

サステナビリティ経営の鍵を握る「人的資本経営」

—一橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへのメッセージ—

視 点

本稿では、2014年公表の「伊藤レポート」（経済産業省）により国内外で大きな反響を呼び、SX（サステナビリティトランスフォーメーション）の第一人者である一橋大学・伊藤邦雄名誉教授による講演録（2023年3月17日の信金中央金庫における講演）とともに、信用金庫業界に対するメッセージを紹介する。

要 旨

- 未来の予測が困難となるVUCA¹時代に突入する昨今、日本型人事慣行が限界を迎えている。こうした中、「人材版伊藤レポート」（2020年9月）、「人材版伊藤レポート2.0」（2022年5月）は、日本企業の人事制度に対して「パンドラの箱」を開けるとともに、国内外から反響を呼んだ。
- 人材は、「人的資源」ではなく、適切な環境を整備、提供すれば、その価値が「伸び縮み」する「人的資本」ととらえるべきである。日本企業の再生の道を閉ざさないために、「潮目を変えなければならない」段階であり、抜本的な発想の転換が求められている。
- 「人材版伊藤レポート2.0」は、「人材版伊藤レポート」（2020年9月公表）の内容をさらに深掘りし、「3つの視点・5つの共通要素」の枠組みを提示している。最も強調したいことは、3つの視点の中では「視点① 経営戦略と人材戦略は連動しているか」である。また、5つの共通要素の中では、「共通要素② 個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトカムにつながる環境にあるのか（知・経験のダイバーシティ）」である。
- 会社と社員との「選び・選ばれる関係」づくりの鍵は、会社と社員との「対話」のきっかけになる「パーパス（存在意義）」であり、パーパスを中心に置きながら社員と会社がお互いによく理解する（しようとする）ことによって構築される。また、企業価値創造の観点から、人材戦略、経営戦略および企業文化を連動させることも大切だろう。

キーワード

サステナビリティ経営 人的資本経営 人材版伊藤レポート3.0 伊藤邦雄名誉教授

¹ Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語で、社会あるいは事業活動において、不確実性が高く将来の予測が困難な状況であること。

目次

はじめに

1. 講演録：人的資本経営～地域金融機関を視野に入れて
 - (1) 限界を迎えた日本型人事慣行
 - (2) 求められる人的資本経営
 - (3) 会社と社員との「選び・選ばれる関係」づくりに向けて
2. 一橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへのメッセージ
3. 質疑応答

おわりに

はじめに

信金中央金庫において、2014年公表の「伊藤レポート²」（経済産業省）により国内外で大きな反響を呼び、SX（サステナビリティトランスフォーメーション）の第一人者である一橋大学・伊藤邦雄名誉教授（**図表1**、**講師のご紹介**）が、「地域金融機関を視野に入れた人的資本経営」をテーマに講演を行った（2023年3月17日開催）。

本稿では、講演録とともに、講演中にあった伊藤名誉教授からの信用金庫業界に対するメッセージならびに主な質疑応答の内容を紹介する。

（図表1）伊藤邦雄名誉教授



（備考）信金中央金庫 SDGs 推進部撮影

² 経済産業省ホームページ(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/kigyoutoushika.html)を参照。

【講師のご紹介】

(経歴)

一橋大学商学部卒業。一橋大学教授、一橋大学大学院商学研究科長・商学部長、一橋大学副学長を歴任。一橋大学名誉教授。現在、一橋大学CFO教育研究センター長

(職歴)

2014年に座長として「伊藤レポート」（経済産業省の「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト」の最終報告書）をまとめ、国内外から大きな反響を呼んだ。その後、経済産業省「持続的成長のための長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」（「伊藤レポート2.0」）座長、「SX研究会」（「伊藤レポート3.0」）座長、「企業価値の向上と人的資本の研究会」（「人材版伊藤レポート」、「人材版伊藤レポート2.0」）座長、経済産業省・東京証券取引所「DX銘柄」選定委員長、経済産業省「GXファイナンス研究会」座長、内閣府「非財務情報可視化研究会」座長、「TCFD（気候変動財務情報タスクフォース）コンソーシアム」座長、「人的資本経営コンソーシアム」会長、経済産業省・東京証券取引所「SX銘柄」評価委員会委員長などを歴任。

1. 講演録：人的資本経営～地域金融機関を視野に入れて

(1) 限界を迎えた日本型人事慣行

講演タイトルは「地域金融機関を視野に入れた人的資本経営」としているが、以下では、業種に関わらず非常に大切であると思うことを伝える。

まず、現実問題として、従来の日本型雇用システムが「意図せざる限界」を迎えていることを直視しなければいけない。米国のギャラップ社が実施している「エンゲージメント・サーベイ」（2017年公表）では、エンゲージメントの高い「熱意あふれる社員」の割合がわが国では6%で、米国の32%と比べて大幅に低い上、調査対象の139か国中132位と最下位レベルであった。2022年公表の同調査でも、5%に留まり、129か国中128位となっている。

また、ある調査では、「今の会社に長くは勤めたくない一方で転職もしたくない」という結果が示され、さらには、人的資本への投資額（対GDP比）は、主要な先進国の中で日本は最低水準であり、年々低下傾向である。こうした現実を踏まえると、「人的資本経営」を日本企業に声高に訴えかけてはいるものの、かなり厳しい状況からのスタートといえる。

日本型人事慣行、いわゆる「メンバーシップ型雇用」は、ある時期から通用しなくなっている。10年ほど前までは、日本企業の経営者は社員のエンゲージメント（組織への愛着心）に対して楽観的であったといえる。一方、当時より、海外の経営者からは、「キーパーソンが明日にでも辞めてしまうかもしれない」との不安で眠れない日々を送るほど、社員の離職に対する危機感を抱いていたと直接聞いている。「仕事が人を育てる」といったOJT発想は大切であるが、この発想も、今のように外部環境の変化が激しい時代には馴染まなくなっている。経営者の多くは、「人材は大切」と言いながら、

総的に大切であると考えてきたのであって、社員一人ひとりを「きめ細かに」^み見てこなかったのだろう。他社でも通じる人材を育成することを阻害してきた「受動的キャリア形成³」についても、与えられた職務の中で社員自身が自ら能力を磨いてきたという能動的な要素も交じり、中途半端なキャリア形成となっている。

こうした中、「人材版伊藤レポート」（2020年9月）ならびに「人材版伊藤レポート2.0」（2022年5月）の公表によって、“パンドラの箱”を開けるチャレンジに取り組み、国内外で反響を呼ぶことになった。

（2）求められる人的資本経営

人材については、無形資産の中で最も大切にもかかわらず、大学の授業等でも「人的資源」と呼んできた事実がある。人材を「資源」とみなせば、「管理」する必要性に駆られ、「コスト（費用）」として処理したくなり効率性を求めたくなる。人材を「価値が伸び縮みする」存在、まさに「資本」と捉えるよう、抜本的な発想の転換が必要である。例えば、人的資本に危機感を持つシンガポールでは、国家を挙げてスキルアップを目指す「スキルズ・フューチャー⁴」に取り組んでいる。わが国も変わらなければ再生の道が閉ざされるため、「潮目を変えられるか？」ではなく、「潮目を変えなければならぬ」段階にきているといえよう。

「人材版伊藤レポート⁵」では、「変革の方向性」を示しており（図表2）、これに尽きる。また、人材戦略に求められるモデル名を「3P・5Fモデル」と名付けて、図表3のとおり示している。

（図表2）変革の方向性



（出所）講演資料

³ 異動や昇進の主導権を企業が持っている中で経験を積むプロセスのこと。

⁴ 2015年に始まったシンガポール政府によるキャリアサポート制度の総称のこと。

⁵ 経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyokojo/20200930_report.html) を参照。

(図表3) 3P・5F (3つの視点・5つの共通要素) モデル

視点① 経営戦略と人材戦略は連動しているか
視点② 目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握（見える化）できているか
視点③ 人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような企業文化が定着しているか
共通要素① 目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、それに最適な多様な人材が活躍する人材ポートフォリオを柔軟に構築できているか（動的な人材ポートフォリオ）
共通要素② 個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトカムにつながる環境にあるのか（知・経験のダイバーシティ&インクルージョン）
共通要素③ 目指すべき将来のビジネスモデルや経営戦略と現在の人材のスキルや専門性とのあいだのスキルギャップを埋めているか（リスキリング・学び直し）
共通要素④ 多様な個人が仕事に主体的、意欲的に取り組んでいるか（従業員エンゲージメント）
共通要素⑤ 時間や場所にとらわれない働き方を会社が提供しているか（柔軟な働き方）

(備考) 講演資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3つの視点（図表3上）のうち最も強調したいことは「視点①」であり、「経営戦略を実現するための人材はいるか、いないのであれば外部から採用できるか」ということを経営者に問いたい。また、「経営戦略と人材戦略との連動を甘く見ていないか」ということも問いたい。従来、日本企業では、人事部門と経営企画部門が必ずしも密な連携をできていないケースが多く、最近ようやく、一部の企業で、経営戦略策定の初期段階から人事部門が参画する事例をみるようになった。人事部門と経営企画部門がコミュニケーションをとらないという事態は避けるべきである。そのほか、「人材をきめ細かく看ているか」ということも問いたい。日本型人事慣行のもとで、それぞれの人材の個性、能力および専門性をきめ細かく見てこなかったゆえに、経営戦略と人材とのギャップの可視化が遅れたのではないだろうか。

また、5つの共通要素（図表3下）のうち、「共通要素②」では、「知・経験のダイバーシティ」の重要性が最も強調したいことである。同じ日本人であっても、知と経験は多様であるため、ダイバーシティがとても需要であり、一体感を持たせることが大事である。さらに、「共通要素③」では、スキルギャップがあるのなら、会社側はそのギャップを埋める機会を与え、社員側も主体的に機会をとらえて新たなスキルを獲得することが必要だろう。

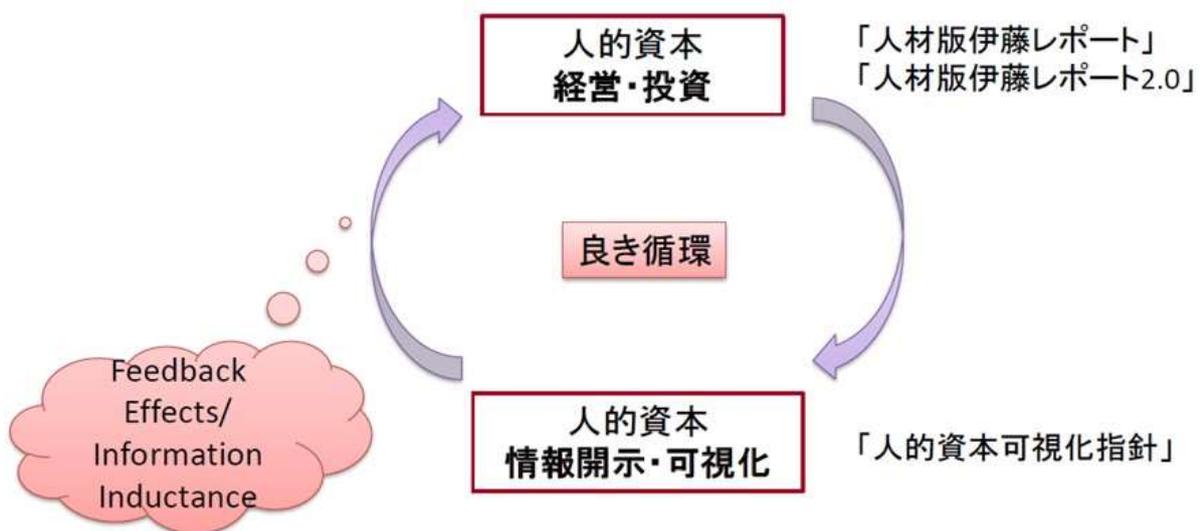
(3) 会社と社員との「選び・選ばれる関係」づくりに向けて

会社と社員個人によるパーパス（存在意義）を共有するにあたって、会社は、「この会社にはあなたが幸せになれる要素がこんなにあります」と提示するとともに、「この会社で幸せになれるのは、こういう価値観に共感できる人です」とパーパスを明示することが必要である。また、社員は、「私はこの会社でこんなことをしたい」と自分の意思で選択するとともに、「私はこの会社で、仕事を通してこうして社会に貢献（社会課題解決）したい」という想いを大切にすることが必要だろう。社員も、会社側に伝えているようで伝えていないのではないだろうか。

日本型雇用慣行のもとで、社員における「雇用し続けてくれる」との意識が、いわば「悪性の安心感」を醸成してきたのだろう。今後は「選び・選ばれる関係」づくりが重要となる。そして、この「選び・選ばれる関係」づくりの鍵は、会社と社員との「対話」のきっかけとなる「パーパス（存在意義）」であり、パーパスを中心に置きながら社員と会社がお互いによく理解する（しようとする）ことよって構築される。また、企業価値創造の観点から、人材戦略、経営戦略および企業文化を連動させることが大切である。

なお、社会的要請の高まっている人的資本開示の見取り図を示すと、**図表 4**のとおりである。人的資本情報には、「比較可能性に対する要請が強い項目（定量的な情報、例：女性管理職比率）」と「自社のビジネスモデル・戦略に照らして独自性のある取組み・項目」があり、特に後者は、投資家から注目され強く開示が要請されている。

(図表 4) 人的資本投資とその可視化に向けて



(出所) 講演資料

このように潮目が変わっていく中で、今後、2極化が進展していくと思われ（**図表 5**）、それぞれ後者の会社（太字・下線）を目指していかなければならない。

(図表5) 2極化の進展

「人(社員)に優しい」という常套句のメッキが剥げる会社	vs	<u>真に「人を大切にする会社」との評判を高める会社</u>
入社3年時での退社が続出する会社	vs	<u>それに歯止めをかけられる会社</u>
「びっくり退社」が増える会社	vs	<u>「びっくり退社」が起こらない会社</u>
人材市場で評価(レピュテーション)を落とし有能人材が敬遠する会社	vs	<u>評価を高め有能人材を惹きつけられる会社</u>
従業員エンゲージメント調査を行わず、行っても経営陣がそれを重視しない会社	vs	<u>エンゲージメント調査を行い、調査結果を丁寧に分析して、今後のエンゲージメント向上につなげられる会社</u>
現在の企業文化に楽観的で、実は心理的安全性が確保されていない会社	vs	<u>社員が活性化するよう企業文化を見直し、心理的安全性の確保に向けて努力する会社</u>
社員が会社の人事異動を受動的に受け止め、自らキャリア形成をしようというモチベーションが薄い会社	vs	<u>社員との対話を通して、自律的キャリア形成を促し、支援していく会社</u>
OJTばかりで、社員が新たなスキルや能力を獲得する機会(=リスキリング)を会社が提供しない会社	vs	<u>社員が新たなスキルや能力を獲得する機会を提供し、人材への投資を積極的に推進している会社</u>
社員にリスキリングの機会は提供するが、社員が受け身(義務)となってしまう会社	vs	<u>リスキリングを通して社員が新たなスキルや能力を獲得したら称賛し、自身の希望を聞いて適所へ積極的に配置する会社</u>
社員のスキルの可視化が行われず、経営戦略と人材戦略が連動しない会社	vs	<u>可視化がきめ細かく行われ、2つの戦略が連動する会社</u>

(備考) 講演資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 一橋大学・伊藤邦雄名誉教授から信用金庫の皆さまへのメッセージ

このように2極化が進展していく中で、信用金庫の皆さまへは、以下をメッセージとして伝えたい(図表6)。

(図表6) 信用金庫の皆さまへのメッセージ

自金庫のパーパス（存在意義）をもう一度見つめ直しましょう。
そして、職員は、自分自身のパーパスを重ね合わせてみましょう。
人生は、「終身成長」、「終身学習」
リスキリングとは、互いに学び合い、教え合うこと。
組織内にもっと「対話」を取り入れ、お互いをもっと知りましょう。
お客様から見て、最も信頼できる、最も親しい金融機関はどこですか。
人的資本経営の盛り上がりを受けて、これから人的資本獲得競争が激しくなります。その競争は、「業界内」だけでなく、「異業種間」で起こるでしょう。
組織が「働きがい」のある場になっているか、そして Well-being（心身の健康、つながり等）を感じられる場になっているか、再確認しましょう。

(備考) 配布資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

パーパスあるいは企業理念をベースに議論を重ねることは大切である。日本企業では、一般的に、「会議」や「会話」があっても、「対話」が少なかったのではないだろうか。「対話」をもっと組織内に取り入れて、お互いをよく知ることが大切である。

お客様からみて最も信頼できる、最も親しい金融機関であり続けるために、図表5で示した後者の組織（太字・下線）を目指さなければならない。

ある企業のトップとの対談で、「終身雇用」ではなく「終身成長」もしくは「終身学習」という言葉を聞いた。これは、米国IBMの「学習に飽和点はない」という言葉にも通ずる。また、リスキリング（学び直し）においては、独学よりも互いに学び合うコレクティブ・リスキリング⁶が日本企業に馴染むのではないだろうか。

3. 質疑応答

以下では、以上の講演後に行われた質疑応答の内容を紹介する。

質問1. 「対話」について、さらに詳細を教えてください。

回答1. 「会話」と「対話」は明確に異なる。「会話」は、なんとなく価値観が共通している人同士等で気楽にコミュニケーションをとることである。一方、「対話」は、場合によっては価値観の違う人同士で、「知と経験のダイバーシティ」を意識しながら、お互いの違いを確認して、どのようにしたら違いを埋めることができるのかを探りながら行うコミュニケーションである。上司は「会話」のつもりで、部下は「対話」のつもりでコミュニケーションをとり、「対話という名の会話」になってはいなかっただろうか。これでは、エンゲージメントは下がってしまうこともありうる。これからの経営者には「対話能力」が大切だろう。

質問2. 活力ある組織をつくっていく上で、経営者の心構えとして持つべきポイントを教えてください。

⁶ 職員同士等、同じ志を持つ仲間とともに学び直すこと。

回答2. パーパス（存在意義）を中心に置きながら社員と対話を深めることに加えて、社員が自分のキャリアを自律的・自発的に選んでいけるための機運と仕組みをつくる必要がある。「あなたは4月1日からこの部署です」と受動的に言われるのでは、社員が自らキャリア形成をしている実感を持ってないが、社員自身が選んだのであれば、ハードワークであっても取り組むだろう。「どういう仕事をしたいのか」、「その次にどうしたいのか」等を上司と部下との間で「対話」をして、社員の主観的なウェルビーイングを高めることを、会社側も支援していくべきだろう。

おわりに

金融庁は、2023年3月期決算からの人的資本の情報開示の一部義務化を見据え、投資家と企業との建設的な対話に資する充実した企業情報の開示を促すため、「記述情報の開示の好事例集」を公表している。直近では、2023年1月31日に、「記述情報の開示の好事例集2022」が公表された⁷。本事例集では、投資家・アナリストが期待する主な人的資本関連の開示のポイントが示されている。この中には、本講演でも言及のあった「KPIの目標設定にあたり、なぜその目標設定を行ったのかが、企業理念、文化及び戦略と紐づいて説明されることは有用」、「人的資本開示にあたり、経営戦略をはじめとする全体戦略と人材戦略がどう結びついているかを開示することは有用」等が明記されている。

従業員エンゲージメントは、会社と社員との相互理解・相思相愛の度合いを示すものといえよう。本講演を踏まえると、「従業員エンゲージメントの向上」と「経営戦略と人材戦略との連動」とはほぼ同義ではないだろうか。また、人的資本経営を定着させるためには、本講演や質疑応答で強調された会社と社員との「対話」がキーワードとなり、従業員が自律していることを前提に、会社には、従業員の「期待」に耳を傾ける姿勢が求められている。さらに今後は、「対話」のきっかけとなる「パーパス（存在意義）」の役割もますます重要になるだろう。これらを実践する上で、会社には、「未来の戦略」を設定することが期待されているのではなかろうか。

以上

<参考文献>

- ・ 講演資料（2023年3月17日）「地域金融機関を視野に入れた人的資本経営」
- ・ 経済産業省「人材版伊藤レポート」、「人材版伊藤レポート2.0」
- ・ 金融庁（2023年1月31日）「記述情報の開示の好事例集2022」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

⁷ 金融庁ホームページ(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230131/00.html>)を参照。