

了解です。伊藤邦雄氏が語る「時代遅れ」な日本型雇用の課題と、彼の提言する人的資本経営への道筋、さらにそれに関連する日本企業における人的資本経営の動向や背景について調査を行います。少々お待ちください。調査結果がまとまり次第ご報告します。

# 日本型雇用の課題と人的資本経営への 転換（伊藤邦雄氏の主張）

## はじめに：日本型雇用はなぜ「時代遅れ」なのか

日本企業の従来型雇用慣行（いわゆる日本型雇用）は、かつて高度成長を支え「日本の人材は強い」と評価されました。しかし近年、そのモデルは時代に合わず機能不全に陥っていると指摘されています。実際、伊藤邦雄氏（一橋大学 CFO 教育研究センター長）は「日本はいつの間にか『人材で勝てない国』になってしまった。経路依存症のわなにはまり、長らく停滞状態にある」と述べています（[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は | ビジネス+IT](#)）。日本企業の人事慣行はかつて賞賛されたものの、現在では世界の潮流から孤立し、「人材で勝てない」状況に陥っているというのです（[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は | ビジネス+IT](#)）。

こうした停滞の背景には、産業構造や労働市場を取り巻く環境変化への対応の遅れがあります。第4次産業革命に伴う技術革新のスピードやグローバル競争の激化に対し、日本企業の人事システムは旧来のまま据え置かれました（[日本型雇用慣行自体が“悪”ではない。経営戦略と人材戦略の“ずれ”が問題（人材版伊藤レポート①：問題意識） | 堀田陽平（弁護士 TMI 総合法律事務所）](#)）。その結果、[経営戦略と人材戦略のずれ](#)が生じています。伊藤氏も「日本型雇用慣行自体はメリットもあり一概に悪ではない」が、「経営戦略は変化・多様化しているのに、人材戦略は日本型雇用慣行の名の下に画一的となり、戦略との間にずれが生じていること」が問題だと指摘しています（[日本型雇用慣行自体が“悪”ではない。経営戦略と人材戦略の“ずれ”が問題（人材版伊藤レポート①：問題意識） | 堀田陽平（弁護士 TMI 総合法律事務所）](#)）。つまり時代に合わない人事慣行に固執することで、人材活用が経営ニーズに合致せず、企業価値向上を阻害しているのです。

## 日本型雇用慣行の抱える課題

日本型雇用の典型として挙げられるメンバーシップ型雇用(新卒一括採用、終身雇用、年功序列、人を仕事に割り当てる配置転換中心の人事)は、長期的安定や企業内育成に寄与してきました。しかし現在、このモデルは様々な課題を露呈しています。

- **環境変化への適応力不足**: 従来は広範なジョブローテーションで従業員を育成し企業内にとどめることで雇用維持に成功しましたが、第4次産業革命期の急激で非連続的な変化の下では「ジョブローテーションだけでは太刀打ちできない」と懸念されています ([日本型雇用慣行自体が“悪”ではない。経営戦略と人材戦略の”ずれ”が問題\(人材版伊藤レポート①:問題意識\) | 堀田陽平\(弁護士 TMI 総合法律事務所\)](#))。急速なDX(デジタル化)やビジネスモデル転換に対し、社内でゼロから人材を育てる従来型では対応が追いつかないのです。
- **人材の流動性・機動性の低さ**: メンバーシップ型では社員の社内定着を前提とするあまり、中途採用や社外での経験獲得の機会が限られ、人材の新陳代謝が起きにくい傾向があります。その結果、社員の半数近くが「今の会社に長くいたいとは思わない」が「転職しようとは思わない」というアンビバレント(矛盾した)状態にあるとの調査もあります ([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は | ビジネス+IT](#))。雇用の流動性が低くモチベーションも高まらないままでは、個人も企業も成長を停滞させてしまいます。
- **画一的な人事と多様化するニーズの不一致**: 日本型雇用は社員を一括採用し一律に扱う傾向が強いため、本来企業ごとに異なる経営戦略・事業モデルに応じた人材配置が実現しにくいとされています ([日本型雇用慣行自体が“悪”ではない。経営戦略と人材戦略の”ずれ”が問題\(人材版伊藤レポート①:問題意識\) | 堀田陽平\(弁護士 TMI 総合法律事務所\)](#))。例えばグローバル展開を志向する企業でも、国際経験や専門スキルを持つ人材の登用が進まず、戦略と人材のミスマッチが起こりがちです。
- **終身雇用・年功序列の限界**: 平均寿命の延伸や価値観の変化により、「会社に一生面倒を見てもらう」終身雇用から、「自ら生涯にわたり成長し続ける」終身成長への意識転換が起きています ([中途採用の充足、社員の学習支援有無で14.4ポイント差 企業と求職者の、支援内容に対する考えの違いとは? 「社員の学び支援と中途採用状況」企業調査結果 | プレスリリース | リクルートキャリア - Recruit Career](#))。にもかかわらず年功的な処遇や硬

直的な雇用では、意欲ある人材ほど社内に閉塞感を抱き、優秀人材の流出や新陳代謝の停滞を招きます。

以上のように、日本型雇用慣行は一概に悪と断じられるものではないものの、急激な環境変化の中で\*\*「経路依存」の罫\*\*にはまり込んでしまっている状態です（[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は | ビジネス+IT](#)）。伊藤氏は、こうした状況を打破するには発想を転換し「現実を直視し、バイアスを捨て、KPIを策定し、進捗を確認しながら」人材マネジメントを変革する必要があると訴えています（[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は | ビジネス+IT](#)）。

## 伊藤邦雄氏の主張：人的資本経営への大胆な転換

伊藤邦雄氏は、日本企業復活の鍵として\*\*「人的資本経営」への転換を強く提唱しています（[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は | ビジネス+IT](#)）。人的資本経営とは、その名の通り人材を資本（Human Capital）と捉え、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手法です（[人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～（METI/経済産業省）](#)）。従来、人材はコストやリソースとみなされがちでしたが、人的資本経営では人材への投資\*\*こそが将来の企業競争力を生む源泉だと位置付けられます（[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！ - 株式会社 STANDARD](#)）（[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！ - 株式会社 STANDARD](#)）。

伊藤氏によれば、日本企業にとって人的資本経営への移行は待ったなしの課題です。その背景には、グローバルでの潮流があります。近年、世界的に企業の非財務情報開示の重要性が高まり、特に人的資本に関する情報開示が求められるようになりました（[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 | ビジネス+IT](#)）。人材育成や多様性推進、従業員のエンゲージメントといった項目は投資家の評価対象となりつつあり、日本企業もこれに応じて経営を変革する必要があるのです。

伊藤氏が座長を務めた経済産業省の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」報告書（通称：人材版伊藤レポート、2020年9月公表）は、まさに人的資本経営への変革を企業に促すものでした（[人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)）。このレポートでは、「人

材を資本と見立てて価値創造に活かす」という問題意識のもと、企業が取り組むべき人材戦略の方向性や経営陣・取締役会・投資家の果たすべき役割が示されています（[人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)）。伊藤氏はこの中で、日本企業が人的資本経営によって持続的成長を実現するための具体像を描き、各企業に変革を迫りました。

## 終身雇用から「終身成長」へ

伊藤氏の提言を象徴するキーワードの一つが「終身雇用から終身成長へ」という発想です。従来は社員を企業が一生雇用し守ることが前提でしたが、これからは社員一人ひとりが生涯にわたり成長し続けるよう支援することが企業の責務だという考えからです。実際、企業の人材戦略においても「従業員の学び直し（リスキリング）支援」を重視する企業ほど中途採用競争力が高いとの調査結果もあり、[企業の競争力の源泉は「終身雇用」から「終身成長」へシフトしつつあるとされています（中途採用の充足、社員の学習支援有無で 14.4 ポイント差 企業と求職者の、支援内容に対する考えの違いとは？ 「社員の学び支援と中途採用状況」企業調査結果 | プレスリリース | リクルートキャリア - Recruit Career](#)）。伊藤氏は「社員の個性やスキルに応じたジョブ（役割）を見極め、終身にわたる成長機会を提供することで、日本企業の価値を高めるべきだ」と述べており（[人的資本経営で「終身成長を」 静銀経営塾フォーラム - 静岡新聞](#)）、雇用の安定から成長支援へと発想を転換するよう訴えています（※）[\[注\]](#)。

（※）注：\*\*「終身雇用から終身成長へ」\*\*は伊藤氏が各所で強調するコンセプトであり（[中途採用の充足、社員の学習支援有無で 14.4 ポイント差 企業と求職者の、支援内容に対する考えの違いとは？ 「社員の学び支援と中途採用状況」企業調査結果 | プレスリリース | リクルートキャリア - Recruit Career](#)）、2024 年 2 月開催の静岡銀行主催フォーラムの基調講演でも「社員が生涯成長し続ける新たな日本型雇用モデルへの転換」を呼びかけています。

## 人的資本経営とは何か：その理念とフレームワーク

では具体的に、人的資本経営とはどのように実践すればよいのでしょうか。伊藤氏らの報告書では、企業が人的資本経営を推進する上での枠組みとして\*\*「3つの視点（3P）と5つの共通要素（5F）」\*\*が提示されています（[人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)）（[人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)）。これは、人材戦略を企業価値向上につなげるために欠かせない視点と、

どの企業にも共通して組み込むべき要素を整理したものです ([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！ - 株式会社 STANDARD](#)) ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。下図はその概念図です。

([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)) 経済産業省「人材版伊藤レポート 2.0」(2022 年)で示された人的資本経営のフレームワーク。経営戦略と人材戦略の連動(視点 1)、現状と理想のギャップ定量把握(視点 2)、企業文化への定着(視点 3)の 3 視点と、5 つの共通要素(要素 1: 動的な人材ポートフォリオ、要素 2: 知・経験の D&I、要素 3: リスキル・学び直し、要素 4: 従業員エンゲージメント、要素 5: 柔軟な働き方)を示す ([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)) ([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#))。

**3 つの視点(3P: Perspectives)** ([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)):

- **視点 1: 経営戦略と人材戦略の連動** - 人材戦略が自社の経営戦略としっかり結び付いているか。経営目標を達成するのに必要な人材像や配置を明確化し、両者を一体として策定すること ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。(例: 海外展開を目指すなら語学や異文化適応力の高い人材を計画的に育成・採用する)
- **視点 2: As is-To be ギャップの定量把握** - 現在の人材の状況(As is)と理想的な状態(To be)とのギャップを数値で測定すること ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。属人的・感覚的になりやすい人事領域に KPI を導入し、課題を客観的に把握して改善策につなげます。(例: 必要なデジタル人材が現状何名不足しているか、定量データで把握する)
- **視点 3: 企業文化への定着** - 人材戦略上の取り組みが企業文化として根付いているかをモニタリングすること ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。一時的な施策に終わらせず、継続的に社員の意識・行動変容を測定して、戦略が浸透するよう軌道修正します。

**5 つの共通要素(5F: Common Factors)** ([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)):

1. **動的な人材ポートフォリオ** - 社内にどんなスキル・職種の人材がどれだけいるかを可視化し、将来必要となる人材像とのギャップを継続的に埋める。人材の適材適所配置と計画的な採用・育成を行う ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。
2. **知・経験のダイバーシティ&インクルージョン** - 多様なバックグラウンドの人材を受け入れ活かす。性別・国籍のみならず、社内外の様々な経験・知見を持つ人材を組織に取り込み、イノベーション創出や意思決定の質向上につなげる ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。
3. **リスキル・学び直し** - デジタル技術や新領域の知識など、社員が絶えずスキルをアップデートできる学習機会を提供する ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。社内研修や社外での学び直し支援、副業容認などを通じて、社員の市場価値と社内貢献度を高め続ける。
4. **従業員エンゲージメント向上** - 従業員が仕事にやりがいを持ち、自発的に貢献する状態を作る。定期的な意識調査や対話を通じて職場環境や処遇を改善し、社員のモチベーションと定着率を高める ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。
5. **時間や場所にとらわれない働き方** - テレワークなど柔軟な働き方の推進により、多様な人材が最大限能力を発揮できる環境を整える ([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！ - 株式会社 STANDARD](#))。成果で評価する風土づくりと両立し、生産性とワークライフバランスの向上を図る。

伊藤氏のレポートでは、以上の 3P・5F モデルを軸に具体的なアクションプランや工夫例が提示されています ([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#))。重要なのは、各企業が自社の経営戦略上特に重要な人材課題を見極め、上記の共通要素も参照しながら具体的な戦略・アクション・KPI を設定することだとされています ([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)) ([人材版伊藤レポート 2.0 とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#))。言い換えれば、「人的資本経営」を絵に描いた餅で終わらせず、経営と一体化した実行計画に落とし込むことが求められているのです。

# 人的資本経営を実現する道筋：制度改革・人事戦略・ガバナンス

人的資本経営への転換を成功させるには、企業内部の取り組みはもちろん、制度面・ガバナンス面での後押しが不可欠です。伊藤氏の主張や各種報告書から浮かび上がる、実現への道筋を整理します。

## 1. 制度改革：雇用システムのアップデート

まず、日本型雇用システムそのものの見直しが必要です。従来の年功序列・終身雇用一辺倒から転換し、**ジョブ型雇用**（職務記述に基づく採用・配置）を取り入れる動きが始まっています。企業内で「人に仕事を割り当てる」のではなく「仕事に人を割り当てる」発想への転換は、専門人材の活用や中途採用拡大に繋がります（[vol.3 伊藤邦雄氏 | Management for Social Happiness | マネジメントソリューションズ\(MSOL\)](#)）。政府も**職務給**（ジョブに応じた賃金体系）導入を支援しており、実際に先進企業の事例が共有され始めています（）。また、中途採用市場の活性化や転職への社会的ハードル低減など、労働市場の流動性を高める政策も重要です。**三位一体の労働市場改革**（職業訓練・社会保障・労働移動の一体改革）など、政府は雇用の流動化と再教育支援に乗り出しており、企業もそれを前提に人材戦略を再構築することが求められています。

## 2. 人事戦略の刷新：人材への投資と戦略的人材マネジメント

企業内部では、人事部門の戦略機能強化が鍵となります。伊藤氏は「人事が変われば、日本企業は変わる」と述べており、人事部が経営戦略を理解し主体的に改革をリードすべきとしています（[人材版伊藤レポート2.0とは？ 要約すると？ 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#)）。具体的には、前述の5つの共通要素に沿った人事施策を体系立てて実行に移すことです。例えば**人材ポートフォリオの整備**では、社内のスキルマップを作成し将来必要な人材像とのギャップを埋める採用・育成計画を立案する。**リスキル支援**では、研修予算を拡充し従業員の自己啓発を奨励するとともに、副業や社外学習の機会を提供する。**D&I推進**では、性別・国籍だけでなく他社での経験者や異業種人材の採用を増やし、社内に多様な視点を取り入れる。**エンゲージメント向上**では、従業員サーベイを活用して職場環境改善や公正な評価・処遇に反映させる。**柔軟な働き方**では、テレワーク制度の恒常化やフレックスタイ

ム制、副業容認などを行い、生産性と創造性を高める——といった取り組みをパッケージで推進します。

さらに、人的資本を“見える化”して経営に活かす工夫も重要です。従業員に関するデータ(スキル、異動履歴、パフォーマンス、離職率など)を分析し、人材 KPI として経営会議で共有する企業も増えています。伊藤氏は、財務指標だけでなく人的資本など非財務指標によるモニタリングを充実させ、「ROE(株主資本利益率)と ESG を掛け合わせた ROESG」といった新たな評価尺度を提唱しています ([vol.3 伊藤 邦雄氏 | Management for Social Happiness | マネジメントソリューションズ\(MSOL\)](#))。これは、人材を含む ESG 要素と収益力を統合的に捉えるもので、企業価値の公正なものさしを多面的に用意すべきだという主張です ([vol.3 伊藤 邦雄氏 | Management for Social Happiness | マネジメントソリューションズ\(MSOL\)](#))。このような試みは投資家の理解を得る上でも有効であり、人材投資の成果を社内外に発信していくことが重要となります。

### 3. ガバナンス改革:経営陣によるコミットメントと情報開示

人的資本経営を定着させるには、**経営陣と取締役会のコミットメント**が不可欠です。実際、2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂では「人的資本や多様性を考慮した人材戦略の策定・開示」が明記されました ([日本型雇用慣行自体が“悪”ではない。経営戦略と人材戦略の”ずれ”が問題\(人材版伊藤レポート①:問題意識\) | 堀田陽平\(弁護士 TMI 総合法律事務所\)](#))。これは人的資本経営が企業統治上の重要課題として位置付けられたことを意味します。伊藤氏のレポートも、このガバナンス改革と軌を一にするもので、経営トップ自らが人材戦略を主導し、取締役会(特に指名・報酬委員会等)でその妥当性や進捗をチェックする仕組みを提言しています ([人材版伊藤レポート 2.0 とは? 要約すると? 経産省が示す「人的資本経営」への道 | ビジネス+IT](#))。

また、**情報開示と対話の強化**もガバナンス上の大きな柱です。企業が人的資本に関する情報を積極的に開示し、投資家やステークホルダーとの建設的な対話を行うことで、外部の目によるモニタリングが働きます。政府は\*\*「人的資本可視化指針」を 2022 年 8 月に発表し、企業が開示すべき人材情報の指標例を示しました ([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! - 株式会社 STANDARD](#))。例えば女性管理職比率や従業員の教育訓練投資額\*\*、離職率などは重要指標とされ、実際に金融庁も 2023 年 3 月期から有価証券報告書での人的資本情報の開示を一部義務付けました(※女性管理職比率や男女賃金差などの記載が内閣府令で義務化) (



[なかつたのか～](#)（「[人的資本の情報開示](#)」の総括 ～[何が行われ、何が行われなかつたのか～](#)）。こうしたルールにより、企業は人材戦略とその成果を定量的に示すことが求められています。伊藤氏自身、「モニタリング民主主義」と表現して情報開示の重要性を説いており（[vol.3 伊藤 邦雄氏 | Management for Social Happiness | マネジメントソリューションズ\(MSOL\)](#)）（[vol.3 伊藤 邦雄氏 | Management for Social Happiness | マネジメントソリューションズ\(MSOL\)](#)）、透明性を高めることで社内変革も促されるとしています。

## 日本企業における人的資本経営の現状と政策的背景

以上のような人的資本経営への転換は、近年日本企業の間で少しずつ広がりつつあります。政府の後押しもあり、人的資本経営はもはや経営トレンドの一つとなりました。

政策的には、経済産業省と金融庁がタッグを組んで企業の人的資本経営を支援しています。伊藤邦雄氏をはじめ有識者が発起人となり、産官学の協働プラットフォーム「[人的資本経営コンソーシアム](#)」も2022年8月に立ち上げられました（[人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～ \(METI/経済産業省\)](#)）。このコンソーシアムでは先進企業の事例共有や効果的な開示項目の検討、投資家との対話促進などが行われており、人的資本経営の普及・高度化が図られています（[人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～ \(METI/経済産業省\)](#)）。政府はまた、女性活躍推進法の改正による男女間賃金差の公表義務化（従業員301人以上対象）（[「人的資本の情報開示」の総括 ～何が行われ、何が行われなかつたのか～](#)）や、高度デジタル人材育成の支援策など、人への投資を促す政策を相次ぎ打ち出しています。岸田政権の掲げる「新しい資本主義」においても「人への投資」は重要柱と位置付けられ、人的資本の充実が成長戦略の中心に据えられています。

企業側でも、伊藤レポートで取り上げられたような人的資本経営の先行事例が増えました。たとえば、ある製造業では全社的なスキルマップと社内公募制度を導入して人材ポートフォリオを見える化し、不足人材は中途採用で補充するとともに既存社員のリスクリング計画を策定しています。また別の企業では、従業員エンゲージメント調査の結果を経営層に共有し、離職率低下や生産性向上に直結する職場施策を次々と実施しています。人的資本の情報開示についても、多くの上場企業が統合報告書やサステナビリティレポートに人材戦略ページを設け、社内の人材育成方針や多様性に関するデータを公表し始めました。実際、2023年3月期の有価証券報告書では人的資本関連の3指標（女性管理職比率、海外経験幹部比率、従業員研修費

用など)が大幅に開示増加したとの分析もあります ([人的資本に関する開示状況の分析\(2023年3月期有価証券報告書\)](#))。これは規制強化と企業の自主的な取り組み双方の成果と言えるでしょう。

もっとも、日本企業全体で見れば人的資本経営はまだ道半ばです。多くの企業では「何をもって人的資本とするか」「どう測定し経営に活かすか」に試行錯誤が続いています。形だけの情報開示やスローガン倒れに終わらず、実際に社員の成長と企業価値向上を結び付けるには地道な取り組みが欠かせません。また、人材投資の効果は短期的な財務指標には現れにくいいため、経営陣が腰を据えて継続する覚悟も問われます。この点、伊藤邦雄氏は投資家側にも理解を求めており、「人的資本への投資に積極的な日本企業に世界中から資金が集まる」未来を期待すると述べています ([人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～ \(METI/経済産業省\)](#))。人的資本経営への挑戦は、日本企業が再び「人材で勝てる国」となるための長期戦略と言えるでしょう。

## おわりに: 人的資本経営が描く日本企業の未来

伊藤邦雄氏が語るメッセージは明快です。それは、日本企業がこれまでの\*\*「人をコストと見る経営」から脱却し、「人を資本と見る経営」へと大転換\*\*せよということに他なりません ([人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～ \(METI/経済産業省\)](#))。日本型雇用の強みであった社員の忠誠心や企業内技能蓄積を活かしつつも、時代遅れの慣行は勇気を持って見直し、社員一人ひとりが生涯にわたって成長し価値を発揮できる仕組みを築くこと——それが人的資本経営の目指す姿です。

人的資本経営は短期的な成果を約束する万能薬ではありません。しかし、中長期的視野に立てば、人への投資こそがイノベーションを生み持続的成長を支える源泉です。\*\*「終身雇用から終身成長へ」\*\*という合言葉のもと、企業と従業員の関係性を再定義し直すことが、日本経済復活の鍵を握るでしょう。制度改革の追い風も吹く今、伊藤氏の提唱する人的資本経営を各企業が腰を据えて実践することで、停滞から脱却し、新たな競争力を備えた日本型雇用モデルを創り出せるかもしれません。その道筋は始まったばかりですが、人的資本に光を当てる経営改革が、日本企業に再び活力と信頼をもたらすことが期待されています。

---

[注] 静岡新聞(2024年2月28日付)「人的資本経営で『終身成長を』静銀経営塾フォーラム」より、伊藤邦雄氏の講演内容を参照。