

直面する人手不足時代における 中小企業の人材確保の方向性とは

ー “個性や強み” の発信を通したモチベーション向上がカギー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

篠田 雄大

(キーワード) 人手不足、人材確保、採用、定着、労働分配率、動機づけ要因、衛生要因、個性、強み、情報発信、モチベーション、エンゲージメント

(視 点)

昨今、生産年齢人口の減少や、労働市場の流動化等の要因から、多くの企業において人手不足が深刻となっている。特に中小企業が人材確保を目指していくためには、採用面、定着面の両面で相対的に厳しい競争を強いられる傾向にある。当研究所にも、「人材を募集しても集まらない」、「従業員がなかなか定着しない」など、人材確保への苦心がうかがえるような声が数多く寄せられている。

本稿では、“人手不足時代”ともいえる今日において、人材確保を目指す中小企業が、どのような求職者にアプローチし、いかにして定着を図るべきかなどについて、人材確保に取り組む各地の中小企業の事例等も踏まえて考察していく。

(要 旨)

- 人材に関する課題を「採用」と「定着」の2点からみた場合、中小企業はその両面で相対的に厳しい状況となっていることがうかがえる。
- 中小企業が人材確保に苦戦する一因として、給与水準等の待遇面での魅力が相対的に劣る傾向にあることが挙げられる。しかし、従業員の離職理由やモチベーションに関する各種資料や理論に基づくと、それ以上に達成感や承認、成長等の定性面の充足が重要であることがうかがえる。
- 中小企業は、定性面を重視する求職者を積極的に採用しつつ、従業員も含めて達成感などの「動機づけ要因」を中心に刺激していくことで、より人材確保が図れるものと考えられる。
- 事例企業における取組み内容はそれぞれであったものの、自社の“個性や強み”を認識し、従業員の自主性を尊重しながら人材確保につなげている点が共通していた。
- 中小企業は、自社の“個性や強み”をHPやSNS等で積極的に情報発信し、それに共感する従業員に対して働きがいを感じてもらえるような職場づくりを進めることが、今後ますます重要になっていくものと考えられる。

はじめに

本稿では、深刻な人手不足に直面する多くの中小企業における人材確保戦略の在り方等について、実際の企業事例も交えて考察する。

企業を取り巻く事業環境や経営課題は、従業員規模や業種等に応じて多岐にわたる一方、人材確保はあらゆる企業にとっての共通課題として位置付けられよう。2025年版「中小企業白書」でも、中小企業・小規模事業者における人材不足は、規模や業種を問わず深刻な水準が続いていることが示されている^(注1)。また、同白書内では人手不足を要因とした倒産件数が一昨年から昨年にかけて大幅に増加していることも示されており^(注2)、多くの中小企業にとって、人材確保は事業継続に関わる喫緊の経営課題となっている。

こうしたなかで、本稿では中小企業の人材確保の在り方について、いくつかの取組事例も交えながら考察してみた。

全体の構成は以下の通りである。1章では、人材確保に関する課題を「採用」と「定着」の2つに大別してそれぞれの現状・課題を整理したのち、給与水準などの待遇面以外で従業員のモチベーションを向上させていくことが重要である旨を提起する。2章では、1章の内容を踏まえた上で、中小企業がとるべき人材確保策の方向性について考察する。3章では、人材確保に取り組んでいる中小企業6社の事例を紹介する。4章では、事例企業における人材確保への対応等も踏まえつつ、未曾有の人手不足に直面している中小企業が、どのような考え方で人材確保と向き合っていくべきか等について考察する。

1. 中小企業における人材確保の現状

(1) “即戦力”としての中途採用や“現有戦力”の活性化に注力

まず、中小企業における人材採用の状況について確認する。新卒採用（大卒）における有効求人倍率の動きをみると、従業員規模とほぼ反比例する形となっており、従業員数が少ない企業ほど、新卒採用は困難な状況にあることがうかがえる（図表1）。実際に、本中金が実施している全国中小企業景気動向調査に寄せられた最近のコメントを見ても、「1人あたり2万円のベースアップを実施したものの、依然として新卒の確保には苦慮している。（土木工事 埼玉県）」、「長期雇用を考えれば新卒の人材が必要だが、地元の若手は大学進学等を経てそのまま都市部に定着してしまう。（和陶器等卸売 岐阜県）」など、新卒採用に苦戦しているとする声

(注)1. 2025年版「中小企業白書」第1部第1章（I-46、I-47）を参照
(https://safe.menlosecurity.com/https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap1_web.pdf)
2. 2025年版「中小企業白書」第1部第1章（I-108）を参照（URLは同上）

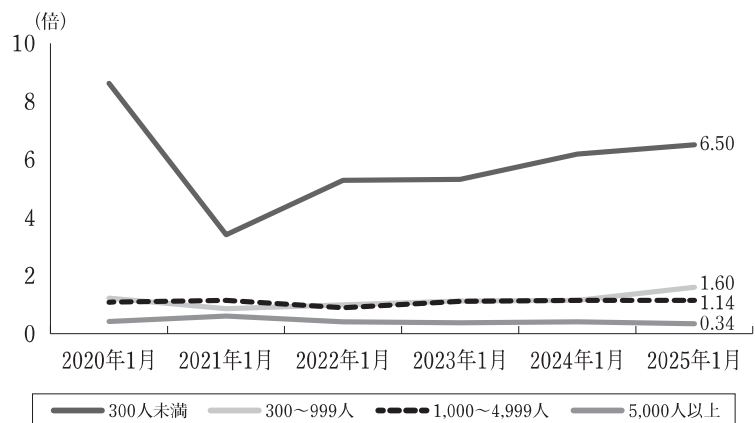
が多数見受けられるような状況にある。

こうした状況を受け、中小企業の多くは、新卒採用よりも育成コストが相対的に低い“即戦力”としての中途採用に注力する傾向にある(図表2)。加えて、シニア層の雇用促進や女性活躍の推進といった“現有戦力”の活性化や、外国人の活用等、必要な人材を確保するために様々な工夫を凝らしているのが実態となっている。

(2) 人材定着の面でも課題

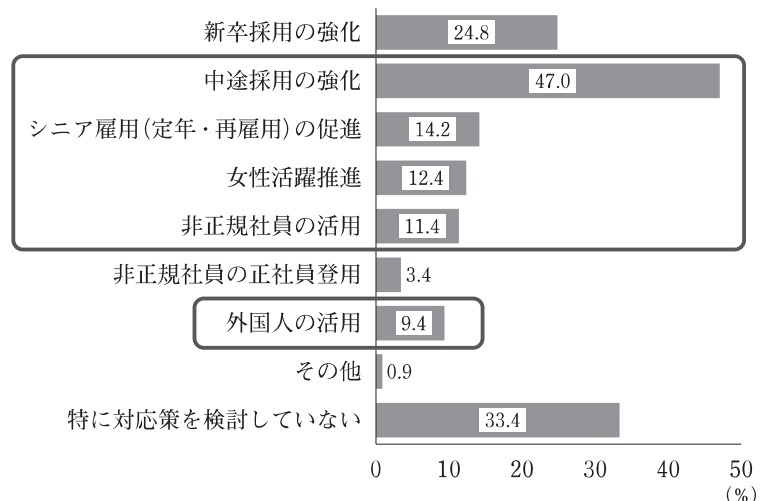
このように、数多の中小企業が人材確保に向けて多方面から努力していることがうかがえるものの、苦労して採用した人材が早期離職してしまうようなケースも珍しくない。たとえば、厚生労働省が公表している新卒人材の3年以内離職率(2021年3月卒業者)をみると、高卒で38.4%、大卒で34.9%にも及んでいる^(注3)。これを従業員規模別にみると、従業員数5人未満の企業では6割程度にも達するなど、従業員規模が小さい企業ほど離職率が高くなっていることがわかる(図表3)。このことから、中小企業は人材採用のみならず、定着の面でも課題を抱えている状態にあるといえる。

図表1 従業員規模別にみた大卒の有効求人倍率の推移



(備考) リクルートワークス研究所「Works flash第41回ワークス大卒求人倍率調査(2025年卒)(2024年4月25日)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

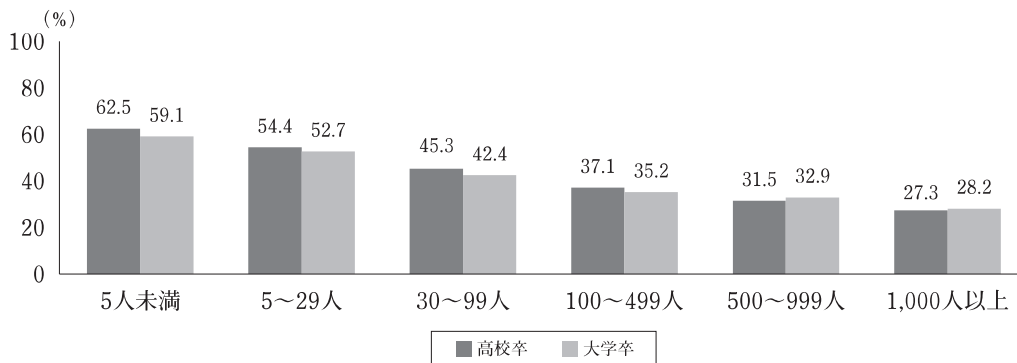
図表2 中小企業における人材に関する対応策



(備考) 1. 最大3つまで複数回答可
2. 第195回全国中小企業景気動向調査(2024年3月実施)の結果をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況(令和3年3月卒業者)を公表します～就職後3年以内の離職率は新規高卒就職者38.4%、新規大卒就職者34.9%～」(URL: https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00007.html) より引用

図表3 新規学卒就職者（高卒、大卒）の事業所規模別就職後3年以内離職率

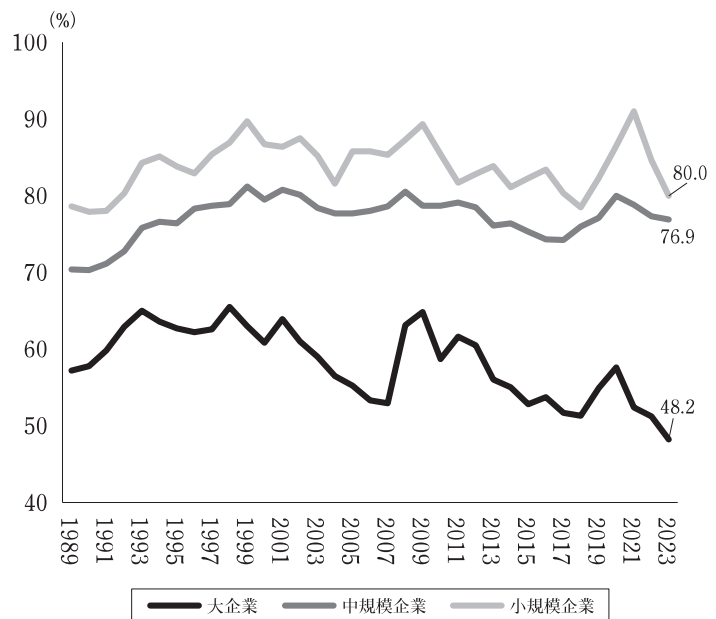


(備考) 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）を公表します～就職後3年以内の離職率は新規高卒就職者38.4%、新規大卒就職者34.9%～」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 待遇面での規模間格差

中小企業が人材確保で相対的に苦戦している傾向にある要因の1つとして、給与水準などの待遇面の問題が挙げられる。現状、従業員規模の小さい企業ほど、賃金水準も低い傾向にある^(注4)。また、付加価値額に占める人件費の割合を示す労働分配率をみると、大企業では5割未満で推移している一方、中規模企業や小規模企業では80%程度にも及んでいる(図表4)。大企業と比べて待遇面で劣後していることが多い中小企業は、賃上げ余力も限定的であることから、今後へ向けて大企業との賃金格差を縮めていくのは現実的に困難とみられる。

図表4 労働分配率の推移（企業規模別）



- (備考) 1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査年報」
 2. ここでの大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。
 3. 金融業、保険業は含まない。
 4. 労働分配率＝人件費÷付加価値額
 5. 付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課
 6. 人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費
 7. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査 結果の概況 企業規模別」を見ると、企業規模別にみた賃金は、男女計で、大企業364.5千円、中企業323.1千円、小企業299.3千円となっている。
 (URL : <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/dl/04.pdf>)

(4) 待遇面以外でのモチベーション向上策がカギ

しかし、従業員が企業に対して求める要素は、待遇面のみであるとは限らない。厚生労働省が取りまとめている「雇用動向調査」にて離職者の離職要因をみると、給与面以外にも、「仕事の内容に興味を持てなかった」、「職場の人間関係が好ましくなかった」、「能力・個性・資格を生かせなかった」等の要因も多く挙がっていることがわかる（図表5）。

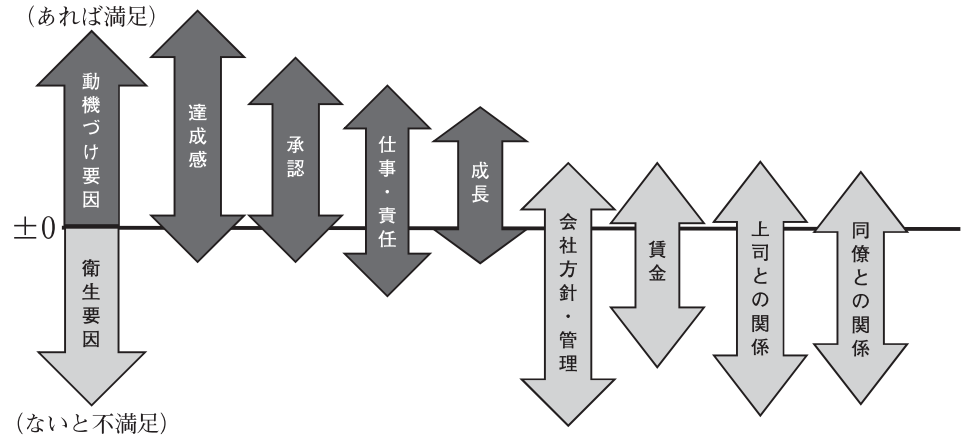
従業員のモチベーションを説明する理論の1つとして「ハーズバーグ^(注5)の二要因理論」という考え方がある。当理論は人間の欲求を、あればモチベーション向上につながる「動機づけ要因」と、なければモチベーションの低下につながる「衛生要因」の2つに大別している。前者の例としては仕事への興味関心や承認、達成感等が挙げられ、後者の例としては対人関係や労働条件、賃金等が挙げられる（図表6）。

図表5 2023年1年間の転職入職者が前職を辞めた理由別割合

		男性 (%)	女性 (%)
個人的理由	仕事の内容に興味を持てなかった	7.4	5.0
	能力・個性・資格を生かせなかった	5.1	5.4
	職場の人間関係が好ましくなかった	9.1	13.0
	会社の将来が不安だった	5.2	4.6
	給料等収入が少なかった	8.2	7.1
	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	8.1	11.1
	結婚	0.3	1.6
	出産・育児	0.3	1.6
	介護・看護	0.5	1.2
	その他の個人的理由	17.3	25.1
その他の理由	定年・契約期間の満了	16.9	9.8
	会社都合	5.8	5.3
	その他の理由（出向等を含む）	14.0	6.9

(備考) 1. 転職入職者のうち前職雇用者で調査時在籍者についてみたものである（自営業からの転職入職者を含まない）。
2. 厚生労働省「令和5年雇用動向調査結果の概況」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 ハーズバーグの二要因理論（動機づけ要因、衛生要因）のイメージ図



(備考) 荻須清司「ここで働きたいと言われる会社になる 中小企業のための人が辞めずに育つ人事制度」(2025年4月10日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. フレデリック・ハーズバーグ(1923～2000)。米国の経営学者、臨床心理学者。上記の「二要因理論」を提唱したことで知られる。

これら2つの要因はそれぞれ独立して作用することが大きな特徴である。例えば高賃金を用意することでモチベーションの低下は抑えられるが、達成感や承認を得られなければモチベーションの向上にはつながらない。そのため、当理論に従うと、動機付け要因と衛生要因の両面から従業員を刺激することが、人材定着のカギになるものと考えられる。

上記の実態や理論を踏まえると、ただ単に待遇を好くするだけでは、必ずしも従業員の離職防止にはつながらない可能性が高いことがうかがえる。賃上げ余力が限定的なことの多い中小企業にとっては、待遇面以外でモチベーションを向上させられるかどうか、人材確保に向けて重要な要素となる可能性が高いと考えられる。

2. “個性や強み”の発信を通して共感する人材を確保

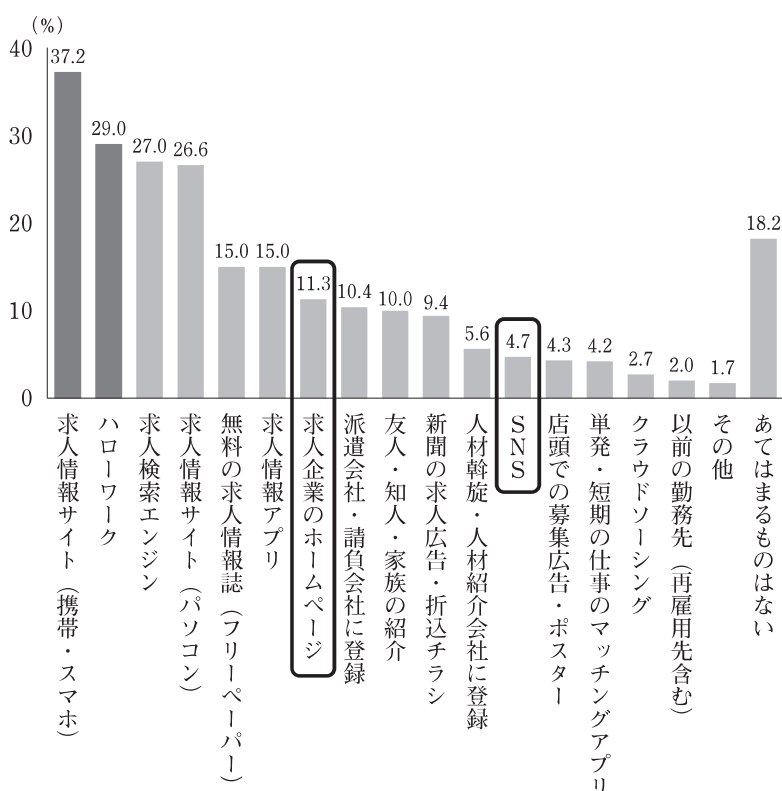
(1) “個性や強み”を交えて職場環境を発信

これまで述べてきた現状と考察を踏まえると、中小企業が人材確保へ取り組むうえでは、待遇面をはじめとした定量面よりも、仕事内容や職場環境などの「定性面」を重視した情報発信が採用、定着いずれの点からもより効果的であると考えられる。

ちなみに、求職者がどのようなツールを用いて求人情報に接しているかを確認すると、スマートフォン等を経由した「求人情報サイト」や、「ハローワーク（公共職業安定所）」などが上位に挙げられている（図表7）。しかし、こうしたツールを情報源として活用している求職者は、待遇面等の定量的な条件をメインに企業選びをしている可能性が高い。

その一方で、「求人企業のホームページ」や「SNS」を利用しているとの回答割合

図表7 仕事探しで利用した求人情報源（複数回答）



（備考）1. 回答者は全国15～69歳の男女、最近1年間に仕事探し経験あり（新卒以外）、現在および仕事探し当時の職業がアルバイト・パート、契約社員、派遣社員、正社員、専業主婦/主夫、無職・定年退職のいずれか。
2. 2022年9月～2023年8月の間で、仕事を探す際にどのような情報源を利用したかを複数回答にて問うたもの。
3. (株)インディードリクルートパートナーズ ジョブズリサーチセンター「求職者の動向・意識調査2023 基本報告書」をもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

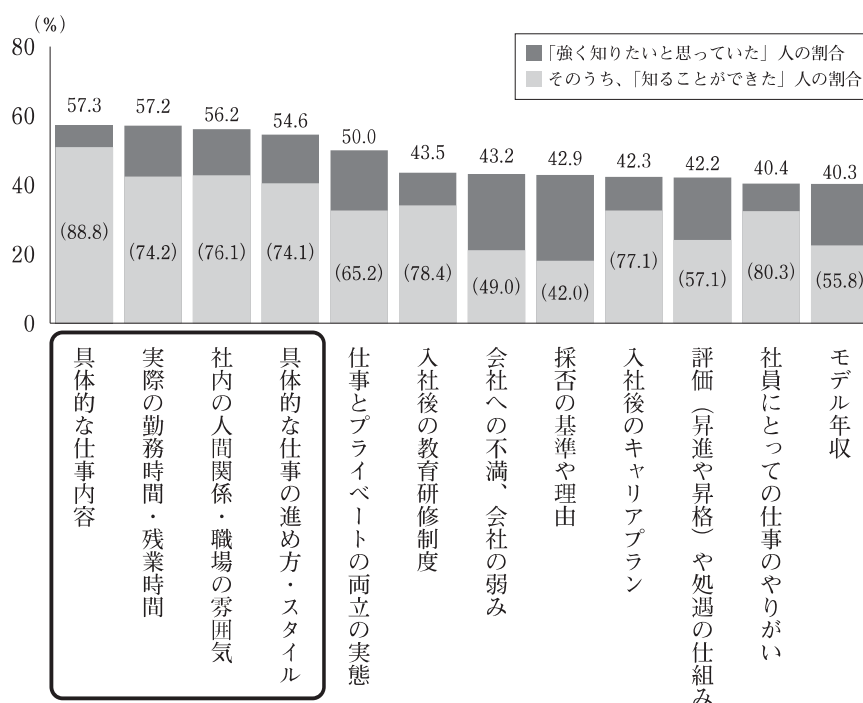
も一定数存在し、ここでの求職者は、やりたい業務内容や企業風土等の“定性面”を軸に企業選びをしている可能性が一定程度想定される。そのため、HPやSNSをはじめとした自社発のプラットフォームを充実させるなど、自社の“個性や強み”を訴求することで、定性面を重視する求職者のニーズにマッチする可能性は相応に高いと考えられる。

定性面重視の人材を採用することで、自社の企業風土や働き方等に共感を示す従業員の割合も高まり、入社後の“ミスマッチ”をより低減させていくこともできると想定される。

では、そうした求職者に対して、ホームページやSNSを通じてどのような情報を発信すべきなのだろうか。(株)リクルートマネジメントソリューションズが新卒就活を終えた大学生を対象に実施した調査によれば、「具体的な仕事内容」「社内の人間関係・職場の雰囲気」等、実際の職場環境をイメージしやすいような情報に対して強いニーズがあることがわかる(図表8)。

また、厚生労働省の「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」(2024年3月29日)を見ても、中途採用も含めた求職者が求める情報としては、労働条件や勤務条件のみならず、「事業、業務内容」「職場の雰囲気や社風」「フォロー体制」等の定性面に関わる情報も多く挙げられている(図表9)。

図表8 就職活動中に強く知りたと思っていた情報・知ることができた情報



(備考) (株)リクルートマネジメントソリューションズ「2024年新卒採用大学生就職活動調査～蛙化現象はなぜ起きる？これからの採用コミュニケーションとは～」(2023年11月20日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 求職者が求めている情報の例

■企業等・業務に関する情報

・企業等の安定性 ・事業、業務内容 ・業務により取得できるスキル ・入社後のキャリアパス

■職場環境に関する情報

・在宅勤務、テレワークの可否 ・女性活躍の状況 ・男性育休取得率
・育児休業や短時間勤務等に関する制度 ・職場の雰囲気や社風 ・社員の定着率

■労働条件・勤務条件

・賃金（昇給等の中長期的な見通し含む） ・所定外労働時間（残業時間）、所定労働時間
・有給休暇取得率 ・副業、兼業の可否 ・転勤の有無

■その他

【転職者の場合】

・経験者採用等割合 ・経験者採用等の離職率 ・研修制度 ・オンボーディング制度
・フォロー体制 ・過去に同部署に入社した人の経歴

【非正規雇用労働者の場合】

・就職後のキャリア形成（昇給制度及び教育訓練の有無等）
・正社員転換制度の有無および正社員転換実績

※求職者等は、所属する予定の部署やプロジェクトチーム単位、採用区分単位等の情報といった「部署単位等の情報」へのニーズがある。

（備考）厚生労働省「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」企業等向け周知用リーフレット（2024年3月29日）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これらの結果から、自社の“個性や強み”を交えつつリアルな職場環境について適切に発信していくことで、より企業風土に合致した従業員を集めることができる可能性は高まろう。

（2）自社に対する帰属意識やエンゲージメントの向上

自社の“個性や強み”に共感する従業員は、採用された後もギャップが少ない状態で業務に就くことができるため、高いモチベーションを維持できる可能性が高いとみられる。それを持続させながら、自社への帰属意識やエンゲージメント^{（注6）}を高めていくためには、多様な労働形態の容認や主体性を持たせた業務委任、従業員間の団結力向上等、従業員一人ひとりに対応したきめ細かな取組みを進めることが効果的と考えられる。また、これを展開していく大前提として、根底の部分で経営陣が従業員に訴求しうる自社の“個性や強み”を客観的に把握できているかどうか重要な要素になるとみられる。

（注）6. 従業員が企業に対して抱く愛着心や貢献意欲。従業員エンゲージメントが高いと、モチベーション向上、離職率の低下、生産性向上、優秀な人材の確保などにつながるとされている。

3. 人材確保に取り組む中小企業の事例

以下では、人材確保に向けて積極的な取り組みを進める中小企業の事例として6社を紹介する。
“個性や強み”を生かした各社の人材確保策等は示唆に富む部分も多く、参考となろう。

(1) 日東建設株式会社（北海道紋別郡雄武町）

①同社の概要

日東建設株式会社は、1952年（昭和27年）に創業し、北海道のオホーツク海に面した雄武町に本社を構える総合建設会社である（図表10）。現・代表取締役会長の久保元氏（74、以下、「久保会長」という。）は、大手ゼネコンを経て1975年に同社に入社、40歳代前半で社長に就任している。

元来、土木工事を主体に事業展開してきたが、1998年頃より公共工事が激減したことで、収益源の多角化を図る必要性に迫られた。少ない投資額で、大学で土木工学を学んだ久保会長の知見を生かせる新分野への参入検討を進めていた際、1999年に山陽新幹線の福岡

トンネルコンクリート塊落下事故が発生した。コンクリートの寿命が約50年といわれるなか、当時は全国のインフラ整備が進んだ戦後期から半世紀以上が経過しており、インフラ設備への向き合い方も旧来のスクラップアンドビルドから維持管理へシフトしつつあった。こうした背景から、今後は人間でいうところの初期検診の役割を果たす非破壊検査へのニーズが高まると予想し、新事業として、非破壊検査装置の開発に焦点を定めることとなった。

②「KUBO-Hammer」で診断手法を変革

従来の非破壊検査は、目視、打音、触診検査等、ヒトの感覚に依存する手法が一般的であった。そうしたなかで同社が開発した「KUBO-Hammer」は、ハンマーで打撃した時の構造物の反力を内蔵した加速度センサで直接測定することにより、構造物の強さの測定や健全性を診断することができる。これは、世界初の手法であった。

「KUBO-Hammer」は、コンクリートテスター（CTS）（図表11）とボルトテスター（BT）の2

図表10 日東建設株式会社の概要

同社の概要	
会社名	日東建設株式会社
代表	久保 元
創業	1952年（昭和27年）
本社所在地	北海道紋別郡雄武町
従業員数	約55名
事業内容	土木工事、非破壊検査装置製造・販売等

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

種類に大別される。前者は、コンクリートの圧縮強度をハンマー打撃から得られる反力の波形を基に図るものである。後者は、ボルトやナットの緩み具合を前者と同様の手法で図るものである。これらの導入により、従来個々人の感覚に大きく依存していた非破壊検査を定量的かつ安定したレベルで実現できるようになった。

こうした同社の手法は各方面から高い評価を受けている。2022年1月には国土交通省インフラメンテナンス大賞、2022年10月には文部科学大臣表彰、2025年4月には文部科学大臣表彰科学技術賞をそれぞれ受賞し、2022年10月には「非破壊試験ーボルト接合部の機械インピーダンスの測定方法」でJIS規格も取得している。

図表11 CTSを用いた検査の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③地域との連携で人材確保

同社の人材採用に向けた取組みは主に3点ある。

1点目は、地元高校とのコンタクトである。同社の本社が所在する雄武町内の北海道雄武高等学校にて定期的に講義や説明会を実施している。また、地域の産業説明会や、建設業をテーマに全道各地区の建設業者が連携して開催している高校生向けクイズ大会「コンストラクション甲子園」に参加するなどして、近隣地域の高校に対しても同社のプレゼンスをアピールしている。

2点目は、地元大学とのコンタクトである。北海道科学大学(札幌市)にて「日東建設の仕事」「田舎の中小企業の魅力」「コンクリート構造物の現状と点検・検査」等をテーマとする講義を実施したり、北見工業大学(北見市)のインターンシップ関連イベントに参加するなどしている。

3点目は、人材紹介の仕組み構築である。大手人材紹介会社や道内の人材紹介会社、建設業関係人材紹介会社と強固に連携し、優秀な人材を優先的に紹介してもらうことを目指している。また、同社の従業員の知り合いを紹介してもらい、採用が決まったら従業員に紹介料を支払う「従業員紹介制度」も策定している。

こうした取組みの甲斐あって、地元高校生や人材紹介会社を経たベテラン従業員など、多様な人材確保につながっている。特に、2025年度は新卒・中途併せて6名の採用に成功している。

④従業員の力を最大限発揮

上記のような取組みを通じて採用した従業員に定着してもらうため、既存社員に対して、数ある職場の中で同社（図表12）を選んでくれた新入社員に対してあたたかく接することの重要性を共有している。また、入社初期の段階から、関係企業へのニュース発信をはじめとしたやりがいを感じてもらいやすい仕事を積極的に任せている。

人材活用に向けた取組みとしては、「職種ごとに決められた職務＋庶務」を任せることで、職務を固定せず、従業員の力が最大限に発揮されるような環境づくりに努めている。また、職種を固定せず、従業員の適性に合った分野への職種変更がしやすい仕組みを整えている。

図表12 本社外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⑤「KUBO-Hammer」のさらなる普及を目指して

今後も、「オホーツクの小さな町から世界に向けて」というスローガンの下、全国の販売代理店との連携強化や、学会発表を通じた啓発活動などでCTSやBTの普及に努め、「三方よし」の精神で事業拡大を図る方針である。

(2) 株式会社山上木工（北海道網走郡津別町）

①同社の概要

株式会社山上木工は、1950年（昭和25年）に現・代表取締役社長である山上裕一郎氏（41、以下、「山上社長」という。）の祖父・山上松吉氏によって創業された、北海道の津別町に本社を構える木工家具メーカーである（図表13）。当初は室内建具を手がけていたが、1986年にNC 工作機械を導入して以降、特殊加工やOEM 家具製作等も行うようになった。

従来、大手企業等の協力会社的な位置付けで事業展開してきたが、2011年には先代社長・山上裕靖氏（70）により自社ブランド「ISU-WORKS」が立ち上げられた。当初は出荷数も限られていた

図表13 株式会社山上木工の概要



同社の概要	
会 社 名	株式会社山上木工
代 表	山上 裕一郎
創 業	1950年（昭和25年）
本社所在地	北海道網走郡津別町
従 業 員 数	約20名
事 業 内 容	椅子製造、OEM等

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ものの、全社的な取組みにより徐々に生産体制を整え、現在では年間1,400脚以上を製造できる体制が構築されている。

大手工作機械メーカー勤務を経て2013年に入社した山上社長のもと、こうした自社ブランドの本格展開や新商品の開発、他企業の買収等、同社のプレゼンス向上、収益拡大に向けた取組みが加速されている。2024年に三代目社長に就任して以降は、「ISU-WORKS」の取扱店舗の拡大（国内71店舗、海外6カ国）など、全社一丸となってこれらの取組みを一段と加速している。

②「TSKOOL」で木工の魅力を地域から発信

山上社長は、津別町内で廃校になった旧・^{かつくみ}活汲小学校の校舎を活用し、「^{ツクール}TSKOOL^(注7)」（図表14）と命名したショールーム施設を2018年にオープンさせた。

「TSKOOL」内では、同社が販売する商品をフルラインナップで展示している。前述の「ISU-WORKS」として展開される椅子のみならず、小物も含めてバラエティに富み、清潔感のあるレイアウトとなっている。最近では、当施設に北海道知事の鈴木直道氏が視察に訪れ、「ISU-WORKS」のフィット感を体感いただいたこともある。

将来的にはショールームとしての機能のみならず、木工体験等の学習も可能にしたいと考えており、当施設を通じて、津別町に観光客を呼び込むことを目指している。

図表14 「TSKOOL」内のショールーム



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③地元・津別町へのこだわり

山上社長は地元・津別町で事業を行うことに重きを置いている。木工業者として事業展開する上で、大都市や木工が盛んな地域の方が案件等が多いが、同業者も多数おり、存在感を発揮することは容易ではない。一方で、当町をはじめとした“田舎”と呼ばれるような場所であれば、そこで事業を営むこと自体が存在感を発揮することにもつながり、地域の人々からの応援も得られやすいというメリットがある。加えて、昨今はSNS等の発信ツールが発達しており、地域を選ばず全国の人々に対して商品を訴求することも可能となる。

（注）7. OKHOTSK（オホーツク）、SCHOOL、ものづくりに由来する独自のネーミング。ロゴの「OO」のデザイン（図表13右上）は開かれた扉のイメージで、小さな町である津別町に人を呼び込みたいという思いが込められている。

同社が本業を超えて「TSKOOL」等の取組みを行う背景には、人を呼び込むことで地域を活性化させたいとする、地域貢献的な意味合いも大きい。

④木工の魅力アピールで道外出身者も多数活躍

自社ブランド「ISU-WORKS」を担当するメンバーは20代・30代を中心とした若手メンバーで構成され、オホーツク域外・道外出身の木工職人を目指すスタッフが多数活躍している。

今春は新人3名（新卒1名、中途2名）を迎え入れただけでなく、海外からも研修生（デンマーク出身）2名を受け入れている。

地域を問わず若年層からの応募を集めることができている要因としては、主に3点挙げられる。1点目はHPやSNSを通じて同社の雰囲気や仕事内容について詳細な点まで明らかにし、木工に関心のある人材の目を引く情報を提供していること（図表15）、2点目は近い世代の従業員がすでに多数在籍していること、3

図表15 同社採用HP（従業員へのインタビュー掲載）



（備考）同社HPより引用

点目は東京五輪のメダルケース製作^(注8)（図表16）や自社ブランドの全国・海外展開の推進といった魅力ある取組みを積極的に情報発信し、それが若年層にも訴求できていることである。

同社には木工に対して興味、関心を持つ従業員が多いことから、従業員が自主的に制作した木工製品を同社が持つ販売ルートで販売する「社内副業」も認めている。こうした取組みを通じて、従業員のモチベ

図表16 同社が製作した2020東京五輪のメダルケース



（備考）同社提供（©東京2020オリンピック・パラリンピック組織委員会）

（注）8. 同社では、懇意にしていたプロダクトデザイナーの吉田真也氏と連携し、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会のプロポーザルを勝ち抜き、メダルケース約5,000個の製作を受託した。野球のバットにも使われる北海道産のタモ材を使用した藍色の鮮やかな木目が印象的なデザインで、同社が一躍注目を集めるきっかけのひとつとなった。

ーションや製品の質を継続的に向上させている（図表17）。

⑤「カラマツ」でさらなる顧客層開拓へ

同社は今後、「カラマツ圧密材」を活用した新商品の開発・営業に注力する予定である。「カラマツ」は道内に多数原生する針葉樹であるが、針葉樹は一般的に広葉樹と比較して柔らかく、傷つきやすいという特徴があるため、木工に適さない樹木とされてきた。そんなカラマツを特殊プレスで圧密加工を施して強度を向上させ、木工に活用できるようにするというのが当該取組みである。

北海道大学と林産試験場等の技術協力の下で上記取組みを促進し、カラマツを利用した木工製品を多く誕生させることができれば、道内での「地産地消」が一段と進展することも期待される。家具や自動車の内装部品、家電の外装部品等に幅広く利用されていくことで、新たな顧客層を開拓していくことを目指している。それによって同社の利益率や付加価値額を向上させ、従業員への還元もこれまで以上に増やしていきたいと考えている。

(3) 株式会社カゴハラゴルフ（埼玉県熊谷市）

①同社の概要

株式会社カゴハラゴルフは、埼玉県熊谷市に本社をおき、ゴルフ練習場や珈琲店の運営を中心に事業を広域展開している（図表18）。

同社は1972年、現・代表取締役社長・奥富昭彦氏（72、以下、「奥富社長」という。）の父である昭氏（故人）が創業。高度経済成長に伴うゴルフ熱の高まりを受け、ゴルフ練習場（図表19）の運営を開始したことが創業のきっかけとなった。

同社のビジネスモデルの特徴として、祖業であるゴルフ練習場以外にも、後述のFC事業（珈琲店などを複数経営）や不動産事業等、積極的に事業の多角化を進めていることが挙げられる。コロ

図表17 同社工場における作業の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表18 株式会社カゴハラゴルフの概要

同社の概要	
会社名	株式会社カゴハラゴルフ
代表	奥富 昭彦
創業	1972年（昭和47年）
本社所在地	埼玉県熊谷市
従業員数	約700名（うち正社員約100名）
事業内容	ゴルフ練習場、FC事業等運営

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ナ禍においても、赤字に転じることなく企業として健全な経営を続けることができたのは、この多角化の効果による部分が大きいとみられる。

②積極的なフランチャイズへの加盟

同社にとって複数のフランチャイズ本部（以下、「FC」という。）へ企業として加盟する“メガフランチャイジー^{（注9）}”としての事業は、トータルで売上全体の半分以上を占める

基幹事業となっている。「週1、2回程度で2～3時間過ごせて、1日あたり1,000円ほどで楽しめる場所」をコンセプトに多様な業態へ積極的に参入し、現在までにゴルフ用品販売店（「ゴルフパートナー」など12店舗）、珈琲店（「コメダ珈琲店」など11店舗）のほか、スポーツジム（5店舗）、学習塾等のフランチャイジー（加盟店）となっている。

同社がFC事業に注力している要因として、新規で開業する場合と比べて相対的に低い経営リスクで事業展開できる点が挙げられる。

特に、FC元の企業が直営する店舗は運営基盤が確立されており、より安定的な運営を行っているケースが多い。そのため、FC元が主導するキャンペーンに積極的に取り組むなどFC元と強固なりレーションを構築し、そうした店舗を譲ってもらう等のメリットも享受できるよう努めている。

FC事業でも特に多店舗展開を進めているのが、ゴルフ用品販売部門、喫茶店部門、スポーツクラブ部門の3部門である。

ゴルフ用品販売部門（図表20）は、2008年に同社が初めてFC加盟した部門である。FC本部（ゴルフパートナー）は新品と中古のゴルフ用品を取り扱っており、特に中古のゴルフ用品市場においては約55%ものシェアを獲得している。

図表19 同社が運営するゴルフ練習場の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 同社がFC店として運営する「ゴルフパートナー」の店内



（備考）同社提供

（注）9. メガフランチャイジーとは、フランチャイズ本部（フランチャイザー）に企業として加盟し、複数店舗を経営する事業者のこと。

当時はゴルフ練習場内にゴルフ用品小売店を構えるケースが珍しかった一方、併設すれば相応に客単価の向上が見込めるとして加盟を決断し、2008年に1号店「ゴルフパートナー東松山クリスタルゴルフガーデン店」を開店した。現在はロードサイドにも店舗展開し、埼玉県、群馬県、神奈川県、東京都等で計12店舗を展開している。中古品は安く仕入れて高値で販売することが新品より容易なため、同社の利益率向上への貢献度は大きい。

図表21 同社がFC店として運営するコメダ珈琲店の外観



(備考) 同社提供

珈琲店部門では、奥富社長が個人的に「コメダ珈琲店」(図表21)を利用して感銘を受けたことが契機となり調査を開始した。当時、埼玉県内に1店舗しかなかったこともあり、FC加盟を即決した。2013年に1号店となる「コメダ珈琲店深谷店」を開店させて以降、現在は新業態の和喫茶「おかげ庵」も含めて埼玉県、神奈川県、東京都で計11店舗を展開している。

スポーツジム部門におけるFC本部(ジョイフィット)は、現在全国約300店舗を展開しており、低価格帯で利用できることを強みとしている。奥富普副社長がFCショー^(注10)にて同社と出会い、プールを設けない等、良好なコストパフォーマンスのもとで経営できることに魅力を感じて加盟に至った。2009年に深谷市内に1号店「ジョイフィット深谷」を開店させて以降、計5店舗を展開している。

③多様な働き方や働きがいで人材確保

奥富社長は、同社の業務面での強みとして、“前向きな業務内容が多い”ことを挙げている。ゴルフ場、スポーツ施設、珈琲店等はいずれも顧客に対してポジティブな影響を与えるサービスであるため、従業員側もやりがいを感じやすい。こうした要因から、同社を一度辞めた従業員が戻ってくるケースもある。

また、待遇面についても改善を続けている。直近で初任給を3～4万円程度引き上げたほか、中途入社の社員に対しても年齢給を適用できるように給与制度を見直すなど、従業員の納得感

(注)10. FCシステムに基づき事業を行っている法人による加盟店募集や企業PR、FC本部以外のビジネスパートナー募集等を行う(株)日本経済新聞社主催のイベント

を高めることができるような賃金体系の構築を行っている。また、店舗運営における店長の役割の重要性に鑑みて役職手当も増額し、店舗運営に携わる従業員のモチベーション向上を図っている。

勤務形態についても、男性の育休や週4日勤務等のフレキシブルな働き方を推進することで、離職率低下を目指している。

④今後について

奥富社長は、コロナ禍を経た現在、サービス業は新たな生き残りをかけた重大なフェーズに入っていると考えている。こうした背景を踏まえ、今後は3つの観点を重視して売上の増大を図る。1点目は、新たなFC本部への加盟である。加盟する業態は飲食関係を想定しており、時代の変化の流れに取り残されないよう立ち回っていきたいとしている。2点目は既存事業の磨き上げである。ゴルフ練習場内でのスクールの開講や、ゴルフ用品販売店とのより一層の連携強化等を通じて、客単価の引上げを図る。3点目は、M & Aを通じた業容拡大である。これまでも、同業他社を中心に数多く案件に取り組んできた状況にあるが、現在役員を務めている後継者たちに経営に関する経験を積ませるという観点からも、今後も積極的に検討、実施していきたいと考えている。

(4) 有限会社ヘルパーステーション（埼玉県熊谷市）

①同社の概要

有限会社ヘルパーステーションは、埼玉県熊谷市で介護付有料老人ホーム（定員165名）とグループホーム、ショートステイ（定員35名）を併設した「あにもの森」の運営を中心に事業展開している企業である（図表22）。

同社は、先代社長（故人）が1999年に創業。当初は施設を持たず、訪問介護をメインに事業展開していたが、2006年に熊谷市内の自然豊かなエリアに「あにもの森」をオープンさせた。

現・代表取締役社長の鵜飼清弘氏（60、以下、「鵜飼社長」という。）は、同社の社長となる以前は給食会社に勤務しており、同社との関係は一取引先に過ぎなかった。しかし、先代社長から経営に

図表22 有限会社ヘルパーステーションの概要

	
同社の概要	
会社名	有限会社ヘルパーステーション
代表	鵜飼 清弘
創業	1999年（平成11年）
本社所在地	埼玉県熊谷市
従業員数	約120名
事業内容	介護付き有料老人ホーム等運営

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

関する力量を買われ、次期社長を拝命されることとなる。当初は就任をためらった鵜飼社長だったが、当時の勤務先の社長から「またとない機会を逃さないように」と強い後押しをもらったこともあって、2016年に同社の二代目社長に就任した。

②ボトムアップによる従業員のモチベーション向上

鵜飼社長の就任当初は、「あにもの森」(図表23)の入居率が全体で50%を切るような状態が続いていた。有料老人ホームやグループホームは客単価の引上げが容易でないことから、収益力向上のためには、入居率の大幅な向上が不可欠であった。

図表23 「あにもの森」の外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

入居率向上を実現するために、鵜飼社長は、まずは現場従業員の満足度を高めることが重要であると考えた。入居者への対応パターンは、入居者の数と同じだけあるといっても過言ではなく、1人1人に合わせたサービスを提供するためには、従業員の同社で働くことへのモチベーションを向上させることが必要であった。

そのために、従来のトップダウン型ではなく、一転してボトムアップ型の体制づくりを目指した。これまで介護業界に身を置いたことがなかった鵜飼社長よりも、経験値の高い現場従業員が主体的に運営できる職場とすることで、同社の顧客(入居者およびその家族)と従業員の両方の満足度を高めることができると考えた。実際、定例会議に鵜飼社長自身はあえて出席せず、多くの決定事項について現場従業員に判断を委ねることとした。

こうした改革が功を奏し、リーダークラスの従業員の意識が徐々に変わり始めた。この流れが一般従業員にも徐々に浸透し、次第に誰が出勤しても質の高いサービスを提供できるような状態となっていた(図表24)。加えて、かねてからの入居者獲得に

図表24 入居者による習字



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

向けた営業努力もあり、現在の入居率は90%近い水準を維持している。

③イベント開催を通じた現場従業員間の団結力強化

鵜飼社長は、現場従業員の満足度を高めるため、入居者と共に楽しめるようなイベントを定期的に開催するなどして、「団結力」の強化を図っている。例えば、直近では関係先のご縁から人気幕内力士を招へいして交流会を開催した。こうした取り組みを通じて、入居者のみならず現場従業員の満足度を高め、若い従業員が働きやすいと感じる環境づくりに努めている。

④外国人従業員に長く活躍してもらうために

同社では、いち早く外国人の採用・育成に注力してきた経緯があり、現在は総従業員数の約4分の1を外国人が占めている。

採用にあたっては現地の送出し機関とのリレーションを深めることで、勤労意欲の高い外国人の確保を目指している。なお、採用後はすぐに即戦力として現場に配置するのではなく、日本語力向上のためのプログラムを同社負担の下で約1年間受講してもらった後、介護の専門学校で国家資格である介護福祉士を取得させたうえで本格的に業務配置している。

その背景には、採用した外国人に長く同社で活躍してもらいたいという切なる思いがある。介護業界に従事する外国人の在留期間は、原則わずか5年間である。しかし、介護福祉士として「介護ビザ」を取得することによって永続的な在留も可能となり、安定した戦力としての活躍が期待できる状況となる。

このようにして同社に迎え入れた外国人従業員は、みな勤勉かつホスピタリティに満ちている。急に欠勤者が生じた場合でも積極的にシフトを埋めてくれたり、入居者に対しても細やかな対応をしてくれる等、当施設の運営に欠かすことのできない存在となっている。

同社では、2035年頃までには、外国人割合を50%程度にまで高めていくことも視野に入れており、若い日本人スタッフの確保育成にも一段と注力していくことで、より質の高いサービスの提供を目指していく方針だ。

(5) 株式会社ニューシステムズテクノロジー（東京都三鷹市）

①同社の概要

株式会社ニューシステムズテクノロジーは、現・代表取締役の熊谷修氏（73、以下、「熊谷社長」という。）が創業。東京都三鷹市に本社を構え、ソフトウェア事業を手掛けている（図表25）。

同社の事業は、「計測・制御」「ファームウェア・モバイル」「DB・WEB」の3つに大別される。

事業の出発点かつメインは、「計測・制御」である。あらゆるデータを計測し、解析するソフトウェアの開発、運用を行っている。同社が関わる領域は非常に幅広く、気象データの解析や非破壊検査、振動データの収集・解析や物流管理等、分野を問わない。直近はJAXAからの依頼で国産ロケット「H3」のエンジン燃焼システムの開発にかかるデータ解析を請け負い、2024年2月の打上げ成功を受けてJAXAから感謝状も贈られている（図表26）。

一方、「ファームウェア・モバイル」について、そもそもファームウェアとは、電子機器やPC等のハードウェアに組み込まれるソフトウェアを指す。従来は完成品メーカーがファームウェアを開発することが一般的であった。しかし、近年は部品ごとに専門の業者が生産を行うモジュール化が進み、ファームウェアの開発も外注されることが一般化していった。そうしたなかで、「計測・制御」事業を通じてソフトウェアに関して専門的な知見を得ていた同社が、開発を受注するようになっていった。また、業務上のデータをスマートフォン等のモバイル端末で閲覧、編集できるような仕組みの構築等も請負うようになり、当事業が基幹事業の1つとなっていった。

さらに、上記事業を展開するなかで、データを様々な条件で検索したいといったデータベース化のニーズや、データをクラウドで管理したいといったWEB化のニーズが高まり、「DB・WEB」も基幹事業の1つとなっていった。

図表25 株式会社ニューシステムズテクノロジーの概要

同社の概要	
会 社 名	株式会社ニューシステムズテクノロジー
代 表	熊 谷 修
創 業	1991年（平成3年）
本社所在地	東京都三鷹市
従 業 員 数	14名（うち技術系社員11名）
事 業 内 容	「計測・制御」「ファームウェア・モバイル」「DB・WEB」

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表26 同社がJAXAから贈られた感謝状



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②強みを洗い出した上での訴求

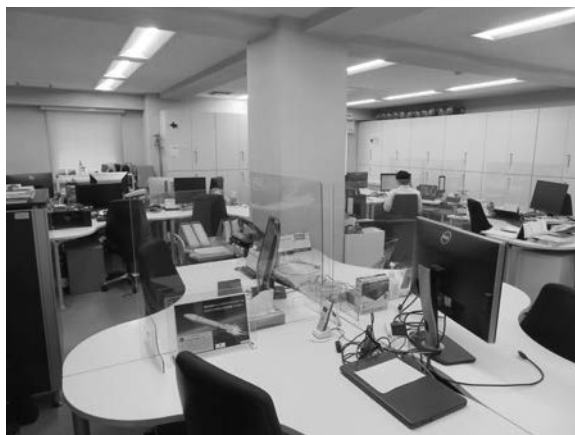
同社が展開する事業は極めて専門的であることから、採用したい人材のターゲット層を基本的には理工系の大学卒業以上としている。また、業務範囲が極めて広く、特定の分野や言語にとどまらない知見を要することから、専門領域にこだわり過ぎず、幅広いジャンルに興味関心を持つような人材が望ましいとしている。

現在は専ら中途人材に限定した採用活動を行っており、スカウト報酬型の求人サイトを通じたリクルーティングがメインとなっている。同社は、ロケット開発や自動車開発、インフラ保守・整備等、事業を通じて関わる領域が多岐にわたることを強みとしてアピールしている。求職者に対して、何かしら興味・関心のある分野に関われるということを訴求でき、それによって採用につながった人材も数多い。

③多様なワークスタイルで人材定着

同社は、社内にある機械設備等の制御プログラムをリモートでコントロールできるよう整備したことで、要望する従業員がフルリモートワークで勤務することが可能な体制を構築している。そのため、一人ひとりの従業員のスタイルに合った働き方を実現しやすい環境となっている（図表27）。出社中心の従業員からリモートワーク中心の従業員まで、個性豊かで自分のペースで働きながらも空間全体として活気に満ち溢れているような職場づくりに取り組んでいる。

図表27 同社オフィス内観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

④ソフトウェアを「コスト」から「投資」へ

同社（図表28）においても直近でベースアップを実施するなど、近年急速に盛り上がりを見せる賃上げトレンドに追随している。一方で、さらなる賃上げ原資の獲得へ向けては、請負金額を引上げの方向で見直してもらう必要があると考えている。

現状、ソフトウェアに係る経費をコストと

図表28 同社が入居する建物の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

捉え、高額を投じての外注はなるべく回避したいと考える企業が多い傾向にある。そうした認識を改めてもらうべく、顧客側に対して、ソフトウェアの経費を「コスト」ではなく積極的に対応すべき「投資」であることをあらためて訴えている。デジタル化が急速に進展する昨今において、ソフトウェア投資の重要性が日を迫うごとに増している旨を、取引先に理解してもらえるよう働きかけている。

こうした取組みを通じて請負金額の引上げを実現し、これまで以上に従業員への還元を増やしていく方針である。

(6) 株式会社クフウシヤ（神奈川県相模原市）

①同社の概要

株式会社クフウシヤは、神奈川県相模原市に本社を構えつつ、福島県相馬市の「福島ロボットテストフィールド^(注11)」にも拠点を有する、ロボティクス事業等を展開するベンチャー企業である（図表29）。現・代表取締役社長の大西威一郎氏（48、以下、「大西社長」という。）が、かねてより抱えていた“ロボットを作りたい”という夢を叶えるべく、2014年に創業した。

同社の事業は大きくロボティクス事業とコンサルティング事業の2つに大別される。ロボティクス事業では、ROS^(注12)やAIなどのソフトウェア開発の技術力やノウハウを強みとし、電気機器やメカの設計・開発を行っている。コンサルティング事業では、ものづくり企業に特化した、製品開発支援・資金計画・販路開拓や助成金獲得など多岐にわたるコンサルティングサービスを提供している。

創業当初はコンサル事業が主体となっていたが、その後は自律移動ロボットをはじめとしたロボティクス事業の売上伸長により、現在ではロボティクス事業の売上が大半を占めている。直近では、日本科学未来館等と共同で開発を進めている視覚障がい者向けナビゲーションロボ

図表29 株式会社クフウシヤの概要

同社の概要	
会 社 名	株式会社クフウシヤ
代 表	大西 威一郎
創 業	2014年（平成26年）
本社所在地	神奈川県相模原市
従 業 員 数	19名（うちエンジニア15名）
事 業 内 容	ロボティクス事業 コンサルティング事業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)11. 東日本大震災（2011年）等によって失われつつあった福島県の浜通り地域での新たな産業基盤の構築を目指す国家プロジェクト「福島イノベーション・コースト構想」に基づき、南相馬市の復興団地内に整備されたロボット関連の一大開発拠点
12. ROS（Robot Operating System）ロボットのソフトウェア開発を支援するためのオープンソースのフレームワーク。WindowsやiOSのようなコンピューターのOSではなく、既存のOSの上で動くミドルウェア等の一種とされている。

ット「AI スーツケース」(図表30)の2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)での実証実験が脚光を浴びている。

②企業理念から逆算した働き方・ビジネスモデルの形成

同社は「ワクワクする仕事」をすること、「明るく前向きにクフウ」すること、「良いアイデアは余裕から生まれる」といった考え方を大事にしている。

大西社長は、ゆとりを持って好きな仕事をするによって、良いビジネスやモノが生まれると考えている。そのため、決められた業務内容や、膨大な業務量等で従業員を拘束しないことを基本方針としている。

従業員に対しては、各自が個人的に興味のあるロボットを業務時間内で製作するなど、“好きな仕事”をすることも会社の方針にそぐわない範囲内で一定程度容認している。残業時間もほとんど無く、年間に付与している20日間の有給休暇もすべて消化することを推奨している。こうした取組みが功を奏し、創業以来、離職者はほとんど出ていないという。

こうした企業風土を維持するため、いたずらに労力の割かれるような業務領域(既存ロボットの量産等)には進出せず、試作開発や受託開発などを主体とするファブレス^(注13)企業としての事業スタイルを堅持している。こうした戦略的経営は、大西社長が持つ中小企業診断士としての知見が存分に活かされているといえよう(図表31)。

ファブレス企業として収益を上げるためには、同社にしかできない高付加価値なロボットの提供が求められる。そのためには、前段で述べたワクワクや余裕といった要素から新しいアイデアを生み出していくことが必要であると考えている。

図表30 同社が手掛ける「AIスーツケース」



(備考) 同社HPより引用

図表31 同社看板と大西社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)13. 生産設備等を自社で保有せず外部に委託することで、製品設計や販促等に注力するビジネスモデルを指す。

③HPを活用した人材の発掘・定着

同社は上記のような企業風土、事業内容、成果等を、HPに集約し、動画等を活用しながらアピールしている。HPを充実させることで、同社が採用したいと考えている人材に対する訴求力も高めている。例えば、同社の取組み等を記事としてわかりやすく掲載するなどの工夫をしている(図表32)。

同社では、かつて活用していた大手就職サイトを通じた求人では的確な応募者を集めることができなかった経験がある。しかし、HP 主体で取組みを進めている現在では、同社のQOL (Quality Of Life、生活の質)を重んじる企業風土や、強みとする独自のプロダクト等の魅力を、関連する分野に関心を持つ人材に対してピンポイントで訴求することが可能となっている。それによって年間約30名を超える応募者の中から、同社の戦力となり得る人材を厳選することができている。

自社 HP を経由した人材募集は、応募者側である求職者、募集側である同社双方のギャップを最小限にすることができるという点でも効果を発揮している。

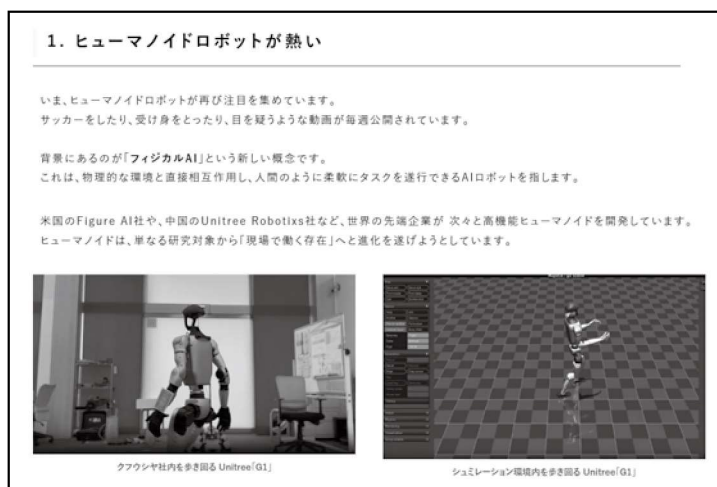
また、インターンシップの開催などを通じて参加者たちの同社風土への適応度合い等も厳正に見極めている。採用にあたっては、経歴の華々しさといったハード面ではなく、他責思考でないこと、ロボット開発が心から好きであること、協調性があること等のソフト面を重視し、同社の企業風土維持に努めている。

④今後について

今後はこれまで以上に AI 分野に注力し、取引先からの請負金額(単金^(注14))を従来の1.5倍程度にすることを目標にしている。同様のサービスを請け負っている大手企業の受注金額の水準からすれば、同社における単金の引上げ余力はまだ残されているものと考えている。その一方で、引き続き普段からの経営努力や技術力の向上が肝であることはいうまでもない。

また、これまで以上に HP 発信に注力し、人材採用面はもちろん、案件獲得についても HP からの引合いを増やしたい意向である。

図表32 同社HP掲載の記事



(備考) 同社HPより引用

(注)14. 派遣や請負、業務委託における単位時間あたりの金額(単価)

(1) “個性や強み”を正しく認識しながら“唯一無二の魅力”を発信

このように各社の取組みはさまざまであったが、根底の部分で共通しているのは、自社の“個性や強み”を正しく認識した上で、従業員の自主性を尊重した人材戦略を展開している点であった。給与水準や福利厚生等の定量的な要素を一定程度整備した上で、自社ならではの“個性や強み”が何か、それを経営面で生かすにはどうすべきかなどを、トップ自らが考えて実行しているようなケースが、(有)ヘルパーステーションや(株)カゴハラゴルフ、(株)ニューシステムズテクノロジーをはじめ多くみられた。

図表33 魅力可視化のイメージ図



(2) 適切な情報発信でエンゲージメントの向上へ

28 信金中金月報 2025.9

可視化させていくことが、結果的に自社の存立基盤の確立のみならず人材確保にもつながっていくものと考えられる。可視化させることができた“個性や強み”を軸に、HPやSNS等も活用しながら、自社の業務内容のみならず企業風土や雰囲気も適切に情報発信していくことで、地域の経済社会に根差す中小企業にふさわしい人材の確保が実現していけるものと考えられる。

また、中小企業が人材の定着をより確かなものとしていくためには、本稿の前半でも述べてきたハーズバーグの二要因理論における「衛生要因」もさることながら、むしろ「動機づけ要因」を重視していく方が、より効果的な対応に直結していくものとみられる。一人ひとりの従業員が、職場での達成感や働きがいモチベーションとして昇華させていくことができれば、そこへの帰属意識やエンゲージメントはより高まっていくと考えられる。達成感、承認、仕事・責任、成長などの「動機づけ要因」を向上させていくための絶対的な正解はないとみられるが、本稿で紹介してきた事例企業のさまざまな取組みはそれらの一部を示唆しているものと考えられる。

本稿をきっかけに、自社の“個性や強み”を活かして、自社の存立基盤の確立や人材確保を実現し、さらなる飛躍へと結びつけていく中小企業が1社でも多く誕生することを期待したい。

〈参考資料〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回版）
- ・ 荻須清司「ここで働きたいと言われる会社になる 中小企業のための人が辞めずに育つ人事制度」（2025年4月10日 幻冬舎）
- ・ 厚生労働省「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」（2024年3月29日）
- ・ 厚生労働省「令和5年雇用動向調査結果の概況」（2024年8月27日）
- ・ 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）を公表します～就職後3年以内の離職率は新規高卒就職者38.4%、新規大卒就職者34.9%～」（2024年10月25日）
- ・ ジョブズリサーチセンター「求職者の動向・意識調査2023 基本報告書」（2023年11月30日）
- ・ 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」
- ・ リクルートマネジメントソリューションズ「2024年新卒採用大学生就職活動調査～蛙化現象はなぜ起きる？これからの採用コミュニケーションとは～」（2023年11月20日）
- ・ リクルートワークス研究所「Works flash第41回ワークス大卒求人倍率調査（2025年卒）」（2024年4月25日）