

公開講演会

2024年1月31日(木) 15:00~17:00

於 九段会館テラス コンファレンス&バンケット、オンライン併用開催

人的資本経営の真意と企業が採るべき人事戦略

守島 基博 氏

(学習院大学 経済学部経営学科 教授
一橋大学 名誉教授)

皆さん方こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました、学習院大学の守島でございます。生命保険文化センターということで、生命保険という領域には、私も少なからず関わっておりまして、もちろん自分で生命保険に加入しているというのもありますし、それから年金型のものもようやく年金のリターンがもらえるようになったので、非常に嬉しいことだと思っております。あと、一橋にいたということもあり、一橋の卒業生は大手の生命保険会社に入った学生もおりました。一橋でMBA、修士課程を教えており、その時に、生命保険会社の大きいところから小さいところまでたくさんいらしており、人事の問題に苦労しているなというのがよく、実感としてわかっております。あとは卒業生にも元日本生命であるとか、サラリーマン・OLをやって、博士に來た卒業生も何人かおりますので、生命保険の領域は、ある程度わかっているつもりでございます。後で質問お受けしますが、皆さん方が

日ごろ悩んでいらっしゃる問題、何かありましたらぜひ聞いていただければと思います。

図 1

自己紹介

- ▶ 守島 基博(もりしま・もとひろ)
- ▶ 学習院大学 経済学部経営学科教授・一橋大学名誉教授
- ▶ 米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論で Ph.D.を取得
- ▶ カナダ国サイモン・フレーザー大学経営学部 Assistant Professor、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大大学院経営管理研究科助教授・教授を経て、一橋大学大学院商学研究科教授。
- ▶ 2017年より現職、2020年より一橋大学名誉教授
- ▶ 厚生労働省労働政策審議会委員、中央労働委員会公益委員などを兼任
- ▶ 著書に『人材マネジメント入門』、『人材の複雑方程式』、『全員戦力化－戦略人材不足と組織力開発』、『人材投資のジレンマ(共著)』(以上、日本経済新聞出版)、『人事と法の対話』(有斐閣)など

まず私の自己紹介については、先ほど司会者から話がありましたが、こういう経歴です。年をとってくると当然ですけども、どんどん経歴というものは何か積み上がっていくみたいで、今は一橋とそれから学習院、2つの肩書で仕事させていただいております。けれども、こういうふうな人間だということは人事の問題についてですね、もう日本に帰ってきたのが、大体1991年だったので、その段階からもう40年近く、30年以上ですね。この分野を研究しているそういう人間であります。ですから、日本の人事の変化ですね。私が日本に帰ってきた直後ぐらいに、いわゆるバブルが崩壊して、それでその後でいわゆる成果主義ってものが入られるようになっていき、そういうのがあって、それからいわゆるリーマンショックがあって、そこで派遣切りとか、非正規労働者の問題がたくさん出てきました。それからその後でいわゆるちょっといい時期があったのですが、ジョブ型であるとか、

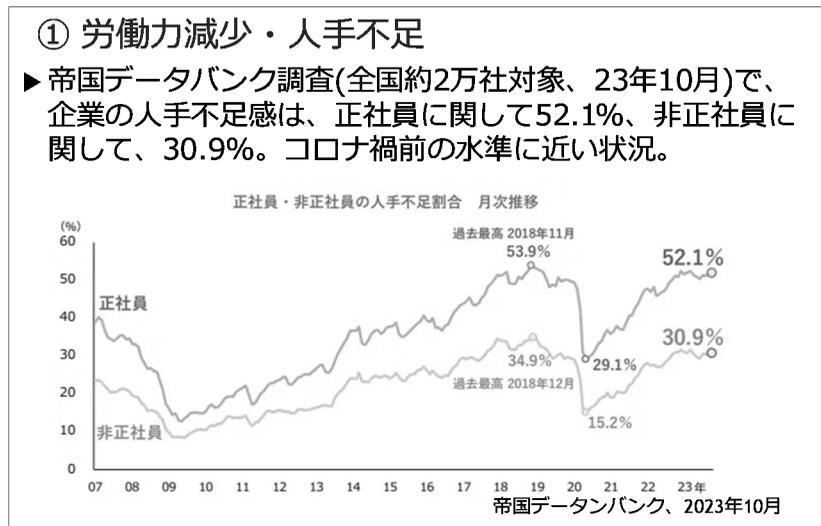
そういうふうな議論が今はされていますが、そういうふうなものを、すべからくと言うとちょっと言い過ぎかもしれませんが、それぞれ見てきた人間でございます。そういう立場から今日はいわゆる人的資本経営と呼ばれる最近、流行りの言葉、日経新聞見ると多分毎日 5 回か 10 回ぐらい多分書いてある。そういう言葉ですけれども、一体どういう意味を持つのか、もしくはそれに対して企業がどういうふうなことを考えていかないといけないのかについて、ちょっとお時間をお借りしてお話をさせていただきたいと思います。

「ヒトを取り巻く多くの要因の変化」

まず、最初にいわゆる人的資本経営っていうもの、企業が比較的、すんなりという言い方がいいかどうかわかりませんが、比較的熱心に吸収されている。その背景は一体何なのだろうか。人っていう視点から考えた場合に、今一体どういう問題が起こっているのだろうかということについて、お話をしていきたいと思います。今、人っていうのはかなり変わってきています。日本の企業は、特に高齢の方は覚えていらっしゃる方も多いと思いますけれども、1990 年のいわゆるバブルが崩壊する前あたりまでの日本の経営っていうのは、人の経営だというふうにならざるを得ないと言われていました。それで人で勝ってきたのが日本の企業だと言われてきたわけですが、その後、今から申し上げるようなさまざまな変化が起こることによって、結果として見ると、やっぱり今の日本の経営というのは人で勝っているというのはちょっと言いがたいというのが私の個人的な感想です。そこまで言うのはちょっとひどいんじゃないかと考える方もいらっしゃるかもしれませんが、ちょっと考えると、人で負ける部分というのが結構あるんじゃないかなと思います。ではどういうことでそういうふうな状況になってきたのか。特にジャパンアズナンバーワンと呼ばれた時との違いです。ちょっと注釈入れますけれども、あれはジャパンイズナンバ

一ワンではないです。日本はナンバーワンであるではないです。そうではなく、日本が1番目になったとしたら、世界はどうなるかというのがあの本の主題でしたから、そういう意味では日本がだんだん1番になってきたんだけど、まだなっていない。じゃあなったとしたらどうだろう。今は、チャイナアズナンバーワンなのかもしれませんが、それって一体どういうことなのかっていうのを考えていたというのがあの本です。でも、ちょっと振り返ってみると、そういうことを言われるぐらいで、日本はやっぱり強さだったわけです。その原動力の1つは、全部ではもちろんありませんが、1つはやっぱり人をちゃんとマネージして人の活力が非常に強かったからだということも言えるんじゃないかなと思います。

図 2



では、その後、一体何が起きているか。1つはやはり労働力不足、人手不足というのが大きくなってきたっていうのはあります。さらにこ

の背景は、人口がやっぱり高齢化し、少子化してく中で人々が数として減ってきた、量として減ってきたという問題があります。これは確かに重要です。ただ、これについて 1 企業であるとか、1 つ 1 つの企業が何かできるかという、個人的には多分それはあんまりないだろうというふうに思っています。この問題だけに限った場合です。色々なものが後に関連してきますから、そういう意味ではちょっと違ってくる部分はありますけれども、少なくとも人口の問題というのはかなり決まっているものだろうというふうに思っています。今、岸田政権がやたらと、こども家庭庁とか作ってやってますけど、多分あの効果が出るのは 30 年後とかそのぐらいであって、今何かやるべきことは、もちろん今やらないといけないのですけれども、その効果が出ないかという、私はそうではないだろうなと思っています。私、社会科学、経営学を研究をしていますけれども、経営学であるとか、社会学の中で一番予測の可能性が高いのは人口学です。ですから、今人口が減るっていうことは、もう実は 30 年前、40 年前にはわかっていたわけで、じゃあその時に何もやらないということがあった。ですから、今こうなっているわけです。でもそれについて今何かやったからといって同じように 30 年後、40 年後に効果が出るわけなのであって、それが今変えられるっていう問題でもないように思います。だから諦めろということではありませんが、少なくともこの問題というの大きな背景として理解をして、それで一応次のステップに進むってというのが私は正しいのではないかなと思っています。いずれにしても、今人を大切にしないかという議論が出てきた。1 つの背景というのは、人が少なくなってきました。色々な統計を見ていると、1 億人という人口を割るのが多分 20 年後ぐらいだというふうに言われているので、そのぐらいになったらもしかしたらもっと焦っているのかもしれない。いずれにしても、その段階まで大きくは多分変わらないだろうというのが私の考えです。

図 3

② 多くの企業が経営戦略を変えている。

▶ 例えば、

- ① 経営のグローバル化
- ② 事業ドメインの再定義と事業構造の変革
- ③ AI、ICT等新技术を使った新たなビジネスモデルの展開(DX等)
- ④ M&A(特に海外M&A)を中心とした成長戦略
- ⑤ サービス型ビジネスの進展
 - モノ売りからコト売りへ

▶ ゲームのルールが大きく変わりつつある。

- ▶ そのため新たな種類の人材が必要になり、その確保・活用に変革が求められるようになったきた。

ただ、ここまではどっちかと言えば量の問題でした。量が減っているという話でした。ここから、皆さん方がやっていらっしゃる人材マネジメント、人的資本経営という意味では、より重要だと思っているのですが、質の問題に入っていきたいと思います。その質の問題で質の面から見た場合でも、人が足りないんだということ、1つの大きな要因というのは、今、企業の経営戦略が変わっているからです。企業というのは、今までとは違った経営戦略をとるようになってきました。例えば、図3にあがってるもの。皆さん方の企業にも当てはまる場合もあるでしょうし、そうでない企業さんもいらっしゃるかもしれませんが、いずれにしても、グローバル化であるとか、事業ドメインの再定義をやっていらっしゃる企業というのも結構多くなりました。生命保険というのは、私はつまびらかにはあまり存じ上げませんが、多分今までとは違った領域に出ていくであるとか、新事業であるとか、そういうことを多分考えていらっしゃる企業も多いのだと推測します。製造業というのは、もっともっと逼迫しています。例えば、

日立という企業がありますけれども、私が大学を出た頃、30年前、40年前のなのでもうかなり昔ですけれども、その時の日立が作っていたものと、今、日立がビジネスの中核だと思っているものっていうのは完全に違います。今、例えば日立は鉄道車両であるとか、鉄道車両だけじゃなくて、鉄道システム全体を売っていく。それも鉄道システム全体の本社というのはご存知の方もいらっしゃるかもしれませんが、イギリスにあります。つまり、グローバル化っていう要因と、それから事業ドメインの再定義っていうのを両方やってます。社会インフラを提供していくというのは、日立のビジネスなんだってことを言ってます。そういうふうになってきているわけです。今でも子会社でやってますけれども、冷蔵庫であるとか、それからその他のアプライアンスが主なビジネスだった企業が、今は社会的インフラを売っていこうとなっている。他の企業も同じようなことをやっている。あと、3番目。ICTを使ったビジネスモデルの変革をしている企業も多いと思います。私はあんまり行かないのですが、ファミレスです。ファミレスで今料理運んでくるのはほとんどロボットであるというのは非常に重要なDXです。あとは住宅販売をやっている方にお伺いすると、住宅販売のあり方は結構変わってきていると言っています。例えば、今までは朝とか夜に顧客のところに行っていたり、それから日曜日とか土曜日、休日に行くことが多かったのに対して、今はインターネットで普通に仕事ができるようになったので、オンラインで色んな相談をしてしまう。もちろん、細かいところはちゃんと顔を見てということになるのかもしれませんが、実際問題としてはかなりインターネットでやっていることが多い。そうなってくると、何が起こるかという、働く人たちのスキルが変わらないといけないわけです。今まではウェイターさん、例えばファミレスのウェイターさん、ウェイトレスさんというのは注文を取る。それからちゃんとそれを運ぶっていうようなことがスキルの重要な一部だったのですが、これからは注文を取

るということもタッチパネルでやってしまうし、出来上がった料理を運んでくるのもロボットがやるようになると、その時にウェ이터さん、ウェイトレスさんって一体何をやるのかという問題が出てくるし、当然ですけれども、スキルセットの転換、リスキリングって言葉で言われてますけれども、そういうことが必要になります。あと住宅販売でも今まではどっちかといえば顔を見てディテールを詰めるっていうのが一般的だったのですが、インターネットで行う。そういうことをやるようになってくると、やっぱり必要なスキルは変わってきます。今、したがって新たな人材というのが必要になってくるわけで、一番下の方に書いてありますが、同じことが他の M&A であるとか、サービス型のあり方、いわゆるモノ売りからコト売りへって言葉がありますけれども、そういうような企業が経営戦略を変えてくることによって、新たな人材が必要になります。それによって人という問題の重要性であるとか、脚光を浴びる部分というのが今までよりも大きくなります。今まではどちらかと言えば、非常に従順な人達を集めて、その人たちを製造業であれば、多能工化して頑張ってもらえばよかったのが、全然違ったスキルを求めるようになり、全然違ったマインドセットを求めるようになる。そういうことが起こる背景として、やはり企業の経営戦略、戦い方のパターンが変わってきているというのはあると思います。ですから、皆さん方も多分自分の会社で感じているところもあり、生命保険については、そういう風なことが起こると、結果として人っていう問題が重要になります。なぜかという、人が変わらないと新たな戦略っていうのは実現できないわけです。つまり、住宅販売でいえば、インターネットでお客さんと対話できてちゃんとコミュニケーションができるような人間というのがいないとなかなかうまく回らない。そういうことが起こってくるので、やっぱり経営戦略の変化っていうのがあると、人材って問題を考えなくてはならない、1つの大きなポイントだと言われてます。

図 4

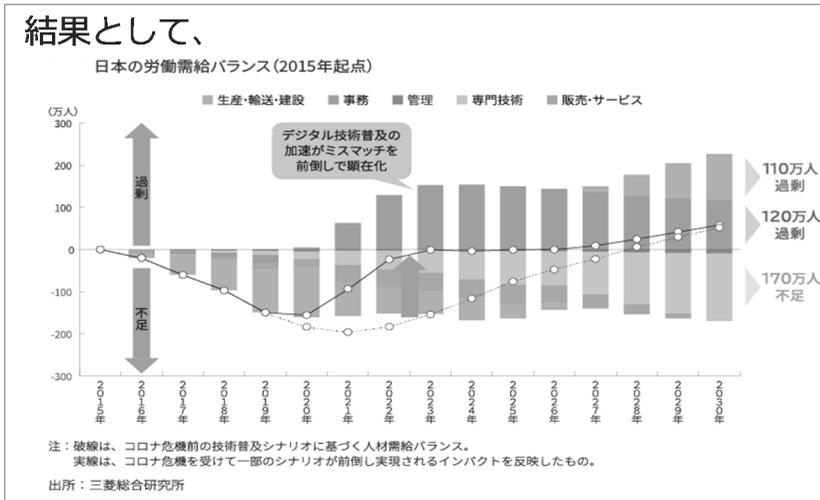


図 4 は三菱総研というところが出しているデータで、これについてはご覧になった方もいらっしゃるかもしれませんが、いわゆる技術の進歩ですね。IT であるとか、そういうものの展開によって今何が起きているかという、人と仕事のミスマッチ、必要な技術と、それから人材とのミスマッチが起こっていることが言われています。2030 年までなので、ちょっとまだ非常に近い未来なんですけども、それだけを見た場合も、三菱総研が言っているのは大体、こういう過剰になる人達というのがたくさんいます。生産、輸送建設、いわゆるマニュアルワークと呼ばれているような人たちは過剰になってくる。そういうところはロボットが代行し、いろいろな意味での機械化 IT 化が進む。それに対して、そういう IT を作っていたり、いろんな意味で IT をちゃんと活用していくような専門職というのはやっぱりだんだん足りなくなってくるって言われています。これはさっきも最初の方で申し上げましたが、質の問題です。ミスマッチの問題です。単に人が足りない

っていうだけでなく、ある特定のスキルを持った人間がいないってことになります。こういう背景の中で私に言わせれば、今、人材に焦点が当たって人的資本経営という議論が出てきているんだろうと思います。

図 5

③ 人は、“質的”にも変化している

1. 進むダイバーシティ

- 多様な人材(雇用形態、フリーランス、性・年齢、LGBTQ)
- 「深層のダイバーシティ」(価値観・意識の多様性)

2. ワークライフ・バランスの重視

- 人生でワークとライフをバランスしたいという価値観が主流に
- ワークライフバランスを重視されるとされるミレニアル世代やZ世代が、早晩、労働力の過半数に

3. 働き方やキャリアの多様化

- 柔軟な働き方(場所・時間) や多様なキャリアパターンを企業が許容するように(例：副業、出戻り等)

今のはどちらかと言えば、企業が変わるという話でした。企業が戦略を変えることによって、いろんな意味で新たなことが必要になってくる、人材が必要になってくる、新たな育成が必要になってくる、新たな採用が必要になってくるという話だったのですが、もう1つこれは皆さん方ビジネスをやっている中で、いろいろと感じているところもあるかと思いますが、今、革命的に変わっているのは、人が変わっています。人の考え方、価値観であるとか、何を大切にしているかということが結構変わっています。私も教員という立場で大学で仕事をして、さっきも申し上げたような年数もあり、長いのですが、学生だけを見てもやっぱりかなり変わっています。数年前までは学生の中ではワークライフバランスが好きな生徒はたくさんい

ました。今の大学ではあんまりないのですが元の一橋のときには、複数内定をもらってくる子は結構います。ある時、女の子が僕のところに来て、A3 ぐらいの大きなエクセルシートをプリントしたものを持ってきました。表側に自分が内定をもらった企業を書いてあって、表頭とは何が書いてあるかという、要するにその企業でどういうふうなワークライフバランス施策があるか、育休がどれだけの長さなのかであるとか、育休した人間がどれだけ戻っているのかであるとか、あとは有休消化率がどれくらいなのかということに関して、丁寧に丁寧に書いてありました。ちょっとその子を驚かせたいというか、少し意地悪になって、じゃあこの会社に行って何がしたいの、どういう仕事をしたいと思っているのと聞くと、そこについてはわかりません。みたいな話になるわけです。つまり、そういう風なレベルだったんですね。今でもそういう子は多いです。特に今の学校を見てると、やっぱりあのワークライフバランスで安定したところで楽に働けるところ。2・3年前に学生から聞かれてちょっと驚いたのですが、会社って就業時間までいないといけないんですかということと言われたことがあって、そういうふうな人たちが結構多いです。ですから、ワークライフバランスを重視する子は結構増えているし、また実際にいます。ただ考えていただきたいのは、果たしてそれだけなのかという問題です。若い人たちでは、ワークライフバランス志向の子が多くなると同時に多様化しています。学生から「先生、私、会社説明会に行きました。1時間のうち大体 45 分ぐらいはワークライフバランスの話でしたと、どれぐらい労働時間が短いのかホワイトなのか、有休がどれだけ取りやすいのかという話についてずっと教えてくれました。もちろん会社の沿革とか、会社の創業者はこうだよっていう話もたくさんあったんだけど、ただどういう風なことを自分に期待されているのか、若い人たちに期待をされているのかであるとか、どういう成長機会があるのかということについては、ほとんど何にも示して話してくれなかった」

って言う学生も近増えてきました。つまり、ワークライフバランスって議論は、ある意味では前提として置いておくけれども、その中で一体何ができるのか、どういう成長機会があるのかってことについて関心があるという子達が結構増えてきているように思います。したがって、何を言いたいかという、若い人たちっていうのは一辺倒ではないのです。多様化したのです。色んな意味で多様化しています。ですから、皆さん方もそういう多様化した集団に対して対応できるようなことをやっていかないとまずいような時代にだんだんなっていると思います。ですから、まあ最初のエクセルシートを作ってきた子に対しては、やっぱりワークライフバランスということを十分に伝えてあげるのが重要だし、それから成長機会を欲しい、聞きたいっていう人間には成長機会というものをやっぱりちゃんと説明してあげないといけないっていう時代になってきたので、そういう意味で働く人たちが、自分の意志であるとか、価値観であるとか、そういうものによって企業を選ぶ時代になってきているのです。それも多様な好みや価値観がある。企業が選ばれる時代になってきたのです。そういうところも今、人が重要視されている1つの大きな要因です。もうちょっときつい言い方をすると、人に関心を持たなくてはいけない時代になったのです。そうでないと人が来ない時代になっていしまう。例えば、中小企業というのは、ものすごく人の問題で苦勞されてます。私もいろいろところで頼まれて、話をさせていただいたりするのですけれども、非常に苦勞されています。その1つの要因というのは、もちろん企業としての魅力というものもありますが、働く人たちの価値観であるとか、考え方にどこまで多様性を持って対応できるかということになってきます。こういうことも働く人たちの問題を考えなくちゃいけない、いわゆる人的資本経営を考えなくちゃいけない1つの大きな要因であると思います。

図 6

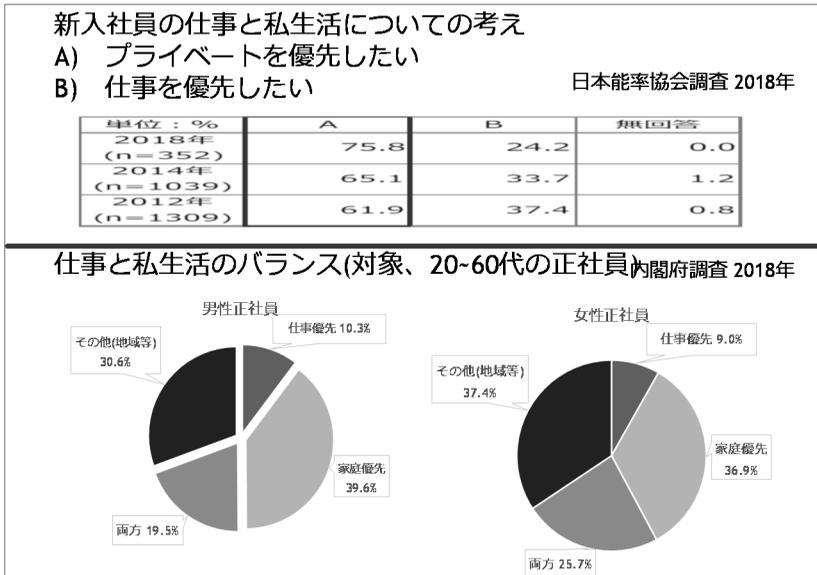


図 6 の上半分は、これは新入社員に聞いているので、プライベートを優先したいのか、仕事優先したいのかということと当たり前のことですが、私が教えている学生にちょっと毛の生えたぐらいの人たちなので、そういう意味では A の方のプライベートを優先したいというのは多いというのはわかります。けれども私はこのデータを見ていて、ちょっと驚いたのは下半分の内閣府の調査です。これはいわゆる男性正社員・女性正社員、20 代から 60 代までかなり幅広く取ってます。そういう人たちを見た場合でも、実は 30% ぐらいの人間が家庭優先という風に言っている。そういう風なことにだんだんってきている。ここに家庭優先というのがありますけれども、家庭優先という人たちが結構増えている。つまり、働く人たちの本音を聞いてみると、仕事というのは大切だけど、やはり家庭を優先していきたいというのがライフスタイルを求めている。これがどこまで代表的なのかどうかというのは

あると思いますが、もちろん仕事優先もいるし、いろんな人たちはいますけれども、働き重視の考え方って変わっているし、価値観も変わっているし、その中でやっぱり人って問題に対してもう一回、今の企業というのは考え直さないとなかなか難しい時代になってきたというのが私の1つの大きなポイントです。

図 7

働く人の変化は、

- ▶ 企業に貢献する人材の確保を難しくする。
- ▶ 人は「ココロをもつ存在」
 - 人は納得して働くときの方が、エンゲージメントや生産性が高い。
 - そしてそのことが人材としての価値に影響を与える。
- ▶ 働く人のココロをつかみ、エンゲージメントを高めないと、良い人材になってくれない・価値を生んでくれない。
- ▶ でも、現在、働く人の価値観や重視するものが変化し、多様化している。
- ▶ 新たな価値観などをもつ人材を戦力にするために、新たな人材マネジメントが求められる。

図7の働く人の変化というのは、企業で人材を確保する、人的資本を確保するという意味では、とってもしんどい問題をはらみますちうことを言っています。なぜかという、今までのやり方でいいかということそうではない部分というのは出てきます。さらにさきほどのライフスタイル中心なのか成長機会なのかという問題もあり、働く人たちも多様化しています。その中で、どうやったら働く人達に高いエンゲージメントを持って仕事をしてもらえるかというような施策がどんどん変わっていく。そういう中でやっぱり人的資本経営というものを企業というのは真剣に考えないといけない時代にだんだん入ってきていると個人的には思っています。

図 8

④ 直近では、コロナ禍

- ▶ 2020年からのコロナ感染拡大は、社員の働き方と組織運営を急激に変えた。
 - テレワーク、在宅勤務、Web会議、転勤廃止など
- ▶ より戻しもみられるが、長期的には、働き方、組織、マネジメントのあり方などに影響を与えると予想される。
- ▶ でも、現在、新たな働き方や組織に対応できずに、苦しんでいる働き手や管理職も多い。
 - 仲間と繋がれなくて孤立している新入社員、オンラインで行う1on1を効果的に進められない管理職など
- ▶ 新たな環境下で効果的に働ける組織や働き方を整備し、働く人のエンゲージメントを確保することが必要

「コロナ感染拡大による変化」

それからここまでがいわゆる長期的なトレンドですが、もう1つこれは今やっとうこういう形で対面でこういう講演ができるようになったということもあって、コロナっていうものは、これからの日本の社会もしくは日本の働き方価値観にとって、結構私は重要なインパクトを与えるのではないかと考えています。2020年、思い出していただければおわかりのように突然ある意味では降ってわいたという言い方がいいかどうかわかりませんが、突然いわゆる在宅勤務であるとか、テレワークという形に移りました。もちろん今より戻しがあるという話もあります。もしかしたら出勤を求められている方というのも多いかもしれません。けれども私が話しているような人たちを見てみると、かなりの人が少なくともコロナ前よりは在宅勤務が多くなっています。要するにテレワークというような環境が多くなっています。

図 9

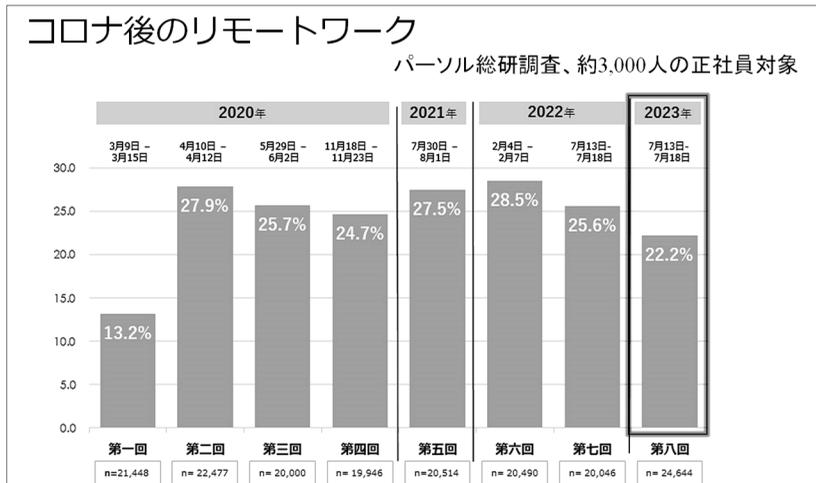


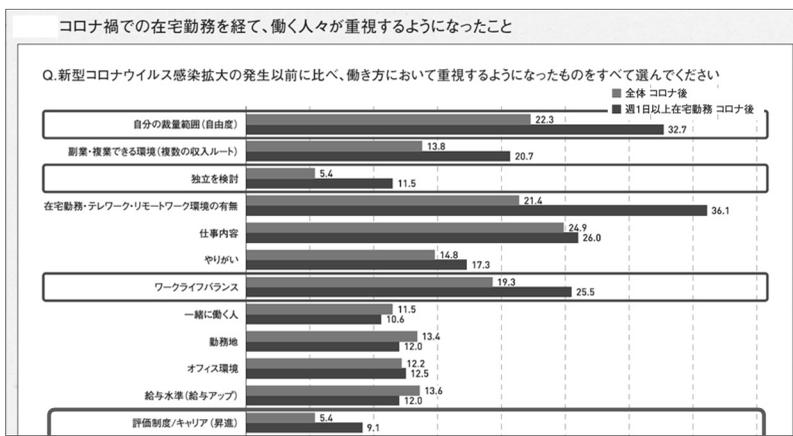
図9はパースル総研というところの調査ですが、2023年の7月、去年の7月ですから、そういう意味ではコロナがもう2類から5類になってある程度、少し落ち着いた時代、その段階で大体週3日以上テレワークしている人が22.2%いるというのが、このデータの中では出ています。コロナ最盛期を経験した私たちから見ると、低いように思います。だけれども、図9の一番左の2020年の3月9日から3月15日の調査ですから、第1回目の緊急事態宣言が来る前です。その段階でどうだったかということ、13.2%ですから、そこと比較すると大体10ポイントぐらい上がっているというのが今の実態です。

ですから、これからどうなるのかというのはなかなかわからないところはありますが、やはり私に言わせるとコロナというのは働き方であるとか働くということを変えてしまった。ずっと申し上げているような人的資源を確保するって意味でいうと、人的資本って今まではわりあいと集团的、1つの場所に集めて確保し、活用していた。オフィスというものがあって、そこで仕事をしていた。だけれどもテレワーク

が 20%ぐらいであったとしても、5 分の 1 の人間がやるとなると、なかなかやっぱりそういうような集団的な仕事、集団的というか、1 つの場所に集めてやる仕事という形で、これから仕事をさせられないかもしれないし、オフィスにいない人材の活性化もなかなか難しい側面というのはあるのかもしれないのです。したがって、日本だけじゃなくて、世界的にも言われてることですけれども、もしかしたら、これからの働き方であるとか、組織のあり方であるとか企業内のコミュニケーションのあり方であるとか、そういうものを大きく変えてしまう可能性があるのではないかなと思っています。なかでも、いわゆる管理職の仕事は大きく変わっていきます。今まで管理職っていうのは、何となく監視員として自分の島にある部下を観察していて、ちょっと何か起こったらちょこちょこっと出かけていってお前どうなっているんだいみたいなことを言えばよかった。そういうのが、いわゆる管理職のちょっと古いかもしれませんけれども、1 つのイメージだったわけです。だけれども、もうそうではないのです。今、モニターであるとか、インターネットで仕事してる。そうなってくると部下の方はカメラも消せるし、それから極端に言うと音も消せるとなると、もしかしたら企業によりますけれども、もうサボってもトイレ行っても分かんないし、おやつを食べていても分かんないかもしれない。そういう世界になってくる。そういう中で、働く人たちのエンゲージメントを上げて、どうやって人的資本にしていけないかというようなタスクがこれからかなり一般的になると思います。アメリカなんてもう完全に今そうなっていて、今働く人たちがいわゆる在宅勤務から出社に戻りたくないってことでどんどん転職しています。日本も今、転職理由が紹介会社とか、そういうところに転職理由の大きなものって何ですかって聞くと在宅勤務できないからっていうのが結構多いです。という状態の中で言うと、やっぱりそういうことをちゃんと考えてあげないと人事、企業というのは働く人的資本が確保できない。

そういう時代にだんだんできてくるんだろうなと思います。ですから、コロナ禍というのは、確かに感染症の蔓延だったってことも言えますが、やっぱり結果として働き方であるとか、組織のあり方であるとか管理職の仕事であるとか、そういうものに対して私は個人的にはすごく大きな影響を与えるのではないかなと思っています。私は自律分散共同型の組織ということを行っているのですが、言葉で言うと DAO っていう英語もあり、一人一人が自律して分散して、それでも共同している組織というものをよく言うんですが、そういうことに向かう1つのきっかけになるかもしれないと思っています。ですからコロナっていうのは何度も言いますが、感染症として終わったんだっていう認識もある方もいらっしゃるかもしれませんが、けれども、経営であるとか企業という意味でいうと、これから重要なポイントになってくるのではないかなと思っています。

図 10



今申し上げたのはシステムとしての働き方であるとか、組織のあり方だったんですけども、さらに働く人の意識は結構変わっています。色

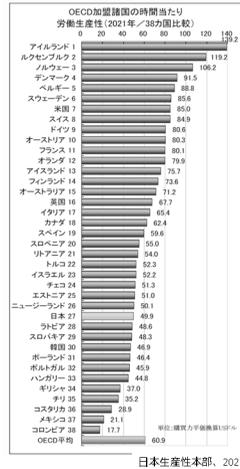
んな調査を見ていて、図 10 の調査はその 1 つですが、コロナ渦での在宅勤務を経て、あなたはどのようなことを重視するようになりましたかという、例えば自分の裁量範囲であるとか、独立を検討するようになったであるとか、ワークライフバランスを重視するようになったという人達も結構います。したがって、働く人たちの意識も、もしかしたらコロナというものによって変わってくるかもしれない。私が 2021 年にあるところと一緒にやった調査によると、働く人たちのいわゆるキャリア自立意識、キャリアを自分で作っていこうという意識は、数ポイントですがコロナによって在宅勤務を経験することによって高まったというのがあります。コロナの真ん中あたりでとったデータなので、本当にどこまでそれが続くかという問題はありますが、いずれにしてもコロナっていうものは組織を変え、働く人の意識を変える可能性があるのではないかなと思っています。こういうことも今人的資本経営というものを企業さんが受け入れている 1 つの大きな理由です。また、同時に企業がもっと真剣に考えていかないと、日本ではもともと人が少ないわけですから、単に量的に少ないだけではなく、質的にも少ない状況というのが多くなってくる 1 つの背景ではないかなと思っています。

図 11

④日本の企業は、本当に人材に投資をしてきたのかが問われている。

▶Yesと言えない幾つかのエビデンス

1. OJTに課題があると回答する企業が89%
(能率協会マネジメントセンター調査、22年9月「新人・若手社員のOJTに関するアンケート」)
2. 日本の労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、OECD38カ国で27位
(生産性本部、2022年)
3. 企業の従業員エンゲージメントが、他国に比べて低いというデータが多い。



ここまで大きな変化ですが、私が最近、色んなところで日本の人というものを人的資本経営にちゃんと関心を持っていかないといけないと申し上げているもう1つの要因は、日本はわりあいと人材育成頑張っていますということ、ジャパニーズナンバーワンのときの、人つてもので勝っています時からということはずっと言ってきたが、果たして今の日本の企業は人を大切にしているのだろうか。人に対して、ちゃんと投資をしているのだろうかという疑問が、色んなところに新聞の中でも多少言われるようになってきたが、少し問題になってきています。つまり、何を言いたいかというと、日本の企業というのは人が少なくなってくる、もしくはコロナであるとか、戦略の変化によって質的な人材不足が起こっているんだけど、果たしてそもそも日本の企業って人を大切にしているのだろうかということが少し問題になってきています。

いろんなデータを見ていると、必ずしも日本の企業は人を大切にしていますと言えないようなデータが結構増えてるように思います。1つ

は、図 11 は日本能率協会の調査ですが、多くの企業が OJT って本当に機能しているのですかということに関して、疑問を持っているというようなデータが色んなところから出ています。OJT はかよわい存在です。環境が整ってないと絶対にうまくいきません。環境というのは、1 つは教える方と教えられる方のマインドセットがそこに向いていないとなかなかうまくいかない。今、結構難しくなっているのは、教える方がどんどん高齢化して教えられる方は少数化しているというのもあるけど、OJT のやり方はあんまり変わらないという状態が起っています。そうなってくると、何が起るかということ、高齢化した人が教える OJT は、教えるということに関して、やっぱりうまくない面がでてくる。例えば、自分の部下が 10 歳、仮に 15 歳下だとしみましょう。そうなる何が起るかということ、15 年前に自分が何をできなかったのか、何でできなかったのか分かんなくなる。これは私のような教員でも全く同じですが、自分が教える相手が何でこれができないのかということ、ある程度推測がつかないと教えるという作業はなかなかできません。同時に、どちらかと言えば教える方が教えられる方の意識についていっていないという話です。また、もう 1 つは教えられる方もほとんど今は教えてもらうことに対して、価値観みたいなものを見出さない。そういう時代にだんだんなっている。例えば、背中を見るということの価値観みたいなものをほとんど誰も共有していないので、背中なんて若い人全然見ていない。ですから、ちゃんと振り返って顔を見て言葉で教えるということが重要になります。つまり、OJT というのはそういうような教える方と教えられる方の微妙な関係プレイの中に存在する、機能する作業であって、その年齢が教える方の年齢が高くなるとか、教えられる方が背中じゃなくてスマホを見るようになりますってことが出てくると、やっぱり OJT は傷ついていくわけです。日本の企業は今でもやっぱり新卒採用をやっている企業は多いし、また大手の生命保険会社も多分そうだと思います

が、そうなってくると若い人たちの育成というものがうまくいかなくなる。したがって、データとしてとるのはなかなか難しいけれども、そういうことを考えていかないと働く人を本当に大切にしているということにはなかなかならないのではないかなと思います。私は、OJTはすごく重要な育成手段だと思います。海外では、OJTという議論はほとんど出てこない。なぜかという、OJTっていうのはできない作業をできるようにしてあげるといって1種の矯正的な意味合い。矯正っていうのは無理やりという意味ではなく、悪いところを直してあげるといって意味の矯正です。したがって、OJTというものを一般的にできる人間しか採用しないと云ってる海外ではなかなか重要ではないわけです。ただ日本は敢えて、できない人たちを採用して、できるように企業の中でしてあげるっていうのが日本の企業のやり方だったので、そこで勝っていくためにはやっぱりOJTというものを機能させるというのは重要だというふうに思うのですが、今はなかなか難しい。いろいろな企業でトライされてます。例えば、私の知っているある左官屋があります。壁とかを塗ったりする人たちです。OJTっていう意味では、若い人たちもなかなか入ってこないようになる中で難しくなったのですが、名人と呼ばれる人たちのビデオを撮って、そのビデオでOJTを勉強するってことをやっています。つまり、そういうふうな科学化、IT化みたいなのをやっていかないといけない。これは脱線しますが、教育というのはIT化がものすごく役に立つし、すごく日本の企業では遅れているところです。こういうふうなコンピューターであるとかビデオであるとか、そういうものをもっと使った教育をやっていかないといけない。また海外を見ていると確かにオンライン教育というのはかなり普及していますから、この部分をやっていかないといけない。そういうことが、人的資本経営って中では重要になってくるんだと思います。ですから、OJTについてうちの企業はどうなっているかな、うちの現場でOJTって機能しているのかというのを問題意識と

して、ぜひ持っていただきたいと思います。ちょっと脱線しましたが、1つはOJTに課題がある。それから日本の労働生産性って本当に高いのか。これについてはもういろんなところで皆さん方も聞かれてると思います。特に生産性本部というところがやっている調査を見ると、OECDの国の中で27位、これ毎年毎回調査1年に一回ぐらい出してくるんですけども、いつ見てもどんどん下がっている状態があります。生産性というのは、言い方がいいかわかりませんが、働く人たちから、どれだけ搾り取っているかという話ですから、私は人を大切にすっていう意味では、人的資源、人的資本を大切にすという意味では重要だと思っておりますが、そういうものが高くないという問題もあります。

図 12

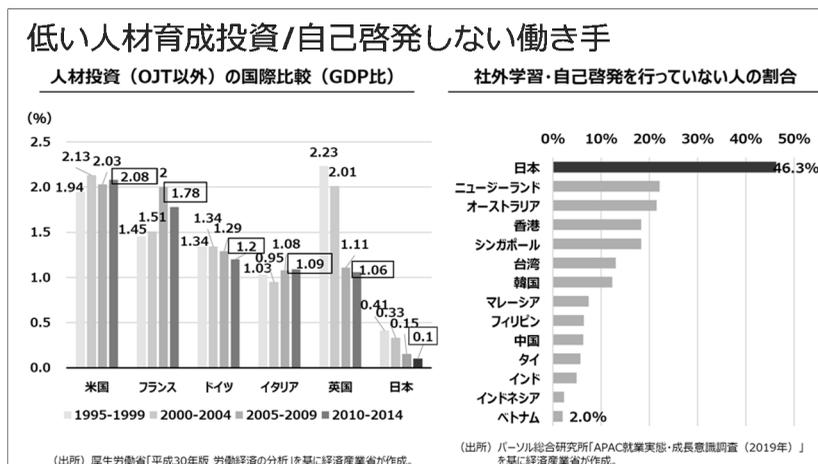


「低迷する従業員エンゲージメント」

あとは3番目については、やはり日本の企業はエンゲージメントが低い。エンゲージメントの崩壊というようなことが一番最近の日経ビジ

ネスの1つの重要なテーマですが、本当はエンゲージメントって低いのか高いのかという議論があります。図12は、2017年5月に日経新聞がギャラップというアメリカの調査会社のデータを用いて、世界的に日本のエンゲージメントは低いとくことを言っていて、他の調査を見ても全く同じようなことがいろんなところで言っている。ここに挙げているのは世界139カ国で比べた場合に、日本は132位で、ちょっと驚くべき低さではないかということの日経新聞は多分言いたいのだと。また、これは2022年5月1日の違う調査なので、%の数字は違いますが、元のデータが出てきた2016年から見て日本のエンゲージメントというのは下がっている。微減ですけども、下がっている、少なくとも上がっていないデータです。これはやっぱり非常に大きな問題だと思います。つまり、この間で人的資本経営であるとか、人を大切にしないといけない経営みたいな話がどんどん出てくる中で、それを言うことがあったとしても、日本のエンゲージメントは結構低い。それも下がっているデータが出ています。

図13



さらに、日本の企業は人材育成投資をやっていないというデータもあり、図 13 の一番左は、厚労省から取ったデータですが、日本の企業が人材育成 OJT 以外に、OFF-JT にどれだけ投資をしているか見てみると、結果として日本はやはりかなり低い。一番右が日本ですから低いというデータが出ています。これは色々な原因が考えられると思います。1 つは、自分の企業が全ての人材育成にかかわる費用をちゃんとカウントしているのかという問題もあります。私、こういう問題意識で 2020 年のコロナが蔓延する直前にアメリカに行って調査をしましたが、アメリカの企業を見るとかなりディテールで、例えばある人が研修に出るといのは、その時に機会費用が発生する。仕事をしていないが、その人の給与というものが支払われる。その機会費用も全部育成費にカウントしていることが、アメリカの一部の企業ですけれども、わかりました。日本で同じような調査を機会費用や、交通費、お弁当代とかそういうものを全部考えてくださいということを計算してもらったら、その企業の人材育成費というのは 2 倍ぐらいに上がりました。もしかしたらそういう側面もあるのかもしれませんが、やはり、これだけ大きな高さの違い、2.2%前後と 0.1%前後の違いを言うと、もちろん今言ったような問題もあるし、カウントの仕方もあるし、OJT はなかなか金銭換算できないので、そういうものが入っていないという問題はもちろんありますが、かなり少ないというのが 1 つの大きなポイントです。本当に日本の企業は人を大切にしているのかという問題がいろんなところで議論されているわけです。図 13 の右側ですが、もっとショッキングなこととして、企業はやってくれないんだから、働く人は自分たちで勉強してますかという、これもやっぱりなかなか低いというのが多くのデータで見られます。日本は自己啓発、自己社外学習をやっていない人の割合というのが 46.3%。これは低い方だと思います。いろんな調査を見ていますが、例えばサラリーマンに年間読んだ本は何冊ですかという平均をとってみると 0.3 冊です。1 週

間で何時間勉強しましたかというと 10 分とか、それも日経新聞を読みましたということが主というの也有ります。ですから、もちろんいろんな理由はありますが、日本の今の働く人たちというのは、企業も育成していないし、もしかしたら働く人たちも自分でやってない。もちろん、これは働く人から見るとやってもやらなくても、今の仕事つてものが維持されるし、クビになることもないし、給与が下がるってこともないんだということで、これもやっぱり、日本の人的資本の価値というか、クオリティーを下げている 1 つの大きな理由ではないかなと私は思っています。

図 14

かつて、

- ▶ 人で勝っているといわれた日本、特に製造業
 - Japan as No.1 と呼ばれた時代
- ▶ 現在、生産性は 38 カ国中 27 位、エンゲージメントも低い。
- ▶ さらに、日本企業が、真に人材投資をしているのかも疑わしくなってきた。
- ▶ また、経営戦略や働く人の価値観の多様化で、新たな人材マネジメントが求められている。
- ▶ 今、この状況に対応しないと、人材が枯渇し、企業は、競争力を失ってしまう。
 - 「人材倒産」
- ▶ このままでいいのか？

日本は人で勝っているというのが、特に私が北米で仕事をしていた頃の一般的な議論でした。その頃、私は海外で博士論文を書いて、カナダの学校に就職をした頃で、“In JAPAN” というとみんなが聞いてくれたわけです。特に、人の研究をやっているという風に思われていたの

で、In JAPAN と言ってみんな聞いてくれたわけです。今 In JAPAN と言っても漫画の話とか何かお寿司の話とか、そういう風な話になってしまうので、あまり、人の育成であるとか、活用の話にはならないのですが、昔はそうでした。つまり、日本の国力の 1 つの基礎として人というものがあった。時代があったんだと思いますし、ジャパンアズナンバーワンと呼ばれた時代っていうのはあった。けれども、そこから今見るとかなり落ちこちています。今の日本の現状を見てみると、働く人のエンゲージメントは下がっているし、投資も少ないし、勉強もしてないという状態があります。こういうことをやっぱり変えていかないといけないとか、人というもので勝っていくってことをやらないと、多分日本の企業というのは、小学校などでよく学ぶように日本って他の資源がない国ですから、そうなるややはりそのところは変えていかないとなかなか難しい状態にあるだろうという中で言われ始めたのが、いわゆる人的資本経営という話です。

図 15

人的資本経営という動き

- ▶ 人材を重要な経営資本だと捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」が重視されるようになってきた。
- ▶ 従来からヒトは、経営資源のひとつと考えられ、「可能な限り効率的かつ少なく活用する」ことが基本となっていた。
 - 人材にかかる費用も、コストとして、なるべく低く抑えることが理想とされてきた。
- ▶ 対して人的資本経営では、人材は「価値を生む存在」として、“資源” (Human Resource) ではなく“資本” (Human Capital) に位置づけられ、資本としての人材に投資することで、企業価値を向上させると考えられている。
 - こうした人材への投資が、人材マネジメント活動(人事管理)

「人的資本経営という動き」

人的資本経営という議論は極めて私の元いた大学の伊藤 邦雄先生が広めたと言われてますけども、それにしても私はちょっと広まり方が強いなと思うのは、日本の多くの企業がそういうことについて関心を持たれていたし、人っていう問題を考えなくちゃいけない。重要なのは人事の人であるとか、現場のマネージャーはこういう人の大切さを昔から感じていた。だけれども重要なのは、今になって経営者がそういう問題に関心を持つようになってきたってことです。今までどちらかと言えば、工場設備とか技術であるとか、そういうものにすごく関心を持っていた経営者が、人にかなり関心を持つようになってきたし、同時に経営者の関心と対をなすのですが、株主がやっぱり関心を持つようになってきました。私、今あるところで人的資本研究会の副座長をやらせていただいている、ある機関投資家のリサーチャーという方にお話をさせていただいたんですけども、今、機関投資家の株主が関心を持っていることは、企業がいろんな戦略・中計、色んな方向性を出す、それをやっていく人材、人的資本はちゃんとあるのか、活用できているのかということなのだそうです。今までどちらかと言えば、企業の問題、企業の内部の問題なので、人的資本を活用する、確保するというのは勝手にやってくださいという時代だったのですが、今申し上げたような戦略が変わる、働く人が変わる、コロナであるとか、エンゲージメントが低いなどの、いろいろな問題があり、企業の戦略というものを達成するために、人的資本が要るということを株主が知ってしまった。それが私は人的資本経営ってものの1つのパラダイムシフトだと思います。インターナルマターだった人事というのが、企業の外に出て株主が関心を持つようになって、株主だけじゃなくて、いろんなステークホルダー、コミュニティーであるとか、そういう人たちが関心を持つようになったというのが、私は人的資本経営というものがもたらした1つの大きなメリットであろうというふうに思っている。

ます。では、人的資本経営って何というかと、図 15 の一番上を書いてあるように、人材を重要な経営資本と捉えて、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業活動、企業価値向上につながる人的資本経営という話で、これは経産省のデータから取った定義です。これは確かによく分かるし、分かったような気にはなりません。けれどもも重要なのは、従来から人は経営資源の 1 つと考えられて、可能な限り効率的かつ少なく活用する、いわゆるコストとして人を捉えていた時代と、それから資本として捉える時代って一体何が違うのかということ各企業は非常に真剣に考えなくてはならないということです。逆に言うと、人というのはコストじゃなくて、もしかしたら価値を生み出す存在なんじゃないかということ、各企業が真剣に考えなくてはならないような、そういう時代にだんだん増えてきたんだろうなと思う。3 番目のところに書いてありますが、ヒューマンリソースからヒューマンキャピタルへという議論が、伊藤先生の伊藤レポートなんかを見ても出てきますけれども、その本質というのは働く人はコストではない、価値を生み出す存在、企業として価値を生んでもらうためには、企業としていろんな投資をしなきゃいけないし、投資をすることで価値をちゃんと出して、単にそれは人材育成投資をする、能力を高めるってことだけじゃなくて、人を活用するということも含めて、そういうことをやっていかないといけない時代になってきたというのが、人的資本経営ということの 1 つの大きなポイントだと思います。

図 16

人的資本経営の3要素

- ① 企業価値を創造し、向上させるためには、人的資本がカギであるという認識
 - 近年、知財などの無形資産が企業の価値や競争力を左右すると考えられており、人的資本経営は、「人のアイデアや資質、能力」といった無形資産の重要性に注目した経営のあり方
- ② 経営戦略と人事戦略や人材マネジメントとを連動し、経営目標を実現するために、人的資本を有効に活用すること
 - こうした人事のあり方を、「戦略人事」(=経営戦略と人事戦略の連動)と呼ぶ
- ③ また、こうした変化に投資家に関心をもち、企業の人材面での取り組みをモニターするようになった動きでもある。
 - いわゆる「人的資本情報の開示」

「人的資本経営の3要素」

図 16 に記載しておりますが、人的資本経営には 3 つの要素があると思っています。1 つは人材って大切である、人的資本というのは、企業経営の中で 1 つの鍵であるという認識は、どこの企業でもあるし、また多くの経営者はおわかりになっていると思います。だけれども、この段階で終わっては意味がない。そこで終わっていると新しく人的資本経営と言ってる意味もないし、人を大切にするというようなことを言っているのみです。普通の今までのやり方とほとんど変わらない。何が違うかというところ、図 16 の 2 番目のところです。つまり、経営戦略と人事戦略をちゃんと結びつけて一人一人の人的資本がちゃんと活用されて、企業のビジネスモデルの実現というか、ビジネスの展開にちゃんと連動しているかということが実は重要だと思っています。別の言い方をすると単に人的資本を持っているというだけじゃ意味はない。例えば、たくさんの技術の高い人がいるというだけではしょうがないわけであり、そういう人たちをちゃんと活用しているか、

使っているか。それも単に長時間労働をさせているのではなく、企業として戦略を達成する、企業の方向性をちゃんと実現する形でその人達を使っているか、活用しているかというところが、私は実は重要なんだと思います。人的資本経営というのは単に人がいる、たくさん人的資本がありますということではなく、お金と全く同じで、うちの企業はたくさんお金ある、預金口座見るとたくさんお金が入っているというだけではしょうがないのであって、そのお金を活用してちゃんと価値を生み出すことに使っているかというところが重要で、人的資本経営って言った時に、第1に申し上げたいのは、そういう部分をちゃんと考えていかないと、これからの人的資本経営っていうのは難しいことになるのではないかと、あんまり意味のないことになるのではないかと、思っています。それからもう1点は、③に書いてある、もう1つの人的資本経営における開示の理解のされ方というのは、これは人的資本の活用の仕方、もしくはうちにどれだけ人的資本がいるかということに関する開示をすればいいとお考えの方もいらっしゃるようです。特に人事の方々が、今年の3月が最初の開示でしたが、その以降、極めて開示に対して、関心を持ってらっしゃる。確かに開示というのは重要です。なぜかという、さっき申し上げたように、株主がその企業の中でどういう人的資源管理人材マネジメントが行われているかについてに対する1種のモニターをするって意味ではすごく重要です。だけれども開示が重要ではない。私は、よくこの開示というのは初めてのおうちデートだと言って言っています。初めてのおうちデートのとき、おうちデートをするためには、家の片づけとか、そういうのやるじゃないですか。つまり、洗濯機にすごく洗濯物がたまっているとか、シンクを見ると、やたらと汚い皿がたくさんあるという状態では仕方がないのであって、本当に重要なのはそういうふうになまっている洗濯をちゃんと片づけ、溜まってるお皿を洗うということであって、それを見せる見せないってことが重要ではないと思う。ですから、

開示を考えたときに、確かに今の政府の開示の要件というのは、男性の育休の取得率であるとか、女性管理職比率であるとか、そういうものになっていますが、それを開示することで充分ではない。それを開示することで十分だというふうには考えてはいけなわけであり、そういうことをやることで、うちの企業価値がどこまで上がっているのかということを示すことができる。もしくはそこまで考えた上でないとあんまり意味はないと思っています。もちろんコンプラですから、開示はやらなくちゃいけないことはやらなくちゃいけないのですけど、開示をしてそれで十分というふうにお考えになるのは間違いだと思っています。そうではなく、開示をすることによって、お皿をちゃんと洗いましょう。洗濯をしましょうっていうこと。つまり戦略人事といいます、企業の中で人材というものをちゃんと活用していきましょうということの方が直っていかないと、決して開示というのは意味がないと思っています。つまり、開示というのはそれ自身が問題なのではなくて、それによって起こってくる、人材マネジメントの変革、改革であるとかにつながっていかないとなかなか意味がないと思っています。ですから、この3要素ですが、一番大前提として②と③というものを重視して、うちの企業で人をどこまで活用しているのか、活用して人的資本というものをどこまで活用しているのかということを考えることを、ぜひこれからの人的資本経営の中でお考えいただきたい。逆に言うと、今日のタイトルは、企業が採るべき人材戦略となっていて、それについて人事というか、企業はそこをちゃんとやっていかないといけない。うちの企業はこれだけの人的資本がおり、こういう形で活用していますということを実態としてやっていかないと、人的資本経営というのはうまくいかないのではないかなと思っています。

図 17

- ただし、人的資本経営で、本当に重要なのは、
- ▶ 企業が行う人事施策の内容や人材投資額ではなく、適切な人材がきちんと確保され、経営戦略の中に位置づけられ、その実現に貢献する仕事をしているか。
 - ▶ つまり、戦略に合わせて人材が確保され活用されているか。
 - 戦略人事が行われているか？
 - ▶ 株主も、こうした点に高い関心をもっている。
 - 例えば、新事業で企業価値を上げるという経営戦略に対し、そのための人材がいるのか、活用されているのかに関する情報を求めるようになってきた。
 - ▶ 人材価値を最大限発揮し、企業価値向上に活用するのが、人的資本経営の根幹

図 17 は要するに人的資本経営で本当に重要なのは施策であるとか、投資額ではなくて戦略に合わせて人的資本がちゃんと活用されているかということを行っています。そこができていくかどうかということを中心に株主に対して示していくのが重要だと思います。海外の開示の状況を見ていると、企業によって開示している内容はかなり違います。もちろん、法的な枠組みもありますけれども。そういう意味でいうと開示している内容も違うし、実際うちの企業というのはこういう形で人をちゃんと活用しています、それによって、企業価値がちゃんと上がってますということを示すようなそういうことをやっています。そういうことに株主も関心を持つようになってきたし、多分伊藤先生の手もあって、株主はだんだんそういうマインドセットに移っていくと思います。確かにコンプライアンス的な意味での開示というのも重要ですが、どれだけうちの企業で人の問題というものを持っていて、それをちゃんと開示していくということが極めて重要な

話になってくると思っています。ですから、人的資本経営というのは、今言われているように、単に人を大切にすることではありません。極端に言うと、人を大切にするという意味は、大切だから、タンスの奥にしまっておいて金庫に入れてとっておこうというのでは意味がないのであって、そういう人たちをちゃんと活用して人事をやっていくということが企業経営をやっていくということが重要であり、同時にそれをやることによって、やっていることをちゃんと株主に開示していくというのが重要な話になるのだと思っています。

図 18

全員戦力化

- ▶ 全員戦力化とは、可能な限り全ての人材の能力や意欲を戦略の目的実現のために活用する人材・組織戦略
- ▶ 具体的には、一人ひとりを丁寧に育成・配置し、パフォーマンス向上の支援をし、個の事情に配慮しながら、可能な限り全員に活躍してもらうことを目指す人事
- ▶ そうすることで、できるだけ多くの人のエンゲージメントを高め、戦力になってもらう人事
- ▶ もちろん、一定の限界はあるが・・・

「全員戦力化」

そういう時に人事施策として何が必要なのかと考えると、私が 21 年に出した本のタイトル、いわゆる全員戦力化というのが人事の 1 つの大きな私はポイントだと思っています。全員戦略化というのはまさに可能な限り全ての人材の能力であるとか意欲を戦略目的の実現のために活用する人材組織戦略ということになります。さっき申し上げたように今、スキルやココロのミスマッチが起こっています。同時に働く人

の絶対的な数というのも少なくなっています。そういう中で一人一人をやっぴりケアして一人一人に対して丁寧な人材マネジメントをやることで、一人一人を戦力にしていこうっていうのが、全員戦力化です。

図 19

ただし、全員戦力化は、

- ▶働く人にドライブをかけて、極限まで使いつくすことを意味するものではない。
- ▶目的は、できるだけ多くの人々のエンゲージメントを高め、戦力になってもらうこと
- ▶従業員エンゲージメントとは、働く人が仕事や組織にどれだけ没入しているか、熱意をもって取り組んでいるかなどの指標であり、従業員満足度（欲求の充足度）やモチベーション(短期的なやる気)とは違う。
- ▶全員戦力化では、働く人のエンゲージメントを高めることで、できるだけ多くを戦力化しようとする。

こういって、働く人にドライブをかけてバーンアウトするまでこき使うことが全員戦力化ではないんですかとたまに言われますが、そんなことはありません。そうではなく、働く人の持っている価値観であるとか考え方であるとか能力であるとか資質であるとか、そういうものを丁寧に見極めて、その人たちに必要なポジションをちゃんと提供して活用していく。それがやはり人材マネジメントの中では重要だと思います。これだけ人手不足の時代になってくると、それをやっていかないと、無駄な人材というのがたくさん出てくると思います。多分、皆さん方の企業の中でも、無駄な人材っていうとちょっと言い過ぎかもしれないが、自分のキャパまで仕事をしていない人というのは結構いらっしやると思います。そういう人たちも、やっぱりちゃんと仕事ができ

るような形で、スペックを切ってあげて、インセンティブを与えてフィードバックを与えてやっていく。そういうような丁寧な一人一人にフォーカスした丁寧な人材マネジメントをやっていきたいと思いますというのが私の申し上げる全員戦力化という話になります。ですから、人々にドライブをかけてお尻引っぱたいて最後まで使い尽くすまで使うってことではないということ、ぜひ知っていただければと思います。詳しくは私が21年に出した本を読んでいただければと思います。

図 20

具体的なアクション

- ① タレント・マネジメント：戦略実現を目指した、人材の確保施策
- ② パフォーマンスマネジメント：確保した人材のモチベーションを上げ、戦略の実現を目指す施策
- ③ 人材育成の転換：スキルからマインドへ
- ④ 組織開発：人々が生き活きと働ける組織を作り、人材のエンゲージメントを上げる施策

では具体的にどういうアクションが必要かということについて、少しお話をしておきたいと思います。1つはタレントマネジメントという施策があります。タレントマネジメントという言葉自体をもしかしたら聞いたことがない人がいるかもしれません。これは要するに、戦略実現に必要な人材を確保するために、総合的に人材マネジメントをするということで、これがタレントマネジメントの基本的な作業になります。したがって、戦略を目指した戦略実現を目指して人材の確保というのがタレントマネジメントです。そしてこの中でやはり1つ重要だと思われる考え方というのは適所適材という考え方です。

図 21

「適所適材」

- ▶ 仕事の割り振り(アサイン)は、求められる成果期待やミッションに対し、最も適切な人を配置
 - 職務内容やミッションが先なので「適所適材」
- ▶ 人材に対し最も合う仕事を探す(適材適所)のではなく、期待される成果や職務に一番合った人を配置
- ▶ 適所適材により、企業にとって、個々の仕事と戦略との連動が明確になり、戦略実現のための人材の最も効果的な配置・活用が可能に
- ▶ 働く人も、自分のミッションが明らかになることで、仕事にやりがいを見出しやすくなる。
- ▶ 結果として、多くの人々が有効に活用される人事配置に

「適所適材」

適所適材とは、人を仕事に当てはめるのではなくて、仕事というミッションを一人一人にちゃんと明確にしてあげて、1つ1つの仕事のミッションというものを明確にしてあげて、その仕事にちゃんと合ったというのを確保していこうということです。日本の場合、適材適所ということはよく言われて、それほど大きくは変わらないのですが、最初にミッションがある、というのが重要だと思います。これに対して反対される方もいらっしゃると思いますが、やはり私は、これからの配置であるとか育成であるとか採用であるとか、そういうものの1つの重要なポイントというのは適所適材だと思っています。つまり、働く人たちが何をやるべきかを先に決めるということです。一人一人が何をやるべきか、ということをも明確にしてあげる。ただ、もしかしたら日本の企業というのは、そこを明確にしないメリットというのを結構享受してきた部分はあるかもしれません。例えば、人をどこかの非常にチャレンジングな仕事に当てはめてみて化けるといこと

が非常によく美化された形で議論されることがあります。そういう意味での「化ける」というメリットは、もしかしたら適所適材にするとなくなる、ある程度少なくなるのかもしれませんが。けれども、私は、やはり適所適材的に一人一人が何をやらないといけないのか、どうすれば仕事が企業の戦略等のためになるのかということを明確にしてあげるのが重要だというふうに、個人的には思っています。逆に言うと、そこを明確にしないと、個人にとって何のために仕事をやっているのだろうかということが分からなくなり、どんどんエンゲージメントを下げていきます。やはりメリットとデメリットはもちろんあります。それによって、いわゆる3 墨間のゴロがヒットになる可能性というのはあって、ミッションを明確にすることによってマイナス面もありますが、私は一人一人が今のやりたいこと、やるべきことというものを明確にしてあげること、結果としてどういう風に会社に貢献しているのかを明確にしてあげるとするのは重要だと思っています。これも学生や若い人と話をしていると一般的に思うのですが、よく聞かれるのは、私の仕事はどう会社の全体戦略につながっているのか、もしくは部の戦略に繋がっているのかというのがなかなか分からない、という方がいらっしゃる。昔は良かったのかもしれない。それでもやっておけば何とかなる、と伝えれば、ある程度頑張ってもらったのかもしれませんが。しかし、価値観の変化の中で、今の人たちというのは自分のやっていることがどこに繋がるかということがわからないと辞めちゃうか、もしくは動かなくなります。人間というのは、何を為にやって仕事をしているのかということは分からなくなると、なかなか動かなくなるので、そういう意味ではミッションを明確にするというのはマイナスの面もありますが、やはり極めて重要な話だろうと思っています。ですから、タレントマネジメントって、こういうポジションが必要です、こういう風な成果が必要です、その成果に対してあなたがこう当てはめられているのです、ってメッセージをちゃ

んと伝えていく。そこがやはりこれからのタレントマネジメントの中では重要なのではないかと私は思っています。これについては、また後で議論をさせていただければと思います。

図 22

タレント・マネジメントを行う枠組みとしての「ジョブ型雇用」

- ▶ 現在、多くの企業が「ジョブ型雇用」への転換を目指すと言っている。
 - 日立製作所、富士通、KDDI、NEC、三菱ケミカル等
- ▶ 目的のひとつは、必要な人材(戦略に必要な人材)を効率的に確保し、経営目標の実現に貢献してもらうこと
 - ジョブ(役割)を明確にして、それに合った人材を確保する。
- ▶ ただし、多くの企業では、ジョブ型雇用管理の仕組みを全ては導入せず、取捨選択して取り入れている。
 - 「日本的」ジョブ型雇用とも呼べるもの

「ジョブ型雇用」

こうした話はもしかしたら、今大流行りのいわゆるジョブ型雇用という議論と少し整合性、親和性があるかもしれません。適材適所でちゃんと一人一人のミッションを明確化するということは、ある意味ではジョブ型という問題につながってくる可能性があります。そこで、少しだけジョブ型についてコメントしておきたいのですが、私はジョブ型大賛成でもありませんし、ジョブ型大反対でもありません。どういう風な立場をとっているかという、それぞれの企業で自分の好きな、自分の企業に合った形のジョブ型を入れていけばいいというのが、私の基本的な考え方です。

図 23

典型的なジョブ型・メンバーシップ型 人事管理の比較(守島作成)	就社型(メンバーシップ型)		就職型(ジョブ型)
	限定されない	職務の限定	限定される
	人に値段をつける	賃金決定	職務に値段をつける
	新卒採用が基本	採用	欠員補充が基本
	潜在力を重視	採用で重視する要素	職務経験を重視
	社内資格による評価	評価	定められた職務要件で評価および目標管理
	社内異動・グループ内移動。職種間異動あり。	配置転換	転職・再就職・同一職種内・手上げ式での異動
	社内育成やOJTが基本の能力開発	育成	教育機関、他企業、自己学習、職業団体などによる能力開発
	定年までは解雇されない・通常降格・降給もない。	解雇(原則)	職務が消滅、能力不足の場合、降格や契約解除

ジョブ型の要素を考えると、図 23 にあるような要素があります。これを全部入れる必要はありません。例えば、解雇というものは、法的にも日本の企業は難しいのですが、そういう意味でいうと、このところは絶対に法的な意味で入れられない部分というのもある。少なくとも正社員に関しては入れられない部分というのはあると思います。つまり、ジョブ型というものを考えるには、こういう要素の中から取捨選択して自分の企業に合ったものを入れていけばいいのだと思います。もしくは極端な例になりますけど、企業によってはうちの企業をジョブ型に入れませんが、けれども仕事の明確化をします、というようなことでもいいのかもしれませんが。日本製鉄になった昔の新日鉄という会社がありますが、ジョブ型は絶対に入れませんというふうにおっしゃっています。それだけ働く人たちをある意味では、新卒で採用して OJT で育成して、その人たちを育てていき、かつ守っていくということをおっしゃっている企業です。それはそれで私は 1 つの全員戦力化の形だと思います。そういう意味では、仕事を明確化してくださいという話はジョブ型の議論とつながる可能性はありますが、それはいわゆる、

ここに示しているようなジョブ型のフルセットを入れなさいという話ではありません。多くの企業では実際問題としてかなり多様なジョブ型が入っています。

図 24

3社のジョブ型雇用の比較：KDDI、富士通、日立

	KDDI 株式会社	富士通 株式会社	株式会社 日立製作所
背景・目的	通信事業環境・事業領域変化に基いた三位一体改革、自律的なキャリア形成	イノベーションによる社会貢献を目指す、チャレンジ、事業戦略適応、部門転位のリソースマネジメント、自律的な学びを促進	社会イノベーション事業をグローバルに推進するための人材マネジメント変革（多様性、One Team、グローバルで自律的な人材と文化）
職種・グレード	30の専門領域 × グレード（役割）	職責ベースのグレード	日立グループ・グローバル共通の尺度による役割等級（日立グローバルグレード（HGG））
報酬	役割に基づいた報酬	職責ベースの報酬（シングルレート）	役割ベースの報酬
パフォーマンスマネジメント	成果挑戦(期中対話) + 能力(360) = 人材レビュー	パフォーマンスのためのコミュニケーションツール（Connect）	相隣目標の個人への展開と個人成果と相隣成果の連結（グローバルパフォーマンスマネジメント）
採用	Will採用、キャリア採用の拡大（共に職種別採用）	キャリア採用の拡大	職務起点の採用（新卒・中途ともに）
配置	構造的な社内人材公募、社内・グループ内副業	ホスティングの大幅拡大（昇格絡み多数）	手上げ制の強化拡充
タレントマネジメント	役割・ロールモデル・キャリアパス等明示	四半期に1回外レントレビューでアセスメント、タラサイン、育成状況のモニタリングなどを議論。	グローバル経営人材コマンド、職務の見える化と人の見える化と双方向コミュニケーション、外レントレビュー
教育	1on1を通じた成長支援、専門力・人間力の育成、リター強化、DX人材強化	On demand型教育、1on1ミーティング	Hitachi University、マネジャー支援強化、自律的キャリア意識醸成
人事機能・HRIT	社員ネットワークによるキャリア支援、	HRBPサービスの強化	人の見える化（グローバル人材データベース）、COE・HRBP・HRSSの体制確立、BPHレニング
要員計画・人件費予算・組織設計	JDの明確化	事業戦略ベースの要員計画・人件費予算、責任権限・人材要件の明確化	親と法人を超えて1on1の事業としてオペレーション、適所適材、JDの明確化
その他	KDDI University構想、自社研修施設「LINK FOREST」	Work Life Shift（自律と信頼ベースのレスポンスリング）	グループ・グローバル共通の従業員リベール、新卒型の働き方、計画的コミュニケーション

出典：<https://www.mercer.co.jp/our-thinking/career/hr-insights/job-based-employment-leading-companies-interview.html>

例えば、KDDI、富士通、日立は、数年前からジョブ型で議論するときには必ず話題になる会社です。企業によってももちろん共通しているところもありますが、違いもあります。これらの企業は、それぞれジョブ型“NO”ではなくてジョブ型を考えるが、その中でどういうものを取捨選択して入れていくかということを丁寧に考えていらっしゃる企業です。そういう中で私が1つジョブ型の重要な要素として入れていただきたいのは、自分の企業の一人一人の仕事のミッションというものを明確化することです。ミッションというのは、単に成果ではありません。成果というのは短期的なものです、長期的に見てその人に何が期待されているのかというのはミッションですから、そういう意

味ではミッションをもっと明確化していかないといけないだろうというのが、新しいタレントマネジメントの1つのポイントです。

図 25

②パフォーマンス・マネジメント(PM)

- ▶ PMとは、従業員のモチベーションやエンゲージメントを上げ、人の行動や成果を、組織の戦略目的に向かうよう、導いていくプロセス
- ▶ 従来目標管理が「一定期間の成果評価」を重視するのに対し、「パフォーマンス・マネジメント」は、個々を成長させ、長期的な価値向上を目指すことを重視
- ▶ 具体的には、主に上司による丁寧なフィードバック・1on1などによる成果創出支援
- ▶ 長期的な組織の成長に結びつく、部下管理

「パフォーマンス・マネジメント (PM)」

2 番目はパフォーマンス・マネジメントです。これは現場のマネージャーが一人一人をもっと丁寧に見ていくような、そういうことが可能になるシステムを作っていないといけないということです。1on1 であるとか、人事の世界で一時流行った言葉で言うと、ノーレーティングという言葉がありました。あれも全く同じです。ノーレーティングという言葉が数年前に出てきた時、新聞社などが私のところに来て、企業が評価をやめると言っていますが、それでいいのでしょうかと聞いてきました。私は、ノーレーティングというのは、そうではなく、単にレーティングの結果として SABC みたいなランキングをやめるということであって、一人一人がどういうパフォーマンスをしているのか、一人一人がちゃんとどういうふうな成長を遂げているのかということは丁寧に見ていくのがノーレーティングです、と申し上げました。

このように、一人一人を丁寧に見て、今この人はどういうポジションにいるのか、どういうふうな状況にいるのかということをちゃんと判断して、それに基づいたフィードバックをちゃんと丁寧にしてあげるといのがこれからのパフォーマンス・マネジメントだと思います。わかりやすい例で言うと、ある人が今まで B という評価だとしても、その人が上がっている過程の B と下がっている過程の B だと、出すフィードバックって全然違ってくる。つまり、そういうふうなことを丁寧にやっていきましょうというのが、これからのパフォーマンス・マネジメントに求められるわけであって、一番有名なのは最近はやりになってきた言葉で言うと、1on1 です。

図 26

ヤフーの1on1ミーティング

- ▶ ヤフーの1on1は原則として週1回、30分程度かけて行われ、頻度が格段に多い。
- ▶ 通常の業績面談の場合、目標を達成したかどうかを確認し、部下の仕事ぶりに対してフィードバックを行うのが一般的。だがヤフーの1on1は違う。
- ▶ 毎週1回、30分の対話は、基本的には部下が自分の考えを話すことで進められる。上司は、言葉にならない部下の思いを引き出す努力はするが、結論を先取りしたり、決めつけたりはしない。
- ▶ その30分で上司は部下の業務の進捗状況を確認し、また問題解決をサポートする。そして、1on1の最大の狙いとして、対話を通して部下の目標達成と成長を支援する。

(<https://about.yahoo.co.jp/info/blog/20181011/1on1.html>)

ヤフーの事例が一番伝統的に本も出ており、いろいろな意味で有名なのですが、もちろん、現場の管理職にかなり負荷がかかるやり方と個人的には思いますが、やはりこういうことをやっていかないといけない。それだけやはりマネージャーが一人一人のパフォーマンスに対し

て責任を持ってもらう。そういう時代になってきたと思うのです。こういうことを申し上げると、もしかしたらここにいらっしゃる方はそんなこと言ったって、今のマネージャーは既に大きく負荷がかかっているし、これ以上やらせるのは無理だよ、となるかもしれません。その通りだと思います。だからこそ、企業の中で人的資本経営の中で重要だと思っているのは、マネージャーの仕事というものをもう一回見直して本当に必要なものは何になるのか、もしくはその現場に必要なものとは何なのかということを考えていく。それを私はマネージャーの仕事のリデザインと呼んでいます、それをやらないといけない時代にだんだんなったと思うし、そうでないとマネージャーというのは完全にオーバーロードになります。日本の企業は中間管理職という、ゴミ箱というとし言い過ぎかもしれませんが、そうした箱にいろいろなものをぼんぼん投げ込んできたと思うのです。コンプラの問題であるとか、メンタルの対応であるとか、働き方改革であるとか。だからその箱に一体何が入っているかということもわかっているのですかという、たまに分かりません、という話なのです。つまり、マネージャーのやっていることは一体何で、この現場では何が重要なのか。例えば、この現場でお客さんというのは、ある程度成熟していて、そういう意味では今までのやり方を粛々と続けていくことが重要なのか、それとも今までのビジネスがもう駄目になってきて、新事業であるとか、新ビジネスモデルというものを開発していかなくちゃいけない時代なのかということによって、マネージャーのやるべきことは違ってくるのです。ですから、そういうことも含めてマネージャーに対する丁寧なケア、マネージャーの全員戦力化というものも含めて、やはりこれからは考えていかないといけないし、それをやらないとおそらくマネージャーがこの全員戦略化を担ってくれないために、もしかしたら日本の人的資本経営というのは崩壊するというかダメになる可能性というのは個人的にはあると思っています。話を聞いていると

ヤフーの 1on1 ミーティングも結構最初は文句が出たらしいです。けれどもヤフーは IT 化を進めてマネージャーが評価をする時のシステムを丁寧に組んであげるということをやって、マネージャーがこれがある程度できるようにしていった、というお話ですから、つまり、そういう意味でいうと、マネージャーに対する支援も同時にやっていかないと、こういう風な現象はうまくいきません。けれども人的資本経営という意味でいうと、私は丁寧な個別のパフォーマンス・マネジメントというのが極めて重要な話になってくるのだろうなという風に思っています。

図 27

⑤ 組織開発：従業員エンゲージメントの向上

- ▶ もう一つ重要な戦略人事が、組織開発を通じた従業員エンゲージメントの向上
- ▶ 従業員エンゲージメントとは、働く人が仕事や組織にどれだけ没入しているか、熱意をもって取り組んでいるかの指標
 - 「継続的なやる気」
- ▶ 人材の能力やポテンシャルが発揮されている程度を測る尺度
 - いわば、人的資本経営のKPI
- ▶ これが低いとせっかく人材を確保しても、フルに活用していないことになり、人材の持ち腐れとなる。

「組織開発：従業員エンゲージメントの向上」

最後のポイントにいきたいと思いますが、全員戦力化、人的資本経営で私がもう 1 つ申し上げたいのは、人的資本経営という、やたらと人をどうやって育成するのか、人に対する投資という議論は出てきま

す。けれども人々がイキイキと働く、もしくは頑張っているということがないとエンゲージメントも上がってこないし、人的資本経営もうまくいかないと考えると、私はやはりこれからの企業が人的資本経営の中で投資をすべき対象というのは組織だと思います。組織にちゃんと注力することで、従業員エンゲージメントは上がってきます。組織開発という言葉はそこでは使っています。皆さん方をお願いしたいのは人を対象に投資をするということも重要ですが、人が働く場面であるとか場であるとか舞台であるとか、組織をぜひ考えてあげてくださいということなのです。

図 28

「組織開発」とは

- ▶ 組織開発(OD)とは、人と人との関係といった組織のソフト面に働きかけ、仲間意識や働きがいのある組織を作ること
で、従業員エンゲージメントの向上を狙うアプローチ
- ▶ 人材が生き生き働ける組織や職場をつくるための活動
- ▶ 具体的には、コミュニケーションのある組織、人が育つ職場、パーパスが共有された組織、インクルージョンのある組織づくりなど
- ▶ 考えてみると、日本企業もこれまである程度やってきたこと
- 飲み会、社員旅行、運動会など
- ▶ でも、近年、新たなタイプの組織開発が求められている。

こういうことを言うと、日本企業は飲み会、社員旅行であるとか、そういうものを通じて働く人のコミュニケーションをちゃんとよくして仲間づくりをしてあげようというのをやってきたよとたくさんの方がおっしゃいます。それは別に悪いことではありません。できるのであれば。なぜならば、今飲み会は成立しないことが多くなっています。ゼミでも飲まない子はたくさん出てきたし、バイトが入っていますと

言って嫌がる子も結構いるのですが、僕はわりと飲むのが好きなので残念だと思っていますが、おそらく企業でも同じだと思います。今までの組織開発のやり方では、もう立ち行かなくなっているのです。例えば、社員旅行であるとか、飲み会ってものが成立しなくなった時にどういうことをやればいいのかというと、例えばパーパスとかビジョンの共有であるとか、

図 29

パーパス・ビジョンの共有

- ▶ 個々のミッションが明確で、多様性が高い組織ではパーパスやビジョンの共有が重要
 - パーパスとは、企業や仕事の存在意義
 - ビジョンは会社にとってのあるべき姿・ありたい姿
- ▶ 働く人にとっては、働く目的、仕事の意義
 - 人と組織でパーパスがアラインされている場合、働きがい生まれ、エンゲージメントが高くなる。
 - そうでないと、内容の薄い「社会貢献志向」になりやすい。
- ▶ でも、トップからの伝達だけでは不十分
- ▶ 共有の鍵は個人との対話・すり合わせ
 - ▶ トップによるタウンホールミーティングなど
 - ▶ 富士通のパーパスカービング(パーパス対話)

図 30

インクルージョン・心理的安全性づくり

- ▶ インクルーシブな組織を作る。
 - Diversity & Inclusionのインクルージョン
- ▶ 高まりつつあるダイバーシティ
 - 特に深層のダイバーシティ(価値観・考え方・経験の多様性)
- ▶ そうした状況で、働きがいを感じるには、多様なメンバーの経験や価値観、考え方などが認められ、仕事に参画する機会をもつことが重要
 - これを「インクルージョン」と呼ぶ
- ▶ 「心理的安全性」のある組織づくりとも言える。
 - 心理的安全性とは、単に安心して働けることではなく、自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態

あとはインクルージョンとか心理的安全性があるような職場をちゃんとつくっていくであるとか、そういうような今までとは違った形の組織開発というのをやっていくということが、これから私は重要になると思います。現場のマネージャーが飲み会に連れていくのも決して悪いことではなく、これからも大切だと思うのですが、やはりこれから重要になるのはインクルージョンであるとか、心理的安全性みたいな多様な人材が働ける職場を作っていく。そこがやはり1つ大きなポイントで、そういうことをやることによって、働く人たちというのはイキイキし、全員戦力化につながっていくのだろうなという風に個人的には思っています。ですから、組織開発、組織に投資をするというのは、ある意味は働く人のマインドに投資をするということです。

図 31

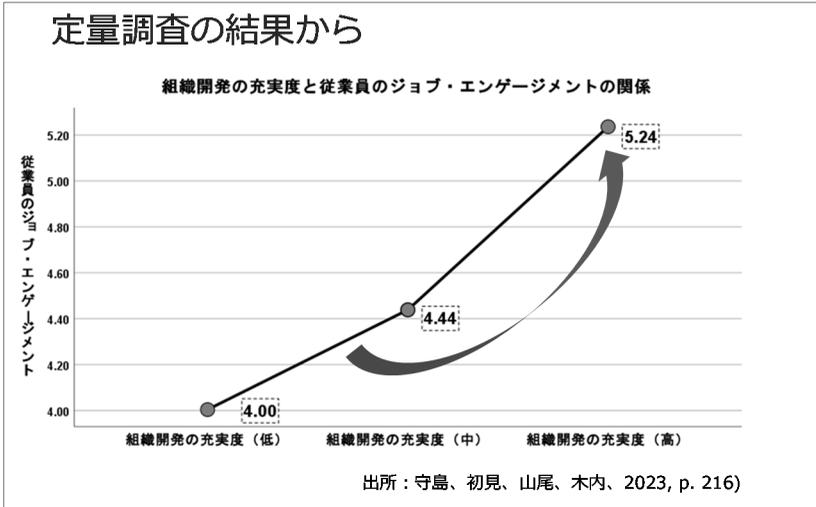


図 31 のデータは私どもが 2020 年にアメリカでの一連の調査の中で行った結果ですが、組織開発がどこまで充実しているのか。例えばアンコンシャスバイアストレーニングをどこまでやっているのか、コーチングをどこまでやっているのか、パーパスの共有をどこまでやっているのか、企業の方にお伺いしてやっている、やっていないを見て、その数を単純に足し上げただけが、X 軸の組織開発の充実度という尺度なのですが、それと Y 軸にある従業員のエンゲージメントというものとの関係を見てみると、確実に組織開発をよりやっている企業の方が働く人はイキイキしているし、人的資本としてもより輝いていることが言えたのです。厳密には、因果関係かどうかという疑問はあるのですが、少なくともパターンとしてはこういうものが出てきたということです。ですから、人を人的資本経営の中で重要になってくる、人を輝かせる全員戦力化のために重要になってくることというのはもちろん、人に対する投資育成であるとか、ミッションの明確化のよう

な問題も重要なのですが、同時に重要なのはその人たちが働く場面であるとか、組織をちゃんとつくってあげる。特に今バイアスであるとか、心理的安全性であるとか、インクルージョンみたいなものがちゃんとある職場をつくってあげることによって人的資本経営というものに人事としてはつながっていく部分というのがあるのではないかと思います。このところは経営者も最近、わかってくるようになっていて、いわゆるタウンホールミーティングであるとか、いろいろなところを回ってお話することをパーパス共有のためにやっていらっしゃる経営者も多くなってきているの私も理解しています。そういう意味では進んでいるのですが、やはり人事からもっともっと進んでやっていかないといけない。そういう時代になってきているだろうと思っています。

図 32

今、

- ▶ わが国の人材マネジメントは変わらないとならない。
- ▶ それが人的資本経営の最も重要なメッセージ
- ▶ 日本企業が活力と高い生産性を取り戻すために
- ▶ そうでないと、わが国は、さらに世界から遅れをとる？
- ▶ そうならないために人材へのアプローチを変える必要がある。
- ▶ 人的資本経営(人材価値の最大限活用)を行うことが求められている。

ご清聴ありがとうございました！

今、日本の人材マネジメントは変わらないといけない時代だという風に思っています。そうでないと人的資本経営はできません。なぜかと

いうと、企業の中に優秀な人材がたくさんいるというだけでは意味がないわけであって、そういう人たちがイキイキ働ける、ちゃんと活用できるような状況を作らないといけないのだと思います。それが人的資本経営という議論の非常に重要なメッセージだと思います。そうならないと、IMD というスイスのビジネススクールのランキングでいうと、日本はかなり下の方にありますから、そういうものもだんだんもっともっと下がっていくし、今ドイツに GDP では抜かれているという話もありますが、どんどん抜かれている状況で、今後も抜いていく国が多くなると思うので、人的資本経営というのは申し上げたように人的資本を持っているだけではダメでちゃんと活用していかないといけないという話になり、それを行い企業成長につながっていくという道筋を企業として、経営として作っていかないと、日本という国はもしかしたら普通の国、いや結構レベルの低い国になってしまう可能性はあるのではないのでしょうか。そのため、人的資本経営というのは、情報開示などコンプラの側面もありますが、働く人が生き生き働けるような場面をつくってあげる。そのためには、ある程度の厳しさというのも必要で、それも含めた上で働く人たちを輝かせる。そういうことをやっていかないと本当の意味での人的資本経営はできないのではないかと、それが企業のやるべきことだというふうに私は思っています。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

(質問者 A)

人的資本取り組みについて、金融機関や保険会社で何か特徴的なことはございますか。また、中小企業なども含めまして、人的資本経営の裾野を広げていく上で、金融機関や保険会社に特に期待される役割は何でしょうか。

守島先生

ありがとうございます。金融機関と保険会社で特徴的なことについて語れるほど私は知識はありませんが、ただ保険会社というのは、これまでわりあいと人材ポートフォリオって私どもは呼ぶのですけれども、人材と仕事のマッチングみたいなものを多分、結構変更してきています。例えば、今まではバックオフィスの人たちの仕事が、単なる書類の管理だけだったものが、より重要な戦略的な仕事が入ってきているというふうに理解をしています。他にも、仕事の環境が変わり、ITが入ってくるといこともあります。もしくはお客さんが変わるということは、一人一人の仕事のさっき見たミッションみたいなのが大きく変わってくるので、そうした変化にどう対応してきたのかに関する蓄積が多いと思っています。こうした知識をっともっとオープンにして、活用していただくことが必要だと思います。今製造業でもそういうことが起こっていて、今まではわりと製造業、工場はもうある意味では人がほとんどいなくなっていますから、そういう意味ではあまり問題ではないのですが、今までのバックオフィスの仕事というものをいわゆる書類整理みたいなことがどんどん機械化されていく中で、そういう人たちが何をやっていくべきかということがだんだん重要な課題になってきているので、仕事と人のマッチングというものを変えていった歴史を、もっともっと歴史と経緯みたいなものを、もっともっと形式知して、オープンにさせていただけると、自分の所も含めて、多くの企業にとっては役立つ点にはあるのではないかとこのように思います。

(質問者 B)

仕事熱心な従業員の方々が頑張りすぎてバーンアウトしてしまう事例について、頑張り過ぎないように、従業員のエンゲージメントの引き上げ方を管理職がマネジメントしなければならないのか。バーンアウトしにくいエンゲージメントの引き上げ方があれば伺いたいです。

守島先生

ありがとうございます。これも重要な話で、こういう風な質問が来た時に、私のいつもの返しというか、お伺いするのは、皆さん方は趣味に没頭していた時にバーンアウトしたことはありますか、ということですね。趣味というのは、ある意味ではやりがいがあるし、生きがいの一部分になっている方もいらっしゃると思うので、そのやっている意味みたいなものを問わないという性質のもので、その人がエンジョイできる。仕事ですから、全て 100%エンジョイできるということはないのだと思いますが、そのエンジョイできる部分というのをできるだけ多くしてあげる。例えばあなたの仕事はこういう風な目的にちゃんと繋がっている、であるとか、これを学んだら、こういう風になってくるんだよ、のような言葉を掛けてあげることで、できるだけその人のパースペクティブというか、見方がちゃんとできるように、将来への見方ができるようにしてあげるであるとか、エンジョイできる部分が高まっていくということが重要だと思います。少し誤解を招くかもしれませんが、仕事の理想的な形はプレイだと思っています。労働者というのは、最初はレイバーと言われていて肉体労働ですね。それから、今度ワーカーになって、今は、トップクラスの大谷選手なども含めてトップクラスの労働者はプレーヤーと呼ばれています。つまり、自分のやっていることをエンジョイしているのです。もちろんそれに全員がなることはできないのですけれども、そこにできるだけ近づけるようなそういうことをやることによって、バーンアウトというようなトラップに引っかからないでエンゲージメントを高めることがある程度可能になるのではないかと思います。

(質問者 C)

本プレゼンテーションで言及されております、日本の企業というものに関しまして、日系企業を指していらっしゃるのでしょうか。それと

も日本に所在する外資系企業も含まれているのかどうかということをお伺いしたいということでございます。例えば、日本に所在している外資系企業では、本国の教育制度をそのまま展開しているところもあれば、日系企業に合わせる形で OJT などを展開しているところもあるのではないのでしょうか。

守島先生

ありがとうございます。この問題はですね。20 年前あたりでこの問いに答えるか、それとも今答えるのかということによって、かなり違った答えになるのだと思います。さっき 2020 年の調査というのをやりましたと申し上げたのですが、その時に私どもアンケートを配って、日本資本の企業と、それから外資系ですが、日本でオペレーションしている外資の企業というものを比べました。その違いを見てみると、やはり驚くのです。例えば、組織開発に導入しているお金というものは 2 倍ぐらい外資系の方が高いし、働く人に聞いても自分が組織開発を受けたかという経験を見てみると、やはり 2 倍ぐらい高いですね。つまり、それだけ今の外資というのは本国のやり方を日本でもそのままやっています。20 年前の日本 IBM というのは、日本の人事をずっとやってきたのですが、今の外資系というのはかなり本国のやり方というのを入れているので、質問された冒頭のところにあった日系企業かそれとも外資も入っているのかという意味でいうと日系企業です。日本でオペレーションしている外資というのは、かなり本国のやり方を今やるようになってきていて、そういう意味では同じカテゴリーには入れられないというのが現状だというふうに思います。また、関連した質問の中で、私の個人的なキャリアの中で働いたこと、企業の中で実務をやったことがあるのかという質問をいただいているのですが、正直に言えばありません。けれども研修であるとか、こういう場面の質疑応答であるとか、特にマネージャーさんのお話を伺っ

ているので、第一線で経験したことはないのですが、いろいろなところで情報をいただいているというのが私の話のベースになっています。

(質問者 D)

日本社会の高齢化に伴い、従業員の年齢構成も高齢化する企業の増加も予想されており、年上の部下を多く持つ管理職や、部下は若い頃の元上司というような管理職も増えていくことが考えられるかと思えます。また、若手との世代間ギャップや多様性の受容にどうマネジメントすればよいか悩んでいる管理職も多いように感じます。これからの管理職教育のあり方について教えていただければ幸いです。

守島先生

ありがとうございます。日本はわりと年齢が上なのか下なのかということに気にします。けれどもそうではなくて MBTI などの方法で、個人のパーソナリティーのマッチングを重視する海外だと、要するに年齢ではなくて、例えば守島と誰が合うかというようなことを丁寧に見て、人と人とをマッチングしていくということをやっているのだと思います。ですから、マネージャーさんがその部分の選択権を持つかどうかという問題はありますけれども、やはり会社として人のマッチングというものを、例えば、昔の上司が自分の部下だったとしても、そんなに気にしなくてちゃんとマネジメントできるような関係というものはあるはずです。そういう部分がちゃんとマネジメントできるような一人一人のマッチングというものをもっともっと丁寧に考えていくというのが 1 つ。もう 1 つはやっぱり、ある年齢で物事を判断するということ、インクルージョンと呼びますけれども、インクルージョン的な多様性を受け入れるようなタイプの研修をするとか。そういうふうなマッチングを丁寧にするというのと、マネージャーの意識を変える。研修によって変えていくということ、両方や

ることによって少しずつですけれども、こういう問題が解決していくのではないかなと思います。

(質問者 E)

以前に比べまして、若い職員の多くが何か誰かのために役に立つというような思いを強く持ちながら仕事をしている職員というのも多くいるように感じています。一方で、創業から相当程度時間が経過した大企業は会社の存在意義、パーパス、ミッションが不明瞭になっていくように感じています。

小さな職場風土を良くする努力の前に、大きな会社としての社会的存在意義を本気で言語化して採用の際もそれを示すことが大切だと思いますが、その考えに関していかがでしょうか。

守島先生

パーパスを語るというのは、これから物凄く大切になると思います。企業というのは、この指とまれの時代にだんだんなってくるのだ、このパーパスに賛同する人たちは集まってくださいという風にだんだんなってくるので、企業のパーパスというものをちゃんと従業員に対して説明することはこれからどんどん重要になると思います。ただし、重要なのは2つあって、1つは社長やトップが言うでは通じないことです。極端に言えば、社長通達で全ての従業員が理解するという風に思っている企業があります。多くは、そこまで思っていないのかもしれませんが、重要なのは、現場のマネージャーさんが自分の言葉で企業のパーパスというものをその部門に合った形で解説してあげる。もしくは翻訳してあげるというのが私は重要だと思います。GEって企業で今はやめてしまったかもしれませんが、マネージャーさんの1つの資質として重要なのは「パーソナライズする力」だと言っていたのですね。パーソナライズというのは企業のミッションは

こういうことです、と自分の部門であるとか、その部門が置かれている現状に合わせて翻訳すると、パーソナライズするとういうものだよ、ということを読れるようなマネージャーさんがより評価が高いとういうようなことを、ずっとある時期の GE はやっています、マネージャーがどこまで翻訳をしてあげられるのかとういうのが1つです。もう1つはパーパスって片方ではしょうがないのですね。つまり、企業のパーパスはこれだよとういうのを上から押しつけるのだったら、昔の日本的経営と何も変わらないわけであって、重要なのは、あなたのパーパスって何なのっていうところで対話をしていく。例えば、積水ハウスとういう会社がありますけど、あそこはキャリア面談とういう、名前は非常に古い言葉なのですが、あなたはキャリアの中で何をやりたいの、とういうことをマネージャーさんが聞いて、それはうちの会社のパーパスと合わせるとこんなものだよ、ね、とういう議論を非常に丁寧に何回も、それこそヤフーの 1on1 くらいの頻度でやっています。働く人たちの自分のキャリアにおけるパーパスは何なのかういうものを理解していない、考えていない方も多いので、そこを考えさせるような形でうまくその企業のパーパスを共有していくってことも同時にやっていないとなかなか難しいだろうなとういうふうに思います。

(質問者 F)

資料の中で欧米諸国に比べまして、日本は生産性が低く、従業員のエンゲージメントも低いとういうことを示していただきましたが、これらの国の企業において、日本の企業で取り入れられるような個社の具体的な好取り組み事例等がございましたら、ご教示いただければとういうふうに思います。また、欧米等の先進国で従業員のエンゲージメントが高い、人的資本経営が進んでいる背景とういうのは、どういった事情があるのかとういうところをもう少し詳しく教えて欲しいです。

また、そこから得られる、日本企業が得られる気づきというのを加えてご説明を進めいただければと思います。

守島先生

ありがとうございます。エンゲージメントが高いということは、1つはもちろん、やる気になってすごく頑張っているということなのですが、逆に言うとそうでないとキャリアから落っこちてしまう。もしくは駄目になってしまうという可能性も同時に含んでいるのが欧米のエンゲージメントの考え方ではベースにあります。したがって、降格するであるとか、降給させるってことができるかどうかというのは企業によって違いますが、やはり今の仕事で頑張ってやらないと、もしかしたら仕事から落っこちてしまうであるとか、給与が下がってしまうみたいな、多少ネガティブな情報もある程度提供することは必要です。また同時に重要なのは仕事って自分が選んだものであるというような状況をつくってあげるということは重要だと思います。皆さん方もそうだと思いますが、結婚というのは自分で選んだからコミットできるわけですね、相手に対して。したがって選んだことの結果として、他の選択肢を全部排除して選んだ。したがって、頑張ってそこにコミットしていかなきゃいけないというようなことが、日本の企業の中では結構少なく、仕事というものも与えられるし、逆に言うとやりたくない仕事も3年やっていけば変わっちゃうよ、というようなことを言われるので、そういうふうな状態だとやはりエンゲージメントは少なくなると思います。降格などのネガティブな状況の可能性と、あと選ばせてあげる。海外の場合は両方揃っている。ダメだと頑張ってやらないと下がっちゃうし、同時に自分で仕事をやりたいと思ったら他企業も含めて自分で手を挙げて色んなところへ、LinkedInとかに出して動いていくことが一般的になってきている。それが、エンゲージメントが海外で高い1つの理由だと思います。好事例かどうかというの

は、いろいろ議論があるのですが、海外の企業、特にアメリカの企業は基本的にそういうふうな構造になっていますから、今の仕事が嫌だったら自分でスキルを上げて移るしかないわけです。移ったら移ったで、自分で選び取ったのだから、エンゲージメントが高くなるのはある意味では当然だというふうに思うので、そういう風な側面、日本の企業はどこまでというのは、いろいろレベル感がありますが、そういう側面をもっともっと入れていくというのが重要じゃないかなと思います。

(質問者 G)

人的投資への効果は、中長期的な視点で見ると必要がある中で、その進捗把握の1つには従業員のエンゲージメントがありますが、より従業員視点での人的投資への効果を感じられるものとして、そのほかにもどのような施策、指標があるのでしょうか。NPS とか eNPS というようなことがあるかと思いませんか。それ以外にあれば教えていただけますか。

守島先生

はい、ありがとうございます。エンゲージメントというものをどこまで広く捉えるかという問題にもよりますが、今働く人がどこまでちゃんと活用されているのか、頑張っているのかということを知る指標は、私は広く捉えた意味でのエンゲージメントというのがベストじゃないかなと思っています。話が大きくなるかもしれませんが、最近はウェルビーイング経営という議論がされていて、おそらく保険業界でも議論されているところがあるのですが、やってはいけないのは満足度で人的資本経営がどこまでできているかということを知るといってはいけないのだと思います。なぜかというと、満足度というのは今の状態にどれだけ自分のニーズが充足されているかという

ことを測るだけであって、どれだけこれから未来に向けて頑張っているかということには繋がる場合もありますが、直線的にはつながらないです。したがって、やはりエンゲージメントというもので測っていくしか極端に言えなく、かつ、エンゲージメントも1点だけ見ているのではしょうがないのであって、やはりその変化とか違いを見ます。例えばこの部門とこの部門の差を見ます、というように、丁寧に見ていき、それをちゃんと現場のマネージャーと議論して低かったら、何でこんなに低かったんだっけとか、高かったら何で今度は高かったのだっけ、みたいなことを現場のマネージャーと人事、経営が議論していくようなことをやっていかないといけないだと思います。そのため、エンゲージメントという指標自身は非常にシンプルに統計的に出る指標ですが、それをいかに使っていか、活用していくかという部分が実は本当は重要になるような気がします。