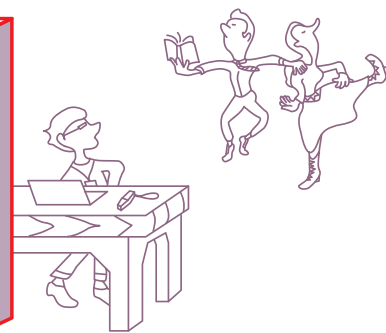


1-4 ステークホルダー・リレーション



Worksはどう語ってきたか

人や組織の见えない資産を见える化し 従業員、顧客、株主の利益を一致させていく 知的資本経営を提唱する



経営資源の重要性の順番が金や土地、ものから、知識に変わるなか、「知的資本」の重要性を訴えた（2000年42号「知的資産とナレッジワーカー」）。

当時、米国出自のバランスト・スコアカードという経営ツールが一世を風靡していた。非財務的視点も加味した業績管理手法である。これが以下で述べる「知的資本経営」の考え方と近い。

知的資本は、①人的資本（人材または人材の持つ知識や能力。モチベーションや組織能力を含む。この概念を最初に唱えたのが米国のノーベル賞経済学者、ゲーリー・ベッカー）、②関係資本（顧客はじめ、株主、従業員との関係）、③構造資本（特許、商標、データベース、ビジネスモデル、業務プロセス）とで構成される。それを継続的に高めていく知的資本経営の推進を Works は提案した。

知的資本経営は従業員による課題解決や知識創造といった価値創出活動を最大限に推進する。それによって従業員はもちろん、顧客、株主といったステークホルダーの利益を一致させ、高めていく。

戦略人事を実現させ ナレッジワーカーを増やす

知的資本経営の実現は2つの成果を企

業にもたらす。1つはさかんに語られるけれど、その方策がなかなか見つからなかった「戦略人事の実現」である。戦略人事とは企業の戦略目標達成のための人材マネジメントを行うことであり、経営と人事がうまく結合した状態でもある。知的資本経営はすべての価値を生み出す源泉である人材を重視し、株主、顧客、従業員というすべてのステークホルダーを満足させていくという図式のモデルだ。それこそが戦略人事にほかならない。

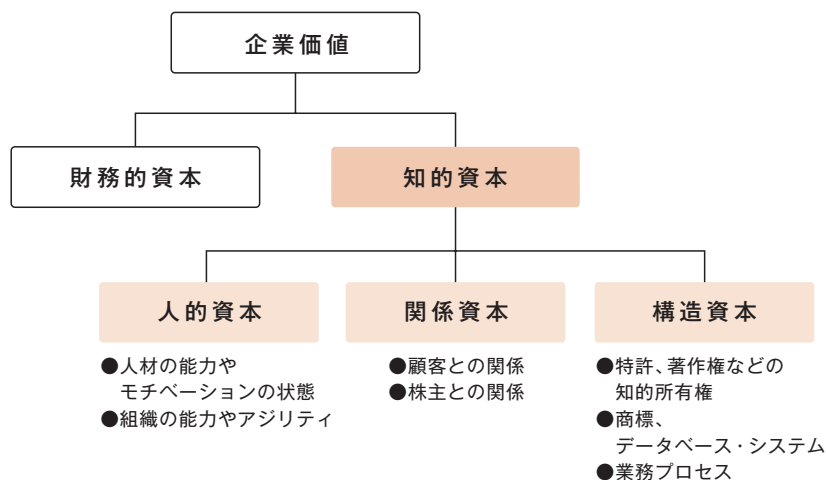
もう1つは従業員のナレッジワーカー化である。ナレッジワーカーは、「何をや

るか」という質的目標を与えられる存在であり、「いかにやるか」という量的目標を与えられるスキルワーカーとは対極にある。ナレッジワーカーが増えると、従来のヒエラルキー型企業組織も変化する。一部のナレッジワーカーを頂点とし、多くのスキルワーカーがそれを支えるというピラミッド構造も崩れると予測した。

知的資本経営の推進は株主利益を重視しつつ、株主偏重も回避することになる。

つまり、それは個人にとっても歓迎すべき新しい「人間重視の経営」になり得る。個人のナレッジワーカー化を推進するこ

■知的資本の基本的な構造



出典：Works 2001年45号



私の結論 内田 恭彦氏 山口大学 経済学部教授

知的資本が企業の生命線になる というメッセージは“定説”となった

物的資本でも財務資本でもなく、知的資本こそが企業の生命線になるというメッセージは、疑う人のない“定説”となりました。そういう意味で、10数年前のWorksの特集は先見的でした。

今の戦略論にしても、それに基づく人的資源管理論にしても、その主張が通奏低音として流れています。特に、知的資本経営の考え方は、企業の競争優位を担保するのは企業内のノウハウや目に見えない資産であると主張する資源ベースの戦略論や、そのことを基本に置くイノベーション理論であるダイナミック・ケイパビリティ論と親和性が高いものです。

一方で、Worksの予想通りにならなかったこともあります。まず、人事が各企業の知的資本経営の考え方を社会へ発信・伝達することに積極的にかかわっていくべき、という論調でしたが、その通りにはならず、その主体はIRの専門部隊になっています。また、知的資本経営の企業現場への浸透には濃淡があり、それが当たり前になったとまではいえません。しかしながら一部の大企業が熱心に知的資本経営に取り組んでいます。たとえばいくつかの企業が従来のアニュアルレポート内容に加え、CSR(企業の社会的責任)に関するもの、および知的資産の中身とその活用戦略の

概要を示した統合報告書を出しています。また、首都圏・関西・九州地区などを中心に、中小企業が熱心に取り組んでいます。中小企業の強みは有形の財務資本や物的資本ではなく、無形の知的資本です。それらをきちんと分析し、その結果に基づく計画を策定することによって、協力企業や銀行との関係を深めるとともに、企業変革や事業承継を円滑に進めていこうとしています。これらを後押ししているのが、経済産業省や中小企業基盤整備機構、自治体といった行政です。

人事がこの問題により貢献するためには、馴染みの人事用語はいったん脇に置いて、知的資本と物的資本、財務資本をどう関係づけて、自社ならではの強みを生かしながら新しい価値を生み出していくべきかを明らかにする必要があります。そのうえで具体的にどのような人材の能力が必要なのかを定義し、人事施策を計画・推進することが求められます。人事とIR部隊との一層の協働も重要になるでしょう。知的資本経営に基づく基本方針や戦略を、社内外で共有する必要があるからです。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

★ ★ ☆

とは1人ひとりが自分の能力と真剣に向き合うことを意味するから、キャリア形成にも役立つ。日本に新しい能力主義をつくり上げる大きな契機になると考えた。

この知的資本経営のフレームに準拠し、顧客接点の改革も提案した(2001年45号『顧客接点』のマネジメント)。情報化の波に洗われて、顧客ニーズがますます個別化している。それをうまく取り込んで利益をあげるために、まずは顧客接点を担う人材のナレッジワーカー化、すなわち、上からの指示に頼るのではなく、

顧客の気持ちに思いを馳せ、自分の頭で臨機応変に判断できる人材をすえることを提案した。

それに加え、商標、データベース、業務プロセスといった構造資本の力を借りて人的資本の力を増幅させ、その相互循環を通じ、関係資本、すなわち顧客への働きかけを強化、企業への強いロイヤリティにつなげることが重要だと述べた。

そして今、こうとらえる

知的資本の重要性は知れ渡った 今後目指すは人事による発信強化

Worksは20世紀最後の年に、知的資

本経営という新たな経営モデルを詳しく紹介、提唱したが、この問題を扱うのは早すぎた感がある。現在、知的資本経営の概念は、株主や社会の理解を得て、企業活動を活性化させるため、財務やCSRといった人事以外のセクションでの注目度のほうが高い。一方で無形資産の価値が企業の競争力を決めるという趣旨は、経営の常識になった。

これからの人事には人と組織の価値が見える化し、社外のステークホルダーとよりよいコミュニケーションをとって企業価値を高めていく役割が求められる。その視界を関係資本、構造資本にも広げていく必要があるだろう。

