NewsRelease

GDXリサーチ研究所

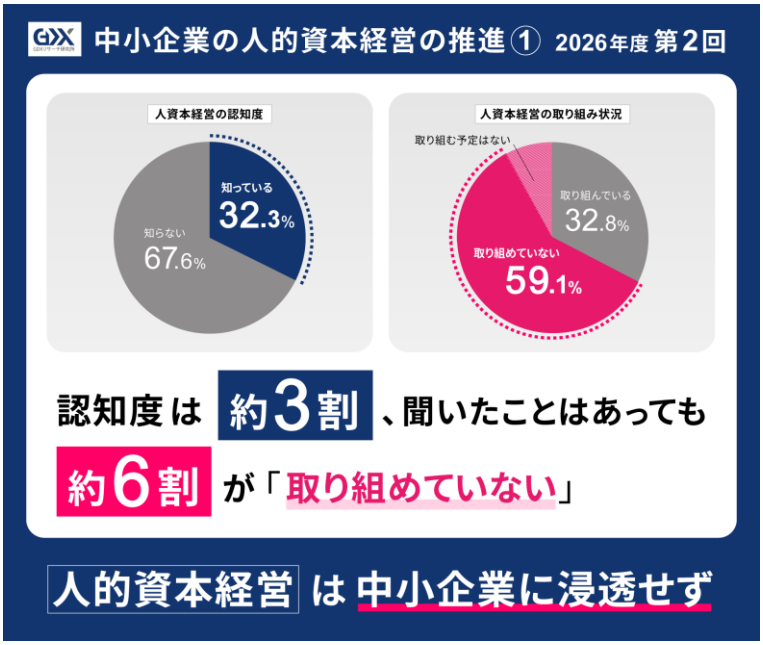
2026年11月12日

〈2026年度第2回　中小企業の人的資本経営の推進＜1＞〉

人的資本経営は中小企業に浸透せず

～認知は約3割、聞いたことはあっても約6割が「取り組めていない」～

Green(グリーン)とDigital(デジタル)を活用した中小企業の変革を目指すフォーバル GDXリサーチ研究所（本社：東京都渋谷区、所長：平良学）は、中小企業を対象に「人的資本経営の推進」に関する実態調査を実施しました。



2026年9月5日、厚生労働省は令和8年度の地域別最低賃金の改定額について、全ての都道府県で答申が行われたと公表しました。これにより、全国加重平均額は前年度から56円引き上げの1,177円となります。最高額（1,280円）に対する最低額（1,085円）の比率は84.8%（前年度83.4%）となり、12年連続で地域間格差の改善が見られました。改定額は、2026年10月1日から12月2日までの間に順次発効される予定です。

物価高や人手不足を背景に賃上げ要請が高まるなか、中小企業には、賃金引上げに加え、人材が能力を発揮し長く働ける環境づくりが求められています。本調査では、人材を、価値を生む資本と捉える「人的資本経営」の認知・実践状況、経営・人材戦略、人材定着・育成、労働環境を調査しました。人的資本経営を認知している企業は32.3%にとどまり、「聞いたことはあるが、よく知らない」と回答した企業までに、取り組み状況を聞いたところ、32.8%の企業しか人的資本経営に取り組んでいない実態が明らかになりました。

※出典：厚生労働省「全ての都道府県で地域別最低賃金の改定額が答申されました」（2026年9月5日公表）
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_75950.html

URL：https://gdx-research.com/wp-content/uploads/2026/09/bluereport_202611.pdf

【調査結果サマリー】

①人的資本経営を認知する企業は32.3%。

聞いたことがあるがよく知らない企業まで含んで聞いたところ、取り組んでいる企業は32.8%にとどまる。

②経営計画の現場浸透は約3割。定着を支えるのは「職場風土」と「実務育成」。

③労働環境・モチベーション向上施策が生産性向上に寄与する企業は84.1%。

※②・③は、人的資本経営に取り組む企業（n=226）を対象に集計

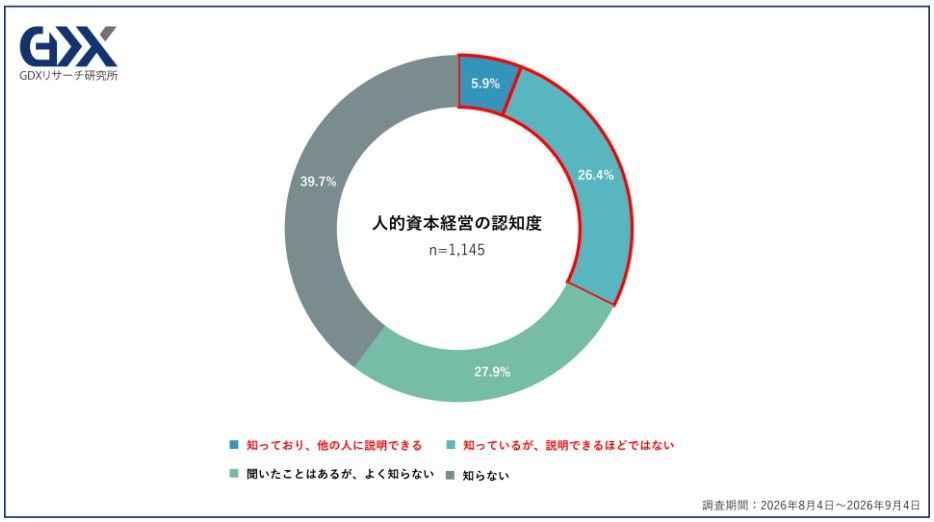
【アンケート概要】
・調査主体　　：フォーバル GDXリサーチ研究所
・調査期間　　：2026年8月4日～2026年9月4日
・調査対象者　：全国の中小企業経営者
・調査方法　　：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
・有効回答数　：1,145人

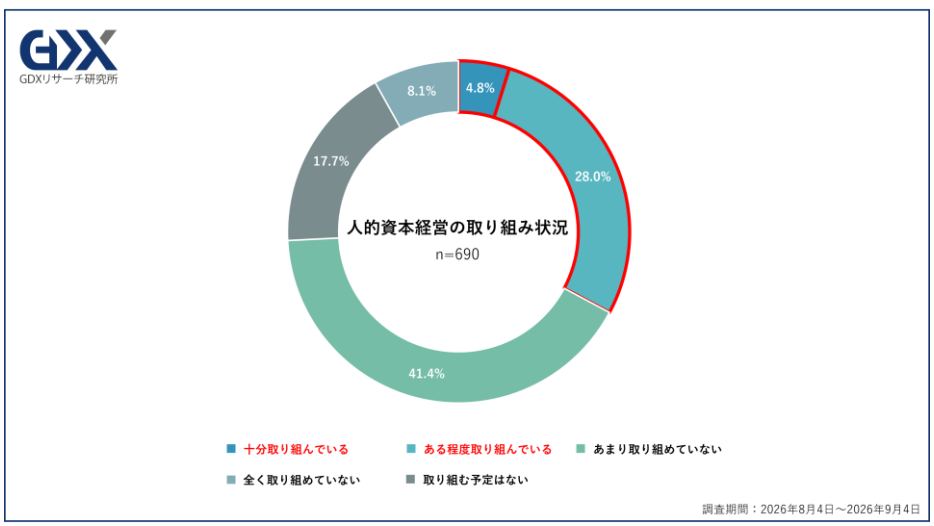
本リリースの調査結果をご利用いただく際は、必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

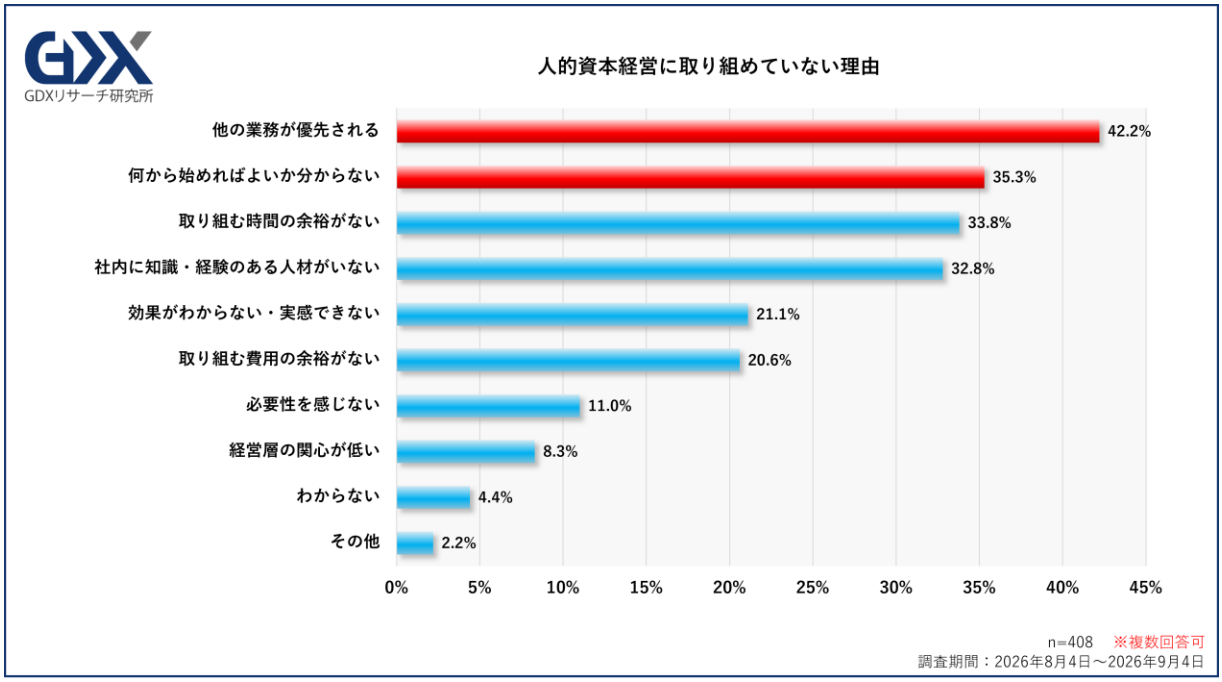
①人的資本経営を「知っている」中小企業は32.3%
「聞いたことがある」企業まで含めても、取り組めているのは32.8%にとどまる

Q1. 人的資本経営の認知度（n=1,145）
Q2. 人的資本経営の取り組み状況（n=690）
Q3. 人的資本経営に取り組めていない理由（n=408）※複数選択可

人的資本経営を認知している企業は32.3%でした。「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、言葉や考え方が中小企業に十分浸透しているとは言い難い状況です。
人的資本経営を「知っている」「聞いたことはあるが、よく知らない」と回答した企業に取り組み状況を聞くと、「十分取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」は合計32.8%にとどまり、「あまり取り組めていない」「全く取り組めていない」は合計59.1%でした。取り組めていない理由では、「他の業務が優先される」が42.2%で最も多く、「何から始めればよいか分からない」が35.3%でした。中長期的な取り組みで短期的に効果を実感しにくいことから優先順位が上がりにくく、加えて具体的な進め方が見えず着手に至らない企業も少なくないことがうかがえます。







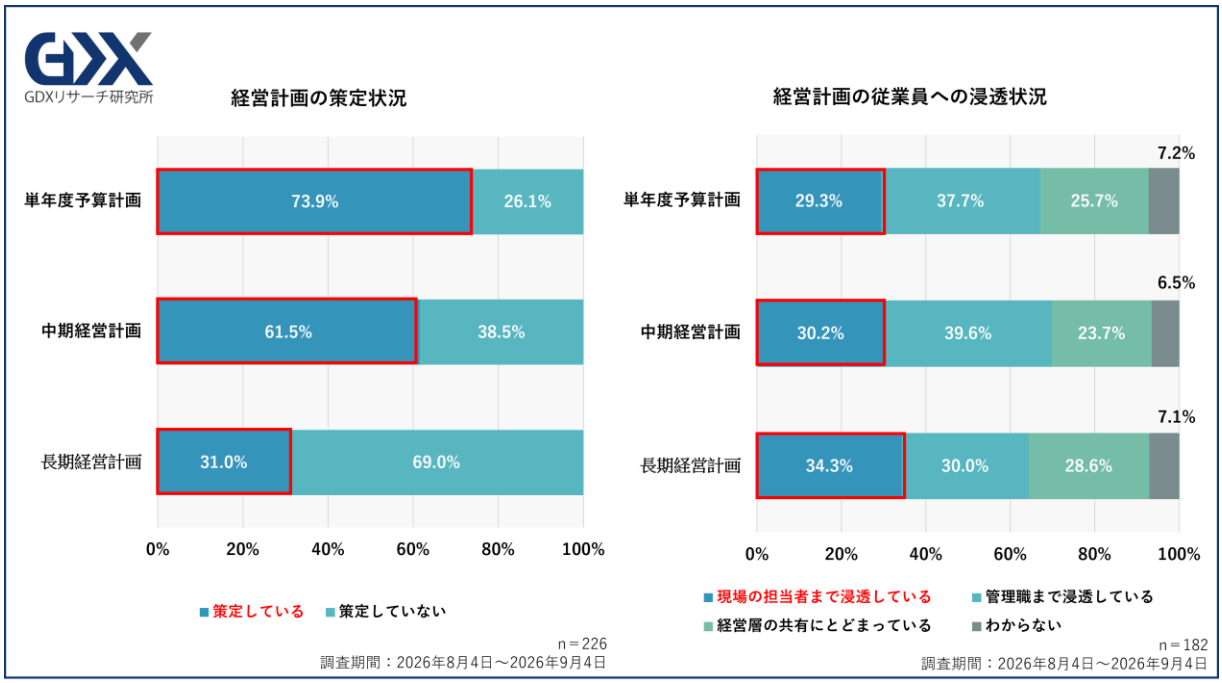
②経営計画の現場浸透は3割止まり。定着を支えるのは「職場風土」と「実務育成」。

※人的資本経営に取り組む企業（n=226）を対象に集計

Q4. 経営計画の策定状況と従業員への浸透状況（策定状況n=226、浸透状況n=182）

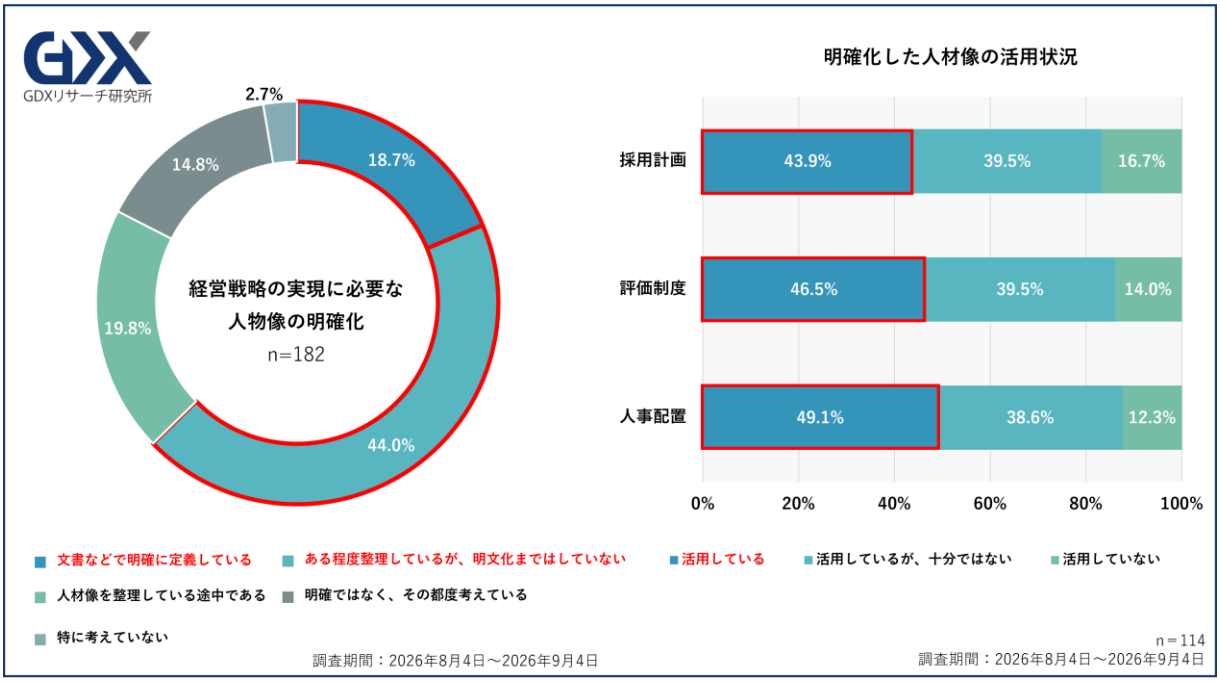
人的資本経営に取り組む企業では、「単年度予算計画」は73.9%、「中期経営計画」は61.5%が策定している一方、「長期経営計画」は31.0%にとどまりました。計画期間が長くなるほど策定企業は少なく、経営計画を策定している企業においても、現場の担当者まで浸透している割合は期間を問わず約3割程度でした。

経営計画を策定するだけでなく、自社が目指す方向性を、経営層や管理職にとどめず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ます。



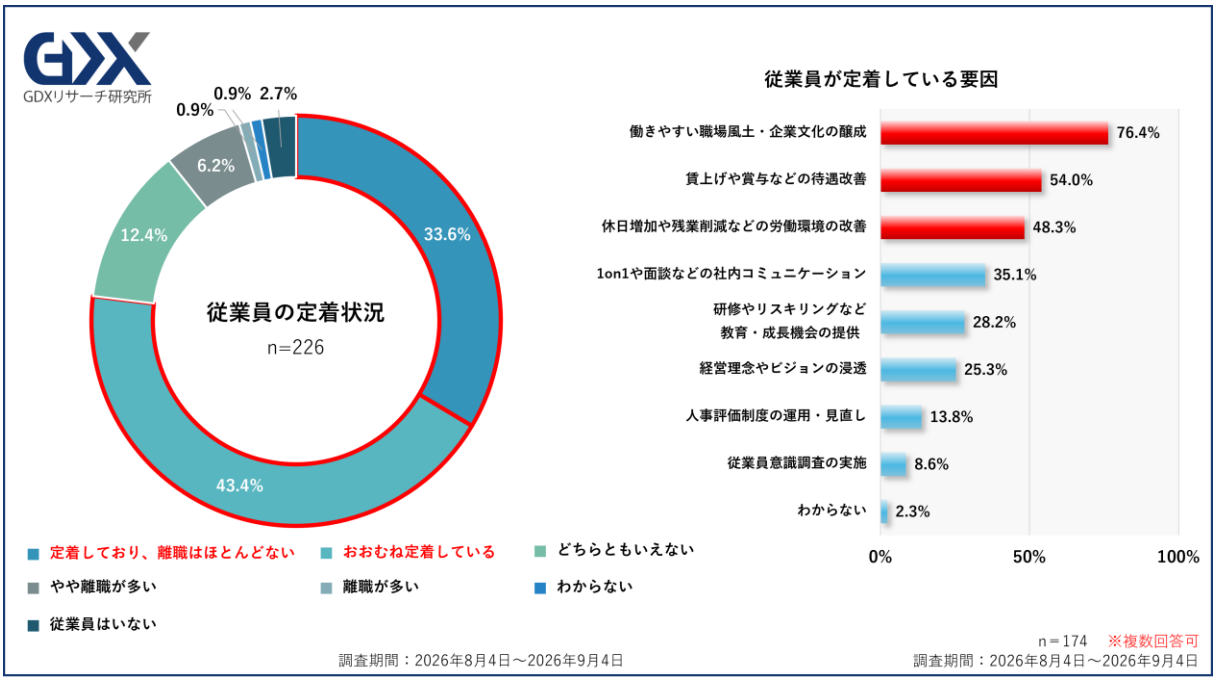
Q5. 経営戦略の実現に必要な人材像の明確化と活用状況（人材像の明確化n=182、活用状況n=114）

必要な人材像を「文書などで明確に定義している」企業は18.7%にとどまる一方、「ある程度整理しているが、明文化まではしていない」は44.0%でした。人材像を定義または整理している企業では、「活用している」「活用しているが、十分ではない」と回答した割合は、人事配置（87.7%）、評価制度（86.0%）、採用計画（83.4%）の順に高く、いずれも8割を超えており、人材像の整理が具体的な人事施策につながっていることがわかります。



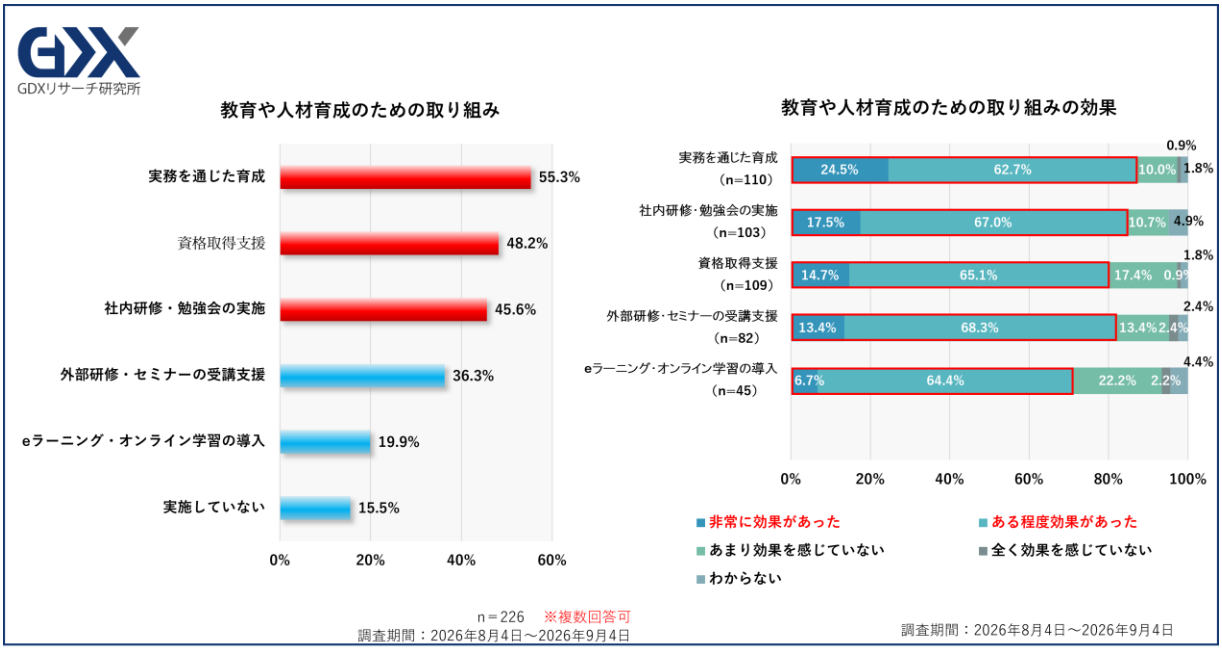
Q6. 従業員の定着状況と定着要因（定着状況n=226、定着要因n=174）※定着している要因は複数選択可

「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%）は合計77.0%でした。定着している要因では「働きやすい職場風土・企業文化の醸成」76.4%が最も高く、「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%が続きました。



Q7. 教育や人材育成のための取り組みとその効果（取り組みn=226）※複数選択可

教育・人材育成では、「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%）が上位となりました。効果をみると、実務を通じた育成では87.3%、社内研修・勉強会では84.5%が「非常に効果があった」「ある程度効果があった」と回答しています。

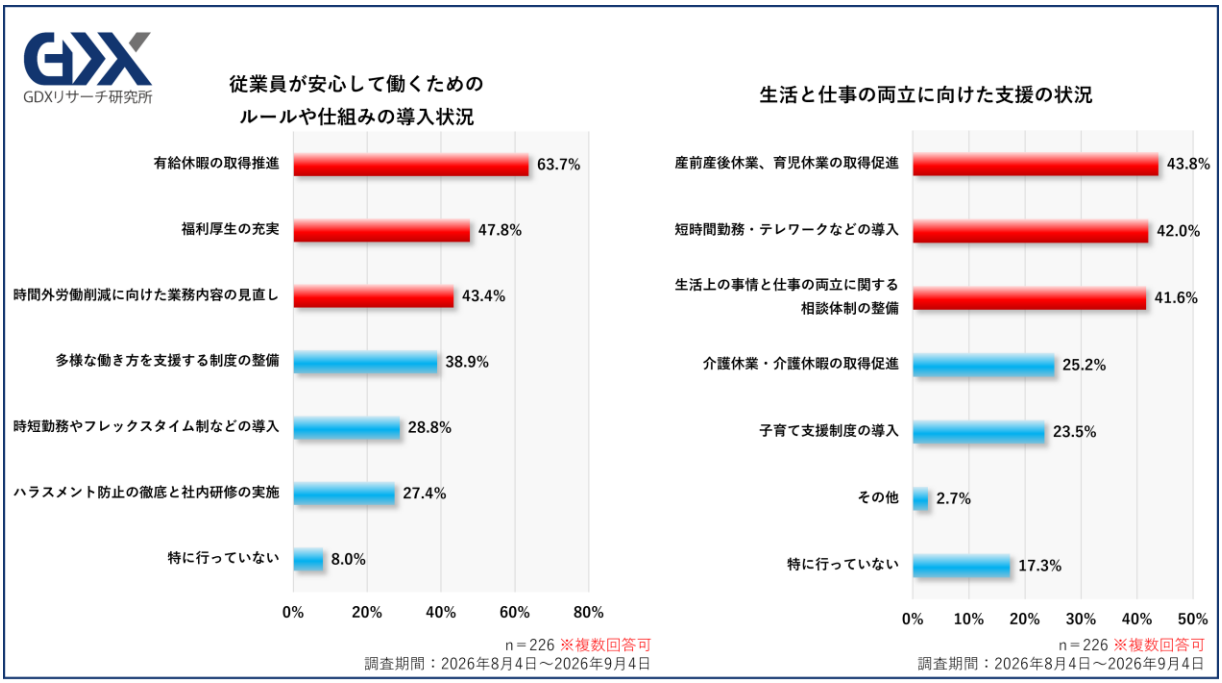


③労働環境・モチベーション向上施策が生産性向上に寄与する企業は84.1%。

※人的資本経営に取り組む企業（n=226）を対象に集計

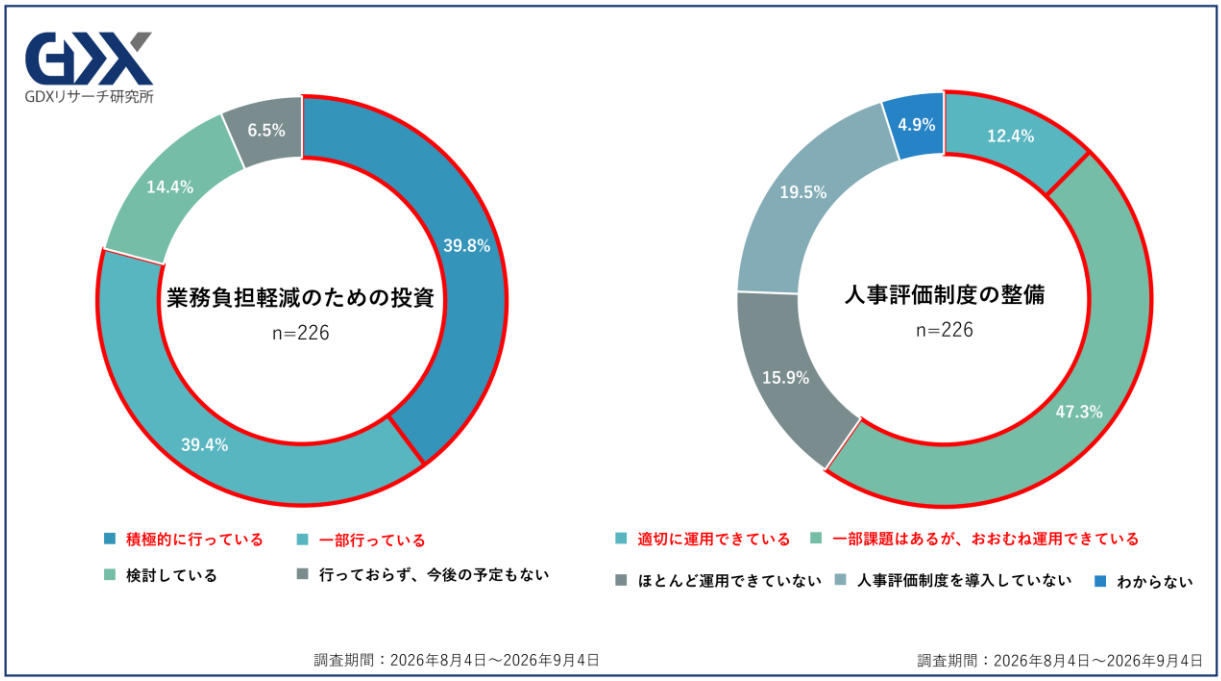
Q8. 従業員が安心して働くためのルールや仕組みの導入状況と生活と仕事の両立に向けた支援の状況（n=226）※複数選択可

安心して働くためのルール・仕組みでは、「有給休暇の取得推進」（63.7%）が最多となりました。生活と仕事の両立支援では、産前産後休業・育児休業の取得促進（43.8%）や短時間勤務・テレワーク等（42.0%）が上位に。一方、介護休業・休暇（25.2%）や子育て支援制度（23.5%）は2割台で、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でしょう。



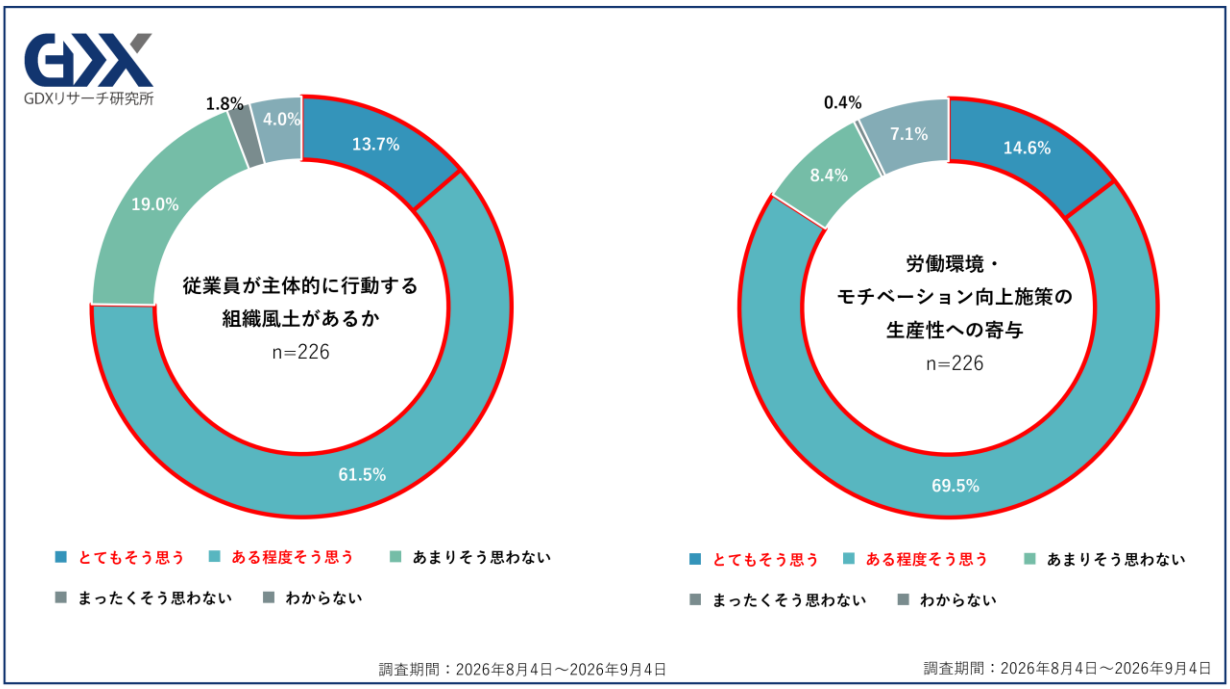
Q9. 業務負担軽減のための投資、人事評価制度の整備（n=226）

業務負担の軽減に向けた投資を「積極的に行っている」（39.8%）「一部行っている」（39.4%）企業は合計79.2%でした。一方、人事評価制度を「適切に運用できている」（12.4%）「一部課題はあるが、おおむね運用できている」（47.3%）企業は合計59.7%にとどまり、制度を導入していない企業も19.5%存在します。



Q10. 従業員が主体的に行動する組織風土があるかと、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）

「従業員が主体的に行動する組織風土がある」と回答した企業は75.2%でした。また、「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」と回答した企業は84.1%に上り、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りました。ここで留意すべきは、従業員の認識とのすり合わせです。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ため、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いただきたいです。



【有識者のコメント】中小企業における人的資本経営について

フォーバル GDXリサーチ研究所所長
平良 学（たいら・まなぶ）



■経歴

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、全体統括を経て、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、全国の自治体と連携し、地域の中小企業経営者に向けたDX、GXの講演、中小企業経営者向けのイベントの企画などを通じて、中小企業のGDXを世に発信している。

■コメント

人手不足が続く中小企業にとって、人材の確保・育成・活用は、事業の持続性を左右する経営課題です。本調査では、人的資本経営を認知している企業は3割程度にとどまりました。また、「聞いたことはあるが、よく知らない」企業まで対象を広げても、実際に取り組めている企業は約3割でした。日々の業務が優先されることや、何から始めればよいか分からないことが、実践を妨げる主な要因として挙がっています。一方で、必要な人材像を整理した企業では、採用・評価・配置といった人事施策への活用が進んでいました。

人的資本経営は、特別な制度を新たに整えることだけを指すものではありません。経営戦略と必要な人材像を結び付け、育成、評価、働く環境づくりを一体で見直すことが第一歩になります。人材を持続的な成長を支える資本として捉え、中長期の視点で取り組むことが重要です。

■フォーバル GDXリサーチ研究所とは

日本に存在する法人の99%以上を占める中小企業。この中小企業1社1社が成長することこそが日本の活力につながります。中小企業が成長するための原動力の1つにGreen(グリーン)とDigital(デジタル)を活用し企業そのものを変革するGDX(Green Digital transformation)があります。

フォーバル GDXリサーチ研究所は、中小企業のGDXに関する実態を調査し、各種レポートや論文、報告書などをまとめ、世に発信するための研究機関です。「中小企業のGDXにおける現状や実態を調査し、世に発信する」をミッションに「中小企業のGDXにおいてなくてはならない存在」を目指し活動していきます。

HP:https://gdx-research.com/

GDXリサーチ研究所