

人間力の強さが事業発展の源に 企業の成長持続へ人的資本経営広がる

空条 円
Madoka Kujo

企業は人なり。経営の神様とも呼ばれる松下電器産業(現パナソニック)の創業者、松下幸之助の訓話の一つに「物をつくる前に 人をつくる」がある。

「私は、ずっと以前でしたが、当時の年若き社員に、得意先から『松下電器は何をつくるどころか』と尋ねられたならば、『松下電器は人をつくるどころでございます。あわせて電気製品をつくっております』と、こういうことを申せと言ったことがあります。

その当時、私は事業は人であり、人をまず養成しなければならぬ、人間として成長しない人を持つ事

業は成功するものではない、ということを感じており、ついそういう言葉が出たわけですが、そういう空気は当時の社員に浸透し、それが技術、資力、信用の貧弱さにもかかわ

らず、どこよりも会社を力強く進展させる大きな原動力となったと思うのです(パナソニックミュージアム・ウェブサイト)『松下幸之助30のことは』より。

資金が潤沢にあり、最新鋭の設備が揃っていても、それらを使い、事業を動かす人の力が脆弱だったから、事業の成功はあり得ない。人間力の強さが事業を発展させる源だと強調する。事業の価値や可能性を

やガイドラインが策定されている。

しかし現在、費用としての人件費から、資産としての人材投資へと経営を巡る価値観が大きく転換しつつある。国内外の企業では人的資本や多様性に関する自社の戦略や方針、人材の育成・維持に向けた取り組みや関連する指標の実績、目標を開示する動きが活発化。政府も「人への投資」に関する施策パッケージを五年間で一兆円への拡充を目指すなど、追い風が吹いている。

政府は「人的資本可視化指針」を昨夏に策定し、企業による関連情報の開示を促す。二〇二三年度から有価証券報告書で人材育成や多様性などに関する項目の開示が一部義務化され、企業は対応を迫られる。人的資本経営や人的資本への投資というと堅苦しく聞こえるが、従業員が新しい知識や技術を取得する「リスキリング(学び直し)」など、人材育成に注力し「多様な人材が活躍し、人を大切にする経営」と置き換えることができる。

人的資本など無形資産への投資に当たり、国内外でさまざまな基準

人そのものとする捉え方は、多くの企業の経営理念と共通するものだろう。

人口減少や高齢化といった問題が深刻化し、生産年齢人口が減り続ける我が国では、人への投資をコストではなく資本と捉えた「人的資本経営」が一段と注目を集める。社会・経済のグローバル化が進み、企業間競争が激化していく中で、技術力や財務状況が企業の優劣を分ける主な指標とする見方が強まった。そこに「人」が重要な要素として再びスポットが当たる。

岸田政権が新しい資本主義の実現で重視する「成長と分配の好循環

有価証券報告書ではサステナビリティ情報記載欄を新設し、人的資本の記載項目に「人材育成方針」「社内環境整備方針」が追加される。企業は人的資本可視化指針を参考にしながら、自社の経営戦略と人的資本への投資、人材戦略との関係性を踏まえた情報を積極的に開示する必要がある。多様性の項目では「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育休取得率」の三つの指標の開示が求められる。

こうした非財務情報の開示に向け、報告書をどう作成しようかと頭を悩ます企業関係者も多いようだ。まずは取り組みやすい項目から開示し、それに対するフィードバックを受け止めながらブラッシュアップしていくのも一つの方向だろう。

金銭・感情報酬でやる気を

従業員のモチベーション向上には、経済的な金銭報酬と心理的な感情報酬が大きなポイントになる。金銭報酬では賃上げが施策の一つであり、昨今は人材の獲得強化に向

けて大幅な賃金引き上げを表明する企業が目立ってきた。

「働きやすさ」は労働環境によるところが大きい、「働きがい」は心理的な側面が大きいとされる。従業員の「エンゲージメント(自発的貢献意欲)」を重視し、企業内でのストレス要因を明確にしながら改善に取り組みむ動きは、建設各社にも広がりがつつある。感情報酬には褒められたり成果を認められたりといった「承認欲求」のほか、仕事を通してどのような成長を実現できるかといった「成長欲求」などが挙げられる。金銭報酬だけでマネジメントしづらいと、心理的なやりがいを得られない。感情報酬を含めてバランスよく従業員の欲求を満たすことが、人材定着の鍵を握ると言える。

人的資本や多様性に関する情報の開示は、人材育成や男女間格差の実態などについて異なる業界や会社間を比較しやすくなり、多様な人材に選ばれる業界、企業としての重要指標となる。担い手の確保育成が待たなしの建設業界にとっても、人的資本経営の重要度は増す一方だ。