



銀行 人事戦略の 核心

人的資本開示を通じて 人事戦略を磨き上げる

人的資本開示が投資家や求職者を中心に注目を集めています。人的資本開示を通じて、経営者、行員、投資家のそれぞれの視点から対話を重ねることで、人事戦略が磨き上げられる効果が期待されます。

注目を集める人的資本開示

給与、賞与、諸手当、福利厚生費、退職金、教育研修費、採用費用。これらの大部分は会計上の費用として計上され、企業の利益を押し下げる効果があります。従って、短期的にはこれらの削減が利益の向上につながると言っても過言ではありません。しかし、人材にかかる費用を削減することで収益力は本当に向上するのでしょうか。筆者は必ずしもそうではないと考えます。企業が長期的に成長し続けるためには人材への投資を継続し、人材がスキルや意欲を高め、付加価値の高い製品やサービスを生み出すことが肝要です。そしてそのことが収益力の向上、ひいては企業価値向上につながるのです。人材へ資金を投じることは、短期的には会計上の費用であっても、長期的には非財務資本の充実につながる性質も持ち合わせています。

昨今、人的資本経営という言葉が注目されています。人的資本経営とは、人材を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営の在り方を意味します。企業の競争力の源泉が有形資産から人材などの無形資産に移行するなか、人的資本は企業価値向上に影響する中核

的な要素であるという認識が投資家に広がっています。企業価値の中長期的な成長を見据え、人材投資をどのような戦略のもとで行うのか、また人材投資と人事戦略のつながりに関する説明を投資家は期待しています。投資家の要請に応えるべく、人的資本を可視化することで企業の人事戦略を分かりやすく示すことも欠かせません。政府も可視化に関する指針を示すことで、人的資本の開示を促進しています。指針では開示事項の例として育成やエンゲージメント、流動性、ダイバーシティ、健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理など、多岐にわたる項目が挙げられており、統合報告書などでの人的資本開示に反映されています。さらに、2023年3月期の有価証券報告書から人的資本の開示も義務付けられました。サステナビリティ開示の国際基準の整備が進められるなか、さらなる人的資本開示を求める改定も検討されています。

また、人的資本開示は投資家だけでなく、従業員や新卒・中途採用の求職者も注目しています。企業が人材への投資をどのように考えているか、働く環境として魅力的かどうかなど、人的資本開示の内容を深めていくことは今後とも避けては通れないでしょう。

銀行の人的資本開示の特徴

多くの銀行では、統合報告書や有価証券報告書で人的資本の取り組みを開示しています。ここでは銀行業の人的資本開示にみられる特徴的なテーマを3つご紹介します。

1つ目は、「人材ポートフォリオ」です。人材ポートフォリオとは、経営戦略を達成するために、いつ、どの組織に、どのような人材が、何人程度必要かを定めたものです。経営戦略と人事戦略のつながりを示す上で有効であり、特に銀行業で多くの開示例がみられます。人材ポートフォリオの開示により、収益構造の転換を人材面でどう実現するか、その道筋を示すケースも徐々に増えています。

2つ目は、「人材育成を目的とした外部組織への戦略的な出向」です。元々、銀行業では出向を有効に活用してきた背景があることはご存じの通りです。最近では、人材育成を加速するためにコンサルティング会社やIT企業にまで出向させることが銀行でも珍しくなくなりました。またそうした戦略的な出向の状況を出向者数とともに開示する例もみられます。新しい発想を銀行内に取り入れるべく、積極的な外部出向を行っていることが特徴的と言えるでしょう。

そして3つ目は「ファイナンシャル・ウェルネス」です。精神的、身体的、社会的に良い状態で調和が取れている状態を一般的に「ウェルビーイング」と言いますが、「ファイナンシャル・ウェルネス」とは、概念としてのウェルビーイングが経済的な側面に及ぶことを指します。経済的な安定と安心感を得ることで、自分の生活や将来に対して前向きでいられる状態と言い換えることも出来ます。銀行にお

大和総研
マネジメントコンサルティング部
主任コンサルタント

小林 一樹 | こばやし かずき

1982年生、千葉県出身、2005年千葉大学卒。大和総研入社後、システムエンジニアとして大和証券のオンライントレードシステム等の開発及びプロジェクトマネジメントに従事。2012年より経営コンサルティング本部にて、人事戦略策定や人事制度改定など人材マネジメントのコンサルティングを中心に、役員の指名・報酬などコーポレートガバナンス支援や中期経営計画策定等にも携わる。中小企業診断士。



ける施策に置き換えると、自社株を活用した報酬制度や資産形成のための金融教育の充実などが挙げられます。一般企業では、ファイナンシャル・ウェルネスに関わる開示はまだ多いとは言えませんが、銀行業では比較的多くみられます。これまでご紹介した3つのテーマはいずれも銀行業の特徴をよく表しており、これらの人的資本開示を通じて業界の特徴を垣間みることが出来るでしょう。

開示を通じて人的資本の価値向上を

対外的な開示を拡充することは、企業にとっては負担となることがあります。一方で、ここまでみてきたように、人的資本の開示を通じて経営者が人材戦略を内外に示すことは最重要課題と言えます。同時に、人的資本経営の在り方に関し、行員との対話を深めながらその浸透を促し、投資家からの共感やフィードバックを受けることで、人材戦略を磨き上げることも欠かせないでしょう。開示要請をチャンスと捉え、人的資本の価値向上に取り組むことが銀行に求められています。 ■