

## ヒューマンキャピタル経営の実践を支えるオフィス―“本気度”の可視化をめざして

## ヒューマンキャピタルオフィス研究部会

“Offices” Should Support Human Capital Management Practices. For Visualizing the Degree of True Commitment.

Human Capital Office Research Group

松岡 利昌（日本オフィス学会会長）、吉田雅彦（日本オフィス学会理事・実践女子大学）、熊谷 比斗史（株式会社ファシリテイメント研究所）、岡村 正太（株式会社ビーキャップ）、關倫太郎（株式会社 Duck Dive）

Toshiaki MATSUOKA, Masahiko YOSHIDA, Hitoshi KUMAGAI, Shota OKAMURA, Rintaro SEKI,

## 1. 研究会名改称にあたって

本研究部会は、2025 年度より、「オフィス投資価値研究部会」から「ヒューマンキャピタルオフィス研究部会」に改称した。研究部会発足より 10 余年の活動を通して、「オフィスへの投資は人的投資である」ということを見出し、昨年は、この集大成として経営理論に基づき整理を行った。一方、昨今「人的資本経営」という言葉が使われはじめ企業ではその取組状況を公開する義務が発生しつつある。前述の発見を逆説的に捉え「人的資本に投資する企業・組織はオフィスにも投資するはずである」との新たな仮説を設定し、部会名も変更し、よりこの人的投資という観点を主軸におくこととした。ただし、「人的資本経営」という言葉が未成熟と思われる割には、昨今頻出しているため、さまざまな立場での固有観念に左右されるのを避けるため、「ヒューマンキャピタルマネジメント」（以下 HCM と省略）という違う言葉を使用し、より広い意味を包含することとした。

HCM に先駆けて、地球環境保全に関する企業の取り組みは定着したが、一方「グリーンウォッシュ」という言葉が生まれ、実態の伴わない見せかけの経営活動があることも表面化している。「人的資本経営」の開示義務に伴い、同じ様に見せかけの活動「ウェルウォッシュ」（定着した言葉でなく本部会命名）を発生することを見透かし、オフィスへの投資が HCM の本気度の現れであると確信し、本研究部会では、これを可視化していくこと目指す。

## 2. 「人的資本経営」の現状

## 2.1 有価証券報告書での開示状況

「人的資本経営」は、2020 年に経済産業省が発表した「人材版伊藤レポート」を契機に注目が集まった。このレポートは、企業が持続的な成長を実現するために人的資本経営の重要性を示し、経営戦略と人材戦略の連動を促すものである。2023 年からは、上場企業を対象に人的資本に関する情報開

示が義務化されているため、その現状を調査した。

まず、調査対象については、本部会の研究目的に則り、以下の 2 つの観点を取り入れることとした。

- (1) 優れた人的資本経営・情報開示に取り組む企業
- (2) 快適かつ機能的なワークプレイスを整備している企業

上記の (1) については、人的資本リーダーズ 2024 受賞企業から 5 社を選定した。また (2) については、2024 年度第 37 回日経ニューオフィス賞 ニューオフィス推進賞について本社で受賞している企業から 5 社を選定した。今年度は、合計 10 社の有価証券報告書を調査し、人的資本に関する情報開示が義務化されている 6 つの分野 [1] に対して、その結果をまとめた（表 1）。

表 1 各分野における開示傾向

分野	項目数	開示企業数の中央値	平均開示項目数/社	備考・傾向概要
①人材育成	9	6 社	5.8 項目/社	多くの企業で「研修」「リーダーシップ育成」等の言及あり。研修時間・費用は定量開示が限定的
②従業員エンゲージメント	1	7 社	0.7 項目/社	「スコアの記載」「施策の説明」あり。ただし「定義の記載」は 5 社と限定的。
③流動性	11	5 社	4.1 項目/社	離職率・新卒採用・定着施策の記載が目立つ。後継者関連や移行支援はほぼ未記載。
④ダイバーシティ	9	6 社	5.6 項目/社	男女比・育児休業取得・賃金格差への対応が比較的多く開示。経営層の属性や報酬比は一部企業のものに限定
⑤コンプライアンス等	11	4 社	3.8 項目/社	人権方針やハラスメント研修など最低限の開示はあるが、定量情報（懲戒件数、苦情数）は少ない
⑥健康・安全	9	6 社	5.4 項目/社	労災件数や健康経営に関する取り組みの記載が多いが、金銭的損失やニアミス件数はほぼ未記載

これらの調査結果を受け、人的資本に関する情報開示については以下の4つの特徴が挙げられる。

#### ①定量データよりも定性記述が中心

多くの企業はポリシーや施策の説明にとどまり、「研修時間」「離職率」などの数値開示は未整備もしくは非公開にする傾向にある。

#### ②エンゲージメント定義や構造の明示は課題

約半数の企業がエンゲージメントスコアを記載しているが、「定義」や「測定構造（因子分析など）」の記載は限定的であり、統一的な指標として確立されていないと考えられる。

#### ③後継者管理・キャリア移行支援の記載がほぼなし

人的資本の長期的持続可能性に関わる「後継者プラン」「キャリア移行」についての記載は、ほとんど見られなかった。

#### ④オフィス投資は働き方・ウェルビーイング視点で推進

10社中8社が「ABW導入」「スマートオフィス整備」「オフィス再編」などを通じて、オフィス空間に関する施策を明示していた（表2）。

表2 オフィス投資の記載状況

企業	選定基準	オフィス投資の記載
L社 (生活化学)	日経ニューオフィス 推進賞	○(スマートオフィス導入)
D社 (ビルメン)	日経ニューオフィス 推進賞	×(明確な記載なし)
E社(製薬)	人的資本リーダーズ 受賞	○(社屋再編・コミュニケーション設計)
S社(SIer)	人的資本リーダーズ 受賞	○(本社オフィスABW導入)
N社(SIer)	人的資本リーダーズ 受賞	○(ABW・コミュニケーション改革)
S社(飲料)	人的資本リーダーズ 受賞	○(独自オフィス構想)
C社(製薬)	人的資本リーダーズ 受賞	○(DX・ABW導入、フリーアドレス)
M社 (不動産)	日経ニューオフィス 推進賞	○(施設投資計画に一部掲載)
K社(商社)	日経ニューオフィス 推進賞	×(明確な記載なし)
M社(商社)	日経ニューオフィス 推進賞	○(スマートオフィス・ABW整備)

今年度の調査対象が10社と限定的ではあるものの、人的資本経営に力を入れている企業については、オフィス投資についても力を入れている可能性は高いと考えられるため、今後も調査対象を拡大して継続的にモニタリングしていきたい。

## 2.2 日本型組織におけるHCM

当部会では、日本におけるHCMを中心に調査・分析を進めていく予定であるが、その過程で頻出するキーワードについては、部会としての意味付けを明確にしながら進めていきたいと思う。

その一つとして、日本のHCMにおいて、頻出すると思わ

れるキーワードが「ジョブ型」「メンバーシップ型」であろう。「かつて、ジョブ型雇用は、職務内容を明確に定義（ジョブディスクリプション：job description）して雇用、評価する。メンバーシップ型雇用は、労働時間、勤務地、職務内容を限定せず、企業内での長期的なキャリア形成を前提として雇用する」[2]としていた。しかし、「ジョブ型とされている欧米企業でも、1980年代以降は、変化の激しい経済社会環境に対し、職務内容を曖昧にしか定義しなくなった。」としている[3]。「人的資本」の議論の中で、よくこの2つの型が取り沙汰されるが、この言葉も「明確に定義せずに、議論すると迷走してしまう」[3]ということである。本部会では、その違いのなかで、“採用・人材育成”という観点で「ジョブ型：中途の即戦力採用。同業・同職種で取り合い。企業による人材育成は困難」と「メンバーシップ型：新卒採用中心。”成長の階段”を登らせて育成。同業・同職種で取り合いがジョブ型よりは少ない」という定義[2]を使用していきたい。これらの要素は、昨今のオフィス構築の要素の中に、ジョブ型の「即戦力採用」の面が良く議論されている一方で、「日本では、完全ジョブ型には移行しない」[2]とされ、つまり引き続き、社内で人材育成が継続されるという前提に立って、HCMの議論を進めていきたい。

## 3. 活動方針

本年度は、「ヒューマンキャピタル経営の実践を支えるオフィス」の在り方を探る第一歩として、情報・知識収集/手法模索の年と位置づけている。まずは多角的な情報収集を通じて、人的資本と空間設計・運用の接点を明らかにしていくことを目指す。

### 3.1 定量的評価の取り組み

前章で述べた通り、有価証券報告書の「人的資本経営」の取り組みについては、定性的記述が中心である。改名前の本部会では、定量化されにくい課題に関して個別の案件を深掘りするケーススタディ手法により調査・分析を行ってきた。しかし、開示義務が設定されたことにより、多くの企業の取り組みが明示化されるので、日本におけるHCMの取組状況とオフィス投資の関係性を包括的・定量的に捉えることも試みていきたいと考えている。

#### 3.1.1 データサイエンス的手法

本部会では、これまでのケーススタディ的手法に加えて、データサイエンス的な手法を取り入れることも検討していきたい。昨今、「SDGs」や「人的資本経営」などの非財務情報の開示義務が課せられた一方、これらを比較・分析することにも必要になり、これまでの専門的調査者の通読では、膨大な情報の解析では間に合わない状況になりつつある。このような状況のなかで、システムを使った情報の収集と解析手法が多く研究され始めている。例えば、後藤[4]は、有価証券

報告書等の電子開示システム EDINET<sup>注1)</sup> から、あらかじめ定めた SDGs に関するキーワードの頻出度を解析し、他の調査機関における企業の SDGs に対する取り組みのランキング・評価と照らし合わせて、本質的な活動をしているかの評価を試みている。このような手法を使用し、より広範な企業における HCM の取り組みを分析するとともに、経年・定点的に観測することで、まだ、定義が曖昧と思われる「人的資本経営」の変化についても客観的に捉えられると考えている。

### 3.1.2 サーベイ手法

前述のデータサイエンスの手法は、手法開発にも時間を要すると思われるため、部会独自のサーベイ調査も行い、定量的なデータの取得を目指す。

#### 【想定する具体的手法例】

##### ① HCM とオフィス投資の因果関係の検証

＜内容＞

「HCM →従業員ウェルビーイング向上→オフィスへのニーズ増加→オフィス投資」という因果構造をモデル化し、仮説を検証。

＜方法＞

サーベイ+インタビューで複数要因を同時に取得し、因果関係を分析

＜効果＞

単なる相関ではなく、HCM がオフィス投資を促進する因果関係を示せる。

##### ② 企業向けサーベイ調査（定量）

＜内容＞

複数企業に対して、以下の両方を調査する：

- ・「働きやすさ」と「働きがい」に関する取り組み状況（教育研修、DE&I、心理的安全性など）
- ・オフィスへの投資内容（設備更新、リニューアル、移転、設計思想など）

＜方法＞

オリジナルサーベイとして 50 ～ 100 社に展開し、得点化して集計することで関係性を検証

＜効果＞

人的資本経営の取組状況とオフィス投資の間に想定される傾向・相関関係を定量的に検証できる

### 3.2 定性的な調査による因果関係の特定

定量的な調査分析、特に昨今の AI 推論を使った手法は、事象間の関係性があるか無いかの推論は強力に導き出すことができるが、因果関係の説明はわからないことも多い。そこで、前述の定量的評価を補完・説明する方法として定性的な調査も並行して実施する予定である。

具体的には、文献調査・セミナー参加に加え、実務家・エキスパート企業へのヒアリング、アンケート調査、国内外の

事例分析などを通して、多様な実践知を収集する。さらに、研究部会内での対話やディスカッションを重ね、仮説を構築していく予定である。

#### 【想定する具体的手法例】

##### ① 文献調査

目的：理論・制度・先行研究の整理と基礎知識の獲得

方法：人的資本経営、ワークプレイス戦略、Well-being、組織開発等に関する書籍・論文・白書の収集とレビュー

##### ② セミナー参加

目的：最新の実務動向・事例・専門家の知見の取得

方法：人的資本経営、空間設計、ウェルビーイング等に関する業界セミナー・学会・フォーラムへの参加

##### ③ 事例ヒアリング（エキスパート・企業）

目的：ヒューマンキャピタル経営を重視している企業の実践知を把握

方法：人的資本経営に取り組む企業の総務・人事・経営企画担当者へのインタビュー

##### ④ 他学会・研究会との連携・合同勉強会

目的：異なる視点から知見を拓ける

方法：他学会（例：日本経営倫理学会、人的資本経営コンソーシアム等）との合同勉強会や交流

##### ⑤ アンケート調査（簡易的なものでも可）

目的：企業の人的資本経営とオフィスの関係性に関する認識を把握

方法：経営層・人事・総務・従業員の立場別で設問設計し、オンラインなどで実施

##### ⑥ ディスカッション型勉強会（内部メンバーでの対話）

目的：多様な視点を融合して仮説を生み出す

方法：メンバー各自の知見や経験から論点を洗い出すワークショップ形式の会合を定期開催

これらの複合的な手法により、「オフィスがヒューマンキャピタルマネジメントの本気度を示す」ことの証明に繋がっていきたい。

注 1 Electronic Disclosure for Investor's NETwork の略称。金融庁が運用する有価証券報告書等の開示書類に関する電子システム

#### 参考文献

1. 日本能率協会マネジメントセンター、人的資本開示とは？義務化された情報開示 19 項目や対象企業について、（オンライン）2024 年 12 月 10 日。（引用日：2025 年 3 月 24 日。）  
<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0082-jintekishihon19.html>.
2. パーソル、ジョブ型雇用とは？メンバーシップ型との違いやメリデメ・導入事例、（オンライン）2025 年 3 月 7 日。（引用日：2025 年 7 月 2 日。）  
<https://www.persol-group.co.jp/service/business/article/405/>.
3. 海老原嗣生、人事の組み立て 脱日本型雇用のトリセツ、東京都：日経 BP、2021。ページ：pp.29-44.
4. 後藤弘樹、Dynamic Corporate Inspector: ESG 促進のための動的な多面的企業分析システムの提案と実装、東京都江東区：武蔵野大学データサイエンス研究科、2025.