

人的資本経営の現在地と今後向かうべき方向性

経営コンサルティング部 シニアプリンシパル 松岡 佐知
経営コンサルティング部 コンサルタント 重信 文音

1 はじめに

政府の人材戦略の実践と開示のガイドラインが出そろった 2022 年が人的資本元年とされてから、日本企業の人材戦略見直し、人的資本情報開示は大幅に進んだ。多くの企業が第 1 段階をクリアし、人的資本経営をどのように求める成果につなげるかを試される次の段階に入っている。本稿では、日本企業の人的資本経営が次に求められるのは何か、NRI の人的資本経営マチュリティーモデルを示しながら、その展望と方向性を示す。

参照されるものとして、例えば人事データ活用とスキルベース組織を踏まえた Josh Bersin のモデル等があげられる^{※1}。

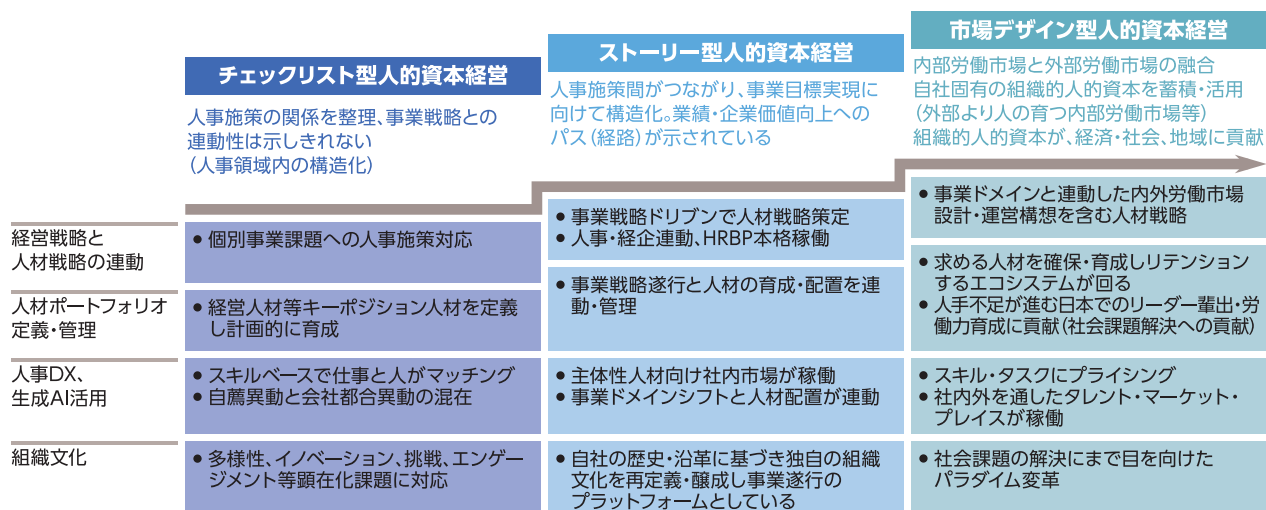
NRI のマチュリティーモデルは、日本固有の人的資本経営の状況を踏まえて、人的資本経営の取り組みを「チェックリスト型」から「市場デザイン型」へと進化（成熟）させることを目的としており、経営戦略と人材戦略の連動の最も重要な手段となる、人材ポートフォリオの定義・管理、人事 DX、組織文化について、統合的な発展可能性を示す点を特徴としている。次章以降で、このマチュリティーモデルの依拠するところとなっている日本企業の人的資本経営の発展の方向性を示す。

2 NRI の人的資本経営のマチュリティーモデル

NRI は、日本企業の人材戦略策定、開示支援等の経験を踏まえ、人的資本経営のマチュリティーモデルを提供している。さまざまな組織、ソートリーダーから HR Maturity Model が発信されており、多く

※1 Introducing The Systemic HR™ Initiative Josh Bersin
<https://joshbersin.com/2023/12/introducing-the-systemic-hr-initiative/>

図表 1 NRI による人的資本経営マチュリティー（成熟度）モデル



出所) NRI 作成

図表 2 政府・官公庁等の主な動き

2018年	・国際標準化機構 (ISO) : 人的資本の情報開示に関するガイドラインを発表 (ISO30414)
2019年	・米ブラックロック社: 重要な投資判断基準の一つとして人的資本マネジメントを採用
2020年	・経済産業省: 「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 ・米国証券取引委員会 (SEC) : 米国上場企業に対して人的資本の開示を義務化
2021年	・金融庁・東京証券取引所: 「改訂コーポレートガバナンス・コード」を公表、初めて“人的資本”という表現を記載
2022年	・「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」が閣議決定。岸田政権の主要政策の柱の一つが「賃上げ」「人への投資」、 次世代の「中間層の維持」を含む分配戦略。関連して、経団連への賃上げ要請の他、継続的な最低賃金引き上げ等を実行 ・金融庁: 金融審議会「ディスクローチャーワーキング・グループ報告」を公表。人的資本や多様性に関する情報開示を提起 ・経済産業省: 「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～」を公表、「人的資本経営コンソーシアム」 ・政府: 「人的資本可視化指針」を公表し、人的資本の情報開示に関するガイドラインを提示 ・SEC: SEC 人的資本会計の開示作業部会はゼンスラー委員長に対し、情報開示規則の策定を要請 ※請願書は人件費の開示を、現在の事業活動や生産性の維持に要する労働コストと、企業価値をこの先み出すための人的資本投資を分けるべきだとした
2023年	・金融庁: 「企業内容等の開示に関する内閣府令」で、2023年3月期決算から有価証券報告書への記載を義務化 ・政府: 骨太方針2023 リスキング、職務給導入、成長分野への労働移動等を柱とする「三位一体の労働市場改革」を決定 ・政府: 女性版骨太の方針2023 東証プライム企業を対象に、2030年までに女性役員の比率30%以上などの数値目標を決定 ・公正取引委員会: 「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」
2024年	・政府: 「ジョブ型人事指針」

出所) 各種政府発表より NRI 作成

図表 3 人材版伊藤レポート 2.0 の三つの視点・五つの共通要素

〔視点1〕経営戦略と人材戦略の連動	〔視点2〕As is-To beギャップの定量把握	〔視点3〕企業文化への定着		
経営戦略と連動しているか	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	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		
i. CHROの設置 ii. 全社的経営課題の抽出 iii. KPIの設定、背景、理由の説明 iv. 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上 v. サクセッションプランの具体的プログラム化 vi. 指名委員会委員長への社外取締役の登用 vii. 役員報酬への人材に関するKPIの反映	i. 人事情報基盤の整備 ii. 動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定 iii. 定量把握する項目の一覧化	i. 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義 ii. 社員の具体的な行動や姿勢へのひもづけ iii. CHO・CHROと社員の対話の場の設定		
共通要素① 動的な人材ポートフォリオ	共通要素② 知・経験のD&I	共通要素③ リスキル・学び直し	共通要素④ 従業員エンゲージメント	共通要素⑤ 時間や場所にとらわれない働き方
目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材プラットフォーム構築	個々人の多様性が対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる	目指すべき将来と現在との間のスキルギャップを埋めていく	多様な個人が主体的・意欲的に取り組んでいる	人々の働き方ニーズ多様化に対応したマネジメント・業務プロセス見直し
i. 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 ii. ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 iii. 学生の採用・選考戦略の開示 iv. 博士人材等の専門人材の積極的な採用	i. キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング ii. 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有	i. 組織として不足しているスキル・専門性の特定 ii. 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播（でんぱ） iii. リスキルと処遇や報酬の連動 iv. 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等） v. 社内起業・出向起業等の支援	i. 社員のエンゲージメントレベルの把握 ii. エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント iii. 社内のできるだけ広いポジションの公募制化 iv. 副業・兼業等の多様な働き方の推進 v. 健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み	i. リモートワークを円滑化するための業務のデジタル化の推進 ii. リアルワークの意義の再定義とリモートワークとの組み合わせ

出所) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 (図表 2) 報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」(2022年5月) より NRI 作成

3 人的資本経営の三つのステージ

1) ステージ 1 チェックリスト型人的資本経営

最初に「人的資本経営」の現在地を整理しておきたい。

政府は、いわゆる「失われた 30 年」からの脱出、「日本型経営」の変革を進めるため、特に 2020 年以降、図表 2 のような方針を相次いで打ち出してきた。

中でも「人的資本経営」の実践方法を具体的に示した「人材版伊藤レポート」※² は大きなインパクトがあった。人的資本経営において、サクセッションプランニング、リスキル・スキルアップ、ダイバーシティ & インクルージョン等、必修科目として、ま

※ 2 経済産業省 (2020 年 9 月)

図表 4 人的資本経営に関する調査結果（前回調査からの推移）



出所）人的資本経営コンソーシアム事務局「人的資本経営に関する調査結果」2024年6月20日

ず何に取り組めばよいか、が具体的に示されたことが、各社の取り組みを後押しした。いわば「チェックリスト型」の人的資本経営が日本企業への人的資本経営の導入段階に大きく貢献した。

人的資本経営コンソーシアムが2024年に会員企業に実施したアンケート調査を見ると、全体的に着実な取り組み状況の改善が見られる。全項目で「未検討」とする企業がなくなっており「チェックリスト型」の人的資本経営が浸透し、大企業の多くが導入段階をクリアしたといえる状態である。

一方で、「人的資本経営のPDCAを回している」「実行の結果が成果創出に明確に寄与している」とする5～6点の項目は存在しない。日本企業は、最初の段階をクリアし、PDCAを回し、人的資本経営が求める成果を出しているか、が本格的に問われる次の段階に上がろうとしている。

2) ステージ2 ストーリー型人的資本経営

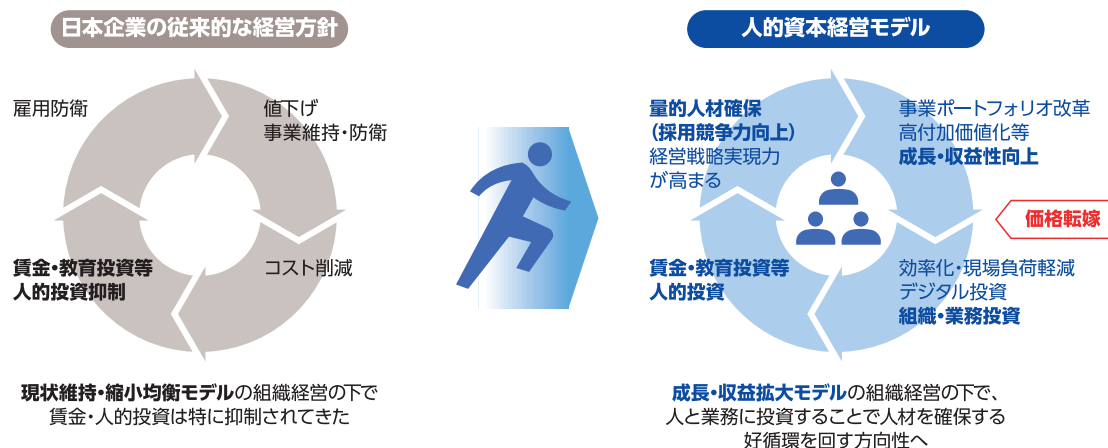
それでは、人的資本経営は、どのような道筋を通して、経営戦略の着実な実行から業績、企業価値といった求める成果にたどりつくのか。この問いについて、人事施策や人的投資と業績や企業価値の相関性

や因果関係といった定量的分析で答えることで、投資家などのステークホルダーから評価される企業もある。しかし、人的資本経営を、組織が変わる、人が変わる、変革の実行につなげるために必要なのは、データ分析結果にとどまらない、誰が何をして、何がどう変わるのかを示すロジックモデルと、そこから目指す状態であるビジョンとをつなげて示す物語（ストーリー）だ。そして現在の日本の人的資本経営の文脈では、資本市場の要請に応える大きな物語、企業と人材の関係についての物語により構成される重層的なストーリーを示すことが求められている。

(1) ストーリー① 株主資本主義の要請を「ジョブ型」言語で語る

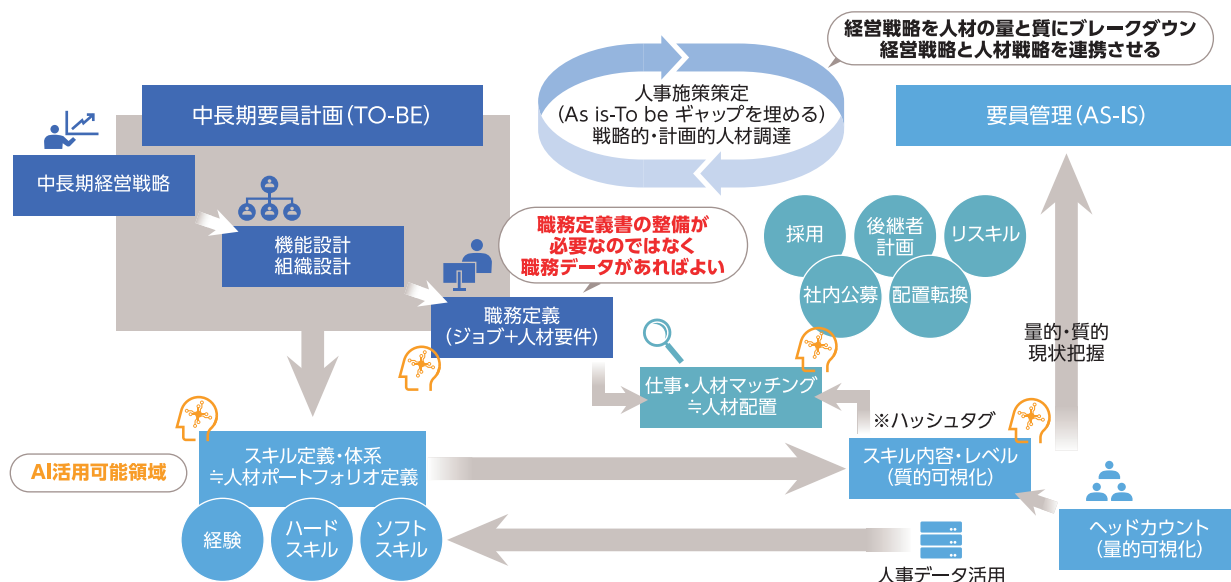
日本企業の置かれた状況、いわば、大きな物語として、政府は、資本市場からの圧力を利用し「日本型経営」変革による日本経済の成長・収益拡大への方向転換を目指しており、「日本型経営」変革の中心に「日本型雇用システム」変革を置いている。人的資本経営モデルは、二つの人材版伊藤レポートも、三位一体の労働市場改革も「ジョブ型」雇用前提であることが示しているとおり、「日本型雇用システ

図表5 人的資本経営モデルの求める経営方針



出所) 新しい資本主義実現会議(第27回)三位一体の労働市場改革の実行等に関する富山委員提出資料等よりNRI作成

図表6 ジョブ型を活用した経営戦略と人材戦略の連動(経営戦略の人材戦略への翻訳)



出所) NRI 作成

ム」の変革を求めるものであり、人材戦略は、この変革を通じた企業としての成長、収益性拡大への貢献を求められているといえる。

人的資本経営は、別の角度から見れば、日本型雇用システムに株主資本主義的な目線で切り込み、変革を求めるものだ。経営環境に対応して事業ポートフォリオを組み替え、これと合わせて人材ポートフォリオもパズルのピースのように組み替える。投資家との対話に求められる「ジョブ型」を翻訳言語として、経営戦略・事業戦略をジョブ(ポジション・役割)に翻訳し、条件を満たす人材を仕事基準で貼

り付ける。組織風土定義・醸成や各種人事施策も、仕事基準で求める人材の条件を充足する人材に対して選抜的に打ち込んでいく。

人材戦略策定を支援する中で、経営戦略と連動した人材戦略とは何だろう?と根本的な問題で何度も立ち止まり議論を繰り返すことが多い。「ジョブ型」言語を装置として活用して、投資家目線、株主目線で人材戦略を経営戦略と連動させていくことが求められる。

しかし、実際に、ジョブ型人事制度を採用している企業でも、仕事基準の人材配置、自律的キャリア

図表7 ジョブ型雇用をめぐる日本企業の実態

	伝統的日本型	ジョブ型	日本企業の実態
人員計画	●ヘッドカウント管理	●ポジション管理	●人員のヘッドカウント管理 ●総合職・専門職等固定的な職種別ヘッドカウント管理
人材調達(採用)	●新卒一斉採用中心 ●内部昇進内部昇格	●高い流動性、外部調達が多い	●新卒一斉採用中心、キャリア採用も若手中心 ●経験・学歴に基づく採用
人材配置	●職務無限定、会社都合 ●人に仕事がついてくる(人基準)	●職務限定 ●職務に対し人材をマッチング(仕事基準)	●主に過去の職務経験に応じ会社都合で異動(人基準)
職務設計	●整備しない	●固定的な階層・役職を職務定義 ●人材要件も固定的	●一部階層レベルと役職について固定的な職務定義書を作成するが、運用難
評価、報酬等処遇	●能力、勤続年数等属人的要素を反映 ●処遇が年功序列的、下方硬直的になりやすい	●職務による(仕事基準) ●責任・成果や職務の市場価値等を反映	●過去より職務・役割基準に移行しているが、全体としての年功的傾向は変わらず
能力開発キャリア	●長期雇用前提、社員は内部労働市場で会社の意向に従い自らのキャリアを形成(受け身)、ゼネラリスト志向 ●OJTを中心に企業特長的な職務遂行能力を積む、長期的熟練	●随時離職、社員は常に内部および外部労働市場を視野に入れながら自律的に自らのキャリアを形成、スペシャリスト志向 ●採用されたポスト等でキャリアパスは異なり、内部的な成長機会が限られる	●会社都合人事に従って得る業務経験からのOJT中心 ●OJTは階層別研修が中心 ●会社の意向に従いキャリア形成(受け身)、ジョブローテーション等により偶発的に専門性が養成される以外はゼネラリスト ●できるだけ長く差をつけたい、本人にフィードバックしない傾向
人事部のあり方	●機能・権限・情報が人事部に集中	●人事部とラインマネジメントが協働、ラインマネジメントのビブルマネジメントに関する権限・責任が大きい	●機能・権限・情報が人事部に集中

出所) NRI 作成

開発等、リスキル、労働移動につながる基盤となる部分ではジョブ型を徹底しきれず、過去の日本的雇用システムのDNAを維持している場合が多い。

ジョブ型人事制度を導入したがうまくいかなかった、期待していた変化が起こらなかった、という例は多いが、それは、定期ローテーションをやめず、会社都合による人の配置という人事の根幹を変えないためだ。人の情報、職務・業務機会の情報が両方蓄積され適切に活用されなければ、メンバーシップ型で人事をやってきた日本企業でジョブ型を機能させ、社員が自ら挑戦し、主体的にキャリアを築く力を取り込む人的資本経営が実現されることは難しい。

この意味で、仕事やポジションを社員どうしがスキルベースで競い合う、同じポジションを内部人材と外部人材で競い合う、外部労働市場と接続した内部労働市場を再構築することが、日本企業でもジョブ型を機能させるための前提条件だ。

(2) ストーリー② 人的資本を個人と組織で分けて語りなおす

ここでは、企業と人材の関係性、いわばより小さな物語について、発想の転換を助ける概念を紹介す

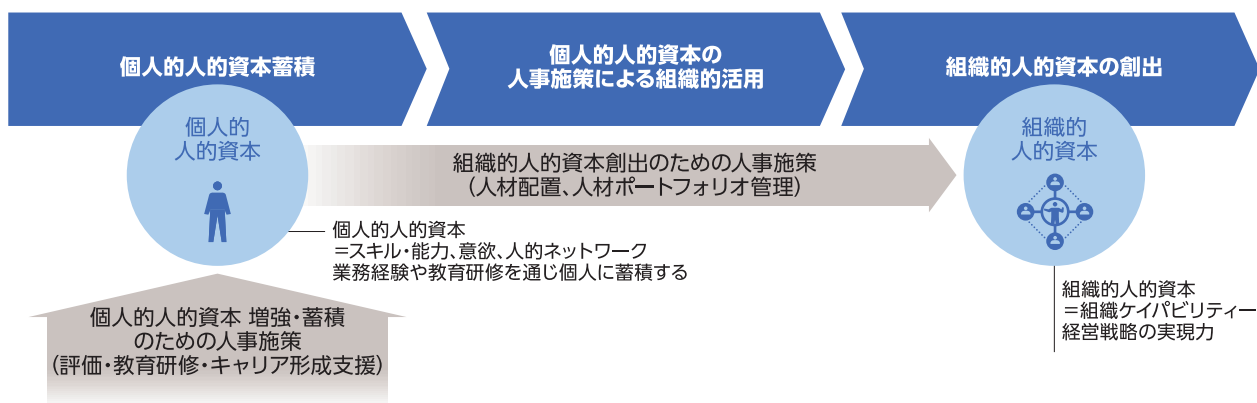
る。

そもそも「人的資本」概念は、個人＝スキルと労働時間を提供する（個人のキャリア上の損得を自分で勘定する）個人商店という発想に立っている。企業が個人の育成・キャリア開発に投資しても、個人商店経営の観点からメリットが上回らなければ、本人の主体性によって人材は流出していく。個人商店に武器（個人的人的資本）を与えつつ、これを活用しきる、魅力ある個人商店をより多く引き付ける「組織的人的資本」も強化していくという発想が求められている。

組織的人的資本は個人が流出しても会社に残る、会社のアセットだ。現在の日本企業では人的投資を増やしていく際に、人を引き付け生み出し続ける組織的人的資本の戦略的構築への投資という観点が欠落しがちだ。これまで“会社のもの”であると考えていた人材が株式のように流動する状態を前提として人材戦略を考えることは、日本型雇用システムの浸透した日本企業では目指すべき状態として想定することは難しいようだ。

組織的人的資本が強みとなる状態とは、言い換えれば、求める人材を獲得・育成し、リテンションす

図表 8 個人的人的資本と組織的人的資本



出所)「人的資本経営と人的資源管理」中央大学 島貫智行教授論文等より NRI 作成

るためのエコシステムが回っている状態だ。そして、このエコシステムの核となるのは内部労働市場であり、これが、ストーリー型の次に目指すべき、市場デザイン型の人的資本経営へとつながっていく。

(3) 組織的人的資本の核、内部労働市場の再構築

内部労働市場再構築に向けては、スキル・能力・キャリア意向といった人材の情報と、役割・ミッションや人材要件等の仕事（職務）の情報、これを、仕事・人材のマッチング精度向上に向けて蓄積し活用していく必要があるが、以下のように段階を踏むことで、市場としてのメカニズムを高度化することができる。

初期的には、社内公募、FA 制度等を活性化し、人事データ活用と従業員の主体性の発揮により、従来の人事では埋もれていた人材が発掘され、人事では発想できなかった部門間・職種間の異動が生まれるような仕事・人材マッチングを行う。より多くの人材が挑戦できるような“市場性”を社内の人事異動プロセスの中に創り出すところから取り組みを始める。

社内人材“市場”が機能し拡大し始めると、人事部門にも、職場にも、仕事と人材のマッチングの精度を高めるため、より有効な人事データをエンタリーするインセンティブが生まれる。仕事の情報については、職務定義書や社内外の求人広告情報がよ

りの確に候補人材にアピールできる職務内容、スキル・能力要件の記述が進む。人材の情報については、過去の経験、すでに保有するスキル・能力に加えて、今後に向けたポテンシャル、性格や今後のキャリア意向等をとらえるデータの蓄積が進む。従業員は、転職をしなくても、自らのキャリアを棚卸しし、履歴書を書き、よりよいポジションや仕事を獲得しようという意識が変わる。

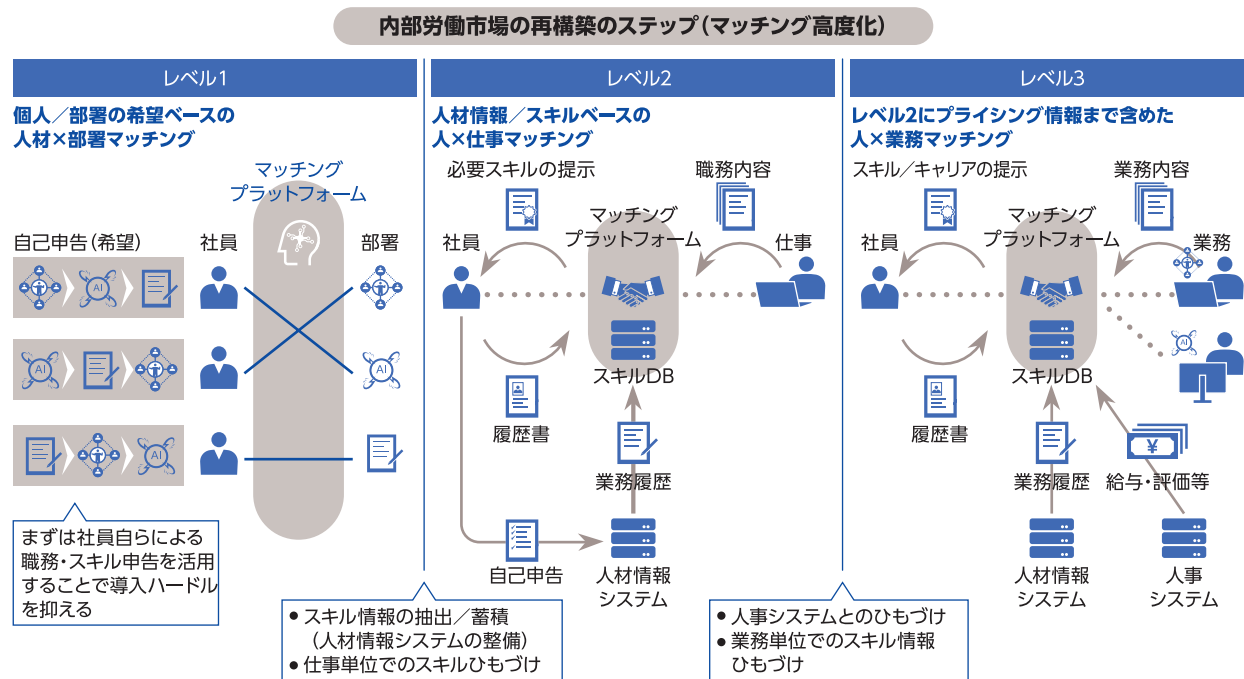
社内労働市場が仕事と人材をスキルベースでマッチングする“市場”として本格的に機能するようになれば、その先には、従来社内向けのものであったスキル定義に一般的・汎用（はんよう）的スキル・能力定義を取り込み、同じ職務に対して社内外人材を一体的に競争させること、職務をタスク・プロジェクトに分解した上で外部市場価値やニーズの高さを反映したプライシング情報等を取り込み、OBOG、フリーランス等内外からの柔軟な人材調達を可能とすること、といった内部労働市場と外部労働市場の接続が見えてくる。

3) ステージ 3 市場デザイン型人的資本経営

(1) 労働供給制約社会で求められる人材戦略は内部労働市場戦略

人的資本経営の議論は、企業単体で語られるべき問題ではなくなっている。少子高齢化の影響で、人手不足が企業経営上の大きな課題となっている。

図表 9 内部労働市場再構築のステップ



出所) NRI 作成

パースル総合研究所と中央大学が 2024 年に発表した労働市場の未来推計では、35 年に 384 万人分の労働力不足と予測している。リクルートワークス研究所は、40 年に 1,100 万人の人手不足を予測し、エッセンシャルワーカーと呼ばれる生活維持サービスの担い手が構造的に不足し、その供給に支障が生じる「労働供給制約社会」が訪れる可能性を指摘している。いずれも、現在すでに問題となっている人手不足が、今後着実に悪化していくことを示す結果だ。

このような将来を見据えて、将来的に最も人材獲得力を高める鍵となるのは、魅力的な内部労働市場を再構築すること、すなわち、従業員が社外に転職しなくとも、内部労働市場で転職すると同様の競争・成長機会を獲得できる状態、競争を経て転職と同様に求める仕事・ポジションを得て処遇される状態を実現することだ。人材を囲い込み離職を防止するという発想ではなく、社外に出るよりこの会社で働き続ける方が、自らのキャリアにとってよりよいというメリットを提供することが、今後一層、人材確保力の鍵となる。

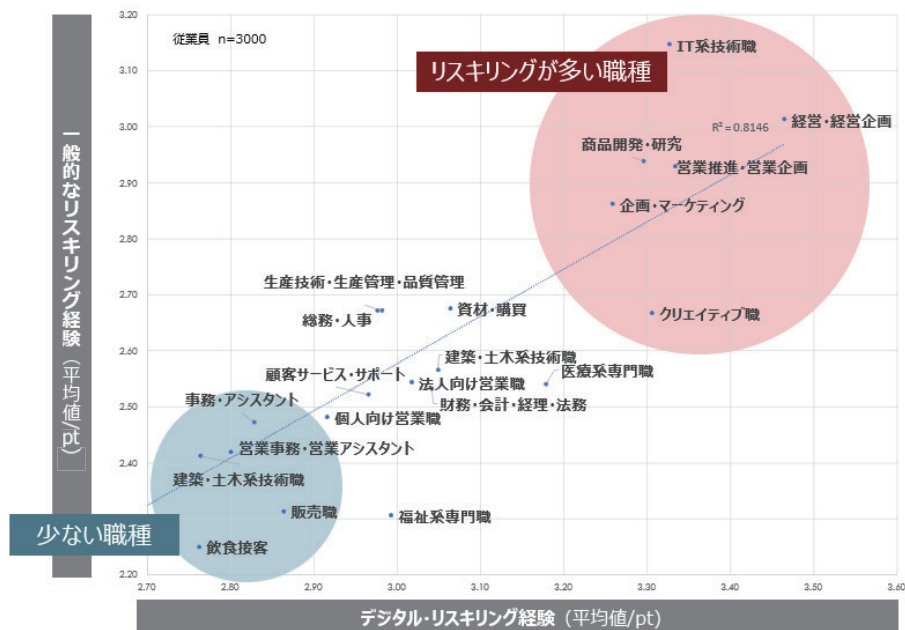
こうした社内人材市場プラットフォームを組織的人的資本として整備することで、経営戦略が変化し戦略分野自体が変化しても、この変化と合致した方向性で、従業員に主体的なスキルアップと異動を動機づけ、結果的に事業ポートフォリオに連動した人材ポートフォリオの修正を会社と人材が協働して実現させることができるようになっていく。

さらに、企業や企業グループの内部労働市場再構築には、社会的課題への取り組みという意味がある。自社の経営戦略実行に必要な人材を確保するという経営人事課題が、国家的な労働力減少の中、より多くの働き手が、生涯キャリアを通じてスキル・能力を高め続け、活躍し続けるという社会的課題への取り組みそのものであることを踏まえ、自社内の人材市場と外部労働市場を接続し、人材確保力を高めるために取り組むことが重要である。

(2) 社会課題としての人材流動性、成長分野への労働移動

三位一体の労働市場改革が示すのは、多くの労働者がリスキルによりエンプロイアビリティを高

図表 10 リスキリングの多い職種、少ない職種



出所) パーソル総合研究所「リスクリングとアンラーニングについての定量調査」2022年5月調査

め、自ら主体的により処遇条件の高い成長分野へと転職・移動していくという、企業のみならず、労働者にとって望ましいストーリーだ。しかし、「失われた30年」で生まれた他国との差は大きく、官製賃上げにとどまらず、大企業でもリスク・生産性向上に基づく賃上げを継続的に積み重ねる他、地方、中小企業に浸透・展開を進めることができれば、国のストーリーが実現されたとはいえないだろう。

まず労働移動の前提とされているリスクから見えていく。2022年のパーソル総研の調査では「一般的なリスクリング経験」のある人は3割前後、「デジタル・リスクリング経験」※3のある人は2割程度、日頃から学び続ける「リスクリング習慣」がある人は3割弱にとどまっている。

NRIの調査でも、自らのキャリアを自ら決定し、自身を特定のキャリアフィールドの専門家であると自己定義できる「高キャリア主体性」人材は全体の1割にとどまった（同時に調査した英国では18%に上った）※4。

さらに、2022年のパーソル総研の調査で職種別の動向を見ると、事務職、販売職等、今後AIによ

り自動化される業務の割合が低く、業務DXや労働移動の求められる職種でリスクが浸透していない。日本企業はリスクの必要性を認識したものの、どの人材をどのようにリスクし、どの分野に送り出していくべきか、まだ見えているとは言い難い状況ではないか。

さらに、労働移動についても見ていくと、これまでのところ、職種間をまたいだ移動が活発化しているとは言い難い状況だ。対面型サービス、製造、卸小売等でコロナ禍の落ち込みからの回復は見られるが、大半の業種で同業種内の転職が過半を占める※5。

同業以外からの転職が多い業種は、農協や郵便局からの転職が多い農林業、他の業種で経験を積んだ知見を基に転職する学術研究等（学術研究、専門・

※3 「一般的なリスクリング経験」：新しいツールやスキル、知らない領域の知識などを学んだ経験、「デジタル・リスクリング経験」：デジタル領域の新しい技術やデータ分析スキルなどを学んだ経験 出所) パーソル総合研究所「リスクリングとアンラーニングについての定量調査」2022年5月調査

※4 「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」NRIと早稲田大学が共同で2023年8月から9月にかけて実施

※5 業種別転職者数(2016～23年) 日本総合研究所「活性化する転職市場の現状と経済への影響」2024年6月

図表 11 地域中間組織の取り組み内容

教育内容	取り組み内容	関連事例
従来からある内容・基本的な内容 共通性が高い内容	● 変化対応のための基礎力習得	● 「スズキ塾」スズキ株式会社の正社員、再雇用嘱託社員、グループ企業およびサプライチェーン企業の従業員の研修も担う。資本関係がなくても、スズキ協力協同組合加盟企業は受講可能
変化への対応能力の養成 ① 従来までの知識・経験に新たな技術・知識を上積み ② 従来までの仕事を喪失、これまでの技術等が不要になり、新たな仕事に従事するため新たに必要となった能力の養成 ③ 事業そのものが変革し、②が大規模・ダイナミックに生じる主力事業の転換、産業構造の変化に対応する能力の養成	● ①はIoT基礎知識、危険業務へのドローン活用等 ● ②は今は使用していないが、近々に求められる知識・技術を習得し、これから始まる新たな仕事に従事できる能力を養成	● ②「浜松地域イノベーション推進機構次世代自動車センター浜松」小規模零細企業の従業員が、試作品の作成等に取り組める環境を整備・教育 ● ③「日本製鉄株式会社」カーボンニュートラル、DX、国内製鉄事業の再構築等により2021～25年に本体と作業請負協力会社で20%以上の要員削減計画。スタッフ系社員全員がデータサイエンスユーザーになり、そのうち2割が高度活用できるシチズンデータサイエンティストになることを目標に教育を実施
変化を生み出す能力の養成 新たなモノ、コトなどを創造していく能力の養成	● 新技術を生かして新たな何かを生み出す ● 企業のオリジナル製品の創出や課題解決、業務改善等を期待	● 「浜松地域イノベーション推進機構フォトンバレーセンター」光・電子技術や情報技術は、まだ認知度が低い、これからの成長が期待されるため、具体的にすぐ何に役に立つかは不確かではあるが、企業の課題解決の手段として活用されることを期待して、啓発的な教育を実施

出所) 連合総合生活開発研究所「人材育成と企業連携—技術革新や産業構造の転換への労使の対応—」(2024年)よりNRI作成

技術サービス業)、他の業種で資産を増やした後に保有不動産を基に不動産賃貸業に転じる不動産業等限定的だ。

こうした状況下で、日本企業の人的資本経営が向かうべき先はどこか。われわれは、大企業で始まった人的資本経営の潮流を絶やさず、サプライチェーンを通じて中小企業、ひいては企業が根付く地域全体へ浸透させていくことを提案する。

中小企業庁によれば、産業全体の従業者数のうち約7割が中小企業で雇用されている^{※6}。大企業の中でも主にホワイトカラーの従業員を対象としてきたこれまでの人的資本経営を企業グループ内や取引先の中小企業に浸透させていかなければ、日本の労働市場全体の発展にはつながらない。例えばここ数年、大企業の賃上げは過去最高水準を記録しているが、適切な価格転嫁をサプライチェーンの中で浸透させていかなければ、中小企業にまで持続的な賃上げは反映されない。実際、日本商工会議所・東京商工会議所の調査によれば、人材確保の必要性や物価上昇を背景に、業績の改善が見られない中で賃上げを実施する中小企業が増えており^{※7}、原材料費高騰と人件費高騰の二重苦となっている状況がうかがえる。

企業グループやサプライチェーンを通じて、内部

労働市場と外部労働市場を接続し、地域を包括するローカルコミュニティ的労働市場の形成が求められるだろう。

その好例として、地域の自治体や商工会・商工会議所、金融機関をはじめとする支援機関や教育機関が一体となり、地域の中小企業の人的資本経営を推進する取り組み「地域の人事部」^{※8}がある。長野県塩尻市では、全国で初めて行政、企業、大学、支援機関などが連携した「地域の人事部」連携協定を締結した。協定内では「地域の人事部コンソーシアム」の設置が盛り込まれており、企業の人材課題整理・マッチング支援や合同研修等、地域のニーズに基づき、地域全体で人材育成に取り組む一体感を醸成している。

また、行政と地域の間で活動する各地の「地域中間組織」が周辺企業のニーズをくみ上げながら人材育成を支援し、中小企業社員のスキルアップ・リスキルを図る取り組みも始まっている(図表11)。

※6 中小企業庁「中小企業白書」2021年

※7 日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」2024年

※8 経済産業省「地域の人事部」https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/index.html

これらの取り組みを進めるポイントは、人的リソース不足や企業間連携不足等、地域特有の課題に焦点を当て、多様なステークホルダーを巻き込み、地域全体でその課題解決に取り組むことである。大企業がリーダーシップをとりつつ、自治体や商工会議所を積極的に巻き込むことが求められるだろう。

(監修：山中 幸輝)

筆者



松岡 佐知 (まつおか さち)
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
シニアプリンシパル
専門は、人的資本経営、人材戦略策定、
雇用システム論等
E-mail: s-matsuoka@nri.co.jp



重信 文音 (しげのぶ あやね)
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
コンサルタント
専門は、人的資本経営、人材戦略策定等
E-mail: a-shigenobu@nri.co.jp