



人の力で「勝ち」に行く！
人的資本経営



ちから

勝ち×価値

人の力で「勝ち」に行く！

人的資本経営 推進セミナー

Seminar



リアル会場 + オンライン配信

人的資本経営を実践する！

2024. 11/1(金) 13:30-16:30

[リアル会場] エディオン広島本店東館9階 紙屋町ホール

セミナーレポート

Seminar report





地方企業が 人的資本経営を実践する 意義について



講師

一橋大学CFO教育研究センター長
一橋大学名誉教授
広島県人的資本経営研究会
運営委員会 委員長

伊藤 邦雄 氏

1975年一橋大学商学部卒。同大学大学院商学研究科長・商学部長、同大学副学長を歴任。経済産業省プロジェクトで座長として成果をまとめた「伊藤レポート」は国内外で大きな反響を呼んだ。2020年9月、「人材版伊藤レポート」を公表。2022年5月に「同2.0」を策定し、同年8月創設の「人的資本経営コンソーシアム」会長に就任するなど、国内の人的資本経営の議論を主導している。

CONTENTS

- ここ見てまとめシート(セミナーのポイント!) ▶P.2
- ①日本の現状を変える人的資本経営 ▶P.4
- ②3つの視点と5つの要素—人材版伊藤レポート ▶P.7
- ③人的資本情報開示のポイント ▶P.9



ココ見て!

まとめシート

【第1部】
基調講演の大事なポイント。
詳しいレポートは
P4~11 もご覧ください。

01

日本型 雇用システムである メンバーシップ型 雇用の限界

日本の企業経営の強みは人材にあるとずっと言われてきましたが、今は「人材で勝つ国」から、「人材で勝てない国」になってしまいました。日本は、エンゲージメントが高い社員の割合や、現在の勤務先に継続的に勤務したいと希望する人の割合が低く、一方で、社外学習や自己研鑽を行っていない人の割合は高いという調査結果が出ています。また、諸外国と比べて企業の人材投資も小さく、今でも下がり続けています。日本企業がこれまで堅持してきた「メンバーシップ型雇用」は世界の中で孤立した状態にあり、世界で主流となっているのは「ジョブ型雇用」です。メンバーシップ型雇用のもと、社員のやりがいに向き合ってきた結果、社員の自律性や自立性を削いできたのではないのでしょうか。



02

現状を変える答えは 「人的資本経営」にある

こうした日本の現状を変え、企業価値を持続的に高めていくには「人的資本経営」の徹底実践しかないと考えています。これは、企業規模の大小は関係なく、どの企業にとっても必須の経営テーマです。人材は「資本」であり、「人的資本」の本質は、以下のとおりです。

自発的価値創造性

自らの意思で自発的に自らの価値を高めようとする。

共感価値創造性

企業の理念・パーパスに共感することで力を発揮し価値を高めようとする。

貢献価値創造性

社会に貢献したい気持ちから価値を高めようとする。

誘引価値創造性

適切なインセンティブが提示されることで価値を高めようとする。

互助価値創造性

互いに学び合いながら価値を高めようとする。

戦略価値創造性

能力や専門性が経営戦略と同期化することで自らの価値と戦略の価値が高まる。

称賛・承認価値創造性

褒められ、認められることでやる気を高める。

人的資本経営の行動指針 「人材版伊藤レポート」 人材戦略に求められる 3P・5Fモデル

私が座長としてとりまとめた「人材版伊藤レポート」は、人的資本経営を実践するための行動指針であり、2022年には、「2.0」が策定されています。その中で、人材戦略に求められる3つのPerspective(視点)と5つのFactors(要素)をまとめ、「3P・5Fモデル」と呼んでいます。

3つのPerspective(視点)

- 経営戦略と人材戦略は連動しているか
- 目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略の間のギャップを把握(見える化)できているか
- 人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような企業文化が定着しているか

私は、1番目の「経営戦略と人材戦略は連動しているか」という視点を重視しています。ジョブ型雇用が進んでいない日本では、経営戦略を立てても、それに合ったスキルを持つ人材をすぐに獲得することが難しいのが現状です。

5つのFactors(要素)

- 動的な人材ポートフォリオ
- 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
- リスキル・学び直し
- 従業員エンゲージメント
- 柔軟な働き方

私は特に2番目の「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」を重視しています。同質的だと言われる日本人も一人ひとり全く違うので、経営戦略と人材戦略の連動を取るためにも、一人ひとりの社員の個性や専門性をきめ細かく見ていく必要があります。



人的資本情報 開示のポイント

2023年は、人的資本情報開示元年でした。開示方法については、国の人的資本可視化指針を参考にしつつ、広島県が準備している「人的資本開示ツール」を活用してほしいと考えています。女性管理職比率など比較可能な数字だけでなく、会社独自の取組も開示する必要があります。これまでの企業価値評価では、経営戦略を誰が担うのかという情報がほとんど開示されてきませんでした。そこを補完するものが人的資本情報の開示で、2023年から上場企業などに義務付けられています。現在、人的資本経営による企業の二極化はすでに起こり始めています。企業として、自律的キャリア形成を推進し、従業員エンゲージメント調査の実施・分析を行い、心理的安全性を確保した企業文化が有るかどうかを確認することが求められます。人的資本情報開示を存分に活用し、二極化の「よい波」の方に乗ってください。

①日本の現状を変える人的資本経営

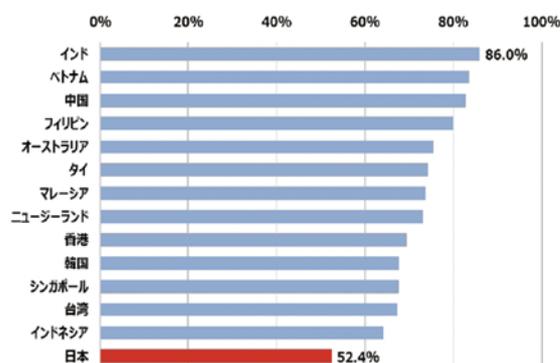
● 日本は人材で勝つ国なのか？

日本の企業経営の強みは、人材にあるとずっと言われてきましたが、今は「人材で勝つ国」から、「人材で勝てない国」になってしまいました。

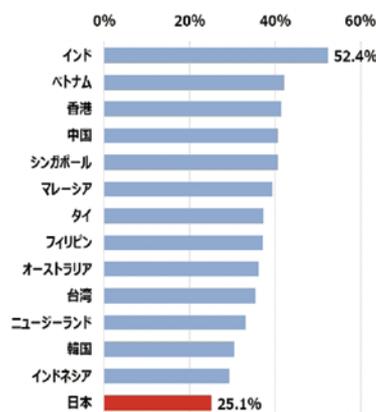
アメリカのある企業の調査によると、エンゲージメント(自社に対して感じる愛着や誇り)が高い社員の割合は、日本は世界の国の中でほぼ最下位です。また、別の調査では、現在勤めている会社に継続的に勤務したいと希望する人の割合も、日本は低いという結果が出ています。かといって、転職を希望している人の割合が高いかと言うと、これも最下位。一方で、社外学習や自己研鑽を行っていない人の割合は、日本は一番高い。「学ばない日本人」。これが、現在の日本の労働者の実態といえます。

受動的長期安定雇用？ —アンビバレントな実態—

現在の勤務先で勤続を希望する人の割合



転職意向のある人の割合

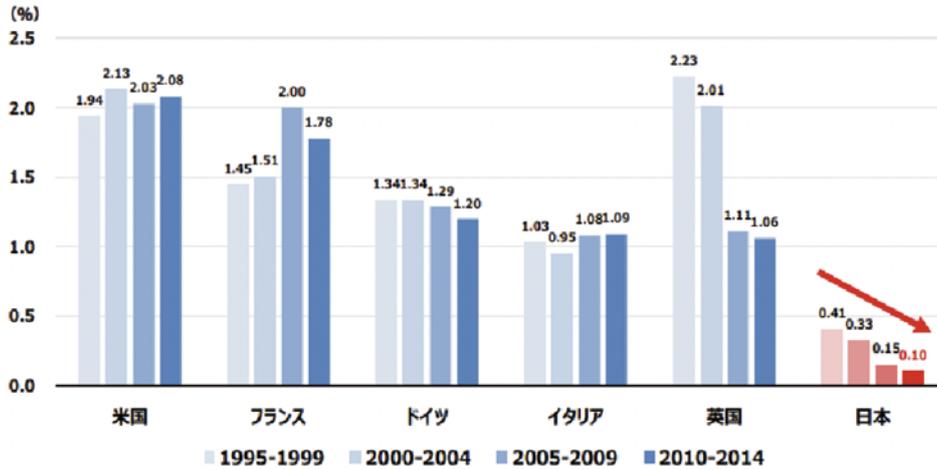


(経済産業省 産業構造審議会・新機軸部会、中間整理 2022年6月より)

OJTを除いた企業の人材投資費についても、対GDP比で欧米と比較すると日本は低く、今でも下がり続けています。この現実を直視して、今後どうしていけばいいかを考えていく必要があります。

深刻な日本企業の人材投資不足

企業の人材投資(OJT除く)の国際比較(対GDP比)



(注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、学習院大学経済学部宮川勇教授が推計
(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」を基に作成。

(出所: 内閣官房「賃金・人的資本に関するデータ集」より)

● 日本型雇用の限界

日本企業がこれまで堅持してきた雇用の仕方を「メンバーシップ型雇用」といいますが、日本型の人事慣行は、世界の中で孤立した状態にあります。新卒で採用した学生を会社のメンバーとして迎え、長期雇用により雇用を保証する一方で、会社からの人事異動の命は受けてくださいというやり方は、世界で日本だけです。

一方、世界で主流となっているのは、職務内容に基づく雇用関係である「ジョブ型雇用」です。「仕事が人を育てる」という考え方は私も大好きですが、「VUCA(ブーカ)の時代」と言われるように、環境が非連続的に予想できない方向で変化する現在において、「仕事が人を育てる」だけで本当にやっていけるのでしょうか。私は難しいと思います。

また、「日本企業は人に優しい」と言われてきましたが、私がこれまで沢山の経営人材の育成に関わってきた中で、それは都市伝説ではないかと思うようになりました。メンバーシップ型雇用は、基本的には会社から人事異動の命令が出れば受けるので、受動的なキャリア形成になってしまいます。社員のやりがいに向き合ってこなかった結果、社員の自律性や自立性を削いできたのではないかと考えています。

● 答えは人的資本経営にある

こうした日本の現状を変え、企業価値を持続的に高めていくには、「人的資本経営」の徹底実践しかないと考えています。これは、企業規模の大小や上場・非上場は関係ありません。少なくとも、人材を採用して一緒に働いている会社であれば必要です。そういう意味では、必須の経営テーマだと言っていいと思います。

人的資本経営を実践するための行動指針が、私が座長としてとりまとめた報告書である「人材版伊藤レポート」です。2022年に「2.0」が策定されています。その中で私が伝えたかったメッセージは、人材は「人的資源」ではなく「人的資本」である、ということです。人材は、働く環境を整備すれば、価値は限りなく上がりますが、放っておけば価値は下がる。まさに価値が伸び縮みする存在なのです。ですから、「資源」ではなく、「資本」であると捉えています。

ここで人的資本の本質についてご紹介します。

● 自発的価値創造性

人的資本は、自らの意思で自らの価値を高めようと努力する存在です。そのために、企業側は社員一人ひとりの主体的な意思を尊重する風土作りと施策を講じていく必要があります。

● 共感価値創造性

企業の持つパーパスや企業理念と、従業員自身がその会社で働く理由である個人のパーパスが近づくと、エンゲージメントが高まり、個人の力が発揮しやすくなります。

● 貢献価値創造性

社会に貢献したい、社会課題解決に貢献したいという気持ちが、自らの価値を高めることにつながります。

● 誘引価値創造性

「Pay for Job」「Pay for Performance」の考え方に基づく適切なインセンティブが、価値を高めるという考え方です。

● 互助価値創造性

互いに学び合い教え合いながら、それぞれの価値を高めようとします。

● 戦略価値創造性

各人材の個性や能力、専門性・スキルをきめ細かく把握し、会社全体の経営戦略と同期化させることで人的資本の価値も戦略の価値も高まります。

● 称賛・承認価値創造性

人は褒められればやる気が出ます。ただ、日本の企業には、褒める文化が根付いていません。これを変えていく必要があります。

②3つの視点と5つの要素 — 人材版伊藤レポート —

● 人材戦略に求められる3P・5Fモデル

「人材版伊藤レポート」の中で、人材戦略に求められる3つのPerspective(視点)と5つのFactors(要素)をまとめ、「3P・5Fモデル」と呼んでいます。

● 3つのPerspective(視点)

私が重視しているのは、1つ目の視点。経営戦略と人材戦略がマッチしているのは当たり前と思っているかもしれませんが、実際はそうでもありません。ジョブ型雇用が進んでいる欧米では、経営戦略に見合うスキルを持った人材を外部から取り入れることができますが、ジョブ型雇用が進んでいない日本では、経営戦略を立ててもそれに合ったスキルを持つ人材をすぐに獲得することが難しいのが現状です。

3つのPerspective (視点)

Perspective ①

経営戦略と人材戦略は**連動**しているか

Perspective ②

目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間の**ギャップ**を把握(見える化)できているか

Perspective ③

人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような**企業文化**が定着しているか

● 5つのFactors (要素)

「動的な人材ポートフォリオ」「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」「リスキル・学び直し」「従業員エンゲージメント」「柔軟な働き方」が5つのファクターですが、私は特に2番目の「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」を重要視しています。

5つのCommon Factors (共通要素)

Factor ①

目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、それに最適な多様な人材が活躍する人材ポートフォリオを柔軟に構築できているか (動的な人材ポートフォリオ)

Factor ②

個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトカムにつながる環境にあるのか (知・経験のダイバーシティ&インクルージョン)

Factor ③

目指すべき将来のビジネスモデルや経営戦略と現在の人材のスキルや専門性との間のスキルギャップを埋めているか (リスキル・学び直し)

Factor ④

多様な個人が仕事に主体的、意欲的に取り組んでいるか (従業員エンゲージメント)

Factor ⑤

時間や場所にとらわれない働き方を会社が提供しているか (柔軟な働き方)

日本人はこれまで同質的だと言われてきましたが、本当は、一人ひとり全く違いますし、持っている知識や経験もさまざまです。日本人の中で多様性を見出し、それを生かすということはとても大切です。メンバーシップ型の人事慣行を採用する企業では、各社員の個性や専門性を、きめ細かく見ていないことが多く、それが経営戦略と人材戦略の連動が取れない理由の一つになっています。企業規模の小さい会社の経営者は、「自分は社員のことをよくわかっているはずだ。」と思い込んでいることが多いですが、改めて一人ひとりの社員をきめ細かく見ていく必要があると思います。

経営戦略と人材戦略が連動しない理由は他にもあります。例えば、組織が縦割りで、横の繋がりが無い、つまり、経営企画部と人事部のコミュニケーションが欠如していないでしょうか。また、調整型の人事が得意ないわゆる「スーパー人事部長」が多すぎることも問題です。人事部門にも経営者のパートナーとして、同じ目線に立てる人材が求められています。

● 三位一体労働市場改革で進むジョブ型人事導入

政府が推進する三位一体労働市場改革分科会に、私もメンバーとして参加しています。三位とは、「リスキリング」「ジョブ型人事(職務給)の導入」そして「成長分野への人の移動」。これと一緒に進めていこうという動きが進んでいます。

その中の一つが、先ほど触れた「ジョブ型人事指針」です。旧来の人事制度であるメンバーシップ型雇用は、年功給、新卒一括採用、会社主導の異動・キャリア形成といった特徴がありますが、ジョブ型では、内部労働市場と外部労働市場がシームレスに繋がり、機会の公平性が保たれます。また、個人の意思を尊重した自律的なキャリア形成が構造的に促されやすくなります。二分論である必要はありませんが、ジョブ型への移行が進んでいるということは、大きな流れとして捉えておく必要があります。

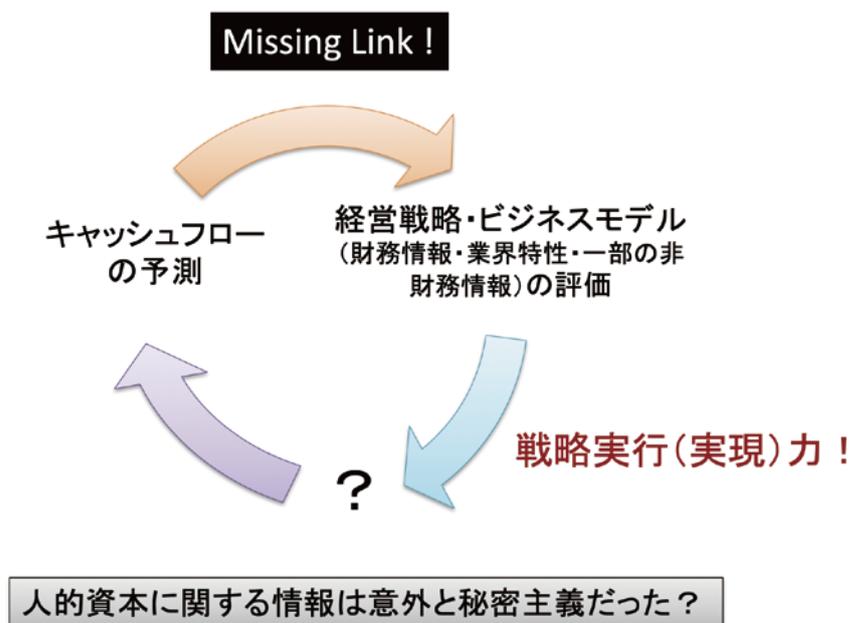
③ 人的資本情報開示のポイント

昨年(2023年)は、人的資本情報開示元年でした。どのように開示していくかについては、国の人的資本可視化指針を参考にしつつ、広島県が準備している「人的資本開示ツール」を活用してください。比較可能な数字(女性管理職比率など)は開示しなければならない項目ですが、会社独自の取組・項目を開示することが必要です。

● 企業価値評価が変わり、進む二極化

今までは、企業価値評価を行う中で欠けていた部分があったと考えています。各企業が示す経営戦略や財務情報などを参考に、投資家は企業価値を評価していましたが、その経営戦略を誰が担うのかという情報が、今までほとんど開示されてきませんでした。そこを補完するものが、人的資本情報ということで、2023年から上場企業などについては、開示が義務付けられました。投資家の部分は、金融機関と言い換えるならば、与信先の会社の経営戦略が本当に実現できるのかどうかを判断する材料として、上場・非上場問わず、「どういう人材がその戦略を担うのか」という情報が重要になります。情報開示によりそのミッシング・リンクが解消されれば、企業価値の評価は大きく変わっていくはずです。

企業を評価する際のミッシング・リンク



そういう意味では、人的資本経営による企業の二極化はすでに起こり始めています。どの企業も「人が大事」と言っていますが、そのメッキが剥がれるところもあれば、逆に人的資本を大事にしているという評判が高まっている企業には、良い人材が入ってくると思います。自律的キャリア形成が全く進んでいない企業、従業員エンゲージメント調査も行っていない企業では、入社後の早期退職も起き得るでしょう。エンゲージメント調査を行い丁寧に分析し、自社の企業文化に楽観的にならずに行動変容を起していく。あるいは心理的安全性がちゃんと確保された企業文化であるかを確認する、といった行動が求められます。

ぜひ皆さんも、人事異動を受動的に受け止めるだけでなく、自らのキャリアを自律的に描

いていただき、さらにそれが叶えられるような会社であって欲しいと思います。従来までのメンバーシップ型雇用は、社員の「自由」と「規律」が非常に近いところにあり、「やらされ感」が出てしまっていました。この「自由」と「規律」を離していくことにより、社員のエンゲージメントを高めていくことが、人的資本経営のエッセンスです。

広島県の皆さんは、ぜひこの二極化の「よい波」の方に乗っていただきたいと思います。そのために、人的資本情報開示を存分に活用してください。

第2部 企業事例発表



 ひろぎんHD

【広島県】

事例発表者 ①

株式会社ひろぎんホールディングス
執行役員 サステナビリティ統括部長

木下 麻子 氏 ▶P.13

慶応義塾大学卒業後、株式会社リクルートに入社。法人営業や「リクナビ」の商品企画等を担当した後、人事のマネージャーを務める。2016年に広島銀行に転職、人事として採用とダイバーシティ推進を中心に担当し、2024年4月より現職。大学生の頃から「仕事を通じて人が幸せになること」に強い関心を持ち、キャリアコンサルタントとして年間100名以上の従業員や学生と対話することをモットーとしている。



 CONCRETE
CORING
COMPANY

【大阪府】

事例発表者 ②

コンクリートコーリング株式会社（西日本）
経営統括室長

中元 美緒 氏 ▶P.16

劇団員、Webデザイナーを経て、2013年に入社。組織変革のリーダーとして、採用・人事・経理・経営企画などの管理部門にとどまらず、産学連携による女性活躍のための新工法開発にも注力。さらに、より働きがいのある職場を目指し2023年からISO30414をガイドラインとした人的資本の情報開示を行っている。

 ひろぎんHD



事例発表者 ①

株式会社ひろぎんホールディングス
執行役員 サステナビリティ統括部長

木下 麻子 氏 【広島県】

● 人的資本経営の本質

「人的資本経営の実践」をテーマに、私が日々、どのような思いを持って取り組んでいるのか、人的資本経営の取組により当社グループがどのように変化したのか、という点をお話したいと思います。

伊藤先生のお話の中で、「日本は人に優しい国なのか、日本の企業は人に優しい会社なのか」という問いかけがありましたが、私の答えは「心の面でイエス、だけれども実践面ではノー」です。

従業員を、消費する資源ではなく価値を生み出す資本と捉え事業を営む。それは本当に素晴らしいことです。でも、その優しさが、人材マネジメントや企業経営にどれだけ活かされているのでしょうか？ 目に見えないものにお金と時間を投入するのは、案外難しいと感じていないのでしょうか？

人材戦略は、人とお金を投じるのが難しい分野だと思います。人、物、金を使うことに対して、社内の理解が得られないと悩んでいる私たちに武器を与えてくれる。これが人的資本経営の本質だと思っています。

● ダイバーシティの取組と現状

私は、サステナビリティ統括部という部署を任されており、中長期の観点で、今、経営として何をすべきなのかという議論を行う役割を担っています。中でもダイバーシティはとても重要なテーマの一つです。

ただ、本当に簡単ではないと感じています。日本人には「踏み込みすぎない優しさ」を大事にする文化があり、その人に見合った仕事を、優しさによって低めに見積もる傾向があります。特に女性については、その傾向が強くあります。長年ダイバーシティを進める中で、女性だから、障害があるから、介護中だから、闘病中だから、そういった理由で、能力がある人に責任のある仕事を任せないことで、企業が失っているものはかなり大きいのではないかと感じています。

今までは、人が溢れていたもので、その人の能力や意欲、それから家庭事情的にも、その仕事を担える人を採用し、アサインして活躍してもらえばよかった。でも、これだけ少子化が進むなかで、意欲や能力はあるのに、ご自身の病気や家庭の事情などでその仕事を担えない、と舞台から降りてもらっていたら、舞台上がる人はいなくなってしまう。

つまり、与えられた仕事のサイズがその人材にとって適切なのかという議論と検討が、きちんとなされていないということです。与えられた仕事のサイズに自分のサイズを合わせているうちに、「纏足」のような事象が起こっているのではと考えています。

そういうことが起こると、意欲があり優秀な方は会社を去っていきます。しかし、自分の能力に見合った仕事にアサインされていないことを理由に辞めていく人材の多くは、離職票に「家庭事情」と書くため、実態が顕在化しません。私は、年間100~200名の従業員と面談を行う中で、こうした事例をたくさん見てきました。これは当社だけに限らず日本の問題であり、世界の問題でもあると思っています。

私は、こうした問題に対し、もっと「タフアサインメント」すべきであるとか、管理職比率における女性割合がこんなに低いのはおかしい、育成に問題があると訴えてきましたが、なかなか議論が進みませんでした。それはなぜかというと、冒頭にお伝えしましたように、日本のビジネスパーソンがみんな「優しい」からです。そしてその「優しさ」の方向性を、うまく活かしていないからこそ、多様な人材の活躍が実現できていないのではないのでしょうか。

● 人的資本情報開示を使いこなす

そこで、人的資本情報の開示が強い武器になりました。これまでも、女性管理職比率を上げたいと取り組んできたのですが、人的資本情報開示ブームが訪れたことにより、「このままではいけない」という議論が進み、本当の意味での目標設定ができたと思います。

さらに、同じフレームワークで開示することで、自社の相対的な立ち位置が「見える化」されたことも、大きな収穫でした。女性管理職比率でいえば、同業他社または同地域で同じくらいの歴史ある会社と比べたときに、自社のポジションがわかり、PDCAサイクルが回るようになりました。目標設定を行い、その目標をどのように達成していくかという自社ならではのストーリーを本気で議論し、作り込むことが、人的資本情報開示により進めやすくなりました。

● 目的論を明確にする

一方で、人的資本開示に取り組む企業が必ずぶつかる壁があります。それは、「開示のため

にやるのか」という問題です。開示のために女性管理職比率を上げるのか、開示のために離職率を下げようとお金をかけるのかといった話になるからこそ、大事になるのは「目的論」です。人的資本についても、製品やサービスと同じように、企業の競争力として数字や指標を見て、年に1回レビューを行い、課題を議論して、今後やるべきことについて本気で経営として取り組む。人的資本経営・開示の浸透により、その土壌ができたと思います。

人的資本経営を上手に利用して、自社を強くし、社会への貢献レベルを上げていってほしいと思っています。



事例発表者 ②

コンクリートコーリング株式会社(西日本)
経営統括室長

中元 美緒 氏 【大阪府】

● 人的資本情報開示に取り組んだきっかけ

当社は、高速道路のリニューアル工事などで古くなったコンクリートを撤去する会社です。高速道路に限らず、コンクリートでできた構造物全てが対象になります。従業員は97名、大阪に本社があります。

3年前、採用を担当していたのですが、優秀な人材がたった1年で離職してしまうことがありました。私は、優秀なキャリアを持った人が増えれば、会社は強くなると単純に考えていたのですが、その人にどんな仕事をしてもらいたいかは、明確に決めていませんでした。当時は、穴の開いたバケツから水が漏れるように離職が発生しており、その補修に追われるように人事周りの整備を行っていました。

そんな時、ある人事研究会に参加し、人的資本に関する情報開示のガイドラインである「ISO30414」のことを知りました。ISO30414は、人的資本に特化したフレームワークで、これに沿ってデータを抽出すれば人事領域の全体像と当社の弱点が把握できるのではと考え、ISO30414をガイドラインとした人的資本の情報開示を行うことにしました。

● 情報開示で気付いたこと

2023年と2024年に「People Fact Book」という形で、人的資本の情報開示を行いました。取り組んでみて初めて、経営戦略と人材戦略が繋がっていないことに気付きました。だから、採用方針がぶれ、任せる仕事がないにもかかわらず、優秀なキャリアを持った人に飛びついていたのです。経営戦略から考え直して、人材戦略と結びつけ、ぶれない方針を作るようにしました。

また、以前は人事領域の整備について、自分の行動が正しいかわからないまま終わりのない作業をしている感覚でした。導入により、人事領域整備の参考書の目次を手に入れた感覚に変わりました。

● 情報開示における苦勞

情報開示に当たり、つまずきそうになったことは以下の3つです。

1. 社内の理解が得られない

他のISO導入を経験したことのある幹部から、「そんな大変なことをやる意味があるのか」という意見が出ました。そのため、社長に直接「人事領域の全体像を知りたい」「当社の弱点を把握したい」という事情を説明して承認をもらい、こっそり導入に向けての動きを始めました。取締役会で初めて「People Fact Book 2023」を見せたときは、一部修正指示がありましたが、特に大きな混乱はなかったです。

また、2024年7月には、管理職以上の全員が人的資本経営についての講習を受けました。今期の重点実施事項の一つに、人的資本経営の実践を掲げ、それに基づいた部門目標と個人目標を立てています。このように、社長の承認だけ得てこっそり始め、社内に徐々に浸透させていきました。

2. マンパワーが足りない

当初5人のメンバーでスタートしましたが、本業の忙しさで集まれなくなり、最終的には2人になりました。本業を抱えた状態で新たな業務を追加するわけですから、関係者を集めて会議を行い、データチェックや構成を考えていたら、開示までにとても時間がかかります。1人ですべて行い、たたき台を作って関係者に意見をもらい、修正してまた関係者に意見をもらう、というのを繰り返すのが早いと考え実行しました。

3. 計算式の答えが合っているかどうかわからない

当社はISO30414をガイドラインに人的資本の情報開示を行いました。一部でデータの取り扱い方の判断が付かず、出てきた答えにも不安がありました。この問題はコンサルタントに手伝ってもらうことで解決しましたが、広島県の企業の皆さんの場合は、広島県で開発している「人的資本経営開示ツール」を使うのが良いかと思います。

● 情報開示を行ってみて

人的資本情報開示は、自社の弱点を把握するのに最適な手段です。経営トップの承認があれば実行でき、専門家の支援があれば、少人数でも可能です。

そして、人的資本経営を取り入れた結果、2021年と比べ当社の売上高は2倍に、経常利益は3.3倍になりました。また、2024年に「学生に知ってほしい働きがいのある企業賞」において産経新聞社賞を受賞しました。これからも人的資本経営で企業価値を高めていきたいと思っています。



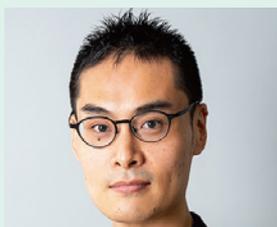
企業価値向上に資する 人的資本経営の実践に向けた ステップについて

● パネルディスカッション登壇者



一橋大学CFO
教育研究センター長
一橋大学名誉教授

伊藤 邦雄 氏



ルヴィアコンサルティング
株式会社
共同経営者/COO

岡田 幸士 氏



広島修道大学
キャリアセンター 課長

木村 太祐 氏



コンクリートコーリング
株式会社(西日本)
経営統括室長

中元 美緒 氏



広島県知事

湯崎 英彦

● ファシリテーター

人的資本経営促進事業 運営事務局 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 水野 昭徳氏



ココ見て!

まとめシート

【第3部】
パネルディスカッションの
大事なポイント。
詳しいレポートは
P21~28 もご覧ください。

水野氏 (ファシリテーター)

行政としての人的資本経営を支援する狙いと企業が取り組むためのステップを教えてください。

湯崎知事

広島県知事に就任し、最初の10年間のビジョンを作ったときに「人づくり」という項目を入れました。「人」の力を最大限活用することが、日本社会の競争力の源泉になると考え、人的資本経営支援を行っています。

伊藤氏

人的資本経営を進めていくためには、ISO30414を羅針盤のように使うことや、広島県が開発した「人的資本開示ツール」を使うことをおすすめ。最初から100%を目指さず、重点的に開示したい項目を社内で話し合ってみると良いですね。

水野氏

人的資本経営の取組の苦労と導入に至るハードルは何でしょう?

中元氏

当社は、ISO30414の項目に沿ってデータ抽出を行い、「人材版伊藤レポート」や人的資本可視化指針に目を通し、2023年に「People Fact Book」を公開しました。その際、散在するデータの集め方や、経営戦略と人材戦略の結び付け方に苦労しました。

岡田氏

「人的資本経営」という名前にこだわりすぎると、それがハードルになる場合もあります。人に投資をする理由を整理し、取組が人の価値を最大化する経営に繋がっていくよう、経営者を巻き込んで進めることが大切です。

伊藤氏

経営者は、人的資本経営の大切さはわかっているけど方法論はわかっていない人が多いので、その言語化から始めてほしいですね。

岡田氏

巻き込むには「人情」と「理性」の両方が必要。「人情」とは、思いやストーリーのことで、経営者として人と組織をどうしたいのかという思いを人事が引き出し、それを人材戦略に落とし込みます。一方で、「理性」、つまりデータやロジックで会社の生産性や企業の継続性とどうつながるかを示すことも大切です。

伊藤氏

人材戦略と経営戦略を結びつけるには、経営企画部と人事部が日頃からしっかりコミュニケーションを取ることも重要です。

中元氏

当社では、経営戦略を見直すなか、採用すべき人材が見えてきました。また、離職率を加味した採用計画が立てられるようになりました。社内エンゲージメント調査により承認欲求が満たされていないという結果が出たので、今後は管理職が部下を褒める施策を検討していきます。

岡田氏

上司は、権威を守るために鎧を着ていて、相手の劣っているところを探してしまう傾向にあります。鎧を脱いでみると、いいところが発見できるはず。俯瞰的に考えると、父性と母性のバランスを取ることが企業にとって重要です。今までの日本の経営は優しさ、つまり「母性」に寄っていたが、人的資本経営の導入で「父性」、つまり厳しさを持ち込むことができると思います。

水野氏

大学側、行政側から見た人的資本経営についてお伺いしたいです。

木村氏

企業の方には、なぜ会社、団体が存在しているのかという「パーパス」、事業や製品・サービスを通して社会に生み出している価値「ソーシャルインパクト」、創業者の思いや、これからどう進みたいのかという「ストーリー」を、熱く語ってほしいです。人的資本経営の情報開示により組織を変えていこうという思いが、社内に波及することでエンゲージメントを高め、その思いが組織の魅力となって学生に伝わると思います。

湯崎知事

経営戦略が市場環境に合わせて適切に実行できないのであれば、どんなにいいものを作っても絵に描いた餅となります。広島県では2024年に新設した「人的資本経営促進課」を新設し、総合的に施策を実施することで、企業の人的資本経営推進を後押しできればと考えています。



水野氏

人的資本情報を開示することの意義と今後へ向けたメッセージをお願いします。

伊藤氏

情報を開示して周囲から見られることで、企業は強くなると思います。従業員のウェルビーイング度を高め、時間が経つのも忘れて仕事に夢中になるような「フロー」状態を意図的に作り出せれば、組織と個人の幸せが両方とも高まります。開示により情報の中身が磨き上げられることにより、いい循環が生まれていってほしいです。

木村氏

情報開示が学生にとって意味のあるものになるよう、企業の方々には単に総合報告書などの数字だけでなく、その意味も伝えていただけるとありがたいです。

伊藤氏

人的資本経営には「人の能力をポジティブに捉えましょう」という意味を含めています。向き不向きを決めつけず、広がりを持って能力を捉えてほしいです。人は選択肢の中から選ぶことで強くなる、ということも強調したいです。

湯崎知事

情報開示は、自分たちの弱い点、強い点を認識し改善できる「健康診断」のように使えらると思います。人的資本情報開示を通じて、中小企業が強くなれば日本はもっと強くなります。広島県が開発した「人的資本開示ツール」を活用し、自己点検をしていただき、競争力を上げていただきたいですね。

水野 昭徳 氏 (以下、水野氏)

人的資本の実践に向けた取組に向け、何をどのように進めていくべきか、という点について皆様と議論していきたいと思えます。まず、議論に入る前に、湯崎知事に伺います。人的資本経営を行政として支援していく狙いや期待についてお聞かせください。

湯崎知事

広島県知事に就任し、最初の10年間のビジョンを作ったときに「人づくり」という項目を入れました。日本企業は、これまでずっと人を大事にすると言われてきましたが、その方法論が今の時代に合っているのかどうか、もう一度レビューをして、この時代にあった方法で進めていこうと考えました。それが、例えばリスクリングや人材の流動化につながっていきます。日本は、何か特別な天然資源があるわけではない。私たちが持つ競争力の源泉は「人」しかない。これを最大限活用することが、社会の力の元になっていくと思えます。

水野氏

次に、伊藤先生にお伺いします。人的資本経営を実践するにあたり、どこから手をつけていいのかわからないという声をよく聞くのですが、伊藤先生、どういうステップで進めていくのが良いでしょうか。

伊藤 邦雄 氏 (以下、伊藤氏)

先ほど中元さんが、ISO30414を羅針盤のように使ったという話がとても参考になると思えます。また、広島県で開発を進めている「人的資本開示ツール」を使ってもいいと思えます。

また、木下さんのお話にあったように、情報開示は目的ではなく手段なんですね。開示を行うと、みんなに見られるわけで、見られるのであればよく見られたい。でも、粉飾はいけないので、現在行っていることを開示するしかない。よく見られたければ、自分たちの実態をレベルアップして欲しいというところが狙いです。

だから、最初から100%を目指さずに、重点的に開示したい項目を社内で話し合って合意することから始めたらいいと思えます。「これから始めなければ」ということではないと思えます。

水野氏

中元さん、第2部でもお話いただきましたが、具体的にどういうところから羅針盤を作り始められたのですか。また、苦労されたことについても、もう一度教えていただけますか。

中元 美緒 氏 (以下、中元氏)

当社は、ISO30414の項目に沿ってデータ抽出を行いました。並行して、「人材版伊藤レポート」や人的資本可視化指針に目を通しました。人的資本可視化指針の中に、ステップ・バイ・ステップとあって、最初はあまりできていなくても、とりあえず出してそれをまた改善するとあったので、まずは出してみよう、ということで出したのが2023年の「People Fact Book」です。

苦労したのは、まず散在しているデータをどのように集めるかということです。

そして、先ほども申し上げた、レポートを出す段階ではじめて経営戦略と人材戦略が結び付いていないことがわかりましたので、社長と白熱した議論を交わし、今後の経営戦略を決めていった点ですね。

また、データ開示が遅れると鮮度が落ちるので、締め切りを守ることも苦労しました。

水野氏

ありがとうございます。社長と白熱した議論を繰り返したという点、非常に印象的でした。さて、岡田さんにお伺いしたいのですが、コンサルタントという立場でいろいろな企業と人的資本経営導入についてやり取りする中で、どういった点にハードルを感じますか？

岡田 幸士氏（以下、岡田氏）

「人的資本経営」という名前にこだわりすぎるのが、ハードルになっていると感じることがあります。まず言葉ありきではなく、なぜ人に投資をするのか、そしてどんなことを行っていくのかをきちんと整理したうえで、その取組が人の価値を最大化する経営に繋がっていくという思いを込めないと、上滑りしてしまうと思います。きちんと腹落ちした上で、経営者や従業員に説明し、納得してもらって、経営者を巻き込んで進めることが大切です。

水野氏

経営者の腹落ちについては、簡単ではありませんよね。人事担当者が進めたい取組があっても、経営者に納得してもらえない場合も多いかと思います。伊藤先生、経営者を巻き込んで、人的資本経営を実行するにはどうしたらよいでしょうか？

伊藤氏

私は「『人材版伊藤レポート』を、社長の机の上に置いてください。」と伝えています。さすがに経営者の方も、机の上に置いているからには目を通すと思うんですよね。そうすると、「結構いいこと書いてあるね。」と、経営者が潜在的に思うようであれば、先ほどの中元さんのお話のように「社長、我が社の経営戦略と人材戦略は一致していますか？」と言われたときに、その問いの意味が自然と理解できます。経営者は、暗黙知としては人的資本経営の大切さはわかっていますが、方法論はわかっていない方が多いので、そこを言語化してもらうことから始めることが大切です。

水野氏

中元さんにもこの話の流れで伺います。人的資本経営について、社長と「経営戦略と人材戦略は一致しているのか？」という点について、白熱した議論を交わされたということですが、すぐに経営者の理解やバックアップを得ることができたのですか？

中元氏

そうですね。中小企業ならではかもしれないですけど、社長が人事にも深く関与していたため、「なぜこんなにも離職が多いのだろう？」といった、同じ悩みをすでに持っており、比較的理解は早かったと思います。

ただ、社長をいきなり呼び出して、「経営戦略と人材戦略が一致していません！」と言ったときには、社長からも「いきなりそんなこと言われても・・・」と、言い合いになりました。(笑)

水野氏

熱量をぶつけあって、議論を交わした、という裏舞台があったんですね。

さて、岡田さんにお伺いします。経営者の理解を得るために、あるいは社内での意識の浸透に必要なも

のは何か、どうお考えですか。

岡田氏

経営者を巻き込むには、「人情」と「理性」の両方が必要だと思っています。「人情」とは、思いやストーリーのことで、そもそも人的資本経営は、人事のものではなく経営者のものであるはずで、社長として、人と組織をどうしたいのかという思いを人事ができるだけ引き出し、それを結晶化・ストーリー化して人材戦略に落とし込んでいくことが重要です。

一方で、それが会社の生産性や企業の継続性とどうつながるのか、「理性」、つまりデータやロジックで示すことも大切です。「人情」を引き出して、論理で攻める、この両面が必要だと感じています。

水野氏

なるほど。人的資本経営は、単に社員にとって良いことなんだよ、という面だけではなく、経営にとってもプラスになる、そういったことをデータで語るということが重要なんですね。

さて、伊藤先生、人材戦略と経営戦略を紐づけていくには、具体的にどうしたらよいのでしょうか。

伊藤氏

みなさんの会社では、経営企画部と人事部のコミュニケーションは取られているでしょうか。戦略を実行するのは「人」なので、本来は経営戦略と人材の話と一緒にしなければならないところ、特に大企業では、部門が縦割りで、経営企画と人事の話し合いができていないことがあります。そうすると、バケツリレーのような形で、経営企画だけで経営戦略を作成し、ほぼできあがった段階で、ようやく人事に話が回ってきます。しかし、人事部門では数あわせの形で、いわゆる「スーパー人事部長」が登場し、調整型人事・玉突き人事を行ってしまいます。これでは、経営戦略と人材戦略が連動しているとは言えませんよね。経営企画と人事を担っている部署が、日頃からしっかりコミュニケーションを取っておくことが重要です。

水野氏

なるほど。経営企画部と人事部とのコミュニケーションが大切だということですね。ありがとうございます。

中元さん、ISOのフレームワークを使って現状把握する中で見えてきた課題に、どのように対応してきたのでしょうか？

中元氏

まず、経営戦略から見直した中で、採用すべき人材像が見えてきました。また、レポートを作成する中で、当初、離職率をゼロにしたいという思いが強かったのですが、家業を継いだり、体力的な理由で辞職するなどの理由で、一定数の辞職者は必ず出るということがわかり、離職率はゼロにはできない、という現実を見ることができ、離職率を加味した採用計画が立てられるようになりました。

さらに、ISO30414ではエンゲージメント調査を1年に1回する必要がある、そこで承認欲求が満たされていないことを示すデータが出てきたので、管理職が部下を褒めるような施策をこれから考えていこうと思っています。

伊藤氏

どうして日本企業は、褒める文化がないのでしょうかね。

中元氏

おそらく、管理職自身も褒められたいと思っているはずなので、社長が管理職を褒めたら、管理職も部下を褒める流れができるかもしれません。

伊藤氏

管理職側が対話で育てられた経験がないので、部下とどう対話したらいいかわからない問題もあります。対話では、上司が部下の言うことを傾聴することが必要なのですが、途中で口を挟んでしまう。すると、部下はがっかりし、むしろ対話することでエンゲージメントが下がってしまう。

岡田さん、上司はどうしたらいいですか？

岡田氏

上司は、自分や自分の権威を守るために鎧を着ているのかなと思っています。そうになると、相手を褒めるのではなく、自分より劣っているところを探してしまうようになる。鎧を脱いでみると、相手のいいところが発見できると思います。

伊藤氏

その話に関連して、ひとつエピソードを紹介します。私は経営人材の選抜型育成研修のコーディネーターをしていますが、研修参加者には、ノリのいい人と悪い人がいます。ある会社の研修で、ノリの悪い女性がいたのですが、研修と関係ない趣味の話を、わざとみんなの前で話してもらったら、そこから生き生きしてきました。つまり、研修と全く関係ない趣味の話であっても、「自分の良いところを見いだししてくれた」と感じ、ある種、褒められたという意識が芽生えるんですね。このように、対話は、いつもと異なる側面も発見する絶好の機会です。

水野氏

物差しが一つしかない、そのスケールでしか測れないですよ。伊藤先生の講演でもありましたように、人を個性や能力、専門性といった観点できめ細かく見ていくと、物差しが増えていきます。それが本当の多様性だと、私は思います。

続いて、木村さんにお伺いしたいのですが、学生の就職をサポートされているお立場から、企業選びにあたって、人的資本経営は、学生にとってメリットになるものなのでしょうか。

木村 太祐氏 (以下、木村氏)

教育機関にいる私からすると、企業が行っている取組は素晴らしいです。ただ、正直なところ学生にあまり伝わっていないと思います。人事の方も、なかなか伝わらないとお感じになっているのではないのでしょうか。ただ、本学では、とにかく自分の目で見て、耳で聞いてきなさいと常々言っています。その上で、自分の感性で「ここ、いいじゃん」と心が動けば、それが正解なのではないのでしょうか。

一方で、企業の方に必ずこの話をしてほしいということが3つあって、1つは、なぜ会社、団体が存在しているのかという「パーパス」。2つ目は、事業や製品・サービスを通して社会に生み出している価値

「ソーシャルインパクト」。3つ目は創業者の思いや、これからどう進みたいのかという「ストーリー」。この3つは、熱く語ってほしいと伝えています。

人的資本経営の情報開示により組織を変えていこうという思いが、社内のいろいろな部署に波及することでエンゲージメントを高めていきます。その思いが学生に伝わって、「この組織、面白いじゃん」となり、エモーショナルになってエントリーにつながっていくと思っています。

水野氏

なるほど。いまの学生は、企業側の「ストーリー」や「ソーシャルインパクト」等をしっかり見極めていこうとしている中、企業としてもそれを伝える努力をしっかりとしないといけないということですね。

では、岡田さん、企業側に求められる姿勢はどういったものですか。

岡田氏

俯瞰的に考えると、父性と母性のバランスを取ることが重要だと思っています。父性は、厳しさや突き放す力。母性は、優しさや引き込む力。今までの日本の経営は、母性に寄っていました。未熟な新卒を育て、会社主導で異動させて、パフォーマンスが悪くても降格しない。もちろん解雇もしない。それはもちろん優しさではあるが、それでは人も組織も弱くなってしまいます。

人的資本経営を導入されている会社は、そこに父性、厳しさを持ち込まれているのだと思っています。例えば、ジョブ型雇用もその事例の一つですし、自発的に従業員を育成するプログラムや公募制度、兼業・副業など、ある意味突き放す施策を行っている企業が多いと思います。それによって、従業員の自律性が高まり、成長し、企業としてのパフォーマンスも上がる。父性と母性、両方のバランスを取っていくことが、人的資本経営の考え方なのかなと思います。もちろん、突き放しすぎると退職してしまうので、エンゲージメントをきちんと把握しながら、母性も用いていく。父性と母性のバランスを取っていくことが、企業に必要なことなのだと思います。

水野氏

湯崎知事に改めてお伺いしたいのですが、県内の企業にはどんな変化を期待していますか。

湯崎知事

究極的には、企業が競争力を持って経営してほしいと思っています。そのためには、伊藤先生のおっしゃったミッシング・リンクである「実行する部分」が大切で、経営戦略も市場環境に合わせて適切に実行できないのであれば、どんなにいいものを作っても絵に描いた餅です。実行する部分を、人的資本経営で後押ししていければと考えています。

広島県では、従来からリスキリング推進など、パーツごとに少しずつ取り組みを推進してきたところですが、最終的には、人的資本経営という形で、総合的に施策を推進する必要があるということで、2024年から「人的資本経営促進課」を新設しています。人的資本経営という言葉は難しいですが、そのコンセプトを伝えるため、県の課名に掲げることで、注目も集めやすいということで、取組を進めているところです。

水野氏

ありがとうございます。県の熱意は、必ずや県内企業にも広がっていくと思います。

さて、人的資本情報の開示については、2023年が開示元年ということで上場企業については開示が義務化されました。一方、非上場企業については、義務ではない中で開示を進めることについて、何かしらの意味はあると思います。伊藤先生、開示の意義について改めて教えていただけないでしょうか。

伊藤氏

私の講演の中でも触れましたが、人的資本経営については、上場・非上場はあまり関係ないと思っています。有能な人材に入ってきてもらい、力を発揮していただくことにより、組織が強くなるという点では、上場・非上場は関係ないですね。開示して周囲から見られることで、企業は強くなります。企業が人材をどのように見ているのか、学生やキャリア採用の応募者などが関心を持っているならば、企業規模が比較的小さな会社でも注目されます。そういう意味では、開示から始めるということが大切です。また、従業員のウェルビーイング※を高めることも重要です。2023年、2024年に全国4万人ほどのウェルビーイングに関する調査を行ったのですが、どちらの年も、40代・50代男性の幸せ度が低い傾向が見受けられました。長く雇用が保障されているとと思っているため安心感が出てしまう。40代・50代の方も、リスキングすることで新しいスキルを身につけ幸せ度を高めてほしいと思います。

もう一つ、組織が強靱化して従業員が幸せになるために、フローという概念をご紹介します。フローとは、皆さんも仕事にありたいと思いますが、時間が経つのも忘れて夢中になっているような状態です。そのときのパフォーマンスは高いですね。40代・50代の方でもスキルを磨き、経営者や人事部においてチャレンジできる環境を整えれば、フロー状態は作れます。企業のさまざまな部署でフローが生まれることでパフォーマンスが上がり、従業員の幸せ度も当然高くなります。フロー状態から、創造性が高くなり、チームに貢献したいという非常にポジティブなマインドが生まれ、生産性が高まり財務業績も上がる。組織と個人の幸せが、両方とも高まるようになります。開示を始めることで、開示情報の中身が磨き上げられ、いい循環が生まれてほしいと思っています。

※Well-being。個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。

引用：厚生労働省 雇用政策研究会報告書 概要(2019年7月雇用政策研究会)

水野氏

ありがとうございました。人を評価する、アサインする場面では、人の能力や適性、本人のキャリアアスピレーション等を踏まえて工夫することで、従業員のフロー状態を意図的に作り出す。これが非常に重要ということがわかりました。

さて、中元さん、人的資本情報の開示についてお伺いするのですが、開示そのものが目的になりがちですが、中元さんの会社ではどのように対応しましたか。また、開示後の反響はいかがでしたか。

中元氏

当社は、開示をおまけと思っていたタイプでした。レポートを作った段階で当社の弱点を把握できて満足していたので、開示が目的になっていなかったのが良かったのだと思います。レポートを公開する際には、「恥ずかしいな。誰が見るんだろう・・・」という気持ちがありながらの開示でした。

誰が見るのだろうと思っていたのですが、公開後の反響は、思っていたよりも多くありました。皆さんもおっしゃっていますが、開示すると去年よりいい成績を残したいと考えます。それがいい緊張感につな

がっています。また、将来のための施策は重要だとわかっていてもなかなか手をつけられないのが現実ですが、年に1回の開示のスケジュールに合わせることで、重要かつ緊急の課題になるというのも良かったと思っています。

水野氏

2年連続で「People Fact Book」を出されていて、非常に中身が充実されていたかと、私も拝見させていただきました。

木村さんにお伺いします。開示情報は、企業にとっては差別化要素になり得る武器になると思いますが、学生にとってはいかがでしょうか？学生にとっても有用な情報だろうと思いますが、実感としていかがでしょうか？

木村氏

先ほどお伝えしましたように、学生には実際に企業の話聞きに行くように伝えていますが、統合報告書などに書いてある数字の意味は、ほとんど分からないかと思います。企業の方は自社の状況や他社との比較により、その数字の良し悪しの判断ができるのですが、学生にはその比較対象が全くないので、企業が「この数字、いいですよ。」と言っても伝わらない。可能であれば、数字だけでなくその意味も伝えていただけるとありがたいです。

また、企業の方にお伝えしたいことがあります。先ほどリスキリングの話が出ましたが、ぜひ大学院に通って学んでいただきたいと思います。大学院で学び、思考することには、大きな価値があります。

湯崎知事

広島県には、企業が従業員を大学院に派遣する際に、企業に対し、人件費や研修費を補助する制度があります。また、従業員個人に対する貸付も行っており、県内で8年間以上働けば返還が免除される制度もあります。これらの制度を活用し、ぜひ大学院をご活用していただければと思います。

伊藤氏

リスキリングで大学院に行ったら、幸せ度が変わってきますね。キーワードは「越境」。境界をまたぐことが大事です。大学院に越境すれば、いろいろな知識も入ってきますし、緊張感がありますよね。通常の仕事と違う脳を使うことになります。そういう意味では、兼業や副業も越境です。あるいは、「クロスメンタリング」と言って、別の会社の役員同士が互いに相談にのり、メンタリングするのも越境です。会社をまたぐことで、すごく刺激になりますよ。越境することで、幸せ度は高くなると思います。

湯崎知事

広島県内でも、互いの企業に行き仕事をする「HATAful(はたフル)」という取組を始めています。まさに越境ですね。いろいろな方と交流して、刺激を受けてもらおうということですね。

「HATAful(はたフル)」は、今後も拡大していこうと取り組んでいますので、ぜひ皆さんにも参画していただければと思います。

水野氏

ありがとうございます。これまで、人的資本経営の実践ということで、どこから着手するかという話から開示の重要性についてお話ししました。開示は目的ではなく、会社が良くなっていききっかけにしていくということですが、今後、自社で取組を進めていく中で、最後に伊藤先生と湯崎知事から、皆さんの背中を押していただけるようなメッセージをお願いします。

伊藤氏

最後に2つ申し上げます。まず、1つ目は人的資本経営という言葉に込めたものの一つは、「人の能力をポジティブに捉えましょう」ということです。その人の持つ能力を決め付けず、もっと広がりを持ってポジティブに捉えましょう。

もう1つは、「選択肢を作ってほしい」ということです。人間は選択肢の中から選ぶことで、強くなります。押し付けられて強くなるわけではありません。選ぶというプロセスが、一人ひとりを強靱化していきます。

湯崎知事

特に中小企業の皆さんに人的資本情報の開示をしてほしいと進めています。開示をすることで、競争力強化や採用面のメリットといった外部効果を意識していたのですが、先生や中元さんのお話を聞きする中で、情報開示が、自分たちの弱い点、強い点を認識し改善できる、健康診断のようにも使えるのではないかと考えるようになりました。

大企業で人的資本経営を始めようと思っても、社内議論に長い時間と手間がかかります。むしろ従業員同士が近い中小企業の方が取り組みやすく、自己点検にもなるので組織の強靱度が増します。

また、中小企業が強くなれば日本はもっと強くなっていくはずですが。県内企業の皆様には、ぜひ、広島県で開発を進めている「人的資本開示ツール」を活用しながら、頑張って自己点検をしていただき、競争力を上げていただきたいですね。

水野氏

パネリストの皆様、本日は、活発な議論をいただき、ありがとうございました。