

企業価値向上を実現する 人的資本経営

慶應義塾大学
特任教授 岩本 隆

2017年ごろに着手された「働き方改革 2.0」を進めるための経済産業省の産業人材政策が効果を発揮し、日本企業でも人的資本経営の重要性が高まっている。また人的資本報告の国際規格が発行されたことにより、人的資本データを活用して体系的に人的資本経営を進めることが求められるようになった。自社の企業価値を向上させる人的資本経営における KPI を設定し、PDCA を回すことを常態化することが企業価値向上を実現するために重要である。

1. 人的資本経営が広がってきた背景

2020年ごろから「人的資本経営」という言葉が日本でバズワード化しているが、人的資本経営は英語の“Human Capital Management”を日本語訳したもので、Human Capital Management という言葉自体は随分以前から使われており、英語としては新しい言葉ではない。

筆者らは2015年4月に「HRテクノロジー」という言葉を慶應義塾大学から発信した。HRテクノロジーとは Human Resources（人的資源）のテクノロジーのことであり、人事や人材マネジメントで活用する情報通信システムは世界では「HCMアプリケーション」と呼ばれている。HCMは Human Capital Management の略であり、人的資本経営をサポートするツールという意味でもある。

筆者らは2015年4月に「HRテクノロジーコンソーシアム」という団体を立ち上げ、産学連携でHRテクノロジーの研究・普及に努めてきた。HRテクノロジーコンソーシアムの主要メンバーの1社として活動していた ProFuture 株式会社が2016年10月に「HRテクノロジーサミット」という日本初のHRテクノロジーに特化したイベントを開催したところ、NHK や Forbes JAPAN などの大手メディアの取材が入り、イベント後にHRテクノロジーの特集を行ったことで一気に日本での認知度が高まった。

2017年3月28日に「働き方改革実行計画」が働き方改革実現会議で決定され、残業を減らして有給休暇消化率を高めることが求められるようになったが、この労働時間を減らす働き方改革だけでは不十分であり、経済産業省は産業政策としての産業人材政策として、生産性を高める「働き方改革 2.0」の政策検討を始めた。そして、生産性を高めるにはHRテクノロジーの活用が必須であるということで、産学官連携により、HRテクノロジーの普及を大々的に進めることになった。

経済産業省は2017年度以降、毎年度、研究会や検討会を実施しながら、「働き方改革 2.0」の政策検討を進めてきた。以下に各年度の研究会、検討会を記す。

- 2017年度（2017年11月～2018年3月）：「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」
- 2018年度（2019年1月～3月）：「経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会」
- 2019年度～2020年度（2020年1月～9月）：「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会」
- 2021年度（2021年7月～2022年3月）：「人的資本経営の実現に向けた検討会」

2019年度の研究会で「人的資本」という言葉が使われたのがきっかけで、「人的資本経営」という言葉のバズワード化が始まった。2019年度の研究会では、世界の人的資本経営の動向なども議論され、世界的な産業構造の変化による企業価値に占める無形資産の割合の高まりから、人的資本開示の政策の検討が世界各地で進んでいることも示された。

2. 人的資本経営の考え方

人的資本開示の必要性の高まりから人的資本報告のための測定基準を開発する動きが2010年ごろから始まり、2011年にISO（International Organization for

Standardization：国際標準化機構）に人材マネジメントの専門委員会（TC：Technical Committee）であるISO/TC 260が創設された。ISO/TC 260では、人材マネジメントにROI（Return On Investment：投資利益率）の考え方を入れることをベースに人的資本報告の国際規格が開発されている。

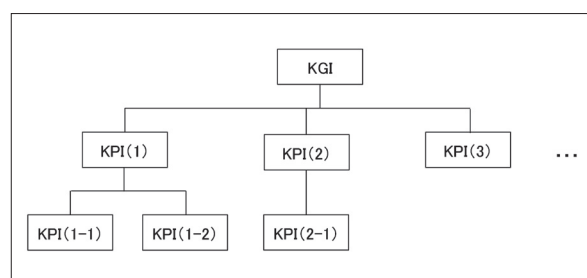
ISO/TC 260では、2023年3月時点で27の国際規格文書が出版されている。27の規格文書の中で人的資本報告の全体をまとめたISO 30414は世界各地の人的資本開示の政策に影響を与えている。ISO 30414では11の人的資本領域において58の人的資本メトリックが示されている。メトリックは英語ではMetricであり、メートル法からきた言葉ではあるが、企業報告の分野では測定基準の意味として使われている。

ISO 30414が示す11の人的資本領域は以下である。人材マネジメントにROIの考え方を入れるということは、11の人的資本領域のどの領域にどう投資をすれば企業のリターンが最大化するかについてデータを用いて経営判断するということである。

1. コンプライアンス、倫理（Compliance and ethics）
2. コスト（Costs）
3. ダイバーシティ（Diversity）
4. リーダーシップ（Leadership）
5. 組織文化（Organizational culture）
6. 組織的な健康、安全、ウェルビーイング（Organizational health, safety and well-being）
7. 生産性（Productivity）
8. 採用、異動、離職（Recruitment, mobility and turnover）
9. スキル、ケイパビリティ（Skills and capabilities）
10. 後継者計画（Succession planning）
11. ワークフォース可用性（Workforce availability）

3. 企業価値向上のための人的資本データ活用

人的資本経営をデータドリブンで進めるためには、KGIとKGIに影響を与えるKPIを設定することが重要である（図1）。KGIはKey Goal Indicatorの略で重要目標達成指標を意味し、KPIはKey Performance Indicatorの略で重要業績評価指標を意味する。



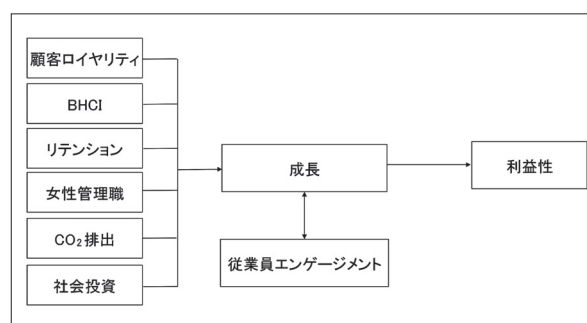
資料：筆者作成

図1 人的資本経営のためのKGI/KPIのイメージ

KGIには企業の業績に関連する指標を活用する。例えば、ISO 30414の生産性の人的資本領域に示されている人的資本ROI、1人当たり売上高、1人当たり利益などである。人的資本ROIは以下の計算式で計算される。人件費は給与・報酬に加え、社会保険料や福利厚生費なども含む。

$$\text{人的資本ROI} = \frac{\{\text{売上高} - (\text{総経費} - \text{人件費})\}}{\text{人件費}} - 1$$

KPIには、KGIに最も強く影響する指標を設定する。人的資本データの活用が進んでいる欧米企業では、KPIとKGIとの関係をデータで分析し、構造化している。例えば、ドイツ企業のSAPでは、「利益性」と利益性を高める因子の「成長」をKGIとし、KGIに影響を与えるKPIとして、「従業員エンゲージメント」、「顧客ロイヤリティ」、「BHCI」、「リテンション」、「女性管理職」、「CO₂排出」、「社会投資」を設定している（図2）。BHCIはBusiness Health Culture Indexの略で、ビジネス健康文化をサーベイにより指数化したものであり、BHCIが1ポイント上がると利益率が何%上がるといったKPIとKGIとの関係性も定量的に示されている。



資料：「SAP Integrated Report 2022」より筆者翻訳

図2 SAPのKGI/KPI

日本企業では、データの根拠をもって KGI と KPI を設定している企業はまだ少ないが、各社、自社なりに KPI を設定している。以下に日本企業がよく使っている主な KPI について記す。

KPI (1)：リーダーシップと後継者計画

ISO 30414 でリーダーシップ領域では以下のメトリックが示されている。

- リーダーシップへの信用 (Leadership trust)
- コントロールするメンバー数 (Span of control)
- リーダーシップ開発 (Leadership development)

後継者計画の領域では以下のメトリックが示されている。後継の準備率では、「今準備できている」、「1～3年後に準備できる」、「4～5年後に準備できる」などといった分類でデータ化する。

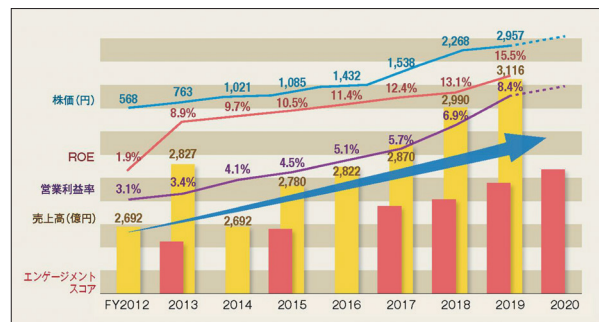
- 後継の効率 (Succession effectiveness rate)
- 後継のカバー率 (Succession coverage rate)
- 後継の準備率 (Succession readiness rate)

これらのメトリックを参考に次世代リーダーを体系的に準備することが、企業の持続的成長を実現するために重要である。

KPI (2)：従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントについては、随分以前から世界中でさまざまな研究がなされており、エビデンスが豊富である。従業員エンゲージメントと業績や生産性との正の相関関係があるという論文も多く出版されている。日本では、あまり研究されていなかったため、筆者も従業員エンゲージメントを測るクラウドアプリケーションを展開する企業との共同研究で、従業員エンゲージメントが業績、生産性他にどう影響するか数年より研究しており、日本でもエビデンスが少しずつ蓄積されてきている。

日本企業の中でも、従業員エンゲージメントを高めることによって業績や株価を高める取り組みを、エビデンスを蓄積しながら進めている企業が増えている(図3)。



資料：リンクアンドモチベーション¹

図3 BIPROGY株式会社のエンゲージメントスコアと業績、株価などとの関係

KPI (3)：ウェルビーイング

ウェルビーイングは日本語にすると「良い状態」という意味であり、幸福感のような概念である。特にコロナ禍に入ってからウェルビーイングの重要性が高まっており、ウェルビーイングを高める取り組みを始める企業が増えている。

ウェルビーイングの定義もさまざま提唱されているが、人材コンサルティングなどを手掛ける米国企業のギャラップが提唱した定義が日本ではよく使われている。ギャラップは、ウェルビーイングは以下の五つの要素で構成されているとした。

1. キャリアウェルビーイング (Career well-being)
2. フィジカルウェルビーイング (Physical well-being)
3. フィナンシャルウェルビーイング (Financial well-being)
4. ソーシャルウェルビーイング (Social well-being)
5. コミュニティウェルビーイング (Community well-being)

これら五つの構成要素の中で最も幸福感に寄与するのはキャリアウェルビーイングだという研究結果が多く発表されており、企業にとっては特に従業員のキャリアウェルビーイングを高めることが、従業員がイキイキと働けるようにするためには重要である。最近では「働きがい改革」に取り組む企業が増えてきているが、それは、キャリアウェルビーイングが人的資本経営における重要な KPI であることを表しているといえる。

¹ リンクアンドモチベーション,
<https://www.motivation-cloud.com/case/biprogy>, 2023年4月4日参照

KPI (4) : コグニティブダイバーシティ

ダイバーシティを重視しない企業はないぐらいにダイバーシティの重要性は高まっている。性別、年齢、障がい、国籍などのダイバーシティに力を入れている企業が多いが、ダイバーシティのベンチマーキングをしている Center for Global Inclusion によると、ダイバーシティのメトリックは以下に記すように 25 項目ある。

1. 年齢 (Age)
2. 信念 (Belief system)
3. 階級 / カースト (Class/caste)
4. 文化 (Culture)
5. 障がい (Disability)
6. 教育 (Education)
7. 民族 (Ethnicity)
8. 性別 (Gender)
9. 性自認 (Gender identity)
10. 年代 (Generation)
11. 地理 (Geography)
12. 仕事の役割・機能 (Job role and function)
13. 言語 (Language)
14. 配偶者の有無 (Marital status)
15. メンタルヘルス (Mental health)
16. 国籍 (Nationality)
17. 起源 (Native or indigenous origins)
18. 両親の状況 (Parental status)
19. 個性 (Personal type)
20. 人種 (Race)
21. 宗教 (Religion)
22. 性的指向 (Sexual orientation)
23. 思考スタイル (Thinking style)
24. 職務経験 (Work experience)
25. ワークスタイル (Work style)

これら 25 のメトリックを大きく分けると、コグニティブダイバーシティ (認知的多様性) を表すメトリックとデモグラフィックダイバーシティ (人口統計学的多様性) を表すメトリックに分けられる。コグニティブダイバーシティは思考特性、スキル、経験など、人間の努力で変えることができることのダイバーシティであり、デモグラフィックダイバーシティは年齢、性別など人間の努力で変えることができないことのダイバーシティである。

デモグラフィックダイバーシティは差別をなくす意味では重要だが、企業の業績とは相関しないという研究結果が多く出ている。逆に、コグニティブダイバーシティは企業のパフォーマンスやイノベーションを高めるという研究結果も多く出ており、企業の持続的成長力を高めるにはコグニティブダイバーシティを高めることが重要である。

4. 結言

テクノロジーの進化によりデータドリブンで人的資本経営を行うことが容易になってきた。それにより、勘や経験によるのではなく、体系的に企業価値向上を実現していくことも可能となってきている。

日本企業は欧米企業に比べて人的資本経営におけるデータ活用が遅れていたが、今のムーブメントを機に、企業価値向上を実現する人的資本経営がさまざまな日本企業で活発化することを期待する。

執筆者紹介



岩本 隆 (いわもと たかし) 1965 年京都生まれ。東京大学工学部金属工学科卒。カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 工学・応用科学研究科材料学・材料工学専攻 Ph.D。モトローラ、ルーセント・テクノロジー、ノキア、ドリームインキュベータを経て、2012 年より慶應義塾大学特任教授。2018 年 9 月より 2023 年 3 月まで山形大学産学連携教授を兼任。