

## ガバナンス研究部会（第326回）議事録

日時：2025年12月19日（金）午後4時～6時

場所：ビジョンセンター西新宿 3階307号室（リアル開催）

出席者：14人

### 【報告】

1. 井上部会長から新入会員として田中麻衣子氏が紹介され、入会につき承認された。
2. 今井部会員より、12月15日理事会の内容について報告がなされた。さらに井上部会長より、当部会から申請した研究補助金について理事会で承認された旨報告があった。

### 【定例研究発表】

#### 1 人的資本経営を考える（板垣隆夫 部会員）

##### <概要説明>

##### ○人的資本経営とは何か

人的資本経営がブームの観を呈している。有報における情報開示も義務化された。人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上につなげる経営のあり方を指す。

人的資本概念に関する今日の議論は「人材版伊藤レポート」が起点である。人的資本への投資が長期的企業価値を決める最重要要因であり、コストではなく投資であるとの主張は重要である。従来の企業と従業員が相互に依存していた関係は終わり、個の自律、人材の活性化が求められるとの指摘も大切だ。伊藤教授によれば「三位一体の労働市場改革」、すなわち①リスキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入（ジョブ型人事）、③成長分野への労働移動の円滑化こそ本質である。

##### ○いま、なぜ人的資本経営なのか

本質を見極めるために以下の四つの視点から検討する。

（1）バブル崩壊後の新自由主義的経営の弊害の克服という歴史的視点～90年代バブル崩壊後の、日本的経営の否定と米国型への転換の歴史の総括が必要だ。人に関しては、人事雇用制度の抜本的見直し（終身雇用制や年功序列制度から成果主義人事制度へ、非正規雇用の拡大）であり、転換の帰結は、①人づくり基盤の脆弱化、②モノづくり基盤の脆弱化、③イノベーション力の弱体化であった。

（2）国際的なサステナビリティ経営の潮流の一環として位置付ける視点～SDGs第8目標「すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセントワークを推進」の達成が不可欠である。

（3）従業員重視の新しい日本的経営の再構築の視点～日本企業の社員エンゲージメントは世界最低水準という「不都合な真実」は深刻な問題だ。人本主義経営の再評価に基づく新しい日本的経営の再構築が必要だ。

（4）資本主義の危機に対応する国際的な「新しい資本主義」の探求の内実化の視点

我国でも「新しい資本主義」の内実化の観点から人的資本経営を位置付ける必要がある。

○人的資本経営をめぐるいくつかの論点の検討

以上の四点を踏まえた上で、以下の4つの論点について検討する。

- (1) 人的資本経営は「人を大切にする経営」ではないのか
- (2) 株主資本主義がもたらすもの～「三位一体の労働市場改革」の実態
- (3) 日本的経営から引き継ぐもの
- (4) ディーセントワークの推進と従業員参加制度の検討

経済と企業の在り方に関して様々な潮流のせめぎ合いをリアルに認識しつつ、単純な二項対立思考に陥ることなく、各企業が主体的に重要な複数の価値の両立を図ることが求められる。

#### <討議・意見>

- 人的資本経営は、人を大切にする経営とは全く違うと言い切ってよいのか。サステナビリティの角度から人的資本経営をみるべきではないか。本来、人的資本経営としては、ゼネラリストでは対応できない面についてスペシャリストを養成するためのものであり、それを官民一体となって前向きに合理的に推進していくことが望ましいと思う。
- 米国は民主党から共和党に政権が交代しており、ESG 投資は米国が始まりであるが、政権交代に伴い、反 DEI 的な政治的圧力も強まりつつある。
- ジョブ型雇用は有効なのか、例えば法務でいえば、昔はゼネラリストの法務であったが、今はジョブ型雇用でスペシャリストをいれていく傾向にある。
- ジョブ型雇用を採用している企業では、ジョブディスクリプション(職務記述書)に業務内容、責任範囲、スキルなどを記載してスキルや成果が評価に結びついている。また、企業側、従業員側にそのメリット・デメリットがあることも認識すべである。
- 会社経験からみて、特定のスキルが求められることは少ないのではないかと懸念がある。
- 専門性でいえば、例えばマーケティングの専門家でもよいし、法学部で法務の専門性を求められることも多いと思う。
- 大学を卒業するときには、企業からはスキルのある専門的人材が求められている。
- ある成果主義中心の企業では、専門性をどのように評価するかを問われる時代になってきている。
- 学生が生成 AI を使用するデジタル時代であり、ゼネラリストを目指すのか、スペシャリストを目指すのか、日本的経営が中途半端にならないよう採用する経営側も考える必要がある。
- 人的資本経営とはいうものの労働法がそれについていないのではないかと。
- 公益資本主義は人を大切にする新しい日本型経営といわれるが、現状はまだ見ていく必要がある。
- 最近では、サステナビリティ経営と並んでウェルビーイング経営といわれるが、最近の人手不足、人材難もあり、経営側が求人するときの要素として重要になってきている。
- 最近の賃上げは、労働組合の力が弱くなってきているのも原因のひとつである。
- 昔は終身雇用、年功序列、御用組合といわれても労働組合は毎年賃上げができていた。

## 2 いま、求められるコンプライアンス経営の再考（水尾順一 部会員）

### <概要説明>

○いま、サステナビリティが時代のキーワードといわれる。近年のビックモーターによる不正など企業の不祥事がおさまらない。問題がおきれば新しい法律ができるのがいまの日本の常。問題は法律を制定しただけでは解決できない。

不祥事を未然に予防するには、なんでも相談できる風通しの良い企業風土が大切だ。その前提には倫理規程を作成し、それを進める組織、さらには社員の心に倫理的な意識を高めるような教育訓練も重要である。多くの企業はこれらの制度や訓練を進めているのは事実だ。しかし、不祥事は繰り返されているのが現実だ。

○まずは、倫理的な組織文化の構築を阻害する三猿風土の打破が必要である。

三猿風土とは、日光東照宮の神厩舎にある三匹の猿「見ざる、聞かざる、言わざる」の彫刻をもとに作った筆者の造語だ。そもそも三匹の猿が表現する本来の意味は、「三匹の猿の一生を描きながら、人間の生き方を伝える内容で、「子供の時は、健全な成長を阻害するようなことを『見ざる、聞かざる、言わざる』との教え」を表したものだ。

○組織に不祥事を誘発するような異変が起きたとしても、トップやリーダーが現場を見ないから実態がわからない。その上、部下や現場の意見を聞かない、さらには誰も口をつむって「おかしい、変だぞ」と言わない、というような風土があれば改革の仕様もない。

ましてや上司に部下が異変を訴えたとしても、上司がその声を握りつぶすようなことがあれば不祥事が起きることは火を見るよりも明らかである。

○持続可能な発展をめざす企業文化が求められている。リーダーが現場をみて、部下の声に耳を傾け、自由に話ができるサスティナブルな企業をめざすための企業文化の構築が大事なのである。

ここで注目されているのが「心理的安全性」。これは、ハーバードビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授が1999年に提唱した言葉である。その後、IT関連の米国企業のグーグルが2012年～2015年に行った実証調査として知られる「プロジェクト・アリストテレス」において、生産性の高い組織に共通する要素の一つとして「心理的安全性」が一躍有名になった。企業経営にも心理的安全性が重要なことはいうまでもない。

○最終的には、倫理的な企業文化の構築に向けて、まずリーダーの倫理的価値観が大事であり、社内での教育・研修、そして企業経営の最後の砦とも言われる内部相談・通報制度、そしてリーダーが現場を見る・聴く・話すことの重要性でまとめてみたい。

### <討議・意見>

- コーポレートガバナンス・コードには、攻めのガバナンスという言葉があるが、攻めのコンプライアンスとはどのようなものなのか。
- 攻めのコンプライアンスとは、コンセプトとして「良貨は悪貨を駆逐する」にみられるように単に法令を守るだけでなく顧客や従業員の満足度を高めて企業

価値向上につながるような考え方である。

- コンプライアンスの考え方のひとつに内部統制があると思う。内部統制の考え方は大和銀行事件がその発端と思うが、攻めのコンプライアンスはそうした概念なのではないか。
- 三猿風土の「見ざる、聞かざる、言わざる」は徳川家康が、世の中が安定した後、積極的な精神を後世に残すためのものではなかったか。
- 心理的安全性とは、組織のチームのメンバーが、自分の意見を発言し、疑問を呈することに対して、不安や恐怖心を抱かない心理状態をさすので、職場においてもそうした観点から職場の目的や目標は、メンバーに共有化されることが重要である。
- コンプライアンスに関する管理職研修は、人事が行っていることが多いと思うが、最近のハラスメント問題などもあり、コンプライアンス研修というより、コミュニケーション研修に変わりつつあり、トレーニング研修のひとつの方法である。
- 部下を叱ったら訴えるなど労働基準法にも無理があるのではないか。
- 上場企業の経営トップは、コンプライアンスに関する知識をきちんと身に着けるべきである。
- 内部通報しても経営トップがコンプライアンス意識や倫理観がない場合は難しい。
- 最近、IPO 後の会社の不正会計で経営者のコンプライアンス意識や倫理観を強く求められる事例があった。
- 企業不祥事の起きる会社では、内部通報しても十分機能していないのでコンプライアンス以前の問題と思う。経営者の倫理観や経営人材の質の問題も大きいと思う。

【次回開催日】 1月16日（金）午後6時 WEB 開催