

人的資本経営と人事管理、労働組合の役割

中央大学戦略経営研究科（ビジネススクール）教授

しまぬき
島貫ともゆき
智行

氏



本日は、人事管理論の観点から「人的資本経営」の考え方について概説した上で、これからの労働組合に期待される役割についてお話したいと思います。

はじめに、簡単な自己紹介をさせていただきます。わたしは、現在は人事管理の研究者をしていますが、元々、大学を卒業してから8年間は会社に勤め、人事部門にいました。わたしが人事部にいた20年前は、ビジネスパーソンが昼間に働きながら夜間や休日に学べるビジネススクールはほとんどなく、会社を辞めて通学するか、会社から派遣されるかという2者択一でした。人事部で人材育成の仕事をしていたこともあり、ビジネススクールで学びたいと考えた社員が退職することなく学びなおして会社に戻れる機会を作るために、休職制度を新設したこともあります。

わたしの場合は、実務経験があることが多くのアカデミックな研究者との1つの違いになると思います。大学教育の中でもビジネススクールでの経験が長く、社会人の方々と多くの議論を重ねてきました。いま職場で何が課題になっているのか、その課題に対して現場のマネージャーや人事部、経営者、そして労働組合、各々の立場として、どのように取り組んでいけばよいのかということ日々考えながら研究や教育にかかわっています。

1 なぜ「人的資本経営」が注目されているのか？

「人的資本経営」はトピックワードとして様々

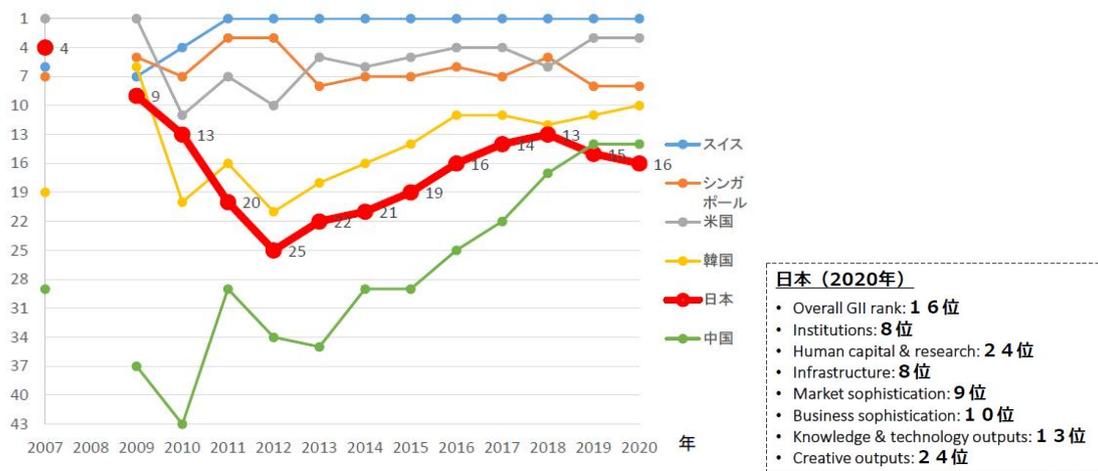
なところで語られていますが、一体、従来の人材マネジメントと何が違うのか、何をすると「人的資本経営」といえるのか、さらに労働組合という立場から「人的資本経営」をみると、どういった課題があるのかといった疑問や関心をお持ちの方も多と思います。そこで、まず「人的資本経営」の重要性が語られ始めた経緯からお話したいと思います。

「人的資本経営」という表現を用いて、従業員の人的資本を中心とした経営を考えていこうと言い始めたのは、残念ながら、労働組合や人事部ではありませんでした。これは投資家の期待や要請に応える形で登場してきたものです。

そもそもは日本企業のイノベーション力や国際的な競争力が低下しているのではないかという問題意識があります。内閣府の資料からグローバルイノベーション指数をみても、日本企業の国際的な競争力やイノベーション力が低下してきており、今やアジアの中でもトップクラスではなくなっています（第1図）。

こうした状況を変えていくために、日本企業はどうしたらよいのか。企業は何に投資をしていけば、短期的な業績もさることながら、中長期的なイノベーション力を高めることができるのか。その問いに対して、財務や会計に関わる人たちが、企業価値に占める無形資産の割合について国際比較をしました。

第1図 グローバルイノベーション指数

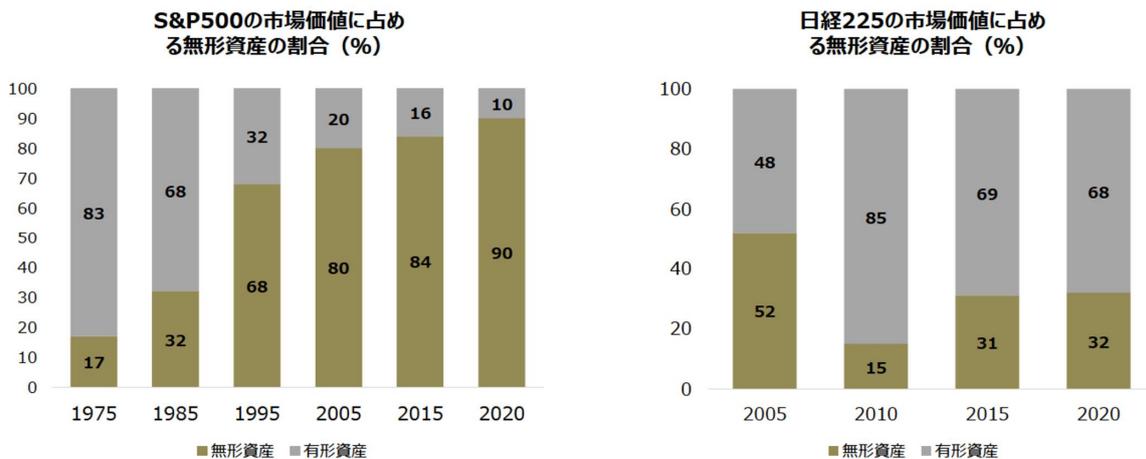


出所：世界知的所有権機関（WIPO）（2021）、内閣府（2021）

市場価値に占める無形資産の割合について、S & P 500の指標をみると、無形資産の重要性が高まっていることがわかります。それに比べて、日

本企業においては、設備などの有形資産の割合が大きく、無形資産の割合は海外よりも小さいことが指摘されています（第2図）。

第2図 企業価値に占める無形資産の割合



無形資産は情報化資産、革新的資産、そして経済競争力資産に分類することができます（第1表）。無形資産の中で注目されるのが、経済競争力資産です。経済競争力資産には、ブランド資産や組織改編なども含まれますが、特に企業固有の人的資本の価値の割合が小さく、それに対する投資が行われない結果、企業価値が低くなっているのではないかという問題意識となったのです。

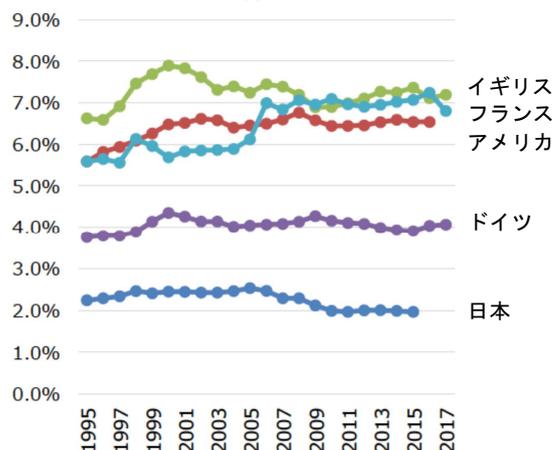
第1表 無形資産の分類（Corrado等の分類）

情報化資産	受注およびパッケージソフトウェア 自社開発ソフトウェア
革新的資産	科学およびエンジニアリング研究開発
	鉱物探査権
	著作権および商標権
経済競争力資産	その他の製品開発、デザインおよび研究開発
	ブランド資産
	企業固有の人的資本 組織改編

出所：Corrado, Hulten, and Sichel（2005, 2009）

実際に、GDPに対する経済競争力資産への投資の割合を見ると、アメリカやイギリス等の他国と比べて、日本が低い水準にあることが明らかになります。日本企業は、この無形資産への投資を高めていかなければ、国際的な競争力も上がらず、イノベーションも生まれないのではないかという課題感が共有されてきました。そして、無形資産の代表例として、人的資本への注目度が高まったのです（第3図）。

第3図 経済競争力資産投資対GDP比の国際比較

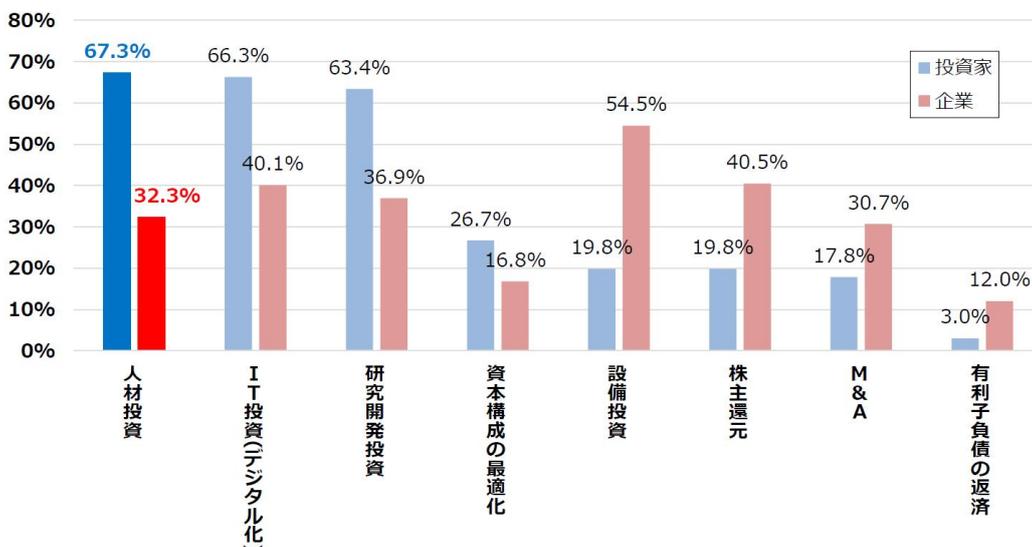


出所：日本のデータは、J I Pデータベース2018。日本以外のデータはINTAN-Investにより作成。日本以外のデータは、無形資産投資額、GDPともに不動産・公務・教育・医療・家内工業を除いた数値。

先に話した通り、「人的資本経営」や人的資本への注目は、企業価値への関心の高い会計や財務といった分野の人たちから提起されたものです。一般に投資家は短期的なリターンを求めている人々の蓄積に関心がないのではないかと思います。ただ、中長期的な投資において重視することについて、経営者と投資家に実施したアンケート調査の結果をみると、経営者で最も多いの

は「設備投資」で、それに「株主還元」、「IT投資（デジタル化）」が続き、「人材投資」は上位にはありません。それに対して、投資家では、上位に並ぶ「IT投資（デジタル化）」や「研究開発投資」と同じ程度、「人材投資」を重視しています。投資家は人材投資を重視していないというのは誤解のように思われます（第4図）。

第4図 中長期的な投資・財務戦略において重視すべきもの



出所：生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート」を元に経済産業省作成

人的資本の蓄積に関して強い関心を持つ投資家ならば、人的資本に対する投資を進めることで無形資産の割合を増加させ、国際的な競争力やイノベーション力が高まっていくと考えるはずです。そして、結果的に、人的資本への投資が時価総額や企業価値に影響するという一連の話につながっていきます。

こうした流れの中で、経済産業省から「人材版伊藤レポート」（2020年9月初出、2022年5月にVer. 2を公表）が発表されました。同レポートでは、これからの企業は「人的資本経営」を進めていくべきであること、また「人的資源」という見方はコストとみなしているのだから「人的資本」と考えるべきだ、といったことが指摘されています。つまり、人的資本は投資の対象であり、そこに企業が投資をしてリターンが生まれるという考え方です。

投資家に向けた人的資本の可視化については、女性管理職比率やエンゲージメントスコアなど様々な指標がありえますが、企業として何を重視して人材マネジメントを変革していくのかを考えることが重要になります。そのためにも、そもそも「人的資本」とは何かを考えていきたいと思えます。

2 「人的資本」に注目する意味

「人的資本経営」という言葉が出てきたのはこの2、3年かと思いますが、それ以前から「人的資本」という言葉をご存じの人はどれくらいいるのでしょうか。人的資本という単語自体は、「人的資本経営」が登場する以前からあります。

ひと言でいえば、人的資本とは個人が持つ能力やスキル、知識のことであり、仕事に関するもので生産性の向上といった形で経済的な価値につながるものをいいます。では、人的資本は誰のものでしょう。個人、企業、国など、いろいろな考え方があり得ますが、いずれの考え方に基づくかに

よって「人的資本経営」の実践は大きく変わります。

人的資本の基本的な考え方は、それは個人のものとして捉えます。人的資本を個人のものとして捉えることが「人的資本経営」を理解するうえで重要なポイントになります。こうした人的資本を理論化したのはゲイリー・ベッカーというシカゴ大学の研究者です。ノーベル経済学賞を受賞している方ですから、ご存じの方も多いでしょう。ごく簡単にいえば、人的資本理論が提唱しているのは、働く人が自分自身の人的資本へ投資をしていき、それが蓄積されると生産性が上がり、それによってより高い賃金を得られるというものです。例えば、大学教育が典型的ですが、わたしたちが大学に行くのは、その教育を通じて人的資本を蓄積できると考えます。大学教育には授業料などがかかりますが、その数年間の授業料を投資とみなします。そして、企業で働き始めてから大学教育を通じて習得した能力やスキル、知識を活かして高い生産性を発揮することで、それに見合う高い賃金を得るといった形で投資へのリターンを得るのです。このように私たちの能力やスキルという人的資本は投資の対象であることをベッカーは提唱したのです。

では、人的資本はどのように捉えることができるのでしょうか。労働者の人的資本は、一般的人的資本と企業特殊的人的資本という2種類の対照的な能力やスキルとして捉えることができます。前者は、英語や簿記のように、どの会社でも使えるような能力やスキルです。こうした汎用性の高い人的資本への投資は、誰が負担すべきなのでしょうか。ベッカーによれば、どの会社でも活用できる能力やスキルは労働者個人が費用を負担するとされます。企業からすれば労働者に汎用的な能力やスキルを習得させても、他社に転職する可能性があるため、企業側が投資を負担することは合理的ではありません。労働者は自身で投資を負担しても、自分の能力やスキルを高めてその生産性に

見合う賃金を得られる企業に就職・転職することができます。

後者のように特定の企業でしか使えない能力やスキルに対する投資は誰が負担すべきなのでしょう。労働者にとっては、自分が現在働いている企業の仕事ができるようになるための能力やスキルを蓄積する投資をして生産性が上がっても、そのリターンとして企業がそれに見合うように賃金を上げてくれるとは限りません。特定の企業でしか使えないような能力やスキルは、労働者から見た場合には投資の対象になりにくいものになります。他方で企業にとっては、労働者に対して企業特殊な能力やスキルを習得させるための投資をしても辞めてしまうリスクもあります。ベッカーによれば、企業特殊な人的資本への投資は、労働者と企業が単独で費用を負担することは合理的ではないので、労働者と企業が折半するべきだとされています。

ここで重要なことは、人的資本は汎用的なものと企業特殊なものに分けられますが、いずれについても労働者自身がそれに投資をしていくという考え方です。人的資本の所有者は個人であり、どのような人的資本を蓄積し企業の中でどのように活用するかは各個人が決めるということです。

人的資本は、企業でも国のものでもない、個人のものであるという出発点をふまえれば、人的資本への投資に関する主体性は従業員にあることが理解できます。従業員が自分自身で、長期的な視点に立って、学習行動を通じて自分の能力やスキルを高めていくという考え方です。人的資本の基本的な考え方に立ち戻れば「人的資本経営」において従業員個人の主体性や自律性を重視することが大切であることがわかります。

3 個人の人的資本を重視した人材活用

3-1 人的資本の捉え方

個人の人的資本をどのように捉えるかが、「人的資本経営」の実践を考える出発点になります。ひとつの捉え方は、先ほどお話しした企業特殊な能力・スキルと、汎用的な能力・スキルというものです。企業の側から考えると、従業員の企業特殊な能力やスキルを高めようと思えば、長期雇用をふまえた企業内部の人材育成を重視することになります。他方、汎用的な能力やスキルであれば、外部労働市場からそうした能力やスキルを持つ人材を獲得できる可能性もあります。内部育成と外部調達の関係は、OJTとOff-JTのどちらにウェイトを置くかにも関係してきます。企業特殊な能力・スキルの蓄積にはOJTを、汎用的な能力・スキルの蓄積にはOff-JTを重視する傾向が強いと考えられます。

もうひとつの捉え方として、経営トップからチームリーダーまで、必要なスキルはマネジメントの階層によって違うという考え方があります。ハーバード大学のロバート・カツが提唱したモデルでは、スキルをコンセプチュアルスキル (Conceptual skills)、ヒューマンスキル (Human skills)、テクニカルスキル (Technical skills) の3つに分類しています。テクニカルスキルとは、実務をこなす技術的なスキルです。ヒューマンスキルは、コミュニケーションスキルや対人関係スキルです。コンセプチュアルスキルは、直訳すれば概念化スキルですが、例えば仕事をうまく進める原理やコツを見つけたり、問題点や課題を発見したりするなど、仕事の本質をつかむスキルという表現が用いられることもあります。

カツによれば、マネジメントの階層を3つに分けて考えると、課長や係長など最も下の階層であるローアマネジメントでは、テクニカルスキルとヒューマンスキルのウェイトが大きく、部長の

ようなミドルマネジメントでは、3つのスキルがそれぞれ求められるようになり、経営層などのト

ップマネジメントはコンセプチュアルスキルが重要になるとされています（第5図）。

第5図 カッツ・モデル



3-2 変わりやすい能力と変わりにくい能力

スマート・ブラッドフォードは『Topgrading』（2005）という著書において、入社後のトレーニングによって伸びていくタイプの能力がある一方、社会人として勤め先の会社に入るまでにある程度形成されている能力があることを指摘して、第2表のように能力の変異性を基準として様々な能力を分類しています。

一つめの「比較的簡単に変化する能力」は、コミュニケーションや目標設定、顧客志向などがあげられますが、一般に働き始める20代以降でも、企業の中の様々なトレーニングで変化する蓄積できる能力で、後から身に着けることができます。二つめの「可変的だが、変わりにくい能力」の中の

判断能力や適応力、傾聴、チームプレー、そしてリーダーシップといった能力は、先天的な部分もある一方、ある程度、社会人になった後に様々な経験の中で形成されてくる部分もあります。

三つめの「非常に変わりにくい能力」は一般に社会人になる20代前半の時点ですでに形成されているタイプの能力です。ブラッドフォードは、知性や創造性、概念的な能力（コンセプチュアルスキル）のほか、エネルギーや情熱、野心についてもある程度社会人になった時点で決まっていると述べています。言い換えれば、企業による能力開発が難しいスキルです。こうした種類のスキルは採用の段階での見極めが必要になります。

第2表 変わりやすい能力、変わりにくい能力

比較的簡単に変化	可変的だが、変わりにくい	非常に変わりにくい
リスクに対する志向性 技術や知識 教育 経験 自己に対する認識 コミュニケーション（口頭） コミュニケーション（文章） 第一印象 顧客志向 コーチング能力 目標設定 エンパワーメント	判断能力 戦略的スキル ストレス・マネジメント 適応力 傾聴 チームプレー 交渉スキル チームビルディング 変革のリーダーシップ コンフリクト・マネジメント	知性 創造性 概念的な能力 部下の鼓舞 エネルギー 情熱 野心 粘り強さ

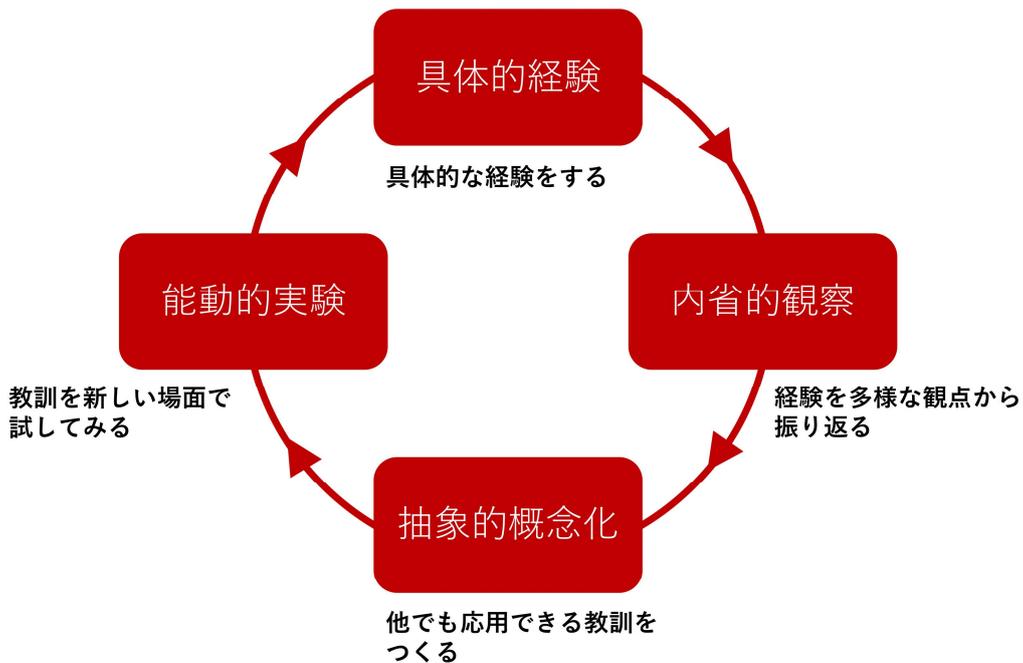
出所：Bradford（2005）『Topgrading』（服部泰宏（2016）『採用学』（新潮社））

3-3 人的資本を習得する能力と意思

人的資本の習得を考える際に重要な考え方として、「経験学習」があります。能力や知識、スキルを身につける方法はさまざまですが、最も重要なのは仕事の経験です。ただし、ただ仕事を経験

すればいいわけではなく、「経験学習」という言葉は、経験をして、それを内省し、概念化して試行するという一連のサイクルが重要であるということの意味しています（第6図）。

第6図 経験学習のサイクル



出所：Kolb (1984) 『Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development』より作成。

このサイクルでは、経験の内省の質を上げていくことが一つのポイントになります。多くの企業において、教育研修に仕事やキャリアの“振り返り”を設けて、自分が今までやってきた仕事、それを振り返って何を学んだのか、今の仕事以外のところでどのように応用できるのかといったことを考えてもらう場を作っていると思います。これは意図的に内省の機会を作って、学習を促進させていく考え方に基づいています。そして、内省の後には「抽象的概念化」、つまり、仕事をどのようにすればうまく進められるかということについて自分なりの持論や教訓を作り上げる段階に入ります。そして、それを他の仕事に試行するという「能動的実験」につなげていきます。

人材育成や教育の研究者の多くが「経験学習」

とそのなかでの内省の重要性を指摘していますが、わたしがここでもう一つ指摘しておきたいことは、同じ経験をして、学びが多い人と少ない人がいるということです。つまり、この経験学習のサイクルの中で個人差が生まれる段階があります。それは「抽象的概念化」です。同じ経験をして、その仕事のどこが重要なのか、仕事をうまく進める方法に気づける力があるかどうかは人によって左右されます。そして、先に話した概念化能力（コンセプチュアルスキル）は、育成が難しいタイプの能力なのです。この経験学習のサイクルは、同じ経験をして、なぜ多くを学ぶ人とそうではない人がいるのかという疑問に対する1つの解を与えているといえます。

3-4 人的資本を拡張して捉える

今日ではベッカーが提唱した人的資本を拡張して考える必要があります。能力やスキル、知識といった人的資本以外に、個人が持っている資本はあと2種類あります。ひとつは、社会関係資本（ソーシャルキャピタル）で、人と人との関係性の中にある資本のことを指します。人と人とのつながり（ネットワーク）の中で、困った時に助けてくれたり、必要な知識を提供してくれるような形でベネフィットを得られるときに、社会関係資本があるといえます。そして、ネットワークの量やその関係性における信頼の強さは様々であり、お互いの助け合いや知識共有の度合いには個人差が生じることもあるでしょう。

もう1つは「心理的資本」です。心理的資本は4つの要素から成り立ちます。第一は「自己効力感（self-efficacy）」で、自ら自信を持って、挑戦的な課題に対して必要な努力を行うこと、第二は「希望（hope）」で、目標に向かい、成功のために必要であれば目標への道筋を修正することを指します。第三の「レジリエンス（resilience）」は一般的にも知られる用語だと思いますが、問題や逆境に直面しても屈せず、成功をつかむためにそれを乗り越えられることを意味しています。最後に「オプティミズム（optimism）」は、現在や未来に対してポジティブな帰属を行なう志向性です。

個人が持つ能力や知識、スキルといった側面だけではなく、社会的・心理的な側面を含めて従業員の資本を多面的に捉えていくことが求められています。

3-5 成長を促すための経験

最近では日本企業の教育訓練投資の少なさも指摘されますが、人材育成は教育研修（O f f - J T）だけではありません。ここまで人的資本の蓄積や能力形成に関して述べてきた中で、仕事経験、つまりO J Tが重要であることを理解いただけた

と思います。

次の課題は、企業はどういった仕事経験を従業員一人ひとりに与えていくのかということになりますが、鍵となるのは成長経験です。では、成長を促す経験とは何か。その経験をいかに適切なタイミングで与えるかによって、経験学習のサイクルはより効果的になります。

経験学習において、同じ仕事をより効率的にやっていくような学習もあります。しかし、「ストレッチ経験」や「タフ・アサインメント」と言われるように、今まで経験したことがないタイプの仕事や難易度の高い仕事に従事した経験がより多くの学習をもたらします。他方で、今まで経験していないことにチャレンジする際には、当然失敗することがあります。人材育成のためには失敗を許容する組織文化を創り出していく必要があります。

3-6 個人の人的資本と心身の健康を両立させる

従業員が自身の人的資本を蓄積するようになるためには、仕事に前向きに取り組もうとする心理状態も重要です。

すでに多くの企業が経営指標に取り入れている「ワーク・エンゲージメント」についても、これを重視することによって従業員の心身の健康をよい状態にしていくことが目的にあります。「ワーク・エンゲージメント」とは、仕事に誇りややりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ていきいきしている状態のことを指しますが、なぜ近年、ワーク・エンゲージメントという言葉がより多くの企業で謳われているのでしょうか。

似たような言葉として従来から用いられているのは「モチベーション」でしょう。「モチベーション」は、経営者や管理者、マネージャー、上司が従業員を仕事に動機付ける（モチベートする）のに対して、「エンゲージメント」は従業員個人が自分の仕事にエンゲージすると考える違いがあります。モチベーションとは経営者視点が強いの

に対して、エンゲージメントは個人視点を重視したものとと言えます。

従業員個人の心身の健康（ウェルビーイング）という側面からみても両者には違いがあります。モチベーションの場合、必ずしもメンバー本人の健康状態を考慮しているとは限りません。モチベーションの前提は、それが高くなることにより、上司からみたときに、メンバーの生産性が上がったたり、離職しなくなったり、会社への貢献意欲が高まるといったことです。つまり、企業にとって望ましい結果を得ることが前提にあります。それに対して、エンゲージメントには、仕事のパフォーマンスが向上するだけでなく、心身の健康が良好になるという労働者の健康面への好影響も想定されています。エンゲージメントへの関心の高まりは、企業経営における個の尊重を反映しています。

アメリカのギャラップ社による2022年の「グローバル職場環境調査」によると、世界145カ国の中で日本人のエンゲージメントは最低水準にあります。さらに、過去10年間をみても、世界平均との差が開きつつあることも示されています。また、慶応義塾大学の島津明人教授と海外の研究者との共同研究による調査結果をみても、日本は他国に比べてワーク・エンゲージメントは低い水準にあることがわかります。とりわけグローバルに経営を展開している企業であれば、日本における働き方や職場環境の改善に取り組む必要があるでしょう。

3-7 個人の人的資本を重視した働き方

個人の人的資本を活かしていく方法として「タレントマネジメント」という考え方があります。それは、「全ての従業員を才能のあるタレントとみなして個性を活かす」ということを意味しています。従業員は一人ひとりに違いがあり、それぞれに長所があるという前提に立って、マネジメントしていくことがこの考え方のベースになります。人材育成を考えるときにも、それぞれの個性をよ

り伸ばしていくための育成方法やキャリアとは何かが問題になります。従業員一人ひとりがキャリアを自分のものとする「キャリア・オーナーシップ」の醸成が大事になります。

タレントマネジメントの具体例として、採用時の働く場所や仕事内容への希望を反映することや、上司と部下そして部門全体が協力して一人ひとりのキャリアや能力開発の計画を作成することも進めていかなければなりません。また、全員が一律の研修を受講するのではなく、個人が何を学ぶのかを選択できたり、必ずしも今の仕事に直接関係ないものであっても、身につけたいという意思があれば学習できたりするような研修の体制も必要になります。配置や異動に関しては本人の意思を尊重するためにも、公募制を主体にする。処遇面においても、新入社員を一律に扱うのではなく、先進企業がすでに取り組んでいるように新入社員一人ひとりの能力や専門性によって初任給に差をつけることも必要になるでしょう。

そして、働き方の柔軟性を高めることが重要です。ワーク・ライフ・バランス施策とも並行しますが、勤務時間や勤務場所の自由度を高め、働く個人が自ら管理していく考え方がベースになります。自由度を高めることは、勤務地や勤務時間を限定した働き方を選べるようにしたり、副業兼業などの機会を拡張して、一人ひとりの働き方を多様化することにもつながります。

働く時間と場所に関する自己裁量を拡張していく流れの中で、Activity Based Working (ABW) というコンセプトも広がっています。つまり、最適な時間と場所を自分自身が選ぶという考え方です。ABWに基づく働き方によって、本人の創造性がより高まり、社会的なネットワークが広がっていくといったポジティブな影響が指摘されています。当然ながら、自己管理に任せることによって従業員が働きすぎたりしないように、会社がモニターをして長時間労働を防止する必要があります。

4 個人の人的資本から組織的人的資本へ

ここまで、個人を起点としてその人的資本をどのように蓄積していくのかということについて、一人ひとりが主体性をもって、その人自身でキャリアや働き方を決めていくことが大事だという話をしてきました。こうした個人を起点とした人的資本の議論をふまえたうえで、ここからは人的資本を組織的に蓄積することを考えてみたいと思います。

4-1 個人の多様な人的資本を組み合わせる

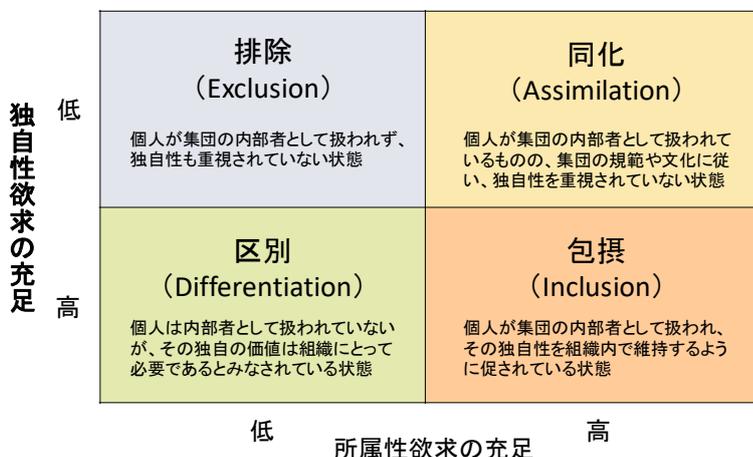
すでにほとんどの企業で取り込まれていると思いますが、ダイバーシティの取組みについても、あらためて人的資本の側面から捉えなおすことができます。社会関係資本や心理的資本を含めて捉えると、同じ人的資本を有する個人は一人もいません。通常、私たちはダイバーシティ&インクルージョンといますが、ある組織に集まる人の数だけ多様性があるという前提に立てば、逆にインクルージョンを優先して考えることができると思います。

4-2 インクルージョン

インクルージョンとは、組織の中で自分の個性が認められ、かつ、その組織に受け入れられている状態です。わたしたち人間には一人ひとり他の人と違ったユニークさを認められたいという欲求と、集団に受け入れられたいという所属に対する欲求があります。この2つの欲求がどちらも充足されたとき、その人はインクルーシブな状態にあるといえます。

この両者の関係を図示したのが第7図です。所属欲求と独自性欲求の両方が満たされている状態がインクルージョン（包摂）、逆に両方が満たされていない状態はエクスクルージョン（排除）になります。インクルージョンの状態が望ましいことは自明ですが、このフレームワークで留意する点は一方の欲求の充足が満たされていて、もう一方が満たされていないケースです。一方には、個人が集団の内部者として扱われているものの、集団の規範や文化に従い、独自性を重視されていない「同化（Assimilation）」の状態があります。他方には個人は内部者として扱われていないが、その独自の価値は組織にとって必要であるとみなされている「区別（Differentiation）」の状態があります。職場の管理者やマネージャーが注意しなければならないのは、「同化」あるいは「区別」の状態にある人です。

第7図 インクルージョン・フレームワーク



出所：Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. より作成。

日本企業において起こりがちな問題は、「同化」の状態です。様々なマイノリティの方、典型的には外国人社員の方が「同化」した状態になっていないかという点が重要です。日本企業に勤める外国人の知人にこのフレームワークを見せたとき、彼は「わたしは、自分がどのように振る舞えば、日本人のマネージャーや同僚が自分を評価してくれるのかをわかっている。自分の個性を示すよりも周囲が望むような行動をとるようにしている」として、自分自身をインクルージョンではなく同化の状態にあると言っていました。このように、外国人社員が自身の個性を抑制して周りの日本人の従業員に好まれるような過剰な適応行動を取ることがないように、日本企業は留意すべきであると思います。

組織文化によって企業の中の一体感を形成してきたことが日本企業の良さだと言われてきました。それによって企業が強くなったということも正しいと思います。ただ、その強固な組織文化が、そこに所属する人の個性を抑圧し同化するようなことになるのは問題です。日本企業の中で考えたときには、同化した状態になっている人がいないかを確認する必要があることをあらためて指摘したいと思います。

4-3 ダイバーシティ

ダイバーシティについては、デモグラフィ型とタスク型という2類型があると言われています。デモグラフィ型は性や年齢、国籍などいろいろな属性に関わる多様性、タスク型は能力や知識、経験などの仕事遂行に関わる多様性を指します。

これまでの研究において、デモグラフィ型のダイバーシティを高めていくと、様々なコンフリクトが起こって、職場の中でもネガティブな結果を導くといったことが言われてきました。他方、タスク型のダイバーシティ、すなわち人的資本や社会関係資本、心理的資本などの個人が持つ資本の多様化はポジティブな結果を導くと言われてい

ます。

企業の立場になってみると、理想的にはタスク型のダイバーシティで組織を構成することが望ましいと考えられると思います。しかしそれを実現するのは簡単ではありません。その理由は、タスク型のダイバーシティの基準となる能力やスキルを性別や年齢といった属性と分離して考えることが難しいからです。多様性を高めていくためにはステップがあります。通常、デモグラフィ型のダイバーシティを高めていき、そこで発生する様々なネガティブな結果に対応しながら、徐々にタスク型のダイバーシティへ照準を移していく企業が多いと思います。

最近では、ダイバーシティとインクルージョンに、エクイティ (Equity) を加えてDE&I (Diversity, Equity, and Inclusion) と言われることが多くなっています。エクイティとは公平性のことですが、具体的には、一人ひとりの違いに応じた支援をすることや阻害要因を取り除くことで、待遇、機会、評価、昇進などにおいて不利にならないようにすることを指します。これはイクオリティ (Equality)、すなわち平等性と対比して議論されるものです。すでにある一人ひとりの違いに対して“平等に”対応したとしても不利な状態が解消されないことがあるため、それぞれの差異や制約に応じた“公平な”対応が必要であることを、エクイティというコンセプトは示唆しています。

エクイティを含めたDE&Iが推進されてきた背景には、やはりダイバーシティとインクルージョンを実現する現実的な難しさがあったと思います。様々な属性を考慮しながら多様性を認める組織を作り込んできたものの、さらにそこから一人ひとりの個性を認めていくまでにはたくさんの困難があります。一人ひとりの阻害要因を取り除くというエクイティのメッセージは、日本企業がダイバーシティからインクルージョンに進むために必要なステップを示しているように思います。

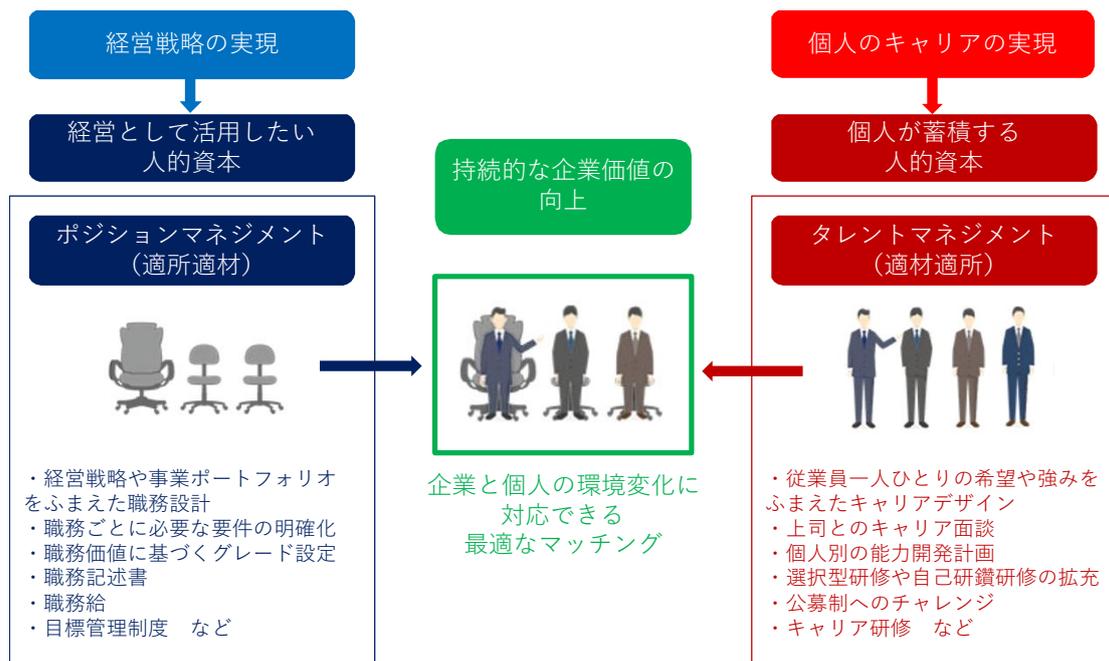
4-4 人的資本を経営戦略と連動させる

人的資本と組織について考えるひとつの視点として、「戦略的人材マネジメント（戦略人事）」が、アメリカでは1980年代、日本でも2000年以降に浸透してきました。戦略人事とは、経営戦略に基づいて「求める人材像」を設定して、そうした人材を確保し、パフォーマンスを発揮できる人材マネジメントを行うことです。また、事業構造やビジネスモデル、経営戦略が異なれば、求める人材像も異なり、人材マネジメントも異なるということが前提にあります。

では、ここまでの「人的資本経営」に関する議論の中で、戦略人事をどのように考えることができるでしょうか。これは経営起点のポジションマ

ネジメントと個人起点のタレントマネジメントを組み合わせることで理解できます。先に話したとおり、タレントマネジメントは、個人が自らの人的資本をどのように蓄積して、能力を身につけ、どういったキャリアを実現したいのかを重視してそれを企業として支援することに照準をおいたものとなります。これに対して、ポジションマネジメントとは、ある戦略を達成していくために必要な人的資本やポジションを設定し、その仕事を遂行できる人材を配置することを指します。戦略人事とは、経営戦略に応じて必要な人材を確保することであり、ポジションマネジメントの考え方に対応するものです（第8図）。

第8図 人的資本経営を実現する人的資源管理



出所：島貫智行（2023）「人的資本経営」と人的資源管理『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社，71巻1号，53頁。

「人材版伊藤レポート」を読んだことのある方は多いと思いますが、レポートの最初に何が出てくるか覚えている方はいらっしゃるでしょうか。それは、経営戦略と人材戦略を連動させるべきだという、経営視点での戦略人事の考え方です。こ

れまでお話したように、人的資本経営は、個人の人的資本にフォーカスして、個人の意思や主体性を尊重した人材マネジメントを実践することですが、これを戦略人事と連結させていくことが重要になります。

4-5 パーパス経営の意味

「人的資本経営」に関連するキーワードとして、「パーパス経営」があります。パーパスと似たようなコンセプトに「ビジョン」や「ミッション」がありますが、それとパーパスは大きな違いがあります。

パーパスの発想は、わたしたち一人ひとりにパーパスがあるところにポイントがあります。そして、パーパスについて語られるときには、「共感」という単語が使われます。働く人それぞれが持つ自分自身のパーパスがあり、それと会社が提示しているパーパスを照らし合わせ、個人が共感できるということがパーパス経営の前提です。

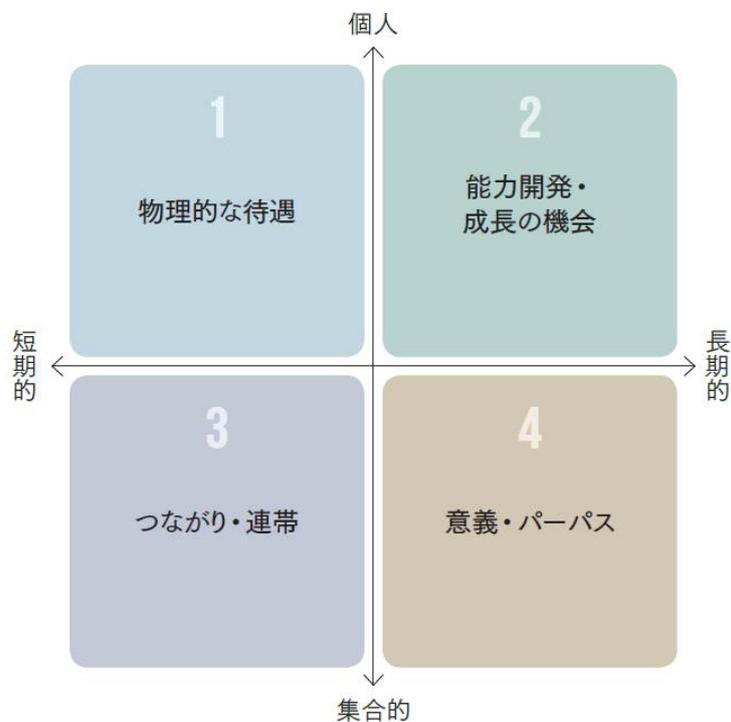
他方で「ビジョン」や「ミッション」は、共感ではなく、「浸透」という単語がセットになっていたと思います。例えば、“当社の経営理念やビジョンを正社員だけではなく、非正規で働く社員にも浸透させる”といった使い方です。「浸透」

とは経営者視点の表現です。パーパスは逆で、まず個人のパーパスが起点にあり、それと会社が提示しているものに対して個人が共感できるかどうか鍵になります。

4-6 個を重視する人材マネジメント

モーテンセン&エドモンドソンは、優れた人材を企業として定着させて、その人に働きがいを感じてもらいながら、高いパフォーマンスを発揮してもらうために、2つの基準を考慮して従業員に対する価値を提案する必要があると論じています。まずは、その価値を一人ひとりに提供できるのか、あるいは、一人ひとりに分けずに集合的に提供できるのかという基準を設け、次に、従業員に提供できる価値が短期的なものか、または、長期的なものなのかという基準を組み合わせ、4つの価値に分けられています（第9図）。

第9図 従業員価値提案に関する4類型



出所：モーテンセン&エドモンドソン（2023）「従業員価値提案を見直すべき時：人を惹き付け、離職を防ぐ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』

個人的かつ短期的に提供できる価値は「物理的な待遇」ですが、これは報酬やオフィススペース、勤務体系、手当などを含みます。また、個人的かつ長期的に提供できる価値が「能力開発・成長の機会」で、ジョブローテーションや昇進といった従業員の新しいスキル習得を支援するための方法を意味します。

興味深いのは、集合的に提供できる価値を考えるべきだと主張している点です。集合的かつ短期的に提供できる価値は「つながり・連帯」です。具体的には集団からの感謝や尊重、責任感、社会関係資本といった、他者との関係性の中で提供できる価値を指します。そして、集合的かつ長期的に提供できる価値が、先に議論した「意義・パーパス」です。その会社で働くこと、会社が取り組んでいる事業やビジネスにどういったパーパスがあり、その仕事が必要なのかを明示することの重要性が指摘されています。これらの価値提案を経営戦略やビジネスモデルに応じてバランスよく従業員に提供していくことが重要であると考えられています。

5 人的資本経営における労働組合の役割

これまでの「人的資本経営」に関する解説を踏まえて、労働組合にはどのような役割と期待があ

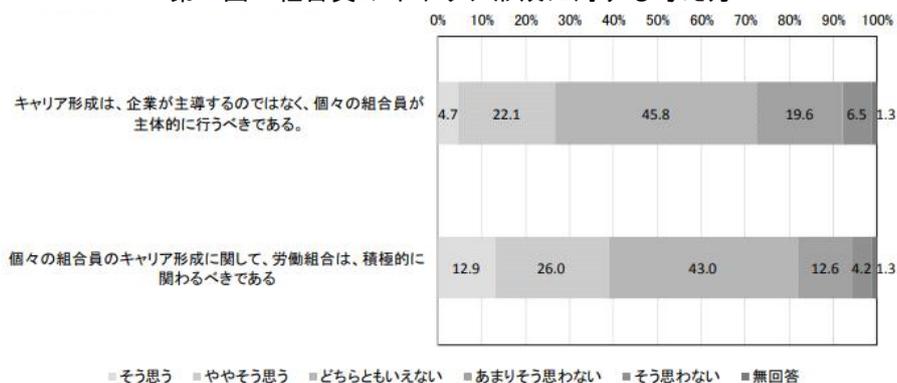
るのか。最後に、5つの点から問題提起をしたいと思います。

5-1 個人主体のキャリア形成への対応

まずは、「人的資本経営」の鍵となる「個を重視する人材マネジメント」という考え方に対して、労働組合はどう向き合うのかということです。従業員個人の意思に基づくキャリア形成、キャリア・オーナーシップを考えたとき、労働組合としてそれにどのように関与していくのかということは、大きな論点だと思います。

わたしも参加した連合総研の研究会での調査結果を紹介したいと思います。労働組合を対象とした、“キャリア形成は企業が主体的に行うべきか、組合員個人が行うべきか”という問いに対する回答をみると、労働組合によってばらつきがあります。企業か個人かどちらともいえないという回答も少なくありません。そして、組合員個々人のキャリア形成に関して、労働組合はどの程度関わるべきかという質問に対しては、割合としては多数を占めるわけではありませんが、関わるべきと考えている組合が4割程度みられます。とはいえ、同じくらいの割合でどちらとも言えないという回答もみられます。このように労働組合として組合員のキャリア形成にどの程度関わるべきかということに対する意見にもばらつきがあります（第10図）

第10図 組合員のキャリア形成に対する考え方



出所：連合総研（2019）『個々のキャリア形成と職場組織の関与のあり方ーキャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究報告書』

「人的資本経営」が主張される中で、労働組合においても個を主体としたキャリア形成に対する向き合い方を考えていく段階になっているのではないのでしょうか。

5-2 能力開発機会の格差への対応

労働組合には、様々な側面から働く人たちの就業環境を整備し、下支えをしている点で大きな役割があります。その際、経営側との間で議論や交渉の中心になるのは、賃金と労働時間や休暇を主とする労働条件が多いと思います。

「人的資本経営」において個人の意思を尊重するという考え方にたつと、自ら学びたいという学習意欲の高い人がより学べる環境を整えたり、成長できる機会を付与していくことが考えられますが、一方で、そうした意欲がない場合には学習しなくなる人もいるかもしれません。結果的に職業訓練や能力開発の機会の格差は個人間で拡大する可能性があります。従来から論点となっている賃金や処遇、労働時間や休暇といった側面にくわえて、この能力開発機会の個人間格差という問題に対して、労働組合が関与する必要性が高まるのではないかと思います。

5-3 多様化する職場の諸問題への対応

ここまでの議論をふまえれば、今後は、働く側が自らの意思で主体的に学習したりキャリアを形成するということが前提になっていきます。先に示したように、能力開発やキャリア形成についても、企業が行うのか、それとも組合員個人が行うのか、という企業と個人の対比が強調されます。ただ、こうした企業か個人かという対比のなかで抜け落ちてしまう視点があります。それは「職場」への関心です。

職場では、中途採用者が増え、女性社員やシニア人材の活躍の場が以前よりも広がっています。組合活動も、かつては比較的同じような属性を持った組合員を前提としていたと思います。職場を

構成する人材の多様化の中で発生する諸問題に関して、労働組合はどう対応していくか、これも大事な論点になるでしょう。

5-4 非正規雇用労働者の人的資本蓄積への対応

非正規雇用で働く人たちに関わる論点も挙げておきたいと思います。「人的資本経営」が謳われていても、その念頭にあるのは正社員が中心です。「人的資本経営」の人材マネジメントの対象層を正社員だけでなく、非正規雇用に拡張して検討することは今後の課題になるでしょう。とくに非正規雇用を多く活用している企業や非正規雇用を長期的に戦力化している企業では重要な論点になると思います。非正規雇用で働く人への教育訓練投資や、能力開発の機会をどういった形で整備できるのか。企業側が関心を寄せない場合に、労働組合の側が担うべき役割は大きいと思います。

5-5 グループ経営における労使関係への対応

一部の労働組合に限られるかもしれませんが、グループ経営の労使関係においても労働組合の役割が高まっていると思います。

「人的資本経営」において、企業側は連結経営を重視する観点からは、親会社だけでなく関連会社の社員を含めて人員の最適配置を行うとともに、様々な学習機会や成長機会を与える環境整備に取り組んでいくことになると思います。グループ内の人事制度を整えて、親会社と関連会社間、関連会社と他の関連会社間の人材の流動性を高めて、グループ間での人材配置や人材活用の有効性を高めていこうとしています。賃金の考え方についても、グループ内の異動がよりしやすいように職務型の人事制度に揃え、教育訓練の仕組みについても、グループ内に展開して親会社以外の関連会社の社員も受けられる形に整備していくでしょう。

こうしたグループ間の統合の方向性の中で、労働組合側においてもグループ内での連携が必要になってくると思います。すでに、グループ内の労

働組合で意見交換や情報交換をしながら、労働条件だけでなく能力開発のことも含めて、より良い環境につなげるための議論している組合もあるかもしれません。とはいえ、労使交渉においては、基本的には親会社も関連会社も個社単位になって

いるところがほとんどでしょう。今までの個社単位の労使交渉から、どのように横の連携を図っていけるのかという点も今後の課題になると思われます。