

# 中小企業にとっての人的資本経営

～人への投資が付加価値を創る～



南都経済研究所 提携コンサルタント 山城 満

## 1 人的資本経営とESG経営

< ESG経営 >

### 【1】ESG投資の時代と人的資本経営

ESGとは、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス：企業統治）を考慮した投資活動、また、経営・事業活動を指す。そして世界の投資市場では、近年、財務情報だけでなくESGへの取り組みを重視する「ESG投資」が拡大している。

しかし、その本質は、投資家向けのアピールではない。「S（社会）」「G（企業統治）」が意味する「人」、つまり従業員が自分の能力と個性を生かす経営が高い付加価値やイノベーションを生み、企業の持続的成長のエンジンになるということであり、経営戦略の根幹をなすものである。

### 【2】社会的責任（CSR）から人的資本経営へ

1990年代から広がった企業のCSR（社会的責任）以降の潮流とも関連するものである。

ESGの3要素のうち、従来最も活発に議論されてきたのは、地球的な環境問題が深刻な環境（E）領域であるが、近年は、持続可能な企業価値の創造という面から、社会（S）及びガバナンス（G）の領域が企業の価値創出とは不可分とする認識が高まっている。とりわけ人の創造的な力の発揮が企業の成長には欠かせないとして世界的に人的資本経営が注目されている。

「失われた30年」と呼ばれる長年の経済沈滞と人口減少に直面する日本においては、労働生産性の向上、産業構造の高付加価値化が急がれ、それを担う「人的資本」の充実が急務である。

## 2 喫緊の課題である人的資本経営 ～持続的な企業価値向上に向けて～

< 人は資本であり人への投資により資産に >

### 【1】人は費用という認識からの脱却

人材は会社の資産であるといわれるが、財務諸表では貸借対照表には企業が持つ人材、つまり人が持つ能力という無形資産は計上されていない。

ただ、損益計算書に人件費として費用に計上されているのみである。つまり、人は費用として捉えられている。

そのため、企業が会計年度で高い利益率を捻出し、株主（経営者本人も含む）を始めとしたステークホルダーの評価を得るためには、人件費、つまり費用の削減が優先されることも多い。

### 【2】人的資本への投資で無形の人的資産へ

人的資本という捉え方では、人は資本、つまり収益を生む元手であると考えられる。

採用への投資、労働環境を整備する投資、さらには、知識・スキルを高めキャリアアップするための投資、モチベーションを高めるための投資、そして、リーダーや後継者を育成するための投資を行うことで、人材は持続的に成長し、人的資本は高付加価値を生む無形の「資産」となっていく。

### 【3】人的資本は持続的成長のエンジン

消費行動が「モノ」から「コト」、つまり「体験」や「経験」に価値を見出す消費へと変化する中、企業の成長エンジンは、ハードウェアである建物や設備といった有形資産から、テクノロジー、ソフトウェアといった無形資産に変化している。

世界における時価総額上位をみても、1990年には日本の製造業や銀行が席卷していたものであ

るが、2025年現在の上位にはテクノロジー、ソフトウェアで世界を席卷する企業が並び、日本企業は上位10社内には1社もない。その変化の兆しは2000年当時からうかがえる（図表1）。

図表1：世界における時価総額上位10社推移  
【2000年1月時点】

順位	企業名	10億USD	国
1	Microsoft	586	米国
2	General Electric	477	米国
3	Cisco	366	米国
4	Exxon Mobile	260	米国
5	Walmart	260	米国
6	Intel	251	米国
7	NTT Docomo	246	日本
8	Royal Dutch Shell	203	蘭
9	Pfizer	202	米国
10	Nokia	186	フィンランド

【2025年3月時点】

順位	企業名	10億USD	国
1	Apple	3,331	米国
2	Microsoft	2,903	米国
3	NVIDIA	2,769	米国
4	Amazon	2,145	米国
5	Alphabet	2,012	米国
6	Saudi Arabian Oil Co.	1,726	サウジアラビア
7	Meta	1,552	米国
8	Berkshire Hathaway	1,153	米国
9	Tesla	917	米国
10	TSMC	885	台湾

資料：「通商戦略2025」（経済産業省 2025年6月）

【4】低い日本の労働生産性（図表2）

多くの日本企業では人手不足が深刻化しているが、人口減少の時代に入り、このままでは好転することはない。

つまり、効率化により1人当たりの付加価値（労働生産性）を高めること、あるいは付加価値自体が高い産業構造への移行が課題である。日本は、「失われた30年」に労働生産性が大きく低下し、現在ではOECD加盟国38か国中29位と下位レベルまで落ち込んでいる。

物価上昇を調整した実質賃金をみても、長い経

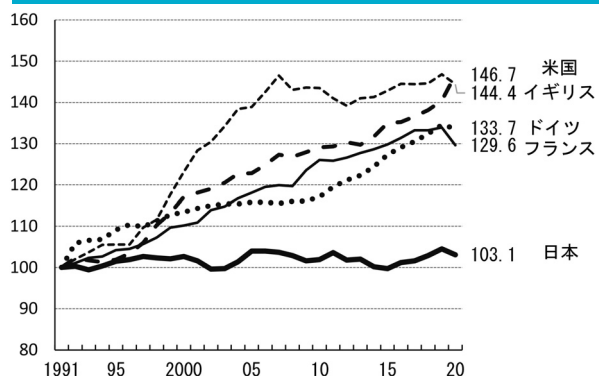
済の沈滞とデフレが続いたこともあって、約30年間ほぼ横ばいの状態に置かれている。一方で、その間、欧米先進国では1.3倍から1.4倍超の伸びを見せており、「失われた30年間」において、日本はひたすら人件費を始めとしたコストカットで耐え忍んできたことを示している（図表3）。

図表2：OECD加盟国の労働生産性（1人当たり）  
（購買力平価換算USドルに基づく順位）

順位	1970年	1990年	2024年
1	米国	ルクセンブルグ	アイルランド
2	カナダ	米国	ルクセンブルグ
3	オーストラリア	ベルギー	ノルウェー
4	ドイツ	イタリア	米国
5	ベルギー	ドイツ	スイス
6	スウェーデン	アイスランド	ベルギー
7	イタリア	オランダ	デンマーク
8	ニュージーランド	フランス	オランダ
9	アイスランド	オーストリア	イタリア
10	オーストリア	カナダ	オーストリア
11	フランス	アイルランド	フランス
12	デンマーク	スペイン	ドイツ
13	ノルウェー	日本	スウェーデン
14	英国	ノルウェー	オーストラリア
15	メキシコ	スウェーデン	アイスランド
16	スペイン	オーストラリア	フィンランド
17	フィンランド	英国	カナダ
18	アイルランド	フィンランド	スペイン
19	日本	デンマーク	イスラエル
20	ポルトガル	ニュージーランド	英国
			29 日本

資料：「労働生産性の国際比較2025」（日本生産性本部）

図表3：1人当たり実質賃金の推移（1991年=100）



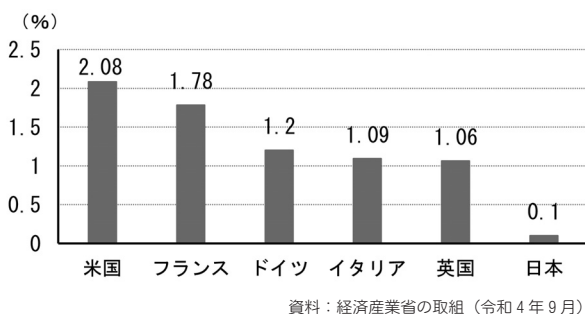
資料：「令和4年度年次経済財政報告」（内閣府）

## 【5】人材投資も先進国中で最低

OJT以外の人材投資、つまり外部の専門家等を活用した研修や社外学習など、人材の育成に対する投資を見ても、先進国の中では各段に少ないのが実状である（図表4）。

DX人材の不足、人材の流動化や定着率の低下が叫ばれる中、変化する産業構造、またそれを乗り切ろうとする企業においては、必要とされる人材のスキルも変化する。リスクリング、リカレント教育等はますます重要である。

図表4：人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



## 3 世界的に人的資本の開示が進む

### <世界的に広がる人的資本の開示>

EU（欧州連合）では、2014年、NFRD（非財務情報開示指令）により500人以上の企業に環境、社会（従業員・人権）、ガバナンス（腐敗防止）などのサステナビリティ情報の開示を義務付け、さらに2023年にはCSRD（企業サステナビリティ報告指令）により厳格化された。

また、米国では、2020年にSEC（米国証券取引委員会）が上場企業の人的資本開示を義務化しており、欧米ではいち早く、人的資本の重要性を認識しESG経営に取り組んでいる。

世界的な取り組みとしても、ISO（国際標準化機構）が2018年に人的資本（従業員の能力や

経験）の情報開示に関する国際的なガイドラインを発表した（図表5）。

図表5：ISO人材マネジメントの11領域

11の領域	58の測定基準の概要
1. コンプライアンスと倫理	倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合等
2. コスト	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する測定指標
3. ダイバーシティ（多様性）	労働力とリーダーシップ。チームの特徴を示す指標
4. リーダーシップ	従業員の管理職への信頼やリーダー育成の取り組みを示す指標
5. 組織文化	エンゲージメント* 等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6. 健康、安全	健康・安全研修の受講割合や労災等に関連する指標
7. 生産性	人的資本の生産性と組織パフォーマンスに対する貢献をとらえる指標
8. 採用・異動・離職	人事プロセスを通じ適切な人的資本を提供する企業の能力を示す指標
9. スキルと能力	教育投資額に関する指標やカテゴリ別の研修受講率等
10. 後継者計画	対象ポジションに対し承継候補者が育成されているかを示す指標
11. 労働力	労働力の規模や質を評価する指標

\*エンゲージメント：従業員の会社に対する愛着や貢献の意志

ISOは人材マネジメントの11領域を定義し、それぞれの領域について、データを用いて社内外に対してレポートするための58の測定基準を示している。

11の領域とは、コストや生産性、採用・異動・離職、スキル・能力開発、多様性、ウェルビーイング（身体的・精神的・社会的に満たされた幸福な状態）等を指しており、イノベーションやブランド力、そしてモノやサービスの品質向上といった持続的な付加価値の創造において、人的資本の能力によるところが大きいという認識が広がっている。

そして、それを開示することは、投資家に向けては企業価値判断の客観的指標となり、積極的な投資につながる。また、社内向けには人材戦略の

策定・実行、従業員向けにはエンゲージメント向上やモチベーションの向上に結び付き、企業価値の持続的な成長が期待される。

## 4 日本における人的資本開示の状況

### <中小企業に追従は難しいが示唆は大きい>

世界的な人的資本経営の潮流の中で、日本においても2020年9月に経済産業省から「人材版伊藤レポート」が示され、これに続いて2022年8月に内閣官房が「人的資本可視化指針」を発表した。

これら二つは理念と実践ともいべき一体のものであり、2023年3月期から有価証券報告書での開示が義務化（現状では上場企業のみ）された背景にある、本質的な要請と捉えることができる。

#### （1）人材版伊藤レポート

人材版伊藤レポートは、経営戦略と人材戦略の融合による人的資本経営のあり方の根本を説いたものであり、3P5Fモデルにより企業が目指すべき思想や全体像を提唱した。

3Pとは人的資本経営の戦略に必要な「3つの視点（Perspectives）」を示すもので「経営戦略と人材戦略の連動」「As is-To beギャップの定量把握」「企業文化への定着」である。

5Fとは、「5つの共通要素（Factors）」を示すもので企業価値の向上につながる人材戦略のために、どんな企業でも共通して組み込むべき要素を示したものである。

#### 【1】3P（3つの視点）

##### ①経営戦略と人材戦略の連動

理想の姿に向かう経営戦略とそれに必要な人材戦略が連動していないと、企業価値の向上にはつ

ながらない。

##### ②As is-To beギャップの定量把握

「As is（現状）」と「To be（ありたい姿）」のギャップを数値化して定量的に把握する。

##### ③企業文化への定着

As is-To beギャップを埋める戦略が企業文化に定着したかどうかをできるだけ数値で測り、PDCAサイクルを回す。

#### 【2】5F（5つの共通要素）

##### ①動的な人材ポートフォリオ

社内のどこに、どのような職種やスキルの人材が、どれだけいるのかを表す動的な人材ポートフォリオを作成しているかという要素。

##### ②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

従業員が持つ、経験や感性、価値観、専門性といった知と経験の多様性を認め、企業の中にうまくインクルージョン（包摂）するという要素。

##### ③リスキル・学び直し

個人のリスクや、スキルシフトの促進、専門性の向上を実践していくという要素。

##### ④従業員エンゲージメント

エンゲージメントとは従業員の企業への愛着を言い、やりがいや働きがいを感じ、自律的に業務に取り組むことができる環境を創るという要素。

##### ⑤時間や場所にとらわれない働き方

時間や場所にとらわれず、安全で安心して働くことができる環境を平時から整えるという要素。

#### （2）人的資本可視化指針

可視化指針で示された項目は網羅的な指針で、特定の項目を強制するものではなく、企業が自社に適合する項目を選択し独自の指標で開示する。

人材版伊藤レポートは、経営戦略と人材戦略を

いかに連動させるべきかという人的資本経営の理念を説くものであり、可視化指針は実践あるいは開示のための具体的な取り組みとして策定されたものといえる。

## 【1】指針が示す「7分野 19項目」の考え方

「人的資本可視化指針」では開示が推奨される項目を7分野 19項目に分類しており、客観的データで投資家等に対して「仕事」を可視化するための共通の言語としての役割を込めている（図表6）。

### <分野1>育成

人への投資額や研修参加率等を、企業の将来性を示す重要な指標としている。これらは、従業員のエンゲージメントを高め、離職率の低下、新事業機会の創出やイノベーションにも寄与する。

### <分野2>従業員エンゲージメント

従業員が自社の目標やビジョンに共感し、その達成に向けて自律的に貢献しようとする意欲や熱意が高い従業員は、生産性が高く、離職率が低い傾向にある。

### <分野3>流動性

流動性とは、企業における人材の採用、組織内での移転、後継者育成等の人材の動きを指す。

### <分野4>ダイバーシティ

性別、年齢、国籍、障がい、価値観など、多様な背景を持つ人材の積極的な採用と活用への取り組みを指す。公平な機会提供や、育児休業の取得促進、女性管理職比率の向上は、企業の意味決定において多様な視点での経営判断に繋がる。

### <分野5>健康・安全

従業員の精神的健康と身体的健康、そして職場全体の安全確保への取り組みに関する指標。ウェルビーイング（肉体的・精神的・社会的にも満たされた状態）が高い従業員は、モチベーションが

高く、創造性も発揮しやすい。

### <分野6>労働慣行

企業における労働時間管理、ハラスメント対策、労働安全衛生などの指標で、児童労働・強制労働の排除、賃金の公平性、充実した福利厚生、組合との関係などが重要な開示項目となる。

### <分野7>コンプライアンス／倫理

遵守すべき法令、社内規定、そして社会的な倫理規範全般を指し、贈収賄防止、情報セキュリティ、公正な競争、個人情報保護などが含まれる。

高いコンプライアンス意識と倫理的な行動は、企業の信頼性を高め、ブランドの棄損リスクを低減する上で極めて重要。

図表6：開示事項の階層（イメージ）

育成	リーダーシップ	「価値向上」の観点	「リスク」マネジメントの観点
	育成		
	スキル／経験		
エンゲージメント			
流動性	採用		
	維持		
	サクセッション		
ダイバーシティ	ダイバーシティ		
	非差別		
	育児休業		
健康・安全	精神的健康		
	身体的健康		
	安全		
労働慣行	労働慣行		
	児童労働／強制労働		
	賃金の公平性		
	福利厚生		
組合との関係			
コンプライアンス／倫理			

資料：「人的資本可視化指針」

## 【2】価値向上観点とリスクの観点（図表6）

可視化指針7分野は、育成や従業員エンゲージ

メントからスタートして、人材の確保と育成によるイノベーションや生産性といった企業価値の段階的な向上に、まずは力点が置かれている。

そして、徐々に従業員のウェルビーイングや社会的責任に対するリスクマネジメントとして、労働慣行やコンプライアンスなどに至っており、ステークホルダーからのリスクアセスメントニーズに応え、ネガティブな評価を回避する観点からの備えもカバーされている。

## 5 SDGs と人的資本経営 — 中小企業の人的資本経営 —

### (1) リソースが乏しい中小企業

中小企業の悩みは、人的資本経営を進めるための経営リソース（ヒト・モノ・カネ・情報）が少ないことである。これらは情報開示義務が課された大企業の問題であるとして関心に乏しい。

また、世界的にSDGsの考え方が浸透し中小企業にも及んでいるが、環境問題のみがクローズアップされがちの中で、環境への取り組みで事足りている場合も多い。本来は17の目標のうち約半分は「人」との関わりが多い項目であり、人的資本経営の根源である。

さらにCSR（企業の社会的責任）に取り組む企業も多いが、法令順守、あるいは社会貢献といったリーガルリスクへの対応やブランドのイメージアップの側面が強い。しかし、CSRには人権や従業員の幸福等も掲げられており、一歩進めれば企業価値創造を目指す人的資本経営との親和性は高い。そもそも人材の採用難で人員不足に陥る中、既存の管理職・従業員には人材戦略に取り組む余裕がないとする企業も多いが、今一度、社内の忙しさの根源を洗い出し、改善する必要がある。

成長を目指す企業ではビジョンや経営戦略がしっ

かりと策定されていることが多いが、それを担う人材を採用し育成する筋道を明らかにする人材戦略との融合が不可欠である。

人的資本可視化指針を参考に、今すぐに行えること、中長期的に行えることを地道に、しかし確実に進めることが重要である。

### (2) 企業の持続的成長の可能性とは

成長を目指す企業は、人的資本経営で次のような可能性を高めることができるとされている。

- (a) 従業員が健康で、知識・経験を積み長年に渡り実力を発揮する。
- (b) ブランドが確立され顧客とのより良い関係が長く持続する。
- (c) 時代の変化に対応して、成長事業を創り出す、イノベーションを起こすことで持続的に成長する企業となる。
- (d) 高い社会的評価により優秀な人材が集まりやすく、離職率も低い。

### (3) EVP (Employee Value Proposition) — 人が集まり活躍する従業員価値提供 —

EVPは日本語で「従業員価値提供」と訳され、企業が従業員に提供できる価値を指し、「うちの会社に来れば、こんな対価（価値）を得られますよ」と約束することである。

少子化による人口減少で人手不足が深刻化し、また、せっかく採用できても転職者は増加しつつあり、人材の流動性が高まっている。

そのような中、優秀な人材を確保し、さらに定着する企業になるためには、EVPすなわち従業員に対してどのような価値を提供できるかを明確に発信していくことが重要になっている。

## EVPの具体的項目

### ①報酬や待遇

単に報酬が高いというだけでなく、成果と報酬の関係が明確で努力に報いられる報酬体系となっていることや、制度の透明性・公平性により納得できる評価基準が求められている。

### ②福利厚生とワークライフバランス

近年重視されているのが健康保険や退職金といった福利厚生の他、ワークライフバランスである。

リモートワークやフレックスタイム、時短勤務など、柔軟な働き方を支援する制度は、私生活との両立を支援するものであり、特に子育て世代や介護を担う従業員にとって、柔軟な勤務形態は転職判断の重要な基準となる。

### ③ミッションやビジョン

企業のミッション、社会貢献性、事業の将来性、ブランドの誇りなど、働く目的を持つことは精神的な充足感をもたらす。

企業理念やビジョンに共感しながら働ける環境は、価値観を重視する若い世代にとって大きな魅力となる。

### ④働きがいのある職場環境・企業文化

心理的安全性、チームワーク、上司との関係性、称賛する文化、ダイバーシティなどが該当する。人間関係が良好な中で働くという価値が、企業文化の中に組み込まれていることが重要である。

### ⑤キャリア成長環境

従業員の成長を支援する環境として、研修制度、資格取得支援などによりスキルアップの機会があること、また、長期的なキャリアに役に立つ経験を積めること、さらに、評価制度やフィードバックが適正・公平であることは不可欠である。

また、キャリアパス、つまり上層の職位や役職に到達するために必要なスキルや経験を示した道

筋を明確にし、将来的に目指せるポジションや必要なスキルを提示することで目標設定をしやすくすることも重要で、成長意欲を刺激し、組織への帰属意識も高められる。

## 6 中小企業こそ必要な人的資本経営

<旧来の知識・技術・ノウハウでは勝てない>

### (1) ダイバーシティ推進

ダイバーシティ（多様性）は、さまざまな属性の人材が企業内に存在することを指す。表層的なダイバーシティとしては、年齢・性別・人種・学歴・宗教などがある。

日本では、ダイバーシティを「男女の雇用機会均等」、「女性比率」や「外国人の採用」など表層的に捉えることで良しとして、真の価値を活用するに至っていない企業も多い。

「知識」「能力」「経験」「価値観」「パーソナリティ」といった内面に焦点を当てた深層的ダイバーシティこそ重要であり、多様な人材が働く組織では、多様な視点やアイデアが生まれやすく、イノベーション創出や問題解決能力が高まりやすい。

### (2) ダイバーシティ推進が叫ばれる背景

#### ①少子高齢化による労働人口の減少

少子高齢化により労働人口の減少傾向は不可避であり、慢性的な人材不足に陥るものと想定されている。企業の発展や活動継続のためにも、女性をはじめ高齢者・障がい者・外国人などの人材確保や活用が必要となっている。

#### ②ビジネスのグローバル化

中小企業においても、生産拠点として、あるいは市場開拓により海外市場を視野に入れる企業が多い中、世界規模で様々なニーズに合った商品や

サービスの開発が求められる。そこで、ビジネスのグローバル化に対応するには、人種・言語・宗教など多様な人材を採用・育成する必要がある。

研修生や専門職としての外国人労働者の受け入れは多く見られるものの、人材不足の中で深層的ダイバーシティを推進する上で、事業戦略を担う外国人労働者の重要性が高まっている。

### ③消費行動の多様化

消費が「モノ」から「コト」へと変化する中、消費者は独自の体験や感動を求めるようになってきている。このような、消費者ニーズの変化・多様化に対応するためにも、多様な人材の確保や活用の必要性が高まっている。

### ④働き方の多様化

近年、各企業においては働き方改革の推進が求められており、労働者が働く場所や時間の柔軟性を求めるワークスタイル、また、キャリア形成も企業内の既存制度から多様化しつつある。

現代の労働者は、仕事と私生活の両立をはじめ、会社に縛られない自由な働き方を求めるようになってきている。

### ⑤女性活躍の推進

女性活躍推進は法的にも制定され、最も優先度の高いテーマであり、実践しやすい取り組みとして多くの企業が導入の入口としている。

女性の活躍により、従来の延長線上にはない新しい発想やアイデアが生まれやすくなり、また、女性が安心して働き続けられる環境の整備は、経済成長の原動力となるだけでなく、少子化という社会課題の解決にもつながる。

## (3)モチベーションの本質「二要因理論」

### <衛生要因と動機付け要因>

人的資本経営の根幹ともいえる従業員のモチベ

ーションの本質については、米国の心理学者ハーズバーグが提唱した「二要因理論」が深く関連している。

「二要因理論」では、不満の要因を「衛生要因」、高い満足感とモチベーションをもたらす要因を「動機付け要因」と名付け、不満とモチベーションはそれぞれ別の要因によるものとした。

二つの要因が互いに独立していることには批判もあるが、今も人事の場で活用されている有効な理論である。

#### 【1】衛生要因

衛生要因とは、それが満たされても満足感が高まるわけではないが、欠けていると強い不満につながる要素で、給与、福利厚生、職場環境（快適性・安全性・慣習）、人間関係、経営理念（ビジョンや価値観）がある。これらが劣悪な場合には、従業員のやる気が低下し、離職の要因となる。

#### 【2】動機付け要因

動機付け要因とは、仕事への満足感をもたらす従業員のモチベーションを高める要素で、やらされている感の無い自らやりたい仕事へと意識を変え、真のエンゲージメントを発揮するようになる。

- ①達成：困難な仕事を自ら成し遂げたという実感。
- ②承認：仕事や成果を上司や同僚に認められる。
- ③仕事そのもの：仕事が面白く挑戦的である。
- ④責任：より大きな責任や権限を与えられる。
- ⑤昇進・昇格：地位が向上し、より責任のある役職に就く。
- ⑥成長：新しいスキルや知識を習得し成長の実感。

#### 【3】動機付け要因を意図的に作り出す

従業員のモチベーションを最大化し、企業の成



長エンジンとするためには、動機付け要因と衛生要因の両方にバランス良くアプローチすることが不可欠である。

多くの企業が陥りがちなのは、衛生要因の改善（給与アップや福利厚生の充実）ばかりに注力してしまうことであるが、肝要なのは動機付け要因（モチベーション創出）を意図的に作り出していくことである。

## （４）経営戦略と人材戦略の融合 <「As is」と「To Be」>

### 【１】「As is」とは現状の可視化

「As is」とは、現在の状況や状態を指す。つまり、企業の実際における業務や働き方の状況、そして、そこに存在する問題点や課題など、すべての実態を表すものである。

人的資本経営においては、現状の業務プロセスや人事管理の状況、職場の雰囲気などの実態を洗い直し、そこに潜む課題や問題点を可視化することがまず重要となる。現状を正確に把握することで、企業の改善点や課題解決の方針を明確にしていく。

### 【２】「To be」とは目指すべき姿

「To be」とは、企業のビジョンやパーパス、経営戦略に基づいた未来の自社の状態や、理想的な業務プロセスといったあるべき姿のことを言う。

人的資本経営においては、経営戦略のゴールの姿、また、人材戦略のゴールの設定であり、必要な人材像（スキルや役職）を見える化する。

未来の状態を明確に定義することで、それを実現するために、現状の問題点を解決し、年度計画、中期計画、長期計画において長期的な展望で、目標やビジョンに向かって進むための戦略や行動計画を立てることができる。

### 【３】As is/To be のギャップ解消

人的資本経営は人による付加価値の向上やイノベーションを図るものであり、経営戦略との融合が重要なポイントとなる。

そのため、まず「As is」の客観的な現状分析に基づき、「To be」として定義した理想に至るまでのプロセス設計に着手する。

「As is」と「To be」の間にはギャップがあり、このギャップを可視化し、問題点や改善すべき点を従業員—管理職—経営者の間で意識共有し、改善の前提となる課題を共有する。

ただ、決してトップダウンによるものではなく、従業員の話を聞き、ありたい自分の姿（Will）と、企業が必要とする人材の姿（Must）の間の認識ギャップを埋めながら、効果的なアクションプラン策定のための議論を進める必要がある。

### 【４】スキルマップの策定

スキルマップには職務記述書（各職務で求められる業務・責任と必要な知識・経験・スキルを詳細にまとめたもの）と職業能力評価シート（職種・職務・レベル別の職務遂行のための基準）の活用が重要である。

これをマトリクス化していくと、人材の現状、および、今後の中長期的な経営戦略の中で必要と考えられる人材像が浮かび上がり、採用・育成といった人材戦略の基本となる。

厚生労働省のホームページの「政策」ページでは、ダウンロードできる種々のシートが準備されている。項目は網羅的になっており、中小企業の場合には複雑に感じるケースが多いが、必要分を取り出し自社に合うようにシンプル化やカスタマイズすることによる利用価値は高い（図表7）。

図表 7：開示事項の階層（イメージ）

職種	職務	レベル1		レベル2	レベル3		レベル4	
		エントリー	スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネージャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネージャー
経営戦略	経営戦略							
人事・人材 開発・労務 管理	人事・人材 開発							
	労務管理							

資料：厚生労働省HP 政策について／雇用・労働 欄

## 7 最後に（対話により人の成長を促す）

人的資本経営は、人という個性を持った存在の問題であり、経営戦略の一方的な押し付けでは本人あるいは周囲との軋轢やストレスを生む可能性がある。

人的資本形成においては従業員の思いを聴くことが重要であり、上司は部下の自律的な成長をサポートしていくスタンスが必要であることから、近年は「1 on 1 ミーティング」という手法が広まっている。

「1 on 1 ミーティング」とは、人材育成やモチベーション向上を目的に上司と部下が1対1で行う定期的な面談で、査定のためや会社側の意向を伝える人事評価面談とは異なる。

週に1回から月に1回といったペースで、上司は部下の業務、キャリアにおける悩みや課題を聴くことに徹し、フィードバックしていくことで、部下の成長を促すものであり、

- (1) 管理職の啓蒙
- (2) 従業員に対する、能力を少し超えるストレッチ目標の設定

を前提に「1 on 1」を通じた「認識のズレ」の修正を行っていく。

職場環境の整備が進んだ結果、残業が少なく居心地は良いが、その反面、ルーティンワークばかり

りでスキルが身につかず、「自身の市場価値が低下してしまう」「働きやすさはあるが働きがいが無い」という不満に繋がっているケースもある。

職場環境の整備や教育プログラムの整備を行うこと

は喫緊の課題であるが、人のコミュニケーション不在では、離職、さらには生産性の低下をもたらしかねない。

（山城 満）

### 【参考文献】

図解人的資本経営 岡田幸士

ディスカヴァー・トゥエンティワン

人的資本経営×ESG思考 白井旬著 合同フォレスト

人的資本経営まるわかり 岩本隆著 PHP研究所

「人的資本経営」が一からわかる本 横山貴士著 セルバ出版

地方中小企業のための人的資本経営の教科書 岡本洋平著

戦略デザインラボ

令和2年度新・ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集 経済産業省

記述情報の開示の好事例集2024 金融庁

人的資本可視化指針 非財務情報可視化研究会

人材版伊藤レポート2.0

経済産業省

ブランディングの教科書 羽田康祐他著 インプレスR&D

ブランディング入門 金子大貴、一色俊慶著 かんき出版

### 《筆者プロフィール》

山城 満（南都経済研究所提携コンサルタント）

中小企業診断士／社会保険労務士有資格者

国際公認投資アナリスト（CIIA）

1級ファイナンシャルプランニング技能士

奈良県立大学地域創造学部兼任講師

1979年 神戸大学経済学部卒業

南都銀行・南都経済研究所（出向）勤務を経て

2023年6月独立