実効ある人的資本経営への転換

堀　泰
愛知大学経営総合科学研究所
客員研究員

2023年3月期の有価証券報告書から人的資本の開示が上場企業に義務化される。人的資本とは「ヒトをコストではなく付加価値を生み出す源泉」と捉えるものであり、ダイバーシティー（多様性）やリーダーシップなどの開示が必要となる。

人的資本経営への転換は正しい方向性だが、表面的な形式を取り繕うのではなく、本質的な中身を変えなければ意味がない。今の日本企業に必要なのは、生産性の向上やイノベーションを生み出すヒトの力の強化、何よりヒトのやる気を引き出すことであり、それには組織リーダーによるリーダーシップが欠かせない。そこで本稿では日本企業の人的資源の現況と求められるリーダーシップについて考察したい。

企業は製品やサービスを開発し、必要な原材料や部品の調達から生産、販売、アフターサービスまでの流れを効率化することで利益を確保している。この一連のバリューチェーンを実際に動かしているのはヒトであり、利益の最大化にはヒトの力の強化が不可欠だ。

かつて人本主義とも呼ばれた日本企業は、終身雇用、年功序列、企業内労働組合などヒトを中心とした独自のシステムが発達し、チームワークによる競争力で高度成長を実現した。しかしバブル崩壊後、株主至上主義の米国型経営に傾倒し、目先の利益を最優先して従業員をコストとみなすようになった。やがて将来への成長投資は減少し、従業員との一体感の崩壊によりエンゲージメント（会社への信頼と貢献意欲）は世界最低クラス、新卒者が入社3年以内に3割離職するという意欲の低い職場が形成された。ヒトの力が弱まった結果、労働生産性は先進7カ国で最下位に落ち込み、イノベーションは生まれなくなり、日本企業は衰退の一途をたどっている。

それではヒトの力を最大限に発揮させるには何が大切なのだろうか。どんなに優秀な人材がいてもリーダーがやる気を引き出せなければ効果は生まれない。強いチームづくりには、リーダーが「自分一人の力には限界がある」ことを自覚し「メンバーに仕事を任せて認める」というリーダーシップが求められる。

まずリーダーは自らの限界を率直に認め、メンバーに支援を求めることが必要だ。担当者の時は優秀だったが、リーダーになると十分機能しないことがある。リーダーにはチームの方針決定やマネジメントなど担当者とは違う役割を要求されるが、優秀だった者ほど手に負えないのを自覚せず、部下への不明瞭な指示を嫌って無理に自分で判断する。また全てをコントロールしようとして席の配置を変えたり、こまごましたメールの共有を求めたりと、管理に屋上屋を架す。これらはチームを活用できておらず、組織の硬直化をまねいてしまう。

次に仕事内容にやりがいや責任を加味し、メンバーを承認しなければならない。ハーズバーグの動機付け・衛生理論が示すようにヒトの動機付けになるのは、給料や労働条件の改善ではなく、「仕事を通じて学んで成長し責任を担ってチームへの貢献を認められる」ことだ。物理的な条件を改善しても不満が減るだけでやる気にはつながらないのであり、ヒトの自己実現と承認欲求への刺激が必須となる。

今回の人的資本経営への動きは、行き過ぎた株主至上主義をステークホルダー主義に修正しようとする欧米からの逆輸入でもたらされた。しかし昨今の米テック企業の大量解雇をみると米国企業の本質は変わっておらず、人本主義であった日本企業が優位性を取り戻す可能性はある。

最近の事例では、トヨタ自動車の豊田章男会長が自らの限界を感じたとして53歳の新社長に未来を託し、ワールド・ベースボール・クラシック（WBC）で栗山英樹監督が選手の自主性を尊重して良さを引き出す姿を目の当たりにした。2人の優れたリーダーが示すのは、自分の能力を過信せず、メンバーの力が最大限に発揮できるチームをつくることの大切さである。