

## ② 情報開示のための人的資本の情報の見える化

### 企業の自主性に委ねられる人的資本情報開示

#### HRデータ活用が企業の自社理解力を深める

経営戦略と人材戦略・採用戦略は密接にかかわり、その重要性はますます高まっている。人材は企業の競争優位性の源泉であり、特に投資家の企業への投資判断の重要情報として「人的資本の情報」が挙げられている。そのきっかけとして、米国証券取引委員会(SEC)は上場企業への「人的資本の情報開示」の義務づけを決定。開示要請の強まりは、日本企業を含め、世界的な人的資本経営への注力を加速させている。

では、企業は情報開示をどう進めるべきか。SECは「人材の誘致、育成、維持」を例示しているが、具体的な項目については企業の自主性に任されている。企業が利用できるガイドラインとして、ISO30414<sup>(※)</sup>が示す「開示情報に盛り込むべき11領域(下記表)」を参考とする企業は多い。ただ、あくまでもSECは、最適解は企業によって異なるという基本方針に立つ。自社の人的資本戦略を自ら規定すべく、深い自己省察の必要性を示唆しているといえる。

日本企業においても今後、人的資本情報の開示が求めら

れる機運は高まってくると考えられる。開示が遅れている現状(グラフ①人的資本情報の社外開示は約15%)において、人的資本データを可視化し、分析によって組織課題の解決への意思決定につなげる手法「ピープルアナリティクス」が、開示を進めるためのキーになっていこう。

従来の日本的雇用慣行では、人材を中長期的に囲い込む採用・育成のあり方がとられてきた。入社後の業務内容や得られる経験などは入社後の育成の中で伝え養っていくため、入社前の段階で詳細な情報開示を行う必要がなかった。さらに、新卒社員の採用は入社後の活躍に時間を要するため成果として示すのが難しく、多くのケースでKKD(勤・経験・度胸)による運用がなされてきたのが実態だろう。

しかし技術革新により、HRデータの収集・蓄積を可能とし、統計的手法を用いた分析手法も広がってきた。新卒採用においても、データや事実に基づき入社後の活躍まで見据えた人材マネジメント戦略を立てることが可能になっている。ピープルアナリティクスの活用は、適切な人材に対する環境と育成のあり方を知り、分析から戦略立案、実行、振り返りのPDCAを回していくことにつながるだろう。

(※)国際標準化機構の国際規格

### 国際標準化機構(ISO)が2018年に発表した人的資本に関する情報開示のガイドライン

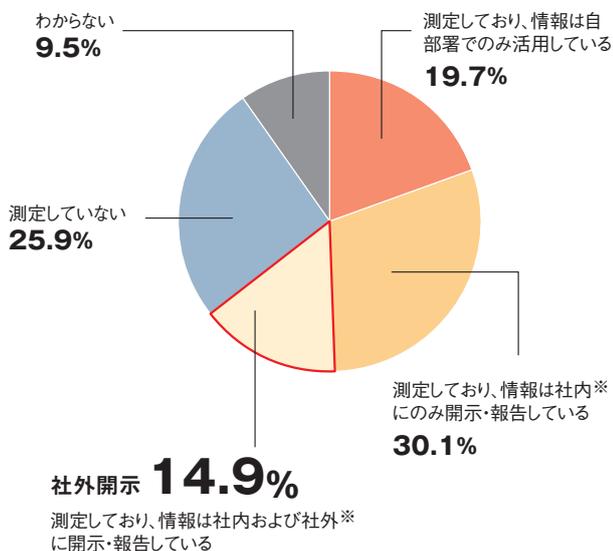
11領域	具体的項目の概要
1.コンプライアンスと倫理	ビジネス規範に対してコンプライアンスが遵守されているか
2.コスト	総人件費、外部人件費、平均給与と報酬、採用コストなど
3.ダイバーシティ	年齢別・性別の労働者数、障がい者の数、経営陣のダイバーシティなど
4.リーダーシップ	従業員の管理職への信頼性、リーダー育成など
5.組織文化	エンゲージメントなど従業員満足度と従業員定着率など
6.組織の健康、安全、福祉	労災の数、研修に参加した社員の割合など
7.生産性	人的資本の生産性と組織パフォーマンスへの貢献度合いなど
8.採用、異動、離職	各ポジションの候補者数、内部異動率、離職率、離職理由など
9.スキルと能力	人材育成・人材開発コスト、従業員一人当たりの研修時間など
10.後継者育成	対象ポジションに対し、後継者がどの程度育成されているか
11.労働力確保	従業員数など

出所：ISO 30414「Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting」(2019)を参考に作成

企業 社外まで広げて情報開示している企業は約15%

#### ① 「ISO30414」主要11領域の人的資本情報の測定・開示状況

※社内：経営層、関連部署、従業員など ※社外：株主、投資家、取引先、顧客など



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) 第1弾：「ISO30414」に基づいた主要11領域の調査結果



## ピープルアナリティクス活用による 人材育成への投資が、企業の魅力に直結する

早稲田大学政治経済学術院  
教授  
大湾 秀雄氏

### 人材データベースがサポートする社員の動機付けと再教育

技術革新により人材データの収集・蓄積・分析ができるようになったことが、ピープルアナリティクスを大きく前進させています。人材不足が深刻化する中、採用や離職対策のためにデータを活用する動きが広がり、今では、異動配属の検討や社員の育成、経営判断に活用する動きも一般的になりつつあります。

ジョブ型雇用の導入も動き始める中、人事制度改革の補完的な役割としてピープルアナリティクスが求められている現状もあります。自分の市場価値を高め、外部労働市場でも評価されるには、仕事が標準化され、自分の経験・スキルが整理された情報記録として残っていることが重要になります。年功序列という長期のインセンティブが効かなくなり、能力に応じた給与の支払いやスキルアップといった短期のインセンティブが求められるようになっており、会社側にはデータ蓄積を通じ、市場メカニズムを使ったインセンティブ付けが求められているのです。

技術革新は、今まで有効だったスキルの陳腐化と、新たなスキル取得の必要性を加速させました。そこで重視されているのが社員の再教育です。大手企業では社内外のEラーニング講座を集めたマネジメントシステム(LMS)を構築するなど、取り組み事例も増えています。LMSにピープルアナリティクスに基づくリコメンド機能を加えることで、社員は自分のキャリア志望に沿って必要な講座を簡単に見つけられ、企業側にとっても、社内にどのスキルを持った人材がどれだけいるかを把握できるようになる。経営戦略立案において、どの職種人材が何人必要かという見通しと現在の社内のタレント構成を掴んで、初めて、外部採用と社内育成への投資を計画できるようになるのです。そういった人材戦略に関する情報は、今後企業が投資家に開示することも求められるようになるでしょう。

### ピープルアナリティクスで採用の取りこぼしを避ける

採用において、ピープルアナリティクスの最大の目的は取りこぼしを減らすことにあります。本来採るべき人材を落としてしまうことは、大きな機会損失です。

取りこぼしを避けるために企業は自社独自の指標で人材を選ぶべきでしょう。業種や職種によって、ハイパフォーマーの行動特性は異なります。ピープルアナリティクスを活用することで職種ごとの選抜指標を作り、適性のある人材と全員面接することで、取りこぼしはある程度防ぐことができます。インターンシップや説明会など各チャネルで集まった人材を分析することでその後の採用戦略に生かすこともできますでしょう。

採用におけるバイアスの修正にもピープルアナリティクスは有効です。人は自分に似た人間を高く評価する傾向があり、こ

れが多様な人材採用のネックになっています。こうしたバイアスを避けるには、同じ人を複数人で見えるチームでの採用や、採用結果をきちんとチェックする仕組みが重要です。ピープルアナリティクスにより、各面接官がどのような人に対してどんな評価をしたかを分析できる。バイアスがあれば面接官本人にフィードバックでき、本人に意識させることができます。

### 育成に投資している企業にこそ、優秀な人材が集まる

ピープルアナリティクスには3つの必要な要素があります。一つは社内の声をきちんと聞き課題を見つける力。2つ目はデータを分析するスキル。3つ目がデータを解釈する力です。一人や二人でできる試みではないので、経営陣のバックアップが必要です。多くの企業が、人事部にいる人だけでは分析能力が足りないため、マーケティングなど他の部署から統計的な分析ができる人を連れてきて、一緒になって議論しながら分析をしています。その中でだんだん解釈する力が高まっていく。研究会に行き、外の専門家の教えを請うことも有効でしょう。

これからの採用は、人事主導型ではなく、現場の関与が増えてくるでしょう。配属に関しても現場の意向を聞きながら配属を決める。そうした動きの先にあるのは「マッチングアルゴリズム」だと考えています。マッチングアルゴリズムとは、現場による“ほしい人材”と、社員による“行きたい部署”の情報を使い、最適な配属先を決めていくというもの。これを進めるには、現場は候補者の人材データに自由にアクセスして情報を取れる必要があり、一方の社員にも、職務記述書など現場の具体的な業務内容を知る必要が出てきます。新卒採用にマッチングアルゴリズムを導入したある企業では、候補者に対して各現場が業務内容や目標、育成計画をプレゼンし、候補者側が自己の強みやキャリア目標を現場側にプレゼンするようになりました。こうした配置の仕方を通じて、社員のキャリア意識が高まり、異動配置結果に対する納得感を得るようになるのです。

人材育成の重要性が認識される中でも、そうした情報の開示はなかなか進んでいません。しかし、入社後にどんな成長機会、学ぶ環境があるか、仕事を通じて自分の市場価値をどれくらい上げられるのかは、企業の魅力に直結する重要な情報です。社員の成長に投資している企業にこそ、優秀な人材が集まってくる。新卒採用市場においては、人的資本投資をどの企業もこぞアピールするような、健全な競争が起こってくれば良いと考えています。

Profile●(独)経済産業研究所ファカルティフェロー、ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会理事。スタンフォード大学Ph.D.(ビジネス)。ワシントン大学助教授、青山学院大学教授、東京大学教授などを経て2018年から現職