

経営者が知っておくべき人的資本経営の要諦 人財X(トランスフォーメーション)を実現する日本型新人事制度とは ～「意識」「制度」「行動」の変革～

講 師 B & D X株式会社
代表取締役社長 安部 慶喜 氏



2023年11月10日(金) ホテルグランミラージュ

はじめに

人的資本経営についての本を9月に出しました。そこで対談した一橋大学の伊藤邦雄先生と、実は今朝7時から東京で一緒していました。四半期に1回ぐらい、日経新聞社の主催で、上場企業の社長さんや副社長さんという経営層の方が集まる会があって、そのメンバーなのですが、その会で人的資本はどうあるべきとか、サステナビリティはどうあるべきだとか、今日はウェルビーイングについて議論をしてきました。そこでの内容が経済産業省や金融庁への意見となり、政策に反映されていく、そんな会議がごさいます。



昨年ぐらいから日本で「人的資本経営」という言葉が飛び交うようになりました。本日は、何故それが飛び交うようになったのか、それがどういう意味を指すのか、このようなことを経営目線からお話をさせてもらえればと思っています。

人財について、皆様はもしかしたら、日本は人を大事にしてきたと今でも思い込んでいらっしゃるかもしれません。人をものすごく大事にしている経営者だと自信を持って手を挙げられる方がどのぐらいいるかと世界から見たときに、日本はどんな状況なのか、あるいは今、日本の企業で働く人々が実際どう感じているのか、今日はアンケートなどを含めて、世界から見た日本と日本の歴史、昔と今とこれから、このようなことを考えながらお話しできればと思います。

私は20数年間、一貫してコンサルの仕事をしています。実は今、多くのコンサルは、業種あるいは専門分野が結構明確に分かれていて、何々の専門家というのがあるのですが、私は企業改革の専門家です。つまり、ある分野、あるいはある業種、そんなものには縛られない。ただし、日本を土壌に、日本企業の変革をテーマにずっとやってまいりました。長く大手のコンサル会社にいましたが、3年前に独立してB&DXという会社を設立し、代表を務めています。

本日の内容は、日経BPより発刊の

人財トランスフォーメーション ～日本企業の未来を変える意識・制度・行動の改革～

にて紹介しています。

一橋大学名誉教授 伊藤邦雄先生との対談も掲載。
是非ご一読ください。

✓ Amazonランキング1位！

◎経営・人事・労働管理の参考図書・白書
企業改革
企業経営一般関連書籍 カテゴリー
売れ筋ランキング (9/7～9/9調べ)

✓ 丸善 丸の内本店
週間ランキング1位！

◎2023/9/7～9/13 ビジネスカテゴリ



I 日本企業における人財課題

I-1 日本企業の変革実現の課題

(1) DX、SX、新規事業の創出、働き方改革の本質

では、早速、中身に入っていきたいと思います。

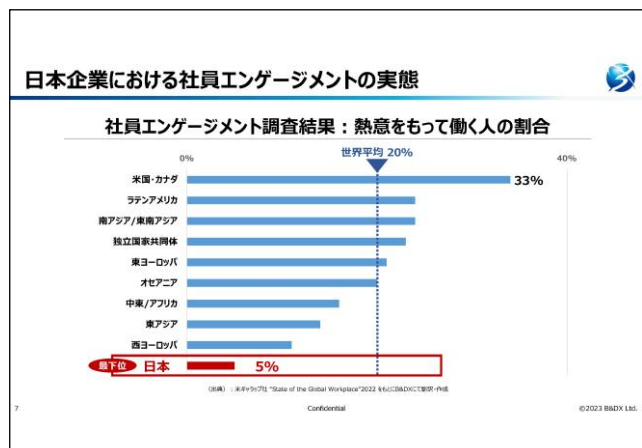
今、経営者の皆様に何が課題かと問うと、恐らく皆様、こういうキーワードが出てくるかと思っています。日経新聞を見ているとほぼそういう内容になっていますが、DX、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）、働き方改革、新規事業の創出、どれも共通して言えるのは変革です。変わらなければいけない。つまり、今の事業の延長線上でこのままオーガニックに仕事を進めても、勝ち筋が見えるかというと、もう見えなくなっている、そういう時代です。それを世の中ではVUCA（ブーカ）の時代と言います。世の中がどんどん入れ替わっていったということなのです。

色々な企業が様々な取り組みをしています。それこそAIですね。私は週に大体3人ぐらい、東京の上場企業のCEOの方と議論する機会をいただいていますけれども、例えばChatGPT、生成AIは皆様もご存知だと思いますけれども、会社レベルで既に使っていると言える企業は今大体6割ぐらいにきています。少し多いイメージでしょう。めちゃくちゃ早いです。使い方はまだ本当にえっちらおっちらというレベルですけれども、でも使い始めています。環境はつくって社員が使える状態で、意識の高い人は使っていっているという状態です。専門的な分野や、あるいは先進的な部署が使うというレベルではなくなっている。各社、様々にチャレンジを始めています。

そんな中、一番の課題は何ですか。分かっているけどそれが実現できないのですかと聞いたところ、DX、SX、新規事業、これは経営課題で、やらなければいけないと言っているCEO、社長は、恐らく9割を超えていると思いますけれども、そこに対して何が一番の課題かというのは、間違いなく「人財」だと皆様答えます。うちにはそれをやれる人財がいない。あるいは、その人財を採りたいけれど採れない。あるいは、いるけれど、もう手一杯で余裕がない。数ではなく、特に優秀な人というのが必ず出てきます。

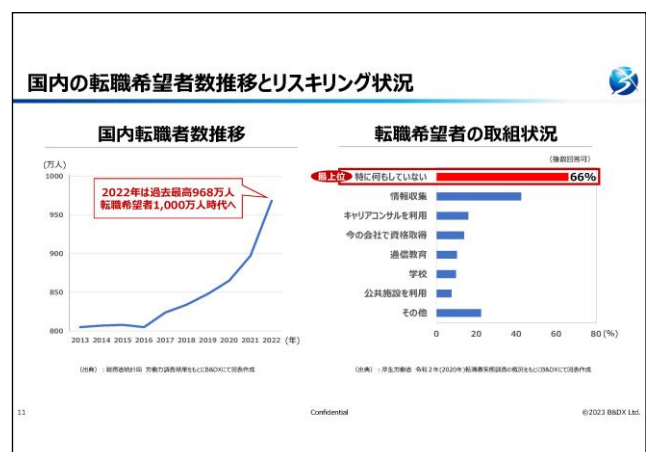
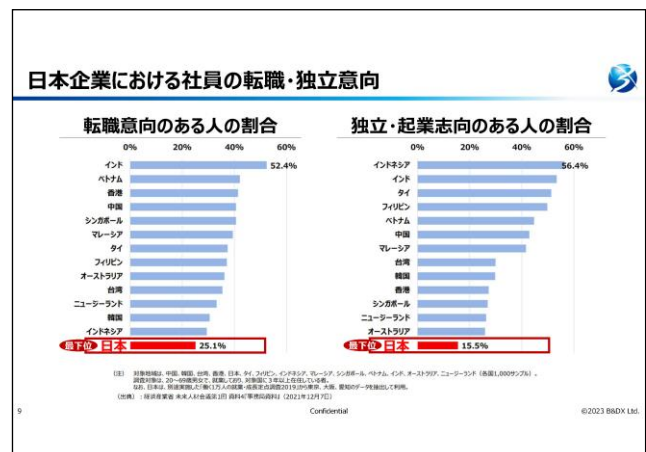
(2) 社員エンゲージメントの実態

この、人というものに対して、ちょっと皆様と一度、引いた状態で客観的に見てみたいと思います。例えばよく言うエンゲージメント、やりがいです、熱意を持って働く人の割合という、これはアメリカの調査ですけれども、大陸別に見ると、日本は最下位です。「やりがいを持っている」と答える人はわずか5%。



かといって、「自己啓発をやっていますか」については、「やっていません」が圧倒的な1位です。これ、ちょっと冷静に考えて、ここにいる皆様は経営者の皆様なので本当に特別な存在です。ところが、自社の社員が会社の仕事以外で1日1時間以上、勉強していると自信のある人はいますか。たった1時間ですよ。きっとしていないですよ。高校生、中学生のほうがよっぽどしているのではないのでしょうか。そういう状態です。何で大人になったらみんな努力しないのか。でも、日本はそれを当たり前を感じるんです。家に帰って何かスキルアップのために勉強する、これが全くない。

転職者は少ないものの、日本も少しずつ増えています。増えているけれど、この増えている市場の人たちに問いました。転職希望者に「どんなことをしていますか」と。「何もしていない」が1位です。転職したいと思っているけれど、別に何もしていません。これ、下を見てみると分かるように、「情報収集」まで入っているんですよ。「情報収集」とか「キャリアコンサルを利用」とか、それもしないのに、でも転職したい。こんなのが今の日本の状況です。



4

でも、求める人財とはどこの企業に聞いても、チャレンジする人、新しいことを提案する人というふうになってきています。明らかに高度経済成長期の日本が求めていた人財と、今必要としている人財はかなりギャップがあります。ですが、実態はほぼ何もしていないというのが現状なのです。

（３）人財への取り組み事例

昨年あたりから色々な企業が人財への取り組みを始めました。特にデジタル系のところでは研修をやって底上げして、大企業だとD X、データ分析、こういった能力をどんどん底上げしている、そんなのがよく見られます。

あるいはジョブ型。この言葉もよく見るようになりました。この1年ぐらい、ジョブ型の導入を色々な企業が開始しています。

あるいは高度人財採用ということで、高度人財を、もう今の給与体系常識とは逸脱した報酬で採る。2,000万、3,000万円、ついこの間、ある保険会社では5,000万円を出すとニュースに出ていました。そうやって各社、できることを模索しながらやってきている。もちろん国がリスクリングに投資するというのも巨額の金額が発表され、取り組みがスタートしていています。

I－2 日本経済の歩み（世界対比）

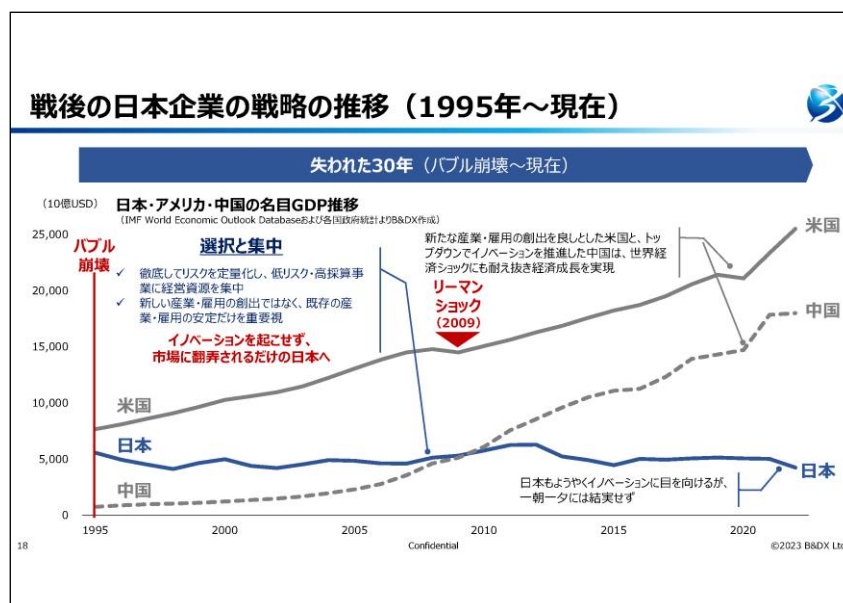
（１）戦後の日本企業の戦略の推移

そんな中、人にフォーカスする前に、ちょっとここで皆様と経営戦略、経済全体の話を少し昔から振り返ってみようと思います。特に世界から見て、日本はどのような位置づけだったのか、この辺を一旦振り返ってみましょう。

言わずもがなですけれども、1945年の終戦のときは、もちろん経済はどん底の状態。仕事どころか、住むところも食べる場所も何もない。そんなところから一気に成長していくわけです。アメリカの後ろ盾があったとはいえ、日本は驚異的なスピードで経済大国に成長します。これを高度経済成長期と呼びました。1995年ぐらいまで、日本は常にアメリカに追いつき追い越せというレベルでどんどん成長していったわけです。このときに日本がとった戦略は「量的拡大モデル」でありました。特にものづくりで大量生産をしていく。ヒト・モノ・カネを単一事業に絞り、ここに集中投下をしていくという戦略をやっていました。高度経済成長期、そして、安定成長期と呼ばれるような50年間ですね。中国とはまだはるかに差があった時代です。

そして、日本では1つの大きな事件が起きます。バブルですね。バブルが崩壊しました。バブルが崩壊してどうなっていたか。しばらく停滞をするわけです。2009年ぐらいにはもう中国に追いつかれる状態にまで行きます。この間、デジタル化、グローバル化が進み、でも日本では人口は減少、携帯からスマホに変わり、米国にG A F A M（ガーファム）、中国にB A T（バット）が台頭し、コロナ、生成A I と、現在まで来ます。

実はその途中で日本がまずとった1つの戦略、バブル崩壊とともに何をしたかということ、「選択と集中」です。皆様も耳に大分聞き慣れた、今では懐かしい言葉かなと思いますけれども、戦略として「選択と集中」が強く打ち出されました。とにかく徹底してリスクを定量化すること、低



リスクで高採算の事業に経営資源を集中していく。ただし、これは新しくチャレンジする事業にこの選択と集中をするのではなく、既存事業に選択と集中をする。つまり、新しい事業へのチャレンジというのはあまりされない。我慢の年、足元の数字をとにかく何とかしよう、潰さないようにしよう、10年戦略というレベルではなく数年間、中計3年ぐらいのローリングを一生懸命やっていったわけです。

2009年、アメリカでリーマンショックが起きました。なので、アメリカは実はこの1年少し落ち込むわけです。ところが、やはりイノベーションを続ける選択肢をとったアメリカは、すぐに右肩上がりに上っていく。中国は国を挙げて、国がトップダウンでイノベーションを実現させていったわけです。日本はどれだけ停滞していたかって、いまだにこの横ばい状態。この名目GDPの推移は脅威的です。

正直、私は色々な経営者の方とお話をさせてもらっていますが、本当にこの1～2年と言ってもいいと思います。本気でイノベーションをしなければ駄目だと、日本企業の経営者たちはようやく本気で言い出しているなというところなんです。それに伴い、人財も今のままでは駄目だということが連動して出てきている、そんな状態かなと思います。これを世間では失われた30年と呼ばれていて、このまま失われた40年にするのか、もう1回イノベーションして世界と戦える国にするのか、今ちょうど岐路に来ているかなというところなんです。

私も失われた30年がほとんどのキャリアで自分がここにいるので、この言葉を聞くと存在意義があったのかなと時々悩むことがあるぐらいショックですけども、これをやはり今、断ち切るためにも変わらなければいけないというのが今の日本企業かなと思います。

（２）＜参考＞１人当たりGDPの推移

1人当たりGDPにしてみると、日本は実は一時期、アメリカよりも上にいっていました。今は世界31位にまで落ち、もうアメリカには追いつけないのではないかなというレベルまで差をつけられているということです。これはアメリカだからでしょう、だって、GAFAMみたいなあんな巨大な産業があるんだものと思うかもしれませんが、全然違うんです。

例えば、一番左1995年の香港や台湾を見てください。確かにアメリカは、一番左の1995年から

右の2022年までの27年間で、1人当たりGDPは3倍ぐらいになっています。そして、香港、台湾を見てみると、やはり3倍ぐらいなんです。日本を見てみると、日本だけずっと下がっているんですよ。なので、アメリカがすごいのではないんです。日本が下がっているんです。1995年から2005年はバブルの影響だから仕方がないかなと思うかも

れませんけれど、2005年から2022年までも下がっているというのは、これはバブルの影響ですか。思えないですよ。こうやって数字で見ると、やはり日本の経済は確実に落ちています。

<参考> 1人当たりGDPランキングにおける日本のポジション推移

▼1995年			▼2005年			▼2022年		
順位	国名	1人当たりGDP (USD)	順位	国名	1人当たりGDP (USD)	順位	国名	1人当たりGDP (USD)
1	ルクセンブルク	50,705	1	ルクセンブルク	81,728	1	ルクセンブルク	127,580
2	スイス	50,286	2	ノルウェー	67,124	2	ノルウェー	106,328
3	日本	44,210	3	サンマリノ	61,151	3	アイルランド	103,176
10	米国	28,671	9	米国	44,034	4	スイス	92,371
19	香港	23,071	16	日本	37,819	5	カタール	84,425
32	台湾	13,066	28	香港	26,552	6	シンガポール	82,808
33	ギリシャ	12,888	36	韓国	19,398	7	米国	76,348
34	韓国	12,565	40	台湾	16,427	20	香港	49,226
						31	日本	33,822
						32	バハマ	33,121
						33	台湾	32,643
						34	韓国	32,250

20 出典：IMF統計を基にBDOにて加工
Confidential
©2023 BDOX Ltd.

(3) <参考> 平均実質年収

例えば平均実質年収。これは1991年を100としたときの各国の変わりようですけれども、日本は103%、30年で3%アップです。3%アップって、物価と考えると恐らく減っていますよね、という状態。これが日本の現状になってしまっているということです。

I-3 高度経済成長期の日本企業の戦略とは？

(1) 高度経済成長期の日本企業のビジネスモデル・戦略

高度経済成長期に日本企業がどんな戦略を取っていたか。先ほど申しましたが、このときはものづくり中心の単一事業をやっていました。売上高、市場シェアの拡大、これがビジネスモデルですし、戦略としては高品質化。高品質化というのは、性能向上、機能付加、コンパクト化、こういうことを改良を重ねてやっていくわけです。生産性の追求、原価を低減し、工程を改善する、こういうことをやって徹底的にコストを下げていきます。経営資源の量的確保です。ヒト・モノ・カネをとにかく集中投下し、大量生産の仕組みをつくる。このときのこの仕組みをつくる上では、日本は世界で最高のノウハウを持っていると言えると思います。この時代、最高の経営の仕方をしていました。これは間違いでは全くないです。正しい経営でした。

そして、そのときに求められた人財はどういう人財だったか。採用面でいうと、そこそこの人財を大量に効率よく確保するために新卒で一括採用というのを重視しました。配置は、ビジネスの拡大に合わせて配置する、会社の都合で配置していくということです。等級的には、みんなで頑張ったらそこそこまではみんなで出世もできるし、給料もそれに合わせて報酬がついてくるという形でした。これは、拡大をしていくからポジションができて、新しいポジションができるからどんどんみんなが上に上がっていける、こんな仕組みがうまくできていたんです。本当にうまくできていたなと思います。

ところが、このときにやっていた戦略の前提というのは2つありました。1つは規模が拡大していくこと。規模が拡大しないと、これは成立しません。もう1つは、既存事業が永続すること。高度経済成長期には必ずこの2つが条件として揃っていました。

一方、今、これが当てはまる産業は、なくはないですが、こういう産業でも常に規模も拡大し永続できるものがあればもちろんこのやり方は間違いではないですが、やはりここに随分市場の変化が起きてしまっています。だから苦しくなっているというのが実態かなと思います。

（２）高度経済成長期の日本企業の人財戦略

これは何でかという、やはり外部環境が変わったんです。間違いなくこれが一番の理由です。本来、経営戦略というのは外部環境が変わったら経営戦略を練り直す、これは当たり前の話。経営戦略は変わります。そして、経営戦略が変われば、そこに求める人財像は必ず変わります。高度経済成長期はそれが人事制度にまでつながっていくわけですが、この人財戦略の部分は、高度経済成長期のときには外部環境が変わりませんでした。ほとんど一緒でした。せいぜい海外に拠点を広げて規模を拡大させていく、そのぐらいのチャレンジはもちろんあります。だけど、ほとんどそこにはこの違いというのがなかったのではないのでしょうか。

なので、外部環境から経営戦略をひもづける、あるいは経営戦略から人財像をひもづけることをいつしか企業はやらなくなったんです。残念ながら、各企業がこんな人財を求めていますと掲げているのを見ると、多くの企業はほとんど企業理念からきています。つまり、不変であると。求める人財は本当に不変ですか。ここに違いがあるのではないか。各企業、戦略は変わっていています。しかし、求める人財像が変わらない。変わらなくていいのだったら変わらなくていいですが、でも、そうではないんですよね。このリンクがなくなっていると思います。

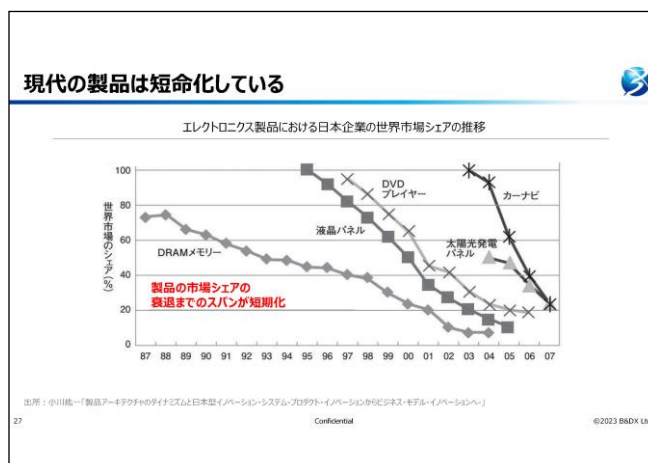
I - 4 VUCAの時代に何が求められるのか？

（１）VUCAの時代に企業に求められていること

では、VUCA時代に何が求められるのか。

まず、これはエレクトロニクス分野における世界市場のシェアの推移です。例えばDRAMは長い年月をかけてシェアが徐々に世界から落ちていく。あるいは液晶パネル。これも日本が誇る、最初に出したものですけれども、こんな推移。DVDプレーヤー、太陽光発電、カーナビ。これを見て分かるように、短命化が明らかに進んでいると言えます。市場衰退までのスパンが短くなっている。まずはこういうことが起きているんです。かなりスピードが速くなっている。

もう1つ、5年以上のライフサイクルを持つ製品の割合ですが、1970年以前は59.4%、半分以上が5年以上持ちました。1980年代は46.5%、1990年代は26.8%、2000



年代は5.6%と明らかに短命化しています。この流れ、つまり、今までは開発期、成長期、成熟期、撤退、転換を繰り返すと、また次をやらなければとやっていたんですけども、今は、撤退にまで来てから開発をやり始めたら、もうサイクルが間に合わないわけです。

つまり、まだ成長期にもかかるかかからないかというときに、次の開発を始めなければいけない。こういうふうに幾つも短サイクルでイノベーションを起こし続けないと、右肩上がりにずっと成長を続けることが難しい時代が来たということです。

（２）VUCAの時代、「求められる人財像」は変化している

VUCA時代に求められる人財像というのは、どういう人だろうか。

ちなみに高度経済成長期に求められた人財像は、一言で言うと、与えられた指示を正しく遂行できる人財。均質性であり、汎用性であり、正確性であり、勤勉性であり、協調性。こういう人財が求められた。一言で言うとジェネラリストですね。何でもそつなくこなすジェネラリスト。

ところが今、VUCAの時代、変化が激しい時代には、その変化に対

応し、チャレンジし、リードできる人財、こういう人が欲しいと企業のトップはおっしゃいます。そのときには、スキル・知識・技術面、あるいは思想・マインド面、あるいは人間力、こんなものも求められる。こういう内容を見ていると、やはり随分、高度経済成長期に求められた人財とギャップがある。

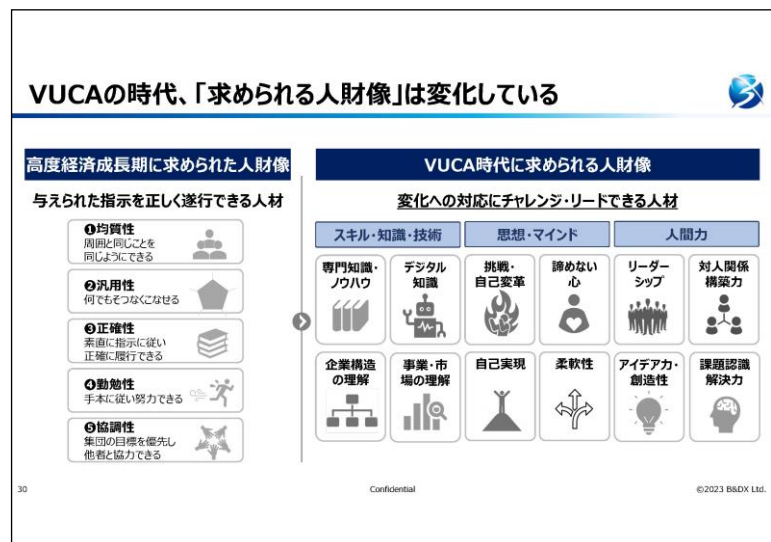
ところが、今失われた30年と言われているように、本当は30年かけて徐々に変化をしてきて、そこにたどり着いているはずなんですけど、どうも各社の人事制度、採用、育成を見ていると、ほとんど30年前と考え方は変わっていません。

しかし、この数年で急激に変わった。急激に変えなければいけないと言われ始めた。急に研修を始めた。急に1 on 1を始めた。そういう企業が非常に多いのではないかなと思います。

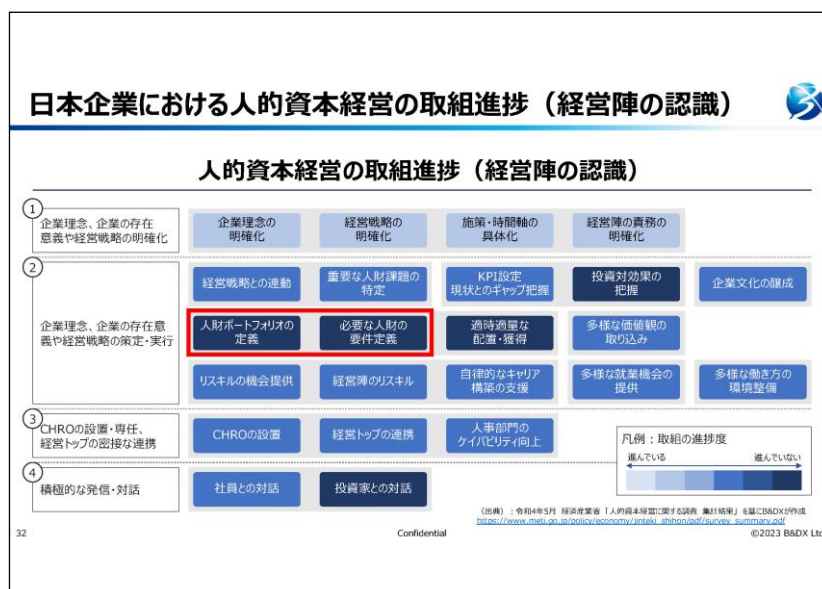
今、人事制度を見ても、高度専門人財の獲得と言ってもなかなか難しい。採用も金太郎あめのように同じような人財を採ってしまう。配置もいまだに会社を中心に考える。等級も残念ながら年功序列を逸しない。評価も減点主義になってしまっている。報酬も年功序列の状態。育成も一律の育成をして、最後、代謝というところには手が打てていない。こんなことが日本企業の中でもまだまだ全然見直しがされていないということです。

（３）人的資本経営の取組進捗

これは、経営者の方々に質問した経産省の調査ですけれども、人的資本経営の取り組みとしてどれだけ進んでいますかということについてアンケートをしています。色が濃いものほどできて



いないところなんです。なので、例えば薄いところでいうと、企業理念の明確化、経営戦略の明確化、施策・時間軸の具体化、経営陣の責務の明確化は進んでいて、経営陣のリスクだったり、多様性の尊重だったり、社員との対話だったり、こんなものもやり始めましたと言っていますけれども、例えば人財ポートフォリオの定義、必要な人財の要件定義はほとんど進んでいないという評価です。どんな人財がいつまでにどのぐらい必要だ、それに向かってどういうふうに施策を打つ、こんなことはまだ考えられていないという結果かなと思います。そして、必要な人財といってもまだまだ淡い形で定義されていて、本当にスキル面、あるいは人財像面が、経営理念というレベルだけではなく、今必要とされている能力ということでしっかり定義ができていくかということ、やはりそこはできていませんというところなんです。



（４）日本企業の人事制度の実態

この経営戦略から求める人財像をつなげて最終的には人事制度に持っていくというところですが、まず、経営戦略と求める人財像がやはりリンクされていないんです。色々な上場企業の統合報告書を読みましたが、されている企業は非常に少ないです。すごくできていると言われている、世の中で手本になるような企業でもされていないです。ゼロではないですが、本当に少ないです。

よくこういう表現をされます。経営企画担当役員と人事担当役員が、求める人財像に対して月にどれだけの時間、2人で議論していますかというのを問われます。2人で話す、これは日本企業はほとんどゼロに近いです。求める人財像に対して話ができていないのは誰のせいか、社長でしょう。社長がそれを言わないと、というのが今の日本の問題。例えば経営会議でどれだけ人財について議論しているか、1か月に何時間していますか、というのは、今の日本はまだまだ人財に対して意識が低いのです。

次は、求める人財像に対してどれだけ今、制度がリンクされているか。これもものすごく薄いんです。何となく求める人財像というのをつくり、そこを拝めているような形になっていて、各制度は足元の課題に向き合っている。つまり、そこに縦のリンクがないということなんです。場当たりの、パッチワーク的なことをやっています。例えば、DX研修を全社員にやりました。やって何を求めているのか。その後、どういうイメージがあるんですか。やってゴール。そういう状態なんです。いつまでにどのぐらいの人数をどういうふうに育てなければいけないか、そのリンクがされていないということです。

Ⅱ 人的資本経営

Ⅱ－１ 人的資本開示とは？

（１）人的「資源」と人的「資本」の違い

それでは、ちょっと一度ここでまた頭を新たにして、人的資本開示について考えてみましょう。昨年、突然のように振ってきた「人的資本経営」という言葉。そして、私はこんなに早く日本の政府も動けるんだな、また、伊藤先生が仕掛けるのは早いなと思いました。もう２、３年ぐらい後かなと思っていたけれど、内閣府が人的資本開示を始めなさいということで、この３月期以降に上場している企業は開示を求められ、今年が人的資本開示元年と言えると思います。

人的資本と言われますけれど、何で資源ではなくて資本なのか。

これは、今までの考え方は財務的な価値、どちらかというと、人財は財務上はコストとして見られていた。ＢＳ（貸借対照表）、ＰＬ（損益計算書）です。人財はコストでした。ところが、そこから非財務価値というふうに価値が変わってきたわけです。そうすると、これは価値を生み出す源泉であるというふうに捉える。つまり、これからの会社の価値を生み出すのは人財なんだと。これはまさに、今の事業がそのままずっと続くわけではないということが前提です。つまり、世の中が変化するのに応じて会社が変わっていかないといけない、事業が変わっていかないといけない、そのときに変えるのは誰かということ、人財である。だから、人財に投資していること自体が会社の価値、将来の価値を高めると、ステークホルダーが見るということです。それで変わってきました。

人的資本。資本というのは使い方によって増えも減りもする。つまり、経営次第であるということです。市場次第ではありません。市場ではなくて、経営次第で増え、減りがするということです。それで人的資本なんです。

（２）日本で人的資本が注目されている背景

これは、実は整理をしなければいけないことがあります。この考え方はどこから来たのか。もちろん日本で湧いたわけではないです。大きく２つの流れがあります。ヨーロッパから来た考え方とアメリカから来た考え方。これはどちらがどっちで100%ということではないのですが、分かりやすく、今日はあえてそういう表現をします。

ヨーロッパからの流れは社会的責任を背景とした人的資本。どんな多様性のある人種を社員として受け入れているか。昨今言われている役員の女性比率、管理職の女性比率、男性社員の育児休暇率、こういうことです。要は社会に応じてそういうことを企業としてちゃんとやっているか、責任を果たしているのかということです。SDGs、ESG、この辺もそこからの流れです。考えてみれば、別にそれって今年から始まっているわけではなくて、もっと前から日本でもそれは意識されていました。意識の高い企業さんは女性比率がどうだとか、そういうのをもう出していました。

ところが、昨年から来たのはこの人的資本の流れではないのです。この流れかと少し勘違いされる方は多いかと思いますが、どちらかというと、アメリカから来た中長期的な企業価値指標としての人的資本への関心、こちらのほうが大きいです。これはやはりリーマンショックが

引き金となって来ています。アメリカのSEC（証券取引委員会）ではちょうど2000年に定義され、開示を求められました。それがあったから日本でもそうなった。

これは何かというと、今やもう投資家は財務諸表よりも非財務情報のほうを重視するようになったのです。BS、PL、キャッシュフローよりも、非財務の情報で投資します。株はそれで動きますということなんです。日本の投資家も随分その比率が変わってきました。正直、2、3年前はまだ財務のほう为上でしたが、最近の調査では今、同じくらいから。やや非財務のほうを重視するようになってきました。これはアメリカの影響が非常に大きいです。

今、日本でおきているのはこの2つ、両方を求められているというところです。

（３）人的資本の情報開示が迫られる日本企業

2023年1月31日に公布・施行された開示についての内容は、もう皆様も見られているかと思いますが、まだ具体的に縛っている状態ではありません。左側の項目は、どちらかという

人的資本の情報開示が迫られる日本企業	
「企業内容等の開示に関する内閣府令」にて記載が必須となった事項 (2023年1月31日公布・施行)	
「社員の状況」での開示事項	「サステナビリティに関する考え方及び取組（新設）」での開示事項
現在既に開示されている「社員数」「平均年齢」「平均勤続年数」「平均給与」に加えて、以下のデータの開示を義務化。 ➢ 管理職に占める女性の比率 ➢ 男性育児休業取得率 ➢ 男女間賃金格差	「サステナビリティに関する考え方及び取組」の項目を有価証券報告書に新設。同項目内で以下の情報の開示を義務化。 ➢ 人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針 ➢ 上記で示した方針に関する指標の内容並びに当該指標を用いた目標及び実績
（出典）内閣府「企業内容等の開示に関する内閣府令」（https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=348450000040005_20230131_505M60000002011）を基にB&D作成	
37	Confidential ©2023 B&D Ltd.

と社会的責任を果たすための情報で、項目が明確です。一方、右側の情報は、人財の多様性の確保を含む「人財の育成に関する方針」とその「社内整備の方針」を出しなさい、そして、それに関する指標、つまり「目標」のKPIと「実績」を出しなさいという言い方をして、何を出すかというのはまだ企業に委ねられています。これについて、私は委ねたまにするというのは正しいことかなと思います。企業戦略は違うのだから、それぞれ何を出さなければいけないかというのは違うはずです。というのが今の状態です。

これは、間違っても人的資本情報のところで同業他社よりも良い数字に見せたいみたいなことに走らないようにしなければいけません。これは、経営戦略に基づいて人的資本の投資をしている活動を評価してもらう、非財務の価値をアピールする場であるということです。これを間違わないようにしないといけないということです。

（４）日本企業の人的資本投資は先進国で最下位レベル

では、日本はどれだけ人を大切にしてきたか。人的資本投資の国際比較（対GDP比）でいうと、日本は本当に低いです。この棒グラフの1本は5年単位です。つまり、20年間で日本は減っていています。分かりやすく言うと、従業員1人当たりにかかる年間の教育費用です。皆様の会社は、1人当たり10万円をかけていますか。かけているわけではないですね、というレベルです。

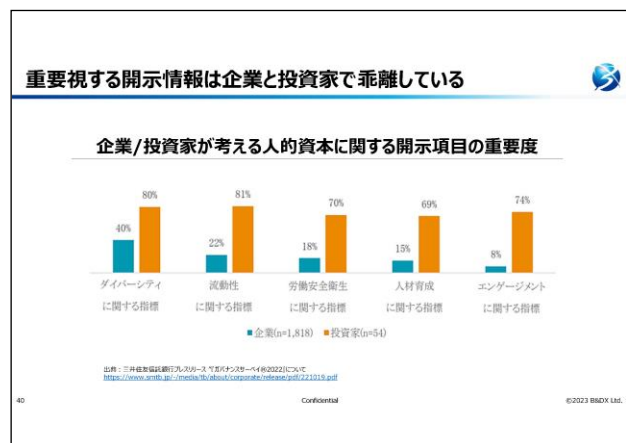
しかし、今、各社の最新の統合報告書を見ると、これから増やしていくという目標を掲げられているところが多いです。トップ企業でも今までは6万から7万ぐらいだったのを、8万、

9万円ぐらいにまで引き上げます。企業によっては10万円にまで引き上げます。そういうふうに出している企業さんが多くあります。

日本はOJTという文化で、現場に任せていただけなんです。経営で投資はしていません。On the Job Training (OJT) で、現場で育成しなさいと。でも、OJTって今の仕事を覚えるだけなんです。過去の仕事を覚えるだけなんです。ノウハウを覚えるのももちろん大事ですけど、未来に変革していかないといけない能力、これはつきません。それをどうやってつけるのかということを経営で考えてこなかった、その機会を与えてこなかったということかと言えます。

（５）重要視する開示情報は企業と投資家で乖離している

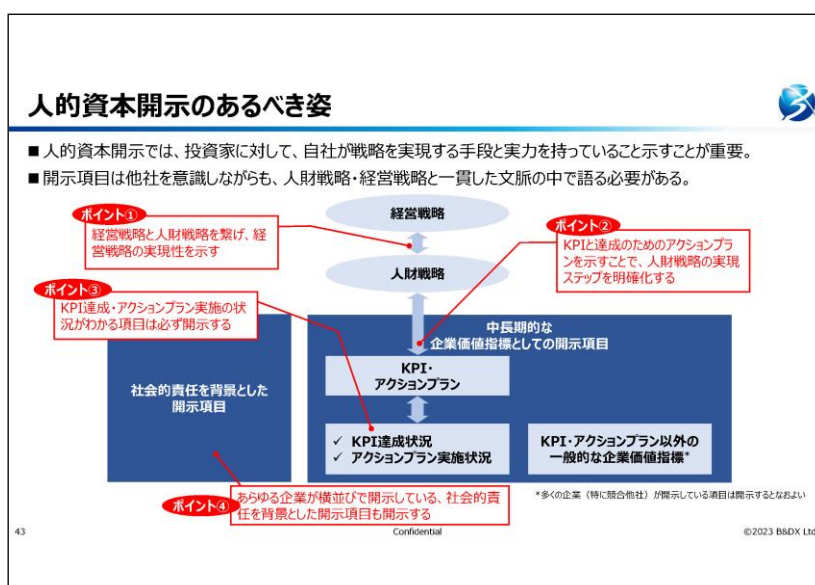
投資家と企業の人的資本に関する開示項目の重要度をアンケートした結果です。これは、黄色の投資家のほうが重視はしているのですが、各項目を見ても、企業はダイバーシティは大事だと言っているのだけれども、人財育成、エンゲージメントはそんなに大事ではないんですね。ここにはものすごくギャップがあります。



Ⅱ－２ あるべき人的資本開示のあり方と、日本企業の開示状況

（１）人的資本開示のあるべき姿

それぞれ社会的責任を背景とした開示項目、中長期的な企業価値指標としての開示項目を設定していますけれども、人的資本開示のあるべき姿という、ポイントの1番は、経営戦略から人財戦略をちゃんと描けているか。つまり、こういう経営戦略があって、これを実現するためにこういう人財が必要で、それをどうつくっていくというストーリーがちゃんと描けているか。そして、この人財戦略に対してどんなアクションをとり、どんなKPIでそれを図っていくかが明確になっているか。この辺のリンク。それから、そのアクションプランに対しての実施状況をどう開示しているか、このようなことが重要です。



て、この人財戦略に対してどんなアクションをとり、どんなKPIでそれを図っていくかが明確になっているか。この辺のリンク。それから、そのアクションプランに対しての実施状況をどう開示しているか、このようなことが重要です。

4つ目も大事なんです。これはどういうことかという、社会的責任を背景とした開示

とは、ある一定の数字までは絶対に求められるのはもちろんです。しかし、それをものすごく高めたからといって会社の業績がよくなるのか、会社の戦略が実現するのか。しないですよね。永遠に価値が高まるのか。高まらないです。責任を果たしているという一定のレベルまでなんですよ。もちろん大事です。でも、それが多くあればあるほど良いということではないのです。

例えば女性の役員が30%ですと。女性役員数を50%にしたら企業価値は上がりますか。そういう戦略と結びつくのであったら上がります。別に男性であろうが女性であろうが関係ないですよ。でも、女性役員がゼロですというと、やはり社会的責任を果たしているのかと問われてしまうんですよ。というのがこの違いです。

ですから、社会的責任を背景とした開示項目は重要ではあるものの、それと同等もしくはそれ以上かもしれません。それができた状態で、今度は経営戦略と人財戦略がどう結びついていて、そこがどういうK P Iになっているか、こういうことが重要です。

（２）2022年の開示傾向

世の中で優れているという企業について、伊藤邦雄先生の「人財版伊藤レポート2.0」で良い例として出されていた企業の19社、それと重なる企業もいっぱいありますけれども、経済産業省の団体に議論する際にいつも出される良い例の企業を合わせた26社を見てみました。26社の2022年、ちょうど1年前の開示はどうであったか。社会的責任項目は非常に高いですけども、株主要請側の項目は低い。そして、経営戦略とのつながりでは、経営戦略と人財戦略が繋がっている企業が26社中8社、さらにK P Iやアクションプランを示している企業が9社、その実施状況を開示している企業が5社、上から下まで全部つながっているのは26社中4社という状態でした。

いつも良い例として出てきたりします丸井さん。本当にこの人的資本開示の分野ではよく良い例で出されていて、私も中身を見て、これはすばらしいなと思います。まず経営戦略から、皆様ご存知のとおり、丸井さんはもう小売業ではないんですよ。今、利益の3分の2ぐらいは金融で取っています。カード事業です。決済とカード事業。この内容で金融業として、あるいはその店舗のビジネスからE Cでの小売にシフトはしているのですが、先を見るとそれだけでは足りない、新しい事業をさらにつくらないと駄目だと。新しい事業をさらにつくるという観点でどんな人財が必要かということ、やはり革新する力が要るだろうと。

そうすると、K P Iに置かれているのが新規事業への参画者数、あるいはスタートアップ共創チーム参画者数、つまり、手を挙げて新しい事業に社員がどれだけ参画したのかをK P Iに掲げられています。そして、面白いのは、アクションプランで10年後に新しい事業だけの限界利益が200億円を到達すること、そして、そのときには投資はその5分の1の40億円であること。これをならして換算すると、単年での投資は幾らになるという形をつくっています。つまり、投資側は毎年同じぐらい人的資本投資をやっていきます。でも、10年後にはその5倍利益が出ている状態をつくります。なので、最初の数年間は投資先行になります、当たり前です。なので、赤字になっても当たり前ですというのを出したんですね。これが高く評価されたと言われています。

日立さんの開示では、経営戦略に対してそれを実現するためにはこういう人財が必要であるということを完全にひもづけ、その人財とやらなければいけないK P Iをひもづけ、そのK P Iに対して目標と現状、そして、それを目標に持つていくためのアクションプランが結構明確に打ち

出されているということです。なるほど、こういうことをやっていって、こういう人財を増やしていく、それが経営戦略につながるんだなということが1つのストーリーになっているということが評価されているポイントになります。

（３）観点別の開示傾向

では、1年明けて、開示傾向がどうなったのか。これは内閣府が公示して強制になって1年目、今年のもので。薄いほうは2022年、濃いほうは2023年の数字になっています。顕著なのは、エンゲージメントや代謝は、結構軽視していた項目だったと思いますけれども、これがかなり増えてきているということです。皆様、エンゲージメントにかなり敏感になっていると。

それから、経営戦略とのつながり。かなりつながってきました。2022年で8社だったのが、倍の16社まで来ました。26社中16社なので過半数を超えているというのが、もう経営戦略と人財戦略をちゃんとストーリーで結びつけてきたというところ。それが最後のアクションプランまで明確になっているかというのはまだ難しいところですが、とにかく人財戦略と経営戦略がつながってきているのと、KPIやアクションプランは出すというところまでは来ているということです。

Ⅲ 日本企業に求められる人財変革

Ⅲ－１ 求める人財像

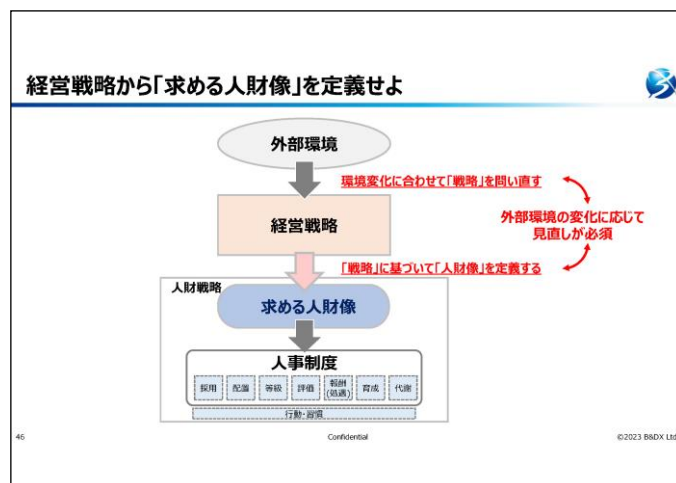
（１）経営戦略から「求める人財像」を定義

では、ここでまた頭を切り替えて、一体、日本企業に求められる人財変革とは何なのか、どうすればいいかということについてです。今まで話してきたように、デジタルスキルが足りないからデータ分析を全社員に受けさせる、エンゲージメントが低いから1on1をやるぞ、モチベーションが低下しているからジョブ型制度を取り入れたほうがいいのか、もちろんこういうことも検討することは悪いことでは全くないと私は思っています。ですが、やはり体系立てて考えていかないといけない。

それはつまり、経営戦略を中心として、時代背景、パーパス・経営理念から求める人財像をもう一度再定義し、その再定義をした求める人財像と現在の人財を照らし合わせて、そこに到達させるために何をしなければいけない、何を変えなければいけない、こういうふうに整理をしてほしいと思います。つまり、求める人財像をもっと解像度を上げて明確に、そして、定義し直す、再定義することがとても重要なことかと思っています。

もう何回か話していますが、外部環境から経営戦略、経営戦略から求める人財像、特に経営戦略から求める人財像へのひもづけがとても重要ということです。これはどういうことかというと、外部環境が変わって経営戦略が変わるのであれば、経営戦略が変われば求める人財像も

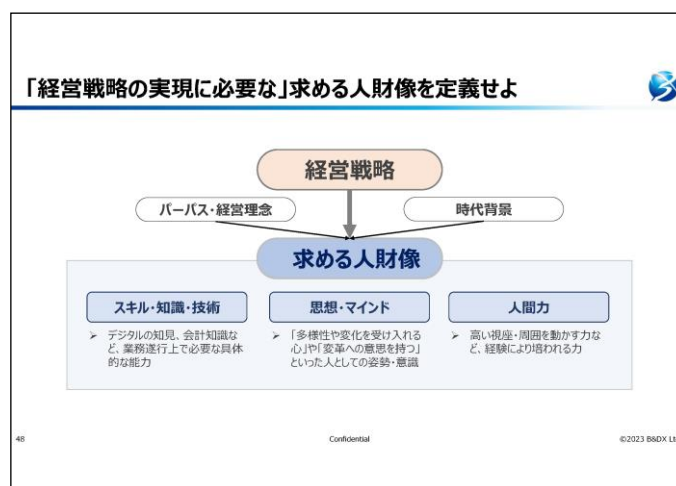
変わるんです。見直すんです。経営戦略が1年で変わるんだったら、求める人財像も1年でアップデートしていかないといけない。そう言えるのではないかなと思います。常に連動させて更新させていく。そういうものが重要で、求める人財像は不変ではないということです。



（２）求める人財像はどのように定義すべきか？

では、どのように定義するべきなのか。求める人財像について、我々は3つに分けています。

「スキル・知識・技術」。スキルマップをつくりましょうといってスタートさせていると思いますけれども、そこが1つです。それから、「思想・マインド」もとても重要です。特に新卒採用ではそういったものが多く語られているかと思います。そして3つ目、これは絶対に忘れてほしくないと思っているポイントで、「人間力」と我々と呼んでいます。高い視座、周囲を動かす力、経験で培われるようなものです。



経験で培われるようなものとはどういうことかという、こういう経営戦略を中心としたパーパス・経営理念、時代背景から、求める人財像として「スキル・知識・技術」、例えばデジタル知識、データ分析、背景の知識、プロジェクトマネジメント、こういった能力というのはスキル定義をされて、今、徐々に各社が研修をされているのではないかなと思います。それから、「思想・マインド」は、チャレンジ精神や自己実現、仲間を思いやる、品質へのこだわり、多様性を受け入れる心、こんなものも皆様意識されて定義されて、ここも手を打たれているかなと感じます。だけど3つ目、「人間力」とは何か。リーダーシップ・統率力、創造力、共感力、ネットワークング、課題発見、コミュニケーション力、こういった能力はどうやったらつくのかというのを今一度、皆様経営陣で本気に話し合われているのかなというのは1つ大きな問題だと思っています。

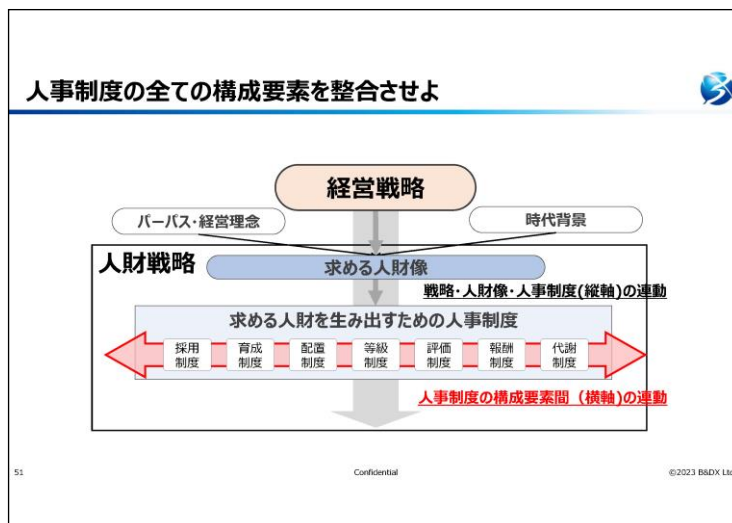
Ⅲ－２ 人財戦略

（１）経営戦略と人財戦略を連動させよ

人のことなんだから人事部が考えろ、ではないと思います。これは経営マターだと思います。経営の皆様が本当に本気で考えなければいけないもの。かつては日本の製造業が海外に出て行って、突然海外のここでやってこいと言われて担当するというチャレンジがあると、こういうものは非常に身につきます。これは、実は日本のグローバル企業は自然にやってきていることなんです。本当にこの人財にこれをさせるぞというサクセッションプランまでいっているかという、そこまではいっていないかもしれないですけども、若手の間からできるだけそういう経験をさせようと、経営陣になるとそれをさせるのですけれども、そうではなくて、若手の間からやはり優秀な人間にはそれをさせるみたいなことを結構やられている。ところが、そんなグローバルな機会がある企業さんも少ないと思います。では、どうしたらいいのか、自社だったらどうやったらできるかということをやはり真剣に、その配置転換も本気で考えてみる。

日本企業ではこういうケースが非常に多いです。担当役員にまでなられて、よく私もお話しさせていただきますけれども、ある１つの事業、あるいはある１つの分野のことしか経験してきていませんという方。例えばＣＦＯとお会いしたときに、財務、経理、審査ぐらいしかやってきていない。それって、本当に経営が多角的に見えるかということなんです。やはりチャレンジをどう考えていくかということ、もっと若いうちから経験させる、キャリアパスの中で考える、こんなことが大事になってくるかなと思います。

こういった縦の連動、そして、それを支える横の連動、この横の連動も全然ありません。採用、育成、配置、等級、評価、報酬、代謝を横で連動させて、あるべき人財像をつくっていくということがいかにできているか。この求める人財像を解像度を上げて定義しないと、この連動も曖昧になってしまうということです。



（２）制度改革の取組事例

ある企業の事例で、自社のパーパス・戦略の変化、時代背景の変化からどういった人財が必要であるかということ定義し直しました。これは、社長がずっとおっしゃっていたことを、必要な要素にしっかりまとめて定義したということです。定義し直しました。そして、そのことから、採用、育成、配置、等級、報酬のそれぞれの方針に全部落としていきました。そうすると、今ではなくて、どう変えなければいけないかということが浮き彫りになりました。もちろんそこに変化するには１年、２年では変わりません。労働組合と議論をしながら、ものによっては４段階ぐらいのステップを踏みながらそれに近づけていく。長いものでは理想にまで５年ぐらいかかるものもあります。それを１つ１つクリアして変えていきました。

Ⅲ－３ 新たな日本型人事制度

（１）日本企業は欧米に倣った人事制度に変えればよいのか？

メンバーシップ型を日本はやってきました。欧米ではジョブ型が当たり前です。みんなジョブ型と言いますよね。そんなにいいですか。本当にジョブ型にするのが日本にとっていいのか。私はそうは思いません。日本と欧米の違い、法も商習慣も市場も全然違うんですよね。そんな中、例えば、日本人で日本企業に働く人たちが３年に１回転職しながら自分のキャリアを積んでいくことを幸せに感じるか、それが本当に向いているのかということです。本当に日本の制度より欧米の制度のほうが全て優れているのかということです。

例えば、日本企業には、海外にはない、本当に驚かれることがあります。まず、人を助けます。自分の仕事でなくても助けます。自分が早く帰れる日でも、今日、本当に遅くなっちゃうんだよねという人が隣にいたら、自分の仕事ではないけれども手伝います。ジョブ型だとこんなことはありません。そして、組織への所属愛がものすごく強いです。会社から突然中国に行ってこいと言われても、嫌ですなどと言いません。ええって言いながら、家族がいても、分かりました、行きますと。行きたくなくても会社のためだと。辞めますって言わないでしょう。本当に偉いなと思います。あるいは、長期的に働けるという安心感がやはりあるではないですか。いつ首になるか分からない状態とは随分違います。そういう状態って、私は必ずしも欧米のほうが優れているとは思えません。

こういったメンバーシップ型を基盤とした変化に負けない粘り強さを持った組織、組織力、これは大事にしてほしいと思います。これだけ大きな変化があり、それはGAFAMみたいにはいきませんが、しかし、大企業でも変化を耐え抜いて、耐え抜いてやってきているのです。それは、社員が相当柔軟に動いてくれている、会社のために自分のやらなければいけないことを考え、動いていっている。そういった変化に強いからこそ、これだけ日本企業が潰れずに今でも健在しているのだと私は思います。しかし、今のままではよくないんです。今のままでは駄目です。だから、日本の良さを生かしたままジョブ型に学びましょう。ジョブ型の良い部分を取り入れましょうというのをやるべきではないかなと。

（２）新たな日本型人事制度の方向性

新たな日本型人事制度の方向性。もしかしたら皆様から批判も受けるかもしれませんが、あえて３つ示します。

① 育てる人事

まずは１つ目、育てる。欧米は外部から採用するというのは、市場にいっぱいいるんです。例えば昨年の年末から年始ぐらいに大騒ぎになりましたが、GAFAMで各社１万人以上ずつを切りました。その４社で解雇された人は１２万人ぐらい。解雇です。日本でそんなことしたら大騒ぎでしょう。しかし、その人たちが路頭に迷ったかという、全然です。同じぐらいの報酬のところ、１か月以内に８割の人が就職できたと言います。次の狙っていたそのライバルになる、次のティア１、ティア２の世界の企業が、優秀な人財が来たとすぐ採ったということなんですよね。市場が回っているんです。日本は一生懸命採用しようとして、さっき見ましたね、高度人財に年

収2,000万、3,000万円払いますとか、5,000万円という企業もありました。私、新聞に載っているところのCHROにインタビューをしに行きましたが、採れていません。採れないんです。だって、いないのですから。3,000万払ったから3,000万に見合う人が日本の市場にいるのか、いないです。いないからどうするのといったら、育てるしかないのです。

日本は育てるしかないんです。ただ、これは卑下する必要なんて全くなくて、もちろん市場にいる人も一部採ります。一部は市場から採るという努力は必要ですが、市場から採るだけでは駄目。ないものねだりでは駄目。育てるんです。社内で育てるということをしなればいけません。

海外企業のトップの人たちと話す機会があり、アメリカの人と話すと、日本企業はすごくぜいたくだと言います。何でと。だって、全社員、割り算ができるでしょうと言われる。全社員が割り算ができるレベルの人間なんだろうと。普通できないよと。そのレベルが高いなんてすごいと言うんです。これは半分笑い話ではありますがけれども、日本企業にいる人はやはりみんな優秀なんです。機会を与えて育てれば、育つんです。なので、もう一度育てる。

あるべき経営戦略から人財戦略に結びつけ、そして、どんな能力が必要か。そのときにスキル・知識・技術、思想・マインドだけではなく、人間力も考え、それに必要な制度、つまり、採用、育成、配置、評価、報酬をもう1回、横串で全て見直すことを考えてみてほしいと思います。

②多様なキャリアパスの提示と支援

2つ目、多様なキャリアパスの提示と支援が必要です。実は今朝、ウェルビーイングの取り組みについて議論してきた会議で、日経新聞社と伊藤先生、それと、そこに参画している数々の企業の社員たち、これは大企業だけではなくて中堅も含んでいます。そういったところの大アンケートを行って、その結果が今日発表されました。今朝の7時、私は生で見てきましたけれども、企業が一番できていないと言われている部分が、このキャリアパスを示せていないところと言われています。そこにモチベーションが一番連動しています。

モチベーションが下がっているなんて、我々の時代からすると何を言っているんだというレベルです。だって、我々は背中を見て育ちました。自分でキャリアを考えながら、会社で与えられる道の中で自分たちで努力しながら成長してきました。しかし、今の子たちは違うんです。今の子たちは、与えられている中で頑張るのではなくて、今自分がこれをやればどうなっていくんだ、この会社にいたらどう変わっていくんだ、将来どうなるんだということを、今知りたいんです。そういった中で、同じように扱うのではなくて、変えていかなければいけません。

では、欧米はどうしているのかというと、アメリカでは自分でキャリアパスを形成し、その設計したキャリアパスに沿ってそのポジションを取りに行っています。だから転職するんですね。別にジョブホッピングしたくてしているわけではありません。飽きたから辞めるわけではないんです。次のキャリアを求めていくんです。キャリアアップするために転職するんです。それが当たり前になっています。

しかし、日本はやはり会社が提示して、次はここに行くんだと言われて、ノーともそんなに言わないけれども、提示されたところに行く。だから、自分で考えないわけです。心のどこかで自分はやはり海外に行ってこういう経験をしたいと思っているかもしれないけれど、結局会社が提示してくるので、一生懸命考えたり、そこに向き合ったり、準備したりしないんです。

そうは言っても、1つの会社の中で色々な道があります。色々な能力の人が必要なわけではないですか。昔に比べても多角的だと思います。ジェネラリストでみんな同じ能力が必要だという時代と随分変わってきました。例えば、オペレーションをマネジメントするのが上手で、アイデアは生み出せないけれども管理させたらめっちゃくちゃうまいんだという部長さん、こういう人財も必要だし、人の面倒見は最悪、全然見られない、しかし、新しいアイデアを生み出してどんどんチャレンジする、案を出していく、そういう能力を持っている人。企業にとってはどちらも必要な人財なんです。そして、どちらも重要なキャリアなんですよ。両方やれる必要はないではないですか。そういうのをいかに見せられるか、いかに定義できるか、そういう人がどういう能力が必要で、そういう人財はどのぐらいの数が必要で、そういう道をちゃんと見せてあげる、そして、その環境を用意してあげる。

ですから、自分で考えさせないといけません。どういう人財を目指すのか、これだけのキャリアのイメージがあるよ、10や20、道はすぐ出ると思います。それをちゃんと定義して、ちゃんと示してあげましょう。定義したことがありますか。ほとんどないと思うんです。そんな中、自分がここの中だとこうなっていきたい、こうなれるかどうかチャレンジしてみたい、そういうことをちゃんと考えさせて、言わせて、それを聞いてあげて、もちろん会社の方針もあります。だから、全部がそれで人事異動するわけではないですが、それは参考にして、そういうことをやりたいんだったら、まず今はこれを学びなさいと。最近はマーケティングをしたいと、突然新入社員が言うそうです。昨日、私はあるCHROと話していて、「ええ、営業ですか。マーケティングがしたくて入ったんですけれど。面接でもそう言ったんですけれど」と、最初の配属でそんなことを人事部長に言うんですよ。考えられないでしょう。でも、そういう人が多いんですって。でも、マーケティングをやるためには、まず自分の事業を覚えなければいけない、お客さんに触れないといけない。それを知っていないのに、マーケティングなんかやったって何にも役立たないでしょう。そう説明してあげるだけでモチベーションが上がり、しっかり営業で勉強してくるんです。

そんな必要があるのか、言わなくてもやってこれただろう。我々の時代はそうでした。でも、今は違うんですということを、部長レベルの人に分からせることが大変なんです。これは経営の皆様はすぐに分かっていただける。でも、部長陣はやはり、何それ、そんなの俺の時代だったらこうだよってなっちゃう。今日も問題になっていました。40代、50代ぐらいの人財が一番ネックであると。でも、若手が一番接するのはその年代のメンバーであると。その辺がギャップとして出てくるのではないかなと思います。

③能力・成果主義の徹底

そして3つ目、能力・成果主義を徹底すること。これも大きなメスになります。欧米では、昇降格、昇降給、駄目なら解雇は、当たり前です。ですが、日本は緩やかに昇格、昇給し、解雇、降格、降給はほとんどしません。ですが、やはりこれは成果、能力に応じて昇降格、昇降給は必要ではないかと。降格、降給をやるというのはすごく言いづらいし、胸は痛い。しかし、ここで欧米と違うのは解雇をしないことです。もう1回チャレンジさせる。もう1回チャレンジ、何回でもチャレンジ。しかし、今、求めているものが能力に見合わないのだったら降格、降給はやむなしということです。これを、ちゃんとやれるかです。

今、ジョブ型に変えましたという企業のほとんどは、昇格を今までは1年、2年、3年、4年、5年かかっていた、5年かかっていたものが2年でできるようにします、若手の優秀人材はスキップして上がっていきえるようにしました、こういう企業さんが多いです。これも私は重要なことだと思いますけれども、逆に、降格させる、降給させるというメスを入れられている企業は非常に少ないです。でも、大手の企業さんはそれをやるんですよ、今、大企業2社が思い浮かんでいるのですけれど、降格、降給をし始めました。

これって重要なんですよね。これをやるにはやはり評価者を教育しなければいけないです。評価者がこれを評価できないんですよ。なぜなら相対評価しかしてこなかったから。絶対評価として、その人材が求める能力とどれだけマッチしていて、どれだけマッチしていないか、それがどんな項目で、どうやったらそれを育成できるかということに向き合ってこなかったんです。なので、部課長の教育がこれは必須です。絶対評価をやらなければいけません。そうするには、ランクごとにかなり明確に求める能力を定義しなければいけません。ということがとても重要になってくる。これは大変な作業ですが、私はやらなければいけないことと思っています。

Ⅲ－４ 制度さえ変えれば変革は実現できるのか？

（１）社員一人ひとりの意識改革に取り組むべし

では、制度さえ変えれば変革は実現できるのかということ、そうではないと。やはり意識を変えないといけない。根づいた意識をどう変えていくのか。

1つは、トップから積極的にメッセージを発信してください。皆様、メッセージ発信を全社員にどのぐらいの頻度でされていますか。これは、全社でエンゲージメント調査をやってほしいと言われたときに聞きました。ある日本の古い製造業です。その会社の社長さんは、ほとんど年頭の挨拶にしか全社員の前には出ないと言っていました。あとはホームページでちらっと、時々見るだけだと言っているんですね。今なんて集まる必要はないではないですか。ウェブでもできるではないですか。月に1回、5分でいいから、全社員の前で自分の考えを語ってください。月に1回、5分、社員に時間を使いましょう。できなくないですよ。欧米では当たり前です。月に1回話すなんて当たり前。日本だとそんなことはあり得ないでしょう。しかし、それをぜひやりましょう。これは大企業であればあるほどやらないんです。

そして、戦略やパーパスについて対話をするのが大事です。対話です。つまり、社長が言ったことに対して担当役員が部長に向けてちゃんと自分の言葉で対話ができているか。そして、部長が課長に対して自分の言葉で対話ができているか。対話なので往復です。一方的に伝えるでもなく、一方的に聞くでもない、その対話を対等に往復で話せる、そんなことがやっていけると、やはり随分違ってくるかなと思います。そうやっていかないと、今は伝わらない時代だということも認識いただきたいと思います。

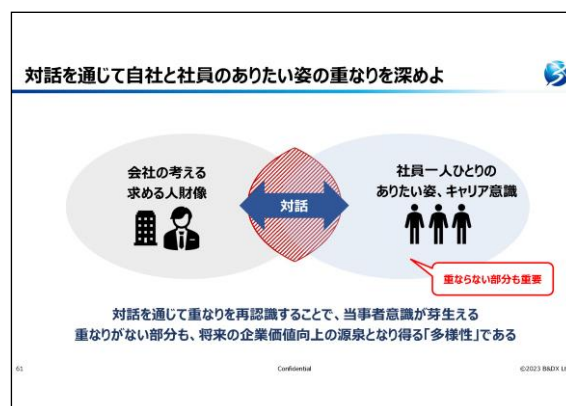
（２）対話を通じて自社と社員のありたい姿の重なりを深めよ

そうやってありたい姿の重なる輪をできるだけ縮めていくことが重要で、これは今や、重ならない部分もやはり重要なんですよね。昔は企業の考え方と個人の考え方を完全一致させるような

ことをやっていました。完全一致していました。
ところが、今はやはり多様性と言われるように、
社員の皆様は、自分が幸せだと感じる瞬間、仕事
に対して幸せと感じる瞬間が人によってとんでも
なく違います。どういう仕事だったらいいと思う
か、どういうときに感動を呼ぶか、全然違います。
これは本当に無理やり合わせに行くのではなくて、
対話で少しずつギャップを埋めていくことが重要

かなと思います。トップがブログで公開したり、動画形式で発信したり、チャットグループで出
たりとやっていました。さっき言った月に1回話すのも、生配信する必要はないです。ビデオに
5分間語って同じ時間に配信すればいいです。こういうふうになればスケジュールも調整できる
かなと思います。

また別の事例ですけれども、対話スキルトレーニングをしっかりと、さっき言ったように、
やはり部課長の意識、スキルが相当足りていないので、そのまま会話をやっていくと、時には逆
にパワハラになることがあって、そうではなくて、ちゃんとコーチングの意識でしっかり社員と
話をさせることも大事なポイントかなと思います。



Ⅲ－５ 社員の意識が変われば変革は実現できるのか？

（１）社員一人ひとりの行動変容につながる組織の仕組みを整えよ

最後に大事なのは行動です。変革もしなければいけない、チャレンジもしなければいけない。
そんな中、行動を促す仕組み、モニタリングする仕組み、当たり前だとするような仕組み、こう
していかないと会社は動きません。社長がどれだけ口を酸っぱく言っても、そして、制度に例え
ばチャレンジすることを評価に入れたとしても、社員の行動はなかなか変わりません。

ある企業で変わった例を1つ紹介しましょう。簡単なことをやりました。隔週金曜日の10時から
1時間だけ、全員今の仕事をやめろとしました。2週間に1回。その時間は、自分の今の仕事
は本当にやるべきなのか、どう変わるべきなのか、それに向き合えという1時間にしました。そ
うすると、ものすごく成果が出てきました。色々なアイデアが生まれ、そのアイデアのうち良い
アイデアを3か月に1回、役員会に吸い出すことを役員の皆様にやってもらいました。持ち寄っ
て、それが全社の取り組みになったのが年に3件ぐらいあると。そういうことを取り組みとして
やっていきました。これは非常に良い例で、2週間にたった1回、1時間ですけれども、そのた
めに日頃やっている仕事の時間もこれって意味があるかなとみんなが考えるようになったんです。
その1時間以外も、もっとこう変えたほうがいいのかとかと考えるようになりました。これは
やはりすごい成果かなと思います。

これが、行動を促すような仕組みを定義してあげる、実際に行動を変える働きかけを行うとい
うこと。こうやって自然に行動を変えると、それがいつしか習慣になり、習慣が変わってくると
企業文化になる。こういったことを連動させていくのが仕組みかなと思います。

（２）「心（意識）・技（制度）・体（行動）」の３つの改革を実現せよ

こういう経営戦略から求める人財像を得て、意識を変え、制度を変え、行動を変える。これを我々は「心（意識）・技（制度）・体（行動）」という言い方をされていて、その心・技・体を一体と
なって変えていかないといけないということです。

Ⅲ－６ 会社側からの押し付けだけでは人財改革は実現しない

（１）企業と個人の関係性の変化

そして、会社側からの押し付けだけではこれは変わりません。今までは企業の下に個人がいる、企業が個人を抱え養うという表現がよくされていました。ですが、これからは企業と個人は横並びの対等である、選び選ばれる存在であると。社員も企業を選ぶ時代が来ました。そういう意識を持って企業側も行動しなければなりません。

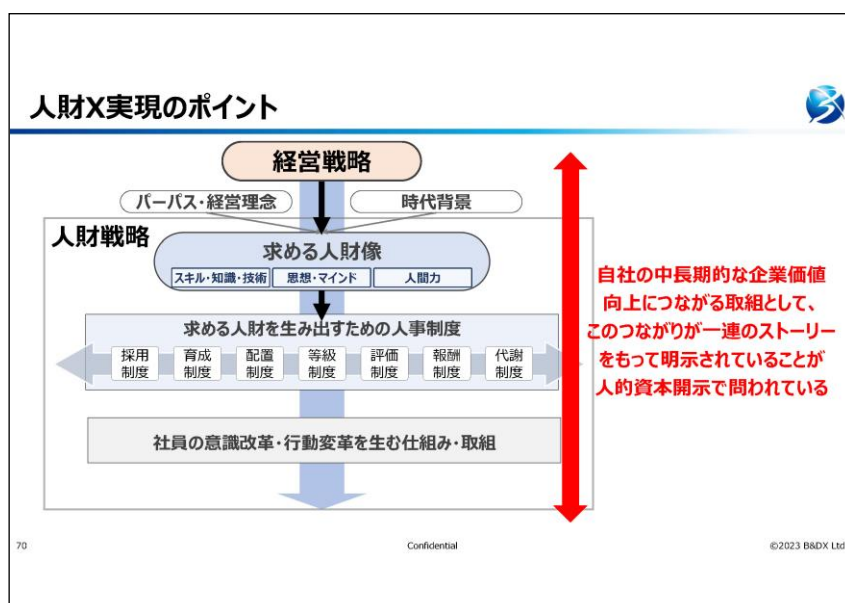
（２）人財Xを通して魅力的な企業と個人の関係性を育てよ

つまり、人財X、人財トランスフォーメーションを通じて、魅力的な個人と企業の関係性を育てていく、キャリアパスを表明し、そのキャリアパスに応じた環境を提供してあげる、こういう対話をしていくことで、このつながりを強くしていく。これで個人の価値が上がり、この個人の価値の集合が会社の価値になっていく、企業価値向上につながっていく、このことこそが人的資本経営の真髄ではないかと思います。

まとめ 人財X実現のポイント

経営戦略から人財戦略に実現するような人財像を定義すること、そして、人事制度の横と縦を連動させること、日本の良さを生かした新しい人事制度を目指し、対話を通じて自社と社員のありたい姿の重なりを深めていく。最後に、個人一人一人が行動変容につながるような仕組みを考

えて、それを打っていく。
このような連動が１つの一貫したストーリーとして明示されることこそが、人的資本開示で問われていることではないかなと思います。



経営者が知っておくべき人的資本経営の要諦
人財X(トランスフォーメーション)を実現する日本型新人事制度とは

2023 年 12 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076)441-9588

F A X (076)441-9952

ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可