

中小企業が取り組むべき人的資本経営

岩 本 隆
(慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科特任教授)



<要 旨>

2020年頃より「人的資本経営」という言葉が日本国内で広がり、大企業や中堅企業だけでなく、中小企業にとっても人的資本経営の取り組みが重要であることが認知されてきた。人的資本経営は、人材を消費される「資源」ではなく、投資をして価値を高める「資本」ととらえた経営であり、日本で随分以前から言われている「企業は人なり」と意味はほぼ同じである。

一方で、日本では「失われた30数年」と言われているように、大企業はこの数十年で国際競争力を大きく下げてきた。その原因はさまざまあるが、人材マネジメントのあり方の硬直化が大きな原因の一つであり、日本政府は2017年頃から産業人材政策、特に、生産性を高めるための産業人材政策に取り組んできた。その取り組みが日本企業全般に認知されるに至り、日本企業に人的資本経営への変革の重要性が認識されるようになった。

2017年度以降の産業人材政策のさまざまな議論によって人的資本経営のフレームワークとして「3つの視点」と「5つの共通要素」が示された。3つの視点は、「視点①：経営戦略と人材戦略の連動」、「視点②：As is-To beギャップの定量把握」、「視点③：企業文化への定着」、5つの共通要素は「要素①：動的な人材ポートフォリオ」、「要素②：知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」、「要素③：リスキル・学び直し（デジタル、創造性等）」、「要素④：従業員エンゲージメント」、「要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方」である。

大企業や中堅企業はこのフレームワークに則って人的資本経営に取り組み始めたが、中小企業が人的資本経営に取り組むに当たっては、筆者は、3つの視点と5つの共通要素全てに取り組むよりも、優先順位をつけて「人事評価制度の導入」と「従業員エンゲージメントの経営指標としての活用」の2つに取り組むことを提言しており、これら2つの取り組みの政策での議論の推移や成功事例を本稿に記した。

目次

1. はじめに
2. 日本の産業人材政策の推移
 - 2017年5月～7月
 - 2017年11月～2018年3月
 - 2019年1月～3月
 - 2020年1月～9月
 - 2021年3月
 - 2021年7月～2022年3月
 - 2022年3月
 - 2022年8月～現在
3. 中小企業向けの産業人材政策
 - 3.1. 人事評価制度
 - 3.2. 従業員エンゲージメント
4. 中小企業の人的資本経営実践事例
 - 事例①：大浦貴金属工業株式会社
 - 事例②：すててこ株式会社
 - 事例③：株式会社阿智精機
 - 事例④：株式会社丸菱電子
 - 事例⑤：有限会社丸昇
 - 事例⑥：大王電機株式会社
 - 事例⑦：万協製薬株式会社
 - 事例⑧：株式会社メッセホールディングス
 - 事例⑨：株式会社クア・アンド・ホテル
 - 事例⑩：クリーンハウス株式会社
5. さいごに

1. はじめに

経済産業省(2020)が2020年9月30日に「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」を公表したことをきっかけとして、「人的資本経営」という言葉が日本でも広がってきた。人的資本経営という言葉は初めて聞く人も多く筆者のところにも「人的資本経営とは何なのか教えてほしい」という相談が多くくるが、人的資本経営の考え方自体は新しいものではなく古くから存在する。

人的資本経営は英語のHuman Capital Management(ヒューマンキャピタルマネジメント)を漢字で表記した言葉であり、英語やカタカナでは随分以前から使われている。Human Capital(ヒューマンキャピタル)という言葉は、18世紀に生きた「経済学の父」と呼ばれるアダム・スミスによって初めて使われた

言葉と言われており、スミス(1776)は、道具や器具、建物、土地とともに固定資本の一つとしてヒューマンキャピタルをあげ、「ヒューマンキャピタルとは人生経験によって育まれる技能、器用さ、判断力である」と述べている。

人材を表す言葉として「HR(Human resources: 人的資源)」という言葉がよく使われているが、人的資本経営は、現代的には、人材を消費される「資源」ととらえるのではなく、投資をして価値を高める「資本」ととらえた経営という意味になる。人材を資本ととらえる考え方は、松下(1977)が唱えた「企業は人なり」という考え方に近い。「企業は人なり」は、「一人ひとりの従業員に投資をして価値を高め、一人ひとりの活躍をサポートし、活躍を通して一人ひとりが成長することによって企業の持続的成長を実現する」という考え方であり、人的資本経営の考え方も同じだといってよい。

では、「企業は人なり」という言葉は日本の

どの企業でも当たり前のように使われているが、果たして、松下が提唱した意味でこの言葉が使われているであろうかということが問題である。筆者が多くの企業の方々と議論した印象では、「企業は人なり＝雇用を守る」という、“攻め”ではなく“守り”の意味でこの言葉を使っている企業が多い。雇用を守ることも重要なことではあるが、それだけでは企業の持続的成長は実現しない。一人ひとりの従業員がイキイキと働いて、活躍し、成長するということが重要であり、今一度、日本の各企業は本来の意味での「企業は人なり」を実行できているかどうかを見直すことが、企業の競争力を高める上で求められる。

大企業が人的資本経営を実践するための考え方については、経済産業省が公表した「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」に示されているが、中小企業が大企業と同じ取り組みをするのは難しい。そのため、本稿では、中小企業が人的資本経営に取り組むために優先順位が高いと筆者が考える2つの活動について重点的に述べる。1つは「人事評価制度の導入」であり、もう1つは「従業員エンゲージメントという経営指標の活用」である。人事評価制度の導入は、単に、従業員の仕事の成果を評価することだけが目的ではなく、従業員が評価に対して納得感をもてることと、仕事を通してどう成長したかについても評価をすることで、従業員がイキイキと働いて、活躍し、成長することを経営としてサポートすることを目的とする。従業員エンゲージメントは企業と組織との関係性を表す指標であるが、従業員エンゲージメント

の指標を活用することによって、恒常的に組織の課題を解決して組織力を高め、中小企業の持続的成長を実現する。

2. 日本の産業人材政策の推移

まずは、人的資本経営への注目が高まってきた経緯について述べていく。2017年3月28日に働き方改革実現会議（2017）が「働き方改革実行計画」を働き方改革実現会議決定し、19項目からなる対応策について、2026年度までに、どのような施策をいつ実行するかが具体的に定められた。以下に19の対応策を記す。

- ① 同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備
- ② 非正規雇用労働者の正社員化などキャリアアップの推進
- ③ 企業への賃上げの働きかけや取引条件改善・生産性向上支援など賃上げしやすい環境の整備
- ④ 法改正による時間外労働の上限規制の導入
- ⑤ 勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備
- ⑥ 健康で働きやすい職場環境の整備
- ⑦ 雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援
- ⑧ 非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援
- ⑨ 副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル就業規則改定などの環境整備
- ⑩ 治療と仕事の両立に向けたトライアングル型支援などの推進
- ⑪ 子育て・介護と仕事の両立支援の充実・

活用促進

- ⑫ 障害者等の能力を活かした就労支援の推進
- ⑬ 外国人材受入れの環境整備
- ⑭ 女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援や職業訓練などの充実
- ⑮ パートタイム女性が就業調整を意識しない環境整備や正社員女性の復職など多様な女性活躍の推進
- ⑯ 就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援・環境整備の推進
- ⑰ 中途採用の拡大に向けた指針策定・受入れ企業支援と職業能力・職場情報の見える化
- ⑱ 給付型奨学金の創設など誰にでもチャンスのある教育環境の整備
- ⑲ 継続雇用延長・定年延長の支援と高齢者のマッチング支援

働き方改革実行計画によって、企業には、特に、時間外労働の削減や有給休暇消化率の向上などの取り組みが喫緊に求められるようになった。労働時間を適正化することは労働者にとっては重要なことではあるが、企業にとっては、従業員の労働時間削減によって生じる経営課題を解決する策を打たないまま労働時間を減らすことは、競争力を失うことにつながる。そのため、経済産業省は企業の生産性向上が急務であると考え、「生産性革命を実現する「働き方改革2.0」」の政策に取り組み始めた。労働時間が減る分を生産性向上で補わなければ日本企業の競争力が落ちていくと危惧したのである。当時の経済産業大臣（2017）が2017年3月29日に開催された日本経済新聞社主催のシンポジ

ウムで発したメッセージを以下に記す。

「政府の働き方改革実現会議において、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金の導入など、働き方改革の実行計画が決まった。今後はこの実行計画を生産性向上と経済成長へとつなげていく段階になる。フリーランスや副業等も含めた多様で柔軟な働き方、技術進化にマッチした人材投資の拡充、そしてHRテクノロジーを活用した働き方改革に取り組んでほしい。政府も産業政策、労働雇用政策にとどまらず、教育、人材育成、社会保障政策など、さまざまな政策を総動員したトータルな改革パッケージが必要と考えており、官民を挙げて実現の道筋を考えていく。」

このメッセージの中の「HRテクノロジー」とは企業や組織が人事業務や人材マネジメントで活用する情報通信システムのことであり、米国では2000年前後から使われている言葉である。世界では、HRテクノロジー市場は2010年代に入って急成長しており、特徴としては、クラウドテクノロジーの導入により、より安価で使いやすくなったことと、人工知能等のテクノロジーの進化によりビッグデータを扱うことができるようになったことである。

日本では岩本ら（2015）が2015年4月に「HRテクノロジー」という言葉を発信し、その後日本国内でも言葉が広がった。HRテクノロジー市場は2015年以降日本でも急成長しており、人材マネジメントのさまざまな用途でHRテクノロジーのクラウドアプリケーションが開発され、上市されている。中小企業向けのクラウド

アプリケーションも増加しており、本稿で述べる人事評価や従業員エンゲージメントのクラウドアプリケーションの市場も急成長している。

以下に、2017年度以降の「働き方改革2.0」の産業人材政策を時系列で記す。

●2017年5月～7月

株式会社野村総合研究所（2015）がオックスフォード大学との共同研究により、日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能になると発表したが、この流れを受けて、経済産業省は、代替可能になる仕事は人工知能やロボット等のテクノロジーに任せ、ヒトはヒトでしかできない仕事、又は、テクノロジーを活用して付加価値を出す仕事に集中することで、生産性を一気に向上させることを考えた。

HRテクノロジーの活用の機運を日本全国で盛り上げるべく、経済産業省主催で「HR-Solution Contest ～働き方改革×テクノロジー」を開催した。筆者はこのコンテストの審査委員長を務めた。全国からテクノロジーを活用した働き方改革のソリューション案を募集したところ、合計103件のソリューションのアイデアが集まり、1次審査、2次審査を経て、8件がファイナリストとして選ばれ、2017年7月25日に、ファイナリスト8団体による最終選考会（プレゼンテーション）が実施された。

●2017年11月～2018年3月

経済産業省と中小企業庁が事務局となって「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）」が実施され、経済産業省から（2018）が2018年3月に報告書を公表した。

この研究会では、「中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（中核人材確保WG）」と「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキング・グループ（人材像WG）」が設置された。中核人材WGでは、多様な人材が中小企業等において中核人材として活躍するための課題と取り組むべき方向性について、人材ニーズ側から整理された。人材像WGでは、人生100年時代において、どのような人材像が求められ、またどのように学んでいくべきかについて整理された。

●2019年1月～3月

経済産業省経済産業政策局産業人材政策室が「経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会」を実施し、経済産業省（2019）が2019年3月に「企業の戦略的人事機能の強化に関する調査（経営力強化に向けた人材マネジメントに関する提言および先進企業事例）報告書」を公表した。この研究会では、これからの多くの日本企業に求められると考えられる人材マネジメントにおいて拠って立つべき原則として3つ、優先して実施すべき方策として6つが取りまとめられた。

【3つの原則】

- ① 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること
- ② 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選び合い、高め合う関係を構築していくこと
- ③ 経営トップが率先して、ミッション・ビジョン

ョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

【6つの方策】

- ① 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的育成・支援
- ② 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供
- ③ 個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築
- ④ 個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する機会の提供
- ⑤ 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築
- ⑥ 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

●2020年1月～9月

経済産業省経済産業政策局産業人材政策室が「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を実施し、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～」を公表した。この研究会で用いられた「人的資本」という言葉が日本で広がり、人的資本経営が注目されるようになった。

この研究会では、人的資本経営のフレームワークとして、人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素が取りまとめられた。

【3つの視点】

- 視点①：経営戦略と人材戦略の連動
- 視点②：As is – To beギャップの定量把握
- 視点③：企業文化への定着

【5つの共通要素】

- 要素①：動的な人材ポートフォリオ
- 要素②：知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
- 要素③：リスキル・学び直し（デジタル、創造性等）
- 要素④：従業員エンゲージメント
- 要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方

●2021年3月

2021年3月26日に人的資本経営の考え方を日本企業全体に広く伝えることを目的に、経済産業省主催で「持続的な企業価値を創造する人的資本経営」というタイトルのセミナーが開催された。本セミナーを特別協賛した株式会社リンクアンドモチベーション（2021）のセミナーレポートによると、約1,600名がセミナーを聴講し、人的資本経営が大きな注目を集めた。

●2021年7月～2022年3月

経済産業省経済産業政策局産業人材課（2021年4月1日付けで産業人材政策室から産業人材課に昇格）が「人的資本経営の実現に向けた検討会」を実施し、経済産業省（2022）が2022年5月に「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」を公表した。本検討会は、持続的な企業価値の向上に向けて、経営戦略と連動した人材戦略をど

う実践するかという点について、2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート」が示した内容を深掘りするために設置され、人的資本経営を実践するに当たってのさまざまな具体案が示された。

●2022年3月

経済産業省主催で「人的資本経営という変革への道筋」というタイトルのセミナーを開催し、人的資本経営という変革に向けてどのように道筋をつけていくかの議論がなされた。

●2022年8月～現在

2022年8月25日に「人的資本経営コンソーシアム」が設立され、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有や企業間協力に向けた議論、国内外の人的資本に関する情報の収集・発信と普及が行われている。具体的には以下の活動が進行している。

- 「総会」：企画委員会・各分科会・対話の活動状況を報告、活動計画の発表。
- 「企画委員会」：各分科会及び対話の活動計画を議論。
- 「実践分科会」：実践に関する先進事例の共有や企業間協力等に向けて議論。
- 「開示分科会」：開示に関する先進事例を共有し、効果的な開示の在り方を議論。
- 「会員と投資家との対話の場」：会員と投資家が人的資本について対話。

3. 中小企業向けの産業人材政策

筆者は、一般社団法人日本パブリックアフェアーズ協会の理事を務めている。日本パブリックアフェアーズ協会は企業のニーズに応じてさまざまな領域での政策提言を行っており、中小企業向けの産業人材政策の提言についても2018年頃から取り組んできた。具体的には、「人事評価制度」を中小企業に導入することと、「従業員エンゲージメント」を中小企業の経営指標として組織改善を恒常化することの2つのテーマについて提言を行ってきた。

3.1. 人事評価制度

2018年9月26日に日本パブリックアフェアーズ協会より岩本（2018）が「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上」というタイトルの政策提言レポートを出版した。岩本（2019）は更に追加で2019年4月5日に同協会から「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2」というタイトルの政策提言レポートを出版した。人事評価制度導入の目的は、従業員が評価に納得感をもてることと、従業員の成長に関する目標も設定して評価をすることであり、それによって、経営者やマネージャーが、一人ひとりの従業員がイキイキと働き、活躍して成長することをサポートする。

これらの政策提言レポートが政治家の目に留まり、2019年6月6日に「中小企業の生産性革命を実現するための人事評価制度等の在り方を考える有志議員勉強会」が発足し、設立総会が開催された。2019年11月12日に第2回総会、11月19日に第3回総会が開催されて、中小企

業が人事評価制度を導入することの重要性について議論を尽くし、2019年12月に、本勉強会から自由民主党政調会長、経済産業大臣、厚生労働大臣に人事評価に関する政策提言申し入れがなされた。

この政策提言申し入れを受け、中小企業庁は、「中小企業等経営強化法」の各種支援を受けるために必要な項目として「従業員の適正な評価」を組み込んだ。また、中小企業庁(2022)は、「2022年版 中小企業白書・小規模企業白書」において、中小企業の人事評価制度に関する取り組み実態についての調査結果を公表した。調査結果は株式会社帝国データバンク(2022)が公表した「令和3年度中小企業実態調査委託費 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書」に基づく。

以下に調査結果の主なポイントを記す。

- 従業員規模別の人事評価制度の有無については、101人以上の企業では87.2%、51～100人の企業では72.5%、21～50人の企業では57.2%、5～20人の企業では35.0%が、人事評価制度が有ると回答した。
- 従業員規模別及び人事評価制度有無別の売上高増加率については、いずれの従業員規模においても、人事評価制度が有る企業の方が、売上高増加率が高かった。特に101人以上の企業では、人事評価制度の有無による売上高増加率の差が大きく、人事評価制度が有る企業の成長率は10.4%であったのに対し、無い企業の成長率は0.6%であった。
- 人事評価制度の見直し状況別の売上高増加

率は、数年に1度など定期的に見直している企業は12.8%、定期的ではないが10年以内に見直したことがある企業は6.4%、10年以上見直していない企業は0.2%であった。

- 人事評価の手法については、「目標管理」が最も多く57.7%～72.5%の企業が活用、次いで「360度評価」が19.8%～31.4%、「コンピテンシー評価制度」が13.2%～20.8%、「その他」の手法が7.3%～8.1%であった。コンピテンシーとは、優れた成果を創出する個人の能力・行動特性のことであり、1990年代から企業での活用が広がった。

また、中小企業庁(2023)が2023年6月22日に公表した「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」において、人事評価制度の策定・見直し/キャリアパスの見える化を行う重要性が明記された。人材活用ガイドラインが示す人事評価制度の策定・見直し/キャリアパスの見える化の取り組みのポイントは以下である。

- ミッション/ビジョン/バリューで連動させる

人事評価制度を企業のミッション/ビジョン/バリューや求める人材像と連動させることで、企業が従業員にどうなって欲しいか明確になります。従業員の評価軸が企業理念や人材育成方針、キャリアパスと連動しているかも考えましょう。

- 従業員との対話

業績評価制度の仕組みを説明し、評価結果

のフィードバック、キャリアパスに関する対話を丁寧に行うことが、従業員の成長やエンゲージメント向上につながります。中核人材の育成・採用型の取り組みでは経営人材としての登用の仕組み、業務人材の採用育成においては非正規から正規雇用への登用の仕組みの明確化を検討しましょう。

- 希望するキャリアの実現に向けた取り組み
従業員が学びたいことを尊重・優先して配属・転属先を決定しましょう。さまざまな部署を経験し、今後のキャリアを検討した上で配属先を選べるようにするといった配属制度も検討しましょう。

現在、HRテクノロジーのクラウドアプリケーションが多く開発、上市されており、中小企業・小規模事業者は、IT導入補助金の制度によりHRテクノロジーのクラウドアプリケーション導入費用の1/2以上が補助される。IT導入補助金は、中小企業・小規模事業者等の労働生産性の向上を目的として、業務効率化やDX（Digital Transformation：デジタル変革）等に、向けたITツール（ソフトウェア、サービス等）の導入を支援する補助金であり、2024年度の「IT導入補助金2024」では最大450万円補助される。

中小企業が活用できる人事評価のクラウドアプリケーションも市場に複数出ている。例えば、導入企業数4,000社以上で中小企業でのシェア国内トップの株式会社あしたのチームの人事評価クラウドアプリケーションである「あしたのチーム」では以下に記す人事評価のさまざまな

機能が実装されている。

- lon1
- 360度評価
- 経年分析
- 甘辛分析
- 組織図
- 売上管理
- 目標履歴
- 評価分析
- API（Application Programming Interface）連携（Slack、キングオブタイム他）
- メール配信自動期日管理

人事評価制度をゼロから作り上げるのは大変だが、こういったクラウドアプリケーションを活用すれば、導入ハードルは下がる上に、多くのユーザー企業のノウハウがツールに反映されているため、最先端の人事評価の仕組みを作ることができる。

3.2. 従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントとは、企業と従業員との関係性を表すものであり、1990年代に経営理論の概念として提唱され、2000年代に入ってから世界に広がった。エンゲージメントの日本語訳に「婚約」があるが、筆者は「企業と従業員とが婚約関係のような関係にあること＝従業員エンゲージメントが高い状態」と解釈している。具体的には、企業と従業員とが、結婚前の男女の関係のように、「対等の関係」で、「お互いにワクワクしていて」、強く結びつくことを「コミットし合っている」状態である。コミット

し合っている状態を別の言い方で表現すると、企業は従業員がイキイキと働ける環境を作ることにはコミットをし、従業員は企業が持続的に成長することにコミットしているということである。

日本では、「ワークエンゲージメント」という言葉もよく使われているが、従業員エンゲージメントが企業と従業員との関係性を表し、組織の課題を解決するための指標であるのに対し、ワークエンゲージメントは仕事のやりがい、仕事への熱意、仕事から得る活力等、従業員と仕事との関係に着目したものであり、少し概念が異なっている。世界的には、ワークエンゲージメントよりも従業員エンゲージメントの方が指標として多く活用されており、筆者も従業員エンゲージメントの活用を提言している。

従業員エンゲージメントを測定するためのツールが世界でさまざま市場に出ており、有名なものとして、米国のギャラップ社（2024）のQ12[®]があり、世界各国・地域の従業員エンゲージメントの調査がQ12[®]を用いて定期的に行われている。Q12[®]では以下の12の設問に対して5段階で点数づけをし、スコア化する。

- Q01. 私は仕事の上で、自分が何を期待されているかがわかっている。
- Q02. 私は自分がきちんと仕事をするために必要なリソースや設備を持っている。
- Q03. 私は仕事をする上で、自分の最も得意なことをする機会が毎日ある。
- Q04. この1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした。
- Q05. 上司あるいは職場の誰かが、自分を一人

の人間として気遣ってくれていると感じる。

- Q06. 仕事上で、自分の成長を後押ししてくれる人がいる。
- Q07. 仕事上で、自分の意見が取り入れられているように思われる。
- Q08. 会社が掲げているミッションや目的は、自分の仕事が重要なものであると感じさせてくれる。
- Q09. 私の同僚は、質の高い仕事をするよう真剣に取り組んでいる。
- Q10. 仕事上で最高の友人と呼べる人がいる。
- Q11. この半年の間に、職場の誰かが私の仕事の成長度合について話してくれたことがある。
- Q12. 私はこの1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った。

ギャラップ社（2023）が2023年6月に発表した2022年のグローバル調査では、日本の従業員エンゲージメントスコアは145ヶ国中最下位であり、従業員エンゲージメントの向上は日本の国家的課題であることが示唆されている。

従業員エンゲージメントスコアと企業の業績との相関関係に関する研究は世界中でなされており、日本では、岩本ら（2018）が従業員エンゲージメントスコアと売上高営業利益率および労働生産性とが統計的に正の相関関係があることを示している。

日本でも多くの大企業が人的資本経営の主要KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）として従業員エンゲージメントを設定して取り組み、多くの成功事例が公表されているが、中小企業ではまだ一部の企業しか人

的資本経営に従業員エンゲージメントを活用していない。そのため、岩本（2021）は、2021年2月1日に日本パブリックアフェーズ協会から「持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察」というタイトルの政策提言レポートを出版し、中小企業にとっても従業員エンゲージメントの活用が重要であることを発信した。また岩本（2021）は、2021年11月1日に同協会から「従業員エンゲージメント活用による企業経営の新たな潮流」というタイトルの従業員エンゲージメントに特化した政策提言レポートを出版した。

これらの政策提言レポートの出版を受け、2020年6月15日に発足した「中小企業の生産性革命を実現する議員連盟」が、中小企業での従業員エンゲージメント活用に関心を示した。2021年4月20日に開催された本議員連盟の第3回総会、2022年2月2日に開催された第4回総会において中小企業での従業員エンゲージメント活用について議論がなされ、2022年4月に本議員連盟から経済産業副大臣に政策提言申し入れがなされた。

これを受けて、中小企業庁（2023）は、2023年6月22日に公表された「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」にて従業員エンゲージメントに関する記述が盛り込み、併せて公表した「中小企業・小規模事業者の人材活用事例集」においても、従業員エンゲージメント向上に取り組んでいる企業を好事例として紹介した。また、2024年度には、独立行政法人中小企業基盤整備機構（2024）は、中小企業大学校において、中小企業向けの従業員エンゲージメント向上のための研修講座を開始した。

また、東京都（2022）は、2022年度に「魅力ある職場づくり推進奨励金」の事業を開始し、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みに対し奨励金を支給している。令和6年度は最大130万円を毎回140社（全10回）に支給する。

中小企業における従業員エンゲージメント向上の重要性が認識され始めたことを受け、株式会社商工組合中央金庫（2023）は、2023年8月18日から9月4日の期間に、全国の中小企業3,789社を対象に従業員エンゲージメントに関する調査を実施したところ、以下の結果となった。

① 従業員エンゲージメントの計測状況

- 計測を実施している企業は全体の約3割にとどまる一方、「計測を実施していないが、必要性を感じる」と回答した企業が6割弱存在。属性別では、従業員規模が大きい企業、代表者年齢が低い企業で計測実施率が高くなる傾向がみられた。

② 従業員エンゲージメント向上に向けた各施策の取り組み状況

- 「賃金の引き上げ」、「ワークライフバランスや多様な働き方の推進」が取り組み済み比率の上位。「取り組み済み」の比率と、「取り組み済みのうち、効果あり」比率との間には強い相関がみられた。

- 従業員エンゲージメント計測の実施有無別でみると、すべての項目で計測実施先の方が未実施先よりも取り組み済み比率が高く、従業員エンゲージメントの計測と具体的取り組みへの行動に関連性がみられる。

③ 従業員エンゲージメント向上を図るうえの課題

- 「時間がない、人手が足りない」、「リーダー的人材がいない」、「情報・ノウハウが不足」といった項目が上位となった。

中小企業が活用できる従業員エンゲージメントのクラウドアプリケーションも市場に多く出されているので、IT導入補助金などを活用しながら従業員エンゲージメント向上のためのPDCAサイクルを回すことをお勧めする。

4. 中小企業の人的資本経営実践事例

「中小企業・小規模事業者の人材活用事例集」や筆者が見聞きした話等から、人事評価制度や従業員エンゲージメント指標を活用して人的資本経営を実践している中小企業の事例を以下に記す。

事例①：大浦貴金属工業株式会社

(資本金:2,500万円、従業員数:40人)

育成に主眼を置いた人事評価を定着させることにより、人材の育成に加え、安定的な人材確保ができるようになった。具体的には、求める人材から見つけてもらい選ばれる機会を増やすため、必要な人材像を明確化し、人事労務分野のスペシャリストとして採用した人材を中心に新たな人事評価制度を構築した。育成に主眼を置いた人事評価制度の運用と定着により、スキルアップに向けた意識の向上と採用活動におけるミスマッチの予防ができるようになった。

事例②：すててこ株式会社

(資本金:1,000万円、従業員数:43人)

経営計画書を毎年作成し、発表会等で社内浸透を図ることで経営基盤を整備するとともに、月次決算による企業の財務数値の見える化と日報・月報による従業員の情報の見える化を推進し、毎月の面談で目標達成度を確認する独自の成長評価制度を構築・運用した。数値に基づく評価と改善活動を続け、地域の洋品店からネット通販専門店に業態転換し、2011年から2021年までの10年で売上高が約2億円から約10億円へと約5倍に拡大した。

事例③：株式会社阿智精機

(資本金:1,000万円、従業員数:45人)

人事評価制度の改革・定着により、現場の士気・生産性が向上し、新規人材の採用に成功した。具体的には、従業員の得意・不得意に合わせた人材配置をして生産性の向上を図るため、技能育成シートとスキルマップシートを作成し、2つのシートを使いながら月1回の技術会議で、従業員の持つ技術や人間性を確認し、従業員の士気を高めている。

事例④：株式会社丸菱電子

(資本金:3,000万円、従業員数:48人)

2019年に株式会社リンクアンドモチベーションの従業員エンゲージメントのクラウドアプリケーションである「モチベーションクラウド」を導入した。モチベーションクラウドでは、従業員が64の設問に回答し、回答結果から「エンゲージメントスコア」が偏差値で出され、期待度は高いが満足度が低い組織の課題、つま

りの自社従業員エンゲージメントを向上させるために優先順位の高い課題が抽出される。優先順位の高い課題に対してPDCAサイクルを回して改善していくことで従業員エンゲージメントを向上させる。

初回の従業員エンゲージメントサーベイではエンゲージメントスコアは37.0点で散々な結果であったが、課題が体系的に整理されたことで、経営陣が覚悟をもって組織改善に取り組むことができるようになった。ステップ1として、社長が全従業員の前で、組織改善に向けて本気で取り組んでいく約束を伝え、ステップ2として、社長から幹部、幹部からメンバーへ本音を伝えてもらう1on1面談を実施し、ステップ3として、従業員から受けた改善要望の中で、具体的に改善する内容を社員に共有した。その後、粘り強くPDCAサイクルを回し、2021年12月に実施された従業員エンゲージメントサーベイでは、エンゲージメントスコアが68.3にアップした。

エンゲージメントスコアが上がるにつれ、従業員のイキイキ度や自律性が高まり、受託型のビジネスから自社製品を開発・販売するビジネスへと変革し、業績も右肩上がり伸びるようになった。

事例⑤：有限会社丸昇

(資本金：500万円、従業員数95人)

従業員との対話を通じて、「従業員の幸せ」を根底にした経営理念を策定し、人事評価制度の構築や積極的な権限移譲も実施した。それらの取り組みが従業員の自律的な成長と業務体制の見直しや仕入れ加工販売ビジネスへの

展開につながり、改革当初に立てた売上高目標の200%を達成した。

2015年に「従業員の幸せ」を根底にした経営理念を策定したが、経営理念を考える際に従業員のライフプランも考えるようになり、ライフプランに見合った賃金体系や人事評価制度を整える必要を実感した。2017年に人事評価制度に関する研修を中小企業大学校で受講し、そこでの学びを活かして人事評価制度を構築し、2018年3月に運用を開始した。それにより、社長が一人で抱えていた仕事を積極的に権限移譲できるようになった。顧客営業や技術開発など、最初は社長と一緒にしながら、従業員の自発的な取り組み成果を認めて成功体験を積み重ね、必要なスキルを少しずつ身につけてもらうことで権限移譲を進めてきた。

事例⑥：大王電機株式会社

(資本金：7,350円、従業員数：108人)

更なる事業拡大のために、経営理念・ビジョンと中期経営計画を策定し、人材の採用・育成を中核に据えて、人事評価制度の構築や採用強化、組織体制の見直しを実施した。計画的な人材確保や技術伝承により、労働生産性と品質の向上を実現し、既存顧客からの受注増加と新規顧客の獲得につながっている。

事例⑦：万協製薬株式会社

(資本金：4,000万円、従業員数：216人)

従業員エンゲージメント向上のため、ギャラップ社の従業員エンゲージメント調査を年2回、定期的実施し、従業員エンゲージメント向上のためのPDCAサイクルを回している。従

業員エンゲージメントサーベイの結果などから、「業務のモジュール化とジョブローテーションによる育成」と「キャリアアッププランの作成と個人面談の実施」をアクションとして行っている。

「業務のモジュール化とジョブローテーションによる育成」では、各部門において達成すべき仕事の能力を細かくモジュール化し、各達成度で従業員の能力を評価して、賞与や昇給に反映するほか、正規登用の目安おしている。具体的には、各項目の難易度によって3段階のランクで点数に差をつけ、更に各項目の習熟度を4段階で点数化している。また、約2年間該当の部門に在籍しており、モジュールの習熟度が一定以上の全従業員を対象に定期的なジョブローテーションを実施し、従業員個人の育成に加え、休業者がいても業務をカバーできる組織力の向上につなげている。

「キャリアアッププランの作成と個人面談の実施」では、年度始めにキャリアプランを作成し、上司が常にフォローするように仕組み化した。キャリアプランでは、従業員一人ひとりが1年間でどんなことに挑戦し、自身の成長に繋げるかについての目標を設定し、上司と年6回の面談を行って、状況の進捗と達成のための課題を明確化している。

事例⑧：株式会社メッセホールディングス

(資本金:3,000万円、従業員数:280人)

2017年11月に「モチベーションクラウド」を導入し、従業員エンゲージメントサーベイを開始した。メッセは、企業を挙げて従業員エンゲージメント向上に取り組んでエンゲージメン

トスコアを年々向上させ、2011年から2023年まで3年連続で「ベストモチベーションアワード2023（中堅・成長ベンチャー）」を受賞するまでになり、業績は右肩上がり伸び、生産性は3倍になった。筆者は、メッセホールディングスの従業員エンゲージメント向上のノウハウを中小企業企業の教科書になるようまとめてほしいとお願いし、メッセの専務取締役の宮本ら(2024)は、2024年2月15日に「組織X～「エンゲージメント」日本一3連覇企業が語る、24のメソッド×事例～」という書籍を出版した。中小企業の皆さんには、従業員エンゲージメント向上の教科書としてご活用いただきたい。

事例⑨：株式会社クア・アンド・ホテル

(資本金:1,000万円、従業員数:400人)

従業員が自らキャリアプランを考えるためのセルフ・キャリアドックを導入し、自ら学び成長する風土の定着と仕事へのモチベーションの向上を実現した。セルフ・キャリアドックでは、キャリアコンサルタントの外部講師を呼び、ジョブカードを用いて参加者それぞれの強み・弱みを明らかにしたのち、責任者との面談でこれまでのキャリアの振り返りと今後の将来設計について話し合っている。

また、在籍年数や職務等級に応じて内容と参加者を決める形で社内研修を体系化し、社内研修では、従業員同士でスキルを高め合うことを狙いとして、講師は原則、従業員自身が務めるようにしている。社外研修は特定のスキルを学ぶものと位置付け、経営幹部や管理職といったリーダーの養成、コミュニケーションスキルの向上など、幅広く活用している。社外研修の

受講にあたっては、学びたいコースを自己申告で決め、学習内容はレポートにまとめて、日々の業務に活かせるようにしている。

事例⑩：クリーンハウス株式会社

(資本金:5,000万円、従業員数:509人)

事業規模が拡大するなか、人事施策を効果的に実施していくために人事担当の責任者を任命し、グループ全体での採用活動の実施による採用費の削減や、人事評価制度の構築・運用による成長意欲やサービスレベルの向上を実現した。従業員の評価基準がなく、上司の属人的な評価をしていたところを、外部のコンサルタントの協力を仰ぎながら、ゼロから人事評価制度を構築し、評価の透明性・公平性の向上を図った。これらの活動により、人事評価制度のもとで体系的な評価をすることができるようになり、評価者との対話のなかで、被評価者は自身に足りないものを明確に理解することができ、業務へのモチベーションや成長意欲、サービスレベルの向上につながっている。また、体系的な評価をすることで事業所ごとの特徴の把握もできるようになった。

5. さいごに

この数年、筆者のところにも中小企業向けの人的資本経営の講演の依頼が増えてきた。さまざまな中小企業経営者と議論をすると、「うちの従業員は皆真面目で会社が与えた仕事はきっちりやってくれる。ただ、「従業員一人ひとりがイキイキと働いているか、活躍しているか、成長しているか」と問われると、できていないし、この組織の状態を変えないといけないと思

う。」というふうに語る中小企業経営者が多い。

数十年前までの日本の大企業が強かった状況では、中小企業にとっては、大企業から受ける仕事をきっちりとこなすことが重要であったが、日本の大企業からの仕事が減少している現在の状況では、中小企業が自ら仕掛けて能動的にビジネスを創造していく必要がある。そのためには、従業員一人ひとりが自律性をもち、さまざまなビジネスアイデアが従業員一人ひとりから上がってくる企業文化を創る必要があり、人材マネジメントの変革が必要となる。

筆者はこの変革を“金太郎飴型”の人材マネジメントから“プロスポーツ型”の人材マネジメントへの変革と言っている。従業員全員が真面目に与えられた仕事をこなすあり方から、従業員一人ひとりが自律性をもって、自身のポテンシャルを最大限に引き出して、パフォーマンスを最大化するあり方への変革である。

幸い、テクノロジーの進化により、人的資本経営を支えるHRテクノロジーのツールが多く市場に出され、安価で活用できる。そういったツールも活用しながら、多くの中小企業が人的資本経営に取り組み、持続的に成長できる企業になることを願っている。

【参考文献】

- 経済産業省（2020）「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」経済産業省.
- Adam Smith（1776）「An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations」MetaLibri
- 松下幸之助（1977）「人事万華鏡」PHP研究所.
- 働き方改革実現会議（2017）「働き方改革実行計画」首相官邸.
- 伊藤禎則（2017）「働き方改革 第2章」と「人生100年時代」における人づくり革命について」日本パブリックアフェアーズ協会セミナー講演資料.
- 野村総合研究所（2015）「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に～601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算～」野村総合研究所.
- 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科（2015）「Human Resource Technology Symposium開催」慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
- 経済産業省・中小企業庁（2018）「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書」経済産業省・中小企業庁.
- マーサージャパン（2019）「企業の戦略的人事機能の強化に関する調査（経営力強化に向けた人材マネジメントに関する提言および先進企業事例）報告書」経済産業省.
- リンクアンドモチベーション（2021）「持続的な企業価値を創造する人的資本経営イベントレポート」HR2048.
- 経済産業省（2022）「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」経済産業省.
- 岩本隆（2018）「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 岩本隆（2019）「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 中小企業庁（2022）「2022年版 中小企業白書・小規模企業白書」中小企業庁.
- 帝国データバンク（2022）「令和3年度中小企業実態調査委託調査費 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書」中小企業庁.
- 中小企業庁（2023）「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」中小企業庁
- あしたのチーム（2024）「人事評価制度の構築・クラウド化で人と組織の成長を支援」あしたのチーム.
- ギャラップ（2024）「ギャラップは従業員エンゲージメントとパフォーマンス向上の最適なパートナーです」ギャラップ.
- Gallup（2023）「State of the Global Workplace」Gallup.
- 岩本隆・新改敬英・モチベーションエンジニアリング研究所（2018）「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果を公開～エンゲージメントスコアの向上は営業利益率・労働生産性にプラスの影響をもたらす～」リンクアンドモチベーション.
- 岩本隆（2021）「持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 岩本隆「従業員エンゲージメント活用による企業経営の新たな潮流」日本パブリックアフェアーズ協会
- 中小企業庁（2023）「中小企業・小規模事業者の人材活用事例集」中小企業庁
- 中小企業大学校（2024）「No.57 社員がいきいき働く職場づくり」中小企業基盤整備機構
- 東京しごと財団（2022）「令和4年度魅力ある職場づくり推進奨励金」東京しごと財団
- 商工組合中央金庫（2023）「中小企業の従業員エンゲージメントに関する調査（2023年8月 商工中金景況調査 トピックス調査分）」商工組合中央金庫
- 宮本茂・白木俊之（2024）「組織X～「エンゲージメント」日本一3連覇企業が語る、24のメソッド×事例」プレジデント社