

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

～認知度、取り組み意欲、具体的取り組み①～

2024

3

2024年2月29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

人的資本経営について詳細に理解している企業は **3.8%**

※人的資本経営について「知っており、他の人に説明できる」の回答

人的資本経営に取り組み意欲を示している企業は **48.6%**

人的資本経営に十分に取り組んでいる企業は **3.2%**

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：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

ここ数年、デジタル化やDX、脱炭素経営の推進、さらには新型コロナウイルスの感染拡大に伴う働く環境の変化など、企業の経営環境は大きな変革期を迎えています。また、働き方改革の推進により適正な労働時間の管理や労働環境の整備が進むなか、ESG投資（環境・社会・ガバナンス）への関心の高まり、生産年齢人口の減少、企業の人材不足状況などにより、企業経営の大きな課題として人材確保に注目が集まっています。

こうした流れを受けて、経済産業省でも人材戦略の在り方について議論が重ねられ、2022年5月には通称「人材版伊藤レポート2.0」として公表されました。この伊藤レポートとは、同省が設置した「人的資本経営の実現に向けた検討会」の座長、伊藤邦雄氏（一橋大学名誉教授）に由来します。そして同省は、人的資本経営について「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」とし、その経営視点の導入を推奨しています。

また有価証券報告書を発行する大手企業に対しては、2023年3月期決算から、人的資本経営をステークホルダーへ情報開示することが義務化されました。しかし、この視点は大手企業のみならず、中小企業経営においても重要な考え方です。

中小企業の人的資本経営への取り組みは、どのくらい進んでいるのでしょうか。本号では、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加えて、必要とされる項目ごとの実施状況などに関する調査結果を報告します。

■ ブルーレポートmini 2024年 3月号 目次

1. 人的資本経営の認知度・取り組み意欲・状況	4
1-1. 人的資本経営の認知度	5
1-2. 人的資本経営への取り組み意欲	6
1-3. 人的資本経営への取り組み状況	7
2. 中小企業の人的資本経営（育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ）	8
2-1. 育成	10
2-2. エンゲージメント	12
2-3. 流動性	14
2-4. ダイバーシティ	15
コラム 人的資本経営の7つの可視化項目について	17
3. まとめ・あとがき	19

1. 人的資本経営の認知度・ 取り組み意欲・状況

1. 人的資本経営の認知度・取り組み意欲・状況

第1章では、人的資本経営の認知度、取り組み意欲・取り組み状況について調査した結果を報告する。大手企業では、2023年3月期決算から

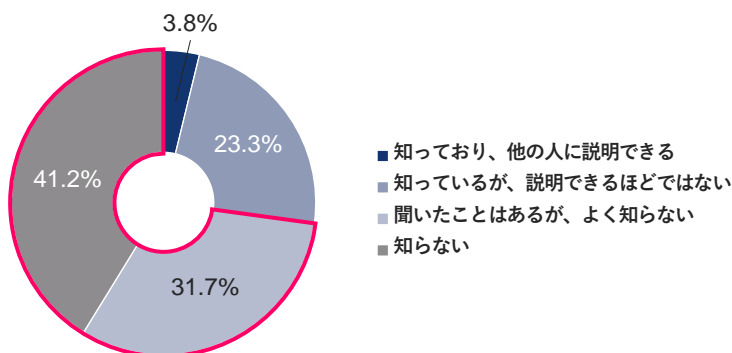
人的資本の情報開示が義務化されていることもあり、取り組んでいるケースも多いが、中小企業の実施状況はどのようなものだろうか。

1-1. 人的資本経営の認知度

まず最初に、人的資本経営の認知度について聞いた。調査結果によると、最も多かったのが「知らない」で41.2%、次に多かったのが「聞いたことはあるが、よく知らない」で31.7%となり、合わせて約7割がよく知らないことが判明した。

一方で、「知っており、他の人に説明できる」との回答が3.8%、「知っているが、説明できるほどではない」との回答が23.3%となった。認知している企業は約3割となり、認知状況自体もまだ十分といえる状況ではないだろう。

■ 人的資本経営の認知度 (n=973)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

1. 人的資本経営の認知度・取り組み意欲・状況

1-2. 人的資本経営への取り組み意欲

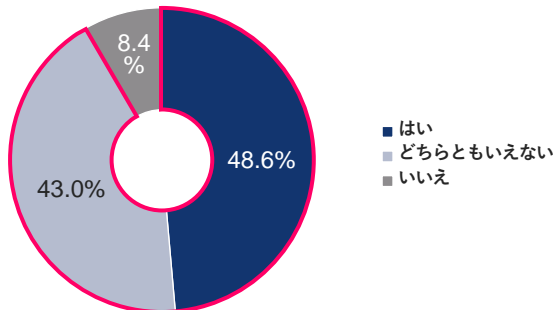
次に、人的資本経営への取り組み意欲があるかについて聞いた。本設問は前ページの人的資本経営の認知度の調査で「知らない」を選択した経営者の回答を除いている。

「はい」が48.6%と最も多く、次いで「どちらともいえない」が43.0%という結果だった。人的資本経営は中小企業にとっては比較的新しい経営方針といえるだろう。「いいえ」と回答した否定的な経営者は少なかったが、何をすれば

よいか分からない、取り組んだ効果がイメージできないという経営者が「どちらともいえない」を選択している可能性も考えられる。

本レポートでは、人的資本経営に取り組んだ中小企業の効果や課題についても報告する。本レポートも参考に、まずは人的資本経営について知り、理解を深め、取り組みたいと考える中小企業経営者が増えることを期待したい。

■ 人的資本経営への取り組み意欲 (n=572)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

1. 人的資本経営の認知度・取り組み意欲・状況

1-3. 人的資本経営への取り組み状況

前ページでは、人的資本経営への取り組み意欲について聞いたが、ここでは、実際にどれくらいの企業が取り組んでいるのかを把握するため、前質問で「はい」または「どちらともいえない」と回答した経営者に対し、その状況について調査を行った。

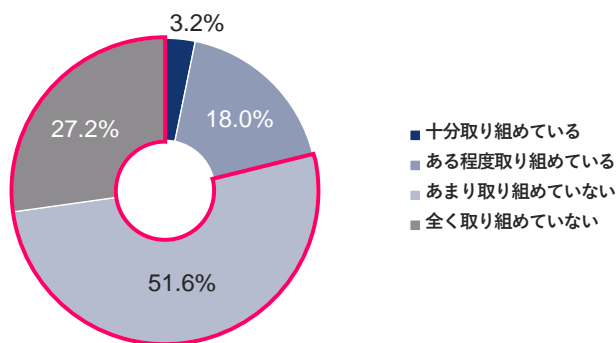
「あまり取り組めていない」、「全く取り組めていない」の回答が多く、併せて78.8%の経営者が取り組めていない状況であった。

一方で、「十分取り組めている」は3.2%、「ある

程度取り組めている」は18.0%と、取り組みは低い結果であった。中小企業の人的資本経営への取り組み状況はまだ道半ばといえるだろう。

次の章では、人的資本経営の具体的な取り組み事項に沿った実態調査結果を報告する。全体で見ると取り組めていない割合が高いが、項目別に見るとどのような傾向があるのか。特に自社は取り組めていない、と感じている経営者は、自社と照らし合わせて参考にさせていただきたい。

■ 人的資本経営の取り組み状況 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 中小企業の人的資本経営 (育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ)

2. 中小企業の人的資本経営

ここからは、今回調査した人的資本経営で取り組む項目の詳細について報告する。「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、本レポートでは「育成」から「ダイバーシティ」の4項目について報告する。残りの3項

目については次号のブルーレポートにて報告を予定している。

なお、この具体的な取り組み項目の調査結果は、P6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。



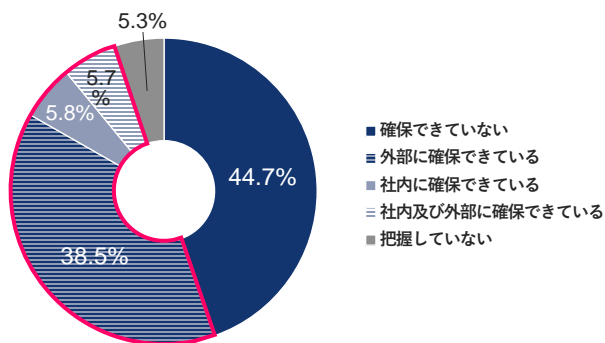
2. 中小企業の人的資本経営

2-1. 育成

最初に「育成」の項目の調査結果である。「育成」は、5つの詳細項目について調査をしている。まず、各外部認証や資格を保有している人材の確保については「DX関連」、「GX関連」、「法務・法律」の3種類の調査を実施している。「外部に確保できている」、「社内に確保できている」、「社内及び外部に確保できている」の3選択肢の合計、つまり社内外でこれらに対応する人材を確保できている企業の割合が「DX関

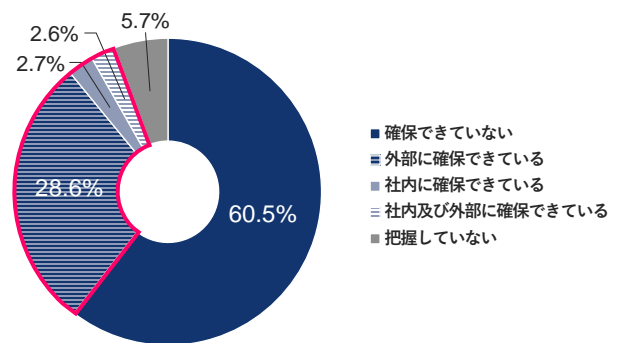
連」が50.0%、「GX関連」が33.9%、「法務・法律」が48.9%となった。過去の調査で、中小企業はDXよりGXの方が取り組みが進んでいない、という実態が明らかになったが、外部認証、資格についても同様の傾向が見えた。また、「法務・法律」よりも「DX関連」の人材確保の方が若干だが進んでおり、中小企業のDXへの取り組みに向けた、優先度、興味・関心がうかがえる結果となった。

■ IT・デジタル・DXに関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できているか (n=812)



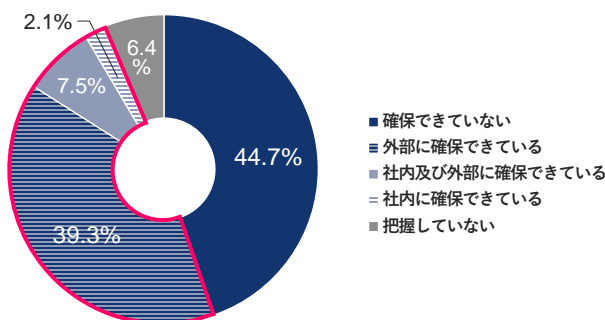
※ ITパスポート、ITコーディネーター、DXアドバイザーなど
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 環境・SDGs・GXに関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できているか (n=812)



※ eco検定（環境社会検定試験）、SDGs検定など
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 法務・法律に関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できているか (n=812)



※ 個人情報保護士、ビジネス法務検定など
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 中小企業の人的資本経営

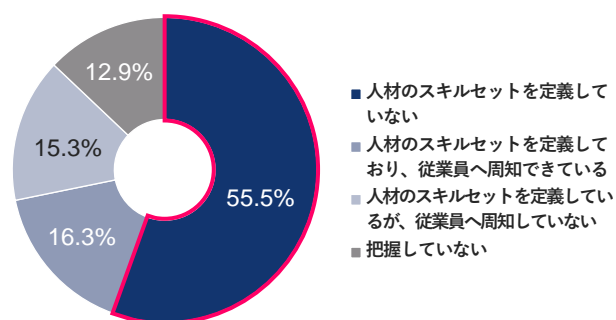
本ページには「育成」の5つの詳細項目のうち、残り2つの調査結果を載せている。外部認証や資格以外では人材のスキルセット（業務を進める上で必要になる技術や知識、資質、経験などを組み合わせたもの。またはそれらの総称）や人材育成に関する総費用の調査となる。

人材のスキルセットはそもそも定義していない、という回答が半分以上を占め、人材育成に関する

総費用については「把握していない」が78.2%を占めた。人材育成に関するそもそもの定義や予算の設定などができていない状況がうかがえる。

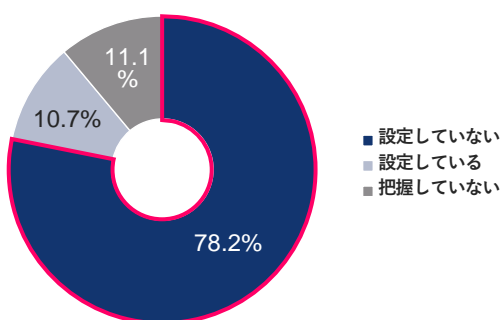
企業経営における人材育成という概念や慣習は古くから存在するが、組織的に取り組めているか、というとまだ不十分な部分が多く見受けられた。

■ 人材のスキルセット（能力や資質、経験）の定義、従業員への周知（n=812）



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 人材育成に関する総費用を設定しているか（n=812）



※研修費、eラーニング、教材費、外部講師料、施設利用料等、資格取得での資金補助などの総費用金額

調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 中小企業の人的資本経営

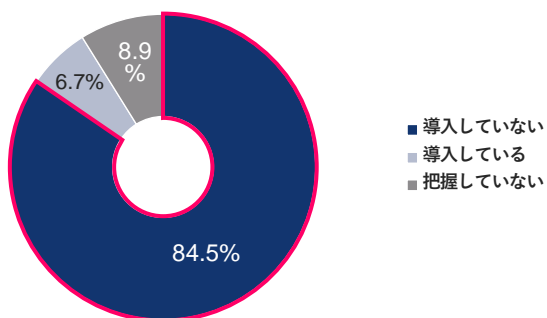
2-2. エンゲージメント

次に、従業員一人ひとりが、企業が目指している姿に対して共感し、目指す姿の達成に向けて行動できているかどうかを示す「エンゲージメント」についての調査結果となる。

従業員が自社の理念やビジョンに共感しているか（この企業で成果を出したいと思うことができるか）によって、従業員の姿勢や成果も変わるため、重要な指標といえる。ここでは4つの項目を設定し、調査を実施した。

エンゲージメントを図るうえでもまず必要になるのが従業員のエンゲージメント状況の可視化である。組織診断のためのサーベイツールやシステムなどを導入をしているか、については「導入していない」と回答した企業が8割を超える状況であった。従業員のエンゲージメントがどのような状態なのかを把握できていない経営者は、まずは従業員のエンゲージメントの状況を可視化することから始めていただきたい。

■ エンゲージメントを図れるITツールを導入しているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 中小企業の人的資本経営

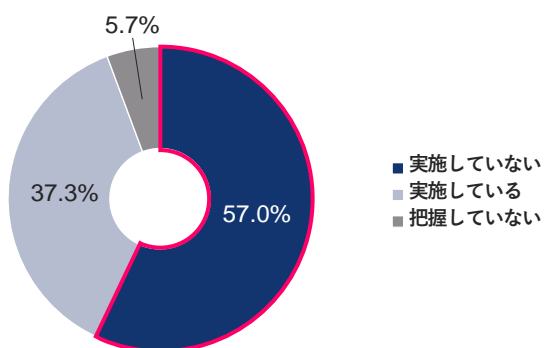
「エンゲージメント」の残りの調査結果を報告する。エンゲージメントを高めるために、そもそも自社の企業理念やビジョンを従業員に向けて発信しているか、経営者が従業員と話す機会を設けているか、業務の裁量権を従業員に持たせているか、の3つだ。

業務の裁量権については「持たせている」が最も多い回答だった。一方、企業理念、ビジョンを従業員に向けて発信しているか、従業員と話す

機会を設けているか、については実施できているという回答が少なかった。特に企業理念、ビジョンについては実施している経営者が37.3%と少ないのが目立った。

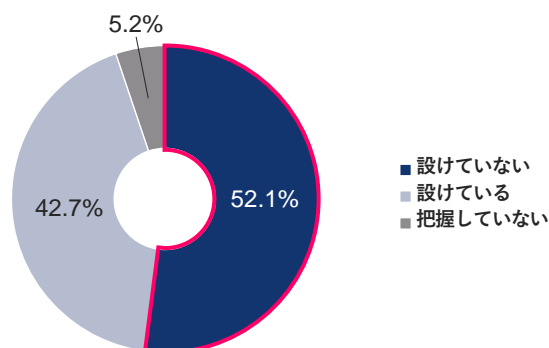
今回のエンゲージメントを高めることも含め、それ以外にすべての経営戦略を実施していく上で、何のために行うのか、どこを目指すのかなどの目標がなければ、成果を挙げることは難しいだろう。

■ 企業理念やビジョンを従業員に向けて発信しているか (n=812)



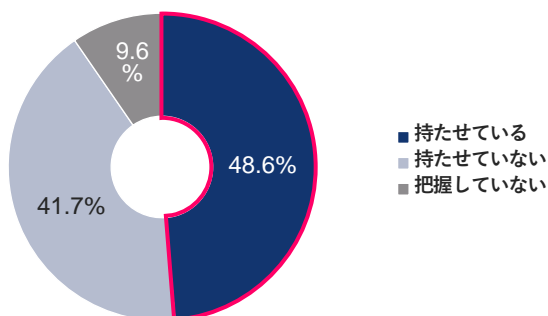
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 1on1など従業員一人ひとりと話す機会を設けているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 業務の裁量権を従業員一人ひとりに広く持たせているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 中小企業の人的資本経営

2-3. 流動性

本ページでは、人材の確保や定着、個人スキルに合わせた配置など、労働力維持のための取り組みを示す「流動性」についての調査結果を報告する。調査では、労働力維持の状況を把握するため、離職率と採用による人材確保の現状について質問を行った。

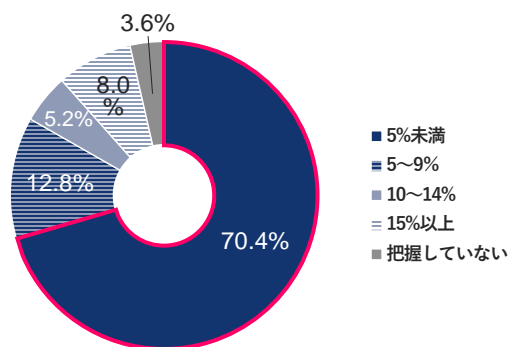
1つ目の離職率は、5%未満を選択した企業が最多となった。この中には離職者が0人というケースも含まれるだろう。中小企業の離職率が低い要因のひとつとして、組織内での流動性がある程度確保できていることが推察される。

2つ目の、採用による人材確保ができているかの設問では、「人材を確保できている」、「でき

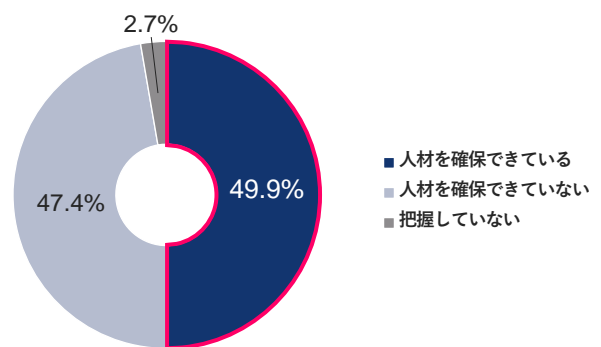
ていない」、でほぼ二分する結果となった。

2つの設問を合わせると、離職率は低いものの、人材確保が進んでいない、ということになる。自社に魅力を感じ、離職する人材が少ない一方で、新たな人材確保が進まないことの背景には、まずは慢性的な人材不足状況があるだろう。それに加えて、「流動性」の観点から言えば、組織内での人材確保の取り組みがきちんと人材市場に伝えられていない可能性が考えられる。該当する企業は、自社の「流動性」への取り組みについて積極的に外部へ伝えていく必要があるのではないだろうか。

■ 離職率 (n=812)



■ 採用による人材確保ができているか (n=812)



※離職率は回答日の年の1月1日の常用労働者数に対する離職者数の割合で算出

調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 中小企業の人的資本経営

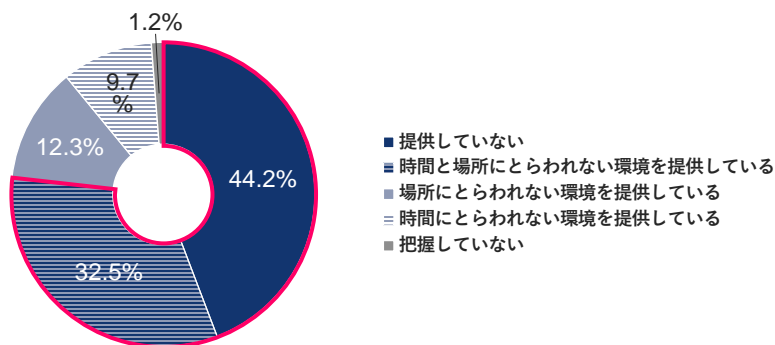
2-4. ダイバーシティ

本レポートの最後は、個々人が持つ様々な属性を受け入れ、尊重し、活躍できる環境づくりのための取り組みである「ダイバーシティ」についての調査報告となる。

まず、1つ目の調査の、時間や場所にとらわれない働き方ができる環境を提供しているか、については、「提供していない」の44.2%と「時間と場所にとらわれない環境を提供している」の32.5%で2極化する回答結果となった。新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、多くの企業

で在宅勤務が導入され、働く時間の裁量を従業員に与えるフレックス制度の導入等も一般的になりつつあるが、本調査では提供できていない中小企業の方が多い結果となった。ただし、これは業種や働き方によりそもそも提供できないケースも考えられるため、今後はこのような時間や場所にとらわれない働き方ができる環境を提供できない企業の実態や要因等も深掘りしていきたい。

■ 時間や場所にとらわれない働き方ができる環境を提供しているか (n=812)



※時間：フレックス制度や短時間勤務の導入など、場所：在宅勤務やテレワーク制度の導入など
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2. 中小企業の人的資本経営

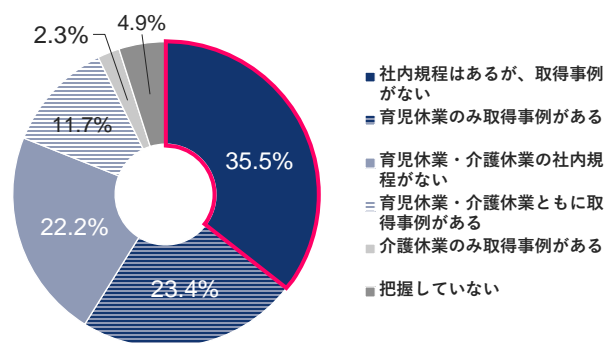
「ダイバーシティ」の残りの調査結果は、「育児休業・介護休業の取得事例」、「女性従業員比率」、「多様な人材採用」の3つである。社会には様々な人材が存在する。子育て世代や介護世代、男女の違いはもちろんジェンダーレスの考えも広まっている。様々な人材を採用することにより、企業にイノベーションを生み出し、価値創造につなげることも今後の経営に向けて必要だろう。当所の調査では育児休業・介護休業の取得状況を見ると、育児休業の方が事例としては多いこ

とがわかる。しかし、社内規程があっても取得事例がない企業や、社内規程がそもそもない企業が多いことから、育児休業への取り組み自体が進んでいるとは決していない状況だといえる。

また、女性従業員比率を見ても、比率が50%を超える企業は3割に届かず、30%以上としても5割を超える程度であった。

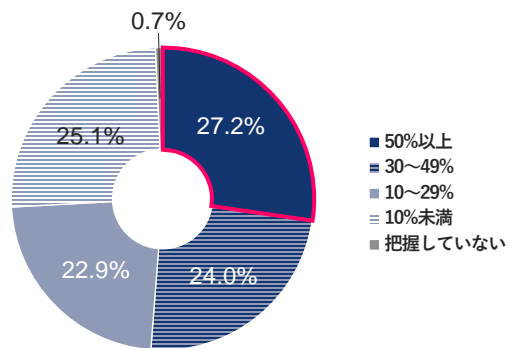
多様な人材採用や職場環境を整えることについても、まだまだこれからのところが多い状況がうかがえる。

■ 育児休業・介護休業の取得事例があるか (n=812)



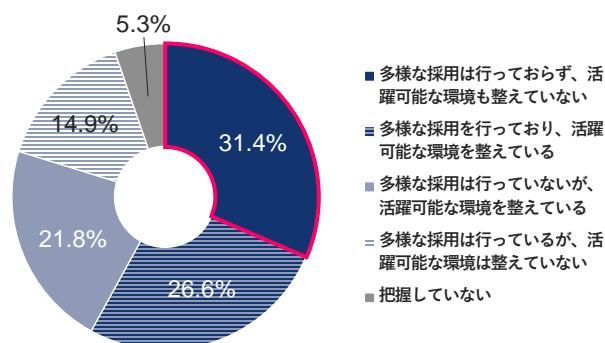
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 女性従業員比率 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 多様な人材採用に努め、活躍できる環境を整えているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

コラム

○ 人的資本経営の7つの可視化項目について

本レポートでは、人的資本経営の可視化項目を7つのカテゴリ「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」で紹介しました。

このページではこの7項目に分類し、調査した理由についてご紹介します。人的資本経営に関する可視化項目については当所で設定した7項目と特に決まっているわけではありません。次の2つを参考に設定しました。

1つ目は、人的資本についての情報開示のガイドラインである、ISO 30414において、中小企業も対外開示を推奨される指標として掲載されている項目です。2つ目は、内閣官房より公表されている「人的資本可視化指針」で開示事項7項目として紹介されている項目です。

この中で例えば、人的資本可視化指針では『開示事項の中には企業の戦略的な企業価値向上に向けた取り組みを表現し、投資家からの評価を得ることを企図する「価値向上」に関する開示と、投資家からのリスクアセスメントニーズに応え、ネガティブな評価（devaluationやdivestment）を回避する観点から必要な「リスク」に関する開示の双方が含まれる。』と記載されていることから、対応の必要性が急がれていることがうかがえます。

これらを参考に、当所で考える中小企業の人的資本経営とは何かを踏まえ、7項目に落とし込みました。これまでに調査報告をしたデジタルトランスフォーメーションや脱炭素経営への取り組み等と同様に、できることから対応を行っていくことが重要だと考えています。



3. まとめ・あとかぎ

3. まとめ・あとがき

○ 中小企業こそ人的資本経営の積極的な推進を

人的資本経営とは、人材を資本として捉え、その確保により業務の最適化、企業価値向上に結び付ける考え方である。本レポートでは、中小企業の人的資本経営への取り組みを中心に調査を行った。

まず、人的資本経営を認知している企業は27.1%、さらに、実際に取り組んでいる企業（十分取り組んでいる、ある程度取り組んでいる、の合計）に至っては、21.2%と少ない結果であった。

また、当所では、人的資本経営を7つのカテゴリに分けている（9ページ参照）。本レポートではそのうち4カテゴリについて、具体的な取り組み状況に関する調査結果を報告している。

人材確保に向けた「育成」の実施状況について問う設問（DX関連、GX関連、法務・法律）では、いずれも「確保できていない」が最多となった。自社に必要な人材のスキルセットの定義づけや従業員への周知、育成の費用確保なども進んでいない実態が明らかになった。従業員一人ひとりが企業の目標に向かって行動できているかを示す「エンゲージメント」についても、企業からの情報発信や従業員との意見交換については実施の有無が半々に分かれる傾向が見られた。同じく「流

動性」「ダイバーシティ」についても、必ずしも積極的な推進が図られているとはいえない状況であった。

人的資本経営を自社に採り入れることのメリットには、従業員の確保に加え、人材の特性を生かした業務効率化や価値創造の可能性、働きやすい環境づくりを積極的に進める企業としての外部評価の獲得などがある。中小企業の場合、大手企業と比べると限られた人材の活用を、限られた職場環境で進めることになるが、組織の意思決定の迅速化や、スキルセット定義の柔軟性など、中小企業だからこそ進めやすい側面があるのも特色である。

今後はますます人材不足が深刻化するといわれている。人材確保や経営差別化を図るため、中小企業こそ人的資本経営に取り組むことをお勧めしたい。

本号では、人的資本経営の取り組み状況や、具体的な取り組みカテゴリの半分について報告した。次号は、残りのカテゴリ（健康・安全、労働慣行、コンプライアンス/倫理）に加え、中小企業が人的資本経営に取り組む上での効果や課題、求める支援内容などについて報告する。

昨今、生産年齢人口の減少、企業の人材不足状況などの課題が本格化し、企業経営の大きな課題の1つに人材確保があります。また、既存の従業員のリスキリングを含めた能力開発、人材を資本として捉え個の能力を最大限に引き出し、人への投資の重要性も増しています。その流れを受け、大手企業だけではなく中小企業にも人的資本経営への取り組みが求められるようになりました。中小企業の人的資本経営についての実態を把握すべく調査を実施し、人的資

本経営への取り組み意欲を示している企業が半数、実際に取り組んでいる企業となると約2割であり、まだまだこれからという状況が明らかになりました。有価証券報告書を発行する大手企業は、人的資本経営をステークホルダーへ情報開示する義務がありますが、このような流れは更に広まることも予想されます。本レポートをきっかけに、まずは目の前のことから取り組んでみようと考え、動く中小企業が増えることを期待します。

フォーバル
GDxリサーチ研究所
所長 平良 学

