

長野県
行政機構審議会 20220728

高齢層職員のモチベーションを高める取組 若手職員のモチベーションを高める取組

関西学院大学教授 エジンバラ大学名誉教授 石原俊彦

Robert Kaplan ハーバード大学ビジネススクール教授

- ABC (Activity Based Costing) や ABM (Activity Based Management) を開発して、間接費の管理に新たな管理手法を提案。
- 戦略マップ (Strategic Map) や バランスド・スコアカード (Balanced Scorecard) を開発して、財務資本や製造資本のような貸借対照表に計上される資産だけでなく、貸借対照表に計上されていないインタンジブルズ (Intangibles) を斟酌した経営の重要性を指摘。彼の実証研究によると、貸借対照表の資産の3倍ものインタンジブルズが企業には存在している。
- ゆえに、インタンジブルズを無視して組織目標や事業目標を達成することはできない。
- インタンジブルズのなかでも特に重要なのが、人的資本である。

インタangibleとは

- 人的資本
 - 1 戦略的コンピテンシー（スキル、才能、ノウハウ）
- 情報資本
 - 2 戦略的情報（戦略支援、ナレッジマネジメント）
- 組織資本
 - 3 組織文化（ミッション・ビジョン・価値観の共有）
 - 4 リーダーシップ（全階層で）
 - 5 戦略への方向づけ（全階層で）
 - 6 チームワーク（知的資産やスタッフの共有）
- インタangibleは間接的な価値創造しかできない。ゆえに、インタangibleを組織内部の業務プロセスと関連付けることが重要である。また、業務プロセスは、目標とする組織の目標（＝戦略）に基づいて決定されるので、インタangibleの有効活用には組織戦略の明確化が前提となる。

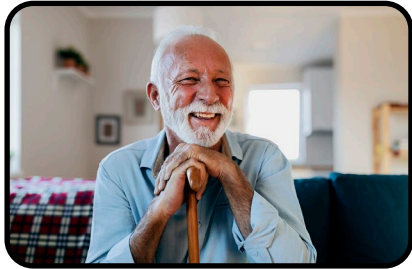
人的資本について

- 戦略実現のために必要な人的資本を定義する
- 現有のレディネスとのギャップを見極める
- ギャップを埋めるプログラムの構築
 - 人材開発や人材育成
- 業務プロセスの目標を達成できる個人のコンピテンシーの識別
- 戦略的職務群 Strategic Job Families
 - 職位
 - 職務要件→コンピテンシー・プロフィール
 - コンピテンシー・ギャップ=コンピテンシー・プロフィール
- 現在のケイパビリティ

人的資本を有効活用するための情報資本と組織資本

- 組織目標を実現するための戦略的職務群を定義する。
- 人的資本のレディネスを斟酌して、高齢層職員に期待される職務群のコンピテンシー・プロフィールを明らかにする。
- また、若手職員には、将来必要とされる職務群のコンピテンシー・プロフィールを示して、その能力開発のためのHRM（人的資源管理）やHRD（人的資源開発）のプランを示し、実践する。
- HRDのなかには、民間企業への出向、県立大学等高等教育機関での就学機会の確保、専門的能力を身に付けるための継続的なキャリアプランの策定などが想定される。
- IT、DX、RPA に対応できる情報活用技術の習得。
- 共通の価値観（ex 「人材育成は確かに重要だ」「先輩からたくさんのごことを学ぼう」「後輩を大切に育もう」）の形成

人的資本を有効活用するための情報資本と組織資本



業務プロセス

- 県庁のミッション
- 各部課のミッション



人的資本

- 高齢層職員のHRM
- 若手職員のHRD
- IT DX RPA への対応



人的資本を支える

- 情報資本
- 組織資本 (共通の価値観 戦略への方向づけ)

