

2024年2月27日 全5頁

# 人的資本経営を成功させる先行指標を探る

## 第2回～従業員満足度調査の見逃せないポイントを探る

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]

- 人的資本経営の理想の姿は従業員の能力を最大限に引き出し、経営目標を達成することである。その過程で従業員が自己の成長を確認でき、成果に応じた公正な処遇が実現することが重要である。
- 従業員の人事制度や働き方に対するニーズは多様であることはいまでもない。企業としては施策に対するコストパフォーマンスも気になる。ここで社内の議論が行き詰ると改革が遅々として進まないという状況に陥る可能性が高くなる。
- 多くの企業が従業員満足度調査を実施している、しかしその結果は必ずしも効果的に活用されていない事例が多い。従業員満足度の向上を梃子にして人的資本経営を成功につなげるプロセスについて考察する。
- 従業員満足度調査項目の『従業員が自己の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』、『公正な処遇が実現されているか』等の質問への回答は重視すべきである。ここが人的資本経営の成否に大きな影響を与える。

## 1. 意識改革の必要性

### (1) 従業員の意識改革

第1回では人材は企業にとって管理の対象から投資の対象へ移行するという内容を解説した。投資の対象である従業員に能動的な行動を求め、適正な成果を出してくれることを期待する、ということである。そのためには従業員にも意識改革が必要だ。指示待ちの姿勢ではなく、自分で考え行動し、必要に応じて周囲に助言や支援を求める姿勢である。

新卒従業員を例にして成長段階を考えよう。新卒従業員は入社すると研修を受講して職場に配属される。そこで上司や先輩の指導を受けながら経験を積む。その後は特段の指示をしなくとも担当職務を遂行するようになる、ここまでが第一段階である。第二段階は自分が先輩として

後輩を指導し、担当職務を効率的に遂行するレベルに到達する。第三段階は担当職務を模範的に遂行し、イレギュラーな事象にも適切に対応できるレベルである。その後に組織の長として役職者になる、あるいは専門職として自分が得意な分野で活躍することになる。

このようなキャリアアップの仕組みは多くの企業で制度化されている。昇格というイベントがそれに該当する。具体的には等級が1ランクアップすることである。1等級から2等級へ、2等級から3等級へとランクアップする。

等級がランクアップすると報酬や仕事の成果への期待度もレベルアップする。ここは非常に重要な節目であるが、昇格というイベントだけがクローズアップされがちだ。上司からは賞賛の言葉があるものの、フィードバックはそこで終わり。新等級の期待要件や行動目標などをじっくり話し込む機会は少ないようだ。昇格という機会をとらえて上司と部下が次の目標や期待する行動を共有し、部下の意識改革を促すことが人的資本経営の土台作りである。

## (2) 投資効果が期待に届かない昇格

昇格は人的資本経営を推進するうえで非常に重要な機能を担っている。それは本人のモチベーションだけでなく、周囲のモチベーションにも大きな影響を与えるからだ。次のような事例は実際に企業で起こっている内容である。

Aさんは昇格したが働きぶりや仕事の成果に大きな変化は認められなかった。周囲からは「なぜAさんが昇格したのか」、「昇格した意味がないだろう」という声が聞かれ始めた。その内容はやがて上司の耳にも届いた。上司はAさんと話し合ったが、「昇格は過去の貢献の対価であると認識している」と告げられた。

昇格は過去の貢献への対価という側面もあるが、将来の貢献への期待が前提となる。昇格時の意識改革が欠落すると、周囲に対して好ましくない影響を与えることを再確認しておくことが重要である。Aさんの昇格は投資効果がマイナスという結論に至る。

## 2. 成功体験は動機づけのサプリメント

### (1) 誰にでもチャンスがある

人材への投資を掲げるならば、誰にでもチャンスがあることを浸透させなければならない。企業内の研修を例としよう。研修プログラムは多岐にわたるが、IT技術の発達でe-Learningによる受講が可能になった。これまでは研修費用の制約があり、従業員全員が希望する研修を受講できないケースがあった。現在はほとんどの研修プログラムに従業員がアクセスできる環境が整い、自発的に参加することが可能である。選抜された従業員しか受講できなかった研修プログラムも、自分の意志で参加することができる。受講するかしないかは従業員の意志である。

研修で学んだ知識や技能を業務に活かし、職務の成果に活かすことができれば投資効果はプ

ラスとなる。

『時間活用研修』というプログラムがあるとしよう。このプログラムを受講した従業員の生産性が上がっている情報を人事 AI が提供してくれた。受講していない従業員に「時間活用研修を受講した人の生産性が上がっています」という内容のメールが届く。時間活用で悩んでいた受講者が増加し、成果を出す従業員が増加するだろう。成功事例が社内に浸透すればその投資効果は計り知れないものになる。

## (2) 誰もが成功体験を渴望している

従業員の誰もが成果を出したい、目標達成に貢献したいと考えている。そして多くの従業員は直属上司や身近に存在する先輩達に学んできた。IT が発達した今は、必ずしも身近な人の教えだけに依存する必要はない。場合により外部の人から学ぶことが可能である。

従業員が成長し、自立化するためには成果を出すという成功体験が不可欠である。研修で学び成果を出す人がいる。一方、学んでもその内容をどのように使いこなせばよいかわからない人もいる。この差を埋めるのが成功者の体験談である。これが成功未体験従業員へのサプリメントになる。ちょっとしたきっかけが重要な転換点となる。

小さな成功でもそれを体験することが大きな意味を持つ。人間は成功体験があれば自走を始めることができるからだ。この成功体験を社内で共有することが、投資効果を最大化する。

## 3. 従業員満足度向上に向けて

### (1) 従業員の得意分野に注目する

顧客先の企業に伺うと「当社は難易度が高い職務に挑戦して失敗するよりも、無理をせず失敗しない方が出世できるのです」、というニュアンスの話を聞くことが少なくない。残念である。確かに日本の教育は減点主義とも揶揄されることもある。入学試験や資格試験では確かに一理あるが、ビジネスの世界はどうであろうか。ビジネスは組織で遂行するものであるから、苦手な分野を克服するよりも各人が得意な分野で活躍することが理にかなっているのではないだろうか。

個々の従業員が苦手な分野の克服に時間と費用とエネルギーを注ぐよりも、それぞれが得意な分野で課題解決を遂行することが生産性を高めることになる。これが組織の強みではないだろうか。従業員が各人の得意な分野で活躍することが役割分担である。

自分が苦手な分野の仕事で時間が過ぎていく場合と、自分が得意な分野の難易度が高い仕事で時間が過ぎていく場合を想定してみよう。前者はストレスだけが蓄積し、後者は成長が蓄積される。ここが役割分担の重要なポイントである。組織の長である上司は部下の得意・不得意を見抜き、その人が能力を最大限発揮できる職務を提供することが最大の使命である。

## (2) 従業員を成長させる秘訣

従業員を成長させる秘訣は、その人が得意な分野で難易度が高い職務に取り組みさせることである。そのような職務であれば難なくこなすだろう。しかしこれだけでは飛躍的な成長は見込めない。投資効果の視点に立てば、得意な分野で一段レベルが高い職務、つまり収益に大きく貢献できる職務に取り組みさせることがポイントである。この過程で従業員は成長し、成功体験を蓄積する。最初は失敗であっても、再挑戦すればよい。得意分野の失敗であれば、本人も必ず再挑戦を望むであろう。そしてこの壁を越えたときに、自信が芽生えて真の成長や達成感を実感できる。そして個々の従業員満足度は向上する。

この仕組みが回り始めると個々の従業員の能力は引き出されて顕在化し、言語化される。自分が苦手な分野の職務は得意な人に任せるか、その人の知見を借りればよい。解決への糸口がつかめないうままストレスを抱えることから解放される。こうした取り組みの初期段階は、多少の時間とコストが費やされるが軌道に乗り始めると生産性は確実に向上する。

## (3) 従業員満足度向上の核心にせまる

自己の成長を起点とした従業員満足度を高めることが、人的資本経営を成功に導く第一歩である。従業員が自分の得意な分野で活躍し、成長と達成感を実感し、その対価として公正な処遇を受け取ったときに、満足度が最大化し次のレベルの職務に挑戦しようとするからである。

上司や組織メンバーとのコミュニケーションが良好で、適正な役割分担で自分が得意な分野で活躍し、自己の成長を実感できる。そして目標を達成できれば、その結果として公正な処遇を受け取ることができる。このサイクルが上手く機能すると、呼応して時間外労働時間や経費が低減する二次的効果が確認される場合が多い。

従業員満足度調査で、時間外労働時間が不満要因であったと仮定しよう。そこで時間外労働時間を削減するという目標を設定して改善を進める。これも選択肢のひとつである。この取り組みは確かに時間外労働時間を削減できるかもしれない。不満は解消されるが、そこから満足度の向上にはつながりにくい。マイナスをゼロレベルまで回復させただけである。

従業員満足度調査の活用における間違いは、不満要因を優先的に解決しようとすることである。良好なコミュニケーション、得意分野による役割分担と一段階レベルを上げた職務への挑戦、結果に対する公正処遇が実現する過程で、不満要因の多くは解決されることである。本質的な改革に取り組み、目標を達成する過程で従業員満足度は向上する。並行して不満要因は解消されるという一石二鳥の投資効果を実現できる可能性が高くなる。

投資をするということは、投資対象に優位性や成長性、発展性がありリターンが期待できるからである。人的資本経営の投資対象は従業員である。それでは従業員の優位性とは何か。それは個々の従業員の能力、つまりその人の得意分野で発揮されるパワーである。ここを上手く引き出すことができれば、経営目標の達成というリターンは確実に得られるだろう。そのプロセスにお

いて進捗の適正性を評価する先行指標が従業員満足度である。

#### 4. 第2回のまとめ

- ① 人事に関する諸施策を投資効果という視点で、棚卸ししてみるのが重要である。
- ② 従業員に必要なことは小さなことでも成功体験を積むことである。特に自分が得意な分野の職務に取り組み、目標を達成することが真の従業員満足度向上につながる。
- ③ 従業員満足度が向上すれば確実に経営目標の達成へ近づく。

以上