



# B&DX



写真:中島 正之

## 安部 慶喜氏

B&DX  
代表取締役社長

安部 慶喜(あべ・よしのぶ)氏: 大学院卒業後、アビームコンサルティングで経営コンサルティングに従事。2021年B&DX設立より現職

## 人材変革で企業の強さを取り戻す

在るべき人材像を定義して、企業の意識・制度・行動の一体での改革が重要と提言する。企業文化を変革して収益に結び付いたサステナビリティの実現を支援し、持続的な成長に貢献する。

——日本企業が直面する課題をどのように捉えていますか。

**安部** 日本企業は様々な課題を抱えています。とりわけ人材について課題がないと考えている経営者はほとんど一人もいないでしょう。企業の課題の大半は人材に起因するものです。多くの企業がESGのうちS(社会)を重視するようになり、人材の価値を最大限に引き出して、持続

的な成長を目指そうとしています。2023年3月期から有価証券報告書でサステナビリティ情報の開示が義務付けられました。これにより、上場企業をはじめとする約4000社を対象に、人的資本に関する情報開示が求められるようになりました。当社はデジタルトランスフォーメーション(DX)や働き方改革、業務改革など企業の変革を支援するた

め、21年1月に設立しました。また、この9月、企業トップの意識を変え、人的資本経営への変革を支援していくための書籍『人財トランスフォーメーション 日本企業の未来を変える意識・制度・行動の変革』を上梓しました。経済産業省の「人的資本経営の実現に向けた検討会」の座長を務め、「人材版伊藤レポート2.0」を取りま

### ■ 日本企業の組織としての特徴

日本には、高度経済成長期を支えた素晴らしい特徴がある。

周囲の人と助け合える	組織への所属愛が強い	長期的に働ける
<b>特徴1</b> <p><b>個人の損得を超えた社員間の助け合い・協力の精神</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同僚や部下が業務できないとなれば、自身の業務外であっても、進んで仕事に協力する</li> </ul> <p>困ったときに助けてくれるため、安心して仕事に取り組める</p>	<b>特徴2</b> <p><b>所属企業に対する愛着・親しみ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>所属企業に愛着を持ち、所属企業を大切に思っている</li> </ul> <p>企業が危機に陥った際も、すぐに転職せず、企業を裏切らない</p>	<b>特徴3</b> <p><b>長期雇用を前提とした雇用形態</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーシップ型雇用で、社員が長期的に働くことを前提としている</li> </ul> <p>社員は過度な緊張感を抱えることなく、安心感を持って仕事に取り組める</p>

メンバーシップ型を基盤とした、変化に負けない粘り強さを持った組織であり、その“組織力”を活かすべし

出所: B&DX

とめた一橋大学名誉教授の伊藤邦雄先生との対談も掲載し、日本企業が目指すべき方向性を提言しています。書籍のタイトルにもあるように、私は日本企業には「人財トランスフォーメーション(人財X)」の推進が必要だと考えています。

### 日本型モデルは通用しない

——日本企業において、これほど人材についての課題が大きくなったのはなぜでしょう。

**安部** 日本企業は戦後、一貫して単一事業で規模を拡大する事業モデルを追求してきました。新卒社員を採用して事業を磨き上げ、優れた製品を作り、海外展開で売り上げを伸ばし、大きく成長していったのです。

社員にとっても、就職した企業が規模を拡大すればポジションが増えて昇進できますし、成長が続けば給料も上がるので資産を築けます。安定した収入を得られるので、住宅ロ

ーンを組んで持ち家を購入することもできます。国としても戦後は右肩上がり度で経済が拡大し、世界でもまれに見る高度成長を成し遂げました。

こうして日本企業の特徴である「年功序列の終身雇用」というメンバーシップ型モデルが構築されていったのです。この仕組みは、事業規模を拡大し続けることができた時期には最良のモデルでした。この時に生まれたノウハウや経営手法、人事制度や人材教育、システム、業務プロセスは、現在でも多くの企業の基礎になっています。

1990年代以降、エレクトロニクスやIT(情報技術)が急速に進化し、さらにインターネットの普及に伴って、第4次産業革命ともいえる時代に突入しました。パソコンなどのデジタル機器の活用が進み、人々の生活は一変しました。それまでのような大量生産、画一的な製品・サービスの提供から、個々にカスタマ

イズされたソリューションが求められるようになったのです。

インターネットを介して既存の資源や資産を効率的に活用できるようになり、人工知能(AI)やロボット技術を駆使して、これまで人間が行ってきた労働の補助や代替をするようになりました。産業構造自体が大きく変化し始めたのです。

現在は「VUCA(変動・不確実・複雑・曖昧)の時代」とも言われています。日本企業は90年代のバブル崩壊を経て、労働人口の減少や国内市場の停滞、人々の価値観の変化などに悩まされ続け、「失われた30年」と呼ばれる時代を経験しました。

テクノロジーに関して、日本は他の国と比べて決して劣っていたとは思いません。ただ、高度成長期の日本型モデルは、ピラミッド型組織が効果的に機能し、事業が永続的に成長し続けることが前提条件でした。それがあって初めて、終身雇用と年





功序列の仕組みが成り立っていたのです。

日本企業はそれまでの成功が大きかったこともあって、人々の意識や価値観、行動の急速な変化に追いつけず変革できなかったのです。

### 新しい人事制度を目指す

— 成功体験と決別し、企業を変えるにはどうすればよいのでしょうか。

**安部** 日本が高度成長期のような産業構造に戻ることは二度とないでしょう。私自身が「失われた30年」を企業人として過ごし、なんとか日本企業の変革を成し遂げたいと考えた

のがB&DX設立のきっかけです。

これまでの企業構造を変えていくには、DXをはじめあらゆる分野でのトランスフォーメーションが必要です。その際に一番課題となるのが人材です。経営者が変革に取り組む意志を持っていても、それを実現する人材がいなければ前に進めません。社内にはないリソースを外部に求めて採用しようとしても、どの企業も同じような課題を抱えているので、そのような人材は労働市場にも出てこないのです。

米国では2023年に入って、GA-FAM（グーグル、アマゾン、メタ＝

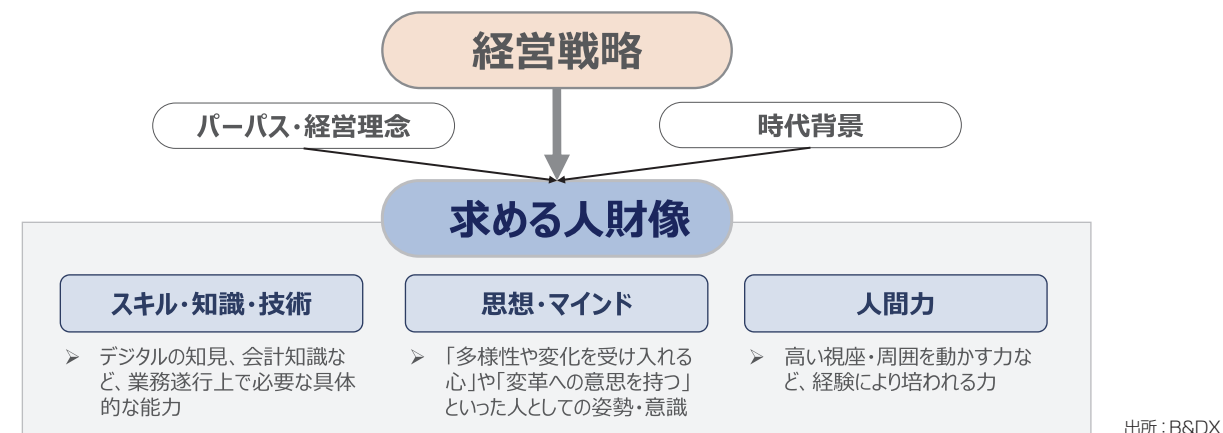
旧フェイスブック、アップル、マイクロソフトの頭文字を取った呼称）などIT企業の不調が目立ち始め、社員が数万人規模で大量解雇されたことが話題になりました。こうした出来事は米国では過去に何度も起きており、直近では21世紀初頭やリーマンショックの頃にも同様のことがありました。

解雇された社員の多くは他の企業やスタートアップ企業などに就職し、次の企業の成長に向けた新たな活力となっていきます。米国経済が強い理由の1つは、労働市場の流動性にあるのです。



### ■ 経営戦略と連動した人材戦略を通じて、必要な人材像を定義

- 求める人材像はスキルや知識、技術に偏っていることが多い。
- 時代背景やパーパス・経営理念を意識して、思想・マインドや人間力も定義することが重要である。



出所：B&DX



## 世界で戦える企業へ、改革を支援



私は、日本ではキャリアアップを重視する一部の人材や特殊な能力の持ち主の転職は増えたとしても、一般の労働者の流動性は米国ほど高まらなと考えています。1つの企業に長く勤めるうちに居心地が良くなり、社員同士のつながりもでき、帰属意識が高まります。給料が上がるといっただけで誰もが転職するようにはならないでしょう。日本企業にとっての「人財X」の本質は、社内にはないリソースを外部から採用するのではなく、現在の社員を育成することだと考えています。

一方で、日本企業では社員が熱意を持って働く割合は、世界でも最低水

準という問題があります。現在の勤務先で働き続けたいと考える人の割合は、アジア太平洋経済協力(APEC)諸国では日本が最低で、転職意向や独立・起業志向も最下位です。社外学習や自己啓発を行なっている人の割合も、APEC諸国で最下位という結果が出ています。

喫緊の経営課題として変革人材の確保が挙げられていながら、社内エンゲージメントが極めて低く、新しいことへの挑戦意欲や変革意欲にも乏しいという深刻な状況に直面しているのです。日本企業の人的資本への投資は低下傾向にあり、10～14年には対GDP比で0.1%と、米国の20

分の1の水準にとどまっています。

— 人材改革をどのように進めるべきだと考えますか。

**安部** 岸田首相は22年10月の所信表明演説で、個人のリスキリング支援として、人への投資に5年間で1兆円を投じると表明しました。企業も人材育成に力を入れるようになり、社員のスキルの底上げに取り組んでいます。

先進的な企業は、企業価値を上げるために、戦略を実現できる人材の育成を意識しています。経営戦略と人材戦略をリンクさせ、具体的な人材要件に落とし込んでいくのです。そして、そのような人材要件を持つ

社員を確保するために必要な人事制度へと改革していきます。

ただし、欧米のスタンダードである、社員の職務内容を明確に規定して成果に基づいて評価を行なうジョブ型の雇用制度を、そのまま導入すればよいというものではありません。日本企業はメンバーシップ型を基に、社員同士が助け合ったり教え合ったりして組織を支えています。会社都合での解雇が行なわれにくく、長期的に働きやすい環境を維持できているという特徴があります。

欧米の制度を学び、日本の良い部分は残しつつ、ジョブ型でもメンバーシップ型でもない、第3の雇用形態へと移行していくべきです。そのためには抜本的に変革すべきことが3つあります。私は企業が「人財X」を推進していくには、「心・技・体」の3つの観点から取り組む必要があると考えています。

### 意識・制度・行動を変える

— 3つの観点について少し詳しく教

えてください。

**安部** 1つ目の「心」は意識改革です。人材を外部から獲得するのを否定するわけではありませんが、まずは社内の人材の育成に注力すべきです。育成といっても、ただ研修をすればよいというわけではありません。自社の経営戦略やパーパス（存在意義）、求める人材像をトップが積極的に発信し、従業員が自分事として認識するよう意識改革に取り組み、個人が持つミッションやキャリア、パーパスとつなげて自律的な行動を促すのです。

2つ目の「技」は制度改革です。自社のパーパスと経営戦略、在るべき人材像と人事制度が連動し、社員一人ひとりがキャリアパスを選択できる環境を構築する必要があります。

3つ目の「体」は行動改革です。社員の日々の行動を変える仕組みづくりが必要です。働いた年数で給与が上がる年功序列型ではなく、能力・成果に応じた昇給・昇格ができるよう評価者同士がきちんと議論して絶

対評価を行なうことです。

— B&DXはどのように企業を支援していきますか。

**安部** 日本企業のCSO（最高サステナビリティ責任者）は、人事や管理部門の責任者だった人が中心で、事業を率いてきた人が就くケースは多くありません。

サステナビリティの本質は、社会的な責任を果たすだけでなく、持続的に収益を上げていくことです。脱炭素や生物多様性など環境課題に関しても、CSOが事業責任者と共に収益を高めていくよう経営戦略を練るべきです。

経営戦略と人材戦略をつなぐ「人財X」によって世界で戦える企業への変革を支援することが、当社のパーパスである「Journey to Transformation（変革の旅）」の実現にもつながります。「心・技・体」の制度改革は、持続的なものでなければ意味がありません。変革が企業文化に根付くよう当社が先頭に立ち、企業と共に歩んでいきたいと思ひます。