

# ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2022

## 第5章 ファイナンシャル・ウェルネスと人的資本

### 1. 幸福（well-being）と人的資本経営

研究会 2022 では、ファイナンシャル・ウェルネスと企業価値について、主要なテーマの一つとして取り上げた。一橋大学経営管理研究科経営管理専攻名誉教授の伊藤邦雄氏より、金融面を含む well-being（幸福）と人的資本との関係について講義を頂いた。会社が社員のファイナンシャル・ウェルネスを支援することが、人的資本経営の観点からも重要であることが確認された。

#### (1) Well-being の重要性とカギを握る「可視化」

近年、well-being への注目度が高まっている背景には、コロナ禍の中、社員の間で「なぜ働くのか」という本質的な自問自答が生ずるようになったことや、昨今のパーパス経営が底流にある。また、人的資本経営への注目は、日本型雇用システムである「メンバーシップ型雇用」が、ある時期までは機能したものの、実は社員の個のテーマを忘れていたという点に気が始めたことも起点になっている。社員の「エンゲージメント」を強く意識しないと優秀な人材の確保が難しいことについて、今まで以上に経営側に危機感が生まれている。企業価値創造経営におけるドライバーである無形資産の中でも、人材は中核的なテーマとなる。

ギリシャの哲学者アリストテレスは、人間にとっての「最高善」、すなわち最高の目的は幸福であると説いた。幸福は手段ではなく目的であり、これを企業経営という文脈で捉えようと、会社は究極的には、人間の well-being という最高善を目指すべきである、となる。しかしながら、幸福は多義的で、人それぞれ異なる。捉えどころのない概念であり経営が介入するのは難しく、元来、経営者としては敬遠したくなるテーマだった。

一方で 1980 年代以降、学術界では幸福感など主観的なものが実証研究の対象とされるようになっていく。マーティン・セリグマンはポジティブ心理学を提唱し、幸せになるためには、PERMA (Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning, Accomplishment) の 5 要素が重要であるとした<sup>1</sup>。また、精神科医の樺沢紫苑氏は、幸福には「セロトニンの幸福」（健康の幸福）、「オキシトシンの幸福」（繋がりや愛の幸福）、「ドーパミンの幸福」（お金・成功などの幸福）の 3 種類があると分析し、3 つの幸福には優先順位があると指摘している<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 参考情報として、Martin Seligman, “PERMA and the building blocks of well-being,” *The Journal of Positive Psychology*, February 16, 2018、等もある。

<sup>2</sup> 参考情報として、樺沢 紫苑「幸せな一生を送れる人は「健康→つながり→お金」の順番を守っている」*PRESIDENT Online*、2021 年 4 月 7 日、等もある。

このように実証的な学術分析を用いて抽象度を上げれば、極めて多様な well-being にもそれなりに共通項が出てくる。PERMA の 5 要素と 3 つの幸福を結び付けてみると、パーパスへの共感度・仕事のやりがい・他者貢献感や他者信頼、職場での信頼関係・つながり・人間関係、従業員エンゲージメントの度合い・仕事への主体的関与、報酬（経済的）満足度、リスキルの機会提供など、well-being を構成する中核的な要素を見出すことができる。

これらの中核的な要素を測定し、可視化することができれば、経営側の思い込みや過度な楽観を排し、測定値に基づき自社の well-being を把握することが可能になる。他社との比較での立ち位置、各要素のどれが社員の well-being に相対的に大きな影響を与えているか、あるいは社員の well-being の経年変化、などを把握することが可能になり、well-being 向上のための有効な対策を打つことに繋がる。「測定できるものはコントロールできる」のであり、well-being の可視化は重要である。

## (2) 日本型の雇用制度の限界と人的資本経営

日本企業の従業員エンゲージメント（熱意あふれる社員の割合）は国際的に見て低いとされるが、その背景には、日本企業が伝統的に採用してきた「メンバーシップ型雇用」の限界がある。人事・雇用制度には経路依存性の問題もあり、一部だけ変更してもトランスフォーメーションに繋がらない。人的資本経営を本格的に実行するには、社員の働き甲斐や well-being と会社の成長をどのように同期化していくのかが重要になる。

経済産業省の産業構造審議会・新機軸部会のデータによれば<sup>3</sup>、日本は現在の勤務先での勤務を希望する人の割合は各国と比較して最低である一方、転職意向のある人の割合も最低という結果であり、極めてアンビバレントな状態にある。また、最近リスクリングが注目されているが、日本は社外学習・自己啓発を行っていない人の割合が 46.3%と、各国と比較して最も高い結果である。

日本でも人材の重要性は認識されているものの、会社は従来、人材を塊、マスで捉えてきた。今改めて、それで本当に社員に優しくなったのかが問われている。メンバーシップ型雇用では、会社からの「エグジット」と社員の「ボイス」のいずれも組み込まれない。大半が終身または長期雇用で会社から出ていかない前提のため、社内でボイスを発することが難しい。このシステムの行き詰まりが今、表面化している。日本企業の 4 割強が PBR（株価純資産倍率）1 倍割れに陥っていたが、これも最近話題になっている。人的資本経営をドライバーにして行き詰まりを打開したいと考えている。

ポイントは、人材を「管理対象の資源」ではなく、「価値が限りなく伸びうる資本」として捉えることである。人的資本の本質を多面的に見ると、自発的に価値を高めようとする「自発的価値創造性」や、会社の価値観に共感し自分の価値を磨こうとする「共感価値創造性」、互いに学び合い教え合うことで価値を高める「互助価値創造性」などが挙げられる。

---

<sup>3</sup> 経済産業省産業構造審議会「経済産業政策新機軸部会 中間整理」（2022年6月13日）を参照。

リスクリングとの関連で言うと、日本企業には集団でリスクリングを行うことが有効と考える。社会に貢献すると分かれば価値を磨こうとする「貢献価値創造性」もある。また、日本企業は賞賛の文化が非常に薄い、「賞賛・承認価値創造性」もある。会社で賞賛を根付かせるためには対話やパーパスを巡る議論を行う必要がある。

今後は、社員と会社がお互いに選び選ばれる関係へと変化する必要がある。そのためには経営戦略と人材戦略と企業文化、これらをいかに同期化するかが重要になる。人的資本経営と well-being とは親和性が強いと考えている。人的資本経営は企業価値創造のために行うものだが、究極的な目標は、社員一人一人の well-being に繋がることにもある。

会社は経済的利益、環境的利益、社会的利益と、多様なステークホルダーの利益を追求する必要があり、ROE と ESG を融合した ROESG (360 度利益) という指標が重要になる。他方、個人は前述の 3 つのタイプの幸せなどで整理する必要がある。会社と個人の両者を結ぶところに、パーパスや社会への貢献意識、あるいは自己成長機会の認識、自律的キャリア形成といったものが必要となる。会社の CFO (最高財務責任者) と CHRO (最高人事責任者) のコラボレーションを進めていく必要もある。

## 2. 意見交換

### (1) Well-being における優先順位

参加企業から well-being における優先順位付けについて質問が出されたが、これに対する伊藤教授の答えは、「べき論」で始めると現実から乖離する可能性があり先天的に優先順位を付ける必要はないと考える、というものだった。

Well-being の測定・可視化を行いデータが蓄積されてくれば、どのカテゴリーが相対的に一番効いているのかを見いだせるようになる。これは会社ごとに相違することが想定される。自社に関する実証結果を踏まえて施策を練っていく方が、現実的ではないかと考える。

事前に優先順位は付けられない一方で、データ収集後にメリハリを利かせる方法はある。社員が、スコアを低い方に付けている項目に着目し、それに対する施策を考えるのが一つの方法となる。あるいはスコアの高い項目に着目する方法や、well-being 上の不満が表れている項目を見つけて施策を打つ方法も考えられる。well-being との相関が高いものに注目し、適切な施策や仕組みを考えていくということである。

### (2) リスクリングと well-being

リスクリングの機会を提供しても社員に有効活用されない場合、どのような対策が考えられるかも話題になり、伊藤教授より下記のコメントがあった。

前述の集团的リスクリング、学び合い・教え合いが有効と考えられる。この点は、サイバーエージェント社の曾山哲人氏からヒントを得た。同社では DX や AI に関するリスクリングを行う際に、外部講師を多用するよりも、それらに強い社員が先生役になる方法を採用した。異なるスキルを持った人が講師となり社員に教える形で、互いに学び合い、教え合ったこと

で、社員全員がそれらのスキルを有する形になった。教える側も教えられる側も互いにモチベーションが高くなったとのことである。

リスクリングはともすれば独学、孤独な活動になる恐れがある。リスクリングをプレッシャーではなく喜びに変えるには、お互いに一緒に学ぶという一体感が重要になる。集团的リスクリングは日本企業に合っていると考えている。

### (3) 中高年齢層の社員をモチベートするには

若年層は社会的欲求を満たす工夫が必要であり、伊藤教授より、日本企業がしばしば重視してきた「公」と「私」を分ける、「公私混同をしてはいけない」という考え方は、今後若年層に受け入れられなくなっていく可能性が指摘された。副業・兼業を推奨し、異なる経験を積むべきだというメッセージを発しているにも関わらず、公私混同という価値観が残っているような状態では、良い人材は集まらないという指摘だった。

他方、中高年齢層は「漫然と」勤続し会社を卒業していくのが一つのプロトタイプになっていないかという危惧が、参加企業より共有された。これらは管理職の年齢層でもあり若年層に会社の方向性を示すべき存在だが、必ずしもそれができておらず、リスクリングにも消極的な傾向がある。この世代の社員に、どのようにメッセージを発信していけばよいか、という問題提起に対し、伊藤教授より以下のコメントがあった。

リスクリングに対しては主に2つの反応がある。「チャンスだ」という反応と、特に40代後半から50代に多い「今更何だ、我々は不要ということなのか」という反応である。後者のように逆インセンティブになるリスクがあるため、リスクリングは慎重に打ち出す必要がある。50代の社員に対して「新たなスキルを獲得しなさい」と言うだけでは不十分で、獲得した人にそれが活きる仕事に就いてもらい、それを他の社員にも見える形にするという「ビジビリティ」が重要である。これらの実態が伴ってくると、50代の社員の間でも前向きな意識が持たれるようになる。

終身雇用ではなく終身成長という考え方がある。これによりリスクリングがポジティブな機会になる。賞賛の文化が元来日本企業には少ないので、そういうポジティブな雰囲気作りが非常に重要になる。オムロンの TOGA (The OMRON Global Award) のような取り組み<sup>4</sup>が、多くの会社で実施されることが期待される。

### (4) 人的資本経営は日本企業を蘇らせる最後のテーマ

日本企業は社外学習・自己啓発をしている社員の割合が低い、熱意あふれる社員の割合が低いといった国際比較をめぐり、過去からずっと低かったのか、あるいは経済環境や人々が変わり低下してしまったのかという質問があった。この点について伊藤教授より、下記のよ

---

<sup>4</sup> オムロン社員の企業理念実践の物語を全社でグローバルに共有し、応援し、称賛することで、同社の強みの源泉である企業理念を浸透させ、共感と共鳴の輪を拡大する取り組み。

<<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/initiative/#third>>

うに、ネガティブな認識からの脱却には、日本式の新しい人的資本経営の構築が必須であるといった危機感が共有された。

1980年代の日本的経営が賞賛されていた際に同様な調査をしていれば、日本企業の順位は高かったと推察する。しかし、失われた10年、20年、30年と言われているうちにネガティブな言葉が氾濫するようになった。その影響もある。

限界を露呈した従来型のメンバーシップ型雇用をモデル1.0、欧米型のジョブ型雇用を2.0と位置付けるなら、2.0への移行を模索したり、1.0と2.0の中間点を模索したりする取り組みが見られる。しかし、1.0でも2.0でもない、新たな3.0の模索、人的資本経営を構築していかないと、このネガティブな言葉が氾濫する状況を打破するのは難しいと考え、人的資本を中心に据えた「モデル3.0」を提唱している。簡単に言えばモデル1.0と2.0の良いところ取りを目指すものである。

人的資本経営は日本を蘇らせる最後のテーマではないかと考えている。人的資本を巡る経営で成功させないと、日本は低位安定になってしまうという危機感を持っている。