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＜2＞

～人材の定着を支える取り組み～

2026

11-2

2026年11月2日　フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDXリサーチ研究所

サマリー・レポート概要

人的資本経営に取り組み、**成果を実感している** 企業は

91.6%

※人的資本経営に取り組んでいる企業のうち、何らかの成果を実感していると回答した企業の割合

取り組みによる **成果として最も大きく感じている** のは

人材の定着

※成果を実感していると回答した企業への追加の質問

離職がほとんどない企業で、
経営計画が **現場の担当者まで浸透している** 割合は

47.2%

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＜2＞

人手不足の深刻化や生産性の向上、事業承継など、中小企業はさまざまな経営課題に直面しています。特に人材をめぐっては、採用が難しくなる中、今いる従業員にいかに定着し、活躍してもらうかが、企業の将来を左右する重要なテーマとなっています。こうした課題の解決に向けた考え方の一つとして注目されているのが、人的資本経営です。

人的資本経営とは、人材を「費用（コスト）」ではなく「資本」として捉え、その価値を引き出すことで企業価値の向上につなげる経営手法を指します。限られた経営資源で事業を営む中小企業にとって、従業員一人ひとりの力を引き出すことは、持続的な成長を実現するうえで欠かせません。経営者と従業員の距離が近い中小企業には、取り組みを浸透させやすい強みもあるでしょう。

当研究所ではこの度、「中小企業の人的資本経営の推進」と題した調査を実施しました。前号（１冊目）では、その現状を「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つの視点から分析しました。２冊目となる今号では、人的資本経営の取り組みによる成果や課題などを取り上げます。さらに人材の定着度合いに着目し、定着の状況によって「経営計画の従業員への浸透状況」「従業員が主体的に行動する組織風土の有無」などの人的資本経営に関わる取り組みにどのような違いがみられるのかを分析しました。前号を含めた２冊のレポートを通じて、中小企業における人的資本経営の実態を明らかにするとともに、その推進に向けた示唆を提示します。

■ 目次

1. 人的資本経営の取り組みによる成果 **4**
1－1. 人的資本経営の取り組みによる成果 5
1－2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題 6
1－3. 人的資本経営における外部支援の活用意向 7
2. 人材の定着を支える取り組み **8**
2－1. 従業員の定着状況 9
2－2. 経営計画の従業員への浸透状況 10
2－3. 業務負担軽減のための投資 11
2－4. 従業員が主体的に行動する組織風土があるか 12
2－5. 人事評価制度の整備 13
3. コラム：中小企業とAI人材 **14**
4. まとめ・あとがき **17**

1. 人的資本経営の取り組みによる成果

1. 人的資本経営の取り組みによる成果

第１章では、中小企業における人的資本経営の取り組みにおける成果と課題について取り上げる。人的資本経営に取り組んだ結果、どのような成果がみられたか、そして取り組むうえでどのような課題があると感じているのかについて報告する。

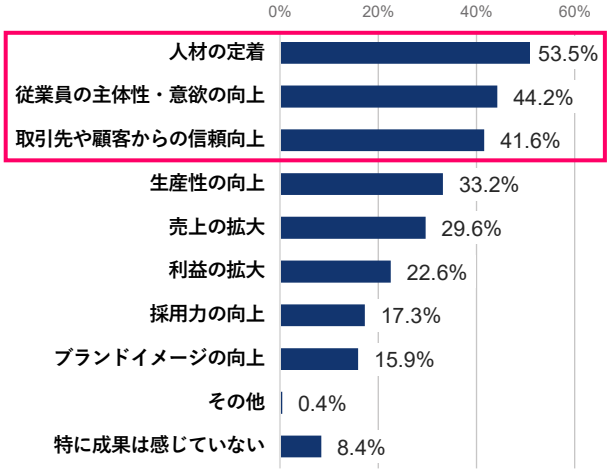
1-1. 人的資本経営の取り組みによる成果

まず、人的資本経営に取り組んでいる企業に、取り組みによる成果を聞いた。その結果は、「人材の定着」が53.5%で最も多く、次いで「従業員の主体性・意欲の向上」が44.2%、「取引先や顧客からの信頼向上」が41.6%となった。この人的資本経営に取り組んでいる企業226社のうち、207社の91.6%が何らかの成果を実感していると回答していた。

さらに、成果を実感している207社に、最も大きく感じている成果を1つだけ選んでもらった。「人材の定着」が30.4%で最も高く、次いで「従業員の主体性・意欲の向上」が21.7%、「取引先や顧客からの信頼向上」が16.4%で、複数回答と同じ回答が並んだ。これらは多くの企業が挙げているだけでなく、最も大きな成果としても選ばれており、人的資本経営の中心的な成果として実感されているといえる。一方、「売上の拡大」「利益の拡大」など、直接的な業績面の成果を挙げた企業は相対的に少なく、業績面の成果は、実感はされていても、最も大きな成果としては選ばれにくいことがわかる。

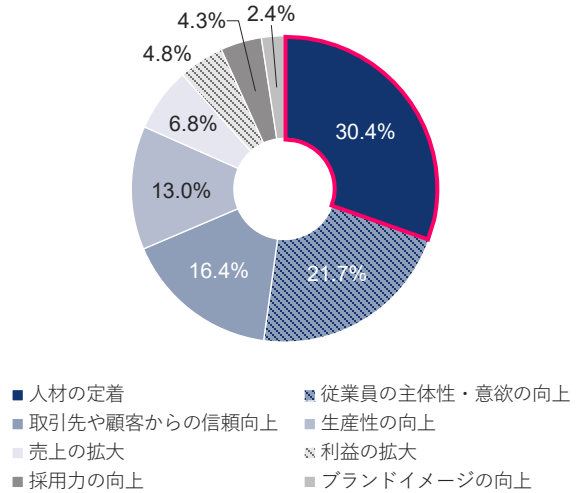
人的資本経営による成果は、人材の定着や従業員の主体性・意欲の向上など、人材や組織に関する変化として実感されている傾向がみられた。人的資本経営が目指すのは、人材への投資を企業価値の向上につなげることだ。人材・組織面に表れ始めた変化を、業績や企業価値の向上にどうつなげていくかが、今後の焦点となるだろう。

■ 人的資本経営の取り組みによって実際に感じている成果（n=226）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

■ 人的資本経営で最も大きく感じている成果（n=207）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

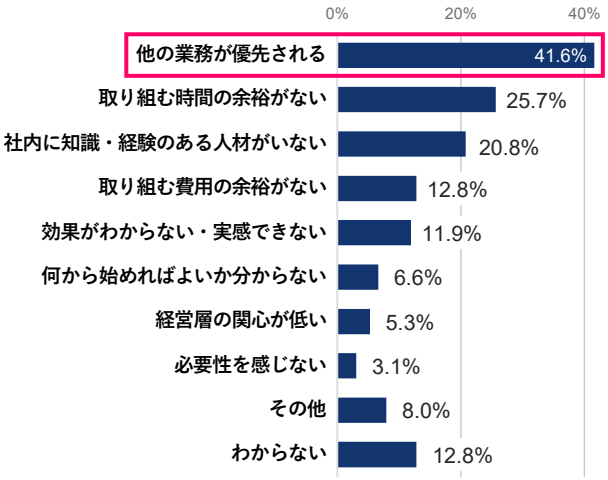
1. 人的資本経営の取り組みによる成果

1-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題

次に、人的資本経営に取り組んでいる企業に対して、取り組むうえでの課題を聞いた。
最も回答が多かったのは「他の業務が優先される」で、41.6%であった。
同調査の結果をまとめた前回のレポート※では、人的資本経営に取り組めていない企業に対してその理由を聞いており、「他の業務が優先される」の割合が42.2%となり、最も高かった。取り組みの有無にかかわらず、取り組みを始めた後も、他の業務より後回しになりやすいという課題は残り続けていることがうかがえる。次いで、「取り組む時間の余裕がない」が25.7%、「社内に知識・経験のある人材がいない」が20.8%であった。人的資本経営に取り組むうえで、日々の業務との両立や、取り組みに必要な時間・人材の確保が課題となっていることがわかる。
人的資本経営を一時的な施策にとどめず、継続的に進めるには、経営方針や事業計画にその方針を位置づけ、日常の業務や意思決定に組み込んでいくことが重要だろう。
人的資本経営に取り組めていない企業において２位だった「何から始めればよいか分からない」は取り組んでいる企業では6.6%にとどまっており、課題は始め方よりも、時間や人材の確保に移っているとみられる。一方で、取り組んでいても進め方に迷う企業が一定数あることから、始めた後の取り組みを支える情報や支援も求められるだろう。

※ブルーレポート2026 11月号『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～』 https://gdx-research.com/wp-content/uploads/2026/09/bluereport_202611.pdf

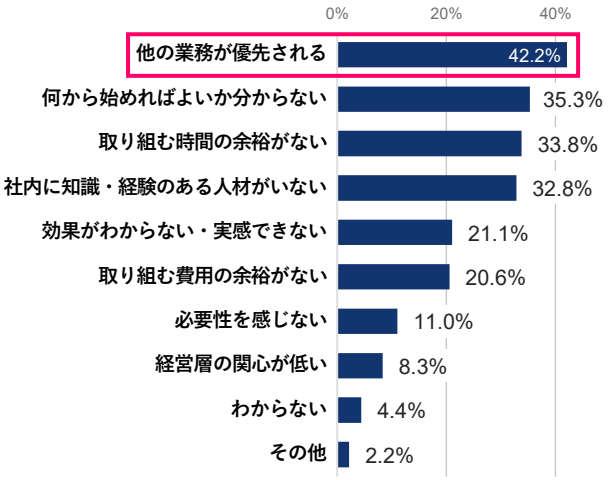
■ **人的資本経営に取り組むうえでの課題**（n=226）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

再掲

■ **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

1. 人的資本経営の取り組みによる成果

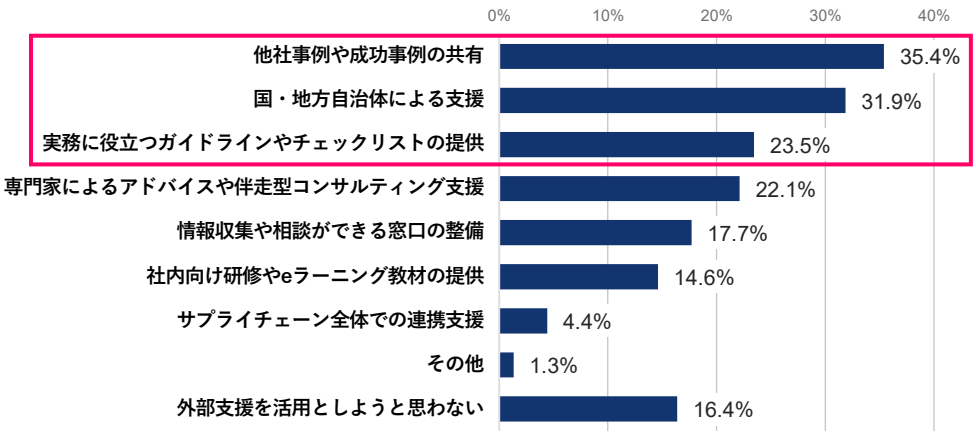
1-3. 人的資本経営における外部支援の活用意向

第１章の最後に、人的資本経営に取り組んでいると回答した企業に対して、人的資本経営を進めるための、外部支援の活用意向について調査した結果を報告する。

人的資本経営を進めるうえで活用したい外部支援では、「他社事例や成功事例の共有」が35.4％で最も高く、次いで「国・地方自治体による支援」が31.9％となった。また、「実務に役立つガイドラインやチェックリストの提供」が23.5％、「専門家によるアドバイスや伴走型コンサルティング支援」が22.1％と続いた。前ページの「人的資本経営に取り組むうえでの課題」では、日々の業務との両立や、時間・人材の確保が課題として挙げられており、外部支援には、専門家による個別の支援よりも、他社の実践例や公的な支援など、限られた時間で自社の取り組みに活用できる情報が求められているとみられる。

一方、「外部支援を活用しようと思わない」は16.4％で、残る83.6％の企業は、何らかの外部支援を活用したいと考えている。このように、多くの企業にとって外部支援は人的資本経営を進めるうえで有力な選択肢となっている。ただし、他社の事例や一般的な情報は、そのままでは自社に当てはめにくい面もある。支援する側には、情報を提供するだけでなく、各企業が自社の課題や実務に結びつけて活用できる形で届けることが、活用を促すうえで重要と考えられる。

■ **人的資本経営における外部支援の活用意向**（n=226）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

2. 人材の定着を支える取り組み

2. 人材の定着を支える取り組み

第１章では、人的資本経営に取り組んだ成果として「人材の定着」が最も多く挙げられたことを報告した。本章では、この「定着」に着目し、定着の度合いによって取り組みにどのような違いがみられるかを報告する。

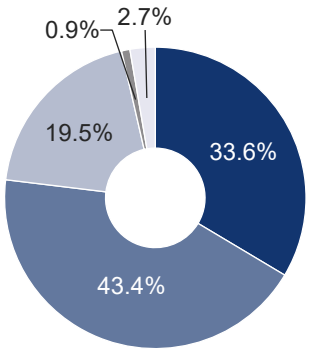
2-1. 従業員の定着状況

人的資本経営に取り組んでいる企業に、従業員の定着状況を聞いたところ、「定着しており、離職はほとんどない」が33.6％（76社）、「おおむね定着している」が43.4％（98社）となり、合わせて77.0％の企業が、従業員は定着していると回答した。一方、「どちらともいえない」「やや離職が多い」「離職が多い」の合計は19.5％（44社）であった。なお、この定着の状況は、離職率などの実数ではなく、経営者の認識を聞いたものである。

第２章では「定着しており、離職はほとんどない」（76社）、「おおむね定着している」（98社）、それ以外（44社）の３つに分けて比較し、定着の度合いによって取り組みに違いがみられた項目を中心に報告する。あわせて、差がみられなかった項目のうち、注視したいものも取り上げる。なお、「わからない」「従業員はいない」と回答した８社は、比較の対象から除いている。

再掲

■ **従業員の定着状況**（n=226）



■ 定着しており、離職はほとんどない
33.6%（76社）

■ おおむね定着している
43.4%（98社）

■ どちらともいえない／やや離職が多い／離職が多い
19.5%（44社）

■ わからない　■ 従業員はいない

調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

2. 人材の定着を支える取り組み

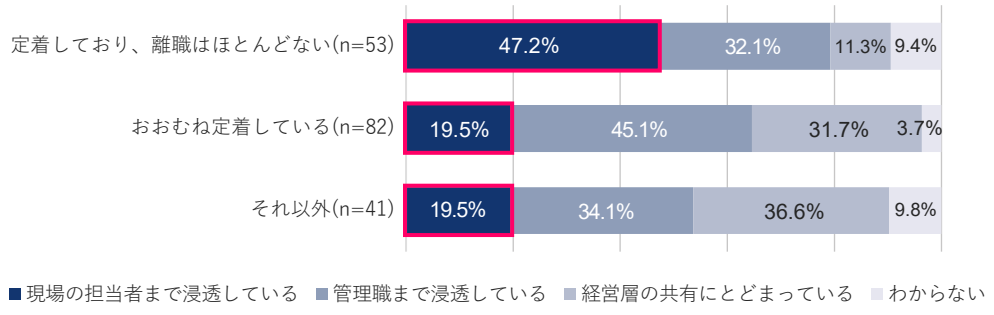
2-2. 経営計画の従業員への浸透状況

では、定着の度合いによって、取り組みにどのような違いがみられたのか。まず差がみられたのが、経営計画を策定している企業に聞いた、経営計画の従業員への浸透状況である。人的資本経営を推進するためには、経営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ため、それを定着の度合い別に比較した。

経営計画の従業員への浸透状況をみると、「現場の担当者まで浸透している」は、「定着しており、離職はほとんどない」企業で47.2%と最も高く、「おおむね定着している」企業（19.5%）、それ以外の企業（19.5%）を大きく上回った。「現場の担当者まで」と「管理職まで」を合わせると、離職がほとんどない企業で約８割、おおむね定着している企業で６割台半ば、それ以外の企業で５割強と、定着の度合いが高いほど多かった。一方、「経営層の共有にとどまっている」は、それ以外の企業で36.6%、おおむね定着している企業で31.7%であったのに対し、離職がほとんどない企業では11.3%にとどまった。

離職がほとんどない企業では、経営計画が現場の担当者まで届いている割合が高く、経営の方向性を経営層だけでなく組織全体で共有している傾向がみられた。従業員が自社の目指す方向を理解していることが、働き続ける納得感につながり、定着を支えている可能性がある。経営計画は策定するだけでなく、その内容を現場まで浸透させることが、人材の定着を考えるうえでも重要といえるのではないだろうか。

■ 経営計画の従業員への浸透状況



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

2. 人材の定着を支える取り組み

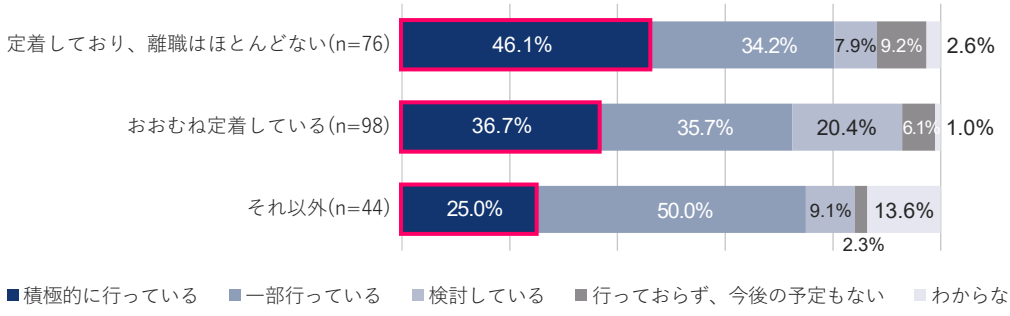
2-3. 業務負担軽減のための投資

次に、業務負担軽減のための投資についての調査結果を報告する。業務負担軽減のための投資の状況をみると、「積極的に行っている」と「一部行っている」を合わせた割合は、「定着しており、離職はほとんどない」企業で80.3%と８割を超え、おおむね定着している企業（72.4%）、それ以外の企業（75.0%）でも７割台と、取り組み自体は定着の度合いにかかわらず広がっていた。一方、「積極的に行っている」に絞ってみると、離職がほとんどない企業で46.1%と５割弱にのぼり、おおむね定着している企業（36.7%）、それ以外の企業（25.0%）の順に、定着の度合いが高いほど多かった。

業務負担軽減のための投資は、定着の度合いにかかわらず多くの企業が取り組んでいるが、その積極度には違いがみられた。離職がほとんどない企業では、積極的に進めている企業が多いのに対し、それ以外の企業では「一部行っている」が半数（50.0%）を占め、取り組みが部分的にとどまる企業が多かった。

業務負担軽減のための投資を、どこまで積極的に進めているかが、従業員が長く働き続けられる環境づくりにつながり、定着を支えている可能性がある。

■ 業務負担軽減のための投資



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

2. 人材の定着を支える取り組み

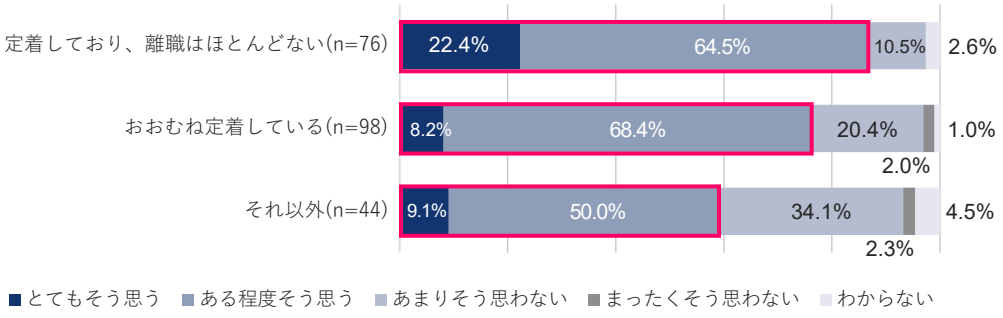
2-4. 従業員が主体的に行動する組織風土があるか

次に差がみられたのが、従業員が主体的に行動する組織風土があるかである。ここまで見てきた取り組みに加え、職場の状態にも違いがみられるのかを比較した。

従業員が主体的に行動する組織風土があるかを聞いたところ、「とてもそう思う」と「ある程度そう思う」を合わせた割合は、「定着しており、離職はほとんどない」企業で86.9%、「おおむね定着している」企業で76.6%、それ以外の企業で59.1%と、定着の度合いが高いほど多かった。特に「とてもそう思う」は、離職がほとんどない企業で22.4%と、おおむね定着している企業（8.2%）、それ以外の企業（9.1%）の2倍以上であった。

ここまで報告した経営計画の浸透、業務負担軽減への積極的な投資、従業員が主体的に行動する組織風土のいずれも、離職がほとんどない企業で高い傾向がみられ、これらの要素は従業員の定着と関係している可能性がある。例えば、従業員が長く働くことで経験が積み重なり、経営の方針への理解や従業員同士の信頼関係も深まるため、主体的に動ける職場になるという見方もできる。両者は互いに影響し合っていると考えられる。人材の定着には、個々の取り組みとあわせて、従業員が主体的に動ける風土を育てる視点も欠かせないといえるのではないだろうか。

■ 従業員が主体的に行動する組織風土があるか



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

2. 人材の定着を支える取り組み

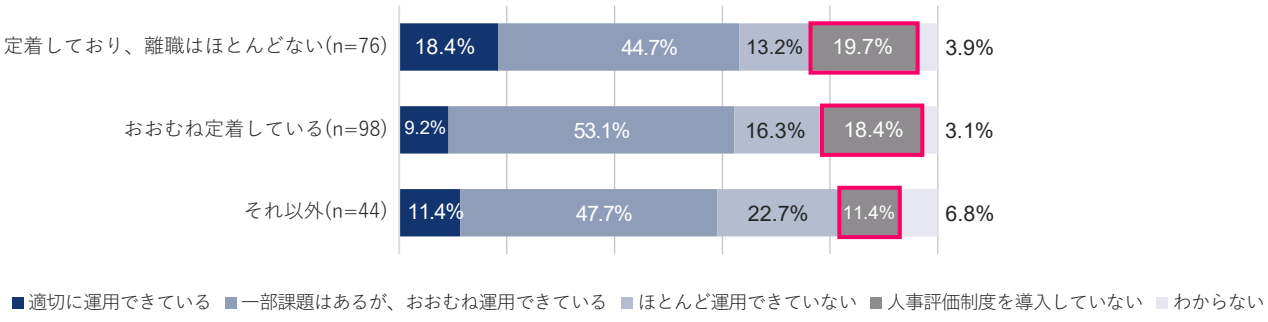
2-5. 人事評価制度の整備

最後に、ここまでは定着の度合いによって差がみられた項目に着目してきたが、差がみられなかった項目のなかにも着目したいデータがあるので報告したい。人事評価制度の運用状況である。人事評価制度は、従業員の成長や納得感を支える仕組みの一つであり、定着している企業ほど適切に運用できていると予想されるが、その実態はどうだろうか。

しかし、「適切に運用できている」を見ると、「定着しており、離職はほとんどない」企業が18.4%と最も高いものの２割に満たなかった。また、「人事評価制度を導入していない」は、「定着しており、離職はほとんどない」企業で19.7%、「おおむね定着している」企業で18.4%、それ以外の企業で11.4%であり、定着の度合いと人事評価制度の運用状況の間に、明確な関連はみられなかった。人材が定着しており、離職はほとんどない企業でも、約２割は評価制度を導入しておらず、ほとんど運用できていない企業を含めると３割を超えていた。

現在は人材が定着していても、従業員が増えたり、経営者の目が届きにくくなったりした際に、評価への不満が離職の要因となる可能性もある。定着しているから問題ない、と考えるのではなく、定着している今のうちに、自社の規模や段階に合った評価の仕組みを整えておくことも必要ではないだろうか。

■ 人事評価制度の整備



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

3. コラム：中小企業とAI人材

3. コラム：中小企業とAI人材

AI人材の必要性と確保状況

AI（Artificial Intelligence/人工知能）とは、学習や推論、判断など人間の知的な働きを、コンピューター上で実現する技術のことです。近年は文章や画像、動画などを作る「生成AI」にも注目が集まっています。

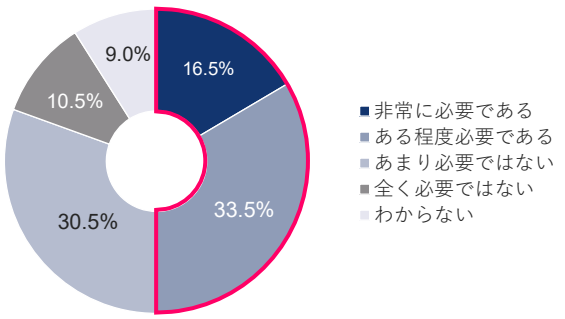
AI技術は、ビジネス領域から日常生活に至るまで、幅広く活用されています。企業がAIを導入する場合には、AIを活用できる人材、いわゆる「AI人材」の確保が欠かせません。では、中小企業ではAI人材がどの程度必要とされているのでしょうか。また、必要としている企業ではその確保が進んでいるのでしょうか。ここではその調査結果を報告します。

まずAI人材の必要性については、「非常に必要である」（16.5%）と「ある程度必要である」（33.5%）を合わせ、50.0%の企業が必要だと回答しました。このことから、中小企業でもAI人材の確保、または確保への期待感が広がっていることがわかります。

次に、AI人材の必要性を感じている企業に対し、その確保・活用状況について聞いたところ、「社内で育成を進めている」が44.3%で最も高くなりました。その他、「外部専門家・コンサルタントを活用している」は19.5%、「外部から採用している」は4.5%でした。一方、「まだ確保できていない」と回答した企業は36.6%に及んでいます。

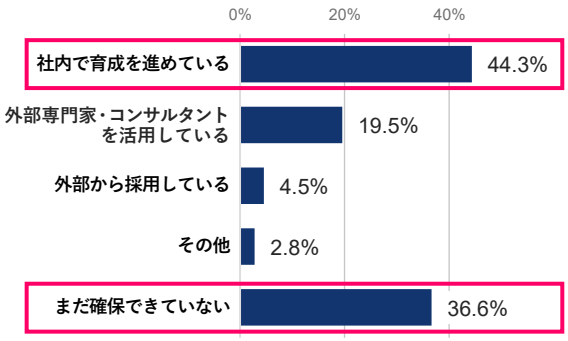
このように、AI人材の確保を既存の従業員の育成に頼る企業が多い一方で、実際には確保できていない企業も多く、必要な人材の確保に苦慮する中小企業の実態が浮き彫りになりました。

AI人材の必要性（n=1,145）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

AI人材の確保状況（n=1,145）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

3. コラム：中小企業とAI人材

AI人材確保に向けた外部専門人材の活用意向

前ページでは中小企業におけるAI人材の必要性と、その確保状況について報告しました。AI人材の確保が難しい中小企業にとって、外部の専門人材を活用することもひとつの選択肢になるでしょう。しかし、AI人材を必要と考える企業に確保状況を問う設問で、「外部専門家・コンサルタントを活用している」を選択した企業は19.5%にとどまっています。ここでは、中小企業による外部の専門人材の活用意向について、調査結果から読み解くことにします。

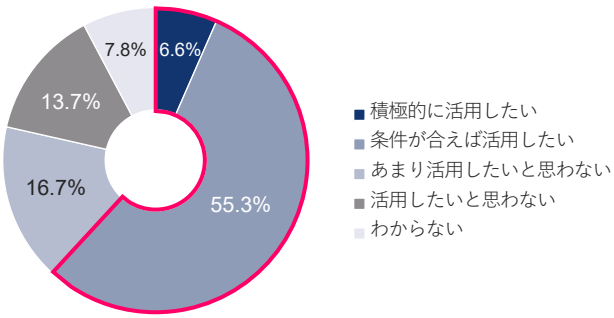
AI人材を必要としつつ、現在は外部専門家・コンサルタントを活用していない企業に対し、今後の活用意向を聞きました。その結果は「積極的に活用したい」が6.6%、「条件が合えば活用したい」が55.3%となり、合わせて61.9%が活用意向を示しました。現在は活用していない企業でも、６割以上が条件次第で活用を考えていることがわかりました。

最後に参考として、AI人材を必要と考える企業に対し、仮に外部の専門人材の活用に対する補助金や助成制度などの公的支援※があった場合の活用意向を聞くと、「積極的に活用したい」（23.9%）と「内容次第では活用を検討したい」（59.0%）を合わせて、82.9%の企業が活用に前向きな姿勢を示しました。

これらの結果から、AI人材の確保に向けて外部の専門人材を活用することは、現在は活用していない企業にとっても選択肢の一つとして意識されていることがわかります。また、費用面を含む活用条件や支援の有無が、外部人材の活用を検討するうえでの要因の一つになっていることがうかがえます。

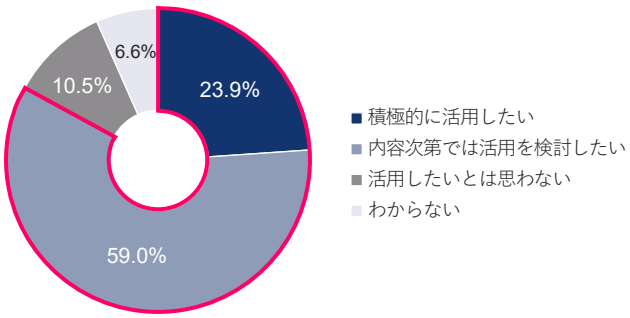
※今回の調査における公的支援については仮定の質問であり、現在そのような支援制度があることを示すものではありません。

■ 外部の専門家やコンサルタントの活用意向
（n=503）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

■ 公的支援がある場合の外部専門人材の活用意向
（n=573）



調査期間：2026年8月4日～2026年9月4日

4. まとめ・あとがき

4. まとめ・あとがき

○ 人的資本経営を経営計画に組み込み、人材の定着と持続的な成長を

本レポートでは前号に引き続き、中小企業における人的資本経営の取り組み実態を取りまとめた。前号では人的資本経営を経営戦略や人材戦略などと関連づけて分析したが、今回はそれを踏まえ、人的資本経営による成果や、人材の定着を支える取り組みについて報告した。

第１章の「人的資本経営の取り組みによる成果」では、取り組みによる成果や課題、外部支援の活用意向などを紹介した。成果としては「人材の定着」「従業員の主体性・意欲の向上」「取引先や顧客からの信頼向上」などが上位になった。一方、課題では「他の業務が優先される」が最も多く、次いで時間の余裕のなさや人材不足などが続いた。また、外部支援では、「他社事例や成功事例の共有」「国・地方自治体による支援」などを求める声が多かった。

続く第２章では「人材の定着を支える取り組み」に注目して分析を行った。定着状況については、「定着しており、離職はほとんどない」「おおむね定着している」を合わせ、77.0％の企業が定着していると回答した。さらに定着の度合いによって、「経営計画が従業員に浸透している」「従業員が主体的に行動する組織風土がある」などの人的資本経営に関わる取り組み内容にどのような違いがあるかを分析すると、従業員が定着している企業ほど、取り組みを積極的に進めている傾向が見られた。

日々の業務に追われる中小企業にとって、人的資本経営の取り組みはどうしても後回しになりがちだ。そこで重要なのは、人的資本経営を本業と切り離された特別な取り組みとしてではなく、経営計画の一部として位置づけることである。それにより、取り組みの目的や優先順位が明確になり、継続的に進めやすくなるだろう。また、従業員が定着している企業では、そうではない企業よりも、人的資本経営に関わる取り組みを進める割合が高い傾向が見られた。自社の目指す方向性を従業員と共有し、働きやすい職場環境の整備を多面的に進めることで、人材の定着、ひいては持続的な成長につながると考えられる。

人材の定着に課題を感じている企業は、まず、経営計画を現場の担当者まで伝えることや、業務負担を減らす投資を「一部」の取り組みから「積極的」な取り組みへ広げることなど、取り組みやすいところから検討してみてはどうだろうか。

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。

