



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2023-21
(2023. 5. 26)

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

人的資本経営の実践において求められる「はたらく幸せ実感」の向上

わらしな
薫品 和寿

ポイント

- 「人材版伊藤レポート 2.0」(2022年5月)では、社員エンゲージメントを高めるための取組みの一つとして、「健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み」が挙げられ、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む際に社員のウェルビーイングを高めるという視点を取り込んでいくことが明記されている。
- (株)パーソル総合研究所が2023年4月12日に公表した「グローバル就業実態・成長意識調査—はたらく Well-being の国際比較」では、日本の就業者について、特に若手社員の「はたらく幸せ実感」の低さ、寛容性(異質な他者への非排他性)の低さ、学習意欲の低さが主に指摘されている。
- 企業経営上、多様性の確保やリスク・学び直しの実践に向けた課題がみられる中で、人的資本に関する情報開示の義務化が、人的資本経営の実践に向けたアクセルの役割を果たすことを期待したい。

1. 人的資本経営で注目される「ウェルビーイング」

経済産業省が2022年5月に公表した「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～¹⁾(以下、「人材版伊藤レポート2.0」という。)では、社員エンゲージメントを高めるための取組みの一つとして、「健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み」が挙げられ、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む際に社員のウェルビーイングを高めるという視点を取り込んでいくことが明記されている。なお、内閣府は、わが国の経済社会の構造を人々の満足度(Well-being)の観点から多面的に把握し、政策運営に活かしていくことを目的に「満足度・生活の質に関する調査」を実施し、結果を公表している²⁾。

また、井上(2022)は、「一橋大学の伊藤邦雄氏は「人的資本経営が目指すのは、中長期的視点に立った持続的な企業価値の向上であり、その先の最高善としての幸福(ウェルビーイング)である」とも常々語っている」ことを紹介し、「人的資本経営とは、まさにウェルビーイング経営」と述べている。

人的資本経営が脚光を浴びてウェルビーイングあるいは「幸せ」への関心が高まる中、(株)パーソル総合研究所は、2023年4月12日、わが国の「はたらく幸せ実感」に着目した「グローバル就業実態・成長意識調査—はたらく Well-being の国際比較³⁾(以下、「はたらく幸せ実感調査」という。)の結果を公表している。以下では、本調査の概要を紹介する。

¹⁾ 経済産業省ホームページ(<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>)を参照

²⁾ 内閣府ホームページ(<https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/index.html>)を参照

³⁾ (株)パーソル総合研究所ホームページ(<https://rc.persol-group.co.jp/news/202304121000.html>)を参照

2. はたらく幸せ実感調査からみる日本の「はたらく幸せ実感」

「はたらく幸せ実感調査」は、(株) パーソル総合研究所が2022年11月に実施した世界18か国・地域の主要都市における就業実態・成長意識調査の結果を踏まえ、「なぜ、日本のはたらく幸せ実感は低いのか」を明らかにすることを目的に実施された。その結果として、以下の3つのトピックスが挙げられている。なお、そのニュースリリースのタイトルは、「日本のはたらく幸せ実感はなぜ低い？国際比較調査を発表 日本企業の組織文化がはたらく幸せ実感を下げていることが判明」と明記されている。

1. 日本企業の特徴的な組織文化である「権威主義・責任回避」は、就業者（特に非管理職）のはたらく幸せ実感を低下させ、不幸せ実感を高めている。

2. 日本の就業者の「寛容性」は18カ国・地域の中で2番目に低く、異質な他者と積極的に関わろうとしない傾向が顕著にみられ、職場における相互尊重が低くなる要因に。

3. 日本は、他国と比べ、学習投資をしても仕事や働き方の選択肢の増加につながらない傾向がみられた。

1では、日本の組織文化は、韓国と並んで「上層部の決定にはとりあえず従う」、「物事は事前の根回しによって決定される」といった「権威主義・責任回避」が比較的高い傾向があり、この傾向が強い場合、特に非管理職のはたらく幸せを感じる割合が低下することが示され、わが国における若手社員の「はたらく幸せ実感」が低い遠因になっていると指摘している。人材版伊藤レポート2.0の冒頭では、「これまでの人事・人材をめぐる議論は人事部門の世界に終始し過ぎてきたのではなかったか。「管理思考」の議論の域をどれだけ出たのだろうか。経営変革、人材変革、企業文化変革というもっと広い文脈で議論してきただろうか。」と問題提起され、「人材は「管理」の対象ではなく、その価値が伸び縮みする「資本」なのである。企業側が適切な機会や環境を提供すれば人材価値は上昇し、放置すれば価値が縮減してしまう。人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが、今まさに求められている。」ということが明記されている。この調査結果は、日本企業が狭量な議論の範囲内で人材を「管理」の対象としてきた証左といえるのではないだろうか。

2では、日本の就業者は、国際比較において、異質な他者と進んで付き合いを避けたりはしないものの、積極的に関わろうともしない傾向が強いことが示されている。また、就業者の寛容性（異質な他者への非排他性）が高い国・地域ほど、「はたらく幸せ実感」が高く「はたらく不幸せ実感」が低い傾向がみられる中で、日本の就業者の寛容性は香港に次いで2番目に低いことが示されている。したがって、日本企業には、人材版伊藤レポート2.0で期待されている「多様性の確保」に課題が残されているといえるだろう。

3では、日本の就業者は、国際比較において、学習投資をしても仕事や働き方の選択肢の増加につながらない傾向がみられることが示されている。この傾向を踏まえ、「企業横断的な職業意識が薄く、ジョブ型ではなくOJTを中心に組織内部で能力向上を行う日本では、業務外の学習・自己啓発が仕事の選択肢の増加に繋がりにくい」ことを指摘した上で、この点が、学習意欲の低さを引き起こす一因となっていると分析している。小林(2023)は、「日本人は、学ぶ意欲があるのに何かの障害があるわけでもなく、「学ばないぞ」と主体的に選んでいるわけでもなく、「なんとなく」学んでいない。」「この国には、どのように能力を証明し、どのくらいの賃金をもらえるかという学びのための「足場」が極めて弱い」、「学び」に対する主体性が「発生しない」ようなメカニズムが企業の人材マネジメントに内包されている」ことを指摘している。この調査結果は、まさに

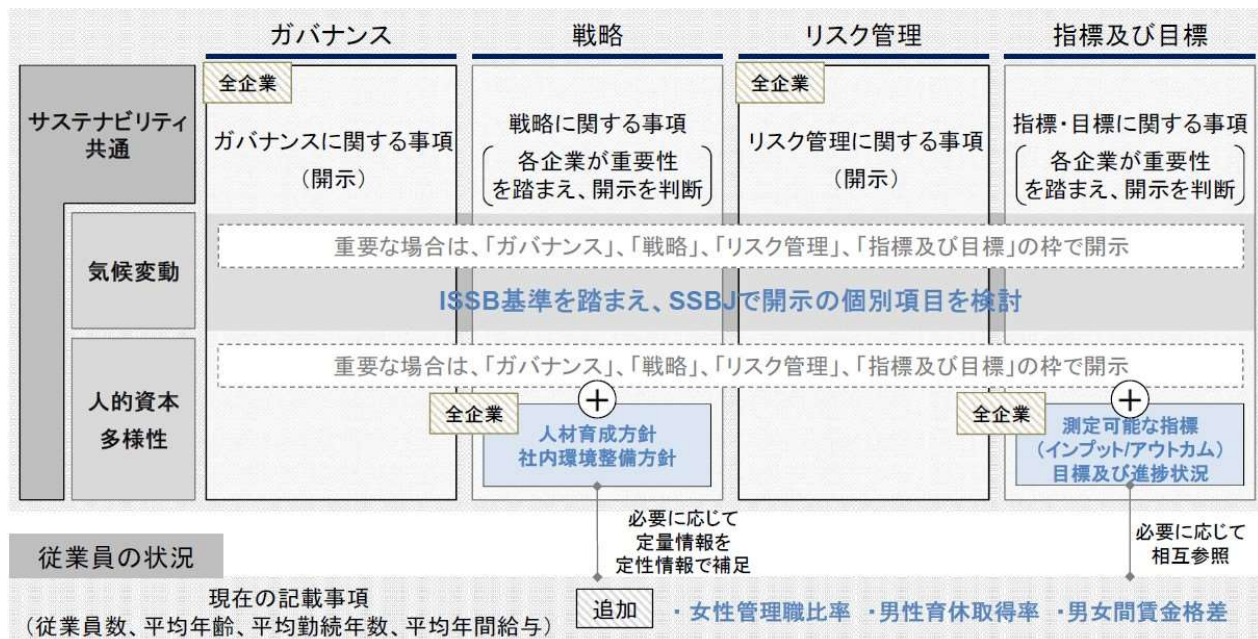
本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいて、この資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

これらの指摘を証明したものとイえる。この点は、人材版伊藤レポート 2.0 でいう「リスク・学び直し」を実践していく上での課題ともいえよう。

3. 人的資本情報開示の義務化に期待される、人的資本経営の実践に向けたアクセルの役割

金融庁は、2023年1月31日に「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について⁴を公表し、同日付けで公布・施行している。この中で、サステナビリティ関連の情報開示において、人的資本では「人材育成方針」と「社内環境整備方針」、多様性では「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」、「男女間賃金格差」の5つの項目を有価証券報告書に記載することが義務化された⁵（図表）。「はたらく幸せ実感調査」から、企業経営上、多様性の確保やリスク・学び直しの実践に向けた課題がみられる中で、この情報開示の義務化が、人的資本経営の実践に向けたアクセルの役割を果たすことを期待したい。

（図表）サステナビリティ開示の概観



（出所）金融庁ホームページ「企業情報の開示に関する情報（記述情報の充実）」

また、井上（2022）は、「人的資本について関連する非財務情報を可視化するだけでは、企業価値は向上しない。人的投資における効果的な経営戦略が存在することを前提とし、可視化された情報に対する投資家からの良質なフィードバックを通じて、経営戦略をさらに磨き上げていく。一連のプロセスの一環として「可視化」を捉えていくことが肝要である。この好ましい循環をマネジメントすることが人的資本経営の実践と情報開示の関係である。」と指摘している。企業経営者には、人的資本情報開示を通じて、自社の人財戦略について、社員を含むステークホルダーに“腹落ち”させる「ナラティブ」として語りかけていくことが求められているといえよう。

以上

<参考文献>

- ・ 小林祐児(2023)『リスクリングは経営課題 日本企業の「学びとキャリア」考』光文社新書
- ・ 経済産業省(2022年5月)「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ～人材版伊藤レポート 2.0～」

⁴ 金融庁ホームページ(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>)を参照

⁵ 人的資本経営開示においては、故意または過失により事実と異なる誤情報を記載した場合、刑事罰、行政処分、課徴金といった罰則を受ける可能性があるため留意が必要である。

- ・ 金融庁(2023 年1月 31 日)「「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について」
- ・ (株)パーソル総合研究所(2023 年4月 12 日)「グローバル就業実態・成長意識調査 ―はたらく Well-being の国際比較」
- ・ 井上亮太郎(2022 年 10 月5日)「人的資本経営と情報開示を巡る来し方と行く末―ウェルビーイング時代の経営の根幹「人」へのまなざし―」(株)パーソル総合研究所

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいて、この資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。