

データドリブンによる金融業界の 人的資本経営の在り方

経験や勘、度胸による人事から データに基づく意思決定への転換

人的資本経営を適切に推進するには、これまで経験や勘、度胸で行ってきた人事施策を、データを活用した意思決定に転換していく必要がある。そのためには、地道な現場理解とデータ収集および課題解決に向けた工夫を重ね、それら取り組み事例を企業間で共有することでデータの確からしさを検証していくことが必要だ。

人的資本経営の要諦と 取り組み急務の金融業界

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営の在り方である（経済産業省定義）。これまで人材への

投資は、短期的な人材活用に価値を見いだす人的資源管理とされ、費用との考え方が強く、資本効率を低下させるものとして抑制される傾向があった。

しかし昨今、人的資源管理から人的資本経営に重きが置かれるようになってきた。社員がエンゲージメントの高い状態で働

クニエ

人材マネジメント担当
マネージャー

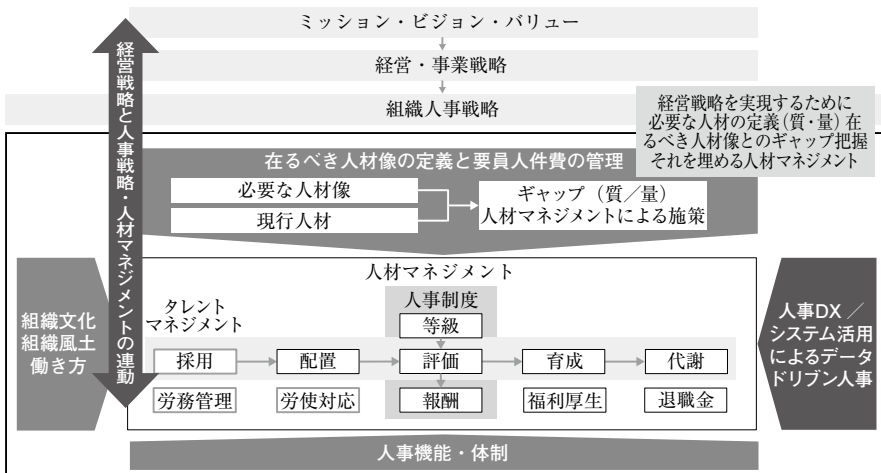
萩野亮



けるよう、いかに社員の心を動かすか、会社の目指す姿に向かって共に歩めるか、挑戦や困難にも意欲を持って取り組める状態を作ることができかが重要となっている。その実現には、会社と社員が一体となって取り組むことが欠かせない。そのためには、経営戦略と人事戦略・人材マネジメントを連動させ、人を価値創造の源泉として捉え、組織人事戦略・施策に本気で向き合い推進することが求められる（図表1）。

日、「人的資本可視化指針」を策定し、人的資本可視化の役割・方法・開示項目を定めた。その指針において、上場企業は23年3月決算期から人的資本の情報開示が義務化され、人材育成方針・社内環境整備方針や男女間賃金格差・女性活躍など、人材に関する情報の可視化・開示の流れが確実に進んでいる。また、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進するため「人的資本経営コンソーシアム」も設立された。経済産業省・金融庁がオプザバーとなり、23年9月時点で50の企業が入会している。

経営戦略と連動した人事戦略・人材マネジメントによる
人的資本経営とそれを支えるデータドリブン人事



(出所) クニエ (図表2も同じ)

パーソル総合研究所が、日本企業の人的資本情報やその開示に関する社内の議論について調査した結果によると、上場企業

は、経費率の低減に力を入れてきた。他方で「価値創造の源泉としての人的資本経営」の考え方が求められるようになってきた。

の取締役会や経営会議で「最優先事項」として議論されていく。「優先度高く議論されている」と回答したのは56.1%と過半数を占め(注1)、業界全体として経営戦略遂行のための組織人事戦略・施策に本気で取り組み始めていることが分かる。

金融機関では、かねて省力化・自動化に向けたテクノロジーへの投資とともに、人件費率を含む

推進し不可欠なデータドリブン人事

融資・投資を通じて企業支援を行う金融機関は、人的資本経営状況を評価する立場でもあるため、人的資本経営の在り方を率先垂範する必要がある。若手職員の離職防止・定着率向上も継続的な課題だ。金融庁は23事務年度金融行政方針で、人的資本が地域金融機関の経営改革のカギになるとし、人的投資・人材育成への取り組み状況や課題解決について個別行と対話することを示している。これも、金融業界での取り組みを促す後押しとなっている。

人的資本経営を推進し、社内外のステークホルダーとコミュニケーションを行っていくためには、人材に関するあらゆるデータの活用が必要となる。これまで経験や勘、度胸で行われてきた人事の意思決定において、データに基づき科学的に判断する「データドリブン人事」が、日本企業でも徐々に取り入れられてきている。

業績向上のカギを握る事業を担う人材の配置は、企業の命運をかける重要な意思決定である。その一方で、総務省の「令和2年版情報通信白書」によると、データ活用が「人材の適材適所の進展」に変化・影響を及ぼしたと感じたのは21.4%にとどまり、現時点でも人事におけるデータ活用を試行錯誤している印象もある。

データドリブンな意思決定は、生産性を5〜6%向上するという米国の調査結果もある(注2)。そのため、人事に関するデータ活用は、知識スキルや職業特性という社員の潜在的情報まで取り扱うことで、人事に関する重要な意思決定精度の向上が見込めるはずだ。人的資本経営に必要な人事データ活用の一つの在り方として、タレントデータを一元管理し、人事の意思決定や分析までグループ横断で実現している企業もある(図表2)。

このように人事データを活用し、それをもとに人的資本経営を実現する必要がある。そこで、次の四つの観点でデータを整備して活用することが必要になる。

〔図表2〕

人的資本経営に必要な人事データ活用の在り方（例）



一つ目は、経営戦略・施策実行のために必要な人材像の定義だ。例えば、経営層をはじめ、新規事業や事業転換を担う人材、IT戦略や業務改善知見の必要となるデジタル変革を担う人材、各支店で顧客ニーズに寄り添ってコンサルティング営業のできる人材、顧客の海外事業推進を伴走できる人材などが対象となる。こうした自社の重点事業展開に必要な人材の要件を、実務経験・思考力・行動特性・知識スキル・職業興味の観点で、運用を考慮しながら各項目を定義していく。

二つ目は、現有人材の可視化だ。事業運営に必要な実務経験・知識スキルをはじめとした特性を、今いる人材がどれほど保持しているかをデータで収集する。すでに会社が保有している情報は一元管理し、新たに必要情報は現場に依頼し、収集していく。

採用時の適性検査結果や人事発令・人事評価履歴、自己申告情報は、社員別にすぐ参照できるようにして、人事に係る意思決定を速める。重要な知識スキ

ルの保持状況は、会社方針と現状に合わせ、本人申告や上司査定を介して把握していく。実務経験として、具体的な担当顧客・案件やプロジェクトの情報も履歴管理すべきだ。運用に耐える範囲でレベルに応じて収集すれば、組織別に在るべき状態との定量的な差も明らかになる。

三つ目は、人材の質と量の観点で、在るべき状態と現状の差を埋めるためのタレントマネジメントだ。事業遂行に必要な要件と現有人材の状態をデータで可視化すれば、その差を埋めるための説得力ある育成・配置・採用計画を立案・実行しやすい。直近3年間で経験すべき実務や研修受講履歴、本人のキャリア意向・面談履歴などの情報も保管すれば、より精度の高い人材育成が可能になる。施策実行による進捗率管理が可能になり、一人ひとりに合う課題解決策も検討しやすくなる。

四つ目は、人的資本経営の取り組みにおける投資対効果の検証だ。会社が求める人材要件と現行人材の可視化、およびタレントマネジメントによる施策実

行が、どれだけ経営数値として影響があるかといったことについて、定量的な数値でモニタリングしていくことが有効だ。多様な人材が自律的にキャリア構築して成長できるように適材適所が実現しているか、適切な労働環境を提供しているかなどの確認として、エンゲージメント・生産性・人的資本ROI（投資収益率）といった管理指標の活用も推奨する。

人に関わる投資や施策実行は、中長期で効果が出ることもあれば、間接的に経営数値へ影響することもある。当年度の研修がすぐに売上げ・営業利益向上にひも付くとは限らず、業績向上には時間を要する。そのため、この点に留意しながら現状把握と効果測定、関係者とのコミュニケーションに指標を活用することが大切である。

これらのデータの計測・管理には、人事関連システムのデータだけでなく、営業・会計システムやコミュニケーションツールに格納されているデータ、それらをもとに組織・経年別でデータを見やすく可視化できるB

〔図表3〕 金融業界におけるデータを活用した人的資本経営事例

三菱UFJ フィナンシャル グループ	<ul style="list-style-type: none"> 自律的キャリア形成や成長と挑戦を重視し、プロ認定制度の処遇人数・採用数やグループ内公募（異動型・体験型）の応募者数・合格率などを管理。 変革と挑戦をリードし、価値創造を担う次世代の経営人材の育成コースとして、グループ一体で年間200名（部店長・副部店長・次長級対象）が受講するMUFJ Universityを運営。コース内容や受講者数を管理し、経営人材プールの着実な拡充に努める。
三井住友 フィナンシャル グループ	<ul style="list-style-type: none"> 三井住友銀行では23年度の人的資本投資額を前年比7%増加させ、独自に定義した採算性に係る各種指標を用いてデータを効果検証。 重点戦略領域で必要となる経験・スキルを定義し、全従業員を人材タイプごとにデータで把握。人材の育成や機動的な最適配置に取り組む。法務・コンプライアンス・リスク管理・IT、DX、アナリティクス、グローバルの注力分野に人材を投入。デジタル、投資銀行、ガバナンス領域で専門人材を認定。
みずほ フィナンシャル グループ	<ul style="list-style-type: none"> 社員の業務経験や評価、保有資格、資質・価値観などの人事データ収集を22年5月ごろから開始。BIツールでグループ会社のデータを可視化し配置・育成に活用。各部門高成績者の出身大学・業務経験の特徴を検証し、若手社員が活躍できる領域や推奨研修を提示できるような機能実現を検討。 過去5年分の退職者のデータを分析し、年齢や職種ごとの退職前異変を察知。予兆のある社員を部店長に毎月還元する取り組みを開始。
SOMPO ホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> 3つのコアバリュー（ミッション・ドリブン、プロフェッショナルリズム、ダイバーシティ&インクルージョン）を共有する人材集団実現のために、グループ共通人事施策展開や生産性KPI体系を導入。自分自身の人生の意義や目的・働く意義を指すMYパーパスに係るアンケート結果や関連する研修受講率を開示。 MYパーパスとD&I・挑戦・エンゲージメントなどの相関分析、営業店のエンゲージメント（eNPS）と予算目標達成率比較をして施策効果を検証。
横浜銀行	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション・カンパニーへの転換を掲げた経営戦略実現のために人材ポートフォリオを作成。人材ポートフォリオ変革を組織横断で考えていく「タレントマネジメント委員会」を20年8月に発足。経営戦略と人事戦略の融合に向けた人事データ一元化・活用を実現するために、タレントマネジメントシステムを活用して、タレントマネジメント委員会が推進する人材ポートフォリオ変革を運用の面から支える。
百五銀行	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングができる人材育成の一環として、FPI級・CFPなど7種の資格取得を支援して目標・実績を開示。金融DXとしてデジタルコンサル・アプリ化支援・システム開発・データ利活用という4種の人材を定義し育成。23年1月導入のタレントマネジメントシステムで上記資格や行員の業績・希望部署などのデータを集約・蓄積。データをもとにした適切な配置配属の意思決定や、カウンセリング対象者の事前検知に取り組んでいる。
鹿児島銀行	<ul style="list-style-type: none"> 23年6月に試験導入した行員の能力を可視化するタレントマネジメントを本格的に運用。営業店の行員スキルを10項目（業務・個人営業・法人営業）で分類、5段階で査定して可視化している。行員の能力を可視化することにより、個人ローンの苦戦支店は対象スキルを得意とする行員が少ないなどの実態がデータで判明。各店の強み・弱みが洗い出されるため、適材適所の人材配置や研修などに活用されている。

（出所） 各社の統合報告書・人的資本レポートや公開されているウェブコンテンツをもとにクニエ作成。

BIツールを活用した 人的資本経営の好事例

BIツールの活用も必要になる。

経営戦略と連動した人事戦略
・ 施策を実行する上では、内容

の大小問わず事業現場や管理部門が直面しているさまざまな課題や日々の業務に関する理解が不可欠だ。経営陣や現場の管理職・社員が今取り組んでいる仕事や抱えている課題が何か、そ

れを解決するために組織人事の観点で何が必要かということ、データを活用しながら深く考える必要がある。経営戦略とのひも付けがない状態で、研修時間も講師者実績だけを目的なく管

理・開示している企業も見受けられる。そのような状態にならないよう、金融業界におけるデータを活用した好事例を紹介する(図表3)。

大手の銀行や保険会社は、人的資本を価値創造モデルとして位置付け、経営戦略に必要な人材像定義と人材ポートフォリオを整備し、その実現に向けた施策を課題解決の観点で開示している。戦略に必要な自律的なキャリア形成のための公募制度や研修を整備し、施策の進捗をデータで管理する。エンゲージメントや多様性指数などは、目標値と実績を管理して、課題と解決策を開示していることも特長적이다。

これらのデータを蓄積・分析するために、グループ横断でのタレントマネジメントシステムや現場社員が活用するBIツールが導入されている。地方銀行でも、経営戦略に必要な人材の実務経験・知識スキルを定義し、現有社員の状態をタレントマネジメントシステムで可視化する動きが進む。各支店の強み・弱み、営業成績の差の理由を検証

し、配置や人材育成の意思決定の根拠としている。システム運用定着化の難しさを考慮して、現場が管理しやすい粒度で知識スキルのデータ登録を設計することや、組織横断でタレントマネジメントに取り組むための推進体制を工夫する銀行もある。

成功への処方箋

今後、金融業界において人的資本経営を成功させるためには、現場での泥臭い課題解決の工夫とデータの確からしさを業界全体で情報共有し、データ活用を精度を上げていくことが必要だ。例えば、深い傾聴と提案が求められるコンサルティングができる人材の育成は、専門資格取得者数・研修受講履歴だけで測ることはできない。

人の成長に寄与するのは、研修よりも実務・周囲からのフィードバックであり(注3)、コンサルティング経験のある上司の下で働くか、実務の現場で顧客のために試行錯誤を重ねることで、必要な人材は育つ。デジタルに抵抗のある世代の意識改革

とその習熟、DX実現に向けた要員配置、社員の挑戦機会拡充のための公募制度での職務と社員のミスマッチ防止を、どのようなデータを活用して実現しているかということについて、可能な限り企業間で情報共有していく。そうすることで、業界全体の人的資本経営はより推進される。

さらに、各社が集計・分析している人的資本経営の投資対効果を示すデータも整備して、金融業界における勝ちパターンを確立していくことが重要だ。エンゲージメント・生産性・人的資本ROIのような指標については、各社で集計方法が統一されていないことにも留意する必要がある。その上で、エーサイ・丸井グループ・伊藤忠商事をはじめとした他業界の先進事例も参照しつつ、自社データを検証して人事戦略・施策を改善していくことが求められる。

開示項目をはじめ、各社指標をベンチマークデータとして一覧化し、自社の指標と比較できる機能を持つSaaS型製品も出てきている。このような仕組み

も活用しながら運用に耐えるデータ整備をしていくのもよいだろう。今後、経営・事業現場・管理部門関係者が一致団結して、データドリブンでの最適な人的資本経営を推進する未来を期待し、筆者自身もそれに寄り添っていきたい。

(注)1 パーソル総合研究所「人的資本情報開示に関する実態調査」2022年5月27日

- 2 Erik Brynjolfsson, Lorin M. Hitt, Heekyung Hellen Kim "Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?" April 22, 2011
- 3 Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger "Career Architect Development Plan" 1996

はぎのりょう

慶應義塾大学法学部卒。会計系・外資コンサルティングファームを経て現職。日本・東南アジアでの組織人事・ITコンサルティングと事業会社の経営管理・人事に10年以上従事。