

絶えず変化する時代の人事制度の捉え方

～企業と従業員の関係はどこへ向かうのか～

第2回 長期計画から人事制度への落とし込み

はじめに

前回は、会社と個人の中長期的な関係性を構築するための人事制度の在り方・考え方について論じました。今回からは、“では、その企業にとっても、従業員にとってもWin-Winとなる人事制度をどのようにして制度化するのか？”という観点から、具体的な人事制度設計にかかる考え方・ポイントについて、事業計画、等級・報酬・教育の各制度の順でお伝えしていきます。

人的資本の指標が投資家の判断基準になっている？

今年度（2023年度）から上場企業に対し、有価証券報告書上での人的資本情報の開示が義務付けられるなど、国内でも人的資本経営への取り組みは着々と進んでいます。

開示義務のある人的資本関連の指標の例としては女性管理職比率や男性育児休業取得率などが挙げられますが、これらの指標が直接的に業績伸長、目標達成につながり、投資家から資金を受けられるかという答えはノーとなります。投資家にとってそのような指標は参考情報に過ぎないのです。

では、投資家は何を見ていて、何を知りたいのでしょうか？

もちろん、投資家は投資判断の基準として人的資本情報を見ているのですが、それは現在の企業価値に人的資本がどのように影響しているかという短期的な視点ではなく、企業が投資家に開示している中長期戦略を実行できる（⇒将来的に企業価値を高めることができる）人材を育てる基盤や取り組みができてきているかという長期的な観点で人的資本情報を見ているのです。

これはただ闇雲に人材を獲得すればよいとか、人材育成をすればよいという話ではありません。一企業として、自らの事業計画の達成に必要な人材をターゲットングし、それに基づく獲得方法（育成含む）を具体化させ、採用活動や人材育成に落とし込むことが求められているということなのです。

まずは、長期事業計画から求める人材像を設計する

前回、人事制度は経営戦略や事業計画が変更になったタイミングで変更されなければならないと述べました。この理由を具体的なイメージで表すと図表のようになります。

つまるところ、事業計画の変更によって、会社にとって必要な人材も変更しますよね？ もし、そのような人材を確保できなければ

目標は達成できませんよね？ ということなのです。企業は新たな事業計画における目標達成を促すためにも、その目標達成につながる能力を定義し、求める人材像として従業員に示し、その人材像に基づき適切に評価し、獲得・育成していく必要があるのです。

求める人材像を導き出す方法

では、どうすれば求める人材像を規定することができるのでしょうか？

企業の求める人材像とは、企業のパーパスに共感し、ミッションやビジョンを果たす人物、より現場目線で端的に言う「主要なKGIやKPIを達成する人物」です。つまり、求める人材像は企業理念やポリシー、主要KPIや役職・職種など、様々な見地から、各企業に合った方法で決定していきます。その際に重要となるのは、どのような行動や能力が優れた企業文化の構築やKGIやKPIなどの成果につながるのかという観点です。

例えば、お客様のニーズを先取りした商品を販売すると評判の小売店が「売上高」を重要なKPIとしていたとします。その場合、その「売上高」につながる行動・能力は、トレンドやお客様の行動・好み・ニーズを把握する「洞察力」や売上データを解析し、応用する

- ✓ 第1回 43年後のあなたの会社はどうなっている？
- ✓ 第2回 長期計画から人事制度への落とし込み
- 第3回
- 第4回
- 第5回
- 第6回



■ 平野 雄聖 セレクションアンドバリエーション(株)

大阪大学経済学部卒業後、金融機関を経てセレクションアンドバリエーション参画。企業規模、業種を問わず、ビジネスモデルと財務分析をもとにした、収益向上に貢献する人事制度設計を手掛ける。主なコンサルティング実績として、鉄鋼加工業、半導体製造業、生命保険会社などの等級・評価・報酬制度改革などがある。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階
 ●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

ための「データ分析能力」、お客様の満足度向上のための「応対スキル」などが挙げられます。同社が掲げている経営理念に「地域コミュニティへの貢献」などがあれば、「社会貢献活動」も重要な行動・能力指標となるでしょう。

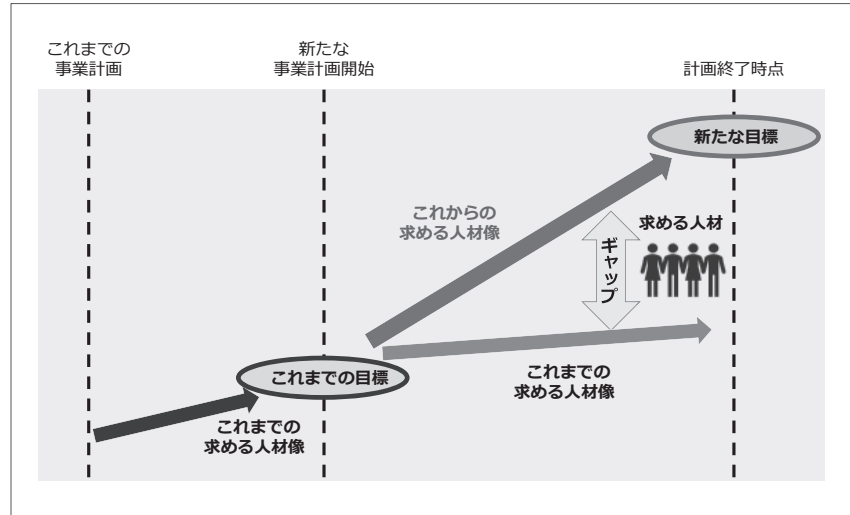
ここで、この求める人材像の規定にあたり、よく勘違いされるポイントを1つ紹介します。それは管理職に求める能力です。

よく誤解されているケースに、管理職に求める能力として「管理する力」や「指揮する力」などが職能定義書に記されていることがあります。確かに、一見正しい表現のようにも見えますが、少し立ち止まって考えてみましょう。管理する力や指揮する力は個人の能力ではなく、管理職に与えられている役割・権限のことだと分かると思います。つまり、これは職務に必要な能力(=能力)と与えられている役割(=職務)が、交ざってしまっているのです。

もし、読者の皆様が所属されている企業の人事制度がそのようになっていたとすれば、改めて管理職に必要な能力(例えば、企画力、業務遂行能力、傾聴力など)を定義する必要があるでしょう。

こうして求める人材像から分解された各要素は、組織において必要な行動・能力となり、これを経営側から従業員へ発信する、つまり人事制度に明確に定義を行い、

図表 なぜ事業計画を変えると人事制度改定が必要なのか



評価し、昇格や昇給に反映させることで、組織や個人の成長につながり、最初に掲げたKPIの達成、ひいては企業のミッションの実現につながるのです。

■ 求める人材が決まったら
もう一度事業計画に戻る ■

求める人材像が決まったら、また事業計画の検討に戻りましょう。なぜなら、従業員を雇用するためにお金が必要だからです。

自社が求める人材はマーケットにおいていくら払えば獲得できるのか、逆にいくら払わなければ人材が流出してしまうのか、仮に賃金の引き上げや教育研修費用を増加させるとして、その費用の増加に耐えうる利益を創出できているかなど、事業収支の観点から広く検討する必要があります。

難しいのは、人件費や教育研修

費など人に使われる費用は、人的資本という会社の重要な資産に投資しているにもかかわらず、有形固定資産への投資のように複数年での費用計上(減価償却)とはならず、翌期に支払うこととなる賞与引当金を除き、会計における発生主義の考え方にに基づき、必ず単年での費用計上(いわゆる即時償却のような扱い)となることを考慮しなければならない点です。

このことから、人事は計画性を持ったものでなければならないのです。将来の企業価値向上のために役員・従業員だけでなく資本家(株主)を巻き込んで、取り組む必要があります

読者の皆様も、今一度所属企業の人事制度を事業計画達成という観点で見ると、何か面白い発見があるかもしれません。