

인적자본 보고가 일본기업의 인재 매니지먼트에 미치는 영향 「직무형 인사제도」의 행방

마쓰오카 사찌 (松岡 佐知)

CONTENTS

- I. 「직무형」을 둘러싼 현황
- II. 일본기업의 인적자본 보고와 ISO30414를 둘러싼 현황
- III. 일본기업은 인적자본 정보 공개와 더불어 ISO30414에 어떻게 대처할 것인가
- IV. 일본기업에 필요한 인재 전략이 방향성

요약

1. 「직무형」과 인적자본 정보 공개를 반드시 연계하여 검토해야 하는 것은 아니지만, ISO 30414 등 글로벌 정보 공개 가이드라인은 직무형을 전제로 하고 있어 주의가 필요하다.
2. 일본기업의 인적 정보 공개는 아직 본격화되지 않았으나, 인재 전략과 사업 전략을 연계하여 사업 전략 실현을 위해 필요한 인재를 얼마나 확보·육성하고 있는지를 밝히는 등 인사의 본질에 관련된 대응이 요구되고 있다.
3. 직무형은 단독으로는 일본의 인적자본을 손상시킬 위험이 있다. 인적자본 정보 공개에는 직무형 고용 시스템 이행의 실패를 방지하기 위한 방파제라는 의미가 있다. 일본기업의 경쟁력 향상의 관점, 나아가 일본 전체의 인적자본 증강의 관점에서도 일본기업은 미봉책으로 규제에 대응할 것이 아니라, 적극적인 투자로 고숙련 인재를 대량 육성하는 것이 필요하다.

I. 「직무형」을 둘러싼 현황

1. 세번째 「직무형 붐」

코로나19 팬데믹을 계기로 「직무(Job)형」 인사 제도가 주목을 받으며 일본 대기업을 중심으로 직무형 인사 제도로 개편하려는 움직임이 강해졌다. 2020년 9월 경제산업성이 발표한 이른바 「인재판이토 리포트」^{주1}가 일본기업이 목표로 해야 할 인재 매니지먼트로서 「개방적인 고용 커뮤니티」 「동적 인재 포트폴리오」 등에서 직무형을 제시하며 국가도 직무형 고용의 침투 확대를 뒷받침하고 있다. 2022년 일본 경제단체연합회(경단연)가 춘계 노사 교섭 방침으로 제시한 경영 노동 정책 특별위원회 보고에서는 직무형의 「도입 · 활용 검토가 필요」하다고 강조했다. 현재는 고용자도 국가도 직무형 고용을 추진하려는 자세를 분명히 취하고 있다.

직무형은 2009년 노동 정책 연구 · 연구 기구 노동 정책 연구소장 하마구치 게이치로 씨의 저작물^{주2}에서 나온 비교적 새로운 말이다. 하지만 인사처우의 중심을 Job=직무(능력 같은 속인적 요소가 아닌 업무)로 하는 인사 제도로, 선택지는 일본에 1960년대 이전부터 직무급 제도로써 존재하였다^{주3}. 더욱이 일본기업이 직무급 · 역할급이라고 하는 이른바 직무형 인사 제도를 도입하고 있는 비

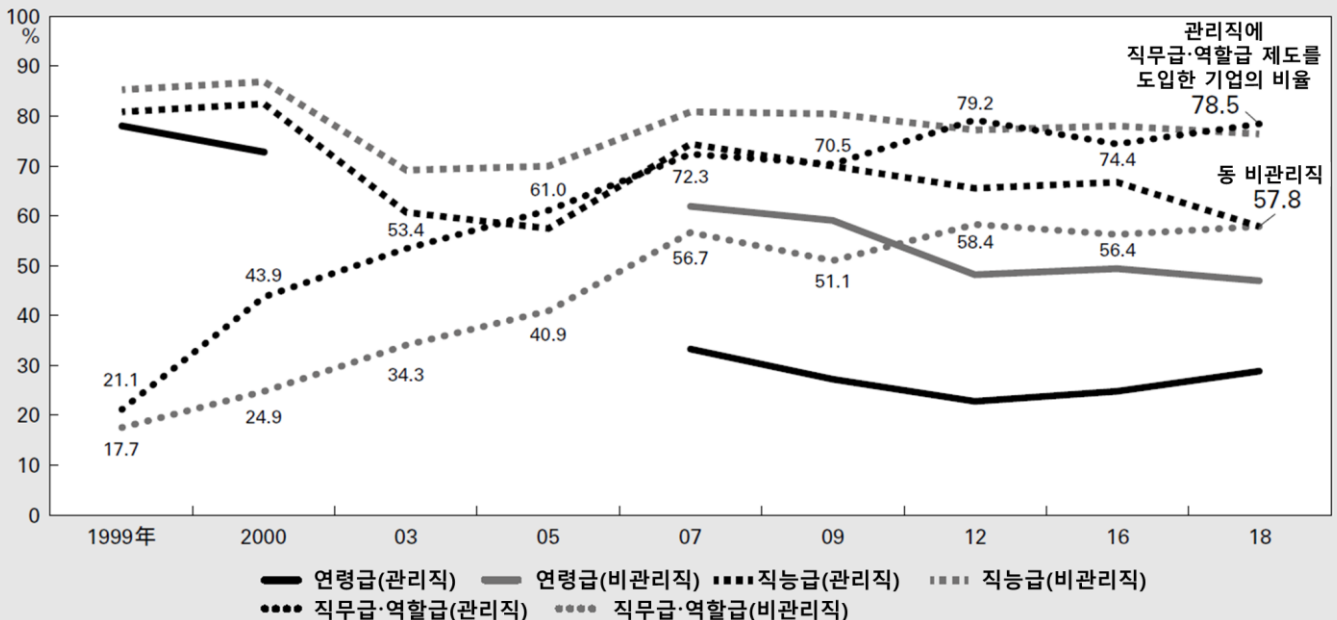
율은 관리직을 대상으로 하는 인사 제도만 보면 2007년 시점에 70%를 넘어서^{주4} (그림1), 10년 이상 전부터 일본기업에서 다수를 차지했다고 볼 수 있다.

1990년대 중반부터 컨설턴트로서 일본기업의 인사에 관련된 일을 해왔고, 직무형 인사 제도를 포함한 도입을 지원해 온 입장에서 보면, 직무형이 주목받은 것은 2000년경의 성과주의 붐이 일어났을 때, 2010년대를 앞두고 글로벌 인사 인프라로서 잡 그레이드가 주목받았을 때, 그리고 이번으로 필자 자신의 경험까지 적어도 세 번째이다(그림2). 역사적으로 일본기업은 인재 매니지먼트의 중대한 문제에 직면할 때마다 해결책으로 직무형에 의존하려고 했다고 해도 과언이 아니다.

이런 경위를 고려하여 이번 직무형에 관한 논의의 특징을 두 가지로 설명하겠다.

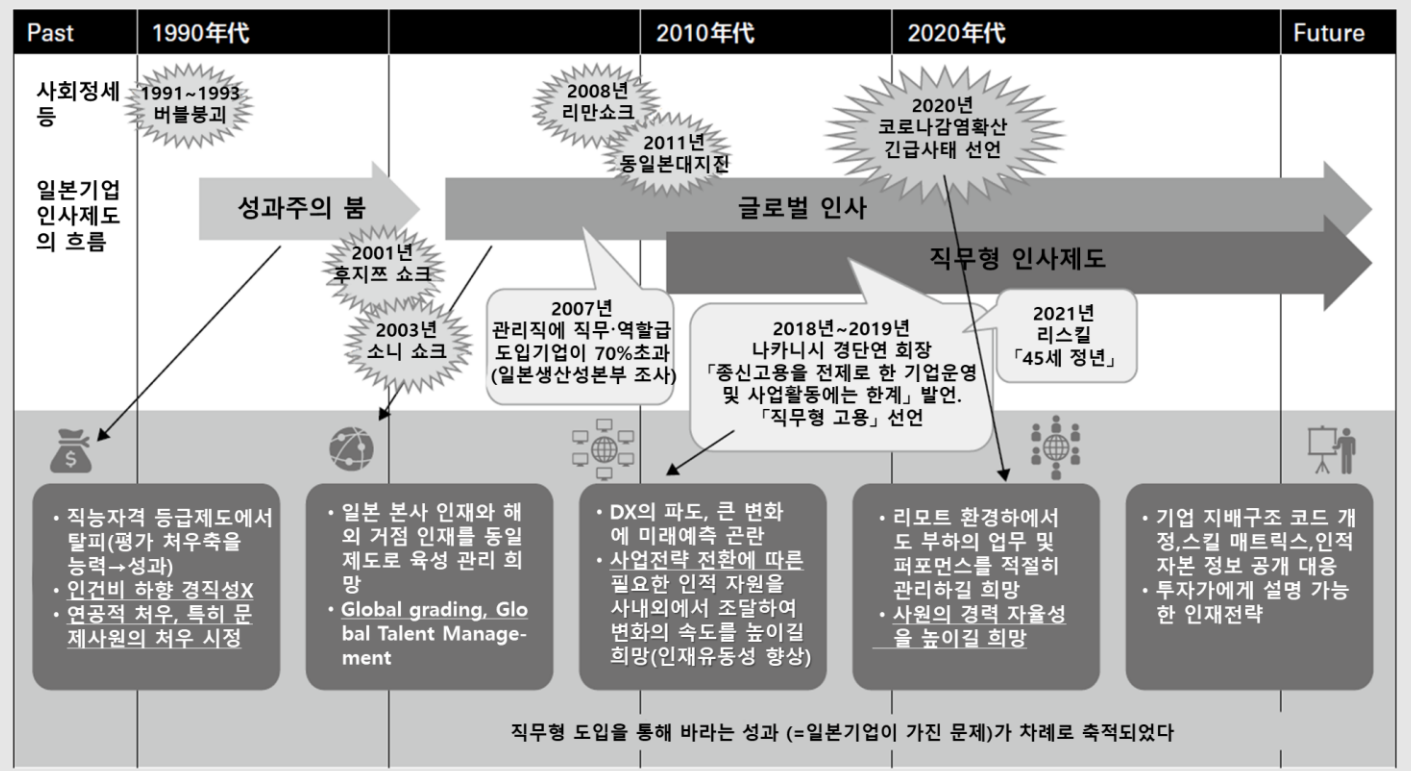
첫 번째는 전 경단연 회장이었던 히타치 제작소 나카니시 히로아키 당시 회장을 필두로 후지쯔, KDDI 등 일본의 인재 매니지먼트를 견인하는 대기업 총수가 직무형에 대해 발언하거나, 직무형 인사 제도를 강하게 밀어붙이면서 인재 전략과 사업 전략의 제휴 등 인사의 본질에 관련된 부분으로 심화한 점이다. 두 번째는 직무형 대 멤버십형이라는 논의에 유익한 이론 모델이 제시됨으로써 인사 제도가 아닌 고용 시스템으로서 직무형을 이해하기 시작했다는 점이다.

그림1 기본급 제도의 변화



※조사 대상은 매회 다르지만, 2019년 실시한 데이터는 상장기업 1,947개사의 인사노무 담당자 · 회답 기업 102개사 (회수율 5.2% /복수회답)
출처) 일본생산성본부 「일본형 인사제도의 변용에 관한 조사」 (2019년 1~3월 조사실시)

그림2 일본기업이 직무형 도입을 통해 바라던 성과의 추적



2. 직무형이 인사 부문에 부여한 무거운 과제

직무형 논의의 첫 번째 특징에 대해 보충하자면, 직무형 논의가 활발해진 계기는 타사와 차별화된 개혁을 추진해온 영향력이 큰 히타치 제작소의 대표이자 경단연 회장(당시)의 발언이다.

「중신고용제나 일괄 채용을 중심으로 한 교육 훈련 등은 기업의 채용과 인재 육성 방침에서 보면 성립되지 않게 되었다」(2018년 9월 3일, 정례 기자회견)

「신규 졸업자의 일괄 채용과 기업 내에서의 스킬 양성을 중시한 고용 형태만으로는 기업의 지속 가능한 성장, 나아가 일본의 발전은 어렵다.(중략) 앞으로는 일본의 오랜 고용 관행이었던 공채 채용과 함께 직무형 고용을 염두에 둔 채용(이하 직무형 채용)도 포함하여 학생 개인의 의사에 따른 복선적이고 다양한 채용 형태로 질서를 가지고 이행해야 한다는 인식을 산업계 측과 대학 측이 합의했다」(산학협의회 「향후 채용과 인턴십이 추구해야 할 모습에 관한 분과회」의 중간정리)

「중신 고용을 전제로 기업 운영, 사업 활동을 하는데 한계에 다다랐다. 외부 환경이 변화함에 따

라 취업한 시점과 동일한 사업이 지속될 것이라 확신하기 어렵다. 노동자가 그동안 종사하던 일자리가 사라지는 현실에 직면한 것이다.

따라서 경영진도 종업원도 직종 전환에 힘쓰고 사내외에서 활약의 장을 모색해 계속해서 일하기 위해 노력하고 있다. 이익이 나지 않는 사업에서 무리하게 고용을 유지하는 것은 종업원에게도 불행이며 빨리 결단을 내려 지금과는 다른 비즈니스에 도전하는 것이 중요하다」(2019년 5월 7일 정례 기자회견)

여기에 일부 인용한 것처럼 일본형 고용 시스템의 근간을 흔드는 발언을 반복함으로써 직무형은 충격을 동반하며 확산되었고, 인사 부문은 이 큰 변화를 어떻게 실현해야 할지 무거운 과제를 받았다. 기업의 인사 부문은 직무형 고용 도입이라는 테마 아래에서 경영인, 사업 측으로부터 「지금 있는 인재로는 성장 전략을 수행할 수 없다(덧붙여 현존하는 구성원이 변화를 저해하고 있다)」 「필요한 인재를 확보하지 못하고 있다」 「인사 전략이 사업 전략에 연동되어 있지 않다」 등 인사 제도를 바꾸는 것만으로는 대응할 수 없는 본질적인 문제를 다시금 맞닥뜨리게 되었다.

인재 육성·배치 등을 특징으로 하는 이른바 「일본형 고용 시스템」이 존재한다. 그러나 같은 일본 내에서도 유럽과 미국 중심의 외국계 기업 대다수(기업 규모와 관계없이)나 중소기업은 그와는 다른 직무형 고용 시스템 아래에 있다. 직무형 고용 시스템은 조직의 각 계층에서 발생하는 외부 노동 시장의 인재 조달이나 인재 배치, 인재의 직종별·기업 횡단적 노동 시장에서 이루어지는 이직을 수반한 커리어 형성 등이 특징이다(표1).

덧붙여 여기에서는 자세히 서술하지 않았으나, 유럽과 미국의 다국적 기업형 외에도 독일, 프랑스, 북유럽 여러 나라 등에는 각각 특징적인 고용 시스템이 존재한다. 직무형 고용 시스템이란 일본형 이외의 고용 시스템의 총칭으로 「일본형 고용 시스템」의 특징을 정리하고 논의하기 위한 이론 모델이다. 직무형이라는 이론 모델이 탄생한 덕분에 일본에서는 고용 시스템을 둘러싼 논의가 활발해졌지만 실제로 직무형이라 불리는 고용 시스템이 실재하는 것이 아니라 어디까지나 일본에서만 활용되는 이론 모델이라는 점에는 주의가 필요하다⁵⁾.

일본형·직무형 고용 시스템의 차이에 대한 자세한 내용은 표 1을 참조하면 되는데, 지금까지 일본 기업이 직무형 인사 제도로 예상한 결과를 얻지 못한 원인은 단순하게 보면 인사 제도, 특히 보수를 정할 때만 직무형으로 하고, 인력 배치나 업무 할당 등 기타 인재 매니지먼트는 일본형 그대로 둔 점에 있다. 즉 보수 제도는 그 인재가 담당하는 직무나 역할(업무)의 난이도나 크기를 기준으로 결정하는 반면에 직무나 역할(업무)의 내용은 인재와 분리되지 않은 채, 속인적으로 결정되었다(사람에 맞춰 업무를 만드는 사람 중심의 직무·인재 매칭).

일본형 인사 프로세스에서는 제너럴리스트형 인재를 사업에서 사업으로, 사업에서 관리부로, 관리부에서 사업부로, 회사 사정에 따라 종횡무진 이동 배치한다. 이러한 인사 로테이션 속에서 인재를 육성하고 평가·선발한다. 사람 중심이란 다시 말해 배치된 소속·직무에 따라 대략적인 직무 내용이 정해지지만, 마지막은 그 인재에 맞게 직무나 역할 내용이 정해진다는 것이다.「이미 정해진 직무에 그곳에서 요구하는 인재 요건에 부합하는 인재를

표1 이론 모델로서의 일본형 직무형 고용 시스템의 개요

인사기능	일본형 고용시스템 (일본 대기업의 전형적인 예)	(모델로서의) 「『직무형』 고용시스템」
채용	• 신규 졸업생 일괄채용 • 직무 무한정	• 수시채용 • 직무한정 (직무내용, 책임·성과, 직무요건 등의 개요를 정한 직무정의서를 기준으로 함)
인재배치·업무배정	• 소속·직급 등에 의해 직무내용이 결정되지만 속인적 요소에 의해 변동 있음 (사람기준) • 정기 로테이션, 내부 조달 중심 • 회사측의 의향에 의해 자유롭게 이동 가능 • 사업·직위 및 직무 부적합일 경우도 배치 전환 등을 통해 구제	• 미리 정해진 직무에, 인재를 실력과 성과를 기준으로 매칭(업무기준) • 빈자리를 채우는 인재는 사내 밖에서 조달 (수시 외부채용) • 본인과의 합의없이 이동 불가 • 사업·직위 및 직무 부적합일 경우는 해고 상정
육성 (특히 기회부여 중심으로)	• 채용당시는 누구라도 경영 간부 후보를 전제로 하고, 장기적 경쟁을 실시(평가·선발에 오랜 시간) • 기업의 특수적인 직무 수행 능력을 축적, 장기적 숙련	• 채용된 자리나 트랙에 따라 커리어 패스는 달라지고, 성장 기회도 제한 • 특수 직무의 현재적 스킬을 쌓고 기회를 찾아 전직도 함(스킬 범용성, 외부 시장 접속성 있음)
보수(특히 기본급) 등 처우	• 능력, 근속년수 등 사람기준 • 사원 간의 차가 생기기 어려움 • 직무가 변하지 않아도 승급·승격 • 처우가 연공서열적, 하방경직적으로 되기 쉬움	• 직무에 따름 (업무기준) • 책임·성과의 차나 직무 시장 가치 등이 반영되어 큰 차가 생기기 쉬움 • 상위 지위에 공석이 생겨도 직무가 변하지 않는 한 승급·승격은 없음 • 사람과 업무의 매칭을 통해 인재가 실시하고 있는 업무와 처우의 밸런스가 맞다
사원의 경력 형성	• 종신고용 전제, 사원은 내부 노동 시장만을 시야에 두고, 회사의 의향에 따라 자신의 커리어를 형성 (수동적) • 연공서열적 • 제너럴리스트 의향(「우리회사의 전문가」기업 특수적 능력)	• 수시 이직, 사원은 항상 내부 및 외부 노동 시장을 시야에 두고 자율적으로 자신의 커리어를 형성
인사기능	• 인사부에 집중	• 인사부와 라인 매니지먼트가 협동, 라인 매니지먼트의 인재 매니지먼트에 관한 권한·책임이 큼

배치한다」라는 업무 기준은 직무·인재 매칭이 가능하지 않은 것이다.

사람 중심의 직무·인재 매칭은 인재의 직무와 처우 사이에서 불균형을 일으키는 원인이 되고 있다.

예를 들어 A라는 인재가 연공서열적 인사로 실력 이상의 직무에 배치되어 A가 할 수 있는 범위에서만 일했다고 해도, 미리 정의된 직무에 따라 대우를 받게 되면 직무 정의서와 A라는 인재가 실제 일하는 모습 사이에는 불균형이 생긴다. 직무형 고용 시스템에서는 하나의 직무를 둘러싸고 내부·외부 노동 시장에서 적합한 인재를 평가·선발해 배치하는 메커니즘 안에서 직무와 인재의 적절한 매칭이 이루어지지만, 일본형 고용 시스템에서는 조직이 요구하는 직무·역할과 실제로 인재가 수행하는 직무·역할·퍼포먼스가 동떨어져 처우의 차이를 발생시킨다.

사람 기준의 직무·인재 매칭은 인사부가 사측이 요구하는 인재를 확보하지 못하는 원인이 되기도 한다.

사측의 인재에 관한 요청은 「이러한 역할을 완수할 수 있는 인재」와 같은 업무 기준으로 내려진다. 인사 측은 그동안 일본형 발상으로 제너럴리스트형 인재를 대거 양성해 사람 기준의 발상에 부응하려 했지만, 이것이 한계를 맞이했다.

예를 들어 사업 전략을 직접적으로 인재 전략에 연동시키는 방법으로서 인재 포트폴리오 분석이 있다. 사업 전략을 조직에서 필요한 기능으로 분해하여 기능을 직무에 녹여내 직무에서 요구하는 인재 요건을 정의한다. 이러한 직무·인재 요건 세트와 현재 있는 직원을 비교해 갭을 메우고 필요한 인재를 확보하기 위한 시책을 중심으로 인재 전략을 책정해 나간다. 이러한 방법 자체가 지금 있는 인재를 전제로 하지 않고, 중장기 성장 전략으로 직무를 정의하고 여기에 필요한 인재를 사내외에서 조달하는(업무에 맞게 사람을 배치한다) 업무 중심(직무형의) 사고에 기초하고 있다.

이러한 방법은 머리로는 이해하지만, 기존의 일본 기업 인사부는 사원에 대한 배려가 먼저이고(업무 중심으로 생각하면, 현재 있는 사원으로는 채산이 맞지 않는 인재 육성 방법의 재검토나 배치전환·고용 조절을 포함한 근본적인 대응이 요구되는 방향으로 가기 쉽다), 혹은 발상의 전환이 어려워서(현재 없는 일을 하기 위해서 현재 없는 인재를 조달해 나간다는 사고방식에 익숙하지 않거나, 그러

한 대처 경험이 없다), 좀처럼 실행에 옮기지 못하는 경우가 많다.

4. 직무형 선행 기업은 이미 고용 시스템 관점을 의식하고 있다

직무형 고용 시스템에 대한 이해가 깊어짐에 따라, 최근에는 직무형 인사 제도 시행으로 일본 대기업에서 경영자나 인사 부문이 요구하는 성과를 올릴 방법이 발견되어 일부 선행적 기업에서 실행되고 있다.

직무형 인사 제도를 도입한 히타치 제작소나 미쓰비시 케미컬, 후지쯔 등 선행 기업에서는 현재는 내부 노동 시장을 인재 조달처의 중심으로 하면서도 (장기적으로 노동 시장의 직무화도 지향하고 있다), 업무 기준의 직무·인재 매칭을 기능시키기 위해 사내에서 직무 정의서를 공개하고 사내 공모 제도를 다수 이용하는 등의 시도를 하고 있다. SOMPO 홀딩스에서는 한발 더 나아가 20개의 부장 자리와 60개의 과장 자리를 2022년 봄 사내외를 대상으로 공모제로 전환한다고 한다.

아직 이해가 더 필요한 부분이지만, 이러한 시도는 내부 노동 시장 중심의 일본형 고용 시스템에서 직무형 업무 기준의 직무·인재 매칭을 유사하게 부분적으로라도 기능시키려고 하는 것이다.

II. 일본기업의 인적자본 보고와 ISO 30414를 둘러싼 현황

1. 인적자본 정보 공개

가이드라인·ISO 30414가 주목받는 이유

최근 들어 비재무 정보가 주목받는 흐름 속에서 ESG의 Social(사회) 부문에 포함되는 「인적자본」에 대한 관심이 높아졌다. 일본에서도 2021년 6월 코퍼레이트 거버넌스 코드 개정(그림 3)을 계기로 인적자본 보고가 주목받고 있다. 신규 추가의 보충 원칙 내에서는 인적자본에 관한 공개·제시와 이사회에 의한 실효적인 감독이 요구되고 있다.

인적자본에 관한 정보의 공개 방법에 대해서는 SEC(미국 증권거래위원회)가 2020년 11월에 상장 기업을 대상으로 인적자본에 관한 정보 공개를 의무화했을 때도 일본의 2021년 6월 개정판 코퍼레

이트 거버넌스 코드에서는 구체적으로 제시되지 않았다. 한편 GRI(Global Reporting Initiative)와 IIRC(International Integrated Reporting Council), SASB(Sustainability 회계기준심의회)(IIRC와 SASB는 21년 6월에 합병하여 밸류 · 리포팅 재단을 설립) 등을 포함한 복수의 국제적 단체가 가이드라인을 제시했다. 그중 가장 주목받고 있는 것이 2018년에 ISO(국제표준화기구)가 공개한 ISO 30414이다^{주6}.

주목받는 이유로는 ISO 30414가 다른 가이드라인에 비해 인재 매니지먼트 전반에 대해 총체적으로 정리한 내용이라는 점과 미국 연방의회가 심의 중인 Workforce Investment Disclosure Act of 2021이 인적자본 정보 공개의 구체적 내용을 포함한 의무화를 목표로 하고 있으며, 이 법안이 ISO 30414의 내용과 크게 중복된다는 점 등을 들 수 있다 (세부 사항을 확인해보니 법안의 공개 요구 내용은 ISO 30414보다도 엄격하다).

Workforce Investment Disclosure Act of 2021

1. 계약 유형별 인원수(Workforce demographic information)
2. 정착 · 이직, 승격, 사내 공모(Workforce stability)를 실시하지만, 법률 제정 후 2년 이내에 책정이 완료되지 않을 경우, 공개 기준으로 ISO 30414가 적용된다.
3. 구성 · 다양성(Workforce composition)
4. 스킬 · 능력(Workforce skills and capabilities)
5. 건강 · 안전 · 웰빙(Workforce health, safety and well-being)
6. 보수 · 인센티브(Workforce compensation and incentives)
7. 경영상 필요한 포지션과 그 채용 상황(Workforce recruiting and needs)
8. 인게이지먼트 · 생산성(Workforce engagement and productivity)

그림3 2021년 6월 개정판 코퍼레이트 거버넌스 코드 (발췌)

■보충원칙 3-1③에 관해서는 특정 사항을 공개해야 한다는 원칙에 입각하기 위해 컴플라이언스에도 CG보고서에 기재가 요구된다

II. 본 코드와 대화 가이드라인의 개정에 대한 사고방식 (발췌)

3. 서스테이너빌리티 (ESG요소를 포함 중장기적인 지속가능성)를 둘러싼 과제에 대한 대처

중장기적 기업가치 향상을 위해서는, ...의 중요성은 높아지고 있다. 또한, 지속가능성에 관해서는 기존보다 E(환경)의 요소에 대한 주목이 높아지고 있기는 하지만, 이에 더해 최근 인적자본에 대한 투자 등 S(사회) 요소의 중요성도 지적되고 있다. 인적자본에 대한 투자에 더해 지적재산에 관해서도 국제 경쟁력 강화라고 하는 관점에서 보다 효과적인 활동이 진행되는 것이 바람직하다는 지적도 받고 있다.

이러한 점도 감안하여, ... 중요하다. 또한 기업의 지속적인 성장을 위한 경영자원의 배분에 있어서는, 인적자본에 대한 투자나 지적재산 창출이 기업가치에 미치는 영향이 크다는 지적도 감안하면, 인적자본이나 지적재산에 대한 투자 등을 시작으로 경영 자원 배분 등이 기업의 지속적인 성장에 기여하도록 실효적으로 감독해야 한다. 이에 더해, ...가 기대된다. 게다가 중장기적인 기업가치 향상을 위한 인적자본이나 지적재산에 대한 투자 등에 관련된 구체적인 정보공개도 중요하다. 또한, 이러한 미래를 위한 투자 등에 관해서는 ... 긴요해진다.

원칙	
보충원칙 3-1③ (신규추가)	• 상장회사는 경영전략 공개에 있어, 자사의 지속가능성에 대한 활동을 적절히 공개해야 한다. 또한, 인적자본이나 지적재산에 대한 투자 등에 대해서도 자사의 경영전략 · 경영과제와의 적합성을 의식해 알기 쉽고 구체적으로 정보를 공개 · 제공해야 한다. • 특히, 프라임시장 상장회사는 기후변화와 관련된 리스크 및 수익 기회가 자사 사업활동 및 수익 등에 미치는 영향에 대해, 필요한 데이터 수집과 분석을 실시한다. 또한 국제적으로 확립된 공개의 틀인 TCFD 또는 이와 동등한 틀을 기본으로 공개의 질과 양의 내실화를 추진해야 한다
보충원칙 4-2② (신규추가)	• 이사회는 중장기적인 기업가치 향상의 관점에서 자사의 지속가능성을 둘러싼 활동에 대해 기본적인 방침을 책정해야 한다. • 또한, 인적자본 · 지적재산 투자 등의 중요성을 감안하여, 이들을 비롯한 경영자원의 배분과 사업 포트폴리오에 관한 전략의 실행이 기업의 지속적인 성장에 기여할 수 있도록 실효적으로 감독해야 한다.
원칙 5-2 경영전략 및 경영계획의 책정 · 공표	• 경영전략 및 경영계획의 책정 · 공표 시, 자사의 자본비용을 정확하게 파악한 후, 수익계획이나 자본정책의 기본적인 방침 제시와 함께, 수익력 · 자본효율 등에 관한 목표를 제시하고, 이를 실현하기 위해 사업 포트폴리오의 재검토, 설비투자 · 연구개발투자 · 인적자본에 대한 투자 등을 포함한 경영자원의 배분 등에 관해 구체적으로 무엇을 실행할 것인가를 주주들에게 알기 쉬운 언어와 논리로 명확하게 설명해야 한다.

출처) 금융청 스튜어디스 코드 및 코퍼레이트 거버넌스 코드의 팔로업 회의 「코퍼레이트 거버넌스 코드 및 투자자와 기업의 대화 가이드라인 개정에 대해 (2021년 4월6일)」 일본 거래소 그룹 「코퍼레이트 거버넌스 코드 (2021년 6월판)」를 토대로 작성

본 법안에서 각 항목의 공개 기준 책정은 SEC가 실시하지만, 법률 제정 후 2년 이내에 책정이 완료되지 않을 경우, 공개 기준으로 ISO 30414가 적용된다^{주7}.

또한 일본에서는 2021년 11월에 발표된 내각관방 「새로운 자본주의 실현 회의」보고서(인적자본 투자 증가나 정보 공개 충실의 필요성 언급)나 경제산업성 「비재무 정보 공개지침 연구회」중간보고(직접 ISO 30414 언급) 등에서 모두 ISO 30414에 주목하고 있다.

2022년 2월 1일에는 내각관방이 2월에 전문 회의 「비재무 정보 가시화 연구회」를 설치, 인적자본 정보 공개 항목과 평가 방법을 구체적으로 검토해 여름까지는 정보 공개 지침을 작성하겠다고 발표했다. 이 가이드라인이 얼마나 심도 있는 내용이 될지 주시할 필요가 있다.

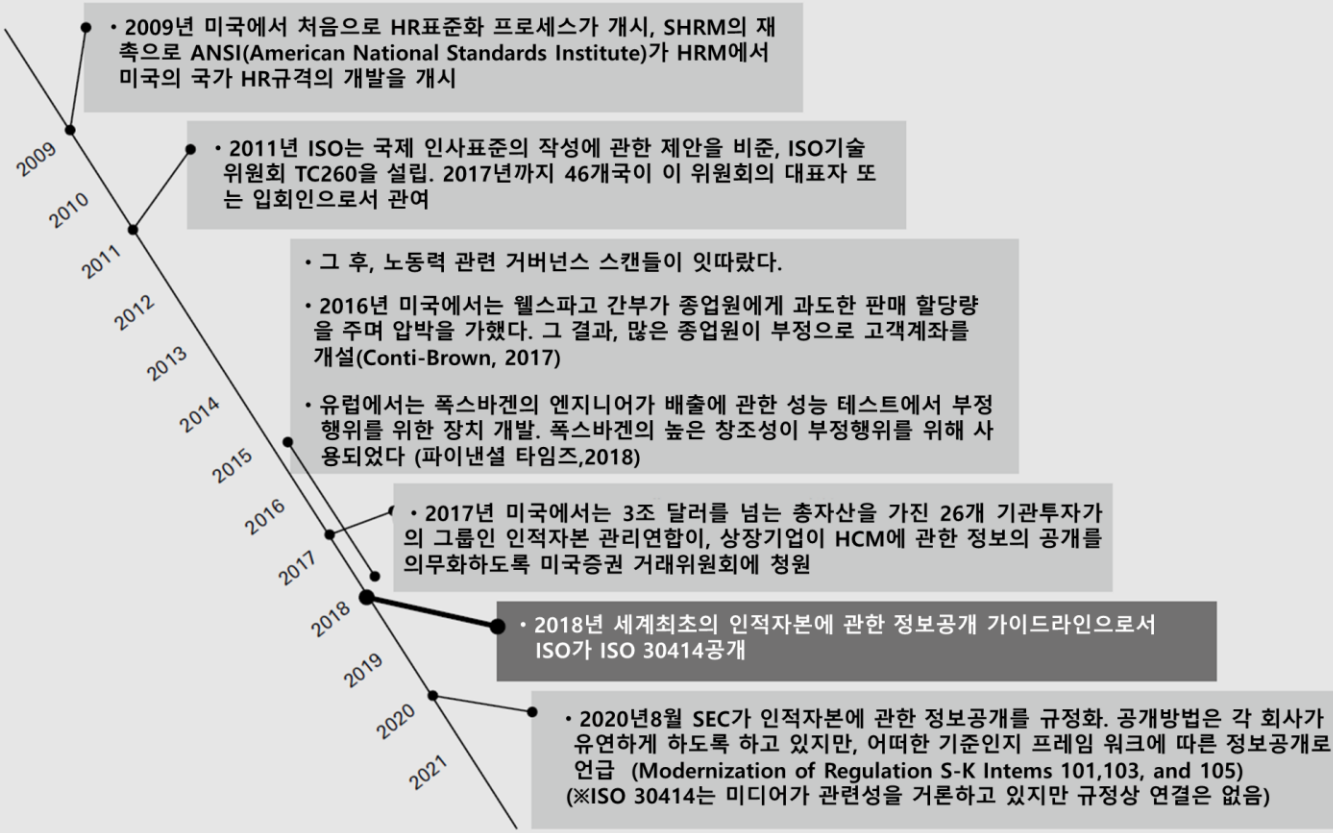
2. ISO 30414란

ISO 30414는 2017년 미국에서 3조 달러가 넘는 총자산을 가진 26개 기관 투자가 그룹인 인적자본

관리 연합이 상장기업을 대상으로 HCM (인적자본 관리)에 관한 정보 공개를 의무화하도록 미국 증권거래위원회에 청원한 것을 계기로 만들어졌다^{주8} (그림4). 인적자본 정보 공개 가이드라인으로서 11개 카테고리 58개 지표를 정의해, 내부·외부의 인적자본에 관한 보고 지침을 제공하고 있다. 11개 카테고리는 종업원 구성의 특징, 기업 내부의 인재 매니지먼트 상황, 비용이나 리스크 상태와 같은 관점에서 다면적으로 인적자본을 파악한다. 투자가 커뮤니케이션만이 주목받기 쉬우나, 원래는 인적자본을 다양한 이해관계자를 위해 가시화해야 한다 (그림5).

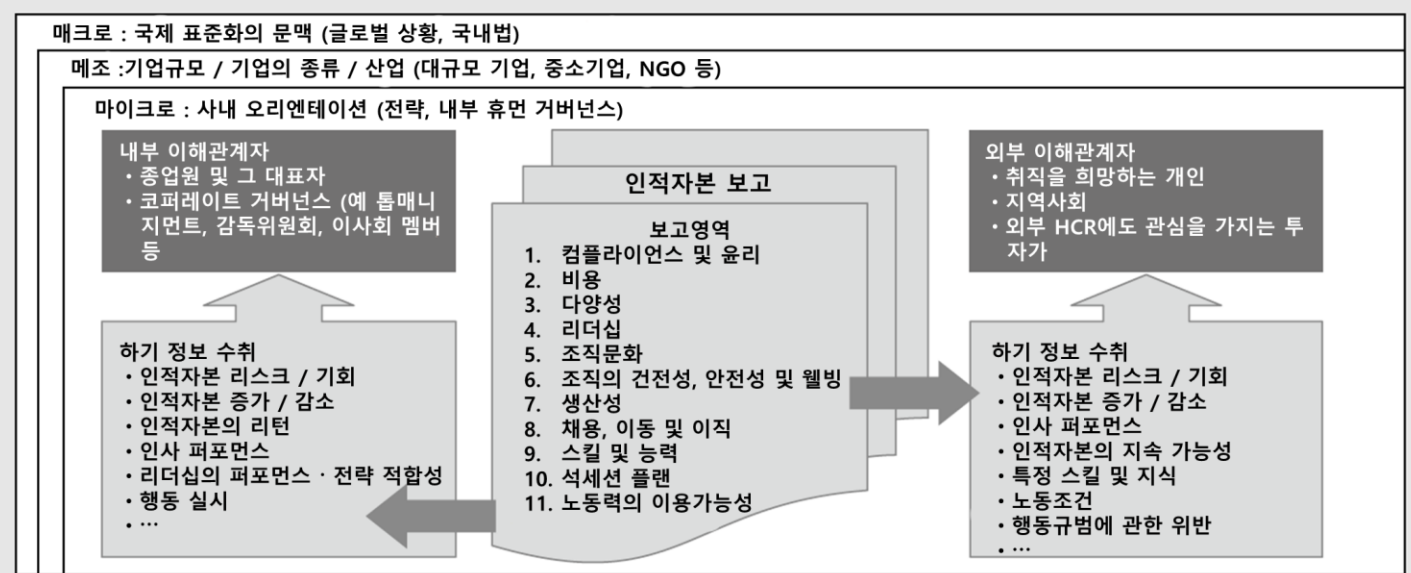
「비재무 정보 공개 지침 연구회」 중간보고에서도 기술한 바와 같이(그림6) 인적자본 정보 공개는 크게 인적자본의 리스크 매니지먼트 관점과 기업 가치 향상의 관점에서 생각할 수 있다. ISO 30414의 58개 지표를 이해하기 쉽게 그림5에 있는 원래의 11개 카테고리에서 이것을 참고로 재분류 하면 (표2) 58개 지표 중 컴플라이언스·윤리/건강·안전으로 분류되는 11개 지표는 방어/리스크 매니지먼트 관점의 지표이지만, 그 이외는 가치 향상과 관련된 지표로 구성되어 있다.

그림4 ISO 30414를 둘러싼 사건



출처) Human Capital Management Standards (2019)

그림5 내부·외부 이해관계자를 위한 인적자본 보고



Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting (2018)

58개 지표의 내용을 카테고리별로 소개하겠다.

표2의 A 리더십 카테고리에는 중간 관리직의 매니지먼트 상황을 파악하는 지표와 리더 육성이 계획적으로 이루어지고 있는지를 묻는 지표가 있다. B 노동력 카테고리에서는 현재 어떤 인재를 이용할 수 있는지, 내부와 외부의 노동력을 어떻게 균형 있게 활용하면서 원하는 인재를 확보하고 있는지 등 여러 관점에서 현재 보유하고 있는 전력을 묻는다. 또 인재 육성에 어느 정도 투자하고 있는지, 이러한 투자가 사업 전략상 필요한 인재·스킬에 대해 실시되고 있는지, 필요한 인재 확보로 이어지고 있는가를 묻는다.

C 인게이지먼트 카테고리에는 인게이지먼트 스코어 외에 이직률을 알아보면서 조직으로 인재를 끌어들이 수 있는 인재 매니지먼트 역량이 있는지를 묻는 지표가 있다. D 유동성 카테고리에서는 사내

외에서 요구하는 인재를 획득할 힘이 있는지 묻고 있다. 사외의 인재 획득에만 의존할 것이 아니라, 중요한 자리를 내부에서 육성한 인재로 채울 역량이 되는가를 묻는다. E 생산성 카테고리에서는 인재에 대해 투자하는 모든 비용과 비용이 조직의 실적으로 이어지고 있는지를 묻는다.

F 다양성 카테고리에서는 다양한 인재가 활약할 장소를 제공할 수 있는지, 사업 전략 연계와 컴플라이언스·윤리적인 면을 묻고 있다(예를 들어 국적·인종 등의 다양성이 이노베이션 창출이나 글로벌화를 저해하지 않도록 확보되어 있는지는 전략 연계이고, 아동 노동을 시키고 있지 않은지, 여성이 활약하고 있는지는 컴플라이언스).

여기서 주의해야 할 것은 정량적이면서 재무 지표와는 다른 인적자본 지표의 성질이다. 예를 들어 동일 기업의 경년 추이를 평가할 경우 높을수록 좋

그림6 인적자본의 논점 개념

공개항목의 예																		
육성			인게이지먼트	유동성			다양성			건강 안전			노동관행					컴플라이언스/윤리
리더십	육성	스킬/경험		채용	유지	섹션	다양성	비차별	육아휴가	안전	신체적 건강	정신적 건강	노동관행	아동노동/강제노동	임금의공정성	복리후생	조합과의 관계	

「가치향상」의 관점

「리스크 매니지먼트」의 관점

표2 ISO 30414의 58지표 (필자 재분류)

A.리더십	B.노동력	C.인게이지먼트	D.유동성	E. 생산성	F. 다양성	G.컴플라이언스 · 윤리/건강 · 안전
4.①리더십의 신뢰	11.①종업원수	5.①인게이지먼트/종업원 만족도/관계	8.①포지션별 후보자 수	2.①모든 노동 비용	3.①연령	1.①불만 건수 및 종류
4.②관리 범위	11.②풀타임 환산인수	5.②정착률	8.②종업원 일인당 역량	2.②외부의 노동력에 드는 비용	3.②성별	1.②징계처분 건수 및 종류
4.③리더십 육성	11.③임시적 노동력(프리랜서) 보유노동력, 내외밸런스	8.⑩이직률	8.③구인포지션에 대한 채용 충족에 필요한 기간	2.④총고용 비용	3.③장해	1.③컴플라이언스 및 윤리 연수를 수료한 종업원의 비율
8.⑩종업원의 교대 요원에 관한 힘	11.④임시적 노동력(임시 노동력)	8.⑧희망퇴직율(정년 퇴직 제외)	8.④중요한 구인사업 포지션에 대한 채용 충족에 필요한 기간	2.⑤종업원 일인당 비용	3.④기타 다양성에 관한 지표	1.④외부에 위탁된 분쟁
10.①석세션의 유효율	9.①인재개발 및 연수에 드는 모든 비용	8.⑩중요한 희망퇴직의 비율	8.⑥내부 인재로 충족 가능한 포지션 비율	2.⑥채용 비용	3.⑤경영진의 다양성	1.⑤외부의 감사결과 및 처치 건수, 종류, 정보원
10.②석세션의 커버리지 후계자육성	9.②학습 및 성장 인재육성투자 · 스킬	8.⑩퇴직/이직의 이유/이유별 퇴직·이직자	8.⑦중요한 사업 포지션의 내부충족 비율	2.⑦이직 비용		6.①노동재해에 의한 로스타임
10.③석세션의 준비율(준비완료)	9.③1년간의 종업원 총수에 대한 연수참가 종업원의 비율		8.⑧중요한 사업의 구인 포지션의 비율	7.①EBIT/수익/매출/종업원당 이익		6.②노동재해 건수
10.④석세션의 준비율(1~3년후, 4~5년후에 준비완료)	9.⑤연수 프로그램으로 정해진 여러가지 카테고리의 연수에 참가한 종업원의 비율		8.⑨구인 포지션 전체에 대한 중요한 사업의 구인 포지션의 비율	7.②인적자본RoI		6.③업무중 사망자수
	8.⑤종업원의 능력 평가 및 미래 가능성(인재자원)		8.⑩내부의 이동률			6.④연수에 참가한 종업원 비율
	9.⑥종업원의 컴피턴시율					(2.③평균급여 및 보수 의 비율)
						11.⑤결근

※숫자는 가이드라인 상의 카테고리 번호와 카테고리 내 순번
출처) 「ISO30414 가이드라인」을 토대로 작성. 일본규격협회가 번역

다 또는 낮을수록 좋다와 같이 비교적 간단하게 평가할 수 있는 인게이지먼트 스코어나 징계 처분 건수와 같은 지표도 있지만, 반면에 그 조직이 놓인 상황이나 전략 방침에 따라 평가가 바뀌는 이직률이나 내부 승계율이라는 지표가 있다. 즉, 인재 매니지먼트가 좋은 상태에서 시행되고 있다면 이직률은 낮을 것이라 여겨지는데, 사업 전략 전환에 따라 고용 조정 등을 포함한 인재 교체가 요구되는 시기에는 이직률이 높은 것이 바람직하다고 볼 수 있다는 의미이다.

또 예를 들면 동업 타사 간 비교할 때, 인게이지먼트 스코어로는 정량적 스코어를 공개하고 있는 기업 수가 너무 적어 충분한 비교 검토를 할 수 없다, 혹은 설문 항목 등 조사 방법이 달라 단순 비교를 할 수 없다는 문제가 있다. 또는 이직률이나 직접 고용사원 비율 등에서는 사업특성, 지역 · 국가의

문화나 고용 관행의 특징 차이 등의 문제가 생긴다. 이러한 의미에서 인적자본 정보 공개는 단지 지표별 수치를 공표하는 것만으로는 불충분하며, 공표한 수치의 의미를 자사의 조직 · 사업 특성, 놓인 상황이나 사업 전략 · 인사 전략을 근거로 시나리오를 세워 설명하면서 공개할 필요가 있다.

아울러 ISO 30414나 인적자본 정보 공개는 기업 그룹 전체에 인사 정보 시스템이 도입되는 것을 전제로 하고 있다는 점도 언급하고 싶다. 다양한 영역에서 디지털화가 진행되면서 인사도 예외가 아니며 피플 애널리틱스라는 말도 일반화되었다. 인사계에서도 데이터에 기반한 의사결정이 요구되고 있다. 자사 인재 전략의 합리성을 정량 지표를 활용해 정보로 공개하는 것은 자사가 디지털화를 추진하고 데이터를 축적 · 활용해 합리성 높은 경영관리를 하고 있다는 표현이기도 하다. 이러한 사태

에 대응해 각종 인사제 서비스가 ISO 30414에 준거한 템플릿을 정비하는 움직임도 보인다.

인사 부문의 과제로 언급한 인재 전략과 사업 전략의 연계가 어디까지 이뤄질 수 있는지도 사실 현황을 가시화하기 위한 데이터를 얼마나 파악하고 있느냐 하는 인사데이터의 질과 양이 관건이다. 직무나 스킬, 능력에 융통성 있게 태그를 붙여 분석하는 방법이나 테크놀로지가 개발되면, 일본형 인재 매니지먼트와 가시화가 양립할지도 모른다. 그러나 직무와 인재를 재고 관리하기 위해 비용과 수고가 필요한 직무형 인사 제도의 도입과 운용, 인재 매니지먼트의 가시화에는 현재로서는 그 밖의 방법이 없는 것이 실정이다.

인재, 업무라는 가시화가 어려운 일을 어떤 방법으로 태그를 붙여 유효한 데이터를 얻을 것인가. 직종이나 스킬을 어떻게 정의하며 레벨을 몇 단계로 할 것인가. 향후 새로운 인사 시책을 설계·도입할 때는 제도를 운용하면서 어떻게 데이터를 축적할지도 아울러 생각할 필요가 있다..

3. 일본기업의 ISO 30414 활용 상황

리쿠루트가 2021년 12월에 발표한 설문조사 결과에서는 ISO 30414를 참고로 대외적으로 정보 공

개를 하고 있다고 응답한 기업은 3,007개 사 중 14.9%에 그쳤다⁹. 또한 58개 지표 중 24개 항목에 대해 사내외 공개 상황을 조사한 결과에서는 컴플라이언스·윤리, 건강·안전, 다양성 등 리스크 매니지먼트 성향 지표가 높게 나타났다(그림7, 8). 참고로 미국에서도 비슷한 상황이 보이는데 2021년 1월 시점에 시가총액 30억 달러 이상인 53개사에 대한 조사에서도 다양성 등 인원 구성을 중심으로 한 정보 공개가 중심이었다¹⁰.

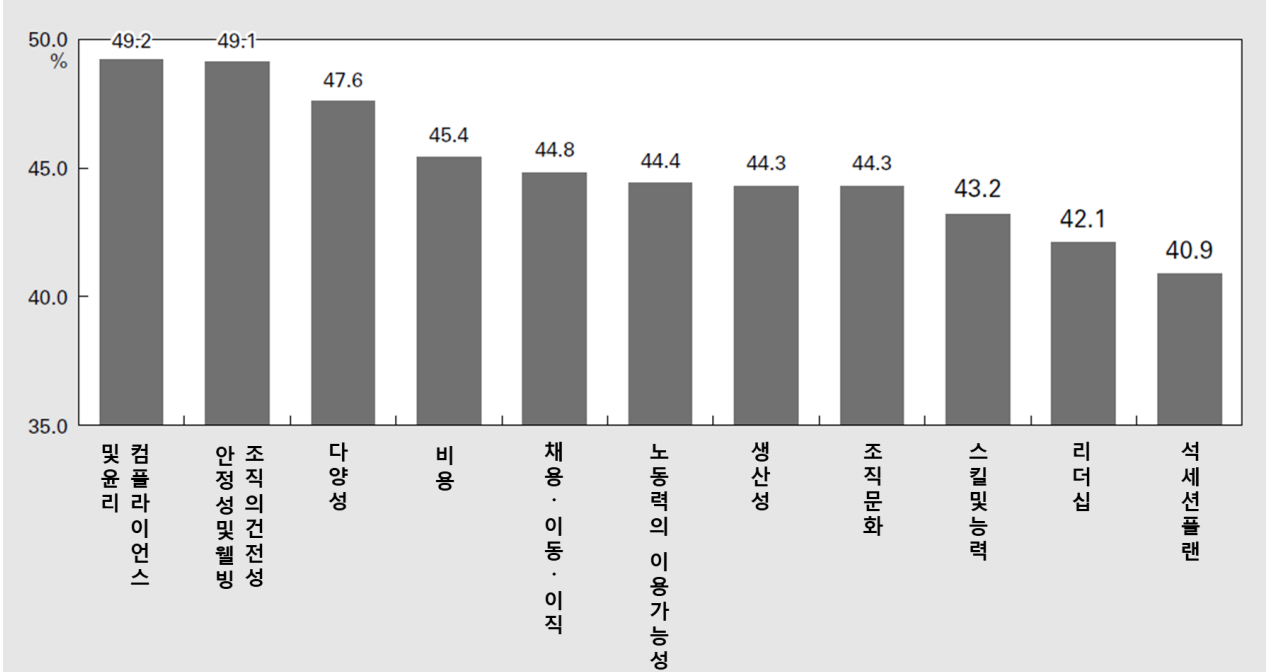
Ⅲ. 일본기업은 인적자본 정보 공개와 더불어 ISO 30414에 어떻게 대처할 것인가

1. ISO 30414는 직무형이 전제

인적자본에 관한 국제 규격은 ISO의 전문위원회「TC 260(휴먼 리소스 매니지먼트)」가 개발하고 있다. TC 260의 참여 자격은 원안의 기초부터 적극적으로 심의에 참여하는 P 멤버(Participating member)와 적극적으로 관여하지 않으나 개발 과정을 지켜보는 O 멤버(Observer member) 두 종류가 있다.

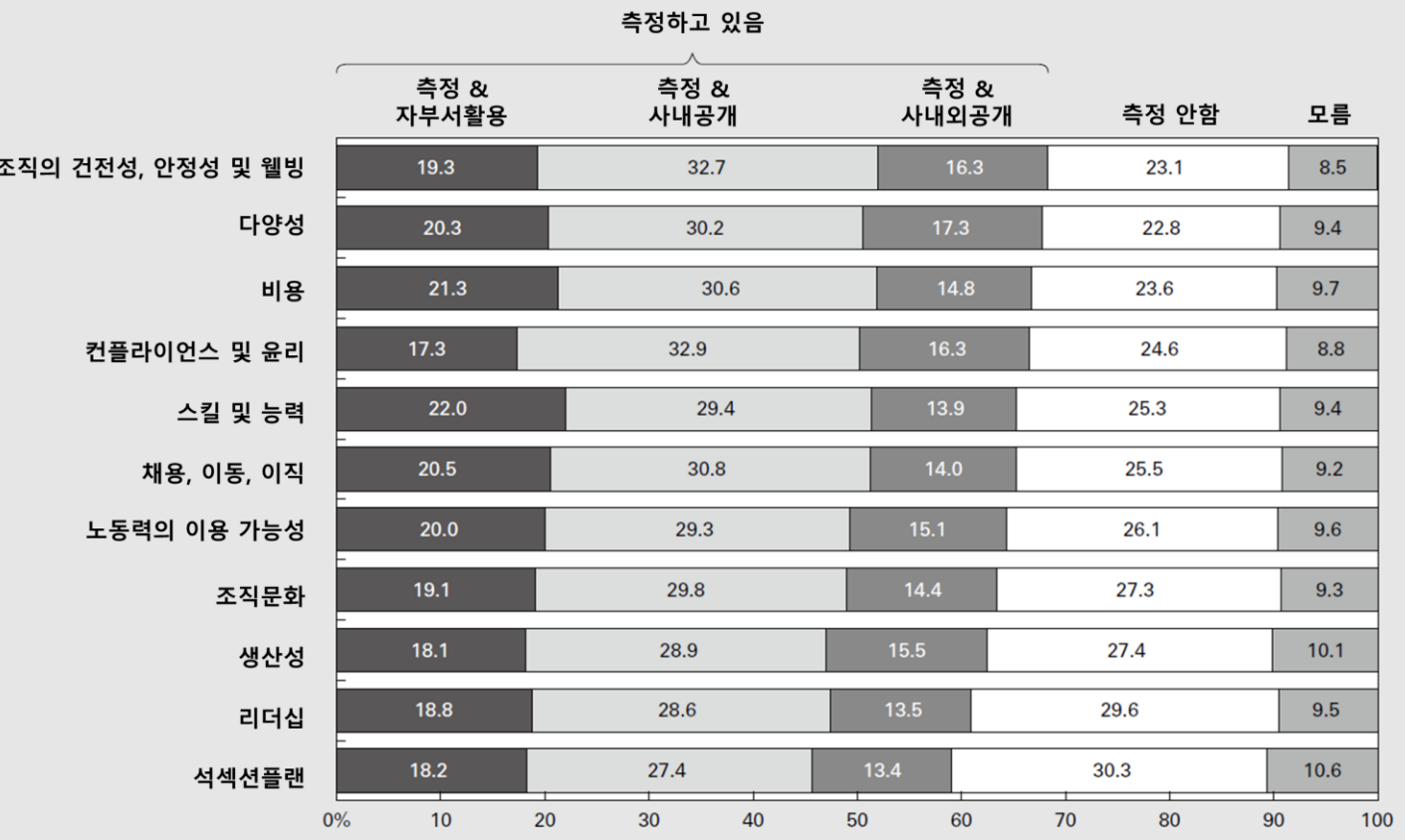
2018년 공표된 ISO 30414에 관련해서는 검토 과

그림7 「ISO 30414」 주요 11영역의 인적자본 정보의 공개정보



※ 「정보를 측정하고 있으며 사내에 공개·보고」와 「정보를 측정하고 있으며 사내 및 사외에 공개·보고」를 합계한 비율을 게재
※ n=3,007
출처) 리쿠르트 「인적자본 경영과 인재 매니지먼트에 관한 인사담당 조사」 (2021년12월)

그림8 ISO 30414 주요 11영역의 인적자본 정보의 측정 상황



※ 소수 둘째 자리에서 반올림 했기 때문에 합계가 100이 되지 않는 경우가 있음
※ ISO 30414를 참고로 24개 항목의 인적자본 정보에 대해 확인하고, 주요 11개 영역으로 정리한 것
※ 「측정 안함・모름」의 비율의 작은 순으로 게재
※ n=3,007
출처) 리쿠르트 「인적자본 경영과 인재 매니지먼트에 관한 인사 담당조사」(2021년 12월)

정에 일본 규격협회가 O 멤버로 참여했다. O 멤버도 TC 260의 심의에 관한 제안이나 반론을 제기하는 것이 가능하지만, 초안이나 의견은 내지 않았다. 그러나 이대로는 일본의 사정이 고려되지 않은 채 국제 표준이 정해져 국내에서 의무화되지 않더라도 해외 투자가 등을 통해 일본기업이 영향을 받게 된다는(불리하게 작용한다는) 위기감에 따라 2021년 3월 일본 규격협회와 일반 사단법인 피플 애널리틱스&HR 테크놀로지 협회가 협동해 P 멤버를 목표로 한다고 발표했다. P 멤버가 되기 위해서는 국내의 다양한 관계자로부터 다양한 의견을 듣기 위한 국내 심의위원회를 조직해야 한다는 규정이 있는데, 이를 세위 수년에 걸쳐 일본발 원안 기초나 표준 제안 활동을 할 수 있도록 힘쓰고 있다. 2018년 제정된 ISO 30414는 발행 5년 뒤인 2023년 개정될 예정이다. 개정 시기에 양 협회의 움직임이 주목된다¹¹⁾.

P 멤버가 되지 못해 검토 과정에서 일본의 사정이 감안되지 않은 것과 관련해 주의해야 할 것이 ISO 30414는 직무형 고용 시스템을 전제로 책정되었다는 점이다. 일본형 대 직무형 이론 모델로 분류하면 TC 260 회원국은 모두 직무형 고용 시스템 하에 있다. 따라서, 특별히 일본기업을 불리하게 하려는 의도가 없더라도 그렇게 개발된 국제 규격은 직무형 고용 시스템을 전제로 한 것이다. 결과적으로 ISO 30414의 58개 지표 중 표 2의 A 리더십 카테고리의 후계자 육성과 D 유동성 카테고리에 관련된 14개 지표가 직무형 포스트 관리를 전제로 한 키 포지션, 핵심 인재를 특정한 후계자 계획이나 계획적 경영 인재 육성을 시행하는 것이 전제가 된다. 이로 인해 직무형 인사 제도를 도입하고 있지 않더라도 인적자본 정보 공개에 대해서는 직무형 로직으로 자사의 인재 전략을 설명하는 것이 요구된다.

가이드라인을 따르려면 키 포지션 관리와 내부 선정 프로세스를 거친 중요 포지션의 인재 등용 등 직무형 인사 시책 도입도 필요하다.

또 예를 들어 여기에 포함되는 내부 등용률 지표는 공식 포스트의 몇퍼센트가 내부 육성자에 의해 충족되었는지를 측정하는 지표이다. 단순히 생각해 보면 일본형 일본기업에서는 이 값이 거의 100%가 될 것 같지만, 그렇지 않다. 외부 채용 같은 선발 프로세스를 거치지 않은 중요 포지션의 인재 등용은 내부 등용으로 카운트하지 않는다는 규칙이 존재하기 때문이다.

또한 유동성이 높은 직무형 노동 시장을 전제로 하기 때문에, 표2의 C 인게이지먼트 카테고리에 거론되고 있는 지표는 인게이지먼트 스코어를 제외하고, 사원의 정착률 · 이직률에 관련된 것이다. 일본기업은 해외의 직무형 기업과 비교해 유동성이 낮지만, 세계적으로 일본기업의 낮은 생산성 · 성장성이나 다양성 부족 등에 기인해 이노베이션이 발생하기 어렵다는 점 등이 지적되고 있는 상황을 고려하면, 직무형 기업과 비교해 현저히 높은 사원의 정착률은 해외 투자자에게는 불건전성의 결과라고 평가될 가능성도 있다. 왜 외부 채용이 아닌 내부 육성 중심인지, 왜 내부 인재의 등용이 자사에 의미가 있는지, 설명이 필요한 부분이다.

또 B 노동력 카테고리의 인재 육성 투자 · 스킬에 관한 '장래 필요한 인재의 능력', '종업원 컴피턴시 레이트'는 앞에서 기술한 인재 포트폴리오 분석 같은 직무형 업무 기준의 발상에서 조직이 요구하는 스킬 요건과 이에 대한 인재의 스킬 레벨을 묻는 것으로 직무형 발상을 전제로 한다. 인재의 사내외 조달을 전제로 하는 직무형 노동 시장에서는 인재의 외부 조달을 상정하기 때문에 스킬 요건은 범용성이 높고 외부 시장에서도 통용되는 내용이 상정된다. 일본형의 기업 특수성이 강한 스킬 정의에 따른 정보 공개가 되지 않도록 주의해야 한다.

게다가 일본형 인재 배치 · 인재 육성에서는 OJT를 중심으로 일을 시키면서 오랜 시간을 들여 인재를 키우는 구조로 되어 있다. 그러나 같은 인재 육성 투자 · 스킬 내의 인재 개발 · 연수 총비용이라고 하는 지표에서는, OJT 비용을 코스트로 환산한 인건비 등 간접 코스트는 카운트하지 않고, 교재 · 외부 강사 · 시설 등 Off-JT에 드는 직접 코스트만 카운트한다는 점도 주의가 필요하다.

일본에서도 세계에서도 현시점에 ISO 30414에 준거한 인적자본 정보 공개는 의무화되어 있지 않다.

이 점은 다시 한번 여기서 강조해 두겠다. 그러나 Workforce Investment Disclosure Act of 2021이 ISO 30414와 크게 중복되면서 보다 다양한 정보 공개를 요구하고 있는 것은 앞에서 말한 바와 같다. 앞으로 이런 방향성에서 인적자본 정보 공개가 요구되면 일본기업은 여기서 언급한 점에 대해 주의할 필요가 있다.

2. 일본기업이 취해야할 대응

일본기업이 취해야 할 대응으로서 우선 리스크 매니지먼트의 지표(컴플라이언스 · 윤리, 건강 · 안전)나 ISO 30414에는 포함되어 있지 않지만, 아동 노동 · 강제 노동 등 인권에 관련된 정보 공개에서는 세계의 동향이 어떠한지 주시하면서 세계 표준에 맞춘 긍정적인 의미에서의 수평적 정보를 계속 공개하는 것이 요구될 것이다. 문제는 기업 가치 향상 지표이다.

투자자의 관점에서 인적자본 정보 공개를 통해 알고 싶은 것은 한마디로 인재 전략이 사업 전략에 연동되어 있는지, 표방하는 중장기 성장 전략을 담당할 인재가 현재 있는지, 앞으로도 계속해서 확보할 수 있는지이다.

지금까지 언급한 것과 같이 인적자본 정보 공개가 임시방편으로 끝날 문제가 아니라는 점이 전해졌기를 바란다. 인적자본 정보 공개가 요구하는 것은 일본형이나 직무형이나 하는 인사 제도 자체의 재검토, 인사의 가시화와 인사 정보의 축적 · 활용, 인재 육성의 재검토, 그리고 인재 전략과 사업 전략의 제휴라고 하는 인재 매니지먼트의 본질에 관련된 대처이다.

IV. 일본기업에 필요한 인재 전략의 방향성

이번 장에서는 OECD의 데이터¹²에 대해 이야기 하겠다. 디지털화의 영향을 받아 중숙련층의 정형 업무가 대체되면서 각국 노동 시장에서 저숙련층과 고숙련층의 고용 점유율이 증가하는 「고용 양극화」가 발생하고 있는데, 일본은 OECD 평균과 비교해 고숙련 직업 종사자의 성장이 더디고 저숙련 직업 종사자의 성장이 크다. 일본의 중숙련 감소 폭이 작은 것은 긍정적인 이유에서가 아니라 디지털화 진행이 늦어져 아직 정형 업무가 많이 남아

있기 때문이며^{주13}(그림9), 코로나19를 계기로 가속화된 DX(디지털 트랜스포메이션)로 인해 중숙련 일자리가 감소할 가능성이 크다.

그러나 일본기업이 업무의 디지털화, 효율화를 추진해 중숙련층의 업무를 줄여 나간다고 좋은 것만은 아니다. 국제표준직업분류(ISCO)에 의해 각국의 직업별 취업자 수의 구성을 비교해보면, 일본에서는 그림10에 나타난 OECD 데이터에서 고숙련 직업으로 분류된 ①관리직/입법의원, 상급행정관, 관리직 종사자 ②전문직/전문직 종사자(모두 국제표준직업분류-08/국제표준직업분류-88)의 비율이 현저히 낮다. 미국, 영국 등이 ①과 ②를 합쳐 30%를 넘는 비율을 보이는 반면, 일본은 ①, ②, ③을 합쳐도 20%가 되지 않는다(그림11). 2010년의 같은 데이터를 봐도 이 경향은 같았다.

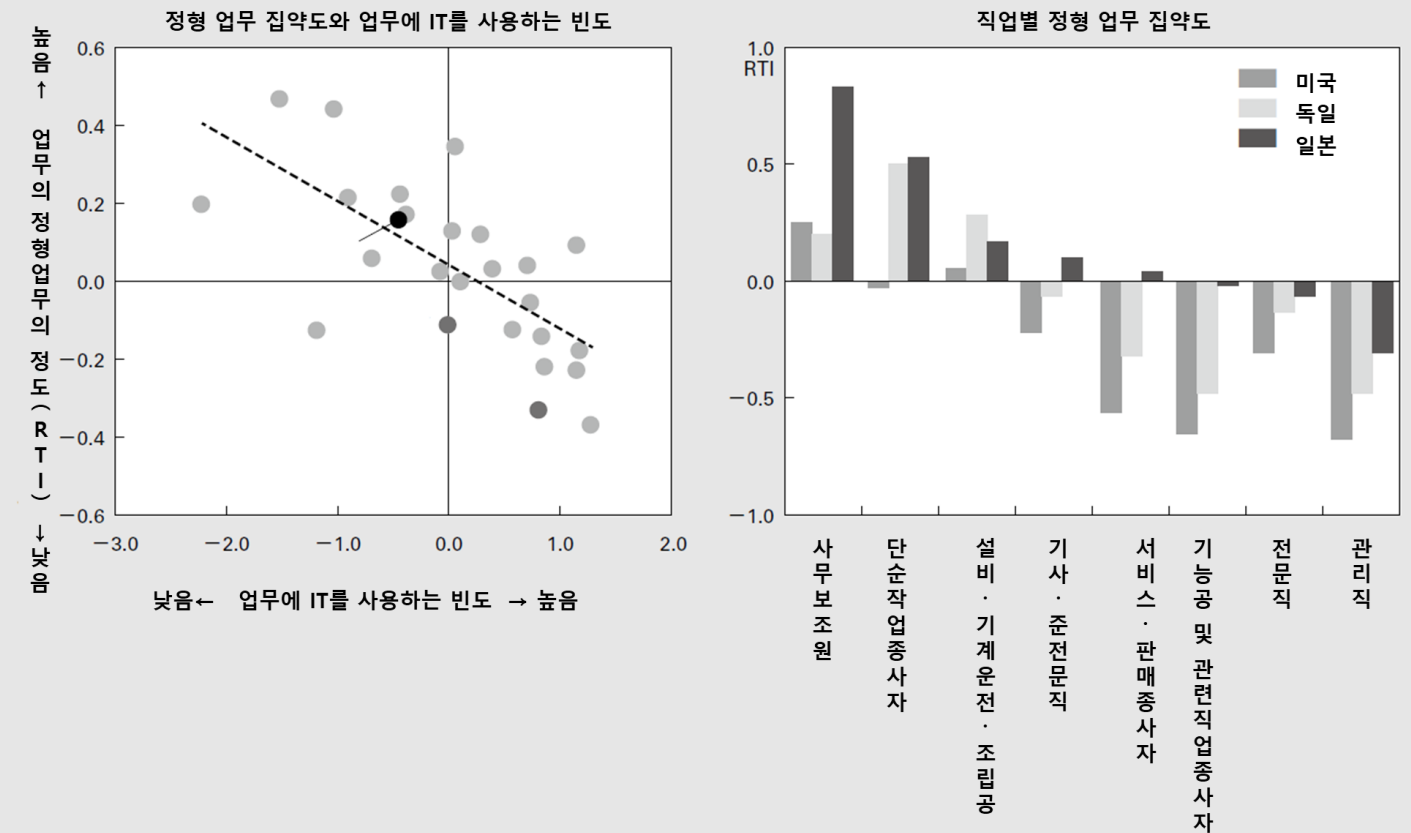
그 원인으로 제조업 비중이 높은 산업 구성, 고령화로 인한 개호계 직업 취업자의 증가, 일본형 고용 시스템에서 발생하는 관리직의 느린 승진 속도 등을 들 수 있는데, 이러한 사정이 있다고 문제가 없다고는 할 수 없다. 앞서 제시한 고용의 양극화

현상이나 직무형의 침투 확대와 함께 생각했을 때, 이대로 가면 향후 고숙련층의 비율은 증가하지 않고 중숙련층에서만 기존에 있던 일자리가 사라지거나 감소할 위험성이 있다.

또한 기업의 인적자본 투자가 총부가가치에서 차지하는 비율을 여러 나라와 비교해보면(그림10), 일본은 투자금액이 적고, OJT의 비율이 높은 것이 특징이다^{주14}. 이는 일본형 고용 시스템도 한 요인이라고 볼 수 있다. 한편, 기술 혁신의 속도가 빨라지고 있는 현재, 디지털 인재의 예가 상징적이듯이 OJT에서는 양성할 수 없는 비연속적인 스킬 습득의 요구가 커지고 있다.

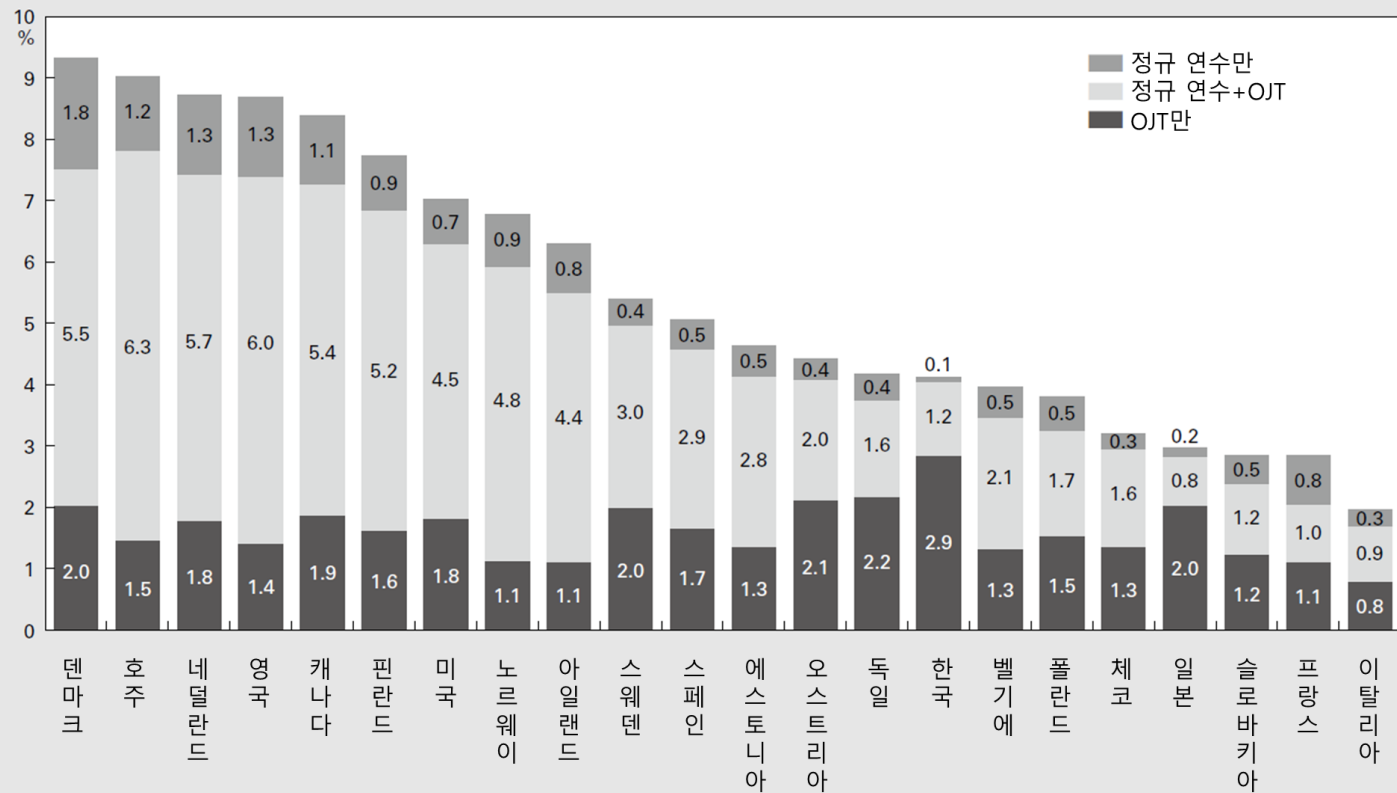
디지털 스킬은 과거로부터의 연속성이 낮아 기존의 연장선상에서 업무를 실시하는 것만으로는 습득할 수 없다. 진부화되는 속도도 빠르다. 예를 들어 매니지먼트 스킬 향상에서는 OJT가 아직도 중요하고, 유효한 영역은 있다. 그러나 인재 육성의 중심을 전방위적인 OJT 실시에 두는 것은 시대와 맞지 않게 되었다. 획득해야 할 스킬에 따라 OJT, Off-JT 등의 인재 육성 시책을 실시하여 인재 조달

그림9 「정형 업무 집약도와 업무에 IT를 사용하는 빈도」와 「직업별 정형 업무 집약도」



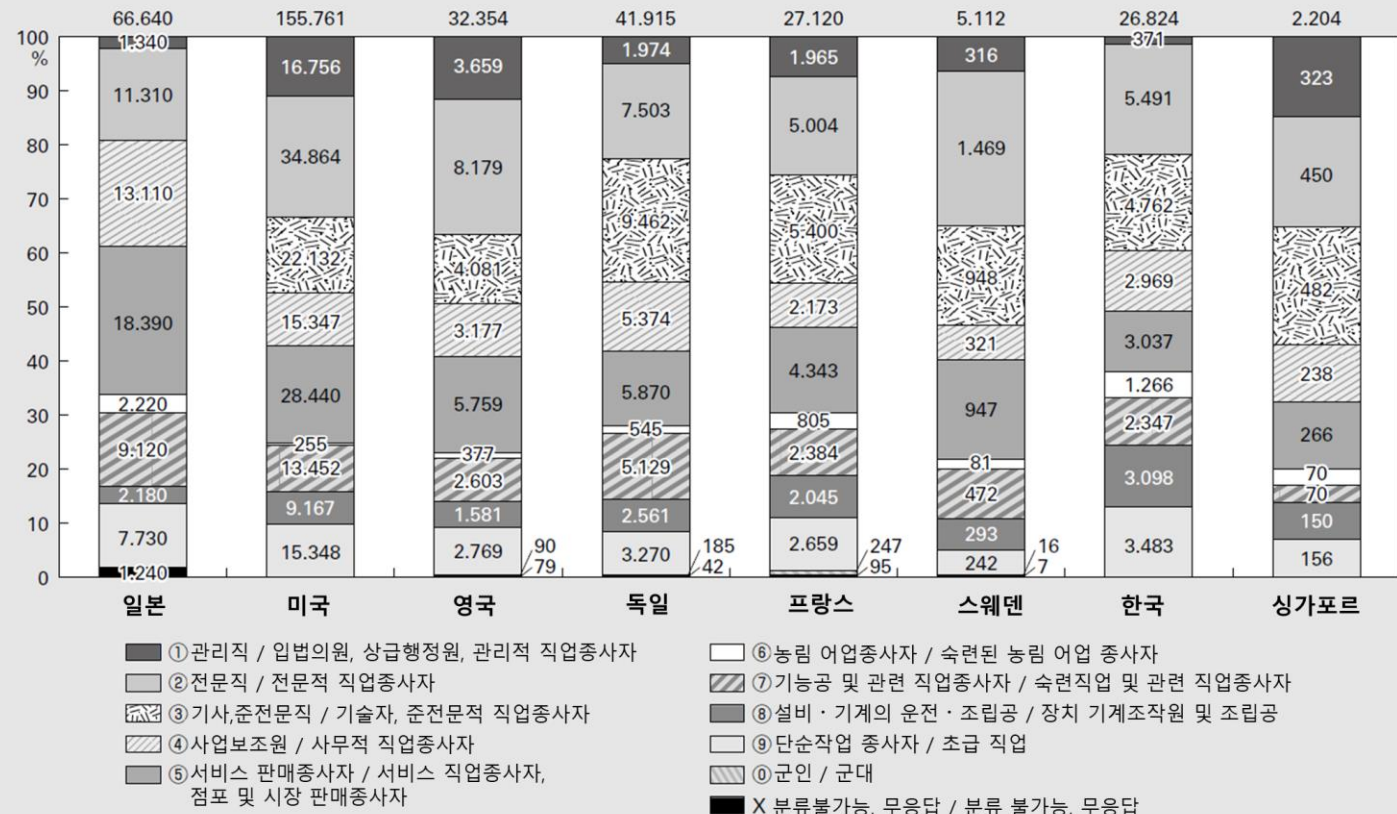
※ 업무에 IT를 사용하는 빈도는 「전자메일 사용」 「인터넷을 이용한 정보수집」 「인터넷을 통한 매매나 거래」 「표 계산 소프트웨어 사용」 「워드프로 소프트웨어 사용」 「프로그래밍 언어 사용」 「인터넷을 통한 리얼타임 논의」의 빈도 (1 (전혀 없음) 2 (월 1회 미만), 3 (월 1회 이상, 주 1회 미만), 4 (적어도 주 1회 이상, 단, 매일은 아님), 5 (매일)) 을 각 설문지의 응답분포를 가미한 후에 평균을 낸 것. 왼쪽그림 출처) 내각부 「2018년 연차경제 재무보고」 (데이터 출처는 OECD)

그림10 총부가가치(Gross value added)에 대한 인적자본 투자 비율 (투자내용별)



출처) 내각부 2018년 연차 경제 재정보고 (데이터 출처는 OECD)

그림11 2018년 직업별 취업자



※일본의 ②는 ②+③ ⑤는 ⑤+⑩의 수치

출처) 독립행정법인 노동 정책연구 · 연수기구 「데이터북 국제노동비교 2019」

방법을 내부 육성 또는 외부 채용으로 하는 등 적절하게 구분할 필요가 있다. 그런 의미에서 일본기업은 인재 육성에 대한 사고방식을 근본적으로 바꿔야 한다.

인적자본 정보 공개의 관점에서도, 일본기업의 인재투자가 소극적인 상태로 선진 각국과 비교하여 고속런칭이 적은 인원 구성은 바람직하지 않다.

글로벌 경쟁 속에서 대담한 성장 전략, 혁신이 요구되는 일본기업은 인재 육성 · 리스킬 등의 방안으로 인재를 폭넓게 끌어올려야 한다. 인적자본 정보 공개를 통해 투자가, 노동 시장 등의 이해관계자에게 전달해야 할 사항은 인재 전반의 고속련화를 얼마나 중장기적 시점에서 사업 전략과 맞는 방향으로 진행하고 있는가이다. 인적자본 정보 공개를 위해서도 일본이라는 나라의 장래를 위해서도 일본기업에 필요한 것은 인재 투자의 증강, 그리고 인재를 키우는 힘의 강화임을 필자는 특히 강조하고 싶다.

사측의 인재 투자 강화 행보가 갖추어지지 않으면 자사에서 인재 투자를 소홀히 해, 타사나 국외에서 육성된 스킬을 이미 보유한 인재를 중도 채용 시장에서 획득하기만 하려는 이른바 프리라이더를 허용하게 되는 셈이다. 일본기업들이 발맞춰 인력 투자 강화를 추진해야 한다는 점도 당부하겠다.

이상, 현황을 정리하면서 일본기업의 인적자본 정보 공개, ISO 30414에 대한 대처 방법을 제안했다.

현재 도입이 가속화 되고 있는 직무형은 대대적으로 인재 투자를 강화하지 않으면 사측이 인재 육성 · 활용을 사원에게 책임 전가할 수 있고, 내부 시장에서 활용하지 못한 인재를 해고할 수 있어 일본의 인적자본을 해칠 위험이 있다. 인적자본 정보 공개에는 기업에 인재 투자를 요구해 직무형 고용 실패를 방지하는 방파제라는 의미가 있다. 일본기업의 경쟁력 향상, 일본 전체의 인적자본 강화의 관점에서 향후 적극적으로 인재에 투자해 사내에서도 고속련 인재를 대량 육성할 것이 요구된다.

인적자본 정보 공개는 일본기업의 인사를 바꿀 큰 영향력을 가지고 있다. 본 원고를 통해 이 점을 전하며 인재 전략 재검토에 참고할 수 있기를 바란다.

주

1. 지속적인 기업 가치 향상과 인적자본에 관한 연구회 보고서 --인재판 이토레포트
2. 하마구치 케이이치로 「새로운 노동사회--고용시스템의 재구축으로」 이와나미신서, 2009년
3. 쿠사노 다카히코 「고용시스템의 생성과 변모」 노동정책 연구 · 연수기구, 2021년
4. 일본 생산성본부 「일본형 인사제도의 변용에 관한 조사」 (2019년 1~3월 조사실시)
5. Marsden David (원저), 미야모토 미츠하루 · 쿠보 카츠유키 번역 「고용시스템의 이론—사회적 다양성의 비교제도」
6. ISO 30414 (영문 사이트) ISO 30414 번역 (일본규격협회그룹)
7. Congress. Gov 「S.1815-117th Congress(2021-2022)-Workforce Investment Disclosure Act of 2021」
8. Human Capital Management Standards (2019)
9. 리쿠르트 「인적자본경영과 인재 매니지먼트에 관한 인사담당조사」 (2021년 12월)
10. Human Capital Management Proxy Disclosures (Avi Sheldon, Semler Brossy) March 8, 2021
11. 일반사단법인 피플 애널리틱스&HR테크놀로지 협회 보도 자료 「일본규격협회와 PA협회가 협동하여 이번 봄에 ISO 30414의 번역판 발행」 (Human Capital Online 2021년 2월 10일 기사 발췌)
12. Creating Responsive Adult Learning Opportunities in Japan (OECE, 2021년 2월)
13. 내각부 「2018년 연차경제재무보고」
14. 내각부 「2018년 연차경제재무보고」 (데이터출처는 OECD)

필 자

마츠오카 사치 (松岡 佐知)

NRI 경영 DX 컨설팅부 상급 컨설턴트

전문분야는 각국의 고용정책, 행정기관 · 민간기업의 조직 · 업무 · 인재 매니지먼트 개혁

본 기사는 知的資産創造 2022년 4월호에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처 : inquiry@nri-seoul.com

홈페이지 www.nri-seoul.com 의 insight 메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한 知的資産創造 2022년 4월에 대한 전문 및 기사는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본 기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다. 모든 내용은 일본의 저작권법 및 국제조약에 따라 보호받고 있습니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.