

実効性を発揮するサステナブルな人的資本経営

株式会社大和総研 マネジメントコンサルティング部 主任コンサルタント 柳澤 大貴

高齢化と少子化が同時に進むなか、人材に関する諸課題が顕在化しています。人的資本経営はこうした課題を解決するための考え方として注目を浴びるとともに、その成果が問われています。また投資家もその進捗状況や達成度について大きな関心を寄せています。こうしたことを踏まえ、本稿では人的資本経営の取り組みを“絵に描いた餅”に終わらせないために、その実効性を高めるポイントや具体的な施策について考察を深めます。

1. はじめに

人的資本経営の出発点は長期の経営ビジョンや経営戦略の構築です。次に経営戦略に基づき売上高や利益、資本効率性などの経営目標を設定します。そして経営目標を達成するために人材マネジメントを戦略的に推進することになります。

先に結論を述べますと、人的資本経営における人材マネジメントの要諦は適材適所に基づく要員配置です。これは従業員一人ひとりの能力を発揮できる仕事に就けるような、適正な配置と異動を実現することにほかなりません。

従業員が各人の能力を発揮した集積が企業価値と理解されます。つまり一人ひとりの従業員が能力を最大限に発揮できる環境を整えることが、企業価値の最大化に結びつくと考えられるわけです。そのためには経営目標の達成に必要な人材が過不足なく供給されることが求められるでしょう。活字にすると極めて当たり前のことですが、この実効性を高めることは容易ではありません。

一方で人的資本経営の重要性は多くの企業で認識されており、各社とも経営ビジョンや経営戦略を達成するための人的資本経営に関する方針や施策、重点目標を掲げるなど、関連する開示も徐々にではありますが進んでいます。

今後はこうした人的資本経営に関する重点指標の達成度を各社の人事部門などで適切にモニタリングし、定期的に進捗状況を市場に対して報告していくこととなります。投資家は人的資本

経営の進捗状況を将来の戦略シナリオと重ねながら分析し、結果としての企業業績にどのような影響を及ぼしたのかを評価することになります。人的資本経営に限ったことではありませんが、経営計画は実効性と持続性が常に問われます。挑戦的な目標や計画を掲げても実効性が伴わなければ、開示の効果が薄くなるどころか、企業業績も毀損されることも想定されます。

以上の問題意識から、人的資本経営の実効性に焦点を当て、以下ではこれまでの筆者のコンサルティングの経験も踏まえて、それを高めるための処方箋について考えます。読者の方々の現場改善の一助になれば幸いです。

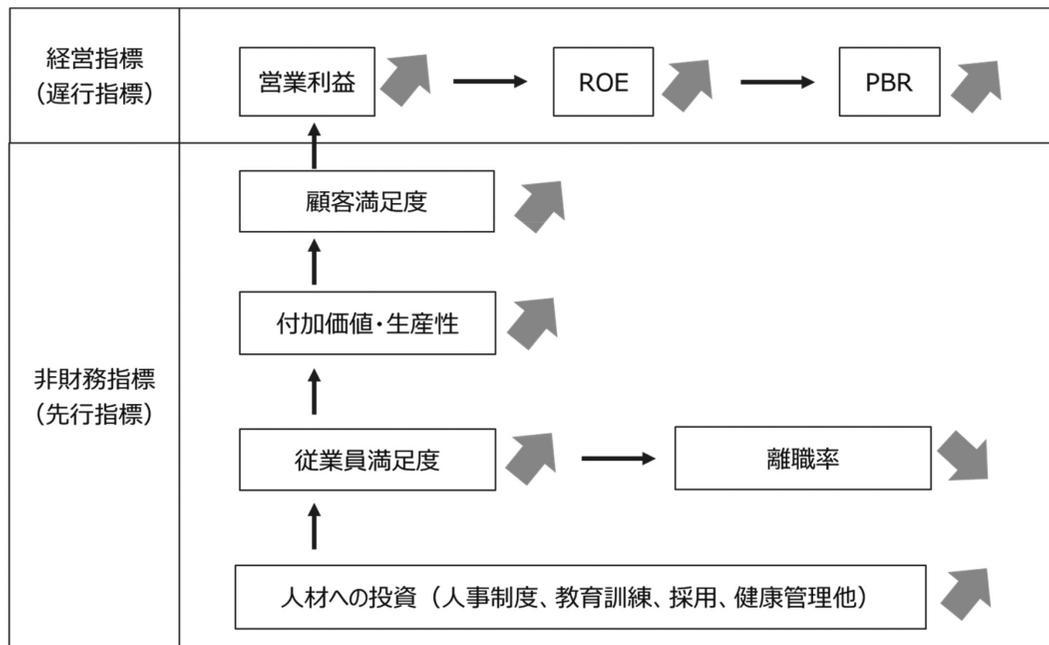
2. 従業員満足度を高める

① 人的資本経営のモデル構築

人的資本経営を効果的に推進するためのモデル事例を図表1に示します。まず、働きやすい職場作りや、従業員のモチベーションを高めるための人事制度設計などが出発点になります。これまでの従業員満足度調査のスコアを参考にしつつ、改善のインパクトが大きい施策を講じることが有効でしょう。効果的な関連施策の実行は、結果的に従業員満足度にプラスにはたります。次に、この過程で仕事の生産性向上や付加価値向上が顕在化し、顧客満足度の向上に結びつきます。具体的には、リピーターや新規の顧客の増加、購入頻度や顧客単価の上昇といった形で現れるでしょう。最終的には売上高や利益といった経営目標へのプラスの寄与となり、

企業価値向上にも好影響をもたらすと推測されます。

図表1 人的資本経営のモデル事例



出所：大和総研作成

このような好循環が戦略シナリオとして自社で共有できると、企業は次の目標達成に向けて動き出せるでしょう。従業員の昇給や教育研修への投資、IT化や職場環境改善のための投資も実現できます。こうした投資を受け、従業員も次の目標達成へ向けて能動的に行動を起こすことが可能になります。もちろん実現は容易ではありませんが、試行錯誤しながら実効性の高い人的資本経営を推進することは、長期的視点からも従業員の達成感や自己成長につながる事が期待されます。

②従業員満足度のどこに注目すべきか

従業員満足度の質問は多岐にわたります。その中でも特に重視したいのが、「挑戦意欲」や「成長を実感しているか」、「職場のコミュニケーションは良好か」などの項目です。こうした質問項目への好意的な回答割合が経年で上昇すると、生産性や付加価値の向上につながると推察されます。結果的に、従業員が自ら考え、自ら行動

する組織への変容を促し、互いに協力し合うことが組織の目標予算を達成する近道であると経営者自身が気づくことにもつながるでしょう。

小売店舗での事例の一つを紹介します。当時この店舗では販売員が清掃や品出し業務も行っていました。しかし取扱品目が増加し、品出し作業に追われているうちに接客が十分にできなくなっていることが従業員満足度調査で明らかになりました。不十分な接客は結果的に売上高や客単価の低下をもたらし、経営者も危機感を募らせていました。

こうした状況を受け、この店舗では販売員を二つのグループに分けて、午前中は一方が販売業務に、そしてもう一方は品出し作業に特化するという方法で現場改善を試みました。このシフトは一定の効果をもたらしましたが、目標予算には届かないという結果に終わりました。

再び店長や販売員が集まり議論を重ね、次にたどり着いた方法が、「品出し作業専門」のパート従業員の採用を基本とした策でした。新たな

パート従業員の採用はコストが発生する一方、販売員が接客に集中できる環境整備につながり、結果的に採用コストの回収と、目標予算の達成につながりました。従業員満足度調査からの示唆を具体策に落とし込み、改善を重ね成果を出す成功体験は非常に重要です。こうした成功体験の積み重ねが従業員を次の改善へと動機づける原動力になると筆者は考えます。

この店舗における品出し作業専門のパート従業員の採用と販売員の接客への集中など、一連の取組みは、その後全店舗に共有されると同時に、その中から比較的類似性の高い店舗での実施も決まりました。こうした新たな取組みは、いきなり全社で展開するよりも特定の店舗や部門で試験的に導入、その結果を評価してから全社展開することが得策と言えるでしょう。取組みで得られた知見や成果は、売上高や利益の増加につながり、その一部は適正に従業員の昇給や賞与に還元されるサイクルを確立することが肝要であり、人的資本経営の実効性を高めることにもつながります。

また、人的資本経営の実践には社内外を問わず積極的な開示が欠かせません。定量目標の達成状況だけでなく、企業価値との関係性や今後の取り組みなども含めて開示すると良いでしょう。社内ポータルサイトなどを通じてナレッジを共有することで改善意識を高めることも大切です。人的資本経営は、経営企画部や人事部が主役ではありません。従業員全員が主役であり、全員参画が前提となることを強調したいと思います。

③従業員が自己の成長を感じる時

人的資本経営実践のポイントは従業員が自ら考え行動を起こすことにあります。そして自発的な行動が具体的な成果を生み出し、その成功体験が組織として蓄積されていきます。この過程で従業員が自己成長を感じる事が重要です。こうした一連の体験が従業員満足度を高めるからです。また「自分にはさらに適した仕事があるのではないか」と考える従業員もいるでしょう。あるいは「自分は期待したほどの成果を出していない。何が不足しているのだろうか。他に適した仕事があるのではないか」と考える従

業員もいるかもしれません。いずれにせよ従業員自らが、自分は何が得意で、何をすることで企業価値向上に貢献できるのか、を問い続ける意識改革が人的資本経営の組織としての期待効果と言えます。

戦略的な従業員の配置や異動を考える主体は部門の上司や人事部門であることが多いでしょう。しかし、従業員が自身のキャリアについて自ら考えることも欠かせません。異動辞令に対して、従業員が従うことは原則とはいえ、それ以上に従業員が自発的に異動希望を出す環境を作ることが望ましいと考えます。各人が自己申告書への記載を通じて異動希望を人事部に伝えるケースはまだ多くはないようです。lon1ミーティングを活用して、上司と部下が胸襟を開き、インタラクティブに将来のキャリアについて話し合うことも有効です。人的資本経営の実践に際しては、こうしたコミュニケーションの活性化が求められますが、投入時間以上のリターンをもたらすでしょう。

④適材適所の原点に戻る

企業価値に直結する人的資本経営は適材適所が実効性を高めるポイントと言えます。従業員それぞれに最もふさわしい職務に就いてもらい、能力を最大限に発揮してもらうことこそ重要です。しかし現実には、適材適所の異動になっているとは言い難いのではないのでしょうか。また、コンサルティングの現場では、「上司は優秀な部下を困いたがる傾向にある」といった弊害に直面することが少なくありません。本人のキャリア形成や全社戦略の観点からは、新しい経験を積むべき場合でも、結局直属上司の意見が優先されてしまうことは起こりえます。「優秀な部下を手放したくない」という上司の心情は短期的な業績維持に起因することが多いのですが、それでは人的資本経営は前に進みません。

こうした事態を打破するためには、配置・異動に際し経営陣がリーダーシップを発揮することが必要です。企業価値向上の根幹は全社戦略に基づく人材配置の実現と言っても過言ではありません。部門都合の部分最適を正すことが求められるのです。直属の上司の意見を考慮しないというわけではありませんが、人的資本経営

の観点からは、その能力や適性、異動希望、あるいは各部門の状況を総合的に勘案し全社的な視点で配置や異動に関する判断を下すことが肝要です。当たり前のことのように思われますが、そう簡単ではありません。実際はこうした現状を踏まえ人的資本経営をドライバーとして、従前の慣習をリセットすることが企業価値向上の第一歩と筆者は考えます。管理職研修やマネジメント研修の場での学びを活かしながら、配置や異動のみならず長期的な視点に立った将来キャリアなどをテーマに部下との対話に時間を割くように動機づけることも一考でしょう。

経営陣も含めて各部門の管理職は自部門の従業員だけを理解していればよいというわけではありません。全社視点から、他部門にどんな能力を有した従業員がいるのかを知ることも求められます。そのためにはアンオフィシャルな懇親会やインセンティブ旅行の開催、社内SNSの活用といったインナーコミュニケーション施策の継続的な実施などが有効でしょう。経営陣等が全ての従業員を理解するのは容易ではありませんが、従業員が集まる場を意識的に演出し、その場に経営陣や部門長が積極的に顔を出すことが人的資本経営としての従業員価値の向上にもつながるのです。公式・非公式に関わらず従業員との継続的な対話を通じて、現場の課題や成功事例、失敗事例などを直接知ることが経営陣や部門長には求められているのです。

3. 人的資本経営を加速化する

①スピード感が重要

人的資本経営の推進にはスピード感が必要です。じっくり考えることも重要ですが、実践・実行を優先すべきです。そして修正を加えながら理想の形に近づけることが成功への近道とい

えるでしょう。散々議論したが何も結論が出なかった、何も起こらなかった、何も変わらなかったでは徒労に終わってしまいます。従業員も会社の変化に敏感です。少なくとも「今より良くなる」という期待感を持っています。またスピード感は企業価値向上の観点やステークホルダーに対する説明責任を果たす観点からも、競争優位の源泉です。早期に問題を発見、課題を特定し具体的な解決策に導き改善を繰り返すことは、人的資本経営の実践の基本と言えるでしょう。

「会社が変わり始めた、変わった」ことを一人ひとりの従業員が感じ続けることがターニングポイントになるでしょう。一人でも多くの従業員が人的資本経営の重要性を理解することが肝要です。

②従業員の行動を変える

従業員の行動を変えるための方法は多岐にわたります。業種や企業規模あるいは社風によっても差があるでしょう。ここでは多くの企業で効果が期待できる人事評価について解説します。人事評価は1年に1回、あるいは2回程度、個々の従業員の業績や能力を客観的に評価するものです。通常は人事評価基準があり、直属の上司が個々の部下の評価を行います。人的資本経営の推進には、この人事評価基準の刷新が有効であることが少なくありません。人事評価制度は昇格や、昇給・賞与の金額にも反映されます。人事評価は人事制度の中でも従業員がもっとも関心がある領域です。したがって経営目標を達成するために、企業が従業員に期待する行動や成果を評価基準に反映させることがポイントになります。ここではある製造業の事例を紹介します。

図表2 人事評価の骨太の方針

階層	期待行動	人事評価のポイント
管理監督層	部下の行動の量と質の最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標の達成度 ・部門の総労働時間、生産性指標の達成度
中堅層	生産性向上を意識した行動の質	<ul style="list-style-type: none"> ・時間当たりの業務遂行量 ・生産性向上の具体的な改善成果
若年層	行動の量や経験	<ul style="list-style-type: none"> ・指示された仕事を最後までやり切る ・自分の仕事に余裕があるときは応援を行う

出所：大和総研作成

図表2はこの企業で策定した人事評価に関わる骨太の方針です。それぞれの階層で期待行動がわかりやすく可視化されていることが理解できます。新入社員を含めた若年層は行動量を、一方、中堅層で行動の質を重視しています。また管理監督層には行動の量と質の最適化が期待されていることがわかります。

若年層が行動の量を期待されている背景には、「多くの経験を積んでほしい」との考え方があります。経験を積む中で業務上必要な知識や仕事のやり方を覚え、成功も失敗も経験する過程で、自分は何が得意か、何が苦手かを見極めてほしいという願いが込められています。若年層は、成果よりも経験値を求められています。複数部門への異動を経て多様な仕事の経験を積むことが期待されますが、異動に関しては、専門性や本人の希望も同時に考慮されなければなりません。

一方、中堅層は、すでに経験値を積んだ階層と言えます。この階層では特に行動の質が重視されます。さらに量的な成果も同時に期待されています。一定の成果も期待する仕組みです。例えば時間当たりの生産量や処理数をはじめとした時間当たりの成果を評価の対象としています。

この段階では、仕事に優先順位をつける、成果につながるインパクトある行動に時間を投入する、無駄な行動を排除するといった改善も期待されています。さらには、業務標準化、マニュアル化、IT化、自動化などの改善に対する取り組みも高く評価されます。こうした改善は多くの従業員の生産性向上に貢献し、人的資本の質的な向上にも寄与することでしょう。

管理監督層は組織の長や高い専門性を有するスペシャリスト階層と理解されます。換言すれば、企業業績を大きく左右する企画立案や組織運営、社内外における交渉を司る階層と言えるでしょう。部下には若年層も中堅層もいます。よって、仕事を適正に配分し、時間の総量と時間当たりの生産性をコントロールすることが求められます。管理監督層のミッションは質量問わず仕事の最適化であり、部下に対する指示や支援の結果が組織としての人的資本の質を左右することになります。したがって、仕事や時間の適切な配分や最適化を通じて成果を問われる比重が高くなる傾向にあります。

以上、ある製造業を例にとり、各階層における期待行動を概観しました。評価ポイントは企業として求める価値観や目指すべき方向性を人

事評価基準にもしっかり埋め込むことにあります。人事評価基準は従業員への期待を表現したメッセージと言い換えても良いでしょう。メッセージである以上、簡潔で理解しやすい内容であることが求められます。冗長な表現で、かつあれもこれも盛り込んだ人事評価基準は、結局従業員が迷うだけの結果となり、期待した結果は得られないでしょう。

③公正な評価を実現する

人事評価の結果は従業員が最大の関心を寄せるところです。公正な評価が評価者としての上司には期待されます。好き嫌いや、感情による評価、甘すぎる評価あるいは厳しすぎる評価は適切ではありません。会社が定めた評価基準を正しく理解し、部下の行動を十分に観察して評価することが人的資本経営の第一歩です。

人事評価というと、昇給や昇格といった「点」としての処遇に目が行きがちです。しかし処遇は人事評価の一部に過ぎません。それだけではなく、人事評価を通じて、従業員が成長するためにどの能力を伸ばすべきか、あるいはどの能力を改善すべきかを明らかにすることこそ重要です。

個々の従業員の行動や成果をよく観察すると、それぞれに特徴があるはずですが、本人が気づいていない場合も多く見受けられるでしょう。人事評価のフィードバック面談では、上司が従業員の声に耳を傾けると同時に、従業員が気づいていない特性などについても助言することが効果的です。上司の問いかけにより、従業員が自分で過去を振り返り、自らの能力や特性に気づくことが期待されるのです。

このような面談が継続されると、従業員満足度は向上するでしょう。上司が真摯に従業員と向き合う姿勢は、やがて理解されます。筆者は、これまで多くの従業員にインタビューを実施してきました。その中で上司の助言が自分の転機や成長につながったとする中堅・若手の意見は非常に多くありました。人的資本経営の質的な向上を目的とした面談の準備や時間の確保は決してコストではないのです。むしろ従業員への投資という絶好の機会ととらえるべきではないでしょうか。

④評価者研修の実施

公正な評価を行い、適切なフィードバック面談を行うためには人事評価に関する基礎的な知識の習得と演習を通じた訓練が必要です。したがって、評価者を対象とした研修は毎年継続して実施することが望まれます。評価のルールは座学で学ぶことが可能ですが、頭で理解していることと、実際に公正な評価ができることの間にはギャップがあるでしょう。いわゆる評価者のエラーに陥っている場合も少なくありません。評価者研修の適切な実施は、こうした点を修正し、従業員の成長を後押しする効果が期待できます。

一般的な評価者研修に加え、実際に現場で起きた内容をケーススタディとして、人事評価演習を行うことも効果的です。より臨場感が増すばかりでなく、公正な評価とは何かを実感する契機ともなります。また評価者同士の目線合わせにも有効です。ある事象が評価基準のどこを参照し、どの評価ランクが妥当と見られるのか、といった評価に際しての価値観に関わるベクトルを全社で共有することにもつながります。

例えば、従業員が同じ行動をして、同じ結果を出したとします。前の事業所ではB評価、異動後の事業所ではA評価であれば、社内における評価の価値観が共有されていないこととなります。こうしたエラーの回避は人的資本経営の観点からも強く望まれると筆者は考えます。評価に関わるエラーは人事部門でもデータを蓄積し、必要なタイミングで評価者に注意を促すことが重要です。全社最適の視点やそれに基づく制度運用が人事部には強く求められるのです。

評価基準の刷新とフィードバック面談、そして評価者研修を繰り返すことで、社内コミュニケーションは活性化し、経営目標の達成に向けて創造的なアイデアの創出や挑戦的な行動が増えることが期待されます。

4. 経営層、管理職、人事部の三位一体の取り組み

繰り返しになりますが、人的資本経営は、経営企画部や人事部が主役ではありません。あくまでもサポート役であり、活動主体は社内各部門、主役は全従業員です。そして一連の取り

組みでは、経営層、管理職、従業員による三位一体の体制が欠かせません。全社の運用状況の把握や問題を抱えている部門への助言及び支援が経営企画部や人事部の役割であり、社内で決定した評価基準やルールが正しく運用されているか否かを判断することがそれらの部門には求められます。対面コミュニケーションを軸にして、Web会議や社内イントラネットなどを効果的に活用し、全従業員の参画意欲を高めることも必要でしょう。同時に従業員アンケートや自己申告などの場面を利用して、従業員ニーズを汲み取る努力も欠かせません。

多様な働き方を推奨すると言いつつ、キャリアアップばかりが強調された人事制度を採用する企業が後を絶ちません。女性管理職の登用などは当たり前の時代ですが、一方で優秀な女性従業員でもキャリアアップだけを望んでいるわけではありません。現在の定型業務を就業期間内で確実にこなし、定時で退社したい従業員も多く存在するはずで。こうした場合、キャリアアップした人だけを厚く処遇する制度に対して不満の声が上がることは容易に想像できます。仕事量が増えても定時で退社できる従業員は、仕事が速くて正確だという解釈も成り立つでしょう。そうした従業員はキャリアアップを望まなくても、公正な評価との観点から、その成果は昇給や賞与に反映するべきです。このように多様なニーズに柔軟に対応できる、人事制度設計や運用が期待されます。

人的資本経営の実現に向けた公正な評価、そ

れに向けた不断の努力は、採用の質の向上にも寄与するでしょう。同時に離職率の低減も期待できます。一連の取り組み内容は、IRや口コミなどを通じて、広く知られることも忘れてはなりません。優秀な人材の確保は、人的資本経営の一丁目一番地である以上、忘れてはならないポイントであると筆者は考えます。

5. おわりに

本稿では人的資本経営の推進という視点で、基本姿勢や効果的な進め方、注意すべき事項について解説しました。いくら市場訴求力のある経営計画やKPI (Key Performance indicator) を掲げても、実効性や持続性が伴わなければ、その成果も一過性のもので終わるリスクを拭えないでしょう。人的資本経営の目的は企業価値の向上です。経営戦略を確実に遂行して経営目標を達成するための貴重なツールという位置づけであり、うまく使いこなすことが肝要です。推進にあたりスタート時には、多々問題が発生することもあるでしょう。しかしそれを克服し、乗り越えていくことがむしろ重要であると理解しましょう。そして成功事例も失敗事例も公正に開示し、共有し、改善を進めていく姿を社内外に伝えることが肝要です。投資家もこうした人的資本経営に関わる取り組みを確実に実施すると同時に説明責任を果たしている企業を支持することでしょう。

参考文献

- ・「人的資本経営を成功させる先行指標を探る」(大和総研コンサルティングレポート)
- ・「この働き方改革が企業と従業員を変える」大和総研コンサルティング本部編著(中央経済社)

柳澤 大貴 (やなぎさわ ひろたか)

株式会社大和総研主任コンサルタント
事業会社にて生産管理、商品開発に従事。株式会社日本総合研究所を経て1999年より現職。人事戦略の構築、人事制度の設計・運用支援を得意領域とする。「この働き方改革が企業と従業員を変える」(2019/6/19 中央経済社)他著作、投稿多数。