

知的資本経営と人材マネジメント

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授

高橋 俊介

三段階に分けられる社員と会社の関係

「社員とは会社にとって何なのか」というテーマは、社員と会社の関係を位置づける、あるいは定義づけるうえで、根本的な部分になっている。社員と会社の関係は①労働力②資産③投資家といった三段階に位置づけられるだろう。最初は単純に、「社員とは会社にとって労働力である。あるいは本人そのものは労働力の提供者である」という割り切り方だ。

この場合の基本的な考え方は、社員を単年度の経費として考えてしまうこと。単年度の経費であれば、社員は経営の都合で必要な時に仕入れ、必要なくなれば解雇すればいい。どういう作業をしてもらうために、いつ、どこで何人必要か——。必要に合わせて、労働力を市場から調達する。案件が終われば、労働力も不要なので辞めてください、という発想である。

これは古くから、米国の伝統的な製造業の現場の人たちに対して、そういう考え方がとられてきた。景気が悪くなり、工場の稼働率が下がってくると、レイオフ（一時解雇）を実施する。だから、そこにはキャリアという概念はない。

日本では非正規社員、すなわちアルバイトやパート、期間工などがそれに当たる。そういう形を、雇用のバッファにしてきた。あるいは、下請けという会社をそういう形で使ってきた部分もあるのかもしれない。

これは、日本で「二重構造」と呼ばれるもの。彼らは当然、同じ会社に一生勤めるとは思っていない。そのため、会社に対する中長期的なコミットメントは期待できない。デイリーな仕事の枠を超えた全社的なビジネスや、今を超えた中長期的な発想での課題提起など、組織的なコミットメントが重要なビジネスになると、こういうタイプの人材は機能しない。

店頭で接客などを行う「顧客接点人材」は、単純労働と考えられがちである。しかし、ここで改めて「顧客接点人材」に何を期待するのかということを考える必要がある。販売という単純労働なのか。それともブランド構築や、優位性への寄与なのか。

例えばブランド構築というものは、第一に商品そのもの、第二に宣伝広告をはじめとする消費者に対するメッセージ、そして第三に顧客接点における体験、接客という三つの要素から成り立つ。顧客接点においてブランド構築を意識すれば、単純労働でいいのかという問題が出てくる。

同じ顧客接点人材をアルバイトやパートでまかなうにしても、単純に労働力として考えるケースと、後から詳しく説明するように、非正規社員にも場合によってはもう少し投資家的な色彩を入れていくケースが考えられる。ブランド構築について顧客接点を通じて積極的に寄与してもらう方法も当然あり得るわけである。

リスクが大きい「資産としての社員」

「社員は資産である」とするのが二番目の考え方だ。バランスシート（BS）の左側の部分に相当する。流動資産というよりも固定資産であると考えるのが適当だろう。新卒から取り込んで、終身雇用で大事に育てる人材がこれに当たる。

実は「人を大事にする」という言葉ほど、トリッキーで危ない言葉はない。ひとつ間違えれば、人材を甘やかして、スポイルしてしまうことも当然起こり得るのである。

資産というのは、支配可能なものでなければならない。他人から一時的に借り受けた機械設備を、資産とは言わない。普通アセット＝資産と呼んでいいのは自分の持ち物、つまり支配権が及ぶものだけである。

支配可能ということは、例えば異動や転籍、キャリアチェンジなど、社命が下れば何でも言うことを聞く、ということである。本来、人間は自分固有の意思をもっている。しかし、終身雇用や年功賃金、あるいは年功的退職金、社宅などが完備されている上に、社内でしか通用しないようなスキルを積んでいるとなると、人は完全に会社に取り込まれてしまうものだ。

会社は社員を「資産」として大事にする。その代わりに会社の支配を強制するという考え方も出てくる。これにはリスクがある。特に怖いのは、途中で資産である社員を投げ出す事態に陥った時である。経済的だけでなく、精神的なダメージを社員に大きく与えることになる。

確かに、人材陳腐化リスクは少ない方がいい。変化が激しくなく、陳腐化リスクが少なければ、この資産というやり方は非常に良い。資産として大事にされれば、会社と運命共同体になるだろう。だから、社員は自分の仕事についても中長期的な物の考え方をするようになる。会社全体の利益や成長にコミットするのである。

「社員は労働力である」とする一番目のモデルに比べると、社員から引き出すことができる労働力や会社の成功への貢献は、明らかに大きい。そういう意味では、非常に優れた人材マネジメントの一手法であり、日本の高度成長を支えてきたという側面もある。

しかし残念ながら、人材陳腐化リスクが少なく、あるいは事業撤退や事業売買などの再編が起こりにくい、全体として右肩上がりの時代にしか通用しないモデルでもあると言えよう。右肩上がりなら人材が余ったとしても、代わりのポストをあてがいやすいため、社員を放り出す必要はない。

右肩上がりでなければ、社員は絶対数として余ってしまう。事業撤退や合併、吸収などが進み、人材の陳腐化がどんどん起きる状況になってくれば、リスクも同様に大きくなっていく。

あげくの果てに資産（＝社員）を投げ出すリストラを敢行してしまえば、社員に与える精神的かつ経済的なダメージは、決して小さくない。社内にまだ残っている社員のモラルダウンにもつながってしまう。しかし、リストラを避けようとする、今度は投資家との利益相反が起こる。

自らもリスクを取る「投資家としての社員」

そこで三番目に、「社員は投資家である」というコンセプトが出てくる。社員はバランスシートに取り込まれる資産ではなく、知恵や行動などによって、バランスシートの外側からサポートする投資家という考

え方である。

自らもリスクをとり、自分の仕事の範囲を超えても、顧客価値創造のためにタスクを設定し、知恵を投入して行動する。あるいは、会社から命じられている仕事を超えて、業務改善、業績向上のために積極的な行動を起こし、他部門からの依頼にも積極的に応えてチームワークに貢献するのが、投資家的な社員のイメージである。顧客のための価値創造に対して、積極的、主体的にかかわっていくのが特徴だ。

「知恵を貸す代わりに、その対価をください」と最初にビジネス上の関係を限定してしまうのは、リスクをとっていることにならない。このやり方は、知恵の投資家でなく、知恵のローンに過ぎない。銀行のやり方と変わらない。

会社が競争の優位性を構築する際、お金もさることながら、創造的な知恵や行動を投資することによって完成する無形資産は、非常に重要である。株主が投資するものはお金である。しかし、「良い知恵があるのだけど、お金がないからビジネスができない」というケースはあまりない。どちらかというところ、「お金はあるけど、知恵がない」という方がよほど多いのではないだろうか。

例えば、大規模な設備投資を敢行するときや、買収等で企業規模を拡大するとき、資金力が重要になる。銀行のローンだけでなく、投資家のサポートも非常に大きな役割を果たす。株式を公開するのは、資金需要があるからだ。リスクマネーを集める必要があるから、リスクをとって新しいことにチャレンジするのである。

問題は、リスクマネーを調達できても、資産を使いこなす経営者が存在しないということ。社員はもちろん、経営者というのはリスクを取るものだ。そうすると、むしろ創造的な知恵や行動を投資することによってできる無形資産が会社にとって重要になる。社員がバランスシート左側の資産の部分に入るのではなく、リスクマネーならぬ、リスクインテリジェンス、リスクナレッジ、リスクアクションを社員が出資してくる。

しかし、百人の社員が少しずつ投資したとして、 $1 \times 100 = 100$ の無形資産ができるかというところ、そう簡単にはいかない。トップがビジョンや方向性を提示しなければ、お互いに打ち消し合ったりして、無形資産やブランドにはならないだろう。組織力を構築し、シナジー効果を高め、 $1 + 1$ が3になるようなナレッジマネジメントが求められてくる。こうした組織マネジメントによって、投資されたナレッジを増やしていく方法を考えるべきだ。それがうまく無形資産に結びつけば、バランスシートの左側の資産が膨れ上がり、右側の株主資本も増大することになる。

変化する時代を乗り越える「知的資本経営」

現在の変化しやすい経営環境のなかでは、「知的資本経営」の努力をしなければならない。「社員は投資家である」と宣言しただけでは何も起きない。では、そこで何に注力すべきか。第一に重要になるのは、中長期指向の経営である。

株主指向の経営が悪いのではなく、短期指向の経営が悪いのである。短期的に考えれば考えるほど、「株主」「社員」「顧客」の三者の利害は相反しやすくなる。顧客だけの言うことを聞いていけば、社員は頑張りが過ぎて疲弊するだろう。一方で利益が出なくては、株主の利益にもならない。

短期的に陳腐化してしまった社員を抱え込んで、業績が悪くても一切リストラは行わないとしよう。当然、株主利益は悪化する上、スキルもない社員を営業マンとして出されては、顧客にとっても損失は計り知れない。株主利益を優先して短期的に考えれば、社員に給料など払わずに、社員の給料はできるだけ削減して、さっさと株主還元した方がいい。短期的な発想では、必然的に絶対利益は相反してしまう。

知的資本経営にとって二番目に重要なのは、「バリューチェーン経営」という考え方である。「社員のコミットメント」「顧客満足」、そして「株主利益」。この三つが連動し、サイクルとして閉じている。社員が高いコミットメントを発揮してナレッジやアクションを投資する。それが顧客満足にもつながる。このサイクルがきちんと輪になるように、マネジメントすることが重要である。

知的資本経営にとって三番目に重要なのが、先行指標重視のマネジメントだ。例えば五年後を想定した経営を行えば、株主と社員の利害相反は比較的起こりにくい。その代わりに、マネジメントの指標は、先行指標や中間成果指標が重要になってくる。

四番目が、株主・社員・顧客のターゲット絞り込みである。すべてのタイプを満足させることは難しい。すべてのタイプの株主が望む利益還元を行い、すべてのタイプの社員を雇用し、すべてのタイプの顧客の満足を追及するようなことは不可能である。

例えば、インターネットで回転売買するような株主の利益と、顧客や社員にとっての利益が合致することはないだろう。五年、十年といった中長期的なスパンでコミットしてくれる、会社のビジョンに共感してくれる株主を大事にすべきだ。

五番目は、人材の採用だ。「資格をもっている」「特別なスキルがある」「システムに対する造詣が深い」などといった表面的なスペックよりも、どのような価値観を持っているかを見極めたい。普通に考える以上に、社員が自社のビジョンや価値観を共有できるということには意味がある。価値観の点で人選を行わないと、例えば他人に笑顔をつくることができない人材を、顧客接点に配置せざるを得ない状況に陥ることも十分ありうる。

六番目は、投資された知恵をナレッジマネジメントとして昇華させる構造を組織に供えさせることだ。組織マネジメントといってもいい。

目に見える資産はできるだけ持たないことも重要だ。持ってしまうと、その有効活用という別なアジェンダ（実践すべき義務）が生まれてしまう。持たざる経営は、陳腐化リスクに比較的強く、利益相反が起きにくいというメリットがある。持てば持つほどアジェンダが生まれてしまう。それを活用するという別の目的が生まれ、本来の目的との相反が起きることが多いのである。

知的資本経営3つのタイプ

知的資本経営にもいろいろなタイプがある。そのなかでも代表的だと考えられるものを3つ考えてみよう。一番目は、「起業家精神を重視した知的資本経営」だ。社員のコミットメントの原点にある動機が、起業家精神に似た考えであるタイプの経営である。

企業内起業家、イントレプレナーという言葉がある。彼らが活躍しやすく、ナレッジを投資しやすい環境、社内序列より顧客を重視する文化をもつ会社が、このタイプに相当する。具体的にはミスミやリクル

ートなどが相当するだろう。

ミスミには「顧客の前で万人は平等である」という風土があるという。社長や取締役の決定よりも、顧客の判断を最優先する。こういう風土があるからやりやすいということを、みずから志願して新規事業の立ち上げに奮闘しているチームリーダーが話していた。

規模より変革を重視する価値観も必要だ。すなわち、ジョブサイズ的な評価をしないということである。大きい仕事をしている人を評価するのではなく、ゼロから事業を立ち上げるような、創造や変革のインパクトが大きい仕事を評価をすることだ。

言い出した人がリーダーシップをとる風土も重視したい。しゃくし定規に組織図上の権限や職務分掌によって仕事をあてがうよりも、仕事の発案者に任せてしまうのである。

「少ないルールと多いリソース」も重要視したい。特に起業家精神が旺盛なら、会社を飛び出して自ら会社を設立したほうがいいのでは、という計算が働く場合もある。しかし、本当の起業家＝アントレプレナーと、イントレプレナーはやはりちょっと違う。真のアントレプレナーとは、基本的にはお金に執着があつて、自分で全部やらないと気が済まない人を指す。

会社のなかに使えるリソースが多くあるのなら、企業内に留まりイントレプレナーとして活躍する方がメリットもあるだろう。その代わり、本当のアントレプレナーに比べれば取っているリスクも少ない分、成功した時に手に入れることのできる報酬も、自分で全部リスクをとった場合とは異なる。それでも成功した場合には、メリハリの効いた成功報酬が必要になる。例えば、自分の力で何十億、何百億というビジネスを立ち上げて、成功報酬が金一封だったら、当然不満は募るだろう。

自分で会社を立ち上げるとなると、ほとんどルールはなく、何をしてもいい自由がある。その代わりリソースもない。しかし、普通の会社のサラリーマンであれば、リソースの以前にルールが多過ぎて好きなようにできない。こういう人たちをうまく活用するためには、ルールは最低限に絞り、社内のリソースを十分に使えると制度を整えるべきである。行動の自由度が高い経営が必要になるだろう。

尊敬できるリーダーを必要とするプロ意識重視の経営

二番目のタイプは「プロフェッショナル意識を重視した知的資本経営」だ。最近、「ソリューション」という言葉がよく使われる。ビジネスのソリューション（問題解決）には高度なスキルを有したプロフェッショナル人材が多く必要になる。

例えば、プロフェッショナル人材が必要な典型的なビジネスのスタイルは、顧客接点においてのみ価値が創造できる。高度な専門性を用いたテラーメイド性のきわめて高い顧客価値がビジネスの源泉になる。それを提供できる体制が優位性の源泉にもなっている。

その典型がIT（情報技術）のソリューションだ。ITのソリューションは、さまざまな専門分野のナレッジが複合的に組み合わさることで価値を生み出す。そのため、一人の専門性だけでは全く歯が立たないくらいに複雑化が進んでいる。組織として対応しなければ、一人ひとりの知恵や高度な専門性は生かされない。

プロフェッショナル集団としての組織で、社員が頑張ろうとするモチベーションはどこから生まれるの

か。それには、プロとして認知尊敬できるリーダーがいることが必須である。プロの技術について熟知している人が上にいないと、社員に軽く見られる。

これはリーダーだけに限った話ではない。プロとして刺激し合える同僚も大切になる。例えばブレン・ストーミングができる同僚は、仕事のレベルを上げていく過程で欠かせない存在である。自分一人だけのアイデアでは、自ずと限界が訪れるもの。経営コンサルタント会社を辞めて、一人でビジネスを立ち上げようとした私の知人は、「本当に一人になってしまうと、いかにバリューが出ないかを思い知った」とため息をついていた。

仕事の量に対する評価よりも、質の評価の方が重要だ。特にコンサルタントのような業種では、売り上げや利益などの数字を目標に設定させても、絶対育たないどころか、辞めてしまうことさえある。それよりも仕事の質に力点を置くべきだろう。質の高い仕事とはどういうものなのか、きちんと評価する仕組みがなければコミットメントは得られないうえに、人材も育たない。

自分がプロとして成長するためのキャリア機会も忘れてはならない。プロという存在は、社内での地位を上げることも、プロとして成長し続けることを優先する。難易度が高い仕事や、これまでにない業務を経験することで、プロとしての経験値は上がっていくものだ。

社員をプロとして成長させるためにも、短期的利益重視の筋の悪い仕事は排除する。そうしなければ、プロが疲弊してしまうからだ。顧客のリクエストに明らかに無理や矛盾がある場合は、キャンセルした方がいい。筋の悪い仕事をとって、結局社員を疲弊させてしまうというのは、プロフェッショナル型の組織の典型的な失敗のパターンである。

組織内でプロフェッショナリズムと行動指針は共有すべきだ。組織におけるプロの行動規範がきちんと存在し、守られているということは重要なことである。

組織的なノウハウの蓄積と活用も留意したい。このことが組織として強く意識されていると、プロフェッショナルが育ち、なおかつコミットしようという気になってくる。

誇りが持てる商品やサービスを確立する

「顧客ブランドロイヤルティを重視する経営」が第三のタイプである。顧客ブランドロイヤルティを重視する場合、顧客接点のマネジメントに注意したい。正社員だけでなくパートタイマー、アルバイトも含めた投資が必要になってくる。知的資本経営によるナレッジと行動の投資の積み重ねが、結果として顧客のブランドロイヤルティを強めていくのである。

まず重要なのは、提供しようとするサービスや商品、あるいは戦略そのものに社員が誇りをもてること。誇りをもてないようでは、そもそもコミットできないし、ブランドロイヤルティも高めることはできない。社員が自分でもお金を出して買いたいと思うようなサービスや商品と、社員自身が共感できるような会社のビジョンや戦略は必須である。

また、売り上げや利益以上に、ブランドロイヤルティを測定する指標を活用していく体制がないとうまくいかないだろう。他にも顧客接点における社員の自立性を、いかに適切に評価していくかという課題もある。

共感できる同僚やトップの存在は、仕事のクオリティを高める。同じものに対して「あれ、いいよね」と言い合える仲間がいて、トップの発言や行動に対しても深く共感することが出来れば、仕事に対する姿勢も変わってくるだろう。

スターバックスコーヒージャパンでは、本社のことを「サポートセンター」と呼んでいる。その名前にも表れているように、顧客接点がひのき舞台であって、本社スタッフはサポートに徹すべきという考えが表れている。そうでなければ、第一線の顧客接点を通じた知的資本経営というのは成り立たないのである。

(本論文は「CSR－企業価値をどう高めるか」(日本経済新聞社)に掲載した内容を編集の上、再掲載したものです。)