

中小企業の人的資本経営

平井 彩子
(株式会社平井彩子事務所)
代表取締役



1. 人的資本経営がなぜ注目されているのか

ここ数年、「人的資本経営」というキーワードを耳にするようになりました。注目されるきっかけは2点です。1つは、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。

中小企業にも影響があるのが2つ目の理由で、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の発生など近年環境変化がますます激しくなっている点です。これらの変化が、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かたに大きな変化をもたらしますし、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、産業そのものや日々の生活まで変化をもたらします。これらの変化に柔軟に対応していくためには、指を咥えて変化を待っているのでは遅く、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ないのです。

しかし、今の日本の組織は、この変化に対してフレキシブルな対応ができているといえるでしょうか。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、賃上げ対応、どれもままならなくなってしまうことに警鐘が鳴らされているのです。

「人的資本」とは、人材を価値生み出す源泉である資本と捉える考え方です。これまで組織中での人の存在は、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おりませんでした。

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、企業は今まさに意識変革を求められているのです。

2. 人的資本経営のメリット

1) 個人の成長と定着率の向上

自社の人材がスキルアップを図ることで、イノベーションの創出、生産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、心身ともに生き生きとする従業員が増えることが期待できます。“働きやすさ”と“働きがい”双方の向上が期待でき、これらの効果により定着率向上も期待できます。

2) 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。デジタル化の進展は仕事の進め方を変えたり、脱炭素社会（カーボンニュートラル）の潮流も産業構造にまで影響を与えたり

しており、事業全体もしくは仕事の仕方を変化させる必要が出てきました。

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りますでしょう。人材へ投資することで、事業環境の変化に応じ、新しい価値を見出すことが可能になり、企業の持続的成長が期待できます。

3) 対外的評価の向上

対外的評価とは、顧客や株主だけではなく、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ことで、非財務的価値に着目した経営の推進を示すことができます。そして、時代にあった経営の実行力、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すことであり、持続的成長が可能であることをステークホルダーが認めることにもつながるでしょう。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、事業運営をさらに安定化させやすくなります。

3. 具体的な取り組み内容

1) 従業員の能力開発とキャリアパスの整備

中小企業では、大企業に比べて限られた人材で業務を遂行する必要があるため、各従業員が多様なスキルを持つことが求められます。そのため、定期的なスキルアップ教育やOJTを通じて、従業員の能力を向上させることが重要です。また、キャリアパスを明確にし、従業員が自らの成長をイメージできるようにすることも有効です。これにより、従業員のモチベーションが向上し、離職率の低減にもつながります。

2) エンゲージメントの強化と組織文化の構築

中小企業は、従業員一人ひとりの貢献度が企業の成長に直結しやすいです。そのため、従業員のエンゲージメントを高めることは大切です。具体的には、定期的な調査とフィードバックを行い、従業員の意見を経営に反映させる仕組みを整えることや、従業員が会社のビジョンや価値観に共感できる環境を整えることが求められます。これらの取り組みにより、従業員が企業に対して一体感を持ち、自発的に貢献する姿勢を促進できます。

3) 柔軟な働き方の導入

ワーク・ライフ・バランスの重要性が高まる中、柔軟な働き方を導入することは、人的資本経営において欠かせない要素です。例えば、リモートワークやフレックスタイム制の導入により、従業員がより柔軟に働ける環境を提供することや、それぞれのライフステージに合わせて、転勤の有無について選択できる制度など、多様なニーズに応えることが求められています。これらの取り組みにより、従業員の満足度が向上し、優秀な人材の定着率が上がるだけでなく、新たな人材の採用も期待できます。

4) 公平な評価と報酬制度の確立

中小企業においても、従業員の努力や成果に対する公平な評価と報酬は重要です。公平公正な制度を導入することで、従業員の働く意欲が高まり、組織全体のモラル向上・生産性向上につながります。また、透明性が高まることで、従業員間の信頼感が醸成されるため、健全な競争と協力が促進されます。

以上のポイントを押さえ、中小企業が人的資本経営を効果的に実践することで、企業の持続的な成長を支える強固な組織を構築することが可能となります。限られたリソースを最大限に活用し、従業員一人ひとりの価値を高める取り組みが、将来の企業の競争力を左右する鍵となるでしょう。

以上