

人事管理と人的資産

今野浩一郎

学習院大学経済学部 教授

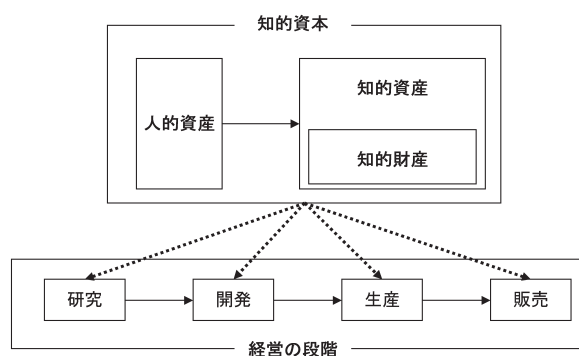
1. 無形資産（知的資本）と企業経営

無形資産をどのように捉え、測定するのか。この点を人事管理の観点から検討することが今回のねらいである。無形資産（知的資本と呼ばれることも多いので、以下では知的資本の用語を使うことにする）は企業経営にとって重要な存在であり、その重要性はますます高まりつつある。この点についてあらためて説明する必要はないと思うが、人事管理ではそれを次のように捉えてきた。付加価値の高い製品・サービスで勝負する。わが国企業がとる経営戦略の基本であるが、そのためには、社員の働き方を「開発する」「工夫する」等の知的要素を多く含んだ高付加価値型に再編し、人材の高度化をはかる必要がある。このように人事管理でも知的資本の重要性が強く認識されているが、それをどのように管理し、経営成果に結び付けていくのかになると暗澹たる状況である。

経営の分野では、知的資本は図表1に示してあるように人的資産と知的資産から構成されると捉えられている。人的資産は「ヒト」に体化された、客観化されていない暗黙知としての経験、スキル、ノウハウなどであり、知的資産は図面、文書等によって客観化された知識である。さらに知識資産のなかの特許、商標などによって法的に保護された部分が知的財産と呼ばれる。つまり、知的資本を構成する要素には、何らかの方法で開発された人的資産が客観化されることによって知的資産に、さらに、それが法的に保護されると知的財産に変質するとの関係がある。

企業にとってみると、このような知的資本がいか

図表1 知的資本と経営



に社内に蓄積されても、それだけでは何の意味もない。それは、経営戦略にとって必要な知的資本が企業にとって意味のある知的資本になるからである。しかも、その必要性は経営の全ての段階で発生する。経営が研究、開発、生産、販売の諸段階から構成されるとすると、知的資産はどの段階でも必要とされる。新しい科学的知識を創造する研究の段階、新しい技術や製品を開発する開発の段階では研究者や技術者の知識、ノウハウ、特許等の知的資本が重要な役割を果たすが、程度の違いはあっても、生産でも販売でも事情は同じである。製品を生産するさいには技能者のスキルや作業マニュアル等の知的資本が、製品を販売するさいには販売・営業職のスキルや販売・営業マニュアル等の知的資本が必要になる。

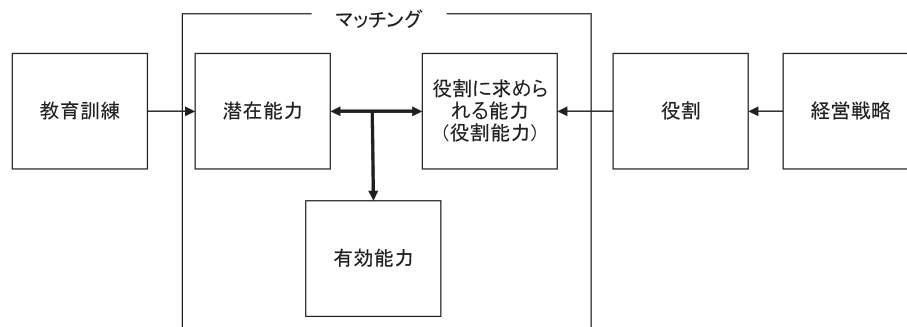
こうした知的資本のなかでとくに重要なのが人的資産である。それは、「ヒト」が客観化されていない知的資本を所有していることとともに、暗黙知としての知識やノウハウ等を開発するからであり、この開発する力も人的資産の一部を構成する。さらに暗黙知を知的資産に転換するのも、知的資本を経営成果に結びつけるのも「ヒト」である。それでは人事管理では、以上の人的資産をどのように捉えれば



【今野浩一郎氏のプロフィール】

1973年東京工業大学大学院修士課程修了。神奈川大学、東京学芸大学を経て現職。専門は人事管理論。著書は『勝ちぬく賃金改革』（日本経済新聞社、98年）、『人事管理入門』（共著、日本経済新聞社、2002年）、『個と組織の成果主義』（編著、中央経済社、2003年）、『能力・仕事基準の人事・賃金改革』（共著、社会経済生産性本部、2003年）、『東京に働く人々』（共著、法政大学出版局、2005年）、『ビジネスキャリア検定試験標準テキスト 人事・人材開発3級』（社会保険研究所、2007年）、『ビジネスキャリア検定試験標準テキスト 労務管理3級』（社会保険研究所、2007年）等。

図表2 能力の開発と発揮のプロセス



いいのか。この点から考えてみたい。

2. 人事管理にとっての人的資産の捉え方

図表2は、労働者（ここでは「ヒト」を、このように呼ぶことにする）が能力を開発し、それを企業のなかで発揮するプロセスを示している。労働者はまず、企業の提供する教育訓練によって能力を得る。この能力はあくまでも「潜在能力」であり、それがどの程度仕事の中で生かされるかは労働者に与えられた役割（あるいは、その背景にある経営戦略）に規定される。

ある分野で高度な専門能力（たとえば、コンピュータ開発の専門能力）をもちながら、会社の事業構造が変化したために（会社がコンピュータ事業から撤退したために）、能力を発揮できないでいる技術者の存在は珍しくない。あるいは、高度な専門能力をもちながら、コミュニケーション能力が欠如しているために、職場の同僚と協力関係を作れず能力を発揮できないこともある。つまり企業のなかでは、教育訓練によって労働者のなかに蓄積された潜在能力と、経営戦略によって決まる役割との間のマッチング（つまり配置、任用）が行われ、潜在能力のある部分が仕事の中で有効になる。この能力を「有効

能力」と呼ぶことにすると、その特性は役割によって決まることになる。

以上の点を踏まえると、「役割に求められる能力」（以後は「役割能力」と呼ぶ）は経営戦略を背景にして企業が求める人的資産になり、潜在能力は労働者が保有する人的資産ということになる。ここで注意してほしい点は、役割能力は役割の特性を分析することによって明確に把握できるが、潜在能力は極めて曖昧で抽象的であるため把握が難しいということである。「人事制度を企画する」という役割を与えられた労働者を考えてみると、この役割に必要とされる企画力が他の役割に比べて大きいのか小さいかを見極めることは難しくないだろう。しかし、この労働者がどの程度の企画力をもっているのかを事前に把握することは難しい。そのため結局は、労働者が役割を遂行するさいにとった行動や実現した成果をみて企画力を確認する以外に方法はない。このようにして確認された能力、つまり成果に結びついた（あるいは、結びつくであろう）能力が有効能力であり、それを評価することは、役割能力から労働者の保有する能力を評価することに等しいのである。

さらに、労働者が企業に入る前に有していた能力が無視でき、企業内での教育訓練に費やされた資源

図表 3 職能資格制度の平均像

職能資格の能力要件			職能資格等級	対応役職
専門スキル		社会的スキル		
担当業務	関連業務			
指導できる能力		課題設定能力 対人関係能力	11	部長
			10	
			9	
			8	課長
一人前の能力		7	主任 係長	
		6		
指導の下でできる能力		意欲・態度	5	一般職
			4	
			3（大卒初任格付け）	
			2（短卒初任格付け）	
			1（高卒初任格付け）	

（出所）今野、大木、畑井『能力・仕事基準の人事・賃金改革—職能資格制度の現状と未来』（社会経済生産性本部、2003年）

が多いほど潜在能力が高まるとすれば、教育訓練費から潜在能力を捉えることも可能になろう。このようにみえてくると、人的資産は、企業が必要とする能力（役割能力）から捉えることも、労働者が所有する能力から捉えることも可能である。後者には潜在能力と有効能力の2つの面があり、潜在能力からみた人的資産は教育訓練費から推定することも可能である。そこで以下では、それぞれの側面から人的資産を捉えるための枠組みについて考えてみたい。

3. 潜在能力から人的資産を測定する

潜在能力は把握することの難しい能力であると述べたが、年功制度をベースにおいた伝統的な人事管理はこの潜在能力を基礎に形成されてきた。現在の年功賃金は、社員の社内序列を決める職能資格制度のうえに構築されている。全ての社員は同制度によって能力を評価され、特定のランク（これは職能資格と呼ばれる）に格付けされ、それにリンクして賃金が決定される。そのさい重要な点は、どのような役割を担っているのかとは無関係に、一定の基準（た

とえば、ある水準の専門能力を有しているのかという基準）にしたがって能力が評価されることである。したがって評価される能力は潜在能力であり、賃金は潜在能力にリンクして決定されることになり、ここでは能力と賃金と経営成果との間に次のような関係が想定されている。

社員は勤続年数を重ねる間に教育訓練を受けるので、勤続年数に比例して潜在能力が向上し、その結果、職能資格と賃金が上がり年功的な賃金が形成される。他方で、向上した能力は仕事の場に投入され多くの成果を生むので、潜在能力にリンクして決定された賃金と成果は均衡する。こうした意味で、職能資格制度を基盤にした年功賃金は経営にとって成果にリンクした賃金になる。この考え方の特徴は、社員の潜在能力が仕事の場で十分に発揮できていること、つまり過去の教育訓練によって形成された潜在能力が企業のいま求める役割能力を満たすように発揮されていることを前提としていることである。しかし、その前提が「つねに実現する」とはいえず、技術や市場が急激に変化する経営環境のなかでは

「つねに実現する」とは考えにくい。こうした問題があるものの、職能資格制度がわが国企業のなかに広く普及している標準的な制度であることを踏まえると、同制度の特徴（とくに能力評価基準）とその適用の現状を明らかにすることによって人的資産を把握することができる。

わが国企業の現状を示している図表3をみると、標準的な職能資格制度は全体で11段階の資格から構成され、資格に対応して能力評価基準（つまり格付けの基準）が設定されている。たとえば、一般職に対応する資格では、専門スキルの面で「指導のもとでできる能力」、社会的スキルの面で「意欲・態度」が、管理職に対応する資格では「指導できる」専門能力と「課題設定能力」「対人関係能力」の社会的スキルが求められている。このようにして全社員が潜在能力に基づいて特定の資格に格付けされるので、資格ごとの社員数を明らかにすることによって、当該企業の人的資産を潜在能力の面から評価できる。

4. 役割能力と有効能力から人的資産を測定する

以上の職能資格制度を前提にした測定方法には大きな欠陥がある。それは、職能資格制度で評価される能力が潜在能力であり、必ずしも経営成果に結びつく能力ではないため、経営にとってどのような人的資産が必要であり、それに比べて人的資産がどのような状態にあるのかを評価し、人的資産を向上させるための政策を策定するという経営課題に応えることが難しいという点である。

職能資格制度がこのような欠陥を持つ背景には、さらにつぎのような事情がある。全ての社員のランクと賃金を統一的に決めるために、職種にかかわらず同じ能力評価基準が用いられているため、評価基準が抽象的にならざるをえない。しかも、年功を重

視するとの考え方を残しながら潜在能力で社員を評価しているため、役割能力から離れて能力を評価するという傾向が強まる。

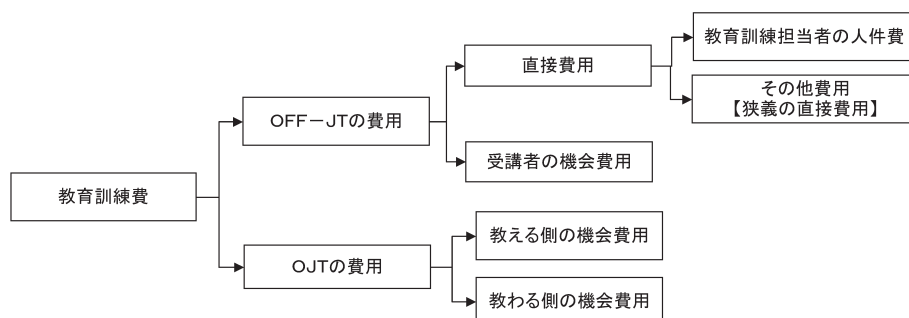
このような問題を解決するには、役割能力あるいは有効能力から人的資産を測定することが必要になる。前者については、仕事（つまり役割）の困難度を評価する伝統的な職務評価手法を用いることが考えられる。役割に従事する社員は役割を十分にこなす能力を有しているということを前提にすれば、役割の困難度を評価することによって個々の社員の能力とそれを集積した人的資産を評価することができるからである。しかし、それでは、役割を担当していないが、それを遂行する能力を有している社員の能力を評価できない、あるいは担当しているが役割を十分に遂行できていない社員の能力を評価できないという問題が発生しよう。さらに職務評価はもとも、賃金を決めるために仕事の困難度を評価する手法として開発されているため、人的資産を評価するには限界がある。たとえば、「解決の難しい問題がどの程度発生するのか」によって役割の困難度は測定できるが、問題を解決するためにどのような、どの程度の能力が必要であるかを評価することはできない。

そこで登場してきたのが有効能力を測定する評価手法である。有効能力がコンピテンシーと呼ばれていることから、それをコンピテンシー評価手法と呼ぶことにする。まだ歴史が浅く標準的手法が開発されていないので、ここでは企業の事例を紹介しておきたい。

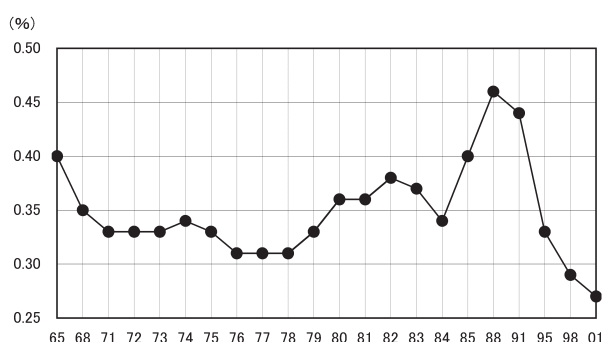
【富士ゼロックスの事例】

同社は仕事の観点から社員の能力を評価するための体系として、専門コンピテンシー、共通コンピテンシー、プライマリー・コンピテンシーから構成されるコンピテンシー辞書を開発した。仕事に必要とされる専門的な知識・スキルが専門コン

図表 4 教育訓練費用の構成



図表 5 教育訓練投資比率の推移



（注）教育訓練投資比率とは、総労務費に占める教育訓練費の割合である。

（出所）労働省「賃金労働時間等総合調査」（98年まで）、厚生労働省「就労条件総合調査」（2001年以降）

ピテンシーであり、個々の仕事ごとに設定されるので評価項目は非常に多くなる。このような専門的な知識・スキルを使いこなす能力には仕事を超えて類似性があり、それが共通コンピテンシーとしてまとめられている。たとえば、人事と営業の企画を担う仕事はそれぞれ異なる専門知識を必要とするが、現状を分析する力、分析結果をまとめる力等は共通して必要される共通コンピテンシーである。さらにそれらのコンピテンシーの土台にあるのがプライマリー・コンピテンシーであり、「自らを振り返り改善していく力があり、他者とともに何かを創造できる力」を表現する評価項目が設定されている。（以上の事例は、原井新介（2002年）による）

以上は一つの例であるが、多くの企業に適用できる標準的なコンピテンシー評価手法を開発できれば、あるいは、ある手法が広く活用されるデファクト・

スタンダードになれば、有効能力から企業の人的資産を統一的に測定することも可能になるだろう。

5. 教育訓練費から人的資産を測定する

人的資産を測定するための最後の方法は教育訓練費から測定する方法である。教育訓練にはOJTとOff-JTがあるが、OJTは「仕事をしていること」と「教育を受けていること」を分離することが難しいために、Off-JTは個々の部門が独自に実施している等の事情があるために費用の把握が難しい。このような困難があるものの教育訓練費の測定を試みた調査研究があるので、その結果について紹介しておきたい。

まず教育訓練費は図表4にあるように、Off-JTの費用とOJTの費用からなり、前者は訓練に直接必要とされる直接費用と、訓練に参加する労働者が訓練期間中に仕事からはずれることから生じる機会費用から構成される。さらに直接費用は、訓練施設で指導者として働く社員や教育訓練の管理にあたる社員の人件費（教育訓練担当者の人件費）と、訓練施設の運営費、外部講師への謝金、教材費などからなるその他費用（狭義の直接費用）から構成される。またOJTの費用は、教える側の社員、教えられる側の社員ともに訓練のために仕事ができない、訓練のために慣れない仕事に従事するために生産性が低下する等から生じる機会費用である。

つぎに総労務費に占める教育訓練費の割合（教育訓練投資比率）の変化をまとめた図表5をみてもら

いたい。なお、ここでの教育訓練費は「教育訓練施設に関する費用、指導員に対する手当、謝礼、委託訓練に要する費用などの合計」と定義され、教育訓練担当者の人件費が除外されているので、Off-JTの狭義の直接費用に当たる。同図表によると、異常に膨張したバブル経済期（88年と91年）を除くと、また、最近になって低下気味ではあるが、教育訓練投資比率は総労務費の0.3%台というのが長期的な相場である。さらに日本労働研究・研修機構『能力開発基本調査報告書』（2002年）によると、教育訓練担当者等の社内人件費がOff-JTの費用の約4分の1を占めるので、これを勘案すると、上記の教育訓練投資比率に0.1%程度加えた0.4%台という水準が直接費用からみた総費用になろう。

さらに野村総合研究所（1997）の調査結果を活用すると、Off-JTの教育訓練費に占める直接費用約4割、機会費用（Off-JT受講期間中の社員の給与額）約6割という構成である。それに、前記の直接費用0.4%台を組み合わせると、Off-JTのための総費用は総労務費の1%程度であることが分かる。以上のOff-JTの費用にOJTの費用を加えることによって費用全体を把握したことになるが、OJTの費用を把握できないので、明らかできるのはここまでである。

6. まとめ

人事管理では、人的資産の重要性が認識されているにもかかわらず、研究の分野、実務の分野にかかわらず、企業の人的資産を測定することも、測定のための方法を開発することも行われてこなかった。そこで、本稿では人的資産を測定するための人事管理的方法を検討してみた。

まずは社員の潜在能力から測定することが考えられ、それには、①職能資格制度のもとで評価された能力から測定する、②社員に投下された教育訓練費

図表6 人的資産の測定方法の評価

評価対象の能力	人的資産の評価方法	測定の正確性	測定コスト
潜在能力	職能資格制度に基づく測定方法	小	小
	教育訓練費に基づく測定方法	小	中
役割能力	職務評価手法	中	大
有効能力	コンピテンシー評価手法	大	大

から測定するという2つの方法がある。潜在能力は必ずしも経営成果に結びつくわけではないので、役割能力と有効能力の面から人的資産を測定することが必要になり、職務評価手法とコンピテンシー評価手法の2つを検討した。

それでは、人的資産をどの程度正確に測定できるのか、測定にどの程度のコストが必要になるのかという観点からみて、これらの測定方法にはどのような特徴があるのか。それを整理したのが図表6である。企業経営にとって人的資産がますます重要になるので、人的資産を評価するための方法論を開発する意義は大きい。本稿で検討したことはそのための一つの試みであり、図表6はその成果の集約である。企業の人的資産を評価するうえで手掛かりになればと思う。

（参考文献）

- 今野、大木、畑井『能力・仕事基準の人事・賃金改革－職能資格制度の現状と未来』（社会経済生産性本部、2003年）
- 日本労働研究・研修機構『能力開発基本調査報告書』（2002年）
- 野村総合研究所『職業能力開発及び人材育成に関する調査研究報告書』（1997年）
- 原井新介『キャリア・コンピテンシー・マネジメント』（日本経団連出版、2002年）
- パトリック・サリヴァン『知的経営の真髄』（東洋経済新報社、2002年）