ニュース＆トピックス
No.2024－71
（2024.9.2）

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
上席主任研究員 藁品 和寿
０３－５２０２－７６７１
s1000790@FacetoFace.ne.jp

# 「人的資本経営に関する調査結果」のポイント

－人的資本に関する議論の深化に向けて－

ポイント

- 人的資本経営コンソーシアム事務局は、2024 年６月 20 日、「人的資本経営に関する調査結果」を公表した。本調査は、2024 年２月 16 日から４月 26 日にかけて、本コンソーシアム会員企業（579 法人）の経営層を対象に実施され、回答数は 261 件である。
- 実効性のある人的資本経営の実践に向けて、最大の鍵を握るのは「人事部門」だろう。人事部門の抱える課題（企画機能の不足、人材情報基盤の未活用・未整備等）が解消されれば、ジョブ型人材マネジメント、リスキル・学び直し施策、副業・兼業、人的資本情報の開示それぞれにおける課題の解消につながり、“負のスパイラル”を断ち切ることが期待できる。
- 他社には見られない独自の内容を含めて開示している企業では、社外だけではなく社内でも人的資本に関する議論が増加し、人的資本開示を意識した人事施策が行われるようになる傾向がみられる。上場しているか否かを問わず、積極的に人的資本情報を開示することによって、取引先だけではなく、従業員や求職者との間で人的資本に関する議論が増え、深まっていくことが期待できるのではないだろうか。

## １．はじめに

ニュース＆トピックス No.2023-51[1]（2023 年 11 月 16 日発行）では、人的資本経営コンソーシアム[2]の概要とともに、本コンソーシアムが公表した人的資本経営の先進事例をまとめた好事例集を紹介している。

本コンソーシアム事務局は、2024 年６月 20 日、「人的資本経営に関する調査結果（以下、「調査結果」という。）」を公表した[3]。本調査は、2024 年２月 16 日から４月 26 日にかけて、本コンソーシアム会員企業（579 法人）の経営層を対象にｗｅｂ回答方式で実施され、設問数は全 88 問、回答数は 261 件である。

そこで本稿では、調査結果のポイントについて紹介をしたい。

[1] 当研究所ホームページ（https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20231116-post-466.html）を参照
[2] 2022 年8月 25 日、一橋大学CFO教育研究センター長の伊藤邦雄氏（会長）をはじめとする計7名を発起人として設立された。総会の下に、企画委員会、実践分科会および開示分科会が設置され、これらでの活動を通じて、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を行っている。
[3] https://hcm-consortium.go.jp/topic を参照

## ２．調査結果のポイント

### （１）人的資本経営の取組みの進捗状況

図表１は、回答の結果を、経営陣の認識の視点から整理し、進捗状況の全体像を、前回調査[4]（2021 年度）と比較して示したものである。約２年前と比べて、６段階で示したスコアが高くなった項目[5]が多いものの、「３つの視点」のうち、Ａｓ－ｉｓ－Ｔｏ－Ｂｅギャップの定量把握で鍵を握るＫＰＩ設定・現状とのギャップ把握、「５つの共通要素」のうち、多様な価値観の取り込みや多様な就業機会の提供といった多様性の受容に関する項目は、２年前と同様の６段階中３と、スコアは変わっていない。なお、ＫＰＩ設定・現状とのギャップ把握については、今後の本コンソーシアムの活動において特に注目したい項目に挙げられている。この観点からみると、2022 年５月に経済産業省から公表された「人的資本経営の実

（図表１）人的資本経営の取組進捗の全体像

※前回と今回では回答者が一致しないため、直接的な比較は不可能であることに注意が必要

（出所）「人的資本経営に関する調査結果（概要）」６頁

[4] 2021 年 10 月から 22 年2月にかけて、上場企業 3,743 法人の経営層を対象に実施し、回答数は 245 件である。

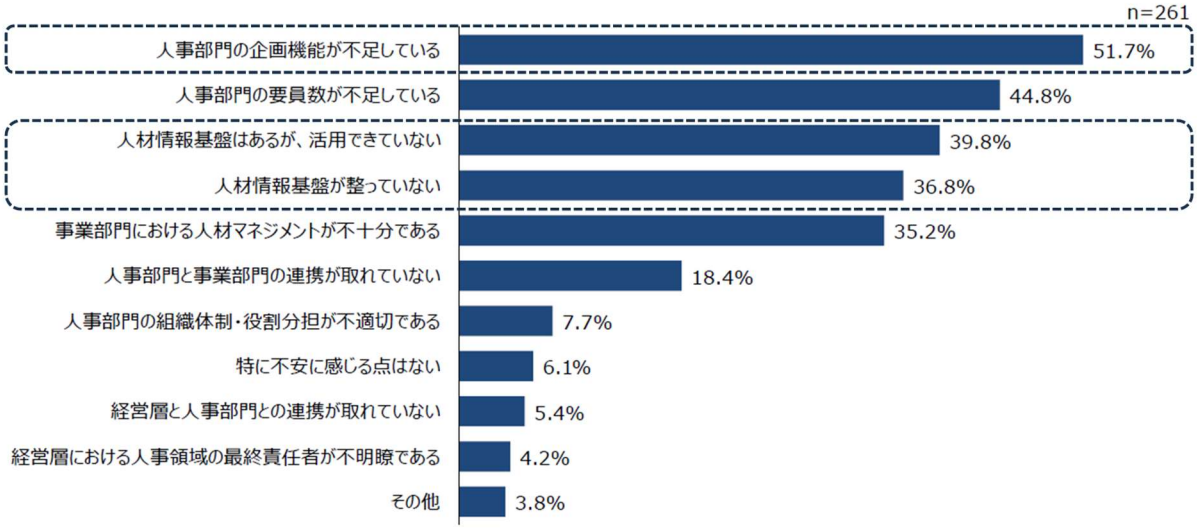
[5] 例えば、「経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行」をみると、「3つの視点」に挙げられた5項目のうち4項目（経営戦略との連動、重要な人材課題の特定、投資対効果の把握、企業文化の醸成）、「5つの共通要素」に挙げられた9項目のうち6項目（人材ポートフォリオの定義、必要な人材の要件定義、適時適量な配置・獲得、リスキルの機会提供、自立的なキャリア構築の支援、多様な働き方の環境整備）で、6段階で示されたスコアが高くなっている。

現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～[6]」で示された、「動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用」、「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」、「リスキル・学び直しのための取組」、「社員エンゲージメントを高めるための取組」、「時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組」といった具体策を実効的に運用するための社内環境の整備について、多くの企業が試行錯誤している段階といえよう。

### （２）取組みの深化に向けて鍵を握る人事部門における課題の解消

実効性のある人的資本経営の実践に向けて、最大の鍵を握るのは「人事部門」だろう。今後の本コンソーシアムの活動において特に注目したい項目としても、「人事部門のケイパビリティの向上」が挙げられている。具体的な課題としては、「人事部門の企画機能が不足している」、「人材情報基盤はあるが、活用できていない」、「人材情報基盤が整っていない」等が挙げられている（**図表２**）。

（図表２）人事部門の課題




（出所）「人的資本経営に関する調査結果（概要）」27 頁

こうした人事部門の課題に起因して、例えば、ジョブ型人材マネジメントを既に導入している企業は全体の５割近くに上るが、導入済みの企業でも、動的な人材ポートフォリオの構築を進める上での課題として、「中長期的に求められる人材の質と量を把握できていない」、「中高年齢者の人材の学び直しや再配置が難しい」、「人材の異動・再配置がうまくいかない」、「外部からの人材獲得がうまくいかない」等を挙げている。すなわち、人事部門の課題を残したままジョブ型人材マネジメントを導入している場合、機能不全を起こしている可能性があるといえる。

リスキル・学び直しについては、１割強の企業で、リスキリング施策で身につくスキルを明示できていない。また、４割強の企業では、明示をしているものの処遇や将来的なキャリアパスへの影響を示すことができていない。そのほか、従業員のリスキル・学び直し施策に関する主な課題として、「自社に必要な専門性やスキルが定義できていない」、「リスキル・学び直しを主導する体制に課題」、「リスキル・学び直しに向けたプ

[6] 経済産業省ホームページ（https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html）を参照

ログラムに対する従業員の参加状況が悪い」等が挙げられている。これについても、人事部門に課題がある場合、リスキル・学び直し施策の効果は減殺されている可能性がある。さらに、リスキル・学び直し施策を実施したことによる離職率への影響について、４割以上の企業が「わからない」と回答している。（株）マイナビが公表する「転職動向調査 2024 年版（2023 年実績）[7]」によると、2023 年の正社員転職率は 7.5%と過去最高水準であり、転職者の約４割は転職で年収が上がったと回答している。また、リスキリング経験のある人の転職後の平均年収額は 559.3 万円で、経験のない人の 419.5 万円に比べて 140 万円近い差が出ていることが示され、従業員レベルでみると、リスキル・学び直しに一定の成果が表れているといえる。したがって、リスキル・学び直し施策についても、「流行りだから、とりあえずやっておこう」ではなく、他社でも活躍できる人材に自社で活躍できる場があれば積極的に処遇できるよう、人事部門には、まずは自社に必要な専門性やスキルを定義することが求められているといえよう。

副業・兼業の実施状況について、全従業員における副業・兼業の実施率が５％未満の企業が 77.5%を占めている。当然ながら、副業・兼業への制限が多いほど、副業・兼業の実施率が低くなる傾向が示されている。副業・兼業を認めているか否かを問わず、主な課題として、「労働時間の管理が難しい」、「従業員の長時間労働を助長する恐れがある」、「健康管理や労災の取扱いが難しい」等が挙げられている。一方、従業員の副業・兼業による効果としては、「従業員のスキル向上や能力開発」、「従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上」、「社外とのネットワーク構築」等が挙げられ、副業・兼業を進める企業では、副業・兼業を考えない企業と比べて、「本業への支障がある」という課題を挙げる回答割合が大幅に低い。この結果は、副業・兼業が、本業に一定の好影響を与えることを示唆するものであり、積極的な実施のためには、人事部門のさらなる機能強化が求められているといえよう。

繰り返しになるが、人的資本経営を実践するうえでの人事部門の課題として、企画機能の不足、人材情報基盤の未活用・未整備を挙げる企業が多い。これら課題を解消することは、実効性のある取組みを進めていくうえで重要と考えられ、ジョブ型人材マネジメント、リスキル・学び直し施策、副業・兼業、人的資本情報の開示それぞれにおける課題の解消につながり、“負のスパイラル”を断ち切ることが期待できる。

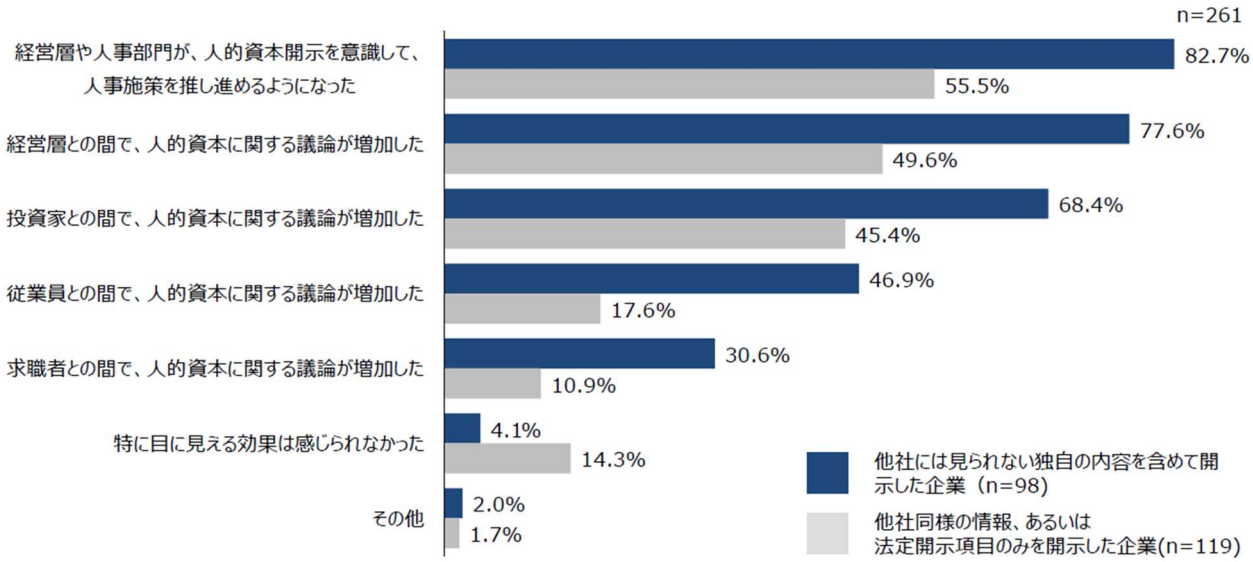
## ３．人的資本に関する議論の深化に向けて

人的資本情報の開示状況について、「他社には見られない独自の内容を含めて開示している」の回答割合が 37.5%と、「他社と同様の内容を開示している」の回答割合 35.2%を上回っている。独自情報を開示している企業では、社外だけではなく社内でも人的資本に関する議論が増加し、人的資本開示を意識した人事施策が行われるようになる傾向がみられる（**図表３**）。

産業企業情報 No.2023-７[8]（2023 年７月 19 日発行）では、「上場企業に人的資本に関する情報開示が義務化される中で、新卒・中途の求職者は、これら情報に関心を持つことから、中小企業を含む非上場企業にとっても、採用・雇用維持の観点から、人的資本経営の

[7] https://career-research.mynavi.jp/reserch/20240312_71344/を参照
[8] 当研究所ホームページ（https://www.scbri.jp/reports/industry/20230719-vuca3.html）を参照

（図表３）人的資本情報の開示による効果




（出所）「人的資本経営に関する調査結果（概要）」33 頁

実践に向けた取組みの重要性はますます高まってくるだろう。」と締め括った。上場しているか否かを問わず、積極的に人的資本情報を開示することによって、取引先だけではなく、従業員や求職者との間で人的資本に関する議論が増え、深まっていくことが期待できるのではないだろうか。

以　上

＜参考文献＞

・人的資本経営コンソーシアム事務局（2024 年6月 20 日）「人的資本経営に関する調査結果（概要・詳細）」
・（株）マイナビ　社長室　HRリサーチ統括部（2024 年3月）「転職動向調査 2024 年版（2023 年実績）」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがいまして、投資・施策実施等についてはご自身の判断でお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。