



人の力で「かち」に行く！  
人的資本経営



勝ち×価値

ちから

人の力で「かち」に行く！

# 人的資本経営 推進セミナー

Seminar



リアル会場 + オンライン配信

人的資本経営を理解する！

2024.7/2(火) 13:30-16:30

※大雨の影響により、オンライン配信のみでの開催となりました。

# セミナーレポート

Seminar report





# 『図解 人的資本経営 50の問いに答えるだけで 「理想の組織」が実現できる』の 著者による特別講義が実現！



## 登壇者

ルヴィアコンサルティング株式会社  
共同経営者/COO

## 岡田 幸士 氏

日本マクドナルド、デロイト トーマツ コンサルティングを経て現職。デロイトでは組織・人事コンサルティング部門でTop3%の評価を受けるとともに、新卒・中途コンサルタントの研修講師やコーチなども務める。大企業から、地場の企業様、IPO前後のベンチャー、企業再生・民事再生中など、様々な規模・フェーズの企業様において人的資本経営のご支援をしており、クライアント企業様の売上累計は60兆円を超える。

## CONTENTS

- ここ見てまとめシート(セミナーのポイント!) ▶P.2
- ① 人的資本経営とは ▶P.4
- ② 人を大切に作る経営との違い ▶P.5
- ③ 人への効果的投資のポイント ▶P.9



# ココ見て!

## まとめシート

【第1部】  
特別講義の大事なポイント。  
詳しいレポートは  
P4~12 もご覧ください。

01

### 若い世代が積極的に転職する時代。 会社のマネジメントにも 大きな変化が求められている。

日本の企業経営では「人に優しい企業」は良いイメージの企業の象徴でしたが、今や企業の寿命は30年を切っています。一方で、人が働かなくてはならない時間は40年以上になり、会社が人と「一生涯付き合ってくれる」時代ではなくなりました。このような状況下で、若い世代はある意味「ゆるい」職場で自分の能力を上げていけるか不安を抱き、自分の成長を求めて転職するハードルも下がっています。このような背景のもと、今、企業のマネジメントに大きな変化が求められています。

02

### 「人的資本経営」が 目指すもの。 取り組むときに 大事なことと 3つのポイント。

「人的資本経営」は、こうした今の価値観に合わせて人材との向き合い方を考え直し、新たな経営に挑戦するものです。一人ひとりの顔が見えやすく、理想とのギャップが明確な中小企業にこそ、親和性が高く有効と言えるでしょう。取り組むにあたっては、次の3つのポイントがあります。

① 今後必要な人の量と質を定義する「人材ポートフォリオ」を策定すること

② 人が一歩前に踏み出すための投資の「循環サイクル」を作ること

人の採用、育成、活躍促進・維持、定着や組織文化の変革などが進みます。また、同時に多様性を生かした組織づくりや、社会や経済の情勢に対応し、リスクリングなどを行い、人材の能力向上や自律的な行動につなげます。

③ 企業の状況を把握し、内外に開示する  
「見える化」の仕組みを作る

いま取り組んでいる人の調達や育成等が効果的か分析し、可視化する。社内外に開示し、外部からのフィードバックがあれば、改善にもつながります。

03

### 企業と人との エンゲージメントを高め 誇れる企業へと成長する。

「人的資本経営」を進めると、やがて、企業のイメージは高まり、社員と会社とのエンゲージメントを高めることが可能です。従業員が輝き、その先にいる家族や取引先、お客様や地域社会に誇れる企業へ成長することができれば、良好な採用や人材の育成ができ、人が辞めない状況などをつくることができます。また、新しい分野へのチャレンジがしやすくなるなど、メリットは多岐にわたります。

# 教えて！岡田さん



04

## 企業の経営理念と 人的資本経営の関係とは？

「人的資本経営」に取り組むにあたって最も大事なのが、その源流となる「経営理念」です。これを明確に示せなければ、企業が目指すものが不明確になり、実現に向けてどんな戦略をつくり、どんな人を集め、どんな組織を目指すのか決定することはできません。「企業の存在意義（経営理念）は何か？」この問いに答えるのは難しいかもしれませんが、良い会社を作るためには大事な視点になります。また、転職を考えている人の8割近くは企業の経営理念を重要視しているというデータもあり、いかに経営理念に共感できるかが企業を選ぶ大事な要素となっています。

06

## 「従業員エンゲージメント」 の意味するものは何ですか？

エンゲージリングの「エンゲージ」には、約束や婚約の意味のほか、「愛着」という意味もあります。すなわち、「従業員エンゲージメント」とは、会社に対する帰属意識や愛着、熱意です。会社のどこに愛着を持つか、どんな仕事に熱意を持つかは人それぞれなので、調査・分析を行い把握し、一人ひとりに向き合うきっかけにしたいところです。

08

## ダイバーシティと 「人的資本経営」 の関係は？

お客様の価値観が多様化する中で、例えば、ゴボウ料理しか置いていない料理店と、彩り豊かな料理を提供している料理店であれば、後者のほうがお客様に喜ばれますよね。前者は男性中心にまわしてきた従来の日本社会に少し似ていますね。女性活躍はもちろんのこと、男女という分け方ではなく、様々な価値観や個性を持った人たちと一緒に、彩り豊かなサービスや商品を作り提供していくことが必要だと思います。ダイバーシティの推進状況が良好な企業は、連動して業績・株価が高くなる傾向にあるという事例もありますよ。

05

## 「情報の開示」を しなければ ならないのはなぜ？

ひとりで行うダイエットと、SNSで数値や写真を公開しながら行うダイエット、どちらがやる気になるか？きっと後者でしょう。同じように、企業も情報の開示を行う方が良い緊張感が生まれ、外部からアドバイスがもらえたりとメリットは多くなります。さらに、ポジティブな情報だけでなく、一見、ネガティブに見える離職率やその理由について分析したものを開示したことで、逆に、就活を考えている人から高い信頼を得た企業の事例もあります。企業もまずはデータ収集・分析などで現状を認識して、正しい打ち手をとることが大事です。

07

## 近頃よく耳にする 「リスキング※」とは？

デジタル技術の進展など、企業を取り巻く環境が急激に変化する中、企業が主導してこれからの事業展開に必要な新たな知識やスキルを取得し、業務で実践していく、いわゆる「リスキング」が注目されています。

ある老舗旅館では、経営危機のピンチを会社全体でDXとリスキングに社員が取り組み、見事に業績が回復しました。変革の必要性を従業員に納得させるのに2~3年かかりましたが、3年目には黒字転換に成功し、売上も伸び、週休3日を実現し、離職率も40%から3%に激減しました。トップが大きな危機感を感じ、改革の必要性を継続して従業員に伝えていたからこそその成功事例だと思います。

09

## 「人的資本経営」を地域企業が 実施・実現するのは大変なのは？

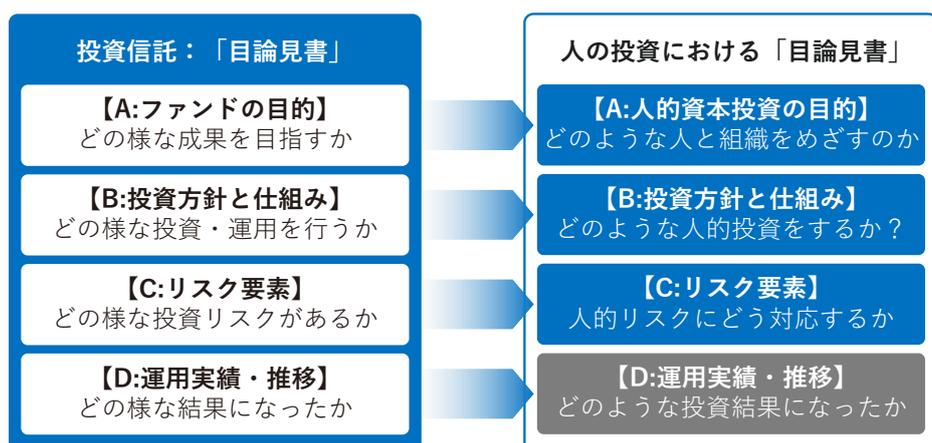
地域企業こそ必要な取組だと思います。「人的資本経営」では一人ひとりと向き合うことが大事です。大企業と比べて、地域企業なら社員一人ひとりの顔が浮かぶと思います。これまで人を大切にされてきたと思いますが、改めて、一人ひとりと向き合い、経営理念を伝えることから始めましょう。

# ① 人的資本経営とは

## ● 「人的資本経営」とは

「人的資本経営」という言葉を聞いたとき、どんなイメージがわきますか？人を大切にする経営だったり、大企業のためという声をよく聞きますが、実は地域企業にこそ非常に大切な取組なのです。人を投資対象とし、人に使うお金をより活かすしくみを作り、人の活躍を引き出して企業を強くし、目的や目標の達成をしやすくする経営のあり方を「人的資本経営」と呼びます。

## ● 投資に必要なものは何か

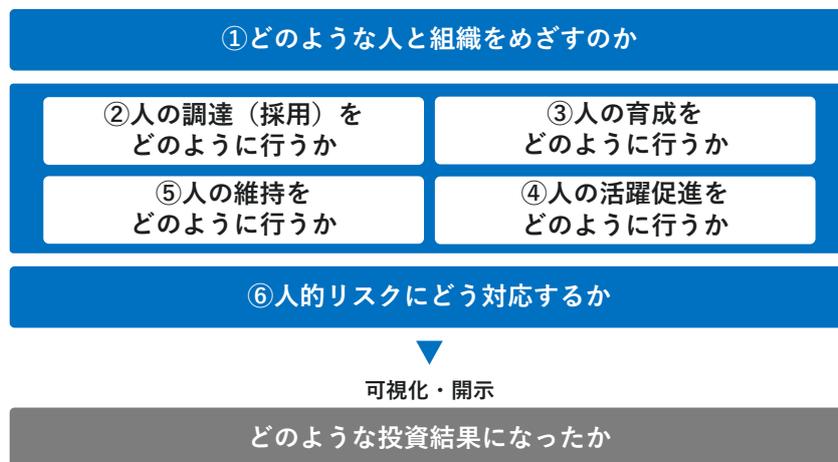


● 狭義の人的資本経営 ● 人的資本可視化・開示<sup>9</sup>

ポイントは「人を投資対象とみなす」というところです。例えば投資信託を行う際には各投資商品について「目論見書」を見て判断しますが、これと同じことを、人への投資における目論見書、すなわち「人の投資目論見書」があれば、人と組織で何を指し、どのような投資方針で目標を実現できるのかなどを考え、検討することが可能になります。

上記に加えて、人の健康や安全、コンプライアンスリスクへどう対応していくのか、あるいは、投資の実績はどうだったかを考えてまとめ、取り組んでいきます。

## ● 「人への効果的投資」の第一歩

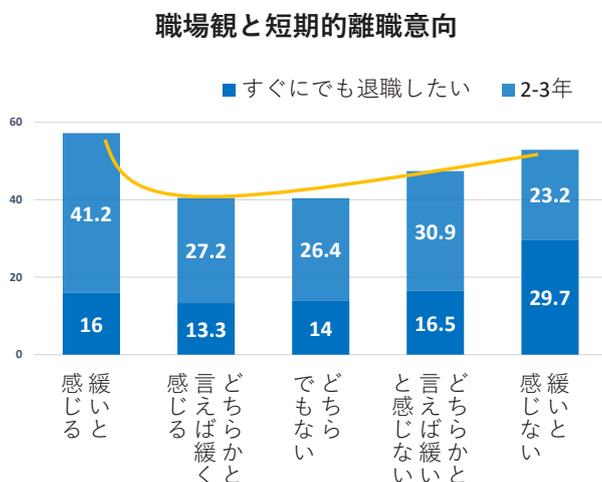


10

では、「人的資本経営」について、何から始めれば良いのでしょうか。まずは、人材の採用をどのように行うのか、人材の育成や活躍促進、定着策などをどのように実施するか、という根本的な問いに答えることが、人的資本経営への第一歩です。今の価値観との違いに合わせて、人との関わり方を変え、人への効果的な投資を行うために、どのような人と組織を目指すのか、人材の採用、育成、維持、活躍促進などの取組を、人的リスクにも対応しながら進めます。さらに、この取組を可視化し、把握します。外部にも開示してアピールし、どのような投資結果になったかを検証します。

## ②人を大切にする経営との違い

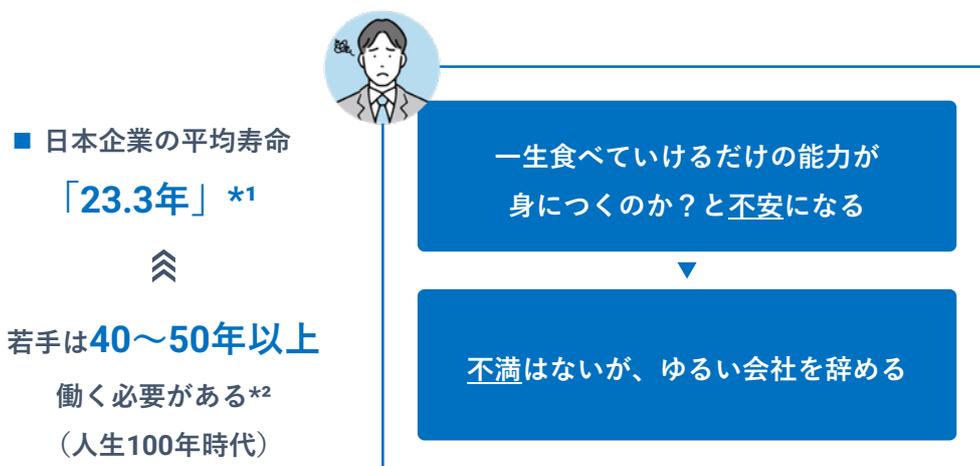
### ● 人に優しい企業はいい企業か？人に優しい企業が陥る状態



左図：書籍『なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか』  
右データ：リクルート「新入社員意識調査 2023」

12

旧来の日本の企業経営では、「人を大切にする経営」として、いわゆる「アットホームな会社づくり」は良い会社を象徴するものでしたが、これからの時代はそうも言えなくなっています。

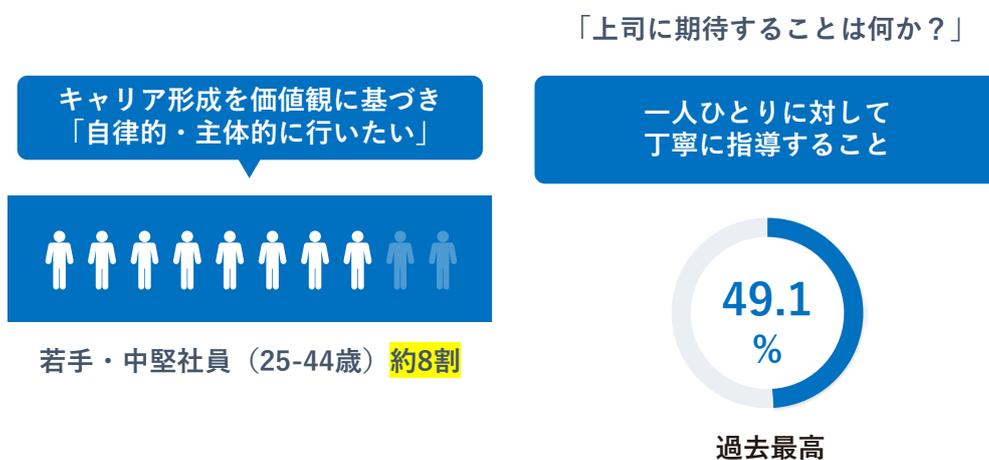


13

若手社員の離職意向に関する調査です。厳しい職場環境で離職意向が高いのは理解できますが、「ゆるい」と感じる職場でも離職意向が高くなっています。若い世代はある意味「ゆるい」職場で自分の能力を上げていけるのか、不安を抱いています。また、どんな職場で働きたいか？という調査でも、「アットホームな会社がよい」と回答する若手社員は減少しており、3割程度ですが過去最低の数値です。

こうした状況はなぜ起きているのでしょうか。実は、人が働かなければならない時間は40年以上に増加している一方で、企業の寿命はより短くなっており、今や30年を切っています。つまり、会社が人と「一生涯付き合ってくれる」ような時代ではなくなったと言えます。

## ● 若い人材の価値観



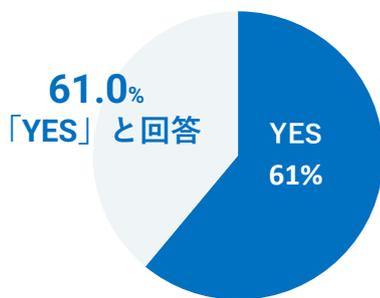
左図：リクルートマネジメントソリューションズ「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」(2021)  
右図：SHIBUYA109 lab.「Z世代のキャリア観に関する意識調査」

14

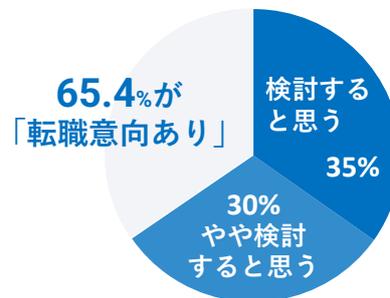
さらに、「キャリアの形成を自分の価値観に基づいて自律的・主体的に行いたい」と答えた25～44歳の若手・中堅社員は約8割に上っており、若い人材におけるキャリア形成の傾向として顕著です。彼らは自分で自分の人生の舵を握りたいと考えていると言えます。また、上司に期待することとして、一律に厳しくするだけではなく、一人ひとりに対して丁寧に向き合うことが重要視されています。

企業の理念や信念も重視されており、自分と企業の理念や信念が合致せず共感できなければ、その会社を選ばないという人が6割を超えています。また、柔軟な働き方も重視されており、リモートワークができない場合、辞めようと思う人も6割以上存在します。

「会社の信念・姿勢と自身の信念・価値感が合致していなければその会社を選ばないか？」

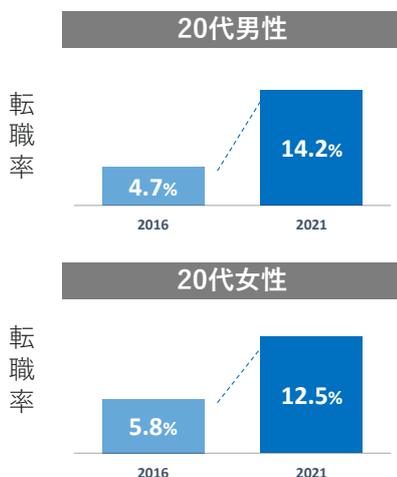


リモートワークができなくなった場合の転職意向

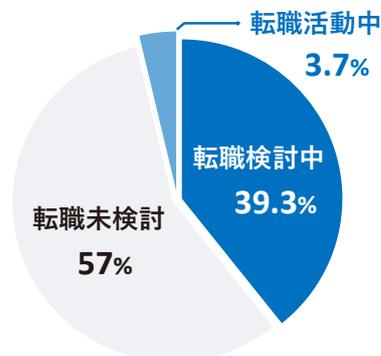


左図：左図：エデルマン・ジャパン「エデルマン・トラストバロメータースペシャルレポート：『ピリフ・ドリブン』（2021）  
右図：SHIBUYA109 lab.「Z世代の仕事に関する意識調査」（2023）

実感がある経営者の方も多いと思いますが、20代の方の転職率は5年前と比べ、約3倍となっています。新卒で入社して1年経過した人の4割が転職意向があるか、すでに転職活動を行なっているというデータもあります。自分と企業の価値観が合わない場合は辞めてしまう傾向が強くなり、転職に対するハードルは下がっているんですね。



新卒の転職意向有無



左図：マイナビ転職動向調査2024年版  
右図：キャリアタス就活2023 学生モニター

このような背景のもと、今、企業のマネジメントに大きな変化が求められています。

## ● これからの人材への向き合い方



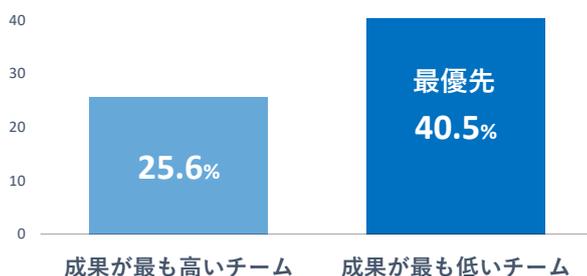
17

これまでの企業の人材への向き合い方は、ある意味「御恩と奉公」や「一生涯付き合っていく」関係性だったかもしれませんが、これからの人と組織の関係性は、アスリートと「プロ・スポーツチーム」のような関係に近くなっていくと考えられます。「所属する意義」や、「キャリア」や「志向性」に向き合ってもらえない、もしくは「成長」につながらないと、辞めて転職してしまう。企業はこうした前提に立って、人材への向き合い方を考える必要があります。

## ● 優しさに偏ったマネジメントの限界

チームを動かす上でメンバーが大切だと思っていることは何か？

良い人間関係を保つこと



- 内向き意識が強まる
- 指示待ちが増える
- 危機感がなくなる
- 学ばなくなる

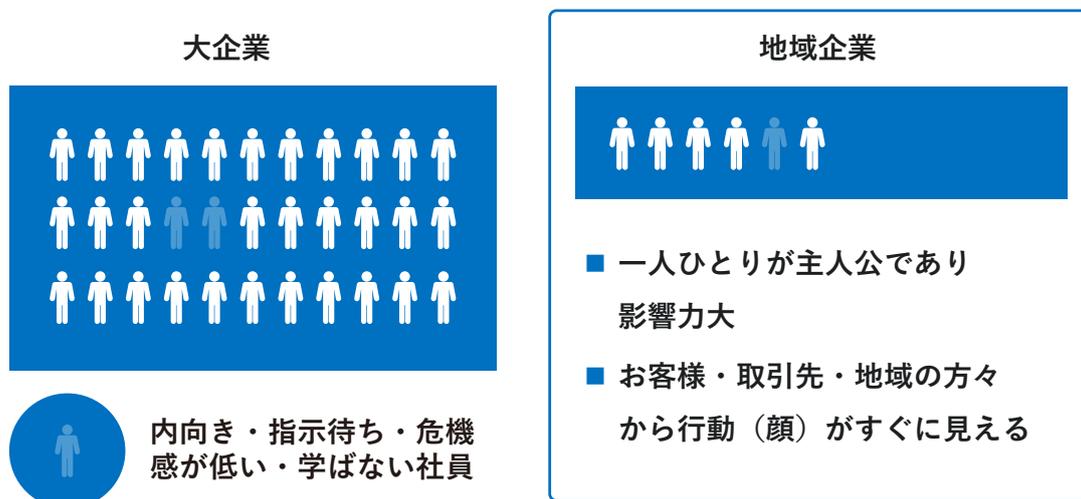
中原 淳、田中 聡 共著：チームワーキングケースとデータで学ぶ「最強チーム」のつくり方

18

「人に優しい会社」から脱却すべき理由がもう1つあります。それは、「優しさ」に偏ったマネジメントは、組織を弱くしてしまうことです。上記は成果が高いチームと低いチームで、何を重視していたかを比較したデータになりますが、実は最も成果の低いチームが優先していたのは「人間関係」であり、このようなチームでは内向きの意識が強まったり、危機感がなくなり、学ばなくなる傾向が見られます。

## ● 地域企業に人的資本経営が必要な理由

実はこうした状況が、大企業よりも、中小規模の地域企業の方が「人的資本経営」の取組が必要となる理由になります。



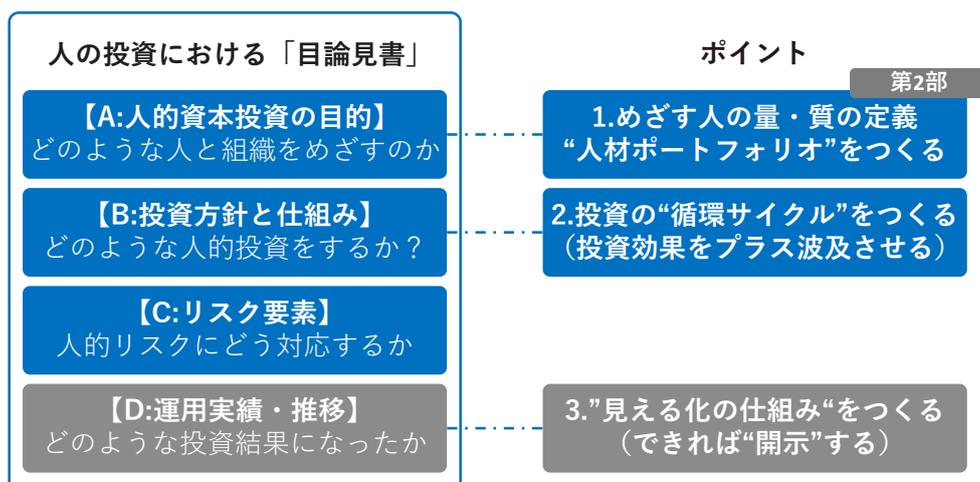
19

例えば、ネガティブな人材が大企業に1,000人のうち10人いてもさほど大きな影響はないかもしれません。しかし中小規模の地域企業の場合は、言わば社員一人ひとりが会社の主人公で、お客様・取引先・地域社会の皆さんから「顔」が見える存在と言えます。ゆえに、社員の一人ひとりに対して効果的な投資をし、それぞれに輝いてもらう必要があるため、地域企業にこそ「人的資本経営」の取組が必要になります。

## ③人への効果的投資のポイント

### ● 効果的投資に向けた「三種の神器」

冒頭、「人に対する目論見書を作りましょう」というお話をしました。これを行うにあたり、3つのポイントがあります。

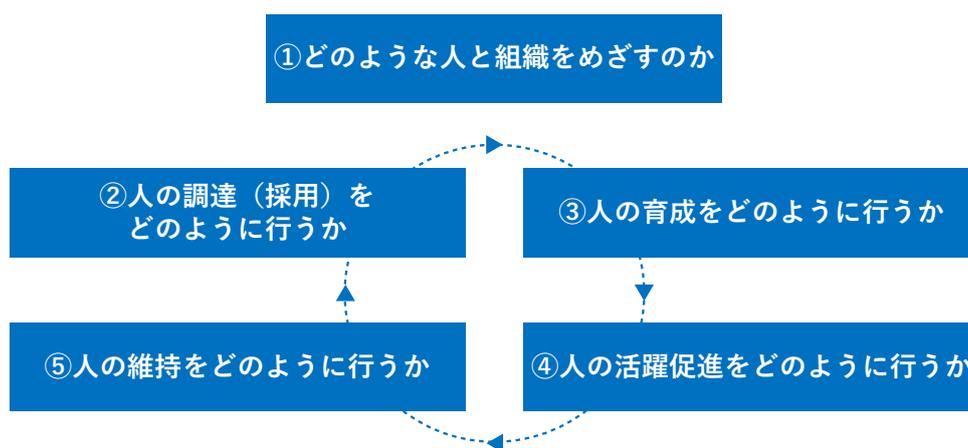


21

まず1つ目は「今後必要な人の量と質を定義する」ことです。これを「人材ポートフォリオ」と呼びます。2つ目が投資効果を波及させる「投資の循環サイクルを作る」、3つ目が「見える化の仕組みを作る(できれば「開示」する)」です。まずは、この2つ目と3つ目についてご説明します。

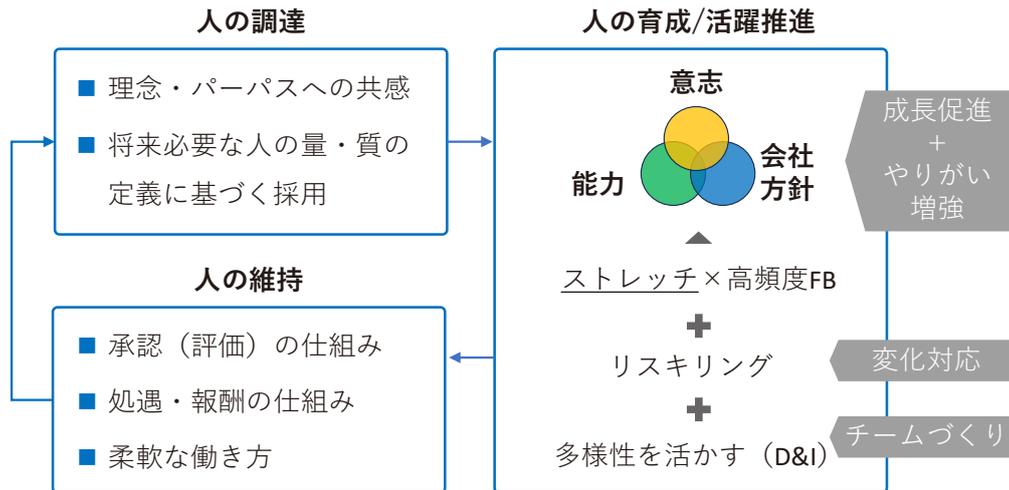
## ● 投資の循環サイクルとは

投資はできればプラスで積みあっていくのが望ましいですね。人への投資も同じだと思います。



22

上記の①～⑤の問いに答え、実行することで、人材育成の投資・取組による効果が途切れないうちに、育成の投資が続くことで、人の活躍促進や定着につなげ、循環が波及していく。そのような状態を目指すことが重要です。



23

左の「人の調達」のポイントは企業の理念・パーパスで、企業の存在意義や使命にあたるものです。これに対し、人にいかに共感してもらえるか、また、必要な人の量と質を定義した「人材ポートフォリオ」とも連携してマッチングを行えるか、ここが人材の採用のポイントです。

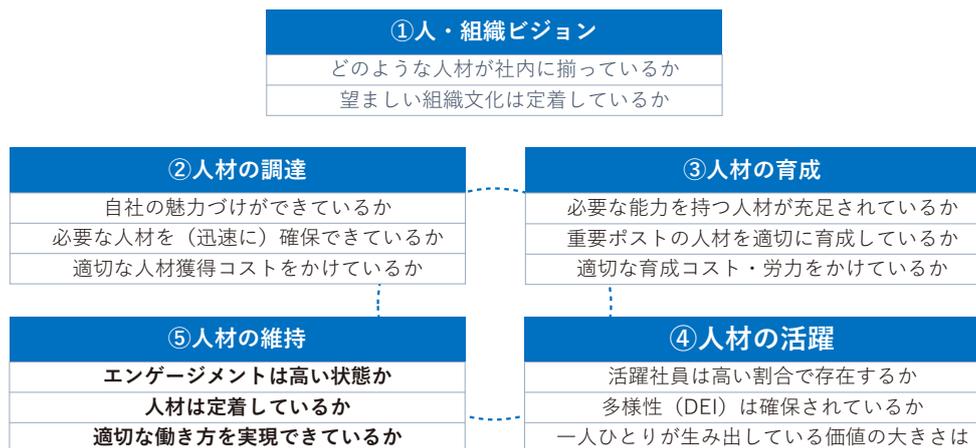
右の「人の育成／活躍推進」では、その人の能力の把握や適切なハードル設定のため、一人ひとりへ向き合うことが大事です。人それぞれに意思や能力がある一方で、企業としても社員にやってほしいことがある。これらの重なりをきちんと考えることが大事です。加えて、自分の仕事の意義を感じた人材こそ、自律的な行動につながるという研究結果もあり、自律的な行動や一歩前に踏み出す行動(ストレッチ)は、人材の成長にもつながり、次の投資にもつながるといい好循環が生まれます。

そして、時代の価値感の変化に対応し学び直す「リスクリング」にも取り組みます。一人ですることには限界がありますので、チームづくりも大事です。多様性を活かすダイバーシティ&インクルージョンにも取り組みたいですね。

左の「人の維持」では、社員を定着させるための承認(評価や報酬の与え方の仕組み)などもきちんと整備する必要があり、柔軟な働き方を取り入れることも大事です。社員が成長、活躍でき、働きやすい職場は、採用における魅力にもなり、次の育成・採用にもつながり、相乗効果が生まれていきます。強い組織や企業はこの循環をしっかり作れていると思います。

## ● “見える化の仕組み”とは?どんなことを把握(可視化)すべきか

今取り組んでいる人の調達や育成などが効果的かを確かめるため、次の、5つの項目の問いに答えることで、可視化(把握)することができ、効果をさらに高めることができます。



きちんとデータ（指標）を把握する→出来れば開示

25

これら5つをきちんと追求し、データを収集・分析して可視化する。その上で何ができていて何ができていないのかを把握することが、次の戦略をつくるのに役に立ちます。可能であればこれを社内外に開示し、意見を集めたり、外部の人からのフィードバックをいただくことがあると、よりやる気につながって、循環が生まれます。

## 全体のまとめ

人的資本経営 = 人を投資対象と考えて「人に使うお金をより活かす」

- 今の時代や価値観を考慮して、人や組織に“一歩前に”踏み出してもらう（進化・成長を促す）仕組みをつくる

「人材ポートフォリオ」×「循環サイクル」×「見える化」がポイント

- 人の採用、育成、定着や組織文化などのお悩みごとの解決に繋がる  
⇒人材、家族、お客様・取引先・地域社会にとって“誇れる会社”へ

26

「人的資本経営」とは人を投資対象とみなして「人に使うお金をより活かす」仕組みをつくることです。今の時代と価値観に合わせた形で、人や組織に“一歩前に”踏み出させることが重要になります。そして、「人材ポートフォリオ」、投資の「循環サイクル」、「見える化」の3つをポイントにおき、取り組むことで、人にかかるお金が生きていきます。その動きは人の採用、育成、活躍促進・維持、定着、組織文化の変革などの解決につながります。そして、社員一人ひとりが輝き、その先にいる家族や取引先、お客様や地域社会に誇れる企業になっていく。これが「人的資本経営」の醍醐味のかなと思います。



# 5人で語る 「人的資本経営における人材戦略 5つの要素をそれぞれの立場から」 ～実践事例を交えて～



## ● パネルディスカッション登壇者

ルヴィアコンサルティング株式会社  
共同経営者/COO

**岡田 幸士 氏**

進行

PwCコンサルティング合同会社  
公共事業部/シニアマネージャー

**林 真依 氏**

スリール株式会社  
代表取締役

**堀江 敦子 氏**

株式会社八天堂  
代表取締役

**森光 孝雅 氏**

広島県知事

**湯崎 英彦**

## CONTENTS

- ここ見てまとめシート（パネルディスカッションのポイント!）▶P.14
- 人的資本経営の3つの視点・5つの共通要素 ▶P.17
- ① 時間にとらわれない働き方（堀江 敦子 氏）▶P.18
- ② 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン（林 真依 氏）▶P.24
- ③ 従業員エンゲージメント（森光 孝雄 氏）▶P.27
- ④ 動的な人材ポートフォリオ（岡田 幸士 氏）▶P.31
- ⑤ リスキル・学びなおし（湯崎 英彦）▶P.36
- ⑥ 登壇者へのQ&A ▶P.40

# ココ見て!

## まとめシート

【第2部】

パネルディスカッションの大事なポイント。  
詳しいレポートは  
P17~43 もご覧ください。

01

## 人的資本経営に 求められる3つの視点と 5つの共通要素。

2020年に経済産業省から発表された「人材版伊藤レポート」は現在の日本における「人的資本経営」の礎として知られており、企業が戦略を考えるときに必要な3つの視点が示されています。

1つ目は、「経営戦略と人材戦略の連動」

2つ目は、「企業が現在地と目標を数値で確認していること」

3つ目は、これらの営みが「企業文化へ定着」し、自律自走すること

これらを背景として、どんな規模・形態の企業であっても、重視すべき5つの共通要素があります。

### ① 動的な人材ポートフォリオ

経営戦略の実現に向けて、  
人材ポートフォリオを構築できているか。

### ② 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

個々人の多様性が、対話やイノベーション、  
事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境にあるか。

### ③ リスキリング・学びなおし

目指すべき将来と現在の間の  
スキルギャップを埋めていくことができるか。

### ④ 従業員エンゲージメント

多様な個人が主体的・意欲的に取り組んでいるか。

### ⑤ 時間や場所にとらわれない働き方

リモートワークやフレックスタイム、  
時短制度などを整備することで、時間や場所にとらわれない働き方を実現できているか。

⑤の「時間や場所にとらわれない働き方」が①~④の要素を下支えする役割を果たします。つまり、柔軟な働き方が、人材ポートフォリオの動的な調整やD&I、リスキリング、エンゲージメントを効果的にサポートするという関係にあります。

02

スリール株式会社  
代表取締役  
堀江 敦子 氏



## 働く環境の改善と 企業の評価に関わる 女性活躍。

これからの日本の企業は、従来の「モノづくり」から「人づくり」へとシフトし、人を中心とした働き方や登用のあり方、評価制度の見直しが必要とされています。この背景には少子化や社会全体のイノベーションの進展がありますが、人的資本経営を進める上で最も対策しやすい「女性活躍」から始めることがポイントとなってきます。

その理由は世界的な潮流にあり、最も影響がある理由のひとつがESG投資です。ESG投資は環境、社会、ガバナンスといった非財務情報を重視しており、海外投資家の判断基準となっています。また、コーポレートガバナンスコードの改訂が行われたことで、有価証券報告書に人的資本の指針だけでなく、女性管理職比率、男性の育休取得率、男女間の賃金格差の開示が義務化され、企業の投資判断の重要な要素となっています。さらに、金利優遇にも影響があるなど、上場企業だけでなく中小企業にも関係してきます。

「女性活躍」を推進するために、重要なのが「女性管理職パイプライン」の考え方になります。これはジェンダー関係なく採用から育成、登用まで切れ目のない人材パイプラインをつくっていくということが重要ですが、阻害要因として、管理職育成のタイミングとライフイベントの重なり、育休や時短勤務による評価の低下、上司が女性社員を育成しないケース、そして女性社員本人が管理職になりたくないと感じることなどがあります。

これらの課題を解決するためには、「両立支援」と「活躍支援」が必要です。「両立支援」は働きやすさや休みやすさの制度を整えることですが、これだけでは「ゆるい」組織になってしまいます。併せて「活躍支援」でキャリアアップのための支援を行い、女性社員が子育てしながらキャリアを築ける職場環境を整えることが重要です。具体的には、定時で帰宅できること、チームで補える労働環境、権限の移譲、そしてこの状況に対する理解と評価される風土づくりが必要です。

このような働く環境が整えば、性別や年齢、育児・介護に関係なく、多様な人材を活用することができ、活躍できる組織づくりや、人的資本経営を基盤とした企業成長につながります。

03

PwCコンサルティング合同会社  
公共事業部/シニアマネージャー  
林 真依氏



## 知・経験の ダイバーシティ &インクルージョンが もたらす4つの効果。

2020年に経済産業省から発表された「人材版伊藤レポート」では、多様な個人の組み合わせが企業の中長期的な業績の向上と企業価値の向上の原動力になることを示しています。しかし、単なる多様化はコミュニケーションコスト等を増加させ一時的な労働生産性の低下をもたらすという研究結果もあります。これを解決し、結果に繋げるには、多様性を経営成果につなげるためにどのような工夫ができるか、経営層からメンバークラスまで職階を超えて一貫したメッセージをもって対話を進めることが重要です。

知・経験のダイバーシティ&インクルージョンは次の4つの成果をもたらすと考えられます。

### ① プロダクトイノベーション

多様な人材が多様な知識と経験を持ち寄ることで新たな発想が生まれる。

### ② プロセスイノベーション

働き方改革や業務効率化などの推進により、効率性や創造性が高まる。

### ③ 外的評価の向上

顧客満足度や社会的認知度が向上し、優れた人材を獲得できる。

### ④ 職場内の効果

社員のモチベーションが向上し、離職率低下につながる。

これらの取組を積極的に行った企業を調査したところ、そうでない企業と比べて新卒・中途採用が順調で、離職率が低く、売上高や利益率が向上するなど、良い結果を出しており、その成功の鍵は経営者、人事担当者、管理職の三位一体の取組にあると考えています。

04

株式会社八天堂  
代表取締役  
森光 孝雅氏



## 一人ひとりの顔を 浮かべながら 成長を見据える。 動かすのは 経営者の本気度。

当社では、過去20年間で数々の困難を経験し、「食のイノベーションを通じた人づくりの会社」という経営理念に辿り着きました。特に倒産危機の際には、多くの大切な社員スタッフとの別れを経験し、経営の意義について自問自答しました。これを機に、人づくりを最重要視し、チャレンジを続けています。

「人的資本経営」を進める上で最も重要なのは、経営者の強い意志です。人づくりは簡単ではなく、良い職場環境づくりに加え、人の成長を見据える必要があります。人の成長とは、スキルを身につけ、マインドを磨き、やりがいを得ることで、社会的な存在意義を感じられることです。ここに行き着くことが本来の人づくりです。そして、これを実現するのが経営者の「本気度」です。

また「何のために経営を行うのか」を明確にすることも重要です。かつては経営理念が確立しておらず、行き当たりばったりの経営でしたが、今は経営理念を基に10年先のビジョンを描いた上で採用に取り組んでいます。採用時には私たちの目的地がどこなのか、何を行うために事業を行うのかを伝えます。採用後も、社員スタッフにもあらゆる局面や場で伝え続けて、その意義を理解してもらう必要があります。私たちの「社員スタッフエンゲージメント」についてはまだ途上で、多くの取組を行っています。社員スタッフの心を理解し、手を差し伸べ、早期に問題を察知し、1対1で向き合うことが重要です。

晩年、「これから経営するなら300人規模の会社がいい」と言われた松下幸之助氏の言葉に倣い、一人ひとりの顔がわかる規模で経営し、ただ働きやすい環境を整えるだけでなく、人の成長をしっかり見据えることが、社会への貢献に値するという思いを胸に、挑戦を続けていこうと思います。

05

ルヴィアコンサルティング株式会社  
共同経営者/COO  
岡田 幸士 氏



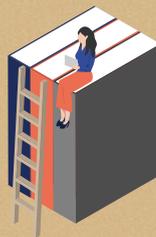
## 企業理念への 共感がカギになる 動的人材ポートフォリオ。

「ポートフォリオ」とは、金融分野で成果とリスクのバランスを取るもので、「人材ポートフォリオ」とは、企業が求める人材の量と質を明確にし、将来の過不足を把握する手法です。これにより、採用や育成の施策を高い精度をもって進めることができます。

「動的な人材ポートフォリオ」の「動的」には2つの意味があります。一つは、外部環境の変化に応じて人材ポートフォリオそのものが「動く」こと、もう一つは、その変化によって生じるギャップを迅速に埋める手法を講じるために、「動的な」手段を用いる必要があるという意味です。「動的な」手段とは、例えば人材の配置転換やリスキリング、外部人材の活用、企業買収などを指します。特に「外部人材の活用」に焦点を当てて解説してみましょう。従来は正社員中心の採用が主流でしたが、今後、新分野への挑戦やダイバーシティ&インクルージョンの推進には外部人材の活用が求められます。現在では、副業や個人事業主などの色々な外部人材が活用できる環境が整ってきていて、新しい技術ノウハウの獲得や、多様な視点での活用が可能です。

今後、外部人材を効果的に活用するには、「共感」が重要です。企業理念に共感する人材は高いモチベーションを持ち、長期的に自律的に働いてくれる傾向があります。外部人材の業務マネジメントにおいても、全体像や目的をしっかりと伝え、オープンな情報開示が求められます。実は今の時代の価値観に合わせた人との向き合い方としては外部も内部もあまり関係ないかもしれませんが、このことは、企業の人材に対する扱い方のレベルを高めることにつながっていくと思います。

「人材ポートフォリオ」の策定は、採用、配置、リスキリングにつながりますが、最も重要なのは個々の人材にどう向き合うかです。これにより、一人ひとりのニーズに応じた対応が可能となり、より効果的な人材活用が実現します。



06

広島県知事  
湯崎 英彦



## リスキングで 成長する人材とともに 新分野に挑戦しよう。

現在、日本の経済成長率は約1%と低迷しており、国際的な競争力も低下しています。この状況を改善し、GDP（国内総生産）を向上させていく必要がありますが、GDPは「労働生産性」と「労働投入量」を掛けたものです。日本や広島県では人口の減少傾向は変わらないため「労働投入量」は増加しません。したがって「労働生産性」を高めることは、今後、絶対に必要となります。

生産性を向上させるには、新しい成長分野への挑戦や既存の事業でのイノベーションが重要です。このために「人的資本経営」が必要となります。つまり、人材を単なるコストではなく、資本としてとらえ積極的に投資することが求められます。

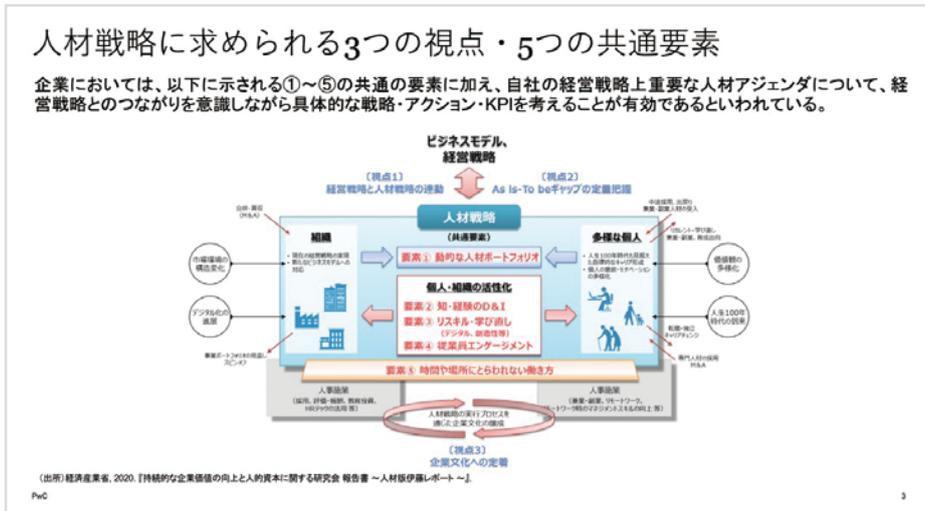
また、仕事の効率を高める上でデジタル技術は不可欠です。今も驚くべきスピードで進化しており、うまく使えば様々な効果が期待できます。ただ、日本においてはデジタル技術の導入が遅れており、国際的にも競争力が劣っています。デジタル技術を積極的に導入しようとしても、人がそれを使うことを学ばなければ取り組むことができません。

すなわち、新しいスキルを得たり、今持っている知識やスキルをアップデートすることが必要となります。これがいわゆるリスキリングです。働きがいや人材採用にも良い影響を与え、付加価値の向上にもつながります。

広島県では、リスキリングの支援を先駆けて行っています。2年前に「広島県リスキリング推進検討協議会」を設立し、2023年には、リスキリング推進ガイドラインを発表しました。また、企業のリスキリング推進宣言も進めており、現在、約300社が宣言しています。2024年度は、ITパスポートの取得支援や伴走型のコンサルティング支援に取り組み、県内企業と一緒に「人的資本経営」の一環としてリスキリングを進めていきます。

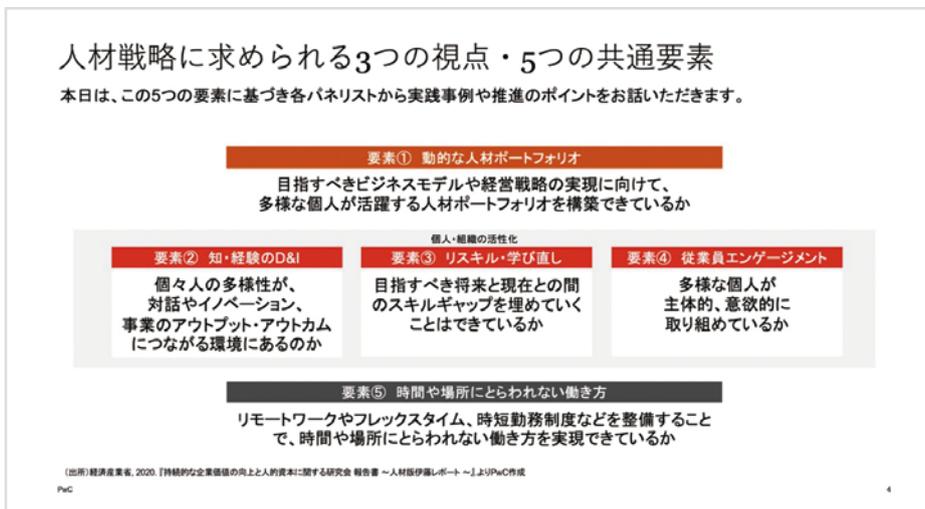
# ●人的資本経営の3つの視点・5つの共通要素

2020年に経済産業省から発表された「人材版伊藤レポート」は、日本の「人的資本経営」の礎となっています。



企業の人材戦略における3つの視点・5つの共通要素が示されています。

- 1つ目は、「経営戦略と人材戦略の連動」ができているか。
  - 2つ目は、企業が現在地と目標を数字で確認し、その上で打ち手を考えているか。
  - 3つ目は、これらの営みを進めながら「企業文化への定着」が行われ、自律・自走することです。
- さらに、これら3つの視点を踏まえた上で、人材戦略において、どんな規模・形態の企業であっても、次にご紹介する5つの共通要素は重視しておいた方がよいとされています。



①「動的な人材ポートフォリオ」では、経営戦略の実現に向けて人材ポートフォリオを構築できているか。続いて、個人・組織の活性化を促すのが②「知・経験のD&I」と、③「リススキル・学び直し」、④「従業員エンゲージメント」です。そしてこれらを支えるのが、⑤「時間にとらわれない働き方」です。これら5つの要素に基づき、各パネリストの皆さまから実践事例や推進のポイントをお話いただきます。

## ①時間にとらわれない働き方

堀江 敦子 氏（スリール株式会社 代表取締役）

### ●「女性活躍」が注目される背景

日本企業は、従来から「人づくり」を大切にしてきました。しかし、なぜ現在では「人的資本経営」への変化が求められているのでしょうか。

それは、従来の日本の経済は「モノづくり」を中心に発展してきたため、長時間労働や生産力重視の企業や人材が競争力を高めるための人事制度が形成されていました。しかし、急激な社会情勢の変化により、社会に適応するためには「モノ」中心ではなく「人」中心の経営に変化させる必要が生じたからです。

働き方改革や人材登用の課題など、様々な問題を解決するためには、まずは「女性活躍」から取り組むことがお勧めです。そのためには、社員が子育てとキャリアアップを両立させるための働き方改革が必要ですし、解決すべき課題も明確になります。（また、資金の調達もしやすくなります。）

企業の経営者や人事担当者の方と一緒にお仕事をする中で、よくご質問をいただくのですが、「人的資本経営」や「女性活躍」を簡単にすぐ実現する方法はありません。なぜならば、各企業で形成された昔ながらの制度や風土を変えることは簡単ではなく、3年から5年以上、しっかりと継続して、取り組む必要があるからです。それぞれの会社にあったやり方を本気で実践することが大切ですね。

## 【女性活躍の3つの視点7つのポイント】

### 視点1. 経営陣の取り組み

- ①企業のビジョン・目標の明確化
- ②能力を発揮・評価できる仕組みづくり
- ③現場と経営を繋げる推進体制の構築

### 視点2. 現場（人事）の取り組み

- ④管理職パイプラインを意識して、段階ごとに着実に継続して行う
- ⑤マネジャー層のアンコンシャスバイアスの払拭
- ⑥働きやすい環境の整備

### 視点3. 社内外コミュニケーション

- ⑦社内外コミュニケーションを強め、社員に浸透させる／外部環境の変化を捉え、対話を行う

女性活躍を起点にした組織開発は、  
3つの視点で進めていく

© sourire. All Rights Reserved.

出展：スリール株式会社

こちらは、女性活躍の3つの視点と7つのポイントです。まず、3つの視点についてご説明いたします。

1つ目は、経営陣の本気の取組です。ビジョンの明確化や評価の仕組みづくりがポイントです。

2つ目は、現場の人事の取組です。管理職パイプラインの意識と継続的な実施、アンコンシャスバイアスの払拭など、働きやすい環境づくりが必要です。

3つ目は、これらのことをステークホルダーと対話し、社内外のコミュニケーション強化を行うことです。

この3つの視点は、組織変革において重要です。

## ● 社会的な流れ

ESG投資	コーポレート ガバナンス・コード改訂	米国で上場企業への 人的資本の情報開示を義務化	日本政府の 人的資本可視化指針の策定
 <p>①環境(Environment) ②社会(Social) ③ガバナンス(Governance)</p> <p>運用額は2020年約320兆円にまで拡大した。</p>	 <p>2021年6月 改訂</p> <p>「女性・外国人・中途採用者の管理職への登用、中核人材への登用等の目標と基本的な考え方を示し、開示すること」が盛り込まれた。</p>	 <p>2020年8月</p> <p>アメリカにおける証券取引を監督・監視する連邦政府機関、米国証券取引委員会 (SEC) が、上場企業に対して人的資本の情報開示を義務化。</p>	 <p>2023年3月期～</p> <p>金融審議会にて、有価証券報告書での非財務情報の開示の方針が出された。「人材育成方針」「社内環境整備」と共に「女性管理職比率」「男性の育休取得率」「男女間賃金格差」の開示が義務化された。</p>
<p>「人的資本」を重要視する動きが世界的に拡大 その第一歩として「女性活躍」を推進する流れ</p>			

© sourire. All Rights Reserved.

出展：スリール株式会社

それでは、今なぜ「人的資本経営」や「女性活躍」が必要とされているのでしょうか。それは世界的に「女性活躍」を推進する潮流にあるからです。

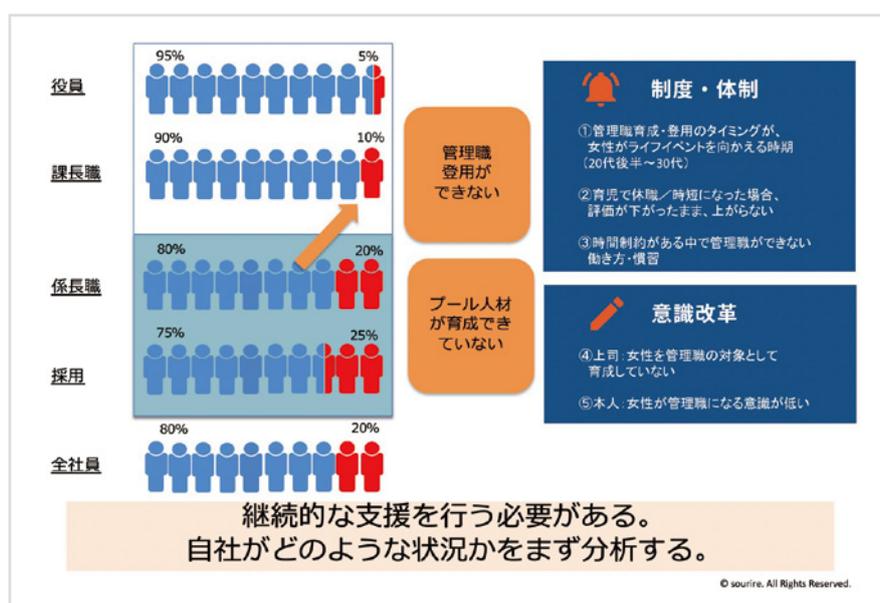
一番大きな動きは「ESG投資」です。かつて、財務情報のみを見て投資を行っていた外国の投資家が、非財務情報だった環境や社会、ガバナンスにも注目するようになりました。

日本においては、安倍政権時代の2021年6月に行われた、コーポレートガバナンス・コードの改訂も大きな動きでした。これによって、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用、中核人材への登用などへの考え方や目標設定、その開示などのガイドラインが確立されました。実はアメリカでは先んじて、2020年に人的資本の情報開示を上場企業に義務化しています。

こうした流れを汲み、日本政府が人的資本可視化指針を策定し、2023年3月から有価証券報告書に「人材育成方針」や「社内環境整備」だけでなく、「女性管理職比率」、「男性の育休取得率」、「男女間賃金格差」の開示が義務化されました。さらに投資家が企業に投資をする際、「人的資本経営」や「女性活躍」が注目され、投資の判断材料とされ、金利の優遇にもつながるということもあり、上場企業だけでなく、中小企業の皆さんにも大きく関わることで、ご認識いただきたいと思います。

## ● 女性管理職パイプラインについて

「女性活躍」を進めるための基本、女性管理職のパイプラインを考えることから始めましょう。



出展: スリール株式会社

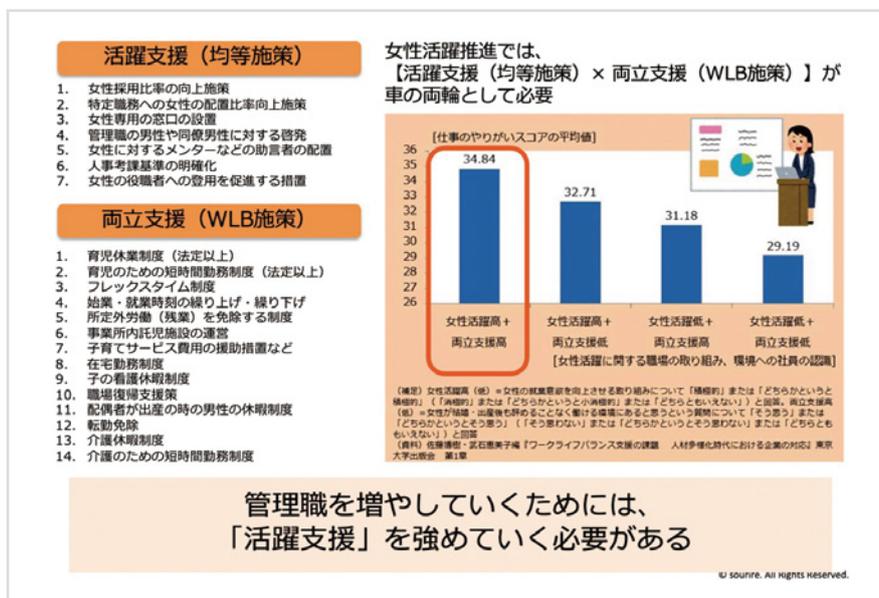
パイプラインに関しては、ジェンダーに関係なく、採用から育成まで切れ目のないことが重要とされていますが、女性の場合はそのパイプラインが切れやすいです。上記の図のよう

に、例えば、女性の割合が、課長職までは2割だったが、課長職より上になると1割以下となるような状態です。

これには制度そのものや、意識の問題が現実として存在します。制度の問題としては、管理職育成のタイミングとライフイベントの時期と重なってしまう、育休・時短になったとき評価が下がったままである。また、時間的制約がある女性社員には長時間労働になる管理職ができない状況などが事実としてあります。意識の問題としては、企業側が、良かれと思い、女性社員を管理職として育成しない。女性社員本人にもスキルアップの意識はあっても、管理職を希望しないという状況も存在します。

これを解決するためには、女性の「両立支援」と「活躍支援」の2つの考え方があります。

## ● 活躍支援と両立支援の考え方



出展：スリール株式会社

「両立支援」は簡単にいうと、働きやすさと休みやすさを提供することですが、ここだけを強化すると「ゆるい」組織になる傾向があり、そうするともう一つの「活躍」がおざなりになります。そこで「活躍支援」で背中を押してあげることで、女性の管理職が増えていきます。

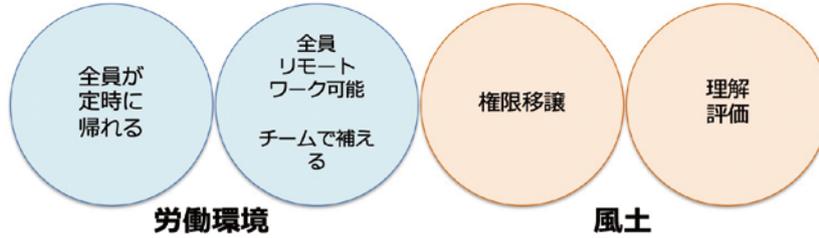
## ● 「女性活躍」から始めるメリット

なぜ「女性活躍」から始めるのが良いのでしょうか。

例えば、子育てしながらキャリアアップできる状態とは、定時に帰ることができて、チームで補える労働環境があり、権限を移譲できて、さらに、これらの状況に理解があり、評価されるという状態です。

### 子育てしながらキャリアアップできる状態は？

- ・ 保育園に迎えに行ける時間に当たり前に帰ることができて、
- ・ 突発的な病気の時に対応ができて、
- ・ 自分の裁量でマネジメントができて、
- ・ その状況が受け入れられている（評価される・理解される）



この環境は、性別や年齢、育児介護関係なく、  
多様な人材が活躍できる状態

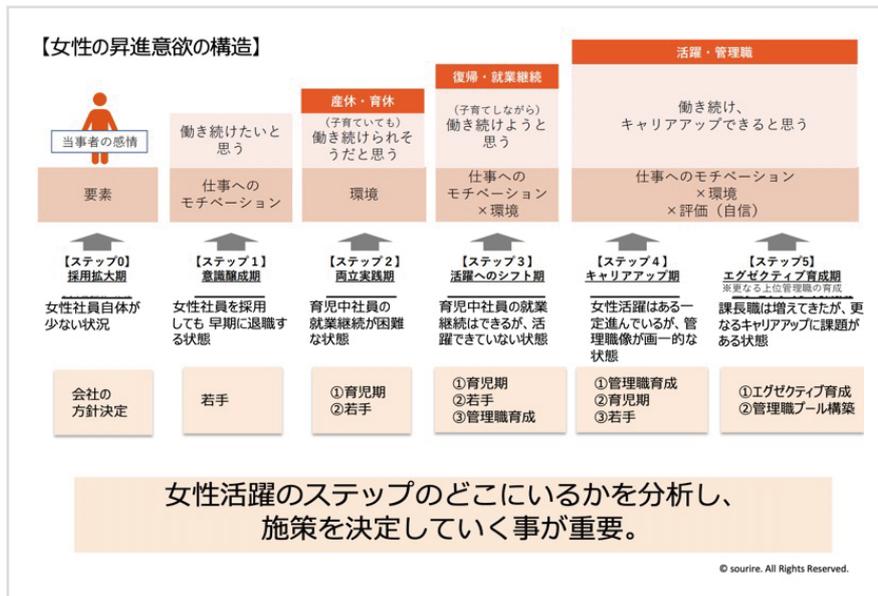
© sourire. All Rights Reserved.

出展：スリール株式会社

このような環境を組織ごとに形成すれば、性別や年齢、育児介護関係なく、多様な人材が活躍できる状態であると言えます。

## ● 女性活躍5つのステップ

「女性活躍」の5つのステップをご紹介します。自社における「女性活躍」を推進する際には、まず現状を認識し、どんな女性社員がいるのかを分析しましょう。その結果に基づいて、取り組むべき施策が変わります。自社が「女性活躍」のステップのどこに位置するのかを把握し、個々の社員に合わせた働き方や状況をつくるための施策を決定していくことが重要です。



出展：スリール株式会社

「女性活躍」を起点とした組織開発において、最も重要なことは、経営者が本気で行うことです。それに加え、人づくりを基礎とした上で、今できていないという部分にしっかりフォーカスし、一歩ずつ進めている企業ほど、改革が早く進んでいると思っています。冒頭に、改革を行う上で、3年から5年以上、しっかりと継続して、取り組む必要があるとお伝えしましたが、改革に3年以上かかる大きな理由は、とくに「女性活躍」や「DX」を進める際にハレーションが起こりがちだからです。変化を怖がるという状況は多く見られます。今までやってきた働き方やマネジメントが変わってしまったとき、これまで通りの成果が出るかどうか不安になったり、または、なぜ女性活躍ばかり推進されるのか…などという反応が現れたりします。

ただ、そのハレーションはやがて次第に無くなります。何故ならば、フォーカスされなければわからなかった課題を知ることができるからです。女性活躍の推進にあたり課題であったことは、男性社員でも、育児や介護の面で、同じような課題であったのだなというように、その真意が理解されるまでにかかる期間、それが約3年というわけです。

## ②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

林 真依 氏 (PwCコンサルティング合同会社 公共事業部/シニアマネージャー)

### ● 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンとは

ダイバーシティ&インクルージョンという言葉は、聞き馴染みがあると思われるのですが、そこに「知と経験の」という言葉がついたときに、どんな意味があるのか、考えていきましょう。

多様な個人の掛け合わせ＝知・経験のD&Iは、中長期的な企業価値の向上の原動力になるといわれている。

ただし、「多様な経験・知見をもった多様な人材がいる組織は強い」も、「人材が多様化するほど分断と対立が生まれやすくなる」も真。重要なのは、多様性を経営成果につなげるためにどのような工夫ができるか、経営層/人事/管理職/メンバーの階層を超えて、一貫したメッセージをもって対話を進めることではないか。

人材版伊藤レポートp.36 要素②:知・経験のダイバーシティ&インクルージョン より

- 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。このため経験や感性、価値観、専門性といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込み、具現化していくことが必要となる。
- 具体的には、女性や外国人といった属性に加え、他業界での経験等のキャリアパス、専門分野の多様性を取り込むことが重要となる。その際、属性のダイバーシティの実現にとどまることなく、実際に多様な経験や専門性、価値観を取り込み、具現化するプロセスも重要である。こうしたプロセスにもKPIを設定するなどして、「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」を実現する必要がある。
- また、従来、チームでの協働は日本企業の強みであったが、同質性の高いチームから多様なチームへと変わる中、社内及び社内外の協働の在り方も見直す必要がある。

(出所)経済産業省、2020、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」よりPwC作成  
PwC

6

「人材版伊藤レポート」でも、多様な個人の掛け合わせを行うことにより、イノベーションが生まれやすくなり、企業の中長期的な業績を高め、企業価値の向上の原動力になると示されています。

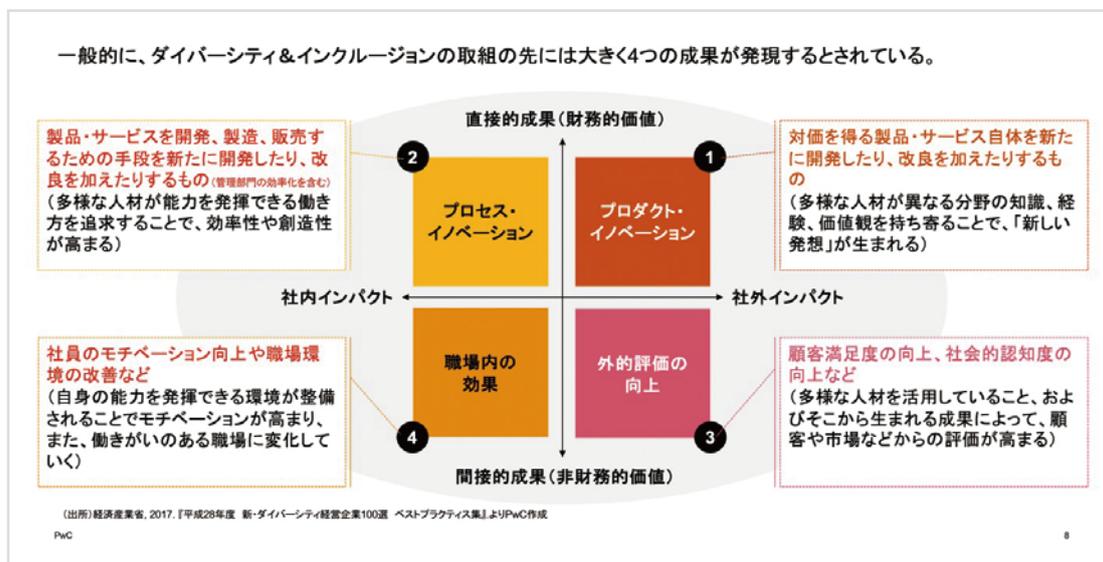
一方で、組織の中の人材がカラフルになるほど、実際には大変なことも多くなり、単に人材が多様化しただけの組織では、コミュニケーションコスト等が上がり、一時的に労働生産性が落ちるといった研究結果もあります。

つまり、ただ多様化するだけでは意味がなく、しっかり掛け合わせて結果につなげる工夫が大事です。

これを、経営・人事・管理職やメンバークラス、皆さんが職階を越えて、一貫したメッセージを持ち、対話を進めることが重要なのではないのでしょうか。

## ● 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンは、何に効くのか

経済産業省の資料によると、この4つの成果があるとされています。



①の「プロダクト・イノベーション」は、例えば新製品が開発されるという話で、多様な人材が多様な知恵を持ち寄ると新たな発想が生まれやすくなります。

②の「プロセス・イノベーション」は、「働き方改革」や「業務効率化」など、多様な人材が自分たちの能力を発揮しやすい働き方を追求することにより、色々な手段や方法を開発したり改良しやすくなります。

つまり、イノベーションは目に見える物で起こるだけでなく、物やサービスを作る過程でも起こるということで、この①と②はお互い関係し、つながっています。

③の「外的評価の向上」は、顧客満足度や社会的認知度が向上し、外部から好評価を得られることで、結果として、良い人材が採れることが期待できます。

④の「職場内の効果」は、社員のモチベーション向上と職場環境の改善です。社員の皆さんが、この企業で働いていることを誇りに思うこと、そして良い人材が辞めなくなるということですね。

以上の4つの取組を行うと実際に効果はどうか、4年ほど前に経済産業省の委託事業で調べてみました。その結果、この取組をしっかりとやっている企業については、そうでない企業と比べて新卒も中途も採れ、離職率も低い上に、売上高も利益率も上回っているという、経営指標が良好であることがわかりました。

また、単に闇雲にダイバーシティ&インクルージョンに取り組めばいいという話ではなく、経営者と人事管理制度と現場管理職の3拍子、揃って取り組んでいることがポイントでした。経営者の本気が大事というところからスタートになりますが、その取組を成熟させて、結果につなげていこうとすると、やはりこの3拍子が重要となります。



## ③従業員エンゲージメント

森光 孝雅 氏（株式会社八天堂 代表取締役）

### ● 20年前の危機が気付かせてくれたこと

株式会社八天堂の森光と申します。私たちは広島県の三原から東京へ、そして全国へをスローガンに、新たな食文化を発信し続けている企業です。

要素④ 従業員エンゲージメント

### 株式会社八天堂

代表取締役 森光孝雅

1933年(昭和8年)祖父森光香が三原市港町に和菓子店として創業  
2代目である父・義文が洋菓子を取り入れ、3代目孝雅がパン屋、スイーツパン専門店へと業態転換  
「食のイノベーションを通した人づくりの会社」を目指す



三原から東京、東京から全国、  
日本から世界へ。

今でも「社員スタッフエンゲージメント」を進めている最中なのですが、ここに行き着くまでには色々ありました。

およそ20年前、私の経営力不足から、会社倒産の危機を招いてしまい、大切な社員スタッフたちとの別れがありました。この出来事は決してきれいごとでなく、夢を持ってきてくれた大勢の社員スタッフに辞めてもらう。これほど辛いことはなく、自分はなんのために経営をしているのか、自問自答し、もがき、あえぎ、苦しみました。

そういった経験から今、当社では「食のイノベーションを通した人づくりの会社」であるという考えに至り、それを目指してチャレンジをし続けております。



**何のために人的資本経営が必要なのか**  
( 目的 つまり 在り方 )

**実現するための手段**  
( 目標 つまり やり方 )

それらを実現するもとは…

**原動力となる経営者の強烈な思い**

## ● 「人的資本経営」を動かすのは経営者の強烈な思いと 経営理念の確立

「人的資本経営」を進める上で、一番大事なのは経営者の本気度です。ここにある「原動力となる経営者の強烈な思い」が必要です。人づくりというのは簡単なことではありません。単に良い職場環境づくりだけではなく、そこに成長を見据えてやっていく必要があります。私の考える「成長」とは、人がその分野におけるスキルを身につけ、マインドを磨き、やりがいを高めていく。そして、社会的な存在意義を自ら感じられることです。ここに行き着くことが人づくりだと思っていますし、それを動かすのが経営者の「本気度」です。

その一方で同じぐらい大切なのが、「何のために」経営を行うのかということです。私は当時、この経営理念が確立しておらず、行き当たりばったりの経営になってしまい、大きなつまずきをしたと認識しています。これらを踏まえ「人的資本経営」を学び、人の成長につなげていきたいと思っています。



### 人的資本経営の取り組み

**取り組みをしようとおもったきっかけ:**  
「何のために」という信条、経営理念における志が明確になったこと

**はじめに着手したこと:**  
理念価値観からの採用

**失敗したこと:**  
価値観が合わない、想定と違っていた 等による離職など

**中小企業だからできること:**  
考え方、価値観の理念先行型の採用、こまめな育成

## ● 人材の「補充」から、本当の「採用」へ

まず、私がどんなところから「人的資本経営」に取り組んだのかをご紹介します。以前は、会社の都合で「来年出店があるから人が必要だから補充しよう」という気持ちで採用を行っていました。これは「採用」ではなく、まさに行き当たりばったりの「補充」でした。本来、「人の育成」には時間がかかります。10年先のビジョンを描き、経営計画を立て、先を見据えた採用を行い育成して、初めて活躍してもらえる人材になります。

今は、「何のために採用するのか?」と考えたときに、最初に会社の「価値観」=「経営理念」を確立する必要があり、それを基にした上での採用をする。人材側に立った視点が必要だと認識しています。

私たちはそれを踏まえ、16、17年前頃から経営理念に基づいた採用活動に本気で取り組んでいます。プロ野球のスカウトのような気持ちで、大学や高校に足を棒にして歩いて回ったことが、今となっては良かったと感じています。

また、経営理念の浸透に向け、採用面談や入社説明会などでは、常に会社の経営理念を語り続けています。入社後、朝礼や研修の際にも、常に言い続けています。常に言い続けていくことが大切です。「何のために?」と問われ続けることにより、社員スタッフそれぞれにもそれを問う習慣ができて、ひいては強い組織づくりにもつながると思います。

例えば会社を船に例えるなら、採用、つまり乗船の段階で、この船はどこが目的地なのか、何をするために出航するのかを伝え、理解してもらい、乗り込む人は、自分が何のために乗り込むのかを自覚して、納得した上で乗り込んで欲しい。まずはそこからスタートすることが大切だと思っています。

## ● 「社員スタッフエンゲージメント」の難しさ

ただ、すぐにいい人材が入って、生き生きと仕事してくれて、辞めない会社になった訳ではないんです。社員スタッフを大切に育てていたつもりでも、ある日、「辞めさせて欲しい」となる。私たちも「社員スタッフエンゲージメント」についてまだ発展途上で、いろんな取組をしていますが、人の心は外から見ているだけではわからないものです。社員に、「大丈夫か?」と声をかけても、大体は、「大丈夫です。」と返ってきます。それがある日、「辞めさせて欲しい」となったときには、こちらも情けなくて仕方ないですね。辞めたい人を引き止めようとしても、その時には、ほとんど覆ることはないです。できるだけ早く社員の心のモチベーションを察知して、1対1で向き合うということが大事です。

## ● 社員のモチベーションをチェックする工夫

当社では、自社制作のツールを活用し、社員の心のモチベーションをチェックしています。毎日1分程度、社員に今の心のモチベーションの状態について、いくつかの項目にチェックを入れてもらいます。1週間や1ヶ月では把握が難しいのですが、半年から1年間ぐらい続けて見ていくと、社員のモチベーションがある程度わかってきます。こうすることで、社員のモチベーションが下がっていることを早めに察知することができますし、1対1で向き合い、手を差し伸べることが可能になりました。

## ● 一人ひとりの顔が見える経営

松下幸之助氏は晩年、「もう一度、経営するとすれば、どんな規模の会社を経営したいですか?」と問われた際に、「300人ぐらいの規模ですね。」と答えられました。私はこの言葉に全て凝縮されていると感じました。「300人」は、一人ひとりの顔が思い浮かび、本気で人づくりに取り組める限度のスケールだと思っています。

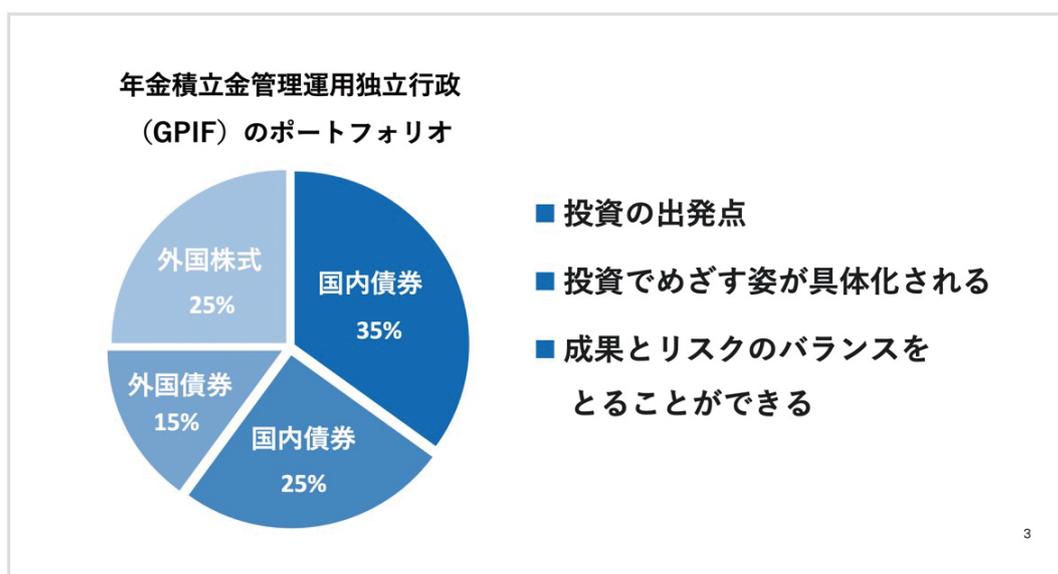
これからも、一人ひとりの顔を思い浮かべながら、ただ働きやすい環境を整えるだけでなく、人材の成長をしっかりと見据えることが、社会への貢献に値するという思いを胸に、挑戦を続けていこうと思います。

## ④ 動的な人材ポートフォリオ

岡田 幸士 氏(ルヴィアコンサルティング株式会社 共同経営者/COO)

### ● 「人材ポートフォリオ」とは

少し難しく聞こえる「動的な人材ポートフォリオ」ですが、順を追ってご説明します。



そもそも「ポートフォリオ」という言葉自体、聞きなれない言葉だと思いますが、金融分野における用語で、投資の出発点として、投資で目指す姿を明らかにしたものです。これを見ることで成果とリスクのバランスを取ることができるというものです。



では、「人材ポートフォリオ」とは何でしょうか。これは、企業が求める人材の量と質を明らかにするものです。上記の表で表しているように、量的なものに関しては、縦軸は階級、横軸はそれぞれの階級に現状どのぐらいの人がいるかを表しています。これを見ると、将来の必要人数との過不足がどのぐらいか明らかになります。将来のことは見据えた時に、どのぐらい採用や育成が必要なのかを明らかにすることで、施策の精度を高めていくことができます。



## ● 「動的人材ポートフォリオ」とは

では、頭に「動的」とついている「動的人材ポートフォリオ」は何を表しているのでしょうか。「動的」には、2つの意味があります。

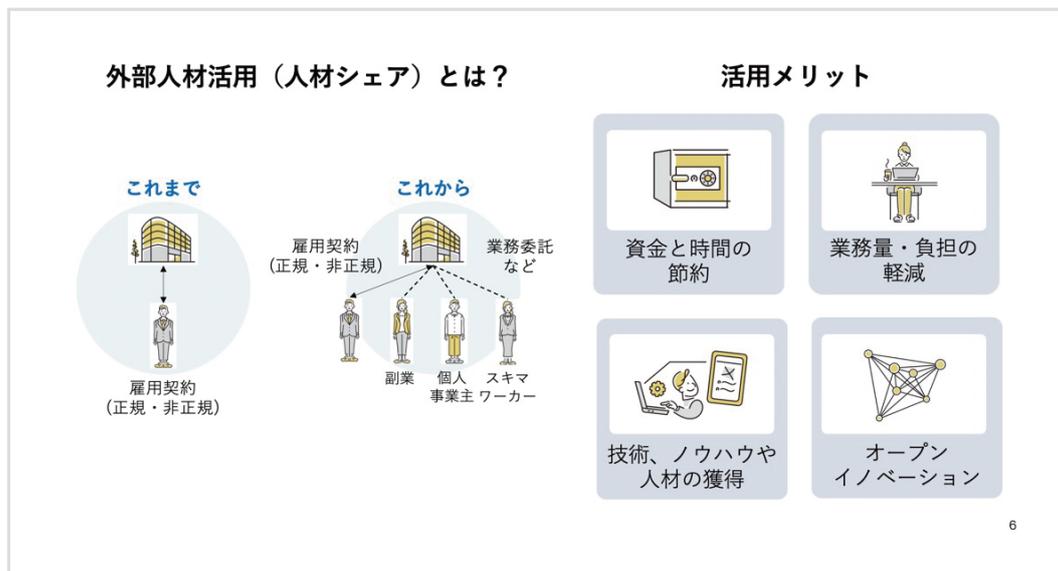
1つは、外部環境による変化が激しい経営戦略によって「人材ポートフォリオ」もそれに応じて都度、変化させる必要があるため、「動的」であることが必要という意味です。

もう1つは、ポートフォリオを変えた時に生まれるギャップをできるだけ早く埋めていくために動かなければならないという意味での「動的」です。

このギャップを埋めるための手段として、例えば配置転換、異動、リスクリング、外部人材の活用や、企業買収などがあります。

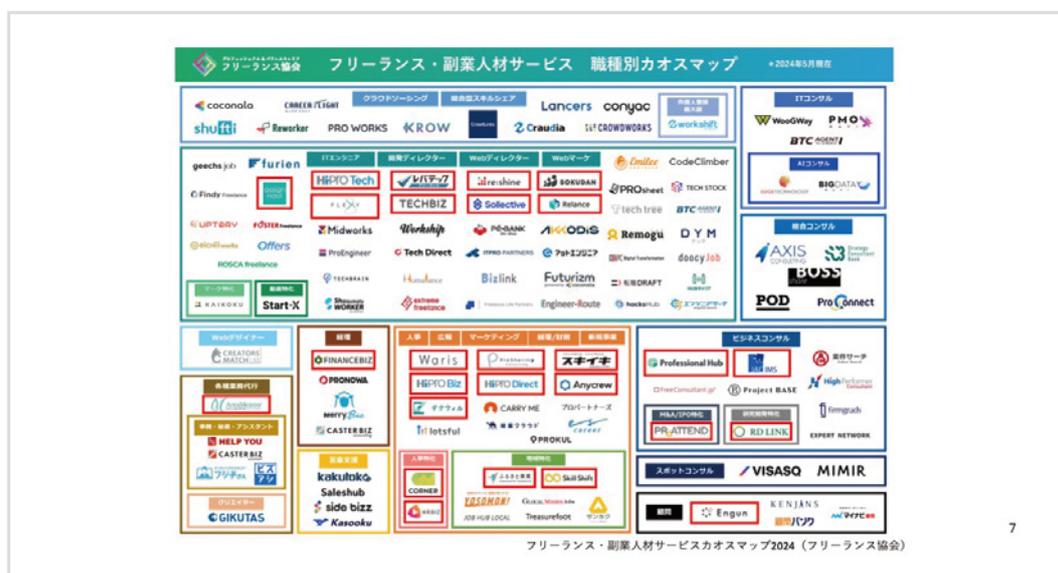
この2つの意味をもつ「動的人材ポートフォリオ」は、5年後、10年後の今後の経営戦略を見据えた時に必要な人材と量、その解像度を高めるものになります。

## ● “外部人材”の活用メリット



この「動的人材ポートフォリオ」を踏まえ、「外部人材」の活用について深掘りしていきたいと思えます。これまで、人の採用はどちらかというと正社員を中心に考えて来られたと思えます。しかし、今後は、業務コストの削減のほか、新分野への挑戦などで新しい技術やノウハウ、イノベーション等が必要になった時、外部人材の活用を見据えていく必要があると考えます。

その際、副業人材や個人事業主、スキマワーカーなど、色々な外部人材が活用できる環境が整ってきていることも好材料だと思います。また、ダイバーシティ&インクルージョンやイノベーションという観点も考えた活用も視野に入れても良いと思えます。

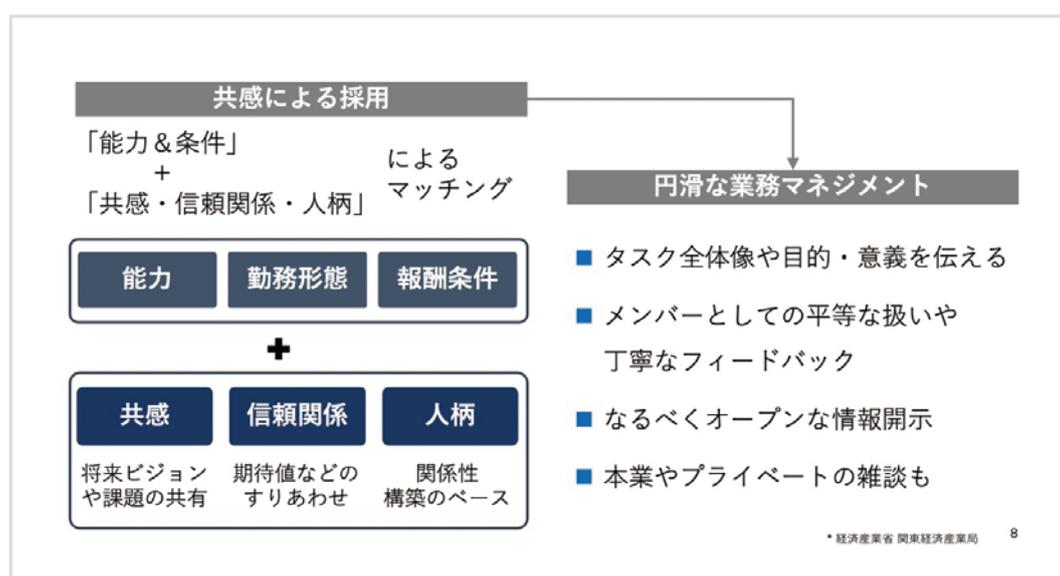


## ● 外部人材の活用

では、どうやって取り組めばいいのでしょうか。ご覧のように、たくさんの外部人材サービスを請け負う会社があります。インターネットで検索するなど、いくらでもやりようがある時代です。正社員を採用するだけでなく、外の人材をうまく調達する。このような考え方も今後、必要になってくると考えています。

## ● 外部人材活用のポイント

実際に外部人材を活用する際は、「共感」がポイントです。従来は外部人材の委託となると「報酬や能力」などの条件ばかり重視されていたと思いますが、今後は、「共感や信頼、人柄」という部分も含めたマッチングが必要となります。企業理念に共感してくれた人材の方が、外部の人材であってもモチベーションが高く、長く働き続けてくれるからです。



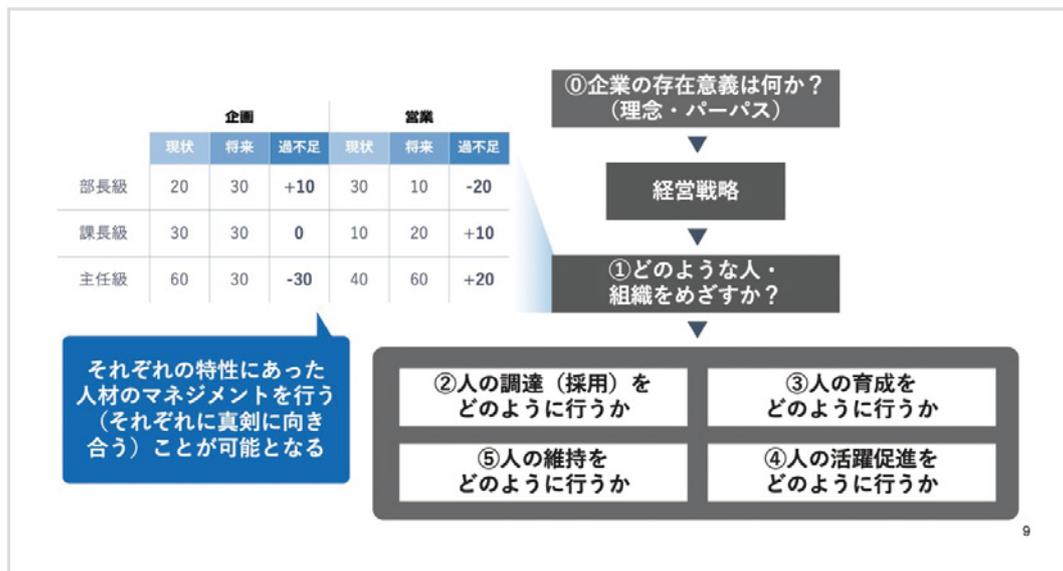
正社員ですら、すぐに辞めてしまう時代です。外部の方なら尚更、見限るのが早い状況の中で、企業理念に共感してくれているか、人柄がマッチしているかなどを踏まえた外部人材の採用が必要になってくると考えます。

業務のマネジメントにおいても、タスクの一部を切り出すのではなく、その全体像や目的・意義を伝え、メンバーとして平等な扱いや丁寧なフィードバックをしていく。外部人材にも、オープンな情報開示をしていくことが求められるという訳です。

こうしてみると、今の時代の価値観に合わせた人との向き合い方や扱い方を考えたときに、実のところ、外部も内部もあまり関係ないのかもしれませんが。外部人材に対して、今述べたようなマッチングとマネジメントができるのであれば、内部に対してもできるということです。外部人材へのこうした向き合い方は、企業の人材に対する扱い方のレベルを高めることにつながっていくと思います。

## ● 人材ポートフォリオ策定の目的と評価

人材ポートフォリオをなぜつくるのでしょうか。もちろん、採用や配置、リスキリングにつなげていけるということもありますが、人材ポートフォリオの策定をきっかけに「人それぞれと向き合うことができる」ようになります。これまでは、一律的な人材マネジメントを行ってきたかもしれませんが、これからは、一人ひとりどう向き合っていくのか、より細かい網目でみていくというのが「人材ポートフォリオ」です。作成は大変かもしれませんが、一度つくってみると将来に向けたやるべきことが明らかになるとと思いますので、ぜひ取り組んでいただきたいと思っています。



また、外部人材として日本中、世界中の人材の力を借りて良いと思います。職場環境で言えば、例えばリモートワークなどがもっと広がれば、時間も場所も選ばなくてよくなります。こうした柔軟な働き方が広がり、女性活躍やダイバーシティ&インクルージョンの推進などにもつながると思います。例えば、外国人の採用など、新しい取組を始める場合、企業の中で抵抗感もあると思いますが、取組を通してどう向き合っていくかを考えていけば、意識を変えるためのステップアップになると考えています。

# ⑤リスキル・学びなおし

湯崎 英彦（広島県知事）

## ● 生産性の向上とリスキリング

かつてのバブル期や80年代など、日本が大躍進していた時代に比べると、今の日本にはそこまでの勢いを感じられません。競争力も下がり、経済成長率も1%程度になっており、こうした状況を打破しなければならないと思っています。

広島県経済に求められるのは、「生産性の向上」

GDP(国内総生産)

= 労働生産性 × 労働投入量

労働力人口の減少、働き方改革等  
⇒ 労働投入量の向上は見込めず

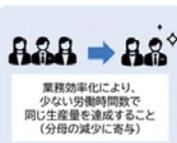
= 労働生産性 × 就業者数 × 1人あたりの労働時間

経済成長の指標でいうとGDP(国内総生産)という話になります。GDPについて説明しますと、まず、どれだけ効率的にアウトプットを出せるかが「労働生産性」です。それを進めるため、投入する労働力の量が「労働投入量」です。これを掛けたものがGDPです。

「労働投入量」は就業者数と1人あたりの労働時間に分割できますが、人口は減少傾向にあるので、増えようがありません。すると、必然的に左の「労働生産性」を高める必要があります。広島県の経済にも同じことが言えます。つまり、生産性の向上が広島県の経済には絶対に必要ということです。

生産性の向上には、「付加価値向上」や「業務効率化」が必要

労働生産性 =  $\frac{\text{付加価値額(営業利益や人件費など)}}{\text{従業員の労働時間数}}$



では、生産性を上げるためにはどうするのでしょうか。GDPにおける「労働生産性」は、こちらで示されている、分子である「付加価値額(営業利益や人件費など)」と、分母となる「従業員の労働時間数」で計算できます。分子の「付加価値額」を伸ばすか、もしくは分母の労働時間を縮減することで「労働生産性」は上がります。つまり、分母を減らす=より効率を高めること、分子を増やす=より売上を上げることになります。

そのためには、例えば、新しい成長分野に挑戦したり、既存の事業に成長分野を見つけてイノベーションを起こすなど、事業シフトに取り組むことも大事になります。

分子の売上を増やす付加価値を生み出す源泉は、分母である「人材」になります。すなわち、人をコストではなく資本と捉えて積極的に投資をしようというのが、「人的資本経営」というわけです。

これらを踏まえた上で生産性向上に向けて、デジタル技術が不可欠になります。例えば、生成AIをはじめとして、現在も驚くべきスピードで進化をしていて、うまく使えば様々な効果が期待できます。

### 生産性の向上には、デジタル技術の活用が不可欠

【世界デジタル競争力ランキング2023】

**日本は32位**  
(過去最低を更新)

【デジタル環境変化に関する意識調査】

職場に導入される  
新たなテクノロジーの  
活用に順応できる  
自信がある

**日本は5%**

ただ、デジタル技術でみると日本は世界のデジタル競争力ランキングで32位と過去最低ですし、デジタル環境変化に対する意識調査で、職場に導入される新たなテクノロジーの活用に自信があると回答した企業はたった5%しかありません。これでは、デジタル後進国と呼ばれても仕方ありません。世界とは全く戦えていないという数字です。これはやはり変えていかなきゃいけないと思います。そこで、リスクリングが必要になってきます。

## ● リスキングとは

リスキングとは、企業が主導するもので、  
その目的は、必要なものを習得して、業務で活用・実践すること

### 【リスキングに期待できる効果】

① DX等の推進	DXスキルの計画的な育成・業務への活用
② 働きがい向上	成長環境の整備、従業員の自己実現を支援
③ 人材確保	優秀な人材の定着、人材獲得競争での優位性向上

とは言え、デジタル技術を使おうと思っても、人がそれを使うことを学ばなければなりません。新しいスキルを得たり、今持っている知識やスキルをアップデートすることが非常に重要です。これがいわゆるリスキングです。

これからの企業は生産性の高い分野や成長する分野にシフトし、それによって企業価値を向上させることが重要となります。そのためにリスキングを行い、新分野に成長する人材とともに向かっていくのですが、新しい分野では、新しいスキルが必要になるというわけです。

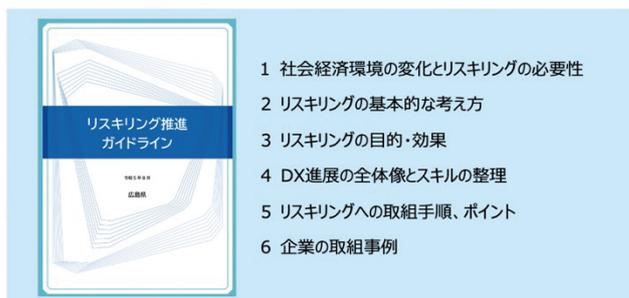
また、リスキングはそれだけでなく、働きがいの向上や人材の確保にもつながるので、そういう意味でも付加価値の向上という、良い循環を生み出すと考えています。

## ● 広島県での取組

広島県では、全国に先駆けてリスキングの支援を行なっております。「広島県リスキング推進検討協議会」を2年前から始めて、2023年の7月に最終報告書をまとめ、それを踏まえて県内企業向けのリスキング推進ガイドラインを発表しております。取組のポイントや実際の取組事例を示しており、すぐに使えるようになっていますので、ぜひご覧いただきたいと思います。

## リスキリング推進検討協議会

県内の経済団体・労働団体・有識者・行政で構成する協議会において、「今後必要となるスキル」「働きながら学ぶため労働環境や雇用管理のあり方」などを議論し、令和5年7月に最終報告書を取りまとめ。



## リスキリング推進宣言

# 295社

(R6.6.20時点)



広島県リスキリング推進宣言

また、企業のリスキリング推進宣言も設けており、もうすぐ300社というところですが、さらに数年前まではリスキリングという言葉はほとんど誰も知らなかったのですが、県でアンケート調査したところ、現在、約8割の方が知っているという状況までできています。

### 補助金

#### ◆ ITパスポート取得支援

デジタルリテラシーの習得に向けて、ITパスポートの資格手当支給に係る経費の一部を補助

#### ◆ 人材開発支援助成金活用支援

業務に必要なスキル等の習得に向けて、人材開発支援助成金の申請事務の外部委託に係る経費の一部を補助

### 伴走コンサルティング

民間ノウハウを活用して、「必要スキル見える化」「習得コンテンツの提供」を一連のパッケージで伴走的に支援

### 評価・処遇制度導入支援

リスキリングによる業務成果の適切な評価のために、自社に合った評価・処遇制度の検討・導入に向けたセミナーや研修等を開催

令和6年度における広島県の施策としては、例えば「デジタルリスキリング」といって、企業の人材に対して、ITパスポートの取得を支援したり、どんなリスキリングをすればいいかなどを、企業と一緒に考え、それをサポートする「伴走コンサルティング」などを行なったりしています。

「伴走コンサルティング」は、企業のビジョン、経営戦略があり、それを実現するために必要な人材戦略に基づいて「人的資本経営」を行うにあたり、どんなスキルやマインドを持った人が必要で、何がギャップで、どんな研修を受けなくてはならないか、そこまでが一気通貫となっていなければならない。ただ、自社の力だけでは考えていくのは難易度が高いと感じた時、「伴走コンサルティング」はとても良いサポートになると思います。

実際に取り組んでいただくことが重要なので、「人的資本経営」の一つの手段として、リスキリングを県内企業と推進してまいります。

## ● 登壇者へのQ&A

それでは、ここからのお時間は、パネリストの皆さんとディスカッションしていきたいと思います。

### ● リスキリングが怖い？

林氏

特に中小企業の人事部門の方から「社員にリスキリングをさせるのがちょっと怖い。」とよく言われます。リスキル・学び直しをきっかけに、社員が色々なことに開眼して、自分の会社を辞めてしまわないかという懸念です。その結果、リスキリングの機会を与えようとしなくても多々あります。広島県では、こうした意見に対して、しっかり応援するというメッセージを出しています。そこにある意図について、改めてお聞きしたいです。

回答:湯崎知事

実は、「リスキリング推進検討協議会」で報告書をまとめる過程の中で、この協議会に委員として参加いただいた中小企業の皆さんからも、「リスキリングしたら辞めちゃうんじゃないか?」と、同じご意見を結構いただきました。確かにそうなんです。しかし、世の中全体が動いている中で、このままリスキリングをやらなければ、時代についていけないオールドスキルの人だけになれば、会社自体がなくなってしまいます。

リスキリングをした場合、社員が出て行くかもしれない一方で、リスキリングに力を入れていることに魅力を感じて、入ってくる人もいますし、やりがいを感じて辞めない可能性もあると思うんですね。

リスキリングをして終わりではなく、企業としても成長分野にシフトすることによって、より収益を高めることができれば、すぐにではないかもしれませんが、社員の待遇も改善できる。このような良い循環ができないと、企業自体の競争力が落ちてしまう。日本が今そういう状況かもしれません。

経営者は、我慢しろという話ではなく、先に進めた方が良いということです。競争の中に取り残されれば、競争力や能力が十分でない人材と仕事をしなければならなくなり、ますます不利な状況に陥る可能性もあります。簡単ではありませんが、世の中の変化のスピードが早くなる状況の中、個人でも努力するのと同じく、企業も努力をし続けなければならないと思うんです。

回答:森光氏

広島県の「リスキリング推進検討協議会」のメンバーの一人として、私も参加して、今の話をしたんです。足元の話としては、確かにリスキリングを推進することで、他の会社に転職して

しまうことや給与や待遇面で不安があります。でも、中長期で考えると、取り組んだ会社は伸びているなと感じます。たった数年でも違いが明らかですので、変わらない会社は、人材から選ばれなくなります。当社では、以前はパン職人だった社員が3人ほど、まとめてDX部門に行き、今は目を輝かせながら頑張っていますよ。

回答:堀江氏

2、3年後にやっても、「当たり前」ですが、今取り組めば、「先駆者」になれます。良い人材は新しいことに取り組んでいるところに集まってくる傾向にあるので、早く始めた方が良いですね。

[ここからは、聴講者からの質問に回答いたします。](#)

## ● 経営陣や管理職の本意を引き出すには？

質問1

経営者と管理職が本気でない場合、どうしたら取組を進めることができますか？

企業をご支援いただいている、堀江さん、岡田さんにご回答いただきます。

回答:堀江氏

トップダウンとボトムアップは確実に重要で、まず、トップの方の意識がない場合は、危機感を持っていただくことが重要です。経営者の皆様をご支援する中で、10年後の社員の年齢構成比をお見せして、例えばほとんど50代以降の社員しかいないね、と認識できれば、これでは企業運営ができませんね、という意識になり、変わらなければと思うようになります。

ボトムアップの視点からは、体験させる、巻き込むことが重要です。当社では、管理職の方に育児体験をしてもらう「育ボスブートキャンプ」というプログラムを用意しています。管理職の方に、夕方5時に仕事を終えて、保育園に迎えに行ったり、スーパーで買い物をしてもらったりします。

そこで理解いただけるのが、まず夕方5時に仕事を終えるのがどれだけ大変かということなんです。終えるためにどうするかを考える。ミーティング時間をどれだけ短くするかとか、参加人数を絞るとか、優先順位を考えると、組織の中で考えていくと、解決できるということが見えてきます。

また、これまでは仕事している姿の社員しか見えていなかったけど、実は会社にくる手前で生活があることがわかる。社員それぞれの背景があり、会社にいる時間でいかに生産性を高めて働いてもらうかを考えるようになります。

プライベートで落ち込んだことが、生産性に関わっていて、ケアする必要があるなど、体感を通して理解するようになります。

やはり、自分と違うものは見えないので、まずは見え方を変えていくことを行います。体感さ

せ巻き込むという形で、トップ層のやる気と本気を引き出すことができると考えます。

回答:岡田氏

まず「危機意識」を持つことだと思います。最初に何をするかというと、ダイエットに例えるなら、企業も体重計に乗り、自分の体重を把握することです。今組織で何が起きているのかを直視することが重要で、実は自分の会社の離職率や理由を見たくない経営者の方は結構いらっしゃいます。まずそれに向き合うことが大事です。

ある会社で取り組まれている例では、「リバースマンター」が有効です。若手の社員がメンターとなり、上司や役員の方を教えるもので、これを通じて現場の若い方がどんなことを思っているのか、役員が生々しく気付くということです。

この手法で経営者層が変わらなければ、会社の外を見るということですね。組織や人の話は、内向きな意識になりがちですが、他社の取組や自社と比べてどうなのか等、他社の事例を直視するということが重要かと思います。

## ● 変化が起こる時、社員はどうやって乗り越える？

質問2

社員の誰しも、無意識の現状維持バイアスが存在していたり、変化を歓迎する人ばかりではないと思いますが、変化をどうやったら乗り越えられますか？

回答:森光氏

成長するためには、変化が必要ですし、もっと厳しい言葉で言えば、変化しなければ生き残っていきません。まずはリーダーが危機感を持たなければ、その組織は駄目になります。リーダーが危機感を持って変化に対する施策を立案し、社員の皆さんが受け入れられるよう常に説いていくことが、やがて変化を乗り越えることにつながると思います。

今の日本をつくったのは我々とその上の世代のリーダーの方々ですから、責任も感じてもらって、何のために経営をしているのかをもう一度考えて、若い人たちの未来のためにも、もっともっと危機感を持ってやってもらえば、全然違ってくるんじゃないかと思います。

回答:岡田氏

人を変えるのは徹底的な危機感か、徹底的な成功体験のどちらかだと思います。その人に危機感を感じてもらうのが前提ですが、同時に、こういうことをしたらうまくいったな、ということをお膳立てしてあげる。これも重要だと思います。危機感を常に伝えていく一方で、小さな成功の積み重ねを創出していく。その両面が必要なのかなと思います。

## ● 企業の皆さんへのエール

最後に、パネリストの皆さんから、企業の皆さんへエールをお願いします。

### 岡田氏

私は、広島県と人的資本経営はすごく親和性があると感じています。広島県は、海外で働いている方が多く、国や国境を越え、1歩前に踏み出すパイオニア精神をお持ちの方が多いのではないかなと思っています。

人的資本経営のキーワードは「1歩前に踏み出す」ということなので、個人的には広島県には、日本一の人的資本実践県になっていただきたいと思っております。

### 堀江氏

私自身も、社員数十名の中小企業の経営者ですが、人的資本経営は中小企業にとってメリットしかないと感じています。人的資本経営に取り組むことで、社員一人ひとりに向き合うことができますし、社員全員が活躍できる状況をつくることができ、結果的には経営者も楽になっていくと思います。

これまでは、企業の負担で取り組まなければならなかったのですが、国や自治体がリスクリングや女性活躍にお金を投資していますし、企業も取り組みやすくなっています。

これまでのやり方を変更するのは難しいと思っているかもしれませんが、それは皆さん同じところだと思います。皆さんで1歩ずつ、変化していければと思っております。

### 森光氏

人的資本の最たるものは組織のリーダーだと思っています。私自身にも言い聞かせていますが、まさに自分が先頭に立って成長を図り、皆を率いていく必要があると思います。

そして、もし、リーダーや幹部がそういった気持ちが薄い組織ならば、どうするのか。その時は、企業の外部から意見を大いに吹き込んでもらってください。やはり、トップの意識が変わらないと、その組織は変わらないんですよ。ですから、トップの意識をこれから変えていくことで、この広島をより元気にしていき、広島からさらに日本を元気にしていく、という思いを胸に、頑張っていければと思います。

### 湯崎知事

今回のセミナーを通じて、人的資本経営は、特別に難しいことはない、ご理解いただけたかなと思います。岡田さん、森光さんのお話でもあったように、規模が小さな企業の方が、むしろ一人ひとりの顔が見えてやりやすいとか、堀江さんからも、中小企業だからこそできる、リーダーがその気になればできる、というメッセージも頂きました。

まずは「できる」ということを信じて、広島からですね、人的資本経営に取り組んでいただいて、全国を引っ張るような先進企業を広島からどんどん出していきたいなと思います。皆さんで頑張りましょう!