

前回、『レジリエンス力を高める』について紹介いたしました。
今回も、読者の反響から、『魅せる化』について紹介します。

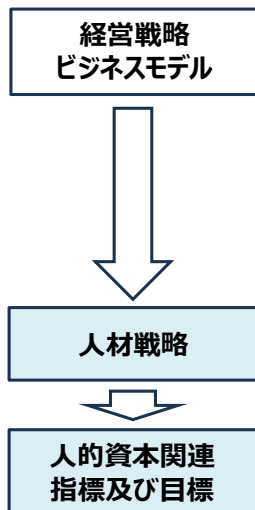
今回、『魅せる化』について当局の人的資本可視化指針が改訂されましたので、それを踏まえて紹介いたします。

『人的資本可視化指針（改訂版）』（下図）

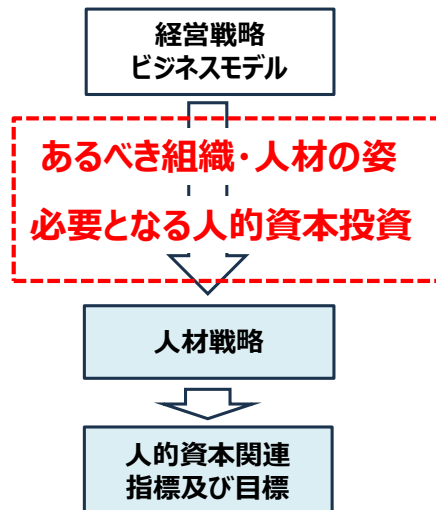
人的資本可視化指針（改訂版）

・ 経営戦略と人材戦略の連動の考え方

人的資本可視化指針（改訂前）



人的資本可視化指針（改訂後）



人的資本可視化については、既寄稿『非財務情報可視化』（2024.01.09）等*で紹介して参りましたが、この3月当局の人的資本可視化指針の改訂版が出されましたので紹介いたします。

今回、改訂されたポイントは、改訂前の人的資本可視化指針においては、具体的に、どのように経営戦略と人材戦略を関連付けるかは、必ずしも明確ではありませんでした。

企業の経営戦略・成長戦略を実現するために将来必要となる人材ポートフォリオをできるだけ鮮明に描くことが肝要である。

（図） 著者作図
引用：人的資本可視化指針（改訂版）令和8年3月23日
内閣官房、金融庁、経済産業省

①-2『人的資本可視化指針（改訂版）』

こうした「あるべき組織・人材の姿」を明確にし、それを踏まえた人的資本に関する課題に対処するため「必要となる人的資本投資」を整理することにより、自社の経営戦略と連動した人材戦略を明確にすることが可能になると考えられています。

「人的資本への依存・影響」

「あるべき組織・人材の姿」を踏まえて、必要となる人的資本を確保できるか否かに「依存」する。また、このような人的資本を確保するために企業は、「必要となる人的資本投資」を行い、人的資本に「影響」を与える。

簡単に言うと、企業は「自社に入れば個人がより成長できるよ」というメッセージを出すことによって、あるべき組織・人材の姿に近づくことができます。

「人的資本関連リスク・機会」

経営戦略の実現にあたり、企業の見通し、これからの業績に影響を与える人的資本関連のリスク・機会を整理すること。整理することでビジネスモデルのどのセグメントに重要な人的資本関連のリスク及び機会が生じてしているのかをより明確にすることが可能になる。

例えば、ある国や地域にて、ビジネスモデルを達成するための人材をそろっているかどうか分かり、見える化できることです。

このようなプロセスを経ることにより投資家の投資意思決定に有用な人材戦略の開示が可能になるとしています。

「人的資本、人への投資」が、こらからの企業の将来を左右することは間違いありません。

この人的資本可視化指針の流れは、投資家・株主のみならず、多くのステークホルダーに自社をアピールする資料となり、「見える化」から「魅せる化」への進化の兆しとなっていくのではないのでしょうか。

*既寄稿『非財務情報可視化』（2024.01.09）

既寄稿『価値創造経営』（2022.11.01）

既寄稿『人的資本経営』（2022.07.01）参照

『魅せる化』 (下図)

魅せる化

□ 人材バランスシート (個人) 「見える化」から「魅せる化」へ進化

貸借対照表 (BS)	
資産	負債
<p>○成果 (付加価値)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知識やスキル 論理的思考力 変化適応力 問題解決遂行力 資格、検定など <p>・人とのつながり</p> <p>社内、社外、地域、趣味、健康維持、友人との関係性、心理的幸福など</p> <p>・経済的なもの</p> <p>金銭、株式、不動産など</p> <p>☆多くの無形資産を含む</p>	<p>○自分への投資</p> <p>セミナー</p> <p>資格取得費用</p> <p>異業種交流会など</p>
	<p>○自分の成長資本</p> <ul style="list-style-type: none"> ・認知能力 学習、IQ、英語力など <p>・非認知能力</p> <p>レジリエンスカ、コミュニケーションカ、冒険心、偶然性、柔軟性、好奇心、創造力、自分軸など</p> <p>☆潜在化しているものも含む</p>

「魅せる化」については、既寄稿『人材バランスシート』(2024.07.01)等にて触れてまいりましたが、再考いたします。

バランスシート (BS) の右側、負債の部から見ていくと、BSの右下、企業では資本金 (自己資本) にあたるところが、「自分の成長資本」になります。この「自分の成長資本」は、新入社員であれば、高校・大学で学んだ知識などにあたります。

冒険心 (Risk Taking) に関連してリスクについての反響がありましたが、本来、リスクとは「能動的に危険を冒して何かを得る」という意味合いが込められていることも知っておく必要があります。チャレンジが大切なことがよくわかります。

これらの「自分の成長資本」には、まだ顕在化されず、自身も気付いてない潜在化している能力もあることも知っておくことが重要です。個々のビジネスパーソンに大きな可能性があることを示唆しています。

そして、BSの右上のセミナー参加、資格取得などの「自分への投資」をしていくことで、BSの左側の「資産」を増やして行くことが涵養です。

バランスシート (BS) の左側、この資産を「成果 (付加価値)」としてプロティアン・キャリアふうに表示してみると、変化適応力、問題解決遂行力、資格・検定取得などの「知識やスキル」、社内・社外関係、健康維持、心理的幸福などの「人とのつながり」、金銭などの「経済的なもの」になります。

(図) 著者作図

引用: 経営戦略としての人的資本開示 HRテクノロジーコンソーシアム[著]
日本能率協会マネジメントセンター

②-2 『魅せる化』

これらの「資産」は、BSの右側の「**自分の成長資本**」をもとに「**自分への投資**」をテコにして成長させることができます。そして、「どこでも活躍できる」市場価値のある一般的人的資本を高めることが大切です。

また、個人の「資産」は多くの無形資産を含んでいます。この多くの無形資産が企業と同様に**個人の成長、イノベーション**につながります。

そして、このBSの左側「資産」を個々のビジネスパーソンは、整理し、「**見える化**」し「**魅せる化**」に**進化**させることによって市場価値をアップすることができます。

企業の立場からすると、優秀な人材を確保し、人材（人的資本）に投資することによって、個々に成長してもらい、イノベーションを起こし、企業競争力を向上したいことが想像できます。

既寄稿『価値創造思考（イノベーション思考）』にて紹介した慶應大学 岩尾俊兵准教授は、AI時代の人間の役割と題して、**経営**（マネジメント）とは価値創造であり、「**みんなで幸せになる方法を考えること**」みんなで幸せになるには、**心マインド**がヒトの役割であり、**方法はAIの役割**として分担していくことが肝要と述べられています。

ビジネスパーソンにとっては、個々人の**人生の経営**（マネジメント）を踏まえた上で「みんなで幸せになろうっていう気持ち（**マインド**）」を持って、自分軸をもち、変化適応力、レジリエンス力や批判的思考力を発揮させ、自身を「**魅せる化**」することが大切かもしれません。

VUCA時代のエクセレントビジネスパーソンは、市場において主体的に「**魅せる化**」することで、いつまでも変化できる自分自身をマネジメントし、エキサイティングに、「**ありがたい姿**」である未来の価値を創造し、自分らしい「**ウェルビーイング**」に近づける可能性が高まります。

医薬品・医療機器企業はこれから、「魅せる化」することで、自社を「トランスフォーメーション」し、持続可能（SDGs）な国民皆保険を含めた社会保険制度維持に貢献していくべきと考えます。

2026年4月

文責：日本ジェネリック製薬協会 広報委員会コミュニケーション広報戦略部会

(参考情報)

- 『レジリエンス力を高める』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/260413.html>
- 『IKIGAI：生きがい』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/260302.html>
- 『非認知能力を伸ばす』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/260202.html>
- 『結晶性知能』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/251223.html>
- 『オーセンティックリーダーシップ』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250901.html>
- 『価値創造思考（イノベーション思考）まとめ』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250801.html>
- 『価値創造思考（イノベーション思考）パート3』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250701.html>
- 『価値創造思考（イノベーション思考）パート2』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250606.html>
- 『価値創造思考（イノベーション思考）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250501.html>
- 『イノベーション・プラットフォーム』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250401.html>
- 『働きがい』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250303.html>
- 『心理的安全性』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250203.html>
- 『社会的インパクト』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/250106.html>
- 『マネジメント現在・過去・未来（パート3）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/241202.html>
- 『マネジメント現在・過去・未来（パート2）』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/241101.html>
- 『マネジメント現在・過去・未来』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/241001.html>
- 『金融リテラシー』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240902.html>
- 『マーケティング・イノベーション』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240801.html>
- 『人材バランスシート』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240701.html>
- 『キャリアオーナーシップ』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240601.html>
- 『レジリエンス』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240501.html>
- 『非認知能力』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240401.html>
- 『ファイナンシャル・ウェルビーイング』：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240304.html>
- 『イノベーションと無形資産』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240201.html>
- 『非財務情報可視化』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/240109.html>
- 『2023年ノーベル経済学賞、ノーベル生理学・医学賞』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/231201.html>
- 『リスクリング（鳥の目、虫の目、魚の目）』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/231101.html>
- 『三位一体の労働市場改革』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/231002.html>
- 『女性活躍推進』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230901.html>
- 『次世代育成支援対策』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230801.html>
- 『AI戦略』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230703.html>
- 『PBR革命』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230601.html>
- 『日本版ジョブ型』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230501.html>
- 『Society 5.0』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230403.html>
- 『ウェルビーイング・マーケティング』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230301.html>
- 『サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230201.html>
- 『インパクト加重会計』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/230105.html>
- 『KP経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/221201.html>
- 『価値創造経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/221101.html>
- 『ムーンショット経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/221003.html>
- 『人的資本経営（パート3）』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/220901.html>
- 『人的資本経営（パート2）』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/220801.html>
- 『人的資本経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/220701.html>
- 『ウェルビーイング経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/220601.html>
- 『VUCA時代経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/220510.html>
- 『ベース経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/220325.html>
- 『ESG経営』について：日本ジェネリック製薬協会JGA
<https://www.jga.gr.jp/igapedia/ge/220120.html>