

われわれの人的資本

近年、日本においても「人的資本」という言葉が使われるようになってきている。明確な定義はないものの、人材を、順次費消されてしまう「資源」ではなく、ましてや「コスト」ではなく、物的資本同様、あるいはそれ以上に、適切な投資によって価値を高めていくべき存在（人財）と捉える考え方である。

世界的にみると、株主資本主義からステークホルダー資本主義へと大きく流れが転換する中で、職員を組織の重要な関係者の一人として認識し、優れた人材の確保、そのための諸施策、組織文化の醸成などに継続的に取り組み、組織の価値に還元することは、持続的成長に欠かせないと考えられるようになってきている。上場企業においては、そのための取り組みの開示も求められつつある。

マクロ的にみると、わが国の人口減少が加速化する中であって、構造としては高齢者人口が増加する一方で、生産年齢人口が減少している。また、若年失業率は国際的にみても非常に低い。つまり、大雑把に言えば、利用者層に比して職員層の人口がどんどん減り、職員、とりわけ若手職員の採用は今後ますます難しくなると思われる。

系統組織においても、総じて新卒採用は減少傾向にあり、加えて、社会人となって3年以内に退職する早期離職率は、世の中全般をみても3割を超える高水準にある。組合員の事業承継、労働力確保も重要な課題であるが、われわれ系統組織の人的資本の確保も、重要かつ喫緊の課題となっている。

「組織は人なり」といった考え方は旧来からあり、とりわけ人的結合体である協同組織においては、ICA（国際協同組合同盟）の定める7つの協同組合原則のうちの第5原則「教育、研修、広報」において、組合員や役職員に対する教育・研修の実施を定めるなど、従来から人材育成を重視してきている。

民主主義、平等、公正、連帯などの価値を基礎とした協同組合の基本理念と、こうした人材力の蓄積を大切にしている協同組織の基本的な姿勢や文化は、今後の職員層の主力となる、社会課題に対して敏感ないわゆる「ミレニアル世代」（80年代から90年代中盤生まれ）、「Z世代」（90年代中盤以降生まれ）といった層に対しても、プラスの訴求が期待できる。協同組織と人的資本経営の相性は、本来悪くはないのだろう。

デジタル化なども相俟って事業環境の変化は、急速かつ大きい。従来とは違う次元で、目指すべきビジネスモデル・経営戦略や態勢を想定した、多様な人材の柔軟な採用、リスクニング（学び直し）、エンゲージメント（組織への共感や貢献意欲）の高度化、一定程度柔軟な働き方の確保、そうした取り組みのより積極的な告知・開示などが、いっそう重要になるとと思われる。

今月の本誌において課題を提起している、食料安全保障やみどりの食料システム戦略への適切な対応や貢献も、人財あればこそ。われわれの人的資本について、改めて着目し、各々の組織が中長期的な視点で対策を講じていくことが、必要ではなかろうか。もちろん、当社、そして自分自身も含めて。

（（株）農林中金総合研究所 代表取締役専務 福田 仁・ふくだ ひとし）