

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

中小企業の人的資本経営の推進＜1＞

～ 戦略・育成・環境における取り組みの実態～

2026

11

2026年10月2日 フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDX
GDXリサーチ研究所

サマリー・レポート概要

人的資本経営を 認知している 企業は

32.3%

※「知っており、他の人に説明できる」、「知っているが、説明できるほどではない」の合計

人的資本経営に 取り組んでいる 企業は

32.8%

※「十分取り組めている」、「ある程度取り組めている」の合計

人的資本経営に 取り組めていない理由 で最も多いのは

他の業務が優先される

※ 人的資本経営に「あまり取り組めていない」、「全く取り組めていない」と回答した企業への質問

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

■ レポート概要

- ・調査主体：フォーバル GDXリサーチ研究所
- ・調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日
- ・調査対象者：全国の中小企業経営者
- ・調査方法：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
- ・有効回答数：1,145人

中小企業の人的資本経営の推進＜1＞

少子高齢化や労働力人口の減少により、労働市場では人材獲得競争が激化しています。特に限られたリソースで経営しなければならない多くの中小企業にとって、人材の「確保・育成・活用」は死活問題とも言える重要な経営課題となっています。

そうした状況を踏まえ、近年、注目されるようになった経営の手法に、人的資本経営があります。これは、人材を単なる「コスト」ではなく、価値を生み出す「資本」と捉え、その育成や活用に積極的に投資することで、中長期的な企業価値の向上につなげようとする考え方です。また、従業員一人ひとりの能力や意欲を最大限に引き出し、組織全体の力へと高めていく取り組みでもあります。ESG経営やその情報開示への関心の高まりを背景に、大企業を中心に広がってきましたが、人手不足が深刻な中小企業にとって、その本質は大きな意味を持ちます。すなわち、リソースが限られているからこそ、企業の成長を支える人材の「確保・育成・活用」を実現する取り組みが欠かせないのです。中小企業の人的資本経営は、実際にどの程度広がりを見せているのでしょうか。

この度、「人的資本経営の推進」をテーマに、中小企業における取り組み状況を調査しました。調査結果は2冊のレポートとして発刊します。1冊目となる今回は、その現状についての把握に加え、「経営戦略×人材戦略」「人材定着×教育投資」「労働環境の適正化×従業員エンゲージメント向上」の3つの視点から実態を明らかにしていきます。

■ 目次

1. 人的資本経営の現状	4
1-1. 人的資本経営の認知度	5
1-2. 人的資本経営の取り組み状況	6
1-3. 人的資本経営に取り組めていない理由	7
2. 経営戦略と人材戦略	8
2-1. 経営計画の策定状況、従業員への浸透状況	9
2-2. 経営戦略の実現に必要な人材像の明確化と活用状況	10
3. 人材定着と教育投資	11
3-1. 従業員の定着状況と定着要因	12
3-2. 教育や人材育成のための取り組みとその効果	13
4. 労働環境の適正化と従業員エンゲージメント向上	14
4-1. 従業員が安心して働くための労働環境の整備	15
4-2. 業務負担軽減のための投資、人事評価制度の整備	16
4-3. 組織風土と生産性への効果	17
5. まとめ・あとがき	18

1. 人的資本経営の現状

1. 人的資本経営の現状

第1章では、中小企業における人的資本経営の認知度と取り組み状況について調査した。

人的資本経営という考え方がどの程度認知さ

れ、実際の取り組みにつながっているのかを、前回調査との比較も交えながら報告する。

1-1. 人的資本経営の認知度

まず、人的資本経営の認知度について調査を行った。「知っており、他の人に説明できる」と回答した企業は5.9%、「知っているが、説明できるほどではない」は26.4%で、両方の回答を合わせると、32.3%の企業が人的資本経営を認知していた。「聞いたことはあるが、よく知らない」は27.9%、「知らない」は39.7%であった。

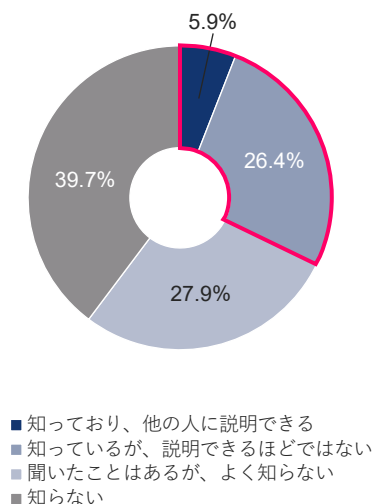
前回調査と比較すると、「知らない」は31.7%から39.7%へ増加し、「知っており、他の人に

説明できる」は8.0%から5.9%へ減少していた。この結果から、人的資本経営の認知は進んでいるとは言えないだろう。

人的資本経営という言葉に接したことのある企業は存在するものの、その考え方や具体的な内容まで十分に理解している企業はまだ少ない。中小企業に人的資本経営を広げていくためには、その必要性だけでなく、具体的に何を行う経営なのかを分かりやすく伝えていくことが重要ではないだろうか。

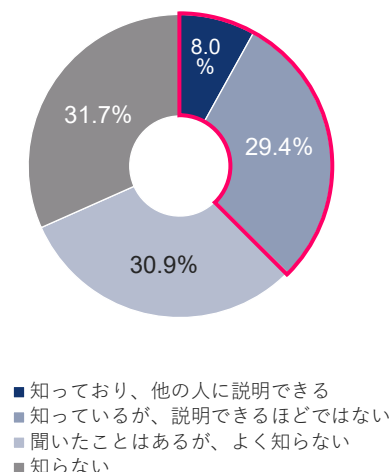
再掲

■ 人的資本経営の認知度 (n=1,145)



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

■ 人的資本経営についての認知度 (n=932)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

1. 人的資本経営の現状

1-2. 人的資本経営の取り組み状況

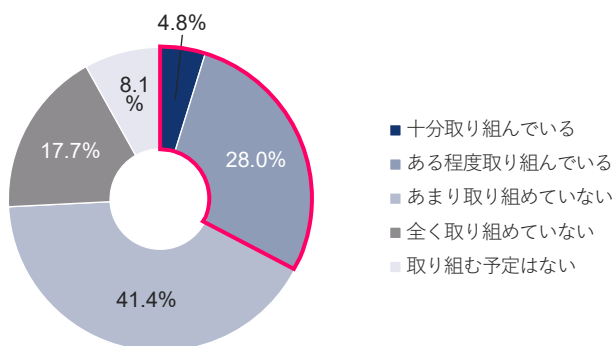
次に、前ページで、人的資本経営を認知していると回答した企業に対して取り組み状況を聞いた。

「十分取り組んでいる」は4.8%、「ある程度取り組んでいる」は28.0%となり、合わせて32.8%の企業が人的資本経営に取り組んでいると回答した。一方、「あまり取り組んでいない」は41.4%、「全く取り組んでいない」は17.7%となり、合わせて59.1%となった。また、「取り組む予定はない」も8.1%存在している。昨年実施した前回の調査では、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」に相当する回答は合わせて27.2%であった。ただし、前回調査とは回答対象が異なるため、今回の結果と単純に比較することはできない。今回

の調査結果からは、人的資本経営について一定の認知がある企業においても、実際に取り組んでいる企業は約3割にとどまっていることが分かった。

人的資本経営という考え方を知ることが、そのまま具体的な取り組みにつながるわけではなく、認知から取り組みへ移行する段階には一定の隔たりがあることがうかがえる。人的資本経営は、人材の確保・育成・定着、働きやすい環境づくりなど幅広い取り組みに関わるため、単にその重要性を理解するだけでなく、自社の経営や人材に関する課題と照らし合わせながら、自社で何に取り組むべきかを具体化することも必要となるだろう。

■ 人的資本経営の取り組み状況 (n=690)



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

1. 人的資本経営の現状

1-3. 人的資本経営に取り組めていない理由

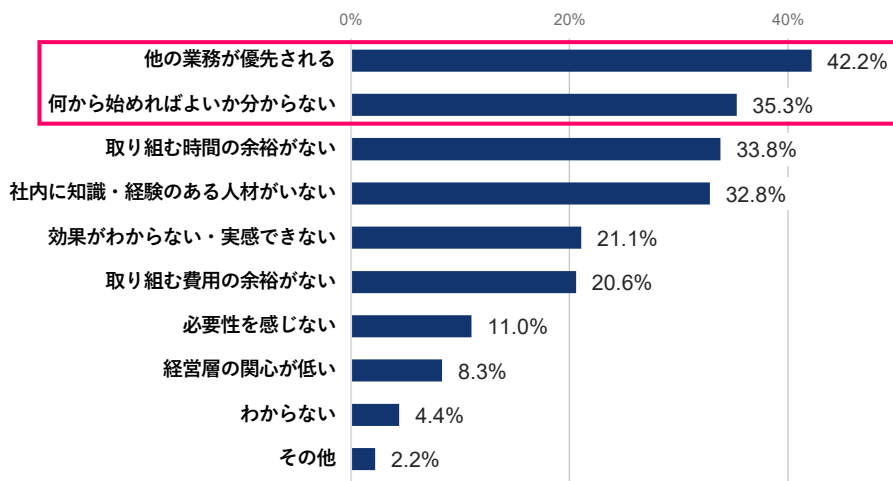
前ページで報告した通り、人的資本経営に取り組めていない企業が半数以上を占めていた。本ページでは、人的資本経営に「あまり取り組めていない」または、「全く取り組めていない」と回答した企業に、その理由を聞いた。

「他の業務が優先される」が42.2%で最も高く、次いで「何から始めればよいか分からない」、「取り組む時間の余裕がない」、「社内に知識・経験のある人材がいない」の回答が3割を超えた。前回調査においても、「他の業務が優先される」、「何から始めればよいか分からない」が上位2項目となっており、人的資本経営を実践するうえでの課題は大きく変わっていないことがうかがえる。「他の業務

が優先される」が最も高かった背景としては、人的資本経営が人材の確保・育成・定着など中長期的な企業経営に関わる取り組みであるため、日々の業務や目の前の経営課題と比べて、取り組みによる効果を短期的に実感しにくいことから、優先順位が上がりにくい可能性がある。

人的資本経営への取り組みを広げていくためには、人的資本経営が自社の経営課題の解決や将来的な経営成果にどのようにつながるのかを明確にし、中小企業がその必要性を実感できるようにしていくことが重要ではないだろうか。

■ 人的資本経営に取り組めていない理由（n=408） ※複数選択可



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

2. 経営戦略と人材戦略

2. 経営戦略と人材戦略

第1章では、中小企業における人的資本経営の認知度と取り組み状況について報告した。本章では、経営計画の策定状況や浸透状況と、

経営戦略の実現に必要な人材像の明確化と、その人材像の採用・評価・配置などへの活用状況について報告する。

2-1. 経営計画の策定状況、従業員への浸透状況

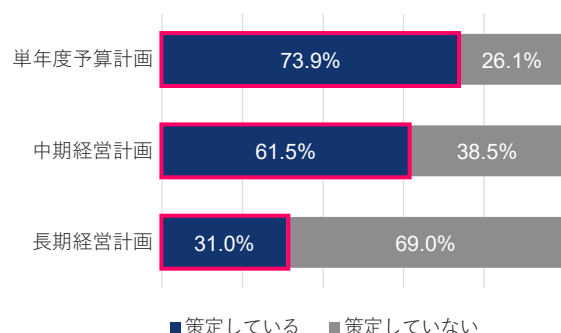
人的資本経営では、中長期的な経営の方向性を明確にするとともに、その方向性を従業員と共有し、人材戦略や日々の行動につなげていくことが重要となる。その考えに基づき、まずは、経営計画の策定状況とそれが従業員への程度浸透しているかを把握するための調査を実施した。

まず、経営計画の策定状況をみると、「単年度予算計画」は73.9%、「中期経営計画」は61.5%が策定している一方、「長期経営計画」は31.0%にとどまった。計画期間が長くなるほど経営計画を策定している企業は少なくなり、

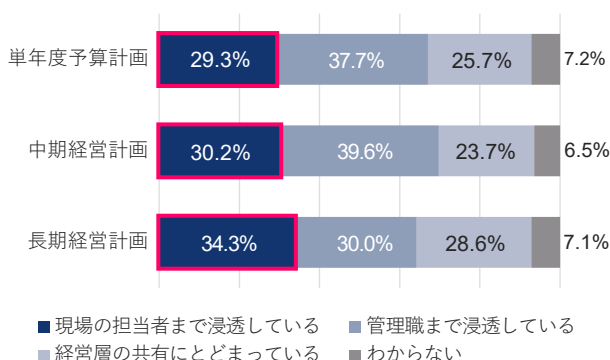
将来を見据えた策定が十分に進んでいない状況がうかがえる。

そして、経営計画を策定している企業に、経営計画の従業員への浸透状況を聞いたところ、「現場の担当者まで浸透している」はいずれも30%台で、経営計画の時間軸の違いがあっても、現場への浸透度には大きな違いはなかった。経営計画を策定するだけでなく、自社が目指す方向性を、経営層や管理職だけでなく現場の担当者まで共有し、組織全体で実行できる状態にすることが人的資本経営を進めるうえでは重要だと考えられる。

■ 経営計画の策定状況 (n=226)



■ 経営計画の従業員への浸透状況 (n=182)



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

2. 経営戦略と人材戦略

2-2. 経営戦略の実現に必要な人材像の明確化と活用状況

次に、経営戦略の実現に必要な人材を明確にしているかどうかと、定義した人材像が実際の施策にどの程度活用されているかを調査した。なお、前ページに続き、経営計画を策定している企業を対象にしている。

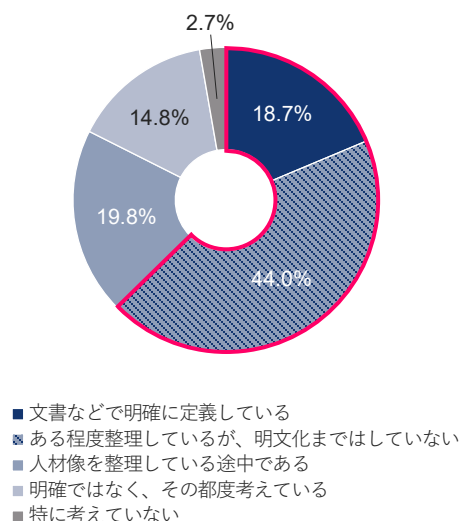
経営戦略の実現に必要な人材像については、「文書などで明確に定義している」は18.7%にとどまった。一方、「ある程度整理しているが、明文化まではしていない」が44.0%と最も高かった。

続いて、「文書などで明確に定義している」、「ある程度整理しているが、明文化まではしていない」と回答した企業を対象に、採用計

画、評価制度、人事配置において人材像を活用しているか聞いた。いずれにおいても、「活用している」、「活用しているが、十分ではない」と回答した企業が合計で8割を超え、明確化した人材像が幅広い人事施策に活用されていることが分かった。

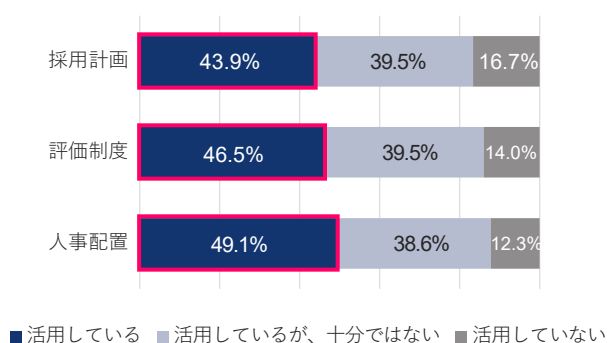
この結果から、経営戦略の実現に必要な人材像を明確化することは、採用計画・評価制度・人事配置といった具体的な人事施策への活用につながるが多く、経営戦略の実現に向けた重要なステップであるといえるのではないだろうか。

■ 経営戦略の実現に必要な人材像の明確化 (n=182)



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

■ 明確化した人材像の活用状況 (n=114)



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

3. 人材定着と教育投資

3. 人材定着と教育投資

人手不足が続くなか、企業が持続的な成長を図る上では、必要な人材の確保に加え、採用した従業員に長く働いてもらうことが重要となる。

第3章では、中小企業における人材の定着状況や教育投資の取り組み状況などから、中小企業における人材戦略の実態を明らかにする。

3-1. 従業員の定着状況と定着要因

まずは従業員の定着状況に関する調査結果を報告する。

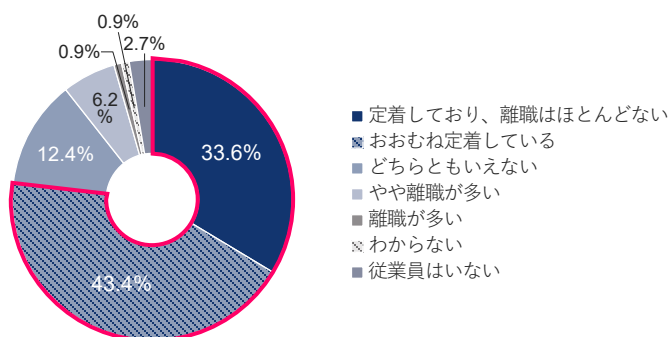
回答の上位には「定着しており、離職はほとんどない」(33.6%)と「おおむね定着している」(43.4%)が並び、従業員が定着していると回答する企業は77.0%に上った。また、定着していると回答した企業に対して、従業員が定着している要因として考えられることを聞くと、「働きやすい職場風土・企業文化の醸成」(76.4%)、「賃上げや賞与などの待遇改善」(54.0%)、「休日増加や残業削減などの労働環境の改善」

(48.3%)などを選択する企業が多かった。

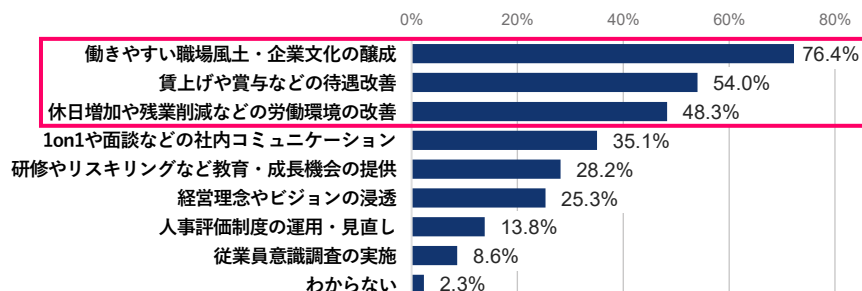
これらの結果から、従業員の定着には働きやすい職場環境、待遇、労働環境などをバランスよく整備することが重要だと考えられる。

なお、参考までに「離職が多い」と回答した企業に対してその要因を聞いたところ、「人間関係・職場の雰囲気」、「入社前の期待と実際の仕事内容の違い」、「給与・待遇面」などが上位となった。回答数が少ないため参考として取り扱う必要があるものの、従業員の定着に向けて取り組むべき示唆があるといえるだろう。

■ 従業員の定着状況 (n=226)



■ 従業員が定着している要因 (n=174) ※複数選択可



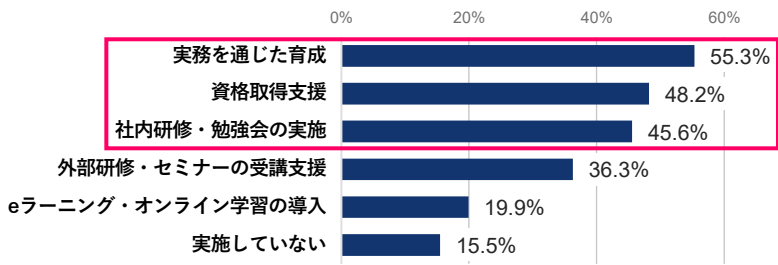
3. 人材定着と教育投資

3-2. 教育や人材育成のための取り組みとその効果

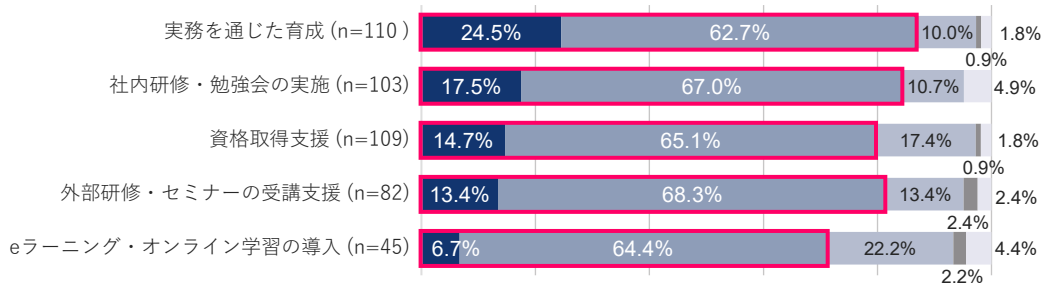
続けて、従業員の教育や人材育成のために、現在実施している取り組みについて聞いた。回答結果として多かったのは「実務を通じた育成」(55.3%)、「資格取得支援」(48.2%)、「社内研修・勉強会の実施」(45.6%)などであった。一方、「実施していない」と回答した企業は15.5%にとどまり、8割を超える企業が何らかの取り組みを行っていることがわかった。また、取り組み別の効果を見ると、「非常に効果があった」と「ある程度効果があった」の合計が最も多かったのが「実務を通じた育成」(87.3%)であった。さらに「社内研修・勉強会の実施」(84.5%)、「外部研修・セミナーの受講

支援」(81.7%)、「資格取得支援」(79.8%)などが続いた。「eラーニング・オンライン学習の導入」については、導入する企業が約2割と少なく、効果についても相対的に低い結果となった。これらの結果から、多くの企業が従業員の教育や人材育成に取り組み、その効果を実感していることがわかった。人的資本経営において、教育や人材育成は経営戦略を実現するための重要な投資であり、中核的な施策である。そして成長機会の提供は、従業員のエンゲージメント向上と定着にもつながる。自社の戦略に沿って人材への投資を続けることが、これからの企業成長の鍵となるだろう。

■ 教育や人材育成のための取り組み (n=226) ※複数選択可



■ 教育や人材育成のための取り組みの効果



■ 非常に効果があった ■ ある程度効果があった ■ あまり効果を感じていない ■ 全く効果を感じていない ■ わからない

4. 労働環境の適正化と 従業員エンゲージメント向上

4. 労働環境の適正化と従業員エンゲージメント向上

ここまで中小企業の人的資本経営に係る現状や経営・人材戦略、人材定着に向けた取り組みなどについて述べてきた。第4章では、労

働環境の整備や従業員のエンゲージメント向上などの取り組みについて報告する。

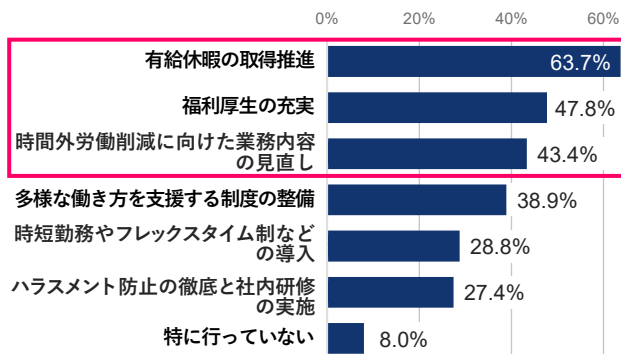
4-1. 従業員が安心して働くための労働環境の整備

人的資本経営を推進する企業の重要な取り組みの一つに、従業員が安心して働き、能力を発揮できる環境を整えることが挙げられる。この労働環境の整備に関する中小企業の取り組みの実態について調査を行った。

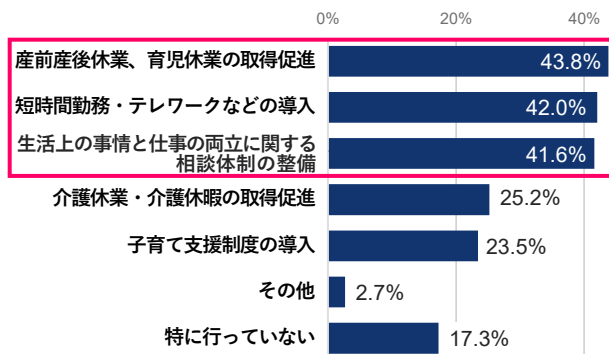
どのようなルールや仕組みを導入しているかを問うと、「有給休暇の取得推進」(63.7%)、「福利厚生充実」(47.8%)、「時間外労働削減に向けた業務内容の見直し」(43.4%)などが上位となった。一方で、多様な働き方の推進やハラスメント対応については相対的に低い結果となった。

次に、生活と仕事の両立に向けた支援については、「産前産後休業、育児休業の取得促進」、「短時間勤務・テレワークなどの導入」、「生活上の事情と仕事の両立に関する組織体制の整備」が上位となったものの、実施企業はいずれも半数に満たなかった。さらに、介護や子育てに関する取り組みは25.0%にとどまり、「特に行っていない」と回答した企業も17.2%であった。労働環境の整備に向けた取り組みは一定程度進められているものの、従業員の多様な働き方や生活上の事情に対応した環境づくりには、さらなる取り組みの余地があるといえるだろう。

■ 従業員が安心して働くためのルールや仕組みの導入状況 (n=226) ※複数選択可



■ 生活と仕事の両立に向けた支援の状況 (n=226) ※複数選択可



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

4. 労働環境の適正化と従業員エンゲージメント向上

4-2. 業務負担軽減のための投資、人事評価制度の整備

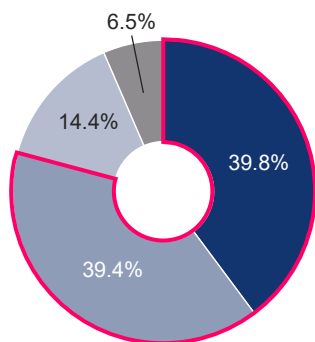
従業員が能力を発揮し、意欲を持って働き続けるための職場環境に必要な取り組みとして、業務負担の軽減や、仕事や成果に対する人事評価制度の整備などが挙げられる。ここではその2つについて、中小企業の取り組みの実態に関する調査結果を報告する。

まず業務負担の軽減に向けた投資については、「積極的に行っている」(39.8%)と「一部行っている」(39.4%)を合わせ、79.2%の企業で実施されていることがわかった。過度な業務負担は従業員間の軋轢や健康悪化などを招く恐れがあり、その解消は人材という資本の価値を維持・保全することにつながる。さらにこの投資が広がることに期待したい。

もうひとつの人事評価制度の整備については、「適切に運用できている」(12.4%)と「一部課題はあるが、おおむね運用できている」

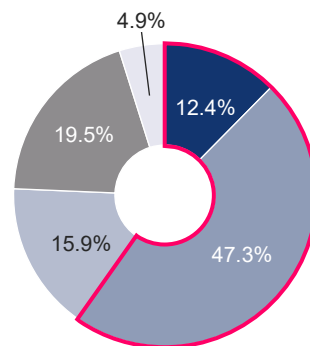
(47.3%)の合計が59.7%であった。懸念されるのは「人事評価制度を導入していない」と回答した企業が19.5%に上ったことである。同制度が導入されていない場合、賃金や昇進の根拠がないために従業員側は公平性や納得感を持ちにくく、定着やエンゲージメントの醸成を妨げる要因になりかねない。業務負担の軽減に向けた投資と同様に、従業員の働きやすい環境整備には重要な視点であり、人事評価制度の導入をしていない企業には前向きな検討をしてもらいたい。

■ 業務負担軽減のための投資 (n=226)



- 積極的に行っている
- 一部行っている
- 検討している
- 行っておらず、今後の予定もない

■ 人事評価制度の整備 (n=226)



- 適切に運用できている
- 一部課題はあるが、おおむね運用できている
- ほとんど運用できていない
- 人事評価制度を導入していない
- わからない

調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

4. 労働環境の適正化と従業員エンゲージメント向上

4-3. 組織風土と生産性への効果

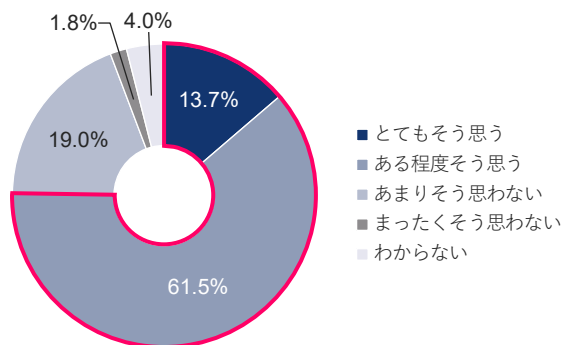
人的資本経営における重要な取り組みは、労働環境の整備やそれに関連する制度の拡充だけではない。それらを通じて従業員が主体的に行動できる組織づくりを進めることにより、企業の生産性向上をもたらす、持続可能な経営を実現することにこそ、その本質がある。ここでは従業員の主体性に注目し、従業員が主体的に行動する組織風土の有無や、生産性への寄与について聞いた。

従業員が主体的に行動する組織風土があるかを問う設問では、最も多かったのが「ある程度そう思う」(61.5%)であり、「とてもそう思う」(13.7%)と合わせて75.2%が、風土が「ある」と評価した。さらに、労働環境の整

備や従業員のモチベーション向上への取り組みが生産性向上に寄与しているかについては、「とてもそう思う」(14.6%)と「ある程度そう思う」(69.5%)の合計が8割を超えた。多くの企業がこれらの取り組みによる効果を実感していることがわかった。このように、企業側の受け止めはおおむね肯定的であることがうかがえる。

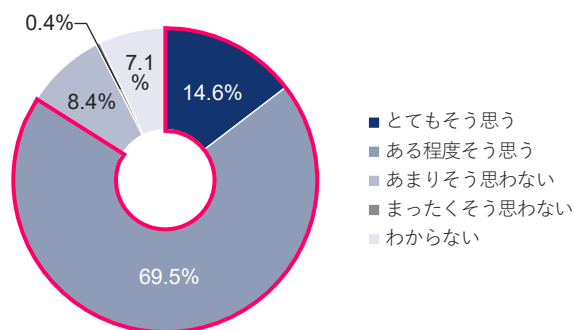
ここで留意すべきことは、従業員の認識とのすり合わせである。人的資本経営を進める上で従業員の定着やモチベーション向上は欠かせない。そのためにも労働環境の整備や人事評価制度が現場の認識と食い違わないよう、丁寧なコミュニケーションを重ねてもらいたい。

■ 従業員が主体的に行動する組織風土があるか (n=226)



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

■ 労働環境・モチベーション向上施策の生産性への寄与 (n=226)



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

5. まとめ・あとかき

5. まとめ・あとがき

○ 人材を「資本」と捉え、人的資本経営を持続的な成長の基盤に

本レポートでは、中小企業における人的資本経営の取り組み実態を、人材の定着や教育投資、職場環境の整備など、経営戦略・人材戦略と関連づけて調査した。

第1章では認知・理解と取り組み状況を確認した。認知・理解は十分に進んでおらず、取り組む企業の割合も、過去1年で若干増えたものの3割程度にとどまった。続く第2章では、経営戦略の策定から人材像の明確化、人事施策への実装までを扱った。経営計画の策定は、単年・中期・長期と期間が長くなるほど行う企業が減り、期間を問わず現場まで戦略が浸透している企業は3割程度だった。ただし、経営計画を策定し、必要な人材像を明確化している企業では、採用・評価・配置などの人事施策にその人材像が活用されていた。

第3章では人材戦略に注目した。従業員の定着には職場環境や待遇をバランスよく整えることが重要と示唆され、教育・育成についても、多くの企業が取り組み、その効果を実感していた。最後となる第4章では、主体的な行動やモチベーション向上に寄与する労働環境の整備や業務負担軽減のための省力化を扱った。これらは広がりつつあるが、取り組みが進んでいない企

業もあり、導入企業のさらなる増加が期待される。

人的資本経営は、経営者自身がその必要性を「自分ごと」化し、経営戦略に落とし込み、組織の現場レベルまで浸透させることが重要である。本調査では、経営計画の策定や浸透、必要な人材像の明確化、人材の育成、労働環境の整備など、中小企業における人的資本経営の取り組みの実態が明らかになった。

しかしながら、人的資本経営に取り組む中小企業は、現状では少数派である。導入が進まない背景には、その狙いや効果、手法などに関する情報が十分に共有されていないことや、運用面での制約があると考えられる。取り組みをさらに広げるためには、経営戦略と求める人材像を結び付け、人材を「コスト」ではなく「資本」と捉えたうえで、確保・育成・活用の各施策を一体で整備することが欠かせない。

今後も人手不足が続くと予想されるなか、中長期的な視点で人的資本経営に取り組むことは、企業の持続的な成長を支える基盤となるだろう。取り組みを進めていない企業には、ぜひその第一歩を検討してもらいたい。

フォーバルGDXリサーチ研究所 所長 平良 学

1992年、株式会社フォーバルに入社。九州支店での赤字経営の立て直し、コンサルティング事業の新規立ち上げを経て、2022年に新たに発足した中立の独立機関「フォーバル GDXリサーチ研究所」の初代所長に就任。中小企業経営の実態をまとめた白書「ブルーレポート」の発刊、独自・共同研究の実施、全国の中小企業経営者に向けたGDXやESGの講演、毎回数百人を超える中小企業経営者向けのイベントなどを通じて、中小企業のGDXを世に発信。「中小企業の持続可能な発展を支える研究機関としてなくてはならない存在」を目指し活動している。

