

人的資本経営塾 第3回 人材育成

パナリット株式会社
2022年8月19日

Panalyt





トラン チー
パナリット株式会社
代表取締役COO

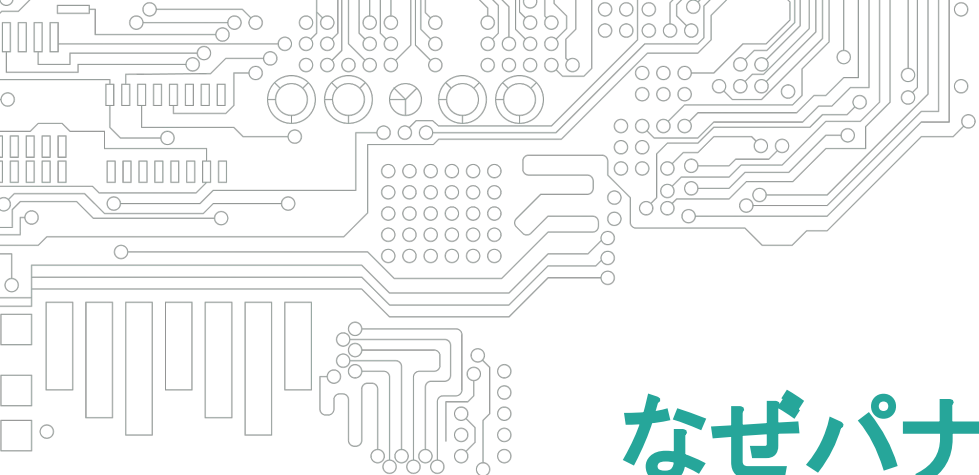
BCG、リクルート・ホールディングス、Googleを通じて約13年間、主にセールス・マーケティング・事業開発領域において、顧客企業のDX推進 (特にデータに基づく KPI マネジメントへの変革) を支援。

その後、あらゆる人的資本を可視化するシステム「パナリット」の日本法人を立ち上げ、2021年7月にシンガポールから日本に本社を移転し、現職に至る。



沢邊 崇
パナリット株式会社
営業部 部長

2011年にSansan株式会社に入社。一貫して営業職に従事。2015年から主にフロントメンバー向けの育成のオンボーディングも担当するようになり2018年からは中途入社者向けオンボーディングの立ち上げ、責任者。研修の企画、デリバリーまで対応。2021年12月から現職。

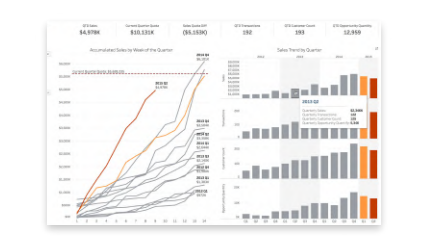


なぜパナリットが 人的資本経営の話をするのか？

パナリット＝ヒト領域でもデータを用いた良質な意思決定を可能にする

SFA, CRMなど

(工場稼働率・受注件数など)



ヒト(人的資本)*

パナリット

約100種類の重要指標 (KPI) を可視化



財務諸表

(営業利益率, ROEなど)

Volume (kg)	Year 1	Year 2	Year 3
Production volume (no. material)	50000	100000	200000
Production volume (no. product)	50000	100000	200000
Cost per unit (BRL per kg)			
Material of raw material per liter (no. purchase)	1.00	1.00	1.00
Salary and transport of raw material	0.10	0.05	0.05
Energy cost	0.05	0.05	0.05
Transport cost (no. material per no. transport)	0.05	0.05	0.05
Water and electricity (no. product)	1.00	1.00	1.00
Transport from second quality used in no. transport	0.00	0.00	0.00
Chemical, processing and packaging	0.00	0.10	0.10
Personnel cost (labour, food, fuel of machine and etc.)	0.00	0.01	0.00
Cellulose cost	0.00	0.00	0.00
Washing cost	0.10	0.00	0.00
Other cost (water, material, electricity, phone etc.)	0.00	0.00	0.00
Depreciation of equipment	0.00	0.02	0.02
General services (no. building, electricity)	0.00	0.00	0.00
Financial cost (no. money, money bank, bank)	0.00	0.00	0.00
Total cost per unit (BRL/kg)	2.00	1.80	1.70
Sales price	1.60	1.60	1.60
Margin	-0.40	-0.20	-0.10

「人的資本経営塾」を通して得られること

- 人的資本の KPI マネジメントとは、どうやって始めればいいのか？
 - 現状把握
 - 要因仮説の特定と、打ち手の検証
 - 経営戦略との連動
 - ストーリーメイキング(の納得性)により、
経営や現場の関心・コミット・協力を仰ぎやすくなる
- KPI マネジメントを推進する上で、見落とされがちなケイパビリティ(能力・要件) とは何か？

参考) 人的資本経営塾では扱わない内容

- なぜ人的資本経営が重要なのか・歴史と経緯
- 人材版伊藤レポートの解説
- 特定のツールや個別の施策に対するノウハウや重要性(エンゲージメントサーベイなど)
- 「従業員個人」にフォーカスした施策(タレントマネジメント、リスクリングなど)



目次

- 1 人材育成の落とし穴
- 2 人的資本経営としての人材育成の実践論
- 3 ケーススタディ(Sansan)
- 4 自社のリソースだけでは困難な理由



1. 人材育成の落とし穴



人材育成における、よくある問題点

① 手段の目的化

育成の目的、対象、達成目標が曖昧か、不存在

② 曖昧な効果測定

育成施策の成果に関するKPIを設定しておらず、取組が形骸化

③ 育成計画の頓挫

育成の必要性を、客観的データを元に説得できずに断念

④ モラルハザード*

研修の補助制度が悪用されたり、真剣度の低下をもたらす

*制度設計上の欠陥のせいで、利用者に悪意がなかったとしても、制度設計者が意図しない結果を招いてしまうこと

人材育成のねらい

- 従来は部署異動もほとんど無かったが、事業環境の変化に対応すべく、リスクリングなどを通じて従業員に新たなスキルを習得してほしい
- まず従業員のリスクリングに対する意向や意欲を引き出すため、**キャリアアドバイザーとの面談制度**を開始
- **面談後の満足度調査**を実施

結果...

- **満足度調査の結果は悪くなかった**
 - 新たな内的キャリアパスの機会自体を、従来は考えるきっかけがなかったため
- **面談実施後のアクションがほぼ皆無**
- **そもそも人材要件のゴール (To Be) が定義されていなかった**
 - どんな役職・職種の人に、どんなスキル養成が必要なのか不明

人材育成のねらい

- 海外でも活躍できる人材を増やすべく、ビジネス英会話レッスンの補助制度を昨年度より実施
- 制度の利用人数は目標値を上回り、利用者の満足度も高かったため、今年度も同じ内容で継続実施

結果...

- **規定のレッスン回数を皆勤した人は、制度利用者のわずか 20%**
 - 満足と回答した利用者＝皆勤者というサンプリングバイアスが存在
- 制度利用者と非利用者で、TOEICスコアの平均伸び率は、ほぼ変わらず

人材育成のねらい

- フルリモートワークに切り替えた後で、離職率が右肩上がりに
- 離職率の高止まりを憂えた人事部長が、リモートワーク時代に即したマネージャー向けの研修を提案

結果...

- 「リモートワーク導入後のマネジメント不全が、離職率上昇の原因だとする根拠が不十分」だとして、経営からも現場からも反発され、断念
- 実際は、リモートワーク後に就任したマネージャーのメンバーや、リモートワーク前から360度評価が良くなかったマネージャーのメンバーで、特に離職率が高まっていた

人材育成のねらい

- リスキリングのための研修費用の補助制度を導入
 - 業務効率や品質の向上に役立つ場合は、全額負担

結果...

- 本来は業務と関連性が低いのに、理由を偽って受講登録
- 無断キャンセルの増加
- クーリングオフ制度を利用して、不当に「収入」を獲得

人材育成のねらい

- 内的キャリア開発を促進するために、
3-6ヶ月間の社内留学制度を導入

結果...

- 制度利用者において、離職率が増加
 - 既に社外での活躍機会を見出して離職を決意したハイパフォーマーにとっての「踏み台」になっていた
 - 制度利用者の選抜時に、せめてもの慰留になればという「役員の気心」が働いていた

人材育成のねらい

- 研修の講師を社内から募集
 - 社内人材交流の促進や、研修費の抑制が狙い



結果...

- 本業をそっちのけにして、講師業に専念してしまう社員が誕生
- 現場の管理職からの理解・賛同が得られなくなり、制度自体の継続が困難に

2. 人的資本経営としての 人材育成の実践論



どうすれば防げたのか？ 人材育成における論点

WHY



- 育成や人材開発が必要な理由、**背景となる経営・組織課題**は何か？ (To Be)
 - 全く新しいスキルや能力の開発か？バラツきの是正か？
- そもそも課題解決方針として、**人材育成が最適解なのか？**
 - 採用、異動、アウトソースではだめなのか？

WHAT



- **何のスキルやマインド**を向上させる必要があるのか？
 - 企業カルチャーやMVV(ミッション、ビジョン、バリュー)
 - ポータブルスキルか、企業固有に求められる専門スキルか

WHO



- WHATごとに、**対象となる従業員属性や人数**は何か？
- いつまでに、何のKPI がどうなっていれば、**育成の目標達成**と言えるか？

HOW



- 育成手段の是非は、**何のKPI で評価**するか？
- どのようにして、育成施策の**活用度を高めたり、モラルハザードを予防するか？**

WHY - 育成施策の必要性を裏付けるKPI

	マネジメント研修	新卒向けの研修	公募の異動制度
課題仮説	離職率が高まったのは、リモートワーク導入後に、マネジメントスタイルが適応できなかったためだ	最近の新卒は立ち上がりが遅くなった気がする	ハイパフォーマーに社内での活躍機会を提供できずに、流出させてしまっていないか
仮説を裏付けるKPI	リモートワーク前後でのマネージャー別の離職率の推移、退職理由の変化 など	新卒の平均滞留期間と、高評価者の割合の推移	ハイパフォーマーの離職率や退職理由、ハイパフォーマーとマネージャーの平均滞留期間の推移
施策の内容	マネージャー向けのリモートマネジメント研修	新卒向けのワークプランニング研修	公募での社内異動制度

参考: WHYの根拠を定量的に検証しないと、バイアスから誤った判断を下すリスク

人事決定におけるデータの未活用やファクトの無視は
様々な認知バイアス(不合理な選択)へつなぐと懸念されています

Recency Bias 直近バイアス



“あいつ最近がんばってるみたいだし、今回のプロモーションにあげておくが”

評価

Confirmation Bias 確認バイアス



“トップ大学卒なんだから優秀なはずだ。次の面接はうまくやるだろう”

採用

Survivor Bias 生存者バイアス



“副業推奨がうまくいってる企業が多いらしい。うちでもやってみるが”

人事施策

WHY - そもそも育成が最適なのかを判断するフレームワーク(例)

			優先度		
			採用	育成・異動	外注
内部環境	会社・ビジネスの深い理解	会社・ビジネスの深い理解が求められ、社内外ステークホルダーとのリレーションが求められる役割	低 0から育てるには時間・コストが掛かる	高 クリティカルポジションとして機密事項を扱う	低 長期的な確保が困難
	高度な専門性	AI・IoT・メタバース等、専門的かつ高度な知識・スキルが必要となる役割	高 即戦力を確保し、長期的な確保が見込める	低 0から育てるには時間・コストが掛かる	高 育成コストを掛けずに即戦力を契約できる
外部環境	労働市場の逼迫度	労働市場でのニーズが高く、採用が難しい役割	低 特定領域のみ報酬を上げることが難しい	高 自社に該当者がいる場合に限る	高 必要な期間に限定して契約できる

WHAT - 育成領域の整理(例)

		WHAT		
WHOの軸: 役職、職種など		ポータブルスキル (社会人として汎用的に必要)	企業固有の専門スキル	企業カルチャーやMVV浸透
WHO	マネジメント	ダイバーシティマネジメント研修	個人情報保護士、 ビジネスモデルや商品理解 (中途入社者)	後継者候補の発掘・育成
	リーダー	リモートマネジメント研修	個人情報保護士、 ビジネスモデルや商品理解 (中途入社者)	入社時オリエンテーション
	メンバー	ビジネスマナー研修 (新卒1年目)	個人情報保護士、 ビジネスモデルや商品理解	入社時オリエンテーション

WHO - 対象者と達成目標(例)

対象者属性・対象人数
達成目標
期限

		WHAT		
WHOの軸： 役職、職種など		ポータブルスキル (社会人として汎用的に必要な)	企業固有の専門スキル	企業カルチャーやMVV浸透
WHO	マネジメント			
	リーダー			
	メンバー	全社員 コンプライアンス違反 0件 1年以内	評価が平均以下の営業職 50名 1人当たり受注件数 20%増 1年以内	新卒社員 100名/年 入社1年後のバリュー評価 4.8以上 入社1年後

目標設定のポイント = 具体的で、達成可能で、定量評価が可能

HOW - KPI(設計者、提供者、利用者)



HOW - KPI 5種類の比較対象*

時系列

現在 対 前年・前Q・前月・前週、昨年同月(変化量・率を見る)

予実差

実績 対 計画

施策の実施前後 (プレ・ポスト)

施策実施後 対 実施前 (それぞれ対象期間は合わせる)

ABテスト

施策の実施対象グループ 対 同質だが実施しなかったグループ

従業員属性間

部署別、勤続年数別、職種別、性別など

合わせて
“**差の差分析**”
とも言われる

HOW - コンテンツごとに、最適な提供手段を検証する

提供形態

×

提供主体

- OJT
 - 在籍部署の業務
 - 別部署の業務
(社内留学)
- Off-JT
 - 座学、e-Learning
 - 業務時間外の自己啓発
 - 社内起業
 - 出向、留職

- 社員
 - 上長、メンター
 - 人事部
 - その他の適任者
- 社員以外
 - 教育・研修機関
 - OBOG
 - その他

HOW - 目標達成を促すようなインセンティブやナッジの設計

実施前

- 修了後のキャリア機会の広がりについて、対象者にコミュニケーション
- 評価制度との連動
- メリット(昇進スピードや昇給率など)を、過去のデータを元に提示

実施中

- ステップの細分化(マイクロラーニング)
- 良心に訴えて参加を促すようなコミュニケーション
- 次に受講すべきコンテンツの提案(協調フィルタリング)

研修の無断キャンセル率を下げる

問題

- No Show が増え、研修講師の士気が下がり、キャンセル待ちの人が困る

要因

- 任意参加では強制力に欠ける

解決策

- 現在の登録者や順番待ちの希望者の顔・名前をリマインドメールに載せ、良心に訴えかける



3. ケーススタディ (Sansan)



Sansanにおける人材育成施策(Q&A)

- Sansanでの人材育成の考え方や、取り組んだことの全体像は？
 - そのうち沢邊さんが立ち上げた研修内容は？
 - 立ち上げの背景、組織課題、ゴールとは？
 - 研修の対象者とコンテンツと、それらに選定した理由は？
-
- やってみた結果はどうだったか？
 - どんなKPIを、どうやって取得・評価したのか？
 - そのKPI・評価方法で十分だったか？
 - 「本当はこういうKPIでも評価したかった」というものは何か？

4. 自社のリソースでやろう とすると結構大変です

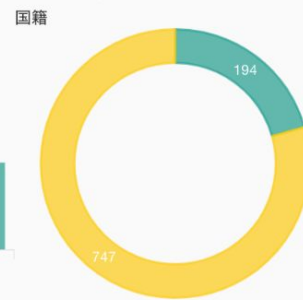
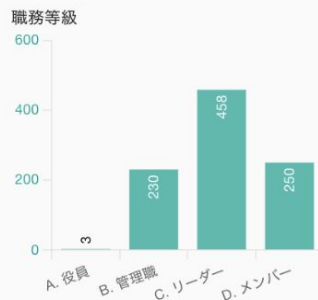
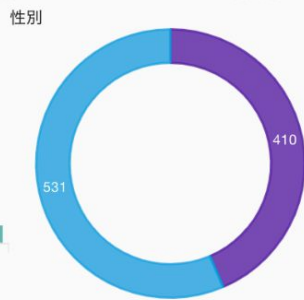
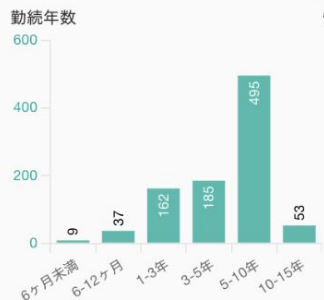
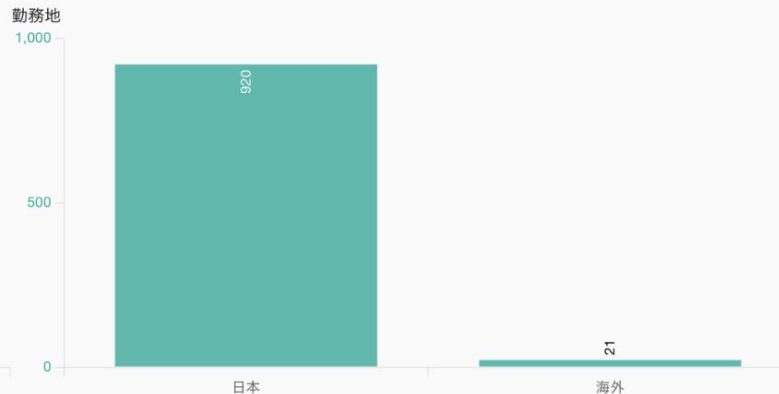
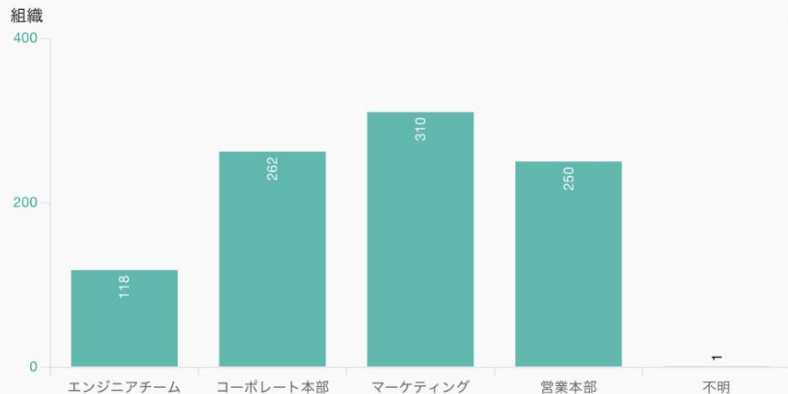


1回現状把握を行うだけでも、
3-4週間かかります

組織の全体像：主な指標

Apr '21 - Mar '22

941



従業員数

941

全体

▼ 14.9%

月次基本給の中央値

10万円

JPY

社内コンパレシオ 100%

9万円

女性

91.1% 男性割合

10万円

男性

110% 女性割合

x208

給与格差

離職率（年換算）

21.4%

合計

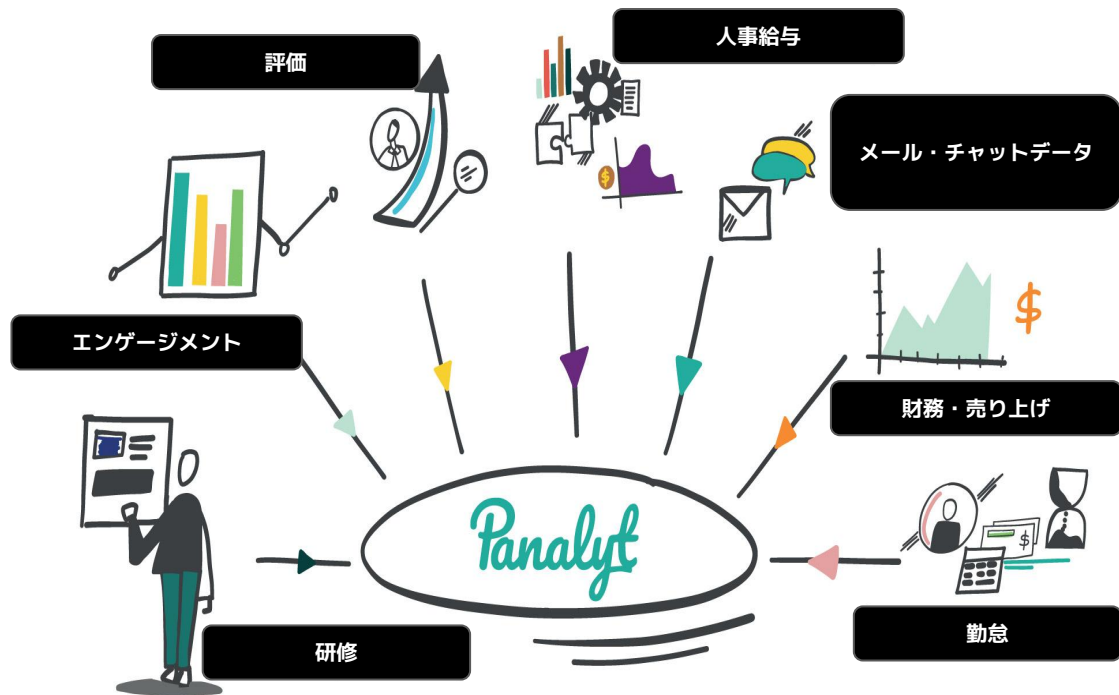
0.09%

入社90日以内離職率

1.7%

入社1年以内の離職率

①データがばらばら



②データがぐちゃぐちゃ

生年月日が

1901年1月1日
(明治時代?)

?!

結婚や転籍をしたら

同じ社員が **2人に増殖**

?!

役職名が

100種類以上

?!

③タイムリーに分析できない

データサイエンティストですら
業務時間の **7割** を使って
データをクレンジング



欲しいデータを出すのに
毎回 **1ヶ月以上** かかる

パナリットのソリューション

既存のツールを 1 つにつないで

データを綺麗に

人的資本の指標を生成・可視化

人事給与システム

タレマネツール

評価システム

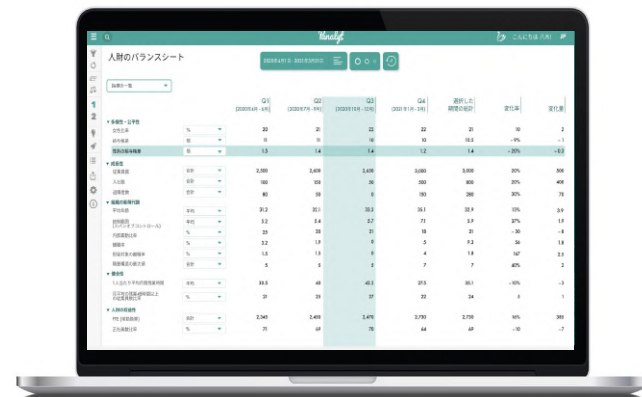
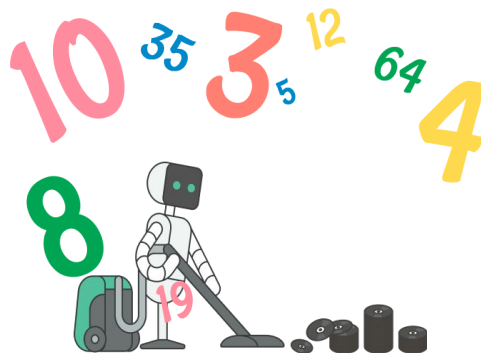
採用管理システム

財務情報

研修データ

勤怠管理システム

など



初期設定は平均24日
データの更新は最短1日

コスト

10人月
システム投資

70%減

自社開発

パナリット

初期導入まで

約9ヶ月

平均
24日

自社開発

パナリット

「データに強そうな人材にエクセルでやらせればいいじゃないか」→長続きしません

ほとんどここに時間も使えず、
現場からの信頼も得られず、
飽きて1-2年で辞めてしまう

WITHOUT...

Panalyt

現状把握

- 関連部署からのデータ収集、確認のやりとり（大抵すぐく嫌がられる）、集計、分析、資料化、レポートニング
- 目的意識をもって、正確に手を動かせる人は多くない

要因仮
説・
打ち手
の検証

経営
戦略
との
連動

- 付け焼き刃で、現場の納得感のない施策

WITH

Panalyt

現
状
把
握

要因仮説・ 打ち手の検証

- 新たなデータやファクトの収集
- 経営や現場とのタイムリーな対話を通じた、納得性の高いアクションの検討・実行

経営戦略との連動

- 仮説～打ち手検証のサイクルを高速化・精緻化することによる、利益貢献（プロフィットセンター化）