

# ① “人が活きる経営”の時代。変わる新卒採用

世界的な潮流。人が活きるための「人的資本経営」

技術革新により、産業構造は目まぐるしい変化を遂げている。スキルや経験の陳腐化が加速し、個人が学び直しを進めていかなければ、人生100年時代を生き残れない。キャリア観の変容により、企業の人材との向き合い方にも大きな変化が求められている。終身雇用・年功序列を前提とした従来の雇用慣行は、まさに転換期を迎えている。

組織と人の関係性は、世界的にも変革が進んでいる。2020年8月に、米国証券取引委員会(SEC)は上場企業に対する「人的資本の情報開示」を義務付け、日本の経済界でも「人的資本経営」という考え方が注目を集めている。

これからの企業のあり方を示す「人的資本経営」とは何か。理解を深めるとともに、新卒採用とはどうあるべきなのかを考えていく。



経済産業省  
経済産業政策局  
産業人材課長 未来人材室長  
島津 裕紀氏

## 多様化する個人の活躍と挑戦を促す、幅広いオプションの提供が求められている

### 事業構造・意識の変化から求められる企業の変革姿勢

人材を、管理の対象としての「資源」ではなく、「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出す「人的資本経営」。注目が集まる背景には、3つの大きな変化があります。デジタル化、脱炭素化、コロナ禍による働き方への意識の変化です。

デジタル化では、従来現場で教え込まれてきた能力・特性とは根本的に異なり、AIやロボットと協調・補完していく力が求められています。役割変容ができなければ自分の仕事なくなる事態は、現実味を帯びています。また、脱炭素化に向けては、

既存事業にとらわれない大胆な構造転換が必要でしょう。それに伴い、人材ポートフォリオをいかにダイナミックに変えられるかが、企業価値を左右します。さらに、働き手の意識が変わり、リモートワークをはじめ働き方も一変する中で、企業は業務プロセスやコミュニケーションのあり方の見直しを迫られています。

これら3点は今まで、先進的な企業だけが進めているものでした。しかしコロナにより変化のスピードは加速。全企業にとって変革は待ったなしです。

これまで、投資家による企業への投資判断の指標は、短期的に形として現れる売り上げや利益などの財務情報が中心でした。しかし、前述のような新たな動きにより、従来の財務情報だけでは、中長期的な投資効果・投資価値を評価しきれなくなっています。その流れの中で、多くの企業は、無形資産の重要性を理解し、情報開示に向けて動き始めています。しかし、経営戦略上最も重要な“人的資本情報”に関しては、開示が進んでいない現状があると感じています。

その背景として考えられるのは成長神話です。経済全体が成長していた時代では、就職すればその社内でジェネラリストとして育成され、年功序列によって安定が「保証」されていました。人事は管理部門と捉えられる傾向が強く、個人の能力・スキル、人の資本としての価値発揮に着目できていませんでした。中長期的な育成の中で、人事異動をはじめとする制度運用が中心となり、人事が本来持つ、人的資本を企業価値創造につなげる役割に貢献できてこなかった。「失われた30年」を経てもその価値観が変わらず、それが、日本社会全体の課題だと感じています。

### 海外における人的資本情報の開示に関する動向

#### 人的資本の開示に関する諸外国の主な動向

##### 【アメリカ】

- サステナビリティ会計基準審議会(SASB)  
—2019年に改訂版スタンダードを公表し、人的資本の領域についても、重要な項目の開示を要求。
- 米国証券取引委員会(SEC)  
—2020年8月に、企業に対して人的資本に関する情報開示を義務化。2021年3月にESG開示基準の見直しに向けた意見募集を行った。

##### 【ヨーロッパ】

- 国際標準化機構(ISO)  
—2019年1月に、Human Resource Managementに関して、社内で議論すべき/社外へ開示すべき指標を整理。
- ヨーロッパ連合(EU)  
—2014年の非財務情報開示指令(NFRD)において、従業員500人以上の企業に対し、「社会と従業員」を含む情報開示を義務づけ。2021年4月には欧州委員会(EC)が対象企業を拡大し、開示内容をより詳細にする非財務情報開示指令の改定案を発表し、人的資本をはじめとする無形資産に関する情報も開示する方向性。

### 社内への情報開示から、社外発信につなげていく

これから組織や人事が進めるべきは、社内への透明性のある情報開示です。ポジションごとの年収や、成果によって変わる報酬額、学び直しによって生まれるキャリアの選択肢。こうした、個人の能力を引き出す組織のあり方を社内に向けて浸透させることは、そのまま社外への発信につながっていきます。自社の価値、競争力の源泉はどこにあるのか。社内で議論を重ね、学生に対しても投資家に対しても、「自社はこうやって成長して



いく」と説明していくことが大切です。

人材戦略は経営戦略の実現を支えるという目的がある一方で、組織の強みが経営戦略を形作ることさえもあります。人材戦略と経営戦略は双方向性が重要ですが、現状においてうまく連動している企業はほとんどないと言っていると思います。各種調査やヒアリングでは、経営戦略との接続や情報開示を「できている」と回答する企業は多くありますが、そのレベル感・解像度にはばらつきがあります。人材戦略は10年タームと長期で考える一方、経営戦略は3年単位のものが多い。両者をマージさせる難しさに悲鳴を上げている企業こそが、人材戦略と経営戦略の連動に向けて動き出している証ではないかと見えています。

### キャリアの選択肢と学び直しの機会を増やしていく

新卒採用においては、入社後の活躍・定着を見据えた採用・育成こそ、人事部全体で対応すべき課題になっていくべきです。「この会社では自分のやりたいことが実現でき、会社の方針とも重なっている」。その感覚を社員が持てなければ、学生に伝えることはできません。社内で、経営戦略とそれを支える人材戦略、社員に求められる行動や姿勢を議論し、メッセージとして伝えていく。それができていない企業が、学生に向けて表面的な開示をしても、入社後の早期離職につながるだけでしょう。

企業がすべきは、活躍の場とスキルアップの場を多様化させ、幅広いオプションを提示することです。兼業・副業が広がり名刺を複数持てる、在宅でワークライフバランスがとれるなど、どんな観点でもいい。学生や社員、個々のやりたいことが多様化する中で、選択肢があること、人材の価値を最大限発揮させる機会があることが大事だと思います。

新卒採用では、分野別採用の導入や、博士人材の採用に力を入れる企業が増えるなど、各社の工夫は進んでいます。しかし、日本の就職面接では、学生時代に培ってきた自分の専

門性や実務に生かせる経験をアピールする機会がなかなかありません。これからは、本人の専門性や経験を企業のミッションとすり合わせ、本人に合ったキャリアパスを柔軟に考えていかなければいけません。

企業と学生とのマッチングを深める上で、実務が伴うインターンシップの戦略的な活用は、時間がかかってでも取り組むべきテーマだと考えています。一方大学側は、学生が在学中から職業能力を磨けるようなルートをもっと広げてほしい。そうした機会提供ができる大学に人気が集まれば、危機感を持つ大学が生まれ、健全な競争サイクルにつながるでしょう。

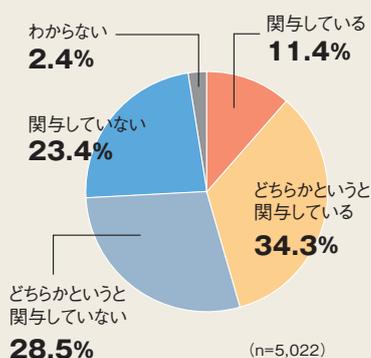
さらに今後は、大学に何回も入り直す社会になっていくのが望ましいと考えています。実務経験を積んで30代で大学に入り直し、違う専門の勉強をするのもいい。大学を卒業せずに就職して、また戻る人がいてもいいと思います。あらゆる形で行き来できれば、多くの方がマスターやドクターを持ち、各フェーズで専門性を発揮できるようになります。海外において、学部新卒採用で就職すればキャリアは安泰というモデルはほぼありません。変わるのには本当に大変だと思いますが、変わらなくてはいけないときが来ていると思っています。

企業側は、経営戦略を実現するという観点から、不足する人材のスキル、専門性、パフォーマンス発揮につながる行動・性格特性について社内で議論を深めていかななくてはなりません。どんな人材を確保し、そのための社内環境をいかに整備していくか。これまでの目標修正を、最終責任者たる経営者が自分自身の決断でもって進めることが重要になるでしょう。

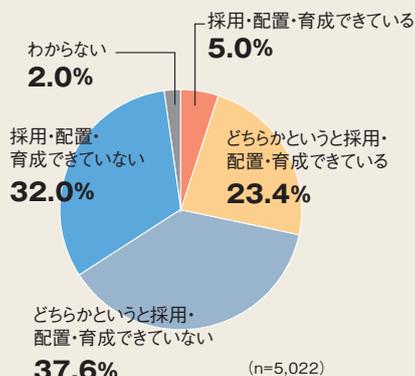
Profile●2004年 経済産業省入省。航空機産業政策、新エネルギー政策、原子力政策などの担当の後、大臣官房総務課政策企画委員を経て、2021年より現職。経産省の人材政策の責任者。人的資本経営の推進、多様な働き方の環境整備、リスキル政策などを担当。

**人事** 人事部門が経営戦略の意思決定に「関与していない」「どちらかといえば関与していない」と答えた企業は半数以上。3割の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を、採用・配置・育成できていない

① 経営戦略への意思決定への人事部門の関与

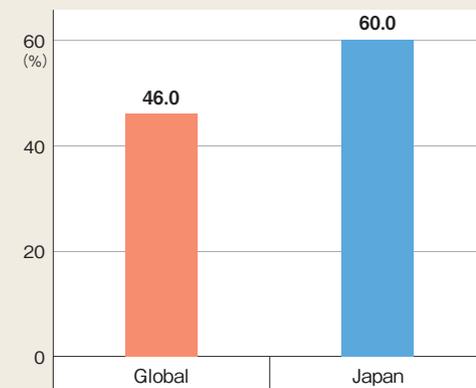


② 経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



**人事** 人事部門を価値提供部門ではなく、管理部門と考えている者が、日本では6割。グローバル平均に比べ15ポイント高い。

③ 人事部門を管理部門と見なしている者の割合



出所：「第1回 人的資本経営の実現に向けた検討会」令和3年7月経済産業省 産業人材課 事務局説明資料(日本の人事部「人事白書2021年」より作成)

出所：「第1回 人的資本経営の実現に向けた検討会」令和3年7月経済産業省 産業人材課 事務局説明資料(KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部 変革の一手」(2020年4月)より作成)