

今の人事部門は人的資本の価値向上に 貢献できるか？



一橋大学経営管理研究科 教授

円谷 昭一

■ 1. 人事トップの肩書きと問題の所在

2021年6月に再改訂されたコーポレートガバナンス・コードに「人的資本」という言葉が登場した。筆者はコード改訂のためのフォローアップ会議メンバーに入っているため、この数年は人事担当者にお会いする機会が増えた。名刺交換をされていて気づいたことがある。人事のトップであっても、取締役になっている方は少ないということである。筆者の

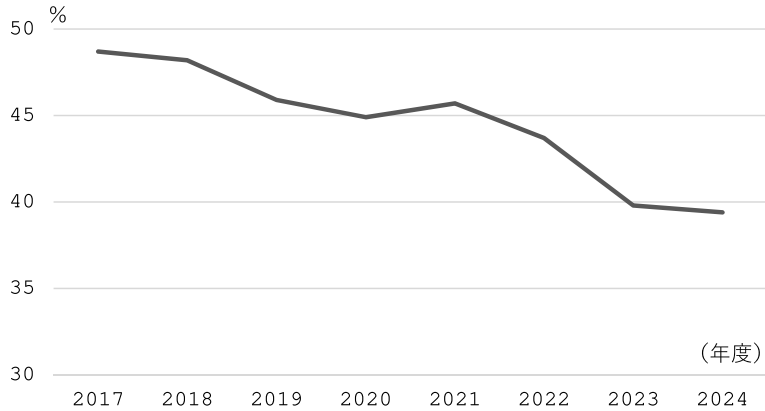
〈目次〉

1. 人事トップの肩書きと問題の所在
2. 調査サンプルと分類方法
3. 調査結果とその解釈
4. 経営トップの人事部門経験
5. 人事組織の立て直しが必要なのではないか

肌感覚では、財務トップは取締役であっても人事トップはそうではない企業は意外と多い。実際、「人事部大研究 調査結果」（パーソル総合研究所シンクタンク本部，2022年）によれば、人事部が取締役会/社長直下にある企業は9.9%にとどまっている（12頁）。ただし、各社にインタビューしてみると「（人事トップは）以前は取締役だった」という回答が多く、どこかのタイミングで取締役ではなくなったようである。

昨今の人的資本をめぐる動きは開示ではなく経営の問題であると筆者は考えている。となれば、人的資本の価値向上の推進役である人事トップは経営と直結している必要がある。人事部門の重要性が高まる一方で、人事部への負荷は確実に高まってきている。『日経ビジネス』2024年9月9日号の特集「人事部クライシス」で行われた、同電子版の読者に対する人事部に関するアンケートによれば、回答者の94.9%は人事部の負荷が高まっ

(図表1) 「自社の人事部は戦略的意思決定に関与しているか」の回答結果



(出所) HRビジョン『人事白書』各年版より円谷研究室作成

ていると回答している。負荷が高まる中で、経営と人事部門の距離はさらに遠くなってきているようである。図表1はHRビジョンが毎年公表している『人事白書』において「自社の人事部は戦略的意思決定に関与しているか」という質問に対する回答を示したものである。「関与している」という回答は減少傾向にあり、特に人的資本に注目が集まった2021年度以降はそれまでよりも落ち込み幅が大きい。

ではなぜ、人事部門が戦略人事に関与しなくなってきたのか。この点について『人事白書』では、「貴社において戦略人事が機能していない場合、その原因は何だと思えますか」と質問をしている。それへの回答を見ると「経営陣の問題」「人事部の位置づけの問題」という回答の割合が直近で増えてきていることが分かる。日本企業が人的資本の価値向上を本気で目指すのであれば、人事部門

と経営との距離を縮め、経営の方針を人事施策に落とし込める体制を再構築する必要があるのではないか。そのためには人事トップの位置づけを見直す必要があるのではないか。それが筆者の問題意識である。そこで人事トップの企業組織の中での位置づけを、財務トップと比較しながら浮き彫りにしようと考えた。円谷研究室では様々な調査を行っているのだが、本稿ではその成果の一部を紹介する。

2. 調査サンプルと分類方法

日本企業における人事部門の位置づけについては久保ほか[2024]の研究がある。久保ほか[2024]は、人事担当者が取締役である企業が現状あまり多くないこと、特にCHROに関してはその制度を導入している企業がごくわずかであることを報告している。ただしこの研究は人事担当取締役を有価証券報告書から

テキストマイニングを用いて抽出しており、たとえば人事担当取締役と人事・総務担当取締役とをどのように区分して扱っているのかなどが必ずしも明確ではない。そこで、我々は長期間の詳細なデータベースを作成することで解像度をより高めることとした。具体的には、各社の有価証券報告書および東洋経済新報社『役員四季報』の該当箇所を全て手作業で確認し独自のデータベースを作成した。

本調査における対象企業は、2024年4月時点におけるTOPIX1000の構成銘柄である。データの収集においては『役員四季報』を主に利用しており、2023年度の情報から10年ごとに遡って2013年度、2003年度、1993年度の4期間のデータを手作業で収集し、それをつなぎ合わせることで30年間の変化を観察した。調査期間において、上場廃止や新規上場等により観測数は調査年度ごとに変動する。サンプルは2023年度が978社、2013年度が833社、2003年度が697社、1993年度が567社であった。そのうち、調査した4つの年度全てでデータが入手できた企業は519社であった。

データベースを構築した後、取締役会の中に人事トップ^(注1)の役職を担っている取締役がいるかどうかを調査した。比較のために財務トップについても同様の調査を行った。人事トップが取締役であるかどうかを調べ、3つのパターンに分類した(図表2)。具体的には、①「人事担当」であることが明記されている取締役が存在する企業、②人事に加えて他の部門を同時に担当していることが明

記されている取締役が存在する企業、③人事を担当していることが確認できる取締役が存在しない企業の3つのパターンである。

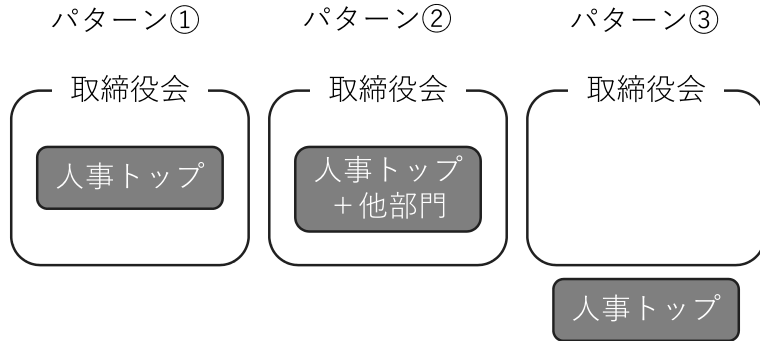
■ 3. 調査結果とその解釈

調査結果が図表3である。図表3は全サンプルの結果であるが、4つの年度において一貫してサンプルの抽出ができた519社に限定してもグラフの形状は同様であった。過去30年間で日本企業における人事トップの位置づけはかなり変わってきているようである。1993年度では人事トップが取締役であった企業は全体の53.8% (パターン①+②) であったが、2023年度には全体の19.1%にまで減少している。人事トップが取締役であるかどうかは、経営情報の共有や意思決定の迅速さという点で影響が出てくるのではないかと。図表1で示したような経営と人事部門の乖離の原因の1つには、人事トップの位置づけの変化が背後にあるのかもしれない。

ただし、図表3の解釈については注意が必要である。この30年間、とりわけコーポレート・ガバナンス改革が進められるようになってからは取締役会の人数のスリム化と社外取締役の選任が増えた。これらの結果、それまでは取締役であった業務執行のトップ達が取締役を外れ、執行役などに位置づけが変わった可能性がある。

そこで我々は財務トップについても図表3のような調査を実施した。その結果、1993年

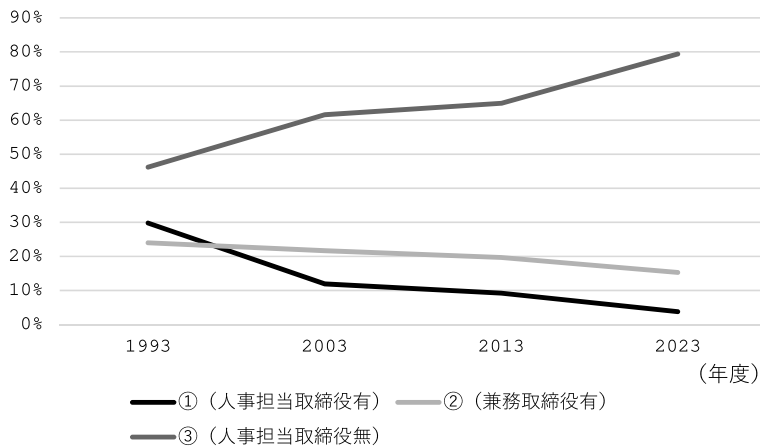
(図表2) 人事トップと取締役との関係



パターン①：A取締役（人事部長）、B取締役（CHRO）といった取締役が存在する
 パターン②：C取締役（人事・法務担当）、D取締役（人事統括・総務部管掌）といったように人事を含む複数部門を管掌する取締役が存在する
 パターン③：取締役の中に「人事担当」と明記された取締役が存在しない

(出所) 円谷研究室作成

(図表3) 取締役会内における人事トップの存在の有無（全サンプル）



(出所) 円谷研究室作成

度では財務トップが取締役である企業は全体の66.6%であり、それが2023年度には34.5%となっており、2023年度においても取締役である割合は人事トップと比べて高く、また、

30年間の変化でも人事トップが34.7ポイントの減少に対し、財務トップは32.1ポイントでありわずかながら減少幅は小さい。また、米国企業とも比較した。日本と比べて米国で

は社内取締役の人数はさらに少ないものの、ダウ30採用企業（2023年末時点）において人事トップが取締役に存在している企業（パターン①+②）は63.3%であった。ここからも日本企業において人事担当の取締役の減少傾向は相対的に強いようである。

では、なぜ日本企業の人事トップが取締役ではなくなっていくたのか。その理由について我々は複数の実務家へのヒアリングを実施した。そのうちの1人から「その理由は労働組合が弱体化したからではないか」という指摘を受けた。つまり、1990年代には労働組合が強く、それに対抗するために人事部門も強い権限が必要であり、したがって人事トップが取締役であった、という指摘である。バブル崩壊以降の“失われた30年”において、労働組合は労働条件の改善よりも人員整理の阻止を重視し、企業に対して敵対的な行動を取らなくなったという指摘もあった。ヒアリングをした1社（プライム市場）では労働組合執行委員長から以下のようなコメントを頂いた。

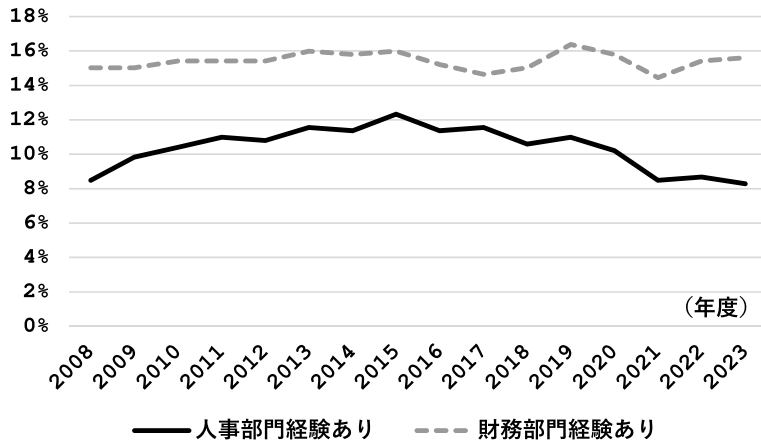
「1989年に労働組合総評議会が解散して以来、労使協調の立場を取る労働組合が増えた。平成初期は賃上げを目指して交渉してきたが、バブル景気の崩壊に伴い倒産する企業が相次いだことを受け、より経営に寄り添った組合活動が求められるようになり、労使協調の重要性がさらに高まった」

労働組合の組織率も低下傾向にある。厚生労働省「労働組合基礎調査の概況」（令和6年度）によれば日本での労働組合の推定組織率は2000年以降減少を続けており、令和6年には過去最低水準の16.1%となっている。労働組合の労使協調路線への転換と組織率の低下により、人事部門にも強い権限が必要とされなくなったことが、人事トップ取締役が減少した要因の1つかもしれない。

■ 4. 経営トップの人事部門経験

これまでは人事トップが取締役であるかどうかの調査結果を報告した。我々はまた、経営トップ（社長やCEOなど）に人事部門経験があるかどうかにも調査した。本節の調査については、2節で説明した一貫サンプル519社で実施した。具体的には、この519社の有価証券報告書「役員状況」からデータを手作業で収集してデータベース化した。たとえば、A社では2021年4月からX氏が代表取締役社長に就いているが、X氏は2013年4月に「当社人事部」、2015年7月に「当社人事部欧州駐在」という経歴があるため2021年度から2023年度までの経営トップは人事部門経験有りを意味する「1」としてデータ入力する。X氏が就任するまでのA社の歴代経営トップには人事部門経験があった者はいないので1993年度から2020年度までの経営トップには

(図表4) 人事部門経験がある経営トップの割合



(出所) 円谷研究室作成

人事部門経験無しを意味する「0」を入力する。また、「人事」という言葉が入っているかどうかだけではなく、実質的な人事部門経験があるかという点も考慮している。たとえば、「労務局長」「人材育成担当」といった人事に関連する役職経験がある場合も人事部門経験「有り」と判断している。調査結果が図表4である^(注2)。なお、比較のために財務部門経験がある経営トップの比率も掲載している。

人事部門経験のある経営トップの割合は2015年度頃までは上昇傾向であり、2015年度に12.3%に達していたが、そこから減少傾向が続き、2023年には8.3%にまで減少している。それに対して、財務部門経験のある経営トップの割合は15%前後で安定して推移している。とりわけこの数年では財務部門経験と比べて人事部門経験を持つ経営トップの割合の低下が際立つ結果となった。

また、紙幅の関係で詳細は割愛するが、我々は役員の「人事スキル」についても調査を行った。各社の株主総会招集通知や統合報告書に掲載されているスキル・マトリックスから情報を収集し、人事関連スキルに「○」が付いている役員の保有根拠を調査した。「財務・会計スキル」については円谷[2023]第6章で同様の調査を行っているが、そこでの調査の人事スキル版の調査である。まず、人事スキルの保有根拠として最も多いのは「不明(記載なし)」の35.9%であり、これは円谷[2023]による財務・会計スキルの調査と同様であった。次点が「社長・副社長経験」(35.4%)、「人事部経験」(16.6%)、「人事等担当役員経験」(10.4%)と続いた。そもそも経営トップに人事部門経験が少ない中で、経営トップを経験したことを理由に人事スキルに「○」が付いており、日本企業のスキル・マトリックスにおける「人事スキル」というのは人事部門

経験の有無ではなく、経営トップとして役員人事に関与したことを指しているようであるが、これはあくまでも推測の域を出ない。

■ 5. 人事組織の立て直しが必要なのではないか

佐藤・山田[2004]は新制度派組織理論に基づく研究成果を引用しつつ「組織は流行（ファッション）に従う」（206頁）と指摘し、この主張を受けて平野[2006]はとりわけ「人事は流行に従う」（3頁）ことを指摘している。コーポレートガバナンス・コードの再改訂などを機に高まってきた人的資本の価値向上を重視する経営が、果たして“流行”で終わるのかどうかは筆者には分からない。しかしながら、若手の人材不足が深刻化していることだけは流行では済まされない。この3月に卒業する大学生（2003年生まれ）は112万人であるが、2024年の出生数は70万人を切ると推計されている。現時点ですでに若手の採用が困難になりつつある中で、新卒学生数が今の2/3を下回る20年後はどうなっているのだろうか。

より少ない従業員で付加価値を生み出せるような経営の体制作りは待ったなしであろう。その推進の実働部隊である人事部門は経営戦略と二人三脚でなければならないはずであるが、我々の調査からは、この30年間で日本企業において人事トップが取締役から離れており、それは経営との距離が開いているこ

とを意味するのではないだろうか。実務家へのインタビューの中で、日本を代表するある大手企業では、これまで人事トップは長期間にわたって取締役ではなかったが、現任者が取締役となったことで「取締役会での議論の内容が人事部門にも共有され、（人事部門の）意思決定も迅速になった」と述べていたことが印象的である。

また、経営トップにも人事経験を持つ者が相対的に少なく、さらには直近で減少傾向にあることが分かった。次期経営トップに今から人事部門経験を積ませることは困難であろうし、将来の経営人材育成のメニューの中に人事に関するスキル習得を加えたとしても、実際に経営トップに就くには時間がかかる。社外取締役などを活用してまずは人事スキルを取締役会に取り込んでいくことになるであろう。それと同時に、自社の人事部門が人的資本向上のための人事戦略を立案し、そしてそれを実施できるような体制にあるのかどうか、人事トップの位置づけも含めて見直しをしてみるとよいのではないか。

本稿は円谷昭一ゼミ4年（樋口涼太・金娜延・佐藤愛斗・宍戸健人・白川大地・横地遥・渡邊吉顕）の卒業研究の成果の一部を筆者が加筆・修正したものである。なお、この卒業研究はマーサージャパンの第1回懸賞論文においてファイナリストに選ばれている。調査に際し、快くインタビューに応じて頂いた実務家の方々に心からの御礼を申し上げた

い。

〔参考文献〕

- ・久保克行・内ヶ崎 茂・瀬古 進・霧生拓也「プロフェッショナル経営者とトップマネジメントチーム」『証券アナリストジャーナル』, 62 (7), 2024年7月.
- ・佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化－組織を動かす見えない力』, 日本経済新聞社, 2004年9月.
- ・円谷昭一編『コーポレート・ガバナンス「本当にそうなのか？」大量データからみる真実』, 同文館出版, 2023年3月.
- ・平野光俊『日本型人事管理－進化型の発生プロセスと機能性』, 中央経済社, 2006年7月.

(注1) 人事を掌管する部門において社内で最も高位の肩書を持つ者。具体的には、CHROや人事部長が該当する。

(注2) 2007年度までは「役員の状況」の記載が簡素であり、より詳細に記載されるようになった2008年度以降の結果を示している。

