

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

---

求められる  
「少数精鋭の成長モデル」への  
自己変革

---

3つのチャレンジ  
事例集



# 目次

はじめに ..... 3

1 3つのチャレンジ概要 ..... 4

## 2 「徹底した省力化」

- ① 従業員とともに進める「デジタル化」「機械化」 ..... 5
- ② 常識にとらわれない「品質・サービスの見直し」 ..... 6

## 3 「徹底した育成」

- ① 方針と評価の明確化で従業員の「学ぶ意欲」を高める ..... 7
- ② 公的機関の活用などで進める「能力開発とマルチタスク化」 ..... 8

## 4 「徹底した多様性」

- ① 配慮と工夫による「女性・シニア・外国人材・障害者の戦力化」 ..... 9
- ② 「多様で柔軟な働き方」による働きやすさと働きがいの実現 ..... 10

## 5 取り組み事例

- No. 1 札幌開発株式会社(北海道)  
機械化×従業員の成長支援でモチベーション向上と黒字化を実現 ..... 11
- No. 2 中和石油株式会社(北海道)  
外国人材の定着と女性従業員が「らしさ」を発揮できる環境整備 ..... 13
- No. 3 山形陸運株式会社(山形県)  
運輸業における働き方改革と健康経営への取り組み ..... 15
- No. 4 島田工業株式会社(群馬県)  
従業員の意識変革と省力化を通じた生産性の向上 ..... 17
- No. 5 旭自動車ボデー株式会社(埼玉県)  
ポリテクセンターの活用で従業員のモチベーション・業績アップ ..... 19
- No. 6 細田木材工業株式会社(東京都)  
「経営の見える化」と教育研修体系の整備を通じた自律的な人材「ウッドスペシャリスト」の育成 ..... 21
- No. 7 有限会社川田製作所(神奈川県)  
「戦力」としての障害者雇用と徹底したクラウド活用による生産性向上 ..... 23
- No. 8 辻精機株式会社(富山県)  
外部シニアの技術と経験で、従業員と企業が「付加価値」を生む ..... 25

No. 9 株式会社森八(石川県)  
徹底した「工程分析」による、きめの細かい機械化 ..... 27

No. 10 株式会社あぶらや燈千(長野県)  
マルチタスク化、休館日設定を通じた少数精鋭の「あぶらや」流旅館経営モデルの確立 ..... 29

No. 11 金澤工業株式会社(長野県)  
ボトムアップで女性活躍を推進、誰もが働きやすい職場づくりへ ..... 31

No. 12 扶桑工業株式会社(滋賀県)  
VM活動・徹底した5Sの実施による透明な経営の実現 ..... 33

No. 13 二九精密機械工業株式会社(京都府)  
外部シニアが専門性や経験を発揮できる人材育成と健康経営の仕組みづくり ..... 35

No. 14 中田工芸株式会社(兵庫県)  
全社的な多能工化の推進と人事評価制度の刷新によるタスクシェア・協働体制の構築 ..... 37

No. 15 西研グラフィックス株式会社(佐賀県)  
チーム全体に配慮した柔軟な働き方の導入と、従業員との融和を叶える組織運営のあり方 ..... 39

No. 16 株式会社長崎カステラセンター心泉堂(長崎県)  
ゼロベース&トップダウン、「できることから」の省力化 ..... 41

No. 17 株式会社イシマル(長崎県)  
日新(ひにあらた)な老舗の改革 ~従業員・社会のためになる、よりよい企業を目指して~ ..... 43

No. 18 株式会社UMICAH(熊本県)  
介護・看護現場でのデジタル利活用、カスハラ対策など  
従業員が安心してモチベーション高く働き続けられる職場づくり ..... 45

No. 19 株式会社倉岡紙工(熊本県)  
経営者の人脈の活用と従業員全員で行う「身の丈DX」で事業成長を叶える ..... 47

## 6 巻末参考資料(中小企業支援機関紹介) ..... 49

- ① 産業雇用安定センター
- ② 高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED)
- ③ 中小企業大学校
- ④ 働き方改革推進支援センター
- ⑤ 都道府県労働局
- ⑥ 各地の商工会議所

## はじめに

中小企業の人手不足はますます深刻さを増している。介護・看護、運輸、建設をはじめ幅広い分野で人手不足を訴える声が高まり、地域の暮らしを支える公共交通機関の運行や災害からの復旧工事等にも支障が生じる事態となっている。

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、何も手を打たなければ、企業活動のみならず、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え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月に「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、昨年「求められる『少数精鋭の成長モデル』への自己変革」を中間レポートとして公表した。

同レポートでは中小企業が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」として「省力化」「育成」「多様性」の3点を取り上げ、具体的な取り組みの方向性を提示した。今回の事例集では、これらの3つのチャレンジに果敢に取り組み、成長につなげている中小企業19社をご紹介します。あわせて、事例に取り上げた企業が利用した公的機関による支援について、巻末に情報を掲載しているので、ぜひ活用いただきたい。

「人手不足」という難題に向き合い、粘り強く自己変革への「チャレンジ」を進める各企業の取り組みが、多くの中小企業経営者の参考となれば幸いである。

日商・東商では引き続き、今回の事例集で取り上げた企業の取り組みや、ヒアリングを通じて寄せられた現場の声等も踏まえ、「労働供給制約社会に対応した労働政策」のあり方について議論・検討を行い、政府等に対しその実現を働きかけていく。

<sup>1</sup> 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)

<sup>2</sup> 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)

## 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

昨年公表した中間レポート「求められる『少数精鋭の成長モデル』への自己変革」では、中小企業の厳しい人手不足の状況を改善するための打ち手として、「3つのチャレンジ」、すなわち、徹底した「省力化」・「育成」・「多様性」を提示した。

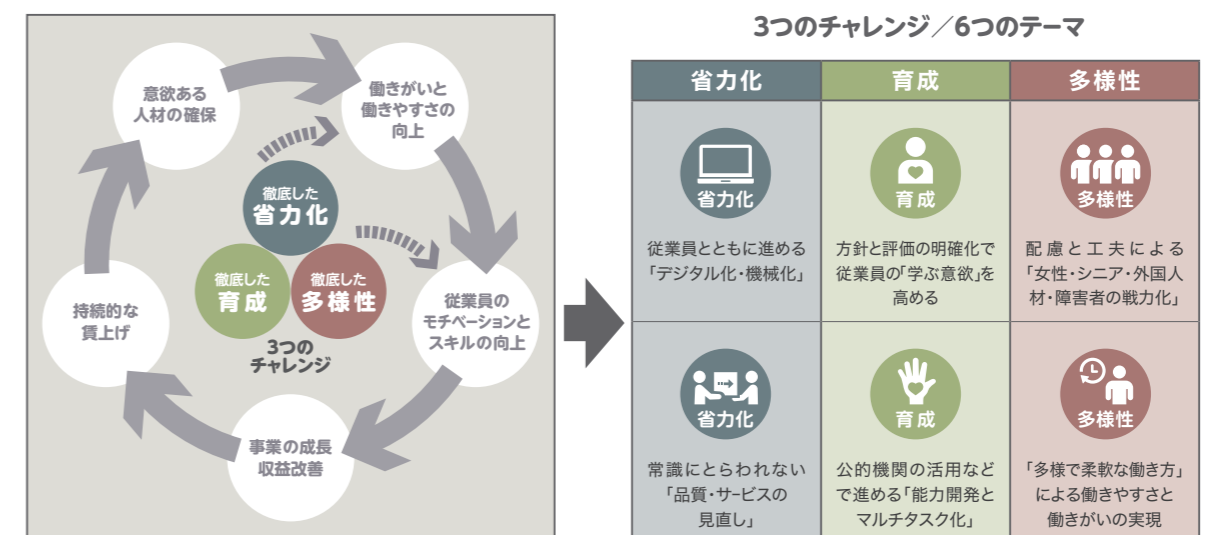
第1のチャレンジは、改めて自社の仕事を見直し、ムダの排除やデジタル活用などによる「徹底した省力化」を図ること。第2には、省力化によって生まれた時間を活用し、従業員一人ひとりの成長に向けた「徹底した育成」を進めること。そして、第3には、フルタイム・男性中心の考え方を改め、働き手と働き方における「徹底した多様性」を受け入れることである。

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考える。

これら「3つのチャレンジ」に取り組み、成果を上げてきた19社についてヒアリングを行う中で見えてきたのは、一言で「省力化」・「育成」・「多様性」といってもその取り組みは実に様々であるということ。また、各企業とも取り組み内容は一つではなく、「省力化と育成」「育成と多様性」など、複数の取り組みにチャレンジすることで成果に結びつけていることである。

今回の事例集では、「3つのチャレンジ」を具体的な取り組み内容に沿って2つずつに区分し、次項より6つのテーマ別の目次を掲載している。特定のテーマについて、各企業がどのように取り組んだのかを知りたい場合は、ぜひこちらの目次を参照いただきたい。

### 「少数精鋭の成長モデル」への自己変革を





## 従業員とともに進める 「デジタル化」「機械化」

「省力化」の出発点は、自社で「従業員が真に力を注ぐべき業務は何か」を見極めること。業務の棚卸を通じ、廃止できる業務はないか、デジタルや機械で置き換えられないか検討し、業務プロセスを再構築することが重要だ。

デジタル化・機械化は「難しい」「費用が高い」といった理由から取組みをためらう企業も多い。しかしながら、今回取り上げた企業の中には、日常生活で使い慣れた無料のITツールを活用し、社内コミュニケーションの円滑化と多様で柔軟な働き方を実現した事例や、政府の助成金を上手に活用し、少ない投資で単純な繰り返し作業を機械に置き換え、生産性向上を図った事例もある。

各社に共通するのは、従業員を巻き込みながら取組みを進めていること。デジタルツールや機械を実際に使う従業員の納得感や責任感を高めることが、成果に結びつける大きなカギとなっている。

### ① コア業務への集中、ムダの排除と廃止できる業務の選定

- 事例 No.10 株式会社あぶらや燈千(長野県/宿泊業/45名) ..... 29  
「業務マニュアルの整備を通じた業務棚卸とマルチタスク化による生産性向上」
- 事例 No.16 株式会社長崎カステラセンター心泉堂(長崎県/小売業/23名) ..... 42  
「現場に入り、トップダウンで徹底的にムダを排除」

### ② はん用的なコミュニケーションツールやクラウドサービスを用いた業務効率化

- 事例 No.7 有限会社川田製作所(神奈川県/製造業/15名) ..... 24  
「クラウドの徹底活用による生産性向上」
- 事例 No.16 株式会社長崎カステラセンター心泉堂(長崎県/小売業/23名) ..... 41  
「無料のコミュニケーションツール導入による意思疎通の円滑化」
- 事例 No.18 株式会社UMICAH(熊本県/介護業/27名) ..... 45  
「クラウドサービス活用を通じた訪問介護・看護業における多様で柔軟な働き方の実現」

### ③ 現場での「気づき」から積み上げる「デジタル化」「機械化」

- 事例 No.1 札幌開発株式会社(北海道/飲食業/180名) ..... 11  
「機械導入などによる省力化、人材は主力商品の製造・新製品開発へ」
- 事例 No.3 山形陸運株式会社(山形県/運輸・倉庫業/132名) ..... 15  
「ドライバーの事務作業をシステム化とセンター設置で集約化」
- 事例 No.4 島田工業株式会社(群馬県/製造業/135名) ..... 18  
「小さな改善を積み重ねる、業務の点と点をつなぐIT化」
- 事例 No.9 株式会社森八(石川県/食品製造小売業/140名) ..... 27  
「機械の積極導入による作業工程の平準化」
- 事例 No.17 株式会社イシマル(長崎県/卸売・情報サービス業/188名) ..... 43  
「ボトムアップによるITツールの有効活用と働き方改革」
- 事例 No.19 株式会社倉岡紙工(熊本県/製造業/30名) ..... 47  
「『ゆるくつながる』人脈』で公的支援を効果的に活用した省力化」



## 常識にとらわれない 「品質・サービスの見直し」

東京都では、2025年4月1日から全国で初となるカスタマーハラスメント防止条例が施行される。働く人の就業環境を守る観点から、顧客や事業者の責務として、著しい迷惑行為を防ぐ対応を求めるもので、厚生労働省でも同様の取組みが検討されている。

顧客による企業への過大な要求が問題であると同様に、事業者による顧客への過度な配慮が従業員の労働負荷を高め、長時間労働の一因となっている側面もある。

今回取り上げた事例では、高齢化の進展で人手不足が深刻な介護・看護、インバウンド需要が拡大する宿泊などのサービス分野において、こうしたサービスのあり方を見直し、徹底したカスハラ対策や休業日の設定などを通じ、従業員のモチベーションや会社への帰属意識の向上、優秀な人材の確保につなげている取組みが見られる。

これまでの業界の常識にとらわれず、品質・サービスの水準を再定義し、顧客に理解を得る取組みが、従業員が安心して長く働き続けられる職場づくりにつながる。

### ① 顧客への過度な配慮・おもてなしの是正

- 事例 No.10 株式会社あぶらや燈千(長野県/宿泊業/45名) ..... 30  
「休館日の設定および収益率を踏まえた旅館サービスの見直し」
- 事例 No.18 株式会社UMICAH(熊本県/介護業/27名) ..... 46  
「訪問介護・看護サービスを担う従業員の心理的安全性を高めるカスハラ対策」



## 方針と評価の明確化で 従業員の「学ぶ意欲」を高める

徹底した従業員の「育成」を行ううえでは、自社の経営理念、現状と課題等について「経営の見える化」に取り組み、従業員へ浸透・共有を図ることで、従業員と「学ぶ意義」を共有し、「学ぶ意欲」を高める取組みが不可欠である。

「経営の見える化」に加え、スキルの習得・発揮と連動した評価制度やキャリアパス・報酬体系を提示する等、従業員に対し「学ぶ意義」の理解を図る取組みを推進することも重要である。

今回取り上げた企業では、自社の経営理念や経営計画を冊子としてまとめ、従業員に配布することで、自社の目指すべき方向性の理解促進を図る事例や、人事評価制度と体系的な教育研修プログラムを一体的に整備し、従業員のキャリア目標と磨くべきスキルやノウハウを明確化する事例も見られている。

### ① 経営理念の策定・従業員への浸透

- 事例 No.4 島田工業株式会社(群馬県/製造業/135名) ..... 17  
「企業風土の醸成・説明会実施などを通じた粘り強い取組みによる自社経営理念の浸透」
- 事例 No.10 株式会社あぶらや燈千(長野県/宿泊業/45名) ..... 29  
「経営理念・方針の浸透による旅館で働く意識の一体感の醸成」
- 事例 No.12 扶桑工業株式会社(滋賀県/製造業/342名) ..... 33  
「VM経営と徹底した5Sによる従業員の意識改革・透明な経営の実現」

### ② 評価体制の整備

- 事例 No.1 札幌開発株式会社(北海道/飲食業/180名) ..... 11  
「人材育成・評価制度の整備による従業員のモチベーション向上」
- 事例 No.14 中田工芸株式会社(兵庫県/製造業/60名) ..... 38  
「人事評価制度の刷新による従業員同士の連携・協働体制の整備」
- 事例 No.17 株式会社イシマル(長崎県/卸売・情報サービス業/188名) ..... 44  
「従業員個人の行動特性に着目したコンピテンシー評価の導入、資格取得を通じた自発的な能力開発への取組み」

### ③ キャリアパスの策定を通じた育成支援

- 事例 No.6 細田木材工業株式会社(東京都/製造業/39名) ..... 22  
「『ウッドスペシャリスト』に必要なスキル明確化による従業員の成長意欲醸成」
- 事例 No.18 株式会社UMICAH(熊本県/介護業/27名) ..... 46  
「キャリアプランの可視化を通じた一人ひとりに寄り添ったキャリアアップ支援」



## 公的機関の活用などで進める 「能力開発とマルチタスク化」

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。

また、限られた人員でより高い成果を挙げるためには、社内で技術やノウハウ、情報の従業員間での共有を図り、従業員の「マルチタスク化」推進を行い、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も重要である。

今回取り上げた企業では、生産性向上人材育成支援センターが実施するオーダーメイド型の訓練を活用することで、自社の課題・ニーズに即した内容の講義を実施し、従業員のスキルアップを図った事例や、生産性を落とさないよう企業側が配慮した上で、従業員に新たな工程・業務に取り組んでもらい、新たなスキルの習得・タスクシェア体制を構築した事例等が見られている。

### ① 公的職業訓練等の活用

- 事例 No.5 旭自動車ボデー株式会社(埼玉県/自動車整備業/55名) ..... 19  
「在職者向け『生産性向上人材育成支援センター・支援メニュー』の活用」
- 事例 No.6 細田木材工業株式会社(東京都/製造業/39名) ..... 22  
「技術と知識のアップデートに外部機関を積極活用」

### ② マルチタスク化の推進

- 事例 No.10 株式会社あぶらや燈千(長野県/宿泊業/45名) ..... 29  
「業務マニュアルの整備を通じた業務棚卸とマルチタスク化による生産性向上」
- 事例 No.14 中田工芸株式会社(兵庫県/製造業/60名) ..... 37  
「全社的な多能工化によるタスクシェア体制の構築」
- 事例 No.19 株式会社倉岡紙工(熊本県/製造業/30名) ..... 48  
「社内育成にデジタルネイティブ世代を活かす」



## 配慮と工夫による「女性・シニア・外国人材・障害者の戦力化」

生産年齢人口が減少する中、事業運営に必要な人員を確保するうえで、女性、シニア、外国人材、障害者など多様な人材の活躍推進は不可欠だ。

今回取り上げた事例の中には、これまで主に男性が担ってきた職務への女性の登用、他の企業で経験を積んだシニア人材の受入れ、個人の特性に応じた障害者の戦力化、地域と一体になっての外国人材受入れなど、中小企業においても積極的な取り組みが見られる。

各企業においては、それぞれの事情に合わせた配慮や工夫を重ねることで、単に人手不足を補うためだけでなく、女性ならではの視点や他社での豊富な経験、障害者や外国人材が持つ強みを活かし、企業の新たな成長を生み出す貴重な戦力としている様子が見られる。

### ① 女性の活躍

事例 No.2 中和石油株式会社（北海道／燃料小売業／315名） ..... 14  
「サービス提供内容の見直しを進め、女性が活躍できる職場環境を整備」

事例 No.11 金澤工業株式会社（長野県／管工事業／80名） ..... 31  
「ボトムアップでの意見集約の仕組みづくりを通じた組織改革」

### ② シニア人材の活躍

事例 No.8 辻精機株式会社（富山県／製造業／37名） ..... 26  
「自社の魅力を伝え、覚悟を持って『任せる』」

事例 No.13 二九精密機械工業株式会社（京都府／製造業／282名） ..... 35  
「価値観の違いを受入れ、得意分野で能力を発揮させる」

事例 No.15 西研グラフィックス株式会社（佐賀県／製造業／130名） ..... 40  
「シニア人材の有する専門性を最大限活かす仕組みづくり」

### ③ 外国人材の活躍

事例 No.2 中和石油株式会社（北海道／燃料小売業／315名） ..... 13  
「地域交流と地道な日本語教育を通じた外国人材の定着化」

### ④ 障害者の活躍

事例 No.7 有限会社川田製作所（神奈川県／製造業／15名） ..... 23  
「障害者雇用は『義務』ではなく『戦力』」



## 「多様で柔軟な働き方」による働きやすさと働きがいの実現

育児中の従業員や年齢を重ねたシニア人材の活躍を進めるには、それぞれのニーズに応じた勤務日数や就業時間の設定など、多様で柔軟な働き方の導入が不可欠だ。

とはいえ、限られた人員の中で労働時間を減らす取り組みを進めるのは容易ではない。深刻な人手不足の中で、いわゆる「働き方改革」による時間外労働規制の強化が事業運営の支障となっているとして、政策の見直しを求める声も上がっている。

他方で、今回取り上げた事例では、とりわけ人手不足が深刻な看護・介護業や運送業において、看護現場の従業員の直行直帰やドライバーによる報告書類作成業務をクラウド化・システム化するなど、デジタル技術の活用等により課題を解決し、労働時間の削減とともに離職率の低下に結びつけている事例が見られる。

企業自身の努力や工夫により、多様な事情を抱える従業員の「働きやすさ」と「働きがい」を高めることは十分可能だ。

### ① 働く環境の多様性（テレワーク・健康経営等）

事例 No.3 山形陸運株式会社（山形県／運輸・倉庫業／132名） ..... 16  
「従業員が安心して走り続けるための働き方改革と『健康経営』」

事例 No.13 二九精密機械工業株式会社（京都府／製造業／282名） ..... 36  
「健康診断受診率100%で、安心して働ける健康経営の環境整備」

事例 No.17 株式会社インマル（長崎県／卸売・情報サービス業／188名） ..... 43  
「ボトムアップによるITツールの有効活用と働き方改革」

事例 No.18 株式会社UMICAH（熊本県／介護業／27名） ..... 45  
「クラウドサービス活用を通じた訪問介護・看護業における多様で柔軟な働き方の実現」

# No.1 札幌開発株式会社

機械化×従業員の成長支援で  
モチベーション向上と黒字化を実現



企業名：札幌開発株式会社 設立：1976年  
所在地：北海道札幌市中央区南2条東5-1-20 従業員数：180名  
事業内容：飲食店の経営、食材の加工  
公式HP：<http://www.sapnet.ne.jp/>

## 事業概要と取組みの背景

札幌開発株式会社は、北海道民に愛される焼き鳥チェーン「申鳥」を中心に流通・飲食業を展開。創業54期目を迎え、従業員は正社員が180名（うち女性30名）、アルバイトが1,000名強で構成される。

コロナ禍以前に同社が直面していた課題は、飲食業界にありがちな低賃金のマンパワーに頼ったビジネスモデルによる、従業員の長時間労働やモチベーションの低下。2017年頃には、総人件費の拡大により、売上は最高を記録しても利益が出ないという状況に陥っていた。

転機となったのは2021年、忠澤一弘氏の代表取締役社長就任。忠澤氏のもと、こうした課題の解決とともに、他店との差別化と事業拡大を目指し、さまざまな改革が行われた。



主力の「もちベーコン」「手羽先」など

## 取組み内容

### 機械導入などによる省力化、人材は主力商品の製造・新製品開発へ

最初に取り組んだのは、機械化・効率化が可能な業務の洗い出し。串打ち機やつくね生産機を導入し、効率化を図るとともに、食材調達先の調整や大手食品メーカーと組んだOEM導入により生産工程を簡略化した。他方で、手間暇を掛けるべきところには労力を割くことで付加価値を創出し競合他社との差別化につなげるとともに、効率化で生まれた余力を新たなサービスや製品開発に割き、事業の発展を図った。

その他、店舗にはモバイルオーダーや自動釣銭機を導入し、人員配置の最適化・効率化と顧客の利便性向上を実現。また、テイクアウト率が高い点に着目して新たに取り組んだスーパーでの家庭用販売も順調で、店舗での人手を割かずに売上増が実現できている。



スーパーで展開するテイクアウト専門店

### 人材育成・評価制度の整備による従業員のモチベーション向上

従業員のモチベーションが低い理由の一つに、不明確な人事制度があった。そこで、部署ごとの業務分掌規程の整備および評価基準の明確化など新たな人事評価制度の構築を図った。

店長への昇格の選定基準を明確化し、選考試験を設定。社内の軋轢も危惧したが、基準やプロセスの透明化について全従業員に丁寧に説明したことにより、大きな問題なく受け入れられた。現在は新たな

人事制度のもと、20代から40代まで42名の店長がしのぎを削っている。

あわせて、従業員の成長を支援するため、階層別の外部研修とともに上長との年2回の面談を設定。若手の意欲向上のみならず、管理職も真摯に部下と向き合う意識が高まり、活気ある組織風土が醸成されている。

その他、営業拠点である、札幌・仙台・東京間での人材交流によるスキルアップ、実労働時間の短縮による働きやすさにも取り組んでいる。

### 女性の働きやすさの向上、若者の活躍支援で人材の確保定着

女性や若者の活躍支援にも力を入れる。育児を抱える女性従業員が仕事を続けやすいよう、夜間勤務が主体の店舗ではなく、オフィス部門での勤務を提案するなど、柔軟な対応を行っている。

アルバイトには金銭的な報酬だけでなく、階層別研修と日常的な先輩からの指導により、コミュニケーション力や社会性の向上を促す。「申鳥で働けば金銭以上の満足が得られる」と言われることを目指しており、学生からは、社会人としての基礎をしっかりと学ぶことができ、就職活動でも申鳥でのアルバイトがアピールポイントになると評価されている。



アルバイトの従業員

退職者の再雇用も積極的に受け入れており、多数が再び同社で勤務している。

## 成果と今後の展望

これらの多角的な取組みは、効率化や利益拡大につながり、キャリアアップ助成金<sup>3</sup>などの国・自治体の施策も有効に活用して、賃金や待遇の向上にも取り組んでいる。

評価制度を整備した結果、円滑なコミュニケーションと信頼関係が形成され、従業員が能動的に仕事に取り組む意識改革も進展。業務の平準化により、属人化していた仕事をチームで対応できるようになっている。こうした改善を積み重ねることで、「働きがい」が実感できる職場になりつつある。

他方で、女性管理職の育成は引き続き課題として残っている。管理職の女性比率は現在5%で、女性役員はいない。飲食業において女性目線での改善や改革は重要と感じており、最低でも女性管理職比率20%の達成を目指している。

こうした取組みをもってしても、依然として人材の確保は厳しく、常時7~8名程度の不足が続いている。今後はさらなる効率化推進のため、道内3工場の集約化を検討。「飲食業はお客様の笑顔があってこそ、その為にも従業員が明るく楽しく仕事する事が一番。」と忠澤氏。従業員の働きやすさと企業の利益率を両立させるための挑戦は続く。

3 非正規雇用労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して支給する助成金。

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



企業規模に関わらず組織の変化・変革を起こすには、その組織に属するメンバーのマンパワーを最大に発揮できる環境を創出できるかにかかっていると  
思います。フラットかつ風通しの良い組織においてメンバーが力を最大に発揮  
する事で会社は推進していくものと信じています。

札幌開発株式会社 代表取締役社長 忠澤一弘

# No.2 ちゅうわ 中和石油株式会社

外国人材の定着と女性従業員が「らしさ」を発揮できる環境整備



企業名：中和石油株式会社 設立：1954年  
 所在地：北海道札幌市中央区南4条西9-1008 従業員数：315名  
 事業内容：エネルギー事業 (SS、灯油配送、ホームガス等)、  
 海外人材サービス事業等  
 公式HP：https://www.chuwa.ne.jp/

## 事業概要・取組みの背景

中和石油株式会社は1954年設立、高度経済成長とモータリゼーションの波に乗って、ガソリンスタンド事業を中心に成長を遂げてきた。自動車の燃費向上、次世代自動車の増加などを背景にガソリン需要が減少する中でも、ここ数年の売上高は+5%のペースで成長を続けている。



同社セルフサービス型店舗「ENEOS EneJet西町」

成長の背景には、「外国人」・「女性」・「シニア」といった多様な人材の活躍がある。取組みを始めたきっかけは採用難だ。バブル後期には毎年40~50人あった新卒採用が徐々に減少し、15年ほど前にはついに数人となったことで、「このままではそう遠くない将来、人手不足倒産するかもしれない。」と、現在代表取締役社長を務める杉澤謙次郎氏は、会社の将来に大きな危機感を覚えたときを振り返る。

2015年に事業承継し社長に就任した杉澤氏は、ガソリンスタンド業界の需要減少と人手不足という課題に真正面から向き合ってきた。業務の特性上、体力も必要とされることから、まずは外国人材の雇用から取組みを始め、現在では女性の活躍が進むよう事業の多角化にも取り組んでいる。

## 取組みの内容

### 地域交流と地道な日本語教育を通じた外国人材の定着化

杉澤氏は、「外国人材は日本人以上に手をかけて育てる必要がある。」と語る。外国人材の定着を促すためにも、地域に暮らす生活者として日本の風土や文化に馴染ませることが重要と考え、町内の清掃や祭りなど地域の行事への参加を促し、住民との相互理解を図っている。夏祭りには浴衣をプレゼントするなどし、本人たちも地域の人々との交流や日本文化を体験できることに喜びを感じているようだ。

コミュニケーションを図るうえで重要な日本語教育について、「飛び道具はなく、地道な手法に勝るものはない。」と杉澤氏は言う。オンライン動画共有プラットフォームなどで教材になり得るものは溢れているが、自主学習となると人によって差が生まれがちだ。同社は週2日16時~19時の間、本社の一室を解放し、各々が好きなタイミングで日本語を勉強できるよう時間と場所を提供している。先生役ではないが、同じ室内に日本人従業員もいるようにすることで、外国人材が勉強に臨む緊張感も生まれているという。当日は夕食も補助し、コミュニケーションが自然と生まれている。



本社の一室でそれぞれ日本語を自学習する外国人材

### サービス提供内容の見直しを進め、女性が活躍できる職場環境を整備

同社では現在、17店舗のうち4店舗で女性が店長(係長~課長級)を務め、主婦のパート従業員からキャリアをスタートさせた店長もいる。配属店舗や働く時間帯も可能な限り融通するなど働きやすい環境整備とともに、体力が必要な仕事を見直すなど、「経営者として女性が不利にならない仕組みづくりで支援をした。」と杉澤氏。



自分らしさを楽しみ活躍する女性従業員

ガソリンスタンドでは従来、給油のほかに体力が必要な整備サービスを提供してきたが、顧客アンケートの結果、整備サービスを求める割合が5%以下と少なかったことから、セルフ店舗中心の戦略へシフト。現在までに8割の店舗で整備サービスを廃止した。空いたスペースには高まる洗車サービスの需要に対応し洗車機を増設し、これまで整備に充てていた時間を店舗の清掃強化に振り替えた。売上は一時的には落ち込んだものの、トイレのクレンリネスなど、女性従業員によるきめ細やかなサービスが他社との差別化にもつながっている。

ネイルや髪色などの自由化も進め、おしゃれをしながら働けると従業員満足も向上。自分らしさを楽しむイキイキと働いている姿は顧客にも好評だ。また、北海道の冬場の作業である「除雪」は大変な力仕事だが、除雪機の導入により省力化。冬場の作業効率向上のため、一流メーカーの冬用シューズ(2万円)を会社負担で配布するなど、多様な人材が活躍できる環境を整備することで、顧客のリピート率や満足度は向上、売上増にも寄与している。

## 成果と今後の展望

新卒者の採用難から半ば必然的に始めざるを得なかった外国人材の受入れだが、制度充実の効果もあって年を追うごとに人数は増加。現在では全従業員315名中、約40名が外国人で、出身国はベトナム、インドネシアなど、在留資格も「技能実習」「特定技能」「技術・人文知識・国際業務」と多岐にわたる。



取材に応える杉澤社長

さらに、蓄積した受入れノウハウをもとに、「監理団体」「登録支援機関」として外国人材派遣事業の運営を開始。ベトナムでは送り出し機関を設立、インドネシアでは職業訓練学校内に日本語学校を設立するなど、送り出し国での支援も一体で行うまでに至っている。

女性活躍も進み、女性従業員の比率は43%に。店舗部門においても25%を超える。体力を要する仕事を見直したことで、女性だけでなく、シニア人材の活躍にもつながっており、杉澤氏は、「80歳まで働ける社会を作りましょう。」「労働者は50歳からリスクリングの準備をしよう。」と訴える。今後、EV車の普及によりさらなる需要減少が予想される中、同社は2040年にガソリン需要が半減しても事業を継続できる体制を目指し、多様な人材の活躍によって難局を乗り切る意欲を示している。

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



刻一刻と変化し続ける社会で成長を遂げるためには、常識に捉われない考え方や行動力が重要です。時には大胆な判断を下すことも求められるでしょう。従業員と同じ目線で考え、密にコミュニケーションを取り、この難局を乗り越えていきましょう。

中和石油株式会社 代表取締役 杉澤 謙次郎



# No.3 山形陸運株式会社

## 運輸業における働き方改革と健康経営への取り組み



企業名：山形陸運株式会社  
 所在地：山形県山形市流通センター4-1-2  
 事業内容：貨物自動車運送事業、倉庫業他  
 公式HP：https://yamagatarikuun.jp/

設立：1950年  
 従業員数：132名

### 事業概要と取り組みの背景

山形陸運株式会社は1950年設立、山形市内で陸上運送業を営む。地元重視の姿勢で市民に親しまれる同社は、人手不足が深刻な運送業において業務効率化と働き方改革を進め、従業員一人ひとりが長く働き続けられる環境づくりを進めている。

代表取締役社長の佐藤公啓氏は、経営後継者として2001年に入社。総務部情報企画室長、取締役、常務を経て、2009年に現職へ就任。働き方改革と健康経営に取り組むきっかけとなったのが、関連会社の従業員が突然の病で亡くなってしまったことだった。業務が要因ではなかったものの、具体的な健康経営の必要性を実感。それを機に、「企業経営の要は従業員の健康である」と捉え、積極的に従業員の健康に関与する健康経営の取り組みを始めていった。

ドライバー不足も深刻で、特に若年層が長時間労働を敬遠し、トラックを運転しながらいない状況となっていた。この状況が続けば、地域の物流インフラの存続が危ぶまれる事態につながりかねない。今いる従業員や未来の従業員に選ばれ、長く働き続けられる会社となるために、改革は不可欠であった。



地元からも親しまれる同社の外観

### 取り組みの内容

#### ①ドライバーの事務作業をシステム化とセンター設置で集約化

まず取り組むべきは、長時間労働の削減であった。当時は、運転日報が紙ベースで、労働時間の実態把握すら難しい状況があったため、社内で運転日報や基幹業務の独自システムを開発。あわせて、本社に事務処理を専門に扱う事務センターを設置し、各営業所でドライバーが行っていた事務作業全般を一括して行うこととした。ドライバーが行うのは運行記録・勤怠時間の登録のみとなり、労働時間の削減に大きな効果があった。

配車表も黒板へ記入する紙ベースの管理から大型ディスプレイに表示し、データ化する方式に切替え。状況をリアルタイムで共有し、変更もパソコンで可能となったことで、配車担当者の負担も軽減した。

時間外労働の削減には、職種・職域を超えた配置転換も効果があったという。従来事務職が担っていた配車業務に、経験豊富なドライバーを抜擢。道路の混雑状況や積み下ろし場所に依じた車種選定、荷待時間など、ドライバーとしての経験が効率のよい配車につながり、ドライバーの労働時間削減に寄与したほか、配車担当の時間外労働も月50~60時間程度削減されたという。



山形の特産品さくらんぼが鮮やかな同社のラッピングトラック

#### ②従業員が安心して走り続けるための働き方改革と「健康経営」

休暇制度の改革も進めた。従業員の健康確保に十分な休暇は欠かせない。全社的なシステム導入による効率化とともに、各現場で細かな無駄の排除、従業員の意識変革に努めた結果、休日を年間89日から110日まで増やすことができた。土曜日の休みが増えたことで子供の学校行事などへ参加しやすくなったほか、有休を取得しやすい雰囲気も広がり、2015年の6.6日から2023年には有休取得率が18.3日まで向上している。

長時間労働には残業代を目的にしたものも見受けられたことから、賃金制度も固定給を重視した制度に改正し、あわせて1時間単位の有給休暇制度を導入。従業員の拘束時間を短くしながら、一定程度手取り賃金が減らないように配慮した。

健康経営の推進は、労働組合と協働し、労使一体で改革を行った。まず、重量物の手積み作業をはじめとした腰痛対策として腰痛防止用のベルトやハイバックタイプの椅子、熱中症対策として熱吸収の少ないヘルメットやファン付きジャケットなど、身体にかかる負荷を軽減するための様々なツールを配布。また、万一の事態に備え、全営業所にAEDを設置し、ほとんどの役職者・従業員が研修を受けている。

健康管理のため、定期健康診断の他に35歳以上の全従業員を対象としたがん検診のオプションのほか、インフルエンザ予防接種、睡眠時無呼吸症候群(SAS)検査やMRIの脳検診なども会社全額負担で受けられるようにした。あわせて、禁煙運動や健康ウォーキングを全社的に奨励し、健康への意識付けを粘り強く進めた。



インフルエンザ予防接種の様子

### 取り組みの効果と今後の展望

こうした取り組みによって、従業員の時間外労働は大きく削減し、ドライバーの離職率も低下。健康への意識付けも進み、健康診断で要精密検査であった従業員の検査受診率は100%となっている。

2021年・2024年には経済産業省が実施する「健康経営優良法人 プライム500」に認定。また、国土交通省による2023年度「働きやすい職場認証制度(正式名称：運転者職場環境良好度認証制度)」で、全国でわずか44社しかない最高位である3つ星を取得(2024年4月時点)。

従業員の健康を大切に考える取り組みによって、従業員もこの会社で働く魅力を感じており、風通し良く何でも言える環境、笑い声が絶えない職場につながっている。採用の応募も増加傾向。高校生の採用の際、その親に安心してもらう上でも大きな効果があるという。これからは健康経営と働き方改革を進め、山形陸運は走り続ける。



取材に応えた執行役員管理統括部長の加川氏

#### ● 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ ●



社員が健康で元気に安心して働き続けられることは、経営の要であり最大の財産です。会社が積極的に社員の健康に関与し、病気を未然に防ぎ社員を守ることが、本人やご家族、ひいては会社のためになると考えています。今後も継続的な取り組みによって全体的なベルアップに繋げ安心感の深まる新たな施策を展開していきます。

山形陸運株式会社 代表取締役社長 佐藤 公啓

# No.4 島田工業株式会社

## 従業員の意識変革と省力化を通じた生産性の向上



企業名：島田工業株式会社 創業：1973年  
 所在地：群馬県伊勢崎市長沼町2202 従業員数：135名  
 事業内容：空調機器関連製品の設計・部品加工・製品組立・精密プレス板金部品の設計・製造、自社企画商品の開発・製造、開発支援業務等  
 公式HP：https://www.shimadaind.jp/

### 事業概要と取組みの背景

島田工業株式会社は、群馬県伊勢崎市に本社を置き、多品種・小ロットで空調機器関連の部品加工や製品組立を行う企業である。

以前は、大量生産に強みのある会社であったが、東日本大震災や主要取引先である大手企業の合併などの影響で売上が減少。また人を採用してもなかなか定着しない状態が続いており、従業員にとって魅力ある会社となることも必要であった。

こうした中、代表取締役社長の島田渉氏は少量多品種生産への転換を決意する。新たな経営方針の浸透と、その実現に求められる従業員の意識改革・能力開発を進めるチャレンジが始まった。



本社外観

### 取組みの内容

#### 企業風土の醸成・説明会実施などを通じた粘り強い取組みによる自社経営理念の浸透

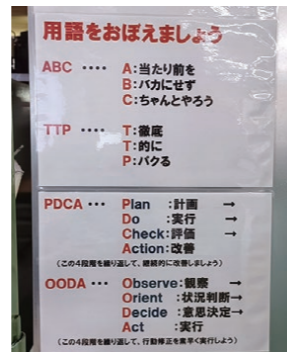
島田氏が、新たな経営方針・事業計画を従業員と共有・浸透するために心を砕いたのは、気軽にコミュニケーションが取れる環境づくり。まずは、全従業員との挨拶から取組みを始めた。

可能な限り毎朝、現場に行き、2工場計100名を超える従業員と顔を合わせて話す。それだけでも、現場の状況はどうか、元気はあるかなど多くのことが分かるという。加えて、2週間に1回、チームごとの改善活動を発表する機会を作り、進行は島田氏自ら担当。発表された内容を必ず褒め、より積極的に意見が出る状況を生み出し、働きがい向上も狙った。

従業員に自社で働くことに誇りを持ってもらう取組みも実施。企業が目指す方向性を共有するため、経営方針説明会の内容を経営計画書として冊子にまとめ従業員に配布し、朝礼などで粘り強く周知することで行動指針などの定着を図ったほか、コーポレートブランディングの一環として、SNSでの会社情報発信も積極的に実施している。

「なぜ生産性を上げる必要があるか」についても、ことあるごとに従業員に説明しているという。5%の賃上げをするためには、少なくとも5%以上の売上・利益拡大は必須で、そのために何をしなければならぬかを従業員に問いかけながら、会社全体で生産性向上への意識を高めている。

意識改革と同時に能力開発にも注力。従業員の意見を聞きながらスキルマップの策定を進め、業務上



社内掲示の一例

必要な研修や動画視聴は、現場では集中できないという声を反映し、社長室のスペースを開放して受講できるようにした。板金技能検定にも積極的に従業員を派遣し、スキル習得を後押ししている。

#### 小さな改善を積み重ねる、業務の点と点をつなぐIT化

稼ぐ力を高めるため、IT化による省力化や機械導入による自動化にも取り組んだ。専門人材がいない中、新たな機械やシステムで業務を全面的に効率化しようとするのではなく、「点と点をITでつなぐ」小さな改善からスタート。島田氏自身が現場に出向き、担当者から業務フローを細かく聞き取り、どのような改善ができるかを探した。



組立作業の一例

例えば、取引先からの受注・納品データの消込作業では、「PDFでしかデータはもらえない」と担当者が思い込んでいたが、取引先との調整でCSVファイルでの出力が可能となり、データを照合させることで瞬時に確認できるようになった。そのほか、紙で行っていた作業現場の点検記録を二次元コードによる入力に切り替えるなど、小さな改善の継続的な積み上げに取り組んでいる。

人手の確保が難しくなる中、フルタイム以外の人材活用も進めなければならない。これまでは一定のスキルがなければ製造工程の途中で人を替えることは困難であったが、工程の一部を自動化・半自動化することでスポットでの人員導入も可能となる。今後は、近隣の日本語学校の留学生を週20時間までのパートタイムで雇用し、通常のラインが停止する夜間に操業することで、設備の稼働時間を延ばし、早期の投資回収につなげたいと考えている。

### 成果と今後の展望

少量多品種への業態転換は、当初は従業員の反発も大きく、多額の設備投資など様々な困難が伴ったと言う。一方で、従業員が特定の工程にとどまらず様々な業務を担うようになり、自然と多能工化が進展。技術力の向上や、より顧客ニーズを満たす製品の製造につながるといった効果も生まれている。

島田氏は、「中小企業の変革で重要なのは経営者のやる気で、そこが99%。経営者がどれだけ気づき、粘り強く実践するかだ。」と述べて、「従業員の意識改革は難しいが、やり遂げるためにも自社の目指すべき方向性を示すことが大切。」と言う。今年度の売上高は対前期比108%。経営者がビジョンを示し、従業員の意見を吸い上げながら能力開発を進めることで、厳しい時期を乗り越え、新たな成長につなげている。従業員とその家族・関わる全ての人のため、島田工業の挑戦は続く。



成果を振り返る島田氏

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



自社に何か変革をもたらすのであれば、それは紛れもなく経営者のマインドと行動力以外ないと信じて突き進んできました。自社を一番愛しているのは間違いなく経営者です。だからこそ、その経営者が志を立てそれに沿った行動を起こすことで、自社に大きなムーブメントが起きます。時代の波に乗り大きな成果を出し成長するために一緒に前進しましょう。

島田工業株式会社 代表取締役社長 島田 渉

# No.5 旭自動車ボデー株式会社

## ポリテクセンターの活用で 従業員のモチベーション・業績アップ



企業名：旭自動車ボデー株式会社 創業：1947年  
所在地：埼玉県草加市弁天3-2-1 従業員数：55名  
事業内容：トラック・バスボデー 一般修理、  
事故修理、各種ボデー製作・架装・板金・塗装等  
公式HP：http://www.asahibody.com/

### 事業概要・取組みの背景

旭自動車ボデー株式会社は、自動車車体整備の専門工場として1947年に創業。大型トラックなどの修理・車検、仮装、塗装などを手掛けている。

毎年新入社員を採用し、幅広い年代の従業員がいることから、世代格差によるコミュニケーションやチームワークに課題があり、代表取締役の原賢治氏は、朝礼で訓示などは行っていたものの、従業員に想いが伝わっていないもどかしさを感じていた。何か新たな取組みで組織風土の活性化を図りたいと思案していたところ、職業能力開発促進センター（ポリテクセンター）からの飛び込み営業があり、センターの存在とサービス内容を知った。

### 取組みの内容

#### 在職者向け「生産性向上人材育成支援センター・支援メニュー」の活用

ポリテクセンターの担当者が、同社の人材育成に関する課題や方策を原氏に確認し、現場も実際に見たうえで、最初に提案したメニューは「生産性向上支援訓練<sup>4</sup>」だった。同訓練は、全国のポリテクセンターなどに設置した生産性向上人材育成支援センター（生産性センター）が、個別企業の課題に合わせてカリキュラムをカスタマイズし、専門的な知見やノウハウを持つ民間機関などと連携して実施するもの。訓練実施にあたっては、事前にセンター担当者や社長との間で、社長の意思が盛り込まれているか、同社の従業員のレベルに合致しているかなど綿密な打合せが持たれた。

最初の講義は「成果を上げる業務改善」。月1回の「安全衛生委員会」において、業務工程上の技術的な課題や作業での問題点についての議論、会議を踏まえた改善の進捗状況の報告を行うなど早速実践に移され、作業効率や安全衛生の向上に結び付いている。

次いで「組織力強化のための管理」の講義を実施。「誰にどの



ミーティングの様子



自動車整備の作業風景

4 生産管理、IoT・クラウド活用、組織マネジメント、マーケティングなどあらゆる産業分野の生産性向上に効果的なカリキュラムにより、企業が生産性を向上させるために必要な知識などを習得する職業訓練。

仕事を任せべきか」、「どのように人を育て、仕事へのモチベーションを向上させていくか」などの管理ノウハウが、ベテラン・中堅への指示、新人への指導などに活かされた。

外部専門家による講義はオーダーメイドで仕事現場に即しつつ、かつ客観的に必要な取組みの目的や効果を示す内容のため、従業員が素直に受け入れ、自発的に行動に移す動機づけにつながった。同訓練に手応えを感じたことから、その後同センターの別メニュー「在職者訓練（能力開発セミナー）」も毎年継続的に利用し、従業員の技術力向上を図っている。

#### 「学び」の定着と浸透

訓練実施にあたっては場所や時間も工夫。講義はポリテクセンターではなく、同社に講師に来てもらい実施。本来、1日で行う訓練を「半日×2回」に分けて実施することで、午前中に訓練、午後は仕事を行うことができるようにした。

従業員の中には「いつまで研修を行うのか」といった、否定的な声が上がることがあったが、人材教育は必ず生産性や安全意識の向上、ひいては会社の成長につながるという社長の想いを伝えるとともに、「能率手当」として利益の一定割合を従業員に還元。2018年度から継続して実施し、従業員のアンケートでも満足度は高く、今では不満の声は聞かれない。

### 成果と今後の展望

訓練を通じ、作業効率向上にはコミュニケーションが重要であることを再確認。現場でのOJTによる先輩から後輩への指導により、従業員のモチベーションも向上。課題と感じていた世代間コミュニケーションも改善に向かった。

原氏は「ポリテクセンターの支援メニューは多々あるので、企業ごとに課題は違っても活用できるものが見つかるのでは。」と語る。

同社は、人手不足が加速する状況に備え、「中小企業投資促進税制<sup>5</sup>」を活用した設備投資による「省力化」にも積極的に、機械や配線などに毎年投資を続けている。原氏は「とにかく従業員が『仕事は楽しい』と思える企業を目指す。」と語る。さらに国内人口減少を見据え、海外展開も視野に入れるほか、「選ばれる企業」となるための労働環境整備にも前向きである。今後はより一層の「省力化」を進め、学びによる「人材育成」の継続により、さらなる成長を実現させたいと考えている。



ポリテクセンターの訓練メニューの活用メリットについて語る原氏

5 機械装置等の対象設備を取得や製作等をした場合に、取得価額の30%の特別償却または7%の税額控除（※）が選択適用できるもの。  
※ 税額控除は、個人事業主、資本金3,000万円以下法人が対象

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



人材育成は成果が出るまでに時間がかかりますが、公的職業訓練等を活用し、継続的に実施することがカギとなります。

人材教育は生産性や安全意識の向上、ひいては会社の成長につながると確信しています。

旭自動車ボデー株式会社 代表取締役 原賢治

## No.6 細田木材工業株式会社

「経営の見える化」と教育研修体系の整備を通じた  
自律的な人材「ウッドスペシャリスト」の育成



企業名：細田木材工業株式会社 創業：1931年  
 所在地：東京都江東区新木場2-5-3 従業員数：39名  
 事業内容：木材加工、内装施工工事、高機能化木材卸売  
 公式HP：<https://www.woody-art-hosoda.co.jp/>

### 事業概要・取組みの背景

細田木材工業株式会社は、江東区新木場に本社を構える創業90年を超える木材加工会社。戦後の復興、東京オリンピック、高度経済成長期と、時代とともに建設需要が変化中、自然の恵みである木材に独自の加工技術で付加価値を付けて建築資材として販売してきた。

近年は、「燃える・腐る・狂う」という木材の三大欠点の克服に挑むべく、高機能化木材の技術開発に注力。木材加工にとどまらず、建築物の設計から施工までを一貫通貫で受注できる強みを活かし、顧客から最初に声をかけられる「木材のファーストコールカンパニー」を目指している。

事業の柱を高機能木材の加工にシフトさせる中、市場ニーズの変化に合わせて従業員が新たな加工技術や知識を習得する必要があった。以前から、その時々必要性に応じて勉強会を開いていたが、経営戦略を踏まえた中長期的な目線での人材育成計画は存在しなかった。また、キャリアパスが不明確で、従業員目線ではこの会社でどのように成長していけるのか、が見えづらいという課題があった。



自社の製品を壁面やデッキに配した本社屋

### 取組みの内容

#### 経営理念・方針に基づく人事制度と教育研修体系の一体的な見直し

2019年、当時の代表取締役社長であった細田悌治氏（現代表取締役会長）が出席していた経営者向けセミナーの主催者であるコンサルティング会社から、体系的な教育研修プログラムの策定を提案された。

提案の内容は、教育研修プログラムの策定にとどまらず、業務の棚卸や階級別の職掌分掌の既定など人事制度と教育研修体系を一体的に整備するもので、まさに求めていたこと。細田氏は今しかないと決断し制度の整備に着手した。

制度の整備は、コンサルタントと担当役員が中心となり、中間管理職や各部門の従業員から業務実態や課題に関する意見を吸い上げながら進められた。

まずは、同社のこれまでの沿革や創業時から大切にしてきた価値観をもとに経営理念や経営方針を定め、それを従業員の日々の業務レベルまで落とし込むには、何が必要なのか、現状のスキルとどのような乖離があるのか、を分析。また、従業員が会社に何を求め、何を実現したいのかを、各部門の従業員との対話で確かめながら徐々に形にし、約1年という期間をかけて完成。こうして整備された制度を「ホソダウッドスペシャリストアカデミー」(以下、HWSA)と命名した。

#### 「ウッドスペシャリスト」に必要なスキル明確化による 従業員の成長意欲醸成

会社が整えた制度や体系を機能させるためには、従業員一人ひとりがその意義や目的を理解している必要があった。そこで、HWSAをガイドブックという形で可視化し1人1冊携帯させ、従業員が必要な時に参照できるようにした。ガイドブックの構成にも「経営の見える化」への工夫が凝らされている。

HWSAでは、策定目的や経営理念に始まり、製造部門だけでなく、営業や施工、管理の各部門に求められるスキルや能力を示し、それらの習得に必要な教育研修まで明示。従業員が、経営理念から自身のキャリアアップに必要なスキルまでが一連の流れで理解できる造りとなっている。

また、従業員が日々成長を実感しやすい仕掛けとして、日替わりで従業員が日々達成したタスクを発表する場も設けている。これらの情報は社内でも蓄積され、今後の教育研修計画に活かされる予定だ。



「ホソダウッドスペシャリストアカデミー」ガイドブックの表紙

#### 技術と知識のアップデートに外部機関を積極活用

加工技術で高い付加価値を提供し続けるためには、技術や知識のアップデートも欠かせない。自社の専門技術に関する研修など根幹となる部分は社内の人材が講師を担う一方で、新たな加工技術や木材知識の習得に関しては、木材加工技術協会・フローリング協会や建設管理センターなど、外部機関が主催する講習や資格テストも積極的に活用。また、役員向けの研修として、経済学者ピーター・ドラッカー氏の理論を取り入れたマネジメントスキルに関する研修を、外部から講師を招いて実施している。

### 成果と今後の展望

計画的かつ体系的な研修が可能となったことで、市場の変化に柔軟に対応できる人材が育ちつつある。また、従業員も自身のキャリア目標と磨くべきスキルやノウハウが明確となり、以前より働きがいを感じながら仕事に臨んでいると実感している。

コロナ禍でHWSAの実行が一時中断したこともあり、本格的な成果創出はこれからの状況であるが、今後はいかにHWSAを継続的に実行し、PDCAサイクルを廻していけるかが課題である。

現在ではHWSAと連動した人事フレームの整備も完了し、従業員のキャリアパスが一層明確になったことで、高いモチベーションで自己成長し続ける「ウッドスペシャリスト」に相応しい人材の育成を加速させている。

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



経営理念や教育研修体系は、策定するだけでなく従業員が内容を理解し行動に移して初めて「血の通った」ものとなります。経営者一人で悩まず、従業員を積極的に巻き込み、外部の力も借りながら、「経営の見える化」を進めていきましょう。

細田木材工業株式会社 代表取締役会長 細田 悌治

# No.7 有限会社川田製作所

## 「戦力」としての障害者雇用と徹底したクラウド活用による生産性向上



精密プレス加工・金型製作

企業名：有限会社川田製作所 設立：1973年  
 所在地：神奈川県小田原市中新田294-1 従業員数：15名  
 事業内容：精密プレス加工・金型製作  
 公式HP：<https://www.kawada-ss.co.jp/>

### 事業概要・取組みの背景

神奈川県小田原市にある有限会社川田製作所は、1973年に板金加工・プレス加工を行う町工場として設立した。現在は従業員数15名、そのうち、障害者が5名・シニアが3名・外国人が3名と多様な構成となっている。

2010年、大手電機メーカーでシステムエンジニアをしていた、現代表取締役の川田俊介氏が事業承継を見据えて同社に入社した。当時は55歳以上の従業員が大半を占め、将来を見据えると次代の管理職や技術職を担える若い人材の確保が課題であった。

### 取組み内容

#### 障害者雇用は「義務」ではなく「戦力」

同社では、法律で義務づけられる前年の1975年から障害者を雇用している。きっかけは同社を訪問した福祉施設の担当者から聴覚障害者の雇用を依頼されたことだった。実際に働いてもらうと健常者と遜色なく働けることがわかり、そこから川田製作所における障害者雇用の歴史がスタートした。

若手人材の確保を目的に、ハローワークに求人を出したところ、担当者から「障害者でもこの仕事はできるか」と問い合わせがあった。過去にも障害者がその業務を担当していたこともあり、可能と回答すると職場体験実習・トライアル雇用を通じて、正式に雇用することとなった。同社では障害者雇用を「義務」ではなく「戦力」として扱うことにしており、トライアル雇用終了後の本採用基準は健常者と変わらない。

これらの取組みにより同社は「障害者雇用の優良認定<sup>6</sup>」を受けることとなり、「戦力」となる障害者を複数採用するに至るのである。

特徴的なエピソードがある。2016年に総務担当の新卒採用を行った際、7名の応募があり、面接・職場体験を行った結果、発達障害を持つ女性を採用することになった。彼女が一番職場にフィットすると感じたことが決め手であった。入社9年目となった今では、総務関係業務に加えて、生産管理業務の一部も任せられ同社になくはない存在となっている。川田氏は「彼女はわが社のスーパー総務です。」と胸を張る。

もちろん、会社としての配慮は必要だ。1つはナンバーディスプレイの導入。彼女の障害の特性上、顔の見えない電話対応は苦手とするところだった。ナンバーディスプレイ導入により電話の相手が誰でも



「スーパー総務」活躍の様子

6 障害者雇用の優良認定制度（もにす認定制度）とは、障害者雇用の促進や雇用の安定に関して優れた取組みを行っている中小企業を厚生労働大臣が認定する制度。2020年スタート。

あるか事前にわかり、対応が可能になった。2つ目は社内での「言葉」の改善だ。業務指示において「5、6枚コピー」や「早めに」といったあいまいな指示は彼女に戸惑いを生んでしまう。同社では幹部を集めて障害の特性への理解を広げるために勉強会を開いた。3つ目は「お仕事カレンダー」の導入で、タスクのスケジュールリングを容易にした。ルーティンワークが得意であるという特性に合致したのもだった。

今では彼女は自身のパソコンスキルを用いて申請書の作成方法を調べてマニュアルを作成、クラウドシステム（後述）を使いこなし、従前、社会保険労務士や税理士へ委託していた手続きを内製化するなど、効率化に貢献している。こうした採用経験から川田氏は「障害者雇用には自社業務と人材とのマッチングが重要。」と語る。

#### クラウドの徹底活用による生産性向上

同社のDXはクラウドの徹底活用が特徴だ。SE経験のある川田氏はDX導入を考えていたが、グループウェアの導入にかかるコストがネックであった。2010年代半ばから、クラウドアプリが次々と開発され急速に普及が始まった。これなら極めて低コストで利用できると感じ、「会計・給与」「勤怠管理」「生産管理」「業務改善」など、次々と業務をクラウドシステムに置き換えた。「クラウド化は中小企業にとってチャンスだ。低コストで利用できる点が魅力。」と川田氏は話す。同社でのクラウドシステムの選択基準は「世の中でたくさん使われていること」だ。大量の利用者がいることにより、機能・利便性は日々改善されるうえ、利用時の問い合わせも容易だからだ。同社では9つのクラウドシステムを導入しているが、維持費は年間100万円にも満たない。このDX化の効果として事務の効率化による労働時間の減少や内製化などにより、年300万円以上のコストが削減できた。効率化により、総務担当が生産管理の一部を担当していることなど、製造部門への貢献も含めるとその効果はさらに大きくなり、ペーパーレス化により環境へも貢献している。価格転嫁商談では、労務費の転嫁が難航するケースが多いが、同社では労務費の数値化にクラウドシステムを活用した。原材料費と労務費がきちんと記載された見積書は説得力があり、交渉時大いに役立った。



現場でのDX技術活用

### 成果と今後の展望

時間が生まれた事や、働き方改革の進展により、従業員に「学び」の意識が生じている。現在では従業員が自発的に「みんな塾」という学びの場を開催。全員が毎週交替で講師を担当し、互いに教え合う取組みが始まっている。

外国人材では、「技能実習生」「特定技能」に加え「高度人材」も採用した。その向上心やハングリー精神には目を見張るものがある。将来母国へ帰ったら、共同事業を展開することも期待している。

かつては大企業の下請けであった同社だが、現在は20社以上と取引し、リスク分散と業容拡大を図っている。同社は、明確な経営ビジョンの浸透、適切なDXの活用、多様な人材の活躍、学びの推進により、人手不足の難局を乗り切ろうと考えているのだ。

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



障害者を義務としてではなく、「戦力」として雇用することが大切です。そのためには自社業務とのマッチングが重要です。障害者への配慮は必要ですが、それは会社全体にも良い影響を与えます。すべての人が働きやすい職場の実現が中小企業の生き残る道です。

有限会社川田製作所 代表取締役 川田 俊介

# No.8 辻精機株式会社

外部シニアの技術と経験で、  
従業員と企業が「付加価値」を生む



企業名：辻精機株式会社  
 創業：1921年  
 所在地：富山県魚津市三ヶ227  
 従業員数：37名  
 事業内容：機械製作、機械部品加工、製品物製作、リサイクル  
 公式HP：<https://tujiseiki.com/>

## 事業概要・取組みの背景

辻精機株式会社は、高い技術力を武器に産業機械やトンネル掘削に関する建設機械などを製作。地元富山県の手元産業機械メーカーの下請け・協力会社として成長し、今年で創業115年目を迎える。

1990年以降進んだ大手の海外への生産移転に加え、昨今の深刻な人手不足もあり、代表取締役の大浦直満氏は「これまでのビジネスモデルではこの先は長くないという危機感を覚えた。」と語る。

「大手の真似をしてもダメ。中小には中小の生き方がある。」との考えのもと、生き残りのため、下請け型から提案型の事業モデルへのシフトを決断。そのためには、設計図通りに作るトレーサーではなく、「付加価値」を生み出す提案力をもつ設計者が必要だった。また、中小企業の特性として社長と従業員の距離が近く、一見風通しは良いものの組織としては脆弱な面があり、経営面で社長のサポート役となる人材を求めている。



機械加工の様子

## 取組み内容

### 公的マッチング支援を活用し、外部シニア人材を獲得

大浦氏は、ビジネスモデルの変革を技術と経営の両面から推進できる人材として、経験豊富な外部のシニア人材の登用に着目。公益財団法人産業雇用安定センターが展開する「キャリア人材バンク事業<sup>7</sup>」を利用し、大手メーカー出身の設計技術者かつ直近には県内のグループ会社社長として経営の経験も持つ同社が求めている人材に出会うことができた。現在では会社の事実上のナンバー2、経営面でのサポート役として、これまで社長が担っていた現場管理の業務を任せている。

「キャリア人材バンク」は、「紹介される人材の充実したキャリアシート（職務経歴書）が利点。」と大浦氏。同センターのキャリアシートではシニア人材の豊富な経歴や知見などが詳しく記載してあり、強みを把握しやすい。さらに、同事業では専属の担当者が企業側、求職者側に複数回に渡って丁寧にコミュニケーションを取ることで、時間は要するものの、双方のニーズに合うマッチングを叶えるという点でとても有効と感じたと言う。企業側の「本当にマッチングするかどうか」、求職者の「大きな環境の変化に対応できるか」といった不安の解消にもつながっている。

<sup>7</sup> 就労意欲が高い60歳以上の高齢者と求人企業とのマッチングを行う事業。

### 入社前後のコミュニケーションでミスマッチを防止

ミスマッチを防ぐため、面接では求職者本人に社会人経験がいくらあろうとも同社では「1年生であること」をしっかりと伝える。そして面接前に工場見学をしてもらうが、見学から面接まで一定期間を設けることとしている。冷静に考える時間を設け、自社で働くイメージを持ってもらうためだ。また、工場見学の案内はできるだけ現場従業員が担当し、求職者には自社の現場を肌で感じ、本音レベルで見ってもらうこと、従業員には素直に自社の魅力を伝えてもらうことを大切にしている。

また入社後は、周囲とのコミュニケーションの円滑化を狙い、外部シニア人材の得意分野を従業員に披露する機会を積極的に設けている。この機会を通して、受入れ側の従業員も自社の成長に貢献してくれる人材であるとの認識が進み易くなり、結果として外部シニア人材の経験や知見を存分に発揮しやすい環境整備につながっている。



自身の経験を発揮し、指導する外部シニア人材  
公益財団法人産業雇用安定センター広報誌  
「かけはし」(2023年9月号)

### 自社の魅力を伝え、覚悟を持って「任せる」

中小企業にとって大手と同等の報酬を支払うことは難しいが、求職者が入社を決めた要因は報酬よりもむしろ「この会社の成長に一役買いたい」、「自身の磨いた技術や経験を活かしたい」との想いから。前職の報酬からほぼ半減となった例もあるが、重要なのは「働きがい」がある職場であること。自社の魅力と本人に期待していることを明確に伝えることで、中小企業でも能力の高い人材を採用できると実感している。

外部から経営人材を獲得しても中小企業には定着しないという声については、「経営者の辛抱が足りないのではないか。」と大浦氏は指摘する。外部から受け入れた人材に「任せる」と言いながら、経営者が自身のやり方に固執し任せきりでない点があるのではないだろうか。

## 成果と今後の展望

最大の成果は、ビジネスモデルの変革の推進・実現だ。外部シニア人材の人脈や大手企業で磨いてきた提案力により、取引先の拡大など新規事業を中心に企業成長に大きく貢献してくれたと言う。また、外部の経験を活かしたマネジメントは従業員にとっても新鮮で、従業員教育の面でも効果があった。ビジネスモデルが提案型へ移行することで、これまでの朝礼で一日の業務指示を受けそれを現場がこなす、いわば「受身体質」であったところから、都度発生する問題や課題について、業務中にも必要に応じて担当者間で自主的に打合せを行い、解決行動を起こすようになるなど、従業員が能動的な姿勢に変わったと言う。

現在はSDGsの観点も経営戦略に盛り込み、環境・リサイクル事業も展開するなど、社会価値を高める活動にも注力。有名テーマパークでも同社の技術が採用されるなど、従業員はもちろん家族にとっても誇れる企業へと変貌を遂げている。



シニア人材受入れの成果を語る大浦氏

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



多様な人材の活躍には、企業と本人がお互いを理解する努力が必要です。自社の化学反応を起こすために、まずは経営者自身が変化への覚悟を持ち、自己変革が促される環境を整備し、中小企業だからこそできる「付加価値」を生み出す集団を目指しましょう。

辻精機株式会社 代表取締役 大浦直満

# No.9 株式会社 森八

## 徹底した「工程分析」による、 きめの細かい機械化

加賀藩御用菓子司



企業名：株式会社森八 創業：寛永2年(1625年)  
所在地：石川県金沢市大手町10-15 従業員数：140名  
事業内容：和菓子製造販売(代表商品：長生殿・千歳・黒羊かん)  
公式HP：<https://www.morihachi.co.jp/>

### 事業概要・取組みの背景

株式会社森八は1625年創業の石川県で最も歴史ある和菓子店であり、代表商品である日本三名菓の一つと称される「長生殿」をはじめ、江戸時代から続く歴史ある和菓子を製造販売している。現存する唯一の加賀藩御用菓子司として、加賀金沢の菓子文化を未来へ守り伝える老舗である。

伝統産業である和菓子の製造は人手に依存しているところが多く、生産性は決して高いものではなかった。製造工程が多岐にわたり、手作業が多いため、習熟度に応じて生産能力に差が広がっていた。また、中元・歳暮を主体とした贈答品の売上比率が高いため、繁閑の差が多く、最大で3倍の繁閑差があった。繁忙期の労働時間の長さは人手の定着や採用に弊害を生じ始めていた。加えて、労務管理や請求書発行・精算などの総務において、紙による作業が多く、転記などの二度手間が発生していた。そのような状況において、特にコロナ禍以降から人手不足による採用難が顕在化してくる。



和菓子製造の様子

### 取組みの内容

#### 機械の積極導入による作業工程の平準化

同社の取締役業務統括室長の森岡晋也氏は、課題解決のためにまず製造工程の分析を実施した。石川県の支援も受け専門家によるコンサルティングを受け入れ、多岐にわたる工程から「機械化できそうなこと」を抽出、機械やシステムを順次導入していった。「人手でやるべきこと」も定めた。菓子業界では消費者ニーズの変化が激しいので投資回収期間を5年以内に定め、そのために公的支援策をフルに活用した。「石川県業務改善奨励金<sup>8</sup>」の動向は常にチェックし助成対象になるのを待って機械導入をすることが多い。

個包装工程において多くの人手がかかっていたため、「自動包装機械」による省力化を検討した。しかし、同社のニーズ(1,000~2,000/日の製造能力)に合致する機械を探すのは容易ではなく、オーダーメイドで作ってくれるメーカーに出会い導入に至った。

また、ラベル貼り工程では、球体容器の定位置に貼る作業があるのだが、人手では神経を使うわりにずれやしわといった不良が発生していた。「自動ラベラー」の導入により、正確性向上・人手削減と作業速度向上が実現できた。



自動ラベラーによってラベルが貼られた製品

8 石川県が独自に実施している業務改善助成金を受給している中小企業への奨励金。

あんこを炊く工程では大釜を手動のハンドルで上げ下げするという力作業が存在したが、この工程に「缶体傾動機」を導入し、さらに非力な従業員でも扱いやすいよう自動計重装置の付いた電子制御釜を新調した。

製品や原料を保管する冷蔵冷凍庫は温度管理が必要であり、毎日設備ごとに1件ずつ目視確認で温度管理をしていたが、ここには無線LANを活用した「24時間温度自動管理システム」を導入し、省力化と省エネの双方を実現した。

このように和菓子製造は多品種少量生産であるので、人手と機械をミックスさせた「きめ細かな機械化」に取り組むことが非常に重要であった。これらの取組みの甲斐があり、機械による生産効率の向上のみならず、女性・障害者などの新たな担い手による作業も可能となるなど、相乗的な効果を得られた。



取材に応えた森岡氏

#### DX導入による省力化

DXにおいては低コストのクラウドを活用した。勤怠はカメラで顔写真を取ることで出退勤を管理、経理では「AI-OCR」を活用し、紙の帳票類を電子化することでデータ取り込みを自動化するなど、紙使用の廃止を進めている。また、棚卸業務はスプレッドシートを活用し、従業員は1回のエクセル入力のみで済み、それをソフトに流し込む仕組みを構築し、二度手間を排除した。

#### 時間創出による多能工化の推進

上記の取組みにより、生産性は5倍に向上。単純作業を機械に任せることにより、熟練度に関わらず対応可能な作業が増え、部門間でサポートできる体制が整った。近年は、製造職も営業繁忙期には店頭販売をサポートする体制にした。自ずと多能工化も実現でき、職種間の壁も低くなった。

近年は、パソコンスキルに長けた従業員も入社し、外注していた「プライスカード」「POP」「パンフレット」などの掲示物の内製化もできた。これらは小売店舗ビジネスには欠かせないものであり、従業員自身も特技を活かすことができ、やりがいを感じている。



作成されたPOPの例

### 成果と今後の展望

きめ細やかな機械化と徹底した「ムダ」の排除により、生産性の向上、多能工化、さらには従業員のモチベーション向上も実現できた。一方、職人の手による高付加価値商品も充実させ、お客様満足度も向上、売上也順調に推移している。

昨今、和菓子職人を目指す人材が減っている。森八は「和菓子作り体験教室」の実践などにより伝統文化としての和菓子を発信し、和菓子職人を目指す人材を増やして未来へ糧をつなげていくことを目指している。

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ

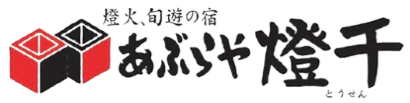


機械による省力化には業務の切り出しが重要です。当社も業務を細分化し、公的支援も活用しながら、きめ細かな機械化を進めていきました。人手不足を乗り越えるためには、人は人にしかできない仕事だけに注力することが不可欠です。未来へ存続し続ける企業となることを目指し、共に頑張りましょう。

株式会社森八 取締役女将 中宮 紀伊子

# No.10 株式会社あぶらや燈千

【マルチタスク化、休館日設定を通じた少数精鋭の「あぶらや」流旅館経営モデルの確立】



企業名：株式会社あぶらや燈千 設立：1967年  
 所在地：長野県下高井郡山ノ内町大字佐野2586-5  
 事業内容：旅館、飲食、クラフトビール製造・販売 従業員数：45名  
 公式HP：https://www.aburaya-tousen.co.jp/

## 事業概要・取組みの背景

開湯1350年超の歴史を誇る湯田中温泉郷において、「あぶらや燈千」は菜種油の卸売問屋から1960年代に旅館業に進出。2002年に全面的なリノベーションとリブランディングを行い、2022年からはクラフトビール醸造所「YUDANAKA BREWERY」を新たな成長事業に据える。

3代目社長の湯本孝之氏が事業を引き継いだ当初は、属人的な家族経営色が強く、組織的な業務運営が行われていなかった。中途採用者や派遣社員がそれぞれの経験や考えでオペレーションを行い、一生懸命もてなそうという気概は感じられるものの、サービス品質にバラつきがあった。



夜間瀬川のほとりに佇む「あぶらや燈千」

## 取組み内容

### 経営理念・方針の浸透による旅館で働く意識の一体感の醸成

家族経営から「企業」への変革には、「色」に染まっていない人材が必要と考え、新卒採用に取り組んだ。初年度に3名採用できたものの、「先輩によって指示が違う」などの戸惑いや不満から全員が半年も経たずに退職。旅館としての「あるべき姿」を定義しなければ、従業員一人ひとりの働く意識に統一感を欠き、サービスの品質も担保できないばかりか、人材が定着せず育たないことを痛感した。

そのため、当時受講していた経営者向けセミナーもヒントに、会社の軸となる「経営理念」や「経営ビジョン」を定めた。「笑顔をわかちあう」をはじめとする会社の理念や方針を理解し、生産性高く働くことで収益が向上し、賃上げなど自分たちの処遇改善にもつながる、という因果関係を、従業員一人ひとりが理解する必要があると考え、全員に「経営計画手帳」を支給し、経営理念・経営方針に関する勉強会を毎月開催することで浸透を図っていった。



取組みに着手した当時の想いを振り返る湯本氏

### 業務マニュアルの整備を通じた業務棚卸とマルチタスク化による生産性向上

接客の質を一定のレベルに保つため、業務マニュアルの整備にも取り組んだ。マニュアル化に当たっては、全従業員で担当業務を付箋に書き出し、残す仕事・なくす仕事の整理を徹底的に議論、業務の棚

卸を進めた。作業には丸4日を要したが、オペレーションの再構築に加え、全員で取り組んだからこそその納得感や責任感も生まれた。

あわせて、棚卸した業務に関する従業員のスキルを、0=習っていない、1=習った、2=応用が利く、3=一人のできる、4=教えられる、という5段階で評価し、スキルマップを作成。これを基に各人のマルチタスク化を検討した。仲居が1名増えれば予約を3件増やせるため、仲居業務未経験の従業員に3か月間集中して学ばせるなどの取組みを進めてきた。

こうした取組みにあたっては、観光庁の「宿泊業の生産性向上推進事業<sup>9</sup>」を活用。2019年には、信州大学の「信州100年企業創出プログラム<sup>10</sup>」に応募し、研究員から助言を受けながら「事業拡大に向けた組織基盤の強化」に取り組むなど、公的支援策を活用し、外部の知見も積極的に取り入れている。



誰もがフラットに参加できる「あぶらや」のミーティング

### 休館日の設定および収益率を踏まえた旅館サービスの見直し

これまでの旅館業は年間365日営業を前提とし、満室稼働に対応可能な人員の確保を図ってきたが、構造的に繁閑の差は大きく、人件費を賄えない月も発生する。休みを取りづらい職場は人材獲得のうえでも不利だ。「あぶらや」流の解は、休館日を設けることと少人数シフトで収益を維持する運営。

あえて常時満室稼働にしないことで必要な人員も抑えられ、空室は素泊まりプランとして低価格で販売すれば収益にもつながる。休館日を設けることで従業員の休日も確保できるようになった。

<sup>9</sup> 観光庁が宿泊業の生産性向上を支援するモデル事業として、2016年度から2019年度にかけて実施。公益財団法人日本生産性本部が受託。  
<sup>10</sup> 信州大学がコンソーシアムを組成し、都市圏の中核人材に信州大学の客員研究員を委嘱し、長野県内の経営課題を抱える中小企業とのマッチングを行う事業。

## 成果と今後の展望

経営理念の浸透とマルチタスク化により、サービスの品質は高いレベルで保ちつつ、従業員一人ひとりの職域も広がり、「あぶらや」の社風に憧れて挑戦する人材が集まりつつある。

今後は、同社のアイデンティティが詰まった「経営計画手帳」の解像度をさらに向上させ、キャリアパスや報酬体系、研修制度とも連動させることで、より透明性の高い人事制度の構築に取り組む意向だ。

また、優秀な人材の希少性が増す中で、人材を自社で抱え込むだけでなく、協業先(事業パートナー)として業務委託契約を結ぶなど、多様なキャリア・働き方の選択肢を提供し、「働きがい」のさらなる向上を目指している。



全社会議の様子

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



企業風土の変革は一朝一夕には進みませんし、トライ&エラーの繰り返しです。従業員とともに悩み、やりがいや喜びを分かち合うことで強い組織が出来ます。経営と現場の近さや一体感といった中小企業の強みを活かし、ともに「少数精鋭の成長モデル」を目指しましょう。

株式会社あぶらや燈千 代表取締役 湯本 孝之



# No.11 金澤工業株式会社

【ボトムアップで女性活躍を推進、誰もが働きやすい職場づくりへ】



企業名：金澤工業株式会社 創業：1946年  
 所在地：長野県長野市大字中御所岡田町157-1 従業員数：80名  
 事業内容：管工事業、土木工事業等  
 公式HP：<https://kanazawa-kk.co.jp/>

## 事業概要と取組みの背景

金澤工業株式会社は長野県長野市で1946年に創業した、設備工事などの施工管理を手がける企業。施工管理は発注者と実際に作業を行う下請会社の間に立つ必要があり、柔軟なコミュニケーション能力が求められる。調整役として多忙になりがちなこと、人手不足が厳しい建設業界の中でも、人材の採用は特に難しいと言う。

加えて「人材育成の仕組みづくり」がままならないことや、長時間労働などの問題もあり、せっかく入社しても長続きしない状況が続いていた。代表取締役の金澤久仁彦氏は、女性の活躍推進に着目し、男性も含めたあらゆる従業員の働きやすい環境づくりを進めることで、人材確保が可能になるのではないかと考えた。その変革の第一歩が、女性従業員が参加する「ひばりの会」の創設であった。



施工管理業務の様子

## 取組みの内容

### ボトムアップでの意見集約の仕組みづくりを通じた組織改革

女性活躍を進めるうえでは、現場の女性従業員が「何に困っているか」についての意見集約や風土づくりが大事であると考えた。そこで、近隣他社の取組みも参考に、全女性従業員が参加する会「ひばりの会」を設置。同会は、年2回程度の総会や月1回程度の役員会を開催するほか、隔月で職場環境に関するアンケート調査を実施し、広く女性従業員の意見を集めている。

寄せられた意見をもとに、これまでに、事務服の廃止に伴うオフィススタイルの導入や3歳までだった時短勤務期間を小学校就学まで延長などを会社に提案し、実現している。オフィススタイルの導入は「ひばりの会」ならではの意見集約による改善。作業着の変更は、女性特有の健康課題への対応の観点から、色などの改善を求める声が大きかったため。また、事務服の廃止とオフィススタイルの導入については1年間の移行期間を設け、「ひばりの会」側で基準を作りながら段階的に実施したことで、大きな不満はなく移行できたと言う。

現在は、女性だけではなく全従業員が働きやすい環境づくりに向けて、テレワークやフレックスタイム制の導入などについても、会社側と導入に向けた話し合いを進めている。

社内での「ひばりの会」への期待は、ますます大きくなっている。意



「ひばりの会」開催風景

見集約や総会といった日々の活動を通じ、年代・部署関係なく気軽に相談できるようになり、男性従業員からも要望が届くと言う。困っていることを相談しやすい環境ができたことで社内の風通しも良くなり、知恵を出し合うことでより良い環境を作ろうという、改革・改善意識の醸成、主体性の発揮も進んでいる。

### 女性の職域拡大で働きやすい環境整備

同社では、現場に常駐して工事アシスタント業務を担う女性事務職（建設ディレクター）の配置を進めている。施工管理の仕事は、求められる書類の量が多く、日々作成に追われて本来の作業・管理業務に集中できないことが、現場従業員の大きな負担となっていた。

そこで、金澤氏は、現場の事務作業を専任で担当する建設ディレクターを配置。きめ細かい対応が必要となる請求処理、安全書類や施工体制台帳、竣工図の作成、建設キャリアアップシステムやグリーンサイトといったICT対応に力を発揮している。その結果、現場従業員のスムーズな業務遂行や現場とバックオフィスの課題共有による業務効率化、職場の風通しは もちろん、雰囲気も明るくなったと言う。

これまでの女性は本社の総務・経理といった事務処理部門、男性は現場という固定概念を払拭することで、全社での働きやすさ向上につながった。



取材に応じた課長の戸谷愛子氏(左)と係長の小松香織氏(右)

## 今後の展望

誰もが働きやすい職場づくりという目標に向け、建設ディレクターなど現場に入った女性従業員がどう定着していくか、それをどのようにサポートしていくかが、今後の課題と同時に楽しみであると言う。

女性活躍の推進をホームページなどで積極的にPRしたことで、新卒者の採用人数も増加している。取組み前後の5年平均を比較すると約3名から約5名に。「ホームページを見て女性の働きやすさを感じた」として会社見学に参加した学生もあり、働きやすさの向上が採用人数の増加に貢献している。

今後はこうした若手従業員の成長を促していくことが重要と考え、従業員のスキルアップやモチベーション向上のため、職業訓練校や業界団体など外部研修機関の積極的な活用を始めている。

同社は、誰もがいきいきと活躍できる職場を目指し、変化する若年層の働く意識やニーズを丁寧に拾い上げるとともに、フォローとサポートの意識を会社の文化として根付かせ、風通しのよい職場風土の醸成や環境整備も進めていくとしている。



これからの変革への取組みを語る戸谷氏(右)、小松氏(左)

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



労働人口が減少する中、女性従業員を含めた全従業員に長くいきいきと働いてもらうことは、企業にとってこれまで以上に重要です。従業員の意見を取り入れながら、働きやすく働きがいのある企業への変革を目指し、共に頑張りましょう。

金澤工業株式会社 代表取締役 金澤 久仁彦

# No.12 扶桑工業株式会社

## VM活動・徹底した5Sの実施による 透明な経営の実現



企業名：扶桑工業株式会社  
 所在地：滋賀県長浜市大茂亥町730番  
 事業内容：精密機械加工  
 公式HP：<https://fusoco.co.jp/>

創立：1962年  
 従業員数：342名

### 事業概要・取組みの背景

扶桑工業株式会社は、滋賀県長浜市に1962年に設立。高い技術を武器に、油圧流量制御バルブや医療用ロボット、地下鉄、建設機械関連部品など幅広い分野に関わる精密機械加工を行う。

同社は経営状況の悪化から1998年に会社更生法の適用を受け、契約内容の見直しなど取引先の理解と協力で救われた経緯がある。この時の経験から、決して取引先や従業員に迷惑をかけぬよう、生産性高く利益を生み出す「筋肉質の経営」へと変革する必要性を強く感じていた。更生計画が軌道に乗り、建機業界の景気も上向いてきたタイミングに、生産性向上に向けた新たな取組みを実施する。

### 取組みの内容

#### VM経営と徹底した5Sによる従業員の意識改革・透明な経営の実現

2011年、会社更生計画のゴールが見え始めた頃、一般社団法人中部産業連盟（以下、中部産業連盟）からの紹介により、「VM経営」の存在を知ることとなる。「VM経営」とは、企業の全部門において「見えるマネジメント」を推進し、PDCAの管理サイクルを回しながら日常の管理・改善活動を展開し、改善・改革を図る経営・管理のやり方<sup>11</sup>である。

ムダ、異常、問題点および管理・改善サイクル全てを見える化して経営革新を実現していく取組みは、非常に手間がかかるが、全従業員が同指標に基づいて管理のプロセスを廻し続けることで、従業員の成長に寄与できると感じたのが、導入の一番大きな決め手であった。

取組みの中核に据えたのは「5S<sup>12</sup>活動」の徹底。「5Sを極め、驚きと感動を与えられる会社に！」をモットーに、「崩れない5S」の実現を図る。従来は「汚れを拭く」など、目の前の事象に対応するものであったが、現在は「汚れないようにする」といった発生源対策をやり切ることに力点を置く。この発生源対策という考え方は品質管理にも活かされている。

「VM活動」では、こうした「5S」の取組みや原価改善の活動、設備保全やラインごとの生産進度などの状況などを「見える化」するため、工場内にVMボードとよばれる管理板を設置し、生産日程・品質・出来高など、日々の製造から安全にかかる様々



生産進度などの状況などを「見える化」するVMボード

11 一般社団法人中部産業連盟ホームページ『全部門全職場の見えるマネジメントで収益性を飛躍的に改善 マネジメントを根底から変える「VM(ビジュアルマネジメント)」』(<https://www.chusanren.or.jp/vm/index.html>)より引用

12 「5S」は、「整理」・「整頓」・「清掃」・「清潔」・「躰(しつけ)」という、職場環境の改善や、作業の効率化のため必要な5つの要素。

な進捗を1日～年単位で事細かに記載している。

こうした取組みを継続させるには、代表取締役社長の高橋善孝氏がトップとして活動を牽引することが重要と言う。同社では高橋氏自らがVM責任者となり、月に2日VMデーを設け、中部産業連盟の協力のもと、活動の進捗確認を行っている。

#### 従業員のエンゲージメント向上による自主性の発揮

同社が最も大事にするのは人の成長。「人を大切にし、人の成長を第一に考える会社でありたい」として、組織改革プロジェクトにも取り組んでいる。従業員向けアンケート結果で出た不満を「職場環境」、「社内コミュニケーション」、「報酬・評価」の3つに分類。それぞれ役員をトップとしたプロジェクトチームを立ち上げて改善を検討し、実行に移している。従業員の不満を吸い上げて正面から向き合うという、経営陣の姿勢が従業員一人ひとりに伝わり、会社のことを考え、より良くしたいと行動する機運にもつながっている。



組織改革プロジェクトに取り組む高橋氏と役員

### 成果と今後の展望

「5S」をはじめとする「VM活動」を通じた徹底した品質管理や業務プロセスの合理化は、在庫削減、工数低減、リードタイムの短縮など生産性向上につながり、原価改善、利益創出という成果を生み出している。

活動の成果は、生産性向上だけでなく、人材育成・従業員教育の面でも非常に大きい。管理監督者の管理改善能力の向上や、一人ひとりが発生源対策という問題の本質的な対策の必要性を理解し、「C-A-P-D(問題点のcheckから始める)サイクルの意識を持ってもらうことにつながっている。「全従業員がPDCAを考えられるレベルになれば、すごく強い組織になる。」と、高橋氏は言う。

こうした取組みが評価され、2013年12月に中部産業連盟のVM推進賞、2017年12月にはVM本賞を受賞するに至った。それでもなお、同活動の最終目的である、「人と組織と風土の活性化・企業の経営体質の革新・管理監督者の管理改善能力の向上」に向けた取組みは未だ道半ば。改善し続けるこそが企業として成長し続けることと考える、歩みを続ける。

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



人手不足の時代を生き抜くためには、ロボットを活用した生産性向上や積極的な人材育成等に取り組む、変化に強い企業に変革していくことが求められます。共に激変の時代を生き抜いて参りましょう。

扶桑工業株式会社 代表取締役社長 高橋 善孝

# No.13 二九精密機械工業株式会社

外部シニアが専門性や経験を発揮できる  
人材育成と健康経営の仕組みづくり



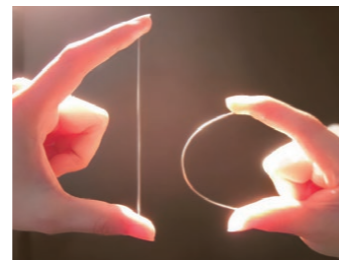
企業名：二九精密機械工業株式会社  
 創業：1917年  
 所在地：京都府京都市南区唐橋経田町33-3  
 従業員数：282名  
 事業内容：精密機械部品加工、医療機器部品製造  
 公式HP：https://futaku.co.jp/

## 事業概要・取組みの背景

精密機械部品の切削加工や医療機器部品製造を主力とする二九精密機械工業株式会社。「ものづくりは人づくりから」を100年以上に渡り受け継ぎ、大手の部品製造を受託することで大きく飛躍してきた。「中小だからこそできることがある」との考えのもと「ものづくり」に磨きをかけ、経済産業省の2020年版グローバルニッチトップ企業100選<sup>13</sup>にも選ばれる。

しかし、売上の大半を受託事業が占め、主力事業の一つである半導体は地政学リスクも孕む。採用を管掌する専務の大川智司氏は「会社が永続的に存続するには、自社で付加価値を生むクリエイティブな仕事をすることが重要。」と考える。

いずれは「自社ブランド」を持つことを夢に見る同社が「ものづくり提案」企業を目指すには、同社の技術力を形に変える「提案力」を持つ技術者の存在が必要であった。



同社の独自技術により生まれたβチタンパイプ

13 世界市場のニッチ分野で高い競争力を持ち、サプライチェーンにおいて重要性が高まっている部品や素材に関する事業を有する企業を指す経済産業省の認定制度。

## 取組みの内容

### 価値観の違いを受け入れ、得意分野で能力を発揮させる

同社では、2010年頃から中小企業庁「企業等OB人材マッチング事業」を活用。2016年からは公益財団法人産業雇用安定センター「キャリア人材バンク事業<sup>14</sup>」を中心に大企業出身のシニア人材の雇用を進め、これまでに名だたる大企業から40名を超えるシニア人材を採用している。

「キャリア人材バンク」について、大川氏は「コスト面と専属担当者の手厚い支援が中小企業にとって非常に心強いポイント」と言う。また、長い間異なる環境で活躍してきた外部シニア人材について、「価値観が違うのは当たり前であり、一定のハレーションは想定内」と捉え、「その人のいいところを見定めて、得意分野で活躍してもらおうと考える姿勢が重要。」と語る。

14 就労意欲が高い60歳以上の高齢者と求人企業とのマッチングを行う事業。

### 専門性や経験を発揮し、若手を育成しながら働くモチベーションを高める

「人が会社・組織をつくっている。とにかく人を育てることを大切にしている。」と大川氏。中途入社である外部シニア人材も例外ではない。即戦力を求めるのではなく、入社後3カ月を新たな環境に慣れる

期間、次の3カ月を自身が会社で何をできるかを考える期間とし、6カ月間じっくりと育てる。設計・企画など専門性や経験を活かして一人でも成果を出せる業務を与えることも、新たな会社で自分の居場所と働きがいを見つけるうえで非常に有効だと言う。

シニア人材がもつ経験やノウハウを後進育成にも活用している。製造現場での技術やマネジメントスキルなどを伝え、若手を育てることもシニア人材のタスクとして設定。育成計画を記入した「人材育成シート」に基づく取組みの進捗を、シニア人材と所属長との面談時に確認することで、働くモチベーションの向上につながっている。



CADで設計業務に取り組む外部シニア人材  
公益財団法人産業雇用安定センター広報誌「かけはし」(2024年2月号)

### 健康診断受診率100%で、安心して働ける健康経営の環境整備

同社の定年は60歳だが、シニア人材の中には70歳を超えて入社した例もあり、現在の現役最高齢は77歳。定年後の再雇用は1年ごとの更新で、70歳までを一応の基準としているが、担当業務と健康状態をベースに判断している。

会社としても従業員の健康維持に取り組み、2015年以来、健康診断の受診率は100%。二次検診では診断書の提出までトラッキングし続けている。治療が必要な場合、時短勤務や休みを取りやすい雰囲気づくりに努め、職場復帰の際も、同じ職場・業務に戻ることを条件とはせず、できる業務に就いてもらえるよう配慮している。こういった取組みはシニア人材のみならず、すべての従業員が安心して働ける職場環境の構築と人材の定着にもつながっている。

## 成果と今後の展望

外部シニア人材受入れ開始前の2009年と比較し、2023年には売上高が約2.7倍に。付加価値が高い医療機器の売上比率は2021年の17%から27%に拡大するなど、経営面でも成果が出ている。シニアのみならず全従業員の働きやすさの向上にも取り組み、4年連続の健康経営優良法人(ブライト500)認定<sup>15</sup>やえるぼし(3つ星)認定<sup>16</sup>の取得にもつながり、新卒からキャリアまで幅広い人材が集まるようになったことで、従業員数も2009年からおよそ3倍に増加した。今後も働きがいと働きやすさの両立を図り、経験豊富な外部シニア人材をはじめとした、多様な人材によるソリューション型の営業スタイルを武器に顧客の「欲しい」を叶えていく。



取材に応える大川氏

15 地域の健康課題に即した取組みや健康増進の取組みを行っている法人を顕彰する経済産業省の認定制度。ブライト500とは、中小規模法人部門で健康経営優良法人に認定された企業の中でも、とくに優れた取組みを行っている500社に与えられる称号。

16 女性活躍推進法に基づき、基準項目すべてを満たした企業に対して厚生労働大臣が女性の活躍推進に関する取組みが優良な企業として認定する制度。3つ星は最高位。

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



誰もが安心して働き、自身の強みを発揮し続けることこそが、真の多様な人材の活躍と言えます。価値観の違いの中に新たなビジネスチャンスがあります。多様な人材を受け入れ、「人を育てることを大切に、地球と人類に貢献する企業を目指し続けます。」

二九精密機械工業株式会社 代表取締役社長 二九 直見

# No.14 中田工芸株式会社

## 【全社的な多能工化の推進と人事評価制度の刷新による タスクシェア・協働体制の構築】



**企業名:** 中田工芸株式会社  
**所在地:** 兵庫県豊岡市日高町江原92  
**創業:** 1946年  
**従業員数:** 60名  
**事業内容:** 木製ハンガー、ディスプレイ什器、木製クラフトの製造および販売  
**公式HP:** <https://nakatahanger.com/>

### 事業概要・取組みの背景

中田工芸株式会社は、兵庫県豊岡市に本社・自社工場を構え、創業70年を超える木製ハンガーの専門メーカー。アパレルやホテル向けのBtoB事業と、自社ブランド『NAKATA HANGER』の製造・販売を行うBtoC事業を展開する。成形から塗装まで最高レベルの技術を持つ職人が1つ1つ手作業で仕上げた同社のハンガーは、国内外で高く評価され、世界的なアパレルメーカーとのコラボ商品も販売されるほか、「服(福)をかける」「八の字型(末広がり)」の縁起物として、卒業祝いやブライダルギフトとしても人気を博す。

従前はBtoB事業のみを行ってきたが、2000年代前半、今後市場の縮小が予想されるアパレル業界に依存する事業スタイルに危機感を覚えた。繁閑の差も大きく、繁忙期には従業員の長時間労働が常態化していることも問題であった。こうした現状を打破すべく、BtoC事業の展開を決意。BtoCの受注生産に対応するには、常にハンガーの生産を行うことができる体制の整備が必要となる。欠員時にもフォローできるよう、職人の「多能工化」とともに、長時間労働の解消に向け、全社を挙げた生産性向上に取り組むことが求められた。



同社のハンガーは職人が手作業で製作

### 取組みの内容

#### 全社的な多能工化によるタスクシェア体制の構築

多能工化には、これまで担当してきた工程以外の新たな技能の習得が不可欠だが、技術は「見て覚える」という考え方が根強く、積極的に技術を「教える」という文化がなかったため、順調とはいかなかった。

そのため、代表取締役社長の中田修平氏自ら職人に対し、「有事に備えたタスクシェアの体制構築の必要性」「スキルアップによる自身の賃金・やりがいの向上」など、なぜ他人に「教える」必要があるのかを伝え、丁寧に意識付けを行うとともに、「教え方」も中田氏自身が丁寧に指導し、徐々に職人同士の技術伝承が進むようになった。また、工程に余裕のある部署の従業員が、ネック工程の他部署にヘルプとして作業参加するなど、全体の生産量を落とさないまま、従業員が新たな技術を習得できる体制の構築にも注力した。



ハンガーの形を仕上げる工程に取り組む職人

多能工化の取組みは製造部門にとどまらない。営業部では、部内の3つの課を開発チーム・海外チームといった、12の業務チームに細分化し、一人の従業員が複数のチームに所属する体制とした。これにより、各チーム間で円滑な情報共有・素早い連携が可能となり、従業員の幅広い業務経験・スキル習得につながっている。チームには責任者とは別に若手・中堅のリーダーを任命。各事業や会議の場などで積極的な関与を求めることで人材育成ややりがいにもつながっている。

#### 人事評価制度の刷新による従業員同士の連携・協働体制の整備

さらに、従業員の評価制度を「KPI」に基づく「結果(数値)」による評価から、「正しい行動」に基づく「プロセス」で評価する仕組みに変更した。評価項目は、「仕事に対する姿勢」・「コミュニケーション力」・「人材育成力」・「業務遂行力」・「マネジメント」・「リーダーシップ」の6つ。売上などの数値指標(KPI)で評価をしていた際は、従業員が過度に数字を意識するがゆえに、業務を共有しない・手放さないなどの個人プレーが目立ち、生産性がかえって低下してしまうこともあったが、評価基準を「結果」から「行動」に変えることにより、仕事の進め方が個人から従業員同士の連携重視に変わり、よりメンバー間の情報共有が円滑になり、属人的な業務が減少。生産性向上にもつながっている。



従業員同士の連携を重視した働き方に取り組む

### 成果と今後の展望

取組みの成果は数字にも表れ、一人当たりの月平均残業時間は5年間で9.5時間減少、繁忙期の残業もかつての半分になった。利益率の高いBtoC事業の売上が確保できたことや従業員の生産性向上に伴い、企業の財務体質も改善、従業員の質上げも実現できている。

同社では、スキル・マインド両面での人材育成を重視し、「グローアップ制度」として自社文化・スキル両面の教育を行う独自の研修体系や、「マイスター制度」として職人のスキルを可視化する評価制度の構築にも取り組んでいる。

時間や人的資源に乏しい中小企業において、育成の取組みを推進するには、「トップが覚悟をもって、想いや姿勢を社内外に発信することが大事。共感してくれて集まってくれた人達と共に考えながら、自分達独自のやり方で答えを導き出していくしかない。」と、中田氏。「挑戦し、成長する」という経営理念の下、100年企業への成長に向け、徹底した人材育成に挑戦し続け、従業員の成長を支援していく。



今後の展望を語った中田氏、経営推進部長の伊崎氏

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



共に働いている人達はまだまだ出し切れていない能力を持っていますが、それを引き出すのは経営者の役割です。「あなたに期待している」と伝え続ければ必ず良い変化が生まれ、厳しい状況も乗り越えられるので、トップは前を向いて旗を振り続けていきましょう。

中田工芸株式会社 代表取締役社長 中田 修平

## No.15 西研グラフィックス株式会社

【 チーム全体に配慮した柔軟な働き方の導入と、  
従業員との融和を叶える組織運営のあり方 】



企業名：西研グラフィックス株式会社 設立：1950年  
所在地：佐賀県神埼郡吉野ヶ里町吉田135 従業員数：130名  
事業内容：一般機械器具製造業  
公式HP：<https://www.seiken-g.com/>

### 事業概要・取組みの背景

西研グラフィックス株式会社は、佐賀県の吉野ヶ里遺跡近郊に本社を構え、新聞印刷用の輪転機やその付属機器を中心に製造・販売を行ってきた。

新たな事業展開として、自動車や半導体関連事業の自動化装置への進出を図っていたが、それら自動化装置の製造は、生産工程における高水準の品質管理体制が求められる。

これまでと大きく異なる事業への進出となるため、関連する知識のある技術者が社内にはおらず、既存の人員のみでの対応は難しかった。当初は中途採用での人員充足を目指していたが、求めるような高いレベルの知識・技術を持つ人材は引手あまたという事もあり、採用は厳しい状況であったという。

そこで代表取締役社長の並田正太氏は、専門的な知見やノウハウ獲得を目指し、大企業出身のシニア人材に着目。定期的に情報のやり取りをしていた産業雇用安定センターや従業員の紹介など様々な手段を用いて、外部シニア人材の受入れを進めていくこととなる。



同社がもつ最新鋭の輪転機

### 取組み内容

#### 部門を挙げての柔軟な受入れ体制の整備

受入れに当たっては、シニア人材が存分にスキルを活かせるよう、勤務形態や既存の従業員とのコミュニケーションについて様々な対応を行ったという。

勤務形態については、本人の要望を最大限配慮。シニア人材には通院や介護、余暇を充実させたいといった様々な事情があり、週5日の勤務が馴染まない場合が多かった。そこで週4日勤務など、個別の事情に配慮し労働条件を調整した。技術者はPCさえあれば業務可能であるため、柔軟な働き方の一環としてテレワークも導入。こちらは既存の従業員にも対象を拡大し、全社的な改革も進めた。

また、いきなり週4日勤務での受入れをせず、最初は月2回からスタートし、本人だけでなく同僚も含めたチーム全体を業務の進め方に慣れさせた後、徐々に頻度を拡大。業務を前に進めつつも、大企業で勤務してきたシニア人材と従業員とのギャップを埋める期間を作ることで、実力を発揮しやすい環境整備を行った。

#### シニア人材の有する専門性を最大限活かす仕組みづくり

コミュニケーション面では、既存の従業員との融和を図るためにシニア人材の配置にも工夫をしている。

既存部署へは配属せず、経営幹部や部門責任者の直属とすることで、既存の従業員と同じ組織に属しながらも適度な距離感を保つことができ、摩擦が少なくなる。

あえて既存のラインの「外」にシニア人材を配置し、プロジェクトを組んで業務を進めることで、シニア人材の持つ豊富な知識や経験を多くの従業員に還元する仕組みを構築。加えて社内研修を一部シニア人材に担当してもらうなど、従業員教育においても大きな効果があったという。

また、KPI会議・製造販売会議といった重要会議は全員参加型とし、業務内外で横の連携が取れるようにした。部門横断のコミュニケーションを生み、所属部門以外の従業員との交流も促すことで、職場環境に馴染むスピードを加速させる取組みだ。



2名同時に外部シニア人材を雇用した  
公益財団法人産業雇用安定センター広報誌  
「かけはし」(2022年10月号)

### 成果と今後の展望

外部シニア人材の豊富な経験は当然「成功」ばかりではなく「失敗」もある。長らく単一事業に集中してきた同社が新規事業にチャレンジするにあたり、豊富な社会人経験を通じた、失敗時の対処や今後の対策などトライアンドエラーの経験が大きく活かしている。また、デザインレビュー<sup>17</sup>においても、これまで自社になかった視点を取り込むなど効果は大きい。

新規事業を展開しながらも安定した事業売上を維持しつつ、既存事業が売上構成比の99%を占めるという事業構造から、新規事業が35%まで成長するなど事業ポートフォリオの再構築も順調に進展。今後、さらに新規事業の割合を高めたい考えだ。

同社は現在、開発環境の整備にも力を注ぐ。自動化装置開発の強化に当たっては、開発環境の高度化・3DCADの利用は不可欠で、社内の環境整備を急ピッチで進めている。設計スキルの若年層への継承や新たな視点での製品開発、多角化戦略の中での中核的役割などシニア人材への期待は引き続き大きい。多様な人材と培った技術力とを組み合わせ、老舗メーカーは挑戦を続けていく。



取材に応える専務の梅野氏

17 製品やサービスの設計初期段階において、設計書や図面などの成果物を複数の参加者で見直し「設計上の問題点がないか」を評価し、対策や改善案を講じる活動を指す。

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



シニア人材の活用について検討当初は様々な不安がありました。その人のスキルの細部や仕事観、弊社内での融和など…。鍵となったのは事前の丁寧なコミュニケーションと入社後の定期的なフィードバックでした！そこで課題共有の後、思い切った権限委譲をすることが成功の要因だと思います。これからはシニア人材が生き活きと活躍できる職場を目指していきます。

西研グラフィックス株式会社 代表取締役社長 並田 正太

No.16

# 株式会社長崎カステラセンター心泉堂

ゼロベース&トップダウン、  
「できることから」の省力化

## 長崎心泉堂總本店

企業名：株式会社長崎カステラセンター心泉堂 創業：1976年  
所在地：長崎県大村市古賀島町595-19 従業員数：23名  
事業内容：カステラおよび食品の小売事業・ギフト商品の開発  
公式HP：<https://www.kasutera1ban.com/>

### 事業概要と取組みの背景

長崎空港からほど近い場所に本社を構える株式会社長崎カステラセンター心泉堂は、創業50年の老舗カステラ専門店。団体旅行客向けの土産物販売を主力に成長してきたが、個人旅行への移行が進み、観光販売特有の手待時間の長さも経営の負担になる中、新たにオンライン販売やお取り寄せグルメの需要を取り込むべく、店舗型からEC型へとコア事業の転換を図ってきた。



長崎空港からほど近くに構える總本店

オンラインマーケティングの専門家の意見も積極的に取り入れ、Webページのレイアウトなどにも専任の人材を採用するなどの取組みにより、売上は順調に推移。一方で、出荷などに関連する事務作業の増大が課題となった。当初は閉鎖した店舗の従業員の配置転換で対応してきたが、今後、人手不足が加速すれば、従業員の採用が困難な状況も予想され、業務の効率化・省力化の必要性に迫られていた。

「IT活用・DXという言葉はよく耳にするものの、実際に自社で活用していくとなると、何から着手したらよいかかわからない状態でした。」と当時を振り返るのは代表取締役社長の中島潤一氏。「IT活用は難しいもの」という先入観から、手つかずの状況が続いていた中、大村商工会議所主催のDX実践講座セミナーに参加したことを契機に取組みをスタートさせた。

### 取組みの内容

#### 無料のコミュニケーションツール導入による意思疎通の円滑化

新たなことへの挑戦は不安の連続。中島氏は、「必要性は感じつつも、実際には危機を目の前にしないと最初の一步を踏み出すのは難しい。中小企業においてその壁を乗り越えるのは、結局のところ経営者のマインドだ。」として、「まずはやってみる」ことの重要性を訴える。



ECサイト運営

手始めに当時頻発していた業務上の伝達ミスなどのディスコミュニケーション解消のため、無料のチャットツールを導入。時間や場所の制限なくコミュニケーションでき、リアルタイムで業務指示が「見える化」されたことで、指示が伝わらない状況が大きく改善されたと言う。些細なことや粒度の粗い情報でも、スピード重視でチャットツールを活用することが関連なコミュニケーションにつながっている。無料ツールの導入で想定以上の効果を実感できたことが、その後の省力化の取組みを加速させる。

#### 現場に入り、トップダウンで徹底的にムダを排除

省力化の検討に当たっては、業務の棚卸が必須だ。しかしながら、長年続けている業務を従業員本人から止めるとはなかなか言い出せない。同社では、「廃止の決断と責任は経営者」として、社長自ら執務エリアを見回り、ムダな業務に手を取られていると感じた場合には声をかけ、従業員と一緒にゼロベースで業務のあり方を検討した。その際、「まず止めてみて、問題が生じたら元に戻そう。」とも伝えたことで、従業員の積極的な提案にもつながったようだ。ほぼ利用されていないにもかかわらず多くの時間がかかっていた売上データを加工した会議資料の作成がなくなったなど、廃止した業務は数え切れず、一度廃止した業務を元に戻した例もほとんどない。

#### 補助金制度を活用した機械化・自動化へのトランスフォーメーション

あわせて、受注処理や経理など、必要不可欠な業務については機械化・デジタル化を検討してきた。受注処理には以前から取引のあったシステム会社の提案で中小企業向けのRPAツールを導入。手作業で行っていた伝票印刷や、各ECモール管理画面への伝票番号登録、配送状況の更新、売上集計・注文取り込み作業などを自動化した。



RPAツール「アシロボ」で大幅な省力化を実現

経理には、IT導入補助金<sup>18</sup>や長崎県のデジタル力向上支援補助金<sup>19</sup>なども活用し、有償の会計ソフトウェアを導入。決算処理などの生産性向上を図った。「資源が限られる中小企業こそ補助金を効果的・積極的に活用すべきだ。」と中島氏と言う。

18 事業のデジタル化を目的としたソフトウェアやシステム導入を支援する補助金。

19 生産性向上や業務効率化に向けて中小企業が取り組むデジタルを活用できる人材の育成や、IT機器・デジタルツールの導入に対する長崎県の補助金制度。

### 成果と今後の展望

Webページ制作部門では、資料作成などの手間が大幅に削減されたことで、商品ページの改善、新商品調査(マーケット調査)など、より付加価値の高い業務へ注力できるようになった。受発注についてもRPAによって毎日20分程度の時間削減につながり、省力化と生産性向上への取組みが進んだ。



従業員との対話が大事と語る中島氏

こうした取組みを通じ、従業員にもムダの発見への意識付けが進む。今後はより一層付加価値の高い業務への注力を図るため、業務の切り出し・デジタルツールを用いた省力化による生産性向上を一層進める予定だ。「とにかく些細なことでも機械化・自動化できないかを考えています。」と中島氏。「幸せの黄色いカステラ」はこれからも進化し続ける。

#### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



「ITは難しい」という認識から、なかなかITでの省力化・DX化に踏み切ることができない経営者・中小企業は多いのではないかと思います。まずは自社のムダを見つめ直し、できることからDX化を進めることが大切です。ともに頑張ってください。

株式会社長崎カステラセンター心泉堂 代表取締役社長 中島潤一

# No.17 株式会社イシマル

【 ひにあらた 日新な老舗の改革  
 ～従業員・社会のためになる、よりよい企業を目指して～ 】



企業名：株式会社イシマル 創業：1883年  
 所在地：長崎県長崎市田中町587-1 従業員数：188名  
 事業内容：事務用品・OA サプライ等販売、インターネット関連サービスの提供、ニューオフィス・オフィスリニューアルの企画設計施工等  
 公式HP：https://www.ishimaru.ne.jp/

## 事業概要と取組みの背景

長崎県長崎市に本社を構える株式会社イシマルは、オフィス用品等の販売とシステム開発などを中核事業に創業140年を超える歴史を持つ。働き方改革やDXの提案も事業とする同社の経営課題の一つが、慢性的な長時間労働が行われている部門の存在であった。顧客への提案に説得力を持たせるうえで、同社自身の働き方改革への取組みが求められていた。



本社オフィスの外観

## 取組み内容

### ボトムアップによるITツールの有効活用と働き方改革

取組みの一つとして、RPAなどのソフトウェア導入による、受注作業や社内事務の効率化を実施。ツールがどれだけ優れていても、現場が変えようと意識しなければ有効に活用されない。ボトムアップ型で裾野の広い取組みとするため、各部署でRPAの勉強会を実施。総務部門における社内の調整業務の自動化など、有効な活用方法や改善成果について社長にプレゼンテーションを実施し、全社的な横展開も行った。加えて、省力化の取組みへの貢献度を人事評価にも反映するなど、従業員が主体的に取り組む土壌形成にも力を注いだ。働き方改革の観点では、時間外労働の削減に向けて月1回のノー残業デーの設定から取組みを始めたものの、業務繁忙などを理由になかなか定着せず、現場の意識不足を感じた。

そこで、労働組合と連携し、恒常的に時間外労働が発生している部署中心に衛生委員会などでの働きかけを実施。部門長へのヒアリングを通じた状況把握、DX化や後述の就業環境整備などの生産性向上の取組みとともに、組織として必ず実現するという強い意志を粘り強く示した。結果、現場の意識も徐々に変わり、現在は毎週水曜日のノー残業デーが定着。有給休暇の取得率も向上している。また働き方改革に加えて、オフィスの大胆なレイアウト変更を実施。従来は固定席のオフィスであったところ、働く場所を自分で選択する働き方であるActivity Based Working (ABW)の仕組みを導入。これによりオフィス環境が大きく変化し、部署の垣根を超えた新たなコミュニケーションの形成も進んだ。



垣根のないコミュニケーションを促進する同社のオフィス



打ち合わせの様子

あわせて、働き方に関するチームごとのミーティングを実施。グループウェアや付箋などデジタル・アナログ両方のツールを用いて幅広い意見を収集し、ボトムアップで吸い上げた意見を踏まえ、経営トップが意思を持って改革を実行することで、より働きやすく生産性の高まる風土・環境づくりが進んでいる。

### 従業員個人の行動特性に着目したコンピテンシー評価の導入、資格取得を通じた自発的な能力開発への取組み

従業員の育成による生産性向上にも並行して取り組み、個人の行動特性に着目して評価を実施する「コンピテンシー評価<sup>20</sup>」を導入している。仕事における行動や思考を明確な基準をもとに評価するため、従業員の納得度も高く、この評価制度を基に従業員に合わせた課題・育成方針を提示した。能力開発に当たっては、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校<sup>21</sup>も積極的に活用している。多彩な研修メニューに経営者自らも目を通し検討。受講後の従業員のレポートを参考に講座内容や講師の特性を把握したうえで、次回検討の際、最適なものを選択し従業員を派遣している。



取材に応える人事労働担当主幹の平氏

あわせて、従業員の自己啓発を促すため資格取得の奨励も実施。取得者の名前と資格を年2回全社向けに掲示することで見える化を行ったほか、評価項目として資格取得状況を取り入れ、意欲の向上をねらう。取得する資格内容は基本的に従業員に任せ、自分事として自身の能力開発に取り組む機運の醸成も図る一方、特定の職務では会社が推奨する資格を明確に示し、3年以内に全員がその資格を取得することを目標とした。社長自身も情報セキュリティマネジメントの資格を取得するなど、常に経営トップが率先して取り組む姿勢を心掛けている。

20 仕事で高いパフォーマンスを発揮する人材に共通する行動特性(コンピテンシー)をもとに設計した評価基準で行う人事評価のこと。  
 21 独立行政法人中小企業基盤整備機構が設置する教育機関。自社のさまざまな課題の解決、経営革新をもたらす力を身に付ける実践的なカリキュラムを提供。

## 成果と今後の展望

働き方改革は大きな成果を上げ、現在ではほぼ残業がなくなった。働きやすい環境が整備されたことで、多くの企業で問題となっている20代の離職率も低く、従業員の定着が進む。従業員の資格取得者数が右肩上がりが増えてきたなど、自発的・主体的に自己啓発に取り組む機運が醸成され、業務改善や新事業開発などにもつながっている。

改革をボトムアップで進める取組みも定着し、現在は「かえる会議」と称し、仕事の進め方・意識など様々な「かえる」対象について議論する会議を定期的に社内で開催。より一層働きやすい環境づくりを進めている。

これら様々な取組みは所属する卸団地内でも関心を集め、協同での従業員教育の仕組みづくりを実施する方向となっている。人が採用しづらい状況を乗り切るべく、今後は地域とも連携した人材育成を通じ、地域全体で生産性向上を図る方針だ。

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



中小企業が自己変革を進めるうえで、経営者からのトップダウンはもちろんですが、従業員からのボトムアップの取組みも重要です。従業員の自発的な取組みを通じて、結果的に会社が大きく変革する、そんな会社を目指して一緒に頑張りましょう。

株式会社イシマル 代表取締役社長 石丸 太望

# No.18 株式会社UMICAH I

介護・看護現場でのデジタル利活用、カスハラ対策など  
従業員が安心してモチベーション高く働き続けられる職場づくり



企業名：株式会社UMICAH I 設立：2020年  
所在地：熊本県熊本市東区小峯2-1-8 従業員数：27名  
事業内容：訪問看護、訪問リハビリ、訪問介護、居宅介護支援  
公式HP：<https://umicahi.com/>

## 事業概要・取組みの背景

株式会社UMICAH Iは、2020年に設立。厳しい人手不足に直面する介護・看護業界において、従業員の平均年齢は37歳と若く、創業以来成長を続けている。

代表取締役の田中聖也氏は従前、熊本市内の比較的規模の大きい同業他社で役員を務めていたが、その立場から同業界の仲間や他社からも数多く相談を受けており、大きな課題に直面。経営層と現場の溝からコミュニケーションに問題があり、意思決定の伝達が円滑ではなかった。また、制度改定に対応するための運営会議も多く業務が煩雑であることで長時間労働も常態化。離職率も高く、このまま人材流出が続けば、地域における介護・看護サービスの存続が危ぶまれるとの危機感から、株式会社UMICAH Iを設立。従業員目線での「働きやすさ」と「働きがい」を突き詰め、優秀な人材の確保と良質な訪問介護・看護サービスの提供に挑み続けている。

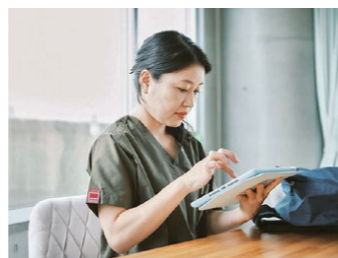


20代・30代も多く活気のあるUMICAH Iの職場

## 取組み内容

### クラウドサービス活用を通じた訪問介護・看護業における多様で柔軟な働き方の実現

「働きやすさ」向上のため、まず着目したのが時間の「ムダ」。現場従業員がカルテ入力のために事務所に立ち寄る時間を削減するべく、タブレット端末を1人1台支給し、顧客情報をクラウド上に保存、外出先でもカルテを記録できるようにした。さらに、GPSと連動した勤怠システムの導入により、直行直帰や、自身の育児・介護などのための中抜けも可能となった。



タブレット端末により出先でもカルテ入力が可能に

医療・介護業界に見られる業務の属人化を排除する取組みも進めている。誰が対応しても均質なサービスを提供できるよう、情報セキュリティを十分に担保したうえで、利用者一人ひとりの特性や注意事項をクラウド上で管理。普段の様子を写真や動画に収めることで、言語だけでは伝わりづらい内容も共有し、育児や家族の介護を抱える従業員も引継ぎの心配なく安心して休めるようになったという。

バックオフィス部門においても、スタッフの約半数はフルリモートでの勤務を可としている。SNSや社内チャットツールの活用により、コミュニケーションにも支障なく、スムーズな業務遂行ができています。

### 訪問介護・看護サービスを担う従業員の心理的安全性を高めるカスハラ対策

訪問介護・看護の業界では利用者が特定の従業員を指名することも多いが、勤務シフトの調整が難しくなるほか、サービスの過剰要求などのカスタマーハラスメントのリスクも生じる。同社では従業員を守るため、サービス契約の際の誓約書において、対応する従業員は固定化せず、複数名の体制となることと、ハラスメントと認められる行為を行った場合は契約の解除に加え再契約を謝絶する旨の規約を盛り込んでいる。創業直後、利用者の理不尽な要求で従業員が心理的に追い込まれた苦い経験から始めた取組みだが、従業員の心理的安全性を高め、7.7%という同社の離職率の低さにもつながっている<sup>22</sup>。

参考にしたのは異業種の取組みだ。有名なラーメン店が「食事中、私語厳禁や写真撮影禁止」など、顧客側にも入店の条件を要求している事例から、「サービス品質に自信があれば、顧客に一見強気とも受け取られる要求をしても、商売が成り立つんだと強烈に印象づけられました。」と田中氏は話す。

22 公益財団法人介護労働安定センター「令和5年度『介護労働実態調査』結果」(2024年7月)によれば、訪問介護職員および介護職員の全国平均離職率は13.1%(2024年、公益財団法人介護労働安定センター)。

### キャリアプランの可視化を通じた一人ひとりに寄り添ったキャリアアップ支援

若い従業員が多いからこそ、キャリアアップへの取組みも今後の重点課題だ。従業員一人ひとりが自ら将来のゴールを定め、目標達成意欲を持って日々業務に臨めるよう、自身のキャリアプランを記入したシートをもとに、あるべき姿と現状について面談などで確認している。役に立つ外部研修があれば、従業員の希望に応じて旅費や受講費を会社で負担し、積極的に参加させている。

こうした「育成」への取組みには、人材開発助成金やキャリアアップ助成金といった国の支援策も活用している。「毎朝出勤したら、熊本市のホームページに最新の施策情報を見に行く、これをルーティン化しています。」と田中氏は話す。



従業員と率直に話し合う機会でもある1on1ミーティング

## 成果と今後の展望

同社は様々な「省力化」の取組みを通じ、従業員一人ひとりの働きやすさを追求し、それが結果的に生産性の向上、ひいては企業業績の拡大、優秀な人材の確保につながっている。加えて、従業員の心理的安全性向上の取組みは、会社に貢献していきたいというモチベーションの向上にもつながっている。

事業規模が拡大するほど、経営方針や行動指針の共有・浸透は難しくなる。現在は週1回短時間で全従業員が集まり対面でコミュニケーションをとる機会を設けているが、いずれは休業日を設けて半日集中的にミーティングを行うことも検討している。また、従業員一人ひとりの働く意識の違いを踏まえ、週休3日制など個人の意思で自由に働き方を選べる制度の導入も検討。今後も地域に根差した介護・看護サービス事業者として、「自己変革」を続ける。

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



企業成長のカギとなるのは、従業員のキャリアや背景を可視化し、最大のパフォーマンスを発揮できる環境を整えることです。企業と従業員が対話を重ねることで、お互いのベクトルを理解し合うことが重要です。従業員が輝く仕組みづくりこそ、目指すべき組織像です。

株式会社UMICAH I 代表取締役 田中 聖也



# No.19 株式会社倉岡紙工

経営者の人脈の活用と従業員全員で行う「身の丈 DX」で事業成長を叶える



企業名：株式会社倉岡紙工 創業：1965年  
 所在地：熊本県上益城郡嘉島町下仲間80-1 従業員数：30名  
 事業内容：紙パッケージの製造・販売  
 公式HP：<https://kuraokashiko.co.jp/>

## 事業概要と取組みの背景

「紙工業の魅力や価値を高めることで、熊本で働きたい人たちの受け皿になりたい。」と語るのは、株式会社倉岡紙工で代表取締役社長 CEO を務める倉岡和徳氏。1965年に熊本市で創業した同社は、紙パッケージ製造事業を展開し、職人の確かな技術を強みに大手企業の下請けとして成長してきた。2013年に3代目の跡継ぎとして入社した倉岡氏は、前職では日系商社でサプライチェーンマネジメントに携わり、香港駐在も経験。当時、現地の人に日本のお土産を渡した際にパッケージを褒めてもらうことも多く、「パッケージがものに新たな価値を与えることができる」と紙パッケージの可能性を強く感じたと言う。

明るい未来を描いて入社したものの、工場は老朽化が進み「暗い・きつい・汚い・危険」の4K職場。紙工業界そのものが、世間からネガティブなイメージを持たれていることに初めて気付いたという。昭和感漂う職人気質な現場にはムダも多く、人手不足のなか若手は定着せず、従業員の高齢化が進むなどの課題を抱えていた。そうした中、熊本地震に見舞われ、全壊こそ免れたものの大きな被害を受けた。翌年には、追い打ちをかけるように売上の1/4を占める主要取引先の手印刷会社の九州工場が撤退し経営は苦しい状況に。「必然的に変わらなければいけない環境に立たされたことは今思えば良かったのかもしれない。」と倉岡氏は振り返る。2020年、隣接する嘉島町への新本社工場移転を機に下請け会社から自社で価値を生みだし提供できる会社へとビジネスモデルをシフトすべく、同社の構造改革の旅が始まる。

## 取組みの内容

### 「ゆるくつながる”人脈”で公的支援を効果的に活用した省力化

紙パッケージは印刷、打抜、成型と3つの製造工程から成る。パッケージの製造にはそれぞれ専用の木型が必要で、同社には1枚4kg~10kgほどの重さの木型が常時3,000枚程度ある。製品の数だけ木型があるのだが、新製品とともに増え続ける木型の管理や特定の職人しか保管場所を把握していないなど生産性を低下させる大きな要因となっていた。そこで熊本県のIoTモデル事業へ公募し、RFID<sup>23</sup>タグを木型に付けデータベースで管理するシステムを構築。誰でも素早く必要な木型を出し入れできる環境となり、一番手間だった「探す」作業時間はゼロに。なお、RFIDタグは大手アパレルで在庫管理に活用されている商品タグから着想を得たと言う。



RFIDを貼付し整理整頓された木型

23 電波を通じ非接触でIDタグと情報をやりとりするタグ。

また、熊本市の補助金制度<sup>24</sup>を利用し、ラッピングロボットの導入によって省力化も実現。従来は3人で行っていた作業がロボットの導入により1/3の労力でできるようになったことに加え、品質の安定性も向上した。重労働から軽作業へと変わったことで、女性やシニア、障害者といった多様な人材が担うこともできるようになった。



ラッピングロボット

いずれも公的支援をうまく活用し、DX化の初期コストを抑えながら生産性を高めることに成功した取組みだが、モデル事業も補助金も行政側から声が掛かったそうだ。倉岡氏は「経営者自らが日頃から自治体や公的支援機関などに出入りし顔を売ることで、ゆるくつながっておくことが大事。」と言い、「テーマごとに相談先を決めておくといった人脈ポートフォリオを構築しておくことが、いざというときの最初の一步や決断のスピードを上げ、成功確度を高めることにつながる。」と続ける。経営者が人脈や公的支援をフル活用することは中小企業が今後成長していくためのひとつの解となる。

24 被災小規模事業者持続化支援事業：2016年熊本地震の影響を受けた市内の小規模事業者等が実施する業務効率化(生産性向上)のための事業の経費の一部補助する補助金制度。現在は終了。

### 社内育成にデジタルネイティブ世代を活かす

職人の世界特有の背中を見て技術を覚えるといった文化からいまだ抜け出せない中、職人の高齢化に伴って技術継承の課題が浮き彫りとなっていた。マニュアルはあるものの実際は誰も読んでいなかった状態が続いていたところ、デジタルネイティブである若手から動画化の提案があったと言う。技術継承先でもある若手従業員が動画の作成を担当することで受け手に伝わりやすい内容となり、本人たちの練度向上にも大きく貢献している。動画によってセルフラーニングできることでマルチタスク化も効率的に図られている。「従業員からの提案は積極的に採用したい。」と倉岡氏。従業員のポジティブなやる気を歓迎し、意見を積極的に取り入れることは働く意欲を高めることにもつながる。

## 成果と今後の展望

DXによる省力化や育成の取組みによって事業は大きく成長。倉岡氏は「DXを大きく考えすぎず、投資できる範囲で小さな成功を積み重ねていく“身の丈DX”の姿勢が重要だ。」と語る。RFIDタグの導入で木型のシェアリング事業を新たに展開し、木型製作にかかる初期費用25%のコストカットを実現。生み出した原資でデザイナーを新規採用し、デザインからパッケージングまでワンストップで行える体制を整えたことで、これまでの下請け体質から脱却し、付加価値を生み出す営業活動へと事業の幅も拡大。現在では大手メーカーとも直接取引ができるようになった。また、高まる個人ギフトの需要に対応すべくBtoCにも進出するなど、市場でも存在感を増している。今後は海外進出も視野に、九州唯一のクリーンルーム<sup>25</sup>を生かした化粧品や食品のパッケージ生産に一層力を入れる。倉岡紙工はこれからもパッケージの新たな可能性を切り拓いていく。

25 防虫・防塵・湿度調整など徹底した衛生管理が可能で、衛生面における厳しい条件が必要とされる化粧品や医薬品などにも対応した環境。

### 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ



中小企業のDX化のコツはいきなり大きな成功を目指すのではなく、小さな成功を一つずつ積み重ねていくことです。経営者の人脈や公的支援策をフル活用することで成功の確度が上がります。身近な協力者をぜひ探して取り組んでみてください。

株式会社倉岡紙工 代表取締役社長CEO 倉岡 和徳

## ① 産業雇用安定センター



人材を送り出す企業と人材を受け入れる企業それぞれに対して、情報提供・相談・あっせん等により再就職・出向の成立に結び付ける「人材橋渡し」の業務を無料で実施。近年は、年間1万件前後の成立件数で推移しており、設立以来約26万人の実績。本部と全国47都道府県の地方事務所の連携による全国的なネットワークにより、再就職・出向の支援事業を地域問わず展開している。

また、同センターの事業の一環として、就労意欲が高い60歳以上の高年齢者の求職者登録と60歳以上の高年齢者の能力と経験を活用したい企業の求人登録を受け付けてマッチングする「キャリア人材バンク」事業を実施。高年齢者の能力活用を希望する事業者を紹介を行うため、以下を無料で実施している。

- 高年齢者の労働市場などのアドバイスと具体的な求人情報へのあっせん
- 高年齢者の採用に意欲的な企業等の求人情報を提供
- キャリアシート(履歴書・職務経歴書)の作成アドバイス
- 面接の受け方、求職活動の方法等に関するガイダンス

公式HP：<https://www.sangyokoyo.or.jp/index.html>

## ② 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)



### ○職業能力開発促進センター(ポリテクセンター)

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) が運営する公共職業訓練施設。求職者の早期再就職を支援するための職業訓練、中小企業等で働く方々を対象とした職業訓練や人材育成等の支援を実施。東京都を除く46都道府県に63カ所に設置されている。

公式HP：<https://www.jeed.go.jp/location/poly/>

### ○職業能力開発大学校、職業能力開発短期大学校(ポリテクカレッジ)

JEED が運営する厚生労働省所管の省庁大学校。ものづくりの基本を習得し、企業の製造現場での最新の技能・技術に対応できる人材を養成する2年間または4年間の職業訓練を実施するほか、中小企業等で働く方々を対象とした職業訓練や人材育成等の支援を実施。全国10ブロックに25カ所設置されている。

公式HP：[https://www.jeed.go.jp/js/kousotsusya/polytech\\_co/](https://www.jeed.go.jp/js/kousotsusya/polytech_co/)

(東京都は都の設置する職業能力開発センター<sup>26</sup>にて実施)

東京都職業能力開発センター：

<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/madoguchi/schools/index.html>

26 JEEDではなく東京都が運営。

## ③ 中小企業大学校



独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構)が運営する人材育成機関であり、全国9カ所に設置されている。主に経営者・管理者(候補者含む)向けに、自社課題解決型の現場に即した研修を提供。座学講義だけでなく個人・グループによる演習やディスカッション、プレゼンテーションなどを取り入れて実施。企業の経営に関わる幅広い分野の研修を用意し、実践的な知識やスキルを習得できる。参加しやすい安価な受講料設定で、助成金制度も活用可能。また、年間約2万人、延べ75万人に上る受講者による情報交換などヒューマン・ネットワークの構築も期待できる。

公式HP：<https://www.smrj.go.jp/institute/index.html>

## ④ 働き方改革推進支援センター



働き方改革に向けたワンストップ相談窓口として、中小企業・小規模事業者等が抱える様々な課題に対応するため各都道府県に開設。各センターに配置されている社会保険労務士などの専門家が、窓口や電話、メールによる個別相談や、企業訪問やオンラインによるコンサルティングを実施。労務管理上の課題をヒアリングし、就業規則の作成方法、賃金規定の見直しや雇用関係助成金の活用などを含めたアドバイスを無料で実施。あわせて、働き方改革関連法の周知、36協定の締結や就業規則作成にあたっての手法方法、その手法に合わせた雇用関係助成金の活用等について、企業向けのセミナーも随時開催。

公式HP：<https://hatarakikatataikaku.mhlw.go.jp/>

## ⑤ 都道府県労働局



国民の生活の安定と、経済・社会の発展を図るための、地域における労働行政の総合的機関。「働く」ということに関連する様々な行政分野を総合的・一元的に運営しながら、地域に密着した行政を担う厚生労働省の地方機関であり、労働者・事業者の様々な課題解決のため、「総合労働相談コーナー」などの窓口対応も実施している。下部機関として、ハローワークや労働基準監督署が存在している。

公式HP：<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html>

## ⑥ 各地の商工会議所

中小企業に、経営相談や人材確保支援のほか、研修・検定等の各種経営支援メニューを提供。

各地商工会議所検索：<https://www.jcci.or.jp/ccisearch/?page=cciSearch>



[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  
求められる「少数精鋭の成長モデル」への自己変革 3つのチャレンジ事例集

2024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。