基礎知識

# 人事は何を学んでいくべきか

JSHRM 会長 **中島 豊**

中島　豊
（なかしま・ゆたか）

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国ミシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本法人、Citiグループ、Prudentialグループを経て、現在は日本板硝子執行役CHRO。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。ミシガン大学経営大学院修了（MBA）、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了（博士）。

**JSHRMとは**

日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management ＝JSHRM）は、「日本におけるHRMプロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

## 「経営」の始まり

「世界三大コンサルティングファーム」の１つといわれる経営コンサルティング会社のマッキンゼー・アンド・カンパニーの創業者であるジェームス・O・マッキンゼーは会計士でした。今では、会計は経営学の重要な一部と認識されていますが、元はといえば、経営は会計から生み出されたものです。

会計の歴史は大変古く、現在の会計の基礎となっている「複式簿記」のシステムは、紀元 1300 年頃にイタリアのトスカーナで開発されたといわれています。この頃のイタリアはいくつもの商業国家に分かれ、共同出資によって多くの資本を集めて商業を発達させました。複式簿記は、それまでの単式簿記のように「収入」と「支出」を集計するだけでなく、「資産」と「負債」の状況を同時に示すことで、「利益」と「損失」を示すことができました。これによって出資者たちに商業活動の状況を明確に示して利益の配分を行えるようになりました。

さらに、会計は 17 世紀のオランダでさらに発展し、オランダ東インド会社を筆頭にした国の商業的発展に貢献することになります。18 世紀に入ると今度はイギリスにおいて、多くの資本を必要とする工業が発展し始めたために、一般管理費、販売費、金利といった事業を構成するさまざまな要素のコストを明らかにすることができるように会計も発展し、販売実績から将来予測を立て、それに応じた生産計画を作るといった効率化が進められるようになり、その後の産業革命の推進を後押ししました。

こうしてイギリスで培われて来た会計は当時の植民地であったアメリカにも持ち込まれました。ベンジャミン・フランクリン、トーマス・ジェファーソン、ジョージ・ワシントンといったアメリカ合衆国の基礎を作った人びとは皆、会計をよく知っており、やがてその知識は広く国中に流布していきました。

そして 19 世紀の終わりには、フレディリック・テーラーが、人件費、原料費、労働時間などを正確に把握して、それによって月次決算に基づく詳細な原価計算によって生産管理を行う「科学的管理法」を生み出しました。

この科学的管理法が経営の基礎となり、やがて会計を軸にして経営学を教えるビジネススクールや実践指南を行う経営コンサルティング会社が設立されました。

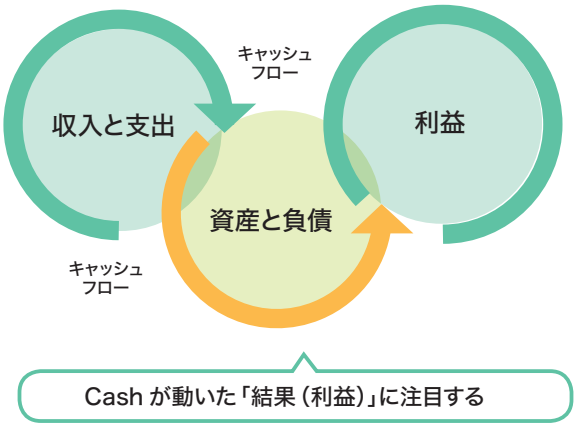
## 「金融資本経営」とその限界

会計を軸にした経営とは、企業がもつ資本（金融資本）によって「資産」を稼動させ、それによって元の資本を拡大するような循環を生み出すことです（**図表1参照**）。ここでは、これを「**金融資本経営**」と呼びます。金融資本経営では、投資した資本を拡大させた差分が重要視されます。そこで、インカム・ステートメントによって計算される「利益」に注目が集まります。同時に資本の循環を把握するためキャッシュフロー表と貸借対照表を活用します。

金融資本経営の手法は産業革命から20世紀の終わりに至るまで、大きな成功を収めました。産業が勃興し、企業は自国内にとどまらず海外にも規模を拡大させ、経営の複雑さが増すと共に、会計も複雑になりました。

会計を軸にした金融資本経営の一番の弱点は、「不正会計」です。2001年に発覚したエンロン事件を皮切りにワールドコム、タイコインターナショナル、アデルフィアなどの大企業の破たん、そして2008年のサブプライムローン問題をきっかけにした世界金融危機など、不正な会計により企業破綻や金融システム危機を招いた例を、私たちはたくさん知っています。

**図表1** 財務情報に基づく金融資本経営




これに対して、世界の金融当局はSOX法などの新しい法律を作り、内部統制の強化や財務ディスクロージャーの強化などのさまざまな対抗措置を講じましたが、高度に複雑化した会計制度は、もはやひと握りの高度な教育を受けた専門家しか扱えないようになり、不祥事を完全に防止することが困難になってきています。

## 非財務情報に注目したESG経営

今日の企業活動はますます複雑になり、社会や環境に与える影響も無視できなくなっています。単独の企業が周囲にコスト負担を強いて自分の利益のみを追求する部分最適だけでは、世界全体に対する利益を損なって全体最適を追求できなくなりました。

例えて言えば、これまでの財務情報中心の経営は、野球の試合をスコアボードに示された数字だけを見て観戦しているようなもので、実際の選手たちの動きに目がいっていませんでした。そのため、時に飛んで来るファールボールを避けることができずにケガをしていたようなものです。

そこで、2008年のリーマン・ショックを経て、これまでの財務情報中心の短期志向の経営のやり方から、企業と社会の持続的成長を目指して環境や社会にも目配りした非財務情報を開示していく**ESG経営**が提唱されるようになりました。そして、2015年に国連で採択されたのが、2030年までを見据えた17の分野にわたる目標を提示した「**持続可能な開発目標**」(Sustainable Development Goals：SDGs) です。日本の多くの企業もこれにコミットする意思表示をしています。

## 持続可能性を生み出す企業の「力」

経営における非財務情報が重視され始めたことは、経営に対する考え方の「パラダイム・シフト」が起こり始めていることを示しています。これまでは、経営を「利益を目的とした収支管理」と捉えていたのに対して、ESG 経営では、経営を「企業価値を長期的に高める力の強化」と考えるようになったのです。言い換えれば、企業は人々のより良い暮らしや幸福を存在目的（Purpose）とし、経営とは、その目標を達成するためにキャッシュと資産を動かす「仕事」に必要な「力」を高めることであると考え始めたのです（**図表2参照**）。

これを先の野球観戦に例えると、経営とは、スコアボードを見るのではなく、ボールの動きを追い、さらには得点（幸福）を得るためにそのボールを動かすことに主体的に参加することであると言えるでしょう。

では、経営において「力」とは何でしょうか？

例えば、物理学においては「仕事（$W$）」は、「力（$F$）」と「移動距離（$s$）」のかけ算で表現されます。

$$W = Fs$$

さらに、この力（$F$）は、物体の質量（$m$）加速度（$\alpha$）のかけ算で表現されます。

$$F = m \cdot \alpha$$

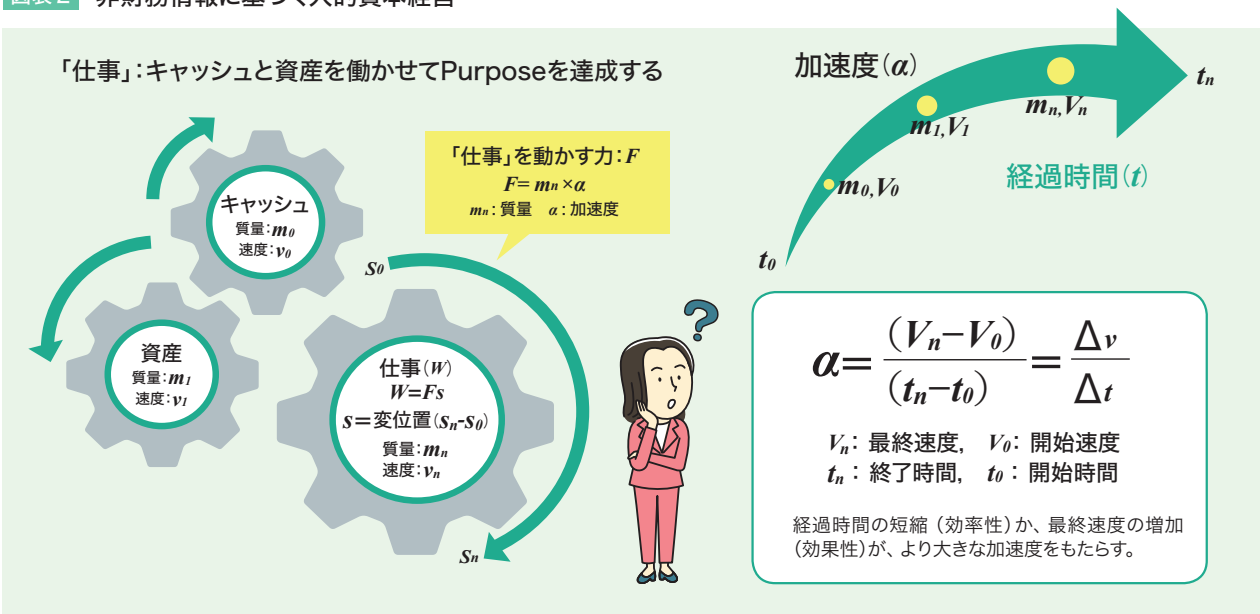
質量が一定の場合、力を高めるためには、加速度を大きくする必要があります。この加速度（平均加速度：$\alpha$）は以下の式で表わすことができます。

$$\alpha = \frac{(V - V_0)}{t} = \frac{\Delta v}{\Delta t}$$

$v$ =最終速度
$v_0$ =開始速度
$t$ =経過時間

物理学の理論を経営学に応用することは適切ではないかも知れませんが、あくまで比喩として考え方を整理すると、「企業価値を長期的に高める力」に必要な「加速度」を大きくするためには、効率性（経過時間 $t$ の短縮）と効果性（最終速度 $v$ の増加）を行えばいいのではないかということに行きあたります。すると、最近の経営に求められるものとして「迅速化」「スピード」などの言葉が多いのも、なんとなく納得できるような気がします。

図表2　非財務情報に基づく人的資本経営



## 人的資本経営と人事部門

2020年9月に経済産業省が「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート」を発表して以来、「人的資本経営」に強い関心が寄せられるようになりました。この人的資本経営という言葉について報告書を出した経済産業省では、「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義しています。

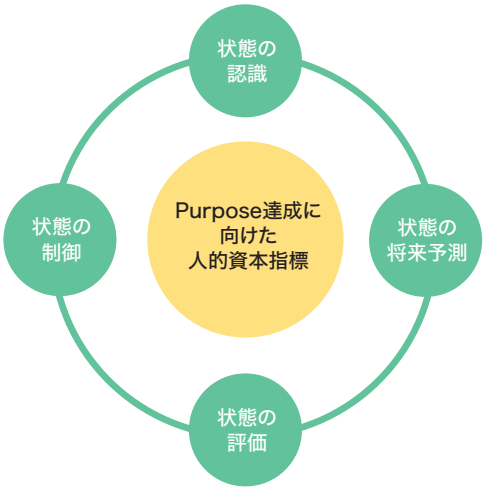
これは、まさにすでに述べたような会計中心の金融資本経営のパラダイムを脱して、ESG経営の中の特にS（Social: 社会）に注目することで「企業価値を長期的に高める力の強化」を行うべきであると提唱していると考えます。つまり、キャッシュと資産を循環させる仕事をする力となるのが人材の「価値」であると言うことができます。この価値を高める主体として働くのが人事部門です。

しかし、金融資本経営においては人事部門の役割は、「経営のサポート」「経営への貢献」と称して、人員削減をしてコストを減らし、採用によって生産を増やすことで売上げを増やすといった活動をすることで、端的な言い方をすれば会計上の利益を増やすことに専念する附随的な役割を担っていました。

未だに古いパラダイム※に取り込まれがちな私たちは、「価値」という言葉を会計上の数字で考えてしまいます。けれども、人材の価値＝力は複式簿記のシステムでは表しきれるものではありません。そのため、これまでの経営の考え方ではとらえることのできない「異形の物」となってしまっているのではないでしょうか。

人的資本経営の第一歩は、この異形の物を何らかの指標でとらえることです。指標で捉らえる事ができれば、人的資本経営のモニタリングが可能になり、それによって経営判断を行って企業を運営していくことができます。人的資本経営の指標は「個人と企業のPurposeとの整合性を示すもの」、つまり「人事施策の企画や実行と、望ましい企業の状況実現や従業員の人間的な欲求充足との整合性を示すもの」と定義されます。そして、指標をもつことによって、(1) 状態を認識する、(2) 状態の将来予測をする、(3) 状態の評価をする、(4) 状態の制御をする、といったプロセスを確立することで経営が可能になるのです（**図表3参照**）。

図表3　人的資本経営のモニタリング




政府は、2022年5月に「人的資本開示情報に関する政府指針」というものを出し、開示内容として、人材育成、健康安全、多様性、労働慣行といった分野に関連するものをあげましたが、例示にとどまり、具体的な共通の指標にまでは及んでいません。人的資本の状態を示すといっても、人材に関わるものには「数量化して測定することが可能であるが、不適当なもの」や「数量化して測定することができないもの」といったものが多くて厄介だからです。

※「パラダイム」とは、人々の間に存在する支配的な価値観や考え方を指している。ある時代における「常識」や「規範」というものはパラダイムの1つである。トーマス・クーンは『科学革命の構造』（1962年）において、研究者は一定の考え方、枠組みや前提に立って研究を進めるが、時として思考が行き詰ってしまった時に、枠組み自体を破壊してしまうことで大きな前進が得られることを「パラダイム・シフト」と呼んだ。天動説から地動説へ、ニュートン力学から相対性理論へといった人類の歴史的な思考の転換は、こうしたパラダイム・シフトの具体例であると言える。

そこで、数量化か可能で人的資本の量や質を示すことができるものを探す必要があるのですが、特に日本企業では人事の考え方や制度・施策に各社の独自性が多く、客観的な指標として開示できるものが少ないのが難点となっています。現在、多くの上場企業の人事が東証開示で一番悩んでいるのがこの点です。

## 日本の人事部門の弱点を克服するHRMナレッジ大系

どうすれば人材の力が見えるように指標化できるのかというのは、今後の課題です。1つのアイディアは、すでに紹介した物理学の考え方を参考にすると、人材マネジメントの効率性（経過時間の短縮）と効果性（最終速度の増加）に着目することです。今年5月の政府指針の中でも、例えば健康安全や労働慣行は働く人びとの士気を高め、労働供給力を増やすことで効率性を高めることにつながります。また人材育成や多様性は、働いた結果である成果の質を高めるといった効果性を高めることが期待されます。

しかし、人材マネジメントの範囲は、企業における採用、配置、業績評価、報酬管理、育成と他方面にわたります。例えば、採用という限られた分野で効率性や効果性を高めるような部分最適だけでは、人材マネジメントの全体最適をかなえるとは限りません。また力の源泉である人材も多様な価値観と感情をもった存在です。人間存在そのものを理解する心理学、経済学、哲学といった人文社会学の知識も不可欠です。

残念ながら、日本では企業経営の観点から人材マネジメントを幅広く体系的に学ぶことができる機会はなかなかありません。日本の人事部門とそこに勤務する平均的な人々の専門の能力は、この分野の教育が整っている諸外国と比べてかなり劣っているように思えてなりません。

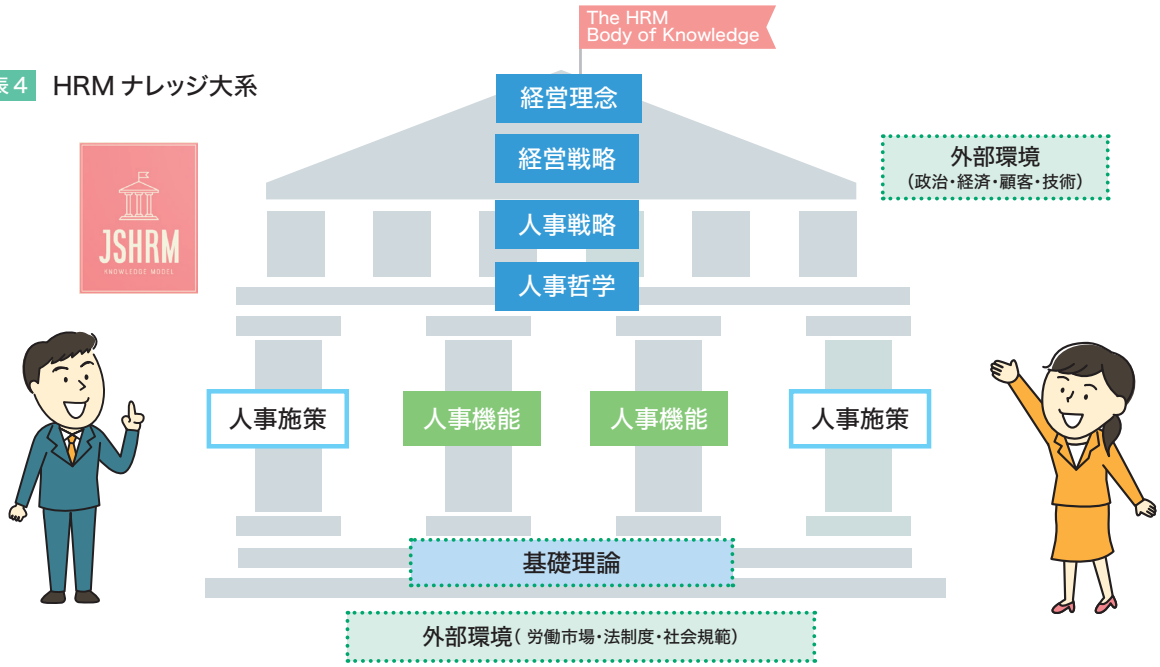
今後、人的資本経営を推進すべき日本の人事部門の能力の底上げを図ることは必須です。その取りかかりとして大事なのが人事のプロとして何を学んでいくかということを明らかにする人事の「地」を作ることです。

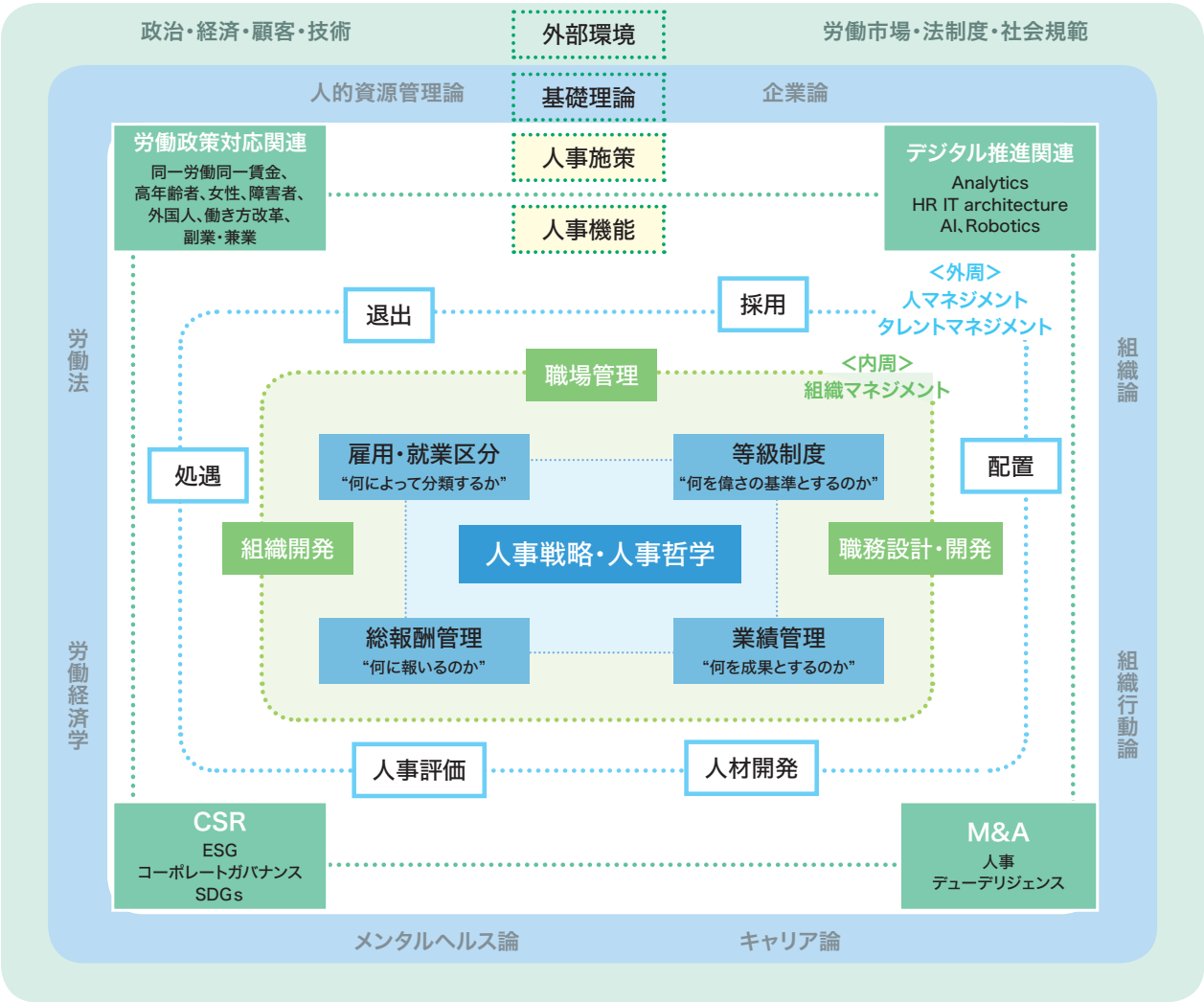
日本人材マネジメント協会は、人事の仕事に携わるすべての人が使える地となるよう、関係する知識を網羅した「HRMナレッジ大系」（「体系」ではないことに注意）を作成しました（**図表4参照**）。この大系は、建物に例えると、屋根である「経営理念」「経営戦略」と、それを支える梁となる「人事戦略」「人事哲学」さらに、柱となる「人事機能」「人事施策」と、それらすべてが乗っている土台となる「基礎理論」から構成されています。また、その建物を取り囲む「外部環境」ともいえる、政治、経済、社会、技術、さらには労働市場、法制度、社会規範といった内容を包摂しています。この建物を俯瞰したのが「HRMナレッジ・マップ」（**図表5参照**）で、それぞれ、外部環境、基礎理論、人事施策、人事機能に含まれる項目を示しています。この大系は、それぞれの人事プロが自らの「不知の知」を見定めて、能力開発をするために役立つはずです。日本企業が今後人的資本経営を推進していくために、ぜひお役立ていただきたいと願っています。

### Information

次号より「HRMナレッジ大系」を紐解いていく連載『人事実務の全体と個別を理解するHRMナレッジ大系』がスタートします。今回紹介した人事の全体像であるHRM大系と、それを構成する機能や理論を図示したHRMナレッジ・マップ。これらを一つひとつ丁寧に解説し、対象者ごとに学ぶべき項目を落とし込んでいきます。第1回は「人事部門の役割」。ご期待ください。

図表4 HRMナレッジ大系




図表5 HRMナレッジ・マップ