調査報告2023-2

どこよりもわかりやすい解説書

人的資本経営と「働くあなた」

人材委員会報告書（働く個人版）

2023月 11年

一般社団法人 日本経済調査協議会

働く皆さんに私たちがお伝えしたかったこと

最近、『人的資本経営』という言葉をよく耳にするようになりました。では、人的資本経営とはどのような経営思想なのでしょうか。もしこの経営の考え方が実践されると、会社の人材戦略や人事制度、そして働く環境はどう変わってくるのでしょうか。また、働く社員の皆さんに求められる対応とは何なのでしょうか。こうした疑問に答えるためには、各企業と働く社員の皆さんが人的資本経営についての理解を共有し、対話を積み重ねていくことが不可欠です。

日本経済調査協議会の「人材委員会」において、革新的な人事戦略に挑戦してきた企業の人事責任者と研究者が委員として集い、人的資本経営について様々な視点から一年間にわたり議論を重ねてきました。そして今回、企業経営者向けの『人的資本経営と人材戦略』という報告書をまとめました。また同時に、働く社員の皆さんに向けての解説書も作成し、発信することにしました。

企業経営者向けの報告書は、これから人的資本経営を実践しようと考えている経営者にとっては、まさに手引書として活用してもらえる内容になっていると考えています。

ただ、これを経営者にだけ発信したのでは不十分であり、働く社員の皆さんとも提言内容を共有する必要がある、というのが委員全員の総意でした。なぜならば、私たちは人的資本経営を「従業員一人ひとりが思いをかなえる経営」と定義したからです。つまり、人的資本経営の主役は従業員であることを明確にしました。個々の従業員が持つ多様な知識やスキルの総和がその企業の人的資本となることを考えれば、当然のことです。そして、従業員一人ひとりの主体性を重視したキャリア形成を会社が支援することで、会社全体の持続的な企業価値向上につなげる。この良い循環を回していくための人材戦略づくりは、企業と従業員がWin-Winになれるシナリオづくりと言い換えても良いでしょう。

今後多くの会社で、人的資本経営の実践に向けての議論が活発化するのは間違いありません。本解説書が、働く皆さんにとって人的資本経営を理解する一助となり、自分事として考えてもらうきっかけになれば幸いです。

日本経済調査協議会 人材委員会
委員長　木川 眞

このレポートは人的資本経営について皆さんの疑問にお答えします

Q. 人的資本経営という言葉をよく聞くけど？

Q. 人材に投資するって？

Q. どうやって企業価値を高めるの？

Q. 具体的にはどこからはじめるの？

Q. 人材戦略は大きく変わるの？

Q. ABCDE？ 具体的には？

- **A**ttraction
- **B**ridge
- **C**areer ownership
- **D**iversity
- **E**quity & Engagement

Q. もっと知りたいときは?

人的資本経営という言葉をよく聞くけど?

一人ひとりの思い

MY PURPOSE

人的資本経営とは

従業員一人ひとりが
思いをかなえる経営

であり、

人材に投資することを通じて
持続的に企業価値を高める経営です

例えば…あなたの思いは……

専門性を極めて その道のプロに なりたい!	自分の手で 新しいサービスを 生み出したい!	たくさんの人を 笑顔にしたい!	若い世代が 活躍できるように 支援したい!	日本と海外の 懸け橋に なりたい!

人材に投資するって?

賃金、育成、働きがいと働きやすさなどに
優先的に投資していきます

人材に対する
戦略的投資

従業員の皆さん

投資対象 1
競争的賃金

多様な能力を持った人材を
惹きつける報酬

投資対象 2
個別的育成

一人ひとりの個性に
合わせた学習の場

投資対象 3
**心身の健康
や働く環境**

自分の仕事に
エンゲージできる環境

どうやって企業価値を高めるの?

会社とあなたが同じ方向性を
共有したうえで、
個性を発揮してもらいます

経営戦略

あなたの思い

うまくつなげる

一人ひとりが持つ
多様な能力を
最大限に活かす

企業価値向上

顧客に支持される
サービス提供や新しい商品の
開発などへの展開

多様な能力とは……

1. 専門的な知識や技術
2. 対人能力や思考力
3. ものの見方・考え方
4. 慮る力・サービス精神
5. 創意工夫する行動

具体的にはどこからはじめるの？

まずは「経営戦略」と
「人材戦略」を接続します。
そのために5つの準備をします

1 実行体制の整備
（CEOとCHROの連携強化、人事体制整備）

2 経営戦略実現のための
人材面からのストーリーづくり

3 これから求められる役割とスキルの明確化

4 従業員が持つ能力のデータベース作成

5 情報開示したうえでの
（未来の）従業員や投資家との対話

人材戦略は大きく変わるの？

A B C D E

5つのジャンルの施策をセットで実施します

A ttraction

優れた人材を
惹きつける

B ridge

従業員の思いと
経営戦略を
つなぐ

C areer ownership

主体的な
キャリア形成を
支援し
持続的成長
を促す

D iversity

多様な
知と経験を
価値創造に
活かす

E quity & Engagement

個の違いを
踏まえて支援し
仕事への熱意を
引き出す

ABCDE？ 具体的には？

具体的施策は、業種や戦略によって異なるため、企業ごとの個性が出てきます。

しかしABCDEをセットで行うことで、持続的に企業価値を向上させる効果が大きくなります

あなたの会社の人材戦略をよく見てみましょう

会社はあなたが能力や個性を発揮してくれるよう精一杯支援します。

同時に、従業員であるあなたに期待することもあります

ABCDE

一つ一つ見てみましょう

Attraction

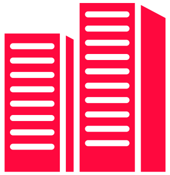
優れた人材を惹きつける

金銭的報酬｜スキルや能力を正当に評価した賃金や手当など

非金銭的報酬｜働きやすさや働きがい 仕事を通じた成長機会など

優秀な人材を
惹きつけることは

企業の競争力に直結



**グローバルな
タレント獲得競争**

惹きつける

**多様な知と経験を
もった人材**

「囲い込む」のではなく、
お互いに惹かれ合う関係を目指す

あなたに期待されていること

あなたの強みを明確にし磨きこんでください

人事施策例				
	・競争力のある賃金水準 ・年功賃金との決別	・金銭的報酬と非金銭的報酬の総合的提示 ・離職率の適正水準想定	・個を尊重する企業文化の醸成 ・アルムナイ・ネットワークの活用 ・新卒採用をスキルベース採用に転換	・新卒者の一律初任給の見直し ・女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築

B ridge 従業員の思いと経営戦略をつなぐ

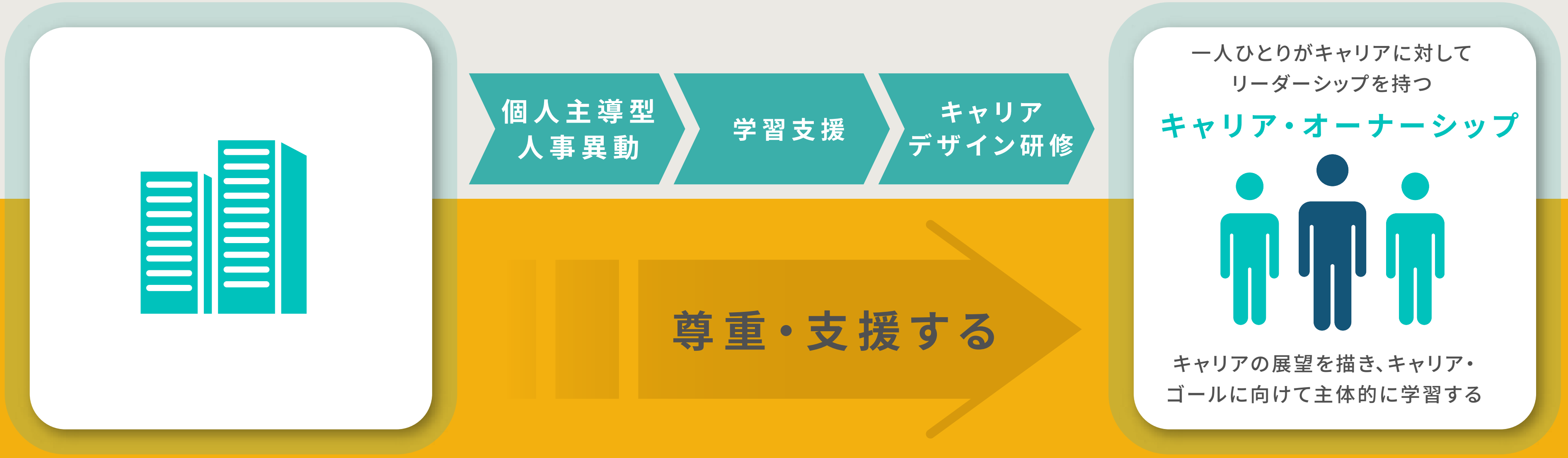
あなたに期待されていること

経営戦略を理解しあなたの仕事と結び付けてください

人事施策例			
	• 組織のパーパスと個人のパーパスの接続 • 経営ボードと全従業員の直接対話の促進	• 目標管理と報酬制度の関係性見直し	• 個人キャリアと経営のブリッジ機能設定 • 職務と役割を組み合わせた人事制度の採用

Career ownership

主体的なキャリア形成を支援し持続的成長を促す



あなたに期待されていること

自らのキャリアにオーナーシップを発揮してください

人事施策例				
	・キャリア・オーナーシップ重視 ・ジョブ・ポスティングによる社内流動性の担保とリスキリングとの組み合わせ	・抜擢任用機会の拡大 ・ジョブ・ローテーションの再考と単身赴任の原則廃止	・高い専門性を持つプロフェッショナルの育成 ・副業・兼業の容認および推進	・新卒者一律初任給の見直し ・女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築

D iversity

多様な知と経験を価値創造に活かす

あなたに期待されていること

あなたと異なる他者の意見を尊重してください

人事施策例

- 知・経験の多様性による多様な「仮説」の担保
- 個を尊重する企業文化の醸成
- アルムナイ・ネットワークの活用
- 新卒採用をスキルベース採用へ転換
- 新卒者一律初任給の見直し
- シニアの期待役割明確化
- 女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築
- 採用におけるアンコンシャスバイアスの排除
- 成長スピードに合わせたキャリア支援
- 定年後再雇用から定年廃止・エイジフリーへのチャレンジ

Equity & Engagement

個の違いを踏まえて支援し仕事への熱意を引き出す

あなたに期待されていること

あなたの仕事に夢中になってください

人事施策例		
	・働きやすさと働きがいをベースとしたワーク・エンゲージメントの追求 ・個別マネジメントのスキル開発と支援	・心身の健康状態に対する手厚いケア ・シニアの期待役割明確化 ・個人に選択権を持たせた働き方の多様化

もっと知りたいときは？

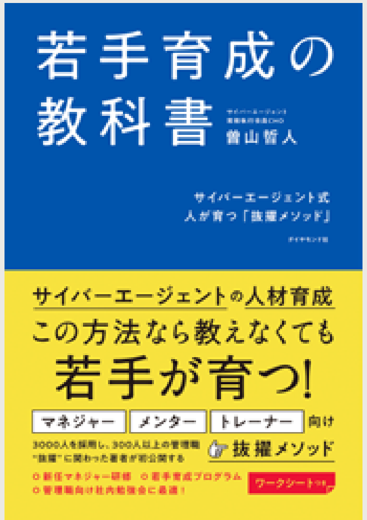
以下の本は併せて読むと理解が深まります
（委員が執筆したもの）

『カゴメの人事改革：
戦略人事とサステナブル人事
による人的資本経営』

有沢正人、石山恒貴著
中央経済グループパブリッシング

一橋ビジネスレビュー
（71巻1号）
特集：日本企業の人的資本経営

東洋経済新報社



『若手育成の教科書』

曽山哲人著
ダイヤモンド社

『一人ひとりを幸せにする
支援と配慮のマネジメント』

大久保幸夫、皆月みゆき著
日本経済新聞出版

富士通・平松浩樹委員らが参加してまとめた
「CHRORound Table Report」では
各社の人的資本価値向上モデルが紹介されています
https://pr.fujitsu.com/jp/news/2023/04/20.html

その他、委員会ゲスト・スピーカーにお招きした
伊藤邦雄氏（一橋大学CFO研究センター長）の以下のレポートは必読です
「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

このレポートを作った委員

委員長
木川 眞

ヤマトホールディングス株式会社
特別顧問

1949年広島県生まれ。

1973年一橋大学商学部卒業、富士銀行（現：みずほフィナンシャルグループ）入行。

同行人事部長、みずほコーポレート銀行（現：みずほ銀行）常務取締役を経て、2005年にヤマト運輸入社。

常務取締役グループ経営戦略本部長、2006年ヤマトホールディングス専務取締役、2007年3月同社代表取締役兼ヤマト運輸代表取締役社長、2011年4月ヤマトホールディングス代表取締役社長、2015年4月同社代表取締役会長、2019年6月同社特別顧問、2023年同社参与、現在に至る。

主　査
大久保 幸夫

株式会社
リクルート フェロー

1983年㈱リクルート入社、1999年リクルートワークス研究所所長、2011年専門役員、2010-12年内閣府参与（兼任）などを経て現職。現在リクルートワークス研究所アドバイザー、㈱職業能力研究所代表取締役、（一社）人材サービス産業協議会理事、財務省コンプライアンス推進会議アドバイザー、文部科学省中央教育審議会生涯学習分科会委員などを兼ねる。主著に『マネジメントスキル実践講座』（経団連出版）『一人ひとりを幸せにする 支援と配慮のマネジメント』（日経ビジネス文庫）『キャリアデザイン入門（Ⅰ）（Ⅱ）』『会社を強くする人材育成戦略』『マネジャーのための人材育成スキル』（以上日経文庫）『日本の雇用』（講談社現代新書）『新卒無業』（東洋経済新報社）ほか。

委　員
有沢 正人

カゴメ株式会社 常務執行役員
カゴメアクシス株式会社
代表取締役社長兼経営管理部長

1984年に協和銀行（現りそな銀行）に入行。米国でMBAを取得後、主に人事、経営企画に携わる。2004年にHOYA㈱に入社。人事担当ディレクターとして全世界のHOYAグループの人事を統括。全世界共通の職務等級制度や評価制度を導入。また委員会設置会社として指名委員会、報酬委員会事務局長を兼任。グローバルサクセッションプランの導入等を通じ事業部の枠を超えたグローバルな人事制度を構築。2008年にAIU保険会社に人事担当執行役員として入社。ニューヨーク本社とともに日本独自のジョブグレーディング制度や評価体系を構築。2012年1月にカゴメ㈱に特別顧問として入社。人事面でのグローバル化の統括責任者となり、全世界共通の人事制度を構築。2012年10月より執行役員人事部長。2018年4月より常務執行役員CHO（最高人事責任者）となり国内だけでなく全世界のカゴメの人事最高責任者となる。2023年10月より、カゴメ㈱常務執行役員のまま、カゴメ㈱の日本で唯一の子会社であるカゴメアクシス㈱代表取締役社長兼経営管理部長に就任。

委　員
島貫 智行

中央大学大学院戦略経営研究科
（中央大学ビジネススクール）教授

慶應義塾大学法学部卒業。総合商社人事部門勤務を経て、慶應義塾大学ビジネススクール修士課程修了（MBA）、一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。一橋大学博士（商学）。

一橋大学大学院商学研究科専任講師・准教授、同経営管理研究科教授などを経て、2023年より現職。

この間UCバークレー、コーネル大学などで研究に従事。

著書に『グラフィック ヒューマン・リソース・マネジメント』（共編著、新世社、2023年）、『1からの人的資源管理』（共編著、碩学舎、2022年）、『派遣労働という働き方：市場と組織の間隙』（有斐閣、2017年）などがある。

委　員
曽山 哲人

株式会社
サイバーエージェント
常務執行役員CHO

上智大学文学部英文学科卒。
高校時代はダンス甲子園で全国3位。
1998年に株式会社伊勢丹に入社し、紳士服の販売とECサイト立ち上げに従事。
1999年に当時社員数20名程度だった株式会社サイバーエージェントに入社。インターネット広告事業部門の営業統括を経て、2005年人事本部長に就任。
現在は常務執行役員CHOとして人事全般を統括。
ビジネス系YouTuber「人事部長ソヤマン」としてSNSで情報発信しているほか、「若手育成の教科書」「クリエイティブ人事」「強みを活かす」などの著作。
プロダンスDリーグの「サイバーエージェントレジット」のオーナーも務める。

委　員
中島　豊

株式会社プロテリアル
常務執行役員兼CHRO
人事総務本部長

東京大学法学部卒。
ミシガン大学経営大学院修了（MBA）。
中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了（博士）。
富士通、リーバイ・ストラウス、GMで人事業務に従事し、Gap、楽天、シティ・グループ、ジブラルタ生命保険、日本板硝子の人事部門責任者を経て現職。
企業の人事部門での実務経験を背景に、人的資源管理論や人事政策論を専門とする。
【著書】『非正規社員を活かす人材マネジメント』『人事の仕事とルール』『社会人の常識－仕事のハンドブック』（日本経団連出版）【訳書】『ソーシャル・キャピタル』（ダイヤモンド社）『組織文化を変える』（ファースト・プレス）
（出典：https://hr-cqi.net/column/702/）

委　員
平松 浩樹

富士通株式会社
執行役員 EVP CHRO

1989年富士通株式会社に入社。
2009年より役員人事の担当部長として、役員人事・グローバル役員報酬の制度企画・指名報酬委員会の立上げ等に参画。
2018年より人事本部人事部長としてタレントマネジメント、幹部社員人事制度企画・ジョブ型人事制度の企画を主導。
2020年4月より執行役員常務として、ジョブ型人事制度、ニューノーマル時代の働き方・オフィス改革に取り組んでいる。
2022年より現職。

ゲスト（講演順、敬称略、所属・役職は講演当時）

江良 明嗣　ブラックロック・ジャパン株式会社
マネージング・ディレクター インベストメント・スチュワードシップ部長

伊藤 邦雄　一橋大学CFO教育研究センター長

顧問

杉浦 哲郎　日本経済調査協議会　調査委員長

事務局

小田 寛一　日本経済調査協議会　専務理事
石井 浩之　日本経済調査協議会　主任研究員
石川 美子　日本経済調査協議会　リサーチ・アシスタント

本資料は、信頼できうると考えられる情報・データに基づき作成しておりますが、当法人はその正確性・安全性を保証するものではありません。

これらの情報を利用することで直接・間接的に生じた損失に対し、当法人および本情報提供者は一切の責任を負いません。

本資料に掲載された内容は、事前の通知を行うことなく更新、追加、変更、削除されることがありますが、それによって生じたいかなるトラブル・損失・損害に対しても責任を負うものではありません。

本資料を利用する際は出典を記載してください。編集・加工した情報を、当法人が作成したかのような態様で公表・利用しないでください。また本資料の全部または一部を無断で複製(コピー)することは著作権法上での例外を除き禁じられています。

[禁無断転載]

2023年11月22日発行

どこよりもわかりやすい解説書

人的資本経営と「働くあなた」

人材委員会報告書(働く個人版)

一般社団法人
日本経済調査協議会

専務理事
小田 寛一

〒106-0047
東京都港区南麻布5-2-32 興和広尾ビル6階

電話　03-3442-9400
FAX　03-3442-9403

https://www.nikkeicho.or.jp

[非売品]