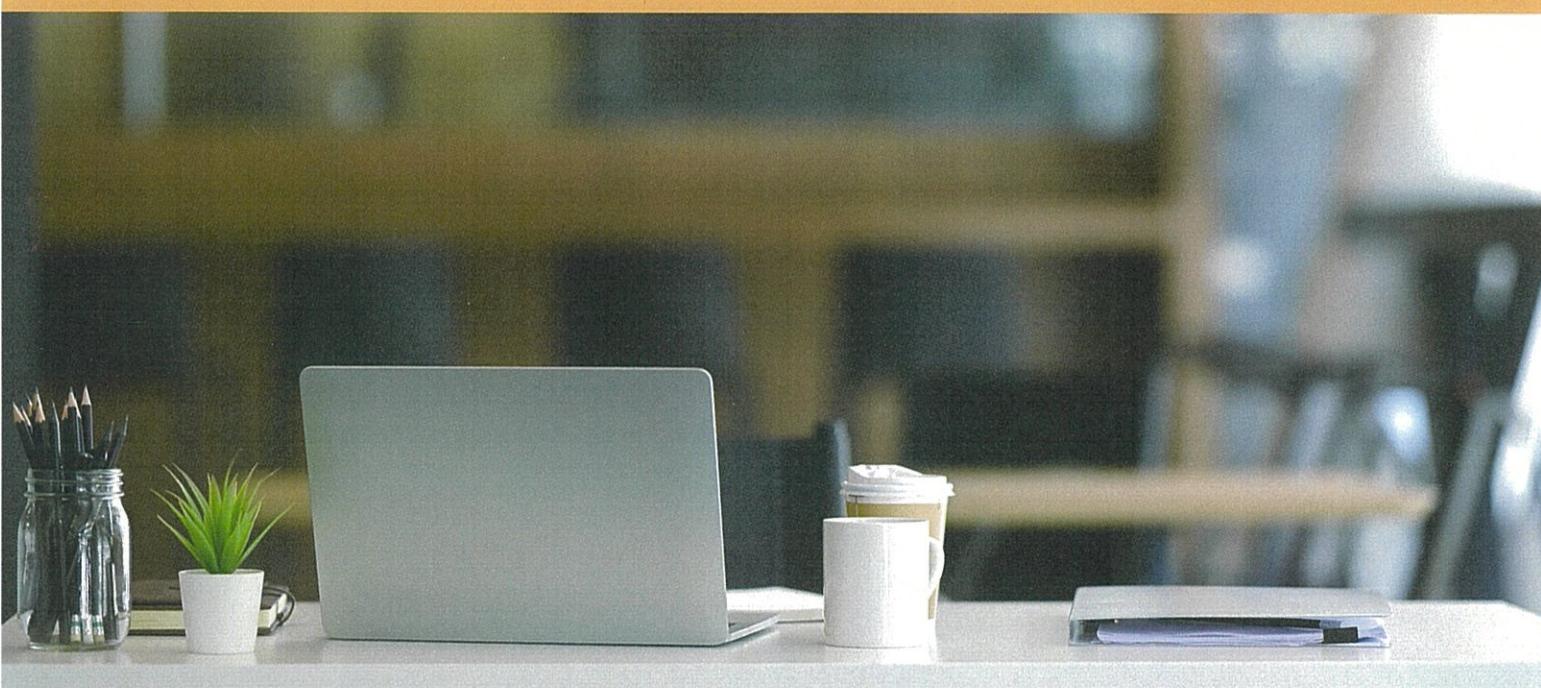




2023
—
vol. IV

福利厚生情報



- 人的資本経営とは～人材の価値を最大限に引出す経営のあり方 第1回
- 人的資本経営とHRMナレッジ大系
第1回 人的資本投資のジレンマと人材マネジメント
- 働き方改革の2024年問題について
② 医師及び建設業の2024年問題

福利厚生情報

2023 VOL. IV

02

人的資本経営とは ～人材の価値を最大限に引出す 経営のあり方 第1回

中小企業診断士
組織人事コンサルタント 平井 彩子

08

人的資本経営とHRMナレッジ大系 第1回 人的資本投資のジレンマと 人材マネジメント

特定非営利活動法人
日本人材マネジメント協会 会長 中島 豊

12

働き方改革の2024年問題について ②医師及び建設業の2024年問題

TMI総合法律事務所
弁護士 近藤 圭介

人的資本経営とHRMナレッジ大系

第1回 人的資本投資のジレンマと人材マネジメント

特定非営利活動法人
日本人材マネジメント協会 会長
中島 豊 Yutaka Nakashima

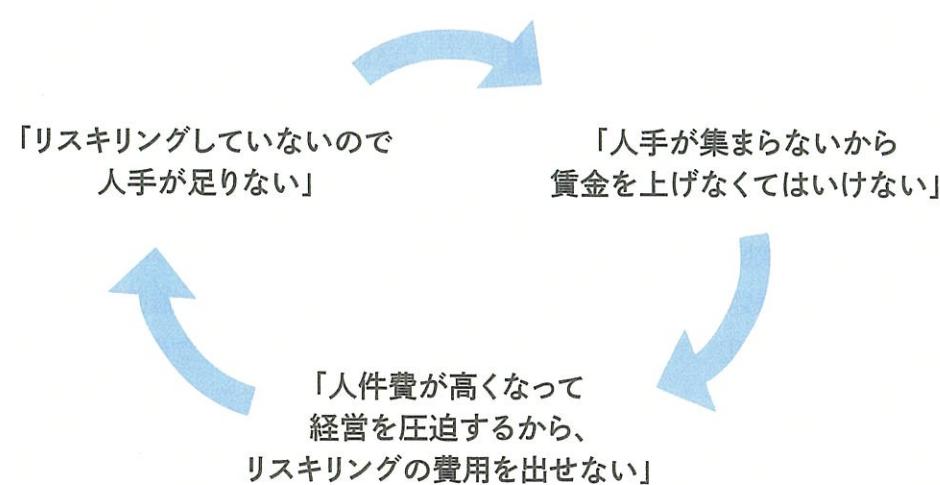


ジョージ・クルーニー主演の映画「パーフェクト・ストーム」では、北大西洋上で三つの嵐が重なって発生した巨大な高波が、主人公が船長として乗組んでいる漁船を襲います。

今、日本の企業経営者や人事部門の方々が解決に頭を悩ませている嵐は、「人手が足りない」、「賃金を上げなくてはいけない」、「リスクリミングが必要だ」の三つだと言えるでしょう。しか

しながら、この中で一部だけを局所的に解決しようとすると、個々の施策間のジレンマによって、例えば、図表1のような悪循環を起こしてしまいます。その結果、人件費だけを大幅に上昇させてしまい、三つの嵐はやがて企業の競争力を大幅に削いでしまうような「パーフェクト・ストーム」になってしまふことも考えられます。

図表1 「人手」、「賃金」、「リスクリミング」の悪循環



筆者作成

未曾有の嵐を回避していくために、経営者や人事部門はこれまでのような局所対応の部分最

適を目指すことをやめるべきです。その代わりに、大局的観点から問題の本質を明らかに

して、全体最適を目指す必要があります。この全体最適に至る打ち手を絞り込んでいくことが「戦略的人材マネジメント」にほかなりません。

まず検討すべきことは「なぜ人手が足りないか?」ということを冷静に考えることです。確かに現場の社員の皆さんは忙しく働いています。ポストコロナの経済回復で更に仕事は増えています。しかしながら、最新の日本の就業1時間当たりの労働生産性はOECD加盟国38カ国中27位という低さです。7位のアメリカは85.0ドル、9位のドイツは80.6ドルに対して、日本は49.9ドルという結果でした。生産性の比較では、日本はこの両国と比較して約40%も低いのです。

日本の就業者数は、約6,700万人です。産業構造の違いはありますが、仮にアメリカやドイツと同程度の生産性になったとすると、およそ2,600万人の労働力が生まれることになります。少なくとも数字の上では「人手が足りない」ということは解消できるはずです。

次に、「人件費が高くなって経営を圧迫する」という点も検討する必要があります。1990年頃までは、賃金は企業の売上げに比例して増加していました。しかし、バブル経済の崩壊は企業の売上げを直撃し、収益を悪化させました。企業は人事制度を成果主義に移行させるなど構造改革を進め、最大のコストである人件費を下げる調整を行いました。その後も日本企業の給与水準の上昇は諸外国と比較して低く抑えられてきました。

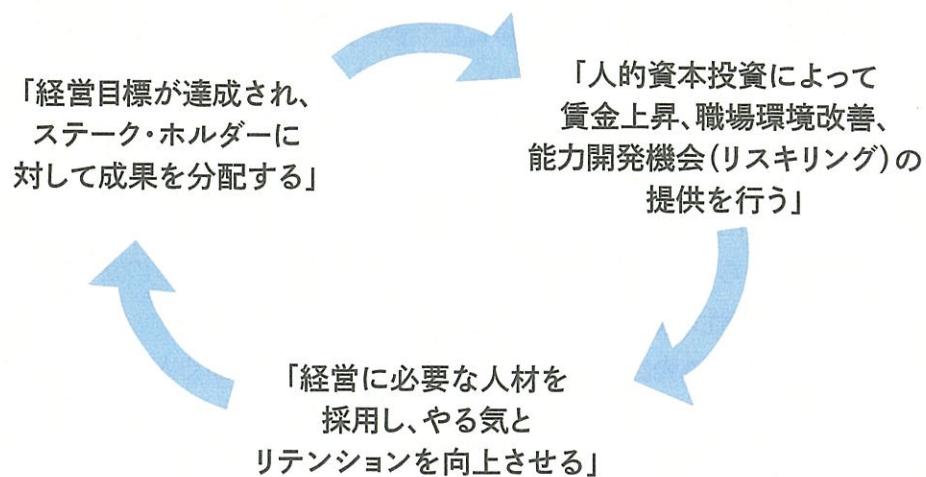
一方で、1990年代後半から日本で急速に進められたのが「グローバル化」です。特に金融資本市場では、「グローバル・スタンダードの導入」、「株主重視の経営」が強く言われるようになってきました。やがて2000年頃からは、企業の配当や自社株買いが急増するようになります。マクロ的にみると、こうした株主還元の急伸は、人、設備、研究開発への投資を抑える

ことで実現したように見えます。つまり、これまで企業で働く人々に分配されてきた成果を取り上げて外部のステーク・ホルダー（株主）に分配してしまったとも言えるのです。しかも株主は、金融市場のグローバル化に伴い、受取った配当を経済状況の悪い日本ではなく、今後成長が見込める国や地域に再投資してしまうので、結果的には日本からの富の流出を招いてしまいました。

この影響は働く人たちに閉塞感を与えています。2023年の米国のギャラップ社の調査によれば、日本では仕事に熱意のある社員が5%しかおらず、145カ国の中でイタリアと並び4年連続で最下位となっています。新たな投資を得られない日本では、意欲を失った社員が古い技術や設備を使う決して良好とはいえない職場環境で働くような状況に置かれつつあります。このような状況では賃金を高くして意欲がない社員を集めても、ますます厳しくなるグローバルの競争に生き残れなくなってしまいます。

昨年から政府は企業に賃上げを強く求め始めました。また、賃上げ税制などを導入することで、これまでの株主に対する利益配分の比重を減らし、企業とそこに働く人たちへの「投資」を重視することを後押ししています。この人材と人材活用を進める環境に投資していくことが、「人的資本経営」だと言えます。この人的資本経営という言葉について経済産業省では、「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引出することで、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。人的資本経営を実現できると、先に述べた人材施策のジレンマが克服され、図表2のような好循環を生み出すことが期待できます。

図表2 人的資本経営が生み出す好循環



筆者作成

人的資本経営を行ううえで、最も重要なのは「投資効率」を高めることです。一方、金融資本市場では、「効率」は利益を中心とした財務情報から測定します。人的資本経営における「効率」は、個人と企業の存在意義（Purpose）が整合する人事施策の企画や実行状況、望ましい企業の状況、そして従業員の人間的な欲求充足状況といった人材マネジメントの指標からしばしば測定されます。

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叶えることはできません。また力の源泉である人材も多様な価値観と感情を持った存在です。人間の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。日本的人事部門とそこに勤務する平均的な人びとの専門的能力は、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るには日本的人事部門の能力の底上げを図ることが必須です。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「地図」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全ての人が使える地図となるよう、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3）。この大系は、建物に譬えると、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」、更に、柱となる「人事機能」、「人事施策」と、それら全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、その建物を取囲む「外部環境」ともいえる、政治、経済、顧客、技術、更には労働市場、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3）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。「HRM ナレッジ大系」の詳細については次回以降説明していきます。日本企業が今後人的資本経営を推進して行くために、是非この連載をお役立ていただきたいと願っています。

(*) HRM: Human Resource Managementの略称で、人的資源管理や人材の管理の意味です。

図表3 HRMナレッジ大系

