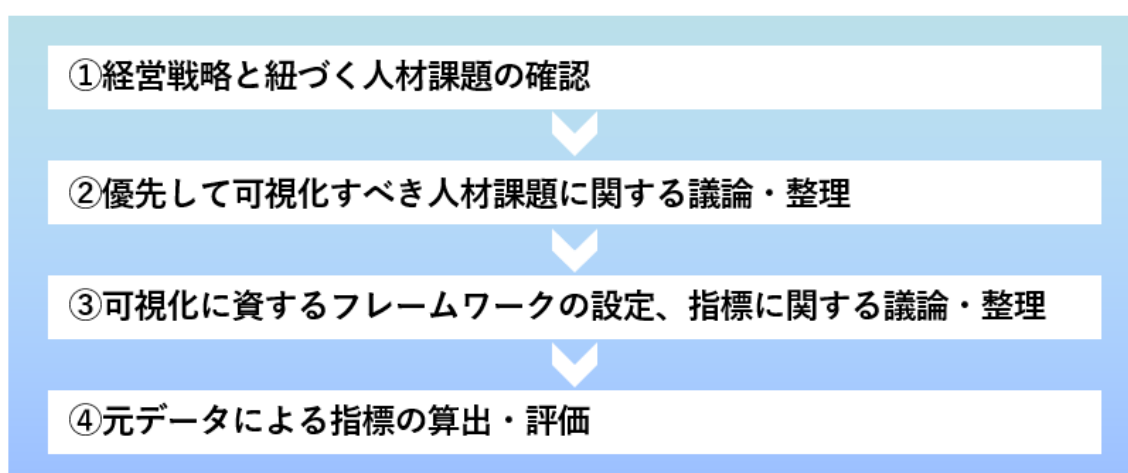


人的資本経営可視化に関する協働研究プロジェクト 取り組み事例紹介

みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社（取締役社長：吉原 昌利）およびパナリット株式会社（代表取締役：小川高子）は、大手製造業における人的資本情報の可視化に向け、「人的資本の可視化に関する協働研究」（2022年12月～2023年5月）を実施しました。伊藤レポートでも言及されているように、人的資本経営には、「実践」と「可視化・開示」の両輪で取り組む必要がありますが、人的データの散在や一元化問題、指標の仮説構築力等の課題もあり「可視化」には一定の知見と経験の蓄積が企業・社会に求められていると認識しています。そこで本協働研究では、パナリット株式会社が開発した「人材諸表[®]」を活用しながら、以下4つのステップで大手製造業における人的資本情報の可視化に取り組みました。

図表1 人的資本情報可視化に向けた4つのステップ



本協働研究の成果に関し、可視化取組事例としてまとめましたのでご紹介します。

エグゼクティブサマリー

- ・人材アジェンダの内「組織間の人材流動性」を重点領域に決定。約10,000名の従業員データを対象に、スコープや仮説の策定に2～3ヶ月、データ収集から可視化まで1ヶ月程度という期間で可視化を達成
- ・「Small Start, Quick Win」をプロジェクトチームの共通認識に。2,000を超える関連部署データの複雑な分類や多岐に渡る論点を、上記仮説を踏まえて端的に整理、それに沿うフレームワークを設定し、比較検証が可能な可視化を実現
- ・Quickに各指標が可視化されたことで、「異動と生産性の関係性」や「従業員のエンゲージメント変化」を可視化するといった、ネクストフェーズに関する内部議論を喚起

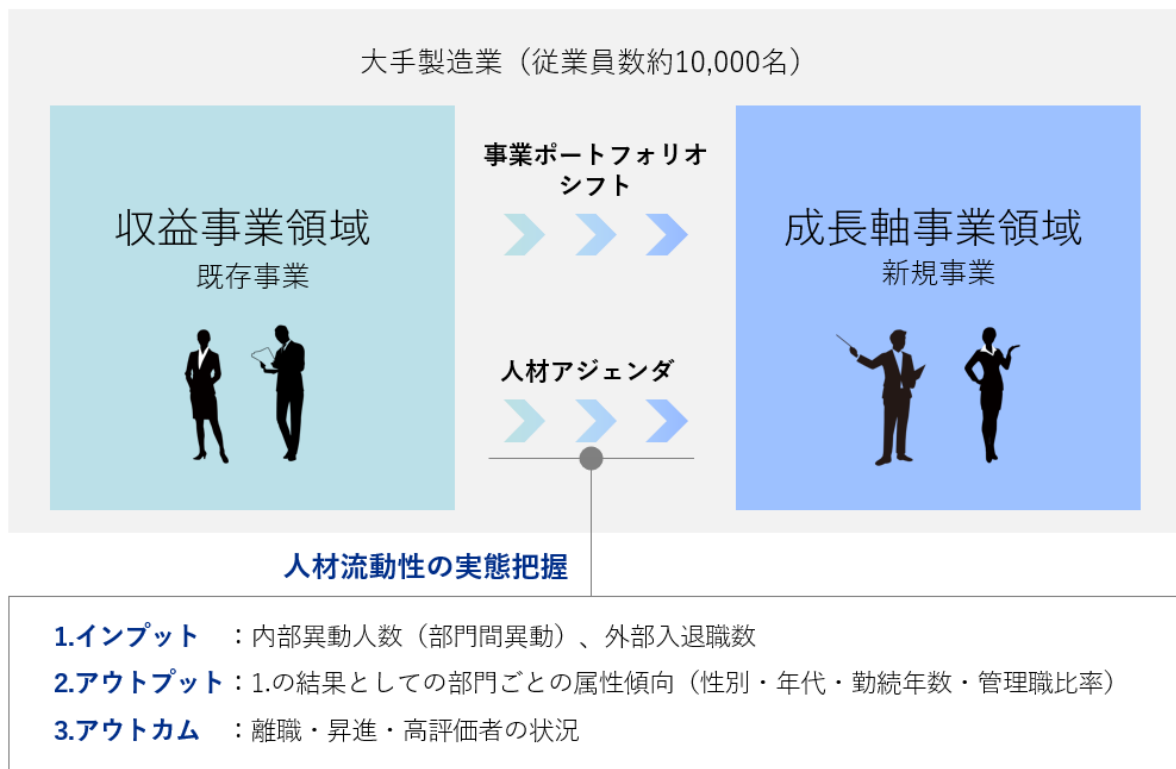
1. 経営戦略と紐づく人材課題の選定および仮説構築

当該企業は従業員数約10,000名の大手製造業であり、同社では今後複数年度にかけて解決すべき課題として、「人材獲得」「人材流動性」「シニア人材活用」等複数の重点課題を設定していました。限られた時間の中でこれらの課題に関連する人的資本情報をすべて可視化することは困難であり、プロジェクトチームの共通認識である「Small Start, Quick Win」の考えのもと、本協働研究では「経営戦略と紐づく人材課題の選定および仮説構築」を始めに実施いたしました。同社では従来より行っていた既存事業を軸とした「収益事業領

域」の成長戦略に加え、新規事業を「成長事業領域」と位置づけ、事業ポートフォリオシフトを目指すことを経営戦略として掲げていました。よって、人材アジェンダの中でも収益事業領域から成長事業領域への組織間の人材流動性を重要課題の一つとして位置付けています。上記の位置づけを踏まえ、このたびの人的資本可視化の協働研究では、「成長事業へのポートフォリオシフトにおける人材の流動性の実態を明らかにすること」が同社の経営戦略との連動性を検討する上で示唆を与えうるものと考え、設定しました。なお具体的には、人材流動性の実態把握にあたり、同社の事業の方向性に対する人事戦略の連動性を把握するため、人的資本経営に関するデータを①インプット、②アウトプット、③アウトカムに関する指標に分けて可視化することとしました。各項目は以下の通りです。

- ① インプット：内部異動人数（部門間異動）、外部入退職数
- ② アウトプット：①の結果としての部門ごとの属性傾向（性別・年代・勤続年数・管理職比率）
- ③ アウトカム：離職・昇進・高評価者の状況

図表2 組織間の人材流動性に関するイメージ図



2. 仮説検証に向けたデータ処理

人的データの可視化に際しては、データ収集・統合・処理（クレンジング）・蓄積・可視化というプロセスを順番に行う必要があります。このプロセスは、対象組織の規模が大きい場合や、可視化すべき指標の種類数が多い場合、また元データの精度や完全性が低い場合には、半年～1年以上かかることもあります。本研究においてはパナリット社のシステムを活用することにより、データ可視化に到るまでのプロセスを約1ヶ月で実現できました。短縮化のポイントは以下の通りです。

- ① 重要課題を「組織間の人材流動性の実態把握」の1つに定めたこと
- ② 可視化すべき項目やデータの期間を、必要最小限に取捨選択したこと

③ データ統合・処理・蓄積・可視化において、両者の専門的な知見を融合したこと

特に②については、インプット・アウトプット・アウトカムの指標の計算に必要な元データを4種類のみ特定したこと、また同社における組織再編前後の変化に照準を定めることにより、可視化の対象となるデータ期間を2年度分に限定できたことも、プロセス短縮化のポイントになりました。

【可視化のポイント】

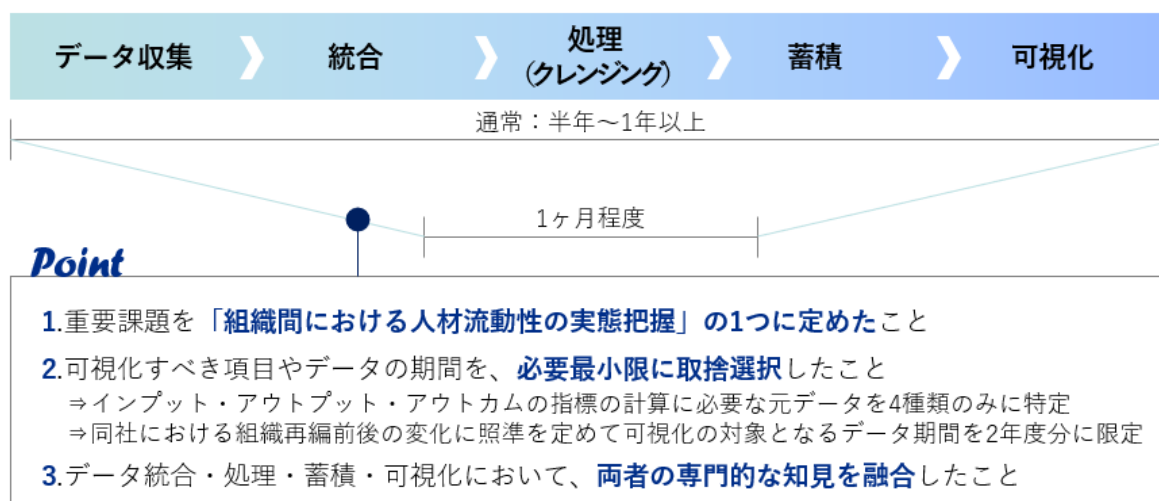
組織間における人材流動性の実態を可視化する上では、部署レベルでの異動履歴データを参照しました。具体的には「どの従業員が、何年何月に、どの部署からどの部署へ異動したのか」を個別に集計しましたが、部署の数が約40に及んだため、全ての異動パターンを羅列して比較しても「成長事業領域への人材流動性の実態」を解像度高く評価することは困難でした。

そこで、約40の部署名・部署コードの情報をもとに「収益事業」「成長事業」「その他（間接部門・機能など）」への分類を行いました。さらには異動パターンについても、実態把握や評価において特に重要な要素を抽出・集約することにより、可視化時のUI・UX（傾向差の把握や示唆発掘の容易性など）を向上させました。抽出した異動パターンは以下の通りです。

- A. 収益事業から成長事業への異動
- B. 収益事業から異動なし
- C. 成長事業から異動なし（採用当初から成長事業に配属）
- D. その他の異動パターン

本研究におけるゴールの1つは、収益事業から成長事業への異動（異動パターンA）に該当する従業員のアウトカムを、他のパターンの従業員と比較した際の傾向把握でした。従って、パターンA以外の比較対象を極力簡略化することにより、可視化時のUI・UXをさらに向上させることに繋がりました。

図表3 データ収集から可視化に至るまでのステップとポイント



3. 可視化によって得られた示唆・ネクストアクション

可視化の結果、明らかになった事実のうち、特に象徴的なポイントは以下の通りです。

1. 組織再編後、収益事業から成長事業への異動量（異動パターンA）について、全従業員割合に対しての増加幅を、部門毎の異動内訳に加えて外部入退職の要因含めて構造的に把握できたこと。
2. 成長事業への人材流動化について、性別や勤続年数、年代等でみた場合、他の異動パターンと比較して大きな傾向差が生じていないことが確認されたこと
3. ある異動パターンでは、管理職以上の含有率や、高評価者の含有率が、他の異動パターンと比較して高かったことが判明したこと

同社では、可視化されたいずれのポイントに対しても、従来から漠然とした感覚は持っていたようですが、今回初めて定量的な数値として可視化されたことによって、課題仮説や実態に対する納得性が高まり、さらなる仮説深化に向けたアクションの必要性が直ちに喚起され、今後のアクションを検討するための重要な事実発見となりました。

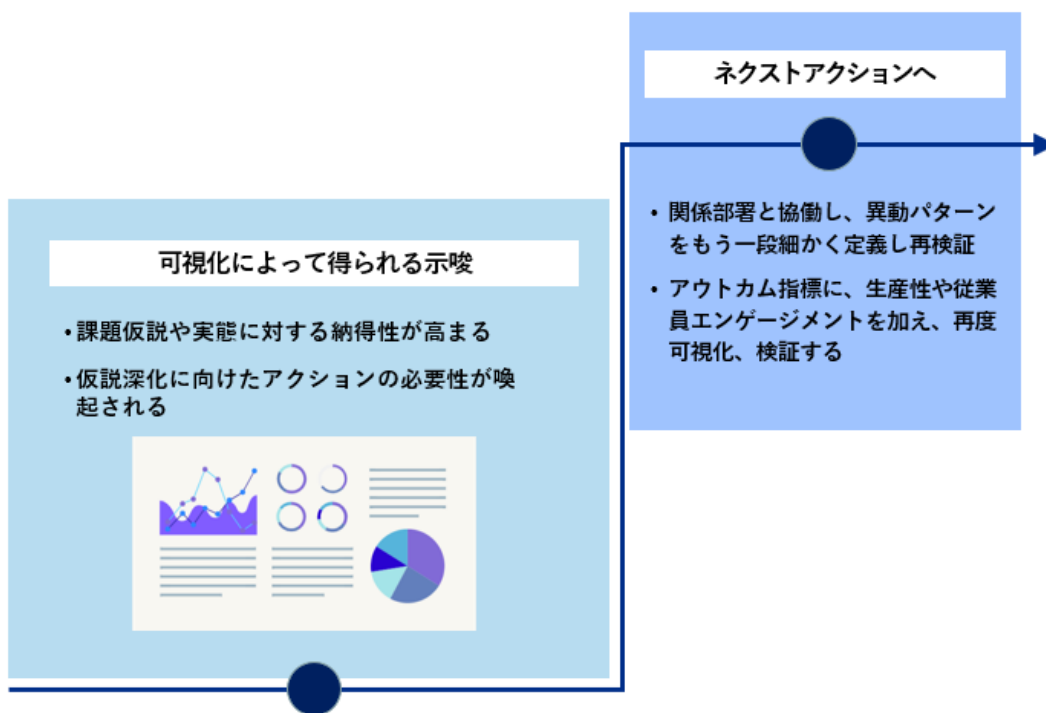
本協働研究では「Small Start, Quick Win」を共通認識として可視化を進めたため、同社の人材流動性に関する大まかな傾向を掴むことは出来ましたが、精緻な情報を分析するためには、より細かく検証を行う必要があります。以下が今後必要となるアクションの一例です。

1. 人事部および経営企画部等と協働し、異動パターンをもう一段細かく定義し、再検証する
2. アウトカム指標に、生産性や従業員エンゲージメントを加え、再度可視化、検証する

本協働研究を通じ、当社およびパナリット社は人的資本経営における「実践」と「可視化・開示」の両輪に取り組んでいくためのプロセスを学びました。冒頭述べたように、企業には様々な人的資本情報が散在し、一元管理できていない状況が存在しています。そのような中、複数の課題の中から、経営戦略との連動性を検討する上で示唆を与えうるものとして「組織間の人材流動性」に絞って可視化に取り組みました。「データ収集・統合・処理（クレンジング）・蓄積・可視化」というプロセスにおいて、可視化すべきデータ項目や期間を最小限とし、パナリット社の「人材諸表[®]」を活用し可視化したことがプロセス短縮につながりました。また多数の異動パターンの中から「成長事業領域への人材流動性の実態」を把握するため、必要最小限の比較対象群を作り、検証したこともプロセス短縮に寄与しました。

本協働研究は当該企業における人的資本情報可視化に資するというだけでなく、これから人的資本経営に取り組まれる企業においても、今後どのように可視化を進め、実践していくのか、示唆を与えうる先行事例となったものと認識しています。

図表4 可視化によって得られる示唆およびネクストアクションへのイメージ図



4. 本協働研究に対する振り返り

本協働研究においてプロジェクトマネジメントを担った当社社会政策コンサルティング部ヒューマンキャピタル創生チーム次長の田中文隆は以下のように振り返っています。

「本協働研究では人的資本情報からなる定量情報と同社経営陣の発するメッセージである定性情報との掛け合わせにより可視化を進めていくプロセスが非常に重要であることを認識しました。今回は成長事業への人材流動性に特定し可視化を行いました。特に異動パターンを4つに絞り、比較対象群を作って検証するという手法は有意義でした。また、パナリット社のシステムは非常にユーザーフレンドリーで、見たいと思うデータへすぐにアクセスでき、仮説検証にあたって非常に有効でした。人的資本情報可視化の流れが加速化していますが、可視化された情報が自社の経営戦略および人材戦略と結びついているのか等、本協働研究で得た知見を他事例におけるコンサルティングでも活かしていきます。」

また本協働研究においてデータ統合～可視化を担当したパナリット株式会社 C00 のトラシ・チーさんは本協働研究を以下のように振り返っています。

「人的資本情報の可視化には一般的に1年以上を要することありますが、本協働研究では数ヶ月という短い期間で課題設定から仮説検証まで完遂することができました。その成功要因を振り返ると、最重要課題・仮説・比較軸に選択と集中した方法論だけでなく、体制面も大きく影響したと考えます。それは、①当該企業からは課題仮説に対する問題意識や解像度の高い方々が参画されていたこと、②みずほリサーチ&テクノロジーズ社の本領域における専門性や仮説深化に向けたファシリテーション、③当社が有する人的資本情報を正確かつスピーディーに可視化するデータ基盤という、3者の役割や知見のシナジーが発揮できたためであると認識しました。本協働研究で得られた知見を、これから人的資本の可視化・実践を本格化していく多くの企業にも活かして参ります。」

当該大手製造業の担当者および人事部門責任者は本協働研究の成果について以下の点をポイントとして挙げています。

- ・ 短期間でテーマの特定、データ集計・可視化、気づきについて議論し、人的資本経営をクイックに体感することができたこと
- ・ どの程度人材の流動化が進んでいるのか、建設的な議論を行うためにもデータで見ることの重要性を認識できたこと
- ・ 単なるヘッドカウントに限定されない、新たな KPI の建て方についても議論が深化できたこと

これまでも、当社では、これから人的資本経営に取り組むお客さまに向け、勉強会の実施や、現状把握支援を通じて人的資本経営の実装支援の体制を整えてきました。

今回の当社およびパナリットの連携を通し、人的資本経営に真摯に取り組むお客さまを後押しすることで、人的資本経営の社会実装を支援して参ります。

各社概要と本協働研究における役割

○ みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 社会政策コンサルティング部

社会政策コンサルティング部では、官公庁の調査研究業務を軸として、民間企業向けのコンサルティングサービス等も展開。同部ヒューマンキャピタル創生チームでは、主に人的資本、ビジネスと人権、外国人活用等のテーマを中心に扱っている。本協働研究では、プロジェクトマネジメントを担ったほか、人的資本指標に関する枠組みの情報提供から、元データ整理・可視化手法の検討、指標から導き出されるインサイトの把握・今後の課題の検討に関して支援を実施。

○ パナリット株式会社

パナリットは、人的資本経営のデータインフラを開発・提供。顧客企業内にある人的データの統合・処理・蓄積・可視化をシステム内で実行し、経営課題・人事課題の解決に向けた示唆の発掘・提供まで一気通貫で支援。本協働研究では、重要課題を検証するための枠組みの設計、人的資本指標の取捨選択、データ可視化までのプロセスの実行、インサイトの把握・今後の課題に対する示唆を提供。

以上