

「経営・事業戦略を実現する人材」を増やす

人材資産マネジメント

～資産発想アプローチによる実践的人材開発手法～

村上 剛

株式会社日本能率協会コンサルティング

## 【論文要約】

「経営・事業戦略を実現する人材」を増やす人材資産マネジメント  
～資産発想アプローチによる実践的人材開発手法～

株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC)

村上 剛

経営環境が複雑かつスピーディーに変化する中、人事部門に対する経営・事業への貢献の期待は高まっている。しかし、人事部門はその期待に対して、あまり応えられていない。例えば、日本企業の中でグローバル人材は依然として不足しており、グローバル事業戦略を実現する人材を十分に確保できていない。その要因としては、人事担当のビジネス経験が少ないこともあり、経営・事業戦略を実現する人材を具体的に捉えきれていないことが大きい。人事部門は、タレントマネジメントやワークフォース・プランニング、組織開発などの欧米で発達している手法を用いるなどして対応しているが、自社の状況にうまく適合できず、またそれぞれの取組みが個別対応に陥っているケースが見受けられる。

人事部門が経営・事業に貢献するために、著者は、「人材資産マネジメント」アプローチを推進している。これは2011年からJMAC内組織で研究を始めて、その後に提言活動を行い、コンサルティングを重ねながら、その内容を進化させてきた。人材資産マネジメントは以下の4つのフェーズに分かれ、マネジメントサイクルをまわしていく。

- (1) 人材資産計画の策定：事業戦略を実現する人材群の能力・行動レベルと経験レベルを人材資産として具体的に定義する。その後、どの人材資産を、何年後に、何人確保するという目標値を設定し、人材資産の拡充策を策定する。
- (2) 人材資産の調達・運用（拡充策の実施）：策定した拡充策を実施するとともに、日々経験から学んで教訓を抽出し、経験資産・教訓資産を蓄積する。
- (3) 人材資産の検証：人材資産を棚卸し、人材資産が毎年増えたかどうかを検証する。また、日々蓄積された経験資産・教訓資産を整理して、人材資産の拡充策に活用する。
- (4) 人材資産の活用：増えた人材資産を次の経営・事業戦略の策定に活かし、人事部門が戦略策定に主体的に関わっていく。

人材資産マネジメントは「人材資産」を基軸に各人材開発施策が有機的につながることで、人材資産の増大と事業戦略の実現に結びつき、人事部門が経営・事業に貢献できる有効な手法となる。人材マネジメントの推進上の留意点は、人材資産マネジメントの推進メリットを関係者に「腹落ち」してもらう、小さな成功体験を積み上げる、環境変化を注視することである。

著者は人材資産マネジメントの考え方を7社のコンサルティング現場で取り入れ、運用が進んでいる。今後は、より業績向上への貢献も含めて実証研究を続ける予定である。人材資産マネジメントが、厳しいグローバルレベルの経営環境で勝ち抜く日本発のマネジメント手法として役立つように努めていきたい。

## 【目次】

### I. はじめに

1. 人事部門への期待
2. 人事部門の対応状況
3. 「人材資産マネジメント」アプローチ

### II. 人材資産マネジメントの推進方法

1. 人材資産マネジメントサイクル
2. 各フェーズ・ステップの内容
  - (1) 人材資産計画の策定
  - (2) 人材資産の調達・運用（拡充策の実施）
  - (3) 人材資産の検証
  - (4) 人材資産の活用
3. 「人材資産」を基軸にしたつながり
4. 推進上の留意点

### III. 実践事例

### IV. 今後の課題と展望

### I. はじめに

#### 1. 人事部門への期待

経営のグローバル化や技術革新の更なる進展、異業種参入による市場競争の激化など、経営環境が複雑かつスピーディーに変化している中、経営者やライン部門は環境変化への対応に追われ、人事部門に対する経営・事業への貢献の期待は高まっている。2013年にリクルートマネジメントソリューションズが実施した人事部門に対する調査（※1）によると、人事の役割として現在および5年後ともに約6割が「経営戦略・事業戦略に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと」を第1位に挙げている（図表1）。経営・人事戦略に合致した人事戦略を策定し、経営・事業戦略を実現する人材を確保するニーズは高い。

図表1 現在と5年後の人事の役割

■現在の人事の役割(1~4位の順位づけ)N=171						- % -
区分	1位	2位	3位	4位	1位+2位	
経営戦略・事業戦略に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと	63.2	26.3	5.8	2.9	89.5	
従業員一人ひとりの声を聞き、従業員の意欲を高めるために人事戦略策定・組織設計を行うこと	2.9	21.1	35.1	38.6	24.0	
全社における人や組織に関する取りまとめを行い、法的リスクを最小限にし、業務の効率性を高めること	12.3	23.4	27.5	34.5	35.7	
企業理念・バリュー・行動規範に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと	19.9	26.9	29.2	21.6	46.8	

■5年後の人事の役割(1~4位の順位づけ)N=171						- % -
区分	1位	2位	3位	4位	1位+2位	
経営戦略・事業戦略に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと	59.1	32.2	4.1	2.3	91.3	
従業員一人ひとりの声を聞き、従業員の意欲を高めるために人事戦略策定・組織設計を行うこと	4.1	20.5	42.1	30.4	24.6	
全社における人や組織に関する取りまとめを行い、法的リスクを最小限にし、業務の効率性を高めること	4.1	14.0	28.7	50.3	18.1	
企業理念・バリュー・行動規範に合致するよう、人事戦略策定・組織設計を行うこと	30.4	30.4	22.2	14.0	60.8	

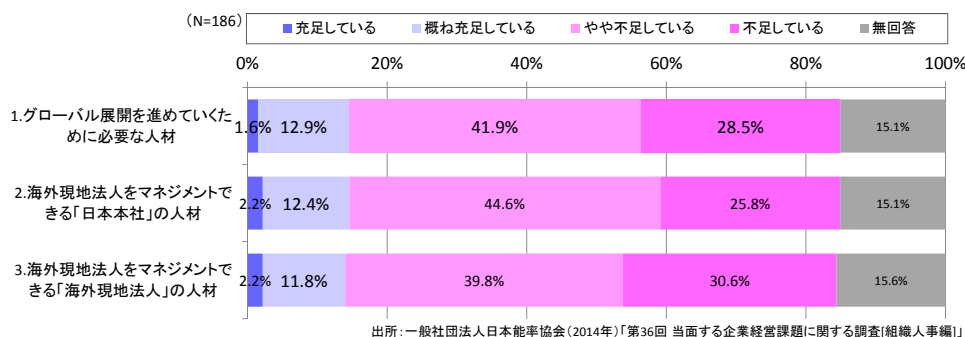
出所:株式会社労務行政(2013年)「人材マネジメント実態調査2013(リクルートマネジメントソリューションズ)」『労政時報』第3869号 P.91

また、著者は2014年2月に一般社団法人日本能率協会（以下、JMA）が開催した「KAIIKAカンファレンス2014」の活動で、「ビジネスに貢献するHRの役割」をテーマとした実務家が集まるコンソーシアム（HR”Lab.”）のコーディネーターを務めた。このテーマは、前年に行われた「HRD JAPAN（能力開発総合大会）」の企画委員約30名（実務家、大学教授で構成）が挙げた人事の重要課題の中で上位のものであった。実際、カンファレンス当日は多くの参加者が集まり、約7か月の活動成果発表を聞く姿勢やディスカッション時の意見内容を聞いて、その興味・関心度合いの高さを感じた。

## 2. 人事部門の対応状況

では、人事部門は経営者やライン部門からの期待に応えられているのか？実際には期待に応えられていないことが多いと考える。先のコンソーシアム活動に参加したある企業では、経営層から「事業環境は大きく変化しているが、人事はその変化に追いついていない。」という厳しい指摘を受けていた（※2）。また、2014年にJMAが実施した「第36回 当面する企業経営課題に関する調査（組織人事編）」では、グローバル人材が圧倒的に不足していると報告している（図表2）。グローバル人材の不足は人事部門だけの責任ではないが、グローバル人材の不足が以前から言われているなかで、結果として不足していることは人事部門の責任は大きい。

図表2 グローバル人材の充足状況について



では、なぜ人事部門は期待に応えられていないのか？人事担当のビジネス経験が少ないこともあり、経営・事業戦略を実現する人材がどのような人材かを具体的に捉えきれていないことが大きい。そもそもの目指す姿が抽象的であると人材開発目標が不明確になり、有効な人材開発施策が実行できない。結果として、経営・事業戦略を実現する人材が十分育たなく、育っているかどうかも明確に主張できない。例えば、グローバル人材の育成では、グローバル人材をグローバルマインドやコミュニケーション力、語学力があるなどでよく定義する。しかし、各事業展開に沿った具体的なグローバル人材像を捉えきれないため、網羅的に英語教育を行ったり、英語ができる人材を何度も海外赴任させたりしているケースを現場でよく見かける。結果として、グローバル人材が十分増えず、また何人確保できたかも表せていない。

人事部門は、そういう状況を脱すべく、タレントマネジメントやワークフォース・プランニング、組織開発などの手法を用いるなどして対応している。しかし、欧米で発達している手法を取り入れていることもあり、自社の状況にうまく適合できず、またそれぞれの取り組みが個別対応に陥っているケースが見受けられる。

### 3. 「人材資産マネジメント」アプローチ

人事部門が経営・事業に貢献するために、著者は、経営・事業戦略を実現する人材を価値ある「人材資産」として具体的に定義し、毎年人材資産を棚卸して人材資産が増えているかどうかを検証し、人材が持つ経験資産や人材が生み出す教訓資産を活用して人材資産を増やしていく「人材資産マネジメント」アプローチを推進している（※3）。

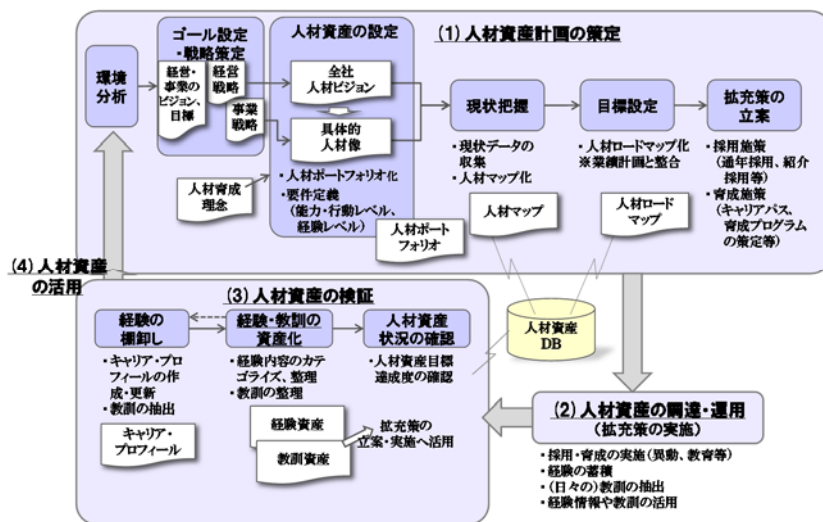
人材資産マネジメントについては、2011年にJMAC内組織の「人づくりプロジェクト」で研究を始めた。2012年にはJMACが開催する公開セミナー（※4）やJMAが主催する実務家とコンサルタントで集まった「JMAグローバル人事研究会」の成果報告書（※5）などで提言してきた。その後、著者が実際にコンサルティングを重ねながら、その内容を進化させたものとして本論文で紹介する。

## II. 人材資産マネジメントの推進方法

### 1. 人材資産マネジメントサイクル

人材資産とは、経営・事業戦略を実現する人材ポートフォリオ上で区分された価値ある人材群のことである。また、人材が持つ経験資産や人材が生み出す教訓資産も人材資産を増やすために重要な資産であり、人材資産の一種である。人材資産マネジメントの全体像（人材資産マネジメントサイクル）を図表3に示す。大きく、(1)人材資産計画の策定、(2)人材資産の調達・運用（充実策の実施）、(3)人材資産の検証、(4)人材資産の活用、の4つフェーズに分かれる。各フェーズの内容と構成するステップを詳しく見ていく。

図表3 人材資産マネジメントサイクル



## 2. 各フェーズ・ステップの内容

### (1) 人材資産計画の策定

#### ①環境分析、ゴール設定・戦略策定

経営環境分析を基に、経営・事業ビジョンや経営・事業目標を設定し、その達成のための経営戦略と事業戦略が立てられる。これらが人材資産マネジメントの起点となる。

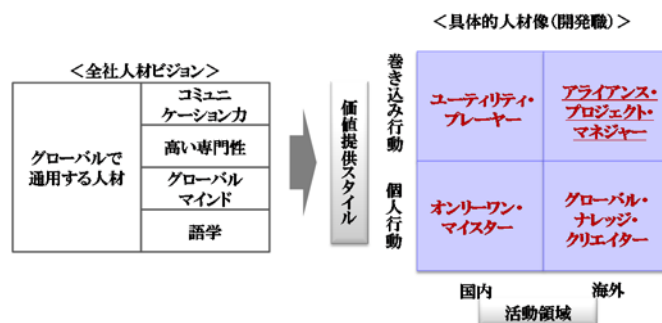
#### ②人材資産の設定

経営・事業戦略を実現する全社人材ビジョンと具体的人材像を人材育成理念も踏まえて設定し、人材資産として要件定義する。経営・事業戦略に沿った人材像とその要件を具体的に定義するこのステップが全体の鍵を握る。

全社人材ビジョンは、例えば「グローバルで通用する人材」のように、象徴的に表現する目指す人材像である。従業員に目指す方向性を示すために抽象的にならざるを得ないが、現状とのギャップを測りにくいので育成現場では活用しづらい。そこで、全社人材ビジョンを各事業の具体的人材像に展開する必要がある。各事業戦略を実現する人材ポートフォリオに基づいて人材像を設定しないと事業戦略とのつながりが薄れてしまう。

例えば、自動車部品メーカーのケースを見ていく。顧客である自動車メーカーのグローバル展開に合わせて、より海外に展開していくことが経営課題となっている自動車部品メーカーは多い。既に製造は海外進出している、海外での開発・設計が求められるくらいに現地化のニーズが強くなっている。開発者も、ただ開発を進めるだけではなく、現地のパートナーを巻き込みながら現地マーケットに合った開発を進めるオールラウンダー的な役割が求められている。そのような人材を「アライアンス・プロジェクト・マネジャー（以下、APM）」という具体的人材像として定める（図表4右図）。現在はAPMがない状態でも、事業戦略を実現するためにAPMの増大を目指すのである。JMACでは、現在はいないが今後の事業を牽引する人材をニュー・コア人材と呼んでいる。ニュー・コア人材は今後の事業展開で鍵となる人材群であり、このAPMもニュー・コア人材である。いかにニュー・コア人材を描くかが経営・事業目標の達成に大きく影響する。そのためには、未来志向で発想する必要がある。一方で、全開発者がAPMになれる、またはなりたいわけではない。日本国内で開発する開発者も事業上は必要であり、APM以外の人材群も人材資産としての維持していく必要がある。

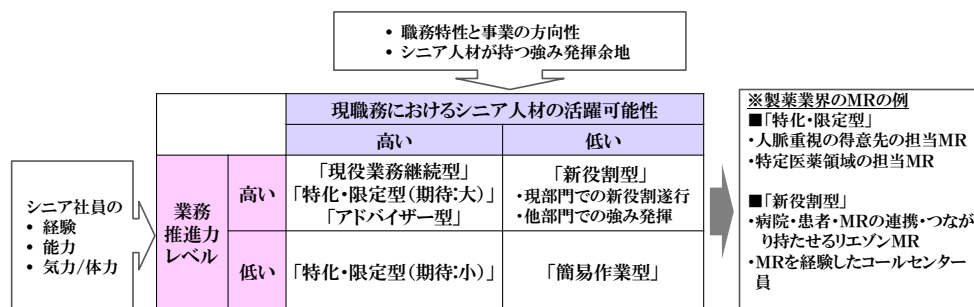
図表4 人材ポートフォリオに基づく具体的人材像の設定例



具体的人材像を設定するには、この人材ポートフォリオの縦軸・横軸のように人材群を区分する軸の設定が重要である。軸のとり方は事業によって異なるが、事業における主要成功要因から展開して軸を設定すると良い。先の APM の例では、開発者は海外でこれまでとは違った価値を提供することが事業成功の鍵を握るため、「価値提供スタイル」と「活動領域」で軸を設定する。

具体的人材像を設定しきれない場合は、人と仕事の観点から、どのような人材群がありそうかを検討する。例えば、図表 5 は今後のシニア人材の活躍人材像を検討する枠組みである。2013 年の高齢者雇用安定法の改正によって、60 歳以上のシニア人材をいかに活躍し続けてもらうかは多くの企業で課題となっている。シニア人材と言っても、これまでの経験や能力、気力・体力によって活躍の可能性が変わる。一方、活躍してもらうには現職務においてシニア人材の活躍の可能性が残っているかどうかも関係する。シニア人材の「業務推進力レベル」と「現職務におけるシニア人材の活躍可能性」から、どのような人材群がありそうかを見出す。ここでは積極的にシニア人材が活躍できそうな人材群として、定年前の仕事内容の一部に特化・限定した「特化・限定型」や事業の方向性に沿った新たな役割を担ってもらう「新役割型」などが見出される。その後具体的に人材像を検討していく。実際の製薬企業の MR（医薬情報担当者）の例では、シニア人材にこれまでの人脈を活かして特定施設に特化する MR や特定医薬領域に限定する MR、地域における病院・患者・MR（医薬情報担当者）の連携・つながりを持たせるリエゾン MR、MR の経験を活かして若手 MR をサポートするコールセンター員などがある（※6）。

図表 5 シニア人材の人材ポートフォリオ例



具体的人材像が人材資産として増えたかどうかを検証するために、要件定義を行う。要件定義には、よく能力や行動が使われるが、能力・行動レベルだけでは本当に人材資産が増えているのかが分かりにくい。人材資産マネジメントでは、その能力・行動レベルをも上げる「経験」を重視して定義する。経験は人の成長に大きく寄与するものであり、また客観的な情報でもあるので評価の信頼性も上がる。先の APM の要件定義例を図表 6 に示す。全社のグローバル人材要件にとどまらず、各要件項目が具体的人材像（APM）に展開されることが重要である。

図表 6 具体的人材像の要件定義例

	全社共通		開発職 (アライアンス・プロジェクト・マネジャー)		
	能力・行動レベル	経験レベル	能力・行動レベル	経験レベル	
グローバル人材像	コミュニケーション力	✓ 長期の海外勤務経験 ✓ ...	✓ アライアンス先の文化をふまえ、契約折衝ができる ✓ ...	✓ 海外勤務年数〇年以上	
	高い専門性		✓ アライアンス先の技術を深く広く知っている ✓ WBS等を活用し...	✓ プロジェクトマネジャー及びサブマネジャー経験〇件以上	
	グローバルマインド		✓ 異文化の中に飛び込むことに大きな違和感を感じない ✓ ...	✓ 自分の専門性はもちろん、周辺技術・業務の知識を学ぼうとしている ✓ ...	✓ 技術開発経験〇年以上
	語学		✓ TOEIC等語学検定の点数〇点以上 ✓ ...	✓ 技術開発やプロジェクト・マネジメントの主要英語を基にコミュニケーションできる ✓ ...	✓ ...

③現状把握、目標設定

ここでは、設定した人材資産が現在どのくらい存在するのかを確認する。まさに人材という資産の棚卸しである。まずは現従業員の能力・行動レベルと経験レベルを評価する。最初はラインマネジャーが中心となって評価し、マネジメントサイクルがまわりだしたら従業員が評価していく。評価後はその分布（人材マップ）を先ほどの人材ポートフォリオ上で描いて今後どのくらい人材資産を増やしていきたいかの方向性を決め、その方向性を人員計画（人材ロードマップ）に落としこむ（図表 7）。先の APM の例では、5 年後に APM や他の人材資産が何人になればいいのかを事業計画を踏まえて目標値を設定し、そのために 1 年目は何人、3 年目は何人と具体的に人数を設定するのである。これで、どの人材資産を、何年後に、何人確保しなければいけないかが明確になる。この明確さが中途半端な施策に終わらせないため、また着実に人材資産を増やすために重要である。

図表 7 人材マップ化、人材ロードマップ化



④拡充策の立案

目標値を達成するための人材資産の拡充策を立案する。拡充策とは拡大策と充実策のことであり、拡大策は採用、充実策は育成である。ここでは自社のコントロール余地が大きい育成策、特に、経験を積み上げて人材資産を増やしていくための施策の要となるローテーション策に焦点を絞る。



意図的・計画的にローテーションを実施していくためには、その羅針盤となるキャリアパスを設定することが有効である。キャリアパスは、前ステップで設定した具体的人材像をキャリアという切り口で展開したものである（図表8）。先のAPMの例では、APMになるためには開発職以外にどのような分野を経験することが望ましいか、またどのくらいのタイミングで経験すべきか、を現状とあるべき姿の両方の観点から検討する。その際に各経験段階で何を学ぶか、何が重要な経験かを明らかにする。特に、成長に大きく影響する「重要経験」を設定することが重要である。単にキャリアの軌跡を描くだけでなく、それぞれのステージで“何を意識して経験してもらるか”を明らかにすることによって学びが多くなり、教訓も得られやすくなる。この「重要経験」には、社員の成長に大きく寄与する経験資産を活用する（後述）。このようなキャリアパスに基づいて、意図的・計画的にローテーションを実行していくが、誰を異動させるかどうかは経営者やラインマネージャーが十分話し合っただけで決める必要がある。

図表8 キャリアパス例

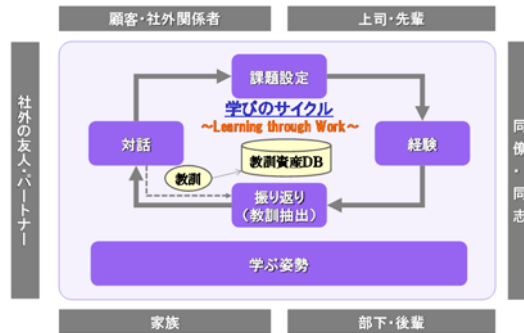
設計職(アライアンス・プロジェクト・マネジャー)		22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59		
グレード(イメージ)																																									
経験分野例	開発	■																																							
	製造																																								
	設計																																								
	...																																								
	海外機能責任者																																								
...																																									
事業責任者																																									
キャリア概要例	○○の基礎を学ぶ ...	設計で○○を学ぶ ...																																							
重要経験例	海外案件の開発	WBSIに基づくプロジェクト管理 ...																																							

(2) 人材資産の調達・運用（拡充策の実施）

計画段階で策定した拡充策を実行するフェーズである。重要なことは、人事やライン部門が着実に拡充策を実施することはもちろんだが、主役である従業員一人ひとりがしっかりと経験から学ぶことである。人事部門が練られた育成策を実施しても、受け手の学ぶ意識・学ぶ力が低いと、その効果は十分得られない。従業員一人ひとりが経験から学ぶ「学びのサイクル（図表9）」を日々まわし、キャリアパス上の重要経験や教育という経験から最大限の学びを得るのである。その中で、教訓抽出の後に他者との対話を入れることが成長に有効である。個人で「振り返り」をした後に他者と「対話」することによって教訓を昇華させ、再度一人で「振り返り」を行い教訓の質を高める。そこで得られた教訓を日々活用して、能力・行動レベルを高めていくことが人材資産の増大につながる。こういう行動を多くの従業員がとると、学びの風土が醸成されてくる。

次のフェーズで経験資産化・教訓資産化を行うが、日々の経験から教訓を蓄積していかない限り、教訓資産は整理されない。また、経験も忘れてしまいがちである。このフェーズで経験資産化・教訓資産化の基盤をつくるのである。

図表9 学びのサイクル



### (3) 人材資産の検証

#### ① 経験の棚卸しと評価

半年や1年が過ぎたら、まずは従業員一人ひとりが経験の棚卸しと能力・行動レベル評価を行う。これは自分自身がこの期間にどんな経験をしてきたか、また能力・行動レベルが上がったかどうかを検証することである。経験の棚卸しと能力・行動レベル評価は人材資産評価であり、貸借対照表にある資産のように毎年棚卸しをして、時価としての資産価値を確認することと同じである。人材資産と呼ぶ所以である。

ここでは従業員一人ひとりが最初にしっかりと経験を棚卸し、キャリアプロフィールを作ると良い(図表10)。一度キャリアプロフィールを作ってしまうと、その後は毎年の更新となる。なお、ここで入力された情報がきちんと検索されるように、入力ガイドを丁寧にすることが運用上、大切である。経験の棚卸しをするといろいろな経験が出てくるが、ここでは要件定義した経験の蓄積度合いを確認することが必須である。全ての経験情報を載せると情報が多くなってしまふ。先のAPMの例では、海外勤務年数が何年か、プロジェクトマネージャーとして経験した案件が何件か、は必須の記入項目となる。必須項目はチェック項目にするなど分かりやすくして記入漏れを回避する。

図表10 キャリアプロフィール入力例

キャリアプロフィール入力				2012年9月6日	
会社名	〇〇株式会社	部署名	営業部 第1課	氏名	人財 太郎
部署/役職	マーケティング部	開始年月	1990年4月	終了年月	1994年3月
職種	なし	職種	企画	職種	企画
1	市場調査	業界の市場規模調査、競合情報収集	競争戦略の基本を学んだ	人材資産で定義した項目をチェック	
再録	<input type="checkbox"/> 全社プロジェクト <input type="checkbox"/> 海外勤務 <input type="checkbox"/> 新規事業開発 <input type="checkbox"/> 関連会社出向 <input type="checkbox"/> 本社勤務 <input type="checkbox"/> 支店勤務 <input type="checkbox"/> 役員経験				
2	市場調査	業界の市場規模調査、競合情報収集	競争戦略の基本を学んだ		
再録	<input type="checkbox"/> 全社プロジェクト <input type="checkbox"/> 海外勤務 <input type="checkbox"/> 新規事業開発 <input type="checkbox"/> 関連会社出向 <input type="checkbox"/> 本社勤務 <input type="checkbox"/> 支店勤務 <input type="checkbox"/> 役員経験				

#### ② 経験・教訓の資産化・活用

経験の棚卸しで経験が増えたかどうかを確認した後に、成長に大きく寄与した経験を経験資産として整理し、先に見たキャリアパスの「重要経験」欄へつなぐ(前述)。ある人の成長に大きく寄与した経験を他の人も経験すれば、また成長に寄与する可能性が高い。そ

ういった重要経験をキャリアパスに入れ込むことで経験資産を活かし、人材資産の増大につなげるのである。

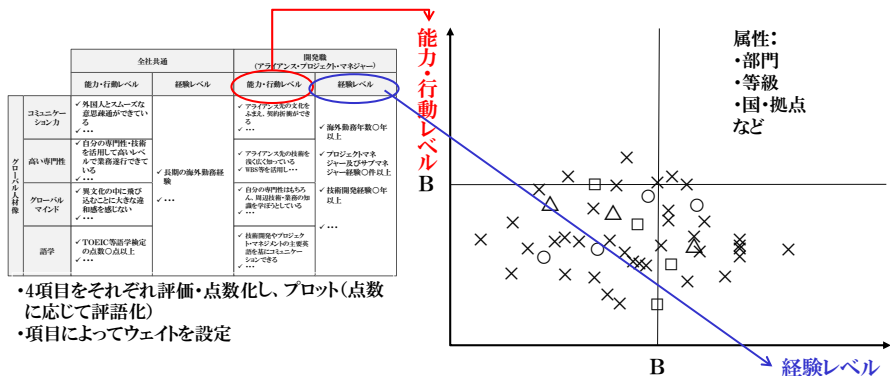
また、前フェーズで日々の経験から抽出、蓄積してきた教訓資産を整理する。その教訓資産を組織知として活用し、能力・行動レベルを上げていく。ある精密機器メーカーでは、これまでの海外赴任者にインタビューを行い、海外スタッフの特性を中国、タイといった現地法人のある拠点ごとにまとめた。また、海外赴任経験での教訓を海外マネジメントポイントとして整理し、それらを新たなグローバル人材を育てるための教育研修コンテンツとして活用している。同社もグローバル人材が非常に不足しており、海外での仕事のイメージを具体的にすることでグローバル人材の分母を増やす狙いもあった。

経験の棚卸しと教訓抽出は個人で行った後に、他者とのディスカッションの場を設けると経験資産・教訓資産の活用にも効果的である。本人が棚卸した経験や抽出した教訓は、自分にとっては、そこまで価値のあるものではないと思っても、他人から見たときには貴重に映ることがよくある。自分の経験資産・教訓資産の価値は自分では分からないものであり、他者を通して初めてその資産価値を自覚できるのである。このような貴重な経験資産・教訓資産が眠っていることが多い。これは実にもったいない。人材資産を顕在化させるためには、経験の振り返りや他者とのディスカッションの場をいろいろな場面で設定するなど、意図的な働きかけが重要である。

### ③人材資産状況の確認

経験を棚卸し、能力・行動レベルを評価した後に人材ロードマップ通りに人材資産が増えているかどうかを確認する。通常の人材育成では、このステップはあまり意識されることがない。つまり、あるべき人材像は設定するが、そういう人材が育ったかどうかを確認しないために、結局人材が育っているかどうか分からない、人事部門が経営や事業に貢献できているかどうかを主張できないのである。先の APM の例では、要件定義した能力・行動レベルを縦軸に、経験レベルを横軸にとり、その分布状況を確認すると人材資産の積み上がり状況を把握しやすい（図表 1 1）。人数が多い会社では、人材情報システム上に、経験レベルと能力・行動レベルが確認できるショートカットの確認ボタンをつくっておくと効率的に人材資産状況を確認できる。

図表 1 1 人材資産の積み上がり状況の確認



#### (4) 人材資産の活用

前フェーズで人材資産が増えているかどうかを確認した。実はここから次の戦略に活かすことが人材資産マネジメントでは非常に重要である。前の検証フェーズの実施事項は、経営戦略策定プロセスにおける「人材」という内部資源分析を行っていることと同様である。つまり、当社にはこれだけの経験・能力を持っている人がいることを人事が掴むことになる。そういう貴重な人材資産を次の戦略策定に活かすのである。まさに、リソース・ベースド・ビューの戦略策定である。先の APM の例では、人材資産の増え方が予想より多いので、より広い地域に進出してはどうかと、経営者やラインマネジャーに人事部門が提案していくのである。これまで人事部門は経営戦略部門やラインマネジャーが策定した経営・事業戦略の後に、人材の調達や開発を行ってきた。しかし、人材資産マネジメントが定着すれば、人事部門は戦略を“つくる”側になるのである。人材資産の検証から環境分析・戦略策定に向かう矢印は、人材資産マネジメントのレベルがスパイラルアップしていく大きなポイントなのである。

### 3. 「人材資産」を基軸にしたつながり

ここまで人材資産マネジメントの内容についてみてきた。人材資産計画策定フェーズで行う人材ポートフォリオの設定や人材ロードマップの作成は戦略的人員計画であるワークフォース・プランニングを行っていることである。また、能力・行動レベル評価や経験の棚卸しを行い、将来のビジネスリーダーという人材資産を増やすべく拡充策を考えて実行することはタレントマネジメントである。さらに、「学びのサイクル」によって個人が教訓を抽出し、他者を交えて学び合うことで学びの風土が醸成されることは、組織開発を行っていることである。つまり、人材開発の各手法が「人材資産」を基軸に有機的につながっており、人材資産の増大と事業戦略の実現に結びついていくのである。また、人材資産マネジメントを単独のシステムではなく、人事評価制度や教育研修などの他システムとのつながりを持たせることにより、運用がスムーズになる。

### 4. 推進上の留意点

#### (1) 推進のメリットを関係者に「腹落ち」してもらう

人材資産マネジメントは人事部門だけが行うことではなく、実際の主体はライン部門であり、現場の従業員である。特に経験資産を抽出するための経験の棚卸しや教訓資産の抽出のための「学びのサイクル」は、従業員が主体的に実践することである。しかし、従業員からしてみれば、これまでやってこなかったことをやることになり、人によっては手間と捉えることもある。自分自身の経験を振り返ることが自分の成長やキャリアに有効であることを「腹落ち」してもらうためには、本人にとっての成長ツールとして捉えてもらう必要がある。そのためには、個人によるカスタマイズができたり、他者とのディスカッションの中でのメリット感を持ってもらったりするような工夫や働きかけが必要になる。

## (2) 小さな成功体験を積み上げる

人材資産マネジメントは全社での展開を目指す、最初から全社展開を進めることは、それなりのパワーが要る。人材資産の中でも優先順位をつけたり、理解のあるラインマネジャーの部門から始めたりするなど、小さな成功体験を積み上げて横展開することは有効なアプローチである。また、いきなり人事情報システムを導入して人材資産マネジメントを取り入れようとする手間はコストがかかりがちである。最初はエクセルベースでも推進ができることもある。エクセルベースよりもシステムでやるほうが効率的・効果的と実体験から感じたとき、人事情報システムに切り替えるときと考えても良い。

## (3) 環境変化を注視する

経営環境は日々変化し、事業戦略や人材要件もそれに合わせて変化する。具体的人材像や要件定義の見直しも意識しておく必要がある。先の APM の例でも、海外での開発機能が定着した後は、新たな事業戦略に沿って別の人材資産が必要になるかもしれない。事業展開に合わせた軸をもって検討していく必要がある。ライン部門と同様に、人事部門も経営環境の変化を注視し続けていくのである。

## III. 実践事例

これまで著者は、人事・人材開発テーマのコンサルティングで人材資産マネジメントの考え方を7社の案件で取り入れてきた。その中で、2社の事例を簡単に紹介する。

A社はグローバルに展開する産業機械メーカーである。更なるグローバル展開に向けてグローバル経営管理体制の構築とグローバル人材の育成が課題であった。そこで、グローバル事業戦略の強化のためのグローバルマネジメントシステムおよびグローバル統一の新人事制度の構築と併せて、グローバル人材育成システムを構築した。主な内容としては、世界最適で行動する人材を全社人材ビジョンとして掲げ、海外の主要ポジションに求められる要件も踏まえて具体的人材像に展開し、グローバル・キャリアパスに落とし込んだ。また、世界各地のグローバルリーダー候補人材が参加するラーニングの場を定期的に開催するなどして教訓資産が溜まるようにした。さらに、人材資産の蓄積状況、次なる戦略への活用などをグローバル人材育成検討機関で議論する仕組みとした。現在は3つのシステムを連動させながら運用しており、概ねロードマップ通りに進捗している。

B社は、プラント事業を主に行う総合エンジニアリング企業である。中期経営計画で新事業などの新たな事業展開を目指すことを掲げ、既存事業の枠組みを超える人材の育成が課題であった。そこで、人材育成制度を見直した。主な内容としては、各事業が持つ技術の相乗効果を狙った「シナジー人材」を全社ニュー・コア人材として掲げ、シナジーの観点から具体的人材像とキャリアパスに展開した。また、主力のプラント事業では、実施プロセスごとに必要な能力・行動レベルと経験レベルを定義し、B社独自の経験・スキルの見える化マップと個人カルテを作成して管理する仕組みとした。導入して1年目であるため、

まだニュー・コア人材は存在していないが、その芽となる社員の名前が社内で認識され始めている。

#### IV. 今後の課題と展望

本論文では、人事部門が経営・事業に貢献する基盤を強固にするために、経営・事業戦略を実現する人材資産を増やすことに重点を置いた。経営・事業に貢献していくためには、直接的な業績向上への取組みも当然必要である。具体的には、業績向上につながるパフォーマンス（職務成果と行動）を定義し、現状とのパフォーマンス・ギャップを明らかにして、要因分析後にソリューションを企画・実施し、パフォーマンスを向上させることである。これは、パフォーマンス・コンサルティングや HPI (Human Performance Improvement) と呼ばれる手法である。著者もいくつかの企業で独自のパフォーマンス・モデルを設定し、取り組んでいる。人材資産マネジメントの中では、人材資産の定義後に人材資産の職務成果を起点にパフォーマンス・モデルを設定することで、「人材資産」を基軸につながる。今後は業績向上への貢献も含めて人材資産マネジメントの実証研究を続けていく予定である。

昨今、人事・人材開発分野では、タレントマネジメントや織開発など欧米から取り入れられた手法が多い。もちろん、それらの手法から学ぶことは非常に多いが、人材マネジメントはその国々に合った考え方でないと機能しない。例えばタレントマネジメントについて、外部労働市場が活発で労働力人口も増えている欧米では、ハイポテンシャル人材のリテンションを上げることのプライオリティが高い。日本でも当然リテンションという発想も必要だが、労働力人口が減り続ける中では人材をいかに活かしていくかという資産発想が重要になる。そういう意味でも「日本版タレントマネジメント」ではなく、「人材資産マネジメント」という呼び方をしている。人材資産マネジメントが、グローバルレベルでの厳しい経営環境を勝ち抜くための日本発のマネジメント手法として役立つように、今後も努めていきたい。

## 【注記】

- ※1 株式会社労務行政（2013 年）「人材マネジメント実態調査 2013（発表機関：リクルートマネジメントソリューションズ）」『労政時報』第 3869 号 P.91
- ※2 「KAIKA カンファレンス 2014」“HR Lab.”（2014 年）「ビジネスに貢献する HR の役割」一般社団法人日本能率協会 P.42
- ※3 人材は「材料」ではなく「財産」だから、人材を「人財」と呼ぶ動きがよく見受けられる。これはあくまでも方針レベルのことであり、人材資産マネジメントはあくまでも経営・事業戦略を実現する人材資産を増やすマネジメント手法である。
- ※4 伊藤晃・村上剛（2012 年）「経営を支える人づくり～7つの革新ゲートと人材資産の見える化アプローチ～」日本能率協会コンサルティング
- ※5 JMA グローバル人事研究会（2012 年）「研究成果報告書（グローバル人事の重点課題とその解決に向けて）」一般社団法人日本能率協会 P.7-13
- ※6 エルゼビア・ジャパン株式会社（2013 年）「医療現場ニーズと“数字”の狭間でもがく MR ～本社、業界は次世代 MR 像の実現と環境整備を～」『Monthly ミクス』2013 年 5 月号 P.16,18,19  
株式会社じほう（2013 年）「シニア MR の働き方」『Yakugyo Jiho』2013 年 6 月 10 日号 P.17