

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人 事

人的資本経営を実現するための

中小企業のKPIと 実践的アプローチ

- 1 人的資本経営とは何か**
- 2 人的資本経営を可視化するKPI**
- 3 人的資本経営を実現する実践的なアプローチ**
- 4 人的資本経営への取り組み事例**

伊藤誠一税理士事務所

2025

5

MAY

1 | 人的資本経営とは何か

昨今、企業経営の重要なテーマとして「人的資本経営」が注目されています。その背景には、何と言っても少子高齢化による労働力人口の減少があります。当然、企業は限られた人材を最大限に活用し、生産性を向上させることが必須となっています。また、ビジネス環境が急速に変化していくなかで、従業員のスキルや能力を常に更新し、エンゲージメントを高め、継続的に伸ばしていくことが競争優位性の獲得に向けた企業の課題となっています。

上記のような人材に対する社内的な取り組みについては、昨今のガバナンス改革の流れを受けて社外に向けて開示することが求められるようになりました。いわゆる「人的資本開示」です。人的資本経営で求められている開示項目を自社の指標（KPI : Key Performance Indicator）として人事戦略に活用することは、これから経営にとって極めて重要となります。

そこで、本レポートでは、人的資本経営の基本概念から実践的な取り組みまでを解説し、企業が持続的に成長するためのポイントを人的資本経営のKPIを交えて紹介します。人的資本を最大限に活用し、企業価値の向上を目指すためのヒントになれば幸いです。

1 | 人的資本経営の基本概念

経済産業省のホームページでは人的資本経営を下記のように定めています。

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です。

これまで、経営資源といえばヒト・モノ・カネ・情報などが挙げられてきました。ヒトつまり人材は「資源」であり、人件費というコストをいかに抑えるかが求められてきました。しかし、人的資本経営では人材を「資本」として捉え、投資の対象として予算を掛けて成長させ、リターンつまり利益を高めることを目指します。

昨今、製品やサービスなどによる差別化が非常に困難になっており、無形資産によって他社との違いを出すことに活路を見出す企業が増えています。無形資産にはノウハウや技術、ブランド力、特許などがありますが、その中核となっているのが人材といえます。

この人材に費用を投じることで従業員が成長し、従業員の成長が無形資産の価値を高め、無形資産の高まりがその結果として、企業の価値を持続的に向上させることになります。

2 | 人的資本経営と企業価値向上の関係性

(1) 人的資本経営がもたらす利益

人的資本経営に取り組むことで、企業にはどのような利益がもたらされるのでしょうか。内閣府の「平成30年度 年次経済財政報告」では、人的資本投資額が1%増加すると企業の労働生産性が0.6%増加すると試算しています。また、以下のような効果も期待できます。

①コスト削減と利益増加

高いスキルを持った従業員の採用・育成に投資することで、業務効率が向上し、コスト削減と利益増加を実現できます。さらに、エンゲージメントの向上により、従業員の離職率が低下し、採用コストや教育コストの無駄を削減できます。

②イノベーションの創出

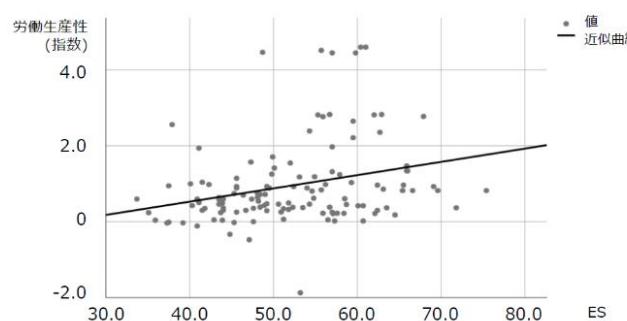
多様なスキルと視点を持つ人材が集まることで、新製品やサービスの開発につながり、市場競争力を強化できます。

③ブランド価値の向上

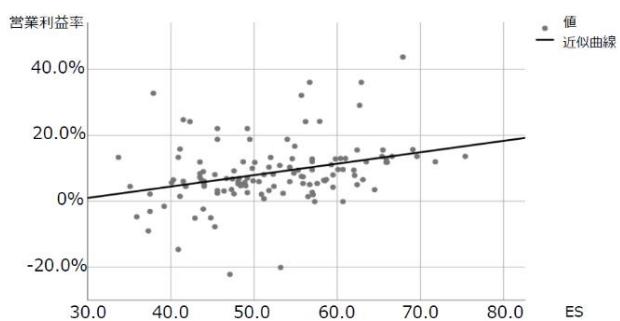
従業員を大切にする企業は、顧客や取引先、社会からの信頼を得やすくなり、ブランド力が向上して結果として企業価値を高めることができます。

人的資本投資によって従業員エンゲージメントスコア (ES:Engagement Score) が上昇するといわれており、株式会社リンクアンドモチベーションの調査でも、このESの上昇が労働生産性や売上高利益率にも影響を与えることが明らかになっています。

■ESと労働生産性の関係



■ESと営業利益率の関係



出典：株式会社リンクアンドモチベーション

ここまで人的資本経営のメリットについて述べてきましたが、中小企業では人材に対する様々な課題を抱えているため、次ページからは具体的な人事課題について取り上げます。

3 | 人的資本経営への取り組みで顕在化する中小企業の人事課題

中小企業が抱える人事課題は多岐にわたりますが、人的資本経営に取り組むことで自社が抱えるテーマを顕在化することができます。ここでは3つのテーマ（自社への問い合わせ）を挙げ、各テーマに対する測定内容や対策を紹介します。

テーマ1：人材は定着しているか

自社がどれだけ人材を定着させられているのか（定着率）を測定します。

■定着率の計算例

$$\text{期間中の平均従業員} = (\text{期初の従業員数} + \text{期末の従業員数}) \div 2$$

$$\text{定着率（%）} = 100 - \text{離職率} \quad \text{離職率（%）} = (\text{期間中の離職者数} \div \text{期間中の平均従業員}) \times 100$$

自社の定着率推移を把握し、定着率が低下した場合はその原因を確認して対策を講じる必要があります。また、雇用労働調査などの業界平均値と比較して定着率が低い場合は、従業員の心理的安全性が確保されているか、組織としての目標は明確化されているか、従業員の取り組みが適切に処遇に反映されているかなどを確認し、これらが不足している場合は仕組みやルールを構築する必要があります。

テーマ2：適切な人件費になっているか

自社が労働力を維持向上させるために支出した金額の水準を測定します。

■人件費指標の例と計算方法

$$i : \text{売上高人件費率} = \text{総人件費} \div \text{売上}$$

$$ii : \text{労働分配率} = \text{総人件費} \div \text{付加価値}$$

売上高人件費率は中小企業庁の「中小企業実態基本調査」で、労働分配率は経済産業省の「企業活動基本調査確報」などで相場を確認できます。自社の人件費が相場を下回っており採用が苦戦している場合は人件費の見直しが必要です。

テーマ3：従業員のエンゲージメントは高いか

調査を行って従業員エンゲージメントの高さを測定します。

■従業員エンゲージメント項目

仕事の満足度、会社への愛着・誇り、上司や同僚との関係性、帰属意識、成長意欲、等

調査の結果をもとに上記項目の高低を比較し、低い項目については原因を調査して、引き上げられるよう対策を講じる必要があります。

人的資本経営では自社の状況を分析し、開示することが推奨されています。開示が求められる項目は経営にとって意義のある内容になっているため、次章で紹介します。

2 | 人的資本経営を可視化するKPI

1 | 人的資本経営で開示が求められている項目

人的資本の開示に関する基準や枠組みについては、いくつかの団体が策定しています。

特にISO (International Organization for Standardization) には、生産性（人的資本ROIを含む）や人材育成、従業員の安全・健康などの多岐に渡る項目が設定されているため、本レポートではISO30414の「人材マネジメントに関する情報開示のガイドライン」をもとに人的資本経営のKPIについて解説します。

ISO30414では、下記のように11の領域と58の指標が設定されています。

■ ISO30414に示されている11領域と58指標

人的資本領域	人的資本指標	大企業		中小企業	
		内部 向け	外部 向け	内部 向け	外部 向け
		58	23	32	10
1 コンプライアンスと倫理	1 組織内の苦情の種類と件数	○	○	○	
	2 懲戒処分の種類と件数	○	○		
	3 倫理・コンプライアンス研修を受講した従業員の割合	○	○	○	○
	4 外部機関に解決を委ねた紛争の種類と件数	○		○	
	5 外部監査で指摘された事項の数と種類	○		○	
2 コスト	1 総人件費	○	○	○	○
	2 外部人件費	○		○	
	3 給与・報酬の社内格差の比率	○			
	4 雇用に関する総費用	○		○	
	5 1人当たりの採用費	○			
	6 社内外からの採用・異動費	○			
	7 離職費	○		○	
3 ダイバーシティ	1 従業員の多様性				
	a)年齢	○	○	○	
	b)性別	○	○	○	
	c)障がい	○	○	○	
	d)その他	○	○	○	
4 リーダーシップ	2 経営層の多様性	○	○		
	1 リーダーシップに対する信頼	○	○		
	2 管理職1人当たりの部下数	○			
5 組織文化	3 リーダーシップ研修に参加した従業員の割合	○			
	1 エンゲージメント/満足度/コミットメント	○		○	
	2 従業員の定着率	○		○	
6 健康・安全	1 けが等のアクシデントによって失った時間の割合	○	○		
	2 労災の件数または発生率	○	○	○	○
	3 労災による死者数	○	○	○	○
	4 安全衛生研修に参加した従業員の割合	○		○	
7 生産性	1 従業員1人当たりのEBIT/売上高/利益	○	○	○	○
	2 人的資本ROI	○	○	○	○
8 採用・異動・離職	採用 (IN)				
	1 空きポジションに適した候補者数	○			
	2 入社前の期待に対する入社後のパフォーマンス	○			
	3 採用に要した平均日数				
	a)空きポジションを埋めるためにかかった期間	○	○		

出典：ISO文章および「企業価値創造を実現する人的資本経営（吉田寿 岩本隆 共著）」を参考に筆者作成

※開示義務がある項目に○を記載しています

人的資本領域	人的資本指標	大企業		中小企業	
		内部 向け	外部 向け	内部 向け	外部 向け
		58	23	32	10
8 採用・異動・離職	b)重要なポジションを埋めるためにかかった期間	○	○		
	4 将来必要となる人材能力の把握度	○			
	5 内部登用率	○	○		
	6 重要ポジションにおける内部登用率	○	○		
	7 重要ポジションの割合	○		○	
	8 空きポジションのうち重要ポジションが占める割合	○			
	9 社内異動率	○			
	10 重要ポジションへの内部登用準備度合い	○			
	11 異職率	○	○	○	○
	12 自己都合退職率	○			
	13 自己都合退職に占める優秀な従業員の割合	○			
	14 退職理由	○		○	
	1 人材開発・育成の総費用	○	○	○	○
9 スキルと能力	2 学習・開発				
	a)全従業員数に対し年間で育成プログラムに参加した従業員の割合	○		○	
	b)従業員1人当たりの平均育成プログラム参加時間	○		○	
	c)全従業員数に対し年間でカテゴリー別での育成プログラムに参加した従業員の割合	○			
	3 労働力のコンビテンシーレーティング	○			
10 後継者育成	1 後継者育成の効率	○		○	
	2 後継者のカバー率	○		○	
	3 後継者の準備率				
	a)後継の深度：準備できている	○			
	b)後継の深度：1～3年以内	○			
11 労働力	c)後継の深度：4～5年以内	○			
	1 従業員数	○	○	○	○
	2 フルタイム換算数	○	○	○	○
	3 外部労働力				
	a)業務委託者数	○		○	
	b)非常勤労働者数	○		○	
	4 欠勤率	○		○	

自社でKPIを設定する際に、58の人的資本指標が参考になりますが、その中でも特に中小企業で重要な指標についての計算例や開示イメージを紹介します。

(1)倫理・コンプライアンス研修を受講した従業員の割合

近年、倫理・コンプライアンスに対する意識が高まっており、自社の取り組み状況を測ることが重要となっています。研修計画を作成してKPIを設定し、従業員がどのくらい受講したのかを測定します。

労働施策総合推進法や育児介護休業法などの従業員が知っておくべき法改正については、計画を立てて研修を行い、倫理感やコンプライアンスの知識を常に補完する必要があります。

■研修受講割合の計算例

$$\text{倫理・コンプライアンス研修を受講した従業員の割合} = (\text{受講した従業員数} \div \text{総従業員数}) \times 100$$

■開示イメージ

- ・総従業員数：200人
 - ・研修受講従業員数：90人
- 研修受講割合=(90÷200)×100=45%

研修テーマ	〇〇年	〇〇年	〇〇年
ハラスメント防止研修	18	26	41
情報セキュリティ研修	38	27	23
反贈収賄・腐敗防止研修	5	18	35
独占禁止法・競争法研修	24	32	38
ESG・SDGs倫理研修	36	46	49
労働法・労務コンプライアンス研修	41	34	27

(2)労災の件数と発生率

従業員が安全に働くことが出来る職場環境づくりは会社の責務となっています。期間中に発生した業務に起因するケガや事故、病気等の件数や発生率を測定する必要があります。

従業員の総労働時間を把握するためには、時間管理の仕組みが必須です。また、労災発生の要因を把握し、対策を講じて経年で値を小さく抑える取り組みが重要となります。

■労災発生率の計算例

$$\text{労災発生率} = (\text{期間中の労災件数} \div \text{期間中の従業員の総労働時間}) \times 100 \text{ 万時間}$$

■開示イメージ

- ・1年間の労災件数：5件
 - ・総労働時間：200,000時間
- 労災発生率=(5÷200,000)×100万時間=25.0

	〇〇年	〇〇年	〇〇年
100万時間当たりの発生率	29.7	27.3	25.0

(3)生産性

生産性は「成果÷投入した資源」で算出することができます。生産性は企業の競争力に直結するため、現状を把握してKPIを設定し、計画的に取り組みます。

このような生産性に関する数値は、業界やベンチマーク企業と比較する指標として活用できます。以下は、人材に関する生産性の計算例と開示イメージです。

■人材に関する生産性の計算例と開示イメージ

(単位：万円)

i : 1人当たり売上高=売上高÷FTE

※FTEとは「full-time equivalent（フルタイム当量）」で、総労働時間をフルタイム従業員の時間数で割って、フルタイムの従業員数に換算した数。

ii : 1人当たり経常利益=経常利益÷FTE

iii : 人的資本 RoI=(売上高－人件費を除く経費)÷人件費－1

	○○年	○○年	○○年
1人当たり 売上高	1,467	1,481	1,503
1人当たり 経常利益	72	75	83
人的資本 RoI (%)	27.7	31.7	35.6

(4)人材開発・育成の総費用

人的資本経営において人材への投資は最も重要な指標の1つといえます。期間中にどのくらいの費用をかけるのかという計画を立て、実施し、結果を測定するなどのPDCAサイクルを回すことが大切です。

■人材開発・育成の総費用計算例とKPI

人材開発・育成の総費用=外部講師料、教材費、施設や設備の借上げ費などの総額

KPI: 研修費用、研修実施回数及び受講者数・出席率・満足度、資格の保有人数や保有率、等

■開示イメージ

	○○年	○○年	○○年
研修費用(万円)	100	160	230
研修実施回数(回)	8	12	20
研修参加人数(人)	70	120	180
○○資格保有者(人)	3	9	16

研修や資格取得支援だけではなく、人材育成の強化策としては、人事制度の構築・改定も効果があります。等級や給与、人事評価などの制度を人事戦略に基づいて見直すことには大きな意味があります。

IS030414の11領域と58指標には、人材に関する経営にとって必要な内容がまとめられています。これらの内容をもとに、社外に開示できるようKPIを設定して取り組むことで企業価値向上を期待できるので、実践してみてください。

次章では、人的資本経営の実践方法について紹介します。

3 | 人的資本経営を実現する実践的なアプローチ

1 | 人的資本経営を始めるための7ステップ

企業価値向上を期待できる人的資本経営ですが、どのように始めたら良いのかを7つのステップで紹介します。

■人的資本経営導入の7ステップ

STEP1 : 経営者のコミットメント
STEP2 : 現状分析の実施
STEP3 : KPI の設定
STEP4 : 施策の立案・実行

STEP5 : 効果測定と改善
STEP6 : 人的資本情報の開示
STEP7 : 社内浸透と組織文化醸成

STEP1：経営者のコミットメント

人的資本経営を導入する目的を「中長期的な競争力強化」「従業員エンゲージメント向上」「サステナビリティ実現」など、経営戦略とリンクさせて明確化します。

そして人的資本は財務資本と同様に重要であることを経営層が理解し、積極的にコミットすることが不可欠です。

STEP2：現状分析の実施

現状の人材構成やスキル、エンゲージメント、離職率、生産性など、人的資本に関連するデータを収集・分析して可視化します。収集したデータをもとに、人的資本に関する課題（例：人材育成の不足、モチベーション低下など）を明確にします。

STEP3：KPIの設定

現状分析で見つけた課題に対し「育成」「エンゲージメント向上」「離職率の低減」「ダイバーシティ推進」など、経営目標を達成するための具体的なKPIを設定します。目標を達成するために、短期・中期・長期に分けてKPIを設定すると進捗管理がしやすくなります。

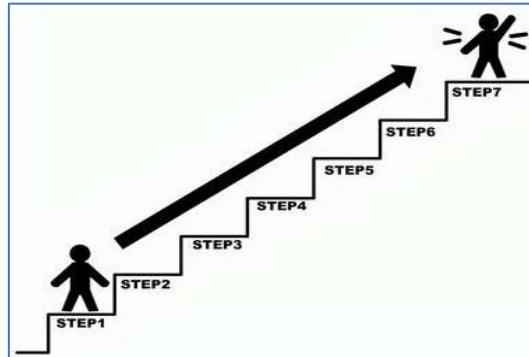
STEP4：施策の立案・実行

社内教育プログラムの強化やリーダー育成プログラムの導入、従業員の健康・働きがいを向上させるための柔軟な働き方（リモートワーク、フレックスタイム制など）の導入、人的資本経営の目標に沿った評価制度への改定および社員の成長を促す評価指標の設定な

ど、KPIをもとに具体的な施策を立案し、実行します。

STEP5：効果測定と改善

設定したKPIに基づいて定期的に効果を測定し、改善点を明確にします。そして、計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Act)のサイクルを回しながら、施策を最適化していきます。



STEP6：人的資本情報の開示

人的資本に関する取り組みとその成果を、株主や投資家を含むステークホルダーに対して開示します。中小企業では人材確保が重要なテーマとなるため、学生などの求職者や従業員に対して開示します。従業員数、離職率、エンゲージメントスコア、人材育成への投資額、ダイバーシティ比率などを定量的に示すことが効果的です。

STEP7：社内浸透と組織文化醸成

人的資本経営の理念を全社員に共有し、経営戦略と従業員の役割を結びつけます。エンゲージメントを高めるために、心理的安全性の確保、透明性の高いコミュニケーションの実現、成果を認め合う文化の醸成などに取り組みます。経営層や管理職が人的資本経営を率先して実践することで、社内への浸透がスムーズになります。

以上、人的資本経営を始めるための手順について紹介してきましたが、人的資本経営は単なる人事制度の見直しではなく、経営戦略と人材戦略を統合し、中長期的に企業価値を向上させることを目的として進めるべきでしょう。

2 | 人的資本経営の年間スケジュール

次に、人的資本経営開始後はどういうように進めるのかをイメージできるよう、年間スケジュールの例を記載します。年間を通じて定期的に取り組むべき施策は以下の通りです。

■年間で定期的に行う施策

月次報告会：各部門の進捗報告と課題共有を月次で実施

四半期レビュー：四半期ごとに進捗を評価し、次の四半期に向けた改善策を策定

従業員調査：半年ごとに従業員のエンゲージメントや満足度を調査

社外発信：人的資本経営の取り組みや成果を定期的に公開し、企業価値向上を図る

次に月別で取り組むスケジュールのイメージを記載します。

1月～3月：戦略策定と目標設定

前年の取り組みや達成状況から今年の目標を設定して、施策を開始します。

1 月	経営陣との戦略会議を実施し、人的資本経営の方針を再確認
	前年のKPI達成状況を分析
	人的資本経営に基づくKPI・OKRの草案を作成
2 月	各部門と目標を共有し、意見を反映した上で最終的な目標を確定
	部門ごとのアクションプランを策定
	社内説明会・キックオフミーティングを実施
3 月	人的資本情報の開示準備（必要に応じてCSRレポートなどの策定開始）
	年間教育プログラムの企画・準備
	1Q（第1四半期）の具体的な施策をスタート

4月～6月：施策実行（上半期）

目標達成に向けて計画した施策の実施および分析などを行います。

4 月	各部門の進捗管理を開始
	教育プログラム・研修を実施（マネジメント研修、スキル向上研修など）
	エンゲージメント調査（従業員満足度調査）の実施
5 月	調査結果の分析とフィードバックを実施
	必要に応じて施策の修正・改善を行う
	2QのKPI進捗確認と達成度評価
6 月	部門間ミーティングを行い、成功事例と課題を共有

7月～9月：施策実行（下半期）

半期を振り返り、必要に応じて施策を補正して更に取り組みを進めます。

7 月	中間レビューを実施し、進捗の遅れがある施策について対策を講じる
	外部研修・講演会の実施
	次年度の人的資本経営戦略に向けた情報収集を開始
8 月	従業員のキャリア面談を実施（キャリア開発支援）
	1on1ミーティングを強化し、個人目標の進捗を確認
	3QのKPI進捗確認と達成度評価
9 月	エンゲージメント施策の進捗確認

10月～12月：評価と情報開示準備

年間の結果を測定し、人的資本情報の開示に向けた準備を進めます。

10 月	次年度に向けた人的資本経営戦略の策定を開始
	各部門から次年度に向けた提案を収集
	従業員調査を再実施し、改善効果を測定
11 月	KPIの最終評価を実施し、成果を可視化
	成果を社内外へ報告（統合報告書の作成、社内発表会など）
	必要に応じて人的資本情報の開示準備を進める
12 月	年間を通しての成果を振り返り、成功事例を社内で共有
	各部門の努力を表彰し、モチベーションを高める

自社の年間計画を立てて、人的資本経営を進めてみてください。

3 | 人的資本情報の開示

人的資本経営では、取り組んだ結果を社内外に向けて開示することが求められています。どのようなことを開示したら良いのか、また、KPIとして設定するのかをイメージできるように、参考として法律で定めている開示項目を紹介します。

■職場情報に関する法定開示項目（各法で開示を求められる内容の詳細）

開示を求めている項目（種別）	開示を求めている項目（詳細）	○…一部の事業規模の企業で選択して開示する義務 □…プラチナくるみん認定企業が開示する義務 △…広く開示する努力義務+求職者等の求めに応じて選択して開示する義務
労働時間関係	○労働者の一月あたりの平均残業時間（女性活躍推進法） ○雇用管理区分ごとの労働者の一月あたりの平均残業時間（女性活躍推進法） □公表前事業年度におけるフルタイム労働者等1人あたりの各月ごとの法定時間外労働および法定休日労働の合計時間（次世代育成支援推進法） □公表前事業年度における平均した1か月あたりの法定時間外労働時間が60時間以上である労働者の数（次世代育成支援推進法） △前事業年度の月平均所定外労働時間（若者雇用促進法）	
雇用状況関係	【雇用状況関係】 ○労働者に占める女性労働者の割合（女性活躍推進法） ○役員に占める女性の割合（女性活躍推進法） ○採用した労働者に占める女性労働者の割合（女性活躍推進法） ○係長級にある者に占める女性労働者の割合（女性活躍推進法） ○管理職に占める女性労働者の割合（女性活躍推進法） ○男女別の職種または雇用形態の転換実績（女性活躍推進法） △役員に占める女性の割合及び管理者に占める女性の割合（若者雇用促進法）	【勤務勤務関係】 ○男女の平均勤続勤務年数の差異（女性活躍推進法） ○10事業年度前及びその後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合（女性活躍推進法） □女性の継続就業に関する状況（次世代育成支援対策推進法） △平均勤続年数（若者雇用促進法）
休業・休暇関係	○男女別の育児休業取得率（女性活躍推進法） ○男女別の育児休業等の取得状況（次世代育成支援対策推進法） ○育児休業等の取得割合、育児休業等と育児目的の休暇の取得割合（育児介護休業法） ○有給休暇取得率（女性活躍推進法） ○雇用管理区分ごとの有給休暇取得率（女性活躍推進法） △前事業年度の有給休暇の平均取得日数（若者雇用促進法） △前事業年度の男女別育児休業取得対象者数及び取得者数（若者雇用促進法）	
募集・採用関係	○男女別の採用における競争倍率（女性活躍促進法） ○男女別の再雇用または中途採用の実績（女性活躍促進法） ○正規雇用労働者の採用者数に占める正規雇用労働者の中途採用者数の割合（労働施策総合推進法） △直近3事業年度の新卒採用者数及び離職者数（若者雇用促進法） △直近3事業年度の新卒採用者の男女別入数（若者雇用促進法）	
職業能力の開発・向上関係	△研修の有無及び内容（若者雇用促進法） △自己啓発支援の有無及び内容（若者雇用促進法） △メンター制度の有無（若者雇用促進法）	△キャリアコンサルティング制度の有無及び内容（若者雇用促進法） △社内検定等の制度の有無及び内容（若者雇用促進法）
その他	□3歳から小学校就学の始期に達するまでの子を育てる労働者のために実施している短期間勤務制度等の措置の内容（次世代育成支援対策推進法） ○男女の賃金の差異（女性活躍推進法）	

出典：厚生労働省「現行の法定開示項目等」

人的資本経営の情報を開示する方法としては、有価証券報告書での開示、統合報告書やサステナビリティレポート（CSRレポート）の作成、自社ホームページでの開示などがあります。また、人材の獲得に向けた情報開示として、厚生労働省の職場情報総合サイト「しょくばらぼ」を利用することもできます。「しょくばらぼ」は、企業の残業時間（時間外労働時間）や有給休暇取得率、平均年齢などの職場情報を掲載でき、求職者が検索・比較できるWebサイトです。求職者へのアピールツールとして活用してみてはいかがでしょうか。

■「しょくばらぼ」企業情報比較画面（一部抜粋）

企業名	株式会社	株式会社	株式会社	株式会社	株式会社
本社所在地	東京都	東京都	東京都	東京都	東京都
企業規模	113人	104人	137人	126人	215人
業種	製造業	製造業	製造業	製造業	製造業
創業年	1990年	1974年	1989年	1999年	1959年
正社員の平均勤続勤務年数	8.5年	18.5年	10.7年	12.6年	18.5年
従業員の平均年齢 【用語説明】	43.0歳	42.5歳	40.2歳	38.1歳	42.3歳
一月当たりの労働者の平均残業時間 【用語説明】	[正社員] 平均残業時間：5.5時間 取組内容：安全衛生会議による長時間労	[正社員] 平均残業時間：10.9時間 （注）：2023年度実績	[正社員] 平均残業時間：10.7時間	[正社員] 平均残業時間：0.0時間	

4 | 人的資本経営への取り組み事例

人的資本経営を実践している先進企業の中から2社を取り上げて事例を紹介します。

事例1: 人的資本経営で1人当たり生産性が2.6倍



JPYC株式会社<東京都>

設立：2019年 売上高：46億円 従業員数：56人（2022年2月）

事業内容：前払式支払手段扱いの日本円ステーブルコインの発行

※売上高はステーブルコイン・前払式支払手段の発行額

同社は、人的資本の分析・開示自体を経営戦略・事業戦略の推進そのものと捉え、全面的な人的資本の分析と課題設定、施策立案と実行について、その全体を開示しています。

具体的な内容については、人的資本レポートを作成し、公開しています。

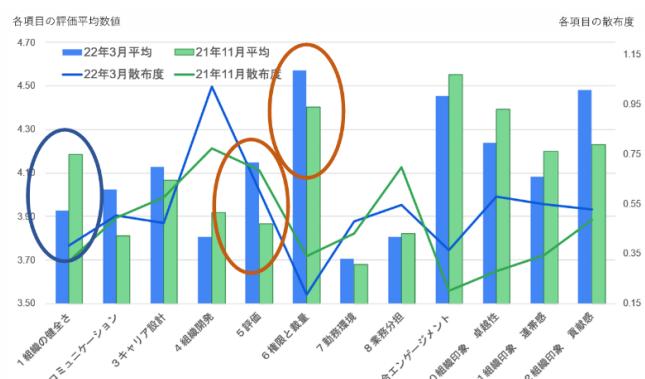
人的資本レポートには、人的資本の分析の方向性として理念・文化・経営計画が記載されており、人的資本に関する現状と課題および人材戦略の方針についても情報を開示しています。

人的資本の現状としては、採用・離職、生産性とコスト、エンゲージメント、ダイバーシティなどの人的資本に関する指標について定量的にまとめ、前年と比較をしています。

例えば、エンゲージメントについて
は、従業員に対する50問程度の質問による調査を実施し、項目ごとの評価をまとめています。

右図では、点数が高い項目が「高評価」を示しています。点数が高い項目はエンゲージメントの上昇要件になると想え、クロス分析等で詳細に分析し、エンゲージメントの改善に用いています。

■ エンゲージメント調査



左図が示すように、人的コストは上昇（総労働力コストは141.5%上昇）していますが、それ以上に生産性が262.6%上昇しており、人的資本経営への取り組みについて効果が出ていると、捉えることができます。

	2021年2月～7月	2021年8月～22年1月	増加率
生産性	FTE当たりJPYC総発行額 ※	¥3,062,355	¥11,106,651
	FTE当たりJPYC総未使用残高	¥1,981,643	¥5,151,296
コスト	総労働力コスト	¥47,371,984	¥114,382,929
	外部労働力コスト	¥9,352,011	¥22,226,010
	総雇用コスト	¥41,721,726	¥104,136,117
	1人当たり総雇用コスト	¥1,428,826	¥2,467,680

※FTE=同社の週所定労働時間（32時間）で所定労働時間の合算値を割り出した人数

※JPYC総発行額…ステーブルコイン・前払式支払手段の発行額であり、売上に似た指標となるもの

事例2：「人」が組織にとって最も重要な「財産」と考えて積極投資



医療法人mirai さいわいデンタルクリニック <北海道>

設立：2017年 売上高：5億円 従業員数：42名

同法人の特徴としては、最新の医療技術と徹底した患者対応に加え、スタッフの専門性を高めるための継続的な教育と研修制度が挙げられます。歯科を「人的サービス業」と位置づけ、最も重要なのは人材の「数」と「質」であり、採用と教育訓練による「人材育成」を経営戦略の要としています。

具体的にはスタッフの知識とスキルの不足を補い、実務に即した能力向上を目的として教育訓練を実施しています。2023年は、2022年に比較して人材開発・研修の費用を527万円増額（前年比2.17倍）させており、その結果、従業員1人当たり売上高や労働生産性などが向上しています。

同法人は年間計画書に基づき、スタッフの教育進捗を毎月管理しています。スタッフ1人あたり年間10万円の予算を確保し、研修実施率は90%を目標とし、計画的な教育プログラムを開催しています。また、毎週金曜日に1時間、月に一度6時間のミーティングを行っており、スタッフのキャリアアップやスキル向上に力を入れて取り組んでいます。

■同法人の2023年と2022年のKPI比較

KPI	2022年 実績	2023年 実績	増減
人材開発・研修の総費用	450万円	977万円	+527万円
総人件費	132万円	166万円	+34万円
労働分配率	43.8%	44.0%	+0.2%
従業員一人当たり売上高	1,162万円	1,269万円	+107万円
労働生産性 (一人当たり付加価値)	944万円	995万円	+51万円
人的資本ROI	6.8%	11.5%	+4.7%
総従業員数 (パートタイム含む)	37人	43人	+6人
離職率	26.0%	11.0%	-15.0%

■月MTGの1日のスケジュール

【集合】	8:30	
【朝礼】	8:40~8:45	医院理念唱和
【移動】	8:45~9:00	設営
【1】	9:00~9:10	MTGの意義と目的
【2】	9:10~10:40	経営分析
	休憩	
【3】	10:45~11:00	顧客対応分析
【4】	11:00~11:20	顧客に関するワーク
【5】	11:20~11:45	
	休憩	
【6】	11:50~	マニュアル改定に関して
【7】	12:10~13:00	昼食
【8】	13:00~13:30	セミナー知識共有
	休憩	
【9】	13:35~15:00	理事長講義
【10】	15:00~16:05	職種ごとワーク
【組織向上対策委員会】	17:00~19:00	

出典：同法人の「People Fact Book 2024」を基に筆者が作成 出典：同法人の「People Fact Book 2024」

以上、人的資本経営について、基本的概念から実践的なアプローチ、事例などについて紹介してきましたが、人的資本経営は、単なる人事施策にとどまらず、経営戦略そのものに深く関わります。明確な目的を持ち、KPIを設定し、継続的にPDCAを回していくことで、企業の持続的成長と競争力強化を実現できます。本レポートが、貴社の人的資本経営への取り組みにつながり、企業価値向上の一助となれば幸いです。

■参考資料

- 『人的資本経営 実践ハンドブック』（トラン・チー、小川高子、梅原潤一 著）
『図解 人的資本経営 50の問い合わせに答えるだけで「理想の組織」が実現できる』（岡田幸士 著）
『人的資本経営ストーリーのつくりかた 経営戦略と人材のつながりを可視化する』（一守靖 著）
『働きがいも働きやすさも同時に獲得できる！「人的資本経営が一からわかる本』（横山貴士 著）
『実践！人的資本経営』（みずほフィナンシャルグループ、みずほリサーチ＆テクノロジーズ 監修）
『経営戦略としての人的資本開示』（一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム 編集）
『人的資本経営理解促進研修』テキスト（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授 岩本隆）
『人的資本情報取得研修』テキスト（Fフロンティア株式会社 深瀬勝範）
『企業価値創造を実現する人的資本経営』（吉田寿・岩本隆 共著）
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～』
『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～実践事例集』
厚生労働省：『現行の法定開示項目等』
職場情報総合サイト『しょくばらぼ』<https://shokuba.mhlw.go.jp>
内閣官房：『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画（案）』
内閣府：『平成30年度 年次経済財政報告』
非財務情報可視化研究会：『人的資本可視化指針』
株式会社リンクアンドモチベーション：『非財務資本の開示に関する意識調査』
株式会社HCプロデュース：『ISO 30414：2018解説書』
JPYC株式会社：『人的資本レポート2022年5月』
医療法人miraiさいわいデンタルクリニック：『People Fact Book 2024』