

三菱UFJリサーチ&コンサルティングHR第2部マネージャー
平出 篤史氏



監査法人トーマツとシオテック研究所を経て、2019年に三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。企業の人事制度の構築や定年延長など幅広いプロジェクトに従事している。

2020年に公表された「人材版伊藤レポート」をきっかけに、人的資本経営への注目が高まっている。政府が22年にとりまとめた「人材版伊藤レポート2・0」や「人的資本可視化指針」では、具体的な取り組みとして人材戦略の策定と人的資本情報の開示の重要性が示された。

そして23年1月に改正された金融庁の「企業内容等の開示に関する内閣府令」では、23年3月期から有価証券報告書に人的資本に関する戦略や指標、目標を開示することなどが求められるようになった。

国の人的資本に関する取り組みは異例の速さで進展しているが、特に非上場の中堅・中小企業では、いまだ取り組めない企業も多い。一方で、人的資本経営が人材マネジメントの高度化につながることを踏まえれば、人材確保が重大な課題となっているすべての企業が取り組むべきテーマといえるだろう。

なぜ中堅・中小企業では人的資本経営への取り組みが進みにくいのだろうか。そこには3つの壁が存在する。

第1の壁は経営戦略の明確化だ。人材戦略の策定には人材戦略と連動する経営戦略が前提になる。経営戦略は経営層の頭の中のみにとどまっているケースも多い。これを機に、まずは経営方針を言語化することから始めてみてはどうだろうか。

第2の壁は人事部門への企画ミッションの明示だ。人事部門には、経営戦略の達成に向けた人材マネジメント

HR Human Resources マネジメントを考える

中小の人的資本経営を阻む壁

ントの課題抽出や解決を担う「人材戦略策定機能」を持つことが期待される。しかし中堅・中小企業では、このような役割を担っている人事部門が多くない。経営層が人事部門に対し、人材戦略の策定を役割の1つとして示していないからだ。

例えば組織図では人事部に労務課と採用課のみを設けており、人事企画業務を担う部署が設置されていないケースがある。この場合、人材戦略の策定を進めることは困難だろう。既存組織の中にミッションを組み込むか、組織の見直しを検討しミッションを明示する必要がある。

第3の壁は人事部門が備えるべき「パイプリー（能力）」の獲得だ。この壁を乗り越えるためには3つの要素が必要になる。3つの要素とは「人的資本情報を収集・蓄積する基盤」「人材の質」「人材の量」だ。人的資本情報の基盤は情報を活用する第一歩となる。定期的に実施される組織診断や人事評価など、多くの情報が収集されているものの、やりっ放しになっていることも多い。これらの情報は活用を前提に、収集・蓄積していくことが大切だ。

蓄積した情報を戦略的に活用する能力も重要になる。具体的には、データを整理・分析するデータリテラシー、ビジネスと人材マネジメントをつなげる戦略思考力、ステークホルダーと対話するためのコミュニケーション力などが挙げられる。

人的資本経営の取り組みは、相応の労力を必要とする。しかし、中堅・中小企業の人事担当者は既存業務に日々追われ、多忙を極めていることが多い。この場合、人員を増やすか、業務効率化による時間捻出を行う必要があるだろう。

データの戦略的な活用に向けて必要な能力を獲得することは、一朝一夕にできるものではない。社内外のリソースの活用など工夫を凝らし、人的資本経営の取り組みを通じた人事の育成を進めていく必要がある。