

限られたリソースで
パフォーマンスを
最大化する!

中小企業が実践すべき 「人的資本経営」

人的資本経営においては、従業員のパフォーマンスを向上させるために、人への投資を積極的に行なうことが求められます。しかし、原資の限られる中小企業においては、特に人的資本の「稼働率向上」も重要です。リソースが限られるなか、中小企業の目指すべき「人的資本経営」のあり方を考えます。

中小企業診断士
組織人事コンサルタント
平井 彩子



▶ いまなぜ「人的資本経営」が
注目されているのか

▶ 「人的資本経営」の
具体的な取組みの内容

いまなぜ「人的資本経営」が注目されているのか

個人や組織を取り巻く近年の環境変化

ここ数年、日本においても「人的資本経営」という言葉を耳にするようになりました。

人的資本経営が注目されるようになった理由は2つあります。

1つ目の理由は、欧州や米国を中心に、企業に対して人的資本情報に関する開示要請が高まり、日本国内の企業にも同様の流れが押し寄せたことです。

この流れのなかで、経済産業省が2020年9月に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（人材版伊藤レポート）」を発表したことから、人的資本経営に対する注目が高まるようになってきました。

2つ目の理由が、中小企業にも影響があるもので、少子高齢化、自然災害、社会情勢、さらには新型コロナウイルス感染症の発生な

ど、近年、環境変化がますます激しくなっていることです。

これらが働き方に変化を及ぼすだけでなく、働く人のキャリア観にも大きな影響を与えるようになりました。

また、デジタルテクノロジーの進展も大きな変化といえるでしょう。AIやロボット技術の発展は仕事の進め方やあり方を大きく変えますし、キャッシュレスや車の自動運転、電気自動車の普及などは、産業そのものや生活にまで変化をもたらしています。

これらに柔軟に対応していくためには、変化が訪れてからでは遅く、常に変化を予期して逐次対応していく組織にならなければいけません。

しかし、いまの日本の組織はフレキシブルな対応ができていますでしょうか。また、人を活かそうとしているでしょうか。

人を活かす組織にならないければ、組織としてのパフォーマンス

は高まらず、人手不足への対応にしても、賃上げへの対応にしても、いずれもままならなくなってしまうでしょう。

「人的資本」とは、人材を「価値を生み出す源泉である資本」と捉える考え方です。

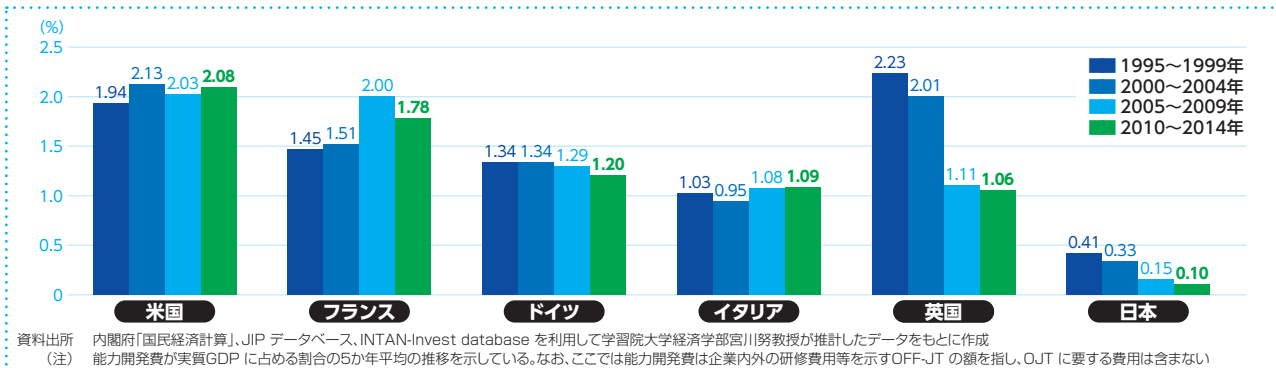
これまで組織のなかでの人の存在は、経営資源（人、モノ、金、情報）のひとつとして、資源を「使う」という捉え方に近く、投資の対象としては見られていませんでした。

このことは、厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」のデータ「国内総生産（GDP）に占める能力開発費」にも表われています（図表1）。欧米が1%〜2%を占めるなか、日本は0.1%にとどまり、特にOFF-JT（研修）や自己啓発への支援が弱いことがわかります。

「企業は人なり」と言うわりには、人への投資が弱いことは大変残念です。

どれだけテクノロジーが進化しようとも、イノベーションを起こすのは人ですし、それを運用していくのも人です。人材がいなければ、企業が成長していくことはできないでしょう。

図表1 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較



日本型の雇用慣習の限界

なぜ日本では、人への投資が進まなかったのでしょうか。そこには年功序列、終身雇用という日本型の雇用慣習の影響があると思われます。

終身雇用は、従業員に雇用の安心感を与え、長期的視点での育成が可能になることがメリットです。その一方、安心感によって努力を怠る人材が生まれたり、人材が同質化して組織が硬直化したりと、イノベーションが起きにくいというデメリットがあります。

長期的視点での人材育成は、経営者からすれば自社に役立つ能力のみを育成しようとし、従業員自身は他社で役立つスキルが身につかないため転職しにくいという状況をもたらします。これが組織の硬直化を生みます。

また、賃金も一度上げると下げるににくい日本のシステムでは、経営者にとって賃上げは大変勇気のいることです。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災、2020年の新型コロナウイルス感染症の発生など、次々

と困難に襲われた経営者は、次に何が起ころかわからない不安から、利益を人件費には回さずに貯め込む方向へ向かったと言われています。

従業員もリストラを恐れるあまり、「雇用が約束されているなら無理して賃上げしてもらわなくても定期昇給があればよい」と考えるようにもなるでしょう。

従業員と経営者は互いに切磋琢磨し、リスクを取りながらせめぎ合うからこそ成長し、成果を生むことができます。しかし、終身雇用によってお互いの緊張感を失わせる方向へと向かったのが現在の日本の状況と言えます。

人的資本経営と政府の方針

人的資本経営は、人材を資本と捉えて投資をすることで、中長期的に企業価値へとつなげていくという考え方です。

日本経済の成長のためにも大変重要な考え方であり、この着目は、政府方針にも表われています。

それは、2022年6月7日の「経済財政運営と改革の基本方針2022」、いわゆる「骨太方針

2022」の閣議決定です。

骨太方針2022では、「新しい資本主義に向けた改革」のなかで「人への投資と分配」を掲げています。

具体的には、「賃金引上げの推進」「スキルアップを通じた労働移動の円滑化（リスキリング・リカレント、デジタル人材育成、副業・兼業の促進）」「多様性の尊重と選択の柔軟性」「人的資本等の非財務情報の開示強化と指針整備」が謳われ、まさに人的資本への投資の促進が政府から発表されているのです。

また、岸田首相はことし1月23日の施政方針演説で「構造的賃上げを実現するため、希望する非正規雇用の方の正規化に加え、リスキリングによる能力向上支援、日本型の職務給の確立、成長分野への円滑な労働移動を進めるという三位一体の労働市場改革を、働く人の立場に立って、加速します」と発言しました。

日本型の職務給については、「人材の獲得競争が激化するなか、従来の年功賃金から、職務に応じたスキルが適正に評価され、賃上げに反映される日本型の職務給へ移行することは、企業の成長のためにも急務です」と述べ、さらに5月16日の新しい資本主義実現会議で、三位一体の労働市場改革として、リスキリング支援に職業訓練給付金や雇用調整助成金の見直しを加え、職務給の導入については今後多様なモデルを示すという指針を発表しました。

こうした動きから、政府も年功序列、終身雇用という日本型の雇用慣習の見直しが急務だと考えていることがわかります。これは、環境変化の激しい現代においては日本型の雇用慣行が経済成長の妨げとなっているからでしょう。

求められる3つの視点・5つの共通要素

前述した「人材版伊藤レポート」では、経営陣が主導して策定・実行する経営戦略と連動した人材戦略について、「人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素」を示しています（図表2）。

3つの視点は次のとおりです。
①経営戦略と連動しているか
②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか

- ③人材戦略が実行されるプロセス
 のなかで、組織や個人の行動変
 容を促し、企業文化として定着
 しているか
- また、その戦略の具体的な内容
 として出された5つの共通要素は
 次のとおりです。
- ①目指すべきビジネスモデルや経
 営戦略の実現に向けて、多様な
 個人が活躍する人材ポートフォ
 リオを構築できているか
- ②個々人の多様性が、対話やイノ
 ベーション、事業のアウトプツ
 ト・アウトカムにつながる環境
 にあるか（知・経験のダイバー
 シティ&インクルージョン）
- ③目指すべき将来と現在との間の
 スキルギャップを埋めていく
 （リスキル・学び直し）
- ④多様な個人が主体的、意欲的に
 取り組んでいるか（従業員エン
 ゲージメント）
- ⑤時間や場所にとらわれない働き方
 ここで示されている5つの共通
 要素を実現するために必要な代
 表的なキーワードには、次表（図表3）
 のようなものがあります。
- これらの取組みは、これまで
 「人的資源」であった人を「人的
 資本」へと変化させ、「管理」で
 あった人事を「戦略」へと昇華さ

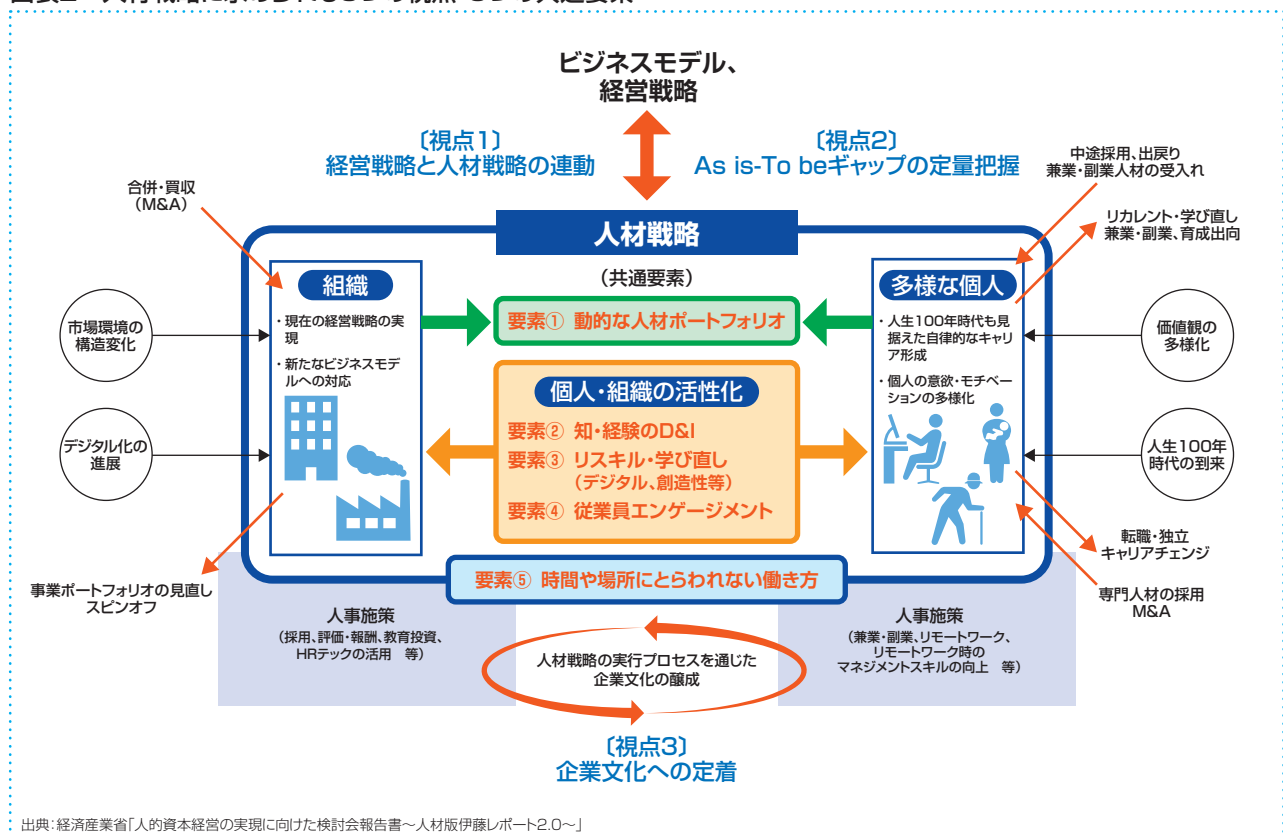
せます。内向きだった人材育成も
 外へと向いていくため人材は流動
 化しますし、外で自分の力を発揮
 して社内へ還元する兼業・副業も
 増えてくるでしょう。人材の多様
 化（ダイバーシティ&インクルー
 ジョン）も進むため、組織内のコ
 ミュニケーションも対話重視で、
 それぞれの考え方や価値観が尊重
 される形へと変化していきます。

こう書くと、組織がバラバラに
 なってしまうと恐れる人がいます
 が、その考え方がその同質的な
 です。右へ倣え、あうんの呼吸で
 マネジメントしていた時代は、上
 司の顔色を窺い、忖度していれば
 安泰でしたが、変化の激しい時代
 に同質的な考え方を重んじていて
 は、同調圧力が働くばかりで新た
 な課題解決やイノベーションは起
 きません。

昨今「パーパス経営」という言
 葉をよく聞きますが、これも変化
 の激しい時代だからこそ、企業理
 念や存在意義をベースに、経営戦
 略を明確化することが大切だとす
 る考え方です。

特に人材の多様化、流動化が進
 むなか、何を目指していくのか、
 何のために働くのかという軸の明
 確化が重要になります。

図表2 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



図表3 5つの共通要素を実現するために必要な代表的なキーワード

キーワード	説明
ダイバーシティ&インクルージョン	多様な人材が活躍できる組織であること。多様な価値観や考え方を尊重し、組織の成果へ結びつけていること
リスキリング・学び直し	現在必要なスキルを学ぶのはもちろんのこと、将来必要になるスキルを身につけることで、変化に対応していくこと
ワーク・エンゲージメント	熱意や活力をもって積極的に仕事に取り組める環境を整えること(働きやすく、働きがいのある職場の構築)
健康経営	従業員が心身ともに健康でいることに企業が投資することで、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化を図ること
デジタルスキルによる生産性向上	時間=成果から脱却し、より付加価値の高い仕事に力を注げる環境の構築。そのためのデジタル活用による業務の生産性向上
働き方の多様化への対応	人材の流動化(新卒一括採用からの脱却など)への対応。働き方の多様化(地域限定社員、テレワークなど)への対応。兼業・副業など外で力を発揮し、考え方や視野を広げる人材の促進
対話の促進	様々な取組み(変化)を受け止めるための適切なコミュニケーションが組織内で行なわれていること

人的資本経営には どんなメリットがあるのか

1人ひとりの考え方や価値観を尊重しながらも、同じ目的に向かって切磋琢磨できるからこそ、それぞれの能力やスキルが活き、働く人も成長し、組織にも成果もたらされるのだと思います。

前述したように、人的資本経営

を実践することは、組織に対して大きな成果をもたらします。

直接的・間接的な効果、社外・社内への影響をマトリクスで示すと、**図表4**のとおりです。

以下、このマトリクスを踏まえ、説明していきます。

(1) プロセスのイノベーション

人材のスキルアップ、デジタルスキルの獲得などにより、業務プロセスのイノベーションが期待で

きます。

時間短縮のような単なる効率化だけでなく、業務そのものを整理したり、集計作業を機械化したりするなど、業務プロセスを抜本的に見直して生産性を上げることが可能です。

たとえば、紙で回収していたアンケートをWebで実施するなどすれば、紙を回収して、記入された内容をパソコンに打ち込み、グラフ化する一連の作業のうち、回収と打ち込み作業のプロセスが必要になります。

この例は単純ではありますが、いままで当たり前にやってきたことを見直すだけでも生産性は格段に向上します。

さらには、従業員の創造性の向上も期待できるでしょう。新たな知識を獲得し、多様な考え方に触れながら業務を進めることで視野が広がり、発想の柔軟性を生むからです。

(2) 製品・サービスのイノベーション

私たちを取りまく事業環境は刻々と変化しています。デジタル化の進展でいえば、キャッシュレス決済が進んで無人レジが増えたり、OCR(光学文字認識)の進

化により、請求書や領収証を画像として読み込むだけで文字がデータ化されたりと、生活や業務を変化させています。

また、脱炭素社会(カーボンニュートラル)の潮流もガソリン車撤廃へと向かい、これまでガソリン車に関わる仕事をしてきた人は、仕事を变化させる必要が出てきました。

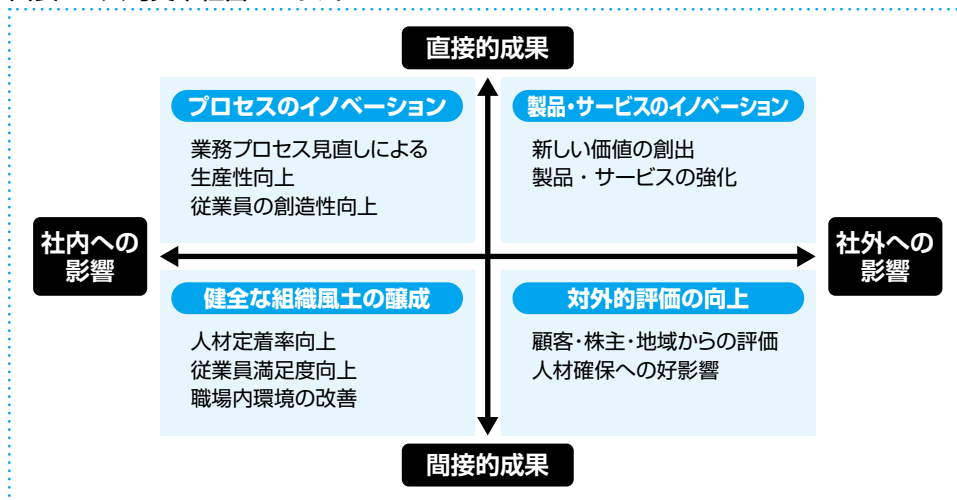
これらの動きからわかるように私たちを取り巻く環境は、これまでも速く変化しています。それと同時に、環境の変化に合わせて製品やサービスのイノベーション、新たな価値の創出がなければ、企業は衰退しかねません。

人材への投資により、そこで働く人たちの考え方や価値観、スキル、知識も時代に合わせてアップデートし、事業環境の変化に対応していくことで、企業の持続的成長が期待できます。

(3) 健全な組織風土の醸成

人的資本経営では、価値向上に向けた育成面の取組みだけでなく、エンゲージメントを高める意味でも、良好な労働環境の構築が重要です。これにより「働きやすさ」と「働きがい」の双方の向上が期待できます。

図表4 人的資本経営のメリット



従業員満足度が高まれば、人材の定着率が向上し、採用コストの低減や、さらなる職場環境の改善にも貢献します。

さらには、仕事の充実による職場への満足度の向上や、職業人生を豊かにすることにもつながります。

す。自分の力を職場で活かし、メリハリのある働き方をする中で、心身ともにいきいきとする従業員が増えることが期待できるでしょう。

(4) 対外的評価の向上

対外的評価とは、顧客や株主だけでなく、地域や家族、求職者などあらゆるステークホルダーからの評価を指します。

人的資本経営に取り組む、非財務的価値に着目してマネジメントを行なっていることを示すことは、時代に合った経営の実行力、その実行を支える人材の採用、育成、登用が可能であることを示しており、ステークホルダーから持続的な成長を期待してもらいやすくなるということです。

また、これらの取組みが企業価値を高め、人材確保へも好影響をもたらします。取引先に対して信頼感を与えることも期待でき、事業運営のうえでさらなる安定化につながります。

「人的資本経営」の具体的な取組みの内容

人的資本経営を実現していくためにどのような取組みを行えばよいのか、中小企業での具体的な取組み事例をもとに説明します。

人材戦略の立案……採用・評価・育成・報酬の連動

人的資本への投資というと、単なる研修の実施と考える人がいるかもしれませんが、場当たりの投資では人的資本経営を実践しているとは言えません。

経営戦略や経営理念と結びつけて、戦略的にどのような人材が必要なのか、どのようなスキルが求められているのか、眼前の組織や人材の問題を解決するだけでなく、将来をイメージしながら、経営も人事も一体となって人材戦略を検討する必要があります。

この戦略を価値あるものとするためにも、人材育成基本方針を定めるとよいでしょう。

ミッションや経営理念から目指

す社員像・人物像を定め、人材育成における重点施策とその目的や役割を示すことで、企業としての育成への力点がわかるだけでなく、社員が取組みの意味を理解する助けにもなります。

人材育成の取組みは、採用・評価・育成・報酬と局所的な対処となりがちですが、それぞれは密接に結びついているため、全体観をもって取り組むことが大切です。

また、方針を定めたら、アクションプランとして1年～3年程度の取組みロードマップを描くことも重要です。対外的に開示する必要まではありませんが、人事や総務など担当者が取組み時に悩むことが減りますし、今後、人的資本経営の情報開示を求められたときにも、情報の整理に役立ちます。

育成プランの立案と自律的なキャリア構築

求める社員像・人物像を決めた

ら、そのイメージに成長していくための具体的なステップを示す必要があります。

いわゆるキャリアパス（成長の道筋）と呼ばれるもので、いくつかの階層ごとに、業務遂行にあたって求められる行動や意識などを定義づけます。そのうえで、必要な能力や知識、それを身につけるための能力開発の手段などが定義されていると、目指す方向性が明確になり、従業員も取り組みやすいでしょう。

リカレント（学び直し）、リスキリング（新たなスキルの獲得）に代表されるように、画一的な学びだけでなく、自律的に学ぶことを組織として推進していくことも重要になります。

●A社（従業員50名のサービス業）の事例……中期ビジョン設定と課題認識の共有からキャリアパスの構築へ

A社は近年、粗利を圧迫するようなプロジェクトが生まれたり、ルールを守らない社員がサービス品質を低下させたりなど、経営上の問題が出ていた会社でした。

問題が起きるとモグラたたきのように対処することが多く、問題認識やあるべき姿の共有ができて

いない状態でした。社員教育なども場当たり的で、人事や組織のことは後手に回っていました。

そこで、経営全体の中期的なビジョン（あるべき姿）を掲げ、組織や人に関する中期的課題を抽出しました。この中期的課題は、あるべき姿に辿り着けていない真因を課題として設定したものです。ここでは「1人ひとりが役割を理解し、主体的に行動し、個人も組織も成長へ」と設定しました。

A社では、各部署の役割意識が低いうえ、部署を兼任させるような人事も多く、兼任すればするほど、その部署での役割意識が希薄になり、言い訳の余地を残してしまふということが起きていました。そのため、各部署の役割を明文化し、兼任人事をやめました。

また、キャリアパスを作成することで、各ステップでどのような能力やスキルが求められているのかを明確にし、自身の現状を理解し、成長の方向性を見出し、ということを実施しました。

これらを明確化したことで意識づけが進み、それぞれが役割を理解して行動するようになるなど、少しずつ変化が現われました。

役割について、あうんの呼吸で

従業員の判断任せにしている中小企業も多いですが、従業員が自分に都合よく解釈して行動してしまふとモラルの低下を招きます。

本来は会社として求めているものがあるはずですから、勝手な判断をさせずに会社としての考え方を明文化することが大切です。

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

ダイバーシティとは「多様化」「相違点」という意味で、組織のなかに性別・世代・障がいの有無・国籍などの違いをもった人たちが集まっていることを指します。

インクルージョンとは「包含」「一体感」という意味で、多様な人材がお互いを認め合い、一体感をもって組織運営を行なっていることを指します。

多様化の反対は同質化であり、同質化した組織では考え方や価値観も同質化します。集団思考や同調圧力などが働くことで偏った基準になりがちなため、変化に対する対応力が弱くなります。

一方、多様化した組織では、属性だけでなく考え方や価値観の多様化も進んでいます。日頃から変

化に晒されており、異なる考え方やスキル、知識をぶつけ合いながら対話をもとに運営を行なっていることで、変化に対しても多様な解決策を生み出せます。

人的資本経営を実践するうえでは、育成面だけを強化するのではなく、組織のダイバーシティ推進も必要と言えます。

●B社（従業員6名の洋菓子製造小売業）の事例……多様な人材を活かす経営へ

B社には、18歳〜72歳と幅広い年齢層のスタッフが在籍し、子育て中の女性、主婦、実習生など様々です。このように多様な人材はいるのですが、その多様性を活かせていない点で、組織運営上の問題点が出てきました。

たとえば、「省力化のために機械を導入したが、役割分担や適材適所への配置ができず活用できていない」「スタッフと経営者のコミュニケーションが不足している」などです。

そこで、「スタッフへの権限委譲の推進」「スタッフとのコミュニケーション強化」「売上データの活用と管理面の強化による働きやすさの向上」に取り組み、ことになりました。この取組みにより、

製造スタッフが自律的に動くようになったり、スタッフ同士で仕事内容の工夫が進むようになったりと、生産性が格段に向上しました。

また、スタッフミーティングや経営者との1on1ミーティングなどにより、意見交換や個人的なことを話す場が生まれ、お互いを尊重できるようになり、働きやすい環境の構築が進みました。

これらの取組みを通じて、経営者の人材育成に対する意識も変わりました。これまでは「女性は、結婚、出産で辞めてしまうから育ててもあまり意味がないだろう」とか、「製造は力仕事だから、大半のことは男性がしなければならぬ」など、男女の性差にばかり着目し、仕事を振り分けていたところがあつたそうです。

しかし、女性・男性には関係なく、それぞれの得意なところを活かすとともに、業務内容や働き方を工夫した結果、生産性の向上と意識改革、組織としての成長につながったのです。

単なる人材の多様化にとどまらず、多様化した人材を活かすためにどうするかを真剣に考えることが重要です。そのことがB社の事例からもわかるでしょう。

人事評価制度の構築・見直し

多様な人材を活用し、育成するだけでは、対策としては不十分です。その成長に見合った評価があつてこそ、従業員のモチベーションの維持・向上につながると言えます。

人事評価制度は、組織に心地よい緊張感を与えるのももちろんのこと、従業員からみれば、「この会社は自分の能力やスキルを見てくれている」という安心感につながるからです。

人事評価制度は、給料やボーナスを決めるためのものという認識が強いようですが、本質的には異なります。人事評価制度は、自身の強みや弱みを上司と部下で確認し合うことで、さらなる成長へと結びつけるためのツールであり、本来の目的は人材育成です。給料やボーナスに反映されるのは、あくまでも結果の活用という捉え方をするとよいでしょう。

また、人事評価制度は、組織文化の形成要素のひとつでもあります。会社として望ましい行動を評価制度として示せるからです。組

織文化を変えていきたいときに評価制度を見直すのも一案です。

人的資本経営で新たな人材戦略や求める人物像を定めた場合は、人事評価制度もそこに合わせた形で、求める能力や知識などを整理し直す必要があるでしょう。

また、より公平感、納得感のある制度にするためにも、評価面談や1on1ミーティングなどを充実させることも重要です。

●C社（従業員500名の小売業）の事例……評価のための評価ではなく、育成のための人事評価制度へ

C社では、組織の課題を適切に把握するために従業員満足度調査を実施したところ、「規模が大きくなつてきてから、会社の方針がよくわからない」「組織的なガバナンスの強化はできているが、逆に仕事のやりがいなどが規則やルールに縛られている」「仕事は任せてもらえるがフォローが少ない」「教育体系が弱く、自分の成長に不安がある」「働きがいはあるが、今後の成長に不安がある」など率直な意見が集まりました。

そこで、評価制度を見直すことで、会社方針の浸透と成長の方向性の明確化、さらには「働きが

い」と「働きやすさ」の向上を目指すことにしました。

見直しにあたっては、性別に関係なく各部署から幅広い世代（20代～50代）の社員を選出し、プロジェクトを結成。経営幹部にも理解してもらうため、社長や役員も参加し、社員の意見に耳を傾けながら議論していきました。

これまでの評価制度はチェックリストのようで、項目と量だけクリアできていればよいという評価をする傾向が強まっていたことが問題でした。そのため、態度や姿勢、求められる能力を区分し直し、あえて曖昧な表現も残すことで、評価とフィードバックがしやすいようにしました。その結果、評価のための評価ではなく、育成のための評価へと意識変革を図ることができたのです。

◇ ◇ ◇

人的資本経営への取組みでは、新たな対応が必要になることも多いでしょうが、具体例を見てもわかるように、どの企業も当たり前のことに一歩ずつ取り組むことで成長に結びつけています。本記事を参考に、人的資本経営に取り組み企業が1社でも多く現れることを楽しみにしています。