

企業価値の向上につながる

「人的資本経営」の考え方とは？

大企業を対象として、2023年3月期以降の有価証券報告書に、「人的資本」の開示義務が課される予定です。「人的資本」とは何か、義務化の背景、「人的資本経営」の考え方などについて解説します。

フォレストコンサルティング経営人事フォーラム代表
社会保険労務士・公認心理師

松井 勇策

現在、「人的資本」および「人的資本経営」という言葉が大きな話題になっています。その一番の理由は、ことしの3月期以降の有価証券報告書に、「人的資本」の開示義務が課される予定になったことでしょう。

大企業に関するものだから、中小企業には関係のないことだ、と思っている人も多いかもしれません。しかし、本当にそうでしょうか。人的資本および人的資本経営という考え方は、大企業にのみ当てはまるものではありません。むしろ中小企業にこそ必要な考え方と言えます。

本稿では人的資本経営の背景と考え方、実践方法、社会・企業への影響について解説します。

「人的資本」

「人的資本経営」とは何か

「人的資本の開示義務」という情報が先走ったため、人的資本および人的資本経営とは、数値化をして公表するためのものだ、という誤解が広がっています。

政府からも数多くの人的資本に関する資料や、参考にすべきとされるISOなどの指標が発表され、実際何をすればよいのか混乱

しているのではないのでしょうか。まず、「人的資本」とは何を意味するのか考えてみましょう。

「人的資本 (Human Capital)」とは、18世紀にアダム・スミスの「国富論」に記述された一説が起源とされています。

それ以降、様々な意味が変遷してきた言葉ですが、現在、企業の実務を重視する視点からは、「人をコストでなく資本価値として捉えることである」と言えます。

働き方の多様化が進み、事業環境の変化が速いなかで、人の「資本価値」を多面的に捉えることが「人的資本」の考え方です。

そして人的資本の要素は、後述する「現代の企業における人材戦略の重要事項」と重なると考えてよいでしょう。それらの「人的資本の要素」を重視した経営を行うことが「人的資本経営」です(図表1)。

人的資本経営は、次のようなプロセスで実施されます。

- ① 人的資本の要素(現代の企業における人材戦略の重要事項)を重視して、企業の現状を把握する
- ② 中長期まで視野に入れた経営的な意思決定としてKPI (Key Performance Indicator) Ⅱ重要業績評価指標)を設定し、繰り返し見直す
- ③ 取り組みや成果を開示する

基本的には、これが「人的資本経営」の行ない方です。

特に①②の、現状把握とKPIの設定・改善を定期的に行なうことが、その企業の経営戦略の基盤になり、人的資本経営の中核となります。

①②のプロセスを行なう方針や状態、成果について、③の開示を行なっていくことになります。

これは、①②のようなプロセスで人材戦略を定め、人的資本経営を行なっている場合、経営方針等が明瞭なので、わかりやすい情報が開示できるためです。

企業のアイデンティティ（＝独自のストーリー）が表現しやすい情報となり、開示することで、内外のステークホルダーに情報を発信できます。

また比較可能な指標を開示に使うことで、採用や広報など様々な点で有利なものになります。

開示については、後の項で解説します。

「人材戦略の重要事項」とは

人的資本で現状を把握し、人的資本経営を行なうために重要なものが、先述した「現代の企業における人材戦略の重要事項」です。その現状を捉えることで、企業の人的資本経営の現状が把握できると考えられます。

この事項は、内閣官房から発出されている、人的資本経営の総括資料である「人的資本可視化指針」のカテゴリとも重なるものです。重視される事項を個別に見てい

きましょう。

【1】ダイバーシティ （多様な人材の登用・活用）

男女・年齢・ライフステージ・資質や志向等の属性、ならびに人数・賃金・生産性などの要素からみて、各人がそれぞれに応じた活躍ができているか、を課題とする事項です。

この事項は特に、日本において開示が法令等で定められる事項（本稿では「制度開示」とします。次ページ図表2）であり、人的資本を考えるうえで最も重要視されるものです。

男性・女性および正規・非正規社員の賃金の格差、男性社員の育児休暇の取得率など、制度開示に対応しているか、属性ごとの分析が定期的に行われているか、などで現状を把握することができます。

【2】エンゲージメント （会社に対する愛着心や思い入れ）

会社に対するエンゲージメントが定量的に把握でき、全体を振り返って設定・改善ができていないか、を課題とする事項です。

エンゲージメント・サーベイ（全体像や実態を広く把握するた

めの調査）を定期的に行なっているか、サーベイで施策全般を振り返っているか、などで現状を把握することができます。

【3】人材育成 （スキル停滞の解消）

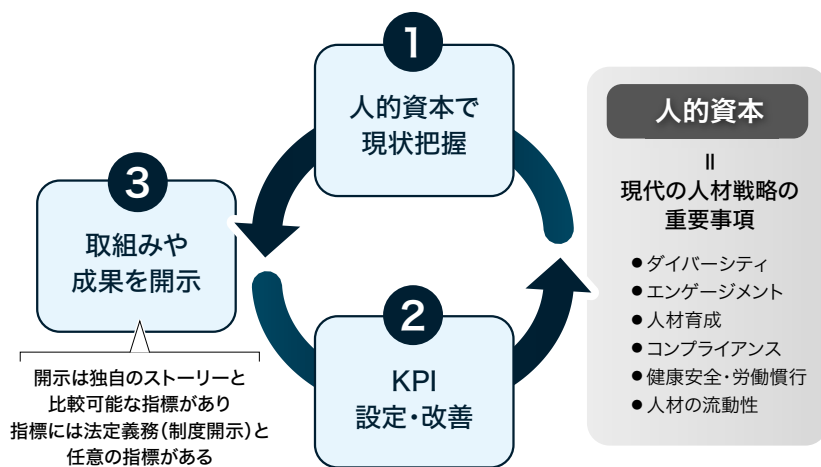
個々人のスキルを把握することに基づく、中長期の人材育成方針や人事制度、採用が連携されているか、ライフステージにおいて、リスクリング等によるスキル停滞の解決が図れているか、を課題とする事項です。

中長期のスキル定義や人材育成ができていないか、人事制度にスキルの把握が接続できているか、ライフステージとスキル停滞課題が整理できているか、などで現状を把握することができます。

【4】コンプライアンス（法令遵守）

労働法等の問題点が把握され、課題設定・改善ができていないか、を課題とする事項です。

図表1 人的資本経営の概念図



リスクマネジメント課題等を体系的に把握しているか、などで現状を把握することができます。

【5】健康安全、労働慣行

安全性や健康の状態が管理され、健康診断やストレスチェックなどの結果に基づいた改善ができていないか、労災事故や苦情等の問

題点が体系的に把握され、課題設定・改善ができていないか、を課題とする事項です。

健康の維持向上施策が立案できているか、健康施策と経営上の効果が繋がっているか、などで現状を把握することができます。

【6】人材の流動性 (従業員の定着率や離職率など)

人件費・労働時間・離職率等を随時把握しているか、副業や外部人材活用の方針が定められ、現状の把握ができていないか、を課題とする事項です。

外部人材を活用できているか、社内の副業、兼業への立場が明確にされているか、従業員の定着・離職の実態検証とこれからの方針が立てられているか、などで現状を把握することができます。

以上【1】から【6】までの要素を把握することが、人的資本で企業の現状を把握することにつながります。それぞれの事項で把握した、現状における問題点・課題を解決する方法を、会社全体の動向を俯瞰して、検討します。

従業員の定着率が低いのは、会社の規模を拡大することによって解決につながるのか、採用方法に

問題があるのか、社内風土に問題があるのかなど、経営戦略の立案に生かします。

人的資本で現状を把握し、現状の問題を解決するために、中長期の課題まで視野に入れた経営戦略を立て、KPIの設定・改善を繰り返し行なうこと。これが「人的資本経営」のあるべき姿だと言えるでしょう。

人的資本経営への 取組み・成果の開示

大企業以外では、開示については、法律などで定められた「制度開示」以外はそれほど重要ではないかもしれません。

しかし、現在は労働者数の多寡で開示の適用外となっている内容も、今後はどうなるかは定かではありません。また、経営情報として外部から理解しやすいことや、企業のアイデンティティを表現しやすい情報のため、採用や広報など様々な点でアピールしやすいものでもあります。

人的資本の開示内容を確認しておきましょう。

図表1③の開示する内容は、大きく2つに分けられます。

図表2 法令や制度などで開示等が定められている主な事項

| 根 拠 | 内 容 | 対象企業 |
|---------------------------|--|---|
| 女性活躍推進法 | 一般事業主行動計画・情報開示義務として、選択式の項目から女性の活躍に関する、採用や内部登用等に関する情報を開示する、また女性活躍に関する計画を開示する ※1 | <ul style="list-style-type: none"> ●常時雇用する労働者101人以上の企業＝義務 ●常時雇用する労働者301人以上の企業＝男女の賃金の差異の開示義務が追加、開示項目数が増加 ●常時雇用する労働者100人以下の企業＝努力義務 |
| 次世代育成支援対策推進法 | 一般事業主行動計画義務・情報開示、育児休業等の支援に関する計画を開示する、選択式の項目から育児休業の取得率等の情報を任意で開示する | <ul style="list-style-type: none"> ●常時雇用する労働者101人以上の企業＝義務 ●常時雇用する労働者100人以下の企業＝努力義務 |
| 青少年の雇用の促進等に関する法律 | 採用活動時に求職者やハローワークから聞かれた場合に、採用者に関する情報や経営・育成等に関する情報を開示する | <ul style="list-style-type: none"> ●規模要件なし ●努力義務 |
| 育児・介護休業法 | 男性育児休業取得率の開示義務が、次世代法と同趣旨で個別に規定されている ※2 | <ul style="list-style-type: none"> ●常時雇用の労働者数1001人以上の企業＝義務 |
| 副業・兼業の促進に関するガイドライン(厚生労働省) | 副業の方針等の開示 ※1 | <ul style="list-style-type: none"> ●規模要件なし ●全企業推奨 |
| 労働施策総合推進法 | 中途採用比率の開示 ※3 | <ul style="list-style-type: none"> ●常時雇用する労働者数301人以上の企業＝義務 ●その他の企業＝努力義務 |
| 健康経営優良法人認定制度(経済産業省)など | <ul style="list-style-type: none"> ●健康に関する情報の発信が推奨されている ●健康経営調査は結果が開示される | <ul style="list-style-type: none"> ●規模要件なし ●参加は任意 |

※1 2022年に法改正 ※2 2023年4月法改正予定 ※3 2021年に法改正

図表3 主な人的資本開示の参考とされる任意指標

| 国際標準化機構 (ISO) の指標 | |
|-------------------|---|
| 【名称/ISO30414】 | |
| 特徴 | 2018年12月に国際標準化機構が発表した、人的資本の開示のためのガイドライン。大きく11の領域と58の指標で経営を捉える「フレームワーク」である。2022年8月の、アメリカの証券取引の監視、監督をする連邦政府の機関である米国証券取引委員会による、上場企業に対しての人的資本の情報開示義務化の流れを受けて、日本でも関心が高まった指標 |
| ESG観点で使われている指標 | |
| 【名称/GRI・SASB・WEF】 | |
| 特徴 | サプライチェーン全体を含む企業の社会責任・人権保障を重視した観点を列挙する、という観点でつくられている指標。観点を列挙する考え方はそれぞれの指標で相違がある。社会責任という点は、日本の国内法の制度開示と相性がよいが、制度開示では課題のプロセスごとの分析を事業主の行動計画で行なうことが定められている法令があり(女活法ほか)より深い分析を求めている |

独自のストーリー (統合的なストーリー)

経営戦略を踏まえて、人的資本経営をどう行なっていくのかを、言葉で表現することが中心となります。

▼人的資本経営を行なうことにより、現状の問題点、課題を解決し、KPIを着実に実行する

▼それにより、中長期的な企業価値の向上を実現し、さらに人的資本経営を進める
こうした一連のストーリーの開

示が求められています。

比較可能な指標

比較可能な指標は、2つに分けられます

●法律等により義務化された「制度開示」

比較可能な指標として使われるが、国内の既存の法制度である女性活躍推進法、次世代法、健康経営などで定められた「制度開示」と呼ばれるものです。

代表的なものを図表2にまとめがあります。

このほかに、上場企業を対象として、早ければことし3月期以降義務化される、有価証券報告書での人的資本関係の情報開示があります。

開示の内容に関しては、「人的資本可視化指針」によると、「育成」「エンゲージメント」「流動性」「ダイバーシティ」「健康・安全」「労働慣行」「コンプライアンス/倫理」の7分野19項目が、「開示が望ましい項目」の例として挙げられています。

●任意の指標

任意で参考にする指標として、ISO30414や、GRI、SASB等のESG (Environment = 環境・Social = 社会・Governance = 企業統治) 観点の指標があります(図表3)。

こうした指標は基本的に、人的資本の指標として「活用すること」が有用であれば任意に各企業の意思で活用するもの、として扱われます。

それぞれの指標に作成目的があり、得手不得手があるものと言えます。

繰り返しますが「人的資本経営」とは、人々従業員を資本と考え、従業員が働きやすい環境を生み出すことが企業の発展につながる、という考え方です。

経営手法や開示方法など様々な論点があるなかで、人的資本経営において最も重要なことは、各論と本質を混同しないようにすることです。人的資本経営とは、本来「シンプル」なものです。

人的資本経営は、経営・人事戦略を、前述した①②③のプロセスで行なうことが中心となるものです。こうした、シンプルで現実的に即したイメージを持つことが重要です。

産業動向の変化が速く、働き方が多様化している現在の社会において、「人が働きやすく、成長することが企業の成長につながる」ことを十分に理解し実現していくことが、人的資本経営を行なうための最も根本的なビジョンとなります。

人的資本を重視・実践することによって、先行き不透明な経営環境を生き抜き、着実に成長していく企業が今後一層増えていくことが望まれます。