

公開研究会講演記録〈第318回(2024.12.6)〉

第318回 産業経営研究所公開研究会

実践女子大学名誉教授

谷内篤博

皆さん、こんばんは。いまご紹介いただきました谷内と申します。

定年で3月に辞めてからは無職でございまして、あんまり話す機会がないんです。1時間話すというのは自分のノドがもつんだらうかと心配しながら、ゆっくりゆっくり話をさせていただきたいと思います。

普通こういうときにはテーマは1つしか掲げないものですが、私自身が非常に欲張りで、いま興味がある最大の関心事がどうしても2つあります。その2つを皆さんにぜひご提供させていただいて議論できればいいのかなと思います。

1つ目は、厚労省の部会に呼ばれて講演したんですが、「ITが普及することによって労使関係難しくなってるね。どういうふうに難しくなっているのか」というところです。労使関係に影響を与える環境にはさまざまな要素がある、どんな要素があるかというところを整理してみたい。それに対して私なりに答えを出しています。極論に近いような答えですので、積極的に議論していただければと思っています。

2つ目は、私、コンピテンシーも否定しているんですが、「人的資本経営なんてまやかして、何なの、これ」と思っている。「Workes」が10月、11月号に「あなたの会社の人的資本経営大丈夫ですか」というすごいメッセージを出して、私と同じように疑問を持っています。そこで2点目は「人的資本経営って一体何なの。なぜいま出てきたの。それに対して企業はどういう対応をすればいいんだらうか」ということについて私なりの答えを出していきたい。

この2つのテーマがどうしても私の関心事で触れたいということで、2つにさせていただいたということ、これをご了承いただきたいと思います。

第1部 講演「労使関係に影響を与える環境の諸相」

谷内篤博

まず1点目の労使関係に影響を与える環境の諸相から見てまいりたいと思います。

そこで、ITが雇用関係・労使関係に影響を4つの視点から分析させていただきたい。

次に、若年層の会社観・組織観は相当変わってきている。それに対して企業や労働組合はどう対応すればいいんだらうか、これが2点目です。

3点目は成果主義がどんどん浸透することによって、労働の個別化が進んできています。いままで団体交渉は集団が対象でしたが、個の対応に変わっていく。そのときに労使関係ってどうすればいいのかというのが3点目です。

4つ目があっちこっちで書いているのでジョブ型も関心の1つなんです。オリンパスの元人事部長が来ていらっしゃいますけれども、オリンパスも全社員対象にジョブ型を入れたんですが、大丈夫でしょうか。大学教育が高度専門教育を実現できていない中で、いきなり新入社員にジョブ型を適用してはいけないんですよ。ジョブ型というのは対象職種を限定しなきゃいけないと思うんです。ところが、大企業はこぞって、全従業員に、新入社員まで含めてジョブ型を入れたんですね。ジョブ型雇用が入ることによって組合がどう対応するのか。いままで全従業員の平均賃金をどう上げればいいのかとやっていたんですが、仕事ごとにかたまりが違うんです。ベースが違うんですよ。それに対して組合はどう対応するのかというのが4点目です。

最後は労使関係における取り扱うべき雇用関係の新しいテーマ、これが私なりの答えで、6つの

視点から一定の方向性を出ささせていただいています。ぜひこれを議論できればいいのかなと。第1部は今申し上げたこの5つのテーマについてお話しをさせていただきたい。

まず1点目、IT技術革新と70年代に起きたME技術革新とどこが違うのだろうか、これをいったん整理しておきたいということです。MEというのは、簡単に言うと、ロボットやいろいろなものを使いながら生産工程をスリム化しようとかたちで起きたものです。熟練機能をコンピュータやロボットやオートメーション機械によって置き換えていこうというのがME技術革新で、70年代ですよ。雇用を第一義的に考えていましたから、技能訓練とかそういうものについて労使関係の安定化を目指そうとした。ところが、いまの90年以降のITの技術革新は知的経営に向けた経営イノベーションがテーマです。したがって、ホワイトカラーの仕事における裁量性であったり専門性であったり、それを活かさなければいけない、という考え方がベースになっている。これが実は労使関係に大きくインパクトを与えるんです。仕事の個別化・非集団化、こうした新たな労働者集団の誕生によって新しい対応をせざるを得ない。そういう集団に対して組合はどういうふうに対応していけばいいのだろうか。いままでは団体交渉のテーマにならなかった個を対象にせざるを得ない。それがIT技術革新によるこれからの影響ではなかろうかと考えているということです。これが環境の変化の1点目です。

環境変化の2点目は、ITが普及すると、組織のあり方、つくり方も変わってくる。従来の組織は田の字型の組織で、課長がいて、課員がいる。フェース・トゥ・フェースで議論するから、意思決定がスムーズで、安定した組織につながると言われてきましたが、違うんです。縄張りをつくっちゃうんです。自分の仕事を守ろうと限界をつくってしまう。確かにフェース・トゥ・フェースですから、意思決定はスムーズに見えるんです。ところが、分権的かつ硬直的な組織運営で、暗黙のルールで与えられた仕事しかしなくなっているのがいままでの硬直的な組織だったということです。

ところが、ITが普及してくると、ネットワーク型組織です。分散ということで組織同士がゆるく

つながって、組織の階層性を否定しながら、効率よりも人間性・創造性、こういうことを重視しないといけない。職場間のコラボであったり、異業種間のコラボ、京セラのアメーバ組織ですね。アメーバ組織がお互いに競争しながら組織運営する。こういう時代がもう来ちゃったということです。したがって、組織の価値・存在意義を変えていかざるを得ない。これが大きなインパクトとしてもたらされているということになります。

もう1つこわいのは、ITによって組織のネットワーク化・フラット化につながっていくと何が起きるかということ、いまマネージャーって要らない、「管理職不要論」なんていう問題が生じてきています。管理職不要論に対しては僕は反対意見を持っています。逆に言うと、ミドル・マネージャーの職務とか役割がものすごく大きく変化してきている。どういうふうに役割が変わってきているかというと、情報のスクリーニングする能力、新しいビジネスのネタを探す、こういう能力がミドル・マネージャーに求められているのではなかろうか。情報収集とか検索能力、分析、整理する能力、こういうものが必要になってきている。新たな役割が求められている。管理職不要論では全くないということです。

トヨタが係長組織を復活させたでしょう組織を分権型組織でフラットにした。ところが、組織運営で大事なものは、キーになる人がいないと、チームはまとまらないんですね。多分そういう観点からトヨタは係長を復活させたんだろうと思います。

環境変化の3つ目は、ITが普及することによって、雇用形態が大きく多様化してまいります。いままで業務の標準化ができなかったのが、ITによって業務の標準化ができるようになった。それに伴って、いままで正社員でなければできなかった仕事が、標準化を通じて非正規雇用にもまで広がりを持ったということです。たとえばテレワークを見ても、雇用型か非雇用型か、こういう2つに分類することができる。こうしたテレワークもITの普及によって雇用形態が多様化する1つの要因になっています。

環境変化の4つ目、これが私が一番関心事として持っていることです。IT化によってこれからの労働組合とか労使関係が変わらざるを得ない。

つまり、創造的・専門的仕事をやる人たちが出てき始めるわけです。裁量労働制の幅が広がって、テレワークの適用拡大によって、仕事の非集団化・個別化がより一層促進されるわけです。たとえば非正規労働者が増えるとか、アウトソーシングが増える。インディペンデント・コントラクターがアメリカで2019年で4000万人、日本でフリーランスが462万人というのが内閣府の発表ですが、このようにインディペンデント・コントラクターが増えてくる、この人たちはいままで労使関係の中に出てこなかった人たちです。同志社大学の太田先生は社内で自立的な働き方をする人たちに対して着目していますが、こういう非集団化・個別化が進んでいくと、組織に依存しない自律的な働き方をする労働者が増え、組合の組織率が下がってこざるを得ない。

もう1つは、インディペンデント・コントラクターの人たちは労働条件を話し合う場がないんです。あくまで弱者です。その人たちの労働条件を話し合う場って必要不可欠なんです、それがなくなってしまう。こういう動きは労使関係のノンユニオン化を進めていくと同時に、従業員と会社との関係を不安定化させる危険性がある。

IT化がもう1つこわいのは、作業を細密化し、人為的変動をなくすんです。いままでの日本はメンバーシップ型で、熟練で1年でも長い人の技術が高い。だから年功賃金でよかったんです。技能を修得するのにものすごく時間を要したわけです。ところが、ITというのはいままで10年かかったものを数分でやってしまう。こういうものが入ってきたら仕事が標準化されて、企業の特長技能の普遍化がおきてしまう。もう1つは、熟練者はいままで、「この会社でオレは一番のベテランでエキスパートだ」、そういう誇りを持ちながら仕事していたけれども、特長技能の普遍化によりその人たちの動機づけがなくなってしまう。技能へのアイデンティティーの喪失と雇用の流動化の促進、これがこわい。

そうすると何が起きるか。いま東南アジアが日本の定年退職した人を狙っています。ああいう人たちに海外の企業が高いおカネを払うことによって日本の技術が海外に流出してしまう、こういう人たちが雇用の流動化の流れを一層促進させていく。それがこわいし、今後、こういうに流動化し

た人たちを何らかのかたちで市場でつなぐ必要性がある。これが社会的連帯に基づく新たな労使関係を形成していくことにつながっていく。これが正しいかどうか分かりません。あくまで私の私案でございます。

パワーポイントの11頁の図は、社会的連帯をベースにした新たな労使関係のイメージ図です。さっき言ったように、インディペンデント・コントラクターとか非正規雇用という人々はコミュニティに入りながら団体を通じて企業と交渉する、こういうかたちです。

日本では企業別組合という言い方をしますが、企業別組合でもう対応し切れない。SEとかパイヤーとかAIエンジニア、そういう職種のかたまり単位で組合をつくって、労働条件の話をする場が必要だろう。それがここで言っている賃上げ・雇用保障の交渉で、これが社会的連帯をベースにした労使関係。こういう新しいスタイルがこれからの労使関係に必要なようになってくるのではなかろうか。こういうことができないと、日本におけるプロフェッションは育たない。どんどんアメリカへ行ってしまおうということになろうかと思えます。

これが1点目のITが雇用環境・労使関係に与える環境の変化です。

大きなテーマの2点目は、私が30年前に取り組んだ若年層の職業意識が変わってきている。これをどういうふうに拾い上げていって労使関係につなげていけばいいのか。

いままでの人たちは帰属意識に裏打ちされており、終身雇用の下で会社にコミットしますから、会社に入ることが主たる目的なんです。したがって、その会社の特殊技能を修得しますから、何を指すかということ、会社の中で偉くなること、キャリアを上っていくことに関心を持つ。組織内での昇進に関心があり、ゼネラリスト・スキルワーカーを志向することになります。

ところが、いまの若年層は所属意識に裏打ちされています。それぞれの組織に所属しながら、欲しいものを手に入れる。会社も one of them の one です。最近、バウンダリーレスキャリアという言葉がはやってますね。1企業でのキャリア形成はもう無理な時代で、横断的なマーケットに出ていってキャリアをどんどん広げていくことをやらなきゃいけない。

彼らは会社に入ることが目的ではありません。仕事に就くことが目的で、就職なんです。彼らは市場価値の高い能力が欲しいから、employabilityの修得を目指すんです。この人たちの中心は会社ではなく、仕事と専門性なんです。自分のマーケットプライス、自分の市場価値に対して非常なる関心を持っている。この人たちがプロフェッショナル・スペシャリスト志向に変わっていつている。こういう人たちを会社は、組合はどう受け入れていかなければいけないのかということを考えていかなければいけないと思います。

こうしたプロフェッショナル志向の高い人たちに対してどういう対応が求められるのか。

対応としては、大きく5つが考えられる。まず必要となるのは、いままで管理職になるため単一のキャリアパスしかなかった。そこにキャリアオプションの多様化を用意することです。加えて、市場価値の高い専門性を身につけるためには高度専門教育が必要です。企業内大学(Corporate University)を使って特別な教育をしていかないといけない。いままでのようなOJTとか階層別教育を会社でやっても高い専門性を持った人は育たない。違ったキャリア形成の仕組みを考えていかなきゃいけない。じゃないとき彼らを引き止めることはできません。

2つ目は、市場価値の高い専門性ですから、組織を超えて学んでいかなきゃいけない。そのためには越境学習とかバウンダリーレスキャリアの形成の促進を会社側が用意しなければいけない。ただ1つ危惧されるのは、バウンダリーレスキャリアでキャリアを形成した人たちはそのまま出ていってしまう可能性があるんです。したがって、何が大事かという、行って帰ってきて、組織学習を通じてその自分の得たものを会社の中に広げていく作業をやらないと出ていってしまいます。往還システムという言い方をするんですけど、越境学習はいいんですが、持ち帰ったものを会社の組織学習の中でうまく使っていくことを考えていかなきゃいけない。これが越境学習の大切なポイントだと思います。

3つ目はエンゲージメントを高めるためのA & R (Attraction & Retention)の仕掛け・仕組みが必要だ。エンクローズするために、報酬面における経済的インセンティブ、社内公募・FA制度、社

外トレーニー制度などのキャリアインセンティブなどが必要となる。

それから、仕事志向とプロフェッショナル志向が高まってくると、内部労働市場は形骸化します。そうすると、企業別組合では対応し切れない。さっき言ったようにSEとかパイヤーとか、横断的な労働市場を視野に入れた職能別組合、社会的な影響をベースにしたこういうものが必要になってきているのではなからうか。そういう時代に日本はもう入ってきているということです。

と同時に、プロを評価するためにはどうしたらいいんだろうか。プロフェッショナルの評価機関とか職業コミュニティ、こういうものをつくっていかなければいけない。いまはジョブ型雇用の導入が大企業を中心に進んでいます。しかし、日本はいまだに内部労働市場です。ジョブ型というのは基本的には横断的な労働市場をベースにした賃金ですから、内部労働市場を中心とする日本に本当に適しているのか、大いに疑問です。そのためには、こういうインフラをつくっていかないと本当のジョブ型の導入・展開は難しくなるということです。

4つ目は、仕事志向に裏打ちされた若年層は自分の市場価値と自分の能力、専門性にしか興味がない。組合に対する魅力なんかない。したがって、組合はどうあるべきかというアイデンティティを再構築する、こういう時期に来ているのではなからうかということです。

最後は若年層の経営参加の促進です。1つの施策として、ジュニア・ボード制度導入のようなかたちで、若年層の代表を取締役に参加させ意見を述べていく、経営参画意識を促していく、こういうことをやっていかないとA & Rはうまくいかないのではないかとことも1つつけ加えさせていただきます。

評価するのは皆さんです。私はあくまでアイデアを出しているだけです。本当は議論に移りたいんですが、そういう時間もなさそうなので……。

大きなテーマの3つ目はあちこちで出てきました成果主義の矛盾です。三井物産は成果主義を捨てましたでしょ。また、資生堂はこれまで美容部員の評価を売上重視の成果主義から「お客さんの満足度を上げたこと」、それを評価の対象に転換

しましたね。三井物産は徹底した縦割り組織の成果主義です。それで不正事件が起きてしまいました。それをなくしていくためには成果主義を否定していかなきゃいけない訳です。

そこで、成果主義の浸透がどういうふうにわれわれの働き方や労使関係に影響を与えるか。いままでは集団の労使交渉だった。成果主義が進展することによって労働の個別化が増え、個別的労使関係に入っていく。人事制度などの制度設計には組合は参加できます。だけど、人事評価結果について組合が口をはさむことはできない。上司と部下の1対1の関係の中で評価されてしまいます。そうすると、弱者の一匹狼ともいべき労働者はどうすればよいか。労使委員会を設置して、オンブズマン制度みたいなものを入れて、従業員の意見を吸い上げる機関、そういうものをつくっていかないとだめなのではなからうか。これが成果主義進展の1つ目のクリアしなきゃいけないポイントだと思います。

2つ目のポイントは、成果主義の導入によって、事業領域別、カンパニー別に給与とか能力給が決まってしまう。いままでの組合はオール従業員一本だった。ところが、事業部別の利益採算を重視していくことに変わってくると、労働組合の組織運営も考えていかざるを得ないのではないか。パナソニックは事業領域別の労働組合を連合体というかたちでゆるく結びつけていくような試みで変更していきました。多分こういうふうにならざるを得ないのではないかな。成果主義が強まってくると、それぞれの企業も事業部の中で利益が違ってくると労働条件も大きく違ってくるので、それらにどう対応するのかということから考えていかなければいけないポイントかなあと思います。

大きなテーマの4つ目はジョブ型雇用についてどう考えていけばよいのだろうかということです。ジョブ型雇用を提唱しているのは、JILPTの濱口氏なんですよ。こんなわけの分からないものを彼がつくるからいけないんです。メンバーシップ型雇用って誰も呼んでいない。ぼくはもともとコンサルタントですから、ジョブ型雇用っていろんな会社をリサーチしてみましたが、ほとんどが職務給ですよ。アフラックが対外的にジョブ型を入れた発表しましたが、簡単に言うと、外資

系のコンサルタントファームを導入し、職務給に転換したのが実態です。

職務給は1960年代初頭、昭和37~8年に製鉄や製紙業の大企業を中心に導入されましたが、失敗しているんですよ。なぜ失敗したと思います？……。職務の標準化ができなかったんですよ。職務給というのはレンジ幅が小さいから、給料がすぐ上限に張りついて給料が上げられない。30年代というのは高度成長期で、われわれは豊かな生活をしなければいけない、報酬も上がらなければいけないときに、職務給を入れてしまった。松下電器をはじめ、新日鉄の前身の富士、八幡、全部失敗したでしょう。それで60年代後半から日経連は職能給の導入へと方針転換していったわけです。

最近の日経新聞ごらんになりました？ 新浪さんがいるサントリーが「10年間で3つの職場をローテーションする。1つは間違いなく部門を越える異動をさせる」。ジョブ型だったらあり得ないでしょう。ジョブ型って、本人が希望しなければ変えてはいけません。ゼネラリストとか次世代リーダーがジョブでは育たない。もちろん職務給で「チャレンジジョブ」といってどんどんプロモートさせることはできますが、なかなか横断的なかたちで物事を見る経営者が育たない。だから、サントリーの新浪さんはさすがだなあと思った。「10年間で3か所ジョブローテーションさせる」。ジョブ型が横行する中で、あえてサントリーはジョブローテーションする。ぼくは拍手を送りたいですね。

メンバーシップ型って何かというと、義務の無限定性なんです。日本というのは職能構造で言うと、個々人のジョブテリトリーは非常に狭いからです。他の人がやらなければならない仕事が存在しているんです。集団主義に基づき、ある人が自分の仕事の縄張りを広げてこういう仕事をやっていく、これが義務の無限定性です。日本は、仕事に人をつけるのではなく、人が仕事を創っていく。これが日本のやり方だった。こういうやり方をして日本は高度経済成長を支えてきた。

従業員は終身雇用で守られていますが、これは一種の心理的契約なんです。つまり、報恩の関係です。会社に忠誠を誓います。だから守ってくださいよという心理的契約なんです。でも法的には

終身雇用の記載はなく、本質的には終身雇用ではないんです。

ジョブ型というのはジョブのグレードによって賃金が決定される。しかも、ジョブのグレードはマーケットのジョブのグレードでなければいけない。1つの企業だけの賃金ではいけない。ジョブ型というのは、外部の労働市場を含めたグレードにしなきゃいけないということです。だから、外資系のコンサルティングファームが入らなければ、横断的市場をベースにした賃金水準なんか決められっこないんです。管理職以上の横断的市場の賃金は分かるけれども、一般社員の横断的市場賃金なんかないんです。だから、ジョブ型を全社員対象に全面適用するということは実質不可能なんです。ということをもつ覚悟しておいてください。

ジョブ型の労働条件により従業員が区分される、これについて労働組合はどうすればいいのか。従業員を一枚岩で考えてきたでしょう。ジョブ型によって、給料が違う、労働条件が違う、それらを組合はどうやってマネジメントしていけばいいんだろうか。すごい難しい問題を突きつけられているということです。

ところで、横断的労働市場が形成されていない日本で、ジョブ型雇用において仕事がなくなった場合に解雇できますか。できるとする人……。

労働法関係のある学会ではこの間の全国大会で「解雇できない」、学会の方針として解雇できないとの意見が多数を占めたそうです。確かに外資系企業などでは、成果が上げられない人間でも、PIP (Performance Improvement Plan) を適用して補填をしてジョブ型雇用をなんとか維持していると言う。だから、仕事がなくなった、仕事のうえで成果を上げられない、だからといって簡単に解雇できないんです。日本には解雇制限の法理がありますから、そこがジョブ型の盲点なんです。これに対して労働組合はどう対応していくんだろうか。ぜひ皆さんも考えてほしいなと思います。

最後の大きなテーマは、労使関係において取り扱うべき極めて重要なテーマで、これは面白いと思いますから、ぜひ本腰を入れて聞いていただければと思います。

まず1つ目は、労使協議制の強化と経営参加を促していこうということです。賃上げ機能だけし

か持っていないような組合はもう要らないんです。だから組合不要論みたいな考え方が出てくるんです。そうではなくむしろその逆で、労使の話し合いを通じて新たな労使関係を構築する必要があるということです。もう1つは、経営側の専権事項である経営権にかかる問題等に対して、西ドイツの共同決定法に見られるように、労働者の経営参画を促していったほうが良いと思います。

これはなかなかできないです。71年に西ドイツでは共同決定法によって監査役の3分の1は労働者代表でなきゃいけないとなった。日本もおそらくこれからは経営の専権事項である経営権にかかわるところに組合員がどう参画できるかということを考えていく必要性があるのではなからうか。先ほど申し上げたような若年層をジュニア・ボード制などを通じて経営参画をさせていくと、会社に対するコミットメントが上がってきます。魅力ある会社に見える、コミットメントが上がる、こういうことを考えていく必要性があるのではなからうか、これが1つ目。

2つ目は、日本でITの進展により仕事の標準化ができると、いわゆる非正規雇用者はどんどん増えてまいりますので、組合員の範囲を見直さなければいけない。と同時に、その人たちを戦力化して組織化しなければいけない。雇用のコンテナジェント化によって、非正規雇用者が増えてまいります。組合員の範囲を見直す。それを組織化していく必要性があるということです。

さらに、管理職は組合に入れないですから、その人たちに対して、会社側と何らかのかたちで話をする組織、意思疎通を図るような組織、こういうものをつくっていく必要性があると思われる。

3つ目の中身は、組合はガバナンス機能をもっともっと強化したほうが良い。会社の不正やリスクのモニタリングは、会計士だけではなく、組合も監査していけばいいんです。昨今の不祥事件を見ていると、労働組合のガバナンス機能を強化すれば防げたのではないかな。できるかどうか分かりませんが、労働組合の資本所有への参加、労使協議性の法制化、取締役会・監査役会への労働者の代表者の参画、こういうものを促していくことがこれから必要になってくるのではなからうか。組合はこれから新たな存在意義を持ち始めてきて

いるということ、組合がそうしたニーズに応えられるかどうかということを考えていかなければいけない。

4つ目は、グループ経営が盛んになってきます。M & A などによってグループ経営が本格化しているのですが、そのときに組合はどのように対応していけばいいんだろうかということを考えざるを得ない。単一の労働組合からグループ会社の複数のチャンネルの異なる労働組合と連動しながらやっていかなきゃいけないだろうということです。

課題の5つ目は、組合員のキャリア権の問題です。法政大学を退職された諏訪さんが基本的人権として「組合員のキャリア権」という考え方を提唱されています。組合員は労働組合員としてキャリア形成する権利を持っているんだ。従って、組合も従業員のキャリア形成と一緒に考えてそれを支援していく必要があるのではなかろうか。しかもそれは一企業の組合だけの問題ではなくて、大学や公的機関、他の労働組合と連携したキャリア形成を考えなきゃいけない。

もう1つ労働組合がキャリア形成をしていくうえで大切なのは、一企業の組合のみでキャリア形成を支援するのではなく、産業レベル全体ないしは業界で考えていかなければいけないテーマであることを強く認識していくことです。

例えば、電機連合が「職業アカデミー」をつくって、電機連合全体で組合員の技術や専門性を高めようということにチャレンジしています。また、ファッション業界では、400社のファッション産業が40億の出資金を出してIFI（Institute for the Fashion Industries）といった業界連動型（コンソーシアム型）のCorporate University、企業内大学を通じて、ファッション産業全体の経営能力や専門性のレベルアップを図っています。もはやキャリア形成は一企業の組合マターではなく、もう業界マターですよというところが、大事なポイントではなかろうかと思います。

最後の課題は、さっき申し上げたように、若年層のコミットメントの対象が仕事や自分の市場価値で、企業に対するコミットメントはないんです。そうすると、当然組合に対する魅力もなくなっちゃいますね。もちろんユニオンショップ制ですから、会社員になれば自動的に組合員になっちゃ

います。だけど、多くの若年層は組合費を払わないで組合を脱会してしまう、いわゆるしり抜けユニオンの問題が発生し、結果として組合の組織率が下がるということになります。つまり、若年層を中心に組合から抜けていってしまう。組合の魅力が極度に下がっていくと、それが組織率の低下につながっていく。

ここでもう一度組合の存在意義や役割をはっきりさせる必要があるということです。若年層にも魅力を持ってもらえるような名前をつけていかなきゃいけないんじゃないかな。たとえば、オリエンタルランドは、オリエンタルランド・フレンドシップ・ソサエティ（OFS）を組合の名前として掲げ、契約社員を含め多くの若年層が組合に加入している、やっぱり魅力ありますよね。こういうふうに脱皮していかなきゃ多分労働組合として生き残れないんじゃないか。今のままの労働組合では若年層のキャリア志向や流動化に対して組合として対応できないのではないかな——

というところが私が懸念する最後の視点でございます。

ご清聴ありがとうございました。

第二部 「人的資本経営の危うさと留意点」

谷内 篤博

2つ目のテーマは、いまはやりにはやっている人的資本経営について少しメスを入れてみたい。

日本でこれが脚光を浴び始めたのは2020年の「人材版伊藤レポート」、これが始まってから、やたら関心が高まったということですね。もう1つは2023年の内閣府令で「人的資本とダイバーシティを有価証券で開示しなきゃいけない」、こういう2つの大きな動きが出て、日本でも脚光を浴び始めた。だけど、調べてみたら、実体は何かという、何をやったかのアクションの羅列にすぎない。あるいはエンゲージメント調査をやって、その結果どうだったか。あるいは健康経営に見られるように、単なる指標の開示にとどまっているだけで、「これがわが社の人的資本経営だ」と堂々と胸を張っている。これは一体何なのということで、Worksが目指すわけです。こんな人的資本経営は人的資本経営ではないですよ。人的資

本経営とは何なの、ねらいはどこにあるのということ、Woksが10月、11月号で特集を組んでいる。

私も全く同じ意味合いを感じています。そもそもHRMで勉強した人間から見ると、なんで2010年以降に人的資本経営というのが必要になったのか。60年代後半から70年代にはヒューマン・リソース・マネジメントの考え方が登場し、人材をヒューマン・キャピタル、ヒューマン・アセット、それを活かすためのマネジメントをHRMの世界でやってきているんですよ。なんで2010年以降こんなものが話題になるの、これについて大いなる疑問を持たざるを得ない。

もう1つショッキングなデータがありまして、この間の日経新聞を読んでいると、SCSKという会社ご存じですか……。住商情報システムと大川さんがつくったCSK、これが合体してすごいシステムエンジニアの会社になったんです。あそこの社員に日経がインタビューしたところ、「男女の育児休暇ほぼ100%取れます。残業は月20時間以上ないです。極めて働きやすい環境になりました。人的資本の指標は高い水準です。だけど、モチベーションが上がらないんです」。

「環境もインフラは非常に揃ったけど、私のモチベーションは上がらない」と本人が答えた——。皆さん、どう思いますか、どう考えますか。もちろんハーズバーグは衛生要因というのはモチベーション、動機付けにならないと言いましたよ。だけど、大事なことは何かというと、われわれ生きていくうえで必要なことはおそらく2つあって、1つは喜びと楽しさだと思います。喜びって受動的なんですよ。与えられるものです。いま申し上げた環境に関する指標であるとか人的資本の指標というのは与えられたものです。われわれ受ける側としては受動的なんです。ところが、受動的ではあまりモチベーションは上がってこないんです。

大事なものは、仕事における楽しさ、チクセントミハイが言っているフローの状態ですね。「仕事にどっぷり漬かっている、どこが悪いの」。仕事こそが人間のモチベーションとハーズバーグは言っていますね。大事な要素じゃないか。それを忘れてしまって、環境の要素だけ用意すれば、人的資本の指標さえ用意すれば、人間はやる気が出

てくるという大きな間違いを犯している。そこが人的資本経営の最大のミスだと思います。

名前出しちゃいけないんだけど、群馬県に大きな自動車販売会社さんがあって、そこで健康経営の指標をつくるという課長がぼくの社会人の教え子にいます。きょうも何人か社会人の教え子が来てますけど、健康経営の指標をつくっても社員のモチベーションは思ったように上がらないんです。

自動車産業はブラック企業です。トヨタは別ですよ。ブラック企業はホワイト企業になりたいから、ウェルビーイングに力を入れている。だけど社員の多くはわれわれの会社は働きやすい会社とは実感していない。その指標をつくっているスタッフだけが、上から言われて外向けに対して指標づくりをしている。人的資本経営も全く同じ様相を呈しているのです。そこに盲点があるのではないかなと思います。

では私はどういうふう考えているのかというところをいまから見てまいりたいと思います。なぜいまさら人的資本経営か、HRMの視点から見て最大の疑問はここにあります。

今回、まず人的資本経営がどういうものを背景として世の中ではやってきたのか、導入の背景について説明したいと思います。と同時に、本当の人的資本経営をやるためにはステップは3つあると思います。その3つのステップについて詳しく解説したい。それから人的資本経営の指標の作成の仕方、ここが大事なポイントだと思います。体系化するだけではなくて、階層性を持たせなければいけない。こういう指標をつくらないと、人的資本経営の指標というのはうまく機能しないんです。人的資本経営を生きたかたちで活用していくためには、ぼくは4つのポイントがあると思います。その4つのポイントを最後に話ししていきたいと思っています。

そこでまず、人的資源管理の理論的変遷を概観したいと思います。1920年頃から「管理」という言葉が初めて出てきたんですね。それまでは「労務処理」、つまり場当たりのなんです。退職者が出たら誰か採ればいい、欠陥商品が出ればトレーニングすればいい。ところが、テイラーが出てきた1900年初頭に科学的管理法が出てきたんですね。動作分析と時間研究をやって、仕事ができる

人の成果を高い目標として、それを超えたかどうかでマネジメントする、いわゆるタスクマネジメントの展開。つまり、科学的管理法でマネジメントの原理原則論ができ、そこから初めて管理という言葉が使われるようになったんですね。こうした人事管理に労使関係が加わり、50年代まで人事管理、労務管理、という管理体系が広く普及していったんですね。

ところが、50年代の後半にマイクロの組織論と言われている行動科学が誕生した。つまり、人間は自律的な存在だ。セルフ的コントロールできる存在だ。だから大事に扱わなきゃいけないね、というのが行動科学の教えるところですよ。

もう1つが人的資本論です。人的ストックを投資対象として尊重しなきゃいけない。投資対象として教育すれば能力は上がる、能力が上がれば生産性が上がる、生産性が上がれば利益をもたらす。善循環で回っていきますから、人的資本論が広く支持されることとなった。こうした2つの理論が50年代、60年代に出てきて、人事労務管理がようやく70年代に Human Resource Management として花開くわけです。われわれ人間は Human Capital, Human Assets, まさに資産なんだという考え方です。

さらに、1970年代にマイケルポーターが登場し、戦略論がブームになってきて、戦略とHRMをくっつける、インテグレートしなきゃいけない。これが戦略的人的資源管理（SHRM）へと発展。ほくも私的研究会としてSHRM研究会を20年ぐらいやりましたが、その当時のメンバーが今日も何人も来ていらっしゃるんですが、戦略的人的資源管理というのが80年代からずーっと広がりを持ち始めたんですね。そこにパーニーをはじめとする Resource Based View, つまり、どんないい戦略を立てても、持っている資源によって左右されてしまうのではないかという、いわゆる戦略論の揺戻しが起きてきた。その後、2010年あたりから人的資本経営という言葉がどんどん広がり始めて市民権を持ち始めた。これが人的資本経営に至る理論の流れです。

いまここで人的資本を大事にするということを言わなくなると、60年代後半、70年代からわれわれは言い続けてきているじゃないですか。なんでいまさら人的資本を大事にしなきゃいけないとい

うことを言うんだらうかという疑問を持ったわけです。これがわれわれの専門領域のHRMから見た疑問だということでございます。

では世の中はどう考えているのか。世の中が考えている、より人的資本経営を重んじなきゃいけないという背景を幾つか説明したいと思います。

ほくはその背景としては5つあると思います。1つ目は、いままでは株主資本主義が全体の考え方ですね。株主こそが一番大事なステークホルダーだ。だから短期経営でよかった。ところが、いまはさまざまなステークホルダーとの関係性を保たなきゃいけない。しかも、ESGとかSDGsが出始めてきて、「人間だけじゃないよ。環境や社会にも目を向けなきゃいけないね」と。

いままでの会社って経済性の追求だけやっていた会社が多かった。そうした会社こそがエクセレントカンパニーと言われてきましたね。それに対して京都大学の副学長だった赤岡功さんは「エレガントカンパニーだ。経済性と社会性を同時追求する会社こそがエレガントだ」と。

私も就職指導するゼミ生に対し、「きみたちが選ばなきゃいけないのはエレガントカンパニーだ。それを見抜けるか。エレガントであるのどこに着目すればいいのか」を指導する。

就職戦線に出る前にほくは3日間、10時間ほどかけて「就職戦線に勝ち抜くための方法」を講義するんです。そのときに教えているのが「エレガントカンパニーの選び方」なんですよ。ここにもステークホルダー資本主義、新しい資本主義の流れがあるんじゃないか。これが1つ目の理由です。

2つ目の理由は、いままでの有形の財務資産から無形の非財務資産を重要視し始める。目に見えるものから、インビジブルな目に見えないものへと戦いが変わってきている。潜在的能力、ケーパビリティを重要視している。目に見えない非財務資産の中でも人的資本にどうやら多くの目が向き始めたということが2つ目の背景ではなからうか。

3つ目はDXです。DXの推進やグローバルイノベーションの必要性。こういうものを生み出すのは人間のナレッジであり、人間こそがダイナミックケーパビリティを生み出す唯一の要素だ。したがって、経営資源として人間に目を向けざる

を得ない。

4つ目の理由は、なかなかここまで言う人はいませんが、ぼく独自の考え方でいくと、デジタル世代というのが職場に流れ込んできた。多分昔の人たちは上意下達で命令すれば部下は従う。「おれの言いたいこと分かるよな。全て言わなくても分かるよな」、暗黙の了解です。こういうやり方を変えていく必要がある。そうでないとデジタル世代のZ世代やα世代のマネジメントをすることはできないんです。

Z世代って97年から2012年生まれでしょう。α世代というのは2012年から2024年までの人たちで、デジタルネイティブという世代です。うちの孫がそうですけれども、いま学級新聞をつくっています。タブレットを持っていろいろなものを調べ、英語なんかもZoomを使ってやっています。タブレットを常に持ち歩いているデジタルネイティブで、何でもデジタルを通じてやっちゃう。その人たちがイノベーションを生んでいくのです。

彼らはコミュニケーション能力が不足していますから、物とかコンピュータを非常に信頼し、親近感を持つけれども、人とのコミュニケーションが苦手。外で遊ばない。ゲームで遊んでいる。ゲームの中の友だちが友だちなんです。不思議で仕方ないんですが、外で全く遊ばなくなりました。コミュニケーションというのは、何か共通のものがあってはじめてコミュニケートが成り立つ。

そういう人たちが職場に入り込んできたら、いままでの上意下達でOKですか。「おれの言うこと分かるよな。これ以上言わなくていいよな」、これは通用しないですよ。だから、経営資源として人間に目を向けざるを得ない。これが4つ目の背景です。

いままでは求心力のマネジメントだった。絵で描くと分かりやすいんですが、一番外にあるのが組織の論理です。真ん中が集団の論理、最後が個人の論理です。いままでの日本の企業のマネジメントというのは求心力のマネジメントが中心です。組織の規定、ルールがあって、それに従い職場の長、課長を中心としてマネジメントする。個人のセルフコントロールなんかどうでもよかった。これからは全く逆の遠心力のマネジメントへ切り換えなきゃいけない。個人の自主性・創造性

を尊重する。職制によるマネジメントは要らないんです。ピア・マネジメント。仲間で仕事をしていく。チームワークでいいんです。組織の論理はないほうがいいんです。いまはこういう時代になってきているという、こういうところにもわれわれは1つ注目していかなきゃいけない。ピア・マネジメント、仲間で仕事をしていく。こうした環境をつくっていかなきゃいけない。

それから5つ目は内閣府令により人的資本と多様性に関するものを開示していかなきゃいけない。皆さん、きょう帰ったらネットで見てみてください。ネットに金融庁の人的資本開示の好事例集2023年版が出ています。こういうものが出たことによって、投資家に対してわれわれは情報を開示しなきゃいけない。「これだけ人的資本というものを大事にしている。それが企業の価値を向上させているんだ。だからわが社に投資してね」というかたち、これが5つ目の要因になろうかと思っています。

この5つの要因があって、HRMの研究者から見ると、「いまさらなんで人的資本が」とは思うんですが、世の中の趨勢で言うと、こういうかたちでどうやら人的資本経営が動き始めたんだと考えられるということです。

次に人的資本経営の導入ステップについてお話ししておきたいと思います。

ストーリーとして3つステップを描かなきゃいけないんですが、ステップ1、一番大事なのは、まず導入までの全体的ストーリーを描けるか。重要なのは人的資本の指標づくりじゃないんです。会社の戦略と人的資本がどうかかわりを持っているか、これが整理されているかどうかです。いい会社は整理されていますけど、ほとんどの会社は整理されていないんです。必要とされる人材、人材育成と活用方針の策定、これをまず明示しなければいけない。と同時に、どの情報を開示すべきなのかというルールづくりです。いろんな会社を見ると、独自性だけの指標を開示しているんです。それだと比較可能な企業と比べっこができないですね。

指標づくりでの2つの注意点は、独自性と、同じ業界・競合会社との比較可能性、この2つの視点を持ち合わせて指標づくりをしないといけないということです。できればステークホルダーに対

するヒアリング、ここまでやったら完璧かなと思います。これがステップ1です。

ステップ2は開示すべき指標の項目を整理しなければいけない。まずガイドラインをつくる、それから項目や指標を明確にする。さらに、開示要件と各項目の整合性をチェックしなければいけない。どういう関連性があるのか、企業の価値を向上するための指標とリスクマネジメントするための指標、リスクマネジメントのための指標って、下位概念でしょう。たとえばコンプライアンスを守ったかどうか、労働慣行、人材育成をどうやったか、ダイバーシティをどうやったか、こういうものを分けて階層化しなきゃいけない。体系化すると同時に階層化しなきゃいけないところが難しいんです。これができている会社ってほとんどないです。ここまでやらないと本物にならない。

ステップの3つ目は人的資本経営に向けた基盤づくり、これが非常に大事です。戦略を達成するための人材ですから、会社の将来と個人の将来が経営上つながってこなければいけない。そのためにはキャリアオプションの多様化をしなければいけない。組織もフラットで柔軟な組織に切り換えないといけない。従来型の硬い組織ではもうだめなんです。

と同時に、「HR テック」というのはある会社がパテントを取っているのでHRテクノロジーという言葉遣わせていただきますが、これからはデータ分析をして、個人の細かい専門性もインベントリーして、人事情報システムとしてデータベース化しなければいけない。ここまでやってはじめて、本当の人的資本経営が可能なんです。

ところが、ほとんどはステップ2の指標づくりで終わってしまっているのが人的資本経営の実態です。ステップ3までやっている会社なんてあんまりないんです。さっき言った金融庁の好事例集にはステップ3まで実施している会社はありますが、しかし、それは錚々たる企業です。人的資本経営の展開には、インフラ整備まで含めて考えていかなきゃいけないということです。

続いて人的資本経営の指標づくりの留意点についてお話しをしていきたいと思います。内閣府が打ち出したのは7分野19項目、ISOは11領域49項目58の指標をつくりました。これもどこかで

探して調べてください。

大事なのは、自社の独自性と、比較する視点から競合やライバルとの比較可能性、この2つに着目したかたちで指標づくりをすることです。大事なのは項目を羅列することではなく、あくまで中分類を設けて開示すべき指標の体系化を図ることがポイントで、できれば指標の階層性も明確にしていく。階層性というのは、人的資本の開示指標を企業の価値を高めるものなのか、リスクマネジメントに重心を置くものか、そういう2つに分けて階層性をつくるということです。

たとえば、企業の価値を向上させる人的資本の生産性では、一人当たりの売上高、利益率、生産性。人的資本の価値向上のポイントは人材育成への投資とかエンゲージメント。一方、リスクマネジメントに関する指標は健康、安全、労働慣行、コンプライアンス。こういうふうの中分類をつくることによって体系化かつ階層性をつくることにつながる、こういうふうにしていかなければいけない。

私が考える中分類ってどういうものがあるかという、1つは人的資本の生産性、これは間違いなく必要になってくるだろう。2つ目として、人的資本の価値がどれだけ上がったんだろうかということ。これが2つ目の中分類。3つ目はウェルビーイング、健康とか安全とか、こういうものに対してどういう指標づくりをしているのかということです。4つ目は1つ目と相関が高いんですが、人的資本の成長度と、やめないでちゃんととどまってくれているかという安定性。こういう指標づくりをする。

「アルムナイ」って聞いたことがありますか……。alumniは卒業生。アルムナイがなぜこの指標の中に入っているか。欧米では、日本で言う定年で辞めた人以外の人たちがリターンマッチで戻ってくる。アルムナイ採用・アルムナイ雇用、それも人的資本において大事だということをわれわれも触れていかなきゃいけないんじゃないか。こういうことに触れている会社を見たら、「あ、この会社、人的資本を大切にしていることが分りますね」ということです。ソニーなんて、昔から出戻りOKですよ。カゴメもすごくいい会社で、皆さんも受けたらいいと思う。カゴメは出入り自由で、戻ってきていいですよ。アルムナイという出

戻り OK な仕組みをつくっているかどうか、人的資本を活かすというのはそういうことですよ。そこまでわれわれは考えていかなきゃいけないというのが4つ目の指標です。

5つ目は多様性です。ダイバーシティの推進。世の中の指標を見ていると、多くの企業が女性活躍の推進と女性管理職の比率、男女の賃金格差、こんなことのみを開示している。それはあくまでも中分類の中の指標の1つの項目にすぎない。

最近どうしても入れなきゃいけないのが6つ目のDXです。デジタル人材をどう育てるかということに着目していかざるを得ないのではないかなということ。

ここで、ISOの認証を取った会社を2つご紹介させていただきたいと思います。1つは小笹さんがやっているリンクアンドモチベーション、リクルート脱藩組です。

リンクアンドモチベーションはさっき言った中分類の作り方が全然違う。なるほどなあと思いますが、チャプターを大きく5つに分けています。チャプター1は戦略。戦略を達成するための人的資本ですから、一番最初に戦略を持ってきて、さすがだなと思います。それに組織力注力指標とか人材力注力指標とか、さまざまな指標をあげています。

チャプター2は採用です。採りたい人材を会社の中に入れるんだ。数合わせの量的代替効果を求める採用はしないと明言しています。これも非常に大事なところ。

チャプター3は育成。会社の未来を支える経営人材を育てていく。時代に合わせてリテラシーをアップデートする。

チャプター4は制度で、会社と従業員のビジョンをリンクさせる。ここまで明言するというのはなかなか難しいですね。会社のビジョンと個人のキャリア形成ビジョンがマッチングする、リンクするということです。

チャプター5は風土です。グループとしての「つながり」を設計する。個人の成長欲求を引き出す風土を創る。さっき、SCSKで環境を整えたけど、モチベーションは上がってこないという話をしました。大事なものは成長欲求を満たすような仕事の与え方、フローの状態をつくる、そういう仕事の与え方をしていかなきゃいけない。小笹さ

んのところはちゃんとこれをやっている、これを打ち出しているということです。ぜひ興味のある方はチャレンジしてください。入るのは相当難しい。

次に2つ目の事例としてAKKODiSコンサルティングの紹介をします。競馬の馬主として有名な関口という人、覚えてませんか？あの人がつくったシステムエンジニアの人材派遣会社がスタートラインで、いまは人材派遣最大手のアデコが資本参加しアデコの子会となっていますが、この人的資本の指標のつくり方もさすが長けているなあと思います。

1つ目はビジョンの実現だと言うんです。ビジョンマッチングを通じて組織と個人の目的を整合することが大事だ。そのためにはダイバーシティにも配慮しなければいけないし、生産性を上げるべく、人的資本への投資が事業成長につながっているかどうか、これをチェックしますよ。戦略達成のためには採用・異動・退職、これらがリンクしなければいけない。

さっきもそうだったけど、チーム協業で、チームというものが1つの活動体になってきています。したがって、個を孤立させることなく、お互いをサポートし合うような仕組みづくりが必要になってくる。だからリーダーシップだ。リーダーシップというのは権限があってはじめて発揮できるのではなく、権限がなくても発揮できるようなリーダーシップをつくっていかなくてはいけない。そのためにはスキル・能力も伸ばしていかなければいけない。チームだから当然後継者育成もしなければいけない。こういうことを指標としています。

さらに、文化としてチャレンジ文化をつくっていかねばいけない。チャレンジが称賛のされる、そういう組織風土にしていかなければいけない。働き方の自由度が高く、健康・安全・幸福が感じられる職場であること、倫理とコンプライアンスが遵守できていること、こういうところも最後のチャレンジのところに入っている指標です。

金融庁の好事例集のデータをダウンロードして数十社調べて、ぼくが見て非常によくできてるというのが2社あって、1つはNTTデータです。1つ目の特徴は、アドバンストレーニングといって、プロフェッショナル人材の育成、グローバル

人材の育成を指標としています、しかもそれが何人いるか、目標とする人数とのズレまで明示しています。2つ目として、多様な人材が活躍できるカルチャーの醸成があげられており、ダイバーシティの分野で言うと、女性管理職比率、女性新卒比率、それから障害者雇用、特に経験者採用率は非常に高く50%です。3つ目は Future Workspace ということで、リモートワークの環境や有給休暇取得も指標化している。

もう1つ、非常に面白いなあ、よくできてるなあと思ったのがセイコーエプソン、ここがまさに私が言ったのと同じようなことを実施しています。1つは人材育成についての戦略を明確にしていること。2つ目としては従業員のエンゲージメントを高めてきている。3つ目として働きやすい環境づくり。最後に健康経営とか労働安全・育成、このように指標の階層性を明確にする。セイコーエプソンは階層性と中分類を明確にして体系化している。そうすると、どういう人間を育てるべきか、会社経営はどういうふうにするか、人的投資をしているか、明確に見えるということです。非常に参考になるのではないかと思います。

最後に、人的資本経営の実効性を高めるためにはどうしたらよいか。ぼく自身は4つのポイントがあるかなあと思っています。1つ目は人的資源管理（HRM）と戦略を統合しなければいけない。上位概念として「戦略」があり、それを達成するための手段として HRM がある。人的資本経営は目的ではなく、あくまでも企業戦略を達成するための手段にしかすぎない。これを明確に意識することが1つ目のポイントです。

2つ目のポイントは機能主義人事部から戦略人事部への転換です。カゴメなんか、はっきり「戦略人事部」という言い方をしています。いままでの人事部は機能主義の人事部ですから、採用しなきゃいけない、新入社員の離職率が高いので教育しなきゃいけない。人事に必要なファンクションを追求するのが機能主義人事部ですから、いままでの人事部は戦略とか会社の経営とかけ離れていてよかった。それに対してこれからの人事部はあくまでも戦略人事部に脱皮しなきゃいけない。

戦略人事部は、経営計画をつくるときに、人事の担当役員が入っていないとダメ。ところが、いままでほとんどの場合、入っていなかった。

総合企画室、プランニングセンターがつくったものを各ディビジョンに落とすだけ、これがいままでの大企業のやり方でした。そうではなくて、経営計画をつくるところに人事が入り込まなければいけない。まず戦略を達成するための人材をどう育てるかということを考えなければいけない。だから人事部は戦略パートナーであり、変革推進者でなければならない。さらに、M & A によりグループ経営が多くなってくると、グループ企業に対してコンサルティングサービスをしなければいけない。もちろんキャリア形成支援も戦略人事部の重要な役割になってくる。

もう1つ大事なものは CHRO と HRBP の連動です。CHRO は R を抜いて CHO という言い方をする場合もありますが、Chief Human Resource Officer で、経営計画の策定会議に入るとき人事部長は執行役員ではだめなんです。最低 junior partner, 常務か senior partner, 専務以上でないとはいけません。一番いいのは Vice President, 副社長です。そういう人が人事部の CHRO だったら、まさに戦略人事部に脱皮できるんです。それをやらないから、やれないから、人事部はいつまでも機能主義的な人事部に陥ってしまう。

もう1つは、ラインをサポートする HRBP (Human Resource Business Partner) も重要です。ラインと人事部の本部とうまく連動するためには HRBP を育てていかなければならない。さっき申し上げたカゴメは4人の HRBP が立派に育っています。あいう会社は事業部と戦略人事本部とがうまくつながっています。こういうことを意識していかなきゃいけない。これが2つ目のポイントです。

3つ目のポイントは、岩本隆さんの『人的資本経営のはやわかり』（PHP ビジネス新書）を拝借していますが、トップと、ファイナンシャルオフィサー（CFO）、CHRO、これらがトライアングルの関係になってうまく連携していなければいけない。

どういう人間がいるか、全部データベース化します。インフォメーションオフィサー（CIO）も重要です。最高デジタル責任者である Chief Data Officer（CDO）、DX を推進する Chief DX Officer（CDXO）、こういう人たちがうまく連動してシステムのサポートをしなければ人的資本経営はう

まくいかない。これをわれわれとして明確に意識しなければいけないということです。

最後は、あまり言わないことかもしれませんが、人材ポートフォリオマネジメントの導入・運用も人的資本経営においてはやらざるを得ないということです。

人材ポートフォリオは、縦軸と横軸を何にするかというところが大事なポイントの1つです。それと同時に、人材のマッピングをするためには人材分類をしなければいけない。適性検査とかスキルズインベントリーなどを通じて、科学的・客観的な視点からポートフォリオを組むことが必要です。

人材ポートフォリオは質だけでなく、何人いるのかという量までポートフォリオの中にプロットしていく。円の大きさで人数を表していきます。どこのディビジョンに、どういう人間が不足しているか、会社の戦略を達成するためにどれだけ不足しているか、こういうものが出てくるわけです。人的資本を見える化するということです。

どういうふうに見える化するかというと、リクルートの Works40 号に、縦軸を組織の成果を最大化するか個人の成果を最大化するか、横軸は運用レベルに注力するか価値創造させることに注力するかの2つを基軸にして人材ポートフォリオを作成しています（パワーポイント資料9頁参照）。それで人材マッピングをつくってみると、右側のエグゼクティブとかスペシャリスト、このへんが大事ですね、左側は運用レベルですから、マネージャーとかオペレーターでいいんです。これらがプロットされていって、質と量の両面からインベントリーして、どれぐらいいるのか、どのゾーンを強化しなければいけないのか、そのためには採用戦略をどう変えなければいけないのか、こういうものをつくっていかなければいけない。そのためにはポートフォリオというものが必要不可欠になってくるということです。

よろしいでしょうか。それでは皆さんからのご質問を承りたいと思います。

(以上)

資料 1

労使関係に影響を与える環境の諸相

実践女子大学 名誉教授
谷内 篤博

資料 2

目次

1. ITが雇用環境・労使関係に与える影響
2. 若年層の職業意識の変化と企業・組合に求められる対応
3. 成果主義の進展に伴う労使関係の個別化
4. ジョブ型雇用の本格化と組合の対応
5. 労使関係における取り扱うべきテーマ

資料 3

1. ITが雇用環境・労使関係に与える影響

①IT技術革新とME技術革新の影響の比較

<p>ME技術革新</p> <p>導入の目的 製造業下の生産工程における 生産の効率化・自動化の推進</p> <p>対象者と 働き方への影響 フルタイムの熟練・技能を自働 機への生産システムにより代替</p> <p>労使関係 への影響 雇用を第一重視に据えることも に、ME化にともなう技術訓練や 労働条件の改善・確保を参加型 の労使関係を強めて専断協調</p>	<p>IT技術革新</p> <p>導入の目的 知的産業に向けた経営インバージョン</p> <p>対象者と 働き方への影響 フルタイムの仕事を求める数量 や専門性、新業工夫の向上</p> <p>労使関係 への影響 仕事の個別化・非集団化や新たな労 働者集団の発生により、組合の組織 力の低下や企業別組合の活動力の 低下がもたらされる</p>
--	--

資料 4

②IT化と組織マネジメント

従来の組織の特徴

田の字型組織
一組織団にそった分業体制・人員配置

face to faceの対
面コミュニケーション

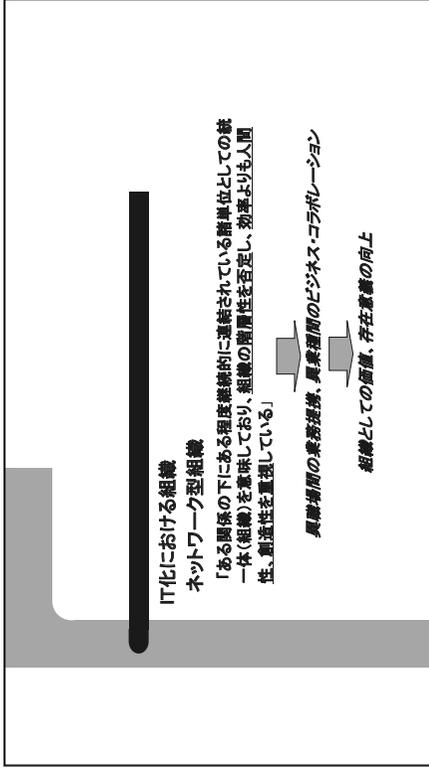
スムースな意思
決定

一職制の長を中心とする組織マネジメント

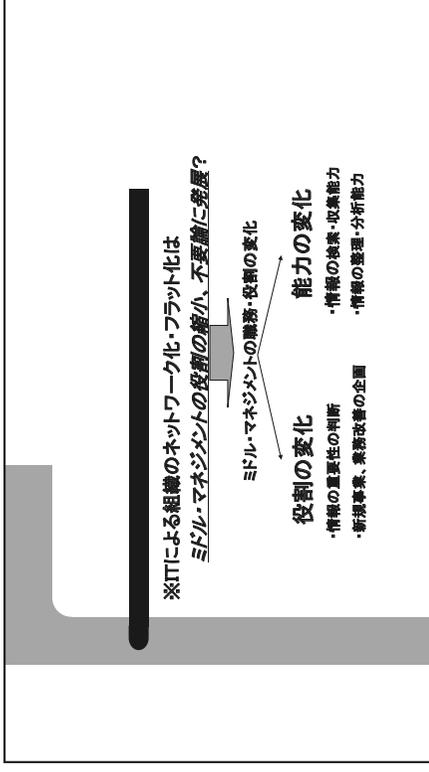
分業がかつ縦断的な組織運営

与えられた役割遂行
(明確のルール)

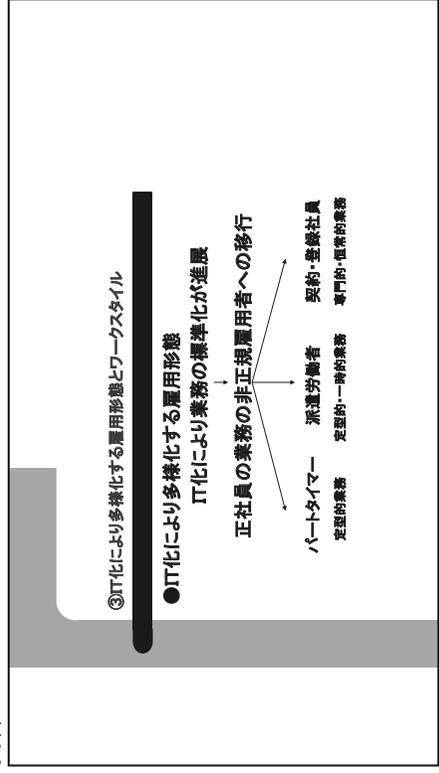
資料 5



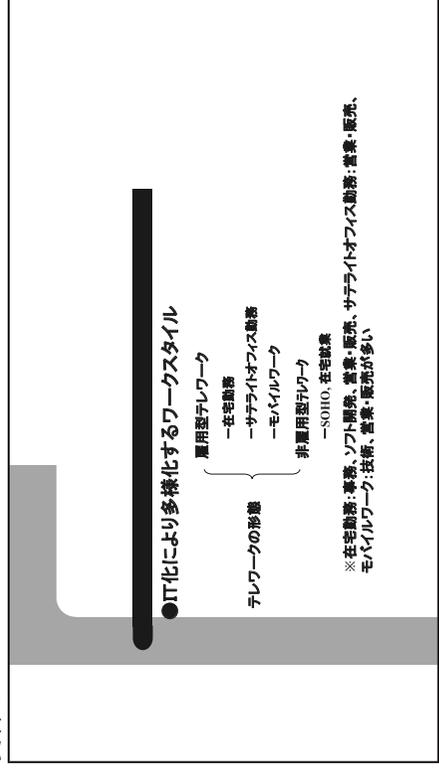
資料 6



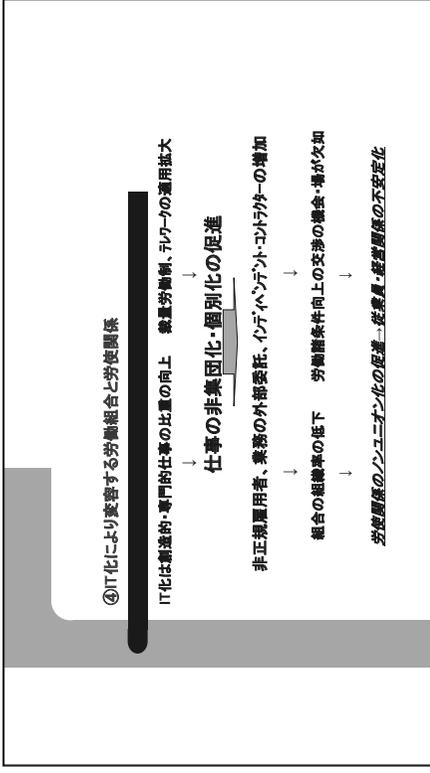
資料 7



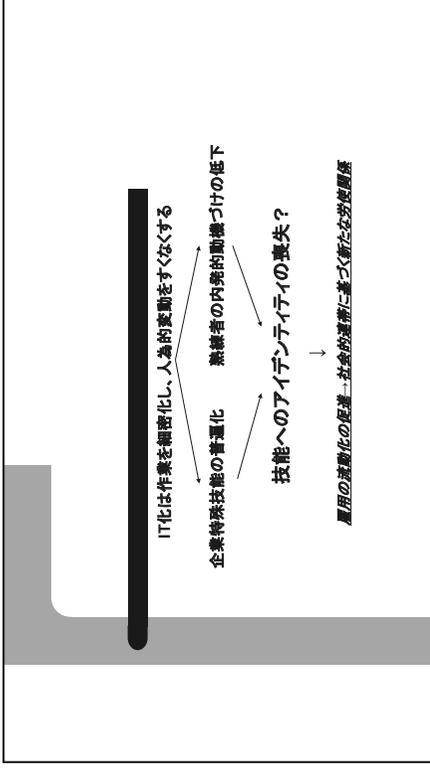
資料 8



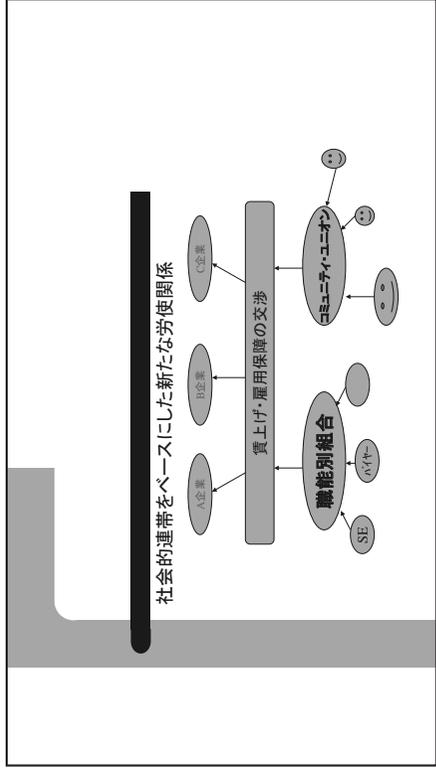
資料 9



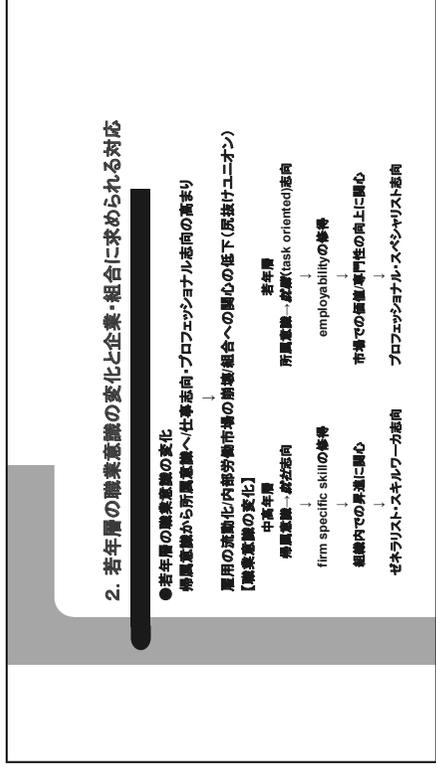
資料 10



資料 11



資料 12



3. 成果主義の進展に伴う労使関係の個別化

- 90年代に入り、成果主義が進展
 - 集団的労使交渉⇒個別労使交渉へ
 - 労働組合は評価結果に介入せず
 - 個別労使交渉の増大
 - 労働組合の組織率・交渉能力の低下
 - 労使委員会の設置
 - ※従業員の選挙交代と使用者が労働条件等の決定・取り直しを協議
 - 労働組合が存在している場合は、組合の権能を阻害しないような配慮が必要
- 成果主義の導入⇒事業領域別、カンパニー別に賞与、能力給を決定
 - 労働組合の組織変更が必要⇒2006年松下電器は事業領域別労働組合の連合体に組合の組織を変更

4. ジョブ型雇用の本格化と組合の対応

- メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換
 - 職務の無関係性による運用 職務の範囲が特定
 - 雇用者と従業員の心理的契約 職務のグレードにより賃金決定
 - ジョブ型の労働条件決定に従業員全体を包摂する
 - 労働組合はどのように関わっていくのか
- 横断的労働市場が形成されていない、職務が狭くなった場合に所属がい環境下で競争力ある賃金設定ができるのか
 - 労働組合はこれらにどう対応していくのか

5. 労使関係において取り扱うべきテーマ

①労使協働制の強化と経営参加

- 賞上げだけでなく、雇用維持、継続人件費、人件費の適切な配分、合理的な賃金決定などについて、労使が話し合いを巡って新たな労使関係の構築を模索
- 経営側の専横事項である経営権に係る問題等についても、ドイツの共同決定法に見られるように、労使の協議に付し、労働者の経営参加を促していくことが重要
- 組合に無関心な若年層をジュニア・ボード制などを通じて経営参加を促し、若年層の意見を経営に反映することにも、企業に対するコミットメントを高める

3. 成果主義の進展に伴う労使関係の個別化

- 90年代に入り、成果主義が進展
 - 集団的労使交渉⇒個別労使交渉へ
 - 労働組合は評価結果に介入せず
 - 個別労使交渉の増大
 - 労働組合の組織率・交渉能力の低下
 - 労使委員会の設置
 - ※従業員の選挙交代と使用者が労働条件等の決定・取り直しを協議
 - 労働組合が存在している場合は、組合の権能を阻害しないような配慮が必要
- 成果主義の導入⇒事業領域別、カンパニー別に賞与、能力給を決定
 - 労働組合の組織変更が必要⇒2006年松下電器は事業領域別労働組合の連合体に組合の組織を変更

②組合員範囲の見直しと数力化・組織化

- 雇用のコンティンジェント化がより促進され、非正規雇用者の増加が予想されるなか、組合員の範囲を拡大し、数力化・組織化
- 管理職を対象に希望退職、出向、リストラ対象など問題が発生しており、非組合員のまま、管理職と経営者との懇話会的な組織を設置し、意思疎通をはかり、モチベーション低下を防止する

③労働組合のガバナンス機能の強化

- 昨今の企業不祥事が多発することに対し、労働組合のガバナンス機能を強化し労働組合の資本所有者への参加、労使協働制の法制化

④M&Aなどによるグループ経営への組合としての対応

- 取締役会内には監査役会への労働者代表の参加
- 単一企業労働組合から複数のチャネルの異なる労働組合との協働

⑤組合員のキャリア形成の積極的支援

- 組合員のキャリア権(原防藤達氏提唱)を担保すべくキャリア形成を積極的に支援
- 大学、公的機関、他の組合との連携したキャリア形成の探求
- 電機連合の「職業アカデミー」やフアジジョン産業界のFI(Institute for the Fashion Industries)などに買われるように、産業別組合や業界運動型(コンソーシアム型)CUによる訓練やキャリア形成が必要

⑥UI(Union Identity)の再構築および組合の名称変更

- 若年層の組合離れ、組合率の低下を抑制する観点から、労働組合の存在意義、役割の再構築と組合の名称の変更
- ex.オリエントランドの労働のケース:

オリエントランド・フレンドシップ・ユニオン(略称:OFS)

ご清聴ありがとうございました

人的資本経営の危うさと留意点

実践女子大学名誉教授
谷内篤博

目 次

1. 今なぜ人的資本経営なのか
HRMの発展段階から見る疑問
2. 人的資本経営導入の背景
3. 人的資本経営の導入ステップ
4. 人的資本経営の指標作成の留意点
5. 人的資本経営の実効性を高めるためには

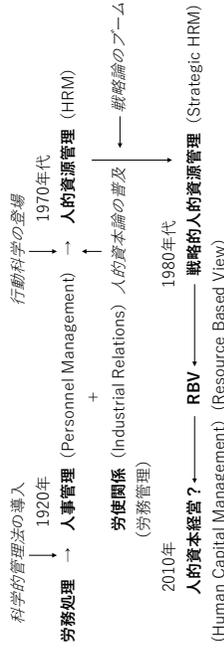
1. 今なぜ人的資本経営なのか

人的資源管理の分野では、すでに1970年代には人的資源を重要視するHRMが、1980年代には戦略とHRMを統合したSHRMが主流となりつつある。

→人材は *human resource, human assets, human capital* と位置づけられている

→今更なぜ人的資本経営が必要なのか？

HRMの発展段階を概観



2. 人的資本経営導入の背景

人的資本経営導入の背景としては、以下の4つが考えられる。

- ①株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換
→ESG、SDGsの普及により、環境や社会など、経済性以外の部分を重視する傾向がはじまる。
⇒エクスレントカンパニーからエレガントカンパニーへ
- ②有形の財務資産から無形の非財務資産の重視
→目に見えるものから目に見えないものへのパラダイムシフト
↓
ケーバビリティ重視
→非財務資産のなかでも、人的資本に多くの関心が集中

③DXの推進やグローバルイノベーションの必要性

→DX推進やグローバルイノベーションの創出は、人間の生み出すナレッジであり、ダイナミックケイバビリティである。

↓
経営資源として人間に目を向けざるをえない

④デジタル世代 (Z世代→α世代) の職場流入

→デジタル世代をうまく組織に取り込んでいかないと、イノベーションやDXはうまくいかない

→デジタル世代は、従来の組織マネジメントや上意下達、ハイコンテクスト文化では、マネジメントすることは難しい

↓
求心力のマネジメントから遠心力のマネジメントへの転換
個人のセルフマネジメントを核に、ピア・マネジメントへ

資料 25

⑤ 「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正の影響

→2023年1月31日交付・施行され、2023年3月21日以降に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用
「サステナビリティに関する企業の取組の開示」の中で、人的資本、多様性に関する開示が上場企業に求められる



これにより、約4000社の人的資本情報の開示が義務付けられた
開示内容は、人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境の整備の方針及び当該方針に関する指標の内容等が必須記載事項

資料 26

3. 人的資本経営の導入ステップ

●ステップ1：導入までの全体的ストーリーを描く

- ポイント①経営戦略と人的資本との関連性を分析
→必要とされる人材像、人材育成・活用方針の策定
②開示すべき情報のルールづくり
③ステークホルダーへのヒアリング
→開示すべき情報には独自性と比較可能性が重要
→株主、取引先、従業員など

●ステップ2：開示すべき情報の項目を整理する

- ポイント①開示要件のガイドラインを作成し、開示すべき項目、指標の作成
②開示要件と各項目の整合性をチェックし、開示範囲の明確化

●ステップ3：人的資本経営に向けた基盤づくり

- ポイント①人事制度設計（キャリアオブションの多様化）、組織設計
②HRテクノロジーの導入と人事情報システム、データベースの構築

製品軸/機能軸/専門的知識・技術の3つの軸を交差させてスキルズインベンタトリー
その結果をデータベース化

資料 25

資料 27

4. 人的資本経営の指標作成の留意点

内閣官房が公表した「人的資本可視化指針」：7分野19項目

ISO30414：11領域49項目58指標

開示すべき項目を単に羅列しただけでは、他の企業と横並びになっ
てしま
い、何を表しているのかが分りにくい

⇒大事なのは、自社の独自性と比較する観点から比較可能性に着目する

人的資本経営の指標づくりにおいて、大切なことは単に項目だけを抽出す
るのではなく、項目同士の関連性を表した中分類を設け、開示すべき指標
の体系化をはかることがポイントである

【独自性のある指標のための中分類例】

- ①人的資本の生産性
・一人あたりの売上高、利益率、生産性

資料 28

②人的資本の価値向上

- ・人材育成への投資
- ・エンゲージメント

③人的資本の安全・健康度・ウェルビーイング

- ・労働時間/残業時間数
- ・安全衛生体制・人数
- ・体職率
- ・労働災害・事故の発生率
- ・法令順守（徳戒・ハラスメント・苦情申立の件数）

④人的資本の成長度・安定性

- ・新規採用者数
- ・従業員の定着率・退職率
- ・従業員数の推移、平均年齢
- ・人件費の推移
- ・アルムナイの充実

資料 29

⑤多様性

- ・女性活躍の推進（女性管理職の比率）
- ・ダイバーシティの推進
- ・働き方の多様化の推進

⑥DX

- ・デジタル人材の育成
- ・リスキュ教育の実践

【事例研究】

* 日本でも、ISO 30414認証を取得する動きが活発化
 〈認証取得した企業の人的資本報告書のいい事例〉
 岩本陸（2023）『人的資本経営まるわかり』PHPビジネス新書より引用

●リンクアンドモチベーションの事例
 大きく5つのChapterより作成されている

資料 30

Chapter 1：戦略

- ・経営の考え方 ・経営に関する重要指標/生産性
- ・組織戦略における重要テーマ ・組織力注力指標 ・人材力注力指標

Chapter2：採用

- ・理念で束なる採用を実現する ・採りたい人材を入社に導く

Chapter3：育成

- ・会社の未来を支える経営人材を育む
- ・時代に合わせリテラシーをアップデートする

Chapter4：制度

- ・会社と従業員のビジョンをLINKさせる
- ・世の中の4倍のスピードで成長する

Chapter5：風土

- ・グループとしての「つながり」を設計する
- ・個人の成長欲求を引き出す風土を創る

資料 31

●AKKODISコンサルティングの事例

ビジョンの実現

ビジョンマップを通じて、組織と個人の目的整合を促し、事業加速および従業員一人ひとりのキャリアの実現を確立する。

- ・労働力、ダイバーシティ：多様な人材の特徴を活かし、人材の創造と輩出を通じて、より高い成果を生み出している
- ・生産性：人的資本への投資が事業成長につながられている
- ・採用・異動・退職：パフォーマンス向上のための、人材の活用・異動等が戦略的に行えている

チーム協業

活動単位をチーム協業として、個を孤立させることなく、互いに補いあい、より高い成果を生み出すことを可能にします。

- ・リーダーシップ：多様なエンジニアを活躍させるリーダーが継続的に育成されている
- ・スキル・能力：ビジョン実現に向けて、エンジニアのスキル・能力を高める教育が行えている

資料 32

- ・後継者育成：事業継続及び発展のため、組織的な新陳代謝が機能している

チャレンジ文化

一人ひとりのチャレンジを応援する文化によって、やりがい高め、共により良い社会を実現します。

- ・組織風土：チャレンジが推奨され、ビジョン実現にむけて意欲的に働くことができる
- ・健康・安全・幸福：働きかたの自由度が高く、健康・安全・幸福が感じられる職場である
- ・倫理とコンプライアンス：社会実装の担い手となるべく、倫理・コンプライアンスが遵守できている

資料 33

5. 人的資本経営の実効性を高めるためには

人的資本経営の実効性を高めるためには、4つのポイントがある。

ポイント①：人的資源管理 (HRM) と戦略との統合

⇒ 人的資本経営は目的でなく、あくまでも企業戦略を達成するための手段であることを強く認識することが肝要 ⇒ 従って、両者の統合が重要

ポイント②：機能主義人事故部から戦略人事故部への転換

⇒ 戦略人事故部の役割

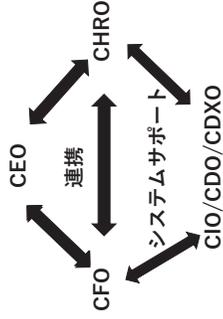
- ・ 戦略パートナー
- ・ 変革推進者
- ・ グループ会社へのコンサルティング
- ・ キャリア形成支援

⇒ CHRO と HRBP (Human Resource Business Partner) の運動

⇒ CHRO は戦略策定のプロセスに介入、Vice President ないしは senior partner クラスが望ましい

資料 34

ポイント③：CEO、CFO、CHROの連携体制の構築



※ CDO = Chief DX Officer の略を表す

出所：岩本隆 (2023) 『人的資本経営のはやわかり』PHP ビジネス新書, 105頁

資料 35

ポイント④：人材ポートフォリオマネジメントの導入・運用

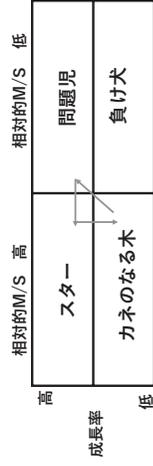
人的資本経営を効果的に展開するためには、人材ポートフォリオマネジメントの導入・運用が必要不可欠となる。

ステップ1：人材ポートフォリオの基準となる2軸の決定

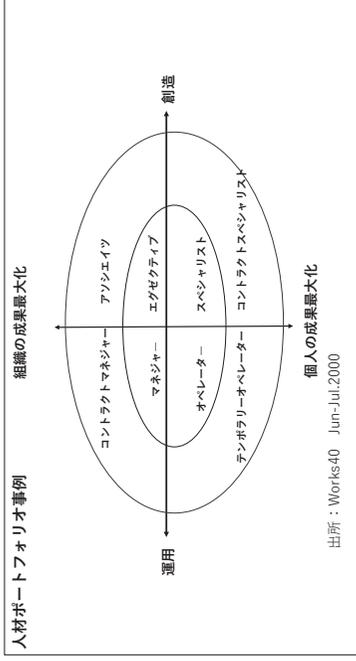
ステップ2：人材の分類 (質と量の把握)

→ 適性検査、スキルズインベントリリーなどを通じて科学的で客観的なポートフォリオにすることが肝要

〈参考〉BCGのPPM



資料 36



ご清聴ありがとうございました！