

人的資本報告が日本企業の 人材マネジメントに与える影響 「ジョブ型人事制度」のゆくえ



松岡佐知

CONTENTS

- I 「ジョブ型」をめぐる現状
- II 日本企業の人的資本報告とISO30414をめぐる現状
- III 日本企業は人的資本情報開示、ISO30414とどうつき合えばよいか
- IV 日本企業が求められる人材戦略の方向性
- V 最後に

要 約

- 1 「ジョブ型」と人的資本情報開示は必ずしも紐づけて検討されていないが、ISO 30414などグローバルの情報開示ガイドラインはジョブ型を前提としているため注意が必要である。
- 2 日本企業の人的情報開示はまだ本格化していないが、人材戦略と事業戦略を連携させる、事業戦略実現のために必要な人材をいかに確保・育成しているかを明らかにするなど、人事の本質にかかわる対応が求められている。
- 3 ジョブ型は単独では日本の人的資本を損なう危険がある。人的資本情報開示にはジョブ型雇用システムへの移行の失敗を防ぐための防波堤という意味がある。日本企業の競争力向上の観点、さらに日本全体の人的資本増強の観点からも、日本企業は小手先の規制対応を行うのではなく、そろって積極的に人材投資を行い高スキル人材を大量育成することが求められている。

I 「ジョブ型」をめぐる現状

1 三度目の「ジョブ型ブーム」

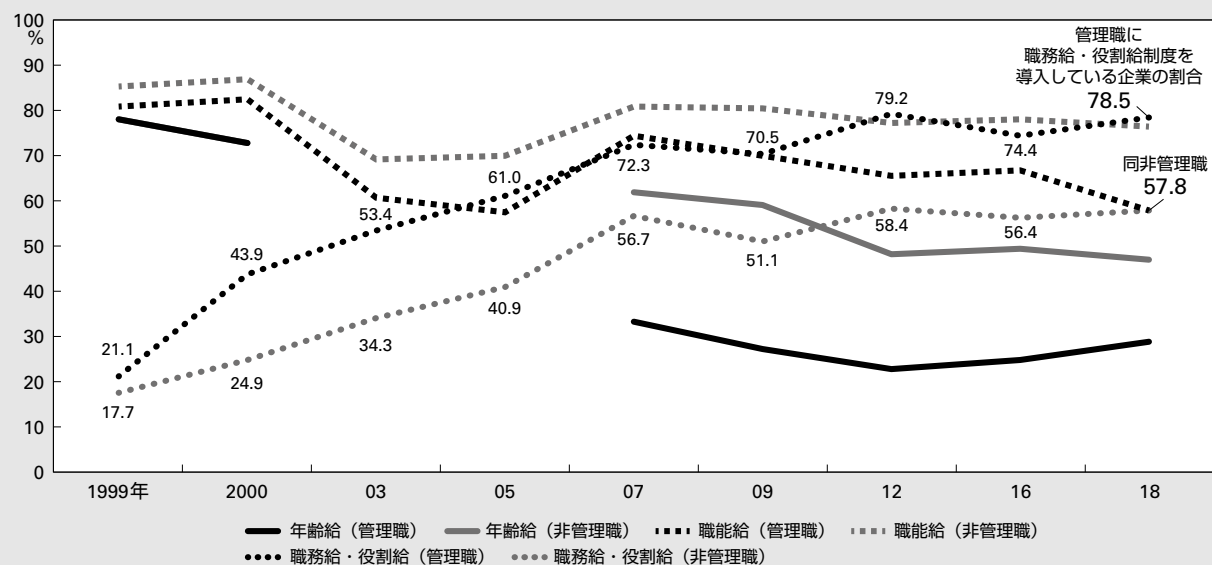
コロナ禍を契機として「ジョブ型」人事制度が注目を集め、日本の大企業を中心にジョブ型人事制度へと向かう流れが強まった。2020年9月に経済産業省から発表された、いわゆる「人材版伊藤レポート」^{※1}が日本企業の目指すべき人材マネジメントとして「オープンな雇用コミュニティ」「動的人材ポートフォリオ」などでジョブ型を示したほか、国もジョブ型雇用の浸透拡大を後押ししている。22年に経団連が春季労使交渉の方針として示した経営労働政策特別委員会報告は、ジョブ型の「導入・活用の検討が必要」とまで踏み込んだ。現在では雇用者も国もジョブ型雇用推進の姿勢であることが明らかだ。

ジョブ型は09年に労働政策研究・研修機構労働政策研究所長である濱口桂一郎氏の著作^{※2}から生まれた比較的新しい言葉である。しかし、人の処遇の軸をジョブ＝職務（能力

のような属人的要素ではなく仕事）とする人事制度上の選択肢は、日本では1960年代以前から職務給制度として存在していた^{※3}。さらにいえば、日本企業が職務給・役割給といったいわゆるジョブ型人事制度を導入している割合は、管理職を対象とする人事制度だけ見れば2007年時点で70%を超えており^{※4}（図1）、10年以上前から日本企業の多数派といえる。

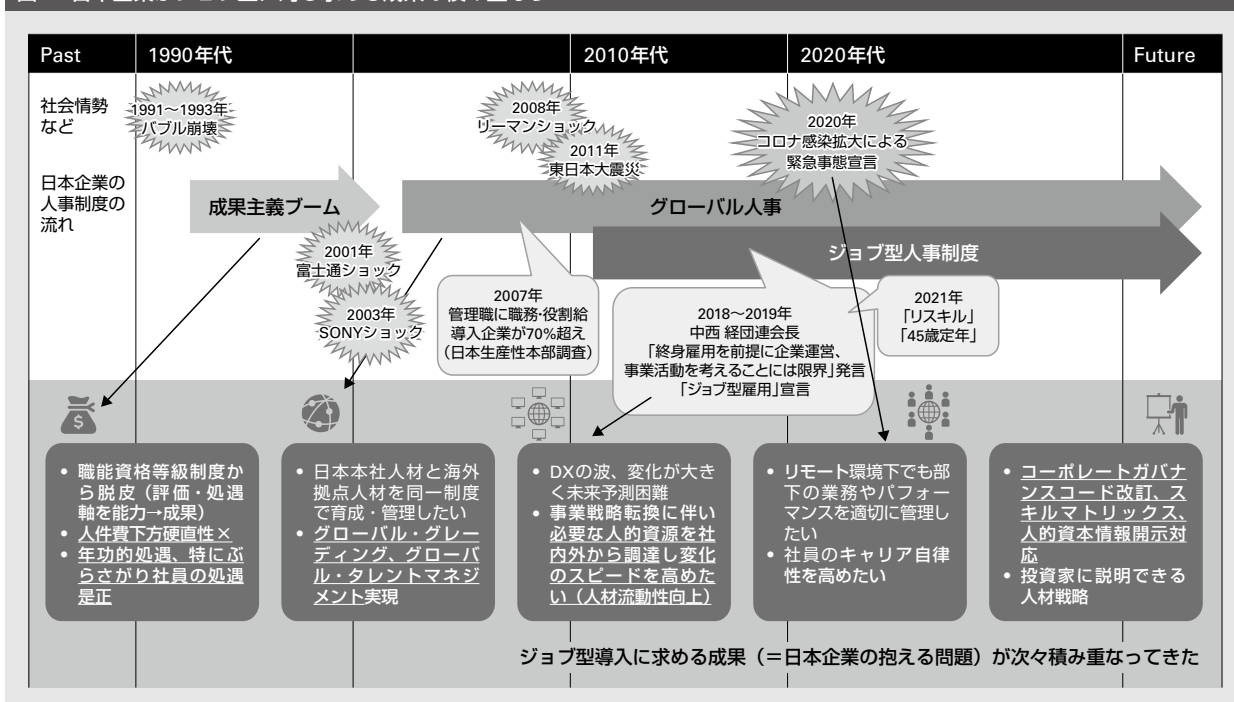
1990年代半ばからコンサルタントとして日本企業の人事にかかわり、ジョブ型人事制度導入を含む支援を行ってきた立場からしても、ジョブ型が注目を集めるのは2000年頃の成果主義ブームのとき、10年代に向かいグローバル人事インフラとしてジョブグレードが注目されたとき、そして今回と、筆者自身が経験しているだけで少なくとも三度目である（図2）。歴史的に見て、日本企業は人材マネジメント上の重大な問題に直面するたびに、解決策としてジョブ型に頼ろうとしてきたといっても過言ではない。

図1 基本給制度の変化



※調査対象は毎回異なるが、最新の2019年実施データは上場企業1,947社の人事労務担当者・回答企業102社（回収率5.2%／複数回答）
出所）日本生産性本部「日本型人事制度の変容に関する調査」（2019年1～3月調査実施）より作成

図2 日本企業がジョブ型に対し求める成果の積み重なり



こうした経緯を踏まえた上で、今回のジョブ型に関する論議の特徴を二点挙げたい。

第一に、前経団連会長であった日立製作所 中西宏明会長（当時）を筆頭に、富士通、KDDIなど日本の人材マネジメントを牽引する大企業トップがジョブ型をめぐって発言したり、ジョブ型人事制度を強く推し進めたりしたことから、人材戦略と事業戦略の連携など人事の本質にかかわるところまで深まったこと、第二にジョブ型対メンバーシップ型という議論上有益な理論モデルが提示されたことで、人事制度ではなく雇用システムとしてのジョブ型にも理解が広がり始めたことである。

2 ジョブ型が人事部門に突きつけた重い宿題

ジョブ型論議の一点目の特徴について補足すると、ジョブ型論議活発化の契機となった

のが他社と一線を画す改革を進め、影響力の強い日立製作所のトップかつ経団連会長（当時）の発言である。

「終身雇用制や一括採用を中心とした教育訓練などは、企業の採用と人材育成の方針からみて成り立たなくなってきた」（2018年9月3日、定例記者会見）

「新卒一括採用と企業内でのスキル養成を重視した雇用形態のみでは、企業の持続可能な成長やわが国の発展は困難となる。（中略）今後は、日本の長期にわたる雇用慣行となってきた新卒一括採用に加え、ジョブ型雇用を念頭に置いた採用（以下、ジョブ型採用）も含め、学生個人の意思に応じた、複線的で多様な採用形態に、秩序をもって移行すべきとの認識で、産業界側と大学側が合意した」（産学協議会の「今後の採用とインターンシップのあり方に関する分科会」の中間とりま

とめ)

「終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている。外部環境の変化に伴い、就職した時点と同じ事業がずっと継続するとは考えにくい。働き手がこれまで従事していた仕事がなくなるという現実直面している。

そこで、経営層も従業員も、職種転換に取り組み、社内外での活躍の場を模索して就労の継続に努めている。利益が上がらない事業で無理に雇用維持することは、従業員にとっても不幸であり、早く踏ん切りをつけて、今とは違うビジネスに挑戦することが重要である」(19年5月7日定例記者会見)

ここに一部引用したような、日本型雇用システムの根幹を揺るがす発言を繰り返したことからジョブ型はショックを伴って広がり、人事部門はこの大きな変化をどのように実現することができるのか、という重い宿題を受け取った。企業の人事部門はジョブ型雇用の導入というテーマの下で、経営トップ、事業サイドから、「今いる人材では成長戦略を遂行できない(さらにいえば現存の人員が変化を阻害している)」「求める人材を確保できていない」「人事戦略が事業戦略に連動できていない」という、人事制度を変えるだけでは対応できない本質的な問題をあらためて突きつけられることになったのである。

日立製作所は、グローバル競争にさらされ、将来に向かい勝ち抜くために何が求められるかを考える中で、事業の求める人材を事業の求めるスピードで確保し続けるOSとしてのジョブ型人事制度の必要性に気づき、既に11年頃からジョブ型に舵を切った。タイミングが早かっただけでなく、事業サイドの

要請に応える動的な人材ポートフォリオを実現するため、自社の人的リソースを柔軟化・流動化することは避けられないという切実な覚悟の下、「ジョブ型人事制度」を導入するだけでは終わらない「ジョブ型雇用システム」への全社的な転換に着手し、コロナ禍時点で既に取り組みを10年継続している。中西会長の発言も、こうした長い取り組みを背景になされたものであった。

筆者の観察するところ、現在のジョブ型ブームの中で、すべての企業がこの宿題の重さを十分に理解しているとはいえない。

ジョブ型は人事部門にとって非常に負担の重い人事制度である。全社員をカバーする職務定義、職務評価には一定の専門性と経験値が必要であり、社内で導入・運用をやり切れている企業は少ない。職務に求められるスキルや能力、経験といった人材要件定義、人材の保有スキル・能力などの評価も大きな負担となる。

職務と人材の情報を管理するため、システム投資も必要だ。しかも、人事制度導入時だけではなく、毎期毎年、人事異動などのたびに繰り返し情報更新が必要で、人事部が負担する重いメンテナンス作業は減ることがない。このように膨大な手間とコストをかけて蓄積した情報を使って職務と人材をマッチングさせ、人材にはポテンシャルを活かす機会を与え、適切な処遇を決定するのがジョブ型人事制度の目指すところだが、雇用者主導の人・仕事マッチング、人材最適配置には限界がある。補足すると、日本型雇用システム下ではどこに配置しても求める役割をそれなりに果たしてくれるゼネラリスト人材として、主に一つのタイプの人材をマネジメントして

いればよかったが、ジョブ型に移行すれば、社員の持つスキルやキャリア志向が個人によりばらばらになる。この状態での人・仕事マッチングを人事部のみでは担い切れないということだ。

ネガティブな言い方になるが、ジョブ型人事制度で個人のキャリア自律性が強く求められるのは、ジョブ型が内部労働市場の限界、ひいては中央集権的な人事部の限界を顕在化するためという側面がある。

雇用システムの過渡期である現在、これまで会社都合の人事異動に応じ、求められる仕事をしてきたつもりが、職務評価ではあまり高く評価されない仕事、転職時に強みになりにくい企業特殊性の高い仕事しかできなくなってしまった人材は確実に存在する。しかしジョブ型雇用システムの論理では、内部労働市場で望む機会・処遇を得られない不活性社員がいた場合、自分のキャリアを考えてこなかった、自らをリスクでアップデートできない、といった事情は自己責任であり、自ら社内あるいは社外に活躍の場を求めるべきという圧力が働く。人事部門が人材戦略転換に伴う犠牲を社員自己責任論にすり替えるという問題は、過去の成果主義ブームの際われわれが経験したところである。「個人のキャリア自律性」という明るい言葉の裏にあるのは、人事部門は社員の意識改革を実現し、ともにジョブ型への展開を成功させることができるかという、これも困難な宿題である。

3 人事制度のみならず 雇用システムとしての ジョブ型から見えること

今回のジョブ型論議の二点目の特徴として

は、ジョブ型をめぐる本質的な議論が始まり、ジョブ型が日本企業で期待される成果を上げられない原因についての検討が進む中、ジョブ型人事制度を日本型の雇用システムに持ち込んでいるという問題に光が当たった結果、理解が深まり始めたといえる。ドイツ型、北欧型など、雇用システムの多様性が過去に紹介されたこともあったが、日本企業がジョブ型人事制度を導入することの問題や対応策を雇用システムに関係づけてより深く議論するのは初めてのことである。

雇用システムをあえて定義すれば、採用、育成、業務プロセス・職務設計、人材配置・業務アサイン、等級・評価・報酬を含む人事制度の設計と運用、これらを通じた人材の調達、リテンションとアウトフロー、これらすべてを運営する人事機能のあり方が総体として取り得る形をパターン化したものである。企業内に閉じて存在するものではなく、企業統治（資本市場との関係性）、企業間の外部労働市場や、企業外の教育制度・資格制度、そして働く人々のキャリア形成などのあり方をも前提として成立している。

日本においては、大企業を中心に、職種を特定しない新卒一括採用と期間を定めない雇用、企業内労働市場中心の人材調達、ゼネラリスト型人材育成・配置などを特徴とする、いわゆる「日本型雇用システム」が存在している。しかし、同じ日本国内でも欧米系を中心とする外資系企業の多く（企業規模にかかわらず）や中小企業はそれとは異なるジョブ型雇用システムの下にある。ジョブ型雇用システムは、組織各階層における外部労働市場からの人材調達や人材配置、人材の職種別・企業横断的労働市場における転職を伴うキャ

リア形成などを特徴としている（表1）。

なお、ここでは詳述しないが、欧米系多国籍企業型のほか、ドイツ、フランス、北欧諸国などには、それぞれ特徴的な雇用システムが存在している。ジョブ型雇用システムとは、日本型以外の雇用システムの総称であり、「日本型雇用システム」の特徴を整理して議論するための理論モデルである。ジョブ型という理論モデルが生み出されたおかげで日本では雇用システムをめぐる議論が活発化した。実際にジョブ型と呼ばれる雇用システムが実在しているのではなく、あくまで日本のみで活用される理論モデルだという点は注意が必要である^{注5}。

日本型・ジョブ型雇用システムの違いの詳細は表1を参照されたいが、これまで日本企業がジョブ型人事制度で思うような結果を得

られなかった原因は、単純化していえば、人事制度、特に報酬決定軸のみをジョブ型にしても、人材配置や業務アサインメントなどその他の人材マネジメントを日本型のままにしていた点にあった。すなわち、報酬制度はその人材が担当する職務や役割（仕事）の難易度や大きさを基準として決定する一方で、職務や役割（仕事）の内容が人材と切り離されないまま、属人的に決定されていたのだ（人に合わせて仕事をつくる人基準の職務・人材マッチング）。

日本型人事プロセスでは、ゼネラリスト型人材を事業から事業へ、事業から管理部門へ、管理部門から事業部門へ、と会社都合で縦横無尽に異動配置する。この人事ローテーションの中で人材を育成し、評価・選抜する。人基準とはすなわち、配置された所属・

表1 理論モデルとしての日本型・ジョブ型雇用システムの概要

人事機能	日本型雇用システム（日本の大企業型の典型例）	（モデルとしての）「ジョブ型」雇用システム
採用	・新卒一括採用 ・職務無限定	・随時採用 ・職務を限定（職務内容、責任・求める成果、職務要件などの概要を定めた職務定義書を基準とする）
人材配置・業務アサインメント	・所属・役職などにより職務内容が決まるが属人的要素による変動あり（人基準） ・定期ローテーション、玉突き人事（内部調達中心） ・会社側の意向により自由に異動可能 ・事業・ポスト廃止や職務不適合の場合も配置転換などにより救済	・あらかじめ定められた職務に、人材を能力・成果を基準にマッチングする（仕事基準） ・空きポストを埋める人材は社内外から調達（随時外部採用） ・本人合意なき異動は不可 ・事業・ポスト廃止や職務不適合の場合は解雇を想定
育成（特に機会付与を中心として）	・採用時は誰でも経営幹部候補前提であり、長期的競争を行う（評価・選抜に長く時間をかける） ・企業特種的な職務遂行能力を積む、長期的熟練	・採用されたポストやトラックによりキャリアパスは異なり、成長機会も限られる ・特定職務の顕在的スキルを積み、機会を求め転職も（スキル汎用性、外部市場接続性あり）
報酬（特に基本給）など処遇	・能力、勤続年数など人基準 ・社員間の差がつきにくい ・職務が変わらなくても昇給昇格する ・処遇が年功序列的、下方硬直的になりやすい	・職務による（仕事基準） ・責任・成果の差や職務市場価値などを反映し大きな差がつきやすい ・上位ポストに空席ができたなど職務が変わらない限り昇給昇格しない ・人と仕事のマッチングを通じて人材の行っている仕事と処遇がバランスする
社員のキャリア形成	・終身雇用前提、社員は内部労働市場のみを視野に、会社の意向に従い自らのキャリアを形成する（受け身） ・年功序列的 ・ゼネラリスト志向（「わが社の専門家」、企業特種的な能力）	・随時離職、社員は常に内部および外部労働市場を視野に入れながら自律的に自らのキャリアを形成する ・実力主義的 ・スペシャリスト志向（職種スキル、企業間汎用的スキル）
人事機能	・人事部に集中	・人事部とラインマネジメントが協働、ラインマネジメントのピープルマネジメントに関する権限・責任が大きい

役職などにより大まかな職務内容は決まるものの、最後はその人材に合わせて職務や役割の内容が決まってしまうということだ。「あらかじめ定められた職務に、その求める人材要件に合った人材を配置する」という仕事基準の職務・人材マッチングが機能しないのだ。

人基準の職務・人材マッチングは、人材の職務と処遇の不均衡を引き起こす原因になっている。

たとえば、Aという人材が年功序列の人事で実力以上の職務に配置され、Aができる範囲でしか仕事をしていなかったとしても、あらかじめ定義された職務に応じて処遇されてしまえば、職務定義書とAという人材の実際の働きぶりとの間にはアンバランスが生じる。ジョブ型雇用システムの下では、一つの職務をめぐり内部・外部労働市場からふさわしい人材を評価・選抜し貼りつけるメカニズムの中で職務と人材の適切なマッチングが行われるが、日本型雇用システムの下では、組織の求める職務・役割と実際に人材の行っている職務・役割・パフォーマンスが乖離し、処遇のずれを生じる。

人基準の職務・人材マッチングは、人事部門が事業サイドが求める人材を確保し切れない原因にもなっている。

事業サイドの人材に関する要請は、「このような役割を果たせる人材」というように仕事基準で発せられる。人事側は、これまで日本型の発想でゼネラリスト型の人材を大量に養成し、人基準の発想でこれに応えようとしてきたものの、これが限界を迎えている。

たとえば、事業戦略を直接的に人材戦略に連動させるための手法として、人材ポートフォリオ分析がある。事業戦略を組織に求めら

れる機能に分解し、機能を職務に落とし込み、職務から求められる人材要件を定義する。この職務・人材要件セットと現状要員を比較し、ギャップを埋め、求められる人材を確保するための施策を軸として人材戦略を策定していく。この手法自体が、今いる人材を前提とせず、中長期成長戦略から職務を定義し、これに必要な人材を社内外から調達する（仕事に合わせて人を貼りつける）という仕事基準の（ジョブ型の）思想に基づいている。

こうした手法を頭で理解しても、従来型の日本企業の人事部は社員への配慮が先に立ってしまい（仕事基準で考えると、現在いる社員では立ち行かないという人材育成方法の見直しや、配置転換・雇用調整を含む抜本的な対応が求められる方向にいやすい）、あるいは発想の転換が難しく（現在ない仕事をするために現在いない人材を調達していくという考え方に慣れない、また、そうした取り組みの経験がない）、なかなか実行には移せない場合が多い。

4 ジョブ型先行企業は既に雇用システム観点を意識している

ジョブ型雇用システムについての理解が深まったことで、最近では、ジョブ型人事制度を日本の大企業で機能させ、経営者や人事部門が求める成果を上げるための方法が見いだされ、一部の先行的企業で実行されている。

ジョブ型人事制度を導入した日立製作所や三菱ケミカル、富士通といった先行企業では、現在のところは内部労働市場を人材調達先の中心としながらも（将来的には労働市場のジョブ型化をも志向している）、仕事基準の職務・人材マッチングを機能させるため、社

内で職務定義書を公開し、社内公募制度を多用するなどの試みを始めている。SOMPOホールディングスではもう一步進めて、20の部長ポストに加え、60ある課長ポストを2022年春に社内外からの公募制に切り替えるという。

あまり理解されていないところだが、こうした取り組みは、内部労働市場中心の日本型雇用システムの下で、ジョブ型の仕事基準の職務・人材マッチングを疑似的、部分的にでも機能させようとするものである。

II 日本企業の人的資本報告とISO30414をめぐる現状

1 人的資本情報開示のガイドライン・ISO30414が注目される理由

近年、非財務情報が注目される流れの中

で、ESGのSocial（社会）の部分に含まれる「人的資本」への関心が高まってきた。日本でも、2021年6月のコーポレートガバナンスコード改訂（図3）を契機として、人的資本報告が注目を集めつつある。新規追加の補充原則内では、人的資本に関する開示・提示と取締役会による実効的な監督が求められるようになった。

人的資本に関する情報の開示方法については、SEC（米国証券取引委員会）が20年11月に上場企業に人的資本に関する情報開示を義務づけた際も、日本の21年6月改訂版コーポレートガバナンスコードでも具体的に示されなかった。一方で、GRI（Global Reporting Initiative）やIIRC（International Integrated Reporting Council）、SASB（サステナビリティ会計基準審議会）（IIRCとSASBは21年6月に合併し、バリュー・レポーティング財団を

図3 2021年6月改定版コーポレートガバナンスコード（抜粋）

■補充原則3-1③に関しては、特定の事項を開示すべきとする原則に位置づくため、コンプライでもCG報告書に記載が求められる

II. 本コードと対話ガイドラインの改訂に当たっての考え方（抜粋）

3. サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取組み

中長期的な企業価値の向上に向けては、…の重要性は高まっている。また、サステナビリティに関しては、従来よりE（環境）の要素への注目が高まっているところであるが、それに加え、近年、人的資本への投資等のS（社会）の要素の重要性も指摘されている。人的資本への投資に加え、知的財産に関しても、国際競争力の強化という観点からは、より効果的な取り組みが進むことが望ましいとの指摘もされている。

こうした点も踏まえ、…重要となる。また、企業の持続的な成長に向けた経営資源の配分に当たっては、人的資本への投資や知的財産の創出が企業価値に与える影響が大きいとの指摘も鑑みれば、人的資本や知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分等が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うことが必要となる。加えて、…が期待される。さらに、中長期的な企業価値向上に向けた人的資本や知的財産への投資等に係る具体的な情報開示も重要となる。なお、こうした将来に向けた投資等に関しては、…ことが肝要となる。

原則	
補充原則3-1③（新規追加）	- 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、<u>人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。</u> - 特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組であるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。
補充原則4-2②（新規追加）	- 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。 - また、<u>人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。</u>
原則5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表	経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・<u>人的資本への投資等を含む経営資源の配分等</u>に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

出所）金融庁 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について（2021年4月6日）」日本取引所グループ「コーポレートガバナンス・コード（2021年6月版）」より作成

人的資本報告が日本企業の人材マネジメントに与える影響

63

設立)などを含む複数の国際的団体がガイドラインを示している。その中の一つであり、最も注目されているのが18年にISO(国際標準化機構)が公開したISO30414である^{注6}。

注目される理由としては、ISO30414がほかのガイドラインに比べ、人材マネジメント全般について網羅的で踏み込んだ内容となっていることや、米国連邦議会が審議中のWorkforce Investment Disclosure Act of 2021が人的資本情報開示の具体的内容を含めた義務化を目指しており、この法案がISO30414の内容と大きく重複していることなどが挙げられる(詳細を確認したところ、法案の開示要求内容はISO30414よりも厳しいものとなっている)。

Workforce Investment Disclosure Act of 2021

- 1 契約形態ごとの人員数 (Workforce demographic information)
- 2 定着・離職、昇格、社内公募 (Workforce stability information)
- 3 構成・多様性 (Workforce composition)
- 4 スキル・能力 (Workforce skills and capabilities)
- 5 健康・安全・ウェルビーイング (Workforce health, safety and well-being)
- 6 報酬・インセンティブ (Workforce compensation and incentives)
- 7 経営上必要となったポジションとその採用の状況 (Workforce recruiting and needs)
- 8 エンゲージメント・生産性 (Workforce engagement and productivity)

本法案の各項目の開示基準の策定はSECが行うが、法律制定後2年以内に策定が完了しない場合、開示基準としてISO30414が適用される^{注7}。

さらに日本では、いずれも21年11月に発表された内閣官房「新しい資本主義実現会議」報告書(人的資本投資増加や情報開示充実の必要性に言及)や経済産業省「非財務情報の開示指針研究会」中間報告(直接ISO30414に言及)などもISO30414に注目している。

22年2月1日には、内閣官房が2月に専門会議「非財務情報可視化研究会」を設置し、人的資本情報開示項目や評価方法の具体的な検討を進め、夏までには情報開示指針を作成すると発表した。このガイドラインがどこまで踏み込んだ内容となるか注視が必要だ。

2 ISO30414とは

ISO30414は、2017年、米国で3兆ドルを超える総資産を持つ26の機関投資家のグループである人的資本管理連合が、上場企業にHCM(人的資本管理)に関する情報の開示を義務づける米国証券取引委員会に請願したことを契機として生まれた^{注8}(図4)。人的資本情報開示ガイドラインとして11カテゴリ58指標を定義し、内部・外部の人的資本に関する報告の指針を提供している。11のカテゴリは、従業員構成の特徴、企業内部の人材マネジメントの状況、コストやリスク状態といった観点から多面的に人的資本を把握しようとしている。投資家コミュニケーションのみが注目されがちであるが、本来は人的資本を多様なステークホルダーに向け可視化するものである(図5)。

「非財務情報の開示指針研究会」中間報告でも述べられているとおり（図6）、人的資本情報開示は大きく分けて人的資本のリスクマネジメントの観点と企業価値向上の観点から

考えることができる。ISO30414の58指標を分かりやすくするために、図5にある元の11カテゴリからこれを参考に再分類すると（表2）、58指標のうちコンプライアンス・倫理

図4 ISO30414をめぐる出来事

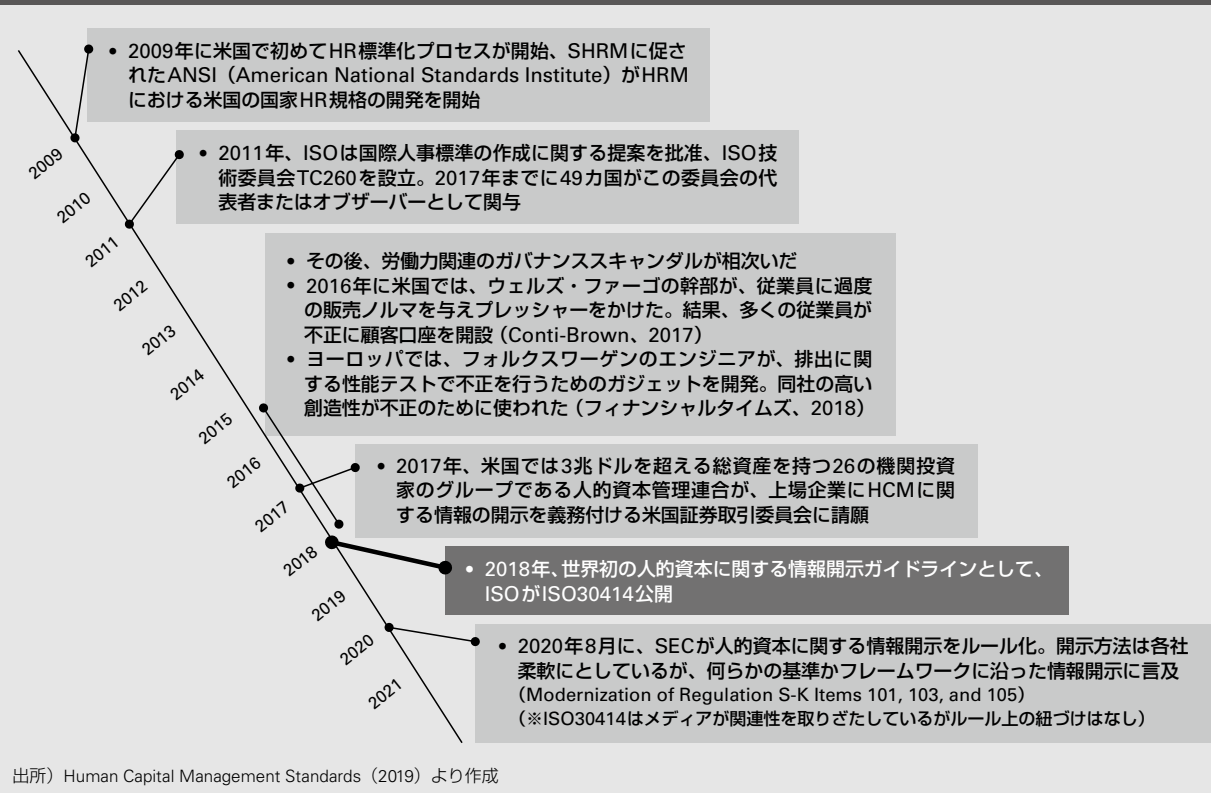


図5 内部・外部ステークホルダーのための人的資本報告

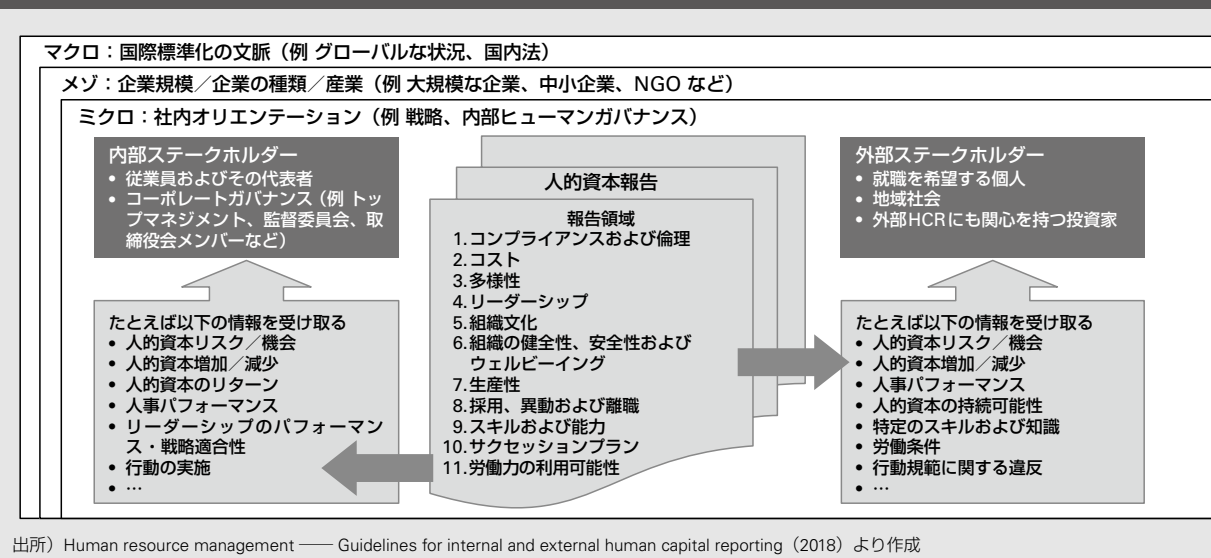


図6 人的資本の論点概念

開示項目の例																		
育成			エンゲージメント	流動性			ダイバーシティ			健康・安全			労働慣行					コンプライアンス／倫理
リーダーシップ	育成	スキル／経験		採用	維持	サクセッション	ダイバーシティ	非差別	育児休暇	安全	身体的健康	精神的健康	労働慣行	児童労働／強制労働	賃金の公正性	福利厚生	組合との関係	

「価値向上」の観点

「リスクマネジメント」の観点

出所) 経済産業省「非財務情報の開示指針研究会」中間報告(2021年11月12日)より作成

／健康・安全に分類される11指標は守り／リスクマネジメント観点の指標だが、それ以外は価値向上にかかわる指標で構成されている。

以下で58指標の内容をカテゴリ別に紹介する。

表2 図中Aリーダーシップカテゴリでは、中間管理職のマネジメント状況を把握する指標とリーダーの育成が計画的に行われているかを問う指標がある。B労働力カテゴリでは、現在どのような人材を利用可能なのか、内外の労働力をどのようなバランスで活用しながら求める人材を確保しているのかなど、複数の観点から現状擁する戦力を問うている。また、人材育成にどの程度投資しているのか、こうした投資が事業戦略との関係で必要な人材・スキルに対し行われ、求める人材確保につながっているのかが問われる。

Cエンゲージメントカテゴリでは、エンゲージメントスコアのほか、離職率を問うことで組織として人材を引きつけられる人材マネジメントが行えているのかを問う指標がある。D流動性カテゴリでは、社内外から求める人材を獲得する力があるかどうか問われる。社外からの人材獲得ばかりに依存するのではなく、重要なポストを内部育成の人材で

埋める力があるのかが問われている。E生産性カテゴリでは、人材に対して投下しているあらゆるコストと、コストが組織としての業績につながっているのかが問われる。

Fダイバーシティカテゴリでは、多様な人材に活躍の場を提供できているか、事業戦略連携とコンプライアンス・倫理的な面から問われている(たとえば、国籍・人種などの多様性が、イノベーション創出やグローバル化を阻害しないよう確保されているかが戦略連携、児童労働をさせていないか、女性活躍が進んでいるかはコンプライアンス)。

ここで注意すべきは、定量的でありながら、財務指標とは異なる人的資本指標の性質である。たとえば同一企業における経年推移を評価する場合、高いほどよい、あるいは低いほどよいと比較的シンプルに評価できるエンゲージメントスコアや懲戒処分件数のような指標もあるが、一方で、その組織が置かれた状況や戦略方針に応じ評価が変わる、離職率や内部承継率といった指標がある。すなわち、人材マネジメントがよい状態で行われていれば離職率は低いとされるが、事業戦略転換に伴い雇用調整などを含む人材の入れ替えが求められる時期には、離職率が高いことが

表2 ISO30414の58指標（筆者再分類による）

A リーダーシップ	B 労働力	C エンゲージメント	D 流動性	E 生産性	F ダイバーシティ	G コンプライアンス・倫理・健康・安全
4.①リーダーシップの信頼	11.①従業員数	5.①エンゲージメント／従業員満足度／コミットメント	8.①ポジションごとの候補者数	2.①すべての労働コスト	3.①年齢	1.①苦情の件数および種類
4.②管理の範囲	11.②フルタイム換算人数	5.②定着率	8.②従業員一人当たりの質	2.②外部の労働力にかかるコスト	3.②性別	1.②懲戒処分の件数および種類
4.③リーダーシップの育成	11.③臨時的な労働力（フリーランス） 保有労働力、内外バランス	8.③離職率	8.③求人ポジションに対する採用充足に必要な期間	2.④総雇用コスト	3.③障害	1.③コンプライアンスおよび倫理研修を修了した従業員の割合
8.①従業員の交代要員に関する力	11.④臨時的な労働力（臨時的労働力）	8.③希望退職率（定年退職を除く）	8.④重要な求人事業ポジションへの採用充足に必要な期間	2.⑤従業員一人当たりのコスト	3.④その他の多様性に関する指標	1.④外部に付託された紛争
10.①サクセッションの有効率	9.①人材開発および研修にかかるすべてのコスト	8.④重要な希望退職の割合	8.⑥内部人材で充足できたポジションの割合	2.⑥採用コスト	3.⑤経営陣の多様性	1.⑤これから生じる外部の監査結果および処置の件数、種類、情報源
10.②サクセッションのカバレッジ 後継者育成	9.②学習および成長 人材育成投資・スキル	8.⑤退職／離職の理由／理由ごとの退職・離職者	8.⑦重要な事業のポジションにおける内部充足の割合	2.⑦離職コスト		6.①労働災害によるロスタイム
10.③サクセッションの準備率（準備完了）	9.③1年間の従業員総数に対する研修に参加した従業員の割合		8.⑧重要な事業の求人ポジションの割合	7.①EBIT／収益／売上高／従業員当たり利益		6.②労働災害の件数
10.④サクセッションの準備率（1～3年後、4～5年後に準備完了）	9.④従業員一人当たりの平均的な研修プログラムに定められた研修時間		8.⑨求人ポジション全体に対する重要な事業の求人ポジションの割合	7.②人的資本RoI		6.③仕事上の死亡者数
	9.⑤研修プログラムに定められたさまざまなカテゴリーの研修に参加した従業員の割合		8.⑩内部の異動率			6.④研修に参加した従業員の割合
	8.⑥従業員の能力評価および将来の可能性（タレントプール）					（2.③平均給与および報酬の割合）
	9.⑥従業員のコンピテンシー率					11.⑥欠勤

※数字はガイドライン上のカテゴリ番号とカテゴリ内順番
出所）「ISO30414ガイドライン」より作成。和訳は日本規格協会による

望ましいともいえるという意味である。

また、たとえば同業他社間の比較を行う場合、エンゲージメントスコアでは定量的スコアを公開している企業数が少なすぎて十分な比較検討ができない、あるいは設問項目など調査方法が異なっており単純比較ができないといった問題がある。あるいは、離職率や直

接雇用社員比率などでは、事業特性、地域・国の文化や雇用慣行の特徴が異なるなどの問題が生じる。こうした意味で、人的資本情報開示では、ただ指標ごとの数値を公表するのみでは不十分であり、公表した数値の意味合いを、自社の組織・事業特性、置かれた状況や事業戦略・人事戦略を踏まえてストーリー

立てて説明しながら開示する必要がある。

合わせて、ISO30414や人的資本情報開示は、企業グループ全体に人事情報システムが導入されていることを前提としている点にも触れておきたい。さまざまな領域でデジタル化が進む中、人事も例外ではなく、ピープルアナリティクスという言葉も一般化した。人事の世界でもデータに基づく意思決定が求められている。自社の人材戦略の合理性を定量指標を活用して情報開示することは、自社がデジタル化を推し進め、データを蓄積・利活用して合理性の高い経営管理を行っているという表現でもある。こうした事態に対応し、各種人事系サービスがISO30414準拠のテンプレートを整備するといった動きも見られる。

人事部門の宿題として述べた人材戦略と事業戦略の連携がどこまでできるかも、実は現状を可視化するためのデータをどれだけ把握できているかという、人事データの質と量が鍵になる。職務やスキル、能力に融通無碍に

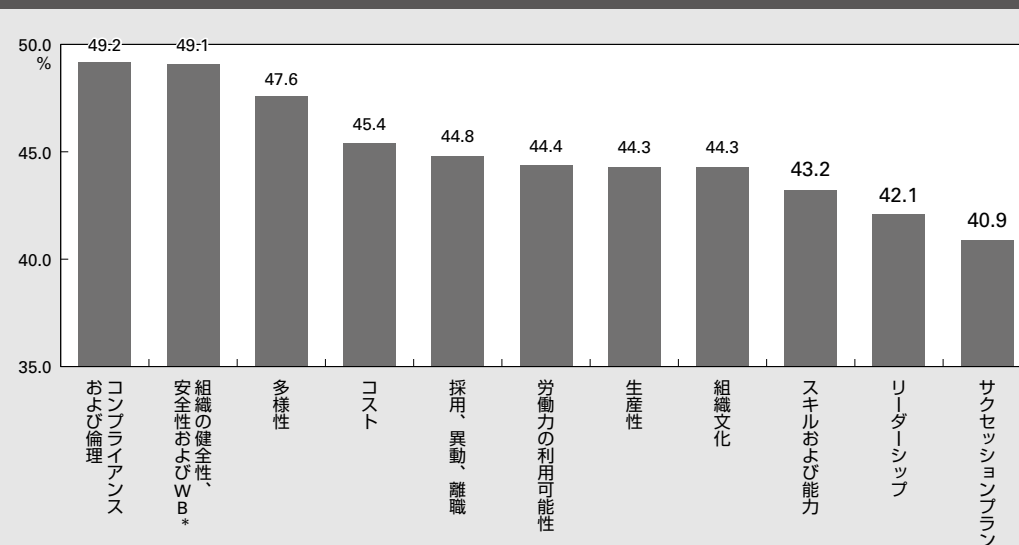
タグづけして分析できる手法やテクノロジーが開発されれば、日本型人材マネジメントと可視化が両立するのかもしれない。しかし、職務や人材を棚卸し管理するためにコストと手間を要するジョブ型人事制度の導入と運用、人材マネジメントの可視化には現在のところそれ以外の方法がないのが現状だ。

人材、仕事という可視化の難しいものをいかにタグづけして有効なデータを得るか。職種やスキルをどのように定義するか、レベルをいくつにするか。今後新しい人事施策を設計・導入する際には、制度を運用しながらどのようにデータを取り蓄積するかも合わせて考える必要がある。

3 日本企業のISO30414活用状況

リクルートが2021年12月に公表したアンケート調査結果では、ISO30414を参考に対外的に情報開示していると回答した企業は3007社のうち14.9%にとどまった^{※9}。また、58指標のうち24項目について社内外への開示状況

図7 「ISO30414」主要11領域の人的資本情報の開示情報



*ウェルビーイング

※「情報を測定しており社内に開示・報告」と「情報を測定しており社内および社外に開示・報告」を合計した割合を掲載

※n=3,007

出所) リクルート「人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当調査」(2021年12月)より作成

を調査した結果では、コンプライアンス・倫理、健康・安全、ダイバーシティなどリスクマネジメント寄りの指標が高めの結果となった（図7、8）。ちなみに、米国でも似たような状況が見られ、21年1月時点で時価総額30億ドル以上の53社に対する調査でも、ダイバーシティなど人員構成を中心とした情報開示が中心であった注10。

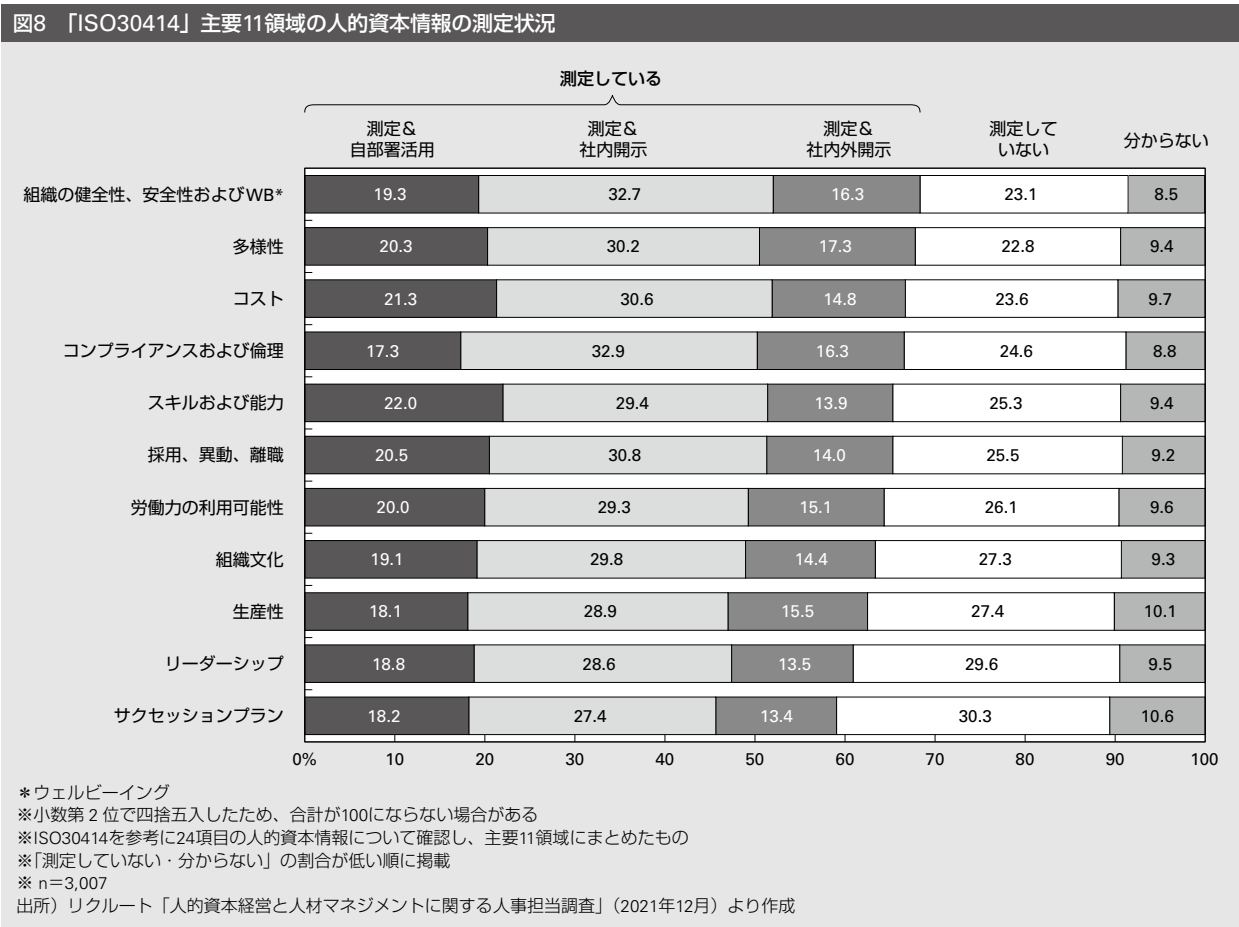
III 日本企業は人的資本情報開示、ISO30414とどうつき合えばよいか

1 ISO30414はジョブ型前提

人的資本に関する国際規格は、ISOの専門委員会「TC260（ヒューマンリソースマネジ

メント）」が開発している。TC260の参加資格は、原案の起草から積極的に審議に加わるPメンバー（Participating member）と、積極的にはかかわらないが開発過程を見守るOメンバー（Observer member）の二種類がある。

2018年公表されたISO30414については、検討過程に日本規格協会がOメンバーとして参加した。OメンバーでもTC260の審議に関する提案や反論といったことは可能だが、素案や意見は出さなかった。しかし、このままでは日本の事情が勘案されないまま国際標準が決まり、国内で義務化がされなくても海外投資家などを通じて日本企業が影響を受けてしまう（不利になってしまう）という危機感から、21年3月、日本規格協会と一般社団法人



人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会が協働し、Pメンバーを目指すことが発表された。Pメンバーとなるためには、国内のさまざまな関係者から広く意見を聞くための国内審議委員会を組織しなければならないというルールがあるが、これを立ち上げ、数年をかけて日本発の原案起草や標準提案活動ができるよう取り組むものである。18年に制定されたISO30414は発行から5年後となる23年に改訂される予定だ。このタイミングでの両協会の動きが注目される^{注11}。

Pメンバーにならず、検討過程で日本の事情が勘案されなかったことと関連して注意したいのが、ISO30414はジョブ型雇用システムを前提として策定されたことである。

日本型対ジョブ型の理論モデルで分類すると、TC260メンバー国はすべてジョブ型雇用システムの下にある。したがって、特に日本企業を不利にしようという意図などなくとも、そこで開発される国際規格はジョブ型雇用システムを前提としたものとなっている。結果として、ISO30414の58指標のうち、表2のAリーダーシップカテゴリーの後継者育成とD流動性カテゴリにかかわる14の指標が、ジョブ型のポスト管理を前提としたキーポジション、コア人材を特定した後継者計画や計画的経営人材育成を行っていることが前提となる。このため、ジョブ型人事制度を導入していなくても、人的資本情報開示においてはジョブ型のロジックで自社の人材戦略を説明することが求められる。ガイドラインに従おうとすれば、キーポジション管理や内部選定プロセスを経た重要ポジションへの人材登用などジョブ型人事施策の導入も必要だ。

また、たとえばここに含まれる内部登用率

の指標は、空席ポストの何割が内部育成者によって充足されたかを測定する指標である。単純に考えると日本型の日本企業ではこの値がほぼ100%となるのではないかと見えるが、そうではない。外部採用と同様の選抜プロセスを経ない重要ポジションへの人材登用は、内部登用とはカウントされないルールになっている。

また、流動性の高いジョブ型労働市場を前提としているため、表2におけるCエンゲージメントカテゴリに挙がっている指標はエンゲージメントスコアを除き、社員の定着率・離職率にかかわるものだ。日本企業は海外のジョブ型企業と比較して流動性が低いが、世界的に日本企業の生産性・成長性の低さや、多様性の低さなどに起因しイノベーションが生まれにくくなっていることなどが指摘されている現状を鑑みると、ジョブ型企業と比較して顕著に高い社員の定着率は、海外投資家からは不健全性のあらわれと評価される可能性もある。なぜ外部採用ではなく内部育成中心なのか、なぜ内部人材の登用が自社にとって有意義なのか、これらを説明したいところである。

また、B労働力カテゴリの人材育成投資・スキルに関する「将来必要となる人材の能力」「従業員コンピテンシーレート」は、先に述べた人材ポートフォリオ分析と同じジョブ型仕事基準の発想で組織が求めるスキル要件と、これに対する人材のスキルレベルを問うたものであり、ジョブ型の発想を前提とする。人材の社内外からの調達を前提とするジョブ型労働市場では、人材の外部調達を想定しているため、スキル要件は汎用性が高い、外部市場でも通用するような内容が想定され

る。日本型の企業特殊性の強いスキル定義による情報開示とならないよう注意したい。

さらに、日本型人材配置・人材育成では、OJTを中心に仕事をさせながら長く時間をかけて人材を育てる仕組みになっている。しかし、同じ人材育成投資・スキル内の人材開発・研修総費用といった指標では、OJT費用をコスト換算した人件費といった間接コストはカウントせず、教材・外部講師・施設などOff-JTにかかる直接コストしかカウントしないことにも注意が必要だ。

日本でも世界でも、現時点で、ISO 30414に準拠した人的資本情報開示は義務づけられていない。この点はあらためてここで強調しておかねばならない。しかし、Workforce Investment Disclosure Act of 2021がISO30414と大きく重複しつつ、より幅広い情報開示を求めているのは先ほど述べたとおりである。今後、このような方向性で人的資本情報開示が求められるようになれば、日本企業はここで述べた点について注意が必要だ。

2 日本企業の取るべき対応

日本企業の取るべき対応として、まずリスクマネジメント系の指標（コンプライアンス・倫理、健康・安全）やISO30414には含まれていないが、児童労働・強制労働など人権にかかわる情報開示では、グローバルの動きがどうなるかを注視しながら、世界標準に合わせたポジティブな意味での横並び情報開示を行うことが求められ続けるだろう。問題は企業価値向上系の指標である。

投資家目線で、人的資本情報開示を通じて知りたいことは、一言でいえば、人材戦略は事業戦略に連動しているか、掲げられている

中長期成長戦略を担う人材は現在いるか、今後も継続的に確保し続けられるか、ということである。

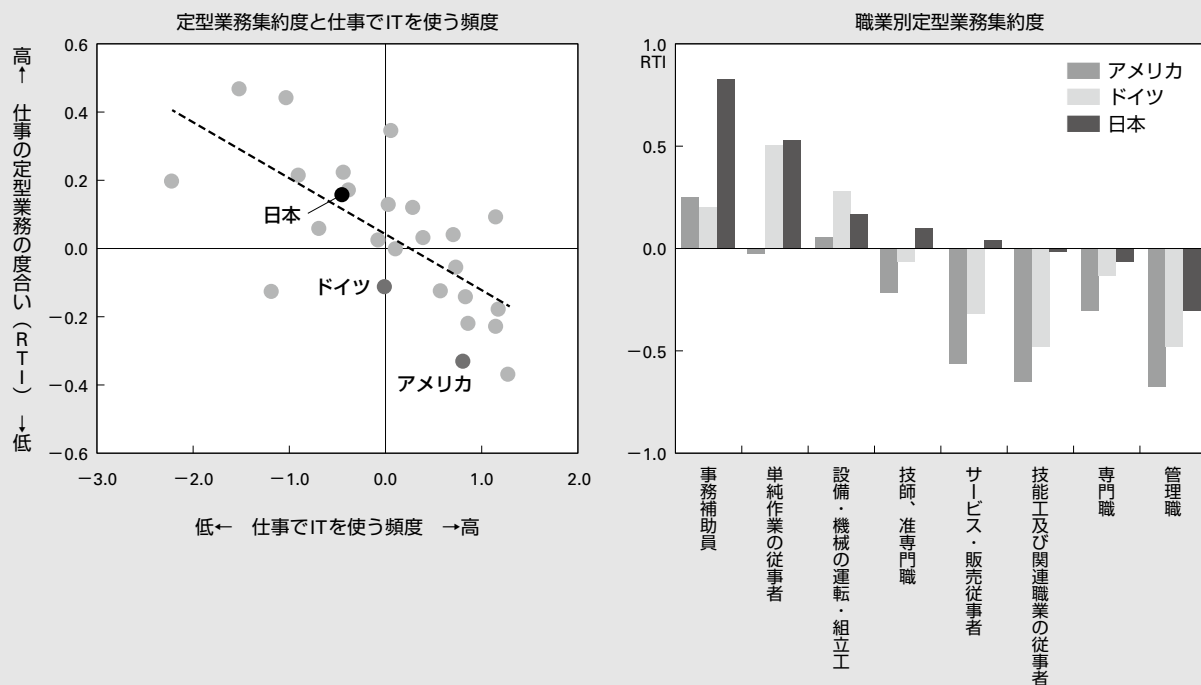
ここまで述べてきたことで、人的資本情報開示が小手先の対応で済まされる問題でないと伝わるよう願っている。人的資本情報開示が求めるのは、日本型かジョブ型かという人事制度のあり方の見直し、人事の可視化や人事情報の蓄積・活用、人材育成の見直し、そして人材戦略と事業戦略の連携、という人材マネジメントの本質にかかわる取り組みなのだ。

Ⅳ 日本企業が求められる人材戦略の方向性

ここで、OECDのデータ¹²を紹介したい。デジタル化の影響を受け、中スキル層における定型業務の代替が進んでいることから、各国の労働市場で低スキル層と高スキル層の雇用シェアが増加する「雇用の二極化」が生じているが、日本はOECD平均と比較して高スキル職業従事者の伸びが小さく、低スキル職業従事者の伸びが大きい。日本の中スキル層の減少幅が小さいのはポジティブな理由によるものではなく、デジタル化の進行が遅れ、まだ定型業務が多く残っているためであり¹³（図9）、コロナ禍を機に加速したDX（デジタルトランスフォーメーション）により、中スキル層の仕事は減少していく可能性が高い。

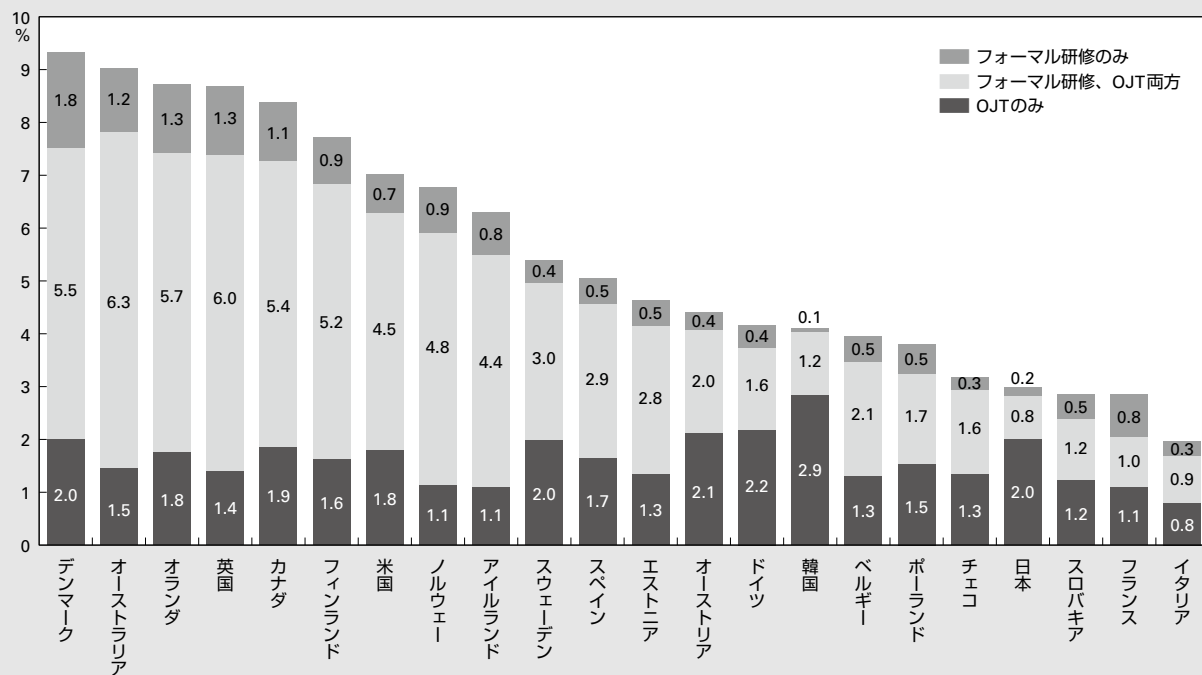
しかし、日本企業は業務のデジタル化、効率化を進め、中スキル層の仕事を減らしていくだけでよいというわけではない。国際標準職業分類（ISCO）により各国の職業別就業

図9 「定型業務集約度と仕事でITを使う頻度」と「職業別定型業務集約度」



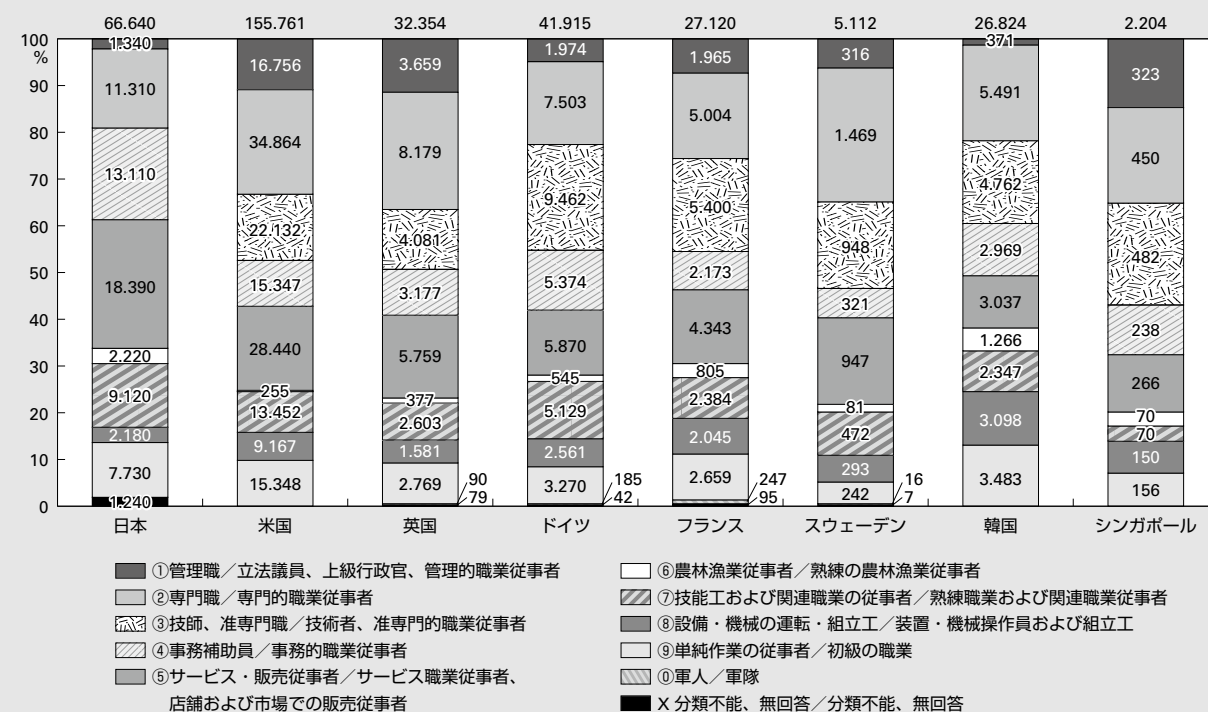
※仕事でITを使う頻度は、「電子メールの使用」「インターネットを利用した情報収集」「インターネットを通じた売買や取引」「表計算ソフトの使用」「ワープロソフトの使用」「プログラミング言語の使用」「インターネットを通じたリアルタイムの議論」の頻度（1（まったくない）、2（月に1回未満）、3（月に1回以上、週に1回未満）、4（少なくとも週に1回以上。ただし、毎日ではない）、5（毎日））を各設問の回答分布を加味した上で平均したもの。左図では各国の値を平均0、標準偏差1となるよう標準化した値を用いた
出所）内閣府「平成30年度 年次経済財政報告」より作成（データ出所はOECD）

図10 粗付加価値に対する人的資本投資の比率（投資内容別）



出所）内閣府「平成30年度 年次経済財政報告」より作成（データ出所はOECD）

図11 2018年職業別就業者数



※日本の②は②+③、⑤は⑤+⑩の数値
出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」より作成

者数構成を比較すると、日本では、図10で示したOECDデータで高スキル職業と分類されている①管理職／立法議員、上級行政官、管理的職業従事者、②専門職／専門的職業従事者（いずれも国際標準職業分類-08／国際標準職業分類-88）の割合が顕著に低い。米国、英国などが①と②を合わせると30%を超える割合となっている一方で、日本は①②③の合計でも2割に届いていない（図11）。2010年の同じデータを見てもこの傾向は同じであった。

その原因として、製造業のウエイトが高い産業構成、高齢化の進行による介護系職業就業者の増加、日本型雇用システムにおける管理職昇進スピードの遅さなどが挙げられているが、これらの説明をもって問題なしとはい

えない。先に示した雇用の二極化現象やジョブ型の浸透拡大と合わせて考えると、なりゆきでいけば今後、高スキル層の割合は増加せず中スキル層だけが従来あった仕事を失い減少する危険性がある。

さらに企業の人的資本投資が粗付加価値に占める割合の諸外国との比較を見ると（図10）、日本の投資額が小さいこと、OJTの比率が高いことが特徴である¹⁴。これは日本型雇用システムも一因と考えられる。一方で技術革新のスピードが高まっている現在、デジタル人材の例が象徴的であるように、OJTでは養成できない非連続的なスキル習得が多く求められるようになった。

デジタルスキルは過去からの連続性が低く、従来の延長線上で業務を行っているのみ

では習得できない。陳腐化するスピードも速い。たとえばマネジメントスキルの向上についてはOJTがいまだ重要であり、有効な領域はある。しかし、人材育成の中心を全方位的にOJTとすることは時代と合わなくなってしまった。獲得すべきスキルに応じ、OJT、Off-JTといった人材育成施策や、ひいては人材調達方法は内部育成か外部採用か、などの適切な使い分けが必要となる。その意味で、日本企業が人材育成についての考え方を根本的に変えることが求められている。

人的資本情報開示の観点からも、日本企業の人材投資が薄いまま、先進各国と比較して高スキル層の薄い人員構成となるのは望ましくない。

グローバル競争の中で、大胆な成長戦略、イノベーションを求められている日本企業は、考えられる限りの人材育成・リスキルなど、方策を尽くして人材を幅広く底上げしていかなければならない。人的資本情報開示を通じて投資家、労働市場などのステークホルダーに伝えるべきことがあるならば、それは人材全体の高スキル化をいかに中長期的視点で、事業戦略と整合した方向で進めているかである。人的資本情報開示のためにも日本という国の将来のためにも、日本企業が求められているのは人材投資の増強、そして人材を育てる力の強化であることを筆者は特に強調したい。

雇用側の人材投資強化の足並みがそろわなければ、自社で人材投資を怠り、他社や国外で育成された既にスキルを保有する人材を中途採用市場で獲得しようとするばかりの、いわゆるフリーライダーを許してしまうことになる。日本企業が足並みをそろえて人材投資

強化を進めなければならないことも申し添えたい。

V 最後に

以上、現状を整理しながら日本企業の人的資本情報開示、ISO30414との付き合い方を提案した。

現在導入が加速するジョブ型は、大幅な人材投資増強を伴わなければ、雇用側による人材育成・活用の社員への自己責任転嫁、内部市場で活用し切れない人材の切り捨てにより、日本の人的資本を損なう危険がある。人的資本情報開示には企業の人材投資を求めジョブ型雇用の失敗を防ぐための防波堤という意味がある。日本企業の競争力向上、さらに日本全体の人的資本増強の観点からも、今後は積極的に人材投資を行い、社内でも高スキル人材を大量育成することが求められている。

人的資本情報開示は、日本企業の人事を大きく変える影響力を秘めている。本稿を通じてこれをお伝えし、人材戦略見直しの参考としていただけることを願っている。

注

- 1 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
- 2 濱口桂一郎『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』岩波新書、2009年
- 3 草野隆彦『雇用システムの生成と変貌』労働政策研究・研修機構、2021年
- 4 日本生産性本部「日本型人事制度の変容に関する調査」(2019年1～3月調査実施)
- 5 デヴィッド・マースデン (原著)、宮本光晴・久保克行 (翻訳)『雇用システムの理論——社会的

多様性の比較制度』

- 6 ISO30414（英語サイト）ISO30414翻訳（日本規格協会グループ）
- 7 Congress.gov「S.1815—117th Congress（2021-2022）-Workforce Investment Disclosure Act of 2021」]
- 8 Human Capital Management Standards（2019）
- 9 リクルート「人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当調査」（2021年12月）
- 10 Human Capital Management Proxy Disclosures（Avi Sheldon, Semler Brossy）March 8, 2021
- 11 一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会プレスリリース「日本規格協会とPA協会が協働、今春にISO30414の対訳版を発

行へ」（Human Capital Online 2021年2月10日記事より）

- 12 Creating Responsive Adult Learning Opportunities in Japan（OECD、2021年2月）
- 13 内閣府「平成30年度 年次経済財政報告」
- 14 内閣府「平成30年度 年次経済財政報告」（データ出所はOECD）

著 者

松岡佐知（まつおかさち）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部
上級コンサルタント

専門は各国の雇用政策、行政機関・民間企業の組織・
業務・人材マネジメント改革