

【フェアワーク主催セミナー】

# 今、日本の企業に求められる人的資本経営とは？

～人的資本経営の最新動向／人的資本経営を成功に導くHRデータの活用～



慶應義塾大学大学院  
経営管理研究科 特任教授  
岩本 隆 氏



株式会社フェアワーク  
代表取締役  
吉田 健一 氏



近年、欧米を中心に「人的資本経営」を推進する企業が増えている。人的資本経営とは、従来コストとして捉えられてきた人材を経営に必要な資本として捉え直し、人材の価値を最大限に引き出すことで企業価値の向上を目指す経営手法の一つである。

今、人的資本経営が注目される理由とは何か。人的資本経営を行うためには、どのようなKPIやデータが必要となるのか。同分野の第一人者である慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 特任教授 岩本隆氏と株式会社フェアワーク 代表取締役 吉田健一氏がオンラインセミナーに登壇し、人的資本経営の鍵となる「従業員エンゲージメント」と「ウェルビーイング」、さらにはそれらをデータとして活用する手法などについて解説した。

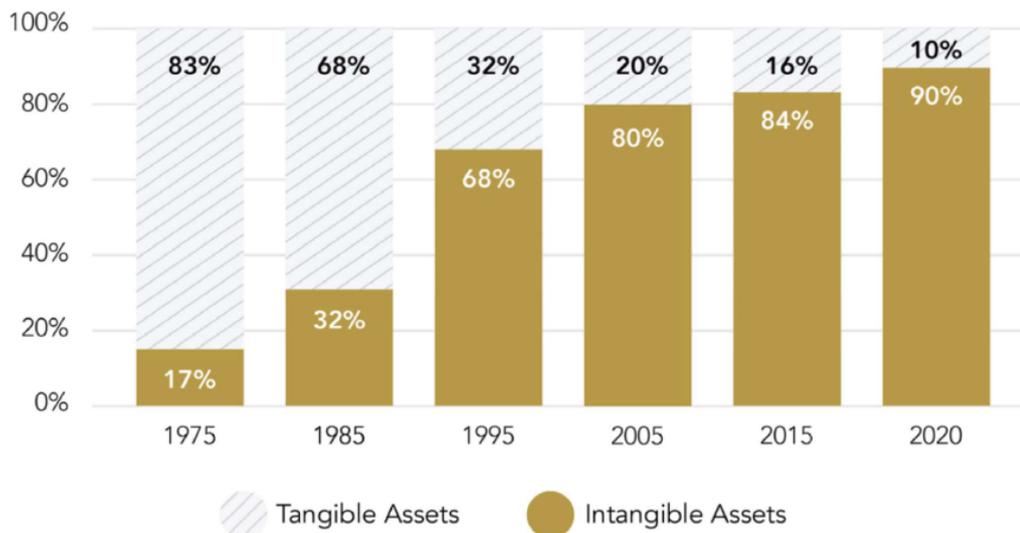
本記事は、11月25日に開催されたオンラインセミナーの内容を編集してお届けする。

## 人的資本が経営戦略として注目される理由

最初に岩本氏は、米国を代表する500社で構成される株価指数S&P 500に採択されている企業の企業価値に占める無形資産の割合を紹介した。1975年には17%、1985年には32%だった無形資産は、2020年には90%に達した。このような傾向は日本企業でもサービス業を中心に顕著であり、産業構造の変化により無形資産の重要性が年々高まっていることが窺える。一方、既存の財務諸表では有形資産の情報しか開示されないため、投資家からは人的資本も含めた無形資産の開示を求める声が増えているという。



S&P 500の企業価値に占める無形資産の割合



産業構造の変化により、無形資産の重要性が年々高まっている

出所: Ocean Tomo

現在、一般に語られる人的資本経営とは、無形資産の中心を為す人材資本をROI (Return On Investment／投資利益率) で捉える考え方であり、概念自体は2009年に出版された「ROI of HUMAN CAPITAL／人的資本のROI」に登場している。同著では人的資本全体、さらには採用・育成・健康経営など領域毎の活動を数値化・データ化するための測定モデルが提示されている。

続いて岩本氏は、欧米を中心とした人的資本経営の潮流や人的資本開示に関する政策の動きについて解説した。米国では80年代、90年代から変化の兆しがあったものの、最大の契機となったのは2008年のリーマンショックであり、このときに金融資本主義から人材資本主義への流れが生まれたという。その後、2011年にISOに人材マネジメントのTC (Technical Committee) であるTC 260が創設され、EUでは2017年に従業員500名超の企業で人的資本開示が義務化された。さらに2018年には人的資本経営のガイドラインとなるISO 30414が出版され、2020年11月より米国でも上場企業の人的資本開示が義務化された。イギリスは2019年会計年度から人的資本含めた開示メトリック (測定基準) を拡大しているほか、米国でも人的資本の開示を義務化するメトリックについての法案が審議されているという。

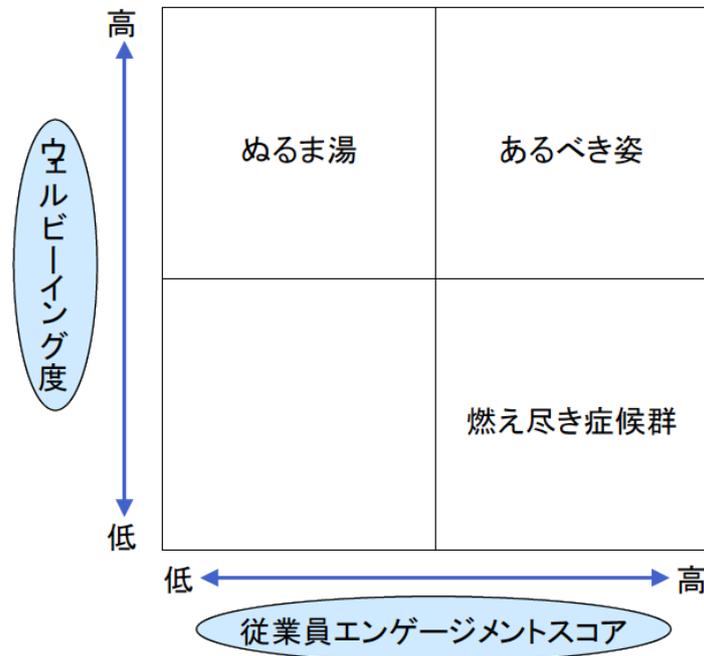
このような欧米での流れを受け、日本政府も人的資本経営の促進や人的資本投資の強化に関する提言を始めている。岩本氏は、岸田内閣発足後の「新しい資本主義実現会議」において「人的資本等に関する適時開示を促進しつつ四半期開示を見直すことを検討する」との内容が盛り込まれた事例を紹介した。

## 人的資本経営に必要な2つのKPI

岩本氏は日本オラクル株式会社が行った「ワークプレイスにおけるAI活用に関する世界13カ国調査」における日本の結果を提示した。同調査によると日本企業では、3分の2を超える従業員が仕事や生活で行き詰まりを感じており、78%の従業員がパンデミックによって“成功の意味”が変化したと回答したという。岩本氏は、「従業員エンゲージメントと業績の相関については、数十年前から世界中で研究されているものの、従業員エンゲージメントのみが高い状態では燃え尽き症候群に陥る可能性が高くなる。昨今ではコロナ禍の影響もあり、以前よりも従業員エンゲージメントとウェルビーイングの両立が求められるようになった」と述べ、従業員エンゲージメントとウェルビーイングこそが人的資本経営を支える上での重要なKPIになると言及した。



コロナ禍により、従業員エンゲージメントとウェルビーイングとの両立がより求められるようになった



岩本氏は株式会社リンクアンドモチベーションと進めている従業員エンゲージメントスコアと営業利益率・労働生産性との関係についての研究結果、さらには日本ユニシスグループの従業員エンゲージメントスコアと業績・株価の関係、バンク・オブ・アメリカの従業員エンゲージメントスコアと離職率の関係についての開示情報について取り上げ、従業員エンゲージメントが様々な指標に影響を与えていることについて解説。また、一方のウェルビーイングについても各種ツールベンダーが指標化を進めているほか、Global Wellbeing Initiativeなどのグローバル団体が設立され、指標の共通化が進んでいると紹介した。

## 人的資本経営を戦略的に進めるために取り組むべきこと

最後に岩本氏は、企業が人的資本経営を戦略的に進めるためのメソッドについて解説した。

(1) まずは人的資本経営のガイドラインとなるISO 30414などを参照し、人的資本のメトリックを用いてデータ化を行い、様々なデータを検証する。

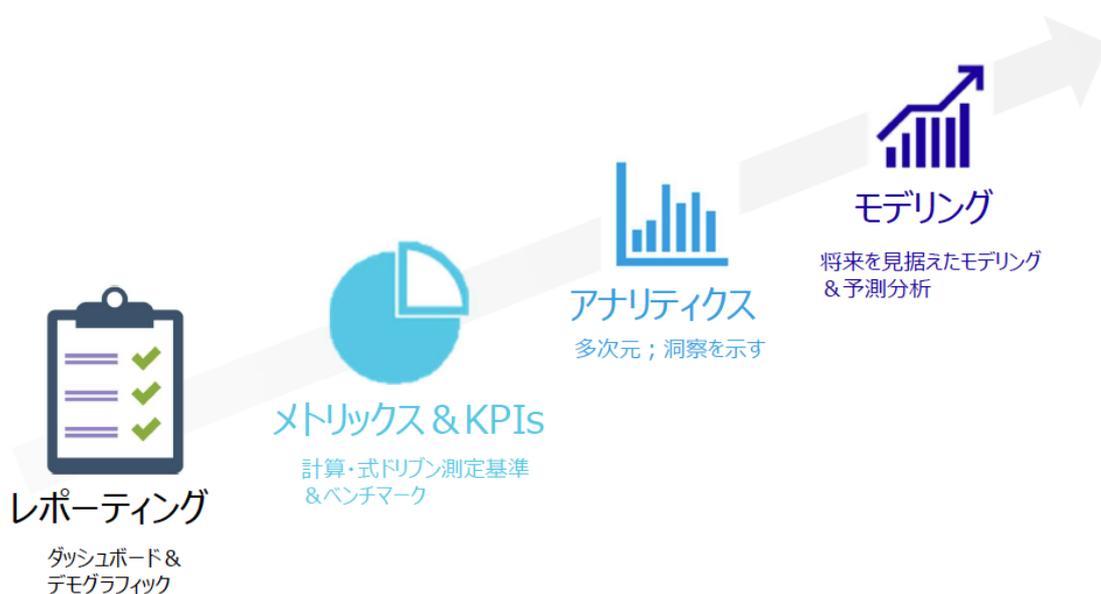
(2)メトリックがデータ化できると各メトリック間の関係性が見えるので、自社にとって重要なメトリックの中からKGIやKPIを設定する。

(3)最後はデータを基に経営戦略と連動した人材戦略のナラティブを作成する。また、戦略足り得るためには客観性・論理性・定量性が重要であると付け加えた。

また、岩本氏はドイツ・SAP社の人的資本経営の事例などを取り上げた後、ドイツ銀行がHRレポートで提示した人的資本データ活用の4つのレベルについて解説した。第1段階はレポートのためのデータ化、第2段階はKPIの設定と管理、第3段階は多次元でのアナリティクス、第4段階では蓄積したデータを活用したモデリングと予想分析となるが、多くの日本企業は第1段階のレポート程度までしか進んでいないと国内の現状を説明した。



### 人的資本のデータ活用の4つのレベル

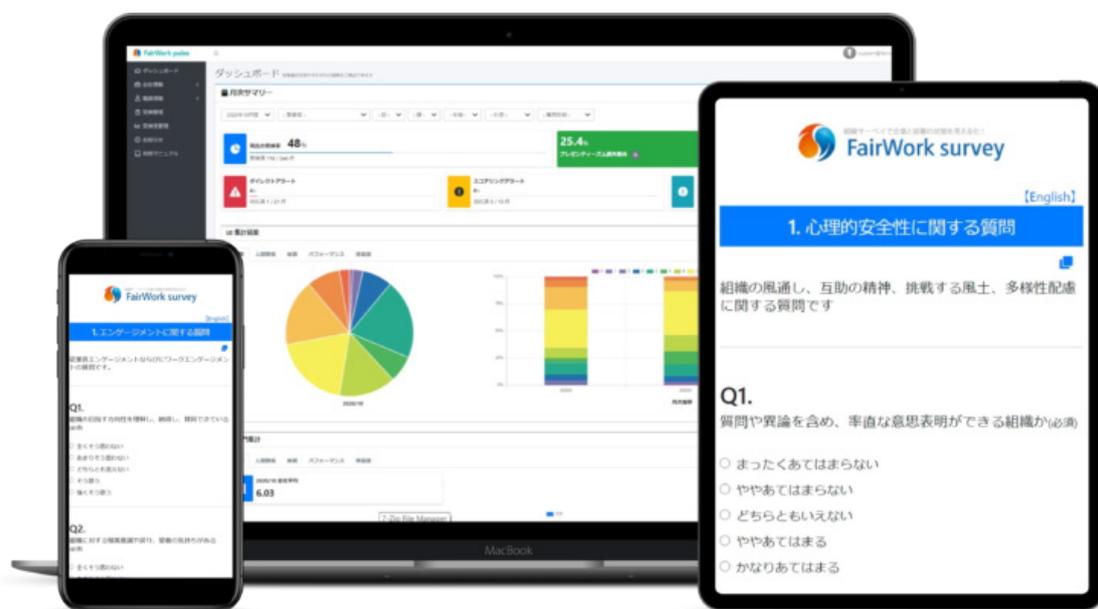


今後、このような人的資本データの活用が進めば、人事部門が財務部門と同じように「どの領域に対し、どのような投資を行えば、どの程度のリターンを生み出せるか」を数字で語れるようになるという。しかしながら多くの人事部門担当者は、人的資本の数値化にハードルの高さを感じて

いるそうだ。岩本氏は、「テクノロジーの進化によって様々なツールが登場したことで、以前よりも人的資本のデータ化が容易になってきていることをご理解いただきたい」と提言した。

## 企業経営においてポストSDGsとなり得る ウェルビーイング

岩本氏に続き、「人的資本経営を成功に導くHRデータの活用」について、株式会社フェアワーク代表取締役 吉田健一氏が登壇した。元参議院事務局の産業医でもある吉田氏は、様々な組織・企業での産業医経験を活かし、エンゲージメントとウェルビーイングを可視化する『FairWork survey (フェアワーク・サーベイ)』を開発している。



吉田氏は、最初にウェルビーイングの概念について紹介。ウェルビーイングという言葉自体は、1947年に採択されたWHO憲章における定義であり、21世紀的な解釈をすれば、身も心も社会経済的にも満たされた状態、つまりは「健康かつ幸福に生き、社会参加すること」であり、「健康+幸福+社会包摂=ウェルビーイング」であると説明した。

続いて吉田氏は、WHO憲章にウェルビーイングが定義されてから、現在のようにウェルビーイ

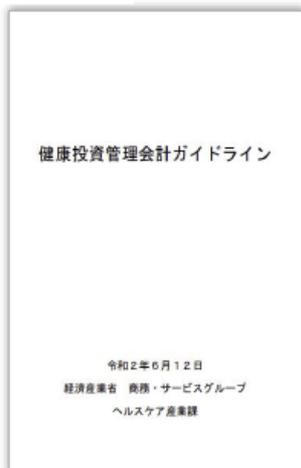
ングが再注目されるまでの流れについて取り上げた。日本では2010年前後に経済産業省が旗振り役となって健康経営を提唱し、同じようなタイミングで厚生労働省が健康日本21（第2次）、日本健康会議といった施策や会議体を立ち上げた。その後、2015年に国連が“2030年までの世界共通の目標”としてSDGsを採択し、今日では多くの企業が経営方針の一部に取り入れている。そして2020年以降、日本でも再びウェルビーイングという言葉が注目を集め始めている。

こうした流れを考えると、ウェルビーイングはポストSDGsとして新たな企業の経営方針となり得る可能性が高いという。吉田氏は「企業は社員にとってのウェルビーイングとは何かを考え、そこに目を向けて支援を行う必要がある」と提言した。

同時に吉田氏は、人材マネジメントの潮流についても振り返った。1980年代はヒューマンリソースマネジメント（HRM）の時代、1990年代と2000年代はヒューマンキャピタル（HC）の時代、2010年代以降はタレントマネジメント（TM）の時代であり、現在も多くの企業がタレントマネジメントシステムの活用を進めているが、2020年代中盤以降は「タレントという概念に心身のセルフマネジメントが包含されたHRデータに基づくアナリティクスの時代になる可能性が高い」と持論を述べた。

## 顕在的・内面的・身体的なHRデータを活かし、 人的資本経営のセンターピンへ

株式会社フェアワークは、2020年6月に経済産業省が公表した「健康投資管理会計ガイドライン」に掲載されている各調査項目を網羅した従業員サーベイ『FairWork survey』を開発し、企業の社員が「健康かつ幸福に社会参加しているか」を総合的に判定するサービスを提供している。



吉田氏は、「不健康や疾病による生産性低下の防止」を経営課題とする会社の戦略マップと取り組み事例を紹介した上で、「経営課題を解決するためには、自社に適した目標指標を測定し、改善のPDCA サイクルを回すことが重要だ」と説明した。また、健康関連の目標指標には身体的指標、心理的指標、就業関係指標が混在するため、今後は一般的な人事情報とセンシティブな情報の閲覧権限に関する課題を解決する必要があるものの、これらの情報を有意義に活用することが従業員のウェルビーイング支援につながる、との見解を述べた。



最後に吉田氏は「『FairWork survey』では、毎月実施する幸福度などの指標を測るパルスサーベイに加え、心理的安全性やモチベーションなども含めたセンサスサーベイも取り入れており、ウェルビーイングの見える化に活用できる。私たちは顕在的なHRデータ、内面的なHRデータ、身体的なHRデータの活用を通して人的資本経営のセンターピンになりたいと考えている」と語り、登壇を締め括った。

## 【登壇者プロフィール】

### 岩本 隆 氏

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 特任教授

東京大学工学部金属工学科卒業。カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)大学院工学・応用科学研究科材料学・材料工学専攻Ph.D。日本モトローラ(株)、日本ルーセント・テクノロジー(株)、ノキア・ジャパン(株)、(株)ドリームインキュベータを経て、2012年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授。HRテクノロジー大賞審査委員長、HR総研アドバイザー、(一社)ICT CONNECT 21理事、(一社)日本CHRO協会理事、(一社)日本パブリックアフェアーズ協会理事、(一社)SDGs Innovation HUB理事などを兼任。2020年10月、日本初のISO 30414リードコンサルタント/アセッサー認証取得。



### 吉田健一 氏

株式会社フェアワーク 代表取締役

精神保健指定医・精神科専門医 / 指導医・日本医師会認産業医

1999年 千葉大学医学部卒業

東京医科歯科大学医学部附属病院精神科

東京都立荏原病院精神科

千葉県がんセンター緩和医療科 医長

千葉県精神科医療センター 医長をへて

2008年9月 りんかい豊洲クリニック開設

2013年4月 りんかい月島クリニック開設

2019年9月 株式会社フェアワーク設立

産業医としては参議院事務局ならびに国土交通省東京航空局ほか

複数の東証1部上場企業をはじめ20社ほどの民間企業に勤務歴がある。

