

(一社)日本の未来構築研究機構
第二号調査研究会（八木委員会）
研究報告

「人材価値の最大化の取り組み」
今後の企業の成長に向けた
戦略的人事改革、今こそ改革断行の時

2025 年 3 月

(一社)日本の未来構築研究機構

(目 次)

1. わが国の経済および人材の現状	3
進化する世界経済の中、まだ変わらない日本	
(1) わが国経済：依然停滞し、先進国でなく、中進国に埋没した状況	3
(2) わが国企業：なかなか復活が見えない状況	3
(3) わが国人材：かなりの劣化が見られる状況	3
2. 経営者が考えるべき「戦略人事」に向けた方策	5
(1) 人事施策：国際的な環境の変化への対応	5
(2) 経営（リーダー）層：戦略を示す役割とその育成	9
(3) ミドル（中間）層：戦略を支えるマネジメントの強化とその育成	10
(4) 人材の多様性の確保とイノベーションの推進	11
(5) 人事部門：役割の高度化	13
(6) 経営トップ：人事改革を進める強い意欲とコミットメント	15
(7) 学校教育：人間の主体性の回復に向けた企業からの働きかけ	15
(8) 人的資本経営：投資家に対する効果的な施策の実施	16
3. 経営者が考えるべき今後に向けた施策の提言	17
(1) 年功的人事の完全撤廃（実力人事へ）	
(2) 経営トップ育成プランの具体化	
(3) 中間層のマネジメント力、エンゲージメント力強化のためのプログラムの実施	
(4) 人材の多様性推進とイノベーションを生み出す人材の育成と配置・活用	
(5) グローバルを意識した人事戦略、グローバル人材に魅力的な風土や仕組みの構築	
(6) 人のマネジメントに関するオーナーシップの事業ラインへの移行	
(7) エンゲージメントの向上、従業員変革の促進に向けた人事部門の役割の高度化、人事のプロフェッショナル化	
(8) 明確な人事ビジョンを反映する新たな人事評価システムの構築	18
(9) 事業戦略と人事戦略の一体化を実現する経営者のコミットメント	
(10) 人的資本経営にかかる効果的な施策の実施	
第2号調査研究会（八木研究会）メンバー表	19

(報告のポイント)

ダイナミックに変動する世界経済において、わが国の取り巻く環境が大きく変化する中、これまでの人事施策は、半ば機能不全に陥っており、その結果、人材の高度化を阻害し、著しい劣化を招いており、その社会的損失は極めて大きい。

本報告は、こうした危機的な状況に陥った要因を確認し、経営層、中間層、人事部門等、企業を構成する各主体の在り方を検討し、経営者が考えるべき、競争に常に勝ち、企業の持続的成長を図る戦略人事に向けた方策を提示するものである。

これは、わが国の有するものづくり能力や創造性をより活性化して、世界に展開し、我が国経済を復活させていくためにも必須である。

この際、本提言は、企業の競争力強化や従業員の自立的キャリア形成に向けた各種の方策の中から、個別企業において、自社で課題とするものを選択して、策定していくというカフェテリア方式をとっており、実行に向けては、大企業、中堅企業、小規模企業毎に、より絞った内容、メニューを検討、実施していくこととする。

これにより、我々は、単なる提言にとどまることなく、長年にわたり滋養してきた豊富な知見・経験を有する関係者が参画し、会社の規模や社員数、事業形態に関わらない、わが国の人事改革の先進的なロールモデルの構築を目指す。

1. わが国を取り巻く経済および人材の現状：進化する世界経済の中、まだ変わらない日本

我が国経済、企業、人材の状況をデータでみていくと、以下の厳しい状況にあることを、まずは確認したい。

（１）わが国経済：依然停滞し、先進国でなく、中進国に埋没した状況

○わが国GDP（名目ドルベース）は、1990年に世界の14.1%を占め、世界第2位であったのに対し、2025年の見通しは、3.8%と大幅に低下し、人口が約3分の2のドイツに抜かれ、世界第4位となっている。（IMF統計データによる2025年ランキング）。

○わが国の1人当たりGDP（名目ドルベース）は、2000年代前後には世界第2位まで上昇していたのに対し、2025年には、世界で37位（35.6千ドル）にまで低下し、G7では最下位に、またアジアでは、韓国にも劣後する6位にまで低下しており（イスラエル、カタール、UAEを入れると9位）、シンガポールの4割以下と、低下傾向に歯止めがかからない低位な状況である。（IMF統計データによる2025年ランキング）。

（２）わが国企業：なかなか復活が見えない状況

○わが国企業の時価総額は、1989年（平成元年）には、世界の時価総額ランキングの上位50社に、30社近くランキングされていたものの、2024年の株価上昇を受けても、12月時点において、50位以内には、トヨタのみ（35位）で、我が国企業（経営）の国際社会における評価が、依然大幅に低下した状態である。

○わが国企業全体においても、日本の東証上場企業の時価総額合計は、2024年12月時点で6.35兆ドルであり、マイクロソフトとアップル2社の時価総額6.92兆ドルにも満たない状況で、日本企業（経営）に対する将来性に対して、市場は未だ低い評価にある。

○わが国の競争力は、1990年代前半には常に上位にランクされていたが、1990年代後半以降低下を続け、2024年には過去最低の38位まで低下、アジア太平洋地域においては11位（14か国中）と、日本より下位は、インド、フィリピン、モンゴルだけの状況である。（IMD世界競争力ランキング2024年）

（３）人材：かなりの劣化が見られる状況

○一方、高度人材を誘致、維持する魅力度について、日本は25位と、高度外国人から選ばれない国（OECDデータ）であり、トップ10%論文の数が過去最低の13位、また、欧米への留学者数は減少し、日本人の日本人の英語力も92位と極めて低位となっている。（Education First2024年ほか）

○報酬面においては、わが国企業の賃金の平均は、2023年ベースで、42千ドルの世界24位で米国の55%であり、部長の昇進は、中国、インド、タイでは、30歳前後に対し、日本では44歳とかなり遅く、年収は、タイよりも低い状況にある。（OECDデータ2024年、リクルートワークス研究所調査2014年）

○従業員エンゲージメントにおいても、132カ国平均の23%、米国の33%に対し、日本は、6%と世界最低であり、アジアにおいても、中国の19%、韓国の13%に比べ、大きく劣位している。さらに、現在の勤務先で働き続けたいと考える人も、中国、韓国は、70%を上回るのに対し、52%と大きく劣後している。（Gallup調査2024年6月）

○人的投資の面では、人材投資の国際比較では、日本は、米国の約5%、ドイツ、イタリア、英国の約10%と極めて少なく、即ちわが国企業は、人に投資していない状況にある。

また、従業員で、社外学習、自己啓発を行っている人は、5割程度と調査対象国の中で最低である。（中国 韓国は、9割前後）（学習院大学宮川努教授推計2018年、経済産業省）

○わが国の人材の競争力において、2024年の結果（2024年9月公表）によると、第43位で、アジアでは、シンガポール（世界第2位）、香港（第9位）、台湾（第18位）、韓国（第26位）、マレーシア（第33位）、中国（第38位）に対して、いずれも劣位である。特に「シニアマネージャーの能力」は、62位と最下位に近く、惨憺たる評価となっている。（IMD世界人材ランキング2024年）

○わが国は、将来を担う18歳の意識調査において、アメリカ・イギリス・中国・韓国・インドに対し、自身と社会の関わりについて、主体性の項目は、すべて最下位であり、「自分は大人だと思う」「自分の行動で、国や社会を変えられると思う」では5割を切っている。（日本財団、2024年4月）

このように、データでみていくと、この30年わが国は、大きく成長する世界の中でじり貧となって、先進国から脱落、今や中進国に陥っているものの、変わらないまま、いわゆる「ゆでカエル」状況にある。

一方で、わが国については、グローバルに評価される点も多く残っている。

○わが国の高等教育への進学率は、74.1%（アメリカの44.9%）で、主要国では、トップ（2020年）である。

○また、海外から見た、日本人の良さについては、色々な場面において、指摘されているところで、各種調査、アンケートにおいて、ビジネス関連では、以下の点の「良さ」が評価されている。

① 美と善へのこだわり：美しさ、正しさへのこだわり、勝ち負けより善悪、極めること、際立つこと、細部へのこだわり、正確性、高性能、高精度、清潔性

② 他者への配慮：思いやり、自利利他、謙虚、謙譲、感謝の心、礼儀正しさ、マナーの良さ、惻隱

- ③ 和の精神：和の力、助け合い、すり合わせ、フォロワーシップ、チーム力
- ④ 改善に向けた職人気質：当事者意識、仕事への誇り、現場のウィズダム、労働倫理、逆境での強さ
- ⑤ 健全で安心・安全な社会：高い教育水準、安全に対する意識の高さ、規律正しさ、安定した社会、生活インフラの充実

○こうしたわが国の生活文化、日本人の気質の「良さ」、クリエイティビティに根差した一部の技術力やもの作りの力、サービスの品質は依然高いものがあり、世界最大規模の世論調査会社であるイプソス社のアンホルト-イプソス「国家ブランド指数」において、わが国は、着実に順位を上げ、世界首位(2023年)となったが、良いと言われるだけでは不十分で、うまくブランディングを行い、生産性(付加価値)を高め、それを強みとしてマネタイズする力、即ち勝つためのテコにできていない点が課題である。

職人文化という独特の文化をデータ化し、それを成長に結びつけて、「和の力」を生かしてコラボレーションや協業によって新しい価値を創出させていく等が考えられるが、日本の良さを再認識し、形式知化して、戦略的に企業力を強化するという点で、それだけでは、不十分である。また、日本の持つ「現場力」の強さを、マネジメントレベルでも活かす工夫をし、自らを差別化して勝つための「型」を創造すべきである。

○今後、「資本主義の再構築」が言われる中、何が正しいのかを常に考えながら日本の良さや強みを活かして勝つことを目指すべきである。日本企業の「良さ」を戦略的に活用し、イノベーティブなマネジメントの型を生み出し、人材を活性化して、生産性の向上をはかっていくべきである。

本文は、こういった危機的な状況に陥った人事面での要因を分析し、今後の戦略を構築するための提言を行うものである。

2. 経営者が考えるべき「戦略人事」に向けた方策

以下において、経営者が、経営戦略に基づく人事戦略を進める上で、各主体が如何にあるべきかを検討し、方向性を示すこととしたい。

(注)「戦略人事」：経営戦略と人事(人材)マネジメントを連動させることによって、自社の競争優位の実現を目指そうとするもの。変化の速いこれからの時代に求められる人事部門の新たな役割(アメリカの経済学者デイブ・ウルリッチ氏が提唱)

(1) 人事施策：国際的な環境の変化への対応

○1960年代までは、わが国の多くの会社が大量生産と成長を目指し、標準化、制度、管理という管理型の大量生産モデルで成功した。人事施策については、年功序列や長期雇用はそのモデルを実現する戦略的マネジメントとして機能していた。

○しかし、1970年代以降、二度のオイルショックや円高を契機に、わが国企業を取り巻く環境が大きく変化し、年功序列制度は、成長が止まる中では、弊害の方が大きくなり、長期雇用も維持で

きなく可能性も大きくなる。しかし、わが国企業の人事は職能資格制度の名のもとに、根本的な対応を図らず、機能不全に陥った。すなわち、企業の多くは、公平性やモチベーション維持のため、逆に職能資格制度の定着を進め、社員の能力向上を理由に資格を上げたが、それに見合った形で業績は向上せず、人件費の高騰とトップヘビーで、階層の多い組織構造が生まれた。その結果、若手社員の成長が妨げられ、意思決定の遅れや変化への対応の遅れを招き、生産性が犠牲となった。

また、こうした人事施策の結果が、人材の高度化を阻害し、著しい劣化を招いており、これがわが国経済の長期的な低落のみならず、短期的にも、有能で創造性豊かな人材を活用できず、また、外国企業等への人材流出を招く等、その社会的損失は、極めて大きいものとなっている。

○今では、業界、業種によって求められる状況は異なっており、自社らしいビジョンを実現するための課題や強み、課題解決のための戦略も企業によって異なるはずである。企業は異なる経営哲学・思想、異なる歴史・風土、異なる事業・規模・組織状況の中で経営活動を行っており、人事戦略や人事施策は各社独自のものになるはずである。

○かつてのように横並びは機能せず、企業は自社らしいビジョンと戦略で他社と差別化する必要がある。企業は、事業特性などを反映せず、似たような人事施策を実施するのではなく、個別の事情に応じた戦略的な人事戦略、施策が重要なのである。

例えば、ベンチャー、中堅企業、大企業といった企業の業種や規模に応じて、求められる人材像や人事課題が異なり、その結果、人事戦略も異なったものとなる。また、製造業、サービス業、ベンチャー企業など、それぞれの特性に合わせた施策が必要である。さらには同じような業種であっても、企業は固有の歴史や文化を持っており、その観点からも企業独自の対応が必要である。

人事施策の主要項目についても、各々課題等を確認していきたい、

○人員計画については、環境の変化に伴い、標準化できない業務が増えたことで、従来の計画が通用しなくなった。成果を数値化して管理しようとすることは重要ではあるが、先の読めない時代には数値化できず、論理的に答えの出ない課題も多くなっている。

そのような時代に必要なリーダーシップや、やる気等の定性的な要素を軽視していた感がある。

○人事採用、特に新卒採用については、今のような画一的な新卒一括採用から脱して、フレキシブルに自社らしいやり方を志向すべきである。求める人材像を明確にし、それに合う人がいれば、タイムリーかつフレキシブルに採用するということが重要であり、その姿勢をオープンに示していくことが、これからの採用活動の一つの方向性である。

例えば、ダイバーシティに関するコミットメントを明確に打ち出すことで、多様な人材を惹きつけることが可能になる。

○丸紅においては、「キャリアビジョン採用」として、入社後の初期配属を明示し、主にその部署が選考を行うジョブ型採用を導入している。

○人事評価については、業務内容や業績を評価する上で、従業員のスキルや能力を評価するために客観データは重要だが、本来、人の評価には必ず主観が反映する。複雑化し、スピーディーに変化する経営環境のもとでは、組織や個人には個別の背景があり、単純に客観データだけでは判断できない要素の比重が拡大している。

また、正解がない中で、未知の状況にチャレンジすることや、変化に対応することが重要な時代において、短期的な結果だけで評価することは不適切である。

このような状況の中で、フェアな人事評価をするためには、比較的数値化しやすい成果に加え、組織全体の理念や文化、ビジョンやバリュー（価値観）の実現への貢献も重要である。評価者は、こうしたビジョンや価値観をあらかじめ示すとともに、結果に加えて、求められる課題に対してどのようなリーダーシップが発揮されたかなど、数字には表れないことも評価すべきであり、評価者の価値観、主観が重要である。

また、将来に向けた開発や、相互扶助や部下の育成などの定量化は難しく、しっかりとした考え（主観）を持った関係者が議論して評価を決定するプロセスを持つことも重要である。

主観は「好き嫌い」に転化するリスクもあり、それを避けるためにも、議論を活性化するツールを持って、評価者間で議論するなどのプロセス化は重要である。

○NTT グループでは、評価に当たって、目標設定を行っているが、目標が曖昧だと、納得感が生まれないため、最初の目標設定をデジタルで管理することに加え、チーム目標の設定とチームのメンバー一人ひとりに対しての目標の割当を行い、業務成果の公平な配分を行っている。そのためには、必要があれば「ダウングレード」の実施も視野に入れ、フェアな人事評価に努めている。

○人事評価は、本来、年に1度のプロセスではない。評価の目的は業績向上であり、評価者が、仕事の仕方や成果を日常的に注視して、タイムリーにフィードバックすることがあって、初めてフェアな評価が可能となる。したがって、人事評価は、ラインが主導して行うべきことである。

日常のフィードバックや部下との対話が不足している現状に対して、1on1 を制度化する会社が多いが、対話が日常的になっていない組織において、対話が定着するまで制度化するのは一つの方策ではあるものの、本来部下との対話は、必要に応じてタイムリーかつ効果的に行うことが最も有効であって、必ずしも制度としてやることではない。

○キャリアパスに関しては、ジョブ型人事制度の下で、従業員がキャリアプランを自ら作るという営みを通じて、自らの立ち位置を理解し、最もコンピテンシーが発揮できる挑戦が可能となる。

これによって、キャリアや成長のオーナーシップを社員自らが握るという自立的キャリア形成が可能になり、エンゲージメントが上昇し、自らを磨く意識が高まるとともに、人材の流動性も高まり、生産性の向上やイノベーションの促進につながる事が期待できる。

○日立製作所では、「ジョブ型人事制度」の導入に伴って、ジョブディスクリプションの導入を通じ、自分で希望する業務を明確にするとともに、会社が必要なスキルを提示、社員自らキャリアプランの立案を求める運用を進めている。

○このような「ジョブ型人事」の議論は喧しいが、「ジョブ型」とはコンセプトであって、一般的な「ジョブ型」という型があるわけではない。経営者の期待や意向、会社や組織の必要性、本人の希望、職制や人事の推薦などの組み合わせによって、自社のニーズを反映したプロセスを作り、個々の会社特有のジョブ型人事を施行することが重要である。

○人事の制度化については、制度化こそが戦略と考える向きもあるが、制度化によってフレキシビリティは失われ、変化に対する対応力が弱体化するという問題がある。また、制度に頼ったマネジメントをすることで、マネージャーの思考力が低下し、その力量も強化されない。

小規模組織では、制度で対応するのではなく、経営者やマネージャーの判断でフレキシブルに対応する方が有効な場合も少なくない。社員数が一定数を超えず、経営トップが全社員のパフォーマンスや仕事の仕方が把握できている場合、個々の貢献度に応じた評価が可能であり、制度化せずに昇進や給与を決めるというのも一つの選択肢である。

○かかる課題に加え、我が国企業は、グローバル化への対応が遅行している。日本で行われている制度や慣行はグローバルでは通用しないものが多い。今後、事業が国際展開をする場合、外国企業の対日進出や人材のグローバル化が進展する中における対応として、日本企業としての特性を活かしながらも、グローバルで通用し、グローバル人材に魅力的な人事制度をOne Company として構築することが急務である。

グローバルでOne Company のアプローチをした場合、戦略性を欠く日本の人事マネジメントがボトルネックになることが多い。また、世界を目指し、グローバルレベルで活躍できる経営リーダーの育成、輩出が少ないことも日本企業にとって大きな課題である。

○規模の大小を問わず、海外展開に伴う人材ニーズの高まりが予想され、グローバル人材の確保が急がれる。中堅・中小企業では採用力が大きな課題となり、現在は市場が国内・地域限定の会社であっても、成長に向けた海外展開や国際情勢の変化に伴う事業への影響増大、外国籍の人材の増加等が見込まれる中、グローバルに通用する経営を明確に意識することが重要になる。

その視点に基づき、日本の組織や人材が、必要な課題を見つけて対応し、さまざまな国籍の優秀な人材を受け入れ、ともにOne Companyとして、目指すべき方向を実現していくべきである。

また、人材の海外流出や外国企業の国内進出により、人材はノウハウごと引き抜かれてしまう可能性があり、そのリスクを見越して、必要な人材にとって魅力的な風土や組織、仕組みを構築すべきである。

グローバルで戦うためには、既存の制度や慣行を自社がターゲットとする人材に魅力的な形に変革し、One Company として一貫したマネジメントを実践する必要がある。

○一部の企業において、「世界でどう成功するかを考え、それを日本で活かす」という動きや、「日本らしさをグローバルに活かす」という動きがあり、今後その方向が広がっていくことを期待したい。

また、海外経験のある人材のみならず、多様な人材の中に世界で通用する柔軟性や強さを持っている人材がいる。若いうちから、そういった人材を見極め、海外市場展開やグローバルマネジメントを可能にするような経験をさせ、海外で通用する能力と専門性を学ぶような育成が必要である。

○すでに、日立製作所では、人材戦略を経営戦略の重要な施策として位置付け、10年がかりで、「グローバル共通人材マネジメント基盤」を構築、ダイバーシティとインクルージョンの実現により、ジェンダーの多様性、文化的多様性（国籍等）、世代多様性の確保、国や地域、場所を超え、時間を超えてワンチームで働ける組織や人事システムの実現を推進している。

NTTグループにおいては、外部から優秀な人材を採用し、また、社内の優秀な人材を会社に引き留めるために、従来の制度では成り立たないことへの危機感のもと、自立的なキャリア形成の支援強化や市場で通用する専門性の確保を推進している。

「人材資本コンソーシアム好事例集」で紹介されているアステラス製薬等においても、グローバル人材の採用や社内転職制度等を進めている。

また、厚労省の働き方改革サイトにおいて、グローバルに幅広い人材を活用している町工場等の数々の中小企業が紹介されている。

（２）経営（リーダー）層：戦略を示す役割とその育成

○会社の目指すべき方向性が明確な時代と、VUCAと言われ、先が読めなくなった時代のリーダーシップには違いがある。未来が不透明でも、経営リーダーは会社や組織の向かうべき方向を示し、ぶれずに一貫性のある判断や行動をする必要がある。

そのような時代に、経営リーダーにまず求められるのは、志と自らの価値観である。さらにこれからのリーダーには、経営リテラシーに加えて、大局観、洞察力、分析力、論理的思考力、変化への対応・適応力などが必要である。また、志や価値観に根差した経営観やビジョン、事業感覚や経営感覚を持ち、自ら率先する実行力も求められる。加えて、正解がない時代だからこそ、主体性に加えて、人を巻き込む人間力や感性を兼ね備えることが重要である。

○現状、経営リーダーの育成においては、経営リテラシーやスキルの習得が中心となっている。志や価値観等は、経営トップになってから急に身につけるものではなく、若いうちから意識して身につけるべきである。20代、30代の若いうちから、人材を見定め、将来経営者として育つことを意識して、さまざまな経験を積ませ、意識や思考力を強化するプログラムを構築すべきである。部長ポジションにつく頃までに、経営感覚を身につけた人材を多く育てている状態を作ることが重要である。

○経営層になるには、長いスパンで「私はこう生きる」「私はこうマネジメントする」という軸を持ち、その中で多くの仲間を作って、体験を通じて学んでいくことが大事である。人をジャッジする力は、数々の実体験とそれに基づく思考を通じて、身に付くものである。その一環として、素晴らしい資質を持った本物の人材に触れ、交流すること、さらには会社の提供する

機会を超えて、自ら学ぶことを促進すべきである。日本の人材は、独学や自己研鑽においても世界に劣後しているというデータがある。会社の人材投資もさることながら、人材の幅を広げ、経営リーダーとしての資質を自ら高めることの重要性を喚起し、自己学習を促進・支援していくことも重要である。また、経営リーダーとなる人材のネットワークをつくり、学び合い、切磋琢磨しあう機会の提供も推進すべきである。

○日立製作所では、経営リーダーに求められる能力を明確化、「Future50」という、高いポテンシャルを持つ若手リーダー候補を選抜している。NTTグループは、経営リーダー層についても、ジョブグレード制度を導入している。

(3) ミドル（中間）層：戦略を支えるマネジメントの強化とその育成

○ミドル層と経営層では、役割に違いがあるが、ミドル層についても、事業感覚やマネジメント力において経営層と共通している部分も多い。キャリアの節目で、ミドルから経営に役割が変わっていくことが求められ、ミドル層の期間から経営に必要な実力を身につけておくことが重要である。

○ミドル層も、人のマネジメントや育成が、非常に大きいミッションで、責任も重い。組織をリードするためにも、人材を育成するためにも、ミドル層においても、会社全体を見られる、視野が広く、実力のある人材を育てておくという点がポイントである。

○ミドル層は、現場をマネージするという役割を担っており、オペレーション力を強化していくという考え方をしっかり持つべきである。誰と誰を組み合わせるのか、ダイバーシティをどうマネジメントするか、どう組み合わせればパフォーマンスが最大化されるのか、どうすればそこからイノベーションが生まれるのかを考える力とその能力をどう育てるのが非常に重要である。

○マネージャーが、明確な方向を示し、納得と共感を獲得して、メンバーのモチベーションを高めてリードすることが、組織の円滑で力強い運営に不可欠である。マネージャーが強いオーナーシップを持って、自らを取り巻く制約を一旦超えて物事を考え、例外を認めるとともに、制度の見直しをしながら、必要な変革を主導し、強い意識を持った自らのミッションを実現すべきである。

一方で、部下の意見に耳を傾け、それをマネジメントに活かすことも重要である、また、部下を信頼して仕事を任せたり、適切なアドバイスを与えたりすることによって、部下のモチベーションを高め、組織のパフォーマンスを高めていくことも必要である。

○経営層、ミドル層を問わず、かつてはゼネラリストの育成に重きを置いていた会社が多かったが、問題が複雑化し、専門性が細分化する環境にあって、薄く広く知っているリーダーよりも、プロフェッショナルとしての専門性を持ちながら、同時に経営全般のことを考えるリーダーの育成の重要度が高まってきている。一つの専門性を持ったT型人材や複数の分野の専門性や知見を備えたπ型人材に、経営観を持たせるべく育成することが望ましい。

○先に述べたように、ミドル層が経営の視点を持つことが非常に重要である。自分の与えられた権限の範囲で仕事をするが、「何としても最高の成果を出す」という意識を持って、さまざまな制約を超えて結果を出していくという気概が足りないのではないか。

ミドル層の育成に当たっては、自分の考えを持って、上にも下にも価値を提供するマネージャーを育成すること、主体的で提案力のあるミドル層を育てていくことが大切であり、将来に向けてマネジメント力を見極め、選抜、育成すべきである。

○経営層がしっかりとクリアなミッションを出し、それを支えるミドル層がいる。そして、ミドル層にも個性が必要で、これを潰すのではなく、活かすべきである。経営層とミドル層がしっかりコミュニケーションを取って、新しい環境に適応していくことが重要である。

これが、今後の組織づくりにとって非常に大きな鍵となる。

○日立製作所においては、グループ内人材異動によって、組織を超えた人材の最適登用を促進している。NTTグループにおいては、「ジョブ型制度」を導入し、ポストに必要な職務を規定し、年齢や資格にとらわれず、多様なポストにふさわしい人材を積極的に登用して、配置している。

(4) 人材の多様性の確保とイノベーションの推進

○一方、人材の多様性（ダイバーシティ）については、今後の企業の成長において重要な役割を担うが、我が国企業は、女性の活用において世界最低レベルであり、バックグラウンドに関わらず、優秀な人材を分け隔てなく活用し、多様な意見を取り入れる体制が未整備の状況にある。

○女性は、日本の就業者6,800万人の46%(3,100万人)を占めている。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの促進により、女性のエンゲージメントを高めることによって、生産性は必ず向上する。少子化によって人材不足であるというなら、すぐにでも女性活用を一層促進すべきであり、子育て支援や様々な就業促進策を講じていく必要がある。

また、消費感覚やデザイン、マーケティングにおける創造性、さらには、細やかな気遣いによるマネジメント力など、多様性を事業活動により生かすべきである。

活用に当たっては、世代や性別を超えて、優秀な人材を見定め、企業における中核的な業務への配置を通じて、リーダーに向けた経験を重ねる場を与える続けることが重要である。

すでに、キリンホールディングス、東京海上ホールディングスやLIXIL等、多くの会社において、女性リーダーの育成に定量的な目標を定め、推進している。

○多様な人材による様々な視点からのアイデアはイノベーションを促進する。また、多様な意見に耳を傾けることは、健全な経営を促進する。異能な人材は、社会環境の変化への対応や企業変革が必要な際に、最先端の有能な人材となりうる。多様性は活力を生み、活力は生産性を向上するという好循環を生むことにもなる。

多様な人材の活用を通じ、世の中で何を求められて、何が必要とされているのかが見え、独自で

差別化した戦略を形成することや、ユニークな商品やサービスの提供が可能になる。「へそ曲がり」や「あまのじゃく」的な人たちがいることで、変化に対応する柔軟性を担保することができる。そういった人材を一定程度意図的に上に上げる仕組みを作っておくことも変化の時代には重要なことである。

○かつて、会社の目的や組織の目標が明確で、会社の成長と個人の成長が一致していた時代は、与えられたことの実行が多大な業績や成果を上げることに繋がり、社員の満足度も向上した。一方で、急激に変化する環境に対応しようとする、組織ごとにビジョンや目標は異なることになる。

変化の時代に生産性を上げるため重要なことは、制度や規則によって画一的なマネジメントをすることではなく、多様な人材のモチベーションを高めるとともに、組織に対するエンゲージメントを高め、柔軟なマネジメント力を活かすことである。目的を共有化し、会社の求める価値観を共有した多様な人材をうまく活用する集団にしていくことで、人材の力を結集し、イノベーションを促進し、生産性を高めることが可能になる。

○生産性を客観的に判断し、人材の市場価値を評価するような人事制度改革を進めることが求められている。社員が事業としての「稼ぐ力」をきちんと理解し、体現していくことが、これからの人事に非常に大事になってくる。

○会社としてのアプローチに加えて、組織に求められる役割も多様化しており、組織単位でもモチベーションやエンゲージメントを高めることが重要となる。

NTT グループでは、グループ内での公募機会の増大のため、公募の期間を通年化、ポストを公開し、やる気を持って新しいポジションに臨む形の人事異動を実現している。

日立製作所では、徹底したコミュニケーションにより、社員が腹落ちするように、現場との対面コミュニケーションを実施、自分事感、経営感を育成している。同社では、外部人材のスピード感や成長マインドを融合させるため、エンゲージメントを高めていく様々な取り組みを実施するとともに、タウンホールミーティングや教育、評価の仕方など、さまざまな方法を試行している。

また、丸紅では、「グローバルクロスバリュープラットフォーム」を在り姿とし、グループの強みや社内外の知見、社員一人ひとりの夢や志をクロスさせて、新たな価値を創造するためのプラットフォームとなることを志向。そのための取組として、イノベーションをリードする人材養成の場「丸紅アカデミア」勤務時間の15%を上限に丸紅グループにとって有益なことであれば自由に取り組める「15%ルール」組織を超えた連携に報いる「クロスバリューコイン」などを実施している。また、その年に担う「ミッション」に応じた資格・報酬制度である「ミッションレーティング」により、時価的な処遇を実現すると同時に、より大きなミッションへの挑戦と人材の成長を実現している。

そのほか、「人的資本コンソーシアム好事例集」によれば、旭化成、伊藤忠商事、オムロン、キリンホールディングス、ソニーグループ、SONPO ホールディングスといった会社において、エンゲージメントを指標化、定量化し、調査等を通じ、把握・分析を行っている。

(5) 人事部門：役割の高度化

○こうした経営リーダーやマネージャーの育成および人材の多様性、イノベーションを生み出す人材の育成を行う人事部門の在り方を検討することは極めて重要である。

○1960年代の標準化、大量生産、管理の時代には、制度によってマネジメントすることが戦略的であり、効率的であった。そのような環境の下、会社として最も効率的な人事を実施するために人事部門が力を持っていた。

しかし、現在は、問題が複雑化し、現場での柔軟で迅速な対応力が求められる時代である。人事部門が人事権を握って人材配置をすることが、現場のニーズに応え、現場が最高の結果を出すことにはならない時代になっている。

業績を最も左右するのは人材だと言っても過言でないが、多くの会社においては、人事権を人事が持ってしまったことによって、人に対する現場のオーナーシップが弱くなってしまっている。要するに人事配置における現場のマネージャーの力を高める必要がある。

○人事の大きな課題として、現状の業務にフィットしなかった人でも、違う環境に持っていくと、高い能力を発揮することがある。「違う環境」をどうやって見つけ出して、どうトランスファー（異動）させるかという点も重要である。

○一方で、人事部が人材を見極める力が問われている。人材がどんな強みや課題を持っていて、どういった分野で実力を発揮できるかを読み取る力を人事スタッフが増えていかないと、人事部門は機能しない。人材を見るポイントを言語化し、継続的に活躍する人材を判断するスキルを持った人事部門を作っていく必要がある。

○一般に、体験を積む中で、物事を判断する力が、すなわち「本物を見る目」が養われていく。人材についても、「本物」を見る経験とそこからの学びを数多くもたないと、本物という区別がつかない。

美術品の鑑定においても、鑑定者は多くの価値ある本物を見ることによって、良いものに存在する「類似性」を見極める感性を磨くことができるようになり、その価値を判断することができるとされている。多くの本物体験や多様な情報により鑑定力を養うことが、鑑定の不可欠の要素と言ってよい。このことは人材を見極めることにも当てはまる。

○さらに、コンピテンシーについては、今後、AI がコンピテンシーを言語化すること、AI に対して、自分のコンピテンシーを語ると、それがAI によって言語化され、具体的な形でアウトプットされる仕組みが可能となっており、こうした取り組みによる補完についても検討していくべきである。

○今、人事に求められる重要な役割は、会社のパーパスやビジョンの実現に向けて社員を導くことである。これまでの人事は管理型のマネジメントを推進する制度のプロという側面が強かったが、これからの人事は、社員を戦略的にエンゲージし、活力を高め、潜在力を引き出す「寄り添い型」の人のプロへの転換が必要となる。

○変化が日常になり、組織も個人も多様化し、放置すると「遠心力」が働いてしまうようになった組織において、これからの人事は、従業員チャンピオンとして、従業員の声に耳を傾け、ビジョン、戦略をストーリーで伝えることによってエンゲージメントを高め、「求心力」を生み出していかなければならない。そのことによって、勝つ人材、勝つ組織、勝つカルチャーを備えた戦う組織文化をつくることができる。

○そのために、一人ひとりの社員に着目し、効果的なフィードバックやアドバイスを与え、その潜在力と活力を引き出し、個々の社員を組織として一つの方向に向けていくアセスメント力、コーチング力、ストーリーテリング力が必要である。そして、組織として勝つためには、時には厳しい対応をすることも求められる。「優しいばかりが人事ではない」という認識も必要になってくる。

○さらに、AI や脳科学、行動科学の発展が顕著であるが、これからは、新たなテクノロジーを活用し、科学で明らかになったことを人事に取り入れることが不可欠である。すでにアメリカなどではAI や脳科学の活用が人事のプロの必須条件になろうとしている。

脳科学や行動科学によって、人間は必ずしも合理的ではないことが明らかになってきた。また、モチベーションの向上、イノベーションに向けた取り組み、ストレスマネジメントなどに対し、脳科学を活用したアプローチが可能となっている。古い知識に安住せず、常に世界の最先端の情報を取り入れることがこれからの人事として必要である。

人事の役割は多岐に亘るが、それを分断しておくのではなく、採用、育成、配置などの人事施策を横断的に統合する全体性が必要となってくる。

○このように、人事の役割は、これまでの人事管理という枠を超えて、人事プロセスを経営プロセスに組み込み、戦略実現のパートナー、タレントマネジメント、従業員チャンピオンとなること、経営トップの一員として、会社や組織の戦略の立案に関わり、その実現を推進することにある。

一方で、人材の採用、配置、異動、評価、昇進や研修・育成等の人事管理に関しては、ライン部門のオーナーシップの実現に向けて人事部門がプロとして強力に支援する役割が重要となる。

○人事の役割として、伊藤忠商事では、生産性と革新の推進役として、経営と協働するとし、オムロンでは、企業の付加価値に貢献することとしているほか、経営戦略の一環として位置付ける企業が多くなっている。また、日立製作所では、社会イノベーションの推進を支えとし、丸井グループでは、自律的組織づくりを支援し、イノベーション創出をサポートする等、新たな動きも進んでいる。

○組織の在り方は重要であるが、業界によっても、個々の会社によっても解決すべき課題が異なっていて、組織形態に一般論はない。また、組織設計によって全ての経営課題を解決できるわけでもない。直面する課題を解決するために何が必要であるかをしっかりと考え、組織に解決策を求めるのであれば、経営と一体となって自社らしく設計していくことが重要である。また、ハードな組織設計に

加え、何か起こったときに対応できる仕組みや目的に応じて柔軟に人材を活用できる仕組みを創るといった工夫も必要である。

○人事のもう一つの（最も）重要な役割は、変革の推進である。ここまで述べてきたように、今必要なのは現状をあるべき姿に向けて改革することである。会社の変革は、とりも直さずそれを構成する社員を変革することであり、社員の行動やマネジメントに大きな影響力を持つ人事が変革マインドセットを持っていることが不可欠である。

これまでの人事が、制度づくりや制度の番人という役割を担ってきた結果、ともすると変化に対して対応が鈍く、「抵抗勢力」とみなされることがあった。変化の時代にあっては、人事こそが変化の推進者の役割を担わなくてはならず、これまでのマインドセットを大きく転換する必要がある。

○人事改革とは、競争に常に勝ち、企業の持続的成長を図る「勝ち方改革」であり、「働き方改革」という単に働き方を変えろと言ったことに限定すべきではない。良い会社であること無重要だが、会社が「勝つ」ために改革を実践に移す覚悟と持続力が重要であり、これからは強い会社をつくっていくことが重要である。

（6）経営トップ：人事改革を進める強い意欲とコミットメント

○あるべき人事を実現するというのはとりも直さず経営改革そのものであり、人事部門が単独で実施することではない。人事戦略とその実践は、最高レベルの経営課題であり、多くの場合、制度や仕組み、風土の改革を伴う。それを進めるには、経営トップのコミットメントと実行力、事業部門の巻き込み、人事部門とのタッグが不可欠である。

○経営と人事が二人三脚で人事課題を解決するためには、人事戦略を経営戦略と一体化して構築、実践する定常的プロセスを構築する必要がある。

そのプロセスは、経営トップと人事部門の管理者が主体性を持ち、人事とともに「人」と「組織」を議論する場によって実現する。目的は、競争に常に勝ち、企業の持続的成長を図るといったクリアなミッションの下で、最高の業績を達成するための人事戦略の構築と実践、現場による人事オーナーシップ、優秀人材の早期発掘と戦略的育成、適所適材と実力主義の実践などである。

○「人事施策は変更が効かず、影響力が強い」という「思い込み」から、人事は、新たな施策を試すことに消極的であったように思われるが、丸紅においては、経営トップと一体になって、新しい施策を、スピード感を持って次々と試行している。

一般に、日本の経営は変革に対するアプローチが鈍く、スピードが遅すぎると感じられる中、まず人事において、丸紅のように、柔軟性を持って変革に取り組むことが重要である。

（7）学校教育：人間の主体性の回復に向けた企業からの働きかけ

○経営が停滞し、主体性のない企業組織を作っている要因のひとつは、現在の学校教育において、主体性を持った子供を育てていない点にある。

○今後、人事採用において、「銘柄大学」からのバルク型の採用をするのではなく、自立した学生やしっかり学んでいた学生を見極めて採用する、といった求める人物像を明確にした企業の取り組みをすべきである。そのことがメッセージとなって、長期的には学生、教員や保護者の考え方を換え、学校教育を変えていくことにつながっていく。

企業が、主体性を持った人材を採用する（主体性のない人材の採用に消極的になる）という方針を明確に打ち出し、それを徹底、実践することで、学校教育を変えていく「誘引力」になると考える。

（８）人的資本経営：投資家にとって効果的な施策の実施

○人的資本経営というコンセプトは、企業価値に占める無形資産の価値をどう高めるかという議論の中から出てきたものである。無形資産の価値とは、企業に対する期待の価値であるが、その期待を生み出している最たるものが人材であり、人材を資本と考え、人に投資することによって企業価値を上げようというものである。

したがって、人的資本経営への対応としては、企業の人材への投資や施策が企業にどのような価値を生むのかを示し、会社への期待を高めるストーリーとして伝えることが重要となる。

○単に人材への投資を増やしたというだけで、投資家からの評価が上がり、その企業に対する投資が増えるわけではない。経営戦略と人事戦略が一体化していて、人事戦略によって企業の価値が上がることをストーリーとして示し、株主や投資家の期待を上げることが鍵である。

人事情報の開示もそのコンテキストでなされるべきであり、人事施策の羅列では投資家の食指を動かすことはできない。

Well-being やリスキリング、キャリア自立、ダイバーシティの促進なども、単に流行り物に手を出すような形ではなく、自社のビジョンを実現するための課題として捉え、その解決のために戦略化するという姿勢が必要である。

○これらの論点に対して解決策を考えていくことは、企業価値の向上に人事がポジティブな貢献をすることにつながる。人的資本経営で意図されているように、人事戦略が経営戦略の主要な構成要素として有機的に機能することを示していくことが重要である。

3. 経営者が考えるべき今後に向けた施策提言

以上の施策を踏まえて、研究会は、意欲ある企業に対し、「日本の未来人材価値最大化プロジェクト」として、以下の10項目の施策を、経営者が、自社の課題に併せて選択し、速やかに実行することを提言する。

(1) 年功的人事の完全撤廃（実力人事へ）

わが国企業の多くは、職能資格制度の名のもとに、年功的人事をまだ継続しているが、経営環境の変化に対して機能不全に陥っており、（年功的人事を戦略的に実施している一部の例外を除き）その撤廃を行うとともに、社員の実力を反映した自社らしい人事への移行。その一環として「自社らしいジョブ型」の実施。

(2) 経営トップ育成プランの具体化

経営リーダーに求められる、志と価値観、さらには、人間力を育成するためのプログラムの策定と実施。

(3) 中間層のマネジメント力、エンゲージメント力強化のためのプログラムの実施

明確なビジョンと業務方針を提示、社員の納得と共感を獲得し、モチベーションを高めてリードし、人材を育成するマネージャーの育成プログラムの策定と実施。

(4) 人材の多様性推進とイノベーションを生み出す人材の育成と配置・活用

優秀な人材に分け隔てなく機会を与え、活用すべく、バブル型の人事から脱却し、個人を生かし、「自社らしいジョブ型人事制度」、人事配置の実施。

また、人事異動における調整型から競争的配置への変更。プロフェッショナルとしての専門性についても、複数の分野にまたがった専門性やスキル、知見を備えたTないしπ型人材の育成のためのプログラムの設定と実施。

さらには、将来、子供の主体性の回復に向けた学校教育に寄与すべく、明確な人物像による新卒採用の実施。

(5) グローバルを意識した人事戦略、グローバル人材に魅力的な風土や仕組みの構築

グローバルに通用する人事戦略の構築、すなわち、中堅、中小企業を含め、One Company としてグローバルに対応し、グローバル人材に魅力的な人事制度の構築。

(6) 人のマネジメントに関するオーナーシップの事業ラインへの移行

事業部門が主体性を持って、自部門の人材の選抜、育成、評価、配置を行い、人事部門がプロとしてのアドバイスを行う仕組みの導入。

(7) エンゲージメントの向上、従業員変革の促進に向けた人事部門の役割の高度化、人事のプロフェッショナル化。

人事部門は、科学的アプローチの導入等により、従業員の声を広く収集、分析し、企業ビジョン、戦略をストーリーで伝えることによって、エンゲージメントを高めていく役割を強化。人事のプロフェッショナル化。

また人事部門が、人事課題の解決が経営改革そのものであるという自覚を持ち、経営の主役として変革をリード。制度を見直し、組織、風土を変革することを通じて、従業員の変革を促進し、勝つカルチャーの醸成。

(8) 明確な人事ビジョンを反映する新たな人事評価システムの構築

人事、人材マネジメントに関して、明確なビジョンを持った上で、足許の業績のみならず、仕事への取り組み方やリーダーシップの発揮など定量化が困難な項目も評価し、人材が継続して最高の成果をあげる仕組みの構築、運用。

(9) 事業戦略と人事戦略の一体化を実現する経営者のコミットメント

人事に関するディスカッションを正式な経営上のプロセスにするなど、経営における人事、人材の重要課題を経営トップと人事が共有化するプロセスの導入と運用。また、経営戦略の策定にあたって、事業戦略と人事戦略を一体化させるプロセスの構築。

(10) 人的資本経営にかかる効果的な施策の実施

人事戦略による企業価値の向上が投資家に容易に理解され、魅力を感じてもらえる施策の実施と情報の開示。

○本提言は、個別企業において、上記メニューの中から自社で課題とするものを選択して、策定していくというカフェテリア方式をとっているが、今後に向けては、企業規模や各社の状況に応じた内容、メニューを検討していくことが必要となる。

○具体的な今後の進め方は、大企業、中堅企業、ベンチャーの意欲ある先進的企業に対し、その類型に応じて、上記10項目の提言メニューを踏まえ、自社らしい組み合わせで人事戦略や施策の策定を働きかける。当該企業内に組成される人事戦略策定チームに対し、メンバーは、適宜助言等、協働して、戦略、施策を円滑に実行することを支援していく。

○現在、正解がない時代であることを踏まえ、完璧な制度化のために時間を浪費するのではなく、スピード感をもって様々な施策を試行、検証して磨き上げていくことが肝要となる。

○本研究会ないしは本社団の有志の実践を通じ、今後の企業の成長に向けた人事改革（勝ち方改革）の一つのロールモデルとして、わが国企業の成長、日本の未来構築の一助としたい。

以上

第2号調査研究会（八木研究会）メンバー（五十音順）

	氏名	肩書
主査	八木 洋介氏	(株) people first社長
メンバー (委員)	一柳 良雄氏	(株) 一柳アソシエイツ社長
	大西 洋氏	(株) 羽田未来総合研究所社長
	工藤 勇一氏	横浜創英中学・高等学校 前校長
	斉藤 惇氏	(株) KKRジャパン会長
	田畑 彰久氏	いであ (株) 社長
	矢島 美代氏	三井住友信託銀行 (株) 執行役員 三井住友トラストグループ執行役 WELL-BEING 担当
	吉田 真貴子氏	東海東京証券 (株) 取締役兼監査等委員
事務局	池田 敬二	事務局長
	廣田 泰孝	研究主幹
	木村 倫子	主任