

商工金融

特集 中小企業の人的資本経営を考える(上)

巻頭言	地域とともに、未来を創る／畠山一成1
特集論文	中小企業が取り組むべき人的資本経営／岩本隆5
特集論文	人的資本経営は中小企業でも導入できるのか?／一守靖21
中小企業の目	山から海へ そして世界が舞台／宮崎昇一郎42
論壇	中小企業の人的資本経営／平井彩子44
開催報告	中小企業は人手不足にどう対応するか?46 (第8回商工総研セミナー後記)／浅黄久隆
STREAM	中小製造業の外部からの受託状況／江口政宏59

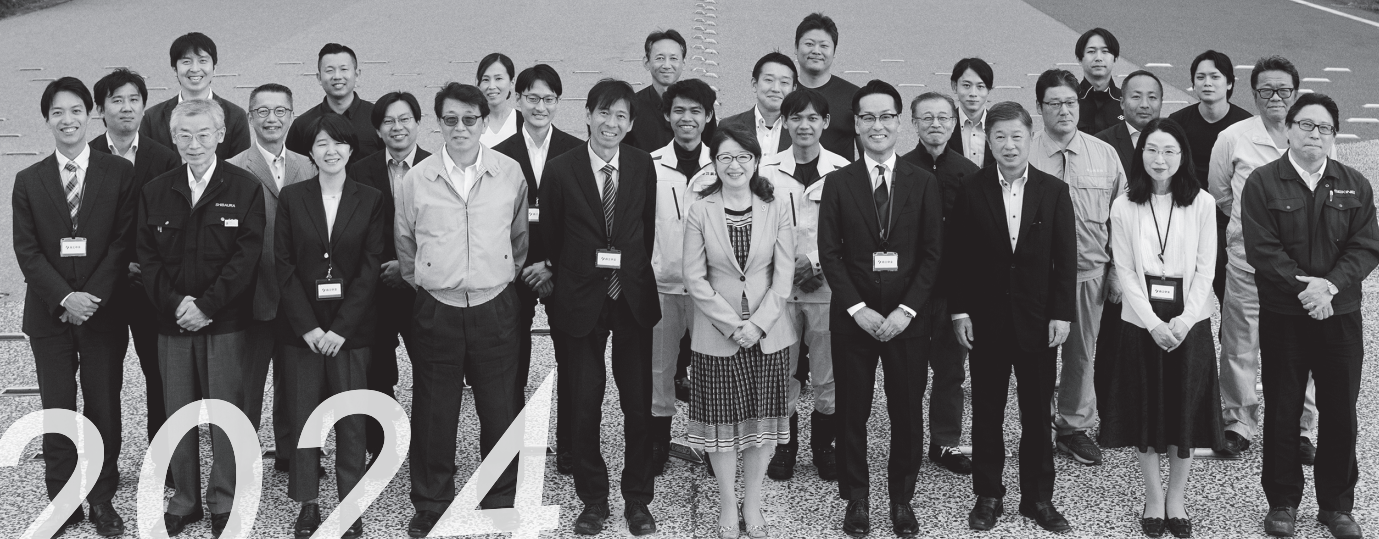
1979



変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化をともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつけます。

2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



地域とともに、未来を創る ～これからの地域経済と中小企業～

嶋 山 一 成
(日本商工会議所)
(常務理事)



日本商工会議所は、1922年、全国の商工会議所の発意により、わが国経済全体を見据えた活動を展開する組織として創立された。発足以来、全国の商工会議所との強固な連携のもと、そのネットワークを最大限に活かして、「中小企業の活力強化」と「地域経済の活性化」に取り組んでいる。2022年に創立100周年の節目にあたって、日本商工会議所と全国の515の商工会議所が一緒になって、宣言をとりまとめたが、そのタイトルが「**地域とともに、未来を創る**」である。

各地の商工会議所では、地域の実情にあわせて様々な取組を行っているが、人口減少が進む中で、「**中小企業の活力強化**」と「**地域経済の活性化**」の2本柱を相乗効果をもって両輪で展開していくことが益々重要となっている。

国内の企業数の99%、雇用の7割（地方部では8～9割）を占める「**中小企業の活力強化**」のためには、まずはその土台として「**取引関係の適正化**」（価格転嫁、支払の早期化、知的財産の保護等）の推進が重要である。第13代の永野重雄会頭は「日本経済石垣論」として、日本経済は石垣のように大中小の異なる石がうまく組み合わされることで非常に強靱な体質を備えているとの考えを唱えた。間を埋める小さな石がなくなってしまうと、大きな石だけでは石垣は組めない。三村明夫前会頭（第19代）は、バブル崩壊後長年に亘ってこの石垣がもろくなったと感じ、「新しい石垣」をつくる機運を日本全体に盛り上げていくため、大企業と中小企業の新たな共存共栄関係の構築を目指す「**パートナーシップ構築宣言**」（注）への参画を、政府とともに経営者に呼びかけた。

小林健会頭（第20代）がこの取組をさらに強化し、参加企業は5.2万社を超えている（※本年8月時点）。政府は、当所の要望に応じて労務費を含めた価格転嫁を後押しする画期的な政策を次々に打ち出してきた。価格転嫁はまだ道半ばではあるが、取引の適正化に向けた動きは着実に進んできている。政府が経済安全保障の観点からも国内投資を推進する中で、我が国をベースとしてグローバルに活躍する大企業にとっても、国内の中小企業とのサプライチェーンを強固にすることは、持続的にビジネスを行う上でも極めて重要になってきている。まさに我が国経済の好循環を生み出していくためには、大企業と中小企業の関係の再構築を含めて産業構造が変わっていくべき局面になってきており、中小企業は勇気をもって大企業との関係改善・強化に向け一歩を踏み出していくことが必要である。

中小企業は、価格転嫁はもちろん、「稼ぐ力の強化」も重要である。深刻化する人手不足への対応をはじめ、構造的・持続的な賃上げや成長投資の原資確保、長引くコスト負担増やコロナ禍による過剰債務への対応など、どれ一つをとっても手を抜くことのできない多数の課題が目の前に山積している。これらの課題克服に向けて、DX、販路開拓、GX、イノベーション、知的財産の活用、海外展開など、様々な制度改正への対応も含めて、中小企業の自己変革に向けた挑戦を後押ししていくことが商工会議所の重要な役割となる。商工会議所のリソースも限られている中で、関係諸機関との連携が不可欠であるとともに、商工会議所自らのDX化を進めて効率的・効果的に支援していくことが求められる。

2本目の柱である「地域経済の活性化」は、人口減少が続く中、さらに挑戦的な課題である。地域経済の活性化なくして地域に根をおろした中小・中堅企業の発展はなく、地域の中小・中堅企業の活性化なくして地域経済の発展もない。

そもそも「地域」といえばどの範囲を考えればいいのか。ベースは基礎自治体になるのだろうが、定住自立圏のような複数自治体による広域連携という考え方もあれば、都道府県もあり、さらに広いブロック地域もある。それぞれの圏域を対象とした活動が重層的に折り重なる。それぞれの圏域を活動の場とするプレーヤーも多数存在する。様々な取組が展開されている。

キーワードの一つとなるのが「地域経済循環」である。域外から稼いだ金をできるだけ域内で循環することにより、地域に住む人の所得が向上して、地域経済の好循環を生んでいく。観光、ものづくり、農林水産品、コンテンツ、エネルギー、企業誘致、まちづくり、物流、インフラなど、いろんな分野で、いかに金を稼ぐか、稼いだ金をいかに地域に循環させるか、を意識した取組が進められている。こうした取組をどんどん広げるとともに、それぞれの取組を横につなげてより太い地域経済循環をつくりあげていくことが求められている。

人口減少社会の中で、各地域において、「地域総合経済団体」である商工会議所に期待される役割はますます大きくなると思われる。全国515の商工会議所が、今後も地域の様々なプレーヤーと連携するハブであり続け、126万会員企業とともに新たな挑戦をし続けられるよう、日本商工会議所としても各地商工会議所とのネットワークをさらに強め、政府への政策提言をはじめしっかりとバックアップしてまいりたい。

ぜひ、中小企業の支援はじめビジネスに関わる方々、地域経済の活性化に携わる方々におかれては、まずは最寄りの商工会議所や日本商工会議所にお声かけいただきたい。「地域とともに、未来を創る」に是非ともご一緒いただけないかという願いをして結びとさせていただく。

〔(注)「パートナーシップ構築宣言」(2020年6月創設)は、事業者がサプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指し、「発注者」側の立場から、「代表権のある者の名前」で宣言するもの。〕

目次

巻頭言	地域とともに、未来を創る ～これからの地域経済と中小企業～	日本商工会議所常務理事 畠山一成 …1
------------	----------------------------------	---------------------

特集テーマ	中小企業の人的資本経営を考える（上）
--------------	--------------------

特集論文	中小企業が取り組むべき人的資本経営	慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授 岩本 隆 …5
-------------	-------------------	---------------------------------

特集論文	人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？	事業創造大学院大学事業創造研究科教授 一守 靖 …21
-------------	-----------------------	-----------------------------

中小企業の目	山から海へ　そして世界が舞台 100年の航跡を振り返る	宮崎産業海運株式会社代表取締役社長 宮崎昇一郎 …42
---------------	--------------------------------	-----------------------------

論　　壇	中小企業の人的資本経営	株式会社平井彩子事務所代表取締役 平井彩子 …44
-------------	-------------	---------------------------

開催報告	中小企業は人手不足にどう対応するか？ (第8回商工総研セミナー後記)	商工総合研究所常務理事 浅黄久隆 …46
-------------	---------------------------------------	----------------------

STREAM	中小製造業の外部からの受託状況	商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 …59
---------------	-----------------	------------------------

中小企業の人的資本経営を考える（上）

政府のガバナンス改革もあり、近年「人的資本経営」という言葉が注目されています。古くは18世紀アダム・スミスの「国富論」において、「特別な技能を習得するためには教育や訓練への投資が必要であること、また、このような投資を通じて労働者の生産性を高めることができる」と説いています。我が国でも「企業は人なり」（松下幸之助）、また最近では「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」（稲森和夫）といった「働く社員」にスポットを当てた考え方や経営理念も脈々と受け継がれています。

近年、行き過ぎた株主資本主義への反省や、多様性の重視といった側面もあるかもしれませんが、改めて個人の能力であるHR（ヒューマン・リソース）が見直されています。終身雇用や企業内教育といった我が国独自の労働環境とも密接にかかわっているようにも見えますが、今回の特集では、経営陣と社員との接点が多い我が国中小企業にとっての「人的資本経営」とはどのようなことか、何をすべきなのかを、読者の皆様と考えようと思います。

なお特集論文のテーマは次のとおりです。

10 月 号	<p>中小企業が取り組むべき人的資本経営</p> <p>慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授 岩本 隆</p>
	<p>人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？</p> <p>事業創造大学院大学事業創造研究科教授 一守 靖</p>
11 月 号	<p>地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望</p> <p>みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 上席主任コンサルタント 森安亮介</p>
	<p>中小企業における人的資本経営へのアプローチ</p> <p>兵庫県立大学大学院社会科学研究科准教授 小寺倫明</p>

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済の方が未実施済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

人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？

一 守 靖
(事業創造大学院大学)
事業創造研究科教授



< 要 旨 >

人的資本経営とは、経済産業省の定義によれば、“人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方”である。

人的資本という概念は、もともと労働市場を対象にした労働経済学の概念であるが、現在人的資本が注目を集めているのは、主に投資家がこの領域に対する関心を高めたことに端を発している。その背景には、①SDGsの動きとESG投資の拡大、②投資家が投資先を選定あるいは評価する際に参照する情報の変化、などがある。

こうした動きを受けて、大企業を中心に、人的資本経営に注力する企業が増加しているが、人手不足、人材育成、従業員エンゲージメントなどの人事課題を抱える中小企業にとっても、人的資本経営はその有効な解決策となり得る。中小企業が人的資本経営を導入する上で最も重要な条件は、人材投資先の「選択と集中」にあるといえよう。

経営者が人的資本経営の導入を検討する際に最も気にするであろう「問い」、すなわち“人的資本経営を行えば企業の業績が向上するのか”、という点に関していえば、残念ながら人的資本経営と企業業績との関係については、いまだ定説といえるまでのものはないようである。しかしながら、人的資本経営を支える諸理論は整理されつつあり、今後のさらなる研究の蓄積に期待するところは大きい。

本稿では、筆者が行った大企業を対象とした事例調査をもとに、中小企業にも適用できる人的資本経営の導入と定着のポイントを紹介した。具体的には、(1)経営トップの関与、(2)経営戦略と人材戦略の連動、(3)従業員に対する情報開示、(4)「わが社らしい」施策の検討、(5)従業員個人の能力を組織の能力に繋げる取り組み、(6)現場の管理職の巻き込み、(7)外部に対する十分な情報開示、である。

目次

第1章：人的資本経営とは

1. 人的資本経営が注目されている理由
2. 人的資本の開示に関する我が国における取り組み
3. 人的資本経営は中小企業には不要なのか？

第2章：中小企業における人材マネジメント上の課題

1. 人手不足
2. 人材育成
3. 従業員エンゲージメント
4. その他（省力化、後継者問題）

第3章：中小企業が人的資本経営を導入する上で最も大切な条件

第4章 人的資本経営が企業業績に好影響を与えるメカニズム

1. 人的資本経営と企業業績との関係
2. 人的資本の開示と企業業績との関係
3. 人的資本経営を支える理論
4. 人的資本経営モデル

第5章 中小企業が人的資本経営を導入・定着させるポイント

1. 人的資本経営の先進企業に共通する取り組み
2. 人事部の役割

第6章：おわりに

第1章：人的資本経営とは

1. 人的資本経営が注目されている理由

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（経済産業省）です。

人的資本という概念は、もともと労働市場を対象にした労働経済学の概念ですが、現在人的資本が注目を集めているのは、主に投資家がこの領域に対する関心を高めたことに端を発しています。なぜ投資家が「人的資本」に注目し始めたのでしょうか。

理由の1つめは、SDGsの動きとESG投資の拡大です。

国連は、2015年、我々人類が地球で持続的成長を遂げるためのSustainable Development Goals（SDGs：持続可能な開発目標）を発表しました。この動きに合わせて、ESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）の観点に配慮して投資判断を行うESG投資が拡大し続けており、したがって企業は、社会的責任を果たすうえでも、自社の企業価値を向上させるうえでも人的資本を含むESGへの取り組み強化を余儀なくされています。ESG投資はそのまま増加し続けるのか、と疑問に思う方がいるかもしれません。実際、2023年11月29日の日本経済新聞に、2022年の世界のESG投資額が2020年比14%減の30.3兆ドル（約4500兆円）だったという記事が紹介されました。

しかし同記事によれば、特に日本では依然として高い伸びを見せており、2020年比49%増の4.2兆ドルに達したといます。この傾向から考えて、日本企業に対する人的資本の開示への期待はこれまで以上に高まるものと思われる。

理由の2つめは、投資家が投資先を選定あるいは評価する際に参照する情報の変化があります。

投資家は、利益を獲得することを目的として金融商品や企業（事業）に投資をします。企業に投資する場合、投資家は、将来的に価値が上がりそうな企業に投資することによって、利益の獲得を目指すわけです。投資家がある企業の将来の企業価値を予測するために利用される情報の第一は、企業の財務実績です。売上高や利益の過去からの伸びや主力製品の販売状況などを数字で捉え、将来の財務状況ならびに企業価値を予測します。

こうした、企業の財務実績から企業価値を予測できる割合は、以前は75%～90%といわれていましたが、現在ではその割合がとて低くなっているといわれています。それは、投資家が投資候補先企業の価値を測るうえで、財務情報に示される現金や預金、証券、土地・建物、商品といった「有形資産」の情報の重要性が弱まり、財務諸表には載らない「無形資産」の情報がますます重要になっているという現実があります。近年の調査では、ニューヨーク証券取引所、NASDAQなどに上場している企業のうち代表的な500企業の時価総額に占める「無形資産」の割合が1975年には17%だったものが、2020年には90%を占めるようになっている

という結果も報告されています（OCEAN TOMO, 2020）。

「無形資産」は「知的資本」という言い方もされますが、この「知的資本」には、特許・ソフトウェアなどの「技術資本」、顧客やサプライヤーなどの「顧客資本」、社内ガバナンスやプロセスなどの「組織資本」、そして中でも特に重要と考えられている「人的資本」があります。

「人的資本」には、個人の知識・情報・アイデア・スキルなどの個人に属するものと、組織構造・企業文化・コミュニケーションなどの集団に属するものがあります。人は機械と異なり心を持っているため、扱い方によって最大限の性能を発揮したりそうでなかったりします。また、機械は年を重ねるごとに劣化しますが、人は年を重ねるごとに経験と学習によって“性能”の向上が期待できます。

ここに人的資本の重要性と人的資本をマネージする際の難しさがあるのです。

2. 人的資本の開示に関する我が国における取り組み

これまで我が国において、人的資本の開示に関連して2つの大きな指針が示されてきました。

1つめは、2022年8月30日に公表された内閣官房・非財務情報可視化研究会による「人的資本可視化指針」です。本指針では、「開示が望ましい項目」として、「リーダーシップ」、「育成」、「スキル/経験」、「ダイバーシティ」、「賃金の公平性」などの19領域が示されました。また、各領域の開示項目については、それが自

社の企業価値向上につながる指標なのか、企業の経営リスクを管理するための指標なのか、また、他社との比較で評価すべき指標なのか、企業独自で評価すべき指標なのかを検討すべきであるといった考え方が示されています。この指針には、企業が測定すべき人的資本の指標が具体的に指示されているわけではありません。ここで重要なのは、指針を参考にしながら企業がそれぞれの業態や戦略に沿う指標を選び、明確な目的をもって運用すべきという点なのです。

2つめは、金融庁が2023年1月31日に改正した「企業内容等の開示に関する内閣府令」です。この改正では、有価証券報告書および有価証券届出書（以下「有価証券報告書等」）に記載すべき事項を新たに追加するという内容が中心となっています。具体的には、有価証券報告書等に、「サステナビリティに関する考え方及び取り組み」の記載欄が新設され、人的資本に関する戦略ならびに指標および目標について記載することが求められました。

ここでいう戦略とは、人材の多様性の確保を含む、人材の育成に関する方針および社内環境整備に関する方針です。そして、この戦略に関連する人的資本の指標内容ならびに当該指標の目標および実績を記載するのです。

また、「従業員の状況」欄に、女性活躍推進法などに基づき、提出会社およびその連結子会社それぞれにおける3つの指標—①管理職に占める女性労働者の割合、②男性労働者の育児休業取得率、③労働者の男女の賃金の差異—に関する開示が新たに求められることになりました（ただし、いずれも女性活躍推進法等の規

定による公表をしていない場合には記載は必要ありません）。なお、改正後の規定は2023年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用されています。

3. 人的資本経営は中小企業には不要なのか？

これまで、人的資本経営が注目されている理由やそれに伴う政府の対応などを紹介してきました。こうした動きを受けて、大企業を中心に、人的資本経営に注力する企業が増加しています。

日本生産性本部（2023）は、2023年3月末決算の東証プライム企業のうち2023年6月30日時点で開示があった1,225社を対象として人的資本に関して各社が有価証券報告書に記載した文字数の調査をおこないました。文字数を調査した理由は、それを人的資本経営に対する「熱心さ」の代替指標として用いたからです。その結果、記載文字数には大きなバラつきがあり、全体平均は2,095字、25.6%の企業が1,000字未満という実態でした。そして、同本部が1年後の2024年に同様の調査をしたところ、全体平均は2,319字に増加、1,000字未満の企業は20.6%までに減少し、「熱心さ」の高まりが垣間見えました。

ところで、株式を公開していない企業や投資家からの投資をさほど必要としていない企業—すなわち多くの中小企業—にとって、人的資本経営は不要なものでしょうか？

この問いについて考えるにあたっては、人的資本経営とその情報開示が投資家の他には誰を念頭に置いて行うべきなのか、という点につ

いて検討してみることにしましょう。

まず、自社の従業員、があげられます。従業員は、自分が勤める企業が導入している様々な人事関連施策が自分の利益につながっていると認識したとき、その企業との関係を維持するために、企業の利益につながるようなポジティブな態度や行動で対応するということが過去の研究でも明らかになっています（例えば橋本2005）。つまり企業は、従業員の成長にとって有効だと思える施策を単に導入するだけでなく、開示によりそのことを従業員に認知させることが重要なのです。

次に、就職先を検討している人々、すなわち求職者があげられます。一般的に求職者が企業の情報を得る手段は、企業のホームページ、企業の求人広告、企業の従業員・元従業員の口コミサイトなどですが、これらの情報は、良い情報にせよ悪い情報にせよ、情報発信者の主観的なフィルターを通して作られます。これに対して人的資本情報は客観的事実（データ）で示されるため、求職者にとってはとても信頼性の高い情報になり得ます。例えば、日本では「人材」の代わりに「人財」という字を使っている企業が少なくありません。企業が本当に自社の従業員を「人財」として扱っているならば、企業はそれを飾った文章ではなく、人的資本情報という事実（データ）の開示を通して将来の従業員候補者に示すことができるのです。

実際、パーソル総合研究所が2022年に行っ

た調査でも、企業が人的資本の開示に際して重視するポイントとして、「従業員エンゲージメントの向上」と「優秀な人材の確保」が上位にあげられています。

後ほど詳しく見ますが、中小企業にとって従業員をつなぎ留め、また、新たな従業員を確保するという事は大きな経営課題の1つです。従って、中小企業にとって人的資本経営というのは、不要なものどころか、企業が生き残り、成長するために不可欠なものといっても差し支えないでしょう。

スイスのジュネーブに本部を置く非政府機関である国際標準化機構（International Organization for Standardization ; ISO）は、「ISO 30414」という国際規格の1つとして2018年12月「人材マネジメントに関する情報開示のガイドライン（Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting）」を発行しました。これは、組織が自社の従業員に関する人的資本の情報について、定量化し、分析し、開示するための国際的な指標として設けられたガイドラインですが、この中には、どのような情報開示が大企業に適しているか、どのような情報開示が中小企業に適しているか、という指針も含まれています。つまり、国際的にも、人的資本経営とその開示が中小企業にとっても必要であると認識されているのです。

第2章：中小企業における人材マネジメント上の課題

中小企業における人的資本経営の導入・展開を検討する前に、中小企業ではどのような点が人材マネジメント上の課題になっているのかについて整理してみましょう。

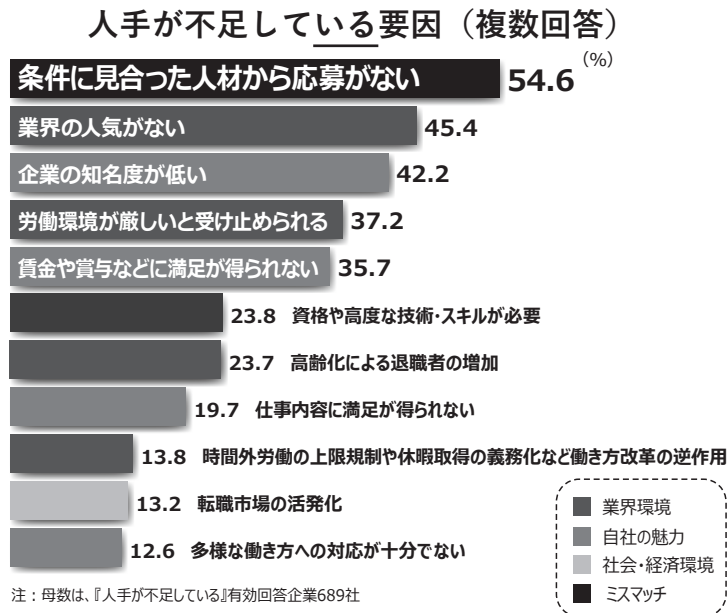
1. 人手不足

中小企業庁（2024）によれば、中小企業の多くが売上の伸び悩み、原材料高、そして求人難を経営課題としてあげています。中でも、今後売上高を伸ばしていこうとする中で、人手不足が深刻化しており、これまでは女性や高齢者

の就業で人手不足をカバーしてきたものの、そうした人材の活用が頭打ちとなり、人材の供給制約に直面しているという現状が報告されています。

帝国データバンクの調査(2023)によれば、「人手が不足している」と考える企業の54.6%が、その理由を「条件に見合った人材から応募がないから」であると回答しました。次いで、「業界の人気がないから」が45.4%、「企業の知名度が低いから」が42.2%、「労働環境が厳しいと受け止められるから」(37.2%)、「賃金や賞与などに満足が得られないから」(35.7%)が続きました（図表1）。

図表1 人手が不足している要因



2. 人材育成

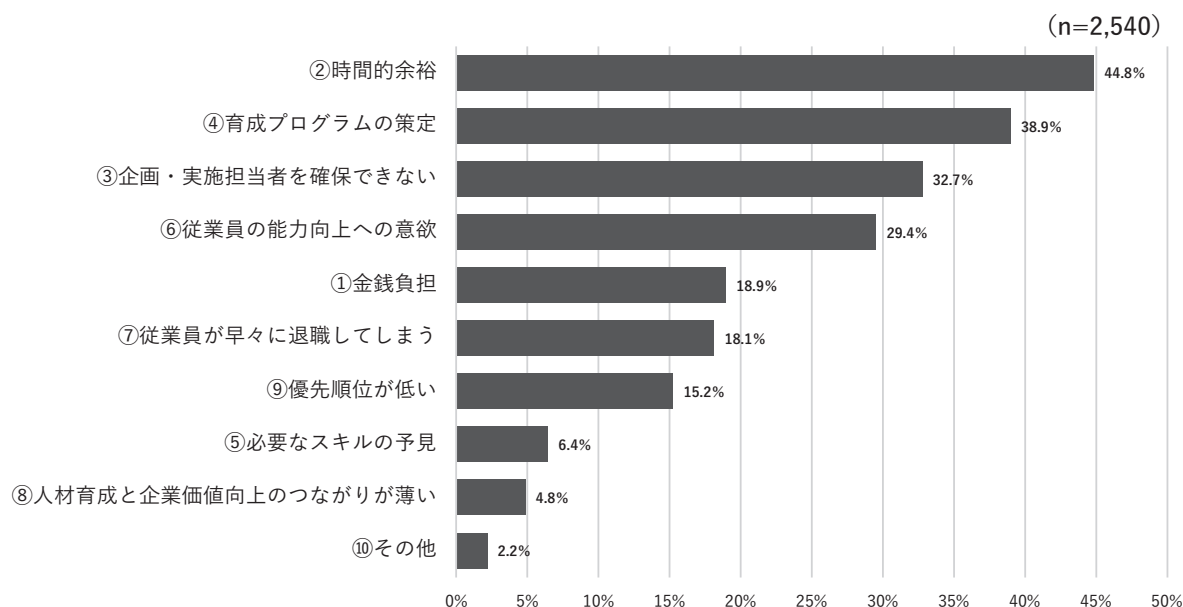
中小企業における「人手不足」に次ぐ経営課題は、「人材育成」です。人材育成は、人材の定着や労働生産性の向上にもつながることが期待できます。

商工中金の調査（2022）によれば、調査に回答した企業の約7割が、OJT（On the Job Training：仕事を通じた教育）を中心として人材育成に取り組み、それに加えて社内研修、資格取得等の金銭的支援、外部講習参加などの

施策を導入しています。

しかしながら、その実行を「現場に任せている」企業が大半を占め、十分な計画的かつ組織的な人材育成体制になっていないことがわかります。そしてそれは、「時間的余裕がない」、「体系だった育成プログラムの策定が難しい」、「担当者を確保できない」、「従業員の能力向上への意欲」などが理由としてあげられています（図表2）。

図表2 人材育成を進める上での課題



(出典) 商工中金 (2022)

3. 従業員エンゲージメント

従業員の「意欲」の問題が出てきたところで、中小企業で働く従業員の意欲の状況を、「エンゲージメント」という尺度で見てください。

「エンゲージメント」とは、組織や仕事に対して愛着を持つという意味です。昔よく用いられた「忠誠心（ロイヤリティ）」とはややニュアンスが異なり、「自分」と「組織」、あるいは「自分」と「仕事」のいずれかが上位にあるのでは

なく、それぞれが対等な関係性の中での結びつきの強さを示します。ただし、この言葉が広く用いられるようになった今日では、「広い意味での従業員の満足度や幸福を含む概念」として用いられるケースが多くなっています。

商工中金が取引先の中小・中堅企業2,513社を対象に行った調査（2023）によれば、従業員エンゲージメントの計測を実施している企業は回答企業全体の約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割弱存在していました。すなわち、約9割弱の企業が従業員エンゲージメントを計測して従業員の態度を把握する必要性を感じているということがわかります。さらに従業員エンゲージメント向上を図るうえの課題として、「時間がない、人手が足りない」、「リーダー的人材がない」、「情報・ノウハウが不足」といった項目が上位としてあげられています。

4. その他（省力化、後継者問題）

その他、中小企業庁（2024）は、中小企業が人手不足の対応策としてだけでなく売上高増加のためにも省力化投資に取り組むべきであると指摘しているほか、今後対応すべき経営課題として中小企業の後継者問題を掲げています。

第3章：中小企業が人的資本経営を導入する上で最も大切な条件

前章でみた通り、多くの中小企業は人材マネジメント上の様々な課題を抱えています。こうした人材マネジメント上の課題は、必ずしも中小企業に限ったことではなく、程度の差こそあれ、大企業においても同じ課題に直面しています。現在大企業が人的資本経営に注目し、その導入を推進しているのは、投資家に対する情報開示以上に、こうした課題を解決しなければ企業の経営戦略達成や持続的な成長の障害になると考え始めたからです。

“資金やスタッフが豊富な大企業だから人的資本経営ができるのではないか”

中小企業経営者の中にはこのような見方をする方がいるかもしれません。

しかし、先に紹介した帝国データバンクの調査（2023）は、中小企業の中には賃金や賞与の引き上げ、働きやすい職場環境づくり、定年延長やシニアの再雇用など、様々な打ち手を講じてきた企業があり、そうした企業は人手不足を感じていない、という実態も示しています。また、商工中金の調査（2023）でも、従業員エンゲージメントの向上のために、「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」に取り組んでいる中小企業が多く見受けられました。中小企業では、資金やスタッフ不足のために“あれもこれも”はできないかも知れません。しかし、人的資本経営の概念を採り入れて、経営戦略を達成するために解決が必要な人事課題を明らかにし、優先順位の高いものを選別して集中的に投資して解決を図るアプローチは、むしろ中小企業にこそ適しているのではないのでしょうか。すなわち、中小企業が人的資本経営を導入する上で最も重要な条件は、人材投資先の「選択と集中」にあるといえるでしょう。

ここで、人的資本経営はこれまでの人材マネジメントと比較して何が違うのかについて整理してみましょう。

1つ目は、「経営戦略と人事戦略との連動強化」です。世の中には、人事施策の選択肢は無数にあり、それらすべてに手を付けることはコスト的にも管理工数的にも不可能です。人的資本経営においては、経営戦略達成に貢献しそうな施策を選択して、それを集中的に実行することが企業の持続的成長につながるという見

方をしています。

2つ目は、「わが社らしさ」です。経営戦略論の1つに、人的資本のような価値ある資源が企業間で不均一に配分されることで企業間に業績の差が生じるという、資源ベース理論 (Resource Based View) という考え方があります。この理論によれば、人的資本が企業にとって①価値があり、②希少で、③他に真似されず、④他のものに替えることができない時、その人的資本は競争優位の源泉となり、そのような資本を持たない競争相手を上回る業績をあげることができるといいます (Barney & Wright, 1998など)。他企業の真似ではない、企業の独自性がまさに求められるのです。

3つ目は、「取り組みに関するわかりやすい説明と情報開示」です。これまでの人材マネジメントは、どちらかというと「内向き」のものでした。そのために、組織の外側にいるステークホルダー (株主や取引先、求職者) は、企業がどのようにヒトという資本を活用して企業の成長に繋げているかが見えにくくなっていました。この点、人的資本経営では、社内だけでなく社外に対しても自社の取り組みを伝えることを通して、自社の従業員にやる気を出させると同時に、社外の投資家や取引先、求職者を惹きつけるのです。

第4章 人的資本経営が企業業績に好影響を与えるメカニズム

とはいえ、依然として経営者が人的資本経営の導入に踏み切れないのは、人的資本経営を行えば本当に企業の業績が向上するのか、という点がはっきり見えないからだと思います。この

点について、研究の蓄積は多くないものの、世界中の研究者の先行研究があるので、それについて見ていきましょう。

1. 人的資本経営と企業業績との関係

結論から言えば、人的資本経営と企業業績との関係については、いまだ定説といえるまでのものはないようです。

人的資本経営の第1の主眼は、個人レベルの能力を向上させることです。個人レベルの能力は、Knowledge (知識)、Skills (スキル)、Abilities (能力)、Other characteristics (その他の属性) の頭文字をとってKSAOという概念で示されることがあります。このKSAOは、個人の創造性や発明といった個人の業績発揮に対して高い予測力を持つことが確認されています (Roberts et al., 2006など)。

こうした視点に加えて、個人レベルのKSAOの集合体が、組織レベルの人的資本として組織に持続可能な競争優位をもたらすメカニズムに関心を持つ研究者も多く存在します (Teece,1982; Wernerfelt,1984; Barney,1991; Peteraf,1993など)。

個人レベルのKSAOを強化すると、組織レベルの業績を向上させることが多くの研究で明らかになっています。

例えば、ヨウントとスネル (Youndt & Snell,2004) は、さまざまな業種の上場企業を対象とした研究の結果、人的資本への投資が総資産利益率や株主資本利益率などの業績指標に大きな影響を与えていることを明らかにしました。また、ヘイトン (Hayton,2003) は、中小企業を対象とした研究を通して、従業員に

裁量を与えること、組織内の知識を共有すること、組織学習を実践することが、企業業績に大きな影響を与えることを明らかにしました。従業員の行動に裁量を与えると、従業員が自分の目の前で起こっている変化や顧客のニーズにすぐに対応し、結果として組織が環境の変化や顧客の要求に対応することを可能にしていたのです。これも人的資本経営のやり方の1つと言えるでしょう。クルックら (Crook et al.,2011) は、人的資本への投資と企業の業績との関係について、メタ分析という手法を用いて過去の66件の研究を分析しました。その結果、人的資本への投資は、特にその人的資本が労働市場で容易に取引されない場合、企業業績の向上に大きな影響を与えることが明らかになりました。このことは、経営者が人的資本経営によって企業固有の人的資本を強化し、企業に留まらせることの価値と重要性を示唆しているといえます。

こうした研究に対して、必ずしも人的資本への投資が企業の業績向上につながるとは限らないとする指摘も存在します。

例えばニューバート (Newbert,2007) は、人的資本への投資と業績との関係を検証した33の文献を調べ、人的資本の強化が企業の業績向上に結びついていることを支持したのはわずか11の事例 (33%) であったと報告しています。この他にも、人的資本経営と企業業績の間には、相関関係はあるものの因果関係があるとはまでは言えないという指摘が多いというのも現実です (Tanaka et al, 2022)。

最近の調査としては、日本生産性本部 (2023) が東証プライム企業1,834社のうち、2023年3

月末決算かつ同年6月30日時点で有価証券報告書が開示されていた1,225社の人的資本に関する取り組みについての自由記述内容を分析した調査があります。この調査では、人的資本に関する取り組みについて有価証券報告書に記述されたテキスト文字数をその熱心さの代替指標として用い、この指標と各社のPBR (株価純資産倍率) の高低との関係に着目しましたが、統計的に有意な関係は認められませんでした (浅野・一守, 2023)。

2. 人的資本の開示と企業業績との関係

しかしながら、これで「人的資本経営は企業の業績向上にとって役に立たない」と考えるのは早計です。先に触れた通り、人的資本経営とは、経営戦略と連動した人事戦略を立案し、“わが社らしい”やり方 (施策) を用いてその人事戦略の達成を目指し、その状況をレビュー・開示しながらPDCAを回していく経営の在り方であり、海外では、人的資本の開示そのものが業績に好影響を与えている、という研究があります。

例えば、エルバナンとファルーク (Elbannan & Farooq, 2016) は、1997年から2012年の間に欧州の32の市場に対して調査をおこない、人的資本を自発的に開示している企業はそうでない企業よりも株価と株価収益率を向上させていたことを把握しました。

また、全米産業審議会 (The Conference Board, 2022) は、人的資本の情報を組織の意思決定の際に定期的に使用している組織は、使用していない組織より高い業績をあげているという調査結果を発表しています。

3. 人的資本経営を支える理論

このように、人的資本経営と企業業績との関係は引き続き実証研究の積み重ねが必要ですが、筆者は、人的資本経営を導入し、それによって従業員の成長と企業の成長を図る取り組みを支持しています。それには、次に紹介する、人的資本経営を支えるいくつかの理論が存在するからです。

まず、人的資本経営が従業員個人の努力を引き出し企業の成長に寄与するメカニズムは、「社会的交換理論」から説明できそうです。

社会的交換理論は、社会学や社会心理学の分野で広く研究されている理論であり、基本的な考え方は、人間の社会的相互作用が経済的な交換と同様に、コストと利益のバランスによって動機づけられているというものです。これを人材マネジメントにあてはめて考えると、従業員は、自分が勤める企業が導入している様々な人材マネジメントの施策が自分の利益につながっていると認識したとき、その企業との関係を維持するために、企業の利益につながるようなポジティブな態度や行動で応対するという理論です。人的資本経営および人的資本の開示にも、このようなメカニズムが働いている可能性があります。すなわち、企業の人的資本経営の取り組みが従業員に認知されることによって、従業員のワーク・エンゲージメントを高めたり、学習志向的モチベーション（成長と学びへの強い関心）を高めたりして、企業業績の向上につながるような態度や行動を引き出し、それがひいては企業業績という組織成果に現れるのではないかと考えることができます。

次に、成長した従業員をみて他の従業員も成

長し、それが組織全体の成長につながるメカニズムとして、「モデリング理論（社会的学習理論）」（Bandura, 1971）があります。

この理論は、学習は単に試行錯誤や強化の結果ではなく、他者の行動を観察し模倣することで生じるとする理論です。従業員に投資し、その従業員が成長すると、新たに獲得したスキルを使ったり、新たなアプローチで仕事に取り組んだりして、これまで以上の成果を出していきます。そして成果を出せば上司や会社から褒められます。すると、そのやり方や褒められる様子を見た周囲が、自分もそうなることを目指して模倣を始めるのです。それが他の従業員にも伝播して、組織全体の成長につながるのです。

模倣するのは、個人レベルだけとは限りません。企業は、うまくいっている他社のやり方をよく模倣します。人的資本経営について先進的に取り組む他社の様子を見て、それを模倣することによって、自社の人的資本経営の質が向上することも考えられます。

人的資本を開示することが企業の成長に結びつくメカニズムは、「シグナリング理論」（Spence, 1973）が関係します。

この理論は、経済学の情報の非対称性に関する理論で、ここでは労働市場における採用プロセスを例にとって説明します。企業の成長には優秀な従業員の採用が欠かせないからです。採用プロセスにおける情報の非対称性とは、雇用者（企業）と求職者（労働者）が持つ情報が不均衡である状態を指します。求職者は雇用者が自分を含めた従業員をどのように扱うか、その企業に入れば自分は成長できるのか、等の実態を完全には把握できないため、雇用者は自

社が従業員をどのように扱うかについて示すための「シグナル」を送る必要があります。このシグナルとは、例えば平均年齢や勤続年数、残業時間、有給休暇取得率などの情報です。求職者はこうした情報を通してその企業が自分にとって望ましい企業がどうかを判断します。人的資本経営が直接的に企業の業績向上につながっていることの証明は難しいとしても、人的資本経営がもたらす結果を測定・開示することが、求職者に対して自社が人的資本の質の向上に熱心であるという「シグナル」として伝わり、よって求職者から良い会社だとみてもらえることができ、結果として優秀な人材の採用につながることを期待できます。ここで説明した情報の非対称性は、企業と求職者との間に限ったことではありません。企業とその企業への投資を考えている投資家の間にもあてはまります。投資家は企業の将来性を完全には把握できないため、企業は自社の将来の成長につながる資本およびその活用状況についての「シグナル」を送って示す必要があります。そのシグナルの1つが人的資本経営なのです。

最後に組織学習論 (Huber, 1991) があげられます。この理論は、組織が経験を通じて知識を獲得し、それを活用して行動を変革するプロセスを解明する理論です。フーバーは組織学習を以下の4つの主要なプロセスに分けて説明しています。1つめは、「知識の獲得」であり、組織は内部および外部から新しい知識を取得します。2つめは、「情報の分配」であり、獲得した知識は組織内で共有されます。3つめは「情報の解釈」であり、メンバーは情報を解釈し、その意味を理解します。最後の4つめは、「組

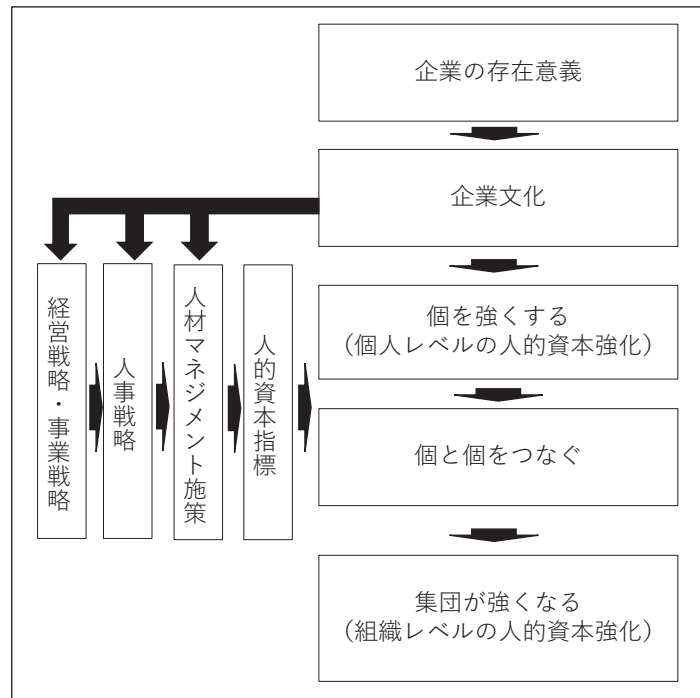
織記憶」であり、知識や経験を保存し、将来的に活用します。これにより、組織は環境変化に適応し、競争優位を維持することができます。人的資本経営を導入・推進し、その測定および開示を行うことによって、経営トップ・管理職が人的資本および人材マネジメントの重要性に気づいたり、組織としてこれまで気づかなかった企業の強み、弱みに気づいたり、組織として人的資本および人材マネジメントの状況を内省したりして、これまでの取組みを変化させ、それが人的資本び人材マネジメントの質の向上につながることを期待できます。

4. 人的資本経営モデル

筆者は、人的資本経営に積極的に取り組んでいる企業の事例研究を通して、人を活かすことを通して企業業績や企業価値を高めている企業に共通して見られる、経営戦略と連動した人材戦略をベースに人材マネジメントを展開し、人と組織の強化をその企業らしく推進する経営モデルを考察しました。それを「人的資本経営モデル」と呼んでいます (図表3)。このモデルは、人の認知に訴えるモデルであり、個人のやる気を引き出し、仕事や組織へのエンゲージメントを高め、企業業績の向上につながることを期待できます。

本章の最後として、この「人的資本経営モデル」について、それを構成する要素を上から順番に紹介します。

図表3 人的資本経営モデル



(出典) 筆者作成

(1) 企業の存在意義

「人的資本経営モデル」は「企業の存在意義」から始まります。企業の存在意義は、これまで「経営理念」や「ミッション」という形で示されることが多かったのですが、近年ではこれを「パーパス」という形で示す企業が増加しています。米ボストン・コンサルティング・グループでは、パーパスを「なぜ社会に存在するか(WHY)」と定義づけ、ビジョン(どこを目指す: WHERE)、ミッション(何を行うべきか: WHAT)、バリュー(どのように実現するか: HOW)と合わせて示すことによって、組織とそこに働く人々を同じ方向に向かわせることができるとしています。

(2) 企業文化

次は、「企業文化」です。トロンプナールスら(Trompenaars et al., 2012)によれば、文化

とは、“人々が世界を理解し解釈する共通の方法”、“あたり前のこと、疑う余地のない現実”です。そもそも、組織文化はどのように形成されるのでしょうか? シャイン(Schein, 1983)は、組織文化の根源は組織の創業者にあると述べています。創業者の発言や様々な逸話、社内の儀式、社内ルールなどを従業員が学び、他人に伝えることによって文化が形成され、組織文化にフィットした人を採用することによって文化が維持され、組織が期待する行動をとった人が評価されるようになり定着していきます。

企業は、先に示した「パーパス(存在意義)」を果たすために経営戦略を策定し、その経営戦略を達成するために企業内に様々なルールを作りながら組織の運営をします。それらのルールもまた組織文化の影響を受けながら形成されていきます。「その企業らしさ」がルールに反映されるからです。さらに組織文化は、一定の目

標達成に向けて従業員の日常行動を導いたり、価値観が合う従業員を企業に留めたり、従業員を統合し結びつけるといった働きをします。これは後に説明する「個と個をつなぐ」程度にも強く影響します。

(3) 個を強くする

「個」を強くするうえでまず考えるべきは、「強い個」を採用することでしょう。しかしながら、昨今の採用市場において「強い個」を採用することは、特に知名度の低い中小企業にとっては非常に難しいことといえます。そこで、なんとか採用した「個」を「強い個」に育てていく必要があります。どうすれば良いのでしょうか。

ボクサルとパーセル (Boxall & Purcell,2003) は、従業員が成果を出すしくみは、その能力 (Ability) とやる気 (Motivation) と機会 (Opportunity) の関数であると考えました。能力 (Ability) は、知識 (Knowledge) とスキル (Skills) からできており、それは人間が持つその他の属性 (Other characteristics) の影響を受けて発達するといわれています。これは、それぞれの頭文字をとってKSAOという概念で示されます。ただし、単にKSAOさえ高めれば良いというわけではありません。いくら高い能力を持っていてもその人にやる気がなければ行動に結びつかないからです。そこでやる気 (Motivation) を高めることが重要になります。さらには、いくら高い能力を持ち、やる気があっても、その人が力を発揮する機会がなければ何も生まれません。そこで、能力をつけた人がそれを発揮できる場 (Opportunity) があるかどうかを併せて重要になるのです。

すなわち、企業において個を強くするには、従業員の知識やスキルを高め、それにより能力が向上した従業員を動機づけし、彼ら彼女らに対してふさわしい仕事を与えることが必要なのです。

(4) 個と個をつなぐ

プロイハートとモリテルノ (Ployhart & Moliterno,2011) は、個人レベルのKSAOが組織のパフォーマンスにつながる現象を、「創発」というプロセスを用いて説明しています。「創発」というのは、物理学や生物学などで使われる「Emergence」(発現) という言葉を起源とする、部分の性質の単純な総和にとどまらない新たな特性が、部分の集合体である全体として現れることをいいます。

ミラー (Miller, 2010) は、アリやミツバチなどの観察を通して、個体が集まって集団として高いパフォーマンスを発揮する「賢い群れ」の基本ルールを紹介しています。それは、「自己組織化」、「情報の多様性」、「間接的協業」、そして「適応的模倣」の4つです。

「自己組織化」とは、生物学や幾何学で用いられてきた言葉で、個々が全体を俯瞰して動く能力がないにもかかわらず、各々の判断にもとづいて動いても、結果として組織が自ら統制されていく状態を指しています。ビジネスの世界に当てはめると、従業員が上司の指示を待たずとも、自分の判断に従って行動を取った結果、組織目標が達成できる状態になることといわれています。これを実現するためには、目指すべき方向性を従業員一人ひとりが理解していること、従業員が自分の判断で動ける雰囲気や体制

が整っていること、従業員一人ひとりがどのような行動を取るべきかを理解していることが必要です。

最近多くの企業が多様性の拡大に取り組んでいます。多様性の程度が高い企業では、従業員一人ひとりが自分の考えを言語化して示さないと真意が相手に伝わりません。それがコミュニケーションを活発化し、お互いに異なる価値観やアイデアが共有されて新しいものが生まれていくのです。これが「情報の多様性」です。

「間接的協業」というのは、個体同士が直接的ではなく間接的に相互作用することです。ミラー（Miller, 2010）は著書の中で、シロアリが巣を補修する様子を観察して、シロアリ同士が直接コミュニケーションをとって巣を修復するのではなく、造っている巣という建造物の完成品のイメージを共有し、その一部が欠けたという環境の変化を察知し、その建造物修復に向けての行動を個が起こし、それが集団に連鎖したのだと分析しました。この現象からも、集団の目標を明確にすることの大切さや、協業するのがあたり前であると個が感じる組織文化の重要性を学ぶことができます。

「適応的模倣」は、先に紹介したモニタリングによる学習です。ある人がある行動や態度を示したことによって周囲から賞賛されれば、それを観察していた人が自分も同じように周囲から賞賛されようと、その行動や態度を自分にも組み入れてみるというものです。こうした動きが組織の中の随所で行われることによって、組織のメンバーは共通の思考様式、行動様式を持つようになります。それによって、組織の能力、すなわち組織レベルの人的資本が形成、強

化されていくのです。

（5）すべてをつなげる

ここで「人的資本経営モデル」の左側にある、経営戦略・事業戦略、人事戦略、人材マネジメント施策のつながりについて考えてみましょう。

もともとこの「経営戦略と人事戦略の連動」は、戦略的人的資源管理（SHRM=Strategic Human Resource Management）という領域で古くからその重要性が強調されてきました。

「組織は戦略に従う」という言葉をお聞きになったことがある方は少なくないと思います。これはチャンドラー（Chandler,1962）による有名な言葉で、経営戦略と組織構造は自ずと連動するものであるという考えが表現されています。このチャンドラーの考えに誘発された形で、その後も多くの研究者が、経営戦略あるいは企業を取り巻く環境と組織構造の連動について述べています（例えばMiles & Show,1984）。

人的資本経営モデルでもこれらと同じ立場をとり、企業の存在意義、企業文化、経営戦略、人事戦略、人材マネジメント施策の連動が重要であると考えています。こうした仕組みの中で、企業は個を強くし、その強い個と個を結び付けて強い集団を作っていく。それが企業の業績を高め、企業価値の向上につながる。これが「人的資本経営モデル」と呼ぶモデルの考え方なのです。

第5章 中小企業が人的資本経営を導入・定着させるポイント

1. 人的資本経営の先進企業に共通する取り組み

本章では、筆者が2023年から2024年にかけて実施した、人的資本経営を企業全体で推進している先進企業6社に対する事例調査から把握した、6社の共通点を5つ紹介します。事例調査の対象企業はいずれも日本を代表する企業ですが、ここで把握した5点はいずれも中小企業にとっても参考になるものです。

(1) 経営戦略と人事戦略の連動

共通点の1つめは、人的資本経営において特にその重要性が強調される、経営戦略と人事戦略を各社とも密接に連動させている点です。これにより、企業が目指す方向性へ人的資本の力を集中させることを可能としています。

各社が特に力を入れていたのは、経営戦略を実現するための個人と組織のスキルの獲得です。企業を取り巻く環境変化、それによる経営戦略の変更に対応するために、各社ともこれまでとは異なるスキルの獲得に乗り出しており、そのためにリスキリングや越境学習の考え方を採り入れています。また、会社から与えられる研修プログラムをただ受けるのではなく、会社に必要とされるスキルと従業員が自ら獲得していく「自律的人材」の育成に注力している点も各社共通しています。

(2) 組織文化と価値観の共有

共通点の2つめは、自社の組織文化や価値

観を全社に浸透させることに重点を置いている点です。各社は日々の業務に独自の文化や価値観を組み込むための様々なプログラムやイニシアチブを実施しており、すべての階層の従業員がこれらの価値を理解し、実践することにつながっています。例えばある企業では役員が直接従業員と対話する機会を促進したり、社内表彰制度を通したりしてこれらの浸透を図っています。

(3) 創発の場づくり

共通点の3つめは、企業全体として学び合う場、学び合う文化を創出しようとしている点です。

例えば、部門をまたがるプロジェクトチームを形成したり、普段の仕事では接点の少ない様々な部門の従業員が参加する研修プログラムを導入したり、社内でアイデアコンテストを行ったりして、従業員同士が交流し共に学び合う場づくりをしています。

(4) 従業員エンゲージメントの重視

共通点の4つめは、従業員の意見やフィードバックを尊重し、組織の意思決定に反映させている点です。これは、従業員のエンゲージメントと職場への満足度を高める上で極めて重要です。従業員が、自分たちの意見が重視され、組織の発展に貢献していると感じることができる環境を作ることで、従業員のエンゲージメントが高まります。事例調査企業は、従業員意識調査・エンゲージメント調査を行って、従業員の意見やフィードバックを重視し、経営に反映させる取り組みを行っています。各社とも調査全

体のスコアを確認するとともに、それぞれの企業が着目する特定の項目に関する回答状況をチェックしています。具体的には、例えば、「職場環境・働きやすさ」、「働く誇り」、「仕事のやりがい、達成感」といった項目です。

(5) 経営陣のリーダーシップ

共通点の5つめは、経営陣、特に企業トップが人的資本経営の推進に対して非常に強くコミットし、積極的な関与が見られる点です。例えば、ある企業では人事担当の役員と企業トップが頻繁に会話を交わしながら人的資本経営の取り組みをリードしています。他の企業では、経営戦略を立案する段階からすべての役員が人的資本経営を意識するようになっています。

上記の事例調査に加えて、筆者は、(公財)日本生産性本部が2023年5月に設置した「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ(WG)」の活動を通して、人的資本経営に熱心に取り組んでいる大企業10社に対するヒアリング調査を行い、各社に共通してみられるポイントを分析・整理しました。その上で、今後の日本企業が人的資本経営および人的資本の開示について取り組むべきポイントを報告書として発表しましたが(日本生産性本部,2024)、ここではその中から、特に中小企業が人的資本経営を導入・定着させるにあたって参考となる点を紹介したいと思います。内容的には先の事例調査から把握した5点と重なる点がありますが、それだけ重要であるということだと思います。

ポイント1 経営トップが深く関与しているか

ここでいう経営トップとは、企業の代表取締役、取締役を指します。人的資本経営が注目されるようになり、人事の担当者にその導入を丸投げする経営者もいるようですが、人的資本経営を企業に根付かせるには、トップマネジメントの強力な関与が欠かせません。これは人的資本経営の初期設定とでもいえるポイントでしょう。

ポイント2 経営戦略と人材戦略のつながりはあるか

繰り返しになりますが、経営戦略と人材戦略を連動させることが重要です。すべての人材マネジメントの目指すところは、優秀な従業員を採用し、育て、企業に留め、企業の持続的成長に貢献させるためにあるといっても過言ではありません。そのために、経営戦略と人材戦略の連動は欠かせませんし、だからこそポイント1で掲げた経営陣の参画が必須なのです。

ポイント3 従業員に取り組みをわかりやすく説明しているか

いくら従業員に投資しても、いくら良い人事制度を導入しても、それが従業員に認知されなければ期待した効果は生じません。逆に言えば従業員は、企業による自分たちへの投資を認知すると、自ら成長し、仲間と協業し合い、企業の期待に応えようとするものです。そこで、様々なチャネル、様々な方法を使って、自社の人的

資本経営の取り組みについて従業員にわかりやすく説明することが求められます。

ポイント4 人材戦略を実現するための「わが社らしい」施策が検討されているか

アクション（施策）自体を立案するのは、実はそう難しくはありません。なぜなら、どこの企業も何かしらの人事施策を導入しており、それらの公開情報も多く、真似をしようと思えば簡単にできるからです。しかしながら、他社で成功した施策が自社でも成功するとは限りません。自社にとって効果的な施策とは、ポイント4で整理した、人材戦略を実現するための課題（あるいは方向性）に対応している施策なのです。また、この「わが社らしさ」を打ち出すことは、経営者の考えがダイレクトに反映しやすい中小企業の方が大企業よりも打ち出しやすいといえるのではないのでしょうか。

ポイント5 個人の能力を組織の能力に繋げる取り組みがなされているか

企業における人材開発の第一は、個人の力を高めることにあります。個人の力を高めるには、知識を増やし、それを実務で使うことによって経験の幅を拓けるとともに、モチベーションを高め、力を発揮できる機会を与えることが必要となるのです。企業が次に行うべきことは、そうして高めた個人の力を組織の力に集結させることです。個人の力を集結させるための基本は、会社の取り組みや仕事に関するコミュニケーションの量と質を増やすこと、従業員間の交流の

場を増やし、情報交換と相互刺激を与えることにあります。

ポイント6 現場の管理職を巻き込んでいるか

人的資本経営の実行主体は現場の管理職です。したがって、企業は現場の管理職が人的資本経営を実行するためのサポートを惜しんではなりません。具体的には、人的資本経営の理解を高めること、多様な部下に対するリーダーシップの発揮のしかたを学んでもらうことが必要です。人的資本経営の理解を高めるためには、直接語りかける場を持つべきだと思います。

ポイント7 外部に対して自社の取り組みについて十分な開示がなされているか

企業が人的資本について十分な情報を開示することによって、企業は大きな利益を得ることができます。第一に、企業の成長につながる取り組み内容をステークホルダーならびに世間に対して認知させることができます。第二に、従業員が自社の取り組みを認知して、エンゲージメントを高め、企業の成長に貢献するようになります。情報開示は単年ではなく継続して行うことによって、取り組みの効果が把握できるはずです。

2. 人事部の役割

最後に、人的資本経営を支える人事部門の役割について触れておきたいと思います。人事部門には、筆者が「アドミン人事」と呼んでいる、

社内の人事関連手続きに時間と労力のほとんどを費やす人事部門と、「戦略パートナー人事」と呼ぶ、企業の戦略実現や経営課題の解決を人事のプロの観点から取り組むことに多くの時間と労力を費やす人事部門に大別できます。管理部門に多くのリソースを割けない中小企業では、「アドミン人事」がまだ一般的かも知れません。しかし、あきらめてはいけません。人的資本経営のように戦略的に人事を考えることが必要な以上、社内の誰かがその役割を担わなければならないのです。筆者は、人的資本経営に注目が集まっている今こそ、人事部門で働く人々にとって自らのスキルとキャリアを磨くこの上ないチャンスであると考えています。

経営者からの指示に従って人的資本を測定するだけに留まるのか（アドミン人事）、企業にとって必要な人的資本経営を経営者に提言し、それらの状況を測定・分析して企業の持続的成長のために手を打つのか（戦略パートナー人事）、人事部門に働く人々がどちらを目指すべきかは明らかでしょう。

第6章：おわりに

本稿の全体を通して、人的資本経営の概要とそれが企業経営に与えるインパクト、ならびに人的資本経営を導入・推進していく上でのポイントについて述べてきました。人的資本経営が企業業績の向上につながるエビデンスは、まださらなる研究の余地があり現時点で明確に示すことはできませんが、本稿でも示した通り、それを支える理論は整理されつつあります。

今後ますます就労人口が減少していく中、従業員の生産性と幸せの両方を向上させていくことは、中小企業を含めた我が国の企業全体で取り組むべき課題です。

人的資本経営は資金やリソースが豊富な大企業だけのものか。この問いを検討するために本稿は「人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？」というタイトルをつけました。

これまでお読みいただいておわかりのように、私の主張は「中小企業でも人的資本経営は導入できる。むしろ導入すべきである」というものです。

とはいえ、中小企業が人的資本経営を導入・推進している事例はほとんどといってよいほど蓄積されていないのが現実です。この点、筆者としても引き続き、人的資本経営の導入・推進に強い熱意を持つ中小企業経営者の方々とともに、我が国の人的資本の力を高めていきたいと思っています。

【参考文献】

- 浅野浩美・一守靖 (2023) 「有価証券報告書の記述と企業の人的資本に関する取り組みとの関連についての一考察」, 経営情報学会 2023年 全国研究発表大会
- 一守靖 (2022) 「人的資本経営のマネジメント:人と組織の見える化とその開示」(中央経済社)
- 一守靖 (2024) 「人的資本経営ストーリーのつくりかた—経営戦略と人材のつながりを可視化する」(中央経済社)
- 商工中金 (2022) 「中小企業の人材育成の状況について」
- 商工中金 (2023) 「中小企業の従業員エンゲージメントに関する調査」
- 中小企業庁 (2024) 「中小企業白書」
- 帝国データバンク (2023) 「企業における人出確保・人手不足の要因に関するアンケート」
- 日本生産性本部 (2023) 「2023年3月末決算企業の有価証券報告書「人的資本開示」状況(速報版)」
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006510.html> (2023年9月5日閲覧)
- 日本生産性本部 (2024) 「2024年3月末決算企業の有価証券報告書「人的資本開示」状況(速報版)」
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006510.html> (2024年8月15日閲覧)
- 日本生産性本部 (2024) 「人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響～日系企業に対するヒアリング調査とアンケート調査報告～」
- 橋本茂 (2005) 『交換の社会学—G・C・ホーマンズの社会行動学論』世界思想社
- パーソル総合研究所 (2022) 「人的資本情報開示に関する実態調査」
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>
- Bandura, A. (Ed.) (1971) Psychological Modeling. Conflicting Theories Aldine. (原野・福島訳 (1975) 『モデリングの心理学』、金子書房)
- Barney, J. B. (1991) .Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17: 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998) . On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37: 31-46.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003) . Strategy and human resource management. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- Chandler, A. D. (1962) . Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise. London, England: MIT Press.
- Crook TR, Todd SY, Combs JG, Woehr DJ, David J Ketchen (2011) . Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. The Journal of Applied Psychology, 96 (3) :443-456
- Elbannan, M. A., & Farooq, O. (2016) . Value Relevance Of Voluntary Human Capital Disclosure: European Evidence. Journal of Applied Business Research (JABR) , 32 (6) , 1555-1560
- Hayton, J. C. (2003) . Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. Human Resource Management Journal, 42, 375-391.
- Huber, G. P. (1991) . Organizational learning The contributing processes and the literatures. Organization science, 2 (1) , 88-115
- ISO (2018) Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting, 1st Edition.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984) .Designing Strategic Human Resources Systems Organizational Dynamics, Summer, 36-52.
- Miller, P. (2010) . The smart swarm: How understanding flocks, schools, and colonies can make us better at communicating, decision making, and getting things done. Avery Publishing Group, Inc. (土方奈美訳 (2010) 『群れのルール 群衆の叡智を賢く活用する方法』東洋経済新報社)
- Newbert, S. (2007) . Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. Strategic Management Journal, 28, 121-146.
- OCEAN TOMO (2020) Intangible Asset Market Value Study.
- Peteraf, M. A. (1993) . The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, 14: 179-191.

- Ployhart, R.E. and Moliterno, T.P. (2011). 'Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36: 1, 127-150.
- Roberts, B., P. Harms, J. Smith, D. Wood and M. Webb (2006) . "Using Multiple Methods in Personality Psychology" , in M. Eid and E. Diener (eds.) *Handbook of Multimethod Measurement in Psychology*, American Psychological Association, Washington DC, 321-335.
- Schein, E. H. (1983) . The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12 (1) , 13-28.
- Spence, M. (1973) *Job Market Signaling*, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.87. 355-374.
- Tanaka, M., Kameda, T., Kawamoto, T., Sugihara, S., & Kambayashi, R. (2022) . *Managing Long Working Hours Evidence from a Management Practice Survey*. *Journal of Human Resources*, 0421-11605R2.
- Teece, D. J. (1982) . Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3: 39-63.
- The Conference Board (2022)" *Telling the Human Capital Management Story - Toward a Strategic Competitive Advantage*"
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2012) *Riding the waves of culture -Understanding Diversity in Global Business*, Clerkenwell, London
- Wernerfelt, B. (1984) . A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004) . Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 3: 337-360.

山から海へ そして世界が舞台 100年の航跡を振り返る

宮崎 昇 一 郎
(宮崎産業海運株式会社)
代表取締役社長



弊社は2024年2月に創業100年を迎えました。

私の祖父になる創業者 宮崎昇は1900年、現在の山口県下関市で生を受け、当時、鉱山業（石灰石）を営んでいた実家の手伝いの経験を基盤に1924年、豊富な鉱産物石灰石、珪石、マンガン鉱の開発に惹かれて、現在の当社所在地の大分県津久見市へ一家で転居したことが、当社開業のルーツとなります。

鉱山業で生業を興して、一世紀を超え、現在は本来の国内輸送のみならず、大型外航船で世界各地の大手荷主、傭船者とさまざまな多国間輸送のパートナーになった航跡を振り返ってみたいと思います。

創世期（1925年-1955年）：鉱山業から海運業へ 機帆船の時代

創業者は現在でも国内最大の石灰石生産量がある津久見に移住し、石灰石や珪石の採掘を苦難の中開始し、その後国内荷主様に当時の機帆船（主に沿岸輸送に使用した発動機と帆を備えた小型の木船）、船舶での輸送を始めました。

1934年、当時官営であった八幡製鉄所が民営化されたことによる（現）日本製鉄様との取引開始を機に、初の機帆船「宮島丸」を建造し、本格的に海運業に乗り出しました。しかし、第二次世界大戦で当社の船隊も壊滅的な打撃を受け、その後の事業継続には改めて船隊整備を行う必要がありました。

成長期（1956年-1975年）：小型鋼船へ転換

戦後に確保した一部の機帆船も老朽化のあおりを受け、小型鋼船へ転換することが急務になりました。加えて高度経済成長期には数々の荷主様のご厚意を頂戴し、輸送量が増加し、積極的に自社以外の荷物も輸送するようになりました。このため新造船が必要となり、商工中金様をはじめ、多くの金融機関様の支援を受け、当社の船舶運航事業の強化を図ることが出来ました。

さらなる成長を求めて1960-70年代には外航近海航路への進出も果たしました。

変革期（1976年-1994年）：内航船の近代化と外航遠洋航路への進出

オイルショック後の不況期にもかかわらず、（現）日本製鉄様からの依頼を頂戴し、石灰石輸送に携わるセルフアンローダー専用船「宮幡丸」を建造しました。本船及び後継船の現行「宮幡丸」にて、安全に、そして確実に荷主様のご要請に答える形で現在でも50年近く安定・安全輸送に携わっております。

さらに、小型内航船のリプレースも進めて船舶貸渡業としての機能も強化することになり、

国内の有力運航者様向けに、国内最大級のRORO船（貨物を積んだトラックやシャーシごと輸送する船舶）を建造し、北海道向けのモーダルシフト輸送の先駆けとなりました。その後、国内自動車輸送の拡大に伴い、トヨタ自動車様の貨物を運ぶ自動車船もご用命いただき、何れも当社の乗組員が乗船する基幹船として数代に及ぶ御最良を頂戴しております。

一方、世界単一市場である船をさらに事業成長させることを考え、外航貸渡事業に進出し、併せて外航船の船舶管理を完全自社管理したのもこの時期となります。

発展期（1995年-2010年）：グローバル化と世界市場への進出

バブル経済崩壊・アジア危機といった時代もありましたが、2001年には中国がWTOに加盟し、世界の輸送量が大幅に拡大する機運が高まりました。実際2000年から2010年にかけて、海上輸送の需要が急増し、当社も外航船の船腹拡大に乗り出しました。2010年までに11隻を新造し、総船舶重量は当時100万トンを超える規模に達しましたが、借入金額も増大した状況の中で2008年のリーマンショックの影響が大きかった為、外航船事業は一筋縄ではいかないもどかしさを感じながら、成長に向けて模索する時期が続きました。

捲土重来期（2011年-2023年）：経営の再構築と安定化

リーマンショック以降、海運マーケットの暴落を受け、当社も過去に新造したばら積み船の売却契約が不履行となる等、投資計画の全面見直しを迫られました。

さらに、2011年の東日本大震災後の円高不況で、円借入れが中心だった当社の資金繰りも困難になり、非常事態になっていました。一方、前述の内航船事業や不動産事業が安定収入をもたらし、そして何より、商工中金様をはじめとした金融機関様からのシップファイナンス継続へのご尽力を頂戴し、改めて経営は多角的な視野から思考することの重大さを認識した次第です。

新型コロナウイルス感染拡大に伴う人流制限に伴い、乗組員の移動や本船の稼働に様々な制限が出る等、新しい事業リスクが生まれたことは記憶に新しいのですが、前述の自社管理能力を活かし、無事に乗り切ることが出来ました。この間当社の財務基盤の強化に努め、シップファイナンスの重要さを理解していただいている金融機関様とのご協力をへて、リスクを軽減するために様々なアイデアを基に収支の安定化を図りました。

SDGs ESG 時代（2024年—）：そしてサステナブルな未来へ

現在海運業界は地球規模の大変革を迫られて、SDGs ESGが世界標準となった今、過去の慣習、ビジネスルールでは通用しにくくなり、船舶の運航にも脱炭素、脱資源（循環型経済への移行）への対応が強く求められております。

当社においても今後さらなる変化が起こる事業環境への適合力が必要となり、経営資源のアップデートも必要です。特に外航船の船舶管理においては、外国人を含めた適正人材の確保、さらに通信設備が格段に進歩しており運用システムのDX化が必須になりつつあります。

内航船業界においては、他の国内物流業と同様に非常に厳しい人材確保、国内船員不足の状況となり、改めて若手人材への投資と育成が急務となっております。

このような厳しい環境の中、当社の生き残れる強みは何か？常に自問しておりますが、船会社としての本来の原理原則を重視し、変化への対応力を発揮することではないかと考えております。足元はAI 技術等の進化で周囲の業態が変化する時代となりますが、創業100年を迎え、当時と変わっていないモノ、現場力、人材の活用、経営は常に海上輸送の現場を見て判断することが重要だと感じております。

弊社の経営方針は『我々の船は我々で守る』を掲げており、常にお客様へのサービス向上、安全運航、地球環境の保護を目標に努力しております。

最後に私の好きな言葉を、一言述べます。『愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ』
今後もよろしくご指導の程、よろしくお願い致します。

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。これまで組織の中での人の存在は、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

中小企業は人手不足に どう対応するか？

～女性経営者等に学ぶ！持続可能な企業価値の向上に向けた経営！～

去る9月2日、商工総合研究所は「中小企業は人手不足にどう対応するか？」と題し、第8回商工総研セミナーをオンラインにて開催いたしました。今回は、中小企業経営者の方々をはじめ、中小企業支援機関や中小企業研究者など300名近いお申込みをいただきました。ここに厚く御礼申し上げます。

今回のセミナーでは、経営上の最重要課題である人手不足に関して、第一部では、講師に中小企業基盤整備機構の大波課長様をお迎えし、人手不足の現状、ならびに中小企業への各種支援策など政策的な観点からお話をいただきました。また第二部、第三部では、製造業とサービス業という異なる業種の二名の女性経営者から、人手不足への対応についてご講演いただくとともに、第四部ではパネルディスカッションを行いました。

以下本稿にてセミナーの概要についてご報告します。

プログラム

- 14:00 ● 開会あいさつ
- 14:05 ● 第一部講演 大波光太郎氏
- 14:25 ● 第二部講演 赤羽優子氏
- 14:45 ● 第三部講演 三木智映子氏
- 15:15 ● 第四部シンポジウム
- 16:00 ● 閉会

モデレーター：小林 順一

中小企業における人手不足の「現状」と「対策の取組み」

独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部人材支援企画課課長 大波 光太郎氏

〈講演要旨〉

【人手不足の現状】

- 2024年版中小企業白書でも報告されているように、中小企業が直面する経営課題のうち優先度が高い課題の上位2つは、「人材の確保」と「人材の育成」です。また、機構の調査によると、業種別では特に、建設業、飲食・宿泊業、サービス業などで人手不足が深刻化しています。
- これまでは生産年齢人口の減少を補う形で女性や高齢者の就業が進んできましたが、足下は就業者数の増加が頭打ちとなり、人材の供給制約に直面していること。また売上高が感染症の落ち込みから回復する中で、人手不足が深刻化していることが考えられます。
- 一方、人材を十分に確保できている企業は、働きやすい職場環境・制度の整備を積極的に進めており、人材の確保や定着、労働生産性にも効果が出ています。人手不足への対応策としては、採用等の人材確保に加えて省力化に向けた設備投資も即効性が高いと思われれます。

【人手不足対策の取組み】

～採用、定着、育成、省力化の4つのポイント

①人材の確保（採用）

自社の「魅力創出」と「発信」、副業/兼業人材、プロ人材の活用

②人材の確保（定着）



働きやすい職場環境、制度の整備

③人材の確保（育成）

研修等の取組み

④省力化

IT、ロボット、IoTの活用

- 省力化については、IT、ロボット、IoTの導入等により、業種を問わず会計・経理といったバックオフィス業務の効率化や、製造業では生産プロセスの自動化が可能となり、少ない人手で業務遂行が可能となります。なお、機構ではIT導入にあたり専門家への相談窓口として「IT経営サポートセンター」（無料）を開設しました。また「IT導入補助金」、「ものづくり補助金」など各種の補助金があります。特に今年度からは「省力化補助金」が導入され、飲食業での配膳ロボットや倉庫業での作業ロボットといった汎用ロボット製品への投資などにも補助金の活用が可能になりました。
- 人材確保については、大企業に比べると中小

企業のノウハウ不足は否めませんが、「意思決定が速い」、「社員との一体感を生みやすい」など、組織規模が小さい中小企業にもポテンシャルが存在します。一貫した経営ストーリーから生み出される魅力を、平易に求職者に伝えることで、企業の魅力創出、人材の定着につなげることが重要です。

- 一方、経営者の壁打ち相手、右腕人材といった中核人材の確保は重要です。官民の人材マッチングサービスや、社外の副業・兼業人材も活用できます。例えば、内閣府が行っている地域企業とプロフェッショナル人材のマッチングをサポートする「プロフェッショナル人材事業」の活用も、選択肢の一つではないでしょうか。
- 白書で紹介されている有効事例では、「家庭が一番、仕事はその次！」の経営理念の下、従業員が「自分」を大切にできる職場づくり

や環境の整備に取り組んだ結果、事業拡大とともに従業員数、新卒定着率とも大幅に向上した事例などもあります。

【人手不足への支援】

- 昨年、中小企業庁が策定した「人材活用ガイドライン」を紹介します。中小企業経営者、中小企業支援機関双方にとって参考になります。人材戦略を、人事単体の問題としてではなく、経営課題の中から、どのような人材戦略が必要かを見つけるものです。
- また中小機構が発信している中小企業ビジネス支援サイト「J-Net21」では、中小機構のみならず各地公体が実施する支援策、補助金情報のほかセミナー、イベントの情報などを一括して検索できるサイトになっています。なお、人手不足に関する特設ページも開設しているので活用してください。

第二部講演

丁寧なしごとで感動を創造する

株式会社ティ・ディ・シー 代表取締役社長 赤羽 優子氏

〈企業概要〉

所在地 宮城県利府町

業種 精密加工業

(電子部品、半導体製造装置部品製造)

設立 1989年(創業1953年)

社員数 68名



〈講演要旨〉

- 当社は研磨技術を極限まで高め、あらゆる素材、形状においてナノレベルの精度（超精密研磨）を実現しています。自分は3代目ですが、社長就任時に経営理念を改めました。目指す姿として、精密技術をとことん追求し、丁寧なしごとで感動を創造することを分かりやすく表現しました。また、大切にしている考え方として、①技術・ものづくり、②人材・ひとづくり、③連携・ネットワーク、の観点からそれぞれ当社としての目標を示しています。
- 人手不足への対応ということですが、当社の場合人手不足で困っているわけではなく、これまで働きやすい職場環境や制度の整備、人材育成や省力化に取り組んできた結果だと考えています。
- VUCAの時代という言葉は耳にすることがありますが、中小企業にとってはこれまでも不確実性の中で取り組んできたと思っています。ただ、VUCAの下で必要とされる資質、すなわち「専門外の分野に対する好奇心」、「未知なるものへの冒険心」、「粘り強く続ける持続性」、「逆境もポジティブに捉える楽観性」、「変化に対応する柔軟性」は中小企業経営にとってとても重要だと思います。経営者は、常に不安との闘いです。なぜ不安を抱くのかといえば、「不安の正体」が分からないからで、因数分解によりその正体（本質）を突き止めることで解消されます。経営においては何が問題の本質なのかを見極めることが必要です。パンデミックのときのように様々な問題が複雑に絡み合って押し寄せてくることがあ

りますが、一つ一つ問題を解きほぐしながら、優先順位をつけて方針を立て、解決するといったことを心掛けています。

- 自分が社長に就任した時にも不安はありましたが、社長としてやるべきこととして、「ゴールの明確化」、「ゴールへの道しるべの設定」、「自社の強み・弱みの分析」、「方向性の決定」、「働きやすい環境整備」に絞って取り組むことにしました。環境が変わるといろいろなことをやろうとしたり、変えてみたりしがちですが、単純化してブレずに取り組んでいくことが周囲からの信頼につながるのではないかと考えています。
- 組織とは、「立場の異なる人々が共通の目的のもとに集まっている状態」とされ、重要なのは同じ人であっても状況が変われば立場も変わることを理解することであり、状況の変化に応じてアップデートしていくことが相互理解に欠かせないと思います。そのうえで強い組織をつくるためには、「信頼関係」と「楽しいと思わせること」が必要だと考えており、その前提として「相手をよく知ること」が大切です。
- 目指す姿（社員に求める資質）も明示しており、自らが考え、行動する「リーダーシップ」のほか、「チームワーク」、「責任感」、「向上心」の必要性を理解してもらっています。組織の形も、部長、課長といった職制も廃止し、小グループに分けて各人が考え、リーダーがまとめる完全にフラットな自律分散型組織に変えました。社内で誰が偉いのかは階級ではなく、職責の大きさに決まるということも社内で周知しています。

- 当社は常に技術開発を行い、最先端の仕事に取り組んでいますので、新しい発想でイノベータータイプでありたいと考えています。そのためにはコミュニケーションが欠かせないと考えています。自分たちの可能性を広げていくためにも他人の考えを共有することが必要です。
- 職場環境は、女性が働きやすい職場を意識しています。現在は社員の約4割が女性で製造業としては多い方だと思いますが、5割くらいにしたいと考えています。残業はほとんどなく、以前あった夜勤も廃止しました。女性が働きやすいということは、男性にとっても働きやすいはずで、職場環境に対する意見や改善提案なども率直に上がるようになり、その結果、課題が顕在化し改善につながり、離職率もしばらくゼロの状態が続いています。18歳から79歳までの社員は誰も辞める予定がなく、長く勤めていることにより、各人のスキルが上がり、お互いに教え合うことが当たり前になって会社が強くなっていると感じています。
- 健康経営にも取り組んでおり、社員一人一人の健康は、本人だけでなく家族、会社、社会に役立つということを理解してもらっています。社員を大切にしていることを行動で示すために、全員の椅子を安価な製品から疲れにくいやや高価なものへと取り換えました。
- 知能指数を決定する要素として、「論理的思考力」、「言語力」のほかに「熱意」があります。この「熱意」とは知らないことを楽しむ好奇心、夢中になれること、集中力が高いこと、とされます。さらにさまざまなことを楽しむことで集中力が高まり、ストレスが緩和されるといわれます。経営上、労働生産性を高めることの重要性がいわれていますが、労働生産性とは、より短い時間で価値の高いものを生み出すことであり、集中力を高めることが必要です。そのためにも仕事を楽しむことが大切で、つまり仕事を楽しむということは、集中力を高め、熱意の向上を通じて知能指数を高めることにもつながります。
- 私は経営者として、良いリーダーとは何か？良い会社とは何か？を常に自問しながら取り組んでいます。最後に自社のシンボルとして連風の写真を掲載しています。風は逆風を受けて高く舞い上がります。逆境のときこそ高く舞う風のようにありたいし、連風のように様々なパートナーとつながっていきたいと考えています。

真のイタリアがここにある～86万店から選ばれる

株式会社ミキインターナショナル 代表取締役 三木 智映子氏

〈企業概要〉

所在地 東京都豊島区
業種 飲食業（イタリア料理店）
設立 1985年
社員数 50名



〈講演要旨〉

- 当社は都内でイタリア料理店を経営しております。創業者は父で、初代社長は母でしたが、2011年に先代社長である母の急逝により急遽経営を引き継ぐこととなりました。それ以前はゴルフの道を歩んでおり、日米双方でティーチングプロの資格を有する唯一の存在でした。そうした中でゴルフの道を捨て、経験のないレストラン経営の世界に飛び込んだのは、両親が立ち上げたレストランが大好きだったからです。
- 全国で飲食店は86万店あるといわれ、イタリア料理店だけでも3万4千店あるといわれています。その中で選ばれる店となるために当社は「こだわる」ことで差別化をしています。「こだわる」というのは、見様見真似をするのではなく、本場イタリア現地の有名店と提携し、そこに修業に行き、レシピを学び、味を再現。食材も同じものを輸入するなど、インテリア、おもてなし、価格、これらすべてを完全に再現するための徹底的なこだわりです。
- しかしゴルフしかやってこなかった自分が突然経営を引き継ぐといってもすべての社員に受け入れられたわけではありませんでした。また、こだわりをもった素晴らしいレストランという自負はありますが、それだけで社員がついてくるわけではなく、新しく社員が入ってくるわけでもありません。飲食業はアフターコロナが一番厳しいといわれています。現状では人が余っているというわけではありませんが、業界では人手不足で店舗の縮小を余儀なくされているところもありますが、当社では比較的順調にしています。こうした状況に至るまでに取り組んできたことをお話します。
- まず「働きやすい・住みやすい」環境の整備です。労働時間の削減には10年前から取り

組んでいます。コロナ禍には1分毎の残業支払いとする一方、残業代の減少に伴う給与補填を2年間約束することで安心して労働時間の短縮に取り組んでもらいました。さらに地方出身者向けに寮の整備、家賃補助も実施したほか、週3.5日勤務から社員扱いとするなど勤務形態を柔軟にした結果、主婦・アルバイトの比率も増え、アルバイト比率も55%から66%に増加しました。男性の育休取得も実績を作りました。

- 「安心していただける」ための取組みとして、コロナ禍でも減給ゼロ、解雇ゼロ、内定取消しゼロとしただけでなく、アフターコロナを見据えて新規出店までも決断しました。これには大きな覚悟が必要でした。インテリアを床から天井まですべてイタリアから調達するので、初期投資が大きいのですが、コロナ禍で好条件での賃借が可能となり、アフターコロナを見据えたときに必要な投資だと判断しました。しかしアフターコロナでは人件費、原材料費はじめ、キャッシュレス決済の手数料などの諸経費の上昇が続き収益が圧迫されました。そこで店舗だけの売上だけでなく、40年のブランド力を生かしたパスタソースの外注品販売など店舗外での収益確保や、グルテンフリーパスタの提供など健康面に配慮した付加価値の高いメニューにより収益を確

保しています。

- また従来行っていた求人広告をやめ、採用活動は社長自らが各地の専門学校に足を運び、ルート開拓を行ってきました。簡単ではなかったのですが、徐々に信頼関係を築き、継続的な採用ルートとなっています。また興味を持って来た学生のリクルートランチでは、交通費の全額支給も行っています。こうした取り組みにより採用費用も1/3から1/4に削減しました。
- なお、採用面接の際には当社の良い点ばかりではなく、悪い点も必ず伝えるようにしています。休日にも勤務があること、大企業ではないこと、平均勤続年数が長いことから昇進にも時間がかかることなど。また飲食店の生存率は2年で半分、10年残る飲食店はたった5%しかないという現実もしっかり伝えます。一方、大企業ではできない本場イタリアでの研修やそうして身に着けた技術を店舗で存分に発揮できること、お客様が喜んでいる姿を直に見られること、など飲食業の魅力も同時に伝えるようにしています。
- 他社にはないこだわり、飲食業の素晴らしさ、当社にしかない魅力、を社員への思いやりをもって追及してきたことが、社員に伝わるようになったと感じています。

〈パネル〉 大波 光太郎氏 / 赤羽 優子氏 / 三木 智映子氏

〈モデレーター〉 小林 順一



〈事前質問〉

Q.世の中の動きに合わせ、賃上げを決断しましたが、今後も人件費の負担が懸念されます。負担に見合う利益が出せればよいのですが、今後もこうした動きは続くのでしょうか？

大波 賃上げについては2023年から潮目が変わっていると思います。物価上昇、人手不足の中、一過性のものではなくしばらく続くと考えています。売り手市場の中、特に高度専門人材や中核人材など人件費負担は避けられません。そのためにも、人件費負担を適正に価格転嫁させていくことが重要です。

Q.赤羽社長様の上下関係を廃したフラットな組織づくりはたいへん興味深いのですが、評価制度との関係や運用面での苦勞があれ

ば教えていただけないでしょうか。

赤羽 人が成長することが大きな目標にあり、評価制度も個人の成長度合いに応じたものとしているので加点方式で評価しています。コーチングのスキルを学び、面談などを通じて社員の成長を支援することが私の役割です。苦勞した点はあまりないのですが、当初、フラットな組織を導入することのコンセプトを、しっかり理解してもらい評価に対する信頼関係を築くことにはケアが必要だったことくらいでしょうか。

Q.コロナ禍で減給・解雇も行わず、新規出店まで決断したのには大きな覚悟が必要だったと思います。それができた最大の理由は何ですか。

三木 一言でいえば、苦しくても前へ進む姿を

社員たちにみせたかった。自分は経営者としての経験が少なく、社員も不安だったと思いますが、自分についてきてくれた社員たちにそうした姿をみせたかったし、アフターコロナを見据えた長期的な視点で必要だと判断しました。

〈ディスカッション〉

Q. 中小機構では「人手不足」に関するさまざまな支援策を実施されていますが、現場ではどのような問い合わせが多いのでしょうか。

大波 採用に関する問い合わせでは、効果的な求人票の記載の仕方や広告媒体についての問い合わせが多いのですが、専門家が詳しく話をしてみると、本質的には経営者の姿勢が問われているように感じることがあります。そのほか、魅力的な職場づくりのためのノウハウであったり、リーダーの育成プログラムについて、といった問い合わせなどが多くあります。機構では、手続きなどに関する事項から、人事制度構築といった中長期的な制度構築まで幅広い相談に対応しています。例えば育成であれば、中小企業大学校での研修であったり、制度に関するものであれば、専門家派遣といった支援メニューがあるので活用してください。

Q. マクロ経済で見たとき、今後の人口減少により需要の変化も考えられるが、需要サイドからみた場合、人手不足が与える影響についてどう考えますか。

大波 たしかに人口減少に伴う内需の減少は

需要サイドの変化ももたらします。高齢化の進展に伴う医療・福祉での人材不足、DX化によるIT人材不足等が見込まれ、全体として人手不足が緩和されることはないと思います。その意味でマーケティングの視点や省力化投資も必要と考えます。



Q. 赤羽社長の会社は、必ずしも通勤至便という立地ではなく、特定の技術を要する人材を確保するには苦勞が多いと思われるが、実際はどうですか。

赤羽 地方、製造業、中小企業と人気がある感じではないのですが、実際は優秀な人材が集まってきます。理系でなくても「やる気」さえあれば、社内に人材を育成する仕組みがあるので大丈夫です。その背景として、ブランディングの考え方があります。つまり、丁寧な仕事で科学技術や先端産業に貢献していることなど、自分たちの良さをちゃんと相手に伝えなければならないし、伝える方法を考えなければならないと思います。それが業界内や海外からも認知されてきているからだと考えています。採用のためというより本業を輝かせることに注力しています。

Q. 採用活動において具体的にどのような取組

みをしていますか。

赤羽 新卒採用では、地元の学校やハローワークなどに採用予定の通知を出していますが、それ以上のことはしていません。また、社員が子や孫に勧めて採用につながるケースもあります。働いている本人が働きやすいと感じるからこそ、家族にも勧められると思うので、うれしいことでもあるし、大切なことだと思います。

Q.三木社長に伺います。都内の飲食業という業種柄、採用面ではかなりご苦労のがあると思いますが、実際にどう感じていますか。

三木 いまの若者は土日もしっかり休みたいというニーズがあるので、条件的には厳しい面があるのは確かです。一方で事務職とは異なり、飲食業は70歳くらいまで働くことができますし、お客様の喜ぶ姿を直接感じられるのは飲食業ならではのということを伝えることで共感し、入社する社員も多いのが現状です。

Q.赤羽社長の講演では、自社の企業理念やミッション、社員に求める資質といったことを明示していますが、こうしたことが社員の育成・定着にどのような効果があると考えていますか。

赤羽 効果はあると思います。会社の目指す方向性や個人の果たすべき役割、身につけるべきスキルを自ら理解し、それが達成されれば自分の処遇にどう反映されるのかが分かれば、モチベーションにつながると思います。また、人材育成の観点でいえば、個人ごとの目標は各自が設定するだけでなく、周囲

も知っていますので、お互いに指導、サポートする環境が生まれています。そうしたことが人間関係にも良い影響を及ぼしていると思います。



Q.三木社長の講演ではイタリアへの研修派遣といったコストのかかる人材育成策の話がありました。人材の流動化が進む飲食業において、人材育成にけるコストも含めた考え方についてお答えいただけますか。

三木 本場のイタリアを忠実に再現するという理念にしておりますので、イタリア研修は非常に大事な意味を持っています。来店するお客様もイタリアをよくご存じの方も多くいらっしゃいます。イタリア研修は大企業では経験できないような深い経験と技術を身につけることができ、しかも研修期間中の旅費や宿泊費、給与も支給するたいへん珍しい研修です。一方で会社にとって当然コストはかかります。ただ、帰ってきた社員は皆生き生きとしており、中には独立する者もいますが、大切なのは戻ってきてからも働き続けたいと思える会社にあることだと思います。

Q.省力化を含めた投資について、これまでど

のようなことに取り組んできましたか。

赤羽 会計や労務管理などバックオフィス業務はクラウド化するなどしているほか、営業においても、今はWEBを活用して効率化を図っています。生産現場においても技能者任せにするのではなく、技能をデータベース化することで生産性向上、効率化につなげています。中小企業ではITツールを活用する際、身の丈に合ったレベルにして、スモールスタートで後々改善改良を加えていくことが必要だと思います。

三木 現場に負荷をかけない方法で売上を確保する手段として、パスタソースの外注販売の話をしました。レストランでしか売上を上げたことがなかったので大変でしたが、料理長はじめスタッフとともに大企業の副業人材にもPJに入ってもらい、知り合いの工場に製造を委託して事業化につながりました。失敗するかもしれませんが、何もしなければ前に進むことはないので割り切って挑戦することにしました。



Q.これまで取り組んできた中でうまくいかなかったことなどあれば。

赤羽 失敗と認識していないだけかもしれませんが、たとえば業務とうまくマッチしなけ

れば配置換えで対応したり、その都度修正しているので大きな問題にはなっていないと思います。

三木 いままさに起こっていることですが、近年の最低賃金の上昇が急ピッチで進んでいるために、上位職と新入社員の給与格差がかなり縮小してきていることがあります。すべての社員に喜んでもらいたいところですが、頭の痛いところです。

〈まとめ〉

- 人口減少が続く中、需要の変化が見込まれ、これまでと同じことをしては成長が難しくなります。そこで状況の変化を見て考え、行動する「人」の重要性が増してきます。本日のお二人の経営者の共通点を整理すると、
- 一つは「人」中心の組織文化を作り上げてきたこと。これには長い時間と労力がかかりますが、地道に取り組んでいること。
- 二つ目は労働環境の整備に関して、トップが積極的に関与してきたこと。
- 三つ目は前向きな投資に関して、自社の経営資源だけでなく、外部の力も活用していること。
- あえて4点目を加えるならば、お二人ともコーチングの技術を身につけていることでしょうか。社長の思いをどう伝え、理解してもらえるか、を考え取り組んでこられた結果が、今日の経営につながっているのではないのでしょうか。社員の成長を促すことで会社の持続性を高めていく、そうした地道な取組みが重要なのではないかと考えます。

今回のセミナーでは人材不足を取り上げ、たいへん多くの方にご参加いただきましたこと、ここに改めて御礼申し上げます。限られた時間ではありましたが、本セミナーの中から1つでも参考になる「気づき」があれば幸いです。

当財団では、こうした企業経営者、学界、金融・支援機関のニーズにお応えするために、引

き続き多面的な角度からの情報発信やセミナー開催を行ってまいります。ぜひ次回（2025年2月頃を予定）の商工総研セミナーを楽しみにしていただきたいと思います。

（商工総合研究所常務理事 浅黄久隆）

好評発売中

図説 日本の中小企業 2024／2025

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版 103ページ 定価 1,100円（本体 1,000円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-46-1 C2033 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

「特集」 中小企業の人手不足

- ・ 足元の人手不足状況、人手不足の背景
- ・ 人手不足解消に有効な外国人雇用 他

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

中小企業関連統計資料

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

中小製造業の外部からの受託状況

機械製造業を中心に高度に分業構造が発達した現代の製造業においては、企業間での生産の委託・受託は一般的なものとなっている。組立工程よりも中間段階の部品製造に特化することが多い中小製造業においては、外部からの生産委託に応えることは事業の大きな柱となっている。本稿では中小企業庁「中小企業実態基本調査」のデータを基に、中小製造業の受託動向の推移をみていく。なお、受託の定義は同調査に従い「他社が主業として販売する物品・製造請負品・部品・原材料、又は他社の自己使用する物品・金型などの製造を依頼されること」とする。

売上高に占める受託金額の割合の推移をみると（図表）、中小企業全体では2010年度が14.2%、2015年度13.8%、2020年度11.6%、2022年13.1%となっている。コロナ禍にあった2020年度が11%台と低いことを除き、大きな違いはないものの、数値は漸減傾向にある。

これを資本金階層別にみると、規模により時系列的様相が異なる。資本金1千万円以下の企業では売上高に占める受託金額割合が、コロナ禍の2020年度を含め年代の経過とともに低下しており、全規模ベースの緩やかな低下傾向の主因となっている。これに対し、同3千万円超～5千万円、5千万円超～1億円、1億円超～3億円の企業は2022年の受託金額割合が2010年以降では比較的高い水準にある。

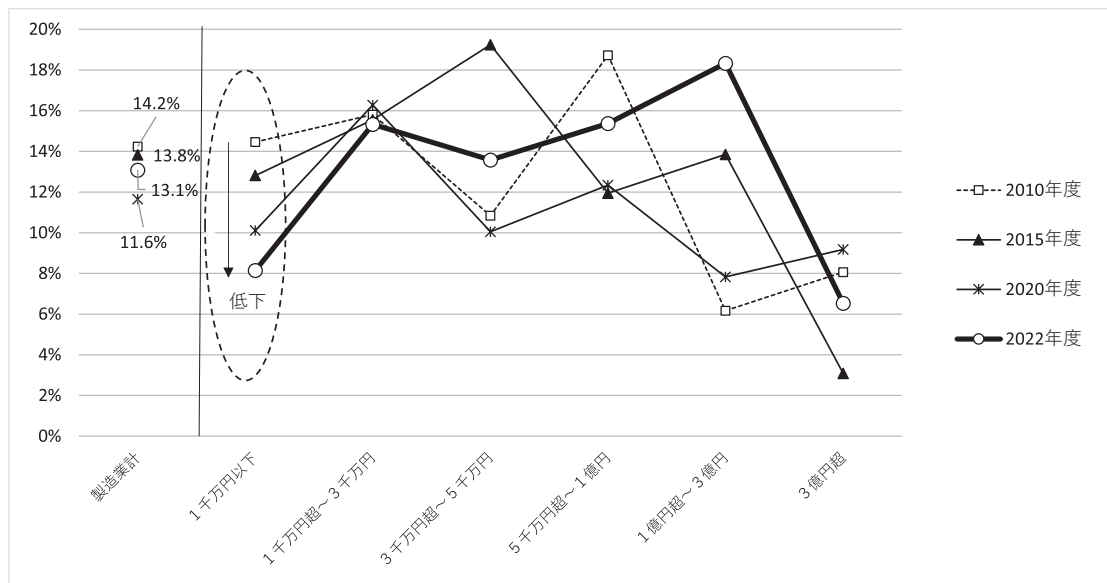
受託取引を行う企業数の割合をみても、資本金1千万円以下の企業では2010年度21.0%→2015年度17.6%→2020年度12.2%→2022年度9.7%と、12年で半分以下となった。一方、同1千万円超の企業は合算ベースで2010年度25.2%から2015年度は20.0%と低下したものの、その後は2020年度21.1%、2022年度20.9%とほぼ横ばいである。

このように、小規模製造業は受託取引のウエイトを下げる一方で、中規模以上の製造業ではむしろ受託取引への依存をやや高め、対照的な動きとなっている。中小製造業全体では緩やかに受託取引離れが進んでいるように見えるが、実際には小規模製造業特有の現象といえる。

受託取引は自社製品を取り扱わないため採算が確保しやすいとはいえない一方、企業の売上高を安定させるメリットをもつ。小規模製造業の受注環境は、コスト上昇の転嫁が難しい一方で人手不足が特に目立つなど、厳しくなっている。足元の小規模企業の受託取引離れはこうした状況を反映した取引構造の変化を示唆するものとして注目される。

（商工総合研究所調査研究室長 江口政宏）

中小製造業資本金区分別 売上高に占める受託金額の割合



（資料）中小企業庁「中小企業実態基本調査」より筆者作成

次号 予告 [2024年 11月号]	巻頭言	企業経営を取り巻く不確実性に対応する リアル・オプション的思考の重要性 東京大学応用資本市場研究センター特任教授 センター長 忽那 憲治
	特集	中小企業の人的資本経営を考える(下)
	特集論文	地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社上席主任コンサルタント 森安 亮介
	特集論文	中小企業における人的資本経営へのアプローチ 兵庫県立大学大学院社会科学部准教授 小寺 倫明
	中小企業の目	歴史から学ばぬ者は未来がない 宮崎みどり製薬株式会社代表取締役社長 山口 秀樹
	論壇	信用金庫の取組み事例から見た伴走型支援構築への一考察 産業能率大学経営学部准教授 新井 稲治
	STREAM	中小企業組合の新規設立・解散動向 商工総合研究所主任研究員 川島 宜孝

編集後記

▶今月号と来月号では、最近よく聞かれるようになった「人的資本経営」を特集します。

▶まず、政府の産業人材育成に携わってこられた岩本先生は、これまでの政策を振り返り、中小企業における人的資本経営の実践には、優先順位を付けたうえで、特に「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」が重要であると指摘し、多くの事例も紹介しています。

▶次に一守先生は、人的資本経営を支える理論背景や、人を活かすことで企業価値を高めている企業の事例調査から、中小企業における人的資本経営の導入や定着させるポイントをわかり

やすく説明しています。

▶先月2日に「中小企業は人手不足にどう対応するか?」と題して商工総研セミナーを開催しました。多数の方々にご視聴いただきましたこと、厚く御礼申し上げます。

▶今年度の中小企業研究奨励賞の募集は先月末で終了しました。多数のご応募ありがとうございました。受賞作品は来年2月に公表いたします。中小企業懸賞論文、中小企業活性化懸賞レポートの締め切りは10月15日です。多数の応募をお待ちしております。

(J小林)

商工金融 2024年10月号(第74巻第10号 通巻875号)

発行日 2024年10月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)



KINZAIの通信講座のご案内

融資取引先との金利交渉に強くなる講座

■期 間：2ヵ月

■テキスト：1冊

■受講料：9,900円(税込)

金利が変えるビジネス機会とリスクへの理解を深掘り!!

金利上昇局面に付随する金融機関におけるビジネス機会とリスク面に関して必須となる知識を学んだうえで、取引先との金利交渉時における説明の要点など、実務対応をわかりやすく解説します。

主要内容

- 第1章 「金利のある世界」と日本経済への影響
- 第2章 金融機関経営からみた金利交渉の重要性
- 第3章 金利引上げに関する説明・交渉の進め方
- 第4章 金利交渉とリレーションシップバンキング



取引先の粉飾決算の見抜き方を学ぶ講座

■期 間：2ヵ月

■テキスト：2冊

■受講料：13,200円(税込)

**取引先に粉飾決算をさせないための
日常的なコンサルティングの勘所を学ぶ!**

粉飾決算を発見するためには財務分析のみでは不十分です。取引先を訪問し、変化の兆候を見つけることが重要です。「粉飾決算をしない・させない」関係の構築に向け日常的に注意すべき点を学びます。

分冊構成と主要内容

第1分冊 決算書の正しい使い方

- 第1章 決算書
- 第2章 決算書の構造
- 第3章 企業会計



第2分冊 経営参謀への道

- 第1章 粉飾決算
- 第2章 知識をどう使うか
- 第3章 資金繰表を使う ほか



初心者が直面するシーンで学ぶ 法人渉外が得意になる講座

■期 間：2ヵ月

■テキスト：1冊

■受講料：9,900円(税込)

**初心者が直面するシーンについてポイントを
記載、わかりやすく解説!!**

初めて法人渉外の担当になる行職員や、法人渉外担当になって年数が浅い行職員の方を対象に、初心者が直面するシーンを基に、対応するポイント等について基本を学びます。

主要内容

- 第1章 法人渉外の基本を学ぶ
- 第2章 法人渉外の3つの視点を押さえよう
- 第3章 具体的提案につなげる切り口(アプローチ)を理解しよう
- 第4章 ステージ別、提案の視点を学んでみよう



●パソコンやスマホ、タブレットで課題の提出が可能なWeb課題にも対応しています。

詳細はこちら



●お申込み・お問合せ先:

カスタマー・サービス・センター
TEL: 03-3358-2471

※個人受講ご希望の方はKINZAIストア
(Webサイト)でもお申込みいただけます



商工総研

