

働き手に選ばれる 企業人事 (17)

伝統的な日本企業の人事部門は社員の人事・労務管理を主な業務とし、採用、育成、評価・報酬、異動・登用、労使コミュニケーションといった個々の人事機能の運用に長らく注力してきた。

それはひとえに、20世紀後半の日本における人口増加と市場拡大を背景に、画一的な商品の大量生産と効率性の追求が企業に求められ、社内最適化されたプロセスに順応した人材を安定的に確保することが、人事部門に期待されてきたからにはほかならない。経営戦略との密な連動が人事・労務管理に問われることはなく、社員を「人的資源（英語ではヒューマンリソース）」と捉え、そこに投じる費用はコストとして管理されてきた。

これまで、労働生産性や労働分配率、従業員・管理職の女性比率等の一部の指標を除き、投資家から人事部門の働きが注目されることはほとんどなかった。そのため、社内に閉じた人材マネジメントが行われてきたのが実態である。

しかし昨今、欧米を中心に人事分野についても各企業のKPI（重要業績評価指標）を開示する動きが活発化している。20年8月には米国証券取引委員会（SEC）が、上場企業に対して人的資本の情報開示を義務づけると発表した。開示フォーマットは定められていないものの、そのガイドラインとして有力視されているのが「ISO30414」だ。

ISO30414は国際標準化機構

人的資本の開示指針「ISO30414」11分野

- ①コンプライアンス(法令順守)と倫理
- ②コスト
- ③人的な多様性
- ④リーダーシップ
- ⑤組織文化
- ⑥安全・衛生
- ⑦生産性
- ⑧採用・異動・離職
- ⑨能力・スキル
- ⑩経営幹部のサクセッション(継承)プラン
- ⑪労働力

人材は資源ではなく資本

（ISO）が人事分野に関して社内・社外に公開すべき人的資本の項目を定めたもので、11分野58項目の内容で構成している。

これらの流れの中で着目したいポイントが2つある。第1に「人的資本（英語ではヒューマンキャピタル）」という言葉だ。企業の市場価値に占める無形資産の割合が有形資産よりも大きくなる中、無形資産の中核にあたる人的資本の価値向上が世界の経営者にとって重要課題になっており、投資家からの関心が集まりつつある。企業の競争優位性は価値創造によってもたらされ、価値創造の源泉は人的資本にあるという考え方だ。

従って、人的資本向上のための資金はコストではなく、投資とみなされる。人的資源とは位置づけが大きく異なるのである。

第2のポイントは、人事分野のKPIを開示することで社内外のステークホルダー（利害関係者）と自社の人材および戦略人事について積極的に対話する前提になっていることだ。

ISO30414が定める58項目には、「採用総費用」「社員1人当たり研修受講時間」「自己都合退社率」「管理職の平均部下人数」「経営幹部の後継候補の準備状況」など、従来であれば自社の中でも限られた関係者にしか共有されなかった指標が数多く含まれる。これらを開示することで、自社の経営戦略にそった形で戦略人事が展開されているかどうか、経営戦略を具現化できるだけの人的資本をしっかりと形成できているか、世に是非を問うということである。

無論、問う相手は投資家だけではなく、全社員そして将来の社員候補たる社外労働市場の人材だ。働き手から選ばれる企業になるため、人事分野のどういったKPIをどのような形で開示するか、重要検討事項の一つになるだろう。

人材を「人財」という言葉で社内用語化している日本企業は数多い。改めて社員を人財、つまりコストではなく投資対象の人的資本と考えているか、見つけ直したい。