



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

中小・中堅企業の 人的資本経営 基礎知識

2022年11月 管理部門注目のイベント

- 1日……………計量記念日 経済産業省
- 1～7日……………教育・文化週間 文部科学省
- 4～17日……………福祉人材確保重点実施期間 厚生労働省
- 9～15日……………秋季全国火災予防運動 消防庁
- 10日……………技能の日 厚生労働省
- 11日……………介護の日 厚生労働省



中小企業診断士
組織人事コンサルタント
平井 彩子 氏

株式会社平井彩子事務所 代表取締役。
システム開発、コンサルティング会社を経て2012年に独立。組織活性化、人事評価制度の構築・運用、業務の改善を通じた組織活性化を主軸に活動。最近、働き方改革、ダイバーシティ推進に向けた活動も多く、小手先の業務改善ではなく、従業員と経営者の意識改革をもって、企業が自走できる仕組みづくりから組織支援を実施。研修やセミナーは年間平均100日登壇し、個人と組織の成長を支援。

昨今、急速に注目を集めるようになった「人的資本経営」。経済産業省による「人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方」であると定義されています。今回は、中小・中堅企業にとっての「人的資本経営」の基礎知識から、メリツト、取組み内容について平井彩子中小企業診断士に解説いただきます。

1 「人的資本経営」がなぜ注目されているのか

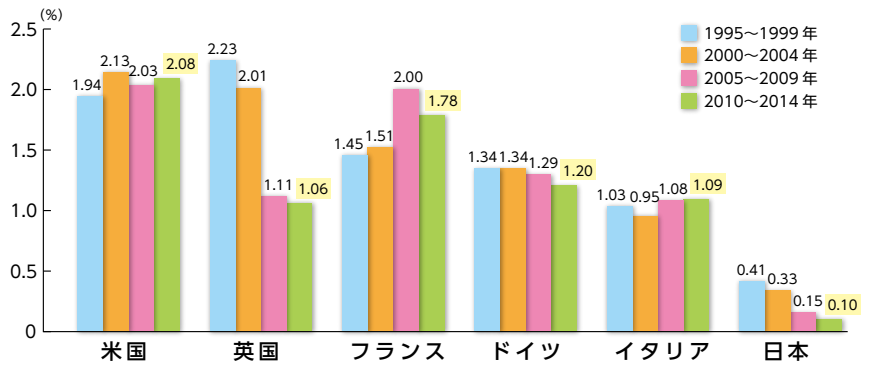
1 個人と組織を取り巻く環境の変化

皆さんは、「人的資本経営」という言葉を聞いたことがあるでしょうか。産業構造の急激な変化、少子高齢化、個人のキャリア観や働き方の変化のなかで持続的に企業価値を高めていくためには、経営戦略に適合する人材戦略を描く必要があるといわれています。その流れから、2020年経済産業省の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を皮切りに、「人的資本」という

言葉が注目されるようになりました。その後、脱炭素社会への急激な流れやコロナ禍における人々の意識変化などを踏まえ、変化に応じた経営を行っていくうえで「人的資本」の重要性が増していくようになりました。

「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、これまで「人」は経営資源である人、モノ、金、情報のひとつとして、資源を「使う」という考え方に近く、特に従来の日本では「人」への投資が疎かにされてきました。厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」によると、国内総生産（GDP）に占める能力開発費は、欧米が

図表1 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較



出典:「平成30年版 労働経済の分析」(厚生労働省)

1%~2%を占めるなか、日本は0.1%にとどまっています。特に、OECD(研修)や自己啓発への支援が弱いことがわかっています(図表1)。

「人的資本経営」では、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こうとする考え方は、日本経済の成長のためにも大変重要な考え方であり、企業は今まさに意識

図表2 開示事項の階層(イメージ)



出典:「人的資本可視化指針(案)」(内閣官房非財務情報可視化研究会)

2 骨太方針2022「新しい資本主義に向けた重点投資分野」

変革を求められているといえるでしょう。

「人的資本経営」への着目は、直近の政府方針にも表れています。2022年6月7日、「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。骨太方針では、「新しい資本主義に向けた改革」の

3 非財務情報への着目と開示の流れ

人材は、売上や利益の財務情報とは異なり非財務情報であるため、有価証券報告書に記載される項目ではありませんでしたが、これら非財務情報を開示しようと、2021年9月から、経済産業省による「非財務情報の開示指針研究会」、2022年2月からは内閣官房内で「非財務情報可視化研究会」が始まり、「人的資本」の可視化案が検討されています。2020年8月には米国証券取引監視委員会が、人的資本に関する情報開示を義務付けており、現在日本では、2022年6月現在「人的資本可視化指針(案)」として検討内容が発表されています。具体的な開示項目の検

中で「人への投資と分配」が挙げられました。一般的には「賃上げ・最適賃金の引上げ」が着目されがちですが、「人への投資と分配」の中では、リカレント教育(学び直し・学校を卒業して仕事に就いても学びと仕事を繰り返すこと)などを含むスキルアップにも言及されており、今後企業においても更なる「人」への投資が求められることとなるでしょう。

1 個人の成長

2 「人的資本経営」のメリット

自社の人材がスキルアップを適切に図ることで、イノベーションの創出、生産

討においては、定型的に義務付けられたものを開示すればよいということではなく、自社の独自性ある開示項目と、投資家が企業間比較をするために用いる開示事項の適切な組み合わせやバランスを確保することが求められています。また、「価値向上」と「リスクマネジメント」の2つの観点で開示情報を整理する必要があり、採用、育成やエンゲージメントなど「価値向上」としての側面と、労働安全や福利厚生など、ガバナンスやコンプライアンスという「リスクマネジメント」としての側面の両方を含むことが大切だとされています(図表2)。

これらの流れは、ESG投資への関心の高まりにも同じことがいえます。投資家の間でEnvironment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)を考慮して投資先を決定する流れがあり、企業価値向上が期待できる取組みとして、人的資本であるS(社会)への取組みが重要であることがわかります。



性の向上などの直接的なメリットだけでなく、仕事の充実による職場への満足度の向上にもつながり、職業人生を豊かにすることにつながります。自分の力を職場で活かし、心身ともに活き活きとする従業員が増えることが期待できます。

2 従業員の定着率の向上

「人的資本経営」では、価値向上に向けた育成面への取組みだけでなく、良好な労働環境の構築も求められますので、「働きやすさ」と「働きがい」双方の向上が期待できます。これらの効果による従業員満足度の高まりは従業員の定着率向上にもつながり、採用コストの低減や、更なる職場環境の構築にも貢献します。

3 事業環境変化への対応

私たちの周りの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、

キャッシュレスが進んで無人レジが増えたり、OCR（光学文字認識）が進化して請求書や領収証を画像で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、仕事を失う、もしくは変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、これまでよりも速く変化しています。環境が変化するということは、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する必要があるでしょう。人材への投資により、事業環境の変化に応じ、新しい価値を見いだすことが可能になり、企業の持続的な成長が期待できます。

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（利害関係者）からの評価を指します。「人的資本経営」に取組むことで、非財務的価値に着目して経営を行っていることを示すことができ、時代に応じた経営の実行力、その実行を支える人材の採用、育成、登用が可

能であることを示すことであり、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ります。

これらの期待は、今後の取引や求職者からの応募にもつながり、事業運営を更に安定化させやすくなります。

3 具体的な取組み内容

1 人材戦略の立案 (採用・評価・育成・報酬の運動)

「人的資本」を高めるといえるのは、単なる研修などの育成手法を実行することだけではありません。経営戦略や経営理念と結び付けて、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ことです。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いって良いでしょう。ミッション（目標や使命など）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、社員が取組むの意味を理解する助けにもなります。人材育成への取組みは、採用、評価、育成、

報酬と局所的な対処となりがちですが、それぞれが密接に結び付いていますから全体観を持って取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。

2 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

時代にあった人事戦略という意味では、ダイバーシティ&インクルージョンは重要なキーワードといえます。ダイバーシティとは「多様性」、「相違点」という意味で、組織の中に性別・世代・障がいの有無・国籍などの違いを持った人たちが集まった状態のことを指します。一方、インクルージョンとは「包括・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、一体感を持って組織運営を行っていることを指します。それに対して、同質化した組織では考え方や価値観も画一化し、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。多様化した組織では、属性



の多様化だけでなく考え方や価値観の多様化も進んでいるため、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した運営を行っていることで、変化に対しても多様な解決策を生み出すことができます。

「人的資本経営」を促進するうえでは、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いえます。

3 人事評価制度の構築・見直し

多様な人材を活用し、育成するということだけでは対策としては不十分であり、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維持向上につながるといえます。人事評価制度は、組織に心地よい緊張感を与えるのはもち

ろんのこと、従業員から見れば、「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思いついていても多いようですが、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更なる成長へ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。

「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ミーティングなどの充実も重要です。

4 育成プランの立案・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ステップを示す必要があるでしょう。いわゆるキャリアパスと呼ばれるもので、いくつかの階層ごとに、業務遂行にあたって必要な求め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、それを身に付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、従業員も安心して成長することができそうです。

制度やルールを決めるとなると、組織が個人の成長を抱え込んで支援すると勘違いする方もいらっしゃるかもしれませんが、そうではありません。リカレント（学び直し）、リスキリング（新たなスキルを身に付ける）、という新しい言葉に代表されるように、画一的な学びだけでは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。

4 人的資本経営で持続的な成長を目指す

「人的資本経営」という新しいキーワードを聞くと、何か小難しいことに取組まなければいけないと思ってしまう方もいらっしゃるかもしれませんが、経営戦略に人材戦略を合わせていくという意味では、本来のあるべき姿を表現しているにすぎません。当然、新たな対応が必要になることも多いでしょうが、これをきっかけに組織のあるべき姿を考え、取組みを実施することは、必ずや企業の持続的成長につながります。この記事を参考に、「人的資本経営」に取組む企業が1社でも多く現れることを楽しみにしています。

本紙に掲載の記事は2022年10月12日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL:(03) 5439-2370(大代表) FAX:(03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 22 - 5138, 法人開拓戦略室)