

人的資本経営時代に働く人がもっておきたい「じぶん資産」

— “いつでも、どこでも、成果を出せる力”が育むエンゲージメント —

講師：佐藤 美和 氏（人事戦略・組織開発・人材開発コンサルタント、企業経営者）

本レポートは、2026年6月10日に開催された佐藤美和氏による講演の内容を、ポイントを絞ってまとめたものです。人的資本経営の本質を「社員一人ひとりの視点」から捉え直し、これからの時代に必要な能力と組織エンゲージメントのあり方を提示します。

1. 人的資本経営の背景と「ドリームチーム」の必要性

経済産業省の「伊藤レポート（2022年）」公表以降、日本の人事・働き方は従来の「秩序維持・終身雇用の安心環境提供」から、「**人を通して経営目標を実現する（戦略人事：HRBP）**」へと大きくシフトしています。この背景には深刻な「人材難」があります。

- **避けられない現実**：2050年までに日本の生産年齢人口は**約2000万人減少**します。人事がどれだけ努力しても、労働市場から人を獲得することはますます困難になります。
- **目指すべき組織像**：「人は採れない」と腹をくくり、今いる社員を育てて会社を「**ドリームチーム**」にすることが唯一の解決策です。ドリームチームとは、各ポジションに最も優れた選手が揃い、必ず結果を出せるプレイヤーで構成された組織を指します。人材難を「組織内部に目を向けて組織力を高めるチャンス」と捉え、組織力を強化できた企業が勝ち組となります。

2. 新概念「じぶん資産」とは何か

これまでの人的資本経営の議論は「制度」や「情報開示」に偏り、主役である「社員一人ひとり」が何をすべきかが見えにくくなっていました。そこで佐藤氏が提唱するのが、個人の力を表す「**じぶん資産**」という概念です。

【定義】じぶん資産

“いつでも、どこでも、成果を出せる力”のこと。会社、業界、職種、時代が大きく変わっても、価値を生み出し、成果を出し続けることができる力を指します（例：営業のトッププレイヤーが未経験の企画部門に異動しても、すぐに高い成果を出す力）。これはいわば、自ら「**勝ち筋を見つける力**」です。

■ 「じぶん資本」と「じぶん資産」の違い

言葉は似ていますが、企業視点の「人的資本」を個人視点に落とし込むと、その意味は明確に分かれます。

概念	意味	具体例・特徴
じぶん資本	成果を出すための「材料」	知識、スキル、経験など。持っているだけでは価値を生まない。
じぶん資産	材料を使いこなして「価値（成果）を生み出す力」	じぶん資本をどう使えば成果につながるかを考え、行動するスループットの力。

■ リスキリングとの関係性

昨今注目される「リスキリング（学び直し）」は、材料である「じぶん資本」をアップデートする行為に過ぎません。どれだけ最新の優れた材料（知識やスキル）を持っていたとしても、それを使う力（じぶん資産）がなければ成果には結びつきません。そのため、企業は「リスキリング支援」と「じぶん資産を育てること」をセットで取り組む必要があります。

3. じぶん資産がもたらす個人と企業のメリット

企業が「じぶん資産」の育成を推奨すると、「他社でも通用する人材になり、転職してしまうのではないか」という懸念が生まれます。しかし、佐藤氏はこれを明確に否定します。

- ・**個人のメリット**：AIの台頭や黒字リストラ時代において、現在の仕事がなくなっても、社内で他の仕事に就いたり、外でキャリアを積めるという「絶対的な安心感」に繋がります。
- ・**企業のメリット**：「他社で通用しないから今の会社にしがみついている人」ではなく、「どこの会社からも来てほしいと言われる優秀な人」が自社を選んで働いてくれる状態こそが理想です。辞められるのを恐れて育成を躊躇するのは本末転倒であり、「じぶん資産を育てた上で、いかにエンゲージメントを高めて自社にとどまってもらうか」を考えるのが人事の本質的なミッションです。

4. Z世代の価値観とエンゲージメントの再定義

2050年には働き手の半数を占めることになる「Z世代」は、就労感において「チルミー（無理せず自分らしく働きたい、意味のないことはしたくない、成長実感は得たい）」という価値観を持っています。「この会社は自分の価値（じぶん資産）を高めてくれる場所か」という視点で会社をシビアに見極める傾向があります。

■ 組織エンゲージメント × ワークエンゲージメントの掛け算

今後のエンゲージメント向上策は、以下の2つの両立（掛け算）で設計する必要があります。

① 組織エンゲージメント

「会社は好きだが仕事はつまらない」状態。これが単体で高いと、やりたいことを求めて離職するか、やる気のない「静かな退職」（若手の4割が実践しているという調査もある）に繋がります。

② ワークエンゲージメント

「仕事は面白いが、この会社でなくてもいい」状態。これが単体で高いと、より条件が良い他社へあっさりと転職してしまいます。

【両立のための具体策】

心理的安全性の高い職場づくり、成果に見合った公平な処遇、お互いを理解し合える・この人から学びたいと思えるチームの組成、挑戦したい仕事に手を挙げられる仕組み（アサインメント）、成長を実感し褒め合える環境作りが不可欠です。

■ 退職をゼロにできない時代の「広いエンゲージメント」

どれだけ人事施策を尽くしても、じぶん資産を持つ優秀な人材の退職を完全に防ぐことはできません。人事が目指すべきは「辞めさせないこと」ではなく、「退職しても、ずっと自社のファン（応援者）でいてくれる関係性」の構築です。

「あの会社の出身者は皆優秀だ」と言われる人材輩出ブランドを築くことで、卒業生ネットワーク（アラムナイ）が会社の財産となり、結果として採用力向上や、社外経験を積んだ優秀な人材の再雇用（アラムナイ採用）という好循環を生み出します。

5. じぶん資産を育てる実践的アプローチ

① 目指すべきは「T型人材」の育成

特定の専門分野における高い強み（縦の棒）を持ちながら、周辺分野の知見（横の棒）も併せ持ち、その掛け合わせで成果を出せる人材（例：営業の専門性に加え、経理・財務の知見を持って顧客に導入メリットを提案できる人材）を目指します。教育プログラムを設計する際は、周辺分野を掛け合わせられるデザインが有効です。

② じぶん資産を育てる3つの軸

企業が仕組みとして導入すべき施策の方向性は、「広げる」「つながる」「生み出す」の3つの軸で設計し、タレントマネジメントを通じて適切に運用・確認していくことが求められます。

③ 明日からできる具体的なアクション

組織全体での変革が難しい場合でも、個人・現場レベルで即実践できるポイントとして、佐藤氏は以下の2点を推奨しています。

- ・【個人向け】「強みログ」の書き溜め：自分の強みは自分では見えにくいものです。「なぜかよく頼まれる仕事」「自分では大したことないと思っているが、他者から感謝・絶賛されること」をノート等に書き溜めます。これが自分の「じぶん資産」を自覚し、強化する第一歩になります。
- ・【管理職・人事向け】上司の「質問力」向上と1on1の適正化：1on1や評価フィードバックが、上司の「一方的なおしゃべり」や「結果の通達」で終わっているケースが多々あります。上司が適切な「質問」を投げかけ、部下に大半を話させることで、「どの行動がなぜ成果に繋がったのか」を部下自身に気づかせることが、現場でじぶん資産を蓄積させる最良の方法です。

【総括】組織と個人の理想的な好循環

キャリアとは単なる職歴ではなく、人生の軌跡そのものです。仕事を通じて培った交渉力、問題解決力、論理的思考力等は、人生のあらゆるステージや社会全体の関わりを豊かにします。

これは近江商人の「三方よし（自分よし、相手よし、世間よし）」に通じる働き方（個人よし、企業よし、社会よし＝「佳く（よく）働く」）です。佳くは均整が取れていて美しいという意味です。

「他社でも、どんな仕事でも活躍できる力（じぶん資産）を持った人材が、あえてこの会社を選び、このメンバーと働きたいと思って貢献してくれること」——これこそが、人的資本経営時代に目指すべき、真のエンゲージメントの姿です。

【参照元】セミナー講演：佐藤 美和 氏 「人的資本経営時代に働く人がもっておきたい『じぶん資産』 — “いつでも、どこでも、成果を出せる力”が育むエンゲージメント」 （2026年6月11日実施）