



KOTORA

人的資本経営とは？

プロジェクトの事例と リアルを解説

アジェンダ

1. 人的資本経営とは？注目される背景は？
2. 人的資本経営の実践のポイント
3. コトラにおけるプロジェクト事例
4. 終わりに

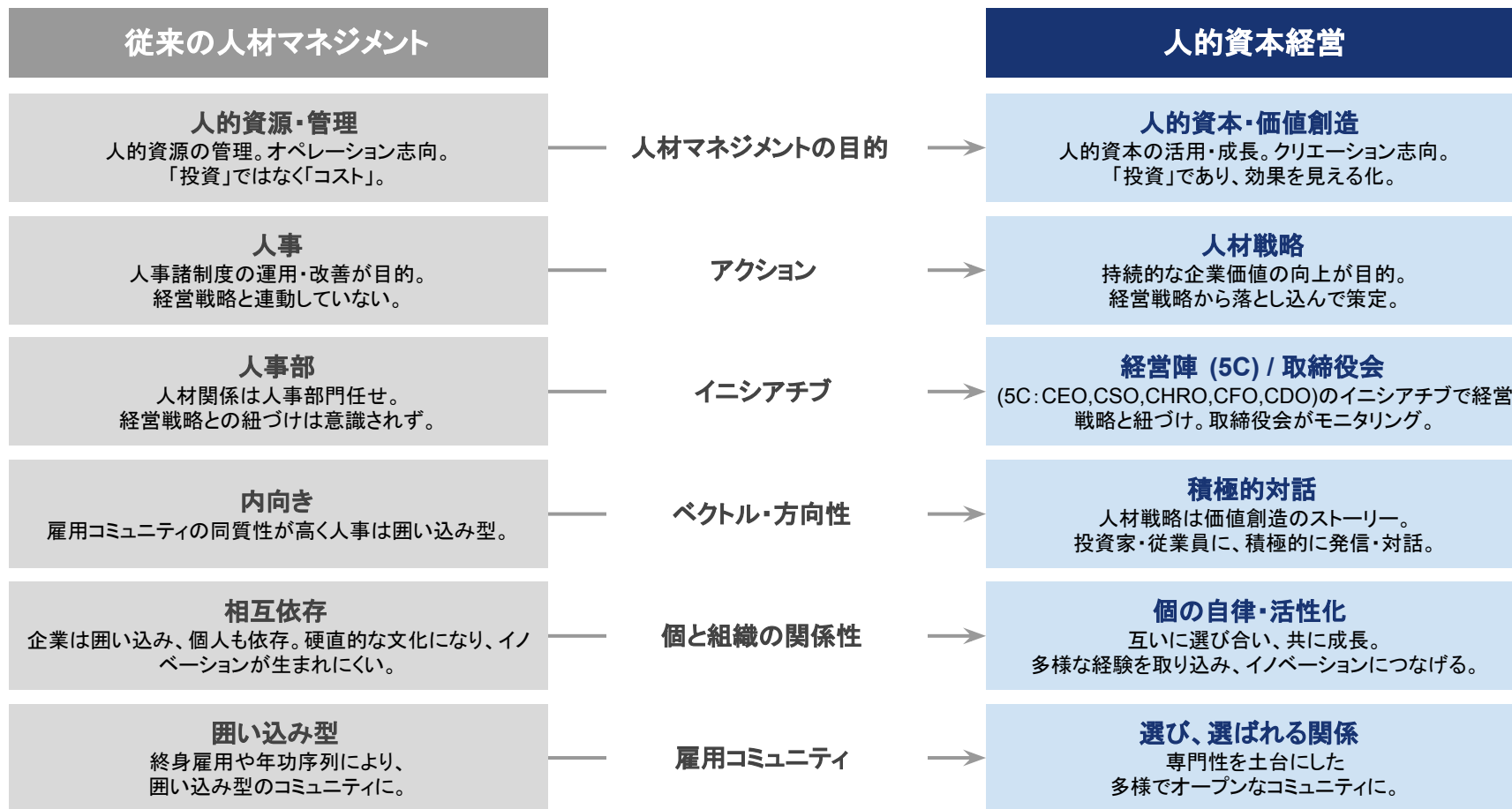


1

人的資本経営とは？注目される背景は？

人的資本経営とは

人的資本経営とは、『人材を「資本」として捉えて投資し、投資対効果が最大化する仕組みを設計し、この取り組みを社内外に報告・開示することで、中長期的な企業価値向上につなげる経営手法』です。

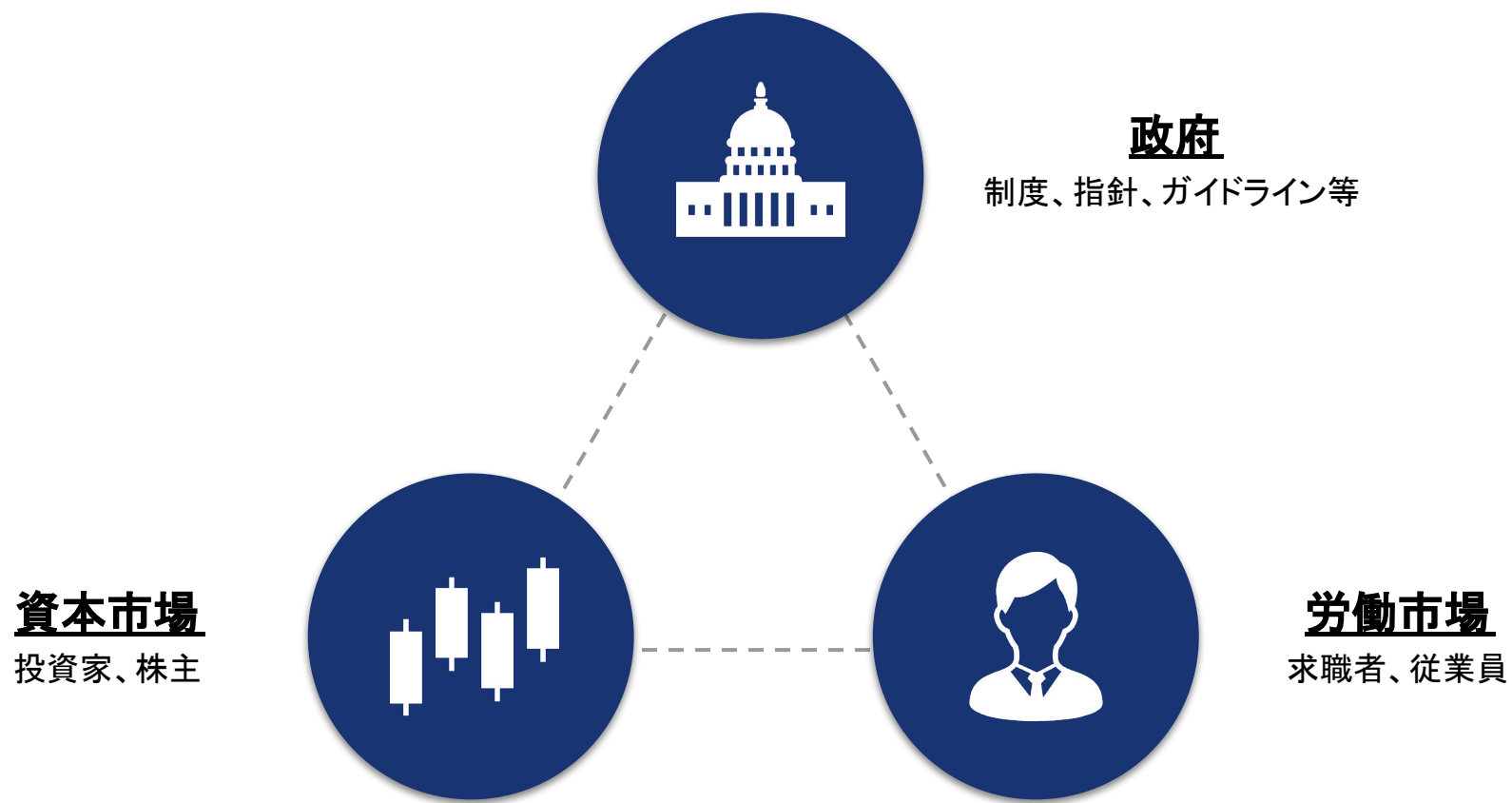


出典：経済産業省『人的資本経営の実現に向けた検討報告書（人材版伊藤レポート2.0）』より抜粋



人的資本経営が注目されている背景

日本国内で人的資本経営が注目を集める背景には、政府、資本市場、労働市場の三方向からの要請があります。

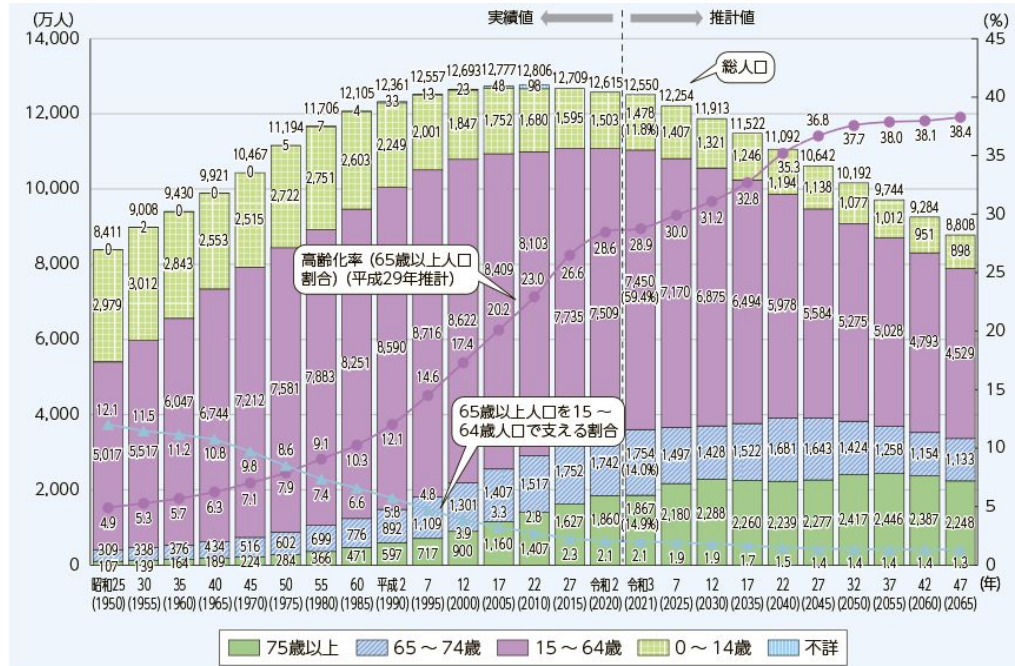


人的資本経営が注目されている背景:政府からの要請

日本の労働生産性はOECD平均の約7割(※)に留まり、生産年齢人口も1990年代後半をピークに減少が続いています。政府は国家的な生産性改革の戦略として、企業に対して人的資本経営の実践と情報開示の推進を要請しています。

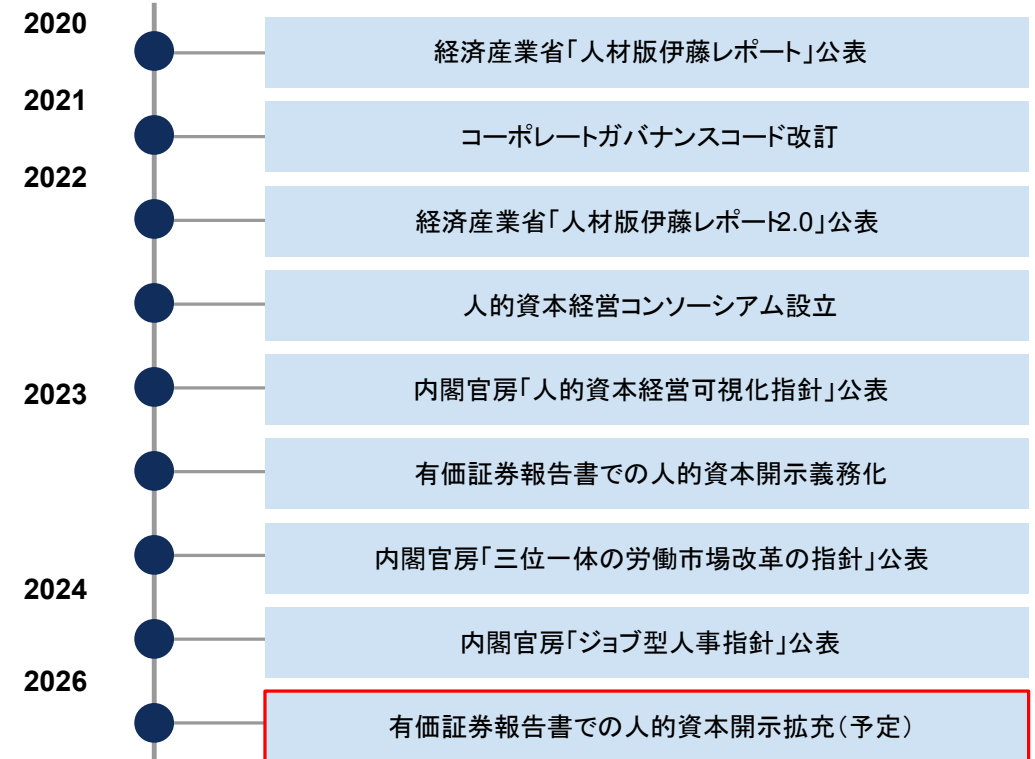
※出典:日本生産性本部「労働生産性の国際比較024」

生産年齢人口の減少



出典:内閣府(2022)「令和4年版高齢社会白書」

人的資本経営に関する政府の動向

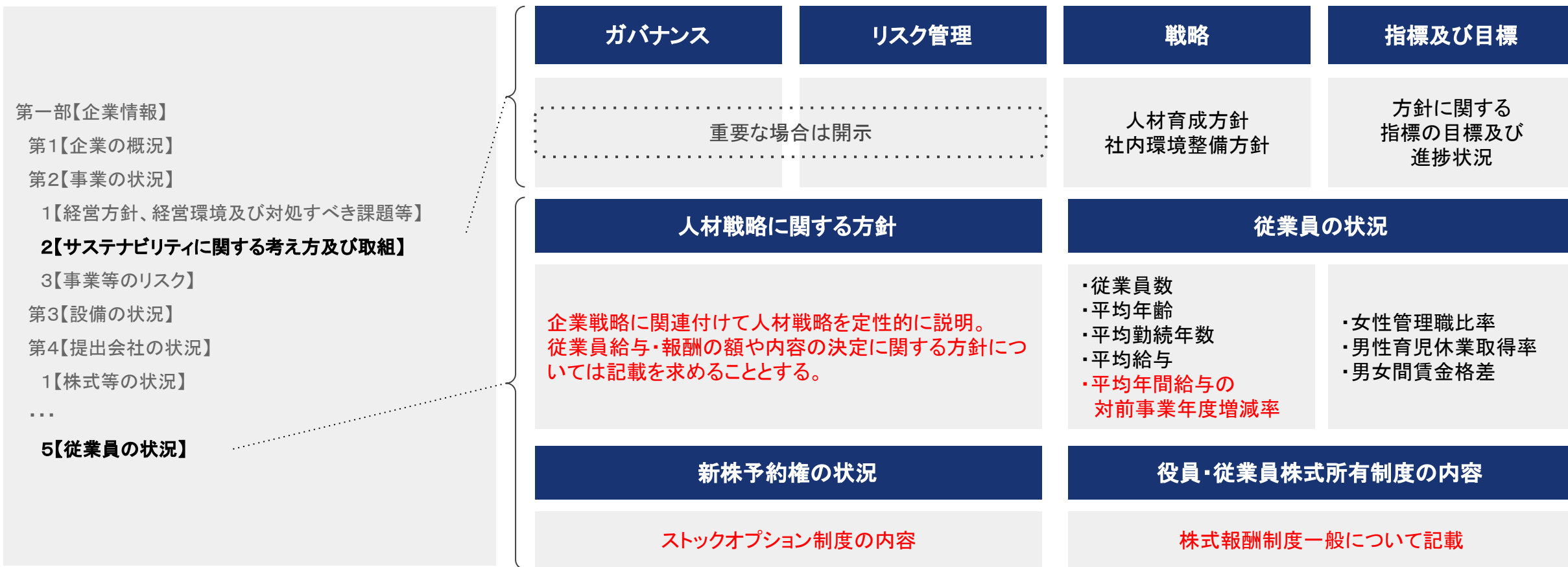


出典:コトラ作成



補足：有価証券報告書における人的資本開示制度の改訂

2025年度中に内閣府令改正案、パブリックコメントを経て、2026年3月期より以下制度に改訂される見込みです。

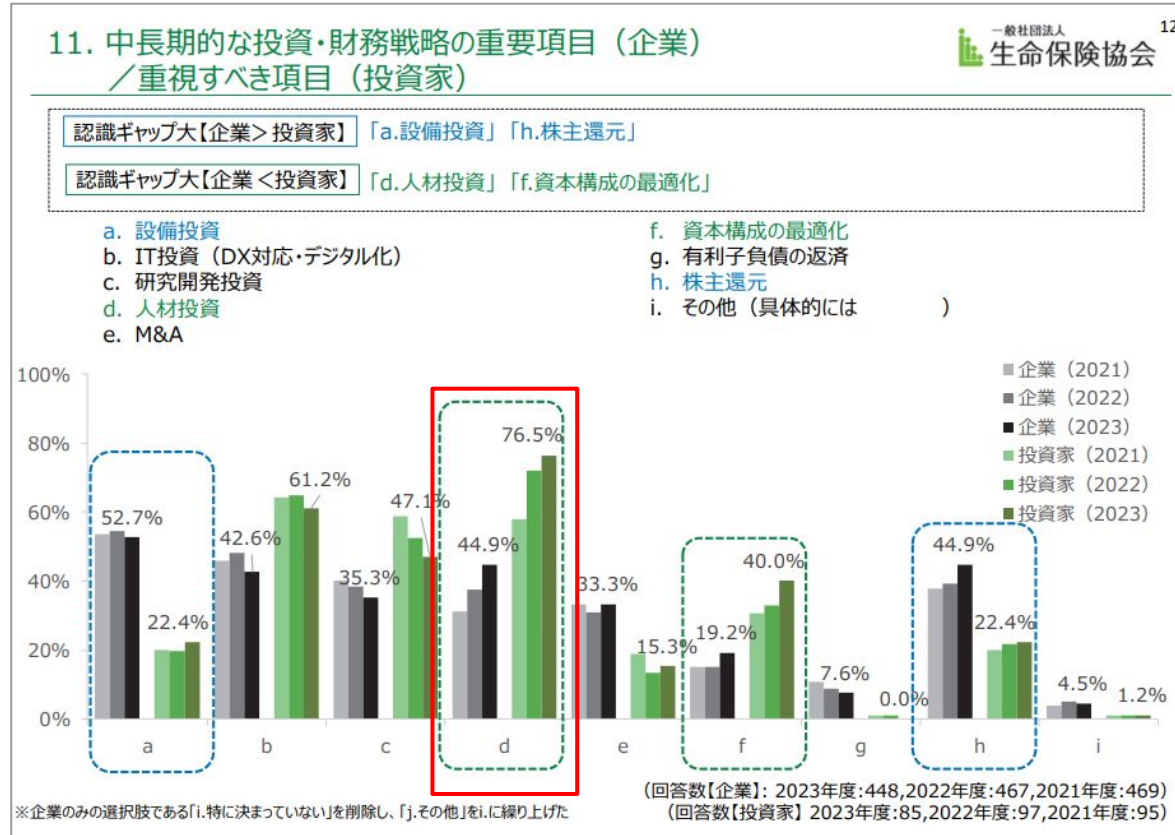


出典：金融庁「サステナビリティ情報の記載欄の新設等の改正について」「第1金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ事務局説明資料」よりコトラ作成

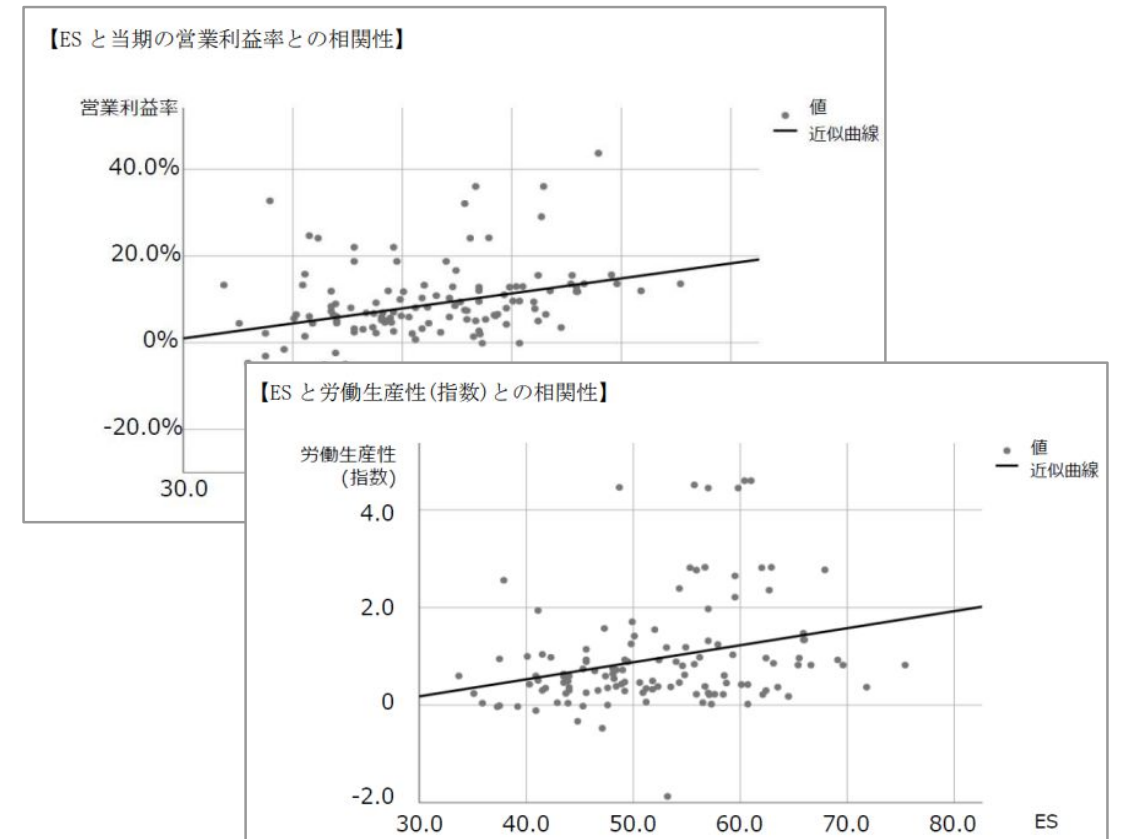


人的資本経営が注目されている背景：資本市場からの要請

投資家は、人的資本が企業の持続的な成長とリスク管理を左右する主要因と捉えています。また、高いエンゲージメントや人材育成投資は業績や株価に正の相関があり、持続的なリターンを生む経営指標として人的資本に注目しています。



出典：生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果(24)」

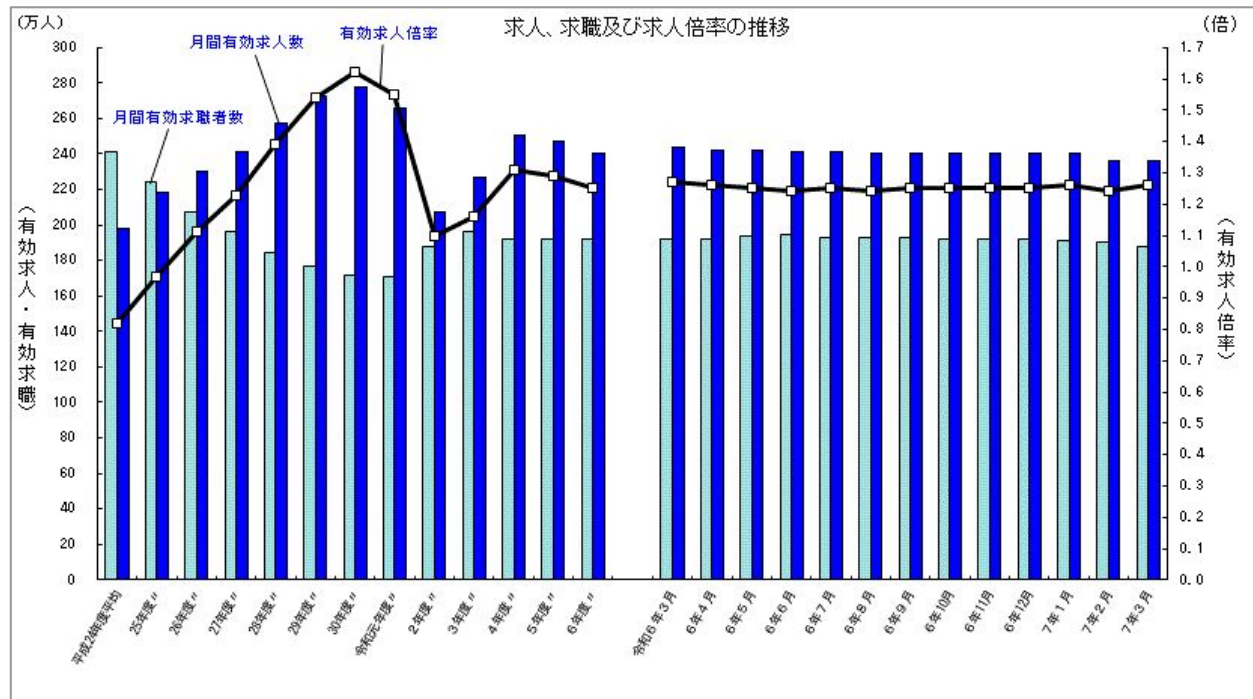


出典：リンクアンドモチベーション「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果を公開

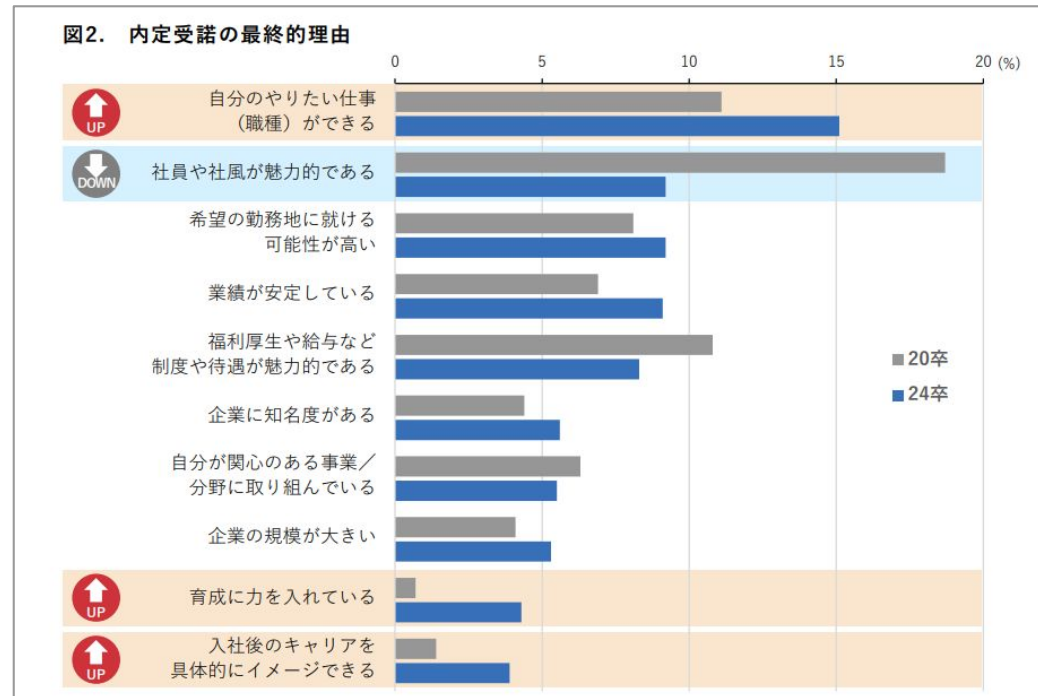


人的資本経営が注目されている背景:労働市場からの要請

生産年齢人口の減少に伴う労働力不足と、キャリア観の多様化に伴う人材の流動化により、採用市場は“売り手市場”が続いています。このような状況下で、従業員・求職者から働く環境として選ばれ続けるためには、人材への投資と、それを労働市場に透明性高く開示することが不可欠です。



出典:厚生労働省「一般職業紹介状況(令和7年3月分及び令和6年度分)」について」



出典: 人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営の現状・課題とトップランナーたちの取組」



2

人的資本経営を実践する上でのポイント

人的資本経営の実践のポイント

人的資本経営は、経営戦略・人材戦略・開示戦略を統合的に運用する経営モデルです。この考え方を単なるスローガンではなく、「経営システム」として組み込むことが重要です。

1 経営戦略と人材戦略を連動させる

- 事業戦略に基づいて必要な人材の質・量を定義し、差分を埋めるための人事施策（採用、育成、配置）と連動させる。
- 「どの人材が企業価値を生むのか」を明確にし、経営と人事を共通言語でつなぐ。

2 人材データを 経営インフラとして整備する

- スキル・等級・生産性などを共通データ基盤に統合し、意思決定に活用できる状態にする。
- 勤や経験ではなく、データに基づいて人材をマネジメントする体制を築く。

3 文化とマネジメントの 一貫性を高める

- 理念・行動指針・制度を一貫させ、社員が自発的に貢献したくなる環境をつくる。
- 文化への継続的な投資が、エンゲージメントを高め、組織の生産性と創造性を支える。

4 人的資本情報を 戦略的に開示する

- 資本市場には「人的投資の再現性」を、労働市場には「働く魅力と透明性」を示す。
- 単なる報告ではなく、企業の信頼性と持続性を高めるための開示に転換する。

5 経営がオーナーシップをもって 推進する

- 人的資本経営は人事施策ではなく経営課題である。
- 5C（CEO,CSO,CHRO,CFO,CDO）が連携し、財務・非財務を統合した意思決定を行う。



3

コトラにおけるプロジェクト事例

事例(1): 採用ポートフォリオ構築・採用支援

活躍人材モデルを構築し、従来とは異なる採用ターゲット(ブルーオーシャン人材市場)を開拓。また、併せて人材紹介も実施し、採用目標数の達成と、新メンバーの早期活躍化に貢献しました。

業種: サービス業

市場区分: プライム市場

従業員数: 500名

サービス内容: 活躍人材モデル(行動・スキル・価値観)の構築、「ブルーオーシャン人材」の開拓、広報、人材紹介

課題

- 採用競争の激化により、報酬や知名度以外での差別化が困難になっていた
- 活躍人材の特徴が共有認識になっておらず、選考や育成への展開ができていない
- 候補者への訴求軸が弱く、「なぜこの会社か」が伝わりにくい

効果

- 新たな人材層(「ブルーオーシャン人材」)へのアプローチによる採用母集団の拡大、目標採用数の達成
- 採用チャネルとターゲットの最適化によるコスト効率化(▲500万円/年)
- 採用後の定着率向上、立ち上がりまでの期間短縮(初制約までの期間が平均12ヶ月から10ヶ月に)



事例(2):エンゲージメント向上支援

従業員データの整形からエンゲージメントサーベイの設問設計・配信、課題分析、施策の立案・実施まで一気通貫して支援を実施いたしました。翌年は離職率の改善と、サーベイスコアの向上が見られました。

業種: 製造業

市場区分: 非上場

従業員数: 500名

サービス内容: エンゲージメントサーベイの配信設定から実施、結果の分析と報告、課題に対する施策の立案・実施

課題

- 中堅社員の離職が増加傾向にある。エンゲージメントサーベイを通じて課題を可視化し、対策を実施したい。
- 一方で、エンゲージメントサーベイの実施、課題の可視化、打ち手の立案・実行にかかるリソースやノウハウが不足している。

効果

- 主任、係長層のエンゲージメントが低いことを可視化。定性コメントと掛け合わせた分析により、事業やサービスへの誇りの低さ、自身の能力への不安感が主要な課題であることを特定。
- 振り返りワークショップの実施、製造品の利用現場を視察する企画やメンター制の導入、教育カリキュラムを整備。
- 1年後に再度実施したサーベイでは総合スコアが ”3” 向上し、同年の離職率も5%低下。



事例(3): 人的資本レポート制作・ISO 30414認証取得支援

ISO 30414の規格理解からデータ算出、社内の体制整備、People Fact Book(人的資本レポート)製作、認証取得に至るまで伴走させていただきました。採用や定着に加えて、企業ブランディングへの効果も表れています。

業種: 建設業

市場区分: 非上場

従業員数: 約100名

サービス内容: ISO 30414規格・認証審査の解説、指標算出支援、データマネジメント支援、認証対策People Fact Book制作支援

課題

- 従業員の高齢化により、将来的な人員不足が懸念されていた
- 業界特性や知名度の制約により、優秀な学生・若手層の採用が難航していた
- 人的資本経営の推進にあたり、どこから着手すべきか・どこに課題があるのかが不明確であった
- まずはISO 30414のフレームワークに沿ってデータを可視化し、課題の優先順位を明確化したい

効果

- ISO 30414をフレームワークとして、採用、教育、配置、後継者育成、コストなど、組織人事の課題が明らかに。
- ISO 30414認証を取得、業界初の事例となり、ビジネス紙や業界新聞等からの取材が多数。企業ブランディングにも寄与。
- ISO 30414指標データや取り組みを人的資本レポートとして製作して公表することで、自社の従業員や、求職者からの自社の理解度やエンゲージメントが向上。



補足:改訂版 ISO 30414

2025年8月、人的資本開示の国際規格ISO 30414の改訂版(ISO 30414:2025)がリリースされました。改訂版はESRSやISSB、GRI等のフレームワークとの整合性が強化され、指標数も初版から増加(58→69)しました。

1	労働力	4	生産性	7	倫理・コンプライアンス・労組	9	異動と後継者計画
1-1	総従業員数	4-1	FTE当たり売上	7-1	男女間賃金差異	9-1	内部登用率
1-2	総従業員数(フルタイム)	4-2	FTE当たりEBIT	7-2	属性間の賃金差異	9-2	重要ポストの割合
1-3	総従業員数(パートタイム)	4-3	総費用に占める総労働力コストの割合	7-3	CEOと全体給与の中央値の賃金差異	9-3	重要ポストの内部登用率
1-4	フルタイム当量(FTE)	4-4	人的資本RoI	7-4	経営陣と全体給与の中央値の賃金差異	9-4	全空席ポスト中の重要ポストの空席率
1-5	臨時の労働力(独立事業主)	5	健康・安全・ウェルビーイング	7-5	必須研修を受けた従業員の割合	9-5	内部異動率
1-6	臨時の労働力(派遣労働者)	5-1	労災の件数および発生率	7-6	提起された苦情の種類・件数・結果	9-6	後継者候補準備率
1-7	総フルタイム当量(TFTE)	5-2	労災による死亡者数および死亡率	7-7	提起された人権問題の種類・件数・結果	9-7	後継者の継承準備率(0-12カ月)
2	ダイバーシティ	5-3	労災により失われた時間	7-8	懲戒処分の種類と件数	9-8	後継者の継承準備率(1-3年)
2-1	年齢	5-4	欠勤(アブセンティーズム)	7-9	第三者に解決を委ねられた紛争	9-9	後継者育成の有効率
2-2	性別	5-5	健康研修への従業員の参加率	7-10	団体交渉協定の対象となる労働力の割合	10	離職
2-3	障害	6	リーダーシップ・風土・エンゲージメント	7-11	選出された労組執行部の従業員の割合	10-1	離職率
2-4	その他	6-1	エンゲージメント	8	採用	10-2	自発的離職率
2-5	経営陣のダイバーシティ	6-2	平均勤続年数	8-1	募集ポスト当たりの書類選考通過率	10-3	痛手となる自発的離職率
3	コスト	6-3	初年度離職率	8-2	採用にかかる日数	10-4	法令保護対象者の自発的離職率
3-1	総雇用コスト	6-4	eNPS	8-3	重要ポストが埋まる迄の日数	11	スキルと研修・開発
3-2	外部労働力コスト	6-5	リーダーシップに対する信頼	8-4	内定受諾率	11-1	従業員1人当たりの平均研修時間
3-3	採用コスト	6-6	管理職1人当りの部下数	8-5	採用社員の質	11-2	研修への参加率
3-4	1人当たり採用コスト					11-3	法令保護対象者の研修参加率
3-5	総研修・開発コスト					11-4	適切なフィードバックを受けた従業員の割合
3-6	総労働力コスト					11-5	管理職研修を受けたリーダーの割合
3-7	離職に伴うコスト					11-6	従業員のコンピテンシーレート

:大企業・中小企業ともに対外開示が必須となる指標
 :大企業が対外開示を推奨される指標
 Xxx :赤文字は新たに追加された指標



4

終わりに

終わりに

政府、資本市場、労働市場の変化を背景に、企業はこれまで以上に「**人を通じて企業価値を生み出す力**」を問われています。

どのような人材を獲得し、どのように活躍してもらうことで事業の中長期的な成長につなげるのか、その実行性を高め、資本市場・労働市場の双方に対して分かりやすく開示していくことが求められています。そのためには、**経営と人事が共通言語で人材を語り、同じ目線で組織の未来を設計する**ことが重要です。

もし自社での取り組みや方向性にお困りごとやお悩みがありましたら、ぜひ私たちコトラにご相談ください。



コトラ人的資本経営コンサルティングのご紹介

人的資本経営・開示の戦略から実行まで、人材マネジメントサイクル全体に対応するソリューションを提供しています。



求めるレベルの人材を、十分に採用できていますか？

採用

- ・ハイクラス人材紹介
- ・面接官トレーニング
- ・採用プロセス効率化



社員のスキルが事業の成長スピードに追いついていないと感じますか？

育成

- ・価値観診断
- ・スキルアップ研修
- ・階層別研修



優秀な若手や中堅社員の離職が増えていませんか？

組織開発

- ・エンゲージメントサーベイ
- ・360度フィードバック
- ・評価・報酬制度設計



「勘」ではなく、戦略に基づいた人材配置ができていますか？

戦略的配置

- ・スキルタクソノミー構築
- ・後継者計画策定・運用
- ・人材ポートフォリオ構築



自社の「人の価値」を、ステークホルダーに伝えきれていますか？

開示

- ・People Fact Book
- ・有報の開示高度化
- ・ISO30414対応



株式会社コトラのご紹介

人が変われば、企業が変わる 仕組みが変われば、人が活きる

プロフェッショナルが活躍する社会をつくる

コトラは、ハイクラス人材紹介、業務委託人材紹介、DX支援、人的資本コンサルティングなど、
組織課題を解決するソリューション提供カンパニーです。

会社名	株式会社コトラ	事業内容	スペシャリスト・マネジメント層の人材紹介、 人的資本コンサルティング
本社所在地	東京都港区麻布台1-3-1 麻布台ヒルズ森JPタワー11F		アセスメント事業(コトラ25)、業務委託人材業務(コトラハイクラスフリーランス)、 デジタル化支援・マッチング支援
TEL	03-6277-7050	許認可番号	人材紹介 13-ユ-010833、人材派遣般 13-011201
URL	https://www.kotora.co.jp/		職業紹介優良事業者認定 第1502006(02)
代表者	大西利佳子	所属団体	一般社団法人 日本経済団体連合会(経団連) 一般社団法人 日本人材紹介事業協会 一般社団法人 日本プライベート・エクイティ協会 一般社団法人 日本ベンチャーキャピタル協会 一般社団法人 ESG情報開示研究会 人的資本経営コンソーシアム
資本金	1億円		
設立年月日	2002年10月4日		
従業員	88名(コンサルタント52名) ※2025.9現在		



コトラは
職業紹介優良事業者に
認定されています。



KOTORA

<https://consulting.kotora.jp/>