

経理・人事部門の基本有用情報

社会保険労務ニュースレター

今回のテーマ： 人的資本経営における人事の役割

2020年9月に経済産業省より「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の報告書、人材版伊藤レポートが発表され、人的資本に関する取り組みが注目されるようになりました。2022年5月には改訂版(2.0)が発表され、人的資本についてより具体的な課題を明確にしています。その中でも人事の役割について、このレポートで紹介されている「人材戦略に求められる5つの共通要素」から抜粋して概要を説明します。

知・経験のD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）のための取組

“中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要となる”。という考えの下で、次の2つの取組を挙げています。

- ① キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング
- ② 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

取組を進める上で有効な工夫として、①については取締役会での議論等が中心に挙げられています。②については評価の運用や勉強会の奨励、人事部門による支援等が挙げられています。

リスク・学び直し

“経営環境の急速な変化に対応するためには、社員のリスクを促す必要がある。…（中略）…自律的なリスク・学び直しを促す際には、それぞれの社員が自身の過去の経験やスキル、キャリア上の意向、強い意欲をもって取り組める学習領域等を理解するプロセスが重要であり、会社がそのプロセスを支援することが肝要となる”。という考えの下で、次の5つの取組を挙げています。

- ① 組織として不足しているスキル・専門性の特定
- ② 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播
- ③ リスクと処遇や報酬の連動
- ④ 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）
- ⑤ 社内起業・出向起業等の支援

④の取組を進める上で有効な工夫の例として挙げられている、休暇・留学中の穴埋めを行う人材の確保等はまさに人事部門の役割と言えます。

「人材戦略に求められる5つの共通要素」にはこの他、人材ポートフォリオ、従業員エンゲージメント、時間や場所にとらわれない働き方に関する取組があり、それらを進める有効な工夫と共に記載されています。

もう少し補足！

人材版伊藤レポートは、「人的資本」の重要性を認識するとともに、人的資本経営という変革を、どう具体化し、実践に移していくかを主眼とし、それに有用となるアイデアを提示するものです。

「経営戦略と人材戦略の連動」を最重要の視点とし、CHROの設置を推奨すると共に経営人材の育成や企業文化の浸透等の全社レベルで行う人事施策については、人事部門が行うべきと書かれています。