

人的資本経営を再考する

人事部長クラブ8月例会

日本生産性本部は8月23日、第96期「人事部長クラブ」の8月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は「人的資本経営の再考」をテーマに、鶴光太郎・慶應義塾大学大学院商学研究科教授が講演した。

前者は、教育訓練や能力開発などで能力・スキルを向上させ、人的資本の水準を拡大し、企業に貢献する。鶴氏は「昨今は前者の方がより確実で早い効果が期待できる」と述べ、もっと従業員のウェルビーイングの向上に注目すべきだと主張した。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

対応が難しい。企業がリスキリングを主導的に行う場合は、様々な訓練・研修のメニューを用意（カフェテリア方式）し、従業員各自の必要なリスキリングを選択できるような仕組みを用意することが大事だ。それは転職を増やしてしまう懸念もあるが、魅力的な制度が優秀な人材を惹きつける吸引力になる。キャリアの自律性が確保できるような職務限定型のジョブ型を普及させることがリスキリングも含めた人的資本経営の前提条件だろう」と指摘した。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

「プロ型の人材は、『我慢大会』を勝ち抜いた従順な人材であり、抜本的なイノベーションを起こすことは不可能だ。キャリア形成も企業に委ねるのではなく、キャリアの『ジリツ』（自立・自律）が必要と考える人材が求められている。これはある程度、職務限定型のジョブ型になっていかなければならない」と述べた。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

ジョブ型については、ジョブ型は解雇自由という誤解、ジョブ型は成果主義といった誤解の他に、「職務記述書があるからジョブ型」という誤解があり、職務記述書を作っただけで、企業側の都合の良いように書き換えられ、有名無実化する可能性のある「なんちゃってジョブ型」が横行していると説明した。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

ジョブ型を根幹に据えながら、企業はパフォーマンスを高めるために何をしなければならぬかについては、ウェルビーイングの向上と「パーパス経営」の推進の二つを挙げた。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

企業がどのような社員に貢献を求めているのかを従業員に伝え、企業のパフォーマンスを理解、共感を得てもらおう。パーパス経営については、「お金や地位によって従業員の根源的なモチベーションを高め続けることには限界がある。自らが見える価値が誰かに必要とされ、社会的に評価されることの方がいい喜びはそれを超えらるものがある。パーパス経営は、多様性を増す組織を束ねることだけではなく、優秀かつイノベティブな人材を企業に引き寄せる効果も高い。そうなること、メンバーシップ型での『あの呼吸』や『以心伝心』ではなく、企業目標や理念を従業員に伝え、理解や共感を得る『言葉の力』が経営者に求められる」と指摘した。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

鶴氏は「従業員のウェルビーイング向上と、社会貢献を明示化するパーパス経営の推進は、企業利潤・価値最大化と矛盾せず、両立は可能だ。『情けは人のためならず』であり、一見、損しているように見えるが、最後は自分のところに返ってくる。そういう経営ができるかどうか企業が問われている」と講演をまとめた。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

鶴氏は「従業員のウェルビーイング向上と、社会貢献を明示化するパーパス経営の推進は、企業利潤・価値最大化と矛盾せず、両立は可能だ。『情けは人のためならず』であり、一見、損しているように見えるが、最後は自分のところに返ってくる。そういう経営ができるかどうか企業が問われている」と講演をまとめた。

鶴氏は、人的資本経営が注目される背景には、企業の付加価値の源泉がかつての工場や機械などの物的資産から、人的資産を含む無形資産に移行していることがあるとしたうえで、人的資本経営には「人的資本の水準拡大」と「人的資本の稼働向上」の二つのアプローチがある」と述べた。

鶴氏は「従業員のウェルビーイング向上と、社会貢献を明示化するパーパス経営の推進は、企業利潤・価値最大化と矛盾せず、両立は可能だ。『情けは人のためならず』であり、一見、損しているように見えるが、最後は自分のところに返ってくる。そういう経営ができるかどうか企業が問われている」と講演をまとめた。