

# 第 1 章

# 1



## 人的資本経営の前提知識

### 本章で学習すること

上場企業で人的資本情報の開示が義務化されました。なぜ上場企業で開示が義務化されたのか、中小企業にとって人材投資や人的資本経営がどう影響するのかを理解するため、人的資本経営の前提知識となる「人的資本経営の成り立ち」と「現在の状況」について学習します。

## 第1節

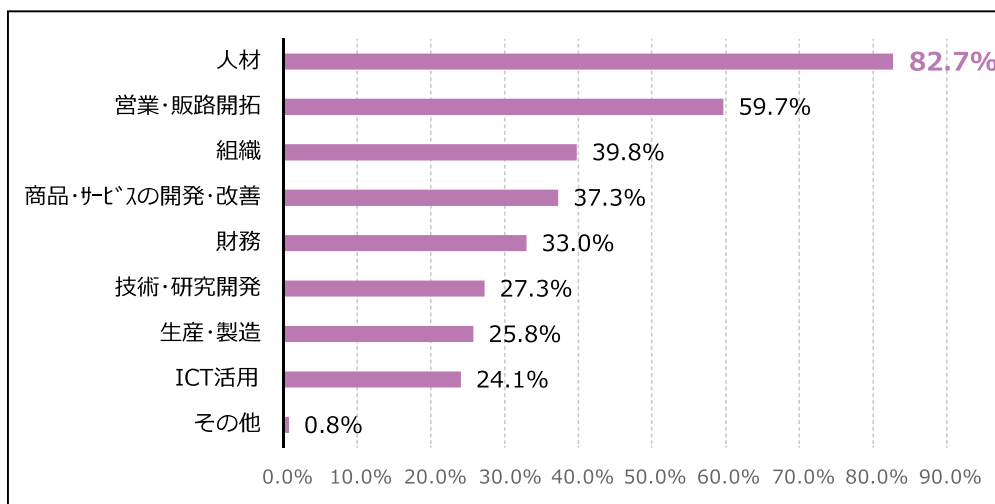


# 中小企業の課題と人的資本経営

中小企業の事業継続において、人材不足や後継者問題などが深刻な経営課題となっています。実際に、帝国データバンクが発表した「令和3年度中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書」によると、中小企業が直面する経営課題として約83%が「人材」を挙げています。しかし、経営者は総論で「ヒトは大事だ」と思っているにもかかわらず、実際にはどのように人材活用や人材育成をすればよいのか、理解できていないのが実情でしょう。

それゆえ、中小企業を支援する金融機関は、「カネ」に関する経営支援と同時に「ヒト」に対しても適切な支援をしていくことが求められます。

経営者が重視する経営課題



出所：帝国データバンク「令和3年度中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書」より作成

「ヒト」を重視する経営のあり方として、「人的資本経営」という考え方があります。経済産業省が2020年9月に発表した「人材版伊藤レポート」や、2022年5月に発表した「人材版伊藤レポート2.0」によって日本で注目が集まりました。

「人材版伊藤レポート」では、人材は教育や研修、日々の業務等を通じて成長し、価値創造の担い手となるため、人材を「人的資本 (Human Capital)」として捉え、「状況に応じて必要な人的資本を確保する」という考え方へと転換する必要があると指摘をしています。

### 人的資本への変革の方向性



出所：経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」

人的資本経営に関する正しい理解は、取引先に人的資本への投資の意味合いを正確に伝えていくうえで欠かせません。なぜ今、人的資本経営が求められているのか、海外と日本では人的資本経営のあり方が同じなのか異なるのか、これまでの人的資源管理と何が異なるのかなど、古今東西の視野で捉えることによって、その本質的な意味合いがよく理解できるようになります。

# 第 2 章

# 2



## 人的資本経営の考え方

### 本章で学習すること

第 2 章では人的資本経営の考え方を取引先の経営者に伝えるために、「なぜ人的資本経営が組織の成長や企業価値向上につながるのか」を学習します。  
経営戦略と連動した人材戦略の策定や他社と差別化するための情報発信が重要であることを経営者に伝えられるようになります。



# 「人的資本経営」の定義と目的

## 1. 人的資本経営の定義と目的

日本において人的資本経営をどのように定義しているかを知っておくことは、取引先と人的資本経営に関する会話を交わす際にも重要です。経済産業省は人的資本経営に関する定義を次のように定め、発信しました。

**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**

世界的な ESG 投資の潮流のもと、日本でも人的資本の情報開示が求められるようになってきました。そのため、「人的資本経営 = 情報開示」と捉えている人もいますが、人的資本経営は情報を開示することが目的ではありません。

人的資本経営は、人材がもつ潜在能力を引き出し、新たな事業を生み出すなど企業の成長を実現し、企業価値を向上させることが目的です。

### 人的資本経営の目的は…

情報開示

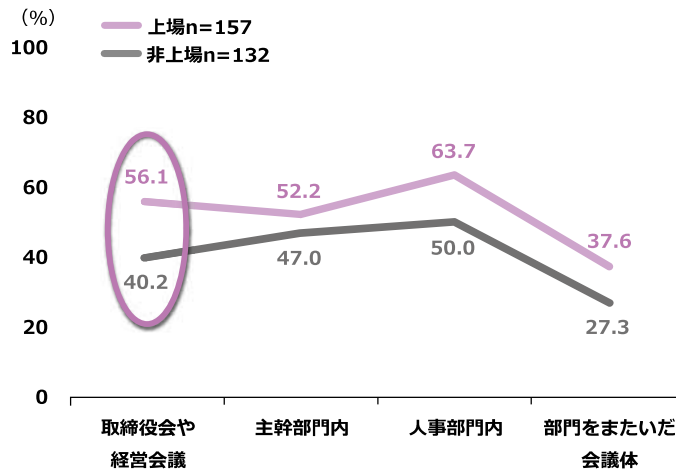
人材の潜在能力を引き出すことで企業成長を実現し、企業価値を向上させる

## 2. 人的資本経営は中小企業にも必要

人的資本経営や人的資本の情報開示は大企業だけの話だと思っている方も多いですが、パーソル総合研究所が行った「人的資本情報開示に関する実態調査」によると、人的資本情報やその開示は上場企業に限らず、非上場企業でも関心が高いテーマであることがわかります。

### 人的資本情報やその開示に関する社内の議論

対象：上場・非上場企業の役員層・人事部長  
n=289



数値は、最優先事項として議論されている+優先度高く議論されているの回答割合

出所：パーソル総合研究所「人的資本情報開示に関する実態調査」

中小企業は大企業に比べて人的資本に関する情報発信が少ないため、求職者が期待している施策に取り組み、情報を発信することで差別化となり、優秀な人材の獲得を有利に進められる可能性があります。リクルートワークスの調査によると、従業員300人未満の企業による求人倍率は、2024年卒で6.19倍となっていますので、人材確保に向けて情報発信に取り組む意義は大きいでしょう。



# 第 3 章



## 人的資本経営の考え方をベースとした 金融機関による 人材課題解決サポート の全体像

### 本章で学習すること

取引先の人的資本経営を支援するためには、取引先の「目指したい未来」と「現状」とのギャップを把握し、施策を講じる必要があります。そこで第3章では、取引先の人材ギャップを把握する方法やギャップを埋めるための様々な支援方法を学習します。人材紹介の他にも支援策があることを伝えられるようになります。

▶ 動画は下記のURLからログインしてご視聴ください

経済法令メディアクロス

URL <https://khk-mediacross.jp/login.php>

ログインID:

パスワード:



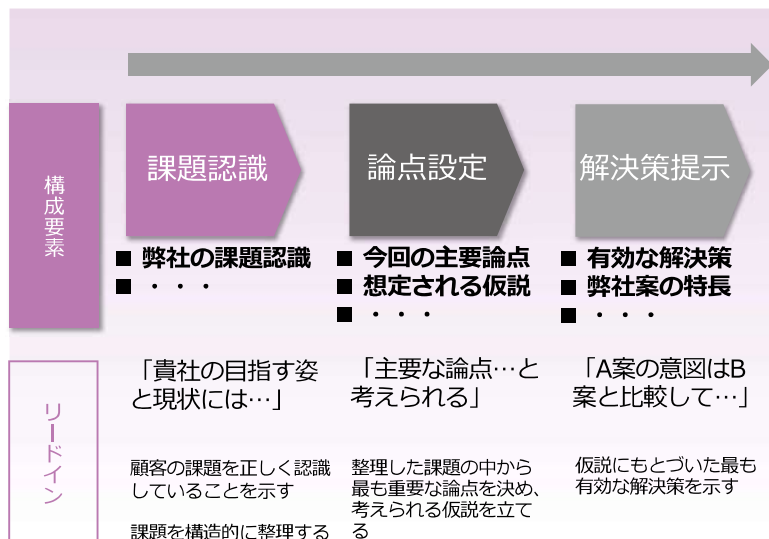
## 第1節



# 取引先の経営課題や人材課題を把握する

取引先の経営課題は、時として複数にまたがるなど複雑で、特定が難しいことがあるでしょう。そのため、経営課題の解決・指導を行う際には、最も重要な論点を明確に示し、最善の解決に向けてグランドデザイン（全体構想）をするための「カタ」を活用する方法が有効です。

### 課題解決のグランドデザイン



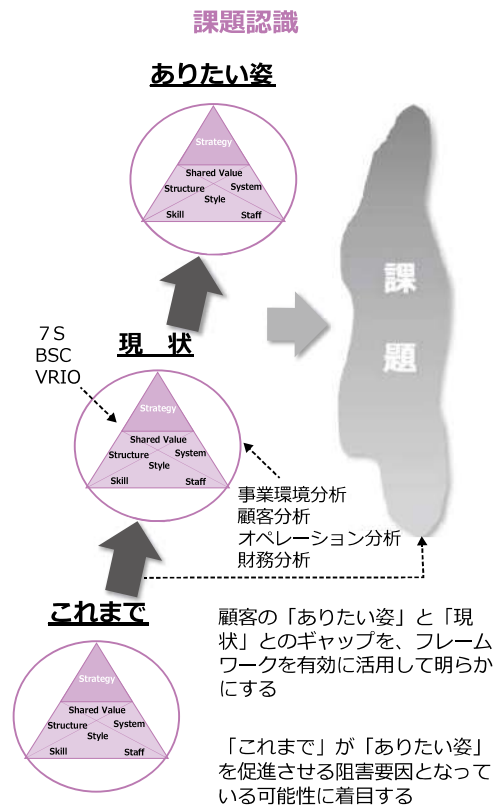
## 1. 課題認識

取引先の経営課題を明らかにすることが重要なことは言うまでもありません。この場合の課題とは、経営者の「目指したい未来（ありたい姿）」と「現状」とのギャップを指します。何があれば「目指したい未来」に近づけるのか、その道筋を明らかにすることとも言えます。

課題には広さや深さといった空間的なものから、未来から見た現在、過去から見た現在といった時間的な差によって生じる課題もあります。また、表面化していることもあれば、一見では見出せない潜在的な課題もあります。そのため、課題を多角的に考察していくことが重要となります。経営課題を多角的に考察していくことで、その



経営課題が人的資本に関する課題であったことがわかることもあります。



### (1) ヒアリングの観点を増やす

課題認識に関しては、これまで実施してきた事業性評価やローカルベンチマーク(ロカベン)などを活用しながら経営者に対話をする形で問題ありません。ただし、これまでの観点だけでは人的資本に関する課題が見えてこない場合もあるかと思しますので、追加で以下のような観点での質問もしてみましょう。

## 《これまでの質問の観点例》

- ・企業概要（創立年、業種業態、事業内容、取引先、主力商品など）
- ・財務状況（売上高や利益率、生産性、自己資本比率、債務状況など）
- ・業界動向や主力市場（地域や対象層）、業界におけるシェア
- ・ビジネスモデルと商流（サプライチェーン）把握
- ・競合他社
- ・経営ビジョンや経営方針、将来性、後継者の有無や承継のタイミング
- ・事業の強みや弱み（技術力や販売力）
- ・IT 活用や DX の状況
- ・SDGs や脱炭素への取組み状況（取引先からのヒアリングの有無含む）

## 《追加する質問の観点例》

- ・事業（全体）、組織体制<sup>※</sup>、ヒトの現状の姿
- ・事業（全体）、組織体制、ヒトの目指したい未来（事業→組織体制→ヒトの順で質問）
- ・経営者の人材に対する考え方
- ・従業員の勤続年数ごとの平均給与、採用状況、定着率など

※ 組織体制：従業員の人数や平均年齢、組織図や教育体系の有無など



従業員のモチベーションはどのような状態ですか？  
気になっていることはございますか？

事業（組織体制/ヒト）がどうなれば、目指す未来を実現できると思いますか？ どうなって欲しいですか？

御社で社長と従業員はどのような関係だと思われますか？

イメージが湧きにくい場合は、ローカルベンチマークシートの4つの視点なども参考にしてみてください。

# 第 4 章



## 人的資本経営の考え方をベースとした 金融機関による 人材課題解決サポート (実践編)

### 本章で学習すること

第3章では、取引先への人的資本経営支援の全体像を説明してきました。こうした内容を実現していくためには、金融機関全体で長期的に取り組むことが必要となる場合があります。そこで第4章では、営業店担当者が明日から始められる実践的な支援方法を説明していきます。

▶ 資料は下記のURLからログインしてご確認ください

経済法令メディアクロス

URL <https://khk-mediacross.jp/login.php>

ログインID:

パスワード:



## 第2節



# 明日から使える 会話例と書類作成のポイント

日々の事業性評価や本業支援の中で、人材戦略の検討・整理を支援する機会があった担当者もいるかもしれません。しかし、最終的に誰につながれば解決できるのか、依頼先を見いだせないために取引先の課題が“課題のまま”になってしまい、ジレンマを感じた方もいると思います。

そこで、ここでは実際に金融機関の営業担当者が取引先に対して、人的資本経営の考え方を踏まえたうえで「人材支援」を行うための具体的な方法を、会話例などを交えながら解説します。

### 1. 訪問前の準備—人材支援手段の確認

人的資本経営の考え方でもありますが、経営課題の解決につながる「人材戦略の実行」には、「人材の確保手法」と「業務環境や条件の整備」の両方を踏まえて支援していく必要があります。訪問前に支援内容ごとに相談できる先（提携先）を確認しておきましょう。

人材確保手法	業務環境や条件の整備
<ul style="list-style-type: none"><li>・採用 新卒採用／中途採用／副業・兼業人材やシニア人材の活用／業務人材採用</li><li>・育成 OJTによる人材育成／OFF-JTによる人材育成・リスキリング／副業・兼業人材による人材育成／業務人材育成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・人事評価の策定・見直し</li><li>・キャリアパスの見える化</li><li>・労働条件・処遇の見直し</li><li>・テレワークの導入・運用</li><li>・業務の効率化</li><li>・業務のアウトソーシング</li></ul> など

人材紹介業務や本業支援を管轄している部署等に支援方法を相談した結果、具体的な提携先がない場合もあるかと思えます。その場合は公的な支援機関（プロフェッショナル人材戦略拠点やよろず支援拠点、中小機構等）への連携を確認することを推奨します。特にプロフェッショナル人材戦略拠点は、中小企業に対して正社員採用や副業・兼業人材の活用支援に関する実績を重ねており、人材の切り口から様々な経営課題解



決の支援を長年にわたり行ってきています。

また、可能であれば補助金等についても確認しておくことをお勧めします。補助金等は中小企業の費用に対するハードルを下げるができるため、取引先の経営者がより金融機関からの人材支援を受け入れやすくなります。









## 2. 人材戦略の検討・実行を支援する際の会話例

### (1) 経営者に人材戦略の検討目的と手法を理解してもらう

取引先との日頃のやり取りの中で、どのような会話の流れで「経営者に人材戦略を検討してもらうか」を悩み、苦労していることも多いと思います。その際は、「人的資本経営」や「金融機関による人材支援」の話に触れながら進めるのが容易でスムーズです。以下に会話例を挙げますので、参考にしてください。

(以下、 行職員  経営者)

#### ① ストレートに「人的資本経営の内容と必要性」を説明する場で

-  「社長、人的資本経営という言葉聞いたことがありますか？」
-  「ないけど、どういう内容なの？」
-  「はい、簡単に説明すると従業員をコストではなく資本として扱う、つまり従業員についても投資してリターンを得る対象として扱っていき、中長期で企業価値向上を狙う経営手法となります。もちろん別の内容も含まれてはおりますが」
-  「うちみたいな中小企業には関係ないんじゃない？」
-  「実は2022年3月決算から上場企業は、人的資本の情報開示が義務づけられました。この流れは最終的に中小企業の人材確保がさらに難しくなることや競争力低下と関係する可能性があります」
-  「具体的にどう関係してくるの？」
-  「簡単に申し上げますと、都市部の企業が上場企業にならって人的資本経営に取り組み、従業員のエンゲージメントや満足度を高めたりすることで、労働者の困い込みに拍車がかかる可能性があります。結果、都市部の企業へ優秀な人材が流れていき、中小企業は今以上に人材を確保できなくなるという負の連鎖が起きていくことが予想されます」
-  「それは知らなかったな。我々は今後どう対策すればよいのか……」

- ① 「はい。中小企業が都市部の企業に先駆けて人的資本経営の考え方を取り入れ、人材確保に着手できれば、逆に優秀な人材の確保や定着・活躍は十分に可能です」
- ② 「具体的にどんな進め方があるの？」
- ③ 「はい。経営戦略と人材戦略を常にセットで考えることが重要です。経営課題の解決に必要な人材課題と一緒に考えた後、その「人材課題」解決の方向性や方法を検討します。そして最後に解決方法の具体化と実行を行います。今日は、人材確保を実施する手法が載っている人材活用ガイドラインをおもしました。実際の進め方のご参考になるとと思います」



具体的な手法については、本章第1節で解説した「人材活用ガイドライン」を使って説明するのがオススメだよ！

## ②事業性評価の解決策を協議する場で

- ① 「社長、事業性評価における課題の洗い出しがひと通り完了しました」
- ② 「ここまで整理をしてくれたことに大変感謝する。しかし洗い出された沢山の課題をこれから具体的にどうやって解決していけばよいのか……」
- ③ 「これまで私どもも中々具体的な解決策をご提案できず苦勞してきましたが、いずれの課題も「ヒト」という切り口で解決策を考えてみたところ、多くの課題を解決するご支援ができるようになりました」
- ④ 「それは興味深いね。具体的にはどういうこと？」
- ⑤ 「一言でいうと、経営戦略と人材戦略を常にセットで考える支援スタイルにしたということです」
- ⑥ 「わかる気がするけど、どういうスタイルなの？」
- ⑦ 「ポイントとして3つあります。1つ目はどのような課題の解決策も「ヒトの活用」という切り口で考えること。2つ目は「ヒト」が生きる環境や条件をセットで考えること。そして3つ目は「ヒト」を資源でなく資本・投資対象と捉えて解決策を考えるということです」
- ⑧ 「なるほど、実際にどうやって解決まで進めるの？」
- ⑨ 「基本は3ステップで進めます。最初に経営課題の解決に必要な人材課題と一緒に考えます。次に、その人材課題を解決する方向性や方法を検討し、最後に解決方法の具体化と実行を行います」

- ① 「そんなにうまくいくかな？」
- ② 「作業のイメージが湧くよう、本日は中小企業庁の人材活用ガイドラインをおもちしました。この内容にも少し触れながら、事業性評価で洗い出した課題への解決策と一緒に検討したいと思います」



「人的資本経営」という言葉だと伝わりにくい場合は、「ヒト」を切り口に伝えてみよう！

### ③取引先から特定の課題テーマを言われた場で

- ① 「経理部門のメンバーが定着しないんだよね。経理担当者を採用するんだけど皆すぐ辞めてしまう。経理担当者をフォローするマネージャーがいないことが原因だと思うから紹介を頼みたい」
- ② 「社長、もしや経理業務はアナログで属人的なやり方が続いて、煩雑化していませんか？」
- ③ 「それはそうだけど、マネージャーが入ればそれも解決できるよね。業務改善とかするのもマネージャーの仕事でしょう」
- ④ 「そういう考え方もできるかもしれませんが、長年誰も取り組まずに積み上がってきた煩雑な業務を改善するのは、マネージャー1人では無理ではないでしょうか？ せっかく採用してもマネージャー自身が流出してしまうリスクもあると思います」
- ⑤ 「では、どういう解決方法があるのか？」
- ⑥ 「はい。例えば「幹部人材の採用」と「業務環境の整備」を別の人材戦略に分けて考えるのはいかがでしょうか？ マネージャーの採用活動に先行して、マネージャーが入社後に本分のミッションで活躍できるような業務環境の整備や業務フローの改善を外部のプロ人材に支援させるというのが非常に現実的かと思います」
- ⑦ 「業務環境の整備を採用の前に考えるという発想はなかったな」
- ⑧ 「業務環境の整備をはじめ、企業で人材が定着する・生きる環境や条件をあらかじめ整えていくことを「会社磨き」と称してご提案しています。既存従業員の生産性やエンゲージメントを上げるだけでなく、採用後に定着・活躍させるためにも必須だと考えています」





# 第 5 章



## 動画で学ぶ 人材課題解決サポートと 人材ソリューション

### 本章で学習すること

人的資本経営支援や人材支援は、本業である融資につなげやすい、取引先とのリレーションを築きやすいという特徴があります。  
「また新しい負担が増える」と考えるのではなく、前向きに捉えていただけるよう動画を6本用意したので、ぜひご覧ください。

▶ 動画は下記のURLからログインしてご視聴ください

経済法令メディアクロス

URL <https://khk-mediacross.jp/login.php>

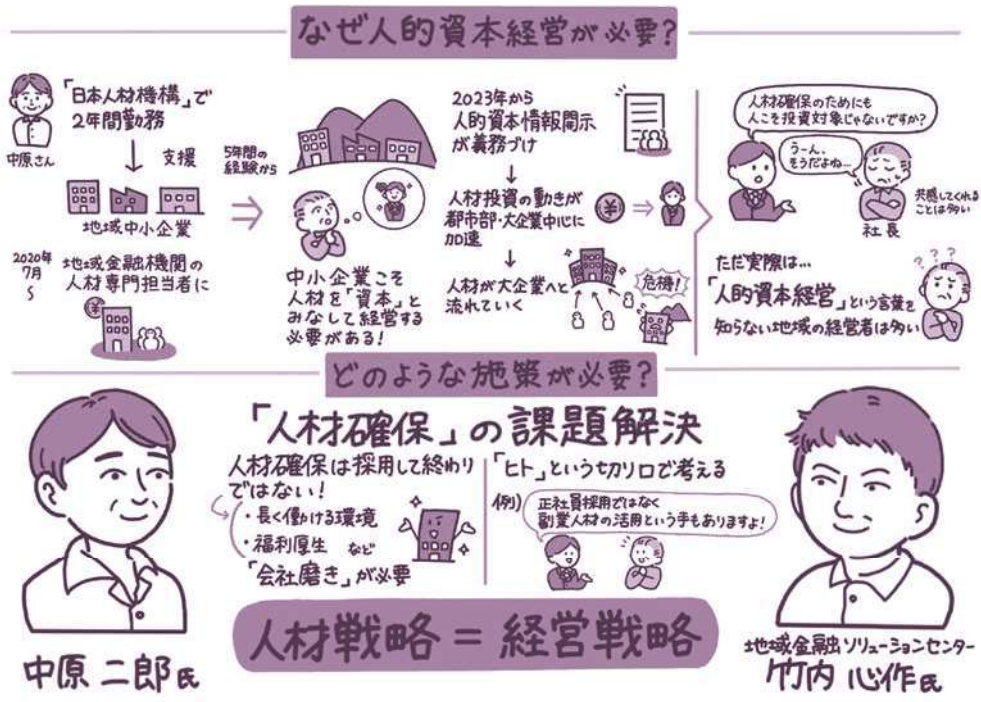
ログインID:

パスワード:



## 1. なぜ中小企業に人的資本経営が必要か

コロナ禍を経ての中小企業の現状、またなぜ今、中小企業に人的資本経営が必要なのかを紐解きます。



## 6. 副業・兼業人材を紹介するセールストーク

副業・兼業人材を紹介する際に相性のよい経営者の特徴、経営者がもつ副業・兼業人材採用への心理的ハードル、そして、その心理的ハードルを下げるための効果的なセールストークを紹介します。

### 👂 相性の良い経営者

- ① 新たな事業戦略への問題意識がある
- ② 中核人材の確保に困っている経営者様



### 「副業・兼業人材採用」に不安がある



⇒ほとんどの経営者が未経験

### 🗣️ セールストーク



貴社に関心をもつ候補者に会ってみませんか?

POINT 1 副業・兼業人材と何人面談をしても費用がかからない



POINT 2 不安を乗り越えるエネルギーは「〇〇さんに当社で働いてほしい」という人材との出会い



POINT 3 副業・兼業人材の採用は現在では多くの中小企業でも使われている



取引先の人材課題解決をサポートすることは、経営者だけでなく、そこで働く従業員のキャリアや働きがいにもプラスの影響を与えることができます。営業店担当者が主導できる範囲は金融機関によって異なると思いますが、本部や外部と連携しながら、前向きに取引先支援へ取り組んでいきましょう。