

時論

人的資本投資の忘れ物

このところ、国も企業も投資家もそろって「人的資本投資の拡充」の大合唱である。革新的な技術を生み出し、それを体化した製品・サービスを開発し、付加価値創出の起点となるのは人である。よって人を単なる労働力ではない「人的資本」と捉え、その能力・スキルを高める投資を惜しむべきではないーと言う。

当たり前ではないか。従前からそうだろう。そもそも日本企業は人を大切にする伝統があり、人材を現場の OJT で育てることは日本企業の専売特許ではないか。なぜ今さら人的資本投資を強調するのか。

「人的資本投資の拡充」には賛同しつつも、こうした素朴な疑問や違和感を抱いている人も少なくないのではないか。これに対する一般的な背景説明は次のようなものだ。

第 1 は、労働力不足が一段と深刻化したことである。労働力の希少性が高まったということであり、希少性が高まればその価格である賃金・福利厚生費・教育研修費等が(長らく上がらなかったが)上がるのは当然である。企業はそれを許容し(せざるを得ず)、労働力の確保や労働者の生産性向上により多くの資金を投下するのも当然である。

第 2 は、産業構造の変化である。今日の資本主義経済の先端を行く Google、Meta(旧 Facebook)、Microsoft といった企業は自ら大規模工場を持たずに研究開発、設計、商品企画に特化しており、製造業ともサービス業とも区別しがたい存在である。このことは、企業価値の源泉が工場や生産設備といった有形資産から、知識・アイデア・知的所有権・組織体制といった無形資産にシフトしていることを示している。

人は無形資産の 1 つを構成し、様々な無形資産を生み出すのは人である。よって企業が競争力を高めるためには人的資本投資の拡充は不可欠である。

第 3 は、日本企業は長年、人的資本投資を怠ってきたことである。

企業による従業員の能力開発費の GDP 比率を見ると、日本は主要先進国の中で明らかに低水準である(ただし能力開発費に OJT は含まれていないので、このデータほど企業が人材育成に不熱心だったわけではないだろう)。現場の OJT に過度に依存し、賃金を抑え、正規従業員と比べて教育研修が手薄な非正規従業員を大幅に増やし、長期的視点に立った人材育成は後回しにされた。

その影響もあってか、従業員の企業への共感度と貢献意欲(従業員エンゲージメント)は諸外国と比較して大きく劣後しており、従業員自身による自己啓発・社外学習も低調である。

かくして、人的資本投資の不足が日本企業の競争力低下の一因と言われるようになり、さらに上場企業は人的資本に関する情報開示が義務化された。このため各企業は、賃上げ、社内研修や福利厚生への拡充、リスキリングの支援、ジョブ型雇用の導入、ワークライフバランスへの配慮、多様な働き方の提供など人的資本投資を競うようになった。

大いに結構なことだ。だが人的資本投資が真に実効的なものとなるためには、企業は次の課題に向き合う必要があるだろう。それは人的資本投資策を考える際に忘れられがちなものでもある。

第 1 は、根強く残る日本的雇用慣行との折り合いである。

長期雇用・年功的賃金を中核とする同慣行は、①職務内容を特定しないので、個々人の資質や希望を活かした(人的資本というに相応しい)専門能力が育ちにくい、②ローテーションにより保有する能力・ス

キルと担当職務とのミスマッチが起こりやすい、③このため従業員エンゲージメントも自己啓発意欲も低下しやすい—という具合に人的資本投資の効果を阻害する面がある。

だが日本の雇用慣行は人的資本投資と相性が良い(あるいは不可欠とも言える)面もある。人的資本投資は、従業員の能力・スキルが経験と教育訓練によって向上し、その成果を企業は収益増加、従業員は能力向上に見合った賃金上昇という形で分け合うまでかなりの時間を要する。途中で中断すると企業は投資が回収できず、従業員も(能力・スキルが企業特長的であれば)それまでの努力が無駄になるので、企業が人的資本投資の対象とするのは長期に渡って自社で勤務する従業員であり、従業員が人的資本投資を受ける動機を持つのは、長期に渡って雇用してくれる企業ということになる。よって長期雇用・年功的賃金といった日本の雇用慣行は、企業・従業員双方にとって経済合理性があることになる。

近年、日本の雇用慣行は何かと評判が悪いが、そのすべてを否定するのではなく、良い点も活かしつつ、企業・事業・職務・個々人の特性にマッチした人的資本投資のメニューと処遇制度を探っていくことが求められる。

第 2 は、人的資本投資の流行？に振り回されることなく、物的資本投資(ソフトウェアを含む設備投資)にも注力することである。

そもそも労働力の制約に直面する中で、企業活動や経済成長を維持するためのオーソドックスな方策は、省力化・労働代替を実現する物的資本投資を増やすことである。

ただ、今や単純な省力化・労働代替に止まらず、生産性を大幅に引き上げ、さらには脱炭素にも資する物的資本投資が求められており、そのような物的資本投資を推進し、使いこなすには、足元では不足気味の高スキル人材(とりわけ AI・デジタル関連)の供給が不可欠であろう。換言すれば、物的資本投資の拡充は、人的資本投資を受けた人材が能力・スキルを発揮する受け皿を用意することになる。人的資本投資と物的資本投資が補完し合い、その効果が相乗的に高まる姿を目指すべきだろう。

論語には「君子は器ならず」とある。いささか牽強附会ながら人的資本投資の筋合いから読み解くと、「人的資本投資が目指す人材は、その時々用途・目的のためだけに役立つ『器』のようなものではなく、幅広い領域でその能力を発揮し、社会・組織・家庭の土台となる人材であるべき」と解したい。そのような人材は単なる知識・技能だけでなく、AI やデジタル技術の進歩が加速する中にあっても、人間にしかできない創造性、共感性、問題発見・解決力を有する人材であろう。

ただこうした人材は企業の人的資本投資だけではなし得ず、学校教育、家庭教育、生涯教育との連携が不可欠であろう。

古いデータ(2011 年調査)であるが、成人(16~65 歳)の「読解力」「数的思考力」「問題解決力」等を問う「第 1 回 OECD 国際成人力調査」では、日本はトップクラスである(第 2 回調査は今年発表される)。15 歳の生徒の基礎的学力を問う「OECD 生徒の学習到達度調査(2022 年)」でも日本は上位に位置する。各種教育の効果は今後も十分期待できる素地がある。

資産運用立国、観光立国、科学技術立国、文化立国など「立国の精神」は様々だが、「国家 100 年の計」の観点からは「世界に冠たる教育立国」は外せないだろう。

(専門理事 調査部主管 主席研究員 金木利公)

※ 本レポートは作成時に入手可能なデータに基づく情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、執筆者個人の見解であり、当社の公式見解ではありません。ご質問等はchosainfo@smtb.jpまでご連絡ください。