

拝啓 夏至の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取り組みについての提案活動を実施しております。

本号では、「人材」を投資対象と捉えて、企業価値を高める経営スタイルとして最近注目されている「人的資本経営」を紹介させていただきます。時代の変化等に合わせて隊員を効率的かつ効果的に育成して、自衛隊の組織力を高めるためのヒントになれば幸いです。

敬具
代表取締役 清水 俊宏

先を見通すことが難しいVUCA時代を生き抜くために、企業には「人材」を「コスト」としてではなく「資本」と捉え、投資の対象として企業価値を高めることが求められています。このような経営スタイルは「人的資本経営」として、現在注目されており、経済産業省においても「人的資本経営コンソーシアム」を設立し、企業の成長を促しています。

「人材」を「コスト」としてではなく「資本」と捉え、投資の対象として組織の能力を高めることが求められていることは、自衛隊でも同じではないでしょうか。隊員1人1人の意欲やスキルを高め、多様化・複雑化する脅威に柔軟に対応できる組織になることが求められているはずです。そこで、今回は、自衛隊の人材育成へのヒントになるであろう「人的資本経営」を紹介します。

「人的資本経営」が求められる背景としては、ESG投資の浸透と人材・働き方の多様化があるとされ、企業を評価するために、投資家が人的資本の情報開示を求める動きが国内外で広まってきました。2018年12月に国際標準化機構で人的資本情報開示のガイドライン「ISO30414」が策定されました。国内では、2020年9月に経済産業省が「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究官」、通称「人材版伊藤レポート」を公表し、以降、人的資本情報の開示の重要性が高まってきました。そして、2021年6月には企業統治のガイドライン「コーポレート・ガバナンスコード」に、「人的資本に関する開示・提示」と「取締役会による実効的な監督」が追加され、更に、2022年5月には経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するかについての議論の成果が通称「人材版伊藤レポート2.0」として公表されました。

このように、ここ数年で、「人的資本経営」の重要性が幅広く認知されるとともに、具体的にどのように取り組めばよいかについても議論され、共有されるようになってきました。

ところで、「人的資本経営」とは、どのような経営スタイルかご存知でしょうか。

人材・働き方が多様化する中で、従来の画一的な人材管理では十分な対応ができなくなり、1人1人の事情や働き方に合わせて「個」を尊重及び活用し、それぞれの価値を高める手法が求められるようになりました。また、人材への投資状況に関する情報を、投資家に対して積極的に開示することが求められるようになりました。

「人材版伊藤レポート」では、持続的な企業価値の向上に向けて、経営戦略と連動した人材戦略をどのように実践するべきかがまとめられており、人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素(3P・5Fモデル)が提唱されています。3P・5Fモデルの具体的な内容は右のとおりです。

人材戦略に求められる3P・5Fモデル

3つの視点(Perspective)	5つの共通要素(Factors)
1.経営戦略と人材戦略の連動	1.動的な人材ポートフォリオ
2.As is-To beギャップの定量把握	2.知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
3.人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着	3.リスキル・学び直し
	4.従業員エンゲージメント
	5.時間や場所にとらわれない働き方

出典「人材版伊藤レポート」より

3つの視点については、産業や企業毎に実施手法等は異なるものの、経営者が経営理念に基づいて人材戦略を立てる際に必要となる俯瞰的な項目が挙げられています。いずれもPDCA等による継続的な取り組みが求められるものになっています。

そして、これらを実践するための施策を考える上で、共通的な事項を整理したものが5つの共通要素です。人材1人1人に対して、どのような役割を与えるのか、どのような知識や経験を持たせるのか、どのようなスキルを身につけさせるのか、どのようにしてやる気を持たせるのか、どのような環境で力を発揮してもらうのか等の具体的な方法を適切に定めることを求めています。このような人材戦略を実践することで、企業はチームワーク、パフォーマンス、柔軟性等を高めるとともに、成長のための人材基盤が整っていることを対外的に示すことができます。

ここまで「人的資本経営」について紹介してきましたが、この体系的な取り組みは、民間企業に求められている要件であり、そのすべてが自衛隊に求められるものではありません。

しかし、隊員1人1人の意欲やスキルを高めて、多様化・複雑化する脅威に柔軟に対応できる組織にするために、参考になる点はあるのではないのでしょうか。

例えば、「As is-To beギャップの定量把握」については、自衛隊でも既に取り組みされているでしょう。3年後、5年後の想定脅威に対して必要な組織の能力を設定し、それを実現するために隊員1人1人に求められる知識やスキルをTo beと捉えて、現在の隊員1人1人が持っている知識やスキル(As is)との差を定量的に把握し、以降も継続的に評価して施策に反映することは重要な取り組みです。「リスキル・学び直し」についても、日々高度化・複雑化する脅威への対応、AIやメタバース等の活用において、担当する隊員に最新の知識や技術を速やかに身につけることを求める自衛隊のニーズに合致するでしょう。また、「従業員エンゲージメント」については、隊員1人1人のモチベーションを高めることで自衛隊のパフォーマンスが高まることを踏まえると、やはり自衛隊においても必須の要素ではないのでしょうか。隊員が、組織の任務を理解した上で、自分の役割を納得し、やりがいを感じながら、主体的に取り組むことができる環境を整えることは、極めて高度なミッション達成が求められる自衛隊では必要不可欠な人材戦略になるでしょう。

このような観点から、民間企業における先駆的で具体的な取り組みを参考にすることで、効率的かつ効果的な「人材」のレベルアップと組織能力の強化を推し進めてはいかがでしょうか。

【お知らせ】

弊社では、より多くの方々にコミュニケーションの改善や人間力の成長を促すコーチングを知っていただきたく、これまでに多くの基地や部隊等でコーチング研修やコーチングスキル習得研修を提供しています。また、様々な分野において課題や悩みを抱える方には、課題解決や目標達成をサポートするコーチングセッションを提供しています。

また、この度、弊社について、the Focusというウェブメディアで取り上げていただきました。設立の経緯、コーチングの紹介等を行う上でのこだわり、若者へのメッセージをお伝えする内容になっています。お時間がありませんでしたら、ご覧いただけると幸いです。

https://thefocus-on.com/shimizu_toshihiro/



弊社の詳しい取り組みについては、昨秋に開設したホームページ(<https://apasnets.com/>)で紹介しています。ホームページでは、アーパス通信のバックナンバーも閲覧できますので、ぜひアクセスしてみてください。下記QRコードからもアクセスできます。

ただし、アーパス通信ページは会員専用なので「Apas202210」と入力してください。

今後も、コーチングの紹介及び研修を各地で提供させていただく予定です。

興味のある方は、お気軽にお問合せください。

【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6

電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com

