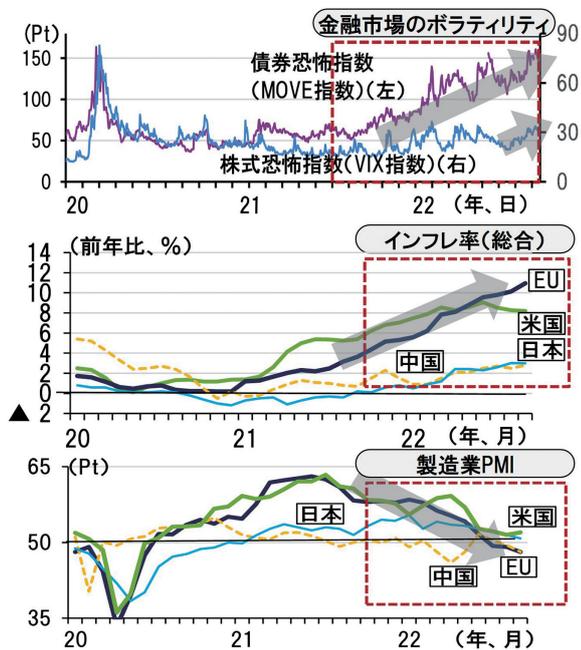


人的資本強化に向けた コーポレートバリューマネジメント

研究第一部 主管研究員 鈴木 健一
研究第三部 主任研究員 榎田 直彦

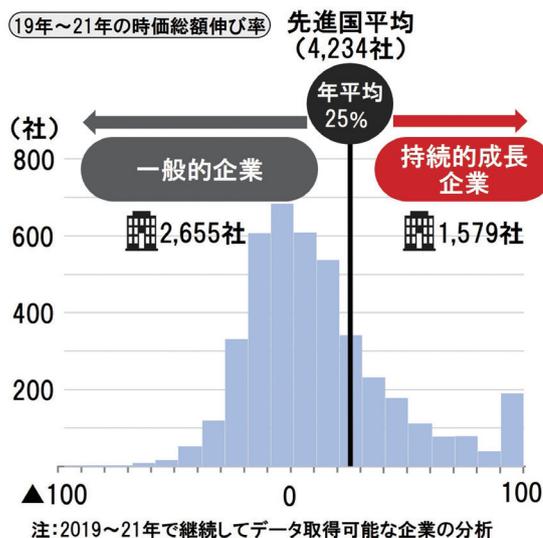
1. キャッシュ成長の源泉となる人的資本

経済のグローバル化・デジタル化、人生100年時代、さらには新型コロナウイルスのパンデミックやロシアのウクライナ侵攻など、企業を取り巻く環境はここ数年で大きく変化し、同時に将来への不確かさが増大している。このような状況下、直近3年間の市場環境の変化をみると、金融市場のボラティリティを示す恐怖指数(MOVE指数、VIX指数)は拡大、インフレ率は上昇傾向にあり、景気動向を示す製造業PMIも悪化している(図1)。

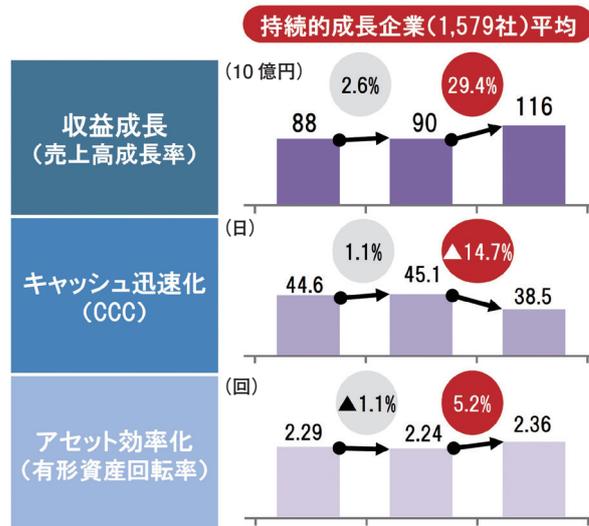


資料：CEIC、EIKON、FREDより日立総研作成
図1 事業環境における不確実性の高まり

しかしながら、先進国企業4,000社の時価総額伸び率の分布をみると、このような不確実性の高い環境にもかかわらず、年平均25%と高い成長率を遂げている「持続的成長企業」が存在している(図2)。



資料：SPEEDA データベースより日立総研作成
図2 持続的成長企業の台頭



注：過去3年間継続してデータ取得可能な上場先進国企業4,234社の分析。
時価総額上昇企業：過去2年の伸びが全体平均以上の企業

資料：SPEEDA データベースより日立総研作成
図3 持続的成長企業の成長要因

この持続的成長企業の成長要因を分析したところ、大きく三つの経営視点の優位性がみられている。一つ目は、新製品およびサービスを継続的に市場に投入することで事業収益を拡大している点である。二つ目は、サブスクリプションなどビジネスモデルの変革によるキャッシュサイクルを迅速化している点にある。三つ目は、顧客との長期的・継続的關係を強化し強固な顧客基盤を構築することで、有形固定資産など事業アセットの効率を改善している点である（図3）。

これら経営の優位性とキャッシュ成長を支える取り組みには唯一絶対のものではなく研究開発投資の促進、事業ポートフォリオの見直しなど複数あるが、人的資本投資の強化もその重要な一要素である。具体的には、①新製品およびサービスを継続的に市場投入するためには、専門人材の育成・獲得、さらにはこれら人材が保有するスキルを有機的に結び付けることが重要となり、②サブスクリプションなどビジネスモデルの変革に向けては、バックオフィス業務も含めて顧客ニーズに迅速に対応すべく、従業員一人一人の意識を顧客に集中させることが重要となる。そして、③顧客とのより強固な関係構築に向けては、自社のパーパス、経営ビジョンに基づき一体感を醸成できるよう、従業員エンゲージメントを高めることが重要となる。

次章以降、これらの三つの人的資本強化の施策につき、先進的に取り組む海外企業事例を参考にすることで、これからの日本企業が採るべき人材戦略の方向性を検討する。

2. 専門人材スキルの有機的連携促進

2.1 人材の能力を最大限生かす仕組みとは

DX・GXの進展に伴う産業構造変化、業種横断・新業種分野でのグローバル競争激化に対応し、日本企業は専門人材の育成・獲得に力を入れている。2020年1月には、経団連によりジョブ型雇用の導入が提言され、現在、多くの大企業中心に職務記述書（ジョブディスクリプション）の策定・改訂を含め人事システムの見直しを検討している。

しかし、日本企業の課題として、ジョブディスクリプションによる専門人材の採用が進んだとしても、専門人材を有機的に結び付ける仕組みづくりが遅れている点が挙げられる。例えば、日本企業で慣例化してい

る定期的な人事異動は、従業員が保有するスキルが十分生かされない仕事への配置転換も生んでいる。そこでは、スキルの保有と利用に乖離（かいり）が発生し従業員のモチベーションは低下、これが専門人材間のシナジーを阻害する要因となっている。

専門人材を有機的に結び付ける人的資本経営の実践においては、専門人材の獲得・育成強化に加えて、専門人材が保有する能力・スキルというストックをインプットとして組織全体に機能させ、企業の付加価値創造に貢献する「専門人材の部署横断連携」が重要となる。

2.2 専門人材を連携させるアジャイル組織改革

世界的金融グループで、モバイルアプリによる個人向けサービスの提供拡大を進めるINGは、リテール部門内のマーケティング、UXデザイン、ITエンジニアなど各部署計3,500人を対象に、アジャイル手法を導入し組織改革に成功している。

当行の顧客はネットに接続している時間のほとんどを、フェイスブックやネットフリックスのようなデジタルプラットフォームの利用に充てており、これらのサービスが日々の生活上の価値認識の基準になっている。そのため、INGは全世界で3,000万人を超える顧客に対して、あらゆる金融サービスにおいてより早く、より顧客重視で臨む必要があった。この目的実現のためにINGが導入した新サービス発案・開発のためのアジャイル手法では、営業・マーケティング・データ分析・UXデザインなど専門人材が、毎朝決まった時間に集合（「スクラム」）し、協議を立った状態（「スタンドアップ」）で行う。これはIT系新興企業が実践するミーティング手法である。この手法を進めるためINGは事業領域、顧客ニーズ、職能に応じて専門人材を部署横断型チーム（「Squad」と呼称）として組織化しシナジー創出を促す仕組みを構築した（図4）。



資料：Diamond Harvard Business Review July 2018
 「One Bank's Agile Team Experiment 世界的金融グループはアジャイル手法で組織を変えた」より日立総研作成
 図4 専門人材のシナジーを創出する組織構造「Squad」

「Squad」とは9人以下の職能横断的な自己管理型グループであり、具体的な顧客ニーズを満たすことを使命とする。例えばモバイルバンキング事業においては、マーケターによる顧客ニーズ特定から、エンジニアによるアプリ開発、営業によるサービス展開まで、一つのSquad内の多様な専門家が創出したシナジーにより、新たな資金管理・送金アプリを開発、欧州を中心にサービス展開し、結果、新サービスの開発数は従来の4倍（20～24件/年）に増加している。

「Squad」は流動的でもある。使命を果たしたら解散するか、新しいプロジェクトへの対応にシフトする。また、「Squad」はタスク完結の都度綿密な自己評価も行う。そして、「Squad」の組成・管理・評価組織である「Tribe」はQBR（四半期ごとのビジネスレビュー）を実施して、「Squad」の成果の最大の成功と失敗を探し、最も重要な教訓を振り返り、次の3カ月の目標を明確にする。INGが試みた人的資本強化への取り組みは顧客満足度の向上と新商品の早期市場投入という恩恵をもたらしている。

3. 顧客レスポンス向上を実現する業務プロセス改革

3.1 縦割り組織がもたらす弊害としての非顧客志向

日本の課題として取り上げられる問題として労働生産性が他国と比べて劣位であることが指摘されている。労働生産性向上のための一つの解としてAI技術の進歩やRPA（Robotic Process Automation）などIT技術を活用した業務プロセス効率化が挙げられる。

しかし、RPAやITツールを導入しても思うように生産性は改善しない。本質的な問題は縦割り組織の弊害、いわゆるセクショナリズムの解決にある。

縦割り組織がもたらす最大の弊害は、個人の思考・行動判断が、本来組織として価値提供すべき顧客ではなく、個別最適化に向かうという点にある。例えば、①トップダウンによる指示が最優先されるため、上司からの評価が全てになりやすく、自分の出世や自分が所属するチームの成長だけを考えるようになる。②業務上必要な最低限の情報共有もできなくなり、仕事の抜け・漏れやミスコミュニケーションが原因の業務重複が生まれやすくなる。③その結果、ミスコミュニケーションによるトラブルが増加することで顧客からの信

用が低下し、会社全体の評価が低下する。④他部署に対する悪口ばかりであることに嫌気が差した人や、業務に最適なチーム意識を育成できないことに気づいた人は、エンゲージメントが低下、離職が加速していく。⑤結果として、採用・育成コストばかりが膨らみ、労働生産性が悪化していく。

これに対し、ビジネスモデルへの変革を実現するためには、顧客ニーズに基づきフロント部門からバックオフィスまでが縦割りではなく一体となり顧客の課題解決に取り組む必要がある。

そのためには、組織階層の削減や権限委譲による意思決定のスピードを高め、機能別組織への人材配置とバックオフィス業務の規格化・標準化により、業務効率を刷新、顧客レスポンスが向上する人的資本強化策が重要となる。

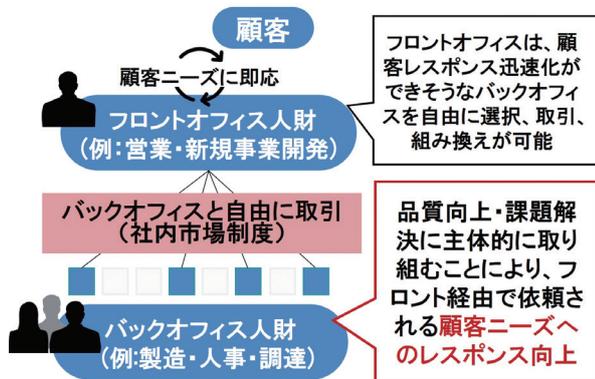
3.2 組織の官僚化を打破する仕組み

世界最大の家電メーカーである中国のハイアール・グループは「人単合一（顧客のために創造する価値と従業員が受け取る価値を密接に連携させる）」というシェアドバリューのもと旧態依然としたマネジメント手法を変革、従来の官僚型組織から自律分散型の組織に変革することで競合に比べ高い収益性と企業価値を実現している。

ハイアールは2005年以降、組織内の階層を三つまで減らし、10～15人からなる計4,000のマイクロエンタープライズ（ME）で構成される自律分散型組織を構築している。戦略策定・人材採用・賃金報酬配分に関する権限委譲により、ME間の自発的な連携促進を促している。MEには三つの種類が存在しており、各MEは目標達成のために異なる役割を持つ他のMEと自発的に連携し、効率化を促す仕組みである。

- ✓ ユーザーME:200前後存在。フロント人材で構成。
例：家電事業を母体としてウェブを活用しながら積極的に顧客のニーズを把握、顧客主体の事業を推進（例：都市部の若者向け冷蔵庫事業など）
- ✓ インキュベーションME:50超存在。全く新しい新規事業を推進（例：ローンの証券化を手掛けるFintechサービスなど）
- ✓ ノードME:約3,800存在。部品納品、設計、製造、R&D、法務、人事、財務などのバックオフィス機能のサービスを提供

この組織改革の最大の特徴は社内市場制度（社内独占から社内契約へ）にある（図5）。



資料：Diamond Harvard Business Review July 2019
「The end of Bureaucracy ハイアール：組織の官僚化を打破する仕組み」より日立総研作成
図5 顧客へのレスポンス速度を向上させる事業プロセス「社内市場制度」

たいていの組織では、従業員のかかなりの割合が市場原理とは切り離された状態にある。いわゆるバックオフィス業務（人事、R&D、製造、財務、IT、法務など）を担う従業員は本質的には内部独占状態にあると言える。これらの部門がどれほど非効率であっても、社内の他部門は取引を打ち切るわけにはいかないのが通常である。

これに対して、ハイアールではどのMEも他のMEと取引するかどうかを自由に決めることができる。各MEは設定された収益目標達成のために異なる役割を持つ他のMEと自発的に連携しシナジー創出することを求められている。ユーザーMEは市場での業績に応じて報酬が変化する仕組みであり、また、ノードMEの業績の大部分は取引先であるユーザーMEの業績に依存している。そのため、間接部門であっても給与は市場での結果に連動することになる。

ユーザーMEの目標未達が懸念される場合は、ノードMEも含めて課題解決策を速やかに検討する。顧客に対する重大な問題が発生した際には、プラットフォームを超えて複数のME間で連携し問題解決に取り組む。その結果、顧客価値創出という目標のために各MEが結束、ノードMEのサービス品質も向上することで組織全体のスピード向上、シナジー創出に寄与することになる。

ハイアールでは各MEが自由であるがゆえに、顧客価値創出に関する責任においては「ほどほどが良い」という意識は消滅することになる。

4. 従業員を魅了する企業文化の構築とエンゲージメント向上

4.1 低迷する日本のエンゲージメント

さらに日本企業の課題の一つとして、達成感や働きがいといった従業員が組織の中で体験・経験する価値（エンプロイー・エクスペリエンス）などが他国と比べて劣位にあることが挙げられる。

米国ギャラップ社の調査（State of Global Workplace 2022 Report）によると、従業員エンゲージメントの強い社員の割合について、一番高い北米地区（米国・カナダ）が33%、世界全体では21%との結果が示されていたが、日本はわずか5%であり、調査対象129カ国・地域中128位であった。また、国際研究機関「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク」（SDSN）が2023年3月に発表した「World Happiness Report」の国別幸福度ランキング（過去3年間の平均スコアによるランク付）によると、日本は137カ国中47位であった。前年の146カ国・地域中54位から若干改善はしたものの、主要7カ国（G7）では最下位となっており、エンゲージメントの低さが、幸福度といった広義の観点においても影響を及ぼしていると推察される。

従業員エンゲージメントの概念は企業によってもさまざまだが、2022年5月に経済産業省が公表した未来人材ビジョンでは、「人事領域においては『個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係』といった意味で用いられる」と定義されている。従業員が企業のパーパスや価値観への理解、共感を深め、その達成に向けて貢献する意欲を持つことによりエンゲージメント度が高まること、またそれが企業の成長、生産性向上の原動力となることが示唆されている。

従業員エンゲージメント強化に向けた人的資本経営の実践においては、独自の経営ビジョン・ビジネスモデル構築により企業価値向上を実現し、フロント人材を長期的にリテンションし続ける取り組みが重要となる。

4.2 長期的な人材確保、定着化を促す経営モデル

1871年創業の北欧を代表する商業銀行の一つスウェーデンのハンデルス銀行は、顧客エンゲージメント強化と合わせて、フロント人材の長期定着を促す経

営変革に取り組んできた銀行である。

「Branch is bank（支店こそが銀行）」を経営方針に掲げ、1970年代に、予算や中期経営計画を重視する他の大手銀行とは異なる独自の業績管理システムと支店への権限委譲による分権経営を取り入れた。同行は融資規模を追わず、顧客満足度や支店運営コストの効率性を重視、支店には販売戦略、与信判断などに加え、人材採用についても自主裁量を認めている。こうした、地域に根差した銀行をめざす支店ドリブンの経営推進により、安定した収益力と競合他行よりも高いROEを継続達成している。

地域の顧客のことを熟知しているのは支店である、との考え方が徹底されており、フロント人材に対しては、短期的なノルマを撤廃し、特定地域の業務経験と販売力を持つなど、長期的価値提供が可能な人材のエンゲージメント向上を重視している。

まず、長期定着を促進する環境として、地域密着型、転勤なし、終身雇用を前提とする人事システムを採用、業績評価については、他行のような預金口座数、投資商品数、融資残高などではなく、同じ顧客を長期に担当することをベースとした顧客満足度、コストインカム比率など、顧客エンゲージメントと効率性を高めるKPI（Key Performance Indicator）を付与している。

さらに利益分配（プロフィット・シェアリング）制度として、「オクトゴネン基金制度」を導入し、従業員のモチベーションをさらに高めるとともに、コスト効率性を追求することを促している。これは、自らのROEが競合他行の平均ROEを上回った場合に、上回った利益相当額を基金に拠出する制度であり、銀行業界全体の収益が下がった局面でも、競合相手を上回ってさえいれば拠出が実行される「相対評価」が特徴である（図6）。

また基金の持ち分については、退職時（60歳）までキャッシュ化ができないため、顧客とともに長期的利益を追求することと合わせて、長期就労意欲を高める施策の一つにもなっている。



資料：金融経営研究所金融機関の組織改革に関する勉強会報告書「ハンデルス銀行の分権経営」（2019年1月）より日立総研作成
図6 「Branch is Bank」をかなえるフロント人材定着施策

5. 日本企業に求められる人的資本経営

海外企業事例にみられた人的資本強化施策のポイントとしては、①新サービス開発などを加速する専門性を持つ人材を強化するため、部署横断連携の推進による「シナジー創出」、②事業モデル変革期などにおいて重要となる顧客志向性の強い人材を強化するため、バックオフィス業務の規格化・標準化による「レスポンス向上」、③顧客への長期的価値提供を可能とするフロント人材を強化するため、長期視点での取り組みによる「リテンション強化」の3要素が挙げられる。

この3視点での取り組みを契機として、さらには、多様な専門性を持つ人材のチームング、スキルマッチングの促進、従業員が自発的に業務をスリム化し、顧客レスポンスを向上させるための仕掛けづくり、顧客との長期的関係構築を重視するインセンティブ制度の強化、などの施策も必要になる。

今後は、各企業固有のビジネスモデルを踏まえた、シナジー創出、レスポンス向上、リテンション強化などの企業価値に影響するKPIと、人材の多様化（DE&I）・エンゲージメントスコアといった人的資本の主要KPIとの相関・因果関係を分析、確認し、どの人的資本の強化に注力すべきか、明確化していくことがますます重要になる。人材データドリブンによるマネジメントサイクル（PDCA）を構築し、企業価値向上にアラインメントする人的資本への戦略的投資の実行が、これまで以上に求められている。

参考文献

- ✓ 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0
- ✓ Diamond Harvard Business Review July 2018
「One Bank's Agile Team Experiment 世界的金融グループはアジャイル手法で組織を変えた」
- ✓ Diamond Harvard Business Review July 2019
「The end of Bureaucracy ハイアール：組織の官僚化を打破する仕組み」
- ✓ 金融経営研究所 金融機関の組織改革に関する勉強会報告書 「ハンデルス銀行の分権経営」(2019年1月)

執筆者紹介



鈴木 健一（すずき けんいち）
日立総合計画研究所 研究第一部
主管研究員、ファイナンス・社会 G 主任研究員、企画・財務 G 主任研究員
金融・経営・ガバナンス調査などに従事。
日立製作所に入社、研究開発本部財務部門を経て、現職。



樹田 直彦（ますだ なおひこ）
日立総合計画研究所
研究第三部 主任研究員
持続的価値創生・成長の調査などに従事。
日立製作所 公共社会人事部を経て、現職。