧米でも問題になっています。例えばイギリスでも、管理職に報酬決定をやらせると、「これまでやったことがなかったのに、なぜいきなりやらせるのか」、「人事は自分の仕事を放棄して管理職に丸投げしている」といった不満がでたという研究があります。管理職に考え方や方法を説明しながら移行していかないと、人事が楽をしていると勘違いされてしまうので注意しなければいけません。

(7)今後さらに人的資本経営の取組みを社員に周知するにはどうすれば良いか？

一守： キャラバンを含めた様々な方法で、人的資本経営の取組みや、人に投資をする、人を育てる人材マネジメントの取組みを周知されていると思います。一方で、アンケート調査にもあるように、思っているほど社員に伝わっていないという現状があります。人事の取組みを社員に周知する仕組みはありますか？

内山： 本当に思っていた以上に知らないというのが現状です。今はイントラネットのトップに動画でメッセージを流したり、昼休みに自由参加という形で食事をしながら聞いてくださいという形で、説明会をやったりしています。紙だけではなかなか理解促進が難しい場合は、できるだけ言葉で伝えるようにしています。

一守： 社内サーベイを実施されているかと思いますが、理解度を調査したのですか？

内山： 理解度は目標にしています。積極的に 1on1 をしている上司ほど、自分の評価に対する納得度が高いという相関が出たので、「錦の御旗としてやってください、意味があります」と伝えました。組合のアンケートでその結果を見つけ出してくれました。

杉元： 弊社は、紙の社内報だけではなく、簡易的な発信も考えています。人事部だけでは手が足りないので、拠点の人事担当者を育成し、分からないことがあれば、まずはその拠点で説明できるようにするというところにも力を入れています。

一守： 距離感が違いますからね。拠点の方が近いので聞きやすいですね。

杉元： そうだと思います。本社と物理的に近い拠点は親近感を覚えてくれていますが、遠くなればなるほど、差があるように感じます。まずは拠点で対応できるようにマニュアルを整備しています。

白田： 今はウェブを見る方が多いので、グループ社内報もウェブで発信しています。あとは、昼休みに ANA グループの人や取組みを zoom の LIVE 中継で紹介しています。一方で共通コンテンツだけでは、グループ 4 万人のほんの一握りしか紹介できないので、基本は各社や現場の取組みで、うまく回るように、それを後押ししたいと思っています。各社や現場の取組みを基本にして、その中の事例からグループ全体で表彰したり、イベントでウェブ番組を作ったり、その動画を zoom 配信したりなど、上手く連携してスポットライトを当てることに力を入れています。

一守： スポットライトって良い言葉ですね。

木村： 当社は拠点がたくさんあるわけではなく、熊本に 50～60 名程度、大阪に 20 名程度で、残りはほとんど東京です。熊本は大きな拠点で技術者もたくさんいるので、できるだけ丁寧にとすることで、トップのメッセージは、会長の服部が自ら足を運んで話すということをやっています。社内報にも、会長が必ず 1 ヶ月に 1 回自分の言葉でメッセージを発信しています。

一守： それはご自身で？それともライターがいますか？

- 木村： 自分で書きます。校正と催促はしますが、誰も手伝いません。テーマも自分で考えて、書くことになっているので、毎回違うメッセージです。若い所員も増えており、会社の歴史を知らない所員も多くなりましたので、それを伝えることも含めてやっています。65年の歴史が会長の頭の中に入っているのです、それを伝えていく場にもなっています。
- 一守： りそなグループも、社員に様々な方法で周知をされていると思いますが、支店で働く行員は外出していて、支店に戻っても見る暇もないのではないのでしょうか？
- 関口： 皆さんがおっしゃっていたように、社長トップからのメッセージや社内報、動画配信は行っています。人事部門が年1回各支店に訪問して社員と面談するという取り組みの中でメッセージを伝える仕組みもあります。
- 一守： 銀行特有の仕組みでしょうか？
- 関口： そうですね。またタレントマネジメントシステムやラーニングシステムの導入を準備中で、個々人を良く把握することでそれぞれに合った学ぶ機会を提供できる仕組みを整えようとしています。
- 一守： 個別化しているわけですね。それから、昼休みを活用しているのですね。
- 内山： そうですね。お昼だと、食べながら自由に聞いてもらえます。録画していつでも観られるようにしています。お昼というカジュアルさで、聞いても聞かなくてもいいといった感じで参加してもらいたいという趣旨です。

(8)今後の方向性

- 一守： 冒頭に各社の人的資本経営の現在地の話をいただきましたが、総括的にお話をまとめるとすると、今後どのような形でこれを継続・強化していくのか。何かございますか。
- 杉元： 当社では、よく「魂をいれる」と言います。
- 九鬼： PDCA を回していくという話かと思います。おそらく劇的な変化はないと思いますが、アジャストしていく必要があると思います。
- 白田： 私どもは、一人ひとりに実感してもらえるように、「人財に投資して、品質、生産性を高めて価値を生み出し、また人財に投資します」というサイクルを宣言しました。実際にきちんと人財への投資ができるようになると、一人ひとりが自分のやったものが返ってきたと初めて理解してくれると思うのでそれを意識して進めたいです。
- 内山： 私たちは「三方良し」。株主様良し、お客様も良し、そこに従業員の満足度も伴いながら、良い方向に変わっていく。そのバランスが大事だと思っています。
- 木村： 私は人事7年目で、会社の中で様々な制度や仕組みを作ってきました。どれだけ良い制度や仕組みでも時間が経つにつれ形骸化していくものだと思いますので、どうしたら形骸化しないようにできるかということと、次の世代の人が、また新しいチャレンジができる体制を作らないといけないと思っています。

一守： だんだんと慣れてくると、テクニックで対応できるようになるんですね。

木村： そうなんです。さきほどお話した評価会でも、「お互いに良いところを学びましょう。失敗の経験も学びましょう」という趣旨で実施していますが、だんだんと「昨日、誰かが言ったようなことを言っている」など、一部で表層的になっているような懸念もあり、どうしたら形骸化せずに、継続的に真剣に取り組んでもらえる体制を作るか、難しいと思いつつも、日々考えています。

一守： ありがとうございます。様々なお話を伺ってまいりましたが、「魂を入れる」、「PDCAを回す」、「形骸化させない」、「実感を与える」、「三方良し」という皆さんの取り組みを凝縮したお話のように感じました。これで座談会を終わらせていただきます。いろいろなご意見をいただき、ありがとうございました。

VII 今後の方向性

一守 靖・事業創造大学院大学事業創造研究科 教授

本章では、我が国において人的資本経営を熱心に推進している企業 10 社に対するヒアリング調査と、それらのうちの一部企業で働く社員（集計：5 社合計 397 名）に対する定量調査から得られた知見に基づき、わが国企業の人的資本経営および人的資本の開示に関する提言をまとめたい。

1 全体を通してわかったこと

本ワーキングを通してわかったことは以下の通りである。

まず、調査対象企業はこれまでに様々な人材マネジメントを講じてきており、人的資本経営という概念は、従来からの取り組みを整理し、新たな課題を発見する機会となっていることが確認された。

次に、調査対象企業はいずれも、人的資本経営の推進にあたり経営戦略との連動をかなり強く意識していた。「人的資本経営は経営戦略そのもの」と表現した企業も少なからずあった。各企業は、自社の経営理念や組織文化を念頭に置きつつ、経営戦略と人材戦略の連動を意識し、人材戦略を実現するにあたっての人材マネジメント上の課題を整理したうえで、そこから展開される人事施策ならびに人材戦略が期待通りに運営できているかを確認するための人的資本指標を設定し、“その企業らしい”人的資本経営ストーリーを描いていた。また、アンケート調査における人事担当者からの回答では、調査対象企業各社は「時間をかけて」「わが社らしい」人材マネジメントのしくみを築きあげてきていることが見てとれた。ここから、各社とも PDCA を回しながら人的資本経営を実

施している姿が窺えた。

アンケート調査からは、人事部門側は経営企画部門との連携ができていると思っていたが、経営企画部門側からはそれほど連携できているとは思っていないことが見てとれた。人的資本経営を通して経営戦略の実現を達成するためには、人事部門は経営企画部門との連携強化をより意識して行うことが有効であると思われる。

すべての調査対象企業は、経営戦略や人材戦略の策定や実行において、企業の理念や歴史、文化を強く意識していた。そのため、社員一人ひとりを、その個性を尊重しながら育成しつつも、同時に組織の過去からの学びや価値観を共有する場を意識的に設けることによって、個人の能力を組織の能力につなげる取り組みがなされていた。

人的資本の開示内容も戦略を意識したものになっていたが、各社とも経営トップをはじめとする経営陣が人的資本経営に強くコミットしていた。人的資本の開示は主として投資家と社員が意識されていたが、投資家の関心を高めるばかりでなく、オープンな企業文化の醸成、求職者の関心の向上などにもつながっていた。

人的資本経営の取り組み内容は、経営者や人事部門が中心となって、様々なアプローチを通して社員に説明されていた。調査対象企業の社員は非常に高い学習意欲を有しており、各企業から提供される教育が専門能力の向上や組織力の強化に役立っていると認知していることがアンケート調査で明らかになった。

社会的交換理論（Homans, 1961）では、あるものがヒトからみて快いものや利益になるものであれば、エンゲージメントが上がり、ポジティブな行動を引き出すという。これをあてはめると、調査対象企業において一連のコミュニケーションを通して説明された人的資本経営の内容が社員からみて快いものや利益になるものと認識されているということは、社員のエンゲージメント向上や、社員がやる気を持って会社に貢献しようとする気持ちの高まりにつながっているということになる。すなわち、一連のコミュニケーションは社員一人ひとりのやる気を引き出すとともに、情報の共有や協業を引き出すなど、組織力の強化にもつながっているといえよう。アンケート調査の結果をみても、人材戦略に対する理解度と学習への意欲ならびにワーク・エンゲージメントとの間に相関関係があったのはすでにみた通りである。この点は本ワーキングにおいて当初設定して

いた大枠の調査課題でもあり、その解がおぼろげながら見えたように思う。一方、「人的資本経営」全体に対する認知の度合いについてはさらに改善できる余地があることも窺えた。

人的資本経営を実行するうえで現場の管理職の巻き込みが重要であるという点も各社に共通した認識であった。そのために人事部門の担当者（企業によっては現場の部門に属する人事担当者）が実行者となる管理職を支援する形をとっていた。一方で、アンケート調査では、人的資本経営（人材戦略）に関する理解の度合いが人事部と人事部以外の管理職との間には有意に差があることが明らかになっており、今後、人的資本経営を定着させていく上でこれまで以上に現場の管理職を巻き込むことが必要であると思われる。

人的資本経営の効果に関しては、社員の心理面や能力向上・態度変容、企業文化への共感度向上、人事部門の成長、企業ミッションへの共感度向上、社員構成の変化、企業グループとしての総合力の向上、多様な人材の採用促進、労働組合との良好な関係性維持、そして業績向上など様々な効果を感じている様子が窺えた。

これらのことから、事例対象企業の人的資本経営の特徴は、次の3つのキーワードで表すことができることがわかった。3つのキーワードとは「独自性」「トップ」「現場」である。

従来から様々なところで指摘されている、経営戦略と人材戦略を連動させた人的資本経営のストーリーを構築し、KPIを設定してそれを実行していく重要性は本ワーキングの調査を通して再確認することができた。これは企業の経営陣のリーダーシップのもと、人事部門が経営企画部門等と協業しつつ企業の「トップ」から展開するものである。しかしそれだけでは十分とはいえず、その取り組みを様々な方法を組み合わせて社員に理解させること、人的資本経営の実行・定着のために現場の管理職を巻き込むことの重要性が把握できた。これらは「現場」に視点をあてた活動である。ここで現場のやる気を高めるには、一連の取り組みに“わが社らしさ”、すなわち企業の「独自性」が求められる。そして、本ワーキング参加企業および本調査にご協力いただいた先進企業では、すでにこうした取り組みにチャレンジしているのである。

2 人的資本経営を効果的に進めるための 10 のポイント

本報告書の最後として、本調査から得られた知見をもとに、人的資本経営を効果的に進めるために留意すべき 10 のポイントをご紹介します。

この 10 のポイントは、人的資本経営に取り組む企業の導入状況に応じて①これから人的資本経営に取り組む企業がすべき 3 つのポイント、②人的資本経営の実効性を高めるために企業が確認すべき 5 つのポイント、③人的資本経営を定着させるために企業がすべき 2 つのポイント、から構成されている。

なお、この「10 のポイントは、チェックシートとして付属資料に用意したので、各社における人的資本経営の点検用として活用いただきたい。

(STEP 1)

2－1 これから人的資本経営に取り組む企業がすべき 3 つのポイント

本ワーキングの調査対象企業がそうであったように、人的資本経営という概念が紹介されて初めて人材マネジメントを始めた、という企業はほとんどないだろう。

しかしながら、その人材マネジメントが人的資本経営（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）となっているかは別の話である。

そこで、まずはこれから人的資本経営に取り組む企業が最初にすべき 3 つのポイントについて解説する。

ポイント1 経営トップを巻き込んでいるか

ここでいう経営トップとは、企業の代表取締役、取締役、社外取締役を指す。人的資本経営を企業に根付かせるには、まずこうしたトップマネジメントの強力な関与が欠かせない。これは人的資本経営の初期設定とでもいえることであり、人事部門のリーダーは何より先にトップマネジメントに人的資本経営の意義と期待する効果を説明して組織として人的資本経営を推進するコミットメントを得ることが望ましい。

ポイント2 経営戦略と人材戦略のつながりはあるか

その際のカギは、経営戦略と人材戦略を連動させることである。すべての人材マネジメントの目指すところは、優秀な社員を採用し、社員を育て、企業に留め、企業の持続的成長に貢献させるためにあるといっても過言ではない。そのために、経営戦略（事業戦略）と人材戦略の連動は欠かせないし、だからこそポイント1で掲げた経営陣の参画が期待できるのである。また、経営企画部門がある企業は、そことの連携をより強化することが有効である。

ポイント3 社員に取り組みをわかりやすく説明しているか

いくら社員に投資しても、いくら良い人材マネジメントを導入しても、それが社員に認知されなければ期待した効果は生じない。逆に言えば社員は、企業による自分たちへの投資を認知すると、自ら成長し、仲間と協業し合い、企業の期待に応えようとするのである。そこで、様々なチャネル、様々な方法を使って、自社の人的資本経営の取り組みについて社員にわかりやすく説明することが求められる。

(STEP 2)

2－2 人的資本経営の実効性を高めるために企業が確認すべき5つのポイント

ポイント4 人材戦略を実現するための課題あるいは方向性が整理されているか

経営戦略と連動した人材戦略を設定したからといって、すぐに適切なアクションにつなげるのはなかなか難しい。そこで、自分たちが考えた人材戦略と現状を比較して、人材戦略を実現するためには何を克服する必要があるのか、あるいは何を目指さなければならないのかについて考察する。ここでの現状認識がうまくいくと、具体的なアクションが容易に立案できることになる。

ポイント5 人材戦略を実現するための「わが社らしい」施策が検討されているか

アクション（施策）自体を立案するのは、実はそう難しくはない。なぜなら、どこの企業も何かしらの人事施策を導入しており、それらの公開情報も多く、真似をしようと思えば簡単にできるからである。しかしながら、他社で成功した施策が自社でも成功するとは限らない。ここでも重要なのは、それが自社の人的資本経営ストーリーに組み込まれたものであるかどうか、である。自社にとって効果的な施策とは、ポイント4で整理した、人材戦略を実現するための課題（あるいは方向性）に対応している施策なのである。

ポイント6 個人の能力を組織の能力にする取り組みがなされているか

企業における人材開発の第一は、個人の力を高めることである。個人の力を高めるに

は、知識を増やし、それを実務で使うことによって幅を広げるとともに、モチベーションを高め、力を発揮できる機会を与えることが必要となる。企業が次に行うべきことは、そうして高めた個人の力を組織の力に集結させることである。個人の力を集結させるための基本は、ポイント3とも関連するが、会社の取り組みや仕事に関するコミュニケーションの量と質を増やすこと、社員間の交流の場を増やし、情報交換と相互刺激を与えることにある。

ポイント7 人材戦略の実現や人事施策の実施が確認できる指標が選択されているか

人事施策は人事課題を克服するため、あるいは目指す方向性に近づくために設定するものである。したがって、企業が測定する人的資本の指標は、人事施策が当初の予定通りに進行しているか、当初の狙い通りに機能しているかどうかを確認できるものでなくてはならない。

ポイント8 経営戦略から人的資本の開示までを“流れるような”ストーリーで語れるか

最後の仕上げとして、経営戦略から人的資本の開示までをつながりのあるストーリーで語れるかをチェックして欲しい。できれば、誰かに話して聞かせて理解できるかどうか試してほしい。自分では理解しているつもりでも、人に聞かせると通じないことはよくあることである。

ストーリーは、複雑な情報や抽象的な概念を、線形の流れとして捉えることを可能にする。そして人間はストーリーを通じて情報を整理し、記憶に残りやすくする能力がある。

経営戦略から人的資本の開示に至る人的資本経営のストーリーがしっかりとしていれば、初めて聞いた人にも通じ、記憶にも残るものである。

2－3 人的資本経営を定着させるために企業がすべき2つのポイント

ポイント9 現場の管理職を巻き込んでいるか

人的資本経営の推進主体が人事部門とすれば、その実行主体は現場の管理職である。したがって、企業は現場の管理職が人的資本経営を実行するためのサポートを惜しんではならない。具体的には、人的資本経営の理解を高めること、多様な部下に対するリーダーシップの発揮のしかたを学んでもらうことである。人的資本経営の理解を高めるためには、直接語りかける場を持つべきであろう。「管理職たるもの有価証券報告書や統合報告書を読んで理解しているはず」ということは、まずないと考えるべきである。

ポイント10 自社の取り組みが理解されるのに十分な開示がなされているか

企業が人的資本について十分な情報を開示することによって、企業は大きな利益を得ることができる。第一に、企業の成長につながる取り組み内容をステークホルダーならびに世間に対して認知させることができる。第二に、社員が自社の取り組みを認知して、エンゲージメントを高め、企業の成長に貢献する。第三に、他社の開示情報を見て自社の取り組みを修正あるいは加速するようになる。情報開示は単年ではなく継続して行うことによって取り組みの効果が把握できる。

付属資料

人的資本経営を効果的に進めるための 10 のポイント（チェックシート）

カテゴリー	No.	内容	チェック欄
これから人的資本経営に取り組む企業がすべき 3つのポイント	1	経営トップを巻き込んでいるか	☐
	2	経営戦略と人材戦略のつながりはあるか	☐
	3	社員に取り組みをわかりやすく説明しているか	☐
人的資本経営の実効性を高めるために企業が確認すべき 5つのポイント	4	人材戦略を実現するための課題あるいは方向性が整理されているか	☐
	5	人材戦略を実現するための「わが社らしい」施策が検討されているか	☐
	6	個人の能力を組織の能力にする取り組みがなされているか	☐
	7	人材戦略の実現や人事施策の実施が確認できる指標が選択されているか	☐
	8	経営戦略から人的資本の開示までを“流れるような”ストーリーで語れるか	☐
人的資本経営を定着させるために企業がすべき 2つのポイント	9	現場の管理職を巻き込んでいるか	☐
	10	自社の取り組みが理解されるのに十分な開示がなされているか	☐

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦 (2003), 『競争戦略論』, 東洋経済新報社.
- 浅野浩美・一守靖 (2023) 「人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響についてー日系企業に対するヒアリング調査とアンケート調査報告ー」, 人材育成学会第 21 回年次大会
- 池田浩, & 森永雄太. (2017). 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発. 産業・組織心理学研究, 30(2), 171-186.
- 一守靖 (2022) . 『人的資本経営のマネジメント ヒトと組織の見える化とその開示』 中央経済社.
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社.
- 小川紘一(2014), 『オープン&クローズ戦略:日本企業再興の条件』 翔泳社.
- 榊原清則(2002), 『経営学入門 (上)』, 日本経済新聞出版.
- 内田康郎(2023) 「ケース 堀場製作所の成長戦略:社是と持続的成長の関係性」『兵庫県立大学ディスカッションペーパー』, No.146.
- Becker, G.S. (1975) .Human Capital, Chicago and London, The University of Chicago Press (佐野洋子訳 (1976) 『人的資本』 東洋経済新報社
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter Evidence from India. The Quarterly journal of economics, 128(1), 1-51.
- Bukh, P.N., Larsen, H.T. and Mouritsen, J. (2001). "Constructing intellectual capital statements", Scandinavian Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 87-108.
- Edmondson, C. A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
- (2012) *Teaming: How Organizations Learning, Innovate, and Compare in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass Pfeiffer

- Elbannan, M. A., & Farooq, O. (2016). Value Relevance Of Voluntary Human Capital Disclosure: European Evidence. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(6), 1555–1560
- Hamel G. & Prahalad, C. K. (1990), “ *The Core Competence of the Corporation: How companies cultivate the skills and resources for growth*”, Harvard Business Review, May-June. Harvard Business School Press.
- Moses, A. (2022). *The antecedents and consequences of the Corporate Social Responsibility (CSR) disclosure-action portrayal gap* (Doctoral dissertation, Macquarie University).
- OCEAN TOMO (2020) . Intangible Asset Market Value Study.
- Ployhart, R.E., Moliterno, T.P. (2011) . “Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36: 1, 127–150.
- Porter, M. E. (1985), *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., et al..(2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach*. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., ... & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). *Work engagement in Japan validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale*. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.
- ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale (UWES)) <https://hp3.jp/wp-content/uploads/2018/01/UWES1.3.pdf>
- Tanaka, M., Kameda, T., Kawamoto, T., Sugihara, S., & Kambayashi, R. (2022). Managing Long Working Hours Evidence from a Management Practice Survey. *Journal of Human Resources*, 0421-11605R2.
- Teece, D. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of

(sustainable) enterprise performance”, Strategic Management Journal, Volume28, Wiley.

Ulrich, D. (1998). ‘Intellectual Capital = Competence x Commitment’. Sloan Management Review, Winter 1998, 51: 1, 15-26.

労働生産性とは

生産性とは、*output*（産出）／*input*（投入）の関係を表す指標であり、効率性を測る指標として利用されています。

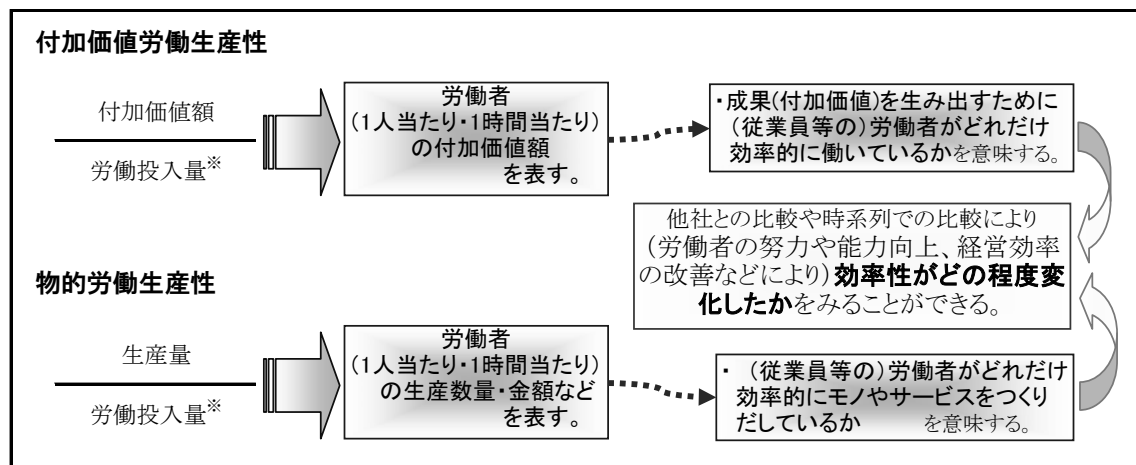
現在、一般に生産性というと労働生産性 (*Labor Productivity*) を指すことが多く、労働生産性は労働者 1 人当たりで生み出す成果、あるいは労働者が 1 時間で生み出す成果を指標化したもので、

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{output} \quad (\text{付加価値額} \quad \text{または} \quad \text{生産量など})}{\text{input} \quad (\text{労働投入量} \quad [\text{労働者数} \quad \text{または} \quad \text{労働者数} \times \text{労働時間}])}$$

として表されます。

つまり、労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したものであり、労働者の能力向上や効率改善に向けた努力、経営効率の改善などによって向上します。

また、労働生産性には主として 2 つの種類があり、成果（*output*／産出）に付加価値（企業が新たに生み出した金額的な価値：国レベルでは GDP にあたる）をおく「付加価値労働生産性」と、成果に生産量や販売金額などをおく「物的労働生産性」があります。国レベルの労働生産性を測る場合などは、GDP を成果とするために付加価値労働生産性が用いられます。

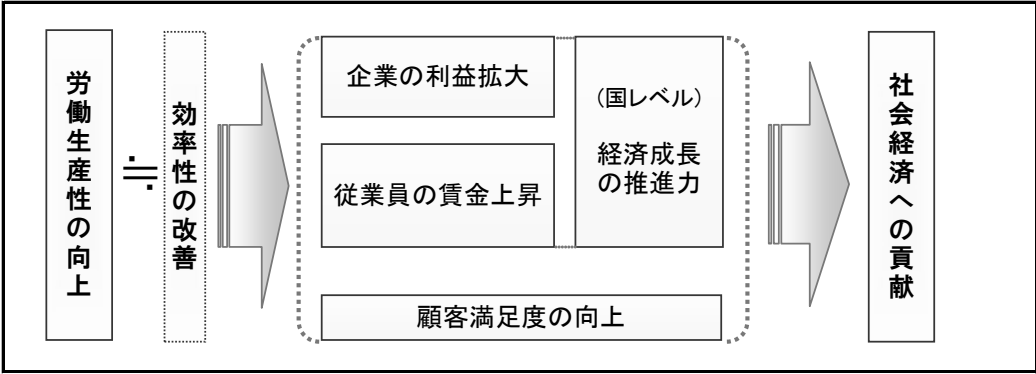


※労働投入量：労働者数 または 労働者数×労働時間 によって表される。

労働生産性向上が果たす役割

企業・産業レベルで労働生産性が向上したということは、労働や経営の努力によって効率性が改善されたことを意味します。（ここでいう効率性には、労働の効率性や経営の効率性、経済効率性などが含まれていると考えられます。）

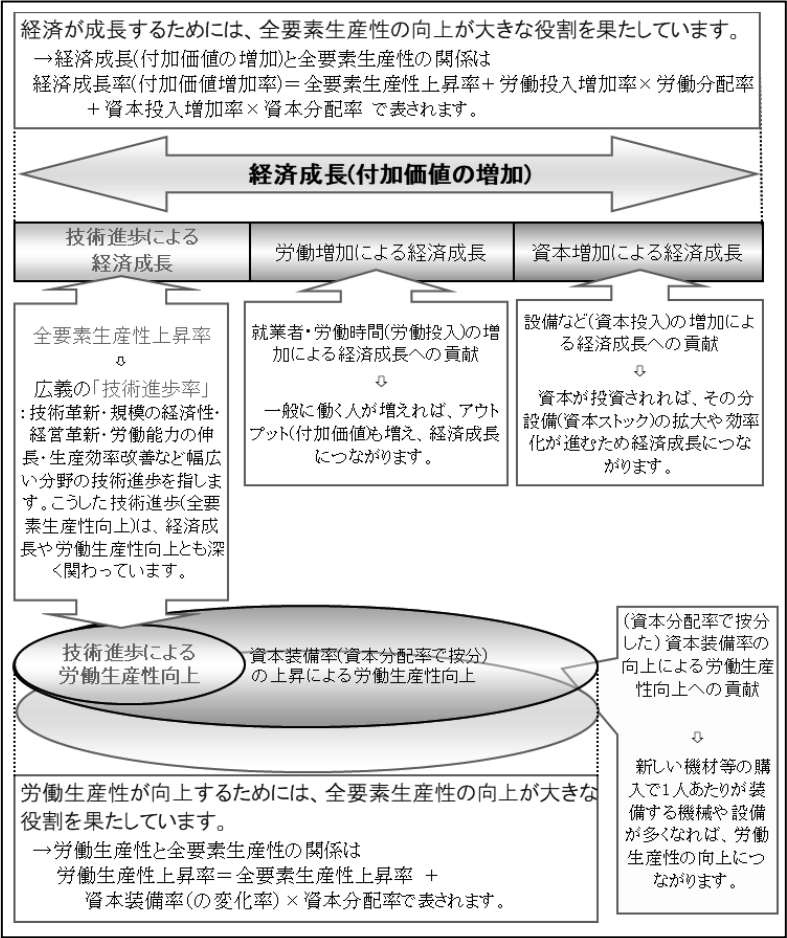
労働生産性の向上は、企業の利益の拡大につながるだけでなく、従業員の賃金を上昇させる原資にもなると考えられ、ひいては日本が経済成長を持続させるための推進力にもつながるとされています。また、労働生産性の向上は、顧客満足度の向上にもつながるものと考えられています。



全要素生産性とは

一般に、全要素生産性（TFP：Total Factor Productivity）は、工学的な技術革新・規模の経済性・経営の革新・労働能力の伸長などで引き起こされる「広義の技術進歩」を表す指標とされています。

また、全要素生産性の向上は、経済成長や労働生産性向上の源泉となっているため、経済成長を今後持続させていく上でも、近年ますます重要視されるようになっています。



人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響(非売品) ～日系企業に対するヒアリング調査とアンケート調査報告～

2024年7月29日発行

編集

公益財団法人 日本生産性本部

コンサルティング部

雇用システム研究センター

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4040 FAX 03-3511-4046

<https://www.jpc-net.jp/consulting/>

発行

公益財団法人 日本生産性本部

生産性労働情報センター

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4007 FAX 03-3511-4073

<https://www.jpc-net.jp/lic/>

©Japan Productivity Center (JPC) 2024

*本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。これらの許諾については、雇用システム研究センターにご照会下さい。

2024 年 7 月

公益財団法人 日本生産性本部
コンサルティング部雇用システム研究センター



日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER