

# 人手不足を背景に重要性を増す中小企業の「人材育成」

— 中小企業ならではの“強み”を活かした展開へ向けて —

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

(キーワード) 人材育成、人手不足、生産年齢人口、経営資源、人的資本経営、モチベーション、エンゲージメント、人事評価制度、職場環境整備

(視 点)

近年、多くの中小企業が極めて厳しい人手不足の状態に陥っており、その深刻度合いはバブル崩壊後の30数年の中で最も厳しい状況にあると推察される。こうしたなかで、中小企業は人材確保(採用・定着)への的確な対応が求められる一方で、人事関連施策や職場環境整備も含めた人材育成への対応もますます重要となっている。

本稿では、先行して発刊している信金中金月報2025年9月号「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」に続くものとして、あらためて中小企業の「人材育成」にフォーカスし、実際の取組事例等も交えながら、その在り方などについて考察してみた。

(要 旨)

- 信金中央金庫 地域・中小企業研究所がとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」において人手過不足判断DIに着目すると、近年はバブル崩壊以降30数年のなかでも最も厳しい人手不足の水準で推移している。これは、景気循環的な要因もさることながら、中長期的に進展している生産年齢人口減少などの構造的な要因も影響を及ぼしているものとみられる。
- 中小企業がこうした状況を打開していくためには、人材確保(採用・定着)もさることながら、従業員の能力開発や成長をにらんだ「人材育成」にも一段と注力していく必要がある。
- 中小企業における「人材育成」は、人事関連の制度やルールなどとも連動させながら、トータル的に取り組んでいくことが望ましいとみられる。しかし、規模の小さい企業ほど人事評価制度の必要性を認識していないなどの実態もあり今後の課題といえる。
- 本稿で紹介した中小企業の経営事例を振り返ると、経営者を起点とする双方向の濃密なコミュニケーションの継続的な実践や、常に最適を求める制度・ルール運用の柔軟性など、大企業のような巨大組織では成し得ない、中小企業ならではの“強み”が存分に活かされた取組みがそれぞれにみられ、極めて示唆に富むものであった。

## はじめに

全国の中小企業はいま、30数年ぶりとなる空前の人手不足に直面している。目下の人手不足は、コロナ禍以降の経済社会活動の回復傾向という景気循環的な要素に加え、人口減少や少子高齢化の進展などに起因する構造問題としての様相も呈しているといわれている。こうしたなか、全国の中小企業においても、当面の対応という次元を超えて、中長期的な視点からも戦略的に人材確保や人材育成へ取り組んでいくことの重要性が高まっている。

こうしたなかで本稿では、中小企業における人材の「確保」と「定着」にフォーカスして先行して発刊した信金中金月報2025年9月号「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」に続くものとして、あらためて中小企業の「人材育成」にフォーカスし、実際の取組事例等も交えながら、中小企業ならではの「人材育成」の在り方などについて考察してみた。

なお、一概に「人材育成」といっても、その取組みは能力開発や教育訓練にとどまらず、人事評価制度との連携や、従業員1人ひとりのモチベーション向上に結び付くような職場環境の整備など、企業という組織の構成員としての「ヒト」そのものと密接に関連する取組みが求められる。これはまさに、経営の神様とも称される故・松下幸之助氏の名言「企業は人なり」と言われる所以そのものでもある。昨今では「人的資本経営」に象徴されるように、「ヒト」そのものに焦点を当てた考え方があらためて経済社会で脚光を浴びている。

そういった状況もあり、本稿の限られた紙面のみで「人材育成」のすべてを語り尽くすことはできないが、目下の人手不足に直面する全国の中小企業にとって、中長期的な目線から戦略的に「人材育成」へ取り組んでいくうえでのきっかけのひとつとなればとの思いでとりまとめた。ご一読いただければ幸いである。

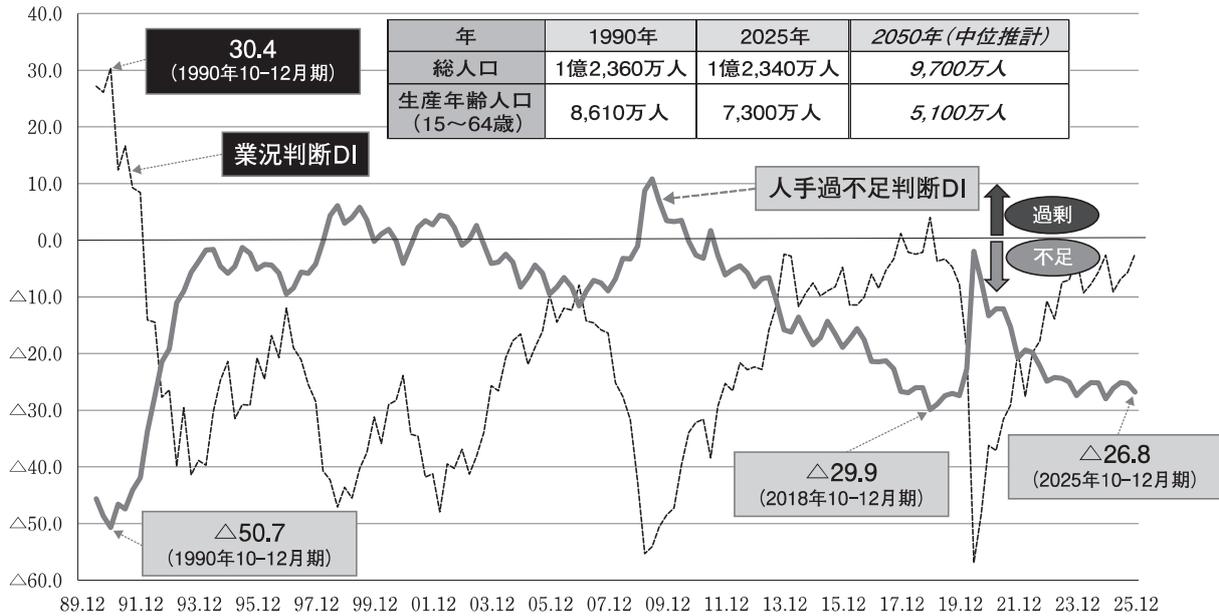
## 1. 人手不足時代のなかで重要性を増す中小企業の「人材育成」

### (1) 人手確保の困難化傾向は生産年齢人口の減少等に起因する構造問題の様相も

近年、中小企業の人手不足感が顕著に厳しさを増すなか、事業継続へ向けて人材の確保・育成へ取り組んでいくことの重要性が一段と高まっている。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」の集計結果をみると、近年の中小企業の人手不足感は、バブル崩壊後30数年ぶりともいえる極めて厳しい水準で推移している（**図表1**）。直近2025年10-12月期調査の人手過不足判断DI（「過剰」-「不足」、マイナスであれば人手「不足」超）は△26.8と、コロナ禍直前の△29.9（2018年10-12月期）には若干及ばないものの、バブル崩壊後では最高

図表1 人手過不足判断DIの推移（1990～2025年）および生産年齢人口等の定点比較



(備考) 1. 総人口および生産年齢人口について、1990年は総務省統計局「国勢調査」による確定値、2025年は総務省統計局「人口推計」による推計値(概数)、2050年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」の中位推計よりそれぞれ抽出  
 2. 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」のデータをもとに作成

水準近辺での動きとなっており、近年の中小企業の人手不足感は極めて厳しい状況にあることがうかがえる。

また、近年のこうした中小企業の人手不足感の高まりは、景気循環的な要因もさることながら、中長期的視点から見たわが国の人口構成に起因する構造問題でもある。例えば、労働力の中核を担う生産年齢人口(15～64歳)の絶対数に着目すると、1990年当時と2025年時点で比較したわが国の総人口がほとんど変わっていないなかで、その間の生産年齢人口は少子高齢化傾向の強まりで8,610万人から7,300万人へと1,300万人以上もの減少となっており、そもそもの部分で人手確保が困難化しやすい方向で推移してきたことが示唆されている。また、今後を展望しても、わが国の総人口がすでに減少局面入りしているなか、少子化と高齢化の一段の進展も見込まれることから、2050年時点の生産年齢人口は5,100万人(中位推計)と、“絶対数”の減少は一段と加速していくものと予想されている。

こうしたことを背景に、量的な面からみた人材確保の困難化傾向は、中長期的な観点から見た構造問題の様相をも呈しているとみられる。目下の人手不足に頭を痛める中小企業の経営の現場においても、今後はこれまで以上に多様な観点から人材の確保・育成へ取り組んでいくことの重要性がますます高まっていくといえる。

## (2) 「ヒト」が持つ無限の可能性を最大限に引き出す「人材育成」

構造的ともいえる人手不足に直面する中小企業が、このような困難な局面を打開していくうえで、まずは人材の確保と定着を図っていくことが重要な経営課題であることはいうまでもない<sup>(注1)</sup>。しかし、生産年齢人口の減少傾向などを背景に、新たな人材の確保が必ずしも容易でないとすれば、今後は人材確保への取組みと併せ、すでに組織の構成員となっている既存の従業員の能力開発や成長につながる「人材育成」にも一段と注力していくことが、戦略的な人手不足対策のひとつとして重要性を増していくものと思われる。人材の確保と育成は表裏一体の関係にあり、「人材育成」で成果を上げていくことができれば、結果的に人材確保の面でも良い結果をもたらしていくことが期待できよう。

なお、一般に企業経営にとっての主要な経営資源として「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つがあげられることが多いが、このうち「ヒト」は、4つの中で唯一、時間の経過によっても劣化しない経営資源といえる。また、そればかりでなく、ヒトは「人材育成」を通じた能力開発等が進展していくことで、企業の成長をけん引する原動力となっていく無限の可能性をも秘めたものであると考えられる。

さらに、近年、各方面で脚光を浴びている「人的資本経営」という考え方では、経営資源のひとつであるヒトに着目しつつも、これを企業の「資源」を超えた「資本」として捉え、「投資」などを通じてその価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上を目指すものと捉えている(図表2)。

いうまでもなく、企業として取り組んでいく「人材育成」は、ヒトが持つ無限の可能性を最大限に引き出していくための要諦であり、個々の従業員の成長やモチベーション向上を通じて、最終的には企業価値向上にも直結していくものであると思われる。

図表2 人的資源と人的資本



(備考) 内閣府「人的資本可視化指針」、(株)HQ資料などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

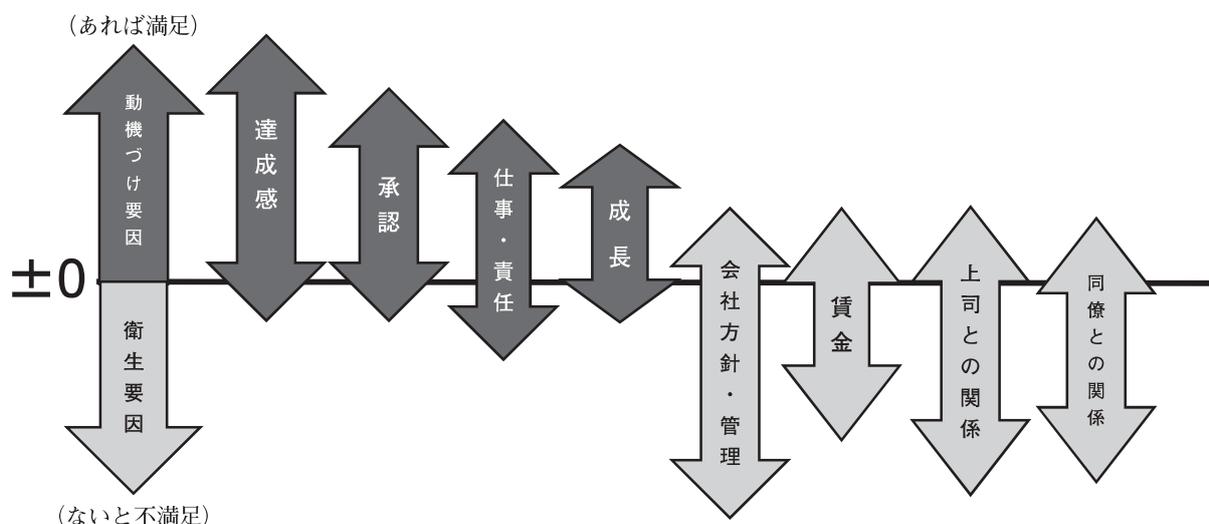
(注)1. 中小企業の人材確保にかかる取組事例等については、信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは―個性や強み―」の発信を通じたモチベーション向上がカギ」も参照願いたい。

### (3) 人事関連施策として「人材育成」へ取り組んでいくことの必要性

本稿に先立ち人材確保の方向性を論じてきた信金中金月報2025年9月号「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」では、モチベーション向上の重要性を示す先行研究のひとつとして、「ハーズバーグの二要因理論（動機付け要因、衛生要因）」を紹介した（図表3）。

これを企業として取り組むべき「人材育成」の観点からあらためて着目すると、動機付け要因の中でも「成長」というキーワードにおいて、とりわけその関連性が想起される。しかし、動機付け要因のところにみられる「達成感」や「承認」、あるいは衛生要因のところにみられる「会社方針・管理」や「賃金」など、それぞれがモチベーション向上には不可欠であり、これらを包含するものが、まさに人事制度（人事評価制度）であると考えられる。従業員のモチベーションを高めていくためには、教育訓練や能力開発などの直接的な「人材育成」のみに捉われることなく、企業それぞれの特性に応じた人事評価制度や賃金制度の整備なども含め、トータルな視点で取り組んでいけることが望ましいとみられる。

図表3 ハーズバーグの二要因理論（動機付け要因、衛生要因）のイメージ図

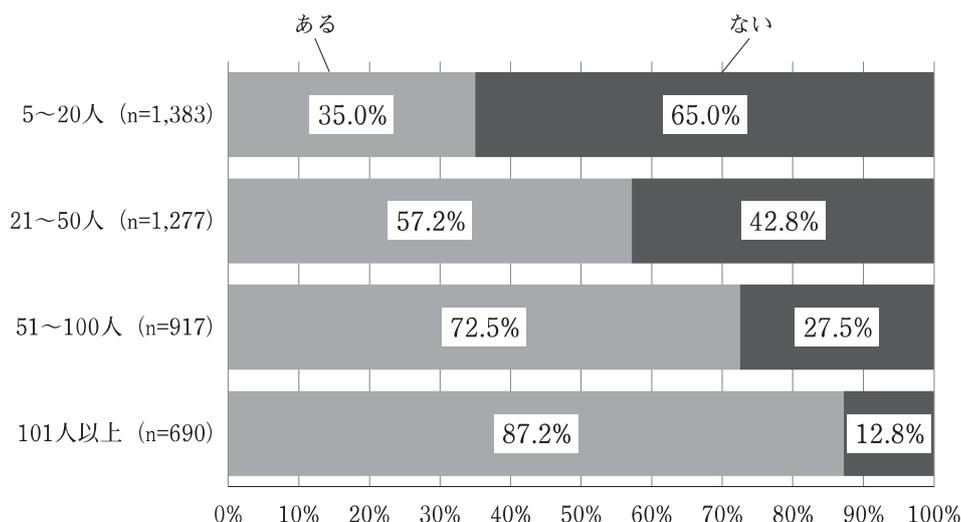


(備考) 荻須清司「ここで働きたいと言われる会社になる 中小企業のための人が辞めずに育つ人事制度」(2025年4月10日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成した図表(信金中金月報2025年9月号「直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは」の図表6)を転用

ちなみに、「中小企業白書・小規模企業白書(2022年版)」より、人事評価制度の有無を従業員規模別にみると、101人以上の企業の9割近くが人事評価制度があると回答しているのに対し、従業員5～20人の企業では4割弱に過ぎないなど、企業規模による差異が大きいのが実態となっている(図表4)。

また、人事評価制度が「ない」と回答した企業についてその理由をみると、従業員規模が小さい企業では「従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため」との回答割合が高くなっている。一方、規模が大きい企業では「制度を設けても運用が困難であるため」との回答割合が高く、人事評価制度を設けていない理由は、企業規模によって差異があることも明らかとなっている（図表5）。

図表4 従業員規模別に見た、人事評価制度の有無



(備考) ㈱帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(中小企業庁「中小企業白書(2022年版)」第2-2-36図)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 従業員規模別に見た、人事評価制度を設けていない理由

	5～20人 (n=877)	21～50人 (n=531)	51～100人 (n=244)	101人以上 (n=84)
従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため	82.2%	59.5%	41.4%	19.0%
制度を設けても運用が困難であるため	14.8%	30.9%	34.8%	53.6%
人事評価をしても給与に反映できないため	10.6%	17.5%	13.9%	15.5%
従業員を評価する風土がないため	8.1%	12.8%	17.6%	19.0%
制度設計の方法が分からないため	7.6%	12.8%	12.7%	16.7%
導入後、従業員の反発が予想されるため	3.9%	6.8%	4.9%	4.8%
その他	2.9%	5.6%	14.8%	14.3%

(備考) 1. 複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。  
2. ㈱帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(中小企業庁「中小企業白書(2022年版)」第2-2-40図)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「人材育成」をも視野に入れた人事評価制度の整備という点、一部の中小企業にとっては、ハードルが高いもの、あるいは自社の規模などからして必要ないもの、などと捉えられがちな面はあるとみられる。とはいえ、公平・公正を重視する昨今の経済社会情勢等を勘案すると、経験や勘に頼る人事施策のみでは、やがて限界が見えてくる可能性も高いと考えられる。未整備のままでも奔走し続けている中小企業においても、あらためて「人材育成」の重要性等を見つめなおし、自社の特性に応じた社内ルールの整備など、支援機関等の協力も受けながら、できるところからスタートしてみることも肝要なのではないだろうか。

## 2. 人手不足を乗り越えて「人材育成」に取り組む中小企業の事例紹介

以下では、人手不足時代の「人材育成」をにらんだ社内体制整備等に取り組む中小企業の事例として3件のケースを紹介する。時代の要請に対応し続ける経営者たちの意欲的な取り組みには示唆に富む部分が多く、参考となるだろう。

### (1) 株式会社スリーベル（東京都西東京市）

#### ① 高齢者デイサービスや放課後等デイサービスなどを多店舗展開

株式会社スリーベルは、東京郊外の西東京市を中心に、高齢者デイサービス「スリーベルデイ」、障がい児をサポートする放課後等デイサービス「クローバーよつばのいえ」などを多店舗展開する福祉関連事業者である。近年では、保育事業、結婚相談所事業、警備事業も展開するなど、幅広く「人」に関連する分野へ事業領域を拡大させながら今日に至っている（図表6）。

創業者で代表取締役の鈴木剛氏（65）は、2000年の同社設立当初から携帯電話の代理店業務を中心に事業を展開してきた。しかし、2008年の端末販売方式の大幅変更などを受けて事業環境が激変。これを契機に同事業からの全面撤退を決断するとともに、一転して将来の少子高齢化を見据え、2009年からは小規模で一軒家タイプの高齢者デイサービス施設の多店舗化へ踏み出した。さらに、知人のアドバイスなどを受けて、2015年からは障がい児を預かる放課後等デイサービス施設の多店舗化も進め、

図表6 株式会社スリーベルの概要



同社の概要	
社名	株式会社スリーベル
代表	鈴木 剛
所在地	東京都西東京市
創業	2000年(平成12年)
従業員数	約300名(うち正社員約120名)
業種	高齢者デイサービス、放課後等デイサービス、保育園等

(注) 写真(上)は鈴木剛社長、(下)は本社が入居する建物外観  
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

この2つが現在の収益の2本柱となっている。

現在では、高齢者デイサービス「スリーベルデイ」(図表7) 12か所、放課後等デイサービス「クローバーよつばのいえ」(図表8) 13か所、保育園「どれみ保育園」(図表9) 1か所などを、本社事務所にほど近い西武池袋線「ひばりヶ丘」駅を中心に広域展開している。年間延べ利用人数約9万人、グループ年商約12億円、従業員数約300名(うち正社員約120名)を擁する中堅企業として躍進を続けている。

## ② 社員それぞれの価値観を尊重した職場環境づくりを実践

鈴木社長は、社員1人ひとりの考え方や価値観を尊重する「価値相対主義<sup>(注2)</sup>」という考え方の下、それぞれの社員がそれぞれの価値観で「自己実現」できるような職場環境づくりを実践している。例えば、同社では社員1人ひとりの希望(自己実現への道のり)に合わせられるよう、以下に示すような3通りの働き方を設け、その働き方に応じた給与体系を明確化している。すなわち、①管理者や幹部候補など上を目指して役職者としてバリバリ働きたい(給料を多く欲しい社員には責任と権限をどんどん与えて仕事を楽しんでもらう)、②家庭やプライベートを重視しつつ仕事とうまく両立させていきたい(家族の団らんやプライベートを重視したい社員には中程度の責任と権限で会社に貢献してもらう)、③自分の夢や目標の実現のため空いた時間で限定的に働きたい(人生の目的が他にあり当社との関わりを限定的に考える社員には責任と権限を与えず責任者の指

図表7 高齢者デイサービス(スリーベルデイ石神井公園)の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 放課後等デイサービス(クローバーよつばのいえにいぞ)の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 保育園(どれみ保育園東久留米西口)の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 価値相対主義とは、善悪や正義といった価値や基準は絶対的なものではなく、個人の良心の決断や感情の選択、あるいは文化・歴史・文脈などに依存して決まるという考え方。普遍的基準とは対極に、多様性と寛容を重視する考え方で、その考え方は古代ギリシア時代(紀元前5～4世紀ごろ)まで遡るともいわれている。

示のもと時間内に集中した仕事をこなしてもらおう)といった3通りの基本的な働き方を、社員が自由かつ柔軟に選択できるような就業環境を整え、社員1人ひとりの自己実現へ向けて会社を利用してもらえるよう、全面的にサポートしている。

経営管理面では、毎月1回、4つの事業部ごとに責任者が集まり、事業所ごとの売上と経費の報告をしたうえで、利益(≒賞与の原資)がいくら出て、社員に配分できる賞与の総額が今月いくら増えたかを1円単位で全社員が確認できる仕組みが構築されている。賞与総額の配分は、事業所ごとにその施設長と事業部長の裁量で自由に決めることができるため、現場で働く社員にとっては経営指標の改善が賞与の増加に直結することを日々実感できるほか、管理職クラスの社員にとっても広範な裁量権そのものが管理職としての自己実現(働きがい)につながっている。また、福祉関係の資格取得など社員1人ひとりの努力次第で給与が上がる制度もあり、自身の成長が処遇改善にもつながっていく仕組みとして機能している。

さらに、同社ではチームワークとコミュニケーション能力を重視した全社的な取組みも活発に執り行われている。全社員が一堂に会する社員総会(年1回)(図表10)のほか、事業所ごとに年3回程度、会社負担で社長や管理職と飲む機会(参加は任意)が設けられ、「和して同ぜず」のごとく、立場の違いを超えて大いに語り合うことが奨励されている。

このほか、バーベキュー大会やフットサル、エステ併設の温泉旅館に宿泊する「ビューティーツアー」など、全社的な各種イベントも活発に行っているが、価値相対主義を掲げている社風を反映し、参加・不参加はまったくの自由という設定になっており、1人ひとりの考え方を尊重していくことに配慮しつつも、風通しの良い職場づくりを実現している。

鈴木社長のリーダーシップの下、明確化されたルールの中で、普段はそれぞれの拠点単位で活動している現場社員と経営陣が一堂に会し、リアルでコミュニケーションをとれる仕組みを構築・運営していることが、同社躍進の原動力のひとつとなっている。

図表10 社員総会の様子



(備考) 同社提供

### ③ 中長期目線で高めの経営目標を掲げて今後もさらなる躍進を指向

同社では、M&Aなども織り交ぜながら、現在の事業所数（計28か所）を3年後には40か所、さらにその5年後には80か所程度まで拡大させるなど、意欲的な経営目標を掲げることで、全社的な士気高揚へつなげている。

同社が展開するデイサービスや保育園などの現場は、いずれも利用者と直接的に触れていく仕事であることから、働き手にとっては日々苦勞も多い反面、「人のお役に立てていることを日々実感できる」というポジティブな面も持ち合わせている。実際、現場で働く社員からは「利用者がよりよく過ごせるようにするためにはどうしたらよいかを職員みんなで考えながら働けることは充実感に繋がります」などの声もあり、こうした自身の成長を実感でき、かつそれを公正に評価する同社の企業風土は、今後も躍進の原動力となっていくものと期待されよう。

## (2) 有限会社ホテル湯の本・株式会社旅館寿亭 (三重県三重郡菟野町)

### ① 三重県北部の湯の山温泉で温泉旅館2施設を経営

有限会社ホテル湯の本は、三重県北部にそびえる鈴鹿山脈の名峰・御在所岳（標高1,212m）の麓の山里に立地する「湯の山温泉」で、温泉旅館「ホテル湯の本」（全24部屋、定員80名）を経営している。次代を担う西田太郎常務取締役（45）の祖父が、1959年（昭和34年）に開業した。以後、御在所ロープウェイ乗り場のすぐ前という好立地を生かしてファミリー層を中心に集客、温泉郷を代表する旅館としての地位を確立してきた。さらに、1998年には近隣の老舗温泉旅館「寿亭」（全36部屋、定員120名）の経営を同社の経営陣で継承、現在は2つの温泉旅館をそれぞれ別法人で経営している。西田常務は、株式会社旅館寿亭の常務取締役も兼任し、次代を担う立場からスタッフ総勢約110名にも及ぶ両社の経営を統括している（図表11）。

なお、「ホテル湯の本」（従業員約40名、うち正社員約20名）は、御在所岳を目指す複数の登山道の入り口にも近いことから、近年は登山関連客の利用が増加している。

図表11 (有)ホテル湯の本・(株)旅館寿亭の概要



同社の概要	
社名	①有限会社ホテル湯の本 ②株式会社旅館寿亭
代表	西田厚子
所在地	三重県三重郡菟野町
創業	①1959年（昭和34年） ②1911年（明治44年）
従業員数	約100名 （2社合計、うち正社員約60名）
業種	温泉旅館業

（注）写真（上）は取材対応いただいた西田太郎常務取締役、（下）は「ホテル湯の本」全景  
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

このため、ホームページやYouTubeなどを通じた登山情報の発信強化や、独自に作成した御在所岳のジオラマ（立体模型）（図表12）をフロント前に設置するなど、登山関連客をターゲットとした集客を強化している。また、名古屋市街も一望できる展望露天風呂（図表13）は、日帰り入浴も可能とすることで、日帰りで御在所岳を訪れる登山関連客の取込みにも注力している。

一方、「寿亭」（従業員約70名、うち正社員約40名）（図表14）は、文人<sup>(注3)</sup>や皇族にも慕われてきた110年超の歴史を有する老舗旅館として知られている。本館のモダンで個性あふれる6つの貸切風呂が人気で、客単価は2万円超とやや高めの設定ながら、ファミリー層やカップルなど幅広い客層の支持を得ている。一方、昭和初期に建てられた別館「水雲閣」は、歴史と伝統を有する貴重な木造建築物として、2007年に文化庁登録有形文化財に認定されている（文化財保護などのため現在は宿泊不可）。

両館は徒歩20分程度の距離にあり、現在のところ現場従業員間の人事交流はあまり行われていないが、数々の受賞歴を有する料理長を軸とした調理部門は密接に連携している。両館とも、伊勢海老や松阪牛などの三重県産食材の魅力を存分に活かした季節の料理には定評があり、リピーターを呼び込むうえでの原動力ともなっている。

図表12 「ホテル湯の本」のロビーに設置されている御在所岳のジオラマ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 名古屋市街も一望できる「ホテル湯の本」の展望露天風呂



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 御在所岳ロープウェイ乗り場付近から望む「寿亭」の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）3. 長編小説「暗夜行路」や短編小説「城ノ崎にて」などの著者として知られる文豪・志賀直哉（1883～1971）は、湯の山温泉の「寿亭」にしばらくの間投宿し、短編小説「菰野（こもの）」を著したことで知られている。

## ② 利用者のみならず旅館のスタッフに対しても「感謝の心」を忘れない

西田常務は、先代社長（父親）の急逝を受け、まだ学生だった2004年初頭ごろより両社の経営に参画している。西田常務にとっては、母親（現社長の西田厚子氏（72））が「女将」という立場で陣頭指揮をとっていた旅館業は家業そのものであり、「いつかは」との思いは相応にあったものの、十分な引継ぎもないなかでの突然の経営参画には戸惑う部分も多かった。ただ、「女将」の活躍を身近で見てきた経緯もあり、「旅館経営は人が全て」であることを身をもって痛感しており、そうしたマインドが、今日に至るまで旅館経営の現場で存分に活かされている。

西田常務は、利用客はもちろんのこと、旅館で働くスタッフも含めて、すべての「人」を大切にしながら「おもてなし」や「感謝の心」を忘れることなく、日々の思いを共有していくことを心掛けている。定期的に行っているスタッフとの経営会議（図表15）では、日々の現場で起こる問題点の改善策や、旅行サイトのクチコミ情報の共有などを積極的に進めており、社員にとっては「スタッフの意見を取り入れてくれる会社」としてポジティブに受け止められている。こうした密なコミュニケーションなどを通じて、働きがいのある職場環境づくりの実現を目指している。また、2～3年目の先輩社員が新卒社員1人ひとりをきめ細かくフォローしていくメンター制度も取り入れており、だれもが「ここで働いていてよかった」と思えるような、自身の成長を実感できる職場環境づくりが、結果的に若手社員の定着率向上にも繋がっている。

図表15 「寿亭」のスタッフによる経営会議の様子



（備考）三重テレビ放送㈱の公式YouTubeチャンネル「ヘルメースの翼」（2024.2.15、三重県信用保証協会提供）より引用

## ③ 料理部門の連携で地元産ジビエ（鹿肉）のブランド化も模索中

現在、「ホテル湯の本」と「寿亭」の人事交流などはあまり活発に執り行われていないが、西田常務は、すでに連携が進んでいる調理分門などを軸として、今後は何らかの形で総勢100名超にも及ぶポテンシャルを強みとして活かせるような取組みも検討してみたいと考えている。

ちなみに、両施設の調理部門では、近隣で鹿などの野生動物によって農作物等が荒らされる被害が増えるなか、北勢地域の料理人で構成する「三重庖友会」（ホテル湯の本の世古料理長が会長）が中心となって、県認定の「みえジビエ」に登録された鹿肉（菰野町産）を活用した創作料理の開発に挑んでいる。地元産の鹿肉のブランド化も視野に入れた取組みとして、今後の動向が注目されよう。

### (3) 株式会社<sup>かなみ</sup>金見工務店（島根県松江市）

#### ① 江戸時代からの大工職人の流れを引き継ぐ地域密着型の総合建設業者

株式会社金見工務店は、現社長・金見誠司氏（54）の祖父が、江戸時代から続く松江の大工職人の家系で育った流れを汲んで、1948年（昭和23年）に同地で創業したことに始まる。その後、1978年には有限会社化、1992年には株式会社化と、会社組織としての体制整備を経ながら現在に至っている。2005年に先代（父親）の後を継いで34歳の若さで三代目に就任した金見社長は、それまでの職人集団的な経営スタイルからの脱却を目指し、社訓「誠実こそが信用を築く」と併せて、「地域No.1工務店」になることを目標に掲げながら、会社組織としてのさまざまな職場環境づくりを推進している（図表16、17）。

現在の売上構成比（年商約12億円）は、地場の工務店として個人から請け負う住宅関係のみならず、店舗や工場等の法人関係、公共工事やスーパーゼネコン等の協力工事が、それぞれ3分の1ずつとなっている。

なお、同社の正社員57名のうち、12名は職人（大工やマルチ工、家具工）が占めている。同社は、もともと職人集団的な組織だった経緯もあり、業務の平準化や雇用の安定など、職人が社員であること自体のノウハウが、今日では同社の強みのひとつとなっている。

また、同社の“女性活躍率”は直近で25%超と、業界平均の2倍近い水準にある。同社では、もともとから現場などで女性も自然体で活躍してきたような経緯があり、先輩女子が後輩女子を指導育成するなどの好循環も含めて社風として定着している。近年では時代の要請もあり、育児休業制度などの職場環境整備は着実に進めているが、建設業における女性活躍という部分では、すでに先進的な立ち位置にある。

図表16 株金見工務店の概要



同社の概要

社名	株式会社金見工務店
代表	金見誠司
所在地	島根県松江市
創業	1948年（昭和23年）
従業者数	57名（うち職人12名）
業種	建築工事業

（注）写真（上）は金見誠司社長、（下）は本社外観  
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 同社の社訓



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## ② 独自に構築した人事評価制度の柔軟な運用などで社員の成長を支援

同社では、社員本人とその上司との目標設定およびその振返り（フィードバック）のための面談（年2回）や、全方位評価（360度評価）なども踏まえた社長面談（年2回）など、金見社長が独自に構築した人事評価制度の下で、対面でのコミュニケーションを重視しながら柔軟に運用している。金見社長は人事評価制度を、雇用関係の根幹をなすものであり、同社の目指す「地域No.1工務店」という目標とも連動させながら、自身の手によって構築・運営・軌道修正していくべきものであると考えている。経験上、外部機関任せで導入したような制度では、後々自社の進むべき方向性とのブレが生じたりなど、うまく回らないことが常だった。自力で人事評価制度を構築していくことは相応に困難も伴う作業ではあるが、いちど構築してしまえば、あとは状況の変化等に合わせて随時修正していけばよいものでもあり、「新規の制度構築に比べれば、制度修正はそれほどたいへんな作業ではない」と受け止めている。

なお、同社におけるさまざまな職場環境整備への取組みは、各方面からの顕彰等にもつながっている。例えば、2015年度に受賞した島根県の「しまねいきいき雇用賞」（雇用に関して優れた取組みを推進している県内企業を顕彰する制度）では、①会社の雰囲気を良くする（挨拶の励行、社内レイアウト整備、清掃体制見直しなど）、②粗利益向上（教育訓練充実、協力会社への発注方法見直し、見積書段階での粗利益設定改善など）、③休暇取得・残業時間の短縮（ノー残業デーの100%実施、バースデー休暇制度、総残業時間削減など）、などに継続的に取り組んでいたことが高く評価された経緯がある。また、全社員参加による「年度経営計画」や「社内月例会議」などを定期的で開催していることも、ポジティブな評価につながった。

また、2022年度に審査員特別賞を受賞した「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞（人を大切にする経営学会主催）（**図表18**）では、①「建物と身体の健康見守り隊」を組織したうえで、軽自動車「かなみだんだん まめなか号<sup>(注4)</sup>」（**図表19**）でOB顧客を中心に巡回し、建物のみならず住人の安否確認も含めた活動を行っていること、②学生インターンシップの受入れなどを通じて、自社のみならず、建設業界全体への理解を深めてもらうための広報活動を積極的に実施している、などの取組みが注目されたことが奏功したもようである。

こうした職場環境にかかわる数々の顕彰等は、前

**図表18** 「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で審査委員会特別賞を受賞



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）4. 島根県の方言（出雲弁）で、「だんだん」は「ありがとう」、「まめなか？」は「元気（まめ）ですか？」という意味で使われている。

出の人事評価制度などと合わせて社員1人ひとりのエンゲージメント<sup>(注5)</sup>向上にも繋がり、社員の成長が会社の躍進にもつながっていくという好循環を生む土壌となっている。

### ③ 今後も「地域No.1工務店」を目指して躍進へ

同社では、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する「ユースエール認定」(2024年度)も受けることができた。認定を受けた企業は、人材採用などの面でさまざまな支援を受けられるメリットがあり<sup>(注6)</sup>、今後の人材確保へ向けてのプラス効果が期待されよう。

また、2026年1月には島根県内の建設業で初めて、「くるみん<sup>(注7)</sup>」と「えるぼし<sup>(注8)</sup>認定2つ星(2段階目)」のダブル認定を受けるなど、同社の女性活躍推進への取組みの認知度もここへきて一段と広がっている。

同社では、「社員が『ここで働いていてよかった』と思えるような会社」を目指し、全社員一丸となって今後も松江市内を中心に一段と事業基盤を固めていきたいと考えている(図表20)。「地域No.1工務店」を目指して総合建設業者として躍進する同社の今後ますますの活躍が期待されよう。

図表19 OB顧客等を巡回する「かなみだんだん まめなか号」



(備考) 同社提供

図表20 全社員に囲まれる金見社長



(備考) 同社提供

(注)5. 本来のエンゲージメント(engagement)は「婚約」「誓約」「約束」「契約」などの意味を持つが、近年の人材ビジネスにおいては「企業と社員が一体となって相互の成長に貢献し合う関係性」を指すことが多い。エンゲージメントの向上は、企業への貢献意欲や業績向上につながるとされ、近年では経営上の重要課題と捉えるケースが増えている。  
6. 厚生労働省の調査(2023年度、n=274)によると、認定企業の61%が「採用活動時に積極的にPRできる」、38%が「求人への応募者数が増えた」、22%が「面接会等でのブース来場者が増えた」などと回答している。  
7. くるみん認定とは、次世代育成対策推進法に基づき、企業が従業員の子育て支援に取り組んでいることを厚生労働省が評価し、「子育てサポート企業」として認定する制度。  
8. えるぼし認定とは、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍に関する状況が優良な企業について厚生労働省が「えるぼし企業」として段階的に認定する制度。

## 【参考事例】三重県内3信用金庫の若手職員育成への取組み

三重県内に本店を置く3信用金庫(図表21)は、三重県信用金庫協会の人材育成委員会の枠組みを活用し、それぞれの信用金庫の人事担当部署が連携して若手職員(入庫2～3年目の若手職員約60名程度)の育成や離職防止等を念頭に置いた集合研修を、2023年秋以降これまでに計3回実施してきた。

図表21 3信用金庫の概要

3信用金庫の概要			
信用金庫名	北伊勢上野信用金庫	桑名三重信用金庫	紀北信用金庫
創立	1929年(昭和4年)	1925年(大正14年)	1948年(昭和23年)
本店所在地	三重県四日市市	三重県桑名市	三重県尾鷲市
会員数	28,982人	34,881人	4,606人
預金量	4,011億円	7,821億円	899億円
融資量	2,225億円	3,256億円	211億円
役員数	295人	442人	70人

(注) 計数は2025年3月末現在

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国信用金庫概況・統計」(2024年度)などをもとに作成

研修では、いずれも地域・中小企業研究所の研究員(産業・中小企業担当)の経験に基づく経営者とのコミュニケーション事例の紹介(講義)に加え、直近では、研修講師や事務局職員を経営者と見立てたロールプレイング<sup>(注9)</sup>なども織り交ぜて実施した。

また、数名単位に分けて実施するグループワーク(図表22)では、日ごろの業務上の悩み等を組織(信用金庫)の壁を越えたディスカッションの中で共有し、今後へ向けた自身の目標等を互いに披露するなど、ポジティブに締めくくっていくような形で展開した。研修に参加した若手職員からは、「普段は接することのない他の信用金庫の若手職員とも悩み事等を共有できたことは大いに刺激となった」「組織の枠組みやライバル関係を越えた人的

図表22 研修(3回目)の様子(2025年10月)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)9. 「役割(role)」と「演じる(playing)」を組み合わせた言葉で、現実の場面を想定し、特定の役割を演じることで疑似体験を通じてスキルアップを図る学習方法。略称ロープレ。

ネットワークを構築できたことは、たいへん有意義だった」などの前向きな声が聞かれた。筆者も研修講師として参加したなかで、若手職員のコミュニケーション能力の高さを実感するとともに、組織（個々の信用金庫）の壁を越えた交流の機会に対する潜在的なニーズのようなものが存在することを、あらためて認識することができた。

参加した若手職員の満足度は総じて高く、エンゲージメント向上などを通じて今後の組織運営にも好影響を与えていくことが期待されている。

### 3. すべての企業にとって「人材育成」は正解のない永遠の経営課題

本稿では「人材育成」をメインテーマに据え、これに取り組む中小企業3社の事例を紹介してきた。振り返ると、いずれもそれぞれの経営理念や経営方針などに沿った人事関連の制度・ルールを明確にしなが、社員1人ひとりが「ここで働いていてよかった」と思えるような職場環境づくりに努めることで、社員1人ひとりの成長を促し、結果的にそれが躍進の原動力になっているという部分で共通していた。ただ、内容そのものは各社各様であり、中小企業の人材育成や人事評価制度に画一的な正解はないという実情も同時に明らかとなったように思われた。

また、中小企業ならではの点でいえば、経営者を起点とした双方向の濃密なコミュニケーションの継続的实践や、常に最適を求め続ける制度・ルール運用の柔軟性など、大企業のような巨大組織ではなし得ないような、中小企業ならではの“強み”が存分に活かされているケースばかりであったことは、極めて示唆に富む部分であったといえよう。

なお、参考までに事例3社の取組事例について、とりわけ「モチベーション」を軸に抜粋・総括してみたので、併せてご参照いただきたい（図表23）。

図表23 事例企業3社における「モチベーション」を喚起する仕組み

社名(所在地)[従業員数]	業種(事業所数)	社員のモチベーション(成長意欲)を喚起する仕組みなど
株式会社スリーベル (東京都西東京市) [約300名(うち正社員120名)]	高齢者デイサービス(12か所)、放課後等デイサービス(13か所)、保育園等	業態別・拠点別の収益管理と情報開示を徹底したうえで、賞与の配分を事業部長や施設長の裁量に委ねることで、現場も含めた社員のモチベーションと成長意欲を喚起。現場従業員の成長が、事業意欲旺盛な創業者・鈴木社長のけん引する同社の成長エンジンとして、いかに機能を発揮。
有限会社ホテル湯の本 株式会社旅館寿亭 (三重県三重郡菰野町) [2社合計で約100名]	温泉旅館(2か所)経営	定期的開催している経営会議には、経営者と現場従業員が出席、そこで出された改善案は直ちに採用されることもあるなど、旅館経営への参画意識を醸成し、現場従業員のモチベーション向上に直結。現場従業員とのコミュニケーションでは、家業として長年にわたり旅館現場に精通してきた西田常務の経験も強みとして機能。
株式会社金見工務店 (島根県松江市) [57名(うち職人12名)]	建築工事業	金見社長自らが構築した人事評価制度を介して定期的な面談の機会が設けられるなど、制度自体がコミュニケーションツールとして機能し、先代から急遽継承した会社組織との融和にも大きく寄与。上司のみならず社長からも人事評価についての詳細なフィードバックが得られることで社員のモチベーションと成長意欲も向上。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

厳しい経営環境の中で目下の人手不足に直面している多くの中小企業のみならず、大企業も含むすべての企業体にとって「人材育成」は、人事評価や処遇待遇などとは異なる形でモチベーション向上を促す対応といえる。また、企業ごとにその在り方は千差万別であり、画一的な正解もないが故に、これからもまた永遠の経営課題であり続けることに疑いの余地はない。

今後も正解のない永遠の経営課題に挑み続ける全国の中小企業経営者の方々にとって、本稿がわずかでも示唆を与えられるものとなっていれば幸いである。

### 〈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）
- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2025年9月号「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 ―“個性や強み”の発信を通じたモチベーション向上がカギ―』
- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況・統計（2024年度）』
- ・ 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）
- ・ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（2023年4月26日）
- ・ 田舞徳太郎『中小企業経営者6万人が学んだ 人財づくりの要諦』（2025年2月28日 幻冬舎）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書 小規模企業白書（2022年版）』
- ・ 内閣府（非財務情報可視化研究会）『人的資本可視化指針』（2022年8月30日）