

# 明日への力

## 日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

マネジャー 方山 大地

61



前回、人的資本経営が注目されている背景、および人的資本経営を実践する上での経営戦略と人材戦略の連動の重要性について解説してきました。前回述べたように、企業が人的資本経営を実践する上では、自社の人材戦略が着実に実行されているのかを、「人的KPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)」の経年変化のモニタリングを通じて把握することが必要になります。後半である本論では、人

的KPIのモニタリングに向けた、組織内の人材情報の科学的な管理方法について解説します。

企業が人材情報を把握・管理していく際、ほとんどのケースでタレントマネジメントシステムなどの人事システムの活用が必要になります。企業によっては、一部の人材情報が紙資料で管理されていたり、複数の部署にまたがって管理されていたりして、「必要な情報を必要なタイミングで把握できない状態」になっていることがあります。

## 人的資本経営 ② 内部の科学的管理の方法論

しかし、人的資本情報の開示要請も強まりつつある中で、必要な情報をスピーディーに把握できない状態は望ましくありません。人材情報を集約・可視化して効率的に活用できる状態を持つていくには、やはり人事システムは必要不可欠でしょう。

ただし、人事システムを導入しただけで自然と人材情報の科学的な管理につながるわけではありません。人事システムは人材情報を格納する「箱」であって、自社の人的KPIの経年変化を自動的に提示したり、その変化の背景を自動的に解明してくれた

りするわけではありません。自社の人的KPIの変化を捕捉する場合、自社がモニタリング対象としている人的KPIが可視化できるように、システム内の人材情報を加工する必要があります。例えば、労働生産性をモニタリングする場合も、労働時間（分母）や付加価値・収益（分子）をそれぞれで定義するか等を自社で定めた上で、複数の人材情報をシステム上で組み合わせ算出していく必要があります。

「人事システム内の人材情報をどのよう

に組み合わせるかのKPIを可視化し、どのようにモニタリングしていくか」という点は、意外と組織内で検討されておらず、人事部門のシステムの運用担当者が悩んでいるというケースが多く見受けられます。こうした検討は、運用担当者個人だけで実施するのではなく、本来は人事部門・経営企画部門・システム部門の3部門で連携して実施すべきものです。前述の通り、人的KPIは自社の経営戦略とひもづいているので、経営戦略策定・実行の司令塔となる経営企画部門も巻き込みながら検討する

ことが望まれます。さらに重要なのは、こうした人的KPIをシステム内で可視化・モニタリングした上で、それを実際の取り組みに繋げる組織機能です。人的KPIの達成度合いを踏まえて、なぜその達成度合いになっているかをデータ分析で捕捉し、その上で必要な人材面の取り組みを考えていくことが必要です。この時も、人事部門だけに閉じることなく、経営企画部門との連携は必須と言えます。

近年、タレントマネジメントシステムなどの人事システムの機能性・操作性は格段に向上しており、導入コストも小さいサービスが次々に出てきています。人的資本経営の実践に向けて、人事システムの導入・刷新を行う企業も増えていますが、実際に前述のように人事システムを活用出来ている企業はまだ少数です。

人事システムの整備だけに終わることなく、その先のデータの活用、さらには活用に向けた組織体制までを含めて一体的に検討していくことが、人材情報の科学的な管理には欠かせません。そうすることで初めて、組織内の人材管理を高度化し、人的資本経営を高いレベルで実践できるようになると考えられます。

\* 記事に関するお問い合わせは [ml@ml.jp](mailto:ml@ml.jp) までお願い致します。

[@ml.jp](http://ml.jp)までお願い致します。