

人的資本経営の取組・実践状況に係る 内部監査の実施について

研究会 No. e27 (「人的資本経営」の取組・実践状況に係る監査実施を目指す研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会 No. e27 が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

(ご参考)

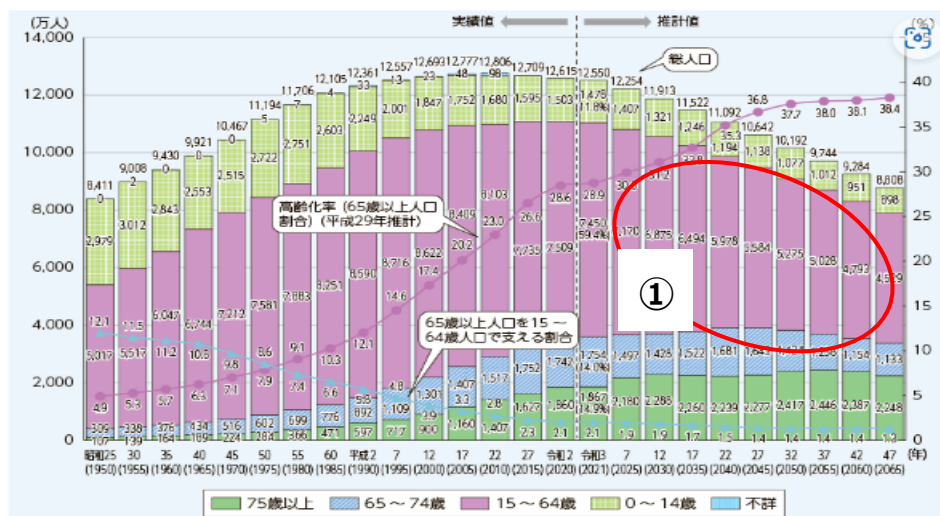
当研究会の議論の中では、どのように人的資本経営を監査するかといった観点と並行して、人的資本経営の高度化を図っていく過程において、中長期的に人事部門に望まれる「在り方」についても議論を深めていった。以降は、監査実施論とは乖離してしまうが、人事部門への一種のメッセージとして取りまとめたものである。参考となる事項があれば活用していただきたい。

まず、外部環境的な側面、特に人材確保にかかるマクロ視点からの課題を整理しておきたい。

1 点目は生産年齢人口の中長期的な課題である。いわゆる「2025 年問題」などとも語られ、付加価値創造の源泉である生産年齢人口の「大幅な」減少がマクロ的な観点では顕著である。

<図表>生産年齢人口の推移

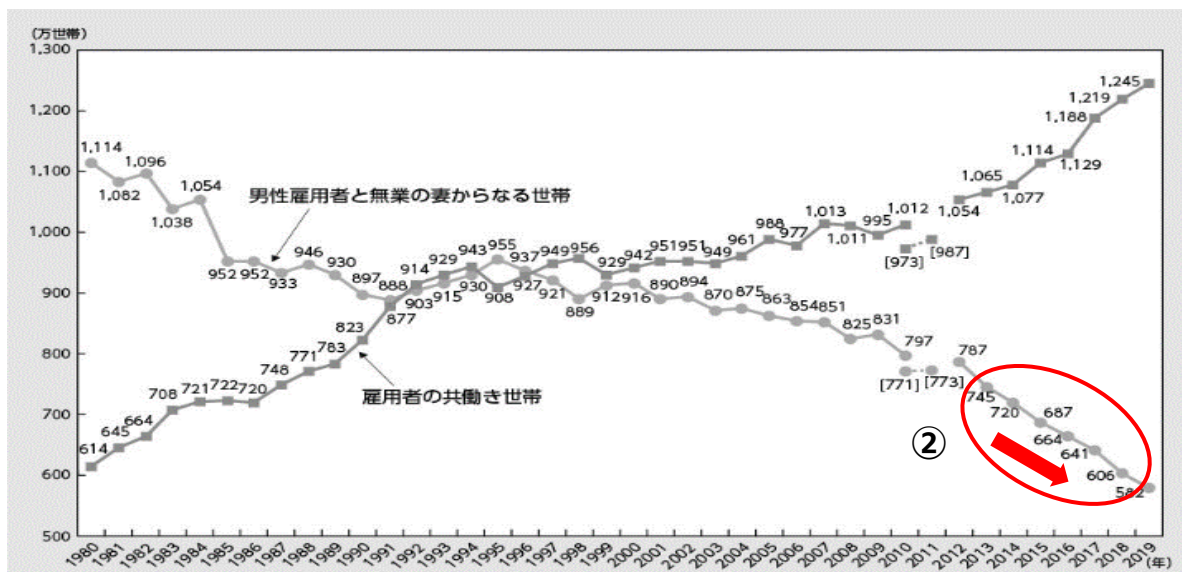
出典：内閣府（2022）令和4年版高齢社会白書



生産年齢人口の減少は今後、加速度的に進行していく見通しであり、大量の外国人労働者の採用または、70～80 歳台の高齢者を活用して生産年齢人口として補完していくといった、社会的構造変革を行わない限り、必然的に人手不足による人材確保難の圧力が掛かり続ける状況（図表「生産年齢人口の推移」内①）となっていると判断される。

＜図表＞共働き世帯等の年次推移

出典：厚生労働省ウェブサイト



これまで働き手の減少に対しては、社会全体で女性の活躍推進、高齢者雇用の拡大を進めてきた。共働き世帯が主流になり（図表「共働き世帯等の年次推移」内②）、女性の労働参加率は上昇、高齢者雇用については65歳までの雇用が義務化され、今後、新規の働き手が労働市場に供給される余地は乏しい。この点においても、今後の非常に厳しい採用難の状況は中長期的に継続することが容易に推定できるとともに、パート従業員といった、会社側にとっては労働条件的に正社員と比べ安価で使い勝手が良く、かつ安定的・継続的に採用が可能であった、「最善」とも思われる人材確保手段はもはや終焉を迎えている状況であると言える。

このような環境下において、「人的資本経営」の実践に関して、主に人事部門はどのように対処すべきであるか、当研究会からいくつかの問題提起や提言を試みたい。

① 人事部門自らによる「KKD（勘と経験と度胸）」からの変革

- ・事業部門は、絶えず変化する内外の事業環境変化に応じて柔軟かつスピード感をもって対応しているが、それに対して人事部門は、時代の変化に適時性を伴って対応できているか、更に言えば、時代の変化やリスクを敏感に捉え、前倒しで対応できているか。と言えど現実問題として、そこまで対応している人事部門を有する企業は少数派であろうと推察する。
- ・当研究会メンバーが、過去、各社の人事部門の役員等にヒアリングしたところ、共通して聞かれた話として自戒の意味を込めて「自分達（人事部門は）は未だKKDの域から脱し切れていない」ということであった。
- ・人事部門の効率性を考えれば、いわゆる、「パレートの法則（80：20の法則）」の上位2割に相当する、会社への貢献度が高い人材を中心に異動・昇進等を考えていれば良いのかもしれない。しかし、前述の通り、現時点並びに中長期的には著しい人材確保難・人材獲得競争に直面している状況であり、必然的に「80：20」のうち中下位の「80」の階層の底上げに注力せざるを得ない状況であると考えられる。
- ・したがって、人事部門は、過去の経験則から発生したKKDからの早期脱却を果たすべく、自部門の過去の「不都合な真実」も直視しつつ、抜本的な変革に自らの強い意志により早期に着手していただく必要がある。
- ・なお、人事部門が「人的資本経営」の旗振り役や主たる推進部署的な役割を担いつつ、さらに人材戦略の高度化を図ろうとするならば、人事部門自身にも人材の質的・量的な投入が必要となる可能性が高い。反面、人事部門は、他部門へ人員削減やリストラ等を要請しているとの諸

事情から、自部門への人材投入には消極的だと言われている。人事部門が「戦略部門」としての立ち位置や役割発揮を早期に確立するためにも、今こそ人事部門の人材拡充策と投資拡大への決断が必要な時期であろう。

② 人事部門の「データドリブン」な運営、D X化の促進

- ・前項①のK K Dにも関連するが、未だ、人事部門には、データを活用して客観的・理路整然とした「ブレない」判断を下すとのプロセスの整備・確立は遅れていると推察している。
- ・もちろん、人事管理上、必要な人事関連情報は社内のシステム環境に適宜保管され活用されている筈だが、例えば、
 - a. キャリア情報（異動・昇格等）
 - b. 勤怠情報と給与・賞与支給情報
 - c. スキル保有情報（資格取得・スキルアップへの取組状況など）
 - d. 人材育成情報（過去の研修等実績と今後の育成方針など）
 - e. 将来の幹部候補としての育成に係る情報（適性情報を含む）
 - f. その他、人事上、人材育成上留意すべき個人情報等

これらの情報については、実は異なるソフトウェアによってそれぞれ個別に管理されており、一元的にタレントマネジメントとして利活用していく状況にはないのではないかと想定している。

- ・また、定期的な人事面談実施上の情報や、1 on 1 ミーティング時に得られた情報などについても、実は、人事面談を行うことが「目的化」してしまい、得られた情報を最大限、タレントマネジメントに活用していくとの視点を欠いているのではないかと。また、情報収集手段や情報集約の手段が、依然として手作業や実施者の能力に強く依存する体制になっており、効率化が図られていない、実施者間のバラツキが大の状況が長期間放置されていないだろうか。
- ・人事部門は、これらのデータ収集・管理・活用に関して、今まで強い関心や課題認識を有してこなかったと考えられる。人事部門が前述の通り、「戦略部門」へと大きく転換していくためには、非効率な業務を徹底的に排除・改良し、データドリブンの環境の下で、フォワード・ルッキング的な企画・管理にシフトしていくことが望まれる。これを実現するためにも、全社横断的な人事情報集約化とデータ活用を容易にするための統合的システムの再構築、人事D X化促進による業務効率化を加速化させる必要があると考えられる。
- ・D X化に関連して言えば、直近においても生成A Iの能力が著しく向上している状況である。生成A Iは、膨大なデータが階層的・パラメータ的に整備されていれば、比較的容易に将来予測や、シミュレーションに有効に活用することが可能であると言われている。これを考慮するならば、過去の異動情報・昇格情報・スキル情報・ポテンシャル能力を数値化した情報が得られるならば、現時点ではほぼ手作業で行っている人事異動作業の大半を生成A Iが代替的・補助的に行う余地は十分にあると考えられる。
- ・また、キャリア形成のためのアドバイスや現場におけるO J T等は、直属上司や先輩社員などが主な担い手となり、経験や主観的な判断により行われているのが実態と推測されるが、これらについても、生成A Iの活用により、個人的経験値等よりも遙かにデータとしては豊富な中、多数の成功事例や確立された事例等を基盤に、社員1人ひとりに対する的確なアドバイスや、最短距離となる弱点補強策等の提示を行うことが可能であると考えられる。これが実現できれば、特に、「上から目線」の指導を嫌う傾向が高い「Z世代」のエンゲージメントの向上にもつながる可能性がある。

③ 「社員全員が主人公」の人事運営への深化

- ・現50歳から60歳前半のシニア層の現役世代は、個人差はあるものの、深夜残業・休日出勤が当たり前の「24時間戦えますか」の時代を社会人として生きてきた。その中で育ってきた世代にとっては、社員は会社に文句を言わず、ルールや指示に従順で、黙々と業務目標を達成してくれることが望ましく、そのためには、人材についても同質的・均質的であった方が人事管理上は楽であった。
- ・その延長線上として、人事制度や人材育成に関しても、画一的・硬直的な運営が長期にわたっ

て行われた結果、大量の「金太郎飴人材」を作り上げてしまい、その後の外部環境の劇的な変化に対して、「イノベーション人材が居ない」「新規事業やプロジェクトを任せられる人材が居ない」などのマイナスの副産物を生んではこなかっただろうか。

- ・上記の強い反省点に立脚すれば、場合によっては、過去の人事制度や人事運営を全否定するなどの、抜本的で社員1人ひとりに真に向き合った人事制度・人材育成・人材投資に転換する必要があると考えられる。
- ・新聞報道等によれば、最近では、従来型のメンバーシップ型雇用から、ジョブ型雇用・人事制度への移行を進めている企業が増加傾向にある。ただし、現時点では、ジョブ型への移行から時間的に経過していないこともあって、ジョブ型転換のプラスの効果が出現している企業は未だ少ないと推察される。
- ・ジョブ型というより、今後重視される働き方は、「働き方の最適解は会社側にあるというより従業員側にある」との発想・基本思想である。そのためには、人事制度・人事運営・人材育成・人材投資を一体的・有機的にワークするように再設計したうえで、それぞれをパワーアップしていく必要がある。
- ・最終的な「ゴール」は、人事部門発の人事施策は、画一的なものからパーソナライズ化していく方向性を明確にしつつ、大胆に「社員が主人公」へのシフト化を促進・転換していく、そのための支援・サポートを行っていくのが人事部門の「本業」です・・ということがかたちになっていけば、我が国の人事部門は全く違う姿となり、ひいては「人的資本経営」が定着・進展していく大きな契機となると期待している。