

論点 経営者の人材マネジメントについて

2026年1月14日

中小企業庁 経営支援課

人材マネジメントの「型」

- 伸びゆく経営者は、人材は最も重要な経営資源との価値観を前提として、自社の目指す姿と成長への道筋を示した上で、人材マネジメントの「型」ともいうべき、人材の確保・育成等への「コミット」、業務の意味と人材のスキル・キャリアパスの「言語化」、これらの運用と改善のための「仕組み化」の3点に取り組んでいるのではないか。

経営者に求められる価値観

- 人材は最も重要な経営資源であり、利益の源泉である

目指す姿
道筋を
示す

- 自社の目指す姿と成長への道筋を示す

コミット

『人材の確保・育成等への「コミット」』

- 人材確保・育成へのコミット 自社の目指す姿と成長への道筋を示した上で、その実現に必要な人材像や業務イメージを明らかにし、人材の確保・育成にまで「コミット」しているのではないか。
- 業務のプロセス見直しと取捨選択 業務のプロセス見直しと取捨選択、生成AIやデジタル投資にも「コミット」し、その実施における経営者の役割を果たしているのではないか。

言語化

『業務の意味と人材のスキル・キャリアパスの「言語化」』

- 自社の目指す姿と業務の意味等の言語化 人材の確保・育成等に「コミット」した上で、社員一人一人が担う業務の意味と業務から得られるスキルや今後のキャリアパスを「言語化」できているのではないか。
- コミュニケーションと必要な支援の提供 「言語化」により、社員との具体的なコミュニケーションや成長・貢献実感につながるフィードバックができているのではないか。

仕組み化

『「コミット」と「言語化」プロセスの「仕組み化」』

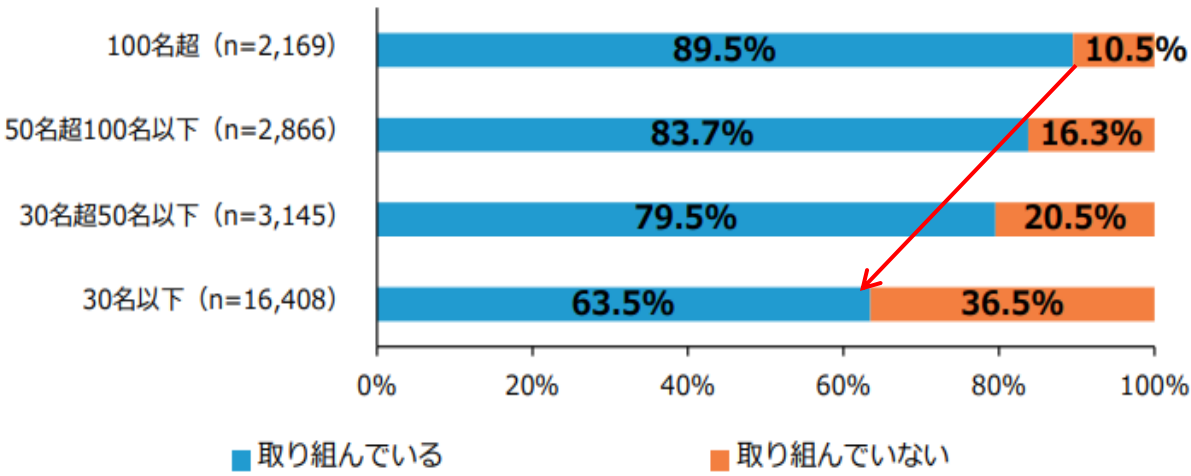
- 社内での仕組み化・定着 「コミット」と「言語化」のプロセスを、社内で仕組み化・定着までできているのではないか。
- PDCAサイクルの運用による改善 こうしたプロセスから多様な働き手のニーズを把握し、必要な支援の提供や、自社固有の課題の抽出・対応につなげるなど、PDCAサイクルが機能しているのではないか。

経営者に求められるアクション

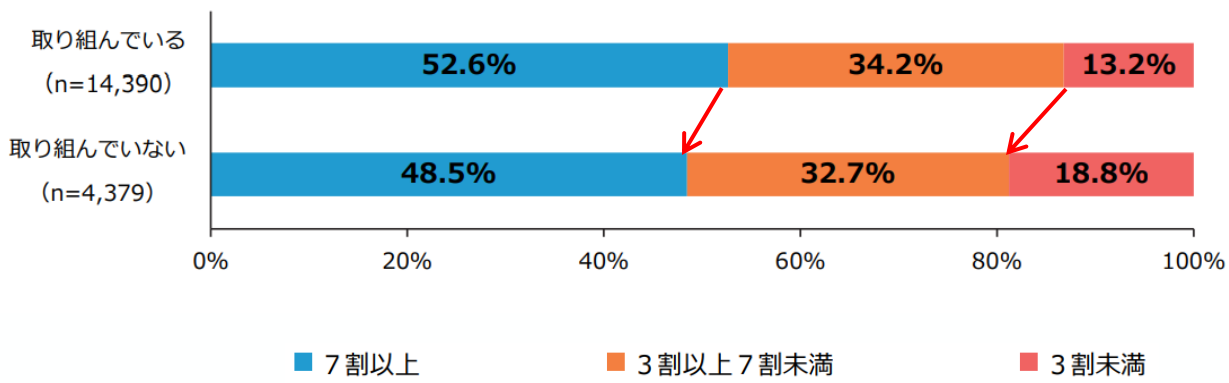
人材へのコミットが定着に影響

- 従業員数が少ない企業ほど、従業員への経営理念・ビジョンの共有に取り組んでいない。
- また、経営理念・ビジョンの共有に取り組んでいない企業の方が、従業員の定着割合が低下している。

従業員への経営理念・ビジョンの共有状況
(従業員規模別)



従業員の定着状況
(従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組)

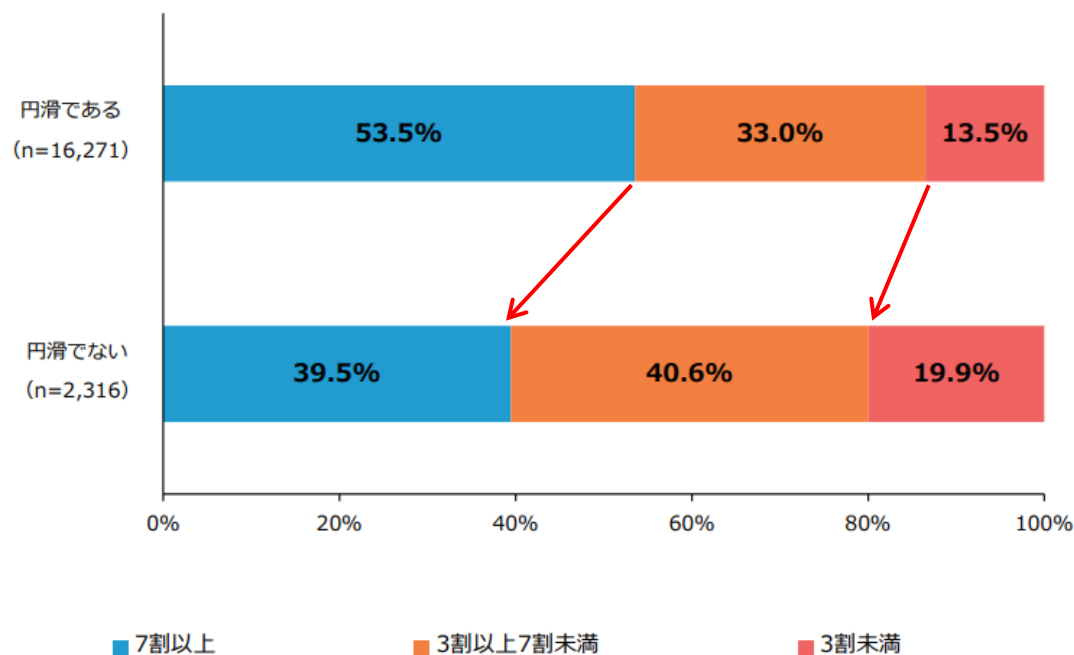


※各取組について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。
※従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。

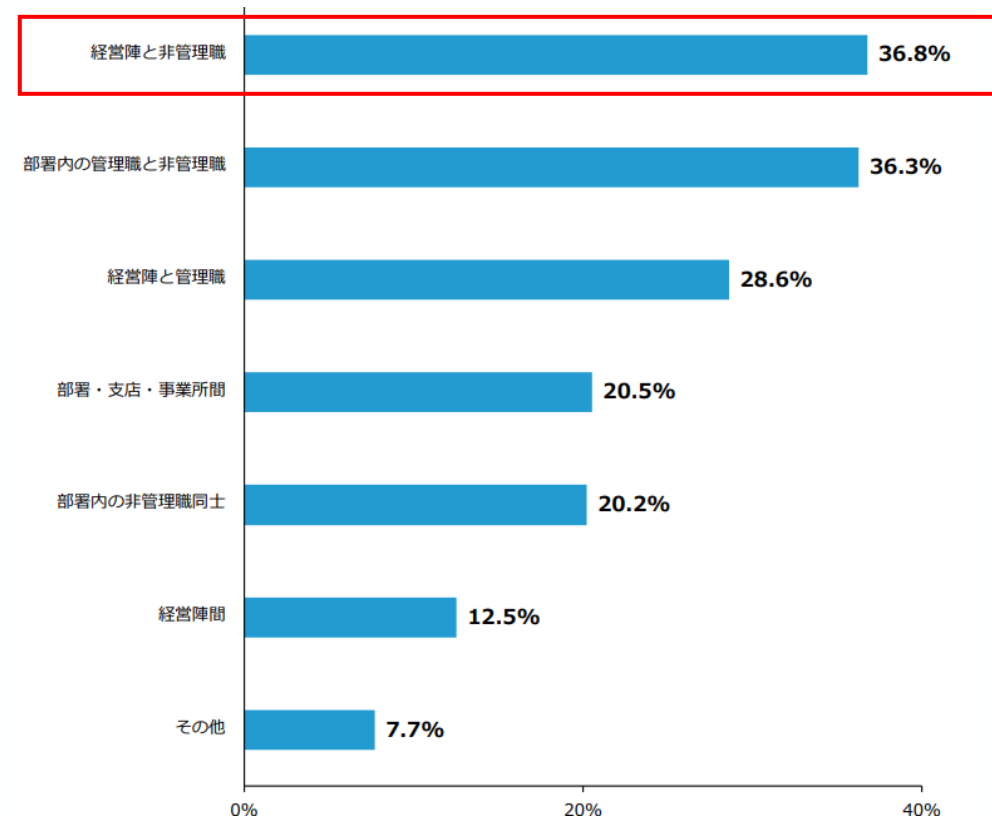
経営者と従業員の円滑なコミュニケーションが人材の定着につながる

- 社内コミュニケーションが円滑なほど、人材定着には良い影響が出ている。
- 社内コミュニケーションが円滑でない状況は、経営陣と非管理職の間で割合が最も高くなっている。

従業員の定着状況 (社内コミュニケーションの円滑度合い別)



社内コミュニケーションが円滑でない関係性



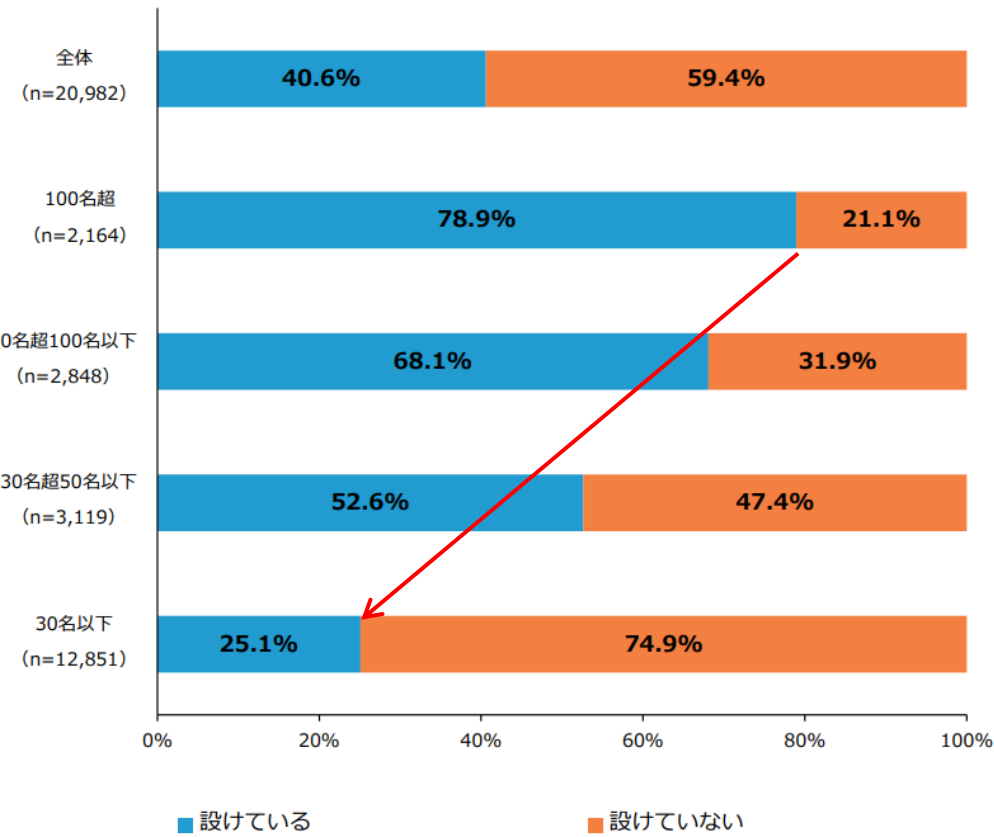
※社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「円滑である」は「非常に円滑である」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「円滑でない」は、「全く円滑ではない」、「あまり円滑ではない」と回答した事業者の合計。

※従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。

人事評価制度の仕組みを設けることにより、人材が定着

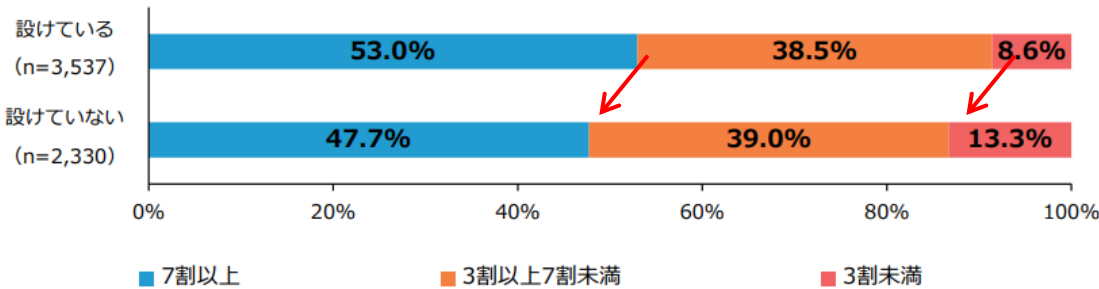
- 従業員数が少ない企業ほど、人事評価制度が設けられていない。
- また、人事評価制度が設けられていない企業の方が、従業員の定着割合が低下している。

人事評価制度の有無
(従業員規模別)

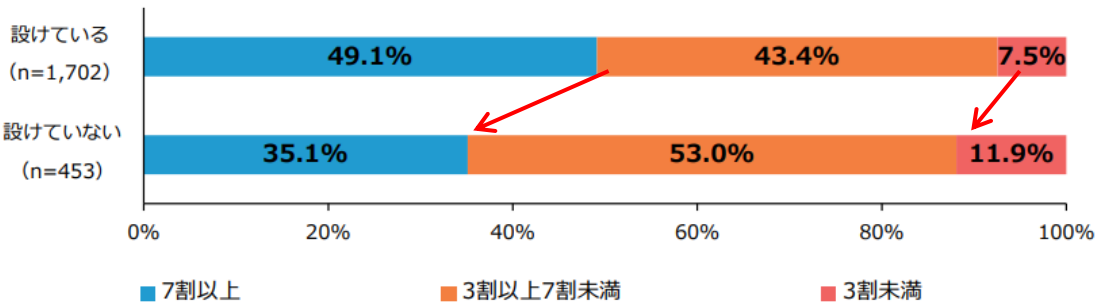


従業員の定着状況
(人事評価制度の有無別、従業員規模別)

(1) 従業員数30名超100名以下



(2) 従業員数100名超



※従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。

人材マネジメントの「型」① コミット

人材の確保・育成等への「コミット」

- ・ **人材確保・育成へのコミット** 自社の目指す姿と成長への道筋を示した上で、その実現に必要な人材像や業務イメージを明らかにし、人材の確保・育成にまで「コミット」しているのではないか。
- ・ **業務のプロセス見直しと取捨選択** 業務のプロセス見直しと取捨選択、生成AIやデジタル投資にも「コミット」し、その実施における経営者の役割を果たしているのではないか。

経営陣が社員に対し経営情報を開示し、社員の経営への参画意識を高めている事例

ベルテクネ株式会社（福岡県/金属製品製造業/従業員数108人）

- ・ 社員が無記名で経営陣を評価するアンケートを導入。経営陣と社員との考え方の溝を、対話を繰り返しながら一つ一つ埋めた。次に、決算書の読み方についての勉強会を開き、経営陣と社員における会社の実態認識を擦り合わせていった。その後、社員に経営への参画意識を高めてもらうため、月次や事業部別などの詳細な決算数値や、取締役会の資料・議事録も社内に関示するなど徹底的に情報開示を行った。

「中小企業白書2023」掲載企業

一人一人の人生背景に合わせ、福利厚生を整備している事例

サンユー技研工業株式会社（三重県/生産用機械器具製造業/従業員数100人）

- ・ 「人を雇うことは、人生を買うことに等しく、会社としてその人の人生を豊かにしていくべき」との考えの下、一人一人の人生背景に合わせた福利厚生を整備を進める。各社員のライフステージ、家庭環境や趣味などに応じ、要望を踏まえながら、休暇制度や勤務形態、各種手当を臨機応変にカスタマイズ。子の看護休暇、不妊治療休暇、子供の行事のための大会休暇や親の介護のために在宅作業する介護勤務など多種多様な制度を設ける。

「中小企業白書2025」掲載企業

人材マネジメントの「型」② 言語化

業務の意味と人材のスキル・キャリアパスの「言語化」

- ・ **自社の目指す姿と業務の意味等の言語化** 人材の確保・育成等に「コミット」した上で、社員一人一人が担う業務の意味と業務から得られるスキルや今後のキャリアパスを「言語化」できているのではないか。
- ・ **コミュニケーションと必要な支援の提供** 「言語化」により、社員との具体的なコミュニケーションや成長・貢献実感につながるフィードバックができているのではないか。

人材ビジョンを社員に明確化し、社員と共に教育プログラムを検討した事例

株式会社松徳工業所（大阪府/金属製品製造/従業員数98人）

- ・ 「徳を備えたプロ集団を目指す」をコンセプトに、3年後の企業像に基づく人材像を明確化。社内の等級レベルや業務の重要度・難易度別に技術社員や役職者の役割を再整理し、社員と会社が求める人材像の共有を図った。

- ・ 技術社員については、役割別の等級定義とそれに応じた教育プログラムを、経営層と現場社員が協議し、現場での活用や実現可能性を考慮して検討し、等級役割定義書を作成した。

「中小企業・小規模事業者の人材活用事例集（令和6年度地域中小企業人材確保支援等事業）」掲載企業

社員と共に経営戦略と紐づけた人材戦略を策定した事例

加和太建設株式会社（静岡県/総合工事業/従業員数327人）

- ・ 自社ビジョンの明確化に取り組み、若手社員とともに「お互いに笑顔でありたい」というビジョンを策定。次に課長クラスの社員を巻き込んで経営戦略を策定し、公共土木工事から民間建築工事へ注力した。さらに、経営戦略に連動した人材戦略を策定し、必要な人材像の定義や教育体制の整備、評価制度の構築を進めた。

「中小企業白書2023」掲載企業

人材マネジメントの「型」③ 仕組み化

「コミット」と「言語化」プロセスの「仕組み化」

- ・社内での仕組み化・定着 「コミット」と「言語化」のプロセスを、社内では仕組み化・定着までできているのではないかな。
- ・PDCAサイクルの運用による改善 こうしたプロセスから多様な働き手のニーズを把握し、必要な支援の提供や、自社固有の課題の抽出・対応につなげるなど、PDCAサイクルが機能しているのではないかな。

個人別の成長計画に基づき、会社の制度として人財育成に取り組む事例

株式会社フジワラテクノアート（岡山県/醸造機械の製造/従業員数158人）

- ・会社として「開発ビジョン2050」を策定後、個人別5か年ビジョンとそこに至る成長計画（資格取得、実務経験蓄積の両面）を設定し、会社として実現に向けサポートしている。また、「人財育成委員会」を設置し、組織内の小集団活動や社内外の研修を通じた人財育成や、技術者育成のための博士号取得も奨励し、支援をしている。

人材を「未来への投資」と捉え、自社の企業理念に共感する人材の採用から育成までを一貫して取り組む事例

株式会社関屋リゾート（大分県/宿泊業/従業員数68人）

- ・新卒採用では「理念共感型採用」と題し、自社の企業理念に共感する人材を重視。選考期間中に3日間の職場体験を行うことで、入社後のミスマッチを防ぐ。入社後には社員が講師を務める独自研修を3ヵ月実施し、若手社員の即戦力化につなげる。更に、マネージャー育成を行うプログラムにより若手の成長を促進。月1回のメンター面談によって目標設定と振り返りを行うほか、社員の意思に基づく昇格試験制度でキャリアアップを後押し。