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8月号 第169号

人的資本経営の未来 —— 2
～イノベーションの起点は「プロアクティブ人材」～
リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 宮下 太陽

経済・政策レポート —— 3
レポート
定期刊行物

トピックス —— 6
ニュースリリース
新刊書籍

次世代の国づくり

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

人的資本経営の未来

～イノベーションの起点は「プロアクティブ人材」～

リサーチ･コンサルティング部門　シニアマネジャー　宮下　太陽

人的資本経営の要としてのプロアクティブ人材

昨今、人材を「資本」として捉えて企業経営を行う「人的資本経営」が注目を集めるようになった。人的資本経営では、経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオを明確にした上で、それに当てはめるように教育等の投資を行う。経営戦略に沿った形で人材の付加価値を引き出すことで、中長期的な企業価値の向上を目指す経営のあり方である。

人的資本経営への関心の高まりは、企業の人材戦略の考え方が、新卒一括採用を基本とした「人の成長が会社の成長」という従前のものから、「目標とする事業・仕事に応じて人をアサインする」という人材戦略と経営戦略を両輪とするものに変化しつつあることを示している。実際、筆者が関わる組織人事コンサルティングにおいても、人事と経営企画の責任者が両方プロジェクトに入るケースが増えている。

この人的資本経営を、現場の視点によって高度化させる存在が、自ら考え主体的に行動し、自律的に自らのキャリアを構築していく「プロアクティブ人材」である。外部環境の不確実性が高まる中で、上からの指示を待つだけではなく、現場での変化の兆しを捉え、イノベーションの起点となって企業価値の向上につながる行動を自らとれる人材の価値が高まっているからである。

調査から見えたプロアクティブ人材育成の留意点

プロアクティブ人材の行動様式や企業にもたらす効果などについては、既に国内外で研究が進められている。筆者らはそれらの先行研究を踏まえ、企業経営でも活用できるプロアクティブ人材の指標を作成した。この指標は、革新行動（仕事を前向きに変える行動）、組織化行動（関係者と連携しながら仕事を進める行動）、外部ネットワーク探索行動（外部の人と積極的にネットワークを構築する行動）、キャリア開発行動（自身のキャリアに必要なスキル・知識を身に付けようとする行動）の 4 つの観点から構成されている。

この指標を活用し、20,400 人を対象としたプロアクティブ人材に関するマクロ調査を 2022 年 1 月に行った。多岐にわたる分析結果のうち、本稿では企業価値向上の観点からプロアクティブ人材を育成する上での留意点を述べたい。

1 点目は、年齢階層が高くなるほどプロアクティブ行動が低下する傾向がみられたことである。特に業務上中核的な存在であることが多い 40 代が最も低い値となっていたこと、また新たな価値を生み出す基礎となる外部ネットワーク探索行動とキャリア開発行動で低下幅が大きかったことは、組織運営に問題があることを表している。入社当初はプロアクティブであった人材を、その良さを維持したままいかに育成していくかが、今後の重要な経営課題の一つになる。

2 点目は、プロアクティブ行動（特に革新行動）と自身のエンゲージメントや組織での評価との間に正の相関がみられたことである。また、職位が高いほどプロアクティブ度が高い傾向もみられた。このことから、プロアクティブ行動が組織での活躍を予測する先行指標として機能し得ることが分かる。

3 点目は、プロアクティブ行動と「挑戦しての失敗は許容される文化」との間に正の相関がみられた一方、転職回数とは相関がみられなかった点である。プロアクティブ人材の育成には、「自律的な人材をせっかく育成しても転職してしまう」との懸念が付きまとう。しかし、今回の結果からは、プロアクティブ人材が転職するのは、単純にキャリアを求めてのことではなく、組織側に問題（新たな挑戦を歓迎しない組織風土など）があるケースも多いことが推察できる。

従業員のプロアクティブ度を把握し現場に還元

プロアクティブ人材を育成するために一番重要なことは、従業員のプロアクティブ度をアンケートによって定期的に測定することである。適切な対策を行うには現状を正確に把握することが欠かせないからであるが、こうした調査を行っている企業は決して多くはないのが実態である。

次に重要なのが、測定したデータを現場のマネジャーに還元し、日々のマネジメントの中で活かすことである。例えば、個人面談では、業務に関する話題だけでなく、キャリアに関する話題を取り上げることが、コミュニケーションの質を上げ、実際の生産性にポジティブな影響を及ぼすことが確認されている。

従業員一人ひとりのプロアクティブ度の状況を適切に踏まえながら、それぞれの水準を高める努力を現場のマネジャーレベルで積み重ねていくことこそが、中長期的な企業価値向上につながる道と考えられる。

宮下　太陽（Taiyo Miyashita）
2007 年 3 月　名古屋大学大学院環境学研究科博士前期課程修了（心理学修士）後、㈱日本総合研究所入社。組織人事マネジメント、経営人材育成等の民間コンサルティングに従事。2021 年 10 月から未来社会価値研究所兼務。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

経済・政策レポート

（2022 年 7 月 1 日～2022 年 7 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）

進展する新興国の金融包摂と新たな金融エコシステムの形成

（調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　谷口栄治／2022 年 7 月 14 日）

世界銀行の「Global Findex Database 2021」によれば、新興国の金融取引口座（銀行口座、モバイルマネー口座）の保有率が 71%となるなど、金融包摂が進展。とりわけ、低所得国ではモバイルマネー口座を介した金融取引が増加しており、先進国と異なる金融エコシステムを形成。

中国景気の重石となる不動産市場悪化と資金流出
―財政・金融政策の発動余地は小―

（調査部　マクロ経済研究センター　主任研究員　野木森稔／主任研究員　佐野淳也／2022 年 7 月 25 日）

中国経済は回復に向かっているが、不動産市場の悪化、インフラ投資の低迷、資本流出など不安材料は山積み。

イタリア長期金利にさらなる急騰のリスク
～極右ポピュリスト政権の誕生が引き金に～

（調査部　マクロ経済研究センター　研究員　後藤俊平／2022 年 7 月 29 日）

イタリアの長期金利が急上昇。ECB は新たな債券買い入れ措置を導入したものの、今後の政局次第では同措置が機能しないリスクも。その場合、国債利回りがさらに急騰する恐れ。

4～6 月期 GDP 予測
―前期比年率＋3.6%と２四半期ぶりのプラス成長―

（調査部　マクロ経済研究センター　研究員　白石尚之／2022 年 7 月 29 日）

4～6 月期はプラス成長を予想。行動制限の緩和を背景に個人消費が増加したほか、設備投資や公共投資も増加。7～9 月期は、個人消費の緩やかな回復と設備投資の増勢維持を背景に、プラス成長が続く見通し。

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）

物価上昇の打撃を受ける引退世帯の消費
―低所得世帯ではコロナ貯蓄の恩恵も限定的―

（調査部　マクロ経済研究センター　主任研究員　小方尚子／2022 年 7 月 4 日）

引退世帯では、コロナ貯蓄が積み上がっているものの、物価上昇負担増を相殺する力は限られる。物価上昇は、実質的な資産価値の目減りや年金給付額の減少も招いている。物価上昇で困窮する引退世帯を的確に見極め支援の手を差し伸べる必要がある。

カーボン・クレジットがもたらす効果と課題
～効率的な脱炭素と家計の脱炭素意識の醸成に向けて～

（調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　大嶋秀雄／2022 年 7 月 5 日）

近年、民間のボランタリー市場中心にカーボン・クレジットが拡大。わが国でも導入の議論が本格化。脱炭素に向けて多くの効果が期待される一方、様々な問題点も指摘。普及に向けて、ルール整備等による信頼性向上や取引所設置等による取引の透明性確保などが急務。

社会保険によるパート主婦の就労調整問題
―現状と解決に向けた道筋―

（調査部　主席研究員　西沢和彦／2022 年 7 月 12 日）

社会保険がパート主婦の就労調整をもたらす問題、いわゆる 130 万円の壁と 106 万円の壁が政府の全世代型社会保障構築会議で採り上げられている。本稿は、現状の正確な理解に努めたうえで、解決に向けた道筋を考察。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

コロナ禍を経て中小企業財務はどう変化したか
～今後求められる政策対応の方向性～
（調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　谷口栄治／2022 年 7 月 12 日）

コロナ禍から 3 年目に入り、中小企業の業績は徐々に回復基調。コロナ影響に加え、資源価格の高騰等の新たなリスクも台頭するなか、今後の政策対応にあたっては、中小企業対策費が膨大な水準に達していることを踏まえ、メリハリの効いた対策とする必要あり。

少子化対策；欧州からの示唆
―鍵は、よりよい未来の提示と財源の確保―

（調査部　上席主任研究員　藤波匠／2022 年 7 月 25 日）

フランスや北欧諸国の合計特殊出生率が顕著に低下する一方で、ドイツなど出生率の低かった一部国で出生率が上昇しており、欧州全体では出生率が収束する傾向がみられる。このような状況を踏まえ、わが国少子化対策の方向性を考えた。

金融ケイパビリティを強化するための金融教育
～豪州の取り組みから得られるわが国への示唆～

（調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　野村拓也／2022 年 7 月 27 日）

豪州は金融教育において、金融面での知識やスキルだけでなく、金融に対する自信や実際の行動も含まれる「金融ケイパビリティ」に強化に注力。こうしたアプローチのほか、産官学が連携するコミュニティ形成や、ターゲット層の明確化など、豪政府の金融教育に係る取り組みには、わが国の参考となるものが多い。

暗号資産に係る厳格な銀行資本規制案と想定される影響について
（調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　谷口栄治／2022 年 7 月 28 日）

本年 6 月 30 日、バーゼル銀行監督委員会は、銀行が暗号資産をバランスシート上に保有する際の自己資本比率規制上の取り扱いに係る第二次市中協議文書を公表。同規制案が最終化されれば、銀行は価格変動の大きい暗号資産をバランスシート上に保有することが困難に。

リサーチ・レポート
（ホームページ：　経済・政策レポート＞リサーチ・レポート）

《2022～23 年日本経済見通し》
円安・資源高の下で景気回復に向かう日本経済
～世界的なインフレを契機に物価上昇と賃上げの好循環を～

（調査部　マクロ経済研究センター　副主任研究員　村瀬拓人／2022 年 7 月 1 日）

日本経済の先行きを展望すると、円安と資源高に見舞われながらも、消費活動の正常化にけん引され、景気は回復する見通し。新型コロナの感染が落ち着いた状況が続けば、2022 年度の成長率は＋2.6%、23 年度は＋1.4%と、ともに潜在成長率を上回る見込み。

《2022～23 年米国経済見通し》
米国景気は減速、インフレは沈静化へ
～軟着陸に向けて隘路を進む FRB～

（調査部　マクロ経済研究センター　主任研究員　井上肇／副主任研究員　松田健太郎／研究員　高野蒼太／2022 年 7 月 4 日）

米国では、インフレや利上げの影響で景気減速へ。積極的な利上げにより需要が抑えられる一方、労働力不足や生産・物流面の供給制約が緩和されることが下支えとなり、来年の成長率は潜在成長率並みの 1%台後半を維持する見通し。

米連邦準備制度の金融政策正常化への取り組み
―コロナ危機後の高インフレ局面における課題―

（調査部　主席研究員　河村小百合／2022 年 7 月 26 日）

高インフレ局面で金融政策の正常化を加速する米連邦準備制度（Fed）が直面する課題とは。リーマン・ショック後の局面と比較しつつ、①経済・物価・金融情勢への対応、および②実質債務超過転落が確実視される Fed 自身の財務運営への対応の両面から検討。わが国が学ぶべき Fed の姿勢とは。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

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)

参院選挙後の優先政策課題
～国際情勢激変で求められる経済基盤強化策の 3 つの柱～

（副理事長　山田久／2022 年 7 月 11 日）

ロシア・ウクライナ戦争の勃発で国防の在り方の見直しが求められ、経済基盤を固めることの重要性が一層向上。参院選後岸田政権が優先して取り組むべきは、①戦略的なグローバル化の推進②「課題解決先進国」を目指す投資の強化、③人材投資・賃上げ促進への注力、の 3 つの柱からなる経済基盤強化総合政策の実行。

JRI レビュー

(ホームページ： 経済・政策レポート＞JRI レビュー)

世界経済見通し

（調査部　マクロ経済研究センター所長　西岡慎一）

世界経済はコロナショックからのリバウンド局面から軟着陸へ。高インフレは沈静化に向かう見通し。世界的な利上げで需要が抑えられる一方、供給制約が緩和される想定。労働力やエネルギーの供給不足が高インフレの常態化と経済停滞を招くリスクには注意。

欧州経済見通し

（調査部　マクロ経済研究センター　主任研究員　井上肇／研究員　栂野裕貴／研究員　後藤俊平）

ユーロ圏経済の回復基調は崩れず。高インフレ下でも過剰貯蓄などが個人消費を下支え。脱炭素投資やインバウンド需要の回復も景気を押し上げ。もっとも、脱ロシアに失敗しエネルギー不足に陥るリスクには注意。

アジア経済見通し

（調査部　マクロ経済研究センター　主任研究員　野木森稔／副主任研究員　松本充弘／主任研究員　関辰一／主任研究員　熊谷章太郎）

2022 年もアジア地域は安定した経済成長が続く見通し。一方で、米国の金融政策正常化に加えて新型コロナとウクライナ問題などの外生要因により資本フローが不安定になるリスクにも注意を要する。

日本経済見通し

（調査部　マクロ経済研究センター　副主任研究員　村瀬拓人）

日本経済は、円安と資源高に直面する下でも潜在成長率を上回る成長が続くとみられるものの、企業が価格転嫁に慎重ななか、物価や賃金の伸びは限定的にとどまる見通し。持続的な成長には、賃上げと物価上昇の好循環の実現に向けた取り組みが不可欠。

関西経済見通し

（調査部　関西経済研究センター　副主任研究員　西浦瑞穂）

関西経済は、所得環境の底堅さを背景に個人消費の持ち直しが持続、海外経済回復により外需も増勢持続の見込み。実質 GRP 成長率は、2022 年度＋2.4%、23 年度＋1.7%と、万博関連の投資やインバウンドの再開により全国よりも高まっていく見通し。

定期刊行物

日本経済展望　〈2022 年 7 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 7 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 7 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 8 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 7 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 7 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 8 月〉
(ホームページ： 経済・政策レポート＞アジア・マンスリー)

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

トピックス

ニュースリリース

U30 世代の政治意識調査（速報）の公表について
～U30 世代の視点で「ありたい未来」をつくる「YOUTH THINKTANK」が始動～
（創発戦略センター エクスパート 井上岳一／2022 年 7 月 1 日）

30 歳未満の若い世代（以下「U30 世代」）が希望を持てる社会になるために必要な政策等について、世代の壁を越えて共に考え、発信するためのプロジェクト「YOUTH THINKTANK」（以下「YTT」）を、一般社団法人 NO YOUTH NO JAPAN と共同で立ち上げました。本ニュースリリースでは、活動の第一弾として 2022 年 6 月に実施した U30 世代の政治意識調査の結果を速報として公表しました。本調査の詳細な分析結果については、第 26 回参議院議員通常選挙終了後に公表する予定です。なお、YTT では、当面の活動として、「U30 世代の現在地調査」「U30 世代の政治意識調査」「政策提言」の実施を予定しています。

「健康・医療政策コンソーシアム」設立について
～多様なステークホルダーによる一体的な議論を進め、医療の多面的な革新を推進～
（リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 川崎真規／2022 年 7 月 12 日）

持続可能で質の高い医療提供体制を構築することなどを目的に、医薬・医療機器の業界団体や医療・IT 関連企業、医師が所属する学会、医療や経済の専門家、そして患者団体などと共に、「健康・医療政策コンソーシアム」を設立しました。本コンソーシアムでは、さまざまな立場に属するステークホルダーが医療に関する各課題について一体的な議論を進めることで、価値に基づく医療の在り方、医療財政の構造転換、医療提供体制の一層の充実、そして健康・医療産業の成長産業化について実現可能な提言を行い、迅速な社会実装を推進します。また、地方自治体の問題も取り上げ、解決に貢献していく予定です。

自動運転移動サービスと道路管理の包括運営モデルを検討開始
～官民連携で道路管理コスト削減 路線バスでの自動運転導入促進を目指す～
（創発戦略センター コンサルタント 逸見拓弘／2022 年 7 月 13 日）

RAPOC ラボの 2022 年度の活動として、一般道路等の走行環境の整備・管理と自動運転移動サービスを包括的に運営する官民連携事業モデルの構築に取り組みます。一般道路等の管理について、自動運転以外の部分も含めて包括的に運営することで、国・地方自治体等の一般道路等の整備・管理コストを引き下げると共に、路線バス事業者による自動運転移動サービスの参入コストを引き下げることで、迅速な事業化を目指します。また、全国の地方自治体や民間事業者に対し、上記で構築した官民連携事業モデルなどのコンテンツを提供する仕組みを整備し、自動運転移動サービスを各地に普及させることも目的です。

法人口座開設の Web 完結サービス開始について
（グローバル決済システム本部／2022 年 7 月 14 日）

三井住友銀行は、法人口座開設申し込みにおいて、来店手続無く口座開設が可能となる新サービスを 8 月から開始します。新サービスの企画・検討は三井住友銀行と日本総研が実施しました。また、新サービスには SMBC クラウドサイン㈱が提供するクラウド型電子契約サービス『SMBC クラウドサイン』と㈱ポラリファイが提供するオンライン本人確認サービス『Polarify eKYC』も活用しています。お客さまは、スマートフォンのアプリによるお申し込みから電子署名に至るまでご来店が不要となります。また、お客さまは申込書記入が不要となるほか、行内では手続きの軽減・期間短縮と申込書類の保管不要化による生産性向上を実現します。

農村 DX の推進のための協定をマイナビと締結
～地域をつくる当事者間の対話を促すコンテンツや企画を提供～
（創発戦略センター コンサルタント 福田彩乃／2022 年 7 月 22 日）

デジタル技術を活用した住みやすい農村の実現に向けた活動について、連携して取り組み、加速させることを目的とする協定を、㈱マイナビと締結しました。本協定の取り組みの第一弾として、マイナビの農業情報ポータルサイト「マイナビ農業」に、農村 DX の特設サイトを設置し、農業者や先進的な取り組みを行う農政担当者の生の声を交えながら、農村 DX の進め方、推進の要点、ヒントや気付きなどの記事を掲載していく予定です。また、地方自治体における他分野の担当者、地域住民、地域に関心を寄せる方々が参加するネットワーキングイベントを開催し、対話を促していきます。特設サイト URL：https://agri.mynavi.jp/jri/

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

未来世代と企業を結ぶ新たなステークホルダープログラムを凸版印刷と開発
～未来世代の代表と経営者との対話で、持続可能な社会における企業のあり方を研究～

（リサーチ・コンサルティング部門　シニアマネジャー　大森 充／2022 年 7 月 29 日）

凸版印刷㈱と共同で、サステナビリティ経営を推進する企業の経営者と、主に未来世代のステークホルダーが対話を継続しながら、アイデアづくりから共創活動まで行うプログラムを開発しました。企業の SDGs の取り組みを楽しく分かりやすく伝える「学び」と「体験」の場を提供する、凸版印刷の「ミライーね！」事業の一環として開発された本プログラムでは、持続可能な社会の実現を目指す企業の役割や課題等について、企業と多様なステークホルダーが対話をしながら実証実験や共創を行えます。企業は経営活動のヒントの獲得と実践が可能です。ステークホルダーや視聴者も企業活動を深く知り、より良い未来を考える学びにつながります。

新刊書籍

カーボンニュートラル・プラットフォーマー

（瀧口信一郎／エネルギーフォーラム／2022 年 7 月 22 日／￥1,800＋税）

低コストの再生可能エネルギーに恵まれない日本ですが、エネルギー単体ではなく「エネルギー需要起点（デマンド・ドリブン）」で脱炭素に取り組めば、カーボンニュートラルをめぐる国際覇権争いの中でも十分勝ち残れると考えられます。オイルショック時に産業界を挙げて取り組んだ省エネのように、「緻密なオペレーション力」を生かし、巨額資金が必要なインフラを共有する新たな産業・社会構造を再構築するのです。本書はその仮説です。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.