

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2024

第5章 ファイナンシャル・ウェルネスの源泉

企業で働き付加価値を生み出すのは「ヒト」である。研究会 2024 の最終回は、全体テーマである「人材戦略」に立ち戻り、一橋大学名誉教授 伊丹敬之氏の講義を得て意見交換を行った。

1. 伊丹氏の講義のポイント

- 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、人件費の半分に相当する額が株主への分配に回され、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作りを行う、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、無駄な仕事を削減するとともに、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。
- 「仕事の間」には、「人が育つ」ための様々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。
- 例えば、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、多くの社員が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。

2. 意見交換

(1) 株主重視へのシフトの背景

参加企業より、企業経営者や資本市場の関係者の間で「株主重視の経営が正しい」という考え方へのシフトが定着した背景は何だったのか、という質問が出され、伊丹氏より3つの理由が示された。

1つ目は、バブル崩壊で資金繰りや事業面で困難に陥り、インベスター・リレーションズの一環で海外を訪問した際に様々な指摘を受けて、経営陣が株主重視の方向に大きく傾いた。要は、バブルの崩壊による自信喪失である。

2つ目は、米国への劣等感が挙げられる。多くの日本企業の人々は米国に対して劣等感があるのが実情と認識しているが、これは必要のない劣等感である。

3つ目は経済産業省や金融庁が主導した CG 改革や人的資本経営等を巡る一連の動きも影響していると思われる。

(2) 人件費のトレンドと経営者のマインドの変化

日本企業の人件費が2000年を境に横ばいになり労働分配率が低下したのは、それ以前と以降の経営者のマインドは変わったのかという質問に対し、伊丹氏の答えは「変わったのだと思う」というものだった。その理由は、上記のバブル崩壊後の自信喪失であり、「自己疑問不況」と名付けられている。米国から、日本は特異な国であり株式会社の本質を分かっていないと再三言われたことも影響している。

リーマンショックは米国企業にも多大な影響を及ぼしたが、米国企業は人件費を変動費と割り切っており、売上が下がったらレイオフするため、労働分配率は安定している。よし悪しはともかくとして、それを前提に社会の仕組みが出来上がっている。

(3) 権限委譲と個人の意思尊重のバランス

権限移譲などを通して人を育てるということだが、昨今、会社が個人の意思を尊重する傾向がある。例えば従業員が海外転勤したくないと言う場合どう対応するかという質問に対し、伊丹氏の回答は、それでも挑戦させるギリギリの所を狙うのが重要であり、「ゆるい職場」になるのは、働いている人のためにも、会社のためにも、誰のためにもならない、というものであった。キーンエンスの例では、辛い仕事をさせているにも関わらず離職率は3%程度とされる。ただし、住み心地の良い日本から海外に送り出すにあたっては、それなりの代償を提供する必要がある、人事部はその点をもっと深く考えるべきである、との指摘もあった。

(4) 従業員の二極化への対応

ジョブ型の下では、幹部層を中心に熱意のある人がいる一方で、現状維持で良いと割り切っている人もいるという、二極化が生ずる。日本もジョブ型の人事制度が取り入れられて、最近の若手社員は意欲が高く勉強熱心で仕事にもチャレンジする人がいる一方で、割り切っている従業員も以前に比べて増えているような印象がある。今後は、全社員が階層別給与で育っていくという典型的な日本企業のやり方よりは、やる気のある、伸びていく層に重点的に投資するのが方向性

としては正しいのか、という質問が出された。

伊丹氏より、それはそれで十分あり得る考え方だが、人が育つ典型的な4つのパターンのうち、「仕事のプロセスの枠を与えられて育つ」と「権限を実際に任されて育つ」は、幅広い従業員に通じる筈であり、その取り組み無しに従業員の意欲を判定するべきではないという指摘があった。

(5) 生産性向上の工夫

日本企業は、人を雇って人に投資し、業績が下がったからと言ってレイオフということはなかなかできないが、競合する米国企業と比較すると柔軟性に欠けるという課題を抱えている。米国企業に勝っていくためには、AIを使った業務効率化などを積極的に行うべきか、という質問に対し、伊丹氏より、AIを使うのは当然だが人の代わりができるわけではない、仕事の場で人が育つように細かい工夫をすることが大切だという指摘が返された。キーエンスやドン・キホーテは多大な努力を重ねており、AI以前の問題と言える。生産性向上の観点では無駄な仕事が多すぎるという目線で、人事部が会社全体の雰囲気を変えることに取り組んではどうか。これは経営者が本気で取り組まないと難しいのも事実だが、キーエンスのように、40代半ばで社長に就任するような人材が育つ仕事の場を懸命に考えるのが、人事の重要な仕事と言える。

(6) 従業員の株主化

従業員と株主の対立軸、どちらを優先するのかという議論については、株式報酬を通じて従業員イコール株主にするという発想もあるのではないか、という質問に対し、伊丹氏より、非常に良いが、従業員からすると自分の職と財産の両方を同じリスクに晒すことになるため、過大なリスクを負うことのないよう留意しなければならない、とのコメントがあった。

(7) 分配強化における福利厚生制度の活用

従業員への分配を引き上げるのが重要と理解するが、分配方法についてはバリエーションがあっても良いのではないかと。まずは給与やボーナスだとしても、それだけでは難しい場合、福利厚生制度の充実も含めたトータルで、従業員への分配を高めるということは考え得るか、という質問に対し、伊丹氏より、多少はあっても良いが福利厚生に逃げることをないように、との指摘があった。