

和紙



おりおりの記

「プロパー社員」と人的資本戦略

アフラック生命保険
代表取締役会長

チャールズ・レイク

「人的資本」という言葉を目にすることが多くなった。岸田首相が掲げる「新しい資本主義」でも「人への投資」は重要な柱とされ、今春より、上場企業等を対象に人的資本の情報開示が義務化された。

政府指針によると、情報開示の目的は「・・・投資家をはじめとするステークホルダーによる自社の人材戦略への理解を深め、経営者・従業員・投資家等による相互理解の中で、戦略的な人的資本形成、ひいては中長期的な競争力強化や企業価値向上を実現すること」とされ、資本市場でも大きな話題になっている。

一方で、日本の労働市場の現実を目を向けると、大企業では未だ新卒一括採用が主流とされ、「プロパー社員」という言葉をよく耳にする。これは和製英語であるが、恐らく「新卒採用の正社員」との意味で使われているのだろう。しかし、「プロパー (proper)」とは本来、「適切な、ふさわしい」といった意味を持つ言葉で、その対義語は「improper: 不適切な、ふさわしくない」になる。つまり、新卒採用ではない中途採用社員は「不適切」な社員になってしまう。

確かに、新卒一括採用を含む日本型雇用慣行は日本の発展を支えてきた。他方、グローバル化や少子高齢化、ダイバーシティの議論が深まる中、新卒の採用ルールの変更や労働市場改革の取組み等が進められており、経団連も「離職・転職などの労働移動に対する意識を社会全体で肯定的なも

のに変えていく必要がある」等と発信している。実際、大企業で変化が起きている。デジタル分野などでの即戦力として2023年度の採用

計画に占める中途採用比率が過去最高の37.6%になったとの報道もあり、「プロパー社員」を是とする環境は、今まさに転換期に差し掛かっている。

経営者は人的資本経営や「目的を持った対話(エンゲージメント)」を実践する上で、開示基準に形式的に対応するのではなく、その政策的趣旨を的確に理解し、自社の特性や経営戦略に応じた雇用システムの検討・確立を進めることが肝要だ。新卒採用か否かではなく、自社のパーパスに共感し企業戦略の実現に資する人財であることこそが重要であり、最適な人財ポートフォリオの構築をはじめ、実効性の高い人財戦略の策定と着実な実行が求められている。

「人的資本」とは、文字通り人財を「資源」ではなく「資本」と捉えようとする意識から生まれた言葉である。「プロパー社員」という呼び名も、「死語」とする時代では。

