

人的資本経営の底上げと すそ野拡大に向けて：総論

2026年5月8日（金）

日経「スマートワーク経営」研究講演会

大妻女子大学データサイエンス学部/RIETI

鶴 光太郎

スマートワーク経営研究会の視点の変化

- これまでは、先進的な取り組みを行っているトップ企業、ハイパフォーマンス企業に着目し、その特徴を抽出したり、具体的な取り組みなどを紹介しながら、働き方改革や人的資本経営のあり方を提言
- 近年では、上位層の企業での取り組みは驚くほどの共通点が出てきた。
 - キーワード：自律・挑戦・成長
 - 体系的にまとめたもの：拙著『わかる人的資本経営』
- 一方、中下位層の動きは鈍い。
- 人的資本経営の底上げとすそ野拡大が必要

拙著『わかる人的資本経営』

【内容紹介】

- 良い会社、選ばれる会社へ！
- 人材獲得競争に勝ち抜き、働き手のスキル・能力を高め、花開かせるための考え方、実践的なアプローチを体系的に解説
- ■本書は、働き手のスキル・能力の水準を高め、それが最大限発揮されるための仕組みづくりと、実際に応用するための進め方を体系的に解説した入門書です。
- ■著者は、新しい働き方であるスマートワークの実践にも詳しい企業の経済学の専門家です。
- ■本書は、人的資本経営の全体像が体系的に見渡せるように構成し、ビジネスの最前線で働く人々が応用できるように進め方についても解説しています。基本的な考え方と実践のためのアプローチが理解できます。
- ■企業の人事部門の第一線を担うスタッフから経営トップ、人事担当役員、さまざまな現場を担当するミドルクラス、学生の方々まで、人的資本経営の関心のある人すべてにとっての入門書です。
- 【著者：鶴光太郎（大妻女子大学データサイエンス学部教授）
- 出版社：日本経済新聞出版（2026/01/16）

NB 日経文庫
NIKKEI BUNKO

Human Capital Management

わかる 人的資本 経営

鶴 光太郎
[著]

会社へ
選ばれる
会社
良い

本格派にして
わかりやすい!

人材獲得競争に勝ち抜き、
働き手のスキル・能力を高め、
花開かせるための考え方、
実践的なアプローチを体系的に解説。

日本経済新聞出版

拙著『わかる人的資本経営』: 目次

- まえがき
- 第1章 人的資本経営のフレームワーク
- 第2章 人的資本経営と雇用システム
- 第3章 キャリアの自律性の向上
- 第4章 新たなテクノロジーの活用
- 第5章 自ら選択できる学びの仕組みの導入
- 第6章 ウェルビーイング経営
- 第7章 パーパス経営
- 第8章 人的資本情報開示の考え方・進め方
- 第9章 人材獲得競争時代の「良い企業」に向けて
- 第10章 経営者と人事部の新たな役割
- 参考文献

日経Smart Work大賞が 中堅企業部門の表彰を開始した理由(2025年より)

- 人的・資金的リソースに制約がある中でも優れた取り組みを行う中堅企業を評価し、他の中堅企業が参照できる「目指すべきモデル」を示す。
 - 働き方改革、人的資産の充実、テクノロジー活用を成功させて持続的な成長を実現している企業
 - 大手企業とは異なるアプローチ・手法をとっている企業
- 中堅・中小への波及効果
 - 優れたスマートワーク経営の取り組みが大手企業だけでなく中堅層にも広がっていることを示し、日本企業全体のスマートワーク経営を底上げする狙い

日経Smart Work大賞2025 中堅企業部門:きもと

- 株式会社きもと(KIMOTO Co., Ltd.)
 - 三重県いなべ市に本社を置く化学メーカー。東京証券取引所スタンダード市場上場
- 総合ランキングは星3つ半(偏差値55以上60未満)を獲
- 生産・製造に従事している従業員が約半数であるにもかかわらず在宅勤務の実績に優れることや、全社員を対象に完全フレックスタイム制度を設けていることが高く評価
- 労働時間の適正化や過重労働防止の取り組みも多様で、「多様で柔軟な働き方」や「ワークライフバランス」の項目でも優れた取り組みを実施

日経Smart Work大賞2026 中堅企業部門:ニチリン

- 株式会社ニチリン
 - 兵庫県神戸市に本社を置く自動車用各種ホース、住宅関連用ホース、同部品等の製造・販売メーカー。東京証券取引所スタンダード市場上場
- 総合ランキングは、本部門が対象とする規模の企業が集中する帯域で星3つ(偏差値50以上55未満)を獲得
- 人材関連指標について、測定方法や複数年度の詳細な内訳まで網羅的に開示しており、高い基準を達成⇒「人材戦略とKPI」で高い評価を獲得
- 非正規雇用から正社員への転換や派遣社員から直雇用への転換においても、一定の実績があるだけでなく、定期的な正社員登用機会の設定や明確な正社員登用基準の設定といった非正規雇用向けのスキル・キャリア開発支援施策が充実
- 「多様なキャリアパス」の高評価

スマートワーク、人的資本経営を行う上で 規模の格差は乗り越えられない壁か？

- 大企業と中小企業の取り組みを比較すると、例えば、DXは初期費用や導入・活用を可能にする人材の面で特に、中小企業に不利な面も。
- 一方、経営者がビジョンを明確に示し、その信念を社員に浸透させる、きめ細かな取り組みを行うためには、規模が小さいことで小回りの利く中堅・中小企業が有利な面も

人材改革に不可欠な経営トップの信念とフレームワーク

(拙著、第10章 経営者と人事部の新たな役割)

- 人材に関わる大胆な改革⇒摩擦・抵抗大
- 慣れ親しんだ、メンバーシップ型雇用の変革⇒必ずしも容易ではない
- 改革を突破していく原動力: 経営トップの信念

- 経営トップ
 - 包括的なフレームワークと信念を保持
 - 人材関連改革の必要性の従業員へ訴え↓
- 一時的な痛みがあったとしても長期的な意義やメリットを従業員が理解し、共感
- ↓
- 改革は成功する可能性大

- 経営トップの信念とそれへの共感を得るためにパーパス経営は重要な役割

- 人材改革を強力に推し進めるための信念の獲得
 - 人的資本経営のあり方、フレームワークを自分の考え、自分の言葉として落とし込む。
 - 自分自身がその考え方や方法論について納得
 - 経営トップの迷いは改革の妨げ

外部のアドバイスとの向き合い方

(拙著、第10章 経営者と人事部の新たな役割)

- 経営者としてとことん考え抜くというプロセスが必要
 - 他人が心から共感できるような信念を持つために不可欠なプロセス
- 外部の有識者やコンサルタント(会社)からアドバイスの実態
 - ライバル企業や他の優秀企業の例
 - 米国で話題になっているカタカナ、アルファベットの概念やバズワード
 - それら導入しないと乗り遅れるというようなアドバイスの蔓延
- 日本への適応性はどうか、それがクリアできた場合も当該企業にとって有益かどうか十分検討されるべき
- 脅迫観念と背中合わせ⇒外部からの提案・アドバイスを無批判に受け入れることになってはいないか
- 確固たる信念を持てるかはまさに経営者の資質に関わる問題

経営者の信念・フレームワークの企業内浸透の実践

(拙著、第10章 経営者と人事部の新たな役割)

- 自分で練り上げた信念とフレームワークを次は従業員の末端までどこまで浸透していけるかが重要
- 対面、オンラインいかんによらず、事業所、工場を回りながら、直接、従業員に語りかけ、意見を聞き、対話を深めていくべき
- 経営トップが求められている取り組み
 - 自ら考え抜いて得らえた確固とした信念とフレームワーク
 - トップから末端の従業員までの浸透と理解・共感の獲得

成果を出すために必要な2つの「信」

- きもとの取り組みから気づいたこと
- 中堅・中小企業が大企業でも難しい課題に取り組み、成果を出すために必要なものは何か？
- 2つの「信」
 - 一つは改革をやり抜く経営者の「信念」
 - どんな時も社員を信じる「信頼」
- トップに少しでも迷いがあれば、改革の理念・考え方は組織の末端まで伝わらない。
- 働き方改革は常に「社員が働かなくなるのでは」との不安との闘い。しかし、社員を信じないと道は開かない。

ご清聴ありがとうございました。