



日本総研

The Japan Research Institute, Limited

お問い合わせ

株式会社 日本総合研究所 広報部

電話: (03) 6896-1601

メール: webmaster@jri.co.jp

東京都品川区東五反田2丁目18番1号

大崎フォレストビルディング 〒141-0022

<https://www.jri.co.jp/>

日本総研ニュースレター

2022年2月号 第163号

「働き手の価値観」生かす経営システム — 2
～ リソースの自在な組み合わせを前提に再構築 ～
リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 高津 輝章

経済・政策レポート — 3
レポート
定期刊行物

トピックス — 4
ニュースリリース
新刊書籍



次世代の国づくり

「働き手の価値観」生かす経営システム

～リソースの自在な組み合わせを前提に再構築～

リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 高津 輝章

時代遅れの経営システムが経営環境変化への対応を阻害

コロナ禍を経て大きく変わった人々の価値観や行動様式、また、持続可能な社会づくりへの意識の高まりと政府が打ち出したカーボンニュートラルの方針、そしてデジタル化およびオープンイノベーションの一層の加速など、企業を取り巻く経営環境の変化は近年になってさらに激しくなっている。

もちろん各企業では、環境変化を踏まえた課題の解決に向けた経営戦略を立案し、推進しようとしている。

しかし、例えば、成長事業に必要な人材を獲得しようとしても、既存の報酬制度が理由で十分な条件を提示できない企業は非常に多い。また、DX 戦略を推進する際に、経営トップの命を受けた情報システム部門が事業内容に精通しておらず、レガシーなシステムの範囲内でまともなケースも少なくない。

結局このように、組織構造をはじめ、人事制度、経営管理制度、情報システム、権限・責任に関する諸制度など、経営システムの硬直化・老朽化が要因となって、経営課題への取り組みや事業の構造転換を進められない企業が多いのが実態といえる。

変わる働き手の価値観

コロナ禍において大きく変化したことの一つは、物理的に会社へ通勤することは必ずしも必要ではない、との理解が広がったことである。

このことは、単に働く場所が変わった、ということばかりではなく、「働き手の価値観」をより働き手中心のものに変化させている。例えば、働くことの意義も、金銭ばかりではなく、個人の多様な目的を実現することへの比重が高くなる兆しがみられるようになった。今後、一つの会社に勤め続ける働き方はますます減っていき、働く組織や休職・退職、そして転職・就学・復職を自由に組み合わせる働き方が標準となっていくであろう。これは、将来働き手の中心となるウェルビーイング・ネイティブ世代(生まれた時から持続可能な社会の一員であり、無意識に自身の価値観に沿う働き方・社会との関わり方を選択することでウェルビーイングを追求する世代)においては、顕著な傾向となると考えられる。

既に一部でみられるこうした働き手の変化を念頭に置くと、

働き手と企業の関係は「労使の関係」から、価値観を共有し社会課題解決に取り組む「対等な関係(パートナー)」になっていくことを想定しておかなければならない。経営システムの再構築にあたっては、こうした働き手の価値観の著しい変化について、特に考慮することが重要となる。

リソースを自在に組み合わせるための経営システム

これまでも経営システムの革新は、「本社改革・権限委譲」「脱年功序列と成果主義の導入」「資本効率性に着目した KPI の導入」「BPR 推進」などのテーマで何度も行われてきた。しかし、その「革新」も、既存の経営システムの改修・微調整という位置づけで実施されたに過ぎず、変革を目指す企業には十分といえないものも多い。加えて、今後の働き手の価値観の変化を考慮に入れると、経営システムの見直しは「ゼロベースで再構築する」姿勢が求められる。

新しい経営システムの基本的な在り方は、「社内外のリソース(人材・組織など)を自在に組み合わせる経営システム」と表現できる。社内・社外の境界線は曖昧となり、同じ価値観を共有する緩やかなネットワークの一員としての社外の組織・専門人材も、プロジェクト単位で自社の活動に参加するようになる。社員も多様で柔軟な働き方(雇用条件等)が認められ、様々な組み合わせが一般化していく。人事制度、情報システム、組織制度、その他の諸制度も、そうした「リソースを自在に組み合わせること」を前提に再構築される。

既に一部の企業では、流動性の高いリソースを組み合わせるための経営システムの構築に取り組み始めている。例えば、働き手が選択可能な多様な雇用メニューの整備、退職者組織(アルムナイ)や国籍・年代を問わない専門家・外部人材ネットワークの構築、デジタル上の勤務・交流空間の整備などである。

なお、こうした流動性の高いリソースの組み合わせを前提にした場合、明確なビジョンや存在意義を設定・再定義することが必要となる。これからの時代においては、ビジョンや存在意義に賛同するメンバーや組織を集め、共通のベクトルの下で社会課題に取り組むことが、企業の持続的な成長に欠かせないからである。



高津 輝章(Teruaki Kozu)
公認会計士
2008 年 3 月 一橋大学大学院商学研究科経営学修士課程修了。
グループ経営改革、経営管理の分野を中心に各種コンサルティングに従事。

経済・政策レポート

(2022 年 1 月 1 日～2022 年 1 月 31 日)

レポートの全文は、原則的に全て日本総研ホームページ(<https://www.jri.co.jp/>)の“経済・政策レポート”内に掲載されています。

レポート

リサーチ・アイ

(ホームページ: 経済・政策レポート>リサーチ・アイ)

地方銀行の越境融資に伴うリスクとビジネス機会

(調査部 金融リサーチセンター 副主任研究員 大嶋秀雄／2022 年 1 月 4 日)



地銀の県外での融資(越境融資)が増加、20 年度は企業向け貸出の 4 割。金利低下等で収益力が低下するなか、収益確保に向けた動きながら、緩和的な条件や不十分な情報収集等で相対的に高リスクであり、地銀には収益強化に資する形の取り組みが求められる。

ミレニアル世代が米国の住宅需要を下支え

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 野田一貴／2022 年 1 月 19 日)



米国の住宅販売は、2021 年前半に、在庫不足や価格高騰などから減少したものの、年後半に復調。その一因に、賃貸から持ち家へ移行する動き。また、米国で大きな人口割合を占めるミレニアル世代が、住宅取得の適齢期に入ってきていることも住宅需要を下支え。

2021 年 10～12 月期 GDP 予測

—個人消費がけん引し、前期比年率+7.4%の高成長—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 小澤智彦／2022 年 1 月 31 日)



昨年 10～12 月は、高い経済成長率となった見込み。行動制限の緩和でサービス消費が急増したほか、供給制約の緩和に伴い輸出や財消費も増加した模様。今年 1～3 月期は、オミクロン株の感染拡大など不透明感は強いものの、プラス成長を維持する見通し。

リサーチ・フォーカス

(ホームページ: 経済・政策レポート>リサーチ・フォーカス)

ステーブルコインに対する規制強化に向けた動きと今後の論点

(調査部 金融リサーチセンター 主任研究員 谷口栄治／2022 年 1 月 13 日)



1 ドル=1 コインのように法定通貨に連動するステーブルコインに対する規制・監督に向けた議論が各地で進展。金融リスク等の観点から、ステーブルコインの発行を預金取扱金融機関等に限定する方向。今後も、規制導入に伴い生じる論点についての継続的な議論が必要。

エネルギー構造転換で所得流出に歯止めを—脱炭素への取り組みで交易条件は大幅な改善余地—

(調査部 マクロ経済研究センター 上席主任研究員 西岡慎一／研究員 小澤智彦／2022 年 1 月 24 日)



わが国では、資源価格の上昇で多額の所得が海外に流出。この 20 年間で、日本経済は 11%成長したが、このうちの 4 割が海外流出で失われた計算。石油やガスに頼らないエネルギー構造への転換が必要。

多様化するサステナブルファイナンスにおける課題

(調査部 金融リサーチセンター 主任研究員 野村拓也／2022 年 1 月 27 日)



近年、世界ではサステナブルファイナンスの形態が多様化している。わが国でも、ソーシャルボンドやサステナビリティ・リンク・ボンド／ローン、ESG 関連の株式指数のデリバティブ取引が普及する可能性大。こうしたファイナンスが、環境問題や社会的課題に対して好影響を与えることを実証する仕組みの構築が不可欠だ。

脱炭素に向けたトランジション・ファイナンスの現状と課題

(調査部 金融リサーチセンター 副主任研究員 大嶋秀雄／2022 年 1 月 31 日)

早期の脱炭素が難しい炭素多排出産業の低炭素化を後押しする新しい金融手法として、トランジション・ファイナンスが注目。もっとも、まだ黎明期で問題点は多く、わが国政府・当局には、トランジション・ファイナンスの普及や国際的な信認獲得に向けた取り組みが求められる。

ビューポイント

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > ビューポイント)

賃上げ再起動に向けた 2022 年春闘の課題 ～「成長と分配の好循環」に何が必要か～

(副理事長 山田久／2022 年 1 月 25 日)



賃上げ実現に向けた政策の主軸となるべきは、「春闘の在り方」の再構築を促すこと。それは、成長と分配の好循環に向けて①産業構造転換を促進する、個別企業の枠を超えた産業全体・社会全体での雇用安定化の仕組みを整備し、②第 3 者機関による賃上げの目安提示など、新しい成果配分の在り方を創造するもの。

定期刊行物

日本経済展望 <2022 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > 日本経済展望)

米国経済展望 <2022 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > 米国経済展望)

欧州経済展望 <2022 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > 欧州経済展望)

中国経済展望 <2022 年 2 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > 中国経済展望)

為替相場展望 <2022 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > 為替相場展望)

原油市場展望 <2022 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > 原油市場展望)

最近の経済指標(国内) <毎週月曜日>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > 最近の経済指標(国内))

アジア・マンスリー <2022 年 2 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > アジア・マンスリー)

トピックス

ニュースリリース

フードチェーン3領域における食品ロス削減の実証実験について

～ダイナミックプライシングや購買・消費データ活用等による企業・消費者への効果を検証～

(リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー 和田美野／2022 年 1 月 11 日)



イトーヨーカ堂、今村商事、サトー、シルタス、凸版印刷、日立ソリューションズ西日本と共に、フードチェーン全体の効率化の方策を検討する SFC 構想研究会の活動として、産地から小売店舗、消費者までのフードチェーン全域を 3 つの領域に分けた食品ロス削減に関する実証実験を、2 月末まで行います。産地～小売店舗(実証実験①)では青果物の新たな価値を訴求する販促、小売店舗(実証実験②)ではダイナミックプライシングを活用した売り切り促進、そして、小売店舗～消費者(実証実験③)では「健康」を価値とした食品の購入・調理・保管の支援をテーマとした実証実験をそれぞれ行い、食品ロス削減への効果を検証します。

車載コンテンツ高度化時代における車内空間プロトタイプの限定公開開始

(創発戦略センター シニアマネジャー 程塚正史／2022 年 1 月 11 日)



自動車インターネットに接続され、車室内の HMI (Human Machine Interface) 機器が高度化する、近い将来の車内空間を体験できるプロトタイプを、自動車業界内外の関係者に向けて限定的に公開します。本プロトタイプは車窓ディスプレイを通じて AR 映像を実際の景色に重ね合わせるなどさまざまなコンテンツを体験できる空間とし、今年度は車載機器メーカーや映像制作会社等とともに近未来の車載コンテンツの魅力検証等を実施します。同時にコンテンツ開発環境の構築を行い、2020 年代半ば以降に創出されると見込まれる車載コンテンツによるサービス市場におけるエコシステム構築を進め、将来的には車載コンテンツのプラットフォーム事業の立ち上げを目指します。

企業のGX(グリーントランスフォーメーション)の 実現に向けた提言を発表 ～脱炭素経営を目指す企業(309 社)の現状と 課題を明らかに～



(リサーチ・コンサルティング部門 ディレクタ／プリンシパル 段野孝一郎／2022 年 1 月 26 日)

企業がこれまで使っていた化石燃料や電力を再生可能エネルギーや脱炭素燃料に転換させる GX の実現に向けた提言として、ホワイトペーパー「エネルギー需要家企業におけるGX(グリーントランスフォーメーション)実現に向けて」をアビームコンサルティングと共同で発行しました。サステナビリティ・環境戦略策定、エネルギー調達、環境対策等の業務従事者(7 業種309 社)を対象に実施した「GX実現に向けた戦略、対策、データ管理・報告の実態」に関するアンケート調査結果をベースに、「カーボンニュートラル実現を目的としたロードマップ策定」をはじめとした企業経営と GX の両立を図るためのポイントを取りまとめています。

新刊書籍

スキル・マトリックスの作成・開示実務

(山田英司／中央経済社／2021 年 12 月 1 日／¥2,900＋税)

スキル・マトリックスとは、取締役会の機能向上のため、取締役がどのスキルを有しているかを「星取表」の形で可視化するものです。2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂により作成・開示が要請されましたが、具体的な基準は示されていないため、企業は手探りで対応しなければならないのが現状です。本書では、スキル・マトリックスについて、先行事例の開示分析を盛り込むと共に、開示対象者からスキル項目、スキル要件、評価、開示、そして活用まで例示を用いて解説しています。

