

企業のみらいにつながる労働法 こぼれ話

姫路みらい社労士事務所 代表 田中 美和



第24回 人的資本経営と従業員のリテンション（定着）のためのマネジメント①

はじめに

第23回では、検診結果の見かたと活かし方“防ごう生活習慣病”について解説いたしました。今回から、人的資本経営と従業員のリテンション（定着）のためのマネジメントについて全4回に分けて解説します。

近年、人的資本経営について政府や市場関係者を含みグローバルに関心が高まってきました。組織の情報開示と密接に関連し、外部評価に直結することから、経営のあり方に大きな変革を迫っています。同時に、少子高齢化を背景に、深刻な課題である人材不足と採用難、それらを解決するためのリテンション（定着）・マネジメントへの関心も高くなっています。

日本が抱える人材の問題に触れながら、人的資本経営に大きく関わるリテンション・マネジメントについて解説します。

これからお話しする人的資本経営、そしてリテンション・マネジメントの前提としてやはり考えていかないといけないことは、人材不足はずっと続いている。ということは採用も難しい状況が続く。ということです。

人的資本経営の現状と今後の方向性

これから、大企業を中心に本格的に情報の開示が求められてくるわけで、現時点でどうなっているのか、そして直近どういうことをやっていく必要があるのかと言う点は多くの企業様が関心をお持ちのことだと思います。

人的資本経営の近年の動向としては、2021年6月、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードに人的資本に関する情報開示項目を追加したこと、同年7月、政府の「成長戦略フォローアップ」に、「人的資本情報の『見える化』の推進」が明記されたことにより、株主の方が企業を評価するものは、企業における財務の情報だけではなくなってきました。近年は、非財務情報であり、人に関する情報に注目が集まっています。すなわち企業における非財務情報への注目の高まりにより、今後ます

ます、組織は人的資本開示への積極的対応が迫られるようになってきました。

人的資本とは、経済的な価値を持ち、適切な投資によって増やすことができる人間の特性を言います。

例えば、研修を受けることで価値が増大していく、という人間の特性。この観点から言うと、後天的に研修等で習得できる知識とか専門的スキルのことを意味します。当然人的資本の価値が向上することによって、経済的な収益につながると言ふことになります。

ここで人的資本と人的資源の違いについて補足します。

資源はコストとして消費されるためできるだけ少ない方が良い、最小のもので最大の効果を、とよく言われます。それに対して人的資本は、人自体、人材自体を磨いていく、そして質を高めていくことで利益や価値を生む。そのためかかる研修費用はコストではなく、投資であり、投資によって人を最大限活用できる、といった考え方です。

では、人的資本経営とはどういうことでしょうか。

人材を資本と捉え、価値を最大限引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（経済産業省、2022）です。これをもう少し別の言い方をすると、人的資本に投資して健康状態の改善をすること。最近、非常によく耳にする健康経営と言われているものに関係します。そして個人の幸福感の向上。これも最近の言い方ではウェルビーイングと言う言い方をします。これらを高めていくこと。それから社会的結束の強化など。これらは企業にとって直接的には非経済的であると捉えられるかもしれないですが、最終的にはそれらが周り回って企業の業績、経済的利益につながると言うふうに考えられるということです。

次回、人的資本経営と従業員のリテンション（定着）のためのマネジメント②に続きます。



姫路みらい社労士事務所

内容に関するお問い合わせは……

姫路みらい社労士事務所 〒671-1262 姫路市余部区上余部194-9
TEL : 079-227-5537 ホームページ : <https://himeji-mirai.com>