

昨今の企業経営課題を巡って
～「人的資本」, 「働き方改革」, 「大株主の開示」, 「働く目的」, 「日本的経営」～

山下 克之

Contemporary Issues in Business and Management
～Human Capital, Work Style Reform, Beneficial Ownership Disclosure, Purpose of Work for Japanese, and Japanese Management～

Katsuyuki YAMASHITA

Otemon Business Management Review, Vol.30, No.2

昨今の企業経営課題を巡って

～「人的資本」、「働き方改革」、「大株主の開示」、「働く目的」、「日本的経営」～

山下 克之

本資料は、荒井広幸氏（筑波大学スマートウエルネスシティ政策開発研究センター客員教授、元内閣官房参与）による中堅企業経営セミナー（2023年3月から7月開催）におけるものである。

内訳は、第1回「「人的資本」開示の動きを受けて～定性を定量へ～」、第2回「令和の日本人は激しく働け～働き方ルネサンス～」、第3回「有価証券報告書における大株主の開示について」、第4回「働く目的はお金でよいのか」、第5回「部活動が日本企業の競争力の源泉」であり、拙者より中小企業経営者に対して呈した、昨今の世情を鑑みた企業経営課題に関連する随想である。

第1回「人的資本」開示の動きを受けて
～定性を定量へ～

「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」。巷に知られる武田信玄の名言で、流行りの言葉を借りればマネジメントにおける「人的資本」の重要性が述べられている。その「人的資本」に関して「企業内容等の開示に関する内閣府令（以下内閣府令）」等が改正され、2023年3月期決算以降の有価証券報告書に非財務書情報の一項目として開示が義務化される。米国では2020年に義務付けられており、欧州も同様の状況にある。

内閣府令等と併せ公表された「記述情報の開示の好事例集2022（以下事例集）」では、投資家は、戦略やビジネスモデルにおける企業の独自性および指標による定量的情報に基づく比較可能性を求めていると述べられている。そして19社の開示事例が記載され、企業文化、人事制度、人材戦略、多様性への取り組み姿勢など、文章による定

性的な事例が記載されている。加えて一部企業では、離職率、残業時間、育休取得率、人的資本投資金額などの数値による定量的情報も示されている。

定量的情報を開示している企業のひとつ丸井グループは、ISO（国際標準化機構）のISO30414で示されている項目を参考にしている。欧米においては既にISO30414の取得それに基づく開示が進められており、日本においても昨秋、リンクアンドモチベーション、豊田通商など数社がISO30414取得をしており、今後、ISO30414取得が大きな流れになろう。

ISO曰く、ISO30414は中小企業を含め企業規模を問わず適用できるとしており、11の項目（コンプライアンスと倫理、コスト、ダイバーシティ、リーダーシップ、組織文化、組織の健康・安全・福祉、生産性、採用・異動・離職、スキルと能力、後継者育成、労働力確保）および定量的に把握すべき58の指標が示されている。それら指標のうち中小企業も開示を推奨されるものとして、「倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合」、「総労働力コスト」、「労災の件数（発生率）」、「労災による死者数（死亡率）」、「従業員1人当たりEBIT／売上／利益」、「人的資本ROI」、「離職率」、「人材開発・研修の総費用」等がある。

ISO30414に拠り人的資本に関するデータ取得体制を整えることは、人材戦略の礎となろう。これまで人材マネジメントに関連する人事評価は、業績・能力・情意の項目に拠るとされており、主観的になりがちな定性的な文章による評価が多く含まれていたと思われる。今後はそれらの定性的な評価内容をISO30414と併せ定量的なデータに変換

し、人材マネジメントにおける課題を明らかにすることが肝要であろう。経済産業省の調査¹によると、人材マネジメントの課題として「人材戦略と経営戦略が紐づいていない」との回答が最も多く、その割合は3割を超えていた。定量化により人材マネジメントにおける課題を見える化し人材戦略と経営戦略とを紐づけるきっかけとすることが重要であろう。

第2回 令和の日本人は激しく働け ～働き方ルネサンス～

かつて小学校の校庭には二宮尊徳像があったがいつの頃からか見かけなくなった。背景として「子どもが働く姿を勧めることはできない」などの声があったという（毎日新聞2012年1月25日）。わたしが子供の頃には、明治生まれの祖母から「尊徳さんのように一所懸命働き、時間を惜しみ勉強しなさい」と言われた。昭和の時代、日本全国ありふれた話であったろう。父親は夜遅くまで働き、日曜日も出勤すること多く、夏休みの1週間休暇などなかった。週休二日や1週間休暇は、平成に入った頃からだ。日本人の働き方は高度経済成長期を終えた後に随分と変わった。

日本経済新聞の記事が検索できる日経テレコンで「働き方改革」というワードで朝夕刊の記事検索をすると、4566件がヒットした（2023年4月15日現在）。一番古い記事は2007年2月7日に掲載されたものであり、以降、毎年増え、2015年74件、2016年525件、2017年1147件と急増した。しかしここ数年は2020年447件、2021年269件、2022年242件と減少傾向にある。「働き方改革」が下火になったというより、寧ろ世の趨勢として「働き方改革」が定着したのだろう。

2019年4月1日から順次施行された「働き方改革関連法」では、時間外労働の上限規制や年次有給休暇の取得義務化などの労働時間の短縮政策が推進された。厚生労働省（2022, 2頁）は「働き方改革」は「多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」

できるようにするための改革」としているが実態は時短政策だ。日経ビジネス（2021, 20頁）は「働き方改革」を取り上げ「労働時間は減るも生産性は上がらず」と伝えている。さらに「仕事はキツくないが、スキルが身につかない」、「仕事を通じて成長している実感がない」といった働くことに対するモチベーション低下の問題点も指摘をしている。

そもそも厚生労働省（2022, 2頁）は「働き方改革」について「日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくる必要がある（下線部拙者）」としていた。しかしながら、生産性向上は実現せず、意欲は低下しているとの指摘がある。生産性が上がらなければ「働き方改革」による時短政策は日本経済停滞の要因となる。効率よく仕事が進まなければ、その分、時間を増やすしかない。当たり前の話だ。

人口減少社会における日本は時短政策のもと経済成長ができるのであろうか。OECDのホームページにある主要統計（労働時間）に拠れば、2021年の年間労働時間では、日本は1607時間であり、G7では米国1791時間、カナダ1685時間、イタリア1669時間、OECD加盟国平均1716時間を下回る。令和の日本人は働かない。

いまから半世紀前、小学校の社会科の授業で、「日本は資源がない国だからよその国より頑張って働いて物をつくり輸出して稼がなければならない」と教わった。戦後、予科練から帰った叔父は「お国（復興）のため頑張って働かなきゃな」が口癖だった。戦地で散った同胞への思いもあったのだろうか。そして焼け野原から立ち直った高度成長期の日本は「エコノミックアニマル」と言われた。

「働かざる者食うべからず」。平成の日本は、さほど働かなくても食うに困らなくなった。日本は豊かになり過ぎたかもしれない。しかしいま

1 https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/001_04_00.pdf

やそれも昔。スイスのビジネススクールIMDによる競争力ランキングで1989年から1992年まで1位だった日本は2022年では34位。いま日本に必要なのはぬるま湯的「働き方改革」ではなく「エコノミックアニマル」を思い起こす働き方リネサンスだ。

第3回 有価証券報告書における 大株主の開示について

「仏作って魂入れず」。おもに上場企業が金融庁に提出する有価証券報告書で、そのような状態が見られるように感じる。有価証券報告書は、金融商品取引法（第24条）に基づき、おもに株式公開をしている会社が各事業年度終了後3か月以内に内閣総理大臣への提出を義務づけられている書類である。提出様式及び内容の根拠については、企業内容等の開示に関する内閣府令によるものとされている。

その有価証券報告書の内容の一部に大株主の状況という項目があり、上位10位の大株主の「氏名又は名称」、「住所」、「所有株式数」、「発行済株式総数に対する所有株式数の割合（%）」の各項目の開示が義務づけられている。

自然に考えれば「氏名又は名称」には、実際に株式を保有している、個人名や法人名が記されることになる。しかしながら、現在、開示されている有価証券報告書における実際の記載状況はそうではない。株主を保有している本人や企業に代わり、カストディアンと言われる金融機関の名称が多く記されている。

カストディアンとは「投資家に代わって有価証券の保管・管理などの業務を行う金融機関（中略）国内の投資家が海外の有価証券を購入する場合、現地のカストディアンと契約し、当該有価証券の保管・管理だけでなく、元利金・配当金の代理受領や運用成績の管理、議決権行使などを広範囲に委託することが一般的」（大和証券金融・証券

用語解説集<https://www.daiwa.jp/glossary/>）とある。多くの場合、カストディアと契約している海外の投資家は、年金基金、投資信託、そしてアクティビストなどを含む諸々のファンドであり、彼らが、カストディアンと契約をすると、実際に株式を保有していても、「氏名又は名称」を開示する必要がないということになる

実際にどの程度カストディアンとして大株主が記載されているかを、2022年度における日本企業の売上高上位10社²（大株主の状況は2021年度の有価証券報告書より検索）について調べてみたところ、以下のとおりであった。

大株主上位10株主のうちカストディアン数が3株主である企業は1社、4株主は4社、5株主は2社、6株主は2社、7株主は1社であり、すべての企業の大株主のおよそ半数前後がカストディアンであり、これでは実際の株主保有者がわからない。ちなみに発行済株式に占めるカストディアンの株式の保有割合でみると、10社全体で16%から32%であり、上位2割から3割の実際の株主名がわからないといった状態であり、適切な開示状態にあるとはいえない。

2013年に日本政府が閣議決定した「日本再興戦略（Japan is Back）」を受け、成長戦略の施策として「コーポレートガバナンス」の強化が謳われ、企業と投資家のエンゲージメント、すなわち対話も推奨されている。カストディアンとして記載されている既存の投資家は、投資家サイドから働きかけることによって、企業と対話することができる。しかしながら、実際の大株主がわからない企業側からは、積極的に既存の個別の投資家に向けて対話を呼びかけることができない。

投資家というまでもなく、株主総会における議決権行使権を持っており、企業側としては、経営についての対話をするのが重要であるにも関わらず、有価証券報告書にて義務付けられている開示の内容では対応できない状態である。実務においては、そのような現実を踏まえ何年も前から、

2 10社は、売上高順に以下の通り（トヨタ自動車、三菱商事、本田技研工業、ENEOSホールディングス、三井物産、伊藤忠商事、日本電信電話、セブン&アイ・ホールディングス、ソニーグループ、日本郵政）。

多くの企業が調査会社を使い、費用を払い、実際の株主調査をして対応をしている。制度が現実には追いついていない。

「仏作って魂入れず」についてその意味をネットで検索すると、複数の解釈が記されているが、「外見のみ完成して中身が伴っていなければ、中途半端な成果しか得られないという意味」とも定義されている。いくらコーポレートガバナンス改革をうたってみても、企業内容の開示にとり重要な有価証券報告書の中身が半端であれば、改革も半端なものとなろう。

第4回「働く目的」はお金でよいのか

毎年、内閣府が「国民生活に関する世論調査」を行っており、令和4年10月調査における「働く目的は何か」との質問項目に対する回答は、多い順に「お金を得るため」63.3%、「生きがいを見つけるため」14.1%、「社会の一員として、務めを果たすため」11.0%であった。昭和23年以降の同調査結果が内閣府のホームページで開示されているが、同様の質問項目が確認できるのは平成9年以降であり、その後の四半世紀の間に「お金を得るため」が倍近くになっている（平成9年34.0%→令和4年63.3%）。それに対して「生きがいを見つけるため」（同33.1%→14.1%）や「社会の一員として、務めを果たすため」（同16.9%→11.0%）が減少している。

四半世紀の間に働く目的は確実に変わったと言える。大きく減少した「生きがいを見つけるため」には人生における職業への洞察が感じられ、同じく減少した「社会の一員として、務めを果たすため」からはノブレス・オブリージュの精神が見て取れるのではないだろうか。それら回答から

は、人生観・国家観に加え歴史観へのこだわりある日常が想起される。一方「お金を得るため」からは、共同体や歴史から乖離した利己的な利己的な日常を感じる。

岸田内閣では主要政策として「新しい資本主義」、「外交・安全保障」、「感染症有事・災害対応」を掲げ、「新しい資本主義」の分配戦略では「所得の向上につながる「賃上げ」」が推進されようとしている。「働く目的は何か」の世論調査結果である「お金を得るため」を反映した国民のニーズに応えた政策であるとも言えるが、一方、国家観・歴史観を反映した主要政策は見られない。

政策としての「賃上げ」に先行して、会社役員の報酬は過去随分と上昇をしてきた。東京商工リサーチの2022年度決算に対する調査によると1億円以上の役員報酬を開示した上場企業は287社で人数は663人だった。有価証券報告書での報酬開示が義務づけられたのは2010年3月期決算以降だが、社数・人数ともに今回は過去最高を更新した³。網羅的に調べていないが、役員一人当たりの報酬で見ると過去9年間で、例えば、伊藤忠商事4.8倍、日本製鉄1.6倍、NTT1.3倍、トヨタ自動車2.9倍、武田薬品工業8.7倍と確実に上昇していることがわかる⁴。

また、コーポレートガバナンス改革により上場企業に設置が義務付けられた社外取締役の報酬額も増えている。経済産業省の2023年の調査資料に拠ると多くは月の活動時間が1日程度であるが、報酬として、朝日新聞と東京商工リサーチの2018年調査では平均年額663万円、デロイトトーマツグループと三井信託銀行の2022年調査では中央値で840万円を得ている⁵。月1日、よって年12日の実働で年間840万円の報酬であり、額も増加傾向にあり、国民の平均年収（443万円：国税庁「令和3

3 同社の資料で遡れるのは2013年度決算調査であり、同年度に1億円以上の役員報酬を開示した上場企業は175社で人数は302人。ここ10年で企業数、人数ともに大きく増加しているのが分かる。

4 有価証券報告書開示における過去9年間に於ける役員一人当たりの報酬伸び率の事例：伊藤忠商事4.8倍（2014年3月期104万円→2023年3月期494百万円）、日本製鉄1.6倍（2014年3月期45万円→2023年3月期74百万円）、NTT1.3倍（2014年3月期49万円→2023年3月期64百万円）、トヨタ自動車2.9倍（2013年3月期82万円→2022年3月期235百万円）、武田薬品工業8.7倍（2013年3月期77万円→2022年3月期670百万円）。

5 経済産業省「社外取締役の現状について」https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/pdf/2_017_04_00.pdf, 朝日新聞デジタル<https://www.asahi.com/articles/ASM247JMQM24ULFA033.html>, デロイトトーマツ「役員報酬サーベイ（2022年度版）」<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20221027-3.html>

年分民間給与実態統計調査」)からの乖離は大きい。加えて、官僚や日銀OBの就任や複数社の兼務といった点が指摘されている⁶。

上場企業の役員が高い報酬を得、社外取締役が短い勤務時間で一定の報酬を得る実態は、社会全体への「賃上げ政策」と軸を一にした「働く目的」の第一がお金であることを示しているようだ。しかしながら社会をリードすべきと思われる人々のノブレス・オブリージュにおける義務は高額な金銭を得ることだろうか。岸田内閣の主要政策は世論に沿ったものと言えようが、人生観、国家観、歴史観よりも金銭的動機付けが先行する社会をわたしは好まない。

少子化を含め戦後社会の変容の要因として行き過ぎた個人主義が指摘されることがあるが働く目的の変化も社会の変容の一因であるとする。「新しい資本主義」による賃上げ政策も悪くはないが、働く目的がお金を得るためへの推進ではなく、人生観、国家観、歴史観への思索の喚起にもつながる「新しい資本主義」であってほしい。

第5回 部活動が「日本的経営」の競争力の源泉

アベグレン(1958)が指摘して以降、企業別労働組合・年功序列制・終身雇用の3つが「日本的経営」の特徴とされてきた。その後「日本的経営」の特質に関する研究は膨大であるが、清川・大場(2003)では「日本的経営」とは、狭い意味では「組織一体感」を醸成する具体的な様々の管理施策であるとして、「組織的一体感」を醸成する企業の施策として朝礼、レクリエーション活動など11項目を挙げている。

実証的研究に拠るものではなく自身の個人的実感であるが「組織的一体感」は企業での朝礼やレクリエーション活動などの項目にて醸成されるのではなく、むしろ企業入社前の学校教育で醸成されてきたと思っている。特に、中学・高校での部

活動が重要であった。部活動を通して学んだ、協調性、先輩・後輩の人間関係、理不尽・非合理的な長時間の練習、礼儀、根性などが企業で働く上での人間関係や社内外を問わず業務を遂行していく上で大切なものであり、それらが日本の企業文化・組織文化を形成してきた最大の要因であったとの実感がある。つまり、中学・高校の部活動が「日本的経営」における「組織的一体感」の基盤となっていたのではないだろうか。

同世代や上下の世代の知人の経験談にもとづくものであるが、部活動を取り巻く環境は、昭和から平成にかけ随分と変化しているようだ。時代や社会背景の変化に伴い、団体行動や人間関係が徐々に緩くなり、理不尽さや非合理性にも変化が生じているのではないか。平成30年には、スポーツ庁より「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」が示され、部活動を取り巻く環境は国の政策面からも大きく変わった。

同ガイドラインではレクリエーション志向の部活動の設置が盛り込まれ、いわゆる「ゆる部活」が広がっていると言われている。そして、さらに昨年、スポーツ庁および文化庁より「部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」が示され、体罰・ハラスメントの根絶の徹底、休養日の設定、部活動の強制的加入の見直しなどが述べられている。教員の働き方改革の流れとも合わせ、部活動の地域クラブ活動化も含まれており、今後も部活動を取り巻く環境は大きく変わることが予想される。

「日本的経営」を支える「組織的一体感」を醸成してきたのは、前述したとおり企業での施策でなく中学・高校の部活動と考えるがその在り様が変質することになる。岸田政権が目指す新しい資本主義の実現における政策においては「人への投資」が挙げられ、「日本的経営」の見直しが進められている。そこで取り上げられる「日本的経営」は、年功序列であり、終身雇用であり、日本

6 脚注3の朝日新聞デジタルより「東証1部の社外取締役は約5千人で(中略)官僚や日本銀行などのOBは約480人。官僚OBの平均報酬は約750万円で、全体平均より100万円ほど高い(中略)複数の企業を掛け持ちしている人も多く、4社以上兼務する社外取締役がいるところが約300社あった。兼務社数の最多は8社で3人。7社と6社が各4人いた。合計の報酬が5千万円を超える人もいた」。

企業の生産性や国際競争力を高めることが目的であろうが、政策として結実するか否か、その政策が的を射ているか否かも当然、現段階では分からない。少なくとも、年功序列や終身雇用といった企業における人事制度面の変化のみならず、企業に入社する前に涵養される中学・高校のでも部活動の変容が、日本の企業社会に対してより影響があるといった点を踏まえることが重要であろう。なお、団体行動や人間関係が緩くなり、理不尽や不合理な労働に対する耐性が落ちるなかで果たして日本企業は成長できるのか懐疑的ではある。

(参考文献)

- アベグレンJ.G, 占部郁美 監訳. 1958.『日本の経営』ダイヤモンド社。
- 清川雪彦・大場裕之. 2003. 「「日本的経営」離れは若年層の個人主義化が主因か？—職務意識の世代間格差の検証—」『経済研究』54（4）336-352。
- 厚生労働省. 2022.『働き方改革関連法に関するハンドブック』。
- 日経BP社. 2021.『日経ビジネス』11月15日号。