人的資本に関する取り組み

Q．人的資本への投資に関する情報を開示することが上場企業に求められています。人的資本に関する取り組みを検討する上で、どのような視点や要素が参考になるか教えてください。

A．■人的資本が注目されている背景

AI やデータの活用に牽引される第四次産業革命や人口動態の変化等を背景として企業の事業環境は激変しています。付加価値の源泉が「資本」から「人」へと移行しており、「人」への投資がより一層重視されています。また、2021 年 6 月に企業統治の指針である「コーポレートガバナンス・コード」が改訂され、人的資本への投資に関する情報を対外的に開示することが上場企業に求められています。

■参考になる視点や要素

2020 年 9 月に経済産業省が「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～」を公表しています。そこでは「3 つの視点」と「5 つの要素」が紹介されており、人的資本に関する取り組みを考える上で参考になります。

◎3 つの視点（一部筆者加工）

①経営戦略と人材戦略の連動

人材戦略を経営戦略とつなげることを意識します。経営トップが人材戦略により深く関与して、具体的な戦略・行動計画・KPI（重要業績評価指標）を決めます。

②現在の姿と目指すべき姿のギャップの定量把握

人材に関する課題ごとに、KPI を用いて目指すべき姿の設定と現在の姿を把握します。そのギャップを定量的に捉えどのように埋めていくかを考えます。KPI としては、たとえばデジタル人材の獲得・育成人数などが考えられます。

③企業文化への定着

次の 5 つの要素の取組みによる行動変容を企業文化として定着させるように、「人」への投資の重要性を経営トップ自らが粘り強く発信していきます。

◎5 つの要素（一部筆者加工）

①動的な人材構成　目指すべき経営戦略の実現にむけた人材の獲得・育成だけでなく、平時から変化への対応に備えて新たな技術の習得・人員の再配置・部門を超えた異動等に取り組みます。

②多様な知識・経験の受容　企業が過去の延長線上にない成長をするためには多様な個人の掛け合わせが原動力となります。多様な経験・専門性・価値観を取り込み、柔軟な発想で事業に活かしていきます。

③学び直し　事業環境の変化に対応するために、個人に対して専門性の向上だけでなく新たな知識の学び直しを促します。この際、企業として個人の自律的なキャリア構築を支援する姿勢が重要です。

④従業員の主体的な関与　従業員が自身の能力・スキルを発揮してもらうために、やりがいや働きがいを感じ主体的に業務に取り組める環境を創らなければなりません。たとえばビジョンを従業員と共有し上司と部下が対話しながら部下の個人目標を設定することで組織目標と個人の成長の方向性を一致させていく取り組みなどがあるでしょう。

⑤時間や場所にとらわれない働き方　新型コロナウィルス感染症への対応の中で時間や場所にとらわれない働き方が求められました。このような働き方が定着するのであればリモートワークでも業務が完結できるように業務プロセスを見直したり、コミュニケーションのあり方を再考したりする必要があります。

規模の大小や上場・非上場を問わず多くの企業にとって「事業は人なり」であると思います。人的資本に関する取り組みを検討し始める方はこれらの視点と要素を参考にしてみてはいかがでしょうか。

（あがたグローバル税理士法人 公認会計士 岡宮春輝）