

# 人事課題の「評価指標」一覧

12テーマ156項目の「HRスコアカード」を一挙公開

アットストリーム コンサルティング(株) 取締役 大工舎 宏

## 人事課題を数値化するHRスコアカード

BSC（バランスト・スコア・カード）の考え方を人事部門に特化した「HRスコアカード」が注目されている。日々の業務を漫然と感覚的に流すのではなく、戦略課題1つひとつに「指標」（点検項目）を設けて目標の達成を目指していこうとするやり方だ。これを実現するためには、あらかじめ指標を数値で表すことが欠かせない。人事部門の業務や課題をどのような切り口で指標化するのか、非常に興味深いところだが、本稿はまさにそのサンプルをふんだんに紹介している。

とはいえ、ここに挙がっているのはあくまでサンプル（＝ヒント）である。本当のところは、各社なりの事情があり、各社なりの課題があるはずだ。指標も各社の個別事情に応える内容を確保しなければ意味がない。さらに、取り組みにあたっては（特に初期のうち）HRスコアカード至上主義に陥ってしまう危険もある。本稿にも指摘のある通り、指標の向上を目指してミーティングを重ねるプロセスにこそ価値があるとされる。

なお、公式に導入するには壁が厚い場合、個人レベルで密かに指標を意識して取り組む方法はあるかもしれない。（編集部）

## 内容構成

### マネジメント指標

1. 人材育成の強化
2. 人材配置の適正化
3. 人的生産性の向上
4. 採用の良否と採用後の人材活用
5. 多様な人材活用
6. 管理職の質の向上
7. 幹部候補社員・次世代リーダーの育成
8. 社内コミュニケーションの向上
9. 社員のモチベーションの向上
10. 組織ナレッジの蓄積と活用
11. 人事制度の浸透・定着・適正運用
12. 報酬制度・給与制度の適正運用

### 人事課題のマネジメント指標作りのステップ

- STEP 1 人・組織面の課題認識を共有化する
- STEP 2 課題を構造化する
- STEP 3 KPI（点検項目）を設定する
- STEP 4 HRスコアカードを作成する
- STEP 5 スコアカードによるPDCAの展開
- STEP 6 KPI・スコアカードを見直し・進化させる

大工舎 宏（だいくや ひろし）

京都大学法学部卒業後、アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティングを経て、アットストリームコンサルティング株式会社を共同設立。現在同社取締役。主な専門領域は業績管理制度（パフォーマンス・マネジメント）の構築・導入、組織改革・業務改革の推進など。『ミッションマネジメント』（共著）など著書多数。

E-mail : hiroshi.daikuya@atstream.co.jp

アットストリーム コンサルティング株式会社

2001年7月、大阪に設立。その後東京事務所、名古屋事務所を順次開設。グローバルな企業競争におけるマネジメント戦略の立案と実行を支援する戦略ブレーン集団。戦略コンサルタント、SCMプロセスコンサルタント、IT企画コンサルタント、チェンジマネジメントコンサルタント、公認会計士が主要人材。主なプロジェクト領域は、連結経営管理制度構築、パフォーマンス・マネジメント（業績管理制度）を通じた組織改革、サプライチェーン改革、工場改革など。

連絡先：大阪オフィス06-6229-6030 東京オフィス03-5850-2781 名古屋オフィス052-222-8331 URL : <http://www.atstream.co.jp>

## 「経営は人」を実践するには

経営者・経営幹部の方々との会話の中で「経営は人である」というお話をよく伺う。一方で「組織が活性化しない」「人材の質が上がらない」「良い人材が集まらない」という悩みも聞く。コンサルティングを通じて経営管理の仕組み・制度の見直しをご支援させていただいている中で必ず出てくるのは「制度・システムだけを入れ替えてもだめだ、最後は人の意識の問題」という声である。経営管理の仕組みの背景にある“考え方”を根付かせることに、いかに多くの会社が腐心しているかが分かる。

近年各社で導入が進んでいるバランス・スコア・カードでは、4つの階層を設けている。「財務」の成果実現に向けて「顧客」「内部プロセス」「学習と成長」の各視点から戦略を定め、目標展開していく仕組みだが、この4階層の一番最後に登場する「学習と成長」の視点は、いわば「人・組織の課題と戦略」と読み替えることができる。成果を実現するための戦略の明確化と実行の最終工程には「人・組織」についての課題があり、そこをクリアできない限り成果の実現が保証されないことを意味している。

このように経営者レベルで「人・組織に関する課題解決は経営の重要事項」という意識が高い一方で、多くの会社において、その課題解決が十分には進んでいない現実がある。

「点検項目(=指標)作り」が、組織力を高める

処方箋の一つに、人・組織の課題についてのマネジメント指標(KPI: Key Performance Indicators)の設定があげられる。組織や人材が良い方向に向かっているかどうかを観察(Watch)する「点検項目作り」と言い換えることもできる。

「具体化されないものは管理されない、管理されないものは改善されない。」……生産管理・品質管理・財務管理と同じように、人・組織の課題も管理すべき対象を具体的に設定し、指標を通じてマネジ

メントしていくことが求められる。

例えば、「提案営業の強化」という経営課題があるとする。この課題に対し「お客様に何をどのように提案・アプローチするか？」という顧客戦略の問題、そのために営業プロセス・営業管理はどのようにあるべきかという内部プロセスの問題と掘り下げていくと、最後は「提案営業を行う人材はどのような人材であるべきか?」「そのような人材を採用・育成していく仕組みがあるか?」「営業社員をサポートするナレッジの蓄積と提供は進んでいるか?」というような人・組織面の課題に行き着く。そしてその課題を具体的に解決していくためには、例えば、次のような点検項目をモニター・改善していくことが必要と考えられる。

提案型営業のための教育プログラムの量(時間・回数など)と質(受講者評価・部門評価)

必要なスキルと素養を有した営業社員の数の増減  
提案営業をサポートするナレッジ・情報の量と質

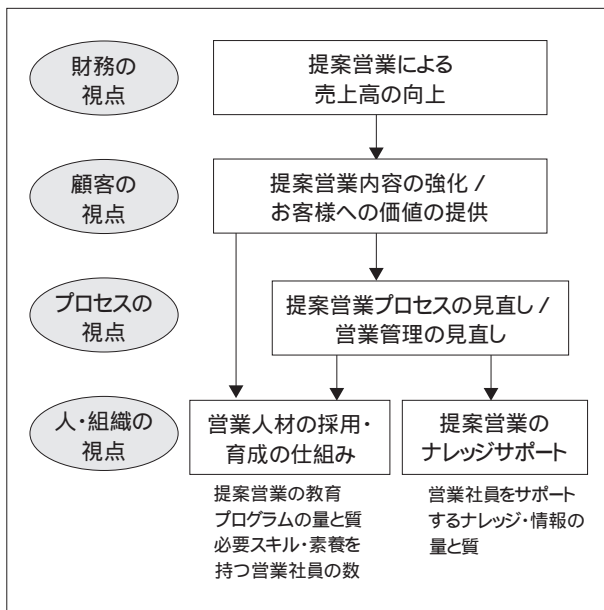
これらの指標を定期的にモニターすることで、「行うべきことを行っているか」、「良い方向に進んでいるか」が把握できる。そして経営レベル・事業レベルで“点検項目”を通して討議を行い、仮説の見直しと継続的改善を行っていくことで組織力と部門間連携を向上させ、課題解決を図るわけである(図表1)。

退職者の「質」をチェックしているか?

読者の皆様の会社では、入社者・退職者の「数」が定期的に経営会議などの場で報告されていると思う。では、その際に、退職者の「質」は報告されているだろうか? 退職していったのは、質の高い人か、そうでない人か? 業績・成果をあげていた人か、そうでない人か? という視点である。

高業績者や優秀だといわれている方がたくさん辞めているとすれば、何らかの人材マネジメントのまずさの兆候ととらえるべきである。原因は組織風土、幹部・管理職のマネジメント、報酬制度・給与水準など色々考えられるが、何かまずい問題が起こって

図表1 経営課題から導かれる人・組織の点検項目  
 (「提案営業」をテーマにした例)



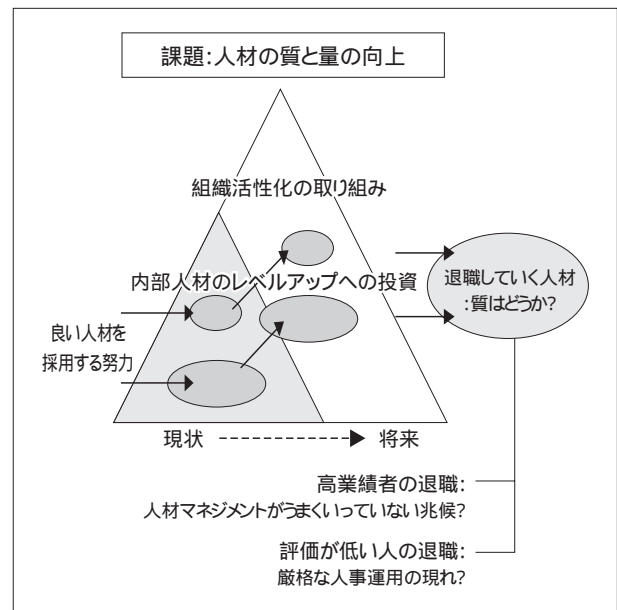
いるはずである。一方、相対的に質の低い人材、成果が長期的に見ても上がっていない人材が多く辞めているとすれば、この場合は断定はできないが、評価制度が正しく運用されている、組織としての自浄作用が働いているという見方ができる。

人材の質を何で測定するかという問題はあるが、退職者の数が多いか少ないかだけでなく、質にも着目することは、人材マネジメントの健全性を見る上での極めて重要な「点検項目」である。人事制度の運用、人材活用、組織風土活性化、モチベーション向上など、様々な人・組織課題を認識するモニター指標として、「退職者の質」は各社に「点検リスト入り」をお薦めしている項目の1つである(図表2)。

自社に合った人・組織の点検項目を考えてみよう

以上はおくまでも一例だが、このように経営課題の解決、事業戦略の実行を進める上で、人・組織の側面から具体的な点検項目を設定し、モニターしていくことが重要である。これは指標管理を徹底して、堅固な経営管理を行うべきだというものでは決していない。指標のモニターを通して課題解決のための討議を繰り返すという流れが大切であると考え。従

図表2 人事管理・組織管理の問題の兆候を認識させる点検項目(例)



って、最初はたった1つの指標のみをモニターし、追い掛けていくということであっても構わない。「経営幹部が部門横断で指標向上のための対策検討を進めていく」……このような姿勢と習慣作りが、中長期の組織力向上につながっていくはずである。

以下では、弊社がバランスト・スコア・カードの導入コンサルティング、業績管理制度(パフォーマンス・マネジメント)の導入コンサルティングを通じて蓄積してきた「KPIディクショナリー(マネジメント指標の辞書)」を抜粋でご紹介させていただく(特に企業の人事課題・組織課題テーマで活用されるKPIの候補例を抽出)。

現実の適用の中では、各社の事業特性・課題の構造・組織風土・事業規模・経営管理の状況などによって、設定するKPIは個別に検討が必要である。従って、人事・組織領域の主要課題における「自社の点検項目」検討のきっかけとしてご活用いただければ幸いです。

12のテーマ別指標候補(例)ごとに活用上のポイントをまとめている。また、末尾には「人事課題のマネジメント指標作り」を進めるステップの全体像をまとめている。

## 1. 人材育成の強化に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
戦略的スキル保有人材数・増加率・増加数	事業戦略上必要なスキル・ノウハウを保有する人材の数	会社の事業課題に沿った戦略的スキルの定義が必要
必要資格取得件数・増加率・増加数	事業戦略上必要かつ会社が取得を奨励する資格を取得した人材の数	会社の事業課題に沿った必要資格の定義が必要
重点素養の保有人材数・増加率・増加数	重点課題と認識した素養（リーダーシップ・コミュニケーションスキル等）を持つ人材の数	客観テストの活用，多面評価の活用
戦略的スキル・必要資格・重点素養の保有人材の退職者数	退職した人材の中で会社にとって重要なスキル・資格・素養を保有していた人材の数	人材マネジメントの有効性評価のサポート
スキル・資格・素養 対 業務成果 相関度	スキル・資格・素養の保有の有無と業務成果との相関関係を測定	育成課題の設定の正しさを検証
重点教育研修テーマの研修時間	重点教育研修・人材育成テーマに対する教育研修時間の総数	
教育研修に対する投資対効果	研修時間・研修費と戦略的スキル・保有資格・重点素養の増加との相関関係を測定	各育成課題別に測定するのがベター
重点育成人材に対する1人当たり研修時間	重点育成対象となっている人材に対する1人当たりの教育研修時間	対象を全社員等に拡げて社員1人当たりとして測定も可
重点育成人材に対する1人当たり教育投資額	重点育成対象となっている人材に対する1人当たりの教育研修投資額	対象を全社員等に拡げて社員1人当たりとして測定も可
教育研修プログラムについての受講者満足度	教育研修プログラムに対する受講者の満足度（研修プログラムそのものへの満足度，業務への有効活用に関する満足度等）	各研修プログラムごとに測定するのがベター
教育研修プログラムについての派遣元部署の満足度	教育研修プログラムに派遣した派遣元の上司が各研修プログラムの有効性（費用対効果・業務成果への有効度・派遣者の変化など）を評価	受講者評価と併せて見ることが有効
教育研修プログラムの受講比率	受講すべき対象者のうち，実際に受講した人数比率	プログラムの有効性評価，部門別の人材育成への姿勢評価
重点育成テーマに関するOJT実行度	重点育成テーマに関してのOJTが行われているかどうかをOJT時間数，ミーティング回数等で評価	
人材育成姿勢についての部下評価	管理職の人材育成姿勢，OJTへの取り組み姿勢について部下評価・多面評価	OJT実行度評価のサポート
人材育成に関する従業員満足度	会社の人材育成施策についての従業員の満足度を測定	
人材育成に関するコミュニケーション時間・回数	人材育成に関して行われるべきコミュニケーション・打ち合わせへの投入時間・実行回数等を測定	
個人別育成プラン達成度	個人別の育成プラン・能力向上テーマ・取り組みの実行度・達成度を測定	部門別に集計することで部門の取り組み評価に活用
人材配置の有効度・ミスマッチ度	保有スキル・資格・素養とミスマッチを起こしている人材配置が多発していないかを測定・管理	

## 活用のポイント

会社の将来の事業展開や経営課題から導かれる人材育成課題を明確にすることが大切です。そのことが指標設定と定量化のポイントになります。

人材育成課題に対してのインプット（投資）とアウトプット（成果）を測定します。教育プログラムの質については，研修の成果（スキル・素養の向上）・受講者や教育コスト負担部門の満足度などから測ります。

人材投資の推進と業務成果や会社業績との相関関係を分析していくことも重要です。

## 2. 人材配置の適正化に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
必要スキルと保有スキルのマッチング度	各職務において求められるスキル・能力と担当している人の保有スキル・ノウハウのマッチング度合いを測定	保有スキル・能力についての棚卸管理が必要
重要素養・スキルの保有人員数・比率	事業戦略上重要な素養・スキルを保有する人材の数・比率を測定	会社の事業課題に沿った戦略的スキルの定義が必要。客観テストの活用
業務目標の達成度	業務目標の達成度が必要スキルと保有スキルのマッチング度を表す代用指標と想定して測定	
スキル不足による業務目標未達成件数	スキルが不足していることにより業務目標が未達成となっている件数・割合を測定	業務目標達成・未達成の原因分析が必要
グループ・ユニットの最適組織モデルの遵守度	組織単位(グループ・ユニット)ごとの標準人員数・標準人員構成・スキル構成等がどの程度基準内に収まっているかを測定	最適(標準)モデルの設定が必要(業務モデルが定まった機能・業務に適用可)
正社員比率・非正規社員比率(グループ・ユニット別)	組織単位(グループ・ユニット)ごとの正社員比率・非正規社員の比率がどの程度基準内に収まっているかを測定	人件費との関係で標準モデルの設定が必要な機能・業務に適用可
従業員の配属に関する満足度	従業員が自身のアサインメント・配属にどの程度満足しているかについての意識・認識を測定	
部門長の人員配置に関する満足度	部門長が自身が担当する部門の人員配置・リソースの状況・他部門との人員配置バランスにどの程度満足しているかについての意識・認識を測定	
同一職場に長期配属されている人員数	長期間同じ部門・部署に配属されたままになっている人員の数・比率を測定	固定化した配置は人員配置がうまくいっていない、組織不活性化の兆候の可能性
社内公募制等の応募件数、実現件数	社内公募制等、人員配置に関連する制度に応募した人数・件数と実際の異動の実現件数	異動の活発化を配置適正化の代用指標ととらえる。異動が活発化しない原因を考える
部署別残業時間数	部署別に残業時間等の業務時間指標が異常値になっていないかどうかを測定	人員配置・業務負荷の適正バランスをモニターする指標
部署別有給休暇等消化率	部署別に有給休暇等の休暇の消化率が異常値になっていないかどうかを測定	
部署別組織定員遵守率	部署別に組織定員(定員モデル)が遵守されているかどうかについて測定	定員設定が必要、可能な業務・部門に対して適用可。配置のアンバランスをモニター
人員配置・アサインメントに関する討議・会議の時間	人員配置やアサインメントに関しての討議・打ち合わせ・会議が行われている時間・回数	配置に関して諸調整に管理職が意識・時間を使っているかどうか

## 活用のポイント

職務において求められるスキルと実際の保有スキルがミスマッチしていないかをモニターしていくことが大切です。

過度なミスマッチが見られる場合には育成手法や採用方針の見直しが必要となります。オペレーションのモデルが固まっている部門・業務については標準的な組織モデルを設定し、人数(定員)や配置する人員のスキル・能力の目安を明確にしておくことで人員配置の健全性をモニターできます。

正社員・非正規社員などの雇用形態別に組織モデルを設計する視点も重要です。

残業時間等の業務時間から配置のアンバランスをモニターする指標を設定しておくことも重要です。

### 3. 人的生産性の向上に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
単位産出当たり人件費	売上高，製品・サービスの生産量，顧客数等，単位産出当たりの人件費を測定	事業特性に応じた指標設定。 過去からのトレンド・目標値との対比。
1人当たり産出量	人員1人当たりの産出量を測定	
グループ・ユニットの最適組織モデル・コスト標準の遵守度	組織単位(グループ・ユニット)ごとの標準人員数・標準人員構成・人件費コスト等がどの程度基準内に収まっているかを測定	標準値の設定による生産性管理
正社員人件費・非正規社員人件費の比率（グループ・ユニット別）	組織単位(グループ・ユニット)ごとの正社員の人件費・非正規社員の人件費の比率がどの程度基準内に収まっているかを測定	人件費との関係で標準モデルの設定が必要な機能・業務に適用可
間接人件費比率	間接部門・間接業務の人件費の絶対額，全体の人件費に占める割合，売上高等に対する比率を測定	トレンド把握，その会社での目標値・標準値の設定・遵守
間接部門人員数・比率	間接部門・間接業務に携わる人員数，全体の人員数に占める割合を測定	
他社ベンチマーク比	上記生産性指標に関する他社ベンチマーク値との対比を測定	定義の同一化が課題。定点観測的に同一指標との比較など
標準人件費との乖離	職務別，組織単位別に標準・目標人件費と実際の人件費との乖離度を測定	ハイスペック・高コストの人員配置になっていないかチェック

#### 活用のポイント

単位産出当たりの人件費や1人当たり産出量などの最終的な成果指標だけでなく，成果指標を高めるための成功要因を特定し，その成功要因に対してのマネジメント指標を設定することが大切です。成功要因は事業特性によって個々に異なります。

人員配置と同様に，組織や業務の生産性に対して一定の基準値や標準モデルを設定し，現状と標準との乖離を把握し，対策を検討していくことが必要です。

間接部門の人員数や人件費についても一定の枠管理を設定することが実務上は有効です。積み上げ方式ではなく，定員設定を行い，そのための業務の再設計の検討を行う方が間接部門の人員の肥大化は避けることができます。

## 4. 採用の良否と採用後の人材活用に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
目標採用人員達成度（採用人材カテゴリー別）	採用目標を立てた人材カテゴリー別の採用人員数の達成度を測定	
採用決定者の採用基準クリア率（重点素養）	採用面で重視する素養・スキルの保有について、採用決定者が基準を満たしているかどうかの比率を測定	客観テスト・面接評価の活用。妥協した採用になっていないか、採用面のブランド力の指標
入社配属後一定期間経過後の人事評価結果	採用した人材の一定期間経過後の評価結果を測定	採用面接時の評価の妥当性を示す
採用人員の質に対する事業部・部門の満足度調査	採用人員の受け手である配属事業部・部門からみた採用人員の質についての満足度を測定	採用面接時の評価・採用人員の質・ニーズに合わせた採用ができているかどうか
入社配属後一定期間経過後の満足度評価（本人）	採用した人材が入社した後に、会社・仕事・配属等に満足しているかどうかについての認識を測定	人材マネジメントの問題の兆候が把握できる
採用者の平均在職期間	採用した人材がどの程度の期間その会社に勤務していたかを測定	
採用者の短期退職者数・率	採用した人材で短期間で退職した人員数と率を測定	人材マネジメントの問題の兆候が把握できる
採用応募人員数	採用募集に対してどれだけの応募があったかを人員数で測定	採用市場でのその会社のブランド力。採用マーケティングの良否
採用応募人員に占める採用基準クリア率（重点素養等）	採用応募をしてきた人員の中で、募集基準で重視する素養・スキル・形式要件を満たしていた人員の比率	採用市場でのその会社のブランド力。採用マーケティングの良否
一次面接クリア率 / 二次面接クリア率	一次面接・二次面接をクリアした人員の比率	応募人材の質。採用マーケティングの良否
採用者数に対する採用関連費用	採用決定者1人当たりにより要した採用関連費用（外部流出コスト、社内投入コスト等）を算定	採用マーケティング、採用活動の効率性
内定者の入社辞退者数	内定を出した人材のうち、入社を辞退した人員の数・比率を測定	採用活動の質、応募者から見た魅力度
内定者の同業他社への流出数	内定を出した人材のうち、入社を辞退し、同業他社へ就職した人員の数・比率を測定	同業他社との人材採用面での競争力

## 活用のポイント

人材カテゴリー別の採用人数目標の達成と採用基準をどの程度満たせているかを測定します。

採用の質の側面からの良否を見るために、入社後の業務成果や人事評価結果、配属部門の満足度などを把握していくことが大切です。それらから採用方針の継続的改善が促進されます。

採用された人員の在職期間や退職率をモニターしていくことも重要です。人材マネジメントや組織運営の課題の兆候を認識することができます。

大量の人材採用を必要とする際には、自社の採用マーケットにおける競争力を測定していく視点も必要です。

## 5. 多様な人材活用に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
中途採用者の管理職・幹部登用数	中途採用で入社した人材が管理職や幹部に登用されている人数・割合を測定	幹部登用における慣習等の有無
非正規社員の人数・比率	非正規社員の人員数・人員比率	非正規社員の活用や抑制を管理すべき部門・ユニットに対して設定
標準組織モデルにおける非正規社員の担う業務・役割内容	非正規社員が担っている業務・役割の内容がその会社の標準運営モデルに合致しているかどうかを測定・分析	過剰なコスト削減追求による組織モデルの崩れをモニター
在宅勤務者比率	在宅勤務を可能としている人員の比率、実際に在宅勤務で業務を行っている人員の比率	
早期昇格者の数	通常の昇進・昇格期間よりも短い期間で抜擢的に昇格している人員の数	人員の質、抜擢を奨励し受け入れる風土
上司・部下の年齢逆転現象の状況	上司・部下間で年齢の逆転現象がどの程度起きているかを測定	公正・公平な評価と処遇
外国人の管理職比率	外国人の管理職・マネジャーの人数・比率	
中途採用者比率	全体の人員に占める中途採用による採用者の比率	組織の状況により伸ばすべき指標となることあれば逆の場合もある
女性社員の定着率	女性社員の定着率・定着期間等を測定	人材マネジメントの良否、風土等
女性管理職数 / 比率	女性の管理職・マネジャーの人数・比率	
中途採用者の定着率	中途採用で入社した人材の定着率・定着期間等	人材マネジメントの良否、風土等
人材活用に関する従業員満足度	人材の活用の考え方や施策、人員配置の行い方、就業環境整備等に対する従業員の満足度を測定	
多様な雇用制度・選択勤務制度の活用状況（申請状況・承認状況）	会社が準備する多様な雇用形態・雇用制度・選択勤務制度がどの程度活用されているのか、実行されているかを測定	雇用制度がニーズ・実態にマッチしているかどうか

### 活用のポイント

多様な人材活用が実現している結果の状態を指標化することで、人材活用のレベルを測定することができます。

また、昇進・昇格等の人事運用における傾向を見ることができます。それらの傾向値から人材マネジメントや組織運営の改革点を検討していくことが重要です。

非正規社員の活用については、中長期の組織力向上の視点から「行き過ぎた活用」になっていないかどうかをモニターしていくことも必要です。業務・役割ごとにどのような人材が配置されるべきかを慎重に検討することが必要です。



## 6. 管理職の質の向上に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
人事評価（上司評価）の結果	管理職に対する上司評価の結果の良否を測定・分析	社内評価として管理職に対する評価がどのようになっているか
管理職に対する部下評価の結果	管理職に対する部下評価等の多面評価の結果の良否を測定・分析	人事評価（上司評価）と併せて分析
管理職の質に関する満足度評価結果	管理職に対する非管理職層の満足度に関する意識・認識を満足度に影響を与えるカテゴリ別に測定	
自己評価と部下評価との乖離度	管理職自身の自己評価結果と部下評価等の多面評価結果との乖離度を測定・分析	本人に気付きを与えるきっかけ作り
管理職としての重要素養・スキルの保有割合	管理職として特に重要な素養・スキル（リーダーシップ・コミュニケーションスキル等）についての保有割合・スキルレベルを測定	客観テストの活用，重要スキルの特定
重要素養・スキルの保有割合の他社ベンチマーク比	重要な素養・スキルの保有割合の他社のベンチマーク値との対比を測定	
業務目標・実行目標達成度（本人）	個々人の業務目標・実行目標の達成度の状況を測定	目標の達成をもって質をモニター
業務目標・実行目標達成度（部下）	部下から見た本人の目標の達成状況を評価・測定	本人評価と併せて分析。他者が成果を認めているかどうか
難易度の高い目標設定ができた管理職の比率	会社が期待する高い（難易度の高い）目標設定ができた管理職の比率を測定	目標設定能力は重要な素養の1つ
管理職別の部下退職者数と退職者の質	部下の退職者数と退職した人材の質を測定し，管理職の質・マネジメントレベルをモニター	退職者の質に着目することが重要
人材育成に関する部下評価の結果	人材育成について，部下が自身の上司に満足・評価しているかどうかを測定	
人材育成に関する満足度評価結果	管理職全体に対しての人材育成の姿勢・行動の従業員評価を測定	会社としての傾向値から人材マネジメントの良否をモニター
管理職のモチベーションサーベイ	管理職がモチベーションの高い状態で職務に取り組んでいるかどうかを測定	客観テストの活用，モチベーションが高い状態の各社の定義が必要
評価の低い管理職の転職比率	人事評価結果が低い管理職が転職していった比率を測定	組織不活性化要因の代用指標
管理職の同業他社への転職比率	同業他社に転職していった管理職の比率を測定	他社からみた人材の魅力度・質の代用指標としての可能性
管理職の転職時の給与変動	管理職の市場価値が社内価値よりも高いかどうかを測定	転職時の人材市場価値の高低で質の代用測定

## 活用のポイント

組織の活性化・健全性維持は管理職の姿勢・質によるところが大きいため，管理職の「質」に留意してモニターしていくことは極めて大切です。

人材育成・部下コミュニケーション・リーダーシップなど，管理職に期待する役割から考えると多面的評価の結果を活用して管理職の質を見ていくことが重要です。

管理職自身の転職状況，部下の転職状況も重要な着目点です。退職者数だけでなく，退職者の質に着目することが重要です。

## 7. 幹部候補社員・次世代リーダーの育成に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
幹部社員候補者に求められる重要素養の保有状況	幹部社員候補者に必要とされる重要素養・能力をどの程度保有しているかを測定	重要素養・能力の定義が必要。現状の候補者の質を表す
上記に対する他社ベンチマーク比	他社や一般の管理職層・幹部社員層との可能な範囲での比較値を測定する	
幹部候補者の数	幹部候補者として認識する人員の数を測定	基準の設定が必要。将来の事業戦略上の必要性から設定(質・量)
幹部候補者に対する多面評価結果	幹部候補者が上司・部下・他部門・同僚からのどのように評価されているかを測定	幹部候補者の質。リーダーとして重要な素養を中心に測定
幹部候補者への新規アサインメント状況	幹部候補者の配属や業務内容が一面的になっていないかどうかをモニター	
幹部候補者への教育研修時間・コスト	幹部候補者に対する教育研修の実施時間や投入費用を測定	
幹部候補者の退職率	幹部候補者として認識した人材の退職率・離職率を測定	人材マネジメントの問題の兆候が把握できる
幹部候補者の目標達成状況	幹部候補者が自身の立てた業務目標をどの程度達成しているか状況を測定	
幹部候補者に占める中途採用者の比率	幹部候補者に占める中途採用者の比率を測定	多様な人材活用・風土との関係
幹部候補者に対する経営幹部の満足度	将来の事業展望を背景にした幹部候補者の数・質に対する経営幹部・事業部幹部の満足度・不安度を測定	

### 活用のポイント

幹部候補者の育成が課題となっている会社においては人材像を明確にして、そのための人材投資とその成果を明確にしていく必要があります。

管理職と同様に、「質」に着目したモニター指標を設定していくことが重要です。

## 8. 社内コミュニケーションの向上に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
改善提案立案件数	業務改善の提案や企画が立案された件数	顧客サービス・社内業務改善等
改善提案実施件数	立案された提案・企画が実行・完了した件数	
社内コミュニケーションに対する社員の満足度	社内コミュニケーション（対上司・対他部門等）に対する社員の満足度や意識の度合い	
管理職の部下指導・コミュニケーションについての部下評価	管理職が適切な部下指導や部下とのコミュニケーションを図っているかどうかについての部下からの評価	多面評価・部下評価の1つとして測定
期待役割の明確化についての社員の満足度	社員に対して期待役割を明確にし、かつ伝えられているかどうかを測定	
部門間コミュニケーションに関する自部門評価・他部門評価	部門間のコミュニケーションが適切に図られているかについての意識・認識を測定	自部門の認識、他部門からの評価と合わせて確認
部門間コミュニケーションのミスによる業務ミスの削減度	部門間の業務連絡・情報共有により発生するミスを減らせているか、必要なコミュニケーションを図っているかをミス等の発生件数で評価	顧客クレーム、業務処理漏れ、顧客への対応漏れなど
部門間連携で推進する改善テーマの立案件数・実施件数	部門間で共同で解決しないと推進できない改善提案や企画の立案された件数・実施された件数	
部門間での課題解決・方針検討の打ち合わせ回数・時間	部門間でのコミュニケーション・情報共有が適切に行われているかを取り組みへの時間投入の側面から評価	
上司と部下の間での方針・状況確認の打ち合わせ回数・時間	上司と部下の間で業務上必要な打ち合わせが行われているかどうかを測定	どのような内容の打ち合わせを対象とするかは個別定義
上司への報告漏れによる業務ミス件数	上司への必要な報告・連絡が行われなかったことにより発生した業務ミスの件数	
非定期・非公式での打ち合わせ回数・時間	公式の会議ではなく、非定期・非公式の打ち合わせがフレキシブルに開催される風土にあるかどうかを測定	測定困難な面はあるが、方針管理等と併せて推進可
電子メールの活用度の変化	電子メールが社内コミュニケーションとして活発に活用されているかどうかを過去からの推移で測定	どのようなメール（発信者・発信相手）を測定するかを個別定義
幹部社員へのメールの件数	部下から幹部社員への報告・意見・情報共有が活発に行われているかどうかをメールの件数で測定	
共有情報（提案書・営業資料・マニュアル）の蓄積度	他者・他部門と共有すべき情報が積極的に蓄積されていく風土にあるかどうかを対象資料・ナレッジの蓄積件数で測定	

## 活用のポイント

社内コミュニケーションが活発化することにより、どのような事象や成果が増加するかを会社ごとに特定することが必要です。その事象の増減を測定することでコミュニケーションの活性度を見ることができます。

また、コミュニケーションのミスに起因する問題の発生を定量的にマネジメントすることで、社内コミュニケーションの必要性を浸透させていくことも有効です。

部下や他部門などコミュニケーションの相手方からの評価をモニターしていくことも重要です。

## 9. 社員のモチベーションの向上に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
従業員満足度	人事マネジメントのあり方、仕事内容、上司との関係等、従業員の満足度を諸側面から調査・測定	調査の視点は個別に設計
幹部社員・管理職の目標設定の高さと難易度	幹部社員・管理職が設定する業務目標が可能な限り高い目標にチャレンジしようとしているものであるかどうかを測定	測定困難な面もあるが、経営目標との関係から検討
一般社員の目標設定の高さと難易度	一般社員が設定する業務目標が可能な限り高い目標にチャレンジしようとしているものであるかどうかを測定	会社が期待する目標と本人が申告する目標
新規サービスの企画件数・実行件数	お客様に対する新規サービスやサービス内容の改善に関する企画件数・実行件数を測定	自主的な改善企画の意思
顧客からの特別な評価の件数	お客様の特別な評価・感謝を得る、特別な満足度評価を得るなどの件数を測定	自主的・追加的なサービス、献身的なサービス
部門間の課題解決テーマの企画件数・実行件数	部門間連携のもとで推進される課題解決テーマがどの程度企画され、実行されたかを測定	
部門別・個人別の目標達成状況	部門・個人が設定した業務目標がどの程度達成されたかを測定	目標を必達しようという意思
社員のモチベーション指数	モチベーションの状況を客観テスト等の代用指標で測定	
幹部社員・管理職のモチベーション指数	モチベーションの状況を客観テスト等の代用指標で測定	
業務改善・企画案件の提案件数	社内業務改善・新しい業務提案等の企画立案件数	
業務改善・企画案件の実行件数	社内業務改善・新しい業務提案等の実際の実行・完了件数	
離職率/平均在職期間	社員の定着率・離職率・在職期間等を測定	人材カテゴリー別・部門別・職種別等。人材マネジメントの問題の兆候の把握
評価が良くない社員の定着率	人事評価における評価が高くない社員の定着率・離職率・在職期間等を測定	組織としての自浄作用。あいまいな組織運営の排除
高業績社員の定着率	高業績社員、優秀な社員、残ってほしい社員の定着率・離職率・在職期間等を測定	残ってほしい人材を繋ぎとめられているか
過去数年の業績賞与の支給回数・支給水準	業績賞与・特別賞与等、会社・部門・個人等の目標達成ができていないかおよび目標達成に対して報いているかを測定	

### 活用のポイント

モチベーション自体は直接的には測りにくいものであるため、コミュニケーションと同様、モチベーションが高まっていることを表す事象を会社ごとに特定していくことが重要です。社員が活性化している「あるべき姿」を経営幹部が明確に認識することが必要です。

プラス面のあるべき姿だけでなく、モチベーションの低下につながる「まずい事象・問題」を明確にし、モニターしていくことも重要です。

高業績社員の離職率の増加など、人材マネジメントが有効に機能していないことを表す指標のモニターも重要です。

## 10. 組織ナレッジの蓄積と活用に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
共有・蓄積対象の情報の登録件数（部門別・個人別）	組織として共有・蓄積していくべき情報・ナレッジがどの程度蓄積されているかを測定。営業提案書・成功事例・報告書事例・見積事例など	蓄積すべき対象のナレッジの特定が必要
共有・蓄積対象の情報の活用件数	共有・蓄積された情報・ナレッジがどの程度業務において活用されているかを測定	有用な情報が共有されているか。情報の質の代用指標
共有・蓄積情報のデータベースに対する社員の満足度・不満足度	ナレッジ共有のデータベースの内容・運営についての社員の満足度・不満足度を要因とともに測定・分析	
共有・蓄積されていない情報・ナレッジによる提案・企画件数	価値あるものであるにもかかわらず共有化されていない情報・ナレッジの存在を把握・測定	情報共有に関するチェックプロセス
社内業務改善企画件数、実行件数	社内業務改善・新しい業務提案等の企画立案件数・実行件数	改善を進めるということは業務上のノウハウが共有されていくということ
ベストプラクティクス、提案事例等の情報共有イベントの回数	成功事例、社内でも共有すべき情報・ナレッジについての情報共有や発表会の開催回数を測定	ナレッジ共有に組織がエネルギーをどの程度使っているか
ベストプラクティクス、提案事例等の他部門・グループへの紹介件数・活用件数	成功事例やうまくいっている事例・やり方を他部門・他グループ・他メンバーへ紹介している件数、実際に活用されている件数	
情報共有・ナレッジ蓄積の取り組みに関する多面評価	積極的に情報共有・ナレッジ蓄積に取り組んでいるかどうかについての上司・同僚・部下評価を測定	同僚・部下評価が有効
外部からの問い合わせに対する回答充足比率	顧客・得意先等の社外からの問い合わせ・質問に対して会社として適切に回答・対応できているかどうかを測定	社内でも連携し、ノウハウ共有しないと回答・対応できない
部門間連携での課題解決の企画件数、実行件数	部門間連携のもとで推進される課題解決テーマがどの程度企画され、実行されたかを測定	ナレッジ・情報共有が進んでいる証
情報共有に関する意識調査結果	情報共有・ナレッジ蓄積に関する管理職・社員の意識レベルを調査・測定	必要性の認識が広まっているかどうか

## 活用のポイント

ナレッジの共有・蓄積が進んでいるかどうかの指標（量）と蓄積された情報が活用されているか／活用されるものであるか（質）を測定していきます。

何が共有されるべき情報・ナレッジであるか、それらの情報・ナレッジをどのように活用するか、情報・ナレッジの共有がいかに大切なことであるかを経営幹部が方針として明確にすることが重要です。

共有・蓄積・活用に貢献している部門・個人を明確にしていくことも重要です。

最終的には日常の業務プロセス・手続きの中に情報共有と蓄積が自然と行われるように設計していくことが大切です。

## 11. 人事制度の浸透・定着・適正運用に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
人事評価結果の分布状況（能力・コンピテンシー評価等）	能力・コンピテンシー等の評価の結果が中心化せず、高評価者・低評価者の存在を含めてメリハリのついたものになっているかどうかを分析・測定	階層別・職種別・部門別に調査
人事評価結果の分布状況（成果評価・目標達成度評価）	成果評価・目標達成度の結果が中心化せず、メリハリのついたものになっているかどうかを分析・測定	会社業績・部門業績の結果と併せて分析
高評価者の比率と部門業績との関係	高い評価結果を得ている人員の比率と部門の業績との関係がリンクしているかどうかを測定	評価結果の妥当性を代用測定
評価結果面談の実施回数・実施時間	人事評価結果に基づく部下との面談・フィードバックをどの程度行っているかを測定	上司・部下コミュニケーション。評価に対しての納得性
高業績社員の定着率・離職率	高業績社員、優秀な社員、残ってほしい社員の定着率・離職率・在職期間等を測定	評価制度の運用が不十分だと高業績者が満足しない
高業績社員の離職者の退職原因分析	高業績社員、高い評価を得ていた社員の離職者についての退職原因を分析	人材マネジメント上のまずさを認識
スキップ昇格の発生件数、ステイ・降格人事の発生件数	飛び級での昇格、同一資格へのステイ、降格がどの程度発生しているかを測定	メリハリのある公正な評価が行われているかどうか
人事制度に関する幹部・管理職の意識調査	幹部・管理職の人事制度の内容に対する理解度、人事制度の運用についての満足度・納得感を測定	
人事制度の内容理解と運用に関する社員意識調査	社員の人事制度の内容に対する理解度、人事制度の運用についての満足度・納得感を測定	幹部・管理職の意識レベルとの差も有用な情報
評価手続き・評価結果に関する社員クレームの件数	人事評価の手続きや、評価結果に対して被評価者からクレーム・申告が発生した件数を測定	運用のまずさの場合もあれば、評価への認識が高まっているとれる場合もある
昇格次年度の昇格者の評価（上司評価・多面評価）	昇格した次の年の昇格者の人事評価を分析・測定（昇格した資格において期待されたパフォーマンスを出しているか？）	特に管理職に有効。昇格の判断が妥当であったかどうかの確認

**活用のポイント**

人事評価の結果にメリハリがついているかをモニターします。そうでない場合は組織の中にあいまいさが蔓延している可能性があります。

人事制度や評価に関する理解や納得感が高まっているかを常にモニターしていくことも大切です。

離職率・退職者数と退職者の質などから人材マネジメントの良否の兆候を把握することを心掛け、経営幹部は必要な対策の検討をタイムリーに行っていきます。

## 12. 報酬制度・給与制度の適正運用に関するマネジメント指標（例）

指標名	指標の概要（定義）	補足説明（備考）
給与制度から外れる特例措置の件数・人数	会社が定める本来の給与体系から外れた給与水準・報酬水準になっている件数・人数を測定	体系そのものがまずい場合、給与制度の運用があいまいになっている場合
同期入社・同年齢社員・同一資格における給与格差	給与格差が能力・成果に基づいたものとしてしっかりと差がついたものになっているかどうかを分析・測定	人事評価結果の結果と給与格差を分析
賞与・業績賞与における支給額格差（同一資格内）	賞与・業績賞与が一律配分ではなく、成果に基づいて配分されているかどうかを分析・測定	対象期間の業務成果・評価結果と併せて分析
事業部間・部門間での賞与・業績賞与支給額格差	事業部間・部門間の賞与・業績賞与が事業部・部門業績に基づく配分になっているかどうかを測定	会社の報酬制度の方針次第
職務内容対比での給与水準状況	実際の職務内容の難易度・影響度・重要度等と支払っている給与水準とが不釣り合いになっていないかどうかを測定	市場価値との乖離がないかどうか
経営幹部の報酬の経営目標達成度との連動性	経営幹部の報酬が経営目標の達成度とリンクしたものとなっているかどうかを測定	幹部の報酬のあいまいさは悪影響を及ぼす
経営幹部の報酬の個人間格差	経営幹部の報酬の個人間格差もしくは業務目標達成度による格差が生じているかどうかを測定	会社の報酬制度の方針次第だが、一定の明確さが必要
労働分配率の標準・実績対比、同号他者比較	労働分配率等の人件費コスト水準が会社のビジネスモデル上の標準値・目標値と乖離していないか、同業他社の水準との違いの有無を測定	
同業他社比の給与水準格差	同一職務・役割についての給与・報酬が同業他社と比べてどの程度の水準にあるかを測定	同じ基準での比較は難しいが、定額観測等により傾向値は把握可
同業他社への転職時の給与変動	同業他社へ転職した人材の転職前と転職後の給与変動状況を測定	現状の給与水準の妥当性。自社の人材の市場価値の把握
経営幹部の報酬制度に関する社員の意識調査	幹部社員・管理職の給与制度・報酬制度に対する理解度、運用に対する満足度・納得感を測定	
給与制度・報酬制度に関する社員の満足度調査	社員の給与制度・報酬制度に対する理解度、運用に対する満足度・納得感を測定	

## 活用のポイント

給与水準についての「本来狙うべき姿」と「現状の姿」との乖離を明確にしておきます。評価制度と同様に、結果としてメリハリのついた状況が実現されているかを認識します。メリハリのない場合には、その理由と制度運用の見直しの検討が必要です。必要に応じて同業他社とベンチマークや労働市場でのポジショニングをモニターします。

### 人事課題のマネジメント指標作りのステップ

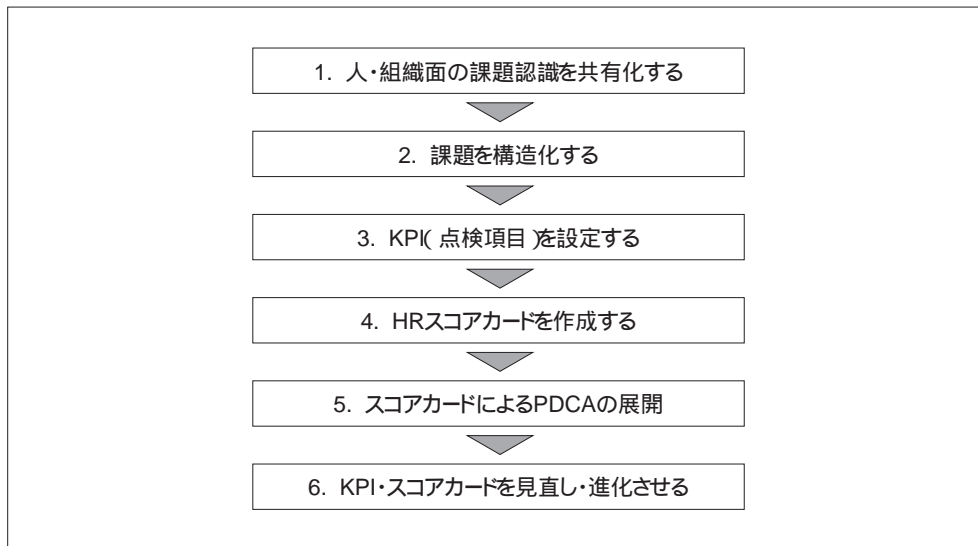
最後に、人・組織の点検項目作りを進める際の一般的な推進ステップをご紹介したい。以下のステップは点検項目（KPI）を組織内でブレイクダウンするケースを想定しているが（図表3）、実際には状況に応じてより簡易な方法で導入していくことも可能である。

#### STEP 1 人・組織面の課題認識を共有化する

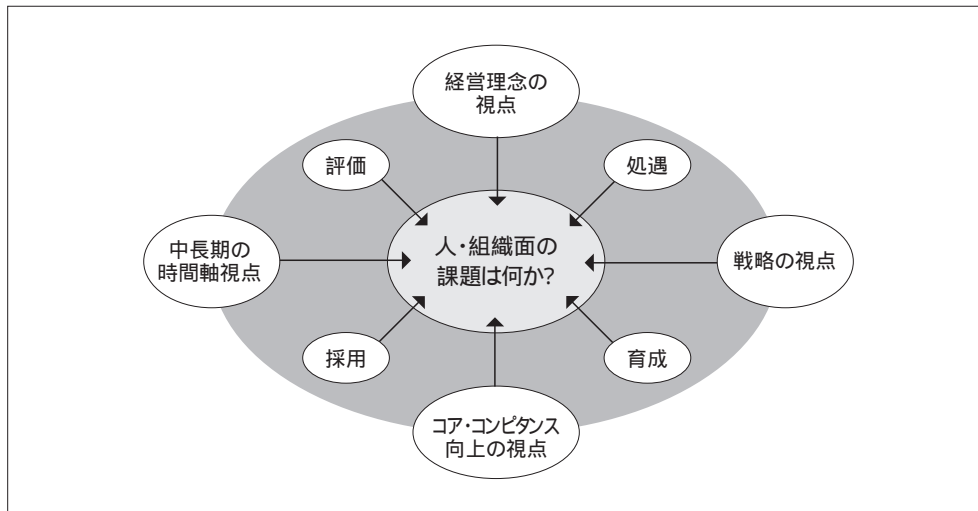
まず最初に自社における人・組織面の課題は何かということを整理・共有化する。今回ご紹介したマネジメント指標（例）は一般的な人事課題領域を対象としているが、実際の人・組織の点検項目作りの際には次のような視点から検討が必要である。

戦略の視点：経営戦略・事業戦略において経営目標達成のためにどのようなことが課題になっているか、

図表3 人事課題のマネジメント指標作りの全体像



図表4 人・組織の課題抽出の視点





それらの課題をブレイクダウンした時にどのようなことが人・組織領域の課題になるか、という視点である。事業部が抱えている人事・組織に対するニーズを把握することも大切である。前述の提案営業強化の例のようにバランスト・スコア・カードの考え方をういて戦略課題を展開していくことが有効である。

コア・コンピタンス向上の視点：自社の中核企業力（コア・コンピタンス）のうち人材・組織力に関する部分について、さらに高めていく（あるいは新たに構築する）ためには、人・組織面でどのような点を強化する必要があるかという視点である。

中長期の時間軸視点：中長期で、今後どのようなことが人・組織面の課題となってくるかという視点である。外部環境の変化を加味した人材面の課題が中心領域となる。

経営理念の視点：自社の経営理念（ミッション・ビジョン）や大切にしている価値観（バリュー）の側面から人・組織面で常に留意しておくべき点は何かという視点である。

以上に加えて今回ご紹介したような人事・組織領域の機能別の視点を加えることで網羅的に人・組織課題を抽出していく。事業部・部門横断の横串の視点で考えていくことがポイントだ。これらの課題抽出は外部の討議ファシリテーターを含めながら経営幹部が集中討議形式で行うことが有効である。日頃感じている課題認識を一気に共有化できる（図表4）。

## STEP 2 課題を構造化する

STEP 1 に含まれるケースもあるが、必要に応じてそれぞれの人・組織面の課題を構造化し（問題点構造図の作成）、何が核の問題なのか？ 何をクリアすれば課題は解決するのか？ を整理していく。例えば、「採用人材の質を上げる」という課題であっても、構造を整理していくと各社によって問題の核は異なる

場合がある（「採用マーケットにおける認知度」が問題の核のケースもあれば、「採用選抜プロセス・選抜基準」が問題の核であるケースもある、など）。

## STEP 3 KPI（点検項目）を設定する

課題ならびに問題の核をもとに、点検項目（KPI）を具体的に検討する。必要に応じてKPIディクショナリーを活用しながら、点検項目の測定の容易さ・PDCAの実行しやすさなどを加味しながら指標の最終化を進める。KPIはそれぞれの課題が解決・改善したことを示す「成果のKPI」と、成果をあげるためにとるべき行動・高めるべき指標である「プロセスのKPI」に分かれる。ある組織階層におけるプロセスのKPIのいくつかは1つ下の階層における「成果のKPI」となる。

## STEP 4 HRスコアカードを作成する

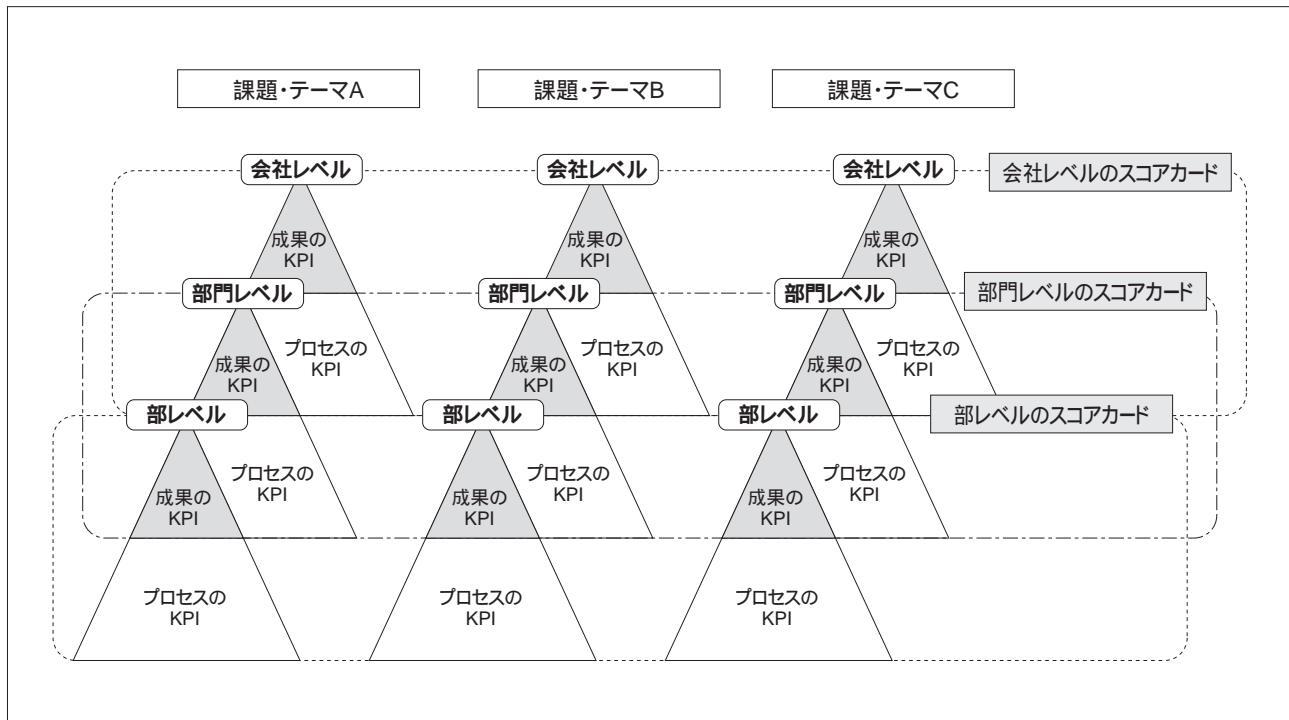
このように成果とプロセスの連鎖を検討することで、課題を解決するために必要な活動が組織の末端にまでブレイクダウンされていく。そして点検項目を組織別にまとめることでHRスコアカードが作成される。

また、スコアカードによるPDCAを行うマネジメントサイクル（月次単位で見えるものやより長期間のサイクルで定点観測的に測定するものなどに分かれる）やレポートの方法なども併せて検討する。もちろん、指標の測定・管理を行う上で複雑さとのバランスをとりながら、対象とする指標とブレイクダウンのレベルを考えていくことも実務上の重要な視点である（図表5）。

## STEP 5 スコアカードによるPDCAの展開

スコアカードによるPDCAのサイクルを回していく。重要なことは点検項目を見ながら現実を認識し、なぜそうなっているのか？ もっと改善するにはどうしたら良いのか？ を討議することである。

図表5 成果のKPI, プロセスのKPIとHRスコアカード



実際の運用におけるポイントは、全社レベルでの点検項目やスコアカードを用いて経営会議の議論が活性化するかどうかだ。人・組織に関する経営課題は部門横断で解決しないとうまくいかないものがほとんどなので、まず経営幹部が横串の視点から課題に正面から向き合うことが大切だ。その姿勢が生まれた時に、課題解決に向けた活動が組織内に展開・浸透していき、経営管理ツールとしてのKPI・スコアカードが生きてくる。

#### STEP 6 KPI・スコアカードを見直し・進化させる

ここまで述べてきたことと多少逆説的かもしれないが、人・組織の点検項目作りは「小さく始めて大きく育てる」という割り切りも重要である。これまで人・組織に関するマネジメント指標をあまり設定してこなかった企業においては特に大切なポイントである。

数少ない指標に従ってスタートさせることで問

題はない。また、KPIの組織階層のブレイクダウンは行わず、全社レベルでのKPIのみを設定することも構わない。大切なのは1つでもいいから点検項目を明確にして、その点検項目を通じて討議を行っていく姿勢である。そのことが組織と人を活性化させていく第一歩となる。

企業における問題や課題は時間の経過とともに変化する。ある課題を解決してもすぐ次の課題が頭を出してくる。従って、KPIやスコアカード自身も決して固定的に考えず、その時その時の経営課題を考えながら見直していくことが重要である。むしろ、見直しのための討議を行うことこそが大切な活動であり、自社の経営管理が進化している証しととらえることができる。その意味で「小さく始めて大きく育てる」というアプローチは決して消極的ではなく、むしろ積極的なマネジメント改革の進め方と言える。