

人的資本経営の本質とその最大化に向けて ～投資家の視点と期待

目次

- I. はじめに
- II. 人的資本の考え方の推移
- III. 人的資本経営の本質
- IV. 人的資本の最大化に向けて
- V. 終わりに

サステナブルインベストメント部エンゲージメント G シニアリサーチオフィサー 領家 広晴

I. はじめに

我が国では官民一体となって、人的資本経営の推進に向けた動きが加速している。資本市場においても、従来重視されてきた「物的資本」等有形資産に替わって、ブランドや知的財産、人財価値等無形資産が重視される中、この無形資産を形成する「人的資本」に対する関心が、急速に高まっている。

そこで本稿では、この人的資本の考え方についての歴史を振り返り、当初経済学の文脈の中で議論されてきたものが、近年なぜ経営学での議論や経営戦略との関係性において取り上げられるようになったかについて整理をする。その上で、「人的資本経営の本質とは何か」、「この資本を最大化することとは、どういうことなのか」について考察する。

最後に、日本企業の人的資本経営推進の取組における課題、特にダイバーシティ・マネジメントにおける課題を踏まえ、投資家の視点から人的資本最大化の方法について提言する。

II. 人的資本の考え方の推移

1. 人的資本の歴史

人的資本論は、教育や訓練の経済的意義や賃金格差を説明する際に広く用いられる考え方で、労働経済学のみならず経済学全体に関わる基礎概念である。

この考え方は、18世紀にアダム・スミスが「国富論」の中で、特別な技能と熟練を要する職業のために時間と労力をかけて教育された人を、高価な機械になぞらえる記述をしたことが起源とされている。スミスは、「すべての住民や社会構成員の獲得した有用な能力」の重要性を強調し、個人はそのような能力を得るために費用を負担し、一度獲得した能力は「当該個人が体得した資本」となると定義した。その後、この考え方を T・シュルツや G・ベッカー等の経済学者が「人的資本」という概念として再定義している。

シュルツは、1960年のアメリカ経済学会講演の発表において「人的資本」について言及し、経済発展の一要因として教育と技能の向上があること、そして賃金格差は教育投資の違いにより説明できることを示した。また、国家間の経済発展の格差や賃金格差の問題と関連付けて、教育と技能向上といった人的資本投資の重要性を指摘し、(先天的にではなく後天的に)「経済的な価値を持ち、適切な投資によって増やすことのできる人間の特性」として人的資本を捉えた。さらに、教育の経済的な効果を測定するための手法や指標についても論じており、教育の経済的な価値を単に学歴や学位だけでなく、実際のスキルや知識の習得度を考慮する必要があると主張し、教育の効果を測定するためには、教育と労働市場の関係や教育のコストと効果のバランスなども考慮する必要があるとも述べている。

ベッカーの「人的資本」は、人々の教育や訓練、健康状態などの個人的な資源を指し、人的資本が経済成長や生産性の向上に重要な役割を果たすと主張している。ベッカーは、人的資本を企業が財務や生産設備に投資するように、個人が自身の能力やスキルを開発するために自身に投資することで最大化させることができると捉えている。例えば、高等教育を受けることや職業訓練を受けることは、人的資本の最大化につながり、また、健康状態の維持や向上についても人的資本の一部としている。そして、人的資本の最大化は、経済成長に直接的な影響を与えるだけでなく、個人の収入や雇用の機会を向上させるとしている。教育や訓練を受けた人々は、より高い賃金を得ることができるため、人的資本への投資は個人の経済的な利益にもつながるといえる。また、人的資本は社会全体の発展にも寄与すると捉えている。教育や訓練を受けた人々は、より生産的な労働力となり、経済の生産性を向上させることができる。さらに、健康な人々は労働力として、より能力を発揮し、経済の持続的な成長に貢献することも指摘している。

また、ベッカーは一般的及び企業特殊的人的資本という考え方も示している。一般的人的資本(一般能力・スキル)とは、あらゆる企業や産業で共通して求められるスキルや能力のことを指し、市場性が高いという特徴を持つ。例えば、基本的な読み書きや計算能力、コミュニケーション能力、問題解決能力、リーダーシップ能力などが含まれ、これらのスキルは、あらゆる職種や業界で必要とされる等、労働者が持つべき基本的な能力で、労働者個人が費用負担するものである。

一方、企業特殊的人的資本(企業特殊的能力・スキル)とは、特定の企業や産業でのみ求められるスキルや知識のことを指し、市場性は低く、他の会社では通用しないという特徴を持つ。例えば、特定の製品やサービスの開発や製造に関する知識、特定の業界の規制や手続きに関する知識、特定のソフトウェアやツールの使用方法などが含まれる。これらのスキルは、特定の企業や産業でのみ求められるため、その企業や産業で働くために必要な能力であり、企業が費用負担するものである。

ベッカーは、一般的小および企業特殊的人的資本の両方が労働者の人的資本を構成する要素であり、経済的な価値を持つと主張。一般的人的資本は、複数の企業や産業で活用できるため、労働者の雇用可能性を高める一方、企業特殊的人的資本は、特定の企業や産業でのみ活用できるため、その企業や産業での雇用の安定性を高めると捉えている。

2. 経済学から経営学、経営戦略へ

こうした人的資本論は、近代合理主義の経済モデル¹とうまく絡み合い、第2次産業が軸となる社会、すなわち大量生産の工場モデルにおいて機能した。この経済モデルにおいては、市場の自由な競争や効率的な資源配分が経済成長を促進すると考えられており、この成長を実現するためには、労働者の能力やスキルの向上が重要で、人的資本の投資や育成を通じて、労働者の生産性を高めることが経済成長に寄与するとされている。

例えば、教育や職業訓練などの人的資本の投資は、労働者のスキルや知識を向上させ、生産性を高めることができ、これにより労働者はより高い賃金を得ることができるだけでなく、企業や経済全体の生産性や競争力も向上する。

そして、この生産性を高める為には、「スキル」と「モチベーション」が重要であることから、テイラーイズム²やフォーディズムのような理論につながっている。フォーディズムは、20世紀初頭にアメリカの自動車メーカーであるフォード・モーター・カンパニーの創業者であるヘンリー・フォードによって開発された生産方式や経済システムのことを指す。

フォーディズムの特徴は、大量生産と効率化に重点を置き、具体的には、「生産ラインの導入により、製品の製造工程を分割し、労働者が一つのタスクに特化することで、生産効率を向上させる」、「標準化と規模の経済を働かせることで、製品の標準化による部品の互換性を高め、大量生産によるコスト削減を実現」、「高賃金と労働条件の改善により、労働者の購買力を高め、自社製品の需要を喚起」、「低価格で大量生産された自動車を一般市民に提供することで、大衆消費社会の形成にも貢献」等が挙げられる。

第2次産業が軸となる社会、すなわち大量生産の工場モデルにおいては、企業レベル、マクロ経済レベルを問わず成長の大きな要因・要素は、工場、オフィス、機械設備といった物的資本や有形資産であった。物的資本が労働生産性を決定づけるカギであり、労働生産性を高めるためには、物的資本をアップグレードする、つまり、工場や機械を最新鋭のものにすることが重要であった。

この物的資本が重視される世界では、労働者はスキルや知識の向上により生産性を高めることができるものの、あくまでも工場の機械を動かす存在であり、そこでは頭数・労働時間という労働の量が重要で、企業は労働力を資源と捉え、調達した資源をいかに効率的に配分するかということが経営の優先事項となった。

こうした中、第2次産業から第3次産業への産業構造の変化は、人的資本に対する考え方に大きな影響を与えた。第3次産業の台頭により、情報技術やサービス業が重要な役割を果たすようになり、知識やスキルを持つ労働者が求められるようになった。人的資本の価値は、知識やスキルの習得、創造性や問題解決能力などの知的な能力によって測られるようになる

¹ 市場の自由な取引や競争を通じて資源の効率的な配分を実現し、経済成長を促進することを目指す。このモデルでは、個人の自己利益追求が市場の活性化や効率性をもたらすと考えられている。また、市場の自由な競争が価格の形成を通じて需要と供給を調整し、経済の均衡を実現するとしている

² フレデリック・テイラーによって提唱された労働組織の理論で、テイラーは、労働者の仕事を科学的に分析し、最適な方法を見つけ出すことで生産性を向上させることを目指した。主な特徴は、「仕事の分析と標準化」、「労働者の特化」、「労働者の監視と統制」、「労働者への報酬と罰則」で、成果主義という刺激でモチベーションを高めようとした

等、かつての工場や機械などの有形資産から人的資産を含む無形資産に移行したのである。

この産業構造の変化によって、企業は、従業員を単に頭数・労働時間という「労働の量」として捉えるのではなく、高度な知識やスキルを持つ労働者（「労働の質」）を確保することが競争力の源泉になると認識し、そのためには、教育や研修制度の充実、労働者のスキルアップの支援など、人的資本の育成に力を入れるようになった。

また、労働者自身も、自己啓発やスキルの習得に積極的に取り組むようになり、自己投資としての教育や研修への参加が増え、自身の能力向上を図るようになった。

このように、経営戦略の変化という点では、従来の経営が物的資本の効率的な運用に焦点を当てていたことに対して、競争激化や市場変化により、企業の競争力が人的資本の活用によってもたらされることが重要視され、経営戦略の中心に人的資本が位置づけられるようになっていった。そして、経営学の世界においては、人的資本の育成や活用に関する戦略的なアプローチが研究され、経営の成功において人的資本の重要性が強調されるようになっていったのである。

3. 日本企業を取り巻く経営・労働環境の変化

日本企業を取り巻く環境も大きな転換点を迎えている。グローバル化に加え、AI を中心とする技術革新とそれに伴うデジタル経済への移行により、経営におけるゲームのルールが劇的に変化している。インターネット革命やモバイル革命によって従来からの連続的な変化ではなく、不連続な変化が起こるようになり、イノベーションの形が「改良型イノベーション」から「破壊的イノベーション」の時代へと変貌している。

日本経済においても、付加価値を生み出す構造が第3次産業化へと大きく変貌する等、「ものづくり」から「サービス」へと構造が変化している。こうしたなか、これまでのすり合わせ重視の組織や組織間の関係が従来ほどの優位性を持てなくなり、日本が得意としてきた産業が急速にコモディティ化し、業界の垣根が曖昧になってきている。そのため、自社の組織能力や事業ポートフォリオを大幅に入れ替えるトランスフォーメーションを実施しないと、企業全体の持続性が損なわれる状況になってきている。

少子高齢化により、働き手となる年齢層の人口の伸びが鈍化することから、女性・シニア・外国人等の活用が必須となってきている。また、日本の家族構成も昭和の時代に多くみられたサラリーマンの夫と専業主婦の妻と子供といった世帯が減少し、単独世帯が男女全年齢層で増加している。

企業の生産活動の変化により、労働サービスに対する需要も大きく変化している。第3次産業化という産業構造の変化とともに、各産業において AI 技術を含めた新たな資本の利用が進んだ結果、人間が行ってきた定型的な作業を機械や AI が行う一方、非正規雇用に対する需要を増大させるという雇用形態の変化を促進させた。

こうした外部環境の変化に対して、日本企業は雇用を守ることを重視し、30年間過剰労働を抱え込み労働生産性が低下した。過剰労働力の維持というコストの増加により、新規の正規雇用者採用を抑制し、代わりに（人的資本投資の対象にならない）非正規雇用者を増加させたため、日本の労働市場全体で、人的資本のストックが減少し、結果として、失われた30年を創り出す要因になったことが想定される。

Ⅲ. 人的資本経営の本質

1. 人的資本経営とは何か

ここからは、足元で議論あるいは取組が推進されている「人的資本経営」について整理する。2020年9月に策定された「人材版伊藤レポート」では、人財マネジメントの目的を「人的資本」と捉え、従来からの「人的資源」との違いを明確にしている。

図表1：人材版伊藤レポートの提言(サマリー)

人財マネジメントの目的～「人的資源・管理」から「人的資本・価値創造」へ

- 人財は、これまで「人的資源(Human Resource)」と捉えられてきたが、この表現は、「既に持っているものを使う、今あるものを消費する」ということを含意する
- 「人的資源」という捉え方を出発点とすれば、マネジメントの方向性も、「いかにその使用・消費を管理するか」という考え方となり、人財に投じる資金も「費用(コスト)」として捉えることになる
- 人財は、教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となる
- 企業が目を配るべき対象は、現在所属している人財だけではなく、事業環境の変化、経営戦略の転換に伴い、必要な人財を外部から登用・確保することも当然ありうる
- このため、人財を「人的資本(Human Capital)」として捉え、「状況に応じて必要な人的資本を確保する」という考え方へと転換する必要がある

(出所) 経済産業省「人材版伊藤レポート」より三菱UFJ信託銀行作成

また、2022年5月に策定された「人材版伊藤レポート2.0」では、「人的資本」の重要性を認識するとともに、人的資本経営という変革を、どう具体化し、実践に移していくかを主眼とし、それに有用となるアイデアとして、「知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組」を提言している。その世界では、キャリアや人生設計の複線化が当たり前になり、多様な人財がそれぞれの持ち場で活躍でき、失敗してもまたやり直すことが可能なもので、結果として、企業の付加価値につながる変革やイノベーションが起こることを目指している。

図表2：知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組

- 中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要となる
- このように、同質性の高いチームから多様なチームへと変わるに当たっては、社内外の協働の在り方を見直す必要がある
- 知と経験のダイバーシティ&インクルージョンは、多様な属性を持つ人財のみならず、社員全員に関わるテーマである。時代の変化に伴って、ダイバーシティの意味合いも変化する中で、人によって与える機会に制限をかけない、ということが重要となる

(出所) 経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」より三菱UFJ信託銀行作成

ここで重要なポイントは、「経営環境の変化に伴い、ビジネスモデルの変革が必須となる中では、社内人財だけに限定せず、必要な人財を外部から登用・確保すること」であると筆者は捉えている。そのためには、「すでに持っているものを使う」という「人的資源」の発想から脱却し、外部から調達する人財も含めて構成される「人的資本」によって、価値を創造(イノベーションを創出)していくという考え方に切り替えていくことが必要である。

そして、イノベーションを生み出すためには、同質性の高いチームから多様なチームへと変革を実施していくことが重要となる。

2. 投資家が期待する人的資本経営とは

IIRC³ (国際統合報告評議会 現 ISSB)は、組織固有の価値創造のあり方を検討するための概念として、「財務資本」、「製造資本」、「知的資本」、「人的資本」、「社会・関係資本」、「自然資本」という6つの資本を提示する等、投資家コミュニティにおいて指針となる考え方を提供しており、「人的資本」を会計的価値(財務資本や製造資本)ではなく、ビジネス価値と位置付け、このビジネス価値は、将来の利益とキャッシュフローを推進する潜在的な価値創出と成長見通しであり、無形資産に基づいていると定義している。

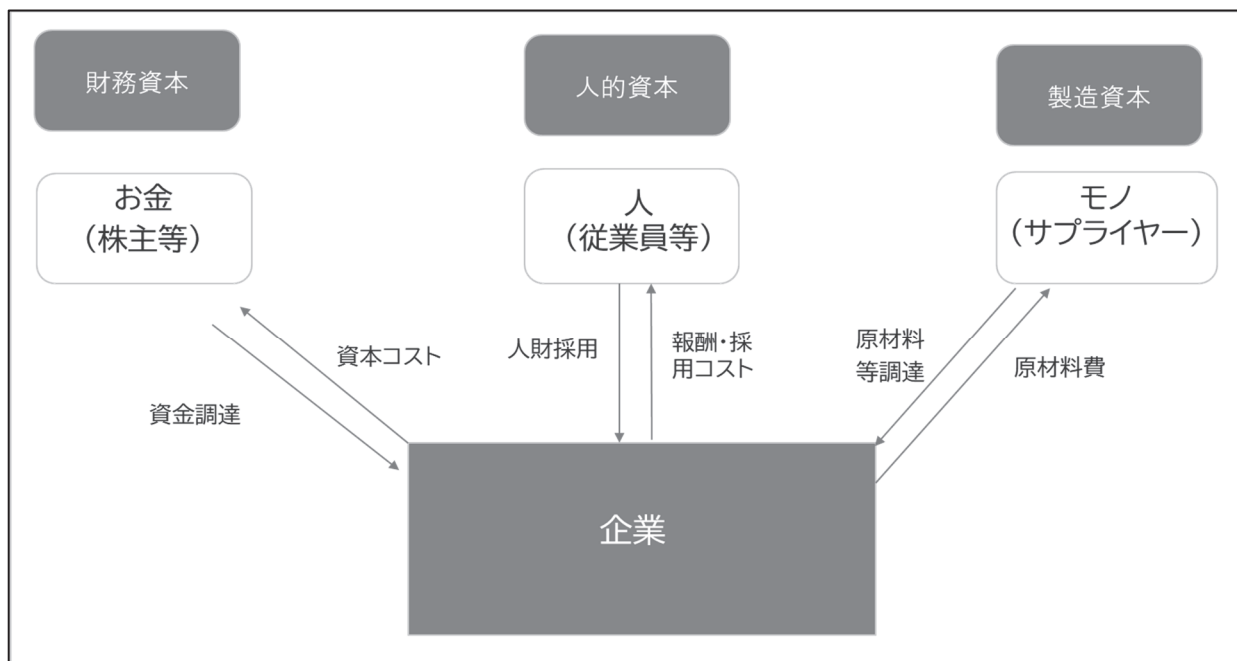
そして、これらは、企業の期待価値に関連するさまざまな分野を網羅し、競争優位の源泉や、価値創造の機会やリスクを表しているとも指摘している。

ここからは、この人的資本を、どのように戦略的かつ、競争優位的に、長期的な成功につなげていくかについて考えてみたい。

企業は、投資家(株主や債権者)から資金を調達し、人財を外部労働市場から採用し、設備や原材料を購入して、事業を運営している。

³ 企業の財務情報とサステナビリティを含む非財務情報について、投資家等に対し統合的に報告する為の枠組みや統合報告書を作成するうえでの内容要素や考え方を提示している

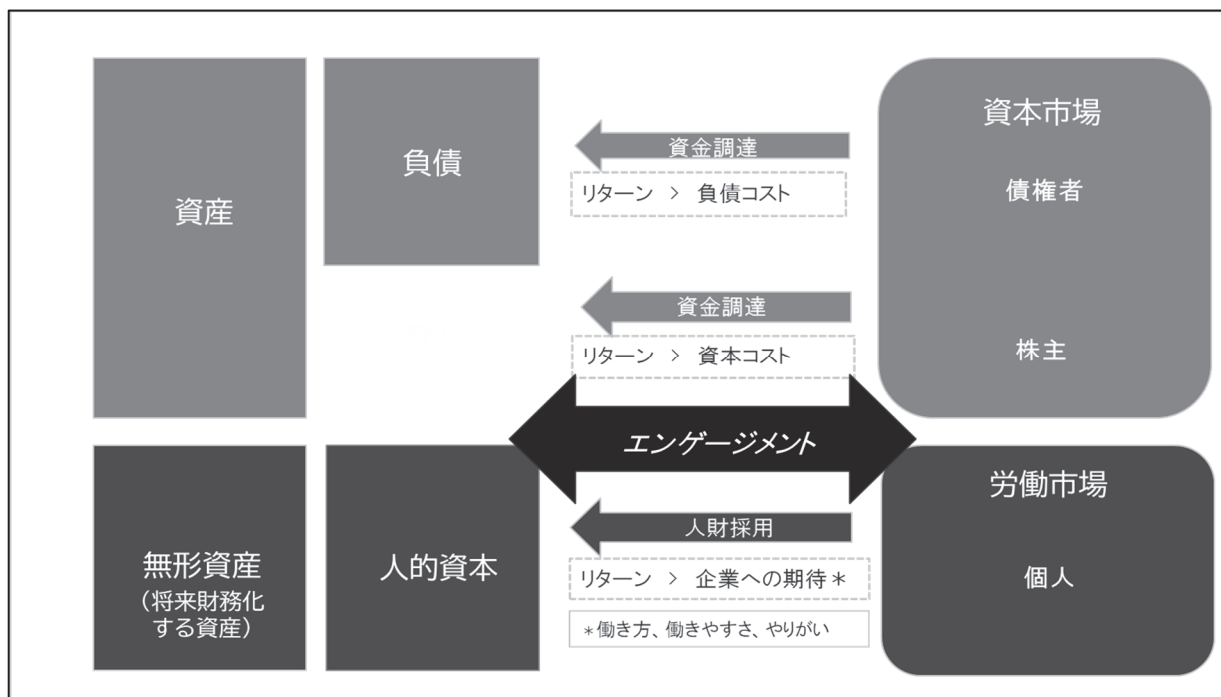
図表3：ヒト、モノ、カネの流れ



(出所) 三菱UFJ信託銀行

図表3の関係を、伊藤レポート、IIRCの提言等を参考に、貸借対照表に置き換えたイメージ図が図表4である。

図表4：人的資本を貸借対照表に置き換えたイメージ図



(出所) 三菱UFJ信託銀行

株式投資家は、投資判断(その企業に投資する際意思決定プロセス)において、期待収益率(資本コスト)を超えるリターンが獲得できるかを検討する。同じ文脈で、外部労働市場における個人は、その企業に就職するかどうかの判断プロセスにおいて、企業への期待(働き方、働きやすさ、やりがい)を上回るリターンを、自身が獲得できるかを検討し、その企業への就職という判断をすることになる。この関係性においては、企業と個人は、企業が一方的に個人を選ぶという「タテの関係」ではなく、企業と個人が選び選ばれる「ヨコの関係」であり、お互いに、より緊張感をもった関係が構築される。

この関係性における「人的資本」を構成するメンバーは、長期的な視点で捉えると、現状の従業員に加えて、中途採用や将来のM&A、統合等で一緒になるメンバーも含まれる。

こうした多様なメンバーに活躍してもらい、且つ成長できる場をどのように提供していくか。またその人財の確保をいかに継続(リテンション)していくかが企業にとり重要な課題となる。そのため各企業では、外部労働市場との関係を深化(エンゲージメント)することで、常に自社の人財戦略や人財ポートフォリオを見直し、人的資本の最大化(無形資産の将来財務化)に向けた人財マネジメントの変革に取り組んでいくことになる。

IV. 人的資本の最大化に向けて

日本では、失われた30年を取り戻すために、人財マネジメントの世界においても、官民一体となって、様々な動きや取り組みが出てきている。

一方で、現状の日本企業が実施している人的資本経営推進に向けた取組は、社内メンバーに限定して構成された人的資本に対して、旧来の組織や人事制度を補修するに留まるケースが多く(過去30年間変革が出来なかった点の認識が不足)、かつその取組は、将来の企業価値(無形資産の将来財務化)に結びつくイメージを持ちにくい内容になっている。すなわち、表面的には「人的資本」を掲げているものの、根幹の部分は、「人的資源・管理」の意識のまま取組んでいる印象を受ける。その背景には、中長期視点の欠如、ダイバーシティ・マネジメントの正しい理解がされていない、中途半端なジョブ型導入、同質性を生む新卒一括採用の継続、内部公平性という発想から決別できない等様々な要素が考えられる。

1. 人的資本最大化のイメージ

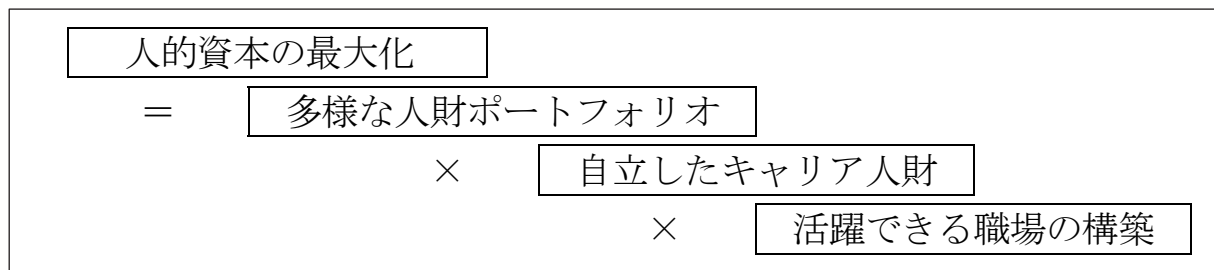
こうした課題が存在する中、人的資本最大化に向けて日本企業が変革していくべき取組について考えてみたい。

経営環境が激変する中、投資家が期待する「人的資本経営を推進する企業」とは、多様なメンバーで構成された人的資本を活用し、そこに投資することで価値を創造する(無形資産を将来財務化させる)企業である。

言い換えると、誰が、いつメンバーに参加しても、個の自律性が最大限に発揮できる機会が提供されており、イノベーションが湧き出てくるような、競争優位性をもった企業ということができる。

この考え方をイメージしたのが図表5となる。

図表5：人的資本最大化のイメージ



(出所) 三菱UFJ信託銀行

また、人的資本の最大化が企業価値につながる(無形資産が将来財務化される)には、長期の時間がかかることから、人財ポートフォリオの構築も長期的な視点で取り組むことが重要である。この長期的視点で構築された人財ポートフォリオには、現在在籍する人財に加えて、5～10年後に向けて採用される大学院卒のIT人財、中途採用、あるいはM&A(アクハイアー⁴)人財等、多様で異能な人財が含まれる。

2. ダイバーシティ・マネジメントの本質

それでは、この多様な人財ポートフォリオを構築するための、多様性、いわゆるダイバーシティをどのようにマネジメントしていけばいいのだろうか。

ダイバーシティとは、性別や年齢、人種、国籍の違いといった表層的な次元にとどまらず、勤続年数や役職、経歴、生育環境、価値観、働き方などの深層的な次元をも対象とする幅広い概念である。日本では、ダイバーシティ・マネジメントを女性活用の問題や企業のグローバル化のことと誤解しているむきが多いが、それらはダイバーシティの概念のほんの一部にすぎない。

ダイバーシティ・マネジメントの目的は、多様な人財における「違い」をプラスと捉え、チームの成果につなげていくことである。たとえば女性活用は、現状最も注目されているテーマのひとつであるが、単に女性を採用すること、管理職に登用すること、女性がいきいきと働くことは、本来の目的ではない。あくまでも女性を活用することによって、組織のパワーバランスを変革させ、ビジネスのパフォーマンスを上げていくことが目的なのである。

先述した「人材版伊藤レポート 2.0」の提言にもあるように、投資家が日本企業に期待するダイバーシティ・マネジメントは、イノベーションを生み出すために、同質性の高いチームから多様なチームへ変革していくことである。従来は、同質的なメンバーがすり合わせを重ね、改良型イノベーションを推進してきたが、経営環境が激変する状況下では、破壊的なイノベーションをおこすことが出来る異能人財が求められている。極端な言い方になるが、「右向けといわれたら右を向く」人財や、どちらかという受動的で、自社に合う人財ばかり採用しては、破壊的なイノベーションは起きないのである。

⁴ 企業買収により優秀なスタッフを獲得すること。英語の acquire(買収する)と hire(雇用する)の造語

この環境下において、いくら雇用システムをメンバーシップ型からジョブ型に変換しても、新卒一括採用と、適性があるかないかに関わらず全ての人財がマネジメントを目指す単線的なキャリアパスの人事制度を続ける限り、視点が同質的な大卒男性がマジョリティのメンバー構成しか構築されず、結果として、破壊的なイノベーションが起こる確率において、日本企業は欧米企業に劣後する状況は変わらない。

その意味で、ダイバーシティ・マネジメントの本質を今一度見直し、女性活躍を検討する前に、採用の多様化(中途採用の促進や新卒一括採用の廃止(新卒採用を廃止することではない))や、キャリアパスの複線化(管理職だけでなく、専門職にも適正な報酬を付与する等)を検討すべきである。

3. キャリア人財の育成と誰もが活躍できる職場の構築

典型的な日本の組織社会では、個人が会社の庇護下に置かれており、その関係は対等とは言えなかったが、これからは個人と会社が対等な関係に変わり、会社が一方的に個人を選定するのではなく、会社は個人から選ばれるという意識改革が必要になる。その一方で、個人も会社に育成してもらおうという甘えから決別し、自ら学ぶよう意識を変えていくべきである。

この自ら学び、キャリアを構築していく自立したキャリア人財とは、会社や上司からいわれたことをただ実行する人財ではなく、自分で考え、行動ができる人財である。

また、研修制度も、企業特殊的人的資本を推進する研修だけではなく、外部でも通用する一般的人的資本(常にアップデートしていかないと陳腐化する)を身につけることが出来る研修を中心とすることが重要で、こうした研修メニューを提供できない企業は、そもそも就職先企業を選定する段階で選ばれない、あるいは現状在籍している従業員も離職していくことが想定される。

次に、多様で自立したメンバーが活躍できる職場の構築である。具体的には、入社年次に関係なく、中途採用メンバーも入社当日から活躍できる職場環境、つまり昭和のアナログな現場ではなく、デジタルが活用された現場の構築が必須となる。また、このような職場においては、ライフイベントを迎えた女性が育休を取得しても、そのパートナーが6か月の育休を取得しても業務がまわり、育休から復帰したメンバーがキャリアを犠牲にすることなく活躍できることになる。

日本企業は、従来から一つの組織で成果をあげ、昇進をめざすような就社意識が高い人財が多くを占め、企業側も従業員がやめない前提で、企業特殊的人的資本を高める研修を通じて、仕事の仕方をじっくり教えるといった時間的余裕があった。言い換えると、労働生産性をあげる必要性に迫られずに、業務が回る緊張感のない職場が長年構築されてきた。しかし、今後は生産性向上に向けたIT投資が継続的に実施される等、デジタル環境の整った職場を構築しないと、優秀な人財から選ばれない、あるいは離職が拡大し、結果として企業の継続性や他社との競争に多大な影響が生じることが想定される。

即ち、自社の人的資本を最大化するための投資には、賃金上昇や育成だけではなく、デジタル化を含むDX推進等の投資も含まれるのである。

V. 終わりに

本項では、足元において、人的資本等無形資産が注目される背景について、人的資本に関する考え方の変遷を中心に振り返ってきた。

産業構造の変化等により、経営戦略の主要課題が、物的資本から人的資本に置き換わる中、日本企業においても、人的資本の最大化に向けた人財マネジメントの変革が要請されている。

また、個人という視点においても、経営環境の変化や世代間の価値観の違い等から、「エクセレントカンパニー」や「いい会社」の基準が大きく変化してきている。外部環境が安定的でグローバルで成長が期待できる環境においては、ビジネスモデルや収益性、加えて経営陣の資質が企業を選ぶ際の基準となっていたが、VUCA⁵に代表される先行きが全く見えない経営環境においては、個人が企業に求めるものも変化してきている。

こうした環境下、日本企業に要請されている人的資本の最大化に向けた変革とは、従来の組織や人事制度を補修することではなく、長期的な視点に立ち、現状在籍している従業員に限定せず、中途採用等新たなメンバーも含めた多様な人財ポートフォリオを構築していくことである。

そして、この多様性を推進するには、内部公平性を助長する新卒一括採用の廃止や、管理職コースしかないキャリアパスの複線化等の検討も含めたダイバーシティ・マネジメントの変革が必要で、この変革によって、従来にはない緊張感が職場にもたらされ、結果として旧来型のアナログな職場からデジタルな職場への変換が促進されるのである。

こうした変革は、女性活躍や労働生産性向上にもつながるもので、さらに投資家が最も期待する破壊的なイノベーションが生まれる可能性が高まり、結果として自社の競争優位性や、収益性が向上し、最終的には、企業価値向上に結びつくことになる。

(2023年10月20日 記)

※本稿中で述べた意見、考察等は、筆者の個人的な見解であり、筆者が所属する組織の公式見解ではない

【参考文献】

- ・鶴光太郎『日本の会社のための人事の経済学』日経BP 日本経済新聞出版 [2023]
- ・谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』白桃書房 [2005]
- ・『日本型雇用システム変革の本質-コーポレートガバナンス改革との関係性(資産運用情報 2022年8月号)』三菱UFJ信託銀行[2022]

⁵ VUCA(ブーカ)とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの単語の頭文字をとった造語

本資料について

- 本資料は、お客さまに対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。
- ここに記載されているデータ、意見等は弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したのですが、その正確性、完全性、情報や意見の妥当性を保証するものではなく、また、当該データ、意見等を使用した結果についてもなんら保証するものではありません。
- 本資料に記載している見解等は本資料作成時における判断であり、経済環境の変化や相場変動、制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがありますので、予めご了承下さい。
- 弊社はいかなる場合においても、本資料を提供した投資家ならびに直接間接を問わず本資料を当該投資家から受け取った第三者に対し、あらゆる直接的、特別な、または間接的な損害等について、賠償責任を負うものではなく、投資家の弊社に対する損害賠償請求権は明示的に放棄されていることを前提とします。
- 本資料の著作権は三菱UFJ信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料をよくお読み下さい。

編集発行：三菱UFJ信託銀行株式会社 アセットマネジメント事業部
東京都港区東新橋1丁目9番1号 Tel. 03-4330-0868