

# これからの人的資本経営

東京大学大学院経済学研究科

柳川 範之

# 世界の構造変化

- 技術革新によってイノベーションがより重要に
- イノベーションは、「人」や「チエ」によってもたらされる
- 人的資本や無形資産がより重要に
- 変化の速さ
- 変化に迅速に対応できる人材、  
リスクリングがより求められるようになった

# 人材を資本として捉える

- **現状の会計原則では、  
人材に対する教育支出は、単純なコスト**
- **しかし、本来は長期的な収益性を高める投資**
- **細ってきた人材育成を  
しっかり行っていく必要がある**

# 人材を資本として捉える

- **本来、日本企業は、人を重視する経営をしてきたはず。今でも、重視している会社も多い**
- **しかし、激しい国際競争の中で、人材への投資が、どうしても後回しになりがち**
- **十分に投資をしている会社でも、それを明示的に投資家や内外のステークホルダーに認知させる手段に乏しかった。**

# 情報開示の重要性

- **この点を市場に認知させるため、  
非財務情報としての開示化が進む**
- **単なるコスト増ではなく、将来の収益につながる投資が行われていることを、示す意味は大きい**
- **投資家への納得感の醸成**
- **従業員に対しても、重要なメッセージを伝える**

## 開示の前に

- 本来は、「女性幹部登用が何人」といった目立った動きを開示すればよいという話ではない
- 自社内にどんな能力を持った人材が、どの位いるのかという、

社内全体における人的資本の  
適切な現状把握

が、まず必要

- 把握ができなければ、当然、開示もできない

# 人的投資の評価

- **人的投資や育成を考える前に、まずは適切な現状把握が必要なのではないか**
- **実は、人材の現状把握ができていない日本企業が多すぎる**
- **人材の現状評価の軸も定まっていない企業が多すぎる**
- **現状把握なしに、必要な投資は判断できない**

# 人的投資

- **具体的な方向性は、経営戦略と密接不可分**
- **具体的な方向性が決まらなければ、必要な人材も決まらない**
- **必要な、人材育成の方向性も決まらない**
- **言い換えれば、経営戦略の方向性が明確になれば、自ずと、必要な人材像が決まる。**



# 人的資本と経営戦略

- **工場や設備等の物的資本が、自社内にどの位あるのか、把握していなければ、適切な経営判断はできないはず**
- **人的資本もその実態を把握せずに、経営判断や将来の経営戦略がたてられるはずはない**
- **その点でも、適切な人的資本把握は、経営にとっても不可欠であり、人事はもっと経営戦略と密接になる必要がある**

# 人的資本の特徴

- **ただし、物的資本と人的資本とは大きく異なった特徴がある**
- **どの位の価値が出るかは、その人のモチベーションに大きく左右される**
  - ⇒モチベーションコントロールが重要
- **辞めてしまう自由がある**
  - ⇒会社の価値に100%なるとは限らない

# 人的資本の特徴

- これらの特徴を全体に、人的資本をどう把握し、どのような投資をしていくかを考える
- どう従業員に満足感とモチベーションを提供するか
- HRの重要なポイント
- いかにかに人材を会社にひきつけるか  
(困り込むのは、無理)

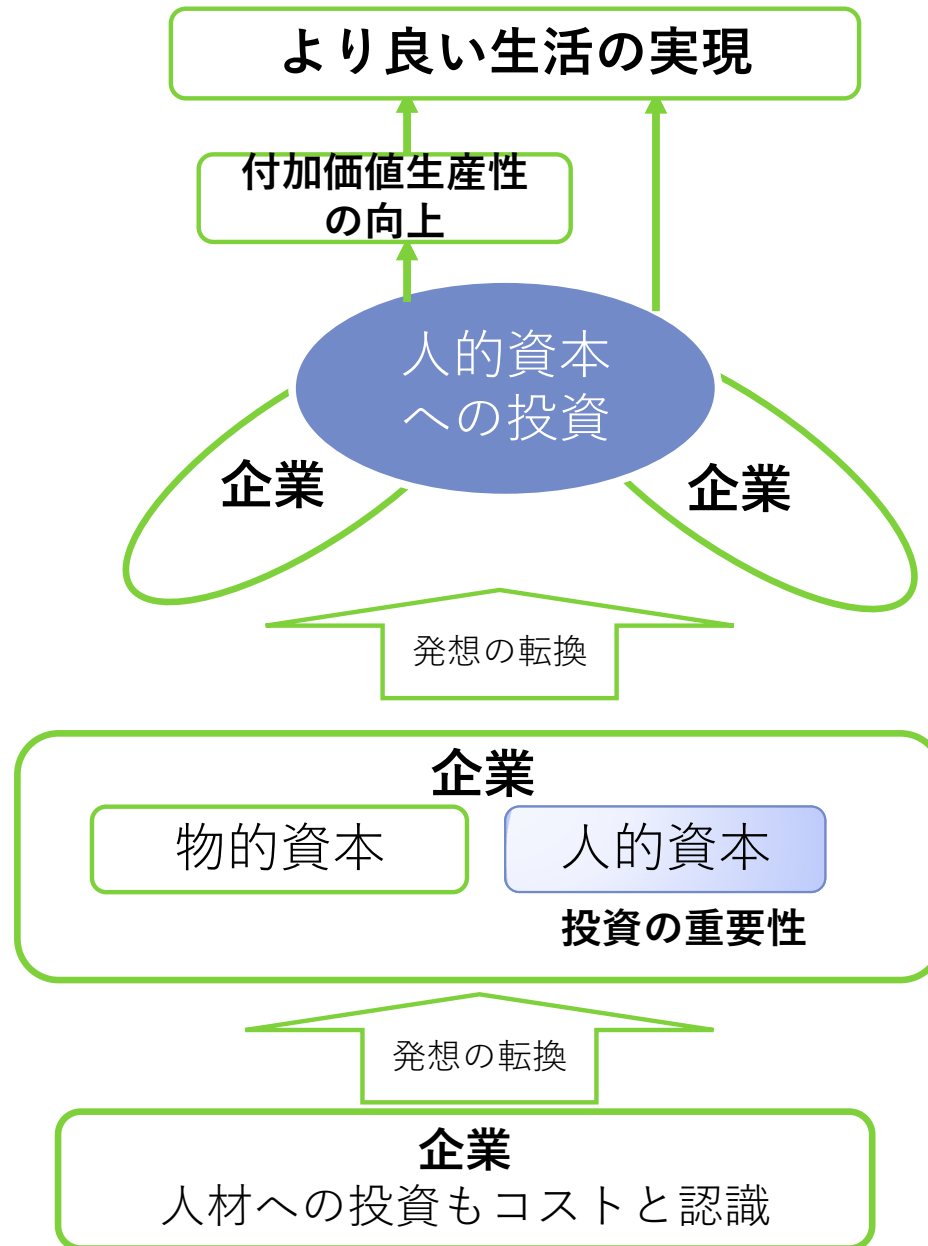
# 多様な価値観

- 多様な価値観、多様なWell-beingの若者をどうひきつけるか
- 一括りにすることの限界
- 彼らをいかに価値創造人材にするか
- 人的資本は企業のものではない

# 人的資本の特徴

- 人的資本は、会社のためだけに存在するわけではない
- それは、基本は個人に帰属するものであり
- 会社中心ではなく、個人中心で人的資本を考える必要がある
- 人間は会社のためだけに存在するわけではない

# 人的資本：企業の枠を超えた発想が重要に



# 人的資本の特徴

- **このような発想の転換が会社には必要で**
- **その発想の転換が結果的に良い人材をひきつけ  
結果的に企業の収益性向上に貢献する**

# 能力開発・リスキリング

- **この重要性は言うまでもない**
- **社員に積極的に提供することの重要性は大きい**
- **多様な経験を積ませるための出向等の活用  
(出向元、出向先双方の支援やマッチング支援)**
- **働きながら学べる環境の整備  
(教育訓練休暇の使いやすさ向上)**
- **デジタル時代に対応したリスキリングの強化  
(教育訓練の内容の充実)**



# 木目の細かい対応

- **現実には、人材投資といっても  
人々は多様な状況におかれている**
- **それぞれの立場に応じた  
木目の細かい対応ができるかが  
重要なカギ**

# 能力評価をどう行うか

- **改めて、人材の能力評価が問われている時代**
- **人ならではの能力**
- **会社の将来的方向性にどこまで合致した能力をもっているか**
- **これらをどう適切に評価していくか**
- **足りない部分をどう育成していくか**
- **本人のやる気や好みも当然重要に**