

【書籍】企業の未来を変える！人的資本経営×ESG 思考
～『社員が主語』の人事線戦略で成長は顔加速する

はじめに－経営者・管理職・人事担当者の経験から

第1章－事業の発展には「持続的な個人の活躍」を叶える「人的資本経営」が必須

第2章－「ESG」との融合が「人的資本経営」に相乗効果をもたらす

第3章－人的資本を活かす「絆と信頼（社会関係資本）」と「自信と調和（心理的資本）」

第4章－経験を成長・成果につなげて組織を変える－「経験の資本化」

第5章－これからの「戦略人事の役割」と「人的資本開示」

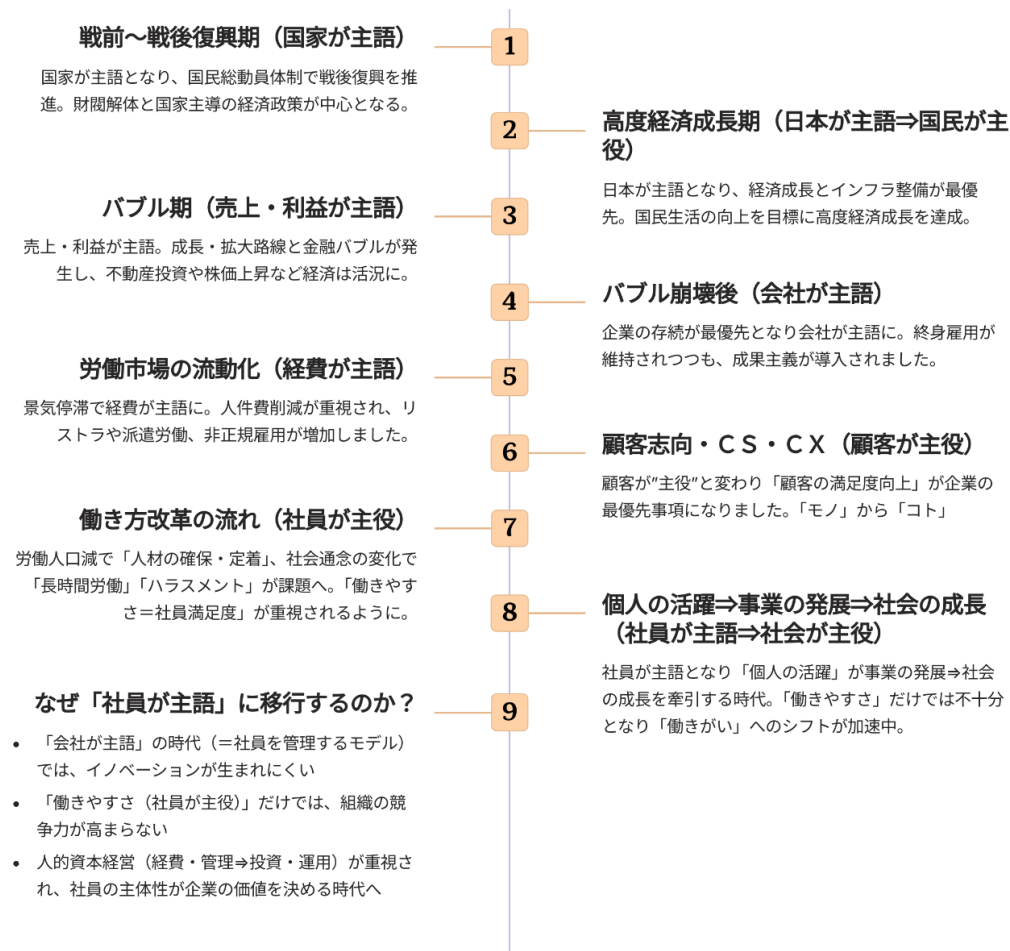
第6章－成功のカギは「企業文化」と「組織風土」

おわりに－地域の人事部として

【全体メッセージ】

★人的資本経営とは『社員が主語』の組織づくり

時代を彩る“主語・主役”の変遷



★『国家が主語』から『社員が主語』への変遷

1 国家が主語（戦前～戦後復興期）～1950 年代
－ 国の存続・復興が最優先（戦時体制・計画経済） － 国が主導して経済政策を決定し、国民はその一部として動く － 「個」よりも「国家の発展」が主語だった時代 【キーワード】国民総動員、戦後復興、財閥解体、計画経済
2 日本が主語⇒国民が主役（高度経済成長期）1950～1970 年代
－ 「日本を豊かにすること」が最優先課題 － 輸出産業・インフラ整備に重点を置き、国民全員が経済成長にコミット － 「日本のために働く」という意識が強い（企業戦士・終身雇用の定着） 【キーワード】所得倍增計画、日本列島改造論、工業化、輸出立国
3 売上・利益が主語（バブル期）1980 年代後半～1991 年
－ 「とにかく儲けること」が正義の時代 － 企業は拡大路線、資産価値の上昇で「売上至上主義」に － 「企業の成長＝社員の幸福」と考えられていた 【キーワード】ジャパン・アズ・ナンバーワン、土地神話、拡大路線、利益至上主義
4 会社が主語（バブル崩壊後～終身雇用の強化）1990 年代～2000 年代前半
－ バブル崩壊により「個人よりも会社を守る」時代に － 企業がリストラ・コスト削減に走り、「社員は会社に従うもの」となる － 「終身雇用」「年功序列」の価値観が根付き、会社が人生の中心に 【キーワード】就職氷河期、成果主義導入、企業防衛、雇用維持
5 経費が主語（リーマンショック後～コスト削減の時代）2000 年代後半～2010 年代前半
－ 「売上を伸ばす」よりも「コストを下げる」ことが最優先 － 企業は経費削減、人員削減、効率化を進める － 「どう投資するか」より「どうコストを抑えるか」が重視される 【キーワード】リストラ、派遣切り、ダウンサイジング、コストカット
6 顧客が主役（顧客志向の時代）2010 年代～2020 年代前半
－ 「顧客の満足度向上（CS）」が企業の最優先事項に － サービス業・カスタマーエクスペリエンス（CX）が重要視される － 「売る」から「体験を提供する」へシフト 【キーワード】顧客満足（CS）、ブランド体験、カスタマーエクスペリエンス（CX）

7 社員が主役（働きやすさ重視の時代）2015 年代～2020 年代前半
－労働人口減少で「人材の確保・定着」が課題に －「働きやすさ＝社員満足度」が重視されるようになる －「ワークライフバランス」「心理的安全性」などがキーワードに 【キーワード】働き方改革、ダイバーシティ、リモートワーク、福利厚生充実

8 社員が主語⇒社会が主役（働きがいの時代）2020 年代後半～
－「働きやすさ」だけでは不十分になり、「働きがい」にシフト －「個の成長が企業の成長につながる」という考え方へ －エンゲージメントの向上・人的資本経営・ESG 思考が本格化 【キーワード】人的資本経営、エンゲージメント、ジョブ型雇用、キャリア自律

<主語と主役の違いとは？>

- 1－「主語」は、時代の意思決定を担う主体。つまり、誰が動かし、決めるのか？
- 2－「主役」は、その時代で最も優遇・重視される存在。つまり、誰が最も恩恵を受けるのか？

<一般的な定義（文法・言語学的な視点）>

- 1－「主語」＝文の中で動作の主体となるもの（例：「彼が本を読む」→「彼」が主語）
- 2－「主役」＝物語や出来事の中で中心的な役割を果たすもの（映画やドラマの主役など）

★『人的資本』経営 or 『人的資源』管理

『人的資本』経営の考え方	『人的資源』管理の考え方
商売における元手	商売における費用
元手は増えたり減ったり	費用は少ないほうが良い
人材は運用するもの	人材は管理するもの
多種多様でリスクが逡減	画一均一でリスクが逡減
資本は未来へ向けての投資	資源は過去の蓄積から消費

★『社員が主語』と『会社が主語』の対比（組織・個人・業務編）

社員が主語（自走・自律・主体）	会社が主語（他責・受け身・依存）
私たちが学び合う場をつくる	会社が研修の機会を与えてくれない
私たちが自らキャリアを考え、提案する	会社がキャリアプランを示してくれない
私たちがフィードバックを活発にする	会社が評価制度をもっと透明にすべきだ
私たちがチームとして目的を共有する	会社や上司が方向性を示してくれない
私たちが成果を高め、会社の利益を伸ばす	会社が給料を上げてくれない
私たちが職場の改善提案をし、実行する	もっと働きやすい環境を整えてほしい
私たちが成長し、周りの手本となる	社内にロールモデルがない
私たちがデジタルツールを学び、活用する	会社が DX（デジタル化）を進めてくれない
私たちが工夫をし、会議の効果を高める	会議が長すぎる・ムダな会議が多い
私たちが自律的に考え、動く	リーダーがもっと指示を出してほしい
	会社が新しい技術を導入しない
	会社が副業を解禁してくれない
	もっとクリエイティブな仕事がしたい
	社内コミュニケーションが少ない
	チームの士気が上がらない
	会社がマーケットの変化に対応できていない
	業務改善のアイデアが採用されない
	会社が採用活動を強化してくれない
	社内の情報共有がうまくいかない

- 1－「社員が主語」の組織は、社員が主体的に考え、動き、組織を変えていく！
- 2－「会社が主語」の組織は、社員が待ちの姿勢になり、変化が生まれにくい！
- 3－「社員が主語」の企業文化&組織風土を醸成することで、『個人が活躍』⇒『事業が発展』⇒『組織が成長』⇒『社会が成長・発展（社会課題の解決含む）』