

2023年5月18日

人的資本経営が就職活動に与える影響

“人的資本経営は企業だけの問題ではなく、
就活生にも大きな影響を与える”



ABUILD総合研究所
所長 新井翔太

人的資本経営とは

人的資本経営とは、「人材」を“コスト”という捉え方から、「人材」という“資本”へと転換する考え方である。掛け捨て型の費用から、投資効果のある資本へと捉え方を変容させるものである。資本であるということは、投下資本効率性を測定することもスコープに入る。

人的資本 ROI (Return on Investment) として表わすこともできる。

人的資本 ROI = (売上 - (経費 - 人件費)) / 人件費
で表わされる。

費用から資本へのパラダイム転換から考えられる洞察は、第一にヒトへの投資意識である。企業の戦略はシンプルにヒト・モノ・金・情報というリソースをいかに最大化させるかであるが、企業経営において「ヒト」は競争力を高めるうえでも特に重要である。企業価値を向上させるための経営戦略、経営戦略を実現するための人事戦略と連なる。当たり前のことではあるが企業価値向上から経営戦略、経営戦略から人事戦略へと有機的に連動したものにすることが人的資本経営の本髄である。

人的資本経営へと至る時代の流れ

時代の流れを追うと、資本家の利益にフォーカスされた株主資本主義からステークホルダー資

本主義への転換がある。ステークホルダー資本主義の射程は株主や顧客だけでなく、社会や環境も包含する。

社会的責任を果たしていくための CSR (corporate social responsibility) への意識も高まっている。

ESG と SDGs

ESG という概念は 2006 年に国連が提唱した Principles for Responsible Investment (責任投資原則) から始まるが、企業が社会的責任を果たすために、環境や社会問題に配慮した経営を行うことを指す。以来、ESG 評価を行う企業も増え、2007 年米国の Pax World Management 社が発行した「Pax World Global Green Fund」を草分けとして、ESG に関する投資信託や EFT も登場してきた。

SDGs とは、2015 年に国連が採択した「持続可能な開発目標 (SDGs)」に基づいて、社会的・環境的な課題に取り組むことを指す。SDGs に取り組む企業は、2010 年代後半から急速に増加し、2020 年代に入ると、SDGs を取り入れた事業戦略を打ち出す企業が増えている。

ESG と SDGs は共に企業が社会的・環境的な課題に取り組むことを目的としているため混同されがちではあるが、大きく異なる点がある。

ESG というのは投資家目線で、環境・社会・ガバナ

ンスの 3 観点から企業を評価し、投資判断をするための目的で行われている。あくまでも企業価値を上げ投資価値を上げるための手段としての意味合いが強い。短期的なリターンを追求する企業体から、長期的なリターンへの意識へと転換するためのものである。環境・社会・ガバナンス等に配慮する方がリスクをヘッジでき、長期的なリターンの創出に繋がるという概念である。

極端な例では、川に有害物質を垂れ流すような企業は ESG 観点ではいずれ訴訟を起こされるなど信頼を落としやすいため、リスクヘッジに欠ける会社として評価が低くなる。一方で SDGs の観点ではそもそも社会・環境課題に取り組むことそれ自体を目的としており、環境に有害なことをしている時点で問題があるという評価になる。

コーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコード

日本における人的資本経営の歴史上必ず押さえておきたいのが、2014 年のコーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコードの制定である。コーポレートガバナンスコードとは、株主の利益を守り企業価値の向上を目指すための企業の経営体制や運営方法に関する指針だ。役員を選任や報酬、内部統制、情報開示などに関する原則が定められ、適切なコーポレートガバナンスは企業の持続的成長と社会的信頼の確保に寄与するものである。

スチュワードシップコードとは機関投資家が企業価値の向上に向け、経営陣と建設的な対話を行うための指針だ。機関投資家は、投資先企業の経営に対し責任を持ち、短期的な利益追求ではなく長期的な視点での投資判断を重視することにより、企業の持続的成長が促される。

コーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコードは通称、伊藤レポートと呼ばれる。

人材版伊藤レポート

そして人材版伊藤レポートが、日本において人的資本経営を加速させる契機となっている。人的資本経営の人材版伊藤レポートとは、経済産業省が 2020 年 9 月に発表した伊藤邦雄を座長とした有識者で構成された報告書である。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げる経営のあり方を提言した報告書のことである。この報告書は、経営戦略と連動した人材戦略の策定や実践、投資家との対話や情報開示の在り方などについて、経営陣、取締役、投資家それぞれの役割や行動変容を促す方策を示している。2022 年 5 月には、「人材版伊藤レポート 2.0」として、実践事例集や調査結果を追加した報告書が公表された。

HR の取り扱われ方と展望

国際的には、2018 年に国際規格である ISO30414 「ヒューマンリソースマネジメントー内部及び外部人的資本報告の指針」が発表されて以降、人的資本経営の考えが進んでいる。

ここで、人材に関する取扱いは、5 つの変遷を経ている。

人材マネジメントの変遷

	人事・労務管理 (Personnel Management)	人材マネジメント (Human Resource Management)	戦略的人材マネジメント (Strategic Human Resource Management)	タレントマネジメント (Talent Management)	人的資本経営 (Human Capital Management)
時代	1980年代まで	1990年代以降	2000年代～	2010年代～	2020年代～
人材に対する考え方	コスト	重要な経営資源の1要素	持続的な競争優位の源泉	希少で貴重な試算	投資価値のある資本
キーワード	集団的モラルの維持・管理	個の自律と自己責任	戦略の実現と個人の自己実現	グローバル重視ダイバーシティマネジメント	ピープルマネジメント
人材マネジメントモデル	コントロール・モデル	コミットメント・モデル	戦略モデル	1on1モデル	パーソナライゼーションモデル
特徴	安く働かせることが重要 労使交渉を重視	社員のみを引出すことが重要	戦略との整合性 ／HRM施策間の整合性の確保	一人ひとりのタレント(才能)を引き出しエンゲージメントを高める	地球規模にわたる「労働・投資」の対話を重視

出典：吉田寿 岩本隆『企業価値創造を実現する人的資本経営』

(日本経済新聞出版 2022 年) p,36

人を管理する人事労務、人のモチベーションを高める人材マネジメント、戦略的人材マネジメント、タ

当資料は、情報提供を目的としたものであり、特定の商品の推奨や勧誘を目的としたものではありません。当資料は、信頼できる情報をもとに NINJAPAN 株式会社が作成し提供しておりますが、正確性・完全性について NINJAPAN 株式会社責任を負うものではありません。当資料記載の内容は将来の世情を保証もしくは示唆するものではありません。当資料記載の予測は、レポート発行時点での NINJAPAN 株式会社の見解であり、市場の環境やその他の状況によって予告なく変更することがあります。

レントマネジメント、そして人的資本経営である。RBV (resource based view) の発想とも繋がるが、企業内部の経営資源に注目し、人的なリソースをマネジメントしていく上でもなくてはならない考え方と言える。

以上述べてきた流れの中で、人的資本経営は位置付けられている。そして政府が2023年3月期の有価証券報告書から企業に人的資本情報の開示を義務付けたことが決定打となった。2020年代は人的資本経営がHR領域のメインストリームとなるのは間違いないだろう。

Abuild 総研の予測では、2030年代には人的資本経営の歪みを止揚する「人財バリュエーション」の時代が来ると考えている。人的資本経営の本来の目的である企業価値、経営戦略、人事戦略と実際の働く人との有機的な統合を目指す概念であるからだ。「人財バリュエーション」についてはまた別レポートに詳細を譲ることとする。

企業は人的資本開示により、選ばれるかどうかの分岐点に立つ

ここからは人的資本が就職活動に与える影響について記述していく。

人的資本開示は義務化されたから行うという消極的な現状から、求職者へのアピール材料になるという積極的な認識に変わっていくであろう。なぜなら、会社の人的な戦略と施策がすべて詰まったものが人的資本開示情報であり、即ち求職者からすればその開示情報こそがキャリアの意思決定に関わる重要情報であるからだ。

企業視点で採用活動において3つの大枠のポイントを挙げたい。十全な開示、優先度設定、独自の指標である。

十全な開示

人的資本開示をまずもって十全に行っているか否かがポイントとなる。開示情報の項目を全般的に網羅し恣意的に隠すことなく開示することで企業の人的資本情報を適切にディスクローズする。

企業にとって不都合な「課題」であっても、開示し、課題を解消していく意志を見せるのが人的資本開示である。例えば、女性管理職比率が低い会社があったときに、それをなかったことにして取り上げないのは、外部からすると扱えないくらい酷いと想定されてもおかしくないのである。そして開示をしないことによって改善の意志がない停滞した会社とみなされる可能性も大いにある。不都合な部分は隠し、良い所だけを見せたいと考えてしまうものだろう。しかし、完璧な人間が存在しないように、何においても秀でている会社は存在しない。現状を把握し、課題を特定し、達成したい目標を経営戦略と連動しながら設定する。そして課題解決のための施策を打ち出し、経年で計測を続け、モニタリングし、さらなる改善を行っていくことが真摯な姿勢であろう。

優先度設定

情報開示をただ網羅的に行うだけでは不十分である。各々の情報に企業としてどこに重きを置いているかの優先度を付けなければ、単なる情報の羅列になってしまう。理想は企業として全て良くしていくことかもしれないが、現実としてどこかにフォーカスしていかなければ何も進まない。企業としてどこに力を入れていくかを示すことで、会社が求めている人材像、会社が育てていきたい人物像を求職者に伝えることになる。

ある意味でどこを重視せず、言葉を選ばないとしたらどこを捨てるのかという経営判断が見える化されていることが健全な状態だと言える。

独自の指標

人的資本開示では、自由裁量で企業独自の指標を設定することも認められている。開示資料としては、何を打ち出すかで企業の風土やカルチャーを表現することができる。また企業がオリジナリティある指標での開示も認められているため、企業ごとにカラーを出すことができる。

独自の指標を打ち出すというのは、優先度設定以上に求職者へのアピールとなる。企業の課題感であり、目指したい世界観であるからだ。

企業が注視すべき 5 つの視点

上記の 3 ポイントが大枠だとすれば、具体的な企業視点の採用活動への影響と起こりうる変化について 5 点を列挙したい。

① 企業文化と個人の価値観のマッチング重視

企業は、従業員が働きやすい環境を整えることで長期的な働き手を確保しなくてはならない。人的資本情報が可視化されることで、働きやすい整った会社に優秀な人材が流れ、そうでないところが採用に瀕するという格差が拡大する。そして整っているという前提のもと、企業文化と個人の価値観がマッチすることが重要視されるようになる。

② スキルや職務適性の評価と教育

企業は、情報として開示しないといけなくなるため、人的資本経営において個々の従業員のスキルや適性を評価していくことになる。自分のスキルセットや適性を明確に伝えてくれる定量的に評価しやすい就活生を採用する傾向も強まることも考えられる。また、企業は従業員のスキルや適性を引き出すための研修や教育プログラムを提供することも人的資本経営の 1 つの企業努力とみなされるため、大幅な予算拡充が見込まれる。

③ 長期的なキャリアパスの提示

人的資本経営では、従業員の長期的なキャリアパスを重視していくことになる。企業はキャリアパスや成長機会を明確に示さないと、優秀な人材を惹きつけることができなくなってくる。キャリアパスには、昇給や昇格等の人事評価の適切さも欠かせない。

④ ダイバーシティの重視

企業は、異なるバックグラウンドや経験を持つ人材を活用することでイノベーションや競争力を向上させる必要がある。直近のテーマでは女性比率、外国人比率などが挙げられるが、ダイバーシティというのは幅広くそれだけに留まらない。障がい者、高齢者、育児者、介護者、多人種、他言語、LGBT などさまざまなバックグラウンドや経験を持つ人材を受け入れ、かつ活躍できる見取り図を描けるかが企業にとっても重要な課題となってくる。

⑤ 企業の社会的責任や持続可能性への取り組み

人的資本経営においては CSR も ESG も SDGs の系譜とも連動していると言える。企業の短期的な目標ではなく、社会や環境に連なった企業価値の向上を目指していくという題目のもと人的資本経営がなされるものであるからだ。これらへの取り組みは、企業の長期的なビジョンや価値観を示すものであり、求職者にとっても企業選びの 1 つのポイントとなる。

上記の 5 つの代表的な変化が今後起こっていくのは間違いないだろう。いずれも、ただ開示するだけではなく、実行が重要であり、そしてその評価からの改善修正までセットで行われるものであるべきだというのは当然ながら言い添えておく。

就活生から見た人的資本経営とは

人的資本経営の議論では専ら企業視点で語られることが多いが、本レポートでは就活生から見た人的資本経営について述べていく。

就活生は人的資本情報をいかに活用するべきかという観点を持つべきである。就職活動においては常に企業と就活生において、情報の非対称性が生まれる構造があった。人的資本情報開示によって、その非対称性が完全になくなるわけではないが、大幅に改善することが見込まれる。

人的資本情報の存在を知る

当たり前のことであるが、まず人的資本情報が存在するということを知ることである。情報の入手の多様化が進むと、ジャンクな情報源だけに頼る人が増えてくる。SNS やネットの有象無象の情報を盲信する人も実際多い。そこで有価証券報告書のような監査の入る信頼たる情報源が改めて価値を持つ。その中で人に関する人的資本情報が開示されていることを知ることが重要である。

そしてそれが、企業の有価証券報告書にアクセスすれば取得できるという事実を知っておくことだ。今までであれば、統合報告書やアニュアルレポートに各企業バラバラに記載されていたものが、有価証券報告書の特定の場所で見ることができる。

軸を定め、方向性をすり合わせる

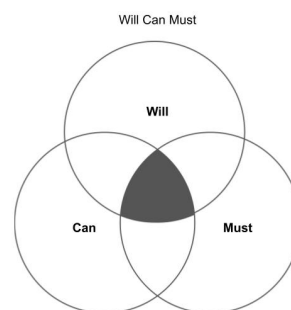
ただ情報にアクセスするだけでは就活に活かすことはできない。企業が開示している情報をどのように自分事に落とし込んでいくかが肝である。

情報が増える分、自身の軸が重要なものとなってくる。軸がなければ情報に吞まれてしまうだけだからだ。

自分が将来やりたいことである Will、できるように

なっていきたい Can という軸が明確な就活生であれば、開示が進んだことにより合致する企業を見つけやすくなる。

一方で、情報だけが増え迷ってしまう。あまたの企業は各々の基準で人に関する良い所を並べ立てるため、どれも良く見えてしまい何が自分にとって良いのかと迷宮入りすることであろう。企業が開示している情報から、企業の進んでいこうとする方向性と自身の進みたい方向性をすり合わせていく作業が就活における企業分析の本質であるからだ。



筆者作図

就活生が注視すべき情報

ではどのような情報を主に見れば良いのだろうか。企業視点で提示した5つの視点を元にみていこう。

① 企業文化と個人の価値観のマッチング

企業がどのような文化を作ろうとしているのか、どのような企業環境なのか、それらをどのような優先度で、そして本気度で取り組んでいるかを企業が開示している指標をもとに分析する。その上で、企業文化と個人の価値観がマッチするかをすり合わせていくことである。

② スキルや職務適性の評価と教育

企業が研修や教育に対してどの程度積極的であるのか、実質的にどのような仕組みや制度があるのか

を検分することで、自身の伸ばしていきたいスキルや能力に対しての当該企業に入った時の解像度を高めることができる。

③長期的なキャリアパス

キャリアパスは人それぞれではあるが、長期的なキャリアパスや成長機会が示されているかをみることで、求職者は自身の求めるキャリアが当該企業で実現できるかのイメージを描くことができる。

④ダイバーシティ

求職者自身が社会的なマイノリティに位置付けられるとしたらそれらの人々の活躍事例などは参考になり、当該企業での働きやすさや活躍のしやすさに直結する。同時に自身が社会的マイノリティに属していない場合でも、ダイバーシティを重視した企業であれば異なるバックグラウンドの人々の中でイノベーションが生まれやすく、また個別の従業員のニーズにも対応できる環境となりやすいと考えられる。

⑤企業の社会的責任や持続可能性への取り組み

社会的責任や持続可能性への取り組みは、企業の長期的なビジョンや価値観を示すものであり、求職者にとっても企業選びにおいて共感するポイントの一つになる。

結び

以上、求職者である就活生からしても人的資本情報によって、より企業を選ぶ解像度が上がり、よりマッチした企業選びができる材料が増えることとなる。今後、人的資本開示が進むにつれ、企業側が開示情報の精査に四苦八苦することが予想されるが、求職者の就活生に対してのアピールにもなっているという視点も情報開示作成の際に念頭に置いて

いただきたい。

また求職者は、採用ページの情報だけでなく、人的資本開示情報も見た上で企業選びを進めてもらい、ベストマッチしたキャリアを築いていただければ幸甚である。

Abuild 総合研究所 所長 新井翔太