

2024年1月30日 全5頁

人的資本経営を成功させる先行指標を探る

第1回～プッシュ型人事制度への転換

コンサルティング第二部 主任コンサルタント 柳澤 大貴

[要約]

- 人的資本経営はホットなテーマである。企業は人的資本価値を向上させ、さらにそれを経営目標の達成に繋げるための効果的な仕組み作りを試行錯誤している。本稿は人的資本価値を高めるための効果的な取り組み方法、効果測定の有効な先行指標、重視すべきポイントについて考察する。
- 第1回は人的資本価値向上のための土台作りと、プッシュ型人事制度について考察する。今後の人事部のAI活用についても触れる。
- プッシュ型人事制度とは人事部だけではなく、経営層や管理職層が積極的に従業員と良好な関係を構築しようと働きかけることである。その過程において、素晴らしいサポートの役割を果たすのがAIである。
- 第2回は人的資本価値向上の取り組みを進めるに当たり、実効性と持続性を発揮するための有効な先行指標について考察する。
- 第3回は人的資本価値向上を経営目標の達成に導くために、人事施策の運用における留意点について事例を用いながら解説する。

1. なぜ人的資本価値向上がクローズアップされるのか

(1) 従業員はコストから投資対象へ

クライアント企業にお伺いするとよく質問を受ける。「当社における『人的資本価値の向上』は何から着手すればよいのか、どのように進めれば良いのか」という内容である。確かに資料や事例はWeb上に溢れている。しかし、最終的にはその企業独自の個別解に辿り着かなければならない。本稿がこうしたお悩みの解決や、前進するためのヒントになれば幸いと考えるところである。

日々の企業活動は従業員の職務遂行によって運営される。企業が優秀な従業員の採用や育成

に努力してきたことは言うまでもない。これまで従業員は人的資源と位置付けられ、人件費はコストと認識されてきた。しかし人的資本価値という概念では従業員は資本であり、人件費は投資と位置付けられている。従業員は管理の対象から投資の対象になったのである。

人件費をコストと捉えると、できるだけ抑えるべきという発想になる。一方人件費を投資と捉えると期待できるリターン（貢献度）はどれくらいかという発想に変化する。ここが大きな違いだ。

企業は本業で利益を創出し、株主に適正な配当をしていれば評価された。やがて環境対応や地域貢献なども求められるようになった。持続可能な社会作りへの貢献も求められる時代へ移行したのである。環境対応や地域貢献などは短期的にはコストと考えられる。企業はこれらの短期的なコストアップを吸収し、企業価値の向上を継続しなければならない。従業員は仕事の生産性を高め、より付加価値が高い商品やサービスを提供し、経営目標を達成することが期待されている。こうした変化を乗り越えるためには、従業員が能動的に行動を起こすよう、自立を促すことが重要になる。

(2) 従業員の自立とは何か

従来の人事戦略においても従業員の自立は期待されていた。人事部も従業員が能動的に行動し、成果を生み出すための制度改定を行ってきた。しかしながら『失われた30年』という言葉に代表されるように、成功したとは言い難い状況だ。その要因の一つは、人件費＝コストとして従業員が管理の対象であったからではないだろうか。従業員が人事考課者である直属上司の指示通りに行動することが人事考課のスコアを上げ、昇給や昇格に有利だと判断したからであろう。

では人件費＝投資と捉えるとどのような変化が起きるであろうか。例えば事業に投資する場合を想定しよう。事業計画が優れており、実現度が高いと判断すれば投資をするだろう。そして最高の結果を期待するはずだ。これを人材に置き換えるとどうなるか。部門の事業計画や収益目標は経営戦略や経営計画で決定している。実現度を高めるためには、従業員が最高のパフォーマンスを発揮できるように、適正な配置と職務の配分を行うことが重要である。個々の従業員の在籍等級や年収がこれくらいだから、それに見合った働きをしてくれればよいという次元ではない。

最高のパフォーマンスを引き出すためには、従業員にも意識変革が求められる。目標や方針を提示されたらその内容を咀嚼し、まず自分で考え行動することがスタートだ。そして問題が発生すれば同僚や先輩、上司と共に最適解を探る動き方が欠かせない。この繰り返しが最高のパフォーマンスを生み出す原動力になる。

2. プッシュ型人事制度への転換

(1) プッシュ型人事制度とは

これまでも職場の異動については、自己申告制度で異動の希望は可能であった。しかし多くの場合は希望がかなわず、その理由が説明されることも滅多にない。人事考課のフィードバック面談においても、自己評価と上司の考課結果に乖離があっても納得のいく説明はほとんどない。一部の声を出した人へのみ、説明されたり処遇の改善が行われた。こうして従業員の不満は蓄積していくことになる。

これでは人材の最高のパフォーマンスを引き出すことは非常に難しい。経営層や人事部、直属上司と、従業員の距離感を縮める努力が欠かせない。この『距離感を縮める』、という発想が重要である。解決のためには、経営層が積極的に情報発信を行い、直属上司とのコミュニケーションを密にして、経営方針を浸透させることである。経営層や管理職層、人事部が積極的に従業員との対話の機会を設けて、ベクトルを合わせることである。

ベクトル合わせとは、会社がどこへ向かうかの確認である。そこで重視すべきは経営層や管理職層と従業員の対話である。効果的な対話機能をビルトインした人事制度がプッシュ型人事制度である。対話のインフラは、社内 Web や動画配信、ワークセッション、ランチミーティング、1on1 ミーティングなどが挙げられる。

プッシュ型人事制度は従業員の声を待つのではなく、経営層や管理職層、そして人事部が能動的に従業員に向き合うことである。従業員の本音を引き出し、それを制度変更や課題解決に活かすかす機能を備えた人事制度である。

(2) プッシュ型人事制度の事例

これは実際に筆者が関わったプロジェクトで遭遇した事例である。仮に A 社としよう。A 社も人的資本価値の推進を決定し、取り組みを開始した。スタートアップに当たり、各階層から人材を選抜しワークセッションを実施した。目的はこれから進める人的資本価値のベクトル合わせと解決すべき課題の抽出である。

回を重ねるごとに議論の熱量は高まったが、若手の参加者から質問が出た。「これまで上司から経営方針などを伝えられたこともなく、組織の目標すら聞かされていない。ただ、目の前の仕事を効率よくこなし、残業時間を削減することだけを求められていた」、という内容であった。若手従業員と経営層の距離は遠すぎたのである。

本来経営目標や経営方針は経営層から管理職層を経て、組織のメンバーに正確に伝えられることを前提としている。この前提が機能していなかったのである。これでは最高のパフォーマンスどころか大きな成長は期待できない。A 社の動きは速かった。改善へ向けて経営方針の伝達は上級管理職が各部門に対して説明会を行い、さらにその場で Q&A を実施するように改めた。さらに人事考課の基準と仕組みについても制度変更を加えた。現在 A 社の業績は順調に推移している。

(3) プッシュ型人事制度の具体的な施策

人材を投資対象とするならば一人の落ちこぼれも許されるべきではない。もし、パフォーマンスが低下している従業員がいるならば積極的に声をかけてリカバリーを試みるのが求められる。人事情報もデジタル化が進んでいる。例えば毎年の人事考課が終わったら2年連続して人事考課スコアが標準未満の従業員をピックアップし、人事部が面談を行うことである。その要因を共有し、解決に向けて本人と直属上司、そして人事部が共に解決へ向けた対話を行うことである。異動希望がかなわなかった従業員に対しても、その理由と今後の対応について対話の機会を設けることが望ましい。

人事部員が従業員一人一人の悩みを詳細に把握することは不可能である。依って人事DX（人事情報をデジタル化し、その情報を活かすことで人材の質を向上する仕組み）を活用して、課題を可視化することが期待される。参考までに活用例を例示する。

- ① 人事考課のスコアが2年連続標準未満の従業員をリストアップして面談を行う。
- ② 同一等級に6年以上在籍して昇格が遅れている従業員をリストアップし面談を行う。
- ③ 同一部署に10年以上在籍している従業員をリストアップし、次期の異動について直属上司、人事部と検討を行う。
- ④ 昇格試験に3回チャレンジして選考から漏れた従業員をリストアップし、人事部がその理由や改善点を説明し、再チャレンジを促す。
- ⑤ その企業が理想とするキャリアアップを実現している従業員をリストアップし、経験した仕事や成果・配置異動履歴・上司・人事考課スコア・取得した資格や受講した研修等の情報から成功要因を把握し、他の従業員の配置異動や教育研修・指導に活用する。

以上は活用事例であるが、実際に取り組みを始めている企業も存在する。

3. プッシュ型人事制度の期待効果

(1) プッシュ型人事制度への期待

プッシュ型人事制度の入り口について事例を交えながら解説した。次はプッシュ型人事制度の期待効果について考察を進める。プッシュ型人事制度が浸透すると経営と従業員の距離感が縮まることはすでに述べた。距離感が縮まることにより、双方の信頼感が醸成される。つまり会社の方針に沿って行動していれば公正に評価され、タイミングよくフィードバックが受けられるという安心感が従業員に芽生えるからである。また自らが積極的に現在の課題や将来のキャリアについて相談することも可能になる。

経営層の視点に立てば、投資対象である従業員の持てる能力を最大限引き出す仕組みがあれば経営目標の達成は難しくないという自信に繋がる。経営層と従業員双方が信頼感や安心感、自信を持てるようになれば、好循環が生まれるのである。もちろん一定の時間は必要であるが、目

標に近づくことは確かである。経営層と従業員が互いに期待感を共有し、維持できるならば、困難な課題も乗り越えられるであろう。

(2) 生成 AI の活用

プッシュ型人事制度を適正に運用するならば人事部員にも相当の負荷がかかるだろう。人事部員だけでは全社員のケアは難しい。そこで登場するのが生成 AI の活用である。すでに人事情報システムには、従業員の情報はインプットされている。しかしその活用がほとんど進んでいない、あるいはようやくインプットを開始したレベルである。プッシュ型人事制度を軌道に乗せるためにはデジタル技術の活用が欠かせない。そこで注目すべきは生成 AI の活用だ。

すでに人事情報のデータは蓄積されているので、それを上手く活用する知恵袋が生成 AI である。先に挙げた事例の一部に AI を活かす発想である。人事考課のスコアが 2 回連続標準未満になる以前に AI が察知し、気づきのメールを送信して改善を促すことは可能である。また過去事例に照らして、改善策を本人に知らせることもできるだろう。優秀者に対しても今後のキャリアアップや異動申告についても助言することができる。人事部員が動く前のお膳立てを AI が代行してくれるイメージである。

将来的には新規事業の理想的なメンバー構成案を AI が瞬時にリストアップしてくれる。その案を経営層が吟味すれば、メンバーの選考に多大な時間を要することもなくなるはずだ。その時間短縮効果と成功確率が高い案の提示で新規事業がスムーズにテイクオフできるはずだ。毎年の定期異動においても人事部員は人海戦術仕事から解放される。異動の方針と必要な員数をインプットすれば AI が最適解を提示してくれる。

従業員が社内の ChatGPT に「今の課題は〇〇です。解決するには誰に相談するのがベストですか」と入力すれば、瞬時に回答が得られる。そうすれば人材の育成も加速度的に進歩する。人事部員は従来の業務から解放され、より創造的な仕事に取り組めるはずだ。投資対象の従業員の能力を余すところなく引き出し、それを活用し企業価値を持続的に向上するための目標設定や本質的な課題解決に全力投球できるだろう。

4. 第 1 回のまとめ

- ① 人的資本経営の本質は従業員を管理対象ではなく、投資対象と捉えることである。
- ② 人的資本経営を効果的に進めるためにはプッシュ型人事制度が有用である。
- ③ プッシュ型人事制度は AI 等を活用することで飛躍的な進化を遂げる。

以上