

KinChu

March



近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2025 : No.775



特集
企画

中堅社員を育てる方法 第1弾

NEW

採用と定着の課題を解決する！経営視点の人事制度設計
行政の支援策を使った新規事業の立ち上げ／コロナ融資終了後の資金繰り戦略
人的資本経営への取り組みの「これまで」と「これから」

連載

連載アツガ

デジタルで売上アップ！頑固一徹工場の営業DX

小冊子 速習 リーダーシップの役割と強化の方法



▶特集企画

中堅社員を育てる方法 第1弾

- 4 中小企業の発展を支える
中堅社員のあるべき姿！
株式会社O.K.Evolutionro / 太島 佳子
- 9 中堅社員の育成には
「先生の言葉」よりも「同僚の行動変化」
株式会社熱中する組織 / 安澤 武郎
- 14 人事のプロ直伝！中堅社員の
伸び悩みを解決する根治療法
株式会社トランストラクチャ / 中里 社志

▶連載

- 19 第2回
採用と定着の課題を解決する！
経営視点の人事制度設計
株式会社番頭 / 村井 庸介
- 24 第1回
行政の支援策を使った
新規事業の立ち上げ
株式会社ロードサイド経営研究所 / 三上 康一
- 29 第5回
コロナ融資終了後の資金繰り戦略
株式会社3Rマネジメント / 渡邊 賢司

▶連載

- 34 第2回
人的資本経営への取り組みの
「これまで」と「これから」
株式会社アクティブ アンド カンパニー / 八代 智

▶読み切り

- 38 仕入管理の改善に
成功した2つの企業事例
一般社団法人サスティナビリティ・
DX推進協議会 (SDXC) / 藤田 祐介

▶ビジネスマンガ

- 42 第3回
デジタルで売上アップ！
頑固一徹工場の営業DX
原作 / 株式会社アーチャレス 石原 強
マンガ / 森元 智



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

中小企業の発展を支える 中堅社員のあるべき姿！

中堅社員は、多様な業務と人間関係の中心に存在するも、その役割は複雑で、本質的に求められる変化に気付かないまま目先の仕事に追われ、発生した問題には経験と勘だけで対処しています。そのような日々を過ごしていると、いずれアチコチが上手くいかなくなって「若中年クライシス」に陥ります。本稿で、解決策を探りましょう。

中小企業における 中堅社員の役割

●中堅社員の定義とは

中堅社員の定義については「入社3年目から」「4・5年目から」「10年目から」または「役職がつく前の人材はすべて中堅社員」という会社もあり、考え方はまちまちです。

さらに、中小企業といっても企業ごとに社員数が異なるため、中堅社員が占める割合も違います。

●プレイングマネージャー

このように、20代中盤～ミドル世代という幅広い年代が存在する中堅社員層ですが、役職手前までの中堅社員のことを「プレイングマネージャー」（プレイング＝実業務を行いながら、マネージャー＝組織の目標を達成するためのチームマネジメントを行う）と称することがあります。図1に、その役割などを示しました。

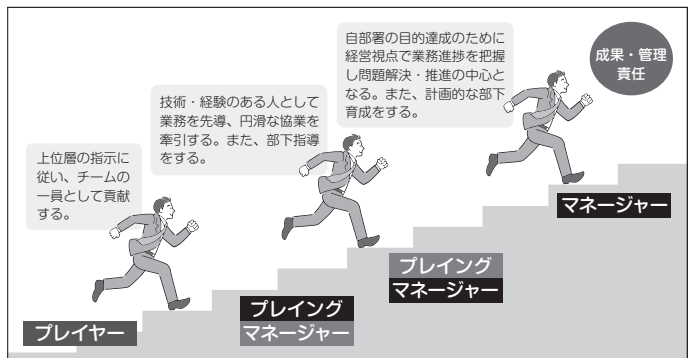
このプレイングマネージャーの時期を、前・後期の2つに分けてみます。

前期は、一般的に入社4・5年目あたりの人材のことを指し、プレイング（実業務）の比率が大きく、組織マネジメントについては少人数に対するリーダー格という位置づけになります。

プレイングマネージャー前期の役割は「業務に対する知識・経験を積んだ先輩社員として、メンバーのルーティン業務をサポートし、チームの目標達成のために率先垂範することです。

また「新人・若手の業務指導や

図1 プレイングマネージャーの役割



育成」も役割として加えられ、評価項目に組み込まれていることも少なくありません。

一方で後期は、一般的に6～10年目あたりの人材を差し、プレイング（実業務）として実際に手を動かす比率を徐々に下げ、課長など「上位層の組織マネジメントを補佐する立ち位置」になります。

●自覚のある中堅社員は少数派

プレイングマネージャー（中堅社員）は、

- ・まず、企業の中期経営計画や自
部課の年度目標を視野に入れる
- ・そのうえで、担当チームの目標
設定と進捗を四半期および半期
といった視点で把握
- ・次に、重点課題を解決するため
メンバーの能力や業務を勘案し
た業務改善の立案や牽引

といった、役割を果たす必要があ
ります。

昨今は「VUCAの時代」と言
われており、この変化が激しく推
測がつかない社会・経済動向（未
来予測が困難）な状況では、創造
的・イノベティブな発想を実現
する企業、スピーディかつ柔軟に
対応していくチームであることが
生き残りの重要なカギとなります。

このような時代において、自部
課や自チームの目標達成を支える
「中核的なハブ」となるのが中堅
社員です。

顧客と自社の間を取り持ち、上

司と部下の間を取り持ち、まさに
さまざまな人と物事の中心となる
重要な立ち位置であり、その影響
力はとても大きなものです。

中堅社員を、単に「知識・経験
があつて使い勝手がいい社員」「細
かい指示をしなくても一定業務を
こなしてくれる便利な社員」と思
っているならば、彼らは成長意欲
を失い、未来の自社を支える屋台
骨となる人材がいなくなることを
意味します。

とはいえ、このプレイングマネ
ージャーの前期・後期の役割、お
よび業務における中核的なハブと
しての役割の影響力について、自
覚のある中堅社員は意外なほど少
ないのが現実です。

中堅社員の
「伸び悩み」の原因

●社会人の成長に必要な方程式

私は、企業向けの研修に20年ほ
ど携わっていますが、研修で出会
う多くの中堅社員は自業務に真面
目に取り組み、責任を果たそうと

しています。

ではなぜ、重要な役割と大きな
影響力を担う中堅社員が、4〜10
年目という今後の昇格もかかる大
事な時期に、伸び悩んでしまうの
でしょうか。

社会人の成長に必要なことを方
程式にすると、

（目的・目標 + 知識・技術
+ 関係・環境）× 経験学習
となります。

①目的・目標

売上数値などの業績面だけを意
識した「目的・目標」の設定のみ
に留まっていると、日々の実務に
追われ情性的になりがちです。

前述の中堅・中核人材としての
役割や影響、つまり「あるべき自
分像」を描けるようになれば、組
織における自分の存在意義や働く
ことに対しての意義が高まり、組
織の目的・目標を自己実現として
捉えられるようになるはず
何のために、どのような状況や
状態にしたいという意欲が持てる

と、人は、自然に「どうすればで
きるのか」という手段を考えはじ
めます。これが「成長の意欲」の
土台となります。

②知識・技術

上位方針にしたがつて、一人称
で業務を完遂することが求められ
た若手社員から、中堅社員へとス
テップアップするにあたり、役割
や職責を果たすための「知識・技
術」を付与できていますか？

先輩社員の背中を見て覚えるは、
あまりにも前時代的な発想です。
「どうすればできるのか」とい
う成長意欲を後押しする知識・技
術を提供することで、チャレンジ
したい気持ちが生まれます。逆に
成長したい、達成したい気持ちが
あっても、手段が見えてこなけれ
ば諦めてしまうでしょう。

中堅社員には、より高度な業務
に携わるための専門知識、新しい
情報を得るだけでなく問題を解決
するための思考方法、人をマネジ
メントするためのコミュニケーション
スキルが必須です。

行政の支援策を使った

新規事業の立ち上げ

第1回 「経営革新計画」とは

新規事業の成功を支える行政支援策の活用法

株式会社ロードサイド経営研究所
代表取締役
中小企業診断士
三上 康一
URL <https://www.roadsidekeiei.jp/>
note <https://note.com/roadside>
E-mail mikami@roadsidekeiei.com

新規事業の立ち上げを目指す中小企業にとって、行政の支援策は強力な味方です。特に「経営革新計画」は、事業の成長を促進するための重要なツールとなります。本連載では、経営革新計画の概要とその活用方法について詳しく解説し、実際の成功事例を交えて、計画策定から実行までのステップを紹介いたします。新たな挑戦に向けた一歩を踏み出すための参考にしてください。

新規事業を

立ち上げてみたいが…

●はじめに

本連載の主意

「業績回復のために何か新しいことをやりたい」と考える事業者は多いものの、実際に手を付けるとなると、どのような新規事業を立ち上げるべきか、また、その展開方法に頭を悩ませた結果、既存事業を続けざるを得ないケースが多いのではないかと思います。

そこで、本連載では、行政の中小企業支援策のひとつである「経営革新計画」を活用した、新規事

業の立ち上げについて紹介していきます。

連載の第1回目は「経営革新計画」の制度です。

私が、この経営革新計画を紹介する理由は、中小企業診断士として16年の間で200件以上もの経営革新計画を策定する支援に携わってきた経験によるものです。

支援先の中には、経営革新計画によって売上がコロナ禍前よりも5割増加した居酒屋、12年ぶりに売上が前年越えとなった雑貨店、売上が倍増した新聞店などの成功事例が多数あり、適宜これら事例を交えて解説を進めていきます。

「経営革新計画」とは

●「新事業活動」の該当例

まず、経営革新計画とは「中小企業が「新事業活動」に取り組み、経営の相当程度の向上を図ることを目的に策定する3～8年の中長期的な経営計画書」のことです。

これを策定して都道府県の審査を通過すると承認を得ることができ、資金調達や販路開拓などの支援策を受けることが可能となります。以下で「新事業活動」の該当例などを解説します。

①新商品の開発または生産

自社だけでなく、これまで商圏内の競合がなく開発・生産もされていなかった商品を新たに開発して生産する取り組みは、経営革新計画における「新事業活動」の対象となります。

②新役務の開発または提供

例えば、美容室やクリーニング店などは、商品という「モノ」よ

りも「役務（サービス）」の提供を主たる事業としています。

・美容室であれば

「髪に対する施術」

・クリーニング店であれば

「衣類に対する施術」

これらが該当します。

そのような業種・業態において自社だけでなく、競合においても開発・提供されていなかったサービスを新たに開発して提供する取り組みは、経営革新計画における「新事業活動」の対象となります。

③ 商品の新たな生産方式の導入

これまで提供してきた商品の生産方法を新たなものに変えて、生産性を向上させる取り組みも経営革新計画における「新事業活動」の対象となります。

④ 役務の新たな提供方式の導入

これまで提供してきた役務（サービス）の提供方式を新たなものに変えて、生産性を向上させる取

り組みも経営革新計画における「新事業活動」の対象となります。

● 「数値要件」

前述した取り組みによって「経営の相当程度の向上」が見込まれる計画であることが、経営革新計画承認の要件となっています。

経営革新計画の承認を得るためには、策定した経営革新計画が計画期間終了時に「数値要件」を満たす必要があります（図1）。

図1 経営革新計画における「数値要件」

| 事業期間 | 「付加価値額」または「一人当たりの付加価値額」の伸び率 | 「給与支給総額」の伸び率 |
|------|-----------------------------|--------------|
| 3年計画 | 9%以上 | 4.5%以上 |
| 4年計画 | 12%以上 | 6%以上 |
| 5年計画 | 15%以上 | 7.5%以上 |

以下で、各数値について解説します。

経営革新計画における数値要件の意味

● 「付加価値額」
付加価値額は、

営業利益＋人件費＋減価償却費で算出されます。この値が、直近期のものよりも計画終了時点で図1の伸び率である必要があります。

営業利益は、売上高から売上原価と販売費および一般管理費を差し引いた額で、事業者の営業力を示します。営業力の向上により収益性が高まるため、納税額が増加することが期待されます。

人件費と減価償却費は、販売費及び一般管理費に含まれますが、営業利益にこれらの費用を足し戻した額を付加価値額とする理由は雇用と投資を促進させたいためです。雇用や投資が増えれば地域経済の活性化が期待できます。

そこで、これらの費用を営業利

益に足し戻した額を付加価値額とし、その伸び率を経営革新計画の承認要件としています。

● 「一人当たりの付加価値額」

一人当たりの付加価値額は、
付加価値額÷従業員数

で算出されます。パートタイマーはフルタイム換算して従業員数とします。例えば、パートタイマー3人が在籍している場合には、3人の勤務時間を合算すると1日8時間であれば、従業員数は3人ではなく「1人」とカウントして計算するということです。

● 「給与支給総額」

給与支給総額は、

給料＋賃金＋賞与＋各種手当

で算出されます。法人の場合、経営者への報酬は「役員報酬」として給料扱いされます。

他方、個人事業主の場合には、青色申告特別控除前の所得金額を給与とみなし、給与支給総額は、

デジタルで売上アップ!

頑固一徹工房の営業DX

第3回

ネットで広がる「地域密着の輪」



原作／石原 強

株式会社アーチャレス 代表取締役社長
URL <https://www.archeress.co.jp/>
Blog <https://www.archeress.co.jp/blog>
E-mail t.isihara@archeress.co.jp

マンガ／森元 智

ホームページリニューアルから1ヶ月。問い合わせも増え、手応えを感じていた一徹社長。しかし、商工会のパーティー会場で「ネット検索しても見つからない」と指摘され困惑するも、その対策と次なる一手に向けて石原コンサルタントに相談する。デジタルを活用した新たな「地域密着」への挑戦が、いま始まろうとしていた。

商工会の
立食パーティー



実は我が社も
ホームページを
リニューアル
したんだ！



おかげで
問い合わせが
増えて
きてな

へエー
よかったじゃ
ないか！



でも
検索しても
お前の会社
出てこないぞ！

えっ？

Q さいたま市 工務店

検索

翌日



本当だ
ヒット
しませんね…

これは
どういう事だ？



ちようどこれから
石原さんと
打ち合わせ
ですよ

ああ
早速相談
してみよう！

株式会社
頑固一徹工房

中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注冊数

中堅社員を育てる方法 第1弾 2025年3月号 × ()

■ 価 格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注冊数

リーダーシップの役割と強化の方法 2025年3月号 × ()

■ 価 格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発 送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。