

日本企業における人的資本経営の 現状と課題

コーン・フェリー・ジャパンコンサルティング部門責任者
シニア・クライアント・パートナー

柴 田 彰



— 目 次 —

1. はじめに
2. 人的資本経営の取り組み実態
3. 人的資本経営の情報開示について
4. さいごに

1. はじめに

まず簡単に私が所属しているコーン・フェリーという会社についてお話を差し上げたい。ご存じの方もご存じない方もいらっしゃると思うが、コーン・フェリーというのはアメリカに本社があって、世界規模で組織・人事コンサルティングを行っている会社である。企業規模自体は組織・人事コンサルティングで世界最大級と言われていて、いろいろな組織・人事テーマについて取り扱っているが、大きく言うとヘッドハンティング業、大企業の役員さんを中心とした人材のサーチ業と、それから組織・人事コンサルティング業と大きく二本柱でやらせていただいている。

私はその日本法人の組織・人事コンサルティング部門の責任者をしている。私自身もコンサルタントなので、いろいろなテーマを取り扱っていて、近年では、コーポレートガ

バナンスがらみで取締役会の高度化とか、執行役員体制の改革とか、あるいは経営者サクセッションみたいなテーマを多く取り扱っているが、まさに今日お題としていただいている人的資本経営に係るいろいろなご相談も頂戴するので、私からは人的資本経営の大きな概略的な話と、実際、日本企業はどこまで取り組んでいるのか、今後に向けた課題はどこにあるのかといった実態を皆さまにご報告を差し上げたいと思っている。

話の内容としては大きく二つあって、一つは日本企業における人的資本経営の取り組み実態はどうなっているのかということと、もう一つは、やはり一大アジェンダになっている人的資本経営の情報開示である。ここはいろいろな企業さんが取り組まれているが、どの程度、どういった内容の開示が進んでいるのかということ二本柱で話を進めていきたい。

2. 人的資本経営の取り組み実態

資料4頁をご覧いただきたい。まず人的資本経営の大きなお話をする前に、議論の土台として枠組みについて皆さんと共有したい。各所で人的資本経営についてはいろいろな枠組みや考え方が提唱されているが、やはり一番網羅的で、原点になっているのが、伊藤邦雄先生が関わっていらっしゃる「人材版伊藤レポート2.0」のフレームワークである。ご覧になられた方もいらっしゃると思うが、これが議論の出発点としては一番いいのではなからうかと思っている。

資料5頁をご覧いただきたい。大きくは三つの視点と五つの共通要素から構成されている。簡単にこの枠組みの中身をご説明すると、三つの視点には重要なポイントが入っていて、1点目は経営戦略と事業戦略をきちんと連動させているのかという視点である。それから経営戦略、人材戦略の To-Be、あるべき姿と、それから現状との間の差分を定量的に把握していくというのが2点目である。3点目は、人的資本経営というのはワンショットの取り組みで終わってはいけないので、それを企業文化の中に定着させて継続させるという視点が重要だというふうにうたわれている。

五つの共通要素は、それを実現するための一つの施策というか、基盤というふうに捉えていただくのがいいかと思うが、一つ目は「①動的な人材ポートフォリオ」で、これは後から詳しくご説明するが、人的資本経営を行っていく上での一番の根幹かと思っている。平たく言うと、経営戦略を実現していくことを考えた場合に、どれだけの人材が質と量の両側面から必要になってくるのかという将来構

想を立てるのが人材ポートフォリオだと思う。

必要な人材像、人材の量と質を描いた上で、あとは最近かなり日本企業でもテーマになっているが、二つ目は「②知・経験の D&I」をどう進めていくのかということや、あるいは三つ目の「③リスク・学び直し」、いかに学び直しをしていくのかというポイントや、四つ目の「④従業員エンゲージメント」を高めていく。それからコロナ禍以降かなり議論になってきたが、五つ目の「⑤時間や場所にとらわれない働き方」をどう実現していくのか。

この五つの共通要素と三つの視点でもって人的資本経営を語っていこうというのがこのフレームワークの眼目かと思う。かなり網羅的な枠組みではあるので、この枠組みに照らして、今、日本企業はどこまで取り組んでいるのか、ないしは取り組めていないのかを見ていきたい。

資料6頁をご覧いただきたい。網羅的な枠組みを論理的にひも解いてとどういうことかという私なりの思考の整理をここに書いている。大きく言うと、何でもそうだが、当然あるべき姿を描いて、そこと現状の差分を出して、それを埋めるための取り組みをしていくというのが戦略的な取り組みの大きな流れかと思うが、これを人的資本経営でいくと、まずは人的資本経営のそもそもの目的はやはり企業価値を高めていくことである。それにあたって自社の戦略を実現していくというところに一番基軸があると思うので、まずは自社の経営戦略を基点にして人材ポートフォリオを書いていく。要は経営戦略の実現に向けて、必要な人材の質と量とは何かということをしきりと定義づけていくというのが視点の1

になると思っている。

当然のことながら戦略から将来構想ができると、今、会社の中にいる人材との差分が質的にも量的にも出てくるはずなので、ここをきちんと把握するのが視点2かと思う。その人材ギャップが見えてきたら、当然のことながら量の面もそうだし、求められる人材の要件というかスペックが将来的に変わってくるので、そこを知とか経験のD&Iでどう解消していくのか、あるいは今まで学んできたスキルから新しい戦略実現に向けたスキルにどう学び直しをしていくのかというのが埋める取り組みとして出てくる。こんなふうに理解できようかと思う。

一方、経営戦略とはまた少し別の文脈で、よりサステナブルに従業員の方々が生き生きと働いていくという目線から考えると、一番右側の基盤的な取り組みが当然必要になってきて、これだいたい日本の中でも定着化してきたが、従業員のエンゲージメントである。いかに生き生きと会社に対して貢献をしていくか。この辺りを高めていく取り組みも必要になってくるし、あるいは時間や場所にとられない働き方も重要であろう。このような構造になるのかと理解をしている。

資料7頁をご覧ください。今お話ししたことに照らして、では多くの企業が実施しているものは何なのかというのと、それからさらに先に進んだ先進的な企業が実施している違いは何なのかを可視化したのがこちらである。すごく平たく言うと、多くの日本の大企業が実施しているのは経営戦略と人材戦略の連動について一部取りかかっている。あとはD&Iとか、リスキル、学び直し、この辺りには一部着手できているかと思う。一方で、これは言い方はいろいろあるが、どの企業で

もやりやすい、取り組みやすいのが従業員エンゲージメントとか働き方の改革で、こういったところは私たちがお客さまとしているような大企業では実施しているのではなかろうかと思っている。

一方、より進んだ企業で実施しているところは何かという差分を右側に書いているが、力を入れて取り組んでいるのは自社の経営戦略と人材戦略とを連動させていこうということには大きな違いがあるかなと思っている。より具体的に言うと、多くの日本企業では、皆さんも聞かれたことがあると思うが、CxO（チーフ何とかオフィサー）というものの導入は進んでいる。これに伴って人事にかかわるのはCHR（チーム・ヒューマン・リソース）オフィサーと言われるが、こういう外形的なものだけは入れる。ただ、本質的には経営戦略と人材戦略の連動にまで踏み込んでいるかということ、そうではないというところが過半だが、先進的な企業ではそこに本当にメスを入れるというか、人材戦略自体も考え直していくということに大きな差分があるかと思う。

ここと連動する形で、やはり先進的な企業が必ず力を入れて取り組んでいるのが、動的な人材ポートフォリオをきちんと考えるということである。前の頁の資料でお話ししたが、人材ポートフォリオと、例えばD&Iとリスキル・学び直しは本来はセットで考えるべきものなので、先進的な企業ではきちんと現状とあるべき姿の差分を出して、人材のギャップを埋めるために、自社にはどういうD&I、人材ミックスが必要なのか。それに従って当然配置転換などが出てくるので、リスキル・学び直しもをセットで考えていくのが多いが、先ほど申し上げた多くの大企業の場合に

は、将来的な人材ポートフォリオというところまでは踏み込まないで、女性管理職の積極登用とか、あるいはデジタルスキルの獲得等、一般論的な施策を打たれているというのが実態ではないかと思う。

もう一度ステップバックしてみると、多くの大企業で実施されているのは、比較的手を打ちやすい、あまり経営戦略との連動性に踏み込まなくてもできるところから着手していき、より踏み込んで考えている企業では、その連動性をきちっと確保していこうという違いがあるのではないかというのが私たちの見方である。

資料8頁をご覧ください。これは、私が存じ上げている企業さんの中でかなりきちんと取り組んでいると思う大手法人サービス業さんの事例である。この企業の場合は、自社の企業価値の向上には従業員のエンゲージメントを高めていくという面的な取り組みと、経営戦略実現に資する人材ポートフォリオを確保していくという二つが非常に大事であるということで選択されて、それに従って、例えば人事制度を改革していくとか、HRIS（人材のデータベース）をきちんと整備をしていく。このような一連の流れを作っているというのはたいへん意味があると思っている。

このようにあくまでも人的資本経営というのは会社によって異なる取組みであるので、あくまで自社の企業価値を高めようと思った場合に、どういう取組みが必要なかをきちっとオリジナルに考えられているかが、多くの大企業と先進的な企業を分ける分水嶺になるのではなかろうかと思っている。

資料9頁をご覧ください。先ほど来、繰り返し人材ポートフォリオは非常に大事だ

ということを申し上げているが、これは口で言うのは簡単だが、なかなか難物で、それがなぜ難しいのかを少しお話ししたい。人材ポートフォリオとは何なのかというところを簡単に定義づけると、あくまでも企業が将来の戦略ないしは計画を実現するにあたって、どんな人材が必要になってくるのかを予測・分析し、きちっと可視化したものと捉えていただきたい。ポイントは質と量の両面をきちんと考えなければいけないということで、量はヘッドカウントなので簡単だが、質というと、どんな能力を持っていないといけないのか、どんなスキルが必要になってくるのか、どんな経験、どんな雇用形態なのか等々、いろいろな要素が出てくるが、そこをきちっと戦略と連動させて可視化していくというのが人材ポートフォリオの一番の肝になると思っている。

よくいろいろな教科書などを見ると、人材ポートフォリオのわかりやすいイメージで右側のようなものを書いてあるが、簡単に言うと、求められる人材の質によっていくつかの類型を作って、それぞれの類型ごとにどれぐらいの量が必要になってくるのかというのを示唆するので、現状と将来像との差分が出てくる。このようなものと捉えていただきたい。

資料10頁をご覧ください。ここからが人材ポートフォリオの深い議論になるが、実は海外の企業においては人材ポートフォリオという概念はない。例えば欧米の私どもの同僚とタレントポートフォリオみたいな議論をしようと思うと、言葉が通じない。そういう概念がない。これはなぜなのかはここに書かれているが、基本的に欧米企業は、とりわけ米企業と捉えていただきたいが、彼らの考え

方は、当たり前のことながら必要な人材を必要とときに採用しようということである。最近ジョブ型という話もかなりホットテーマになっているが、通常、戦略の実行に向けて必要なジョブとは何なのか。そのジョブに求められる要件は何なのかをきちっと定義されているので、この要件を満たせる人材を都度採用する。

象徴的な話としては、新卒の一括採用みたいな慣行は日本以外の国にはあまりないので、学卒も含めてジョブに空きが出たら必要な人材を都度採ってくる。そこにあって既存の社員を優先するというわけではなくて、必要なジョブスペックに合った人材を社内外から見つけ出してこようという考え方に立っているのだから、彼らはよくワークフォース・プランニングみたいな言葉は横文字で使うが、人材ポートフォリオに類する概念なり言葉は基本的にはない。

一方、日本企業の場合は、これは皆さんよくおわかりかと思うが、今いる既存の社員をできるだけ活用しようという発想に立っているのが普通なので、既に雇用している社員が前提になっていて、何か新しい仕事や新しいジョブが発生したときには、配置転換とかリスキルを通じて、あるべき人材の構成に持っていこうという考え方をする。それでもどうしても埋まらないときには中途採用で補っていくという形になるので、人材ポートフォリオという発想が生まれてくるということだろうと捉えている。

資料11頁をご覧ください。もう少し構造的に分解してお話すると、そもそも人材戦略というものの考え方が欧米企業と日本企業では違うということをごここで申し上げておく。これも言うてしまうと論理的には当然だ

が、欧米企業における人材戦略の考え方は、まず経営戦略がありきである。複数の事業を持っている場合には当然経営戦略が事業戦略に分解されるので、各事業に関する KPI、目標値みたいなものは明確に設定されてくるし、と同時に欧米企業における事業責任者の責任として、計画・戦略を立てるだけではなくて、それを実行するための組織を作っていくという責任と権限も与えられるので、ここもセットで行う。そうすると個々のジョブの役割と要件が定義されてきて、この要件に適した人材を採ってくるということまでが事業責任者の権限と責任で行われるというのが人材戦略の基本的な構造かと思う。

一方、日本企業の場合、一般的なケースを見ると、当然経営戦略はある。ただ、事業計画をわれわれもいろいろな会社さんのものを拝見しているが、計画の内容がかなり抽象的なケースでとどまってしまうというのともわりと散見されるかと思う。特にこれから新しい事業ドメインに進出する際に、新規事業の計画を練りましようみたいなケースだと数字の辺りはわりと緩くなっていて、キャッチコピーとかキーワードみたいなものばかりが並んでいるというケースもあるので、事業計画がリジッドに決まっていないというケースもままある。

ご存じのとおり、組織設計というのは、日本企業においては基本的にこれまでのものを継続して考えていくという形に立つので、あまりジョブという考え方が浸透していない。加えて人材についても、今いる人材をどう生かすのかという視点が主になってくるので、事業の戦略や経営戦略と人材との間ののりしろがすっぽりと抜けてしまっているというケースが往々にしてあるので、ここの間を埋め

るべく人材ポートフォリオという概念ができたのだらうと捉えるのが自然かと思っている。それゆえに、どうしても組織やジョブ辺りののりしろがないので、人材ポートフォリオというのは概念的で粒度が高いものになるのだらうなというふうに捉えている。日本企業さんの人的資本経営を進めていくにあたって、人材ポートフォリオを考えましょうという機運は高まってきているが、なかなかそれが成就しない理由としては、やはりこういう構造的な問題があるのだらうと思っている。

資料12頁をご覧ください。人材版伊藤レポートでは、人材ポートフォリオを動的なという頭文字を付けて語っていて、動的なというところにはそれなりに深い意味があるのではないかと思っている。私が捉えると動的な意味合いは実は三つあって、一つ目が将来からバックキャストして考える。人材ポートフォリオというのはとりもなおさず人材戦略の肝になるので、戦略は将来からバックキャストして考える。今いる人たちを前提に考えるのではなくて、あくまでも経営戦略の実現という視点から人材ポートフォリオを考えなければいけない。

二つ目が定量的な差分の把握とあるが、当然数値化できないものはマネジメントできないというのが基本的な原則かと思うので、将来に必要な人材の姿と現状との差分はどれくらいあるのかをきちんと定量的に把握して、それを埋める活動に展開していくというのが二つ目の要件だと思う。あとは、当然どんな戦略でも一回作って終わりというものではないので、人材ポートフォリオも常に環境変化に応じてアップデートし続ける必要がある。こういうのが動的の意味合いだらうと捉えている。

資料14頁をご覧ください。ここまですごく観念的な話をしてしまったので、なかなかうまくできていると思ったある企業の人材ポートフォリオの一例をお示ししたい。これはある大手の金融業の会社で、経営戦略に基づいて人材ポートフォリオをわりとしっかり作った一例である。この企業の戦略の骨子は大きく二つあって、これまではどちらかと言うとグループ経営が甘かったので、単体で価値を創造していた。ただ、これからは、せっかくいろいろなグループ会社があるから、グループ経営を徹底させてグループ全体として価値創造をしていきたいというのが一つ目である。

もう一つは、どちらかと言うとこれまでは、縦軸をご覧くださいと、下から一つ、二つで、カスタマーファイナンス、アセットファイナンスとあるが、この事業が大きな主力事業の一つであった。ところが、ここの①と②の事業はだいぶコモディタイズしてきてしまったので、より付加価値の高い③④⑤の事業領域に対して進出をしていきたい、ないしは拡大をしていきたいというのが戦略の骨子だった。なので、人材ポートフォリオを考える上でも、横軸には先ほど申し上げた単体だけではなくてグループでの価値創造を取って、縦軸には既存事業だけではなくて、これから重点的に伸ばしていきたい事業を取って、それぞれにどういう人材が必要なのかを描いてみたということが大きなポイントかと思う。

基本的な構造としては、これまで①と②の事業が基本線だったので、ここには人材は結構いる。ただ、将来伸ばしていきたい③④⑤の事業については、どの機能においても人材が不足しているので、ここをどう埋めていくのかという議論につなげられたというのが大

きな進歩かと思う。

資料16頁をご覧ください。より具体的にいくと、基本はこの会社さんも日本企業なので、今いる人材を活用していくというのが基本線になるから、縦軸で言うと①と②にかなり人数がたまっているので、ここをいかに配置転換、リスクリングをして③④⑤のほうに持っていけるのかということを中心と考えながら、当然のことながら全員リスクリングができるわけでもない、そこで足りないところをいかに採用でまかなっていくのかという、かなり将来像を念頭に置いた人事マネジメントの戦略を立てられて実行されたというところは、いろいろな企業と比べると大きく違いが出ているところと思っている。

3. 人的資本経営の情報開示について

資料18頁をご覧ください。ここまでが人的資本経営に関する日本企業の取り組み実態の話で、ここからは情報開示についての日本企業の実態について見ていきたいと思う。人的資本の情報開示に関しては大きく三つの論点があるだろうと思っている。人的資本に関する開示項目には何があるのだろうかというのが1点目である。2点目は経営戦略の実現に資する人的資本のKPIとは何かで、三つ目が、これをどういうふうにごどこまで開示をしていくのかという話で、上の1と2が中身の話で、三つ目が開示に係る、どこまでの基準を引いて開示をしていくのかという話かと思う。

私どもがいろいろな企業さんを拝見していると、①と③にはかなり皆さん頭を使って考えられているが、②のある種本質的な自社の経営戦略の実現に資する、もうちょっと踏み

込んで言うと、企業価値を高める上で人的資本のKPIはどう設定すべきかという論点については、一部の企業しかまだまだ向き合っていないのではないかと考えている。これから①②③の中身について少しずつ触れていきたいと思う。

資料19頁をご覧ください。まず一つ目の人的資本に関する開示項目は何があるのかということで、多くの企業が参照しているのが、ISOが出している人的資本に関する情報開示のガイドラインで、これが全て正しいというわけではないだろうが、これが先行的にグローバルで開示をされているので、これをベースにしながら、自社ではどういう項目について開示をしていくのかを皆さん考えていらっしゃるケースが過半かと思っている。

これをご覧くださいと、確かにいろいろな項目があるので、これを一度ながめて、自社において特に重要な項目を選んでいこうということ自体は間違っていないと思うし、出発点としては非常にいい枠組みかと私も思っている。

資料20頁をご覧ください。今お話ししたISOの情報開示項目に照らして、多くの日本企業は開示できているものとそうでないものを整理したものである。緑色で色をつけているところは多くの企業で開示が進んでいるところで、例えば上からご覧いただくと、労働力の可用性、多様性、組織風土、健康・安全・幸福といった項目については、例えばオレンジで書いてあるところが具体的なKPIの例だが、従業員数とか女性管理職の数とか比率といったものをKPIとしてほとんどの企業では開示をしていることがわかるかと思う。

あともう一つ、下から三つ目のスキルと能

力ということに関して、自社の人材開発・研修の総費用がある。費用がどれだけ意味をなしているのかという議論は正直あるのだが、人材のスキル・能力開発にどれだけのお金をかけているのかを開示している企業はかなり増えてきているということかと思う。一方で、より踏み込んだ企業さんが開示している項目としては、右の先進企業で二つほど書いているが、例えば後継者計画みたいなものとか、あとは採用・異動・退職、ここに係る KPI を開示している。このようなケースも徐々に出てきているところである。

経営戦略の実現に資する人的資本経営の KPI という二つ目の論点を概観すると、多くの企業で KPI が開示されているのは、正直言うと会社の戦略とは関連性がかなり薄い。一般的で、自社固有性がない KPI で、こんなものの開示はすごく進んでいるのではないかと思う。先ほど少し事例としてお話した総研修費用みたいなものは、費用自体はかなり一般性が高く、あまり戦略との連動性がない話なので、こういったものは多くの企業で開示をされている。一方、戦略と関連が強い KPI と言うか独自性が強い KPI については、なかなか開示が進んでないということかと思う。

資料24頁をご覧ください。例えば独自性が強い KPI には何があるのかということで、少し事例を見ていきたいと思うが、こちらは三井化学の事例でかなり戦略的な意図を持った KPI を立てて開示をしていると思う。ご存じの方もいらっしゃると思うが、三井化学の場合、事業ポートフォリオの変革が戦略的な重要課題になっていて、今まで主力だった石化型の事業から、もう少し付加価値の高い事業ポートフォリオを展開していきたい

と考えている。

それにあたって当然事業のポートフォリオを変えるとすることは人材のポートフォリオを変えることも意味するので、これから必要になってくる戦略的に重要なポジションがあり得る。そのポジションについてどれだけ後継者が育っているのか。要はこれから将来の重点事業を大きくするにあたって重要なポジションでどれだけサクセッサが集まっているのかというものを KPI に立てて開示しているというのが一つ目である。即戦力採用比率を右側に書いてあるが、これも戦略的に重要な事業ないしは機能を伸ばすにあたって即戦力となる人材がどれだけ採れているのかをきちんと定義して、そこの採用率をきちんと開示しているという形になっている。

100%正しいものを最初から開示するのは難しいかもしれないが、自社の企業価値を高めるにあたって経営戦略はこうであると、この経営戦略を実現しようと思った場合に、経営上大事なものはこれで、KPI はこうというストーリーが成り立っているというのはまだまだ日本企業では少ないので、その一例として三井化学さんを紹介させていただいた。

4. さいごに

資料25頁をご覧ください。最後に少し総括をさせていただくと、今われわれがお客さまとしているような大企業を拝見すると、人的資本に対する意識や取り組みは、前に比べて進んできた感は確実にあるかなと思っていて。ただ、多くの企業が取り組んでいるのは、先ほど出した従業員エンゲージメントとか、働き方といった、あまり戦略との連動性が高いとは言えない、取り組みやすいところ

から着手しているということだろうと思う。反面、経営戦略と人材戦略との連動性みたいなところにフォーカスをした人材ポートフォリオを真剣に検討している企業はまだまだ少ないという状況かと思う。

情報開示の面でも、経営戦略との連動性が低い項目の開示は進んできているのは間違いないが、一方、戦略と密にかかわるような項目の開示はまだまだ進んでいないということかと思っている。その裏側には、先ほどお伝えした各社独自のKPIというところに踏み込んで考えられているケースはまだまだ少な

いというのが背景にあらうかと思う。私も何回か投資家の方から聞いたのは、一般的なことをあまり知らされてもしょうがなく、やはり自社の企業価値を高めるにあたってどういう人的資本経営を自社は目指しているのか、それを実現するにあたってどういうKPIを設定するのかという話を聞きたいというのが投資家の考え方だと思うので、戦略との連動性といった辺りが日本企業にとっての次の課題ではないかと思っている。私からのご報告は以上である。

(しばた・あきら)

【コメントと回答】

(コメント) 祝迫得夫氏

まず私自身はファイナンスのどちらかと言うと資産価格モデルや資産運用が専門である。人的資本経営に関しては、同業者の中でもコーポレートファイナンスとか会計学をやっている人たちの間でも研究されているらしい。そういうことに関して何か言えると、お声がかかるらしいことはなんとなく知っていたが、では人的資本経営とは何なのかというのは全然わかっていなくて、柴田さんの研究会でのプレゼンもそうだったが、今回改めてコメントするということで見直して、そういうことなのかと気づきがある一方で本当に理解できたのかという部分もある。そういう意味で私のコメントは、こういう理解でいいのかというようなコメントというか、半ば質問になる。



日本企業はグローバルスタンダードに乗り遅れているという話は、別に人的資本経営に限らず前からあって、ESGや女性活用に関してもそうであったし、社外取締役の問題もそうであった。もっと遡れば会計基準の話とか諸々20年、30年前からある。そういう話を聞いたときに私が感じることとして、日本企業は本当にそんなに遅れているのかという問題意識や疑問があって、特に最近の例えばESGの話を見ると、日本企業ないしは日本という国が環境問題に関してそんなに無神経な国だったのか、企業だったのかということ、そうでもないだろうと考えている。

例えばエコカーにおけるEV車とハイブリット車の問題みたいにある部分は、日本企業や政府がデフォルトを設定するところでどうも後手を踏んだという感は否めない。今回のも似たようなものがあるのではないかと感じていて、では日本の人的資本経営とは何であり、それがどのように日本企業のパフォーマンスにかかわってくるのかと、どうしても考えざるを得なかった。

そこでコメント1として、コメントというよりは質問になってしまうのだが、私の解釈としては、人的資本経営が重視される流れは、欧米を含めて何十年も前からあるようではあるが、それがここに来て、特にこの10年、20年で重視されるようになった背景には、やはりグローバル化と、ICTを中心とするイノベーションがあったのだろうと考えている。

特に21世紀に入って以降、新しい技術や新規市場への対応、あるいはサプライチェーンのグローバル化への対応といったことで、企業が発展して生き残っていくために新しい環境に対応する必要があり、それに対して準備して適応していくことは決定的に重要になっているのだろうと思う。これは別に日本企業だけがそれに失敗したというわけではなくて、例えばカメラのフィルムの業者の事例で言うと、富士フィルムは生き残れたわけだが、コダックはなくなってしまったわけである。

なので、そこは別に日本企業だけが遅れていたわけではない。あるいはAmazonみたいに、もともとは本の通信販売だったわけだが、それが今となっては巨大なIT企業になってしまったわけで、私や安田先生がアメリカに大学院生として居たとき、BordersとかBarnes & Nobleという大型書店があった

ことを覚えているが、それがいつの間になくなってしまって、生き残っているのは Amazon だけという状況になっている。

本邦企業で言うと、例えばコマツとか、ダイキンとかは、製造業のほうでグローバル化して、サプライチェーンや市場のグローバル化に対応してうまく生き残って、世界的なリーディング企業になっている。このようなグローバル化に対応する適応力、新しいイノベーションに対応する適応力は非常に重要で、その部分に関して、特に人的な面に対応することが重要なのではないかと私は解釈したとか、そういうふうに柴田さんのプレゼンから読み取らせていただいた。特に ICT 系の技術革新に関して、人的資源の転換は決定的に重要になった。そこが人的資本経営はこの10年、20年、非常に重要になってきたことの大きな理由になるのではないかと考えている。

したがって革新的な技術や新規市場に対応するには、人的資本の転換、トランスフォーメーションはどうしても必要で、柴田さんのプレゼンの前半の部分の人的資本経営の取り組みがそれにあたっている。また、最新の経営環境に対応した人事ができていくかどうかを、外部のステークホルダーに明示することも重要になってきて、そこは柴田さんのプレゼンの後半の経営の情報開示にあたる。ただし情報開示の面でも何か大きな課題があるのかという疑問についてはかなり詳しく説明していただけた。そういう解釈でいいのかというのが質問とかコメントの1番目である。

質問の2番目は、では人的資本のトランスフォーメーションをどうやって達成するかと言うと、二つの方法があり得て、まず新規採用すなわち外部採用と、既存の労働力の解

雇の組合せがある。もう一つは今いる人材の再教育、今はやりの言い方で言うとリスキニングということになる。

別の用語で言うと、前者はスペシャリスト、ジョブ型スキルで、後者はジェネラリスト、あるいはファーム・スペシフィック・スキル、日本語で言うと企業固有スキルということになる。伝統的な日本企業の経営形態は前者が得意ではないというのは、おそらく事実であろう。例えば金融機関の方がこれだけ参加している中で言うべきかどうか微妙だが、本邦の金融機関にビジネスモデルや金融商品に関する大きな構造転換が本当に可能かどうか？ そうしないと生き残れないであろうが、欧米の、特に米国の金融機関に比べると、時間がかかってしまっているというのはおそらく事実なのだろうと思う。

ただし、逆の言い方をすると、技術革新や新規市場に直面してないで継続的に高い業績を上げている企業があるのだとしたら、人的資本のトランスフォーメーションはなくてもいいだろう。そういう意味で言えば、和菓子とか、高級な和食店とかは、例えばグローバルな展開で通信販売するための人的資本は導入しなければいけないかもしれないが、本邦にある和菓子職人とか、和食の料理人という人的資本はもう動かしようがないし、それこそが本業そのものなので、そういうところは必ずしも人的資本経営は必要としてないのではないかと感じた。

逆に、もうドラスティックに人的資本を転換せざるを得ない。それがもう近い将来に迫っているという組織もあるはずで、一番わかりやすいのは運送会社やタクシーやバス会社は、直近ではタクシー運転手さんがいないと大騒ぎしているわけだが、たぶん20年後には

自動運転が非常に一般的になっているはずで、したがってタクシー運転手の人的資本というのはそこまで陳腐化してしまうという問題がある。

同じような問題として、すぐ思い浮かぶ例として大学の図書館には司書と呼ばれる資格の人たちがいて、彼らは大学の図書館にとっては非常に重要な人的資本だったが、実はすごい勢いで陳腐化している。そもそも紙の本を読まなくなっているし、ありとあらゆるものが全部インターネットでできるようになった。

本を買うという話よりは、どうやって学術雑誌をサブスクライブするかとか、その交渉を出版社とどうするかというほうがよほど重要になっていて、本当は人的資本をトランスフォームしてもらわないと困るのだが、そういうドラスティックな人的資本の変換に関して、何か知見があればぜひ教えていただければと思う。

(回答) 柴田彰氏

一つ目のご質問に対しては、ざっくり申し上げると、なぜ人的資本経営がこれだけ着目されているのか、あるいは本気で取り組まれているのかは、先生がおっしゃったとおりで、これまでの事業のやり方、戦い方では勝てなくなったので、違う事業のやり方、戦い方が必要になってきた。ゆえにこれまでと違う人材が必要になってきて、それをどうしていくかというのが基本的にあると思っている。私が繰り返し戦略との連動性と言っていたのはまさにそういう意味で、これまでと違った戦い方をしなければいけない。これまでと違った人が必要なのだというのが大前提になるということはまったくおっしゃるとおりだと思

っている。それがゆえに戦略との連動性がすぐ求められているし、投資家の目線からいってもそれが重要なのだろうというのがお答えである。

二つ目が、これはかなり難しいクエスチョンだと思うが、ドライに言ってしまうと、今までと違った人たちが必要になるので、一番簡単なのは即戦力を採用することである。そこに対応できない人は解雇することだと思うが、皆さんよくご存じのとおり、まず企業側の問題もあり、日本の労働市場は法制上即解雇することはなかなかできないので、そこまでドラスティックにできないのが結論だと思う。

成功例が本当にあるのかと言われると、これから先に出てくるのであろうが、極力そんなにたくさん解雇させられないので、再教育のリスクの努力はする。がんばるものの、足りないところは新規採用していく。この兼ね合いを、人材の労働市場を見ながら、どちら側にバランスを置いていくのかはこれからフレキシブルに考えていかないとだめなのだろうと考える。

一方、申し上げたように、事業の対応に関して人的資本経営を必要とするというのが論理的に正しいと思うが、では今のままだも高い業績を上げられている企業で、こういう人的資本経営的な考え方が不要かという、必ずしもそうではないと思う。というのは事業が安定的に継続できていたとしても、労働市場の構成が徐々に変わるはずで、当然それは社員の年齢構成の問題もあり、また、最近よく言われている若手の働くことへの価値観の変容みたいなのところもあるので、これまでと同じような人材マネジメントをしていては実は継続性がないのではないかという議論もあ

と思う。労働力の構成を見た場合に、やはり過去と何かが違っていれば、こういう人的資本経営の考え方は必要になるというのが私の答えである。

(若杉敬明氏)

私の個人的な感じだが、人的資本などと言うから難しくなっているのだと思う。祝迫先生が少し触れていたが、会計のほうでは1960年代に Human Resource Accounting が盛んになった。つまり人材が必要で、しかも長期的な効果を発揮するものだから資本としてバランスシートに載せようとしたわけである。バランスシートに載せるが、その価値をはかるのが難しいわけである。それで教育訓練費とかそういうのを費用として落とさないで資

本化しようということも起こったが、結局もう難しいということでそのまま立ち消えになったのが現状である。

今も資本というときちゃんと金額的に表さなければいけないとか、しかも資本のディスクリージャーと言うとそういうことになるわけで、本当は今必要なのはそういうことではないだろう。どんな人材をどんなふう育成しているかとか、そういう非 quantitative などころだと思うが、あまり IRC などと言うと、日本ではそういうブランドが好きだから、みんなすぐに飛びつくが、あまり振り回されないほうがいいのではないかと思う。今の柴田さんのお話もそういう話だと思う。あまり型にはめられるべきではないという話だと思う。



講師の紹介



コーン・フェリー・ジャパン株式会社
コンサルティング部門責任者／シニア・クライアント・パートナー
柴田 彰（しばた あきら）

慶應義塾大学文学部卒 PWCコンサルティング（現IBM）、フライシュマンヒラードを経て現職。
コーン・フェリー・ジャパンにおいて、幅広い組織・人事テーマを取り扱うコンサルティング部門を
統括。

近年は特に、取締役会の高度化／役員体制の改革／経営者のサクセッションといった、ガバナンスと
経営執行の高度化に関するコンサルティング実績、ジョブ型人事への転換に関するコンサルティング
実績が豊富。

著書に『経営戦略としての取締役・執行役員改革』、『ジョブ型人事制度の教科書』、『VUCA 変化
の時代を生き抜く7つの条件』、『エンゲージメント経営』、『人材トランスフォーメーション』など。
その他、寄稿や講演など多数。

内閣官房主催の三位一体労働市場改革分科会委員。

本日の内容

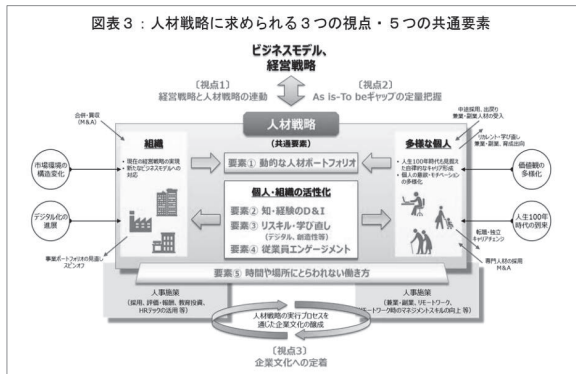
■ 人的資本経営の取り組み実態

■ 人的資本経営の情報開示について

議論の土台として、人的資本経営の枠組み

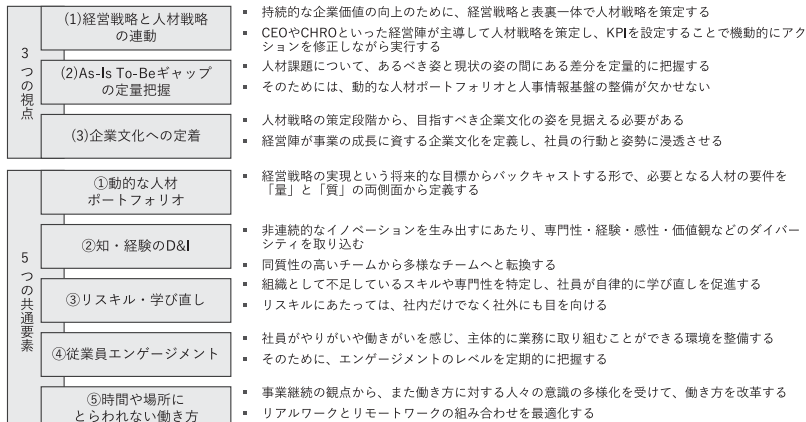
2022年5月に公表された人材版伊藤レポート2.0では、人的資本経営について3つの視点と5つの共通要素で整理されている

「人材版伊藤レポート2.0」より



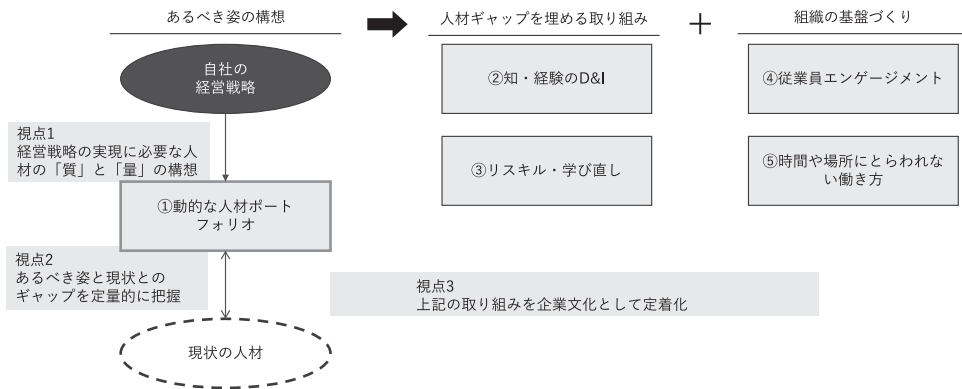
人的資本経営の3つの視点、5つの共通要素

人的資本経営の枠組みに沿って、日本企業の取り組み実態について「3つの視点」「5つの共通要素」という切り口で話を進めたい



人的資本経営の論理

人的資本経営の論理を読み解くと、必要な人材と現状の人材との差分を明らかにすることから始まり、その差分を埋める取り組みの一群と、それとは別に組織の基盤を強化する取り組みの一群から構成されてる



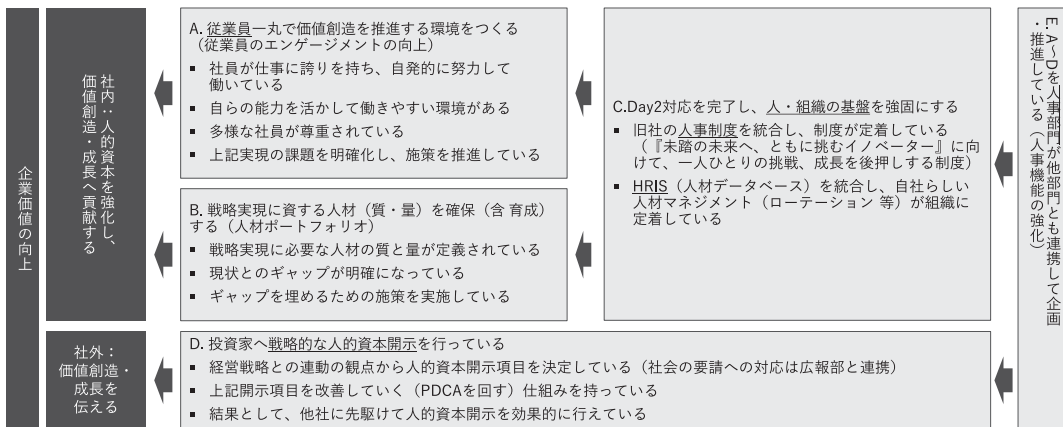
日本の大企業における人的資本経営の取り組み実態

日本の大企業を見ると、着手がし易い基盤づくりの取り組みに着手するのが大半であり、一部の先進企業では大元となる人材ポートフォリオから考えようとしている

		多くの大企業が実施	先進的な大企業は実施	備考	
3つの視点	(1)経営戦略と人材戦略の連動	△	○	多くはCHROの設置など外形的な対応に止まる	
	(2)As-Is To-Beギャップの定量把握		△	重要な人材像に絞って定量的把握	
	(3)企業文化への定着				
人材ギャップを埋める	5つの共通要素	①動的な人材ポートフォリオ		○	問題意識が高い企業は、先ずここから本腰を入れて検討する
		②知・経験のD&I	△	○	あるべき人材ポートフォリオがないと、実質を欠いたD&I推進、リスクリングになってしまう恐れが大きい
		③リスク・学び直し	△	左記との差分のみ記載	
		④従業員エンゲージメント	○		人材ポートフォリオが検討されていないでも着手が可能
		⑤時間や場所にとられない働き方	○		

先進企業の一例（大手法人サービス）

先進的な企業では真の企業価値向上を目指して、一般論ではなく、自社の経営戦略を起点としてオリジナルな人的資本経営の取り組みを構想している



取り組みの大元になる人材ポートフォリオについて

人材ポートフォリオの一般的な定義

- 企業がビジョンや戦略を実現するために必要とする人材を予測分析したもの
- どんな「質」（能力／スキル／経験／雇用形態など）を持った人材が、どれ位の「量」（人数）で必要かを定義し視覚化する
 - 一般に、同質性によって人材を何タイプかに類型化し、それぞれの類型に必要な資質を要件化する
 - 加えて、それぞれの類型で将来的に必要な人員数まで見積る
- 類型ごとの人材要件と必要数を見積もることで、先々の人材に対する需給バランスの崩れを分析し、配置展開やリスキル、採用などの打ち手を講じる

人材ポートフォリオの典型例

- わかり易さの観点から、人材の質を2軸で整理し、4象限で人材類型を検討する事例が良く見られる



日本的な考え方である人材ポートフォリオという概念

日本企業の考え方

今いる人材をできるだけ活用する

- 既に雇用している社員が前提
- 配置転換やリスキルを通じて、あるべき人材の構成に持って行く
- それでも需給ギャップがある場合には、中途採用で補う

人材ポートフォリオという発想が生まれる

欧米企業の考え方

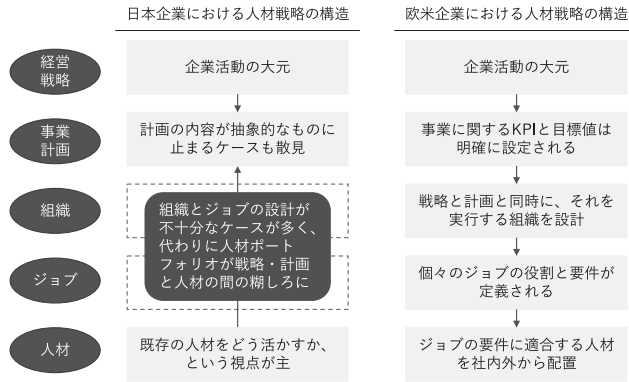
必要な人材を、必要な時に採用する

- 戦略実行に向け必要なジョブの要件を満たせる人材を、都度採用する
- 既存の社員を優先することではなく、社内外を問わずに適材を見つけ出して配置する

そもそも、人材ポートフォリオの発想がない

人材ポートフォリオが日本的である構造的な要因

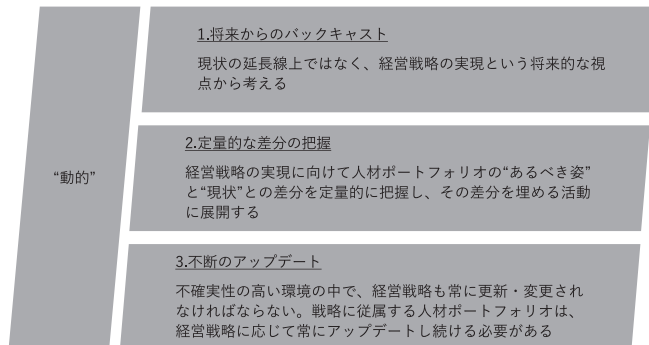
日本企業と欧米企業で、人材戦略の組み立て方を構造的に比較すると、人材ポートフォリオが日本的な概念であることがわかる



組織とジョブが明確に設計されておらず、計画の抽象度も高い中では、人材ポートフォリオはどうしても粒度が高いものになる

動的な人材ポートフォリオの“動的”の意味合い

動的な人材ポートフォリオの“動的”という意味合いには、以下のポイントが含まれている。特に2点目と3点目については、ポートフォリオ設計後の運用まで見据えて考えておかねばならない



動的な人材ポートフォリオを組む上で重要な点

人材ポートフォリオというものの日本独自性を念頭に置きつつ、動的であることを標榜しようとする、実効性があるポートフォリオを組み立てる上で重要な点が3つある

間違った考え方	正しい考え方
<p>網羅性を重視する</p> <ul style="list-style-type: none"> 全ての職種や組織を対象にして人材ポートフォリオを組み立てようとする 	<p>1 焦点を絞って始める</p> <ul style="list-style-type: none"> 特に、これから人材不足が見込まれる領域に絞って人材ポートフォリオを組み立て始める
<p>正確性を期そうとする</p> <ul style="list-style-type: none"> 原理原則に基づいて、求める人材の質と量の検討に正確さを求める 	<p>2 わからないものは割り切る</p> <ul style="list-style-type: none"> 戦略や計画といった与件が固まっていなければ、完璧さには目をつぶり、わかる範囲で検討する
<p>外形的な要素を定義しようとする</p> <ul style="list-style-type: none"> どんな人材でも、その要件をスキルや知識、経験といった外形要素で定義しようとする 	<p>3 人材の内面に光を当てる</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来とは異なる新たな領域では、コンピテンシーや性格特性などの内的要素で定義する



人材ポートフォリオの先進事例（大手金融） 1/3

経営戦略実現に必要な人材として、10個の人材類型を特定。類型の定義にあたっては、新たな戦略の方向性（グループでの価値創造）を意識した

価値創造の実施単位	単体での価値創造		Gr会社での価値創造			
	企画・開発	推進	企画・開発	推進	国内Gr会社 経営管理	海外Gr会社 経営管理
求められる役割						
組織	営業組織（本社）		コーポレート（本社）		営業組織（本社）	
⑤ アセット活用事業	a 54名	c 202名	e 290名	f 490名	g 353名	i 17名
④ データ活用サービス	③④⑤の事業企画・開発を担う人材	③④⑤の営業推進を担う人材（ミドル・バック機能含む）	各コーポレートを担う分野の人材	各コーポレート分野の業務推進を担う人材	国内Gr会社にて③④⑤の推進・支援・助言・統制を担う人材	海外Gr会社にて③④⑤の推進・支援・助言・統制を担う人材
③ ファイナンス＋サービス						
② アセットファイナンス	b 163名	d 987名			h 362名	j 211名
① カスタマーファイナンス	①②の事業企画・開発を担う人材	①②の営業推進を担う人材（ミドル・バック機能含む）			国内Gr会社にて①②の推進・支援・助言・統制を担う人材	海外Gr会社にて①②の推進・支援・助言・統制を担う人材



人材ポートフォリオの先進事例（大手金融）2/3

実効性の高い人材ポートフォリオにすべく、人材類型と担当部署との紐づけも明確にした

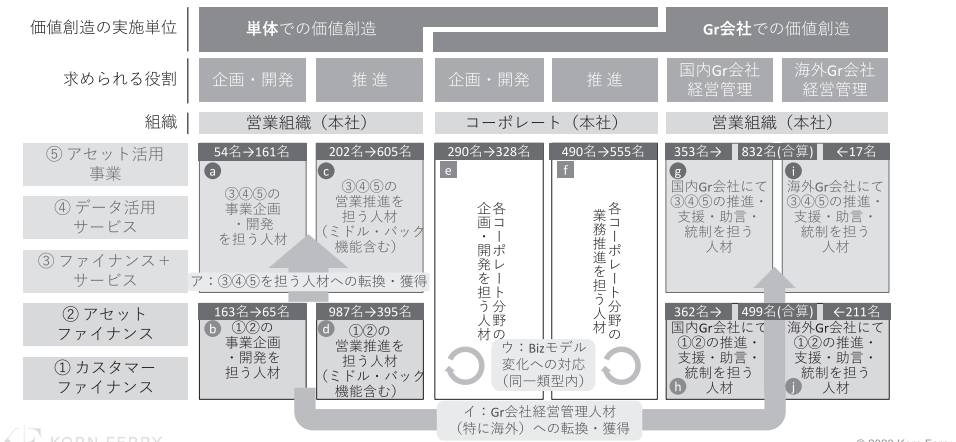
	概要	担当ラインの例
a ③④⑤の事業企画・開発	■ 新事業・新サービス（③④⑤）を構想し、企画を立案し、具体的な業務や仕組みへと落とし込み、新事業・新サービスを立ち上げる人材	■ XX事業部
b ①②の事業企画・開発	■ リース業を中心とした既存ビジネス（①②）の中長期的な勝ち筋を描き、主に収益改善・効率化の企画を行う人材	■ 営業統括部営業 ■ 法人営業部
c ③④⑤の営業推進	■ 新事業・新サービス（③④⑤）の在り方を理解した上で、潜在顧客や潜在パートナーを見極め、営業活動を行う人材	■ XX事業部インフラ
d ①②の営業推進	■ 顧客のニーズとソリューションの提供価値を理解した上で、リース業（①②）の営業活動を行う人材	■ お客様センター ■ XX営業部
e 各コーポレート分野の企画・開発	■ コーポレート機能の担当領域における全社（単体・連結）の中長期的な勝ち筋を描き、企画へと落とし込む人材	■ 企画部
f 各コーポレート分野の業務推進	■ 新たな価値創造やその支援の在り方を理解した上で、従来とは異なる手法も活用して、事業変革の実現を支援する人材	■ 審査部 ■ 広報G
g 国内Gr会社での③④⑤の推進・支援・助言・統制	■ ③④⑤を行う国内グループ会社と良好な関係を築き、業界動向や本社戦略を理解しつつ、適切な助言・支援・コントロールを行う人材	■ XXX(株) ■ XXX(株)
h 海外Gr会社での③④⑤の推進・支援・助言・統制	■ ③④⑤を行う海外グループ会社と良好な関係を築き、業界動向や本社戦略を理解しつつ、適切な助言・支援・コントロールを行う人材	■ XXX ■ XXX GmbH
i 国内Gr会社での①②の推進・支援・助言・統制	■ ①②を行う国内グループ会社と良好な関係を築き、業界動向や本社戦略を理解しつつ、適切な助言・支援・コントロールを行う人材	■ IT部国内ITG ■ XXX(株)
j 海外Gr会社での①②の推進・支援・助言・統制	■ ①②を行う海外グループ会社と良好な関係を築き、業界動向や本社戦略を理解しつつ、適切な助言・支援・コントロールを行う人材	■ 海外統括部 ■ XXX(上海)



© 2023 Korn Ferry

人材ポートフォリオの先進事例（大手金融）3/3

あるべき姿と現状とのギャップを踏まえ、人材の量だけでなく、質的な転換にまで踏み込んで配置展開や採用策を検討した



© 2023 Korn Ferry

本日の内容

■ 人的資本経営の取り組み実態

■ 人的資本経営の情報開示について

人的資本の情報開示に関する3つの論点

人的資本の情報開示に関する論点の中で、日本企業は①と③の論点には目を向けている一方で、②に真剣に向かい合っている企業はまだ少ない

① 人的資本に関する開示項目には何かあるのか？

② 経営戦略の実現に資する、人的資本経営のKPIは何か？

一部の先進的な企業しか
まだ向き合っていない

③ どこまでの内容とKPIを開示すべきか？

① 人的資本に関する開示項目

開示項目を考えるにあたり、ISO30414の枠組みが多くの企業で参考として用いられている

ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）の枠組み

倫理とコンプライアンス -Compliance and ethics- 現起された苦情の種類と件数 懲戒処分の種類と件数 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合 第三者に解決を委ねられた紛争 外部監査で指摘された事項の数と種	組織風土 -Organizational culture- エンゲージメント/満足度/コミットメント 従業員の定着率 健康・安全・幸福 -Organizational health, safety and well-being- 労災により失われた時間 労災の件数（発生率） 労災による死亡者数（死亡率） 健康・安全研修の受講割合	スキルと能力 -Skills and capabilities- 人材開発・研修の総費用 研修の参加率 従業員1人あたりの研修受講時間 カテゴリ別の研修受講率 従業員のコンピテンシーレート
コスト -Costs- 総労働力コスト 外部労働力コスト 総給与に対する特定職の報酬割合 総雇用コスト 1人当たり採用コスト 採用コスト 離職に伴うコスト	生産性 -Productivity- 従業員1人当たりEBIT/売上/利益 人的資本ROI 採用・異動・退職 -Recruitment, mobility and turnover- 募集ポスト当たりの書類選考通過者 採用社員の質 採用にかかる平均日数 重要ポストが埋まる迄の時間 将来必要となる人材の能力 内部登用率 重要ポストの内部登用率 重要ポストの割合 全空席中の重要ポストの空席率 内部異動数 幹部候補の準備度 離職率 自発的離職率	後継者計画 -Succession planning- 内部継承率 後継者候補準備率 後継者の継承準備度（即時） 後継者の継承準備度（1-3年、4-5年）
多様性 -Diversity- 年齢 性別 障害 その他 経営陣のダイバーシティ	リーダーシップ -Leadership- リーダーシップに対する信頼 管理職一人あたりの部下数 リーダーシップ開発	労働力の可用性 -Workforce availability- 総従業員数 総従業員数（フル/パートタイム） フルタイム当量（FTE） 臨時の労働力（独立事業主） 臨時の労働力（派遣労働者） 欠勤

© 2023 Korn Ferry

① 人的資本に関する開示項目

ISO30414の11項目で整理をすると、多くの企業では「労働力の可用性」「多様性」「組織風土」「健康・安全・幸福」「スキルと能力」では開示が進んでいる一方で、「後継者計画」や「リーダーシップ」、「生産性」などについては開示が進んでいない

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	先進企業	
								H社	I社
労働力の可用性	✓	✓	✓	✓ 従業員数	✓	✓	✓	✓	✓
多様性	✓	✓	✓ 女性管理職、外国籍従業員の比率			✓	✓	✓	✓
組織風土	✓		✓ エンゲージメント調査のスコア			✓	✓	✓	✓
健康・安全・幸福	✓		✓ 労災の件数	✓ 健康安全研修の受講割合	✓	✓	✓	✓	✓
倫理とコンプライアンス									
後継者計画								キータレントマネジメントの開示で先行	✓
リーダーシップ									
採用・異動・退職								✓	✓
スキルと能力	✓	✓	✓	人材開発・研修の総費用		✓	✓	✓	
コスト									
生産性								生産性の開示で先行	✓

① 人的資本に関する開示項目 実事例：大手消費財

ある大手消費財メーカーでは、従業員エンゲージメントの向上と、人材ポートフォリオの転換を人的資本経営の核として位置づけ、先進的で他社との差別化を図ることができるKPIを検討した

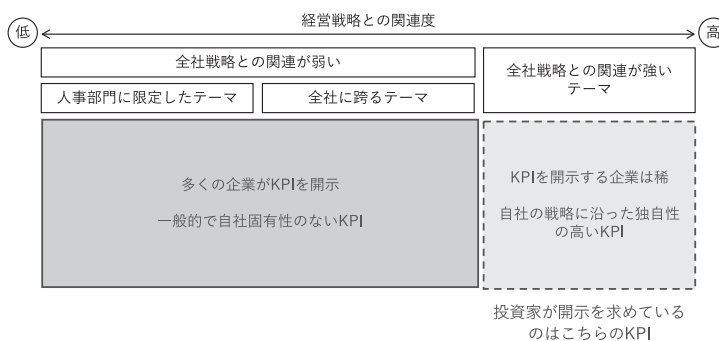
	大項目	開示対象の定量KPI
最低限	従業員エンゲージメント (全体)	<ul style="list-style-type: none"> 組織風土 エンゲージメントサーベイのスコア (総合指標)
↑		
先進的	従業員エンゲージメント (KPIに基づく…)	<ul style="list-style-type: none"> 組織風土 エンゲージメントサーベイのスコア (問①仕事) エンゲージメントサーベイのスコア (問②職場) エンゲージメントサーベイのスコア (問③ダイバーシティ)
↑		
差別化	人材ポートフォリオ (人材の質的な転換)	<ul style="list-style-type: none"> 採用・異動・退職 人材ポートフォリオ (人材類型毎の人数、7セメント結果) 質的な転換への投資 (人材開発・研修の総費用) スキルと能力 人材の充足度 (重要な人材類型毎の割合) 類型を跨いだ人材育成 (ローテ・出向実施者数) 生産性 生産性 (1人当たり純利益)
↑		
先進的	人材ポートフォリオ (絶対数の確保)	<ul style="list-style-type: none"> 労働力の可用性 従業員数 (総従業員数) 採用・異動・退職 採用戦略の達成度 (新卒・中途採用人数) リテンションの達成度 (離職率、シニアの再雇用率) 生産性 生産性 (1人当たり純利益)



© 2023 Korn Ferry

② 経営戦略の実現に資する人的資本経営のKPI

人的資本経営ブームの中で、多くの日本企業が開示をすること自体に焦点を当てており、自社の経営戦略を実現するという視点でKPIを考えて開示しているケースは僅少である



© 2023 Korn Ferry

日本企業の現状と課題の総括

- 現在、日本の大企業を俯瞰すると、人的資本に対する意識は高まってきており、従業員エンゲージメントや働き方といった、組織の基盤となる取り組みには多くの企業が着手し始めている
- 一方で、経営戦略と人材戦略との連動性を確保する人材ポートフォリオを真剣に検討している企業はまだ少ない
- 情報開示の面でも、経営戦略との連動性が低い項目の開示は進んできている一方で、後継者計画やリーダーシップといった戦略と密接に関わる項目は開示が進んでいない
- また、人的資本のKPIについても、経営戦略との連動性が薄い汎用的なKPIの開示はなされてきているが、経営戦略との連動性が高い各社独自のKPIは、検討と開示があまりなされていない
- 本来、投資家が知りたいのは、企業価値を高めるための人的資本経営であり、経営戦略を起点とした各社固有の人的資本の考え方を固めることが、日本企業にとって次の課題といえる

日本企業における人的資本経営の現状

コーン・フェリー・ジャパン
柴田 彰 氏へのコメント

2023年11月18日

一橋大学経済研究所
祝迫得夫

1

「日本企業はグローバル・スタンダード に乗り遅れている」？

- しばらく前は「ESG」, 「女性活用」, 「社外取締役」, and etc.
- 日本企業は本当に遅れているのか？
- それとも, グローバルなデフォルトの設定における駆け引きで後手を踏んでいるのか？
 - 例: EV車 vs ハイブリッド車
- そもそも, なぜ日本企業は経営における人事戦略で「遅れている」とみなされるようになったのか？

コメント 1

- コメントというより質問だが…
人的資本経営が重視されるようになった背景には、グローバル化とICTを中心とする技術革新にあるのでは？
- 21世紀に入り、新しい技術や新規市場に対応することが、企業の発展・生き残りに決定的に重要になっている
 - ▶オライリー・タッシュマン『両利きの経営』
例：「富士フィルム」vs「コダック」
 - ▶例：Amazonの事業の進化 cf. Borders, Barnes & Noble
 - ▶本邦企業：コマツやダイキンのグローバル化

コメント 1 (続き)

- 革新的な技術や新規市場に対応するには、人的資本の転換がどうしても必要になる
→「人的資本経営への取り組み」
- 最新の経営環境に対応した人事ができているかどうかを、外部のステークホルダーに明示することの重要性
→「人的資本経営への情報開示」
 - ▶日本企業は情報開示の面でも、何か大きな課題があるのか？

コメント 2

- 人的資本の転換をどうやって達成するか？
- 「新規採用(+解雇)」か「再教育/リスキリング」か？
 - スペシャリスト/ジョブ型スキル vs ジェネラリスト/企業固有スキル
 - 伝統的な日本企業は、前者が得意でないのは事実
 - 例：本邦の金融機関に、ビジネスモデル・昇進制度の構造転換は可能か？
- 技術革新や新規市場に直面せず継続的に高い業績を挙げられるなら、人的資本の転換は不要
- 逆に人的資本の本質的な転換が不可避で、組織の本質の大きな変質に関わる場合もあり得る
 - 将来、自動運転技術が実用化した後の運送会社、タクシー・バス会社
 - 大学の「図書館」