

これからの
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine
産労総合研究所

人事実務

4 APRIL 2020
No.1207

特集

男性の育休取得で 働き方を変える

- 解説 男性の育児休業取得を推進するために
- 事例 積水ハウス／アフラック生命保険／コーソル
- インタビュー 「ジェンダーバイアス」と「自信」

特別企画インタビュー

一度は働いてみたい会社
パタゴニアの「働き方改革」(上)

- 新連載 データでみる人事のこれから
- 新連載 令和のキャリア

好評連載中

【採用最前線】
ケンブリッジ・テクノロジー・
パートナーズ

【就職支援】
東京工芸大学



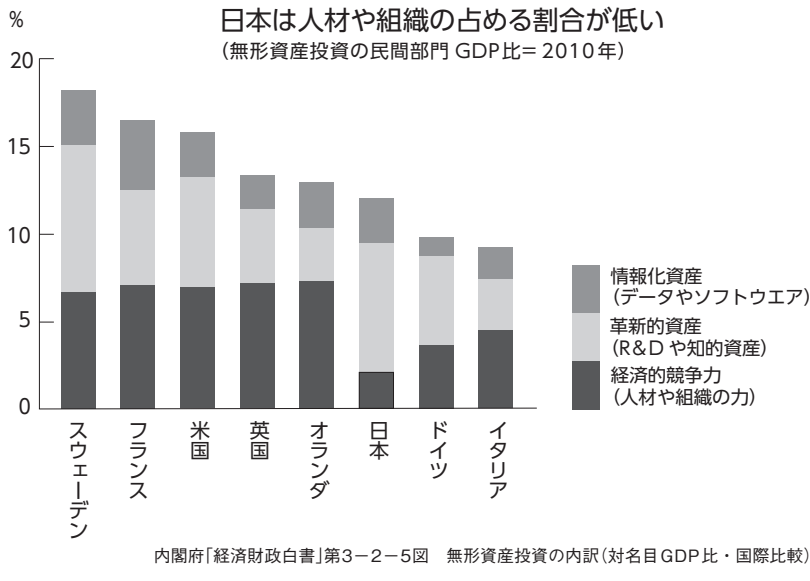
データでみる人事のこれから

《新連載》

第1回

無形資産としての人事制度

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一



いま地球は緊急事態にあると気候科学者たちが警鐘を鳴らしている。複数の地球システムが連鎖的に「臨界点」を超えると、地球温暖化に向けて一気に不可逆的な変化が起こる。たとえば、北極海では過去40年間海水氷が失われ続け、熱を反射する氷が40%も減った。その結果、北極地方の温暖化が進み、永久凍土が融解することで、大気中に二酸化炭素やメタンが放出され、それがさらなる地球温暖化を引き起こすことになる¹。

日本の少子化もまさに臨界点を迎えている。政府は出生率回復を国民的課題としてさまざまな政策を打ち出している。しかし、子どもの減少は次世代の親の減少とその子どもの

更なる減少を意味しており、日本は不可逆的な「出生率のワナ」に陥りつつある。これにより、生産労働人口の減少や有効需要の低下、税収低下からくる国力低下、年金財政の破綻等、社会システムが連鎖的に臨界点を迎えていくことが懸念される。少子化を解決するさまざまな取り組みは行うべきである。しかし現実を直視するならば、いまやるべきことは限りある貴重な人的資源の質を高め、有効に活用することである。

近年、企業評価において無形資産の重要性が指摘されている。サービスの高度化、デジタル化が進展する社会では、機械設備や建物等の不動産といった有形資産より、知識や情報等の目に見えない資産、すなわち

無形資産が富を生む道具としての重要性を増してくる。米国や欧州ではすでに、無形資産投資が有形資産投資を逆転している。一方、日本ではまだ有形資産投資に偏った状態にある。日本の無形資産投資をみると、ソフトウェアや研究開発に対してはGDP比で他の先進国に劣らないが、組織構造や社内教育等の「経済的競争力²」に関する投資が小さく、2000年代以降減少傾向にある。技術力はあるが、それを市場ニーズに結びつけて高収益につなげるビジネスモデル構築に苦戦する日本企業の姿が浮き彫りになる。こうしたなか、投資家に向けて「統合報告書」として財務・非財務情報を公開する動きが出てきている。ソニーでは人材理念や人材育成戦略、社員意識調査結果等を詳述している。今春闘では、年功・長期雇用からの脱却がテーマだが、これまでも随分長く議論されながら改革は進まなかった。しかしここに来て、人事システムという、いわば無形資産がどれくらい企業競争力を生む源泉となっているかが投資情報として外部に開示され評価される時代がきているのである。

今回から、こうした大きな変化を受けながら、日本の人事システムが向かうべき方向をさまざまなデータや資料をとおして考えていきたい。

東狐貴一 (とうこ・きいち)

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1. NATIONAL GEOGRAPHIC 「地球が「臨界点」を超える危険性、気候科学者が警鐘」(2019.11.30)

2. 無形資産の範囲は、Corrado, Hulten and Sichelの代表的な研究で、「情報化資産(computerized information)」「革新的資産(innovative property)」「経済的競争能力(economic competencies)」の3つに大別される。そのうち、経済的競争能力とは企業特殊の人的資本、組織構造等がカバーされる。