



中小企業・小規模事業者の 人材活用事例集

2023年6月
中小企業庁

事例集の見方・活用ガイド

(1) 企業名

(2) 企業情報

- 企業の所在地、設立年、資本金、従業員数、事業概要をまとめています。

(3) 取組の分類

- 「採用」「育成」「環境整備」の3分類で該当する取組を記載しています。

取組事例XX

〇〇会社

所在地：〇〇県〇〇市 設立：〇〇年 資本金：〇〇万円 従業員数：〇〇人
事業概要：〇〇

XXXXX XXXXX

取組事例XX

〇〇会社

所在地：〇〇県〇〇市 設立：〇〇年 資本金：〇〇万円 従業員数：〇〇人
事業概要：〇〇

XXXXX XXXXX

(4) 取組概要

- 取組概要と効果、全体の流れを簡潔に記載しています。



(6) 取組内容

- 取組や導入した制度などの具体的な内容について記載しています。
- 取組のポイントも簡潔に記載しています。

取組概要

②取組内容
新たな人材戦略の模索と実行

取組のポイント

①取組前
経営課題
経営者の
悩み等

③取組後の効果
組織や
事業活動の
変化

<支援機関からひと言>

(5) 取組前

- 取組前の背景や課題を「事業面」と「人材・組織面」に分けて記載しています。
- 当時の悩みと人材戦略に取り組んだキッカケを経営者の声として記載しています。

(7) 取組後の効果

- 取組により得られた効果、気づき、社内外への影響を記載しています。

(8) 支援機関からひと言

- 企業の特徴について支援機関からのひと言コメントを記載しています。

目次のご案内

事例を検索しやすいよう以下の目次をご用意しました。

● 業種別、企業規模別

| ①業種 | ②規模 |
|-------|------------|
| 製造業 | 1～20人以下 |
| 建設業 | 21～50人以下 |
| 情報通信業 | 51～100人以下 |
| サービス業 | 101～300人以下 |
| 運輸業 | 301人以上 |
| 医療・福祉 | |
| 卸売業 | |

● 各社の経営課題、取組内容

各社の経営課題と主な取組内容から検索いただけます。

業種別 目次

製造業

| # | 企業名 | ページ |
|----|-------------------|-----|
| 1 | 株式会社阿智精機 | 8 |
| 3 | 株式会社IBUKI | 12 |
| 4 | 株式会社ヴァレイ | 14 |
| 5 | 株式会社ウチダ製作所 | 16 |
| 7 | 株式会社エスケー精工 | 20 |
| 9 | 大浦貴金属工業株式会社 | 24 |
| 11 | 株式会社小川の庄 | 28 |
| 21 | 株式会社小宮商店 | 48 |
| 22 | 株式会社コメットカトウ | 50 |
| 23 | 株式会社斉藤光学製作所 | 52 |
| 24 | 佐川印刷株式会社 | 54 |
| 26 | 沢根スプリング株式会社 | 58 |
| 27 | 株式会社鈴木ハープ研究所 | 60 |
| 31 | 株式会社センショー | 68 |
| 33 | 側島製罐株式会社 | 72 |
| 34 | 大王電機株式会社 | 74 |
| 37 | ハリウコミュニケーションズ株式会社 | 80 |
| 38 | 万協製薬株式会社 | 82 |
| 39 | 株式会社樋口製作所 | 84 |
| 40 | 武州工業株式会社 | 86 |
| 41 | 株式会社フジワラテクノアート | 88 |

製造業

| # | 企業名 | ページ |
|----|-----------|-----|
| 42 | 株式会社ふらここ | 90 |
| 43 | 有限会社丸昇 | 92 |
| 45 | 本橋テーブ株式会社 | 96 |
| 48 | 株式会社山本製作所 | 102 |
| 49 | 株式会社ユリーカ | 104 |
| 50 | 株式会社吉村 | 106 |

建設業

| # | 企業名 | ページ |
|----|------------|-----|
| 2 | イエノト株式会社 | 10 |
| 12 | 金井大道具株式会社 | 30 |
| 14 | 株式会社吉備総合電設 | 34 |
| 20 | 株式会社興電舎 | 46 |
| 25 | 株式会社佐野テック | 56 |
| 30 | 株式会社砂子組 | 66 |
| 44 | 株式会社水清建設 | 94 |
| 47 | 株式会社山下組 | 100 |

医療・福祉

| # | 企業名 | ページ |
|----|-----------------|-----|
| 19 | クリーンハウス株式会社 | 44 |
| 28 | 鈴木ヘルスケアサービス株式会社 | 62 |

情報通信業

| # | 企業名 | ページ |
|----|--------------|-----|
| 6 | 株式会社エスケイワード | 18 |
| 15 | キャップクラウド株式会社 | 36 |
| 18 | 株式会社グランドデザイン | 42 |
| 46 | 株式会社八雲ソフトウェア | 98 |

サービス業

| # | 企業名 | ページ |
|----|------------------|-----|
| 16 | 有限会社共栄資源管理センター小郡 | 38 |
| 17 | 株式会社クア・アンド・ホテル | 40 |
| 32 | ソウ・イクスぺリエンス株式会社 | 70 |
| 35 | 有限会社たかえん | 76 |

運輸業

| # | 企業名 | ページ |
|----|---------------|-----|
| 8 | えびの興産株式会社 | 22 |
| 10 | 大橋運輸株式会社 | 26 |
| 36 | 株式会社ハートフルタクシー | 78 |

卸売業

| # | 企業名 | ページ |
|----|---------------|-----|
| 13 | 株式会社北三陸ファクトリー | 32 |
| 29 | すててこ株式会社 | 64 |

企業規模別 目次

1～20人以下

| # | 企業名 | ページ |
|----|--------------|-----|
| 2 | イエノト株式会社 | 10 |
| 15 | キャップクラウド株式会社 | 36 |
| 21 | 株式会社小宮商店 | 48 |
| 35 | 有限会社たかえん | 76 |

21～50人以下

| # | 企業名 | ページ |
|----|-------------------|-----|
| 1 | 株式会社阿智精機 | 8 |
| 4 | 株式会社ヴァレイ | 14 |
| 5 | 株式会社ウチダ製作所 | 16 |
| 7 | 株式会社エスケー精工 | 20 |
| 9 | 大浦貴金属工業株式会社 | 24 |
| 13 | 株式会社北三陸ファクトリー | 32 |
| 16 | 有限会社共栄資源管理センター小郡 | 38 |
| 18 | 株式会社グランドデザイン | 42 |
| 27 | 株式会社鈴木ハーブ研究所 | 60 |
| 29 | すててこ株式会社 | 64 |
| 33 | 側島製罐株式会社 | 72 |
| 37 | ハリウコミュニケーションズ株式会社 | 80 |
| 42 | 株式会社ふらここ | 90 |
| 45 | 本橋テープ株式会社 | 96 |
| 46 | 株式会社八雲ソフトウェア | 98 |

51～100人以下

| # | 企業名 | ページ |
|----|-----------------|-----|
| 3 | 株式会社IBUKI | 12 |
| 6 | 株式会社エスケイワード | 18 |
| 8 | えびの興産株式会社 | 22 |
| 10 | 大橋運輸株式会社 | 26 |
| 11 | 株式会社小川の庄 | 28 |
| 14 | 株式会社吉備総合電設 | 34 |
| 23 | 株式会社斉藤光学製作所 | 52 |
| 24 | 佐川印刷株式会社 | 54 |
| 25 | 株式会社佐野テック | 56 |
| 26 | 沢根スプリング株式会社 | 58 |
| 28 | 鈴木ヘルスケアサービス株式会社 | 62 |
| 31 | 株式会社センショー | 68 |
| 32 | ソウ・エキスペリエンス株式会社 | 70 |
| 36 | 株式会社ハートフルタクシー | 78 |
| 43 | 有限会社丸昇 | 92 |
| 44 | 株式会社水清建設 | 94 |
| 47 | 株式会社山下組 | 100 |
| 49 | 株式会社ユリーカ | 104 |

101～300人以下

| # | 企業名 | ページ |
|----|----------------|-----|
| 12 | 金井大道具株式会社 | 30 |
| 22 | 株式会社コメットカトウ | 50 |
| 30 | 株式会社砂子組 | 66 |
| 34 | 大王電機株式会社 | 74 |
| 38 | 万協製薬株式会社 | 82 |
| 39 | 株式会社樋口製作所 | 84 |
| 40 | 武州工業株式会社 | 86 |
| 41 | 株式会社フジワラテクノアート | 88 |
| 48 | 株式会社山本製作所 | 102 |
| 50 | 株式会社吉村 | 106 |

301人以上

| # | 企業名 | ページ |
|----|----------------|-----|
| 17 | 株式会社クア・アンド・ホテル | 40 |
| 19 | クリーンハウス株式会社 | 44 |
| 20 | 株式会社興電舎 | 46 |

各社の経営課題・主な取組内容

| # | 企業名 | 経営課題 | 主な取組内容 | | | 掲載 ページ |
|----|------------------|-----------------------------|--------|----|----------|-----------|
| | | | 採用 | 育成 | 環境 整備 | |
| 1 | 株式会社阿智精機 | 部品製造から最終製品生産への業態転換による提案力強化 | | | | 8 |
| 2 | イエノコト株式会社 | 創業期の事業を支える人材の確保・育成 | | | | 10 |
| 3 | 株式会社IBUKI | 顧客の海外移転に伴う新規顧客の獲得や業務の効率化 | | | | 12 |
| 4 | 株式会社ヴァレイ | 既存の事業体制にとらわれない受注・生産体制の確立が急務 | | | | 14 |
| 5 | 株式会社ウチダ製作所 | 繁忙期と閑散期の変動による不安定な経営環境の克服 | | | | 16 |
| 6 | 株式会社エスケイワード | 印刷業界におけるDTP事業の低迷 | | | | 18 |
| 7 | 株式会社エスケー精工 | 製品加工技術の向上と新規取引先の獲得 | | | | 20 |
| 8 | えびの興産株式会社 | 新規事業開始に対応できる社内体制の構築 | | | | 22 |
| 9 | 大浦貴金属工業株式会社 | 今後の更なる事業拡大のための新規事業構築 | | | | 24 |
| 10 | 大橋運輸株式会社 | 下請け的業務からの脱却 | | | | 26 |
| 11 | 株式会社小川の庄 | 高齢になっても働ける環境と続可能な事業の構築 | | | | 28 |
| 12 | 金井大道具株式会社 | 非効率な受注・生産体制の克服、労働環境の改善 | | | | 30 |
| 13 | 株式会社北三陸ファクトリー | ブランディングによる商品価値への理解の普及 | | | | 32 |
| 14 | 株式会社吉備総合電設 | 組織の硬直化・縦割り化の解消 | | | | 34 |
| 15 | キャップクラウド株式会社 | 競争の激しいIT業界における他社との差別化 | | | | 36 |
| 16 | 有限会社共栄資源管理センター小郡 | 事業拡大、新商品の販売拡大 | | | | 38 |
| 17 | 株式会社クア・アンド・ホテル | コロナ禍による急激な顧客の減少、収益の悪化 | | | | 40 |
| 18 | 株式会社グランドデザイン | 受注システム開発型のビジネスモデルの転換 | | | | 42 |
| 19 | クリーンハウス株式会社 | 事業継続のための多角化 | | | | 44 |
| 20 | 株式会社興電舎 | 技術者の高齢化による組織体制の硬直化 | | | | 46 |

各社の経営課題・主な取組内容

| # | 企業名 | 経営課題 | 主な取組内容 | | | 掲載ページ |
|----|-------------------|------------------------------|--------|----|------|-------|
| | | | 採用 | 育成 | 環境整備 | |
| 21 | 株式会社小宮商店 | BtoB事業からBtoCへの転換による販路拡大 | | | | 48 |
| 22 | 株式会社コメットカトウ | 小ロット多品種、一貫生産に対応できる体制の構築 | | | | 50 |
| 23 | 株式会社斉藤光学製作所 | 下請け的業務から独自技術を強みにした受注体制への転換 | | | | 52 |
| 24 | 佐川印刷株式会社 | 需要の激減による事業拡大の必要性 | | | | 54 |
| 25 | 株式会社佐野テック | 事業競争力に直結する熟練技術の維持強化 | | | | 56 |
| 26 | 沢根スプリング株式会社 | 特定顧客からの量産リピート品発注に依存した体制からの脱却 | | | | 58 |
| 27 | 株式会社鈴木ハーブ研究所 | コロナ禍による商品販売方法の変化への対応 | | | | 60 |
| 28 | 鈴木ヘルスケアサービス株式会社 | 事業転換に伴う専門職員の確保 | | | | 62 |
| 29 | すててこ株式会社 | 地域の洋品店からネット通販専門店への業態転換の遂行 | | | | 64 |
| 30 | 株式会社砂子組 | 事業承継を見据えた次世代幹部の育成 | | | | 66 |
| 31 | 株式会社センショー | 事業を継承したものの、業績不振により事業継続に危機 | | | | 68 |
| 32 | ソウ・エクスペリエンス株式会社 | 創業直後で他社にない事業を立上げ、軌道に乗せる必要性 | | | | 70 |
| 33 | 側島製罐株式会社 | 売上減少と組織全体の閉塞感の打破 | | | | 72 |
| 34 | 大王電機株式会社 | 新事業展開と技術者の世代交代 | | | | 74 |
| 35 | 有限会社たかえん | 呉服屋から外食サービスへの円滑な業容転換 | | | | 76 |
| 36 | 株式会社ハートフルタクシー | 社会環境変化に合わせた新規需要の開拓 | | | | 78 |
| 37 | ハリウコミュニケーションズ株式会社 | 既存事業の低迷と新規事業開拓の必要性増大 | | | | 80 |
| 38 | 万協製薬株式会社 | 被災からの経営再建、事業再構築 | | | | 82 |
| 39 | 株式会社樋口製作所 | 自動車業界の変革に伴う競争激化に対応するための生産性向上 | | | | 84 |
| 40 | 武州工業株式会社 | 効率的な多品種少量生産の実現 | | | | 86 |

各社の経営課題・主な取組内容

| # | 企業名 | 経営課題 | 主な取組内容 | | | 掲載 ページ |
|----|----------------|--------------------------------|--------|----|----------|-----------|
| | | | 採用 | 育成 | 環境 整備 | |
| 41 | 株式会社フジワラテクノアート | シェア拡大を実現した後の明確なビジョンの不在 | | | | 88 |
| 42 | 株式会社ふらここ | 市場規模が縮小する伝統工芸品分野における商品の刷新 | | | | 90 |
| 43 | 有限会社丸昇 | 加工請負体制からの脱却の必要性 | | | | 92 |
| 44 | 株式会社水清建設 | 需要増加に伴う体制強化とその持続の必要性増大 | | | | 94 |
| 45 | 本橋テープ株式会社 | BtoB事業からBtoCへの転換による販路拡大 | | | | 96 |
| 46 | 株式会社八雲ソフトウェア | 技術とマネジメントの両方ができる人材の不足 | | | | 98 |
| 47 | 株式会社山下組 | 業界全体の人材不足とそれによる事業継続への懸念 | | | | 100 |
| 48 | 株式会社山本製作所 | 農作業の効率化や省力化を図れる時代のニーズに合った製品の開発 | | | | 102 |
| 49 | 株式会社ユリーカ | 従来の小規模案件とは異なる大型案件の受注による収益の安定 | | | | 104 |
| 50 | 株式会社吉村 | 消費者ニーズの変化による需要減少への対応 | | | | 106 |

取組事例 1

株式会社阿智精機

所在地：長野県阿智村 設立：1960年 資本金：1,000万円 従業員数：45人
事業概要：機器メーカー（医療機器、薬事医療機器、食品装置組立等）

育成

環境整備

OJT

人事評価
制度

取組概要

- 従業員の得意・不得意に合わせた人材配置をして生産性の向上を図るため、技能育成シートとスキルマップシートを作成。
- 2つのシートを使いながら月1回の技術会議で、従業員の持つ技術や人間性を確認、従業員の士気を高めている。

①取組前

人材不足
不明瞭な人事評価制度

②取組内容

技能育成シートとスキルマップシートを作成
2つのシートを使いながら月1回の技術会議で
フィードバックを実施

③取組後の効果

人事評価制度の改革・定着により、
現場の士気・生産性が向上
新規人材の採用に成功

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

部品製造から、機械の組み立てまで一貫して受注する機器メーカーへ業態転換

- ✓ 部品製造を行っていた頃、より良い商品開発のために発注者に部品の利用シーンをヒアリングしたが、部品の発注者は最終製品の利用シーンを把握しきれておらず、芳しい回答を得られなかった。
- ✓ より良い製品を作るためには部品製造だけを扱うのではなく機械の組み立てまで一貫して受注する業態に転換、顧客により近い立場に変わる必要があると考えた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 中小企業に多い高卒従業員は、大企業の大卒従業員に比較すると勉強の時間や体験・経験が少ない。大企業に追い付き、従業員、社長ともに成長するためには、人事評価制度を改定していく必要があると考えた。
- ✓ 技術や人間性を確認して評価することができていなかったため、評価と給与が連動していなかった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>

- ✓ 中小企業は下請け精神が強く、低価格競争になってしまう。それでは中小企業と大企業の格差を埋められない。中小企業でも従業員の生活をより良くするために、賃金も大企業と遜色ないものにしたいという思いがあった。
- ✓ 従業員の生活を考えた際に、従業員と向き合う必要があると感じた。技術や人間性を確認して人事評価に落とし込みたいと思ったが、方法がわからなかった。

株式会社阿智精機

所在地：長野県阿智村 設立：1960年 資本金：1,000万円 従業員数：45人
事業概要：機器メーカー（医療機器、薬事医療機器、食品装置組立等）

育成

環境整備

OJT

人事評価
制度

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

従業員の技術力を確認する技能育成シートと人間性を確認するスキルマップシートを作成

- ✓ 行動分析(機能分析)の後、幹部等が技術面の行動定義を検討。まず、上司が分かりやすく説明でき、従業員が成長できるよう、技能育成シートの作成に着手。支援機関と連携しながら、人事・給与・目標制度を改革し、経営者の想いの見える化や社内浸透に取り組んだ。
- ✓ 技能育成シートは工場長や上長が従業員のスキルが一定のレベルに達したと思ったら黒丸をつけて評価。スキルマップシートでは経営理念に沿って評価している。
- ✓ 技能育成シートについては各課で技術会議を月1回実施し、そこで達成状況の確認とフィードバックを行っている。
- ✓ 社長や工場長のみが評価することになっていたが、企業規模が大きくなったため、課長やグループリーダー等、評価者の役職に応じた様式を作成、運営している。
- ✓ スキルマップシートは年1回確認をして、従業員の個性や考え・希望に沿った人員配置を行っている。

取組のポイント

達成状況の確認とフィードバックは毎月実施しなければ上司の助言や目標がうやむやになってしまう。導入してから2～3年は年1回の確認で実施していたが、シートの意味が不十分と感じたため、2015年から月1回フィードバックするようにした。

＜支援機関からひと言＞

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

従業員の士気が向上し、生産性も上がった

- ✓ 技能育成シートにより毎月の目標が明確になるため、従業員が目標に向けて意欲的に取り組むようになった。
- ✓ 適材適所の人員配置をすることができ、従業員の満足度や自社への愛着も育まれ、現場の士気も向上。
- ✓ その結果、主軸稼働率（機械が稼働をしている時間）は2019年の26%から2022年には45%に増加。
- ✓ また従業員が従業員を連れてくることが増え、人材不足も解消されつつある。基幹技術者として新たに5名採用することができている。

- ✓ 飯田信用金庫・長野県よろず支援拠点・会社が連携し、人事制度改革に着手。「社員のため・技術や人間性を評価に落とし込みたい」という経営者の想いが見える化しました。
- ✓ 従業員さんが明るく、生き生きと働く職場になり、従業員さんが自ら考え、実行に移す「自走型企业」へと変革されています。

長野県よろず支援拠点

イエノト株式会社

所在地：福岡県太宰府市 設立：2012年 資本金：1,000万円 従業員数：15人
事業概要：建設業（リフォーム）

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し/
テレワーク

取組概要

- 新会社の立ち上げと事業を軌道に乗せるために必要な人材を明確化、経験者採用とポテンシャル採用をバランスよく実施。
- それぞれのスキルを活かした提案や自立した主体的な業務姿勢につながるフラットな組織を志向すると同時に、どのようなライフステージでも働きやすい環境を整備。

①取組前

新会社の立ち上げを支える人材の不足

②取組内容

求人像の明確化と採用方法の使い分け
一人一人が主体的に働ける環境の整備と意識づけ

③取組後の効果

人材の自律的な成長
事業内容と従業員数の拡大

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

建設会社の新事業の分社化による新会社の立ち上げ

- ✓ 2012年に、37年間在籍していた建設会社から分社化、独立する形で設立。
- ✓ 今後、新築の受注が落ち込み、中古や空き家問題に対応する際にはリフォームの需要が増えてくることを見込み、①家づくり、②暮らしづくり、③街づくり、の3つを柱に女性目線でリフォーム提案をすることを事業のコンセプトとし、新会社の立ち上げと収益化を進めた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 設立当初は、従業員全員が女性で、子育て、親の介護、両親が遠隔地に住んでいるなど、それぞれに抱えている事情があり、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を整備する必要があった。
- ✓ また、設立時のメンバーのうち事業経験のある人材は代表を含めた2名のみであり、営業や現場管理、発注管理などのノウハウも不足していた。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 一人一人のライフステージにあわせ、ワークライフバランスをとりながら仕事をきっちりとこなしていくことは、顧客に暮らしを提案していくうえでも大事であり、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現する必要がある。
- ✓ 会社の現状に即して必要な人材を明確化し、採用方法も使い分けていく必要がある。

イエノト株式会社

所在地：福岡県太宰府市 設立：2012年 資本金：1,000万円 従業員数：15人
事業概要：建設業（リフォーム）

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し/
テレワーク

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

ライフステージに関わらず一人ひとりが主体的に働ける環境の整備と意識づけ

- ✓ 2012年に福岡県の「テレワーク（在宅勤務）制度普及啓発事業」を活用。テレワークに対応した就業規則の作成、ITツールの導入、スケジュール管理や情報共有についてのルール化を実施して、働く意識があればどこでも働ける環境を整備。
- ✓ SNS等を活用して報告事項を簡略化する一方で、対面でのコミュニケーションの機会もつづけている。
- ✓ 従業員には、主体性をもって動いてもらえるよう、権限移譲を行うとともに「失敗は行動の結果であるため、失敗ではない」ことを言い聞かせている。住宅リフォームでは顧客からの厳しい指摘を受けることが往々にしてあるため、対応を後回しにせず、改善策を考えるような意識づけを行っている。

必要な人材の明確化と採用方法の使い分け

- ✓ 女性目線でのリフォーム提案の可否が事業の根幹であるため、事業経験が無くとも、そのような素養を持った人材を採用して、チャレンジできる環境を整えている。
- ✓ ポテンシャルでの採用と育成を行う一方、多様なアイデアを取りまとめる役割を期待して、即戦力人材として業界経験の豊富な男性のシニアの経験者採用も実施。女性コーディネーターによるアイデア出しと顧客目線での提案、シニア社員によるバックアップや意見の取りまとめ、といった適材適所での役割分担を行っている。

取組のポイント

リフォームでは、顧客はすでに「暮らし」を経験しており、顧客の経験に寄り添った女性目線での動線提案ができると価格競争にならずに当社の強みを発揮できるようになるため、そのような人材の採用と定着・成長につながることを目的に環境整備を進めた。
それと同時に、取りまとめ役としてのシニア社員の経験者採用も行った。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

コーディネーターの成長

- ✓ パートとして入社した従業員がリフォームのコーディネーターとして大規模な注文を受注するまでに至った。入社当時は電話対応にも苦手意識があったほどであったが、失敗とチャレンジを許容する環境で主体的に働くことで自己肯定感の向上と成長につながっている。

3つの柱にもとづく事業の拡大

- ✓ ①家づくり、②暮らしづくり、③街づくりの3つの柱にもとづき、暮らしづくりのモデルルームや空き家の相談窓口などの事務所を各所に開設。事業の拡大に応じて従業員も増え、設立時の5名から現在は15名となった。最近では学生インターンの受入もするなど、情報発信と採用強化の取組も実施。
- ✓ 現在の事業構成では①家づくりのリフォーム事業の売上が最も大きいですが、今後は暮らしづくりや街づくりに関連する事業の展開と収益化にむけた動きを強化していく。

- ✓ 現状、建設業界（リフォーム）において、ウェルビーイング経営を実践し、大いに成果を出しています。また従業員のエンゲージメントも高く、顧客満足度がとびぬけて高い会社です。

株式会社LIXIL
元九州支社長

取組事例 3

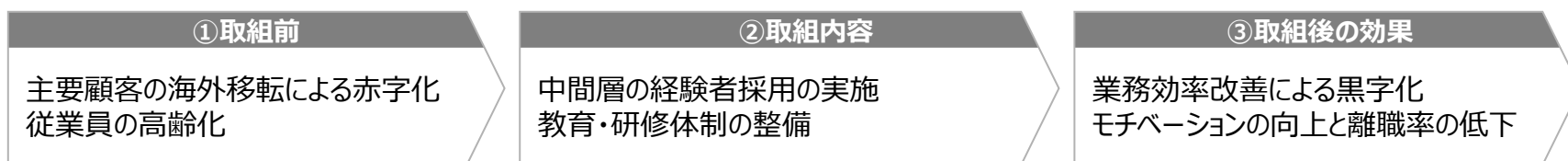
株式会社IBUKI

所在地：山形県西村山郡 設立：1956年 資本金：7,800万円 従業員数：62人
事業概要：射出成型用金型の設計・製造

| 採用 | 育成 | 環境整備 |
|------|--------|-------|
| 中途採用 | Off-JT | 業務効率化 |

取組概要

- 6年間続いた赤字からの脱却のため、デジタル技術を活用した業務効率化、システム開発と他社へのサービス提供を推進。
- 即戦力となる中間層の経験者採用を行うとともに、社内の教育・研修体制の整備や外部人材からスキルを吸収できる機会の提供といった学び直しの環境を整備。
- 黒字化を達成し、2022年3月期の売上高は2014年比の約2倍に増加。



①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

主要顧客の海外移転による赤字化

- ✓ 1933年創業、金型の微細加工技術に定評があった。
- ✓ 主要顧客である大手家電メーカーの工場の海外移転に伴い2008年3月期から6期連続で赤字に陥った。
- ✓ 2014年、製造業向けコンサルティングの株式会社O2（現：株式会社オーツー・パートナーズ）に買収され、再生支援を受けることとなった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 事業の縮小で従業員数が減り、高齢化も進んでいた。
- ✓ 「下請け体質」で思考の幅が狭く、デジタル化にもネガティブで抵抗感を強くもつ従業員が多かった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 主要顧客の海外移転で赤字が慢性化し、人材面では従業員の高齢化に危機感を覚えた。
- ✓ デジタル技術の活用による再生を目指すにあたり、コンセプトだけではなく、具体的な取組に落とし込むためのトレーニングや教育が必要であると思に至った。

取組事例 3

株式会社IBUKI

所在地：山形県西村山郡 設立：1956年 資本金：7,800万円 従業員数：62人
事業概要：射出成型用金型の設計・製造

| 採用 | 育成 | 環境整備 |
|------|--------|-------|
| 中途採用 | Off-JT | 業務効率化 |

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

即戦力となる中間層の経験者採用の実施

- ✓ システム化を進める即戦力としての活躍を期待し、プログラミングに素養のある人材を再雇用したり、都会の大手企業で経験を積んだ地元出身の人材がセカンドキャリアとして働ける場として当社を選んでもらえるようにするようアピールするなど、経験者採用を強化。

社内の教育・研修体制の整備

- ✓ 社内の教育・研修の一環として「育成塾」を実施。月に2回、各5名程度を対象に様々な年代の従業員が参加。講師役の従業員からのセミナーとグループディスカッションによるケーススタディーを組み合わせたものとなっており、世代間のコミュニケーションの活性化につながっているほか、特に他社経験のある講師からのセミナーは当社にはない外部の考え方を共有する貴重な機会となっている。
- ✓ 多能工化を進めるため、スキルマップの作成と社内基幹システムによる多能工選出システムを活用。また、多能工を積極的に評価する人事評価制度の見直しも行った。

取組のポイント

必要な人材像を明確化し、それにあった採用や育成の手法を整えていった。

特にセカンドキャリアの方が活躍できる場を作ることは、既存の従業員への刺激になるだけでなく、会社全体の士気の向上につながっている。

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

業務効率改善による事業の黒字化

- ✓ システム化による業務効率化のほか、工場の見える化を遂行したことで経営に関わるような数値を意識した業務が出来るようになった。その意識変化から業務の質や生産性が向上し黒字化を達成。2022年3月期の売上高は2014年比の約2倍に増加。

学び直しのモチベーションの向上と離職率の低下

- ✓ 育成塾において、講師役となり社内教育を実施する従業員に刺激を受け、社外研修を積極的に活用する従業員が増加。
- ✓ 異なる世代間でも建設的な意見交換ができるようになり、取組前に比べると離職率が半減。
- ✓ 次の取組として、次世代人材の育成に着手。次の成長を支えてほしい人材を選出し、本人に求める役割を明確にして、中心的に育成していくことを進めている。社長の役割として、「いずれリーダーとならないといけないという自己認識」を持たせつつ、候補者のそれぞれが実績を積み上げていけるようサポートをしていく予定。



株式会社ヴァレイ

所在地：奈良県北葛城郡上牧町 設立：2016年 資本金：6,603万6,655円
従業員数：35人 事業概要：アパレル製品の企画・製造・販売

育成

環境整備

Off-JT

労働条件の
見直し/
業務効率化

取組概要

- 縫製業の回復と成長を次世代につなぐため、起業を決意。顧客の多様なリクエストに応える服作りを実現するため、縫製職人をネットワーク化。縫製の内容に応じて全国にいる縫製職人に縫製を委託。
- 個々の職人のスキル、保有機械、プロフィール（家庭の状況による時間の制約の有無など）をカルテで管理することで最適な業務発注を実現。

①取組前

人材不足による受注・生産の停滞

②取組内容

縫製の仕事をOEM受注。職人のスキル・情報をカルテ化し、縫製の内容に応じて業務を発注する仕組みを構築

③取組後の効果

安定的な受注・生産の定常化
縫製人材のスキルを活かした活躍の場を確立

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

親族の縫製会社の経営が悪化、既存の事業体制にとられない受注・生産体制が必要に

- ✓ 親族の縫製会社は、取引先の倒産により、新規顧客開拓が必要になった。
- ✓ 業務受注のため、新会社を設立して受注プラットフォームを作成。しかし新規顧客からの受注業務は小規模で採算性の低いものが中心であった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 新たに職人を雇用する余裕はない一方で、職人不足のため大規模業務の受注は困難。限られた人員体制で小ロット多品種のオーダーに応じていくためには、効率的に業務をこなす人材活用の仕組みが必要。
- ✓ 事業を始める前に、縁のある全国の縫製工場に行って職人の雇用状況について話を聞いてみたところ、工場がなくなったり、育児や介護などのさまざまな事情で、縫製のスキルを持ちつつも、外では働けない職人が大勢いると知った。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 全国には縫製スキルを持ちつつ、それを生かしていない職人が多くいること、一方でアパレル業界は小ロットの業務発注先の確保に苦労していることを知った。
- ✓ 両者の希望を実現するためにたどり着いたのが、当社がプラットフォームとなり、縫製を受注し、内容に応じて職人に業務発注する形での人材活用の仕組みであった。

株式会社ヴァレイ

所在地：奈良県北葛城郡上牧町 設立：2016年 資本金：6,603万6,655円
従業員数：35人 事業概要：アパレル製品の企画・製造・販売

育成

環境整備

Off-JT

労働条件の
見直し/
業務効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

効率的かつ最適な生産を行うため、職人情報をカルテ化

- ✓ 自社工場に出社して縫製してもらい形にこだわらず、自宅などで縫製を行う職人を募り、業務を発注。各職人の持つスキルや得意とする生產品目、保有する機械、就労への制約（子育て中のため突発的な休みがあり得る、など）をカルテ化。最適と考えられる職人に業務を発注。
- ✓ カルテの内容を基にした最適な人材への業務の発注により、効率性と品質を確保。家庭の事情で納期が延びてしまう際に職人側が罪悪感を感じ、次から仕事を受けづらくなる、といったことがないよう、個人の事情次第では納期が長い業務を依頼するなど、発注を受けた時点で当社が発注先と業務内容を調整。
- ✓ 経験の浅い職人でもスキルアップを図れるよう、オンラインによる技術指導などを通じた人材育成にも注力している。

スキルを最大限に生かし、縫製に集中できる仕組みを構築

- ✓ 縫製以外の業務（営業、価格交渉、宣材写真の準備など）は当社が行い、職人が縫製スキルを最大限生かし、縫製に集中して働くことができる体制を整備することを重視。
- ✓ 職人のモチベーションの維持、向上のため、顧客の声は積極的に職人にフィードバックしている。

取組のポイント

個々の職人のスキルを最大限発揮してもらうため、仕事の内容や納期、働く環境を当社が組織的に最大限調整した

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

安定的な受注・生産・納品の体制確保による利益創出

- ✓ 従業員や職人が担える無理のない業務量を前提としたうえで、毎月営業から利益創出までの一連の流れについてのPDCA検証を行い、適正な価格や工賃、納期の設定にたどり着いた。
- ✓ 小ロットの仕事を適正価格でありつつ効率的にこなす体制を構築、業界標準以上の利益率を確保。
- ✓ 無理なくスキルを活かし働ける体制の実現により、従業員、職人の数も着実に増加、事業拡大の基盤となった。

自社ブランド展開による事業範囲の拡大

- ✓ 小ロット多品種生産にも耐えうる組織体制を生かし、コロナ禍で需要が急増した医療用ガウンの量産や、より利益率の高い自社ブランド製品の生産も行えるようになった。
- ✓ 本格的な創業から5年後の現在では自社ブランドの販売による売上が全体のおよそ50%を占めるまでに成長。

<支援機関からひと言>

- ✓ 日本の縫製加工事業を再興させるだけでなく、脚光を浴びる業界にするという社長の強い信念の下、組織だけでなく一つの共同事業体として活動し、大きな力となっている。

奈良中央信用金庫畠田支店

株式会社ウチダ製作所

所在地：愛知県知多市 設立：1980年 資本金：500万円 従業員数：24人
事業概要：自動車部品等の金型設計製作、プレス加工

育成

環境整備

OJT

業務効率化

取組概要

- デジタル技術を活用したスキルと業務の見える化に加え、企業連携により高付加価値工程に集中できる分業体制を構築。
- エンジニア職の集中的な育成と給与水準の向上を実現、仕事量の安定と新規顧客の獲得につなげている。

①取組前

金型メーカーの零細化
付加価値の出にくい人員配置

②取組内容

デジタル技術を活用したスキルと業務の見える化
企業連携による仕事量の安定

③取組後の効果

エンジニア職の給与水準の向上
新規顧客の獲得

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

接着事業の立ち上げによる事業領域拡大

- ✓ 1980年に、自動車部品等の金型の設計・製作を行う会社として設立。
- ✓ 金型メーカーは仕事量が安定しないことで零細化が進んでいた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 金型作成は、勘とコツが多い分野で、職人として一人前に育つまでに約10年ほど必要としていた。
- ✓ 金型の設計、加工、修理、改良、といった全ての行程を、それぞれの職人が1人で対応。どこで付加価値が生じているのかが見えにくくなっていった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 職人個人が全工程を対応しては、付加価値の向上に限界を感じた。
- ✓ 他メーカーと協業して分業を推進。当社の強みを活かして付加価値の高い工程を担える人材を多く育てることで、時間単価の向上を目指そうと考えた。

株式会社ウチダ製作所

所在地：愛知県知多市 設立：1980年 資本金：500万円 従業員数：24人
事業概要：自動車部品等の金型設計製作、プレス加工

育成

環境整備

OJT

業務効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

デジタル技術を活用したスキルと業務の見える化

- ✓ 誰がどのような付加価値のある仕事をしているかを把握するために、デジタル技術を活用したスキルと業務の見える化を行った。
- ✓ 設計工程の方が付加価値が高いことが分かり、高度な設計技術をもつ人材は、設計工程により多く集中できるような分業体制を構築を進めた。

企業連携による仕事量の安定

- ✓ 複数の金属メーカーで連携して共同で仕事を受注する体制を構築。
- ✓ IoTを活用して各社の設備の稼働状況を把握。仕事を最適配分することで、各社の仕事量を安定化させ、それぞれの得意分野を活かした金型製作が可能に。当社は設計工程の技術力向上に注力できるようにした。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

エンジニア職の給与水準の向上

- ✓ デジタル技術を活用した分業を推進することで、当社では、設計を担うエンジニアを集中的に育成できるようになった。
- ✓ 設計工程に集中することで1人当たりの付加価値額が向上。他業界のエンジニア職とも差がないほどに給与水準を引き上げることができ、従業員の定着ややりがいの向上につながっている。

新規顧客の獲得

- ✓ 企業連携により各社が強みを発揮できる部分にリソースを集中させるだけでなく、1社では難しい大規模な設備投資も可能に。従来2次請け、3次請けが主の取引先であったところが、1次請けの取引先や直接受注が増えた。
- ✓ デジタル技術の活用や企業連携の取組自体にも宣伝効果があり、それらが新規顧客獲得の契機にもなっている。

取組のポイント

デジタル技術を活用してスキルと業務の棚卸をすることで、これまで見ていなかった分業の進め方を整理できるようになった。

企業連携で各社の強みを発揮できる体制の構築をさらに進めた。



株式会社エスケイワード

所在地：愛知県名古屋市 設立：1963年 資本金：1,000万円 従業員数：69人
事業概要：Webサイト構築、多言語翻訳、コーポレートアーカイブ等

採用

環境整備

新卒採用

キャリアパス
の見える化

取組概要

- 年齢層の多様性を確保するため、新卒採用を15年以上継続。未経験人材を育てる方針にしたことで、即戦力人材の確保が難しい業界においても労働力を維持。
- 働き方の柔軟な選択に加え、業務の進捗の見える化や社内コミュニケーションの活性化を実施。定着率と生産性の向上を実現。

①取組前

慢性的な長時間労働
業務の属人化

②取組内容

未経験人材を育てる方向にシフト
働き方を選択できるようにし、業務進捗の見える化や
会社文化の浸透にも注力

③取組後の効果

計画的な採用と育成の実現
労働生産性の向上

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

写真植字による版下づくり企業から、情報発信のパートナー企業へ転換

- ✓ 創業当初は製造業が多い中部地方で、製品のマニュアルやカタログの版下を作成していた。
- ✓ デジタル化が進むにつれ、デジタルで効率よくデザイン・制作したものを情報発信していく業態へ変更していった。
- ✓ 2022年1月にカゴヤホールディングス株式会社と資本業務提携を結び、DX支援サービスを展開している。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ Webサイト構築等を手掛ける業界において、即戦力人材が不足しており、業界内の待遇水準が上昇。人材を確保することが困難であった。
- ✓ コロナ禍以降、リモートワークとの併用でコミュニケーションが一時的に薄れてしまい、従業員の心身ともに不調をきたす場合があった。
- ✓ 既存の市場では付加価値を提供しにくく、長時間労働が慢性化していた。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 既存の市場では付加価値が出しにくく、それが長時間労働につながる一因でもあった。
- ✓ その状況を打破すべく、新しい商圈へ進出することとし、新規顧客とは自社のありたい姿を軸にゼロベースで話をすることで、付加価値の向上を目指した。

株式会社エスケイワード

所在地：愛知県名古屋市 設立：1963年 資本金：1,000万円 従業員数：69人
事業概要：Webサイト構築、多言語翻訳、コーポレートアーカイブ等

採用

環境整備

新卒採用

キャリアパス
の見える化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

未経験人材を育てる方向にシフトし、採用の間口を広げることによって、若手人材を確保した

- ✓ 中途採用ばかり実施した時期が続き、従業員の平均年齢が高くなっていた。15年ほど前から新卒採用に力を入れ、育成した新卒採用者が今では自社の経営ポジションに就くまで成長。
- ✓ 新卒採用者が機能し始めたことを契機に、採用の間口を職業訓練校まで広げている。
- ✓ 会社のミッション、ビジョン、バリューを策定し、共感する人材を採用することでミスマッチが減った。
- ✓ 商圏を広げる際には意欲のある若手人材等を抜擢し、新規顧客の開拓とキャリア形成を兼ねられるようにすることを意図した。

働き方改革にあわせて、社内コミュニケーションの活性化や業務の見える化を実施した

- ✓ リモートワークと出社勤務の併用ができるようにするとともに、コミュニケーションの活性化を図った。企業文化の浸透と帰属意識の向上を図るために1対1で会話する機会を設けたり、ピアボーナスを取り入れて、業務以外の貢献を見える化した。
- ✓ リモートでは見えにくい案件の進捗をデータ管理。稼働が計画通りになるように確認していった。

取組のポイント

採用の間口を広げたことによって、多様な人材を採用することができるようになった。

多様な人材が活躍するためにも社内コミュニケーションは重要であり、コミュニケーションを活性化させることで、働きやすさも向上した。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

計画通りに従業員を確保することができ、定着率も向上した

- ✓ 即戦力採用が見込めなくても、新卒や職業訓練校から若手人材を確保し育成することによって、従業員数を計画通りに確保することができている。
- ✓ 新卒採用において説明会をオンラインと現地のハイブリットで実施。職業訓練校の授業に登壇して自社の紹介を行うことで興味を持ってもらっている。入社後のギャップが少ないことから離職率も低下。

長時間労働も解消され、業績も向上した

- ✓ 案件の進捗をデータ管理し、稼働が計画通りになるように確認。従業員全員の合計残業時間が大幅に減少した。記録を始めた2014年には一人当たり残業時間が平均月32時間あったのに対し、直近は平均月5時間になっている。
- ✓ 新しい市場に展開することで、より付加価値の高いサービスを提供できるようになり、業績の向上も実現。関東圏への展開を本格化した2019年に対し、2022年は売上が16%増加した。



株式会社エスケー精工

所在地：長野県上田市 設立：2000年 資本金：1,000万円 従業員数：18人
事業概要：アルミ長尺加工や5軸加工を中心とした金属部品加工

採用

中途採用

採用

Off-JT

環境整備

労働条件の
見直し

取組概要

- 地元採用を中心に行い、若者や子育て世代の女性、高齢者、障がい者など、労働意欲のある幅広い人材を育成。働きやすい環境を整えるとともに社内育成で技術力の向上を実現。
- 展示会への出展やISOの取得、設備投資の補助金獲得などに際しては外部機関の支援を積極的に活用。
- 技術力の向上は展示会を通じた異業種の販路開拓や同業者からの顧客紹介につながっている。

①取組前

加工技術の蓄積・差別化の
必要性

②取組内容

誰もが働きやすい環境の整備と技術向上のための
従業員育成の実施
専門家派遣の積極的な活用

③取組後の効果

展示会を活用した異業種の販路開拓
同業者からの顧客紹介

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

金属部品加工への参入と加工技術の蓄積・強化

- ✓ 2000年に、機械部品の販売代理業からスタート。
- ✓ 保有していた中古の工作機械を用いて、金属部品の加工販売に参入。
- ✓ 周辺の会社にはない設備や最新鋭の工作機械の導入を進め加工の幅を広げてきた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ リストラをせず、地域の若者や女性、高齢者、障がい者の社会参加と雇用の促進を経営理念に起業。
- ✓ 働き手が限られる中、誰もが働きやすい環境の整備と加工技術の蓄積・強化に向けた取組が必要であった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 働き手が限られる地域企業で、各自が特徴を生かしフォローし合える職場を作り、様々な人が働ける会社にしていく必要がある。
- ✓ そのために、リストラをせず従業員の力を存分に発揮して社会に貢献できる企業を目指した。

株式会社エスケー精工

所在地：長野県上田市 設立：2000年 資本金：1,000万円 従業員数：18人
事業概要：アルミ長尺加工や5軸加工を中心とした金属部品加工

採用

中途採用

育成

Off-JT

環境整備

労働条件の見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

誰もが働きやすい環境の整備と技術向上のための従業員育成の実施

- ✓ 地元を中心に若者や子育て世代の女性、高齢者、障がい者など、労働意欲のある人材を幅広く採用。
- ✓ 事務部門は3グループ制とし、家庭の都合などで誰かが休んでもグループ内でフォローできる体制を整えるなど、誰もが働きやすい環境の整備を進めた。また、それぞれの特徴や強みを生かしやすい仕事に就けるよう、従業員の適性に応じて、事務部門と製造部門を横断した柔軟な配置転換を実施。
- ✓ 技術力の向上にあたっては、従業員が主体となって勉強会を実施。品質向上のためのテストとフィードバックを通じた育成を行っている。

専門家派遣の積極的な活用

- ✓ 新規の取引先からISOの取得を求められた際には、商工会を通して専門家の派遣を要請。専門家のアドバイスを得ながら、ISO9001とISO14001の取得を実現。大手企業との直接取引にもつなげた。
- ✓ その他、内部監査の体制づくりにも専門家派遣制度を積極的に活用。

展示会を活用した異業種の販路開拓

- ✓ 専門家派遣のほか、展示会の出展や設備投資に際しても、外部機関の支援を積極的に活用。
- ✓ 当社の営業活動は基本的に展示会への出展のみで、商工会のサポートを受けて毎年複数回出展。取引先の8割程度は展示会をきっかけに取引にいたっており、航空機・医療・食品関連・産業用ロボット等の従来とは異なる業種の販路開拓にもつながっている。

同業者からの顧客紹介

- ✓ 積極的な設備投資による事業拡大と、地元を中心とした採用・育成が実り、技術力は年々向上。展示会を通じた大手企業との取引の増加だけでなく、当社の技術力を見込んで、同業者から顧客を紹介されるケースも出てきている。
- ✓ 事業承継の依頼がくるなど、地域の雇用を支える重要な存在となっている。

取組のポイント

グループ内でフォローできる体制を構築することで、柔軟な応援が可能になっただけでなく、業務時間内で仕事をやり切る意識の向上にもつながった。
社内のノウハウが足りない分野については積極的に外部機関の力を借りようとした。



＜支援機関からひと言＞

- ✓ 大型展示会等で社長自身が同社の技術や想いを自信をもって積極的にアピールする姿が従業員一人一人に浸透しており、働きやすきやりがいのある職場環境が生まれています。

上田市商工会

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

えびの興産株式会社

所在地：大阪府四條畷市 設立：1973年 資本金：1,000万円 従業員数：88人
事業概要：運送業

採用

新卒採用
中途採用

育成

Off-JT

環境整備

労働条件の
見直し

取組概要

- 従業員提案で人事グループを立ち上げ、新卒・中途採用や従業員定着率向上のための取組を多面的に実施。
- 事業領域の拡大・多角化により、定年後も年齢とスキルに合わせて継続して働くことのできる環境を作り出すことで、従業員と会社の持続的な成長を実現。

①取組前

接着事業部の立ち上げと運送事業を支える人材の不足

②取組内容

従業員提案での人事グループの立ち上げ
従業員の満足度向上を実現するための多面的な取組の実施

③取組後の効果

新規採用の増加と定着率の向上
事業領域拡大による成長

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

接着事業の立ち上げによる事業領域拡大

- ✓ 1973年に、「業を興す・人を興す・道を興す」を理念に、運送業からスタート。
- ✓ 競合他社が多く、価格競争にさらされていたところ、「人から与えられた荷物を運ぶだけでなく、自ら荷物をつくる」という考えのもとで2003年に接着事業部を立ち上げ、事業領域の拡大による更なる成長を目指した。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 2014年ごろ、特にドライバーの定着率が悪く、人手不足の状況が顕著になった。
- ✓ ドライバーだけでなく、接着事業部の従業員の高齢化が進み、当時の従業員の平均年齢は48～49歳程度となっていた。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ ものを貼り合わせるというニーズは多様な場面があり、接着塗布装置の設計・製造・販売を一貫して行う接着事業は、第2の柱となるような成長が見込めた。
- ✓ それと同時に、運送事業・接着事業ともに、事業を支える人材の不足が顕著になり、それが人材戦略を検討するきっかけとなった。

えびの興産株式会社

所在地：大阪府四條畷市 設立：1973年 資本金：1,000万円 従業員数：88人
事業概要：運送業

採用

新卒採用
中途採用

育成

Off-JT

環境整備

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

従業員提案での人事グループの発足

- ✓ 2014年8月に社長を含む各部署の責任者の計5名からなる人事グループを発足し、様々な改善に着手。
- ✓ きっかけは、従業員の高齢化により技術の継承が難しくなることへの危機感についての女性従業員からのひと言であった。

人材確保のための多面的な取組の実施

- ✓ 人材確保にあたっては、従業員の満足度の向上が必要であるという考えの下、既存従業員の定着率向上、新卒者の定期的な採用、中途採用の強化、の3つの観点で多面的な取組を行った。
- ✓ 社内環境整備として年間休日の増加や有給取得の促進、残業時間の削減などを実施。
- ✓ 高校新卒者向けの職場見学では、条件だけでなく、会社の雰囲気やうまく伝わるように留意。
- ✓ その他、残業が減った時間を個人のスキルアップに使えるような資格手当の支給や福利厚生の充実、外部研修の活用なども併せて実施し、定着率の向上につなげている。

定期的な新卒採用の実現と定着率の向上

- ✓ 新卒受入のための社内環境整備と積極的な採用活動が実り、2018年以降は定期的な新卒採用を実現。それにより、従業員の平均年齢は44歳程度となり5歳程度若返った。今後も新卒採用を強化し、多様な人材を受け入れる環境づくり、既存従業員の教育、社内での育成できる体制を継続的に整備していく方針。
- ✓ 従業員との定期的な面談でコミュニケーションを密にとるほか、入社後のミスマッチを防ぐために3～5日間の体験入社を実施。2022年の離職率は2019年との差で約10%低下。

事業領域拡大による成長

- ✓ 接着事業部は第2の柱に成長し、さらに第3の柱として建設業許可を取得し、通信・防災基地局、電気機器の設置、メンテナンス分野にも参入を進めている。
- ✓ 事業領域の拡大は、定年後も年齢とスキルに合わせて継続して働くことのできる環境を作り出すことになり、それが従業員の定着と安心感にもつながってきている。
- ✓ 「一生雇用を実現し、従業員が仕事を通じたスキルアップで幸せに余生をおくる」ことができるような事業展開と環境整備を今後も継続していく。

取組のポイント

人事グループの立ち上げしかり、従業員の声を聞くことを意識している。
具体的には、従業員全員に年2回の社長面談を実施して、①面談者個人の要望（給料、環境、設備など）、②周りの人の声ベースでの要望、③社長への要望、を主に聞き、具体的な施策に活かすことで従業員の満足度向上に繋げている。

<支援機関からひと言>

- ✓ 社長のリーダーシップによる取組が、部門管理者を始めとした従業員の学ぶ機会増加による能力向上や成長戦略等の経営方針浸透に繋がり、企業成長と従業員の働きがいの良い循環が生まれている。

中小企業大学校関西校

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

大浦貴金属工業株式会社

所在地：奈良県奈良市 設立：1975年 資本金：2,500万円 従業員数：40人
事業概要：貴金属加工品、貴金属化成品、歯科用貴金属合金の製造販売

採用

中途採用

育成

OJT

環境整備

人事評価
制度

取組概要

- 求める人材から見つけてもらい選ばれる機会を増やすため、必要な人材像を明確化。
- 人事労務分野のスペシャリストとして採用した人材を中心に新たな人事評価制度を構築。
- 育成に主眼をおいた人事評価制度の運用と定着により、スキルアップに向けた意識の向上と採用活動におけるミスマッチの予防にも寄与。

①取組前

事業拡大を支える人材の不足
評価制度の運用・定着の必要性

②取組内容

必要な人材像の明確化と経験者採用の活用
人事評価制度の構築と運用

③取組後の効果

安定的な人材確保
育成に主眼を置いた人事評価の定着

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

既存事業の成長と拡大に向けて安定的な人材確保が必要

- ✓ 1963年の創業以来50年以上赤字決算はなく、これまで事業は安定的な成長を継続。
- ✓ 今後の更なる事業拡大のため、新製品や製造方法の開発にも取り組んでいくことを計画していた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 製造職、営業職、中間管理職などにおいて、当社の求める人材像にフィットする人材を安定的に確保していくことが必要。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 2019年に奈良県中小企業団体中央会から、人材確保支援ツールを活用したコンサルティングを受けたことをきっかけとして、経営戦略やビジョン、経営課題を見つめ直し、人材確保に取り組んだ。

取組事例 9

大浦貴金属工業株式会社

所在地：奈良県奈良市 設立：1975年 資本金：2,500万円 従業員数：40人
事業概要：貴金属加工品、貴金属化成品、歯科用貴金属合金の製造販売

採用

中途採用

育成

OJT

環境整備

人事評価
制度

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

求める人材像の明確化と経験者採用の活用

- ✓ 製造職は、化学の素養があり、なおかつコミュニケーション能力が高くフットワークの軽い人材、営業職はコミュニケーション能力が高く取引先との長期的な信頼関係を構築できる人材など、あるべき人材像を明確化。
- ✓ メインバンクからの紹介を得て、人事労務分野のスペシャリストを経験者採用、人事評価制度の構築をリードしてもらった。

人事評価制度の構築と運用

- ✓ 求める人材像とも連動するように、評価のポイントをきめ細やかに定義。
- ✓ 評価のポイントは役職と業務の2つの観点で整理。役職基準として、部署共通でそれぞれの役職に必要なスキルを設定。業務別には、製造職や営業職など、業務・現場ごとに必要なスキルを計10種類程度設定した。

③取組後の 効果

組織や
事業活動の
変化

安定的な人材確保

- ✓ 必要な人材像を明確化したことで、適切な応募者から選んでもらえるようになり、安定的な人材確保につながっている。
- ✓ 2020年12月に人事労務部長職で1名、2021年に入り2月に営業職で1名、4月以降に技術職で1名、製造職で3名を正社員で採用することができたほか、2022年2月以降には金属加工の分野でも採用。

育成に主眼をおいた評価の定着

- ✓ 評価のための評価ではなく、育成のための人事評価であることを伝えて定着を図ることで、人事評価制度への従業員の理解も深まっている。
- ✓ 今後、人事評価と給与との連動を仕組み化していくほか、適切なコミュニケーションの機会を増やすために、1on1ミーティングの導入も予定。

取組のポイント

必要な人材像の定義と評価のポイントは社長がコミットして作成。

細かな調整は人事労務責任者に委任する形で運用を進めている。

〈支援機関からひと言〉

- ✓ 2019年のコンサルティングを契機に、それまでに取り組んでいた自社把握をベースにブラッシュアップを重ね、順序だてて課題解決に取り組んでいただいています。

奈良県中小企業団体中央会

大橋運輸株式会社

所在地：愛知県瀬戸市 設立：1954年 資本金：3,000万円 従業員数：96人
事業概要：運輸業

採用

中途採用

育成

Off-JT

環境整備

労働条件の
見直し

取組概要

- 健康とダイバーシティに着目。従業員満足度を高める取組を多面的に実施。多様で優秀な人材の確保と活躍の場の創出につなげた。
- 地域活動も積極的に実施、生活に寄り添った新規サービスを展開。「大きな会社ではなく、良い会社にする」ことを意識することで利益率の向上を実現。

①取組前

規制緩和による競争激化
付加価値の源泉となる人材
確保の必要性

②取組内容

従業員満足度を高めるための健康増進の取組
ダイバーシティ確保のための環境整備

③取組後の効果

多様な人材確保・活躍
新サービスの展開・利益率の向上

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

規制緩和による競争激化と人材起点の付加価値創出の必要性

- ✓ 1954年に、貨物輸送サービスを営む会社として設立。
- ✓ 1990年代の規制緩和により競合他社が増加。価格競争にさらされる中、いかに付加価値を高めるか、また下請け比率をいかに改善するかを課題としていた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 今後、人口減少が進む中で、付加価値の源泉となる人材をいかに安定的に確保していくかが課題であった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 競合他社が増える中、労働環境が厳しい業界では、なおさら人材獲得が難しいという認識を持った。
- ✓ 人材確保のためには、従業員満足度を高めることが重要であり、従業員が長く健康に働けるように、という想いから健康経営に着目した。

大橋運輸株式会社

取組事例10

所在地：愛知県瀬戸市 設立：1954年 資本金：3,000万円 従業員数：96人
事業概要：運輸業

採用

中途採用

育成

Off-JT

環境整備

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

従業員満足を高めるための健康増進の取組

- ✓ 従業員がモチベーションを高く維持し、長く健康で働けるように健康経営に注目。禁煙、食育、睡眠改善、メンタルヘルス、運動指導など、15年間、様々な取組を継続して実施。
- ✓ 2018年からは、管理栄養士の資格を持つ従業員が在籍。栄養指導や食材の提供も行っている。例えば、朝食を食べていない従業員にはバナナ、トマトジュース、卵、乳酸菌飲料などを提供。健康増進と朝食時の家族とのコミュニケーションの活性化にもつなげている。

ダイバーシティ確保のための環境整備

- ✓ 多様な人材の確保につなげるために、労働環境や制度を見直し、週3日勤務や短時間勤務の制度を導入。また、ダイバーシティについての意識を高めて実際の行動に結びつけるために、LGBTQの理解のための研修を実施したり、ワークライフバランス向上のために子育て世代への支援を充実させるなど、多面的な取組を進めている。

多様な人材確保・活躍

- ✓ 取組前は、従業員の9割以上が男性であったが、今では、従業員の2割が女性で、管理職のうち4割が女性に。また、外国籍の従業員は1割程度、障がい者雇用率は4.3%となっている。シニアやLGBTの従業員もおり、誰もがやりがいをもって働ける環境となっている。
- ✓ 2021年には、「新・ダイバーシティ経営100選プライム」を受賞。最近では、異業種や他県からの応募者も増えてきている。

新サービスの展開・利益率の向上

- ✓ これまでの社内での取組ノウハウを活かして、地域の健康寿命を延ばすプロジェクトを自治体と協力して実施。地域住民との接点が増えることで生前整理・遺品整理などのニーズがあることを発見。地域の高齢化とともに需要が高まりつつある片付け・整理サービスを新たに展開。
- ✓ 売上はピーク時よりも減少したものの、利益率は改善。「大きな会社ではなく、良い会社にする」ことを意識し、従業員・顧客・地域の人々の豊かな暮らしの実現につながる事業運営を今後も推進していく。

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

取組のポイント

健康経営とダイバーシティによる従業員満足は単なる労働力確保ではなく、優秀な人を確保することにつながるものと位置付けて取組を進めた。

また、地域社会とのつながりが従業員満足にもつながり、さらに顧客の満足にもつながるという考えのもと、地域活動も積極的に行った。



株式会社小川の庄

取組事例 11

所在地：長野県小川村 設立：1986年 資本金：3,000万円 従業員数：73人
事業概要：おやき製造販売

採用

環境整備

新卒採用

労働条件の
見直し

取組概要

- 「村に住む人々が生涯現役で生きがいを持って働けること」を経営理念として掲げ、人生100年時代を先取りした古くて新しい経営を実践。
- 近年では、小川村への移住者が働く受け皿となるなど、地域コミュニティの維持発展に欠かせない存在に。

①取組前

村に住む人々が生涯現役で生き甲斐を持って働ける会社を目指す

②取組内容

地域発の人生100年時代の働き方を先取り
若い人材の確保と活躍支援

③取組後の効果

小川村と密接に連携、移住者の働き先となる
地域コミュニティの維持発展も意識した経営へ進んでいる

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

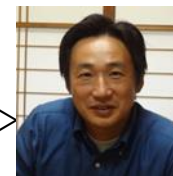
村に住む人々が生涯現役で生き甲斐を持って働ける会社

- ✓ 小川村は養蚕業が盛んであったが、養蚕業の衰退や若者の村外流出が重なり、人口は3,000人を切る県内でも有数の高齢化が進んだ地域。そんな村の衰退を何とか食い止めようと、現社長の父親が実家の農家を改築。村の支援も受けて、縄文式の竪穴住居風囲炉裏の館でおやき体験などができる「おやき村」を開村。
- ✓ 最初はまったく売れず苦労の連続であったが、1989年にロサンゼルス市で開催されたジャパン・エキスポで注目を集めたことが「逆輸入」し国内での売上増加へつながった。

【社内の人材・組織を取り巻く状況】

- ✓ 従業員の半分以上が65歳以上。
- ✓ もともと村に住む高齢者が集まり始めたが、時間経過とともに高齢化がさらに進んでいく。
- ✓ おやきづくりの技術の継承と、販売チャネルの開拓に向けて県外も含めて営業に回る必要があることなどから若手人材の必要性も高まっていた。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 約10年前に、それまで勤めていた東京の企業を辞め、地元に戻り社長を引き継いだ。
- ✓ 経営の具体的な課題への対応と同時に、創業者である先代の当時の想いをしっかりと継承していくことを第一に考えた。
- ✓ 都市部から遠く離れた田舎でのビジネスには当然制約も多いが、逆にそれを活かせる道を切り開いていくことを目指して取り組んでいる。

株式会社小川の庄

取組事例 11

所在地：長野県小川村 設立：1986年 資本金：3,000万円 従業員数：73人
事業概要：おやし製造販売

採用

環境整備

新卒採用

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

一人一人の希望に合わせて働き方を調整

- ✓ 以前は78歳定年制としていたが、実態に合わないこともあり現在は廃止。今は正規の従業員の最高齢は84歳、アルバイトでは土日のみ勤務の90歳の者もいる。
- ✓ 何よりも一人一人の状況や希望に合わせて働くことのできる仕組みを考えてきた。高齢者のみならず、例えば子育てや介護といった事情を抱えた従業員（約1割）には柔軟な時短勤務などの選択肢を提供。

若い人材の確保、活躍支援

- ✓ お年寄りの働く場として大切にすると同時に、今後の持続可能性を考慮し、若手の増員を図っている。
- ✓ 2015年から地元の高校に新卒採用の求人を出し、少しずつ採用。現在は20代の従業員は4名（全体の5%）となっている。
- ✓ ネット販売や百貨店への営業など、若手ならではの活躍機会を設定。上手くお年寄りと若手が噛み合っていくことを目指している。

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

一見不利な田舎で、黒字経営を維持

- ✓ 長野市から車で30分以上かかる田舎でのビジネスは難しい面もありながらも、従業員の頑張りによりしっかりと利益を確保できる経営体質となっている。
- ✓ 真の意味で住民のため、地域のためには事業の持続可能性が重要であり、その理念が経営トップと従業員、アルバイト、そして地域住民とも共有できるまでになってきた。

地域の公器としての会社へ

- ✓ 小川村と密接に連携、地域コミュニティの維持発展も視野に入れた経営を実践し始めている。例えば、Uターン移住者を受け入れる際に大きな壁になっているのが「働き口」であったことから、当社がその就職先となって新たな住民を受け入れていくといった連携を始めている。
- ✓ 県内外から多くの視察が来ているが、なかには「うちの地域でも取り組んでみたいので教えてほしい」との要望をいただくことがあり、その際はレシピも含めてノウハウを伝授。惜しみなく教えることで地域間の横のつながりを作りだし、お互いに協力し合っていきたいとの想いを持っている。

取組のポイント

従業員一人一人の事情を考慮した働き方の選択肢を増やす。伝統を守ると同時に、時代に合わせた新たな挑戦にも同時に取り組むため、若手の活躍機会を少しずつであるが共に作ってきた。



<支援機関からひと言>

- ✓ 小川の庄は文字通り小川村を代表する企業であり、地域社会の維持発展に欠かせない「地域インフラ的な存在」になっています。
小川村商工会

金井大道具株式会社

所在地：東京都中央区 設立：1964年 資本金：2,000万円 従業員数：201人
事業概要：演劇、古典芸能、イベント、ファッションショー、テレビなどの舞台装置製作

育成

環境整備

Off-JT

労働条件の
見直し

取組概要

- 業界特性により、短納期業務への対応や長時間労働が常態化。体調不良者や退職者が発生。こうした状況の打開のため業界に先駆けて原則土日を休暇とし、産業医、看護師や臨床心理士によるサポートの導入など、健康経営を追求する取組を推進。
- コロナ禍による受注減少により余裕ができた時間を活用し従業員を積極的に社外研修に派遣。従業員一人一人の経営への意識が高まり、生産性向上に自分ごととして取り組むようになった。

①取組前

長時間労働が常態化
離職率の高止まり

②取組内容

土日週休二日制の導入をはじめとした健康経営の推進。社外研修の積極活用により、従業員に経営に関する知識を普及

③取組後の効果

離職率が低下したほか、適正利益を確保できる業務の受注や効率的な働き方を従業員自らが意識して行えるようになった

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

コロナ禍により主要事業である舞台関連の仕事が激減

- ✓ 長年の実績と取引先との関係性に基づき、仕事は選ばずなるべく多く受注する体制を続けており、従業員に疲労の色も見えてきていた。
- ✓ 2020年以降、コロナ禍により演劇等の舞台が相次いで延期・中止されたことにより、主力であった舞台関連の仕事の受注が激減。急速な業績悪化に直面。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 業界慣習上、土日休みを固定化できず、仕事が入れば働き、短納期の仕事にも対応することが当たり前の状況で、従業員の超過労働、休暇の取得不足が常態化。
- ✓ 従業員自身も多忙な業務に押され、健康診断受診率・再受診率も低い状態だった。結果として心身に不調をきたす従業員が多く、離職者も相次いでおり、10人採用しても1年後には3人しか残っていない、という年もあった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ コロナ禍で会社の業績が厳しくなったころ、中小企業大学校のゼミの講師の先生から当社の事業や組織について厳しい指摘を多数受けた。
- ✓ 「当社にとっての当たり前」を続けていては現状を打破できないと感じ、専門家や他社から学ぶことが必要だと感じるようになった。

金井大道具株式会社

取組事例12

所在地：東京都中央区 設立：1964年 資本金：2,000万円 従業員数：201人
事業概要：演劇、古典芸能、イベント、ファッションショー、テレビなどの舞台装置製作

育成

環境整備

Off-JT

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

外部専門家の意見の取り入れ

- ✓ 会社経営幹部が中小企業大学校に通い、ゼミに参加する中で、当社の体制について厳しいコメントを多数受け、それが働き方をはじめとした社内の改革のきっかけとなった。その後は、次世代を担う幹部候補の従業員などが講義に通うようになり、経営に関する知識を習得していった。
- ✓ また、外部からコンサルタントを招いたり、メディアに登場するような先進的な取組をしている企業に視察に行ったり、「他の会社はどうしているのか？」という情報を積極的に集め、当社に参考になる点を探っていた。

社長自身による健康経営に向けた改革推進

- ✓ 働き方に関する法制度が整備されたこともあり、まずは健康経営に重点的に取り組んだ。社長自らメンタルヘルスマネジメントについて学び、資格を取得。産業医、臨床心理士、保健師による従業員へのサポート体制を整備し、健康診断の受診率100%、要再検査者のフォローアップなどに取り組んだ。
- ✓ 業界慣習的に土日を前提にした週休二日制ではなかったが、働き方改革を進める中で休養の重要性を再認識し、取引先にも理解をいただいて週休二日制の導入にこぎつけた。

離職率の低下

- ✓ 週休二日制の導入や健康管理の推進により退職者が減少。2020年から2022年の新卒採用者は家庭都合の退職者を除けば、定着率は100%となっている。
- ✓ 同業他社に先行して働き方改革を行ったことで、他社従業員からうらやましがられることも多く、従業員も制度が充実した会社で働くことができていることに誇りを持つようになった。

生産性の向上

- ✓ 社外研修を受けた従業員を中心に、企業の収益性への関心を持つ人が増え、適正利益率が確保できる仕事を優先的に受注。効率的に仕事をこなせるようになった。
- ✓ 当社は全国に4か所の製造拠点があり、それぞれ中心事業は異なるため、従来は別個の会社のように受注と生産を全く共有されていなかった。現場の従業員が効率性の観点を身に着けた現在は、お互い受注と生産状況に合わせて製作協力をしたり、時には人材を派遣することで、業務を標準化している。
- ✓ 適量を超えて受注していたころと異なり、従業員数に見合った、かつ利益率の高い仕事を優先的に業務を行えるようになり、2022年度はコロナ禍前と同水準の売上まで回復。生産性の向上によりコロナ禍前の2016年度と比較して、2022年度の営業利益率は約7ポイント向上。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

経営幹部の他、次世代を担う従業員にも外部研修参加の機会を確保。

業界慣習だからとあきらめず、従業員の健康を守るため、社長自らがメンタルヘルスケアに関する資格を多数取得。

＜支援機関からひと言＞

- ✓ 経営幹部だけでなく工場監督者に至るまで、経営に必要な財務、経営戦略、マーケティング等の知識やリーダーシップ等のスキルを習得することで、社長の考えと現場を融合させた戦略を立て、実行できる組織になっています。

中小企業大学校東京校

株式会社北三陸ファクトリー

採用

中途採用/
副業・兼業
シニア人材

※株式会社ひろの屋の100%子会社として設立
 所在地：若手県九戸郡洋野町 設立：2018年 資本金：1000万円（内資本準備金500万円）
 従業員数：30人 事業概要：農林水産加工物の製造加工・販売、水産業の技術開発

取組概要

- 地域の農水産物を使った加工品を企画、ブランディングすることで地元産品の価値向上を目指す。
- 創業の動機となった地域への思いや事業のビジョンを、商談や取材を通じて社長自ら積極的に発信。
- 経営者の右腕としての人材採用や、副業・兼業のプロ人材を掛け合わせ、事業を加速。
- 直近では、若者と共創した積極的な地域活動やインターンの受け入れを通じ、会社に関心を持つ人材や、理念に共感する人材が集まるようになり、人材確保につながっている。

①取組前

被災や少子高齢化、
人口減少による地元産業
の担い手不足

②取組内容

地域の農水産物の特徴を生かした商品の開発
商品の価値や作り手の思いの積極的な発信

③取組後の効果

価値や思いに共感した人材が会社に関
心を寄せ、応募してくるようになった

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

ウニを中心とした地元の水産物の価値を発信し、ブランド化しようと創業するも、創業の翌年に東日本大震災で被災

- ✓ 豊富な水産資源を有しながら、域外にその価値と独自性を発信できていなかったことにより、地元の水産業は活気を失い、担い手も不足。
- ✓ この状況を打開するため、北三陸の水産物をブランド化、加工・販売する株式会社ひろの屋を2010年に設立するも、翌年に被災し、自社と地域産業の両方がさらなる窮地に陥った。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 被災の後も、代表自ら商談会や物産展に参加、積極的に商品の価値やストーリーを伝え続けた。
- ✓ この取組の結果、ある有名ビジネス誌に「日本を突破する100人」として代表が紹介された。
- ✓ その記事が、いつか地元で貢献したいと考えながら都内の飲食系の企業で働いていた地元出身者の目に留まり、後日従業員として迎えるきっかけとなった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 地元である北三陸の産品をブランド化し、地域と水産業に活気を取り戻すことを目標として創業。
- ✓ 徹底したブランディングによりその価値を認識してもらうことが地元産業の生き残りにつながると考え、積極的に情報発信をしてきた。
- ✓ 商品の価値を認識してもらうための情報発信が、「共感する仲間」、「同じ目標を持つ仲間」を呼び寄せることにつながった。

株式会社北三陸ファクトリー

採用

中途採用/
副業・兼業
シニア人材

※株式会社ひろの屋の100%子会社として設立
所在地：岩手県九戸郡洋野町 設立：2018年 資本金：1000万円 (内資本準備金500万円)
従業員数：30人 事業概要：農林水産加工物の製造加工・販売、水産業の技術開発

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

思いを共有する人材との接点の確保

- ✓ 代表は、東北の復興リーダーから学ぶフィールドワークや、プレゼンテーションの場などを通じて、ビジョンを積極的に発信し、顧客のみならず仲間を集める活動を積極的に実施。
- ✓ 2015年に親会社の事業拡大のタイミングで、経営者の右腕人材を募集。同時期に洋野町出身者でUターンを希望していた人材と出会い、従業員として採用。
- ✓ 2017年以降、経営課題を解決するため、経営戦略・財務・商品開発の部門で副業・兼業でのプロ人材を活用。
- ✓ 多様な人材が関わってきた中、新体制で事業を加速すべく子会社として当社を設立。親会社の時代から培ってきた「ブランディング事業」に加え、海の砂漠化と呼ばれる“磯焼け”から海を守る「うに再生養殖事業」、右腕人材として採用した従業員自身の経験から立ち上げた次世代の水産業を担う人材を生み出す「人材育成事業」を展開。
- ✓ 地域内人材の育成と、プロ人材を掛け合わせ、事業の拡大と地域の雇用を生みだしている。

理念を共有し、様々なスキルを持つ人材による新たな事業展開

- ✓ 「人材育成事業」を非営利法人にスピンアウトさせ一般社団法人moova（モーバ）を立ち上げ。持続可能な地域と水産業を築いていくために、藻場（海藻が生える群落）の再生活動と海洋教育を掛け合わせた事業を展開。中高生向けの探究学習コーディネーターやフィールドワークで接点を持った若者が水産業に関心を持ち、3年連続で新卒採用（大卒・高卒）も実現。今後、営利と非営利を掛け合わせたビジネスエコシステムの実現がなされると期待している。
- ✓ 様々なバックグラウンドとスキルを持った人材が集まった結果、新規事業や商品開発のアイデア、またそれを実行に移す組織体制も整いつつある。「うに牧場®」で天然の昆布をたっぷり食べて育ったウニの販売はもちろん、通年通して販売できるようにバターやうにフリの開発に続き、直近では磯焼け（ウニの餌となる海藻の枯渇）問題への対応として、飼料を与えて成長させた「はぐむうに」シリーズのリースなど、次々と新たな取組を生み出している。
- ✓ 「うに再生養殖」は実証試験のフェーズが終わり、2022年冬季に本出荷。冬場の漁業者・加工従事者の収入にもつながっている。また、ウニが原因となる磯焼け問題は世界規模の課題でもあり、2023年度にはオーストラリアにて会社を立ち上げ、うに再生養殖事業を展開する予定。このような動きを進めるにあっても、経営戦略・財務のプロ人材の活躍が大きく寄与している。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

会社や代表のビジョン、従業員たちが楽しくやりがいをもって働いていることなどを積極的に外部に発信した。

それにより、思いを共有する人が自然と集まってくるようになった。



株式会社吉備総合電設

取組事例14

所在地：鳥取県鳥取市 設立：1963年 資本金：3,000万円 従業員数：73人
事業概要：電気・防災設備の工事、保守、販売

採用

環境整備

新卒採用

労働条件の
見直し

取組概要

- 社長就任を機に、賃上げにつながる就業規則・給与体系の見直しのほか、役職の見直しや部署間の配置転換など、多面的な組織改革を実施して組織を活性化。
- 自社HPのリニューアルやSNSでの情報発信、自治体や他事業者との連携も積極的に行い、知名度の向上と採用力の強化も実現。

①取組前

組織の硬直化
縦割り化

②取組内容

総合的な組織改革の実施
HPのリニューアルやSNSによる積極的な情報発信

③取組後の効果

組織の活性化・知名度の向上
大卒者を初めて採用

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

事業安定の半面、組織の硬直化・縦割り化が進行

- ✓ 1963年に、防災設備の設計・施工を主事業として、現社長の祖父が会社を創業。
- ✓ 直近の10年間は黒字経営で財務的にも安定していたが、従業員の給与水準はあまり変わっていない状況だった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 2002年に現社長が従業員として入社した当時は、現社長の父や叔父が経営幹部となっており、役員の年齢層が高く、ボトムアップで意見が言いにくい風土に加え、部署ごとの横の連絡・連携体制も不十分であった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 2019年の社長就任を機に、それまでに現場で感じていた課題の解決に向けた取組をひとつずつ進めていこうと考えた。
- ✓ コロナ禍を機に全従業員との面談を実施、組織改革に向けた意見聴取の第一歩とした。

株式会社吉備総合電設

取組事例14

所在地：鳥取県鳥取市 設立：1963年 資本金：3,000万円 従業員数：73人
事業概要：電気・防災設備の工事、保守、販売

採用

環境整備

新卒採用

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

昇格や配置転換などを含む総合的な組織改革の実施

- ✓ 2020年3月、全従業員にヒアリングを実施。課題改善に向けた取組を重要度・緊急度・難易度等の観点で仕分けを行い、2020年4月の新入社員の入社とあわせて組織改革に着手。
- ✓ 従来、部署間の異動が少なかったところ、部署間のコミュニケーションの活性化や複数部署の経験が本人の成長にもつながるとの思いから、配置転換を積極的に実施。
- ✓ 就業規則と給与体系の見直しのほか、役職者を増やしてポテンシャルのある人材の昇格を行うことで、給与水準とモチベーションの向上につなげた。
- ✓ そのほか、内部人材だけで不足するスキルや経験は副業人材を活用して補うなど、様々な施策を多面的に行っている。

積極的な情報発信

- ✓ 当社HPをリニューアルしたほか、当社の取組をFacebookやInstagram、Youtubeなどを利用して積極的に情報発信。
- ✓ 県への防災袋の寄付やJ-クレジットの購入など、事業にかかわる社会貢献活動も実施。

組織の活性化・知名度の向上

- ✓ 部署間の配置転換や昇格人事が、モチベーションの向上や組織の活性化につながり、意見を言いやすい明るい雰囲気になってきている。自己啓発の意識も高まり、資格取得に向けて試験を受ける従業員も増えてきている。
- ✓ 積極的な情報発信のほか、自治体や他事業者と連携したイベントを実施することで、学生や顧客からの知名度の向上にもつながっている。

大卒者の初めての採用の実現

- ✓ 社長就任以降、安定的に新卒採用を実現できていることに加え、2022年には大卒者を初めて採用することができた。また、現場で働く女性社員の中途採用も実現できている。（2023年4月入社予定）
- ✓ リニューアルしたHPや採用のために作成した動画を見ての応募であり、情報発信の強化が採用力につながっていることも実感。今後、そのような若い人材が成長し、新しい取組の担い手となってくれることを期待している。

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

取組のポイント

従業員の声と自らの従業員時代の課題意識をもとにスピード感をもって、社長自身が率先して着手。

内部人材だけで難しい場合は、外部の知見を借りつつ、それを内部人材への刺激にして、育成につなげた。

積極的に取組を情報発信して社会からの反応を得ることで、社内の活性化にもつながった。



キャップクラウド株式会社

取組事例15

所在地：東京都新宿区 設立：2014年 資本金：1,300万円 従業員数：19人
事業概要：中小企業向けのクラウドソリューション事業、地方創生テレワーク事業

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

取組概要

- 東京に本社を構えつつ、2018年に山梨県富士吉田市にサテライトオフィスを開設。
- 働き方の選択肢を増やすことで、専門的なスキルを持った人材を採用しやすくなり、業務の幅も広がった。

①取組前

慢性的な
人材不足

②取組内容

フルリモートでの勤務形態を認め、東京本社、富士吉田市のサテライトオフィス、自宅等、働く場所に制限を設けないこととした

③取組後の効果

ジョブ型雇用への転換と労働生産性の向上
人材不足の解消と採用コストの低減

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

IT企業が多くある中、他社との差別化を図り、自社の魅力を作る必要があった

- ✓ 労働人口が減少していく中で、都心にはIT企業が多くあるため、他社にはない自社の魅力がなければ優秀な人材を獲得することが難しいと感じていた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ IT業界は、業界全体で人材が不足しており、優秀な人材を獲得するのが難しくなっていた。
- ✓ 従業員それぞれに事情があり、ライフステージによって働き方を選択できるようにする必要があった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 生産性の向上、売上の向上を考えた際に、人材が不足していると感じた。
- ✓ 都心にはIT企業が多くあるため、他社にはない自社の魅力がなければ優秀な人材を獲得することが難しい。
- ✓ まずは自社の理念づくりを行い、そこから、その理念に賛同する人材を集めていくこととした。

キャップクラウド株式会社

取組事例15

所在地：東京都新宿区 設立：2014年 資本金：1,300万円 従業員数：19人
事業概要：中小企業向けのクラウドソリューション事業、地方創生テレワーク事業

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

「働き方、パーソナライズ」を企業理念として、従業員一人一人の状況に合わせた働き方を選択できるようにした

- ✓ 「働き方、パーソナライズ」という企業理念を作成したことにより、働き方の選択肢があることから、他社との差別化を図ることができ、新たな人材を獲得しやすくなった。
- ✓ 東京本社だけでなく、富士吉田市にサテライトオフィスを構え、自宅からのリモートワークも可能としたことにより、U・Iターンの人材も候補として挙がるようになり、人材獲得のチャンスが増えた。

社内の働きやすさ向上のために、従業員から定期的に意見を受け付ける環境づくりを実施した

- ✓ 環境に関しては、全面的に導入する前からリモートワークできるように準備していたこともあり、働き方の選択肢を増やすことは問題なかった。
- ✓ 制度面に関しては、労働基準法や社労士のアドバイス等があるが、馴染みのない働き方を推進するにあたって、事例がないことが多かった。そのため、就業規則や制度において何か課題があるたびに試行錯誤しながら対応している。従業員からの意見は、総会や月例ミーティング、普段のコミュニケーションから受け付けている。

取組のポイント

このような理念づくりは効果があったと実感している。働き方の選択肢を広く持たせることで、他社との差別化も図ることができ、従業員の働き方の選択肢の拡大、働きやすさにつながったと思う。

③取組後の効果

組織や 事業活動の 変化

専門的なスキルを持った人材を採用しやすくなり、業務の幅も広がった

- ✓ ジョブ型に近い形に業務を転換することができている。
- ✓ 人材を採用するにあたって、働く場所や働く時間の制約がない状況で採用しているため、専門的なスキルをもつ人材を採用することができている。そのため、より専門的な業務を受けることができ、受注先にも専門的な成果を納品することができている。

学生からも選択されることが多くなり、採用コストが低減した

- ✓ 働き方の選択肢を多く設けていることで、そこに魅力を感じて、求人に応募する学生も増えてきた。企業としては働き方による従業員の負担を減らす取り組みをしているため、固定化された働き方にとらわれず個人の能力を発揮できると感じた人が応募してくれている。
- ✓ 取組前は求人広告の掲載費用や人材紹介の手数料が発生していたが、取組後は自社HPでの求人計画している人材を獲得できるようになり、採用コストが限りなくゼロに近づいた。



有限会社共栄資源管理センター小郡

所在地：福岡県小郡市 設立：1965年 資本金：440万円 従業員数：47人
事業概要：サービス業（廃棄物収集運搬）

採用

育成

新卒採用

Off-JT

取組概要

- 事業の多角化を担える人材の不足をきっかけに人に原点をおいた経営理念を策定。
- 10年の長期ビジョンと3年の中期経営計画からなる経営計画書を毎年作成。ハンドブックにして全従業員に配布することで会社の目指す方向性や強み・弱み、財務状況などの理解・定着を図る。
- 外部研修と社内研修を組合せた従業員育成を実施。施策をリードできる内部人材が増えてきている。

①取組前

事業の多角化を担える人材の不足

②取組内容

人に原点をおいた経営理念と経営計画書の作成
外部研修と社内研修を組み合わせた人材育成

③取組後の効果

次期経営者層の形成
新サービスの事業化と事業の安定拡大

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

ごみ収集事業からの多角化

- ✓ 1965年創業でごみ収集事業が主業。
- ✓ 事業拡大による事業成長をめざして、リサイクル分野への注力を開始。
- ✓ 1999年頃から、新事業として、庭木などをたい肥化するために破碎する機器（1台1,200万円程度）の開発と販売を開始。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 主業であるごみ収集を担える人材しかおらず、機器の管理や販売・営業を求めても十分に対応できなかった。
- ✓ 従業員自身からのスキル不足を懸念する声が上がっていた。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ ごみ収集だけでなく、リサイクル（行政と協力した分別回収の仕組みづくりや庭木の堆肥化など）分野に事業を拡大することで、経営の安定を図りたいが、多角化を担えるだけのスキルをもった人材が不足していた。
- ✓ 社外の研修会に参加し、経営戦略として人材を根幹にすえて対応していくことの必要性を実感した。

有限会社共栄資源管理センター小郡

取組事例16

所在地：福岡県小郡市 設立：1965年 資本金：440万円 従業員数：47人
事業概要：サービス業（廃棄物収集運搬）

採用

育成

新卒採用

Off-JT

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

人に原点をおいた経営理念と経営計画書の作成

- ✓ 経営理念「地域の信頼、環境、人が原点です。」を策定。環境産業に貢献して地域の信頼に支えられながら事業を営む際の中核には人材の育成が重要なテーマであることを明文化。
- ✓ まずは、代表1人で経営計画書の作成を始めた。作成した経営計画書はハンドブックにして全従業員に配布。10年の長期ビジョンと3年の中期経営計画のほか、自社の強み・弱み、BS・PLなども掲載し、会社全体のことを定量・定性の両面で理解できるものになっており、外部研修の際にも役に立つものになっている。

社内報告会・勉強会での実践知化と人材育成

- ✓ 代表自身が利用した外部研修へ、次の経営を担う人材を年齢・職位に関係なく選抜して派遣。
- ✓ 外部研修後には、組織チームの活性化、人事考課のあり方、事業開発などのテーマを各自設定し、自社課題解決型の報告会を実施。さらに、社内勉強会として全従業員を対象に幅広いテーマで現状改善を考えるビジネススクールと、基幹職を対象に経営者視点で会社の未来を考えるビジネスカレッジを年6回ずつ開催。
- ✓ 外部研修に派遣された従業員が講師となり、外部で学んだことの社内実践と中核人材の育成につなげる。

取組のポイント

社外研修会での気づきを活かし、まずは経営理念と経営計画書の作成・周知を行い、会社の目指す方向性を明確に示した。
その後、外部研修で学んだことを社内の課題解決に活かしていける仕組みづくりを従業員と共に行っていった。

<支援機関からひと言>

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

内部登用での次期経営者層の形成

- ✓ 社外での学びを社内に持ち帰って実践する組織運営が定着することで、次期経営者層の形成ができてきている。当初は代表が1人で作り始めた経営計画書も今では従業員が主体となって作れるようになった。

採用面への波及効果

- ✓ 人材育成の取組が定着することで、安定し新卒採用できるなど人材採用にも良い効果がみられるようになった。志望動機として「多様な教育訓練がスキルアップにつながることへの期待」を挙げる学生が増え、そうして入社した人材が若い世代のロールモデルとなるなどの好循環も生じている。

新サービスの事業化と事業の安定拡大

- ✓ 生活支援や環境サポートという観点で、遺品整理、ハウスクリーニング、空き家解体といったサービスも手掛けており、新サービスの事業化やアイデアの具体化を従業員が主体的に推進。
- ✓ 直近20年間で従業員数は30人から47人に拡大し、黒字経営を継続。

- ✓ 「従業員全員が持ち歩く経営計画書」を経営の基軸として、地域から厚い信頼を獲得されています。
- ✓ 同社は「真に魅力ある組織作り」を目指しており、それに共感した学生が毎年数多く応募してきます。

マツダ事務所
(中小企業診断士)

株式会社クア・アンド・ホテル

所在地：山梨県甲府市 設立：1979年 資本金：1,000万円 従業員数：400人
事業概要：宿泊業

育成

環境整備

Off-JT

人事評価
制度

取組概要

- 事業拡大を支える人材を育成するために、社内研修の充実と社外研修の積極的な活用を推進、主体的に学ぶ風土の定着に結び付けている。
- 責任者との面談を通じて、将来ありたい姿から日々の業務の目標を設定することで、モチベーションの向上にもつながっている。

①取組前

事業エリアの拡大に伴う
人材育成の必要性

②取組内容

継続的かつ主体的な外部研修の活用
キャリアプランを考えるセルフキャリアドックの導入

③取組後の効果

自ら学び成長する風土の定着
仕事へのモチベーションの向上

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

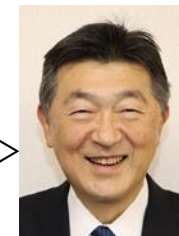
業容および事業エリアの拡大

- ✓ 1979年に、山梨県甲府市にてビジネスホテルの運営をスタート。1989年、山梨県笛吹市に石和健康ランドをオープンし、温泉施設 & ホテルの新しいビジネスモデルをスタートした。
- ✓ その後、1995年に長野県塩尻市に展開、さらに2002年に静岡市への展開も控えていた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 人材育成について、それまでも社内での勉強会を実施したり、外部研修を活用したりすることもあったが、体系的・継続的な取組にはなっていなかった。
- ✓ 特にコロナ禍以降では、客数の減少が従業員のモチベーションの低下や離職にもつながるようになった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 静岡で新しく健康ランドを開設するにあたり、サービスレベルの底上げのために人材育成を強化していこうと考えた。
- ✓ 育成を通じて、従業員一人一人が成長し、自律できる人材になって欲しいという願いがあった。

株式会社クア・アンド・ホテル

取組事例17

所在地：山梨県甲府市 設立：1979年 資本金：1,000万円 従業員数：400人
事業概要：宿泊業

育成

環境整備

Off-JT

人事評価
制度

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

社内研修の充実と社外研修の主体的な活用

- ✓ 在籍年数や職務等級に応じて内容と参加者を定める形で社内研修を体系化。社内研修では、従業員同士で高めあうことを狙いとして、講師は原則、従業員自身がつとめるようにしている。
- ✓ 社外研修は特定のスキルを学ぶものとして位置づけ、経営幹部や管理職といったリーダーの養成、コミュニケーションスキルの向上など、幅広く活用。社外研修の受講にあたっては、学びたいコースを自己申告で決め、学習内容はレポートにまとめて、日々の業務に活かせるようにしている。

キャリアプランを考えるためのセルフキャリアドックの導入

- ✓ コロナ禍でも売上・利益を上げていくための取組として、10年後、20年後の自身のキャリアプランを考える機会として、セルフ・キャリアドックを導入。
- ✓ セルフ・キャリアドックでは、キャリアコンサルタントの外部講師を呼び、ジョブカードを用いて参加者それぞれの強み・弱みを明らかにしたのち、責任者との面談でこれまでのキャリアの振り返りと今後の将来設計について話し合っている。

③取組後の 効果

組織や
事業活動の
変化

主体的に学ぶ風土の定着

- ✓ 研修の他にも、入社年度ごとに代表が選定した書籍を各従業員に贈呈し、読書感想文を提出する取組を継続的に行っている。選ばれた書籍それぞれに代表からのメッセージが込められており、このような取組によっても、主体的に学ぶ風土が定着するようになった。
- ✓ 研修の受講にノルマを課しているわけではないが、今では各従業員が主体的に活用するようになっている。

日々の業務のモチベーションの向上

- ✓ 同じ仕事の反復にならないように、社外からのインプットを活かして成長をしたいという従業員の気持ちがコロナ禍によってさらに大きくなっている。セルフキャリアドックの導入や研修制度の充実化で、そのような期待に応えることで、日々の業務のモチベーションの向上にもつながっている。
- ✓ 事業の成長に必要な資格を定義して資格取得支援制度を整備するなど、自発性を促す取り組みを今後さらに推進していく予定。

取組のポイント

社内研修・社外研修共に自発的に学ぶ姿勢を養い、日々の業務に活かせる実践的なものになるように留意した。

セルフキャリアドックにより、将来像を描き、それを達成するための目標を各自で決めることで、主体性とモチベーションの更なる向上を図っている。

<支援機関からひと言>

- ✓ 従業員教育に熱心に取り組まれたことで、従業員自らが行動する自主性が育まれ、現場から様々な提案や工夫が生まれています。
- ✓ そのことが高品質のおもてなしサービスを提供することにつながり、顧客の強い支持を得ています。

中小企業大学校 web校

株式会社グランドデザイン

環境整備

労働条件の
見直し/業
務効率化

取組事例18

所在地：愛知県名古屋市 設立：2005年 資本金：1,000万円 従業員数：37人
事業概要：ECアプリのパッケージ開発・販売

取組概要

- 受託システム開発に依存するビジネスモデルでは、人材確保・定着に問題があった。事業継続に危機感を覚えたため、パッケージ製品を自社で開発するビジネスモデルに転換。
- 開発体制を一元化し、特定の従業員に依存しない業務体制を構築。個人の負担が軽減し、残業時間や離職率の大幅な削減を実現。

①取組前

受託開発中心のビジネスモデル
過酷な労働環境における人材の
流出

②取組内容

パッケージ製品の自社開発モデルへの転換
ワンチームでの開発体制の構築

③取組後の効果

労働環境の改善とベースアップの実施
離職率の低下と採用面への好影響

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

受託開発中心のビジネスモデルでの人員流出

- ✓ 2005年の設立以来、大手上場企業のシステムの受託開発を中心に行っていた。
- ✓ 顧客からの評価が高く、顧客増加による新規開発業務に加え、保守サポートなどを継続的な対応にも追われていた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 当時は顧客ごとにチームをつかっており、受注が増えた分はそのまま開発チームの負荷が増えるばかりであった。また、顧客の要求レベルが高く、従業員へのプレッシャーも大きかった。
- ✓ システムエンジニアを一から育てるのには大きな労力がかかる一方、若い人材が一人前になったタイミングで他社へ転職するケースが繰り返され、一時は、3年以内の離職率が40%と非常に高く、従業員の採用・育成の負担が大きくなっていった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 過酷な労働環境と高い離職率に直面し、ビジネスモデルを転換しないと事業継続ができないということを意識するようになった。
- ✓ 業界動向を踏まえ、ECアプリのパッケージ製品を自社開発することを考えた。

株式会社グランドデザイン

取組事例18

環境整備

労働条件の
見直し/業
務効率化

所在地：愛知県名古屋市 設立：2005年 資本金：1,000万円 従業員数：37人
事業概要：ECアプリのパッケージ開発・販売

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

パッケージ製品の自社開発モデルへの転換

- ✓ アプリのECパッケージが少なかったため、受託開発と並行して、2017年から自社開発に着手。
- ✓ 受託開発の際に培ったノウハウを生かして2018年に「ec-design」をリリース。初動で30万ダウンロードを達成し、2022年末時点では120万ダウンロードを達成。
- ✓ 月額利用料をもらう事業の売上は前年比で300%の成長。

ワンチームでの開発体制の構築

- ✓ 自社開発をすることで、ワンチームで開発、連携できるようになり、相互のコミュニケーションがとりやすくなった。社内会議は増えたが、会社全体で製品を作り上げる機運が醸成されている。
- ✓ 具体的には、新機能のアイデア出し、セキュリティ強化、顧客要望を活かしたアップデート・カスタマイズ対応などのコミュニケーションが活性化。
- ✓ また、開発体制を一元化したことは、特定の従業員に依存しない体制の構築にもつながっている。

労働環境の改善とベースアップの実施

- ✓ 受託開発の際は長時間労働が常態化していたが、ビジネスモデルの転換と開発体制の見直しにより、月平均の残業時間は10時間以下まで減少。
- ✓ また、2018年にパッケージ事業へ転換をする際に、10%程度の給与のベースアップを実施、待遇面での改善にもつなげている。

離職率の低下と採用面への好影響

- ✓ ビジネスモデルの転換と開発体制の一元化による労働環境の改善で、一時期40%となっていた3年以内の離職率が4%台まで低下。引き抜きによる離職もなくなった。
- ✓ 労働環境の改善は採用面にも好影響があった。近年は新卒を毎年5人程度採用しているが、ナビサイトを使った1か月ほどの採用活動で十分対応できている。
- ✓ また、新卒採用者のほとんどが優良大学出身者であり、人材の質も上がってきている。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

これまでの開発ノウハウを活かして製品の差別化を図りつつ、ビジネスモデルを転換。事業の成長と労働環境の改善を両立し、人材面の課題解決につなげた。



クリーンハウス株式会社

環境整備

人事評価
制度

取組事例19

所在地：北海道岩見沢市 設立：1991年 資本金：5,000万円 従業員数：509人
事業概要：介護・保育サービス事業、ホテル・飲食事業、ほか複数事業を展開

取組概要

- 事業規模が拡大するなか、人事施策を効果的に実施していくために人事担当の責任者を任命。
- グループ全体での採用活動の実施による採用費の削減や、人事評価制度の構築・運用による成長意欲やサービスレベルの向上を実現。

①取組前

事業拡大を支える人材の不足
採用・育成・評価の仕組みの不在

②取組内容

採用・教育等を統括する人事責任者の任命
人事評価制度の構築

③取組後の効果

グループ採用による採用費の削減
成長意欲やサービスレベルの向上

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

多角化経営に事業拡大とそれを支える人材の必要性

- ✓ 1991年に冷凍食品事業を営むデイリーフーズを設立、2001年に不動産事業に事業転換を図り、社名をクリーンハウスに変更。
- ✓ 現在は、介護事業、保育サービス事業、飲食業、温浴・ホテル業等、食品製造販売事業、ガソリンスタンド・洗車場事業、発電事業、職業紹介事業、不動産事業の9つの事業を展開。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 介護事業所が増えていく中で、責任者を担える人材の育成が追いついていなかった。
- ✓ 採用を事業所ごとで個別に行っており、求人広告の費用対効果が十分に検証できていなかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 事業の拡大を支える人材の育成が追いついていなかった。
- ✓ 従業員の評価基準が曖昧で、規模が大きくなるにつれて評価の不公平感が高まっており、従業員として何をすべきかスキルを明確にする必要もあった。

クリーンハウス株式会社

環境整備

人事評価
制度

取組事例19

所在地：北海道岩見沢市 設立：1991年 資本金：5,000万円 従業員数：509人
事業概要：介護・保育サービス事業、ホテル・飲食事業、ほか複数事業を展開

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

採用・教育等を統括する人事責任者の任命

- ✓ 事業規模が大きくなり、従業員数や拠点数が増えていくにつれて、グループとして人事全体を統括していく必要性が生じた。
- ✓ 介護事業は特に人手不足が激しい業界。新規事業開発より既存事業の採用改善を優先的に対応するために、当社の職業紹介事業を担っていた社内人材を配置転換、人事責任者に任命。
- ✓ 責任者のもとで、グループでの採用活動の実施や人事評価制度の構築を実施。

人事評価制度の構築

- ✓ 従業員の評価基準が無く、上司の属人的な評価だったところ、外部のコンサルタントの協力を仰ぎながら、ゼロから人事評価制度を構築、評価の透明性・公平性の向上を図った。
- ✓ 導入前に、制度の趣旨を伝えるレクチャーを実施。制度の概要と評価する際のポイントの説明のほか、面談の方法をロールプレイング形式で研修し評価者の理解の定着を進めた。

取組のポイント

内部人材でノウハウが不足する領域は、外部人材も活用しながら取組を進めた。

外部コンサルタントによる従業員へのヒアリングにより、どのような評価制度を作りたいのか、現場をどう評価したいのか等明確化。必要な能力を踏まえ、評価項目を作成していった。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

グループ採用による採用費の削減

- ✓ 事業所ごとに個別に採用活動を行っていた際には、費用対効果の検証が十分にされていなかったが、グループとして採用活動を進めることで、募集単価や採用単価といった計数で管理する意識が高まり、採用費の劇的な圧縮につながった。
- ✓ 実際に介護事業所での従業員の応募単価は、事業所ごとに個別に採用活動を行っていた時と比べて、20分の1以下にまで減少。

成長意欲やサービスレベルの向上

- ✓ 人事評価制度のもとで体系的な評価をすることができるようになった。評価者との対話のなかで、被評価者は自身に足りないものを明確に理解することができ、業務へのモチベーションや成長意欲、サービスレベルの向上につながっている。
- ✓ また、体系的な評価をすることで事業所ごとの特徴の把握にもつながっている。
- ✓ 今後は、人事評価内容を給与に反映していくことを予定。



株式会社興電舎

採用

育成

新卒採用

OJT/
Off-JT

所在地：宮崎県延岡市 設立：1949年 資本金：2,100万円 従業員数：371人
事業概要：電気・計装・通信工事、電気設備のメンテナンス、配電盤・制御装置製造等

取組概要

- 人材が集まる企業に仕事も集まるという仮説のもと、採用活動を促進。
- 募集する人材の間口を広げ、新卒・中途・文系・理系問わず多様な人材を採用。自社で人材育成を行うことによって、順調に従業員数を増やすことができ、売上も向上。

①取組前

慢性的な人材不足
従業員の高齢化

②取組内容

採用活動の促進
自社で教育することを前提に、技術職でも
文系や異業種経験者の採用を視野に

③取組後の効果

従業員数を増やすことに成功し、売上も向上
今後の成長ために自立経営に向けた取組を推進

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

メンテナンス技術者の高齢化による人材不足

- ✓ バブル崩壊後大企業ではリストラが話題になる中、将来労働人口減少、メンテナンス技術者の高齢化による人材不足が深刻になることは明らかであった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ バブル崩壊後、採用活動に消極的であった影響もあり、自社の従業員の年齢構成は逆ピラミッドの形となっていた。
- ✓ 体系的な教育制度がなく、配属した部署でのOJTに任せていた。
- ✓ 従業員の評価制度や人事制度がなく、経営者のみの判断によるものだった。
- ✓ 同業で後継者不在、人材不足の課題のある企業をM&Aで引き受けたがその会社の高齢化も進んでいたため、更に人材不足の課題が増した。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 今後の自社の事業の継続・拡大、生産性の向上を図るうえで、自社の従業員の年齢構成が逆ピラミッド型になっており、新たな人材の獲得が急務であった。
- ✓ 人材を獲得するためには、自社で教育できる仕組みや人事制度が必要であることを認識した。

株式会社興電舎

所在地：宮崎県延岡市 設立：1949年 資本金：2,100万円 従業員数：371人
事業概要：電気・計装・通信工事、電気設備のメンテナンス、配電盤・制御装置製造等

採用

新卒採用

育成

OJT/
Off-JT

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

人材が集まる企業に仕事も集まるという仮説のもと、採用活動を促進した

- ✓ 業界的にもメンテナンス技術者の高齢化が進んでいたため、このままでは事業継続が危ぶまれた。中小企業で積極的に採用する企業は少ない中、人材が集まる企業には仕事も集まるという仮説を立てて、積極的な採用を進めてきた。
- ✓ 積極採用方針初期の段階では5年で50名採用を目標とした。現在も新卒・中途をそれぞれ10名ずつの合計20名を毎年採用することを目標にしている。コロナ禍において、文系学生の就職先が不安定になっていたため、文系であっても本人の希望によっては技術職として採用している。

自社での人材育成を強化するために、外部の人材育成機関の活用と自社OJTを使い分けた

- ✓ 新しく採用した従業員は半年間配属を決めず、各部署の研修をうけたのちに、本人が配属希望先を選択できる制度を採用。その結果、半年間の研修において各部署が丁寧に仕事を教えるようになり、好循環を生み出している。
- ✓ 経済産業省が提唱している「社会人基礎力」の考え方をベースに、産業能率大学へ自社向けの教育プログラムを作成してほしいと依頼。集合型のOFF-JT体系を協働作成した。その中で中小企業大学のマネジメント研修なども取り入れ毎年活用している。

取組のポイント

新人は一度配属すると後からの配置換えが難しいため、最初の段階でミスマッチを防ぐことが大切である。

配属先を本人の希望や適性を考慮し配属させるので自主性や責任が生まれる。また、人材を獲得したい部署は、新人に選んでもらおうと、丁寧に教えるようになり、好循環が生まれるようになった。

③取組後の効果

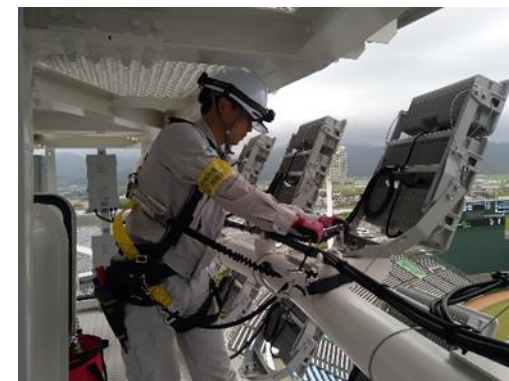
組織や
事業活動の
変化

順調に従業員数を増加させることに成功し、売上も向上した

- ✓ 2005年頃から積極採用を進め、200人程度から現在は371人にまで増えた。売上も徐々に増え、2023年で50億を目標にしていたところ、すでに2022年度で65億を売り上げている。
- ✓ 大学が文系であったり、異業種からの転職であっても、本人の希望によっては技術職として採用。既存従業員も質問されれば、丁寧に教えることを心掛けており、文系出身者でも資格を多く取って現場で活躍している。社員のやる気を引き出すため資格取得制度や手当も改善した。

自社での人材育成や人事制度、配属のマッチングを丁寧に行うことにより離職率を下げることもできた

- ✓ 学卒3年以内の離職率は0%、全体の離職率は10%未満となっている。
- ✓ 今後、事業をより拡大させていくために、すでにスキルのある人材だけでなく、専門外（文系・異業種）の人材でも、自社で人材育成に取り組んでいく。



株式会社小宮商店

取組事例21

所在地：東京都中央区 創業：1930年 資本金：300万円 従業員数：17人
事業概要：洋傘の企画・製造・販売

採用

育成

環境整備

中途採用

Off-JT

労働条件の
見直し

取組概要

- 環境整備の方法や、女性活躍推進法など、働きやすい職場構築のために重視すべきことを学ぶ機会を社内人材に提供。
- 外部で学んだ社内人材を中心として、あるべき社内制度や働き方のルールをあらためて策定。
- 働きやすい環境という土台を整備したことで、新たな人材の獲得・活躍に至り、既存人材ではできなかったBtoC事業への進出を実現。

①取組前

既存事業（BtoB）の業績悪化、新規事業を担う人材の不足

②取組内容

事業の発展に必要な人材の獲得・定着のため、様々な背景を持つ人が働きやすい環境を整備

③取組後の効果

既存の人材だけではできなかったBtoC事業の展開・発展を実現

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

輸入傘に押されて国内高品質傘の販売が減少

- ✓ 1990年代以降、輸入傘の流通により、当社の主力製品である、職人の手作りによる高品質な傘の市場が縮小。
- ✓ BtoB販売に特化していたため、当社オリジナルの商品やブランド化による販売の拡大が見込めなかった。
- ✓ 外部から大企業での従事経験のある女性が1名入社したものの、他にBtoB以外の事業経験がある人材もおらず、新たな事業展開（BtoC事業）が難しかった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 60歳代以上の職人とその他従業員、ほぼ全員が男性という組織であった。
- ✓ 長く男性中心の職場であったため、女性にとっても働きやすい職場にしていくという考えが普及していなかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 久しぶりの新規採用で大企業での勤務経験のある女性を経理担当として採用した。
- ✓ 業務さえ滞らなければ、本人の都合に合わせて入社し、働いてもらうやり方で仕事を任せてみることにした。
- ✓ それが功を奏し、当該人材が定着したことがきっかけで、さらに人材が獲得できるようになり、働きやすい環境を整えることが当たり前になっていった。

株式会社小宮商店

取組事例21

所在地：東京都中央区 創業：1930年 資本金：300万円 従業員数：17人
事業概要：洋傘の企画・製造・販売

採用

育成

環境整備

中途採用

Off-JT

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

新規事業を担える人材の確保・定着の基盤づくり

- ✓ 2013年に経理担当の女性（Aさん）、その数年後に販売担当として20代の女性（Bさん）が入社。
- ✓ Bさんは、百貨店での販売員の経験があり、当社のオリジナルブランドの創出やBtoCの販売体制を確立し、BtoB一本での事業展開を脱するためには不可欠な人材であった。
- ✓ こうした有能な人材に安心して活躍してもらうための環境整備が必要と感じた経理担当のAさんを中心に、社内の就労環境改善への取組を開始。
- ✓ 具体的には、外部の研修（女性活躍推進法の内容やほかの企業の取り組み、制度の在り方などに関するもの）の受講と社内での知見共有、社内環境改善のためのアンケートとフィードバックの実施などを行った。アンケートを取った際は、「実現できるものは実現する、できないものは・・・という理由で今すぐできない」という具体的なフィードバックを必ず行うようにしている。
- ✓ Aさんは外部研修への参加を通じて人脈を広げ、社内制度の構築にあたって参考になる事例や土業の方への相談ルートを構築。こうした知見やネットワークを活用して産休・育休制度、働きやすい勤務制度（テレワーク就業など）の導入に至った。

取組のポイント

社内制度の改善に資する知識やネットワークは外部研修で積極的に獲得

改善の芽となるアイデアは社内の声をアンケートで収集。会社としてできること、できないことに対するフィードバックを必ず行う

③取組後の効果

組織や 事業活動の 変化

多様な人材の確保と新たな事業展開の実現

- ✓ 安心して働き続けられる職場としての環境を整備した結果、若い女性を中心として、販売・マーケティングの経験者の他、広報が得意な人材、また傘の製造に携わる若い職人など、多様な分野の人材を採用し、活躍してもらえるようになってきた。
- ✓ 若手従業員が増えたことにより、「自分たちのような世代が欲しい傘がない」、「当社製の高品質製品だとわかってもらうためにロゴが必要」、「ご進物に利用いただくことに合わせてギフトパッケージやショッパーが必要」、「もっとウェブでの発信を強化していくべき」といった様々な意見が出るように。取組前の2015年と比べると、2019年には店舗の売上が約3倍となった。
- ✓ 採用した人材自身がこうしたアイデアを具体化し、実現するスキルを持っていることから、こうした発想は次々に実現に至っている。



株式会社コメットカトウ

育成

Off-JT

所在地：愛知県稲沢市 設立：1951年 資本金：6,000万円
 従業員数：284人 事業概要：業務用厨房機器の開発・生産・販売・メンテナンス

取組概要

- 社内の人材育成に中小企業大学校の講座を積極的に活用。
- 幹部から一般の従業員まで、身に着けたい内容や学ぶべき内容を自ら考え、立候補制で講座を受講できる体制を構築。自ら学び、その成果を社内に共有・展開する行動が普及。
- 現在は自社独自の研修プログラムにも取り組む。

①取組前

知識を共有・標準化できず、コミュニケーションが困難

②取組内容

外部研修を積極的に活用。研修成果の発信を促すことで、社内の人材間の知識ギャップを縮小

③取組後の効果

自ら必要なことを考え、学び、それを共有するという行動が普及

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

小ロット多品種の生産に一人一人が考えて取り組む必要性

- ✓ 生産している厨房機器は、顧客のオーダー次第で内容をカスタマイズし、造り上げるため、細かいルールややり方に従うのではなく、従業員一人一人が自ら考え、動けるようになることの重要性が高かった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ もともと社長をはじめとする幹部が外部の研修や講習を受ける仕組みとしていた。受講する講座や受講する人材は経営者側で選定しており、外部からの知識獲得機会は一部の人材に限られていた。
- ✓ 研修を受けた従業員は、小集団活動の時間を使って、研修の成果や得た知識を社内で発表、共有していた。しかし従業員同士で持っている知識の基盤に差があるため、知識普及や意識共有が難しかった。

<経営者の当時の悩み>
 <人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ ある年、講習に派遣する人材のリストを公表したところ、「私、昨年もこの講習は受けました」と言われた。受講させる人材が偏っていたこと、それにより社内全体での知識の底上げができていなかったことに気づかされた。
- ✓ この経験から「1人の100歩より、100人の1歩が重要」と思うようになり、研修の在り方自体を見直すに至った。

株式会社コメットカトウ

取組事例22

所在地：愛知県稲沢市 設立：1951年 資本金：6,000万円
従業員数：284人 事業概要：業務用厨房機器の開発・生産・販売・メンテナンス

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

外部研修の在り方の見直し

- ✓ 従来のように経営側で受講する講座や受講する人材を指定する方法ではなく、全部署に受講可能な外部講座のリストを配布し、受講者を募ることにした。
- ✓ 制度変更以前は、受講者が集まらないのではないかと危惧していたが、これまでも外に学びに行くことを積極的に推進してきた風土もあってか、多くの従業員が研修の受講を希望。これは、学びたいと思っている従業員に学ぶ機会を提供してこなかったことへの反省にもつながった。
- ✓ 外部研修を受けたら積極的に社内に成果を展開してほしいと感じる一方、普段は工場で作業している従業員に対しそれを強要することは研修受講のハードルを上げることにつながると考え、研修受講後も簡単な口頭報告と報告書提出以上のことは求めないこととした。
- ✓ 外部講習を積極的に受けるようになるか否か、その成果がいつどうやって現れるようになるかはケースバイケースととらえている。「学びの成果」の発現を急がしたり、効果がないと判断して学びの機会を奪ったりしないようにしている。

取組のポイント

上司から言われて学ぶのではなく、自分に必要な知識・スキルは何か？を主体的に考えて学べるようにした。

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

学び続けること、考え続けることが当たり前の風土の確立

- ✓ 業務に必要なことは、上司からの指示を受けなくとも自ら講習を受けて吸収しに行くこと、またその内容を業務に生かすことで、自身の業務の質を上げ、周りにも波及効果をもたらす、という行動様式が定着。

社内の研修体制の構築

- ✓ 中小企業大学校での講義は、業種にかかわらず普遍的な内容を学ぶことが多い。個人の成長と企業の発展のためには当社の業務特有の、より発展的な知識・スキルを、適切なタイミング・内容で学んでいく必要があると考えられるようになった。
- ✓ 中小企業大学校の講座を受けたことにより、基礎知識や共通言語を習得し、共通した考え方ができるようになってきた。こうした当社独自の研修の必要性についても共通認識を持つ従業員が多く、独自のより発展的な研修体系を構築し始めるに至った。
- ✓ 具体的には、既存の社内研修の洗い出しと内容の見直しを行い、カリキュラムを再構築。新人研修と階層別研修の体系化などを行った。



株式会社齊藤光学製作所

採用

取組事例23

新卒採用/
中途採用

所在地：秋田県美郷町 設立：1977年 資本金：1000万円 従業員数 61人
事業概要：受託加工（外径加工・研磨・洗浄）、技術サービス（評価・試験・研究等）

取組概要

- 下請け型から徐々に技術開発志向を強化、現在では超高精度の研磨技術が要求される次世代半導体研磨を担うまでの技術集団に成長。受託評価・受託研究等のコンサルティング事業にも事業領域を拡大中。
- 世界水準の科学実験装置を使う会社であることを高度人材にアピール。人材確保に結びついている。

①取組前

下請け型から独自技術で勝負する技術者集団へ

②取組内容

経営管理と技術開発を担う経営企画室を設置。属人的な技能からサイエンスを組織で使いこなす体制強化を図る

③取組後の効果

世界トップクラスの科学技術コミュニティとの連携を進めることで、高度人材の獲得にもつながっている

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

下請け型から独自技術で勝負する技術者集団へ

- ✓ 1977年に腕時計用カバーガラスを研磨加工する会社として創業。
- ✓ 2010年の尖閣諸島沖中国漁船衝突事件に端を発する「レアアースショック」を契機として研磨剤が高騰。国内の研磨工場は大手を中心に次々に海外（主に中国）へ出ていった。
- ✓ 当社は国内に残り、技術力で高付加価値を狙う方向にシフト。縁あって大手企業の1つの子会社を継承したことを契機に、尖がった技術の自社開発を志向。
- ✓ 多くの研磨工場が海外へ移ったことで、国内の研磨需要を安定的に取り込めるようになり、当社の業績を支えることになった。

【社内の人材・組織を取り巻く状況】

- ✓ 下請け的な仕事が大半で、発注者の要求や品質を具現化できる職人たちが当社の成長を支えてきた。
- ✓ 下請け的なものづくりから独自の新技术で勝負できる会社への転換を目指す中で新たなタイプの人材が必要だった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ リーマンショックを契機として市場環境が変わった。「この先、日本で人を大量に雇ってもものづくりを行うようなビジネスは難しい」と感じていた。特に人口減がワースト1位の秋田県では難しい。
- ✓ 創業以来、職人が頑張って当社の技術力を高く維持してきたが、職人に頼るだけでは、技術的にも人材獲得においても、この先どんどん難しくなっていくと感じていた。

株式会社齊藤光学製作所

採用

新卒採用/
中途採用

所在地：秋田県美郷町 設立：1977年 資本金：1000万円 従業員数 61人
事業概要：受託加工（外径加工・研磨・洗浄）、技術サービス（評価・試験・研究等）

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

経営管理と技術開発を担う経営企画室の設置

- ✓ 下請け型から脱し、技術で勝負していく会社に成長するには、現場のものづくり力に加えて、経営と技術開発のかじ取り機能を大幅に強化する必要があった。それまで社長が担っていた機能を人材を投入し組織的に推進する体制を整えた。
- ✓ 現在では室長を含めて5名のスタッフを抱える組織となった。うち1名（室長）は博士号（工学）取得者、2名は修士号取得者となっている。

属人的な技能からサイエンスを組織で使いこなす体制へ

- ✓ 当社では次世代半導体の研磨加工にもいち早く取り組むことで技術を深めてきており、最先端の領域でのビジネスを拡大していく戦略をとっている。
- ✓ 具体的には大学との共同研究を行ってきた。最近では2023度に稼働する世界最高水準の科学実験装置「次世代放射光施設ナノテラス」の産業界ユーザーとして、ものづくりフレンドリーバンクに参画している。世界最高水準の設備を使える会社として受注の武器になると同時に、院卒の高度人材の獲得において大きな強みになっている。
- ✓ 従業員の成長が会社の競争力に直結するとの考えの下、仕事を通じて得た知見に基づいた学会発表や博士号取得を奨励。

取組のポイント

- 社長を中心とするトップマネジメントチームが経営・技術・人材の方向付けを担っている。技術は博士の経営企画室長に任せるなど専門性が活かされた経営体制を作り上げている。
- 公的な表彰を受賞することで社内外に当社の取組を知ってもらうことができた。（2017年に「地域未来牽引企業」に選定。2020年には経済産業省の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」を受賞。）

③取組後の効果

組織や 事業活動の 変化

世界トップクラスの科学技術コミュニティとのつながり

- ✓ 最先端技術に挑戦している企業としてブランディング効果も生まれ、多分野のエキスパートたちとの親密なネットワークができ始めている。これまで接点のなかった世界トップレベルの学術研究者、日本を代表する研究機関のマネジメント層、大企業の研究者など、高いレベルの技術コミュニティにつながる回路が開かれた。
- ✓ 今後の当社の事業戦略の様々な場面で生きてくる資産になっていくことは間違いない。

挑戦したい高度人材の確保

- ✓ 給与水準は重要だが、研究や技術開発で新しいことに挑戦したいと考えている高度人材においては、働く環境が会社選択の1つの大きな判断基準になることを確認。
- ✓ 大手メーカーに勤務していた研究者が個人の都合でUターンしなければならず、高度なレベルの仕事を探した結果、当社に入社するといった例も出てきている。

地方から技術ブランド力を持った会社へ

- ✓ 独自の取り組みがメディアで取り上げられる機会が増え、それが社内、顧客等に良い影響を与えている。



佐川印刷株式会社

環境整備

労働条件の
見直し/業
務効率化所在地：愛媛県松山市 設立：1947年 資本金：1,000万円 従業員数：80人
事業概要：情報通信業

取組概要

- 従業員の抱える課題を確認する場として委員会を設置し、男女の雇用を均等にする取組や長時間労働を改善するために業務のDX化を進めた。
- 社内の課題解決の結果として、職場風土が改善され女性従業員の定着率が向上。業務が効率化したことにより業績も向上した。

①取組前

慢性的な人材不足、
長時間労働

②取組内容

従業員の抱える課題をボトムアップで提起する委員
会を開催し、男女の均等雇用を進めた

③取組後の効果

業務効率化の促進
売上の向上

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

老舗印刷業からマルチメディアへとサービスの幅を拡大

- ✓ IT 革命やインターネットの出現によって経営環境が劇的に変化し、社会における印刷の役割も変化。
- ✓ デジタル化の潮流を捉えた WEB 関連事業やサイン & ディスプレイ事業など新しいサービスにも取り組み、印刷一筋からマルチメディアへとサービスの幅を拡大している。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 著しく進む地方の少子高齢化により人材が慢性的に不足している。
- ✓ 大企業が地方にも進出しているため、地域の中小企業はますます就職先として選択されなくなっていた。
- ✓ 慢性的な長時間労働により、中長期的なスキルアップが難しい状態になっていた。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 地方では人口減少、少子高齢化により慢性的に人材不足に陥っている。従業員が不足し始めてから、採用に力を入れても遅いと考え、人材確保については常に危機感をもって取り組むこととした。
- ✓ 先代の頃から女性従業員を雇用していたが、地域の潜在的な労働力として更に女性雇用を進めるため、男女の均等雇用に力を入れた。

所在地：愛媛県松山市 設立：1947年 資本金：1,000万円 従業員数：80人
事業概要：情報通信業

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行**従業員の抱える課題をボトムアップで提起する委員会を開催し、男女の均等雇用を進めた**

- ✓ 以前より女性従業員の積極採用を行ってきたが、女性の活躍推進状況診断の結果を受け、その取組が全く達成されていないことに気づいた。そこで、男女の格差を解消するための積極的な取組を進めることとなった。
- ✓ この取組に対して、社内では反発もあったかもしれないが、経営者がその都度説明を行うことで、女性従業員を積極的に受け入れる社内風土を醸成。
- ✓ 女性雇用を進める中で、従業員がボトムアップで課題提起ができる委員会を設置し、社内風土の改善を進めた。委員会の中で、管理職が男性ばかりなことや、女性従業員がライフステージに関わらず働き続けられる環境がない等の課題があげられ、どうすれば解決できるか会社全体で検討を進めていった。

ダイバーシティ経営推進のために業務の効率化、業務の付加価値の向上を図る

- ✓ 女性も働きやすい環境づくりを進めていくうちに、様々な人材が活躍できる環境づくりへと発展。
- ✓ その取組を進めるために、業務内容を見直し、従業員の働き方を可視化することが不可欠であった。無駄な業務を排除し、業務プロセスをDX化するための取組を行った結果、効率的でスマートな業務運営を実現、従業員のワークライフバランスが改善された。当社のさらなる事業発展を促す原動力となっている。

誰もが働きやすい環境整備により女性従業員の定着率向上

- ✓ 男女の均等雇用の取組を進め、女性も働きやすい環境を整備したことによって、女性従業員の勤続年数が増加し、女性管理職も誕生した。
- ✓ 環境整備の取組を進めた2004年と比べると、2022年には女性の平均勤続年数は6.3年から13.5年へと倍増し、女性管理職比率も4%から28%へと大きく向上。

業務の効率化による売上の向上

- ✓ 事業内容を見直し、事業のどこで付加価値が生まれているのか、IoTの活用により効率化できる業務はどこかを確認することによって、付加価値の高いサービス展開を行うことができ、売上を伸ばすことに成功。

③取組後の
効果組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

従業員の課題を確認する目安箱のようなものとして委員会を設置、経営者が従業員の課題を直接確認できる場を設けた。

女性の活躍推進状況診断表によって自社の取組を目に見える形で振り返ることによって、自社の立ち位置を正確に把握することができた。

＜支援機関からひと言＞

- ✓ 仕事と生活の調和を図るため、いち早くテレワークなども導入したほか、ICTやロボットを活用した業務効率化に取り組みなど、積極的に働き方改革を推進している。

愛媛労働局
雇用環境・均等雇用室

株式会社佐野テック

所在地：三重県菟野町 設立：1932年 資本金：3000万円 従業員数 78人
事業概要：一般・高速道路、橋梁部品などの監理・製造、鉄骨・木造建築の設計・施工

育成

OJT/
Off-JT

環境整備

労働条件の
見直し

取組概要

- 人材不足時代を見据え、健康経営による職場活性化とジョブローテーション等を通じた部署間の連携体制を構築。
- 従業員の自主性や相互協力意識の向上により、熟練者の技能伝承を円滑に推進。
- 職場の活性化は人材採用面にも好影響を及ぼし、「職場を見て」入社を決める新人が増加。

①取組前

社会のニーズをとらえ
順調に事業を拡大
技術の継承が課題

②取組内容

健康経営への取組により職場のコミュニケーションを活性化。ジョブローテーション制度の導入により、従業員一人一人の視野を拡大。

③取組後の効果

改善提案の風土が醸成され、部署を超えて協力・改善しあう職場に。
職場活性化が新規採用にも好影響。

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

免震装置を手がけ事業拡大へ

- ✓ 1995年に起こった阪神大震災を機に橋梁の支承の見直し需要が急増。その新分野に進出し、従業員数名の規模が1999年には20名に急拡大。
- ✓ ISOそのものの認知度がいまほど高くなかった頃、他社との差別化を図るため、ISOの取得を決意、2000年に取得。ISOの取得は製品・サービスの品質一定化に寄与し、仕事量は順調に拡大。従業員は2009年には40人を超えるようになった。

【社内の人材・組織を取り巻く状況】

- ✓ 当社が手掛ける橋梁分野では、ベルトコンベア式大量生産ではなく、測量に応じて個別に設計、製造が必要。従業員の経験や能力が品質を大きく左右する。
- ✓ そのため、熟練者が必要不可欠で、同時にいかに後継者育成ができるかが、会社の存続に大きな影響を与えるとの危機感をもっていた。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 会社の規模は拡大しているものの、目の前の仕事をこなすだけで精一杯で、会社の中長期目標や、従業員の将来を考えることができていなかった。これではダメだと思った。
- ✓ そこから、会社の理念である「事業を通じて、自分たちやその家族だけでなく、全ての人が幸せになること」を強く意識するようになっていった。

株式会社佐野テック

所在地：三重県菰野町 設立：1932年 資本金：3000万円 従業員数 78人
事業概要：一般・高速道路、橋梁部品などの監理・製造、鉄骨・木造建築の設計・施工

育成

OJT/
Off-JT

環境整備

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行**健康経営への取組により職場のコミュニケーションを活性化**

- ✓ 2016年より、従業員が1年間の健康に関する目標を名札に記載する運動を開始。食習慣や睡眠、軽い運動などの具体的目標を自らが決めて、1年後にその達成度を自ら検証する仕組み。2021年度の達成度は40.5%と前年比8.2ポイント上昇。健康に対する意識づけに加えて、日ごろの会話の話題となるなど、社内外のコミュニケーション向上という副次効果も生み出した。
- ✓ 2017年に4代目が代表取締役役に就任。「健康経営」をさらに拡充。2017年から健康経営優良法人の認定を連続して受ける。

人事制度を改善し、働きやすさと社内の相互連携体質を向上

- ✓ 有給休暇の他に計40時間の時間有給制度を新たに設けて、従業員のワーク・ライフ・バランス向上を図った。
- ✓ 1年に1度、大きなジョブローテーションを行う人事制度を設けた。

「ミニカイゼン見学会」の実施

- ✓ 職場や業務の改善事例を社外に発表する勉強会「カイゼン見学会」を年2回定期開催。工場での改善事例を見学した後、参加者全員でディスカッション、従業員のプレゼンスキル向上や視野拡大に貢献。
- ✓ 1社から50名もの方々に参加いただくなど、新たなネットワーク構築にもつながっている。

③取組後の
効果組織や
事業活動の
変化**コミュニケーションの活性化、部署を超えた相互協力体制が進展**

- ✓ 職場全体に「数値を気にするマインド」が広がり、業務の見直しを進める土壌ができてきている。また、自ら目標を立てて改善する習慣が身についたことで、業務上でも上司に改善提案書を提出することが日常的に。
- ✓ 職場内のコミュニケーションが潤沢になったからこそ、互いの事情を配慮し、助け合えるようになってきた。
- ✓ 制度的にもジョブローテーションを導入したことで、社内のいくつかの部署を経験する従業員が増え従業員一人一人の見える範囲が広がり、お互いのサポート力がさらに向上してきている。

職場の活性化が人材採用面の効果創出へ

- ✓ 職場の雰囲気は社外にも自然に伝わっている。人材採用時には職場見学を実施。職場の雰囲気や先輩従業員の生き生きとした姿に好感を持ち、入社を決めるケースが多い。
- ✓ 従業員にとっては、意欲を持って取り組めば、それが新たな変化を生んでいくことの手ごたえが得られ、業務上のさまざまな挑戦に繋がっている。

取組のポイント

健康経営やジョブローテーション等は、よい職場、よい仕事をしていくための一環として採用。それ自体が目的ではない。

大事にしていることは、船鍛冶屋として創業し、その後、道路や橋の部品、さらには建築物の鉄骨製造などに取り組んできたこの会社の根っこにある文化を理解し、新たな時代に適応していくことのできる組織・人材になることだった。



沢根スプリング株式会社

所在地：静岡県浜松市 設立：1966年 資本金：3000万円 従業員数 54人
事業概要：各種ばね及び関連製品の製造販売、カテーテル内視鏡用コイルの製造販売

育成

環境整備

Off-JT

労働条件の
見直し/業
務効率化

取組概要

- 自動車部品の量産リピート品で特定の顧客に依存した事業から、小ロットマーケットへの転換を推進。全国に3万2000件もの取引先を有するまでになった。
- 「考える」つくり手を育成し、つくる喜びを従業員一人一人が感じ取れる働き方を実践することで、開発力の向上や新たな需要開拓につながっている。

①取組前

量産リピート品の事業から小ロットビジネスへの転換を展望

②取組内容

従業員の幸せを第一に追求するビジネスモデルを構築「考える」つくり手を育成、「働き方改革」を超えた「楽しみ方改革」へ

③取組後の効果

現場のプロフェッショナル集団化が進み、開発力向上、新規分野への進出につながっている

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

量産リピート品から小ロットマーケットへの転換

- ✓ 日本経済の高度成長のなかで、大手メーカーの自動車やバイクのバネの製造を中心に成長。つくれば売れる時代であり、量産品の受注先の約半分は1社が占めていた。
- ✓ 他社と比較されてはスピードとコストダウンを迫られる日々が続き、次第にその事業構造の限界を感じるようになっていた。
- ✓ 1987年、日本初のバネのカタログ通信販売をスタート。バネを1本からバラ売りするという、当時としてはかなり画期的な手法を打ち立てた。非効率、非生産な新事業に、ほぼ全員の従業員から「NO」を突きつけられた。

【社内の人材・組織を取り巻く状況】

- ✓ 社内から反対され、事業は鳴かず飛ばずでも、先代社長（現会長）の思いは揺らがなかった。指針にしたのは当社の五つの経営理念で、特に「会社を永續させる」、「人生を大切にする」の2点の実践を徹底。
- ✓ 従業員の幸せを第一に追求する今のビジネスモデルは、ここから形成されていった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 仕事はある意味「安定」していたが、1社に依存している漠然とした不安が常につきまとい、正直、仕事が面白くなかった。
- ✓ 頑張ってもさらにコストダウンを求められる取引構造であり、永續するビジネスモデルではないと感じた。
- ✓ この事業は「従業員一人一人の成長につながるのか」、「従業員を幸せにできるのか」という疑問も常にあった。

沢根スプリング株式会社

所在地：静岡県浜松市 設立：1966年 資本金：3000万円 従業員数 54人
事業概要：各種ばね及び関連製品の製造販売、カテーテル内視鏡用コイルの製造販売

育成

環境整備

Off-JT

労働条件の
見直し/業
務効率化

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

「考える」つくり手を育成し、つくる喜び、達成感を広げる

- ✓ 量産リポート品の製造は完全分業制。慣れれば頭を使わずにできるが、特注、それも試作でバネを一つ一つ作ってほしいというオーダーに応えるには、つくり手も「考える」ことが求められる。
- ✓ それを後押しする仕組みとして毎週1回、「沢根塾」という社内勉強会を開催。各製造チームが工夫点を発表し合い、知識と技を磨き合う運動である。コミュニケーションを活性化させる為の討論型勉強会では、もともと総務や社長が担っていたテーマ設定やファシリテーターを現在はリーダー従業員が行うようになった。
- ✓ 従業員の発案で自社開発製品としてキャンプギアをBtoC市場で販売し始めた。もちろん売上も大事だが、それ以上に経営者としては人材育成という位置づけから重視。得られた経験は他の事業にも活用している。

「働き方改革」を超えた「楽しみ方改革」を実践

- ✓ 「世界最速工場」を高らかに看板に掲げ、それが実現しつつある。当社においては、顧客優先、効率優先のあまり従業員に過度なノルマを課したり、残業や休日出勤を強いたりすることはない。
- ✓ ES（従業員満足）がCS（顧客満足）につながるのと考え方をベースに置いた。
- ✓ 時間外労働は全従業員平均で月間2.4時間（2022年度）を達成。残業もなければ、有給休暇取得率は年々上がり、今や95%を超えている。

現場のプロフェッショナル集団化

- ✓ 生産管理を製造現場に任せ、各製造チームが相互に連携を図りながら自主的に計画を立てる柔軟で自律的な職場になった。全工程を一人でできるプロフェッショナル集団へと成長。職場にも活気が生まれた。社内インターンシップを実施したり、製造現場がダイレクトに取引先から図面をもらい、製造指示書を作成することでスピード化を図る取組を売上の20%の割合で進めたりするなど、絶えず地道にコツコツと改革を推進。その結果、従業員において、モノづくりの楽しさを実感する底上げにつながっている。
- ✓ 社内の多様化が進行すると比例するように取引先も多様化。顧客平均売上比率は0.3%以下、2%未満顧客が440社以上となり、10年ほど前に医療分野へも参入。

社会に認められることでブランド力向上へ

- ✓ 2014年「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞以来、工場見学希望者が増加。2018年には経済産業省の「はばたく中小企業300社」、「地域未来牽引企業」に選定。現在では年間500人を数える。
- ✓ 従業員の幸せを追求することが、知名度、ブランド力アップを図る好循環を生みだしている。

取組のポイント

社長が行うべき最も重要な仕事の一つは、従業員の成長を促すために「経験」できる機会を与えることと考えている。「責任を与えて」、「取り組んでもらう」ことが何より大事で、そこを時間をかけて丁寧に積み重ねていくことにしている。当社の経営理念、1年間の活動方針を『経営計画書』に全て記載。それが人材活躍・育成の基盤になっている。

③取組後の効果

組織や 事業活動の 変化



株式会社鈴木ハーブ研究所

取組事例27

所在地：茨城県東海村 設立：2004年 資本金：300万円 従業員数：45人
事業概要：化粧品の研究開発・販売、ハーブの栽培・販売、講習・講演・執筆

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

取組概要

- WEBマーケティングに長けた人材を採用するにあたって、フルリモートでの勤務形態を認めたことにより、地域外の経験豊富な人材を採用。
- 勤務形態だけでなく、社内の働きやすさ向上のために、部門を横断したプロジェクトや委員会を立ち上げ、従業員間の連帯感を高め、意見を受け取りやすくする取組を行った。

①取組前

WEBマーケティングの
人材不足

②取組内容

WEBマーケティングに長けた人材を採用するために、フルリモートでの勤務形態を認め、働きやすさ向上のために社内委員会を設置

③取組後の効果

地域外の経験豊富な人材の採用に成功
委員会により従業員の意見を確認、労働
環境整備に活用

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

コロナ禍による販売方法の変化、情報収集源の変化

- ✓ コロナ禍によって顧客の商品購入の経路が店舗からオンラインへと変化。
- ✓ それに伴って顧客の情報収集源も変化し、創業当初と比較して紙媒体に広告を出稿しても顧客を獲得しにくくなっていた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 産休育休を取得しやすい環境を整えていたことから、主力メンバーが同じタイミングで産休育休を取得し不在に。
- ✓ 即戦力人材が必要であり、WEBマーケティングにも長けた人材を確保する必要があった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 紙媒体の広告を行っていたが、Webマーケティングが主流になっているため、人材不足を感じた。茨城県内で募集していたが、求める人材がなかなか集まらなかった。

株式会社鈴木ハーブ研究所

取組事例27

所在地：茨城県東海村 設立：2004年 資本金：300万円 従業員数：45人
事業概要：化粧品の研究開発・販売、ハーブの栽培・販売、講習・講演・執筆

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

フルリモートでの勤務形態を認め、地域外から経験のある人材を獲得した

- ✓ 本社のある東海村では人材募集をしても、希望する人材が集まらなかった。フルリモートでの勤務形態を認めることで、全国各地（東京、長野、石川、香川、福岡）から希望するノウハウをもった人材を採用することができた。
- ✓ また、勤務形態として出社を前提としない形で募集の間口を広げたことにより、多くの方の目にとまるようになった。結果的に、出社を前提に長く働きたいという20～30代の人材を正規・パートそれぞれ2名ずつ採用。

社内の働きやすさ向上のために、部門を横断したプロジェクトや委員会を立ち上げ、従業員から意見を受け取りやすくする取組を行った

- ✓ 部門を横断したプロジェクトや委員会（文章プロジェクト（文章力を向上させる）、イベント委員会（地域の方にハーブや当社の魅力を伝える企画を立案・運営）、社内交流グッドジョブ委員会（社内交流の企画を立案・運営し、働きやすさを考える）等）を行い、従業員の意見を受け取りやすくした。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

自社商品の新たな魅力に気づくことができた

- ✓ 他社での経験のある人材の目線が入ったり、販売促進を進める中で、当社商品の新たな可能性に気づいたり、フロント商品ではない商品の魅力を再発見することができた。
- ✓ webマガジンの記事を書く際に行った外部取材をきっかけに水戸市美術館とのコラボイベントが実現。
- ✓ また、フルリモートの外部人材との交流を深めるために社内報を発行するなど、即戦力となる外部人材を採用したことが社内外への情報発信力の強化にもつながっている。

更なる働きやすさの向上

- ✓ 環境面で休日を増やす取り組みを進めている。休みが増えたことで得られた時間でリフレッシュしたり、自身のライフプランを考えたりするなど、メリハリをつけて休日の時間をすごしてもらうことでパフォーマンスの向上になればと思っている。
- ✓ 好奇心や行動力が高い外部人材が入社したことが刺激となり、より広い視野と価値観で交流が生まれるように。一人が一つの仕事というスタイルからチームで業務を行えるようになった。

取組のポイント

採用にあたっては、プロフェッショナル人材戦略拠点に相談して、リクルートの専門業者を紹介してもらった。

紹介された専門業者は、調査もしっかり行ってくれたため、安心して雇用することができた。

〈支援機関からひと言〉

・同社はこの数年、Webマーケティングの人材確保に苦戦していました。副業兼業の活用ではなく、フルリモートの正規採用による人材確保は茨城県プロ人材拠点では初めてのケースです。
・首都圏又は全国の高スキル人材をフルリモートで常勤雇用する取組みは課題もあるかもしれませんが、地方企業が高度人材を確保する方法の1つとして参考になる好事例だと思います。

茨城県プロフェッショナル
人材戦略拠点

鈴木ヘルスケアサービス株式会社

所在地：滋賀県彦根市 設立：1999年 資本金：1,000万円 従業員数：90人
事業概要：在宅介護サービス

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

取組概要

- 社内アンケートやスタッフ面談を実施。産休育休制度の周知、有給休暇の取得しやすい環境整備、年間休日数の増加、時間外労働の削減に力を入れることで離職率低下に成功。
- 介護業界全体の人材不足に対して、地域外の就職先を紹介しあうなど企業間で連携することで、業界からの人材流出を減らす取組を実施。

①取組前

高い離職率
人材不足

②取組内容

社内アンケートやスタッフ面談を実施、職場環境に対する意見を収集
休暇制度の確立・周知と管理職の育成

③取組後の効果

離職率の低下
業務効率化の促進

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

鍼灸治療院から在宅介護サービス会社へ

- ✓ 1999年に介護保険制度が始まることにあわせて、鍼灸治療院から在宅介護サービス会社へ転換。
- ✓ しかし、介護業界全体として人材が不足しており、既存人材の定着と新卒の獲得が課題となっている。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 従業員の高い離職率が課題になっていた。
- ✓ 地域の高校での介護コースも廃止となり、学生が介護業界に来ることが少なくなった。
- ✓ 結婚・出産を機に退職する従業員が多く、産休育休制度は設けていたが、活用しにくい職場環境が課題になっていた。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 退職者が多くなり、その離職理由を確認すると労働環境への不満が多かった。
- ✓ 制度としては産休育休制度や有給休暇も設けていたが、取得しやすい環境ではなかったため、まずは休暇を取得しやすい環境整備から始めた。

鈴木ヘルスケアサービス株式会社

取組事例28

所在地：滋賀県彦根市 設立：1999年 資本金：1,000万円 従業員数：90人
事業概要：在宅介護サービス

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

社内アンケートと面談により、自社への不満を確認し、休暇の取得しやすい環境を整備した

- ✓ 従業員に不満を確認すると、長時間労働や休暇の取得しにくさ、子育てとの両立の難しさが挙げられた。そこでまずは年間休日数の増加（連続休暇制度を含む）、時間外労働の削減（業務効率化）を取り入れた。
- ✓ 管理職が率先して定時退社することで、業務時間内に業務をこなす意識が醸成、社内の雰囲気も変化した。
- ✓ 時短勤務や子連れ出勤を認めただけでなく、産休育休制度を活用できることを会社から従業員へ丁寧に伝えた。子育てとの両立が可能となり、結婚・出産を機に退職することが少なくなった。

介護業界からの人材流出を防ぐために、企業間で連携して人材紹介を行った

- ✓ 学生が介護業界を就職先として選択しなくなり、業界全体で人材が不足。業界からの人材流出を防ぐ取組として企業間で連携、人材を紹介しあえるようにした。
- ✓ 家庭の都合により、市外に転出する従業員には、転入先の介護施設を紹介。介護業界で働き続けられるようサポート。

誰もが働きやすい環境整備により従業員の定着率増加

- ✓ 休暇の取得しやすい環境整備、業務の効率化を図ることで、有給休暇消化率は84%（2021年度）であり、1月あたりの平均時間外労働は3.3時間（2021年度）となった。
- ✓ 離職率は12%（2021年度）、7%（2020年度）であり、ピーク時の49.3%（2007年）から大幅に低減することができた。

企業間連携による人材紹介の強化と待遇改善の検討

- ✓ 介護業界を選んでくれる人を増やすため、業界全体で連携して介護職のPRを実施。
- ✓ 転出者だけでなく、家庭の都合で退社した従業員に対しても、希望に応じて他社を紹介することで引き続き介護業界で働けるよう取組を進めている。
- ✓ 週休3日制の導入や給与水準の引き上げも検討している。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

従業員の課題を確認するために、アンケートと面談を実施した。

アンケートは匿名で要望や不満を記載できるようにしたことで、忖度のない意見を経営者が確認することができた。



すててこ株式会社

環境整備

人事評価制度/業務効率化

所在地：福井県あわら市 設立：1946年 資本金：1,000万円 従業員数：43人
事業概要：卸売業・小売業（衣料品）

取組概要

- 地域の洋品店からネット通販専門店への業態転換により、赤字体質の改善と事業成長を実現。
- 経営計画書を毎年作成、発表会等で社内浸透を図ることで経営基盤を整備。あわせて、月次決算による会社の財務数値の見える化と日報・月報による従業員の情報の見える化を推進。毎月の面談で目標達成度を確認する独自の成長評価制度を構築・運用。
- 数値にもとづく評価と改善活動を続け、2011年から2021年までの10年で売上高が約5倍に拡大。

①取組前

高コスト体質からの脱却の必要性

②取組内容

経営計画書の作成と周知徹底
会社と従業員の情報の見える化・目標管理

③取組後の効果

売上拡大とモチベーションの向上
コミュニケーションの円滑化と業務の効率化

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

高コスト体質からの脱却の必要性

- ✓ 1946年創業で、ショッピングセンターに入居する地域の洋品店を営んでいた。
- ✓ 1996年に家業を継ぐために戻ってきたところ、テナント代などのランニングコストがかさみ、赤字が常態化。
- ✓ ショッピングセンターから抜けることで慢性的に赤字になることから回避できたものの、更なる成長のために2014年よりネット通販専門店への業態転換を目指した。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 会社経営の基盤となる経営計画がなく、会社が目指す方向性や社長の思いが従業員に十分に伝わっていなかった。
- ✓ 会社の財務数値と従業員の働きぶりのいずれも十分に見える化されていなかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 赤字の状況から抜け出すことが第一の課題で、そのためにはどうすればよいかを必死に考え、商工会や外部の勉強会・研修会等も活用した。
- ✓ 勉強会でランチェスター経営戦略を知り、そこに小さな会社が生き残っていくための戦略があると確信。会社と従業員の情報の見える化に取り組むことに決めた。

所在地：福井県あわら市 設立：1946年 資本金：1,000万円 従業員数：43人
事業概要：卸売業・小売業（衣料品）

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行**経営計画書の作成と周知徹底、目標設定**

- ✓ 会社のビジョンを明確に従業員に伝えるため、毎年経営計画書を作成して全従業員に配布。さらに、内容の周知徹底のため、年2回の経営計画発表会と年4回の社内テストを実施。また、経営計画発表会では従業員が個々のチャレンジ目標を設定。

会社と従業員の情報の見える化

- ✓ 適切な経営判断をするために半期決算から月次決算に変更、毎月の財務数値の概要を従業員に共有することで会社の情報が見える化。
- ✓ 従業員それぞれが各業務に何分使ったかを入力、数値化する日報で従業員の情報が見える化。

月報を用いた毎月の面談で目標の達成度を確認

- ✓ 日報の集計結果をもとに①できたこと、②できなかったこと、③やるべきこと、④気づいたこと、⑤会社への提案、⑥他の従業員への感謝や気づかされたこと、を記載した月報を作成、それをもとにした面談を毎月実施。
- ✓ 数値にもとづいて目標の達成状況を評価し、課題の把握と解決につなげる。

取組のポイント

人材戦略をふくめた経営戦略全般で、ランチェスター経営戦略に沿った内容を取り入れ、実践していった。経営計画書の作成・周知を行い、ビジョンの明確化と浸透を進めたほか、デジタル技術を活用して会社と従業員の情報の見える化を行い、数値に基づく評価と改善ができるようにした。

③取組後の
効果組織や
事業活動の
変化**売上成長とモチベーションの向上**

- ✓ 見える化を軸にした成長評価や改善活動の継続の成果もあり、売上高は2011年の約2億円から2021年には約10億円となり、10年間で約5倍に拡大。
- ✓ 今後は自社物流センターの建設も予定しており、新しい未来の姿を従業員と共有することがモチベーションの向上にもつながっている。

コミュニケーションの円滑化と業務の効率化

- ✓ 見える化した会社と従業員の情報をベースにチャットツールを導入することで、コミュニケーションの円滑化にもつながっているほか、BIツールを導入して月次決算や在庫金額などの数値をより視覚的に分かりやすい形でグラフ化して活用。さらに、RPAを導入して業務の自動化・省人化をはかるなど、ITツールの積極的な活用も進めている。

＜支援機関からひと言＞

・情報感度も高く、会社の目標やアイデア等をデジタル技術によって、負担なく共有することで従業員全員が高い主体性を持つ、地域トップクラスの「働きやすさ」と「企業の成長」を両立させている会社です。

あわら市商工会

株式会社砂子組

所在地：北海道空知郡奈井江町 創業：1946年 資本金：8,800万円
従業員数：197人 事業概要：建設業

育成

環境整備

Off-JT

業務効率化

取組概要

- 事業承継を見据え、次世代幹部を育成するための5か年の人財育成計画を立案。
- 社外研修を活用しながら、社内の研修体制を充実。コミュニケーションの活性化と学習意欲の定着を実現。
- 職務分担と人材配置の見直しによる全体最適の実現に向けた取組も推進。

①取組前

事業承継を見据えた
次世代幹部の育成の必要性

②取組内容

5か年の人財育成計画の立案
社内研修の充実化と社外研修の活用

③取組後の効果

コミュニケーションの活性化と学習意欲の定着
スキル見える化と全体最適の実現

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

事業承継を見据えた次世代幹部の育成の必要性

- ✓ 1946年に創業。土木建築工事の設計施工を中心に地域に根差した事業を展開。
- ✓ 2030年の札幌オリンピックの招致や北海道新幹線の延伸など、市場の拡大が見込めることから事業の安定的な成長に期待。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 毎年10人程度、大卒中心に人材採用ができています。従業員の40%以上が20代以下で、平均年齢も若い。
- ✓ 事業環境が安定している一方、事業承継を見据えて次世代幹部を計画的に育成していく必要性があった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 安定成長の環境にいるからこそ、いま使えるリソースを使って、会社が目指す姿を実現するには何が必要かを見極めようと考えた。
- ✓ 事業承継を見据えた次世代幹部の育成が課題の1つであったため、育成に中心的に取り組もうと考えた。

株式会社砂子組

所在地：北海道空知郡奈井江町 創業：1946年 資本金：8,800万円
従業員数：197人 事業概要：建設業

育成

環境整備

Off-JT

業務効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

5か年の人材育成計画の立案

- ✓ 今後の事業の成長を支える人材を計画的に育成していくため、5か年の人材育成計画を作成。
- ✓ 計画では、まず人材育成の目的を明確にし、人材育成によって目指す成果と達成基準を年度ごとに設定。計画に基づいて、幹部候補の育成を進めることが一番の目的であるが、単なる制度や仕組みづくりに終始するのではなく、自発的に学ぶ風土をつくり、それを率先していけるような人材を、将来的に幹部に登用していくことを目指している。

社外研修の活用と社内研修の充実化

- ✓ 現場勤務の従業員が現場から離れることなく受講できるようEラーニングを導入、ビジネススキル全般を学べるようにした。また、職位・年齢は問わずに参加できる自主参加型の集合研修を実施。若手の育成をテーマにした意見交換なども行っている。
- ✓ 同時に中小企業大学の外部研修も活用。研修を受講した従業員を社内研修の講師にすることで、講師本人にも学びの定着を促している。

コミュニケーションの活性化と学習意欲の定着

- ✓ 集合研修で世代の異なる従業員同士で意見交換することで、仕事への価値観の違いを知るなど、参加者それぞれに発見や学びがある。それを契機として世代間のコミュニケーションの活性化につながっている。
- ✓ 今まで現場だけを気にしていた従業員も、外部研修を受けることで現場以外での教育や学びの必要性についての意識が向上。

スキルの見える化と全体最適の実現

- ✓ 研修を通じて、どこにどんなスキルをもった人材がいるかが見えるようになり、人材に関する課題がよりはっきりと見えるようになってきた。
- ✓ ノウハウが属人化したり、仕事内容が見えにくくなっていたところ、2016年にICT施工推進室を立ち上げ、アウトソースやICT活用による業務効率化の検討を開始。
- ✓ 今後、適切な職務分担を促進させることで、従業員のもつ専門知識を活かして、どのように付加価値を出していくか、そのために適切な人員配置や教育のあり方は何か、ということ全体最適の観点から検討、取組をさらに進めていくことを予定。

取組のポイント

事業承継を円滑に達成するという目的からバックキャストして、今すべきことを考えた。

社内研修の設計と外部研修の活用は、自発的に学ぶ風土につなげることを意識して行った。



③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

株式会社センショー

所在地：大阪府大阪市 設立：2011年 資本金：1,000万円 従業員数：53人
 事業概要：各種めっき・研磨の受諾加工

採用

環境整備

新卒採用

業務効率化

取組概要

- 技術伝承のため若手従業員の採用を試み、大阪府のインターン制度を通じて大学在籍中の女性3名を受け入れ。3名全員が数か月のインターン、アルバイトを経て入社。
- 若手従業員が特技を生かし、それまで社内で取り組んだ事のなかったHP作成やマニュアル策定、メッキの成分分析などに取り組むことを経営層が支援。取引先の拡大やBtoC事業開始に発展。

①取組前

平均年齢が60歳代と高く、
技術伝承に危機感

②取組内容

大卒インターンの受け入れ
従業員の提案による新たな取組の推進

③取組後の効果

女性従業員の増加と平均年齢の若返り
新規取引先の獲得と新規事業の展開

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

親族から事業を引き継ぐも、赤字に悩み

- ✓ 親族から事業を引き継いだ際、12億円の負債を抱えていた。
- ✓ 現社長は父親から事業を引き継ぐ以前は他業種で働いており、めっきに関する知識がなく、どのように事業を進めていくべきか見当がつかなかった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 社内人材はほぼ全員職人であり、その大半が60歳代以上と非常に高齢化していた。また、社長と、子育て世代の2名の女性従業員以外はすべて男性従業員であった。
- ✓ 技術伝承のため若者の採用を試みるが、応募者が集まらなかった。
- ✓ めっきの作業は熟練の職人技によるところが大きく、技の俗人化・ブラックボックス化が起きていた。取引先から商品の製造方法や成分について数値やエビデンスを求められることがあっても対応が難しかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 会社を引き継いだ際、赤字と従業員の高齢化が課題と認識した。特に職人の高齢化が顕著であったことから、このままでは数年後に事業が継続できなくなるという危機感を感じた。
- ✓ 一般的な採用を試みたが、応募がなかったため、大阪府のインターン制度を知ったとき、「これだ！」と感じ、取り組んでみることにした。

株式会社センショー

取組事例31

所在地：大阪府大阪市 設立：2011年 資本金：1,000万円 従業員数：53人
事業概要：各種めっき・研磨の受託加工

採用

環境整備

新卒採用

業務効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

大学生インターンの受け入れ

- ✓ 大阪府の事業を使って大学に通う20代女性3名をインターン生として3か月間受け入れ。その後もアルバイトなどを通じて接点を持ち続けた。数日のみの体験ではなく、数か月のインターンであったため、会社側・インターン生側の双方がその良さを理解する機会になった結果、3名とも採用することに。
- ✓ 大卒人材の受け入れ、女性の受け入れの両方が当社にとっては初の試みであり、インターン開始前は社内でも不満や不安の声があったが、閉塞感の打破のためには新たな人材が必須と考え、実行に移した。

若手従業員による新たな取組を社長自らが支援

- ✓ インターンに参加した若者には、「会社のイメージ、めっき業界のイメージを変え、ロールモデルになりたい。そのためにできることには、なんでも取り組んでみてほしい」というメッセージを積極的に伝えるようにしていた。
- ✓ 若手従業員は誰かから指示されるのではなく、ホームページ作成やマニュアル作成など、自ら思いついたことを実行に移していき、経営層はそれを見守り、必要に応じて助言する姿勢で接した。

社内の空気の変化と若返りの実現

- ✓ 実際に職場に若者が入ってくると、働きやすいようにと職場の改装を自らおこなったり、技術を若者に伝えようとする職人の姿や、自分たちにはできないホームページ作成などを行う若者に感謝し、応援する姿が見られるようになった。若手とベテランの間のコミュニケーションが盛んになり、技術も伝承されていった。
- ✓ やりたいことができ、社内で必要とされることがやりがいになり、若手従業員が定着。情報が広まって新規採用が進んだ結果、平均年齢が30歳代まで若返り、女性が半数を占めるようになった。

次々に新たな取組が生まれる会社へ

- ✓ 若手従業員がマニュアルを作成したほか、成分分析ができる従業員がいたことから、これまでは「勘と技」で行っていためっきの技術を数値化できるようになった。エビデンスをもって製品を作っていることや平均年齢が若く、中長期的に委託できることが評価されるようになり、既存顧客からの注文増加や新規顧客からの受注が増えた。
- ✓ 展示会および接点を持った人へのメルマガ配信、初のBtoC商材であるチタンストローの開発など新たな取組が自然に提案、推進されるようになった。自然とチームを組み、プロジェクト型で主体的に事業を進めていく行動様式が定着しており、経営層が当初想像していなかったような変化と成長を遂げている。

取組のポイント

普段採用してきたタイプとは異なる人材の受け入れにより閉塞した雰囲気を開く。

若者が特技を生かして何かに取り組みやすい環境づくり（引いて見守る）や声掛けに努める。



③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

ソウ・エクスペリエンス株式会社

所在地：東京都渋谷区 設立：2005年 資本金：6,803万円 従業員数：77人
事業概要：体験ギフトの企画・販売

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

取組概要

- 従業員の子連れ出勤を認めることによって、ライフステージの変化による中核人材の離職を防止することができただけでなく、新たな人材の確保にも成功。
- 従業員の意見を取り入れながら、働き方の選択肢を増やしたことによって、スキルを持った人材の採用にもつながった。

①取組前

産休育休による
人材不足

②取組内容

育休中の従業員に対して、子連れ出勤を認め、職場への早期復帰を可能に

③取組後の効果

子連れ出勤を認めたことによって、中核人材の定着率をあげることができ、新たな人材の採用に成功

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

「体験ギフト」分野を開拓し、事業を成長させている段階であった

- ✓ 「体験」をギフトとして贈るサービスを提供している。2005年に創業し、事業を拡大させていくところであった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 事業が成長し、創業当初3名だった従業員数は10名となっていた。その中で、1名の従業員が産休育休で抜けることとなった。
- ✓ 新たに従業員を採用するにもコストがかかるため、現場は残りの従業員でフォローしあっていた。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 子連れ出勤可能とした10年程前は、まだ会社規模が小さく、従業員数10名程度。その時に1名が産休育休で抜けることとなった。そうすると10分の1の戦力が欠けることになり、新たに採用するにもコストがかかる。そういったやむにやまれぬ事情から、社長が子連れ出勤を従業員に提案したことから始まった。

ソウ・エクスぺリエンス株式会社

所在地：東京都渋谷区 設立：2005年 資本金：6,803万円 従業員数：77人
事業概要：体験ギフトの企画・販売

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

育休中の従業員に対して、子連れ出勤を認め、職場への早期復帰を可能にした

- ✓ 育休中の従業員に対して、赤ちゃんを連れての出勤を試験的に認めたところ、特に問題もなかったため、0歳児の子連れ出勤をスタート。
- ✓ そこから2～3歳児の子連れ出勤も認め、職場にいる子供は最大5名までという制限を設けて、運用を始めた。

リモートワークを取り入れ、副業も認める等の働き方の選択肢を増やした

- ✓ 従業員の要望に対して、否定ではなく肯定から入るようしており、現在では個人の希望に合わせてリモートワークも副業も認めている。

取組のポイント

現在コロナ禍の影響により、ギフトの発送作業以外はリモートワークとし、子連れ出勤は中止している。

従業員のニーズに合わせて、柔軟に取組を見直ししている。

③取組後の効果

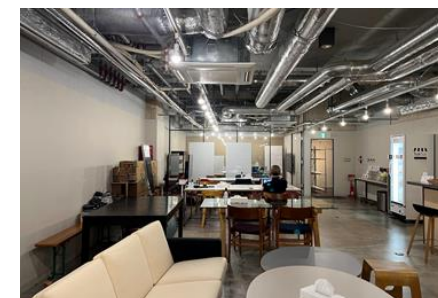
組織や
事業活動の
変化

中核人材の定着率をあげることができ、新たな人材を採用することもできた

- ✓ 子連れ出勤では、勤務時間中に子供の面倒を見るため、通常の出勤よりも勤務時間のロスはあがるが、産休後などの職場復帰がスムーズであり、定着率も良くなるため、採用に関する全体的なコストを削減できた。正規の従業員の離職率は5%程度で、1年に1～2名が退職している程度である。
- ✓ 求人を出した際に、子連れ出勤が可能なことに魅力を感じた優秀な方が集まるようになった。

働き方の選択肢を増やしたことによって、スキルを持った人材の採用にもつながった

- ✓ 従業員の悩みに対して、まずは試してみるという社長の姿勢から、風通しの良い職場環境が醸成され、従業員同士の意見交換も活発になった。
- ✓ 従業員が従業員を連れてくる形で中途採用を進めているため、柔軟性のある職場環境を提供していることが、スキルを持った人材（副業でアプリ開発やデザイン事業を手掛けている等）の採用のしやすさにつながった。



側島製罐株式会社

所在地：愛知県海部郡 設立：1906年 資本金：4,900万円 従業員数：43人
事業概要：スチール缶・ブリキ缶の製造・販売

採用

中途採用

育成

Off-JT

環境整備

人事制度の
構築
処遇の見直し

取組概要

- 全従業員参加型で理念（ミッション・ビジョン・バリュー）を策定、当社の存在意義を明確化。
- なぜその仕事をするのか、という意図が明確になったことで自律的な行動に結びついた。
- 理念を軸に必要な人材像を明確化。理念に共感した即戦力人材をはじめとして人が集まる会社になり、2020年の改革以降、売上・利益の回復を実現。

①取組前

20年連続の売上減少
組織全体の閉塞感

②取組内容

全従業員参加型で経営理念を策定
人材育成・自律型プロジェクトの推進

③取組後の効果

理念を軸にした人材採用
売上・利益の回復

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

20年連続の売上減少と組織全体の閉塞感

- ✓ 1906年に、スチール缶・ブリキ缶の製造・販売を営む会社として設立。
- ✓ 2000年以降、20年連続で売上高が減少し、2000年から比較すると売上高は3分の1程度に。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 従業員数も全盛期に比べると3分の1程度に減少。人材が活躍できる場も少なくなっていた。
- ✓ 言われた通りに仕事をする下請け体質が残っており、状況改善に向けた意識も低く、組織全体に閉塞感が漂っていた。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ トップダウン型でやりがいも少なく、業績の悪化が待遇の悪化や離職の増加につながる負のスパイラルに陥っていた。
- ✓ 存在意義が明確でない会社では、人はやりがいを持って働けないと考え、従業員全員で一から経営理念を策定しようと考えた。

側島製罐株式会社

所在地：愛知県海部郡 設立：1906年 資本金：4,900万円 従業員数：43人
事業概要：スチール缶・ブリキ缶の製造・販売

採用

中途採用

育成

Off-JT

環境整備

人事制度の
構築
処遇の見直
し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

全従業員参加型で経営理念を策定

- ✓ トップダウン思考からの転換を図るため、全従業員が参加して、ミッション・ビジョン・バリューからなる理念を2020年に策定。
- ✓ 従業員自らの言葉で当社の存在意義を明確化。自分たちの想いが会社に掲げられることによるオーナーシップの醸成につなげるとともに、理念をまとめた冊子を作成、社内浸透と社外への情報発信に活用。

人材育成・自律型プロジェクトの推進

- ✓ 仕事の意義を再認識することで、内発的な動機が生まれ、自律的な行動に結びついていった。
- ✓ 人材育成の観点では資格取得を推進するほか、5S推進や安全遵守、人事制度構築、DX推進といったテーマで従業員が自律的に動くプロジェクトを推進。
- ✓ さらに、自社企画商品の開発を進めるほか、広報活動にも力を入れていった。

理念を軸にした人材採用

- ✓ 理念の策定により、既存の従業員が想いをもって仕事をしていることを伝えられるようになった。必要な人材像を明確にして採用を行うことで、理念に共感してプロフェッショナル人材などの即戦力人材をはじめとして人が集まる会社になった。
- ✓ 2020年から2022年にかけて従業員数は約1.3倍になり、他業種のマネジメント経験者や新規事業担当者の採用も出来ている。

売上・利益の回復

- ✓ 2020年から始めた改革により、2000年以降下降が止まらず5億円程度で停滞していた売上は直近では6億円超に回復。利益率も向上、給与・賞与などの待遇改善にもつながっている。
- ✓ 自律的な行動を促し、個人の成長と会社の成長、社会の発展を同時に実現できるようにするために、今後も経営者として、「仕事を通じて人生の幸福化を最大化できるような環境をつくる」べく取組を進めていく。

取組のポイント

従業員が主体となって理念の検討ができるよう、代表は意見をまとめる役回りに徹し、代表者権限で内容の修正をするようなことはしなかった。

理念を根幹に、人事制度の構築やDXといった個別の施策の検討・推進につなげていった。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化



大王電機株式会社

所在地：兵庫県伊丹市 設立：1972年 資本金：7,350万円 従業員数：108人
事業概要：生産設備・検査装置の開発、計測器の校正、半導体テストエンジニアリング

採用

新卒採用
中途採用

育成

OJT
Off-JT

環境整備

人事評価
制度の構築

取組概要

- 更なる事業拡大のために、経営理念・ビジョンと中期経営計画を策定。人材の採用・育成を中核に据えて、人事評価制度の構築や採用強化、組織体制の見直しを実施。
- 計画的な人材確保や技術伝承により、労働生産性と品質の向上を実現、既存顧客からの受注増加と新規顧客の獲得につながった。

①取組前

事業成長の停滞
人材育成の長期計画の不在

②取組内容

経営ビジョン・中期経営計画の策定
人事評価制度の構築と採用強化、組織改革

③取組後の効果

計画的な人材確保と技術伝承
労働生産性と品質の向上

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

事業成長の停滞と成長に必要な要素の見つめ直し

- ✓ 1972年に、通信機用のトランス生産から事業を開始。以来、メイン取引先の大手企業向けに事業を展開。トランス生産以外に、半導体（LSI）設計・テスト、生産設備の設計・製造、計測器校正など多岐に展開。
- ✓ リーマンショックにより、半導体（LSI）設計事業、トランス生産から撤退。売上高は最高時の47%に、従業員数も半分未満に減少。
- ✓ 財務的には無借金体質を維持、安定的に推移していたものの、財務分析の結果や自社の理解を踏まえると、今後大きく成長することが見込めない状況であった。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 創業以来、人材は重要視していたが、事業の成長目標や中期的な計画が無かった為、計画的な採用・育成はできていなかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 2017年ごろに改めてこれまでの業績の推移や自社の現状を確認した結果、このままでは事業規模はあまり変わらないことを実感。
- ✓ 単に財務数値を並べるだけでは成長につながらないため、人材の育成や活躍にまで掘り下げたビジョンの作成が必要と考えた。

大王電機株式会社

所在地：兵庫県伊丹市 設立：1972年 資本金：7,350万円 従業員数：108人
事業概要：生産設備・検査装置の開発、計測器の校正、半導体テストエンジニアリング

採用

新卒採用
中途採用

育成

OJT
Off-JT

環境整備

人事評価
制度の構築

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

経営ビジョン・中期経営計画の策定

- ✓ 2017年に3か年の中期経営計画をはじめて策定。計画をもとに取組を進める中で、当社の存在意義を改めて定義することの必要性に気が付き、2018年に計画を見直した。
- ✓ 見直しの際には、経営理念、ビジョン、スローガンを体系的に整理することで当社が何のために存在するかを明らかにし、人材の観点で不足する取組も補っていた。

人事評価制度の構築と採用強化、組織改革の実施

- ✓ 経営ビジョンをベースに職務等級とそれに対応する役割を明確に定義、面談を通じて目標設定と進捗管理を行う人事評価制度を整えたほか、新卒・中途双方で採用を強化。
- ✓ 2018年の中期経営計画の見直しの際、これまでの事業別組織に加え、内部管理や技術力・営業力の強化を担う組織を新設。事業を横断して、経営ビジョン（「『品質』を通じて、社会に価値を創造する」）を実現するために必要な機能を強化していける組織体制に変更。
- ✓ また、中堅従業員を対象とした社内研修を強化。社長自らが当社のことを語ることで、従業員に会社のことをより深く知ってもらえる機会を作った。

取組のポイント

経営理念・ビジョンと中期経営計画を自分たちで作成。
人材・組織に関する取組を中核として位置づけ、社内浸透を進めた。
取組を進める中での気づきをもとに内容をブラッシュアップしていった。

③取組後の 効果

組織や 事業活動の 変化

計画的な人材確保と技術伝承

- ✓ 中期計画に基づいて計画的に人材の採用と育成を行うことができるようになった。
- ✓ ベテラン従業員から若手従業員への技術継承も優先順位をつけながら計画的に実施。新設した事業横断の部署がリードして、スキルマップで引き継ぐべき技術を明確にし、かつ、引き継がせること自体を目標に設定することで、現場任せのOJTにならないようしている。
- ✓ 管理者育成の観点では外部機関の研修も積極的に活用。次期管理者層の形成につなげている。

労働生産性と品質の向上

- ✓ 経営ビジョンにより従業員が「何の為に働くのか」が具体化され、価値観も統一された。
- ✓ 体系的な引継ぎや研修によりミスや不具合が減少。一人あたりの生産量が増えたほか、営業担当の顧客対応力が向上したことで、顧客からの評価や信頼関係の高まり、既存顧客からの受注増加や新規顧客の獲得につながっている。
- ✓ 意識の面でも「今後の事業の中核を担っていくのは自分たちである」という中堅の意識の高まりがみられるようになってきている。



有限会社たかえん

所在地：秋田県横手市 設立：1992年 資本金：900万円 従業員数 7人
事業概要：デリカフェ営業 惣菜製造・販売 焼菓子製造・販売 弁当・仕出し

採用

中途採用

育成

Off-JT

環境整備

労働条件・
処遇の見直し

取組概要

- 呉服事業の縮小と新規企業の立ち上げに伴い、パート従業員を新規事業部門へ移し、職種転換を推進。3か月の移行期間を設けてリスキングを行った。
- 会社という枠を超えた地元の人的ネットワークを拡充。
- 従業員一人一人と向き合い、それぞれに適した仕事を共に作ることでできる会社へ成長。

①取組前

呉服・婦人服の販売から
外食サービスへの業態転換

②取組内容

業態転換に伴う職種転換と正規登用の推進
地元のりんご農家7名と契約するなど、会社という枠を超えた人的ネットワークの拡充を図る

③取組後の効果

従業員一人一人向き合いそれぞれに適した仕事を共に作ることでできる会社へ

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

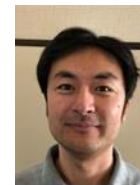
呉服・婦人服の販売から外食サービスへの業態転換

- ✓ 1959年から、地域密着の呉服店として呉服、婦人服を販売。
- ✓ 2008年に地域の食材を活用した外食事業に進出。順調に成長し、次第に外食関連が中心になっていった。
- ✓ 2015年に家業を継いだ5代目が代表取締役となり、地元農家等との連携による新商品開発にさらに注力。

【社内の人材・組織を取り巻く状況】

- ✓ 創業の事業に携わっていた従業員のモチベーションを維持・向上しつつ、外食事業の成長拡大を推進したいと考えた。
- ✓ しかし、外食事業は季節変動が大きく、注文が殺到する年末年始は徹夜作業、会議膳の注文が重なれば朝5時からの出勤といった厳しい労働環境が常態化、退職者が出るようになっていた。経営を立て直そうと、外食サービスの可能性を見出すも、従業員に大きな負担を強いていたことを認識。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 新たな業態への進出と不採算部門の整理を同時に行うことで業績は改善されたが、色んな手を同時にうつことは難しいため、従業員の実力を引き出すことを最重要に考えた。
- ✓ 厚生労働省のキャリアアップ助成金の存在を知り、それを活用しながら従業員が安心して働いていくことの出来る職場づくりを進めようと考えた。

有限会社たかえん

所在地：秋田県横手市 設立：1992年 資本金：900万円 従業員数 7人
事業概要：デリカフェ営業 惣菜製造・販売 焼菓子製造・販売 弁当・仕出し

採用

中途採用

育成

Off-JT

環境整備

労働条件・
処遇の見直し

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

業態転換に伴う職種転換と正社員化の推進

- ✓ 2017年、既存事業（リサイクル事業）に携わっていたパート従業員（2名）の配置換えを念頭に社長が面談を重ねた結果、2名の前向きな姿勢を改めて理解、「この意欲に応えていくには当社でどのようなステージを用意できるのか」という発想に変化。
- ✓ 結果的に厚生労働省のキャリアアップ助成金（正社員化コース）も活用、2名を正規に登用。
- ✓ 同時に、業務実態を踏まえつつ、働き方の見直しを進めた。処遇転換制度や変形労働時間制などを労使双方が納得できるところまで話し合って定めた。
- ✓ 実際に配置転換を行う際には、3か月間の移行期間を設けた。変更労働時間制を活かしながら、既存業務を行いつつ研修時間を捻出。新たに必要となるスキルの習得に努めるなど、経営者と従業員が一体となって創意工夫しながら進めることが出来た。

地元のりご農家7名と契約（会社という枠を超えた人的ネットワークの拡充）

- ✓ 地域で持続的に食サービス事業を営むためには地元農家との連携が必須と考えた。「運命共同体」と考え、一般的な商取引を超えた連携を実践。
- ✓ 具体的には、農家は独自の品種開発を進め、当社はその市場開拓に走り回る、遠方の顧客がそれを支えてくれる、という三位一体で共に成長していく仕組みが一定程度できてきた。

従業員のモチベーションアップ、ボトムアップ提案による事業改善

- ✓ 新たな職場に正規として移った2名は高い意欲で業務に取り組んでいる。職場の雰囲気が変わってきたこともあり、新たに入社した若手従業員も、SNS発信、webストアの管理など、販売の担当としてキーパーソンとして活躍。

「食」を軸にした多面的連携の推進

- ✓ 店舗でのサービス提供に加えて、地元農家と連携した県外（BtoCも含む）に向けた販売機能の拡充など、マルチチャネル化を推進してきたことも功を奏し、コロナ禍でも黒字経営を維持。

従業員一人一人と向き合い、それぞれに適した仕事を共に作ることでできる会社へ

- ✓ 例えば自身のメンタル面で苦勞してきたスタッフで、自身の状況に向き合いながら、職場の欠かせない戦力になっている人材もいる。勤務が不規則になったとしても全く問題ない。それで可能な仕事をデザインすればよいだけであり、実際に素晴らしいクオリティの仕事をしている。
- ✓ また、地域の障がい者が働く職場にアウトソーシングを開始、ビジネスパートナーとして連携。

取組のポイント

社長の役割は「従業員が成長する環境を整えること」だと認識。一人一人が経験も能力も異なるなかで、実力を発揮してもらうにはどうしたらよいか悩みながら試行錯誤してきた。

その結果、「仕事のデザイン次第だ」と考えるにいたり、そこがはまれば底知れぬ能力を発揮してくれる。

その経験が事業パートナー形成、事業開発にも活かしている。

③取組後の効果

組織や 事業活動の 変化



株式会社ハートフルタクシー

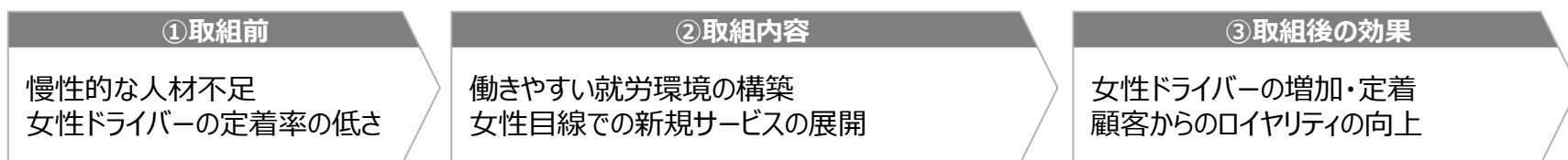
取組事例36

所在地：神奈川県海老名市 設立：2006年 資本金：100万円 従業員数：88人
事業概要：運送業（タクシー）

| 採用 | 育成 | 環境整備 |
|------|-----|----------|
| 中途採用 | OJT | 労働条件の見直し |

取組概要

- 女性ドライバーの採用・定着に向けて、労働条件の見直しと託児所の設置を実施。
- 託児所の開園後、女性の応募者が増えドライバーの約4割が女性に。介護タクシー、キッズタクシー、買い物タクシーなど、女性ならではの目線を生かした新規サービスを次々展開。



①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

市場の縮小の一方で多様化するニーズ

- ✓ 2006年に、既存のタクシー業界のサービスとは一線を画したタクシー事業を目指して創業。
- ✓ 従来のサラリーマン層のタクシー離れにより、市場は縮小傾向。一方で、単に交通手段としての利用ではなく、介助・付き添い・見守りを必要とする顧客は増加。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ ドライバー不足が慢性化。ドライバーという職に関心を持って、2種免許（営業運転に必要な免許）を保有していない人材が大半であった。
- ✓ 日中を中心に女性労働者の雇用を目指したが、事業展開地域周辺は待機児童が多数おり、預ける場所がないために働けない、子どもの急な病気等による欠勤ペナルティなどに悩み、仕事が続けられないという女性が多かった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ タクシー業界は接客業であるにもかかわらず、顧客と十分にコミュニケーションがとれていないという課題意識があった。男性中心の業界の風土改革をし、顧客に向き合ったサービスを提供したいと考えた。
- ✓ そのためには「女性の働きやすさ」を考える必要があると気づいた。

株式会社ハートフルタクシー

取組事例36

所在地：神奈川県海老名市 設立：2006年 資本金：100万円 従業員数：88人
事業概要：運送業（タクシー）

採用

育成

環境整備

中途採用

OJT

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

働きやすい就業環境の構築

- ✓ 「子どもを職場の近くで預けられるのであれば働き出たい」という子育て層の就労ニーズを実現するため、社内に託児所を設置。
- ✓ 子どもの急な病気等による欠勤や遅刻などによるペナルティ、歩合給の低下による給与の低下、それに伴う仕事への不満や不安を解消することを目的とし、フレックス制度の導入、時間給の導入、ペナルティ廃止など、子育てフレンドリーな環境を徹底的に整備した。

女性ならではの目線を生かした新規事業の展開

- ✓ 新たに採用した子育て世代の女性ドライバーの意見から、地域内には高齢者以外にも子どものタクシー移動のニーズや乗降前後の乗客サポート（自宅玄関までの迎えや、病院スタッフや保育所の保育者への引き渡しなど）のニーズを持つ顧客が多く、他社との差別化ポイントにできることを把握。
- ✓ こうした付帯サービスを含めた会員制サービスである「陣痛タクシー」、「キッズタクシー」、「買い物タクシー」などの独自サービスを発案、展開。

女性応募者の増加と定着率の向上

- ✓ 子育て世代の就業希望者が増加し、ドライバーの約4割が女性に。定着率も向上し、離職者は直近5年で4～5人程度に留まっている。また、新規採用は従業員の平均年齢の低下にもつながっている（業界では60歳が平均のところ、当社は49歳）。

新規サービスの更なる展開と顧客からのロイヤリティの向上

- ✓ 「陣痛タクシー・キッズタクシー」などの成功により、従業員の間で、地域のニーズに合わせた新規サービスを発案、具体化していくことが当たり前。
- ✓ 2021年には、高齢者・障害をお持ちの方・妊産婦・未就学児をお連れの方など移動困難な方の課題解決に向け、地元の調剤薬局の方からのお声かけにより、会員登録者等が利用を希望すると最適な運転経路や乗降順を決めて運行されるフルデマンドタクシー「ガーデン号」の実証実験を開始、2022年には本格運行を開始。
- ✓ 地域に根付いたサービスを展開することで認知度や顧客ロイヤリティが高まり、待ち時間があっても当社のタクシーを選んでくれる顧客が増えてくるようになった。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

女性を中心とした子育て世代のドライバーが働きやすい環境を徹底的に整備した。

営業運転免許の取得補助や手厚い実務研修をすることで、未経験者の採用と育成にも力を入れている。



ハリウコミュニケーションズ株式会社

取組事例37

所在地：宮城県仙台市 設立：1936年 資本金：4,600万円 従業員数：30人
事業概要：印刷物や動画の企画・デザイン・編集、ホームページの企画・制作、イベント企画

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

取組概要

- 経営トップの「質の高い働き方がさらに付加価値の高いサービス提供を可能にする」との信念のもと、働き方改革と健康経営への取組をセットで実施。
- 総務部長に専門性の高い人材を外部より登用、敢えて外部のコンサル等を入れず社内で完結する体制で推進。
- 組織内外の風通しがよくなり、生産性向上、部門横断の新サービス開発等が進んでいる。

①取組前

長時間労働が常態化
若者と管理職の意識
の差、社内の分断

②取組内容

専門性の高い人材を総務部長として採用し、組織風土改革、働き方の質的改革を目指し、「働き方改革」と「健康経営」にセットで取り組む

③取組後の効果

人材の自律的な成長
生産性の向上と新規事業への取組

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

コロナの影響による事業の停滞

- ✓ コロナ禍による売上の減少、競争の激化。
- ✓ 大量消費・大量廃棄の流れは大きく変わり、多品種・少量・高付加価値が求められる時代となった。
- ✓ コロナ禍をきっかけに世の中のデジタル化が一気に進みつつあり、本格的にペーパーレス時代が到来しつつある。いたずらに人数規模を拡大せずに新規のビジネスへのシフトを図っていく必要性が出てきた。

【社内の人材・組織を取り巻く状況】

- ✓ 印刷業は長時間労働というイメージが強く、募集してもこちらが期待する人材からの応募が得られない状況。
- ✓ 仕事の進め方が人によってバラバラで、不満が溜まりやすい状況があった。
- ✓ 社内の潤滑油的な存在がおらず、ギスギスしてしまい個人主義が横行。組織としてのまとまりが欠けていた。
- ✓ 技術の伝承や、新たな挑戦を通じて技術力を高めていく動きが継続しなかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 業界にはびこる「長時間労働を是認する風土・体質」を変えていかなければ未来が描けない。
- ✓ 印刷業をとりまく環境が大きく変わっていく中で、過去の経験に縛られずにどんどん挑戦し、収益機会を拡大していく必要があるが、社内の「世代間ギャップ」、「縦割意識」、「個人主義」等が建設的なコミュニケーションを阻害してきた。ビジネスを変えるためにはまず人材・組織を変革する必要があると痛感。

ハリウコミュニケーションズ株式会社

取組事例37

所在地：宮城県仙台市 設立：1936年 資本金：4,600万円 従業員数：30人
事業概要：印刷物や動画の企画・デザイン・編集、ホームページの企画・制作、イベント企画

採用

環境整備

中途採用

労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

働き方改革、健康経営の推進リーダーに新たに外部から採用した総務部長をあてた

- ✓ 社内に染み付いた「自社の常識」を変えていくために、異分野（学校教育分野）から新たに総務部長を迎え入れ、社内の働き方改革や健康経営を推進してもらうことにした。（健康経営に関しては、2021・2023年健康経営優良法人プライト500に認定）
- ✓ 印刷業の現場に必ずしも精通している訳ではないが、「組織の目的を実現していくためにいかに仕事を進めていくべきか」、「教育者としての人の育て方を企業体の中で活かしてもらう」、「個人プレーからチームビルディングへの進化」という点で、本人の専門性の高さゆえ業種を超えた考え方や経験が活けると判断。

ビジネスの在り方を変える「働き方改革」を目指した

- ✓ かつては営業が顧客から無理な依頼を受けて、それをそのまま制作現場に無理強いするといった慣行があった。顧客本位という名目が、社内の長時間労働を常態化する形になってしまっていた。働き方改革では、そのような「これまではよしとされてきた行為」をすべて見える化。そこで生じている問題の性質や原因を洗い出し、新たな問題解決の方法を明確化した。営業と制作現場の担当者同士だけでは解決できないことは、例えば双方に精通している専務が問題解決にあたること等を明示。
- ✓ 当社の働き方改革は、時短やワークライフバランス等の実現に留まらず、最終的には当社のビジネスそのものを変えていくことを目指して取り組んでいる。

仕事に人材をあわせる職場から、多様な人材が価値ある仕事を生み出していく職場への転換

- ✓ 働き方改革に取り組む以前は、従前から行ってきた仕事のやり方に人が合わせるという考え方が強かった。働き方改革への取組を通じて、一人一人の個性やポテンシャルを最大限に活かす方向へシフト。人材の適材適所、仕事自体の再配置・組み換え、従業員の多能工化、スキルの棚卸し等を進めている。こうした取組によって、厳しい経営環境にあっても新たな取組へのチャレンジが可能に。
- ✓ 次は副業人材を採用すべく候補者と面談を進めている。（外部の高スキルを持つ人たちと新たなプロジェクトで協働できる体制・文化がようやく整い始めた）

プロジェクトチームによる新規分野の開拓（※プロジェクトチーム組成は当社初の試み）

- ✓ 当社では新たに「刷らない印刷」の事業化を目指して取り組んでいる。高精度レーザーカッター技術を活用する新商品であり、自らマーケットを作り出すべく、新たな商品開発や各方面への提案活動に邁進している。
- ✓ そのプロジェクトは全社から公募制で集まった従業員が、経営トップと共にプロジェクトチームとして主体的に取り組んでいる。

取組のポイント

長年ほびこっている自分たちの「常識」をいかに変えていけるかが最大の課題と考えた。

他分野から採用した総務部長（現取締役）を推進リーダーに据えて「新たな目線」で様々な課題の抽出と見直しに取り組んだ。

これまで慣行で行ってきたムリ、ムダの徹底的な見える化、情報の共有化を図り、組織の問題として解決していくようにした。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化



万協製薬株式会社

環境整備

人事評価
制度の構築
/キャリアパ
スの見直し

所在地：三重県多気郡多気町 設立：1960年 資本金：4,000万円
従業員数：216人 事業概要：外用薬（クリーム剤、軟膏剤等）の受託製造・開発提案

取組概要

- 再創業に際し、働いてもらう従業員にとって必要な存在になれるような仕組みを整備。
- 業務のモジュール化とジョブローテーションにより成長を促す仕組みを構築するほか、キャリアアッププランの作成と個人面談を実施。
- 従業員の業務習熟度と成長意欲に加え、エンゲージメントの向上につながっている。

①取組前

被災からの再創業
従業員に必要な会社に生まれ
変わる必要性

②取組内容

業務のモジュール化とジョブローテーションによる育成
キャリアアッププランの作成と個人面談の実施

③取組後の効果

業務習熟度と成長意欲の向上
従業員エンゲージメントの向上

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

被災からの再創業と仕事の在り方の見直し

- ✓ 1960年に外用薬の製造工場として神戸市にて設立。
- ✓ 1995年1月の阪神大震災によって神戸工場が被災。1996年11月に現在地に本社工場を移転。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 三重県での再創業となり、地元を中心に雇用し人材を育てていく必要があった。
- ✓ 働いてもらう従業員にとっても「必要な」存在になるために、どんな組織なら従業員が働きやすくなるかを考え、一つずつ仕組みを整えていこうとした。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 震災で本社工場が壊滅的な被害を受けたとき、創業者でもあった当時の社長や従業員の誰一人として会社の存続を支持してくれなかった。
- ✓ 従業員に必要とされる会社に生まれ変わるために、仕事の在り方を見直そうと考えた。

万協製薬株式会社

環境整備

人事評価
制度の構築
/キャリアパス
の見直し

所在地：三重県多気郡多気町 設立：1960年 資本金：4,000万円
従業員数：216人 事業概要：外用薬（クリーム剤、軟膏剤等）の受託製造・開発提案

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

業務のモジュール化とジョブローテーションによる育成

- ✓ 各部門において達成すべき仕事の能力を細かくモジュール化。各達成度で従業員の能力を評価して、賞与や昇給に反映するほか、正規登用の目安にもした。具体的には、各項目の難易度によって3段階のランクで点数に差をつけ、さらに各項目の習熟度を4段階で点数化している。
- ✓ また、約2年間該当の部門に在籍しており、モジュールの習熟度が一定以上の全従業員を対象に定期的なジョブローテーションを実施。従業員個人の育成だけでなく、休業者がいても業務をカバーできる組織力の向上にもつなげている。

キャリアアッププランの作成と個人面談の実施

- ✓ 年度始めにキャリアアッププランを作成、上司が常にフォローするように仕組み化。
- ✓ キャリアアッププランでは、従業員一人一人が1年間でどんな事に挑戦し、自分の成長に繋げるかについての目標を設定。上司と年6回面談を行い、状況の進捗と達成のための課題を明確化した。

業務習熟度と成長意欲の向上

- ✓ モジュール化して評価することで習熟度が可視化され、従業員の成長意欲の向上にもつなげている。
- ✓ モジュールの総点数も順調に伸びており、会社全体として人材育成が進んでいることも目に見えるようになっている。
- ✓ また、部門内の仕事のフォローがしやすくなり、有給休暇取得率が業界全国平均より高い水準で推移するなど、働きやすい環境の整備にも良い影響が生じている。

従業員エンゲージメントの向上

- ✓ ギャロップ社の指標を使ったエンゲージメント調査を年2回、定期的実施。仕事への熱意度を示す従業員のエンゲージメントが向上する傾向にある。従業員からよい評価が得られる仕組みがよい組織だと捉え、調査結果の分析結果を今後の施策推進にもつなげていく。
- ✓ 個人面談のほか、リーダー職以上の社員は年2回、経営幹部（社長・部長）との面談を行い、配置転換や転属、会社に改善してほしいこと等について話し合いを行っている。

取組のポイント

業務のモジュール化による能力評価・点数化とジョブローテーションを連携させることで、会社を利用して従業員が成長できるチャンスになるものとして浸透・定着を図った。



③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

株式会社樋口製作所

所在地：岐阜県各務原市 設立：1937年 資本金：2,000万円 従業員数：188人
事業概要：製造業（自動車部品、エネルギーインフラ関連）

育成

環境整備

OJT
Off-JT

業務効率化

取組概要

- 同業他社の倒産により、本業の金属加工に注力。ITを活用した業務の自動化・省力化・効率化に取り組んだ。
- 自動車業界の変革期等を迎える中で、ITを活用した新たな取組をスタート。本業の力を高め、業務効率化と売上向上の両立やスピンアウト案件の創出につなげている。

①取組前

技術伝承が不十分
社内の情報伝達に不安

②取組内容

現場の困りごと改善について勉強する機会を醸成
従業員の人材育成の中心にDX活動に取り組む

③取組後の効果

業務の効率化が進みエラーが低減
売上が向上しただけでなく、DX活動から
生まれたシステムの外販に成功

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

自動車業界の変革期を迎える中で本業の力を高める

- ✓ 自動車・二輪車、エネルギーインフラ関連の製品を製造。金型を作成し、部品を加工・製造している。
- ✓ 自動車業界の変革期を迎え、金属加工の力を強めていくことが求められていた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 職人の持つ金型加工技術を伝承するのに時間と手間が必要であった。
- ✓ 社内の各部門の情報がきちんと共有されておらず、多様な情報が錯綜している状況であった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 他の安全部品メーカーが倒産したことをきっかけに、自社の金属加工の力を強めていきたいと考え、社内の困りごとを解決することにした。
- ✓ 大手企業と一緒にDX化に取り組もうとしたが、自社のDXに関する知識量を把握されないまま取組が進むことに違和感を覚え、自社のみで取り組むこととした。

株式会社樋口製作所

所在地：岐阜県各務原市 設立：1937年 資本金：2,000万円 従業員数：188人
事業概要：製造業（自動車部品、エネルギーインフラ関連）

育成

環境整備

OJT
Off-JT

業務効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

デジタルの力で現場の困りごとを改善するチームを組成し、213の社内オリジナル業務管理アプリを作成した

- ✓ 現場の困りごとを問題提起した従業員を中心にブリッジエンジニア（以下、BE）としてデジタルの力で業務改善に取り組むチームを組成。
- ✓ 生産データ照合システムで生産属性に関するデータ（材料、金型、スキルマップ等）を照合、設備制御して、稼働率の見える化と向上を図ったほか、従業員教育のデジタル化にも着手。技術基礎動画コンテンツを使ったe-learningシステムを活用して、いつでもどこでも学習をしたのか履歴を確認できるようにした。

AIを利用した技術伝承システムを作成して、職人のノウハウを若手従業員が利用できるようにした

- ✓ 職人のノウハウを若手従業員が獲得するまでには時間と労力が必要であり、なかなか育ちにくい状況であったため、職人のノウハウをAIに教えることによって、職人のノウハウを標準化。若手従業員でも中堅技術者レベルの業務が行えるようにした。

取組のポイント

これまで現場の業務内容の専門家であった従業員をBEとしてチーム組成することで、個人の業務の幅が増え、これまで仕事上の関係が無かった人とのつながりが増えた。

今まで以上に活躍できる幅が増え、個人のポテンシャルがより発揮されるようになった。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

業務効率化により売上増加、不具合の削減ができた

- ✓ 製品1個単位にIDを付与して、材料から出荷までの工程情報をトレースしてデジタル管理を行っている。材料まで遡って製造過程がわかるようにしたことによって不具合・エラーは2020年からの3年間で40%削減。売上が増加しながらも人員数は20%低減することができている。

DX活動からスピノフしたビジネスシーズの誕生

- ✓ 社内教育でも活用している技術基礎動画コンテンツをベースに金属加工の基礎が学べる学習コンテンツ「ヒグトレ」の外販を開始。生産時に使用する材料や金型が正しいか、作業者がスキルを有しているかをサーバーで照合・判断・制御を行うシステム「Check Master」の外部への提供を進めている。
- ✓ DX推進について他社からの問い合わせが多くなり、当社のBEが他社のデジタル人材育成を支援することも始めている。



武州工業株式会社

所在地：東京都青梅市 設立：1952年 資本金：4,000万円 従業員数：150人
事業概要：自動車用金属加工部品 板金、プレス、樹脂加工 自動制御機械製作

育成

環境整備

OJT

処遇の見直し/業務効率化

取組概要

- 日本でLCC（ローコストカンパニー）価格を実現するために多能工化とIoT活用を積極的に推進。
- 生産設備や治具の内製化のほか、プログラム開発を担う人材を社内で確保。
- 独自の生産管理システムを開発・導入。情報共有や業務の見える化を進めることで取組前に比べて生産性が20%向上。当社で開発したシステムの外販も推進。

①取組前

LCC（ローコストカンパニー）
価格との競争

②取組内容

多能工化を実現する育成・生産体制の整備
デジタル技術の社内活用につながるIT人材の確保

③取組後の効果

業務の見える化と生産性の向上
生産管理システムの外販

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

国内生産による品質とローコストの両立の追及

- ✓ 1952年に、自動車用金属部品の板金加工、プレス加工等を行う企業として創業。
- ✓ 経済のグローバル化により、日本の自動車産業を支える部品メーカーがより安い労働力を求めて海外に移転する選択をする中、日本人が日本国内で作ることにこだわりつつも価格競争力を維持できる体制の構築を目指していた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 技術が属人化して、技術継承が十分にできていない作業工程が存在。
- ✓ 品質と価格競争力を両立するには、多能工化を進められる教育体制の整備とスキルの見える化、それを支えるIT技術の素養を持った人材の育成が必要だった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 地域の雇用を守るために日本国内で作ることにこだわると決めた以上、品質向上とコスト削減を両立するための施策を総合的に行う必要があった。
- ✓ 人材面では、多能工化のための育成強化、生産設備とシステムの内製化に注力しようと考えた。

武州工業株式会社

所在地：東京都青梅市 設立：1952年 資本金：4,000万円 従業員数：150人
事業概要：自動車用金属加工部品 板金、プレス、樹脂加工 自動制御機械製作

育成

環境整備

OJT

処遇の見直し
業務効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

多能工化を実現する育成・生産体制の整備

- ✓ 人材育成では、新人に対して、社内で一番難しいとされている技術から育成を実施。先入観がないからこそ、難しい工程でも集中的に教わることで習得できるようになる。
- ✓ 教育は、1つ上の年次の先輩が新人の後輩に教える体制を構築。それを毎年繰り返していくことで、一番難しい仕事が誰もができる仕事になるような仕組み化と人に教えて技術を承継していくことを是とする風土の定着に結び付けている。
- ✓ また、多能工化とあわせ、全工程を1人の従業員が一貫して手掛ける「一個流し生産方式」を採用。

デジタル技術の社内活用につながるIT人材の確保

- ✓ 業務効率化のためにデジタル技術を導入するにあたっては、当社の生産体制を熟知している社内人材がリードしていくのが適当。プログラミングができる経験者を採用、3年ほど現場経験を積んでからシステム開発に着手。以降は希望者やプログラム開発に素養のある人材を配属転換することで、社内でのIT人材を育成・確保。

生産性の向上

- ✓ 「一個流し生産方式」では、多能工が全ての工程に責任を持つため、完成品を改めて検査する必要がなくなり、リードタイムの短縮につながっている。
- ✓ また、自社開発した生産管理システムによって、情報の共有化や作業の省力化が進んだ結果、生産性は20%向上。
- ✓ システム導入により、経営者だけでなく、従業員にも会社のことがよく見えるようになった。時間あたりの出来高をKPIにして可視化・改善していくことで、改善活動によって得られた利益を顧客、会社、従業員に適切に配分するようになった。

生産管理システムの外販

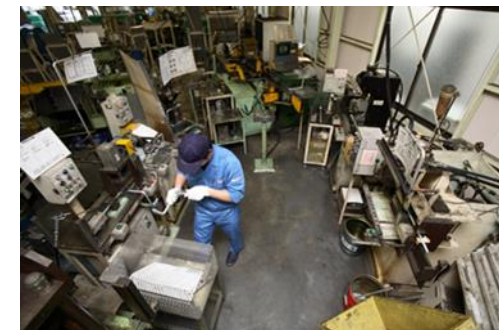
- ✓ 開発した生産管理システムを当社だけのものとして、中小製造業向けの総合情報管理システムとして、外販するまでに至った。

取組のポイント

スキルマップを作成し、誰がどんなスキルを有するか現場レベルで見える化。

従業員が多能工となることに対し、制度的に動機付けをするために、多くの能力を発揮できた方が査定も高くなるような給与体系を整備した。

当社にとって必要十分なIT化を推進できるよう、IT人材の育成を進め、プログラム開発を内製化した。



③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

株式会社フジワラテクノアート

取組事例41

所在地：岡山県岡山市 設立：1933年 資本金：3,000万円 従業員数：149人
事業概要：醸造機械・食品機械等の設計・開発及びプラントエンジニアリング

採用

新卒採用

育成

OJT
Off-JT

環境整備

業務効率化

取組概要

- シェア獲得の次なる成長に向けて「開発ビジョン2050」を策定。取組共有やワークショップを実施して社内浸透を促進。
- 人財育成につながる各種制度を整えるほか、個人別の5か年ビジョンを作成して成長計画を明確化。
- 技術開発と基盤強化・DXを推進、新卒応募者数も増加している。

①取組前

次なる成長に向けた目標や
ビジョンの不存在

②取組内容

「開発ビジョン2050」の策定と社内浸透
ビジョン達成に必要な人財の育成

③取組後の効果

技術開発の推進
基盤強化とDX推進、デジタル人財の増加
新卒応募者数の増加

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

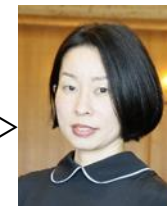
シェアを獲得したからこそ課題感

- ✓ 1933年に、醸造食品を製造する機械・プラントメーカーとして設立。
- ✓ 2000年代には、麴をつくる工程の機械に関しては、シェア80%を占める程度に成長。
- ✓ 90年をかけて築かれた顧客との信頼関係を守り、社会からの期待に応えていく使命感・責任感がある一方、明確なビジョンがない状態。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ ベテランから若手まで従業員の年代層が幅広く、価値観の共有が難しくなっていた。
- ✓ 社会の変化に対応するためには一人ひとりの能力を高めつつ、組織的なモノづくりができる体制に変化する必要があった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ シェアの80%を占める程度に成長した一方で、そのままでは技術革新に対する努力を怠ってしまうのではないかとこの危機感を持った。
- ✓ そこで、30年後の未来を見すえて、開発ビジョンを策定することを考え、ビジョンの実現に必要な人財育成にも注力しようと考えた。

株式会社フジワラテクノアート

採用

育成

環境整備

新卒採用

OJT
Off-JT

業務効率化

所在地：岡山県岡山市 設立：1933年 資本金：3,000万円 従業員数：149人
事業概要：醸造機械・食品機械等の設計・開発及びプラントエンジニアリング

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行**開発ビジョン2050の策定と社内浸透**

- ✓ 2017年に、「醸造を原点に、世界で微生物インダストリーを共創」する、「開発ビジョン2050」を策定。醸造の分野で培ったノウハウを食糧、飼料、エネルギー、バイオ素材などの新しい分野に展開。これから2050年に起こり得るだろう社会的課題を解決していくことを目指した。
- ✓ また、様々な年代層の従業員にビジョンを浸透させるために、月に1回30分、従業員全員がで集まる機会をつくって、ビジョンに関する取組の共有や、社内ベンチャー企画コンテストをワークショップ形式で実施。

ビジョン達成に必要な人材の育成

- ✓ OJTの人材育成に加え、資格報奨金制度や社内勉強会、博士後期課程への入学サポートなど、Off-JTも充実化。
- ✓ 個人別にも5か年のビジョン（成長計画）を作成。それぞれが担うべき役割とそこに至るまでの過程を言語化して上長と共有。作成した成長計画に基づき、資格取得や実務経験蓄積を進められるようにすることで、一人一人が専門性をもつスペシャリストの集団になることを目指した。

取組のポイント

当社の強みを生かしつつ、将来起点であるべき姿を描出し、それを実現するための取組を進めていった。

ビジョンを具体化するために、「喜びと感動の価値」をキーワードに各部門のあるべき姿も明確にした。

③取組後の
効果組織や
事業活動の
変化**技術開発推進**

- ✓ 既存事業の競争力強化と新規事業への挑戦を両立する12のテーマで開発を進め、ビジョン達成に向けた取組を加速化。

基盤強化・DX推進、デジタル人材増加

- ✓ 取組の効果を測定するために、全60項目からなるエンゲージメント調査を実施。分析結果を全従業員にフィードバックするとともに、要望や業務上の困りごとを聞き取り、施策の改善にもつなげている。
- ✓ ビジョンと連動したDX推進によりDXの内製化にも成功、3年で21のシステムを導入。2022年6月には「日本DX大賞」を受賞。
- ✓ IT関連の資格取得及び資格取得に挑戦するデジタル人材が、2018年の1人から2022年には延べ23人に増加。

新卒応募者数の増加

- ✓ ビジョンの策定・浸透や人材育成に関する取組内容を発信していくことで新卒の応募者数も増加（2022年卒の応募者数は2019年卒に比べて3倍に増加）。採用環境の改善にもつながっている。



株式会社ふらここ

環境整備

人事評価
制度の構築
/業務効率
化

所在地：東京都中央区 設立：2008年 資本金：500万円 従業員数：37人
事業概要：雛人形・五月人形の企画・制作・販売

取組概要

- オリジナル人形の販売が軌道にのり、人材の確保と社内体制の強化が必要。
- 採用、育成、評価を客観的に行うため、評価や採用などの制度を設計。また属人化していた業務をマニュアルに落とし込むことで見える化・整理し、効率化。
- 働きやすい人事制度を整備したことで、メイン顧客層と属性の近い女性従業員を多数採用。女性従業員の意見を取り入れた商品企画の実現により、売上も拡大。

①取組前

業務の属人化と業務量の偏りによる働きづらさ

②取組内容

従業員主体で人事制度を設計
品質安定と生産性向上のために業務をマニュアル化

③取組後の効果

顧客層に近い女性従業員の活躍
顧客目線の商品開発による売上拡大

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

現代のニーズに合った雛人形・五月人形の販売を開始

- ✓ 社長は、家業として人形の製作・販売業に携わっていた。人形が「祖父母から贈られるもの」ではなく、「若いお母さんが子どものために選ぶもの」へと変化したことで、顧客が求める人形の様相も変わってきていると感じ、そのニーズを満たす人形の販売のために独立。
- ✓ 製販両方を社内で行い、販売もインターネットで行うなど、業界内では異例の取組を実現、売上は順調に拡大。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 販売が軌道にのったことで従業員の確保が必要になったほか、従来のような属人的な業務手法では仕事をこなすことができなくなりつつあった。
- ✓ また業務の増加により、顧客対応、制作の指示まで社長一人で行うことが難しくなり、組織の整備が必要な段階に来ていた。
- ✓ 従業員数の拡大にあたり、ターゲットの顧客層に近い20～30代女性を雇用。子育てなどの事情があっても働くことができる環境の整備が急務。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 事業規模の拡大に伴い、子育て中の女性従業員を採用したところ、子どもの病気などの都合で急な休みが必要になることもあった。
- ✓ こうした事情があっても従業員にとって働きやすい環境とすること、会社側としては休暇取得者がいても事業が滞らない仕組みにしておくことの重要性がわかり、両立を支援する制度整備や業務のマニュアル化に着手することになった。

株式会社ふらここ

取組事例42

環境整備

人事評価
制度の構築
/業務効率
化

所在地：東京都中央区 設立：2008年 資本金：500万円 従業員数：37人
事業概要：雛人形・五月人形の企画・制作・販売

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

「人事の手引き」を従業員主体で作成

- ✓ 子育てなどの個人の事情があっても働きやすく、仕事を客観的に評価されることでやりがいを持ち続けられるよう、新たに人事制度を構築。過去に、休暇などを取りやすくし、家庭との両立を図れるよう、社長自らが人事のルールブックを作成したことがあった。ルールブックに対する社内からのフィードバックを踏まえつつ、さらに使いやすい制度としていけるよう、人事顧問の指導を受け、従業員全員が携わる形で1年をかけて評価制度や研修体系、福利厚生制度などからなる人事の手引きを作成。
- ✓ これらの制度は制定時のものがそのまま運用されているわけではなく、運用を経て改善点があれば修正している。実際に評価制度については「評価項目が細かく使いづらい」という従業員からのフィードバックを元に内容を変更しながら運用をしている。

業務の属人化解消

- ✓ 業務の属人化を解消し、急な従業員の休暇などにも対応できるよう、外部講師の支援を得て、業務の棚卸とマニュアル化を行った。
- ✓ 棚卸では、企画・物流・製作・販売などの各業務の内容や1年間の流れを業務フローを描いて明らかにし、適宜図表や写真等を使って、第三者が見てもわかりやすい表現になるようマニュアルを整備。商品やサービスの品質の向上・安定を図った。

社内人材の顧客目線と専門スキルのおかげで売上が順調に拡大

- ✓ 育児や介護などと両立しやすい人事制度を整えたこともあり、各部門の責任者も含め、大半の業務をターゲット顧客層に近い年代の女性従業員が担うようになった。
- ✓ 取組の結果、労働時間の削減や有給取得率向上の効果が表れている。
- ✓ 顧客層に近い従業員が主体となってマーケティングに力を入れ、「ガラスケース入り人形」、「子どもと一緒に選んで増やせる人形（メインの人形以外の飾りや、官女などの人形を後日追加で買うことができる）」など、従来の人形にはない楽しみ方を提案。少子化の逆風に負けず、順調に業績を伸ばしている。
- ✓ 従来、広報のような専門業務は外部に委託していたが、会社の成長や働きやすい環境づくりの施策に伴って専門人材を直接雇用できる体制が整ってきた。情報発信スキルを持つ従業員を新たに採用することで、これまで以上に商品の魅力を発信できるようになり、売上向上にもつながっている。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

自分たちの働くための制度を「自分たちで作る」ことにより、その運用への納得度や満足度が向上。

業務マニュアルができたことで体系的な教育が可能になり、一定の基準に基づいて仕事を進められるようになったことで業務効率も改善。

〈支援機関からひと言〉

- ✓ ふらこの強みは、従業員と会社双方の成長を追求する一貫した姿勢です。
- ✓ 特に人としてのあり方を大切にし、人事評価制度もこれを促進するものになっています。
- ✓ 実際、10年に渡る支援のなかで、従業員の着実な成長を感じ、そこに業績が紐づいています。

株式会社働きかた研究所

有限会社丸昇

所在地：愛知県海部郡蟹江町 設立：1985年 資本金：500万円
従業員数：95人 事業概要：衣料品プリントの企画、製造、受託加工

育成

環境整備

Off-JT

人事評価
制度/業務
効率化

取組概要

- 従業員との対話を通じて、「従業員の幸せ」を根底にした経営理念を策定。人事評価制度の構築や積極的な権限委譲も実施。
- それらの取組が従業員の自律的な成長と業務体制の見直しや仕入加工販売への展開につながり、改革当初に立てた売上目標の200%を達成。

①取組前

加工請負からの脱却の必要性
経営理念・人事制度の不存在

②取組内容

「従業員の幸せ」を根底にした経営理念の策定
人事評価制度の構築と権限委譲

③取組後の効果

従業員の自律的な成長
仕入加工販売の展開

①取組前

経営課題 経営者の 悩み等

【事業をとりまく状況】

加工請負からの脱却の必要性

- ✓ 1985年に、衣料品プリントの加工請負を中心に事業をスタート。
- ✓ 今後、国内生産が減る見込みの中、加工請負中心では、プリント需要の減少の影響を大きく受けるため、新規商材の開発ができる仕入加工販売への転換が課題。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ プリント需要の減少に対して、社長が中心に対策を講ずるものの、なかなか従業員がついてきてくれない状況。
- ✓ 経営理念や人事評価制度が整っておらず、その課題についても認識できていなかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 2014年に先代社長からの薦めで中小企業大学校の研修を受講した。
- ✓ 同じ研修を受講していた他の企業の社長のひと言から、経営理念がないと従業員が付いてこないのではないか、という課題に気づかされ、経営理念の策定に着手しようと考えた。

有限会社丸昇

所在地：愛知県海部郡蟹江町 設立：1985年 資本金：500万円
従業員数：95人 事業概要：衣料品プリントの企画、製造、受託加工

育成

環境整備

Off-JT

人事評価
制度/業務
効率化

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

「従業員の幸せ」を根底にした経営理念の策定

- ✓ 中小企業大学校の研修受講をきっかけに、2015年に「従業員の幸せ」を根底にした経営理念を策定。
- ✓ 経営理念を考えるにあたっては、「10年後にどうなりたいか」をテーマにして、従業員と個人面談を実施した。面談を通じて従業員の思いや将来設計を初めて知ることができた。
- ✓ 従業員に話を聞くことで、経営理念への従業員のオーナーシップも高まった。

人事評価制度の構築と権限委譲

- ✓ 経営理念を考える際、社長として従業員のライフプランを考えるようになり、ライフプランに見合った賃金体系や人事評価制度が十分に整っていないことを認識。
- ✓ 2017年に人事評価制度に関する研修を中小企業大学校で受講。そこでの学びを活かして人事評価制度を構築、2018年3月から運用を開始。
- ✓ 社長が一人で抱えていた仕事を積極的に権限移譲。顧客営業や技術開発など、最初は社長と一緒にいながら、従業員の自発的な取組成果を認めて成功体験を積み重ね、必要なスキルを少しずつ身に付けていってもらうことで権限移譲を進めていった。

③取組後の効果

組織や 事業活動の 変化

従業員の自律的な成長

- ✓ 社長一人が動くのではなく、従業員の声に耳を傾け、一人一人が主体的に活躍できるように環境を整えることで、従業員の自律的な成長につながっている。
- ✓ 管理会計の見直しやDX化のためのシステム導入など、外部機関からの支援を積極的に活用。そのかじ取りを権限委譲した中核人材が担っている。

仕入加工販売の展開

- ✓ 中核人材からの発案で、プリントの加工請負だけでなく製品の仕入加工もするようになり、刺繍や製品加工の依頼、その他様々なグッズの受注も増加。単価の向上と品種の多様化につながった。また、顧客も平行だけでなく、イベント・物販・コンサート系も広がってきており、今後はスポーツ用品店などへの展開が期待できている。
- ✓ 業績はV字回復となり、改革当初に立てた売上目標値の5億円を大幅に上回る10億円と大幅に達成。

取組のポイント

経営理念策定における個人面談がきっかけとなり、従業員の話をもっと多く聞くようになった。従業員からも積極的に意見を言ってくれるようになった。

社長一人でできることには限界があるため、従業員を信頼する（信じて頼る）経営に変えていった。

<支援機関からひと言>

- ✓ 「そんなんじゃ従業員は付いてこん！」研修で出会った先輩経営者の一言から社長の学びがスタート。
 - ✓ 自身や同社の不足は、まず学び、「これは！」と思ったら本気で実践を繰り返す。
 - ✓ 社長の想いと従業員の行動がつながり始め、「俺についてこい」から「こんなことやりたい」「それ、やってみよう」へ！
- 中小企業大学校 瀬戸校

株式会社水清建設

取組事例44

所在地：岩手県紫波郡矢巾町 設立：1958年 資本金：42,000万円
従業員数：54人 事業概要：総合建設業

採用

環境整備

新卒採用

労働条件・
処遇の見直し/
業務効率化

取組概要

- 就活世代の子を持つ女性従業員の観点をヒントに、学生目線で知りたいことが伝わるような内容で会社説明を実施。個別面談の結果から労働条件の見直しも行い、新卒採用を軌道に乗せた。
- ICT施工の技術を取り入れることで若手の早期育成と工期の短縮・原価低減を両立。生産性と給与水準の向上を実現。

①取組前

建設需要に対応できる人材の不足
技能職の高齢化

②取組内容

差別化した採用活動
個別面談の実施と労働条件の見直し

③取組後の効果

生産性と給与水準の向上
新卒採用の増加

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

建設需要への対応と人手不足の深刻化

- ✓ 1958年に、総合建設業を営む会社として設立。
- ✓ 自然災害の復旧対応や病院移設、道路工事といった地域の建設需要の高まりに対応できるだけの体制強化が必要な一方、売上高を維持・向上させるためには、従来の働き方を変え、労働環境を改善して従業員のモチベーションと生産性を向上させることが急務だと認識した。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 建設業では慢性的に人材不足、地域の建設需要の高まりを契機に人手不足がさらに深刻化。技能職の高齢化も進み、いかに技術継承していかかが課題となっていた。
- ✓ 合同企業説明会には参加していたものの、他社との差別化ができておらず、あまり結果は芳しくなかった。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 人手不足や技能職の高齢化に対応するために、採用を強化しようと考えたが、若い世代や新卒の学生の関心をひくにはブランド力が無く、応募があまり来なかった。
- ✓ そのため、採用だけに留まらず働き方全体を見直し、人手不足解消につながる人材戦略の策定に取り組もうと考えた。

株式会社水清建設

取組事例44

所在地：岩手県紫波郡矢巾町 設立：1958年 資本金：42,000万円
従業員数：54人 事業概要：総合建設業

採用

環境整備

新卒採用

労働条件・
の見直し/
業務効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

差別化した採用活動

- ✓ 就活世代の子を持つ女性従業員の観点をヒントに、学生目線で何が魅力的に映るかを考え、情報発信方法の見直しを行った。
- ✓ 具体的には、地域の工業高校を対象に、当社に入社した後どんな働き方や成長ができるかをイメージしやすいようスクラップブックを作成し、同じ高校の先輩社員が自身の経験を伝える取組を実施。入社後1年間を振り返って、入社時の不安や先輩従業員とのコミュニケーション、仕事の苦勞や体得できたことを、対話形式で伝えた。

個別面談の実施と労働条件の見直し

- ✓ 年2回、全ての従業員との個別の社長面談を実施。従業員からの意見や提案を聞き、労働環境の改善につなげている。
- ✓ 具体的には30分単位で取得可能な「こどもの看護休暇」や「ワークライフバランス休暇」、「リフレッシュ休暇」など多様な休暇制度の導入に加えて、2022年には4週8休制を導入。

生産性と給与水準の向上

- ✓ ICT施工の技術を先進的に取り入れることで、若手の早期育成と工期の短縮・原価低減を両立し、生産性と給与水準の向上を実現。
- ✓ 利益の増加分は従業員の給与に還元。地域平均よりも10%高い給与水準を実現している。

新卒採用の増加

- ✓ 入社後の不安を解消できるような説明を行うとともに、休暇制度などの労働条件の見直しを行うことで、新卒採用は順調に推移。
- ✓ 増加傾向にあった売上高は近年安定傾向にあるが、業績が安定しているからこそ、人材育成に注力していきたいと考えている。人材を強化することで次の事業拡大につなげていく段階と捉え、特に今後はOJTだけでなくOff-JTにも力をいれて、組織力の強化と若手従業員の育成をさらに進めていくことを計画している。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

取組のポイント

従業員の声をもとに、学生目線で知りたい情報の発信を行った。

個別面談を継続して実施、社長が聞き役に徹することで従業員の声を引き出し、環境改善のための取組につなげている。

<支援機関からひと言>

- ✓ ICT施工による生産性向上への取組に向けて補助金申請や経営革新計画作成などの面で支援しました。
 - ✓ 同社は建設業共通の課題である人材不足や技術者の高齢化等の解決に向けて取り組んでおり、他企業の模範となっています。
 - ✓ 町内企業への波及につながるよう引き続き支援してまいります。
- 矢巾町商工会

本橋テープ株式会社

所在地：静岡県吉田町 設立：1986年 資本金：1,000万円 従業員数：50人
事業概要：細幅織物製造及び加工、販売

採用

中途採用
シニア人材
の活用

環境整備

労働条件の
見直し

取組概要

- 有給休暇の時間取得制度や定年後の雇用延長、従業員個人の特徴に合わせた作業分担等、働きやすい環境を整備した結果、多様な人材の採用に成功。

①取組前

業態転換前の
売上の低迷

②取組内容

有給休暇の時間取得制度や定年後の雇用延長の導入
従業員個人の特徴に合わせた作業分担等の働きやすい環境の整備

③取組後の効果

口コミによる応募の増加
多様な人材の採用

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

附属品（テープ）メーカーから完成品メーカーへ転換、新分野への進出

- ✓ 他社の製造業が生産拠点を続々と海外へ移すなか、売上減少をカバーするために、小売りができるように自社の業態を変更。
- ✓ 一般顧客を対象にしている事業者に対して、自社で製造した完成品を販売することを考え、2007年から新分野へ進出。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 業態を変更するにあたって、様々なバックグラウンドを持つ人材を確保したいと考え、女性や高齢者、障がい者雇用も含めて計画的に採用を進めることにした。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 細幅織物は吉田町の地場産業として根付き、同業者と共に再生したいと活動してきた。
- ✓ テープの付加価値の向上と加工部門の拡大のため、多様な人材が活躍できるダイバーシティ経営に注力しようと考えた。

本橋テープ株式会社

所在地：静岡県吉田町 設立：1986年 資本金：1,000万円 従業員数：50人
事業概要：細幅織物製造及び加工、販売

採用

環境整備

中途採用/
シニア人材労働条件の
見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

有給休暇の時間取得制度や定年後の雇用延長、従業員個人の特徴に合わせた作業分担等、働きやすい環境を整備

- ✓ 2010年頃に女性が活躍しやすい環境を整備することから取り組んだ。OEMを受けることによって、織物を切ったり縫ったりする作業が発生、女性雇用を進めるようになった。
- ✓ 女性活躍の取組として、2018年に働き方改革の一環で有給休暇の時間取得の制度を設けた。口コミで人材が集まるようになり、女性従業員が親子で働くこともあった。
- ✓ ベテラン従業員の雇用と技能伝承のため、2014年に65歳まで、2017年に70歳まで延長雇用。年配の方には軽作業を行ってもらい、メインの業務や営業は若手が実施。
- ✓ 障がい者雇用にも取り組んでおり、現在は1名が在籍。現場従業員から障がい者雇用は難しいのではないかという意見もあったが、まずは障がい者の方を知るために、2016～2018年に特別支援学校からの職場体験の受け入れから始めた。
- ✓ ダイバーシティ経営をするうえで、ユースエール認定（厚労省認定、毎年更新、若手を積極採用するもの）を受けていることもあり、拡大戦略は若手従業員を中心に検討している。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

女性従業員のアイデアから新商品が誕生し、自社ブランドの販売から他社とのコラボ商品の開発まで広がった

- ✓ 裁断で余ったテープを再利用するという女性従業員のアイデアから自社ブランドのバックを開発、販売した。
- ✓ 廃材を利用して商品開発を行ったことから注目され、バックだけでなく他の商品についても問い合わせや受注が増え、現在では自社ブランドのアウトドア製品が看板商品として育っている。
- ✓ その結果、コロナ禍でもペット用品、アウトドア用品等に対して毎年新規顧客が増えている。自社ブランドでの大手メーカーとのコラボにより認知度が上がることで、地域企業とのOEMも可能になってきた。
- ✓ ただし、しっかりと骨組みを考えられないまま事業を進め、無理な組織変更をしたことから若手従業員が退職することもあった。そこから、自社の事業を変更する際には、納得のいく経営計画を立ててから進めることにしている。

取組のポイント

できる部分を伸ばすことが大事。年配の方も体力が落ちたら、体力を使わない仕事を振り分ける等、人にあわせて業務を振りわけている。

ここに至るまでには従業員のサポートが大きかったと考えており、経営者だけでは達成できなかった。

＜支援機関からひと言＞

- ✓ 3ヶ年毎に中期経営計画をたて、全従業員と経営方針等を共有しています。
- ✓ 計画実現に向けて、幅広い人材の確保並びに多様な働き方を推進しており、製造技術の伝承や新分野への展開を積極的に行っています。

吉田町商工会

所在地：島根県松江市 設立：2013年 資本金：1,000万円 従業員数：45人
事業概要：ソフトウェア開発、人材派遣事業、DX事業（Kintone）

取組概要

- プログラミングに理解があり、マネジメント業務にも取り組める人材が業界的に不足。
- コロナ禍の影響で業務が停滞したことをきっかけに、中核人材を中心にマネジメントに関するオンライン研修を受講してもらい、従業員育成に注力することでマネジメント人材を確保。

①取組前

マネジメント能力向上
の機会不足

②取組内容

中小企業大学校Web校のオンライン研修を勤務時
間内に受講可能

③取組後の効果

従業員の視野の拡大、コミュニケーション
の円滑化、共通認識の構築

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

実務を理解しつつ、マネジメント業務にも取り組める人材が不足

- ✓ プログラミング開発の手法を理解しながら、マネジメント業務にも取り組める人材が業界全体で不足。
- ✓ コロナ禍の影響で受注していた業務がペンディングとなった。これにより、開発業務は全体で2～3割ほど停滞。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 島根の定住財団を活用してU・Iターン人材を採用することができ、従業員数は順調に増加。
- ✓ 従業員数が増加したことによって、経営者が一人一人について把握することが難しくなったため、社内OJTでは身に付きにくいマネジメント業務を中心に外部研修を活用することにした。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 今後、企業規模を大きくするためにはマネジメントができる人材が必要であった。
- ✓ プログラミングに理解があり、マネジメントにも明るい人材は不足していたため、コロナ禍で業務が停滞したことをきっかけに、中核人材を中心にオンライン研修を受講してもらい、従業員育成によってマネジメント人材を確保することにした。

所在地：島根県松江市 設立：2013年 資本金：1,000万円 従業員数：45人
事業概要：ソフトウェア開発、人材派遣事業、DX事業（Kintone）

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行**業務停滞時にオンライン研修を活用して社内の人材育成を実施**

- ✓ コロナ禍の影響で受注していた業務がペンディングになるなど、業務量が2～3割減った。
- ✓ 従業員の稼働率が落ちたことには強い危機感をもったが、逆に好機と捉え、「空いた時間で徹底的に人材教育に投資していこう」と決断。
- ✓ もともと、当社の今後の成長を現場で引っ張っていくリーダー層を厚くする必要性を感じていた。ソフトウェア開発はプログラミング等の技術的スキルに加えて、クライアントの要望を把握するコミュニケーション能力、複数のエンジニアを束ねて1つのシステムに組み上げていく能力等が重要であるが、OJTによる育成だけでは限界を感じていた。
- ✓ そこで、中小企業大学校web校を活用することを決め、まずは社長自らがさまざまなコースを受講、従業員にも学ばせたい研修を選定。そのうえで、中核人材にはリーダーシップや業務マネジメント、オンラインでの1on1面談スキル、オンラインでの営業活動、人事評価研修等を受講してもらった。
- ✓ 1つのコースは3～4時間×5～6回であり、相応の時間を要するものであったが、多い人は10コース以上受講。これらは業務の一環として全て勤務時間内に受講する形をとった。
- ✓ 会社としては先行投資を行う考え方で取り組んだものである。

取組のポイント

コロナ禍で業務が停滞したことをきっかけに、業務の合間にオンラインで受講できるweb校の研修に取り組んだ。

社内OJTでは身につけにくい顧客との折衝や社内コミュニケーションについて研修を受けることでマネジメント面でのスキルを向上させることができた。

＜支援機関からひと言＞

③取組後の
効果組織や
事業活動の
変化**従業員の視野の拡大**

- ✓ これまで参加していた地域の研修では業種が似通っていることも多かったが、中小企業大学校web校の研修ではグループディスカッションがあり、様々な業種の方の意見を研修の場で確認することができるため、研修を受講した従業員が広い視野を得ることにつながった。

社内コミュニケーションの円滑化と従業員間の共通認識の構築

- ✓ 社内OJTでは身につけにくい、顧客との折衝や部下とのコミュニケーションを中核人材が学ぶことによって、社内外でのコミュニケーションが円滑に進むようになった。
- ✓ 複数の中核人材に同じタイミングで同じ研修を受けてもらい、意見交換をする場を設けたことによって、従業員同士で目線合わせをすることができた。

- ✓ 県内のIT企業の中で、インターンシップ受入数ナンバーワンになるなど、人材の採用や育成を積極的に進めている企業であり、従業員が生き生きと働ける職場環境の整備にも注力されています。

島根県よろず支援拠点

株式会社山下組

所在地：三重県志摩市 設立：1916年 資本金：2,000万円 従業員数：60人
事業概要：土木工事、建築工事を請け負う建設業

採用

新卒採用
中途採用

環境整備

労働条件・
処遇の見直し

取組概要

- 人材が集まりにくい業界であることから、既存従業員にとって働きやすい環境整備を実施。
- 環境を整えたことによって、従業員数を増加させることができ、対応業務の幅も広がった。
- 女性が働きやすい環境も整備したことによって、女性従業員の定着率が向上。

①取組前

業界全体での人材不足・高齢化

②取組内容

正規雇用の促進、月給制への変更、子育てによる時短勤務可能等の就業規則を新たに作成

③取組後の効果

女性を含む従業員数の増加
企業イメージの向上

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

従業員の高齢化が進んでいる中、新たに求人を出しても人が集まらない

- ✓ 人気のない業界であり、求人広告を出しても人材が集まらない。
- ✓ 業界全体で従業員の高齢化が進んでおり、人材を新たに採用できなければ、業務を担えなくなる。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 建設業は3K（きつい、危険、汚い）のイメージが強いこともあり、求人募集しても応募が得られない状況。
- ✓ 従業員の平均年齢が高齢化しており、新規に採用をしなければ業務を担えなくなる。
- ✓ 女性従業員はパートでの勤務を希望することが多く、出産・子育てを機に退職することが多かった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ 業界として人材不足となっており、このままでは10年後には業務を請け負うことができなくなる恐れがあった。
- ✓ まずは既存従業員の職場環境を改善、働きやすい環境を整えることで、当社のイメージアップを図ることにした。
- ✓ 女性従業員を現場監督として雇用したことをきっかけに、女性の活躍に可能性を感じ、女性の働きやすい環境整備にも取り組んだ。

株式会社山下組

所在地：三重県志摩市 設立：1916年 資本金：2,000万円 従業員数：60人
事業概要：土木工事、建築工事を請け負う建設業

採用

新卒採用
中途採用

環境整備

労働条件・
処遇の見直し

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

社内へのおもてなしを経営方針に盛り込んだ働き方改革

- ✓ 従業員ファーストを経営の根幹として働き方を改善。具体的には、完全週休二日制の導入、現場までの移動時間に対して移動手当の支給、月収があがるように日給から月給への変更等。
- ✓ 定年まで責任をもって働いてほしいと考えていることから、従業員は基本的に正規で雇用し、スキルアップのための資格取得費用は企業が負担。

女性の働きやすい環境を整備

- ✓ 派遣として雇用していた女性従業員を、現場監督として採用したことをきっかけに、女性の活躍に可能性を感じ、女性が働きやすい環境整備にも注力。
- ✓ 女性従業員は結婚・出産といったライフステージの変化にあわせ、パートタイムでの勤務の要望があることを踏まえ、月給はそのままで時短勤務を認め、正規で長く勤務できるようにしている。正規でキャリアを続けていくと、子どもが手離れした段階で、しっかりと働くことができる。
- ✓ 女性の働きやすい環境づくりを行うにあたって、女性従業員から積極的に意見を取り入れ、環境改善を行ってきた。

取組のポイント

既存従業員の働きやすさを第一に考えた経営方針を立てて取組を進めていった。

男性が多い建設業界において、女性の働きやすさを向上させることによって、女性従業員を獲得することができ、人材不足を解消していくことができた。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

女性を含む従業員数の増加

- ✓ 従業員に向けた職場環境の改善を行った結果、他業種からの転職希望者が増加し、子どもがいる女性従業員も正規で採用することができた。
- ✓ 人気のない業界であるが、着実に従業員数が増加。その効果が売上にも徐々に反映され始めており、環境整備の取組が功を奏して2021年度は赤字から黒字に転換。

企業イメージの向上

- ✓ 取組により、企業イメージが向上して、これまで取引のなかったところから業務を請け負うことができた。
- ✓ 現場見学会等も開催し、学生のうちから当社を知ってもらうことで、認知度や企業イメージが向上、新卒採用に結び付いている。
- ✓ このような取組の結果、直近3年間で従業員の平均年齢は10歳程度若返った。



株式会社山本製作所

所在地：山形県天童市 創業：1918年 資本金：9,600万円 従業員数：296人
事業概要：穀物用乾燥機、精米機、プラスチックリサイクル機器の製造・販売

育成

環境改善

OJT
Off-JT

業務効率化

取組概要

- 中小企業大学校にオーダーメイドで依頼した経営学コースを幹部候補人材が履修。これらの人材による中期経営計画のドラフト作成を慣例化、経営に関する学びと実践が定着。
- 従業員一律の教育研修システムとはせず、部署内で1 on 1を行い、上司と相談しながら従業員自らが身に付けるべきスキルや学ぶ内容、受講する研修などを提案。職種や職責に合わせてカスタマイズしていくことに挑戦。

①取組前

指示を待つタイプの
従業員が多い

②取組内容

経営幹部が外部の経営学研修を履修
中期経営計画のドラフトを策定

③取組後の効果

従業員一人一人が経営への関心を持ち、
主体的に考えて動く風土の醸成

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

主力製品の販売は安定しつつも、さらなる成長を目指して若手人材の育成が必要に

- ✓ 主力製品は農業用機械（穀物用乾燥機、精米機など）だが、国内の農業生産高の縮小に伴い市場の縮小が見込まれた。
- ✓ 環境関連機器（プラスチックリサイクル関連、木質バイオマス関連）や海外展開など、新たな事業分野を強化していく必要性が高まっていた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 新人研修を除き、社内には研修体系が整備されていなかった。
- ✓ 真面目で保守的な従業員が多く、新規事業の提案や事業拡大といった新しいことに積極的に取り組む風土ではなかった。

＜経営者の当時の悩み＞
＜人材戦略へ取り組んだキッカケ＞



- ✓ これまで主力であった農業部門の商品の売上が今後減少していくことが予想される中、新しい事業を担っていけるような人材の育成が必要だと感じた。

株式会社山本製作所

所在地：山形県天童市 創業：1918年 資本金：9,600万円 従業員数：296人
事業概要：穀物用乾燥機、精米機、プラスチックリサイクル機器の製造・販売

育成

環境整備

OJT
Off-JT

業務効率化

②取組内容

新たな 人材戦略の 模索と実行

外部研修の積極活用と経営計画策定への参画

- ✓ 中期経営計画は、社長が定めた基本方針をもとに、役員ではなく次世代を担うことが期待される中堅職員がドラフト策定を担うようにした。中期経営計画は、30名程度のメンバーで1年近くかけて策定。
- ✓ 経営に関する知識を習得し、自社の状況を踏まえて計画を策定するスキルを身に付けてもらうため、中小企業大学校に当社向けのオーダーメイド型講座の設計を依頼。
- ✓ これまでも役員や幹部候補が中小企業大学校の「経営管理者養成コース」を多数受講。
- ✓ 社長自らも研修に参加しつつ、従業員の自由な発想が必要な場面では席を外すなど、従業員の意思や意見がより活発に発現するような環境づくりを行っている。常に管理監督しようとするのではなく、適度な距離を保ちつつ、成長を手助けする姿勢で関わるようにしている。
- ✓ 部署内で1 on 1を行い、上司と相談しながら従業員自らが身に付けるべきスキルや学ぶ内容、受講する研修などを考えてカスタマイズすることを通じ、主体的な学び直しの推進に挑戦。
- ✓ 直近では、新規事業やマーケティングをけん引する人材を育成するため、地元大学の起業家養成コースへの従業員の派遣も行っている。

③取組後の効果

組織や 事業活動の 変化

自ら考え、スキルアップする行動様式の定着

- ✓ 研修に参加、経営計画の策定に携わることにより、自ら考え提案する行動様式が定着。また、研修に参加する従業員は、各部門からバランスよく選ばれるため、参加した人材から各部門の他の人材に対しても、知識や考え方が普及しつつある。
- ✓ 特に、各部門がどのように行動していくことが収益性の向上につながるのか、どう動くことが効率性を高めるのかといった点について、従業員が主体的に考えるようになった点が大きな変化であった。
- ✓ これらの結果、新製品の発掘、展開が一つの経営課題であったところ、従来主力としてきた農業分野以外にも、プラスチックリサイクル機器を中心とした環境事業の規模が拡大しつつある。

取組のポイント

経営者が外部研修など積極的な学びの機会を与えつつ、「適度な距離で見守り、従業員の学びと自由な考えの発露を促す」スタンスをとることで、従業員の主体性の醸成を促した。

<支援機関からひと言>

- ✓ 中小企業大学校での研修と、同社プライベート空間での大学校によるオーダーメイド研修を組み合わせた好事例です。
- ✓ 社長や経営幹部から若手リーダーまで大学校で学ぶ同社は、その実、活気と熱意を秘めている会社です。

中小企業大学校 仙台校

株式会社ユリーカ

所在地：長野県塩尻市 設立：1981年 資本金：2,400万円 従業員数：64人
事業概要：業務基幹システムの企画から開発、運用保守、新製品やサービスの企画等

採用

育成

新卒採用

Off-JT

取組概要

- IT人材が不足しており、優秀な人材を獲得することは難しいため、高卒・他業界からの未経験採用にシフト。採用後に育成する方針を立て、IT人材の確保を推進。
- 地方のIT企業の価値を高めるため、地域のIT企業を募って協同組合を結成し受注する取組をスタート。

①取組前

IT人材の不足

②取組内容

不足するIT人材を地域で育成する取組を開始
自社では高卒・他業界からの中途採用者をIT人材として育成

③取組後の効果

計画通りに新卒採用をすることができ、
教育環境を整えたことによって、
育成システムを外販する動きも出てきた

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

【事業をとりまく状況】

倒産寸前の状況から、情報発信のパートナー企業へ転換

- ✓ 2010年頃、自社のビジネスモデルは劣化していた。リーマンショックの影響もあり、ソフトランディングすることを考えるほどだった。
- ✓ そこから大型プロジェクトを受注。既存従業員と他企業のIT人材を活用することで、自社を回復させることに成功。
- ✓ 長野県内からの業務は3割、東京からの業務は7割となり、在宅でも業務を行えるため、長野から東京の業務を受注することで成長を遂げた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 当時、従業員数は全体で30名しかおらず、IT人材も不足している中で、大型プロジェクトの話が来ていた。
- ✓ リーマンショックの影響が地方に出ている状況であったため、長野県内のIT人材を求めて、20社程度に連絡して回ったところ、100名弱のIT人材を確保することができた。

<経営者の当時の悩み>
<人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 先代から事業継承した際、自社は倒産寸前の状況であった。
- ✓ 倒産を回避するために、社運をかけて大型プロジェクトを受注したものの、社内の人材だけでは業務を進めることができないため、他の企業からIT人材を集めることにした。
- ✓ そこから自社の人材育成について考えるようになった。

株式会社ユリーカ

所在地：長野県塩尻市 設立：1981年 資本金：2,400万円 従業員数：64人
事業概要：業務基幹システムの企画から開発、運用保守、新製品やサービスの企画等

採用

育成

新卒採用

Off-JT

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

採用後に自社で育成する方針に転換し、採用の間口を広げ、若手人材を確保した

- ✓ 地方の中小企業であるため、優秀な人材に選んでもらうことは難しいと考え、高卒の新卒採用、他業界からの未経験採用に注力、育成していくことから始めた。
- ✓ 教育コンテンツは東京の方が発展しているため、オンラインの外部教育機関を活用。具体的には、テックキャンプや侍エンジニアリング等、様々なものを活用した。なかでも、オンラインの研修に対してキャリアアップ助成金の申請手続きを実施してくれる企業を優先した。
- ✓ 2022度から、従業員育成の専門部隊を作成、新卒育成だけでなくリーダー・マネジメント教育まで幅を広げたいと考えている。

地域のIT企業を募って協同組合を結成し、地方のIT企業の価値を高める取組を開始

- ✓ 地方のIT企業は大企業の下請けとして業務を行っていることが多い。そのような構造を変えるために、共同組合を組成。地方IT企業各社のスキルを向上させ、企業価値を向上させ、大企業から独立して業務を受注できるような取組を進めている。

取組のポイント

大卒と比較して、高卒は4年間のリードタイムがあるため、育成すれば問題ないと思い、高校生を採用した。高校生は就職に際して1人1社ルールがあり、6月に新卒採用が解禁されるため、そこから職場見学を受け入れるようにしている。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

計画通りに従業員を確保することができ、人材育成システムの外販も検討している

- ✓ 新卒採用で既存従業員の1割程度を採用することを目標にしており、毎年計画した人数を採用することができている。
- ✓ IT人材の不足、若手人材の不足はIT業界全体の悩みでもあるため、自社の人材育成に関する環境構築のノウハウを外販する動きも出てきている。

協同組合で受注することに成功、組合で協力して人材育成を行っている

- ✓ 現在、協同組合で2～3億円の業務を受注。
- ✓ 人材不足によって、業務に参加しないという長野県内のIT企業に対して、人材育成の悩みは組合に所属している企業に共通の悩みであることから、組合全体での従業員育成を計画している。



株式会社吉村

所在地：東京都品川区 設立：1954年 資本金：9,100万円 従業員数：238人
 事業概要：茶葉を中心とした食品包装資材の企画、製造、販売

採用

環境整備

中途採用

人事評価
制度/業務
効率化

取組概要

- 主力であった茶葉用パッケージの売上低迷、社長の交代、従業員の仕事への不満の噴出、スキルのある女性従業員の出産による退職という多数の危機に直面。
- 働きやすい職場を作るため、従業員が主体となり、経営層は必要な時だけ関与し、決裁するというスタンスで働き方に関する企画・運営プロジェクトを多数実施。
- 働き方だけでなく、商品企画や事業内容についても、「自ら発案し、取り組む」行動様式が定着。

①取組前

女性従業員の多くは
 出産を機に退職
 従業員満足度の低下

②取組内容

従業員自身が主体的に制度を発案、設計に携わ
 ることを定常化
 働きやすさを追求する数々の仕組みを構築

③取組後の効果

多様な人材の活用が実現。社内制度
 のみならず、商品企画や生産に関しても
 主体的に企画・実行する組織に

【事業をとりまく状況】

ペットボトル入りの茶飲料の台頭で中心商材である茶葉用パッケージの売上が減少

- ✓ 主要取引先である製茶業・茶葉販売各企業では、ペットボトルの茶飲料の普及とともに売上が減少。当社でも、主力商品である茶葉用パッケージの売上が低迷していた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 2005年、長年組織を率いてきた先代社長が退任。娘である現社長（当時は専業主婦を経て経営企画室長）に事業承継、新社長は業績の立て直しのために奔走。
- ✓ 外部の研修でES（従業員満足度）の重要性を知り、従業員に満足度調査を行ったところ、従業員が働き方に関して多数の不満を抱えていることが判明。
- ✓ 産休・育休制度はあったものの、女性従業員は現場への遠慮から退職を選んでおり、能力やスキルを持った人材を失う事の多い状況。
- ✓ 既存事業の業績低迷により、新商品の開発や新たな市場の開拓が必要だったが、社内はトップダウン組織の名残もあり、新たなことへの挑戦が難しかった。

<経営者の当時の悩み>
 <人材戦略へ取り組んだキッカケ>



- ✓ 社長に就任して数年後、ESアンケートにより、従業員が多くの不満を抱えて働いていることがわかりショックを受けた。
- ✓ 同じころ、一度出産を機に退職した女性従業員が復職。多様な人材に活躍してもらうため、従業員自らが働き方を提案し、実現していく仕組みを設けることにした。

①取組前

経営課題
経営者の
悩み等

株式会社吉村

取組事例50

所在地：東京都品川区 設立：1954年 資本金：9,100万円 従業員数：238人
事業概要：茶葉を中心とした食品包装資材の企画、製造、販売

採用

環境整備

中途採用

人事評価
制度/業務
効率化

②取組内容

新たな
人材戦略の
模索と実行

従業員自らが働きやすい仕組みを提案し、設計する仕組みを構築

- ✓ 出産を機に一度退職した人材が復職、自身の経験も踏まえて従業員自らが働きやすい環境を作るためのプロジェクトを開始。「つわり休暇（つわりを理由とした有給）」、「MO（戻っておいでの略）制度（家庭の事情で退職する人に当社での再就職を促すもの）」など、従業員のアイデアを元に制度を構築。これまでに「MO制度」を活用して2名が再就職。
- ✓ 出産前後の女性向けの制度だけでなく、シフト制で働いている他の従業員もまとまった休暇を取りやすくするために「ドリームジャンボ休暇」等の工夫を実現、一人にしかできない仕事を仕組み化。社内では常に複数のプロジェクトが従業員主体で推進されるようになった。

従業員自らが経営への関心を持ち、業務に取り組む環境の整備

- ✓ 入社4年目の従業員に期初の経営計画発表会の企画運営を任せることになっている。全社を巻き込む体験をすることにより、経営課題や業績を自分ごととしてとらえ、動けるようになるほか、プレゼンテーションなどのスキルの向上にもつながっている。
- ✓ 100ページを超える経営計画書をマル秘ノートと呼び、入社10年目の従業員が関わって一年に一度作成して全社員に配布。経営理念、財務数字の公開、会社の目標に連動した全従業員一人一人の目標、前年度の挑戦と成果、失敗の共有により、自分の行動と会社の業績が繋がっていることを実感できるようにしている。

取組のポイント

従来のトップダウンの空気を払しょくし、従業員が自ら動き、意見を言うことが「当たり前」になるような仕組みとしている。

経営層は何かを指示するのではなく、相談に乗り、必要があれば経営理念に照らしてどう判断するかを伴走する関わり方になっている。

③取組後の効果

組織や
事業活動の
変化

多様な人材が生み出す新たな事業が次々に誕生

- ✓ 与えられた仕事をするだけでなく、自ら企画し遂行する行動様式が定着。制度面だけでなく、新商品や新事業についての提案も増加。
- ✓ 産休・育休からの復帰率は100%となり、人材の育成、活用も安定。主婦や母親としての経験や目線は、商品開発にも生かされるようになり、「より使いやすいツール」、「より好まれるパッケージ」などが次々に提案され、実現に至っている。
- ✓ こうした新商品の企画を経て、BtoB向けのパッケージ製造業にとどまらず、BtoCのオリジナル商材（茶器、ボトルなどのキッチンツール、抹茶便利グッズ、茶菓子など、いずれもユーザー目線で「ひとひねり」の工夫がされた新しい商材）の開発が進み、複数の収益ルートの確立にも成功。
- ✓ 2022年には本社近くに実店舗も開店。お茶に親しむ文化を身近なものにすることで、従来からの事業の底上げにもつなげている。

