

経営幹部 / 経営企画部が実践すべき

# 「人的資本経営」

## 3つのポイント

～実践の鍵は管理職にあり～



# 目次

(1) 人的資本経営とは

(2) 人的資本経営の3つのポイント

(1)

人的資本経営とは

# 人的資本経営とは

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。2020年9月に一橋大学の伊藤教授を座長、経済産業省を事務局とした「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」より提出された報告書「人材版伊藤レポート」でも、企業の人材に着目しています。

レポートでは、「資源の管理≒コスト管理」と捉えるのではなく人的資本(Human Capital)として「資本の投資≒価値創造」と捉え直し、経営戦略と人材戦略の連動、人的資本の可視化、投資家と対話を行うことを啓蒙しています。このような国の動きを踏まえ、近年多くの企業が「人的資本経営」に取り組むようになっており、世間での注目度が高まっています。

※ 参考：人的資本経営に取り組む企業の例

## 人的資本経営

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方



出典：HR2048「人的資本経営の実現にはデータの活用が不可欠」2021/5/10



出典：Human Capital Online「Intel、J&J、マクドナルド-投資家目線の人的資本経営でGAFAに追随」2021/5/17



出典：HRテクノロジーコンソーシアム主催「政・官・学・民」参加型大型オンラインシンポジウム2021/7/29

# 人的資本経営が注目される理由

「人的資本経営」に注目が集まっている理由は、企業が直面する3つの市場が変化しているためです。

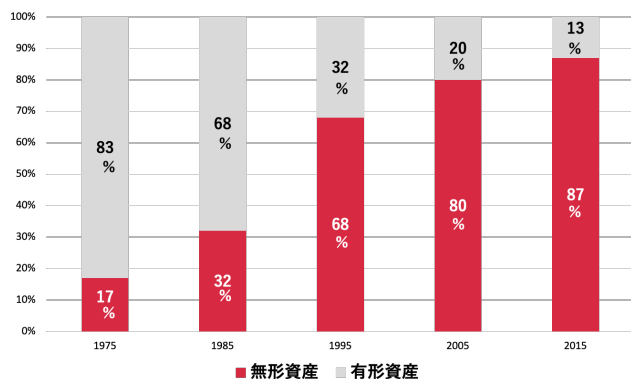
企業は、資本市場・商品市場・労働市場の3つの市場に対応する必要があります。資本市場では、設備などの有形資産よりも知的財産・人材力・組織力といった無形資産の資産割合が高まっています(=無形化)。商品市場では、第3次産業の比率が高まり、従業員の持つクリ

エイティビティやホスピタリティによって顧客価値に差がつく時代になっています(=高度化)。労働市場では、多様な動機(金銭だけではなく意義ややりがいなど)を持つ従業員のマネジメントや、新型コロナウイルスによる労働環境の整備など、複雑な環境に迅速に適応する必要が出てきました(=多様化)。こうした市場変化から「人的資本」に対する注目が集まるようになりました。

## 資本市場の「無形化」

知的財産・人材力・組織力といった**無形資産**が、**企業価値の中心を占める**時代に

S&P 500 企業における資産割合

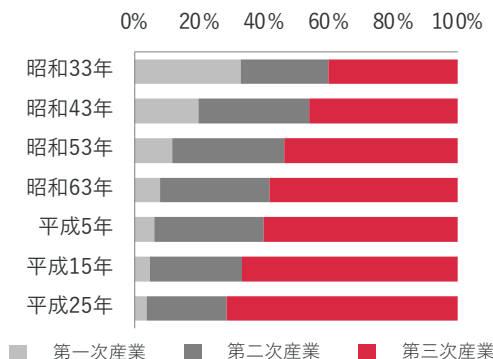


※出典：OCEAN TOMO, LLC INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2020, <https://www.oceantomo.com/media-center-item/annual-study-of-intangible-asset-market-value-from-ocean-tomo-llc/>

## 商品市場の「高度化」

第3次産業(=サービス業)の比率が高まり、**優秀な人材の発揮能力が提供価値を決める**時代に

産業の構成割合推移

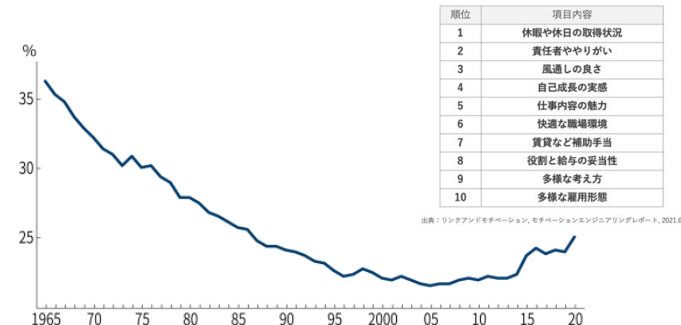


※出典：総務省統計局「労働力調査 長期時系列データ」2016年

## 労働市場の「多様化」

生活が豊かになった結果、価値観やワークモチベーションも多様化し、**モチベーションを高めるのが困難な**時代に

エンゲル係数の推移



出典：総務省「家計調査」

(2)

人的資本経営の3つのポイント

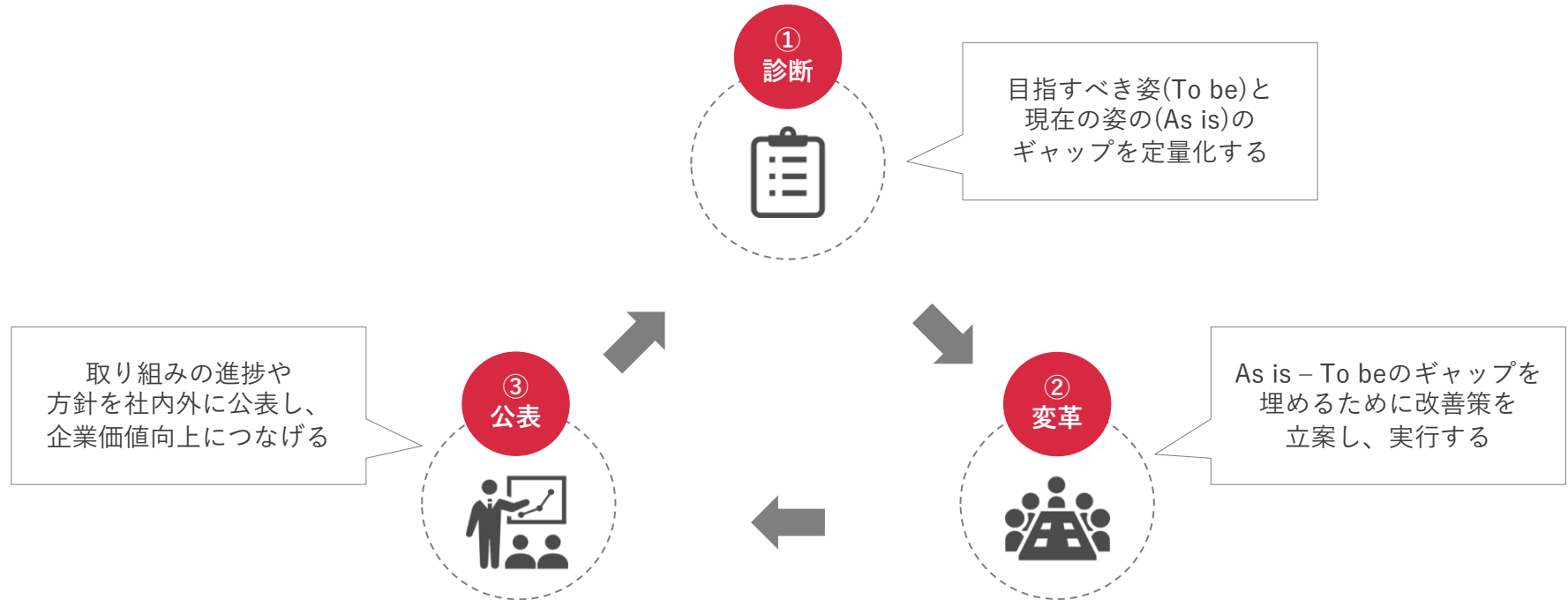
# 人的資本経営を実践する上での3つのポイント

人的資本経営を実践するには「診断 - 変革 - 公表」のサイクルが不可欠です。

まず初めに現状を把握するための「①診断」を行います。人材版伊藤レポートでも人材戦略の策定の際には目指すべき姿(To be)と現在の姿(As is)のギャップの定量化をすべきだと述べています。

次に「②変革」を行います。よくある失敗は現状把握

だけで終わり、というケースですが、目標に向けた改善をしなければ意味がありません。最後に「③公表」をします。取り組みを公表することで、人的資本経営に向けて企業が本気で取り組んでいるということが社内外に伝わったり、スコアの改善活動の促進につながったりします。次ページからは、これらの計3つの点についてそれぞれのポイントをお伝えします。



# 人的資本経営のポイント①診断 「人的資本経営の“ものさし”に従業員エンゲージメントを用いる」

人的資本経営のものさしとして様々な指標が存在していますが「従業員エンゲージメント」を用いる企業が増えています。従業員エンゲージメントとは「企業と従業員の相思相愛度合い」、すなわち会社への愛着や、仕事への情熱の度合いを意味します。人的資本の現状把握の指標基準としてよく用いられている国際規格ISO30414には、育成コストや後継者の

準備率、離職率など、様々な指標があります。しかしそれらの指標の改善を行うには、前提として取り組みを実行する従業員の意欲や協力姿勢（=エンゲージメント）がないとうまくいきません（下図参照）。このような考えから人的資本経営の指標として「従業員エンゲージメント」を用い、第一にエンゲージメントの向上から取り組む企業が多くなっています。

従業員エンゲージメント  
(Employee Engagement)



企業と従業員の  
相互理解・相思相愛度合い  
(会社への愛着や、仕事への情熱の度合い)



エンゲージメント状態	組織状態	現場で想定されるシーン(例)	打ち手の方向性
非常に良い	信頼しあえている ※「弱み=課題」と捉えている	<ul style="list-style-type: none"> <li>■メンバーに厳しいフィードバックをしても、受け止め、上司に感謝してくれる</li> <li>■メンバーが、ネガティブなことであっても上司や同僚に本音で話ができる</li> </ul>	「成功事例のナレッジ抽出」 育成体系の整備 / 定期的な配置転換 / 重点指標の定義 …など
良い	相互に話せばわかる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■メンバーが会社や上司、職場に対する何かしらの不満を持っていても、上司が説明すれば理解してくれる</li> <li>■メンバー自身が課題意識をもって主体的に動くという事は少ないが、上司からの指示があれば素直に取り組んでくれる</li> </ul>	「定点観測をしながらの組織改善」 ミドルの育成 / マネジメントスタイルの設計 / 表彰イベントの設計 …など
悪い	不信感がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>■上司から組織に対して何らかの提案があっても、メンバーからは冷めた反応が返ってくる</li> <li>■上司がメンバーに挙手を求めても手が挙がらない</li> </ul>	「信頼関係強化のための仕組みづくり」 ミドルの選抜 / 組織図の再設計 / 評価基準の再設計 …など
非常に悪い	相互に諦めている ※「弱み=不満」と捉えている	<ul style="list-style-type: none"> <li>■会社や上司、職場に対する「陰口」が囁かれている</li> <li>■「どうせ会社/上司は変わらない」という諦めの感情が蔓延している</li> </ul>	「信頼関係構築に向けた話し合い」 採用メッセージの再設計 / ビジョンの再設計による統合 / 管理会計の再設計…など



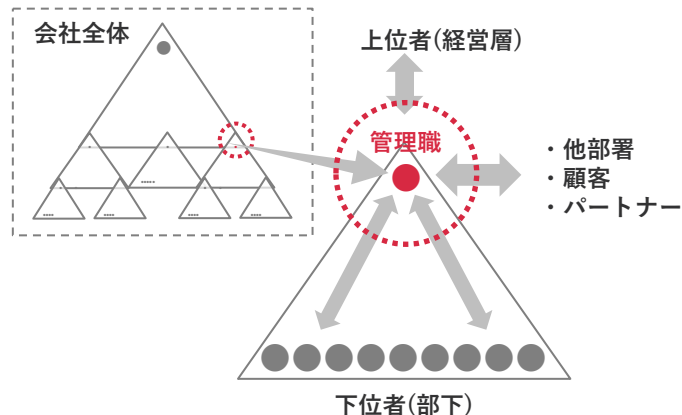
## 参考：エンゲージメント向上の鍵となる「管理職」の役割

従業員エンゲージメントを高める鍵になるのは、管理職です。会社は拡大するなかで機能・役割の分化が進み、放っておけば「経営と現場」「自部署と他部署」などでコミュニケーションの分断が起きてしまいます。その結果、経営が発信することが現場で適切に受信されず、「現場のことをわかっていない」といった反発が生まれるなど、エンゲージメントの低下に繋がることありま

### <管理職の役割>

#### 「結節点」

会社と職場の距離を縮めるために  
経営-現場、自部署-他部署の間をつなぎ、間の問題を解決できる唯一の立場



す。そこで、管理職が経営と現場の間のコミュニケーションを適切に結節することが、現場の実行力を高めるための鍵となります。具体的に結節点として求められる役割は、以下の4つ（情報提供、情報収集、判断行動、支援行動）です。管理職がこの4つの機能を発揮しながら上下のコミュニケーションを繋ぐことが、エンゲージメント向上の鍵になります。

### <管理職が果たすべき4つの機能>

#### 情報収集



- 役割情報の収集
- 進捗状況の収集

#### 情報提供



- 戦略情報の提供
- 役割情報の提供

#### 支援行動



- 人材開発と業務支援
- 動機形成と意欲喚起

#### 判断行動



- 基準提示と人事評価
- 意思決定と率先垂範

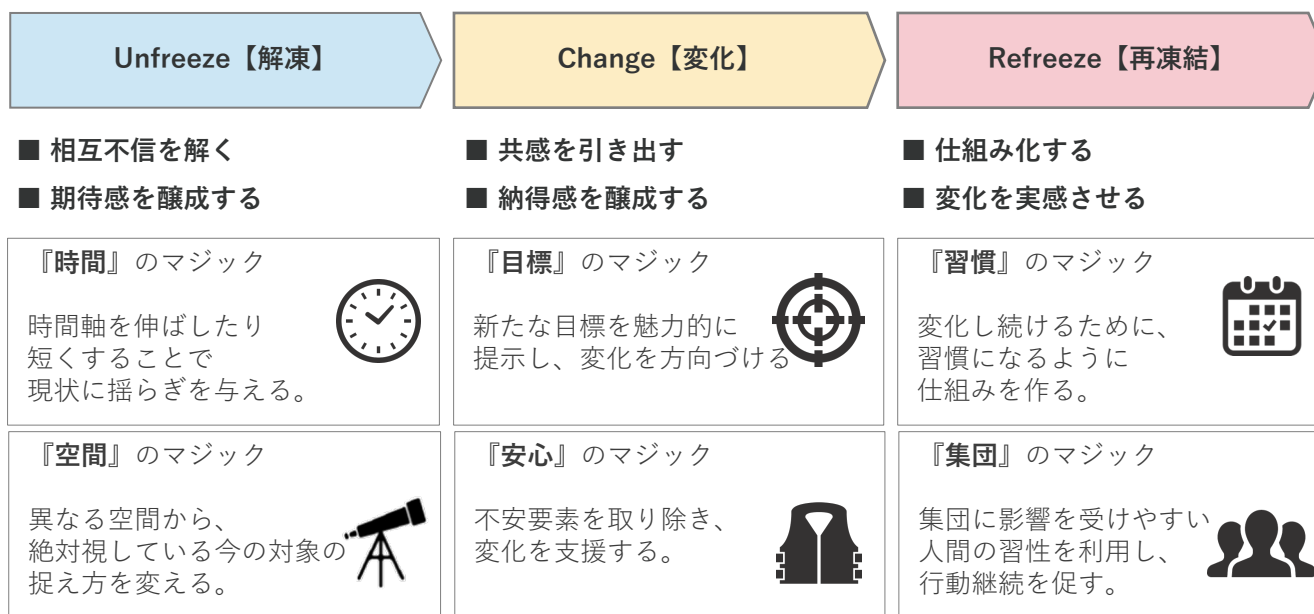
## 人的資本経営のポイント②変革 「実行する社員の状況や感情を捉え、施策に落とし込む」

エンゲージメント状態の現状把握を行ったのち、改善施策を考える際は、実行する社員の状況や感情を捉え、施策に落とし込む必要があります。どんなにいい施策を計画しても、現場で実行されなければ絵に描いた餅です。

人間は心理的バイアスにより行動が左右される生き物で、その一つが「現状維持バイアス」です。現状維持バイアスとは、合理的に考えれば変化に対応した方が得な場合であっても、現状に固執し維持しようとする

人間の心理のことを指します。このバイアスを乗り越えるには正しい手順を踏むことが大切です。

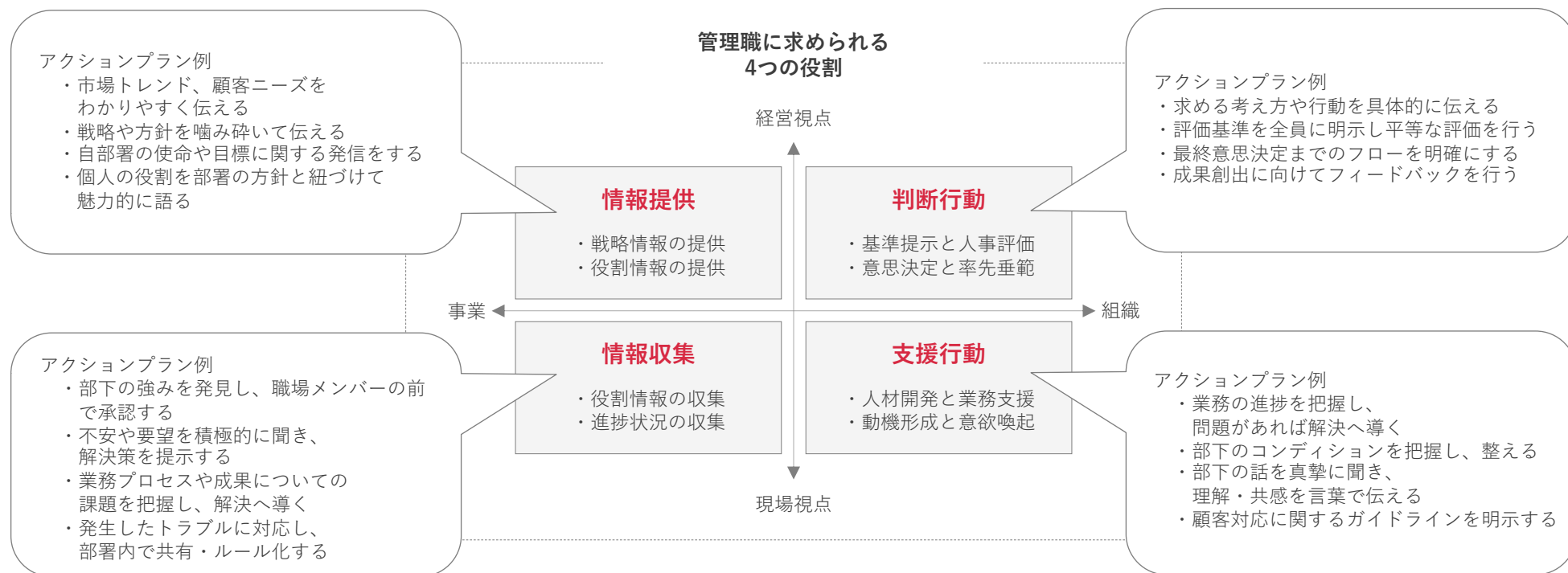
正しい手順とは、態度変容の3つのステップ「Unfreeze」「Change」「Refreeze」です。つまり、変化に対して氷のように身を固くしている状態を溶かし、方向性を提示して変化を促し、変化が後戻りしないように再度固めるというステップです。図に記載している各ステップで有効なマジックを活用しながら、施策の実行を促進します。



## 参考：「変革」で管理職が実践すべきアクションプラン

立案した施策の実行力をより高めるために、管理職が実践すべきアクションの例を、前述の結節点の4機能それぞれで下記に挙げています。ただ、すべてを管理職が一人でこなすことはできません。まずは、管理職が上司やメンバーの求めていることは何なのかを把握し、

優先順位をつけて取り組むことが重要です。そのためには、例えば定期的に管理職とその上司・部下で集まり、互いへの期待や要望を忌憚なく出し合う場を設けることなど、管理職とその周囲を接続するアプローチが有効です。



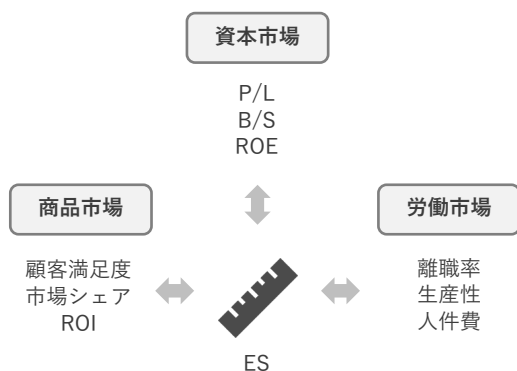
## 人的資本経営のポイント③公表 「信頼性のある指標を社内外に公表し続ける」

従業員エンゲージメント向上の取り組みをさらに加速するには、取り組みの「公表」を社内外に行うことが重要です。たとえ指標が低い状況だとしても、非財務情報の積極的な情報開示の需要が高まっているため、人的資本の取り組みをしているということ自体が価値になります。公表のポイントは、定量指標を用い、(1)他指標との連動性を示す、(2)他社との比較を示す、(3)

定期的に進捗を示す、の3点です。公表する指標が他指標に結びついていないと、この取り組みが会社に好影響をもたらしているか判断できません。また公表に用いる指標が他社と比較できるものだと、公表した数字への信頼性が増します。そして取り組んだ結果の変化感もわかるように、定期的に測定して公表していくことも大切です。

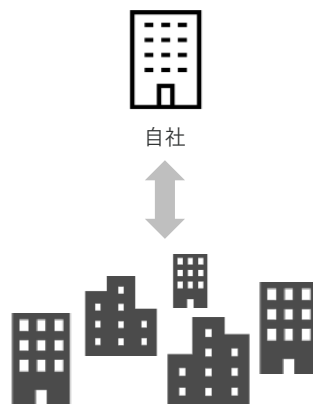
### (1) 他指標との連動性を示す

P/Lや顧客満足度、離職率など  
他指標とどう連動しているかを示す



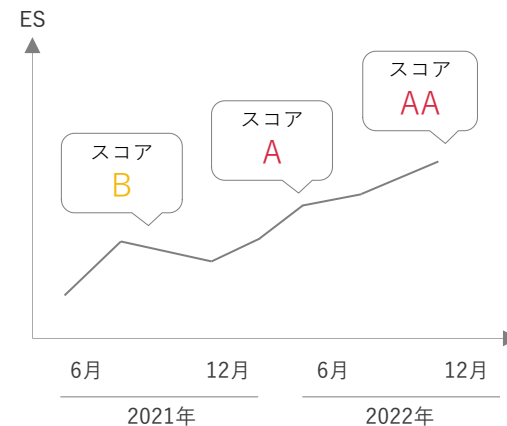
### (2) 他社との比較を示す

同業界、同規模などの他社  
と比べて自社の現在地を示す



### (3) 定期的に進捗を示す

過去の自社スコアと比べて  
どう変化しているかを示す



## 参考：従業員エンゲージメントと管理職の「結節点」としての役割発揮度合いの相関

従業員エンゲージメントを公表するにあたり、他指標との連動性が重要となりますが、従業員エンゲージメントは退職率、営業利益とも正の相関関係にあることがわかっています。また、管理職の結節度合いが高い組織ほど

従業員エンゲージメントのスコアも高くなるという結果もでてきます(下記図)。このように従業員エンゲージメント向上は、管理職の育成など他指標とセットで捉え、取り組むことが重要です。

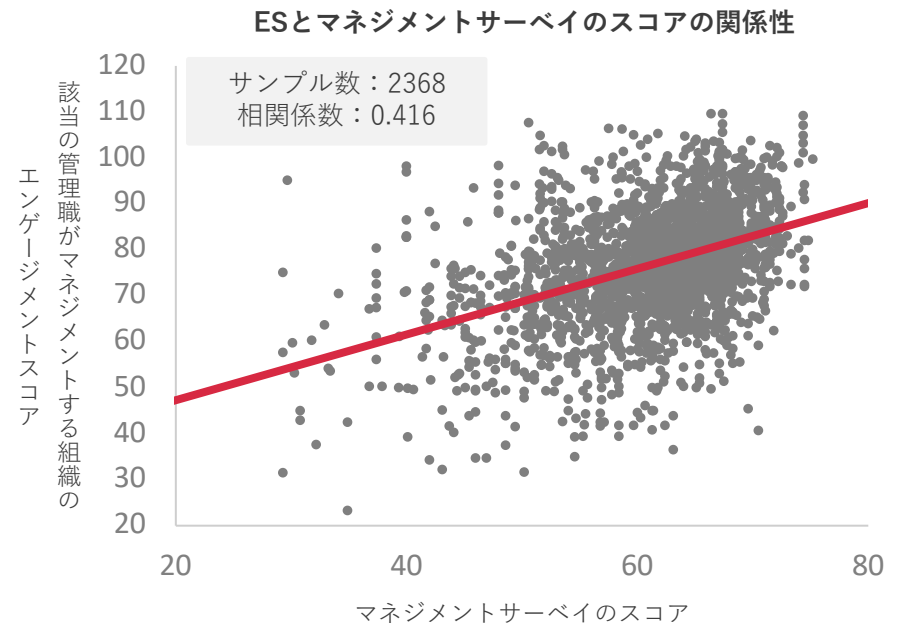
### <調査対象>

2015年1月～2021年12月にエンゲージメントサーベイ並びにマネジメントサーベイ（管理職の結節度合いをスコア化する360度サーベイ）を実施したリンクアンドモチベーショングループ各社の組織、組織を管理するマネジャー 計2368組

### <調査概要>

該当組織のエンゲージメントスコア（ES）とその組織をマネジメントする管理職のマネジメントサーベイのスコアの相関関係を分析した。

### <調査結果>



(3)

エンゲージメント向上の鍵となる  
管理職の育成サービスのご紹介

# 「管理職成長支援サイクル」サービスの概要

管理職が経営と現場をつなぐ「結節点」として役割を発揮するにあたり、管理職の上司やメンバーが管理職に何を期待しているのか、不足していることは何なのかを正しく現状把握することが重要です。

リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにした「管理職成長支援サイクル」

サービスを提供しております。サーベイは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定し、サーベイを通じて相手に「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックではなく成長を後押しするツールとして活用できます。また、網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- 管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

ポイント①  
期待度×満足度の  
2軸から測定

期待度



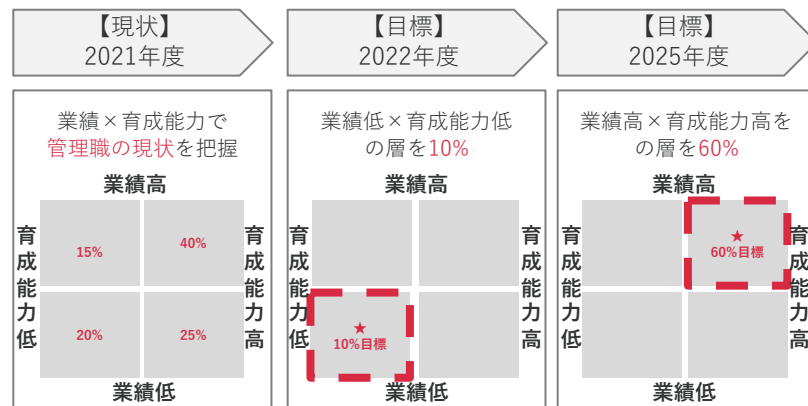
満足度

ポイント②  
マネジメントの4つの能力で  
網羅的・具体的に可視化

<p><b>情報提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略情報の提供</li> <li>● 役割情報の提供</li> </ul>	<p><b>判断行動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基準提示と人事評価</li> <li>● 意思決定と率先垂範</li> </ul>
<p><b>情報収集</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役割情報の収集</li> <li>● 進捗状況の収集</li> </ul>	<p><b>支援行動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材開発と業務支援</li> <li>● 動機形成と意欲喚起</li> </ul>

ポイント③  
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用

※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例





# 「管理職成長支援サイクル」サービスの活用イメージ

「管理職成長支援サイクル」サービスでは、実際の活用プロセスは6つに分かれます。

(1)回答前に管理職の上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベを実施します。(3)サーベをもとに管理職同士でアドバイスし合うサーベフィードバック研修では、グルー

プコーディネーターが付き、自身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、管理職全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。このようなサイクルを回し、管理職の着実な成長を支援します。

## (6)データを活用した育成PDCA



蓄積したデータから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

## (1)回答前に上司への説明

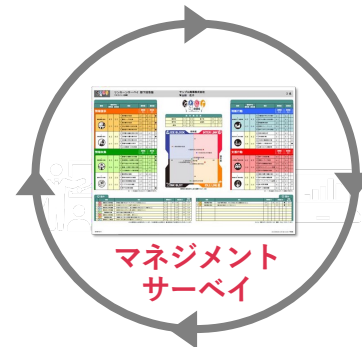


サーベ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

## (5)進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる



## (2)半年に1回のサーベ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

## (4)職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

## (3)アドバイスクラブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く



# 組織に関すること、何でもお問い合わせください

## セミナー一覧を見る

Link and Motivation PRESENTS  
ONLINE SEMINAR □

自ら考え、自ら動く人材が育つ  
内定フォローのポイント  
入社後 GAP を防ぐオンボーディングとは  
6月23日 (水) 11:00-12:00

Link and Motivation PRESENTS  
ONLINE SEMINAR □

優秀な人材を獲得するための  
“タレントリクルーティング”  
とは  
失敗しないための、おさえるべきポイント  
6月16日 (水) 11:00-12:00

どこよりも早い23採用  
- マーケットに巻き起こる  
3つのゲームチェンジ -  
4月20日 (火) 13:00-14:00

新卒大変革期における  
次世代採用戦略  
5月19日 (水) 11:00-12:00

※現在開催しているものと異なる場合がございます。

## 問い合わせる

貴社に合わせて  
最適なお提案を  
させていただきます

