

無形資産を 活かす

人材と組織

株式会社大和総研
経済調査部
主任研究員

溝端 幹雄



Mikio Mizobata

企業のESG投資で S(社会)が 注目される背景

企業のESG投資やS(社会)の重要性が高まってきた。S(社会)には、職場での人権対策、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスの確保、労働災害対策などがあり、企業の人事・労務業務とも関連が深い。背景には、世界で経済成長の決定要因が研究開発・知的財産・データ・ブランドなどの無形資産の蓄積へ移行しており、それを活かすための人材の重要性が増していることがある。本稿では、人材活用の巧拙が企業の生産性や業績に与える影響に関する研究を概観し、人材を活かすためのポイントを述べる。

伸び率が低下した 労働生産性、広がりを見せない無形資産

経済産業研究所のデータによると、日本の単位時間当たりの労働生

産性伸び率は、直近(二〇一五年～一八年平均)でマイナスへ転じた。労働生産性のうち「資本投入」の伸び率が減速して「労働の質」や「TFP」の伸び率はマイナスとなった。TFPは全要素生産性とも呼ばれており、技術水準や、労働・資本の活用を促す組織改革などの無形資産による経済効果が含まれる。近年、このTFPが世界の経済成長を決める大きな要因とされている。

日本の無形資産への投資はリーマン・ショック以降に一旦落ち込んだ後、持ち直している。その理由は無形資産に占める割合が大きい科学的研究開発やソフトウェアへの投資が近年、改善しているためだ。一方、デザインや組織改革など無形資産の投資は伸び悩んでいる。足元の日本の労働生産性上昇率の低下は、無形資産投資がデザインや組織改革などへの広がりを見せていないことが関係している可能性がある。

海外の先進国ではサブライチエーのの名のもと、あまり技能を要しない比較的単純な生産を途上国にオ

フシヨアリング(国内業務の全部・一部を海外へ移転)する一方、無形資産に含まれる(高機能部品など)

(研究開発やデザインなど高い技能を要する生産を国内で行う体制へ急速に移行しつつある。そうしたなか、先進国内の生産体制で必要とされるのは、機械や未熟練の労働では代替されない、高度かつ幅広い技能を發揮できる人材の存在であり、そうした人材を活かす組織への改革だ。特に日本のような超少子高齢社会では、貴重な人材が存分に活躍できる環境整備が求められる。

人材の能力・健康や 多様性への配慮が 企業の成長を左右する

人材(人的資本)は具体的に生産性や企業業績にどのような影響を与えるのか。最近はこの分野で企業のミクロデータを使った実証分析が増えている(参照:拙著「企業成長に必要な新しい資産とは?」…データ・ブランド等を生み出す人材と

それを活かす組織体制」大和総研レポート(二〇二二年十月二十日)。

例えば、企業の教育訓練投資は生産性に正の寄与をしており、製造業よりもサービス業において教育訓練投資ストックが生産性に与える効果が大きいという研究がある。また、平均的には一人当たり人的資本投資額が1%増加すると労働生産性は0.6%増加する可能性があり、更に従業員の自己啓発を支援する制度を整備することでその効果は一層大きくなることが指摘されている。近年のAI技術の進歩に伴い、DX人材の育成・採用に耳目が集まるが、AIと補完的な能力(例:問題を提起する力)を開発するなど、幅広く人々の能力開発をサポートすべきだろう。

また最近では、従業員の健康が企業業績に与える影響も注目されている。ある研究では、企業が健康経営を掲げて施策を行うと、従業員の健康改善を通じて企業業績(売上高利益率)にプラスの効果をもたらす可能性が指摘されている。心の健

康面でも、メンタルが不調となって休職・退職者比率が高くなる企業ほど利益率は低くなる傾向にあるという研究もある。更に、健康である生涯を通じて生産活動に投じる時間が長くなるだけでなく、教育投資の回収期間が長くなつて教育投資を行うインセンティブも一層高まる。教育水準が高まれば、所得が増えてより優れた健康情報にアクセスしやすくなるので、健康投資を一層促すという好循環が生まれる。これは、日本のような超少子高齢社会では特に重要な視点だろう。企業が個人の健康に積極的に介入することで生産性や企業業績を高める可能性が高そうだ。

そして、女性活躍を支援する両立支援制度やダイバーシティなどに配慮した「働き方改革」もイノベーションを促して企業収益を高める可能性が高い。ある研究では、正社員女性比率が高いほどROAが高まる傾向にあり、ワーク・ライフ・バランスに配慮した施策がある企業ほどこの傾向が顕著であることが示唆さ

れた。また、女性活躍度が高い「なしこ系企業」、なかでも女性活躍を支援する両立支援制度を整備している企業は、財務パフォーマンスが中期的に向上するとの研究もある。更に、性別や国籍の多様性を高めると、企業収益にプラスの影響を与える可能性があり、同時に多様な人材活用の中長期計画・ビジョンがある企業、または、柔軟な働き方が実施している企業では企業の生産性が有意に上昇しているという先行研究もある。こうした研究結果から、能力・健康・女性など多様性への配慮が企業の成長を左右する時代になりつつあると言えそうだ。

無形資産の時代は 人材に配慮した組織を

無形資産が重要となるこれからの時代には、人材の活用とそれを支える組織体制の巧拙が生産性や企業価値の方向性を決める可能性が高い。企業の成長を担う人材に十分配慮した取組みが望まれる。