

これからの  
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine  
産労総合研究所

# 人事実務

2 FEBRUARY 2021  
No.1217

特集 産労総合研究所調査

## 第8回 人事制度等 に関する総合調査

調査1 調査結果の概要

調査2 各テーマの調査結果

解説1 デジタル人材の活躍を推進する人事制度とは

解説2 拡張する「ワーケーション」

解説3 アルムナイネットワークの活性化・活用の効果と  
取組みのポイント

好評連載中

【働き方改革】  
OKAN

【採用最前線】  
Sansan

【人事再考】  
個人と組織をどうつなぐか



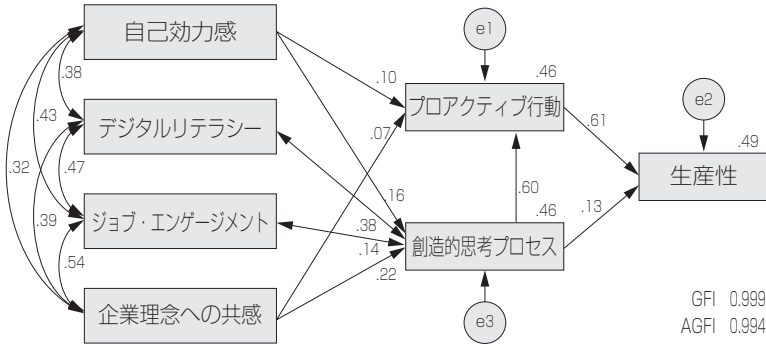
# データでみる人事のこれから

第11回

## プロアクティブ行動を引き出す 人材育成

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

### プロアクティブ行動・創造的思考プロセスを促進する要因群



注1：図の矢印は因果関係を示している。矢印の起点が原因で、終点が結果となり、数値は関係の強さ（1に近いほど強い）を示す。

注2：GFI（適合度指標）は分析結果の説明力を示し、1に近いほど説明力があると判断される。AGFIはGFIを調整した指標で、AGFI<=GFIとなるが、2つの数値の乖離が小さいほど説明力がある。

資料出所：日本生産性本部「日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性」（生産性レポートVol. 17 2020年12月）

企業の株価が割安か割高かを判断する指標として株価純資産倍率(PBR)がある。PBRは、株価の時価総額を自己資本で割って求められるが、この値が大きいか成長期待が大きく、逆に1倍を切れば株主価値が棄損されると市場が判断していることを意味する。日経新聞記事<sup>1</sup>によると、経団連正副会長の母体企業19社の平均のPBRは0.75倍で1倍を超える企業は、コマツの1.46倍が最高で、日立製作所、トヨタ自動車等計7社にとどまっている。ちなみに、先進国平均PBRは2.7倍、米国に至っては4.3倍に達している。

なぜこのような結果になるのだろうか。世界の時価総額ランキングをみると、1989(平成元)年では、トップ50社に日本企業は32社がランクインしている。1位はNTT、次い

で日本興業銀行、住友銀行等金融が続く。しかし2019(令和元)年にはランキングは一変する。トップ50位のなかで日本企業は43位のトヨタ自動車1社のみだ。一方、米国はGAF A等新しい顔ぶれが上位を占めている。ランキングの企業名が一新するようなアメリカ経済の強みは、旺盛な起業家精神、企業の新陳代謝等にある<sup>2</sup>といわれるが、昨年11月のコロナ禍でも、NYダウ平均が3万ドルを突破する等、市場の活況がこのことを裏付けている。翻って、この30年間にどれだけ世界的な日本企業が生まれてきたであろうか。日本企業の新陳代謝の不足は明らかだ。

これからは人的無形資産の価値をどう高めるかが日本企業の新陳代謝にとって重要となる。こうした中、従業員の生産性を高める要因とし

て、創造的思考プロセスとプロアクティブ行動が注目されている<sup>3</sup>。プロアクティブ行動とは「より良い仕事のやり方を、頻繁に取り入れようとする」行動である。

日本生産性本部の調査によると、デジタルリテラシーや企業理念への共感、ジョブエンゲージメント(仕事へのコミットメント)が創造的思考プロセスに影響を与え、プロアクティブ行動を促進することで個人の生産性を高める効果があるという。つまり、こうした思考・行動を喚起する鍵は、スキルの研修だけでなく、自己効力感、ジョブ・エンゲージメント、企業理念への共感等、従業員の価値観や感情等の「ソフト面」のケアにある。

日系・外資系企業を比較すると、メンタリング、キャリアカウンセリング等、従業員の価値観、感情形成に対する働きかけが、人材育成投資の1つの相違点となっている。外資系企業では、階層が上がるほど個人に合わせた能力開発が行われる。ポイントは、個人と組織の価値観のすり合わせが定期的に行われ、本人にとって最もやりがいのある仕事が積極的に提供されている点だ。ジョブ型・成果主義的人事制度への傾斜を強めている日本企業だが、それと同時に現状を打破する「Extra Behavior」や「Extra Thinking」を引き出す人材育成への取組みが企業の内なる新陳代謝を進めるために必要なのである。

### 東狐貴一(とうこ・きいち)

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1 日本経済新聞「市場が映す企業の浮沈」2020年12月21日付け朝刊

2 Decker, Haltiwanger, and Jarmin (2014) 等)

3 日本生産性本部「日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性」(生産性レポートVol. 17 2020年12月) 参照