

# 中小企業の「人的資本経営」、 その考え方と実践へのヒント

最近、何かと話題の「人的資本」や「人的資本経営」は、働き方改革の次に出て来たキーワードであり、これまでの働き方改革からバトンを受け継ぐ取り組みです。そこで、人的資本経営の考え方や、中小企業での具体的な事例を通して、その取り組みの核心となる部分を、本稿を通じて考察してみます。

## 人的資本が 注目される背景

### ●「人的資本」「人的資本経営」

昨今、よく聞くキーワードですが、これは岸田総理が「新しい資本主義」の法制化に向けた宣言をしたことにより、一気に巷へと広がりました。この宣言は2022年2月頃になされたもので、約1年が経過して様々な関連法令が施行に向けて動き出しています。

また、人的資本は裾野が広く、

投資の視点で語られることもあり「リスキリング」(学び直し)として捉えられる場合もあります。

経済学の専門家、人材サービス会社、私のような社会保険労務士など、様々な専門性を持った人が各々の視点で発信しているため、皆様方には釈然としない部分もあって「大企業の話」「私たちには関係ない」と敬遠されているのではないのでしょうか。そもそも、人的資本が注目されるようになった要因は「ものづくり」から「サービス」への変化があります。

### ●有形資産から無形資産へ

スマートフォンを例に挙げると、日本のような高機能のスマートフォンを作る製造能力を持った企業よりも、アメリカのApple社のようにブランド価値を高めた企業の方が大きく成長しています。このようなブランド価値は、目に見えない「無形資産」と言われます。ものづくりに特化した工場や設備の「有形資産」から、よりよいサービスを生み出すために「無形

資産」を重視する方向へ時代はシフトチェンジしています。

無形資産には、知的財産、人的資本、ノウハウ、ブランドなどが該当しますが、特に無形資産である社員が持つ「知識・技術・スキル(人的資本)」が注目されるようになってきました。

それを裏付けるデータとして、米国の代表的な株価指数の一つであるS&P500の企業価値に占める無形資産の割合が、1975年の17%から2020年には90%に達し、一方の日本は32%となっています。<sup>※1</sup>(Ocean Tomoの調査)

「本格的に日本も人的資本に力を入れる」という政府方針の背景が、ここにあります。

## 人的資本経営を 行うための着眼点

### ●人材版伊藤レポート

では、人的資本に「経営」が加わると、どうなるのでしょうか。経営とは「会社の方針に向かって『ヒト・モノ・カネ』を整えて、

目的を達成するために持続的に取り組みを進めること」と言えます。つまり、人的資本経営は「会社の方針に向かって、人的資本を活用し、目的を達成するために持続的に取り組みを進めること」ということになります。

人材版伊藤レポート<sup>※2</sup>では、これらを「ストーリー」という言葉で表現しています。つまり、

「目的を達成するために取り組んできたことは、こういうことで、こういう成果がありました。そして、今度は、こういう課題がでてきたので、こういうことに取り組みました。そして、この取り組みでは効果が薄かったため、別の取り組みとしてこういうことをやりました」

これが、その会社ならではのストーリーになります。

## 介護事業所の ストーリー事例

三重県の某高齢者介護施設では

図1 事例介護施設の取り組みの流れ

### ①課題を「採用」に設定

まず、同施設は入居者に、より良いサービスを提供するためには「人の確保」が必要だと考えました。離職率は毎年15%程度、職員は60名程度なので毎年10名弱の離職者が出ます。裏返せば、毎年10名ほどの採用を考える必要がありました。

### ②10名を採用するための取り組み

次に、この10名を採用するための採用経路を考えました。これは直近の実績から考えることができます。

- ・中途採用（ハローワーク）：3名
- ・初任者研修養成校：1名
- ・高校からの新卒採用：1名
- ・折込チラシの求人広告：1名

計算してわかるように、明らかに4名足りません。そこで、外国からの技能実習生受け入れの取り組みを始めました。

### ③新型コロナウイルス感染症で技能実習生の受け入れがストップ

技能実習生の受け入れを検討し始めた矢先、新型コロナウイルス感染症の拡大で入国がストップ。「人の確保」に向けた取り組みが行き詰まりました。

### ④課題を「採用」から「定着」にシフト

10名の採用が難しくなったため、今度は離職率を下げる「定着」を課題として設定し、取り組み始めました。離職率を15%から10%に下げると毎年の離職者を減らすことができるので、その分、採用しなければならぬ人数を減らすことができます。

### ⑤定着に向けた取り組みを開始

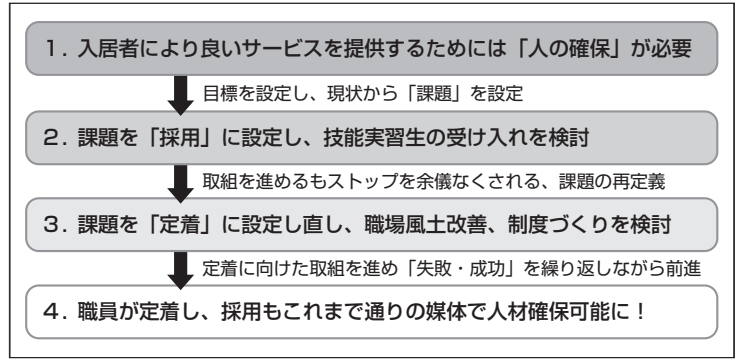
定着に向けた職場環境づくりのため「職員同士が雑談できるランチ会の開催」「職員のいいところを褒め合うGood&New」「採用者の定着率向上のためのメンター制度」などを取り入れ、試行錯誤を繰り返し、3年後（トータルで取り組み開始5年後）に、離職率が2%台になりました。

80名の入居者に介護サービスを提供しています。昨今の人手不足の課題は同施設でも例外ではなく、常時、介護職員を募集し、派遣社員を入れるなど必死に採用活動をしている現状であり、他の多くの

介護施設も同じような状況です。そこで同施設では、図1の流れで取り組みを開始しました。結果、定着率がよくなったことで、現在はハローワークに求人を出すだけで充足するようになり、

またウィズコロナ・アフターコロナを見据えて技能実習生も入国し始めるようになり、人手不足が解消しました（同施設のストーリーを次頁図2にまとめました）。本事例で、おおよそ人的資本経

図2 介護施設の人的資本に取り組んだストーリー

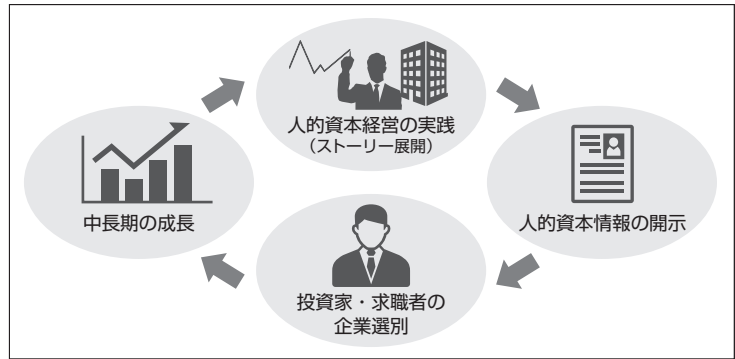


営が求めているストーリーを理解していただけたでしょうか。

**人的資本開示が義務化される**

●自社の成長と発展につながる人的資本経営は「開示」して初

図3 人的資本開示が会社の成長につながる



めて意味を持ちます。しかし、売上、利益、会社規模などは数字で把握できますが、無形資産は目に見えないため何らかの方法で開示する必要があります、この法改正が2023年以降、順次始まります。例えば、上場企業は2023年3月31日以降、有価証券報告書で

非財務情報の開示が義務化されます（人材育成方針や社内環境整備方針、多様性に関する情報など）。また、厚生労働省では女性活躍推進法の改正、育児・介護休業法の改正が実施済みで、中規模以上の会社は男女の賃金の差異や男性労働者の育児休業等取得率を開示することが義務付けられます。

これにより、求職者や投資家に見える化され、人的資本に積極的な取り組みをしている会社には優秀な人材や資金が集まって、成長・発展へとつながります（図3）。

**人的資本経営のメリット**

●人材採用への優位性

非財務情報の開示は、今のところ中規模以上の会社（労働者数300人以上など）に義務化されており、「自社では開示の必要性を感じない」「投資家に向けて情報開示は必要ない」と感じる経営者も多いのではないのでしょうか。しかし、中小企業においては労

働力人口が減少して行く中で、求職者に向けて人的資本の取り組みを発信していくことは非常に大事なことです。

また、人的資本経営は、継続的に取り組むことが必要不可欠であり、半年後、1年後に成果が出ることはまずありません。前述の介護施設の事例でも取り組みを始めて5年後に成果が出ています。つまり、中小企業こそ人的資本への取り組みを早期に始めることで、人材採用について他社よりも優位に立つことができるのです。

**中小企業こそ求人での人的資本を開示**

●ありのままを開示する

求人広告で、自社の良いところばかりを記載しているケースを多く見かけます。確かに、良いところをアピールすることは重要ですが、求職者も必ず興味を持ってそこを見てはいるのですが、課題がない中小企業など、ほとんどありません。

私は、社会保険労務士として様々な会社を見してきましたが、課題がなく順風満帆に進んでいる会社は極めて少数です。だからこそ、自社のアピールポイントと併せて、課題を記載することをお勧めします。

課題があることは決して悪いことではありません。

- ・課題に対してどのように取り組んでいるか
- ・その取り組みでどのような成果が出ているのか

などを、前述のストーリーとして展開し、開示していくことがとても大切になります。

課題に気づいていながら「見て見ぬふりをして、無かったことにしてしまふ」のが最もやってはいけないことです。

某製造業者の事例では、取引先から安定的な受注を得ていたことで、今まで攻めの営業をしたことがありませんでした。そこで、そのことをありのままの思いとして記載しました。

当社は、新型コロナの影響で受注が減少してしまいました。販路開拓を目指して取り組んでいますが、当社には新しい取引先に営業できる人脈やノウハウが全くありません。新規取引先開拓に興味ある方、ノウハウがある方を募集します！

これを求人検索エンジン Indeed の無料枠で掲載したところ、予想を上回る5名の求職者から応募があったのです。

●求職者のモチベーションを高める求人原稿

このように会社の課題を記載することで、求職者のやるべきことが明確になり、入社時からモチベーション高く働くことができるようになります。

ちなみに入社後、採用した社員に応募理由を尋ねたところ「会社の課題解決のお手伝いができ、やりがいを持ってそうだったから」という回答が得られました。

逆に、良いところばかりを記載

図4 求人原稿の例

〇〇〇〇株式会社（求人記載例）

◎会社のアピールポイント

- ・独自技術があります
- ・福利厚生が充実
- ・資格支援制度あり

◎会社が抱える課題

- ・新型コロナの影響で受注が減少、当社には新しい取引先に営業できる人脈やノウハウがありません。
- ・自社の看板商品を自動車メーカーに説明したところ、好評価を頂いて、受注も少しずつ増えてきました。
- ・これまで以上に、販路開拓に取り組んでいきたいので専属の営業職を募集します。新規取引先開拓に興味ある方、ノウハウがある方は是非ご応募を！
- ・副業 OK!

アピールポイントを具体的に書けると良い。

合わせて課題も書くの良い。人的資本経営では、採用・定着、ダイバーシティ、エンゲージメントに絡めて記載できると良い。記載例では、ダイバーシティの視点から新たに営業職の募集をすること、副業 OK を打ち出した内容にしています。

した求人原稿だったら、ここまでモチベーションが高い優秀な人材を確保できたでしょうか？ 私はできなかったと思います。

よく、求人においては「求める人材像（ペルソナ）が大事」と言われますが、このケースでは課題を記載することで、会社の課題を解決するマインドの高い人材が入社しました。

会社の課題をどのように捉えているのか、できていないことも含めて求人の際に情報を開示していくことがとても重要です（図4）。