2025年6月2日

野村資産形成研究センター

“付加価値を生み出す根源は、働く人の能力”

2024年度ファイナンシャル・ウェルネス研究会メモ

野村資産形成研究センターでは、企業の従業員に対するファイナンシャル・ウェルネス支援の在り方を追求するファイナンシャル・ウェルネス研究会¹を開催しております。2025年3月の会合では、一橋大学名誉教授の伊丹敬之先生をお迎えし、「フィナンシャル・ウェルネスの源泉：付加価値を生み出す根源は、働く人の能力」と題し、日本企業の課題、人材戦略の重要なポイント等についてご説明頂きました。本稿では、興味深かった点をいくつかご紹介致します。

- 企業の競争力の源泉は、働く人々の知恵とエネルギーであり、だからこそ「会社は働いている人々のもの」である。にもかかわらず、日本企業は、バブル崩壊による経営者の自信喪失により、2000年以降、労働分配率は低下する一方、株主分配率は増加傾向にあり、人件費の半分の額が分配金に支払われ、人件費と設備投資を抑制するという異常事態となっている。
- 本来、設備や研究開発への投資は、働く人が育つ場を提供する。その投資を抑制するということは、人が育つ場を小さくしてしまう。また、人件費を抑制するということは、現場で働く人が自ら育とうとするインセンティブを小さくすることとなる。人が育たないから投資ができず、投資ができないから、ますます人が育たないという負のダブルスパイラルが、日本企業に蔓延している。
- 会社の付加価値を生み出す根源は、働く人の能力であり、そうした人材戦略のカギは「人が育つ」ための環境づくりにある。リテンションに苦慮するのであればまず魅力ある職場づくりを行う、優秀な人材獲得に注力する前に、今いる人材を育てることが重要である。そのためにはつまらない、無駄な仕事を削減すると共に、従業員が自ら学ぶプロセスを整備することが必要である。
- 「仕事の場」には、「人が育つ」ためのさまざまなものが詰まっている。そして、「人が育つ」には次の4つの典型的なパターンがある。①仕事のプロセスの枠を与えられて育つ、②権限を実際に任されて育つ、③困難な仕事の経験で育つ、④高い志を「持つ」、あるいは「持たされる」「気づかされる」ことで育つ。
- キーエンスは、仕事の枠の設定の細かさ(外出報告書の事前作成、ロールプレイングの実施、顧客ニーズカードの提出等)によって、経常利益率50%以上、従業員平均年収2,100万円超、離職率3%といった驚異的な成果を上げている。また、ドン・キホーテは、アルバイト社員も含めた現場に権限移譲することで、多くの社員様々な仕事を通して学びを得ている。この2社に共通する点は、顧客が何に困っているか、何を欲しているかを想像する「現場想像力」である。こうした取組みを通じて、創業者の退任後も、成長を続けている。

¹過去3年分の研究会の内容につきましては、以下のURLからご参照下さい。
https://www.nomura.co.jp/abr_center/financialwellness.html