

特集 2022年を振り返る

第5章 「人材版伊藤レポート2.0」の 発表

——人的資本経営の潮流を読み解く



小野 慎介

東京都中小企業診断士協会／神奈川県中小企業診断協会

2020年9月に「人材版伊藤レポート」が発表されて以降、大企業の人事界隈を中心に「人的資本経営」が話題に上ることが格段に増えた。そして2022年5月に、その続編「人材版伊藤レポート2.0」が発表された。

本章では、この「人材版伊藤レポート2.0」の解説を通じて、人的資本経営の潮流について理解を深めたうえで、中小企業が取るべき行動や我々中小企業診断士が今後果たすべき役割について論じたい。

1. 「人材版伊藤レポート2.0」とは何か

(1) 2020年発表「人材版伊藤レポート」

人的資本経営が国内で注目を集めるきっかけになった「人材版伊藤レポート」とは、2020年1月から経済産業省が主導した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の中で座長を務めた、一橋大学名誉教授の伊藤邦雄氏が取りまとめ、2020年9月に発表した報告書のことである。現在の社会情勢や経営環境の変化を踏まえた明快な提言は、経営層や人事担当者に大きな衝撃を与えた。

本章を展開するうえで、まず、報告書に登場する重要キーワードを押さえておきたい。

①人的資本経営

人的資本経営とは、人材を「資本」としてとらえ、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である。

②「人的資源」と「人的資本」の違い

これまでは人材を「人的資源」と表現することが一般的だったが、ここでは「人的資本」と表現されている。この違いは何か。

「人的資源」という表現には人材を「コスト」と考える側面があり、マネジメントも「いかに効率的に使用するか」が中心的な考え方であった。

他方、「人的資本」という表現は、人材は「価値が伸び縮みするもの」であるという考え方に立つ。人材に投じる資金も「投資」と認識され、マネジメントの方向性も「人材の成長を通じた価値創造」へと変化する。

(2) 2022年発表「人材版伊藤レポート2.0」

「総論はわかるが、具体的なやり方がわからない」といった前報告書に対する企業の声を受け、2022年5月発表の「人材版伊藤レポート2.0」では、人的資本の重要性を改めて論じたうえで、人的資本経営という変革をどう実践すべきかのアイデアや企業事例が多く紹介されることになった。

2. なぜ今、人的資本経営なのか

(1) 人的資本が重要視される背景

では、なぜ今、人的資本の議論が活発化しているのか。その背景を紹介したい。

①企業価値における無形資産比率の向上

まず、企業の競争力の源泉が有形資産から

無形資産にシフトしていることが挙げられる。

企業は価値向上のために、設備などの有形資産を増やすよりも、人的資本や技術、ブランドといった無形資産の確保や投資を行うことがより重要になっている。

②人的資本の量的、質的な変化

少子高齢化や働く人の価値観の多様化、ワーク・ライフ・バランス志向の進展などにより、人的資本が量的・質的に変化し、従来のやり方ではその確保がより困難になっている。

③経営環境の急激な変化

グローバル化や産業構造の変化、デジタルトランスフォーメーション（DX）によるビジネスモデル変革、新型コロナウイルス感染拡大などで経営環境が急激に変化する中、企業は新たな戦略を遂行できる人的資本を迅速に確保する必要が増している。

④投資家や株主の関心の高まり

企業価値において人的資本の重要度が増したことで、投資家や株主が企業の人的資本の確保と活用に関心を強めることになった。その結果、人的資本の情報公開に対する要請やルール整備が国際的に活発化しており、日本

でも具体的な情報開示ルールの策定などについて内閣官房内で議論されている。

(2) 人的資本経営は今さらの話なのか

日本企業は、これまででも人材を大切にする「企業は人」の経営をやってきたのではないのか。人的資本経営の考え方などは、今さらではないか。そういう声も聞かれるが、以下のようなデータからもわかるとおり、日本企業が本当に「企業は人」の経営を行ってきたのかは、改めて問い直す必要があるようだ。

①人材育成投資が少ない

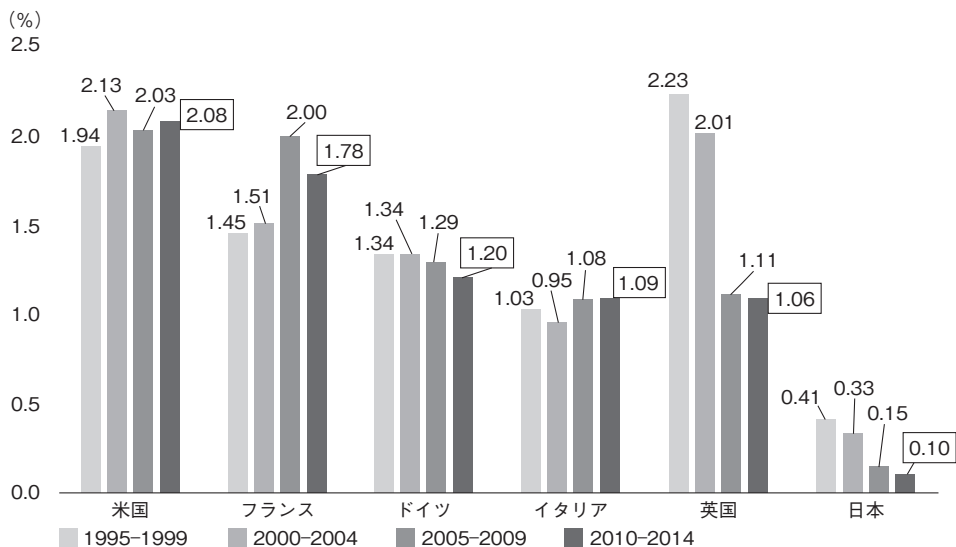
日本企業は職業能力育成を主にOJTで行う慣行が強いため、諸外国に比べ人的資本への投資割合が明らかに低い（図表1）。

②労働生産性が低い

日本の1人当たり生産性はOECD38カ国中28位と、諸外国に比べ大きく見劣りしている。能力開発以外の観点として、戦略と人事の連動の少なさなどもその要因といわれている。

これらの背景から、日本でも人的資本経営を考え、実践しようという動きが強まっているのである。

図表1 人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



（出所）学習院大学宮川努教授による推計（厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載）をもとに経済産業省が作成

出所：経済産業省「未来人材ビジョン」（2022年）

図表2 3P・5Fモデル

| 3P (3つの視点) | 5F (5つの共通要素) |
|---|--|
| 1. 経営戦略と人材戦略が連動しているか 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. 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 | 1. 多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築できているか (動的な人材ポートフォリオ) 2. 個々人の多様性が対話やイノベーションにつながる環境にあるのか (知・経験のD&I) 3. 目指すべき将来と現在との間のスキルギャップをどう埋めていくのか (リスキル・学び直し) 4. 多様な個人が主体的、意欲的に取り組んでいるか (従業員エンゲージメント) 5. 時間や場所にとらわれない働き方ができるか |

出所：経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」(2022年)をもとに筆者作成

3. 企業や経営者は何をすべきか

大企業であれ中小企業であれ、これからは人的資本の価値を最大限引き出せるか否かで、埋めがたいほどの企業力の差が生じるものと推察される。

では、企業は人的資本経営を行うにあたって何をすべきなのか。「人材版伊藤レポート2.0」を解説する。

(1) 3P・5Fモデル

この報告書では、人材戦略の策定や実行に対する枠組みとして、3つの視点と5つの共通要素を整理した「3P・5Fモデル」が提唱されている(図表2)。

これは本報告書の骨格に当たる考え方であり、それら各要素に対して、具体的な取組みが紹介されている。

(2) 3つの視点の具体的な取組み例

人材戦略を俯瞰する際の3つの視点の中でも、伊藤氏は1点目の経営戦略と人材戦略の連動の重要性を強調している。それぞれの視点について具体的な取組み例を紹介する。

①経営戦略と人材戦略の連動への取組み

- ・CHRO(最高人事責任者)の設置
- ・全社的経営課題の抽出
- ・KPI(重要業績評価指標)の設定、背景や

理由の説明

- ・役員報酬への人材に関するKPIの反映
特に、CHROの設置と全社的経営課題の抽出が最も重要な取組みと位置付けられている。まずは経営戦略と人材戦略の連動に関する責任者を明確にすることが、その第一歩であり、CHROは両戦略の連動を主導していくことが期待されている。

②ギャップの定量的把握への取組み

- ・人事情報基盤の整備
- ・定量把握する項目の一覧化
目指すべき姿と現在の姿とのギャップを定量的に把握することで、経営戦略と人材戦略が連動しているかの判断が可能になる。

③企業文化への定着のための取組み

- ・企業理念、存在意義、企業文化の定義
- ・従業員の具体的な行動や姿勢へのひもづけ
事業の成功につながる従業員の行動や姿勢を企業文化として定義し、浸透を図る。

(3) 5つの共通要素と具体的な取組み例

次に、人材戦略の内容として抽出された5つの共通要素について、具体的な取組みを紹介する。企業はこの枠組みを参考にしながら、具体的な人材戦略やアクション、KPIを考えることが有効であるとされている。

①動的な人材ポートフォリオへの取組み

- ・将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析

・ギャップを踏まえた平時からの人材の再配置や外部からの獲得

経営戦略実現という目標から逆算する形で、必要な人材の要件を定義し、採用・配置・育成を戦略的に進める。

②知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組み

・キャリア採用や外国人の比率、女性活躍などのモニタリング

個人の多様な専門性や経験、価値観などを積極的に取り込み、イノベーションの原動力にしていく。

③リスク・学び直しのための取組み

・組織として不足するスキルや専門性の特定
・リスクと処遇や報酬の連動
・社外での学習機会の戦略的提供

経営環境の変化に対応するためには、従業員の自律的なリスクを促し、個々の専門性を高める必要がある。また、企業はそのための支援を積極的に行うべきである。

④従業員エンゲージメント向上のための取組み

・エンゲージメントレベルの把握
・副業や兼業などの多様な働き方の推進

従業員が能力を十分に発揮するためには、彼らがやりがいを感じ、主体的に業務に取り組めるよう環境を整備することが重要である。

⑤時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組み

・リモートワーク円滑化のための業務デジタル化の推進

いつでも、どこでも働くことができる環境を整えることは、事業継続の観点からも必要性が高まっている。

4. 中小企業における人的資本経営

人的資本経営や人的資本情報の開示は、現時点では主に大企業が関心を寄せるテーマである。しかし、人的資本経営を行う目的は企業の持続的な価値向上である以上、これらの対応が必要なのは中小企業も同様である。

そしてこの潮流は、意欲のある中小企業にとっては大きなチャンスといえる。取組みによって自社の企業価値の向上を図れるだけでなく、他企業が変革に二の足を踏んだり通り一遍の対応で済ませたりするようであれば、競争優位の確立やブランディングの強化などでさらに大きな成果を得られる可能性がある。

5. 中小企業診断士に求められる役割

では、我々中小企業診断士は、この潮流の中で、どのように価値を発揮すべきだろうか。

中小企業は、とりわけ人材採用面に深刻な課題を持つ場合が多いが、中小企業であることを理由にして、競争力の源泉である人的資本の確保を「諦めさせない」ことが重要であると筆者は考える。また、人的資本の価値を高めるために、経営者自身が率先してマネジメント能力を向上させることも重要ではないかと考えている。つまり、経営者に人的資本経営の重要性を理解させようとして、まず、経営者のマインドや行動を変えるアプローチから始めるべきではないだろうか。

そこをクリアさえすれば、その先のステップは経営戦略や事業戦略の策定プロセスと近いものとなる。経営理念に立ち返り、目標の設定、課題の特定、目指すべき姿と現在の姿の定量化、ギャップの特定、人材戦略の策定へと進んでいく。これは我々にとって慣れ親しんだアプローチのはずだ。

人事領域を専門にしない中小企業診断士にとっても、人的資本経営は縁遠くないテーマである。ぜひ一度「人材版伊藤レポート2.0」に目を通してもらいたい。

小野 慎介

(おの しんすけ)
株式会社シナリオメイク代表取締役。ITベンチャー企業で経営陣としてマザーズ上場を実現後、自らも起業。「勝ち筋」発見を得意とするマーケター。2022年中小企業診断士登録。

