

プログレスレポートにみる

# 人的資本経営のポイントと金融機関の課題

大内修  
金融コンサルタント

## 前編 人的資本経営のキホンと進め方

**上** 場企業は2023年3月期から、有価証券報告書へ人的資本経営に関して「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休暇取得率」の3項目を開示することが義務化された。

そこで本稿では、人的資本経営とは何か、金融機関ではどのような点に着目し取り組んでいけばよいかを、全2回にわたり紹介する。1回目の今回は、人的資本経営のキホンを学んでいく。

そもそも人的資本経営って何？



**人** 的資本経営とは「人」を組織に競争力とイノベーションをもたらす「資本」と考え、積極的に投資をしようという考え方だ。

経済産業省は「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中

長期的な企業価値向上につながる経営のあり方」と表現。「デジタル化や脱炭素化、新型コロナウイルス感染症の影響等をもたらす構造転換の中で、『人的資本』の重要性が

重みを増しており、人材戦略はその目的から立ち返って、変革を進める必要がある。即ち、企業の持続的な企業価値の向上には、『人』が競争力の源泉であるという考え方のもと、各企業が適切な機会や環境を提供することで、人材

の潜在力を見いだし、活かし、育成することが欠かせない」とする。

また「人的資本可視化指針 非財務情報可視化研究会」（2022年8月30日内閣官房）は、「人材が、教育や研修、日々の業務等を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にともない内外から登用・確保するものであることな



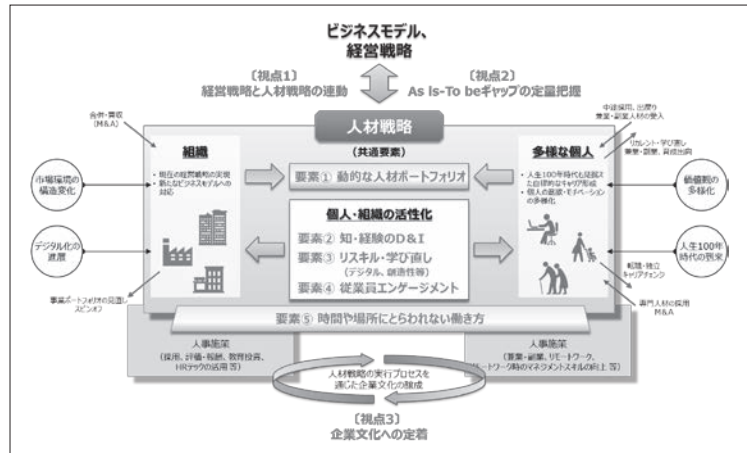
ど、価値を創造する源泉である『資本』としての性質を有することに着目した表現」であるとする。

優れた経営者は昔から、事業経営の基礎は「人⇨人財⇨価値を生み出す財産」にあり、「人は使い捨ての駒ではない、コストではない、経営の根幹を成す」と考えている。人的資本経営は、まさにそのような意味で認識できる。

**人的資本経営が注目されているのはなぜ？**

**欧** 米企業では、すでに人的資本経営に関する情報開示が進んでおり、2018年12月には人的資本情報開示のための国際的なガイドラインに位置付けられる「ISO 30414」が発表されて

図表1 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素（「人的資本経営」のフレームワーク）



（出所）人材版伊藤レポートから抜粋

レポーターは、「持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠である。一方、企業や個人を取り巻く変革のスピードが増す中で、

そこには、コンプライアンスと倫理、ダイバーシティ、リーダーシップ等の11領域、58項目にわたって開示に関する指針が示されている。日本においても、一部企業が認証

日本での人的資本経営が注目されるきっかけとなったのは、経済産業省が2020年9月30日に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書『人材版伊藤レポート』（以下、レポート）である。

### 3つの視点と5つの共通要素

そのうえで、人材戦略には次の3つの視点（Perspectives）が存在するとした（図表1）。

- ①経営戦略と連動しているか
- ②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか
- ③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか

また、次の5つの共通要素（Common Factors）