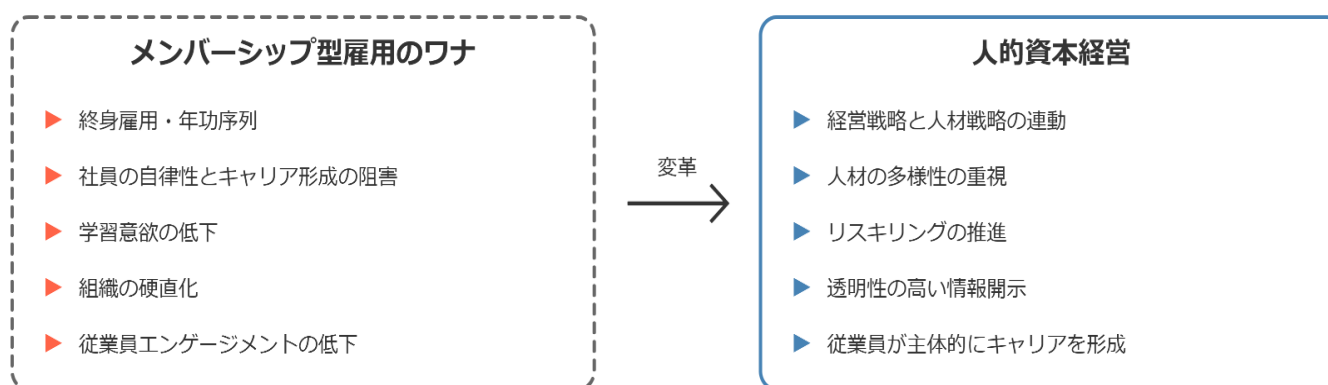


伊藤邦雄氏が語る「時代遅れ」な日本企業型雇用のワナ、人的資本経営への道筋は

Felo AI Deep Search

伊藤邦雄氏が語る「時代遅れ」な日本企業型雇用のワナ、人的資本経営への道筋



メンバーシップ型雇用 vs 人的資本経営

項目	メンバーシップ型雇用	人的資本経営
人材の捉え方	コスト、資源	資本
雇用コミュニティ	終身雇用、年功序列	専門性を土台にした多様でオープンな雇用
企業の成長	安定的な組織による協調性重視	多様な人材による創造性と革新性重視
企業と従業員の関係	囲い込み型	選び、選ばれる関係

VUCA時代: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の時代

概要

伊藤邦雄氏は、かつての日本企業で一般的だった終身雇用や年功序列を基盤とするメンバーシップ型雇用システムが、現代の変化の激しいビジネス環境（いわゆる VUCA 時代）にそぐわなくなっていると指摘しています[2]。

人的資本経営への転換

- 従来の制度は、社員の自律性やキャリア形成を阻害し、結果として企業の革新力や国際競争力の低下を招いているとされます[3]。
- 伊藤氏が提唱する「人的資本経営」では、従業員を単なる労働力やコストとして扱うのではなく、一人ひとりの知識や経験、個性を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すための戦略的投資とマネジメントが求められます[3]。
- 具体的には、経営戦略と人材戦略を連動させ、リスクリングやキャリアの多様性の促進、透明性の高い情報開示などを通じて、従来の経路依存型の枠を超えた新しい組織運営の在り方を確立することが重要とされています[9]。

このように、伊藤氏は、伝統的な日本企業型雇用の限界を認識し、変化する時代に対応するためには、人的資本を最大化する新たな経営モデルへの転換が不可欠であると説いています。

伊藤邦雄氏が語る「時代遅れ」な日本企業型雇用のワナ、人的資本経営への道筋 Detailed Report

伊藤邦雄氏は、日本の企業が長年採用してきたメンバーシップ型雇用システムが、現代の急速に変化するビジネス環境、特に VUCA 時代において時代遅れになっていると指摘しています[2][3]。この伝統的な雇用システムは、終身雇用と年功序列を特徴とし、かつては日本企業の安定と成長を支えていましたが、グローバル化とデジタル化が進む現代においては、その限界が明らかになっています[7][14]。

メンバーシップ型雇用の課題

伊藤氏によると、メンバーシップ型雇用は、以下のような課題を抱えています[3]:

- **社員の自律性とキャリア形成の阻害:** メンバーシップ型雇用は、社員が自らのキャリアを主体的に選択し、形成する機会を奪い、結果としてエンゲージメントの低下を招きます[3][20]。
- **学習意欲の低下:** 「仕事人が人を育てる」という考え方が根強く残っており、社員が自発的に学び、成長する意欲を阻害しています[3]。
- **組織の硬直化:** 長期雇用が人材の流動性を失わせ、賃金上昇も期待できなくなるため、事業の新陳代謝や企業文化の再構築が困難になります[3]。
- **従業員エンゲージメントの低下:** 日本企業の従業員エンゲージメントは、国際的に見ても低い水準にあり、その原因の一つとしてメンバーシップ型雇用が挙げられています[3]。

人的資本経営への転換

伊藤氏は、これらの課題を克服し、日本企業が再び成長軌道に乗るためには、「人的資本経営」への転換が不可欠であると主張しています[9]。人的資本経営とは、従業員を単なるコストとしてではなく、企業の競争力の源泉となる「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すための経営手法です[11]。

人的資本経営への転換には、以下の要素が含まれます[11]:

- **経営戦略と人材戦略の連動:** 企業の長期的な成長戦略と、従業員の能力開発やキャリア形成を戦略的に結びつける必要があります[11].
- **人材の多様性の重視:** 国籍や性別だけでなく、個々の従業員の持つ知識や経験、価値観などの多様性を尊重し、組織全体の創造性と革新性を高める必要があります[5].
- **リスクリングの推進:** 従業員が自律的に学び、新しいスキルを習得することを支援し、変化の激しいビジネス環境に対応できる人材を育成する必要があります[7][17].
- **透明性の高い情報開示:** 企業の人的資本に関する情報を積極的に開示し、投資家や求職者などのステークホルダーとの対話を促進する必要があります[5].

人的資本経営コンソーシアムの設立と活動

伊藤氏は、人的資本経営の普及と実践を支援するため、「人的資本経営コンソーシアム」を設立しました[1]。このコンソーシアムは、企業、投資家、研究機関などが参加し、人的資本経営に関する先進事例の共有、企業間協力の促進、効果的な情報開示の検討などを行っています[1][17]。

人材版伊藤レポート

経済産業省は、伊藤氏が座長を務める研究会での議論を経て、「人材版伊藤レポート」を発表しました[4][17]。このレポートは、日本企業が人的資本経営を実践するための具体的な指針を示しており、多くの企業が人材戦略の見直しや情報開示の改善に取り組むきっかけとなっています[4].

日本企業への期待

伊藤氏は、日本企業が人的資本経営への変革を通じて、「人材で勝てない国」という状況から脱却し、再び国際競争力を高めることを期待しています[9]。そのためには、経営者が従来の価値観や慣習にとらわれず、大胆な意識改革と行動変容を起こす必要があると強調しています[6][11]。

メンバーシップ型雇用から人的資本経営へ

項目	メンバーシップ型雇用	人的資本経営
人材の捉え方	コスト、資源	資本
雇用コミュニティ	終身雇用、年功序列	専門性を土台にした多様でオープンな雇用コミュニティ
人材マネジメントの目的	人的資源の管理	人的資本への投資と管理
企業の成長	安定的な組織による協調性重	多様な人材による創造性と革

項目	メンバーシップ型雇用	人的資本経営
	視	新性重視
従業員のキャリア	企業がキャリアを決定	従業員が主体的にキャリアを形成
企業と従業員の関係	囲い込み型	選び、選ばれる関係

伊藤氏は、メンバーシップ型雇用から人的資本経営への転換は、日本企業がグローバル競争を勝ち抜き、持続的な成長を実現するための不可欠なステップであると結論付けています[9]。

1. [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](#)
2. [スペシャル 検索 | ビジネス+IT](#)
3. [【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌](#)
4. [日本企業への期待：伝統に支配されない人材戦略 – note](#)
5. [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 ...](#)
6. [Vol.2 | 日本企業よ、変革の「勇気」を。 | 伊藤邦雄 × THE ...](#)
7. [人的資本経営とは何？数合わせは効果なし 伊藤邦雄氏](#)
8. [「伊藤レポート」生みの親が憂う 理念を額縁に飾ったままの ...](#)
9. [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 ...](#)
10. [人的資本経営の施策・実行面でけん引が期待される健康経営](#)
11. [人的資本経営を実現させる DX 戦略とは – 日経 BP スペシャル](#)
12. [【衝撃】日本は今、「人を生かせない」クライシスにある](#)
13. [【伊藤邦雄教授・経済産業省登壇】人的資本経営を実践して ...](#)
14. [雇用流動化時代に目指すべきは、「脱・囲い込み」の選ばれる ...](#)
15. [人的資本の最大化に向けた副業の意義（前編） – HiPro](#)
16. [【待望】2024年、日本の伝統的大企業は「覚醒」するのか](#)
17. [伊藤邦雄氏が「人的資本経営の現在」を辛口評価 – ビジネス+IT](#)
18. [人材版伊藤レポート・伊藤邦雄氏と考える、「企業の360度 ...](#)
19. [人的資本経営の本質を語る～伊藤邦雄教授×坂下英樹社長 対談](#)
20. [「人材版伊藤レポート2.0」とSDGs世代の会社選び ビジネス ...](#)
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](#)
22. [従業員が描く理想の「生き方」「働き方」を実現する 人生 100 ...](#)

23. [伊藤邦雄氏 講演 人的資本経営で企業に求められる対応と課題 ...](#)
24. [プログラム | 日本の人事部「HRカンファレンス 2021-秋-」](#)
25. [【経済産業省主催】オンラインセミナー「人的資本経営という ...](#)
26. [人財トランスフォーメーション 日本企業の未来を変える意識 ...](#)
27. [一橋大・伊藤邦雄氏が語る、日本企業における人的資本経営の ...](#)
28. [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 ...](#)
29. [「伊藤レポート」の伊藤邦雄氏と語る 人的資本経営 3.0 と ...](#)