

日本商工会議所・東京商工会議所  
これからの労働政策に関する懇談会 中間レポート

---

# 求められる 「少数精鋭の成長モデル」への 自己変革

---

「人が足りない、人が採れない」社会を  
中小企業が生き抜き、新たな未来を切り拓くために



# 目次

はじめに	2
<b>1 直面する「現実」、来るべき「未来」</b>	3
① かつてなく深刻化する人手不足	3
② 求められる「働き手の多様化」への対応	7
<b>2 中小企業が目指すべき「姿」</b>	11
<b>3 3つのチャレンジ</b>	13
① 「徹底した省力化」	13
② 「徹底した育成」	15
③ 「徹底した多様性」	17
<b>4 求められる労働政策・労働行政「7つの変革」</b>	19
<b>5 3つのチャレンジ【省力化】【育成】【多様性】     取組事例集</b>	21
No.1 株式会社 八葉水産 【省力化】【育成】	23
No.2 株式会社 ダイイチ・ファブ・テック 【省力化】【育成】	25
No.3 株式会社 綿善 【省力化】【育成】	27
No.4 UK工業株式会社 【育成】	29
No.5 能田電気工業株式会社 【省力化】【育成】【多様性】	31
No.6 北野木材株式会社 【育成】【多様性】	33
No.7 株式会社 菅原工業 【多様性】	35
これから労働政策に関する懇談会 構成員名簿	37
これから労働政策に関する懇談会 開催実績	38

# はじめに

コロナ禍からの経済活動の回復に伴い、あらゆる業種で深刻な人手不足を訴える声が高まっている。政府推計<sup>1</sup>では今後数十年にわたり生産年齢人口の減少が続くとされ、企業活動のみならず、介護・看護、運輸など人々の生活を支える幅広い分野の人手不足が進み、地域における人々の日常生活の維持すら危ぶまれる危機的な状況を迎つつあるとの指摘もある<sup>2</sup>。

こうした状況を踏まえ、日本商工会議所(以下、日商)および東京商工会議所(以下、東商)では、2023年6月、「これからの労働政策に関する懇談会」(以下、本懇談会)を設置し、中小企業の雇用および人材育成の方向性、ならびにそれらを支える労働政策のあり方について議論を重ねてきた。

本レポートはその中間整理として、中小企業がこれからの労働供給制約社会を生き抜くために求められる「チャレンジ」と、それを支える政府・自治体や経済団体等に求められる「変革」について取りまとめたものである。人手不足に悩む多くの中小企業経営者にとって、厳しい現実を乗り越え、未来を切り拓くための参考となれば幸いである。

日商・東商としては本レポートの内容をベースとして、日々の経営支援事業を通じ、中小企業の「チャレンジ」を支援するとともに、政府・自治体に対しては労働供給制約社会に対応した労働政策の実現を求めている。記載の内容の中には、さらなる議論・検討の必要性が残されている点も多い。こうした点については、引き続き本懇談会において議論を深め、具体的なアクションにつなげていきたい。

1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(2023年8月)  
2 リクルートワークス研究所「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」(2023年3月)

# 1 直面する「現実」、来るべき「未来」

深刻化する人手不足に加えて、原材料費・エネルギーコストの高騰による賃上げ圧力の高まりなど中小企業の経営環境は厳しい状況にある。また、働く人の意識や価値観も変化しており、転職も一般的になりつつある。こうした大きな変化を踏まえ、企業には人手不足への対応として採用のみに頼らない方策を検討することが求められている。

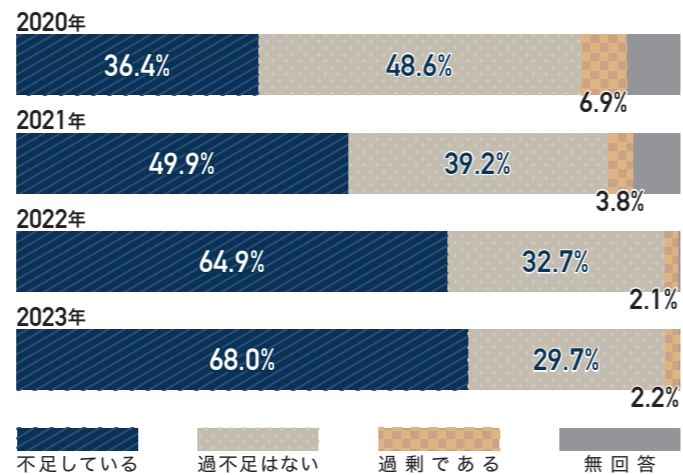
## 1. かつてなく深刻化する人手不足

### あらゆる業種で「人が足りない、人が採れない」

中小企業の人手不足がかつてなく深刻な状況を迎えている。2023年7~8月の日商・東商調査では、中小企業の約7割(68.0%)が「人手が不足している」と回答し、2015年の調査開始以来、最も厳しい結果となった(【図1-1-1】)。人手不足は特定の業種にとどまらない。介護・看護業(86.0%)、建設業(82.3%)で8割を超え、最も低い製造業でも6割近い(58.8%)結果となるなど、あらゆる業種で深刻な状況となっている(【図1-1-2】)。

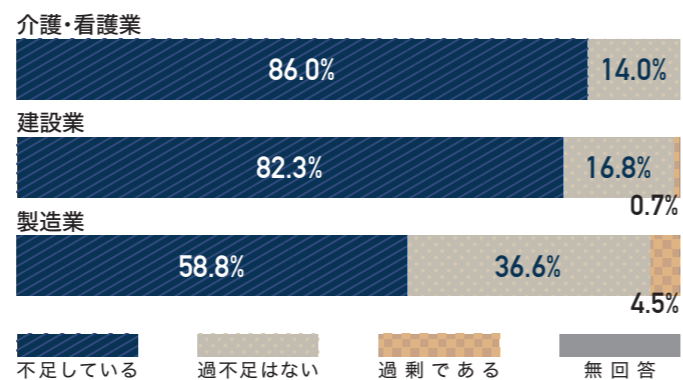
【図1-1-1】

人手不足の状況の推移  
(2020年~2023年・各年7~8月調査実施)



【図1-1-2】

人手不足の状況  
(2023年業種別)



出所：いずれも「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」調査結果(2023年7~8月、日商・東商調査)

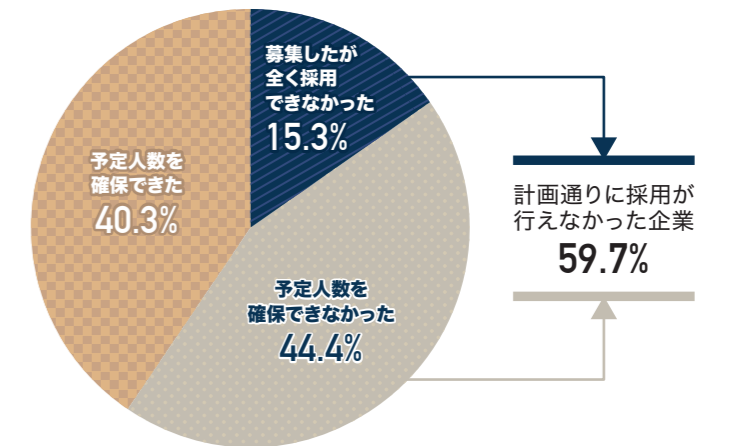
同調査では、こうした人手不足への対策を聞いた設問に対し、「正社員の採用活動強化」(68.5%)を挙げる企業が最も多い結果となっている。しかし現実には厳しい。2023年4月の日商調査では、2022年に採用活動を行った中小企業のうち1割強(15.3%)の企業が「全く採用できなかった」と回答。「予定人数を確保できなかった」(44.3%)を合わせると約6割(59.7%)に達するなど結果は芳しくない(【図1-1-3】)。

さらに、国立社会保障・人口問題研究所によれば、わが国の生産年齢人口(15~64歳の人口)は今後、数十年間にわたり減少を続け、総人口に対する割合は2020年の約6割(59.1%)から、2065年には5割程度(51.4%)まで低下すると推計<sup>3</sup>されている。このままでいけば、労働力の供給はますます制約され、「あらゆる業種で人が足りない、人が採れない」状況は、今後一層厳しいものとなる避けられない。

【図1-1-3】

2022年度の採用実績  
(採用を行った企業を100とした場合)

出所：「商工会議所 LOBO(早期景気観測)  
2023年4月期調査結果」  
(2023年4月、日商)を元に事務局作成



3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(2023年8月)

### 賃上げ圧力の高まり、懸念される「人手不足倒産」

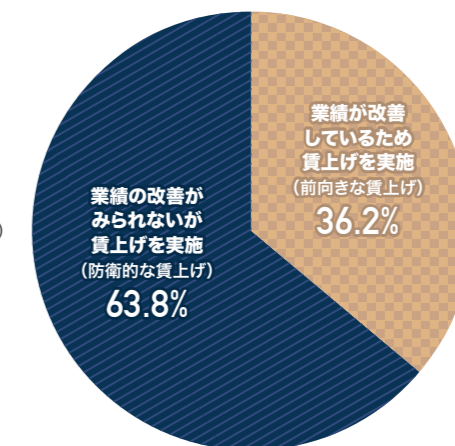
厳しい人手不足の状況に、資源・エネルギー価格の高騰や円安を背景とする物価上昇が重なり、企業に対する賃上げ圧力が高まっている。

2023年9月の日商調査では、今年度の賃上げを実施した中小企業の割合は全体の64.4%と6割を超えるものの、そのうちの6割超(63.8%)が業績の改善を伴わない、いわゆる「防衛的な賃上げ」となっている(【図1-1-4】)。原材料費の高騰とコスト増が収益を圧迫する中、人材確保のために何とか賃上げを行っている実態が見てとれる。

【図1-1-4】

2023年度の所定内賃金の動向  
(賃上げ実施企業を100とした場合)

出所：商工会議所 LOBO(早期景気観測)  
2023年9月期調査結果(2023年9月、日商)  
を元に事務局作成



2023年度の最低賃金審議でも、隣県との人材確保競争を背景に、各都道府県の決定額が中央最低賃金審議会による目安額を大幅に上回るケースが多く見られた。その結果、全国加重平均は43円、率にして4.5%というかつてなく大幅な引上げとなり、政府が目標に掲げてきた1千円をついに超えたが、都市部ではもはや「最低賃金では人が採用できない」との声も大きい。

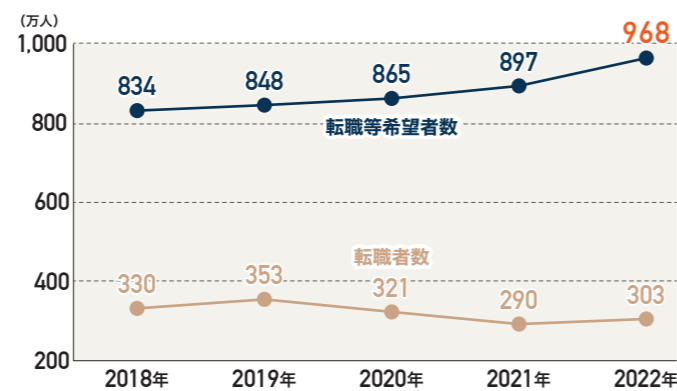
日商・東商はかねてより、中小企業の賃上げ原資確保に向けて、企業の生産性向上の支援と適正な価格転嫁の推進を訴えてきた。取組は進みつつあるが、デジタル活用などによる生産性向上が成果につながるには時間を要する。価格転嫁については政府の力強い後押しもあって原材料費の転嫁は一定程度進捗が見られるものの、エネルギー価格や労務費の転嫁はまだ進んでいないのが実態である。

労働分配率の高い中小企業にとっては厳しい状況だが、労働供給が制約される中、今後も人材確保を目的とした賃上げ競争は避けられない。賃上げできない企業は人員を確保できず、中小企業の「人手不足倒産」が今後増えていくことも懸念される。

## 働く人の意識と価値観の変化 ——「転職希望者1千万人」時代へ

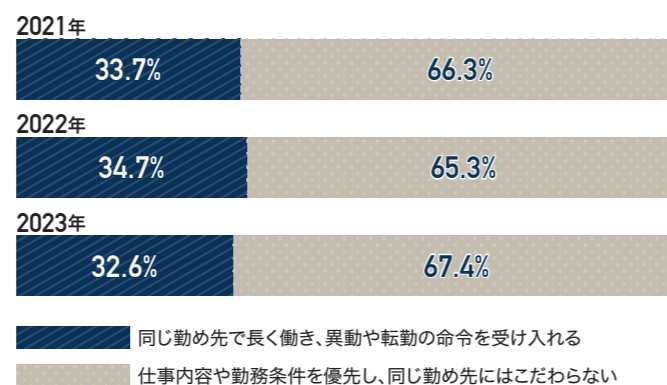
生産年齢人口の減少に加え、働く人の「転職」に対する意識も大きく変わりつつある。労働力調査では、2022年の転職者数は303万人とコロナ禍を経て再び増加に転じ、転職等希望者も968万人と1千万近くに達している(【図1-1-5】)。2023年7月に公益財団法人日本生産性本部が20歳以上の雇用者を対象に行った調査では「仕事内容や勤務条件を優先し、同じ勤め先にはこだわらない」との回答が67.4%に及び、転職はもはや特別なことではなくなっている(【図1-1-6】)。

【図1-1-5】  
転職等希望者数と転職者数の推移



出所：各年の労働力調査(総務省統計局)を元に事務局作成

【図1-1-6】  
希望する働き方の推移



出所：各年7月の「働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」(公益財団法人日本生産性本部)を元に事務局作成

政府も、「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代になってきたとして、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化、からなる「三位一体の労働市場改革」を進めるとしている<sup>4</sup>。

中小企業においては、「こうした動きが進めば従業員がより条件のよい地域や企業に流出し、人手不足がさらに深刻化するのではないか」との懸念が大きい。日商・東商としては政府に対し、労働移動に中立な政策を求めているが、一方で企業としても長期雇用を前提とするメンバーシップ型組織では、加速化するビジネス環境の変化に十分対応できないとの指摘もある。

少なくとも、働く人の意識や労働市場が現状よりも「転職推進」の方向に動いていくことは避けられない。中小企業もこうした変化をしっかり受け止め、人材確保に取り組まなければならない。

4 2023(令和5)年6月16日閣議決定「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」

## 懸念される「人手不足による影響の連鎖」

深刻な人手不足の影響は個々の企業経営だけにとどまらない。リクルートワークス研究所が2023年3月に公表したレポート「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」では、少子高齢化が一層深刻化し、今後長期的に生産年齢人口が減少し続けた場合、労働力の供給不足は1,100万人に達すると試算している。

現状のまま何の手も打たなければ、「生活を営むうえで必須のサービスすら維持できず生活水準も低下」し、「生活維持サービスに現役の労働力を回さざるを得ないために、先端分野に対する人材供給が後回しになり経済活動が一層停滞するという悪循環が起こる。」と述べ、コロナ禍で「エッセンシャルワーカー」としてその存在の大きさが改めて認識された介護・看護、運輸など生活維持サービスに携わる人材の不足が、人々の生活や経済活動に深刻な影響を及ぼす可能性を指摘している。

既に、人手不足を原因とした公共交通機関の減便が、地域で働く人の通勤に影響を与えているといった事態も起こり始めている。「運送業者の人手不足で、発注した部品や資材が納期までに届かない」、「建設業者の人手不足で、工場の修繕が遅れて操業できない」、「介護業者の人手不足で、従業員が家族の介護のために出社できない」など、いわば「人手不足による影響の連鎖」が広がり、多くの中小企業の経営に影響を与えるといった事態も懸念される。

## 厳しい現実を受け止め、 採用のみに頼らない「打ち手」を

「あらゆる業種で人が足りない、人が採れない」状況は今後ますます厳しさを増し、人材確保のための賃上げ競争は激化が避けられない。転職も当たり前の時代となり、「人手不足による影響の連鎖」がさらに追い打ちをかける。経営者はこうしたかつてなく厳しい現実を受け止め、新規採用のみに頼らない「打ち手」を考え、取り組んでいかなければならない。

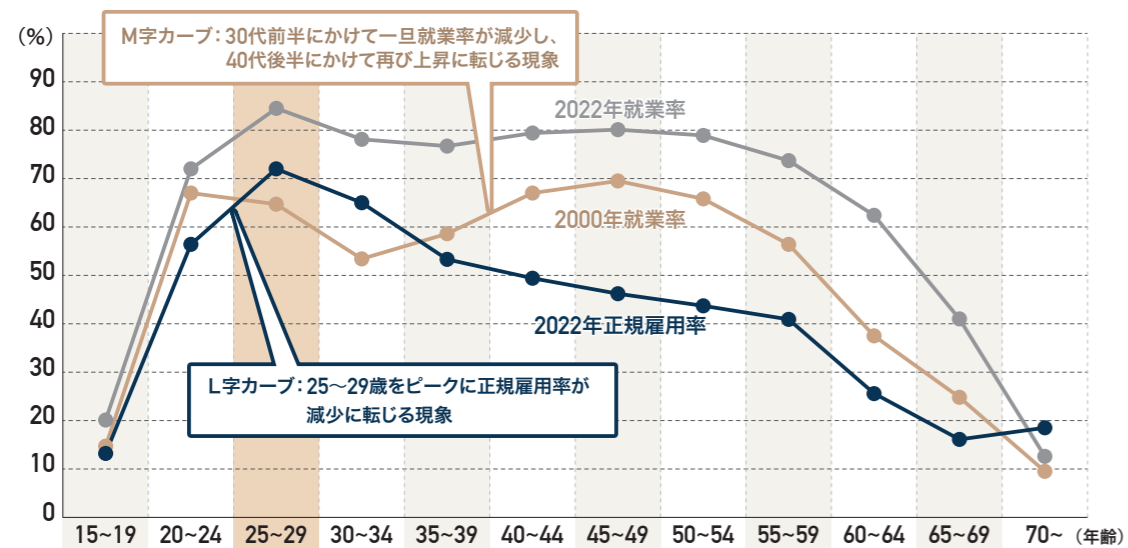
## 2. 求められる「働き手の多様化」への対応

労働力の不足が進む中で、女性、シニア、外国人材など多様な人材の労働参加が進んでいる。働き手の多様化は人材確保の有効な手立てとなり得る一方、実際の受入に当たっては、これまでのフルタイム・男性社員の雇用とは異なる考え方と対応が求められる。

### 女性——「本人が活躍を望まない」は本当か

労働力調査に基づけば、25～39歳の女性の就業率は8割前後となるなど、出産育児期に就業率が落ち込むいわゆる「M字カーブ」は解消傾向にあるとされる。しかしながら、出産育児期の女性の労働参加は非正規雇用が中心で、新たに25～29歳を境に非正規雇用の割合が高くなる「L字カーブ」と呼ばれる状況が生じている(【図1-2-1】)。ひとり親で子どもを抱えながら非正規雇用から抜け出すことができず、貧困状態に陥るケースも少なくない。多くの女性が出産育児期においても、本人の希望に応じた働き方を選び、キャリアを重ねていくことができれば、人手不足問題の大きな解決策の一つとなりうる。

【図1-2-1】 女性の年代別就業率(2000年、2022年)と正規雇用率(2022年)



出所：各年の労働力調査(総務省統計局)を基に事務局作成

しかし、企業における女性のキャリアアップ支援の取組は十分に進んでいるとは言えない。2023年7～8月の日商・東商調査でも、中小企業の8割強(84.3%)が「必要性を感じている」が、そのうち6割弱は「十分取り組めていない」としている。

同調査で、支援を行ううえでの課題として最も多く挙げられたのが「本人が現状以上の活躍を望まない」(53.0%)である。過去の調査でも同じ傾向が見られるが、果たしてそうだろうか。他の課題としては、「育成のための仕組みやノウハウが不足」(40.0%)、「出産・育児などと両立できる体制・制度が不十分」(26.4%)などが挙げられており、企業や社会におけるこうした環境が、女性が活躍を「望みたくても望めない」状況を生み出している側面も大きいのではないだろうか。いずれにせよ、企業として女性活躍が進まない理由を女性本人の意識にのみ押し付けては、解決は望めない。

政府は、少子化対策の一環として男性の育児休業取得を推進しており、育児との両立はもはや女性だけの問題ではない。中小企業では従業員数が少ない中で、一人が何役もの役割を担っているケースも多く、代替要員の確保が大きな課題となるが、両立しやすい環境整備を進めることは、女性のみならず男性にとっても働きやすい職場を生み出し、生産性向上や若い世代の採用・定着につながることも期待される。人手不足の解消に向けて、女性活躍に対する企業の意識変革が求められている。

### シニア——社内の雇用継続に加え、他社からのキャリアチェンジも

高齢化の進展に伴い、働くシニアの数は増えている。2022年の高齢就業者(65歳以上)人口は912万人、就業者全体に占める割合は13.6%と過去最高となった(【図1-2-2】)。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口(令和5年推計・中位推計)では、日本の人口が2020年の1億2,615万人から2070年には8,700万人にまで減少する中、65歳以上人口割合は一貫して上昇し、2070年には4割近く(38.7%)まで増加するとされる。人手不足問題の解決にシニア世代の活躍推進は欠かせない。一つの企業で長年にわたって貢献してきたシニアの雇用継続は、人手不足への対策のみならず、企業の競争力の源泉である技術やノウハウの伝承という側面からも大きな意義がある。

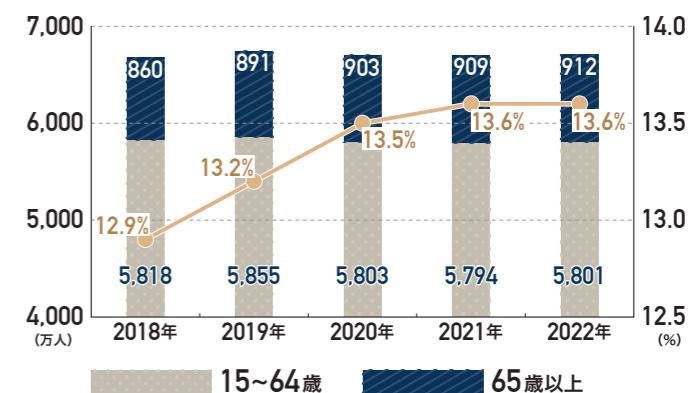
大企業などで豊富な経験を積み重ねてきたシニア人材の中小企業へのキャリアチェンジも期待される。「失業なき労働移動」の支援を目的に設立された公益財団法人産業雇用安定センターでは、就労意欲が高い60歳以上の高齢者を事業者を紹介する「キャリア人材バンク」事業に2016年より取り組んでいる。2022年度の登録者数は5,742人、成立(就職者)数2,976人といずれも過去最高を記録し(【図1-2-3】)、シニア人材、企業双方のニーズが高まっていることが窺える。

男女ともに平均寿命が80歳を超える中、社内外の健康で意欲あるシニアの活躍推進を図ることは、中小企業の人手不足解消にとっても有効な打ち手となり得る。

【図1-2-2】

#### 高齢就業者割合の推移

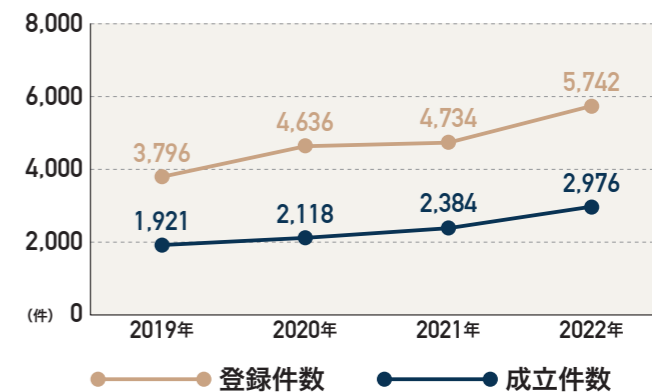
出所：各年の労働力調査(総務省統計局)を基に事務局作成



【図1-2-3】

#### 「キャリア人材バンク」登録件数および成立件数の推移

出所：公益財団法人産業雇用安定センター資料に基づき事務局作成



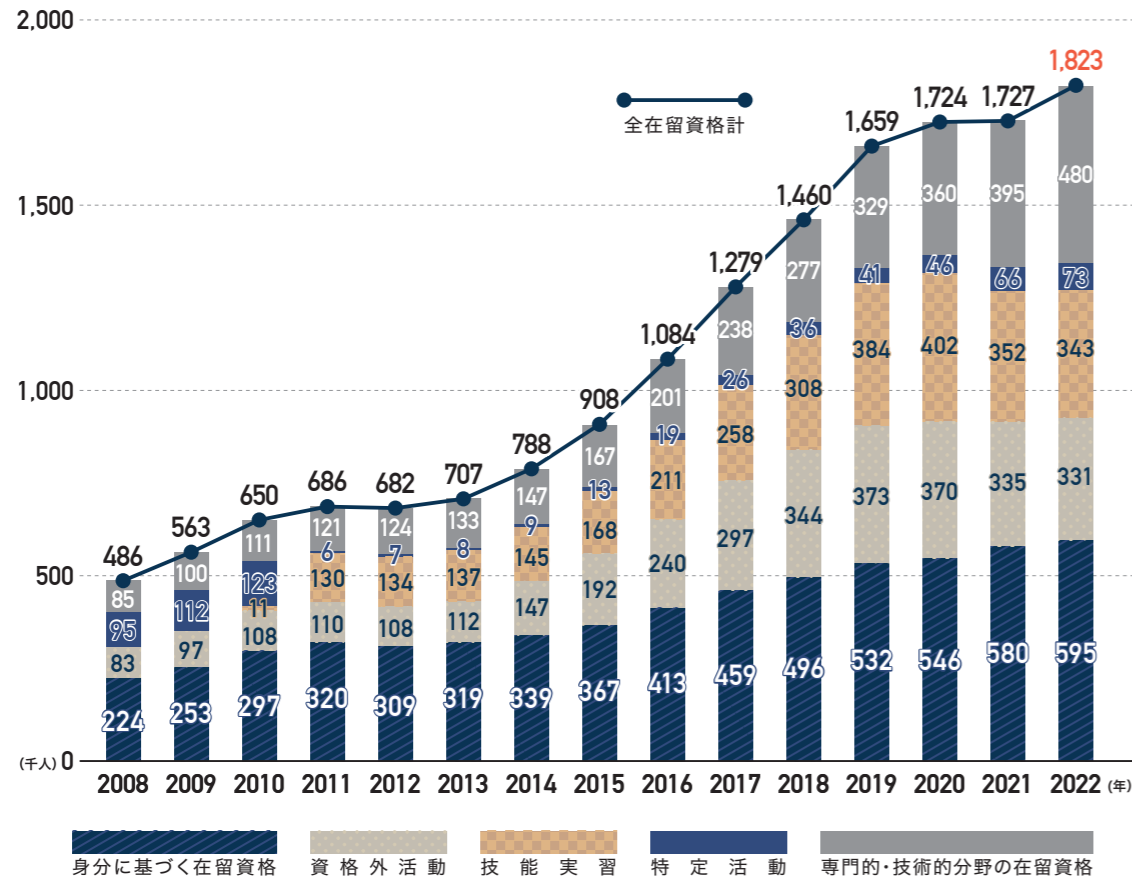
## 外国人材—数年での入替でなく、「より広く・より多く・より長く」へ

深刻な人手不足を背景に、2022年の外国人労働者数は182万人に達し、2008年からの15年間で約4倍にまで増加している(【図1-2-4】)。2023年7~8月の日商・東商調査では、外国人材について「受入拡大すべき」との回答が半数を超え(53.4%)、「人手不足の業種・地域に限って受入拡大すべき」(14.4%)を合わせれば約7割になるなど、中小企業においても外国人材受入への期待は高い(【図1-2-5】)。

外国人材の受入に係る課題としては、「日本語によるコミュニケーション」や「生活面でのサポート」を挙げる企業が多い。現在、全国で13の商工会議所が監理団体<sup>5</sup>として会員企業の外国人技能実習生受入を支援しており、実習生向けの日本語教室開催や、専用の携帯電話に寄せられる相談に24時間365日対応し、役所や医療機関に同行するなどの支援を行っている。今後、外国人材の受入が進み、家族を帯同するケースも増えれば、企業や経済団体・業界団体による取組では手が回らなくなるのが想定され、政府や自治体による受入環境の整備は喫緊の課題である。

技能実習制度と特定技能制度については、政府の有識者会議において両制度の一体的な見直しが検討され、2023年11月30日に最終報告書が法務大臣に提出された。同会議には、日商からも委員が参画し、先に述べたような各地の受入実態も踏まえつつ、外国人材の人権保護を大前提に「より広く(業種・職種)、より多く(人数)、より長く(就労期間)」外国人材を受け入れられる制度の整備を求めてきた。中小企業においても、数年で帰国し入れ替わる人材としてではなく、責任ある仕事を任せられる人材への育成も含めたより本格的な受入の推進が求められる。

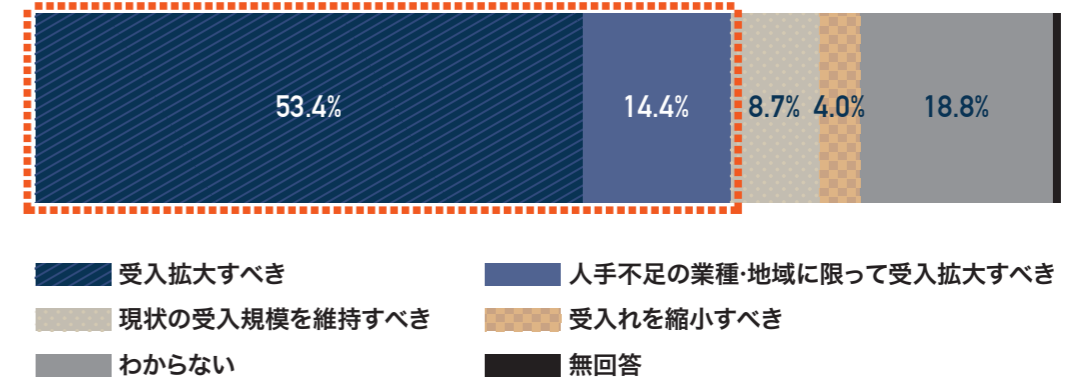
【図1-2-4】 在留資格別外国人労働者数の推移



出所：各年の「外国人雇用状況」の届出状況(厚生労働省)を基に事務局作成

【図1-2-5】 外国人材の受入方針への考え方

拡大すべき+人手不足の業種・地域に限って拡大すべき:67.8%



出所：「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」調査結果(2023年7~8月、日商・東商)

5 2023年10月24日時点の数

## 「フルタイム・男性社員中心の職場」からの脱却を

女性、シニア、外国人材など多様な人材の労働参加は今後さらに進み、各企業の職場で働く人々の姿は多様化していく。実際の受入にあたって、女性については仕事と育児などの両立、シニアについては健康への配慮、外国人材については言語や生活習慣の違いへの配慮など、企業として取り組まなければならない課題は少なくない。

一方で、こうした課題に正面から取り組み、多様な人材にとって働きやすく働きがいのある職場づくりを進めることは、あらゆる従業員にとって働きやすさの向上につながり、ビジネスに多様な視点を活かす効果も期待される。

生産年齢人口の減少がさらに進む中で、フルタイム・男性社員を中心とした人員体制の維持は難しくなる。経営者には、現実として進みつつある「働き手の多様化」をしっかり受け止め、その先にある未来を見据え、「多様な人材の活躍推進」と「多様で柔軟な働き方の実現」というテーマに積極的に取り組んでいくことが求められている。

## 2 中小企業が目指すべき「姿」

働きがいと働きやすさを高め、  
個々の成長と多様性を原動力とする  
「少数精鋭の成長モデル」への  
自己変革を

ここまで、深刻化する人手不足と働き手の多様化や意識の変化について見てきた。

取り上げてきた各種調査結果が示す現実には厳しい。自社の人手不足を新規採用で補おうと手を尽くしても、6割の企業が必要人数を確保できていない。さらに大企業を中心に賃上げが進む中、賃上げできない企業には厳しい結果も想定される。苦勞して何とか採用した従業員も7割近くが転職をいとわないと考えており、現実には転職者数は増えている。生産年齢人口のさらなる減少が進む中、「人手不足は採用で補う」という考えだけでは問題は解決しない。

あらゆる業種で「人が足りない、人が採れない」状況が避けられない中、企業が経営を維持し、ビジネスを発展させていくためには、採用のみに頼らない「打ち手」を考え、取り組んでいかなければならない。

### 「少数精鋭の成長モデル」へ、3つのチャレンジ—— 省力化・育成・多様性

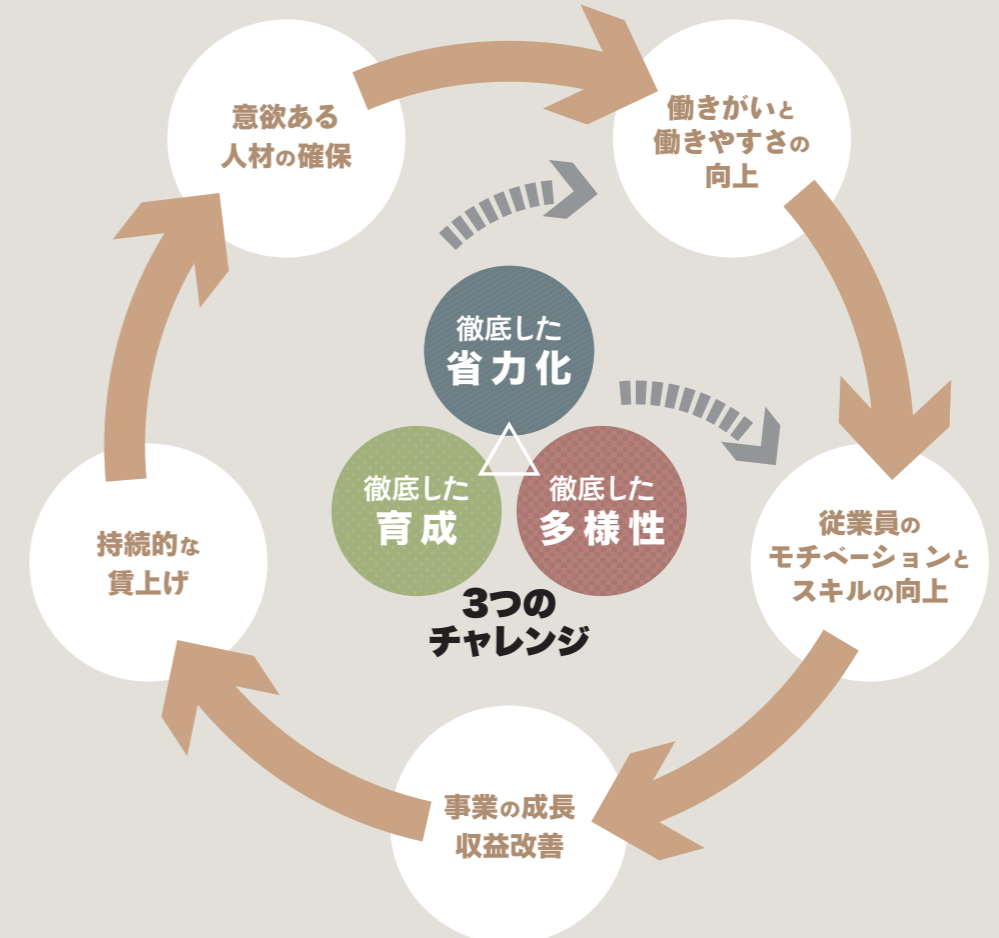
中小企業のこうした厳しい状況を打開する「打ち手」として、本懇談会は、「3つのチャレンジ」を提案したい。

第1のチャレンジは、改めて自社の仕事を見直し、ムダの排除やデジタル活用などによる「徹底した省力化」を図ること。第2には、省力化によって生まれた時間を活用し、従業員一人ひとりの成長に向けた「徹底した育成」を進めること。そして、第3には、フルタイム・男性社員中心の考え方を改め、働き手と働き方における「徹底した多様性」を受け入れることである。

それぞれの具体的な内容は次章にて述べるが、経営者と従業員が一体となって、この「3つのチャレンジ」に徹底して取り組むことで働きがいと働きやすさを高め、限られた人員の中で個々の成長と多様性を原動力とする「少数精鋭の成長モデル」へと自己変革を果たしていくことが、中小企業が労働供給制約社会を生き抜くうえで求められる一つの方向性とする。

### 少数精鋭の成長モデルへの自己変革

「人が足りない、人が採れない」社会を  
中小企業が生き抜き、  
新たな未来を切り拓くために



### 働きがいと働きやすさの向上が生み出す好循環

生産年齢人口の減少によって労働供給不足が常態化すれば、企業経営における「人材」の価値はかつてなく高まる。「働きがい」と「働きやすさ」の向上に積極的に取り組む企業は、従業員のモチベーション向上とスキルアップが事業の成長や収益改善をもたらす、賃上げによってさらに意欲ある人材が集まるといった好循環が期待できる。他方、そうでない企業は人手不足がますます深刻化し、事業が成り立たなくなる事態も想定される。

経営者と従業員の距離が近く、環境変化に対し迅速かつ柔軟に対応できることが中小企業の強みである。こうした強みを活かし、省力化・育成・多様性の「3つのチャレンジ」による自己変革に挑むことができれば、企業の規模に関わらず、提供する財・サービスの付加価値を高め、持続的な賃上げを実現することは十分に可能であり、それこそが変化の激しい時代における中小企業のあるべき姿であり存在価値でもある。

# 3 3つのチャレンジ

## 1. 「徹底した省力化」



### 自社において、従業員が真に力を注ぐべき業務は何か？

「人が足りない、人が採れない」中で、まず取り組むべき1つ目のチャレンジは「徹底した省力化」である。限られた人材に最大限の成果を発揮してもらうためには、自社において、「従業員が真に力を注ぐべき業務は何か」を突き詰め、それ以外の業務は廃止や外注を進めるとともに、デジタル技術や機械・ロボットの活用についても積極的に取り組む必要がある。

「徹底した省力化」は人手不足の緩和・解消につながるだけでなく、従業員がより働きがいのある仕事に専念できる環境を生み出し、新たなビジネスへの展開や、2つ目のチャレンジである「徹底した育成」のための時間や余裕を生み出すことも期待できる。

本懇談会では、中小企業が取り組むべき「省力化」のチャレンジとして以下の3つを挙げる。

### ① 「コア業務」への集中とタスクレベルまでの「ムダの排除」

「省力化」の第一歩は、不採算事業からの撤退といった事業レベルから、細かなタスクレベルに至る徹底した「ムダの排除」である。

ビジネス環境の変化等により採算が採れなくなってしまう事業や、将来性の乏しい事業を戦略的に見直し、撤退という判断を下すことは、経営者にしか出来ない重要な仕事である。「今後、従業員を増やすことは極めて難しい」という前提の中で、より厳しい判断が求められる。

他方で、リクルートワークス研究所が2023年4月に発表した「企業のムダ調査」では、経営者・役員69.5%、組織長の72.6%、就業者の56.6%が「業務にムダがある」と回答している。同調査で尋ねられた「27のムダ業務」(【図3-1-1】)は、「自社にも当てはまる」と思う項目がある一方で、「そうした作業も意味があり、必ずしもムダとは言えないのでは」、「それほど時間はとられていないのでは」と思う項目もあるかもしれない。しかし、こうした細かなタスク一つひとつが積み積もって、従業員の時間を奪い、仕事への意欲を削いでいる可能性があるとするれば、見直しを行う意義はあるのではないだろうか。

### ② 「デジタル化・機械化・外注化」の推進

比較的低廉で専門的な知識が不要なアプリなども増え、中小企業にもデジタル技術の活用が広がっている。一方、「これまでどおり人手をかけても特に問題ない」、「担当者の仕事を奪うことになる」など、デジタル化や機械化にまだまだ消極的な経営者も依然として少なくない。こうした考えを全て否定するものではないが、従業員が今よりもさらにやりがいや成長に直結する「重要度の高いタス

ク」に専念できる環境を作るためにも、デジタル技術や機械やロボットあるいは他社の力を効果的に借りるという選択肢を考えてみるべきである。

新しい資本主義実現会議(2023年9月27日)においては、中小・小規模企業の賃金引上げのため、省人化・省力化投資への支援を実施する旨が示された。構造的な人手不足の中で、省力化の取組機運はますます高まることが予想される。政府には、社内での知識や経験、資金力に乏しい中小企業の実態を踏まえた人材と資金両面での支援を求めたい。

### ③ 社会全体での「過剰品質・過剰サービス」の見直し

わが国の企業はこれまであらゆる分野で、「より良いものを、より安く」、すなわち高品質・低価格を競ってきた。構造的賃上げに向けて官民で推進する取引価格の適正化は、この「より安く(低価格)」を「適正価格で」に変えていく取組といえる。同様に、社会全体の人手不足の解消に向けて「より良いもの(品質・サービス)」という考え方についても改めて考えてみる必要がある。いわゆる「過剰品質・過剰サービス」の見直しである。

顧客へのもてなしや取引先への気遣いから行っている付帯的な取組の中には、長時間労働や人手不足につながっているものも少なくない。地球環境への配慮などから「過剰包装」については社会全体で見直しが進んできた。同様に、「過剰品質・過剰サービス」についても理解を得られたところから見直しを進めていく必要がある。

これについては価格転嫁と同様、企業間の調整の難しさから、一朝一夕には進まず、一社単独での取組には限界がある。「パートナーシップ構築宣言」などを通じた業界やサプライチェーン全体での見直し推進、サービス基準に関するガイドラインの公表などの取組が望まれる。併せて、国や産業界として最終消費者、すなわち国民の意識改革を促す取組も重要である。

【図3-1-1】 リクルートワークス研究所「企業のムダ調査」27のムダな業務

1. 頻度や1回あたりの業務量が多すぎる業務・作業	15. ポイントが曖昧、長い、同じ話を繰り返すといった上司や関係者に付き合う時間
2. 成果や実施の目的が分からない業務・作業	16. 付き合い仕事、付き合い残業
3. システムがない・古いことで、紙でやらざるを得ない業務・作業	17. 長時間働いて頑張っていることをアピールするための労働時間
4. 簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業	18. 「働いていない」と上司や周囲から思われるのを避けるために使っている労働時間
5. 手戻りが多い業務・作業	19. いつか利益につながる、日の目を見ると信じられているために行っている業務・作業
6. ほぼ自分自身の出番はないが、念のために参加している場や、それともなう業務・作業	20. 残業代を確保するために、増やしたり、のんびり行っている業務・作業
7. 不必要に細かすぎたり、必要以上に高い品質を要求される業務・作業	21. 自身の能力の不足によって発生している業務・作業
8. 誰かのミスや対応の遅れなどで発生する待ち時間	22. 自身の成長のためにあえて引き受けている業務・作業
9. 品質に影響がないのに、上司や関係者の志向や好き嫌いに対応するための業務・作業	23. 自身の評価・評判を高めるためにあえて引き受けている業務・作業
10. 自分では必要性を感じないが、上司や関係者が必要だと言うので実施している業務・作業	24. 必須ではないが、付随的な得があるために行っている業務・作業
11. 上司や関係者間の方向性や意見の不一致に対応するための業務・作業	25. お客様を過剰にもてなすサービスに費やす業務
12. 上司や関係者からの支援が不足する中で行う業務・作業	26. 社外に、いい顔をするために、駆り出される業務・作業
13. 業務の関係者の能力・努力の不足の穴埋めをするための業務・作業	27. 他社でも実施しているという理由で、深く考えずに自社でも実施している業務・対応
14. 部外者からの思いつきでのアドバイスや提案に対応するための業務・作業	

出所：「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」(2023年3月、リクルートワークス研究所)



## 2. 「徹底した育成」

### 人手が足りず、学ぶ余裕のない 従業員の「学ぶ意欲」を 高めるには



取り組むべき2つ目のチャレンジは「徹底した育成」である。「人が採れない」現実とそれがますます深刻となる未来を見据えれば、企業にとって、従業員一人ひとりの能力を高め、生産性向上や付加価値の拡大につながる「徹底した育成」の取組はこれまで以上に重要度を増す。

ビジネスを取り巻く環境が目まぐるしく変化し、求められるスキルや能力も変わる中で、働く人が自ら能力開発に取り組む、キャリアを構築する自覚が求められることは言うまでもない。しかしながら、慢性的な人手不足の企業においては、「自覚はあるが時間や余裕がない」と考える従業員も少なくないのではないだろうか。企業は、こうした従業員の「学ぶ意欲」を高める取組も含め、今一度、自社における「育成」のあり方を見直す必要がある。

本懇談会では、中小企業が取り組むべき「育成」のチャレンジとして以下の3つを挙げる。

#### ① 「経営の見える化」で学ぶ意欲を高める

研修やOJTなど具体的な育成の取組を行う前に、慢性的な人手不足で「勉強したくても時間や余裕がない」従業員の「学ぶ意欲」を高める取組が不可欠である。

1つ目のチャレンジに挙げた「徹底した省力化」によって「学ぶ余裕・余力」を生み出すとともに、「なぜ忙しい中でも学ぶ必要があるのか」、「学ぶことで自身と会社にどのような変化が期待できるのか」といった「学ぶ意義」を伝え、納得感を高めなければ、従業員の積極的な参加は期待できず、成果も望めない。

そのために必要なことが、「経営の見える化」である。まずは従業員に自社の経営理念、事業と収益の現状と課題を共有し、今後の経営の方向性と目指す将来像を明確に伝え、企業と個人の成長のために従業員に身に付けてほしい能力・スキルを明示し、経営者と従業員が「学ぶ意義」を共有することが重要である。「学ぶ意義」に納得し、「学ぶ意欲」を高めた従業員には、企業の成長と自らの可能性を引き出すための「育成」への継続的な取組を期待したい。

また、「経営の見える化」は、1つ目のチャレンジに挙げた「徹底した省力化」への取組を進めるうえでも重要である。

さらに、納得感を高めるための取組として、能力・スキルの習得・発揮と連動したキャリアパスや報酬体系の提示も重要である。建設業では、技能者一人ひとりの就業実績や資格を登録できる「建設キャリアアップシステム」<sup>6</sup>の普及を官民で推進し、技能者の能力向上や処遇・環境改善を図っている。情報通信・情報サービス業においては、ITを利活用するビジネスに求められるタスクと、それを支えるIT人材の能力やスキルを「タスクディクショナリ」、「スキルディクショナリ」として体系化した「i コンピテンシ ディクショナリ (iCD)」の普及を図っている。iCDの各ディクショナリに関するコンテンツ提供は独立行政法人情報処理推進機構が、活用促進は民間主体が担っている。一社

単独ではなく、こうした業界内での協力による取組も期待される。

6 技能者一人ひとりの保有資格・社会保険加入状況や現場の就業履歴などを業界横断的に登録し、技能の公正な評価、工事の品質向上、現場作業の効率化などにつなげるシステム。

#### ② 従業員の「マルチタスク化」推進

中小企業に共通して求められる「育成」の取組として、「マルチタスク化」の推進が挙げられる。従業員数が限られる中小企業では、「〇〇さんしかできない」仕事も多く、代替要員の確保が難しいことが長時間労働や男性の育児休業の取得が進まない要因の一つとされている。

社内研修等により技術やノウハウ、情報の共有化を図り、一つの業務を複数の従業員が対応できる「タスクシェア」の体制づくりを進めることによって、互いに仕事をカバーし合い、従業員一人ひとりが育児や介護・看護などの両立や、さらなる能力開発に充てる時間も確保しやすくなることが期待できる。

「マルチタスク化」推進は容易ではないが、従業員が対応可能なタスクや職域を拡げることがキャリアアップや報酬増につながる仕組みを構築すれば、本人の学ぶ意欲にもつながる。

#### ③ 公的職業訓練の積極活用

育成への投資に充てる資金や教える側の人材不足などから、自社内での人材育成が難しい中小企業には、政府などによる公的職業訓練のさらなる活用が求められる。

全国に設置<sup>7</sup>されている「職業能力開発促進センター（通称：ポリテクセンター）」等では、在職者向けの訓練メニューが用意され、中小企業の従業員（派遣・契約社員やパートなどを含む）も比較的低廉な費用で受講することが可能となっている。内容は、ものづくり分野の設計・開発、加工・組立など専門的なものから、生産管理、組織マネジメント、マーケティング、データ活用などの生産性向上支援、DX人材育成支援まで幅広く、企業のニーズに合わせたオーダーメイド型訓練も用意されている。

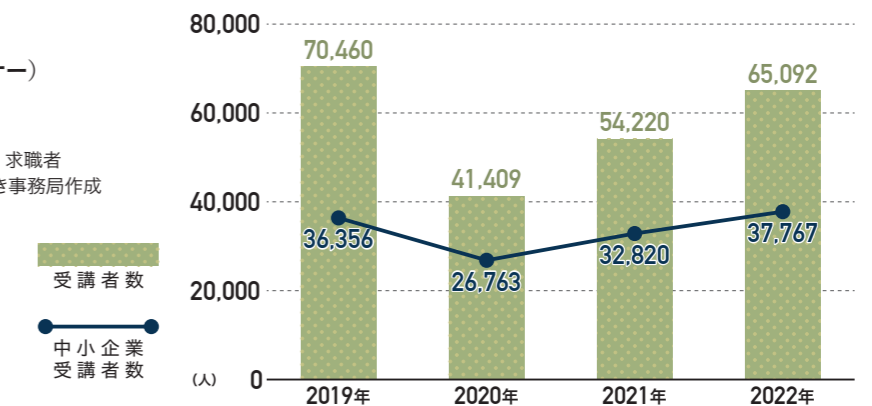
充実した内容にもかかわらず、利用企業は限られている。短期間（2～5日程度）の在職者向け職業訓練（能力開発セミナー）の受講者数は、近年、概ね横ばいで推移しており、中小企業受講者数も同様に横ばいである。（【図表3-2-1】）

政府には、訓練内容の質・量のさらなる拡充とともに、地域中小企業の利便性向上と利用促進の取組強化を求めたい。併せて、人材育成計画の策定や賃金体系の見直し、従業員に対するキャリアコンサルティングの提供など、「育成の仕組みづくり」に対する「伴走型支援」や教育訓練投資に対する税制措置や助成など、中小企業の人材育成に対する幅広い支援が求められる。

【図3-2-1】

在職者訓練（能力開発セミナー）  
受講者数推移

出所：独立行政法人高齢・障害・求職者  
雇用支援機構資料に基づき事務局作成



7 東京都は、全国で唯一、ポリテクセンター等が設置されておらず、公共職業訓練のうち施設内訓練について東京都の職業能力開発施設で実施されている。

### 3. 「徹底した多様性」

## 女性、シニア、外国人材など 多様な担い手による 活躍の余地はないか？



取り組むべき3つ目のチャレンジは「徹底した多様性」である。生産年齢人口が減少する中、多様性を受け入れなければ、どれだけ「省力化」と「育成」に取り組んでも、「人が足りない・人が採れない」という課題は解決できない。第1章で述べたとおり、女性・シニア・外国人材の労働参加は進み、障害を持つ方の就労参加も少しずつではあるが着実に進んでいる。「徹底した多様性」の実現は、ビジネスに多様な視点を活かす効果も期待されるため、自社においてより多様な担い手の活躍の余地がないかを改めて見直し、「徹底した多様性」の実現にチャレンジすることが求められる。

本懇談会では、中小企業に取り組むべき「多様性」のチャレンジとして以下の3つを挙げる。

#### ① 多様性への配慮と理解

企業が育児中の女性社員に対し、保育所への送迎などが可能となるよう短時間勤務を適用する例は一般的となった。多様な人材の活躍を進めるうえでは、これと同様に、シニア人材には健康面、外国人材には言語や生活習慣など、それぞれの事情に合わせた「配慮」が不可欠である。企業側の負担は生じるが、積極的に取り組めば多様な人材の確保や定着につながり、さらには、職場全体の「働きやすさ」を高めることにつながることを期待される。

ハードルの一つは、他の従業員の「理解」である。中小企業においては既に多様な人材の活躍に取り組んでいる中小企業が多数存在する一方、これまであまり多様性を取り入れてこなかった企業においては、中心戦力は「フルタイム・男性社員」といった考え方が根強く存在している可能性がある。「徹底した育成」と同様に、「なぜ多様性を受け入れていく必要があるのか」を繰り返し伝え、無意識の偏見や思い込みを払しょくしていくことが重要である。意識改革は一朝一夕にはできないが、実際に女性・シニア・外国人材を積極的に受け入れ、人手不足を解消してきた企業は少ない。経営者が先頭に立って、多様な人材の活躍への期待を持ち、常に自覚的に粘り強く意識改革に取り組むことが必要である。

#### ② 「働き方」の多様性

多様性への「配慮」の中心となるのが、「働き方」の多様性を受け入れる取組である。例えば、同じ育児中の女性であっても働き方のニーズは必ずしも一様ではない。また、企業側も仕事の内容によっても提供できる配慮の内容は異なる。働く人と企業それぞれのニーズを考慮し、就業時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を選択できる仕組みを用意することが求められる。難しい面もあるが、従業員数の少ない中小企業だからこそ、従業員一人ひとりに合わせた対応が可能と

なるといった面もあるのではないだろうか。

その際、1つ目のチャレンジである「徹底した省力化」を進め、全社での労働時間削減に取り組むことが不可欠であることも付け加えたい。また、普及が進んだテレワークや、「省力化」に向けたデジタル化・機械化は、女性・シニア・障害者の業務遂行上の身体的機能や時間的制約による影響を小さくし、活躍の場を広げることにもつながる。

#### ③ 多様性を活かせる仕事の「切り出し」

育児中の女性やシニアには毎日・フルタイムでの就労が難しい人も少なくない。1つ目のチャレンジである「徹底した省力化」を進め、「本当に従業員が担うべき重要度の高いタスク」を絞り込む中で、一部の業務を切り出して、育児中の女性やシニア、あるいは副業・兼業人材、フリーランスによって補うことも有用である。

既に介護の分野では、資格や専門知識が必要ない洗濯や清掃などの業務を切り出して、企業をリタイアしたシニア人材が担う、などの事例も見られる。また、一つの業務をフルタイム従業員1名ではなく、複数のパートタイム従業員が担うことも考えられる。

## 4 求められる労働政策・労働行政「7つの変革」

中小企業と働き手の実態を十分踏まえ、  
労働供給制約社会に対応する労働政策を

ここまで中小企業を取り巻く環境変化と中小企業が目指すべき姿、求められる3つのチャレンジについて述べてきた。3つのチャレンジにおける取組の中には、中小企業がそれぞれ単独で行うにはハードルが高いものもある。「少数精鋭の成長モデル」への自己変革の「覚悟」を持った中小企業に対して、政府・自治体には個々の企業の取組促進に真につながる法や制度の整備や実効性ある支援が期待される。

政府が掲げる「三位一体の労働市場改革の指針」は構造的な賃上げに向けたものとして理解するが、リ・スキリングについては個人への直接支援の拡充がうたわれており、労働移動の円滑化と相まって、中小企業には、従業員の流出につながるのではないかと懸念が根強い。

政府はこうした労働市場の活性化に向けた改革とともに、深刻な人手不足の現状と来るべき労働供給制約社会への対応に向けた労働政策の抜本的な変革について早急に検討を進め、各種労働規制の見直しなどに取り組むべきである。その際には、中小企業団体も含め公労使が参画するプラットフォームを設け、雇用の7割を支える中小企業の実態、多様化する働き手の実態を十分に踏まえた議論・検討を進めることが不可欠である。併せて、地方を含む全国の中小企業が「少数精鋭の成長モデル」への変革を遂げていくためには、身近な公的機関による支援の拡充も求められる。

こうした観点から本懇談会が考える、労働政策・労働行政が特に重点を置いて取り組むべき「変革」について、以下の7つを挙げる。

### 1 労働供給制約社会への対応を検討する公労使プラットフォームの設置

- 労働供給制約社会に対応した労働政策全体の変革推進に向け、公労使の代表が参画するプラットフォームを設置。雇用の7割を支える中小企業の実態や多様化する働き手の現状に関する各種統計・調査や現場のヒアリング等を踏まえて議論・検討を進めること

### 2 多様で柔軟な働き方の実現を阻害する労働関連規制の見直し

- 雇用環境と働く人の意識の変化を受け、労働時間の管理や解雇に関するルールなど、多様で柔軟な働き方の実現を阻害していると考えられる労働関連規制について、中小企業の実態を踏まえた大胆な見直しを行うこと

### 3 女性・シニア・外国人材など多様な担い手の労働参加を阻む障壁の除去

- 女性の就業調整につながる税・社会保障制度の抜本的見直し（いわゆる「年収の壁」対策）、人権保護を前提に「より広く・より多く・より長く」外国人材を受け入れるための技能実習・特定技能両制度の見直し、副業・兼業受入手続きのさらなる簡素化など、多様な担い手の労働参加を阻む政策・制度の見直しを進めること

### 4 就労後の自発的・持続的な能力開発を促す環境整備

- キャリア自律に向けた職業教育の推進、新卒一括採用偏重と形骸化する就職・採用日程ルールの見直し、高等教育機関における社会人学生の積極的な受入など、働く人が就職後も自発的・継続的に能力開発に取り組むための環境整備を進めること

### 5 ハローワークなど公的職業紹介の抜本的な機能強化・拡充

- 地方を含む全国の中小企業の求人活動の効果的な支援に向けて、求人企業（仕事の切り出し、募集条件見直しなど）・求職者（職業能力開発の支援など）双方へのコンサルティングによるマッチング機能の強化を進めるとともに、職業情報サイト「job tag」やジョブカード等の活用促進、マザーズハローワーク、産業雇用安定センター（在籍型出向、キャリア人材バンク）など関連機関との連携を強化するなど、ハローワークの機能強化・拡充を進めること

### 6 ポリテクセンターなど公的職業訓練の抜本的な機能強化・拡充

- 地方を含む全国の中小企業における従業員の能力開発をより幅広く支援するべく、省力化に資するDX関連講座をはじめ、企業のニーズに合わせた訓練内容の質・量の抜本的な強化・異次元の拡充を図るとともに、地元企業との接点を増やし、さらなる利用拡大と利便性向上に取り組むこと

### 7 働き方改革推進支援センターならびに中小企業支援機関による伴走型支援強化

- 地方を含む全国の中小企業における働き方改革の推進、人材育成計画の策定や賃金体系見直し、従業員に対するキャリアコンサルティング、デジタル技術やロボットを活用した省力化の推進など、「少数精鋭」での経営を実現するための社内体制・仕組みづくりに対する伴走型支援を強化するとともに、各機関による支援の情報の横断的な収集や窓口の一本化等、中小企業が円滑に受け取れる仕組みを構築すること

なお、こうした取組を進める政府・自治体もまた、労働供給制約社会の影響から逃れることはできない。各機関における人手不足によって中小企業への支援が滞ることのないよう、公的セクターにおいても「徹底した省力化・育成・多様性」、とりわけDX化による業務効率化と手続きの簡素化、システム等の操作性向上、支援を担う人材の育成に向けた取組の推進を期待したい。

# 5 3つのチャレンジ 「省力化」「育成」「多様性」 取組事例集



No.1

## 株式会社八葉水産

(宮城県気仙沼市、水産加工食品製造販売)



No.2

## 株式会社ダイイチ・ファブ・テック

(茨城県水戸市、産業機械部品製造)



No.3

## 株式会社綿善

(京都府京都市、旅館・飲食)



No.4

## UK工業株式会社

(奈良県奈良市、解体工事)



No.5

## 能田電気工業株式会社

(東京都荒川区、電気設備修理工事)



No.6

## 北野木材株式会社

(奈良県奈良市、建築建材・住宅設備販売)



No.7

## 株式会社菅原工業

(宮城県気仙沼市、土木工事)



# No.1 株式会社八葉水産

## 株式会社八葉水産

所在地：宮城県気仙沼市赤岩港168-10  
創立：1972年  
従業員数：100名(男性58名/女性42名)  
公式HP：<https://www.hachiyosuisan.jp/>  
事業内容：水産加工食品製造販売



代表取締役社長  
清水敏也氏

### チャレンジストーリーの要旨

2011年の東日本大震災で製造施設が全壊。再開にあたって、人員が不足していたこともあり、従来は人手で担っていた業務も含めた機械化・デジタル化を進め、生産性を高めることで競争力を取り戻した。効率化で生まれた時間で、新製品開発や人材育成にも注力。地域の発展と次代を担う人材の育成を強く意識した経営方針のもと、人材も集まり、将来の成長の基盤を築いている。

### チャレンジの背景・きっかけ

1996年に清水敏也氏が代表取締役に就任し、事業を展開していたが、2011年3月の東日本大震災を受け製造施設が全壊。安定供給ができないことで、小売大手のプライベートブランド商品の受注も打ち切られた。さらに震災の影響で人手の確保も困難だった。そんな状況だった2013年、気仙沼市と気仙沼商工会議所が主催し、外資系コンサルティングが徹底した指導を行う「経営未来塾」に第一期生として参加。経営未来塾に参加したことにより経営を改めて見直すとともに、会社の経営だけでなく、地域・社会への関わり方について考えるようになった。外部で学ぶ機会の重要性や事業継続に強い不安を持つほどの追いつめられる環境によって実行に移せた。まずは、少ない人手でも事業継続ができるよう、機械化・デジタル化の推進、また従業員のマルチタスク化に取り組んだ。



2023年に移転された本社

### チャレンジの内容

機械の導入にあたって、自社の課題は何か、どんな課題を解決したいのかを明確にし、展示会への参加などによる情報収集にも努めながら目的に合う機械を血眼になって探した。資金面は大きな課題であったが、政府の復興支援である「中小企業等グループ補助金」を活用。機械性能による生



産力の向上のみならず、段ボールの組立や商品の箱詰めといった単純作業は機械に切り替え、以前は5人必要だった作業が3人で担えるように。今後、さらに生産効率を上げられる余地はあり、コスト競争力の強化や新製品開発などにも取り組んでいく。同時にデジタル化も推進。全社員にタブレット端末を配布し、社内の連絡ツール、工場間での工程管理のリモート化、リモート営業などで活用。若い人材を中心に、主体的に有効活用を考

えさせている。  
機械化と同時に、少人数で効率良く事業運営することも重要であることから、マルチタスク化も進めた。毎週のように前週に業務負荷が大きかった業務を全体で共有し、現場監督の采配により皆で改善することで、特定の人の負荷が大きいことはおかしいと従業員に気づかせ、業務指示ではなく協力して負荷を分担する意識が醸成された。工場、事務が営業を担当するなど、専任部署を持ちつつも業務範囲を広げ、誰でも他部署のサポートができるように。結果、産休や育休、コロナ罹患による休みなどが発生しても滞りなく仕事ができる環境になった。



商品の箱詰めはすべて機械化



PCを駆使して業務にあたる



会社から将来像を明示するのではなく、自らが会社の将来像を作っていくよう、経営状況や日々の作業コストなどを開示し、早いうちから責任者に抜擢し若返りを図っている。また、企業や地域が成長するためには若い人材の力が必要と考え、新卒採用も積極的に行っている。SNSなども活用し、積極的な情報発信に取り組み、自社のPRに取り組んでいる。若手によるインターンシップも大卒を対象に有償で2週間実施。気仙沼地域全体の活性・育成を目的とし、同社に就職しなくても、いつか地域に定着してくれることを期待している、と清水社長は話す。

### チャレンジ前後の変化

機械化により工場の生産効率が上がり、同業他社が原材料・エネルギーコストの値上げ分を商品単価に転嫁する中、同社は商品単価を上げずに競争力を確保。また、随時生産コストなどの数字を従業員に共有することで、従業員にコスト削減意識が根付いてきている。さらにマルチタスク化により従業員同士の助け合い意識が働くようになり、柔軟に対応できる組織となった。今後原料の輸入、製品の輸出など海外事業も検討していく。

## No.2 株式会社ダイチ・ファブ・テック



所在地：茨城県水戸市谷津町1-72  
創業：1965年  
従業員数：15名(男性11名/女性4名)  
公式HP：<http://www.d-f-t.jp/>  
事業内容：昇降機部品やトラックフレーム部品、製缶部品製造、空調機の板金



代表取締役会長 金森良充氏



代表取締役社長 門脇大樹氏

### チャレンジストーリーの要旨

変種変量生産、短納期顧客といった幅広い顧客ニーズへの対応に強みを持つ老舗製造業。人手不足と非効率な生産体制への悩みから、デジタル化とマルチタスク化を推進。生産管理システムの導入により工場の「見える化」を図り、生産部門全体の状況をリアルタイムで把握すると同時に、社員教育の充実にも取り組み、デジタル化とマルチタスク化の取組効果を最大限発揮できる仕組みづくりへ挑戦。これらの取組により、生産性や働き方に対する従業員一人ひとりの意識改革を促し省力化を進めながら、新たなことに挑戦する企業風土も醸成し生産性向上を実現した。

### チャレンジの背景・きっかけ

資材を含め在庫を極力もたない省エネでスリムな経営方針のもと、顧客個別のニーズに対応する受注生産を基本に部品ひとつから数百個単位までの変種変量生産、加えて短納期注文への対応といった顧客の幅広い要望に応えるサービスを提供することで他社との差別化を生み、競争力を持つ。一方で、特殊製品を含む受注生産へ対応しているが故に、受注状況によってはある機械はフル稼働、別の機械は開店休業状態といった稼働状況のアンバランスを生んでしまうことがあった。加えて、最新機械をはじめ、多種に及ぶ機械の操作担当者を固定していたため、特定の機械に受注が集中した際に応援や代替が利かない状況に。一部の従業員の残業が増加するなど労働環境の悪化も助長。さらに、各種機械の稼働・進捗状況に関するデータをリアルタイムで管理できておらず、誰がどこで何をしているのかといった製造部門全体の情報も一元的に管理できていなかった。圧倒的非効率な生産体制という問題に直面するなか、2018年に茨城県が実施した「働き方改革・生産性向上個別企業コンサルティング事業」にモデル企業として参加することを決意。コンサルタントと二人三脚でチャレンジする3年間の伴走型支援を通して、加速する人手不足への対応とともに生産性向上を実現するためにマルチタスク化への取組を進めた。

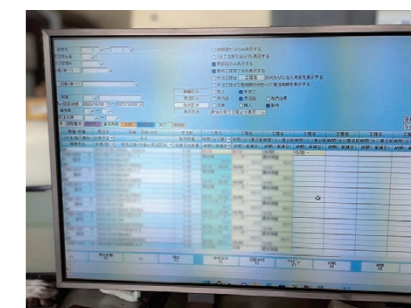


幅広い加工技術で顧客の個別ニーズに対応

### チャレンジの内容



「マルチタスク化」に取り組む前にまずは工場の「見える化」に着手。製造ラインの実態を把握できない限りは、いくらマルチタスク化を推進しても効果的な人員配置の計画が立たず、業務効率化は進まない。そこで、製造機械ごとに稼働時間を記録し、作業工程や図面の管理・



「見える化」を実現した生産管理システム

編集を行う生産管理システムを導入。続いて「マルチタスク化」へ着手。最初に各工程で必要とされるスキルを明文化し、従業員一人ひとりのスキルを4段階で評価した技能マップを作成した。これを基に教育訓練計画を策定し、社内教育を実施。担当工程を1年ごとのローテーションとし、個人の業務の幅を拡大した。約1年半後には、ローテーションの期間を半年に縮小することで、マルチタスク化を加速させた。さらに、毎月1回(給料日)必ず会長・社長が全従業員と面談を実施し、個別のコミュニケーションを図ることで、工程による業務の難易度の違いや得手不得手などを把握し、ローテーション期間をアレンジするなど、フレキシブルな対応をしている。

さらに、省力化の取組はこれに止まらない。現場で都度生じる作業工程の修正等にもその場で対応し生産効率を上げるため、従業員全員に生産管理システムと連動したタブレットを支給。



一方でシステムをデジタル化しても、それを使うのは人。宝の持ち腐れとならぬよう同時に従業員への教育支援も実施。CADやマイクロソフトオフィススペシャリスト(MOS)の資格取得を積極的に奨励し、合格者には報奨金を用意。デジタルに触れ、慣れることを進めることで、多くの人が抱えるデジタルへの見えないハードルを下げることを目指した。きっかけはコロナ禍で生まれた時間の有効活用だったが、この取組は苦手意識の克服だけでなく、何歳になっても新しいことに挑戦する大切さを教えてくれた。

### チャレンジ前後の変化

ローテーションによる業務幅の拡大・技術スキルの向上はもちろんのこと、生産管理システムの導入により従業員一人ひとりが働き方への意識変革を起こし、残業時間が大幅に削減された(取組前後で▲33%)。一時低迷していた業績も復調し、生み出した原資は賃上げという形で従業員に還元(22年比+4%)。門脇社長は「この流れを加速させ、来年以降も継続して還元していきたい」と語る。また、資格取得者も大幅に増加し、MOSは再雇用社員を除いて全18名が合格。今後はシステムインテグレーターの育成にも意欲を示し、ロボット活用によるさらなる生産性向上を目指していく。



所在地：京都府京都市中京区柳馬場通六角下ル井筒屋町413  
 創業：1830年  
 従業員数：22名(男性11名/女性11名)  
 公式HP：<https://www.watazen.com/>  
 事業内容：宿泊業・飲食業  
 受賞歴：京都商工会議所が選ぶ【老舗賞】受賞



おかみ  
小野雅世氏

## チャレンジストーリーの要旨

創業家出身のおかみ・小野雅世氏は、人材の定着に向けて、硬直的で閉塞感ある職場変革が急務と考え、休暇がとれる働きやすい環境整備、人材育成による従業員の主体性向上に挑戦。業務の棚卸やマニュアル整備を通じて、非効率業務の削減・改善、マルチタスク化を進めた。また、インターンシップをはじめとする求職者との接点強化に取り組み、若手を含む新たな人材を確保。これらにより、年間休日の増加や業務効率化が実現し、従業員の意識や接客の質も向上。「変化しないことが怖い、変わらないことがおかしい」という意識が綿善旅館に根付いた。

## チャレンジの背景・きっかけ

おかみは新卒で就職した大手銀行を退職し、2011年4月にアルバイトとして綿善旅館に入社。当時はベテラン従業員の力が強く、優秀な人ほど早く辞め、残る人は愚痴をこぼしながら「ゾンビのように働いている」人ばかり。新しい取組を提案しても、皆から意味がないと否定されてしまう環境だった。そこでおかみは、会社の課題を見つけるため年齢や立場に関係なくコミュニケーションを図り、これまで口頭で済ませていた業務連絡をノートに残すなど、小さなことから業務を改善していった。その後、おかみが産休・育休を取得し、2015年に復職した時、「今の環境では、子育てしながら働き続けられない」ことを強く感じ、業務効率化と働き方改革が喫緊の課題であると、本格的に着手した。

## チャレンジの内容



まずは年間休日を83日(週休1~2日)から105日(週休2日)を増やすことを具体的な目標に設定し、非効率業務の削減・改善に取り組んだ。2015年に日本旅館協会と観光庁等が連携して実施した「宿泊業生産性向上モデル創出事業」を利用し、外部コンサルタントの助言を受けながら業務の棚卸に着手。非効率な業務、改善すべき社内制度を洗い出した。

非効率業務の改善は、従業員が中心となり、非効率となる要因は何か、どうやったら改善できるかを考えた。その中で、あまり使われないアメニティは部屋に置かずバイキング形式にするといったムダの排除や、電話で行っていた従業員間の連絡はタブレット端末を活用しチャットツールで行う、各フロアにカメラを設置し繁忙状況を見てフロントからヘルプ指示を

出す、といった身近で従業員が普段から使っているツールを活用した業務効率化が進められた。

少しずつ改善事例を積み重ねることで、次第に従業員の「どうせできないやろ」という思考が「どうやったらできるか」という考えに変化。2017年4月には各部署で一番現場を把握している従業員を集めたプロジェクトチームを立ち上げ、取組を加速させた。

また、特定の部署だけ残業が多い、身体的負荷が大きいなど、業務負担に差があったことから、マルチタスク化にも取り組んだ。客室対応と調理補助を繁忙によって兼任するなど業務範囲を拡大。結果、業務負荷が平準化され、全体の労働時間が削減されただけでなく、部署を横断して助け合える職場となった。



アメニティバイキングで非効率業務を削減



2017年からは少子高齢化を見据え、10代から50代まで幅広い年代を1~14日間のオーダーメイド型のインターンシップで受け入れ始めた。おかみは積極的に合同就職説明会や大学での講演で学生と接点を持ち、インターンシップでは意欲ある人材に業界の魅力や当旅館の将来ビジョンを丁寧に伝えた。

入社間もない従業員に対する教育のため、マニュアルを刷新。新しいマニュアル「サルわかシリーズ」は若い従業員が作成し、写真を中心とした、「サル」でも「わかる」くらいに分かりやすいマニュアルになった。マニュアルを作成する過程でも非効率業務が炙り出され、業務効率化も同時に進んだ。今では動画をチャットツールの共有スペースに投稿し蓄積することで、動画ベースの新たなマニュアル作成も進めている。

評価制度も2017年に見直し、それまでは上司に気に入られれば評価が良いなど、評価者の主観で決まっていた査定を、求めるスキル・能力を明確にしてその達成度での評価に変え、保有資格へ手当を支払うなど、客観性・納得感の向上に努めた。

## チャレンジ前後の変化

2019年に年間休日105日を達成。今では予算をかけなくてもできる業務改善に取り組む姿勢や、「変化しないことが怖い、変わらないことがおかしい」という気持ちが従業員に根付いた。30年後に次世代に受け継ぐ際には、更に人材確保が難しくなることを想定し、少人数でもオペレーションを廻せる「究極の家族経営」を行えるレベルまで業務効率化を進めたいとおかみは話す。

育成についても、自分の担当外の業務をやることに不満を抱くベテラン従業員がおかみの改革に付いていけず退職したが、その分従業員の若返りが促進され、職場の雰囲気が明るくなった。今後はフルタイムで給料が高い、給料は若干安いけれど休みやすい、といった多様な働き方に合わせた人事制度にしたいとのこと。いずれは年俸制にして、スキル・スキルアップに見合った給料を支払える体制を整える意向だ。

# No.4 UK工業株式会社

**UKK UK工業株式会社**

所在地：奈良県奈良市生流里町35  
創業：2011年  
従業員数：17名(男性11名 女性6名)  
公式HP：<https://ukk.jp/>  
事業内容：解体工事



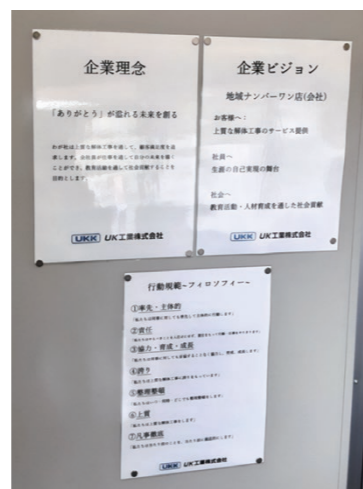
代表取締役  
植原賢治氏

## チャレンジストーリーの要旨

3K職場とのイメージが持たれ人材確保が解体業共通の課題であった中、まずは既存の従業員一人ひとりの能力とモチベーションの向上が経営目標達成への課題と認識。外部研修への参加をきっかけに、社長の頭の中だけにあった経営理念や経営戦略の明文化を皮切りに、現場ごとの採算状況、人事評価制度、報酬体系などあらゆる情報の「見える化」に着手。明確なゴールを定め、全従業員と共有することで、各人が目指すべきキャリアパスと身につけるスキルが明確となり、高い目的意識と能力向上意欲を持つ人材が活躍し、そして新たな人材も集まる成長を続ける企業へと変貌しつつある。

## チャレンジの背景・きっかけ

UK工業は、植原社長が前職での経験を活かし、2011年に独立創業した解体工事業の会社。丁寧な作業と明朗会計で、県内の顧客を中心に支持されている。「経営の見える化」に着手したのは、2022年に奈良商工会議所青年部で実施された研修会への参加がきっかけ。社長には以前から「2031年12月期決算で売上高10億円の達成」という明確な目標が頭の中にあっただけで、目標の達成に従業員の能力やモチベーションが不十分ではないか、などと不安に駆られる場面が多々あった。そんなモヤモヤを解消したのが、前述の研修だ。研修で、経営理念・経営方針・経営戦略を明文化し、社内浸透させることの重要性を痛感した。従業員が共通のゴールを意識しないことには、そこに至るための行動やスピードにバラツキが生じ、組織として機能しない。経営理念の明文化に加え、現場ごとの採算、人事評価制度、作業手順など全てを「見える化」する取組を進めている。



会社の入り口に掲出されている  
企業理念・企業ビジョン・行動規範

## チャレンジの内容



共通認識の醸成にあたっては、経営理念から担当ごとの職務分掌、行動規範に至るまで「UK工業」とは何なのか、を一冊にまとめたオリジナルの「Corporate Design Book」を作成。これを全従業員に持たせ、判断に迷うことがあればまずこの本に立ち返ることを励行させている。

人事制度の「見える化」は、緻密に進めている。従業員一人ひとりと対話を重ね、顧問の社会保険労務士の協力も得ながら、各担当の各階層で求められるスキルや資格、それらを達成するとプラスされる日当、また各階層への到達目標年数に至るまで明確に定義を行った。これらを基に、半年に1回の社長面談で、次のステップまでには何が必要か、そしてどうキャリアアップしてほしいか、を一人ひとりに丁寧に伝えている。社長には、「解体業であっても頑張れば年収1,000万円に到達できるという未来を従業員に見せたい」という強い思いがある。真に自立した職人になるには、技術を磨くとともに金銭的な余裕も不可欠と考える。現場ごとの採算を開示するなどコスト意識の徹底を図る理由は、その蓄積を従業員たちの将来の昇給原資とするため。

解体業の現場では大型特殊自動車免許に加え、建設業系の各種資格や研修受講が必要とされる。これら業務上必要とされるものについては、業務時間内の受験・受講を認めただけで、日当を支給している。さらには、人事考課における「さじ加減」を排除すべく、誰から見ても公平かつ納得感のある報酬体系として、各人の賞与がどのような算出根拠で定まっているのか、また、その原資としての利益がどれくらい確保できているか、というそのプロセスに至るまで従業員に開示している。



取組の起点となった  
「Corporate Design Book」

## チャレンジ前後の変化

解体業は、重労働で辛い、というイメージが先行し、自ら望んでこの業界を選んだ従業員ばかりではない。当初は、「この仕事で幸せになれる将来が思い浮かばない」とこぼす従業員もいた。しかしながら、社長の熱意や行動に触発され、従業員の意識も変わり始めている。自らの行動規範が定まり、目的意識を持った業務遂行が可能となり、自らのキャリアパスが明確となり従業員の主体的な能力向上意欲が高まった。地域として業界として採用に苦戦する同業他社が多い中、每期安定した採用実績を残しており、働く魅力を感じてもらえた結果と受け止めている。若い従業員が増えたことで、平均年齢は30代半ばにまで若返った。既に従業員の3割超が女性ではあるものの、今後は元受刑者などの社会復帰者、自衛隊退官者、外国人材の受入も視野に入れ、さらなる多様性の実現にも取り組む意向だ。





所在地：東京都荒川区南千住5-25-9

創業：1931年4月

従業員数：17名(男性12名 女性5名)

公式HP：<https://no-da.co.jp/>

事業内容：電気設備改修工事



代表取締役社長  
井上有子氏

## チャレンジストーリーの要旨

屋内外にある配線工事等を主に手掛ける。社長が従業員の意見に真摯に耳を傾け、働きやすい環境を整えることで従業員の成長を後押しする。コミュニケーションの活発化や隙間時間を活用するためのシステム導入、徹底したOJTと明確な目標設定による人材育成など、経営の軸に従業員の成長する仕組みづくりを置いている。さらに、多様な経歴の人材を確保し、社内での丁寧な育成とともに、女性、シニアが柔軟に働ける環境整備にも取り組む。従業員を大切にしている取組を通じ、事業面でも太陽光設備関連などの新分野へ挑戦するなど成長を続けている。

## チャレンジの背景・きっかけ

井上社長は先代社長(実兄)の急病をきっかけに事業を継承。電気工事や経営の知識や経験の全くない専業主婦であったため、従業員は「全く業務を知らない人が社長になった」と不安視。同時に、「専門知識のない自分にできることといえば、社員の声に耳を傾け、働きやすい環境を作ること。そうすれば、社員が思い切り能力を発揮する風土ができるはず」と考える。社長室を無くし、自らのデスクを従業員と同じフロアに移すことや、オンライン朝礼の導入などにより、積極的に授業員とコミュニケーションをとることに努めた。さらには、東京都が主催する「事業承継塾」を受講し、経営戦略の立て方や組織づくり、企業会計などを学びながら、経営者として会社のあり方・成長を考え、従業員の働きやすさ・業務の効率化に取り組む。

## チャレンジの内容

まず、コミュニケーションの活性化やシステム化を通じた業務改善に取り組む。現場営業所(池袋)と本社(荒川)をSkypeでつなぎ、打ち合わせを随時できるようにするなどコミュニケーションをとりやすい環境を整えた。個々の従業員の声に真摯に耳を傾けることで現場の課題も見えてくる。一例では、『仕事量が多くてつらい』と訴える作業員と一緒に担当業務の再確認をし、工事で出た廃棄物の運搬業務を外注に切り替えるなどして負担の軽減に努めた。また、働きやすい環境整備のため、全ての現場代理人にiPadを持たせ、建設系のアプリを活用して、すき間時間でも仕事ができる

省力化

環境整備やVPNを導入して在宅勤務可能にし、育児や介護との両立をできるように整えた。その他、勤怠管理システムを入れ、物理的な距離がある現場作業員の深夜作業を含む就労状況をタイムリーに把握するとともに、休暇管理、給与処理などにも活用し、効率的に管理。当初はタイムカードとしての活用にとどまり、効果的に活用できていなかったが、社会保険労務士による半年間の伴走型支援があり、他の業務との複合的な活用による効率化が実現できた。



新入社員歓迎バーベキューを開催

多様性

個々の業務の効率化とともに、人手不足に悩んでいたことから新卒採用のみならず、多様な人材の採用を実践。退職したフルタイム・男性の正社員の後任の採用が叶わなかったことから、業務を細分化し、マザーズハローワークで短時間勤務の子育て女性を2名雇用することで補充。また、職業能力開発センターの電気設備科で訓練を受けた人材の採用や、商工会議所の紹介事業を利用した大企業OB人材の採用など、多様なチャンネルからの採用に取り組んでいる。ハローワークや職業能力開発促進センターには社長自らが何度も通い、職員との関係性を築き、求める人材や卒業生の活躍を伝えることが大切と、社長は話す。従業員にも自社に合った人材を紹介してもらうという狙いで自社の理解深化を図っている。

育成

従業員の育成にも力を入れる。特徴的な取組はブラザー制度。新人育成は担当のブラザーに責任を持たせ、他の先輩はそのブラザーを指導し、結果的に会社全体で新人を育てる。ブラザーは新人に、必要な講習の案内や実技の練習にも付き合う。3年から5年をかけ、案件ごとにPDCAサイクル(計画・行動・チェック・反省)を実行して、利益管理、発注主や協力業者・社内との調整、工事を通して安全や品質を作り上げられるまでに育成する。また、材料の仕入れや交渉、さらには役所に提出する資料の作成といった業務を洗い出し、それぞれの業務に対してどの程度こなせているのか、これからどのようにレベルアップしていくのかを、社長が一人ひとりと面談して共有している。現在の自分の位置が分かれば目標も立てやすくなり、仕事のモチベーションにも繋がっている。

## チャレンジ前後の変化

社長が真摯に従業員と向き合い、活発にコミュニケーションをとる風土は、従業員の意欲・能力向上につながる。井上社長は「三方よし」の考え方を大事にし、自社の利益の確保、社員の待遇・労働環境の改善、協力会社への適正な対価の支払いに努めている。女性、シニアも含む全ての人材が活躍・成長できる環境を整え、事業面でも太陽光発電など新たな分野への進出など多角化に挑戦している。

# No.6 北野木材株式会社



所在地：奈良県奈良市大安寺西3-8-12

創業：1928年

従業員数：32名（男性18名 女性14名）

公式HP：<http://www.kitanomokuzai.com/>

事業内容：建築建材や住宅設備などの販売



代表取締役社長  
北野真一郎氏

## チャレンジストーリーの要旨

会社が成長するために老舗企業ならではの古い経営体質や考え方から脱却し、従業員一人ひとりの意識改革と能力開発に取り組んだ。システム化による経営の見える化、明確な目標設定と適正な処遇・報酬に基づく人材育成に取り組み、また経営に多様な視点を取り込むための女性活躍も推進。これらの取組により、従業員のモチベーション向上を促し、経営多角化の中で自己変革を継続し続ける企業風土を醸成した。

## チャレンジの背景・きっかけ

北野社長は「挑戦すべき環境があればためらわずに挑戦すべき」という信念の下、前職で海外事業の立ち上げなど幅広い業務を経験した後、自身の更なる成長機会を求め、歴史ある家業に転身することを決意。

しかしながら、2006年入社早々に大きなギャップに直面。社長以外は50～60歳代の従業員、パソコンとFAXが1台ずつしかないという状況で、受発注を始めとして感覚に基づく事業運営が行われていた。リアルタイムの損益状況が分からず月次決算もままならないといった計数管理に不安を抱き、成長の基盤である財務体質の見える化と改善が必要と認識。また、閉鎖的な建材業界では商圏や販売価格が大手の建材メーカーによって制限されることが多く、既存の事業を定型的にこなすだけの業務が大半を占めていた。会社が飛躍的な成長を遂げるためには、これまでの枠組みに捉われない柔軟な考え方、それを打破していく従業員一人ひとりの意識改革と能力向上が必要であることから、企業風土を刷新するための経営改革へ踏み出す。これまでの手法を180度変えることで、先代や一部のベテラン社員との確執も生じたが、社長自身の強い決意のもと、従業員一人ひとりとコミュニケーションで理解を求め、時には経営陣の刷新などドラスティックな判断もしながら、事業成長へ向けた改革を積極的に推し進めた。



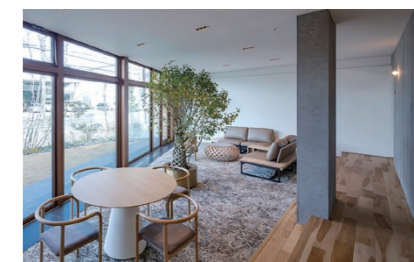
2022年に竣工した新社屋

## チャレンジの内容



従業員の「育成」においては、個人に求めるアウトプットとゴールを明確にし、達成した場合の昇給を明示するとともに、具体的なキャリアマップを描くことを指示。求めるレベルは高いが、それに応じた報酬を提供する納得感のある人事考課と報酬体系の運用を図った。経理システムを導入し、リアルタイムの財務状況も従業員と共有しながら、各セクション・各従業員の目標を明確にし、主体性・責任感を醸成。

こうした取組を進めるにあたっては、特に対話を重視し、一人ひとりと半年に1回の面談を通じて各セクションの従業員が各々のポジションでどのような行動を起こすべきかを伝えている。例えば、営業職であれば成約獲得への行動に注力させるため、営業活動以外の見積作成等のオペレーション業務を他の従業員に分担させる、あるいは外注するよう具体的に指示している。これにより、担当業務の効率的な見直しにつながるとともに、経理担当が営業事務を分かるようになるなど、事務部門でのマルチタスク化が促進されるというメリットもあった。



まるでモデルハウスのような商談スペース、創業以来扱う木材を核としながら、新たな価値を提供し続けるチャレンジ精神を体現



「多様性」については、高い能力や意欲を持ちながらも、正当な評価や成長機会を得られていないと感じる女性の活躍に着目し、家事・育児と仕事の両立をしながら活躍できる場を積極的に提供。育児経験者を人事部門の責任者に登用し、自らの経験を生かした採用活動により、子育て世代の女性も入社するようになった。また、女性従業員にはさらなるステップアップを目指すよう面談などで働きかけ続け、社長自ら意識面での後押しを続けている。また、時間と場所が制限されない業務、例えばデジタルマーケティング（SNS投稿）などでは、専業主婦のすきま時間の活用ニーズをとらえ、積極的に外注。内製化する業務と外注すべき業務の切り分けによる「省力化」にも取り組む。

## チャレンジ前後の変化

北野社長のこれらの取組により、経理事務の効率化から経営計画の見直しや事業の多角化が可能となり、海外進出も視野に入れるなど事業戦略の幅が拡大し成長への道が切り拓かれた。また、働き方も改善され、従業員の若返り（平均年齢42歳）や、女性比率の向上（44%）につながった。働き方改革の取組は途上であるものの、残業時間の削減や業界標準を大きく超える年間休日の付与の実現を視野に入れる。能力に見合った報酬を叶え、ロールモデルとなる社員の活躍を通じて、社員一人ひとりが自己変革を継続し続ける組織風土を醸成した。

## No.7 株式会社菅原工業

### 菅原工業株式会社

所在地：宮城県気仙沼市赤岩迎前田132  
創業：1965年10月1日  
従業員数：40名(男性32名 女性8名)  
公式HP：<http://sugawarakogyo.co.jp/>  
事業内容：土木一式、舗装、水道施設工事  
受賞歴：国土交通省「第4回 JAPAN コンストラクション国際賞(中堅・中小建設企業部門)」国土交通大臣賞



代表取締役社長  
菅原 渉 氏

### チャレンジストーリーの要旨

東日本大震災後、道路復旧のための作業員不足と、復興後の成長戦略に海外展開を検討したことから、インドネシアから技能実習生を受け入れた。定着に向けて、地域住民と文化交流を図るイベントや場所づくりに加え、現地法人を設立し技能実習生が帰国後も自社の海外展開を担ってもらう仕組みも作った。単なる人手不足のためではなく、外国人材の成長と経営の多角化、さらには地域の発展を目的にした取組を行っている。

### チャレンジの背景・きっかけ

東日本大震災後、道路復旧のためのがれき撤去工事等を担っていたが、工事を担う人手を確保できず、このまま事業が縮小せざるを得ない状況に陥っていくことに大きな不安を抱えていた。そこで、コンサルティング会社の支援を受けながら、事業計画を徹底的に見直し、人手不足対策と海外展開を視野に、技能実習生の受入を検討。また、震災を経て、「地域がよくなないと自社も成長できない」という考えに変わり、地域に人材を集めるための取組も行っている。「このまちをつくる」をスローガンに、さまざまな仕組みをつくって気仙沼市の活性化にも取り組んでいる。

### チャレンジの内容

2014年に初めて技能実習生を受け入れて以降、毎年3名受け入れている。初めての受入に際しては、政府系機関(JICA、JETRO)などに今後の事業展開なども含めて相談した。受入開始時は、日本人従業員に向けて技能実習生に配慮すべき事項を貼り出して理解を促し、実習生に対しても毎日面談し日本語の上達を促すなど、双方に対し協働できるよう働きかけを続けた。また、技能実習生は仕事以外の時間は地域の住民であるため、地域に受け入れてもらう取組を進めた。技能実習生の宿舎がある地域に、同社で技能実習生を受け入れていることを説明して回る、地域住民から

ごみ捨て等の生活ルールについて指摘された際は会社で一緒にごみを分別する、地域清掃に参加するなどの取組を通じ、地域での信頼を得ていった。また、自身が役員を務める気仙沼商工会議所青年部でインドネシアフェスティバルを開催する、インドネシア料理店を開くなど、インドネシア実習生のコミュニティ形成だけでなく、地域の人々がインドネシア文化を受け入れやすくなる取組も始めた。共生の場づくりを行政に頼るだけでなく「民間が走ると行政もついてくる」と考えていたとのこと。



インドネシアフェスティバルでのパレードの様子

2017年には現地法人 PT.SUGAWARA KOGYO INDONESIA を立ち上げ、菅原社長が抱いていた、「技能実習生が帰国した後も現地で同社事業に従事してほしい」という思いが形となった。現地法人では、インドネシアではまだ利用が進んでいないリサイクルアスファルトの製造・販売や、道路補修などのインフラ整備事業を展開し、インドネシアの発展に寄与している。

同社は、気仙沼市内における人口減少・人材獲得難に強い懸念を抱いていたことから日本人新卒採用にも取り組む。気仙沼市の高校生の9割は卒業後東京や仙台に進学することから、Uターン人材を増やす仕組みづくりに着手。仙台市内で、気仙沼市出身の学生コミュニティを作り食事を実施して学生との接点を設け、さらには「合同会社気仙沼の人事部」を設立して気仙沼の企業と学生が交流できる場を設けるなど、同社だけでなく気仙沼市全体と学生がつながる仕組みを構築した。学生コミュニティは200人を超え、第二新卒のコミュニティ形成も検討中。また地元の中学校の職場体験やインターンシップを実施し、同社の仕事を知らってもらう取組を続けている。

### チャレンジ前後の変化

外国人材の受入を通じて、自社の成長、外国人材の成長、インドネシアの発展といった好循環を実現。震災前には約5名程度であった従業員も、現在グループ全体で約140名まで増加。今後、「若い価値観を経営に取り入れてこそ若い人材に選ばれる」という考えを、他企業にも受け入れてもらえるよう働きかけることを考えている。これからも、地域に人材が集まる仕組みを継続していく。

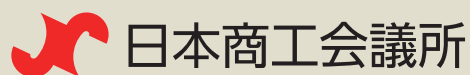
## これからの労働政策に関する懇談会 構成員名簿

2023年10月24日時点  
(順不同・敬称略)

座長	小山田 隆	日本商工会議所 労働専門委員長 東京商工会議所 労働委員長 株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問
	矢口 敏和	日本商工会議所 多様な人材活躍専門委員長 東京商工会議所 多様な人材活躍委員長 グローブシップ株式会社 社長
座長代理	宇佐川 邦子	東京商工会議所 労働委員会 学識委員 株式会社リクルート Division統括本部 HR本部 ジョブズリサーチセンター センター長
	原 正紀	東京商工会議所 多様な人材活躍委員会 学識委員 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役
構成員	中村 守	日本商工会議所青年部 令和4年度専務理事 社会保険労務士中村事務所 副所長
	取住 悦子	相模原商工会議所 副会頭 株式会社広和産業 代表取締役
	鷺野 裕子	全国商工会議所女性会連合会 副会長 名古屋商工会議所女性会 会長 鷺野社会保険労務士事務所 所長
	小松 万希子	小松ばね工業株式会社 社長
	志賀 律子	株式会社麻布タマヤ 社長
	田尻 久美子	株式会社カラーズ 代表取締役
	田村 麻紀	株式会社ドライビングフォース 会長
	安達 亜希	大成建設株式会社 社長室経営企画部調査室長兼渉外室長
	奥村 英雄	TOPPANホールディングス株式会社 執行役員 人事労政本部長
	奥村 幸治	株式会社三菱UFJ銀行 人事部企画グループ兼ダイバーシティ推進室 労務・ダイバーシティチームヘッド
	佐藤 武男	グローブシップ株式会社 顧問
	大熊 祥達	山九株式会社 労政部労政グループ グループマネージャー
	岡本 育宏	戸田建設株式会社 人事統轄部 人事部人事二課課長

## これからの労働政策に関する懇談会 開催実績

第1回	2023年 6月19日	講演：「労働供給制約社会」の危機と希望 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主任研究員 古屋 星斗 氏  意見交換
第2回	2023年 6月27日	講演：日本の公的継続職業教育の現状と今後の課題 —ドイツとの比較から何が見えるか?— 獨協大学外国語学部 ドイツ語学科教授 大重 光太郎 氏  意見交換
第3回	2023年 7月7日	講演：労働政策の新しい方向性『労政審労働政策基本部会報告書(23/5/12)』を 題材として 学習院大学 経済学部 経営学科教授 守島 基博 氏  意見交換
第4回	2023年 7月31日	第1回～第3回における議論の整理 中間整理の方向性について
第5回	2023年 9月5日	中間整理要旨(案)について
第6回	2023年 10月24日	中間レポート(素案)について



[www.jcci.or.jp](http://www.jcci.or.jp)

挑みつづける、変わらぬ意志で。



[www.tokyo-cci.or.jp](http://www.tokyo-cci.or.jp)

日本商工会議所・東京商工会議所 これからの労働政策に関する懇談会 中間レポート  
求められる「少数精鋭の成長モデル」への自己変革

2023年12月 発行

〈制作・編集〉日本商工会議所・東京商工会議所 産業政策第二部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル5F TEL: 03-3283-7940

※文章・図版・画像の転載、複製、改変等はいかなる場合も禁止いたします。