

令和7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2.0

— 報告書 —



令和8年2月

一般社団法人福島県中小企業診断協会

はじめに

人的資本経営とは何か？

令和6年度に当協会が取り組んだ調査・研究事業「人口減少時代における福島県版人的資本経営」の報告書、第1章の表題である。今年度実施したアンケート調査では県内中小・小規模事業者の皆さんに「人的資本経営」という言葉の認知度と、その取組の重要性に対する考えを確認させていただいた。詳細は本編でご覧いただくことになるが、アンケート結果からは、その言葉自体はまだ十分には浸透していない一方で、その取組が重要と考えている割合は8割を超えた。その他の様々な設問への回答も通じて、経営者の皆さまが事業を営まれる中、日頃から「人」について考え、試行錯誤を重ね、あるいは色々と悩まれている姿が想像された。



先日読んだ本の中に、私自身の人的資本経営についての考え方をじっくりさせる一節があった。いわゆる経営資源の中で、たえず成長と発展を期待することができるのは「人間」のみであったものであり、中世の政治学者ジョン・フォーテスキューが「人々の意思」と呼んだもの、すなわち「自由な意思を持った人々が方向づけされ、統合された活動によってはじめて、単なる寄せ集めとは異なる本当の意味での『全体』を生み出すことができる」といったものであった。シンプルな内容ながら、深く考えさせられ、しっかりと腹落ちした瞬間であった。

人口減少とグローバル化、気候変動の激化と自然災害の激甚化、指数関数的な技術の進化など、中小企業経営を取り巻く環境は今まさに激変期の真っ只中にある。日々の経営は平坦で穏やかな道ではなく、向かい風や吹き荒れる突風の中で坂道を上り続けている状況にあるとも言える。

昨年度から今年度にかけて実施した15社のインタビュー、あるいはこれまでにお会いしてきた経営者から学ばせていただいた「人的資本経営とは何か？」という問いへの答えの一つが、顧客の満足度を高め、地域や社会から求められ続ける企業であるためには「社員の満足度、幸福度が高まるのが極めて重要」ということである。高い目的意識と幸福度を有する「人財」が、高い生産性とお客様満足を実現し、取引先や関係者とのWin-Winの関係を構築し、一緒に働く仲間を呼び込む吸引力となる。このサイクルが自走し始めるまでの、ひと転がり目、ふた転がり目が特に抵抗が強く馬力を要するが、上り坂であるとすればなおさらである。経営者の皆さんがこの局面を乗り越える上では、善き経営者仲間と身近な伴走支援者が必要と考えられ、私たち中小企業診断士、中小企業診断協会が、これまで以上に力強くその役割を担うことができれば幸甚である。

末尾ながら取材にご協力くださった企業の皆さま、ならびに今回当協会として初めて取り組んだ大規模アンケート調査の実施に当たりご協力を頂戴した商工三団体の皆さまを中心に様々な関係機関の方々へ心より謝意を申し上げます。

令和8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
エグゼクティブサマリー（2024～2025）	3
第1章 調査・研究事業の趣旨	
1. 人的資本経営に関する調査研究	5
2. 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」の総括	6
3. 令和7年度調査・研究事業について	7
第2章 マクロ的調査（アンケート調査）	
1. アンケート調査の実施	10
2. 単純集計及びクロス集計	15
3. 人的資本経営に関する「取組」と「成果」の関連についての検証	56
第3章 ミクロ的調査（企業ヒアリング）	
1. 事例調査の追加実施	66
2. 実践事例	
(11) 第一緑化工業株式会社	67
(12) 株式会社野地組	74
(13) 福浜大一建設株式会社	83
(14) 熱海運送株式会社	99
(15) 社会福祉法人心愛会	110
3. 実践事例のまとめ	119
第4章 ヒューマノイド・ロボットの展望	
1. ヒューマノイド・ロボットを巡る動向	123
2. 中小企業経営に与える影響	126
3. ヒューマノイド・ロボット導入を見据えた労務管理・業務設計	127
4. 関係各社との意見交換結果	135
第5章 変革への提言 ver2.0（人的資本経営 八策）	
1. 中小企業・小規模事業者が取るべき戦略的視点	147
2. 人的資本経営の実践提言（人的資本経営 八策）	148
3. 関係機関等との意見交換結果	162
第6章 人的資本経営支援スキームの創設	
1. 人的資本経営支援スキーム（協働プラットフォーム）創設の必要性	169
2. 人的資本経営支援スキーム（協働プラットフォーム）の骨子案	169
第7章 人的資本管理支援ツール	
人的資本管理支援ツールのご紹介	172
おわりに	176
参考資料	
1. 福島県における関連施策	178
2. 中小企業診断士の日イベント 2025 の報告（東陽電気工事(株)講演）	182

人的資本経営 八策

人材版伊藤レポート¹「3P5Fモデル」を補完する人的資本経営モデルを提唱する。

【二つの理念²に基づく】

理念の一 共感と協働の組織文化の構築

理念の二 持続可能な社会を見据えた人材育成

【人的資本経営 八策³】

第一策 「人を惹きつける」採用戦略

第二策 「働きたくなる」職場づくり

第三策 「人を育て、組織を強くする」学びの仕組み

第四策 「地域と共に成長する」共創経営

第五策 「心を一つにする」理念経営

第六策 「健康が企業を支える」活力経営

第七策 「納得感で結束する」公正な人事

第八策 「デジタルで未来を拓く」持続可能経営

現在、福島県内企業が置かれている状況を深く考察し、先進事例とも比較検討した結果、本施策こそが最優先で取り組むべき課題であると結論づけました。

これらの施策を着実に実行へと移していくことで、地域経済の活力を取り戻し、企業価値を大きく向上させ、首都圏の大企業と肩を並べる競争力の獲得も、十分に実現可能であると確信しております。その競争力の源泉は、社員を自社の枠を超えた個人の成長主体として尊重し、その能力開発と自律的なキャリア形成を支援することで、組織と人材の永続的な相互作用を創出することに他なりません。

経営者の皆様には、信頼と公平性を旨とした経営理念のもと、企業文化と地域社会の根本的な変革を推進していただけますよう、心よりお願い申し上げます。

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

¹ 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」報告書（2020年9月、経済産業省）の通称。座長を務めた伊藤邦雄氏（一橋大学名誉教授）の名を冠する。

² 一般社団法人福島県中小企業診断協会『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』2025年2月、p.116-117。

³ 本調査・研究事業において、福島県内の中小企業の実情に合わせ、人的資本経営の要諦を独自に体系化した指針。

調査・研究事業

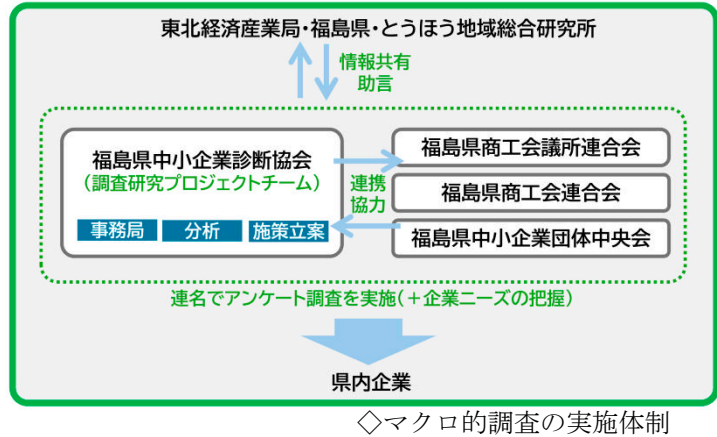
「人口減少時代における福島県版人的資本経営」の全体像

■ マクロ的調査（アンケート調査）

県内企業における人的資本経営の実態調査及び課題分析（令和7年度）

【主な調査項目】

- I 全般
 - 人的資本経営の認知度
 - 人材不足の課題
 - 高齢者雇用
 - 外国人材の雇用・活用
 - 副業・兼業
- II 個別
 - ①人材確保の手段
 - ②働きやすい職場環境
 - ③人材育成・スキル開発
 - ④地域貢献
 - ⑤経営理念の浸透・共有
 - ⑥健康経営
 - ⑦処遇の透明性・公平性
 - ⑧DX



■ ミクロ的調査（企業ヒアリング）

10社の実践事例から成功要因の仮説8項目を導出（令和6年度）

5社の実践事例から仮説8項目の実効性について検証（令和7年度）

【仮説8項目】

- ①地域密着型の採用戦略は、人材確保に有効
- ②働きやすい職場環境の整備は、人材定着に寄与
- ③体系的な育成プログラムの充実は、専門性向上と組織力強化をもたらす
- ④地域社会との信頼構築は、企業価値向上に寄与
- ⑤理念の共有は、モチベーションと一体感を高める
- ⑥健康経営の実践は、エンゲージメント向上と生産性改善に寄与
- ⑦処遇の透明性・納得感は、モチベーションと定着率を高める
- ⑧DX推進は、持続可能な経営モデルを可能にする



◇ミクロ的調査の取材先

■ ヒューマノイド・ロボットの展望

ヒューマノイドの技術的進展が人的資本経営に及ぼす影響に関する考察（令和7年度）

■ 提言

- 人的資本経営 八策（令和7年度）
- 人的資本経営支援スキーム（協働プラットフォーム）の創設（令和7年度）

第1章 調査・研究事業の趣旨



1. 人的資本経営に関する調査研究

令和7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 2.0」は、令和6年度に実施した事業の成果を踏まえ、県内中小企業の人的資本経営の実態をより広範かつ定量的に把握し、今後の支援施策の具体化に資する知見を得ることを目的とする。

前年度の事例研究により、地域に根差した共感と協働を基軸とする経営文化が企業価値向上に寄与することを明らかにした。本年度は、その知見を基礎として、県内全域の中小企業を対象としたアンケート調査を実施し、人的資本経営に関し課題や成功要因を統計的に検証する。また、先進的取組企業の事例調査を通じて、地域特性を活かした実践モデルの構築を目指す。

○人的資本経営の定義

人的資本経営とは、人材を単なる「コスト」ではなく「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことにより、中長期的な企業価値の向上を図る経営のあり方⁴を指す。

これは、短期的な人件費削減ではなく、人材への投資がイノベーション創出や従業員の定着率向上といった持続的成長を将来的なリターンとしてもたらすという資本的発想に基づくものである。具体的な実践には、「適材適所の採用・配置」「継続的な教育・研修」「エンゲージメントの向上」といった施策を通じた、「人」を核とした企業価値創造の仕組みの構築が求められる。

この人的資本経営を実践するうえでは、ビジネスモデル・経営戦略・人材戦略の三位一体的な連携が不可欠である（経済産業省「人材版伊藤レポート」⁵）。同レポートは、人事部門が管理機能にとどまらず、戦略形成に参画する「戦略部門」として機能することの重要性を強調し、実践的な枠組みとして以下の「3つの視点（3P）」⁶と「5つの共通要素（5F）」⁷を提示している。

続く「人材版伊藤レポート 2.0」⁸（2022年）は、これらの理念をさらに発展させ、戦略的連動を前提とした実践的アプローチを提示している。これらの理論的枠組みは、人口減少・人材流出が進む地域において、限られた人材を「資本」として最大限に活かし、企業の生存と地域経済の持続的発展を実現するための中核的な指針となる。

⁴ 経済産業省における定義。

⁵ 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書～人材版伊藤レポート～，2025-12-22 閲覧，https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11670276/www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf

⁶ 3つの視点：経営戦略と人材戦略の連動、現状と理想のギャップの定量把握、人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着。

⁷ 5つの共通要素：動的な人材ポートフォリオの構築、ダイバーシティ&インクルージョン、リスキル・学び直しによる能力開発、社員エンゲージメントの向上、柔軟な働き方の実現。

⁸ 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～，2025-12-22 閲覧，https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

2. 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」の総括

令和6年度に福島県中小企業診断協会が実施した調査・研究事業では、人的資本経営を実践的観点から分析するため、県内企業10社を対象とした事例調査を実施した。

■ 令和6年度 事例調査対象一覧

No.	事業者名	業種	所在地	社員数(人)
01	あぶくま信用金庫	金融業	南相馬市	112
02	(株)エフコム	情報処理通信業	郡山市	391
03	(株)くつろぎ宿	宿泊業	会津若松市	115
04	(株)こんの	再生資源卸売業	福島市	171
05	渋谷レックス(株)	卸売・小売業	福島市	63
06	(株)東邦銀行	金融業	福島市	1,881
07	東陽電気工事(株)	電気・通信・消防設備業	西郷村	12
08	(株)福島銀行	金融業	福島市	591
09	福島钣金工業グループ	钣金製造業・ダクト工事業	福島市	14
10	(株)保志	仏壇・仏具・位牌製造販売業	会津若松市	330

県内企業10社の選定にあたっては、業種・地域バランスに配慮したうえで、東京証券取引所上場企業、ベストプラクティス企業⁹、ユースエール認定企業¹⁰、もにす認定企業¹¹、くるみん認定企業¹²、福島県次世代育成支援企業¹³、ワーク・ライフ・バランス大賞受賞企業¹⁴、ふくしま女性活躍応援宣言賛同企業など、人材活用や組織文化において先進的な取組を行う企業群を対象とした。

調査は原則として2名1チーム体制で訪問取材により実施し、事前に「ヒアリングシート」を送付することで情報の体系的整理を行った。

○ 人的資本経営に関する8つの仮説設定

プロジェクトチームでは、人的資本経営を構成する主要因を8つのテーマに整理し、仮説検証型のアプローチを採用した。各テーマは、福島県内企業の実践事例に基づき、地域特性と経営戦略の関連を分析した結果、以下の仮説と示唆が得られた。

⁹ 厚生労働省が実施する「過重労働解消キャンペーン」の一環として、ワーク・ライフ・バランスの推進等において他の模範となる取組を行っている企業。

¹⁰ 青少年の雇用の促進等に関する法律に基づき、若者の採用・育成に積極的で雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度。

¹¹ 障害者の雇用の促進等に関する法律に基づき、障がい者雇用の促進及び安定に関する取組の実施状況が優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度。

¹² 次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し一定の基準を満たした企業を厚生労働大臣が認定する制度。

¹³ 仕事と育児の両立支援など、男女ともに働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組む県内企業を福島県が認証する制度。

¹⁴ 公益財団法人日本生産性本部が主催し、憲章や指針の普及に資する取組を表彰するもの。

①人材採用（あぶくま信用金庫、東陽電気工事 等）

仮説：地域密着型の採用戦略は、人材確保に有効である。

②職場環境（エフコム、渋谷レックス、東邦銀行、保志 等）

仮説：働きやすい職場環境の整備は、人材定着に寄与する。

③人材育成（くつろぎ宿、渋谷レックス、東邦銀行、福島銀行 等）

仮説：体系的な育成プログラムの充実は、専門性向上と組織力強化をもたらす。

④地域連携（東陽電気工事、福島钣金工業 等）

仮説：地域社会との信頼構築は、企業価値向上に寄与する。

⑤経営理念浸透（こんの、保志 等）

仮説：経営理念の共有は、従業員のモチベーションと一体感を高める。

⑥健康経営（くつろぎ宿、こんの 等）

仮説：健康経営の実践は、エンゲージメント¹⁵向上と生産性改善に寄与する。

⑦透明性・公平性（エフコム、福島钣金工業 等）

仮説：処遇の透明性・納得感は、モチベーションと定着率を高める。

⑧DX¹⁶（デジタルトランスフォーメーション）（あぶくま信用金庫、福島銀行 等）

仮説：DX 推進は、人口減少下でも持続可能な経営モデルを可能にする。

3. 令和7年度調査・研究事業について

令和6年度調査・研究事業においては、福島県内企業 10 社を対象に「人的資本経営の先進事例」に関するヒアリング調査を実施し、その成果をもとに、主として県内の中堅・中小企業経営者及び行政機関等に向けた提言を取りまとめた。

これを踏まえ、令和7年度調査・研究事業では、より広範かつ実態に即した人的資本経営上の課題を明らかにし、中小企業・小規模事業者の経営者を対象とした戦略的な支援設計の構築に重点を置いて実施することとした。

(1) マクロ的調査の実施

県内中小企業を対象に、人的資本経営に関する課題把握を目的とした実態調査（アンケート調査）を実施した。有効回答数 1,000 社以上を目標とし、県内の中小企業・小規模事業者の実態を統計的に把握・分析することを目的とした。

¹⁵ 従業員エンゲージメントとは、組織の目標達成に向けて自発的に貢献しようとする意欲を指す。これは従来の「従業員満足度」が個人の居心地に焦点を当ててのに対し、組織と個人の「双方向の信頼関係」を重視する概念である。

¹⁶ 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。経済産業省「デジタルガバナンス・コード」等の定義に準ずる。

調査の実施にあたっては、商工三団体（福島県商工会議所連合会、福島県商工会連合会、福島県中小企業団体中央会）にも共催団体として参画を得て、県内全域の中小企業・小規模事業者に対し、広く調査協力を依頼した。

(2) ミクロ的調査の実施

人材不足が特に深刻化している建設業、運輸業、医療福祉の3業種において、先進的な取組を実践する5社の県内企業を対象に、上記のアンケート項目に基づいた詳細なヒアリング調査（事例取材）を実施し、人的資本経営の実践的な取組内容を把握した。

(3) ヒューマノイド・ロボットの展望に関する考察

フィジカルAI¹⁷の進化に伴い、ヒューマノイド・ロボット（人型ロボット）の開発が急速に進展している。例えば米テスラ社では、2026年頃に同社製ロボット「Optimus」の市場投入を目指しており¹⁸、こうした次世代技術は将来的な人材不足の解決策としても期待されている。これは、人間をロボットに置き換える「省人化」のみを目的とするものではなく、人間がより高付加価値な業務に注力するための「人的資本の再配置」を可能にするという観点から、人的資本経営の重要な構成要素として位置づけられる。

本調査研究では、これら先端技術の動向を踏まえ、人的資本経営の在り方及び中小企業経営への影響について展望的な考察を行った。

(4) 調査結果の分析と実践的提言の作成

上記の調査結果について多角的な分析を行った。分析に際しては、令和6年度調査・研究事業で抽出した先進事例10社の成果を基に整理した「人的資本経営のポイント」の有効性を検証し、その深化と体系化を図った。

また、得られた知見を踏まえ、中小企業・小規模事業者の経営者にとって実装可能な形での「実践的提言」を取りまとめ、今後の経営支援や政策形成への活用を目指していく。

(5) 人的資本経営支援ツールの作成

令和6年度調査・研究事業の試作「人的資本管理支援ツール」は、当協会会員をはじめとする支援機関が経営診断・支援の現場で広く活用することを想定して作成したものである。

令和7年度調査・研究事業では、上記(1)の調査・分析結果を参考としてツールの有効性を検証するとともに、中小企業・小規模事業者において活用可能な「完成版」の開発・リリースを目指した。

¹⁷ 生成AIなどの情報処理に特化したAIに対し、センサーやアクチュエーターを備え、現実の物理空間で作業を行うロボット等に搭載されるAIのこと。

¹⁸ Tesla, Inc., "Q3 2025 Financial Results and Q&A Webcast", October 22, 2025. なお、同社CEOイーロン・マスク氏は2026年内の限定生産開始及び外部販売の可能性を示唆している。

このバージョンは、経営者自身による自己診断・課題把握を促すとともに、支援機関と経営者との間で双方向的なコミュニケーションを促進し、支援の実効性を高める仕組みとなることを意図したものである。

(6) 令和7年度調査・研究事業の実施体制

福島県中小企業診断協会に所属する12名（うち7名は企業内診断士¹⁹）の中小企業診断士にて構成された「調査研究プロジェクトチーム」において、アンケート調査項目の検討、人的資本経営の実践事例の取材、調査結果の分析などを実施した。

■ 調査研究プロジェクトチーム

No.	氏名	区分/現職
01	熊田 理希	企業内診断士・調査研究プロジェクトチーム 座長 福島県職員（企画調整部デジタル変革課）
02	阿部 真	企業内診断士 株式会社福島情報サービス 執行役員
03	梅津 國藏	企業内診断士 福島県中小企業団体中央会会津事務所 所長
04	大須賀 健一	企業内診断士 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 財務・監査室長 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員
05	岡本 浩一郎	独立診断士 AIF Consulting 代表
06	鈴木 優太	企業内診断士
07	高橋 貞夫	企業内診断士 あぶくま信用金庫審査管理部 副部長 東北大学特任准教授（客員）
08	土屋 俊博	独立診断士 まちとしごととくらしの研究所 所長
09	橋本 祐樹	独立診断士 LSN マネジメント 代表
10	南山 勇人	独立診断士 株式会社 ForBest コンサルティング 代表取締役 南山勇人税理士事務所 代表税理士
11	小堀 健太	独立診断士・福島県中小企業診断協会 代表理事会長 小堀コンサルタント事務所 代表
12	段林 孝信	独立診断士・福島県中小企業診断協会 代表理事副会長 株式会社 CoHOPE 代表取締役

¹⁹ 中小企業診断士の登録区分を指すものではなく、経済産業大臣登録の資格を有しながら、主として民間企業、行政機関、金融機関等に雇用され、その組織内または業務外で活動する者を指す（対義：独立診断士）。

第2章

マクロ的調査（アンケート調査）



1. アンケート調査の実施

(1) 調査概要

多くの中小企業経営者においては、慢性的な人的リソース不足や業務の繁忙化により、人材戦略や組織開発に十分な時間や資源を割けない状況にあると考えられる。こうした状況下において、実効性ある支援施策の構築や政策連携を進めるためには、まず現場における経営者の「実感」「困りごと」「改善意欲」を丁寧に掘り起こすことが不可欠である。

特に、中小企業においては、形式的な制度整備やデータ管理の遅れに加え、従来型の定型的な経営診断では把握しきれない「暗黙の経営判断」や「属人的な業務運用」「非制度的な意思決定」などが、人的資本経営の推進を阻害する要因となっているケースが少なくない。これらの“目に見えないボトルネック”を可視化し、定量的に把握した上で、今後の経営支援や政策形成に反映させることが本調査の目的である。

具体的には、商工三団体（福島県商工会議所連合会、福島県商工会連合会、福島県中小企業団体中央会）との連名により、アンケート調査への協力を広く呼びかけたものである。

○調査対象及び実施手法

- ・対象企業：有効回答数＝県内企業 1,000 社以上を目標
- ・実施形式：Google フォーム（オンライン回答方式）

○調査項目の構成・趣旨

調査項目は、令和6年度調査・研究事業で抽出された人的資本経営の要点（8項目）²⁰、並びに福島県商工労働部及び商工三団体からの意見²¹を踏まえ、以下の二つの柱で構成される。

I 全般的な質問項目：

II 個別施策に関する質問項目：（R6 調査・研究事業に基づく仮説＋検証）

- | | |
|--------------|-----------------------------|
| 1 人材確保の手段 | （地域密着型の採用が人材確保に有効） |
| 2 働きやすい職場環境 | （働きやすい職場環境であることが人材定着に有効） |
| 3 人材育成・スキル開発 | （育成プログラムの充実が専門性向上、組織力強化に有効） |
| 4 地域貢献 | （地域社会との信頼構築が企業価値向上に寄与） |

²⁰ 一般社団法人福島県中小企業診断協会『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』2025年2月、p.109-110.

²¹ 2025年7～8月に実施された「福島県商工労働部」及び「商工三団体（福島県商工会議所連合会、福島県商工会連合会、福島県中小企業団体中央会）」へのヒアリング・意見聴取に基づく。

- 5 経営理念の浸透・共有 (理念共有がモチベーション向上・一体感醸成に有効)
- 6 健康経営 (健康経営でエンゲージメント・生産性向上に寄与)
- 7 処遇の透明性・公平性 (処遇に対する納得感あれば、モチベーション向上に寄与)
- 8 DX (DX で、人口減少時代でも持続可能な経営モデルを確立)

福島県内企業の皆さまへ

人的資本経営に関するアンケートご協力をお願い

実施期間: 9/1(月)~10/31(金)

人手不足, 定着, 育成・・・
“人材に関する取組み”の実態をお聞かせください

↓ご回答はこちら(約10分)↓
スマートフォンで下記QRコードよりアクセスしてください




■本アンケートは、福島県内企業の採用・定着・人材育成・働きやすさなどに関する実態を把握し、人手不足の解消や、持続可能な経営支援につなげることを目的としています。
■回答内容は統計的に集計・分析され、個別企業が特定されることはありません。
■集計・分析結果は12月頃に福島県中小企業診断協会のホームページにて公開予定。

主催: 一般社団法人 福島県中小企業診断協会
〒960-8053 福島市三河南町1番20号 コラッセふくしま7F. info@f-smeca.com

共催: 福島県商工会議所連合会/福島県商工会連合会/
福島県中小企業団体中央会

◇協力依頼のチラシ



中小企業経営者を対象とした「人的資本経営に関する実態調査」

■情報の取り扱いについて
・本アンケートでご回答いただいた内容は、福島県内中小企業（零細事業者を含む）の人材確保・育成に関する実態把握および今後の支援策検討のためにのみ使用します。
・個別企業を特定して外部に公表することはありません。
※本アンケートは複数ルートでご案内しており、すでにご回答済みの方は、再度のご入力は不要です。ご協力に感謝申し上げます。

Google にログインすると作業内容を保存できます。 [詳細](#)

次へ 1/5 ページ フォームをクリア

Google フォームでパスワードを送信しないでください。

このフォームは一般社団法人福島県中小企業診断協会 内部で作成されました。
このフォームが不審だと思われる場合 [報告](#)

Google フォーム

◇アンケート回答フォーム

(2) アンケート調査票

中小企業経営者を対象とした「人的資本経営に関する実態調査」

情報の取り扱いについて: 本アンケートでご回答いただいた内容は、福島県内中小企業（零細事業者を含む）の人材確保・育成に関する実態把握及び今後の支援策検討のためにのみ使用します。個別企業を特定して外部に公表することはありません。

I 全般的な質問項目

このセクションでは、貴社の基本情報と、経営者様の人材に対するご意識をお伺いします。

1 企業名・連絡先をご記入ください。※任意回答
()
意図: 調査対象企業を特定するために伺うもの。

2 本社所在地をお選びください。
 県北地域 県中地域 県南地域 会津地域 南会津地域 相双地域
 いわき地域 福島県外
 意図: 地域による雇用環境や人材確保の状況に差があるため、地域特性を踏まえた分析を行うために伺うもの。

3 主な事業内容をお選びください。
 製造 建設 電気・ガス・熱供給・水道 情報通信 運輸 卸売 小売
 宿泊 飲食 不動産 物品賃貸 医療・福祉 サービス その他 (自由記述)
 意図: 業種ごとに人材活用や育成の傾向が異なることから、業種別の特徴を把握するために伺うもの。

4 現在の事業の状況を教えてください。
 成長している 横ばい (現状維持) 縮小傾向にある
 意図: 事業の成長段階によって人的資本への投資意欲や課題が異なるため、事業状況との関係を探るために伺うもの。

5 経営者のご年齢 (調査時点)をお選びください。
 20代 30代 40代 50代 60代以上

意図：経営者の年代によって、人的資本への考え方や企業文化に違いが現れる場合があるため、年齢層別の傾向を把握するために伺うもの。

6 従業員数をお選びください。

1～ 9人 10～ 29人 30～ 99人 100～299人 300人以上

意図：企業規模によって人的資本経営（人材への投資・育成の考え方や取組状況）が異なるため、規模別の違いを明らかにするために伺うもの。

7 従業員の構成について、当てはまるものを全て選んでください。（複数回答可）

女性社員が多い 若手社員（20～30代）が多い シニア社員（60代以上）が多い
非正規社員（パート・アルバイト等）が多い 外国人社員がいる 特に偏りは無い

8 「人的資本経営」という言葉をご存じですか？

※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をいいます。

すでに取り組んでいる よく知っている なんとなく知っている
聞いたことはあるが意味はわからない まったく知らなかった

9 「人的資本経営」への取組の重要性について、どうお考えですか？

非常に重要 ある程度重要 あまり重要ではない 重要ではない

10 現在直面している人材不足の課題を全てお選びください。

必要な人材が集まらない 採用後の定着が難しい
求めるスキルを持つ人材が少ない 後継者不足 特に問題はない
その他（自由記述）

意図：企業が直面している人材確保の具体的な問題点を明らかにし、必要な対策を検討するために伺うもの。

11 人材不足に関する問題の深刻度を、10段階でお答えください。

（1＝全く問題ない～10＝非常に深刻）

意図：人材確保問題の深刻度を定量的に把握し、優先度の高い支援ニーズを特定するために伺うもの。

12 人材不足の問題に対して必要と考えている取組を全てお選びください。

採用競争力の強化（給与や福利厚生等の改善等） 社名の認知度向上やPR活動の強化
多様な人材活用（外国人や高齢者雇用等）や多様な働き方（短時間勤務、副業等）の導入
離職防止の取組 労働生産性の向上（デジタル化等） 現時点ではわからない
必要はない 個社ではなく、県や国全体としての取組 その他（自由記述）

意図：企業が自社の課題に対してどのような取組が必要と考えているのか（意識）を把握したい。

13 高齢者雇用について、貴社で実施している施策を全てお選びください。

定年延長 継続雇用制度（嘱託・再雇用など） 定年廃止 セカンドキャリア支援
特に実施していない その他（自由記述）

意図：定年制度や高齢者雇用に関する企業側の対応が、従業員が安心して働くための重要課題であるため。

14 外国人材の雇用・活用について、現在の状況や課題として当てはまるものをお選びください。

<現在の状況>

現在、外国人材を活用している 現在はいないが、今後活用を検討している
活用の予定はない

<課題・懸念事項>（複数回答可）

日本語能力に不安がある 文化や習慣の違いへの対応が難しい
在留資格・制度（ビザなど）が複雑で分かりにくい
採用ルートや紹介機関の情報が少ない
社内の受け入れ体制（教育・管理）が整っていない 離職率が高い
特に課題は感じていない その他（自由記述）

意図：外国人材の雇用状況や導入意向、具体的な活用上の課題を一体的に把握し、現場のニーズに即した支援策検討の基礎資料とするため。

15 「副業・兼業」で働く人材の雇用について、どうお考えですか？

（※週1～2日の稼働や特定業務の委託など、柔軟な働き方を想定）

積極的に受け入れたい
対象職種（複数回答可）
経営管理 IT 人事・労務 事務 営業 財務 広報 技術
条件に合えば検討したい（業務内容や費用面など）

対象職種（複数回答可）

経営管理 IT 人事・労務 事務 営業 財務 広報 技術

今のところ受け入れる予定はない

よく分からない

その他（自由記述）

意図：労働者側には、副業・兼業などを含む「多様で柔軟な働き方」のニーズがあると思われる一方で、企業側にはどの程度「副業・兼業」のニーズがあるのかを把握する。

II 個別施策に関する質問項目

このセクションでは、以下の8分野について「実施状況」と「成果」をそれぞれお答えください。

1 人材確保の手段

社員採用時に利用する方法を全てお選びください。

ハローワーク 有料求人媒体（民間就職活動サイト等） 紹介（知人・社員）

学校・専門機関連携（合同説明会など） 自社ウェブサイトでの募集

地元広報誌・情報誌 地域合同説明会 その他（自由記述） 特に利用していない

<成果>

これらの取組で、応募数・採用数・定着率などの向上をどの程度感じましたか？

（1＝全く感じない ～ 5＝非常に感じる）

意図：地域資源を活用した採用が実際に人材確保に寄与しているかを評価し、仮説1（地域密着型の採用が人材確保に有効である。）を検証する。

2 働きやすい職場環境

働き方改革の取組を全てお選びください。

残業削減 テレワーク・リモートワーク 時短勤務制度 育児・介護両立支援

有給休暇取得の促進 特に実施していない その他（自由記述）

<成果>

離職率の低下や従業員満足度向上など、どの程度の効果を感じましたか？

（1＝全く感じない ～ 5＝非常に感じる）

意図：働きやすさ向上が定着に与える影響を把握し、仮説2（働きやすい職場環境であることが人材定着に有効である。）を検証する。

3 人材育成・スキル開発

社員の育成施策を全てお選びください。

社内研修 外部研修への参加 現場での指導（OJT） 資格取得の奨励（報奨金支給等）

新しいスキル取得の支援（リスクリング支援） 特に実施していない その他（自由記述）

<成果>

スキル向上や業務効率化などの効果をどの程度感じましたか？

（1＝全く感じない ～ 5＝非常に感じる）

意図：育成施策が専門性向上・組織力強化に寄与するかを把握し、仮説3（育成プログラムの充実が専門性向上、組織力強化に有効である。）を検証する。

4 地域貢献

地域連携の取組を全てお選びください。

地域イベントへの協賛・参加 地域団体との共同事業 ボランティア活動

社外向け企業見学会 地域メディアでの情報発信 特に実施していない

その他（自由記述）

<成果>

企業ブランド向上や取引拡大、人材確保への効果をどの程度感じましたか？

（1＝全く感じない ～ 5＝非常に感じる）

意図：地域との信頼関係構築が企業価値に与える影響を把握し、仮説4（地域社会との信頼構築が企業価値向上に寄与する。）を検証する。

5 経営理念の浸透・共有

会社の経営理念を社員に伝え、理解を深めるための取組を全てお選びください。

朝礼・定例会議 社内SNS／イントラネット ワークショップ・勉強会

社内報・ニュースレター 社長メッセージ 特に実施していない その他（自由記述）

<成果>

一体感醸成やモチベーション向上などの効果をどの程度感じましたか？

(1=全く感じない ~ 5=非常に感じる)

意図：経営理念の共有が組織文化醸成に与える影響を把握し、仮説5（経営理念の共有・実践がモチベーション向上・一体感醸成に有効である。）を検証する。

6 健康経営

社員の健康増進のための取組を全てお選びください。

- 健康診断後のフォローアップ 年1回以上のストレスチェック メンタルヘルス研修
運動・食事のサポート カウンセリング窓口 リフレッシュ休暇制度
特に実施していない その他（自由記述）

<成果>

社員の意欲向上や生産性向上など、どの程度効果を感じましたか？

(1=全く感じない ~ 5=非常に感じる)

意図：健康経営がエンゲージメント・生産性に与える効果を把握し、仮説6（健康経営に力を入れるとエンゲージメント・生産性向上に寄与する。）を検証する。

7 処遇の透明性・公平性

公正な処遇制度（人事・給与）の取組を全てお選びください。

- 評価制度の文書化 賃金テーブルの社内公開 目標管理制度（MBO等）導入
フィードバック面談 人事制度説明会 特に実施していない その他（自由記述）

<成果>

離職率低下や満足度向上などの効果をどの程度感じましたか？

(1=全く感じない ~ 5=非常に感じる)

意図：処遇の透明化がモチベーション向上に与える効果を把握し、仮説7（処遇に対する納得感あれば、モチベーション向上に寄与する。）を検証する。

8 DX の取組状況

人口減少や人手不足が進行する中、企業が限られた人材・資源で持続的に成長していくためには、デジタル技術を使って業務の効率を高めるだけでなく、事業のやり方や顧客との関係を見直す「企業変革（DX）」が重要になっています。

ここでは、DXの取組状況と成果についてお聞きします。

- 定型的な作業の自動化
(例：請求書の自動作成、チャットボットによる問い合わせ対応など)
- 少人数でも事業が回る体制づくり
(例：セルフレジの導入、遠隔カメラによる監視など)
- 経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり
(例：売上や在庫などの見える化・分析)
- オンラインでの営業・サービス提供
(例：Web商談、インターネット販売など)
- DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用
- 商品・サービスそのものの見直しや、新たなビジネスモデルの構築
(例：サブスクリプション化、顧客ニーズに応じた個別対応 など)
- 特に取り組んでいない
- その他（自由記述）

<成果>

上記のDXの取組により、どのような効果を感じていますか？、該当するものを全て選んでください。

- 業務効率の向上 業務品質の向上
人手不足への対応（人員削減、省力化、業務負担軽減など）
顧客対応力の強化（スピード・柔軟性の向上） コスト削減
新たな売上機会や事業展開の創出 特に効果は感じていない

意図：仮説8（人口減少社会を見据えたDXで、持続可能な経営モデルを確立できる。）を検証する。

2. 単純集計及びクロス集計

2025年9月1日から同年11月30日(当初予定の10月31日より延長)の期間においてアンケート調査を実施し、計345件の有効回答²²を収集した。県内全域の多種多様な業種から有効な回答を得ることができ、実態把握に十分なデータセットを構築した。

調査研究プロジェクトチームは、得られたデータに対し単純集計及びクロス集計を実施した。分析の主たる目的は、前年度の調査・研究事業にて設定した「人的資本経営に関する8つの仮説」の有効性を検証することにある。仮説(Ⅱ個別施策に係る質問項目)の分析においては、回答数が比較的多数を占めた製造業及び建設業を対象として、業種別の詳細分析もあわせて実施した。

検証結果及び考察は以下のとおりである。

(1) 「全般的な質問項目」に対する検証結果及び考察

○本社所在地

質問2：本社所在地をお選びください。(回答数：345)

選択肢	回答数	割合
県北地域	135	39.13%
県中地域	53	15.36%
県南地域	21	6.09%
会津地域	42	12.17%
南会津地域	1	0.29%
相双地域	55	15.94%
いわき地域	28	8.12%
福島県外	10	2.90%

○主な事業内容

質問3：主な事業内容をお選びください。(回答数：345)

選択肢	回答数	割合
製造	75	21.74%
建設	69	20.00%
電気・ガス・熱供給・水道	8	2.32%
情報通信業	4	1.16%
運輸	8	2.32%
卸売	23	6.67%
小売	31	8.99%
宿泊	12	3.48%

²² 当初目標の1,000社には達しなかったものの、有効回答数345件は、福島県内の企業母集団数を考慮した場合、信頼度95%、許容誤差約5.3%の範囲内にあり、統計的に県全体の概況を推計するに足りるサンプルサイズと判断した。

飲食	13	3.77%
不動産	5	1.45%
物品賃貸	2	0.58%
医療・福祉	11	3.19%
サービス業	58	16.81%
その他（自由記述）	26	7.54%

○現在の事業の状況

質問4：現在の事業の状況を教えてください。（回答数：345）

選択肢	回答数	割合
成長している	87	25.22%
横ばい（現状維持）	193	55.94%
縮小傾向にある	65	18.84%

○経営者の年齢

質問5：経営者のご年齢（調査時点）をお選びください。（回答数：345）

選択肢	回答数	割合
20代	0	0.00%
30代	18	5.22%
40代	63	18.26%
50代	116	33.62%
60代以上	148	42.90%

○従業員数

質問6：従業員数をお選びください。（回答数：345）

選択肢	回答数	割合
1～9人	143	41.45%
10～29人	93	26.96%
30～99人	62	17.97%
100～299人	28	8.12%
300人以上	19	5.51%

○従業員の構成

質問7：従業員の構成について、当てはまるものを全て選んでください。（回答数：345、複数回答）

選択肢	回答数	割合
女性社員が多い	88	25.51%

若手社員 (20~30代) が多い	61	17.68%
シニア社員 (60代以上) が多い	85	24.64%
非正規社員 (パート・アルバイト等) が多い	54	15.65%
外国人社員がいる	30	8.70%
特に偏りはない ²³	124	35.94%
その他 (選択肢外) ²⁴	40	11.59%

○人的資本経営への認知とコミットメント

質問8: 「人的資本経営」という言葉をご存知ですか? (回答数: 345)

選択肢	回答数	割合
すでに取り組んでいる	26	7.54%
よく知っている	46	13.33%
なんとなく知っている	140	40.58%
聞いたことはあるが意味はわからない	72	20.87%
まったく知らなかった	61	17.68%

本設問は、企業が人材を「コスト」ではなく「会社の価値を高める資源(資本)」として捉える人的資本経営の考え方が、どの程度浸透しているかを示す。

分析の結果、「すでに取り組んでいる」(7.54%)と「よく知っている」(13.33%)という積極的な行動・認知層は全体の約2割(20.9%)にとどまっている。これは、国や大企業が主導するこの新しい経営手法が、特に地方の中小企業においては、まだ具体的な戦略として組み込まれる段階には至っていないことを示唆している。

一方で、「なんとなく知っている」(40.58%)が最多であり、「聞いたことはあるが意味はわからない」(20.87%)、「まったく知らなかった」(17.68%)を合わせると、概念レベルでの理解が不十分な企業が約8割を占める。これは、多くの経営者が人的資本経営について抽象的な情報には触れているものの、それが自社の経営にどのような利益をもたらす、具体的に何から始めればよいのかという情報が不足していることを示している。

この「知識の壁」と「実行ノウハウの欠如」こそが、人的資本経営の実践を遅らせる主要因であると分析される。

質問9: 「人的資本経営」への取組の重要性について、どうお考えですか? (回答数: 345)

選択肢	回答数	割合
非常に重要	128	37.10%

²³ 「特に偏りはない」を選択している回答のうち11件は他の選択肢を選択しているが、選択肢が必ずしも偏りではないとする回答も推測されるため、集計値のまま掲載している。

²⁴ その他(選択肢外)の主なものとして、男性社員が多い、家族経営、役員のみなどが挙げられる。

ある程度重要	161	46.67%
あまり重要ではない	21	6.09%
重要ではない	8	2.32%
分からない・その他	27	7.83%

このデータは、質問8で示された低い実行率とは対照的に、「非常に重要」（37.10%）と「ある程度重要」（46.67%）を合わせて、8割以上（83.77%）の企業がその重要性を高く評価していることを示している。

この結果から、企業経営者は、人材不足の深刻化（質問11）や持続的な成長の難しさを肌で感じており、人材への戦略的な投資が不可欠であるという理論的な危機意識を強く共有していることが読み取れる。

しかし、この「高い意識」と「低い行動」との間には大きな隔たりが存在する。その背景として、単なる知識不足だけでなく、限られた経営資源の制約や、人材への投資は短期的に効果が見えにくいという事情が考えられる。つまり、目の前の資金繰りや業務対応といった短期的な課題が、長期的な人材への投資の優先順位を下げているという、経営判断における時間軸の矛盾が存在すると読み取れる。

○人材不足の課題と必要とされる対策

質問10: 直面している人材不足の課題を全てお選びください。（回答数: 345, 複数回答）

選択肢	回答数	割合
必要な人材が集まらない	203	58.84%
採用後の定着が難しい	104	30.14%
求めるスキルを持つ人材が少ない	144	41.74%
後継者不足	63	18.26%
特に問題はない	56	16.23%

本設問は、企業が直面する人材問題が、単なる人数の不足にとどまらない、複雑な構造を持っていることを示している。

最も多い課題は「必要な人材が集まらない」（58.84%）という量の不足である。しかし、これに続き「求めるスキルを持つ人材が少ない」（41.74%）という質の不足が非常に高い割合で挙げられている点は重要である。

この事実は、産業構造の変化やデジタル化の進展（DX）に伴い、企業が必要とする人材の能力（スキルセット）が急速に変化しているのに対し、そのスキルを持つ人材が市場に不足しているか、あるいは既存社員の能力開発が追いついていないという、深刻な能力のミスマッチが生じていることを示唆する。

また、「採用後の定着が難しい」(30.14%)という課題は、採用活動のコストが無駄になるだけでなく、組織内部の働きやすさや評価制度(質問Ⅱ-2、Ⅱ-7参照)といったマネジメント体制に根本的な問題がある可能性を指摘している。さらに、「後継者不足」(約2割)は、事業承継という企業の存続そのものに関わる危機が、既に一部の企業で顕在化している状況を裏付けるものである。

質問 11: 人材不足に関する問題の深刻度を、10段階でお答えください。(回答数: 345)

選択肢	回答数	割合
1 (全く問題ない)	23	6.67%
2	20	5.80%
3	31	8.99%
4	10	2.90%
5 (中間)	44	12.75%
6	34	9.86%
7	54	15.65%
8	67	19.42%
9	23	6.67%
10 (非常に深刻)	39	11.30%

人材不足問題に対する深刻度の評価は、平均値²⁵が6.18であり、「7」以上の深刻度を付けた企業が5割以上(53.04%)に達している。

このデータは、福島県内の多くの企業が、人材不足を「自社の経営を左右する非常に重大なリスク」として共通認識していることを示している。単に「人が集まらない」という採用の困難さだけでなく、質問10で明らかになったように、「特定のスキルを持つ人材がいないこと」や「後継者がいないこと」といった、解決に時間と費用がかかる構造的な課題が複合的に影響している結果であると分析される。

この事実は、人材不足が個々の企業努力の限界を超えた、地域全体の産業構造や社会構造の問題として捉えられている可能性が高いことを示唆している。したがって、企業の努力を後押しする行政や地域レベルでの包括的な対策が不可欠であるという認識が、経営者層に浸透していると推察される。

質問 12: 人材不足の問題に対して必要と考えている取組を全てお選びください。(回答数: 345, 複数回答)

選択肢	回答数	割合
採用競争力の強化(給与や福利厚生等の改善等)	197	57.10%

²⁵ 深刻度の平均値は、各選択肢(1~10)に回答数を乗じた合計を、全回答数(345)で除した加重平均値である。

社名の認知度向上やPR活動の強化	151	43.77%
多様な人材活用（外国人や高齢者雇用等）や多様な働き方（短時間勤務、副業等）の導入	93	26.96%
離職防止の取組	121	35.07%
労働生産性の向上（デジタル化等）	138	40.00%
現時点では分からない	37	10.72%
必要はない	21	6.09%
個社ではなく、県や国全体としての取組	49	14.20%

企業が考える人材不足への対策の優先順位は、現実的な市場原理に基づいている。最も選択率が高いのは「給与や福利厚生改善による採用力の強化」（57.10%）である。これは、人材獲得競争を勝ち抜くためには、まず「待遇の改善」という直接的な対応が不可欠であるという、経営判断を反映したものである。

また、「労働生産性の向上（デジタル化など）」（40.00%）が上位に挙げられていることは、採用による「量」の確保が困難であるという前提のもと、デジタル技術や設備導入等による業務効率化・省人化が、事業維持のための重要な戦略として認識されていることを示唆する。これは、人材不足をテクノロジーで補い、少ない人数で高い成果を上げる経営モデルへの転換を目指す意識の高まりを裏付けている。

更に、「社名の認知度向上」（43.77%）が上位に含まれているのは、特に知名度の低い中小企業にとって、広報戦略による採用市場での存在感の確立が不可欠であるという認識を示している。

これらのデータは、企業が待遇改善、効率化、そして広報活動という、多角的かつ現実的な解決策の必要性を感じていると読み取れる。

○多様な人材活用（高齢者、外国人材、副業・兼業）

質問 13: 高齢者雇用について、貴社で実施している施策を全てお選びください。(回答数: 345, 複数回答)

選択肢	回答数	割合
定年延長	115	33.33%
継続雇用制度（嘱託・再雇用など）	198	57.39%
定年廃止	25	7.25%
シニア層のセカンドキャリア支援	14	4.06%
特に実施していない	87	25.22%

高齢者雇用の最も一般的な施策は、「継続雇用制度（嘱託・再雇用など）」（57.39%）である。これは、多くの企業が従来の定年制度という枠組みは維持しつつ、必要なシニア社員を柔軟に再雇用するという、現在の雇用慣行と労働力確保の必要性との間で妥協点を見出している状況を示している。

一方で、「定年延長」(33.33%)や「定年廃止」(7.25%)といったより大胆な制度改革の実施率はやや低い。このことは、企業が人件費管理や組織の新陳代謝といった観点から、シニア層の活用を限定的かつ個別の対応に留めていることを示唆する。

特に、「シニア層のセカンドキャリア支援」(4.06%)の実施率が極めて低い²⁶点は、高齢者雇用が、シニア社員の長年の経験や知識を若手に伝承する、あるいは新規事業に活かすといった戦略的な目的ではなく、単なる労働力不足を補う「補充的雇用」にとどまっており、シニア層が持つ暗黙知の形式知化や、リスキリングを介した配置転換には至っていない現状が浮き彫りとなっている。

質問 14-1: 外国人材の雇用・活用²⁷について、現在の状況や課題として当てはまるものをお選びください。(回答数: 345)

選択肢	回答数	割合
現在、外国人材を活用している	39	11.30%
現在はいないが、今後活用を検討している	56	16.23%
活用の予定はない	250	72.46%

外国人材の活用状況は、「活用の予定はない」企業が7割以上(72.46%)を占めており、県内企業の多くにとって、外国人材の活用がまだ労働力確保の主要な選択肢となっていない現状が示された。

質問 14-2: 外国人材の雇用・活用について、現在の状況や課題として当てはまるものをお選びください。(複数回答)(回答数: 324)

選択肢	回答数	割合
日本語能力に不安がある	148	45.68%
文化や習慣の違いへの対応が難しい	165	50.93%
在留資格・制度が複雑で分かりにくい	92	28.40%
採用ルートや紹介機関の情報が少ない	67	20.68%
社内の受け入れ体制(教育・管理)が整っていない	168	51.85%
離職率が高い	23	7.10%
特に課題は感じない	57	17.59%

外国人材活用の課題として、「文化や習慣の違いへの対応」と「社内の受け入れ体制」がとも

²⁶ 言葉や定義自体がまだ一般的では無く、よく分からないが故に選択した回答者が少なかった可能性、又は「定年後や早期退職後に、再就職、起業、学び直し、地域活動など新たなキャリア形成を企業や公的機関、人材サービスがサポートする取組」といった定義と認識されている可能性もある。

²⁷ 外国人材の活用については、2024年(令和6年)6月に成立した「出入国管理及び難民認定法等の一部を改正する法律(令和6年法律第60号)」により、従来の「技能実習制度」に代わり、人材確保と育成を目的とした「育成就労制度」が創設された。中小企業における活用の検討にあたっては、これら新制度への対応も重要な変数となる。

に 50% を超え（文化・習慣：50.93%、受け入れ体制：51.85%）、最多となっている。

この結果は、在留資格や採用ルートといった制度的な障壁（ハード面）よりも、企業内部の異文化理解やマネジメント能力といった受入環境（ソフト面）の未整備が、外国人材の受け入れを妨げる最大の要因となっていることを示している。特に中小企業においては、外国人材を円滑に受け入れ、育成・定着させるための専門的な人事・教育体制の構築が困難であることが、活用が進まない要因であると分析される。

質問 15: 「副業・兼業」で働く人材の雇用について、どうお考えですか？（回答数：345）

選択肢	回答数	割合
積極的に受け入れたい	32	9.28%
条件に合えば検討したい	145	42.03%
今のところ受け入れる予定はない	143	41.45%
よく分からない	20	5.80%
その他	5	1.45%

検討対象職種（「積極的に受け入れたい」又は「条件に合えば検討したい」）

検討対象職種	回答数
経営管理	17
IT	49
人事・労務	25
事務	43
営業	42
財務	16
広報	20
技術	66

副業・兼業で働く人材の雇用について、「積極的に受け入れたい」（9.28%）と「条件に合えば検討したい」（42.03%）を合わせ、半数を超える企業（51.31%）が前向きな姿勢を示している。

このデータは、企業が深刻な人材不足、特に特定の能力を持つ人材の不足（質問 10）に対し、正社員雇用という伝統的な雇用形態に固執せず、外部の専門能力を柔軟に活用しようとする、戦略的な柔軟性の高まりを反映していると分析できる。特に、副業・兼業で補いたいと考える検討対象職種の上位が「技術」（66件）と「IT」（49件）であるという構造は、企業のニーズの焦点がどこにあるかを示している。

この事実は、企業が副業・兼業人材に期待している役割が、単なる一般事務や補助業務といった「労働力の量的な補完」ではなく、社内での育成や確保が困難な専門スキル・知見の外部調達に向けられていることを示唆している。すなわち、副業・兼業は、「求めるスキルを持つ人材の

不足」(質問10)という質の課題を解消するための有効な手段として、企業経営者に期待されていると分析できる。

一方で、「今のところ受け入れる予定はない」企業も41.45%と依然として高い。その背景には、情報漏洩のリスク、本業との兼ね合いによる労務管理の複雑化、そして外部人材に任せる業務の切り出し(ジョブデザイン²⁸)の難しさといった、制度的・マネジメント的な懸念が存在すると推察される。

副業・兼業という新しい働き方を定着させるには、柔軟な活用意向と、実際の導入におけるリスク管理の難しさという二つの要素のバランスを取るための、詳細な運用ルールの整備が不可欠である。

²⁸ ジョブデザイン(職務設計)とは、組織目標の達成と個人の満足度向上のため、業務の構成要素や責任範囲、遂行方法を体系的に構築すること。人的資本経営における「ジョブ型雇用」への移行議論と密接に関連する。

(2) 「個別施策に係る質問項目」に対する検証結果及び考察

○人材採用の手段と成果

仮説①（地域密着型の採用戦略は、人材確保に有効である。）の有効性検証

質問Ⅱ-1：人材確保の手段として実施している取組を全てお選びください。（回答数： 345, 複数回答）

選択肢	回答数	全体実施率 (%)
ハローワーク	271	78.55%
有料求人媒体（求人サイト、フリーペーパー等）	142	41.16%
紹介（知人・社員） ²⁹	207	60.00%
学校・専門機関連携（合同説明会など）	109	31.59%
自社ウェブサイト・SNS の活用	120	34.78%
地元広報誌・情報誌	31	8.99%
地域合同説明会	72	20.87%
特に実施していない	30	8.70%

質問Ⅱ-1：実施している取組による成果について、当てはまるものをお選びください。（5段階評価³⁰）

総合評価平均値	2.80
---------	------

人材確保の手段として、「ハローワーク」（78.55%）と「紹介（知人・社員）」（60.00%）といった、費用対効果が高く、地域に根ざした伝統的な手法が依然として広く用いられていることが確認できる。これは、特に経営資源が限られる中小企業にとって、外部の有料媒体（41.16%）や自社ウェブサイト・SNS（34.78%）といったコストやノウハウを要する手段よりも、安定的で既知の採用チャンネルが優先されている現状を裏付けている。

しかし、これらの取組の総合成果平均値は2.80と相対的に中程度の評価であり、企業が実施している採用活動が、現在の深刻な人材不足（質問11）を解消するほどの高い有効性を持っていないことが定量的に示されている。このことから、従来の採用手法では、労働市場での競争激化に対応できていないと分析できる。

この事実は、企業が「必要な人材が集まらない」（質問10）という重要課題を抱えているにもかかわらず、その解決策として最も多く用いられている手法が十分な成果を生んでいないという、構造的な問題を示唆している。

今後の採用戦略においては、単にハローワークや縁故採用といった受動的な手法に依存するだけでなく、有料媒体や自社ウェブサイトを活用した広範な情報発信と、給与・福利厚生改善（質

²⁹ 「紹介（知人・社員）」は、一般にリファラル採用と呼ばれ、価値観のミスマッチが少なく定着率が高い傾向にある。ただし、過度な依存は組織の同質化を招くリスク（エコーチェンバー現象）がある点に留意が必要である。

³⁰ 5段階評価の算出にあたっては、「5：非常に成果を感じている」から「1：全く成果を感じていない」までの回答に対し、5点から1点を割り当て、その加重平均値を「総合評価平均値」として算出している。

問 12) を裏付けとした戦略的な採用ブランディングの強化が不可欠である。特に、採用後の定着率の向上も低い評価であることは、採用チャネルの問題だけでなく、入社後の働きやすさや処遇の納得感といった内部要因(質問Ⅱ-2、Ⅱ-7)にも、解決すべき課題があることを示唆している。

質問Ⅱ-1の5段階評価において、成果4又は5を選択した回答者(高成果企業)の実施状況は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成果4・5実施率(%)
ハローワーク	78.55%	81.58% +3.03pt ³¹
有料求人媒体(求人サイト、フリーペーパー等)	41.16%	56.58% +15.42pt
紹介(知人・社員)	60.00%	68.42% +8.42pt
学校・専門機関連携(合同説明会など)	31.59%	43.42% +11.83pt
自社ウェブサイト・SNSの活用	34.78%	46.05% +11.27pt
地元広報誌・情報誌	8.99%	14.47% +5.48pt
地域合同説明会	20.87%	28.95% +8.08pt
特に実施していない	8.70%	0.00% ▲8.70pt

高成果企業は、全体と比較して以下の施策を組み合わせ実施していることが明らかになった。

- ・能動的な情報発信

「有料求人媒体」の実施率が15.42ポイント増、「自社ウェブサイト・SNSの活用」は11.27ポイント増と、大きく増加している。これは採用に成功している企業ほど、費用を投じてでも広範に情報を発信し、自社の魅力を能動的に伝える戦略を採用していることを示している。

- ・人材プール形成への注力(学校・専門機関連携)

「学校・専門機関連携」の実施率が11.83ポイント増となっており、この施策も成功に寄与している。単なる欠員補充ではなく、中長期的な視点で人材パイプラインを構築し、早期から候補者との接点を持つことが有効であることを示唆している。

- ・基本的な施策の徹底(ハローワーク・紹介)

依然として「ハローワーク」や「紹介(知人・社員)」といった施策も高い実施率を維持し、全体よりわずかに高い水準となっている。人材確保に成功している企業においても、基礎的なチャネルを疎かにせず、安定的な基盤として活用している。これに上記のような「攻めの施策」を上乗せする複合的な戦略の重要性を示している。

³¹ pt(ポイント)：パーセントで表された数値同士の差を表す単位。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者（成長企業）が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成長企業実施率(%)
ハローワーク	78.55%	75.86% ▲2.69pt
有料求人媒体（求人サイト、フリーペーパー等）	41.16%	55.17% +14.01pt
紹介（知人・社員）	60.00%	58.62% ▲1.38pt
学校・専門機関連携（合同説明会など）	31.59%	42.53% +10.94pt
自社ウェブサイト・SNSの活用	34.78%	50.57% +15.79pt
地元広報誌・情報誌	8.99%	11.49% +2.50pt
地域合同説明会	20.87%	27.59% +6.72pt
特に実施していない	8.70%	8.05% ▲0.65pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

・採用チャネルの多様化と戦略的な投資

成長企業は、「有料求人媒体」（+14.01pt）、「自社ウェブサイト・SNS」（+15.79pt）、「学校・専門機関連携」（+10.94pt）といった、コストや労力を要するチャネルを、全体平均と比較して大幅に高い割合で活用している。これは、成長企業が受動的な採用（ハローワーク、縁故紹介）に頼るだけでなく、積極的に採用資源を投資し、より広範で戦略的な情報発信を通じて人材を確保しようとしている姿勢を示している。

・デジタル・オンライン媒体の積極活用

「自社ウェブサイト・SNS」の実施率が全体より15.79ポイント高い50.57%に達している点は注目に値する。成長企業は、自社の魅力を直接伝え、企業ブランディングを行いながら採用を進めるデジタルメディアの重要性を認識し、実践していると言える。

・伝統的手法の相対的な低さ

「ハローワーク」や「紹介（知人・社員）」といった伝統的手法の実施率は、成長企業でも依然として高い水準（75.86%）であるが、全体平均よりはわずかに低くなっている。これは、伝統的手法を軽視しているわけではなく、むしろ、より有効性の高い戦略的チャネルを並行して活用することで、採用ポートフォリオを最適化していると考えられる。

<製造業（n=75）における実施状況>

質問Ⅱ-1について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	製造業実施率(%)
ハローワーク	78.55%	96.00% +17.45pt
有料求人媒体(求人サイト、フリーペーパー等)	41.16%	45.33% +4.17pt
紹介(知人・社員)	60.00%	54.67% ▲5.33pt
学校・専門機関連携(合同説明会など)	31.59%	48.00% +16.41pt
自社ウェブサイト・SNSの活用	34.78%	40.00% +5.22pt
地元広報誌・情報誌	8.99%	9.33% ▲0.34pt
地域合同説明会	20.87%	26.67% +5.80pt
特に実施していない	8.70%	2.67% ▲6.03pt

- ・ 公的及びパイプライン型チャネルの徹底活用

製造業は「ハローワーク」の実施率が96.00%であり、全体を17.45ポイント上回っている。また、「学校・専門機関連携」も48.00%で、全体を16.41ポイント上回っている。この結果は、製造業が、低コストで広範囲な公的機関(ハローワーク)と、技能継承を目的とした中長期的な人材パイプライン(学校連携)の構築に重点的に取り組んでいることを示している。

- ・ 縁故採用(紹介)の相対的な低さ

「紹介(知人・社員)」の実施率は、54.67%で、全体(60.00%)より5.33ポイント低くなっている。製造業は事業所規模が大きく、伝統的な職種構成を持つことから、属人的な縁故採用よりも組織的・公的なチャネルを重視する傾向にあると推察される。

<建設業(n=69)における実施状況>

質問Ⅱ-1について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	建設業実施率(%)
ハローワーク	78.55%	78.26% ▲0.29pt
有料求人媒体(求人サイト、フリーペーパー等)	41.16%	34.78% ▲6.38pt
紹介(知人・社員)	60.00%	71.01% +11.01pt
学校・専門機関連携(合同説明会など)	31.59%	31.88% +0.29pt
自社ウェブサイト・SNSの活用	34.78%	33.33% ▲1.45pt
地元広報誌・情報誌	8.99%	10.14% +1.15pt
地域合同説明会	20.87%	21.74% +0.87pt
特に実施していない	8.70%	7.25% ▲1.45pt

・縁故採用（紹介）の相対的な高さ

建設業では「紹介（知人・社員）」の実施率が71.01%と、全体（60.00%）より11.01ポイント高く、このチャンネルへの依存度が高いことが特徴である。その反面、有料求人媒体の利用率は全体より低い水準にある。採用が特定の人脈（縁故）に依存することで、新たな技術や発想を持つ多様な人材の確保が困難となっている可能性がある。

○働きやすい職場環境の取組と成果
仮説②（働きやすい職場環境の整備は、人材定着に寄与する。）の有効性検証

質問Ⅱ-2：働きやすい職場環境づくりに向けて実施している取組を全てお選びください。（回答数：345、複数回答）

選択肢	回答数	全体実施率(%)
残業削減	220	63.77%
テレワーク・リモートワークの導入	43	12.46%
短時間勤務制度の導入	92	26.67%
育児・介護両立支援	145	42.03%
有給休暇取得の促進	226	65.51%
特に実施していない	51	14.78%

質問Ⅱ-2：実施している取組による成果について、当てはまるものをお選びください。（5段階評価）

総合評価平均値	2.94
---------	------

働きやすい職場環境づくりの取組では、「有給休暇取得の促進」(65.51%)と「残業削減」(63.77%)といった、労働基準法や働き方改革関連法に基づいた基本的な労務管理の徹底が中心であることが確認される。一方で、「テレワーク・リモートワークの導入」(12.46%)や「短時間勤務制度の導入」(26.67%)といった、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方³²の導入率は、依然として低い水準にとどまっている。

これらの取組の総合成果平均値は2.94であり、相対的にやや高い評価と認められた。基本的な労務管理の徹底とワーク・ライフ・バランスへの配慮が、社員の定着率向上と満足度向上に一定の正の影響を与えていることが確認できる。これは、「採用後の定着が難しい」（質問10）という課題に対し、働きやすい環境の整備が有効な解決策であることを裏付けている。

しかし、テレワークなどの柔軟な働き方の導入率が低い点は問題である。柔軟な働き方は、単に社員の利便性を高めるだけでなく、「労働生産性の向上（デジタル化等）」（質問12）とも深く関連しているからである。これは、通勤時間の削減や業務効率化を通じて企業の生産性を高め

³² テレワーク等の柔軟な働き方は、単なる福利厚生ではなく、災害発生時の事業継続計画（BCP）や、育児・介護等の制約を持つ優秀な人材の離職を防ぐ「守りの経営戦略」としての側面も持つ。

るポテンシャルを持っている。

今後の施策においては、基本的な労務管理の徹底に加え、ICT を活用した柔軟な働き方の導入支援を強化し、人材不足への対応（質問Ⅱ-8）としての側面も追求することが重要である。

質問Ⅱ-2の5段階評価において、成果4又は5を選択した回答者(高成果企業)の実施状況は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成果4・5実施率(%)
残業削減	63.77%	81.82% +18.05pt
テレワーク・リモートワークの導入	12.46%	26.14% +13.68pt
短時間勤務制度の導入	26.67%	32.95% +6.28pt
育児・介護両立支援	42.03%	57.95% +15.92pt
有給休暇取得の促進	65.51%	86.36% +20.85pt
特に実施していない	14.78%	1.14% ▲13.64pt

高成果企業は、全体と比較して以下の施策を組み合わせて実施していることが明らかになった。

・基本的な労務管理の徹底（残業削減・有休促進）

高成果企業は、「有給休暇取得の促進」と「残業削減」の実施率が全体を約18~20ポイント上回っている。これは、働きやすい環境づくりにおいて、労働時間と休暇に関する基本的な施策の徹底が、社員の満足度向上と定着に直結することを示唆している。

・柔軟な働き方の積極的な導入（テレワーク）

「テレワーク・リモートワークの導入」は、成果に満足している企業では26.14%と、全体(12.46%)の2倍以上の実施率となっている。場所や時間にとらわれない柔軟な働き方が、単なる福利厚生ではなく、労務管理の成果を増幅させるブースターとして機能することを示唆している。柔軟な働き方は労働生産性の向上（デジタル化等）とも関連が深く、高成果企業はこれを実践していると言える。

・多様なニーズへの対応（育児・介護両立支援）

「育児・介護両立支援」は、高成果企業では57.95%と、全体(42.03%)を約16ポイント上回っている。この施策は、特にライフイベントを迎えた優秀な人材の離職リスクを低減し、長期的な人材定着に貢献しているものと評価される。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者（成長企業）が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成長企業実施率(%)
残業削減	63.77%	68.97% +5.20pt
テレワーク・リモートワークの導入	12.46%	25.29% +12.83pt
短時間勤務制度の導入	26.67%	39.08% +12.41pt
育児・介護両立支援	42.03%	56.32% +14.29pt
有給休暇取得の促進	65.51%	72.41% +6.90pt
特に実施していない	14.78%	11.49% ▲3.29pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

・柔軟な働き方への積極的な投資

成長企業は、「テレワーク・リモートワーク」(+12.83pt)、「短時間勤務制度」(+12.41pt)、「育児・介護両立支援」(+14.29pt)といった、柔軟性・多様性を重視した施策について、全体平均と比較して高い実施率を示している。これは、成長企業が、単なる法令遵守のレベルを超えて、従業員の多様なライフスタイルに対応するための制度整備に積極的に取り組んでいることを示唆している。柔軟な働き方は、優秀な人材の離職を防ぐと同時に、働く場所を広げることで採用競争力も高める。

・基本施策の徹底

「有給休暇取得の促進」や「残業削減」といった基本的な施策も、成長企業の方が全体より高い実施率となっている。これは、成長企業は「基本的な労務管理の徹底」と「柔軟な制度の導入」の両輪で、社員満足度と定着率の向上を図っていることを示している。

・成長と柔軟性の相関

成長企業は、人材を確保・定着させるための競争力として、「働きやすさ」を重要視しており、特に「場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」や「ライフイベントとの両立支援」といった、より高度な施策に積極的に投資している。これらの柔軟な制度は、質問Ⅱ-1の分析で確認された「自社ウェブサイト・SNSを活用した戦略的な採用」とも親和性が高く、企業の魅力を高める重要な要素となっていると推測される。

<製造業 (n=75) における実施状況>

質問Ⅱ-2について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	製造業実施率(%)
残業削減	63.77%	70.67% +6.90pt
テレワーク・リモートワークの導入	12.46%	9.33% ▲3.13pt

短時間勤務制度の導入	26.67%	28.00% +1.33pt
育児・介護両立支援	42.03%	53.33% +11.30pt
有給休暇取得の促進	65.51%	72.00% +6.49pt
特に実施していない	14.78%	8.00% ▲6.78pt

- ・基本的な労務管理の徹底

「残業削減」(70.67%)と「有給休暇取得の促進」(72.00%)の実施率が全体を上回っており、製造業が法定要件や基本的なワーク・ライフ・バランス施策の徹底に注力していることが分かる。「特に実施していない」が全体より大幅に低い(-6.78pt)ことは、製造業が環境整備に対する意識が高いことを示唆する。

- ・育児・介護両立支援への積極性

「育児・介護両立支援」の実施率が53.33%と、全体(42.03%)を11.30ポイントも大きく上回っており、ライフイベントを迎えた社員の定着を強く意識していることが特徴的である。

<建設業(n=69)における実施状況>

質問Ⅱ-2について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	建設業実施率(%)
残業削減	63.77%	71.01% +7.24pt
テレワーク・リモートワークの導入	12.46%	4.35% ▲8.11pt
短時間勤務制度の導入	26.67%	13.04% ▲13.63pt
育児・介護両立支援	42.03%	31.88% ▲10.15pt
有給休暇取得の促進	65.51%	71.01% +5.50pt
特に実施していない	14.78%	11.59% ▲3.19pt

- ・現場依存型の労務管理への集中と柔軟性施策の遅れ

建設業は「残業削減」(71.01%)と「有給休暇取得の促進」(71.01%)の実施率が全体よりもやや高く、基本的な労務管理に注力していることが分かる。一方で「短時間勤務制度の導入」は全体より13.63ポイント、「育児・介護両立支援」は10.15ポイント、それぞれ低い水準にある。

建設業における「働き方改革」は、長時間労働是正(残業・有休)という法規制対応³³が中心となっており、柔軟な勤務形態を提供する施策が他産業全体と比較して遅れている状況である。

³³ 建設業においては、2024年4月より時間外労働の上限規制が適用(いわゆる「2024年問題」)されたことを背景に、長時間労働の是正が喫緊の課題となっている。

現場作業という特性上、柔軟な働き方の導入が難しいという構造的な制約があるにせよ、働き方の見直しが進んでいないことが、他産業との競争における採用面でのハンディキャップとなっていると考えられる。

・ワーク・ライフ・バランス支援の不足

「短時間勤務制度」や「育児・介護両立支援」といった、特定のライフイベントに対応するための施策の実施率が低い（全体より 10～13 ポイント低い）ことは、柔軟な働き方を求める人材層への配慮が不足していることを示している。これらの施策の遅れは、子育て世代や介護を担う人材の採用と定着を阻害する要因となり得るものである。

○人材育成・スキル開発の取組と成果
仮説③（体系的な育成プログラムの充実は、専門性向上と組織力強化をもたらす。）の有効性
検証

質問Ⅱ-3：人材育成・スキル開発に向けて実施している取組を全てお選びください。（回答数：345、複数回答）

選択肢	回答数	全体実施率 (%)
社内研修	185	53.62%
外部研修への参加	177	51.30%
現場での指導（OJT）	257	74.49%
資格取得の奨励（報奨金支給等）	179	51.88%
新しいスキル取得の支援（リスキリング ³⁴ 支援）	70	20.29%
特に実施していない	37	10.72%

質問Ⅱ-3：実施している取組による成果について、当てはまるものをお選びください。（5段階評価）

総合評価平均値	2.99
---------	------

人材育成・スキル開発の取組は、「現場での指導（OJT）」（74.49%）が最も一般的であり、半数以上の企業が「社内研修」（53.62%）や「外部研修への参加」（51.30%）、「資格取得の奨励」（51.88%）を実施している。この結果は、企業が実務経験や国家資格取得を通じた内製化された育成に重点を置いていることを示している。

これらの取組の総合成果平均値は 2.99 であり、相対的にやや高い評価と認められた。このことから、人材育成への投資が、社員の能力開発と組織の生産性向上に直接的かつ強い好影響を与えていることが確認できる。これは、企業が抱える「求めるスキルを持つ人材が少ない」（質問 10）という「質の不足」に対し、内部での教育投資が信頼できる解決策として機能していることを定

³⁴ リスキリング（Re-skilling）：新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適應するために、必要なスキルを獲得すること。経済産業省「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」等の定義に準ずる。

量的に裏付けている。

一方で、「新しいスキル取得の支援（リスクリング支援）」の実施率が 20.29%と低い点は、今後の大きな課題である。DX の進展や産業構造の変化に伴い、従来の OJT だけでは対応できない新しい知識や技術が求められている（質問 10 の質の不足）。業務効率化・生産性向上をさらに伸ばし、企業の持続的成長を確保するためには、OJT の枠を超えた体系的なリスクリングプログラムの導入が不可欠であると分析される。

質問Ⅱ-3 の 5 段階評価において、成果 4 又は 5 を選択した回答者（高成果企業）の実施状況は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成果 4・5 実施率(%)
社内研修	53.62%	66.28% +12.66pt
外部研修への参加	51.30%	69.77% +18.47pt
現場での指導 (OJT)	74.49%	82.56% +8.07pt
資格取得の奨励 (報奨金支給等)	51.88%	61.63% +9.75pt
新しいスキル取得の支援 (リスクリング支援)	20.29%	31.40% +11.11pt
特に実施していない	10.72%	2.33% ▲8.39pt

高成果企業は、「外部研修」や「リスクリング支援」といった外部に目を向けた施策を、全体よりも高い比率で取り入れていることが明らかとなった。

- ・「外部研修」の実施が成果に直結

最も顕著な差が見られるのは「外部研修への参加」で、高成果企業の実施率は全体より 18.47 ポイント高い 69.77%となっている。自社にない専門知識や最新の知見を外部から積極的に取り込む姿勢が、育成成果を大きく高める要因になっていることを示唆している。

- ・リスクリングと OJT の相乗効果

「新しいスキル取得の支援（リスクリング支援）」も、高成果企業では全体より 11.11 ポイント高い 31.40%で実施されている。新しい知識・技術への投資が、既に定着している OJT (+8.07pt) の効果を増幅させ、より高い成果を生み出していると考えられる。

- ・多角的な育成ポートフォリオの構築

高成果企業は、全ての育成施策 (OJT、社内研修、外部研修、資格取得奨励、リスクリング支援) において、全体平均よりも高い実施率を示している。対照的に、「特に実施していない」と回答した企業の割合は、高成果企業では 2.33%と低く、育成活動自体に積極的であることが裏付けられる。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者（成長企業）が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	成長企業実施率 (%)
社内研修	53.62%	60.92% +7.30pt
外部研修への参加	51.30%	65.52% +14.22pt
現場での指導（OJT）	74.49%	80.46% +5.97pt
資格取得の奨励（報奨金支給等）	51.88%	57.47% +5.59pt
新しいスキル取得の支援（リスクリング支援）	20.29%	27.59% +7.30pt
特に実施していない	10.72%	5.75% ▲4.97pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

・外部リソースを活用した体系的なスキルアップ

成長企業は、「外部研修への参加」の実施率が全体より14.22ポイント高い。このことは、OJT（現場指導）を基本としつつも、外部の専門知識や最新ノウハウを積極的に取り込み、体系的かつ質の高いスキルアップを追求していることを示唆している。また、OJT以外の全ての育成手段の実施率が全体平均を上回っている点も、成長企業が育成に多角的・積極的な投資を行っている証左であると言える。

・リスクリングへの先行投資

「新しいスキル取得の支援（リスクリング支援）」の実施率は、全体（20.29%）と比べて7.30ポイント高い27.59%となっている。依然として低い水準ではあるが、成長企業の方が、変化に対応できる将来的なスキル開発への意識が高く、先行して投資を始めていることが分かる。

<製造業（n=75）における実施状況>

質問II-3について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	製造業実施率 (%)
社内研修	53.62%	62.67% +9.05pt
外部研修への参加	51.30%	58.67% +7.37pt
現場での指導（OJT）	74.49%	81.33% +6.84pt
資格取得の奨励（報奨金支給等）	51.88%	46.67% ▲5.21pt
新しいスキル取得の支援（リスクリング支援）	20.29%	21.33% +1.04pt
特に実施していない	10.72%	5.33% ▲5.39pt

- ・内製化育成の重視

「現場での指導 (OJT)」 (81.33%) の実施率が全体を 6.84 ポイント上回っており、製造業の伝統的な育成手法である OJT がより徹底されていることが分かる。「社内研修」 (+9.05pt) や「外部研修への参加」 (+7.37pt) の実施率も高く、育成活動自体には積極的であると言える。これは、内製化された育成に重点が置かれていることを裏付けている。

- ・資格取得奨励の相対的な弱さ

一方で、「資格取得の奨励」の実施率が全体 (51.88%) より 5.21 ポイント低い結果となっている。このことは、技術・技能継承の核となるべき資格取得への金銭的な動機づけや報奨が、他業種ほど強くない可能性を示唆している。

<建設業 (n=69) における実施状況>

質問Ⅱ-3について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	建設業実施率 (%)
社内研修	53.62%	50.72% ▲2.90pt
外部研修への参加	51.30%	44.93% ▲6.37pt
現場での指導 (OJT)	74.49%	81.16% +6.67pt
資格取得の奨励 (報奨金支給等)	51.88%	71.01% +19.13pt
新しいスキル取得の支援 (リスクリング支援)	20.29%	23.19% +2.90pt
特に実施していない	10.72%	5.80% ▲4.92pt

- ・伝統的な OJT と資格取得への集中

建設業の育成施策は、「現場での指導 (OJT)」 (81.16%) と「資格取得の奨励」 (71.01%) の実施率が全体を大きく上回っている。特に「資格取得の奨励」は全体 (51.88%) より 19.13 ポイントも高く、この分野に注力していることが分かる。これは、国家資格や実務経験が直接的に業務遂行能力や企業の信頼性 (入札等) に結びつくという業界の特性を反映したものと考えられる。

- ・外部知見の活用不足

一方で、「外部研修への参加」の実施率は 44.93%と、全体 (51.30%) より 6.37 ポイント低く、外部の専門知識や最新動向を取り入れる機会が少ないことが示されている。このことは、業界外の先進的な知識やマネジメント手法を取り入れにくく、結果として思考の固定化を招く恐れがある。

○地域貢献の取組と成果

仮説④（地域社会との信頼構築は、企業価値向上に寄与する。）の有効性検証

質問Ⅱ-4：地域社会との連携・貢献に向けて実施している取組を全てお選びください。（回答数：345，複数回答）

選択肢	回答数	全体実施率(%)
地域イベントへの協賛・参加	242	70.14%
地域団体との共同事業	121	35.07%
ボランティア活動	130	37.68%
社外向け企業見学会	69	20.00%
地域メディアでの情報発信	76	22.03%
特に実施していない	62	17.97%

質問Ⅱ-4：実施している取組による成果について、当てはまるものをお選びください。（5段階評価）

総合評価平均値	2.68
---------	------

地域貢献の取組では、「地域イベントへの協賛・参加」（70.14%）が最も広く実施されている。これは、地域社会の一員としての最低限の責務や、慣習的な活動として捉えられている側面が強いことを示している。

一方で、この取組の総合成果平均値は2.68と相対的に低い評価にとどまった。この乖離は、地域貢献活動が、企業の「価値」を外部に積極的に発信し、それを採用や事業機会に結びつけるための「戦略性」に欠けていることを示唆している。

多くの企業において地域貢献を「慣習的な関係維持コスト」と捉えており、「地域メディアでの情報発信」（22.03%）や「社外向け企業見学会」（20.00%）といった企業価値を可視化・発信する施策の実施率が低いことが、成果の低迷につながっていると分析される。

質問Ⅱ-4の5段階評価において、成果4又は5を選択した回答者（高成果企業）の実施状況は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成果4・5実施率(%)
地域イベントへの協賛・参加	70.14%	79.45% +9.31pt
地域団体との共同事業	35.07%	43.84% +8.77pt
ボランティア活動	37.68%	58.90% +21.22pt
社外向け企業見学会	20.00%	35.62% +15.62pt
地域メディアでの情報発信	22.03%	43.84% +21.81pt
特に実施していない	17.97%	5.48% ▲12.49pt

高成果企業は、どの活動においても全体平均より高い実施率を示しているが、特に以下の活動で実施率の差が顕著である。

- ・情報発信による企業価値の可視化

「地域メディアでの情報発信」の実施率は、高成果企業（43.84%）が全体（22.03%）の約2倍と顕著な差（+21.81pt）が見られる。これは、活動を「実施する」だけでなく、その内容や企業の姿勢を積極的に外部に伝え、企業価値を可視化することが、地域貢献の成果に最も直結する戦略的な要素であることを示唆している。

- ・人的貢献（ボランティア）の強化

ボランティア活動も、高成果企業（58.90%）が全体（37.68%）より21.22ポイント高い実施率となっている。ボランティア活動は、地域住民の企業に対する親近感や信頼度を高める上で有効であり、継続的な成果に結びついていると言える。

- ・企業理解を深める場（見学会）の提供

「社外向け企業見学会」は、全体（20.00%）に対する高成果企業（35.62%）の実施率が約1.8倍と高い差（+15.62pt）を示している。自社の技術や事業を具体的に地域に紹介し、地域人材の採用や事業に対する理解促進を通じて、企業の長期的な成果に貢献しているものと考えられる。

- ・共同事業の実施

「地域団体との共同事業」は、他の活動と比較して差は小さい（+8.77pt）ものの、高成果企業では実施率（43.84%）が全体（35.07%）より高く維持されている。慣習的な協賛・参加にとどまらず、地域団体と連携した具体的な課題解決に取り組むことが、企業の存在意義を高め、成果を実感する上で重要であることを示唆している。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者（成長企業）が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成長企業実施率(%)
地域イベントへの協賛・参加	70.14%	75.86% +5.72pt
地域団体との共同事業	35.07%	44.83% +9.76pt
ボランティア活動	37.68%	39.08% +1.40pt
社外向け企業見学会	20.00%	27.59% +7.59pt
地域メディアでの情報発信	22.03%	40.23% +18.20pt
特に実施していない	17.97%	13.79% ▲4.18pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

- ・発信と連携への強い意識

成長企業は、「地域メディアでの情報発信」の実施率が全体より 18.20 ポイント高い 40.23%と、大きな差を示している。また、「地域団体との共同事業」(+9.76pt) や「社外向け企業見学会」(+7.59pt) といった、外部へ自社の存在や価値を可視化・発信したり、地域と深く連携したりする施策の実施率が高い。

これは、成長企業が地域貢献活動を、単なる慣習的な参加で終わらせず、「採用（企業見学）」「事業機会の創出（共同事業）」「企業イメージ向上（情報発信）」といった戦略的な成果に結びつける手段として積極的に活用していることを示している。

- ・慣習的活動の実施率はほぼ変わらず

実施率が高い「地域イベントへの協賛・参加」は、成長企業でも実施率が高いものの、全体との差は若干上回る程度（+5.72pt）である。成長企業は伝統的な活動は維持しつつ、その上で戦略的な発信活動を上乗せしていることを示している。

<製造業（n=75）における実施状況>

質問Ⅱ-4について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	製造業実施率(%)
地域イベントへの協賛・参加	70.14%	73.33% ▲3.19pt
地域団体との共同事業	35.07%	32.00% ▲3.07pt
ボランティア活動	37.68%	36.00% ▲1.68pt
社外向け企業見学会	20.00%	41.33% +21.33pt
地域メディアでの情報発信	22.03%	29.33% +7.30pt
特に実施していない	17.97%	17.33% ▲0.64pt

- ・企業理解促進への積極性

「社外向け企業見学会」の実施率が 41.33%と、全体（20.00%）を 21.33 ポイントも大きく上回っており、製造業が自社の事業内容や技術を地域に直接紹介し、理解を深めてもらうことに特に注力していることが特徴的である。

- ・情報発信への意識の高さ

「地域メディアでの情報発信」も全体より 7.30 ポイント高く、製造業が地域貢献活動を単なる慣習で終わらせず、その活動を外部に伝え、企業イメージ向上につなげようとする意識が相対的に高いことが分かる。

<建設業 (n=69) における実施状況>

質問Ⅱ-4について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	建設業実施率 (%)
地域イベントへの協賛・参加	70.14%	71.01% +0.87pt
地域団体との共同事業	35.07%	36.23% +1.16pt
ボランティア活動	37.68%	50.72% +13.04pt
社外向け企業見学会	20.00%	13.04% ▲6.96pt
地域メディアでの情報発信	22.03%	13.04% ▲8.99pt
特に実施していない	17.97%	14.49% ▲3.48pt

・現場依存型の地域貢献の実態

建設業は「ボランティア活動」(50.72%)の実施率が全体(37.68%)より13.04ポイント高く、災害復旧やインフラ整備など、現場での直接的かつ物理的な貢献活動に積極的であることが分かる。一方で、「地域メディアでの情報発信」(13.04%)は全体(22.03%)より8.99ポイント低く、「社外向け企業見学会」(13.04%)も低い水準にある。

これは、地域社会への貢献に取り組んでいるものの、その活動を戦略的に可視化し、企業価値や魅力として外部に発信する取組が不足していることを示唆する。

○経営理念の浸透・共有の取組と成果

仮説⑤(経営理念の共有は、従業員のモチベーションと一体感を高める。)の有効性検証

質問Ⅱ-5:経営理念の浸透・共有に向けて実施している取組を全てお選びください。(回答数: 345, 複数回答)

選択肢	回答数	全体実施率 (%)
朝礼・定例会議での唱和・共有	202	58.55%
社内SNS/イントラネット	67	19.42%
ワークショップ・勉強会	58	16.81%
社内報・ニュースレター	63	18.26%
社長メッセージ	122	35.36%
特に実施していない	85	24.64%

質問Ⅱ-5:実施している取組による成果について、当てはまるものをお選びください。(5段階評価)

総合評価平均値	2.79
---------	------

経営理念の浸透・共有策として、「朝礼・定例会議での唱和・共有」（58.55%）といった、トップダウン的で伝統的なコミュニケーション手段が中心である。一方で、「特に実施していない」企業が24.64%存在することも見過ごせない事実である。

これらの取組の総合成果平均値は2.79と、相対的に中程度の評価にとどまった。この原因は、理念の共有が単なる伝達や唱和に終始しており、社員がその理念を自分事として捉え、日々の業務や意思決定に結びつけるための「双方向的な対話」や「実践への紐づけ」が不足している点にあると読み取れる。

経営理念の浸透は、社員のエンゲージメント（貢献意欲）を高め、離職率の低下（質問10）にも間接的に寄与するものであり、今後はワークショップ・勉強会（16.81%）といった、理念を実践へと落とし込む施策の強化が求められる。

質問Ⅱ-5の5段階評価において、**成果4又は5を選択した回答者**（高成果企業）の実施状況は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成果4・5実施率(%)
朝礼・定例会議での唱和・共有	58.55%	82.50% +23.95pt
社内SNS/イントラネット	19.42%	41.25% +21.83pt
ワークショップ・勉強会	16.81%	38.75% +21.94pt
社内報・ニュースレター	18.26%	31.25% +12.99pt
社長メッセージ	35.36%	58.75% +23.39pt
特に実施していない	24.64%	2.50% ▲22.14pt

高成果企業は、全ての施策において全体の実施率を大きく上回っており、特に以下の3点に特徴が見られる。

- ・ 施策の実行量と多角的展開

全体の24.64%が「特に実施していない」と回答しているのに対し、高成果企業ではこの割合が2.50%に激減している。理念浸透において「何もやらない」という選択肢を排除し、継続的に施策を実行することが、成果を出すための絶対的な前提条件であることが示されている。また、高成果企業は、「朝礼・定例会議」（82.50%）のような伝統的な手段を基礎としつつ、ワークショップ、社内SNSといった異なる性質を持つチャンネルを組み合わせている。

- ・ トップダウンとボトムアップの組み合わせ

「社長メッセージ」の実施率が全体（35.36%）と比較して23.39ポイントの増と大きく増加し

ている。経営トップが理念を自身の言葉で発信することが、理念に重みと現実味を与え、社員の共感と目的意識を高める上で不可欠であることを示している。また、「ワークショップ・勉強会」の実施率(38.75%)は全体(16.81%)の2倍以上となっている。社員が自ら理念の意味を理解し、日々の業務への具体的な行動計画として落とし込むプロセスを経ることで、理念の自分事化を促進している。

・デジタル活用による常時共有

「社内 SNS/イントラネット」の実施率(41.25%)も全体(19.42%)の2倍以上であり、理念を「日常の業務インフラの一部」として定着させていることが伺える。デジタルツールを活用することで、理念に関する成功事例や好事例などを「生きた情報」としてリアルタイムで共有し、風化を防いでいることが示唆される。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者(成長企業)が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成長企業実施率(%)
朝礼・定例会議での唱和・共有	58.55%	63.22% +4.67pt
社内 SNS/イントラネット	19.42%	29.89% +10.47pt
ワークショップ・勉強会	16.81%	16.09% ▲0.72pt
社内報・ニュースレター	18.26%	24.14% +5.88pt
社長メッセージ	35.36%	52.87% +17.71pt
特に実施していない	24.64%	16.09% ▲8.55pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

・トップの強いコミットメントと発信

成長企業では、「社長メッセージ」の実施率が全体より17.71ポイント高く、大きな差を示している。これは、成長企業において、経営トップが自ら理念を語り、社員と直接コミュニケーションを取ることの重要性が高く認識されていることを示すものである。

・デジタルメディアの活用

「社内 SNS/イントラネット」の実施率も全体より10.47ポイント高い29.89%となっている。成長企業が、従来の朝礼などの対面形式に加え、デジタルツールを積極的に活用することで、理念の浸透をより頻繁かつ広範に、また双方向的なコミュニケーションを目指して行っていることが示唆される。これは、質問Ⅱ-5で確認された「自社ウェブサイト・SNSの活用」(人材確保)の高さと共通しており、成長企業のデジタル活用能力の高さを裏付けるものである。

・施策実施への積極性

「特に実施していない」の割合が全体より 8.55 ポイント低いことから、成長企業は、理念浸透の重要性を認識し、何らかの施策を行うことに積極的であることが分かる。

<製造業 (n=75) における実施状況>

質問Ⅱ-5 について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	製造業実施率 (%)
朝礼・定例会議での唱和・共有	58.55%	66.67% +8.12pt
社内 SNS/イントラネット	19.42%	24.00% +4.58pt
ワークショップ・勉強会	16.81%	21.33% +4.52pt
社内報・ニュースレター	18.26%	25.33% +7.07pt
社長メッセージ	35.36%	49.33% +13.97pt
特に実施していない	24.64%	13.33% ▲11.31pt

・トップダウン型施策の徹底

「社長メッセージ」 (+13.97pt) や「朝礼・定例会議」 (+8.12pt) といった、経営トップや既存の会議体を通じたトップダウン型の伝達施策を、全体より高いレベルで実施している。また、「特に実施していない」割合が全体より 11.31 ポイント低く、製造業が理念浸透の活動自体に積極的であることが裏付けられる。

・情報伝達ツールの活用

「社内報・ニュースレター」 (+7.07pt) や「社内 SNS/イントラネット」 (+4.58pt) の実施率も全体を上回っており、文書やデジタルツールを用いた情報伝達に積極的であると言える。

<建設業 (n=69) における実施状況>

質問Ⅱ-5 について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	建設業実施率 (%)
朝礼・定例会議での唱和・共有	58.55%	56.52% ▲2.03pt
社内 SNS/イントラネット	19.42%	20.29% +0.87pt
ワークショップ・勉強会	16.81%	14.49% ▲2.32pt
社内報・ニュースレター	18.26%	14.49% ▲3.77pt
社長メッセージ	35.36%	40.58% +5.22pt
特に実施していない	24.64%	21.74% ▲2.90pt

・トップダウン型コミュニケーションの偏重

建設業では「社長メッセージ」の実施率が40.58%と、全体(35.36%)より5.22ポイント高く、経営理念の浸透が経営トップからの発信に依存していることが分かる。しかしながら、このようなトップダウンの一方的な伝達に偏重することで、社員が理念を自分事として捉え、日々の業務や意思決定に結びつけることが困難となる可能性もある。

○健康経営の取組と成果

仮説⑥(健康経営の実践は、エンゲージメント向上と生産性改善に寄与する。)の有効性検証

質問Ⅱ-6：健康経営に向けて実施している取組を全てお選びください。(回答数：345, 複数回答)

選択肢	回答数	全体実施率(%)
健康診断後のフォローアップ	210	60.87%
年1回以上のストレスチェック	99	28.70%
メンタルヘルス研修	50	14.49%
運動・食事のサポート	46	13.33%
カウンセリング窓口	46	13.33%
リフレッシュ休暇制度	44	12.75%
特に実施していない	101	29.28%

質問Ⅱ-6：実施している取組による成果について、当てはまるものをお選びください。(5段階評価)

総合評価平均値	2.67
---------	------

健康経営の取組は、「健康診断後のフォローアップ」(60.87%)が中心であり、法的要請³⁵や最低限の対応にとどまっている。一方で、「特に実施していない」企業が29.28%と高く、約3割の企業が健康経営への取組を開始できていない現状にある。

これらの取組の総合成果平均値は2.67と、相対的に低い評価にとどまった。この結果は、企業が健康経営を、健康診断後のフォローという「受動的」な対応に留めていることを示唆している。すなわち、「ストレスチェック」(28.70%)や「メンタルヘルス研修」(14.49%)といった、社員の心身の健康を積極的に増進するための施策が十分に展開されていないことを示唆する。

健康経営は、社員の健康増進を通じて労働生産性の向上(質問12)に一定程度寄与するが、現状の取組は、その戦略的な効果を発揮するレベルに至っていないと分析される。

質問Ⅱ-6の5段階評価において、**成果4又は5を選択した回答者(高成果企業)**の実施状況は、

³⁵ 労働安全衛生法第66条第4項及び第5項に基づき、事業者は健康診断の結果、異常の所見があると診断された労働者について、医師等の意見を聴くとともに、必要に応じて就業場所の変更や作業の転換等の措置を講じることが義務付けられている。

以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	成果 4・5 実施率 (%)
健康診断後のフォローアップ	60.87%	75.47% +14.60pt
年1回以上のストレスチェック	28.70%	54.72% +26.02pt
メンタルヘルス研修	14.49%	33.96% +19.47pt
運動・食事のサポート	13.33%	32.08% +18.75pt
カウンセリング窓口	13.33%	32.08% +18.75pt
リフレッシュ休暇制度	12.75%	35.85% +23.10pt
特に実施していない	29.28%	11.32% ▲17.96pt

・高成果企業は、メンタルヘルス・能動的な健康増進に注力

高成果企業の実施率は、全ての施策において全体を大きく上回っている。全体では、多くの企業が「健康診断後のフォローアップ」(+14.60pt と差はあるものの、他の施策よりは小さい)といった受動的・最低限の対応にとどまっている。しかし、高成果企業では、法律で義務付けられた施策(ストレスチェック)や、自発的な健康行動を促し、心の健康をサポートする施策を積極的に展開していることが分かる。

これは、健康経営が目指す「社員の健康増進を通じた生産性向上」の実現には、受動的なフォローアップだけでなく、多角的・能動的な支援が不可欠であることを示唆している。

・健康経営に取り組まない企業と成果の関係

高成果企業においても、「特に実施していない」と回答した割合が11.32%となっている。全体(29.28%)と比較して大幅に低い(-17.96pt)ものの、成果を感じている企業の中にも一定数存在することは注目に値する。これは、制度化された取組としては認識されていなくとも、企業の文化や風土、あるいは経営者層の意識といった、測定が難しい非公式な要素によって、何かしらの経営上の成果を感じている可能性も考えられる。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者(成長企業)が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	成長企業実施率 (%)
健康診断後のフォローアップ	60.87%	59.77% ▲2.25pt
年1回以上のストレスチェック	28.70%	36.78% +8.08pt
メンタルヘルス研修	14.49%	21.84% +7.35pt
運動・食事のサポート	13.33%	17.24% +3.91pt

カウンセリング窓口	13.33%	17.24% +3.91pt
リフレッシュ休暇制度	12.75%	12.64% ▲0.11pt
特に実施していない	29.28%	24.14% ▲5.14pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

- ・予防とメンタルヘルス対策への意識の高さ

成長企業は、「年1回以上のストレスチェック³⁶⁾ (+8.08pt) と「メンタルヘルス研修」 (+7.35pt) といった、社員のメンタルヘルスを積極的に管理・ケアする施策の実施率が、全体平均より高い傾向にある。これは、成長企業が、健康経営を単なる義務ではなく、社員の生産性低下や離職を防ぐための「戦略的なリスク管理・投資」として捉えていることを示唆している。

- ・基本施策の実施率は同水準

法定対応である「健康診断後のフォローアップ」の実施率は全体平均との差は少ない。これは、成長企業とそうでない企業で基本的な義務への取組は差がなく、差が付いているのは「+αの戦略的施策」であることを示している。

- ・積極的な健康増進への課題

「運動・食事のサポート」や「リフレッシュ休暇制度」の実施率は、全体よりやや高いか同等にとどまっている。「特に実施していない企業」が一定存在することも相まって、成長企業であっても社員の心身を積極的に増進させる施策には、まだ伸びしろがあることを示している。

<製造業 (n=75) における実施状況>

質問Ⅱ-6について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	製造業実施率(%)
健康診断後のフォローアップ	60.87%	66.67% +5.80pt
年1回以上のストレスチェック	28.70%	40.00% +11.30pt
メンタルヘルス研修	14.49%	17.33% +2.84pt
運動・食事のサポート	13.33%	21.33% +8.00pt
カウンセリング窓口	13.33%	14.67% +1.34pt
リフレッシュ休暇制度	12.75%	18.67% +5.92pt
特に実施していない	29.28%	25.33% ▲3.95pt

³⁶⁾ ストレスチェックの実施は、労働安全衛生法に基づく義務となっている(2015年～:従業員50人以上、2025年～:従業員50人未満)。

・法定施策と能動的サポートの積極性

「年1回以上のストレスチェック」(40.00%)の実施率が全体(28.70%)を11.30ポイント上回っており、法定要件にとどまらず、社員のメンタルヘルスへの意識が全体より高いことが示唆される。また、「運動・食事のサポート」(+8.00pt)や「リフレッシュ休暇制度」(+5.92pt)といった、能動的な健康増進・リフレッシュを促す施策の実施率も高い傾向にある。

<建設業(n=69)における実施状況>

質問Ⅱ-6について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	建設業実施率(%)
健康診断後のフォローアップ	60.87%	76.81% +15.94pt
年1回以上のストレスチェック	28.70%	31.88% +3.18pt
メンタルヘルス研修	14.49%	18.84% +4.35pt
運動・食事のサポート	13.33%	11.59% ▲1.74pt
カウンセリング窓口	13.33%	15.94% +2.61pt
リフレッシュ休暇制度	12.75%	10.14% ▲2.61pt
特に実施していない	29.28%	17.39% ▲11.89pt

・受動的・法的対応への注力

建設業では「健康診断後のフォローアップ」(76.81%)の実施率が全体(60.87%)よりも15.94ポイント高く、法的要請や最低限の義務対応に高い意識をもって取り組んでいることが分かる。また、「特に実施していない」の割合も全体(29.28%)より11.89ポイント低く、健康経営への意識は高いと言える。しかし、「運動・食事のサポート」(11.59%)の実施率は全体(13.33%)同様に低い水準であり、「リフレッシュ休暇制度」(10.14%)も全体(12.75%)同様に低い。この状況は、建設業における健康経営が、「病気の早期発見・対応」や「義務的な対応」にとどまっていることを示唆している。すなわち、社員の健康を積極的に増進するための「予防的・能動的な施策」(運動・食事サポート、リフレッシュ制度)が不足していることが示唆される。

○処遇の透明性・公平性の取組と成果

仮説⑦(処遇の透明性・納得感は、モチベーションと定着率を高める。)の有効性検証

質問Ⅱ-7: 処遇の透明性・公平性に向けて実施している取組を全てお選びください。(回答数: 345, 複数回答)

選択肢	回答数	全体実施率(%)
評価制度の文書化	111	32.17%

賃金テーブル ³⁷ の社内公開	75	21.74%
目標管理制度 (MBO ³⁸ 等) 導入	53	15.36%
フィードバック面談 ³⁹	109	31.59%
人事制度説明会	43	12.46%
特に実施していない	171	49.57%

質問Ⅱ-7：実施している取組による成果について、当てはまるものをお選びください。(5段階評価)

総合評価平均値	2.61
---------	------

処遇の透明性・公平性の施策を「特に実施していない」企業が49.57%と、全施策中最も高い割合を占めている。また、実施している施策も「評価制度の文書化」(32.17%)にとどまっており、「賃金テーブルの社内公開」(21.74%)といった、真に透明性の高い施策の実施率も低い。

これらの取組の総合成果平均値は2.61と、全施策の中で最も低い評価であり、制度未整備による「実施率の低さ」と、運用力不足による「成果実感の低さ」という二重の構造的問題を示している。

このデータの示す事実は、企業が「給与や福利厚生改善による採用競争力の強化」(質問12)を必要としているにもかかわらず、その前提となる「評価や昇給の基準を明確にし、公正な仕組みで運用する」という基盤整備が、最も遅れていることを示している。

処遇の仕組みの不明確さは、社員の不満や不信感を増幅させ、離職(質問10)やモチベーションの低下につながる要因の一つであると分析される。この施策の遅れは、人的資本経営への移行における克服すべき最重要課題であると示唆される。

質問Ⅱ-7の5段階評価において、成果4又は5を選択した回答者(高成果企業)の実施状況は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成果4・5実施率(%)
評価制度の文書化	32.17%	67.31% +35.14pt
賃金テーブルの社内公開	21.74%	50.00% +28.26pt
目標管理制度 (MBO 等) 導入	15.36%	40.38% +25.02pt
フィードバック面談	31.59%	57.69% +26.10pt
人事制度説明会	12.46%	32.69% +20.23pt

³⁷ 職務、職能、あるいは役割の等級ごとに支給額を一覧表にしたもの。

³⁸ MBO (Management by Objectives) : 個々の従業員が設定した目標の達成度を評価に直結させる手法。ドラッカーが提唱した組織管理概念に基づき、自主的な目標設定を通じたモチベーション向上を図るもの。

³⁹ フィードバック面談は、単なる評価の伝達ではなく、評価の根拠を共有し、次期に向けた能力開発の方向性を合意する「対話(ダイアログ)」の場として機能することが、納得感を高めるポイントとなる。

特に実施していない	49.57%	15.38% ▲34.19pt
-----------	--------	--------------------

高成果企業は、全体平均と比較して、全ての施策の実施率が著しく高く、以下の3点に特徴点が集約される。

- ・公平性と透明性の同時実施が不可欠

高成果企業では、「評価制度の文書化」（公平性、実施率 67.31%）と「賃金テーブルの社内公開」（透明性、実施率 50.00%）がともに高水準で実施されている。従業員が処遇に対して納得し、信頼関係を築くためには、評価プロセスの公正性（公平性）と、最終的な報酬決定基準の明確性（透明性）の両面を担保する施策の同時実施が不可欠であることが示されている。

- ・「賃金テーブルの社内公開」が成果実感の強力なドライバー

全体実施率（21.74%）が低いにもかかわらず、高成果企業での実施率が 50.00%と約 2.5 倍に急増している。この賃金テーブルの社内公開は、施策の中で最も成果実感に寄与する効果の高いドライバーであるとみなされる。評価基準が明確になるだけでなく、自身の努力が処遇にどのように反映されるか（アウトカム）を可視化することが、従業員の不信感を解消し、将来への期待とモチベーションを高める上で重要であることを示唆している。

- ・「実施しない」ことが成果を遠ざける要因

高成果企業で「特に実施していない」と回答した企業の割合は 15.38%にとどまっており、全体回答（49.57%）から大きく減少している。処遇の透明性・公平性に関する施策は、その内容の質だけでなく、「何らかの施策を導入し、運用すること自体」が、従業員の成果実感の前提条件であることを示している。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者（成長企業）が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	成長企業実施率 (%)
評価制度の文書化	32.17%	41.38% +9.21pt
賃金テーブルの社内公開	21.74%	28.74% +7.00pt
目標管理制度（MBO 等）導入	15.36%	18.39% +3.03pt
フィードバック面談	31.59%	41.38% +9.79pt
人事制度説明会	12.46%	10.34% ▲2.12pt
特に実施していない	49.57%	39.08% ▲10.49pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

- ・対話と実践の強化

成長企業は、「フィードバック面談」の実施率が全体より 9.79 ポイント高い 41.38%と、明確な差を示している。これは、制度を文書化するだけでなく、評価結果や期待値を社員に個別に伝え、納得感と成長を促すための「対話」の場を重視していることを意味する。

- ・透明性への意識の高さ

「評価制度の文書化」(+9.21pt)や「賃金テーブルの社内公開」(+7.00pt)も全体より高い実施率となっている。成長企業は、処遇の仕組みをより明確にし、公平性を担保することで、社員の不満や不信感を低減し、採用競争力を高める努力をしていることが分かる。

- ・未実施率の低減は課題

「特に実施していない」企業の割合が全体より 10.49 ポイント低い 39.08%であり、成長企業でも未実施率は高いものの、この分野の重要性を認識し、最低限の制度整備や運用を試みる企業が多いことが分かる。

<製造業 (n=75) における実施状況>

質問Ⅱ-7について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	製造業実施率(%)
評価制度の文書化	32.17%	38.67% +6.50pt
賃金テーブルの社内公開	21.74%	24.00% +2.26pt
目標管理制度 (MBO 等) 導入	15.36%	28.00% +12.64pt
フィードバック面談	31.59%	42.67% +11.08pt
人事制度説明会	12.46%	17.33% +4.87pt
特に実施していない	49.57%	38.67% ▲10.90pt

- ・目標設定と対話の意識の高さ

「目標管理制度 (MBO 等) 導入」(+12.64pt)と「フィードバック面談」(+11.08pt)の実施率が全体を大きく上回っている。これは、製造業が目標設定を通じて業務を管理し、その結果について社員と対話する機会を全体よりも多く設けていることを示している。

- ・基礎施策の実施意識

「評価制度の文書化」も全体より 6.50 ポイント高く、処遇の仕組みの公平性 (プロセス) を担保しようとする意識がやや強い。また、「特に実施していない」の割合が全体より 10.90 ポイント低く、製造業は他業種と比較して「何もしない」という選択を避ける傾向にある。

<建設業（n=69）における実施状況>

質問Ⅱ-7について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	建設業実施率 (%)
評価制度の文書化	32.17%	27.54% ▲4.63pt
賃金テーブルの社内公開	21.74%	15.94% ▲5.80pt
目標管理制度（MBO等）導入	15.36%	15.94% +0.58pt
フィードバック面談	31.59%	26.09% ▲5.50pt
人事制度説明会	12.46%	10.14% ▲2.32pt
特に実施していない	49.57%	56.52% +6.95pt

- ・「特に実施していない」企業の多さと基盤整備の遅れ
 処遇の透明性・公平性の施策を「特に実施していない」と回答した建設業の企業は56.52%に上り、全体の49.57%よりも6.95ポイント高くなっている。これは、半数以上の建設業の企業が、人事・給与制度の基盤整備に着手できていないという深刻な状況を示している。
- ・透明性を提供する施策の実施率の低迷
 「評価制度の文書化」（27.54%）や「賃金テーブルの社内公開」（15.94%）、「フィードバック面談」（26.09%）といった、処遇の透明性・公平性を確保するための施策の実施率が、全体を下回っている。評価基準や賃金決定ロジックが不明確であると、労働意欲（モチベーション）の低下を招く恐れがある。

ODXの取組と成果

仮説⑧（DX推進は、人口減少下でも持続可能な経営モデルを可能にする。）の有効性検証

質問Ⅱ-8：DXの取組状況について、当てはまるものを全てお選びください。

（回答数：345，複数回答）

選択肢	回答数	全体実施率 (%)
定型的な作業の自動化 （例：請求書の自動作成、チャットロボットによる問い合わせ対応など）	86	24.93%
少人数でも事業が回る体制づくり （例：セルフレジの導入、遠隔カメラによる監視など）	67	19.42%
経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり （例：売上や在庫などの見える化・分析）	95	27.54%
オンラインでの営業・サービス提供 （例：Web商談、インターネット販売など）	67	19.42%
DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用	59	17.10%

商品・サービスそのものの見直しや、新たなビジネスモデルの構築 (例：サブスクリプション化 ⁴⁰ 、顧客ニーズに応じた個別対応など)	29	8.41%
特に取り組んでいない	144	41.74%

質問Ⅱ-8：DXの取組による成果⁴¹について、当てはまるものを全てお選びください。

(回答数：345、複数回答)

選択肢	回答数	全体実施率(%)
業務効率の向上	169	48.99%
業務品質の向上	80	23.19%
人材不足への対応(人員削減、省力化、業務負担軽減など)	97	28.12%
顧客対応力の強化(スピード・柔軟性の向上)	75	21.74%
コスト削減	81	23.48%
新たな売上機会や事業展開の創出	36	10.43%
特に効果は感じていない	129	37.39%

DX(デジタル変革)を「特に取り組んでいない」企業が41.74%と、依然として高い割合であり、県内企業のデジタル化への取組がまだ初期段階にあることを示している。これは、デジタル技術の導入に必要な初期投資の高さ、専門知識を持つ人材の不足(質問10)、そしてDXの具体的な進め方に関するノウハウの欠如が、特にリソースが限られる中小企業にとって大きな障壁となっているためである。

現在実施されている取組は、「経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり」(27.54%)や「定型的な作業の自動化」(24.93%)といった、既存業務の効率化や可視化を目的とした「守りのデジタル化⁴²」が中心である。これは、「労働生産性の向上」(質問12)という切実なニーズに対し、まず「手間のかかる作業を減らす」という直接的な解決を目指していることを示している。

成果として「業務効率の向上」(48.99%)が最も多く挙げられ、「人材不足への対応(省人化)」(28.12%)も上位に挙げられている。この結果は、DXが既に、労働生産性の向上と省人化を通じて「人材不足」(質問10)の課題緩和に貢献し始めていることを示している。企業は、DXを人手不足への有効な解決策として認識し、少ない人数で事業を維持・拡大する経営モデルの実現に役立っていると読み取れる。

しかし、「新たな売上機会や事業展開の創出」といった「事業そのものを変革する攻めのデジタル化」の成果は10.43%と低い。これは、多くの企業がデジタル技術を既存業務の改善ツールとして捉えるにとどまっており、事業戦略と結びついた、より深い変革にまでは至っていない現状

⁴⁰ 製品を売って終わりの「売り切り型」から、利用期間や利用量に応じて課金する「継続課金型」のビジネスモデルへの転換。

⁴¹ 当質問の回答数には、DXの取組の有無にかかわらず回答者が想定する成果として答えたものも含まれると推測される。

⁴² 経済産業省「DXレポート」等では、既存業務の効率化・コスト削減を「守りのIT化/デジタルイノベーション」、新たな価値創造やビジネスモデルの変革を「攻めのDX/デジタルトランスフォーメーション」と区別して定義している。

を示唆している。DXによる本来的な付加価値の創出のためには、「DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用」（17.10%）の強化を通じて、技術を戦略に活かす能力を高める必要がある。

質問4「現在の事業の状況」において、「成長している」を選択した回答者（成長企業）が実施している取組は、以下のとおり。

選択肢	全体実施率(%)	成長企業実施率(%)
定型的な作業の自動化 （例：請求書の自動作成、チャットロボットによる問い合わせ対応など）	24.93%	40.23% +15.30pt
少人数でも事業が回る体制づくり （例：セルフレジの導入、遠隔カメラによる監視など）	19.42%	29.89% +10.47pt
経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり （例：売上や在庫などの見える化・分析）	27.54%	34.48% +6.94pt
オンラインでの営業・サービス提供 （例：Web商談、インターネット販売など）	19.42%	32.18% +12.76pt
DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用	17.10%	31.03% +13.93pt
商品・サービスそのものの見直しや、新たなビジネスモデルの構築 （例：サブスクリプション化、顧客ニーズに応じた個別対応など）	8.41%	16.09% +7.68pt
特に取り組んでいない	41.74%	27.59% ▲14.15pt

全体と成長企業の施策を比較した結果、以下のような傾向が見て取れる。

・守りと攻めの両面での積極的な実施

成長企業は、「定型的な作業の自動化」（+15.30pt）、「少人数でも事業が回る体制づくり」（+10.47pt）といった「守り」のDX（業務効率化・省人化）だけでなく、「オンラインでの営業・サービス提供」（+12.76pt）や、「商品・サービスの見直し/新ビジネス」（+7.68pt）といった「攻め」のDX（事業変革）の実施率も、全体より高くなっている。

・DX実現のための人材投資

「DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用」の実施率が全体より13.93ポイント高い31.03%である点は重要である。成長企業は、DXを成功させるための要点が「人材」にあることを認識し、育成や外部知見の活用に積極的に投資していることが分かる。

・施策未実施率の低さ：

「特に取り組んでいない」企業の割合が全体より14.15ポイント低い27.59%であり、成長企業はDXが持続的成長の重要な条件であることを認識し、未着手のままとどまる企業が少ないことが分かる。

<製造業 (n=75) における実施状況>

質問Ⅱ-8について、全体の実施状況と製造業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	製造業実施率 (%)
定型的な作業の自動化 (例:請求書の自動作成、チャットロボットによる問い合わせ対応など)	24.93%	25.33% +0.40pt
少人数でも事業が回る体制づくり (例:セルフレジの導入、遠隔カメラによる監視など)	19.42%	16.00% ▲3.42pt
経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり (例:売上や在庫などの見える化・分析)	27.54%	40.00% +12.46pt
オンラインでの営業・サービス提供 (例:Web商談、インターネット販売など)	19.42%	18.67% ▲0.75pt
DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用	17.10%	26.67% +9.57pt
商品・サービスそのものの見直しや、新たなビジネスモデルの構築 (例:サブスクリプション化、顧客ニーズに応じた個別対応など)	8.41%	5.33% ▲3.08pt
特に取り組んでいない	41.74%	32.00% ▲9.74pt

- データ活用への先行と現場自動化への課題

「経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり」の実施率(40.00%)は全体を12.46ポイントと大きく上回り、製造業がデータ収集・可視化に積極的であることが示される。一方で、データ活用に直結するはずの「定型的な作業の自動化」の差分はわずか+0.40ポイントにとどまっている。このことは、データを「見える化」するために実際に現場レベルで自動化・効率化するという実行力が不十分である可能性を示唆する。

- DX推進への高い意識と施策の方向性の課題

「DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用」は全体より9.57ポイント高く、「特に取り組んでいない」の割合は9.74ポイント低いことから、DXへの着手意識は高いものと考えられる。一方で、「少人数でも事業が回る体制づくり」はむしろ全体を下回っており(-3.42pt)、人材育成・活用への意識は高いにも関わらず、人手不足への対応(省人化)に直結する取組が遅れている。このことは、DX推進が部分的な業務改善にとどまり、事業全体を見据えた抜本的な省人化戦略になっていないことを示唆する。

<建設業 (n=69) における実施状況>

質問Ⅱ-8について、全体の実施状況と建設業の実施状況を比較分析した結果は以下のとおり。

選択肢	全体実施率 (%)	建設業実施率 (%)
定型的な作業の自動化 (例:請求書の自動作成、チャットロボットによる問い合わせ対応など)	24.93%	27.54% +2.61pt

少人数でも事業が回る体制づくり (例：セルフレジの導入、遠隔カメラによる監視など)	19.42%	20.29% +0.87pt
経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり (例：売上や在庫などの見える化・分析)	27.54%	17.39% ▲10.15pt
オンラインでの営業・サービス提供 (例：Web 商談、インターネット販売など)	19.42%	14.49% ▲4.93pt
DXを進めるための人材育成・外部専門家の活用	17.10%	13.04% ▲4.06pt
商品・サービスそのものの見直しや、新たなビジネスモデルの構築 (例：サブスクリプション化、顧客ニーズに応じた個別対応など)	8.41%	7.25% ▲1.16pt
特に取り組んでいない	41.74%	44.93% +3.19pt

・守りのデジタル化

建設業では「特に取り組んでいない」企業が44.93%と、全体(41.74%)よりも3.19ポイント高く、時間外労働の上限規制(2024年問題)への対応が急務となる中、DXへの着手が遅れている企業が半数近く存在することは、将来的な事業継続性における重大な懸念材料である。実施している取組は、「定型的な作業の自動化」(27.54%)や「少人数でも事業が回る体制づくり」(20.29%)といった既存業務の効率化・省人化を目的とした「守りのデジタル化」に集中している傾向が見て取れる。

・経営戦略とDXの連動性の欠如

「経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり」の実施率が17.39%と、全体(27.54%)よりも10.15ポイント低くなっている。また、「オンラインでの営業・サービス提供」(14.49%)や「新たなビジネスモデルの構築」(7.25%)といった攻めのDXも低い水準にある。これは、DXが現場や事務のツール導入にとどまっており、経営戦略とデータ活用が連動していないことを示唆するものである。

○総括的な有効性スコア⁴³分析(質問Ⅱ-1～7の有効性スコア分析)

施策	主な実施内容	未実施割合	成果平均値 1～5
Ⅱ-1 人材確保の手段	ハローワーク (78.55%)	8.70%	2.80
Ⅱ-2 働きやすい職場環境	有給休暇取得の促進 (65.51%)	14.78%	2.94
Ⅱ-3 人材育成・スキル開発	現場での指導(OJT) (74.49%)	10.72%	2.99
Ⅱ-4 地域貢献	地域イベントへの協賛・参加 (70.14%)	17.97%	2.68

⁴³ 本分析における「有効性スコア」は、施策ごとの成果平均値を比較したものであり、各施策が独立して機能するのではなく、相互に影響し合う(補完性がある)点に留意が必要である。

Ⅱ-5 経営理念の浸透・共有	朝礼・定例会議 (58.55%)	24.64%	2.79
Ⅱ-6 健康経営	健康診断後のフォローアップ (60.87%)	29.28%	2.67
Ⅱ-7 処遇の透明性・公平性	評価制度の文書化 (32.17%)	49.57%	2.61

この総括的なスコア分析は、福島県内企業が実施する人的資本施策の実効性を定量的に示すものである。

いずれの施策も成果平均値が中間値である3を下回っており、総じて人的資本経営の取組が十分な成果を生んでいる状況にはないと判断されるものの、中でも比較的効果が高かったのは、「Ⅱ-3 人材育成・スキル開発」(2.99)と「Ⅱ-2 働きやすい職場環境」(2.94)であり、企業が内発的な能力向上と基本的な労働条件の整備に投資することが、社員の能力開発と定着に貢献していることが確認された。これは、「質の不足」(質問10)と「定着の難しさ」(質問10)という二つの主要な課題に対する、内部要因による解決策の有効性を裏付けるものである。

一方で、実施率が低く、かつ成果平均値も低かったのは「Ⅱ-7 処遇の透明性・公平性」(2.61)であった。この事実は、企業が「給与改善による採用力強化」(質問12)を切望しているにもかかわらず、その前提となる公正で納得感のある評価・報酬の仕組みの整備が最も遅れているという構造的な問題を示している。この仕組みの不透明さが、社員の不満や離職につながる最大の内部要因であると分析され、この施策の遅れが、その他の施策の効果を相殺している可能性が高い。

また、DX(質問Ⅱ-8)に関する施策については、有効性スコアには含まれないものの、「業務効率の向上」(48.99%)や「人材不足への対応」(28.12%)といった具体的な成果を既に生み出しており、「労働生産性の向上」(質問12)という企業ニーズに応える、最も戦略的な解決策として機能し始めていると評価される。企業は、効果の高い「人材育成」を軸に据えつつ、遅れている「処遇の透明性」の抜本的な改革と、「DXによる生産性の向上」を連動させた、複合的な人的資本戦略を推進する必要がある。

(3) 結論

質問Ⅱ-1からⅡ-8までの全ての項目について、高成果企業及び成長企業は、全体回答と比較して多くの施策で実施率が高いことが確認された。

「実施していない」と回答した企業の割合は、両者において軒並み減少しており、人的資本経営の施策は、その内容の質だけでなく、「実行の量と積極性」自体が成果実感や事業成長に直結することを定量的に示している。

以上のことから、前年度設定した「人的資本経営に関する8つの仮説(施策)」は、その実行レベルが高い企業において、採用力強化や事業成長といった具体的な成果に結びついており、施策の有効性が定量的に確認されたと結論付けることができる。

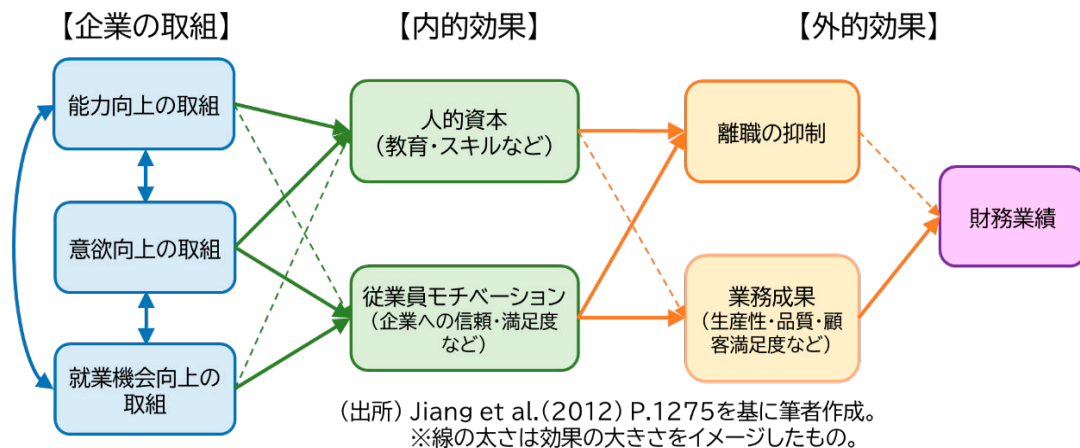
3. 人的資本経営に関する「取組」と「成果」の関連についての検証

(1) はじめに

2. では、福島県内中小企業を対象としたアンケート調査結果より、「人的資本経営に関する8つの仮説(施策)」がいずれも採用力強化や事業成長といった具体的な成果に結びついており、各施策の有効性が定量的に確認された。

本節ではこれを一歩進め、「人的資本経営が自社の経営にどのような成果をもたらし、具体的に何から始めるのが良いか」を分かりやすく伝える観点から、今回の調査結果を基に、各施策が採用・定着の強化や事業成長にどのように結びついているかを、人的資源管理に関する有力な理論の一つである「AMO理論」の考え方を参考にして分析・検証を試みる。

AMO理論とは、従業員の「能力(Ability)」、「意欲(Motivation)」、「機会(Opportunity)」の三要素に関する企業の取組が「人的資本」と「従業員モチベーション」に関連し、これらが「離職の抑制」「業務成果」「財務業績」といった企業業績に影響を与えるとするモデルである。AMO理論のモデルをかなり単純化して示すと図表1のようになる。



図表1 取組と成果の関連に関するAMO理論モデル(単純化イメージ)

AMO理論は人的資本経営の考え方にも近く、本調査の仮説検証を補完する理論的枠組みとしては適当と考えられる。なお、経済産業省及び金融庁がオブザーバーとして参加する「人的資本経営コンソーシアム(会長:伊藤邦雄氏)」の好事例集(2023年10月)では、AMOフレームワークに基づく情報開示を行っている企業事例⁴⁴が紹介されている。

(2) 分析

①分析項目

まず、今回の分析においては、可能な限りアンケートの各質問をAMOモデルの各項目に相応しい部分に当てはめ、質問にある選択肢の取組数や成果点を用いて各項目の点数化を行った。

⁴⁴ 株式会社明電舎 (P. 35) (https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/goodpractice2023.pdf)

各項目の具体的内容は図表2のとおりであり、取組の「個数」を指標とすることで、「どの項目の取組が多い企業が人的資本や従業員モチベーション、採用・定着や事業成長に効果があるか」の観点から検証するものとなっている。本調査では人材確保の取組に対する主観的成果を質問しているため、AMOモデルにはないが分析項目として追加した。一方、財務業績についてはデータがないため今回の分析対象から除外した。

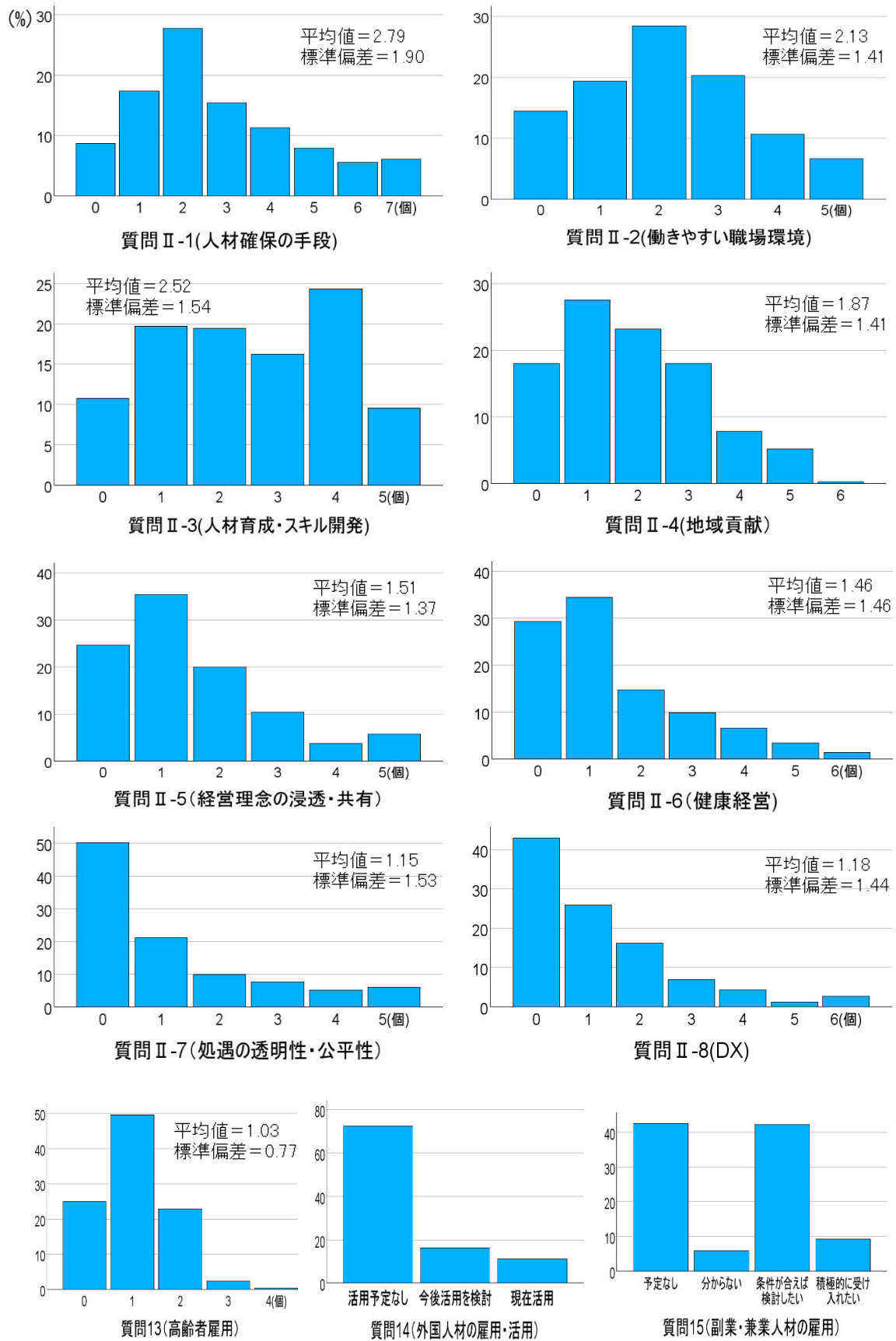
なお、取組の三要素の一つである「就業機会の向上(0)」は、今回の分析では「従業員全体の働き方の充実に関する取組(01)」と「雇用対象拡大の取組(02)」に区分した。これは、両者は就業機会としてはやや性質が異なるものであり、区分して分析した方が現在の福島県内中小企業の状況を正しく把握することができると考えたためである。分析にはIBM SPSS Statistics ver.30を用いた。

項目	今回の分析項目(※)	対応するアンケートの質問番号	点数化の方法
企業の取組	A(能力向上)	II-3(人材育成・スキル開発)	選択肢の取組個数を得点化【5点満点】
		II-5(経営理念の浸透・共有)	各質問の選択肢の取組個数(5~6個)を5点満点に変換し、それを加重平均して得点化【5点満点】
		II-6(健康経営)	
	M(意欲(モチベーション)向上)	II-7(処遇の透明性・公平性)	各質問の選択肢の取組個数(5~7個)を5点満点に変換し、それを加重平均して得点化【5点満点】
		II-1(人材確保の手段)	
		II-2(働きやすい職場環境)	
	O1(就業機会の充実) ※従業員全体の働き方の充実に該当するもの	II-4(地域貢献)	各質問の選択肢の取組個数(5~7個)を5点満点に変換し、それを加重平均して得点化【5点満点】
		II-8(DXの取組状況)	
		13(高齢者雇用)	
O2(就業機会の拡大) ※雇用対象の拡大に該当するもの	14(外国人人材の雇用・活用)	13は取組の個数(4個)を、14は選択肢の「予定なし」~「現在活用」(3段階)を、15は選択肢の「予定なし」~「積極的」(4段階)をそれぞれ5点満点に変換し、それを加重平均して得点化【5点満点】	
	15(副業・兼業人材の雇用)		
	15(副業・兼業人材の雇用)		
内的な成果	HC(人的資本) (教育・スキルなど)	II-3(人材育成・スキル開発)	各質問の成果点(1~5点※)を5点満点に変換し、それを加重平均して得点化【5点満点】 ※質問II-8(DX)は成果点数がないため、効果の個数(6個)を5点満点に変換。
		II-4(地域貢献)※地域の信頼など	
		II-8(DXの取組状況)	
	MO(従業員モチベーション) (企業への信頼・満足度など)	II-5(経営理念の浸透・共有)	各質問の成果点(1~5点)を5点満点に変換し、それを加重平均して得点化【5点満点】
		II-6(健康経営)	
		II-7(処遇の透明性・公平性)	
外的な成果	VT(離職率の低下など)	II-2(働きやすい職場環境)	成果点(1~5点)を5点満点で得点化
	OO(業務成果)	4(現在の事業の状況)	選択肢の「成長」=3点、「横ばい」=2点、「縮小」=1点として得点化
	RE(採用・定着率など) ※AMOモデルにはないが成果項目として分析に追加。	II-1(人材確保の手段)	成果点(1~5点)を5点満点で得点化
参考 (統計的統制)	共変量 ※結果に影響しそうな属性等の影響を統計的に取り除くため用いているもの	2(本社所在地)	1:中通り、2:会津、3:浜通り、4:県外、に区分
		3(主な事業内容)	1:製造、2:建設、3:サービスその他、に区分
		6(従業員数)	1:1-9人、2:10-29人、3:30-99人、4:100人以上に区分

(※)略称 A:ability, M(MO):motivation, O:opportunity, HC:human capital, VT:voluntary turnover(自主退職), OO:operational outcomes(業務成果), RE:recruit efficiency(採用効率)

図表2 分析項目一覧(アンケートの質問番号の対応表)

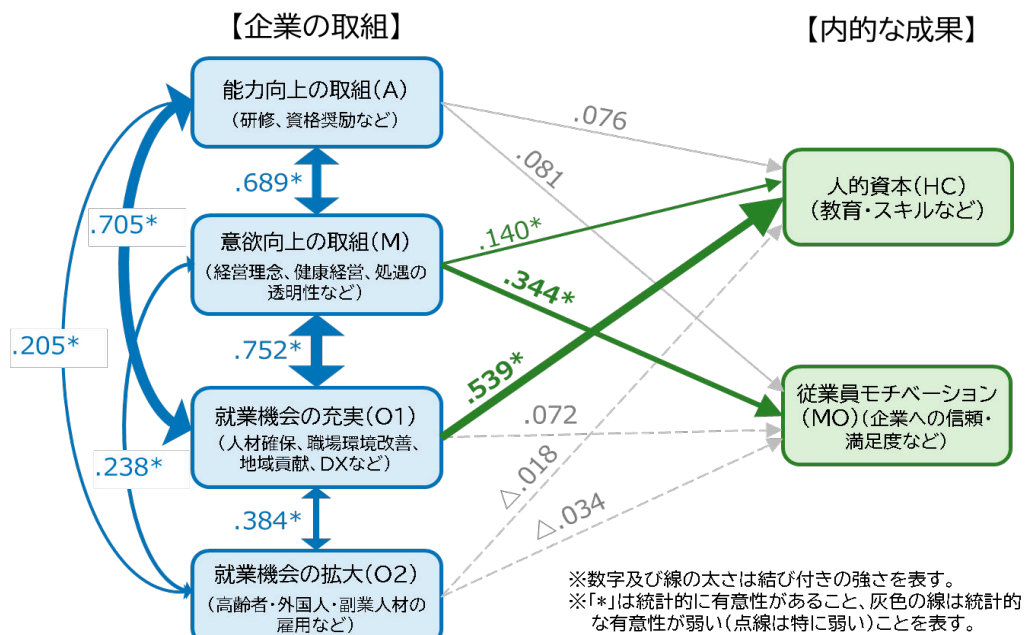
参考として、「企業の取組」の各質問項目における得点(個数)の分布を図表3に示す。全体的に各項目とも4個以上の施策に取り組む企業は多くはないが、質問II-1(人材確保)や質問II-3(人材育成)では取組数が4個以上の企業が全体の3割程度を占め、企業によって取組の量に差があることが分かる。また、質問II-7(処遇の透明性・公平性)やII-8(DX)は、取組数がゼロ又は1個の企業が約7割を占めており、これらの分野で取組を充実させることは他社との差別化につながる可能性があると言える。



図表3 企業の取組数の分布（アンケートの質問番号別）

②分析1：企業の取組と企業の内的成果との関連

企業による「能力」「意欲」「機会」向上への取組数が「人的資本」「従業員モチベーション」といった内的な成果にどのように影響するかを重回帰分析⁴⁵によって検証した。企業の取組(A・M・O1・O2)を説明変数、内的な成果(HC・MO)を目的変数として分析を行い⁴⁶、統計的有意確率は10%を目安とした(ただし、本報告は傾向を探索的に把握することを目的としており、統計的有意性は解釈上の参考指標として扱う)。あわせて、A・M・O1・O2の単純相関についても確認した。結果を図示すると図表4のとおりになる。「企業の取組」と「内的な成果」を結ぶ緑の線は、それぞれの結び付きの相対的な強さ(標準化回帰係数(β : ベータ))を示している(マイナスは逆効果であることを示す)。



図表4 「企業の取組」と「内的な成果」との関係

【結果のポイント】

- ・相関分析では、企業の取組(A・M・O1・O2)は相互に正の関連を示し、特にA・M・O1間で強い関連が見られた。
- ・重回帰分析では、人的資本(HC)には就業機会の充実(O1)と意欲向上の取組(M)が、従業員モチベーション(MO)には意欲向上の取組(M)がそれぞれ相対的に強く直接的に関連していた。

(交互作用について)

- ・上記は個々の取組の直接的な関連に着目した分析結果であるが、各取組項目が相互に関連する結果を踏まえると、単独では内的な成果に関連がなくとも、企業の取組の「組合せ方」が、

⁴⁵ 2つ以上の要因(説明変数)が1つの結果(目的変数)に対してどのように影響を与えているのかを明らかにする統計手法。

⁴⁶ 分析に当たり、質問2(本社所在地)、3(主な事業内容)及び6(従業員数)を共変量として統制した。また、分野によって平均等の数値が異なるため、データを比較可能な形に揃えて(標準化)から分析を行った。

人的資本や従業員モチベーションへの影響に変化を与える可能性がある（交互作用⁴⁷）。このため、A・M・O1・O2の各項目の組合せについて交互作用を確認・分析した。

- ・交互作用の分析からは、取組の組合せによって内的成果への影響が変化する可能性が確認された。特に、人的資本（HC）または従業員モチベーション（MO）のいずれかに影響を与える取組が既に多い場合、同じ内的成果につながる取組を上乗せしても効果の増分が相対的に小さくなる、いわゆる「限界効用逓減」の傾向が見られた。

（層別分析について）

上記は回答全体（345件）を母集団とした分析結果であるが、業種（質問3）や従業員の構成（質問7）といった属性によってどのように傾向が異なるかを層別して分析した。結果のうち、統計的に有意であった項目を図表5に示す。全体結果と比べて興味深い点は次のとおり。

質問	属性(選択肢の区分)	回答数	企業の取組	内的な成果	関連度(β値)
従業員の構成 (質問7)	女性社員が多い	88	就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	.771
			意欲向上の取組(M)	人的資本(HC)	.539
	若手社員(20~30代)が多い	61	就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	.508
			意欲向上の取組(M)	従業員モチベーション(MO)	.748
			就業機会の拡大(O2)	従業員モチベーション(MO)	△.227
	シニア社員(60代以上)が多い	85	就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	.640
			就業機会の拡大(O2)	人的資本(HC)	△.270
			就業機会の拡大(O2)	従業員モチベーション(MO)	△.214
	非正規社員(パート・アルバイト等)が多い	54	就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	.749
	外国人社員がいる	30	就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	1.084
質問	属性(選択肢の区分)	回答数	企業の取組	内的な成果	関連度(β値)
業種 3区分 (質問3)	製造	75	能力向上の取組(A)	人的資本(HC)	.278
			意欲向上の取組(M)	人的資本(HC)	.310
				従業員モチベーション(MO)	.510
			就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	.273
	建設	69	意欲向上の取組(M)	人的資本(HC)	.311
				従業員モチベーション(MO)	.650
			就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	.674
	その他	201	就業機会の拡大(O2)	従業員モチベーション(MO)	△.318
			就業機会の充実(O1)	人的資本(HC)	.597
			能力向上の取組(A)	従業員モチベーション(MO)	.198
			意欲向上の取組(M)	従業員モチベーション(MO)	(注).173

(注)有意確率はわずかに10%を超えているが考察に寄与する観点から掲載した。

図表5 層別分析の結果（統計的に有意なもの）

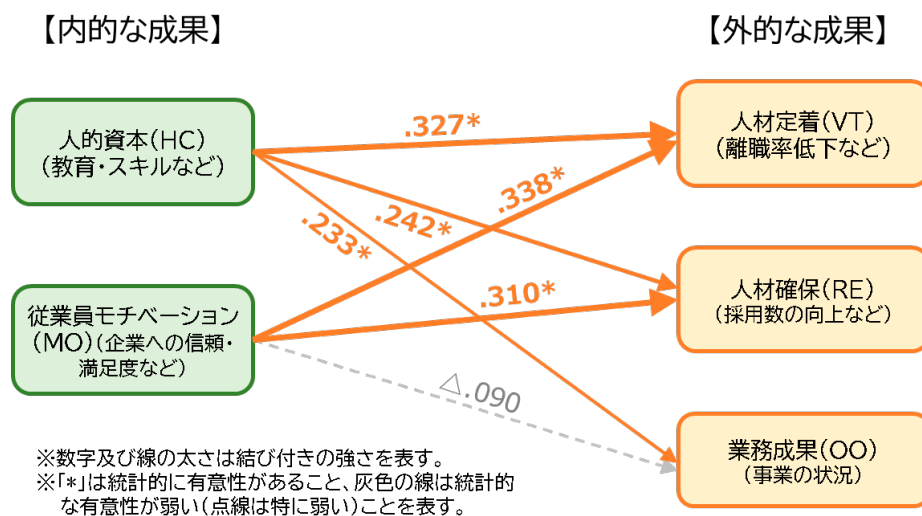
- ・従業員構成別及び業種別に層別した全ての区分において、就業機会の充実（O1）の取組数と人的資本（HC）との強い関連が見られた。
- ・従業員構成別では、若手社員が多い企業のみ、意欲向上の取組（M）が従業員モチベーションと強く関連した。

⁴⁷ 例えば、暑さ（寒さ）やイベントといった要因が単独でアイスの売上に影響する一方で、両者の組合せによって、その効果が単純な足し算とは異なる形で現れる場合がある。このような現象を交互作用と呼ぶ。

- ・若手社員やシニア社員が多い企業では、就業機会の拡大 (02) が人的資本 (HC) 又は従業員モチベーション (MO) と逆向きの関連を示す傾向が見られた。このことは、他の施策に同時に取り組まず、単に高齢者や副業人材等に雇用を広げるだけでは全体の従業員モチベーションを下げる可能性を示唆する。この傾向は業種別分析での建設業でも同様に見られた。
- ・製造業においては、能力向上の取組 (A) が単独でも人的資本 (HC) の内的な成果と関連する可能性を示唆した。
- ・(様々な業種が混在するため、あくまで参考ではあるが) 製造業及び建設業以外の企業では、能力向上の取組 (A) が従業員モチベーションにプラスの影響を与える可能性を示唆した。

③分析 2 : 企業の内的成果と外的成果の関連

次に、企業の取組による内的な成果である「人的資本 (HC)」と「従業員モチベーション (MO)」がそれぞれ、従業員の「人材定着」の向上 (VT : 1～5点、質問Ⅱ-2)、「人材確保」の向上 (RE : 1～5点、質問Ⅱ-1 ※AMOモデルにはないが分析項目に追加) 及び「業務成果」(OO : 1～3点、質問4) の3つの外的な成果にどのように関連するかを重回帰分析により検証した。分析は、内的な成果 (HC・MO) を説明変数、外的な成果 (VT・RE・OO) を目的変数として実施した (その他の条件は分析1と同様)。結果を図示すると図表6のとおり。



図表6 「内的成果」と「外的成果」との関連

【結果のポイント】

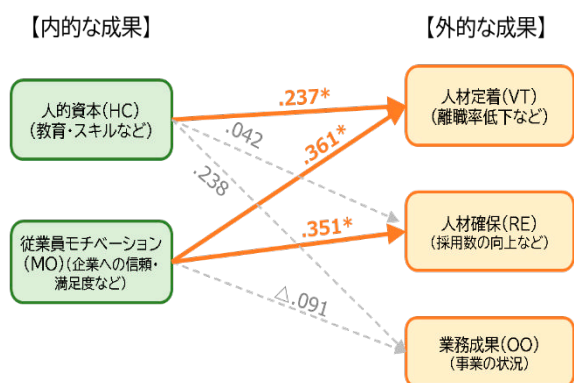
- ・人的資本 (HC) は、人材定着 (VT) 、人材確保 (RE) 及び業務成果 (OO) の全てに正の関連を示した。
- ・従業員モチベーション (MO) は、人材定着 (VT) 及び人材確保 (RE) と正の関連を示した。業務成果 (OO) とは関連が統計的に明確でなかった。

(層別分析について)

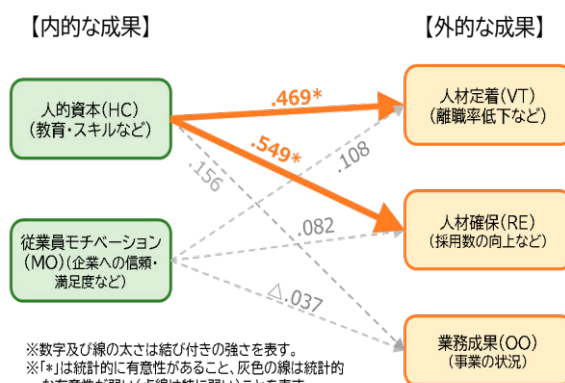
上記は回答全体 (345 件) を母集団とした分析結果であるが、業種 (質問 3) による傾向を把握するため、製造業及び建設業に層別して分析した。結果を同様に図示する (図表 7)。全体結果と比較して特徴的な点は次のとおり。

- ・製造業では人的資本 (HC) と従業員モチベーション (MO) の双方が人材定着・確保と関連する一方、建設業では人的資本 (HC) との関連が中心であった。建設業では、個々の従業員の技能や経験といった人的資本が受注や施工などの業務遂行に直結しやすく、こうした業種特性が結果に反映された可能性がある。
- ・製造業、建設業とも、業務成果 (OO) と内的な成果との関連が統計的には見られなかった。これらの業種では、業績が景気など時々の外部要因の影響を受けやすく、それが結果に影響している可能性が考えられる。

○ 製造業



○ 建設業



図表 7 「内的成果」と「外的成果」との関連 (製造業・建設業)

④分析 3 : 「人的資本経営」の認知度と企業の取組・成果との関連 (比較)

「人的資本経営」の経営者認知度 (質問 8) が他の設問回答にどう影響したかを検証するため、回答者を「高認知群 (既に取り組んでいる + よく知っている)」と「低認知群 (その他)」の 2 群に分け、本分析における企業の取組や内的／外的な成果の各項目の平均値を比較検討した。分析には独立した 2 群の t 検定を用いた。

結果は図表 8 のとおりであり、全ての指標において高認知群の方が低認知群より平均値が高く、就業機会の拡大 (02) と業務成果 (00) を除いて統計的にも有意であった。

このことから、経営者の人的資本経営に対するコミットメントが各取組の充実度や成果に関連することが示唆される。特に、意欲向上の取組 (M) (1.97 倍) と就業機会の充実 (01) (1.51 倍) においてその違いが顕著であった。

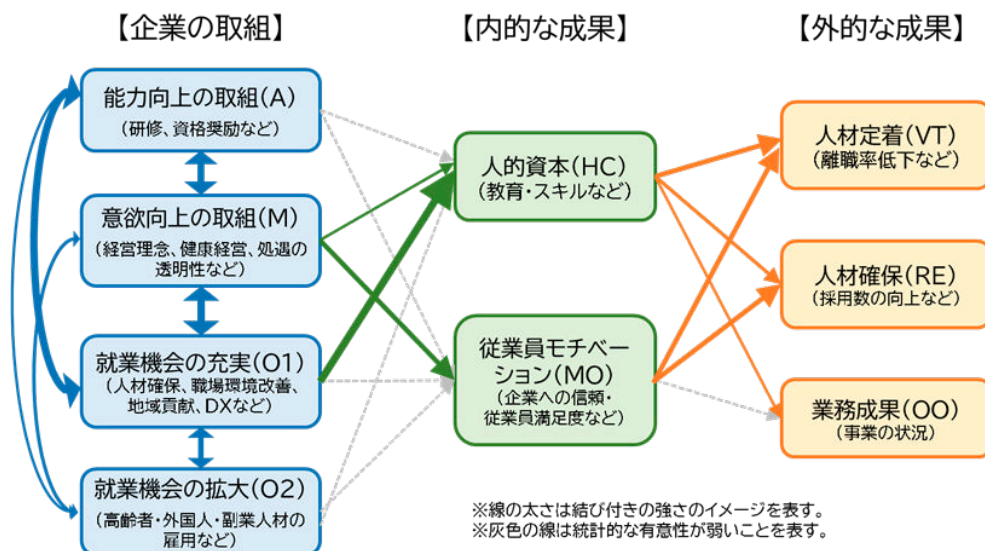
指標		範囲	全体の 平均値	A:高認知群 の平均値	B:低認知群 の平均値	A>B 平均値の差	A>B 平均値の比
企業の 取組	能力向上の取組(A)	0~5	2.52	3.25	2.34	0.92*	1.39倍
	意欲向上の取組(M)	0~5	1.29	2.12	1.08	1.05*	1.97倍
	就業機会の充実(O1)	0~5	1.67	2.28	1.51	0.77*	1.51倍
	就業機会の拡大(O2)	0~5	1.41	1.48	1.39	0.09	1.06倍
内的な 成果	人的資本(HC)	0~5	1.95	2.44	1.82	0.62*	1.34倍
	従業員モチベーション(MO)	0~5	2.11	2.51	2.01	0.50*	1.25倍
外的な 成果	人材定着(VT)	1~5	2.94	3.32	2.84	0.48*	1.17倍
	人材確保(RE)	1~5	2.80	3.21	2.70	0.51*	1.19倍
	業務成果(OO)	1~3	2.06	2.14	2.04	0.10	1.05倍

A群:すでに取り組んでいる+よく知っている(回答数71)
 B群:なんとなく知っている+聞いたことはあるが意味はわからない+まったく知らなかった(回答数274)
 ※「平均値の差」の数値に「*」があるものは統計的に有意(有意水準両側10%)

図表8 「人的資本経営」の認知度と企業の取組・成果との関連(比較)

(3) 考察 — 福島県の中小企業における人的資本経営の取り組み方 —

今回の分析結果に基づく「福島県版人的資本経営の『取組=成果』モデル」を図表9に示す。
 図表4と図表6を合わせたものである。



図表9 今回の分析結果から見た「福島県版人的資本経営『取組=成果』」モデル

まず、人材定着 (VT) や人材確保 (RE) といった「人」に関わる外的成果について見ると、全体としては従業員モチベーション (MO) との関連が人的資本 (HC) よりも僅かながら強く見られた点が特徴的であり、AMO 理論とも整合した。経営理念の浸透、健康への配慮、処遇の納得感といった取組を通じて、従業員が自社に対して前向きな感情や信頼感を持っている企業ほど、人材定着や人材確保の成果を実感しやすい傾向が伺える。

一方で、業務成果 (OO)、すなわち事業の状況 (成長/横ばい/縮小) との関連を見ると、従業員モチベーションとの関連は見られず、人的資本 (HC) と結びつきやすい分析結果となった。本分析での人的資本 (HC) には、人材育成によるスキルや能力の蓄積、地域との信頼関係の構築、DX 導入による業務能力の拡張といった要素を含むが、中小企業では特定の人材のスキルや経験が

業務全体に影響を与えることがあり、人的資本の厚みそのまま事業の安定性や将来見通しに関連するものと考えられる。

このように、今回の分析結果からは「モチベーションは人材の定着・確保に効きやすく、人的資本は事業の安定や成長に結びつきやすい」という、内的成果の役割分担モデルが示された。この点は中小企業が人的資本経営を進める際に「何を優先するか」を考える上で以下のような重要な示唆を与える。

- ・ 人材流出や採用難が課題である企業では、研修やスキルアップ施策を拡充する前に、まずは「経営理念の浸透や健康経営、評価・処遇の分かりやすさ」といった従業員モチベーションに直結する取組を見直すことが効果的である可能性が高い。
- ・ 事業の成長を見据える場合には、「人材育成や働きやすい職場づくり、DX、地域との関係性強化」といった人的資本形成に関わる取組が重要と考えられる。
- ・ 加えて、能力向上や就業機会拡大の施策はそれ単独で取り組んでも人的資本や従業員モチベーションに与える影響は限定的であり、意欲向上や就業機会充実の取組と併せて実施することが成果に結びつきやすい。

また、分析3の結果からは、人的資本経営に対する経営者の認知度の高さが内的成果及び外的成果と正の関連を示すことが確認された。人的資本経営の取組において経営者のコミットの強さは重要な要素と言える。

ただし、経営資源が限られる中小企業においては、人的資本経営の取組が「多ければ多いほどよい」ものではない点には留意が必要である。今回の分析結果からも、人的資本（HC）又は従業員モチベーション（MO）のいずれか一方に影響を与える取組数が既に多い場合、同じ分野（HC/MO）の取組を加えてもその上積みが相対的に小さくなる「限界効用逓減」の傾向が見られた。このことは、取組に際しては自社が不足している分野を優先することが有効である可能性を示唆している。

以上を踏まえると、福島県内中小企業における人的資本経営では、自社が目指す外的成果や課題に応じて人的資本（HC）又は従業員モチベーション（MO）のいずれを高めるべきかを意識しながら、「能力・意欲・機会」の取組を段階的に継続していくことが効果的であると考えられる。

本分析の限界点は次のとおりである。第一に、横断的分析であり、因果関係や時間的な順序を厳密に検証していない。したがって分析結果は「どのような取組や内的成果が外的成果に結びつきやすいか」を示す関連性として理解する必要がある。第二に、本分析で用いた成果指標は客観的データや従業員アンケートではなく、経営者自身の主観的評価を代用したものである。このため、分析結果の頑健性には留意が必要である。第三に、本調査では人的資本経営の内容や効果そのものは厳密に定義付けしておらず、また、質問項目以外にも人的資本経営に影響を与える要素がありうるが、その影響を十分には捉えきれていない。また、業種や従業員構成、地域等を層別した分析も限定的である。したがって、本分析は福島県内の中小企業における人的資本経営の

全体像や傾向を把握するための参考整理として位置づけることが適当である。

(4) 結論

本分析は、福島県内中小企業を対象とした人的資本経営に関する取組の実態と成果との関係の全体像を、AMO 理論を参照して探索的に検証したものである。その結果、企業が目指す外的成果に応じて重視すべき人的資本経営の内的成果や取組の方向性が異なる可能性が示唆された。

具体的には、人材の定着・確保といった「人」に関わる成果については、従業員モチベーションとの関連が相対的にやや高く、経営理念の共有や健康への配慮、処遇の納得感を得るための経営者の取組が成果の実感に結びつきやすい一方、事業成長の実感については、人的資本の形成、すなわち人材育成、地域貢献や DX による能力拡張といった取組が関連することが示された。

また、本分析からは、人的資本経営の取組は「とにかく多く実施すればよい」という単純なものではないことも示唆された。経営資源に限られる中小企業は、自社の現状や課題に応じて重点的に取り組む分野を選択しながら、段階的に取組を進めていくことが重要と考えられる。

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 大須賀 健⁴⁸

(参考文献)

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- 嶋崎嘉則. (2024). 人的資本投資と企業業績の関係性: 日本のシステムインテグレーター企業を対象とするパネルデータによる検証. *立教ビジネスデザイン研究*, 21, 41-52.
- 竹内規彦. (2017). 戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション. *日本労働研究雑誌*, 59(7), 4-15.
- 竹内規彦. (2023). 持続可能性パラダイムにおける人的資源管理と人的資本: ミクロの視点からみた課題と展望. *組織科学*, 57(1), 39-50.
- 竹内倫和. (2024). 人的資源管理と組織及び個人成果との関係についての理論と実証. *日本労働研究雑誌*, 66(4), 38-43.

⁴⁸ 本文中の分析や考察において意見に関わる部分は筆者個人の見解を示すものであり、これに関する責めは全て筆者に帰属する。

第3章

ミクロ的調査（企業ヒアリング）



1. 事例調査の追加実施

(1) 調査概要

本調査では、令和6年度において事例調査の対象とならなかった建設業、運輸業、医療福祉といった業種に対して実施した。これらの業種は、慢性的な人材不足に直面していると同時に、地域社会の生活基盤やインフラ維持に不可欠な役割を担っている点において重要な存在である。

調査の目的は、これら一般的には人材不足が深刻であるとされる業種における人的資本経営の現状と課題、そして先進的な取組事例を把握することである。また、事前に実施するアンケート調査による定量的分析と、企業ヒアリングによる定性的把握を組み合わせ、企業行動の実態を多面的に検証することを意図したものである。

(2) 対象企業の選定

調査対象企業の選定にあたっては、福島県雇用労政課をはじめとする関係機関の協力を得ながら、「福島県ワーク・ライフ・バランス大賞」等の公的認証を取得している企業の中から、先進的かつ具体的な人的資本経営の取組を実践している企業への絞り込みを図った。

2. 実践事例

以下の5社から取材協力のご承諾をいただき、2025年10～11月の期間、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。

■ 対象企業の一覧⁴⁹

No.	事業者名	業種	所在地	社員数(人)
11	第一緑化工業(株)	建設業	会津若松市	17
12	(株)野地組	建設業	二本松市	62
13	福浜大一建設(株)	建設業	いわき市	108
14	熱海運送(株)	運輸業	郡山市	75
15	社会福祉法人心愛会	医療, 福祉	郡山市	472

⁴⁹ 一覧表の掲載順は、日本標準産業分類順（D建設業、H運輸業・郵便業、P医療、福祉）及び企業名の五十音順に基づいている。

実践事例 11 第一緑化工業株式会社



人的資本経営のポイント

私たちは、
環境と安全を真心で創ります

■会社概要

会社名	<small>だいいちりよつかこうぎょう</small> 第一緑化工業株式会社
本社所在地	福島県会津若松市神指町大字黒川 字湯川東 210 番地
設立	1978年8月
業種	専門工事業
代表者氏名	<small>すずき しょういち</small> 鈴木 正一
資本金	2,250万円 (2025年3月末現在)
社員数	21名



◇第一緑化工業(株)本社

公的認証等 「仕事と生活の調和」推進企業認証 (2007年7月)
「働く女性応援」中小企業認証 (2016年4月)
ユースエール認定 (2018年)
令和5年度福島県ワーク・ライフ・バランス先進的取組大賞
ふくしま健康経営「長期」優良事業所 2024 認定 (2024年12月)
健康経営優良法人 (2025年認定)



◇代表取締役 鈴木 正一 氏

第一緑化工業株式会社は福島県会津若松市に所在する主に法面(のりめん)工事、造園工事を受注している専門工事業者である。その前身は故山内善久氏が、会津若松市で1976年頃法面工事を行う緑化工事業を創業し、個人事業として下請け工事を受注していた。その後、1978年に第一緑化工業株式会社として法人となり、現在に至る。現経営者である鈴木正一氏は1994年に同社に入社し、2017年より代表取締役を務めている。

同社が主な事業として行っている法面工事は、道路や宅地が造成される際に人工的に作られた斜面を保護、補強する工事である。斜面の状況に合わせて、緑化工(植物の力で表土の浸食や風化を防ぎ、景観を保全する工法)、構造物工(モルタルやコンクリートなどの構造物で、法面を物理的に保護・補強)等を行い、斜面の崩落を防ぐとともに、法面崩壊の大きな原因となる「水」を適切に排出するための排水工事をを行う。その工事は非常に高い専門性を有するとともに、急峻な斜面や山地での作業となるため危険も伴う。特に大雨や地震などによる法面の崩落に伴う復旧工事は、道路の通行を確保するためにも緊急性が問われるなど作業は過酷な状況となることもある。いわゆる

3K（きつい・きたない・きけん）と言われる仕事であり、同社においても従業員の確保には苦戦してきた経緯がある。特に近年は報酬によるインセンティブが従業員確保において以前より効果的に機能しなくなっており、代表取締役である鈴木氏は働きやすい職場環境、仕事の内容を見直すことにより従業員の確保と事業の拡大に取り組んできた。

鈴木氏は専門性が高く、正に職人の世界であった会社の改革に社長就任時から取り組んできた。公共事業の減少から法面業界の市場も縮小していく中、公園の整備に進出。他にもゴルフ場やスキー場などの造園やカーポート販売などにも進出を図り、会社経営の安定を図ってきた。同時に働きやすい職場環境づくりや従業員の健康確保などにも積極的に取り組み、ふくしま健康経営優良事業所の認定を受けるなど着実に成果を出している。

鈴木氏の考えとしては、会社の成長と従業員の成長は両輪ということである。会社の成長、売上の増加がなければ従業員の確保、そして社員の成長もない。また、いい従業員が定着してやる気を出して成長してもらわなければ会社の成長もないということである。そして重要なことは会社が中小企業ということである。大企業と同じような仕事内容や職場環境を確保することは難しく、その中で売上の増加、社員の確保・定着のためには中小企業ならではの独自の工夫が求められる。

鈴木氏は常に会社経営におけるバランスと自社の特性に応じた工夫を経営の中に取り入れてきた。小規模な専門工事業者はどうしてもその専門性の高さから、会社よりは職人集団になりがちである。職人としてのプライドの高さを持ち仕事をしてもらうことはいいことであるが、行き過ぎた職人氣質は会社経営においては問題になることもある。

鈴木氏としては社長の経営方針と会社のルールを徹底させること、社員研修においてOJTのみの従来のやり方だけでは無く、費用を掛けて社員を研修に参加させるなどをし、工事技術と社員として両面で成長できる環境を整備している。無駄な時間を短縮し、現場作業に集中できる働き方や、評価と報酬についても社長が責任を持って1人1人を見て決めていくなど、同社として方針が徹底されている。

【主な施工実績】

- 押切川公園緑地管理業務委託（2015年）
- 耶麻郡北塩原関屋道路橋りょう整備(交付)工事(法面)（2016年）
- 会津総合運動公園わんぱく広場遊具更新工事（2016年）
- 地すべり防止工事 野辺沢山地区（2020年）
- 林道山都線（4号・5号）災害復旧工事喜多方山都地区（2023年）
- 復旧治山工事会津若松市大戸町大字芦牧字峠地区（2025年）

■アンケート調査項目に基づくヒアリング結果

同社では、激変する建設業を取り巻く環境に適合していくため、事業分野の拡大と社員の確保、育成に取り組んできた。会社が生き残るために、社員が会社を辞めず、一人一人が成長してもらえる職場づくりに取り組んで来た結果が、人的資本経営に結びついている。問題が発生した状況

の改善とそこから生み出された知見を経営にフィードバックさせ、少しずつ、しかし着実に変化させている。理論だけでなく、実践が伴うことを社長である鈴木氏は重要視している。

以下では、事前に実施したアンケート調査の回答及び、代表取締役鈴木氏へのヒアリング結果を踏まえ、同社の人的資本経営における主要な取組分野を整理する。

①人材確保の手段

現代の若者に建設業はあまり人気が無く、特に中小企業が高卒者を採用しようとするとなかなか難しい状況である。同社においても自社で技術者を育成することに拘り、高卒者の採用に以前から取り組んできた。しかし、高校に求人票を出しただけでは採用に結び付くことは無かったとのことである。

鈴木氏が社長に就任してからは、積極的に高校で行われる企業説明会に参加し、就職担当の先生方とのコネクションを構築してきた。そこから徐々に採用に結び付いていったとのことである。就職担当の先生、高校生にとっては建設業という業界、更にはその中で専門工事業がどのような仕事内容であり、その給与、待遇など具体的に知る機会はなく、就職先としての選定範囲に入っていない。

中小企業において、本当に高校生を採用したいと思えば、やはりトップが学校を回り、就職担当の先生、高校生に自らが会社の内容について説明をすることが重要である。その際には会社としての成長性、やりがいのある仕事内容であるか、報酬面も含め、高校生にとって具体的な夢を描けるものであることが肝要であり、彼らの希望を裏切らない会社とすることがトップとしての責任であることを鈴木社長から説明を受けた。

中途採用についてはハローワークにも求人を出しているがあまり応募はなく、既存の社員には常日頃から友人やいいと思う人がいたら、声をかけるように話をしているとのことである。人からの紹介が、地域の企業においては今も重要な人材採用の方法となっている。

②働きやすい職場環境

建設業の仕事場は屋外であり、夏は暑く、冬は寒い。オフィスの中での仕事だけというわけにはいかず、やはり過酷な環境下での作業となることが多い。また、雨など天候に影響を受け、工期が短くなることでの連続勤務などが発生することで休みが取りにくい業界でもある。

同社はそのような状況の中でもできる限り社員が働きやすい環境づくりや、労働時間の削減に取り組んでいる。具体的には現場への直行直帰による労働時間の削減と現場作業時間の確保、水曜日はノー残業デーとするなど、これまで当たり前とされてきた建設業の労働時間の長さをでき



◇インターンシップ・高校生現場見学

る限り削減しようと努めてきた。建設業界では長年に亘り従業員の確保のため必要と言われてきた週休二日制や残業抑制等の働き方改革であるが、なかなか実行できていない。建設業においてもDX（デジタルトランスフォーメーション）により労働時間の削減などが徐々に可能となってきてはいるが、業務の多くを自動化できる訳では無く、現場作業はどうしても時間がかかる。労働時間を削減することで、やはり工期の延長、一日の出来高が減少するなどその代償は企業経営に影響を与える。

同社においても例外なくそのような課題はあったが、社員に働きやすい環境を提供し、長く働いてもらい技術の習得に励んでもらいたいとの思いから労働時間の削減に取り組んできたとのことである。重要なことは経営者側が出来高の減少に対して覚悟を持つということである。それを覚悟しなければ人が雇用できない時代になっていることについて企業側は認識を新たにしなければならない。そして、ただ単に売上の減少を許容するのではなく、それを補うだけの新しい事業、高付加価値の事業に会社として取り組む姿勢が大切であると同社は考えている。

③人材育成・スキル開発

法面工事や造園土木などの仕事は技術者、職人の世界であり先輩の仕事を見て学ぶということが通常であった。そのような教育だけでは、優秀な感のいい人間はすぐに見て仕事を覚えるが、そうではない人間はなかなか仕事が覚えられず、会社としての技術力も一定にならない。また、仕事が面白くならず辞めていってしまう社員を生み出しかねない。

同社ではそのような教育方針を改め、会社として技術者を養成するため各種研修の受講などOFF-JTを利用した人材育成に力を入れている。特に建設業関係の資格取得を支援しており、土木施工管理技士（国家資格）や、法面施工管理技術者（民間資格）などの取得を推奨している。会社として資格取得の費用を負担し、資格取得者には給与面にも資格手当として反映させることで、社員のやる気を引き出している。経費はかかるが、民間のコンサルティング企業が開催するセミナー等へも参加をさせ、管理職としてのスキルを学ばせ、職人としての技術だけでなく、施工管理や経営管理なども行えるよう人材育成を図っている。

このような成果は確実に出ており、社員の勤続年数も伸びており、国家資格保有者の数も増加している。

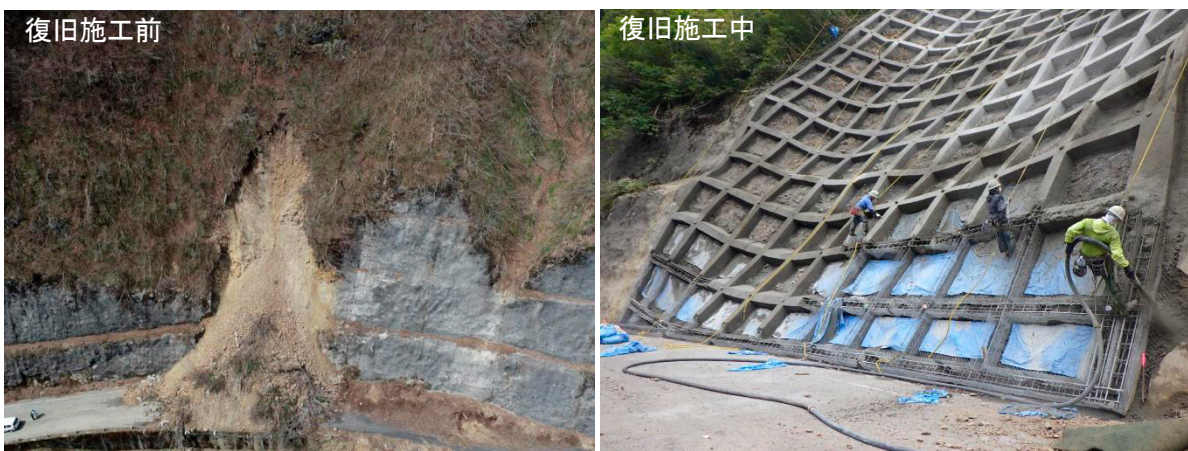


◇社内勉強会

④地域貢献

社長である鈴木氏は高校、大学と野球選手として活躍したこともあり、高校の野球部へ寄付を行い、地域のスポーツ活動を支えている。また、会社や鶴ヶ城周辺のゴミ拾いを会社として行うなど地域貢献活動にも積極的に取り組んでいる。

会社としては何よりも仕事で地域貢献を果たしているとの意識が強い。法面は大雨などによる土砂崩れなどにより破損し、道路を通行止めにしてしまうことがある。その修繕工事を行うことが同社は多い。道路という生活インフラを守っているとの意識が強く、会津地域において法面崩落などの災害が発生した場合は、行政機関からの緊急的な依頼にもできる限り応じて緊急復旧の業務に優先的に取り組んでいる。



◇林道山都線（4号・5号）災害復旧工事 喜多方山都地区（2023年）

⑤経営理念の浸透・共有

同社は「私たちは、環境と安全を真心で創ります。」との経営理念を掲げ、

1. 安全は全てに優先する。
 2. 今日の幸せが、明日を犠牲にしたものでは、未来が創れない。
 3. 技術の研鑽による競合他社との差別化で社会資本整備活動に貢献する。
- という活動指針を掲げて日々活動を行っている。

経営理念の浸透については朝礼で社長が訓示を行う他、言葉だけで無く、会社として具体的な行動をもって社員に示すことが重要であると鈴木社長は考えている。安全管理については、その認識を高めるため社外研修会にも社員を参加させ、日頃の業務から離れて安全について考える機会を設けることで、日頃の慣れから起こる危険、事故の予防に努めている。

短期的な目標、利益だけでなく長期的な視野に立って会社の経営を行っていくため、法面工事だけでなく、造園土木や建設工事分野にも進出し事業の広がり創ることと、社員に多様な仕事の機会を設けている。最近は大雪の会津でも潰れないカーポートの販売、施工も行っている。技術力の確保のためには社長自ら新たな工法に関する知識の習得に励んでいる。

また、施工技術に関する各種研究会に積極的に参加し技術の習得に励み、会社としての技術力

の向上に努めている。福島県自然循環型工法協会では鈴木社長が代表を務めている。当然、このような社長の姿勢は社員にも浸透しており、会社内での新たな技術習得に対する熱意は高いものがある。

⑥健康経営

同社はふくしま健康経営長期優良事業所として認定を受けている。社員の休暇取得を推進するほか、社員一人一人の健康管理にも気を配っている。建設業という仕事柄、体力を使うことが多く、体の不調が仕事上の事故にも直結する。鈴木社長を中心に管理者は朝礼等で社員の顔色や体の変化などに気を付けて見ているということである。その他、会社としてはインフルエンザの予防接種については全額会社の負担としている。

また、社員が休みをとっても他の社員が仕事をカバーできるよう、個人ではなく組織として仕事ができる体制づくりに取り組んでいる。社員に元気で長く働いてもらうためには、健康づくりを会社として推進する他、休みが取りやすい環境、個人に大きな負荷を与えない仕事のやり方などマネジメントが大きく作用する。社長自身がこれまでの建設業の仕事の在り方、経営管理に疑問を持ち、他社の優れた事例、マネジメント手法などを学習し、自社の経営に取り入れている。

⑦処遇の透明性・公平性

同社の人事評価については、最終的には社長個人の判断により行われている。社員それぞれの頑張り、能力などを社長が見て決めるということであり、そこは敢えて仕組化、透明化はしていない。社員数が少なく、個々の社員を社長が直接見ることができる環境にあることが大きい。

公平性を期すため評価ポイント制などを導入することは良い面もあるが、その人間がもたらす会社に対する貢献度など一律には評価できない面があるため、あえてアナログに評価を行っているとのことである。しかし、保有資格により明確に給与面などには差をつけており、工作上必要となる資格取得に努力した社員には報酬面で報いており、頑張れば報われるという社風を作り出している。

⑧DXの取組状況

同社は労務管理のDXを進めているところであり、勤怠管理が出先でもできるシステム導入を計画している。働き方改革による残業時間規制もあり、休みを確保しつつ、現場作業の時間を確保していくためには、直接作業以外の間接作業、管理業務の時間削減を重要視している。そのためDXへの取組は重要であることを経営者層は理解している。

課題としては社内にDXを進めるための責任者となるような人材がいらないことである。多くの中小企業と同じく、DXに知識を持つ人材がいないため、システムの構築については外注先任せになる傾向がある。同社にあったシステム構築を進めるため専門家によるアドバイスなどが必要と思われる。

■ 人的資本経営の成果・展望

同社は、法面工事の専門工事業者として創業をされた。法面工事は特殊な施工や危険な斜面での作業などその仕事の内容から専門の職人が集い、仕事を行う技能集団という側面が強かった。

しかし、現在の鈴木社長が経営の舵を取るようになってからは社員の意識も変化している。会社員としての自覚を持ち、同社の一員として仲間と協力するという雰囲気は会社の中に生まれている。これは単に言葉で意識改革を促すだけでなく、会社への帰属意識を高めるための研修や個人の成長と会社としての技術力を高めるための国家資格取得の支援を行い、採用については新卒採用に力を入れ、会社として育成する方針を掲げるなど、地道で具体的な取組がその根底にあり、確実に成果を上げている。

現代の若者が仕事に対して抱いている負のイメージや雇用環境についても目を背けず、できる限り働きやすい環境を作ることで離職の防止や仕事へのモチベーションの向上をはかっている。また、会社として新たな工法の開発や造園業など新規事業分野についても進出をしており、会社の成長と社員の増加が見込まれる。

■ ヒアリングを終えて

鈴木社長からもお話をいただいたが、建設業は3Kと言われている代表的な職場である。屋外で自然を相手にする仕事であり、天候にも左右されるため休みも不規則になりやすい。現在の若者には敬遠される仕事であり人材不足が最も叫ばれる業界である。

しかし、そのような業界にありながら、同社は地道な社員教育と採用を続け着実な成長を遂げている。その根底にあるのは社会のインフラを支えている責任と自社や社員の技術への自負である。そしてそれを単なる精神論として社員に強制するのではなく、頑張った者が報われる人事制度、社員1人1人をしっかりと評価する経営管理により実現している。

この社風を作り出しているのは鈴木社長のトップマネジメントによるところが大きい。会社として目指すべき方向とそこに貢献できる社員の育成との関係が明確になっている。このような会社の場合、得てして社長の独断や強権が強くなりすぎてしまう場合があるが、同社の鈴木社長は自分を戒めるため、常に他社や先人の経営者達の経営哲学を勉強している。会社のトップである経営者は自分をコントロールできるものは自分しかないとの考えのもと、常に勉強、研鑽をしなければならないとの姿勢で、その姿は社員にも伝わっているものと思われる。

同社は後継者も育っており、今後、会社の規模も大きくなっていくものと思われる。人と技術を大事にする同社の社風を残しつつ、時代の変化に対応する会社として更なる成長が期待できる。

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

実践事例 12 株式会社野地組



人的資本経営のポイント

- ①従業員が自分の会社を薦めたいくなる職場環境
- ②地域になくてはならない会社

■会社概要

会社名	株式会社野地組 ^{のじくみ}
本社所在地	福島県二本松市油井字赤坂山 27
設立	1957 年 8 月
業種	総合建設業
代表者氏名	野地 武之 ^{のじ たけし}
資本金	30 百万円 (2025 年 4 月現在)
社員数	59 名 (2026 年 1 月現在)



◇株式会社野地組本社

公的認証等 子育てサポート企業くるみん認定 2022 年認定
令和 4 年度優良工事国土交通省東北整備局長表彰
令和 5 年度福島県優良建設工事表彰
令和 5 年度福島県ワーク・ライフ・バランス先進的取組大賞
ふくしま健康経営「長期」優良事業所 2024 認定
令和 6 年度福島県ワーク・ライフ・バランス大賞

株式会社野地組は、1957 年（昭和 32 年）に福島県二本松市で設立した総合建設会社であり、60 年以上にわたり地域の社会基盤を支える事業を展開している。二本松市は県内でも交通・生活動線の要所に位置し、道路・河川・公共施設などの維持更新は地域の安全と利便性に直結する。同社は、その根幹を担う企業として、長期にわたり地域インフラを支えてきた実績を持つ。

主要事業は、道路や橋梁、河川改修などの土木工事をはじめ、学校や庁舎などの公共建築、さらには住宅の設計・施工・販売、不動産取引まで多岐にわたり、地域の社会基盤整備を担う公共事業と、

個人のライフスタイルを提案する住宅事業の両輪で事業を展開している。公共工事は品質・安全・工期の確実性が求められる一方、住宅・不動産は顧客対応力や提案力が問われる。同社は両分野を手がけることで、技術・人材・ノウハウを相互に活かし、経営の安定性と地域サービスの幅を両立している点が特徴である。



◇野地武之代表

同社の特徴は地域に根差した人材基盤にある。社員数 59 名のうち、若手技術者が一定数在籍（35 歳以下、2 級施工管理資格以上所持が 8 名）するなど、専門性の高い技術者集団を形成している。資格取得支援制度を整備し、入社後に段階的に技術者としての成長ができる環境を築いている点も特徴的である。

さらに、同社の直近の実績は平均時間外労働：月 19 時間、有給休暇取得率：64%、育児休業取得者：4 名（女性 2 名・男性 2 名）である。また、若手向けの借上げアパート制度、子育て配慮の勤務調整など、従業員の生活基盤を支える施策も整備することで働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組んでいる。

同社は「社員が仕事を通じて成長し、健康で活躍できる企業」を目指す姿として掲げている。近年では、建設業界の課題である長時間労働や若手人材不足に対し、野地代表自らが「イクボス宣言」を行い、ワーク・ライフ・バランスの推進や健康経営に注力。その結果、若手社員や女性技術者の採用・定着が進み、次世代を担う人材が育つ組織へと変革を遂げている。「採用して終わり」ではなく、入社後に定着し、技能を獲得し、次世代の採用にもつながる循環をつくること人が人的資本経営の重要なポイントであるが、同社は働き方・健康・育成を一体で捉えることで、この循環を強化している。

特に、「仕事は働く人たちと家族が幸せな人生を送るためにある」という野地代表の信念のもと、社員一人ひとりの生活と成長を尊重する経営スタイルは、地域社会や求職者から高い評価を得ている。

【主な施工実績】

- 道路橋りょう整備（交付）工事（改良舗装）国道 349 号（2025 年）
- 防災・安全交付金事業 笠張・山口線舗装補修工事（2025 年）
- 道路橋りょう維持（維補）工事（舗装補修）県道安達太良山線（2023 年）
- 〔復興〕一般農道整備 0301 工事 小島 3 期地区（2023 年）

上記のように、道路の改良・維持補修や復興関連工事など、地域生活に直結する工種を継続的に担っていることが分かる。



◇施工現場の様子

■ アンケート調査項目に基づくヒアリング結果

① 人材確保の手段

同社の人材確保における最大の特徴は、ハローワークや有料求人媒体に依存せず、社員や知人からの紹介及び地元高校との強固な連携によって人材を確保している点にある。いわゆるリファラル採用が「制度として整っている」というより、「社内文化として自然に機能している」点に強みがある。

また、県や地元メディアが主催する合同企業説明会等にも積極的に参加し、企業説明会等を通じて仕事の内容ややりがいを発信している。会場で実際に働く社員の体験談を語ってもらうことで、学生の不安を払拭し、応募増加につながっているという。建設業は仕事内容が分かりにくく、入社前後のギャップが離職要因になりやすい。同社が現場で働く社員の言葉を重視しているのは、リアリティのある情報提供を通じてミスマッチを減らす狙いがある。



◇高校生向け現場見学会

さらに、地域密着型企业としての「安心感」も採用上の強みである。長年地域で信頼を積み上げてきた同社の名前は、地元高校や地域社会に浸透しており、社員が母校や後輩へ同社の口コミを広げ、その母校から社員を採用することができる好循環が生まれている。また、入社後のギャップを減らし、早期離職を防ぐ効果も生んでいる。地域での評判は、本人だけでなく保護者や学校関係者の意思決定にも影響する。同社が長年の実績を背景に「安心して送り出せる会社」として認知されていることが、採用の下支えになっている。

これは、社員が自分の会社を薦められるだけの信頼感と職場満足度が形成されていることの裏付けであり、社内環境が若者にとって魅力的であることが同社の強い採用力の源泉とも言える。採用の難しさが増す中で重要になるのは、応募を増やすことだけでなく入社後の納得感を高めることである。建設業は、現場の雰囲気や仕事の進め方が会社ごとに大きく異なり、入社前のイメージと現実の差が離職につながりやすい。同社が説明会で社員の体験談を重視している点は、業務内容を抽象的に伝えるのではなく、現場のリアルを言語化して共有し、入社前にギャップを小さくする工夫と捉えられる。

また、地域内での紹介が機能している企業では、会社の評判が応募動機になる一方で、期待値が過度に上がると失望にもつながり得る。そのため、仕事の厳しさや求められる姿勢も含めて説明し、納得して入社してもらうことが重要である。採用は入口であり、人的資本経営としては採用後の育成と定着が成果を左右する。同社のように、地域の学校・社員・家族といった周辺関係

者と信頼を築きながら、応募者の不安を丁寧に解消していく姿勢は、採用市場が厳しくなるほど差別化要因として効いてくる。結果として、採用コストを抑えながら、職場に合う人材を確保しやすい構造を形成している。

さらに注目すべき点は、同社が人材確保を短期的な人数充足ではなく、将来の担い手づくりとして捉えている点である。建設業では、即戦力を求めるあまり経験者採用に偏りがちだが、同社は地元高校との継続的な関係構築を通じて、若年層の段階から建設業への理解を促している。これは、単なる採用活動というより、地域の産業理解を支える取組とも言える。

②働きやすい職場環境

建設業界は長時間労働や休日出勤といったイメージを持たれがちだが、同社はそうした「古い建設業の働き方」からの脱却を重要な経営課題と位置づけている。労働時間管理や休暇取得をめぐる法令改正に対応だけでなく、「家族との時間」「自分の時間」を大切にできる職場づくりを目指し、現場の運営体制そのものを見直してきた。



◇社内の様子

同社の有休取得実績は 64%であり、同規模の建設業における全国平均よりも高い水準となっている。これは単に規程や制度が整っているだけでなく、職場の雰囲気として「休みが取りやすい」「早く帰ることが悪いと思われない」状態がつくられていることを示している。インタビューにおいても「昔のように長時間働くことを評価する時代ではない」「早く帰れる環境を作りたい」という野地代表の明確な方針が語られており、経営トップのメッセージが現場の運用にまで浸透している。

子育て世代への支援も特徴的である。女性社員はもちろん、男性社員にも育児休業の取得実績があり、「誰もが家庭を大切にできる環境」が整備されている。野地代表は「子どもが熱を出した時など、突発的な休みは誰にでも起こり得る。そのときお互い様と助け合える文化が大事」と述べており、柔軟な勤務調整や急な休みに対応できる組織体制を意識的に作っている。

また、現場環境においても、女性を含む多様な従業員が働きやすいようにトイレや更衣室の整備、現場の安全性確保、重機作業や ICT 活用による身体負担の軽減などが進められている。その他、メンター制度の導入や独身寮の整備により、生活面・仕事面の両方から社員を支える体制が構築されている。

③人材育成・スキル開発

人材育成においては、「資格取得への手厚い支援」が同社の大きな特徴である。資格取得にかかる費用(受験料、交通費、講習費)を会社が全額負担するだけでなく、就業時間内(8:00~17:00)

での試験勉強を認めている。一般的には勤務後や休日に自己負担で勉強することが多いなかで、同社は勉強する時間も業務の一部と位置づけている。これにより、社員はプライベートの時間を過度に犠牲にすることなくスキルアップに専念できる。

また、女性社員の職域拡大にも積極的であり、女性による現場パトロールやドローン操縦技能の習得、ICT 機器の操作など、新しい技術分野への挑戦を後押ししている。現在、若手技術者（35 歳以下、2 級施工管理技士以上）が 8 名在籍しており、その育成成果が着実に現れている。キャリアコンサルティングも導入し、社員一人ひとりの希望やライフイベントを踏まえながら、中長期的なキャリア形成を支援している。



◇キャリアコンサルティング

④地域貢献

建設業の本業である「インフラ整備」そのものが最大の地域貢献であるという意識が社員に浸透している。「自分が舗装した道路を家族や友人が通る」ことが社員の誇りややりがいにつながっているという声もあり、日々の仕事と地域住民の生活が直接結びついていることがうかがえる。こうした「地域に成果が見える仕事」は、若手の仕事観形成にも影響し、定着・育成の面でもプラスに働く。

野地代表も同社の仕事について「関わった仕事の多くが形に残り、地図にも残って、地域の人たちの利便性や安全性につながっていることが実感できる仕事」と語っており、地域への貢献は同社の存在意義そのものと位置づけられている。地元高校への出前授業、地域清掃ボランティア、スポーツチーム支援（福島ファイヤーボンズ）、地域行事への参加など、地域社会との結びつきの強さがうかがえる取り組みが多くみられる。

また、若い社員が後輩を紹介し、さらにその後輩が別の若者を呼ぶという好循環が地域内で起きていることから、地域内の若者ネットワークを活かした地域貢献の一形態でもあると言える。若者が離れがちな地域において、同社が「働き口」と「誇り」を提供することで、地域の人口維持と働く場の確保に寄与している。

⑤経営理念の浸透・共有

経営理念の浸透については、月 1 回の全社朝礼や定例会議を通じて行われている。形式的な社内報などは用いていないが、野地代表自らが「仕事は人生の目的ではなく、幸せになるための手段である」というメッセージを発信している。現場で働く社員に対して、働くことの意味や会社として大切にしたい価値観を、日常的な会話の中でも伝えるよう努めている。

かつては、いわゆる「昔ながらの建設業の価値観」を踏襲する風潮があったが、野地代表は「今の時代に合わせた会社にならなければならない」と強く意識を変革した。このトップの意識変革が、若手社員や女性社員が働きやすい風土（心理的安全性）の醸成につながっていると考えられる。社員が安心して意見を言える環境があるからこそ、現場の改善提案や新しい取り組みも生まれやすくなっている。

⑥健康経営

社員の健康維持・増進に関しては、「健康経営優良事業所」の認定を取得するなど積極的である。特徴的な取り組みとして、非喫煙者・メタボリックシンドロームに該当しない社員に対して最大5,000円の「健康増進手当」を支給している。これは、健康管理を個人の努力だけに委ねず、会社としてインセンティブを与えるユニークな制度であり、生活習慣の見直しや禁煙のきっかけにもなっている。

また、社内にトレーニングルームやバスケットゴールを設置し、社員が気軽に身体を動かしてリフレッシュできる環境を整えている。メンタルヘルス対策としては、外部委託によるストレスチェックを年1回実施し、必要に応じて産業医やカウンセリング窓口につなぐ体制を構築している。心身の健康が仕事のパフォーマンスに直結するという考え方が、会社全体に共有されている。



◇トレーニングルーム

⑦処遇の透明性・公平性

処遇の透明性は、社員の納得感と定着に直結する要素であり、同社もその重要性を認識している。厚生労働省の「若者雇用促進総合サイト」において、同社はユースエール認定企業として掲載されており、若者の採用・育成に積極的で、労働条件や社内制度の整備状況が一定の基準を満たしていることが示されている。

人事評価制度に関しては、形式的な評価シートの運用にとらわれず、実質的なフィードバックを重視する方針をとっている。過去には詳細な評価シートを導入しようとしたものの形骸化した経験を踏まえ、現在は所属長やOJT担当者による対話を通じた評価を行っている。日常業務の中でこまめに声をかけ、良い点・改善点をその都度伝えることで、評価に対する納得感を高めている。

また、男女間での処遇差別をなくす意識も強く、ライフイベントとキャリアの両立を支援する制度とあわせて、誰もが長期的に安定したキャリアを築くことができる環境を整え、公平性の確保に努めている。

⑧DXの取組状況

建設現場における生産性向上と長時間労働是正のため、同社はDX（デジタルトランスフォーメーション）を重要なテーマと位置づけている。具体的には、ICT建機の導入や、スマートフォンで黒板撮影・写真整理が自動化できる「電子小黒板」の活用を進めており、これにより現場技術者の事務作業負担が軽減されている。若手社員がこうした新しいツールの活用を牽引している点も特徴的である。

今後は、現場の書類作成業務等を本社で一括処理する「バックオフィス支援」体制を強化し、現場技術者が施工管理や品質管理に注力できる環境（分業化）を目指している。DXを単なる効率化の手段にとどめず、「若手の負担軽減」「人材育成」「働き方改革」と一体で進めようとしている点に、同社の人的資本経営としての特徴が表れている。

■人的資本経営の成果・展望

同社の人的資本経営は、建設業界の構造的な課題である「人手不足」「高齢化」を払拭し、具体的な成果を生み出している。

例えば、「若手人材の確保と定着」という観点について、「就業時間内の勉強」「若手ランチ会」「有休の取りやすさ」など、若手社員の視点に立った環境整備により、直近3年で10名の新卒採用に成功し、20代・30代の社員比率が増加している。従業員が自社を友人に紹介する「リファラル採用」が機能していることは、エンゲージメントの高さの証明である。なお、若者が離れがちな地方においてそのようなリファラル採用が機能していることは、地域における若者の定着となり、会社が位置する二本松地域に対する地域貢献に寄与していると言えるだろう。また、採用・定着の実績は、単独施策の成果というより、働きやすさ・育成・文化が積み重なった総合成果であるといえる。

また、「女性活躍」の観点について、「くるみん認定」や「ユースエール認定」に裏打ちされた制度整備により、女性技術者が活躍する事例が生まれている。これは企業の多様性を高めるだけでなく、公共工事入札における加点対象となるなど、経営上のメリットにも直結していると考えられる。

このように、現在は、様々な取り組みが評価され、成果に結びついている一方、野地代表へのヒアリングで「以前は社員が定着せず悩んだ時期があった」という率直な振り返りと、「変わるべきは社員ではなく、会社のあり方だった」という気づきの言葉があった。

野地代表は、環境が快適になることで社員のハングリー精神が失われる「ゆるい職場」になることを危惧しており、規律と自律を伴った組織風土の醸成を目指している。野地代表自身が悩み、気づき、整理してきた現在の「働きやすい環境」を土台として、いかに「働きがい（成長実感・貢献実感）」を高めていくかが今後のテーマとなる。

また、野地代表自身が「仕事は人生の目的ではない」と断言し、社員の幸福を第一義に掲げる

姿勢が、現在の同社の求心力となっている。特に、地元工業高校とのパイプラインや社員からの紹介で人材が集まる現状は、一朝一夕に築かれたものではなく、地道な環境改善と信頼の積み重ねによるものである。

インタビュー時の「社員には会社を使って幸せになってほしい」という言葉に象徴されるように、人的資本（社員）への投資をコストではなく、企業の持続的成長への不可欠な要素として捉えている点が、同社の強みである。建設業という伝統的な業界において、時代の変化に柔軟に対応し、多様な人材が活躍できる土壌を育てている同社の取組は、多くの中小企業にとってのモデルケースと言えるだろう。



◇社員のみなさんの様子

■ヒアリングを終えて

まず、ご多忙の中、取材を快くお受けいただいた関係者の皆様に心より御礼申し上げます。

今回の取材を通じ、最も印象に残ったのは、「仕事は働く人たちと家族が幸せな人生を送るためにある」という、野地代表の確固たる経営哲学でした。この考え自体は多くの方が違和感なく受け止められるものであると思いますが、それを実際に心に留め、現実の行動、判断、施策として実行し、実現していくことがどれだけ困難なことであるかは、このことを実現しているであろう他社を多くは思いつかないことから考えても、非常に難しいものであるといえると思います。かつては社員が定着しない時期もあったと振り返りつつも、「変わるべきは会社のあり方だった」と自己変革を遂げたトップの姿勢こそが、同社の人的資本経営の根幹をなす、当社の最大の強みなのであらうと感じました。

建設業でありながら、社員数 60 名中 10 代から 20 代の若手社員が約 3 割を占めるという事実は、「社員が自社を友人に薦められる」ほどの高い従業員満足度とエンゲージメントの証明であ

ると思われます。また、年間平均 12 日という高い有給休暇取得実績が示す「働きやすさ」の実現は、性別やライフステージに関わらず社員が安心してキャリアを築ける環境を生み出しています。

今後は、この快適な環境が「ただゆるいだけの職場」とならないよう、社員一人ひとりの「働きがい」（成長実感と地域への貢献実感）をいかに最大化していくかという、次のステージの課題に直面していると拝察します。

「地域になくてはならない会社」として、社員の幸福と地域発展の両立を目指す野地組様の、今後のさらなる発展と成功を心よりお祈り申し上げます。

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 南山 勇人

参考資料

- ・株式会社野地組ホームページ：<http://www.nojigumi.net/>
- ・エン株式会社：<https://en-gage.net/nojigumi/?banner=1>
- ・キラっとふくしま：<https://kiratto-f.com/interview/527/>

実践事例 13 福浜大一建設株式会社



福浜大一建設株式会社
Fukuhamadaichi Kensetsu Co., Ltd.

人的資本経営のポイント

- ①「どこまで行っても人」
- ② ワーク・ライフ・バランス (WLB)
- ③「思考力」「成長意欲」の開発

■会社概要

会社名 ふくはまだいいちけんせつ 福浜大一建設株式会社
本社所在地 福島県いわき市小名浜字中原 16 番地の 1
設立 昭和 36 年 3 月
業種 総合建設業
代表者氏名 さとう たけし 佐藤 毅
資本金 80 百万円 (令和 7 年 3 月末現在)
社員数 121 名 (正社員 84 名・嘱託 17 名・
契約社員 20 名、
令和 7 年 9 月 26 日現在)



◇福浜大一建設本社

公的認証等 ISO 9002 認証取得 (平成 11 年 9 月 21 日, 平成 15 年に ISO 9001 移行)
ISO 14001 認証取得 (平成 20 年 9 月 29 日)
「仕事と生活の調和」推進企業認証 (平成 19 年 10 月 5 日)
イクボス宣言 (平成 30 年 4 月 16 日)
くるみん認定 (令和 5 年 12 月 20 日)
「働く女性応援」中小企業認証 (平成 28 年 7 月 29 日)
女性活躍推進企業 認証 (平成 29 年 2 月 14 日)
SDGs 宣言 (令和 2 年 9 月 20 日)
みなと SDGs パートナー登録 (令和 4 年 12 月 23 日)
中小企業版 SBT 認定
福島県産業安全衛生大会、いわき地区産業安全衛生大会 表彰 (令和 7 年 10 月)

施工実績 アクアマリンふくしま新築工事
(平成 16 年度 第 9 回公共建築賞 社団法人公共建築協会)
小名浜港東港地区防波堤 (第二沖) 被覆工事
(平成 17 年度 優良工事賞 国土交通省小名浜港湾事務所長)
災害公営住宅小名浜団地新築工事
(平成 28 年度 いわき市優良建築工事表彰 (建築部門))
公共災害復旧 (再復) 工事 (河川) 神白川筋
(平成 30 年度 福島県優良工事表彰 特殊構造物 (災害) 部門)
道路橋りょう整備 (再復) 工事 (トンネル) (仮称) 戸渡トンネル
(令和元年度 福島県優良工事表彰 (特殊構造物部門))
水産研究拠点整備 2902 工事 水産試験場地区
(令和元年度 福島県優良工事表彰 (一般建築部門))
ふくしま復興再生道路 国道 399 号十字工区道路改良事業
(令和 5 年度 全建賞)
三春ダム周辺維持工事 (令和 6 年度表彰 東北地方整備局三春ダム管理所長)
双葉町駅西地区災害公営住宅等整備事業 (令和 7 年度 全建賞)
小名浜港東港地区防波堤 (第二沖) 消波外工事
(令和 7 年度表彰 国土交通省小名浜港湾事務所長)

福浜大一建設株式会社は、昭和36年3月30日に福浜工業株式会社として創業したことに端を発する。創業当初、本社は東京都千代田区神田錦町に置かれ、福島県磐城市（現・いわき市）に営業所を開設。その後、昭和38年9月には本店を福島県磐城市甚太郎東（現・いわき市小名浜字中原）へ移転した。福浜工業がいわきに拠点を設けた背景には、当時、いわきエリアで新産業都市への転換を見据えた大規模な市町村合併が進展していたことがあり、同地域が将来的に大きく発展する潜在力を備えているとの期待があった。

平成6年6月には資本金を8,000万円へ増資し、さらに平成8年5月には建設業許可を県知事許可から国土交通大臣許可へと変更することで、事業基盤を一層強化した。この頃、現代表取締役である佐藤毅氏は、平成10年7月に社長として就任し、経営を引き継いでいる。

その後、平成17年3月1日には、福浜工業株式会社と大一建設株式会社が合併し、福浜大一建設株式会社として新たな体制での事業運営が始まった。合併の背景には、バブル崩壊後の売上減少に歯止めがかからない中、県内の別エリアへ進出し事業を開拓するという経営戦略があった。大一建設は福島県田村郡三春町に拠点を置き土木分野で実績を重ねていた一方、福浜工業は土木分野をメインとして建築分野においてもその強みを発揮していた。両社が得意分野を補完し合ったことで相乗効果が生まれ、総合建設業としての競争力が高まり、業績は順調に推移した。この合併は、血縁関係や既存取引のない中小企業同士が地域において行った第三者承継の先駆的な事例でもあった。

さらに令和5年6月には、福浜ホールディングス株式会社を設立した。ホールディングス化の目的は全体最適を指向しつつ、M&Aによる新たな可能性の追求や社員の成長促進など、より戦略的な取組を進めることであった。当社は、地域的な広がりや異業種への展開を視野に入れつつ、企業が成長し地域から必要とされる存在であり続けるためには、業種の枠を越えた未来志向の発想が重要であると考えている。また、建設業の景況が悪化した際の影響を最小限に抑えるためには、建設業と相関性の低い事業領域を確保する必要性も認識している。そのため、地域企業の存続を支援するプラットフォーム「ツグナラ」に参画している。令和5年の合併においても、地域企業を引き継いで雇用を継続させ、関係者全員にとってのwin-winを実現しながら規模拡大を進めてきた。ホールディングス化は、地域社会や建設業界から求められる役割に積極的に挑戦し続けるという当社の前向きな姿勢を体現する取組である。



◇代表取締役 佐藤 毅氏

■ アンケート調査項目に基づくヒアリング結果

I. 人材確保の手段

人材不足の深刻度を10段階中「7」と高く認識しており、「必要な人材が集まらない」（特に建築技術者）及び「後継者不足」（組織の管理職的役割を担う人材）が主な課題であることから、多角的な手段を講じて人材確保に取り組んでいる。

I-1. 人材募集のための直接的な採用チャネル

当社は、新入社員採用時に複数のチャネルを活用しており、これらの取組は応募数・採用数・定着率などの向上に「4」（5段階中）の効果を感じていると評価している。

(1) ハローワーク・有料求人媒体（民間就職活動サイト等）

採用（中途採用含）においては、一般のサービス（マイナビなど）を利用した外部委託と並行して、公的な手段も用いている。

(2) 自社ウェブサイトでの募集

当社は、外部の有料求人媒体（マイナビなど）を使用する以前は、「採用活動をしていることも学生さんに伝わってなかったのかもしれない」という課題を抱えていた。このことからCM制作やスポーツチーム関連の番組提供など、自社の事業の公益性、技術の先進性、そして従業員の働きやすさという多角的な魅力を発信し、結果的に自社HPへの誘導や採用情報の閲覧につながっている。

I-2. 学校連携と人材パイプラインの構築

地元の高校や高専、大学からの採用に注力している。地元の高校では採用につなげるためインターンシップを継続している。

学生との接点を増やすため、当社では「学園祭に企業説明ブースを出展する」といった取組をはじめ、学生側の動線に寄り添ったアプローチを試みている。学校との連携例としては、福島高専において企業説明会とは別に出前授業を実施しており、授業内容は会社のPRに偏らず、「建設業とはどのような仕事か」「働くとはどういうことか」といった建設業全般の基礎的な紹介を中心に構成されている。



◇福島高専「磐陽祭」出展企業ブース

また、採用が継続している大きな要因として、先輩社員が後輩に「いい会社だよ」と伝えてきた点が挙げられる。こうした積み重ねが毎年続くことでネットワークが機能し、後輩層が自然に会社に興味を持つ流れが確立されている。さらに、先輩と後輩の年代が近く、必ず1年上の先輩がいるため、新入社員にとって相談しやすい環境が整っている。先輩の働く姿を見ることで、「2

年後には自分もこのくらい成長できるかもしれない」と具体的な将来像を持ちやすく、モチベーションの維持や定着にもつながっている。特に平工業高校の卒業生については、10年以上退職者が出ていない状況が続いている。

II. 働きやすい職場環境

「働きやすい職場環境」を整備するために行っている取組は多岐にわたる。当社はこれらの取組により、離職率の低下や従業員満足度（ES）の向上に「4」（5段階中）という高い効果を感じていると回答している。

II-1. ワーク・ライフ・バランス（WLB）と家族支援の充実

当社は、社員一人ひとりが仕事にやりがいを感じつつ、人生の各段階で多様な生き方が実現できる雇用環境を目指している。

(1) 育児両立支援

過去10年間において、育児休業の取得率は男女ともに100%を達成している（令和6年度、令和7年度にも、産後パパ育休を各1名取得）。当社が最初に着手したのは男性の育児休業に関する施策であり、「最低でも連続2週間の取得」を目標に、対象者全員が取得する方針のもと継続的に取組を進めてきた。現在では、この2週間の取得が社内で“当たり前”として定着するまでになったという。こうした取組の結果、当社は子育てサポート企業として「くるみん認定」を受けけるに至った（令和5年12月20日認定）。

育児休業を取得した従業員からは、「身体的にも十分に休息できたことに加え、子どもとの時間が持てたことで、次の仕事への良い弾みになった」といった肯定的な声が寄せられている。

また、令和6年6月には、高校生までの子を持つ従業員を対象に、学校行事への参加、予防接種、不妊治療、妊婦健診などに必要な時間を、通常の有給休暇とは別に年間50時間まで取得できる「ファミリーサポート休暇」を創設した。この制度は特に女性社員によって積極的に活用されており、年間50時間の上限を使い切り、その後は自身の有給休暇を使用して対応するケースも見られるなど、制度が十分に定着している。具体的には、三者面談のために2時間だけ外出するといった短時間利用が可能である点が、利用の広がりにつながったと考えられている。

(2) 休暇取得の促進

有給休暇の取得については、部門長がその進捗を定期的に確認することで、取得しやすい雰囲気づくりに努めている。かつては有給休暇を取る際に理由を尋ねていたため、社員が休暇を申請しにくい風潮があったが、現在は会社側が理由を聞かない運用に改められた。また、上司が出勤を続けていると部下が休みづらくなることから、上司自ら休暇を取得する姿勢を示すことで、部下も休みやすい環境づくりを進めている（“上司も休んでいるんだよ”という状況の可視化）。

会社全体として「休みたい」という申請に対しては原則として承認する文化が定着しており、業務に支障をきたす場合のみ調整を行う程度である。こうした取組の結果、令和6年度の平均有

給休暇取得日数は12.6日となり、社員からは「気兼ねなく休みを申請できるようになった」との声も寄せられている。

また、有給休暇の管理手法として、四半期（3か月）に一度、各部門の取得状況が社長に報告される。社長は取得が進んでいない社員がいる場合、ヒアリングを行い、部門長に対して取得促進の責任を明確化している。さらに、年度末の繁忙期に取得が集中することを防ぐため、年度途中から有給休暇の取得状況を集計・管理している。有給休暇や時間外労働については、各部門長が必ず状況を把握し、取得促進や必要な調整を行っている。

II-2. 女性の登用促進と能力開発

当社は、社員一人ひとりが多様な生き方を選択し実現できる社会の実現を理念として掲げている。「仕事と生活の調和」推進企業認証（平成19年）、「働く女性応援」中小企業認証（平成28年）、「女性活躍推進企業認証」（平成29年）、いわき市女性活躍推進企業、福島県家庭教育応援企業など、働き方や公平性に関する公的認証を多数取得している。

かつて女性社員は電話応対やお茶出しといった補助的業務が中心であったが、現在は総合職への転換が積極的に推進されている。能力のある女性社員は、DX推進に関わる業務や現場での後方支援業務など幅広い領域で登用されており、前述の出前授業も女性の課長代理が担当している。一定の裁量ある仕事を任せ、その成果を適切に評価することで、女性社員を総合職に転換し、能力を最大限に引き出すことが企業の成長に不可欠であるとの考え方が浸透している。

総合職へ転換した女性社員は、高い意欲と能力を発揮しており、経営陣からも高く評価されている。上司が1つ指示を出すと「5つの回答を返してくる」ような人材も多く、成長ポテンシャルとやる気が認められた社員の成長スピードは速い。業務に集中する時は徹底して集中し、退勤する際は無駄なく終える、休む時はしっかり休むといったメリハリのある働き方が定着しており、仕事と家庭の両立にもつながっている。責任ある仕事を任せられ、その成果をきちんと評価されることで、社員の「やる気」の向上にも寄与している。

III. 人材育成・スキル開発

当社は人材を「資本」として捉える人的資本経営を重視しており、人材育成とスキル開発に非常に注力している。育成施策によって、スキル向上や業務効率化に「非常に感じる」（5段階中「4」）という高い効果を感じている。

III-1. 育成施策の体系と実施状況

当社は、社員の育成施策として複数の取組を実施しており、人材育成・スキル開発に関する仮説（育成プログラムの充実が専門性向上、組織力強化に有効である）を検証するために、これらの施策を重要視している。

(1) 社内研修

社内研修で外部機関を利用する際には、外部の研修プログラムをそのまま適用するのではなく、

当社の実態に合わせて調整し、研修効果の最大化を図っている。具体的には、外部のコンサルティング会社などと連携し、自社の課題を共有しながら研修プログラムを構築している。一方的にサービスを受けるのではなく、「ここをさらに改善してほしい」といった要望を示しつつ、自社の実情に適合した形へカスタマイズを行っている。これは、定型的な「聞いてくれ」という形式的な研修に陥ることを避け、問題意識に基づいた実効性の高い研修とすることを目的としている。

(2) OJT を行う管理職への研修

OJT（現場での指導）を適切に実施するため、指導者側の育成にも注力している。管理監督者には「どのように指導すべきか」を体系的に学ぶ研修を行い、特に層が薄いとされる中堅層のマネジメント力を強化する方針である。これにより、部下の成長を促す仕事の割り振りや働きかけを実践的に身につけさせている。また、現場での OJT の質を底上げするため、高齢のシニア社員（継続雇用者）に期待される役割として「技術の伝承」と「経験の共有」を明確に位置づけている。建設現場では、50代・60代で初めて直面する工事も珍しくないため、長年蓄積された知識や判断力を持つベテラン社員による継承が、OJT を強力に補完する役割を果たしている。

(3) 外部研修への参加

業務に集中してもらうため、OJT と並行して階層別に外部研修（OFF-JT）の機会を設けている。異業種との合同研修などへの参加を通じて、社員が交流を通じて知識や経験を得る機会を提供し、価値観や視野が広がるきっかけとなることを期待している。これらの外部講習への参加支援は、社員の長期的なキャリアをより豊かにするためのサポートの一環と位置づけている。

(4) 「10年間で身につけてほしい100のスキル」

「10年間で身につけてほしい100のスキル」という方針を軸に、社員と上司の双方の成長を促す仕組みづくりを進めている。社員自身が技術の習熟度を可視化できるようにすることが目的であり、現在は「力量マップ（スキルマップ）」の標準化を進め、スキルアップ目標を明確に示す取組を展開している。

これは従来の「見て覚える」型からの脱却を図り、社員が自ら学びキャリアを選び取る「自立型育成」を後押しする OJT の一環として策定された。力量マップは次世代リーダープログラムの一部として位置づけられ、内容の体系化が進められている。

マップに整理されるスキルは技術要素にとどまらず、現場の管理・運営に関わる行動まで幅広い。たとえば「調達ができる」「下請事業者と打ち合わせができる」「朝礼を運営できる」「安全書類を作成できる」など、日々の仕事を具体的に分解した項目が並ぶ。こうした具体化が進むことで、上司のアドバイスも褒めるポイントもよりの確になり、社員の成長を後押ししている。

Ⅲ-2. キャリア形成を支える仕組み

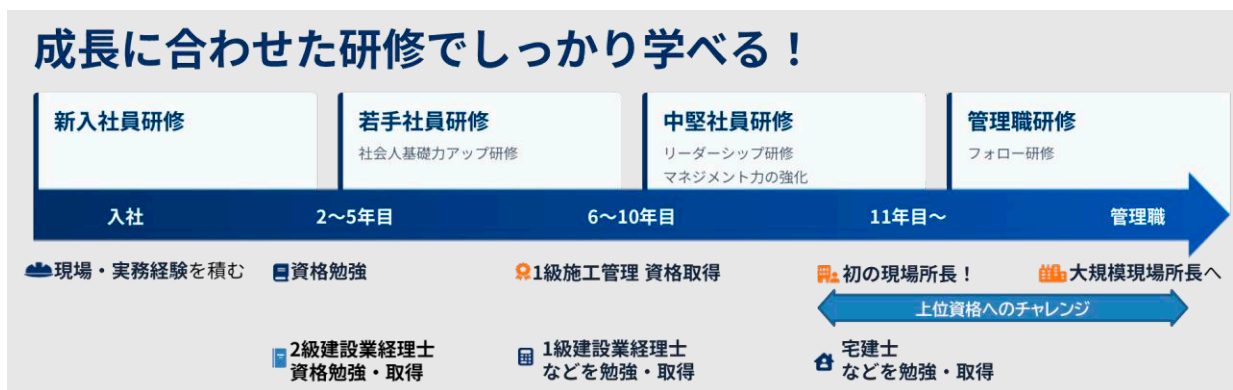
資格取得は、単なるスキル向上ではなく、社内でのポジションを獲得するための明確な要件として位置づけられている。主任（監督職）への昇格には特定の国家資格の保有を必須としており、若手社員にとってはキャリア形成における具体的な目標となる。また、後輩に追い越されないよ

う努力する動機づけにもなっており、社員の成長意欲を高める仕組みとして機能している。

会社は国家資格取得を社員の明確な目標として定め、受験料や交通費を会社負担とするほか、1級建築士には合格時に50万円の祝金を支給している。この取組の成果として、当社には以下のとおり多数の専門資格保有者が在籍している。

技術士：2名、1級建築士：3名、2級建築士：12名、コンクリート主任技士2名、1級建築施工管理技士：19名、1級土木施工管理技士：51名、1級建設機械施工管理技士：1名など技術系資格に加え、1級建設業経理士：4名、行政書士：2名、宅地建物取引士：5名など、専門性の高い資格保有者もそろっている。

資格取得支援制度は、社員が自らの成長に向けた意欲を維持し続け、その成果が会社全体の技術力の底上げにつながる「成長エンジン」として確かな役割を果たしている。



◇当社提供 研修・人材育成計画より著者作成

IV. 地域貢献

「人が集い、暮らしを育み、文化を創出し、活力のあるまち（地域）を醸成する」という基本方針の精神に基づき、本業である建設事業から環境対策、地域社会との直接的な交流に至るまで、多岐にわたる地域貢献活動を推進している。当社は、地域社会との信頼構築が企業価値向上に寄与するという認識のもと、これらの活動の成果を「非常に感じる」（5段階中4）と評価している。

IV-1. 本業を通じた地域インフラの維持・発展

当社の最も重要な地域貢献活動は、総合建設業としての本業を通じて行われている。道路、河川、橋梁、港湾、トンネルといった地図に残る大型案件を含む土木工事や建築工事を幅広く手掛け、人々の命と安全を守る重要な役割を果たしている。東日本大震災の直後、当社はその日のうちに復旧に向けて動き、自衛隊や警察が通行できるよう荒れた道路の復旧整備にいち早く着手した。震災後も、護岸工事や水門設置など、避難していた地域住民が安心して戻れるまち創りに取り組んだ。佐藤社長は、災害復旧工事（例：夏井川の河川改修工事など）といった本業を通じて地域に貢献していることを強く発信しており、これが社員の仕事に対する誇りや責任感の醸成につながっている。

IV-2. 環境保全と SDGs を通じた貢献

持続可能な社会の実現に向けた取組を推進し、その成果を地域に還元している。当社は、国連が提唱する SDGs（持続可能な開発目標）の達成に寄与する企業活動に取り組んでおり、令和 2 年 9 月 20 日には、ワーク・ライフ・バランスや環境、DX などの具体的な行動計画を盛り込んだ「SDGs 宣言書」を公表した。また、国際的なイニシアチブである SBTi（Science Based Targets initiative）より、中小企業版 SBT 認定を取得している。

当社は、Scope 1・2 における温室効果ガス排出量を、令和 10 年までに令和 3 年度比で 42%削減することを目標として掲げている。具体的な削減策には、DX 推進による現場移動の削減や、燃費効率の高い重機や社用車の電気自動車・ハイブリッド車への入れ替えなどが含まれる。また、国土交通省港湾局が創設した「みなと SDGs パートナー」にも登録されている（令和 4 年 12 月 23 日登録）。

IV-3. 地域交流と PR 活動

当社は、社員が地元で親しみ、「地域で働く誇り」を持てるようにすることを目的として、業務関連だけでなく地域イベントへの協賛・参加や地元の祭事にも積極的に関与している。具体的には、ボランティア活動を通じて社員が「人のためになった」という達成感やチームの一体感を感じる機会を創出している。過去には、創業 60 周年記念イベントの一環として、いわき FC⁵⁰の子どもたちと共に小名浜の街中や海岸でボランティア活動を行った。また、いわき FC に関しては、会社見学も受け入れている。



◇国道 252 号の清掃ボランティア活動への参加

当社は社名の認知度向上や PR 活動の強化も重視しており、地域メディアでの情報発信を行っている。具体例としては、いわき FC の試合の番組提供や、いわき FC U-18 のユニフォームへの社名掲出など、ビジネスパートナー活動を通じて親世代を含む地域住民への認知度向上を図っている。このように、当社は企業ブランドの向上と地域社会との連携強化を同時に推進している。

V. 基本方針・経営理念の共有・浸透

当社の基本方針は「豊かな環境の創造」である。

ここでいう「豊かな環境」とは、人が集い、暮らしを育み、文化を生み出し、活力あるまち（地域）を醸成することを指す。地域住民の快適で安全な生活環境を直接的に支え、「暮らしを育む」

⁵⁰ 福島県いわき市と双葉郡をホームタウンとする、Jリーグに加盟するプロサッカークラブ。

営みの中心に位置づけられる存在となることで、地域から「世の中に必要な存在」と認識されることが重要である。当社は、その理念のもと、地域とともに成長・発展していくことを目指している。

また「創造」とは、100年先の未来を見据え、矜持を保ち技術を伝承し、持続可能な未来を創造することを意味する。当社の事業は、河川や橋梁工事などの災害を未然に防ぐ取組を通じ、人々の命と安全を守る重要な役割を担っている。こうした建造物は「次の世代が育つまちの資産」となり、「次世代に、そして地域に残っていく仕事」であるという強い自負を持って取り組んでいる。



◇施工実績例 アクアマリンふくしま新築工事・いわきアリオス新築工事・地方道整備工事

さらに、基本方針を実現・補完するため、以下の5つの経営理念を掲げている。

Mission

○「共存・共生・共創により、笑顔で安心して暮らせる未来づくりに貢献します。」

「人と自然、人と人とのふれあいを大切に、お客様の満足・安心・信頼に応え、豊かな環境を創造します」という考えのもと、自然環境・社会環境、そして社員や地域住民との関係性を大切に作る姿勢を示している。

Domain

○「社会のニーズに対し、企画・提案力、組織力で、快適な暮らしを安全に提供します。」

当社の強みは、総合評価方式の公共工事における高い技術提案力にある。入札で重視される提案書の作成を主導する機会が多く、これは設計力・応用力の両面で高い信頼を得ている証である。また、社員の「思考力」や「成長意欲」を引き出す人的資本経営を重視しており、現場での実践を通して培われた自信と判断力こそが、社員の真の強みとなっている。

Core Value

○「無限の可能性を信じ、新たな未来への挑戦と一人ひとりのやりがい大切にします。」

「挑戦による成長」と「個人の価値の重視」は、当社の経営戦略及び人的資本経営の根幹をなす要素であり、日頃の取組において強く実践されている。社員の成長なくして会社の成長はないという考えのもと、思考力や成長意欲を伸ばすことを重視している。

Vision

○「持続可能な社会の実現に貢献し、地域と共に成長・発展する組織を目指します。」

建設業は「次世代に、そして地域に残っていく仕事」である。地域の方々から「この会社があってよかった」「世の中に必要な存在」と認識される企業を目指し、地域活動や祭事への積極的な参加を通して、地域で働く誇りを醸成している。

Strategy

○「時代を先取り、事業領域を拓げ、次世代に笑顔あふれる明るい未来を築きます。」

ICT 施工やドローン測量、3D 設計など新技術の導入に積極的に取り組み、時代の変化に対応している。事業領域の拡大は、自社の新たな可能性を見出し、社員の成長を促すための有効な手段である。また、自社の成長と地域発展の両立を目指し、若者が建設業に関心を持てるよう、「給与」「休暇」「希望」「かっこよさ」という“新 4K”を積極的に発信し、建設業が「ずっと希望ある職業」であり続けることを目指している。

当社の経営理念は、創業 60 周年という節目に、佐藤社長が祖父・先代の言葉を時代に合わせて再解釈し、幹部候補社員を中心として 1 年以上にわたり議論を重ねて策定された。トップダウンで掲げられた理念ではなく、社員が主体的に関わり、自らの言葉として紡いだ想いであるからこそ、日々の業務に自然と根づいている。

その浸透・定着に向けては、継続的な共有から始まる。全社員が参加する毎月の定例会議で唱和することに加えて、事業計画書への掲載、年 1 回の事業計画発表会で部門長が計画を発表する取組を実施している。遠隔地の社員もオンラインで参加し、全員が同じ情報と方向性を持って仕事に向き合い、また、社内 SNS やイントラネットで情報を共有するなど、この積み重ねが、組織としての一体感とモチベーションの維持につながっている。

基本方針・理念が「言葉」にとどまらないよう、人と人とのつながりも大切にしている。グループ全体での社員旅行や合同懇親会など、部署や拠点の垣根を越えた交流の場を意図的に設けてきた。若手社員の発案による取組も多く、日常のふれあいを通じて「人を大切にする」という理想を体感できる環境が育まれている。

また、人材を「資本」と捉え、成長と公平性を重視した仕組みづくりを進めている。育成面では、「見て覚える」という従来型の指導から脱却し、自ら学びキャリアを築く自立型育成へと転換。「10 年間で身につけてほしい 100 のスキル」による成長の可視化や、資格取得支援の充実により、現在では社員の約 60%が 1 級施工管理技士の資格を有するまでに専門性が高まっている。シニア社員による技術伝承や、管理職向けの育成研修も、組織全体の力を底上げしている。

安心して働ける環境づくりも、重要な要素である。育児休業は男女問わず過去 10 年間 100%取得を達成し、「くるみん認定」を取得、ファミリーサポート休暇の創設や、評価制度・賃金テーブルの公開、定期的なフィードバック面談を通じて、公平で透明性の高い処遇を実現している。

さらに DX の推進は、業務効率化にとどまらず、社員の負担軽減と「豊かな環境の創造」を同時に実現する手段として位置づけている。オンライン会議の活用により移動時間を削減し、労働時

間の縮減と環境負荷低減を両立。ICT 施工やドローン測量、3D 設計といった新技術への挑戦は、若手社員の成長とやりがいにもつながっている。

基本方針・理念を掲げ、共有し、人を育て、働く環境を整え、現場で実践する――。

これが当社の実践している基本動作となっている。

VI. 健康経営

当社は、従業員の心身の健康維持と、安心して働き続けられる環境づくりを目的として「健康経営」を推進している。これらの取組の成果について、社員の意欲向上や生産性向上に「どちらとも言えない／普通（3）」程度の効果を感じていると評価している。

具体的な施策としては、健康診断の結果に基づくフォローアップ、年1回以上のストレスチェック、メンタルヘルス研修の実施、カウンセリング窓口の設置などがある。カウンセリングでは、ストレスに関する問題だけでなく、金銭や人間関係など個人的な悩みにも対応しており、相談内容によってはカウンセリング窓口以外には公表しないことを守秘義務として約束し、安心して相談できる体制を整えている。

さらに、総務部から毎月1回、血压管理やインフルエンザ予防など様々なテーマに関する健康メールを全社員に送信しており、外部カウンセリング窓口の情報なども併せて共有している。

VII. 処遇の透明性・公平性

評価制度の文書化、賃金テーブルの社内公開、目標管理制度（MBO等）の導入、フィードバック面談を実施しており、社員の処遇に対する納得感を高めるよう努めている。従業員のモチベーション向上と処遇に対する納得感を高めるため、処遇の透明性・公平性に関する取組を特に重視しており、その成果を「非常に感じる」（5段階中「4」）と高く評価し、公正な処遇制度を確保するために、当社は以下の具体的な仕組みを導入している。

VII-1. 制度の透明化と公正な評価プロセス

当社は、社員が自身の処遇や評価基準を明確に理解し、納得できるよう、人事・給与制度の透明化を図っている。具体的には、評価基準やプロセスを文書化し、給与体系の透明性を高めるための賃金テーブルを社内で公開している。また、社員一人ひとりが目標を設定し、その達成度に応じて評価を行う目標管理制度（MBOなど）を導入している。目標設定は上司との1対1の面談を通じて行い、事業年度に合わせて年間の目標を立て、四半期ごとに進捗状況を確認する仕組みとしている。さらに、評価プロセスの一環として上司から社員へのフィードバック面談を実施し、社員が自身の評価に納得感を持てるようにしている。

VII-2. キャリア機会の公平性と能力開発の可視化

当社は、性別や入社時の経験に関わらず、努力と成長に基づきキャリアを築ける環境を整え、機会の公平性を確保している。役職に就くためには、国家資格の取得が必須であると明確に定め、

能力開発が処遇に直結する仕組みを構築している。社員のスキル習熟度やタスクレベルを可視化する「力量マップ」の標準化を進め、社員が目指すべきスキルアップ目標を明確に認識できるようにしている。また、DX化に伴う業務や現場での後方支援業務などを通じて女性社員の登用にも積極的に取り組み、職務機会の公平性を広げている。

VIII. DX の取組状況

人口減少や人手不足が進む社会において持続可能な経営モデルを確立するため、デジタル技術を活用した企業変革（DX）に積極的に取り組んでいる。DX 推進は、働き方改革と脱炭素社会への貢献を実現するための主要な手段と位置づけており、業務効率の向上や人手不足への対応など、アンケートの選択項目に挙げた主要な効果を全て感じていると回答している。

VIII-1. DX 推進体制と目的

DX 推進を組織的に行っており、具体的な目的を定めている。業務の DX 化を推進するため、2022 年に土木部内へ ICT 推進室を設置した。さらに、事業所内・現場の双方で取組を進められるよう、2023 年に名称を DX 推進室へ変更し、土木部から独立した部門として再編した。これにより、当社は業務効率の向上、業務品質の向上、人手不足への対応（人員削減、省力化、業務負担軽減など）、及び顧客対応力の強化（スピード・柔軟性の向上）という効果を感じている。

VIII-2. 具体的な DX の取組内容

当社は、現場の効率化と間接業務の自動化の両面でデジタル技術を活用している。

(1) 現場 DX（施工管理・測量）

現場での省力化や業務負担の軽減のために、新たな技術を導入し、ICT 施工やドローン測量、3D 設計など、新しい技術の導入に積極的に取り組んでいる。これにより、現場での測量作業など、これまで何人かでやっていた作業がドローンを飛ばすことですぐに完了できるようになるなど、省力化を実現している。BIM/CIM（建設業における情報モデル）を活用した情報共有システムの構築や、タブレット等の活用による生産性向上を図り、効率的に業務を行える体制の確立を目指している。

(2) 間接部門 DX（定型作業の自動化）

事務作業やコミュニケーションの効率化により、従業員の負担を軽減している。具体的には支払案内書の自動作成など、定型作業の自動化を進めたことで、以前は支払案内書を封筒に入れて郵送する作業に1日かけていた社員もいたが、現在は電子でやり取りすることで一瞬で終わるようになった。請求書の電子化などにより、ペーパーレス化も促進された。またグループ企業を含めた会議について、出席型と ZOOM を活用したオンライン型を並行して行うことで、各現場にしながら会議に参加できるようにし、これにより従業員の移動負担をなくすとともに、労働時間縮減（残業削減）も達成している。

Ⅷ-3. DX と人的資本経営・環境対策の連動

DX は、単なる効率化だけでなく、当社の主要な経営戦略である「人的資本経営」と「脱炭素社会への貢献」に不可欠な要素となっている。

(1) 労働生産性の向上と働きがい

DX は、労働生産性の向上に必要な取組として選択されており、これにより残業時間が直接的に減るといっても、定型的な作業に費やしていた時間が短縮され、社員が「前向きな仕事」に費やせる時間が増加した。若手社員は新技術への適応力が高く、まるでゲームをするかのように難なく操作してくれるため、DX 技術の導入は、工程の最適化や安全性の向上はもちろん、社員のやりがいや成長にもつながっている。若い世代は、自社の DX 化が進んでいることを、他社の同級生と比較して会社の魅力として捉え、エンゲージメントの向上にも寄与しており新たな領域でのスキル開発の対象となっている。

(2) 脱炭素目標の達成への貢献

DX の推進は、当社が取得した中小企業版 SBT 認定に基づく、温室効果ガス排出量削減目標を達成するための具体的な取組の一つである。DX 推進により極力現場を行き来せずに業務を行える体制を確立することで、温室効果ガスの排出削減に寄与することを目指す。前述のとおり当社は令和 10 年までに令和 3 年度比で 42%削減する目標を設定している。

Ⅷ-4. DX 推進への取組

当社は DX を推進し続けるため人材育成や外部専門家の活用を実施している。かつては自社 SE が作った独自システムが多かったため、その担当がいなくなると運用できなくなるという属人化を防ぐために、汎用性のある市販のシステムへ移行を進めている。DX への取組は、現場の省力化（ドローン測量等）と事務作業の自動化（請求書の電子化等）を両輪で回すことで、社員の身体的・時間的な負担を軽減し、その結果生まれた余裕を、より創造的な「前向きな仕事」や、脱炭素という企業の社会的責任を果たす活動に振り向けていると言える。

■ 人的資本経営の成果・展望

「どこまで行っても人なんだ」という佐藤社長の強い信念のもと、「人的資本経営」を非常に重要な経営課題と位置づけ、「すでに組織的に取り組んでいる」と回答している。これらの取組は、具体的な成果を上げている一方で、中長期的な成長と継承に向けた明確な展望も持つ。人的資本経営の成果として、各種施策は特に既存社員の定着とスキルアップ、及び公平な労働環境の整備において具体的な成果を上げており、その効果を高く評価している。

1. 人的資本経営の展望

当社は、地域に根差した総合建設業として、将来にわたる持続的な成長を実現することを目指している。そのためには、社員一人ひとりの成長と活躍の場を確保しつつ、事業構造の変革や新たな挑戦を進めることが不可欠である。

次世代リーダー育成においては、中堅層のマネジメント能力向上や力量マップの活用により、社員のスキルや成長目標を可視化し、自立的なキャリア形成を支援している。事業面では、民間建築分野の強化やM&Aの活用により、官民バランスの最適化と地域経済への貢献を両立させる。

また、女性技術者の登用やUターン人材の採用促進により、多様な人材が活躍できる環境を整備し、組織の柔軟性と活力を高める。加えて、DX推進や温室効果ガス削減などSDGsに基づく取組を通じて、環境負荷を低減しながら生産性を向上させる体制を整えている。

これらの取組により、社員が安心して働き、成長できる環境を構築するとともに、地域社会から必要とされ、信頼される企業として、持続的な発展を遂げることを目指す。

2. 経営者の想い

佐藤社長は、特に「人的資本経営」と「地域社会への貢献」を企業の根幹と捉えており、その理念の裏には、自らの承継の経験や東日本大震災での壮絶な復旧作業を通じた強い覚悟と使命感が込められている。

(1) 経営の根幹：「人」であり「資本」であるという信念

佐藤社長は、人材を単なるコストではなく「資本」として捉える「人的資本経営」を非常に重視している。「我々中小企業は、どこまで行っても人なんですよね」という信念のもと、会社がどれほど内部留保を蓄えても、何かが起こればそれは失われる。しかし、人材が揃っていれば将来に向かって進んでいけると考えている。社員の「思考力」や「成長意欲」を単なる建前としてではなく、会社の成長に欠かせない重要な要素と捉えている。

(2) 建設業の真の使命と地域への変わらぬ愛情

当社の経営理念が大切にしている価値は、「人と自然、人と人とのふれあいを大切に、誠実で高品質な仕事を行い、お客様の満足・安心・信頼に応え、豊かな環境を創造します」であり、「地域で働く誇り」が当社の原点であるという考えを強く持っている。佐藤社長は、東日本大震災直後、社員とその家族に負担をかけることへの不安を抱えつつも、社員が動じずに重機で瓦礫を片付けていく姿を目にし、「うちの社員は頼もしい」と誇りに思ったという。この経験を通じ、建設業の仕事は「建造物として地域に残り、次世代の育成やまち創りに貢献する」との認識を深め、若い力が地域のために力を発揮できる環境づくりを志向している。

(3) 社員の成長と未来への期待

人材育成の目標は、単なる技術者ではなく、「一市民として正しい判断や対応ができ、地域に必要とされる人材を育てること」にある。佐藤社長は、地域復旧の経験を経た社員が困難な状況を乗り越え、「自信を持って仕事に取り組む姿」「現場改善の提案を自ら行う姿」に成長を感じている。特に若手社員はICT施工やドローン測量などの新技術への適応力が高く、会社としてそのチャレンジを後押ししている。また、県外に進学した学生が「地元に戻りたい」と思える会社づくりを進めることで、若手技術者の活躍の場も広げている。

(4) 経営判断と次世代へのバトン

佐藤社長は、合併や重要経営判断において強い覚悟を持って臨んできた。後継者不在で承継先を探していた大一建設との合併は、血縁も取引もない中小企業同士の統合であり、前例のない判断だったため、「自身の覚悟が試された機会」と語る。社長就任後の業績下降期には、最終決断の責任が自分にあることを重く受け止め、先代に頼らず「自分で判断する」と覚悟を決めた時に、経営者として独り立ちした実感を得たという。今後6～7年かけて、外部専門家と連携しながら丁寧に後継者へ経営を引き継ぐ予定である。

佐藤社長にとって最も重要なのは、「社員一人ひとりが前向きであるかどうか」であり、ほんのわずかでも前進しようとする意志が会社の魅力に直結すると実感している。最終的な願いは、社員の子どもたちが「うちの親、この会社に勤めている」と胸を張れる会社であり、社員の家族や地域の人々に「この会社があってよかった」と思ってもらえる企業であり続けることと語る。

■ ヒアリングを終えて

まずは多忙な中、取材を快く受けていただいた取締役常務執行役員の遠藤様、常務執行役員の吉村様に御礼申し上げたい。

取材を通じて強く印象に残ったのは、当社が「どれだけ内部留保があろうとも、人がいなければ会社は続かない」という確固たる考えを持ち、社員の思考力・主体的な考え・成長意欲といった内面的な要素を引き出すことを何より重視していた点である。

とりわけ、女性社員に「ある程度の裁量を伴う仕事を任せ」、総合職への転換を進めながら、その能力をのびやかに開花させている取組は、訪問時の受付で対応いただいた総務部課長代理の山本様の姿勢や、お二人のご説明からも随所に感じられた。当社が一貫して「結局、会社をつくるのは人」という価値観を大切にし、人材ならぬ「人財」を中心に据えた経営を行っていることが、現場の空気として伝わってきた瞬間であった。

建設業という特性を持ちながらも、社員の力を最大限に引き出し、非効率を取り除くための変革を進めてきた背景には、バブル崩壊後の厳しい時期や東日本大震災など、幾多の困難を乗り越えてきた経験がある。その歩みから生まれた哲学は、企業を支える根幹であり、多くの示唆を与えてくれるものであると強く感じた。

最後に、当社の今後ますますの発展と成功を心より願う。本記事が、当社の魅力と価値を伝えるささやかな一助となり、新たな発見や共感につながれば幸いである。

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 高橋 貞夫

参考資料

- 当社ホームページ : <https://fd-const.com/>
- マイナビ 2027 :
<https://job.mynavi.jp/27/pc/search/corp211022/outline.html?msockid=0f94918f724865131f9587e073306416>
- ツグナラ : <https://tgnr.jp/company/fd-const/>
- 経審Biz東北版 : <https://keisin.biz/tohoku/00-016611/>
- iTube (いわき市公式動画チャンネル)、みつけて GOOD JOB!! ~ season2~ 第1話 福浜大一建設(株) : <https://www.youtube.com/watch?v=ifHPSTnOfPM&t=12s>
- 平工業高校_企業紹介チャンネル、求む、若者たち!【福浜大一建設株式会社】 : <https://www.youtube.com/watch?v=jiLQcrucLlo>
- ふくしまの建設、建設DXの取組紹介 : https://www.youtube.com/watch?v=oj0814_qsCY&t=1s

実践事例 14 熱海運送株式会社



人的資本経営のポイント

- ①安心と信頼をお届けする福島県郡山市の運送会社
- ②男女とも働きやすく自己表現できる職場環境

■会社概要

会社名	熱海運送株式会社
本社所在地	福島県郡山市喜久田町卸3丁目8番地
設立	1956年10月
業種	運送業
代表者氏名	佐藤 友美
資本金	40百万円(2025年3月末現在)
社員数	68名



◇熱海運送本社

公的認証等	安全性優良事業所(Gマーク事業所) (2007.6)
	グリーン経営認証 (2007.6)
	働きやすい職場認証制度登録認定(一つ星 21LD0408-000) (2022.2)



◇代表取締役 佐藤 友美 氏

熱海運送株式会社は、1956年に福島県郡山市において牛乳輸送を起点として創業され、以来60年以上にわたり、地域社会の物流を支える役割を担ってきた企業である。顧客の要望に対しては、人員やトラックに余裕がなくてもすぐに断ることをせず、一呼吸置いて「どうすればできるか」を社員一丸となって考え柔軟に対応することで、顧客にとってなくてはならない企業となることを目指している。

物流業界が直面する「2024年問題」を成長の契機と捉え、経営改善と事業エリアの拡大を推進している。その具体的な成果として、福島県外への営業所展開というビジョンを実現し、2025年9月には埼玉営業所(埼玉県幸手市)を本稼働させた。これは、広域ネットワークの構築による経営効率の向上と、事業基盤の強化を明確に示す戦略的ステップである。

主な業務内容は、一般貨物自動車運送業、自動車運送取扱事業、軽車両等運送事業、及び複数の顧客の荷物をまとめて運ぶ共同輸送事業である。保有車両は、2tバンからトレーラーまで多種多様で、合計70台以上となっている。配送ルートは、北は岩手県北上、西は関西、北陸まで及ぶ

定期便に加え、県内チャーター便、ドラッグストア、ホームセンターへの日々の納品業務など、多様なニーズに応えている。

代表取締役の佐藤友美氏は、元ピアノ教師という異業種からのキャリアチェンジで、独自の視点が経営に色濃く反映されている。佐藤社長は入社後5年間、父親である前社長のもと副社長を務め、2022年6月に三代目として代表取締役に就任した。

2019年に国会で働き方関連法の改正が成立し、2024年4月1日から運送業に対しても労働時間の上限規制が適用されることが決定した。一方で、集荷や納品時間は荷主主導で決められることが多く運送業者側が労働時間をコントロールすることが難しいこと、運賃交渉力が弱く待機時間や付帯作業が運賃に反映されにくいこと、長時間の荷待ちなど非効率な拘束時間の発生が不可避であること、深刻なドライバー不足といった業界の構造的な問題があり、一企業の自助努力だけで対応するのは難しいというのが大方の見解であった。

国としても運送業への適用が容易でないことを理解していたために5年間の猶予が設けられたという経緯があり、実際に労働時間の上限規制が適用されてから間もなく2年となる現在においても、多くの運送業者は規制に対応できていないのが現状である。

そのような状況の中、佐藤社長は2024年4月1日の法施行に向け、2年前の2022年から改革に着手したが、障害となったのは人、コスト、運行の問題であった。会社の指示を守らず身勝手な運行を繰り返すベテランドライバー、非効率な運行経路の組み合わせ、運行日前後の運行が考慮されない荷主主導の商習慣、これらを一つ一つ丁寧かつスピード感を持って解決していった。

ベテランドライバーに対して頭ごなしに規制を守るよう指示するのではなく、道徳観を持ってもらうための社員教育から始めた。運送業界では、1人のドライバーに対して1台のトラックが割り当てられるのが一般的であるが、ドライバーが自身のトラックに強い愛着を持っている状態、いわばトラックの属人化を廃することで、長距離運送を複数のドライバーや車両で区間ごとに分担して荷物を引き継ぎながら運ぶリレー輸送が可能となった。加えて、輸送運行経路の組み合わせの最適化や業務上の合理性を欠く早期出発の取りやめなど、ムリ、ムダ、ムラを徹底的に排除した。さらには、顧客と個別に協議を行い待機時間や移動時間を考慮の上、運行効率の最適化を図った。非常に困難で、労力と時間を要する取組であったが、2年という短期間で労働時間の上限規制を遵守しつつ、最低限の人員で業務を遂行する体制を確立した。



◇熱海運送(株)「リクルートサイト」より (<https://recruit.atamiunso.co.jp/about/>)

一方で、当時の売上では、規制を遵守した上で十分な収益を確保することは難しいことも明確になったため、顧客ごとの収益を根拠として示し個別に価格交渉に臨んだ。当社の適切な分析と労働時間の上限規制への対応に向けた努力が顧客に好意的に受け止められ、大部分の顧客が値上げに応じ、大幅な収益の改善につながった。

「どんぶり勘定」が常態化しており、根拠を持った価格交渉がなされることが少ないとされる運送業界においては、労働時間の上限規制に対応するために値上げを求めるといったアプローチが一般的である。当社においては、売上が減少することを覚悟の上で、まずは自らが徹底的な改革に取り組んだ上で、明確な根拠を示して価格交渉を行ったことで顧客の信頼を勝ち得るとともに顧客自身をも動かした。

価格交渉を行った際には、顧客が当社の収益状況を初めて確認し、これまで低い単価で業務を依頼していたことを詫げる場面もあった。今では、顧客を大切にする当社の姿勢、法令遵守・働き方改革への妥協のない取組への共感が広まり、当社の業務効率化を支援するため、顧客が高速料金を負担してでも当社に高速道路を利用することを促すなど、業界の慣習をも変えるようなうねりが生まれ始めている。

経営理念として「安心・安全」「品質・信頼」「ジェンダー平等」の三つの柱を掲げ、特に「男女とも働きやすく、自己表現できる職場環境」の実現を重要目標としている。ユニークな営業活動として、2025年に初めて佐藤社長自身をモデルとするカレンダーを作成した。作成した200部は予約だけで在庫がなくなるなど、取引先や関係者から非常に好評であり、2026年は500部に増刷した。ピアニストである長女の妃華氏と撮影したテレビCMも当社のイメージアップに寄与している。

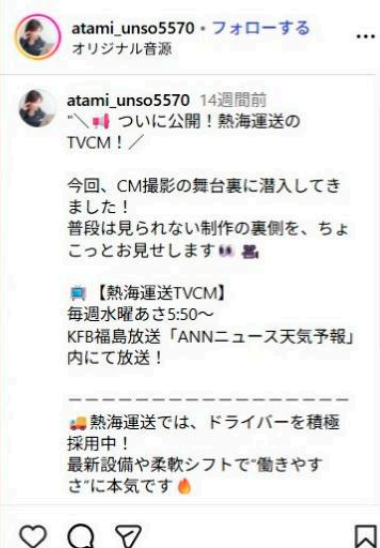
女性目線での職場環境改善、法令遵守の徹底、子育て経験者の積極登用などを通じて「笑顔の数だけ 幸せがある」会社づくり、多様性を尊重した新しい運送業の経営モデルの確立を目指している。



◇オリジナルカレンダー



◇CM撮影の様子(当社Instagramより)



■ アンケート調査項目に基づくヒアリング結果

① 人材確保の手段

人口減少、少子高齢化を背景とする人手不足が多く業界で継続する中、当社については福島県内を中心に採用の応募が殺到している。全国各地からも申し込みがあり、当社の理念や風土に合った人材の採用につながっている一方、採用には至らないケースもある。

採用に至らない理由は、社長が採用にあたって重視している笑顔、やる気、向上心、協調性といった一見当たり前のことに思えるようで難しい要素を満たすことができない応募者が少なくないことにある。

佐藤社長が取り組んできた社員の意識改革により、社員のモチベーションが非常に高い状態に保たれ、社員同士の良好な関係が構築されている中で、それを阻害しかねない人材の採用には慎重にならざるを得ないというのが佐藤社長の考えである。

前提として昨今の人手不足下において採用の応募が多くあるのは、InstagramやTikTokといったSNSを活用した情報発信によるところが非常に大きい。

佐藤社長や運送部門の責任者である業務部長が中心となり当社の取組や社内イベント等について幅広く発信しており、Instagramのフォロワーは2,000人を超える。(2025年12月時点)

2024年問題への対応や営業活動を始めとする様々な取組により全国的にも当社の知名度が高まる中で、明るい社内の様子が見える化して発信していることが、効果的に作用しているものと考えられる。

② 働きやすい職場環境

佐藤社長は代表取締役への就任を契機にこれまでの体制を大きく変革する組織づくりに着手した。

佐藤社長は、副社長時代から挨拶もできないベテランドライバーが幅を利かせ、他の社員がストレスを感じていた状況を憂い、社員がストレスを感じない環境づくりに率先して取り組む必要性を感じていた。

こういった状況を生み出していた本質的な原因は、業務が属人的であり、各社員が自分にしかできない業務を抱えていることで、ベテラン社員がある種あぐらをかいていたことにあった。佐藤社長は、改善に向けてコロナ禍を逆手にとり「コロナに罹って休むようになったら困るでしょ？」を謳い文句に業務を「ガラガラポン」し、代替が利く状況をつくることで、ベテラン社員があぐらをかいていられない状況を作り出した。

業務の属人化を解消できたことで、佐藤社長が重んじる「笑顔が見られない」あるいは「挨拶ができない」社員をある種「冷遇」することが可能となった結果、ベテラン社員自ら「自分はどんなところを直せばよいか？」といった問いを佐藤社長に投げかけ、佐藤社長との対話を通して

自らを見つめ直した結果、今や立派なリーダーに成長したという話を伺った。

当社員に対しては、他の社員から更正は不可能だという声もあったが、「チャンスは平等に与えるべき」という佐藤社長の強い意志のもと、根気強く教育を続けた。「番長が班長になった。」と表現されたが、他者をまとめる素質を見抜いた上での教育であり、個人の強みを生かすという考えが根幹にある。

さらに、20代の女性管理職については、採用後1年間の働きぶりで非常に優秀であることを見定め、産休に入って復帰するタイミングで管理職に抜擢した。管理職を打診するにあたり、佐藤社長が「給料はいくらがいい？」と問いかけ、女性管理職の希望通りの処遇とした。年功序列を重んじる企業であれば、社内でハレーションが起きてもおかしくないが、女性管理職の能力を他の社員が認めていたという素地があったとはいえ、女性管理職がロールモデル的な位置付けとなり、逆に他の社員のモチベーションの向上につながった。

また、佐藤社長自身がストレスを感じる要素は、職場から排除する方針であり、子育てをしている女性社員も多い中で「仕事がないのに会社にいるのは無駄」という考えから、その日やるべき仕事を終われば定時前でも帰ることを促すなど、柔軟な勤務体系を取っている。定時前に退社することで給与が減ることはない。

加えて、佐藤社長がハラスメント全般の社内相談窓口も担当していることが、ハラスメントの根絶と働きやすい職場環境の構築に直結している。

③人材育成・スキル開発

多様な人材のキャリア形成を支援するため、具体的な施策として、運行管理者、衛生管理者、大型免許等の資格取得費用を補助する制度を整備している。

社員のスキルアップを促し、企業が必要とする専門知識と資格を持った人材を組織内に育成するための、直接的な人的資本への投資である。

また、現場の柔軟性とレジリエンス(変化やリスクに対応して、しなやかに乗り越える力)を高めるため、複数の配送コースを共有し、臨機応変に社員自らが考えて動ける体制を構築することを目指している。これは、子どもの病気などによる突発的な休みに対応するための相互扶助の仕組みであると同時に、社員一人ひとりの業務知識とスキルを多角化させること、前述のとおり属人性を排除するための取組であり、組織全体の生産性と持続可能性を高める重要な施策である。これらの取組を通じて、個人の能力開発と組織の柔軟性向上の両立を図っている。

常日頃から、社員自らが考え行動するよう促しており、社員が自分で頭を使って考える、それでもし失敗したら佐藤社長が責任を取るという姿勢の浸透が、チャレンジングな取組と主体性につながっている。

社員のモチベーションを保つために重きを置いていることは信頼と期待である。人は誰でも楽

な方向に流されがちであるが、やりがいを持って働いてもらうためには、時には適度な負荷も必要である。難しい仕事をやり遂げた後の達成感は成功体験として向上心につながる。

大切なのはただ仕事を割り振るのではなく、信頼してお願いすること、期待していることを伝えること、やり遂げたら評価し褒めることである。適切なコミュニケーションが、「どうして自分だけ」というネガティブな感情を180度変える効果をもたらす。

こうしたコミュニケーションは、当社のように社長と社員の間に常日頃から信頼関係が構築されていること、社長と社員全員が同じ方向を向いているという土台があって初めて成り立つものであると考える。

Q どんな時に“この会社でよかった”と思いますか？



挑戦することに対して会社が後押ししてくれ、やりがいを感じる。

Q あなたにとって“熱海運送らしさ”って何ですか？



人間関係がよく、何でも話せる職場だと思う。

◇熱海運送(株)「リクルートサイト」より (<https://recruit.atamiunso.co.jp/interview/>)

④地域貢献

働き方改革への対応を始め、佐藤社長は就任後多くのことを成し遂げてきたが、まだまだ思うような会社にはなっていないと考えている。今後2年を自身の学びの機会と捉えており、本業により注力する意向である。

優先順位を大切にされており、佐藤社長が思い描くような会社になったら、あるいは引退したら社会貢献に取り組みたいと話されていた。

⑤経営理念の浸透・共有

当社の人材にフォーカスした取組は、経営理念の明確化と、その組織全体への浸透から始まる。

「安心・安全」「品質・信頼」「ジェンダー平等」という理念は、現代表の就任を機に改めて制定されたものであり、このうち「ジェンダー平等」は、働き方改革や人材登用の根幹を成す価値基準と位置づけられている。この理念は、形式的な掲示物ではなく、現代的なデザインで制作され、またスワロフスキーを用いたSDGs バッジの作成・共有を通じて、社員のエンゲージメントと意識向上を図るツールとして活用されている。

経営理念の浸透・共有にあたってはSNSが大きな役割を果たしており、社員全員が当社の投稿を閲覧している。加えて、業務部長は非常に優秀な社長の右腕であり、佐藤社長の考えを体現す

る伝道者的な役割を担っている。

経営者があれもこれも手当たり次第に取り組もうとすることで社員が方向性を見失ってしまうことが良くあるが、佐藤社長はやるべきことを絞って明確に示し、目標を達成するためには費用をかけることも厭わない。経営者が今取り組むべき目標を明確に示せば、社員は迷うことがなく、経営者と同じベクトルを持って所属する企業に主体的に関わることができる。

優先順位を付けて、一つずつ地道にしかし着実に課題を解決していくことが、理想への近道になると感じた。

⑥健康経営

社員の心身の健康維持は、安全運行と安定した経営の基盤であると言える。当社の健康経営は、物理的な労働負荷の軽減と、社内コミュニケーションを通じたメンタルヘルスサポートによって推進されている。佐藤社長が「何があったとしても社員の命が大事」と話されていたのが印象的であった。

物理的な労働負荷軽減策として、本社物流センター内にダイフク社製の全自動大型洗車機を導入した。この洗車機は2t車から大型・トレーラーまで全てに対応し、短時間での洗車を可能にする。この導入は、従来のスプレー式や手洗い作業に伴う社員の身体的負担を大幅に軽減し、労働時間の短縮と省力化、さらにはトラックの美化による社員のモチベーション向上と安全運行の確保に直結している。

精神的な健康面では、佐藤社長や取引先からの差し入れによる定期的な社内ランチ会が重要な役割を担っている。佐藤社長自らが腕を振るう具たくさん豚汁、舞茸ご飯等の提供は、社員の栄養面をサポートするだけでなく、「こころも体もほかほかになりました！」という社員の声にあるように、食事を通じたコミュニケーションの活性化と心理的安心感の醸成に大きく寄与している。

これは、社員の一体感を高め、メンタルヘルスを良好に保つための、実効性の高い福利厚生施策である。また、日中の寒暖差が激しい時期に栄養たっぷりのキノコや野菜を使った豚汁を提供するなど、社員の体調管理への配慮もなされている。

⑦処遇の透明性・公平性

当社は、法令遵守の徹底を前提とし、特に「2024年問題」に対応するため、適正な労働時間の



ドライバーの健全な生活を実現
安心して働ける環境

SAVE YOUR LIFE

ドライバーの暮らしを守る

熱海運送は、働く仲間の人生を何よりも大切にしています。
過酷な労働環境や長時間労働が当たり前だった運送業界の常識を見直し、誰もが「安心して安全に健やかに働ける」仕組みを1からつくり直してきました。

ドライバーの拘束時間は、月284時間以内を厳守。
効率的な業務フローとチームワークを重視することで、無理なく働きながらも成果を出せるため、「**収入面**」を犠牲にすることなく働くことができる環境を整えています。
家族と過ごす時間、自分の時間、しっかりと休める休日や業務の合間の休憩も「仕事の成果」だと考えています。
運んでほしいのは、「働き続けられる人生」。
熱海運送は、あなたの人生そのものを守る仕事を、共に創っていきます。

◇熱海運送(株)「リクルートサイト」より
(<https://recruit.atamiunso.co.jp/>)

管理への移行を不可避の経営課題として認識している。長時間労働による高収入を望む社員の意向も理解しつつ、法令遵守に基づく新しい働き方と報酬体系への転換が不可欠であると結論付けている。

前述した女性管理職の例にもあるように成果主義的な要素も取り入れており、それが社員のモチベーションの向上につながっている。年功序列を廃し、部長に次ぐ役職であるリーダー6名のうち、5名が20代から30代の女性である。若い女性であれば、年配のドライバーも指示に従いやすいというメリットもあるとのことである。

子育てをしていたり、そもそも裕福でお金を稼ぐことにそこまでモチベーションがなかったり、社員の置かれる状況は三者三様である。佐藤社長の強いリーダーシップにより、やる気のある社員、優秀な社員を正当に評価する、それが客観的に見て妥当であり納得できるとすれば、本来の意味で公平な人事評価と言えるのかもしれない。

⑧DXの取組状況

DXについては、一般的なソフトウェア等は導入しているものの、優先順位としてはさほど高くない印象である。

一方で、トラックには4台のカメラを搭載しており、本社からリアルタイムで映像を確認することが可能となっている。煽り運転による被害を防ぐことを目的としたもので、中には嫌がるドライバーもいるものの「社員を守るため」に搭載している。

実際にドライバーの運転に対するクレームの電話が本社に入った際も、撮影した映像で状況を確認しながら話を聞くと大きなトラブルにつながりにくい。

■人的資本経営の成果・展望

熱海運送株式会社の人的資本経営は、佐藤社長の「女性目線で、男女ともに輝ける職場環境を実現する」という強い覚悟とリーダーシップに基づき、物流業界の構造的課題である人口減少に伴う労働力不足に対応する具体的な成果を生み出していると評価できる。

佐藤社長自身が「少しずつ会社が変わってきている」と述べるように、従来の運送業の古い常識からの脱却に部分的ながらも成功し、特に多様な人材確保の面で大きな前進が見られる。

具体的には、「ジェンダー平等」を核とした働きやすい環境整備（全自動洗車機による労働負荷軽減、子育て世代に配慮した短時間・近距離輸送業務の創出等）が、従来の採用対象外であった女性ドライバーという新たな人材確保に成功した要因となっている。若い女性ドライバーが運送部門でリーダーを務めていることも、円滑なコミュニケーションにつながっている。

また、年功序列を廃し、能力のある社員を積極登用する人事戦略は、社員それぞれの日頃の業務への向き合い方、モチベーションの向上など、ポジティブな効果をもたらしている。

さらには、「働きやすい職場認証制度」の取得やGマーク（貨物自動車運送事業安全性評価）制度における100点満点の評価といった外部認証は、安全と労働環境への取組が業界の客観的基準で優れていることを裏付けている。顧客である企業が行う表彰制度において、品質・安全両部門での優秀賞を受賞したことは、これらの人的資本への投資が「品質・信頼」という経営理念の具現化に結びつき、最終的に顧客からの高い評価と企業の信用力強化に直結していることを示すものと考えられる。

これらの成果は、若年労働力が減少する時代において、採用ターゲット層を拡大しながら、既存社員の安心感と定着率を高めるという点で、持続可能な経営基盤を確立したと評価できる。

佐藤社長からは、以下のようなコメントがなされた。

「男女とも働きやすく、自己実現できる職場環境」の実現は、運送業のイメージを変え、これからの時代に合わせた新しい「熱海運送らしさ」を作り上げ、新しい時代の運送業を切り開いていくための、最も重要なビジョンである。

少子高齢化による労働力不足が深刻化し、「長時間労働で収入を増やす」という働き方が通用しない現実がある中で、この機会をチャンスと捉え発想を転換しなければならないと考えている。

私自身が実践する「聞くこと」「認めること」を通じて、社員が安心して意見を言える環境を整えることで、男女ともに輝ける職場を実現し、会社をもっと良くしていきたいと思える仲間を増やしていきたい。

これまでの働き方改革の取組を土台に仕事の量が増えても労働時間を増やさなくて済む、より効率的で誇りを持てる業界へと変革を進めたい。誰もが「この会社で働きたい」と言ってくれるようなワーク・ライフ・バランスが実現できる職場を確立し、地域になくってはならない運送業を目指していきたい。



◇熱海運送(株)「リクルートサイト」より (<https://recruit.atamiunso.co.jp/about/>)

■ヒアリングを終えて

本報告書の作成にあたり、佐藤社長にお会いする機会を三度いただいたが、時にはこちらが圧倒されてしまうような非常にパワフルな方であった。

取材の中で、再三「分別」という発言があった。例えば取引先の分別。売上が減少したとしても佐藤社長が付き合うべきでないとする企業との取引はやめた。採用についても社長が重要視する笑顔、やる気、向上心、協調性がない方は採用しない。一方でタイヤの購入先については、競争を促すため1社だった購入先を3社に増やした。

中でも最も印象に残ったのは今やるべきことの分別であった。多くの社長が総花的に施策を立てる中で、当社は時間の使い方を重視する佐藤社長が優先順位を付けて、全社を挙げて一つの目標を達成するために旗を振る。右腕である業務部長の力も相まって社員は道に迷うことがない。やるべきことは明確である。

今回の取材では、佐藤社長から新たに取り組んだことのお話も多く伺ったが、同じくらいやめたことやしないことについても伺った。例えば、運送業大手との取引、属人的な業務分担、年功序列、時間による無用な社員の拘束などである。

月並みではあるが、私が経営にあたって重要だと考えていることとして、ドラッカーの「もし今日この事業をやっていなかったとしたら、いま始めるだろうか？」という問いがある。ポーターも「戦略とは捨てること」と話しており、経営資源が限られる中にあるには、何かを選べば何かを捨てなければならない。とりわけ、事業環境の変化が非常に激しい現代においては、マネジメント層は企業の事業領域や存在意義自体について絶えず問い続けるべきであり、時流や自社の体制に合わないものはやめる勇気も必要ではないか。

当社においては、やめたあるいはしないことがある一方で、社員の意識改革など優先順位の高いものについては、社員それぞれが育った環境や今置かれている状況に合わせて対話の方法を変えるなど、時間と労力を惜しまず丁寧に解決してきた。社員のモチベーションを上げる施策と、いわゆる衛生要因を改善することによる社員のストレスを無くす施策を上手く組み合わせて、社員が働きやすい環境の整備に取り組まれている。佐藤社長は簡単にやられているような印象を受けるが、長い時間と労力を伴うものである。

社員が協調性を持って働くためには、金銭的、時間的余裕が必要であるというお考えも非常に印象的なものであった。社員は会社にお金を稼ぎに来ており、それぞれが満足できる水準の収入を得たいと考えている。時間的な面でも業務を詰め込み過ぎるのではなく、ある程度余裕を持たせている。金銭的な安心感と時間的な余裕という前提が揃って初めて、人は他者を思いやることができ、協調性を保つことができる。時間的な余裕は、常にアンテナを張り巡らせ、新たな取組に意識を向けることにもつながる。佐藤社長が代表取締役役に就任してからまだ4年足らずだが、以前はぎすぎすしていた社員の関係性が変わり、笑顔の会話が圧倒的に増えた。全社員が同じ方向を向いて顧客のために一丸となって取り組んでいること、社長や業務部長から信頼・期待され

ていることで当社が自分の居場所であるという「安心感」を得られていることの現れである。

佐藤社長は、経営について体系的に学ぶというご経験はされていないが、各地の経営者や輝く女性達と積極的に関わりを持ち、得た知識、経験を自社の経営に取り入れてこられた。一見、感覚的に経営されている印象を受けるが、佐藤社長の高い想像力と戦略眼に基づく施策は極めて合理的かつ論理的であり、私自身非常に考えさせられ、学びの多い取材となった。

西洋占星術では、2020年12月にモノや地位、所有によって豊かさを測る土の時代が終わり、つながりや思想、情報など目に見えない価値に重きが置かれる風の時代に入ったとのこと。「スピリチュアルな意味でも風の時代に合った自由な経営をしていきたい」と話された佐藤社長が、風に乗って舞うように、どこまでもしなやかに経営をされていく姿が目についた。

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 橋本 祐樹

実践事例 15 社会福祉法人 心愛会



人的資本経営のポイント

「やってみんべ」
の精神で職員の主体性を引き出し
誰もが安心して働き続けられる
「人を大切にする経営」

■会社概要

会社名	社会福祉法人 ^{しんあいかい} 心愛会
本社所在地	福島県郡山市緑ヶ丘東六丁目 26 番地 2
設立	2000 年 10 月
業種	社会福祉事業（高齢福祉サービス・ 障がい福祉サービス）
代表者氏名	^{さんべい} 三瓶 ^{えいじ} 英司
社員数	481 名



◇ハーモニーみどりヶ丘

公的認証等	令和 2 年度福島県ワーク・ライフ・バランス先進的取組大賞 くるみん認定（2018 年 6 月） トモニンマーク取得（2018 年 4 月） 福島県次世代育成支援企業認証マーク（ウォリバー）取得（2019 年 10 月） イクボス宣言（2018 年 6 月） 健康経営宣言 など
-------	--

心愛会の母体は、地域のインフラを支えてきた建設会社である。長年、公共工事を中心とした事業を展開する中で、「地域への恩返し」として寄付などの地域貢献活動を行ってきた。そのなかで、行政を通じた寄付だけでは「自分たちの想いが、誰をどう救っているのか」直接見えにくいという課題を感じていた。「もっと自分たちの手で、血の通った支援を届けたい」という渴望が、社会福祉事業という異業種への挑戦へと突き動かした。

心愛会は、平成 12 年に設立され、以来、社会福祉事業の展開を積極的に進めている。

高齢福祉サービス事業としては、特別養護老人ホーム、地域密着型特別養護老人ホーム、グループホーム、ケアハウス、サービス付き高齢者向け住宅、デイサービスセンター、小規模多機能型居宅介護等の事業を展開している。介護が必要になっても、住み慣れた地域で安心しながら、その方らしい生活を営めるように、一人ひとりの心身の状況や要望に合わせた心のこもったケア・サービスを提供している。

障がい福祉サービス事業としては、生活支援、就労支援、障がい児保育、放課後等デイサービス、相談支援等の事業を展開している。地域の中で、誰もが生きがいや役割を持って、いきいきと活躍できる社会をつくるために、障がいがある方の暮らしを様々な形で支えている。

心愛会では、創立以来「一人ひとりが大切にされ、生きる喜びの分かち合える社会を目指します」という理念を掲げ、「やってみんべ」を合言葉に、職員の主体性を引き出す経営を実践して

いる。特に、職員が安心して働くことのできる環境整備に注力しており、福島県「ワーク・ライフ・バランス先進的取組大賞」も受賞している。

心愛会は、福祉業界の常識に縛られない「人を大切にする経営」を徹底することで、人的資本経営の取り組みを実践・深化させている。



◇「やってみんべ」を合言葉に職員の主体性を引き出す

【事業所】

- 郡山エリア 特別養護老人ホーム「ハーモニーみどりヶ丘」
地域密着型事業所「ハーモニー並木」「ハーモニー日和田」「ハーモニー中田」
など、住み慣れた地域で生活を続けられるための事業所を展開
- 会津エリア 特別養護老人ホーム「ハーモニーハウス」、ケアハウス「ハーモニーあいづ」「ハーモニーみさと」等、障がい福祉サービス事業所「コパン」等、広範な福祉ニーズに応える体制を構築

■アンケート調査項目に基づくヒアリング結果

心愛会における人的資本経営のポイントや主な取組について、代表の三瓶英司理事長からヒアリングを行った。

①人材確保の手段

福祉業界全体が深刻な人材不足に直面する中、心愛会では「選ばれる法人」になるための多角的な施策を展開している。

心愛会では「やってみんべ」の合言葉のもと、「ないものは自分たちで創る」というフロンティアスピリットを、福祉の現場に持ち込むことで、単なる介護ではなく、「クリエイティブな挑戦ができる場」を職員に提供している。

具体的な採用手法としては、自社の求人サイトでの募集、学校との連携、エージェントの活用、SNS（Instagram等）を通じた積極的な情報発信、リファラル採用（職員の紹介）、ハローワーク等の公的ルートの活用など、幅広い施策を実施している。



◇三瓶 英司 理事長

特に SNS では、職員が新たな取組に挑戦する姿や介護の仕事のやりがいに関するエピソードなど、現場の生き生きとした姿を可視化することで、理念に共感する人材の採用につなげている。SNS は、職員の両親が見ているケースも多く、「我が子の活躍する姿を見ることができて嬉しい」というコメントも寄せられている。更新頻度が非常に高く、タイムリーな情報が発信されている点も特筆すべきところである。

また、住宅手当や奨学金の返済支援などの制度も導入するなど、福利厚生の実にも積極的である。「くるみん」や「ともにん」といった複数の公的認証は、求職者に対する「安心・安全な職場」の証明となっており、新卒採用だけでなく、中途採用においても訴求効果が期待できる。

「スポットワーク」などの新しい働き方の推進にも積極的に取り組んでいる。働き方に対するニーズが多様化している昨今の情勢を踏まえて、スポットで短時間働きたいという人材も受け入れている。多様な働き方を認め、尊重することで、幅広い人材の獲得につなげている。スポットで仕事を経験した人材について、希望があれば正職員として採用することも検討している。

一方で、外国人の活用については、金銭的な負担が大きいことや、受け入れ体制構築に向けた負担感、仕事を覚えたタイミングでの離職への対策が必要になるなど、課題が多い現状である。制度の活用促進のためには、国や自治体による制度設計や補助等の充実が更に重要になるものと考えられる。



◇心愛会の仕事・職種紹介（介護職員）

②働きやすい職場環境

心愛会における「働きやすさ」は、単なるスローガンではなく、各種データや公的な認証によって裏打ちされている。

心愛会は、子育て支援の「くるみん」、仕事と介護の両立支援「ともにん」、そして、仕事と

生活の調和に積極的に取り組む企業を福島県が認定する「ウォリバーマーク」を取得している。これらの認証を維持することは、組織として高い水準の労務管理を継続していることを意味する。

民間の口コミサイト※のアンケート結果でも、休日・休暇に対する納得度は77%、勤務時間の納得度は75%と、同業他社を上回る満足度を記録している。職員間の人間関係に対する満足度も75%と高く、福利厚生と心理的安全性が確保された環境が、離職防止とエンゲージメント向上に直結しているものと考えられる。

※エン カイシャの評判 (<https://en-hyouban.com/company/10200247663/>)

新しい制度の導入にも積極的であり、「子連れ出勤制度」や「産後パパ育児休制度」などの制度が導入されている。「子連れ出勤制度」では、職員の働きやすさの向上や満足度向上のみならず、高齢者が子供と接する機会が生まれ、利用者側の喜びや活力アップにつながるなど、複次的な効果も生まれている。正式に制度化し、経営陣が活用を推奨することで、全職員が施策を活用しやすい環境整備するとともに、利用しやすい雰囲気醸成している点がポイントである。

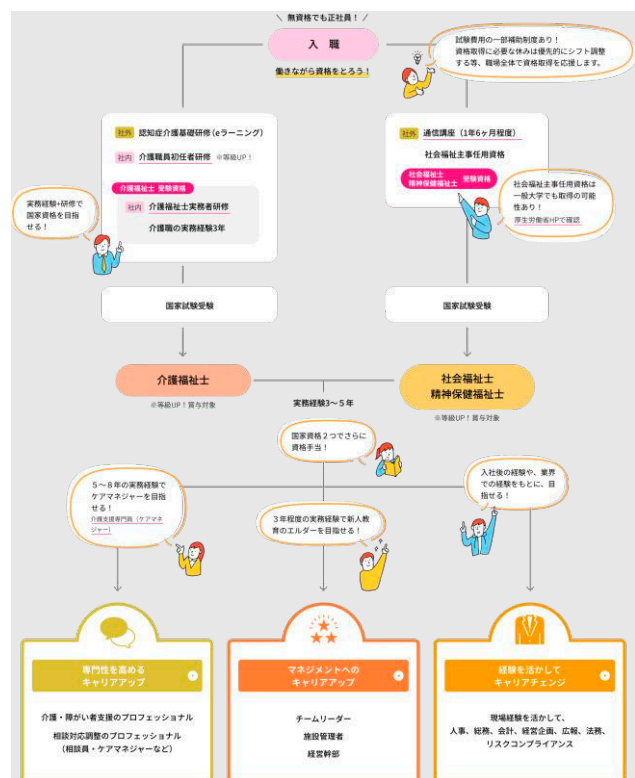
そのほか、事実婚・同性婚を想定した就業規則に変更するなど、多様性を重視した制度設計にも取り組んでいる。

また、職員の腰痛予防と利用者の安全・安心な生活を実現するための包括的な取り組みとして「ノーリフティング」が実施されている。福祉用具を積極的に導入することで、「抱え上げない・持ち上げない・引きずらない」介護を実現し、職員の身体的な負担を軽減させている。

③人材育成・スキル開発

心愛会では、入職後に初任者研修を実施し、座学と実技の両面で仕事の習得を支援している。さらに、先輩職員が半年から1年かけて新入職員をサポートする「エルダー制度」によって、職員の不安を軽減しつつOJTによって人材育成を進めるプログラムが組み立てられている。介護福祉士などの資格取得支援も積極的に実施しており、資格取得手当を設けるなど、職員の挑戦を応援している。

上司との面談も、月1回以上の実施を推奨し、年に2回は内容の報告を求めている。人間関係のボタンの掛け違いや期待のずれ違いを減らすことで、職場の人間関係を良好に維持するとともに、1 on 1文化の浸透



◇キャリアパスのロードマップ

を目指している。

働き甲斐や楽しさは仲間に認められることによって得られるという考えのもと、チームでの仕事を大切にする組織文化の醸成にも取り組んでいる。

制度面では、全職員を対象に1等級から5等級までの「等級制度」を運用しており、それぞれの等級に求められる資格や職務遂行能力（できる・できないの基準）を明確にしたキャリアマップを提示している。これにより、職員は自分の現在地と、次に目指すべきステップを客観的に把握することが可能となっている。

心愛会の育成方針は、単なる技術習得に留まらず、将来の経営幹部を育成する「サクセッションプラン（後継者育成）」にも踏み込んでいる。特筆すべきは、2030年に向けた長期経営計画「ビジョン2030」の策定プロセスである。この計画づくりには、30代中盤から50代前半の中堅・若手リーダー10数名が、部署横断的に「計画メンバー」として参画しました。彼らが自ら「10年後の心愛会はどうあるべきか」を議論し、ミッション、バリュー、スピリットを再定義することで、経営感覚を持った次世代リーダーとしての自覚を養っている。

④地域貢献

前述のとおり、心愛会の設立動機は、極めて純粋な「地域貢献への渴望」にあった。「自分たちの手で、血の通った支援を届けたい」という思いが、現在の広範な福祉サービスの展開につながっている。

地域貢献としては、心愛会コンサート、地域交流事業、ボランティア活動の支援、各種イベントの開催など、様々な取組を実施している。地域との交流を何よりも大切にしており、地域との連携によって、“施設の風呂ではなく、地域の温浴施設に行ったり”“お店屋さんごっこではなく、実際に店舗で購入したり”“理髪店に来てもらうのではなく、地域にある理髪店に行く”などのサービスが実現し、利用者の満足度の向上にもつながっている。また、ボランティアに参加した学生が心愛会に就職するなど、採用につながったケースもあり、そういった職員は離職率が低いとのことである。



◇イベントの様子



◇農福連携事業の様子

現在は、障がい者支援事業を通じて、地域の経済活性化や雇用創出にも寄与している。例えば、農業の労働力不足を補うために農福連携を実施したり、地元の伝統工芸である「会津木綿」を用いた商品を制作・販売したりしている。

⑤経営理念の浸透・共有

心愛会の組織文化を象徴する言葉、それが「やってみんべ（やってみよう）」である。心愛会では、経営理念という抽象的な概念を、誰もが即座に行動に移せる具体的な言葉に翻訳している。「お客様や仲間のためによいと思えることは、何でもやってみんべ」というこの合言葉は、現場の職員に強力な権限委譲と心理的安全性を与えている。

「やってみんべ」を実践した事例は、心愛会のホームページやSNSで数多く発信されており、「居酒屋風料理の提供」「野菜の栽培」「音楽会の開催」などなど、職員の企画・提案した事業が本当に数多くあることに驚かされる。

例えば、「居酒屋風料理の提供」は、利用者が忘年会シーズンに「昔はこの時期の忘年会が楽しかったな」と話している様子を見て「それなら給食を居酒屋メニューにして雰囲気を楽しんでもらおう」と考え職員が提案したものである。おしながきを作って注文を受けるなど、料理だけでなく居酒屋らしい演出も取り入れたことも奏功し、利用者の皆さんは満面の笑みで喜んでくれた。

また「野菜の栽培」は、食欲が落ち込んだ利用者に対し、ある職員が「自分で育てた野菜なら食べていただけるのではないかと」発案したものである。周囲の仲間も「やってみんべ」と賛同し、畑での栽培から調理までを利用者と共に行った。その結果、食の細かったお客様が完食されるという奇跡のような変化が起きた。

その「やってみんべ」という言葉が定着していることで、失敗を恐れずに自分のアイデアを試せる。この文化が、職員一人ひとりを「指示を待つ作業員」から「価値を創るプロフェッショナル」へと変貌させている。

⑥健康経営

人的資本の基盤は、職員の健康にある。心愛会では、定期健康診断の確実な実施はもちろん、過度な労働による疲弊を防ぐための厳格な時間管理を行っている。平均残業時間についても月5時間程度に抑えられている。

KPIとして、定期健康診断受診率100%、二次検診の結果報告回収率100%、腰痛の労災事故ゼロ、ストレスチェック受検率80%等を掲げている。

福利厚生としては「子育て・介護との両立」を制度として確立していることで、家庭生活でのストレスを職場に持ち込まず、心身ともに充実した状態で業務に当たれる環境を整備している。

また、キャリアコンサルタントを正社員として採用し、メンタル的なフォロー、カウンセリン

グ、悩み相談などに対応している。各拠点を巡ってリアルの面談を実施するほか、LINE や電話で相談に乗る体制を敷いており、気軽に相談することが可能になっている。相談内容は守秘義務によって守られており、職員の抱える問題の早期解決、ストレス軽減や離職防止において一定の成果が得られている。

メンタルヘルス対策にも注力しており、後述する DX（見守りセンサー）の導入は、実は健康経営の側面からも大きな意味を持っている。夜勤中の職員が抱える「もしものことがあったらどうしよう」という孤独な不安をテクノロジーで解消することは、精神的な健康を守るための実効性のある施策となっている。

⑦処遇の透明性・公平性

職員のモチベーションを維持するため、処遇の透明化と公平性の確保を経営の最優先課題の一つに掲げている。アンケート結果によると、心愛会では「評価制度の文書化」「賃金テーブルの社内公開」「目標管理制度（MBO）の導入」「フィードバック面談」が全て実施されている。どの資格を取得し、どのポジションに就けば、どれだけの給与が得られるのかが明確に示されているため、将来の設計が立てやすい構造になっている。

一方で、他社でも見られるように、現場からは「責任の重さからリーダー職を敬遠する」という声も少なからず上がっている実態もある。このような状況に対応するため、評価する側のスキル開発を支援する評価者研修や、リーダー手当の適正化などを通じて、ステップアップへの意欲を高める工夫を継続的に行っている。

「頑張りが正当に評価され、それが処遇として目に見える形になる」という納得感が得られる制度設計が長期的な人材定着の鍵となっている。

⑧DX の取組状況

心愛会の DX の取組で特徴的な点は、「見守り用のベッドセンサー」の導入である。

現場の職員が求めていたのは「利用者が健やかに息をしていることを確認できることによって得られる安心感」であった。見守り用のベッドセンサーは、呼吸や心拍の細かな動きをリアルタイムで可視化する特徴がある。これにより、夜勤職員は何度も居室を訪れて確認することなく、利用者の睡眠を妨げるリスクも減らしつつ、「無事に眠っていること」をモニター越しに確認できるようになった。職員の心理的不安を取り除くためにテクノロジーを使うという考え方、この人間中心の DXこそが、心愛会が目指す DX 化の形といえる。

一方で、一時期注目を集めた介護ロボットについては、実用性や使い勝手の面で現場での活用までには課題が多いという実態もある。

チャットボットでの問い合わせ対応や請求書処理など、バックオフィス業務の自動化については一定の効果が見込まれることから、今後も導入を進め、現場職員の負担軽減を図る方針である。

■ 人的資本経営の成果・展望

心愛会は「人」を経営の中心に置くことで、地域屈指の福祉グループへと成長を遂げた。「やってみんべ」の精神が浸透したことで、現場からは自発的な改善提案が相次ぎ、ワーク・ライフ・バランスに関する公的認証の取得は、人材確保における強力なブランドとなっている。数字としても、残業時間の少なさや人間関係の満足度の高さといった具体的な成果が明確に現れている。

現在は、人材の採用・育成と事業展開のスピード感を合わせて事業の成長を目指しつつ、「ビジョン2030」の実現に向けて、策定したバリュー・ミッション・スピリットを全職員の「自分事」へと落とし込むフェーズにある。

今後は、「ビジョン2030」と連動した評価・報酬制度の構築や育成体系の整備によって更なる職員のエンゲージメント向上とサービスの質向上につなげる考えである。また、IT・DXの活用を幅を広げ、職員の作業負担・事務負担等を削減することで、職員が「対人援助という福祉の本質」や「自身がやりたい理想の介護の実現」に100%の力を注げる環境を構築していく方針である。

職員の幸せを追求し、職員のやりがいや働き甲斐を高めることで、その果実をお客さまや地域に還元していくスタイルが心愛会の人的資本経営の形であり、「やってみんべ」の精神のもと、心愛会はこれからも積極的な挑戦と着実な成長を実現いくものとする。



◇職員が企画したパンバイキングの様子

■ ヒアリングを終えて

あらためて、お忙しい中、この度のヒアリングにご協力をいただいた三瓶理事長に心から御礼を申し上げたい。

取材を通じて感銘を受けたのは、心愛会における「人材」への投資が、決して福利厚生の実践という表面的な次元に留まっていない点である。「やってみんべ」という合言葉のもと、現場の職員に「自分のアイデアで誰かを幸せにできる」「お客さま満足の最大化を目指すことができ

る」というポジティブなメッセージが伝わっていると感じた。それが結果として、職員の満足度向上、サービスの質向上、離職率の低下等につながっている。

「やってみんべ」の精神の定着がもたらす“実行力”と、利用者と職員の幸せを第一に考える“人を大切にする経営”が高いレベルで融合した心愛会の人的資本経営は、人材不足に悩むあらゆる事業者にとって、重要な示唆を得ることのできるものだと感じた。

三瓶理事長におかれましては、現状にとどまることなく、「ビジョン2030」の策定と実現に向けて、更なる人的資本経営の充実に取り組まれており、引き続き勉強させていただきたいと強く感じた。

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 鈴木 優太

参考資料

- ・ホームページ … <https://sin-ai.com/>
- ・採用サイト … <https://www.sin-ai.com/recruit/career/>
- ・Instagram … <https://www.instagram.com/shinaikaiinsta/>
- ・YouTube … https://www.youtube.com/channel/Uck_GIAPZVP28G0sCrT0ILqQ

3. 実践事例のまとめ

本調査対象となった5社は、人的資本を経営の中心に置くことで、持続可能な成長基盤を構築している。以下に、人的資本経営8項目の観点から具体的な実践事例を総括する。

①人材確保の手段

地域密着型の採用戦略が有効に機能している。(株)野地組では地元高校との連携に加え、社員が自社を推奨するリファラル採用が自然な社内文化として定着し、ミスマッチのない人材確保を実現している。また、熱海運送(株)ではSNSを通じて代表自らが職場のリアルな日常を可視化することで、理念に共感した人材が全国から集まるなど、情報開示の質が採用力を左右している。

②働きやすい職場環境

物理的負荷や拘束時間の長さが課題となりやすい業界において、環境の質的転換が進んでいる。第一緑化工業(株)では直行直帰の推奨やノー残業デーの徹底により、業務の効率化と私生活の充実を両立させている。福浜大一建設(株)の「ファミリーサポート休暇」や心愛会の「子連れ出勤制度」は、従業員のライフイベントに柔軟に対応する仕組みであり、心理的安全性を高め、長期的な定着に直結している。

③人材育成・スキル開発

単なる技能習得にとどまらず、キャリアの可視化が組織力を強化している。(株)野地組では就業時間内での資格取得学習を認めるなど、会社が学習時間を保障することで、従業員の自己研鑽を組織の競争力へと変換している。福浜大一建設(株)では「力量マップ」によって技術の習熟度を標準化し、個人の成長を促している。心愛会では次世代リーダーが経営計画策定に参画するなど、高度な意思決定機会を提供している。

④地域貢献

本業を通じた社会課題の解決が、従業員の「働く誇り」を醸成している。福浜大一建設(株)や第一緑化工業(株)による災害復旧やインフラ維持は、地域住民の生命を守る公共的価値の高い活動として認識されている。また、心愛会が障がい者支援事業を通じて地元伝統工芸の振興を担うなど、地域社会との互恵的な関係構築が企業ブランドの向上と信頼獲得に寄与している。

⑤経営理念の浸透・共有

抽象的な理念を現場の具体的な行動規範へと翻訳し、共有している。心愛会の「やってみんべ」という合言葉は、失敗を許容し挑戦を促す文化を象徴し、自発的な改善提案を生む土壌となっている。熱海運送(株)では「ジェンダー平等」の推進を掲げ、トップの明確な意思をSNSや対話を通じて日常的に発信することで、組織全体のベクトルを統一し、一体感を醸成している。

⑥健康経営

従業員の心身の健康を経営基盤と捉え、多角的な支援を展開している。(株)野地組の「健康増

進手当」によるインセンティブ付与や、心愛会の専任キャリアコンサルタントによるメンタルケア体制は、生産性維持に不可欠な施策となっている。熱海運送(株)では全自動洗車機の導入により身体的負荷を物理的に軽減するなど、労働環境の改善が従業員のエンゲージメント向上につながっている。

⑦ 処遇の透明性・公平性

評価基準の明確化がモチベーションの源泉となっている。福浜大一建設(株)では賃金テーブルの公開と目標管理制度(MBO)を連動させ、評価の納得感を高めている。熱海運送(株)では年功序列を排し、能力に基づき若手女性を積極的に管理職へ登用する実力主義を徹底しており、公正な機会提供が組織の活性化と従業員の挑戦意欲を引き出している。

⑧ DX

テクノロジーを「従業員の負担軽減」と「付加価値向上」のために活用している。(株)野地組や福浜大一建設(株)では、ドローン測量やICT建機の導入、事務作業の自動化により、現場技術者が本業に注力できる環境を整備した。心愛会による見守りセンサーの導入は、夜勤時の心理的不安を解消する「人間中心のDX」であり、労働環境の質を抜本的に改善している。

■ 結論

これらの実践事例は、従業員の成長と幸せを追求することが、結果として企業の生産性と持続可能性を向上させるという人的資本経営の本質を体現している。

また、本調査を通じて、地域密着型の採用、柔軟な労働環境の整備、体系的な育成プログラム、地域との信頼構築、理念の共有、健康経営、公平な評価、そしてDXによる効率化という、令和6年度調査・研究事業でも明らかにした人的資本経営8項目の有効性が、各社の「経営トップの明確なコミットの下で実現されてきている」具体的な成果を通じて改めて強力に確認されたと結論付けるものである。

コラム 人的資本経営 × 中小企業 × 心理学 で化学反応がおこる？

昨年度と今年度にわたり、人的資本経営について調査研究を行ってきたなかで、仲間との議論、事業者さまへのヒアリングの場面においてよく思い出していたことがあります。私が13年間携わった企業内研修など人材育成の分野で多くの実務家や研究者に支持され、私自身も長年指針としてきた「自己決定理論」という考えです。

心理学や社会心理学においては、人がどのように動機づけられるのかは古くから様々なアプローチで研究されており、多くの理論が提唱されてきました。それらの中で、私にとって理解がしやすく、しっくりくる考えが「自己決定理論」という考え方であり、人材育成の仕組みや実行策を考える際に繰り返し参照してきました。

自己決定理論は、心理学者であるエドワード・L・デシ (Edward L. Deci) とリチャード・M・ライアン (Richard M. Ryan) によって1980年代に体系化された、人間のモチベーションや人格発達に関する理論です。従来の動機づけ研究では、報酬や罰などの外発的要因が行動の主な決定要因と考えられていたところ、人間には生まれつき三つの基本的心理欲求が存在し、これらが満たされることで内発的動機づけが高まると考えます。従来の「アメとムチ」による外発的な動機づけではなく、人の内側から湧き上がる「内発的動機づけ」こそが、持続的な成長と幸福の源泉であるとする考え方です。

<三つの基本的心理欲求と意味>

自律性：	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の行動は自分自身の意思で選んでいると感じたいという欲求 ・「やらされている」のではなく、「自分の意志でやっている」という感覚（自己決定感）が重要 ・裁量権の付与や、仕事の進め方を自分で決められる環境がこれに寄与すると考えられる ・対話を通じて目標を設定し、達成手段は本人の裁量に任せる方法が自律性を支えるとされる
有能感：	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の能力を発揮し、環境に対して効果的に関わりたいという欲求 ・困難な課題を達成したり、スキルが向上しているという実感（成長実感）を求めたりするもの ・適切なフィードバックや、スキルに見合った適度な難易度の課題設定がこの欲求を満たすとされる ・有能感が満たされると、人は課題に挑戦する意欲や継続的な学習意欲が高まると考えられる
関係性：	<ul style="list-style-type: none"> ・他者と結びつき、互いに尊重し合いたいという欲求 ・組織やコミュニティに所属し、安心して自分を表現できる感覚（所属感、心理的安全性） ・チームワークや、上司/同僚との信頼関係がこれに該当する ・良好な人間関係は内発的動機づけを支えるだけでなく、組織への帰属意識やコミットメントを高めると考えられる

2年間の調査研究の中で接した実例や情報の中で「うまくいっている」状況においては、その取り組みは違えども、三つの基本的心理欲求（自律性・有能感・関係性）が一定以上に充足されている従業員の皆さんの姿が容易に想像されることが多くありました。

このことを振り返りつつ整理すると、人事制度や人材育成などにおける具体策は異なっても、目指すのは「従業員が高く動機づけられた状態」であると言えるのではないかと思います。すなわち、「経営者の想いや経営理念」と「従業員の幸福や満足、動機付け」は、人事制度や人材育成の取り組みや工夫という「触媒」によって化学反応を起こすことができると考えることができそうです。

化学反応は、どのような「触媒」を用意するかによって、起こる反応の質や速度、生成物の種類が変わります。であるならば、「触媒」である人事制度や人材育成などを設計、検討するにあたり、「この触媒（制度や取り組み）は、従業員の三つの基本的心理欲求（自律性・有能感・関係性）にどのように影響を与えるだろうか」と思いを巡らせることも重要なアプローチになるのではないのでしょうか。

かつて人材は管理すべき「資源（Resource）」であり、そのコストを最小化することが経営の効率化と同義と考えられてきました。しかし、VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）と形容される現代のビジネス環境においては、企業価値の源泉は有形資産から無形資産へと劇的にシフトしていると言われていています。イノベーション、レジリエンス、顧客体験の質といった競争優位の源泉は、そのほとんどが「人間」の創造性と意欲に依存しているとも言われています。まさに「人」に関してパラダイムシフトが起こっているといえるでしょう。

人的資本経営という視点では、開示項目の数字や制度設計が注目されがちですが、外から見える外形的なことよりも、従業員一人ひとりの「内なる動機」と向き合い、高め、それを組織の力として発揮、活用できるようにしていくことこそが、人的資本経営の成否を分ける決定的な要因となりうるのではないのでしょうか。

「いかに従業員の基本的心理欲求を満たし、組織の力を高めていくか」

これに心を尽くすことは、経営者と従業員の距離が近い、顔の見える関係にある中小企業こそが得意とする領域ではないのでしょうか。

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4章

ヒューマノイド・ロボットの展望



1. ヒューマノイド・ロボットを巡る動向

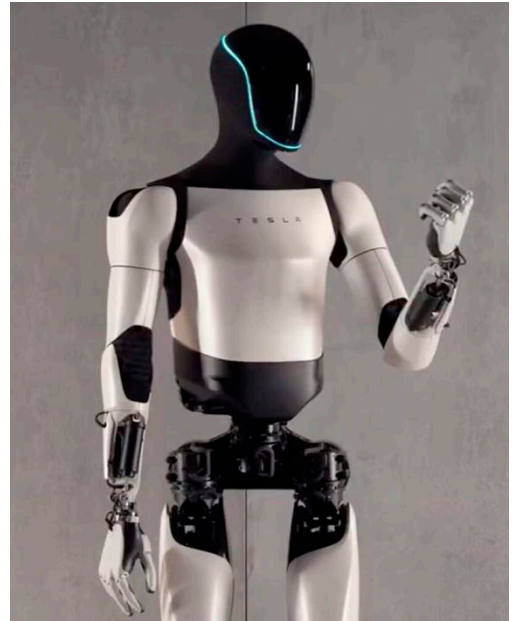
「ジェネレーティブ AI (Generative AI)」の進化、すなわち大規模言語モデル (LLM: Large Language Model) やマルチモーダルモデル⁵¹ (例えば画像・音声・テキストを扱うモデル) による知的作業の自動化が加速している。これらが、実際の物理環境で操作やタスク遂行を行うロボットと融合することで、知的側面・物理側面双方の人材不足・作業性低下という課題に対して解決の可能性を持っている。

本技術融合は、単なる技術進歩にとどまらず、産業構造や労働市場を根本から再編し得る「物理的知性 (physical-intelligence) 革命⁵²」と位置付けることができる。

特に、近年注目されている「ビジョン・ランゲージ・アクション (Vision-Language-Action, VLA) モデル⁵³」は、視覚・言語・行動を統合し、ロボットにとっての“知る・理解する・動く”という一連の能力を内包する基盤モデルとして登場しており、これがヒューマノイド・ロボットへ適用されれば、従来のロボティクスが苦手としてきた非構造化環境 (例：変化の多い物流倉庫、建設現場、サービス現場) に対して汎用的な労働力を提供する可能性がある。

米国の投資銀行であるゴールドマン・サックス社は、ヒューマノイド・ロボットの市場規模について、2035年までに約380億ドルに達すると予測⁵⁴している。また、モルガン・スタンレー社は、2050年までにヒューマノイド・ロボット市場が年間5兆ドル規模に達する可能性があるとの見解⁵⁵を示している。

これらの予測における初期市場の多くは製造業や物流業を対象としており、日本国内において



◇Photo by Tesla / CC BY 3.0

⁵¹ テキスト、画像、音声、数値データなど、異なる種類の情報を統合して処理・生成できる AI モデルのこと。

⁵² 物理的環境で動作する AI (Embodied AI) を指す。大規模言語モデルが「脳」として、ロボットの「体 (ハードウェア)」を介して物理世界に干渉する概念。単なる情報処理ではなく、物理的な試行錯誤を通じて学習を深める点が特徴。

⁵³ 視覚情報 (Vision) と言語指示 (Language) を処理し、ロボットの具体的な動作 (Action) を直接出力するエンドツーエンドの学習モデルを指す。

⁵⁴ Goldman Sachs Research, “The global market for humanoid robots could reach \$38 billion by 2035”, February 2024.

⁵⁵ Morgan Stanley Research, “Humanoids: A \$5 Trillion Market”, May 2025.

も、地方に分散する工場や物流拠点への導入が比較的早期に進むと考えられる。地方の製造業や建設業において人材不足が顕著であるためである。ヒューマノイド・ロボットは、従来の単機能な専用ロボットでは対応が困難であった柔軟な作業を担う可能性を秘めていると言える。

(1) 国内外におけるヒューマノイド・ロボットの開発・量産体制

○日本

安全規格・国際標準を重視する傾向にある。汎用量産型の商用化ペースは欧米・中国に比較して慎重だが、特定用途や精密制御、安全面での技術蓄積に強みを持つ。主な動きとして、川崎重工のヒューマノイド「Kaleido」シリーズの実証実験や、本田技研工業による「Honda アバターロボット」開発、産業技術総合研究所（AIST）による人間拡張技術の研究が挙げられる。

○中国

国家主導体制を背景に、地方実装のスピードが速い点が特徴である。標準化・補助金・産業クラスター形成を並行して進めており、世界市場の大きなシェアを占める可能性がある一方、機微データの取り扱いやセキュリティ基準への適合が、国内導入における検討事項となる。

・Zhiyuan Robotics（智元機器人）

「遠征 A1（Expedition A1）」及び改良版を発表し、量産化を推進。

・Kepler Robotics（開普勒機器人）

「先行者 K1（Forerunner K1）」を発表し、物流倉庫などでの活用を目指している。

・Unitree Robotics（宇樹科技）

「Unitree G1」を発表。約 1.6 万ドル⁵⁶という低価格帯で市場に注目を集める。

・Deep Robotics（雲深处科技）

AI 強化学習を用いたヒューマノイドなどの研究開発を展開。

○米国

主に民間企業が競争を牽引。量産体制の確立及び AI 統合のスピードは非常に速い。

・Agility Robotics

「Digit」の商業量産を開始し、Amazon などの倉庫で実証運用を展開。

・Apptronik

「Apollo」を発表。メルセデス・ベンツ（Mercedes-Benz）と提携し、製造現場への導入を推進。

・Figure

「Figure 01」を展開。OpenAI との提携により、高度な音声会話と作業能力の統合を実現。

・Tesla

⁵⁶ Unitree Robotics 公式発表データ（2024 年 5 月時点）。価格は為替レートや仕様により変動する。

「Optimus Gen 2」の開発を加速。自社工場への導入を皮切りに、2026年頃の外部販売開始を目指す。

ヒューマノイド・ロボットの機体は、農業から行政に至るまで多岐にわたる業務を担える可能性を秘めている。ただし、技術的・社会的ハードル（バッテリー寿命、アクチュエータ性能、知識転送、耐久性・安全性など）は依然として存在する。

政策的支援・社会受容性が伴えば、2030年代には、人口減少下の地方において「技術融合による地域自立」「持続可能な地方モデル」の実現が現実味を帯びていくものと考えられる。

(2) 人間労働力と比較した際のヒューマノイド・ロボットの優位性

ヒューマノイド・ロボットが人間労働力に対して持つと想定される優位性は、以下のとおり整理できる。ただし、これらの優位性は“想定される”ものであり、現状のヒューマノイド技術水準（速度、耐久性、コスト、安全性、稼働時間、リアルタイム制御）と現場環境の多様性・非構造化性を踏まえると、直ちに人間を完全代替する段階に至っているものとは言い難い。

- 休憩・休日を必要とせず、24時間稼働が可能である。シフト管理・労働法規の制約を受けず、連続稼働による生産性向上が期待される。
- 人間が敬遠し危険を伴う「単純・危険・負荷の大きい作業」を代替できる。放射線、高温、災害現場など人命に危険の及ぶ環境でも稼働可能であり、人を労務リスクから解放できる。
- 人間社会では業務知識の習得に教育・OJTが不可欠であり、世代交代・離職によるノウハウ喪失が常に課題となる。ヒューマノイド・ロボットはAI・クラウドと連携し、一度学習した知識・技能を複数機体へ瞬時に共有できる。「知識のコピー」によって教育コストを大幅に削減し、業務の標準化を実現し得る。

(3) 特定用途専用ロボットと比較した際のヒューマノイド・ロボットの優位性

ヒューマノイド・ロボットと、特定用途専用ロボット（例：搬送ロボット、ピッキングロボット等）とを比較した際の想定される優位性は以下のとおりである。

- ヒューマノイド・ロボットは人間と同様の身体構造を有するため、既存の社会インフラ（机、ドア、工具、エレベーターなど）が人間仕様で設計されている環境に、そのまま適応可能である。追加の改修をほとんど要せず利用できる。
- ソフトウェアの切り替え・機能アップデートによって、横断的な業務をこなせる。例えば、同一機体が物流センターで荷物運搬、オフィスで受付業務、災害時には救援活動を行うという“マルチユース”が可能である。複数種類の専用ロボットを導入する必要を軽減し、長期的には設備投資総額の効率化につながる。

これらも但し書きが必要で、現実には「万能ヒューマノイド」が実用段階にあるわけではなく、専用ロボットに比べてコスト・耐久性・速度などで不利な場面もある。導入・運用環境に応じて、ヒューマノイド・ロボット・専用ロボットを“使い分ける設計”が現実的と考えられる。

2. 中小企業経営に与える影響

ヒューマノイド・ロボットの国内市場への本格的な普及には一定の期間を要すると予測されるものの、調査研究プロジェクトチームでは、地方の中小企業経営に与える潜在的な影響について、以下のとおり考察を試みた。

○生産性向上と人材不足対応

ヒューマノイド・ロボットを導入することで、荷物搬送・定型補助作業・危険現場作業などを代替し、従来の人手を要していた部分を機械化・自動化できる。これにより、人的資源をより高度かつ付加価値の高い業務（例：顧客対応、創造的な企画、高度な意思決定など）へ集中させることが可能となり、企業全体の生産性を抜本的に向上させる。

○導入コストと経営判断への影響

従来、ロボット導入には高額な初期投資が課題であったが、今後は「Robotics as a Service (RaaS)」というサービス型提供モデルや、国・地方自治体による補助金／助成金制度の整備によって、初期負担の軽減が見込まれる。「いつ・どの業務に・どのように導入するか」を事業戦略の一環として、投資対効果（ROI）を冷静に判断すべき状況にあると言える。

○新たな事業機会の創出

単純な人手不足の解消や既存業務効率化にとどまらず、農業・介護福祉・観光・公共サービスなど地方特有の産業分野において、新しい付加価値を創出する契機となり得る。また、夜間や人件費の高騰で運営が困難だったサービスを、ヒューマノイド・ロボットが代行することで可能にするなど、地域経済の活性化にも貢献する可能性がある。

○労務管理・業務設計の見直し

短期的には人的資本経営（採用・育成、職場環境、人材育成、地域連携、経営理念浸透、健康経営、透明性・公平性、DX）や外国人材活用が主軸であるが、中期～長期においてはヒューマノイド・ロボットが特定業務の代替を担い始め、地域中小企業においても実用化が進む可能性が高いものとする。

経営者は、技術進展の動向を注視するとともに、ロボット導入を見据えた労務管理・業務設計を今から段階的に進めておくことが、中長期的な競争力維持の観点から重要である。

3. ヒューマノイド・ロボット導入を見据えた労務管理・業務設計

調査研究プロジェクトチームでは、ヒューマノイド・ロボット導入を視野に入れた労務管理及び業務設計のあり方について検討を重ね、産業横断的に活用可能な指針として以下の8項目に整理した。これらは、単なる自動化の指針ではなく、「人とロボットが共に働く未来」に向けた実践的な設計原則を想定したものである。



◇「人とロボットが共に働く未来」のイメージ
画像生成：Microsoft Designer (MAI-Image-1)

(1) タスクの分解・可視化と代替可能性評価の実施

ヒューマノイド・ロボットによる代替が可能な定型業務と、人間が遂行すべき創造的・高付加価値業務を峻別するため、データに基づく客観的な分離基準を確立する。この業務棚卸しは、将来的なロボットへの動作学習(ティーチング)用データセット構築を目的とした初期工程である。

業種	Action (例)
製造業	動作分析(モーションキャプチャ)を導入し、部品供給、検査、梱包ラインにおける作業員の関節運動、モーターの動作などを高精度に記録する。 特にサイクルタイム ⁵⁷ の変動が大きい作業や、人為的介入により品質バラツキが生じる作業を特定し、機械化の優先順位を決定する。
建設業	作業員の位置情報やウェアラブルデバイスの生体データを活用し、資材の搬入、運搬などの単純作業における移動距離、作業待機時間(非付加価値時間)を定量化する。 高所・重筋作業や、季節・天候により危険度が増す作業を「リスク回避型代替候補」として分類し、データはBIM/CIMと連携させ、将来的なロボットの動線設計に利用する。

⁵⁷ 工程の開始から完了までに実際にかかる時間

運輸業	<p>倉庫内でのピッキング、仕分け、積み込み/積み下ろし作業を対象に、バーコードスキャンや RFID データを用いて、作業員の動線、非稼働時間、エラー発生頻度を定量的に分析する。</p> <p>トラックの長時間運転や深夜シフトの身体的負荷を定量化し、長距離・定型ルートでの自動化及びラストワンマイル配送の効率化を見据えた業務プロセスの再構築に着手する。</p>
卸売・小売業	<p>品出し・棚卸し・在庫チェック・バックヤードでの値付け/梱包作業など、顧客と非対面で行うルーチン業務を、ビデオ録画やタイムスタディで計測し、タスクごとの年間人時コストを詳細に算出し、業務効率化のベースラインとする。</p> <p>このデータに基づき、SKU（最小在庫管理単位）⁵⁸のハンドリング頻度も考慮した、ロボットの動作に最適な店舗レイアウト変更の検討を開始する。</p>
飲食サービス業	<p>調理補助（カット、計量）、皿洗い、テーブルの清掃・片付けなどのルーチン作業について、AI カメラ等を用いてタスク遂行時間の標準偏差を測定し、変動性の高い作業を特定する。</p> <p>ピーク時の急激な負荷に対応するため、どのタスクをヒューマノイド・ロボットに委ねることで、キッチンワークフロー全体が安定し、人間が高いホスピタリティを発揮できるかをシミュレーションする。</p>
医療福祉	<p>患者の移動支援（見守りを含む）、リネン交換、排泄介助の準備、巡回時の記録入力といった定型的な間接業務を特定する。</p> <p>これらの業務について、IoT センサーや電子カルテシステムのログに基づき、スタッフの動線・作業時間・負荷を定量分析する。特に夜間や早朝シフトにおける負担を算出し、ヒューマノイド・ロボットの動作学習データセットとする。</p>

(2) 暗黙知の排除と全作業のデジタル標準化（デジタルイゼーション）

ヒューマノイド・ロボットの確実な動作と品質の均一化を図るため、熟練者に依存する暗黙知を排除し、全ての作業手順を機械学習に利用可能な形式で言語化・デジタル化する。これにより、導入後のシームレスな移行と品質安定化を実現する。

業種	Action (例)
製造業	<p>熟練工の勘と経験に頼る微細なトルク値、温度、目視検査判断（例：色度、欠陥サイズ）を、数値データに置き換える。</p> <p>全ての作業手順を標準的な業務プロセスモデリング記法（例：BPMN）を用いて構造化し、ヒューマノイド・ロボットへの動作命令コードの基礎となる機械可読仕様書を作成する。</p>
建設業	<p>標準的な施工手順、安全確認手順、資材のハンドリング方法をクラウドベースのデジタルマニュアルに集約する。</p> <p>非定型状況（天候急変、地盤変化等）における意思決定のロジックツリーを明確に言語化し、AI 判断のベースとなるデータセットを構築するとともに、品質保証（QA）プロトコルとの整合性を確保する。</p>

⁵⁸ SKU (Stock Keeping Unit) : 在庫管理における最小の単位。単品ごとに割り振られる管理番号を指し、ロボットが商品を識別する際の基本単位となる。

運輸業	トラックへの積載順序、梱包方法、効率的な荷物配置に関するノウハウを、積載率の計算、荷物の重心、頻度データに基づいてアルゴリズム化し、倉庫管理システム（WMS）へ組み込む。 これと並行し、刻々と変化する交通状況に対応するための動的ルーティングデータを準備する。
卸売・小売業	商品陳列ゴールデンゾーンのルール、鮮度チェックの閾値など、VMD（ビジュアル・マーチャндаイジング）に関するノウハウを画像、動画、テキストデータとしてナレッジベース化する。 店舗間の手順の差異を排除するため、AI による自動監査が可能な水準で業務プロセスを標準化する。
飲食サービス業	レシピ、盛り付け、提供までの時間、清掃手順を全てキッチンディスプレイシステム（KDS）などで管理し、ヒューマノイド・ロボットの制御パラメータとなる時間経過や温度変化に関する情報を明記する。 食品安全管理（HACCP など）のデータと連携させ、顧客フィードバックを基に、手順を迅速に改訂・更新可能なアジャイル型マニュアル管理体制を構築する。
医療福祉	標準的な介助手順、褥瘡予防のための体位変換の角度、清潔保持の手順を、センサーや画像で確認可能な数値データとしてデジタル手順書に落とし込む。 緊急時対応の判断フローチャートを構造化し、国が定める介護・看護基準に準拠したシミュレーション訓練及びAI 学習用データとして活用する。

(3) 作業工程の機能別モジュール化とインターフェースの標準化

業務を独立した機能単位に分割（モジュール化）し、技術進化や投資計画に応じて特定のモジュールのみを柔軟に自動化、またはロボット機種の入替えを容易にする設計思想を導入する。これにより、技術リスクを抑制しつつ段階的な自動化投資を可能とする。

業種	Action (例)
製造業	一連の組立作業を、部品供給、ネジ締め、検査など、開始点と終了点が明確な独立した作業ブロックに再設計する。 メーカーや OS、機器の種類に依存せずにロボット同士の接続性を確保するため、産業用機器やシステム間でデータを安全かつ統一的にやり取りするための共通規格を策定する。
建設業	型枠、鉄筋、コンクリート打設といった作業を、搬入・配置・組立・検査などの機能単位に分割する。 各モジュールに必要な資材と工具を明確にし、プレファブリケーション（事前製作）の論理的な接続も考慮に入れたモジュール単位での自動化の実現可能性を評価する。
運輸業	トラックからの荷下ろし、クロスドッキング（積み替え）、検品・仕分け、一時保管棚への移動、最終梱包といった工程を独立したモジュールとして定義し、モジュール間のデータ連携を検討する。 サプライチェーン全体のボトルネックとなっている基本単位から優先的に自動化できる準備を整える。

卸売・小売業	<p>納品処理（チェック）、在庫置き場への移動、売り場への品出し、POS への登録といった、物理的移動やシステム操作を伴うタスクを明確に分離する。</p> <p>レジ・会計処理や顧客誘導・キュー管理を独立したモジュールとみなし、時間帯や混雑状況に基づき、人間とロボットへのタスク割り当てを動的に変更するシフト管理モデルをシミュレーションする。</p>
飲食サービス業	<p>オーダー受け付け、調理（コールド・ホット）、盛り付け、配膳、テーブル清掃などを機能単位とし、人間の創造性や判断が不要な定型モジュール（例：皿洗い、定量のカット）を抽出する。</p> <p>これらを RaaS (Robot as a Service) としての外部リソース活用可能性をシミュレーションする。</p>
医療福祉	<p>患者の移動介助、バイタル測定、臥位変換、記録入力など、同時並行で発生するケアを独立した機能単位に分け、各モジュールで必要なセンサーやデータ形式を定義する。</p> <p>特にバイタルサインのモニタリングと記録のモジュール化を優先する。</p>

(4) コボット (Co-bot) 化の推進と、協働を前提とした職務設計 (ジョブデザイン) の確立

ヒューマノイド・ロボットを単なる代替ではなく、人間の能力を拡張するツールと位置づけ、人間が創造性、感情的知性、非定型な判断に集中できる職務設計を確立する。これにより、人間が知的業務を担い、ヒューマノイド・ロボットが身体的・反復的作業を担う協働体制を構築する。

業種	Action (例)
製造業	単純組立や検査をヒューマノイド・ロボットに任せることで創出された人間の時間を、製品のカスタマイズ対応、サプライヤーとの高度な交渉、設備保全の計画・監督といった付加価値の高い業務に振り替える。
建設業	重量物の運搬や危険な高所作業をヒューマノイド・ロボットが担うことで、人間は複雑な施工管理、設計変更への迅速な対応、VE (バリューエンジニアリング) の実施、顧客や住民との高度なコミュニケーションといった知的監督業務へシフトする。
運輸業	倉庫内のピッキングやトラックへの積み込みを自動化し、人間は AI が導き出した在庫データや運行データを分析し、イレギュラーな配送の例外処理 (エクセプションハンドリング) を判断する業務、及び顧客満足度の高い物流サービスの企画といった業務に移行する。
卸売・小売業	品出し・棚卸しをヒューマノイド・ロボットに任せ、人間は顧客の潜在的なニーズを引き出す接客、商品の陳列センス向上、地域コミュニティ連携の企画など、人間ならではの感性が求められる業務を深化させる。
飲食サービス業	調理や配膳をヒューマノイド・ロボットがサポートする前提で、人間の役割を、味の最終調整、顧客の体調や好みに合わせた提案、空間の雰囲気づくりといった、食を通じた付加価値の提供に特化させる。
医療福祉	定期的な見守りや記録入力をヒューマノイド・ロボットに任せ、人間は患者・利用者の精神的サポート、個別性の高いリハビリ支援、家族へのきめ細かな対応など、心のケアの質向上に特化した人員配置を推進する。

(5) 安全管理体制の再構築と、労災リスク及び保守・運用責任の明確化

ヒューマノイド・ロボット導入に伴う新たな労災リスクや情報セキュリティリスクに対応するため、既存の安全管理体制を法規制と照合し、人命及び資産保護のための具体的なガイドラインを策定する。RaaS 契約における保守・運用責任の所在も明確化する。

業種	Action (例)
製造業	ISO 10218 (産業用ロボットの安全) ⁵⁹ などにに基づき、既存の作業場におけるフェンスレスエリアの設計、安全センサーの設置位置の検討を行う。 ヒューマノイド・ロボットとの接触・挟まれ事故を想定した緊急停止プロトコルの雛形を策定し、保守・点検時の LOTO (ロックアウト・タグアウト) ⁶⁰ 手順を明確化する。
建設業	建機・重機と作業員が協働する際の安全対策に加え、ドローンや遠隔操作ロボットの落下・誤操作リスクを評価し、通信障害時の代替手順を策定する。 OSHA や JIS などの安全基準に基づき、現場データや BIM/CIM データ等の情報漏洩を防ぐため、クラウド連携に関するセキュリティ管理体制を強化する。
運輸業	自動搬送車 (AGV) や将来的なヒューマノイド・ロボットの動線が、作業員やフォークリフトと交錯する際のリスクアセスメントを実施する。 衝突回避システム (CAS) のプロトコルを定め、センサー故障時のロボット停止手順を明確化するとともに、RaaS 契約におけるシステムの保守・運用責任を明確化する。
卸売・小売業	顧客がいる店内でのロボット稼働を想定し、転倒、接触事故、盗難リスクを防ぐための監視・センサー技術に関する情報を収集する。 プライバシー保護のため、カメラやセンサーが収集するデータの利用目的と保管期間に関する方針を策定し、緊急時のロボット退避・停止手順を定める。
飲食サービス業	高温・高湿なキッチン環境におけるヒューマノイド・ロボットの故障リスクを評価し、故障時の食品衛生管理に関する緊急手順を策定する。 特に、ヒューマノイド・ロボットが関与する調理プロセスにおける異物混入や二次汚染 (クロスコンタミネーション) 防止プロトコルを整備する。
医療福祉	医療機器規制 (薬機法 ⁶¹) の遵守と患者プライバシー保護を最優先事項とし、ヒューマノイド・ロボットが収集・処理するバイタルデータや介護記録の暗号化・アクセス権限の管理体制を構築する。 「データ最小化の原則 ⁶² 」に基づき、誤作動やデータ漏洩が人命に関わるリスクを想定した BCP (事業継続計画) ⁶³ を策定する。

⁵⁹ ISO 10218-1:2011 (Robots and robotic devices - Safety requirements for industrial robots - Part 1: Robots) 及び Part 2: Robot systems and integration.

⁶⁰ LOTO (ロックアウト・タグアウト) : 機械の修理・保守時に、誤操作による起動を防ぐため、動力源 (スイッチなど) を施錠し、作業中である旨の標識 (タグ) を掲示する安全手順。

⁶¹ 医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律 (昭和 35 年法律第 145 号)。

⁶² データ処理の目的に対して適切・妥当で、必要最小限の個人データのみを収集・利用・保存すべきという、EU の一般データ保護規則 (GDPR) などに代表される基本原則

⁶³ 災害等の緊急事態において、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平時に策定しておく行動計画。

(6) 従業員教育への「ロボット協働スキル」の組み込みとデジタルリテラシーの底上げ

職務が肉体労働中心からデジタルオペレーションへと転換することを見据え、導入前に全従業員のデジタルリテラシーを向上させる。これにより、ヒューマノイド・ロボットの運用効率を最大化し、異常発生時の迅速な対応能力を確保する。

業種	Action (例)
製造業	CAD/CAM ソフトの基本操作、データ分析ツール (BI ツールなど)、MES (製造実行システム) の操作研修を全従業員に義務化する。 また、ロボットの診断メッセージやアラートを理解し、予知保全 (Predictive Maintenance) を含む初動対応を行う能力を新たな評価指標として組み込む。
建設業	BIM/CIM、ドローン操作、現場の写真・動画管理アプリの操作訓練を導入し、図面や情報をデジタルで迅速に共有・処理する習慣を徹底する。 AR/VR を活用した安全教育の導入や、非定型作業に対応するための基本的なプログラミングロジックに関する研修も検討する。
運輸業	WMS、配車システム、GPS ロガーなどから出力されるデータ (在庫量、稼働率、配送時間) を理解し、モバイル端末からの正確なデータ入力と異常報告ができるよう、実践的な OJT を強化する。 ヒューマノイド・ロボットの HMI (ヒューマン・マシン・インターフェース) の操作訓練を必須化する。
卸売・小売業	POS データ分析、在庫管理システム、顧客管理 (CRM) の操作を習熟させる。 AI レコメンド機能の出力を解釈し、データ可視化ツールから得られる示唆を対面接客へ応用する能力を評価項目とする。
飲食サービス業	モバイルオーダー、予約管理、勤怠管理 RPA など、既存のデジタルツールの利用率と正確性を向上させる。 また、ヒューマノイド・ロボットの操作インターフェースに慣れるためのシミュレーション環境を用意するとともに、ロボットが生成する調理結果に対する官能評価 (味覚・視覚) の品質管理研修を導入する。
医療福祉	電子カルテ、介護記録アプリ、バイタル測定データの入力に加え、AI 問診・見守りシステムが生成する異常アラートを正確に解釈し、適切な初期対応につなげるための研修を必須化する。 多職種連携 (IPC) をデータで促進するためのスキル育成にも注力する。

(7) 人件費予測とヒューマノイド・ロボット導入による投資対効果 (ROI) の定量的試算

ヒューマノイド・ロボット導入を経営戦略として正当化するため、感情的な要素を排し、データに基づいて明確な投資対効果を算出する。これは、人件費上昇率予測と比較した投資回収期間 (Payback Period) のシミュレーション、及び資金調達や補助金申請の根拠となる。

業種	Action (例)
製造業	最も代替効果が高い単一作業を選定し、その作業員の年間総コスト (給与、福利厚生、採用・研修費、離職コスト) を算出する。

	ヒューマノイド・ロボットの RaaS 費用やリース費用と比較し、投資回収期間を具体的な年数でシミュレーションするとともに、OEE（総合設備効率） ⁶⁴ の向上による生産性向上効果を明確化する。
建設業	危険作業を担う熟練工の person 費と、過去の労災発生時の損失額（保険料率の変動を含む）を数値化する。 人件費削減、工期短縮、安全性向上といった定性的・定量的効果を総合的に評価し、遅延による違約金回避効果も定量的に加味して財務的メリットを立証する。
運輸業	現行体制における時間外手当や深夜割増賃金が発生している作業（夜間ピッキングなど）のコストを算出し、ヒューマノイド・ロボット導入による 24 時間稼働体制の構築と、それに伴う人件費削減効果を分析する。
卸売・小売業	棚卸しや品出し、レジ応援にかかる人時コストを詳細に算出し、ヒューマノイド・ロボット導入による人時削減効果が、顧客満足度の維持・向上という観点と両立するかをシミュレーションする。
飲食サービス業	皿洗いや清掃など、ヒューマノイド・ロボットが代替可能な業務の人時コストを詳細に算出し、ヒューマノイド・ロボット導入による人時削減効果が、顧客満足度の維持・向上という観点と両立するかをシミュレーションする。
医療福祉	夜間の見守りや記録作成といった間接業務のコストを算出し、ヒューマノイド・ロボットの導入費用と比較する。 また、職員の定着率向上や離職率低下、残業代・派遣スタッフ費用削減による間接的なコスト削減効果を最大化するための試算を行う。

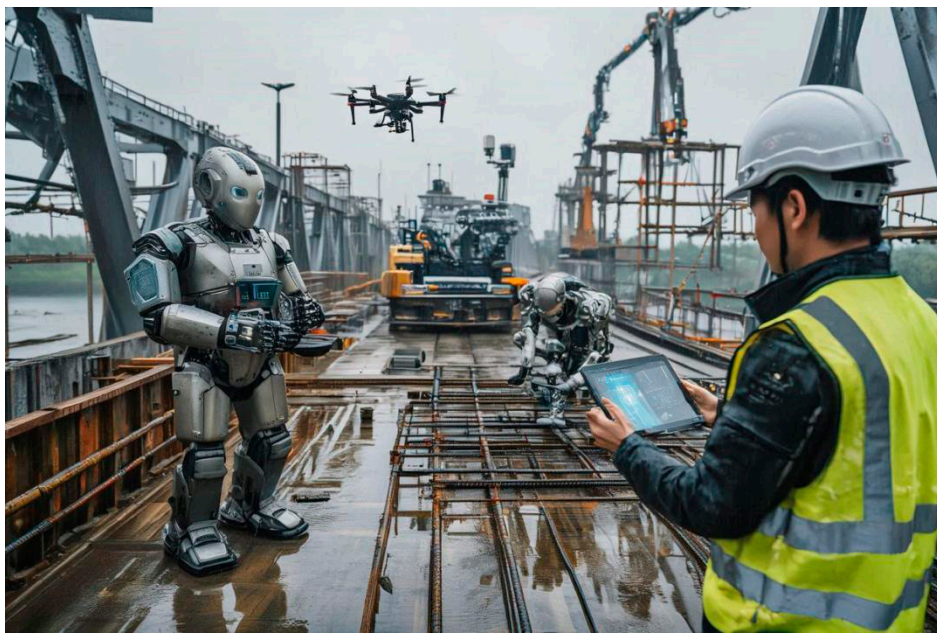
(8) 代替されにくい業務へのキャリア転換促進とリスクリング機会の提供

ヒューマノイド・ロボット導入に伴う従業員の雇用不安を軽減するため、経営層は明確な将来ビジョンを共有し、リスクリング（学び直し）の機会と具体的なキャリアパスを提示する。これにより、従業員の不安を期待へと転換し、組織全体のモチベーションを維持・向上させる。

業種	Action（例）
製造業	工場労働者からロボットの管理・保守、生産プロセスのデータ解析による最適化専門職（品質工学やシックスシグマの知識を含む）などへのキャリアパスを提示する。
建設業	現場作業員から、ロボットやドローンを操作・管理し、現場全体の効率と安全を監督する役割へのキャリアパスを提示する。 また、建設業法や各種規制遵守に関する専門知識の習得を促す。
運輸業	ドライバーや倉庫作業員から運行データ分析者、物流コンサルタント、ロボット運用管理者、サプライチェーンリスク管理、AI トレーナーなどへのキャリアパスを提示する。

⁶⁴ OEE（Overall Equipment Effectiveness）：公益社団法人日本プラントメンテナンス協会が提唱する指標。稼働率×性能稼働率×良品率で算出され、生産設備の有効活用度を測る。

卸売・小売業	品出し・レジなどの反復作業・定型業務はヒューマノイド・ロボットに代替されるため、従業員にはVMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）、顧客体験（CX）設計、データに基づく需要予測及び仕入れ計画策定の専門性を高めるリスキリングプログラムを策定する。 また、店長・マネージャー層にはオムニチャネル戦略立案能力を求める。
飲食サービス業	調理・清掃などの反復的・定型業務はヒューマノイド・ロボットに代替されるため、従業員に対しては高度な接客・マネジメント・食材知識（フードサイエンス）に関する研修を強化し、ヒューマノイド・ロボットとの協働を前提とした評価基準を導入する。
医療福祉	記録・見守りなどの反復的・定型業務はヒューマノイド・ロボットに代替されるため、職員に対しては、ロボットが収集したバイタルデータの高度な読解力や個別性の高いケースマネジメント、緩和ケアの専門職化などを推進する。 また、ヒューマノイド・ロボットとの協働を前提とした評価基準を導入する。



◇「人とロボットが共に働く未来」のイメージ
画像生成：Microsoft Designer（MAI-Image-1）

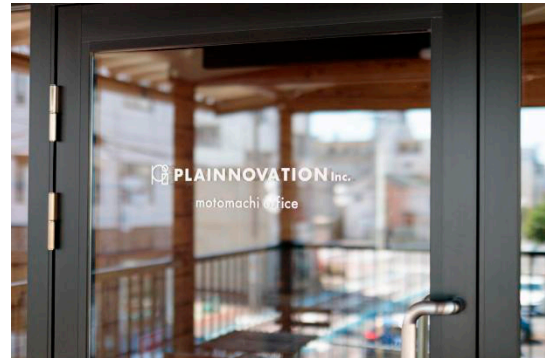
4. 関係各社との意見交換結果

調査研究プロジェクトチームは、前述の労務管理及び業務設計に関する検討を行うにあたり、着想を得るための情報収集の一環として、国内のDX・ロボット関連企業複数社と、フィジカルAI及びヒューマノイド・ロボットの技術動向についての意見交換を実施した。

(1) 株式会社プレイノベーションとの意見交換結果

○会社概要

会社名	株式会社プレイノベーション
本社所在地	福島県郡山市本町 1-14-19
設立	2013年5月
業種	プレイ・イネーブルメント事業、 イノベーション・デザイン事業
代表者氏名	菅家元志 <small>かんげ もとし</small>
資本金	7百万円（2025年3月末現在）
従業員数	15名



主な受賞歴 第6回こおりやま SDGs アワード 一般部門
全国ワークスタイル変革大賞 2024 支援部門 企業変革支援賞
TOHOKU DX 大賞 2024 ソリューション部門・優秀賞
(東北地域情報サービス産業懇談会長賞)

株式会社プレイノベーションは、2013年5月に福島県郡山市で設立され、「世の中の問題解決を加速する」を理念に掲げ、創業当初から教育・福祉分野を起点とした社会課題の解決に取り組んできた。設立当初は、地域の子どもの体力・運動能力低下に着目し、「からだあそび」のノウハウ提供や、子育て・保育支援アプリの開発など、保育・教育領域における実践的なサービスを展開した。

2016年頃からは待機児童、保育士不足、保育現場の業務負担軽減といった課題に対応すべく、自治体や保育園と連携したクラウド型業務支援サービスの開発・実証を進め、デジタル技術を活用した業務効率化を推進。2017年以降はカードゲーム型食育教材「食育モンスター」の開発など、創造的な社会実装に取り組んでいる。また、教育・福祉領域にとどまらず、地域企業のデジタル新規事業支援にも事業領域を拡大している。

2021年には創業8周年を迎え、郡山市本町にオフィスを移転。震災後の仮設住宅材を再利用したログハウス構造のオフィスは、地域再生と環境配慮の象徴として注目された。現在は、AI・IoT・データ分析などのデジタル技術を活用し、交通、建設、医療、農業、小売など多様な分野におけるDX推進と新規事業開発支援を展開している。

【第1回意見交換会 要旨】

日程：2025年9月29日

先方：(株)プレイノベーション 菅家社長、小野エンジニア

当方：福島県中小企業診断協会 小堀会長、熊田座長

①AIによる経営分析と意思決定の進化について

・データ活用と自動分析

Slack等の社内チャットツールに蓄積されたデータも活用することで、自社の内部環境を分析すると同時に、外部環境分析をAIが深掘り（Deep Research）し、7SやPESTLE、SWOT分析を自動生成する仕組みが実現化しつつある。

議事録の自動作成・要点抽出に加え、AIによる肉付けによってレポートの完成度が高まり、ホワイトカラー業務の大半は近い将来AIで代替可能である。

・意思決定と組織構造の変容

従来のトップダウン型の「伝言ゲーム的」な合意形成ではなく、社内コミュニケーションツール上での共有データをAIが集約・分析することにより、迅速かつボトムアップ型の戦略策定が可能になる。

「AI上司」や「AI部長」といった仮想的な役職が意思決定の支援を担い、人間は仮説検証や創造的対話に専念できるようになる。

・AIの限界と人間の役割

AIは高速かつ正確なリサーチや分析は可能だが、「探究心」「熱中」「創造性」といった人間特有の要素を持たない。この領域は依然として人間が担うべき役割であり、AIと人間の役割分担が重要である。

②AIとロボットの連携による業務実行の可能性

・AI役職者とロボット実行部隊

AIが判断を行い、ロボットが実行役となる構図が想定される。

営業や生産管理など特定部門にAIを導入するだけでなく、工場長や営業部長といった役割をAIが担い、ロボットと連動して現場を動かす未来像など。

・AI工場長のイメージ

例えば、製造現場にて工場長の役割を担うAI（以下、「AI工場長」という。）が生産計画を立案し、需要と供給に応じてロボットによるラインシフトや生産量調整を行う。AIの判断で人件費や機会損失のさらなる削減が可能となるというもの。

ダイナミックプライシングや顧客別の調整もAIが担える領域であり、徐々にAIと工場ラインが有機的に結びついていくシナリオが想定される。

- ・地域産業戦略との関連性

AI は地域産業の強み・弱みを横断的に分析し、産業戦略策定にも活用可能である。

将来的には AI 工場長などの役割拡大によって、地域製造業の競争力強化に貢献することも想定される。

③AI 活用に伴う課題と経営者の視点

- ・データ経営のインフラ

財務データは容易に収集できる一方で、人材や組織文化に関するデータは収集が難しい。AI を効果的に活用するためには、チャットツール等を基盤としたデータ経営インフラ整備が欠かせない。

- ・チェンジマネジメントの必要性

AI による分析結果を組織に実装し、社員に浸透させるためにはチェンジマネジメントの視点が不可欠である。単なる技術導入ではなく、組織の変革に向き合う覚悟が求められる。

- ・中小企業の現状と期待

地元企業経営者の中には AI 活用に前向きな層が多い一方で、「社員がついてこない」という課題も存在する。国のガイドライン等を参考にしながらも、各社の文化や状況に応じた導入支援が必要である。

④AI 及びロボットに比較した人間ならではの役割

- ・企画部門やエッセンシャルワーカーへのシフト

AI が意思決定を行い、ロボットが業務遂行の主体となる社会では、人間は探究・創造といった価値創造活動や、社会基盤を支える労働に注力することが見込まれる。

「なぜその会社が選ばれるのか」は、企業文化や人材の個性による部分が大きい。AI はその支援を行うが、企業文化における独自性を生み出すのは人間であり続ける。

- ・福島県内産業基盤との接点

介護ロボットや製造業ロボットの導入事例が増える中、福島県内のロボットテストフィールドも活用しつつ、AI とロボットを組み合わせた実装のステップを検討していく余地が大きい。

⑤総括

AI とロボットは、経営分析・意思決定から実行に至るまでをシームレスに結び付け、中小企業経営の在り方を大きく変えつつある。他方で、「探究心」「創造性」「組織変革のリーダーシップ」は引き続き人間が担うべき領域と考えられる。AI・ロボット導入を単なる効率化の手段とするのではなく、経営の質を高め、地域産業全体の競争力を向上させる方向で活用していくことが望まれる。

【第2回意見交換会 要旨】

日程：2025年10月29日

先方：(株)プレイノーション 菅家社長、諸根エンジニア

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

①ヒューマノイド・ロボットは人手不足問題の解決策となり得るか

ヒューマノイド・ロボットは、今後の労働力不足に対する重要な解決策の一つになり得ると考えている。とりわけ地方・中小企業では、労働力減少と人材確保難の双方に直面しており、AI+ヒューマノイド・ロボットを視野に入れた戦略的な活用が不可欠である。

ただし、単なる人手不足と人材不足は異なる性質を持つ点を明確に区別する必要がある。人手があってもスキルや経験が伴わなければ真の戦力にはならず、むしろ人材不足の方が本質的な課題である。従って、今後はどのような能力・役割を持つ人材をどのように配置・補完するかという視点がより重要になるだろう。

国内では生産年齢人口の減少と高齢化が進行しており、労働供給量そのものが縮小している。構造的な人材不足に対し、AIとロボット技術は有効な補助手段となり得るものである。とりわけ、製造業、物流、介護、建設、農業といった分野では、人手の確保が困難な領域において自動化・ロボット化が急速に進展している。

AIの特長は、人間の能力を置き換えるのではなく拡張する点にある。生成AIの進化により、知的労働の一部がAIによって支援可能となり、判断や意思決定の精度・効率を高めることができる。一方で、ヒューマノイド・ロボットに期待される役割の一つとして、物理的作業を担うことで人の身体的負担を軽減し、危険・重労働の代替を行う点にある。

このように、AIが知的領域の拡張を担い、ヒューマノイド・ロボットが物理的領域の補完を担うという役割分担が見込まれる。

もっとも、現時点ではヒューマノイド・ロボットが人間のように柔軟かつ多様な環境で動作するには技術的課題が残る。とりわけ、環境変化の激しいサービス業や介護現場など、非定型・不確実・物理的接触を伴うタスクは依然として難易度が高い。

人が立ち入れない危険環境での作業や、重い物体の保持、複雑なコミュニケーションを要する判断などは、現状のヒューマノイド・ロボットでは十分に対応しきれない。また、過去の草刈りロボットの導入事例のように、ロボット導入より環境自体を変える方がコスト効率が高かったケースも存在する。

現時点では技術面に加え、社会的・運用的な課題も多い。ヒューマノイド・ロボットを効果的に動かすためには、操作データや触覚フィードバック、環境認知データなどを蓄積・共有することが不可欠である。これらを一社単独で収集するのではなく、匿名化・協働によるデータ連携の

仕組みを整備すべきと考える。データ連携は、特に製造・介護・土木といったフィジカル AI 領域で性能を高める重要なポイントと考えられる。

ヒューマノイド・ロボット導入には設備投資・安全設計・人材育成などの初期負担が伴うため、中小企業にとっては経営判断が難しい側面がある。「何ができるのか」「どこから導入を始めるのか」が経営者にとって見えづらいという課題は、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）導入の初期段階の課題と類似している。したがって、経営者自身が技術動向を理解し、導入効果を定量的に把握するための支援が求められるのではないかと。

以上を踏まえ、人材不足対策としてヒューマノイド・ロボット導入のポイントを次のように整理できる。

- ・有効な適用領域
定型的・危険・重負荷作業、あるいは認知拡張が可能な作業など、ヒトとロボットの棲み分けが明確な分野。
- ・補助型、協働型の活用
完全自動化ではなく、人とロボットが同じツールを使いながら協働する形態が現実的。
- ・段階的導入
技術、データ、運用インフラ、安全性を順次整備しながら進めること。
- ・組織人材に係るデータ基盤の整備
導入前に、自社業務の棚卸しとスキルマッピングを行い、「どの業務をロボット化すべきか」「人材をどのように活かすか」を明確化すること。

②企業経営者がヒューマノイド・ロボット時代の潮流を見据えて行うべき経営判断

ヒューマノイド・ロボットの本格普及は3～5年以内に加速すると見込んでいる。米国・中国では既に大規模な実証が進み、日本でも自動運転技術やドローンと同様、若干の遅れをもって実用化が進むと考えられる。したがって、経営者は今から準備段階として、AI 活用・データ基盤整備（AI の働き方改革）を進めておくべきと考える。

<短期的に取り組むべき環境整備>

まずは、組織の意思決定プロセスや業務記録をデジタルデータとして残す体制を整えることが重要である。当社では、経営会議の文字起こしを含め、議題・話者・背景まで一言一句データ化しておくことを推奨している。これにより、AI が意思決定プロセスを分析し、将来的な経営判断支援に活用できるようになる。

また、短期的にはAIを活用した働き方改革を進めることが有効である。例えば、生成AIによる情報整理・議事要約・提案支援を導入することで、経営層や管理職がより創造的な業務に時間

を振り向けられるようになる。2000年代以降、管理職の役割は従来の役割からプレイング業務や人材育成・新規事業創出へと拡大しており、求められるレベルも高度化している。経営者は管理職層の負担増といった状況を踏まえながら、人材育成と業務再設計を同時に進める必要がある。

<中期的な導入戦略>

AIとヒューマノイド・ロボットの活用は、事業特性に応じた判断が求められる。

- ・少品種大量生産型の現場では専用ロボットが有効。
- ・多品種少量生産、変化対応力を重視する現場では、ヒューマノイドの柔軟性が優位に働く。

以上のような専用ロボットとヒューマノイド・ロボットを使い分ける経営判断が重要である。また、人間とAIの役割分担として、選択肢の絞り込みはAIが行い、最終判断は人間が行うという運用が現実的である。当社では「会社らしさ」や「人間味」をデータ化する試みも注視しており、将来的には企業文化に基づいた意思決定支援も可能になると考えている。

<中小企業における留意点>

地方の中小企業においては、労働力減少・人材確保難・設備投資余力の不足という三重苦を抱えているとされる。このため、以下のような段階的アプローチが現実的と考えられる。

- ・自社の業務を診断し、「どの作業がロボット化に適しているか」を明確化。
- ・公的支援制度や実証フィールド（例：ロボットテストフィールド、デジタルツイン環境）を活用し、段階的に導入。
- ・経営者が生成AI、フィジカルAI、デジタルツインなど最新技術を理解し、自社戦略に反映。
- ・「人の役割」を再定義するとともに、ロボットを道具として使いこなす組織文化を育成。

特に、データ連携と協働の仕組みが整っていなければ、ヒューマノイド・ロボットは高精度なタスク遂行ができない。触覚・操作・環境データの共有を進め、匿名化・協働による産業横断的なデータ基盤を構築することが必要である。

<今後3～5年を見据えた経営判断>

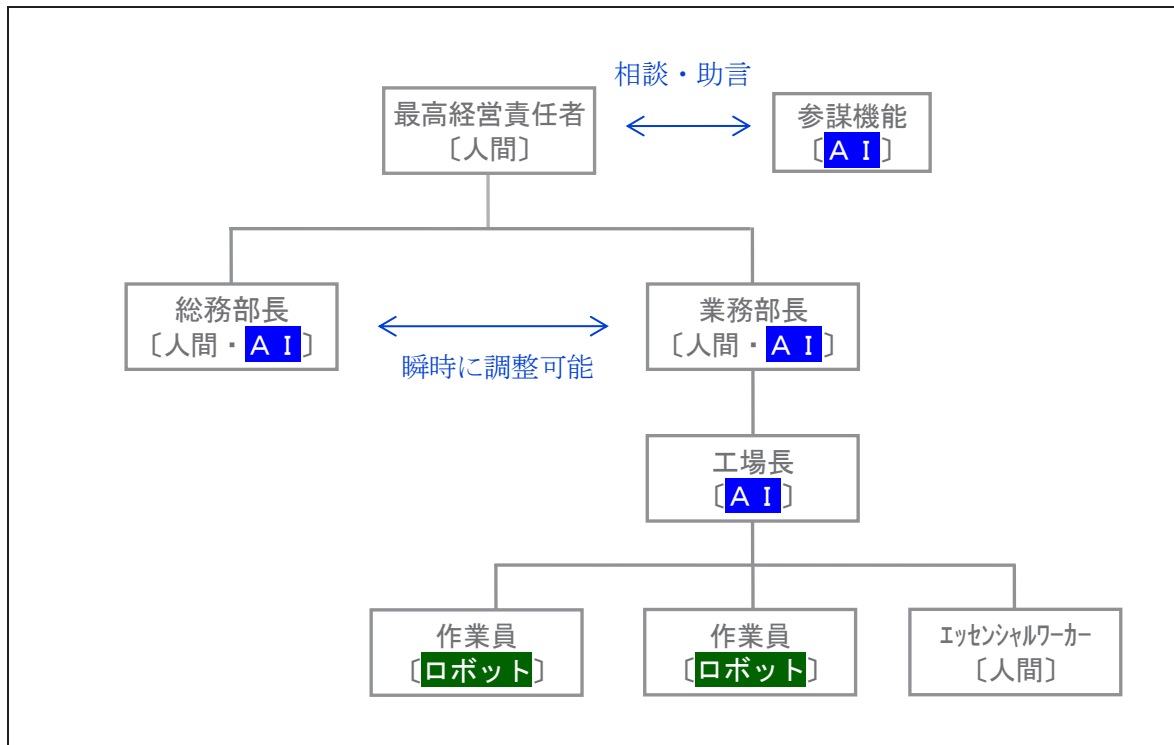
当社では、ヒューマノイド・ロボットの実用化が3年程度で海外から波及すると見ている。その間、国内の中小企業においては、AI・データ基盤の整備を先行し、将来的なロボット導入の準備を進めていくことが望ましい。導入対象の候補として、労働力減少が深刻な領域、定型・反復・高負荷作業、自社価値向上が見込まれる領域などが挙げられる。

ヒューマノイド・ロボット導入を進めるにあたっては、安全性・社会受容・法制度・倫理面への配慮も重要な課題である。特に、人とロボットが協働する環境では、労働安全・データプライバシー・人間の尊厳といった観点を検討しておく必要がある。

③全体総括

当社では、AI とヒューマノイド・ロボットを単なる労働力の代替としてではなく、人間の知的・身体的能力を拡張する協働パートナーと考えている。地方の中小企業においても、今後はAI とヒューマノイド・ロボットを戦略的に活用し、デジタルとフィジカルの両面から生産性と創造性を高める経営への転換が求められることとなるだろう。

■AI+ヒューマノイド・ロボットを実装した組織イメージ(例)



(2) A社との意見交換結果

日程：2025年7月

当方：福島県中小企業診断協会 熊田座長

ヒューマノイド・ロボットの実用化において、生成AIを中心とした複数の技術領域の統合が重要なポイント。

生成AIの進化はヒューマノイド・ロボットの中核機能を支える。近年、マルチモーダル生成AIの高度化により、自然言語を介した指示が標準化されつつあり、自律的に計画・実行・改善を行うAIエージェントも登場している。これらのAIエージェントがヒューマノイド・ロボットに搭載され、人間との自然な対話を通じて高度な問題解決を行い、多言語対応や現場支援にも即応可能になると予想される。

ハイパーオートメーションは業務プロセス全体の自動化を支える基盤となる。現在は RPA や AI_OCR による定型業務の自動化が進展しているが、いずれは申請受付から精査、決裁、報告までを完全自動化するエンドツーエンド無人プロセスが普及する。ヒューマノイド・ロボットは現場で収集したデータや顧客要望を即時に自動処理基盤へ連携し、業務完了までを担う役割を果たすことになる。

デジタルトラスト (AI-TRiSM) ⁶⁵は、ヒューマノイド・ロボットが社会に受容されるための前提条件である。AI の透明性や説明責任、公平性確保は国際的に重視されており、2030 年には AI の監査・認証制度が確立すると見られる。ヒューマノイド・ロボットにおいても、提供する情報や判断の根拠を説明できる「説明責任を備えたロボット」が求められる。

デジタルツインはヒューマノイド・ロボットの予測・最適化能力を強化する。スマートシティや設備管理では既にデジタルツインの活用が始まっており、2030 年頃には現実世界と同期した高度なシミュレーション環境が整備される可能性がある。現場からリアルタイムデータを収集し、デジタルツイン上で分析を行い、保守・防災・物流などにおける即応行動を実現するというもの。

エッジコンピューティングはヒューマノイド・ロボットの自律性を高める要素である。IoT やセンサーと連携し、データを現場で処理する技術はすでに普及し始めている。2030 年には超低遅延・高セキュリティのエッジ AI が標準化し、通信環境が不安定な現場や災害時でも自律的に判断・行動できる可能性がある。

(3) B社との意見交換結果

日程：2025 年 7 月

当方：福島県中小企業診断協会 熊田座長

AI 開発の現状については、LLM (大規模言語モデル) の国産化は依然として困難であり、学習コストや性能面でも海外製モデルが主流となっている。そのため、国産 AI 開発の重要性は広く認識されているものの、現実的には海外製 AI の利活用と、それに伴うリスク管理が当面の課題となっている。

特に念頭に置くべきは、国内の業務データや機密情報が海外の AI プラットフォームを通じて流出するリスクであり、「データ主権の確保」という観点から、国内や地方においても AI を動かすインフラ (サーバーや制御環境) を自前で保有する必要性が指摘されている。

福島県のように、既にロボットテストフィールドを有し、現場実証が可能なインフラが整っている地域においては、AI を単なる研究対象とするのではなく、制御系・移動系といったフィジカルな実装を前提とした「ロボット+生成 AI」の実用化フィールドとして展開していくことが現実的であり、他地域との差別化にもつながる。

⁶⁵ AI Trust, Risk and Security Management の略。AI の信頼性、リスク、セキュリティを管理するためのフレームワーク。

AI とロボットの融合により、これまでホワイトカラー領域で進んでいた業務支援を、ブルーカラー領域（配膳、接客、重機操作、巡視等）にも拡張する可能性がある。こうした動きを単発の実証に終わらせず、産業実装や投資誘導を見据えた「フィールド研究・開発拠点」として位置付けていくことが望まれる。

(4) C社との意見交換結果

日程：2025年8月

当方：福島県中小企業診断協会 熊田座長

複数台ロボットの衝突回避や役割分担を行う「同時制御」や空間情報の高精度共有は、低遅延ネットワークと時空間にわたる同期されたデジタルツインが揃うことで実現可能性が高まる。

サービスロボットや自動運転、ローカル 5G/IoT 連携といった複合システムの同時稼働検証が重要。具体的には、現場で複数タイプのロボットが稼働する場面で、相互干渉や運用ルール設計、運用側のオペレーション確認を行うというもので、こうした現場実証はヒューマノイド・ロボット導入の社会実装上の重要なステップとなるものと考えられる。

ロボットそのものの現場普及の初期段階は、現在も一部の商業施設等で導入が進んでいる警備・清掃など単機能サービスロボットが中心になる見込みであり、ヒューマノイド・ロボットは「多能工」として人件費と導入コストの比較で優位性が出た領域から採用が進んでいくのではないかと見られる。

政府における過度な安全規制は先端的技術の実装を遅らせる制約要因であり、米国や中国で加速度的にヒューマノイド・ロボットの開発が進んでいる現状を踏まえ、技術実証そのものに対するスタンスの見直しが求められる。

(5) D社との意見交換結果

日程：2025年11月

当方：福島県中小企業診断協会 熊田座長

我が国のロボティクス分野は、長年の歴史と高い技術力を有し、特に工場における精密なライン構築に特化した産業用ロボットで世界的実力を誇ってきた。しかし、世界の潮流は、より複雑なタスクを多様な環境で自律的に実行するサービスロボットへと急速に移行しており、市場への浸透が始まっている。この変化を加速させているのが、生成 AI の勃興である。

生成 AI はロボットの「脳」となり、従来の複雑なオペレーション設計に代わって、人の脳に近い自律的な判断や汎用的なタスクへの対応を可能にしている。ハードウェア面でも、アクチュエータ技術が著しく進展しており、QDD モーター⁶⁶やハーモニックドライブ（波動歯車装置）といっ

⁶⁶ Quasi-Direct Drive。高い逆駆動性（外力に対して柔軟に動く特性）を持つモーター。

た技術が可動性を向上させ、サービスロボットの経済効果を高めているのである。国内の有力企業複数社が AI サービスロボット分野への参入を表明し、かつ注力し始めている。

グローバル市場において、各国は異なる戦略で競争を展開している。米国は、ChatGPT の深化にみられるように、生成 AI の基盤モデル（ロボットファンデーションモデル）といったロボットの「ブレイン」となる技術開発に集中している。一方、中国は、強力な国家支援と既存の産業バリューチェーンを活かし、特にハードウェア製造で優位な地位を確立しているのが現状である。日本はサービスロボット分野で遅れをとっているとの見方があるものの、経済産業省や NEDO による大規模支援、及び AI ロボット協会（AIRoA）の設立などを通じ、国産の「ロボットブレイン」開発に向けた取組を本格化させている。しかし、この開発には数千億円のコストと膨大なデータの蓄積が求められる。また、メイドインジャパンのハードウェアバリューチェーンが国内で十分に確立されていない点が、今後の市場展開における大きな課題として挙げられる。

サービスロボットの社会への本格的な普及について、海外におけるリスクマネーの投入ペースの高まりから、日本でも市場展開のスピードアップが見込まれる。普及に向けた国内の大きな課題は、企業における費用対効果（ROI）の正確な算出である。多くの企業でワークフローやオペレーションの可視化が進んでおらず、ロボット導入による効果を定量的に評価できていないことが、経営判断を遅らせる要因となっている。

しかし、人口減少・労働力不足という喫緊の課題を抱える日本にとって、ヒューマノイド・ロボットは不可欠なソリューションとなり得るものであり、特にブルーカラーの労働力不足解消や生産性向上に大きく貢献することが期待される。倉庫や流通系など限定された範囲でのパイロット導入が増加傾向にあり、将来的には家庭向けサービスロボットの大量市場への展開も期待されている。

我が国ではロボットに対する高い受容度と、既存の SI（システムインテグレーション）文化やメンテナンスインフラという強みを有しており、これらの優位性を活かした市場展開の加速が求められる。

コラム 技術革新が問いかける、「自社の強み」という原点**◇AI 活用が「日常」になった現場から**

生成 AI やヒューマノイドといった言葉が、話題としてではなく、実際の業務の前提として語られるようになってきた。少し前までは将来の話として捉えられていた技術が、いつの間にか日々の仕事の選択肢の一つとして、現場の中に入り込んでいる。私自身、AI 活用が当たり前になりつつあるシステム開発の現場に身を置き、その変化を日々肌で感じている。

「これから人の仕事はどうなっていくのだろうか」と考える場面は、以前より確実に増えた。便利になりそうだという期待がある一方で、変化のスピードに戸惑いを覚える経営者も少なくないはずだ。日々の資金繰りや人手のやりくりに追われる中で、新しい技術に向き合う余裕が持てない——そう感じるのも自然なことだと思う。

こうした技術の話は、どうしても難しく聞こえがちである。専門用語や新しい概念が次々と出てくる中で、「全てを理解しなければならない」と身構えてしまうこともあるかもしれない。ただ、現場に身を置く中で実感するのは、「全てを理解する必要はない」ということだ。それよりも、変化が起きることを前提にしながら、自社として何を大切にしてきたのか、これからどこに時間と力を注いでいきたいのかを考えることのほうが、経営にとっては重要ではないだろうか。

◇「浮いた時間を何に使うのか」という問い

システム開発の現場では、生成 AI を使い始めてから、コーディング（プログラムを記述する作業）にかかる時間が大きく減少した。以前は人が多くの時間を費やしていた作業が、短時間で形になる場面も増えている。効率という点では、確かな変化が起きている。

ただ、その一方で、作業が早く進むようになったからといって、仕事が単純になったわけではない。むしろ、そこで改めて意識するようになったのが、「浮いた時間を何に使うのか」という問いである。単に早く作れるようになるだけでは、顧客にとっての価値は高まりにくい。現場では、品質をより高めることや、利用者にとって分かりやすく、安心して使えるデザインを考えることに時間を充てる方向へ、少しずつ軸を移してきた。つまり、AI で生まれた余裕を、自社が大切にしてきた「品質」と「使いやすさ」をさらに磨く時間に回している。

◇求められる役割とスキルの重心移動

こうした軸の移動は、仕事の進め方だけでなく、人に求める役割にも影響している。生成 AI の活用によって、作る作業そのものは効率化される一方で、その成果物が本当に業務に合っているのか、安心して使えるものになっているのかを見極める力が、これまで以上に重要になってきた。

開発に入る前の課題ヒアリングでは、顧客の業務を丁寧に聞き取り、本当に解くべき課題は何なのかを見極めることに最も時間をかけている。作業量は減ったが、考える密度はむしろ高

まったと言えるだろう。こうした判断や調整は、顧客の状況や表情、予算、そして言葉にならない感覚を読み取りながら進める「人」にしかできない領域であり、まさに私たちが真価を発揮すべき場面だと考えている。

このような変化を踏まえると、エンジニアに求められるスキルの重心も、少しずつ移ってきているように思う。これまで比重が高かった「プログラムを書く力」だけでなく、課題ヒアリングを通じて顧客業務を理解し、解くべき課題を見極める力や、テストを通じて品質を高める力、業務の流れを踏まえて画面デザインを考える力に、より多くの時間を使うようになってきた。

これは新しいスキルを無理に身につけてもらうというより、仕事の中で自然に求められる役割が変わってきた結果とも言える。AI が作業を補ってくれるからこそ、人は「何を作るか」「どこまで作り込むか」「どう使われるか」を考える役割を担うようになってきているのだ。

◇変化の時代こそ、自社の強みに立ち返る

人の仕事は、なくなっていくというよりも、少しずつ形を変えていく——そう捉えるほうが自然に感じている。その変わり方は、業種や企業の規模、置かれている状況によっても異なるだろう。だからこそ、他社の成功事例をそのまま真似る必要はないし、「乗り遅れてはいけない」と過度に焦る必要もないのではないだろうか。

AI やヒューマノイドの進展は、企業に新しい選択肢をもたらしてくれる一方で、「自社の強みは何か」「どこで価値を発揮していくのか」という問いを、これまで以上に静かに、しかし確実に投げかけてくる存在でもある。何ができるかという機能の話だけでなく、何を大切に、どの部分で顧客に貢献していきたいのかを考え続けることが、これからの経営においてますます重要になっていくだろう。

日々の経営の中で積み重ねてきた判断や工夫は、決して無駄にはならない。その一つ一つが、自社ならではの強みを形づくってきたはずである。変化の時代だからこそ、これまでの歩みを土台にしながら次の一步を考えていく。その姿勢自体が、すでに未来への備えになっているのだと思う。

◇次の一步は「問い」を立てることから

次の一步は、大きな取り組みである必要はない。たとえば次回の会議や打ち合わせで一度だけ、「AI で浮いた時間を、私たちは何に使うのか」という問いを議題に置いてみる。それだけでも、十分に意味があるはずだ。変化の中で考え続けていることそのものが、すでに次の一步を踏み出している証に他ならない。

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 阿部 真

第5章

変革への提言 ver2.0（人的資本経営 八策）

1. 中小企業・小規模事業者が取るべき戦略的視点

マクロ的調査（アンケート調査）及びミクロ的調査（先進事例の調査）を通じて、人的資本経営の8ポイントへの取組が、中小企業等における企業価値向上に有効な効果をもたらすことを確認した。

この結果は、人材確保の手段、働きやすい職場環境、人材育成・スキル開発、地域貢献、経営理念の浸透・共有、健康経営、処遇の透明性・公平性、DXといった多角的な施策が、企業の財務的・非財務的価値を相乗的に高めることを裏付けるものである。

しかしながら大規模な企業向けに語られる施策をそのまま中小企業等に適用することは、リソースの制約から現場の負担を増大させ、結果として施策の停滞を招く可能性がある。したがって、中小企業・小規模事業者の経営者が取るべき戦略は、複雑な分析や大規模な計画にこだわるのではなく、「自社の経営課題に最も効果的な施策を慎重に選び、無理のない範囲で着手し、その進捗を丁寧に確認しながら、現場の意見を取り入れて柔軟に改善していく」という、主体性と柔軟性を尊重したアプローチであると考えられる。

○課題の特定と実行の重点化

まず、経営者は自社の現状を評価し、「最も解決が求められる経営課題」（例：採用コストの増大、若手社員の離職傾向、特定の業務における慢性的な非効率性など）を特定することが重要である。

特定された課題に対し、最も効果が見込まれる人的資本経営に関わる項目を一つまたは二つに絞り込むことが推奨される。全ての項目に一度に深く取り組む必要はなく、「選択と集中」が、限られた資金や時間を無駄にしないための現実的な戦略となる。

○施策の浸透と継続的な見直し

制度を形式的に導入するのではなく、その施策が「従業員にとって使いやすく、実際に職場の改善につながっているか」という実効性を重視する必要がある。

施策の実行後には、複雑な評価プロセスを経るのではなく、従業員との定期的な対話を通じて「この制度は実態に合っているか」「さらに改善できる点はないか」といった現場の率直な意見を聴取することが必要である。これにより、現場の「気づき」に基づいた柔軟な修正が可能となり、施策がより企業の実態に合ったものへと進化していくことが期待できる。

2. 人的資本経営の実践提言（人的資本経営 八策）

令和6年度調査・研究事業、並びに令和7年度調査・研究事業におけるマクロ的調査及びミクロ的調査等の結果を踏まえ⁶⁷、以下に、中小企業・小規模事業者でも着手しやすく、効果検証も比較的容易な実践策を提言する。

本提言は、令和6年度調査・研究事業で提示した福島県版人的資本経営の在り方⁶⁸（共感と協働を軸にした組織文化の構築、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）を土台とし、人的資本経営を具体的な経営サイクルへ落とし込むための道筋を示すものである。

(1) 人材確保の手段（第一策：「人を惹きつける」採用戦略）

中小企業が、大規模な採用資金を有する大企業と同一の土俵で人材獲得競争に臨むことは、コスト面から見て非現実的である。したがって、採用活動は、単なる欠員補充のための募集ではなく、コスト効率が高く、自社の企業文化と地域性を最大限に活かした「戦略的な集客活動」として再定義されるべきである。

地域密着型の採用は、採用コストを抑制しつつ、企業文化に適合しやすく定着率の高い人材を確保するための有効な手段となる。採用を企業の理念や魅力を地域社会に伝える広報活動と捉え、無理のない範囲で多様なチャネルを開拓することが望まれる。

○採用ターゲットの明確化とリソースの集中

事業継続のために「最も必要不可欠なポスト」を特定し、そのポストに最低限求めるスキルを具体的に定義することが必須となる。このポストは、人材市場で代替確保が困難な「ボトルネック業務」と連動している場合が多く、リソース投入の最優先対象となる。また、求めるスキルだけでなく、自社の企業文化に適合する人物像を設定すべきである。

この明確化プロセスにより、採用活動に投入するリソースの焦点を絞り込み、全方位的な募集によるリソースの分散を防ぎ、採用コスト対効果を高めることが可能となる。

実践事例 02（(株)エフコム）：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。

実践事例 14（熱海運送(株)）：採用に至らない理由は、社長が採用にあたって重視している笑顔、やる気、向上心、協調性といった一見当たり前のことに思えるようで難しい要素を満たすことができない応募者が少なくないことにある。

質問 I-10：「求めるスキルを持つ人材が少ない」（41.74%）という質の不足が非常に高い割合で挙げられている点は重要である。

○地域に根差した採用チャネルの開拓

採用コストの抑制と定着率の向上を両立させるため、費用負担の少ない社員紹介制度（リファ

⁶⁷ 実践事例 01～10 の内容は、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」第2章「福島県内企業における人的資本経営の実践事例」からの引用である。

⁶⁸ 一般社団法人福島県中小企業診断協会『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』2025年2月、p.116-117。

ラル採用)を単なる「紹介依頼」ではなく、明確なインセンティブと評価基準を持つ「制度」として設計し、運用を優先的に進めるべきである。また、地元の高等学校や専門学校などの教育機関との連携を具体化する。単なる会社見学にとどまらず、学生が実務を体験できる短期インターンシップを少人数からでも継続的に受け入れる体制を構築し、地域社会における企業の認知度と信頼度を高めることが重要である。

これらの活動を通じて、地域との継続的な接点を計画的かつ無理のない範囲で増やし、将来的な採用へとつなげていく。

実践事例 01 (あぶくま信用金庫) : 職員の人的ネットワーク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。

実践事例 12 ((株)野地組) : いわゆるリファラル採用が「制度として整っている」というより、「社内文化として自然に機能している」点に強みがある。

質問Ⅱ-1 : 「学校・専門機関連携」の実施率が 11.83 ポイント増加しており、この施策も成功に寄与している。

○理念・仕事内容を「現場の言葉」で具体的に発信

企業の情報発信においては、採用サイトや SNS を通じ、難解な専門用語を避け、現場の社員がどのような思いや価値観を持って、具体的にどのような業務に取り組んでいるかを「現場の言葉」で率直に伝えることが効果的である。現場の活気や職場の雰囲気伝える写真や短い動画を積極的に活用することで、抽象的な「企業理念」ではなく、具体的な「入社後のイメージ」を応募者に持たせることが可能となる。特に中小企業においては、現場社員の生の声は何よりも説得力を持つツールであり、これを活用することで入社後のミスマッチの防止につながる。

実践事例 02 ((株)エフコム) : 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。

実践事例 14 (熱海運送(株)) : 昨今の人手不足下において採用の応募が多くあるのは、Instagram や TikTok といった SNS を活用した情報発信によるところが非常に大きい。

質問Ⅱ-1 : 採用に成功している企業ほど、費用を投じてでも広範に情報を発信し、自社の魅力を能動的に伝える戦略を採用していることを示している。

○競争優位性を確立する報酬体系の構築

中小企業が全従業員に一律で大幅な賃上げを行うことは、経営の継続性を脅かすリスクを伴うため、競争優位性を確立するための戦略的な報酬投下を行うべきである。具体的には、前述のとおり会社の事業継続に不可欠でありながら、市場で人材の代替確保が困難な「ボトルネック業務」に絞り込み、戦略的な報酬を投下する。例えば、医療・介護における夜間・緊急時のオンコール対応⁶⁹、建設業における特殊溶接や型枠作成などの高度な専門技術を要する作業、運輸業における特定の難易度の高いルート担当などが、このボトルネック業務に該当する。

これらの役割を担う人材に報いることで、「自分のスキルが正当に評価される企業」という採用市場での魅力を確立し、優秀な人材の獲得と流出防止を両立させ、事業継続を確実なものとする。

⁶⁹ 勤務時間外であっても、緊急時に呼び出しに応じられるよう待機すること。医療・介護現場等の不可欠な業務だが負担が大きく、ここへの正当な報償は定着率に直結する。

ることが可能となる。

実践事例 09（福島釜金工業グループ）：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。

実践事例 14（熱海運送(株)）：管理職を打診するにあたり、佐藤社長が「給料はいくらがいい？」と問いかけ、女性管理職の希望通りの処遇とした。

質問 I-12：最も選択率が高いのは「給与や福利厚生の改善による採用力の強化」（57.10%）である。これは、人材獲得競争を勝ち抜くためには、まず「待遇の改善」という直接的な対応が不可欠であるという、経営判断を反映したものである。

(2) 働きやすい職場環境（第二策：「働きたくなる」職場づくり）

従業員の満足度と定着率を向上させるためには、「働きやすい」環境の整備が必須要件である。これには、時間外労働の削減と、育児・介護等のライフイベントに対応できる柔軟な働き方を検討できる体制の構築が望まれる。

○業務効率化を通じた時間外労働の削減

従業員の時間外労働につながっている「付加価値の低い業務」をリストアップし、廃止または簡略化すべきである。具体的には、ルーチン化しているが生産性に貢献しない会議、重複する報告書作成、承認フローの煩雑さなどを業務棚卸しの対象とする。また、使いやすい IT ツール（RPA、クラウドサービスなど）によって効率化できる定型業務を見つけ、小さな改善から継続的に取り組むことが、生産性向上につながる。

この「やめる」と「変える」の検討を通じて、恒常的な残業削減と、それに伴う労働コストの適正化を目指していく必要がある。

実践事例 09（福島釜金工業グループ）：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。

実践事例 11（第一緑化工業(株)）：現場への直行直帰による労働時間の削減と現場作業時間の確保、水曜日はノー残業デーとするなど（中略）労働時間の長さをできる限り削減しようと努めてきた。

質問 II-8：DX が既に、労働生産性の向上と省人化を通じて「人材不足」の課題緩和に貢献し始めていることを示している。

○柔軟な働き方制度の段階的導入と定着

全社一律の複雑な制度ではなく、テレワークや時差出勤が可能な部署・職種から、試験的な導入を進めるべきである。例えば、事務部門における週数回のテレワークや、通勤混雑時間帯を避けるためのコアタイムのないフレックスタイムなど、柔軟な制度設計を行う。制度利用の際の承認プロセスを簡素化し、申請をデジタル化することで、従業員が心理的な障壁なく制度を利用できる雰囲気を醸成し、結果として制度の利用率向上と優秀な人材の定着を図る。

実践事例 10（(株)保志）：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。

実践事例 15（社会福祉法人心愛会）：新しい制度の導入にも積極的であり、「子連れ出勤制度」や「産後パパ育児制度」などの制度が導入されている。

質問Ⅱ-2：「テレワーク・リモートワークの導入」は、高成果企業では26.14%と、全体（12.46%）の2倍以上の実施率となっている。

○年次有給休暇の計画的取得の促進

管理職が、業務に支障のない範囲で部下の年次有給休暇の取得予定をヒアリングし、取得を促す「計画的な声かけ」を推奨することが効果的である。単に「取るように」促すだけでなく、部署内の業務シェアリング体制を明確にし、取得による心理的な負荷を軽減すべきである。社員の記念日などの具体的な奨励日を設定し、休暇取得を推奨することも、取得率向上につながる有効な手段であり、従業員のリフレッシュと健康保持に寄与する。

実践事例 01（あぶくま信用金庫）：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。

実践事例 12（(株)野地組）：「子どもが熱を出した時など、突発的な休みは誰にでも起こり得る。そのときにお互い様と助け合える文化が大事」と述べており、柔軟な勤務調整や急な休みに対応できる組織体制を意識的に作っている。

質問Ⅱ-2：高成果企業は、「有給休暇取得の促進」と「残業削減」の実施率が全体を約18~20ポイント上回っている。

○従業員意識調査（ES）に基づく継続的改善

大規模な調査ではなく、年に一度、シンプルな質問に絞ったアンケートを実施し、従業員の「働きがい」に関する意見を聴取することが望まれる。この調査は、現場の不満点や改善ニーズを定量的・定性的に把握し、経営層が従業員の現状を理解するためのデータとなる。その結果は従業員にフィードバックした上で、特に不満の多かった点から優先的に改善に着手し、継続的な職場環境の向上を図る仕組みを構築する。

実践事例 06（(株)東邦銀行）：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・質の向上に積極的に取り組んでいる。

質問Ⅱ-2：労働時間と休暇に関する基本的な施策の徹底が、社員の満足度向上と定着に直結することを示唆している。

(3) 人材育成・スキル開発（第三策：「人を育て、組織を強くする」学びの仕組み）

人材育成は、単なる福利厚生ではなく、中長期的な事業戦略を実現し、市場の急速な変化に対応するための不可欠な戦略的投資として位置づけられるべきである。投資の無駄を排除しつつ、従業員の成長を最大限に促すためには、育成プログラムを企業の収益向上に直結する分野に絞り込み、リソースを集中投下することが重要である。具体的には、AIやデータ解析といったデジタル技術や、専門性の高い法規制対応スキルなど、将来的に競争優位性をもたらす分野に焦点を絞り込む。

これにより、外部からの人材調達に依存するリスクを抑制し、必要なスキルセットを組織内部で育成する費用対効果の高い「自前主義」の人材ポートフォリオを確立するものとなる。

○事業貢献度に連動したリスクリングと報酬体系の確立

事業展開を見据え、業務に直接必要なスキルや技術に関する資格取得やセミナー受講に対する費用補助制度を、希望者から利用しやすい形で整備することが望まれる。また、資格手当は単なる資格の保有事実ではなく、その資格が人材市場でどれだけ希少性があるかという市場価値、そして実際の業務における貢献度に応じて連動させる報酬体系を構築することが重要である。具体的には、高度な専門性を有する資格保持者に対し、そのスキル活用度に応じた「専門職手当」などを新設し、戦略的な報酬投下を行うべきである。

これにより、従業員自身の市場価値向上という具体的なリターンが約束され、自律的な成長意欲を強力に引き出し、結果として投資対効果の高い組織全体のスキル向上を達成するものとなる。

実践事例 08 ((株)福島銀行) : 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。

実践事例 11 (第一緑化工業(株)) : 保有資格により明確に給与面などには差をつけており、仕事上必要となる資格取得に努力した社員には報酬面で報いており、頑張れば報われるという社風。

質問Ⅱ-3 : 「新しいスキル取得の支援(リスクリング支援)」も、高成果企業では全体より 11.11 ポイント高い 31.40%で実施されている。

○実践的 OJT の標準化と指導者への公正な評価

OJT の効果を最大化するためには、指導すべき業務や手順を、文字情報だけでなく図や画像を用いたシンプルなマニュアルやチェックリストとして文書化し、「OJT の見える化」を推進することが有効である。これにより、指導内容のバラツキをなくし、新入社員の早期戦力化を可能にする。また、指導者である先輩社員に対しては、効果的な指導方法に関する簡単なトレーニングを行うとともに、指導にかかった時間や労力を正当な業績評価の項目に反映させる仕組みを設けるべきである。

これにより、指導者の負担感を軽減し、組織的な知識継承を促す健全な風土を確立させる。

実践事例 02 ((株)エフコム) : 聴く力を強化する研修を受けた OJT トレーナーが 1 on 1 で新人を受け持ち、一年間はほぼペアで動いていく。

実践事例 15 (社会福祉法人心愛会) : 新入職員をサポートする「エルダー制度」によって、職員の不安を軽減しつつ OJT によって人材育成を進めるプログラムが組まれている。

質問Ⅱ-3 : 企業が実務経験や国家資格取得を通じた内製化された育成に重点を置いていることを示している。

○費用対効果を考慮した基礎研修の実施

新入社員や管理者など、階層別に「職務遂行に最低限必要な知識・スキル」に絞った基礎研修カリキュラムを検討することが推奨される。特に、外部のオンライン講座やデジタル学習プラットフォームなどを積極的に活用することで、集合研修にかかる時間やコストを抑えつつ、従業員に対して時間や場所を選ばない柔軟な学習環境を提供することが可能となる。また、社内エキスパートを講師として登用し、内製コンテンツの充実を図ることで、外部委託費用を削減しながら、企業特有の専門知識を効率的に伝えることも有効な手段である。

これらにより、企業体力に合わせた効率的な基礎スキル定着を図るべきである。

実践事例 01（あぶくま信用金庫）：全職員向けには信金中央金庫が提供する SeIs（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。

実践事例 07（東陽電気工事(株)）：公共工事が閑散期の4～6月頃に向け新入社員の教育を集中して行っている。

実践事例 11（第一緑化工業(株)）：OJT のみの従来のやり方だけではなく、費用を掛けて社員を研修に参加させるなどをし、工事技術と会社員として両面で成長できる環境を整備している。

質問Ⅱ-3：企業が抱える「求めるスキルを持つ人材が少ない」という「質の不足」に対し、内部での教育投資が信頼できる解決策として機能していることを定量的に裏付けている。

○従業員のキャリア志向と会社ニーズのマッチング

年に一度のキャリア面談などを通じ、社員の「今後挑戦したい仕事」や「習得したいスキル」についてヒアリングし、その情報を組織全体で共有する仕組みを導入すべきである。その希望と会社のニーズが合致する場合に、業務内容の配置転換や、新たな部署でのプロジェクトへの割り当てなど、スキル習得の機会を積極的に提供する。

このマッチングを試行することで、埋もれていた才能を発見し、人材の内部流動性を高め、従業員のエンゲージメントと主体的な学習意欲も高めることで、人材の流出防止にもつながる。

実践事例 10（(株)保志）：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。

実践事例 13（福浜大一建設(株)）：「力量マップ（スキルマップ）」の標準化を進め、スキルアップ目標を明確に示す取組を展開している。

質問Ⅱ-3：人材育成への投資が、社員の能力開発と組織の生産性向上に直接的かつ強い好影響を与えていることが確認される。

(4) 地域貢献（第四策：「地域と共に成長する」共創経営）

地域社会との継続的な信頼構築は、企業価値の向上と、特に地域密着型採用の後押しに寄与するものである。地域貢献活動は、単なる「奉仕活動」ではなく、将来の顧客獲得や、行政との関係強化による事業許可・規制緩和リスクの低減を目的とした戦略的な広報活動として明確に定義されるべきである。地域社会との関わりを深めることは、企業の持続性に不可欠な「リスク回避（リスクヘッジ）」であり、ステークホルダー（利害関係者：顧客、取引先、地域社会、行政など）の理解と信頼を獲得するための有効な手段である。この共創的な姿勢が、企業ブランドを強化し、事業基盤の安定化につながるのである。

○本業の専門スキルを活用した地域課題解決への集中

地域貢献活動は、単なるボランティアにとどまらず、自社の技術、商品、サービスといった「本業の専門スキル」を最大限に活かして、地域の固有の課題解決に貢献する活動に注力すべきである。例えば、建設業における災害発生時の迅速な復旧協力や、IT企業による地域住民向けのデジタルリテラシー向上セミナー提供などがこれに該当する。

これにより、地域社会から「なくてはならない」という存在としての評価と信頼を長期的に獲得することが可能となる。また、本業に直結する課題に取り組むことで、活動自体が従業員の専

門スキルを実地で磨く機会となり、新しいビジネス機会の発見や、サービス改善のヒントを得る副次的な効果も期待できる。

実践事例 02 ((株)エフコム) : 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。

実践事例 13 (福浜大一建設(株)) : 災害復旧工事といった本業を通じて地域に貢献していることを強く発信しており、これが社員の仕事に対する誇りや責任感の醸成につながっている。

質問Ⅱ-4 : 「地域団体との共同事業」は、(中略) 企業の存在意義を高め、成果を実感する上で重要であることを示唆している。

○情報開示を通じたブランドイメージの構築

地域貢献活動を実施した際には、その活動が地域社会に対してどのような具体的なメリットをもたらしたかを、定量的・定性的に伝えることが、企業への信頼度を高める上で重要である。地元の広報誌や、企業の公式 SNS アカウント、コーポレートサイトを通じて、活動の様子を写真や短い文章で地道に、かつ継続的に発信すべきである。特に、活動結果だけでなく、参加した社員の「地域への想い」や活動を通じて得られた学びといった定性的な情報も発信することで、企業文化の浸透を促す。

この地道かつ戦略的な情報公開により、「地域社会に必要とされている企業」というブランドイメージを確立し、単なる認知度向上にとどまらない、企業価値の向上につながる必要がある。

実践事例 09 (福島鉄金工業グループ) : 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。

質問Ⅱ-4 : 「地域メディアでの情報発信」の実施率は、高成果企業 (43.84%) が全体 (22.03%) の約 2 倍と顕著な差 (+21.81pt) が見られる。

○採用・営業活動における地域共創姿勢の明示

営業資料や会社説明会資料には、過去から現在までの具体的な地域貢献活動の実績と、「地域と共に発展を目指す企業姿勢」を明記し、積極的かつ継続的にアピールすることが望まれる。特に採用活動においては、面接や説明会の場で、この共創姿勢を具体的な社員のストーリーを交えて伝えることで、地域貢献活動への意欲を志望動機の一つとして扱い、企業の理念に共感する優秀な人材の応募を促すべきである。営業活動においても、地域を大切にする姿勢は取引先や顧客との長期的な信頼関係構築に貢献するものとなる。

実践事例 03 ((株)くつろぎ宿) : 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。

実践事例 15 (社会福祉法人心愛会) : 地域貢献としては(中略) ボランティアに参加した学生が心愛会に就職するなど、採用につながったケースもあり、そういった職員は離職率が低い。

質問Ⅱ-4 : 「地域団体との共同事業」(+9.76pt) や「社外向け企業見学会」(+7.59pt) といった、外部へ自社の存在や価値を可視化・発信したり、地域と深く連携したりする施策の実施率が高い。

○従業員の参加促進と活動へのインセンティブ設計

地域貢献活動への社員の参加を積極的に奨励するための仕組みを組織的に構築すべきである。従業員が参加しやすいよう、活動への参加時間を勤務時間として扱うなど、勤務体制上の柔軟な

配慮を行うことが有効である。また、参加者には、その活動の重要性を認識させ、参加意欲を継続的に高めるため、社内表彰や感謝状の授与、または人事評価における加点措置など、具体的なインセンティブを設ける必要がある。

これにより、従業員にとっては「社会貢献度の高い仕事をしている」という誇り（エンゲージメント）となり、結果として企業への愛着を深め、定着率の向上にも貢献するものとなる。

実践事例 09（福島釜金工業グループ）：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
質問Ⅱ-4：ボランティア活動も、高成果企業（58.90%）が全体（37.68%）より21.22ポイント高い実施率となっている。

(5) 経営理念の浸透・共有（第五策：「心を一にする」理念経営）

経営理念やビジョンの共有と実践は、社員のモチベーション向上、組織の一体感醸成に有効な手段である。理念を抽象的なスローガンで終わらせるのではなく、社員の日常の具体的な行動を律する規範として機能させるための取組が、組織全体の生産性底上げに直結する。このため、企業の理念を「トラブル発生時の報告手順」「安全確認の指差し呼称徹底」といった、現場で即座に実行可能な具体的な行動規範に翻訳し、簡潔に文書化することが必要である。

この行動規範をマネジメントの中核に据えることが、従業員間の行動のばらつきを抑制し、品質と安全性の標準化を促す費用対効果の高いマネジメントを実現するものとなる。

○理念を「日常の行動」に落とし込んだ行動規範の策定

経営理念やビジョンを、社員にとって具体的でわかりやすい「日常の行動指針」に翻訳し、簡潔に文書化すべきである。例えば、「安全第一」という理念を「危険な場所に入る前は、必ず指差し呼称を2回行う」といった、現場で即座に実行可能な行動に落とし込む必要がある。これは、「お客様対応の時」「同僚との協力の時」など、具体的な場面で「どのような行動を取るべきか」を明文化する作業であり、新しく入った人材もすぐに組織に慣れやすく、早期戦力化と離職率の抑制につながるものとなる。また、この行動指針は、部門間の連携や緊急時の意思決定において、従業員が迷うことなく統一された行動をとるための共通言語としての役割も担う。

実践事例 03（(株)くつろぎ宿）：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。

実践事例 13（福浜大一建設(株)）：マップに整理されるスキルは技術要素にとどまらず、現場の管理・運営に関わる行動まで幅広い。

質問Ⅱ-5：理念の共有が単なる伝達や唱和に終始しており、社員がその理念を自分事として捉え、日々の業務や意思決定に結びつけるための「双方向的な対話」や「実践への紐づけ」が不足。

○経営層主導による継続的な理念の語りかけと対話の創出

朝礼、社内報、会議の冒頭など、あらゆる機会を捉えて経営トップが理念に触れ、具体的な行動事例と共に継続的に発信することが効果的である。継続的な発信により、理念が形骸化するのを防ぎ、従業員の意識に深く浸透させる。理念は一方的な伝達にとどまらず、年に一度は少人数

の社員との座談会を設け、理念の解釈や実践について双方向の対話を行う場を設けることが望まれる。こうした対話を通じて、現場の理解度や理念の浸透状況を把握するとともに、従業員が経営層に対し意見を述べる機会を提供し、理念に対する共感を深め、組織の一体感を醸成する。また、現場のリアルな声を経営層が施策に反映させるフィードバックの構築も重要となる。

実践事例 04（(株)こんの）：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。

実践事例 13（福浜大一建設(株)）：事業計画発表会で部門長が計画を発表する取組を実施している。遠隔地の社員もオンラインで参加し、全員が同じ情報と方向性を持って仕事に向き合う。

質問Ⅱ-5：経営トップが理念を自身の言葉で発信することが、理念に重みと現実味を与え、社員の共感と目的意識を高める上で不可欠であることを示している。

○行動規範の実践度を重視したプロセス評価の導入

経営理念や行動指針の実践度合いを「プロセス評価」として人事評価の項目の一つに組み込むことが望まれる。特に、この行動規範の遵守度合いを、給与・昇進に直結する評価項目の中で高いウェイトで扱うことで、従業員の行動を理念に基づくものへと誘導する。評価制度は単なる監視ではなく、従業員の理念に基づく成長を促すためのツールとして機能させるべきである。また、この行動規範の遵守が、長期的なキャリア形成と組織への貢献につながることを明確に説明する必要がある。

実践事例 09（福島鉄金工業グループ）：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。

質問Ⅱ-5：社員が自ら理念の意味を理解し、日々の業務への具体的な行動計画として落とし込むプロセスを経ることで、理念の自分事化を促進している。

○理念に基づく模範事例の可視化と表彰制度の確立

行動指針に沿った模範的な社員の行動事例を、社内報や社内掲示板、社内 SNS など定期的に紹介し、社内表彰制度を設けることが有効である。この取組は、理念が現場でどのように実践されているかを可視化するものであり、模範となる行動を部署、職種、勤続年数などの多様性をもって全社的に評価することで、社員のモチベーション向上と、理念への共感に基づいた自律的な行動を奨励する効果を生む。表彰制度は、評価基準を明確にし透明性の高い運用を徹底することで、従業員に公平感を持たせ、「良い行動の連鎖」を組織全体に広げる文化を醸成する。

実践事例 05（渋谷レックス(株)）：「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。

実践事例 15（社会福祉法人心愛会）：この文化が、職員一人ひとりを「指示を待つ作業員」から「価値を創るプロフェッショナル」へと変貌させている。

質問Ⅱ-5：デジタルツールを活用することで、理念に関する成功事例や好事例などを「生きた情報」としてリアルタイムで共有し、風化を防いでいることが示唆される。

(6) 健康経営（第六策：「健康が企業を支える」活力経営）

健康経営への注力は、単なる福利厚生ではなく、従業員のエンゲージメント向上と生産性向上に直結する取組である。従業員の心身の健康を維持することは、持続的な高いパフォーマンスを可能にし、休職や離職による人員欠損リスクを未然に防ぎ、結果として「人材の入れ替わりによるコスト」を削減するという、確実な定着策となりうるものである。

○データに基づいた「小さな健康目標」の設定と効果測定の変遷

「法定残業時間の超過者の割合」や「ストレスチェックの実施率」、「定期健診受診率」など、容易に把握できる健康関連のデータをまず分析すべきである。この分析に基づき、実現可能な具体的な改善目標（例：月の残業時間 45 時間超の社員を半減、特定部門のストレス高リスク者割合の〇%削減）を設定し、改善策を試行することが望まれる。まずは小さな目標の達成を通じて成功体験を積み重ね、その効果を社内で共有することが重要である。

実践事例 01（あぶくま信用金庫）：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。

実践事例 12（株）野地組）：非喫煙者・メタボリックシンドロームに該当しない社員に対して最大 5,000 円の「健康増進手当」を支給している。

○メンタルヘルスに関する「相談しやすい環境」の整備とリテラシー向上

全社員を対象としたストレス対処法、セルフケアに関する研修を年 1 回以上実施することが、メンタルヘルス問題へのリテラシー向上につながり、早期発見に貢献する。また、外部の専門家による匿名での電話相談窓口（EAP⁷⁰：従業員支援プログラムなど）を設置し、社員が気軽に相談できる体制を構築することが望まれる。特に重要なのは、相談内容の機密性が完全に守られることを全社員に周知徹底し、利用に対する心理的な障壁を排除することである。さらには、管理職層に対し、部下の異変に気づき、声をかけ、相談を促すためのラインケア研修を義務付け、組織全体で心理的安全性の高い「相談しやすい環境」を整備する。

実践事例 03（株）くつろぎ宿）：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ことと捉え、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。

実践事例 15（社会福祉法人心愛会）：キャリアコンサルタントを正社員として採用し、メンタル的なフォロー、カウンセリング、悩み相談などに対応している。各拠点を巡ってリアルな面談を実施するほか、LINE や電話で相談に乗る体制を敷いており、気軽に相談することが可能。

質問Ⅱ-6：「ストレスチェック」（28.70%）や「メンタルヘルス研修」（14.49%）といった、社員の心身の健康を積極的に増進するための施策が十分に展開されていないことを示唆する。

○産業医連携による適切なフォロー体制の構築

法定健診後のハイリスク者（再検査・精密検査の指示があった者、生活習慣病のリスクが高い者など）に対し、産業医などと連携し、医療機関での受診と個別面談の勧奨を、管理職も協力して行うことが望ましい。特に、再検査や精密検査が必要な社員に対しては、受診のための勤務時

⁷⁰ メンタルヘルスや家庭の問題など、仕事に影響する個人的な課題について外部専門家が相談に乗る仕組み。

間の調整や有給休暇取得の奨励といった制度面での配慮を明確化し、健康リスクを放置させないためのきめ細やかなフォロー体制を整備すべきである。

実践事例 02 ((株)エフコム) : 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。

実践事例 13 (福浜大一建設(株)) : 血圧管理やインフルエンザ予防など様々なテーマに関する健康メールを全社員に送信しており、外部カウンセリング窓口の情報なども併せて共有している。

質問Ⅱ-6 : 高成果企業では、法律で義務付けられた施策や、自発的な健康行動を促し、心の健康をサポートする施策を積極的に展開していることが分かる。

○心身のリフレッシュを促す特別休暇制度の導入と経営層による戦略的投資の共有

年次有給休暇とは別に、勤続年数や誕生日に合わせた独自の特別休暇制度を導入し、全社的に取得を強く奨励することが有効である。制度が形骸化しないよう、特別休暇の取得率を経営指標の一つとして設定し、管理職の目標管理に組み込む、あるいは未取得者に対して個別に取得を促す「プッシュ型」の奨励を行うなど、実効性のある仕組みを構築することが重要となる。

これにより、従業員のワーク・ライフ・バランスの改善と、健康に起因するエンゲージメントの向上を図るものとする。

実践事例 08 ((株)福島銀行) : 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。

実践事例 13 (福浜大一建設(株)) : 「ファミリーサポート休暇」を創設した。(中略)年間 50 時間の上限を使い切り、その後は自身の有給休暇を使用して対応するケースも見られるなど、制度が十分に定着している。

質問Ⅱ-6 : 成長企業が、健康経営を単なる義務ではなく、社員の生産性低下や離職を防ぐための「戦略的なリスク管理・投資」として捉えていることを示唆している。

(7) 処遇の透明性・公平性 (第七策 : 「納得感で結束する」公正な人事)

処遇に対する納得感は、社員のモチベーションと組織へのエンゲージメント向上に強く影響する要素である。このため、人事・給与制度の基本的な透明性を高め、従業員の信頼を獲得するための組織的な取組が求められる。従業員の意欲と自律的な成長を促すためには、評価決定に際し、単に「頑張ったから」という曖昧な説明ではなく、スキル習得と具体的な成果が企業の収益増加につながり、それが個人の報酬増額に結びつくという明確な因果関係を論理的に説明することが不可欠である。

この透明性を高めることは、従業員の処遇に関する不満を解消し、企業への信頼感とエンゲージメントを向上させる上で重要であり、結果として優秀な人材の確保につながる。

○評価制度・報酬ルールの公開と説明の実施

昇給・昇格の基準、等級ごとの賃金の目安(レンジ)など、人事評価と賃金決定の基本的なルールを簡潔な文書としてまとめ、全社員への説明会やイントラネットなどを通じてオープンに開示することが望まれる。特に、制度改定や運用変更を行う際には、その背景と目的、及び従業員に与える影響を事前に丁寧に説明し、質疑応答の機会を設けるべきである。

これにより、従業員が自身のキャリアパスと報酬の将来性を予見できる環境を提供し、組織への信頼性の向上を図ることが重要となる。

実践事例 13（福浜大一建設(株)）：評価基準やプロセスを文書化し、給与体系の透明性を高めるための賃金テーブルを社内で公開している。

実践事例 15（社会福祉法人心愛会）：どの資格を取得し、どのポジションに就けば、どれだけの給与が得られるのかが明確に示されているため、将来の設計が立てやすい構造になっている。

質問Ⅱ-7：「賃金テーブルの社内公開」が成果実感の強力なドライバーであるとみなされる。

○経営戦略に連動した目標設定（MBO）とフィードバックの運用

期初に個人と上司が「今期最も注力する目標」を3つ程度に絞って合意し、目標設定の質を高めることが推奨される。この目標は、個人の成長課題と会社の戦略、部門のKGI（重要目標達成指標）が一致するよう設計すべきである。期末には評価結果と、優れていた点・改善すべき点について1対1のフィードバック面談を実施し、対話を継続することが重要となる。そこでは、評価結果の単なる伝達だけで終わらせず、「次はどう成長するか」という次の目標設定やキャリア開発についての建設的な対話の場と位置づけることが大切である。上司に対しては、部下の傾聴スキルや動機付けに焦点を当てた面談スキルに関する簡単な研修を試行的に実施することも有効であり、評価者としてのマネジメント能力の底上げを図る必要がある。

実践事例 05（渋谷レックス(株)）：「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ヶ月ごとに自己採点を行っている。

実践事例 13（福浜大一建設(株)）：評価プロセスの一環として上司から社員へのフィードバック面談を実施し、社員が自身の評価に納得感を持てるようにしている。

質問Ⅱ-7：成長企業は、「フィードバック面談」の実施率が全体より9.79ポイント高い41.38%と、明確な差を示している。

○成果と報酬の明確な因果関係を具体的に説明するプロセスの確立

昇給・昇格の決定に際し、単に「頑張ったから」という曖昧な説明ではなく、「あなたが特定のスキル（例：新在庫管理システムの操作）を習得し、具体的な成果（例：資材ピッキング効率を15%改善）を達成したことで、企業の収益が増加し、その結果としてあなたの報酬が増額した」といった、成果と報酬の明確な因果関係を説明するフィードバックを必須とする。

この説明により、従業員は「次に何を習得し、どのような成果を出せば自身の報酬が向上するか」を明確に理解でき、自律的にスキルアップする行動を促すインセンティブとなる。

実践事例 07（東陽電気工事(株)）：自己評価制度を設けており、昇給・賞与の査定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。

実践事例 14（熱海運送(株)）：女性管理職の例にもあるように成果主義的な要素も取り入れており、それが社員のモチベーションの向上につながっている。

質問Ⅱ-7：処遇の仕組みの不明確さは、社員の不満や不信感を増幅させ、離職やモチベーションの低下につながる要因の一つであると分析される。

(8) DX (第八策:「デジタルで未来を拓く」持続可能経営)

人口減少社会における人件費の上昇と採用難による機会損失発生リスクの増大は、企業の持続可能性を脅かす経営課題である。この課題に立ち向かうため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を単なる業務効率化ではなく、「毎年増加する人件費」や「採用難リスク」を回避するための「戦略的なヘッジ（リスク回避）策」として定義し、中小零細企業でも導入可能な範囲で推進することが不可欠である。重要なのは、デジタル技術によって人材を単純作業から解放し、より高度な判断や顧客対応など、人間固有の付加価値の高いコア業務にシフトできる時間と環境を生み出すことである。

○バックオフィス業務のクラウド化による定型業務からの解放

請求書発行、経費精算、顧客管理（CRM）などの時間と労力を要する定型的なバックオフィス業務から、SaaS やクラウドツールを段階的に導入する。この自動化によって、経理・総務などの管理部門の人材は、月次のデータ入力や書類チェックといった反復作業から解放され、その時間を予算策定、組織戦略の立案支援、従業員のエンゲージメント向上施策の推進といった、経営を支える付加価値の高い戦略業務に集中させることが可能となる。

実践事例 01（あぶくま信用金庫）：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。

実践事例 12（(株)野地組）：現場の書類作成業務等を本社で一括処理する「バックオフィス支援」体制を強化し、現場技術者が施工管理や品質管理に注力できる環境（分業化）を目指している。

質問 I-12：採用による「量」の確保が困難であるという前提のもと、デジタル技術や設備導入等による業務効率化・省人化が、事業維持のための重要な戦略として認識されていることを示唆する。

○「データ活用」による戦略的思考へのシフト

売上、在庫、顧客データなど、経営判断に必要な情報を Excel やシンプルなデータベースで一元管理する体制を整備する。また、会議体や日常的な意思決定の場において、このデータを共有・活用することを習慣化させ、データに基づいた意思決定の文化を醸成する。

これにより、管理職や意思決定に関わる人材は、データの収集や整形という低付加価値作業から解放され、その時間をデータの「分析」「解釈」「将来予測」という、事業の方向性を左右する高度な戦略的思考に集中させることが可能となる。

実践事例 09（福島釜金工業グループ）：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。

実践事例 14（熱海運送(株)）：根拠を持った価格交渉がなされることが少ないとされる運送業界においては（中略）明確な根拠を示して価格交渉を行ったことで顧客の信頼を勝ち得る。

質問 II-8：「経営判断に役立つデータ活用の仕組みづくり」の実施率（40.00%）は全体を 12.46 ポイントと大きく上回り、製造業がデータ収集・可視化に積極的であることが示される。

○オンラインチャネルの活用による営業・顧客対応の高度化

Web 会議ツールなどを積極的に活用し、移動時間、出張費の削減、迅速な商談の実施を可能と

する。また、問い合わせフォーム、チャットサポートなど、顧客とのオンライン接点を強化することで、営業効率と顧客満足度の向上を図る施策が有効である。デジタルチャネルを通じて顧客の疑問や要望を迅速に解決することで、営業・顧客対応の人材は、移動や事務手続きに時間を奪われることなく、顧客の潜在的なニーズを引き出すためのコンサルティング、複雑な課題解決、及び長期的な信頼関係の構築といった、より高度な業務に集中できる。

実践事例 08（(株)福島銀行）：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。

実践事例 13（福浜大一建設(株)）：オンライン会議の活用により移動時間を削減し、労働時間の縮減と環境負荷低減を両立。

質問Ⅱ-8：成長企業は（中略）「オンラインでの営業・サービス提供」（+12.76pt）や、「商品・サービスの見直し/新ビジネス」（+7.68pt）といった「攻め」のDX（事業変革）の実施率も、全体より高くなっている。

○外部 IT 専門家との連携を通じたコア業務へのリソース集中

自社での DX 人材の確保や育成が難しい中小企業においては、地元の IT コーディネーターや外部の IT ベンダーを積極的に活用し、高度なシステム導入やセキュリティ管理を外部に委託することも検討すべきである。外部連携を前提とすることで、自社の限られた人材は、慣れない IT システムの構築やトラブル対応に追われることなく、本業である生産、技術開発、サービス提供といった、企業の中核を担う付加価値の高いコア業務にリソースを集中させることが可能となる。また、外部専門家との協働を通じて、自社にとって必要な技術やノウハウを段階的に学び取る機会を設けることも重要となる。

実践事例 02（(株)エフコム）：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。

実践事例 11（第一緑化工業(株)）：同社にあったシステム構築を進めるため専門家によるアドバイスなどが必要と思われる。

質問Ⅱ-8：成長企業は、DX を成功させるための要点が「人材」にあることを認識し、育成や外部知見の活用に積極的に投資していることが分かる。

【第4章（ヒューマノイド・ロボットの展望）における考察に基づく施策提案】

○現場の暗黙知を、デジタル技術が理解できる作業手順へと変換し、人事制度と連動させる

長年現場で培われてきた「ベテランの勘やコツ」といった暗黙知を、誰でも理解できる具体的な手順書やデジタルデータ（形式知）へと変換する活動を、全社的に推進する。

具体的な手順として、まず教育資源を、現場ノウハウを作業手順やデータとして書き出す能力（作業手順の明確化能力）の習得に集中させる。この能力を身につけた社員は、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）などの自動化ツールや、将来ロボットが円滑に業務を引き継ぐための「橋渡し役」として機能する。この役割を担う社員を組織図上で明確に位置づけ、専門職として評価することが望まれる。高度な AI・ロボット導入を待つことなく、現在の業務効率化を加速させると同時に、将来の技術適応に向けた環境整備を担うための先行投資である。これは

第4章で述べた「物理的知性（AI×ロボット）」をスムーズに受け入れるための「データの土壌づくり」に他ならない。

また、この作業手順の明確化能力と、RPA 活用スキルやデータ分析の基礎能力を、人事評価項目に明記することで、社員は会社からの指示を待たずに、自らのキャリアのために必要なスキルへの自主的な学習や自己投資を促される。

この施策は、「技術の導入」ではなく「技術を受け入れるための組織とデータの準備」に焦点を当てている。暗黙知をデータという財産に変換することで、業務標準化による直近の生産性向上が図れるほか、将来、どのような技術（AI、ロボット、業務システムなど）を導入する際にも、初期の教育コストや導入時の失敗リスクを大幅に下げることができる。

技術は導入する前に、まず人が技術と共存できる仕組みを作ることが、総体的に経営基盤の弱い弱な中小企業にとって、現実的でリスクの低いDX戦略であると言える。

3. 関係機関等との意見交換結果

(1) 東北経済産業局

日程：2026年1月8日

先方：東北経済産業局地域経済部

当方：福島県中小企業診断協会 小堀会長、熊田座長、南山会員

（東北経済産業局からのコメント）

「人的資本経営」の概念が普及する以前から、一部の地域や企業においては、米国マルコム・ボルドリッジ賞の考え方をベースとした「経営品質」の向上に主眼を置く経営手法が重視されてきた。“顧客本位”、“独自能力”、“社員重視”、“社会との調和”の4つの要素を基本理念として経営全体の品質を高めていく活動であり、福島県内では会津若松市などにおいて先進的に取り組まれてきた。

現在、人的資本経営において成果を上げている事業者の中には、以前から経営品質の向上に取り組んできた経緯があり、両者の基本的な考え方には密接な関連性が認められる。例えば、業績回復を実現した企業の多くに共通する傾向として、従業員を単なる労働力としてではなく、価値創造の主体として尊重する経営姿勢が挙げられる。こうした人間尊重を基盤とした経営管理が、持続的な事業継続の原動力となっているものと推察される。

マクロ的調査結果（アンケート調査）によれば、人的資本経営の重要性に関する認識は浸透しつつある。一方で、内容まで含めた理解度については、「聞いたことはあるが意味はわからない」又は「まったく知らなかった」との回答が約4割に達している。2022年8月に設立された「人的資本経営コンソーシアム」の加盟企業約600社のうち、東北地方に本社を置く企業は約6社

(2025年時点)にとどまっており、地方圏における認知度の向上と実践の具体化が喫緊の課題となっている。

東北経済産業局による実地調査等においても、人材確保に関する状況の二極化が顕在化している。人材不足が深刻化する事業者が存在する一方で、安定的な採用・定着を実現している事業者も一定数存在しており、その背景には経営層の意識改革が寄与していると考えられる。生産年齢人口が減少する中で人材確保に成功している事業者の特徴として、従来の「受動的な採用」から脱却し、経営者自らが教育機関へ出向いて自社のビジョンを訴求する、あるいは保護者や地域社会に対して就業環境の安全性や将来性を丁寧に説明するなど、戦略的な情報発信を重視している点が挙げられる。

人口構造の変化に伴う長期的な労働力不足が避けられない中、地域の中小企業にとって離職率の抑制や従業員エンゲージメントの向上を含む人的資本経営の推進は、経営上の最重要課題の一つである。

これまで経済産業省が主導してきた普及啓発活動を、今後は各地域の産業特性に合わせて深化させていくことが求められる。このような観点から、今年度、経済産業省では地域版人的資本経営コンソーシアムを全国4地域（広島・福岡・仙台・名古屋）で開催した。そのうち仙台会場では「人手不足」を軸に先進地域の事例共有をしながら議論がなされた。人的資本への投資が中長期的な企業価値及び収益性の向上に資することを、より多くの経営層に共有していくことが不可欠である。人的資本経営は一過性の潮流ではなく、持続可能な地域経済を構築するための基盤として、今後も継続的な周知と実践支援に注力していく考えである。

(2) 福島県

日程：2026年1月21日

先方：福島県商工労働部経営金融課、雇用労政課

当方：福島県中小企業診断協会 小堀会長、熊田座長

(福島県からのコメント)

人的資本経営の推進にあたっては、経営トップによる強固なコミットメントが不可欠であるとの認識が改めて共有された。人的資本経営の実践は、単なる管理手法の導入にとどまらず、売上の低迷や組織課題の表面化といった局面を契機として、経営者が人的資本への投資を最優先の経営課題と位置づける、抜本的な意識変革から始まるものと考えられる。特に事業承継を一つの契機とし、経営者が現場の状況を精査しながら組織風土の改善を図っていくなどの真摯な姿勢が、変革の起点となり得るものとする。

このような経営者の意識変革を促進する上では、支援機関による伴走型支援の役割が引き続き重要なものとなる。診断協会や商工団体、金融機関等の支援機関には、人的資本経営を一時的な

流行としてではなく、企業の持続的成長に直結する戦略であるとして理解を深め、経営者の課題認識に応じた多角的なアプローチを展開していくことが期待される。その際、特定の成功事例を個別特殊なケースとして片付けるのではなく、課題克服のプロセスを体系的に可視化し、他企業が参照可能な汎用性のある先行事例として提示していく視点が求められる。

健康経営については、現状、経営者や社員の疾病・欠員リスクの回避というリスクマネジメントの観点から取り組む事例が見受けられる。少人数で運営される中小企業において稼働人材の喪失は、一時的なものであれ企業存続に関わる重大なリスクとなりうるからである。

人材の獲得と定着の観点においては、都市部に集中するプロフェッショナル人材を地方へ誘引する視点が重要とされている。地方企業が経営理念を明確にし、従業員と価値観を共有する組織文化を構築することができれば、副業・兼業を含む多様な形態での人材還流が促進され、結果として地域全体の活性化に寄与する可能性が高まる。ただしそれ以上に重要な視点は、首都圏に企業が集中しているという事実であり、魅力ある企業の地方での創出もしくは地方への移転が進むことで、相対的に人材の都市部への集中は是正されていくものと考えられる。

「働きやすい職場環境」の観点では、制度の整備状況という表面的な評価に満足せず、それが実態として機能しているかを継続的に検証する必要がある。理念の浸透・共有、評価・処遇の透明性を高め、「働きやすさ」を「働きがい」へと昇華させていくことで、人的資本の価値を最大限に引き出すことが可能となるのではないか。経営者の強い意志のもと、制度と実態を整合させ、社員が自律的に能力を発揮できる職場環境を構築することこそが、人的資本経営の目指すべき方向性であると考えられる。

(3) 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：2025年12月19日

当方：福島県中小企業診断協会 小堀会長、熊田座長

（菅野氏からのコメント）

県内の製造業や建設業といった基幹産業において、人的資本経営への関心は次第に高まっているが、そのアプローチには業種や規模による差異が見られる。多くの企業が労働環境の整備、つまりホワイト企業化に注力して一定の成果を上げているものの、単に働きやすい職場を作るだけでは従業員のやりがいやエンゲージメントには直結しないという課題がある。

制度整備が先行して目的が形骸化すると組織の推進力が失われるため、働きやすさという土台の上に個々の従業員が自己実現を図っていくことができる「挑戦の場」をいかにして構築するかという視点が重要である。

今年度の調査・研究事業（マクロ的調査結果）を見て思うことは、個別施策に係る質問項目のうち特に重要と思われるのは「経営理念の共有」であり、組織と個人が同じベクトルを向くこと

で初めて人的資本は最大限に活用される。

理念を単なる掲示物に終わらせないための工夫が必要である。例えば東陽電気工事(株)では経営理念を個々の社員が自らの言葉に落とし込んでカードとして携帯し、日常の判断基準として組み込んでいる。金銭的報酬による動機付けはハーズバーグの二要因理論⁷¹における衛生要因にとどまり一時的な効果しかないが、価値観が経営と合致し自律的に思考する動機付け要因が整えば、高いホスピタリティと自己決定が生まれる。

「経営理念の共有」以外の項目では、中小企業において長年課題とされてきた社長の匙加減による不透明な評価を排し、社会保険労務士等の専門家を交えて客観的かつ公平な人事評価制度を構築することは、従業員に安心感を与え生産性向上に直結するものと考ええる。

また、健康経営の推進は単なる福利厚生ではなく、会社にとって従業員が「かけがえのない存在」であるという経営側からの強いメッセージであり、従業員の生きがいや承認欲求を満たす重要な施策となる。

人的資本の価値を高めるには教育機会の提供が不可欠だが、同時に教える側のアップデートも急務である。福浜大一建設(株)のように昭和的な価値観に基づく指導を脱して現代の労働環境に適応した指導者を育成する事例や、福島鋳金工業グループのように自らが働く意味を学び直す姿勢が現場の士気を高めている。

経営者には従業員が仕事を天職と感じられるような機会を創出する責務がある。入社間もない社員に対してはスモールステップの原理⁷²を用いて小さな成功体験を意図的に積み重ね、自己効力感を高めることが有効である。

自らの適性に気づいていない社員に対して多様な分野でのチャレンジを促し潜在能力を引き出すことは経営陣の役割であり、模範となるロールモデルが一人でも輩出されればその熱量は組織全体へ伝播する。

経営理念は不変のものではなく、時代の変化や事業承継のタイミングで再構築されるべきものである。先代からの伝統を継承しつつ現経営者が社員と共に理念を作り直していくプロセスそのものが社員のコミットメントを強固にする。経営者が本気で向き合っているかを社員は常に注視している。

結論として、中小企業における人的資本経営とは単なる人事手法ではなく、「企業は社会の公器」という認識のもとで経営者が社員と共に成長していくプロセスである。スキル習得と精神的成長の両輪を回していくことで、地方の中小企業においても持続可能な競争優位性を確立していくことは十分可能であると考ええる。

⁷¹ 臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した理論。仕事に対する満足をもたらす「動機付け要因」と、不満足を予防する「衛生要因（給与、対人関係、作業環境等）」の二要素から成る。

⁷² 心理学者スキナー（B.F. Skinner）によって提唱された。目標を細分化し、達成しやすい段階から順に学習・実行させることで、学習者の意欲と自己効力感を高める手法。

コラム 人事評価制度は、いつも悩ましい

— 人手不足時代に「人が育つ評価」をどうつくるか —

人事評価制度は、経営者や管理職にとって「これで良い」と言い切れる答えを持ちにくいテーマである。評価の基準や考え方を曖昧にしたままでは、人材育成も処遇の説明も成り立たない。多くの企業が、制度と運用の狭間で試行錯誤を重ねているのが実情である。

【人事評価制度が抱える構造的な難しさ】

かつて日本企業では、年功序列と終身雇用を前提とした人事制度が広く採用されてきた。勤続年数を重ねることで処遇が上がり、会社に貢献し続ければ将来が見通せる。この仕組みは、働く側に安心感をもたらすと同時に、企業にとっても人材を長期的視点で育成しやすいという利点があった。とりわけ、成長過程にある組織においては、一定の合理性を持つ制度であったと言える。

一方で、年功序列と終身雇用の人事制度は、能力や成果の差が処遇に反映されにくいという制度上の課題も内包していた。

加えて、この制度は、売上や利益が拡大し続けることで昇給・昇格の原資を確保しやすく、組織規模や事業が拡大することで管理職ポストや役割が自然に増え、昇進が「順番待ち」であっても詰まりにくいという前提のもとで成り立ってきたものである。また、人材を長期にわたって雇用できるだけの経営の安定性があり、大きなリストラや事業撤退を想定せずに済むこと、会社と社員の間「長く働くこと」を前提とした暗黙の信頼関係が存在していることも、重要な条件であった。

さらに、業務内容や求められるスキルが比較的安定しており、経験年数を重ねるほど自然に能力が高まり、OJT 中心の育成であっても時間をかけて戦力化できるという環境も、この制度を支えてきた要素である。

しかし、経済成長の鈍化や事業環境の変化により、こうした前提条件そのものが揺らぎ始めた。その結果、多くの企業が成果主義やMBO（Management by Objectives：目標管理制度）を導入し、「成果に応じた評価」へと舵を切ってきた。

ところが、制度設計の意図とは裏腹に、運用段階では別の難しさが顕在化する。目標を低く設定すれば未達となる可能性が低くなり、結果として評価が下がりにくくなる一方で、挑戦的な目標を掲げるほど、未達となった場合に評価上不利になるリスクが高まり、挑戦を避ける行動につながりやすい。

制度としては筋が通っているように見えても、低い目標は達成しても評価が伸びにくく、高い目標は未達でも一定の評価がつくといった運用が重なると、「では、どの水準の目標を立てるのが正解なのか」が現場では見えにくくなり、必ずしも納得感を伴わないケースが少なくない。

近年、こうした成果主義の歪みを背景に、若手社員を中心に「成果主義一辺倒ではなく、一

定の年功的要素を評価してほしい」という声が聞かれるようになっていく。短期成果への過度なプレッシャーや将来の不透明さに対し、安定的な成長やキャリアの見通しを重視する意識が高まっていると考えられる。ここから見えてくるのは、年功か成果かという二者択一ではなく、両者をどのように組み合わせ、自社に適した形に落とし込むかという経営判断の重要性である。

【評価の納得感を損なう現場の課題】

人事評価を巡る不満として、支援現場で耳にするのが、「評価するのが人であること」そのものへの違和感である。特にラインによる評価では、評価者の経験や評価スキルに差が生じることは避けられない。自分より業務経験の浅い上司や、業務内容を十分に把握していない上司から評価されることに、納得感を持っていないという声も多い。また、評価に好き嫌いが影響しているのではないかと疑念が生まれると、制度そのものへの信頼が揺らいでしまう。

さらに難しいのは、「評価が高ければそれで良い」という単純な問題ではない点である。想定以上に高い評価を受けた場合であっても、「本当に自分の仕事を正しく見ているのだろうか」と感じる社員は少なくない。評価に至る根拠やプロセスが見えないままでは、高評価であっても不信感が残り、結果として次の行動意欲を削いでしまうことすらある。

相対評価にも同様の構造的課題がある。部署全体の業績が良好であっても、一定割合で評価を分けなければならない制度では、必ず低評価者が生まれる。その結果、「チームとして成果を最大化する」よりも、「自分の評価を守る行動」が優先され、協力関係が損なわれるリスクが高まる。評価制度が、組織の力を高めるどころか、分断を生む要因になってしまうのである。

【AI を活用した、評価と育成をつなぐ考え方】

こうした背景のもと、近年注目されているのが AI を活用した人事評価である。もっとも、現場で求められているのは「AI に評価を任せること」ではない。重要なのは、AI を単なる作業補助にとどめず、人事評価の質そのものを高めるために、どの領域で、どのように関与させるかという視点である。

まず、AI は評価業務の効率化だけでなく、評価制度そのものを点検する役割を担うことができる。過去の評価結果と、異動、昇進、配置転換、さらには離職といった人事データを組み合わせて分析すれば、「高評価者がその後どのような活躍をしているのか」「評価と育成・定着がどの程度結びついているのか」といった傾向が可視化される。これは、評価制度が、本来の目的である人材育成や組織成果の向上に、実際に機能しているかを検証する営みであり、従来は人事部門の経験や勘に頼らざるを得なかった領域である。AI を用いれば、評価制度そのものをデータに基づいて見直すことが可能になる。

次に、AI は評価者に代わって結論を出す存在ではなく、「もう一人の第三者」として評価プロセスに関与することができる。例えば、一次評価が入力された段階で、AI が過去の類似事例や評価基準との整合性を参照し、「この評価は過去の傾向と比べて厳しめである」「成果に比してプロセス評価の記述が不足している」といった論点を提示する。これにより、評価者

は自らの判断を客観的に振り返ることができ、評価行為そのものが学習の機会へと変わっていく。AI は評価者を置き換える存在ではなく、評価者を育てる存在として機能し始める可能性を持っている。

さらに、AI の活用は評価が確定した後のプロセスにも及ぶ。評価結果や面談記録、360 度評価のコメントといった定性情報を AI で整理・要約することで、次期の育成課題や配置上の留意点を構造的に整理することが可能となる。「成果は高いが属人化の傾向が強い」「挑戦的行動は評価できるが目標設定が保守的である」といった傾向を抽出し、次の目標設定や育成方針のたたき台を示すことで、人事評価はこれまでの働きぶりを評価・確認する行為から、次の成長を設計するプロセスへと位置づけが変わっていく。

このように考えると、AI の活用範囲を、単なる作業補助に限定する必要は必ずしもない。評価点を自動算出するのではなく、判断材料を整え、論点を示し、次の打ち手を考えるところまでを支援する。そうした役割分担を明確にすることで、現場の抵抗感を抑えながら、評価制度の質を一段引き上げることができる。

最終的な評価判断やフィードバックは、あくまで人が担うべき領域である。現時点では、多くの中小企業において、AI は人事評価にほとんど使われていない、あるいは検討段階にとどまっているのが実情ではなかろうか。一方で、一部の企業では、評価制度の点検や評価プロセスの整理といった限定的な領域から、AI の活用を試み始めている例も見られる。

評価制度の設計を見直し、評価者の判断を支え、評価と育成を結びつけるための「考える道具」として AI をどう位置づけるかは、これからの人事評価を考えるうえで、徐々に避けて通れない論点になりつつある。人事評価に AI をどう使うかは、技術の問題というよりも、AI を評価に使う目的を、経営としてどう定めるのかが問われているのである。

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 岡本 浩一郎

第6章

人的資本経営支援スキームの創設



1. 人的資本経営支援スキーム（協働プラットフォーム）創設の必要性

福島県内の中小企業は、東日本大震災及び原子力災害という未曾有の困難からの復興という、過去に類を見ない過程を歩んできた。この間、懸命な努力によって多くの企業が事業継続を果たしてきたが、その先に待ち受けていたのは、生産年齢人口の構造的な減少という、経営の根幹を揺るがす重大な局面である。

急速な少子高齢化に加え、特に若年層や女性層がより高い自己実現の機会を求めて首都圏へ流出する現状は、単なる労働力不足にとどまらず、地域経済基盤の空洞化を招く深刻な事態である。県外就職を選択する若者が抱く「地元には将来のキャリアを託し、成長を実感できる魅力的な企業が見当たらない」という認識は、企業経営者及び地域社会全体が真摯に向き合うべき構造的課題である。この固定化された負のイメージを払拭し、人材と企業の間にな新たな信頼関係を構築できない限り、地域経済の持続的な発展を望むことは困難と言わざるを得ない。

深刻な労働供給制約が続く時代において、企業が持続的な成長軌道を描くためには、従来の意識啓発や部分的な福利厚生改善といった対症療法的な取組では到底充足しえない。人材を「管理し消費すべきコスト」と捉える旧来の経営観から脱却し、付加価値を創出する「最大の資本」と定義し直す必要がある。人材の潜在能力を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上に結びつける「人的資本経営」への転換は、一過性の流行ではなく企業の存続に関わる必然の変革であると言える。

首都圏の大手企業とも互角に伍する、独自の価値と高い生産性を備えた「地域を牽引するフロントランナー企業」を県内各地で戦略的に育成・輩出すること。この「選ばれる企業」への進化を個々の企業が主体的に進めることが、本県経済の再生を確かなものにするための最も実効性の高いアプローチである。

2. 人的資本経営支援スキーム（協働プラットフォーム）の骨子案

県内企業における人的資本経営の実効性を担保し、地域経済全体への成長波及効果を最大化させるためには、単なる情報の提供にとどまらない、実効的な伴走支援体制が不可欠である。今年度の調査・研究事業を通じて構築された連携スキーム（福島県中小企業診断協会、商工三団体、福島県庁等の協力体制）を基盤とし、これを「個社の変革」と「地域の魅力向上」を同時に成し遂げるための戦略的フェーズへと昇華させるべく、「福島県人的資本経営支援スキーム（協働プラットフォーム）」（以下、「本プラットフォーム」）の創設を提言する。

(1) 戦略的意義

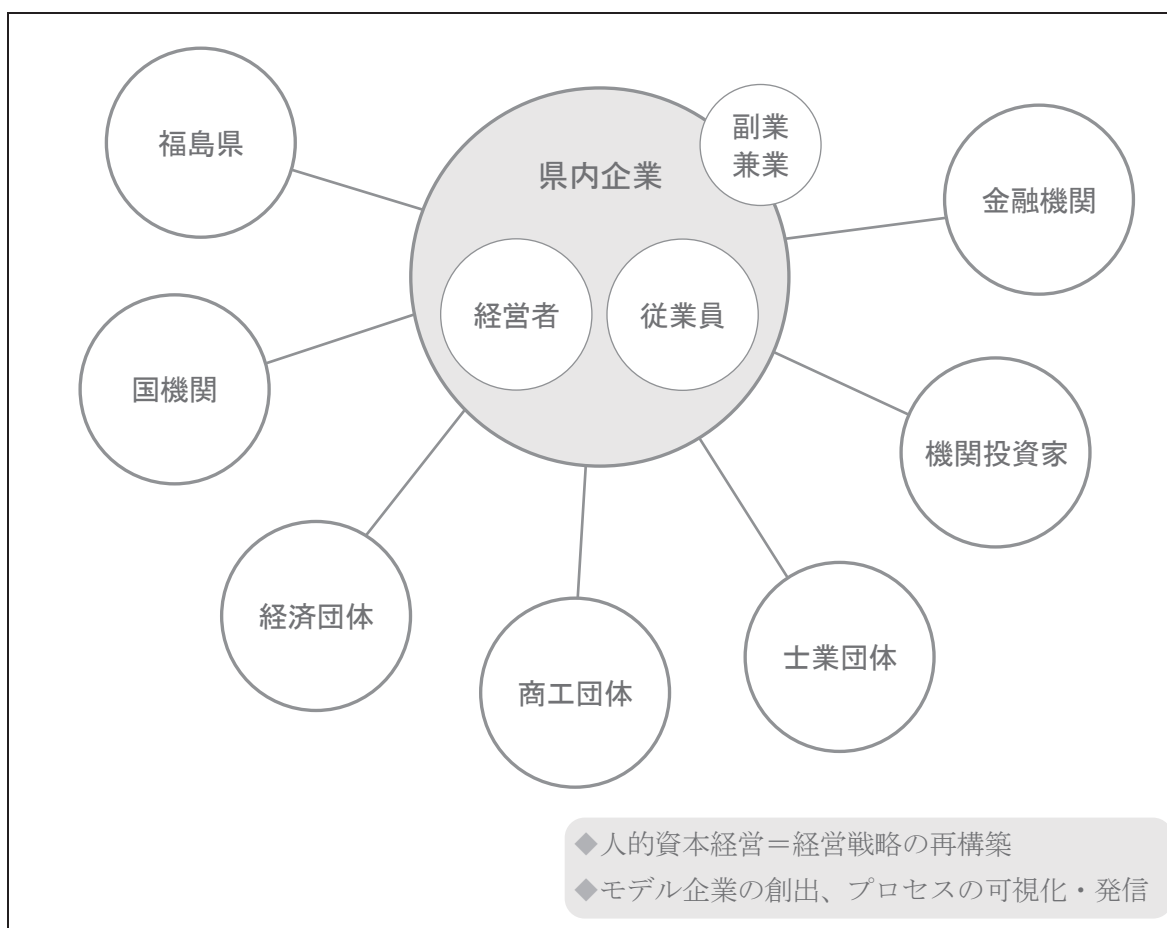
○組織変革の実行

人的資本経営の導入を、単なる人事制度の刷新ではなく、企業の競争優位を決定づける「経営戦略の再構築」と位置づける。個社に対し、質・量ともに高密度な伴走支援を行うことで、経営層のコミットメントを確固たるものとする。

○モデル企業の創出

従来の広範な啓発から一步踏み込み、県内経済を牽引するフロントランナーとなるモデル企業を戦略的に創出するとともに、その成功プロセスを可視化・発信する。全国区の就職ランキングやホワイト企業認定に比肩する魅力的な企業群を県内に確立し、人材の還流を促す磁力となることを目指す。

■人的資本経営支援スキーム（協働プラットフォーム）イメージ



(出所) 一般社団法人福島県中小企業診断協会作成

(2) プラットフォームの推進体制

本プラットフォームは、人的資本経営を県内に広く浸透させ、企業変革の実効性を高めるため、複数の専門士業と経済団体、行政機関が連携する強固で体系的な推進体制をその骨子とする。

○経済団体・各種支援機関の役割

経済団体を始め、各種支援機関（金融機関、機関投資家、商工団体、社会保険労務士会、税理士会、中小企業診断協会）なども巻き込み、経営者の意識を変え、県全体として働き方改革に取り組み、人材不足に対応する機運を醸成する。働き方改革の進め方を体系的・具体的に理解する場を提供し、モデル企業が継続的・発展的に取り組み続ける仕組みを構築する。

特に、商工団体は、地域に密着した企業への初期的な啓発・周知、ニーズの掘り起こし、及び士業への確実なつなぎ込みという「フロントライン」の役割を担い、現場への浸透力を担保する。

また、金融機関は、人的資本経営への取組状況を融資判断や金利優遇（サステナビリティ・リンク・ローン等）に反映させることで、企業の変革を資金面から後押しする役割を担う。

○中小企業診断協会の役割

本プラットフォームにおける中小企業診断士の役割は、既存の経営支援において培われたノウハウと商工団体・行政機関とのネットワークを最大限に活用し、経営者に対する人的資本戦略の策定及び実行支援を担うことに位置づけられる。診断士は、経営視点から「人材確保・活用」の戦略的視点を経営改善スキームに組み込む、いわば「戦略プランナー」としての役割を果たす。

○他士業との連携

社会保険労務士、税理士、弁護士を始め他士業の専門的知見は、多様で柔軟な働き方の推進や、女性が働きやすい環境や制度の推進といった、具体的な施策実現に不可欠である。本プラットフォームは、形式的な協力関係にとどまらず、具体的な成果物を伴う確実な連携体制（シームレスな紹介・協働）を構築することが合理的であり、中小企業診断協会は、その連携のハブ機能を担うべきである。

○行政機関との協働体制の深化

本プラットフォームが県内企業全体への波及効果を発揮し、また、支援の現場から得られた知見を政策に反映させる提言能力を持つためには、行政機関（福島県庁等）との強固な連携体制の深化がポイントとなる。この連携は、単なる施策の伝達ではなく、「現場知見の政策へのフィードバック」を核とする双方向のシステムとして構築されることが望まれる。

具体的には、現場の経営者と協働する過程で得られた「人材の確保、定着、活用」に関する具体的かつ生きた知見を、定量・定性の両面から継続的に行政側へフィードバックする体制を確立する。これにより、県の政策目的や既存の経営支援施策と、現場企業が直面する切実なニーズとの直結を図り、県の施策に人的資本経営の視点をより深く、実効性ある形で組み込むことが可能となる。

政策的な持続性や地域社会の共存共栄に配慮が必要な論点については、本プラットフォームが集約した現場の声を基に、現実的かつ建設的な政策提言として整理し、行政との政策的な対話を継続的に深化させていくことを重要な目的の一つとすべきである。

第7章 人的資本管理支援ツール



○人的資本管理支援ツールの趣旨

本ツールは、経営資源が制約される中小企業・零細企業が、複雑な専門知識を要することなく人的資本経営を実践し、持続的な企業価値向上を達成することを目的として開発された。

主な目標は、自社の人的資本の現状を簡易かつ客観的に可視化し、その分析結果に基づき、具体的な改善行動（アクションプラン）の立案と実行に直結させることである。

本ツールでは、人的資本経営を推進する上で不可欠な要素を、経営戦略に直結する8つの主要指標（人的資本経営のポイント）に集約している。

経営者は、本ツールを活用することで、人的資本経営という概念を具体的な経営活動へと落とし込み（ブレイクダウン）し、データに基づいた戦略的な人材投資と企業価値向上の取組を効率的に推進することが可能となる。

○ツールの構成と運用フレームワーク

本ツールはExcelファイル形式で提供され、人的資本管理の標準的な運用フレームワークの構築と継続的な改善活動を支援するために、以下の3つのシートで構成されている。

シート名	役割	目的
02_人的資本経営	インプット： 現状分析 (Do/Check)	人的資本経営8項目に関する企業の取組水準を自己評価（Level 選択）し、現状把握を行う。
03_人員配置表	インプット： 人材ポートフォリオ管理 (Do/Check)	全社員のスキル、評価、個別最適な育成・処遇方針を入力し、人材の構造と活用計画を可視化する。
01_スコア	アウトプット： 課題特定・計画策定 (Check/Plan)	上記2シートの入力結果を集計し、客観的な評価スコアや人員配置の状況を表示し、改善策の根拠とする。

利用者は主にシート「02」及びシート「03」にデータを入力し、その結果がシート「01」に反映される。各社の事業特性や組織規模に応じて、柔軟に評価項目や目標値をカスタマイズすることが望まれる。

シート「02 人的資本経営」＜入力例＞

人的資本経営の取組状況評価		
1 人材確保の手段		
1-A 採用計画は、事業計画と連動した明確な目標人数とスケジュールで策定されている。		
区分	具体的な取組	評価ポイント
○ Level 1	採用計画は必要に応じて都度策定され、事業計画との連動はない。	
○ Level 2	採用目標は設定したが、具体的なスケジュールや部門ごとの内訳はまだ検討中である。	
● Level 3	1年間の採用目標人数を明確にし、採用スケジュールを立てている。	3
○ Level 4	採用計画の進捗を四半期ごとにレビューし、採用手法や目標人数の見直しを柔軟に行っている。	
○ Level 5	3～5年後を見据えた事業計画（新規事業、退職者予測）に基づき、求めるスキルセットから採用計画を逆算している。	
1-B ハローワーク、有料媒体に加え、紹介や学校連携など、地域に根差した多様なチャネルを活用している。		
区分	具体的な取組	評価ポイント
○ Level 1	採用活動はハローワークまたは有料求人媒体のみに頼っている。	
○ Level 2	新たな採用チャネル（例：社員紹介制度、学校連携）の導入を検討中である。	
○ Level 3	地域特化の媒体、社員紹介制度、地元学校との定期的な交流など、複数の（3つ以上の）採用チャネルを計画的に活用している	
● Level 4	各チャネルの活動を定期的に評価し、効果が低いチャネルからの撤退や新たなチャネルの試行を行っている。	4
○ Level 5	各チャネルからの応募数、採用単価を比較分析し、ROI（投資対効果）が高いチャネルに重点的に予算を配分している。	

(出所) 一般社団法人福島県中小企業診断協会作成

本シートは、8つの主要指標における企業の戦略的取組の進捗状況を自己評価するためのインプットシートであり、合計40の具体的な取組項目で構成されている。

- ・構成と評価項目

8つの主要指標それぞれについて、5つの具体的な取組項目（A～E）が設定されている。

- ・評価方法（Level 選択）

各取組項目に対して、Level 1（最低水準）から Level 5（先進水準）までの5段階の具体的な取組例が提示されている。経営者または担当者は、バイアスを排した客観的な検証に基づき、自社の実態に最も近いLevelを選択する。

- ・Level の定義

Level 1・2：主に法定義務の遵守や、取組の検討を開始した段階を示す。この水準の企業は、法令遵守リスク及び人材競争力低下リスクへの対応として、速やかな改善活動の着手が必要とされる。

Level 3・4：制度が整備され、利用実績が一定程度存在する段階を示す。Level 4では、効果測定（KPI モニタリング）や継続的な制度改善活動が実施されていることを示唆する。

Level 5：当該取組が、生産性の向上、定着率の改善、エンゲージメントの向上など、組織の成果に定量的に結びついていることが確認できている段階を示す。単なる施策の実行にとどまらず、人的資本への投資対効果（ROI）の最大化を目指す、戦略的なゴール

を提示している。

・入力例

項目「1-A 採用計画は、事業計画と連動した明確な目標人数とスケジュールで策定されている」において、事業計画に基づき3～5年後を見据えた採用計画を逆算し、定期的に見直している場合は「Level 5」を選択する。

シート「03 人員配置表」＜入力例＞

人員配置表															
No.	社員ID	職種	雇用形態	役職	氏名	性別	年齢	勤続(年)	人件費(万円/年)	保有資格	保有資格	主要スキル	主要スキル	評価	処遇方針
経営企画部															
01	CHEM011	事務職	正社員	部長	吉田 浩一	男性	55	32	1,400	中小企業診断士	-	経営戦略立案	予算統制	A	役員レベルへの登用を検討。組織全体のDX推進をリード。
02	CHEM012	事務職	正社員	一般	斉藤 優花	女性	29	6	600	TOEIC 780点	-	データ分析	プレゼンテーション	B	次期リーダー候補。専門知識習得のための研修に参加。
研究開発部															
03	CHEM001	技術職	正社員	課長	佐藤 健太	男性	46	20	1,100	特許出願取組者(甲種)	特許出願取組者	有機合成	プロジェクトマネジメント	A	次期部長候補。新たな技術開発PMを任せる。
04	CHEM013	技術職	正社員	主任	松本 智	男性	38	14	880	技術士(化学部門)	知財財産管理技師	高分子化学	特許戦略	A	知財戦略の中核。海外学会での研究発表を奨励。
05	CHEM005	技術職	正社員	一般	鈴木 大輔	男性	28	3	350	新卒	-	安全管理	化学検査	B	専門分野でのキャリア開発を奨励。
06	CHEM014	技術職	契約社員	-	川村 綾	女性	25	2	400	-	-	無機化学	実験計画書(DOE)	C	契約更新に向け、OJTで基礎スキルの向上を徹底。
製造技術部															
07	CHEM008	技術職	正社員	課長	渡辺 真理	女性	42	19	1,050	危険物取扱者(乙種)	エネルギー管理士	生産効率化	部門間調整	A	製造部門全体の生産体制改善PMに任命。
08	CHEM002	技術職	正社員	主任	田中 美咲	女性	32	10	750	高圧ガス製造保安責任者	品質管理検定(QC検定2級)	プロセス改善	トラブルシューティング	A	製造部門の中核人材として育成。海外工場での研修を機行。
09	CHEM015	技術職	正社員	一般	野上 翔	男性	27	4	510	新卒	-	設備保全	安全管理	B	得意先の高い期待に応えるスキルアップを支援。
10	CHEM006	技術職	正社員	一般	高橋 重	女性	51	30	620	フォークリフト運転技能講習	玉掛け技能講習	機械保全	安全管理	A	現場のベテランとして、若手への技術指導を担当。
11	CHEM016	技術職	契約社員	一般	佐々木 悠	男性	48	25	580	特定化学物質作業主任者	-	プラント運転	SSS動機	B	定年後の再雇用制度を前提に、後継育成を依頼。
品質管理部															
12	CHEM010	技術職	正社員	主任	林 浩二	男性	35	12	780	ISO 14001審査員	品質管理検定(QC検定1級)	環境分析	監査対応	A	部下の育成とチーム全体のスキルアップを期待。
13	CHEM017	技術職	正社員	一般	斎藤 祥	女性	30	7	650	第一種衛生管理者	-	クレーム対応	品質管理	B	品質保証体制の強化に向け、土壌検査設備を支援。
14	CHEM003	技術職	正社員	一般	山田 光樹	男性	25	3	480	ISO 9001審査員候補	-	分庫機管理	HPLC, GC	C	OJTを通じて専門性を高める。半年後の独立試験を目標。
営業部															
15	CHEM018	事務職	正社員	部長	原田 裕	男性	50	28	1,300	危険物取扱者(乙種)	-	大口顧客交渉	チームマネジメント	A	経営層へのフィードバックを強化し、事業戦略に反映させる。
16	CHEM004	事務職	正社員	係長	小林 裕子	女性	38	15	850	TOEIC 850点	貿易実務検定	海外顧客対応	市場分析	A	顧客市場開拓の責任チームを立ち上げる。
17	CHEM019	事務職	正社員	一般	藤田 健	男性	33	9	700	-	-	国内ルート営業	顧客交渉	B	営業目標達成に向けた戦略立案能力の強化が必要。
18	CHEM009	事務職	正社員	一般	中村 亮	男性	23	1	420	危険物取扱者	-	化学品の基礎知識	コミュニケーション	C	中期ごとに目標設定を見直し、OJTを徹底。
総務部															
19	CHEM020	事務職	正社員	課長	山口 裕美	女性	47	22	950	公認会計士	自動車運転	経理業務	税務申告	A	財務戦略の立案に関与する。若手への指導も期待。
20	CHEM007	事務職	正社員	一般	伊藤 正	男性	40	18	700	社会福祉士	-	原簿記簿	原簿記簿	B	経営の業務効率化に向けITスキル習得を奨励する。

(出所) 一般社団法人福島県中小企業診断協会作成

本シートは、個別の人材情報（タレントデータ）を一覧で管理するためのインプットシートであり、人材ポートフォリオの俯瞰と戦略的な人材戦略の推進を支援する。

全社員のスキル情報、評価実績、及び将来の処遇方針を集約することで、経営者は「現状の人材構成」「潜在的なタレント」「今後の育成ニーズ」という三つの側面を統合的に把握できる。

・基本属性

社員 ID、職種、年齢、勤続年数、人件費（年額）などの基礎情報。

・評価とスキル

直近の人事評価結果（例：A、B、Cの三段階評価）と、当該社員が現在保有する主要スキル、保有資格、及び将来的に期待される役割。

・処遇方針（個別アクションプラン）

現状の処遇にとどまらず、今後期待される役割、具体的な育成計画（研修、OJT、上位資格の取得支援）、昇格・昇進の方向性など、個別最適なキャリアパスを記述する。

・実務上の有用性

例えば、評価Aの若手社員に対して「次期リーダー候補。専門知識習得のための研修に参加」といった具体的な方針を記述することで、後継者育成の計画が明確化され、人材戦略の実行可能性が向上する。

シート「01 スコア」＜入力例＞

人的資本管理支援ツール					
■人的資本経営スコア					
	スコア	目標値	達成率	目標達成のための施策	
1	人材確保の手段	18	25	72.00%	
2	働きやすい職場環境	13	25	52.00%	フレックス・リモートワーク制度の全社標準化と利用促進。 ハラスメント防止研修と相談窓口の独立性強化。
3	人材育成・スキル開発	17	25	68.00%	
4	地域貢献	19	25	76.00%	
5	経営理念の浸透・共有	21	25	84.00%	
6	健康経営	7	25	28.00%	ストレスチェック後の産業医面談を推奨、管理職のメンタルヘルス研修を義務化。特定保健指導の受診率向上。
7	処遇の透明性・公平性	9	25	36.00%	評価制度と報酬テーブルの明確化と全従業員への公開。 評価者訓練を徹底し、昇格基準を定量化。
8	DX	19	25	76.00%	
■人員配置に関する評価					
	ポイント	目標値	達成率	目標達成のための施策	
A	平均年齢	37.05	35.00	94.47%	
B	平均勤続年数	14.10	20.00	70.50%	社員がキャリアを描けるよう、公正な評価に基づく昇進・昇格制度と、専門性向上のための研修制度を整備。
C	有資格者数				
	エネルギー管理士	1	1	100.00%	
	危険物取扱者（甲種）	1	3	33.33%	資格取得費用を全額補助。社内講習会を実施し、業務時間内の学習時間を確保。
	日商簿記1級	2	4	50.00%	
		0	0		
D	評価分布				
	A評価	50.0%			
	B評価	40.0%			
	C評価	10.0%			

(出所) 一般社団法人福島県中小企業診断協会作成

本シートは、シート「02 人的資本経営」とシート「03 人員配置表」で入力されたデータに基づき、自動的に集計結果を表示するアウトプットシートである。

- 人的資本経営スコア

8つの主要指標それぞれについて、シート「02 人的資本経営」の入力に基づき、目標達成率 (%) を算出する。

活用例：目標達成率が低い指標は、経営課題として優先的に資源を投下すべき領域である。例えば、「DX」のスコアが低い場合、優先的に取り組むべき施策としてRPA導入やITリテラシー研修の実施などを検討する。

- 人員配置に関する評価

シート「03 人員配置表」のデータに基づき、平均年齢、平均勤続年数、有資格者数、評価分布などの指標を表示する。

活用例：組織の硬直化リスクや、特定技術を持つ人材の不足といった構造的な課題を可視化する。例えば、有資格者数において目標値との乖離が大きい場合、資格取得奨励制度の拡充を検討する根拠となる。

おわりに

令和7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 2.0」の締めくくりにあたり、本プロジェクトの一員として、また日頃から福島県内の中小企業・小規模事業者の皆様の経営に寄り添う独立診断士としての想いをまとめさせていただきます。

1. 「意識」と「行動」の乖離を埋める伴走支援

今回のマクロ的調査において最も衝撃的だったのは、「人的資本経営」を重要だと考える企業が8割（83.77%）を超えている一方で、具体的な内容を知っている、あるいは既に取り組んでいる企業がわずか2割（20.58%）にとどまっているという事実です。

この「高い意識」と「低い行動」の間の巨大な溝は、決して経営者の皆様の怠慢ではありません。日々の資金繰りや現場のトラブル対応に追われ、将来のための「人への投資」に割く時間もリソースも枯渇しているという、地方中小企業が置かれた過酷な現実の現れです。

私が日頃のコンサルティング活動を通じて痛感しているのは、多くの中小企業にとって人的資本経営とは、決してキラキラした流行語ではなく、「明日、自社を支える若手が辞めないために、今何をすべきか」という、生存をかけた切実な闘いであるということです。

2. 「見えない資産」を可視化する勇気

本報告書で紹介した事例企業の皆様は、その闘いにおいて一つの光を示してくれました。

- * 株式会社野地組の「仕事は人生の幸せのための手段」という確固たる哲学。
- * 熱海運送株式会社が2024年問題に正面から向き合い、属人化を廃して実現した「男女ともに輝ける環境」。
- * 東陽電気工事株式会社の、若手の離職率100%という絶望から生まれた「安心して失敗できる場所」。

これらの企業に共通しているのは、経営者が社員を「コスト」ではなく「会社の価値を高める最大の資本」と定義し直し、自らの弱みや組織の課題をさらけ出して変革に挑んだ勇気です。

私が診断士として活動する中で、最も大切にしているのは、財務諸表には表れないこの「見えない資産」を掘り起こすことです。今回の調査で「処遇の透明性・公平性」が最も立ち遅れている（成果平均2.60）という結果が出ましたが、これは逆に言えば、評価基準を明確にし、社員と対話するだけで、組織のエンゲージメントが劇的に向上する「伸び代」が残されていることを意味します。

3. デジタルと人間が共創する「福島モデル」の構築

第4章で展望したヒューマノイド・ロボットの台頭は、地方中小企業の風景を一変させる可能性を秘めています。しかし、テクノロジーが進歩すればするほど、問われるのは「人間にしかできない価値」です。

定型的な物理作業をロボットが担う未来において、人間の役割は「創造的対話」や「現場の暗黙

知を形式知に変えるエンジニアリング」へとシフトしていきます。本報告書で提案した「人的資本管理支援ツール」は、まさにそのシフトを支援するための「羅針盤」です。

社員一人ひとりのスキルや想いを可視化し、適切な場所へ配置する。この地道な「人材ポートフォリオ管理」こそが、人口減少という荒波を乗り越えるための唯一の生存戦略であると確信しています。

4. 結びに代えて：福島から、経営の未来を拓く

福島県は、震災からの復興という未曾有の困難を経験しました。だからこそ、私たちは「人が集うことの尊さ」や「信頼関係の重み」を、どの地域よりも深く知っているはずで

「人的資本経営 八策」は、単なる理想論ではありません。一步踏み出せば、それは社員の笑顔に変わり、やがて顧客の信頼へとつながり、企業の持続的な成長へと結実します。

私たち中小企業診断士は、皆様がこの一步を踏み出す際の「伴走者」であり続けたいと願っています。本報告書が、福島県内の経営者の皆様にとって、自社の可能性を再発見し、未来への希望を紡ぐための一助となれば幸いです。

「どこまで行っても、人なんだ」一。

この普遍的な真理を胸に、私たちはこれからも福島の企業の変革を全力で支援してまいります。

令和8年2月

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

参考資料

1. 福島県における関連施策（2025年12月現在）

(1) 『感働！ふくしま』プロジェクト 所管：商工労働部雇用労政課

【施策の趣旨】

福島県内には、国内はもとより国際的な競争力を有し、世界的なシェアを誇る製品やサービスを提供する魅力的な企業が多数存在している。しかしながら、これらの県内企業の魅力や福島で働く魅力を若い世代が十分に認知しないまま、進学等のタイミングで福島を離れ、そのまま県外に就職している現状がある。

本プロジェクトでは、県内企業の魅力やそこで働く人々の姿を若い世代を始めとした幅広い世代に向けて発信するとともに、学生や若者を対象とした体験プログラムや企業体験ツアーなどを実施しており、若者の定着・還流を促進している。

【事業内容】

本施策では、①情報発信の強化、②未来の産業人材確保のための体験プログラム、③県内製造業の認知度向上、④若者還流・定着促進の四つの柱で構成し、若い世代に向けて県内企業や福島で働く魅力を発信し、本県での就労に興味を持つきっかけをつくる。

①多様な媒体を活用した情報発信の強化

SNS など、各世代に応じた広報媒体による戦略的な情報発信を行っており、福島企業・就職情報の入口である『感働！ふくしま』プロジェクトポータルサイトへ誘導を行う。

ポータルサイトでは、県内企業や就職情報、県のみならず国や市町村で主催する就職のイベント情報等を集約し、掲載する。

・ポータルサイトの機能

学生、一般求職者、移住希望者、及び企業関係者といったターゲット層別の専用入口を設定し、ユーザーが求める情報へ手軽にアクセスできる動線設計に配慮している。

企業検索及び求人検索の機能は、勤務地、職種、業種といった基本条件に加え、「経験不問」「正社員」「Uターン」「学歴不問」といったキーワードによる詳細な絞り込み検索に対応している。なお、今年度にポータルサイトのリニューアルに取り組んでおり、更に使い勝手の良いポータルサイトに生まれ変わる予定である。

・LINE 雇用労政課公式アカウントを活用した情報伝達の最適化

LINE 雇用労政課公式アカウント「『感働！ふくしま』プロジェクト」を開設しており、就職



■ 『感働！ふくしま』プロジェクトポータルサイト

イベントの開催情報や、福島県内の企業情報など、有益な情報が随時配信される。また、リッチメニュー機能を組み込むことで、ポータルサイトの企業検索・求人検索ページへダイレクトにアクセス可能としている。

②未来の産業人材確保のための体験プログラム

小中高校生及びその保護者を対象に県内企業の認知度を高めるため、様々な取組を実施する。

・小中学生向け取組

県内企業への関心を高め、将来の産業人材の確保するための「小中学生向け工場見学」や、子どもの職業・社会体験施設キッズニアと連携し、小中学生を対象に地元企業等の体験ができる「Out of KidZania」を開催し、地域への愛着や興味を喚起するとともに、職業意識の醸成を促し、ひいては将来の地域産業を担う人材の確保につなげる。

・高校生向け取組

高校生とその保護者に県内企業を知ってもらうための企業説明会を開催するとともに、高校生以下の子どもがいる保護者を対象に子どもが地元に戻って働くことの魅力や子どもの就職活動に対する親としての心構えや関わり方に関するセミナーを開催することで、幅広い層へ県内就職の魅力について知ってもらう。

③県内製造業の認知度向上

高校生や理系大学生を対象に、県内製造業への理解醸成や技術に触れる体験機会を提供し、製造業の魅力を発信することで、県内製造業への理解促進を図り就職や定着に繋げていく。

・高校生向け取組

企業ガイダンスや見学会の実施に加え、進学校の生徒を対象として、県内企業の若手社員を講師に招き自身の体験を踏まえた「社会人講話」を開催することで、県内製造業への理解醸成を図るとともに、県立テクノアカデミーと連携した「技術体験」による技術に触れる機会の提供や、県内製造業の魅力紹介や製造技術に関する映像の制作・発信により、県内製造業への理解促進を図っている。

・理系大学生に対する取組

就活セミナーや企業説明会、マッチングイベントの開催のほか、理系大卒若手技術者によるクロストークの収録・発信により、県内製造業への就職に向けた意識形成を支援する取組を行うとともに、参加企業に対しては、採用力向上セミナーの開催や理系大学生との個別マッチングに向けたスカウトサービスによる支援を行うことで、理系大学生の県内への環流・定着の促進に取り組んでいる。

④若者還流・県内定着促進

県内大学生の県内定着、首都圏等の大学生及び転職者の県内企業への還流を促進するための取組を行う。

・若者に選ばれるための県内企業の魅力

大卒者採用等を希望する県内企業の魅力向上のためのセミナー及び伴走支援を実施するとともに、県内外学生が県内企業を取材し、若者目線で魅力に感じた内容を動画にし、SNSで発信する取組を行うなど、県内企業の魅力向上や魅力発信の支援に取り組んでいる。

・首都圏大学生や社会人転職者向け取組

就職情報サイトと連携し、転職者向けの県内企業の求人情報発信や、新卒者向けに県内企業に触れる機会を増やすことで認知度向上を図る取組に加えて、大卒者採用予定企業や地元の小売店等を訪問し、福島で働き暮らす魅力を直接体感できる企業体験ツアーを実施し、県外からの若者の還流・定着を促進している。

(2) 『感働！ふくしま』ワーク・ライフ・バランス大賞 所管：商工労働部雇用労政課

【施策の趣旨】

従業員が仕事と私生活の調和（ワーク・ライフ・バランス、WLB）を実現できる働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組み、特に優れた実績と先進的な成果を上げている県内企業・事業所を表彰することにより、その取組を広く周知・奨励することを目的とする。

本大賞は、県が推進する「福島県次世代育成支援企業認証制度」に基づき認証された企業のうち、ワーク・ライフ・バランスに関する取組が特に顕著な事業所を選定するものであり、県内における働き方改革の牽引役となる企業の優良事例を行政が公的に評価・可視化するための重要な政策ツールとして位置づけられる。

【事業内容】

本大賞の選定に際しては、企業の取組の総合性、先進性、独自性、及び実効性を多角的に評価するため、以下の部門を設定している。

- 『感働！ふくしま』ワーク・ライフ・バランス大賞（総合的に優れた取組をしている企業）
- 『感働！ふくしま』ワーク・ライフ・バランス先進的取組大賞（先進的で特徴的な取組をしている企業）
- 『感働！ふくしま』ワーク・ライフ・バランス男女共同参画大賞（男女が共に働きやすい環境づくりに積極的に取り組む企業）

主な評価項目は以下のとおり。

- 法令に基づく行動計画の策定および届出状況
- 育児・介護支援制度の充実度と実績
- 多様な働き方の推進と労働時間管理

(3) 福島県プロフェッショナル人材戦略拠点事業 所管：商工労働部経営金融課

【施策の趣旨】

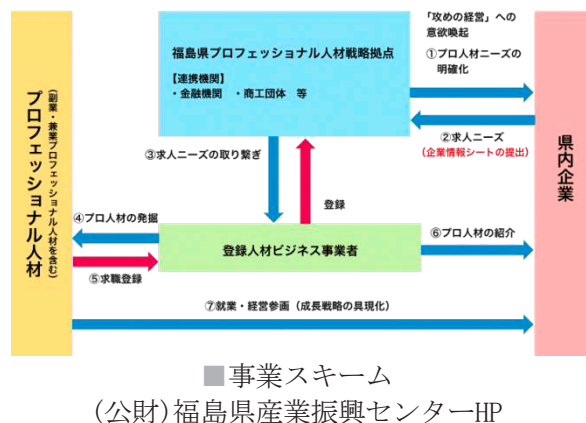
福島県プロフェッショナル人材戦略拠点事業は、県内中堅・中小企業の攻めの経営や経営革新を促すことを主たる趣旨として実施している。

企業の潜在的な成長力を最大限に引き出し、競争力を強化するために必要な専門的な知見を持つプロフェッショナル人材の確保と活用を促進するもので、具体的には、新規事業の創出や既存事業の拡大、生産性の向上などの実績を有する人材を県内の企業に紹介し、これにより、外部の高度なノウハウや経営経験等を使った「攻めの経営」への意欲を喚起する。単に人材を仲介することを目的とするものではなく、企業と地域全体の持続的な成長戦略を具現化し、地域産業の復興と発展に寄与することにより、地方創生の実現を図るものである。

【事業内容】

本事業は、公益財団法人福島県産業振興センター内に設置された福島県プロフェッショナル人材戦略拠点が中心となり、具体的な支援を展開している。

戦略拠点のマネージャーが無料で企業を訪問し、企業の経営課題と、その解決に必要な人材像を明確化する。その上で、「企業情報シート」を作成し、拠点に登録された民間人材ビジネス事業者へ情報を取り次ぎ、適切なプロ人材とのマッチングを図る仕組みである。



プロ人材の活用を財政面から支援するため、複数の補助金制度が用意されている。

○福島県プロフェッショナル人材確保支援事業補助金

戦略拠点を通じて県外からの移住を伴うプロ人材を正規雇用した場合に、紹介手数料の一部を支援する。

○福島県県外副業・兼業プロフェッショナル人材交通費等補助金

県外居住のプロ人材を副業・兼業形態で活用した場合に、県外から県内への移動に伴う交通費および宿泊費の一部を支援する。

○福島県副業・兼業プロフェッショナル人材活用促進事業補助金

プロ人材を初めて副業・兼業で活用した場合に、紹介手数料や報酬、交通費等の経費の一部を支援する。

2. 中小企業診断士の日イベント 2025 ～社員が輝く会社が人手不足時代を勝ち抜く～

【基調講演】

○東陽電気工事株式会社 代表取締役 石川 格子（いしかわ のりこ）さん
「安心して失敗できる環境づくりを目指して ～時速 140km の道のり～」

2025年11月7日に福島市内で開催された当協会主催「中小企業診断士の日イベント」において、東陽電気工事株式会社 代表取締役の石川格子さんをお招きし、人的資本経営をテーマにご講演いただきました。同社は、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」において、昨年度のヒアリング調査にご協力いただいた企業です。

電気工事業界においても、若年人口の減少や大学進学率の上昇に伴う構造的な人手不足が深刻化し、技術継承が喫緊の課題となっています。本講演では、同族企業の後継者として経営を引き継いだ石川さんが、就任直後に直面した「離職率 100%」という危機的状況をいかにして乗り越え、人材育成の新たなモデルを構築したのか。その実践的な取組について語られました。

東陽電気工事株式会社は、92年の歴史を誇る福島県西郷村（JR 新白河駅前）に立地する老舗企業であり、電気・通信・消防設備工事などを幅広く手がけています。現在、同社の舵を取る石川さんは、大学で心理学を専攻し、塾講師を経て家業に入ったという異色の経歴の持ち主です。顧客からの厳しい指摘や先代との葛藤を乗り越え、大学院での MBA 取得など経営への研鑽を積みながら、2013年に代表取締役社長に就任されました。しかし、当時の組織は男性中心の職人社会であり、新しいリーダーシップの確立は困難を極めました。

就任後、石川さんが直面した最大の課題は、若手社員の定着率の低さでした。2015～2021年にかけての「3年以内の離職率」及び2021～2023年にかけての「1年以内の離職率」は共に100%という異常事態に陥っており、採用しても即座に退職してしまう「教育の失敗」が繰り返されていたのです。

退職の原因を探ると、現場における構造的な悪循環が浮き彫りになりました。工期に追われる

中小企業診断士の日イベント2025
**社員が輝く会社が
人手不足時代を勝ち抜く**
～福島県版 人的資本経営～

開催日時 2025年 11月 7日 金
15:00～17:00 (開場 14:30)
会場：コラッセふくしま 5階 研修室 (福島市三河南町1-20)
※イベント終了後、17:30より12階Ki-iichigoにて会費制の交流会を開催します。

イベント(講演会)
第一部「安心して失敗できる環境づくりを目指して
～時速140kmの道のり～」
講師 東陽電気工事(株) 代表取締役 石川 格子 様
第二部「人的資本経営に関する調査研究事業」
講師 福島県中小企業診断協会 熊田 理希 会員
第三部「EBPMをはじめとしたデータ活用について」
講師 福島県統計課 主幹兼副課長 高橋 健 様
対象：中小企業経営者の皆さま、中小企業を支援する
支援機関・金融機関・関係機関の皆さま

石川社長プロフィール
1983年福島県白河市生まれ。東洋英和女学院大学卒業後、名古屋商科大学大学院にてMBAを取得。27歳で東陽電気工事に入社。30歳の時、父から事業承継し、昭和18年創業の東陽電気工事・3代目代表取締役に就任する。本業である電気工事業のほか、人材育成や地域と関わる事業に力を入れている。

参加費：無料
定員：60名 申込締切：2025年10月24日(金)

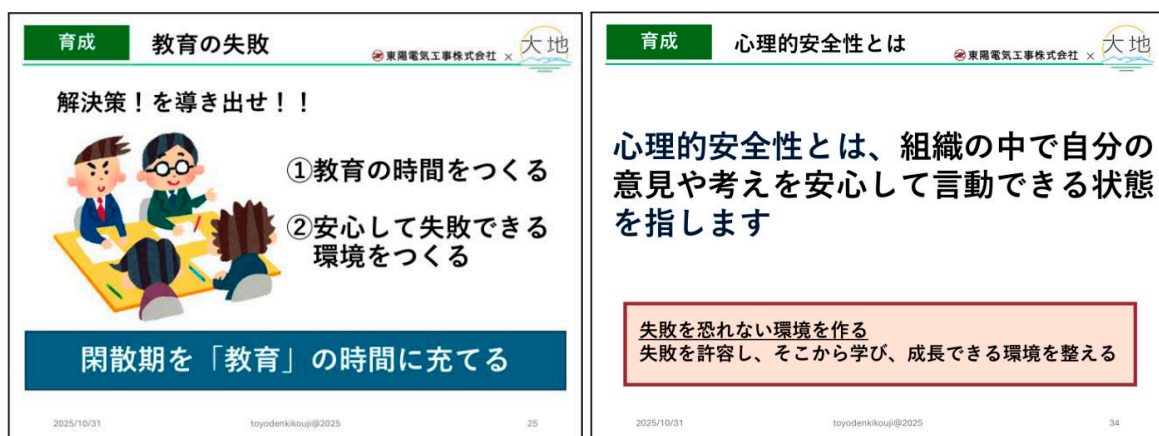
お申し込み・お問合せ
WEB ▶ <https://fome.gle/ggk21PulK8Dz03A>
主催：一般社団法人福島県中小企業診断協会
〒960-8053 福島市三河南町1-20 コラッセふくしま7F
(TEL)024-573-6370 (WEB)http://www.f-smeca.com

◇中小企業診断士の日 2025
開催案内

中堅社員には若手を指導する余裕がなく、「失敗は許されない」というプレッシャーから作業を任せることができません。その結果、若手社員は「教えてもらえない」「怒られるばかりで成長実感がない」と意欲を喪失し、離職へとつながっていました。石川さんは、この状況の本質を「若手が失敗を恐れて萎縮していること」、そして「失敗を許容し、リカバリーさせる仕組みが現場にないこと」にあると分析しました。

この連鎖を断ち切るため、石川さんは「教育の時間をつくること」と「安心して失敗できる環境をつくること」を決断します。その象徴が、2021年に竣工した研修棟「大地」です。現場の閑散期を教育に充て、現場とは切り離されたこの施設で、徹底的な実地研修を行う仕組みを整えました。

研修において最も重視されたのが「心理的安全性」の確保です。組織の中で自分の意見や弱音を安心して吐き出せる状態を作り、あえて失敗を経験させ、そこからのリカバリー方法を指導することで、若手の「失敗への恐怖」を取り除きました。また、入社後3ヶ月間のプログラムには、技術指導に加え、一人暮らしの家事（炊事・洗濯・掃除）を含む生活研修も組み込まれており、社会人としての自立を全方位から支援する体制を敷いています。



◇講演資料

こうした「失敗を許容する教育」は着実に成果を上げています。入社2年目の女性社員が全日電工連技能競技全国大会で活躍するなど、研修施設での集中教育が、現場での即戦力化と自信の醸成に直結していることが証明されました。

同社の取組は社内にとどまりません。地元の工業高校への課外授業支援や、小中学生向けの職業体験イベント（Out of Kidzania in しらかわ等）への参画など、地域全体のキャリア教育にも尽力しています。若いうちから仕事のやりがいや将来像をイメージさせることで、建設業全体の担い手不足解消に貢献しようとするものです。さらに、「健康経営優良法人」の認定や、公益性の高い企業に与えられる国際認証「B Corp」の取得など、企業価値向上への積極的な姿勢は、地域社会からも高く評価されています。

東陽電気工事株式会社の事例は、地方の中小企業が直面する人材難に対し、ハード（研修施設）

とソフト（心理的安全性）の両面からの投資で解決を図った好事例です。「現場では失敗できない」というジレンマに対し、「現場以外で安心して失敗できる場所を作る」という逆転の発想で挑み、社員の定着と自律的な成長を実現しました。この「人を育て、地域と共に歩む」経営モデルは、同様の課題を抱える多くの企業にとって、重要な示唆を与えるものと言えるでしょう。

人口減少時代における福島県版人的資本経営 2.0

発行日： 令和8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