

2025年9月11日 全6頁

# 人的資本経営のリアル ～エンゲージメントが未来を拓く

スキルベースの発想で人材育成を加速させよう！

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]

- 人的資本経営の取り組みは、試行錯誤を重ねながら着実に進行している。課題があることは認識されており、各施策が企業業績などにどのような影響を与えるかは、現在検証途上にある。その中でエンゲージメントスコアは、従業員の意欲や満足度を可視化する指標として注目を集めており、業種や企業規模を問わず、広く活用可能な指標としての価値が高まっている。
- 経営の視点では、最終的な成果（業績向上）に焦点が当たりがちだが、従業員の視点では、自己評価や成長実感、上司とのコミュニケーションなど、日々の職場体験に関心が向けられていることがわかる。従業員から上司に対する要望は多岐にわたるが、特に職務の適正配分、人事評価の公正性、及びフィードバックの質に関するニーズが高いことが明らかになった。
- エンゲージメントスコアは従業員アンケートを通じて得られる総合的な評価指標である。エンゲージメント自体を高めるためには、従業員が担当職務を遂行するために必要なスキルを着実に獲得することが重要である。そのためには、現在保有するスキルと、今後習得すべきスキルを明確にし、体系的かつ計画的なスキル開発を推進することが求められる。これが、いわゆるスキルベースの人材育成の考え方である。
- スキルベースの育成を効果的に進めるには、互いに不足しているスキルを補完し合えるメンバー構成が有効となる。さらに、同じスキルを保有していても習熟度が異なるメンバーを組み合わせることで、スキルのレベルアップを促すことも可能となる。こうした取り組みは地道ではあるが、継続することで育成スピードを高め、組織全体のスキルレベルの向上にも寄与することになる。

## 1. 会社目線の人的資本経営

人的資本経営の考え方が浸透してきている中、人事制度改定をはじめ、労働条件や労働環境の見直しを行い、従業員の定着やモチベーションの向上を目指す企業が増えている。取り組みの成果を可視化するための指標を設定し、達成度のモニタリングも行われるようになってきた。

こうした取り組みが進む一方で、期待した成果を実感できていない課題もあるようだ。多くの企業との対話の中で、主要な取り組みや課題について、経営側と従業員側で捉え方が異なることが明らかになってきた。以下は、筆者がコンサルティングの現場で、人事部及び経営企画部へのインタビューを通じて得た意見を整理したものである（小見出しは筆者の見立てである）。

### 人事部・企画部インタビューの概要

#### 1. 取り組みの段階

- ✓ **外部機関の利用**：従業員の残業時間低減を目指し、一部の業務を外部へ委託した。これに伴い総労働時間は大きく改善。労働時間低減による人件費削減・外部委託費用の増加、企業業績などへのインパクト検証は今後行う予定。
- ✓ **データ化**：人事情報の有効活用を目指し、社内で保有する情報のデータ化を進め、入力作業を完了したところ。有効なデータ活用について企画中。
- ✓ **休暇取得促進**：有給休暇の取得日数・取得率は向上している。当該施策と従業員のモチベーション向上とのつながりを検証中。
- ✓ **指標研究**：人的資本経営に関する論文や資料などを参考として、社内にて検討会を実施。有効な指標、当社として重視すべき指標を検証中。

#### 2. 手応えが出てきた段階

- ✓ **エンゲージメント向上**：検討すべき人事課題は多くあるものの、エンゲージメントスコアは着実に上昇しており、将来への可能性を感じている。
- ✓ **コミュニケーション改善**：1on1 ミーティングの機会増加・チャット利用などが奏功し、社内のコミュニケーションは確実に改善している。
- ✓ **積極的な意見**：「人事評価の結果と昇給・昇格・賞与への反映ルールのシンプル化」など、従業員から肯定的な意見が多く寄せられている。

#### 3. さらなる有効策を模索する段階

- ✓ **女性活躍**：女性管理職比率の向上を目指し、研修時間確保や女性向け研修プログラムの充実を図った。ところが女性社員の一部から「全員がキャリアアップを希望している訳ではない。時短勤務の充実などを希望する」意見が寄せられた。

- ✓ **人材の最適配置**：適材適所の人材配置の重要性は理解しているが、各部門の適正要員数を十分に把握できていない。計画的なローテーションは今後の課題であり、従業員の異動希望に十分な対応ができていない。
- ✓ **従業員の行動変容**：人的資本経営は人材への投資が基本である。投資家からも人的資本投資を通じた持続的な企業価値の向上を期待されており、改めて従業員各人に対する行動変容を促す仕組みが求められる。

これらの中で、上記2にあるエンゲージメントに着目したい。多様化した人材の労働環境やモチベーションが企業価値や労働生産性に間接的に関係するものとして、これらを測る指標としてのエンゲージメントスコアを採用する企業が増えてきている。人事施策や職務に対する従業員の満足度や取り組み意欲を示す指標であり、スコア上昇が企業価値向上への期待につながる面もあるだろう。コミュニケーションの状態もエンゲージメントを計る上で主要な要素となっている。

## 2. 従業員目線の人的資本経営

### (1) 従業員インタビューの概要

続いて従業員インタビューに目を向けてみよう。コンサルティングの場面では、従業員の生の声を収集できるインタビューは極めて重要なフェーズとなる。不満や不安の声もあるものの、それ以上に課題解決へ向けたポジティブな意見を収集することができる。以下は、代表的な意見を整理したものである（小見出しは筆者の見立てである）。

#### 1. 処遇に対する意見

- ✓ **休暇取得**：休暇の取得日数・取得率よりも、取得しやすい環境の整備を希望する。
- ✓ **業務負荷への配慮**：業務負荷の偏りが一部の職場で顕著になっている中、報酬体系や人員配置において、業務量を考慮した運用が求められる。
- ✓ **評価プロセス**：昇格者の選定プロセスに不透明感がある。客観的な評価よりも、主観的な要素が強く働いたと感じるケースがある。
- ✓ **管理職への不安**：管理職への昇進が期待されているが、現在の職場環境やマネジメントスタイルを見ると、自身がその役割を担うことへの動機づけが高まりにくい。
- ✓ **キャリア開発**：評価結果に対するフィードバック面談が十分に行われていない。今後の能力開発の方向性を明確にするためにも、定期的な対話の場が設けられることを期待する。
- ✓ **異動基準**：異動希望の実現には個人差があるように感じており、その背景にある選定基準や判断プロセスを知りたい。

## 2. 解決に向けた意見

- ✓ **支給額の説明方法**：業績連動型の賞与は算定過程が複雑であり、支給額の根拠を理解することが難しい。標準的評価の支給額や評価ランクが上がった際の増額幅の明示など、見せ方を工夫することでモチベーションの向上につながると感じる。
- ✓ **体験型研修の実施**：座学中心の研修も有用だが、グループディスカッションやロールプレイなど、実践的な要素を取り入れた体験型研修の方がより効果的である。現場での応用力の向上にもつながると感じる。
- ✓ **面談の質向上**：上司との1on1ミーティングの機会が増えたのは好意的に受け止めている。実施回数に加えて、面談の内容や質の向上にも注力してもらえると、より有意義なコミュニケーションの場となり、業務遂行やキャリア形成においても効果が高まると感じる。
- ✓ **管理職のスキル向上**：管理職にはそれぞれの個性やマネジメントスタイルがあることは理解できる。部下の能力を引き出し、組織の成果に貢献するケースがある一方で、役割や働きが見えにくいケースもあるように感じる。管理職層全体のスキル向上とともに、一定の基準を満たすためのレベルの底上げも必要である。
- ✓ **指導者の効果**：職務遂行においては本人の能力に加え、上司や先輩からの指導の質も非常に重要な要素であると感じる。指導力の高い方に恵まれることで、業務の習得スピードや成果の質に大きな差が生じるため、育成力の強化が組織全体のパフォーマンス向上にもつながる。

企業では各種施策を活発化させており、コミュニケーションの向上・改善の手応えがうかがえる。研修や上司との面談、上司や先輩の指導など、自らの成長・スキルアップに紐づくコメントが多く見受けられる。職務遂行を通じて自身の成長を実感することが、本人の動機づけについてはエンゲージメント向上につながる可能性があると言えるだろう。

### (2) 双方のインタビューから見えてきたこと

経営側と従業員側のインタビューから見えてきたことは何であろうか。それは双方が現状の不足点を認めつつも、それ以上に人的資本経営の取り組みに前進感や期待感を抱いているという点である。経営側はエンゲージメントの状態や推移に可能性を感じており、従業員側も自身の能力発揮を通じて所属部門の成果向上や価値向上に貢献したいと考えている。従業員は、上司や先輩から効果的な指導を受けたいと望んでおり、自身のさらなる成長に向けて、強化や改善すべき能力、習得すべき技術などへの具体的な助言を期待している。

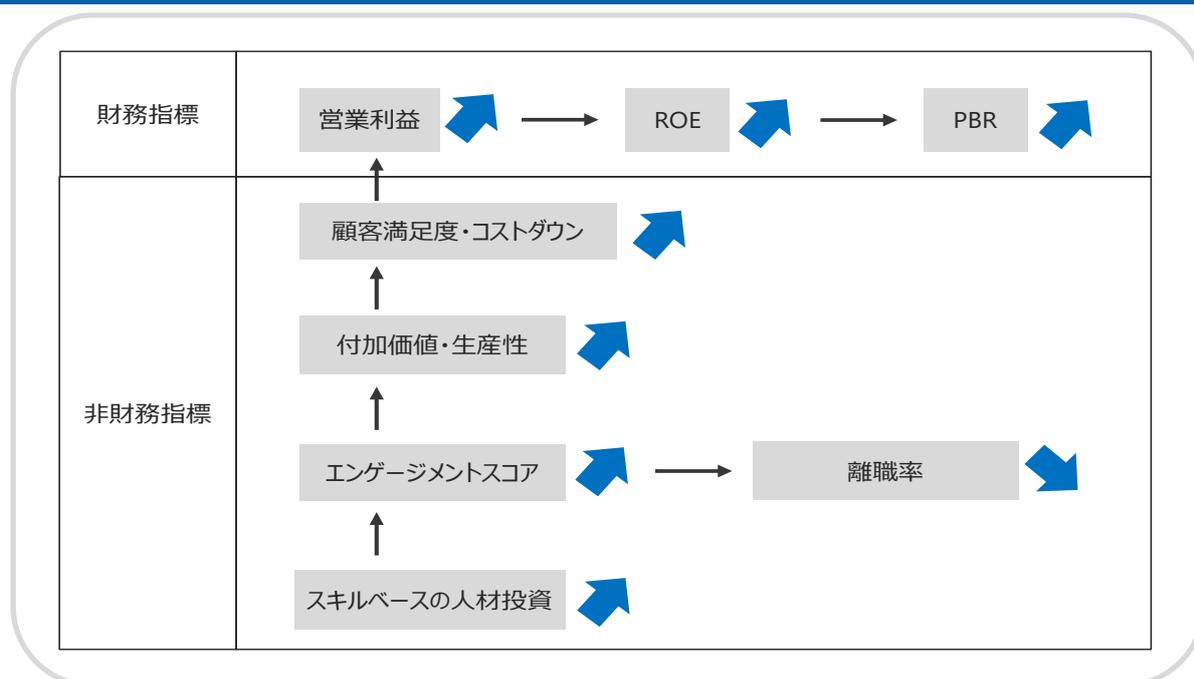
職務遂行を通じて成果を出すためにはスキルの獲得が前提となる。上司は部下の業務活動や達成度合いを十分に把握し、各人に適時・適切な指導や助言、挑戦の機会を提供することが求められる。並行して、担当部門の円滑な業務遂行のために、要員の最適配置と業務の適正配分を行うことも欠かせない。

### 3. 人的資本経営の好循環

#### (1) スキルの向上を起点とした取り組み

図表1は人材への投資が、どのようなプロセスで企業価値に反映されるかを想定したモデルである。人材投資を起点に、スキルの向上による従業員の成長や労働環境の改善・整備が進み、各人の動機づけや成長実感が高まるという流れが作れると良いだろう。こうしたプロセスを経てエンゲージメントへの反応が発現し、業務の付加価値や生産性に有用な効果が現れる可能性が高まっていく。さらには顧客満足度・企業価値への価値連鎖という好循環をもたらすことが期待される。

(図表1) スキルベースの人的資本経営のモデル



出所：大和総研作成

重要な点は、従業員が担当職務に必要なスキルを獲得し、期待される成果へ近づいているという手応えを感じることである。そこに辿り着くまでには、職務遂行に必要な知識や技能を学び、指導を受けながら経験を積み、単独で遂行できるように成長しなければならない。そのためには、担当する職務を遂行するために必要なスキルを明確にし、どのスキルを習得したか、あるいはどのスキルが不足しているかを、従業員自身が理解していることが必要である。

例えば資材の調達という職務があるとしよう。資材の調達という職務を分解すると、商品登録、在庫管理や発注、入荷確認・入力、棚卸し、などの具体的なスキルが挙げられる。上司は部下のスキルの習得状況を定期的にチェックし、進捗状況を体系的に把握しなければならない。こうしたスキル開発は、これまでは属人的であり、上司と部下のあうんの呼吸で行われてきた傾向がある。

人的資本経営においては、個々の従業員のスキル獲得状況を定量的に把握し、計画的にスキル獲得を進めることが重要となる。こうした取り組みにより、従業員の成長を早め、エンゲージメントの向上にもつなげていくことができるだろう。このようなスキルベースのアプローチにより、個々の従業員のスキル開発をはじめ、スキル習得のナレッジ共有や伝承を加速させる効果も期待される場所である。

## (2) スキルベースによる人材開発

経営層及び従業員へのインタビュー内容を分析する中で、従業員エンゲージメントが企業価値に影響するマイルストーンの一つになり得ることがうかがえる。さらに深掘りを進めると、エンゲージメント向上の鍵として、スキルベースの人材開発という体系的な取り組みの必要性が浮かび上がってきた。

例えば、前述の資材発注業務を例にとると、業務遂行には複数のスキルの習得が求められる。仮に必要なスキルが四つあるとしよう。A氏はスキル1と2を、B氏はスキル3と4を保有している場合、両者は互いに補完し合うことができる。また、互いのスキルを共有・学習することで、成長スピードが加速することも期待できるだろう。

次に同じ四つのスキルを各々保有していても、A氏と比較して、B氏の方が大幅に速く遂行しているとする。この状況を上司が把握していれば、A氏にB氏の手法を学ぶ機会を提供することで、生産性の向上が期待される。スキルベースで個別に柔軟に指導・育成することで、組織全体の生産性向上に直結するとともに、従業員自身が成長や貢献を実感できる機会にもなるだろう。

従業員のスキル獲得状況を適正に定量化・データベース化し、定期的に更新することで、有効な人材育成・生産性向上・改善アイデアの創出、新たなビジネスモデルの開発へ展開していくことが期待される。さらに適材適所の要員配置の精度が向上することで、従業員の能力発揮や離職率の低下などの好循環も生まれるだろう。スキルベースの人材開発は、個人の成長と組織の競争力強化を同時に実現する有効なアプローチであると言える。

以上