

SAMPLE

特集レポート No. 117

人を活かす経営資源とは：
Z世代と人的経営資源の有効活用

Strictly Confidential



2024年12月23日

はじめに

- 多様な働き方の採用によって、従来の画一的な人材管理および経営は限界を迎えつつあるなかで、人的経営資源を有効活用して従業員一人ひとりのパフォーマンスを最大限に引き出す取組が重要となっている
- 人的経営資源の中でも、特に「Z世代」は企業のこれからの成長を担う人材として人材マネジメント上どのように扱うべきかといった点に注目が集まっている
- そのような中で、本レポートでは人的経営資源とは何かという論点から始まり、「Z世代」の価値観及びマネジメント上の課題、「Z世代」の有効活用に向けた指針についてレポートしている

本資料の流れ



- I. 人的経営資源とは
- II. 注目されるZ世代
- III. 今求められる人的経営資源の活用
- IV. 人的経営資源を有効活用する事例(新興企業)
- V. 人的経営資源を有効活用する事例(伝統企業)

経営資源とは

- 経営資源とは事業活動を行う上で必要となるもののことを指し、従来はヒト・モノ・カネ・情報の4つで整理されることが多かったものの、近年では時間や知的財産など別の資源が含まれて整理されることもある
- 人的経営資源は、経営資源の一つである「ヒト」のことを指し、各経営資源を有効活用するカギとなっている

定義	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営資源は事業活動をおこなう上で必要となるもの <ul style="list-style-type: none"> – 経営資源をどのように活用するかによって、事業の成長に大きく影響
----	--

4つの経営資源

ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各経営資源を有効活用するカギ <ul style="list-style-type: none"> – 従業員や各従業員の持つ技術やノウハウ、顧客、取引先などが対象である
モノ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業活動を支える物理的資産 <ul style="list-style-type: none"> – 収益の源泉となる製品、事業活動の拠点となる不動産、効率的な生産活動を可能にする機械などが対象である
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他の経営資源を調達するための資金 <ul style="list-style-type: none"> – 現金、預金、資本金、投資資金、株式、債券、借入金、補助金・助成金などの資金全般を指す
情報	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営の指針となる情報・データ <ul style="list-style-type: none"> – 顧客情報や市場動向など経営判断や戦略策定に必要な情報を指し、技術の進歩によって昨今重要性が増している

その他の経営資源

時間	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全ての企業が平等に有する「時間」 <ul style="list-style-type: none"> – 事業展開や事業拡大などへの意思決定にかかる時間、市場への商品リリース期間などあらゆる「時間」が含まれる
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> ■ 競争力の源泉となる見えない財産 <ul style="list-style-type: none"> – 特許やノウハウなどの知的財産だけではなく、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の資産を含む

人的経営資源(ヒト)の特徴

- 人的経営資源は、明確な管理手法が存在しないゆえに、企業経営においては適切な育成によって自律的に他の経営資源を有効に活用することができるよう育て上げることが重要となる

人的経営資源の特徴

特有の普遍的特徴

他の経営資源の舵取り役

- 4つの経営資源の中で唯一、ヒトに加えてモノ、カネ、情報という他の経営資源を活用することができる
 - 他の経営資源は存在するだけでは経営に大きな影響は与えず、ヒトがうまく活用することで始めて大きな価値を持たせることができる

唯一の自律的経営資源

- 感情を持ち、言葉でコミュニケーションを取りながら自ら考え行動することができる
 - ときには従業員が経営者や責任者の目指す方向性に沿わない行動をとることもある
- 経営目標を達成するために、裁量を持たせて仕事を任せることができる

企業戦略によって差異が生まれる特徴

育成によるアップデートの余地

- 育成をおこなうことでそれぞれのヒトが持つ経済的な価値を伸ばすことができる
 - 例えば、入社時点での新入社員の能力やスキルにともなう価値は高くないが、必要な教育を受けて様々な業務経験を積むことで、できる仕事が増え、価値は高くなる

困難な管理対象

- モノ、カネ、情報は、それぞれ効果的な管理手法が明確であるが、ヒトは完全に同一の個体は存在しないため、共通の管理方法に当てはめて管理するのは望ましくない
- 適切に管理するためには、ベースとなるノウハウを元に、個々人の性質(考え方や経験、状況)を見極め、カスタマイズして対応する必要がある

人的経営資源と企業成長

- 人的経営資源には4つのポイントが存在し、各ポイントに対して適切な対応をおこなうことで企業の成長が期待される

企業成長の要素分解

企業成長
(アウトプットの向上)



インプットの増加

1

ヒト

モノ

カネ

情報



生産性の向上

2

従業員の能力

3

組織

4

モチベーション

人的経営資源 活用のポイント

1

採用

- 企業成長のために要件を満たす人材を獲得するための取組
- 従業員数の増加は、企業の持続的な価値向上に繋がる

2

育成

- 従業員の生産性向上に向けて社員の能力やスキル、知識を向上させる取組
- 採用した人材の企業への定着や活躍を促す

3

配置

- 従業員をどの組織・ポジションに配置するかを決める人材マネジメント
- 生産性向上や組織全体の活性化を促す

4

評価

- 人材の能力や貢献度を正しく評価し、相応の報酬を提供すること
- 人材のモチベーションやエンゲージメントを高めることに繋がる

適切な対応によって 期待される効果

- 従業員数(インプット)の増加

- 従業員の能力向上

- 組織の活性化

- 従業員のモチベーション向上

SAMPLE版はここまでです。

続きは、業界チャンネル 特集レポート にてご覧ください。

特集レポート一覧はこちら ▶

“業界チャンネル 特集レポート”とは、

経営コンサルタントの目線で特に伸びているビジネスに注目して分析。
その成功の鍵や今後に言及し、「打ち手」を導出します。

