

イクボス同盟ひろしま企業交流イベント（第1回）開催レポート

人的資本経営推進の一環として、働き方改革や女性活躍推進の取組をさらに県内に広げることを目的として、『イクボス同盟ひろしま企業交流イベント』の第1回を、令和6年11月1日に、広島市内の会場で開催しました。

県の施策説明

広島県の施策についてーイクボス同盟と県施策のつながりー

説明: 広島県 商工労働局

人的資本経営促進課 課長 平賀 崇史

一人的資本経営とは

人的資本経営とは、人材を単なる「コスト」ではなく「資本」として捉えて、投資し、企業価値を向上させる経営手法です。具体的には、人材の成長を促し、企業の業績向上を目指す取組です。人材にかかるお金をコストとして捉えるならば、それをできるだけ抑える方向に働くのではないかと思います。一方で、人材にかかるお金を投資と捉えるならば、リターンを目指して最大化していくという解釈も成り立つでしょう。こうした意識変革が、人的資本経営の推進には必要だと考えております。



ーイクボス同盟ひろしまとの関係

イクボスとは「部下のライフワークバランスを考え、そのキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果も出す上司」のことです。広島県では「イクボス同盟ひろしま」を結成し、男女が共に働きやすい環境づくりに必要不可欠なイクボスの普及を進めてきました。同盟メンバーは令和6年9月末時点で217名となっています。このイクボス同盟では、従業員の働きやすさと働きがいの向上を両輪とする「働き方改革」や、男性育児休業の取得促進、女性の活躍促進などに取り組んできました。従来、働き方改革をはじめとするこれらの取組は、人材のパフォーマンスを最大限に引き出し、企業価値の向上につなげることを目指してきましたが、これはまさに人的資本経営の本質的取組そのものであったと言えるでしょう。人的資本経営と聞くと全く新たな取組が始まるようにも感じますが、従来のイクボスとしての取組を行うことが結果的に人的資本経営にもつながっているのです。

ー広島県における取組の方向性

今後、就業者数や労働時間の増加が難しくなることが予想される中、「労働生産性」の向上は、これからの経済成長に不可欠な要素となっています。この労働生産性を上げるためには、新たなビジネスの創出や成長分野への転換によって、付加価値を創出することが重要であり、その主体は従業員である「人」です。この人を中心とした経営の在り方が「人的資本経営」であり、それを実現するためには働き方改革やリスクリング、女性活躍推進といった様々な手法を、包括的に推進する必要があります。

本県では今年4月に組織再編を行い、働き方改革やリスクリング、女性活躍といった施策を統合し、「人的資本経営促進課」を新設いたしました。これにより、従来の縦割り構造を解消し、人的資本経営の取組をトー

タルで推進することを目指しています。そして「イクボス同盟ひろしま」は、県内企業におけるこれからの人的資本経営の推進を支える重要なプラットフォームです。これからも皆様には、イクボス同盟の活動に積極的に取り組んでいただければと考えております。

解説

人的資本経営とイクボスのつながり

講師: 株式会社ワーキンエージェント

働き方改革上級コンサルタント 藤原 輝 氏



一人的資本経営の背景

まずは人的資本経営が必要となった背景について簡単にお話します。1つ目は「個人の変化」。人口が減少する中で、人材の多様化がますます進んでいるという現実です。人材市場は流動化

し、自らの生活スタイルや価値観に合わせて就職先を選ぶ（変える）人も増えてきました。

2つ目が「組織環境の変化」。人権意識の高まりや、労働規制の強化、技術革新による産業構造の変化といった社会的変化に対応するため、従来の仕事のやり方そのものを大きく変えなければなりません。

一労働市場の変化とスキル不足

こうした状況の中で、組織における労働力不足は、単なる人手不足（量の問題）から、スキル不足（質の問題）へと変化しています。業務内容が高度化する中で、従業員にもこれまで以上に変化対応力（新たな働き方へキャッチアップする能力）が求められており、多くの企業がリスキリング（能力開発）に着手し始めています。

しかしこうした日本企業における能力開発には大きく2つの課題が存在します。

1. 現場任せ OJT への偏り

日本では他国と比べて、能力開発を現場の OJT に頼りすぎる傾向があります。これは、バブル崩壊以降、企業が能力開発の投資を削減した影響も大きいのですが、その結果として、体系的なスキル開発が疎かになり、組織全体で計画的に従業員を育成する機会が減少しています。

2. 評価・処遇の偏り

評価と処遇においても、昇進・昇給（金銭的報酬）に偏りすぎている傾向があります。個人の表彰や職場環境の改善といった、従業員のモチベーション向上やエンゲージメントにつながる取組（非金銭的報酬）が不足している企業が多く存在します。

つまり人材版伊藤レポート※でも紹介されているように、従来の企業経営において、社員を単なる「資源（リソース）」ではなく、心を持った「資本（キャピタル）」であると考えた人的資本経営の視点（人間観）が不十分であったと言えるのではないのでしょうか。適切な人材マネジメント（人への投資）を通じ、従業員の資本価値を最大化することは、現代企業にとって最も重要な経営テーマなのです。

一生産性向上のための取組とイクボスの役割

では人材への投資を通じて、どのように企業の生産性向上につながれば良いのでしょうか。皆さんは人への投資として、「①組織開発」「②教育訓練」「③自己啓発支援」の3つが挙げられた場合に、どれが一番生産性

向上につながる投資だと思いますか？ おそらく多くの方は、生産性向上のためには能力開発（リスクリング）が重要であると考えて直感的に「②教育訓練」を選ばれたのではないのでしょうか。

もちろん「②教育訓練」も間接的には生産性を高めることは事実なのですが、実は「①組織開発」の方が、より生産性向上には有効な投資なのです。最新の研究によれば、従業員の生産性は「能力・スキルの有無」よりも「主体性（主体的な考え方と行動）の有無」に、より大きく影響されることが分かっています。

言い換えるならば、業務を「自分ごと」としてとらえ、率先して課題解決や業務改善に取り組むことのできる「プラスアルファの思考と行動力を備えた従業員」の方が、単にスキルを持っているだけの従業員よりも、より生産性向上に繋がる成果を出せるのです。こうした既存の枠組みを超えた「プラスアルファの思考と行動力」は、単なる教育訓練や自己啓発だけでは養われません。企業理念や組織パーパスを各従業員にしっかりと腹落ちさせ、一人ひとりが、モチベーション高く活躍する職場でこそ、こうした人材育成が可能となります。

そしてこの点こそ、「イクボス」としての皆さんの重要な役割であると言えるでしょう。これからの人的資本経営実践において、イクボスは組織開発の推進者として、組織の場作りと従業員エンゲージメント向上に取り組み、企業全体の生産性向上に大きく寄与することが期待されています。

※人材版伊藤レポート：経済産業省が設置した、伊藤邦雄氏が座長を務める「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」において令和2年9月に公表された報告書の通称。持続的な企業価値向上を目指し、経営戦略と連動した人材戦略の実践を提言している。令和4年に同省「人的資本経営に向けた検討会」より「人材版伊藤レポート 2.0」が発表された。

会場写真

