

伊藤邦雄氏が語る「時代遅れ」な日本企業型雇用の罫と人的資本経営への道筋

Gemini Deep Research

I. 序論：変革の必然性

日本のビジネス思想界において、伊藤邦雄氏は傑出した存在であり、コーポレートガバナンス改革、そして近年では人的資本経営に関する研究で広く知られています¹。特に、経済産業省のプロジェクトや東京証券取引所の委員会での要職を歴任してきた経歴¹は、彼の発言に重みを与え、日本経済の政策や企業の慣行に大きな影響力を持つことを示しています。近年、伊藤氏は、伝統的な日本企業型雇用が「時代遅れ」であると強く警鐘を鳴らし、その構造的な問題点と、そこから脱却し「人的資本経営」へと移行することの緊急性を訴えています⁷。

「時代遅れ」という強い言葉が示すように、かつて日本の強みであった雇用システムが、グローバル化と急速な変化の時代において、むしろ足かせとなっている現状が示唆されます⁷。この認識は、日本企業が国際的な人材競争において劣勢に立たされているという危機感の表れであり⁷、過去の成功体験に固執することの危険性を示唆しています⁷。本報告書では、伊藤氏が指摘する日本企業型雇用の具体的な問題点、人的資本経営への移行に関する考え方、その導入事例や現状、そして課題について詳細に分析します。さらに、他の専門家からの意見や評価を検証し、日本企業が人的資本経営を導入する上での注意点についても考察します。

II. 「時代遅れ」な日本企業型雇用：過去の遺物

長らく日本の雇用システムは、「終身雇用」「年功序列賃金」「新卒一括採用」という三本柱によって支えられてきました¹⁰。第二次世界大戦後の高度経済成長期において、このシステムは日本企業の競争力を高める上で重要な役割を果たし、従業員に安定した職業生活を提供するとともに、勤続年数に応じた賃金上昇はモチベーション維持に貢献しました¹⁰。また、毎年一斉に新卒者を採用し、長期的な視点で育成する仕組みは、企業にとって安定した労働力の確保につながりました¹⁰。この雇用システムは「メンバーシップ型雇用」と呼ばれ、職務内容や勤務地を限定せず採用し、企業が業務を割り振るという特徴を持ち、長期的な人材育成に適していました⁷。

しかし、伊藤邦雄氏は、このシステムが現代においては「罫」となり、もはや機能不全に陥っていると指摘します⁷。経済産業省の調査によると、「現在の勤務先で勤続を希望する人の割合」はアジアパシフィック地区の中で最低の52.4%である一方、「転職

意向のある人の割合」も 25.1%で最低となっています⁷。これは、社員が現在の会社に長く留まりたいと思っていないにもかかわらず、積極的に転職しようとも考えていないというアンビバレントな状況を示しており⁷、かつては「素晴らしい」と評された日本の人事慣行が、現在では世界から孤立していると伊藤氏は警鐘を鳴らします⁷。

この現状は、「経路依存症」という概念で説明できます⁷。長年にわたり同じシステムを維持してきたために、企業がその非効率性に気づきながらも、過去の慣習から抜け出せなくなっている状態を指します⁷。伊藤氏は、この経路依存症によって日本がいつの間にか「人材で勝てない国」になったと指摘し⁷、従来の雇用システムが、グローバルな人材競争において日本の企業競争力を阻害しているという強い危機感を示しています⁷。1990年代以降のバブル経済崩壊や少子高齢化、グローバル化といった経済環境の大きな変化¹⁰は、終身雇用や年功序列賃金といった制度を企業にとって大きな負担とし、2000年代に入るとIT技術の進展やサービス業の台頭による労働市場の変化が、メンバーシップ型雇用の限界を一層顕著にしました¹⁰。

III. 人的資本経営の理解：パラダイムシフト

経済産業省は、「人的資本経営」を「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義しています⁶。この定義は、従業員を単なるコスト（資源）として捉えるのではなく、将来の価値創造に貢献する重要な資産（資本）として認識するという根本的な視点の転換を意味します⁹。これは、従業員への投資を単なる費用ではなく、将来の収益を生み出すための戦略的な投資と捉える考え方です。

人的資本経営は、従来の日本の人事管理（HRM）とは明確に異なります¹³。伝統的な人事管理は、終身雇用と年功序列という枠組みの中で、人員の管理に重点を置いていました。一方、人的資本経営は、個々の従業員のスキルや潜在能力を積極的に開発し、活用することで、企業の業績向上を目指します。伊藤氏が指摘するように、これまでの人数管理を中心とした「管理」の考え方から脱却し、「多様な知と経験を活かす」ことが重要な視点となります¹⁷。この変化は、均質的で年功序列型の労働力から、多様なスキルと経験を持つ人材を重視する方向への転換を示唆しており、今日の複雑なビジネス環境において、多様な視点と専門性がイノベーションと競争優位性の源泉となるという認識に基づいています。また、人的資本経営は、勘や経験に頼るのではなく、データを効率的に活用し、客観的な指標に基づいて意思決定を行うことを重視します¹⁵。

IV. 伊藤邦雄氏の人的資本経営ビジョン：3P・5F モデル

伊藤邦雄氏は、「人材版伊藤レポート」において、日本企業が人的資本経営を実践する

ための重要なフレームワークとして「3P・5Fモデル」を提唱しています⁷。

このモデルは、「3つの視点(3P)」と「5つの共通要素(5F)」で構成されています。

3つの視点(3P)

1. 経営戦略と人材戦略の連動 (Alignment of Business Strategy and Human

Capital Strategy): 人的資本経営において最も重要な視点の一つが、経営戦略と人材戦略を一体化させることです¹⁷。人材戦略は、単なる人事部門の課題ではなく、企業の経営目標を達成するための不可欠な要素として位置づけられるべきです。経営戦略を実現するために必要なスキル、知識、能力を明確にし、それに対応した人材の獲得、育成、配置を行うことが求められます。この視点は、人的資本が企業の事業目標達成に直接貢献する重要な要素であることを強調しています。経営層と人事部門が緊密に連携し、企業の戦略目標を達成するために必要な人材戦略を共同で策定・実行することが不可欠です。

2. As is - To be ギャップの定量把握 (Quantitative Understanding of the As -is and To-be Gap):

戦略的な目標を達成するために、現状の人材の状態(スキル、経験、能力など)を定量的に把握し、将来必要となる人材の状態とのギャップを明確にすることが重要です¹⁸。このギャップを数値化することで、具体的な人材育成計画や採用戦略を立てることが可能になります。データに基づいた現状分析を通じて、企業はどの分野に投資すべきか、どのようなスキルを強化すべきかを特定できます。この定量的なアプローチは、人的資本経営の効果を測定し、戦略の進捗状況を把握する上でも重要となります。

3. 企業文化への定着 (Embedment in Corporate Culture):

人的資本経営の考え方と実践を企業文化として根付かせることは、その持続性と効果を高める上で不可欠です¹⁸。従業員一人ひとりが人的資本の重要性を理解し、その価値を最大限に引き出すための行動を促すような企業文化を醸成する必要があります。これには、経営層の強いコミットメントと、従業員への継続的なコミュニケーションが不可欠です。また、人事制度や評価システムなどを人的資本経営の理念に合致するように見直すことも重要となります。

5つの共通要素(5F)

1. 動的な人材ポートフォリオ (Dynamic Talent Portfolio):

企業の事業戦略や市場の変化に合わせて、人材の構成を柔軟に変化させていくことが求められます¹⁹。これには、戦略的な採用、内部育成、異動、そして必要に応じて外部からの人材獲得などを組み合わせ、常に最適な人材ポートフォリオを維持する努力が必要です。従来

の終身雇用を前提とした固定的な人材構成から脱却し、変化に強い組織を作るための重要な要素となります。

2. **知・経験のダイバーシティ&インクルージョン (Diversity & Inclusion of Knowledge and Experience):** 国籍や性別といった属性だけでなく、個々が持つ知識、経験、価値観などの多様性を尊重し、それを組織の力に変えていくことが重要です¹⁷。多様な視点を取り入れることで、イノベーションが生まれやすく、より良い意思決定が可能になります。インクルージョンは、多様な人材がその能力を最大限に発揮できるような環境を整備することを意味します。
3. **リスキル・学び直し (Reskilling and Learning):** 急速な技術革新やビジネス環境の変化に対応するため、従業員が常に新しいスキルや知識を習得し、自身の能力をアップデートしていくことが不可欠です¹⁷。企業は、従業員が主体的に学び続けることを支援するための機会や環境を提供する必要があります。これは、個人のキャリア開発だけでなく、企業の競争力維持・向上にもつながります。
4. **従業員エンゲージメント (Employee Engagement):** 従業員が仕事に対して意欲を持ち、積極的に貢献しようとする姿勢を高めることは、生産性向上や離職率低下に直結します⁷。企業は、従業員が働きがいを感じられるような環境づくりや、目標達成への貢献を適切に評価する仕組みを整備する必要があります。従業員との良好なコミュニケーションや、成長機会の提供もエンゲージメント向上に寄与します。
5. **時間や場所にとらわれない働き方 (Flexible Work Arrangements):** テレワークやフレックスタイムなど、柔軟な働き方を提供することは、多様な人材の確保や従業員のワークライフバランスの向上に貢献します⁷。柔軟な働き方は、従業員の満足度を高め、生産性の向上にもつながる可能性があります。企業は、柔軟な働き方を支援するための制度やインフラを整備する必要があります。

3つの視点 (3P)	説明
経営戦略と人材戦略の連動	経営戦略と人材戦略を一体化させ、事業目標達成に貢献する人材戦略を策定・実行する。
As is - To be ギャップの定量把握	現状の人材の状態と将来必要となる人材の状態のギャップを定量的に把握し、具体的な対策を

	講じる。
企業文化への定着	人的資本経営の考え方を企業文化として根付かせ、従業員一人ひとりの行動を促す。

5 つの共通要素 (5F)	説明
動的な人材ポートフォリオ	事業戦略や市場の変化に合わせて、人材の構成を柔軟に変化させる。
知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	多様な知識、経験、価値観を持つ人材を尊重し、組織の力に変える。
リスキル・学び直し	従業員が常に新しいスキルや知識を習得し、能力をアップデートする機会を提供する。
従業員エンゲージメント	従業員が仕事に意欲を持ち、積極的に貢献しようとする姿勢を高める。
時間や場所にとらわれない働き方	テレワークやフレックスタイムなど、柔軟な働き方を提供する。

V. 「人材版伊藤レポート」：変革への道標

2020年に初版が、そして2022年には2.0版が公表された「人材版伊藤レポート」は、伊藤邦雄氏が中心となり、日本企業が人的資本経営へと移行するための具体的な指針を示す重要な報告書です⁶。これらのレポートは、長期的な企業価値向上には、ビジネスモデル、経営戦略、そして人材戦略の連動が不可欠であるという重要なメッセージを掲げています¹⁹。人的資本は単なるサポート機能ではなく、企業の成功を牽引する核心的な要素であると強調しています。

レポートでは、現状の人材の状態と、戦略目標達成に必要な将来の状態との間にあるギャップを明確にすることの重要性が指摘されています²²。このギャップ分析を通じて、

組織は必要な能力を構築するための的を絞った介入策や戦略を策定することができます。また、経営陣、取締役会、投資家を含む様々なステークホルダーが、人的資本の重要性を認識し、その開発と効果的な活用に積極的に貢献する協調的なアプローチが提唱されています²⁰。レポートは、企業がその実施努力を導くための実用的なフレームワークと事例を提供しており²¹、変化するビジネス環境に適応するための重要な要素として、継続的な学習（リスキル・学び直し）を強調しています²¹。企業は、技術革新や進化する市場の要求に対応するために、従業員が新しいスキルと知識を獲得することを積極的に支援する必要があります。さらに、2021年にはコーポレートガバナンス・コードが改訂され、「人材版伊藤レポート」の内容が一部反映され、人的資本への投資と開示がより重視されるようになりました⁶。

VI. 日本企業における人的資本経営の導入：進捗と事例

日本においても、人的資本経営の重要性に対する認識は高まっており、実際に導入に向けた取り組みを進めている企業も現れています⁶。

例えば、**伊藤忠商事**は、「三方よし」の経営理念に基づき、人的資産をビジネスモデル機能の原動力と捉え、労働生産性の向上を重視した人的資本経営を推進しています²⁸。同社の「『ひとりの商人、無数の使命』を体現できる人材」という人材像は、ビジネスモデルと人材戦略が明確に連動していることを示しています³⁷。

オムロンは、「人間性の尊重」を企業理念に掲げ、人的資本経営をリードする企業として知られています³⁷。ダイバーシティ&インクルージョンの推進や、人材能力開発への積極的な投資（今後3年間で従来比3倍の60億円）は、同社の人的資本経営への強いコミットメントを示しています³⁷。

花王は、従業員が自ら掲げる挑戦的な目標を通じて成長し、会社や社会に貢献することを目指しており、KPIに基づいた目標管理制度を改め、OKR（Objectives & Key Results）という独自の取り組みを採用しています³⁷。また、「花王フォーラム」のような従業員との対話の場を重視している点も特徴です³⁷。

旭化成は、経営戦略と連動した人材ポートフォリオの作成や、DX人材育成のためのリスキリングに力を入れています³⁸。事業の多角化という経営戦略に合わせて、人材ポートフォリオを毎年見直し、必要な人材を確保・育成する取り組みは、戦略的な人材配置の好例と言えます³⁹。

キリンホールディングスは、食と医療の強みを活かしつつ、ヘルスサイエンス分野への参入のために専門知識を持つ人材をキャリア採用で確保するなど、事業戦略と人材戦

略を両立させています²⁸。

しかしながら、人的資本経営の導入はまだ始まったばかりであり、多くの企業がその初期段階に留まっているのが現状です⁴。上場企業の半数以上が、女性活躍や有給取得率といった基本的な情報の開示に留まっており、人的資本経営を戦略的に活用するという段階には至っていない企業が多いことが示唆されます⁴。一方で、成長企業は、停滞またはマイナス成長の企業と比較して、人的資本経営の理解度が高く、積極的に推進している傾向が見られます³⁵。これは、人的資本経営の推進が企業の成長に寄与する可能性を示唆しています。

VII. 導入における課題と障害：容易ではない道のり

日本企業が人的資本経営を効果的に導入するためには、いくつかの重要な課題と障害を克服する必要があります⁴。

まず、長年続いてきた「メンバーシップ型雇用」という伝統的な雇用システムと、それに根付いた考え方が、変化への抵抗を生む可能性があります⁹。終身雇用や年功序列といった慣行に慣れた従業員や管理職は、より流動的で成果主義的な人的資本経営の原則を受け入れることに抵抗を感じるかもしれません。

次に、人的資本の価値や影響を明確に定義し、測定することが難しいという課題があります³。有形資産とは異なり、人的資本は無形であり複雑なため、その価値を定量的に評価し、人的資本への投資収益率を追跡することは容易ではありません。企業は、離職率や研修時間といった基本的な指標を超えて、戦略目標と連動したより高度な KPI を設定し、活用する必要があります。

また、多くの企業が、経営戦略と人事戦略を効果的に連携させることに苦労しています⁴。人事部門が依然として独立した部門として機能し、企業の全体的な戦略目標との整合性が十分に図られていない場合があります。この連携不足は、人的資本経営の潜在的な価値を最大限に引き出すことを妨げる可能性があります。

従業員の理解とエンゲージメントの不足も課題の一つです⁴²。従業員が人的資本経営の概念やその利点を十分に理解していない場合、関連する取り組みへの積極的な参加や貢献が期待できません。企業は、人的資本経営の目的とメリットを従業員に明確に伝え、共感と協力を得る必要があります。

現状分析 (As is) と目標設定 (To be) の段階でつまづく企業も少なくありません⁴。自社の現在の人的資本の状態を正確に把握し、将来のあるべき姿を明確に描くことができなければ、効果的な戦略を策定することは困難です。これには、客観的なデータ収集

と分析、そして将来のビジネスニーズを見据えた明確なビジョンが必要です。

さらに、人的資本経営の原則を形式的に導入するだけで、実質的な変革が伴わないリスクも存在します⁴。情報開示の義務化への対応が先行し、本質的な人材育成や活用がおろそかになる可能性があります。真の人的資本経営には、表面的な対応ではなく、組織全体の意識改革と行動変容が不可欠です。

「平等性の罨」も考慮すべき点です²⁵。多様性の指標として、安易に数値目標（例えば女性管理職比率）を設定することに偏ると、真に多様な視点や経験を活用するという本質を見失う可能性があります。多様性の取り組みは、単なる数値合わせではなく、個々の従業員が意見を言いやすい環境を整備し、それぞれの能力を最大限に引き出すことを目指すべきです。

VIII. 専門家の視点と評価：多様な意見

伊藤邦雄氏自身も、日本企業における人的資本経営の進捗状況について、言葉だけが先行し、本質的な変革が伴っていない現状を厳しく指摘しています⁴。多くの企業が「人的資本経営」という言葉を使い始めているものの、実際にはこれまでの取り組みを単に名称変更しただけであり、人材に対する根本的な見方の変革には至っていないと警鐘を鳴らしています⁴。また、リスクリングの機会提供は進んでいるものの、従業員が主体的に取り組んでいるとは限らず、企業側からのインセンティブ付与や称賛が不足している可能性を指摘しています⁴。伊藤氏は、日本企業の従業員の学習意欲とエンゲージメントが世界的に低い水準にあることを憂慮し、人材を単なる数として捉えるのではなく、個々の能力とエンゲージメントを高めることの重要性を強調しています⁵。

一方、他の専門家からは、「人材版伊藤レポート」に対して、初期のレポートには具体的な開示実務の視点が欠けていたという指摘や⁴³、大企業を前提とした内容になっているため中小企業には適用が難しいという意見⁴³、女性活躍に関する具体的な環境整備策が不足しているという批判も存在します⁴³。また、人的資本経営においては、経営者や投資家の視点だけでなく、実際に働く従業員の意見を十分に反映すべきであるという意見も上がっています³⁶。年功序列制度から成果主義への移行の必要性を指摘する声や⁴¹、人的資本経営を単に個人の価値を将来のキャッシュフローに換算するような短絡的な見方に対して警鐘を鳴らす意見もあります³⁶。

しかしながら、伊藤氏の提唱と「人材版伊藤レポート」は、日本企業における雇用慣行の変革の必要性に対する意識を高め、議論を活発化させる上で大きな貢献を果たしたことは間違いありません¹⁷。

IX. 結論と提言：未来への道筋

日本企業がグローバル経済における競争力を再び取り戻すためには、人的資本経営への移行は不可避です⁷。伊藤邦雄氏の提唱する「3P・5Fモデル」は、そのための具体的な道筋を示す羅針盤となるでしょう。

日本企業が人的資本経営への移行を成功させるためには、以下の多層的な提言を実行に移す必要があります。

- **戦略的整合性:** 人材戦略を企業の全体的な経営戦略と深く統合し、連動させる必要があります。経営層と人事部門が継続的に対話し、協働することで、戦略目標達成に必要な人材ニーズを明確にし、人的資本投資が事業成果に与える影響を測定するための明確な指標を開発することが求められます¹⁷。定期的な共同計画セッションを実施し、戦略目標を達成するために必要な人的資本ニーズを特定し、人的資本イニシアチブが事業成果に与える影響を追跡するための明確な指標を開発することが重要です。
- **企業文化の変革:** 継続的な学習、多様性と包容性、従業員エンゲージメント、成長志向を重視する企業文化を育む必要があります。これには、強力なリーダーシップのコミットメントと、一貫したコミュニケーションが不可欠です¹⁸。オープンなコミュニケーション、フィードバック、表彰を促進するプログラムやイニシアチブを実施し、実験とリスクテイクを奨励し、仕事とキャリアの進歩に関する従来の前提に挑戦する必要があります。
- **データ駆動型アプローチ:** HR データを収集、分析、活用するためのシステムとプロセスに投資し、意思決定を促し、人的資本経営イニシアチブの効果を測定する必要があります³。基本的な指標を超えて、企業の戦略目標を反映する関連性の高い KPI を開発し、これらの KPI を定期的に監視および報告して、進捗状況を追跡し、改善の余地がある領域を特定する必要があります。
- **従業員のエンパワーメントとエンゲージメント:** 従業員が価値を感じ、能力を発揮し、組織の目標達成に意欲的に貢献できる環境を整備する必要があります。これには、成長と能力開発の機会の提供、柔軟な働き方の導入、従業員からのフィードバックの積極的な収集などが含まれます¹⁷。定期的な従業員エンゲージメント調査を実施し、受け取ったフィードバックに基づいて行動し、個人のキャリア目標と組織のニーズの両方に合致するトレーニングおよび能力開発プログラムに投資し、ワークライフバランスを向上させるためのさまざまな柔軟な働き方を提供する必要があります。
- **リスキリングとアップスキリングへの注力:** 変化し続けるビジネス環境において、従業員が新しいスキルと知識を獲得するための十分な機会を提供し、継続的な学習

を優先する必要があります⁷。内部トレーニングプログラム、外部コース、メンターシップの機会など、さまざまな学習リソースを提供し、従業員が自身の学習と能力開発に主体的に取り組むことを奨励する必要があります。

- **リーダーシップのコミットメント:** 組織全体で人的資本経営のアジェンダを推進するために、トップリーダーシップからの強力で明確なコミットメントを確保する必要があります⁶。リーダーが人的資本経営の原則を積極的に支持し、進捗状況について自身とチームに責任を負わせ、人的資本指標をリーダーシップの業績評価に組み込む必要があります。
- **長期的な視点:** 人的資本経営への移行は長期的な取り組みであり、忍耐、粘り強さ、そして適応と学習への意欲が必要であることを認識する必要があります¹⁰。明確なマイルストーンを含む段階的な導入計画を策定し、進捗状況とフィードバックに基づいて計画を定期的に見直し、調整する必要があります。

人的資本経営への変革は、日本の企業を活性化させ、21世紀における持続可能な成長を確実にするための鍵となります。これらの提言を実行することで、日本企業は人材の価値を最大限に引き出し、グローバルな競争環境において再び優位性を確立することができるでしょう。

引用文献

1. 資本主義にも訪れているニューノーマルの波、経営者や個々の社員が目指すべき方向。 - マネジメントソリューションズ, 3月23, 2025 にアクセス、
https://www.msols.com/feature/talk/20210204_2064.html
2. Kunio Ito, the man behind Japan's corporate governance blueprint, is feeling pleased, 3月23, 2025 にアクセス、
<https://www.japantimes.co.jp/news/2015/06/05/business/corporate-business/man-behind-japans-corporate-governance-blueprint-feeling-pleased/>
3. The 5th Nikkei Well-being Symposium, 3月23, 2025 にアクセス、
<https://ps.asia.nikkei.com/wellbeing23/>
4. 【伊藤邦雄・田中弦】2024年、日本企業は人的資本経営にどう向き合うか?, 3月23, 2025 にアクセス、
<https://unite.unipos.co.jp/2825/>
5. 人的資本の最大化に向けた副業の意義（前編） | and HiPro [アンドハイプロ], 3月23, 2025 にアクセス、
https://hipro-job.jp/and_hipro/interview/T000000748/
6. 人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す - 経済産業省, 3月23, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html
7. 伊藤邦雄氏が語る「時代遅れ」な日本企業型雇用のワナ、人的資本..., 3月23, 2025 にアクセス、
<https://www.sbbit.jp/article/sp/130282>
8. スペシャル 検索 | ビジネス+IT, 3月23, 2025 にアクセス、
<https://www.sbbit.jp/special/result?kwd=&gnr=132&ste%5B0%5D=1&cnt=30&srt=Date&odr=desc&page=2>

9. 人的資本経営の現状・課題と トップランナーたちの取組 - 経済産業省, 3 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/toprunners.pdf
10. 変わりゆく日本の雇用システム ジョブ型雇用は日本になじむのか? | 人事労務ナレッジ, 3 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.prostaffcloud.jp/knowledge/250205hr-management_article.html
11. Ito Review of Competitiveness and Incentives for Sustainable Growth – Building Favorable Relationships between Companies and Investors– Final Report August 2014, 3 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/ito_review_released_august2014_en.pdf
12. www.meti.go.jp, 3 月 23, 2025 にアクセス、
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.htm#:~:text=%E4%BA%BA%E7%9A%84%E8%B3%87%E6%9C%AC%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E4%BA%BA%E6%9D%90%E3%82%92%E3%80%8C%E8%B3%87%E6%9C%AC%E3%80%8D,%E3%81%A4%E3%81%AA%E3%81%92%E3%82%8B%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%81%AE%E3%81%82%E3%82%8A%E6%96%B9%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.htm#:~:text=%E4%B A%BA%E7%9A%84%E8%B3%87%E6%9C%AC%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E4%BA%BA%E6%9D%90%E3%82%92%E3%80%8C%E8%B3%87%E6%9C%AC%E3%80%8D,%E3%81%A4%E3%81%AA%E3%81%92%E3%82%8B%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%81%AE%E3%81%82%E3%82%8A%E6%96%B9%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82)
13. 人的資本経営とは? 注目される背景・メリットや実践・開示の取り組み方を分かりやすく解説, 3 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.abeam.com/jp/ja/insights/hcm_keypoints/
14. 人的資本経営とは? 成功の 4 ステップと実践事例をわかりやすく解説, 3 月 23, 2025 にアクセス、 <https://gce.globis.co.jp/service/purpose/human-capital-management-hr-development/what-is-human-capital-management/>
15. 人的資本経営とは? 企業に求められる取り組みや情報開示の事例を解説 - 三井住友銀行, 3 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.smbc.co.jp/hojin/magazine/personnel/about-human-capital-management.html>
16. 人的資本経営とは? 取り組む意義や人的資本の情報開示の進め方を解説 - Mercer, 3 月 23, 2025 にアクセス、 <https://www.mercer.com/ja-jp/insights/people-strategy/human-capital-management/>
17. 伊藤邦雄氏インタビュー「人的資本の主体は個人 開示や調査の目的は従業員の声を聞くこと」 | 機関誌 Works 特集 - リクルートワークス研究所, 3 月 23, 2025 にアクセス、 <https://www.works-i.com/works/special/no186/humancapital-01.html>
18. 人的資本経営とは? 意味や必要性、実践のポイントを解説! | ワークフロー総研 - エイトレッド, 3 月 23, 2025 にアクセス、 <https://www.atled.jp/wfl/article/36279/>
19. 「人材版伊藤レポート」とは? 人的資本経営の実践に欠かせない「3 つの視点と 5 つの共通要素」を徹底解説! - 福利厚生ナビ - HQ, 3 月 23, 2025 にアクセス、
https://hq-hq.co.jp/articles/240403_028
20. 人材版伊藤レポート 1.0 ダイジェスト版 | 初心者にもわかるリスキリング用語集 - ログスウェア, 3 月 23, 2025 にアクセス、 <https://www.logosware.com/reskilling-glossary/glossary-12/>

21. 人的資本経営の実現に向けて人材版伊藤レポートを概観する - パーソル総合研究所, 3月23, 2025 にアクセス、<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202206100002.html>
22. 人材版伊藤レポート 2.0 の概要を紹介！人的資本経営を実現するステップ - マナビ, 3月23, 2025 にアクセス、<https://trend.bcon.jp/column-itoreport/>
23. 人材版伊藤レポートとは？人的資本経営の要約と重要ポイント | HR コラム - CBASE, 3月23, 2025 にアクセス、<https://www.cbbase.co.jp/column/article667/>
24. 今さら聞けない「人的資本経営」とは？背景や「3P・5F」をわかりやすく解説！, 3月23, 2025 にアクセス、https://standard-dx.com/post_blog/what_is_humancapital_management
25. 日本企業を襲う7つの「人的資本経営の罠」に、3人の有識者が警鐘を鳴らす（後編）, 3月23, 2025 にアクセス、<https://ambitions-web.com/articles/7-traps-of-human-capital-management-part-2>
26. 伊藤邦雄氏が「人的資本経営の現在」を辛口評価、ChatGPTに代替する仕事、しない仕事, 3月23, 2025 にアクセス、<https://www.sbbt.jp/article/cont1/116626>
27. 【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos, 3月23, 2025 にアクセス、<https://unite.unipos.co.jp/128/>
28. 人的資本経営の成功事例16選！情報開示やKPI設定の具体的な企業事例を紹介 - HQ, 3月23, 2025 にアクセス、https://hq-hq.co.jp/articles/240408_029
29. 日本企業への期待：伝統に支配されない人材戦略 | Fabric ファブリック - note, 3月23, 2025 にアクセス、<https://note.com/fbrc/n/nceeb56a6389d>
30. 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～令和4年5月 経済産業省, 3月23, 2025 にアクセス、https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf
31. 【人事責任者、経営者必読！！】人材版伊藤レポート2.0とは？人的資本経営の背景についても詳しく解説 - みらいワークス, 3月23, 2025 にアクセス、https://mirai-works.co.jp/business-pro/business-column/ito-report_ver2/
32. 「人材版伊藤レポート2.0」を取りまとめました - 経済産業省, 3月23, 2025 にアクセス、<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>
33. 【要約】人材版伊藤レポート2.0 | 最新2.0だけでなく他レポートも紹介！ - LEADERS, 3月23, 2025 にアクセス、https://leaders.seattleconsulting.co.jp/role/human_itoreport-2/
34. 伊藤邦雄教授、パナソニック CHRO が語る ステークホルダーの心を動かす「人的資本開示と実践」 「HR Transformation Summit 2023」イベントレポート - モチベーションクラウド, 3月23, 2025 にアクセス、<https://www.motivation-cloud.com/hr2048/391>
35. 「日本企業の人的資本経営取り組み実態調査」 - アビームコンサルティング, 3月23, 2025 にアクセス、https://www.abeam.com/content/dam/abeam/jp/ja/insights/human_capital_report/human_capital_report2022.pdf
36. 人的資本経営には働き手の意見を十分反映すべきだ - 日本総研, 3月23, 2025 に

- アクセス、 <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=103149>
37. 人的資本経営とは？事例を用いて解説！メリットや導入のステップ, 3月23, 2025 にアクセス、 <https://edenred.jp/article/workstyle-reform/8463/>
 38. 人的資本経営の成功事例13選 | 実現させるための具体的な施策まで徹底解説！ - リロクラブ, 3月23, 2025 にアクセス、 <https://www.reloclub.jp/relotimes/article/21729>
 39. 事例でわかる人的資本経営の本質とは？5社の企業事例を徹底分析！ - RECOMO, 3月23, 2025 にアクセス、 <https://recomo.jp/method/3615>
 40. 人的資本経営の開示状況は？現状と課題、効果的な施策を紹介, 3月23, 2025 にアクセス、 <https://edenred.jp/article/hr-recruiting/190/>
 41. 人的資本経営とは | 日本における課題や取り組みを岩本隆先生が解説, 3月23, 2025 にアクセス、 <https://www.mitsui.com/wellness/216/>
 42. 従業員の意識変化に繋げるためには？ /HR 総研：人的資本経営への取組み状況に関するアンケート結果報告（第1報）, 3月23, 2025 にアクセス、 https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=336
 43. 人的資本経営における伊藤レポートとは-最新版の伊藤レポート3.0も解説 - SDGs CONNECT, 3月23, 2025 にアクセス、 <https://sdgs-connect.com/archives/58924>