令和6年度「調査・研究事業」

人口減少時代における福島県版人的資本経営

― 報告書 ―

令和7年2月

一般社団法人 福島県中小企業診断協会

はじめに

福島県では1998年をピークに人口減少社会へ突入している。日本全体では2008年がピークであり、福島県は10年も早く人口減少社会に突入している。（福島県中小企業診断協会、産業復興10年を検証する、2022、48p）

私たち中小企業診断士は日々中小企業の皆さまの経営支援に取り組んでいるが、「人手不足」という言葉を耳にしない日が無いと言っても過言ではない。少し前は運送業や介護業など特定の業種や業界における課題との受け止め方であったが、特にここ数年は、宿泊業あるいは教育分野なども含め広く全ての業界における最重要課題の一つとなっている。中小企業のみならず、支援機関や金融機関、あるいは我々中小企業診断協会においても「支援人材の確保や育成」という課題感が増している状況にある。

福島県において人手不足をもたらした大きな要素の一つは周知のとおり東日本大震災の影響と言えるが、震災以前からあった少子化・高齢化による自然減や、若年層の都市部への流出といった社会減という流れが、東日本大震災によってさらに加速したものと考えられる。

多くの識者やメディアが取り上げている視点が「福島県における若年女性の県外流出」であるが、一つの特徴的な事実として、2024年５月の内閣府の資料によれば、「20～34歳未婚者の男女比（女性１に対する男性の数）」において、福島県は1.355人と全国で最も比率が高くなっており、今後のさらなる人口減少や人手不足が強く懸念される状況にある。（参考：男女比低位トップ３、福岡県1.015人、大阪府1.024人、東京都1.035人）

若年女性の県外流出の要因については多面的にとらえる必要があるが、福島県復興・総合計画課が2024年９月に発表した資料からは、一つの要素として「求職サイド（若年女性）と求人サイド（県内企業）における様々なギャップ」の存在を窺うことができる。採用活動における「求める情報と提供している情報とのギャップ」や「利用している機関や情報媒体のギャップ」、あるいは人事制度における「求める仕組みと整備している仕組みとのギャップ」などの存在が顕著となっている。

人手不足に悩む企業においては、ギャップを埋めるべく、あるいは目指す姿の実現に向けて、それぞれに様々な工夫や取組が進められている。

今回の調査研究事業では10社の県内企業にご協力をいただき、「人的資本経営」という観点から、様々な実践事例や今後の考えなどを聞かせていただいた。

経営者や責任者の皆さまから伺った今に至るまでの経過からは、現在の姿を実現されるまでに中には10年あるいは20年という期間を要されたという一つの現実があり、その歩みを止めることなくさらなる理想を目指して今なお常に自らを変化させ続けているという現実もあった。

言うまでもなく一朝一夕には解決することのできない課題ではあるが、一歩目を踏み出してその歩みを止めなければ必ずや解決することができる課題でもある。

各企業のあるいは本県10年の計として、言うなれば「人手不足先進県」である福島の地から、すべての人が持てる力を生き生きと発揮することができる組織づくり、社会づくりを実現していくことに、今回の調査研究を入口として継続的に取り組んでいきたいと考える。

「明確な理念と高い志の下、あるべき姿の実現に向けて多様な人財を呼び込み、組織／地域の成長を志向する仕組みと人財の成長を支援する仕組みを有機的に機能させている。あるべき姿の実現に関わる全ての関係者（人財、取引先、地域等）の幸福度の向上を目指し、２つの仕組みを常に深化・進化させることを止めない。」

唯一の正解は無く、正解を目指すアプローチも無限と言えるが、これを一つの仮説として「人口減少時代における福島県版人的資本経営」の在り方を皆さんとともに探求していきたい。

令和７年２月
一般社団法人福島県中小企業診断協会
代表理事会長　小堀　健太

目　次

はじめに …… 1

第１章 人的資本経営とは何か？

１．　人的資本経営の定義 …… 6
２．　人的資本経営に関する社会動向 …… 7
３．　人的資本経営を取り巻く課題 …… 10
４．　労働力人口に関する福島県の現状 …… 13

第２章 福島県内企業における人的資本経営の実践事例

１．　取材対象企業について …… 20
２．　実践事例 …… 22
(1) あぶくま信用金庫 …… 23
(2) 株式会社エフコム …… 32
(3) 株式会社くつろぎ宿 …… 42
(4) 株式会社こんの …… 50
(5) 渋谷レックス株式会社 …… 58
(6) 株式会社東邦銀行 …… 67
(7) 東陽電気工事株式会社 …… 76
(8) 株式会社福島銀行 …… 85
(9) 福島鈑金工業グループ …… 92
(10) 株式会社保志 …… 101
３．　実践事例のまとめ …… 109

第３章 人的資本経営こそ企業価値向上の原動力！ 変革への提言

１．　福島県版人的資本経営の在り方 …… 116
２．　経営者への提言 …… 117
３．　政策提言 …… 123
４．　中小企業におけるベースアップ（給与引き上げ）と雇用流動化の必要性 …… 128
５．　人的資本管理支援ツールの紹介 …… 130
６．　関係機関等との意見交換結果 …… 132

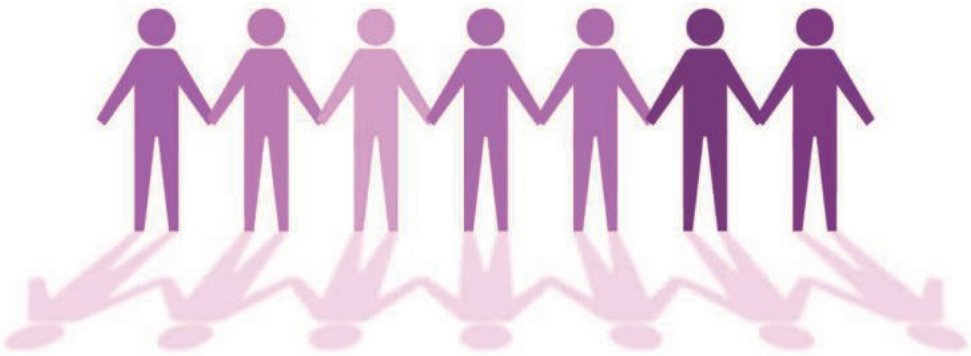
おわりに …… 139

参考資料

１．　各種施策案内 …… 141
２．　執筆者一覧 …… 151

第１章

人的資本経営とは何か？



第１章 人的資本経営とは何か？

１．人的資本経営の定義

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在り方のことである。※経済産業省による定義

人的資本経営は、単なる人事管理や人材育成にとどまらず、組織全体の戦略的な視点から人材を捉え、人材の活用を通じて競争力を高めることを目指すものである。

具体的には、以下の点が重要となる。

〇人材の採用・配置・育成

適切な人材を採用し、その能力を最大限に発揮できるような役割に配置すること。また、継続的な教育・研修を通じて、従業員のスキルアップを支援すること。

〇組織文化の醸成

組織内で円滑なコミュニケーションや協働が促進されるような文化を醸成すること。チームビルディングや多様な働き方への対応など、従業員が働きやすい環境づくりが求められる。

〇従業員のエンゲージメント向上

従業員が組織に愛着を持ち、主体的に仕事に取り組めるような環境を整備すること。キャリアパス設計や働き方改革など、従業員のモチベーションを高めるための取組が求められる。

人的資本経営を実践することによる効果として、生産性の向上、イノベーションの創出、従業員の定着率向上、さらには企業価値の向上などが挙げられる。

〇生産性向上

従業員の能力が最大限に発揮されることで、組織全体の生産性が向上する。

〇イノベーション創出

多様な人材が協働することで、新たなアイディアやサービスを生み出すことができる。

〇従業員の定着率向上

従業員の満足度が向上することで、離職率が低下し、人材の流出を防ぐことができる。

〇企業価値向上

中長期的に企業の成長に貢献し、企業価値を高めることができる。

２．人的資本経営に関する社会動向

人的資本経営が近年注目されるようになった背景として、人口減少・高齢化の進行に加え、産業構造の変化、グローバル化の進展、ＩＣＴを始めとするテクノロジーの急速な進展、人々の価値観の変容などが挙げられる。

(1) 人的資本経営に関する主な研究成果

○Gary Stanley Becker. Human Capital

米国の経済学者 Gary Stanley Becker（1992 年ノーベル経済学賞受賞）は、人的資本（human capital）を「知識、スキル、健康状態など、経済活動に貢献する個人の能力」と定義し、人材の成長や社会経済の発展には人的資本投資が不可欠であることを提示した。

○Robert Emerson Lucas. Endogenous Growth Model

米国の経済学者 Robert Emerson Lucas（1995 年ノーベル経済学賞受賞）は、内生的成長理論（Endogenous Growth Model）において、人的資本を単なる労働力ではなく、教育や訓練によって蓄積される知識やスキルと捉え、この人的資本が経済成長の原動力になると主張した。

○David John Teece. Dynamic Capabilities

米国の経営学者 David John Teece は、企業の動的能力（Dynamic Capabilities, 環境の変化に対応し、新たな資源や能力を創造する能力）が、企業の持続的な成長を支える重要な要素であり、人的資本は、この動的能力の中核を担う重要な資源であると位置付けた。

○持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告～人材版伊藤レポート～（経済産業省 2020.9.30）

人材版伊藤レポートでは、人材の重要性を深く掘り下げ、企業が持続的な成長を実現するために、ビジネスモデル、経営戦略や人材戦略がいかに連携すべきかを論じている。

人材戦略が単なる人事部門の取組ではなく、企業全体の経営戦略と密接に結びつくべきであると強調する。企業の目指す未来像、つまりビジネスモデルや経営戦略を達成するためには、それに合った人材を育成し、組織文化を醸成していく必要があるということである。

具体的には、経営陣は企業理念や経営戦略を明確化し、それに基づいた人材戦略を策定・実行する。取締役会は、経営戦略と人材戦略が整合しているかを確認し、適切な方向に導く役割を担う。投資家は、企業の人材戦略を評価し、中長期的な企業価値向上に繋がる投資先を選定することとなる。

またレポートでは、人材戦略を体系的に捉えるためのフレームワークとして、３つの視点と５つの共通要素からなる３Ｐ・５Ｆモデルが提唱されており、これらの要素は、企業が人材を最大限に活用し、イノベーションを創出するために不可欠とされている。

３つの視点（Perspectives）	５つの共通要素（Common Factors）
①経営戦略と人材戦略の連動 ②As is-To be ギャップの定量把握 ③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着	①動的な人材ポートフォリオ ②知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン ③リスキル・学び直し ④社員エンゲージメント ⑤時間や場所にとらわれない働き方

〇人材版伊藤レポート 2.0（経済産業省 2022.5.13）

この報告書は、人的資本の重要性を認識するとともに、人的資本経営という変革を、どう具体化し、実践に移していくかを主眼とし、それに有用となるアイディアを提示するものである。

①経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

企業が目指す未来像を達成するためには、それに合った人材を育成し、組織文化を醸成していく必要がある。経営陣は、経営戦略と連動した人材戦略を策定し、実行することが求められる。

②「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組

現在の状態と目指すべき状態のギャップを明確にすることで、人材戦略の有効性を測り、改善に繋げることができる。

③企業文化への定着のための取組

人材戦略の実行を通じて、企業文化を醸成し、社員が企業理念に共感し、主体的に行動できる環境を築くことが重要である。

④動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

経営環境の変化に対応するためには、必要な人材を確保し、育成し、配置していく必要があり、将来のニーズを予測し、それに合わせて人材戦略を策定することが重要である。

⑤知・経験のダイバーシティ＆インクルージョンのための取組

多様な人材の能力を引き出すことで、イノベーションを創出し、企業の競争力を強化することができる。

⑥リスキル・学び直しのための取組

急速に変化するビジネス環境に対応するためには、社員が常に学び続け、新しいスキルを身につける必要がある。

⑦社員エンゲージメントを高めるための取組

社員が企業に貢献したいという気持ちを持ち、主体的に仕事に取り組むためには、働きがいのある職場環境を提供することが重要である。

⑧時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

働き方の多様化に対応するためには、組織として柔軟な働き方を導入し、生産性を向上させる必要がある。

(2) 人的資本経営に関する主な政策

近年、人的資本経営に関する情報開示が、国内外のガイドラインによって事実上義務化される動きが加速している。背景として企業の長期的な成長に人材が不可欠であるという認識の高まりや、投資家からの情報開示要求の増大などが挙げられる。

○ＧＲＩ（Global Reporting Initiative）ガイドライン

ＧＲＩのガイドラインは、経済・環境・社会の３つの側面から企業活動を評価するための国際基準とされており、企業に対して、人材の雇用と開発、健康と安全、報酬と福利厚生、スキルと能力、エンゲージメントなどの項目の開示を求める内容となっている。

○ＳＡＳＢ（Sustainability Accounting Standards Board）ガイドライン

ＳＡＳＢスタンダードにおいて、人的資本は企業の長期的な価値創造に不可欠な要素と位置づけられており、財務上重要で投資家の意思決定に寄与するものとして、業界別に開示を推奨する項目を詳細に規定している。

○ISO 30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）

2018 年に発表された企業が人的資本に関する情報を透明に開示するための国際的なガイドラインであり、規模や業種を問わず、全ての組織に適用可能である。人的資本に関する情報をステークホルダーに報告するための指針を提供し、労働力の持続可能性をサポートすることを目的としている。

○人的資本可視化指針（内閣官房非財務情報可視化研究会 2022.8）

企業が人的資本に関する情報を可視化し、投資家をはじめとするステークホルダーに分かりやすく伝えるための指針であり、人的資本への投資が企業の長期的な成長に不可欠であるという認識の高まりを受け、企業が人的資本に関する情報をどのように開示すべきか、具体的な方向性を示したものである。特徴として、ＧＲＩやＳＡＳＢなどの国際的な基準との連携の重視、多様な指標の活用、経営戦略との連携が挙げられる。

企業が自社の業種やビジネスモデル・戦略に応じて積極的に活用することが推奨され、人的資本に係る企業・経営者と投資家の対話が深まることが期待されるものとしている。

人的資本可視化指針に基づく開示項目（７分野 19 項目）

・人材育成	リーダーシップ、育成、スキル／経験
・エンゲージメント	エンゲージメント
・流動性	採用、維持、サクセッション
・ダイバーシティ	ダイバーシティ、非差別、育児休業
・健康・安全	精神的健康、身体的健康、安全
・労働慣行	労働慣行、児童労働／強制労働、賃金の公平性、福利厚生、組合との関係
・コンプライアンス	コンプライアンス／倫理

〇有価証券報告書における人的資本の開示義務化（内閣府令 2023.1）

「企業内容等の開示に関する内閣府令」などの改正により、人的資本の情報開示の義務化が 2023 年３月決算以降から適用されている。対象となるのは、金融商品取引法第 24 条に規定する「有価証券を発行している企業」のうち大手企業約 4,000 社、いわゆる上場企業である。

情報開示の対象となる項目は、人材育成方針、社内環境整備方針、女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差などであり、すでに女性活躍推進法等に基づきこれらの指標を公表している企業の場合は、有価証券報告書などでの記載が求められる。

情報開示の義務化の背景として、ＥＳＧ投資への関心の高まりや、無形資産の中核要素である人的資本の重要性などが挙げられる。

３．人的資本経営を取り巻く課題

上記を踏まえ、調査研究プロジェクトチームでは人的資本経営を取り巻く我が国全体の課題及び中小企業における課題について、以下のとおり整理した。

(1) 我が国全体の課題

人的資本経営が注目されるようになって数年経過し、人的資本経営に取り組む企業も増えてきているが、戦略分断、戦略偽装、戦略倒れ、情報開示自体の目的化、組織内の部分最適化などの失敗事例・形骸化の事例も見られる。それらの原因として、経営戦略と人事戦略が連動していない、日本独特のメンバーシップ型雇用の影響などが考えらえる。

2024 年６月に経済産業省（人的資本経営コンソーシアム事務局）が公表した調査結果（人的資本経営に関する調査結果）では、人的資本経営についての以下の課題が指摘されている。

〇動的な人材ポートフォリオ

中長期的な人材の質と量を把握し計画を立てる必要があるが、多くの企業では業界や技術変化に応じた戦略が不十分である。このため、人材不足や配置ミスマッチが発生している。

〇リスキル・学び直し

従業員のスキル向上が求められる中、必要な専門性やスキルが明確に定義されておらず、リスキリングにより業務で必要とされる専門性を十分に身につけられていない。

〇副業・兼業

多くの企業において、労働時間の管理や長時間労働の助長等の懸念があるとともに、企業秘密や競業避止、労務提供上の支障等について制限している。

〇人事部門の強化

人事部門において経営戦略と連動した人材戦略を立案する力が不足している。また、データ（人材情報基盤）を活用した人材分析が進まず、戦略的な取組が遅れている。

〇人的資本開示

他社には見られない独自の内容を含めて開示している企業が増加する一方で、人材情報基盤が整わず、人的資本開示に関与する人材が不足している企業も少なくない。

⑵ 中小企業における人的資本経営の課題

中小企業における人的資本経営の推進が特に重要とされる理由は、大企業と比較して経営資源が限られているため、従業員一人ひとりの能力を最大限に活用し、企業の競争力を維持・強化することが不可欠となるからである。

また、投資家や取引先などのステークホルダーに対して人的資本情報を開示することにより、企業の透明性が高まり（見える化）、経営戦略や持続的な企業価値の向上が実現可能であるとの説明責任を果たすことができる。これは「伊藤レポート」でも指摘されている重要なポイントである。

一方で、中小企業では一般的に以下の問題を抱えているとされる。

〇資源の制約

中小企業では予算や人材リソースが慢性的に不足しており（※中小企業庁「中小企業白書2024」）、人的資本経営を推進する上での大きな障壁となっている。人的資本に関連するデータの収集や分析、効果的な教育・研修プログラムの実施には多大なコストがかかることが見込まれる。

〇ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）の遅れ

中小企業ではデジタルツールの導入が遅れており（※独立行政法人情報処理推進機構「ＤＸ白書 2023」）、人的資本に関するデータの活用や報告の文化が十分に浸透せず、効果的な経営戦略

の策定に結びつけることが難しい状況にある。

そのため、ステークホルダーに対して、人的資本に関する情報を適切に開示できておらず、企業の透明性を確保し持続可能な成長や価値向上への信頼を得ることが困難となっている。

〇労働生産性の低さ

諸外国に比較して日本国内の労働生産性は低く、国際競争力を維持していくためには中小企業の生産性引上げが重要なカギとなっている（※中小企業庁「2024 年版中小企業白書・小規模企業白書概要」）。

労働生産性が低い理由として、価格転嫁力の低迷、ＤＸの遅れなどが挙げられている。本業による収益力が乏しいため、人件費支払いの原資となる利益が十分に確保できず求人難の悪循環に陥る恐れもある。

〇働き方改革への対応が困難

規模の小さい企業ほど働き方改革への対応が遅れており（※中小企業庁「小規模企業白書 2021」）、異なる背景やスキルを持つ多様な人材を活用できていない状況にある。また、従業員数が少ないことから、柔軟な働き方や従業員間の多様性を尊重する体制を整えることも容易ではなく、従業員の満足度やエンゲージメントが低下する恐れもある。

4．労働力人口に関する福島県の現状

(1) 人口動態

福島県の人口は1998年（平成10年）1月の213万8千人をピークに減少フェーズとなっており、地域別では過疎・中山間地域や東日本大震災・原発事故で甚大な被害を受けた地域での減少割合が高い。社会増減では、毎年5千～8千人程度の転出超過が続いており、その内実は、若い世代が進学や就職を契機として首都圏方面などに転居しているものである。※福島県「福島県現住人口調査年報」

今後、毎年2万人程度の人口減少が続き、2050年の本県人口は124万7千人、高齢者の割合は44.2%となる見通しである。また、生産年齢人口（15～64歳）は30年間で約4割減少する見通しとなっている。※国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

民間の有識者グループ「人口戦略会議」の報告では、県内約7割の自治体が、2020～2050年の30年間で20～30代女性が50%以上減少することにより、消滅する可能性があるとしている。

県内の在留外国人数は、2024年6月現在で約1万8千人であり、そのうち特定技能・技能実習生は約6千2百人となっている。国籍別では、ベトナム、中国、フィリピン、韓国、インドネシア、ネパール、ミャンマーの順に多くなっている。※法務省「在留外国人統計」

福島県の将来推計人口

（単位：人）

	男性				女性			
中通り地方	2020年	2030年	2040年	2050年	2020年	2030年	2040年	2050年
年少人口	66,076	50,050	40,912	33,303	63,393	48,080	38,932	31,687
生産年齢人口	336,675	296,478	249,028	201,645	315,561	271,414	223,366	178,377
2020年からの減少数	－	▲40,197	▲87,647	▲135,030	－	▲44,147	▲92,195	▲137,184
老年人口	150,796	160,164	161,803	158,128	191,740	197,751	198,556	188,481
小計	553,547	506,692	451,743	393,076	570,694	517,245	460,854	398,545
浜通り地方	2020年	2030年	2040年	2050年	2020年	2030年	2040年	2050年
年少人口	25,432	19,120	16,272	13,502	24,118	18,175	15,407	12,781
生産年齢人口	137,655	118,956	97,229	78,767	119,869	99,396	82,888	68,450
2020年からの減少数	－	▲18,699	▲40,426	▲58,888	－	▲20,473	▲36,981	▲51,419
老年人口	63,976	65,463	67,028	63,977	81,458	79,108	76,429	69,751
小計	227,063	203,539	180,529	156,246	225,445	196,679	174,724	150,982
会津地方	2020年	2030年	2040年	2050年	2020年	2030年	2040年	2050年
年少人口	14,318	9,833	7,478	5,781	13,656	9,526	7,123	5,505
生産年齢人口	69,621	56,319	45,713	35,209	66,506	51,693	40,753	30,934
2020年からの減少数	－	▲13,302	▲23,908	▲34,412	－	▲14,813	▲25,753	▲35,572
老年人口	39,315	39,090	35,167	31,479	52,987	49,815	44,983	39,243
小計	123,254	105,242	88,358	72,469	133,149	111,034	92,859	75,682
合計	903,864	815,473	720,630	621,791	929,288	824,958	728,437	625,209

◇国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」に基づき作成

(2) 企業活動

県内の事業所数は、卸売・小売業(19,056 事業所)、建設業(9,642 事業所)、宿泊業・飲食サービス業(8,396 事業所)の順に多く、全国との比較では建設業の事業所がやや多い傾向である。

事業従事者数は、製造業(171,536 人)、卸売・小売業(149,100 人)、医療・福祉(105,995 人)の順に多く、全国との比較では製造業の従事者が多い傾向である。

事業従事者１人当たり純付加価値額は、建設業(540 万円)、製造業(520 万円)、情報通信業(570 万円)、卸売業・小売業(370 万円)、医療・福祉(421 万円)、サービス業(357 万円)など多くの産業において全国平均を下回り、医療・福祉は全国平均の半分未満となっている。※総務省統計局「令和３年経済センサス-活動調査」

福島県における企業活動状況

	事業所数	事業従事者数(人)	１事業所当たり事業従事者数(人)		事業従事者１人当たり純付加価値額(万円)	
			福島県	全国平均	福島県	全国平均
全産業（公務を除く）	77,488	784,737	10.1	11.7	433	599
第一次産業						
農林漁業	858	9,506	11.1	10.9	213	272
第二次産業						
鉱業，採石業，砂利採取業	58	512	8.8	11.1	668	1,692
建設業	9,642	76,580	7.9	7.9	540	644
製造業	6,141	171,536	27.9	23.3	520	602
第三次産業						
電気・ガス・熱供給・水道業	188	3,479	18.5	22.4	2,344	1,963
情報通信業	516	6,826	13.2	28.6	570	1,003
運輸業，郵便業	1,850	41,383	22.4	26.4	405	401
卸売業，小売業	19,056	149,100	7.8	9.7	370	484
金融業，保険業	1,364	16,697	12.2	18.8	716	1,200
不動産業，物品賃貸業	4,674	15,080	3.2	4.4	511	771
学術研究，専門・技術サービス業	3,134	19,784	6.3	8.9	606	1,063
宿泊業，飲食サービス業	8,396	57,225	6.8	7.9	153	157
生活関連サービス業，娯楽業	7,176	27,553	3.8	5.0	241	253
教育，学習支援業	1,949	17,951	9.2	12.7	345	375
医療，福祉	6,192	105,995	17.1	18.2	421	917
複合サービス事業	707	8,231	11.6	13.6	533	549
サービス業（他に分類されないもの）	5,587	57,299	10.3	13.9	357	402

◇総務省統計局「令和３年経済センサス-活動調査」に基づき作成

(3) 賃金構造

県内企業においては、事業規模が拡大するにつれて従業員の平均年齢が若年化し、勤続年数が長くなる傾向が見られるとともに、給与水準も高まる傾向にあり、全国でも同様である。従業員数が 1,000 人以上の企業の給与水準は、100 人未満の企業に比べて約 1.4 倍となっている。若い世代は大企業への就職を志向し、大企業では従業員の定着率も高いことがうかがえる。

産業別に見ると、建設業、製造業、情報通信業、運輸業・郵便業、教育・学習支援業などでは、企業規模と現金給与額の間に有意な相関が見られる。一方、複合サービス事業では、企業規模と

給与額の間に有意な相関は見られない。

なお、電気・ガス・熱供給・水道業においては、従業員数 1,000 人以上の企業の年間現金給与額が、それ未満の企業の給与額を下回っており、この要因として、当該業種に属する大企業の中枢機能が県外に集約されていることが推測される。※厚生労働省「令和５年賃金構造基本統計調査」

福島県における賃金構造

	企業規模10～99人			企業規模100～999人			企業規模1,000人以上		
	平均年齢	平均勤続年数	年間給与額（万円）	平均年齢	平均勤続年数	年間給与額（万円）	平均年齢	平均勤続年数	年間給与額（万円）
産業計	46.3	12.0	3,828	43.7	12.7	4,303	43.0	14.3	5,386
第二次産業									
建設業	45.3	11.0	4,388	40.8	12.4	5,205	44.3	19.1	7,085
製造業	46.0	15.3	3,646	43.1	15.1	4,610	41.6	16.8	5,974
第三次産業									
電気・ガス・熱供給・水道業	42.6	14.6	4,570	43.3	21.3	6,930	41.5	19.2	6,093
情報通信業	42.6	12.2	4,671	41.8	15.8	4,913	42.4	18.4	7,115
運輸業，郵便業	50.1	10.6	3,774	50.2	14.1	4,343	43.2	13.9	5,096
卸売業，小売業	44.8	13.3	3,586	42.5	13.3	4,514	44.0	16.3	4,715
金融業，保険業	46.4	13.7	4,693	41.4	17.1	4,428	45.9	14.6	5,538
不動産業，物品賃貸業	48.3	9.5	3,932	40.2	9.1	3,923	42.1	13.6	5,996
学術研究，専門・技術サービス業	44.5	12.9	4,488	43.4	13.4	5,578	36.5	8.9	6,113
宿泊業，飲食サービス業	49.3	8.3	3,071	42.9	9.6	3,150	40.5	10.5	3,488
生活関連サービス業，娯楽業	46.4	9.6	3,316	40.8	10.1	3,783	40.5	12.5	3,833
教育，学習支援業	43.3	12.2	3,825	43.8	9.2	4,137	47.3	14.4	6,750
医療，福祉	45.2	8.2	3,638	42.6	10.0	3,926	43.3	11.2	5,868
複合サービス事業	45.5	10.9	4,533	45.4	14.1	4,093	42.4	15.2	4,638
サービス業(他に分類されないもの)	49.2	10.5	3,553	47.2	6.8	3,145	45.3	11.4	4,611

◇厚生労働省「令和５年賃金構造基本統計調査」に基づき作成

(4) 労働時間

県内産業における常用労働者１人当たりの平均月間実労働時間は、全産業でおおむね 140～150 時間程度である。業種別では、運輸業・郵便業の労働時間が長い。全体的に見ると、事業所規模が大きくなるほど労働時間がやや長くなる傾向があるが、建設業や金融業・保険業においては事業所規模にかかわらず労働時間は一定であり、卸売業・小売業は逆相関となっている。

男女別に見ると、男性従業員の平均労働時間（159.0 時間）は女性従業員の平均労働時間（135.3 時間）よりも長い。特に、運輸業・郵便業や複合サービス事業における男性従業員の労働時間が顕著に長い。

短時間労働者（パートタイム労働者）の比率が高い業種としては、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業が挙げられる。これらの業種では、全従業員の半数以上を短時間労働者が占めており、その依存度の高さがうかがえる。※厚生労働省「令和５年毎月勤労統計調査」

福島県における労働時間の現状

	総実労働時間（月間）					パートタイム比率		
	事業所規模別			男女別 事業所規模30人以上		事業所規模別		
	5～29人	30～99人	100人以上	男性	女性	5～29人	30～99人	100人以上
全産業	140.8	146.3	150.9	159.0	135.3	32.9%	25.5%	16.7%
第二次産業								
建設業	163.5	161.8	162.4	163.8	148.9	7.5%	3.3%	1.4%
製造業	148.9	159.4	162.3	165.0	152.8	19.1%	5.8%	7.1%
第三次産業								
電気・ガス・熱供給・水道業	145.9	164.7	163.1	165.4	146.5	5.9%	1.7%	0.9%
情報通信業	156.9	152.0	162.8	164.8	141.1	13.1%	13.4%	1.4%
運輸業，郵便業	166.8	158.5	176.5	174.1	130.1	16.1%	20.3%	18.9%
卸売業・小売業	153.4	134.2	125.3	148.4	122.5	26.6%	52.8%	60.9%
金融業，保険業	144.6	147.6	146.2	153.5	138.9	5.5%	6.0%	6.4%
不動産業，物品賃貸業	174.7	157.1	–	163.5	142.3	0.4%	15.2%	–
学術研究，専門・技術サービス業	164.4	155.4		161.0	144.3	5.6%	12.1%	
宿泊業，飲食サービス業	105.0	97.2	135.0	123.9	95.4	78.2%	81.4%	32.6%
生活関連サービス業，娯楽業	121.9	120.3	–	145.0	94.4	51.1%	52.8%	–
教育，学習支援業	127.0	157.9	115.6	153.3	136.5	37.8%	22.5%	31.7%
医療，福祉	122.0	137.2	152.1	147.6	145.0	44.8%	23.3%	10.0%
複合サービス事業	148.9	162.6	169.1	172.1	151.8	11.1%	11.6%	9.2%
サービス業	139.7	150.1	118.9	145.6	114.7	21.9%	20.4%	44.4%

◇厚生労働省「令和５年毎月勤労統計調査」に基づき作成

(5) 雇用情勢

2024 年 11 月現在、福島労働局管内において人手不足が深刻であると考えられる職業（有効求人倍率が 3.00 以上かつ有効求人数が 100 人以上）は、建築・土木・測量技術者、医療技術者、介護サービス職業従事者、生活衛生サービス職業従事者、保安職業従事者、機械整備・修理従事者、建設躯体工事従事者、建設従事者、電気工事従事者、土木作業従事者となっている。

一方で人員余剰であると考えられる職業(有効求人倍率が 1.00 未満かつ有効求人数が 100 人以上）は、製造技術者（開発を除く）、情報処理・通信技術者、一般事務従事者、事務用機器操作員、機械組立従事者、その他の輸送従事者、運搬従事者、その他の運搬・清掃・包装等従事者となっている。※福島労働局「職業別有効求人・求職バランスシート」

以上の職業では、雇用のミスマッチが強く生じている可能性が高い。

職業安定機関以外の者が行う職業紹介の状況では、常用求人数は看護師、保育士、社会福祉専門職、介護サービス職、保健医療サービス職が多く、臨時・日雇求人延数はマネキン（販売員）、看護師、農業が多い。いずれも有効求職者数を大幅に上回っていることから、人手不足が深刻な職業であると考えられる。※福島労働局「令和４年労働市場年報統計データ」

(6) 生活水準

県民の持ち家率は 68.31％で、全国平均を約８ポイント上回っている。持ち家世帯の人数構成は２人世帯、次いで３人世帯が多く、借家世帯では１人世帯、次いで２人世帯が多い。

世帯の年間収入では、200 万～300 万円未満の世帯が最も多く、次いで 500 万～700 万円未満の世帯が多い。収入はやや二極化しており、全国でも同様の傾向が見られる。なお、年収 1,000 万円以上の世帯割合は 5.23％で、全国平均の 7.71％をやや下回っている。※総務省統計局「令和５年住宅・土地統計調査－住宅及び世帯に関する基本集計」

家計収支について、福島市の勤労者世帯（二人以上の世帯）では、１ヶ月間の実収入は約 65 万円で、そのうち勤め先収入は約 57 万５千円（賞与等を含む）となっている。消費支出は多い順に、食料（約８万２千円）、交通・通信（約６万６千円）、その他の消費支出（約５万６千円）、教養・娯楽（約３万１千円）、光熱・水道（約２万８千円）、住居（約２万３千円）となっており、全国平均と比較すると、住居、光熱・水道、交通・通信の家計負担がやや大きい。※総務省統計局「2023 年家計調査－家計収支編」

通勤等のための移動手段として、自家用車の割合が最も高く（77.72％）、次いで自転車（7.62％）、鉄道・バス（7.16％）となっており、本県は自動車交通への依存度の高い地域であると言える。
※総務省統計局「令和２年国勢調査－従業地・通学地による人口・就業状態等集計」

福島県における世帯年収分布

	住宅の所有別					
	福島県			全国		
	総数	持ち家	賃貸	総数	持ち家	賃貸
年間収入階級						
100万円未満	6.1%	4.7%	10.7%	5.6%	4.1%	8.8%
100～150万円未満	6.5%	6.1%	8.8%	5.7%	4.9%	8.0%
150～200万円未満	7.8%	8.0%	8.5%	7.0%	7.1%	7.8%
200～300万円未満	15.9%	16.5%	16.9%	15.3%	15.7%	16.6%
300～400万円未満	14.9%	15.0%	16.7%	14.0%	13.8%	16.0%
400～500万円未満	12.1%	12.4%	13.4%	11.4%	11.3%	13.1%
500～700万円未満	15.0%	16.4%	13.8%	15.6%	17.0%	15.2%
700～1,000万円未満	11.2%	13.2%	7.9%	12.1%	14.8%	9.0%
1,000～1,500万円未満	4.0%	5.2%	1.6%	5.7%	7.5%	3.2%
1,500～2,000万円未満	0.8%	1.0%	0.4%	1.2%	1.6%	0.5%
2,000万円以上	0.5%	0.6%	0.3%	0.8%	1.1%	0.4%
不詳	5.2%	0.9%	1.5%	5.4%	1.2%	1.5%
年収1,000万円以上の世帯割合	5.2%	6.8%	2.2%	7.7%	10.3%	4.1%

◇総務省統計局「令和５年住宅・土地統計調査」に基づき作成

第２章

福島県内企業における人的資本経営の実践事例

第２章 福島県内企業における人的資本経営の実践事例

１．取材対象企業について

(1) 選定基準

本調査研究では、人口減少・高齢化が急速に進行している中、人財の能力やスキル、知識、モチベーションなどを最大限に引き出し、企業の競争力を高めていく所謂「人的資本経営」の実践例を分析しながら、有効なアプローチの定型化を図ることを目的とするものである。

実践例の調査にあたっては、始めに以下の基準に沿って実践例調査のための候補先企業のピックアップを行い、次に業種や地域間バランスに配慮しながら絞り込みを行い、その上で今般の取材協力のご承諾をいただいたものである。

〇東京証券取引所（プライム市場、スタンダード市場）に上場する県内企業
2023 年３月期決算より人的資本開示義務化の対象となっている。

〇ベストプラクティス企業
厚生労働省（都道府県労働局）が認定する企業であり、長時間労働の削減や働き方改革の実現に向けて積極的に取り組んでいる企業が選定される。

〇ユースエール認定企業
厚生労働大臣が認定する企業であり、若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業が選定される。

〇もにす認定企業
厚生労働大臣が認定する企業であり、障がい者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取組の実施状況などが優良な中小事業主が選定される。

〇くるみん認定企業
厚生労働大臣が認定する企業であり、次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てをする従業員に対してサポートを行っている企業が選定される。

〇福島県次世代育成支援企業
福島県が認証する企業であり、仕事と育児の両立支援に積極的に取り組む中小企業や、仕事と生活のバランスが取れる働きやすい職場環境づくりに向けて、総合的な取組を行っている企業が対象となる。

〇福島県ワーク・ライフ・バランス大賞
福島県次世代育成支援企業認証制度の認証を取得している企業のうち特に優れた取組をしている企業３者を毎年度福島県が表彰するもの。

○ふくしま女性活躍応援宣言賛同企業

震災・原発事故からの復興や地方創生に向け、女性が活躍できる環境づくりを進めることを趣旨とした「ふくしま女性活躍応援宣言」に賛同する企業。

○その他、人材にフォーカスした取組に力を入れている企業

(2) 調査方法

取材にご協力いただく企業には、事前に以下の項目からなる「ヒアリングシート」を送付し、原則として２名１チーム（主担当１名、副担当１名）の体制で訪問取材を実施した。

「人口減少時代における福島県版人的資本経営」ヒアリングシート

1　基本情報（事業内容、経営理念、売上規模など）
　1－①　所在地、主要事業所（設備）、創業
　1－②　沿革、資本金、主要株主、従業員数
　1－③　社是・経営理念（経営者の思い）
　1－④　主要製品・サービス
　1－⑤　主要販売先（顧客特性）
　1－⑥　ビジネスパートナー（公的機関を含む）

2　組織体制
　2－①　社員構成（役員、管理職、非管理職等）
　2－②　雇用形態（正社員・パート・業務委託・家内労働者等）
　2－③　給与制度
　2－④　人事制度（業績評価、昇格等）
　2－⑤　福利厚生（各種手当、休暇等）

3　「人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す」につながる取組
　3－①　採用について
　　・こだわっている点、気を付けている点、工夫している点、苦労している点
　　・キーワード：　高齢者/障碍者/外国人の活用状況
　3－②　人材育成について
　　・こだわっている点、気を付けている点、工夫している点、苦労している点
　　・キーワード：　人材スペックの定義、報奨金
　3－③　活躍の促進について
　　・こだわっている点、気を付けている点、工夫している点、苦労している点
　　・キーワード：　人と仕事のマッチング
　3－④　人材の維持について
　　・こだわっている点、気を付けている点、工夫している点、苦労している点
　　・キーワード：　モチベーション、人材評価、ワーク・ライフ・バランス
　3－⑤　リスク対策
　　・こだわっている点、気を付けている点、工夫している点、苦労している点
　　・キーワード：　健康管理、職場の安全
　3－⑥　上記について実行する人事体制の整備はどのようにされているか？
　3－⑦　上記について実行するにあたっての公的支援制度の活用状況

4　取組の成果・今後の展望
　4－①　中長期的な企業価値の向上

○人材の充足（人手不足の解消）
○従業員のやる気への影響
○業績への影響
○企業ブランドへの影響

４－②　今後の見通し
○人口減少・高齢化のさらなる進行を見据えた採用・人事戦略
○後継者育成
○ＤＸ、省人化・省力化投資の方向性

４－③　国・県の政策に対する提案・要望
○企業政策
○雇用・労働政策
○公的支援制度（補助事業、金融支援など）

２．実践事例（取材企業一覧、50 音順）

No.	商号	所在地	設立	従業員数※	業種	代表者職氏名	備考
01	あぶくま信用金庫	南相馬市	1950 年	112	金融業	理事長 太田　福裕	くるみん認定
02	(株)エフコム	郡山市	1980 年	391	情報処理通信業	代表取締役社長 斎藤　正弘	くるみん認定
03	(株)くつろぎ宿	会津若松市	2005 年	115	宿泊業	代表取締役社長 深田　智之	働き方改革
04	(株)こんの	福島市	1951 年	171	再生資源卸売業	代表取締役社長 紺野　道昭	福島県次世代育成支援企業
05	渋谷レックス(株)	福島市	1957 年	63	卸売・小売業	代表取締役社長 渋谷　裕司	福島県次世代育成支援企業
06	(株)東邦銀行	福島市	1941 年	1,881	金融業	取締役頭取 佐藤　稔	上場企業 （情報開示義務）
07	東陽電気工事(株)	西郷村	1965 年	12	電気・通信・消防設備業	代表取締役 石川　格子	健康経営優良法人（ブライト 500）
08	(株)福島銀行	福島市	1922 年	592	金融業	取締役社長 加藤　容啓	上場企業 （情報開示義務）
09	福島鈑金工業グループ	福島市	1962 年	14	鈑金製造業・ダクト工事業	代表取締役社長 佐戸川　政実	社会貢献活動
10	(株)保志	会津若松市	1900 年	330	仏壇・仏具・位牌製造販売業	代表取締役社長 保志　康徳	健康経営優良法人

※本調査事業における取材時点の人数である。

実践事例 01　あぶくま信用金庫

あなたの街の親近バンク
あぶくま信用金庫

人的資本経営のポイント

①地域に根差した人材の採用と育成
②幸せを感じる職場づくり
③顧客と職員の笑顔がつながるＤＸ

■会社概要

会社名	あぶくま信用金庫
本社所在地	福島県南相馬市原町区栄町二丁目４
設立	1950 年９月
業種	金融業
代表者氏名	太田（おおた）　福裕（よしひろ）
資本金	10,648 百万円
従業員数	112 名
公的認証等	くるみん認定企業（2024.5，厚生労働省）

◇あぶくま信用金庫本店営業部

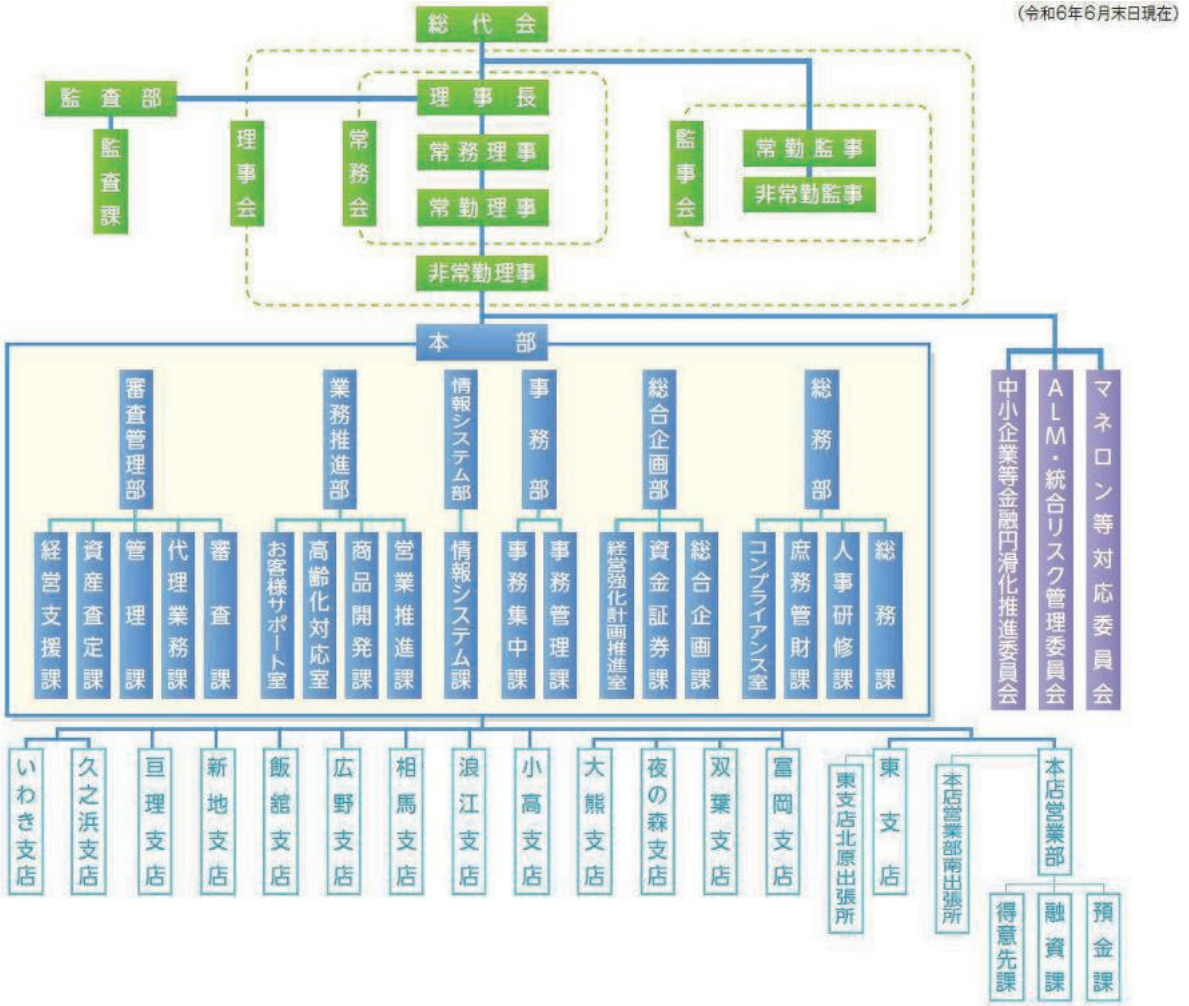
あぶくま信用金庫は、1950 年に設立された福島県南相馬市を拠点とする信用金庫である。「地域社会の繁栄と地区住民の豊かな未来を創造する」を基本理念に掲げ、預金、融資、為替を中心とした多様な金融サービスを提供している。同金庫は「地域密着型金融」を軸に、地元企業の経営支援や地域経済の活性化に取り組み、福島県の地方創生や SDGs の実現に貢献している。

令和５年度には、地域活性化と復興支援を主軸とした３カ年計画「支援力の強化と変革への挑戦」を実行し、過去最高となる預金積金残高 3,091 億円、貸出金残高 981 億円を達成した。また、自己資本比率は 33.61％を維持し、安定した財務基盤を築いている。

2024 年 11 月には本店営業部をリニューアルオープンした。新店舗は、お客様スペースの拡大や店内設計の見直しにより利便性を向上させるとともに、店頭タブレットを活用したＤＸの推進により、金融サービスの質をさらに向上させている。また、「あぶくましんきんプラザ」を新店舗内に移転し、平日に来店できない顧客への対応や事業者の経営相談など、ソリューション機能を強化した。さらには、南相馬市出身の画家・安堵蒼樹氏や中島敏明氏の作品を展示するギャラリー、イベントが開催可能なホール、コワーキングスペースを整備し、地域住民の交流の場としても活用されている。建物は福島県産材を使用した木質ハイブリッド鋼材の４階建てであり、地域との共生を象徴する施設となっている。

2024 年４月から始まる中期経営計画「あぶくま『未来を拓く変革への挑戦』３カ年計画」では、時代の変化に対応するための自己変革を掲げている。この計画では、組織の革新、持続可能な人的基盤の確立、ＤＸ推進を最重要課題とし、職員が能力を最大限に発揮し、働きがいを感じられる組織文化を目指している。また、信用金庫業務の拡大に対応する人的基盤の整備や、生産性向上を可能にするＤＸ推進を通じ、持続可能な経営の実現を図っている。

■組織体制



（当金庫ホームページより抜粋）

当金庫の組織体制は、最上位に総代会を置き、その下に理事会、常務会による重層的な意思決定体制を構築している。

本部機能は、審査管理部門、業務推進部門、情報システム部門、事務部門、総合企画部門、総務部門の６部門で構成されており、各部門が専門性を発揮して業務を遂行している。採用活動および人材育成については、理事長と常務理事２名が最終決定を行い、企画・実行は常務理事の直轄である総務部門が担当することで、迅速な意思決定と執行を実現している。また、ＤＸ推進においては、理事長のリーダーシップのもと業務推進部が企画・検討を行い、情報システム部が社内への導入・サポートを担っている。営業店体制としては、本店営業部を含む 17 支店（２つの出張所を含む）を配置し、地域特性に応じた効率的な店舗運営を展開している。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

あぶくま信用金庫における人的資本経営のポイントについて、審査管理部の高橋副部長からヒアリングを行った。

【人材採用の取組】

当金庫は、「地域密着型金融の実現」を基本方針とし、新卒採用・経験者採用のいずれにおいても、営業エリア内からの採用を基本方針としている。特徴的な取組として、職員の人的ネットワーク（例：知人や家族の同級生など）を活用した採用を推進しており、これにより採用時のミスマッチを防ぎ、高い定着率を実現している。2024 年３月末時点の職員平均勤続年数は 16.5 年で、全産業平均の 12.7 年(※)を大きく上回っている。

採用活動は多角的に展開しており、以下の施策を実施している：

・大学・高校の就職課への定期訪問による募集内容の説明
・地域の高校でのマネースクール開催を通じた金融教育と認知度向上
・本店社屋のリニューアルによる魅力的な職場環境のアピール

特に本店社屋のリニューアルでは、「このオフィスで働きたい」という応募を実際に獲得するなど、具体的な成果を挙げている。当金庫の営業エリアである浜通り地方は、東日本大震災の影響による居住人口の減少から、人材獲得が非常に困難な状況にある。こうした中で、地域に開かれた新社屋は単なる設備投資にとどまらず、「当金庫で働くことで自身を成長させ、地域に貢献ができる」という可能性を伝える象徴的な存在となっており、まさに長期的な人材戦略の一環といえる。

※「民間給与実態統計調査」（2023 年，国税庁）

【人材育成の取組】

当金庫は、コンサルティング機能の発揮や目利き力の向上を目的に、職員の人材育成に積極的に取り組んでいる。具体的には、外部機関主催の研修やセミナーへの派遣、経営改善や事業再生をテーマとした庫内研修の実施、庫内トレーニー制度の導入、営業店でのＯＪＴ推進、審査管理部等による営業店への臨店指導など、多岐にわたる施策を展開している。また、ファイナンシャルプランナーや中小企業診断士などの公的資格取得も奨励し、職員のスキル向上を図っている。

外部機関主催の研修では、2023 年度の派遣実績が延べ 45 名に上り（表参照）、若手職員のスキルアップ研修、ＤＸアドバイザリー研修、女性向け融資研修、中堅管理者研修など、職員の経験や適性に応じた多角的なスキル向上を実現している。さらに、研修終了後には社内で研修報告会を開催し、受講者の振り返りによるスキル定着や情報共有を通じて社内活性化にも寄与している。

庫内研修では、経営改善や事業再生に関連するテーマに基づき定期的に開催するほか、必要に応じて随時実施している。例えば、顧客からのクレーム発生時には原因を特定し、再発防止策を整理した上で庫内研修を行う。このような取組を通じて、本質的な課題解決ができる人材を育成する組織文化の醸成を目指している。

新入職員の育成については、入庫後に実施される１週間の県内信用金庫合同基礎研修を経て各営業店に配属される。配属後は、指導員（先輩職員）によるＯＪＴ指導と、マナー講習、安全運転講習、金融基礎知識のｅラーニングなどを組み合わせた育成プログラムにより、新入職員の早期戦力化を図っている。

■2023 年度に参加した外部研修会等

実施時期	主催	内容	参加人数
2023 年 5 月	東北地区信用金庫協会	営業店長研修	1 名
2023 年 6 月	東北地区信用金庫協会	中堅管理者研修	2 名
	福島県信用金庫協会	ＣＳ向上講座	2 名
	福島県信用金庫協会	年金獲得推進講座	2 名
2023 年 7 月	東北地区信用金庫協会	融資推進研修	3 名
	福島県信用金庫協会	法人融資推進講座	2 名
	東北地区信用金庫協会	初級管理者養成研修	2 名
	福島県信用金庫協会	融資実務講座	2 名
	福島県信用金庫協会	新入職員フォロー研修	3 名
2023 年 8 月	東北地区信用金庫協会	ＣＳ向上講座	1 名
2023 年 9 月	東北地区信用金庫協会	女性のための融資研修	1 名
	しんきん共同センター	預金役席者向け研修	5 名
	しんきん共同センター	融資・預金ステップアップ研修	7 名
	しんきん共同センター	融資新任研修	5 名
2023 年 10 月	全国信用金庫協会	支店長講座	1 名
	東北地区信用金庫協会	若手職員スキルアップ研修	1 名
2023 年 11 月	全国信用金庫協会	経営者講座	1 名
2024 年 1 月	全国信用金庫協会	ＤＸアドバイザリー研修	1 名
	東北地区信用金庫協会	企業経営アドバイザー検定にかかる対話力向上講習	3 名

◇2024 年 9 月 20 日　経営強化計画履行状況報告書より

資格取得奨励制度では、コンサルティング機能を備えた人材の育成を目的に、各種資格取得を奨励している。取得時には奨励金を支給し、職員のスキルアップを後押ししている。特に近年は、一般社団法人日本金融人材育成協会認定「企業経営アドバイザー」の育成に注力しており、2024 年６月末現在で６名を輩出している。これらの人材は、ローカルベンチマークや経営デザインシートを活用した対話などを通じ、事業者の経営課題を整理・解決に導く役割を担っている。

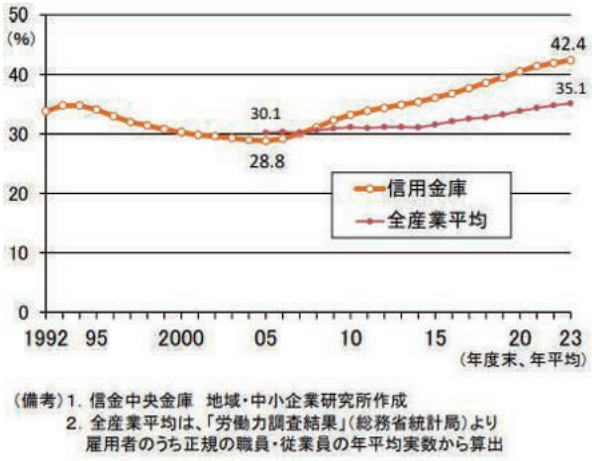
その他の育成施策として、地域のお客様に寄り添える人材を育成するため、全職員を対象としたコミュニケーション研修を実施している。これにより、初対面の相手とも円滑に会話を進めるスキルを養成している。また、入社５年目までの職員には金融基礎研修の通信講座を受講する機会を提供し、全職員向けには信金中央金庫が提供する Sels（e ラーニングシステム）の利用環境を整備することで、職員の自己成長を促進している。

【福利厚生と社内環境整備】

当金庫の正職員における女性比率は 42%で全国の信用金庫平均とほぼ同水準である（グラフ参照）。パートを含めると女性比率は 50%に達しており、女性職員の活躍の場が広がっている。今後も金融業界では全国的に全産業平均以上の速さで女性比率の上昇が見込まれる中、さらなる制度整備が求められている。

当金庫では、東日本大震災を契機に、女性を含むすべての職員にとって働きやすい環境づくりに積極的に取り組んできた。具体的な施策として、定時である 17:30 にパソコンが

◇全国信用金庫の女性比率の推移



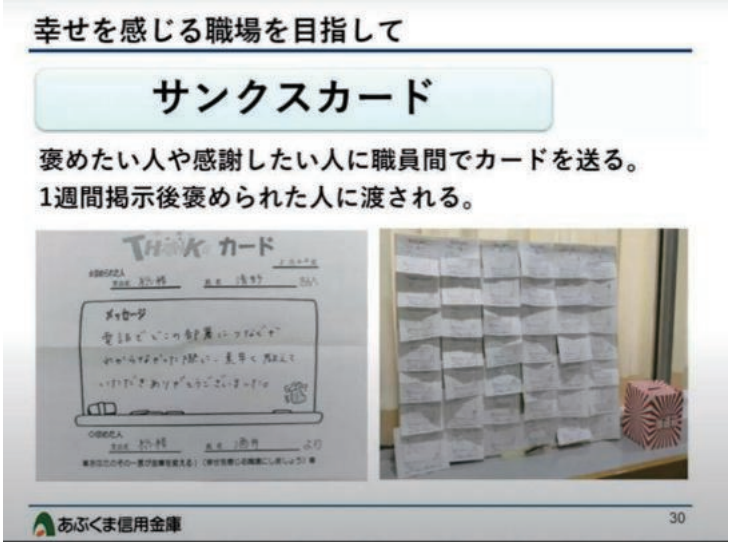
◇信金中央金庫 地域・中小企業研究所 HP より抜粋

自動的にシャットダウンする仕組みを導入しており、役職員全員が定時に向けて効率的に業務を組み立て、実践している。その結果、業務効率化と残業削減が進み、2023 年度の実績では職員の月平均残業時間はわずか 1.31 時間と、ほぼゼロに近い水準を実現している。また、有給休暇の取得率も非常に高く、2023 年度の職員一人当たりの平均取得日数は 18.2 日、取得率にして 90%以上に達している。

育児休業についても、直近３年間（2021 年４月～2024 年３月）の取得率 100%（男性９名、女性 12 名）を達成。育休取得者には復職に向けたサポートとして、月１回の情報提供やｅラーニング受講機会を提供し、不安解消に努めている。このような取組が評価され、2024 年５月には「子育てサポート企業」として厚生労働大臣から「くるみん認定」を受けている。

女性の活躍推進に向けては、各支店の中核女性メンバーで構成される「スマイル向上委員会」が活動しており、定期的に職場環境の改善を目的とした意見交換を行っている。その具体的な成果として「サンクスカード」の取組が挙げられる。この制度は、感謝や称賛を伝えたい相手にカードを送り、一定期間掲示した後、本人に手渡す仕組みであり、職場全体の幸福感向上に寄与している。さらに、この取組を活性化するため、毎月最も多くのカードを受け取った職員を「月間ＭＶＰ」として表彰する制度も設けている。

◇サンクスカードの取り組み



◇求職者向け会社説明会資料より

職員の健康増進についても積極的に取り組んでいる。人間ドックや脳ドック検診の助成に加え、歩数カウントアプリを活用したウォーキングキャンペーンを実施しており、歩数ランキング上位者には年２回の表彰を行っている。

その他の福利厚生として、勤続年数に応じて最大 50 万円を支援する奨学金返済支援制度や、役職員の家族に誕生日プレゼントを送付する制度など、家族も含め充実したサポートを提供している。これらの取組は、役職員とその家族が理事長と直接コミュニケーションを取る機会にもなっており、職員との信頼関係を深めることで離職防止にも繋がる効果的な施策となっている。

【東日本大震災による職員減少の克服】

当金庫では、2011 年３月の東日本大震災前には約 180 名の役職員が在籍していたが、震災後には約半数にまで減少した。それにもかかわらず、その後も役職員数を大幅に増やすことなく、2023 年度には過去最高の預金積金残高を達成した。また、月平均残業時間の少なさや、生産性を示す

内部指標で全国の信用金庫トップ５に入るなど、効率性の高さが際立っている。この生産性向上の契機となったのが、東日本大震災である。

震災で甚大な被害を受けた福島県浜通り地方は当金庫の主要営業エリアであり、原発事故の影響により、現在も他支店内に統合される形で営業を継続している店舗が存在する。震災当時、避難指示区域の範囲拡大などにより職員数が約半数に減少したが、営業再開可能な店舗や出張所に職員を集約することで運営を維持した。この困難な状況を受け、「スモールエクセレントバンク ～ピンチをチャンスに変え、小規模でもキラリと光る信用金庫を目指して～」をスローガンに掲げ、少人数でも安全かつ効率的な店舗運営を目指し、営業店事務の効率化に取り組んだ。

具体的な施策として、2011 年に専用機材を用いたテレビ会議システムを導入した。当時としては先進的なこのシステムにより、渉外担当者が遠隔地のお客様対応時に本部のスキルの高い職員と連携できる体制を構築。限られた人員で迅速かつ的確なサービスを提供できる環境を実現した。また、「共通印鑑システム」の導入により、お客様の口座を保有している支店でしか行えなかった印鑑照合が全店舗で可能となり、お客様はどの店舗でも印鑑のみで払い戻しができるようになった。この施策はお客様の利便性を大幅に向上させただけでなく、職員がどの支店にいても同じ業務が行えるようになり、人員配置の柔軟性も高めることに成功した。

現場の職員による工夫も大きな役割を果たした。それまで表計算ソフトを用いて手作業で行っていたデータ入力管理について、基幹システムから直接実績値を取得できる仕組みを考案し、表計算ソフトの利用スキルの向上と相まって作業の大幅な効率化が実現された。当時の取組について、高橋氏は「必要に迫られて職員のＩＴリテラシーが格段に向上した」と振り返っている。

その後も、現在に至るまで、少人数でも生産性を向上させながら働き方改革を進めるため、デジタル技術を活用した業務効率化が継続的に推進されている。以下に主な取組例を示す。

表. デジタルによる業務効率化取り組み事例（一例）

取組内容	期待効果
テレビ会議システム	顧客満足度向上、営業効率化
共通印鑑システム	顧客の利便性向上、業務標準化
営業窓口支援システム	顧客の利便性向上、窓口担当者の短期戦力化
地図情報・顧客管理システム	顧客満足度向上、営業効率化
しんきんDirect	社内外との対話効率化、BCP 対策、ペーパーレス化
タブレットによる電子サイン	顧客利便性向上、ペーパーレス化

これらの取組は、顧客視点での利便性や満足度向上と、自社の効率化を両立させている点が特徴である。すべての取組が、付加価値を高めながら労働力の効率化を図る施策であり、労働生産性の向上につながる好事例といえる。

当金庫は震災をきっかけに職員減少という逆境を乗り越え、ＤＸという言葉が一般的でなかっ

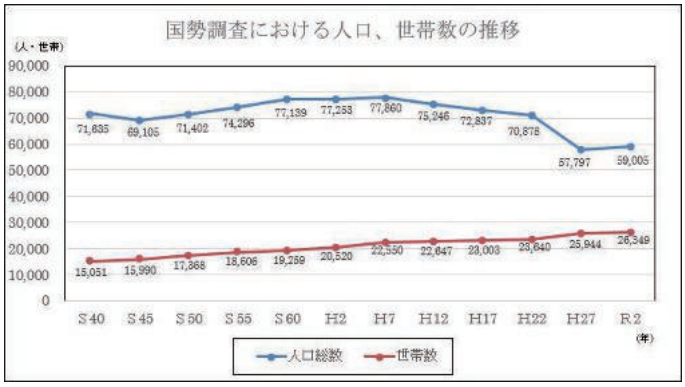
た 2011 年から、デジタル技術を活用した働き方改革を先駆けて推進してきた。これらの施策を通じて、職員一人ひとりが「限られた時間の中で成果を出すために業務の組み立て方や時間の使い方を工夫する」という意識を持つようになり、「原則残業なし」「有給休暇取得率 90%以上」という職場文化が育まれてきた。その結果、全職員にとって働きやすい環境が少しずつ整えられてきたといえる。

■中長期的な企業価値向上につなげる

【人的資本経営の成果と今後の展望】

当金庫が位置する浜通り地方は、震災による人口流出などにより、人口減少や高齢化の課題に全国より早く直面している。そのような中で、限られた人材の能力を最大限に発揮し、生産性を向上させるため、業務や組織体制の見直しを進め、強力にＤＸを推進してきた。その結果、職員数が約半減した状況においても、預金積金残高の過去最高更新を達成し、高い生産性指標を実現してきた。

◇南相馬市の人口と世帯数の推移



◇南相馬市ホームページより

今後はさらなる人口減少を見据え、「交流人口の増加と定着化」を目指している。その一環として、本店営業部をリニューアルし、コワーキングスペースやアートギャラリーを設置することで、地域住民が交流できる場を提供している。また、南相馬市の移住相談窓口「よりみち」と協力し、地域住民同士の交流を促進するなど、関係人口の創出・拡大を推進している。これらの取組は、長期的に顧客基盤の拡大や人材採用への好影響も期待されるものである。

人材採用においては、地域密着型金融をさらに進化させるため、職員一人ひとりの個性を尊重し、いわゆる自律型人材を採用していく方針である。現在、採用目標人数を下回る状況となっているが、地元高校でのマネースクールや大学就職課との連携を強化し、認知度向上を図る取組を継続している。

また、生産性向上に向けたＤＸも立ち止まることなく継続的に推進していく。2025 年４月には融資契約書を完全ペーパーレス化する予定であり、脱ハンコや脱署名により顧客利便性を向上させ、さらなる業務効率化を図る計画である。「お客様のためになる投資は惜しまない」という方針のもと、迅速な意思決定と理事長のリーダーシップにより、本質的なＤＸ推進をさらに深化させていく予定である。

これまで見てきた通り、当金庫は人口減少時代の課題先行地域として、先進的な取組を実践し

てきた。交流人口の増加と定着による長期的な顧客基盤の拡大、人材確保、そして顧客視点に基づくＤＸの推進による働き方改革を加速的に進展させてきたことは、人的資本経営の重要な施策である。当金庫は今後も職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、地域課題の解決に貢献しながら、持続可能な経営基盤の確立を目指していく。当金庫のこれまでの実践と成果が、同様の課題に直面する他の事業者にとって、人的資本経営を推進するための道標となることを願っている。

■ヒアリングを終えて

今回、あぶくま信用金庫様への取材と執筆を通じて、信用金庫の成り立ちや営業地域を限定していること、協同組織形態の非営利法人であることなど、基本的な知識ながら普段の業務とは異なる分野について多くを学ぶ機会となった。執筆担当の診断士として、大変貴重な経験であった。

◇新本店営業部のコワーキングスペース

東日本大震災時の同金庫の状況について、提供資料を拝見させていただいた。住居が流出・損壊した職員や親族を亡くされた職員、原発事故の避難区域内に居住していた職員もおり、大変な状況下であったことが伺えた。震災発生直後の 2011 年３月中旬には職員の宿泊施設を確保し、３月下旬には複数店舗で営業を再開、さらに４月には避難された顧客向けに出張金融相談やサポート窓口を開設するなど、迅速な意思決定と行動で数々の課題を乗り越えられたことに深い感銘を受けた。また、信用金庫としての使命感や職員を大切にする姿勢、組織の強固な結束が伝わり、大変勉強になった。

ヒアリング終了後、理事長に面会させていただいた。短い時間ではあったが、現状の職員数でもさらなる付加価値提供を目指し、顧客視点でのＤＸを推進していく意気込みを伺ったことが印象的であった。当方の本業はＩＴ関連であるが、同金庫の取り組みは、業務改革と顧客価値の向上を軸に据え、その手段としてデジタル化を活用するという、本質的なＤＸの実践例であり、大いに参考となった。

同金庫の全体的な印象として、トップによる人事を含めた迅速な意思決定、地理的な制約があるからこそ生まれる地域や職員との深い絆が挙げられる。そしてこれらが、震災という大きな障壁を乗り越える強みであったと感じている。今後、浜通り地区におけるロボット産業の活性化を一つの機会とし、同金庫の強みを生かした交流人口の増加や人材育成への取り組みが、さらに加速することが期待される。

今回の取材は 2024 年 11 月下旬に実施し、オープンしたばかりの新本店営業部を案内していただいた。３階のアートギャラリーには所蔵の絵画が展示されており、洗練された雰囲気を楽しむ

ことができた。４階のふれあいスペースは一部カフェのような作りになっており、職員が昼食をとりながら談笑する風景が印象的であった。木材が多用されたデザインは非常にリラックスできる空間を作り出しており、心地よい環境であると感じた。

当日はオープン直後ということもあり、一般の利用者の姿は見られなかったが、今後、このスペースで学生が勉強したり、地域の人々が会話を楽しんだり、職員と地域の人々が交流を深めたりする光景が目に浮かび、大いに期待が膨らむ取材となった。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　阿部　真

実践事例 02　株式会社エフコム

人的資本経営のポイント

①チャレンジ精神

②目的意識・自立

■会社概要

https://www.f-com.co.jp/

会社名	株式会社エフコム
本社所在地	福島県郡山市堤下町 13-8
設立	1980 年 9 月 12 日
業種	情報処理サービス業 受託開発ソフトウエア業
主力商品	ＯＡ機器販売、受託計算等、ソフト開発
代表者氏名	斎藤（さいとう）　正弘（まさひろ）
資本金	2 億 7,000 万円
従業員数	355 名（2024 年 12 月 3 日現在）
認証資格等	プライバシーマーク認定（日本情報経済社会推進協会） ISO9001 認証（日本検査キューエイ株式会社） ISO/IEC27001 認証（日本検査キューエイ株式会社） ISO/IEC20001-1 認証（一般社団法人日本化学技術連盟） ISO/IEC20017 認証（日本検査キューエイ株式会社） 届出電気通信事業者 I-12-366（総務省） 高度管理医療機器販売業（許可番号：福保第 457 号） 労働者派遣業（派 07-300393） 一般建設業 電気通信工事業 許可（福島県知事許可（般ー６）第 33837 号）
主要事業所	郡山エリア　郡山本社、ドリーム・ラボ上伊豆島、郡山本町オフィス インターネットステージ 福島エリア　福島オフィス、福島 JA オフィス、福島さくらオフィス 会津エリア　会津オフィス、FCOM・DIGITAL・LAB 県　　外　東京支社、仙台支社 設　　備　福島データセンター、会津データセンター

株式会社エフコム（以下当社）は、1980 年９月に現当社会長である酒井良信氏が、福島県下の地元有力企業と、大手計算センターである富士通エフ・アイ・ピー株式会社との共同出資にて株式会社福島ファコムセンタを設立したことに始まる。1998 年９月に“福島から世界に羽ばたこう”をスローガンに世界飛躍への挑戦の意味を込めて株式会社エフコムへ社名を変更。なおロゴマークは英字エフを大空に羽ばたく鳥にシンボライズし、中心に地球を配し、世界を視野に入れた積極性を表現している。

1999 年２月会津若松市に、ＩＴによる住民の利便性の向上、地域活性化による町おこし等、大学研究者や企業経営者・技術者、そして地域住民が共に考え、「会津ＩＴブランド化」の実現に向けた一歩として株式会社会津エフコムを設立。2014 年にＵＰＳ装置やＨＡＣＳシステムなど、

最先端のファシリティでより高いニーズにも対応可能で、24 時間 365 日の有人監視可能な福島データセンターを開設。2016 年にグループ会社間の交流・人流を円滑にするためホールディングス化、株式会社エフコムホールディングスを設立した。

当社の経営理念は『お客様と共に感動を創造する』こと。そのために「チームエフコム」の精神により Smart thinking for you の文化を醸成することが重要であるとしている。この「チームエフコム」の精神とは、当社グループや４つある本部一体で取り組んでいくということであり、Smart thinking for you の文化とはよき企業市民として地域社会との信頼関係を築き、連携して課題解決に取り組むことで、その発展に貢献することである。

当社の主要サービスはライフサイクルマネジメント、アウトソーシング、教育、販売となっている。ライフサイクルマネジメントサービスについてはお客様ごとにプロジェクトチームを形成し、情報機器の導入企画から廃棄まで全工程を一括に提供することをチームでサポートしている。アウトソーシングサービスについては情報管理や定型業務を当社が代替することで、コストの削減や利益源泉であるコア業務に集中させる支援をしている。教育においては経験豊富で専門知識のある当社インストラクターが顧客ＩＣＴスキルやセキュリティ意識の向上を支援している。

これらのワンストップできるサービスが好評を得ており、主要販売先である官公庁・教育・企業・団体・医療・介護福祉・農業分野において導入されており、社内・産業のＤＸ化に一役を買っている。創業当時からのパートナーである富士通株式会社をはじめ近年では日本オラクル株式会社、アマゾンジャパン合同会社や Sky 株式会社などと連携し、サービスや販路の拡充を図っている。

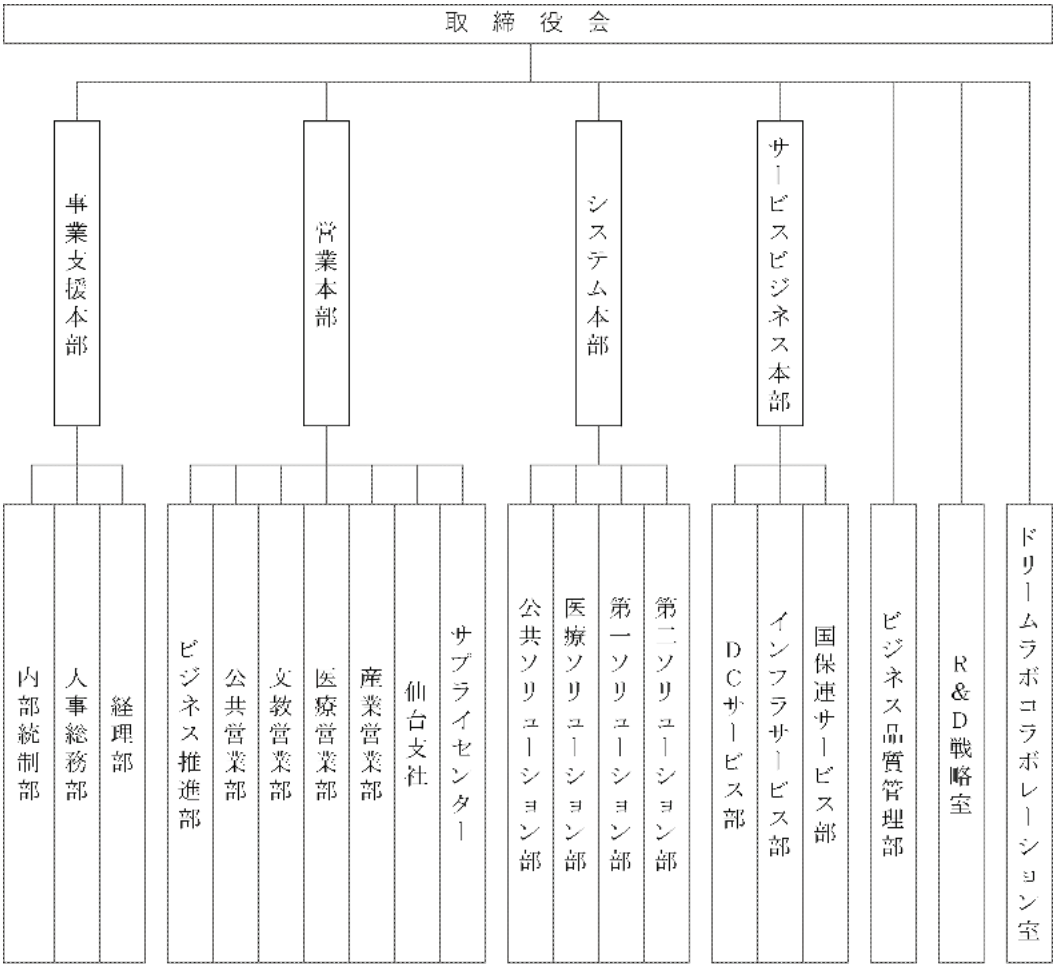
当社の経営方針にあるように、「常に革新と進化に挑み、有用かつ有益な製品とサービスを創出」し、「公明正大で活力と創造力に溢れる健全な企業風土を醸成する」ことで、2023 年の売上高は約 87 億円を達成。2020 年以降は、５期連続で配当を行ないながら、自己資本の充実も図っている。

【代表取締役　斎藤 正弘 様】

1986 年株式会社エフコムに入社。2013 年にはグループ会社である株式会社エフコムマーケティングに出向と同時に同社の常務取締役に就任。2016 年同社の専務取締役就任を経て、2019 年にエフコム常務取締役に就任。2021 年６月に代表取締役社長に就任し、現在に至る。

■組織体制

＜図１：組織図＞



〔当社提供組織図 2024 年 10 月 31 日現在に基づき作成〕

＜図１＞は当社の組織図である。主要４本部に 20 部を置く体制となっている。社員構成については従業員 391 名、社員の平均年齢は 41.5 歳である。男女比率おおむね８：２、女性の役職者は 16 名で、うち１名が専務取締役となっている。当社ではさらなる女性活躍を促進している。雇用形態では正社員 355 名、契約社員３名、パート社員 16 名、定年後再雇用者 17 名であり高齢者雇用にも積極的に取り組んでいる。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

今回、「人を資本としてとらえること」について、代表取締役社長の斎藤様、事業支援本部長の山川様へ取材を行った。斎藤社長は『仕事の基本は「人」と「人」である』と考えており、当社の魅力は個性豊かな「人財」であると語る。その価値の引き出し方について「募集・採用」「教育・育成」「人材の維持・評価」の切り口よりアプローチを行った。

【募集・採用】

〇募集

当社の新卒採用募集の特徴としては、ホームページやマイナビ等、通常実施しているものに加えて、インターンシップに注力していることであると言える。インターンシップ制度の特色としては、社員が講師となって積極的にインターン生とコミュニケーションをとっていることである。大卒予定者については、１day インターンシップを実施し、グループディスカッションを通じて社内の雰囲気を体験してもらう。このことで入社後、働いている自分を明確に想像できるようにしている。新入社員は入社前から、社内の雰囲気を感じたり、新入社員には、入社前に職場体験の場が設けられており、実際に働く現場を見たり、先輩社員と交流したりすることで、事前に仕事内容や社内の雰囲気が掴めるようになっている。

入社希望者が最大で年間 100 名以上、毎年度 10 名超の新卒採用を行っている当社としては、有望な新入社員を採用することに成功しており、採用人数は年々増加傾向にある。インターンシップの成果としては入社後の社員のクチコミにおいても「職場や社内の雰囲気が自分に合っていた」「社員間の仲が良い」等の意見があり、入社を決断する後押しとなっているといえる。今後も積極的にインターン生を受入れていくことに加え、人事戦略としてもインターンシップ制度を拡充していく考えである。

公表されている初任給については大学学部卒で 23 万円（令和６年度採用者）となっているが年々上昇傾向となっている。諸手当は通勤手当や役職手当などのほか、別居手当、都市手当などユニークなものもある。福利厚生の充実にも取り組んでおり特筆されるのは寮を完備していることである。主として県内外からの採用者が入居するだけでなく、グループ会社間の人事交流にも活用されているが、寮が完備されていることが入社の決め手になったといった声もあり募集への訴求効果もある。

〇採用

採用についてはキャリア採用（中途）も応募や紹介などを通して実施しているが、主流は新卒採用である。入社希望者は前述のとおり多い年度で 100 名以上である。採用実績については令和６年度で 17 名（男 11 名、女６名）、令和５年度で 13 名（男 10 名、女３名）、令和４年度で 13 名（男８名、女５名）となっており、女性の採用にも積極的なスタンスである。ＩＴ企業であることから理系学生メインでの採用と考えられる向きもあるが、実際には文系理系分け隔てることなく採用者を決めている。足下の実績においては理系学部卒が約 65%、文系学部卒が約 35%である。募集職種としては業務システムの設計・開発・保守を中心業務とするシステムエンジニア、ネットワークの設計・構築・保守やデータ管理を行うサービスエンジニア、顧客に最適なソリューションを提供するセールスエンジニアなどであり、入社後の研修を通じ、適材適所に配置することとしている。

採用時に人事担当が特に注目しているのはコミュニケーション能力、チャレンジ精神及び自己

管理能力である。斎藤社長は「コミュニケーション能力を通じて個性豊かな社員と交流を図ることで「チームエフコム」に必要な向上心、チャレンジ精神を醸成してゆく。また、人間的に成長するにつれ目的意識を持ち自ら行動できる人財こそが社内外で幅広く活躍している現状にある。

また当社は野球クラブチームを有しており、令和６年９月に行われた第48回全日本クラブ野球選手権全国大会で準優勝するなどスポーツにも積極的に取り組んでいる。この成果をホームページ等で発信することで、学校卒業後も何らかのクラブチームに所属しながら意欲的に野球を継続していきたい社員のニーズにも応えることができる。今年度は５名の野球経験者を採用しており、クラブチームをより強く魅力的なものにするためにも今後も野球経験者の採用を継続していく方針である。

【教育・育成】

当社の社員は、自らのスキルや知識で顧客の課題を解決した際に最も達成感を感じており、ここからのコミュニケーションの深化が仕事の醍醐味であると語る。この社員自身のスキルや知識がどのようにして習得され、社員自身の成長に繋がっていくのかを詳細に伺った。

社員教育については事業支援本部の人事総務部が中心となって取り組んでいる。年間スケジュールを立案・実施・組織要員のスキル表を作成し、組織の目標を達成するために研修等に積極的に参加してもらいスキルの向上を図っている。その教育体制（図２）及び教育方針については下記のとおりである。

＜図２：社内教育制度体制図＞

〔出典：当社ホームページ〕

＜教育方針＞

❶ 企業理念と行動指針に基づく自発的行動と統制の取れた組織体作りを目標とする。
❷ ベンチャー精神溢れる優良企業への発展を目指す。
❸ 上司・部下が行動、能力、業績の目標を共有し、それらを成長目標とする。
❹ 自己啓発と自立型人材の育成を目指す。

〇新人教育

新入社員は配属前に集合教育が約２か月間実施される。この研修により個人の特性を見極めそれに応じて配属部署が決められる。配属後はＯＪＴが約１年間実施される。聴く力を強化する研

修を受けたＯＪＴトレーナーが１on１で新人を受け持ち、一年間はほぼペアで動いていく。新入社員とトレーナーとで３か月ごとその成果報告会がなされ、経営者層から改善点等についてフィードバックされる。この成果として、過去３年間の新入社員の離職者は１名に留まり、定着率は97.6%となっている。

〇知識・スキル向上のための教育

当社はキャリアフレームワークのブラッシュアップとキャリアパスを意識した人財育成、積極的な教育機会の提供を目標としている。

自己啓発・研修について、当社では資格取得支援制度としてＩＣＴ資格試験の受験料補助・講習会受講料の負担・合格一時金支給など社員のキャリア形成に有益と考えられる資格取得支援を実施している。その成果として情報処理技術者系の有資格者数は情報セキュリティスペシャリスト16名、情報処理安全確保支援士８名に上り、これら有資格者は主としてＩＴ運用の業務を担っている。その他にもＩＳＯ審査員（補）、オラクルマスター、医療情報技師能力検定、教育情報化コーディネーター、キャリアコンサルタントや中小企業診断士など営業や経営全般に関するものなど様々な資格を社員が取得している。

社内研修において、これらの有資格者が業務経験を踏まえながら自ら講師となることで、より一層の業務への理解を深めるとともにチームとして成長するため、社内・社外で定期的に様々な「塾」を開催している。具体的には、若手社員をターゲットとした開発基礎知識を深めるＳＥ（システムエンジニア）塾、デジタル時代に対するリテラシーの習得やマインドチェンジなどを目的とした勉強会であるＤＸ塾、プロジェクトを成功するための基礎知識や経験を伝える勉強会ＰＭ（プロジェクトマネージャ）塾などがある。これは顧客のニーズ対応、プロジェクトを成功させるための基礎知識や経験を伝える勉強会でもある。

またＩＣＴスキルに関するものだけでなく、ヒューマンスキルの向上に重点を置く社内研修も設けている。具体的には健康やキャリアデザインなどの勉強会であるエフコムスマイル塾、ヒューマンスキル・ソリューションスキル向上のための勉強会であるこころ塾などがある。ＩＣＴスキルとヒューマンスキルの両輪で個人さらにはチームとして成長することを目指している。

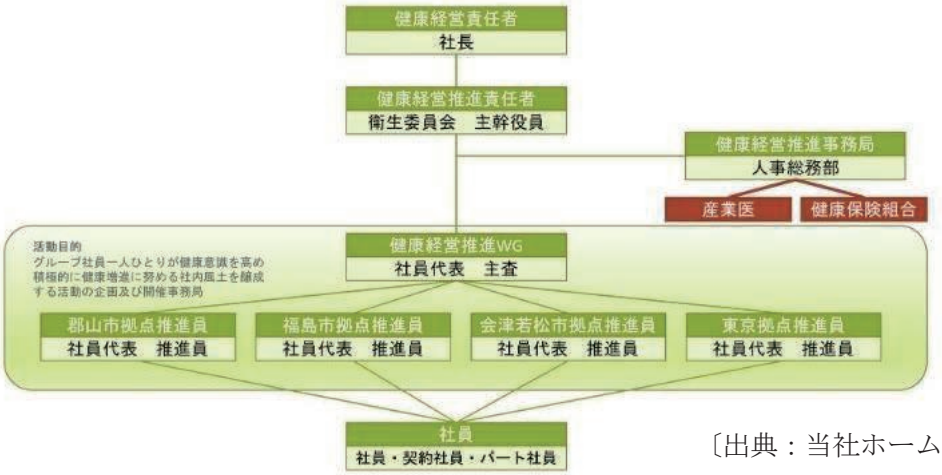
また社外の方も巻き込んだ塾として、地域のイノベーションの創出を趣旨とするFCOMイノベーター育成塾などを開催している。東北大学主催の地域イノベーションプロデューサー塾に派遣された社員がビジネスモデルやイノベーションについて体系的に学び、その知識やスキルを社内のみならず地域の方々に還元することでイノベーションの創出に一役買っているところである。

【人材の維持・評価】

当社の平均勤続年数は17.3年であり、これはＩＴ企業における平均勤続年数13.3年（出典：総務省統計局「日本の統計2024」その他情報処理・通信技術者）を４年ほど上回る値である。社員の仕事への意欲を確認するため、面談により社員が仕事に求める事などを確認しており、新し

い分野にチャレンジできる風土作りや評価制度に注力している。また当社では健康経営の推進にも注力しており、図３の体制を基に、社員それぞれの多様性・人格・個性を尊重し、安全で働きやすい環境を確保し、社員一人ひとりが健康意識を高め積極的に健康増進に努める組織風土の醸成を目指している。健康経営については人事総務部が中心となり月一回の経営会議に、取組状況を報告するとともに今後の方針案を諮っている。

＜図３：健康経営推進体制図＞



〔出典：当社ホームページ〕

○ワーク・ライフ・バランスの実現

ワーク・ライフ・バランスの実現に向け当社は「健康経営優良法人 大規模法人部門」に2020年度より２年連続で認定されている。当社での「健康経営」とは社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的活動を実践することと定義している。当社の企業理念である「お客様と共に感動を創造する」を実現するためにも、社員への健康投資を行うことは重要との考えに基づき健康経営への取組が開始された。

・時間外労働の削減

当社の時間外労働時間は、月平均にすると15時間であるが、業界平均時間23.2時間（ギークリーメディア調べ）と比較し8.2時間少ない。当社独自に毎週水曜日をノー残業デーと設定していることが一因である。ＩＴ企業という業種柄ルーティンワークについてはＩＣＴ化が進んでおり、最近では生成ＡＩ（Microsoft Copilot）の導入によって更なる業務効率化を図っている。多少の残業時間はあるものの、プロジェクト上の計画ベースですでに組み込まれているものがほとんどであり、仕事と休暇のメリハリはついている。

・年次有給休暇

当社は年間20日、繰越を含めると年間最大40日の有給休暇を取得することができる。年間平均の取得日数は11.5日である。有給休暇を年間５日以上取得することが義務化されたことを受け、夏季特別休暇と合わせて最大９連休取得することを推奨するなど社員の適度なリフレッシュ促進を図っている。休暇についてもプロジェクト単位の計画において組み込まれているものが多いが、計画外の有給休暇については積極的な取得というよりは、社員の家庭とのバラ

ンスを考えながら自ら計画的に有給休暇を取得することとなる。また、当社における休暇取得のしやすさについて、社員からは「自ら計画的に取得できる雰囲気であり、取得しにくいという雰囲気はあまり感じない」と評価する声があがっている。

・仕事と家庭の両立について

当社では2017年度より、中期事業計画のテーマの一つとして「働きたい会社を目指した企業価値の向上」掲げ、働き方改革推進会議を立ち上げた。その取り組みの一つとして「仕事と家庭を両立し、誰もが活躍できる環境づくり」を目指し、2021年12月に福島労働局から次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定を受けた。

上記期間内で５名の男性社員が数週間～１年間の期間内で育児休暇を取得。育児休暇制度をグループウェアで情報提供することで、現場での育児休暇取得に対する理解が進み、取得しやすい環境が整うようになった。女性社員の育児休暇取得・出産後職場復帰は100%であり、復帰後、小学校に就学するまでは時短勤務を行う等、働きやすい職場環境となっている。

〇健康管理の充実と健康リテラシーの向上

当社では、社員が病気に罹患した際の一時的な生産性低下と業務へのマイナスの影響を考慮し、健康診断と健康指導の取組の充実を図っている。特に健康診断時にはがんに関するオプション検査、インフルエンザ予防接種（扶養家族を含む）などの費用補助を充実させている。

健康診断の受診率は過去３年度100%を維持しており、要精密検査や要治療と診断された社員の精密検査受診率も約90%と高い水準を維持しており、療養後のフォローアップも随時実施している。病気の早期発見と治療を促すための健康診断だけでなく健康指導にも注力している。健康指導や研修についてはハラスメント研修等の機会を設けることや、衛生委員会による健康情報の発信等により実施している。

また衛生委員会では月１回のペースで「労働者残業モニタリング」を実施している。従業員の疲労度を５段階に分け調査するもので、疲労度の高い従業員に対しては産業医から健康指導が行われる。また月40時間を超える残業をした社員がいる場合には、経営会議において善後策を検討することとなる。当社は健康増進プログラムについて、今後生成ＡＩなどの最新技術を活用し、例えばクラウドベースでの商品開発、さらには社会貢献に繋げていきたい考えである。

〇評価制度

社員の評価については、360度評価を採用している。その手法としてはまず社員自身が管理・能力・行動等を７段階、約60項目により自己評価したものを、６～７名程度の評価者が360度評価で実施する。評価者は資格等級に応じて決まり、昇格していけば、担当部署からの評価の他に、他部門の社員からも評価を受ける。

360度評価では、独自の点数テーブルと目標達成ポイントを昇格要素として加えている。また業績評価においても、部分最適ではなく全体最適を目指すという観点から全社一律とするなど、リスクが高い業務やチャレンジングな事業へ挑戦する障壁とならないよう配慮している。評価制

度の面からもチャレンジができる組織風土が醸成されている。

■中長期的な企業価値向上につなげる

【今後の展望】

今後の展望として、①高齢者②女性活躍に焦点を当てていく方針である。

当社の経営に高齢化社会の進行については当社も逃れきれないが、高齢者のスキルや知識を業務に活かすのみならず次世代に承継していくために、役職定年者の 65 歳以降の再雇用についての体制整備を早急に行う予定である。

当社では毎年 10 名程度の定年退職者がおり、うち 17 名の再雇用人材が継続雇用されているが、現状においてその給与体系や能力給の扱いについては旧来の規程に基づくものである。高齢者であってもこれまで培われた経験やスキルが正当に評価されているかといった観点から、制度をさらにブラッシュアップすることで、再雇用後も精力的に仕事ができるよう図っていく考えである。

女性の活躍という観点では、年間一定の採用人数を確保しながら、徐々に女性の比率を上げていきたいと考えている。当社の社員男女比は８：２であり、日本のＩＴエンジニアにおける女性比率 16.9%とほぼ同じである。今期、有能な女性社員６名を新たに管理職に昇格させ、リーダー職以上の女性は 16 名まで増加したが、今後はより一層女性が活躍できる場面を創出していく考えである。

「くるみん認定」でも評価されたポイントとして、女性の産休・育休後の職場復帰率が 100%となっており、出産育児を経ながら継続的に能力を発揮していただける職場環境が整っていると評価している。また、現在もインターンやＩＴマスター活動などで中高生、大学生・院生を対象にＩＴを学ぶ場を提供しているが、今後もこれらを通じてＩＴへの抵抗感を払拭していく活動を継続し、当社への女性社員の志望増に繋げていきたいと考えている。

【公的支援の在り方について】

公的支援等について利用しているが以下①～④を要望している。

①分野、制度、サービス展開などを横断的に、省庁をまたいでトータル的に利用できる補助制度。

②人材育成についての補助は多数あるが制約が多過ぎること、制度が分断されていることからから、企業の実態を把握した制度設計。

③採用活動についての広報活動は開始時期卒業・修了年度に入る直前の３月１日以降、採用選考活動は卒業・修了年度の６月１日以降、正式な内定日は卒業・修了年度の 10 月１日以降（卒業・修了予定者の就職・採用活動日程に関する考え方　出典：内閣官房）とされているが、さらに解禁を早めてほしいこと。

④副業制度について自身のキャリアに合ったものであれば認めたいが、その就労時間管理について弾力化してほしいこと。

■ヒアリングを終えて

今回の取材を通じて、地域の価値創造に取り組む姿勢と、その成果が社会にもたらす可能性に深い感銘を受けた。特に、ＩＴ企業の視点からの提案には、未来への明確なビジョンが感じられた。福島県のＩＴ業界のリーディングカンパニーである当社の担当となり取材の際には、普段の業務とは事業規模もさながら全くの異業種であるため基本的な知識ながら異なる分野を学ぶ機会が多くあり大変貴重な時間となった。ＩＴ企業ということもあり専門用語・スキルが飛び交うかと不安もあったが、これらはあくまで手段でありその目的はお客様の価値実現すなわち当社の理念である『お客様と共に感動を創造する』であることを改めて痛感した。

「業務改革・効率化を図ること」、「新しい価値（利益）を獲得すること」に対する真摯な姿勢や取組の中に、時流が早く不確実性の高い将来に対し社員個人だけでなく「チームエフコム」で将来を創造しようとする強い信念と深い洞察を感じた。特に、人財の育成・成長とチャレンジ精神という視点からの取組については、多くの示唆を与えるものであった。

当社の魅力や価値を伝える一助となれば幸いである。今後、当社のさらなる発展と成功を心から願う。本記事を通じて新たな発見や共感があれば幸いである。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　髙橋　貞夫

実践事例 03　株式会社くつろぎ宿

人的資本経営のポイント

①事業再生における経営変革
②社員の幸福度に繋がる達成感の醸成
③一人ひとりに目を配る柔軟な組織運営
④取引先や地域と連携した魅力の創出

■会社概要

会社名	株式会社くつろぎ宿（じゅく）
本社所在地	福島県会津若松市東山町湯本寺屋敷 43
設立	2005 年 9 月
業種	宿泊業
代表者氏名	深田（ふかだ）　智之（ともゆき）
資本金	20 百万円（2024 年 11 月末現在）
従業員数	115 名

◇くつろぎ宿 千代滝

くつろぎ宿は、東邦銀行、日本政策投資銀行、リサ・パートナーズが共同で組成した地域再生ファンド「福島リバイタルファンド」の 100%出資により 2005 年 10 月に設立。会津東山温泉中心部に位置する千代滝、新滝、不動滝の３つの旅館を一体として事業を承継した。これら旅館はいずれも新館建設などに伴い多額の負債を抱え、債務超過に陥っていたが、歴史と伝統のある温泉街および会津若松市の観光の再活性化を目指して３旅館を一体で再生する計画が立てられた。

３つの旅館のうち新滝と不動滝は隣り合っている施設を繋げ、現在は２つの旅館として運営している。これらの旅館の運営を通じて「会津のファン」を創り、会津東山温泉の街づくりを進め、周辺も含め地域全体が良くなることを考えている。くつろぎ宿は「やど」ではなく「じゅく」と読む。これは、宿場（しゅくば）街という言葉にならい、宿を中心とした「街づくり」を重視していることに由来する。職員のほとんどが会津出身者である。会津地域で生まれ育ち生活し、商売を成り立たせ、お国自慢ができるようにという想いがある。

設立時、2006 年度の売上は６億円であったが、直近の売上高は 15 億２千万円を達成し、安定的に利益を出せる経営状況となっている。

■宿泊業の業界動向

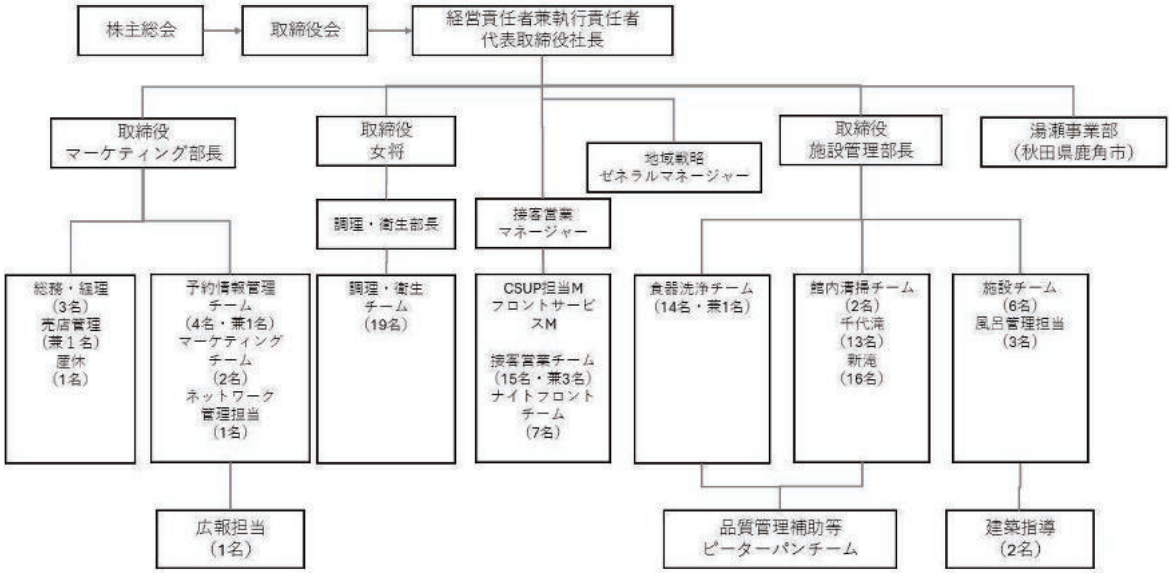
かつては温泉に集う客の主流は団体客であった。温泉旅館はそういった団体客に合わせてサービスを設け、施設もそれに対応するものであった。しかし、徐々に増える個人客に対応しきれない旅館は経営に行き詰まりだした。温泉街の旅館はその地域の観光産業の一翼を担う存在であり、地域経済の活性化のために多くの期待を集め再生に向けた挑戦がされている。しかし、なかなか一筋縄にはいかない。

宿泊業はサービス産業ではあるが、実態としては情報・装置産業であるともいえる。事業承継・再生を検討する際には、２つの視点からの再生可能性の検討が求められる。１つ目は、「施設・設備」の残存価値。再生後どの程度の設備投資をする必要があるか。２つ目に、どんな職員の方々が働いているか。宿泊業に関して持ち込まれる多くのM&A案件では、経営にあたる後継者がいないことに加え、設備が老朽化し、働き手が極めて限られていることが多い。例えば65歳以上の職員が過半を占めるところが多い。地方においては、採用しようにも、新たな働き手が集まらないという現状がある。

同社は東山温泉のほかに秋田県鹿角市のホテルも所有している。鹿角市周辺では地域の人口が毎年２％程度減少している。若年層の人口も尻すぼみであるばかりでなく、後期高齢者の割合は20％を超え、高齢人口も減少傾向にある。地元での採用は極めて厳しい状況にある。

チームメンバー一人ひとりの能力を引き出し、自分達にあった職場環境を自ら創り出したいという人財は特に貴重であるが、それを目指す人は少ない。マネジメントを自ら目指し、経営もしたいと志す人が増えないことには、地域活性化は難しい。自分で考えて結果を出してくれるマネジメント層が集まらない。企業価値の向上を考える上で、人的資本を意識せずに経営が成立し得ないのである。

■組織体制



◇出典： くつろぎ宿提供資料を筆者編集，2024.10現在

同社の従業員は正社員やパートを含め120名程度。経営者がほぼ全員の顔と性格を把握できる規模である。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

くつろぎ宿における人的資本経営のポイントについて、深田社長にヒアリングを行った。

【経営上の重点指標】

宿泊業は主に設備や従業員にかかる固定費が大きく、いかに単価を上げて宿泊客を受け入れることができるかが全体の収益に関わる。お客様は各々の宿泊施設の評価を重要視する傾向があるため、宿泊施設にとってはいかに高評価を頂戴できるかが重要な行動規範となる。

同社が注視しているのは「じゃらん」である。2024 年秋のシーズンでは「新滝」が１か月近く東北エリアで売上ランキング第１位をキープした。評価ポイントはお客様がつける数字の集合体であるが、0. 1pt 異なるだけで売上が５～10%変動するといった印象である。宿泊客にとっては、期待値とのミスマッチを避けるために、あえて施設のネガティブな情報を開示することでミスマッチを減らそうともしている。

かつて東山温泉はバスでの宿泊団体が多く、全体の７～８割を占めていた。修学旅行の受け入れも多かった。現在はバスを利用した団体客は少ない。大手旅行代理店から集客のために、１年先までの料金を出して欲しいと言われる。しかし、マーケットや周辺との競合等の状況が刻々と変化していくことに加え、天変地異や天候に左右されることもある。そのため、大手旅行代理店経由での宿泊予約の受入数は減らし、最近は当館の強みを活かしてマーケティングを駆使し、インターネット経由の宿泊申込の割合が 85%にまで達している。

【経営統合における苦悩】

３つの旅館の統合に際しては、事前のデューデリジェンス時に検討して作成していた再生計画に基づいて事業再生を進めた。東山温泉で競合していた３つの旅館を一体的に再生することは、それぞれの旅館の個性を活かしつつ、サービスや管理業務の効率化等、連携のメリットが大きいと想定できた。

当初、宿泊施設の評価（お客様満足度）は、施設によって差があり、どれも芳しいものではなかった。大手旅行代理店による宿泊施設の点数評価における標準の点数は 80 点であり、88 点を超えていないとお客様からの選択肢に入りにくい状況であった。接客の評価は特に低く、料理に対しても厳しい声があった。当時、比較的よい評価を得ていた宿をベースに調理の仕組みを変えた。その宿の料理長を新組織のトップに据えた。統合前は各館でそれぞれ５コースほどの料理を出していたが、出す料理を間違える等のトラブルもあった。経営統合後は在庫ロスの削減や仕組みの統合を図るため、３館で供される料理を共通の献立とし、全体で２コースにまで絞り込んだ。結果、食材費の削減、サービスの向上、お客様満足度向上が図れた。

一見すると経営効率の上で望ましいように見えるが、それまでのしがらみをどう断ち切るかをやりくりするような真剣勝負である。３館の料理長の方針を全て聞いていては効率が悪く、序列をつけていかなければこの統合は成功しない。各旅館の料理長のプライドとの闘いもあり、「面

白く思わないから辞めてやるぞ」と迫られる場面もあり、結果として去っていった従業員も多かった。方針に従ってもらわないと経営改善はできない。気持ちの入れ替えを行わないと結果が出ない。残ったメンバーも内心腹立たしさを抱え、頭では分かっていても面白くないと感じ、分かったふりをしていて全く指示を聞かず、取組に消極的な人も少なくなかった。60代以上の従業員で残ったものは多かったが、30～40代の従業員は、方針や方法に納得できずに辞めていった者が多かった。経営方針を伝える場や研修を開催するなどして、事業再生への理解をしてもらう努力を続けた。

そうしているうちに、少しずつ統合後の従業員の理解が進み、新規採用者が増えるとともに業績が急激に上向き、設立から３年と少し経過した2009年１月に再生計画は完了した。

今年で20周年になるが、統合当時の状況を知る従業員は既に６～７名程度と少数派である。この事実からもわかる通り、事業再生に際しては既存の方法との決別に伴う多くの軋轢があった。地道な教育・指導を通じて基本となる方針は貫き、営業内容は都度見直し、リフォームを続け、従業員の気持ちを１つにするための研修を続けてきた。

【人的資本にかかる方針】

深田社長が重要視しているのは「働いているスタッフが幸せになること」である。そのためにお客様の満足度を重視する。お客様の満足度が上がらなければ自分たちの幸福度も上がらない。一生懸命におもてなしに取り組んだところでお客様に理解されなければ評価には繋がらない。いかにお客様に満足いただけたか、それをアンケート調査や口コミなどで確認していくことが重要であり、そのための業務の仕組みづくりにも取り組んでいる。

職員の頑張りをしっかりと利益に繋げていくため、販売方法や価格付けの方針等、どのように経営資源を配分するかを考えるのが社長の役割。お客様に選ばれ、リピートにも繋がり、お客様から満足感を継続的に獲得できるようサービス水準のバランス確保に留意している。そのためには、冬季閑散期を中心に長期間休館して自分たちで改装を行っている。職員に経験をしてもらうための研修として、自ら旅行者・宿泊者として他の観光地を訪問し、サービスの在り方を考え直す機会を設けている。ＯＪＴ（On-the-Job Training。職場で実際の業務を通じて行われる「実地研修」のこと）や座学研修を組み合わせ、自ら経験を積むことを重視している。稼げる時は稼ぎ、休む時は休んでもらい、メリハリをつけた運営を心掛けるなど、従業員のワーク・ライフ・バランスや幸福度の向上を常に考えている。

【日々の業務運営の考え方】

お客様に喜んでいただくため、日々の業務運営を振り返り、日々改善に取り組んでいる。例えばフロントのチェックインやチェックアウトの方法についても、価値観にもよるので一概には決められないところもあるが、お客様が不満を感じないような方法を従業員にはまず覚えてもらい、誰にでも再現可能な体制を整えている。そのうえで、気が利く人はプラスアルファの行動を取る

ことを許容する。そういった仕組みや方法を設定し、従業員に知らしめ、仕組みを持続させていくための管理職を育て、環境を整備するのが社長の役割である。接客のパターンを変更したり全体的な働き方を見直したり、これらについてＯＪＴなどを通じて習得させている。管理職を集めて日々30～40 分のマネージャーミーティングを開催している。参加者は５～９名程度。管理職が休みの時は次席のサブマネージャーが参加している。日々の出来事を共有し、その対策を検討している。今朝までにあった問題等を繰り返さないよう、共有することを心掛けている。例えばあるお客様から料理の味付けについて「塩辛い」という声が寄せられたら、塩分を減らすかどうか。個人的な好みの問題と捉えて様子見をするのか。こうした判断は毎度流動的な要素もあり、会社としての判断基準を策定することが重要である。最近の食の好みの傾向や、お客様の集団属性等を考慮し、最終決定する。

日々議事録を起こし、参加者全員に２～３時間後に送付し速やかに情報共有できるようにしている。中にはダメ出しと言えるような項目もあるが、サービス水準の向上のためにはどうしても必要なことである。

社長自身も現場に入る。例えば複数ある夕食会場でのサービス水準や業務効率の違いなどをチェックし、改善を図っている。

客室の稼働率により食事会場の営業時間を変えている。お客様の選択肢を重視するのか、職員の拘束時間の緩和を図るのか、どのようにバランスを取るかが重要である。ラストオーダー（営業時間）を遅くすると、翌朝の出勤時間までのインターバルが短くなる。朝食を７時から提供する場合は、一時間前の６時から準備を始めなくてはならない。昔から働いている人は慣れていても、新たに入社した者にとっては負担を感じることもある。昔からの管理職は「７時からオープンしないと」といったことを言いがちだが、お客様の選択肢と従業員の負荷のバランスを確保しなければならない。そのためにたった 30 分でも朝食開始の時間を遅くし、出来立てから順番に料理を出していくようにするなど、様々な工夫を実践している。

【人事異動】

当社では「人に仕事をつける」ように組織をつくっている。得意なこと、やりたいことを担当させ、不得意なことはできる範囲で担当させていない。どうしてもやらなければならないこともあるが、その際は手分けしつつ外注をなるべく活用している。得意なことが集まると、それが会社の強みとなる。必ずしも接客が好きな人ばかり集まっているわけではない。業務の品質を維持するために本来 20 人は必要な業務でも、他の人がカバーすることで、なんとか 15 人でやれる仕組み・体制を作ることも重要な仕事である。

人が人を評価するのは難しい。本人は分かっていないが、周囲から見たら本人はできるように見えるかもしれない、得意かもしれないというものは、業務分担を見直し担当してもらうことがある。得意なことと評価されることが一致すれば一番良いが、本人が得意と思っていても周囲から見るとそうでもないといった場合は、様々な経験をさせるために、他部署へ異動させている。

そういった見直しは全体として１ヶ月に１回のペースになるほど頻繁に行い、体制を見直すべきと判断したら速やかに組織体制を見直している。

従業員の一人ひとりの様子は日々社長が見るようにしている。毎朝従業員が通るタイムカードの横に社長のデスクがあるので、自ずと朝の出勤の様子を確認できる。挨拶しても目を合わせないようなことが続く従業員に対しては、不満や悩み事を抱えている可能性があると捉え、その上長や周囲の従業員にも最近の様子を聞くなどフォローに努めている。

【給与制度】

月給制、日給制、時給制の３種類の制度を設けており、従業員の働き方に合わせて柔軟に適用している。人員テーブルなどは設けていない。会社やチームにどれだけ貢献したか、自らのスキルがどれだけ上がったかを５人の役員が一人ひとり評価する。昇給は、業績や社会情勢を踏まえ、年に２回程度メリハリをつけて行っている。全員が昇給の検討対象となるが、必ずしも全員分の給与が上げるわけではない。物価上昇や周囲の企業の状況を踏まえて検討する。今年度の４月及び 10 月は対象人数が多く、従業員の約９割が対象となり、直近では平均６％の人件費の増となった。月給制の従業員で４％、時給制の従業員で８％程度上昇した。４月にも約４％上昇したばかりであり、結果として、年間の給与総額が 10%上昇した。現年度の利益は確保できているが、現時点で業績が良くとも来年度はわからないため、上げ幅については役員同士でも意見が分かれる。

役職レベルは６段階ある。一般社員、リーダー、サブマネージャー、マネージャー、部長、役員。今年の 10 月から中小企業におえる社会保険対象者が拡大することになり、社会保険、雇用責任が重くなってきている。

【人材採用】

ハローワーク経由もしくは社員の紹介によって採用している。有料の紹介会社を利用したことはない。かつては全ての従業員が会津出身者又は嫁いで来た者であった。今では他地域の出身者も増えている。Ｉターン移住者、海外の大学の日本語学科の学生をインターンシップで６ヶ月程度受け入れ続けている。

【障がい者支援事業所との連携】

共同作業所「ピーターパン」（特定非営利活動法人）と連携し、清掃や食器洗浄、庭整備、冬は雪かきなど、無くてはならない業務を担って頂いている。近隣に住む共同作業所の利用者約 20 人が、毎日、十人乗りのバス２台で通勤いただいている。

【研修旅行】

年に１、２回、社員全員が他地域への研修旅行に行っている。海外を含め、場所や時期の希望を聞き、職員旅行として行く。家庭の事情や、職場の人とは旅行には行きたくないといった声も

一部あるが、様々な実体験をすることが必ず人を成長させ、自社のサービス向上に役立つと考え、人に投資をしている。

【福利厚生】

社員やその親族の方等を対象に温泉を開放している。宿泊利用も気軽にできるように、社割による格安料金としている。休暇についても、できるだけ取るように薦めるなど取りやすい環境を整えている。しかし、社員同士でけん制しあいなかなか取ろうとしてくれないことが悩みである。有給の 100%消化が目標である。

■中長期的な企業価値向上につなげる

【人的資本経営の成果】

同社が存在する東山温泉や会津地域が持つ歴史的、文化的、食材的魅力は観光地ブランドの源泉となる。歴史、文化、伝統産業、そして自然といった観光資源はもとより豊かな食材とそれを用いた郷土料理、そして地元が育んできた地酒。こうした地元資源を楽しむことが旅の目的になる。取引先からいい商品を卸してもらい、そこに付加価値を加えてお客様へ御説明することで満足度向上に繋がる。しかし近年、これら地域の素材の調達先の事業継続が困難になりつつある。その意味と仕入れ業者とのなれあいを避けるために、主要な食材は複数社から調達するなどリスク分散を図っている。

ところでくつろぎ宿の姉妹館である秋田の旅館では取引先がどんどん減っており、そういった対応は取りにくくなっている。この旅館は 134 室あり会津の３旅館と比べ大規模で、200 人のパーティーができるパブリックセンターを備えている。ＯＴＡ（オンライン旅行取引事業者）や旅行会社には提供していない部屋もあり、それらはツアーの添乗員や乗務員のほか、ビジネス目的の出張の方に使っていただいている。

社長自身は東京出身で会津や秋田に血縁・地縁があるわけではないが、再生可能と判断した。同社が経営を引き継いだ際の計画では２年目から営業黒字、５年目には初年度の売上の２倍以上の売上額達成を目標とした。損益分岐点を超えることができれば、食材や宿泊原価を差し引いた約７割近くが粗利益となる。最近では人件費と食材価格、水道光熱費、リネン代等の高騰により、損益分岐点は上昇傾向である。

東山温泉の景観整備が以前からの最重要課題である。2025 年 10 月 1 日から入湯税が引き上げとなり、それを財源とした東山温泉地域の整備計画が予定されているが、社長自らも近隣の建築物を買い取り、必要に応じて解体撤去し植栽をするなど景観の改善を図ってきた。行政任せでは時間がかかりすぎ顧客が離れてしまう恐れがあるからだ。

また、源泉の安定的な確保も重要である。本来は源泉管のクリーニングが必要であり、源泉保護地域での将来にわたる継続的な設備投資が欠かせない。こうした地元資源の活用には多くの利

害関係および経営格差が絡み、その実現は極めて難しく、地域の衰退が進んでいる。

くつろぎ宿は旅館そのものの魅力を強化するだけでなく、旅館を囲む外部の魅力の向上に向けた挑戦を続けている。

■ヒアリングを終えて

深田社長はファンドによる旅館の事業再生をきっかけに就任されたということで、経営の再生にあたって不採算な事業を冷徹に切っていくようなドライな方ではないかという印象を持っていた。実際にお話を伺ってみると、確かに経営再生に向けた厳しい判断を多くされてきたが、その過程で従業員の方々の意識変革に向けた並々ならぬ努力があったことを思い知った。

特に「従業員の幸福度を高めること」を重視しているとのことだが、その幸福度の源泉となるのはお客様からの満足度や高評価を獲得することだという視点は重要な点であると感じた。自分たちがお客様に対して創意工夫をすることで、宿泊施設に対する評価に反映され、その努力が認められたという認識を持って従業員幸福度が向上するのだという意味である。特に昨今はこの従業員満足度や幸福度といった、一見ふわっとした評価軸が取り沙汰されることがあるが、その項目がより改善するためのロジックを押さえたうえで、日々の運営について社員の方々と議論を重ねながら、目標を定めてその達成の喜びを感じてもらうというサイクルがきちんと回ることで、強い組織体制を築いていると認識した。

人的資本経営という観点で、従業員一人ひとりがお客様に対する価値を創出する担い手たりうるということを地道に取り組まれている様子がよく理解できた。

観光業・宿泊業は人口減少下において働き手・担い手の確保が今後より困難になりつつあることが見込まれる。特にここ数年のコロナ禍における急激な売上の減少に伴う組織体制の見直しがされたのち、一転してインバウンドの急拡大に伴う働き手の再確保に大変苦労をしている宿泊業者が多いのではないか。そのような中で、人的資本に関する深い洞察と、経営方針との関係性を整理しながら運営していくことが、これからの地域の経済を担う会社にとっては重要であろうと感じた。また、その価値を最大化するために、取引先や周辺地域とも一体となった魅力の発掘・活用が必要であり、会社の枠を越えた人的資本の考え方の共有がより求められるように感じた。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　土屋　俊博

実践事例 04　株式会社こんの

人的資本経営のポイント

「ギブアンドギブ」の精神で
社員とその家族そして
取引先の満足度を高める社風を醸成

■会社概要

◇本社外観

会社名	株式会社こんの
本社所在地	福島県福島市陣場町 2-20
設立	1951 年３月（会社設立 1957 年４月）
業種	再生資源卸売業
代表者氏名	紺野（こんの）　道昭（みちあき）
資本金	3,000 万円（2024 年３月末現在）
社員数	171 名（2024 年 11 月末現在）
公的認証等	福島市働く女性応援企業認証 福島市障がい者雇用推進企業ゴールド認証 福島県次世代育成支援事業「仕事と生活の調和」推進企業認証 福島県次世代育成支援事業「働く女性応援」中小企業認証 厚生労働省「もにす」認証 健康経営優良法人（中小規模法人部門）認定 第５回日本でいちばん大切にしたい会社大賞審査委員会特別賞　ほか

株式会社こんのは福島市陣場町に本社を置く古紙回収やリサイクルなどの再生資源卸売業を主軸とする企業であり、同社の選別作業により分別された資源物は品質が良く、顧客の評価も高い。1951（昭和 26）年の創業以来、一貫して環境問題に積極的に取り組み、1973（昭和 48）年に株式会社化し、古紙回収事業を本格化してからは、県内外に営業区域を拡げ、現在は宮城・埼玉・東京の各都県を含めた８か所に営業所を設けている。関連会社としてオフィス用品の販売や機密書類の回収・処分を行う株式会社アイクリーン（社員数 23 名）等がある。

事業展開は、1988（昭和 63）年に産業廃棄物処理部門を設立し、2004（平成 16）年以降は、ドトールコーヒーショップや大戸屋ごはん処のフランチャイズ運営も手掛けるなど、古紙回収事業以外の多角化にも取り組んでいる。2024 年 11 月には福島市内の浄化槽保守点検工事業者をM&Aによりグループ化したことを公表している。

同社は、ロゴマークにもある「地球にやさしいココロジー～エゴからエコへ～」を社是、「お客様、社員の物心両面の豊かさを追求しつつ、地球環境を最優先に考え行動する」を経営理念とし、環境保全活動を積極的に推進している。また、地域の清掃活動やボランティア活動への参加など、地域社会への貢献にも積極的に取り組んでいるほか、現在の紺野道昭社長自ら「社員の幸せ向上担当」として社員の働きがいを高め、働きやすい職場づくりを目指している。

このように同社では社員やステークホルダーを大切にする経営を行い、かつての債務超過状態から自己資本比率 70%の健全経営企業へと変革を遂げている。

■組織体制

社員構成は、役員４名、事業所長などの管理職員が 10 名、営業職、現場職、事務職などの非管理職員が 161 名である。雇用形態は、正社員 71 名、パート 88 名、嘱託３名、契約社員９名となっている。男女比は概ね３：２であり、年齢別構成は 10 代からシニアまで幅広い。

採用については、新卒採用と中途採用の両方を行っている。毎年のように新卒社員が入社するほか、ここ数年、同社の理念に共感して大手企業の管理職経験者や経営者などいわゆる高度人材が中途採用に応募するケースが増えている。障がい者雇用にも力を入れており、2024 年６月時点で 15 名勤務している。同社の法令上の雇用率 10.45%は、厚生労働省の令和５年障害者雇用状況の集計結果（同規模企業（2.15%）、全体（2.55%））と比べても著しく高い。

職種は、総合職と現場職、営業職、事務職があり、それぞれの職種で勤務地や職務内容が異なる。総合職では、将来、事業所長などの幹部社員を目指すため、幹部候補として同社の基本業務である「現場職」と「事務職」を経験する。その後、３～５年程度で営業職を経て管理職（幹部）を目指す。勤務地は最寄りの営業所だが将来的に転勤の可能性があり、その際は勤務地の希望等を考慮している。現場職は集荷・構内など業務別に採用され、勤務地は指定事業所に固定されている。年齢・学歴・経験は不問だが、業務上必要な運転免許等の資格を要件にしている。入社後、幹部候補としてキャリアアップすることも可能である。フランチャイズ店舗は主にパートスタッフで運営されるが正社員登用制度がある。

給与制度は基本給・職能給・各種手当があり、特に各種手当が充実している（精皆勤手当、家族手当、就学支援手当、営業手当、通勤手当など）。また、実績として年３回の賞与や社長賞など個別の報奨なども実施している。社員持株会制度があり、配当利回り 10%を維持している。

福利厚生については、「残業ゼロ」「年間休日 120 日」「社長と座談会」「誕生日プレゼント」「社内サークル活動」「豊富な社内外の研修」「社員互助会」「社員持株会」「資格取得報奨金」「社員紹介手当」「同居家族介護手当」「就学支援手当」「副業ＯＫ」「お子さんの学校行事日出勤停止」などユニークなものを含む様々な制度があるほか、社長自ら給与明細を手渡し、会話を交わす、毎月の給料明細書にメッセージを添えるなど社員エンゲージメントの向上に努めている。この結果、社員にとって働きやすい職場環境となっている。

人事評価については、幹部社員は役員が、各営業所では所長が部下社員を自己評価に基づき面談して評価を決定している。また、部下社員への評価のフィードバックも実施している。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

株式会社こんのにおける人的資本経営のポイント、人材確保・人材活用に関する主な取組（工夫している点、力を入れて取り組んでいる点等）について同社紺野道昭社長を取材し、聴き取りを行った。

【人的資本経営のポイント】

紺野社長は先代から事業を引き継いだ後に迎えた経営危機をきっかけに社員と対話を重ね、「お客様、社員の物心両面の豊かさを追求しつつ、地球環境を最優先に考え行動する」とする企業理念を明確にした。これについて紺野社長は「社員に経営を自分事と考えてもらうことが大切で、そのために社員と一緒に経営理念を作り上げた」と語る。同社では月次決算など財務データを社員に公開したり、社員持株会制度で毎年度社員に対する配当を実施したりしているが、これも社員が経営を自分事として捉える機会を提供しているものであり、また経営陣の規律保持にも寄与しているという。

◇社員の幸せ向上担当＆
代表取締役社長　紺野道昭氏

経営理念を社内に浸透させるための人材戦略について、同社では、社員とその家族の幸せを目的とし、利益を目標としない経営、正しいことを正しく行う経営を実践している。例えば、社内で必要な備品等は必ず取引先から購入することや、備品等の購入に当たって過度な値引き交渉や価格競争をしないことを決めているが、これは紺野社長によると「ギブアンドギブ」の精神で行動することで取引先との相互信頼が深まり、いざという時に同社や社員を助けてくれることにもつながる、実際にそのようなことが東日本大震災時や最近のコメ不足時などにもあったとのことである。

また、家族や周囲が応援してくれることで社員は生き生きと意欲的に働くことができる、という考えから、同社では家族行事のある日は出勤不要とし、ＰＴＡ役員の活動は研修扱いにしている。これについても紺野社長は「子供さんが『お父さんお母さんが仕事を休んで来てくれた』と思って会社への理解を深めてくれることで社員のモチベーション向上につながる」ことも期待していると言う。

このように、相手から何かしてもらった時よりも相手に何かをして感謝された時の方が幸福感を感じる、との信念から、紺野社長は社員に感謝を受ける機会を積極的に提供している。特筆すべきは、紺野社長が社員に「顧客や家族、目の前の人の予測を上回って行動し、喜んでもらう」ことを繰り返し伝え、実践しているうちに、最近は社員にも自発的に取り組む習慣が身に付いてきたとのことである（注：取材時も入口に歓迎の看板を掲げて頂き、入退室時には全社員が手を止めて挨拶して頂いたことに筆者は感激した）。これ以外にも、例えばウクライナからの避難者にトイレットペーパーを贈ったり、クリスマスに外出できない子供の入院患者を慰問したりするなどの取組を行っているという。後者では「プレゼントは要らないからお父さんお母さんを安心させたい」との子供の話を聞いて社員一同感涙したという。これらは、同社の経営理念を体現した経験を社員が積み重ねることで社風の醸成・定着につながることを示す事例である。

ただ同時に、紺野社長は、正論を述べるだけでは人は動かないこと、動機づけにならないことも実感しており、何事にも楽しんで取り組むよう意識づけをしたり、会社が社員にとって生活の場だけではなく人間的成長の場にもなることを目指して様々な取組を行っている。そして紺野社長は、社員の貢献意欲を引き出すためにはテクニックよりマインドが大切なこと、すなわち、トップが「隗より始める」こと、東北弁で「やっぺ（やろうぜ）」の姿勢が大切だと強調する。社長が率先して物事に取り組んだり我慢したりする姿を見せることで社員にも「やってみよう」という意識が芽生えるという。

【採用】

現在の日本が新卒者にとって超売り手市場であり、採用が益々難しくなっている状況は福島県でも業種問わず同様である。このような状況下でも、株式会社こんのでは前述のとおり新卒社員を採用できているほか、近年は、大手企業の管理職経験者などの高度人材が同社の理念に共感して中途採用に応募するケースが増えているという。

紺野社長は、採用においては学歴や資格よりも「人柄が良いこと」「経営理念への理解があること」を重要視している。人柄が良い人は「正しいことを正しく」行動し、周囲にも優しくできるため、会社の雰囲気が良くなると考えている。また、利益や売上ではなく本当に社員の幸せを考えて物事の判断ができる人材に入社して欲しいという思いがある。

また、紺野社長は、採用した社員を宝・家族と考え、様々な機会を捉えて褒めたり感謝の気持ちを可能な限り直接伝えたりしている。新卒採用者については特にケアを心掛け、コロナ禍前は、可能な限り入社前の卒業式に紺野社長が出席していたことに加え、入社後も会社見学を希望される親御様に来社頂いて社内の様子を見てもらっていた。ご覧になった親御様は安心されたという。

以上より、同社が職場環境や待遇面などあらゆる点において社員の幸せを第一に考えて社員の採用に取り組み、より良い職場環境づくりを目指すことで、社員が「会社から大切にされている」と実感でき、それが社員離職率の低さにもつながっていることが伺える。

【人財育成】

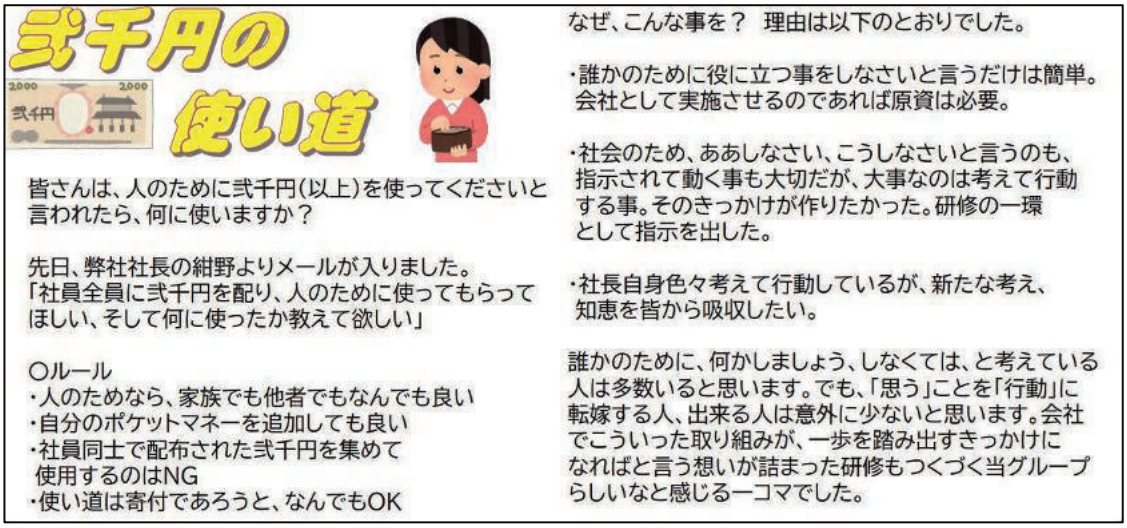
社員の幸せを第一に考える株式会社こんのでは、社員の成長を主眼とした取組を数多く行っている。主な事例としては、社長が様々な有識者を招いて社員に数多く研修講話の機会を設けていること、社員旅行で様々な企業や施設を訪問して良い部分を吸収すること、社員を２週間程度の社外インターンシップに派遣して学んだことを社内にフィードバックしてもらうこと、例えば２千円ずつ預けて人の為になる使い道を考えてもらう（参考）など社員に非日常を意識した行動の機会を与えていること、などが挙げられる。注目すべきは、これら研修講師の探索などを紺野社長が率先して楽しんでいることであり、そのような紺野社長の姿勢が、社員が自発的に行動する企業文化の醸成にもつながっているように思われる。

フランチャイズ事業でも、パート・アルバイト社員による運営が中心であるが「目の前の人を

喜ばせる」の経営理念を実践し、売上高全国上位や顧客満足度全国１位を獲得するなど、顧客満足向上という成果につなげている。

以上のように自ら考え行動する社員の集団を目指す同社では、業務目標もボトムアップで決めている。社員は自己評価を基に管理職の評価を受けるが、評価の内容を社員にフィードバックするとともに社員の声にも耳を傾け、面談等を通じて拾い上げた要改善点はほとんどを解決してきているという。

（参考）ユニークな研修の一例



（株）アイクリーン「アイクリーン通信 No.42」より　（https://www.icleen.co.jp/index.html）

【活躍の推進】

株式会社こんの及びグループ会社では、新卒者から高齢者まで、また障がい者、女性など多様な人材が生き生きと活躍している。同社は年功序列に近い人事制度であるが、社員からは特に不満はないという。その要因の一つに 60 歳定年後の再雇用制度により、年齢に関係なく働き続けられることがある。「定年があると、間近の社員は定年後を不安に思って仕事にも身が入らなくなる。最高 80 歳まで働いてくれた社員がいるが、特にシニア層のモチベーション維持にはこの安心感は大きいだろう。」と紺野社長は説く。

一方で同社は若手社員のモチベーションを下げないことにも努めている。有望で意欲のある社員には大抜擢もあると伝えて、実際に大卒採用後３年で営業所長に選任した事例や、社員との面談によりグループ会社内で配置換えや転籍を行った事例がある。このように同社では、年功序列と抜擢人事を上手くミックスして運用することで人材の定着・活躍につなげている。

【福利厚生】

紺野社長は「会社は社員が幸せになる場所である」を信条としており、前述のように社員のために考えうる限りの福利厚生を考え、取り入れ続けるうちに、会社の業績が上向いてきたという。家族がいる社員には特に手厚く福利厚生を提供している。

【労働安全衛生】

株式会社こんのでは、リサイクルや産業廃棄物処理といった危険性のある業務を行っているため、職場の安全維持は同社及び社員にとって重要な優先課題である。同社が最近行った取組として興味深いことが、営業所の社用車に社員や近隣地域の子供達が描いた絵をラッピングしたことである。この取組は直接に事故抑制を意図したものではないが、子供達の書いた絵がラッピングされた車両では事故を起こしてはいけないと思うのか、社員が安全運転を心掛けるようになり、結果として事故が減っているという。このことは自動車保険料の低減などを通じて経営にも好影響を与えている。

■中長期的な企業価値向上につなげる

【人的資本経営の成果・今後の展望】

株式会社こんのでは、前述の取組により、高度人材の獲得や社員満足度の向上といった成果が見られ、その結果として業績の向上や取引先をはじめとしたステークホルダーの信頼を獲得し、企業ブランドの向上にもつながっている。特に、社員離職率の低下は人材採用・育成・業務コストを低減させる効果もあるが、それにも増して社員のコミュニケーションの深化や企業文化の定着という効果を生んでいる。

紺野社長も 50 代後半となり、同社では経営安定や今後の事業存続を見据え、多角化やM＆Aなどの取組を始めている。紺野社長は、同社の経営理念である「社員の幸せを第一」に考える経営者候補や管理職社員の育成に力を入れていく方針である。

【公的機関との関わりについて】

株式会社こんのでは、人的資本経営を推進する成果として、福島県次世代育成支援事業「働く女性応援」中小企業認証、厚生労働省障害者雇用優良中小事業主認定（もにす認定）、健康経営優良法人 2024（中小規模法人部門）認定、福島県「仕事と生活の調和」推進企業認証、など様々な公的認証を得ている。

また、紺野社長は、福島市中小企業振興会議委員を委嘱され、同市の中小企業振興に関する重要な事項について発言・提言を行うなど、株式会社こんのの人的資本経営によって得た知見を活かした地域行政への貢献にも積極的に取り組んでいる。

■ヒアリングを終えて

取材の率直な感想として特に２点が強く印象に残った。すなわち株式会社こんのが「人を大切にする経営」と「正しいことを正しく行うこと」を真摯に追求している点である。

１点目の「人を大切にする経営」については、これでもかというほどの同社の福利厚生や社員研修などの取組の根底には、経営理念である「お客様、社員の物心両面の豊かさ」が明確に存在すること、また、社員が様々なステークホルダーの幸せ向上の為に自発的に行動して感謝され、

その体験がさらに社員を意欲的にするという「意識の好循環」を生み、社内で浸透してきていることを強く感じた。紺野社長の取組を業種に例えれば、さながら「人間成長業」であり、これは再生資源卸売業に限らずどのような業種・企業でも採用しうる素晴らしい理念・取組だと考える。

また、取材では、紺野社長が自らを「着火マン」と称し、楽しむように様々なアイディアを実行している様子が伺えたが、かつての経営危機やそこからの復活のお話からもそれが容易なことではないことが想像できる。それでも、紺野社長自身が自らを律し、意識を変え、業績や利益という目前の目標よりも「社員の幸せ」という大きな目的を見失わずに長年取り組んできたことが「社風の変革」という成果につながっている。

２点目の「正しいことを正しく行うこと」は、これが企業経営において最も重要であり、かつ優良な企業業績につながる王道であることが改めて認識できた。例えば同社では月次決算など財務データを社員に開示しているが、中小企業診断の現場経験でもこれは簡単なようでなかなか難しい。というのも、中小企業の経営者は同族経営や社外の目が入りづらい経営形態が多く、概して情報開示の意識が高まらないことや、経営者が企業経営に対する社員の反応を必要以上に気にして経営データを抱え込むことがあるからだ。

しかし、社内の情報共有には一般に「業務の属人化を防ぐ」「組織内コミュニケーションを活発化する」「利益意識が向上する」「人材育成や事業承継が円滑に行える」など様々なメリットがある。紺野社長は、社員への財務データの共有が、利幅を意識した社員の営業活動や給与賞与に対する社員の納得感につながっていると述べ、経営者は積極的に開示すべき、と主張する。取材を通じて、紺野社長の情報開示の取組が社員の信頼向上に寄与し、ひいては強固な企業文化の形成や自己資本比率７割という優良な財務基盤につながっていると実感した。このような数々の経験と成果を得た紺野社長のもとに各種の講演依頼が届き、多忙な合間を縫って対応されていることには敬意を表するばかりである。紺野社長自身も過去、組織変革に悩み、全国津々浦々の企業等を訪問して良い部分を吸収してきたと語るように、人的資本経営を模索する中小企業は、ぜひ同社の意識や取組を参考にしてもらいたい。

また、株式会社こんのは（どちらかというと）ジョブ型採用を原則としつつ、年功序列の良い点もミックスして雇用体制を整えていることが伺えたが、特に興味深かった点は、同社が社員の幸せや従業員満足度を第一に考え、その向上を目的としてどのような組織体制や雇用形態が良いかを常に考え変革している点であった。企業にとって最適な組織体制や雇用形態は、企業理念や置かれた状況によっても異なるであろうが、その根底には企業本位でなく「社員のため（社員本位）」が必ず存在すべきであると改めて認識した。

同社のような「社員本位」を企業理念に盛り込む企業が福島県内に増えることで、多様な人材の労働参加率や労働生産性が高まり、地域経済、ひいては日本経済の活性化につながることが期待される。そのためにも、紺野社長にはお忙しいと思うが今後も様々な機会を捉えてご経験や取組を発信頂くよう願うばかりである。

（参考文献等）

・株式会社こんのウェブサイト「紺野道昭通“心”」
＜https://www.konno.gr.jp/index.html＞（参照 2025 年 1 月 11 日）
・坂本光司「人を大切にする経営学会ブログ」＜https://blog-htk-gakkai.matrix.jp/＞（参照 2025 年 1 月 11 日）
・PHP 研究所編（2023）「トップが綴る 私の人生を支えた信条」(株)PHP 研究所.P104-105
・福島市「就職応援ポータルサイトえふ WORK」
＜https://www.city.fukushima.fukushima.jp/f-work/job/documents/konnosi-to.pdf＞(参照 2025 年 1 月 11 日)　ほか

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　大須賀　健一

実践事例 05　渋谷レックス株式会社

人的資本経営のポイント

①チャレンジする企業風土の醸成
②自律的な従業員を育む成長支援の仕組み
③ＤＸの推進によるバックオフィス業務の効率化

■会社概要

https://shibuyarex.com/

会社名	渋谷（しぶや）レックス株式会社
本社所在地	福島県福島市北矢野目字戸ノ内 1
設立	1957 年 1 月 23 日（創業：1951. 2. 10）
業種	卸売・小売・輸出入・市場開発・商品企画・ＥＣ企画運営
代表者氏名	渋谷（しぶや）　裕司（ゆうじ）
資本金	2, 000 万円
従業員数	63 名（役員・執行役員含、2024. 10 末現在）
公的認証等	「ふくしま産業賞」特別賞／2017 年福島民報社主催 「事業継続力強化計画」認定企業／2023 年経済産業省 「日経ニューオフィス賞」東北ニューオフィス推進賞／2023 年日本経済新聞等主催 「ニッポン新事業創出大賞グローバル部門」特別賞（JNB 会長賞）／2023 年 JNB 主催

渋谷レックスは 1951 年に福島市早稲町にて渋谷保広氏が菓子卸売業「渋谷商店」を創業し、業歴 70 年以上の歴史を持つ老舗企業である。1969 年には福島市鎌田に社屋を移転し、社名を「渋谷菓子食品卸売株式会社」に改称。そして 1997 年には現在の福島市北矢野目に新社屋を移転し、社名を「渋谷レックス株式会社」に改称した。

経営理念は「流通の力で食文化を育て、幸せと感動と安心を、すべての人へ」である。「食」分野で多くのイノベーションを起こし、世界中の人々を幸せにするグローバルカンパニーになることを目指している。

中長期ビジョンとして「チャレンジする風土の継承」を掲げており、これは最も大きなチャレンジをした創業者の創り出したその風土を継承したいという思いが込められている。現渋谷裕司社長の祖父母にあたる創業者は、戦後の混乱の中において闇市から始め、販路拡大のためのローラー営業など数々のチャレンジをして努力を重ね、会社を大きくしてきた。その風土を継承して単なる卸売業に留まらず、未来に向けた社員への投資、他フィールドへの進出、新事業開発を意識しながら、社員全員が菓子食品のことなら“なんでも”チャレンジする企業風土を醸成し、進化し続けることを目指している。

日本国内の食品の流通はもちろん、自社ブランド商品の企画や開発、そして海外への輸出事業にも取り組んでいる。市場調査から顧客ニーズやトレンドを分析し、新しい商品を生み出すだけでなく、販売に繋がるプロモーション活動も提案・実施している。消費者の立場だけでなく実際に販売を行う小売業者の立場から商品企画を行うことで、「オンリーワン」の商品ブランドを構築することができている。

◇代表取締役社長　渋谷裕司氏

卸売業では2,000種類を超える商品を約200社の国内有名菓子メーカーから仕入れ、福島県や隣接県のスーパー、ドラッグストア、ホームセンター、ディスカウントストア、百貨店、アミューズメント施設、パチンコホール、官公庁・病院の売店、飲食店など、約400社の多様な業態の企業と取引を行っている。また、本社と隣接する「カストマー」で菓子専門の小売業も行っている。

ＥＣ事業では、「カストマー」を楽天市場や米国Amazonに出店しているほか、イベント向けなどのお菓子の詰め合わせをお届けするＥＣサイト「Depic（デピック）」を展開している。

輸出事業は2014年からアジア圏を中心に開始しており、輸出先市場の習慣や嗜好に合わせた商品も開発することで販路を拡大している。例として、乳幼児用食品の自社ブランド「モグモグちゃんシリーズ」を立ち上げ、防腐剤や保存料を一切使用しない安心・安全で美味しさを兼ね備えた日本製食品として好評を得ている。

商品企画開発の例として、「なつ菓子屋」という自社ブランドとして販売している。昔から伝わる菓子を今の嗜好に合わせて改良し、素材にもこだわった米菓やかりんとうなどのラインナップがある。また、福島県平田村の特産品である「ハバネロ」を使用し、日本三大ラーメンで知られる喜多方市の製麺業者とコラボレーションした「ハバネロ味噌ラーメン」を企画し、地域の魅力を全国へ発信する取組も行っている。

以上のような卸売業に捉われない事業展開により、現渋谷裕司社長の入社時2004年の売上約10億円から、第69期（2023年10月～2024年９月）は売上52億円以上を達成している。

■組織体制

主要部門は営業部、経営企画部、ＨＲ（人的資本）事業部、商品部、物流部の５部門である。また新規プロジェクト部門として海外事業部、ＥＣ事業部、市場開発部、ＥＳ（社員満足）推進部・準備室がある。社員構成は男女比率概ね３：７、平均年齢は30歳前半である。役員は４名、管理職である部長・課長職は７名中１名が女性、課長職の手前の主任職は５名中４名が女性である。雇用形態は、メンバーと呼ぶ役員を含む社員24名、パートナーと呼ぶパート社員39名である。

ダイバーシティ推進も行っており、外国人社員を２人雇用している。

人事制度は社員一人ひとりが第一線としての自覚を持ち、チャレンジもできるように、社員全員を総合職としている。主要部門に所属しながら新規プロジェクト部門も兼務するというマトリクス組織を採用し、新入社員であっても海外事業部などのプロジェクト業務に関わることができる。

人事評価は「個人の成長が会社の成長につながる」という考え方のもと、「成長支援制度」と呼ばれる制度を設けており、成長の指標が記された「成長シート」で３ヶ月ごと自己採点を行っている。そのシートをもとに全部門の部課長で「成長支援会議」を実施して各社員の評価を行うため、公平な視点での評価結果をフィードバックできる仕組みとなっている。年１回の「経営方針説明会」後に開催される「自慢話大会」では、自分が１年間どれだけ仕事で努力したかを発表し、投票制で順位を決めるというユニークな取組も行っている。

給与制度は「成長支援制度」の評価結果を「成長度合い」などの等級と「業績達成」のマトリックスに当てはめ、給与と賞与が決定されるといった成果主義要素のある制度となっている。2024年10月には業績向上により社員一律ベースアップを行い、待遇改善を進めている。

福利厚生として、基本的な各種社会保険に加えて育児休業制度、サークル活動補助制度、お菓子の社割制度がある。手当としては住宅手当など一般的な手当以外に親孝行手当、メンター手当というユニークな手当もある。親孝行手当は各従業員の誕生日は親に感謝する日にしてほしいという想いから、休暇１日と親孝行のための資金援助がある。制服は廃止し、場面に応じたオフィスカジュアルを推奨している。また健康経営優良法人の認定取得に向け、保健師を招いての健康講話などで社員の健康意識の増進や、毎月１回の衛生委員会で職場環境の問題点の抽出と改善活動を行っている。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

渋谷レックスにおける人的資本経営のポイントについて、渋谷社長及び鳴原経営企画部長からヒアリングを行った。

【人的資本経営のポイント】

卸売業は通常のサービスや商品のみでお客様から選んで頂くことが難しく、ビジネスモデルとしての限界を感じ、会社の存続のためには関わる社員のパフォーマンス向上が重要ではないかと考えた。そこで福島県中小企業家同友会に入会し、社員共育や共同求人といった中小企業にとっての課題となる要素に関わる勉強から始め、最終的には「事業を創るのは人である」の考えに至った。また、社員やその先の取引先、お客様、全ての人がワクワクする事で、自社だけでなく業界も発展させたいという想いがある。以上の渋谷社長の考えや想いから、渋谷レックスでは人的資本を重要視している。そして中長期ビジョンである「チャレンジする風土の継承」の実現に向け、以下２点の代表的な取組を紹介する。

１つ目は働きやすい環境づくりとコミュニケーション促進である。最初のステップとしては2022年に本社１階部分のオフィスのリモデルプロジェクトを実施した。このプロジェクトはリモデルの目的を明確化、共有化するために、まずは全社員を巻き込んだワークショップを実施した。渋谷レックスが取り組んできた大小のチャレンジを振り返ると共に、「新しいチャレンジが生まれるオフィスとは？」などについて全社員で考えながらプランニングしていった。日々の小さな発見も大きなチャレンジも共有しやすく、応援し合える空間を目指し、フロアにチャレンジの各段階である「HOP」「STEP」「JUMP」という名称の会議室を設けるなどのゾーニングをした。仕上げには、中長期ビジョンなどを全社員のD.I.Yでステンシルを施した。

以上のような過程を経て完成したオフィスは、社員の定位置がないフリーアドレス制となり、部署を横断するプロジェクト業務を兼務していても、メンバー同士のコミュニケーションが取りやすく、働きやすい環境が整った。さらにこのプロジェクトを遂行したメンバーの自主性が向上するという嬉しい効果も得ることができた。社員は「メンバー」、パート社員は「パートナー」と呼ぶようにして社員間の壁を小さくした。また、2024年には本社２階部分もリモデルして休憩スペースを集約し、社員間のコミュニケーションが取りやすい環境を整えた。

◇渋谷レックスのオフィス（フリーアドレス制）

２つ目は渋谷レックスで働く上での道しるべとなる行動指針・行動指標の作成である。目指すべき姿に向かって行動をしていくことで、一人ひとりが成長し輝く組織風土や組織文化を醸成していくことを目的とした「GROW×GLOW UPプロジェクト」を発足し、「SHIBUYAREX」のスペル10個を頭文字とした行動指針を設定した。例えば「S」は「Smile（笑顔の連鎖）」、「H」は「Happy（幸福度の向上）」、「I」は「Innovation（新しい価値の追求）」などであり、これらの指針が社員の日常行動のガイドラインとして機能している。その行動指針を１階と２階オフィスの環境に落とし込み、行動が促進されるような仕組みづくりを意識している。

さらにこの10個の行動指針を実際に実行できているかを数値化するため、「360度評価」を実施している。社員全員に投票権があり、社長を含めた各社員の点数を見える化することにより、一人ひとりが成長し輝く組織風土の醸成、正当な評価制度の構築につなげていきたいと考えている。これは第68期(2023年10月～2024年９月)の「REX HR MISSON」という人的資本活性化のための取組から制度化されたものある。第69期（2024年10月～2025年９月）に新設したＨＲ（人的資本）事業部が運営を担当している。

【採用】

採用は新卒採用と中途採用の両方に力を入れている。新卒採用では、採用の結果は学生からのフィードバックであると考え、学生が興味を持つ企業になるように労働環境の改善や新規事業などに取り組んできた。2010 年からは企業説明会に積極的に参加し、毎年継続して学生の反応を見ながら説明内容をブラッシュアップしてきた。この取組が功を奏し、2011 年以降は毎年度新卒社員を採用できている。特に 2017 年の「ふくしま産業賞」の特別賞受賞をきっかけに、地元の福島大学の学生の就職希望者が増加している。

その他の施策として、企業のリアルな雰囲気や働く人々の姿、仕事内容を求職者に伝えることを目的とした「リクライブ」というサービスを活用している。入社１年目の社員を主役としたものや、飲み会のライブ配信動画もあり、採用サイトの文字のみの情報より会社の雰囲気が伝わるというメリットがある。採用サイトでも人を前面に出すことを心掛けており、その効果が現れたのか、学生の志望動機で「従業員の人柄で選んだ」「人間関係が良さそうだ」という内容が多くなっている。また採用内定者との繋がりを大事にしている。入社前に地域行事へ一緒に参加したり、経営方針説明会に招待したりするなど、入社前から繋がりが作れるようにしている。

中途採用では、今後の業務拡大における業務負荷を軽減するため、多様性のある人財を採用して外部ノウハウの獲得とシナジー効果を得ることを狙いとしている。取組としては、「リクライブ」にて中途採用者の転職のきっかけや渋谷レックスを選んだ理由、現在の仕事内容などをインタビュー形式で紹介し、求職者にリアルな情報を提供している。さらにリモデルしたオフィスのツアー動画をアップし、社内の雰囲気の良さ、働きやすさをアピールしたいと考えている。このような動画配信については、社員が出演して自分の会社や仕事を紹介することにより、改めて自社を知る機会にもなり、社員共育にも繋げられるという側面もあるとのことである。

外国人採用については、東邦銀行と業務提携しているアジア系外国人の人材紹介会社 GOWELL からの紹介で１名採用した。

新卒人財、中途人財、外国人財から選ばれる企業という観点からは、県内水準の給与や処遇に留まらず、首都圏水準や世界水準の給与や処遇も意識しながら、さらに人財採用を強化していく考えである。

以上のような採用活動を渋谷社長と部長１名がメインで行ってきたが、属人化の解消とスピードアップが課題となった。解決策として、新設のＨＲ（人的資本）事業部に採用業務を移管し、ＡＩを活用した Web 面接サービスの「harutaka」などのツールを活用しながら、今後も採用活動を強化していく。

【人材育成】

社員教育は「社員共育」に置き換えて実践している。共育とは共に学び成長することと定義付け、「仕事に関わる意欲」、「自分で考える意欲」、「成長する意欲」の３つの意欲を向上させ

ること目的としている。

新入社員であってもベンチャー企業のような挑戦的なプロジェクトやクリエイティブな責任ある仕事を任せるため、実務を通して比較的短期間に成長できる環境が整っている。その成長を支えるのが「成長支援制度」であり、以下４つのメリットがある。

①「成長シート」により３ヶ月ごと自分の成長に向き合い、上長のフィードバックをもらえるため、自分の現在地を客観的に確認することができる。

②管理職が部下の育成やサポートを意識的に行えること。「部下の成長支援点数」が増加することを上長の目標の一部としており、「成長支援会議」での部下の成長を定期的に振り返る機会ができる。

③直属の上長のみの評価ではなく「成長支援会議」による他部署からの視点が入り、公平な評価が行える。

④ノウハウの共有化とコミュニケーションが促進される。数値化のための「成長支援点数」は自主的にできるだけでは５点満点評価の４点止まりで、５点満点を得るためには「人に教えているか」という基準を満たす必要がある。

全社員向けでは、生産性向上と採算意識の向上を目的として、外部講師を招いた研修を月１回実施している。管理職向けとしては、金融、プロモーション、マネジメント力向上など、各種リテラシー向上の研修を行っている。

【人材の維持について】

人財を維持するために、社員の不安と不満の解消、コミュニケーションの促進を意識している。特にケアが必要となる新卒社員にはメンター制度を採用している。新卒社員には専任の先輩社員のメンターを任命し、１ヶ月ごとの１on１ミーティングにより業務上の悩みや疑問について確認し、その結果を管理職に報告する決まりとしている。

また内定期間、または入社後に新卒社員のご両親、渋谷社長、先輩社員メンターで会食の機会を設けている。会社の代表者はどの様な人物か、どの様な会社なのかを理解していただくと共に、同世代の先輩社員が伴走するという安心感を与えること、ご両親に応援者となっていただくことを目的としている。これにより、新入社員は安心して業務に取組めて離職の抑制につながり、メンターとなる先輩社員は責任感が増すという効果も得られる。

社員全員へのケアとしては、社員満足度調査を行っている。Geppo（ゲッポウ）というツールを活用し、全社員の心身のコンディションを１ヶ月ごと、会社の満足度や会社への要望を３ヶ月ごとにアンケートを取り、社員の心身の健康状態と社員満足度を見える化している。不満などのアラートが発生した場合は早めの対処を行うことで、心身の安定化や満足度向上に繋げている。コミュニケーションの促進については、社員の動線と交流を意識している。

動線については、業務ごとに異なっていた休憩スペースや社員ロッカーをリモデルしたオフィス２階部分へ集約し、顔合わせの機会を増やした。交流については、リモデルしたオフィス２階で懇親会を開催したりするなど、社員とパート社員が交流する機会を増やすことを意識している。その効果として、生産性向上やパート社員の離職抑制に繋がっている。

【課題の克服】

以上のように中長期ビジョン実現のために様々な業務変革を行った渋谷レックスであったが、会社の急激な成長や新規事業の兼務で業務が繁忙となってしまい、効率化が課題となった。

この課題に対し、一般的なＤＸ化とは少し異なる業務改革後のデジタル化による効率化で対処してきた。具体的にはkintoneやChatworkなどのツールを導入してルーチンワークの軽減と属人化をできるだけ無くし、情報共有や意見交換が促進され、新規事業に打ち込める環境を整えた。そして何よりもオフィスリモデルがよりデジタル化を加速させた。フリーアドレス化に伴い、事務仕事をする全員がノートＰＣになり、全員にスマートフォンを支給、受付業務もなくなった。また、紙で保存されていた資料で要らないものを断捨離し、保管場所を極端に少なくして、可能な限りデータで保存していく意識の高まりと効率化が促進された。

以上のように課題を克服してきたが、今後はさらなるＩＴ化による効率化のために、現状活用しているＩＴツールの俯瞰図を作成し、見直しを行っているところである。

■中長期的な企業価値向上につなげる

【人的資本経営の成果・今後の展望】

人的資本経営の成果としては、以下２点がある。１つ目はオフィスのリモデルプロジェクトなど通して、関わった社員の自主性向上とチャレンジ精神の醸成が得られたことである。それが業績向上にも現れている。２つ目は福島県外からの人財獲得である。様々なチャレンジによりメディアなどからの取材依頼が増え、それに応えることで知名度が向上し、福島県外からの応募が少しずつ増えてきた。今後の発展のためにも人財の多様性が必要と考えている。

今後の展望としては、長年培ったアイディアや人財などのリソースを生かした企画・開発・プロモーション・流通において、総合的に渋谷レックスだけの価値を生み出して差別化を図ることで、価格競争に巻き込まれない企業を目指していく。

国内については、流通の川上である原料供給ビジネス（ハバネロなど）や、菓子食品の輸入及び流通、菓子食品の製造などに事業領域を広げ、新たなニーズを作り、それに応えていけるよう投資活動を行っている。ＥＣ事業については、卸売の利点を活かした越境ＥＣの強化を行っている。海外事業については、現状アジア圏が中心だが、北米やインド市場の拡大も進めていく。そのために「福島から世界」へと戦うステージが拡大していく中で、これまでの固定概念を払拭し、さらなる成長へ向けたマインドセットが必要となる。

会社としては人財、共育、環境整備など人的資本へのさらなる投資を行い、社員には会社の用意した環境を利用してさらに自律的に成長してほしい。またＥＳ（社員満足）推進部・準備室を設置し、さらに従業員満足度を高め、人的資本を維持していく。そして中長期ビジョンである「チャレンジする風土の継承」を実現するとともに、世界に向けて社会貢献できる企業を目指したいと考えている。

【公的支援の在り方について】

渋谷レックスでは人的資本経営の推進に関連して、以下の公的支援制度を活用した。

〇ものづくり補助金グローバル枠（中小企業庁）
2023 年に北米市場開拓のきっかけとなった。

人的資本経営に関する政策や公的支援について、渋谷レックスでは以下２点の支援充実を求めている。

〇海外販路開拓に対する支援（ＪＥＴＲＯ）
北米やインドへの進出や越境ＥＣの販路開拓に対する支援。ＪＥＴＲＯの「越境ＥＣ等デジタル事業の活用による海外販路開拓支援」などがあるが、福島県でも同様の支援があれば尚良い。

〇設備投資に対する支援（中小企業庁）
今後製品の製造を検討しているため、設備投資に対する支援。補助金としては 2024 年の例では「ものづくり・商業・サービス補助金（製品・サービス高付加価値化枠）」が考えられる。

■ヒアリングを終えて

渋谷レックス様の取材を担当させていただき、経営における人的資本の重要性を再認識した。「企業は人なり」という言葉の通り、企業は「人」で成り立っている、渋谷レックス様は企業にとっての最大の資産である「人」に投資を行い、会社を着実に成長させている。渋谷裕司社長が入社した 2004 年当初、売上約 10 億円で赤字経営だった同社を、約 20 年で売上 52 億円超の黒字経営へと導いた。

今回の取材で特に感銘を受けた点は大きく３つある。１つ目は中長期ビジョンとして掲げている「チャレンジする風土の継承」を渋谷裕司社長自らが体現され、それが会社の文化として根付いている点である。今回の取材時に「経営方針発表会」の資料を共有いただいたが、その中には取り組んだ多くのチャレンジの結果と、今後の多くのチャレンジに関する記載があった。これまでの業績向上への道のりは決して平坦では無かったと推察される。しかし、創業者のチャレンジ精神を継承してトライ・アンド・エラーを重ね、着実に歩んでこられたことが伝わってきた。

２つ目は人事制度の基本である採用、配置、能力開発、評価、報酬の５項目について、全ての制度を非常に良く整えられている点である。「採用」では動画による PR、新卒人財への細やかなケア、ＩＴツールの利用などである。「配置・能力開発」については主要部門とプロジェクト部

門の兼務による成長促進や採算意識研修などが行われている。「評価・報酬」については独自の「成長支援制度」、360 度評価、福利厚生の充実などが特徴的である。

３つ目は人的資本投資を徹底されている点である。オフィスリモデルによる働く環境の整備とコミュニケーションの促進、ＩＴ投資による仕事の効率アップの追求と属人化の解消、福利厚生の充実や社員の心のケアによるモチベーションアップなど、人的資本に対する投資を積極的に行っている。一般的な企業では業務優先で、社員の働く環境の整備などは後回しになりがちである。しかし、渋谷レックス様では社員の働く環境を整えることで社員は働き易くなり、チャレンジしやすくなる。その結果として、社員の成長が業績アップに繋がり、待遇も改善されて社員満足度も向上する。このような会社と社員双方にメリットのある「WIN-WIN」の関係性を構築されている。

以上のように、素晴らしい人的資本経営を実践されている渋谷裕司社長は、非常に真摯に取材に応じてくださり、そのお人柄こそが同社の成功を支えているのではないかと感じた。また、これまでの道のりには、渋谷裕司社長の母にあたる渋谷順子会長、弟にあたる渋谷崇司専務による手厚いサポートもあったのではないかと想像する。

お忙しい中、取材を快く受けていただいた渋谷裕司社長と鴫原智宏部長に心より感謝を申し上げたい。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　竹田　宗一

実践事例 06　株式会社東邦銀行

すべてを地域のために
東邦銀行

人的資本経営のポイント

①経営戦略を実践する自律的人財の育成
②多様な人財の活躍
③地域に貢献する人財の獲得
④職場環境整備

■会社概要

会社名	株式会社東邦銀行（とうほうぎんこう）
本社所在地	福島県福島市大町 3-25
設立	1941 年 11 月
業種	銀行業
代表者氏名	佐藤（さとう）　稔（みのる）
資本金	23,519 百万円（2024 年３月末現在）
従業員数	1,881 名
公的認証等	女性が輝く先進企業表彰 （2017.12，内閣総理大臣表彰） 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 （2019.3，経済産業省） えるぼし認定企業 （2016.9，厚生労働省） 福島県ワーク・ライフ・バランス大賞 （2014.11，福島県）

◇東邦銀行本店

◇取締役頭取　佐藤 稔氏

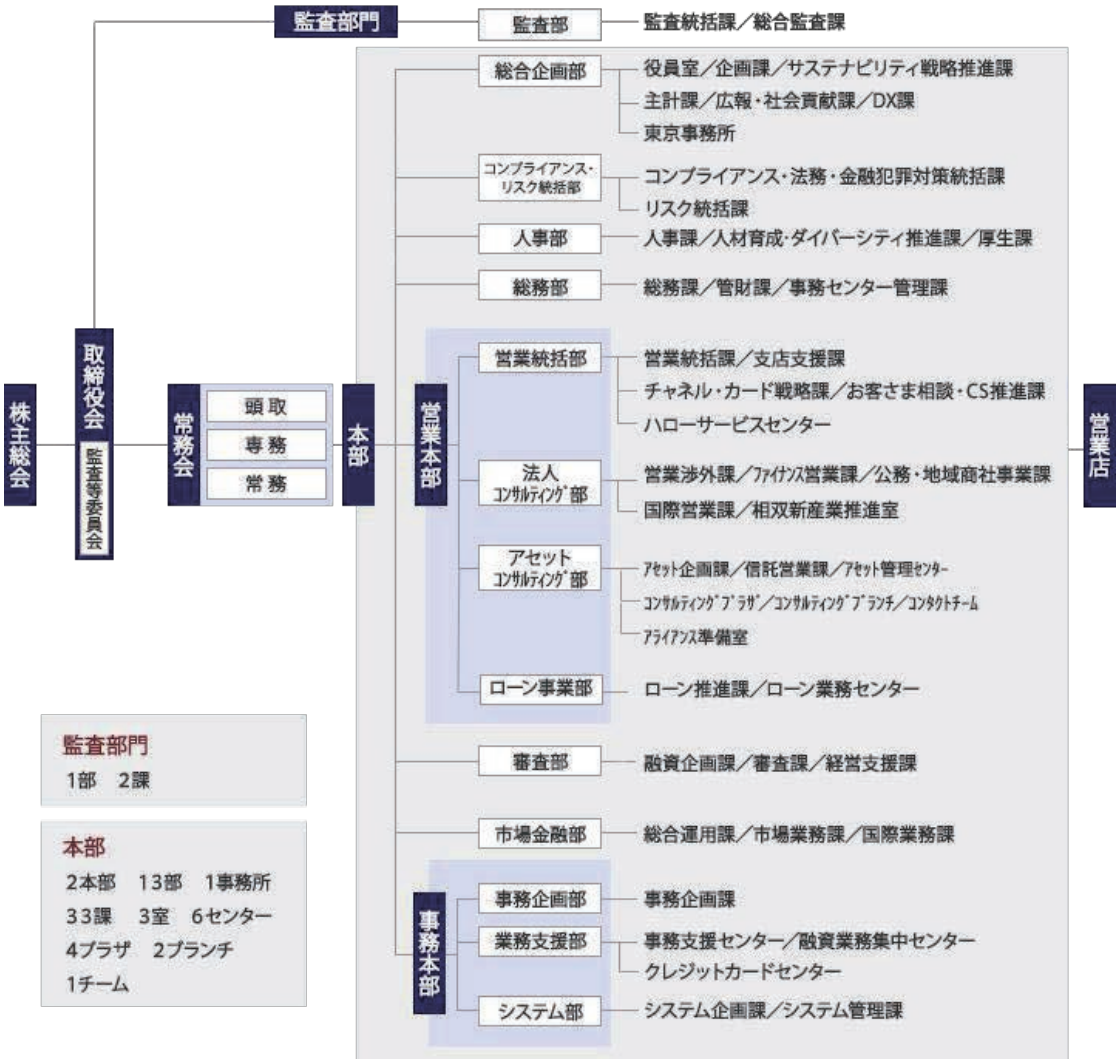
株式会社東邦銀行は、1941 年 11 月に郡山商業銀行、会津銀行、白河瀬谷銀行の３行が合併して設立された地方銀行である。行名の由来は「東から光を背負って進む、発展する銀行」。設立当初は郡山市に本店を構えていたが、1946 年に福島市に移転した。設立後、福島県内の他の銀行との合併や営業譲受を繰り返しながら規模を拡大、1956 年には初の県外支店として東京支店を開設し、1969 年には外国為替業務の取扱いを開始した。1973 年には東京証券取引所第２部に上場し、翌年には第１部に指定された。1981 年には預金１兆円を達成し、1984 年には店舗数が 100 ヵ店に達した。

帝国データバンクによる調査（2022 年）によると、福島県内の企業の約 40%が東邦銀行をメインバンクに選択しており、地域経済における当行の役割の重要性を示している。

近年では、TSUBASA 基幹系システムへの移行や、ＩＴコンサルティングの強化、ＩＴ人財戦略など、デジタルトランスフォーメーションに積極的に取り組んでおり、経済産業省から「ＤＸ認定事業者」として認定されている。また、SDGs（持続可能な開発目標）やＥＳＧ（環境・社会・ガバナンス）への取組も積極的に行っている。

長期経営計画「TX PLAN 2030」（2024.4～2030.3）では、「地域・お客さまとの価値共創」と「当行グループの成長戦略」の２つの基本方針に基づき、営業体制の変革やコンサルティング力の強化、デジタル化の推進、アライアンスの強化などを通じて、地域社会の持続可能性を高めることを目指している。

■組織体制



〔出典：　東邦銀行ホームページ, 2024.10 現在〕

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

東邦銀行における人的資本経営のポイントについて、人事部の石川人事課長及び松田審議役にお話を伺った。

【TX PLAN 2030：人的資本戦略の全体像】

東邦銀行では、前期中期経営計画「とうほう『輝』プラン」で成し得た様々な「変革」を経て、本年度より長期経営計画「TX PLAN 2030」が始動している。最初の３年間を「進化」のステージ、

次なる３年間を「共創」のステージと位置づけ、６年間の長期的視点で展開していく経営計画となっている。

本計画における企業価値向上のための３本柱の一つとして、人的資本の充実が掲げられている。人的資本の充実を３本柱の１つに据えた根本には、「人財こそ企業価値向上のベースであり、『地域・お客さまとの価値共創』を加速するドライビングフォースに他ならない」、また「人件費・研修費を引き上げることで地域社会に貢献する人財のスキルアップと働きがい、やりがい、生きがいといった従業員のモチベーション向上を図る」という考え方がある。

「人財育成」、「ＤＥ＆Ｉ」、「人財流動化への対応」、「Well-being」を人的資本経営４つの戦略に位置づけ、企業風土の変革と地域社会・顧客への更なる付加価値を提供できる会社を目指している。

【人的資本経営４つの戦略】

①人財育成

「自律的なキャリア形成」及び「コンサルティング営業の強化」を基本方針とし、行員が主体的・自律的にキャリアデザインができる環境の整備を推進している。

行内外の研修や外部企業への派遣等による人財育成体制を整備し、多様性の推進と中核人財の育成に努めている。また、個人スキルの見える化を図るとともに、行員が働きがいをもって活躍

できるよう人事制度の改革にも着手している。

さらには、複雑化している顧客ニーズに応えていくためには、幅広い分野でコンサルティングサービスを高度化していく必要があることから、行員の「自律的なキャリア形成」及び「コンサルティングの営業力強化」に向け、「ＯＪＴ」「ＯＦＦ－ＪＴ」「自己啓発」の三本柱で人財育成に取り組んでいる。

加えて、銀行がアサイン（任命）する人事から行員が自らデザイン（設計）する人事へと、人事制度の抜本的な改革に取り組むなど、新たな視点での人財育成を進めており、これらの取組により、行員のモチベーションが向上し、働きがいを実感でき、専門スキルが向上することで生産性の向上につながるといった好循環の創出を目指している。そのためには、行員が主体的・自律的にキャリアデザインできる職場環境を提供することが重要であると考えている。

研修制度については、上記の取組に加え、新入行員から部店長に至るまでの階層別研修や、法人・個人コンサルティングスキル、融資、コンプライアンス等のテーマ別研修、本部各部署に短期間滞在し専門スキルを習得する行内留学制度、自己啓発促進のためのホームラーニング（e ラーニング）等様々な研修制度を用意しており、これらにより高度な金融知識を有する人財（プロフェッショナル人財）育成を図っている。

自律的なキャリア形成を促す仕組みとして、入社４年目以降の行員に対してキャリア申告制度を設けており、行員は毎年４月に希望する業務領域や本部部署を３つ申告する。あらかじめ業務領域毎に必要となる資格やスキルマップを提示しており、日常業務の評価と併せて人事異動に反映される仕組みになっている。資格を取得することや必要なスキルを身に付けることで自身の異動の希望が叶えば、行員のモチベーションが向上することに加え、行員間の競争を促すといった効果もある。

人事評価にあたっては、複数名の管理監督者による多面的な視点を取り入れながら、定性的な観点及び定量的な観点の両面から評価を行うことで客観性や公平性を確保し、賞与の査定基準の適正化にも努めている。

金融業界は大きな変革期を迎えており、東邦銀行グループにおいても、多様な人財を確保することで社会経済情勢に的確に対応し、中長期的な企業価値の向上を図っていくことが重要であると考えている。行員一人ひとりが企業理念でもある地域貢献に向けた多様な能力を最大限に発揮できるよう、ダイバーシティ推進の取組を強化するとともに、職場環境の更なる改善に取り組んでいる。

②ＤＥ＆Ｉ（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）

多様な働き方を自ら選択できる環境の中で、多くの人財が活躍し、企業の持続的成長を支える組織づくりを目指している。多様な人財を確保することで変化に対応し、中長期的な企業価値の向上を図ることが重要であると考えており、行員一人ひとりが多様な能力を最大限発揮できるよ

う、DE&I の取組を強化している。

女性活躍の推進においては、自律的なキャリア形成を支援する研修プログラムや復職支援セミナーなど、女性行員が安心して活き活きと働ける環境づくりを継続して進めており、実際に定着率の改善が図られているところである。従来は、産休や育休を長期間取得するなどして、家族と過ごす時間を大切にしたいと考える女性行員の多くはいわゆる一般職を選択し、一定水準の職位からの昇格を諦めざるを得ない状況にあった。しかし、職制を総合職へ一本化するとともに、2024年４月には、昇格における育児休業期間のハンデを見直し、キャリア形成における公平性の向上を図っている。

また、女性行員のモチベーション向上には、目標となるロールモデルの輩出が重要であると考えており、2024 年７月には新たに行内ネットワークを立ち上げ、県内６つのブロック地区からロールモデルとなるリーダーを任命し、「ダイバーシティ・ブロックミーティング」を開催している。このネットワークを通じて、参加する女性行員が意欲的にキャリアビジョンを描き、安心して長く働けるよう支援している。

一方で、ベテラン行員については、今後定年を迎える行員の増加が見込まれる中、これまで培った知識やノウハウを活用しながら継承していくことが重要である。そのため、60 歳定年以降も部長・支店長の役職だった行員が後任者の指導育成の面で活躍できる仕組みを新たに整備し、全ての行員に対して最長 70 歳までの就業機会の確保を図っている。また、定年後の継続雇用者に対する処遇改善にも積極的に取り組んでいる。

障がい者の雇用促進や就労支援にも力を入れており、2012 年３月に設立した特例子会社「株式会社とうほうスマイル」では、2024 年 12 月現在、21 名の障がい者が為替データ入力やキャッシュカード発行などの受託業務を担っている。スタッフの支援を受けながら、それぞれが持つハンディキャップを克服し、高いスキルを発揮して活躍している。

③人財流動性への対応

採用については、多面的かつ積極的に新卒・キャリア採用に取り組む一方で、地域社会への貢献といった企業理念を共有できる人財の採用に努めている。

新卒採用は安定的な採用を継続し、とりわけ今後ますます重要となるＤＸ人財の確保に注力している。

2023 年度のキャリア採用においては、年間 15 名の採用計画に対し 22 名を採用するなど、年齢・性別・国籍等に関わらず、本人のスキルや適性を見極めたうえで積極的な採用を行っている。また、退職者との長期的な関係構築を重視し、ビジネス機会の創出やネットワーク強化を目的とするアルムナイ（退職者や離職者）の組織化、リファラル採用、カムバック採用にも積極的に取り組んでいる。

リファラル採用では、大学教員として長年商品デザインやブランディング、まちづくりなどの

分野で地域課題の解決に取り組んできた人財をキャリア採用するなど、多様な人財がそれぞれの強みを発揮できる場の提供にも努めている。

今後の展望として、業務効率化や離職防止にも取り組みながら安定的に人財を確保していくとともに、行内においては適切にリスキングを促しながらコンサルティング営業部門等の今後成長が見込まれる分野へ再配置していく予定である。

④Well-being

東邦銀行ならではのパーパスに共感し、多様性を認め合い、心身ともに健康で、経済的にも安定した状態で働くことができる職場づくりに取り組んでいる。

エンゲージメントの向上については、行員それぞれの働きがいや成長意欲を可視化し、分析することで、行員と企業が相互に信頼しあえる関係を構築することを目的にエンゲージメントサーベイ（Wevox）を導入するとともに、上司と部下のコミュニケーションにおける量・質の向上、外部キャリアコンサルタントとの１on１ミーティング機会の提供等にも積極的に取り組んでいる。

また、事業活動の源泉は人であり、そのベースはグループで働く一人ひとりの健康であるという考え方のもと健康経営を推進している。人事担当役員をトップとする「健康経営プロジェクト」を立ち上げ、人事部、健康保険組合に加えて従業員組合もプロジェクトの一員となり、労使一体となった健康増進に努めている。

【社内環境整備の主な取組】

・完全フレックスタイム制の導入

行員自身が日々の始業・終業時刻を決定し勤務時間を効率的に配分しながら働くことができる制度を導入している。

・女性活躍推進

女性が活き活きと働くことのできる組織づくりを目的に、2009 年に「女性活躍推進プロジェクト」を組成した。2017 年には多様な働き方をさらに推進する観点から、「ダイバーシティ推進プロジェクト」へ名称を変更し、2020 年度末まで活動した。その後も銀行として多様な人財が活躍できる環境づくりに向けた活動を続けている。

・高齢者の活躍推進

高齢化社会が進展するなか、60 歳以降の人財においてもこれまでの豊富な経験と知識を活かし、引き続き活躍できる機会を広げている。活躍機会の拡大とともに処遇の改善も行っている。

・障がい者の雇用促進

2012 年３月に設立した特例子会社「株式会社とうほうスマイル」では、ハンディキャップのある社員が高いスキルで活躍している。

・育児支援

対象となる全ての行員(男女とも)が育児休業を取得している。また、育児休業のほか、孫の育児に利用できる「イクまご休暇」の利用も促進している。

・キャリアサポート休職制度

行員がキャリアを継続しながら、そのチャレンジ意欲やライフイベントに対応できる環境を整備するため、キャリアサポート休職制度を導入している。

・カムバック制度

業務経験者の再就業の機会を拡大するため、再雇用制度として「カムバック制度」を導入し、再雇用を促進している。

・e ラーニング

業務知識の習得や自己啓発をサポートするため、e ラーニングにより自主的・自律的に学ぶことができる環境を整備している。スムーズな復職に向け、病気や産育休など長期の休業中でも視聴可能としている。

・復職支援

行員の復職支援・継続就業支援を目的とした事業所内保育施設「とうほう・みんなのキッズらんど」を県内３ヵ所に開設している。

・テレワークの導入

生産性向上や仕事と家庭の両立支援、ペーパーレス化を実現させるため、テレワークを導入している。

・郡山サテライトオフィス

働き方の多様化や危機発生時への対応として郡山サテライトオフィスを設置している。

【主な成果指標】

成果指標		実績（2024年11月）	目標(2029年度末)
専門資格の保有者数			
	中小企業診断士	18名	60名
	FP1級	46名	100名
	FP2級	1,014名	1,300名
人員の採用・維持			
	新卒採用後3年以内の離職率	15.7%	20%以内
ダイバーシティの推進			
	女性役席者比率	25.8%	30%以上
	女性総合職の平均勤続年数	15.0年	17年以上
労働環境・健康経営			
	高ストレス者割合	9.7%	10%以内

■中長期的な企業価値向上につなげる

【人的資本経営の成果】

最近では銀行業界においても人手不足感は高まっており、近年は県外の大学からUターン就職する学生も減少している。人口減少の進行により新卒者の母数自体が減っているという影響は当然あるが、地域に根差して働くことを希望する人財そのものの人数が減少している印象もある。

東邦銀行の新入行員は「地域のために働きたい」という強い想いを持って入行してくることが多く、その想いを挫くことのないような職場環境を整備していくことが重要であると考えている。これまで他の県内企業に先んじて働き方改革に取り組んできたものと自負しており、いわゆるZ世代と呼ばれる世代が入行してきても、すでに時代に見合った働き方が浸透しており、離職率などへの影響は生じていない。

また、2025年4月の新入行員への初任給を4万円引上げ、メガバンク並みの26万円にするなど、今後も優秀で地域に根差して働きたいという想いを持った人財の確保に努めていく。

東邦銀行においても、人口構成の変化を背景に、今後ベテラン行員の割合が増加する見込みである。そのため、定年後もモチベーションを維持しながら働き続けていただける環境の整備が重要だと考えている。2025年4月には65歳までの雇用確保が義務化されるが、東邦銀行ではすでに70歳まで働くことができる制度を導入している。また、給与を含む処遇の改善により、「モチベーションを保ちながら働くことができている」といったポジティブな声が増えていることも実感している。今後も、経験豊富で地域に長年貢献してきた人財を最大限に活用できる環境づくりに努めていく考えである。

女性活躍の視点では、これまで産休や育休の取得が昇格において不利に働くケースもあったが、TX PLAN 2030 の始動を契機に、これらの取得が昇格に影響しない仕組みを導入した。この取組により、現場での理解も進み、出産や育児を理由に昇格を諦めざるを得なかった女性行員がキャリアを継続しやすい環境が整いつつある。また、男性の積極的な育児参画にもつなげたい考えである。

地域のお客様の多様なニーズに応えるためには、それを支える「人」の力が不可欠である。東邦銀行では、性別や年齢、職歴に関係なく、個々の能力を最大限に発揮できる環境を整えることが、持続的成長の鍵であり、ダイバーシティの本質であると考えている。多様性を認め合い、互いに尊重しながら、自律的なキャリアプランを形成し高め合うことで、従業員のエンゲージメントを向上させていくことを目指している。

東邦銀行は、コーポレートメッセージである「すべてを地域のために」を、より高い次元で体現するため、これからも全力で取り組んでいく考えである。

■ヒアリングを終えて

福島県を代表する企業である東邦銀行に取材を行うことができたことを大変光栄に感じており、まずは、非常にお忙しい中、取材をお引き受けいただいた人事部の石川人事課長及び松田審議役に御礼申し上げたい。

お二人にお話をお伺いする中で印象的だったのは、あらゆる取組の目的がコーポレートメッセージである「すべてを地域のために」につながることであった。地域のお客様のニーズに応えるためには、公平な人事評価や事務効率化に気を配るとともに行員の多様性を認めることで、行員が力を最大限に発揮できる環境を整備する必要があるという考え方に強く共感した。

また、行員のモチベーションを高め、自身の成長につなげてもらうため、「自律的なキャリア形成」を人財育成の基本方針としており、キャリア申告制度において、資格取得やスキルアップが自身の異動希望を叶えることにつながり、ひいては従業員間での競争を促すという好循環を生み出しているという点は非常に印象的であった。

人口減少が進み人手不足が一層深刻化していく中で、女性やベテラン行員、障がい者など多様な人財が自身の強みを生かしながら働くことができる環境整備にも力を入れており、こうした取組が「地域のために働きたい」という強い想いを持って入行してくる新入行員の成長や離職防止に寄与していることも人的資本経営に長く注力してきた成果であると感じた。

取材全体を通じて、福島県内に所在する企業がこれだけ地域のため、そして地域のために働く行員のため、先進的かつ行員目線の取組を行っていることに感銘を受けるとともに誇らしくすら感じた。

人的資本経営に係る東邦銀行の取組は多岐に亘り、この紙面で紹介できるのは一部に留まるが、福島県のリーディングカンパニーにおける「人」を大切にする取組を県内の中小企業の皆様に知っていただき、人的資本経営について考えていただくきっかけになれば幸甚である。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　橋本　祐樹

実践事例 07　東陽電気工事株式会社

東陽電気工事株式会社

人的資本経営のポイント

①社員が輝き成長を第一に考える経営
②働きやすい職場環境づくりの実践

■会社概要

会社名	東陽電気工事株式会社（とうよう でんき こうじ）
本社所在地	福島県西白河郡西郷村字道南西 85
設立	1965 年 7 月（創業 1933 年）
業種	電気・通信・消防設備工事業
代表者氏名	石川　格子（いしかわ　のりこ）
資本金	2,500 万円
従業員数	12 名
公的認証等	国際認証「B Corp」（2024.3　米国のＮＰＯ法人「B Lab」）
	健康経営優良法人ブライト 500（2021～2024　経済産業省）
	ふくしま健康経営優良事業所（2019～2024　福島県）
	「仕事と生活の調和」推進企業（2017～2024　福島県）
	「働く女性応援」中小企業（2017～2024　福島県）
	福島県家庭教育応援企業（2017～2024　福島県教育委員会）

当社は、1933 年に東光電気工事株式会社の白河出張所としてスタートした。初代は石川盛蔵氏（現社長の祖父）。昭和初期に東北地方の電力需要増大のため、電力会社では各地域で工事業務を請負う協力工事会社が必要となっていた。白河の地域ではこの業務を、東京の大手電気工事業者である東光電気工事株式会社に依頼し、地元で顔が利いた石川盛蔵氏に声をかけ白河出張所が設立された。1965 年に株式会社東光電気を設立し、２代目として石川　亘氏（現社長の父）が代表取締役に就任。その後 1969 年に石川電設工業株式会社へ、1974 年に現在の東陽電気工事株式会社へ社名変更した。そして、2013 年に３代目代表取締役として石川格子氏が就任し現在に至っている。

◇代表取締役 石川格子氏

当社の主要サービスは、電気・通信・消防設備工事で公共物では学校や庁舎、民間では工場関係を中心に建物や一般住宅の電気工事を行っている。また、太陽光発電や信号機の設置工事、さらには民間工場の各種電気設備工事も担っており、創業 92 年（2025 年時点）の歴史の中で培われた技術を持って地域に根ざした経営を行っている。

企業理念は次のとおり。

「社員が輝き、あかりを灯す会社として　地域に融和した、なくてはならない技術集団を目指す。」

この経営理念を先代社長が定めた当時は、「社員が輝き」の部分が「お客様第一」であったという。現社長の代となり、「社員が輝き」に変更した。現社長には、「お客様を満足させるにはまずは社員が働きやすい環境で仕事をすることが大切で、社員満足なしに顧客満足はない」という思いがあった。社員が仕事を通して成長することで、各社員のモチベーションやパフォーマンスを高め、結果的に顧客満足の向上、そしてその先の企業の業績・利益の向上に繋がる。また、社員がいきいき働くことにより、生産性の向上や社内連携の強化などの部分でも良い影響を与える。継続的に会社の価値を高め、顧客満足を高めていくためには社員の成長が必要不可欠であると考えている。

会社経営ではこの経営理念を社員に浸透させることが重要となる。毎日の朝礼で唱和する企業もあるが、社員の心には浸透しない場合が多い。社員も職業観、価値観を持っているが、その価値観と経営理念をすり合わせていく必要があり、経営理念と社員の価値観を限りなく近づけていくことが好ましい。当社では理念を浸透させる取組として、全社員が参加し理念をかみ砕いて分かりやすい言葉に直して集約する作業を行い、それをクレド（社員が心がける信条や行動指針）カードにまとめて社員全員に配布し、常に自分自身の判断指標としている。その作業を通して理念への共感が生まれ、愛社精神が醸成される。

■組織体制

社員 12 人（男性８人、女性４人）の中小企業である。現在部署は工事部と総務部の２つで構成されているが、令和７年４月より部を廃止してフラットな組織体制に改編する予定である。その理由は少人数の組織であるため、部門によらない協力体制を構築することであるとのこと。現在総務部にいる社員も第一種電気工事士の資格を所有しており、社員全員が工事を行うことは可能となっている。また、工事業界では珍しく社員の３分の１は女性である。当社が工事現場でも女性が働きやすい環境づくりを構築している証である。

現社長が代表に就任した当初、採用は中途採用がほとんどであった。求人を出すと多くの求職者が集まり、採用するが組織に馴染めず退職してしまう。特に経験者を採用すると前職のやり方に固執してしまう社員が多く、統制を保つのに苦労の連続であった。

中途採用ではなく新卒採用へ舵を切ろうと思った現社長は、地元の工業高校へ訪問し、生徒の電気工事資格取得支援の提案を行う。当時の校長がその趣旨に賛同し、社員が年 20 回ほど、地元の工業高校に出向き、生徒への電気工事士資格取得支援を開始した。令和元年のことである。電気工事科の教員と連携し、放課後の時間を活用して社員が講師を務め、資材も提供。教員だけでは個別指導に限界がある中、この取組により電気工事士試験の合格率も大幅にアップした。また、電気工事の職業への理解促進、スキルや意欲が高まったことで、技能大会を目指す生徒も増加した。さらに、サポートしてきた生徒の中から当社に就職する生徒も出てきている。

一方、当社の社員からも、「生徒に教えることで自分自身の成長にもつながる。自分でやるよりも教える方が勉強になる。学校に貢献できていることは、心の成長・自信・やりがいにもつな

がる。結局は自分のためになっている。」と、自分の成長を実感できていると高く評価している。まさに、経営理念である「社員が輝き」を実践している取組となっている。現社長は、「この業界も人手不足であり、多くの生徒に電気工事に興味をもってもらいたい。そして、資格を取って地元企業に採用され、業界全体の関心が高まれば、地域全体が盛り上がっていく。高校と地元企業とのこのような連携に、他の地域でも積極的に取り組んでほしい。」と地域振興・業界発展に思いを寄せている。

以上の取組により新卒採用に自信を持ち、令和５年度からは新卒採用のみに切り替えた。新規卒業者を教育して定着に繋げていくことが当社の強みであると感じたためである。後で触れる自社で建てた研修棟の効果も大きい。さらに、令和７年度から採用は工業高校の新卒者のみに絞る予定である。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

【人的資本経営に至った経緯】

現社長は平成 22 年に当社へ入社し、平成 25 年に代表取締役に就任した。当初先代の石川亘氏は自分の代で会社をたたもうと思っていた。そのような中、別の会社に勤めていた現社長は、社員が支えてきた会社を続けることの意義を感じて会社を継ぐことを決意。当社へ入社し３年後に代表となる。当時社長は 30 歳で女性ということで、自分の親の年代ほどの社員から反発されることも多く、また会社の統制も取れていない状況にあった。そこで、社長は入社して代表になるまでの３年半は経理・営業・現場と一通り経験して電気工事士の各種資格も取得した。しかし社員の半分が退社。中途採用するも定着しない状況が続いた。

経営者の立場になってからは、古い技術を継承しながら新しいものを取り入れようと努力してきた。しかし、会社経営に力不足を感じ、経営力を身につけるため、大学院に通い経営学修士（ＭＢＡ）を取得した。

そこで現社長は戦略立案やマーケティング、組織開発などのフレームワークを学ぶことになるが、型枠にはまった内容が多く、また事例研究は大企業がほとんどで中小企業には当てはまらないと感じていた。そのような中、「一番変わらないのは人を扱うということ。組織でなによりも大事なのは人」だと気づいたという。人を理解することで初めて経営のフレームワークを使えるようになる。「働きがいのある会社」はそもそも「人」を大切にしている。そして、さまざまな経営の工夫もしている。新入社員を歓迎し、経営者から語りかけがあり、経営者との対話の機会を頻繁に持つ。業績が高い社員を表彰し、社員のライフイベントに配慮する。また、成長の機会を与え、互いの成長を称える。社員一人ひとりに向き合い、一人の人間として大切に扱う。そして社員は、その企業に属する存在意義を見出し、自ら働く意味づけを行う。頑張って働いている社員に「成長」して可能性を広げていってもらいたい。家族、大切な人、お客様、そして地域の人に喜んでもらえる仕事をすることで、「自らの成長」「会社の成長」「地域の活性化」につながる。

こういった考えを、社員と共有することが必要と考え、先に紹介した「クレドカード」の作成を行った。経営理念を社員全員で解釈し具体的な行動の形にすることで、自分のものにしていった。また、毎年金融機関、取引先などのステークホルダーを招いた全社員が参加する「経営方針発表会」を開催している。会社の経営状況を理解してもらうだけではなく、社員全員が自分の取り組んできたことやこれからの目標などを、それぞれ資料に落とし込み発表している。この取組により、社員は経営の一端を担っている意識が芽生える。

◇経営方針発表会

【研修棟「大地」の建設】

社員の定着・教育についても力を入れている。2021 年に会社の敷地内に２階建ての研修棟「大地」を完成させた。コンセプトは「安心して失敗できる環境」。この施設は電気工事の実施訓練やＯＪＴ研修を行うためのもので、内部には信号機や電柱といった公共の設備や、工場や家庭の電気配線設備を模したものがある。

◇研修棟「大地」

当初、新人社員の教育は、中堅社員と一緒に現場でのＯＪＴを行っていたが、納期の関係もあり、丁寧な教育ができず、退職につながってしまうことが多々あった。そこで、この研修棟を建てることにより、公共工事が閑散期の４～６月頃にかけ新入社員の教育を集中して行っている。そのことにより、中堅社員も丁寧に教えることができ、また新入社員も自然環境に影響されず落ち着いた環境で教育を受けることができ、職場に定着するようになった。また、なによりも中堅社員と新人社員との間に信頼関係が生まれ、その後の現場での作業がスムーズにいくという大きな成果があった。

この施設は業界でも珍しく、全国から多くの業界関係者が視察に訪れている。さらに、同業他社の社員研修も受け入れている。他社の新入社員を受け入れ、当社の社員がサポートしながら学んでいる。この業界は、一般的に競業他社に技術を知られたくないものだが、みんなで業界を盛り上げるため、オープンにしている。業界の発展のために社長が先頭に立って尽力していることがうかがえる。

また、高校生の現場体験会でも活用されている。定期的に研修棟を利用した電気工事の体験会を県内の工業高校生等を対象に催している。現場を模した施設で実際に体験し、電気工事に対して理解を深めて興味を持ってもらうことにより、この業界が就職先の選択肢のひとつになっても

らえたらと考えている。

当社へ調査にお伺いした際嬉しいニュースに接した。電気工事組合の全国組織である全日本電気工事工業組合連合会が開催する「第５回電気工事技能競技全国大会」女性の部で、東北ブロック代表として参加した当社の近藤あゆみ氏が、見事第１位となり、金賞と国土交通大臣賞を獲得した。技能競技では、示された図面を基に、制限時間内に実際の回路を完成させるが、近藤氏は初出場で頂点に立った。福島県勢が女性の部を制するのは初めての快挙。入社２年目であったが、通常業務の合間に研修棟で大会に向けた厳しい練習を重ねてきた賜である。この金賞受賞により近藤氏は大いに自信を持ったという。研修棟の成果がここでも現れた。

◇研修棟での施工訓練

◇第５回電気工事技能競技全国大会

【SDGs の取組】

SDGs の取組として、次のような活動が行われている。

①働きやすい環境づくり

・充実した福利厚生：社員の健康と福祉を重視し、充実した福利厚生制度を提供
・有給休暇の取得促進：社員がバランスの取れた生活を送れるよう、有給休暇の取得を奨励
・ニュースレターの定期発信：社内コミュニケーションを活性化するため、定期的にニュースレターを発行

②育成支援

・小～高校生への職業講話：地域の中学生に対して職業講話を行い、将来のキャリアプラン選択を支援
・工業高校の支援：工業高校との連携を強化し、生徒の実践的な学びをサポート
・資格取得支援制度：社員のスキルアップを支援するため、資格取得に対する支援制度を創設

③再生可能エネルギーの普及や省エネルギーの推進

・太陽光エネルギーの利用：再生可能エネルギーの利用を促進し、環境負荷の低減に貢献
・産業廃棄物のリサイクル：産業廃棄物のリサイクルを積極的に行い、資源の有効活用を促進

④ワーク・ライフ・バランスの推進

・女性が働きやすい職場環境の整備：女性社員が働きやすい環境を整備し、育児や出産に対する理解と支援
・相談窓口の設置：24 時間対応の相談窓口を設け、社員の悩みや問題に迅速に対応

⑤健康経営の推進
- 健康経営アドバイザーの取得：健康経営の専門知識を持つアドバイザーを設置し、社員の健康管理を強化
- 定期健康診断の実施：社員の健康状態を把握するため、定期的に健康診断を実施
- 外部講師によるセミナーの開催：健康に関する知識を深めるため、外部講師を招いたセミナーを開催

社員にとって特に大事なのは「働きやすい職場環境」である。当社では、性別に関わらず働きやすい職場づくりを進めることや、福利厚生の充実を目指している。労働時間短縮化の仕組みや資格取得支援、社長と社員一人ひとりとの対話の中からニーズを聞き出し、それぞれに合わせた働き方ができるようサポート支援を行っている。

◇SDGs フェア

さらに、当社主催で会社の敷地内で SDGs イベントを開催している。「みんなで SDGs について学ぼう」をコンセプトに掲げた、地元の小学生が SDGs を身近に感じられるようなイベントである。地域の SDGs に取り組む会社が集まり、達成を目指す目標に沿ったブースをそれぞれ出店する。来場者はブースを巡って、食べ物を買ったり体験コーナーに参加するなどして、SDGs を実際に体験できる仕組みになっている。毎回の来場者も 400～500 人程度で推移しており、イベントの設営や運営は、当社の社員が行い、来年度入社予定の高校生徒の中には自発的に手伝う方もいる。この取組により、地域社会の貢献はもとより、職場の一体感が醸成される効果もある。

【健康経営の実践】

当社は、経済産業省が実施している「健康経営優良法人」で中小規模法人部門の上位 500 社に選ばれ、「ブライト 500」の認定を受けた。

◇健康経営セミナー受講の様子

健康経営の取組のきっかけは、健康診断の結果について社員と話し合う中で健康の重要性を認識したため。健康経営とは、従業員等の健康管理や健康増進の取組を「投資」と捉え、経営的な視点で考えて、戦略的に実行する新たな経営手法である。これまで、従業員の健康管理は自己責任、あるいは企業にとってコストとして考えられてきたが、今後も続くことが予想される深刻な「人手不足問題」などを背景に、「健康経営」に注目する経営者が増えている。

健康経営に取り組むことにより、「生産性向上」「業績向上」「従業員の活力向上」「組織の

活性化」「企業価値向上」「採用時の応募数増加」などの効果が期待できる。

社員の病気予防のため、次のような取組を実施している。

・栄養バランスのとれた弁当購入費用の補助
・栄養補助食品の自販機販売や野菜ジュースの配布
・睡眠状態を簡易測定するアイテムの導入
・健康経営セミナー受講により睡眠の質を改善
・健康経営セミナーの動画をスマートフォンで閲覧できる取組
・ニュースレターの定期発行による健康情報の提供

このように、健康的な職場環境は、従業員のモチベーションや集中力を高め、生産性の向上に寄与する。健康的なライフスタイルを促進することは、従業員の仕事のパフォーマンスにも直接的に影響し、企業の持続的な成長と発展に大いに貢献する。

【社員のモチベーション向上策】

当社はすべての社員に名刺を作成し配布している。名刺は両面印刷で、表面には所属と氏名、自己 PR、主な資格などを記載。裏面にはプロのカメラマンに撮影してもらった自身の写真。中小企業では営業職以外の社員に名刺を作成していないケースが見受けられるが、当社ではすべての社員に配布している。名刺作成にあたってのコンセプトは「印象的で捨てられない名刺」。社員を大切にしている証となっている。

賃金制度も工夫している。職歴が長くなり熟練社員になると管理職となるが、あえて現場で活躍したい社員に「一般枠」を設けている。役付と給与の差はほとんどない。また、総務職も現場職も同じ賃金体系。また、自己評価制度を設けており、昇給賞与の時期に公開している評価項目に各自チェックを入れて社長と面談し、新たな目標を立て、賞与の金額等を決めている。評価項目はシンプルなものとなっており、取り組みやすい仕組みとなっている。

入社して１～２年目の社員にとっては研修棟の存在が大きい。落ち着いて先輩から電気工事の技術を学ぶことにより、「これから仕事をやっていけるか」という不安の払拭につながる。この施設がモチベーションの向上と新卒者の会社選びの大きなポイントとなっている。

■中長期的な企業価値向上につなげる

当社は、令和６年３月に国際認証「B Corp」を取得した。取得は日本国内で 40 社目、東北では初。建設業でも２社目となる。「B Corp（B コープ）」とは、「B Corporation（B コーポレーション）」を略したもので、社会や環境に配慮した公益性の高い企業に対する国際的な認証制度のこと。運営は、米国の非営利団体の B Lab がおこなっている。「B」は「Benefit（利益）」の意味で、社会や環境、従業員、顧客といったすべてのステークホルダーに対する利益を表している。B Corp は企業のあり方を認証する制度である。具体的には、環境や社会に配慮した事業を行い、透明性や説明責任などといった、B Lab が定めた厳しい基準をクリアした企業に対して与えられる認証である。

現社長の代表就任から10年が経過し、ある程度経営の見通しがついてきた中で、この先10年を見越した取組として上記の認証を取得したものである。一方でリスク管理が課題との指摘を受けており、今後はこの課題の克服に取り組んでいく。現社長の経営に対する飽くなきチャレンジ精神には脱帽する思いである。

現社長より「社員の頑張りを世の中に伝えたい。そして頑張っている社員にスポットが当たるようにしたい。成長して輝ける人材でないと老後がつまらなくなる。会社を使って成長し、自分の人生を輝かせてほしい。社員の成長の手助けを精一杯していきたい。」「将来については、古き良きものを大事にしながら、新しいものを取り入れて継続して成長できる企業を目指したい。業界の課題は業界全体で取り組む必要があり、業界の閉塞感からの脱却が必要。若い人が活躍できる環境づくりが自身の役割」と社員に対する思いと将来への考えを伺った。設計をするにも、工事をするのも、そして営業をするにも、全て人、つまり社員である。これからの厳しい時代、「やりがいを持てる社員」を多く抱えることは競争力の源泉にもなる。何とかして「やりがいを持てる社員」、「戦力となる社員」を増やしたい。そのためには「社員の育成」が最も重要となる。

現社長は社員のモチベーションを高める数々の取組をしている。「人は育てるものではなく育つもの」という言葉がある。いくら研修を行っても、本人が「やりがい」をもって参加し積極的に吸収しようとしなければ、効果はない。逆に、「やりがい」があれば研修の過程で「気づき」を得て、多くを学ぶ。現社長は先行投資により研修棟を建設して、社員に技術を学ぶことができる環境を整備し、「できないことができるようになる」ことを同業他社より率先して行っている。そして、社員の不満を軽減するために「働きやすい職場環境」を作り、社員の満足度を高めるために、社員の成長につながるような仕事を割り当て、責任を持たせ、目標を達成したらそれを評価し、処遇する、そういった一連の取組をされている。

まさに、人的資本経営そのものを実践している企業である。

■ヒアリングを終えて

人口減少により人手不足が慢性化する中、防衛的賃上げにより人員確保する企業が増えている。特に福島県は若手や女性が首都圏へ流出する傾向が強く人の奪い合いとなり、中小企業は人員確保が大変厳しい状況にある。

人手不足対策には省力化投資も１つの選択肢となる。従来のやり方を見直し、ＤＸとは言わないまでも、ＩＴ化することにより効率化が図れる。また、ものづくり補助金等により設備投資して生産性向上を図ることも大切だ。しかしながら、最終的にはそこで働く人の「やりがい」が重要となる。

社員に対し、仕事において最も大切な「意味」とは何か？
その仕事は、社会にとってどういう意味を持つのか？

その仕事は、自分にとってどういう意味を持つのか？

を考えさせることが大切となる。

会社の存在意義、個人の働く意義を明確にし、人はそれを腹落ちすれば自走化する。会社は社員に対して、社会における存在意義、組織の未来の理想像、組織として共有する価値観を明確に示す必要がある。

そして、社員は会社が示したミッション等を共有し、その仕事を「天職」と考えれば自ら働くようになる。社員が内発的動機づけにより自走化すれば、少人数でも強い組織となる。

当社はまさにその取組を実践している。経営学修士取得のため大学院で学んでいるさなか、「組織でなによりも大事なのは“人”」だとの気づきを得、社員に「成長」して可能性を広げてもらいたいという熱い思いを抱き、目の前にある私利私欲にまどわされることなく、家族、大切な人、顧客、そして地域の人に喜んでもらえる仕事をすることこそ、「自らの成長」「会社の成長」「地域の活性化」につながる。その社長の思いを社員と共有していることがこのたびの調査でよく理解できた。

「人から大切にされたい」というのは、人の根源的な欲求の一つである。その欲求は、「愛されたい」「尊重されたい」あるいは「必要とされたい」ということである。そのような欲求を満たすことは会社では難しくなってきている。

しかしその一方で、「東陽電気工事株式会社」は、自らの存在意義を自覚し、その意義に沿って経営を行い、信頼のベースを形成している。そして、社員と向き合い続けている。社員を信頼し、社員の価値観を尊重し、自立性を促し、社員の持っている力を引き出すことによって、業績を高めている。

今回、実際に人的資本経営を実践している企業を訪問し、話を伺ってみて、多数の気づきがあった。このような企業が県内に存在していることを誇り思うと同時に今後県内中小企業への支援に生かしてきたい。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　菅野　宗徳

実践事例 08　株式会社福島銀行

福島銀行

人的資本経営のポイント

①デジタルのチカラでリアルの力を最大化
②生き甲斐と幸福感をもって働ける職場づくり

■会社概要

会社名	株式会社福島銀行（ふくしまぎんこう）
本社所在地	福島県福島市万世町 2-5
設立	1922 年 11 月
業種	銀行業
代表者氏名	加藤（かとう）　容啓（たかひろ）
資本金	186 億円（2024 年３月末現在）
従業員数	592 名
公的認証等	えるぼし認定企業（2016. 9，厚生労働省） 福島県次世代育成支援企業（2018. 2，福島県）

◇福島銀行本店

◇加藤容啓取締役社長

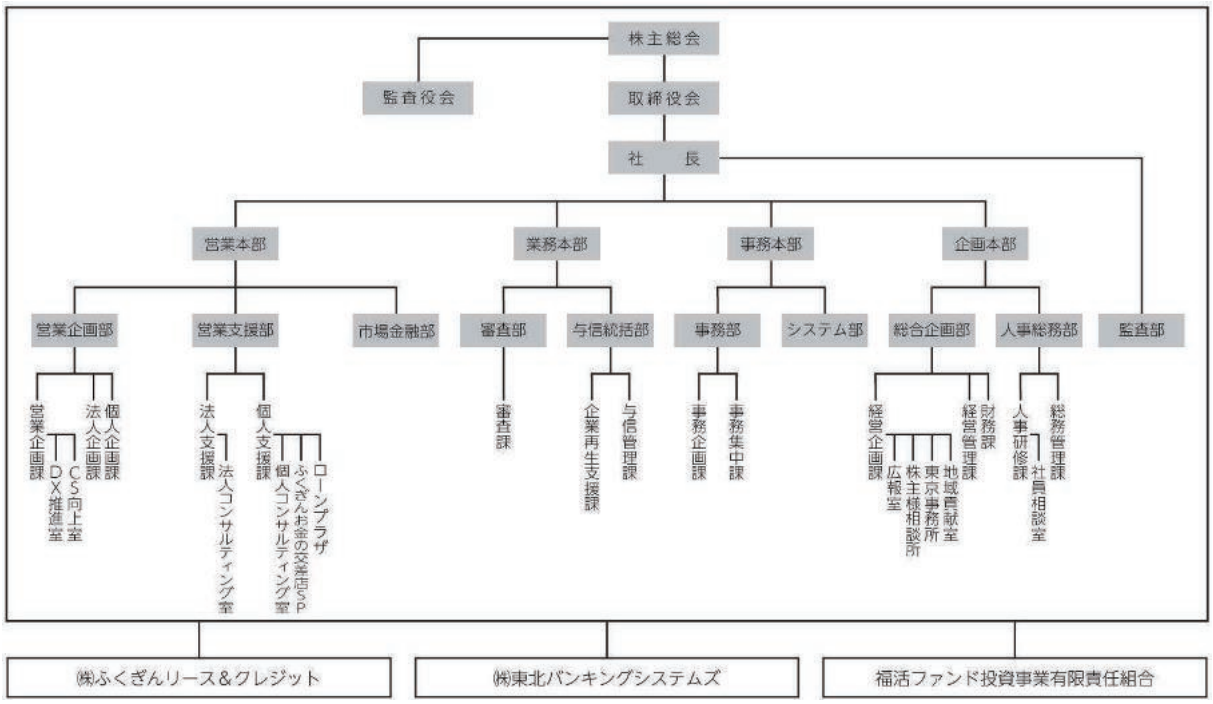
福島銀行は、1922 年 11 月いわき市の湯本信用無尽株式会社を母体に発足し、福島無尽金庫、福島相互銀行を経て 1989 年に普通銀行に転換した地元密着型の第二地方銀行である。

地域金融機関として、新たな時代へ向けた自己変革力が求められる中、福島銀行はビジネスモデルを変革し、顧客本位の業務運営を徹底している。顧客に寄り添い、課題解決を進める伴走支援型の金融機関としての存在意義を示すことを目指している。

2019 年 11 月には、ＳＢＩホールディングスと資本業務提携契約を締結し、ＤＸに強い銀行を標榜し、銀行業務を展開している。2024 年７月には、ＳＢＩ、フューチャーアーキテクト社と共にデジタルとリアルを融合した「次世代バンキングシステム」を開発し、ファーストユーザーとして稼働しており、顧客利便性の向上とサービスの高度化を図っていく。

SHIN ふくぎん中期経営計画（2024. 4～2029. 3）では、４つの主要施策として、事業者支援、資産形成支援、ＤＸ、人材開発を挙げており、2022 年 11 月に創業 100 周年を迎えた同行は、次の 100 年を見据え、引き続き顧客との伴走支援に力を入れ、地域経済の発展に貢献できる銀行を目指している。

■組織体制



◇2024 年 3 月期ディスクロージャー誌（法定編）より

2022 年 11 月から 4 本部 10 部体制となっている。

採用制度では、新卒採用と中途採用の両方を行っている。基本的にはメンバーシップ型雇用を採用している。新卒採用では、総合コースと地域限定コースがあり、それぞれのコースで勤務地範囲が異なる。総合コースでは、県内外の全営業地域が対象となり、地域限定コースでは、原則として自宅から通勤可能な範囲内が勤務地となる。

中途採用にも注力しており、即戦力となる人材を確保している。中途採用では、営業企画、市場金融、審査・企業再生、与信管理、人事総務、ＩＴシステム、財務、監査の職種で随時募集を行っている。学歴は高卒以上、銀行業務全般に関する経験が求められ、特定の資格は必須ではないが、実務に役立つ資格を持っていることが望ましい。実務に役立つ資格とは、証券外務員（一種・二種）、ファイナンシャル・プランニング技能検定、宅地建物取引士などが挙げられる。

ＤＸ推進に関してはＳＢＩへの出向を活用し人材の育成を図っている。

また、今後は次世代バンキングシステムを最大限に活用することで、リテールビジネスをオンラインで完結させる方針であり、事務量の半減に伴い、本部から営業店へ、店頭から渉外へ人員を再配置する予定である。具体的には、新たに増員する渉外社員を早期に育成する「人材開発部」を設置するとともに、法人営業を集約することでナレッジ（知識・経験・情報）を共有、対面での事業者支援と資産形成支援に人的資源を集中することとしている。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

福島銀行における人的資本経営のポイントについて、同社佐藤人事総務部長、長谷川人材開発担当部長及び菅野副調査役からヒアリングを行った。

【人的資本経営のポイント】

中期経営計画（2024.4～2029.3）においては、「デジタルの力でリアルの力を最大化」することを目指し、人材育成に本格的に取り組むこと、社員が生き甲斐と幸福感を持って働ける職場づくりを目指し、将来にわたりお客様の幸せを追求できる人材の育成に尽力することを表明している。

これまでの中期経営計画（ふくぎん福島創生プロジェクト 2021～2024 など）においても社員のスキル向上を重要施策として取り組んできているが、近年福島銀行が人材育成に力を入れている背景には、地域経済の縮小や人口減少、少子高齢化といった福島県特有の課題がある。これらの課題に対応するためには、地域に密着した金融サービスを提供し、地域経済を支える人材の育成が不可欠である。また、デジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）の進展により、銀行業務の高度化と効率化が求められており、これに対応できる人材の育成が急務となっている。

【人材育成】

社員一人ひとりの成長を支え、キャリアアップを支援するために、階層別研修や個別フォローアップなど多角的な人材育成施策を展開している。特に女性管理職の育成に力を入れており、職位に応じた研修プログラムを提供している。

また、中期経営計画の理解促進を目的に、役員が全支店を訪問し、直々に施策の説明を行っている。これにより、経営理念や施策の意義を社員に共有し、浸透させることで組織全体の一体感を高めることを目指している。

その他具体的な施策については以下のとおり。

○入行３年以下の社員：フォローアップ面接ならびに研修

新入社員を対象とした人事スタッフによるフォローアップ面接を定期的に実施し、個々の状況を把握して適切な支援を提供している。また、定期的なフォローアップ研修も実施されており、社員が継続的にスキルを向上させるためのサポートが行われている。なお、福島県主催の「若年層職場定着セミナー」には新入社員 21 名全員が参加し、職場への定着に寄与している。

○入行から５年目未満の若手社員を対象：階層別研修

入行年次に合わせた長期的な研修プログラムを実施。内容はその年次のトレンドを取り入れている。離職防止と社員間の親睦を深める意味も含まれており、銀行のビジョンを共有する場としても機能している。本人の希望するポジションに対し、即時に対応させることは難しいが、自己申告書などを活用しながら時間をかけ丁寧に対応している。

〇次世代リーダーを対象：リーダー育成を目的とした以下３段階の研修

・プレステージリーダー研修： 課長代理職・主任相当の人材育成のための研修（課長代理になるためには試験はなく、銀行側の期待を込めた指名制で受講者を決定する）

・ミドルリーダー研修： 課長クラスの社員を対象に、リーダーシップやマネジメントスキルを向上させるための研修

・プレミアムリーダー研修： 支店長クラスの社員育成を目的に、経営視点を養うための研修

〇実践型研修

営業エリアの教育機関などで金融教育を行う際に、行員が講師となるためのセミナーが開催されている。これにより、社員は実際の業務に即したスキルを身につけることができる。

〇ＳＢＩグループへの派遣

事業承継、ＤＸ、有価証券運用部門などへ人員を派遣し、ノウハウを修得させる。特にＤＸの推進においては、ＳＢＩグループとの連携を活用し、ＡＩやビッグデータに関する研修を実施。講師派遣やシステム研修を通じて、社員が新しい技術や業務システムを迅速に受け入れられる体制を整えている。2024 年７月には次世代バンキングシステムを導入し、これに関する全社的な研修も実施しており、今後も継続的な教育を通じて、ＤＸ時代に対応できる人材の育成を目指している。コンサルティングといった渉外業務も含め、社員が新たな業務にスムーズに対応できるようサポートを強化している。

〇資格取得支援

社員が業務に役立つ資格を取得するための支援制度を提供している。支援制度には資格取得のための助成金や、資格取得後の報奨金などが含まれる。

また、資格取得のための助成制度を通じて、社員のスキルアップやキャリア形成を支援している。宅建、税理士等各種資格取得の際は「資格取得奨励金」の支給等を行い社員が積極的に自己啓発に取り組むことを奨励している。資格の難易度に応じて社内通知で表彰する制度を設けており、社員のモチベーション向上に寄与している。最近では、若手社員を中心にＩＴパスポートの自発的な取得が進んでおり、ＤＸ推進の影響が背景にあると考えられる。

【人事制度】

社員の多様なニーズに応えるため、柔軟な人事制度や働き方改革に取り組むと同時に、店舗戦略に合わせた人事制度の見直しに取り組んでいる。具体的には、キャリアパスの見える化をして、社員が自身のキャリア目標を明確にできるようにする。フェロー制度導入を検討し、専門知識を持つ社員によるＯＪＴ指導としての役割を担うことで、社内の技術力向上を図る予定。

人事評価では、社員の業績や能力に基づいて昇進や評価が行われる。特に、女性管理職の割合を増やすための取組が進められており、2024 年３月末時点での女性管理職の割合は、役員が 6.7%、管理職が 21.7%となっている。なお、コーポレートガバナンスに関する報告書における多様性の

確保の自主的かつ測定可能な目標として、2027年３月における女性管理職の割合25%以上としている。

性別の区分なく有為な人材を登用していくのは時代の要請であり、経営計画の方針でもある。現在、事業性融資の業務を希望する女性社員も増加しつつある。女性管理職の比率向上を目指し、働きやすい環境の整備と産休・育休制度の積極的な活用を促進している。具体的には短時間勤務制度を充実させることで、育児と仕事を両立しやすい環境を整備し、社員が安心してキャリアを継続できるよう配慮している。さらに、産休予定者に対し、声掛けといった心配りを行うことで離職防止に努めている。

また、社員のスキルや業績を「数値化」し、全社的に把握するためのタレントマネジメントシステムの導入を検討している。現在はアナログな方法で人事情報を支店単位で把握しているが、このシステムにより、ＯＪＴとＯＦＦ－ＪＴを活用しつつ所属長評価や自己評価、ヒューマンスキルの数値化ならびに全社的な把握が可能となり、社員の能力開発に役立てる予定である。

【福利厚生】

社員の福利厚生として、まず、総合コースを対象に家賃補助を提供しており、社員が安心して生活できる環境を整えている。また、主な支店周辺には社宅や独身寮を完備しており、通勤時間を短縮し、社員の生活の質を向上させている。

休暇については、誕生日等記念日での休暇取得理由を掲げる「メモリアル休暇」制度を導入し、社員が積極的に休暇を取得できるよう仕組み作りをしている。

育児休業や介護・看護休暇については、社員が家庭と仕事を両立できるようサポートし臨機応変に対応できる体制を整えている。男女問わず、育児や介護が原因の離職の防止に極力努めている。休暇明けの仕事復帰において、家事との両立を意識するなど社員の価値観の変化がみられる。

また、本店には社員食堂があり、栄養バランスの取れた食事を提供している。

さらに、特別有給休暇制度を導入しており、長期休暇を取得することができるなど社員が心身ともにリフレッシュできる環境を提供しワーク・ライフ・バランスを重視している。

【課題の克服】

人口減少や地域経済の構造変化といった外部環境の脅威に対応するため、課題克服に向けた取組を強化している。主な内容は以下のとおりである。

○人材開発部の設立

長期的な視点での社員育成の支援を目的に人材開発部を新設予定。人材開発部の取組は今後本格化する予定であり、ＯＪＴを通じた実務経験の強化や、社員の意向を反映した適材適所の人員配置を進めている。地域の営業情報やビジネスマッチングといったナレッジの共有を目的

に、地域内での情報を一元管理し、業務効率化を図っている。

当社が地域社会に必要とされ続けるためには、事業性融資を強化し、事業者支援に力を入れる必要がある。そのための人材開発部の設立である。今後はＤＸツールを活用しつつ、キャッシュレス化など新しいビジネスモデルへの転換が不可欠であり、バックオフィス、内部的な業務をスリム化し、渉外活動の質的・量的向上への移行を図る。

○地域貢献と若手育成

地元の学生に対し、インターンシップに類する「ワンデー仕事体験」を毎月実施しており、多数の応募をいただいている。地元への愛着を育み、地元での就職を促進する狙いがあり、地域密着型の人材育成を進めている。

新入社員の約半数はインターンシップないしは仕事体験を経ていることから、大学１年生からの仕事体験希望者が増えてくれれば幸いである。

○社員の帰属意識向上

face-to-face の面談を重視し、人材開発部員によるエリア巡回を通じて、社員との接点を増やすことで帰属意識を高める取組を展開している。定年退職予定者に事前の意向を確認し、支店長経験者による支店長候補者の育成といった業務内容ならびに継続雇用を提案することで、経験豊富な人材の流出を防いでいる。

また、当社では資格取得制度の充実により社員のスキル向上を図っているが、社員のスキル向上が転職の要因とならないよう、定期的な面談を実施し、退職の兆候を察知することで早期対応を図っている。今後も社員がやりがいや誇りを感じられる職場環境の整備を進めていく。

■中長期的な企業価値向上につなげる

【人的資本経営の成果・今後の展望】

これらの取組により、高い専門知識とスキルを持った社員が増えることで、顧客に対するサービスの質が向上している。また、女性管理職の増加に伴い、これまでの男性主体の職場にはない多様な視点や価値観が社内に反映され、サービスの改善や新規サービスの創出につながっている。

今後は、中期計画に基づく「社員能力カルテ」を新設し、対面営業に優れた人材をさらに育成していく方針である。また、年功序列によらない能力に応じた若手の起用にも積極的に取り組んでいく予定である。若手の起用によって、女性管理職の増加同様、組織全体の柔軟性と適応力のさらなる向上が期待される。

また、ＤＸを通じた業務の効率化と高度化を図ることで、社員の負担軽減にも寄与していくことが期待される。これにより、事業者支援や資産形成支援に人的資源を集中させることが可能となり、これらの分野での顧客満足度の向上も期待される。なお、福島銀行では 2030 年度までにリテール対面営業を全てオンライン化する方針を掲げている。

また、研修制度と資格取得支援により、社員の成長が促進され、離職率の低下にもつながって

いる。社員が生き甲斐と幸福感を持って働ける職場環境が整うとともに、今後とも地域に密着した金融機関として、地域経済の発展に寄与していけるものと認識している。

【公的支援の在り方について】

人的資本経営に関して、福島銀行では以下の政策の充実強化を求めている。

〇地元出身者が地元に定着する取組の強化

特に新卒者について、優秀で意欲のある人材であるほど東京などの大都市圏での就労を希望する傾向にあるともいわれる。個人の経験や自己研鑽の機会の多様さ、規模の大きさといった意味では、若年層が大都市圏での就労を希望することはやむを得ない側面もあるのだろうが、人口減少や地域経済の構造変化といった外部環境の脅威は地方へのインパクトが大きく、本県も例外ではない。学校も含めて地元である福島県での就労を促す仕組み、取組みが必要であると考えており、行政等とも連携して進めていきたい。

■ヒアリングを終えて

今回、福島銀行を取材させていただいた印象として強く感じたのは、目まぐるしく変化する外部環境に対し、事業変革による果敢な挑戦と、それに伴う繊細かつ大胆な人材戦略の実施という点であった。具体的には、次世代バンキングシステムの活用による業務のＤＸ化、渉外業務を含めた対面営業、コンサルティング力を中心とした人材開発といった、企業としての大きな変革に際し、社員一人ひとりに対し理解を促し、企業としての新たな挑戦を受け入れてもらうためのきめ細やかなサポートが行われている点である。

社員の新たな業務やポジションへの配属、資格取得といった自己研鑽についても、決して強制や圧力ではなく、本人の大きな意欲があってのものであり、自社に対する社員の貢献意欲の醸成、エンゲージメントの向上に大きく寄与していることがわかる。それらは働き方改革の浸透による福利厚生の充実による「働きやすさ」の向上を基盤としつつ、社員自身の業務に対するモチベーションの向上や成長意欲の醸成、新たな機会への挑戦など、「働きがい」への訴求についても充分に図られている結果であると拝察した。

2024 年度からの中期経営計画の実施により業務効率化とともにこれら人材育成が促進されることで、さらなる企業価値向上が充分に期待される。福島銀行でのこれらの取組が福島県における人的資本経営のロールモデルとして広く周知されることを祈念したい。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　松田　若菜

実践事例 09　福島鈑金工業グループ

人的資本経営のポイント

技術を活かす「人間性」と「経営力」を
経営者と社員が一緒に学び、「幸せ社員」
が地域に根差す 100 年企業を目指す

■会社概要

会社名	福島鈑金工業株式会社	有限会社佐戸川ダクト鈑金工業所
本社所在地	福島県福島市森合道端 2-2	福島県福島市森合道端 2-17
創業	1962 年（昭和 37 年）９月	1963 年（昭和 38 年）９月
業種	鈑金製造・各種ダクト工事	鈑金製造・各種ダクト工事
代表者氏名	佐戸川　政実	佐戸川　政実
資本金	1,000 万円（2024 年３月末現在）	1,000 万円（2024 年３月末現在）
社員数	役員２名・社員７名	役員１名・社員５名

公的認証等　ISO9001（品質マネジメントシステム）認証取得
福島市「ふくしまきれいにし隊」認定
福島県「家庭教育応援企業」認証
健康経営優良法人（中小規模法人部門）認証　ほか

福島鈑金工業グループ（以下「当社」）は福島県福島市森合に本社を置く鈑金製造・各種ダクト工事を主な事業とする企業であり、顧客ニーズに応じてオリジナル鈑金製品を一から製造する「福島鈑金工業株式会社」（以下「福島鈑金工業」）と、ダクト製品の設計施工やメンテナンスを行う「有限会社佐戸川ダクト鈑金工業所」（以下「佐戸川ダクト」）の２社から成る。いずれも中小企業基本法上の小規模企業に該当する。

◇信夫山を背に本社遠景（中央の青屋根）

当社の強みは、各社員が優れた提案力・設計力・技術力を有し、製品サイズや形状などの用途に合わせ、図面の無い段階から細かなオーダーに対応できることである。福島市が所在する県北地域を中心に宮城県から福島県南部まで広い範囲に顧客を持つ。

沿革は、福島鈑金工業が 1962（昭和 37）年に現社長の祖父と父が板金技能工 30 余年の経験をもとに創業、佐戸川ダクトは 1963（昭和 38）年に現社長の叔父がダクト工 10 余年の経験をもとに創業した。その後、佐戸川ダクトが福島鈑金工業の隣地に移転し、現在はグループで連携して事業を行っている。

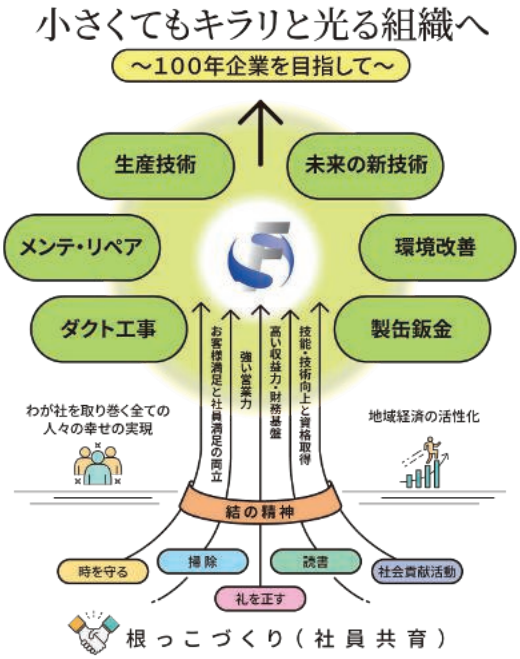
現社長の佐戸川政実氏は大学卒業後、東京の設備工事会社勤務を経て 1991（平成３）年に福島鈑金工業に入社、専務取締役などを経て 2004（平成 16）年に社長に就任した。2023（令和５）年にはグループ創業 60 周年を迎えている。

当社は「技術と信頼」を社是とし、経営理念を次のように定めている。

【経営理念】
- 私たちは創意工夫を常とし、社会生活の改善と向上に寄与する技術集団を目指します。
- 私たちは良心と利他の心をもち、豊かな地域社会の実現のために貢献します。
- 私たちは結（ゆい）の精神の下、共に育ち、働く喜びをもって生活できる環境づくりを目指します。

また当社は、社訓を江戸時代の心学者石田梅岩の言葉より「天命に合（かな）って福を得る」としており、顧客ニーズを尊重し、優れた製品やサービスを提供して顧客満足を高めることを追求している。

当社では、以上のような理念や方針等について分かりやすく樹木のイメージ（右図参照）に見立てて図示し、当社ホームページに公開している。



■組織体制

社員構成は、福島鈑金工業が役員２名・社員７名、佐戸川ダクトが役員１名・社員５名であり（2024 年 11 月現在）、佐戸川氏が両社社長を兼ねている。年齢層は 20 代から 50 代まで幅広い。

給与制度は基本給と賞与のほか、各種手当や職能給がある。当社では技能資格の取得を会社が検定料を負担して奨励し、資格取得者には１資格あたり月 6,000 円の手当を最大月３万 6,000 円まで支給する。また、当社は自社敷地内に社員の福利厚生を兼ねた賃貸住宅を有し、希望する社員には低額で賃貸している。

社員の勤務状況については、当社は典型的な受注生産であるため、繁忙期には社員の業務量が集中することもあるが、社内全体の適切な工程管理や労務管理により、超過勤務は法令の範囲内に収まっている。

人事評価制度については、社員は年に２回、人格能力・社内業務能力・ダクト工事能力・板金

工事能力・自己目標達成意欲の各項目について、明示された評価基準に沿って自己判定（点数化）を行う。その後上司の評価が行われ、賞与の算定や職務において考慮される。

■人を資本として捉える／その価値を最大限に引き出す

福島鈑金工業グループにおける人的資本経営のポイント、人材確保・人材活用に関する主な取組（工夫している点、力を入れて取り組んでいる点等）について佐戸川政実社長（以下「佐戸川社長」）からヒアリングを行った。

【人的資本経営のポイント】

○幸せ社員作り

佐戸川社長が入社した 1991（平成３）年頃の福島鈑金工業グループの経営は、バブル景気の余韻もありまだ順調であったものの、ライバル企業の存在や独立する社員もいて業績は上向かなかった。社内は方針や方向性が明確でなく、一体感も薄い状況であったという。「創業者の孫・倅なので社員から歓迎されると思って入社したが社員は冷めた反応で、入社後 15 年程はこの停滞感をどこに相談して良いか分からず過ごしていた」と佐戸川社長は述懐する。

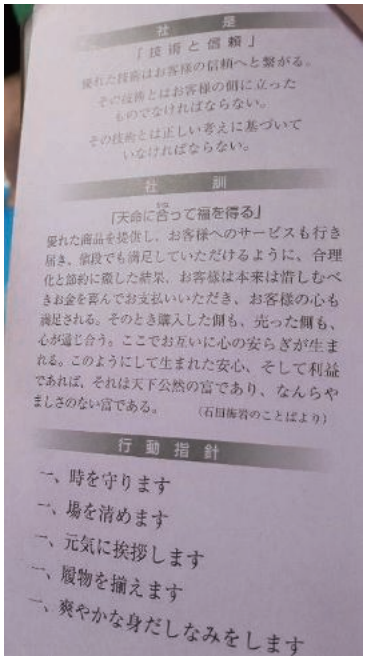
◇佐戸川政実社長
兼社会貢献室長

そのような折、佐戸川社長は知人の経営者に誘われて地元の経営勉強会（信夫心燈塾）に参加して活路を見出した。信夫心燈塾の主なテーマは「幸せ社員作り」である。つまり、実際にお客様と向き合う社員が満足を感じていないと、現場の仕事に身が入らず、またお客様の前で会社の悪口を言うなどする。これではお客様も離れていくだろう。今でいうＥＳ（従業員満足）に努め、満足度の高い社員が現場へ行き、お客様に満足して頂けるような製品やサービスを提供すれば、お客様も喜び、また発注したくなるという好循環につながるのではないか、というものである。

佐戸川社長が信夫心燈塾の研修で中部地方の中小企業を視察した時、視察先は高収益を実現しつつ社会貢献にも取り組んでいて、経営者達は「社員が輝かないのは経営者の考え方が間違っているからだ。社員のやる気を引き出す取組をしていけば必ず成果が現れる」と口々に言っていた。そこで当社でも「幸せ社員作り」の考えを経営に取り入れようと考え、様々な勉強や取組を続けるようになったという。福島県中小企業家同友会（以下「同友会」）への入会もその一環である。佐戸川社長は「経営に関し、法令面は商工会議所等から情報を得ることが多いが、意識面や実学については、信夫心燈塾や同友会のつながりで知見を得ることが多い。異業種の中小企業経営者が集まって切磋琢磨する場に自分の身を置くこと大切」と語る。

○経営理念の作成と浸透

当社では創業者が定めた「技術と信頼」という社是があったが、経営理念や社訓は長い間存在しなかった。当時を佐戸川社長はこう振り返る。「会社の創業者は経営理念や財務諸表、将来の設備投資、採用計画まで全て頭の中に入っているが、私のような後継者には分からない部分もある。まして社員も知らないとなると、会社としてどこを向けば良いか分からない。」そこで佐戸川社長は同友会の「経営指針をつくる会」に参加して経営理念、経営方針や経営計画を作り上げた。「結の精神」や「共育」もこの時に学んだ考え方だという。



◇社訓・社是等（当社手帳より）

更に、佐戸川社長は経営理念の実践として、顧客や関係者の信頼を高めるための社会人としての「人間性」と、21 世紀を生き抜く企業のあり方や採算性などの「経営力」を社員と一緒に学んでおり、2005（平成 17）年以降、以下のような取組を行っている。

経営塾（信夫心燈塾）に社員と一緒に参加し、経営に関する講話を聞いて議論したり損益分岐点・限界利益などの管理会計やＳＷＯＴ分析などの企業経営理論を学ぶ。また、他社の経営者や社員と交流することで、当社に足りない部分や他社でも苦労している部分の気付きを得る。

顧客や取引先の信頼や納得を得られるよう、人間性や教養を高める書籍を毎月１冊、給料日に全社員に配って読書を推奨する。ジャンルは学問から小説まで幅広い。

毎月１回、勤務時間内に働く意義や目的を考える社内研修会を実施し、外部企業のケーススタディを学んだりグループ討議などを通じて「人としての成長」を目指す。社内研修会は延べ 200 回以上を数える。

○経営、技能や人事考課を数値化＆社内オープンにして価格転嫁や技術力向上に

佐戸川社長が経営を継ぐ前の当社では、受注した製品の製造原価や会社が黒字を確保するために必要な年間売上高などの経営データ、「一人前」とはどの程度の技量を指すのか、ということを誰も分からずに仕事をしていたという。そのような状況では、今回は頑張ったから儲かっただろうと思っていても蓋を開けると原価割れで赤字、ということもあり、現場に関わった社員は「なんだよ、せっかく頑張ったのに」と士気が下がる。佐戸川社長は、当社の経営状況や技術力を数値化して社員に見せなければ、社員は自分の仕事がどれくらい会社に貢献しているか、また自分の技能や成長の度合いも分からないと思うようになった。

そこで、当社の沿革、経営理念、社訓や経営計画、また原価計算や限界利益、損益分岐点などの経営指標、財務データを社員に伝えることにした。すると、社員が現場で見積りをお客様に示す際には工賃やコストに適正な利幅を加えて算定し、データに基づいた交渉が出来るようになっ

た。この効果もあり、当社は価格転嫁が比較的進んでいる方だという。

人事考課に関しても、佐戸川社長は各評価項目をスキルマップにして５段階で評価することとし、５段階の基準も明確化した。佐戸川社長によれば、800 点満点で 400 点を超える社員は一人前と評価でき、実際に見積りやお客様との交渉、協力業者の手配ができ、採算も取れているという。特にユニークな取組として、社員は他の社員の評価点数を見ることができる点がある。これも佐戸川社長によれば、入社当初の社員は誰でも自分に点数が付けられることを嫌がるものだが、何回か繰り返すうちに慣れ、むしろ他の社員との技能や意識の違いを定量化して目標にできるなどの効果があるという。管理職等への昇格基準も割と明確で公平な評価が行われ、社員の納得感は高いという。

なお、各社員の作業服には取得技能数に応じた数の星印を縫い付けられている。社内外に社員の技術力を可視化するとともに、技能取得のモチベーション向上にも繋げている点は興味深い。

◇胸の星印が習得した技能の数や内容を表す

【採用】

当社の採用は、以前は欠員補充の中途採用が中心だったが、県内の高校から紹介があったこと等をきっかけに、2010（平成 22）年以降は新卒者を採用してきた。最初の４～５年は新人教育が手探りで、熱を入れ過ぎたのか定着率が良くなかったが、新入社員が馴染めるように様々な工夫を行ううちに定着率が上がってきた。すると社員は覚える仕事が増え、技能検定に合格し、これによって給料が上がり、更にモチベーションが上がる、という好循環となり、それが当社の強みである技術力として積み重なってきた。

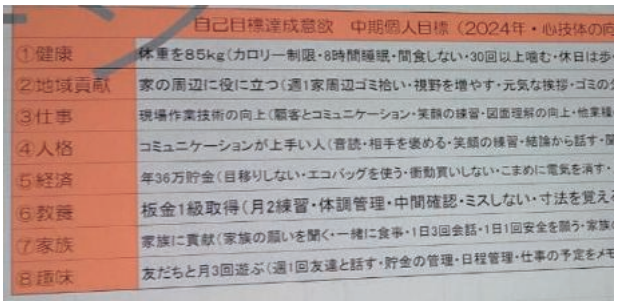
当社は約２年前に障がい者１名を初めて採用した。佐戸川社長は社員に「当社でも障がい者が働ける環境を整えたい」と相談して採用したとのことであるが、（法令上の要請とは別に）これを受け容れる風土が社内に備わっていたといえる。

【人材育成】

当社は創意工夫を強みとした技術集団を標榜しており、知識の習得や情報収集に加え、働き方などに対しても全社員が取り組むことで「ひとつ上の技術集団」を目指している。

当社の技能教育は、ベテラン社員が指導員となり、丁寧に指導することが特徴的である。技能検定に向けて社内に独自の訓練校を開講し、約半年間、若手社員は普段の業務を行いながら各自のスキルアップに努め、製品の品質向上を目指している。佐戸川社長は、同業他社では経験年数の長い社員や一定の役職者でないと技能検定を社費で受けられないことが多いが、当社では業務に必要な資格を有していなければ直ぐに受けさせているという。

また、働き方に関する取組について、評価項目に「自己実現の能力」を組み入れている点は特にユニークである。当社では、働くだけではなく自身の生活に対してどのような目標を持ち、それに向けて行動しているか、という評価軸を入れることで、社員の人間性の成長も追求している（右図参照）。



◇「自己実現の能力」に関する評価項目の例

【福利厚生】

福島鈑金工業グループでは、幸せ社員作りの観点から、住宅手当や介護・看護休暇などの福利厚生の充実に努めている。福利厚生を兼ねた賃貸住宅の完成は 1976（昭和 51）年と古く、中卒社員がここに入居して夜間に近隣の県立福島工業高校に通うことが多かったという。また、近年は共働きの社員が増えていることから、家族の世話を配偶者だけに任せないよう、看護休暇・介護休暇や有給休暇の取得、またＰＴＡ役員を引き受けることも勧めている。このような取組もあって休暇の取得状況は良好とのことである。

また、社内のコミュニケーションを重視し、人事考課の際には会社の良い点・悪い点、自己研鑽の状況などを社員と面談して把握するほか、社員旅行や懇親会など様々なイベントを佐戸川社長や社員が定期的に企画・実施しており、社員にも好評である。これらの様子は当社ホームページやフェイスブックで発信されている。

近年は、男性社員が多い職場事情も考慮し、社員の健康管理にも注力している。具体的には毎日のラジオ体操、週１回の血圧測定、骨ウェーブ・血管年齢測定や講師を招いた健康講話等がある。社員１名がコーディネーターの資格を取り、各種情報を社内に紹介する。2023（令和５）年には、積極的に健康増進の取組を行う中小企業として福島県から「ふくしま健康経営優良事業所」の認定を受けた。また、全国ラジオ体操連盟等の団体からも表彰を受けている。

■中長期的な企業価値向上につなげる

【人的資本経営の成果】

福島鈑金工業グループでは、佐戸川社長を中心とした上記の取組により、技術力に加え「人間性」と「経営力」に優れた高度技能人材が育ち、その能力を発揮している。また、商売は数字が

基本であり共通言語であるとの佐戸川社長の考えの下、当社の全データを数値化・可視化して業務に活かす社風が相当程度、社内に浸透している。このような状況も相まって当社の経営は安定的に推移し、自己資本比率４割を確保するに至っている。

【地域貢献】

福島鈑金工業グループは地域に必要とされる企業体を目指して社会貢献に力を入れている。特に、毎月１回全社員で行う近隣地域の清掃・除草活動は、福島市から継続的活動に対する感謝状が授与され、また町内会や地域住民からも感謝の声が示されるなど、社員と近隣地域とのコミュニケーションの機会にもなっている。このほか、地元中学生の職場体験や高校生の工場見学などに当社は積極的に協力している。

【公的機関との関わりについて】

福島鈑金工業グループでは、人的資本経営を推進する成果として、福島市「ふくしまきれいにし隊」認定、福島県「家庭教育応援企業」認証、健康経営優良法人（中小規模法人部門）認証など様々な公的認証を得ている。

また、佐戸川社長は、同友会の代表理事として会の運営や会員企業の指導に関わるほか、2023（令和５）年来、福島県の「価格転嫁の円滑化に向けた連絡会議」に同友会を代表して参加し、関係機関との協力を申し合わせるなど、福島鈑金工業グループの人的資本経営によって得た知見を活かし、地域行政への貢献にも積極的に取り組んでいる。

【今後の展望】

佐戸川社長は、創業60周年を迎えた当社が100年永続企業を目指すため、現在の２事業以外に必要とされる分野があれば事業の幅を広げていきたいが、ただとにかく売上を何倍にしたい、というものではなく、自分達ができる範囲で取り組むべきだという。佐戸川社長は、売上よりも社員が働きがいを感じる職場であることが重要であり、経営者と社員の思いが乖離すると良い製品やサービスを提供できなくなると考えている。

また、コロナ禍後の少子化のスピード※は佐戸川社長の想像以上であり、近隣に大手メーカーの工場がある中で中小企業の採用が厳しさを増していることに危機感を有している。これに関し、佐戸川社長は、当社の強みである「図面のない段階から製品を作り上げる特殊な技術力」を維持しつつ、良い人材を集める工夫が必要と感じている。

※福島労働局「新規高等学校卒業予定者の求職動向調査（令和７年３月卒業予定者（令和６年５月27日公表））」では、学校又はハローワークの紹介による就職希望者数が3,247人と５年前（令和２年：4,684人）と比べて1,437人減少、10年前（平成27年：5,112人）と比べて1,865人減少している。

佐戸川社長は65歳で経営の一線を引くと公言しているが、これに近づいてきたことから、近年は権限移譲、事業承継を含めて対策を講じ始めている。ただ、後継者候補の専務取締役（義弟）

は年が 10 歳ほどしか離れておらず、いずれ同様の課題が生じることを考えると、今後は「社長をやってみたい」という後継者候補が創業家か否かに関わらず出てくることを期待している。それもあり、佐戸川社長は全社員に「人間性」や「経営力」を高めることを求めているほか、社長になると大変だと思われないよう、自ら楽しそうに行動するも心掛けているという。

■ヒアリングを終えて

中小企業ならではの強みとして、地域社会に根差し、貢献できる点がある。福島鈑金工業グループの様々な取組は、地域に根差し、地域と共に成長する中小企業、特に小規模企業の人的資本経営の在り方を示す好事例と言える。

今回のヒアリングを通じて、福島鈑金工業グループは、

① 「地域に必要とされる企業」「豊かな地域社会の実現」を明確な**理念**として掲げ、

② ①を実現するために、様々なステークホルダーの理解を得て 100 年永続企業を目指すことや地域とのコミュニケーションを高めることを**目標**として示し、

③ ②を達成するための**実践**として、研修や自己評価などを通じた「人間性」や「経営力」の成長、清掃活動などを行い感謝される機会を持つ、休暇取得や技能向上・健康管理など社員が行い易いように社内環境を整備、

というように経営理念が社内全体の目標や活動に浸透しており、人的資本経営の点からも素晴らしいと感じた。特に、③で社員全員が管理会計やＳＷＯＴ分析などを「共育」しているが、これを実際に現場レベルで浸透することは容易ではない。やはり、社内の意識変革には、その必要性を経営理念の明確化などを通じて示すことが大切だと思われる。

例えば、製品の価格転嫁について、当社は、地域に貢献する 100 年永続企業を目指すためにその必要性を数値で示し、これを取引先に理解頂くために社員の人間性を高める、というロジックで取り組んでいる。昨今の物価高で賃上げや価格転嫁に悩む中小企業にとって、当社の取組は生産性向上だけでなく人的資本経営の視点でも重要な示唆であろう。

併せて印象に残ったことは、当社が様々な経営データや経営理念・社訓、社史などを社員にオープンにして伝えている点である。これには２つの視点があると考える。第１に、当社が経営データや人事評価まで社員に公開していることは若干驚きもあったが、基準が客観的で明確であれば、オープンにすることで社内に良い切磋琢磨の風土を生む、と佐戸川社長から伺って納得できた。これも企業理念を社員の行動に浸透させる好事例のように思われる（もちろんここに至るのは容易でなく、佐戸川社長のご尽力に敬意を表する）。

第２は、こちらの方がより重要と思うが、中小企業にとっては、経営理念や組織のＤＮＡを社内全体、そして次世代に残し伝えることが、事業継続上のリスク回避、または安定成長に極めて重要、ということである。今回の取材でも、佐戸川社長が「後継者には（企業理念や経営計画が）分からない部分もある。まして社員も知らないとなると、会社としてどこを向けば良いか分から

ない」と話していたように、後継者が事業承継後に会社の建て直しや組織内コミュニケーションに苦労するケースは経営診断の現場でもよく見られる。近年は大企業でも創業100年を迎える機会に優秀な人材を集めて一大プロジェクトとして社史を編纂し、社内外に経営理念を改めて示して理解を深めてもらう事例が多いという。経営理念の浸透と継承はそれだけ重要かつ必要な取組ということであろう。

当社の今後について、佐戸川社長は中小企業全体としての人材不足を課題に上げ、当社の採用の在り方についても工夫する必要があると述べた。人材戦略の観点からは、現在の当社は新卒社員を採用して技術面や人間性・経営力を丁寧に共育し、成長させることによって「図面の無い段階から細かなオーダーに対応できる」という当社の強みを培う「メンバーシップ型雇用」の要素が強い。このため、中途人材を採用すると、この強みが損なわれる懸念も確かにある。

しかし、当社の場合は、佐戸川社長の尽力によって人事評価の主軸を「国家技能資格」と「具体的、客観的かつオープンな評価基準」に整備できている。したがって、これらを採用基準としても設計することで、技能的に優秀で、かつ当社の社風にあった人材を確保することが可能になるのではないかと思われる。特に「自己実現の能力」に関する評価項目は、企業の社風にマッチする「ジョブ型雇用」の人材採用を効果的に行うための新たな基準として考えてみても興味深い。また、当社の雰囲気は既に当社ホームページやフェイスブックで詳細に発信されており、当社での就業を望む技能人材にとってもこれらの情報はそのまま役に立つ情報となるだろう。

以上のように、福島鈑金工業グループは、佐戸川社長が「同友会や信夫心燈塾に出会わなければ今の当社はなかった」と述べるほどの貴重な機会や知見を得て、経営理念や成長を志向する社風を社員と一緒に創り上げることができた。しかし、必ずしもそのような機会をまだ得られていない中小企業も多いと思われる。今回の取材を通じて佐戸川社長や福島鈑金工業グループから教示頂いた取組を少しでも多くの中小企業の経営者やステークホルダーに紹介でき、中小企業の人的資本経営に係る様々な気付きや取組のきっかけとなれば、この上ない幸甚である。

（参考文献等）
・福島鈑金工業グループウェブサイト＜https://fuku-ban.co.jp/＞
・福島鈑金工業グループフェイスブック＜https://www.facebook.com/fukusimabankin＞
・財界ふくしまウェブサイト「リーディング企業の経営に迫る　福島鈑金工業株式会社（2018年4月1日）」＜http://zaikai21.co.jp/read/2018/04/01/1336/＞
・福島県中小企業家同友会ホームページ＜https://www.fdoyu.or.jp/＞
・福島労働局ホームページ「新規高等学校卒業予定者の求職動向調査」＜https://jsite.mhlw.go.jp/fukushima-roudoukyoku/newpage_01251.html＞　ほか
※ウェブサイトの参照日は2024年12月28日。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　大須賀　健一

実践事例 10　株式会社保志

ALTE MEISTER

■会社概要

①所在地、主要事業所（設備）、創業

会社名　　株式会社保志（ほし）
本社所在地　福島県会津若松市門田町
　　一ノ堰村東 40
業種　　仏壇・仏具・位牌製造販売業
代表者氏名　保志（ほし）　康徳（やすのり）

◇本社・工場

福島県会津若松市門田町「株式会社保志
　（本社・工場）」創業 1900 年
　※創業の地は会津若松市日新町
福島県会津若松市日新町「アルテマイスター保志（店舗）」
福島県会津若松市本町　「スペース・アルテマイスター（店舗）」
東京都中央区銀座「厨子屋　銀座本店（店舗）」
東京都中央区銀座「厨子屋　松屋銀座店（店舗）」
兵庫県西宮市　　「株式会社保志　西日本支社」

②沿革、資本金、主要株主、従業員数

【沿革】
1900 年　創業
1948 年　株式会社保志佛具店設立（現 株式会社保志）
1963 年　本社屋落成（現 アルテマイスター保志）
1974 年　会津若松市門田地区に第 4 工場を設立
1977 年　株式会社 保志　神戸支社開設
　　中小企業研究センター賞受賞　東北地方初・業界初の全国表彰
　　（現 グッドカンパニー大賞グランプリ）
1979 年　福島県労働基準局長努力賞受賞
1981 年　創業 80 周年を記念し岩浅松石「仏画展」を開催
1984 年　福島県労働基準局長努力賞受賞
2000 年　現門田敷地内に本社機能を統合
　　創業 100 周年記念本社ショールーム落成
　　「近代位牌」2000 年グッドデザイン賞受賞
2001 年　「パーソナル仏壇 ケント」2001 年グッドデザイン賞受賞
　　「厨子 安壽」2001 年グッドデザイン賞受賞
2002 年　銀座ギャラリー厨子屋オープン
2004 年　スペース・アルテマイスターオープン
2008 年　会津若松市経営品質賞奨励賞受賞
2010 年　アルテマイスター保志オープン
2012 年　グループ会社を株式会社保志に統合
2014 年　会津若松市経営品質賞大賞受賞
2020 年　松屋銀座にショップオープン
2023 年　日本経営品質賞 奨励賞 受賞
2024 年　厨子屋銀座本店オープン

③資本金　6,080 万円

④従業員数　330 名（2024 年 10 月 1 日現在）

内訳　正社員：244 人（男性 98 人、女性 146 人）
　　嘱託　：43 人（男性 37 人、女性６人）
　　パート：43 人（男性８人、女性 35 人）

⑤経営理念

［社是］

我が社は、豊かな心を創るをモットーに限りなき企業努力を続け世界の精神文化に貢献する

［社訓］

顧客のために存在し、社員と共に栄える

⑥主要製品・サービス

・仏壇、仏具、位牌等の宗教用具の製造・販売
・仏壇リフォームサービス
・戒名彫り・書きサービス
・厨子の製造・販売

⑦給与制度

・給与体系：
　基本給（職能給・基礎給）
　各種手当（住宅手当・扶養手当・地域手当・役職手当・通勤手当・営業手当）

⑧人事制度（業績評価、昇格等）

・人事制度は、職能資格制度で運用。職能資格制度の職務遂行能力を基準に半期に１回評価が行われ、評価の累積ポイントや評価内容に基づき昇級審査となる。
・評価は、業績評価・態度意欲評価・能力評価にわけて考課表にて評価。
・賃金の範囲は等級・号俸ごとに定められており、半期に１回の評価結果のポイントにより昇給が実施される。

⑨福利厚生（各種手当、休暇等）

・休日休暇休業
　日曜・祝祭日・夏季休暇・年末年始、ゴールデンウィーク、その他当社で定める日、有給休暇（時間有給あり）、誕生日休暇・子の看護特別有給休暇・介護特別有給休暇、産休・育児休業、介護休業、育児短時間勤務制度

・退職金等制度
　財形貯蓄制度、退職金制度（確定拠出年金）、職場つみたてNISA、

・人事制度
　自己申告制度、ＦＡ制度、社内公募制度、ジョブローテーション制度、通信教育制度、社内インターン制度、改善提案制度

・教育研修等その他
　社員研修旅行、英会話教室、定期健康診断、社員満足度調査実施、ランチョ（社長および他部署社員との昼食会）、オープンアルテ、ほほえみカード、社長・役員・人事による全社員面談、他社内イベント随時開催（社員企画）

■会社の改革と経営方針

◇代表取締役社長 保志康徳氏

株式会社保志は、会津若松市において西暦 1900 年に創業した伝統ある仏壇仏具の製造販売企業である。伝統ある企業ながら、それに縛られないユニークな人材活用法を実践し、現在も発展を続けている。

しかしながら、当初からそうであった訳ではなく、伝統に胡坐をかいて会社が停滞した時期もあった。現社長である保志康徳氏が先頭に立ち「会社は顧客のために存在」し、「社員の幸せを一番に考える」という経営方針を製品づくりや会社の制度に徹底的に反映させ、中小企業ならではのファミリー的な雰囲気もありながら、社員が自ら学び、チャレンジする精神の会社に作り替えたということである。その変革の過程において獲得してきた人材に対する考え方についてご紹介したい。

現社長である保志康徳氏は 1993 年に株式会社保志に入社した。当初は関西地区における販売部門への配属であったが、ほどなくして本社工場勤務となる。創業家の一員であったが、工場マネジメントの経験もない中で製造部門の責任者としていきなりの抜擢であった。当時の株式会社保志は製造、営業及び人事も含めて従来からのやり方を守ることに拘り、会社の雰囲気も停滞していたとのことである。

新たに経営陣の一員として迎え入れられた保志氏に対して、何もできないだろうという感じで古参社員は見ていたということであるが、保志氏はそれまでの会社の常識であった製造・在庫・販売の在り方を見直し、無駄を省く思い切った方針で工場部門の改革を実行した。製品開発についても従来からの仏具・仏壇の様式に拘らず、現在のライフスタイルにあった仏具や宗教性があまり感じられないインテリア性の高い製品を開発し、これまでの業界のイメージを変革した。

保志社長はその改革の中で経営者と従業員が一つの方向を向いて仕事を取り組むことが何よりも大切であると感じ、それまで複数社に分かれていた関連会社を統一、株式会社保志として経営戦略と人事方針を明確にした。社是として「我社は、豊かな心を創るをモットーに限りなき企業努力を続け世界の精神文化に貢献する」、社訓として「顧客の為に存在し社員と共に栄える」という言葉を掲げ、それがお題目とならないよう、日々のマネジメントに活かされる仕組みを作り上げている。

保志氏が会社の改革を実行する上でどのようなことを特に重要視したかというと、自らがやってみせるということであった。保志氏が本社勤務となったころ、工場も汚く、挨拶もしないような雰囲気であったということである。

保志氏自らが掃除をし、挨拶を元気にした。特に社員に強制することはなかったため、同じように掃除をする人も当初現れなかったということであるが、その内に少しずつ強制されるでもな

く掃除をし、元気に挨拶を返してくれる人が増えてきたということである。そのようになると会社の雰囲気も変わり、逆に挨拶をしない、掃除をしない社員が少数となり会社に居づらい雰囲気になってきたということである。

保志氏からは、いくら言葉では立派なことを言っても、実際に利益を出し、会社の雰囲気を変えられなければ意味がない。実践が重要であるとの説明を受けた。中小企業として失敗すれば倒産するという危機感の中、トップがリーダーシップを発揮し、会社を目指すべき方向に引っ張るということの大切さを実感させられる言葉であった。

また、保志氏からは、会社の方向性に合わない人には来てもらわなくていい。当社の一員として共に成長してくれる社員はとことん大切にしたいとの考えを聞くことができた。経営者として会社の利益と同様に社員の人生に責任を持つという強い信念を感じることができた。

■人材活用、育成への取組

株式会社保志の人事戦略としては本人の希望を聞きながら、ジョブローテーションにより多様な部署を経験させながら、適材適所を見つけ、その力を発揮してもらうことにある。年齢は関係なく、自分がチャレンジしてみたいという気持ちを大切にしているとのことである。

特に強調したい点は、社員が成長することで会社も成長し、そこで働く社員が幸せになるというサイクルを循環させることに経営陣が苦心している点である。社員が自ら学び、チャレンジをするという風土をどのように作り上げるか、そのための人事・各種研修制度が工夫され充実している。

現在、株式会社保志が実践している各種ユニークな人事・教育制度に触れていきたいと思う。

【ＦＡ制度　社内公募制度】

若い社員に自分でやりたい仕事にチャレンジしてもらうため、行きたい部署があれば申請をしてもらい、認められれば部署異動ができるＦＡ制度を行っている。また、部署で人材を公募もしており、部署間での人材獲得の競争を生み出している。

【海外研修】

株式会社保志では会社の行動規範である「クレド」を作成し、この「クレド」にもっとも沿った行動をした社員を年一回全社員の投票により決めている。表彰を受けた社員は海外研修に行ける特典が付いており、近年ではフランス・パリへの研修を実施した。

【全員参加の英語研修】

海外進出を見据えて、新人社員全員に１年半の英語研修を実施している。

その他、社員の希望により通信教育が受講できる。社員一人ひとりが会社内での目標を決め、それに向けて必要なスキルが学べる環境を会社では用意している。このような社員の希望を確認

するため、また成長を促すために社内での上司と部下のマンツーマンミーティングを重要視している。上司と部下の対話の中で部下は自分自身の目標や課題を再認識し、上司はどのようにすれば部下が成長できるのか、より具体的なアドバイスが行える。学びの機会と制度を会社で整備し、上司がコミュニケーションを通じて後押しをする。その中で一人ひとりが自分の人生をどう高めていくのか、真剣に考えてもらいたいと保志氏は考えている。

■多様な人材の採用、活躍

株式会社保志では社員は常に顧客や他の社員のために行動することが求められている。一方でその方針に従う社員は男女、年齢、障害の有無を問わず働くことができる。現在も年齢が 70 歳を超える社員もおり、家族と本人の同意があれば高齢となっても働くことができる。障害を抱えている社員も共に働ける職場環境を整備しており、雇用に前向きである。

そのオープンな人材活用、働きやすい職場環境などにより毎年 10 人ほどの新入社員を確保することができている。また離職率も低く、製造業の平均 9.7%を下回る 2.7%という水準を達成している。現役の社員だけでなく、デザイナーとして会社を離れ、独立開業した社員との協業による新たな製品開発やＯＢ会を通じて退職した社員とも関係性を維持するなど、退職した社員も株式会社保志に愛着を持っていることが分かる。

働く社員の中に仕事への誇りが醸成されており、人材育成や環境づくり、権限移譲を通じて社員の自主性・自発性を高めながら、仲間を想い、尊重しあう「利他の心」が育まれ、日々の協働に活かされている。そして、利益は可能な限り社員へ分配する方針を掲げている。

多くの企業が人材確保で苦心している中、なぜ株式会社保志では人材確保から働きやすい職場の環境づくりまで会社の変革を実施できているのだろうか。経営者が率先垂範して、社内の雰囲気を変え、働きやすい職場を作ることが重要視され、あらゆる業務の場面で指示を出している。そうでなければ人材活用のかけ声も形骸化してしまう。また、社員一人ひとりに会社の経営方針を共有し、日々の改善、社員の成長に大きな貢献を果たしているのが会社における「経営品質」への取組である。

■「経営品質」について

「経営品質」とは 1993 年日本の大手企業 20 社が米国において顧客満足の改善や実施に優れた経営システムを有する企業に授与される「マルコムボルドリッジ国家品質賞（ＭＢ賞）」を研究し、その後、事務局を引き継いだ日本生産性本部が創設した「日本経営品質賞」が元になっている。顧客価値を中心として経営革新を進めるモデルとなるべき組織を表彰する制度であり、その表彰を目指すための会社改革の取組である。

品質の高い優れた製品・サービスを生み出すには、製品・サービスそのものの問題対応では不十分であり、最終的にそれを生み出す組織の風土や文化、さらには組織のものの見方や考え方を

常に見直していくことが重要と考え、リーダーシップ、戦略、人材、情報など、経営の全ての要素を顧客とその成果に結びつけていく、すなわち全体最適で経営を考えるための活動である。株式会社保志ではこの経営品質への取組を会社全体で進め、2023 年度日本経営品質賞奨励賞を受賞している。

保志氏が経営品質に出会ったのは今から 20 年ほど前で、経営者の勉強会でその存在を知ったとのことである。「経営品質」の顧客価値を高めるため、会社の仕組み、業務プロセスを常に再構築していくという考え方に保志氏は強く共鳴をした。

またその中で顧客価値を高めるためには従業員満足度が高くなければ実現できない。従業員が嫌々仕事をしながらお客様を満足させることなどできないという考え方に向き合うこととなった。言われてみれば当たり前であるが、多くの企業で突き詰めて考えられていない。会社としての規律維持と従業員一人一人の満足度向上というある意味、相反する矛盾を解決する糸口を「経営品質」に保志氏は見いだしたということである。

経営品質では顧客価値を高めるため、どのような会社になりたいのか、そのための方法を具体的に業務プロセスに落とし込んでいく。その進め方もトップダウンではなく社員がグループミーティング等を通じて具現化させていくのである。会議の進め方なども「経営品質」に取り組む上での工夫があり、「経営品質」の指導コンサルタントのアドバイスを受けながら、社員への教育と業務プロセスの改善を同時並行で進めている。

この取組の中で社員は会社の経営方針を深く理解し、学ぶことと成長することの喜びを知るということであり、それが仕事へとフィードバックされている。具体的に業務改善のプロセスに自らが参加でき、自らの成長により結果が仕事に出ることが一度体験できると、その社員の成長に拍車がかかるとのことである。経営品質賞への応募などを通じ、その取組が第三者にも評価され、足りない所などについて改善への指摘がされることでさらに顧客重視への取組が深化し、従業員のモチベーションも向上していくとのことである。

■人的資本経営からの考察

2020 年９月に経済産業省は「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した。この中で座長である伊藤邦雄氏（当時一橋大学ＣＦＯ教育研究センター長、現一橋大学名誉教授）は、『人材は「管理」の対象ではなく、その価値が伸び縮みする「資本」なのである。企業側が適切な機会や環境を提供すれば人材価値は上昇し、放置すれば価値が縮減してしまう。人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが、今まさに求められている。』と述べている。

株式会社保志では正にこのような考え方を経営の中核に位置付けている。社員に仕事でのチャレンジと学びの機会を与え、成長を促している。また、社員任せにするのではなく、コミュニケーションを重視し社員の成長する喜びを引き出す。従業員満足度は当然上がり、より創造的な仕

事に取り組むようになってくるこのサイクルが株式会社保志では見ることができる。仏壇、仏具の業界は人々のライフスタイルの変化に伴い急激な市場が縮小、変化している。その変化に対応するためには社員が柔軟に、成長し、創造的な仕事をしなければ対応できないという現実がある。

しかし、そのような急激な環境変化がありながら、多くの企業ではその変化に社員がなかなか対応できていないのが現状である。保志氏のお話、会社としての取組から、人材の育成活用を通じ、変化する市場に対応し企業価値を高めているその要因について考える。

【経営方針とその浸透】

人材版伊藤レポートでは経営戦略と人材戦略を連動させるための取組の重要性が指摘され、その具体的な手法についても言及がなされている。ＣＨＲＯと言われる経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う責任者を配置し、以下のような取組を実施することが想定されている。

- 経営戦略の実現に向けた人材面の課題を常に把握し、経営陣に解決策を提案し、実行する。
- 全社の人材戦略やその実行上の課題、具体的施策について、経営陣・取締役会に定期的に提示し、議論を主導する。
- 全社の人材戦略に連動するＫＰＩの達成について、ＣＥＯとともに最終責任を負う。
- 経営戦略や人材戦略を実現する上で不可欠な企業文化について、経営陣・取締役会との議論を主導し、その浸透について責任を負う。
- 社員や投資家を含むステークホルダーに対し、人材戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行う。例えば、中期経営計画等で人材戦略の変革を打ち出す場合、投資家との対話の場に参加する。

株式会社保志ではＣＨＲＯは設置されていないが、保志氏が「会社は顧客のために存在」し、「社員の幸せを一番に考える」との観点から社員の成長が戦略上一番重要であると考え、それをベースに会社の仕組みが動いている。トップマネジメントが人材戦略の重要性を理解し、会社の経営理念を実現する社員の育成に力を注いでいる。その考えに会社も社員も共鳴している。

保志氏の考えは自らが取り組んだ会社の改革や「経営品質」における思想、具体的なマネジメント手法から影響を受けたものと思われるが、「人的資本経営」を進める上での考えとも非常に近いものがある。高い業績を上げる企業は顧客価値を高める創造的な仕事をしており、それを生み出すためには社員が創造的で生き生きと仕事をしていなければならない。それは良い会社作る普遍的な要素なのかもしれない。

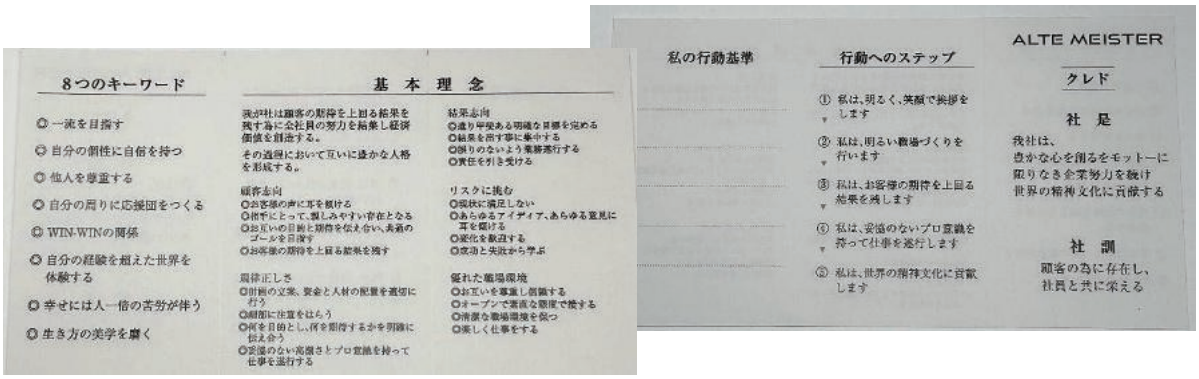
【企業文化への高まり】

有名な経営学者であるピーター・ドラッカーは「文化は戦略を凌駕する」との言葉を残しているが、人材版伊藤レポートの中では人的資本経営を企業文化へ定着させるための取組を具体的な手法により解説している。社員の能力を引き出し、業務の中で発揮させるためには明確な戦略や人事評価、給与、教育システムなど重要であるが、そのような取組が特段意識されず自然と会社

内で実施されている文化にまで高められてこそ、真に効果が発揮されていると言えるのではないか。

株式会社保志においては、「クレド」と言われる企業全体の従業員が心掛けるべき信条や行動指針を記載した物を作成し、常にその行動、判断にクレドと齟齬が無いかを考えさせている。社員の行動が自然と「クレド」に沿ったものとなっているのか、社員には求めているとのことであり、先に述べたとおり、「クレド」を会社内で一番実現した社員を年一度全従業員の表彰で決定し表彰している。それだけ、株式会社保志では「クレド」を重要視している。これも単に行動指針としての「クレド」を作成するだけでは意味のないことであることは明確である。

単に「クレド」を作成しても、その通りに行動するよう社員が変わるとは思えない。会社のビジョン、トップの姿勢、言動。それに即した社内制度、それが一体となっていることが重要である。いわゆる言っていることと、やっていることが違うということに人間は一番敏感である。その上で、会社がその人間の行動の指針となるような方向性を示し、それに従い社員自らが考え、判断し行動ができたことが人間を変えるということとなり、そこで起きた変化が文化を創り出していくこととなる。



◇株式会社保志 クレド

以上、株式会社保志の経営方針、人材活用・育成の取組について取り上げた。中小企業においては経営者と社員の距離が近いこともあり、社員は経営者の行動、言動について常に見ている。人を大切にする経営、人的資本経営について会社としての方針を示したとしても、トップが日々の経営の中でどのように実践しているかが重要であり、経営者はそのことを常に意識しておくことが必要である。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　梅津　國藏

３．実践事例のまとめ

福島県内の企業 10 社は、それぞれが地域の特性や課題に応じた人的資本経営を展開している。地域との連携を基盤とした独自の取組は、地域社会と企業の共存共栄を実現するとともに、持続可能な経営モデルとなり得るものである。以下、各企業の実践事例を総括する。

○地域密着型の採用と育成

地域密着方針を採用する企業が多い。**あぶくま信用金庫**では、営業エリア内からの採用を基本とし、職員のネットワークを活用する採用活動を行っている。**東陽電気工事(株)**では、地元の高校生向け現場体験会や社内研修棟で安心して学べる環境を整え、定着率向上と業界全体の技術力向上を目指している。

これらの施策は、地元経済の活性化に寄与するとともに、企業の安定した人材確保を可能にするものと評価される。

○働きやすい職場環境の整備

従業員が長期的に働ける職場環境の構築に取り組む企業が多い。**(株)エフコム**では、育児休暇や時短勤務の導入など、仕事と家庭の両立を支援する仕組みが整備されている。**渋谷レックス(株)**では、フリーアドレス制や休憩スペースの集約を通じて、コミュニケーションの促進と働きやすさの向上を図っている。**(株)東邦銀行**では、フレックスタイム制や育児休業期間のハンデ解消、継続雇用制度の拡充により、長期的に活躍できる環境を整備している。**(株)保志**では、社員の希望を尊重したジョブローテーションや働きやすい環境づくりに力を入れ、高い定着率を実現している。

これらの施策は、従業員のライフステージに応じた柔軟な対応を実現しているものと評価される。

○人材育成と教育への注力

従業員のスキルアップとキャリア形成を支援するため、多様な育成プログラムが導入されている。**(株)くつろぎ宿**では、メリハリのある働き方や定期的な研修旅行を通じて成長機会を提供している。**渋谷レックス(株)**では、実務を通じた成長促進や定期的なフィードバックを行う成長支援制度を運用し、自律的で挑戦的な社員を育成している。**(株)東邦銀行**では、自律的なキャリア形成を支援し、行内留学や専門スキル習得プログラムを充実させている。**(株)福島銀行**では、ＤＸ推進や新規事業への対応力を高めるため、実践型研修やＳＢＩグループへの派遣など多角的な施策を展開している。

これらの施策は、従業員の専門性を高め、組織全体の競争力を強化するものと評価される。

○地域との連携と共感文化の醸成

地域資源を活用し、地域社会と一体となった事業を展開する企業も多い。**東陽電気工事(株)**で

は、SDGsイベントの開催や工業高校との連携を通じて、地域社会との繋がりを強化している。**福島鈑金工業グループ**では、地域清掃活動や職場体験・工場見学の実施を通じて、地域社会との絆を深めている。

これらの施策は、地域社会との信頼関係を構築し、企業価値の向上に寄与するものと評価される。

○経営理念の浸透

経営理念の共有と実践に力を入れる企業が多い。**(株)こんの**では、経営を自分事と捉える仕組みを構築し、理念に共感する社員の自発的な行動を促している。**(株)保志**では、クレドと呼ばれる行動指針を定め、社員一人ひとりの行動を評価することで企業文化の醸成を図っている。

これらの施策は、社員のモチベーション向上や一体感の醸成、企業全体の目標達成に繋がるものと評価される。

○従業員の幸福と健康を重視した経営

従業員の健康と幸福を重視する健康経営の取組も目立つ。**(株)くつろぎ宿**では、社長自らが毎朝、従業員の出勤時の様子を確認しフォローを行うなど、モチベーション向上に努めている。**(株)こんの**では、家族行事での出勤免除やＰＴＡ活動の研修扱い、安全運転を意識させる車両ラッピングなど、従業員とその家族を大切にする施策に取り組んでいる。

これらの施策は、従業員のエンゲージメントや労働生産性の向上に寄与するものと評価される。

○組織運営の透明性と公平性

透明性と公平性を重視した評価制度を導入する企業が増えている。**(株)エフコム**では、360度評価を導入し、社員の多面的な評価を実現するとともに、全社的な目標達成を評価基準に組み込んでいる。**福島鈑金工業グループ**では、経営データを可視化し、スキルマップを活用して昇格基準を明確化することで従業員の納得感を高めている。

これらの施策は、公平な評価制度に基づく従業員のモチベーション向上につながるものと評価される。

○復興創生と長期的視点の経営

震災からの復興を基盤に、長期的視点での経営を進める企業も多い。**あぶくま信用金庫**では、震災を契機にＤＸを推進し、効率的な業務運営を実現している。**(株)福島銀行**では、ＤＸを活用した業務効率化や、リテール対面営業を全てオンライン化するなど、人口減少時代を見据えた長期的な取組を進めている。

これらの施策は、地域社会とともに成長するための持続可能な経営モデルを示すものである。

■まとめ

企業 10 社は、地域密着型の採用戦略、柔軟で多様性を尊重した働き方の提供、従業員の成長を促進する教育プログラム、地域社会との連携強化、経営理念の共有、健康経営への注力、そして震災復興を踏まえた長期的視点の経営といった幅広い取組を展開している。

これらの実践事例は、それぞれの企業が持つ経営資源や地域特性を最大限に活かしたものであり、福島の温かい県民性を背景に、共感と協働を軸とした人的資本経営の模範を形成している。

また、これらの事例は、単に企業の持続的成長を支えるだけでなく、従業員一人ひとりが自己実現を追求できる環境を提供するという点でも意義深い。従業員が自らの成長を実感し、地域社会との関係性を実感できることは、企業の魅力を高め、優秀な人材の確保と定着に直結するからである。

コラム　～人的資本への投資～

「社長、人への投資ほど安いものはあらへんのやで～」 *（あたたかく、ほがらかな関西弁で）*

私が前職でご一緒させていただいたベテランコンサルタントの先生が、ことあるごとにお話しされていたことばです。この先生とは2000年代中頃から８年近くにわたり、製造業の現場改善や生産性向上の取り組みをご一緒させていただきました。先生は当時で80歳代前半、松下電器出身で松下幸之助翁に薫陶を受けた最後の世代と仰っていました。

先生は徹底した現場主義で、支援対象の会社に到着すると経営陣からの挨拶も早々に終えて現場に向かわれます。２か月に１度程度現場を訪れ、数日滞在して現場の皆さんと一緒に現状を確認し、改善の切り口を考え、次回まで取り組むことを決める。ということを工場の中のいくつもの工程で取り組みます。

例えば、産業装置を製造している工場のとある工程では、一つの部品を組み上げるのに７分強かかっていました。女性のパート社員数名が各自の作業台に立ち、半円状に配置された部材約20点程度を順に取りながら組み上げていく手順でした。パートさんごとに作業台と部材が用意されています。慣れた作業らしく違和感はありません。

「よし、皆でこの工程の作業を今の半分の時間で終えられるように考えよう」と先生が独断で決めて取り組みが始まります。「は？半分なんてむりですよ」「どうやってやるんですか？できるわけありませんよ」というのが職場の皆さんの通常の反応です。

それでもまあやってみようとなり、２か月に１度の訪問の度に取り組みます。２か月で10秒縮まったり、全く縮まらなかったり、一気に30秒縮まったり。作業者、職長など職場皆さんで知恵を出し合い、乾いたタオルを絞るように秒を縮めていきます。

自分たちで治具を作ったり、部材を置く位置や角度を変えたり、滑り台のような装置をつくって部材だけ先の工程に移動させるようにしたり、手順を入れ替えたり。「作業者が各自の作業台で作業するのではなく、中央に円卓を置いて部材を同心円状に配置し、作業者が連なって円卓の周りを歩いて作業するのはどうか」という隣の工程の作業者のアイディアで一気に数分縮まったこともあります。２年近く取り組んだと記憶していますが、最終的には１分半ばで組み上がるようになりました。

別の工程では、「この工程内での不良品発生をゼロにしよう」として同じように取り組み、1年も経たずに目標を達成したりしました。

このような小さな成果が工場の中で数多く生み出されました。これらの取組がこの工場では当たり前のことになったころ、グループ会社の中では「あそこの工場は納期遵守率が高くなり不良も殆どでなくなったな」という評判になっていたそうです。

そして、別のグループ会社で生産していた製品の生産を中国に移管することが検討された際、

親会社の社長が「中国に生産移管する前に、この工場でやるとどうなるか試してみろ」と指示されました。この工場の皆さんが初めて作業を見た時は「は？なんでこんなに複雑で面倒な作業をしているの？こうすればいいでしょ」という作業が沢山あったと、お酒の席で笑いながら教えてもらいました。

この工場の皆さん、自覚がありませんが、この工場のものづくりの力は相当高まっていたのでした。この工場流で生産性を高める取り組みを行った結果、完成品トータルでみれば納期、コストいずれも中国で生産する半分以下で生産できるようになりました。当然、この工場で生産することになり、グループ全体の収益を改善することにつながったとのことでした。

冒頭のことばは、この工場での支援を行った日の夜、経営陣と旅館で食事をしているときに出てくるものです。この地方の美味しいお酒も手伝って饒舌になった先生の話を、社長、工場長も聞き逃すまいと真剣に聴いておられました。

「経営陣に理解して欲しいのは、私が行っているのは、人づくりだということ」

「私が作業時間を半分にしたり、不良ゼロを達成したり、５Ｓを実現するのが目的ではなく、それを実現できる人を育てるのが目的。」

「現場改善や生産性向上はその教材」

「作業時間を半分にできるようになった人は、職場を変えたり、新しい製品が来たりしても、そういう見方で作業を設計し改善してくれる」

「不良ゼロを達成できた人は、他の工程でも不良をゼロにしてくれる」

「５Ｓを実現できた人は、他の職場でも５Ｓの実現を推進してくれる」

「この効果は、この人が会社に居てくれる間、ずっと続く」

「そして、嬉しいことに、このような人は、自分を育ててくれた会社自体を好きになってくれる。感謝してくれる」

「しかも、このような人は、自分の分身を作るかのように後輩を育ててくれる。後輩たちも先輩と会社を好きになってくれる」

「あなたたちは、今、人づくりに投資しているのだということを理解してほしい」

「経営者になると、扱う数字が大きくなるからか、機械を入れたり、自働化したり、海外生産を考えたり、短絡的に大きな成果を求めて馬鹿なお金の使い方をするひとが多い」

「機械を入れて本当に狙った効果を出せるのは、相当稀。よほど優秀な担当者をつけて入念に検討と準備しないと効果が出せない。人が育っていないなかで設備投資しても無駄が多い。先にこれができる人材を育ててから、大きな取り組みを考えなさい。」

そして最後に冒頭のことばです。

「社長、人への投資ほど安いものはあらへんのやで～」

人的資本経営は、その名のとおり、人を資本と認識する考え方です。資本である人を育てることにかけるお金は費用ではなく投資です。

「ものづくりはひとづくり」「事業は人なり」。我々の先輩たちが遺してくださった原点を、もう一度味わうことができた本年度の調査研究事業でした。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
代表理事副会長　段林　孝信

第３章

人的資本経営こそ企業価値向上の原動力！
変革への提言

第３章 人的資本経営こそ企業価値向上の原動力！ 変革への提言

第１章では、人的資本経営の潮流を概観するとともに、福島県において、人口減少の流れにある中で発生した東日本大震災・原発事故の影響等から人手不足を始めとした多面的な課題が顕在化している現状を明らかにした。第２章では、社員を大切にし、社員の力を引き出す経営に取り組む実践事例の研究を通じ人的資本経営に係る多くの示唆に富む学びが得られることを示した。本県の中小企業経営者、さらには全国の中小企業経営者がこれらの学びを活用することで、持続可能な地域経営の実現に向けた礎が築かれることが期待される。

これらの考察や学びを踏まえつつ、第３章では、人手不足問題にいち早く向き合っている本県ならではの人的資本経営の在り方を提起するとともに、中小企業経営者に向けた具体的な提言を示し、さらに行政機関に対する政策提言を行う。

１．福島県版人的資本経営の在り方

⑴ 共感と協働を軸にした組織文化の構築

福島ならではの温かい県民性を最大限に活かし、組織内の絆を強めるとともに、地域社会との連携を深めることで、共感と協働の文化を築くことが重要である。

共感力は、従業員一人ひとりの成長を支え、組織全体の持続的な発展を促す不可欠な要素である。共感のある職場環境が生まれることで、従業員間の協力が強まり、チームの創造性や業務効率が大幅に向上する。また、地域との協働を進めることで、企業は社会的責任を果たし、地域に根ざした持続可能なビジネスモデルを構築できる。

企業のビジョンと地域の価値観を融合させ、従業員が地域とのつながりを実感できる環境を整えることは、企業の人的資本を強化する上で非常に有効であると考えられる。このような組織文化の醸成は、従業員のエンゲージメントを高めるだけでなく、企業と地域社会の間に長期的な信頼関係を構築する力となるものである。

⑵ 持続可能な社会の実現を見据えた長期的視点の人材育成

東日本大震災・原発事故からの福島県の復興創生は、県内企業の経営戦略において重要なテーマである。また本県の豊かな自然や特産品は、地域経済や文化に深く根ざしており、これらを活かしたビジネス展開は、企業の競争力を高める重要な要素である。

持続可能な社会の実現に向けた経営には、短期的な利益追求にとらわれず、長期的な視点を持つことが不可欠である。従業員が地域と企業の未来を見据え、持続可能性や技術革新に貢献できるスキルや意識を持つことが、企業全体の人的資本の強化に繋がる。このような人材育成の取組は、従業員の成長を促し、企業の持続的な発展を支える原動力となるだけでなく、地域社会の発展、ひいては福島イノベーション・コースト構想を始めとした復興創生にも寄与する。

従業員が自らの仕事を通じて地域社会の未来に貢献していると感じることは、企業の魅力を高め、優秀な人材の確保にもつながるものと考える。このような長期的視点に立った人材育成は、地域と企業が共に成長し、より良い社会を実現するための強力な基盤である。

2．経営者への提言

(1) 総括

現代社会では、技術革新や労働力不足、価値観の多様化が進むなど、企業を取り巻く環境が急速に変化している。このような時代において、持続可能な成長を目指す企業にとって、人的資本を重視した経営が不可欠であり、その実現には経営者の責任が大きい。労働力の確保が企業にとって死活問題となる中、低待遇で過酷な労働環境では人材確保が困難であり、労働条件の改善が事業継続の核心となる。

経営者は、従業員を単なるコストではなく、価値を生み出す重要な資産として捉え、その能力や意欲を最大限に引き出す環境を整えなければならない。特に、信頼と共感を基盤とした組織運営が求められる。契約や金銭で従業員の自由意志を束縛する関係ではなく、透明性の高い情報共有や従業員の意見を反映した経営方針こそが、長期的な協力関係を築く鍵となる。

また、人権への配慮や従業員との対等性を意識し、多様な価値観を尊重することで、従業員一人ひとりが安心して能力を発揮できる職場環境を構築することが、創造性と生産性の向上にも寄与する。

さらに、経営者は企業の活動を通じて地域社会にも積極的に貢献する姿勢を示すべきである。地元の人材育成や地域課題への取組は、企業の社会的責任を果たすとともに、従業員の誇りやモチベーションを高めるだけでなく、地域住民からの信頼を得る要素にもなる。こうした取組は、企業ブランドの向上や新たなビジネスチャンスの創出につながり、地域社会と共に成長する持続可能な未来を切り開く力となる。

経営者の理念が具体的な行動に結びつき、従業員や地域社会の共感を得たとき、企業は単なる経済活動の主体を超え、社会的価値を提供する存在としての地位を確立する。人的資本経営におけるこれらの取組こそが、企業の競争力を高め、地域と共生しながら発展する新しい時代の経営モデルを実現する道筋となる。以下、人的資本経営のモデルを例示する。

(2) 人材戦略の概要

人口減少と人手不足が進行する中、企業経営には供給制約を克服し、持続可能性を確保するための戦略的な人材活用が不可欠である。

提案では、これからの中小企業が実現すべき人材戦略を以下の５つの視点から示す。

①限られたリソースで価値を最大化する経営戦略 ＜規模と品質の再定義＞

人口減少に伴い、従来の「成長至上主義」から「適正規模」を見極める経営への転換が求められる。無理に規模拡大に固執せず、従業員のスキルやサービス品質に重点を置き、競争力の向上を図るべきである。

・業務の合理化とスリム化

業務の効率化と不要な業務の削減を通じて、少数精鋭でも高品質なサービス提供が可能な体制を構築する。業務プロセスの見直しやデジタルツールの活用を行い、無理のない範囲で顧客満足度の向上を目指す。

・スキルの高度化と専門化

従業員の専門スキルを磨き、顧客にとって高付加価値のサービスを提供することで、人手不足の影響を軽減する。「少数精鋭」ながらも競争優位を確保するため、スキルの高度化に重点を置くべきである。

②既存リソースの有効活用とリピート利用促進 ＜顧客基盤と設備の最大活用＞

人口減少の影響を受ける中で安定成長を実現するためには、既存顧客との関係をより深め、リピート利用を促進することが重要である。また、設備やリソースの共有により稼働率を最大化することも求められる。

・顧客接点の強化と顧客維持戦略

限られた顧客との関係を強化し、リピート利用を促進するため、顧客のニーズに柔軟に対応したサービスを提供するべきである。中小企業においては、直接的なコミュニケーションや地域密着型のサービス提供が有効である。

・リソースのシェアリングと有効活用

会社のオフィスや設備を他社とシェアすることで、業務の柔軟性を向上させ、コスト効率を改善する。地元企業や異業種との協力により、オフィススペースや設備の共有を進め、稼働率を最大化させる。

③事業モデルの柔軟な変革と持続的な成長戦略 ＜柔軟な事業運営＞

企業が持続的成長を実現するには、社会状況の変化に応じたビジネスモデルの転換が必要である。従来の枠組みに囚われず、新たな価値提供を追求する「柔軟な事業運営」を実現すべきである。

・ビジネスモデルの再構築

縮小が予測される市場から成長が見込まれる分野にリソースを転換し、既存人材のスキルを活用して新たな事業に挑戦する。特に、オンラインとオフラインを組み合わせたハイブリッド型のサービス展開や、地域に根ざした新たな需要に対応した商品・サービスの開発を進めるべきである。

・従業員のスキル再訓練（リスキリング）

事業変革に応じて従業員のスキルを再訓練し、ＩＴやデータ活用に関する基礎的なスキルを身につけさせることが必要である。中小企業においても、業務効率化や顧客管理に役立つデジタル技術の導入を通じて、変革対応力を強化する。

④俊敏性と柔軟性を備えた組織体制の構築 ＜機動力のある経営＞

変化の激しい市場環境に対応するためには、迅速な意思決定と柔軟性を備えた組織体制が不可欠である。機動力のある経営を実現することで、スピーディで小回りの利く運営が可能となる。

・迅速な意思決定と現場への権限委譲

組織の階層をフラット化し、従業員に現場での権限を委譲することで迅速な意思決定を実現する。特に、顧客対応やサービス改善の提案については、現場の意見を重視し、即応できる体制を整えるべきである。

・シンプルなデジタルツールの活用

クラウドシステムや簡易的なデジタルツールを活用して、情報共有や業務効率化を図る。中小企業においては、大規模なシステム導入ではなく、現場で使いやすいシンプルなツールを導入し、コストを抑えつつ効率を上げることが重要である。

⑤人材確保策の強化 ＜魅力的な職場環境と採用戦略の構築＞

人材不足を解消するためには、魅力的な職場環境を提供し、採用戦略を工夫することが重要である。

・柔軟な働き方の導入

リモートワークやフレックスタイム制といった柔軟な働き方を導入することで、従業員が働きやすい環境を整えるべきである。特に、ワーク・ライフ・バランスを重視する人材や育児・介護を抱える従業員にとって、柔軟な勤務制度が魅力となる。また、地域事情に合わせた柔軟な労働時間の設定なども有効である。

・企業ブランドの強化

中小企業でも、自社の魅力を地域や業界内で発信することが重要である。ＳＮＳや企業ホームページを活用して企業文化や働き方を発信し、実際に働く従業員の声を伝えることで、求職者にリアルな職場の魅力を伝えるべきである。また、地域貢献活動や業界イベントへの参加を通じ、企業の社会的責任を果たす姿勢を示すことが、地域での信頼性向上につながる。

・採用プロセスの改善

採用プロセスを見直し、迅速かつ効率的な採用活動を実現する。具体的には、オンライン面接の導入や採用管理システムなどの活用により、採用活動のスピードと精度を向上させる。また、インターンシップや職場体験プログラムを通じて、求職者に企業の魅力を直接体験してもらう機会を提供する。これにより、ミスマッチを防ぎ、長期的な定着率を高める。

・従業員のエンゲージメント向上

従業員のモチベーションを高め、エンゲージメントを向上させるための施策を実施する。定期的なフィードバックやキャリアパスの明確化を通じて、従業員が自身の成長を実感できる環境を整える。また、チームビルディング活動や社内イベントを通じて、従業員同士の連帯感を醸成し、働きがいのある職場を実現する。

⑥戦略の総合評価

上記の戦略は、人口減少や人手不足などの供給制約に対応し、企業の持続的成長を目指すための方策として以下の効果が期待される。

・持続可能な事業運営の実現

人材の質を高め、スリム化した運営体制により、少人数でも高品質なサービスを提供し、事業の持続可能性を高めることが可能である。

・新市場機会の創出

現状維持に依存せず、変化に合わせたビジネスモデルへの転換により、新たな収益機会を追求する。

・柔軟な組織の実現

迅速な意思決定と柔軟性を備えた組織体制によって、外部環境の変化に即応できる経営を実現する。

・優秀な人材の確保と定着

魅力的な職場環境と柔軟な採用戦略により、優秀な人材を確保し、長期的な定着を図ることができる。

これらの取組を実行することで、中小企業においても人口減少時代に対応した持続可能な経営が可能となり、社会の変化に柔軟に対応できる企業体制を築くことができると考える。

(3) 経営戦略と人材戦略の連動の重要性

人的資本経営を推進する上で、経営戦略と人材戦略の連動は、企業の持続的成長と競争力向上に極めて重要な要素である。経営戦略は企業の方向性や競争優位性を定める一方、人材戦略はその戦略を実現するための人的資源を管理し、最適化する役割を担う。両者が緊密に連携することで、企業は長期的なビジョンをより効率的に達成し、組織全体のパフォーマンスを向上させることが可能となる。

〇経営目標の達成に向けた人材活用

経営戦略は、企業の競争優位を築くためのリソースの最適な活用方法を定める。それに対し、人材戦略は、経営戦略を実現するために適切な人材を確保し、育成し、効果的に配置することが求められる。たとえば、デジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）を進める企業にとって、Ｉ

Ｔスキルを持つ人材の確保やトレーニングは不可欠であり、人材戦略がこれを支える役割を果たす。企業が成長するためには、経営戦略に基づいた人材の最適な活用が不可欠である。

○組織全体のパフォーマンス向上

経営戦略と人材戦略が一致しない場合、リソースの無駄遣いや組織内での意思疎通の不足が生じ、全体のパフォーマンスに悪影響を与えるリスクがある。一方、両者が有機的に連携している場合、社員一人ひとりが企業の目標に向けて統一感を持って働くことができ、組織全体の生産性が向上する。また、こうした連携が効果的に機能することで、社員の士気が高まり、企業内のチームワークが促進される。結果として、企業は一体感のある組織を構築できる。

○人的資本の最適化

経営戦略に応じて人材戦略を適切に調整することで、企業は長期的な人材育成やキャリアパスの構築を円滑に進めることが可能となる。これは社員の定着率向上にも寄与し、経験豊富で高度なスキルを持つ人材を維持できるため、企業の持続的な成長に直結する。特に、中核となる人材が長期的に組織に留まり、その経験やスキルを次世代に継承することは、組織の競争力を強化する重要な要因である。

(4) ＣＨＲＯの役割

ＣＨＲＯ（最高人事責任者，Chief Human Resources Officer）は、人材戦略の最高責任者として、経営層の一員となり、人的資本の最適化を図る役割を担う。また、経営戦略と人材戦略の連動を推進するキーパーソンであり、企業の成長において重要な役割を果たす。

○戦略的パートナーシップの形成

ＣＨＲＯはＣＥＯ（最高経営責任者，Chief Executive Officer）やＣＦＯ（最高財務責任者，Chief Financial Officer）などの他の経営幹部と連携し、企業全体の目標と人事施策が一致するよう調整する。これは単なる人材の採用や配置にとどまらず、経営戦略に基づいた組織設計や労働力の最適な活用を提案し、企業の競争力を高めるための戦略的なパートナーシップを形成することを意味する。

○人材開発と組織文化の変革

ＣＨＲＯは、組織の競争力を強化するために、人材開発戦略を策定し、リーダーシップ開発やスキルアップ施策を主導する。また、デジタルトランスフォーメーションや多様性推進などの新たなビジネスニーズに対応した組織文化を構築し、変革を支える基盤を整備することも重要な任務である。

○人材データの分析と管理

ＣＨＲＯは、人材のパフォーマンスやエンゲージメント、離職率などのデータを分析し、経営層に対して戦略的な提案を行う。これにより、適切な人材の配置や育成を行い、企業の持続的成

長を支援する。また、データに基づく意思決定は、組織全体の透明性を高めると同時に、迅速かつ効果的な対応を可能にする。

〇労働環境とコンプライアンスの管理

労働環境の改善や法令遵守は、企業にとって重要な課題であり、ＣＨＲＯはこれを管理する責任を負う。従業員のエンゲージメント向上や働きやすい職場づくりを通じて、企業の生産性向上に寄与する施策を推進することも、ＣＨＲＯの重要な役割である。

⑸ 中小企業におけるＣＨＲＯの外部委託の意義

中小企業においては、専任のＣＨＲＯを配置することが難しいケースが多い。そのため、外部コンサルタントにＣＨＲＯの役割を委託することは、限られたリソースを最大限に活用するための有効な選択肢となりうるものである。

〇専門的な人材戦略の導入

中小企業では、日常の業務に追われ、長期的な人材戦略が後回しにされがちである。しかし、外部の専門家を活用することで、戦略的な人材マネジメントを導入し、企業の成長に資する人材育成や採用戦略を実行することが可能となる。外部コンサルタントは、多くの企業で培った経験と知見を基に、中小企業のニーズに合った最適な戦略を提案できる。

〇経営視点でのアドバイス

中小企業では、経営陣と同じ目線で人材戦略を策定するリソースが不足していることが多い。そこで、外部のＣＨＲＯを導入することで、経営的な視点を持った人材戦略のアドバイスが得られる。これにより、企業のビジョンと人材の適切なマッチングが図られ、競争力が向上する。

〇コスト効率の向上

専任のＣＨＲＯを雇用するにはコストがかかるが、外部コンサルタントを活用することで、必要な時に専門的なサービスを受けることができ、コストを抑えながら高度な人材マネジメントを実現することができる。中小企業にとって、フルタイムでのＣＨＲＯの雇用が難しい場合、プロジェクト単位での外部委託が効果的な解決策となる。

〇外部視点の導入と迅速な変革の推進

外部コンサルタントをＣＨＲＯとして活用することで､社内では見落としがちな課題を発見し、改善策を提案できる。外部の視点を取り入れることで、新たな発想をもたらし、組織の変革を迅速に進めることが可能となる。特に、中小企業においては、こうした柔軟性と迅速性が企業の成長に直結する要素である。

３．政策提言

(1) 総括

現代社会では、急速な技術革新に伴う産業構造の変化や、少子高齢化による深刻な労働力不足が進行し、経済環境は大きな転換期を迎えている。このような状況に的確に対応していくためには、人材を単なるコストとしてではなく、企業価値を創出する資本として捉える視点が重要である。人口減少社会において我が国経済を支える中小企業が持続的に発展していくためには、人的資本の価値を効果的に活用し、それを経営の中心に据える取組が不可欠である。このような背景から、国の政策として、人的資本経営の意義を誰にでも分かる言葉で簡潔に伝え、中小企業がその実践に必要な環境を整えるべきである。

人的資本経営を推進するうえでポイントとなるのは、経営者が従業員のスキル向上や職場環境の改善を経営戦略の一環として位置付け、それを持続的に実行できる仕組みを構築することである。また、企業の成長段階に応じて従業員一人ひとりの能力を引き出し、企業価値の向上へと結びつける具体的な評価基準や支援制度の整備も重要である。その際、行政手続きの簡素化を通じ、企業や従業員がより効率的に活用できるよう制度設計を行うべきである。

さらに、従業員が働きやすい環境を強力に後押しすることも欠かせない。柔軟な働き方やスキルアップの機会を提供することで、従業員の定着率が向上し、企業の競争力が強化されるからである。

加えて、地域との連携を深めることで、個々の企業を超えた地域全体の人的資本の価値が向上し、地方経済の活性化や新たなビジネスチャンスの創出にもつながる。このように、人的資本経営は単なる企業内部の取組に留まらず、社会全体の持続可能な発展にも寄与するものである。

国策として民間セクターの人的資本経営を全面的にサポートすることは、中小企業の信頼性や競争力を国内外で高め、地域社会との調和を図りながら、より強固な経済基盤を築く道を開く。中小企業の潜在力を最大限に引き出し、社会全体の安定的な成長へとつなげるため、省庁の枠を超えた包括的で未来志向の政策を一層推進すべきである。

【提言１】中小企業における人的資本の可視化と活用促進のための「人的資本評価指針」の策定と導入支援

〇提言内容

中小企業が人的資本への投資成果を定量的・定性的に可視化し、企業価値や競争力の向上に結びつけるため、「人的資本評価指針」を策定・導入する。この評価指針では、従業員のスキル向上、職場環境改善、定着率向上などに関する指標を設け、企業がこれを基に人的資本投資の効果を自己評価できるよう支援する。

なお、福島県中小企業診断協会における試作は、「5. 人的資本管理支援ツール」を参照のこと。

〇根拠と有効性

人的資本の評価は企業価値向上に直結する。特に中小企業においては、従業員の成長が企業の競争力と密接に関わっているため、投資効果を見える化することが重要である。この指針を活用することで、中小企業は人的資本経営の成果を自己評価し、外部に発信することが可能になり、資金調達や業界内での信用向上、従業員の定着促進が期待される。

〇主な関係法令等

・職業能力開発促進法（昭和 44 年法律第 64 号）

・中小企業等経営強化法（平成 11 年法律第 18 号）

【提言２】助成金の「企業の成長段階別支援モデル」への再編

〇提言内容

既存の助成金制度を、企業の成長段階に応じて再編成する。特に成長段階にある企業には労働生産性向上のための支援を、安定成長期にある企業にはスキルアップやキャリア形成を重点に置いた支援を行う。

〇根拠と有効性

企業の成長段階に応じた支援を行うことで、助成金が企業の事業推進と成長をより効果的に後押しし、労働生産性の向上に寄与する。成長段階に合った人材戦略の構築がしやすくなり、雇用の質向上と労働市場全体の流動性促進が期待される。

〇主な関係法令等

・中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）

・雇用保険法（昭和 49 年法律第 116 号）

【提言３】「リスキリングプログラム」の強化と新たなアプローチ

〇提言内容

既存のリスキリングプログラムを強化し、新たに「業界別スキルシフト対応プログラム」を導入する。これにより、特定業界で必要とされるスキルを体系的に学び直すことが可能となり、転職希望者や中途採用者が即戦力として活躍するためのスキル獲得を支援する。

〇根拠と有効性

既存のリスキリング支援プログラムでは、業界や職種特有のスキル習得が難しいケースがある。業界別に特化したプログラムを提供することで、即戦力となる人材を育成し、企業のニーズに応じた人材供給が可能となり、競争力強化と人材不足解消が期待される。

○主な関係法令等

・労働施策総合推進法（昭和 41 年法律第 132 号）

・職業能力開発促進法（昭和 44 年法律第 64 号）

【提言４】「認定制度」の一本化による中小企業の社会的評価と魅力向上の促進

○提言内容

「えるぼし」「くるみん」など、複数存在する現行の認定制度を一本化し、統一的な認定基準を設けることで認定企業の社会的評価を向上させる。また、認定取得企業には専門的なコンサルティング支援を提供し、認定の実効性を担保する。

○根拠と有効性

現行の認定制度が複数存在するため、企業はどの認定を取得すべきか判断が難しい。認定基準を一本化することで、企業は自社の魅力を効果的に発信でき、特に人材確保における競争力向上が期待される。また、認定を受けた企業の社会的評価が高まり、従業員の定着率向上にも寄与する。

○主な関係法令等

・障害者雇用促進法（昭和 35 年法律第 123 号）

・次世代育成支援対策推進法（平成 15 年法律第 120 号）

・女性活躍推進法（平成 27 年法律第 64 号）

【提言５】中小企業のデジタルシフトを支援する「地域ＤＸハブ」の設置と運営

○提言内容

地域の中小企業に対してデジタル技術の導入支援、デジタル人材の紹介、運用サポートを総合的に提供する「地域ＤＸハブ」を設置する。また、地域の特性に応じたデジタルスキルプログラムを提供し、従業員が基礎的なデジタルスキルから高度なスキルまで習得できるよう支援する。

○根拠と有効性

中小企業において､デジタルシフトを進める上での障壁として人材やスキル不足が挙げられる。地域ＤＸハブの設置により、地域密着型の支援が実現し、デジタル化による生産性向上と地域経済の活性化が期待される。また、地域特性に合わせたデジタルスキル育成により、地域内の人材育成と雇用創出が促進される。

○主な関係法令等

・デジタル社会形成基本法（令和３年法律第 35 号）

・デジタル田園都市国家構想総合戦略（令和４年 12 月 23 日閣議決定）

【提言６】中小企業の人材定着率向上を目指した「職場環境改善プログラム」の拡充

〇提言内容

中小企業の職場環境改善を支援し、従業員の定着率向上と企業価値向上を促進するため、職場環境改善に特化した支援制度の拡充を図る。特に、柔軟な働き方、メンタルヘルス支援、育児・介護の両立支援、キャリア支援など、企業が自社の状況に応じて柔軟に活用できる「総合的職場改善パッケージ」を提供する。

〇根拠と有効性

従業員の定着率向上は企業の持続可能な成長に直結しており、職場環境の改善はそのための重要な手段である。メンタルヘルス対策や柔軟な働き方の導入は、若年層や女性、高齢者の定着を促進し、働きやすい職場を構築することで企業の安定的な運営と競争力向上が期待される。

〇主な関係法令等

・労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号）

・労働安全衛生法（昭和 47 年法律第 57 号）

【提言７】事業承継後の組織安定と経営力強化を支える「承継後マネジメント支援プログラム」の新設

〇提言内容

事業承継後の新旧経営者間の連携を支援し、経営方針の変更に対する従業員の不安を解消するための「承継後マネジメント支援プログラム」を新設する。このプログラムでは、経営方針説明会や企業文化再構築ワークショップを提供し、従業員が新体制に順応できるよう支援する。

〇根拠と有効性

事業承継時に従業員の離職が発生する原因には、新経営方針への不安や企業文化の変化がある。このプログラムにより、経営者と従業員が相互理解を深めることで、承継後の安定した組織運営が実現し、人的資本の継承が円滑に進むことが期待される。

〇主な関係法令等

・産業競争力強化法（平成 25 年法律第 98 号）

【提言８】地域内の連携を活用した「地域連携型リーダー育成プログラム」の導入

〇提言内容

地域内の中小企業が連携して「地域連携型リーダー育成プログラム」を実施し、将来のリーダーや管理職層を育成するための共通トレーニングプログラムを提供する。

〇根拠と有効性

地域内の中小企業が連携することで、単独では育成が難しいリーダーシップスキルを効果的に培うことができる。また、地域産業に特化したスキルを持つリーダーを育成することで、中小企業の競争力強化と地域経済の活性化が期待される。リーダーシップスキルを持つ人材が地域内で育成されることにより、企業間の協力が進み、イノベーションや新たなビジネスチャンスの創出も期待される。

〇主な関係法令等

・中小企業労働力確保法（平成３年法律第 57 号）
・中小企業等経営強化法（平成 11 年法律第 18 号）

4．中小企業におけるベースアップ（給与引き上げ）と雇用流動化の必要性

近年、我が国の中小企業は深刻な人手不足の中で、人材確保や労働力の柔軟性向上という課題に直面している。この状況下で、給与水準の引き上げ、いわゆるベースアップは、人材確保や既存従業員の定着に向けた有効な施策として注目されている。

一方、物価上昇を上回る給与引き上げは企業の経営に一定の負担を伴うため、その実現には社会全体の仕組みを見直す必要がある。特に、中小企業においては、すでにジョブ型雇用が浸透しているという事情もあることを踏まえ、雇用の流動化を進めることで、より柔軟な労働市場を構築することが重要である。

また、労働市場の構造改革に併せて、社会全体での人材育成と再配置を促進すべきである。具体的には、リスキリング支援策の強化や中高年の活用促進、雇用制度の柔軟化を図り、企業が将来的なビジネスモデルに対応できる人材を確保できる環境を整備することが急務である。

(1) ベースアップの意義

給与水準は、求職者が企業を選ぶ際に最も重視する要素の一つである。特に中小企業は、大企業と比べてブランド力や福利厚生で劣るケースが多いため、給与の魅力を高めることで競争優位性を補完する必要がある。

また、既存従業員に対する給与引き上げは、仕事への満足度や企業への愛着心を高める効果がある。中小企業では、特定の従業員が複数の役割を担うケースが多く、離職による影響が特に大きい。ベースアップは離職率を低下させ、長期的な人材育成と企業全体の安定に寄与する。

さらに、適切な給与引き上げは、従業員のモチベーションを高めるだけでなく、業務に対する意識改革を促す。給与水準が生活の安定を支える水準に達することで、従業員はより高い成果を目指して努力する傾向が強まり、結果的に企業全体の生産性が向上する。

一方で、中小企業では、限られた収益基盤の中で運営されていることが多く、ベースアップによる給与負担を吸収する余裕が限られている。原材料費やエネルギーコストの上昇など外部要因の影響も受けやすい点が、課題を複雑にしている。また、我が国の労働市場は世界的に見て硬直的であるとされ、企業が必要に応じて人員を調整することが難しい現状があり、中小企業が大胆な給与引き上げに踏み切れない一因となっている。

(2) 雇用流動化とその意義

中小企業におけるジョブ型雇用の広がりに伴い、企業は労働力の柔軟な活用が求められている。雇用の流動化は、労働市場の効率性を高めるための重要な施策である。従業員が自分のスキルやキャリアに適した職場へ移動しやすくすることで、企業と労働者の双方にとってのミスマッチが解消される。

また、企業にとっても、雇用の流動化が進むことで、必要な人材を柔軟に確保できる環境が整う。特に中小企業においては、迅速かつ適切な人材配置を可能にすることで、業績向上や給与引き上げを支える基盤を強化できる。このため、企業が市場環境の変化に応じて人材を適切に配置できる制度改革が求められている。

(3) 給与引き上げと雇用流動化の相乗効果

給与引き上げと雇用の流動化は、相互に補完し合う施策である。給与引き上げが短期的に人材確保や従業員満足度向上につながる一方、雇用の流動化は中長期的に労働市場全体の効率性を向上させ、持続可能な給与改善を支える基盤を構築する。この２つの施策を同時に進めることで、企業は安心して人材に投資できる環境が整い、労働者はより良い待遇と職場環境を得られるようになる。

中小企業が抱える人材確保の課題を解決するためには、給与引き上げが不可欠である。ベースアップは、求職者にとっての魅力を高め、既存の従業員のモチベーションや定着率を向上させる効果が期待される。しかし、給与引き上げを持続可能にするためには、経営効率化や収益基盤の強化といった内部改革だけでなく、労働市場全体の柔軟性を高める雇用の流動化が必要である。

ジョブ型雇用がすでに中小企業に広く浸透している現状を踏まえると、労働市場の柔軟化はより重要性を増している。これにより、企業は最適な人員配置を実現し、給与改善の原資を確保できる。同時に、労働者も自らのスキルやキャリアに合った職場を選びやすくなる。

政府と経済界が連携し、給与引き上げと雇用の流動化を進めることで、労働市場の活性化と企業競争力の向上が期待される。このような取組は、日本経済全体の成長を支える原動力となるであろう。

５．人的資本管理支援ツールの紹介

本調査事業における企業取材を通じ、企業経営者が従業員のスキルや経験を可視化し、経営戦略と人材戦略をより密接に結びつけるための「人的資本管理支援ツール」を試作した。

今後、福島県中小企業診断協会において県内企業の協力をいただきながら、実証的な運用を行い、そこで得られた知見などを反映した完成版を一般公開する予定である。

本ツールはMicrosoft Excel で構築されており、シンプルな操作で情報の追加や更新が容易に行えるように設計されているため、企業側で柔軟に活用できる。

また、中小企業診断士などの外部専門家が本ツールを活用することで、中立的な立場から企業の人材戦略に対する診断と助言を行うことが可能である。具体的には、役員や従業員のスキル、資格、業績などの情報を一目で把握できるように整理し、経営目標に沿ったＨＲ（Human Resource：人事戦略、人材育成、組織開発等）を提案できるようになる。

〇人的資本管理支援ツールのイメージ（組織目標の設定）

人的資本管理支援ツール（組織目標）

■人的資本ROI

（単位：千円）

	現状	目標値		目標達成のための施策
人的資本ROI				
	150.0%	166.7%	90.00%	
経常利益				
	150,000	200,000		
人的資本投資額				
	100,000	120,000		
給与				
賞与				
社会保険料				
退職給付費用				
福利厚生費				
教育・研修費用				
人事関連の管理費				
従業員の健康管理費				

■人材開発

	現状	目標値		目標達成のための施策
研修				
研修時間	20時間	30時間	66.67%	
研修受講者数	10人	20人	50.00%	
人材				
DX人材数	3人	10人	30.00%	
・・・・人材数				
・・・・人材数				
・・・・人材数				
国家資格保有者数				
1級土木施工管理技士	3人	5人	60.00%	
一級建築士	2人	3人	66.67%	
測量士	5人	3人	166.67%	
・・・・				

■労働環境

	現状	目標値		目標達成のための施策
インクルージョン				
女性管理職比率	10.0%	20.0%	50.00%	
障がい者雇用率	1.0%	5.0%	20.00%	
男性育児休業取得率	50.0%	100.0%	50.00%	
定年後再雇用者数	10人	20人	50.00%	
ウェルビーイング				
健康診断受診率	95.0%	100.0%	95.00%	
高ストレス者の割合	20.0%	0.0%		
年間有給休暇取得日数	8日	12日	66.67%	
労働災害発生件数	2件	0件		
1ヶ月あたりの残業時間	20時間	10時間	50.00%	
エンゲージメント				
従業員満足度	60.0%	100.0%	60.00%	
自発的離職率	20.0%	0.0%		

○人的資本管理支援ツールのイメージ（従業員の現状把握・人事評価等）

人的資本管理支援ツール（個別）

■人材の現状把握

職種（雇用形態）	総合職	所属	開発部	役職名	主任	氏名	人財 一郎
従業員ID	A01234567	年齢	35歳	性別	男性		ﾋﾄｻﾞｲ ｲﾁﾛｳ

基本給	350,000円	勤続年数	6年
最終学歴（卒年）	人財大学工学部（2012.3）		

職歴	勤務先	期間	業務内容
	(株)●▲工業 本社製品開発部	2012.4 ～ 2015.3	材料開発、計算解析
	(株)●▲工業 本社営業部	2015.4 ～ 2018.3	商品開発の企画立案、市場調査
	(株)△○工業 製造部	2018.4 ～ 2021.3	生産スケジュールの立案・管理
	(株)△○工業 開発部	2021.4 ～	3D_CADによる設計、試験設備の運用、製品テスト
		～	

資格・スキル	名称	取得年月	研修・表彰歴	内容	年月
	技術士(化学部門)	2022.6		AutoCAD研修	2021.4
				年間MVP・社長賞	2024.4

本人現住所	福島県福島市三河南町1-20	自宅・借家	自宅	通勤手段	徒歩
病気搬送先	高血圧			通勤時間	30分

家族の状況	氏名	年齢	続柄	同居・別居	勤務先・学校	健康状態
	人財 花子	32歳	妻	同居	(株)△○商事	良好
	人財 一子	2歳	子	同居		良好

■人材と企業理念のマッチング

企業理念 ・使命感（ミッション） ・将来像（ビジョン） ・価値観	企業理念「技術で未来を創る。」 ○使命感 高精度で信頼性の高い工作機器を通じて、製造業の発展と社会の豊かな未来を実現する。 ○将来像 2030年までに、環境に配慮した製品開発と業界トップクラスの技術力で、グローバル市場においても存在感を高める。 ○価値観 顧客様の生産性と競争力を支える、最適なソリュ ションを提供する。 現状に満足せず、新たな技術やアイデアに挑戦し続ける。 社内外のパートナーと協力し、オープンで強固な関係を築く。	仕事に何を求めるか	自身の専門知識やスキルを活かし、新しい技術に挑戦できる仕事を求める。特に、革新的な製品やプロセスの開発に携わり、顧客や社会に貢献することにやりがいを感じる。また、自由な発想を活かしながらチームで協力し、成果を上げていける職場を望む。
		処遇に対する希望	専門性や貢献度が、公平かつ適切に評価され給与面に反映される処遇であることを希望する。また、スキルアップのための研修やキャリアパスが明確であることを期待するとともに、ワークライフバランスを保ちながら安心して働ける環境や、福利厚生の充実も期待したい。

■人事評価

事業年度	2024上半期	一次評価者	開発部長	松平 定信	最終評価者	常務取締役 保科 正之

	会社からの期待	月標設定	自己評価 スコア	自己評価 コメント	最終評価 スコア	最終評価 コメント
業務目標	顧客要望や仕様を的確に把握し、高品質な設計図面を効率的に作成することを期待。	品質基準を満たす設計図を月間5件以上	C	品質に難あり	B	品質は及第点
		製品AIに関する業務工数の半減	C	25%削減	B	取組の継続を期待
		プロジェクト納期遵守	B	納期厳守	B	概ね期待水準
能力目標	非破壊検査における専門性を高め、スキルを材場で発揮することを期待。	非破壊検査のUTレベル資格を取得	A	レベル3を取得	A	期待以上の成果
		設計上の改善提案3件、問題解決能力向上	C	1件のみ	C	下半期の成果に期待
職場環境日常（管理監督者用）	勤務態					
	コミュニケーション					
	従業員満足度					

６．関係機関等との意見交換結果

(1) 有識者

〇佐藤　巨人 氏　ニア・コンサルティング株式会社 代表取締役（中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士）

日程：2024 年８月 22 日

当方：福島県中小企業診断協会　小堀会長、段林副会長、熊田座長、橋本営業本部付

（佐藤氏からのコメント）

人材の価値を最大限に引き出すためには、定性的・定量的なさまざまな視点からの取組が必要である。特に人手不足が深刻化する中、企業がどのように特色を出し、「とんがる」ことができるかが重要なポイントとなる。

中小企業では必ずしも待遇が良いわけではないにもかかわらず、長年働き続ける社員が存在する。その背景には見えない魅力や表に現れない要因があると考えられる。また、時代に合わせて柔軟に働き方を変化させている企業もあれば、そうでない企業もある。

ジョブ型雇用へのシフトが推奨される中で、多くの中小企業は中途採用が主流であり、新卒一括採用によるメンバーシップ型雇用を実施する体制を整えている企業は少ないのが現状である。大手企業であれば、ジョブ型雇用への移行が課題解決の手段となる可能性があるが、中小企業では必ずしも実情に合わない場合も多い。

従業員のウェルビーイング（well-being）向上については、多くの経営者が社員により良い給与を支払いたいという思いを抱いているはずである。

人手不足の問題は、結局のところ限られた労働力のパイを奪い合う状況に行き着く。また、解雇規制が緩和されれば、ジョブ型雇用へのシフトが進行し、離職率が上昇することも予想される。外国人労働者の積極的な活用も一つの解決策として有効であるが、根本的な価値観の違いに注意が必要である。特に、多くの外国人労働者に「会社のために尽力しよう」という意識は期待しづらいのが実情である。

利益還元については、株主重視から従業員重視へのシフトが見られる。従業員株主制度によるモチベーション向上効果は一概には評価しにくいが、年収 700 万円を超えるか否かが大きな境目となるかもしれない。この点が中小企業にとって現実的であるかは別途検討が必要であろう。

離職の主な原因は賃金や人間関係であり、これは中小企業に限った話ではない。必ずしも待遇が良いとは言えないものの、社内コミュニケーション（インナー施策）に力を入れることで離職率の抑制に成功している企業もある。

〇菅野　宗徳 氏　福島県中小企業団体中央会 事務局長（中小企業診断士）

日程：2024 年 12 月 25 日

当方：福島県中小企業診断協会　熊田座長、橋本営業本部付

（菅野氏からのコメント）

人的資本経営は、単に人材を確保することにとどまらず、社員一人ひとりが持つ潜在的な力を最大限に引き出し、それを組織全体の成長へとつなげるものである。菅野氏自身今年度の調査研究事業に参画し、特に経営者自身の経験や意識改革が人的資本経営を成功に導く重要な要素であると考えている。

多くの二世、三世経営者が、家業を継承する過程で直面した困難が、人的資本経営を理解する大きなきっかけとなっている。古参社員との関係構築や新しい経営スタイルへの挑戦に苦労した経験は、結果的に「人を大事にする」経営への転換を促した事例が多い。経営者自身が大学で学び直したり、業界団体や学びなおしの場において仲間から刺激を受けたりすることで、外部の視点を取り入れ、経営手法を革新する姿勢が生まれている。こうした学びは、内省を深めるとともに、人的資本経営の本質に気づく契機となっている。

人的資本経営の実現において、心理的安全性を確保することは極めて重要である。「自分はこの職場にいてもいい」と感じられる雰囲気は、社員の主体性や積極性を引き出す原動力となる。心理的安全性が確保された職場では、意見が言いやすくなり、職場全体の生産性や創造性も向上する。これを実現するためには、他団体の若手社員との交流や現場視察、成功体験の共有といった双方向的な学びが重要な役割を果たす。現場に足を運び、実際の課題や成功事例を体験することで、社員は自身の成長を実感しやすくなる。

また、人的資本経営における重要なポイントとなるのが、組織内での多様性の確保と適材適所の人材配置である。社員はそれぞれ異なる特性や能力を持っており、これらを「レゴブロック」に例えると、一つ一つのピースが異なる形を持ちながらも、適切に組み合わせることで組織全体の力を発揮できる。管理職には、社員一人ひとりの特性を理解し、それを最適な形で組織に活用する役割が求められる。これに加え、働きやすい環境を整備し、多様な社員が自らの能力を発揮できる仕組みを構築することも重要である。

組織運営においては、フラットな組織構造を導入することも有効であるとされる。フラットな組織では、社員が自律的に判断し行動できるため、業務効率が向上するだけでなく、社員の主体性が育まれる。ただし、この仕組みが効果を発揮するためには、経営理念や方針の徹底した共有が不可欠である。理念の共有が不十分な場合は、トップダウン型の指示が効果を発揮するケースもあり、状況に応じた柔軟な運営が必要と考える。

人手不足問題に直面する中小企業では、採用活動や人材育成において創意工夫が求められている。例えば、高校生への職場体験の提供や合同企業説明会での経営者自らのプレゼンテーションが挙げられる。特に、経営者が直接そういったイベントに関与することで、企業の文化や価値観

をより強く伝えることができ、新しい人材の確保と定着に寄与している。また、一度退職した社員を再び受け入れる「カムバック採用」も、人的資源を柔軟に活用するための有効な手段として活用されている。

さらに、人的資本経営を支える基盤として、セルフ・コンパッション※（自己への思いやり）の重要性が挙げられる。社員や経営者自身が、自分をいたわりながら働く姿勢を持つことで、職場全体にポジティブな影響を与えることができる。休暇を効果的に取り、心身をリフレッシュすることは、生産性向上に寄与するだけでなく、持続可能な働き方の実現にもつながる。このような文化が職場に根付くことで、社員一人ひとりが安心して力を発揮できる環境が整う。

まとめると、心理的安全性の向上、多様性を尊重した人材活用、そして柔軟な組織運営を通じて、人的資本経営が中小企業の持続的な成長を支える重要な要素となることが期待される。

※　「セルフ・コンパッション（self-compassion）」は自分への慈しみを意味し、他者を思いやるように、自分自身のことを大切に思うこと。仕事・プライベートに限らず、ネガティブな状況、ストレスのかかる状況でも、前向きな気持ちを持ち続けられる心理状態やその技法を指す。

〇高城　卓也 氏　一般財団法人とうほう地域総合研究所 常務理事（中小企業診断士）

日程：2025 年１月８日

当方：福島県中小企業診断協会　熊田座長、橋本営業本部付

（高城氏からのコメント）

人的資本経営とは、従業員を単なるコストではなく、長期的視点で育成・活用すべき経営資源と捉える手法である。この概念は決して新しいものではなく、昭和期の日本的経営にも見ることができる。終身雇用、年功型賃金は、長期安定雇用を前提に従業員に安心感を与え、企業に対する高い忠誠心を引き出した。従業員を企業の「家族」と位置づけ、社内運動会や家族向けイベントを通じて一体感を醸成してきた。企業側は、ＯＪＴを中心に長期的なスパンでの人材育成を行うことが出来た。これは人的資本経営の１つの成功モデルであると考えられる。

しかし、平成期に入りバブルの崩壊、経済の長期的な停滞、外国資本の流入等経済環境が急激に変化するとこのような経営手法は次第に影を潜めた。

多くの企業はコスト削減を優先し、短期的な業績重視の風潮が広がった。人件費についても経営資源ではなく費用と捉え、固定費の変動費化（損益分岐点売上高の引下げ）雇用の非正規化が有効な戦略の一つとみなされた。人的資本経営は軽視され、長期的な人材育成が停滞したのではないかと考えられる。

近年、人手不足の深刻化、価値観の多様化、働き方の変化などを背景に、人的資本経営が改めて注目されるようになった。令和時代の人的資本経営の特徴とは、企業がビジョンを明確に示し、それに共鳴する人材を迎え入れる点である。従業員は単なる労働力ではなく、企業理念に共鳴し、持続的に貢献するパートナーと位置付けられる。この姿勢は昭和期の家族的経営と異なり、個々

の自立性や多様な価値観を尊重する面に特色がある。日本全体でも昭和期の固定観念が薄れ、ライフスタイルに応じた柔軟な働き方が求められている。企業はこの変化に対応し、従業員が能力を最大限に発揮できる環境を整える必要がある。同時に従業員自身も自己投資を怠らず、スキル向上に努めることが重要である。

また、人材の流動化が進んでいる現在においては、長期的な視点に立って育成するコア人財と中途採用などによる即戦力人財のバランスも考える必要があるのではないか。

福島県内では、「福島イノベーション・コースト構想」などの復興推進により、浜通り地方を中心に新たな産業基盤が整備されつつある。多くの企業がこの構想に共感し、県内に進出している。この流れをさらに加速させるためには、進出企業と有望な人材を結び付ける仕組みを整えることが必要である。また人材の絶対数が限られる中で、デジタルスキルの高い人材をリモートで福島の復興創生に参画していただく仕組みづくりも有効と考える。これらの取組は、人的資源を最大限活用しながら地域の持続的発展に寄与する点で検討に値するもので、広い意味での人的資本経営の課題と言える。

⑵ 行政機関

〇経済産業省東北経済産業局

日程：2024 年 12 月 13 日

当方：福島県中小企業診断協会　小堀会長、熊田座長、橋本営業本部付

（東北経済産業局からのコメント）

人的資本経営に係る今後の課題は、「人材版伊藤レポート」に示された人的資本経営の意義を、地方圏の中小企業経営者にも広く認識していただき、それを実践につなげていくことである。現状では、人的資本経営の普及は、人的資本コンソーシアムの会員である大企業を中心に取り組まれている。しかし、来年度以降（第３期以降）は、中堅・中小企業への認知拡大が活動方針として示されたところ。

東北地方においても、地域特性・実情を踏まえた「地域版人的資本経営コンソーシアム」など、地域の経営者を対象としたセミナーや啓発イベントの企画を進めることで、人的資本経営に関する理解を深め、具体的な実践へと導く取組が求められる。特に、イベントの実施にあたっては、人的資本経営の在り方を具体的かつ明確に示すことが重要である。

こうした状況から、福島県における人的資本経営の浸透を図る取組は、非常に適切なタイミングにあると言える。また、国（中小企業庁）が公表している「人材活用ガイドライン」を、中小企業向けに分かりやすく解説・伴走する取組も有効であると考えられる。同ガイドラインには、経営課題と人材課題を紐付けて、手順を示しながら具体的な課題検討の足がかりや、その関連施策が具体例として挙げられているが、これらを事業者の特性に応じて柔軟に展開することが求められる。一方で、福島県内の中小企業経営者の多くが高齢であり、従来の成功体験に基づく経営手法から脱却し、社会環境の変化に適応する意識改革が急務である。

また、地域間や都市圏との人材流動性を高めることも重要である。現在の人手不足問題は単純に労働力を増やすだけでは解決せず、既存の人材をいかに育成し、戦略的に活用するかが鍵となる。国が推進するデジタル推進人材育成プログラムやＤＸ推進支援策も、経営者自身のデジタルリテラシー向上を伴わなければ実効性を高めることは難しい。

福島県中小企業診断協会には、人的資本を可視化し、戦略的に活用できるツールの作成を進めるとともに、地方独自の成功事例を収集・分析し、福島県内のみならず東北地方全域へと普及させる取組が期待される。これにより、地域全体として人的資本経営を推進する環境が整い、地方圏における中小企業の持続可能な成長が実現するであろう。

コラム　人的資本経営というトレンドに向き合う

本調査研究事業では、経営サイドから人的資本経営の在り方を探求しているが、ここでは主として勤労者の立場から、人的資本経営のトレンドにどのように向き合っていくべきか、私なりの考えを述べてみたい。

○社会の変化に柔軟に対応する

人口減少社会において、日常生活に不可欠なサービスや公共インフラの維持は、これまで通りにはいかなくなり、望むと望まざるとに関わらず、さまざまな場面で取捨選択を迫られる局面が増えるだろう。人口減少に伴い、各産業や職種に大きな変化がもたらされる可能性が高く、勤労者はその影響を直接受けることになる。

こうした中で、まずは柔軟に学び続ける姿勢が不可欠である。例えば、企業が提供する研修やキャリア開発プログラムを積極的に活用し、スキルセットをアップデートしていくことが求められる。成長が期待される分野での需要が高まる一方、労働集約型の産業や地域に依存した仕事は縮小する可能性があるため、政府や業界の動向にも注目し、自分のキャリアが中長期的に持続可能かどうかを見極めることが重要である。企業のサポートに感謝しながら、その機会を最大限に活用することが必要だろう。

○スキルと実績を高める

経済規模の縮小が見込まれる中、企業が従来の終身雇用や年功序列を維持するのはますます難しくなっている。そのため、企業から即戦力として求められるスキルを意識的に磨く必要がある。キャリア設計においては、自らの強みや専門性を深める学習によって、自身の市場価値を維持していくことが大切だ。企業が人的資本を積極的に活用する方向にシフトする中、従業員も自己投資を怠らない姿勢が重要となる。

また、専門スキルだけでなく、チームでの協働やリーダーシップ、コミュニケーション能力といった普遍的なスキルを磨くことも大切である。個々の実績を示すだけでなく、他者と協働し、組織全体の成長に貢献できる人材が今後ますます求められるだろう。こうした努力が、結果として自分自身の成長にもつながっていくと考えられる。

さらに、仕事の成果や資格取得など自分の価値を社内外で発信し、評価されるような「見える化」を進めることも有効だ。デジタル技術を活用した評価システムの整備が進む中、個人の実績を可視化することはキャリア形成の一助となるだろう。

○企業に依存しない働き方を考える

終身雇用や年功序列といった雇用慣行は過去のものとなりつつある。近年、企業業績が順調であるにもかかわらず、相変わらず中高年を対象とした人員削減が行われている状況下で、企業に依存した働き方のリスクはますます高まっている。

このような環境では、勤労者自身がスキルアップしながら、例えば副業やフリーランス活動に挑戦することで、多様な収入源を持つ働き方を実現することも一つの選択肢となる。有り体に言えば、「自己実現欲求」を満たしたいのであれば、雇用主に生殺与奪権を握らせず、生きていくための手段を複数持つべきであると考える。

また、自らが企業の経営戦略に積極的に関与し、人的資本の価値を高める立場として活動することも、今後のキャリア戦略として有効であると思われる。自立した働き方を目指しつつ、企業との協力関係を築き、自らの成長を促進することで、個人と組織の双方が持続的に発展する仕組みが形成されていくだろう。

〇まとめ

人口減少が進む中で、働き方や企業の在り方も大きく変わろうとしている。その中で私たち勤労者に求められるのは、「柔軟性」「市場価値の向上」「自律的な働き方」という３つの視点である。

Gary Stanley Becker 博士の理論（Human Capital）によれば、知識やスキルの蓄積は、物的資本と同様に将来の収入や健康に大きな影響を与え、経済成長にも不可欠であるとしており、以上３つの視点を意識しながら日々行動することで、個人としての成長を遂げるだけでなく、社会全体の持続可能な発展にも寄与することが期待できる。

変化に対して不安を抱くのは自然なことである。しかし、準備を怠らずに新しい機会を積極的に求めていけば、閉塞感を乗り越え未来を切り開くことができる。今こそ一歩を踏み出し、これからの時代を力強く生き抜いていこう。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　熊田　理希

おわりに

人間にとって幸せとはなんであろうか。食事に不自由しないこと。安心して住むことのできる家があること。家族が健康であること。安定した収入を得ることができること。やりがいのある仕事を持つこと。趣味が充実していること。当然ながら人により、また置かれている環境により回答は様々である。

日々の暮らしの中で、何に幸せを感じることができるかは人それぞれだが、私は自分の子供たちや私に関わってくださっている方々が、どんな環境であれ、いつのときも「幸せ」であって欲しいと心から願っている。

多くの人々の暮らしは仕事と仕事以外に分けられる。仕事以外の時間について何に価値を見出すかもまた人それぞれだが、多くの人が寝ていない時間の大半を費やす仕事を、お金を稼ぐための手段と割り切って考えてしまうのは寂しい。一方で、我々が置かれる職場環境では理想と現実に大きな乖離があり、やりがいや自身の成長を感じることが難しい場面があることもまた事実であろう。

今回の調査研究事業では、上場企業から中小企業まで 10 社の企業を訪問し、人的資本経営に係る取り組みを伺った。様々な苦労や苦難を乗り越え、素晴らしい組織を実現されていることを前提に敢えて失礼を承知で申し上げるのならば、対象企業の中には世の中的に「３Ｋ（きつい、汚い、危険）」や「新３Ｋ（帰れない、厳しい、給料が安い）」などと言われ、従業員の皆様がいきいきと働く姿をややイメージしにくい事業を生業とされている企業もあった。

それでも社長が目指すべき方向性を明確に示し、全社一丸となって事業に取り組む。従業員一人ひとりを尊重し、大切にすることで従業員満足を高め、それが顧客満足につながる。企業という組織を介して人の役に立ち、地域が良くなる。「自分は地域に貢献している企業に必要な人間である」という実感が持てることは、人が幸せを感じる大きな要因の一つになるのではないだろうか。

本事業に参画したことにより、経営者や有識者の皆様から非常に示唆に富む話をお伺いすることができた。また、本事業に参画された中小企業診断士の先輩方からも非常に多くの学びを得ることができた。

いずれも共通していたのは、企業のことを本気で考え、地域を想い、自らも成長したいと考えていることである。使命感と強い個性を感じた。

本報告書も一人で作成したのであれば間違いなくこのような内容にはならなかった。誰にでも弱みはあるが、代わりにその人ならではの強みがある。それは企業においても同じであり、組織は個人の強みを生かし弱みを無力化するためにある。違いがあるからイノベーションが生まれる。

県内で働く人々の多くは、多かれ少なかれこの地に愛着を持ち、少なからず地域の役に立ちたいという想いを持っているのではないか。広い意味で志を同じくする仲間であるのであれば、強みは大いに認め、敬い、弱みには可能な限り寛容でありたい。

従業員が社長を信じ、企業へのエンゲージメントを高めるのに必要なのは信頼であり、適切なコミュニケーションがあって初めて信頼を築くためのスタートラインに立つことができる。

しかしながら、本県の中小企業の多くは、東日本大震災以降、度重なる地震や水害等の自然災害、コロナ禍、ウクライナ戦争に端を発するコスト高騰など、激しい事業環境の変化にさらされており、会社を維持することで精一杯というのが実情ではなかろうか。

今後ますます人手不足が深刻化していく中で、企業の自助努力だけで人的資本経営に取り組んでいくには限界がある。国や自治体、支援機関、専門家等が連携し、企業の人的資本経営を後押しするような仕組みについても検討していく必要があると思われ、当協会としても本事業を契機に今後の展開につなげていきたい。

最後に、本事業に協力いただいた企業、関係機関の皆様、そして先輩中小企業診断士の皆様に心より御礼申し上げるとともに、この報告書が県内の中小企業の皆様が人的資本経営について考えるきっかけになれば幸甚である。

本事業の座長を務めていただいた熊田先生に対しては、まずもって締めくくりとなる「おわりに」を執筆する機会を与えてくださったことに感謝申し上げる。また、本業もあり非常に多忙な中、本事業に誠心誠意向き合い、強いリーダーシップにより我々を牽引いただくとともに、大きな背中を見せてくださったことに最大限の敬意を表したい。

一般社団法人福島県中小企業診断協会
調査研究プロジェクトチーム
中小企業診断士　橋本　祐樹

参考資料

１．各種施策案内（2024 年 12 月現在）

(1) 厚生労働省

〇雇用調整助成金

景気の変動、産業構造の変化その他の経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、一時的な雇用調整（休業、教育訓練または出向）を実施することによって、従業員の雇用を維持した場合に助成される。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課助成金センター＞

〇産業雇用安定助成金

・産業連携人材確保等支援コース

景気の変動、産業構造の変化その他の理由で事業活動の一時的な縮小を余儀なくされた事業主が、生産性向上に資する取組等を行うため、当該生産性向上に資する取組等に必要な新たな人材の円滑な受入れを支援するもの。

・スキルアップ支援コース

「在籍型出向」は自社にない実践での経験による新たなスキルの習得が期待できる。労働者のスキルアップを在籍型出向により行い、復帰した際の賃金を出向前と比較して５％以上上昇させた事業主（出向元）に対して当該事業主が負担した出向中の賃金の一部を助成する。

＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

〇早期再就職等支援助成金

・再就職支援コース

事業規模の縮小等により離職を余儀なくされる労働者等に対する再就職支援を職業紹介事業者に委託したり、求職活動のための休暇の付与や再就職のための訓練を教育訓練施設等に委託して実施した事業主に、助成金が支給される。

・雇入れ支援コース

再就職援助計画などの対象者を離職後３か月以内に期間の定めのない労働者として雇い入れ、継続して雇用することが確実である事業主に対して助成する。

・中途採用拡大コース

中途採用者の雇用管理制度を整備した上で中途採用の拡大を図る事業主に対して助成する。

・ＵＩＪターンコース

東京圏（東京・千葉・埼玉・神奈川の一部）からの移住者を雇い入れた事業主に対し、その採用活動に要した経費の一部を助成する。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

〇特定求職者雇用開発助成金

・特定就職困難者コース

高年齢者や障害者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）として雇い入れる事業主に対して助成する。

・就職氷河期世代安定雇用実現コース

いわゆる就職氷河期に正規雇用の機会を逃したこと等により、十分なキャリア形成がなされず、正規雇用に就くことが困難な方をハローワーク等の紹介により、正規雇用労働者として雇い入れる事業主に対して助成する。

・成長分野等人材確保・育成コース

高年齢者や障害者等の就職困難者を雇い入れて、「成長分野の業務」に従事させ、人材育成や職場定着に取り組む場合や、未経験の就職困難者を雇い入れて、人材開発支援助成金による人材育成を行い、賃上げを行った場合に、特定求職者雇用開発助成金の他のコースより高額の助成金を支給するもの。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課助成金センター＞

〇トライアル雇用助成金

・一般トライアルコース

職業経験の不足などから就職が困難な求職者等を、無期雇用契約へ移行することを前提に、一定期間試行雇用（トライアル雇用）を行う事業主に対して助成することにより、求職者の早期就職の実現や雇用機会の創出を図る。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課助成金センター＞

・若年・女性建設労働者トライアルコース

若年者（35 歳未満）または女性を建設技能労働者等として一定期間試行雇用（トライアル雇用）し、トライアル雇用助成金（一般トライアルコース、障害者トライアルコース）の支給決定を受けた中小建設事業主に助成するもの。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課助成金センター＞

・障害者トライアルコース・障害者短時間トライアルコース

就職が困難な障害者を一定期間雇用することにより、その適性や業務遂行可能性を見極め、求職者及び求人者の相互理解を促進すること等を通じて、障害者の早期就職の実現や雇用機会の創出を図ることを目的とする。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

〇地域雇用開発助成金

・地域雇用開発コース

雇用機会が特に不足している地域等の事業主が、事業所の設置・整備を行い、併せてその地域に居住する求職者等を雇い入れる場合、設置整備費用及び対象労働者の増加数に応じて助成される。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

〇人材確保等支援助成金

・雇用管理制度助成コース

事業主が、雇用管理制度（諸手当等制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度、短時間正社員制度（保育事業主のみ））の導入等による雇用管理改善を行い、離職率の低下に取り組んだ場合に助成するもの。

・中小企業団体助成コース

事業主団体が、その構成員である中小企業者に対して労働環境の向上を図るための事業を行う場合に助成するもので、雇用管理の改善を推進し、雇用創出を図ることを目的とする。

・人事評価改善等助成コース

生産性向上に資する人事評価制度を整備し、定期昇給等のみによらない賃金制度を設けることを通じて、生産性の向上、賃金アップ及び離職率の低下を図る事業主に対して助成するものであり、人材不足を解消することを目的とする。

・建設キャリアアップシステム等普及促進コース

建設キャリアアップシステム（CCUS）や建設技能者の能力評価制度、専門工事企業の施工能力等の見える化評価制度の普及促進を実施した建設事業主団体に助成するもの。

・若年者及び女性に魅力ある職場づくり事業コース（建設分野）

若年および女性労働者の入職や定着を図ることを目的とする事業を行った建設事業主または建設事業主団体、建設工事における作業についての訓練を推進する活動を行った広域的職業訓練を実施する職業訓練法人に助成するもの。

・外国人労働者就労環境整備助成コース

外国人労働者は、日本の労働法制や雇用慣行などに関する知識の不足や言語の違いなどから、労働条件・解雇などに関するトラブルが生じやすい傾向にある。この助成金は、外国人特有の事情に配慮した就労環境の整備を行い、外国人労働者の職場定着に取り組む事業主に対して、その経費の一部を助成するもの。

・テレワークコース

良質なテレワークを制度として導入・実施することにより、労働者の人材確保や雇用管理改善等の観点から効果をあげた中小企業事業主に助成するもの。

＜福島労働局 職業安定部 職業対策課助成金センター＞

※テレワークコース＜福島労働局 雇用環境・均等室＞

○65 歳超雇用推進助成金

・65 歳超継続雇用促進コース

65 歳以上への定年引上げ等の取組を実施した事業主に対して助成するものであり、高年齢者の就労機会の確保および希望者全員が安心して働ける雇用基盤の整備を目的とする。

・高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

高年齢者の雇用推進を図るための雇用管理制度の整備（賃金・人事処遇制度、労働時間、健康管理制度等）にかかる措置を実施した事業主に対して助成する。

・高年齢者無期雇用転換コース

50 歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対して国の予算の範囲内で助成金を支給する。　＜独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構＞

○高年齢労働者処遇改善促進助成金

雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保を推進する観点から、60 歳から 64 歳までの高年齢労働者の処遇の改善に向けて就業規則等の定めるところにより高年齢労働者に適用される賃金規定等の増額改定に取り組む事業主に対して助成される。＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

○キャリアアップ助成金

有期雇用労働者、短時間労働者、派遣労働者といったいわゆる非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成するもの。　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

・正社員化コース
・障害者正社員化コース
・賃金規定等改定コース
・賃金規定等共通化コース
・賞与・退職金制度導入コース
・社会保険適用時処遇改善コース

〇両立支援等助成金

・出生時両立支援コース（子育てパパ支援助成金）

男性労働者が育児休業を取得しやすい雇用環境整備や業務体制整備を行い、育児休業を取得した男性労働者が生じた事業主に支給する。

・育児休業等支援コース

「育休復帰支援プラン」を作成し、プランに沿って労働者の円滑な育児休業の取得・職場復帰に取り組み、育児休業を取得した労働者が生じた中小企業事業主に支給する。

・育休中等業務代替支援コース

育児休業や育児短時間勤務の期間中の業務体制整備のため、育児休業取得者や育児短時間勤務を利用する労働者の業務を代替する周囲の労働者への手当支給等の取組や、育児休業取得者の代替要員の新規雇用（派遣受入を含む）を実施した中小企業事業主に支給する。

・柔軟な働き方選択制度等支援コース

育児期の柔軟な働き方に関する制度（柔軟な働き方選択制度等）を複数導入した上で、「育児に係る柔軟な働き方支援プラン」に基づき、制度利用者を支援した中小企業事業主に支給する。

・介護離職防止支援コース

「介護支援プラン」を作成し、プランに沿って労働者の円滑な介護休業の取得・職場復帰に取り組み、介護休業を取得した労働者が生じた、または介護のための柔軟な就労形態の制度（介護両立支援制度）の利用者が生じた中小企業事業主に支給する。

・不妊治療両立支援コース

不妊治療と仕事との両立に資する職場環境の整備に取り組み、不妊治療のために利用可能な休暇制度や両立支援制度を労働者が利用した中小企業事業主に支給する。

＜福島労働局 雇用環境・均等室＞

〇人材開発支援助成金

事業主等が雇用する労働者に対して、職務に関連した専門的な知識及び技能を習得させるための職業訓練等を計画に沿って実施した場合等に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成する制度である。

・人材育成支援コース

職務に関連した 10 時間以上の訓練、OJT と OFF-JT を組み合わせた訓練等を実施する。

・教育訓練休暇等付与コース

有給教育訓練休暇制度を導入し、労働者が当該休暇を取得する。

・人への投資促進コース

デジタル人材・高度人材を育成する訓練、労働者が自発的に行う訓練、定額制訓練（サブスクリプション型）等を実施する。

・事業展開等リスキリング支援コース

新規事業の立ち上げなどの事業展開等に伴い、新たな分野で必要となる知識及び技能を習得させるための訓練を実施する。

・建設労働者認定訓練コース

建設業の中小事業主等が認定訓練を実施する、または建設業の中小事業主が建設労働者に有給で受講させる。

・建設労働者技能実習コース
建設業の事業主等が建設労働者に有給で技能実習を受講させる。
＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

○働き方改革推進支援助成金

生産性を高めながら労働時間の縮減等に取り組む中小企業・小規模事業者や、傘下企業を支援する事業主団体に対して助成するものであり、中小企業における労働時間の設定の改善の促進を目的とする。

・業種別課題対応コース
生産性を向上させ、時間外労働の削減、週休２日制の推進、勤務間インターバル制度の導入や医師の働き方改革推進に向けた環境整備に取り組む建設業、運送業、病院等、砂糖製造業の中小企業事業主を支援する。

・労働時間短縮・年休促進支援コース
生産性を向上させ、時間外労働の削減、年次有給休暇や特別休暇の促進に向けた環境整備に取り組む中小企業事業主を支援する。

・勤務間インターバル導入コース
「勤務間インターバル」とは、勤務終了後、次の勤務までに一定時間以上の「休息時間」を設けることで、働く方の生活時間や睡眠時間を確保し、健康保持や過重労働の防止を図るもので、勤務間インターバル制度の導入に取り組む中小企業事業主を支援する。

・団体推進コース
中小企業事業主の団体や、その連合団体が、その傘下の事業主のうち、労働者を雇用する事業主の労働者の労働条件の改善のために、時間外労働の削減や賃金引上げに向けた取組を実施した場合に、その事業主団体等に対して助成するもの。 ＜福島労働局 雇用環境・均等室＞

○業務改善助成金

生産性向上に資する設備投資等（機械設備、コンサルティング導入や人材育成・教育訓練）を行うとともに、事業場内最低賃金を一定額（各コースに定める金額）以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成するもの。 ＜福島労働局 雇用環境・均等室＞

○働き方・休み方改善コンサルタント制度

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現のため、働き方や休み方の見直しに取り組む企業に、専門家が無料でアドバイスや資料提供等の支援を行う制度。
・コンサルティング（個別訪問によるアドバイス）
・説明会への講師派遣
・研修会の開催 ＜福島労働局 雇用環境・均等室＞

○若年技能者人材育成支援等事業（ものづくりマイスター制度）

企業からの依頼に基づき、各都道府県地域技能振興コーナーが、熟練技能者「ものづくりマイスター」を派遣し、中小企業・業界団体の若年技能者等（製造系職種、IT 系職種）を対象とした実践的な実技指導を実施するもの。また、若年技能者の人材育成に係る相談・援助等にも対応している。 ＜福島県技能振興コーナー（福島県職業能力開発協会内）＞

○職業能力開発促進センター（ポリテクセンター）

ポリテクセンターでは求職者の再就職を支援するための職業訓練、中小企業等で働く方々を対

象とした職業訓練や人材育成等の支援を行っている。

ポリテクセンター等に設置された「生産性向上人材育成支援センター」では、３つの人材育成メニューで、中小企業等の生産性や技能・技術の向上を支援している。また、全ての生産性向上人材育成支援センターに「中小企業等ＤＸ人材育成支援コーナー」を設置し、中小企業等のＤＸに対応するための人材育成について相談支援を行っている。

・在職者訓練（能力開発セミナー）
・生産性向上支援訓練
・職業訓練指導員の派遣／施設・設備の貸出
・福島県内のポリテクセンター
　福島職業能力開発促進センター（ポリテクセンター福島）
　福島職業能力開発促進センターいわき訓練センター（ポリテクセンターいわき）
　福島職業能力開発促進センター会津訓練センター（ポリテクセンター会津）

＜独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構＞

○人材確保対策総合推進事業

全国の主要なハローワークに人材確保支援の総合専門窓口として「人材確保対策コーナー」を設置し、人材不足（福祉（介護、医療、保育）のほか、建設、警備、運輸分野等）に悩む事業主に対し、求人充足に向けたコンサルティング、事業所見学会や就職面接会などを行うとともに、業界団体と連携した人材のマッチング支援を実施する。

・求職者ニーズの把握と、それに基づいた求人者への求人充足に向けたコンサルティング
・事業所見学会や就職面接会等の開催
・業界団体と連携した求人者向けセミナーの実施　＜各公共職業安定所＞

○えるぼし認定制度

女性活躍推進法に基づく認定制度。一般事業主行動計画の策定・届出を行った事業主のうち、女性の活躍促進のための取組の実施状況が優良な企業を厚生労働大臣が「えるぼし認定企業」や「プラチナえるぼし認定企業」として認定する。

〔主なメリット〕
・自社の商品、広告などに認定マークを使用できる
・日本政策金融公庫から低利融資が受けられる
・公共調達で加点評価が得られる　＜福島労働局 雇用環境・均等室＞

○くるみん認定制度

次世代育成支援対策推進法に基づく認定制度。一般事業主行動計画の策定・届出を行った事業主のうち、計画に定めた目標を達成するなどの一定の基準を満たした企業を厚生労働大臣が「くるみん認定企業」「プラチナくるみん認定企業」「トライくるみん認定企業」として認定する。

これらの認定を受けた企業のうち、不妊治療と仕事との両立支援に取り組む企業を「プラス」認定する制度もある。

〔主なメリット〕
・自社の商品、広告などに認定マークを使用できる
・くるみん助成金（300 人以下の企業）が受けられる
・日本政策金融公庫から低利融資が受けられる
・公共調達で加点評価が得られる　＜福島労働局 雇用環境・均等室＞

○もにす認定制度（障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度）

障害者の雇用の促進・雇用の安定に関する取組の状況等が優良な中小事業主について、障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）に基づき、厚生労働大臣が認定する制度である。

〔主なメリット〕

・自社の商品、広告などに認定マークを使用できる
・求人票へのマークの表示
・認定マークの使用によるダイバーシティ・働き方改革等の広報効果
・障害のない者も含む採用・人材確保の円滑化
・地域の障害者雇用のロールモデルとして知名度の向上
・日本政策金融公庫から低利融資が受けられる
・地方公共団体の公共調達等における加点の促進　　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

○ユースエール認定制度

若者雇用促進法に基づく認定制度。若者の採用・育成に積極的で、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「ユースエール認定企業」として認定する。

〔主なメリット〕

・ハローワーク等での重点的ＰＲの実施
・認定企業限定の就職面接会等に参加できる
・自社の商品、広告などに認定マークを使用できる
・日本政策金融公庫から低利融資が受けられる
・公共調達で加点評価が得られる　　＜福島労働局 職業安定部 職業対策課＞

⑵ 経済産業省（中小企業庁）

○ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（ものづくり補助金）

雇用の多くを占める中小企業の生産性向上、持続的な賃上げに加え、GX・DX などの成長分野への前向き投資や海外展開を促すため、生産性向上に資する革新的な製品・サービス開発、生産プロセス等の省力化を行う中小企業・小規模事業者等の設備投資等の経費の一部を支援する。

・省力化（オーダーメイド）枠
・製品・サービス高付加価値化枠（通常類型、成長分野進出類型（ＤＸ・ＧＸ））
・グローバル枠
・大幅賃上げに係る補助上限額引上の特例　　＜ものづくり・商業・サービス補助金事務局＞

○ＩＴ導入補助金

中小企業・小規模事業者等の労働生産性の向上を目的として、業務効率化やＤＸ等に向けたＩＴ（ソフトウェア、サービス等）の導入を支援する補助金である。対象となるＩＴツールは事前にＩＴ導入補助金事務局の審査を受け、補助金ホームページに公開（登録）されているものとなる。また、相談対応等のサポート費用やクラウドサービス利用料等も補助対象に含まれる。

・通常枠
・インボイス枠（インボイス対応類型）
・インボイス枠（電子取引類型）
・セキュリティ対策推進枠
・複数社連携ＩＴ導入枠　　＜サービス等生産性向上ＩＴ導入支援事業事務局＞

○中小企業省力化投資補助金

人手不足解消に効果があるロボットや IoT などの製品を導入するための経費を国が補助することにより、簡易で即効性がある中小企業の省力化投資を促進し、売上拡大や生産性向上を図るとともに賃上げにつなげることを目的とした補助金である。

人手不足の中小企業などが、省力化製品を対象製品のリスト（カタログ）から選んで導入し、販売事業者と共同で「労働生産性 年平均成長率３％向上」を目指す事業計画に取り組むものを対象とする。　　＜中小企業省力化投資補助事業事務局＞

○ＤＸ認定制度

「情報処理の促進に関する法律」に基づき、ＤＸ推進の体制が整った事業者を経済産業大臣が認定する制度である。認定された事業者は、以下の支援措置を受けることが可能。

・ＤＸ認定制度ロゴマーク使用
・中小企業者を対象とした金融による支援措置（日本政策金融公庫）
・税制による支援措置（ＤＸ投資促進税制）
・厚生労働省による人材育成のための訓練に対する支援措置

＜経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課＞

○地域中小企業人材確保支援等事業

地域の中小企業・小規模事業者が、自社が抱える経営課題の解決に向け、副業・兼業人材、女性、高齢者等の多様な人材の確保・育成・活用や職場環境改善による人材の定着を図るために支援する。具体的には、全国各地で、中小企業の採用力強化支援セミナーや、魅力発信支援、合同企業説明会等のマッチングイベント、定着のための職場づくり支援などを行う。

＜東北経済産業局 地域経済部 地域経済課 産業人材政策室＞

○中小企業大学校の研修

経営者や経営幹部等を対象に、経営戦略、組織マネジメント、財務管理などの様々な研修を提供することで、経営能力の向上を図り、自社が抱える経営課題の解決につながる知識・スキルの習得を支援する。　＜独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部 人材支援企画課＞

○中小企業等事業再構築促進事業（事業再構築補助金）

新市場進出、事業・業種転換、事業再編、国内回帰、地域サプライチェーン維持・強靱化又はこれらの取組を通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築に意欲を有する、中小企業等の挑戦を支援するもの。

〔基本要件〕
・事業再構築指針に示す「事業再構築」の定義に該当する事業であること
・事業計画について金融機関等や認定経営革新等支援機関の確認を受けること
・補助事業終了後３～５年で付加価値額の年平均成長率３～５％以上増加、又は従業員一人当たり付加価値額の年平均成長率３～５％以上増加の達成

〔事業類型〕
・成長分野進出枠（通常類型・ＧＸ進出類型）
・コロナ回復加速化枠（通常類型・最低賃金類型）
・サプライチェーン強靱化枠　＜事業再構築補助金事務局＞

○事業承継・引継ぎ補助金

事業再編、事業統合を含む事業承継を契機として、経営革新を行う中小企業・小規模事業者に対し、その取り組みに必要な経費の一部を補助する事業である。引継ぎ補助金は、事業を遂行することにより、事業承継、事業再編・事業統合を促進し、経営の活性化を図ることを目的としたもの。対象者は事業承継を契機とした経営革新の取組、Ｍ＆Ａによる経営資源の引き継ぎ、再チャレンジするために廃業する小規模事業者等。
・経営革新枠
・専門家活用枠
・廃業・再チャレンジ枠　＜事業承継・引継ぎ補助金事務局＞

○中堅・中小成長投資補助金

中堅・中小企業が、足元の人手不足に対応した省力化等による労働生産性の抜本的な向上と事業規模の拡大を図るために行う、工場等の拠点新設や大規模な設備投資に対して補助を行うもの。地方における持続的な賃上げを実現することを目的とする。

補助事業の要件は、投資額 10 億円以上で、補助事業終了後 3 年間の賃上げ率が、直近５年間の最低賃金の伸び率以上であること等。　＜中堅・中小成長投資補助金事務局＞

○中小企業等経営強化法に基づく支援措置

人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や、設備投資等により、事業者の生産性を向上させるための「経営力向上計画」を策定し、担当省庁から認定されることで、計画実行のための支援措置（税制措置、金融支援、法的支援）を受けることができる。

・税制措置

認定計画に基づき取得した一定の設備に係る法人税等の特例、認定計画に基づき行った事業承継等に係る登録免許税・不動産取得税の特例、認定計画に基づき行った事業承継等に係る準備金

の積立（損金算入）の措置。

・金融支援

政策金融機関の融資、民間金融機関の融資に対する信用保証、債務保証等の資金調達に関する支援。

・法的支援

業法上の許認可の承継の特例、組合の発起人数に関する特例、事業譲渡の際の免責的債務引受に関する特例措置。　＜中小企業庁 事業環境部 企画課他＞

(3) 福島県

○認定職業訓練制度

事業主等の行う職業訓練のうち、教科、訓練期間、設備等について厚生労働省令で定める基準に適合して行われているものは、申請により訓練基準に適合している旨の認定を都道府県知事から受けることができる。

中小企業事業主等が認定職業訓練を行う場合、補助要件を満たせば都道府県からその訓練経費等の一部について、補助（認定訓練助成事業費補助金）を受けることができる。

認定職業訓練施設には、事業主団体等が共同で訓練を行う「共同校」と、一事業所が単独で訓練を行う「単独校」がある。

〔共同校一覧〕
・福島共同高等職業訓練校（福島市）
・福島県技能士会連合会（福島市）
・福島県清酒アカデミー職業能力開発校（福島市）
・郡山高等職業能力開発校（郡山市）
・郡山商工会議所ビジネススクール（郡山市）
・福島県板金高等職業訓練校（郡山市）
・エイジェックグループ能力開発センター郡山校（郡山市）
・田村建築共同高等職業訓練校（田村市）
・会津共同高等職業訓練校（会津若松市）
・会津漆器技術後継者訓練校（会津若松市）
・原町建築高等職業訓練校（南相馬市）
・いわき共同高等職業訓練校（いわき市）
・いわきコンピュータ・カレッジ（いわき市）

〔単独校一覧〕
・ジョイ美容職業訓練校（郡山市）
・増子建築職業能力開発校（郡山市）　＜福島県 商工労働部 産業人材育成課＞

○テクノアカデミー

福島県立テクノアカデミーは、職業能力開発促進法に基づき、福島県が設置している公共の職業能力開発施設であり、高等学校を卒業した方等を対象に２年間の専門的カリキュラムにより、産業界に必要とされる人材育成を積極的に行っている。

県内には、テクノアカデミー郡山（郡山市）、テクノアカデミー会津（喜多方市）、テクノアカデミー浜（南相馬市）の３つの職業能力開発施設がある。

＜福島県 商工労働部 産業人材育成課＞

２. 執筆者一覧

【企業内診断士の会】

熊田　理希

担当　第１章、第２章（(株)東邦銀行、(株)福島銀行）、第３章、コラム p137-138
現職　福島県職員、福島県中小企業診断協会会員（企業内診断士の会座長）
経歴　東北大学卒業後、福島県庁で財務管理、総合政策（人口減少）、産学連携、エネルギー政策、交通政策、情報システム等に従事。2013 年中小企業診断士登録。
資格　日本証券アナリスト協会 認定アナリスト（CMA）、第一級陸上特殊無線技士
電気通信主任技術者（伝送交換）、高圧ガス製造保安責任者（乙種化学）、1 級販売士
専門分野　資産運用ビジネス、マーケティング戦略

阿部　真

担当　第２章（あぶくま信用金庫）
現職　システムコンサルティング・ソフトウェア開発会社にて、開発プロジェクトの統括および自社の経営支援に従事。福島県中小企業診断協会会員。
経歴　福島大学経済学部卒業後、都内のソフトウェア開発会社やシンクタンクの IT 事業部を経て現職。2023 年に中小企業診断士登録。
専門分野　IT 導入支援

梅津　國藏

担当　第２章（(株)くつろぎ宿、(株)保志）
現職　福島県中小企業団体中央会 会津事務所 所長。
経歴　奥羽大学日本文学部卒業　福島県中小企業団体中央会に平成 11 年より入職。
資格　中小企業診断士、中小企業組合士
専門分野　中小企業の組織化、共同事業

大須賀　健一

担当　第２章（(株)こんの、福島鈑金工業グループ）
経歴　同志社大学法学部卒業、福島県立医科大学大学院災害・被ばく医療科学共同専攻修了（医科学修士）、昭和女子大学現代ビジネス研究所研究員。霞が関の財政官庁で現在まで 20 年以上、財政投融資・産業政策・中小企業政策・国の債務管理政策等に関わる。この間、政府系投資ファンドや外務省（サンフランシスコ総領事館）でも勤務。2019～21 年福島県立医科大学特命教授・放射線医学県民健康管理センター広報・国際連携室長。2022 年中小企業診断士登録（東京都中小企業診断士協会城南支部・福島県中小企業診断協会正会員）。2024 年防災士登録。米国駐在をきっかけにカリフォルニアワインを、福島駐在をきっかけに日本酒を楽しむ。
専門分野　財政、中小企業政策、防災・復興、リスクコミュニケーション

菅野　宗徳

担当　第２章（東陽電気工事(株)、福島鈑金工業グループ）
現職　福島県中小企業団体中央会 事務局長、福島県中小企業診断協会会員
経歴　日本大学大学院工学研究科機械工学専攻修了（工学修士）、三菱自動車工業株式会社勤務を経て福島県中小企業団体中央会へ入職、現在に至る。2009 年中小企業診断士登録。
専門分野　中小企業組合の設立・運営支援

髙橋　貞夫

担当　第２章((株)エフコム、渋谷レックス(株))
現職　あぶくま信用金庫審査管理部、東北大学特任准教授(客員)
経歴　高崎経済大学経済学部卒業
資格　宅地建物取引士
専門分野　創業支援、事業計画策定支援、再生支援

竹田　宗一

担当　第２章((株)こんの、渋谷レックス(株))
現職　中堅メーカーにて製造、生産技術、製品開発を歴任
経歴　山形大学工学部卒業
専門分野　経営改善、マーケティング、製品開発、品質／生産性改善

土屋　俊博

担当　第２章((株)くつろぎ宿、(株)保志)
現職　一般社団法人スマートシティ社会実装コンソーシアム 運営委員
経歴　東京大学工学部を卒業後、電機メーカーに入社。経営企画部門でトップサポート業務、コーポレート変革、グループ経営・カルチャー変革・共創活動に従事。2019年から内閣府科学技術・イノベーション推進事務局でスマートシティ関連政策立案を担当。神戸市スマートシティアドバイザー／デジタル庁 well-being 指標活用ファシリテーター認定講座修了(第１期)／経済産業大臣認定 中小企業診断士(2013年登録)／特定非営利活動法人中小企業・地域創生ネットワーク理事／組織内中小企業診断士協会 理事長
専門分野　経営戦略構築、新事業創出、デジタル活用、官民連携

橋本　祐樹

担当　第２章((株)エフコム、(株)東邦銀行、東陽電気工事(株))、おわりに
現職　福島県中小企業診断協会営業本部付、福島県中小企業診断協会会員
経歴　岩手大学人文社会科学部卒業後、大原記念財団(福島市)、福島商工会議所勤務を経て現職。
2020年中小企業診断士登録。
専門分野　経営改善、補助金申請支援

松田　若菜

担当　第２章(あぶくま信用金庫、(株)福島銀行)
現職　中小企業診断士事務所 wakana 代表、福島県中小企業診断協会会員
経歴　福島大学行政社会学部卒業後、第三セクターのまちづくり会社、NPO 法人での勤務を経て、福島県商工会連合会に入職。約10年間、福島県内３カ所の商工会（飯舘村商工会、伊達市商工会、本宮市商工会）にて勤務。退職後、2023年中小企業診断士登録。福島県よろず支援拠点コーディネーター、福島県中小企業診断協会の診断士インキュベート事業への参画を経て現在に至る。
専門分野　創業支援、施策活用、事業計画策定支援

【全体総括】

小堀　健太

担当　はじめに、第２章(渋谷レックス(株))

現職　福島県中小企業診断協会会長、小堀コンサルタント事務所代表

経歴　同志社大学商学部卒業後、原田産業(株)(総合貿易商社、大阪市)、(有)玉川会計センター(会計事務所、会津若松市)への勤務を経て2005年に経営コンサルタントとして独立。2012年福島県中小企業診断協会理事、15年専務理事、21年副会長、24年４月会長。６次産業化プランナー、福島県よろず支援拠点チーフコーディネーター、オールふくしまサポート委員会委員などを歴任。2003年中小企業診断士登録。

資格　社会保険労務士、農業経営アドバイザー、ファイナンシャル・プランナー(AFP)

専門分野　中小・小規模事業者支援全般，農業経営支援全般、地域経営支援

段林　孝信

担当　第２章((株)福島銀行)、コラムp112-114

現職　福島県中小企業診断協会副会長、株式会社CoHOPE代表取締役

経歴　1976年富山県生まれ。大学卒業後、故郷での小売業勤務を経て2000年に企業向け人財育成会社(東京都)に入社。企業内人財育成研修の企画・提案・実施を担当し、階層研修、問題発見解決研修、生産性向上コンサルティング等、1,000件以上の教育研修に携わる。2013年に福島に移住し、農業生産法人(福島市)で販売、人事、財務、法務等管理部門の実務・管理を担当。2015年に株式会社CoHOPEを設立し代表取締役就任。2015年中小企業診断士登録。2018年当協会理事、2024年副会長。

資格　ASIANGAP/JGAP指導員

専門分野　中小・小規模事業者支援全般、農業経営支援全般、人財育成

人口減少時代における福島県版人的資本経営

発行日：　令和７年２月
発行者：　一般社団法人　福島県中小企業診断協会
〒960-8053　福島県福島市三河南町 1-20
コラッセふくしま７階
TEL 024-573-6370
E-mail info@f-smeca.com

印　刷：　株式会社阿部紙工
〒960-2195　福島県福島市庄野字柿場 1-11

一般社団法人
福島県中小企業診断協会