

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT **mini**

FOR SOCIAL VALUE

中小企業の人的資本経営

～具体的取り組み②、効果、推進に向けて～

2024

4

2024年3月22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

人的資本経営に取り組んだ企業の半数以上が
効果を実感

※当所で調査した4つの項目における結果

人的資本経営の課題の1位は **時間がかかる**

人的資本経営を進めるうえで最も必要な支援は
国や政府からの補助制度

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：2023年12月11日～2024年2月8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：973人

中小企業と人的資本経営

経済産業省によると、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考え方」とされています（「人材版伊藤レポート2.0」2022年）。企業が活用する人材について、単純に「資源」と捉えて雇用により確保・囲い込みをするか、人材が持つ知識や資質などを投資対象の「資本」と捉え、企業内での経営戦略に活かすために積極的な投資を行っていくか。企業価値を高め、中長期的な成長を実現するために、近年は人材の価値を引き出す後者の「人的資本経営」の考え方が、今後の企業の成長には不可欠であるとして注目が集まっています。

この「人的資本経営」は大手企業を中心に取り組まれています。中小企業の取り組みはどのくらい進んでいるのでしょうか。前号で、中小企業の人的資本経営に関する認知や取り組み状況に関する調査結果を報告したところ、認知している企業は27.1%、実際に取り組んでいる企業は21.2%と、まだまだ少ない結果でした。前号に引き続き、取り組み実態を検証しています。

また、人的資本経営の可視化項目として7つのカテゴリがあります（育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ、健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理）。前号ではその前半4つに関する中小企業の取り組みを紹介しました。本レポートでは、「健康・安全」以降の3項目について紹介するほか、人的資本経営の導入に伴う効果や課題、求める支援内容などに関して行った中小企業経営実態調査の結果を通し、中小企業の人的資本経営の実態に迫ります。

■ ブルーレポートmini 2024年 4月号 目次

1. 中小企業の人的資本経営（健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理）	4
1-1. 健康・安全	6
1-2. 労働慣行	7
1-3. コンプライアンス／倫理	9
2. 人的資本経営の効果、課題、求める支援	11
2-1. 人的資本経営に取り組んだ効果	12
2-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題	13
2-3. 人的資本経営に向けた支援の要望	14
コラム 人的資本経営についての参考情報	15
3. まとめ・あとがき	17

1. 中小企業の人的資本経営

(健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理)

1. 中小企業の人的資本経営

人的資本経営で取り組む項目の詳細は「育成」、「エンゲージメント」、「流動性」、「ダイバーシティ」、「健康・安全」、「労働慣行」、「コンプライアンス／倫理」の7項目があり、前回のレポートで「育成」から「ダイバーシティ」の4項目について報告した。本レポートでは残りの3項目、「健康・安全」、「労働慣行」、「コンプ

ライアンス／倫理」について報告する。

なお、この具体的取り組み項目の調査結果は、引き続き前回のレポートの「1-2. 人的資本経営への取り組み意欲」の設問において「はい」または「どちらともいえない」を選択した経営者の回答としている。



1. 中小企業の人的資本経営

1-1. 健康・安全

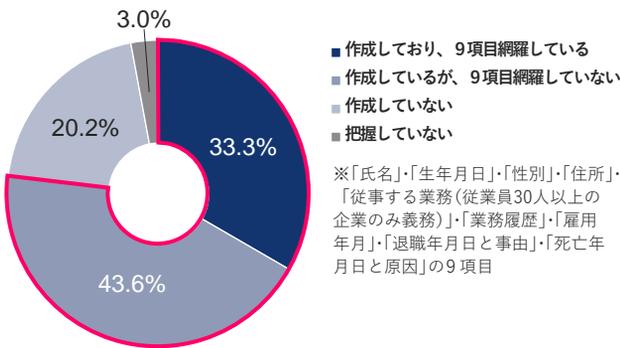
最初に「健康・安全」の取り組みに関する、3つの詳細項目の調査結果を報告する。具体的には、「従業員名簿の作成」「労災発生件数」「労災死亡者数」の設問を設定した。

「従業員名簿」については、氏名、生年月日を含む9項目（詳細は当該グラフ下に記載）を網羅したうえでの作成が義務である。9項目まで網羅して作成できている中小企業は33.3%、9項目は網羅していないが作成はしているが43.6%を併せて77.9%、残りの約2割は労働基準法にて

作成・保管が義務付けられているにもかかわらず対応できていない状況であった。

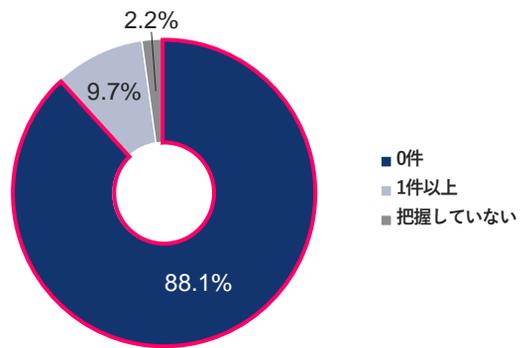
残り2つの「労災発生件数」「労災死亡者数」については、大半の回答者が0件だが、労災、それによる死亡者が発生している。何よりも状況を把握できていないという状態が問題と考える。従業員の情報の把握、そして健康で安全に働ける場づくり、労働環境の整備ができていないかは、経営者の最重要課題の1つだと考える。

■ 従業員名簿の作成 (n=812)



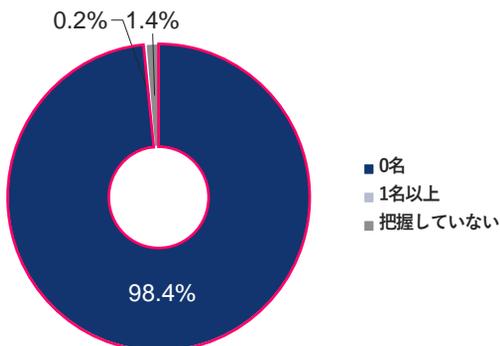
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 労災発生件数 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 労災死亡者数 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

1. 中小企業の人的資本経営

1-2. 労働慣行

次に「労働慣行」の項目の調査結果である。企業と労働者、または労働者間において、公正な関係を築くための取り組みである「労働慣行」については、雇用契約書や勤怠管理などを含めた5つの詳細項目によって調査をした。

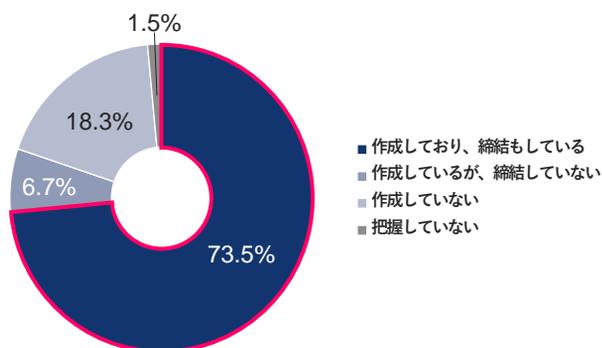
まず、「雇用契約書」は73.5%の企業が作成し、締結していた。ただ、残りの約3割は従業員と正しい契約が締結できていないため、雇用主と従業員間のトラブルを回避するためにも、これ

を機に実施することを期待したい。

「勤怠管理」についても同様に7割を超える中小企業が実施している状況だった。働き方改革関連法案が2019年4月から順次中小企業に対して施行されたが、これを機に勤怠管理をはじめた中小企業もいただろう。

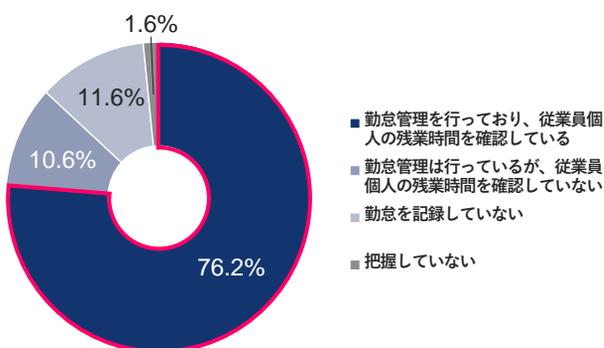
そこから約5年間の経過し、従業員の勤怠情報の把握、管理がある程度一般的になりつつあることがわかった。

■ 雇用契約書の作成、締結 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 勤怠管理の実施 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

1. 中小企業の人的資本経営

「労働慣行」に関連する、残り3つの調査結果を報告する。「児童労働者」がいるか、については1.5%というわずかな割合だが、はいと回答している経営者がいた。例外規定に基づいていない場合は、早急な見直しを実施していただきたい。

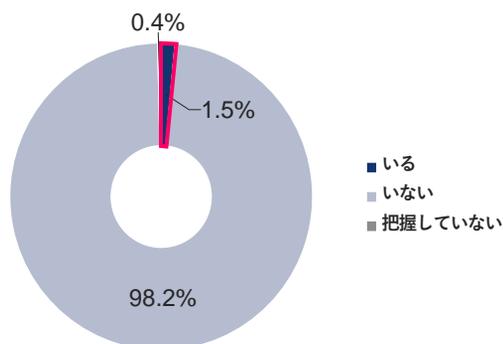
「男女賃金差異」については約半数の企業が把握していた。

最後の、従業員の人権について明文化する「人権ポリシー」では、明文化しており、従業員へ

の教育まで行っている企業は6.2%で、どちらもしていないを選択した経営者が75.5%と多数を占める状況であった。

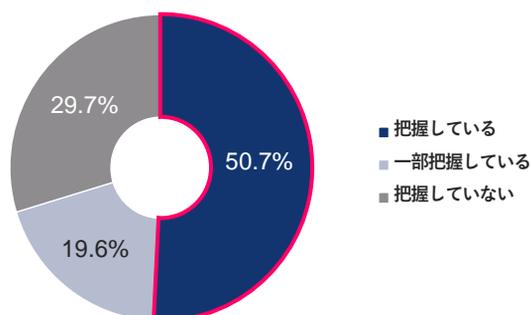
人権についてのポリシー、方針は企業によって異なり様々であるため、労働時間や多様性の重視、ハラスメントの禁止など、従業員個人の人権をどこまで尊重するか、しっかり明文化し従業員に伝えることは、人的資本経営を進めるうえでも重要だろう。

■ 児童労働者があるか (n=812)



※ 児童労働とは15歳未満の労働している従業員を指す
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

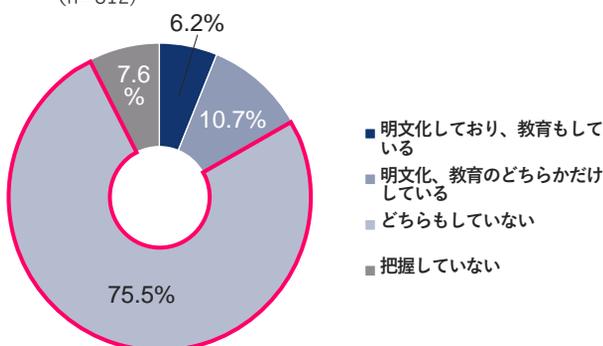
■ 男女賃金差異の把握 (n=812)



※正規雇用労働者の男女の賃金の差異 = (女性正規労働者の平均年間賃金) ÷ (男性正規労働者の平均年間賃金) × 100%
非正規雇用労働者の男女の賃金の差異 = (女性非正規労働者の平均年間賃金) ÷ (男性非正規労働者の平均年間賃金) × 100%
全労働者の男女の賃金の差異 = (女性全ての労働者の平均年間賃金) ÷ (男性全ての労働者の平均年間賃金) × 100%

調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 「人権ポリシー」の明文化と関連する教育の実施 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

1. 中小企業の人的資本経営

1-3. コンプライアンス／倫理

人的資本経営に取り組むうえでの7項目の最後「コンプライアンス／倫理」については、5つの調査項目に基づいて検証を試みた。

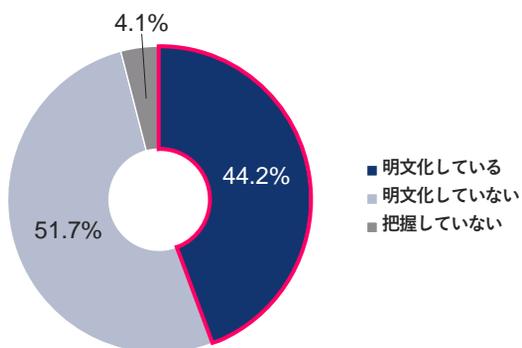
1つ目は経営理念・ビジョンを明文化しているかどうか、である。会社が何のために存在しているかを示す経営理念、どこに向かうのかを示すビジョンを明文化できているのは半数に満たず、44.2%であった。

今回の内容に近い調査として、2023年度の1回

目として行った中小企業経営実態調査の「会社のビジョンの有無」に関する調査データがある。そこでもビジョンがある割合は42.0%と半数を下回っており、今回と近い結果であった。

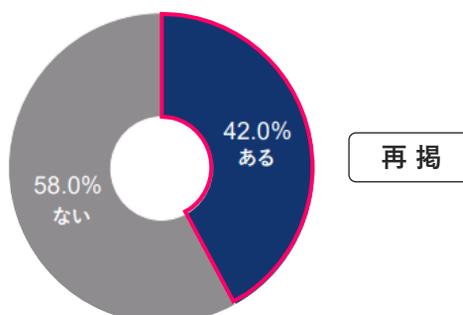
人的資本経営を含めた経営全般においても、経営理念やビジョンの明文化は最も重要なことといえるだろう。全ての中小企業で経営理念・ビジョンの明文化が整うことを期待したい。

■ 経営理念・ビジョンの明文化 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 会社のビジョンの有無 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

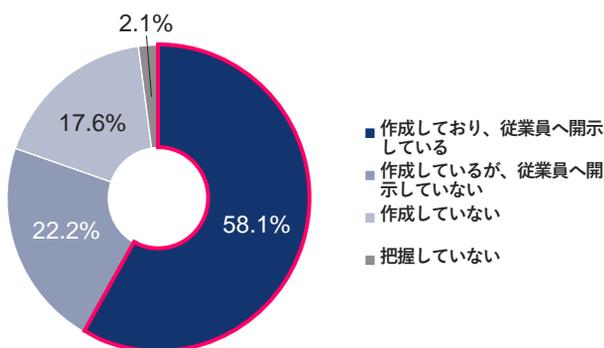
1. 中小企業の人的資本経営

「コンプライアンス／倫理」に関わる残りの調査結果を報告する。社内規則や法令遵守に関連する項目が中心で、企業として社会的な信用を獲得し、維持するために基本的にできていることが理想だが、どの項目も実施、徹底できている割合は多くないのが現状だ。

「就業規則」の作成、開示は6割近い企業が実施できているが、それ以外の項目については、3割未満という状況であった。

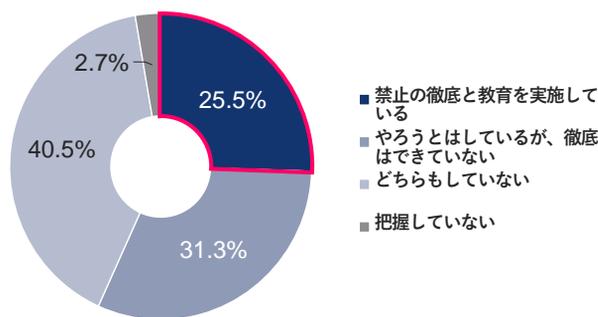
昨今、コンプライアンスを遵守できていない企業の不祥事が相次いで起こり、コンプライアンスや倫理についての理解、取り組みはより一層重要性を増している。これらに関する自社の方針を明確にし、従業員に開示し、従業員向けの研修を行うことにより、経営者の想いや考えを従業員に伝えるだけでなく、従業員の教育やエンゲージメントにもつながっていくだろう。今後の促進に期待したい。

■ 就業規則の作成、開示 (n=812)



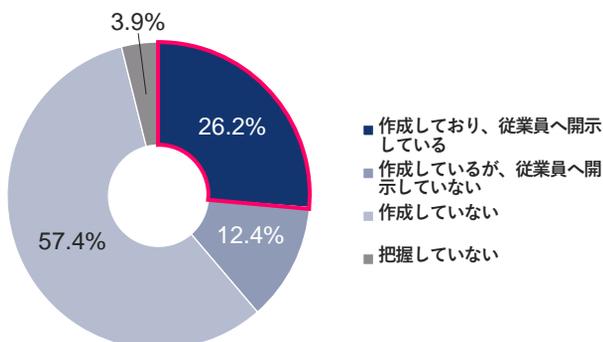
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 差別・ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育の実施 (n=812)



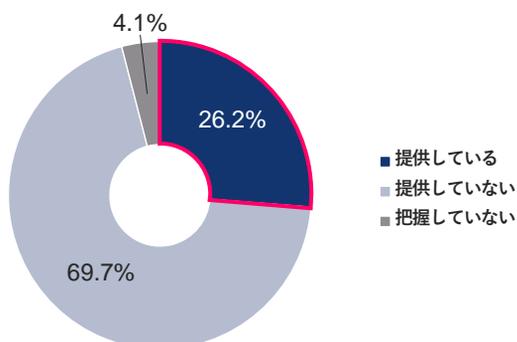
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ コンプライアンスに関する方針の開示 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ コンプライアンス研修の実施 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 人的資本経営の 効果、課題、求める支援

2. 人的資本経営の効果、課題、求める支援

前章までにおいて、人的資本経営の7項目に関する取り組み状況をお伝えしてきた。

ここからは、人的資本経営に取り組んだ効果や

取り組むうえでの課題、人的資本経営の促進においてどのような支援が必要か、についての調査結果を報告する。

2-1. 人的資本経営に取り組んだ効果

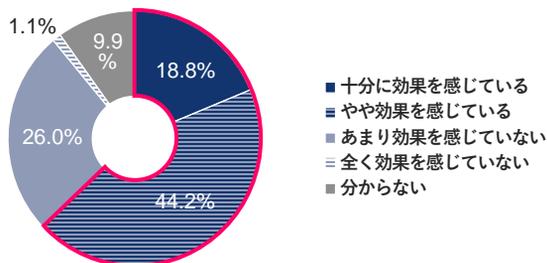
効果については、人的資本経営に「十分取り組めている」、「ある程度取り組めている」と回答した181社に対して、以下の4項目を設定して聞いた。最も多かったのは、4項目全てにおいて「やや効果を感じている」であった。「十分に効果を感じている」と合わせると、売上拡大が63.0%、競合優位性の構築が63.6%、人材強化や従業員のモチベーションの向上が75.7%、対外的な評価が57.4%となった。

人的資本経営は人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出す取り組みであることから、やはり人材強化や従業員のモチベーションの向上に効果を感じる、という経営者が多かった。

人的資本経営に取り組むことにより何かしらの効果を得られる可能性があると考えられる。取り組むことでどのような効果があるかよくわからない、という企業は参考にしてみたいだろうか。

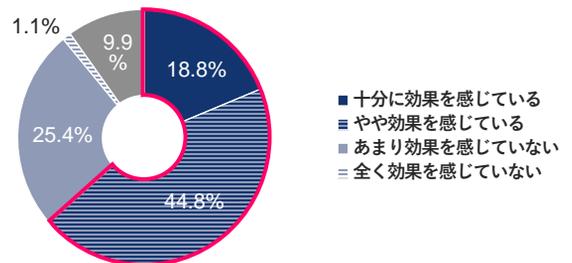
■ 人的資本経営に取り組んだ効果 (n=181)

【売上拡大】



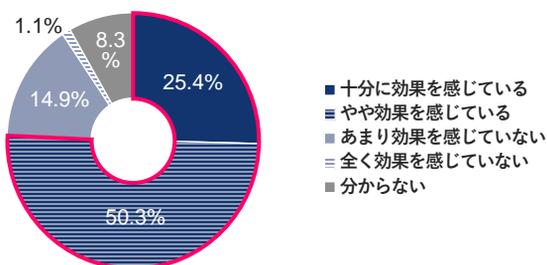
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

【競合優位性の構築】



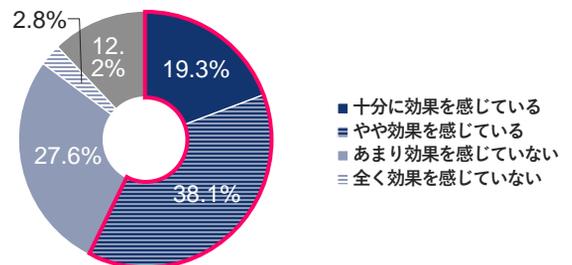
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

【人材強化や従業員のモチベーションの向上】



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

【対外的な評価】



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日 12

2. 人的資本経営の効果、課題、求める支援

2-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題

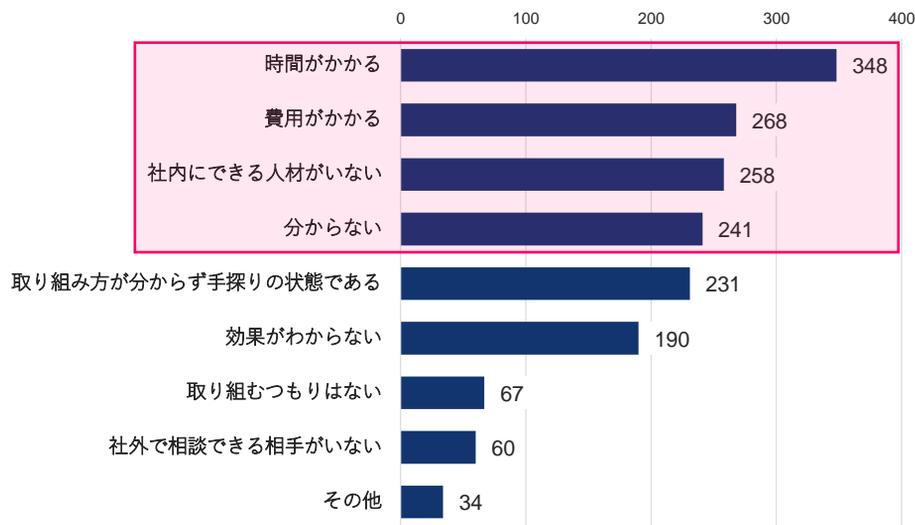
ここでは、人的資本経営を進めるうえでの課題について、回答者全員に複数回答で聞いた。最も多かった課題は、「時間がかかる」で348人、次に「費用がかかる」で268人であった。

このような課題は、DXやGXに取り組むうえでの課題について調査した際にも上位であった。DXやGXと同様に、新たなことに取り組むうえで避けては通れない課題なのであろう。

次に、「社内にできる人材がない」で258人、課題がそもそも何なのか「分からない」の241人が上位となった。

「その他」の回答では、すでに積極的に取り組んでおり「課題を感じていない(課題はない)」と回答する経営者や、「従業員がない、家族経営のため取り組む必要性がない」などの回答が多かった。

■ 人的資本経営に取り組むうえでの課題 (n=873、複数回答)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 人的資本経営の効果、課題、求める支援

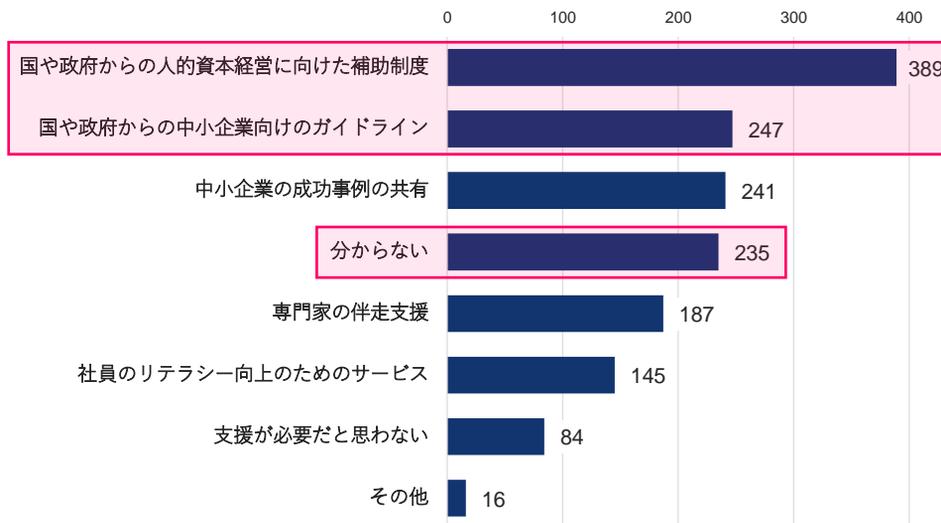
2-3. 人的資本経営に向けた支援の要望

最後に、中小企業が人的資本経営を進めていくうえで、どのような支援が必要か、についての調査結果を紹介しよう。ここでも回答者全員に対して調査を行っている。

最も多かった回答は、「国や政府からの人的資本経営に向けた補助制度」で389人が回答した。続いて、「国や政府からの中小企業向けのガイドライン」が247回答となった。中小企業が人的資本経営の取り組みを進めるために、国や政府に求めることが大きい傾向が見えた。

4番目に「分からない」という回答が235人にのぼっていることにも注目したい。人的資本経営について理解が進んでおらず、まだ取り組んでいない経営者は、そもそもどのような支援を求めればよいか分からないことも多いだろう。近年、様々な経営課題を外部の専門家と伴走しながら進める動きが増えている。専門家においては、具体的な施策の支援以外に、国や政府の方針、すべきことも中小企業経営者に伝え、自社にとって必要な支援が「分かる」状態になるような取り組みにも期待したい。

■ 人的資本経営を進めるうえでどのような支援が必要か (n=973、複数回答)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

コラム

○ 人的資本経営についての参考情報

本レポートでは、2回にわたり中小企業の人的資本経営推進状況をご紹介します。

大手企業と比べ、認知度や取り組み状況は低い一方で、取り組んでいる企業の過半数は効果を感じており、人的資本経営への取り組みが企業価値を向上させることをお伝えしました。

本ページでは、P.14の「人的資本経営に向けた支援の要望」でも多く回答を占めていた「国や政府からの人的資本経営に向けたガイドライン・補助制度」についてお伝えします。

まずご紹介したいのは、内閣官房より公表されている人的資本を可視化するための方法や、可視化までのステップについて解説するガイドラインの「人的資本可視化指針」です。

続いて、中小企業庁より公表されている人材育

成に関する課題を解消するための「中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン」です。

また、厚生労働省の「働き方改革特設サイト」では働き方改革に取り組む中小企業の事例が掲載されています。働き方改革は人的資本経営と関連するところも多いため、取り組んでいる企業の事例は参考になると思います。

補助制度については、厚生労働省から出されている「業務改善助成金」や「キャリアアップ助成金」があります。これらを活用することで、生産性向上や従業員の賃上げ額に応じて補助を受けられます。

今回紹介した情報や制度などをうまく活用しつつも、まずは目の前のできることから人的資本経営を推進していただければと思います。



[参考]

- 人的資本可視化指針 内閣官房 <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>
- 中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン 中小企業庁 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>
- 働き方改革特設サイト 厚生労働省 <https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/>
- 業務改善助成金 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001222481.pdf>
- キャリアアップ助成金 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11910500/001083208.pdf>

3. まとめ・あとがき

3. まとめ・あとがき

○ 人的資本経営に取り組む企業の多くが効果を実感

本レポートでは、人的資本経営の可視化項目として設定した7つの項目のうち、「健康・安全」「労働慣行」「コンプライアンス／倫理」の3項目について、取り組みの実態の調査結果を報告した。

事例を挙げると、「健康・安全」の実施状況を検証する目的で設定した「従業員名簿の作成」については、法令で定められている9項目を網羅している企業は33.3%にとどまり、更なる徹底が求められる状況が浮き彫りになった。また「コンプライアンス／倫理」に関連して、経営理念やビジョンの有無について聞くと、明文化している企業は44.2%と半数に満たない結果であった。一方、取り組みの進展が評価できる項目もある。

「労働慣行」に関する調査では、「雇用契約書の作成、締結」をしている企業、「勤怠管理の実施」（勤怠管理を実施し、従業員個人の残業時間を確認）をしている企業は、いずれも7割を超えた。2019年より働き方改革関連法が順次施行され、労働に関する取り決めの重要性が企業に周知されてきたことを示しているともいえるだろう。しかしながら、調査結果全体を通せば、中小企業の人的資本経営への取り組みは進んでいないといわざるを得ない。

人的資本経営への取り組みは、人材への投資を通して従業員のスキルアップや主体的な働き方を促せることに加え、業務の生産性向上、さらには業務における価値創造、中長期的な企業の成長が期待できるといわれている。

人的資本経営に取り組んでいる企業に対して、その効果を問う設問では、「売上拡大」「競争優位性の構築」「人材強化や従業員のモチベーションの向上」「対外的な評価」のいずれも、最も多い回答が「やや効果を感じている」となった。「十分に効果を感じている」と合わせると、4項目のいずれも過半数となり、「人材強化や従業員のモチベーションの向上」に至っては75.7%との結果が見られた。

人的資本経営に取り組むことで、効果を実感する経営者が多いことが本調査からも浮き彫りになったが、実際は時間や費用の確保に加え、目標設定や効果測定などの検証作業も必要になることから、経営者の負担が大きいのも事実である。人的資本経営に未着手の企業は、国や政府、関係機関が提供する情報や、時には専門家によるサポートなども活用しながら、取り組みを進めてみてはいかがだろうか。

今号では前号に引き続き中小企業の人的資本経営に関する具体的な取り組み事項に加え、取り組んだ効果や課題、促進するうえで求める支援についても報告しました。全体で見ると中小企業の人的資本経営はまだ道半ばといえるでしょう。一方で、しっかり取り組んでいる中小企業が効果を実感していることも事実です。当所の調査では項目にもよりますが、人材強化や従業員のモチベーションの向上においては75.7%の経営者が効果を実感

していました。人材を資本として捉え個々の能力を最大限に引き出し、人への投資を行う人的資本経営ならではの結果といえるのではないのでしょうか。企業の成長に欠かすことができない経営リソースである人材、中小企業の人的資本経営が進めば日本経済の発展にも必ずつながると考えています。今後も中小企業経営の一助となるような調査、研究内容の発信を続けてまいります。

フォーバル
GDxリサーチ研究所
所長 平良 学

