

人的資本経営への取り組みの「これまで」と「これから」

第2回

中堅・中小企業における

人的資本経営の「あるべきと“うそ”方」

①

株式会社アクティブ アンド カンパニー
常務取締役

八代 智

URL <https://www.aand.co.jp/>

「人的資本経営」という言葉を耳にすることが増えてきましたが、その取り組みの多くは大企業が中心であり、中堅・中小企業では普及に遅れが生じています。この遅れの背景には「人的資本経営は大企業や上場企業のためのもの」という誤解が存在しており、それは中小企業経営者にとってのアレルギー反応のような症状と言えます。そこで、解決策を二回（第2・3回）に分けてお伝えします。

中小企業が「人的資本経営」にアレルギーを持つ原因

●誤った理解と抱える課題

冒頭のリード文において「人的資本経営」の現状について述べましたが、労働人口が減少する中で限られた人的リソースを最大限に活用し、持続可能な成長を実現するためには、中小企業こそ人的資本経営を独自の視点で捉え直すことが必要です。

本稿では、中小企業における人的資本経営の、
「誤った理解」
「抱える課題」

①人的資本情報開示のイメージ

そこで、人的資本経営に対する中小企業のアレルギー反応の原因を探ると、以下の三点が浮かび上がります。

- ①人的資本情報開示のイメージ
- ②経営資源の制約と優先順位
- ③人的資本経営への不信感

取り組みに対する決断は経営者の認識だけに委ねられています。場合によっては、中小企業を支援している会計士や税理士などの適切な指摘により、人的資本経営を推進するような支援を促すことが必用な局面にあるとも考えられます。

●大企業主導で進んでいる

現在、日本で人的資本経営が注目される背景には、上場企業によ

②経営資源の制約と優先順位

中小企業では、日々の事業運営

る人的資本情報の「開示義務化」があります。しかし、この開示にばかり焦点が当てられた結果、中小企業の経営者たちは「人的資本経営＝開示のためのもの」と誤解し、自社に関係ない事案と判断してしまう傾向が見て取れます。実際、多くの中小企業経営者が「ウチは上場していないから関係ない」と発言し、この認識を解消することが大きなハードルであり、加えて、上場企業のように投資家（株主）などのステークホルダーが少なくて外圧も弱いため、

「ウチは上場していないから関係ない」と発言し、この認識を解消することが大きなハードルであり、加えて、上場企業のように投

に追われ人的資本経営を推進する時間やリソースが不足しており、大企業のような経営・人事企画機能を充分なレベルで有していない現状があります。

また、人事部の機能は有している

ても、その多くは入社～退職までのオペレーションや労務・給与対応の機能に終始しており、人事企画として中長期目線で制度の企画立案や経営を支えるエージェントとしての支援機能を発揮しているケースは、少ないと言わざるを得ません。

さらに、中小企業経営者が人的資本経営を推進すると方針を立てたとしても、「誰がやるの?」という状態でストップしてしまう状況も散見されます。

その解決策として、弊社のようなコンサルタント会社にお声がけ頂けるのは大変ありがたいことなのですが、その反面、プロジェクトを推進する際にお客様（中小企業）の主となる社内担当機能がどこにあるのかを明確にすることが困難なケースがあります。

結局、経営者自身が、主担当者の役割を果たすことになっている事例は少なくありません。

●負のスパイラルからの脱却

経営者の多くは、厳しい日々のビジネス（商い）に集中することでの一杯であり、長期的な戦略を立てる余裕がないこともアレルギーを引き起こす要因です。

優先度として「自社の生き残りのためには既存のビジネスが最優先事項」という場合は、なかなか長期的目線で人的リソースやキャピタルに着手するのは難しいと思われます。

その結果として、労働人口の減少局面では、

- ・人が採用できない
- ・従業員が減つて事業が回らない
- ・仕方なく、経営者が現場まで下りて事業を推進する

- ・結局、先のことは考えられない

- ・という、負のスパイラルに陥っているケースが散見され、どこかで負のスパイラルから抜け出すタイ

ミングを早急に考えないといけない局面にある企業も多いように思われます。

③人的資本経営への不信感

●大企業の模倣による失敗

「人的資本経営は労力がかかるだけで、自社にどれほどの価値があるのか分からぬ」という声も

よく聞かれますが、これは、多くの中小企業が大企業の取り組みをそのまま真似してしまい、自社に合った形で実施していないことに起因しています。

言わざもがなですが、大企業と中小企業ではビジネスの範囲やレベルも異なり、また、それを支える経営リソース（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）と、人的リソース（人的キャピタル）としての従業員スキルも異なります。

つまり、経営レベルが異なるわけで、その環境下で大企業と同じことを行つたとしても、同じ効果を得ることは非常に難しい状況にあります（これが、賢明な中小企

業経営者が認識する「意味がないこと」なのかもしれません）。その結果、実際に人的資本経営を推進しようとする一步進んだ中企業経営者でさえも、価値を感じる機会とはならないばかりか、

●意味と意図（理解）の低下

・信頼感の低下
・効果と実感の低下

を招くことになり、結果、着手したにもかかわらず、継続した取り組みにならない状況を作つてしまふのです。

中小企業の間違った 人的資本経営への取り組み

次に、中小企業の間違った人的資本経営への取り組みを探つてみると、以下の3点が浮かび上がります。

- ①表面的な真似事としての導入
- ②「人的資本経営」を目的化する誤り
- ③外部環境への過剰な適応

次頁で詳説します。

①表面的な真似事としての導入

●目的に対する不理解

前述したように、人的資本経営への取り組みに対しては「とりあえず大企業がやっていることを模倣してみる」というケースが少なずありません。

例えば、大企業が推進する、

- ・情報開示
- ・福利厚生の仕組み
- ・職場環境改善
- ・働き方改革
- ・人材育成プログラム
- ・女性活躍推進のワークショップ
- ・女性管理職比率の数値化

入としても、目先の成果を優先しがちな現場の特性や人員不足による運営上の制約によって、本来の効果を發揮できないのは火を見るより明らかで、また、現場で人的

資本経営を推進する中間層（ミドルマネジメント層を含む）の厚さも、大企業と中小企業では大きな差があります。

など、施策の表面的な部分だけを模倣するのが典型例です。

その背後には「大企業がやっているから正しいだろう」「同じことをやれば効果が出るはずだ」という、短絡的な発想が存在しています。

さらに問題なのは、施策の「本来の目的」を理解しないまま実行してしまう点です。単に、やり方

「HOW」のみをコピーしても効果はありません。

例えば、大企業が採用する柔軟な勤務制度や人材投資の背後には、企業規模に応じた長期的な戦略や持続可能な仕組みが構築されており、人員の余裕、人材を育成する余力などが関係しています。

仮に、中小企業が同じ施策を導入しても、目先の成果を優先しがちな現場の特性や人員不足による運営上の制約によって、本来の効果を發揮できないのは火を見るより明らかで、また、現場で人的

資本経営を推進する中間層（ミドルマネジメント層を含む）の厚さも、大企業と中小企業では大きな差があります。

●板挟みによる混乱

これでは、成果が出ないばかり

か経営資源の浪費につながり、むしろ「人的資本経営はコストがかかるだけで成果が伴わない」という誤解を生む原因となります。

さらに問題なのは、施策の「本来の目的」を理解しないまま実行してしまう点です。単に、やり方

があります。経営陣が施策の目的やメリットを充分に理解していないまま指示を出せば、現場の従業員は「なぜ、これをやる必要があるのか」「日常的に多忙で、経費を考えて残業はするなどと言われているのに」と混乱します。

その一方で、新しい施策として「人的資本経営を推進しろ」と言わざるを得ない、矛盾だらけで疑問や不満を抱えることになります。

結果的に、取り組みが形骸化し企業全体の士気を下げてしまう可能性があり、本来は従業員のモチベーションの向上などに資する人

的資本経営が逆効果になってしま

います。

例えば「我が社は人的資本経営

を推進しています」という一文を

採用ページや会社案内に掲載する

ことを目的として、特に実効性が

あるとは思えない施策への取り組

みを掲げる企業も存在します。

具体的には、外部向けのアピー

ルとして多様性や女性活躍推進を

謳いながら、実際には従業員の意

識改革や制度の整備が不充分なま

ま放置されているケースが挙げら

れます。つまり、人的資本経営を

実践している「ぶり」をすること

にエネルギーが割かれ、本来目指

すべき経営改善や人材育成の成果

が置き去りにされているのです。

これを「人的資本経営ウォッショ

ー」といいます。

また、こうした模倣は、経営陣や従業員の双方に混乱を招く恐れ

どころが、一部の中小企業にお

いては「人的資本経営を実施している」という事実そのものをアピールすることが、目的化している

ケースが散見されます。これは人

的資本経営の本質を理解するより

も、外部からの評価や他社との差

別化を急ぐあまり、形だけの導入

に走ることに起因しています。

②「人的資本経営」を目的化する誤り

●人的資本経営ウォッショ

本来の人的資本経営は、経営改善や人材確保、従業員満足度の向上、企業全体の競争力強化などの成果を目指すための「手段」に過ぎません。

これを「人的資本経営ウォッショ

ー」（既存の施策を項目に当て込

むだけで何も変化が生まれない状

態）と呼びますが、実は、これらは大企業でも横行しています。

また、中長期的な効果を見込んだ計画性を欠き、短期的な成功に依存する傾向もあります。例えば、優秀な人材の確保を目的とした採用策を打ち出したものの、採用後の定着やスキル向上に関する施策が欠けていると人材が離職してしまう可能性があります。

このように人的資本経営の全体像を理解せず、表面的な取り組みにとどまることは、長期的な視点で見た際に企業の成長を阻害する大きなリスクとなります。

③外部環境への過剰な適応

前項で人的資本経営は「手段」であると述べましたが、自社の経営資源を最大限に活用して持続可能な成長を実現するための「仕組み」でもあるべきです。

一部の中小企業では、外部環境の変化や他社の取り組みを過剰に意識するあまり、自社に適した形

を見失つてしまふことがあります。この過剰適応は、「他社の目を気にしそぎる」「外部トレンドに流される」といった形で現れます。

例えば、近年、注目の「ESG（環境・社会・ガバナンス）経営」や「SDGs」のワードで、人的資本経営が取り上げられる機会が増えており、「時代の流れに乗り遅れではない」というプレッシャーから急ぎ施策を導入するケースが見受けられます。

しかし、自社の現状や課題を充分に分析せず進められているため結果として的外れな内容になってしまいます。例えば、投資家や外部ステークホルダーを意識しすぎた施策を導入し、実際、従業員には負担が増えるだけで何のメリットも得られない事態が起ります。

●他社と比較をしない

さらに、外部環境に過剰に適応した結果、企業独自の強みや価値観が薄れるリスクもあります。中

立っていますが、外部トレンドに流されるあまり、自社の強みを活かした取り組みを行わず、他社と似たような方針に偏重してしまうと企業の独自性が失われ、競争力を低下させる恐れがあります。

事実、私たちコンサルタントのところへ相談にやつてくる多くの企業経営者や担当者から、最初に投げかけられる言葉は、「他社はどうやっているのか？」

「他社と同じレベルで実施したい」という内容が多いです。

人的資本経営を自社のために活かすには、外部環境を意識し過ぎるのではなく、自社の実情に基づいて「今、何が必要なのか」をきちんと見極めることが重要です。

他社の成功例を参考にすることは有益ですが、それを盲目的に真似るのではなく、自社の経営課題や文化に合わせた「仕組み」として柔軟に取り入れるべきです。

【次号予告】

今号では、中堅・中小企業における人的資本経営について、

- ・中小企業が「人的資本経営」にアレルギーを持つ原因
- ・中小企業の間違った人的資本経営への取り組み

の2点の解説をしました。

次号でも、引き続き同問題を取り上げ、

このように、中小企業が人的資本経営を推進する際に陥りがちな

について解説します。

誤りには、いざれも共通して「自社の状況や目的を充分に理解しないまま取り組んでしまう」とい

う問題があります。これを避けるためには、自社独自の状況や課題に目を向け、的確な経営判断を下すことが求められます。

・中小企業にとって「人的資本経営」から見いだすべき意味や意

・大企業の取り組み課題や問題点から省みる中小企業の取り組み

課題とは