

2024年4月15日 全7頁

人的資本経営を成功させる先行指標を探る

第3回～データの活用と野生の感性を活かす

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

[要約]

- 人的資本経営を効果的に進めるためには経営戦略や中期経営計画に沿って人材を最適配置することが第一歩である。そして個々のパフォーマンスを最大限に引き出すことが人的資本経営の真骨頂である。
- 具体的な取り組みとしては人材クラスターMAPを策定し、全社の大まかな人材ポートフォリオを把握しておくことが有用である。全体を把握した後、各クラスターの重点方針を策定する。
- 人事制度改革をはじめ、健康管理の推進、職場環境の改善等が進むと従業員満足度が向上する。そして社内にイノベーションが起こると、顧客満足度の向上による売上増加やコストダウンにつながるであろう。こうして営業利益を押し上げる好循環が生まれる。人的資本への投資が企業価値向上につながり、理想のサイクルが構築されることになる。
- 人的資本経営の推進にはデータの利活用が欠かせない。経験職務の内容や経験年数、人事考課の結果、主な業績、等々のデータを駆使して人材の最適な配置や異動を行うことになる。しかしながら今日の経営環境変化はスピードのみでなく、振幅も大きくなっている。状況によっては過去の職務経験や知見に裏付けされた、『野生の感性』を持ち合わせた人材の起用が求められる場面も想定される。ビジネスチャンスが訪れた時にそれをしっかりグリップできる態勢の構築が欠かせない。

1. 人材クラスターMAPの策定

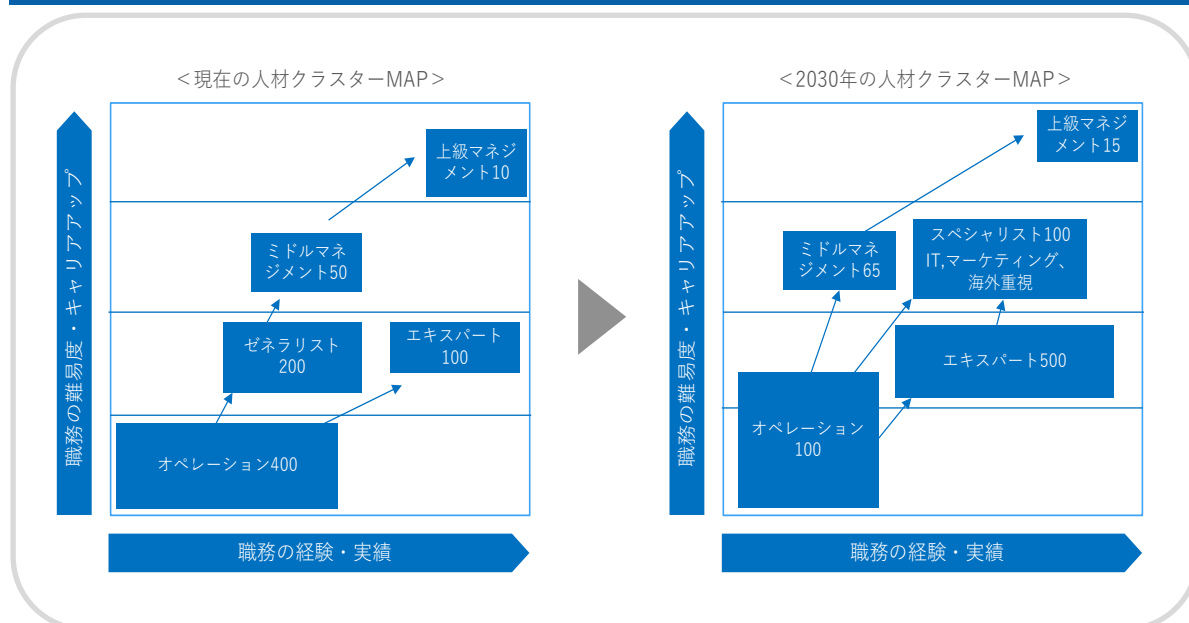
(1) 中長期視点の戦略的人材配置

人的資本経営を推進するにあたり、人材クラスターMAPを策定するのが有用である。人材クラスターMAPの策定目的は、大まかな人材ポートフォリオを把握して、従業員の能力を最大限引き出すことにある。採用や教育研修、配置異動、総額人件費などのコストを最適化する効果が期待できる。人材クラスターMAPの事例を図表1に示す。横軸は職務の経験年数や実績等を、縦軸は職務の難易度やキャリアレベルとしている。現状に加え、経営戦略の実現を目指した人材クラスターと要員数を設定しておくことよい。

人材クラスターは、日常定型業務を遂行するオペレーション、幅広く職務経験を積むゼネラリスト、高度な日常業務や改善を主たる職務とするエキスパート、経営に大きな影響がある職務を遂行するスペシャリスト、中間管理職のミドルマネジメント、経営層の上級マネジメントとしている。軸の定義やクラスターは各企業のビジネス・特性に合わせて設定する。

2030年の人材クラスターMAPでは、経営ビジョンや経営計画に沿って、人材クラスターと要員数を設定している。要員数は現状とほぼ同水準のまま、売上高を1.5倍まで引き上げる計画であり、実現へ向けて従業員の能力向上、ビジネスプロセスの改善、デジタル化等の施策を考えている。経営計画進捗の過程では環境変化等により計画の修正も想定されるが、必要に応じて人材クラスターや要員数を見直しても差し支えない。スタートアップにおいてはまずストーリーを描いておくことが重要である。

(図表1) 人材クラスターMAPの参考例



※図中の数値は要員数を示す。

出所：大和総研作成

内訳を見ると、従業員がそれぞれの得意分野で能力を発揮することを前提として、オペレーション人材の要員数を削減し、ゼネラリスト人材は廃止する方針としている。一方で、担当職務を得意分野に絞り込んだエキスパート人材やスペシャリスト人材の要員数が増加している。従業員の仕事の付加価値を高めて収益を最大化しようとする姿勢が見えてくる。

人材クラスターMAP が完成すれば、各部門に人材の配置を行うことになる。能力や適性、将来の期待を考慮した配置が重要なポイントである。さらに定期的に一定の比率で異動を実施し、従業員の能力を引き出す機会の創出が求められる。

(2) 各人材クラスターの方針設定

人材クラスターと要員数が確定したら、各クラスターの重点方針を設定する。事例を図表 2 に示す。図表 1 ではマネジメント人材をミドルと上級に分類しているが、図表 2 の方針ではマネジメント人材として 1 つにまとめている。クラスター方針は部分最適ではなく、従業員のキャリアアップや異動等を考慮した全体最適の視点で検討することが必要である。最適化の方向性を全社で共有することが目的であり、詳細の制度設計は不要である。

(図表 2) 人材クラスターの最適化を目指した方針

<人材クラスターの最適化を目指した方針>

- マネジメント人材
 - ① 早期選抜
 - ② 20%はキャリア採用
 - ③ マネジメント研修プランの新設
 - ④ ミニマムのローテーションルール設定
 - ⑤ チャンレンジ機会の創出
- スペシャリスト
 - ① IT、マーケティング、海外領域の重点化
 - ② 30%はキャリア採用で獲得
 - ③ 研修より実践の機会（プロジェクト、社外交流など）を提供
- エキスパート
 - ① IT化、自動化等によりコア業務の円滑遂行
 - ② ローテーションより業務の深堀
 - ③ スペシャリストへの転換ルート有
- オペレーション
 - ① 確実なQCDを重視
 - ② ローテーション、リスクによるキャリア選択
 - ③ 新卒採用に適性検査のスコアを戦略的に活用

※図中のオペレーション①のQCDは品質、コスト、納期を示す。

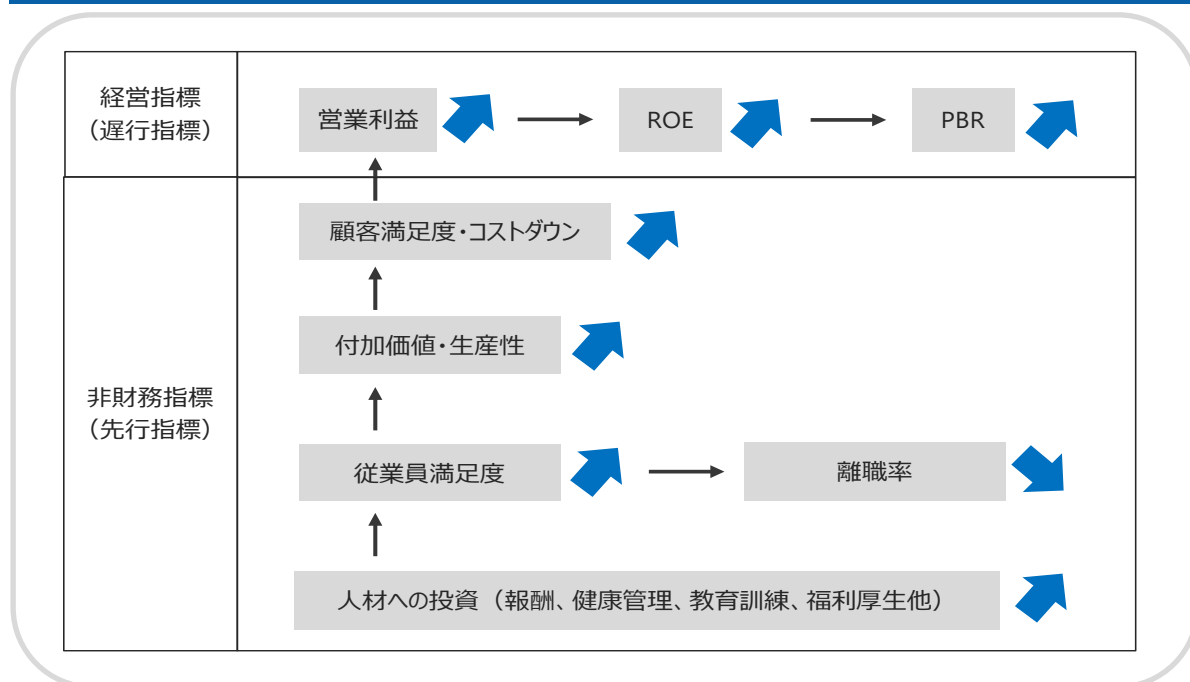
出所：大和総研作成

人材クラスターMAP と各クラスターの方針を策定したら、人事制度の改定や職場環境の改善、デジタル化の推進等の改革に着手することになる。総花的でなく、優先順位を鑑みて重点的に取り組む必要がある。第1回で記述した、プッシュ型人事制度等の内容もご参照いただければ幸いである。

(3) 人材投資の基盤の要となる心身の健康

人的資本への投資が企業価値向上につながるモデルを図表3に示す。人事制度改定は従業員の報酬および人件費総額が注目されがちである。賃上げはもちろん重要であるが、職場環境の改善や健康増進、良好な社内コミュニケーション等のいわゆる人材活躍のプラットフォームとなる基盤固めが欠かせない。

(図表3) 人的資本経営のモデル



出所：大和総研作成

高い目標を達成すれば高い報酬が得られる人事制度は、企業側にとっても短期的に成果を得られる手段となりうるが、成果報酬型に偏り過ぎた制度は、中長期視点で見るとどこかで限界を迎えるだろう。それは従業員のメンタル、フィジカル双方に過度な負荷がかかり、サステナブルとは言えないからだ。疲労が蓄積すれば業務品質の低下が懸念される。もし治療が必要となればその間の機会損失は免れない。従業員の健康管理を適切に行い、職場のコミュニケーションを良好に維持することが従業員満足度を高める基盤であり出発

点であることを忘れてはならない。人的資本経営の考え方が浸透しつつある中、これらに要する費用をコストと捉えるか投資と捉えるかが企業価値向上の分岐点になる。

2. 人的資本経営と企業価値の関係

(1) 人的資本への投資は企業価値を向上させる

図表3で示したように人的資本への投資が起点となり、従業員満足度の向上と離職率の低下が期待できる。その結果、仕事の付加価値と生産性が高まる。そして顧客満足度の向上やコストダウンにより、売上・利益を押し上げるであろう。営業利益の向上はROE、PBRといった経営指標にも反映されることになる。

改革に着手してから経営指標に反映されるまでにはタイムラグがあるが、適切な施策を講じれば確実に成果につながるだろう。改革の過程では問題も発生するが、それを乗り越えることが人的資本経営の醍醐味ではないだろうか。終身雇用、賃上げがクローズアップされた時代はとうに過ぎている。従業員ニーズも多様化しているが、総花的な施策ではなく経営戦略や経営計画の達成に必要な重点施策を講じなければならない。ここが経営判断のポイントである。

従来の経営戦略は挑戦的な目標を掲げ、達成できれば高い報酬を与えることを動機づけの起点としていた。人的資本経営は、報酬に加えて職場環境の整備や健康増進、良好なコミュニケーションの形成・維持などが動機づけの起点となっている。ここが従来の経営戦略と大きく異なる。

(2) 人的資本への投資は本当に報われるか

かつては昇進と賃上げで従業員の動機づけが可能であった。現在は従業員の価値観が多様化し、単一の施策では対応が難しい。多様な価値観を持つ従業員のニーズに応えつつ、企業価値を高めなくてはならないからである。『人材への投資は必要である』と言いつつ、多様な従業員ニーズに応えることは、非効率でコストアップになると思われるかもしれないがそうではない。

人材クラスターを設けて適材適所の配置を行う。人事評価や本人の希望も考慮して定期的に異動も実施する。ここで従業員の多様なニーズを受け止めることが可能である。

次にコストパフォーマンスの最大化だ。例えば教育研修であれば実施状況・成果確認等をデジタル化し、モニタリングを実施する。効果が高いプログラムのコストを改善し、効果が期待できないプログラムは入れ替える。健康管理や予防対策を講じたことで欠勤率の低下やストレスの低減に貢献すれば生産性向上につながる。このようにそれぞれの重点施策のコストパフォーマンスを追求することで投資の費用が最適化される。

従業員の多様なニーズを吸収し、投じた費用を最適化すればそれを凌ぐ成果が得られることになる。

3. データを活用し、野生の感性も活かす

(1) データの利活用

人的資本経営を効果的に推進するためには、そのプロセスの成果を測定する指標と目標値の設定が欠かせない。そのために指標は可能な限り定量化できる内容が好ましい。定量化とはつまりデジタル化である。定量化可能な指標を用いることで、成果が共有できる。そして次への改善が始まることになる。人的資本経営におけるデータの利活用はようやく起動したところである。今後はこれらのデータを活かし、企業価値の向上につなげることが求められる。実施した施策と成果の相関関係や因果関係を解析することで、継続すべきか内容を変更すべきか、という判断が下される。投資である以上、このPDCAを確実に運用し成果につなげる地道な努力が必要である。施策と成果の検証は以下のように分類すると検討を進めやすくなる。

- ① 費用と成果が適正であった。あるいは想定以上の成果であった。
- ② 費用を投じたが成果は今一步であった。あるいは成果が認められなかった。
- ③ 今後新しく費用を投じると成果が期待できる施策がある。

分類後の行動は次の通りである。①は継続するか、あるいは費用を抑えることが可能かを検討する。②は改善を試みる、あるいはいったんリセットして再考する。③は今後の実施を前向きに検討し、必要であれば施策を開始する。

定期的にチェックを行うことでより効果的な施策や指標に辿り着くことができるだろう。こうした知見の蓄積は人的資本経営のみでなく、いわゆる知的財産にも波及効果をもたらすことになる。

(2) リーダーに期待される野生の感性

人的資本経営を活かすにはデータの利活用が欠かせない。個々の従業員の職務経歴、業績、人事考課、昇格・昇進、保有資格等の情報を活かし、最適な配置・異動を行うことになる。経営環境はそのスピードだけでなく、ビジネスチャンスとリスクの変化の振れ幅も大きくなっている。荒波をかぶる事態も想定される。こうした環境変化を乗り切るためには、従業員が過去の職務経験やそこから学んだ知見に基づく『野生の感性』による判断が有効かもしれない。従業員の多様な能力を縦横無尽に駆使するしたたかさも重要だ。特に組織やプロジェクトのリーダーにはこうした能力が求められるであろう。感性を磨くには成功体験だけではなく、失敗の経験も欠かせない。

リーダーには変化を察知し適切かつ迅速な判断を下す、そしてチャンスをつかむかリスクを回避する行動が期待される。こうした卓越した人材を育成することも人的資本経営の重要な視点である。

4. 第3回のまとめ

- ① 人的資本経営は人材クラスターMAPの策定が出発点である。
- ② 人的資本への投資と企業価値向上の関係を理解し、有効な施策を打ち出すことが重要である。
- ③ 人的資本経営においてはデータの活用を推進すると同時に、従業員には職務を通じた体験の機会を提供し、環境変化に柔軟に対応できる能力開発を目指すことが望ましい。

以上