

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題

—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

稲葉 健太郎・岩浅 巧・菅原 玲・杉田 博

1. 背景と目的

中小企業は我が国の企業数の大半を占め、雇用の多くを担う（中小企業庁, 2025）。とくに地方では、中小企業が地域の雇用と経済を支える基盤となっている。人口減少と少子高齢化が進むなかで、地方中小企業が人材をいかに確保・育成・定着させるかは、個々の企業を超えて地域経済の持続可能性を左右する政策課題となっている。

そもそも中小企業の人材マネジメントは、大企業とは異なる特徴をもつ（Cardon & Stevens, 2004; Heneman et al., 2000）。第一に制度の非定型性であり、体系的な人事制度や専任の人事部門を備える企業は限られる。第二に経営資源の制約であり、計画的な教育訓練や外部研修の実施が制約を受けやすい。第三に経営者の関与の大きさであり、人事の意思決定が経営者個人の判断に強く依存しやすい（Kotey & Slade, 2005）。こうした特徴は、計画的なOJT・OFF-JTの実施や自己啓発支援の状況において、企業規模による差として現れることが各種調査から示されている（厚生労働省, 2025）。

とりわけ地方圏の中小企業は、人材確保の面で困難に直面している。若年層の都市部への流出により地方の労働供給は細る一方、企業間の採用競争は激化している（国立国会図書館調査及び立法考査局, 2025）。その採用活動は、ハローワークや高校・大学等の教育機関、地縁的なネットワークといった地域密着型のチャンネルに依存しやすく、全国的な就職情報サイトや人材紹介サービスの活用は相対的に限られる（中小企業研究センター, 2021a）。さらに東日本大震災の被災地域では、震災後の人口流出や産業構造の変化が労働需給に影響を及ぼしてきた（周, 2011; 日本総合研究所, 2021）。

他方、人材育成の中核をなすのは、職場での経験を通じた学習である。Kolb（1984）は、具体的経験・省察的観察・抽象的概念化・能動の実験からなる循環として学習を捉えた。もっとも学習は企業内に閉じるとは限らない。越境学習（中原, 2012; 石山・伊達, 2022; Engeström, 2008）や実践共同体（Wenger, 1998）の議論は、組織や地域の境界を越えた関係のなかに学習機会を見いだしうることを示す。この観点からは、大学・商工団体・金融機関・自治体等との連携や産学連携は、中小企業が単独では確保しにくい育成資源を外部から補う回路として位置づけられる（中小企業研究センター, 2021b; 工藤, 2013）。

もっとも、これまでの全国統計や各種調査は、中小企業の人材マネジメントの全国的傾向や企業規模別の傾向を明らかにしてきたが、同一県内における地域差を十分には捉えてこなかった。地方圏は一様ではなく、県庁所在地を含む都市部と沿岸部・周縁部とでは、労働市場や産業構造が異なりうる。とりわけ宮城県の石巻圏域は、東日本大震災の被災地であり、固有の人

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

材課題を抱える可能性がある。

そこで本研究では、宮城県内中小企業の人材マネジメントの現状と課題を、石巻圏域を含む地域比較の視点から明らかにすることを目的とする。具体的には、宮城県内陸部（石巻圏域を除く宮城県内）を基準として、石巻圏域の中小企業の人材マネジメントにどのような特徴がみられるか、そしてそれは全国水準と比べてどう位置づけられるか、という二つの問いを設定する。分析は「採用—育成—定着・人事体制—地域連携」という機能軸に沿って行い、各側面について石巻圏域と宮城県内陸部を対比し、設問形式が一致する項目については全国の類似調査と対照する。本稿は 607 件の調査データの基礎集計に基づく記述的な分析であり、地域間および全国との差異を記述的に把握することを主眼とする。

2. 研究方法

2-1. 調査対象と方法

本調査は、東北 6 県に在住し従業員数 500 名以下の企業に勤務する経営者・会社役員、および人事・総務担当者を対象とした WEB アンケートである。調査対象は、調査会社（スマート・アナリティクス株式会社）のモニター、ならびに宮城県内の商工会議所および中小企業家同友会の会員企業に協力を募った。調査時期は 2025 年 12 月から 2026 年 1 月であり、607 件の回答が得られた。回答者の役職は代表取締役（社長）・副社長が 35.1%と最も多く、経営層（会長・副会長、代表取締役・副社長、専務・常務・役員・取締役クラス、顧問・監査役クラス）が全体の 57.3%を占める。業種はサービス業（他に分類されないもの）が 27.0%、建設業 18.3%、製造業 17.3%の順に多い。

2-2. 調査項目

調査項目は、基本属性、人材戦略・方針、採用、育成、今後の方針、産学連携、離職の 7 カテゴリー、全 43 問から構成される。基本属性では本社所在地・会社形態・操業年数・役員数・正社員数・非正社員数（およびそれぞれの女性数）・業種・回答者の役職等を尋ねた。人材戦略・方針では、人事専任者の有無・人数に加え、中長期計画の策定、人手不足の認識、若年・即戦力人材の採用強化の必要性、年次計画に基づく育成、定着・離職防止施策、外部連携、人事データの把握を、「1. 全くあてはまらない」から「5. 非常に当てはまる」までの 5 件法で尋ねた。採用では新卒・中途採用の実施有無・方法・選考方法・重視した点を、育成では OFF-JT・計画的 OJT の実施状況、OFF-JT の実施主体・内容、自己啓発支援、育成上の問題点を尋ねた。今後の方針では今後 3 年間の採用方針と強化したい人材層を、産学連携では直近 1 年間の実施状況と目的を、離職では主な退職理由を尋ねた。

2-3. データの処理と地域区分

分析にあたっては、元データ 627 件のうち正社員数と非正社員数の合計が 0 であった 20 件を除外し、607 件を分析対象とした。各設問の集計においては、原則として正社員数が 0 の 8 件を除いた 598 件を集計対象とした。女性比率等の比率指標は、企業ごとに算出した値を平均して求めている。

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

地域区分は、回答企業の本社所在地に基づき、(1) 石巻圏域（石巻市・東松島市・女川町）、(2) 宮城県内（石巻圏域を除く）、(3) 東北地方（宮城県を除く）、(4) 東北地方以外、の4区分を設けた（表 2-1）。本稿の関心は石巻圏域の特徴の析出にあるため、以下では宮城県内陸部（石巻圏域を除く宮城県内。本稿で「宮城」と呼ぶ）を基準として、石巻圏域（「石巻」）の特徴を明らかにすることを主軸とし、東北・東北以外を補助的な参照として用いる。

表 2-1 地域区分別の標本数

区分	含まれる地域	標本数	構成比 (%)
石巻圏域	石巻市・東松島市・女川町	40	6.6
宮城県内（石巻圏域を除く）	上記を除く宮城県内	184	30.3
東北地方（宮城県を除く）	宮城県を除く東北5県	351	57.8
東北地方以外	上記以外	32	5.3
合計	—	607	100.0

注：出所は本調査。

2.4. 分析方法上の留意点

本稿の分析は、比率および平均値による記述的な比較を中心とし、統計的検定は行わない。石巻圏域の標本数が40件と限られ、地域別クロス集計ではセル度数が小さくなり検定結果が不安定になりやすいためである。全国調査との対照は、設問形式・調査主体・対象規模が一致するか近接する項目に限って行う。また、東北地方以外（32件）には調査基準（従業員500名以下）に照らして大きな従業員数を報告した企業が含まれるため、正社員数等の規模関連指標については当該区分を参照にとどめる。複数回答設問や実施企業に限定される設問では石巻の有効回答数が小さくなるため、これらの数値は傾向の把握にとどめる。

3. 結果

3-1. 企業特性と人材の多様性

地域別の企業特性（平均値）を表 3-1 に示す。操業年数の平均は石巻 41.3 年、宮城 40.5 年とほぼ同水準であり、東北（46.7 年）・東北以外（53.4 年）がこれを上回る。正社員数や会社役員数といった規模関連の指標はいずれの地域でも標準偏差が大きく、とくに東北以外は正社員数の平均が約 3,595 人、会社役員数の平均が約 989 人と突出している。

表 3-1 地域別の企業特性（平均値）

区分	標本数	操業年数（年）	正社員数（人）	会社役員数（人）
石巻	40	41.3	35.1	5.0
宮城（石巻除く）	184	40.5	174.6	7.0
東北（宮城除く）	351	46.7	49.5	6.1
東北以外	32	53.4	3,594.8	988.6
全体	607	44.8	273.3	58.1

注：いずれも平均値。正社員数・会社役員数は標準偏差が大きく一部の大規模企業の影響を受ける。出所は本調査。

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

会社形態は、いずれの地域でも株式会社が最も多い。石巻では株式会社が75.0%、有限会社10.0%、個人企業7.5%であり、宮城では株式会社72.3%、有限会社17.4%である。また業種構成では、石巻で製造業の構成比（11社・27.5%）が標本全体（17.3%）より高い。

従業員構成における女性比率を、役員・正社員・非正社員の三層について全国値と対照したものが表3-2である。女性役員比率は石巻26.2%、宮城21.3%であり、いずれも全国平均（13.8%）を上回る。石巻は四区分のなかで最も高い。女性正社員比率は石巻33.4%、宮城29.3%であり、いずれも全国平均（47.4%）を下回る。女性非正社員比率は宮城66.3%、石巻59.8%であり、両地域とも全国平均（52.6%）を上回る。

表 3-2 女性比率の三層比較（地域別・全国）

区分	女性役員比率	女性正社員比率	女性非正社員比率
本調査（地域別）			
石巻	26.2	33.4	59.8
宮城（石巻除く）	21.3	29.3	66.3
東北（宮城除く）	21.4	35.3	58.2
東北以外	18.5	33.5	56.3
全体	21.5	33.2	60.5
全国（参考）			
全国平均	13.8	47.4	52.6

注：単位％。女性役員比率の全国値は帝国データバンク（2025年）、女性正社員比率・女性非正社員比率の全国値は厚生労働省『令和6年版 働く女性の実情』による。全国値は調査主体・定義が本調査と異なるため水準の目安として参照する。

3.2. 採用

人手不足および採用強化の必要性に関する設問の肯定計（「非常にあてはまる」と「ややあてはまる」の合計）を表3-3に示す。「人手不足を感じている」の肯定計は石巻66.6%と最も高く、宮城（50.8%）を15.8ポイント上回る。日本商工会議所・東京商工会議所（2024年）の調査では人手が不足していると回答した企業は65.6%であり、石巻はこれとほぼ同等、宮城はこれを下回る。採用強化の必要性についても、石巻は若年人材で61.5%、即戦力（中途）で82.1%と、いずれも宮城（順に49.2%、57.6%）を上回る。とくに即戦力（中途）採用強化の必要性は石巻で他の三区分を大きく上回る。

表 3-3 人手不足感・採用強化の必要性認識（肯定計，地域別）

項目	石巻	宮城 （石巻除く）	東北 （宮城除く）	東北以外	全体
人手不足を感じている	66.6	50.8	49.0	59.4	51.3
若年人材の採用強化が必要	61.5	49.2	44.5	56.3	47.8
即戦力（中途）の採用強化が必要	82.1	57.6	51.3	59.4	55.7

注：数値は肯定計（％）。全国値は日本商工会議所・東京商工会議所（2024年）。設問・回答区分は本調査と必ずしも一致しない。出所は本調査。

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

直近3年間に採用選考を実施した企業の割合を表3-4に示す。新卒採用選考の実施率は石巻46.2%、宮城41.3%、中途採用選考の実施率は石巻76.9%、宮城59.8%であり、いずれも石巻がやや高い。石巻では中途採用選考の実施率が新卒採用選考の実施率を顕著に上回る。

表 3-4 新卒・中途採用選考の実施率（地域別）

項目	石巻	宮城 (石巻除く)	東北 (宮城除く)	東北以外	全体
新卒採用選考の実施率	46.2	41.3	32.7	65.6	38.1
中途採用選考の実施率	76.9	59.8	54.0	81.3	58.8

注：単位%。出所は本調査。

新卒採用の方法（複数回答）には地域差がみられる。石巻ではハローワーク（84%）、高校・大学等への求人票掲載（74%）、高校・大学等での説明会・学校訪問（63%）の利用率が高い。宮城では自社ホームページ（59%）や就職情報サイト（38%）の利用が石巻を上回り、新卒紹介サービス（エージェント）（10%）や個別企業説明会（17%）も一定割合で利用されているのに対し、石巻ではこれらの利用は確認されなかった（0%）。選考方法は両地域とも履歴書・個人面接が中心であり、選考で重視した点は石巻で職業意識・勤労意欲・チャレンジ精神（63%）とコミュニケーション能力（63%）が高い。ただし石巻の有効回答数は約19社と小さい。

中途採用の方法（複数回答）では、石巻で転職サイト（45%）の利用が最も高く、ハローワーク（15%）は新卒時ほど高くない。宮城ではハローワーク（38%）、自社ホームページ（26%）、転職エージェント（18%）の利用が石巻を上回る。中途採用で重視した点は、石巻でコミュニケーション能力（55%）やマナー・社会常識（48%）が宮城（順に46%、44%）をやや上回る一方、業務に役立つ専門知識・技能は宮城（32%）が石巻（21%）を上回る。

今後3年間の採用方針を表3-5に示す。「拡大」と回答した企業の割合は石巻38%と最も高く、宮城（32%）がこれに次ぐ。石巻では「縮小」が0%、「未定」も10%と少ない。採用を強化したい人材（複数回答）では、石巻で高校新卒（60%）と経験者（55%）が突出して高い。宮城では経験者（39%）、大学新卒（34%）、高校新卒（32%）が上位を占め、「特になし」も26%にのぼる。

表 3-5 今後3年間の採用方針（地域別）

区分	拡大	現状維持	縮小	未定
石巻	38	51	0	10
宮城（石巻除く）	32	49	3	16
東北（宮城除く）	15	58	6	20
東北以外	25	63	6	6
全体	23	55	5	17

注：単位%。四捨五入のため合計が100%とならない場合がある。出所は本調査。

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

3-3. 育成

育成計画に関する2設問の肯定計を表3-6に示す。「人材獲得・育成に関する中長期計画を策定している」の肯定計は石巻30.8%、宮城32.8%とほぼ同程度である。「年次計画に基づく育成（OJT・Off-JT）を行っている」の肯定計は石巻43.6%、宮城29.6%であり、石巻が宮城を上回る。なお石巻では「非常にあてはまる」が中長期計画で2.6%、年次計画育成で5.1%といずれも低く、肯定計の多くが「ややあてはまる」で構成されている。

表 3-6 育成計画の策定・実施（肯定計，地域別）

項目	石巻	宮城 (石巻除く)	東北 (宮城除く)	東北以外	全体
中長期計画を策定している	30.8	32.8	20.3	37.5	25.9
年次計画に基づく育成を行っている	43.6	29.6	26.5	56.3	30.2

注：数値は肯定計（%）。出所は本調査。

計画的 OJT および OFF-JT の実施状況について、実施した企業の合計（実施計）と「実施していない」の割合を、本調査の地域別および全国・企業規模別に並置したものが表 3-7 である。計画的 OJT の実施計は石巻 44%、宮城 45%であり、全国で最も規模の小さい 30～49 人層（49.9%）をいずれも下回る。OFF-JT の実施計は石巻 51%、宮城 50%であり、こちらも全国 30～49 人層（60.3%）を下回る。両地域とも OFF-JT の実施計が OJT の実施計を上回り、この大小関係は全国の傾向と同方向である。

表 3-7 計画的 OJT・OFF-JT の実施状況（本調査・地域別／全国・規模別）

区分	OJT 実施計	OJT 未実施	OFF-JT 実施計	OFF-JT 未実施
本調査（地域別）				
石巻	44	46	51	38
宮城（石巻除く）	45	39	50	37
東北（宮城除く）	41	44	47	39
東北以外	57	22	47	31
全体	43	41	48	38
全国：厚生労働省「能力開発基本調査」（企業規模別）				
30～49 人	49.9	49.9	60.3	39.5
50～99 人	52.6	46.9	66.8	33.2
100～299 人	66.7	33.3	78.2	21.8

注：単位%。実施計＝「両方実施」＋「正社員のみ」＋「正社員以外のみ」。本調査は「不明」を含むため実施計＋未実施＋不明＝100。全国値は厚生労働省『令和6年度 能力開発基本調査』による。

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

OFF-JT を実施した企業の実施主体（複数回答）は、両地域とも「自社で実施した」が最も多い（石巻 80%・宮城 70%）。石巻では業界団体（30%）や商工会議所など地域の経営者団体（20%）の利用が宮城（順に 15%・12%）を上回る。一方、宮城では民間教育訓練機関（28%）、親会社・グループ会社（16%）、公共職業訓練機関（15%）の利用が石巻を上回る。なお石巻の有効回答数は約 20 社と小さい。

労働者の自己啓発に対する支援の実施状況を表 3-8 に示す。「支援を行っていない」と回答した割合は石巻 54%、宮城 38%であり、石巻が宮城を上回る。実施計は石巻 36%、宮城 43%であり、石巻が宮城を下回る。

表 3-8 自己啓発支援の実施状況（地域別）

区分	実施計	支援を行っていない
石巻	36	54
宮城（石巻除く）	43	38
東北（宮城除く）	41	39
東北以外	54	19
全体	43	39

注：単位％。実施計＝「両方支援」＋「正社員のみ」＋「正社員以外のみ」。「不明」を含むため合計は 100%とならない。出所は本調査。

人材育成上の問題点（複数回答）を表 3-9 に示す。両地域とも「指導する人材が不足している」が最も多い（石巻 48%・宮城 43%）。石巻では「人材を育成しても辞めてしまう」（36%）、「育成を行うための金銭的余裕がない」（24%）を挙げる割合が宮城（順に 27%・9%）を上回る。とくに金銭的余裕に関する項目で石巻が宮城を大きく上回る。

表 3-9 人材育成の問題点（石巻・宮城、複数回答、主要項目）

問題点	石巻	宮城（石巻除く）
指導する人材が不足している	48	43
人材を育成しても辞めてしまう	36	27
人材育成を行う時間がない	24	23
育成を行うための金銭的余裕がない	24	9
鍛えがいのある人材が集まらない	19	17
適切な教育訓練機関がない	10	14
人材育成の方法がわからない	10	8

注：単位％。複数回答のため合計は 100%を超える。出所は本調査。

3.4. 定着・人事体制・地域連携

人事を専任で担当する者の有無を表 3-10 に示す。「いる」と回答した割合は石巻 36%、宮城 34%であり、両地域とも東北以外（59%）を下回る。専任者一人当たりの正社員数（正社員数 300 人以上の企業を除く）は石巻 29.6 人、宮城 53.0 人であり、石巻が最も少ない。

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

表 3-10 人事専任体制（地域別）

区分	人事専任「いる」(%)	専任者一人当たり 正社員数(人)
石巻	36	29.6
宮城(石巻除く)	34	53.0
東北(宮城除く)	36	55.8
東北以外	59	93.1
全体	37	54.8

注：専任者一人当たり正社員数は正社員数 300 人以上の企業を除いて算出。出所は本調査。

定着・離職防止施策、人事データの把握、地域連携の肯定計を表 3-11 に示す。「定着・離職防止を目的とした施策を実施している」の肯定計は石巻 48.7%、宮城 32.8%、「人事データを把握している」の肯定計は石巻 46.2%、宮城 38.1%、「大学・商工団体・金融機関・自治体等と連携している」の肯定計は石巻 38.4%、宮城 25.9%であり、いずれも石巻が宮城を上回る。

表 3-11 定着・人事データ把握・地域連携（肯定計、地域別）

項目	石巻	宮城 (石巻除く)	東北 (宮城除く)	東北以外	全体
定着・離職防止施策を実施している	48.7	32.8	27.7	43.7	31.5
人事データを把握している	46.2	38.1	27.7	46.9	33.2
大学・商工団体等と連携している	38.4	25.9	20.0	31.3	23.7

注：数値は肯定計(%)。出所は本調査。

直近 1 年間の産学連携の実施状況を表 3-12 に示す。「実施した」割合は石巻 38%、宮城 24%であり、石巻が宮城を上回る。実施した連携の形態は、石巻ではインターンシップ・教育プログラム等の教育面での活動(21%)が中心である。連携の目的については、石巻で「人材の獲得・育成」や「会社の認知度・ブランド価値の向上」が挙げられるが、実施企業の実数が約 10 社と少ない。なお主な退職理由については、石巻の延べ回答数が 6 件と極めて少なく比較に耐えないため、本稿では比較対象から除外する。

表 3-12 直近 1 年間の産学連携の実施状況（地域別）

区分	実施した	実施していない
石巻	38	62
宮城(石巻除く)	24	76
東北(宮城除く)	24	76
東北以外	53	47

注：単位%。「実施した」は実施形態のいずれかを選択した企業の割合。出所は本調査。

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

4. 考察

本章では、第3章の結果を、(1) 石巻と宮城の対比、(2) 全国水準との対照、という二つの軸から整理し、地域中小企業の人材マネジメントの特徴と課題を考察する。全国値との対照は、設問形式・調査主体・対象規模が一致するか近接する項目に限る。

4-1. 石巻圏域の人材マネジメントの特徴

第3章の主要な指標について石巻・宮城・全国を対照したものが表4-1である。機能軸ごとに、石巻の特徴は次のように整理できる。

表 4-1 石巻・宮城・全国の主要指標の対照（まとめ）

指標	石巻	宮城 (石巻除く)	全国 (参考)
採用			
人手不足を感じている（肯定計）	66.6	50.8	65.6
即戦力（中途）採用強化が必要（肯定計）	82.1	57.6	—
中途採用選考の実施率	76.9	59.8	—
今後3年間「拡大」方針	38	32	—
育成			
年次計画に基づく育成（肯定計）	43.6	29.6	—
計画的 OJT 実施計	44	45	49.9
計画的 OFF-JT 実施計	51	50	60.3
自己啓発支援「実施していない」	54	38	—
定着・人事体制・連携			
人事専任「いる」	36	34	—
定着・離職防止施策（肯定計）	48.7	32.8	—
地域連携（肯定計）	38.4	25.9	—
産学連携の実施	38	24	—
人材の多様性			
女性役員比率	26.2	21.3	13.8
女性正社員比率	33.4	29.3	47.4

注：単位％。「—」は本調査と直接対照可能な全国値がないことを示す。全国値は、人手不足が日本商工会議所・東京商工会議所（2024年）、計画的 OJT・OFF-JT が厚生労働省『令和6年度 能力開発基本調査』の30～49人層、女性役員比率が帝国データバンク（2025年）、女性正社員比率が厚生労働省『令和6年版 働く女性の実情』による。

第一に、採用面では石巻が宮城を上回る。人手不足の肯定計（66.6％）は宮城（50.8％）を大きく上回り、全国（65.6％）とほぼ同水準にある。即戦力（中途）採用強化の必要性認識、中途採用選考の実施率、今後3年間の「拡大」方針も、いずれも石巻が宮城を上回る。採用チャネルは、新卒ではハローワーク・求人票掲載・学校訪問といった地域・伝統型に偏り、強化し

たい人材として高校新卒を挙げる割合が高い。

第二に、育成面では、年次計画に基づく育成の肯定計（43.6％）が宮城（29.6％）を上回る一方、計画的 OJT・OFF-JT の実施計（44％・51％）は石巻・宮城とも全国の最小規模層（30～49 人）を下回る。さらに自己啓発支援については、石巻の「実施していない」割合（54％）が宮城（38％）を上回る。

第三に、定着・人事体制・地域連携については、定着・離職防止施策、人事データの把握、地域連携の肯定計、産学連携の実施率のいずれも石巻が宮城を上回る。ただし人事の専任者を置く企業の割合は石巻・宮城とも 3 割台にとどまり、専任者一人当たりの正社員数は石巻が最も少ない。

4.2. 全国水準との対照が示すもの

全国値と直接対照しうる指標に着目すると、二つの対照的な事実が浮かび上がる。一つは、女性役員比率（石巻 26.2％・宮城 21.3％）が全国平均（13.8％）を上回ることに対し、女性正社員比率（石巻 33.4％・宮城 29.3％）は全国平均（47.4％）を下回るといふ、女性比率の層による相違である。もう一つは、計画的 OJT・OFF-JT の実施計が石巻・宮城とも全国の最小規模層（30～49 人）の水準に届かない点である。

これらを総合すると、石巻・宮城の中小企業では、採用意欲や女性の役員登用といった面で相対的な積極性・高さがみられる一方、計画的育成の実施や女性正社員比率といった面では全国水準に及ばない項目があるという対比が読み取れる。ただしこれは単一の横断調査から得られた記述であり、育成体制の実態や背景にある制約要因を直接示すものではない。採用・登用の面に比して、計画的育成の実施や人事体制の整備に相対的な伸びしろがある可能性を示唆するととどまる。

4.3. 宮城内陸部との差異の解釈

石巻が宮城を上回る最も顕著な点は、人手不足感の強さと採用意欲の高さである。石巻の人手不足の肯定計（66.6％）は全国並みであり、宮城（50.8％）を 15 ポイント以上上回る。沿岸部に位置し人口減少の影響を受けやすい石巻圏域において、労働需給の逼迫が採用面の積極性を相対的に高めている可能性がある。ただし本調査からは、地域の労働市場環境と企業の採用行動との因果関係を特定することはできず、この点は仮説的な解釈にとどまる。

他方で、採用面の積極性に比して、計画的育成の実施水準が全国の小規模層に届かないこと、自己啓発支援の実施率が宮城を下回ること、人事の専任体制が限定的であることは、採用した人材を育成し定着させる制度的基盤の面で、石巻が相対的な課題を抱えうることを示す。すなわち、人材を「採る」局面での積極性と、「育てる・定着させる」局面での制度的基盤との間に差がみられる。

4.4. 実務的・政策的含意

以上の知見は、地域中小企業の人材マネジメントにいくつかの示唆をもつ。第一に、石巻においては、採用面の積極性を育成・定着の取組みへとつなげることが課題となりうる。採用の入口に資源が集中する一方で計画的育成や人事体制の整備が相対的に遅れている場合、採用し

た人材の定着や能力開発が十分に進まない懸念がある。

第二に、石巻で相対的に高い地域連携志向は、この課題に対する一つの回路となりうる。石巻では OFF-JT の実施主体として業界団体や地域の経営者団体を利用する割合が宮城を上回り、産学連携の実施率も高い。自社単独では確保しにくい育成資源を、商工団体・業界団体・大学等との連携を通じて地域から補うという方向性は、人事専任体制が限られる中小企業にとって現実的な選択肢となりうる。ただしこれらは記述的知見に基づく示唆であり、連携が実際に育成・定着の成果に結びつくか否かは今後の継続的な調査による検証を要する。

5. 結論

本稿は、宮城県内中小企業の人材マネジメントの現状と課題を、石巻圏域を含む地域比較の視点から、607 件の調査データの基礎集計に基づいて検討した。「採用—育成一定着・人事体制—地域連携」の機能軸に沿った分析から、主に次の点が明らかになった。

採用面では、石巻圏域は宮城県内陸部と比べて人手不足感が強く、中途採用選考の実施率や今後の採用拡大方針も高い。新卒採用のチャネルはハローワーク・求人票掲載・学校訪問といった地域・伝統型に偏り、強化したい人材として高校新卒を挙げる割合が高い。育成面では、年次計画に基づく育成の肯定計は石巻が宮城を上回る一方、計画的 OJT・OFF-JT の実施計は石巻・宮城とも全国の小規模層を下回り、自己啓発支援の実施率は石巻が宮城を下回る。定着・人事体制・地域連携については、定着・離職防止施策、人事データの把握、地域連携の肯定計、産学連携の実施率のいずれも石巻が宮城を上回るが、人事の専任体制は両地域とも限定的である。女性比率については、役員層で全国平均を上回り、正社員層で全国平均を下回るという構造が石巻・宮城に共通してみられた。

これらを総合すると、石巻圏域では、採用や女性の役員登用の面で相対的な積極性・高さがみられる一方、計画的育成の実施や人事体制の整備の面では全国水準や宮城に及ばない項目があるという対比が描かれる。また、石巻で相対的に高い地域連携・産学連携は、自社単独では確保しにくい育成資源を地域から補う回路となりうる。本稿は、全国統計では捉えにくい県内の地域差を記述的に示し、地方中小企業の人材マネジメントを地域比較の視点から検討した点に意義をもつ。

本研究にはいくつかの限界がある。第一に、一時点の横断的な調査に基づく記述的分析であり、変数間の因果関係を特定するものではない。第二に、データは回答者の自己申告に基づく。第三に、石巻圏域の標本数は 40 件であり、複数回答設問や実施企業に限定される設問では有効回答数がさらに小さくなるため、これらの結果は傾向の把握にとどまる。第四に、全国調査との対照は、調査主体・設問形式・対象規模が必ずしも一致しないため水準の目安にとどまる。加えて、東北地方以外の区分には規模の大きな企業が含まれており、規模関連指標の比較には注意を要する。

今後の課題として、第一に企業規模を統制したうえでの分析、第二に、なぜ石巻圏域で採用意欲が高く育成の制度化が相対的に遅れるのかを解明する質的調査との接続、第三に、地域連

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

携が実際に人材の育成・定着の成果に結びつくか否かを検証する継続的・縦断的な調査への接続が挙げられる。具体的には、採用後の定着期間、昇進・役割登用、研修参加、地域連携活動への参画状況などの行動データを収集するとともに、企業および従業員を継続的に追跡する縦断調査を実施する必要がある。これらの課題に取り組むことが、地方中小企業の人材マネジメントの理解を深め、地域の人材政策への示唆を豊かにするものと考えている。

6. 引用文献

〈和文〉

- 石山恒貴・伊達洋駆. (2022). 越境学習入門：組織を強くする「冒険人材」の育て方. 日本能率協会マネジメントセンター.
- 工藤順. (2013). コミュニティビジネス／ソーシャルビジネス支援における中間支援機関の実態と課題—NPO 推進青森会議のケースを中心に—. イノベーション・マネジメント, 10, 89–105. https://doi.org/10.24677/riim.10.0_89
- 三村佳緒. (2025). 人口減少下の地域雇用の課題. 国立国会図書館調査及び立法考査局（編）, 人口減少と地域の課題：総合調査報告書（調査資料 2024-3, pp. 97–117）. 国立国会図書館. <https://dl.ndl.go.jp/view/prepareDownload?itemId=info%3Andljp%2Fpid%2F14091595> (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 厚生労働省雇用環境・均等局. (2025). 令和 6 年版働く女性の実情. <https://www.mhlw.go.jp/content/11901000/001572307.pdf> (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 厚生労働省. (2025). 令和 6 年度「能力開発基本調査」の結果について〔調査結果の概要〕. <https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/001548719.pdf> (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 周燕飛. (2011). 大震災でどう変わる：東北 3 県の労働力市場—米ハリケーンカトリナからの示唆—. Business Labor Trend, 2011 年 6 月号, 48–51. <https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2011/06/048-051.pdf> (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 帝国データバンク. (2025, August 22). 女性登用に対する企業の意識調査（2025 年）. <https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250822-women2025/> (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 中小企業研究センター. (2007). 労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略（調査研究報告 No. 120）. <https://www.chukiken.or.jp/report/1618/> (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 三井逸友・高橋美樹・北原哲. (2006). 中小企業の産学連携とその課題（調査研究報告 No. 119）. 中小企業研究センター. <https://www.chukiken.or.jp/report/1617/> (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 中小企業庁. (2025). 2025 年版中小企業白書. 日経印刷. https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf (2026 年 7 月 3 日閲覧)
- 中原淳. (2012). 経営学習論：人材育成を科学する. 東京大学出版会.
- 日本商工会議所・東京商工会議所. (2024, February 14). 「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」の集計結果について—中小企業の 65.6%が人手不足と回答、賃上げ実施

宮城県内中小企業における人材マネジメントの現状と課題
—石巻圏域を含む地域比較の視点から—

予定の企業は6割を超える— <https://www.jcci.or.jp/news/research/2024/0214110000.html>
(2026年7月3日閲覧)

藤波匠. (2021). 人口移動から見る震災復興の10年—一部地域に依然として震災被害の爪痕—
(リサーチ・フォーカス No. 2020-044). 日本総合研究所. <https://www.jri.co.jp/file/report/researchfocus/pdf/12442.pdf> (2026年7月3日閲覧)

〈欧文〉

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.

Engeström, Y. (2008). *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. Cambridge University Press.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11–26.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University