

ポストコロナ時代の「人的資本」への 投資と企業価値向上

～大きく転換すべき「人材教育」「人材育成」～

京都大学経営管理大学院 特別教授
一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授
SBI大学院大学 教授

幸田 博人



1. はじめに

～今、なぜ「人材教育」「人材育成」
のあり方が問われているのか～

「人材投資」に関する議論が活発に行われ

〈目 次〉

1. はじめに～今、なぜ「人材教育」、
「人材育成」のあり方が問われている
のか～
2. 日本の雇用制度と「人材教育」「人
材育成」の課題
3. 日本の将来の競争力の観点を踏まえ
た「人材教育」「人材育成」に係る3
つの視点
4. 「学び直し」に係る企業の期待と「人
的資本」への投資の重要性
5. おわりに～企業としての新たな「学
び」の組み込みを～

ている。岸田新政権が昨年10月にスタートし、半年が経過する中、新政権において、「人材」は大きなテーマである。政府の「教育未来創造会議」（2021年12月）や経済産業省の「未来人材会議」（2021年12月）の発足など、少しずつ動き出している。

「教育未来創造会議」では、「我が国の未来を担う人材を育成するためには、高等教育をはじめとする教育の在り方について、国としての方向性を明確にするとともに、誰もが生涯にわたって学び続け、学び直しができるよう、教育と社会との接続の多様化・柔軟化を推進する必要がある」との観点で、内閣総理大臣を議長として取り組むこととなった。「教育と社会との接続の多様化・柔軟化」という課題の問題意識は、教育機関のあり方を今後の社会課題との関係でどう変えていくか、また、企業内の人材育成をどう教育機関との連携も含めて進めていくか、という視点である。また、「未来人材会議」においては、「日本企

業の競争力をこれまで支えてきたと信じられ、現場でも教え込まれてきた人的な能力・特性とは根本的に異なる要素が求められていくことも想定される」などの問題意識に基づき、「2030年、2050年の未来を見据え、産官学が目指すべき大きな人材育成の大きな絵姿を示す」ことを目指している。

米国では、SEC（証券取引委員会）が人的資本についての情報開示義務付けをスタートした（2020年11月）。「会社が事業を運営する上で重視する人的資本の取組み目標（SEC Regulation S-K Item 101（c））」などの開示により、社員のスキルや能力についての評価や教育訓練なども示される内容となっている。また、日本においても、2021年6月の「コーポレートガバナンス・コード」の改訂において、「人的資本や知的財産への投資等についても、…分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである（補充原則3-1③）」と示されている。「人的資本」への投資が、企業にとって、サステナビリティの大きな要素として位置づけられ、「人的資本」への投資を通じた企業価値向上に向けての取組みとリンクしている。

本論考においては、マクロ的な視点で、「人材教育」、「人材育成」で考えるべき論点や今後の方向性について幅広く示し、また、企業サイドとして「人的資本」への投資に関し考えるべき視点について、示していくこととしたい。

■ 2. 日本の雇用制度と「人材教育」、「人材育成」の課題

日本では長期にわたる経済停滞が続き、経済・産業の競争力向上が進まない構造的な論点として、日本の雇用制度に係る部分と、「人材教育」、「人材育成」に中長期的な視点が十分でないことがあげられる。戦後の経済成長は、企業は、新卒一括採用と終身雇用制度をベースにして、均一的で一定水準の能力を幅広く確保していくことで、競争力の源泉としていた。そうした総体的な「人材」に優位性を有していた時代は、企業内で若い頃からの先輩のロールモデルを前提とした、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング、企業内教育訓練）という職場での職業教育などで、キャリアを積み上げていくことこそが重要であった。しかし、現在は、AI（人工知能）やビッグデータなどのテクノロジーの進展のスピードが速いため、新たなテクノロジーをキャッチアップする必要がある。その上、ある程度の独創性や個性をベースとしたアイデアを生かし、イノベーション的な取り組みを視野に入れるべき時代に変化してきている。そうした中で、旧態依然の「人材教育」、「人材育成」では、もはや限界にきており、企業の競争力とも直結する事態となりつつある。個々人にとっても、新卒から一つの会社で定年まで過ごすことは、標準的ではなくなりつつあり、キャリアチェンジや転職プランを視野に

入れることが必要な時代に変化している。そういう環境下では、企業にとって、従来型のOJT中心の組み立てではなく、社員の能力を広げ、新しいことにチャレンジして企業価値向上につながるような「人材投資」にウェイトをかけていくことは、サステナビリティとして不可欠である。企業の内部に、「リカレント（学び直し）」や「リスクリング（職業能力の再開発）」を、どう組み込んでいくのか、産学連携の視点をそうした「学び」にどう導入するかなどの重要性が認識される。

日本においては、2020年代に入り本格的な人口減少社会が到来しつつあり、また、グローバルベースでのデジタル社会の到来や脱炭素社会の実現に向けた取り組みなどを意識すると、新しい発想に基づく取り組みや工夫が、社会や企業に強く求められる。

戦後80年近く経過する中で、日本における「人材教育」や「人材育成」の枠組みについて、今までは、時代の変化に応じた緩やかな改革にとどまり、抜本的な改革は未着手である。特に、企業サイドの雇用を取り巻く課題は、やや金属疲労ともいえる状況となっている。終身雇用制度、新卒一括採用、総合職中心の枠組み、プロフェッショナルなどの限定的な扱い、メンバーシップ型人事制度でジョブ型の導入の遅れなど、日本型雇用制度の課題は、山積みである。今までの新卒一括採用方式は、多様な能力を有する人材を獲得する手法としては限界があり、通年採用方式を採用する企業の増加などに変化の兆しも見られる。また、

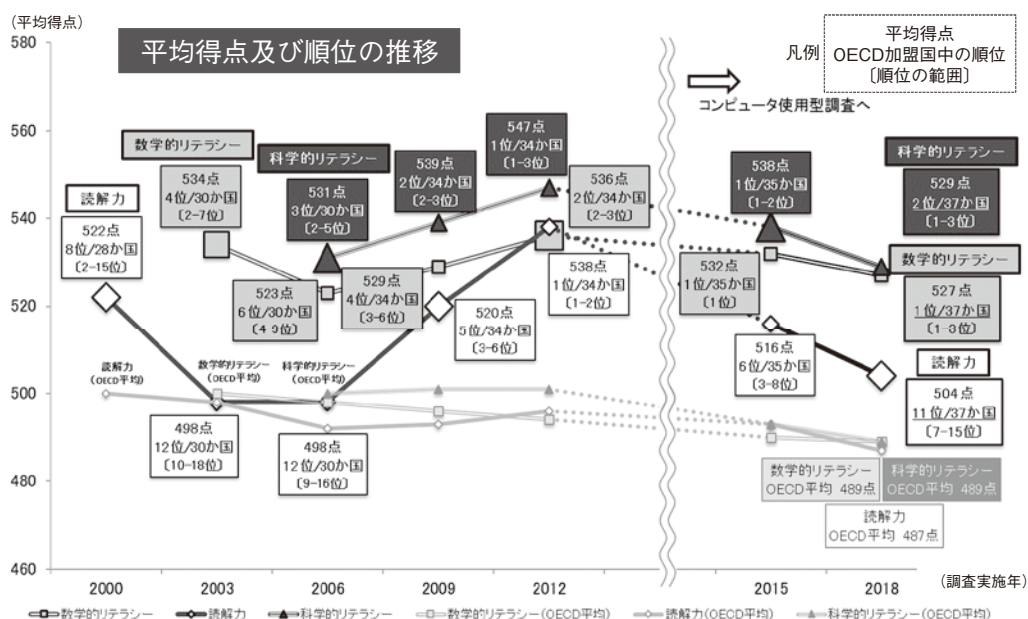
終身雇用制度は維持されているものの、以前のような就社的な概念は希薄化し、企業にとっても、個人にとっても、会社が未来永劫成長し続けるモデルからは脱却せざるを得ない。そのため、現在も相当程度維持されている年功序列型雇用制度は大きな変化を迫られている。複雑で多様な社会を生き抜いていく人材が、全体的に不足している。個々人にとっても、コロナ禍で、企業依存型ではなく、社会課題に向き合うような自己能力を広げるべきとの意識が高まっている。そういう観点で、「リカレント」や「リスクリング」などがテーマ性を有することとなる。

■ 3. 日本の将来の競争力の観点を踏まえた「人材教育」、「人材育成」に係る3つの視点

日本の人材面の競争力をどう捉えるか、3つの視点が必要と考える。

第一の視点は、現在でも、日本の学生の学力は世界的に高いとの評価ではあるが、果たして、日本の競争力や人材面での優位性を担保しているのかどうかである。図表1は、「OECD生徒の学習到達度調査2018年調査(PISA2018)」において、義務教育修了段階の15歳児を対象に、2000年から3年ごとに実施されている読解力、数学的リテラシー、科学的リテラシーの3分野についての調査である。数学的リテラシーは1位、科学的リテラ

(図表1) OECD 生徒の学習到達度調査2018年調査 (PISA2018)



※各リテラシーが初めて中心分野（重点的に調査する分野）となった回（読解力は2000年、数学的リテラシーは2003年、科学的リテラシーは2006年）のOECD平均500点を基準値として、得点を換算。数学的リテラシー、科学的リテラシーは経年比較可能な調査回以降の結果を掲載。中心分野の年はマークを大きくしている。

※2015年調査はコンピュータ使用型調査への移行に伴い、尺度化・得点化の方法の変更等があったため、2012年と2015年の間には波線を表示している。

※順位の範囲とは、統計的に考えられる平均得点の上位及び下位の順位を示したものの。

(出所) 文部科学省・国立教育政策研究所（令和元年12月3日）

シーは2位と引き続き世界トップレベルにある。確かに、日本の高い学力は裏付けされている。ただし、読解力は、前回より平均得点・順位が低下し、37か国中11位の水準で、この点は課題となっている。全体として、日本の学生の高い学力が確保されているにもかかわらず、なぜ、日本の社会の成長や発展に十分には活かしきれていないかということである。この点については、様々な指摘がある。均一的で一定水準の能力を確保することは得意であるが、多様性や独創性を育てることは

限界があること、ICT化の遅れ、社会が求めるスキルと実際の学校教育の適合性が低いことなどである。

第二の視点は、企業内人材について、「人材教育」や「人材育成」になる現在的な課題をどう捉えるかという点である。この点については、第4次産業革命やsociety5.0などの主にテクノロジーの大きな変化や、デジタル社会、カーボンニュートラル社会に社会構造が急速に移行することが求められる中で、特に、IT人材の量と質両面の不足とデジタル

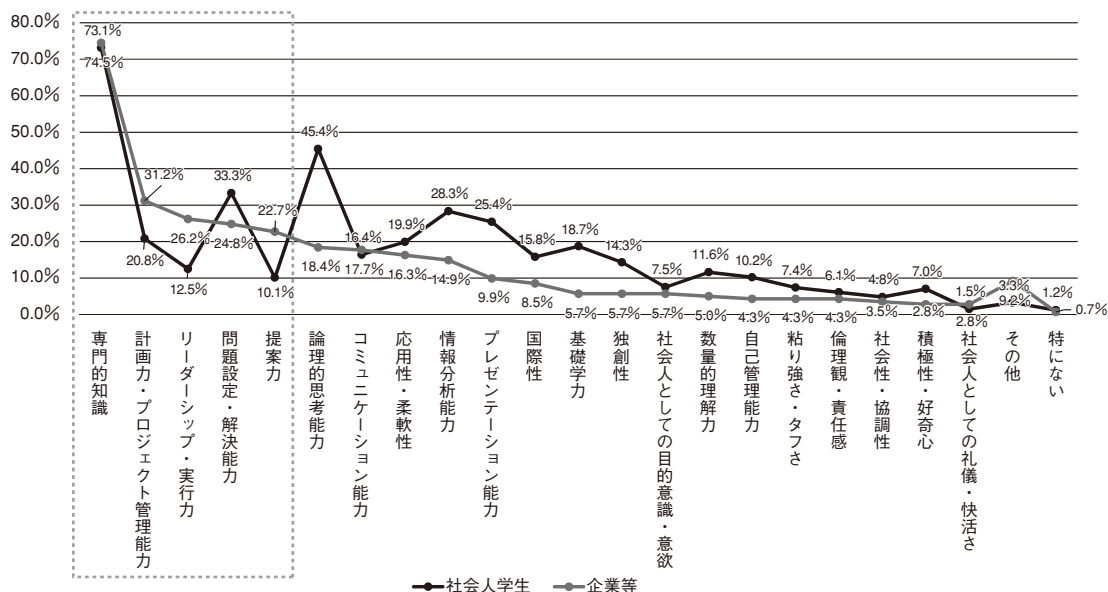
人材水準の海外諸国との大きなギャップが問題である。これは、大学教育面から由来する要因もあるが、大企業の終身雇用制度を前提にしたOJT中心の運営の限界でもある。「リカレント教育」や「リスクリング」なども含めて、企業による積極的な人材投資やダイバーシティへの対処など、「人材教育」や「人材育成」を抜本的に再構築することが求められる。企業が高等教育機関で従業員の就学を認めない理由について調査したデータ（文部科学省の調査研究）を見ると、第1位が「本業に支障をきたす」が56%、第2位が「教育内容が実践的ではなく現在の業務に生かせない」が24%、第3位が「人件費を抑制する」が15%である。企業のサステナビリティの取り組みが必要である。

第三の視点として、新しい取り組みをどれだけ進めていけるかという観点である。この点については、産学連携やダイバーシティの重要性が浮かび上がる。例えば、日本における「アントレプレナーシップ教育」と「イントレプレナーシップ教育」の重要性が、いまだに十分には理解されていない。起業家に関心を広げていくという「アントレプレナーシップ教育」と、企業内、社内で新規事業や新しいビジネスを立ち上げる「企業内起業家」の意味の「イントレプレナー教育」は、車の両輪である。大企業にとっては、新しいことに取り組む場合、自前主義が大きな壁となることがよく見られる。オープンイノベーションを推進することや、新しい取り組みとして

の「イントレプレナー」に注力し、新しい取り組みを行うことに躊躇しない社内文化的ベースを醸成しておくことは大事である。

アントレプレナーシップ（以下、一部「アントレ」と表記）に関する世界のランキング（文科省「アントレプレナーシップ教育の現状について」より）における日本の順位は、世界で26位、G7主要国中6位、アジア諸国中6位と、厳しい水準にある。その要因として、在学段階でのアントレ教育は44位、卒後のアントレ教育は30位、商業的・法的整備は47位、文化的・社会的な規範は39位と、諸外国との落差は大きく、軒並み30位以下に沈んでいる。また、「アントレプレナーシップ教育」の状況は、4年制の大学で、「アントレプレナーシップ教育」を実施している大学は約3割弱の水準で、7割の大学においては行われず、かつ今後も、その未実施の大学の9割においては今後も実施する予定はないとの回答もある。その未実施の大学の7割は、「アントレプレナーシップ教育」実施の必要性は認識しているものの、リソース（ヒト・モノ・カネ）不足や他に優先すべき教育内容があることを理由に挙げている。また、学生の「アントレプレナーシップ教育」の受講率が、わずか1%であることは、今後の道のりがいかに遠いものであるか、如実に示されている。

(図表 2) 大学等において修得させたい(したい)能力(5つまで選択)



(出所) イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」(平成27年度文部科学省先導的の大学改革推進委託事業)より作成。
「教育未来創造会議」(令和3年12月27日)資料

4. 「学び直し」に係る企業の期待と「人的資本」への投資の重要性

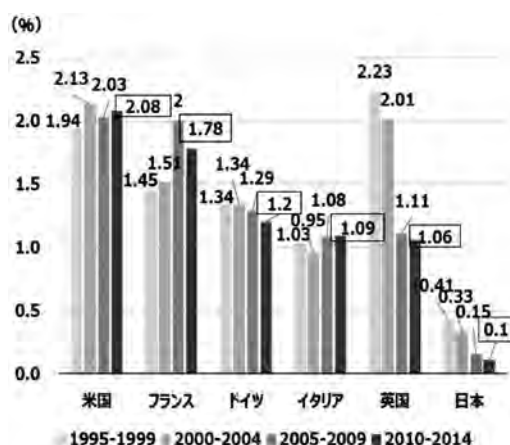
(1) 企業の期待と問題意識

本稿の冒頭のところで、政府の「人材」に係る問題意識に簡単にふれた。経済産業省の「未来人材会議」では、①デジタル化と「脱炭素」などで産業構造の変革がもたらす労働需要の変化、②今後の企業の競争力に従来型の現場ベースの能力とは異なる要素が必要となること、③時代が求める人材育成を企業と教育機関で行うこと、という3つの問題意識

に基づき、産官学という視点での人材育成と政策課題の検討を行うという位置づけである。

企業が、どういう分野の「学び直し」を期待しているのか。企業が大学等で習得させたい能力を「学び直し」の観点を含めて見ていくと、図表2に示されているデータでは、第1位に専門的知識(74.1%)、第2位に「計画力・プロジェクト管理能力」(31.2%)、第3位に、「リーダーシップ・実行力」(26.2%)、第4位に「問題設定・解決能力」(24.8%)、第5位に「提案力」(22.7%)となる。こうした能力は、座学で学ぶことには限界がある。一方で、企業内のプロジェクトベースの経験

(図表 3) 人材投資 (OJT以外) の国際比較 (GDP比)



(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」を基に経済産業省が作成
「教育未来創造会議」(令和3年12月27日) 資料

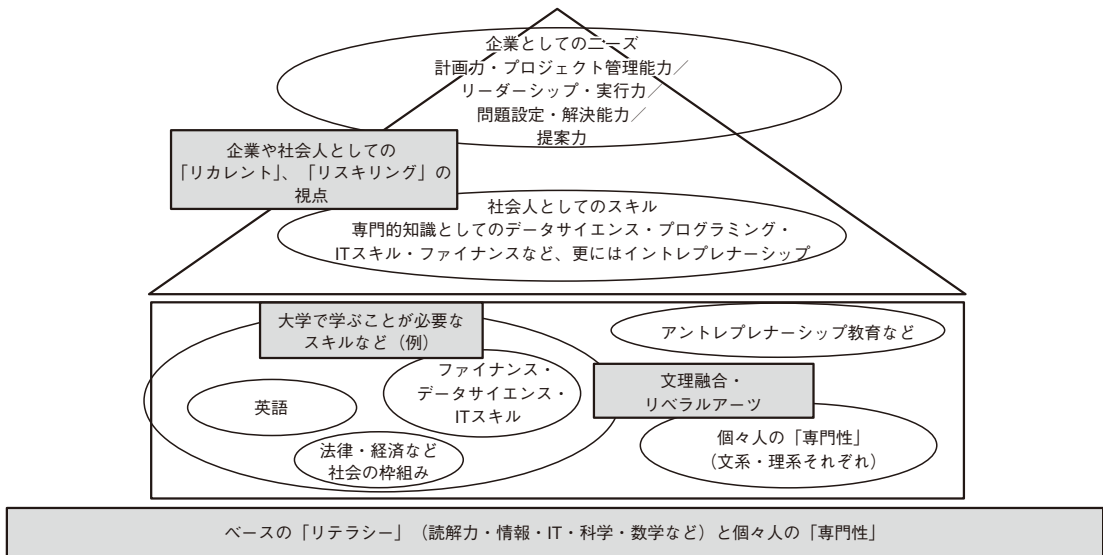
だけでは、体系的に身につけることが難しい面があり、総合的な「学び直し」を含めて、うまく活用しながら、個々人が企業とリンクして身につけていくことが必要となる。

このようなデータを見ていくと、政府や企業の問題意識は明瞭であるものの、実際の企業の取り組みとは、まだまだ乖離があると見てとれる。実際、企業の人材投資 (OJT以外) の国際比較を対GDP比で見ていくと、図表3に示されているデータにあるように、欧米と比較して、GDPに占める比率が、10倍から20倍も圧倒的に低く、かつ、この20年間で低下傾向が顕著であるなど、人材投資を重視していない面が見てとれる。こうしたデータからは、日本企業のOJT以外の人材投資を重視して具体的に取組むことこそが重要であることを明確に示している。

従来は、長期雇用、OJT、均一的人材育成

などが好循環的な一つの仕組みでワークしていたと認識できるが、新しいテクノロジーの習得、グローバル化やダイバーシティへの適合などには、新しい「人材投資」の仕組みを構築することが必要である。「人材投資」の中身自体に、外部教育と社内教育の組み合わせ、現場の知見を共有してそれをキャリア形成とリンクさせるような人事制度への組み換え、階層ごとの育成や教育など体系的な枠組みとして長期的に取り組む必要がある。その効果測定について、短期的な効果にとらわれ過ぎてもいけない。また、社員に、どれだけのモチベーションを持たせるかも、大事な視点である。企業は、「人材投資」を行っても、個々人が外部に新しいチャレンジをすることなどのきっかけとなることなどを心配して、中途半端な取り組みになりがちであるが、従来のOJTでは、こうした能力を育成すること

(図表 4) 「人材教育」、「人材育成」の鳥観図的イメージ



(出所) 筆者作成

は、もはや困難であり、時間もかかる。自前の人材育成から、外部からの人材獲得を通じて、相応のコストはかかるものの割り切った対応をとることもあり得るが、サステナビリティから見ると十分ではないと考えられる。そういう意味では、「人材投資」の水準を相当削った日本企業が、再度、「リスクリング」や「リカレント教育」を含めた人材投資を相応に増やすことが必要となる。そして、機能や職種ごとに、マッピングをして、体系的に組み立てていくことが求められる。まさに、企業にとっての経営戦略上、人的投資の重要性と企業価値向上がリンクしている。

こうした点を踏まえて、「会社が事業を運営する上で重視する人的資本の取組み目標」を戦略的に構築し具体的に情報を開示し、投

資家からの評価を前向きに得ていくことこそ、今後の企業の競争力に直結する。経営者が、「人的資本」への投資について、数値ベースで、体系的かつ経営戦略とリンクした形で、語っていくことが求められる。

(2) 「人材教育」、「人材育成」の具体的な分野

今後の日本を取り巻く社会課題の難しさや、日本の人材面での競争力が落ちていること、また新しい時代に人材が適応できていないことを踏まえ、「人材教育」や「人材育成」上のプライオリティが重要となろう。企業に入社する前の学生時代を含めた鳥観図的なイメージ図を、図表 4 として示した。

個々人ベースの「リテラシー（読解力・情

報・IT・科学・数学など)」とそれぞれの「専門性」は基礎として必要で、そこに、大学などで将来役に立つ「実用的なスキル」の獲得が何よりも重要である。その「実用的なスキル」とは、英語の能力と、ファイナンス、データサイエンス、ITスキルのような現代的なスキルである。さらには、法律や経済などの社会を動かしている基本的な枠組みを理解することなどのスキルと考える。それに付加して、「アントレプレナーシップ教育」を学び、「文理融合」や「リベラルアーツ」にも取り組みれば、必ず将来の視野の広がり役に立つ。

その後、企業や社会人としては、「リカレント」、「リスクリング」の視点をどう捉えていくかという観点となる。データサイエンスやファイナンスなどの知識は、本来は学生の時に一定程度学んでおくことが重要であるが、不足しているようであれば、そうした専門知識の獲得も必要となる。一方で、「計画力・プロジェクト管理能力」、「リーダーシップ・実行力」、「問題設定・解決能力」、「提案力」などの企業が求める能力について、企業と社員で、どう取り組むかが問われる。また、危機管理能力としてのマネジメント的な要素が期待されることとなる。この点については、「2030年必要となるスキル、必要でなくなるスキル」（経済産業省「未来人材会議」第3回資料（2022年2月））を見ると、必要なスキルは、第1位「戦略的学習力」、第2位「心理学」、第3位「指導力」、第4位「社会的洞察力」、第5位「社会学・人類学」であり、

基礎力をベースに、高度で複雑な課題にチャレンジしていく総合的な能力を必要としている。こうした能力は現場での「学び」や「経験」が有意義な面はあるが、一方で、現在の複雑で多様な視点が必要とする環境下では、現場での「学び」や「経験」では、十分ではない。プロジェクトマネジメント能力に係る本質的な素養や整合的な力を必要とし、現場での「学び」、「経験」と、外部での体系的で整合的な知見や知識とのリンケージは必須と考える。

また、AIやビッグデータなどをベースとした第4次産業革命やSociety5.0というテクノロジー進展の中で、将来の増える主要職種をどう見据えておくか。一例として、「データアナリスト」、「AI技術者」、「デジタルマーケティング専門職」、「ITセキュリティ専門職」などが示されている（日経新聞2021年8月11日「リスクリングで挑む（上）」）。2025年までの世界の雇用の増減予測の下、主要国において、働き手の「リスクリング」という観点について、今後どのような職業能力を必要とし育成するのかを予測しなければならない。また、RPA（ロボティクスのオペレーションサイドへの導入）などの新しい業務プロセスの自動化を通じて、旧来型の事務的な業務が激減する可能性が高いことから、企業内での、新しい領域の職業能力に既存の人材戦力を明示的にシフトしていくことが求められる。今後、カーボンニュートラルなどにより、産業構造が大きな変化やデジタルライゼ

ーションの進展で従来の職種自体が効率化され、仕事が減少するなどの影響が大きくなることが見込まれる。既存人材においても、新しいテクノロジーに対応できる能力を有することが、より求められるようになっている。例えば、DX研修ということで、データとITを活用したプログラミング技術や統計学などを活用したデータ分析などが、そうした研修コースの基本となる。

■ 5. おわりに

～企業としての新たな「学び」の組み込みを～

2050年の脱炭素社会に向けてグリーン成長戦略を実現し、日本の産業構造を大きく転換させる時期に来ている。あわせて、日本の社会課題解決に向けた人材投資を拡大することが不可欠である。10年後、20年後、30年後の日本の企業の競争力構築と企業価値向上を図ることに、「人的資本」への投資が直結する。企業として、「人材投資」について、外部機関のノウハウやスキルを活かしながら、「リカレント教育」や「リスクリング」を社内の人材教育の仕組みにリンクして構築することが重要である。その企業自身の競争力向上の取り組みに役に立つ。それにとどまらず、社会課題を解決するプロセスなどを通じて、日本全体の経済・社会構造の柔軟さと多様性の確立につなげていくことで、日本の社会・経

済基盤を構築し、日本全体の価値向上につながることを期待される。

〔参考文献〕

- ・SEC, "Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105" (2020)
- ・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月11日)
- ・上田亮子「グローバル市場における人的資本とガバナンス」(「金融・資本市場リサーチ」5号(2022年2月)(株イノベーション・インテリジェンス研究所))
- ・文部科学省 科学技術・学術政策局「アントレプレナーシップ教育の現状について」(2021年7月30日)
- ・政府「第1回 教育未来創造会議」各種資料(資料6の参考データ集)(2021年12月)
- ・経済産業省「第1・2・3回 未来人材会議」各種資料(2021年12月～2022年2月)
- ・本田由紀著『「日本」ってどんな国?』(ちくまプリマー新書 2021年)
- ・阿部正浩「ジョブ型雇用とリスクリング(上)」(日本経済新聞 経済教室2022年2月8日)
- ・幸田博人「変革に向けた日本の人材教育・人材育成の方向性」(「産業新潮」6回シリーズ・2021年10月・11月・12月各号及び2022年1月・2／3月・4月各号)
- ・幸田博人「ポストコロナ時代の人材教育・人材育成の方向性」(「金融・資本市場リサーチ」4号(2021年11月)・5号(2022年2月)(株イノベーション・インテリジェンス研究所))

