

# 人材への投資判断指針となる 「人材への投資目論見書」

ルヴィアコンサルティング株式会社 共同経営者  
組織・人事コンサルタント

岡田 幸士



人材流動化時代を迎え、人材への投資の重要性が高まっています。そこで、人材への投資を検討する際に、その投資の目的、リスク要素、リターンなどを整理する「人材への投資目論見書」について紹介します。

人材を「コスト」ではなく「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すことで企業価値を向上させる経営手法「人的資本経営」の重要性が認識されるようになって久しく経ちました。

一方で、中小企業の現場からは、「自社には関係のないこと」「特別な対応は必要ない」といった声が多く聞かれます。

たしかに、人的資本経営の必要性を示した『人材版伊藤レポート』は大企業向けと言われ、人的資本経営実践の確たる方法論も確立されていないのが実情です。

とはいえ、人材の流動化がますます進む時代において、人材への投資なくして企業の存続・成長は望めません。人材投資の必要性は誰もが認めるところでしょう。

そこで本稿では、筆者が従業員数十人から数万人規模にいたる様々な企業の現場で培ってきた人材への投資価値を最大化するためのフレームワークを紹介します。

## 人材へ投資する際の検討事項

### (1) 人的資本経営の大前提

人材へ投資する際に、まず検討

すべき事項は、次の8つです。

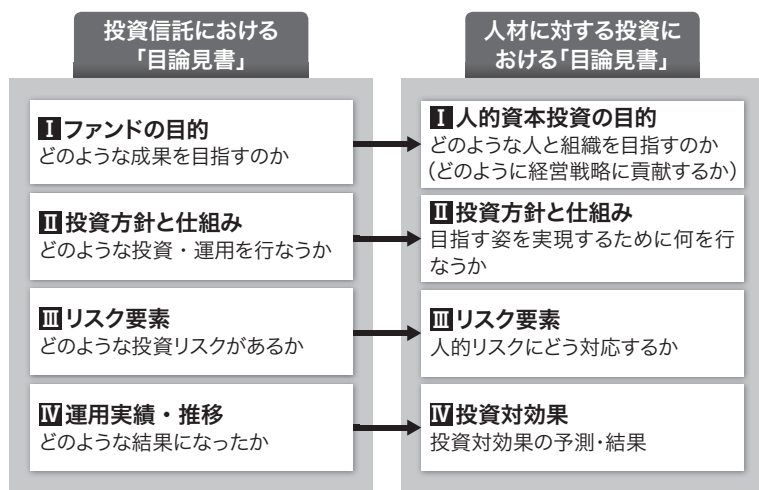
- ① 企業が存在意義とそれを実現するための経営戦略
- ② (経営戦略実現に向けた) 人と組織のあるべき姿
- ③ 人材獲得の手段
- ④ 人材育成の方法
- ⑤ 人材の活躍を促す仕組み
- ⑥ 人材定着に向けた取組み
- ⑦ 人的リスクの低減策
- ⑧ (これらを実現する) 人事体制の整備

一般に、人的資本経営において取り扱う領域は、①～⑦です。しかし、まずは①「企業が存在意義や経営戦略」に立ち返ったうえで、①以降を検討していくことが重要だと筆者は考えます。

なぜなら、金銭ベースの指標にとられない「企業価値の中長期的な向上」が人的資本経営の目的であり、その企業価値の定義と向上の方法を検討するにあたって、企業の存在意義や経営戦略を定義づけることから始まるからです。

いくら立派な人事施策を講じたとしても、企業価値の向上に結びつくものでなければ、その施策は人的資本経営に適っていません。そして、企業価値の判断基準

図表1 「人材への投資目論見書」の構成要素



は、株価や売上などの指標に限りません。たとえば企業の存在意義が「社会課題の解決」であれば、その解決に向けた貢献度を指標にすることもあってもよいでしょう。

実際に、アウトドア用品等の製造販売を手がけるパタゴニア社では、「気候危機は私たちのビジネス課題」という考えのもと、温室効果ガスの排出量や、環境保護活動に参加した従業員数や顧客の数、寄付額などを主要なビジネス

指標としています。

## (2) 経営戦略の5つの観点

一般的に経営戦略を策定する際に整理される観点は、大きく次の5つに分けることができます。

- 顧客を増やし、より満足してもらうためにやるべきことは？
- 競合する他社と差別化するためやるべきことは？
- 社会により必要とされる企業になるためにやるべきことは？
- 企業を健全に維持・マネジメントするためにやるべきことは？
- 生産性や収益性を高めるためにやるべきことは？

## 「人材への投資目論見書」のあらまし

「人材への投資目論見書」

とは、人材への投資（人的資本投資）戦略の構築に向けて、**I 人的資本投資の目的**、**II 投資方針と仕組み**、**III リスク要素**、**IV 投資対効果**、を整理したものです（図表1）。

投資信託においては、投資する際には必ずファンドから「目論見書」という書類が交付されます。これは、購入しようとしている投資商品に関して、投資判断に必要な事項を説明した書類のことをいいます。

各ファンドで形式は異なりますが、主に「ファンドの目的」「投資の方針・仕組み」「投資のリスク」「運用実績・推移」などについて記載されています。これら4つの要素のどれか1つでも欠けると、恐らく適正な投資判断はできなくなるでしょう。

人材に対する投資を判断する際も同様です。人材に投資するにあたって、「人材への投資目論見書」を作成することによって、その方法や仕組みを明らかにし、投資効果を測定する必要があるのです。紙幅の都合上、ポイントを絞って解説していきます。

### I 人的資本投資の目的

「人材への投資目論見書」には

まず、「人材への投資を行なう目的」について記します。

前述のとおり、人への投資を検討する際の起点は、経営戦略の整理にあります。そのうえで、その経営戦略を実現させるために、「どのような人材が必要か」「どのような行動を促していくと実現できるか」を検討し、人的資本投資の目的を定めるのです。

たとえば、オーダーメイドの家具を販売する会社が、顧客のライフ・タイム・バリュー<sup>\*</sup>を高めるような経営戦略を採っているとしたら、こうした企業においては、「顧客との長期的な信頼関係を構築することができる人材」「プロアクティブに顧客接点を持つ行動」などが重要になるでしょう。

このように、まずは経営戦略から、自社の人材が具備すべき要件は何か、組織としてどのような行動を促していくべきかを整理することが、「人への投資目論見書」作成の第一歩です。

こうして整理した内容を「人材戦略」と呼ぶこともあります。

### II 投資方針と仕組み

次に、**I 人的資本投資の目的**（人材戦略）を実現するための投資方針と仕組み（人事戦略）を描

\*ある顧客が自社の利用を開始してから終了するまでの期間に、自社がその顧客からどれだけの利益を得ることができるのかを表す指標

いていきます。具体的には前述の「②人材獲得の手段」以降を考え、いくつかになります。

## ② 人材獲得の手段

労働力が不足するなか、中小企業を最も悩ませる問題の1つが人材の獲得です。

人材獲得にかけられるリソースが限られる中小企業が採り入れたのが、「直接雇用で獲得すべきか否か」という観点です。

総務省の就業構造基本調査によると、本業をフリーランスとする人は、2022年時点で209万人に上ります。

また、フリーランスを選んだ理由の第1位は「専門技能を活かせる」(32・5%)です。一昔前はフリーランスは「正社員に就けない人」というイメージがありましたが、いまはスキルの高い人ほど独立しているといえます。事実、「正規の仕事がない」からフリーランスとなった人の割合は3・5%しかありません。

リソースの限られる中小企業等においては、こうした外部人材の力を上手に借りて、社内に新しい知見や風を取り入れることも有効な選択肢の1つでしょう。

長期的な関係性や育成を志向す

るなら直接雇用を中心に、短期的な関係や活用を志向するなら外部委託を積極的に行なうことを検討することになるでしょう。

## ③ 人材育成の方法

人材育成における重要なポイント、個々人の志向性や価値観に向き合っていくことです。

25歳から44歳の若手・中堅社員の約65%が「自律的・自主的なキャリア形成」は「自身の価値観に基づき、自分でキャリアを選択すること」だと考えています(リクルートマネジメントソリューションズ「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」2021年)。

また、新卒社員向けのアンケートで「上司に期待することは何か」の第1位が「相手の意見や考え方に耳を傾けること」という調査結果もあります(同「新入社員意識調査2024」)。

人材育成については、入社年度別研修や、階層別研修などにより会社が一律で提供し、後は各現場の上司に育成を委ねているケースが多いと思われます。

しかし、近時の若手社員は、会社から提供される教育機会が「自身のキャリアに資するか」「自身

の市場価値を高めることにつながるか」を重視するようになっていきます。従来の一律的な研修を見直す必要があるでしょう。

たとえば、サイバーエージェント社では2005年頃から「月イチ面談」を上司・部下の間で実施しています。

毎月の面談では、前月の成果に対する振り返り、当月の目標・課題等、中長期のキャリアの話の3つについて対話しています。この取り組みにより、予期せぬ離職が激減したそうです。

「人材育成」というと、つい研修の充実を図りがちですが、日々の個々人との向き合い方を整備することも重要なのです。

## ④⑤ 人材の活躍・定着

人材の活躍・定着を考えていくうえでは、「エンゲージメント」という概念は欠かせません。

エンゲージメントにはさまざまな定義がありますが、ここでは「仕事への熱意や貢献意識」「会社への信頼や愛着」という2つの要素から成り立つものと捉えます。前者は人材の活躍に、後者は人材の定着に関係するものです。

まず「仕事への熱意や貢献意識」を高めるには、どうすればよ

いのでしょうか。

残念ながら「1人ひとりのやる気スイッチは異なるので、絶対的な正解はない」というのが答えになります。

たとえば、「主体的に行動したい」「自分らしくいたい」という人には、「個性発揮」のチャンスを与えていくことが求められます。一方、「他者と調和したい」「他者の期待に応えたい」という人には、組織改善チームに関与してもらうことなどが考えられます。

また、企業で働く理由も、当然ながら人によって異なります。お金のために働いている人もいれば、成長のために働いている人もいますし、同僚が好きだから働いている人もいます。

従業員各人が何を重視しているか、何を魅力と感じて自社で働いてくれているのかを把握することが重要です。

たとえば、企業が従業員に提供できる価値を指す「従業員価値提供(Employee Value Proposition…EVP)」の考え方を活用して把握するのもよいでしょう。

EVPへの取組み方は多岐にわたりますが、従業員が自社で働く理由を把握するにあたっては、



図表2 魅力(EVP)の6カテゴリ

非金銭的報酬	仕事	仕事の内容や目的、裁量や権限、やりがいや達成感など
	環境	柔軟性、ワークライフバランス、人員・リソースの拡充、多様性の尊重、組織文化など
	キャリア	キャリア形成の機会や成長、教育・研修、サポートの仕組みなど
	人	上司のサポート、適切な評価、同僚との協力関係など
金銭的報酬	会社	会社のビジョン、社会への貢献や影響度、会社の安定性、リーダーの魅力など
	報酬	給与、賞与、福利厚生、インセンティブなど

「仕事」「環境」「キャリア」「人」「会社」「報酬」など6つのカテゴリで従業員へのアンケート（サーベイ）やヒアリングを実施すれば、自社について新たな発見があるでしょう（図表2）。

#### Ⅳ 人的リスク

人が働くうえでは、安全面や健康面、コンプライアンス面のリスクは避けられません。特に昨今は企業のレピュテーションや企業価値を維持するうえでも重要です。想定され得る人的リスクとその対処を「人材への投資目論見書」

に記します。

### 投資対効果の考え方

人材への投資目論見書には、Ⅳ 投資対効果を記します。

人材を採用すること、人事施策を講ずることがゴールになって、その後は放ったらかしという企業は少なくありません。

人事施策（人材への投資）においても、それがどの程度機能したかを定量的・定性的に把握すべきです。そして、その投資対効果をより高めるための改善点を探り、PDCAを回すことが必要です。

また、人事施策は一般に、経営陣や事業リーダーなどの賛同を得たうえで推進されるものです。彼らの賛同を得るためにも、「どのような人事施策を実施し、どのような効果があるのか」を可視化して示す必要があるでしょう。

さらには、人的資本の情報を社外に開示すれば、優秀な人材の獲得につながることもあり得ます。では、人材への投資対効果は、どのように測定すればよいのでしょうか。

現在、人的資本開示を行なっている上場企業の開示情報を見る

と、実はそのほとんどが、「採用人数」「研修時間」「離職率」「健康診断受診率」といった指標を断片的に開示するにとどまっています。こうした指標は、人事施策の効果を把握するうえでは有用ですが、経営者やステークホルダーにとっては重要性が低いものです。ここで重要となるのが、前述した経営戦略と人材戦略（人的資本投資の目的）とのつながりです。両者のつながりをつくり上げたうえで、まずは①（経営戦略実現に向けた）人と組織のあるべき姿」の実現度を測定する指標を設定します。

たとえば、「顧客との長期的な信頼関係を構築することができる人材」「プロアクティブに顧客接点を持つ行動」が必要であれば、これらがどのくらい充実・体现されているかを測定します。

前者は、コンピテンシー評価制度などを導入していれば、その水準などで測定することが考えられます。後者（前者も）は、エンゲージメント・サーベイを実施して測定することが考えられます。

こうした指標を「人的KGI」と呼びます。

この人的KGIと、経営戦略で

設定した「事業KGI・KPI」とのつながりを示すのです。もちろん、すべてが直接的・定量的につながるとは限りませんが、この作業により、「人事としての取組みが、経営戦略にどう貢献しているか」が可視化されます。

そのうえで、人事戦略や取組みがどの程度うまくいっているかを測定する指標「人的KPI」を設定し、それを「人的KGI」とつなげていきます。

少し手間はかかりますが、こうした一連の作業によって、経営戦略（事業KGI・KPI）、人材戦略（人的KGI）、人事戦略（人的KPI）が、一連のストーリーを持ち、人事として経営陣やステークホルダーに対して、その貢献度をわかりやすく伝えることができるのです。

貢献度が可視化されることは、人事としての仕事のやりがいにもつながっていくでしょう。

多くの企業で、人的資本経営や人的資本開示はやらされ仕事として受け止められている印象があります。しかし、自分たちの仕事の価値を証明し、よりその貢献度を高めていくという意味でも可視化や開示は重要な取り組みです。●