



# 人が主役の企業戦略

～企業価値を高める人的資本経営調査～

2024年9月

株式会社千葉銀行



# 概 要

本調査は、県内企業、特に中堅・中小企業の持続的な成長に資するべく、「人的資本経営」の考え方を手掛かりとした「人が主役の企業戦略」の重要性や、それを構成する要素、実践に際してのポイントや実例をまとめたものである。

企業経営において「人」が改めて重視されている背景は、技術革新の影響によって、「人」を含む無形資産が企業価値の源泉となることや、労働力人口が減少する中、県内企業が今後の人材確保に不安感を抱いていることがある。また、日本の企業は、「人」への投資や従業員のエンゲージメントが他国と比べて低調であり、その強化が企業の競争力強化に必要と考えられていることもある。さらに、働く人の価値観や社会意識の変化に企業経営が対応していく必要があることも、「人」の重要性の再認識につながっている。

「人が主役の企業戦略」を実践すること、すなわち「人的資本への投資と活用、さらに人材戦略と事業戦略との連携を通じて持続的な企業価値の向上を図ること」は、企業の持続的な成長を実現する手段となる。そこでは、従業員のエンゲージメントの向上を核に、人材の戦略的な確保と成長などを通じて、事業戦略の核となる企業理念を実現していく。

中堅・中小企業にとっても、「人が主役の企業戦略」は有用と考えられる。その理由は、①従業員1人の重みが大きく、人的投資の効果を期待しやすいこと、②雇用面の優位性につながることで、③人事の透明性・客観性の改善は、従業員の納得性や就業意欲の向上に資することである。

本調査の特徴は、「人が主役の企業戦略」を実践する際の一助としていただくために、県内企業を対象としたアンケートやインタビューなどを踏まえて、取り組みの具体的なポイントや実例を整理している点である。具体的には、①県内企業を対象としたアンケート調査によって人材戦略の現状を把握したことと、②県内企業を対象としたインタビュー調査などを踏まえて、「人材の確保」から「企業理念の実現と目標の達成」といった人材戦略の各段階について、戦略の策定や見直しの具体論や事例を示している。また、その分析に際しては、「人的資本経営」の考え方に基づいて、人材戦略における「人材の確保」、対話の促進など「職場での連携」、「人材の成長」、「企業理念の実現と目標の達成」という各要素と、それらを支える従業員の組織への貢献意識である「エンゲージメント」に注目している。

報告書の構成は、以下のとおりである。第1節では、「人が主役の企業戦略」が重要である理由や「人的資本経営」の考え方などを述べている。第2節では、アンケートやインタビューを実施・分析するうえでの枠組みを説明したうえで、第3節では、県内企業を対象としたアンケートの主な結果を報告している。第4節では、県内企業を対象としたインタビューの結果などを踏まえて、人材戦略を構成する5つの要素ごとに、具体的な内容や実例を整理している。第5節は結語である。

# 目次

1. はじめに .....	1
1-1. なぜ今改めて「人が主役の企業戦略」が重要であるのか .....	1
1-2. 「人的資本経営」とは何か .....	2
1-3. 中堅・中小企業にとって「人的資本経営」の考え方が参考になる理由.....	2
1-4. 本調査の特徴と構成 .....	3
2. 分析の枠組み .....	4
3. 企業アンケートの主な結果 .....	5
3-1. 企業アンケートの実施概要 .....	5
3-2. 人事機能や人材戦略の策定状況 .....	5
3-3. 人手不足の現状や人材確保の方向性 .....	8
3-4. 人材戦略の取り組み状況や課題 .....	9
3-5. 企業アンケートから明らかになったこと .....	14
4. 企業インタビューなどを踏まえた人材戦略の策定・見直しの実践 .....	15
4-1. 人材戦略の策定・見直しの前に .....	16
4-2. 人材の確保 .....	19
4-3. 職場での連携 .....	27
4-4. 人材の成長 .....	31
4-5. 企業理念の実現と目標の達成 .....	34
4-6. エンゲージメント .....	37
5. おわりに .....	41
別紙1. 経済学の観点からみた人的資本の重要性 .....	43
別紙2. 「人」への投資と従業員のエンゲージメント .....	45
別紙3. 企業インタビューの対象企業 .....	47
【参考文献】 .....	48

## 1. はじめに

### 1-1. なぜ今改めて「人が主役の企業戦略」が重要であるのか

企業を中心は、いつの時代でも「人」である。企業の経営や国の運営における「人」の重要性については、「事業（企業）は人なり」（松下幸之助）、「人は城、人は石垣、人は堀」（武田信玄）といった言葉が代表するとおり、かねてより指摘されてきた。

しかし、近年、企業を取り巻く環境が急速に変化する中、企業経営・戦略における「人」の重要性が改めて注目されている。その理由の第一は、技術革新の影響である。2000年代以降のIT化・デジタル化の進展に伴って、「ヒト、カネ、モノ、情報」という経営資源のうちカネとモノ、情報のコストが低減するとともに、その利用可能性が拡張した結果、それらを活用し、付加価値を生み出していくヒトの重要性が相対的に高まった。その結果、「人」（正確には人的資本）を含む無形資産が企業の価値や事業の競争優位性の源泉として一段と重要になっている（経済学の観点からみた人的資本の重要性については、別紙1を参照）。

「人」の重要性が注目される理由の第二は、労働力人口の減少である。日本の人口が2000年代後半をピークに減少している中、首都圏への人口集中の恩恵を受けてきた千葉県でも人口の減少局面に入っており、県内企業は厳しい人手不足に直面している。こうした傾向は今後も続き、県内企業は人手の確保に苦勞し続けるとみられる<sup>1</sup>。その結果、企業経営において「人」のマネジメントがより重要になる。

第三の理由は、日本の企業では、「人」への投資や従業員のエンゲージメントが低いことである。具体的には、日本では、①企業の「人」への投資、②就業者の自己研鑽、③従業員のエンゲージメント（組織への貢献意欲）が他国と比べて見劣りしている（「人」への投資や従業員のエンゲージメントについては、別紙2を参照）。この点を踏まえて、今後、日本の企業の競争力や業績を向上させていくうえでは、その源泉となる「人」への投資を増やすとともに、従業員のエンゲージメントを強めていくことが必要との認識が広がっている<sup>2</sup>。

第四の理由は、働く人の価値観の変化である。近年、ワークライフバランスの重視や若年層を中心とした転職の一般化、副業・兼業の広がりが示すとおり、働く人の価値観が多様になっている。このため、様々な価値観を持つ従業員にやりがいを感じてもらい、企業に貢献してもらえるような企業経営・戦略の重要性が増している。

「人」の重要性が注目される理由の最後は、社会意識の変化である。近年、日本でもESG（環境・社会・企業ガバナンス）投資が普及する中、S（社会）の一部である「人」（正確には人的資本）をより良いものにすることが、企業価値の持続的向上に不可欠であるという意識が広がっている。

以上の理由から、近年、企業経営・戦略における「人」の重要性が改めて注目されている。では、県内企業、特に非上場の中堅・中小企業は、どのように「人」を重視した、いわば「人

<sup>1</sup> パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」（2019年2月1日公開）によると、千葉県の労働力は2030年に36万人不足すると推計されている。本調査で実施した県内企業のアンケートをみると、今後の労働力減少を前に、85.0%の企業が雇用の確保の面で不安があると回答している。

<sup>2</sup> 例えば、滝澤[2024]は、日本では、過去30年間の低成長の背景として、不十分な資本ストックの蓄積、米欧対比不活発な無形資産投資、「人」への投資の低さを指摘したうえで、日本企業が生産性を高めるうえでは、「人」への投資が重要と述べている。

が主役の企業戦略」を実践すればよいのだろうか。本調査では、「人的資本経営」の考え方を手掛かりに、この問いに対する答えを探っていく。

## 1-2. 「人的資本経営」とは何か

経済産業省によると、「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。その重要性が注目される契機となった経済産業省の「人材版伊藤レポート」は<sup>3</sup>、人材マネジメントの目的を“人的資源・管理”から“人的資本・価値創造”へと変えるべきと指摘している。人材を「資源」と捉えると、人材に投じる資金は「費用」となり、人材をコスト・収益見合いでどのように管理するかが、企業経営上の視点になる。しかし、人材を価値創造の源泉となる「資本」と捉えると、人材に投じる資金は「投資」になる。企業経営上は、「投資」を通じて人材のスキルや能力を向上させて、企業の創造する価値を高めることが目的となる。

企業が創造する価値を戦略的に高めていくためには、単に「人」への「投資」を増やすだけでは不十分である。同時に、事業戦略と密接に連携するかたちで人材をマネジメントしていかなければ、価値の創造につながりにくい。そこで、本調査では、「人的資本経営」を「人的資本への投資と活用、さらに人材戦略と事業戦略との連携を通じて持続的な企業価値の向上を図ること」と整理して、議論を進めていく。

## 1-3. 中堅・中小企業にとって「人的資本経営」の考え方が参考になる理由

「人的資本経営」を巡っては、前述した「人材版伊藤レポート」での議論が上場企業を想定していたことや、日本でも、2023年3月期の有価証券報告書から人的資本の情報開示が義務化されたことなどから、上場する大企業を対象としたものと受け止められる傾向がある。もっとも、非上場の中堅・中小企業にとっても、「人的資本経営」の考え方を手掛かりに人材戦略を策定・見直していくことは、企業価値の持続的な向上につながるはずである。

中堅・中小企業にとって「人的資本経営」の考え方が参考になる理由の第一は、一人の「人」の持つ重みである。従業員数が少ない中堅・中小企業にとって、従業員一人一人のスキルや能力が企業経営に及ぼす影響は想定的に大きい。その分、「人」への「投資」効果を期待しやすい。

第二の理由は、人的資本の重視が雇用面における優位性につながることである。「人」へ積極的に「投資」することは、従業員や求職者にとっての魅力となるため、人材の定着率の向上、採用活動における差別化に資する。また、勤務の時間や場所の柔軟性を高めれば、多様な人材を活用することが可能になる。

最後の理由は、「人的資本経営」の考え方が従業員の納得性や就業意欲の向上につながり得ることである。中堅・中小企業では、経営者が人事権を全面的に掌握したり、成果と報酬が不

---

<sup>3</sup> 経済産業省[2020]

透明になったりする傾向がある。「人的資本経営」の考え方を踏まえた人材戦略の策定・運用は、人事の透明性・客観性の改善を通じて、従業員の納得性やモチベーションを高めることにつながる。

以上の理由を踏まえると、県内企業の大部分を占める中堅・中小企業にとって<sup>4</sup>、「人的資本経営」は他人事ではない。その考え方を手掛かりに人材戦略を策定・見直していくことは、自社の付加価値を持続的に向上させていくことに資するはずである。

#### 1-4. 本調査の特徴と構成

本調査では、県内企業、特に中堅・中小企業が、「人的資本経営」の考え方を手掛かりに、「人」を重視した、いわば「人が主役の企業戦略」をどのように実践すればよいかを検討していく。ここでは、まず、県内企業を対象としたアンケートを通じて、人材戦略の現状を整理している。そのうえで、県内企業を対象としたインタビューなどを踏まえて、「人材の確保」から「人材の成長」、「企業理念の実現や目標の達成」といった人材戦略の各段階について、策定や見直しの具体像を示している。この現状把握と人材戦略の具体像が、本調査の特徴であり、県内企業にとって人材戦略の策定・見直しを行う際の参考になれば、幸いである。

以下の構成は、次のとおりである。第2節では、アンケートやインタビューを実施・分析するうえでの枠組みを説明する。第3節では、県内企業を対象としたアンケートの主な結果を報告する。第4節では、県内企業を対象としたインタビューの結果などを踏まえて、人材戦略を構成する5つの要素ごとに、具体的な内容や実例を整理していく。第5節は結語である。

---

<sup>4</sup> 「令和3年経済センサス・活動調査」（総務省・経済産業省）によると、千葉県では、企業数の99.8%、従業員数の75.9%が中小企業である。

## 2. 分析の枠組み

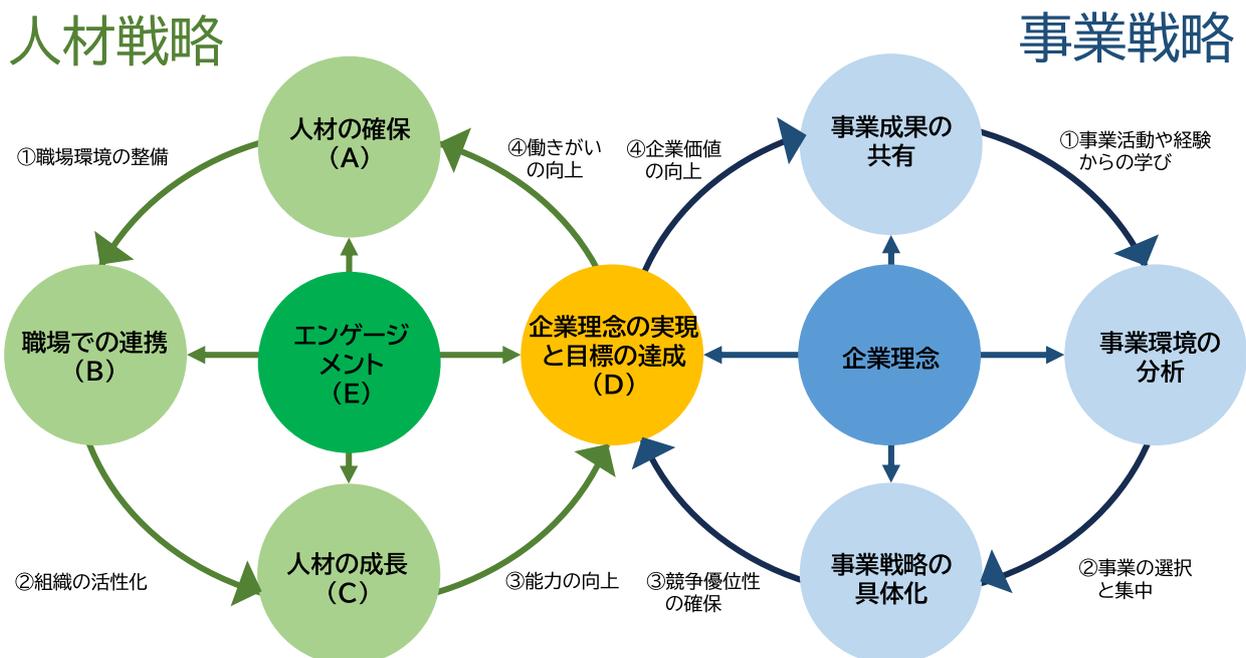
本調査では、「人的資本経営」を「人的資本への投資と活用、さらに人材戦略と事業戦略との連携を通じて持続的な企業価値の向上を図ること」と捉えて、「人が主役の企業戦略」の具体像を考えていく。その際の人材戦略と事業戦略の連携を模式的に示したのが下図である。左側の人材戦略においては、「人材の確保」から始まり、対話の促進など「職場での連携」を通じて組織を活性化し、「人材の成長」につなげる。そして、人材の能力向上が「企業理念の実現と目標の達成」をもたらす、というサイクルである。この人材戦略のサイクルを構成する各要素を強化するのが、中央に位置する、従業員の組織（企業）への貢献意欲である「エンゲージメント」である。

右側の事業戦略では、利益の配分や経験の蓄積といった「事業成果の共有」から始まり、市場観察や顧客分析を通じた「事業環境の分析」を経て、新しい「事業戦略の具体化」に至る。そして、競争優位を確保し、「企業理念の実現と目標の達成」をもたらすというサイクルである。中央に位置するのが、事業戦略の各要素を支える「企業理念」になる。

「人が主役となる企業経営」では、この人材戦略の各要素と事業戦略の各要素を連携させながら、「人」への投資と人材のマネジメントを行うことが要諦となり、企業価値の持続的な向上を戦略的に実現していくことになる。

次節以降では、ここで示した人材戦略の要素ごとに、県内企業を対象としたアンケートの主な結果を整理するとともに、県内企業を対象としたインタビューの結果などを踏まえて、「人が主役の企業戦略」となる人材戦略の具体的な姿を示していく。

### ◆人材戦略と事業戦略との連携



(出典) (株) ちばぎん総合研究所が作成

### 3. 企業アンケートの主な結果

#### 3-1. 企業アンケートの実施概要

本調査では、企業における人事や人材戦略の現状を把握するため、県内企業を対象とした「人事や人材育成に関するアンケート」（以下、企業アンケート）を、次のとおり実施した。次項以降では、主な結果を紹介する（アンケート結果の全容は、別冊資料1を参照）。

調査時期	2024年6月11日～2024年7月10日
配布件数	県内に本社がある企業3,000社
回答件数	有効回答数461件（有効回答率15.4%）
調査方法	郵送配布・郵送回収（オンライン回答も併用）

#### 3-2. 人事機能や人材戦略の策定状況

##### (1) 人事企画の主導者 ～企業規模が小さいほど経営と人事が一体化～

まず、人事機能や人材戦略の策定状況をみると、規模（従業員数、以下同じ）の小さい企業では、経営者が経営機能と人事機能を主導する傾向が強い。一方、企業の規模が大きくなると、経営と人事が分離し、人事を人事総務部門の管理職や担当役員が担うようになる。

##### ◆人事制度の企画や人材育成の方針決めの主導者（従業員規模別） ※上位3つに色付け

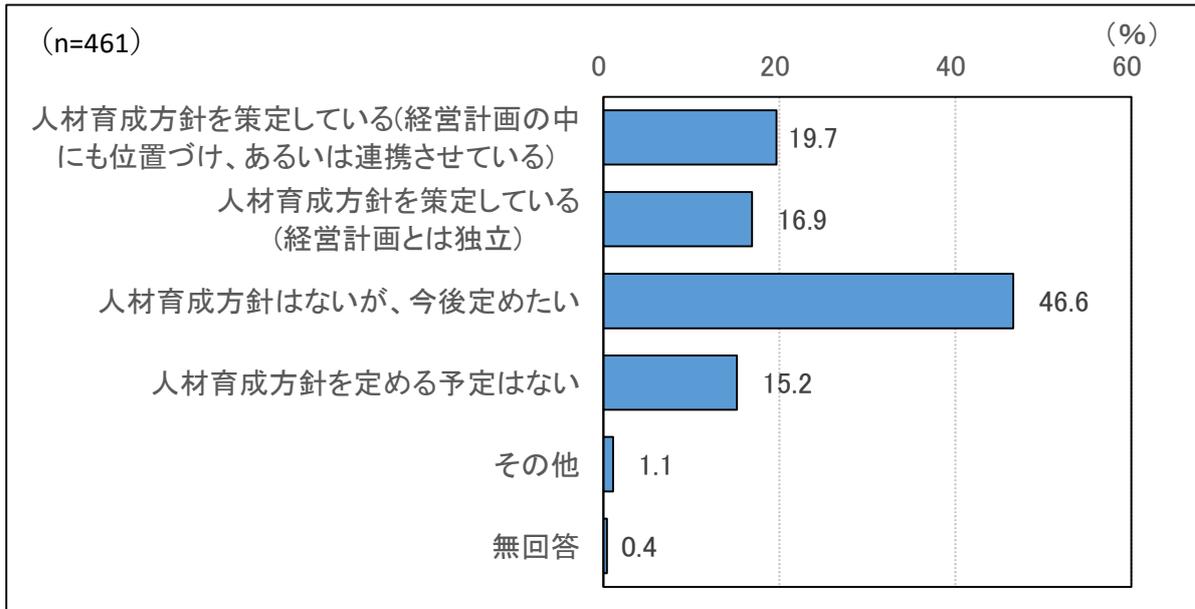
%		人事制度の企画や人材育成の方針決めの主導者							
		合計	経営者	人事部門の専任役員 (CHROなど)	人事総務全般を担当する役員	事業部門の役員	人事総務部門の管理職	その他	無回答
	全体 (n=461)	461	65.7	2.2	10.8	4.1	13.4	2.4	1.3
	20人以下 (n=64)	64	85.9	1.6	1.6	4.7	3.1	1.6	1.6
	21人～50人 (n=132)	132	78.0	0.8	7.6	5.3	5.3	0.8	2.3
	51人～100人 (n=111)	111	66.7	2.7	12.6	2.7	12.6	1.8	0.9
	101人～300人 (n=112)	112	51.8	0.9	15.2	4.5	22.3	5.4	0.0
	301人以上 (n=39)	39	25.6	10.3	20.5	2.6	35.9	2.6	2.6

##### (2) 経営計画や人材戦略の策定状況 ～企業の半数が人材育成方針を今後定めたい～

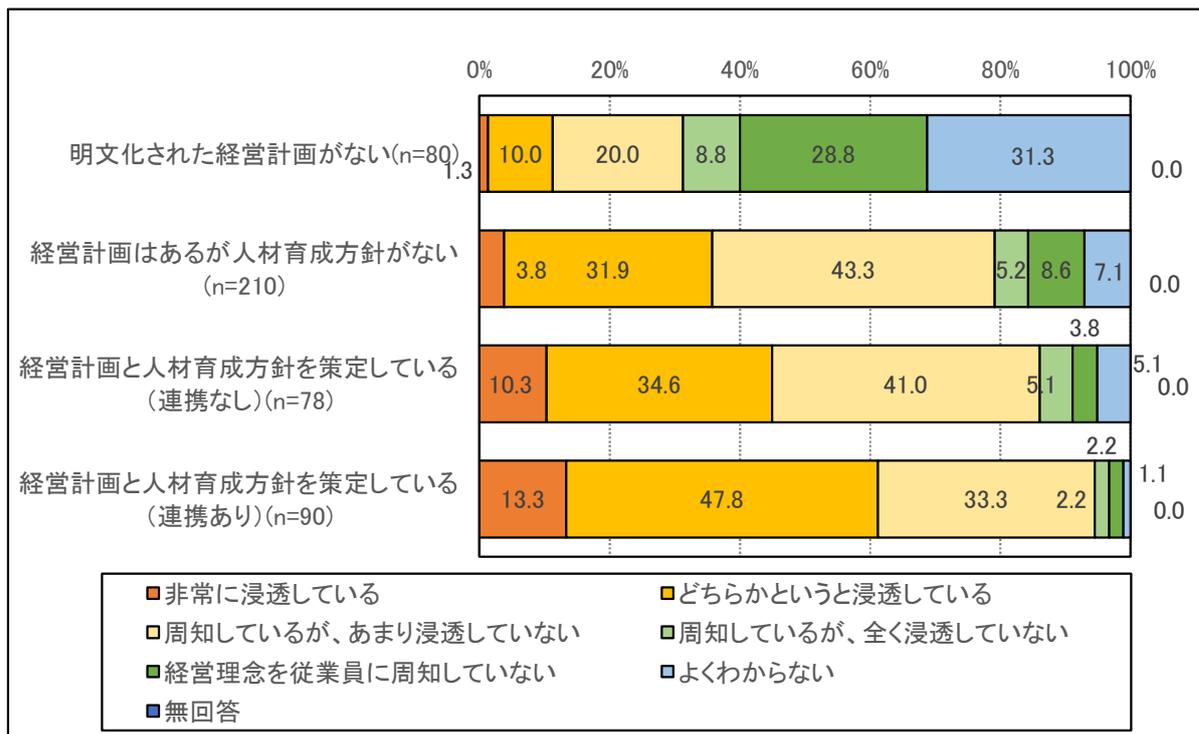
人材育成方針の策定状況をみると、4割弱の先が策定している。一方、人材育成方針はないが、今後定めたいとする先が5割弱存在する。企業の規模が小さいほど、人材育成方針を策定していない割合は高くなる。一方、経営計画とそれに連携した人材育成方針を策定している先は約2割あり、その割合は企業の規模が大きいほど、高くなる。

経営計画や人材育成方針の策定と企業理念の浸透度合いとの関係をみると、経営計画や人材育成方針がある企業ほど、従業員に企業理念が浸透する度合いが高くなる。

◆人材育成方針の策定状況



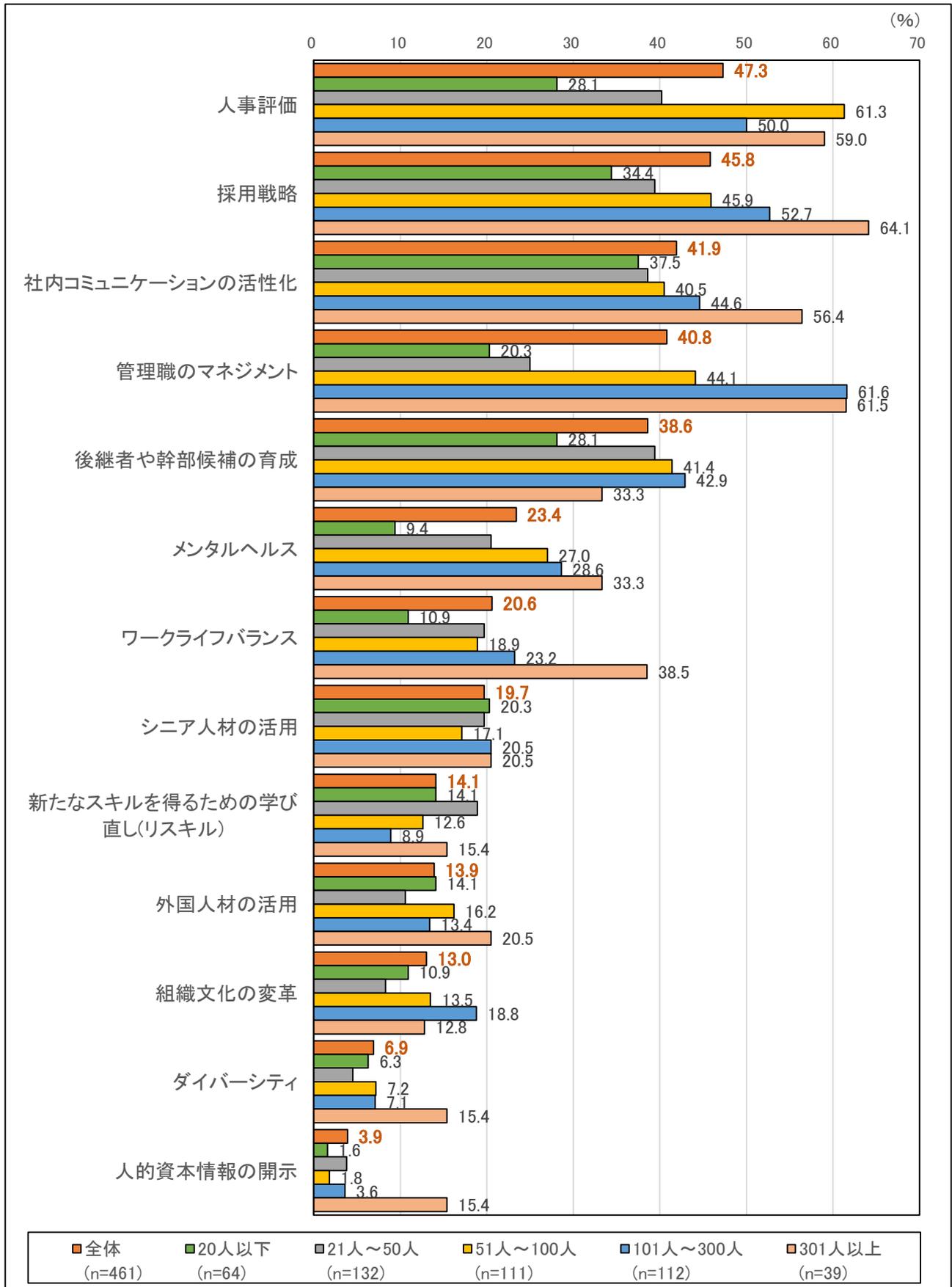
◆企業理念の浸透状況 (経営計画と人材育成方針の策定段階別)



(3) 人事や人材育成の分野で関心があるテーマ ～企業の関心事は人事評価や採用戦略～

人事や人材育成の分野で関心があるテーマを聞くと、「人事評価」「採用戦略」「社内コミュニケーションの活性化」の順で関心が高い。規模別にみると、従業員数 20 人以下の企業は「社内コミュニケーションの活性化」に、21 人～100 人の先は「人事評価」に、101 人以上の先は「管理職のマネジメント」や「採用戦略」に、それぞれ高い関心を示している。

◆人事や人材育成の分野で特に関心があるテーマ



### 3-3. 人手不足の現状や人材確保の方向性

#### (1)ここ1年間の従業員の過不足感 ～正社員の不足感は7割、パート等の不足感は4割～

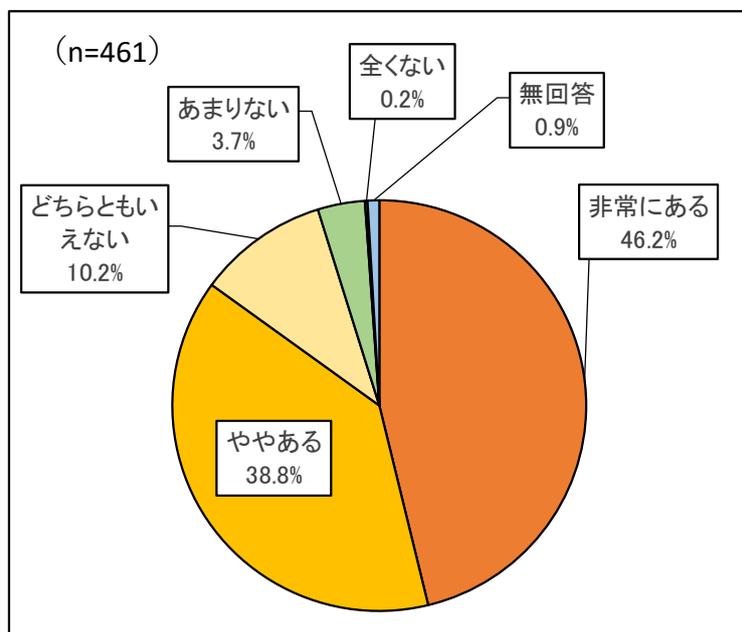
次に、人手不足の現状や人材確保の方向性をみると、従業員の不足を感じる企業の割合は、正社員について約7割、パート・アルバイトについて約4割である。不足を感じている企業のうち8割は、募集をしても採用が困難な状況にあると回答している。

#### (2)今後の労働力減少の影響 ～労働力減少による雇用確保の不安を持つ企業が8割超～

今後の労働力減少による雇用確保の不安を持つ企業は、8割を超える。人手不足がさらに進むことで懸念されている影響は、業種によって様々である。宿泊・飲食サービス業や卸売・小売業等では「繁忙によるサービスレベルの低下」、医療・福祉や運輸業では「人件費の高騰」、建設業では「既存事業の廃止・縮小」、製造業では「残業時間の増加」への懸念が特に強い。

人材確保策に関しては、正社員の中途採用を強化する企業が最も多い（8割弱）。このほか、シニア人材の活用に前向きな企業は約7割、外国人の正社員採用に前向きな企業は約4割ある。

◆労働力減少による雇用確保の不安



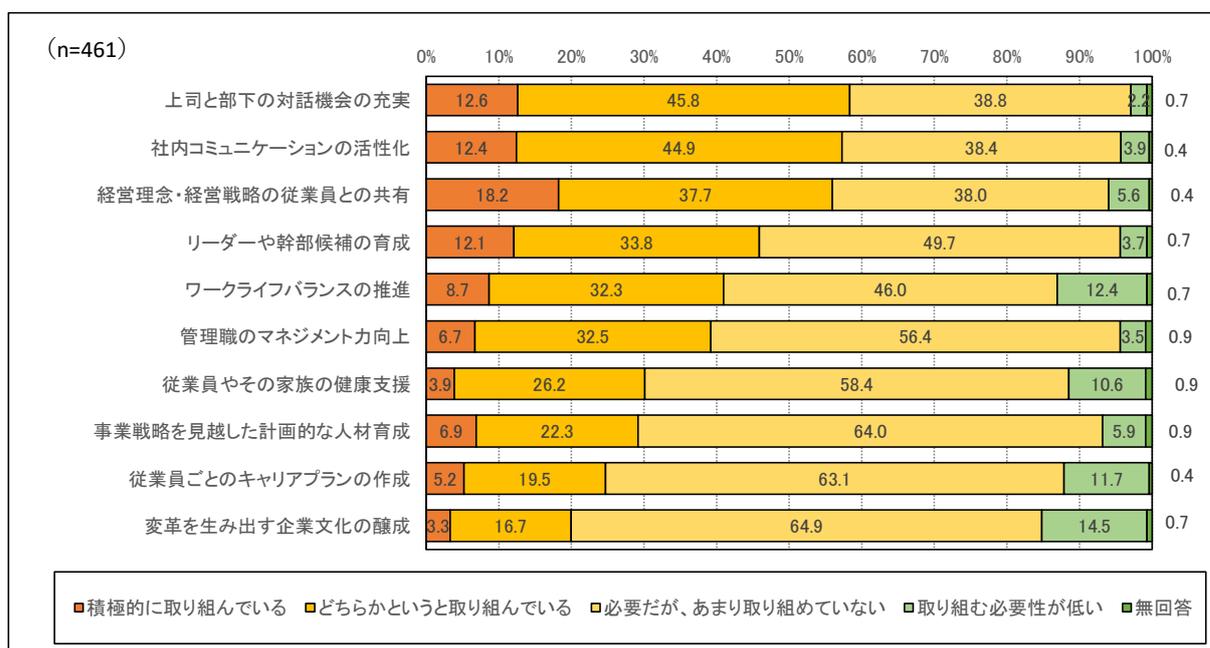
### 3-4. 人材戦略の取り組み状況や課題

#### (1) 人事・人材育成の取り組み状況 ～企業文化や人材育成について取組余地が大きい～

人事や人材戦略の取り組み状況をみると、「上司と部下の対話機会の充実」や「社内コミュニケーションの活性化」など、組織内の意思疎通・情報共有に注力する企業が多い。

一方、「変革を生み出す企業文化の醸成」に加えて、「従業員ごとのキャリアプランの作成」や「事業戦略を見越した計画的な人材育成」といった人材育成に向けた取り組みについては、未着手の先が多い。

#### ◆ 人事や人材に関する取り組み状況



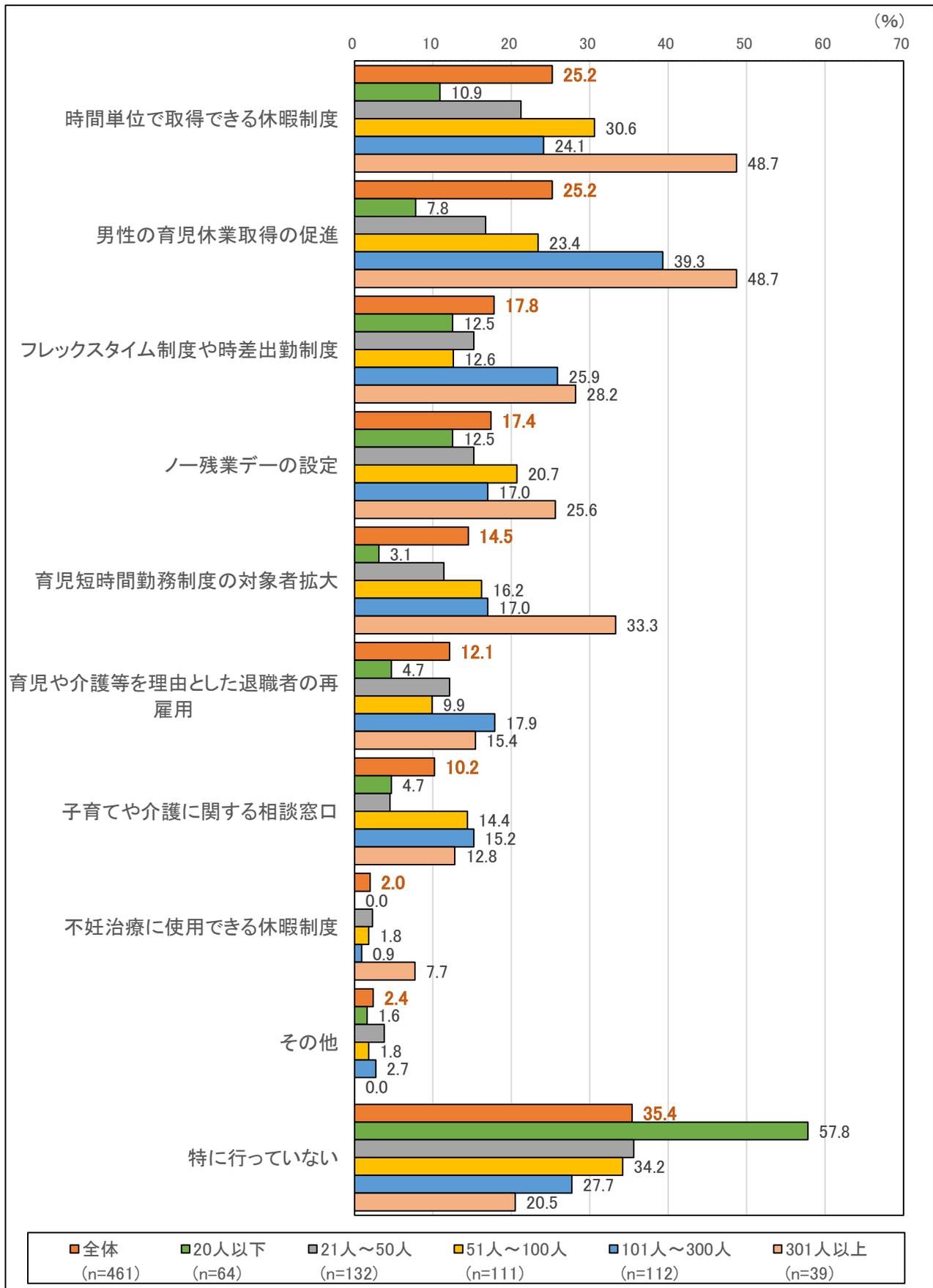
#### (2) 人材戦略の要素別にみた取り組み状況

企業アンケートでは、前節で示した「人が主役の企業戦略」における人材戦略の各要素について、取り組み状況を聴取した。以下、その主な結果を示す。

##### A 人材の確保

採用や働き方といった人材の確保に向けた取り組みをみると、ワークライフバランスの推進に向けては、時間単位の休暇制度（25.2%）や男性の育児休業取得の促進（25.2%）といった取り組みが目につく。ただし、規模が小さくなるほど、ワークライフバランスへの取り組みは低調になる。また、健康診断以外の健康支援としては、「健康経営に関する宣言」（15.8%）や「医療相談サービスの提供」（14.5%）などを行う先がある。

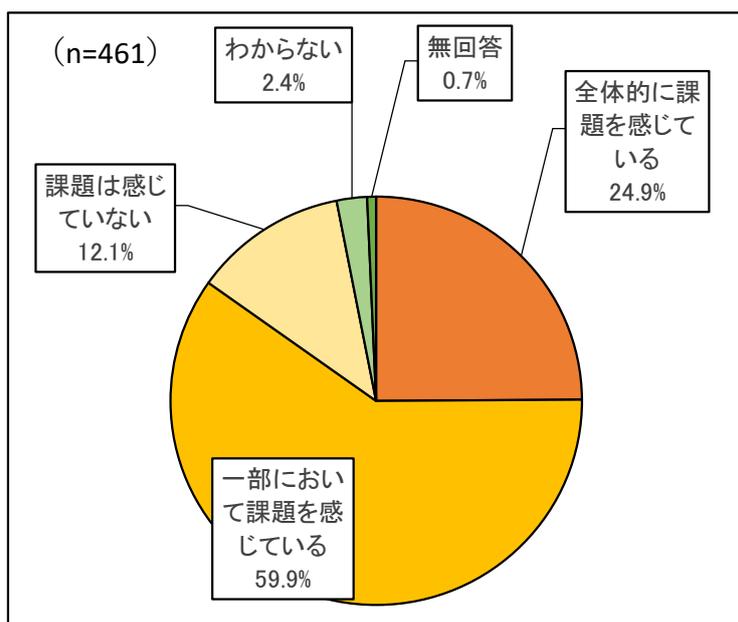
◆ワークライフバランスを推進するために取り組んでいること



## B 職場での連携

職場での円滑なコミュニケーションは、従業員と組織の連携を強めることを通じて、従業員のやりがいや業務へのコミットメントを強化する効果が期待される。しかし、現実には、職場のコミュニケーションについて「全体的に課題を感じている」先が2割強、「一部において課題を感じている」企業が約6割存在している。特に「上司と部下とのコミュニケーション」に課題を感じている先が、半分を超える。なお、社内コミュニケーションを活性化する方法としては、「懇親会等の費用補助」(46.2%)、「社内イベント」(42.7%)が多い。

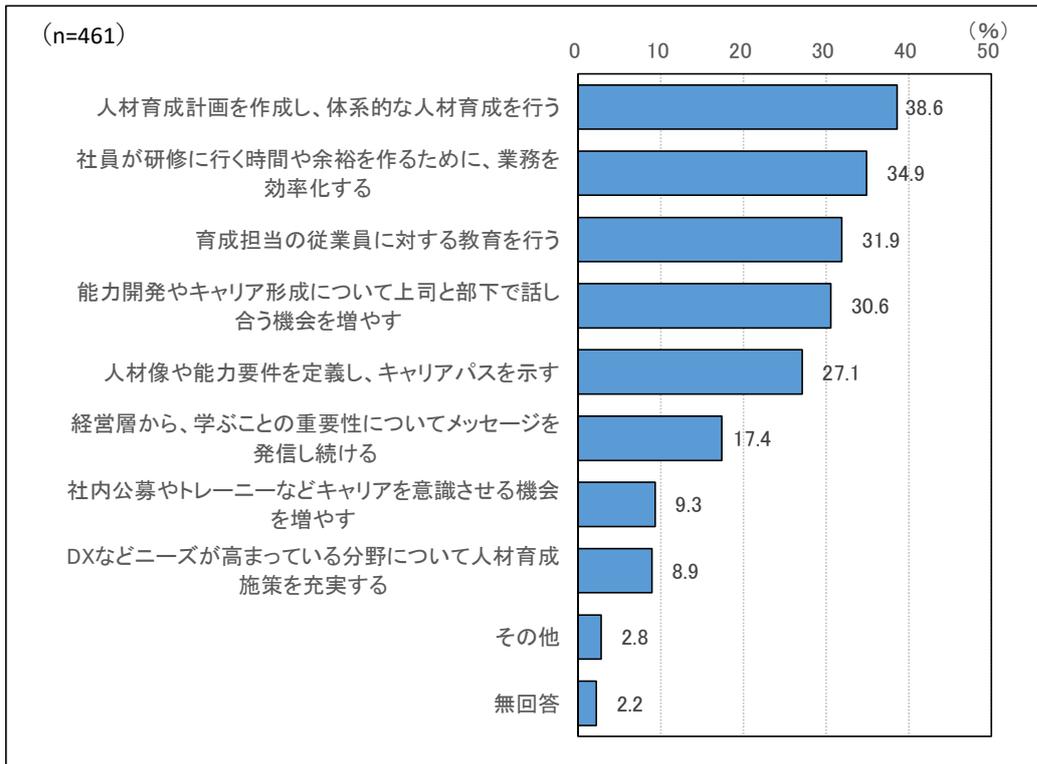
◆現在の職場におけるコミュニケーションの課題



## C 人材の成長

従業員のキャリア形成については、「会社主導」に近い企業が約5割、「(社員が) 自律的」に近い企業が約2割あり、特に中小企業は「自律的」の傾向が強い。また、人材育成を進めるうえで今後力を入れたいこととしては、「人材育成計画を作成し、体系的な人材育成を行う」が約4割と最も多い。

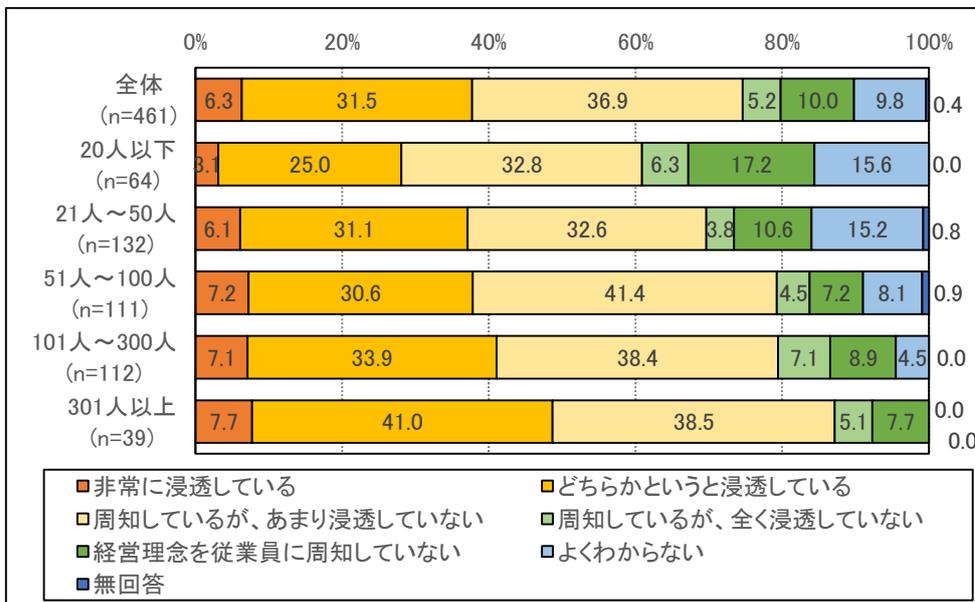
### ◆人材育成を進める上で今後力を入れたいこと



### D 企業理念の実現や目標の達成

企業理念の実現や目標の達成には、企業理念や経営計画が明確であることと、それらを従業員が共有していることが望まれる。もっとも、現状では、企業理念が浸透していると認識している企業は約4割に止まっており、企業理念は「周知しているが、浸透していない」とする先が4割弱存在する。また、6ページに示したとおり、約2割の企業が「明文化された経営計画がない」と回答しており、その比率は、規模が小さいほど大きくなる。

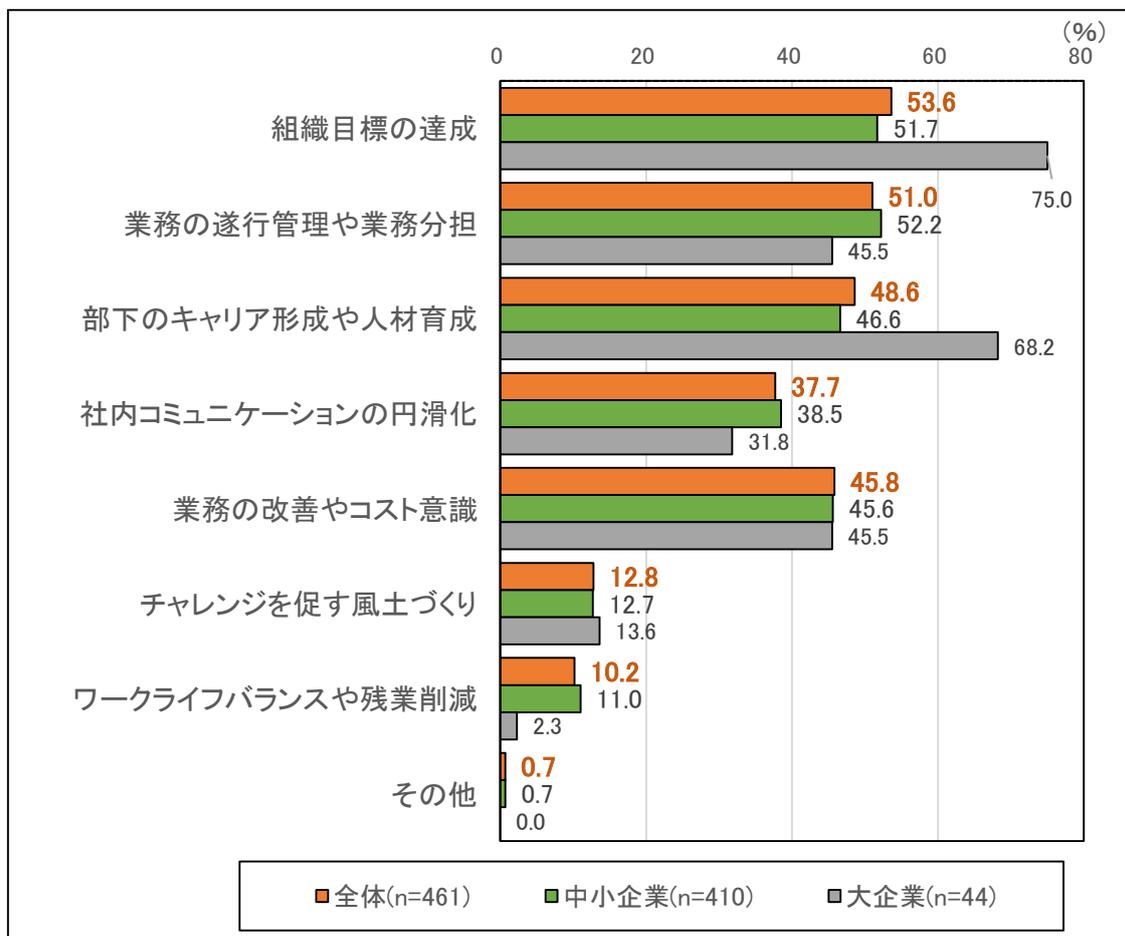
### ◆企業理念の浸透状況



## E エンゲージメント

従業員のエンゲージメントを確保するうえでは、経営者と従業員をつなぐ管理職が、大事な役割を担っている。管理職向けには、「経営層からのメッセージを発信」(31.9%) したり、「管理職になる前からの段階的な育成」(25.4%) を行ったりする企業が多い。また、管理職に期待する役割をみると、中小企業では、組織目標の達成や業務管理を期待する傾向が強く、部下の育成を期待する度合いが大企業と比べて低い。

### ◆管理職に特に期待する役割



### 3-5. 企業アンケートから明らかになったこと

企業アンケートの主な結果を踏まえると、県内企業の大部分は正社員を中心に人手不足を強く感じており、今後の雇用確保への不安が強く、事業への影響が生じかねないとしている。

次に、人事面の具体的な取り組みをみると、組織内の意思疎通や情報共有に注力する企業は多い一方、「人的資本経営」に含まれる「変革を生み出す企業文化の醸成」「従業員ごとのキャリアプランの作成」「事業戦略を見越した計画的な人材育成」といった取り組みに着手できていない先が多い。

最後に、「人的資本経営」を手掛かりにした「人が主役の企業戦略」における人材戦略の各要素については、人材の確保に向けた取り組みは一定程度行われているが、規模が小さいほど、その割合は減る。職場での連携を支えるコミュニケーション、特に上司と部下とのコミュニケーションに課題を感じている企業は少なくない。人材の成長に向けては、人材育成方針を策定していない先が半数であり、今後「人材育成計画を作成し、体系的な人材育成を行う」ことに注力したいとする企業が多い。企業理念の実現と目標の達成——事業戦略と人材戦略との連携——をみると、経営計画や人材育成方針がある企業ほど、従業員に企業理念が浸透する度合いが高くなるが、企業理念は周知しているが、従業員に浸透していないと考えている企業が4割弱を占める。また、2割の企業は、経営計画を明文化しておらず、規模が小さいほど、その傾向が強くなる。エンゲージメントの観点からは、経営者と従業員をつなぐ管理職への支援は一定程度行われているが、中小企業は人材育成への貢献をさほど期待していない。

このように県内企業の現在の人事・人材戦略においては、必ずしも「人的資本経営」が目指す「人的資本への投資と活用」「人材戦略と事業戦略の連携」が、必ずしも十分に行われているわけではない。特に規模が小さい企業ほど、人材戦略の改善の余地が大きい。そこで、次節では、県内企業の大多数を占める中堅・中小企業を念頭に、「人が主役の企業戦略」となる人材戦略の具体的な姿を示していく。

#### 4. 企業インタビューなどを踏まえた人材戦略の策定・見直しの実践

本節では、「人が主役の企業戦略」となる人材戦略の具体的な姿を整理していく。その手掛かりとなるのは、前節で示した企業アンケートの結果と、別途本調査に合わせて実施した県内企業を対象にしたインタビュー（以下、企業インタビュー）である。企業インタビューでは、「人的資本経営」の観点から「人的資本への投資と活用」「人材戦略と事業戦略の連携」などにどのように取り組んでいるかを重点的に聴取した（企業インタビューの対象先は、別紙3参照。企業インタビューの全容は、別冊資料2を参照）。

以下では、中堅・中小企業を念頭に、人材戦略の策定・見直しの具体像を整理する。まず、人材戦略の策定・見直しの前に必要なことを示したうえで、人材戦略の各要素について具体的な取り組みと事例を述べていく（予め各論の概要を示しておく、下表のとおり）。

##### ◆人材戦略の策定・見直しの前に

	取り組み項目
人材戦略の策定・見直しの前に → 報告書p16【4-1】	(1) 人材戦略の前提となる企業理念や経営計画を明確にする
	(2) 職場としての自社の強みや課題を明らかにする

##### ◆人材戦略の策定・見直し方法

人的資本経営サイクル	取り組み項目
A 人材の確保 → 報告書p19【4-2】	(1) 採用活動における企業と求職者の相互理解を深める
	(2) 働く人の価値観の多様化に対応する
	(3) 働き方を変え、従業員の意識・行動を変える
B 職場での連携 → 報告書p27【4-3】	(1) 組織の心理的安全性を確保する
	(2) ウェルビーイングのための働く楽しさを追求する
C 人材の成長 → 報告書p31【4-4】	(1) 体系的な人材育成計画を作成する
	(2) 経営目標や事業戦略を実現する人材を育てる
D 企業理念の実現と目標の達成 → 報告書p34【4-5】	(1) 経営層が人材戦略への関与を高める
	(2) 企業理念を自分ごとにする機会を作る
E エンゲージメント → 報告書p37【4-6】	(1) 管理職に対する支援を行う
	(2) 人事制度を透明にする

## 4-1. 人材戦略の策定・見直しの前に

### (1) 人材戦略の前提となる企業理念や経営計画を明確にする

#### ① 企業理念(企業として大切にしたい価値観)を文章化する

事業戦略と連携した人材戦略を策定するうえで、まずは事業戦略、そしてその前提となる企業理念や経営計画が明文化されていることが必要となる。前述したとおり、県内企業の約2割は、明文化された経営計画を持っておらず、規模が小さいほど、その傾向が強くなる。

企業理念や経営計画を明確にするためには、企業として大切にしたい価値観などを企業理念として文章化することが第一歩となる。既に存在している企業理念についても、その後の経営層の思いの変化や、事業内容・社会環境の変化などに合わせて、必要に応じて見直すのが良いだろう。

#### ◆ 経営計画と人材育成方針の策定・連携状況

第1段階：明文化された経営計画がない	17.4%
第2段階：経営計画はあるが人材育成方針がない	45.6%
第3段階：経営計画と人材育成方針を策定（連携なし）	16.9%
第4段階：経営計画と人材育成方針を策定（連携あり）	19.5%

(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)

#### ② 企業理念を実現するものとして経営計画を具体化する

企業理念の実現のため、組織として一貫性のある取り組みを行うためには、その指針となる経営計画を明文化する必要がある。

経営計画を構成する要素のうち、単年度の売上・利益の目標のみが設定されている場合には、経営幹部を中心に、自社の競争力の源泉や先行きのリスクなどを話し合うことによって、経営計画を構成する販売や仕入れ、開発といった項目について、具体的な目標を定めていく。

また、単年度の短期経営計画が既に策定されている場合には、3～5年後を睨んだ中期経営計画を策定する。その際には、企業理念を踏まえて、自社の組織や職場をどのようにしていきたいか、事業戦略上の課題は何かといった点について、経営幹部だけではなく従業員を含めて話し合うことが望ましい。

## (2)職場としての自社の強みや課題を明らかにする

### ①対話やデータをもとに人材戦略への気づきを得る

自社の強みを活かすとともに、課題を解決するような人材戦略を展開するためには、経営層が自社の現状やビジネス環境、従業員の意識を認識する必要がある。

自社の強みや課題などを把握するためには、経営計画の目標と実績の差を分析したり、自社の状態を議論する社内委員会を設置したり、あるいは国や外部機関が設定した目標（例えば、女性管理職比率）と自社の状況を比較したりすることが有用と考えられる。

また、従業員の認識を把握するためには、経営者と従業員との定期的な面談や、メンターや相談窓口の設定などが有効である。

これらの取り組みを通じて獲得した気づきを、人材戦略の策定・見直しの具体論に反映していく。

#### ◆人材戦略の策定・見直しに向けた気づきを得る方法

目線	企業理念や対話による気づき	基準や他社との比較による気づき
経営者 目線	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営計画の目標と実績の差を分析することで、組織課題を抽出する</li> <li>経営層と従業員で定期的に面談する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の課題に対応した人事関連指標（目標値）を設けて、その結果を検証する</li> </ul>
人事部門 目線 ※従業員 規模によ っては経 営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織や職場環境等について社内委員会を設置し、課題やその解決策について議論する</li> <li>メンターや相談窓口、社内通報制度等を設け、仕事や職場に関する悩みや問題を伝えやすい環境を作る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率など、法律等や国の目標値、くるみんやえるぼしなどの認定基準と比べた自社との差を洗い出す</li> <li>人事データを分析し、自社の特徴や課題を整理する（勤務状況や資格取得状況、教育訓練状況など）</li> </ul>

#### 企業インタビューからみたポイント（カッコ内は、別紙3のインタビュー企業の記号に対応）

- ✓ 若手従業員のモチベーションにつなげるため、経営者と全従業員が定期的に面談することにより、自分の希望をトップに直接伝える機会とする。(A)
- ✓ 従業員と経営層の話をフラットな姿勢で聞き、企業の現状や課題を整理するための方法として、副業人材を活用する。(E)

## ②従業員意識調査を行う

自社の状態や従業員の認識を把握する方法のひとつとして、従業員意識調査（エンゲージメントサーベイや組織活性化診断など）がある。企業アンケートによると、定期的に調査を行う企業が2割弱（年に2回以上5.2%、年に1回11.5%）みられる一方、実施したことはないが、いつか行いたいとする企業が4割存在する。過去数年実施していない先を含めて、従業員意識調査を行ってみることは、人材戦略の策定・見直しを具体化させるうえで有益である。

### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 会社として大切にしていることや課題について、従業員意識調査で尋ねる（当該企業の例：躊躇なく発言できることなど、“心理的安全性”を全社テーマとして重視し、エンゲージメント調査の中で、①上司との間、②チーム内、③対象者を問わない範囲の3区分について、自由に意見が言えるかどうかを尋ねている）。（C）
- ✓ 従業員意識調査の結果は職場内の共有に加えて、経営会議での検討や職場ごとのアクションプラン作成など、改善につなげる仕組みを組み込む。（C）
- ✓ 従業員意識調査を改善に活かすために、その実施時期は、職場のPDCAサイクルとの関係を意識する（当該企業の例：定期的に従業員の状況を把握するためにパルスサーベイを行っており、職場内のPDCAサイクルを回す期間に合わせて、3か月に1回行っている）。（F）

## 4-2. 人材の確保

### (1)採用活動における企業と求職者の相互理解を深める

#### ①経営層の積極的関与による採用マーケティングを行う

人材戦略のサイクルを構成する要素の第一は、「人材の確保」である。企業の中心は「人」であり、人材が確保できなければ、人材戦略は始まらない。

企業アンケートの結果でみたとおり、県内企業は人手不足を強く感じるとともに、8割の先が「募集をしても採用が困難な状況にある」としている。

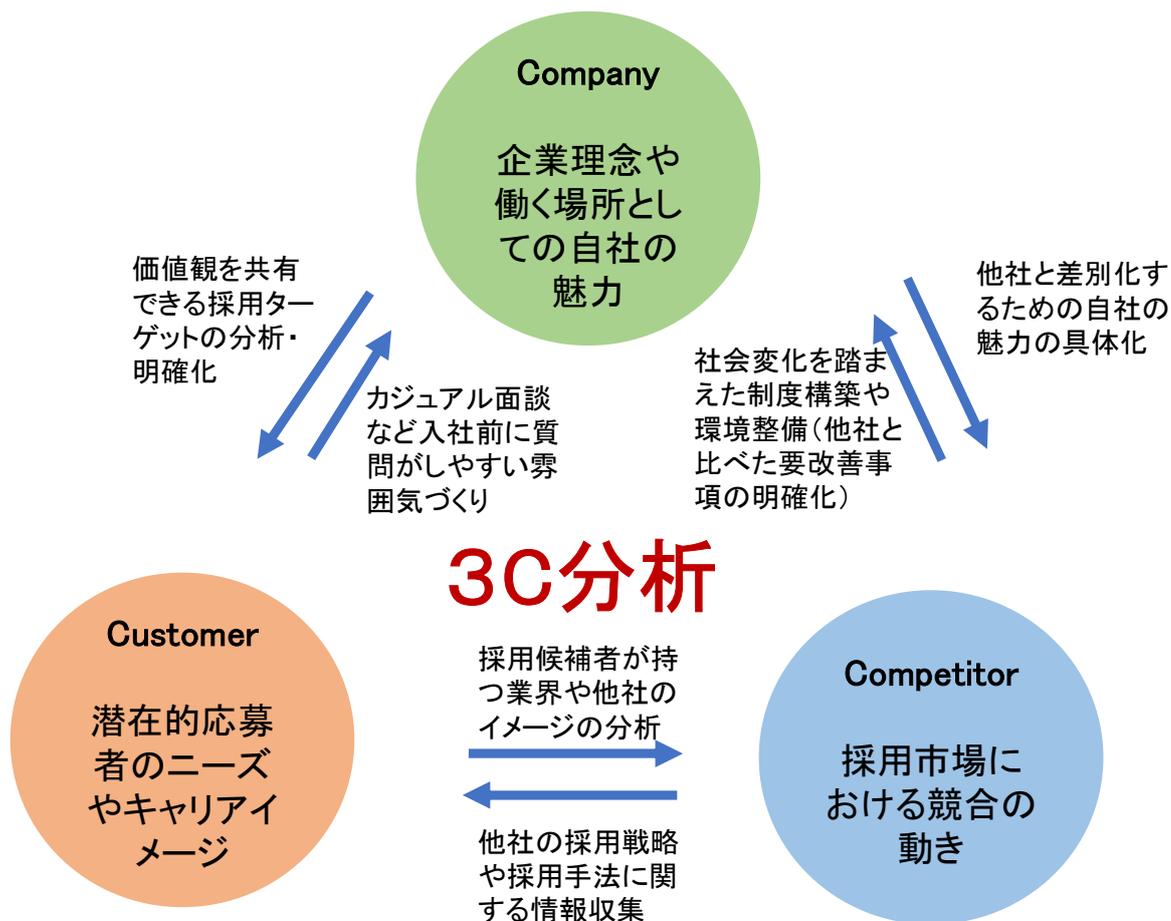
人手を確保する——求職者の目に留まり、採用に結びつける——うえでは、経営者が採用に積極的に関与し、自社の魅力をアピールすることが有効である。事実、企業インタビューでは、そうした取り組みが数多く聞かれた。

また、実効性のある採用活動を行うためには、自社（Company）、求職者（Customer）、採用市場の競合先（Competitor）の3つの観点から、マーケティングを行うことも、一助となる。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 経営者が採用説明会の挨拶など採用活動に積極的に参加し、従業員に対する思いや採用に本気で向き合っている姿勢を応募者に見せる。(A)
- ✓ 採用活動の広報媒体（会社案内やホームページ等）について、経営者が丁寧に目を通し、経営者の思いが具体化されているかどうか確認を行う。(A)
- ✓ 採用の可否を判断する際、企業理念や企業文化等と照らして、自社にとって大切なポイントを明確にする（当該企業の例：理系採用は他社との競争が激しく、転職もしやすいことから、コア事業に興味を持つ人材の採用を重視する。また、経験者採用では、専門性の高さだけでなく、企業文化との親和性をより重視する）。(B)
- ✓ ワークライフバランスを重視した職場環境を「強み」としたり、海外志向の人を対象にグローバルに働ける環境が近隣に少ないことを「機会」とするなど、採用活動における競合他社との差別化を図る。(I)
- ✓ 若手従業員に対するアピールとして、カジュアル通勤を可能とする。(I)
- ✓ リファラル採用（社員紹介採用）の導入など採用機会を広げる。(I)

## ◆採用活動における3C分析



(出典) (株) ちばぎん総合研究所が作成

## ②求職者が自社を理解する機会を増やす

近年の採用・求職活動では、企業のホームページや求人サイトといったインターネット上の情報だけで事業内容や雇用条件が確認できるほか、面談もオンライン形式が増えている。その結果、求職者が就職先の企業の実情を十分に理解しないまま、入社を決めてしまい、早期退職につながるケースがある。

こうしたケースを踏まえると、入社後の定着率を高める（離職率を引き下げる）ためには、入社前のイメージと実際の状況との食い違いを減らすべく、求職者が自社を直接知る機会や気軽に質問できる機会を増やすことが有用と考えられる。

### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 最終面接や内定を出すまでの間に、会社見学や体験入社之机を設け、会社のことを直接知る機会を増やす。(A)
- ✓ 応募前に行うカジュアル面談や職場見学によって、若手従業員や一緒に働く可能性がある従業員と直接対話し、質問ができる機会を設ける。(I)

## (2)働く人の価値観の多様化に対応する

### ①自分らしい働き方の実現を支援し、多様な人材を積極的に活用する

近年、若年層を中心に、働く人の価値観が多様になっている。それを所与として多様な働き方を認めていくことは、人材の確保に資する。また、価値観やライフスタイルなどに合わせて自分らしく働けるということは、従業員のウェルビーイング（心身と社会的な健康、幸福）に直結する。さらに、多様な価値観や背景などを持つ人々が集まり、自身の強みや自分らしさを発揮できることは、企業のイノベーション創出にも役立つ。

こうした観点から、働く人の価値観に合わせて多様な働き方を認め、多様な人材を積極的に活用していくことは、人材の確保に加えて付加価値の創出にもつながる。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 多様性が会社の発展につながるという思いのもと、多様な人材を積極的に採用する（当該企業の例：これまで理系・男性を中心とした企業であったため、文系、女性、障がい者の採用を積極的に行う）。(A)
- ✓ 人事制度の設計・運用においても、多様化に対応する（当該企業の例：業務とプライベートをバランスよく充実させるため、家族時短の仕組みでは、育児や介護はもちろん、ペットや同居人など社員が「家族」と認識する人や動物のサポートが必要な場合に1日最大2時間の時短利用を可能とする）。(F)
- ✓ 多様な価値観やライフスタイルを尊重する（当該企業の例：サステナビリティの重点取り組みの一つとして「すべての人が自分らしく笑顔で生きられる職場や地域の実現」を推進しており、これまでLGBTQ+への理解を深めるための社内セミナーの開催や、関連する活動への寄付などを行っている）。(F)

### ②多様な人材が活躍しやすい人事制度や職場環境を整備する

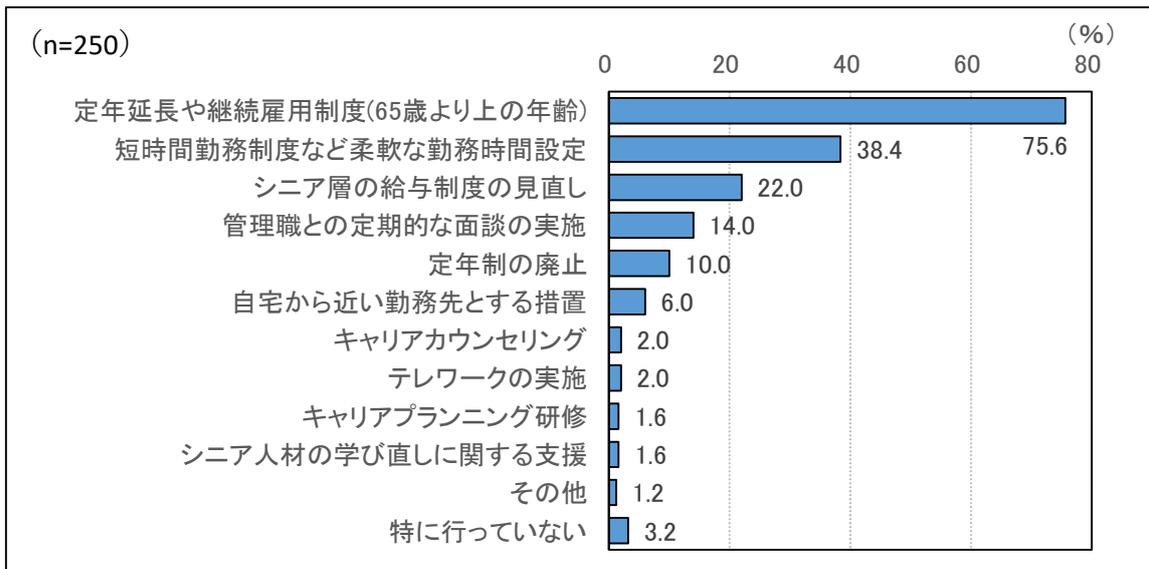
多様な人材——例えば、高齢者や障がい者、外国籍人材——が活躍できるようにするには、人材の多様性を踏まえて、人事制度や職場環境を見直していく必要がある。

高齢化が進む中、多くの企業が、シニア人材の活用に関心を示している。企業アンケートによると、シニア人材が活躍しやすいよう制度や環境の整備を進めている企業が半分を占める。主な取り組みについては、「定年延長や継続雇用制度（65歳より上の年齢）」「柔軟な勤務時間設定」「シニア層の給与制度の見直し」といった勤務条件・環境の見直しは進んでいる。一方、「シニア人材の学び直しに関する支援」「キャリアプラン研修」「キャリアカウンセリング」といった人材育成やキャリアサポートに関する取り組みを実施している企業は、ごく一部に過ぎない。シニア人材の能力やキャリアに踏み込んだ取り組みの強化が求められている。

外国籍人材については、正社員としての採用を積極的に進めている、あるいは今後積極的に考えたいとする企業が4割程度存在する。そうした企業では、生活支援や従業員間の交流促進に加えて、言語の違いへの対応を実践している。

◆シニア人材を活用するために取り組んでいること

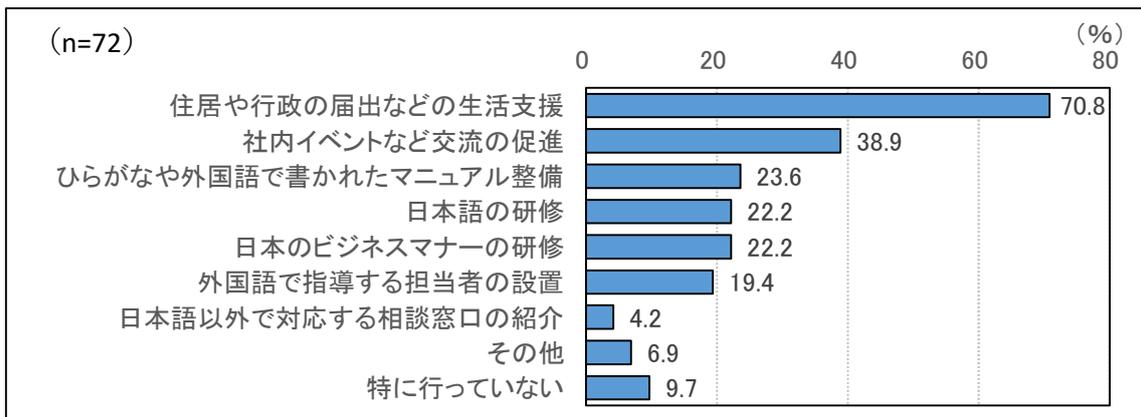
(シニア人材が活躍しやすい環境を整えているところと回答した企業のみ)



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)

◆外国籍人材を活用するために取り組んでいること

(外国人材の正社員採用に積極的で、制度や環境を整えてきたと回答した企業のみ)



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)

企業インタビューからみたポイント

- ✓ 社員一人ひとりがさらに可能性を発揮できる環境を整備するために、人事制度や手当、働き方をアップデートする（当該企業の例：キャリア選択の柔軟性を高めること、多様なライフスタイルを持つ社員一人ひとりの活躍をサポートすること、職種ごとにより成果が出やすい出社スタイルを導入すること）。(F)
- ✓ 高齢の従業員をはじめ、従業員それぞれが希望する働き方ができるよう、個人の申し出に合わせた雇用契約の変更を行う（当該企業の見直し例：高齢になり負担感を減らしたいと申し出があった従業員について、固定給から日給、時間給に変更するなど）。(D)
- ✓ 高齢の従業員については、運転や雨の日の作業に従事させないなど、無理のない働き方となっているか配慮する。(D)

### (3)働き方を変え、従業員の意識・行動を変える

#### ①ルール徹底と業務効率化によって残業を減らす

残業時間の削減は、従業員のワークライフバランスや健康状態を改善させるだけでなく、その取り組みを通じた生産性の向上効果も期待できる。

残業時間を減らすための第一歩は、残業時間の可視化である。残業の実態を可視化することで、残業の原因分析ができ、改善に向けた取り組みが可能となる。そして、残業時間の可視化と並行して、残業時間に関するルールを導入・徹底することにより、必要な残業時間やその内容について、上司と部下の間で共通認識をすり合わせる事が可能となる。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 残業承認の仕組みについて形骸化させない。(A、J)
- ✓ 残業時間が一定時間を超えた時に上司にアラートが届くようにするなど、日々の残業管理を支援するツールを活用する。(D)
- ✓ 出先での業務が多い場合は、スマートフォンで操作できる勤怠管理システムを導入することで、社外から勤務時間の打刻や有給休暇の申請ができるようにし、勤務時間の管理を日々行えるようにする。(D)
- ✓ 従業員同士の連絡や、社内のお知らせ、スケジュールなどをスマートフォンで情報共有できるツールを導入する。(D)
- ✓ 業務情報の社内共有を図り、仕事の進め方を見直すことで、1人で仕事を抱え込まず、業務を引継ぎしやすい状況を作る。(D)
- ✓ プログラミングの知識がなくてもノーコードで業務のシステム化ができる、既存のクラウドサービスを導入することで、自主的な業務効率化を支援する。(A)

#### ②従業員とその家族のための健康経営を推進する

「健康経営<sup>5</sup>」とは、「従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」(経済産業省)<sup>6</sup>である。また、「企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や組織としての価値向上へ繋がる事が期待」されている。

健康経営のきっかけとして代表的なものは、健康経営に関する宣言である。例えば、全国健康保険協会(協会けんぽ)の千葉支部が推進する「健康な職場づくり宣言」を行った事業所は、県内に1,522社(令和6年8月30日現在)存在する<sup>7</sup>。企業アンケートによると、健康経営に関する宣言を行っている企業は15.8%にとどまるため、普及拡大の余地が大きい。

<sup>5</sup> 健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標。

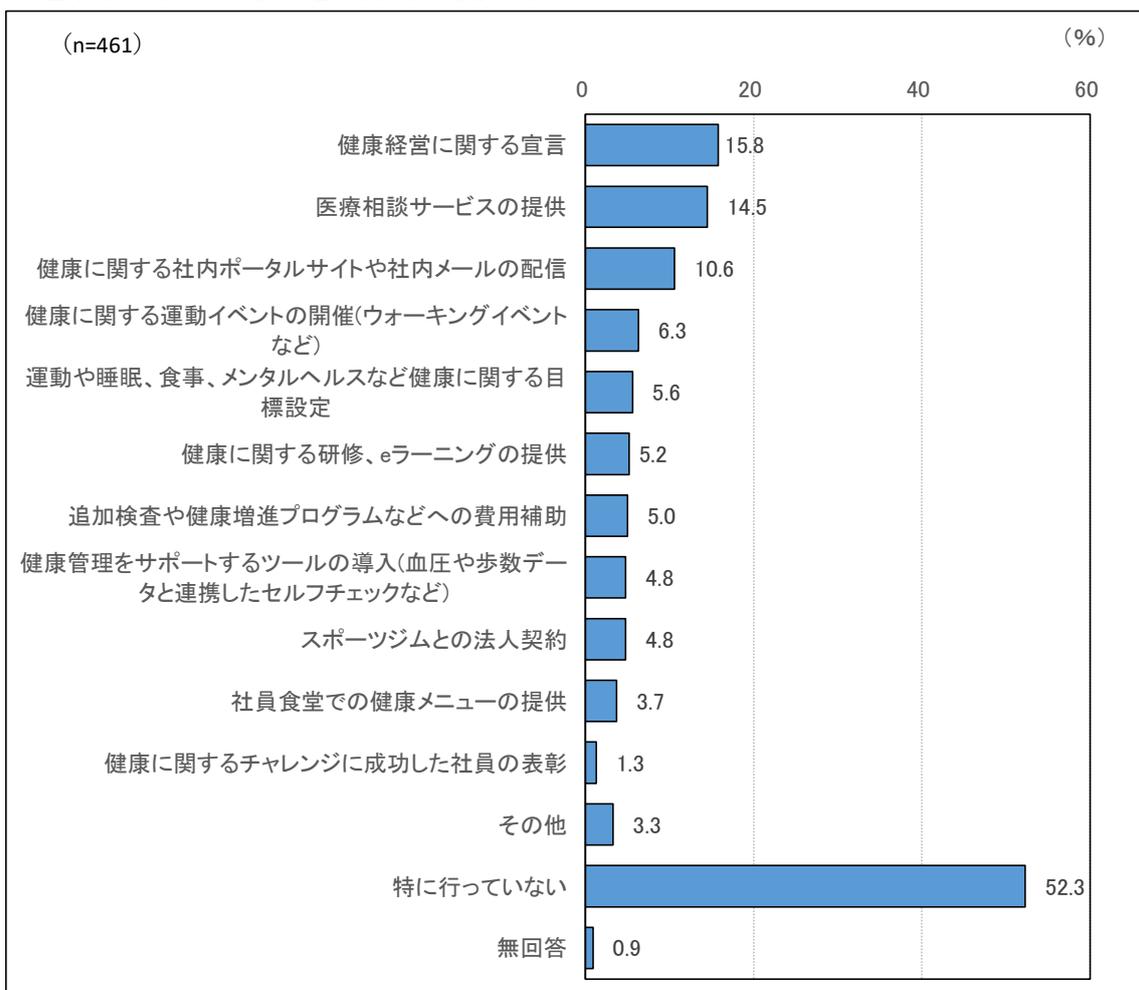
<sup>6</sup> 経済産業省「健康経営の推進について」p13(令和6年3月)

<sup>7</sup> 全国健康保険協会千葉支部ホームページ「健康な職場づくり宣言事業所一覧」(令和6年8月30日公表)

健康経営にこれから取り組みたい企業については、まずは宣言をきっかけに、従業員やその家族の健康のために取り組めることを検討する必要がある。何から取り組んでよいかわからない場合は、健康経営に関するセミナーに参加することから始めるのが一案である。

また、既に健康経営に取り組んでいる企業については、予防・早期発見、治療中、復帰後のフォローに至るまで、一体的な支援のあり方を検討することが望まれる。

#### ◆健康診断以外に行う健康支援（複数回答）



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 「健康経営」に取り組む前に「働き方改革」から着手したが、「働き方改革」を始めた当初は何から始めてよいかわからなかった。このため、役員が関連セミナーに参加して勉強することから始めた。(D)
- ✓ 健康に関する情報発信を社内に対して行うだけではなく、具体的行動につながる働きかけを行う(当該企業の例：毎月の健康テーマに合わせて、減塩調味料や野菜ジュースの配布、保険会社の協力も得て野菜摂取量の計測を行うなど)。(D)
- ✓ がん対策については、①予防(全従業員に対する保健指導、食生活や運動の改善)、②

早期発見（がん検診補助、がんリスク検査）、③治療と仕事の両立支援（会社が保険料を全額負担することによる団体がん補償保険への加入）の一体的支援のあり方が考えられる。（D）

- ✓ 健康経営のパフォーマンス向上効果として、アブセンティーズム（健康問題による欠勤）とプレゼンティーズム（健康問題による出勤時の生産性低下）の計測を行う<sup>8</sup>。  
（D）
- ✓ 健康経営の全体のつながりを把握するために、健康投資とその効果を整理した健康経営戦略マップを作成する。（D）

### ③経営改善に向けて認定制度を活用する

企業の働きやすさについて、現在、国や地方自治体、民間企業など様々な機関が認定する仕組みがある。こうした認定を受けるために、職場環境や労働慣行を見直すことは、働きやすい職場に近づくだけではなく、認定を取得すれば、求職者・在籍者へのアピールや人材の確保・定着にも資する。まずは、興味を持った認定の基準に対して自社の状況を確認したうえで、今後の取得に向けて行動計画を策定し、社内の取り組みを具体化するのが良いだろう。

#### ◆国等が行う主な認定制度（人事分野、業種共通で認定するもの）

制度名称	認定主体	評価の観点
健康経営優良法人認定制度	日本健康会議 <sup>9</sup>	従業員等の健康状態への配慮に関する取り組み状況など ※大規模法人は経済産業省が実施する「従業員の健康に関する取り組みについての調査」に回答する。
くるみんマーク プラチナくるみんマーク トライくるみんマーク	厚生労働省	子育てサポートに関する取り組み状況など
えるぼし認定制度	厚生労働省	女性の活躍促進に関する取り組み状況など
ユースエール認定制度	厚生労働省	若者の採用・育成、雇用管理等に関する取り組み状況など
安全衛生優良企業公表制度	厚生労働省	労働者の安全衛生に関する取り組み状況など

（出典）（株）ちばざん総合研究所が作成

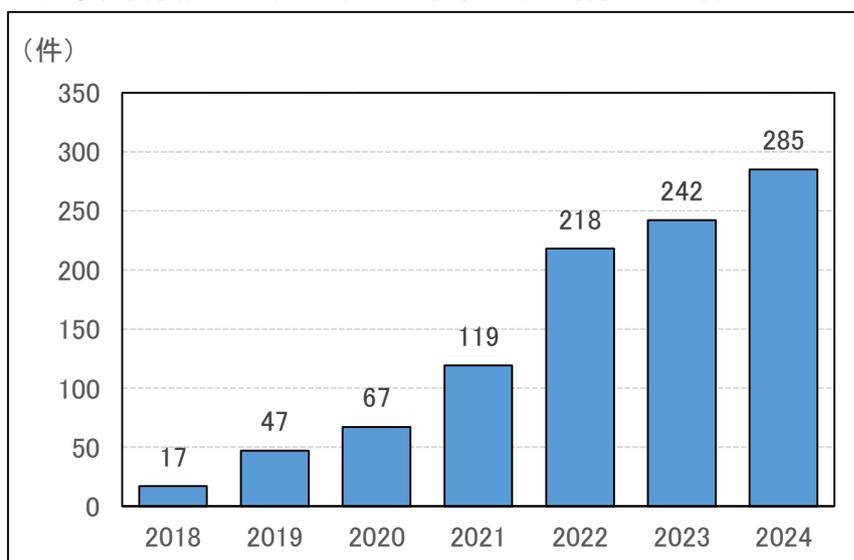
<sup>8</sup> 参考資料として、経済産業省「健康経営オフィスレポート」（平成27年度健康寿命延伸産業創出推進事業 健康経営に貢献するオフィス環境の調査事業）がある。

<sup>9</sup> 日本健康会議とは、少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療について、民間組織が連携し行政の全面的な支援のもと実効的な活動を行うために組織された活動体。

## 企業インタビューからみたポイント

- ✓ これまで社内で取り組んできたことが認定制度によって対外的にも評価されるようになったことで、従業員の自信や協力を一層引き出すことにつながった。(D)
- ✓ 健康経営優良法人については、特に評価の高い「ブライト500」社としての認定を受けたことで、当社を志望する学生を増やす効果がある。(A)

### ◆健康経営優良法人認定数（千葉県、中小規模法人部門）



(出典) 経済産業省ホームページ

(注1) 健康経営優良法人認定制度とは、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから社会的な評価を受けることができる環境を整備することを目的に、日本健康会議が認定する顕彰制度。

(注2) 中小規模法人部門の都道府県別認定数(2024年9月1日現在)は、千葉県285件(総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工した中小企業のうち0.25%)、東京都1,156件(同0.28%)、神奈川県448件(同0.24%)、埼玉県334件(同0.22%)である。

## 4-3. 職場での連携

### (1)組織の心理的安全性を確保する

#### ①仕事や職場、働き方について相談できる場を作る

人材戦略のサイクルを構成する要素の第二は、「職場での連携」である。人材を確保した後、従業員が安心して就業できる環境を整えるとともに、働く楽しさを実感できるよう、職場の内外で連携することが求められている。

従業員が安心して就業できる職場に向けた第一歩は、仕事や職場環境などについて、気軽に相談ができる場があることである。そうした場があれば、従業員のメンタルヘルス改善や離職率の低下に加えて、組織課題の早期発見が期待できる。

このため、従業員の離職やメンタルダウンの兆候に早い段階で気づけるよう、また、組織の問題が大きくなる前に対処できるよう、従業員が安心して相談できる仕組みを導入することは有益である。また、メンター制度の運用に関しては、メンター側の心理的・経済的負担を軽くすることで、対話機会を持ちやすくする工夫も望まれる。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 働きにくさを解消することを目的に、会社にしてもらいたいことにとどまらず、その手前の悩み事やもやもやした思いにも対応できるよう「安心して話せる場」を作る（当該企業の例：定期的に面談枠を設けて希望する従業員が予約する仕組み）。（E）
- ✓ 従業員との対話で出た改善要望のうち、改善が必要と判断したものについては小さなことでも検討する。これにより、発言することで企業が変わるということを実感させる。（E）
- ✓ メンター制度の運用に関しては、何かあればメンターが管理職に報告する仕組みや、メンターへの外食費の補助を行うなど、メンター側を支える仕組みを検討する。また、メンター制度を導入・機能させるようにしたことで、若手従業員の離職率低下につながっている。（A）

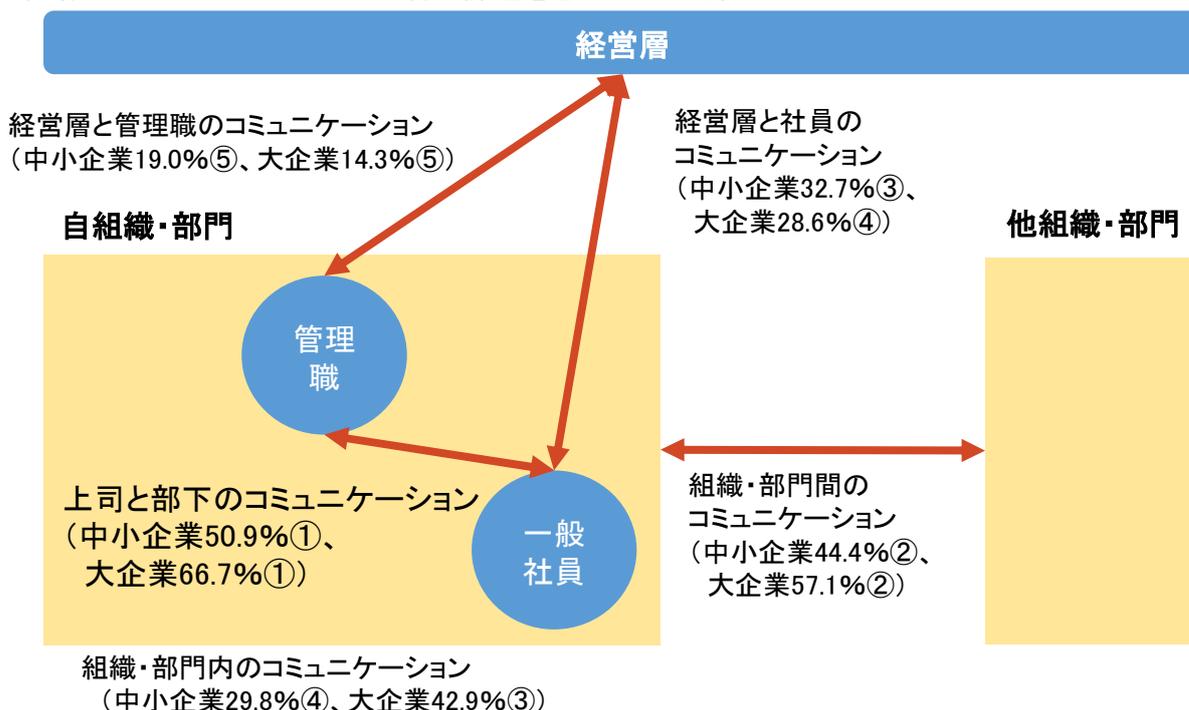
#### ②上司と部下の関係を中心に、安心して話せる職場環境を作る

従業員が安心して就業するためには、心理的安全性の確保が重要となる。心理的安全性の高い職場では、従業員が恐れや不安を持たずに、自分の意見や悩み、アイデアなどを話すことができる。そして、このような人間関係が構築されると、問題や課題の早期発見や、メンバー同士の信頼感の向上にもつながり、チームワークもスムーズとなる。

また、職場において最も重要なコミュニケーションは、上司と部下の関係性であり、この点は、企業アンケートでも最も大きな課題として認識されていた。この点を踏まえると、上司と部下のコミュニケーションについては、業務の指示・報告だけではなく、信頼関係を構築するための対話機会（1on1 ミーティングなど）を増やすこと、さらに、心理的安全性やハラスメ

ントなどへの理解を深めることが求められていよう。

#### ◆職場のコミュニケーションで特に課題を感じている割合



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)をもとに作成

(注1) 図中の数値は、課題を感じている割合を指し、丸数字は中小企業、大企業別に回答率の順位を表す。

(注2) 「課題は感じていない」割合は、中小企業13.2%、大企業4.5%である。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 躊躇なく発言できるという「心理的安全性」の重要性を社内全体に周知し、研修テーマとして扱う。(C)
- ✓ 情報伝達の難しさを体験する研修を実施することで、コミュニケーションの重要性を改めて意識させる。(I)
- ✓ ハラスメントの防止に関してNGワードの浸透が進んだ場合、今後はNGワードにまでは至らないものの、職場の生産性に影響を与えるような心理的安全性を損なう強い発言への対策に力を入れることが考えられる。(I)
- ✓ 上司との間やチーム内に限らず、他部門の人とも自由に意見が言えるかどうかについて、エンゲージメント調査で把握する。(C)

## (2)ウェルビーイングのための働く楽しさを追求する

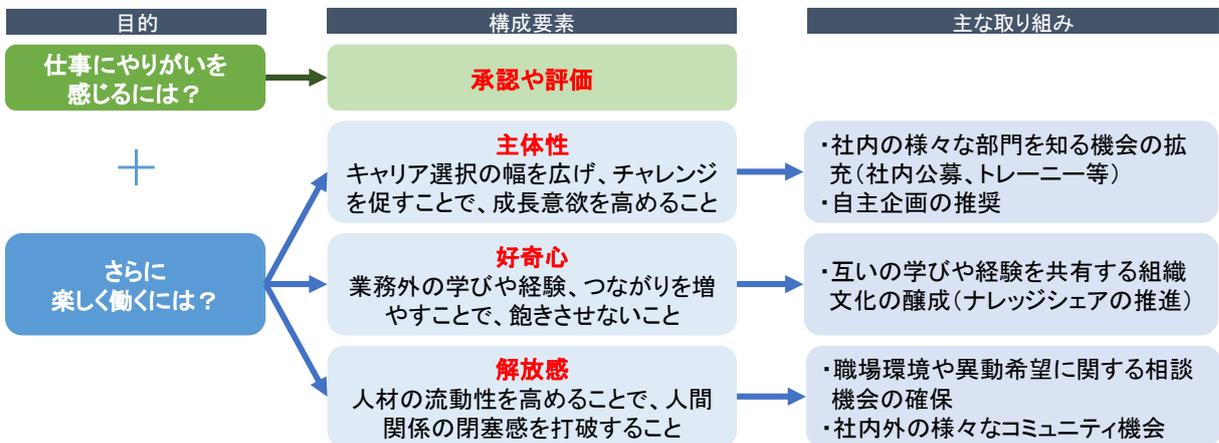
### ①従業員の主体性・好奇心・解放感を高める仕組みを作る

従業員は、職場で1日の多くの時間を過ごすことから、そこでの業務や時間を楽しむことができるかは、従業員のウェルビーイング（心身と社会的な健康、幸福）にとって重要である。

一般的には、仕事の成果について承認や正当な評価を受けることは、仕事のやりがいにつながる。そのうえで、さらに楽しく働くためには、主体性、好奇心、解放感の実現があり、その重要性については、企業インタビューからも確認できた。

現在の業務と直接関係がなくても、学んだことや体験したことなどを自由に職場で共有する雰囲気を作ったり、自分以外の仕事のことを知る機会を増やしたりすることによって、キャリア選択の幅を広げ、成長意欲を高めることも考えられる。

#### ◆仕事を楽しくする3要素 ～主体性・好奇心・解放感～



（出典）（株）ちばぎん総合研究所が作成

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 懇親会やサークル活動の支援を行い、部門間のコミュニケーション機会を増やす。  
（I）
- ✓ テーマ別研修やボランティア活動報告、外部コミュニティに参加した時の経験を踏まえた発表などを自由に行える会を頻繁に開催し、従業員が情報発信しやすい環境を作る。  
（B）
- ✓ 従業員が好きなテーマについて、オープンスペースで自由に話し合う時間を設ける。  
（J）
- ✓ 従業員が読んでよかった本を寄贈する棚を設置し、自由に本を貸し借りできるようにするなど、従業員同士のおすすめを共有する。（J）

## ②社外と多様につながる機会を作る

従業員の“働く楽しさ”の一助となるのは、顧客や株主、取引先、近隣企業、地域社会などのつながりや信頼関係である。このため、業務と直接関係がなくても、従業員が社外の人々と様々につながる機会を提供することは、従業員のウェルビーイングの改善に資する。

### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 従業員同士だけではなく、地域社会など多様なつながりを作る機会を広げる（当該企業の例：企業理念を実現するためには、従業員が「楽しく働く」ことが不可欠である。そのため、以前からEFM（Employee Friendship Management）を重視し、従業員同士のつながりを構築する施策を展開してきたところであり、さらに地域社会や取引先等を含む多様なつながりへと広げている）。(F)
- ✓ 近隣企業の若手社員が集まり、一緒にビジネスプランを話し合うなど社外交流の機会を設ける。(B)

## 4-4. 人材の成長

### (1)体系的な人材育成計画を作成する

#### ①企業全体で人材を育てるための仕組みを作る

人材戦略のサイクルを構成する要素の第三は、「人材の成長」である。確保した人材が適切な職場環境のもとで、事業戦略に必要なスキルや能力を伸長させることが、「人材の成長」である。そこでは、組織だった人材育成と学ぶ環境づくり、適切な人材配置が重要である。

企業アンケートによると、人事や人材育成の分野で最も力を入れたいこととして挙げられたのが、人材育成計画を作成し、体系的な人材育成を行うことである。

体系的な人材育成としては、採用時から成長段階に応じて人材を育てる研修プログラムや、自己啓発支援、キャリアについて相談する機会など、企業全体のリソースを活用した取り組みが考えられる。また、現場任せになりやすいOJTについても、計画的な人材育成が可能となるよう、育成担当者のフォローやスキルマップの作成などが求められているよう。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 人事や人材育成の方針を策定する際は、自社の企業文化や強みとリンクさせる。(B)
- ✓ 若手社員向けに部長が毎月交代で行う講話や、全部署をローテーションすることによる新人教育など、企業全体で人を育てる仕組みを作る。(A)
- ✓ 職場内で必要なスキルの一覧と、従業員ごとの習得状況を整理したスキルマップを作成し、計画的なOJTに活用する。(I)

#### ②自律的な成長につなげるため、自分・仕事・会社を知る機会と学びの機会を作る

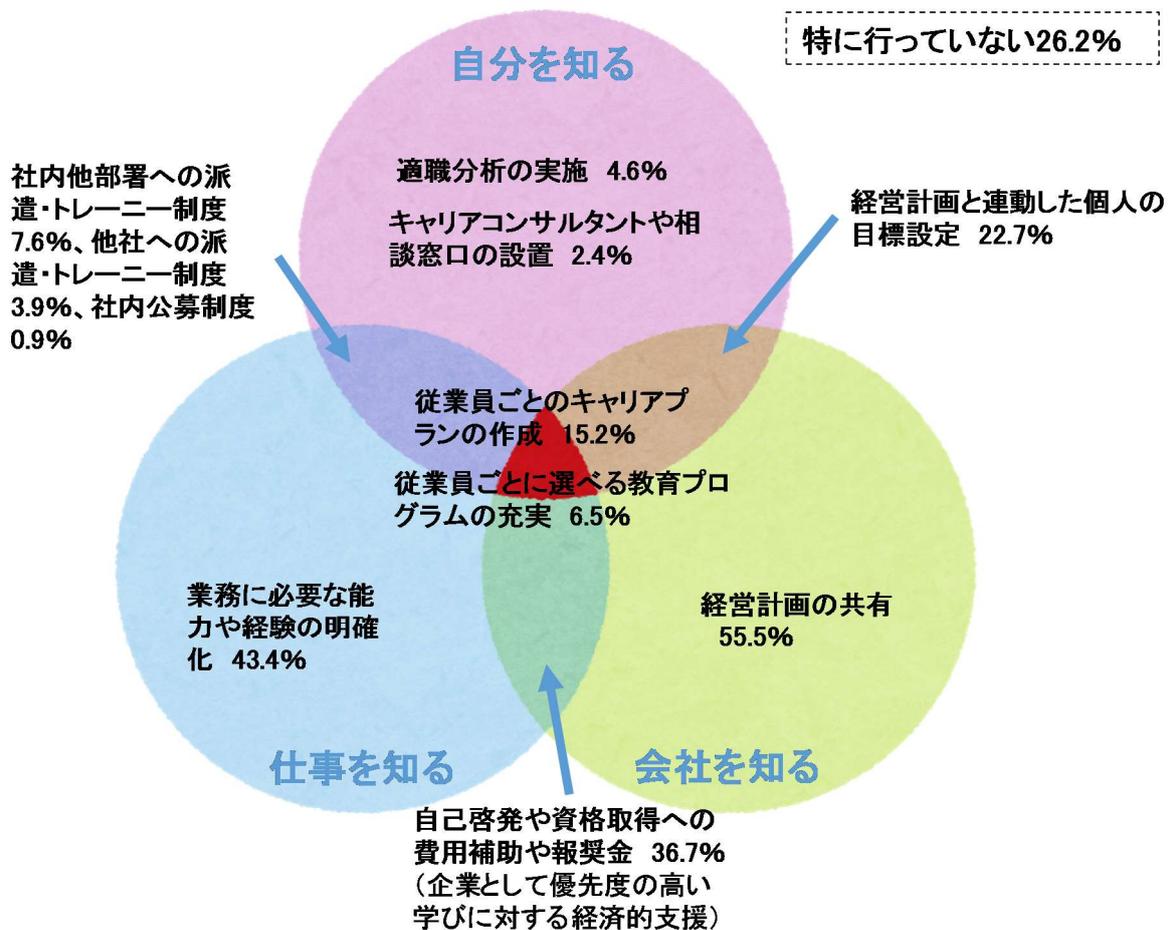
人材の育成においては、従業員の自律的な成長も必要である。それを促すためには、“自分を知る”、“仕事を知る”、“会社を知る”の3つの観点から、自身のキャリアを考えてもらう機会を設けることが有効である。

3つの観点のうち“自分を知る”は、様々な仕事に対する本人の興味・関心を明らかにしたうえで、適性や業務経験、学習履歴、資格取得状況などを踏まえて、本人の強みや今後目指したいキャリアの方向性を描くことである。具体的な仕組みとしては、適性分析やキャリアコンサルタント・相談窓口の設置が考えられる。

“仕事を知る”という観点は、ジョブローテーションや社内公募、他部門の仕事紹介などを通じて、社内にある様々な仕事を知ることである。最後の“会社を知る”という観点は、企業理念や経営計画を理解することである。

こうした3つの観点から、自分、仕事、会社を知ったうえで、自身のキャリアプランを作成すると、必要なスキルや能力が明らかになる。それを効果的に習得する仕組みを提供すれば、自律的な成長を促すことができる。

◆自律的な人材育成のための「知る」仕組みづくりと学びの機会



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)をもとに作成

企業インタビューからみたポイント

- ✓ 若手社員自身が自分たちに足りないものを検討し、キャリア形成に必要な研修テーマについて自主企画する。(F)
- ✓ 計画的な育成期間を設け、キャリアについて考える機会を持つことで、中長期的なキャリア形成を意識させる(当該企業の例:CDP(キャリアディベロップメント)制度では、15年目までを育成期間とし、①複数分野の経験(半分の8年目までに2か所を経験させ、その後はそれまでの経験を活かすこと)と、②CDP研修を提供している)。(C)

## (2)経営目標や事業戦略を実現する人材を育てる

### ①学ぶことが当たり前となる組織文化を生み出す

企業が経営目標や事業戦略を実現し、中長期的に企業価値を向上させていくためには、それを実現する人材を育てることが必要である。そうした人材には、経営幹部を含むマネジメント層だけではなく、経営計画で掲げた新規事業領域に対応できる人材、受注に必要な資格や専門性を持った人材なども含まれる。

一方、従業員数が少ない中堅・中小企業では、一部の従業員にマネジメント経験や特定の資格などが集中しやすく、当該従業員の負担が大きくなりやすい。このため、特定の従業員を育成しようとするのではなく、従業員全員が当たり前学ぶという職場風土を目指すことが、結果として、経営に将来関わる人材や専門的なスキルを持つ人材が厚みをもって育つことにつながる。

第1節でみたとおり、日本の就業者は、勤務先以外で学習や自己啓発を行っていない割合が高い。まずは、自分の成長のために研修参加や読書、資格勉強などは、決して特別なことではなく、みんなで学ぶという組織文化を目指すことが大切である。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 従業員がそれぞれの興味でいつでも学ぶことができる、短時間（数分程度～）の学習コンテンツを提供する。(D)
- ✓ 資格取得など経済的な支援を継続的に行う。また、残業時間を削減することで、従業員も勉強時間を確保しやすくなる（当該企業の例：本人からの希望をもとに国家資格の取得を支援しており、夜間通学など、毎年、誰かが国家試験を受ける状態がある）。(D)

### ②人材配置では従業員の納得感を重視する

従業員がそれぞれ能力を発揮して企業価値を生み出していくためには、人材配置のあり方が重要である。担当する仕事にモチベーションを感じてもらい、今後のキャリア形成への経験の活用を意識してもらうことは、従業員にとってもプラスに働く。

このため、従業員の仕事の希望や適性、チーム内の人間関係などを考慮しながら、人事異動の検討を行い、その際には従業員に対する丁寧な説明を心掛けることが望まれる。特に人事評価制度の導入予定がない企業では、従業員の意向把握をしやすくするためにも定期的な面談機会を持つことが望ましいだろう。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 自分らしい働き方を支援するため、タレントマネジメントの仕組みを導入する。評価結果や適性検査結果、その他人事データを用いて、志向やスキル面からマッチする人材をポストの候補者として抽出しているほか、適材適所の観点から、現場のマネジメント活動や本人との面談時にも活用することができる。(F)

## 4-5. 企業理念の実現と目標の達成

### (1) 経営層が人材戦略への関与を高める

#### ① 自社の強みと課題を経営と人事で共有する

人材戦略のサイクルを構成する要素の第四は、スキルや能力を伸長させた人材による「企業理念の実現と目標の達成」である。「人が主役の企業戦略」である人材戦略は、単に人材を確保し育成するだけでなく、事業戦略との連携を通じて、従業員の働きがいや満足感を高めると同時に、企業理念や事業戦略の実現を通じて、創出する付加価値を持続的に高めていくものである。そのためには、経営幹部が人材戦略の策定や人事制度の見直し・運用に積極的に関与し、企業理念や事業戦略を人材戦略にしっかりと投影することが必要である。

また、中小企業では、経営者が人事権も掌握しているケースが多いため、人事運用における透明性や納得性を担保しにくい面がある。客観性のある——従業員からみて納得性のある——人事運用は、従業員のモチベーションやコミットメントの向上に資する。このため、中小企業が人材戦略を策定するうえでは、経営層の思いを反映するだけでなく、人事運用を巡る意思決定のプロセスを従業員に分かりやすく可視化することも、大事になってくる。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 経営トップと人事部門が定期的に人材戦略について話し合う場を持つ。(C)
- ✓ 人材戦略について投資家との対話を行うことも、企業をより良くすることにつながる。(C)
- ✓ 自社の課題に合わせた人材戦略の指標を設定する。(B)

#### ② 企業理念を浸透させ、具体的な企業行動として発展させる

企業経営の拠り所であり最も大切なものは、企業理念である。従業員自身が、企業のためにどのような役割を果たせばいいのか主体的に考えられるようにするためには、企業理念や企業経営の目標を従業員に浸透させる必要がある。

そして、多くの企業理念は、一般的に人々や社会、環境等への貢献を表し、従業員の共感も得やすい内容となっている。このため、企業理念を耳にする機会を増やすことにより、仕事を通じて貢献できるものがあるということを日常的に意識させることが大切である。

また、企業理念を形だけのものとせず、行動のきっかけとすることも重要である。その際、従業員の発案でスピーディに行動を起こしやすい職場環境があると、業務内外で企業理念と紐づいた活動が生まれやすく、企業理念が組織文化として定着しやすいと考えられる。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 自ら考え行動するためには、企業理念や会社の役割を理解することが必要である。(H)

- ✓ 企業理念の話事をあるごとに持ち出し、事業活動と関連付けることで、経営者の本気度を伝える。(I)
- ✓ 採用活動を通じて企業理念を大切にしていることを伝え続けることで、会社の方向性を共有できる人材を惹きつけることができる。(A、I)
- ✓ 企業理念を具体化した行動は、業務内外に存在する(当該企業の例：創業時より「世界中をカッコよく、世界中に笑顔。」を企業理念として掲げている。ファッションを通じて皆様に笑顔を届けるために、さまざまな事業やサービスはもちろん、チャリティ活動なども含めた様々な取り組みが展開されている)。(F)

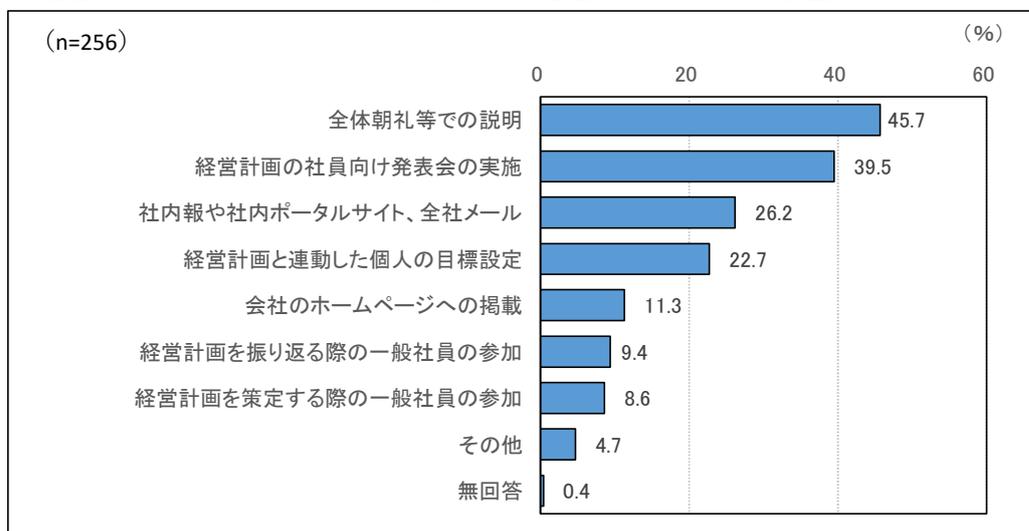
## (2)企業理念を自分ごとにする機会を作る

### ①経営計画を全従業員と共有する

企業理念と事業との関係が明確になると、従業員が自分の役割を実感しやすくなる。また、同じ目標を共有することにより、従業員間・部門間のコミュニケーションが円滑になるとともに、組織の連帯感や達成感の向上にも資することが期待できる。

しかし、企業アンケートによると、経営計画があっても管理職以外の一般社員と共有していない企業が2割強ある。そうした企業では、全体朝礼等での説明(5割)や経営計画のための社員向け発表会(4割)などを通じて、経営計画の共有を促していくことが望まれる。

#### ◆経営計画を一般社員と共有する方法(経営計画を共有する企業のみ)



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)

### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 企業経営の目標について、全従業員向けに経営者からメッセージを伝える。(J)
- ✓ 従業員数が少ない頃は何でも経験させることができるが、従業員数が増えるにつれて機能が細分化されて近視眼的になりやすい。このため、規模が大きくなるにつれて、全従業員が集まる場を持ち、視座を高める、視野を広げる取組を行う。(J)

## ②経営計画について従業員が考える時間を作る

企業経営の目標を従業員の行動に落とし込む方法としては、目標管理制度の個人目標の設定や振り返りが最も多い例である。

また、企業全体の一体感を高めるには、企業経営の目標について全従業員で話し合う場を定期的に持ち、それぞれの役割や行動について部門を超えた従業員同士で意見交換することも効果的である。

### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 企業の方針に関してそれぞれ何をやるか考えるグループワークを行う。その際、各グループのメンバーの例としては、階層や職務、正社員、パートなど多様なメンバーで構成する。(J)

## 4-6. エンゲージメント

### (1) 管理職に対する支援を行う

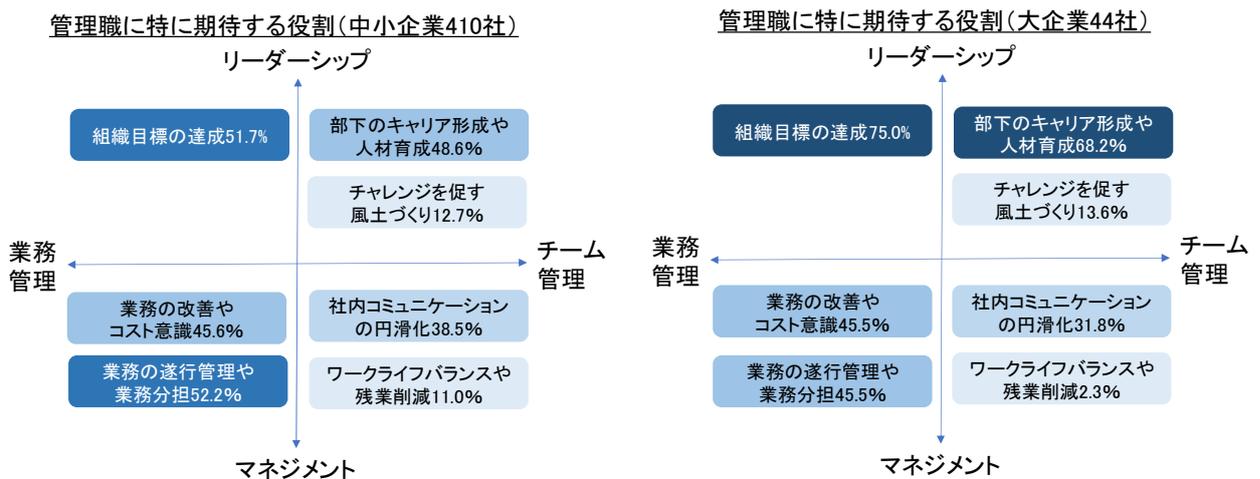
#### ① 管理職に期待する役割を経営者から伝える

人材戦略を構成する最後の、そして最も重要な要素は、「エンゲージメント」である。エンゲージメントは、従業員の組織（企業）への貢献意欲である。従業員のエンゲージメントの度合いが高いほど、企業の生産性や収益性が高まるといわれているが、日本では、従業員のエンゲージメントは国際的にみても低い。

従業員のエンゲージメントを高めていくうえでは、経営層と従業員をつなぐ管理職の役割が大きい。管理職のリーダーシップやマネジメントのあり方は、従業員のエンゲージメント、延いては組織のパフォーマンスを左右する。

特に管理職に期待する役割は、企業アンケートによると、中小企業では、組織目標の達成と業務管理という回答が多い。まずは、自社の企業文化や企業規模の変化に合わせて、経営者から直接、管理職に期待している役割を明確に伝えることが重要である。

#### ◆ 管理職に特に期待する役割



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)をもとに作成

(注) 図中の割合は、企業全体の実施率を表しており、その割合の高さに応じて色を濃くしている。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 企業規模が大きくなり始めたタイミングで、行動倫理規範（事業理念、価値観、求めるスタンス）とマネージャー（管理者）の役割について明文化する。(J)
- ✓ 企業規模が大きくなるにつれて、管理職の役割や組織文化を変革させる（当該企業の例：人が育つ文化から人を育てる文化へと変容させ、人事施策においてもマネジメントの概念を加える)。(B)
- ✓ 組織の現状を踏まえて、管理職の役割を見直す（当該企業の例：縦のラインが機能しづらく管理職がプレイヤー寄りの行動となりやすい現状を踏まえて、管理職の役割をプレイヤーからマネージャーへとシフトさせる)。(H)

◆一般的な管理職の役割（参考）

コッターによる リーダーシップと マネジメントの違い		リーダーシップ	マネジメント	プレイング
役割		変化に対処すること (改革の主導)	複雑な状況に対処すること (オペレーションの管理)	<b>マネジャーの9割が プレイングマネジャー</b>  プレイング業務をまったく 行っていないマネジャーは 全体の12.7%、残りの 87.3%のマネジャーについ ては、自分の仕事時間の 一部を何らかのプレイング 業務に割いているプレイン グマネジャーである。
やるべきことを 決定する対象		方向性の設定	計画と予算の策定	
課題の達成に資する 人脈や人間関係の 築き方	行動体系	人心の結合	組織再編と人員配置	
マネジメントにおける 計画／リーダーシップ におけるビジョンを達 成する方法		動機付け	統制と問題解決	

(出典) リーダーシップとマネジメントについては、ジョン・P・コッター『リーダーシップ論』ダイヤモンド社(2012年)を要約したもの、プレイングについては、株式会社リクルート、リクルートワークス研究所「マネジメント行動に関する調査2019」をもとに作成

②管理職をサポートする仕組みを作る

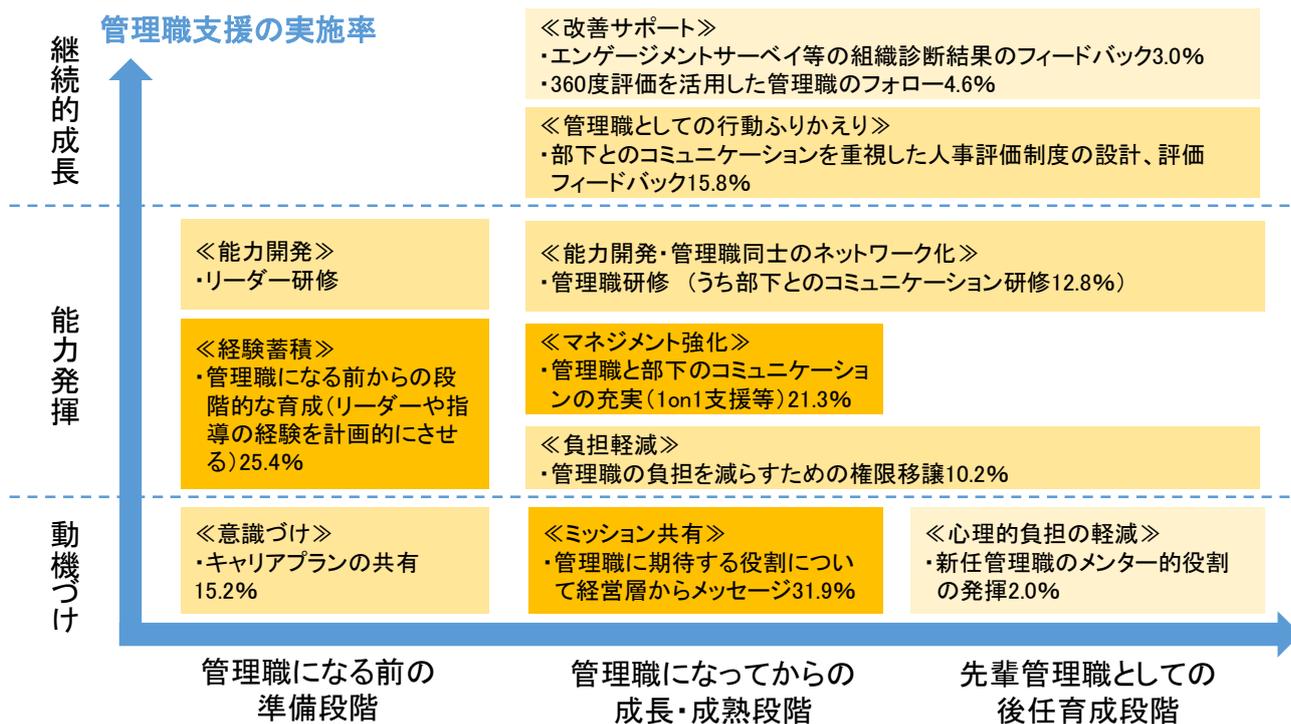
管理職については、プレイングマネジャーになる人も多く、業務負担やプレッシャーが増える印象もあって、管理職になりたい人が減っているとの指摘が少なくない。

このため、管理職になる前の準備段階、管理職になってからの成長・成熟段階、先輩管理職としての後任育成段階のそれぞれにおいて、様々な施策を組み合わせることにより、管理職を体系的に支援していくことが望まれる。

企業インタビューからみたポイント

- ✓ マネージャー全員で学ぶ機会として、ディスカッションを中心としたワークを定期的に行う。(J)
- ✓ 管理職のマネジメント教育のため、ピープルマネジメントと経営戦略について集中的に学ぶ研修を提供する。(B)
- ✓ 管理職への昇進に関しては、男性と比べて女性の方が不安を感じやすいことから、先輩社員やメンターにキャリアの相談ができる機会を作る。(C)

◆体系的な管理職支援



(出典) (株) 千葉銀行「人事や人材育成に関するアンケート」(2024年)をもとに作成

(注1) 図中の割合は、企業全体の実施率を表しており、その割合の高さに応じて色を濃くしている。

(注2) 管理職支援を「特に行っていない」割合は29.7%である。

## (2)人事制度を透明にする

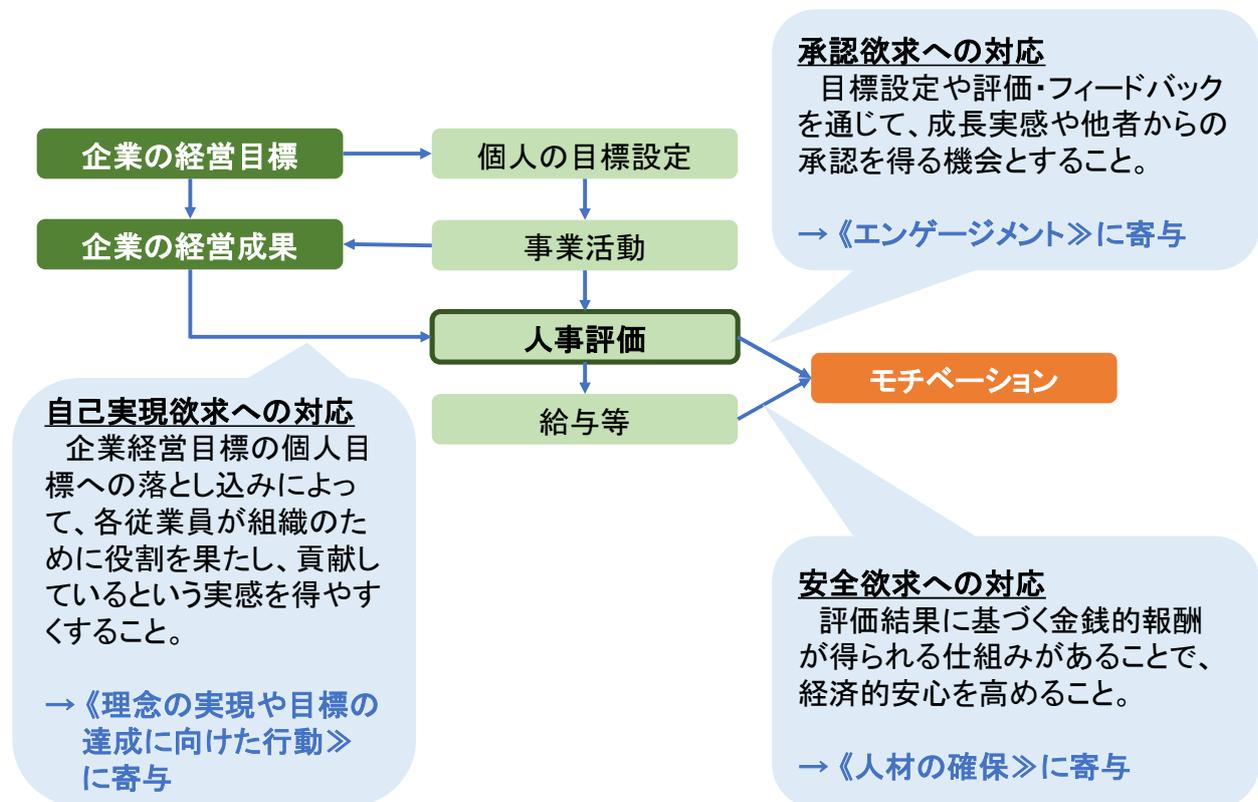
### ○人事評価制度を活用したモチベーション・エンゲージメント向上の仕組みを作る

透明性のある——従業員からみて納得性の高い——人事制度は、従業員のモチベーションとエンゲージメントの改善に資する。

人事評価は目標管理制度を中心に導入が進んでおり、企業アンケートによると、中堅・中小企業の中では、現在の導入率は20人以下の企業で約3割、21人～50人の企業で約4割、51人～100人の企業で約5割である。一方、人事評価制度を新たに導入したい企業が約3割存在する。

人事評価制度の目的は、人々が一般的に持つ欲求を満たしつつ、従業員のモチベーションとエンゲージメントを高めていくことである。

#### ◆人事評価の目的



(出典) (株) ちばぎん総合研究所が作成

(注) マズローが示した人間の基本的欲求の中には、生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求がある。図中では、これらの欲求と人事評価制度との関連を示している。

#### 企業インタビューからみたポイント

- ✓ 人事評価制度の導入とそれに合わせた賃金制度の見直しを行うことで、評価・処遇の仕組みを明確にする。(I)
- ✓ 人事制度ありきとするのではなく、まずは社内アンケート等を通じて、組織の課題を明らかにし、その解決策として、人事制度の導入を検討する。(E)

## 5. おわりに

本調査では、企業経営・戦略における「人」の重要性に改めて注目し、「人的資本経営」の考え方を手掛かりに「人」を活かす人材戦略（「人が主役の企業戦略」）の在り方を議論してきた。近年、企業経営・戦略において「人」の重要性が改めて注目されているのは、①「人」を含む無形資産が企業価値の源泉となっていること、②労働力人口が減少していること、③日本では、企業の「人」への投資、就業者の自己研鑽、従業員のエンゲージメントが他国と比べて見劣りしていること、④働く人の価値観が多様になっていること、⑤E S G投資の普及など、社会意識が変化してきたことによる。

本調査では、「人的資本経営」を「人（人的資本）への投資と活用、さらに人材戦略と事業戦略の連携を通じて持続的な企業価値の向上を図る」ことと捉えて、その考え方を手掛かりにする。「人的資本経営」は、一般に上場する大企業を対象としたものと受け止められる傾向があるが、非上場の中堅・中小企業の人材戦略にとっても、参考になる。その理由は、①従業員数が少ない分、従業員一人一人のスキルや能力が企業経営にとって重要であること、②人的資本の重視は、雇用面の優位性につながることで、③人事の透明性・客観性が改善すれば、従業員の納得性や勤労意欲の向上につながることである。

本調査の特徴は、①県内企業を対象としたアンケート調査によって人材戦略の現状を把握したことと、②県内企業を対象としたインタビュー調査などを踏まえて、「人材の確保」から「企業理念の実現と目標の達成」といった人材戦略の各段階について、戦略の策定や見直しの具体論や事例を示していることである。その分析に際しては、「人的資本経営」の考え方に基いて、人材戦略における「人材の確保」、対話の促進など「職場での連携」、「人材の成長」、「企業理念の実現と目標の達成」という各要素と、それらを支える従業員の組織への貢献意識である「エンゲージメント」に注目していく。

県内企業を対象としたアンケート調査をみると、まず、人事機能や人材戦略の策定状況については、企業の規模（従業員数）が小さいほど、経営者が人事機能を担う傾向が強いほか、人材育成方針がなく、今後定めたいとする先が5割弱存在する。また、企業は、人事評価や採用戦略などに強い関心を示している。次に、人手不足の現状については、正社員を中心に人手不足感が強く、将来の雇用確保に不安を持つ企業が8割を超えている。現状の人材戦略をみると、変革を生み出す企業文化の醸成や人材育成に向けた取り組みに改善余地が大きい。また、人材戦略において「人的資本への投資と活用」「人材戦略と事業戦略の連携」が必ずしも十分に行われているわけではなく、規模が小さい企業ほど、改善余地は大きい。

県内企業を対象としたインタビュー調査などを踏まえて、「人が主役となる企業戦略」の具体像を整理すると、第一に、人材戦略の前提となる企業理念や経営計画を明確にするとともに、従業員との対話やデータ、従業員意識調査などにより、自社の強みや課題を明らかにする必要がある。第二は、人材の確保である。そこでは、経営層が採用に積極的に関与し、自社の魅力を求職者に示していくことや、早期離職を防ぐために、求職者が企業に直接接触する機会を増やし、自社への理解を深めておくことが有効である。また、多様な人材を採用するとともに、それに併せて人事制度や職場環境を整備することが望まれる。さらに、残業の削減や健康経営の推進、経営改善につながる認定制度の活用も、人材の確保に資する。第三は、人材を活

かす職場での連携である。職場では、気軽に相談できる場や環境を作ることが重要である。また、働く楽しさを高める工夫によって、従業員のウェルビーイングの改善を図る企業も少なくない。第四の人材の成長に向けては、体系的に人材を育てる仕組みを作ったり、自律的な成長を促す機会を設けたりすることが有効である。また、従業員の間で学ぶことが当たり前になるとともに、人材配置で従業員が納得するようにすれば、経営目標や事業戦略を実現する人材の育成につながる。第五は、企業理念の実現と目標の達成である。ここでは、経営層が人材戦略への関与を強めることと、従業員が企業理念を自分ごとにする機会を設けることが重要である。人材戦略を構成する最後の、そして最も重要な要素は、従業員の組織への貢献意識であるエンゲージメントである。従業員のエンゲージメントを高めるうえでは、経営層と従業員の結節点となる管理職が重要な役割を果たすため、管理職への積極的な支援を行うことは大事である。また、人事制度を透明にし、従業員のモチベーションとエンゲージメントを向上させる工夫も有効である。

千葉県や日本、世界の経済の先行きを巡る不透明感は強い。また、日本人の労働力人口の減少は、ほぼ不可避である。このように県内企業、特にその大部分を占める中堅・中小企業を取り巻く経営環境は、不透明であり、厳しい。こうした経営環境を乗り越えて、県内企業が付加価値を持続的に高め続けていくためには、その源泉となる「人」に積極的に投資し、活用するとともに、人材戦略を事業戦略に連携したものにしていくことが有効である。本調査で示したとおり、人材戦略の具体的な策定や見直しは、必ずしも複雑で難しいものではなく、一度に全てを着手しなければいけないものではない。それぞれの企業や経営者が、自社に必要な内容ができる範囲で実行していくことが重要である。本調査で議論した「人的資本経営」の考え方や「人が主役の企業戦略」の具体的な姿が、県内企業にとって有益な情報となり、人材戦略の改善に向けた取り組みが進展することを期待している。

## 別紙1. 経済学の観点からみた人的資本の重要性

近年、企業経営において人的資本や「人的資本経営」への関心が高まっている。その背景には、企業が創出する価値の主要な源泉が、機械設備や工場といった有形資産から、研究開発やソフトウェア、人的資本といった無形資産に移っていることがある。宮川他[2010]は、1990年代後半以降、IT革命に対応した組織改革や人材育成が無形資産投資の主流になり、米国では、こうした投資がサービス業の生産性向上に大きな役割を果たした一方、日本では、そうした分野の投資が活性化していないと指摘している。また、宮川他[2015]は、日本の無形資産投資は、国際的にみて経済成長への寄与が最低レベルにあること、実証的には無形資産投資がIT関連産業の生産性向上や付加価値の増加に寄与しており、今後、その蓄積が生産性向上に大きな役割を果たすこと、そしてサービス業では、人材育成への投資が減少していることなどを指摘している。

技術的イノベーションによって新しい財やサービス、市場が拡大していく場面では、既存技術を実装した有形資産ではなく、研究開発やデザイン、データベース、新しいアイデアを実現・実装する企業の組織や人的資本がより重要になる。こうした認識は、株式市場の評価からも明らかである。技術的イノベーションによって生み出された、いわゆる先端的な企業（典型的にはGAFAM）の時価総額は、当該企業の簿価を大幅に上回っている。株価が将来の期待収益の割引現在価値を示しているとするならば、この点は、これらの企業の付加価値を生み出す資産の価値が、バランスシートに計上された資産の簿価を大幅に上回っている——バランスシートに計上されない無形資産が付加価値の多くを生み出している——と、株式市場が評価していることを意味する。

経済産業省[2022]によると、米国のS&P500に採用されている主要企業の時価総額（2015年時点）を分解した場合、84%が無形資産であり、有形資産は16%に過ぎない。一方、日本の日経225に採用されている主要企業の時価総額（2015年時点）を分解すると、無形資産の割合は31%と、米国と比べて低い。無形資産への投資（実質ベース）の内訳をみると、日本では、研究開発投資の割合が高い一方、組織改革や人的資本への投資の割合が低い。これは、日本の企業では、製造業を中心に技術開発の重要性は認識されているが、従業員が働く企業の仕組みや従業員の教育・訓練への投資が遅れていたことを意味する。

人的資本は、一般には従業員のスキルや知的財産の創造性、企業内外の人間関係などを指すが、より広義で捉えると、企業の知的創造性や企業の在り方を規定する人材の質・量といえる。そうであるとするならば、人的資本が高まる、あるいはそれがうまく活用されると、労働生産性が高まり、企業がより多くの付加価値を生み出すことが期待される。事実、S&P[2023]によると、ソフトウェアや生物工学、金融サービスといった業種では、人的資本をより望ましいかたちでマネジメントしている企業は、同業他社と比べてより大きな収益を生み出している<sup>10</sup>。

これらの点を踏まえると、技術的イノベーションによって市場が大きく変化していく中で、

<sup>10</sup> 小寺・井上[2018]は、日本企業を対象とした分析において、労働生産性が高い企業において人的資本投資を行うと、生産性が高まる効果があることや、従業員が自己啓発を行っている企業では、この生産性が高まる効果がより大きくなる可能性があることを示している。

日本の企業が持続的に成長していくうえでは、人的資本への投資を増やすとともに、人的資本の基礎となる人材を適切にマネジメントしていくことが必要と述べている。これは、必ずしも、規模の大きな上場企業に限った話ではない。企業を取り巻く環境が変わりがない以上、サプライチェーンの一部を構成する中堅・中小企業にも、同様の視点から、人材への投資とマネジメントに取り組むことが求められているといえよう。

## 別紙2.「人」への投資と従業員のエンゲージメント

### (1)企業による「人」への投資(人的投資)

まず、企業による「人」への投資(人的投資)の推移をみると、日本企業の人的投資(OJTを除くOff-JTの研修費用)は、2010年-2014年に対GDP比で0.1%にとどまり、米国(2.08%)やフランス(1.78%)など先進国と比べて低い水準にある<sup>11</sup>。

また、公益財団法人日本生産性本部「生産性白書」(2020年9月)によると、日本の人材投資は1991年をピークに減少し、諸外国と比べてもGDPに占める人材投資の比率が日本は顕著に低いということが指摘されている。その理由として、同白書では「先進諸国と比して、日本の人材投資が低位に留まっている理由は、宮川(2018)などにおいて議論されている通り、バブル崩壊後の不良債権処理問題の先送りにより適切な資源配分が行われなかったこと、1990年代後半の金融危機により無形資産投資を削らなければならなかったこと、さらに2008年の世界同時金融危機により担保になりにくい無形資産投資は資金調達に適さず、増加しなかったことなどが挙げられる」としている。

### (2)就業者による自己研鑽

次に、パーソル総合研究所の調査<sup>12</sup>で就業者による自己研鑽の状況を見ると、自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動について特に何も行っていない就業者の割合は、日本では52.6%であった。これは調査した18か国・地域中で最も高い割合となっており、2番目に高いオーストラリア(28.6%)と比べても、日本の就業者の自己研鑽の消極性がうかがえる。

このように、日本では、企業、就業者とも「人」への投資が他国と比べて見劣りした状況にある。

### (3)従業員のエンゲージメント

エンゲージメントとは、人材戦略上、一般的に従業員が組織に抱く貢献意欲を指しており、日本の従業員エンゲージメントに関しては、国際比較を行う各種調査において、エンゲージメントの低さを指摘されることが多い。

例えば、ギャラップの調査による従業員エンゲージメントの結果は、世界平均で2009年の12%から2023年に23%へと上昇、東アジア平均について同3%から18%へと上昇した一方、日本については同7%から6%へと低下しており、日本と諸外国との差が広がっている。

一方、日本人にとって働くことの意味は、この20年間で変化が見られる。国際比較調査のデータをもとに分析した米田(2021)<sup>13</sup>によると、「従来は日本人に特徴的とされてきたいくつ

<sup>11</sup> 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 基礎資料(2022年2月)

<sup>12</sup> パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査」(2022年)

<sup>13</sup> 米田幸弘「日本人の働く意味の変化—国際比較の視点から」『日本労働研究雑誌』No.736, 2021年

かの特徴が、現在ではあてはまらなくなっている。以前ほど仕事を生活の中心とは位置づけなくなり、元々低かった職業生活の充足度はますます低下し、働くことそのものに積極的な意味を見出しにくくなるなかで、仕事は金を稼ぐ手段と割り切る傾向が進んだ、というのがこの20年間に生じたこと」と述べている。そのような労働価値観の変化は、エンゲージメントと一層結び付けづらいものとなっている可能性がある。

しかし、エンゲージメントは、企業の付加価値創出や収益性との相関が強い。株式会社リンクアンドモチベーションが東証スタンダード・プライム上場企業62社を対象に調査した「従業員エンゲージメントと投資指標の関係性」の調査結果（2023年7月）によると、従業員エンゲージメントスコア（ES）が高い企業ほど、ROEやROIC、PBR<sup>14</sup>が高いことが示唆されており、「従業員エンゲージメントが高いほど、資本をより効果的に活用し収益につながられる可能性が高い」とある。この点について、非上場企業においても、従業員エンゲージメントが高いほど、組織に貢献しようという積極性や事業への意欲が増すと考えられることから、業績へのプラス効果が期待できる。

---

<sup>14</sup> ROE：自己資本利益率（％）＝当期純利益率÷自己資本×100、ROIC：投下資本利益率（％）＝税引後営業利益÷投下資本、PBR：株価純資産倍率（倍）＝株価÷1株当たり純資産

### 別紙3. 企業インタビューの対象企業

記号	企業名	本店所在地	業種	従業員数	タイトル
A	アシザワ・フ ァインテック (株)	習志野市	製造業	162 名	会社全体で人を育てる仕組みと働きやすい環境が人材の確保・定着にプラス
B	(株)ウェザーニ ューズ	千葉市	サービス業	1,006 名 連結 1,152 名	企業文化の共有と生産性向上で筋肉質の企業へ
C	キッコーマン (株)	野田市	製造業、卸 売業	590 名 連結 7,521 名	重要ポストの人財プールとサクセッションプランによる事業戦略の実現
D	(株)斉藤総業	船橋市	建設業	11 名	システム活用や社内情報の共有を中心に、働き方改革や健康経営を推進
E	(株)櫻井謙二商 店	銚子市	卸売業	38 名	都内に勤務する副業人材との連携で経営・人事課題に着手
F	(株)ZOZO	千葉市	小売業	グループ全体 1,760 名	自分らしく仕事することが ZOZOらしさであり、企業理念の実現につながる
G	(株)千葉銀行	千葉市	金融保険業	3,691 名 連結 4,142 名	パーパスを実現するための人材育成と、主体的なキャリア構築を支援
H	南総通運(株)	東金市	運輸業	717 名 連結 909 名	人材確保と業務効率化による事業継続性の向上
I	(株)フクダ産業	流山市	製造業、卸 売業	100 名	従業員に対する経営者の思いとそれを裏付ける人事制度の構築によって会社を変革
J	(株)フューチャ ーリンクネッ トワーク	船橋市	サービス業	164 名 連結 174 名	明確な理念と楽しさを感じる職場づくりで若手社員のモチベーションに

## 【参考文献】

- 経済産業省、「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～」、2020年9月
- 経済産業省、「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～」、2022年5月
- 経済産業省、「令和4年度版通商白書」、2022年
- 小寺信也・井上祐介、「企業による人的資本投資の特徴と効果」、経済財政分析ディスカッション・ペーパーDP/18-2、内閣府政策統括官（経済財政分析担当）付、2018年
- 滝澤美帆、「日本の労働生産性と無形資産投資」、『日本労働研究雑誌』No.765、2024年
- 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 基礎資料、2022年2月
- 公益財団法人日本生産性本部「生産性白書」、2020年9月
- パーソル総合研究所、「グローバル就業実態・成長意識調査」、2022年
- 宮川努・滝澤美穂・金榮愨、「無形資産の経済学 ―生産性向上への役割を中心として―」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズNo.10-J-8、2010年3月
- 宮川努、「生産性向上と日本経済」、月間資本市場、2018.1 (No.389)、2018年
- 米田幸弘、「日本人の働く意味の変化―国際比較の視点から」『日本労働研究雑誌』No.736、2021年
- S&P, “How good human capital management creates competitive advantage.” July 7, 2023

人が主役の企業戦略

～企業価値を高める人的資本経営調査～

2024年9月

株式会社 千葉銀行

(調査実施)

株式会社 ちばぎん総合研究所 調査部