

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

伊藤邦雄氏は、日本企業の雇用システムが直面している根本的な課題と、その解決策としての人的資本経営への移行の必要性を提唱しています。従来の日本型雇用システムが制度疲労を起こす中、企業価値の持続的な向上に向けた新たなパラダイムが求められています。本報告では、伊藤氏の視点から日本企業型雇用の問題点を分析し、人的資本経営への具体的な道筋を探ります。

## 日本型雇用システムの「制度疲労」

伊藤邦雄氏は、かつては日本企業の競争力の源泉とされた日本型雇用システム（メンバーシップ型）が、現代においてさまざまな面で制度疲労を起こしていると指摘しています。

### 「慣性に基づく楽観主義」の罠

伊藤氏によれば、日本型雇用システムの根本的な問題の一つは「慣性に基づく楽観主義」です。経営者が従業員をメンバーや家族のように思い込み、自分に付いてきてくれると楽観視してしまう傾向があります。その結果、従業員が離職するという事態に対する危機感が薄くなっています<sup>1)</sup>。この楽観主義は、環境変化への適応を遅らせる要因となっています。

### 「悪平等」が招く人材評価の歪み

もう一つの問題として伊藤氏が挙げるのが「悪平等」です。突出した能力を持つ従業員を選抜して優遇しようとする、同期の取り残された従業員への配慮から結局は待遇を揃えてしまうという現象が生じています<sup>2)</sup>。この悪平等が、経営者が「人材価値」という発想を持ちにくくし、優秀な人材の育成や活用を妨げています。

## 日本企業の低いエンゲージメント

「社員は家族」「社員に優しい日本企業」といった自己認識とは裏腹に、世界139カ国の企業で働く従業員を対象とした調査によると、日本企業の従業員エンゲージメントは139カ国中132位と極めて低い状況です<sup>[1]</sup>。伊藤氏は「日本企業は本当に人に優しくったのか」「社員のWell-beingと真剣に向き合ってきたのか」という問題意識をレポートをまとめる際の出発点としていました<sup>[1]</sup>。

## 「相互依存」から脱却できない企業と従業員

日本型雇用システムでは、企業と従業員がお互いに依存し合う関係性が形成されています。この依存関係が、従業員の自主性や自立性を削ぐ結果となっていると伊藤氏は分析しています<sup>[1]</sup>。伊藤氏は、この相互依存関係を断ち切り、企業は自律的に行動できる人材を育成すべきだと訴えています<sup>[1]</sup>。

## 経営戦略と人材戦略の不整合

事業環境が変化し、ビジネスモデルや経営戦略の方向性も変わる中でも、従来の雇用慣行や人材戦略が維持されてきました。その結果、多くの企業では人材戦略と経営戦略が連動できていない状況があります<sup>[2]</sup>。伊藤氏は、持続的な企業価値の向上という最終的な目的からバックキャストし、自社の中長期的な競争優位のあるビジネスモデルを実現するための人材戦略の策定が必要だと指摘しています<sup>[2]</sup>。

## 人的資本経営：新たなパラダイム

このような問題を解決するために、伊藤氏は「人的資本経営」という新たなパラダイムを提唱しています。

### 「資源」から「資本」への転換

人的資本経営とは、「会社で働く人を大切な『資本』として捉え、その価値を最大限に高めていく」という経営理念です<sup>[3]</sup>。従来の経営手法では人材は「資源」であり、従業員の給料や福利厚生にかかる費用を「コスト」として考えていました。対して、人的資本経営では人材を「資本」として捉え、教育研修やスキルアップ、健康管理などの費用も、将来的な企業価値向上のための「投資」と位置づけます<sup>[3]</sup>。

## 人的資本経営の重要性

人的資本経営は、短期的な効率や生産性だけでなく、長期的な視点で人材の価値創造能力に注目します。従業員の能力開発、モチベーション向上、健康維持など、多面的なアプローチで人材の価値を高

めることを目指します<sup>[4]</sup>。これにより、企業の競争力を高め、持続可能な成長を実現することが可能となります。

## ジョブ型雇用との関係

人的資本経営の実現には、従来のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行も一つの選択肢となります。ジョブ型雇用では職務内容や労働条件などで事前の合意を得てから働いてもらうシステムであり<sup>[5]</sup>、報酬もスキルや成果によって決まります<sup>[6]</sup>。これにより、個人の専門性や貢献度が明確になり、人的資本としての価値を適切に評価することが可能になります。

## 人的資本経営実現のための「3P・5Fモデル」

伊藤氏が提唱する人的資本経営の実現フレームワークである「3P・5Fモデル」は、3つの視点 (Perspectives) と5つの共通要素 (Common Factors) から構成されています<sup>[6][7]</sup>。

### 3つの視点 (3P)

#### 1. 経営戦略と人材戦略の連動

経営環境が急速に変化する中で持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略と密接に連動した人材戦略の策定と実行が不可欠であり、経営陣の主導が求められます<sup>[8]</sup>。伊藤氏によれば、多くの日本企業において両者が連動できていないという不都合な現実と向き合う必要があります<sup>[6]</sup>。

#### 2. As is - To beギャップの定量把握

経営戦略や中期経営計画などに基づく必要人材 (To be) と現有人材 (As is) とのギャップを見える化して把握することが重要です<sup>[6]</sup>。このギャップを定量的に把握することで、より効果的な人材開発や配置が可能になります。

#### 3. 企業文化への定着

人材戦略の実行プロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような企業文化の醸成が必要です<sup>[6]</sup>。これには企業理念やパーパス (存在意義) の明確化と、それを実現するための具体的な行動指針の策定が含まれます。

### 5つの共通要素 (5F)

## 1. 動的な人材ポートフォリオ

どの部署にどのようなスキルを持つ人材がいるのかを常に把握し、適材適所に配置することで企業の競争力を高めます<sup>[9]</sup>。将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析が重要です<sup>[10]</sup>。

## 2. ダイバーシティ&インクルージョン

従業員の多様な知識や経験を活かし、組織の中でその価値を最大化させることが重要です<sup>[9]</sup>。キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリングなどが含まれます<sup>[11]</sup>。

## 3. リスキル（学び直し）の推進

個人のスキルシフトを支援し、経営者自身もリーダーシップを発揮して学び直しを実践します<sup>[9]</sup>。組織として不足しているスキル・専門性を特定し、計画的な人材育成を行うことが重要です<sup>[11]</sup>。

## 4. 従業員エンゲージメントの向上

やりがいや働きがいを感じられる環境を作ることで、従業員の自発的な貢献を促します<sup>[9]</sup>。エンゲージメントの測定と改善活動の継続が求められます。

## 5. 時間や場所にとらわれない働き方

柔軟な働き方を推進することで、従業員の生産性とワークライフバランスを向上させます<sup>[12]</sup>。リモートワークや柔軟な勤務時間の導入などが含まれます。

## 人的資本経営への道筋：具体的なステップ

伊藤氏が提案する人的資本経営への移行ロードマップは、以下のステップで構成されています。

### 1. 企業理念と経営戦略の策定

人的資本経営によって企業価値を高めていくには、まず自社の存在意義を明確にする必要があります。企業理念が確立されたら、中長期的に優位性が見込まれ、理念の実現に結び付くビジネスモデルの実現に向けて経営戦略を考えます<sup>[13]</sup>。

### 2. 経営戦略と人材戦略の紐づけ

経営戦略を作成したら、人材戦略を紐づけます。積極的に人材への投資をしても、それが経営戦略に結びつかなければ意味がありません。経営戦略を実現するために必要な投資先や人事制度を特定します<sup>[13]</sup>。

### 3. 現状と目標のギャップ明確化

目指すべき姿と現状とのギャップを明らかにし、具体的な人材の配置や育成方法などの施策でギャップの解消を目指します。「経営層」「マネジメント層」「メンバー層」のように階層を分けて考えるのも効果的です<sup>[13]</sup>。

### 4. 達成のためのKPI設定

施策に対して、進捗状況から有効性を判断するためのKPI（重要業績評価指標）を設定します。人的資本経営の実現には中長期的な取り組みが必要であり、いつまでに何を行うかのKPIを設定することが重要です<sup>[13]</sup>。

### 5. 施策の実行と効果検証

設定したKPIの達成に向け、施策を実行します。同時に、KPIやエンゲージメントサーベイなどを利用して、現状と目標までのギャップの計測を続けます。効果を発揮していない施策は見直し、改善を続けることで人的資本経営の実現に近づきます<sup>[13]</sup>。

### 6. 情報の可視化と開示

人材情報や人材に関する取り組みを定量的な数値で可視化し、社内外に公表します<sup>[13]</sup>。特に投資家との対話の際には、経営戦略と人材とのギャップをきちんと数値などの形で見える化しておく必要があると伊藤氏は指摘しています<sup>[1]</sup>。

## 人的資本経営の実践例

### 旭化成株式会社

同社では、まず「経営戦略」を実現させるために、必要な人材の「量」「質」を明確化し、それを毎年更新しています。独自のエンゲージメント調査を定期的実施し、社員のモチベーションや成長に向けた行動を測定。社員と組織、両方の成長を目指した活動に取り組んでいます<sup>[14]</sup>。

## オムロン株式会社

同社では、企業理念を浸透させるため、社員が自ら理念に基づいた目標を設定しそれに沿った取組みを進めています。また、多彩な人材の能力を最大化させるため、そのスキル・経験・志向を可視化するための人事情報システムを整備しています<sup>[14]</sup>。

## パナソニック コネクト

同社では、人事部があたかも人事権を持って管理するという幻想を捨て、現場が主体的に人事を行うように変革しました。マネージャーに啓発活動や研修を行うとともに、個々人にも自分がどうなりたいか、どう学んでいくかを考えるよう自律を促し、職場単位で人材開発に取り組んでいます<sup>[15]</sup>。

## 人的資本経営導入のメリット

### 適材適所と生産性の向上

人的資本経営では人材のスキルの見える化や強みを的確に把握し、パフォーマンスの最大化を目指します。それにより、適切な人材配置が実現でき、人材のモチベーションが向上するだけでなく、生産性もアップします<sup>[14]</sup>。

### 優秀な人材の獲得

「人的資本経営に注力する企業」となることは、企業イメージの向上にも繋がります。企業イメージがアップすれば、優秀な人材の獲得や、既存社員とのエンゲージメント向上も見込めます<sup>[14]</sup>。

### ESG投資での評価向上

投資家の間で注目されている「ESG投資」において、人的資本経営は「社会（Social）」の評価対象となります。特に人材に関する取組みが注視され、多様性やワークライフバランス等の視点で評価されます<sup>[14]</sup>。

## 結論：日本企業の持続的成長への道

伊藤邦雄氏が提唱する人的資本経営は、従来の日本型雇用システムの限界を超え、企業の持続的な価値創造を実現するための重要なパラダイムシフトです。「人材は資本」という考え方への転換、経営戦略と人材戦略の連動、データに基づいた意思決定、従業員の自律性促進など、これからの企業経営に不可欠な要素が凝縮されています。

伊藤氏の言葉を借りれば、「これほど非連続的に環境が変化する中では、『仕事が人を作る』パラダイムやメンバーシップ型雇用は通用しない」のであり、「経路依存性を断ち切って変革しないといけない」<sup>[15]</sup>のです。この変革を実現するためには、経営陣の覚悟とコミットメント、そして「3P・5Fモデル」に基づく具体的な行動計画の策定と実行が不可欠です。

人的資本経営への移行は容易ではありませんが、日本企業が国際競争力を回復し、持続的な成長を実現するための「最後の砦」として、その重要性はますます高まっています。企業は自社の特性に合わせた人的資本経営の実践方法を模索し、一刻も早く時代遅れの雇用慣行から脱却する必要があるでしょう。

## 参考文献

人的資本経営の理解と実践のためには、経済産業省が公表した「人材版伊藤レポート」（2020年）および「人材版伊藤レポート2.0」（2022年）が特に参考になります。これらは伊藤邦雄氏の監修のもと、日本企業の人的資本経営への転換の指針として作成されたものです。

\*

\*\*

1. [https://www.pa-consul.co.jp/talentalette/forum2021-spring/report\\_ito.html](https://www.pa-consul.co.jp/talentalette/forum2021-spring/report_ito.html)
2. [https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)
3. <https://www.itoki.jp/resources/column/article/human-capital-management/>
4. <https://library.kddi.com/liberalarts/human-capital-management/>
5. <https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0015-jobgata.html>
6. [https://www.pa-consul.co.jp/talentalette/forum2022-spring/report\\_ito.html](https://www.pa-consul.co.jp/talentalette/forum2022-spring/report_ito.html)
7. <https://at-jinji.jp/blog/42260/>
8. <https://consul.global/post29823/>
9. <https://www.motivation-cloud.com/hr2048/c438>
10. [https://hcm-consortium.go.jp/pdf/topic/2023\\_soukai03\\_GoodPractice\\_v3.pdf](https://hcm-consortium.go.jp/pdf/topic/2023_soukai03_GoodPractice_v3.pdf)
11. <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryoul.pdf>

12. <https://www.sbbit.jp/article/cont1/92358>
13. <https://mx.wovn.io/blog/0158>
14. <https://www.one-bo.com/hcm/>
15. <https://ps.nikkei.com/panasonicconnect2403/vol3.html>