

商工金融

年頭ご挨拶	商工総合研究所理事長／中谷 肇1
年頭所感	経済産業省中小企業庁長官／山下隆一3
	商工中金代表取締役社長／関根正裕5
論文	共生社会を創造する中小企業／池田 潔7
調査研究論文	女性活躍推進／中谷京子30
中小企業のみ	コロナ禍の修羅場をくぐり抜けて...／東 良和72
論壇	中小企業の成長経営／福地宏之74
現場の視点	「週1副社長」プロジェクト76
STREAM	キャッシュコンバージョンサイクル／江口政宏81

1979



変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化をともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



年頭ご挨拶

中 谷 肇
(商工総合研究所)
理 事 長



謹んで新年のお慶びを申し上げます。

本年も皆様方の変わらぬご指導・ご支援の程、よろしくお願いいたします。

さて、昨年の経済情勢を振り返りますと、世界経済は欧米を中心とした金融引き締めの影響もあり、インフレ進行に鎮静化がみられた反面、成長ペースに鈍化がみられました。米国では景気拡大が続いた一方、雇用環境の改善に鈍化がみられ、欧州では景気の足踏み感が強まったことから、欧米の中央銀行は金融政策を緩和方向に転換しました。

日本経済においても、景気は緩やかな回復の動きがみられました。インフレ率に落ち着きがみられたものの、実質賃金の伸び悩みから個人消費は力強さを欠きました。一方、企業業績の改善や人手不足の深刻化等を背景に設備投資は増加し、名目賃金の増加も続く中、日本銀行はマイナス金利政策の解除、政策金利の引上げを行うなど、欧米とは異なり、金融緩和政策は転換点を迎えました。

中小企業の景況感について、「商工中金景況調査」をみると、業種間で動きにバラつきがみられ、全体ではほぼ横ばいでの推移となりました。製造業では大手自動車メーカーでの認証不正問題から輸送用機器で戻りが鈍く、下押し要因となった一方、非製造業では飲食・宿泊業で引き続きインバウンド需要等を背景に好調に推移しました。売上の増加傾向も続いた一方、仕入価格の上昇超幅は縮小したものの、引き続き販売価格の上昇超幅を上回ったほか、深刻な人手不足に伴う人件費増などから収益への懸念が残りました。

金融機関の中小企業向け貸出の動向をみますと、コロナ禍対応時に比べ増勢は鈍化したものの、依然として高水準で推移しました。一方、いわゆるゼロゼロ融資の返済開始に伴い、倒産件数が増加傾向にあり、今後の収益動向と合わせ、資金繰りには留意が必要です。

本年につきましても、景気のリcovery傾向は続くものとみられます。但し、家計における実質賃金の伸び悩みや人手不足による企業活動の制約、さらに世界的な金融政策変更への思惑に伴う金融資本市場での変動拡大といったリスク要因には注視が必要です。

昨年の当研究所の事業を振り返りますと、調査研究事業では地域活性化における中小企

業の役割について「観光地域づくりにおける中小宿泊業の役割発揮のために」、「地域ブランドの海外展開における実施主体の行動」などの論文を公表したほか、「中小企業にとってのネットワーク」、「事業継続力強化と中小企業経営」といった中小企業の経営課題に着目した論文を公表しました。

表彰事業では「第48回中小企業研究奨励賞」「第37回中小企業懸賞論文」「第27回中小企業活性化懸賞レポート」の募集・表彰を実施し、中小企業研究及び中小企業の活性化支援に対する助成を行いました。なお、コロナ禍において中断していた対面での授賞式を再開したところ、受賞者をはじめ多くの関係者にご出席いただきました。

情報提供事業では、機関誌「商工金融」において、事業承継や人的資本経営といったまさに中小企業経営を取り巻く重要課題を特集テーマに取り上げたほか、新企画として全国の自治体を実施している効果的な施策を紹介する「現場の視点」の掲載を開始しました。また書籍として、「中小企業の外国人雇用」を刊行したほか、中長期的な環境変化と経営課題対応をまとめた「2025－2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路」を刊行しました。さらに、第7回商工総研セミナー「中小企業の倒産・企業再生」、第8回商工総研セミナー「中小企業は人手不足にどう対応するか？」を開催し、中小企業経営者、支援機関、および研究者を講師に招き、オンラインにて実施しましたところ、全国から多数の皆様にご視聴いただきました。

本年におきましても授賞式・講演会・セミナー等の実施を予定しております。第9回商工総研セミナーでは「中小企業のリスクマネジメント（仮）」をテーマに開催を予定しており、中小企業関係者の皆さまにご参考になるものと考えております。

中小企業におきましても、内外の政治体制、経済環境の変化が見込まれ、不確実性が高まる下で経営課題に取り組んでいくことが求められています。特に差し迫った課題として人材育成・確保と賃金コストの上昇に対する生産性向上策は不可避であり、従来踏襲型の対応では限界を迎えます。デジタル技術の活用をはじめ自社の経営課題について、自社でできること、できないことを峻別し、機動的に外部の支援を仰ぐことも重要になると思います。

私どもは引き続き、官公庁、中小企業関係機関、学術団体などのご協力をいただきながら、中小企業の皆様が直面する諸問題に関する調査研究に取り組み、その成果を提供することなどにより、皆様のお役に立ってまいりたいと考えております。

本年が皆様にとり良い年となりますよう祈念いたしまして年頭のご挨拶とさせていただきます。

年 頭 所 感

山 下 隆 一
(経 済 産 業 省)
(中 小 企 業 庁 長 官)



令和7年という新しい年を迎え、謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

昨年は、元日の能登半島地震をはじめとする数多くの自然災害に見舞われた年でした。これらの災害で亡くなられた方々に改めて哀悼の意を表するとともに、被災されている方々に心よりお見舞いを申し上げます。中小企業庁といたしましては、引き続き、被災された事業者の皆様へ寄り添いながら、生業の再建に全力を尽くしてまいります。

さて、日本経済は、足下において企業の賃上げが加速しつつあり、国内投資も30年ぶりの高い水準になるなど、「潮目の変化」ともいべき兆しが見られています。この変化をしっかりと後押しすることで、デフレ経済から脱却し、成長と分配の好循環が力強く回っていく「賃上げと投資が牽引する成長型経済」へ移行できるのか、まさに今、正念場を迎えています。それを支えていくのは、日本の雇用の7割、付加価値の5割以上を占める中小企業・小規模事業者の皆様です。これからの日本経済が持続的な成長を果たすためには、まさに経済の骨格である中小企業・小規模事業者の皆様が主役となっていかなければなりません。

一方で、目下の中小企業・小規模事業者を取り巻く状況をみますと、物価高や人手不足といった数多くの課題に直面しています。業績の改善が伴わない中、人手を確保するための賃上げを迫られていると言われるように、依然として厳しい経営環境が続いています。このような中でも、明るい兆しを全国に波及させ、好循環を継続するためには、中小企業・小規模事業者の皆様が活躍でき、物価高に負けない持続的な賃上げを実現できる環境を整えていくことが極めて重要です。

こうした認識のもと、中小企業庁としましては、中小企業・小規模事業者の賃上げ原資を確保するべく、「取引適正化の推進」「生産性向上支援」「成長投資支援」の3つを本年も強力に進めてまいります。

まず、中小企業庁は、公正取引委員会と連携し、本年も取引適正化の推進に全力で取り組みます。日本経済が転換期を迎えているにもかかわらず、昔ながらの取引構造やデフレ思考は日本社会に根強く染み付いています。「成長と分配の好循環」を達成するためには、価格転嫁対策を含む取引適正化をより一層強化していかなければなりません。具体的には、年に2回の「価格交渉促進月間」における「発注企業の交渉・転嫁の状況」の公表など、これまでの取組をより一層促進することに加え、下請法の改正や執行強化を実現してまいります。こうした取組を通じて、中小企業にとって価格交渉・価格転嫁がしやすい環境を整備し、

サプライチェーンの隅々まで取引適正化を浸透させてまいります。

また、中小企業・小規模事業者の「稼ぐ力」を強化するため、生産性の向上もより一層進めてまいります。特に、構造的な人手不足の中で「稼ぐ力」を高めていくためには、省力化投資による生産性向上が肝要です。そのため、昨年に引き続き、カタログから選ぶような簡易で即効性のある省力化投資支援を継続します。さらに、昨年の経済対策において、オーダーメイド形式も含めた全方位的な省力化投資支援が可能となる措置を行いました。現在も省力化投資補助金の随時公募を受け付けておりますので、ぜひご活用いただければと思います。

そして、コストカット経済から脱却の兆しを迎えている日本経済をさらに成長させていくためには、地域経済の屋台骨である中小企業・小規模事業者の成長を促進することが大変重要です。特に、売上高100億円を超える「100億企業」は、直接輸出額や域内仕入高が大きく、賃金も高いなど、国内投資や地域経済を牽引していくような存在です。この「100億企業」を目指すような経営者・企業について、成長の後押しを行っていくことは、変革の時代を迎えている日本経済の更なる発展に寄与するものと確信しています。

そのため、中小企業庁は、令和6年度補正予算において、①大胆な設備投資を支援する補助金の創設や、②官民ファンドを通じたりスクマナーの供給、③多様な経営課題に対する支援などを盛り込んだように、100億企業の創出に向けた大胆な取組を進めてまいります。

一方で、持続的な成長・賃上げには事業継続の下支えも必要です。特に、経営者の高齢化が進み、多くの中小企業・小規模事業者の皆様が「後継者不在」という課題に直面しているかと思えます。このような状況の中、貴重な経営資源を次の世代に引き継ぐ事業承継や、M&Aによる事業拡大は、経営者の若返りをもたらすことにより、これまでにないチャレンジを引き出し、生産性の向上や賃上げにもつなげられる重要な取組です。今後は、これまで講じてきた事業承継・引継ぎ支援策に加え、昨年8月に改訂した「中小M&Aガイドライン」を浸透・徹底し、中小M&A市場における健全な環境整備を進めてまいります。

さらに、多様な事業を創出し、地域の経済成長や雇用を支えている小規模事業者も、大変重要な存在であり、小規模企業振興基本計画の変更に向けた検討を進めてまいります。

また、本年は大阪・関西万博が開催されます。万博は、「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマとし、世界中の来場者を出迎え、「未来社会の実験場」のコンセプトのもと、様々な最先端分野を発信・社会実装する機会となるものです。日本が世界の課題解決を主導して更なる発展の道筋を拓く契機として、その成功に向けて取り組んでまいります。

最後に、令和7年の干支である「巳年」は、一般に大きな変化や再生をもたらす年とされていますが、とりわけ本年「乙巳（きのと・み）」は、努力を重ねて変化を繰り返しながら柔軟に発展していく年とされます。中小企業・小規模事業者の皆様がこれまでのヘビー（巳）な環境を乗り越え「脱皮」を遂げ、新たなチャレンジへと踏み出し、成長を実現できるような環境を整えるべく全力を尽くしてまいります。

本年が、皆様にとって実りある年となるよう心より祈念し、新年のご挨拶とさせていただきます。

年 頭 所 感



関 根 正 裕
(商 工 中 金)
代 表 取 締 役 社 長

令和7年の新春を迎えるにあたり、所感の一端を申し述べて年頭のご挨拶とさせていただきます。

昨年は個人消費の緩やかな回復やインバウンド需要により経済活動が正常化に向かう一方で、原材料・エネルギー価格の高止まりや為替変動、金利上昇、人手不足等、国内外の経済の先行きに不透明感が大きく高まりました。また、産業構造の変化に伴うビジネスモデルや商流の変革、業界再編等への適応、カーボンニュートラルへの対応、自然災害に備えた事業継続計画の策定など、中小企業の経営課題は、従前にも増して多様化してきています。

私ども商工中金においては、2023年6月に商工中金法の改正法案が国会において成立し、本年6月までに施行が予定されております。改正法では、商工中金の業務範囲が見直される一方で、株主資格制限や特別準備金制度、危機対応業務の責務など、必要な各種の措置は維持されることになっております。

社会情勢や中小企業の経営課題が大きく変化する中、商工中金法改正の趣旨を踏まえ、企業理念（パーパス）である「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」の実現に向け、中長期的に中小企業が直面する経営課題を踏まえ策定した中期経営計画に基づき、より踏み込んだサポートに取り組むこととしております。

具体的には、主要戦略として「サービスのシフト」、「差別化分野の確立」、「企業変革」を設定し、課題解決に向けて取り組むお客さまに対して様々な経営リソースを提供することを通じて、総合的な課題解決力を発揮し、変化につよい企業経営をお客さまとともに実現してまいります。

また、こうしたビジネスモデルを支える屋台骨として、引き続きコンプライアンス意識の定着化や内部管理態勢の強化に取り組むとともに、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進に取り組み、持続可能なビジネスモデルに向けて邁進してまいります。

「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、皆さまから信頼され、支持され、これまで以上にお役に立てるよう、役職員一同、全力で努力を続けてまいりますので、本年も格別のご指導とお引き立てを賜りますようお願い申し上げます。

年頭にあたり、皆さまのご繁栄とご健勝をお祈りいたしましてご挨拶といたします。

目次

年頭ご挨拶	商工総合研究所理事長 中谷 肇 …1
年頭所感	経済産業省中小企業庁長官 山下隆一 …3
年頭所感	商工中金代表取締役社長 関根正裕 …5

論文	共生社会を創造する中小企業 —あまり語られていない中小企業の質的側面とそのタイプ分け— 大阪商業大学総合経営学部教授 兵庫県立大学名誉教授 日本中小企業学会会長 池田 潔 …7
-----------	--

調査研究論文	女性活躍推進 —活躍の定義と対応策— 商工総合研究所主任研究員 中谷京子 …30
---------------	--

中小企業の目	コロナ禍の修羅場をくぐり抜けて・・・ ～それでも観光は可能性が大きな産業です！ 沖縄ツーリスト株式会社代表取締役CEO 東 良和 …72
---------------	--

論壇	中小企業の成長経営：100億企業創出の加速に向けて 一橋大学大学院経営管理研究科准教授 福地宏之 …74
-----------	---

現場の視点	「週1副社長」プロジェクト 運営主体：とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点 …76 支援機関：鳥取県商工労働部
--------------	--

STREAM	キャッシュコンバージョンサイクル 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 …81
---------------	--

共生社会を創造する中小企業

—あまり語られていない中小企業の質的側面とそのタイプ分け—

池 田 潔

(大阪商業大学総合経営学部教授)
(兵庫県立大学名誉教授)
(日本中小企業学会会長)



< 要 旨 >

近年、中小企業の労働生産性や賃金が低いことが問題視されている。ただし、この労働生産性や賃金が低いという事実は、多くは経済センサスなどのマクロ統計を用い、定量分析によって導出されている。すなわち、中小企業を“塊”として捉え、その量的側面を分析したものである。もちろん、中小企業のなかには、高い労働生産性を誇り、大企業よりも高賃金を支払っている企業も存在するだろう。しかし、本稿ではそうした中小企業を取り上げ、その要因を分析・考察するものではない。中小企業が果たしている質的側面を分析し、地域・社会で果たしている役割、すなわち、地域・社会の質の向上につながる部分にスポットを当て分析するものである。

ところで、筆者はすでに、中小企業の本質が地域・社会との共生性にあることを明らかにしている（池田2022）。本稿ではこの研究をさらに進め、中小企業の地域・社会に対する共生性を3つにタイプ分けした。具体的には、①地域づくりタイプ、②ダイバーシティタイプ、③包摂タイプである。それぞれの実態をヒアリング調査から明らかにしているが、タイプ分けすることで、これまで共生性を有する存在として一括りにしていたが、体系的理解に一步近づけたと考える。

本稿を通じ、中小企業の有する地域・社会との共生性が、中小企業経営者にとっては中小企業経営の意味や意義の再確認と、自社の取組みに自信を深めてもらうこと。また、1社1社でできることは大きくはないが、地域に密着した中小企業にこそできることが多くあり、自信を持って経営に臨んでもらうこと。全国の企業数の99.7%を占める中小企業が、共生の取組みを広めることで、共生社会を創造していくことが期待される。また、学問的には、中小企業研究の1丁目1番地とされる中小企業本質論の研究が、今後さらに深まることを期待する。

目次

はじめに

1. 白書等からみた日本の中小企業の姿

- (1) 小規模企業白書に見る従業員の特徴
- 中小企業は高齢者や女性雇用の受け皿
- (2) 厚生労働省の統計からみた外国人労働者数
- (3) 厚生労働白書に見る中小企業の障がい者雇用

2. 中小企業の本質である共生性の確認

- (1) これまでの中小企業本質論
- (2) 地域・社会から見た中小企業の本質
 - ① 地域・社会との共生性を有することの背景
 - ② 中小企業経営者に見る利他の芽生えと恩送り
 - ③ 大企業にも共生性はあるのか

3. 中小企業行動の質的側面

- 共生社会を創造する中小企業のタイプ分け
- (1) 大阪大学の共生社会モデル
 - (2) 中小企業が創造する共生社会のタイプ
 - ① 地域づくりタイプ
 - ② ダイバーシティタイプ
 - ③ 包摂タイプ

4. 共生社会を創造する中小企業の実態

- (1) 地域づくりタイプの中小企業
 - ① 盛光SCM…周辺の町工場を巻き込みな

がらオープンファクトリーを毎年開催

- ② 木幡計器製作所…コロナで窮地に陥った病院に感染防止器具を寄贈
- (2) ダイバーシティタイプの中小企業

<女性雇用>

- ・ 阪技…従業員の大半を占める女性がエンジニアとして活躍

<外国人労働者>

- ① 三島硝子建材…ベトナム人技能実習生を家族のように受け入れ
- ② 中農製作所…高度外国人材として採用したベトナム人が、現地法人の社長、副社長として活躍

<障がい者雇用>

- ① 川村義肢…この人しかできない熟練技能者として活躍
- ② レッキス工業…社是である「三利の向上」を守り100年企業に
- (3) 包摂タイプ
 - ① 野口石油…非行少年・少女の保護司と協力雇用主として活動
 - ② メタルテック…ケアリーバーの職親として活躍

おわりに

はじめに

近年、「共生」という言葉が日本社会の中で広がりを見せている。たとえば、厚生労働省では「地域共生社会」という用語が使われているが、地域住民や地域の多様な主体を対象とし、人と人、人と資源が世代や分野を超えてつなが

ることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会を目指すという文脈の中で用いられている¹。また、文部科学省では「共生社会」という用語が用いられ、障がい者等が積極的に参加・貢献できる社会の形成を目指すとしている²。さらに、経済産業省では、2020年度に「地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業」が新規事業として予

1 厚生労働省（2017）「『地域共生社会』の実現に向けて（当面の改革工程）」https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000150632.pdf（2024年7月24日採取）

2 文部科学省（2012）「共生社会の形成に向けたインクルーシブ教育システム構築のための特別支援教育の推進」https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/044/attach/1321669.htm（2024年7月24日採取）

算要求され³、中小企業庁が「地域・企業共生型ビジネス」として、地域の単独もしくは複数の中小企業等が、地域内外の関係主体と連携しつつ、複数の地域に共通する地域・社会課題について、技術やビジネスの視点を取り入れながら、複数地域で一体的に解決しようとする事業を推進している⁴。

ところで、2021年の経済センサスによると、日本には約368万社の企業が存在するが、そのうちの99.7%が中小企業である。この中小企業には大手製造業の下請や、大手流通業者などのサプライチェーンに組み込まれている企業も多く、日本経済の重要な一翼を担っている。しかし、中小企業の中にはこうした親企業と取引する中で、いまだ弱い立場に立たされている企業がある。今から70年近くも前となる1956年に、親企業による不当な取引を是正するため、国は「下請代金支払遅延等防止法」を制定したが、それにもかかわらず、不公正な取引が続いている⁵。中小企業の本質とされた「問題性」は、いまもその一部を成している。

規模が小さいことに起因する中小企業の問題のひとつに、労働生産性や賃金が低いことがある。経済センサスなど、国のマクロ統計を用いた定量分析をすると、中小企業の労働生産性や賃金は、大企業と比べたしかに低い。この問題を取り上げたデービッド・アトキンソン(2019)によると、非効率な中小企業の存在が、これまでの日本の長期にわたる低成長の要因で

あるとし、改善には、中小企業どうしのM&Aによって効率化を図り、労働生産性を高めるべき、としている。

国が公表しているマクロ統計を用いて定量分析を行うと、大企業と比べ中小企業の労働生産性や賃金が低いことは事実である。その一方、国の各省庁がこれまでに公表している統計や白書等を集め、横断的に見ると(白書の分析は、国が民間調査会社等に委託した大規模なアンケート調査によるものが多い)、外国人労働者の大半が中小企業で雇用されていたり、高齢者の復職先として中小企業の割合が高いこと。従業員規模が小さい企業ほど全従業員に占める女性従業員の割合が高いことや、中小企業でも障がい者雇用が徐々に増加していることなどが明らかとなり、経済センサスなどのマクロデータを使った分析からは見えない部分が示されている。

中小企業の実態をヒアリング調査やアンケート調査等から見ると、CSR活動を精力的に行っている中小企業、地域づくりの中心となって活動している中小企業、外国人労働者を経営幹部として活用している中小企業、女性や外国人労働者が働きやすい職場環境を整備し、戦力化している中小企業、大企業からの転職の受け皿となっている中小企業、高齢者を積極的に活用している中小企業、障がい者を積極的に雇用し売上を向上させている中小企業、熟練技能者を積極的に活用している中小企業など、多岐に

3 経済産業省(2019)「地域と起業の共生による持続的な地域・社会課題の解決に向けて」https://www.chisou.go.jp/tiiki/kankyo/kaigi/sdgs_kinyu2-2/sdgs_kinyu2-2_shiryos5.pdf (2024年7月24日採取)

4 中小企業庁(2023)「地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業補助金の公募について」https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2023/20230424kobo.html (2024年7月24日採取)

5 最近では、日産やコストコに対し、公正取引委員会が両社に対する勧告を出したことが報じられている。日産に関しては日本経済新聞2024年3月8日付朝刊、コストコに関しては同2024年3月13日付朝刊に掲載。また、2024年7月5日には、トヨタ自動車系列の車体製造会社に対しても、下請代金支払遅延等防止法違反で公正取引委員会が勧告を行っている(https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/jul/240705_ToyotaCustomizingandDevelopment.html 採取日:2024年7月24日)。

わたり地域・社会に貢献している姿が浮き彫りとなる。また、中小企業経営者の中には本業とは別に、ケアリーパー（18歳になると退所を求められる児童養護施設などの社会的養護施設を離れた人）の世話をしたり、元受刑者のための保護司として活躍している人もいるが、これまで中小企業経営者が取り組んでいる活動として注目されたことはない。

本稿では、中小企業の本質が地域・社会との共生性を有していることを確認したうえで、地域・社会との共生性を3つのタイプに分類する。そのうえで、中小企業経営者には自らの存在意義について自信を深めてもらうとともに、学術的には共生社会を創造する中小企業のタイプ分けを通じ、中小企業の本質である地域・社会との共生性の実態について新たな知見を提供し、中小企業本質論の議論が深まることを期待する。

1. 白書等からみた日本の中小企業の姿

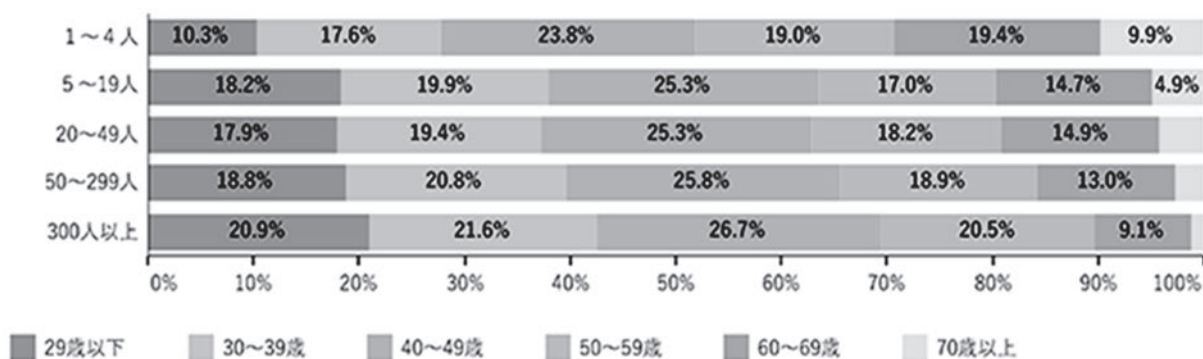
ここでは、国の白書や各省庁がまとめた統計データを横断的に見ることで、中小企業が質的に貢献している姿を明らかとする。

(1) 小規模企業白書に見る従業者の特徴

－中小企業は高齢者や女性雇用の受け皿

中小企業庁の『小規模企業白書2020年版』では、総務省「平成29年就業構造基本調査」を活用しながら、従業者規模別に従業者の年齢構成を分析している。それによると、従業者規模が小さいほど60歳以上の従業者割合が高く（第1図）、高齢者の働き場所として、中小企業がその担い手となっている。厚生労働省によると、2019（令和元）年の健康寿命⁶は、男性72.68歳、女性75.38歳と、平均寿命の伸長とともに右肩上がりで伸びており、高齢者の経験や能力が発揮できる場所として、中小企業が重要な役割を担っている。

第1図 従業者規模別に見た、従業者の年齢構成



資料：中小企業庁「2020年 小規模企業白書」

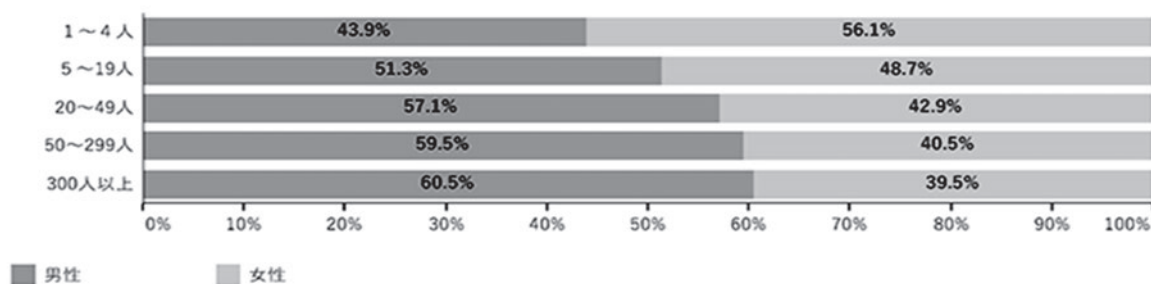
⁶ 健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる年齢。

次に、従業員の男女構成を見ると、中小企業で女性従業員の割合が高く、その割合は規模の小さい企業ほどさらに高くなっている（第2図）。また、女性従業員の雇用形態について見ると、「1～4人」の企業において正規での雇用割合が最も高いほか、60歳以上の従業員の雇用形態では、従業員規模が小さいほど正規の雇用割合が高くなっている（第3図）。さらに、女性・65歳以上の従業員とともに、「1～4人」の企業で就業年数が顕著に長くなっている（第4図）。

まず、第2図で示された従業員「300人以上」を便宜的に大企業と考えると、それより従業員規模が小さい中小企業の方で女性従業員の割合が高くなっている。これについては、ひとつは1985年に「男女雇用機会均等法」が制定さ

れたが、それ以降も男性優位に採用が進められてきたきらいがあり、その傾向は大企業ほど強かったことがある。その結果、大企業で採用されなかった女性が中小企業で多く採用されてきたと考えられる。ただし、第2図の従業員には正規従業員とともに、非正規従業員も入っていることから、女性がパート従業員として、比較的規模の小さな中小企業で雇用され、人手不足を補う戦力となっていると考えられる。一方、第3図左側は正規、非正規別に女性の雇用形態を見ているが、「1～4人」層を除き、6割超が非正規従業員として雇用されている。ただし、「1～4人」層では女性の正規従業員が47.3%と半数近くを占めており、会社を操業する上で欠かせない存在となっている。

第2図 従業員規模別に見た、従業員の男女構成



資料：中小企業庁「2020年 小規模企業白書」

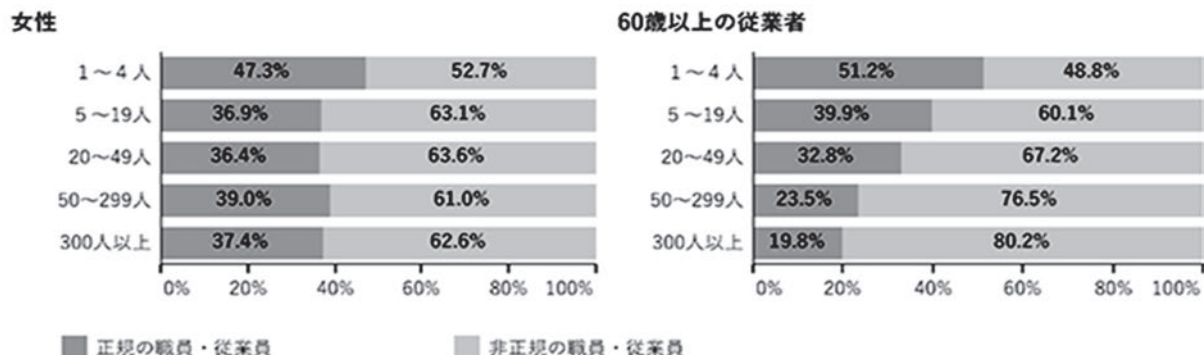
次に、第3図右側は60歳以上従業員の正規、非正規別を見たものだが、規模が小さいほど正規雇用の割合が高い。これを次の第4図下側とあわせて考察すると、多くの企業が60歳定年を採用するなか、65歳以上の従業員を対象とした就業年数を見ると、規模が小さい企業ほど就業年数が長くなる傾向にある。第1図で、小規模企業ほど高齢者の雇用割合が高いことを

見たが、高齢者になっても正規雇用のまま雇用されていることがわかる。特に、第4図下側の65歳以上の従業員を対象とした図の「1～4人」層では、就業年数30年以上が52.6%と半数を超えている。これについては、従業員の高齢化が進んでいるとも捉えられるが、一方で、従業員にとって「居心地の良い」職場環境となっており、歳をとっても働ける場が提供されている

と考えられる。同様に、第4図上側は、女性の就業年数を見たものだが、これも規模が小さいほど就業年数が長く、女性にとっても居心地良く働ける場となっている。さらに、出産、育児などから復職した女性の就業先を見ると、規模

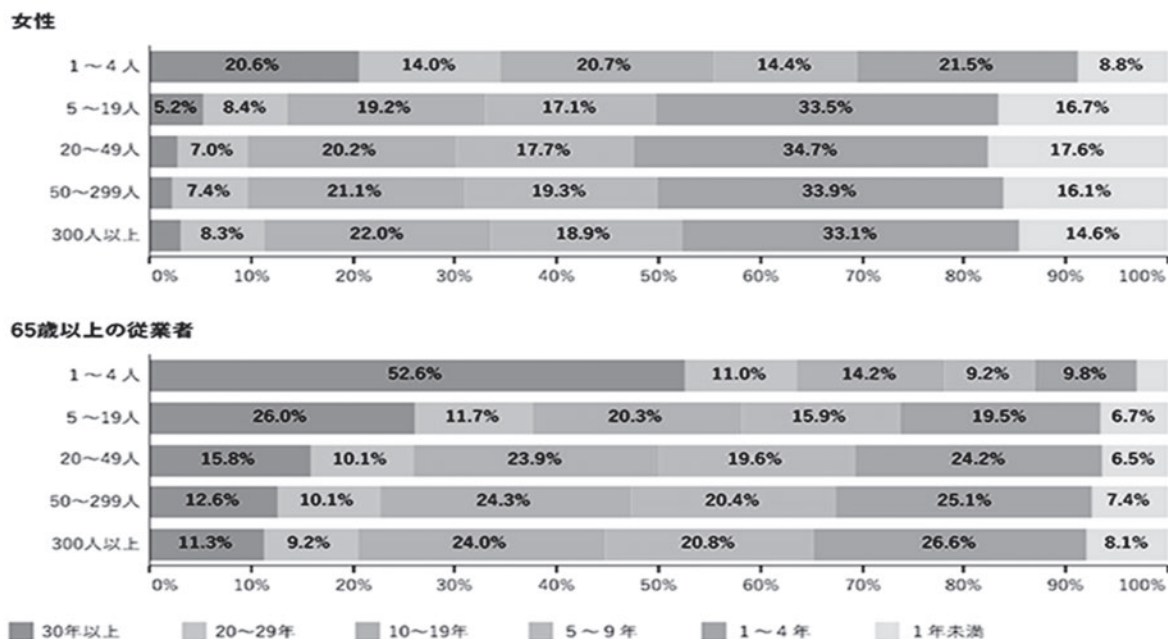
の小さな企業の割合が高い（第5図）。また、男女合わせた定年退職後の就業先を見ても、規模の小さな企業の割合が高くなっている（第6図）。

第3図 従業者規模別に見た従業者の雇用形態



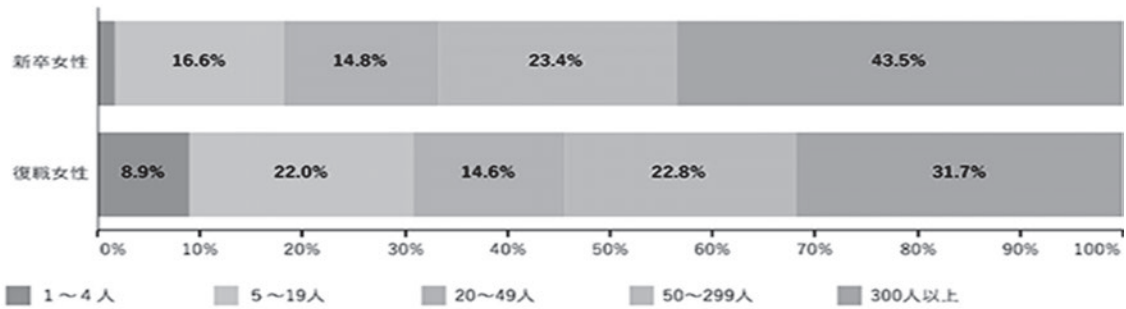
資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』
出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

第4図 従業者規模別に見た就業年数



資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』
出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

第5図 新卒女性と出産・育児からの復職女性の就業先従業者規模



資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』再編加工

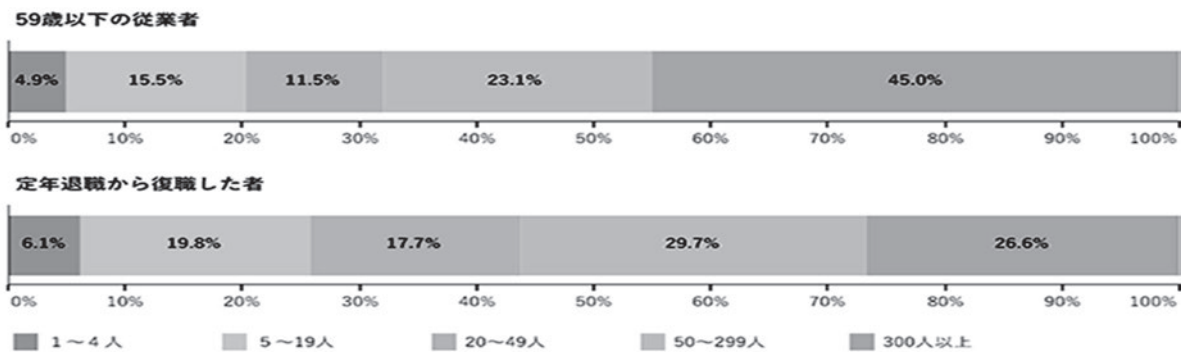
(注) 1.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

2.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている女性で「1年前は何をしていましたか」という設問に「通学していた」と回答した者を「新卒女性」として集計している。

3.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている女性で、前職があり、前職離職理由を「出産・育児のため」と回答した者を「復職女性」として集計している。

出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

第6図 59歳以下の従業者と定年退職から復職した者の就業先従業者規模



資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』再編加工

(注) 1.「59歳以下の従業者」は「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。

2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

3.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている者で、前職があり、前職離職理由を「定年のため」と回答した者を「定年退職から復職した者」として集計している。

出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

以上より、中小企業は従業者が長く勤められる場であるとともに、定年退職した人の就職の場を提供していること、また、女性雇用の面でも産休や育休後の復職の場を提供するなど、雇用面で重要な役割を担っていることがわかる。

(2) 厚生労働省の統計からみた外国人労働者数

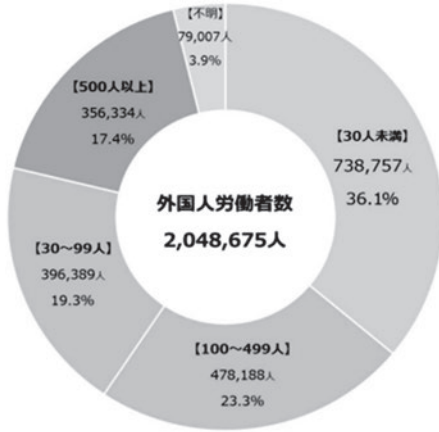
厚生労働省「外国人雇用状況届出状況」によると、外国人労働者数は2008年の48万6千

人から2023年には204万9千人なるなど、右肩上がりで増加している。これを事業所規模別にみると、2023年10月末現在では、「30人未満」規模の事業所で就労する者が最も多く、外国人労働者数全体の36.1%を占めている（第7図）。また、「30～99人」規模で19.3%となっており、両者を合わせると55.4%と過半数を超える。さらに、「100～499人」規模層の何割かも中小企業と考えると、外国人労働者の半数以上が中

小企業で働いており、中小企業がその受け皿となっている。

底に右肩上がりで推移しており、中小企業でも増加傾向を示している。

第7図 事業所規模別外国人労働者の割合



資料：厚生労働省「外国人雇用状況届出状況」（令和5年10月末現在）

2. 中小企業の本質である共生性の確認

(1) これまでの中小企業本質論

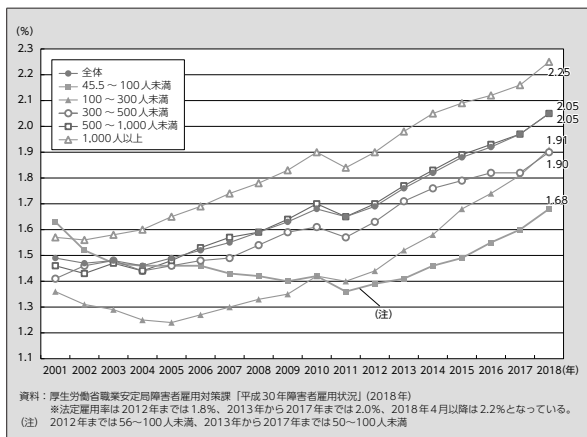
本質とは、ある事物をそのものとして規定している不変の性質をいうが、筆者は、中小企業の本質は地域・社会との共生性を有していることとした（池田2022）。まず、その概要を見よう。

これまでの中小企業研究において、中小企業の本質は「問題性」、「発展性」、「両者の統合物」とであると議論が進展してきた。これは、弁証法的に議論が進化・発展してきたと言える。中小企業の本質は何かを明らかとするときに、常に大企業との対比や取引関係のなかで、大企業と中小企業という二項対立のもと分析が進められた。山中（1948）が「問題性型中小企業本質論」として展開したのが問題性議論の嚆矢だが、大企業との取引の中で大企業とは常に支配・従属関係にあり、搾取を受ける存在として、問題性を有するのが中小企業の本質であるとした。その後、末松（1954）は、「『問題でない』中小企業、あるいは大企業に比較して経済的合理性を有する中小企業の本質を分析し、それが何に基づくのかを明らかにする必要がある」と、中小企業の有する発展性について言及した。さらに、黒瀬（2012）は、「問題型中小企業論も積極型中小企業論も部分理論であり、2つを統合することが重要である」として、中小企業の本質を両者の統合物であるとする見解を打ち出した。

(3) 厚生労働白書に見る中小企業の障がい者雇用

厚生労働省の『平成30年版 厚生労働白書』によると、大企業で障がい者雇用が進んでいるとある。一方、「45.5～100人未満」の実雇用率は1.68%（当時の法定雇用率は2.3%）で、大企業などと比べると、中小企業では障がい者雇用は進んでいないように見える（第8図）。ただし、この「45.5～100人未満」の規模層も2011年を

第8図 企業規模別実雇用率



資料：厚生労働省「平成30年版 厚生労働白書」

筆者は、これまでの議論展開に対し、大企業と中小企業、あるいは中小企業内部からの本質の探索という、閉じられた空間のなかだけで議論が展開されてきたことに限界を感じた。また、問題性（正）と発展性（反）の統合物であるという「合」が示されたが、そこから先が展開されずに今日に至っており、閉じられた空間を基に考察された理論としては一定の収束を見たと考える。そこで、中小企業の本質を洞察する際に、閉じられた空間ではなく、地域・社会の中で活動する中小企業の中にこそ本質を捉える必要があり、地域・社会との共生性を有していることこそが中小企業の本質であるとした。⁷

(2) 地域・社会から見た中小企業の本質

① 地域・社会との共生性を有することの背景

中小企業は離島にも小売業や飲食業、サービス業などがあるように、大企業と異なり、全国の津々浦々に立地している。もちろん、なかにはグローバル展開する企業もあるが、多くは地元地域を中心に活動している。そうした中小企業の経営者は、地元で生まれ、育ち、地元の学校に通うなど、地元の地域・社会のステークホルダーと関係が深い。地域で創業、操業している経営者は、自分が経営する会社が今日あるのは、地域・社会のステークホルダーから様々な恩恵を受けているからだと感じるようになる。それに対する

恩返しの思いが、日本の中小企業特有の地域・社会に対する自発的なCSR活動につながっている。

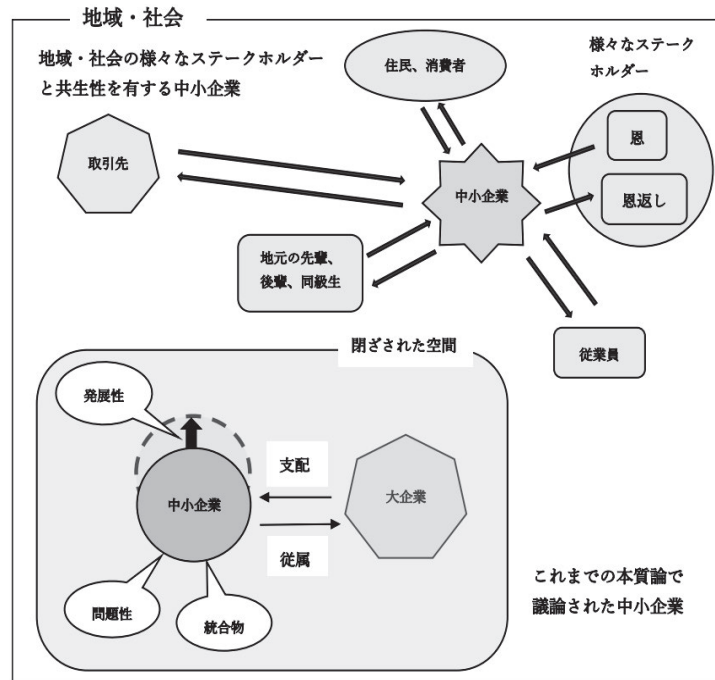
たとえば、製造業の場合、加工などで困りごとがあると、相談に乗ってくれる人が現れるが、その相談相手は中学時代の同級生や先輩、後輩だったりする。小売業の場合は、地域の祭りの担い手になることも多いが、それを手助けしてくれるのも昔なじみや周囲の顔なじみの人である。そうした恩恵を受けたことに対し、いずれ地域・社会に恩返しをしたいと思うようになる。これが、日本の中小企業特有のCSR活動⁸である。

その様子を示したものが**第9図**だが、これまでの本質論も包摂する形で描いている。これは「はじめに」で見たように、中小企業の本質とされた問題性が今なお残っており、現在においても中小企業の本質を成しているためである。本稿では中小企業の質的側面の重要性を明らかにするが、中小企業の本質を地域・社会との共生性を有することとしたことで、経済センサスなどマクロデータを用いた量的分析では明らかにしにくい中小企業の質的行動を地域・社会の様々なステークホルダーとの関係から分析・理解できるようになった。

7 中小企業の本質が問題性であると研究された当時は、マルクス経済学が主流だった時で、資本家対労働者の関係が議論されていた。中小企業研究ではそれを大企業と中小企業の二項対立に置き換え、議論が展開された。ただし、前述の山中篤太郎は、非マルクス派である（黒瀬 2012 p.5）その後、中村（1964）が大企業と中小企業の間位置する「中堅企業」の存在を明らかにしたが、発表当時は二項対立を前提としていたため、中小企業が発展した形の中堅企業の存在を多くの研究者が否定した。中堅企業は一時のあだ花と揶揄されたのである。中堅企業の存在を発表してから10年近く経っても消滅することはなく、ようやく認知されるようになったのである。

8 池田（2022）では、中小企業のCSRの定義として、「法令順守は当然のこととして、地域社会で企業活動する中小企業が、地域・社会と共生するために行う自発的な社会貢献活動」とした。なお、CSRは企業の社会的責任であるから、様々なステークホルダーに対して誠実に事業活動を行うことが前提になっていることは言うまでもない。

第9図 中小企業の本質



資料：筆者作成

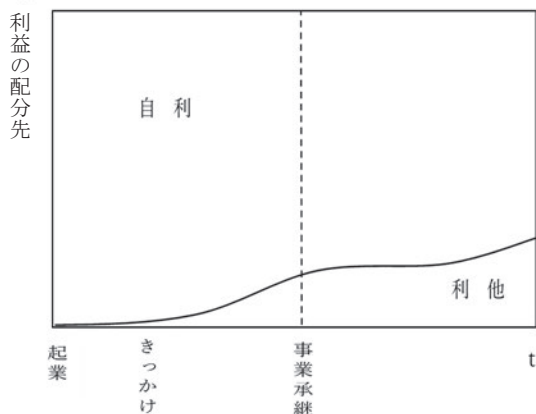
②中小企業経営者に見る利他の芽生えと恩送り

ところで、中小企業の本質は、地域・社会との共生性を有していることにあるが、いくつか疑問が生じるかもしれない。たとえば、中小企業のすべてが共生性を有するのか、あるいは、大企業でも地域との共生性を有する企業があるのではないかと、というのがそれである。

最初の疑問に対する回答は以下である。日本には368万社の企業がある。その99.7%が中小企業だとすると367万社近く存在しているが、それらすべてが地域・社会と共生性を有しているとは考えていない。中小企業は大きくは一般的な中小企業とベンチャー企業に分けられるが、ベンチャー企業には社会的課題解決のために立ち上げたソーシャルベンチャーもある。ソーシャルベンチャー以外のベンチャー企業は自

らの革新的な技術などを基に営利を追求したいと考えており、またその多くは、IPO（新規株式公開）後に売却して利益を得たいと考えている。これらベンチャー企業のほとんどは、地域・社会との共生性は有していない（そもそも考えていない）。次に、一般的な中小企業について見ると、それら中小企業も営利を目的として起業するので、創業時から地域・社会と共生しているとは考えられない。従業員に給料を支払う必要があるほか、初期の成長段階など、企業に余力がないうちは自利が中心となる。しかし、経営が軌道に乗り一定程度の成長を遂げた段階や、経営者がある程度の年齢になると、自利だけではなく、これまで恩恵を受けた地域・社会のことを考えて、恩返しをしたいという利他を考えるようになる（第10図）。

第10図 中小企業の自利・利他概念図



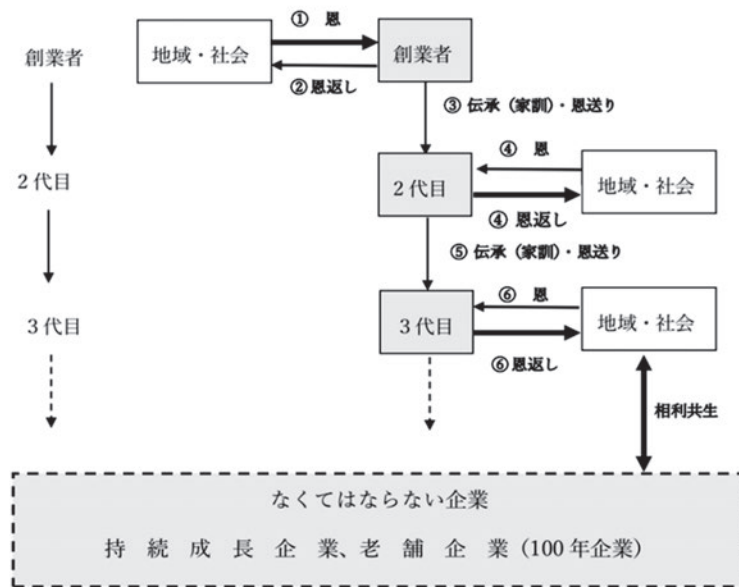
出所：筆者作成

この利他を考える企業がどれくらいの数になるのか、正確な数はわからないが、株式会社東京商工リサーチのデータを基に推計してみよう⁹。2021年調査によると、国内157万社の平均年齢は34.1年とある。一方で、2021年の倒産企業の平均寿命は23.8年とあることか

ら、業歴30年以上の企業は比較的安定した経営を行っている企業と見なすことができる。同調査によると、業歴が31年以上の企業は55.17%を占めることから、約半数が比較的安定した経営状態にあり、それら企業は自利だけでなく利他にも関心を持っている企業と期待できる¹⁰。

なお、第10図では、時間の経過とともに利他の占める割合が高くなること、第4節の事例で紹介するが、何かのきっかけで利他に目覚めることがあること、第11図に示したように、創業者が利他に目覚めた企業は、事業承継時に地域・社会への恩返しという利他の想いを直接、あるいは社是や家訓の形で承継者に伝える「恩送り」という形で、事業承継後も利他が続けられていく。

第11図 中小企業経営者に見る利他の恩送り



出所：筆者作成

9 https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191491_1527.html (採取日：2024年8月23日)。

10 世界で業歴100年以上経過した企業数は2022年時点で約7万5000社とされているが、日本には2023年9月時点で4万3631社が存在する(帝国データバンク全国「老舗企業」分析調査 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p231012.html> 採取日：2024年8月26日))。世界の老舗企業の中で6割近くを日本の企業が占めることになるが、今回明らかとした「恩送り」は、日本にも残る儒教的精神や文化とも深く関係していると思われる。これについては稿を改めて考察したい。

③大企業にも共生性はあるのか

次に、大企業でも地域・社会との共生性を有している企業があるのでは、という疑問である。これに対する回答は、大企業はグローバルに活動する企業が多く、中小企業の本質で想定しているような、特定の地域・社会に対して共生性を有しているとは言えない、と考える。

たとえば、2023年12月時点で連結の従業員数が17万人を誇り、世界的企業であるキヤノン株式会社の企業理念には「私たちは、この理念のもと、文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざします。(中略) キヤノングループは、世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくことをめざし、共生の実現に向けて努力を続けます」¹¹と「共生」が掲げられている。

ただし、この企業理念は創業時から掲げられていたわけではない。同社の沿革を見ると、1933年の精機光学研究所の開設からキヤノンはスタートした(キヤノンとしての設立は1937年)¹²、とあり、共生の理念が掲げられたのは、第二創業を宣言した1988年である。この年は、第二次グローバル優良企業構想をスタートした年でもあるが、同社は世界的企業として発展していくなかで、この共生という理念は、世界に向けて同社が発信してい

るメッセージであるとともに¹³、巨大化した同社の従業員に向けてのメッセージである。

キヤノンの例はあくまで一例であり、他の大企業では当然ながら別の企業理念を掲げている。同じく世界的企業のトヨタ自動車株式会社の「トヨタ基本理念」(1992年制定、1997年改正)を見ると、「人・社会・地球環境との調和を図り、モノづくりを通して持続可能な社会の実現を目指します」とあり、「創業以来受け継がれてきた、トヨタ独自の経営上の考え方・価値観・手法を踏まえ、トヨタがどのような会社でありたいかをまとめたもの。連結子会社とともにその内容を理解・共有し、企業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に貢献することを目指している」¹⁴と記されている。

企業理念が会社の想いを外部に伝えるとともに、従業員の会社への求心力を高める意味合いを持っていること、また、中小企業のように創業地、あるいは現在操業している特定の地域ではなく、地球規模で活動している点で中小企業とは異なる。

操業している地域を中心に活動する中小企業では、特定の地域・社会と共生するということが成り立つが、グローバルに活動する大企業では、そもそも特定の地域・社会との濃密な関係は中小企業ほどには形成されないか、薄いように思われる¹⁵。また、組織の中の人との関係も千人を超え

11 <https://global.canon/ja/corporate/philosophy/> (採取日: 2024年8月24日)。

12 <https://global.canon/ja/corporate/history/04.html> (採取日: 2024年8月24日)。

13 経済人コー円卓会議(The Caux Round Table, CRT)がスイスのコーで1986年から開催。当初は貿易摩擦問題の解消を目的とする日米欧の経済人会議の場として発足の第7回会議(92年開催)において、公正な競争と共存共栄との両立をはかる「共生」理念をキヤノンの賀来龍三郎会長(当時)が提案。94年には、日米欧の民間経営者が共同で「企業の行動指針」を策定。(https://crt-japan.jp/files2014/1-0-about/pdf/principles_of_business.pdf) (採取日: 2024年10月4日採択)。

14 <https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/conditions/philosophy/index.html> (採取日: 2024年8月24日)。

15 大企業の社長には、創業者一族が社長の場合と、サラリーマン社長の場合とがある。創業者一族が社長の場合は、発祥の地である創業地を大事にすることが多いが、サラリーマン社長の場合は、創業地にこだわることなく、機能を優先しドラスティックに本社を移転させることがある。たとえば創業地が大阪の企業の場合、登録簿上の本社は大阪のままに、東京にも本社を置く二本社制を採用する企業があるが、実質的な本社機能は東京に移っていることが多い。

大企業の多くは、日本国内はもとより、グローバルに拠点を有しているが、サラリーマン社長の場合は、本社以外の勤務場所をいくつか経験し本社に戻ることが多い。この場合、中小企業経営者ほどに異動先の地域で様々なステークホルダーと濃密な関係を築くことはまれである。したがって、その地域・社会のために何か恩返しをして貢献したいという思いは低いと思われる。その結果、第9図で示したような、中小企業経営者ほどには地元の様々なステークホルダーとの関係構築は難しいと思われる、地域・社会との共生性を有することはないと考える。

るような規模になると、すべての従業員が互いの顔や名前を知っていることはありえない。そこで、ソトだけでなくウチにも向けて企業理念を策定し、求心力を高めていると考えられる。

3. 中小企業行動の質的側面—共生社会を創造する中小企業のタイプ分け

前節では、中小企業の本質について見てきたが、本節では、中小企業が行っている質的活動を3つにタイプ分けする。このタイプ分けに際し、大阪大学の共生社会モデルを参考にしたので、まず、それについて見る。

(1) 大阪大学の共生社会モデル

大阪大学の志水他編『共生学宣言』(2020)では、共生の定義として、同じ研究チームの河森他(2016)の「民族、言語、宗教、国籍、地域、ジェンダー、セクシャリティ、世代、病気・障害等をふくむ、様々な違いを有する人々が、それぞれの文化やアイデンティティの多元性を互いに認め合い、対等な関係を築きながら、ともに生きることを指す」を採用し、「人と人」との共生を分析している。

同書では3つのモデルを想定している(第12図)。①は日本社会を考えたときに、Aを社会のマジョリティ(たとえば日本人)、Bがマイノリティ(外国人)であるとき、Aも変わり(A') Bも変わり(B')、そのプロセスにおいて新たな価値なり制度(α)が生まれることを示している。②はAが支配する社会にマイノリティが入ってきたときに、BはAがよしとする価値観や生活様式を受け入れ、それになじみ、Aのように振舞うことを余儀なくされ

る状態で、社会学では「同化主義」と呼んでいる。こうした事態に対する反省もあり、1970年代以降、③の考え方が登場する。マイノリティBはBであってもよい(あり続けてもよい)とする考え方で、「多文化主義」、「文化多元主義」と呼んでいる。

第12図 大阪大学の共生社会モデル

- ① $A + B \rightarrow A' + B' + \alpha$
 - ② $A + B \rightarrow A$ …… 同化主義
 - ③ $A + B \rightarrow A + B$ …… 多文化主義、文化多元主義
- A……マジョリティ(日本人)
 B……マイノリティ(外国人)
 A'……マジョリティの変容
 B'……マイノリティの変容

出所：志水宏吉他編(2020)『共生学宣言』大阪大学出版会より、筆者作成

(2) 中小企業が創造する共生社会のタイプ

地域・社会との共生性を有していることが中小企業の本質であるとしたが、地域・社会における中小企業の活動を、①地域づくりタイプ ②ダイバーシティタイプ ③包摂タイプの3つにタイプに分けた(第13図)。この導出にあたっては、次節で見る中小企業の事例を基に、帰納法を用いてタイプ分けした。また、大阪大学モデルは「人と人」の共生を考察しているが、我々のタイプ分けでは、Aに「地域・社会」や「中小企業」が入るタイプがあり、「人と人」だけが対象ではない。

なお、今回は3つのタイプが導出されたが、中小企業は異質多元な存在であり、これ以外のタイプも導出される可能性がある。

第13図 中小企業が創造する共生社会のタイプ

① $A + B_0 \rightarrow A' + B_1$ … 地域づくりタイプ

A…地域・社会

B_0 …自利中心の経営者・創業者、起業したての中小企業

A' …質の面で向上した地域・社会

B_1 …利他を実践する経営者、2代目以降経営者、事業承継企業

② $A + B \rightarrow A' + B'$ … ダイバーシティタイプ

A…中小企業

B…女性、外国人技能実習生、障がい者等

A' …Bを雇用することで経営の質が向上した中小企業

B' …雇用された人のレベルの向上

③ $A + B \rightarrow A + B'$

$(A + B') \subseteq C$ … 包摂タイプ

A…中小企業経営者(里親、保護司)

B…ケアリーパー、元受刑者

B' …地域・社会に溶け込んだ人

C…地域・社会

出所：筆者作成

① 地域づくりタイプ

地域づくりタイプは、地域・社会(A)で創業した中小企業の行動を考察している。Aには地域・社会が入るが、ここには、一般的に「世間」と称されるのとほぼ同じ内容の「地域・社会」(ただし、地理的範囲は世間の方が広い)のほか、もう少し狭い意味では、大田区や東大阪などの地域産業集積や地域の同業種組合のような業界団体が含まれる。

創業当初の中小企業(B_0)は、第10図で見たとように、自利が中心の企業活動を行っている。しかし、次節の事例で見ると、①何かをきっかけとして、②あるいは経営が軌道に乗り、従業員の給料等、支払いを心配しなくてもよい

程度にまで会社経営に余裕が生じたとき、③経営者自身が周囲に気配りができるほどの年齢に達したとき、④さらには、すでに経営者の先代からの恩送りで利他に関する教えを受け継いだ経営者や事業承継企業(B_1)になると、利他(地域づくり)の割合が増加する。

この段階になると、地域・社会の側も B_1 から、社会貢献的な恩恵を受けるようになり、持ちつ持たれつの共利共生の関係が形成される。地域・社会も企業から社会貢献を受けた分、Aから A' へと質の面で向上する。

②ダイバーシティタイプ

ダイバーシティタイプはAが中小企業で、Bには女性、外国人技能実習生、障がい者などが雇用される。中小企業(A)は、たとえば次節で見ると、障がい者(B)を雇用すると、当初は障がい者のために健常者が手助けをしたり、障がい者が勤務しやすいよう、新たな設備を導入するなど、一時的に売上・利益が下がるが、一定時間が経つと、障がい者がいることが当たり前の職場となり、皆がカバーしあって働く思いやりの企業文化が形成される(A')。その結果、障がい者も自分の能力がフルに発揮(B')され、他の従業員も合理的に活動することで、売上・利益が向上する。

③ 包摂タイプ

包摂タイプは、Aがケアリーパー¹⁶の職親や保護司、協力雇用主を兼ねる中小企業経営者である。Bはそのもとで生活したり、就労したりするケアリーパーや、元受刑者だが、Aの下

16 ケアリーパーとは、児童養護施設や里親などの社会的養護の保護(ケア)を離れた人(リーパー)を指す。

で社会生活を送るうちに、地域・社会に馴染んだり溶け込んだりした結果(B')、地域・社会(C)が中小企業経営者(A)やケアリーパー、元受刑者たち(B')を包摂(社会的包摂)することになる。

4. 共生社会を創造する中小企業の実態

ここでは、上で見た3つのタイプのそれぞれについて、筆者のヒアリングした企業をもとにその実態を見る。

(1) 地域づくりタイプの中小企業

①株式会社盛光SCM…周辺の町工場を巻き

込みながらオープンファクトリーを毎年開催¹⁷

盛光SCM(本社:東大阪市、従業員:35人、1967年設立、代表取締役:草場寛子氏)の主な事業内容は、店舗や舞台・スタジオ等の照明器具の製作である。同社には「10の行動指針」が掲げられている。その内容を記すと、「①企画は現場にあり、②ずっと引き継いでいきたい made by Japanese、③時代は変わった。必要な時に、必要な分だけ、④どっかこだわりたいねん、⑤六十歳からが四番バッター、⑥まずやってみよう、やりながら考えよう、⑦大胆な行動力、中途半端はいらん、小さな気配り、⑧今の反省は 次へのステップ、⑨頼れるんは仲間。「個」のチカラより「チーム」のチカラ、⑩スタッフの喜びが、社長のやりがい¹⁸とある。この中では特に、⑤の「六十歳からが四番バッター」が、中小企業の質的

活動の一つである高齢者の雇用の場の提供に該当する。実際、同社には60歳以上の従業員が15人いるが、60代には設計と営業、70代には相談役、製造、管理部門で勤務しているほか、80代も1人、製造現場で従事している。またこの中には、大企業から転職してきた人3人も含まれている。

今回、同社を地域づくりタイプの企業として取り上げたが、その理由として、同社が操業している東大阪地域に対する草場氏の強い思いがある。草場氏には同社が頑張ることで、同じ集積地に立地する周りの企業も潤うようにしたいと考えている(利他の思い)。すなわち、東大阪という日本有数の工業集積地に同社は立地しているが、その工場数はピーク時には約12000社が存在していた。しかし、現在では半減以下になるなど、活気を失いつつあることに草場氏は強い危機意識を持った。もちろん、その原因には、工場経営者に事業承継者がおらず、廃業せざるを得なかったところもあるが、地域住民が工場のことを理解せず、いわゆる住工混在の問題が発生し、他都市に移転せざるを得なくなったことも理由である。

そこで、地域住民に工場のことを理解してもらうため、「工場5毛作」を提起している。すなわち、工場は、①モノを創る場、②技術を魅せる場、③交流の場、④教育の場、⑤モノを売る場、というものである。このため、東大阪市の工場が立地する地域を一つの舞台に見立て、観光の場、教育の場、ブランド発信

17 同社には、2023年4月4日、2024年3月7日に草場寛子氏にヒアリングしたほか、筆者が勤務する大阪商業大学のフィールドワークゼミや、授業の講師としてお世話になっている。

18 同社ホームページ(<https://seiko-scm.co.jp/company-information/>) 2024年9月5日採取。

の場にする必要があるという。そこで、市内の工場を巻き込みながら「こーばへ行こう！」¹⁹と題するオープンファクトリーの取り組みを2018年から開催。最初、同社1社で始めた取り組みは、年々、参加希望の工場が増え、2024年の開催では50社近い工場が参加するまでとなり、日頃見ることのできない工場内部の見学ツアーや、モノづくり体験を通じ、東大阪のまち工場を身近に知ってもらう取組みとなり、参加者は年々増加している。

②株式会社木幡計器製作所…コロナで窮地に陥った病院に感染防止器具を寄贈²⁰

木幡計器製作所（本社：大阪市大正区、従業員17人、1909年創業、代表取締役：木幡 巖氏）は、圧力計である機械式ブルドン管圧力計を創業以来製作・販売しているほか、近年では医療機器開発、IoT関連機器の開発を行っている。また、木幡氏自身は、ライフサイエンス系ベンチャー企業の成長促進拠点としての「Garage Taisho（ガレージ大正）」、医療、工業、福祉の関係企業が地域課題の解決をめざす「りびんぐラボ大正・港」の運営や、地元大正区内のものづくり企業、学生、行政がものづくりの素晴らしさや楽しさを多くの人へ伝えることを目的とする「大正ものづくりフェスタ」の実行委員長を数期にわたり務めてきた。

りびんぐラボ大正・港のスタートは2020年1

月だが、同ラボで医工福連携事業を開始しようとしていた矢先の3月にコロナ騒動が発生した。地域の基幹病院で、同ラボのメンバーでもある済生会泉尾病院から、コロナ患者の飛沫を防ぐ防護具がないとの連絡を受け、木幡氏が地元のまち工場に呼びかけ、6社の協力を得て25時間で即納した。

同社を地域づくりタイプとしたが、ひとつは同社が100年以上続く企業であり、地域・社会から必要とされ、信頼されている企業であること。また、同社のホームページには「この先の100年も、ずっと社会に信頼され期待される企業であるべく、地域社会や産学官連携をはじめ、絆を大切に、たゆまぬ努力を続けていく所存です」とあり²¹、コロナ騒動の時にはメンバーである病院の困りごとに対し、いち早くメンバーを集め、病院に寄付の形で防護具を納めたことがある²²。

(2) ダイバーシティタイプの中小企業

ダイバーシティは人種、性別、年齢、国籍、宗教、学歴など多様性を意味するが、ここでは、女性、外国人労働者、障がい者を雇用している中小企業を取り上げる。

<女性雇用>

株式会社阪技…従業員の大半を占める女性がエンジニアとして活躍²³

19 「こーば」とひらがなで記載しているが、そこには「交流の場」としての工場という意味が込められている。住工混在の町では、仲が良くないと隣人の住民にとって工場の音はうるさく感じるが、仲が良くなると、今日も頑張っているな、と感じ方が変わることを期待している。

20 木幡氏には、筆者の勤務先である大阪商業大学のフィールドワークゼミでゼミ生がお世話になっており、2021年度以降たびたびヒアリングしたほか、<https://www.city.osaka.lg.jp/taisho/cmsfiles/contents/0000545/545228/06.pdf>（2024年9月5日採取）を参考にした。

21 同社ホームページ（<https://kobata.co.jp/company/message/>）（2024年9月5日採取）

22 これについて、同ラボのメンバーである池田鉄工所（本社：大阪市大正区、1989年創業、従業員8人）の代表取締役社長の林幸代氏によれば、町工場が集積している大正区で生まれ育ったこと、従業員にも地元の人が多いこと、同社の協力工場や得意先も地元が多いことなどから地元愛が強く、そのことが地域との共生（注：利他の行動）に向かわせているという。りびんぐラボ大正・港への加入動機は、即時的、即物的なメリットを期待してではなく、あくまで地元のためになんとかしたい、というものであった（池田2022）。

23 2023年8月1日に後藤純次氏にヒアリングしたほか、同社ホームページ（<https://www.hangi.co.jp/company/>）（2024年9月5日採取）、厚生労働省働き方改革特設サイト（<https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/casestudy/file066/>）（2024年9月5日採取）を参考にした。

阪技（本社：兵庫県高砂市、従業員234人、1981年設立、代表取締役社長：後藤純次氏）は、大手プラントメーカーの発電プラントや原動機（タービン）の設計、生産技術、品質技術、システム開発から生産管理システムまでのトータルソリューションサービスを提供する総合エンジニアリング企業である。同社の基本方針として、「技術と製品・サービスをもってお客様に貢献し、共生をはかる」があるが、お客様にとって「なくてはならない企業」「価値ある企業」となれるよう従業員一丸となって取り組むことを経営理念として掲げている。

一般的に、エンジニアは男性の職種と思われがちだが、35年ほど前、同社に専門学校を卒業した女性が採用面接に訪れた。人手不足だったこともあり、設計図面を描く現場に採用したところ、当時は手描きで設計図を描く時代であったが、正確で丁寧かつ把握力が高く、想像以上の出来栄であった。このことから、仕事に性差は関係なく、本人の能力を伸ばすことが大事だと気付いたという。それ以降、性別問わず採用した結果、現在では従業員234人のうち65%が女性で、さらにその7割がエンジニアである。

厚生労働省の働き方改革特別サイトによると、「2020年5月に転職してきたのがNさんで、現在は人事採用業務を担当している。以前の仕事は人材系の営業職で、朝から夜遅くまで働くのが当たり前だった。全国転勤もあるなか、結婚を控えていたこともあり退職。再就職先を探すなかで最初に訪れた会社が阪技だったが、

「面接をしてくれた方が妊婦さんで、この会社は女性が働きやすい会社なのだと思います入社を即決した」²⁴とある。

社員が働きやすい職場づくりを進めるため、教育センターや社内保育所の設置、新卒採用者の入社2年間の残業禁止制度を導入したほか、場所を問わない働き方を推進するため、全国8か所に拠点を設け、配偶者が転勤になった場合にはその近くの拠点で働き続けることができるようにしている。社員が働きやすい職場づくりを進めた結果、男性が多い業界においても女性が多く活躍し、性差問わず活躍できる企業となっている。

<外国人労働者>

①三島硝子建材株式会社…ベトナム人技能実習生を家族のように受け入れ²⁵

三島硝子建材（本社：東大阪市、従業員24人（うち、ベトナム人7人）、1970年創業、代表取締役：三島圭四郎氏）は、主に店舗やビルのアルミ製フロントサッシを製造している。2010年からベトナム人技能実習生を採用しているが、採用当初は、人手不足解消のために雇っており、雑用しか与えていなかったところ、「私たちは馬鹿じゃない、我々を軽視していることがわかる。遅かれ早かれこの会社はつぶれる」と意見された。きちんとした仕事を与えようとしない日本人の下で働きたくないと言われたことで、ベトナム人実習生の気持ちを理解するため、ベトナム人技能実習生の故郷に行ってみようという決意をした。

24 同上、厚生労働省働き方改革特設サイト。

25 2023年6月6日に代表取締役の三島圭四郎氏、取締役の三島あゆみ氏にヒアリングを行ったほか、2024年11月8、9日開催の「こーばへ行こう」のイベントに参加した同社の工場で展示されていたパネルを参考にした。

ベトナムに向かい、技能実習生の家族や現地の人達の「絆」に接したり、儲けではなく家族のために働くベトナム人の姿を見て、親や家族に申し訳ないと思い、会社を変えなくてはと決意した。それ以降、会社=家庭と考えを改め、現在では、社員一同で食べる3時のおやつや、誕生日パーティ、夫婦がふるまう昼食など、家族と思える接し方に切り替えた。現在は、家族のような関係の中で「違い」を認めあい、よい製品づくりのために技能を高め協力しあえる仲間となり、同社の重要な戦力となっている。また、技能実習生が3年間働いた後の受け皿としてベトナムに支社も設置し、ベトナム人技能実習生の働きやすい職場づくりを行っている。

②株式会社中農製作所…高度外国人材として採用したベトナム人が、現地法人の社長、副社長として活躍²⁶

中農製作所（本社：東大阪市、従業員75名（うち、21名がベトナム人）、創業1949年、代表取締役会長：中農康久氏、取締役社長：西島大輔氏）は、産業機械部品の製造を行っている。20年ほど近く前からベトナム人技能実習生を雇用しているが、現在、21名のベトナム人のうち、14名が高度外国人材（エンジニア）、3名が特定技能、4名が技能実習生である。

2003年から技能実習生を採用しているが、当時の技能実習生は制度上、3年で帰国する必要があった。そこで、技術を習得した後も長く働いてもらえる人を探していたところ、高度外

国人材の存在を知り、2009年に大卒エンジニアのベトナム人4名を採用した。その彼らが、ベトナムに戻りたいという希望があることを知り、ベトナムホーチミンに工場を建設。現在、その4名のうちの一人は退職したが、一人は現地工場の社長、もう一人は副社長として現地の経営を任されているほか、一人は日本本社の製造現場の課長として活躍している。同社では、日本人やベトナム人といった国籍による区別は一切なく、給料体系も全く同じである。一人の従業員として、会社の中でどう活躍できるかを考えて実行している。

<障がい者雇用>

①川村義肢株式会社…この人しかできない熟練技能者として活躍²⁷

川村義肢（本社：大阪府大東市、従業員558名、資本金：8350万円、1946年創業、代表取締役：川村慶氏）は、義肢・装具、福祉用具、リハビリ訓練機器、住宅改修などを手掛けている。製造販売を担う同社の障がい者は従業員の5～6%を占めるが、グループ会社で卸売販売部門のパシフィックサプライ株式会社は10%近くを占めている。同社が障がい者を採用するときには、その人に仕事を合わせるようにしており、会社は自己成長の場であると考えている。

経営理念として、「私たちは健全な企業活動を続け、すべての社員と家族を幸せにし、社会の進歩発展に貢献しています」を掲げるが、同社では障がい者も障がい者枠ではなく、一般雇

26 2017年9月19日にベトナム工場でナム社長、リー副社長にヒアリング。また、近畿経済産業局の記事（<https://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/jireishokai/nakano.pdf>（採取日：2024年9月21日））を参考にした。2024年9月27日に取締役社長の西島大輔氏に内容について確認していただいた。

27 2024年1月24日に川村慶氏にヒアリング。また、同社ホームページ（<https://www.kawamura-gishi.co.jp/corporate/about/>（採取日：2024年9月21日））および、川村（2019）を参考にした。

用として採用している。また、女性が長く仕事を続けられる会社、結婚後も戻ってきたくなるような会社づくりを行っている。

同社の製造部門にも様々な障がい者が仕事に就いている。たとえば、装具のパーツで、まつり縫いの作業を担当している知的障がいの女性がいるが、根気がある作業にひたすら向き合えること、ミシンにはそれぞれに機械の癖があるが、複数のミシンを使いこなす熟練技能者として、この女性が休むとラインが止まってしまうほど貴重な存在となっている。

なお、障がい者雇用以外にも特筆すべきこととして、同社には70歳以上の従業員が6名いるが、その中の最高齢者は74歳の現役義肢装具士（国家資格保持者）である。

②レッキス工業株式会社…社是である「三利の向上」を守り100年企業に²⁸

レッキス工業（本社：東大阪市、従業員190名、創業1925年、代表取締役社長：宮川一彦氏）の主な事業は、パイプマシン（切削ねじ加工機）、各種切断機、融着機、銅管工具、ダイヤモンド機械工具、環境機器等の企画、設計、製造、販売などである。創業社長の宮本作次郎氏が、社是である「三利の向上」を定めた。三利とは「お客様」「社員」「社会」の三者の利を言い、この三者がいかなる場合にもともに利があるように、全社一丸となって努力する。各人が互譲、信頼の精神をもってお互いの人格を尊重しあいここに社員の和を完成し、ついで共治・共栄・共福を達成して三利の向上を果たすとしている。

28 池田（2022）を基にした。

同社は障がい者雇用に積極的で、2020年10月現在では従業員186人の内、障がい者は14人（7.5%）で、その内訳は聴覚障がい者11人、知的障がい者3人、職種別では製造部門12人（聴覚9人、知的3人）、事務部門2人（聴覚1人、身体1人）となっているが、今後、障がい者の割合を10%程度確保したいというのが現社長の方針である。

同社は、製造ラインで勤務する身体障がい者は、健常者と同じ条件（同一労働同一賃金）で就労している。また、製造ライン以外にも総務部などで知的障がい者、精神障がい者を雇用している。同社の製造ラインの障がい者は聾者であるため、非常の際の警報が聞こえない。このため、警報に加えて赤色灯を取り付けているほか、新入社員の入社時には手話の訓練、障がい者の保護者には年数回、勤務状況などの説明をする懇談会を開催するなど、健常者だけの会社には見られない費用をかけて対応している。

こうした障がい者雇用に何十年とやっていることもあり、従業員の中に障がい者を思いやる心や、障がい者がいてもこれまでと変わらない売上をあげようとする意識、障がい者を見守る企業文化が醸成されている。また、障がい者の存在を前提とした経営計画が策定されているが、これまで売上・利益も順調に推移し、100年企業となっている。

(3) 包摂タイプ

①有限会社野口石油…非行少年・少女の保護 司と協力雇用主として活動²⁹

野口石油（本社：北九州市、従業員30名、1995年創立、取締役会長：野口義弘氏）は、北九州市でガソリンスタンドを3店舗経営している。後述のように、同ガソリンスタンドでは元非行少年・少女を雇用しているが、従業員やお店に対する顧客からの評判も良く売上も順調に推移しているほか、野口氏の長男・次男も同ガソリンスタンドで経営に携わるなど、事業承継も着実に進めている。

野口氏は保護司であることに加え、福岡県協力雇用主会会長³⁰を長く務めた。現在の従業員の約半数は元非行少年・少女だが、巣立った従業員まで含めるとその数は100人を超える。非行少年・少女を雇用したきっかけは、経営者となる前に、ガソリンスタンドで勤務していた1990年ごろ、少年相談員の妻から一人の少女を紹介され採用したことに始まる。金髪やド派手な化粧、あげくはシンナーまで吸うなどの不良少女だったが、妻の助言もあり、とことん少女と向き合った。その結果、親の愛情を十分に受けずに育ってきたことに素行の悪さの原因があることに気づき、親身になってつき合ううちに信頼関係が形成された。どんな子供にも必ず良いところがあり、それを見つけて褒めるのが上の人の役割だと気づき、少女に対してもそのように接したことで、ガソリン添加剤の売上では社内トップになるなど、優秀な従

業員になった。そののち、同社に採用を希望して面接しに来た少年・少女に対しては、一人も断ることはなく採用している。

非行少年・少女たちの協力雇用主となったのは妻の願いによるところが大きいが、さらにその原点となる体験が野口氏にはある。野口氏の出身は鹿児島県だが、少年時代は熊本県で育っている。中学1年生の時に父が亡くなり、母が行商で生計を立てていたが、中学3年生の時にその母も半身不随となり生活に困窮していた。そのとき、近くの人が米を持ってきてくれるなど、生活を助けてくれたことがあり、このときの原体験が、大きくなった時に、いずれ恩返しをしたいという思いにつながったという。

野口氏の利他の想いは、熊本で過ごした少年期、近所からの温かい思いやりが原点にある。しかし、実際に利他の行動として、保護司、協力雇用主となったきっかけは、妻の頼みで不良少女を採用したことにある。思いがあってもなかなか行動に移せないが、そのときに重要な役割を果たすのが「きっかけ」である。

②株式会社メタルテック…ケアリーバーの職 親として活躍³¹

メタルテック（本社：明石市、従業員150名（派遣スタッフ含む）、2006年設立、代表取締役：松下真由実氏）は、人材派遣や金属加工・組立加工の業務請負が主な業務内容だが、児童養護施設を退所したケアリーバーの

29 2023年8月5日に野口義弘氏にヒアリング。また、読売新聞2022年8月23日～9月7日に連載された「道あり」を参考にした。

30 保護司は、犯罪や非行をした人の立ち直りを地域で支える民間のボランティアで、保護司法に基づき、法務大臣から委嘱された非常勤の国家公務員。全国で、約47000人が活躍する。協力雇用主は、犯罪をした者等の自立及び社会復帰に協力することを目的として、犯罪をした者等を雇用、または雇用しようとする民間の事業主で、全国で約25,000の事業主が存在する（いずれも法務省ホームページ）。

31 松下真由実氏には、2023年6月2日にヒアリングしたほか、大阪商業大学の授業でもしばしば講義していただいている。

職親³²もやっている。職親になったきっかけは、松下氏も会員である中小企業家同友会の講演会で、別の会員が職親をしている体験談を聞いたことに加え、娘が成人となり独り立ちしたことで、社会に対して恩返しをしたいと思ったことがある。

現在は、一人の女性ケアリーバーを同社で雇用しているほか、男性ケアリーバーを別の企業で採用してもらっている。女性のケアリーバーは小さい時に親が蒸発したことで児童養護施設に入所したが、他の人にはいて当たり前の親がなぜ自分にはいないのか、ずっと悩んでいた。最初、メタルテックにパートとして採用されたときに、自分を可愛がってくれるホスト通いをし、それまでの貯金を使い果たしたり、無断欠勤するなどの行動をしていた。しかし、自分のことを本気で心配して怒ってくれたり、あるいは、娘の成人式の時の着物で成人式の祝いしてもらったりしたことなどを経て、今では独り立ちして地域・社会に溶け込み、生活や仕事ができるようになっている。

松下氏が利他の行動をするようになったきっかけは、娘が成人して手がかからなくなったこと、講演会で職親の話聞いたことにある。ただ、何がきっかけとなるかは人によって異なる。松下氏の場合、いずれ何か地域・社会に貢献したい、という想いが根底にあり、その想いがきっかけと出会ったとき、利他の行動が開始されたと考えられる。

おわりに

中小企業経営者の多くは、当該企業を営む地域で生まれ育つが、そうした経営者は地域・社会に育てられたという想いが強く、いずれ恩返しをしたいと考えるようになる。もちろん、すべての中小企業経営者が、利他の行動をとるわけではない。本稿の事例で見たように、何かのきっかけが必要だが、そのきっかけは、意図されたものというよりも偶然の要素が強い。

ただし、偶然とはいえ、その後実際の利他の行動と結びつくには、いずれ何かしたいという問題意識にも似たものをずっと持ち続ける必要がある。それがないと「幸運の女神には前髪しか無い」と言われるように、気づいた時にはすでに通り過ぎている。

問題意識を育むためには、幼少期の道徳教育や、地域の大人が子供たちに教えるなど、地域・社会の役割も重要である。また、きっかけを実行に移すためには決断力を養い、行動力も鍛える必要がある。

次に、「恩送り」について考察する。今回の事例企業とは別に、100年企業のマツヤ産業株式会社（本社：東大阪市、従業員57人、代表取締役社長：玉西陽二氏）を取り上げる³³。同社は1924年創業の100年企業で、現社長は7代目に当たる。

創業間もない1929年にアメリカを端とする世界恐慌が起これ、日本も昭和恐慌として深刻な不況に陥った。同じ頃、創業者は2週間で立て続けに2人の幼子を亡くすという不幸に見舞

32 児童養護施設は、保護者のいない児童、虐待されている児童、その他環境上養護を要する児童が入所する施設だが、18歳になると退所が求められる。児童養護施設を退所したケアリーバー（「ケア」(care 保護)と「リーバー」(leaver 離れた人)）が社会に馴染むよう、面倒を見るのが「職親」である。

33 2024年8月29日に玉西陽二氏にヒアリングしたほか、大阪商業大学で2024年11月7日に講義していただいた際の資料を参考にした。

われた。当時、「天地万物に感謝せよ」という宗教家の言葉に影響を受けた創業者は、「自分たち家族が食べていければいい。でも仲間や社会は発展してほしい」の言葉を残した。それらが恩送りされた結果、現在は「ありがとうございます。マツヤ産業です」の言葉に受け継がれ、「関わる全ての人々に感謝の心を持ち続けます」という行動指針にも取り入れられている。

現社長によれば、100年はあくまで通過点であり、創業時の精神を忘れず、社会に貢献する会社であり続けたいとしている。

日本には、脚注10で見たように、100年企業が4万社以上存在する。これらの多くは中小企業であり、マツヤ産業のように利他をベースとした経営理念的なものが恩送りされ、社会から必要とされる企業、なくてはならない企業として存続していると考えられる。

現在、社会的課題解決に向けて、ソーシャル・ビジネスに期待が寄せられている。それを専門とする企業や組織の活動に加え、今回、触れたように、身近な中小企業の役割も大きい。すなわち、中小企業は全国津々浦々に立地しており、まさに身近な社会的課題に直面しているからである。利他に目覚めた中小企業経営者が、その解決に向けた活動を始めることで、地域・社会の質的向上をもたらすことが期待される。

規模の小さな中小企業では、1社1社ができることは限られている。しかし、日本には367万社もの中小企業が存在することから、中小企業が有する地域・社会との共生性による活動が広まることで、地域・社会はもとより、日本社会を豊かにすることにつながる。

【参考文献】

- 有田辰男 (2003) 「本質論研究」(財) 中小企業総合研究機構『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題』同友館
- 池田潔 (2022) 『地域・社会と共生する中小企業』ミネルヴァ書房
- 池田潔 (2024) 「中小企業研究における帰納法的アプローチ—ヒントは現場にある—」大阪商業大学比較地域研究所紀要『地域と社会』
- 川上義明 (2004) 「日本における中小企業研究の新しい視点 (I) — 二分法のジレンマ: 戦前期」『商学論叢』第49巻 第2号
- 川上義明 (2005 a) 「日本における中小企業研究の新しい視点 (II) — 二分法のジレンマ: 終戦期」『商学論叢』第49巻 第3・4号
- 川上義明 (2005 b) 「日本における中小企業研究の新しい視点 (III) — 複合的視点の提示」『商学論叢』第49巻 第3・4号
- 河森正人・栗本英世・志水宏吉編著 (2016) 『共生学が創る世界』大阪大学出版会
- 川村慶 (2019) 『不自由を自由に変える魔法の仕事—大阪府大東市。日本一の義肢装具メーカーの挑戦』PHP研究所
- 黒瀬直宏 (2012) 『複眼的中小企業論—中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館
- 黒瀬直宏 (2021) 「デーヴィッド・アトキンソン氏の中小企業再編成論を巡って」Jam's Insight
- 佐藤芳雄編 (1981) 『ワークブック中小企業論』有斐閣
- 佐藤芳雄 (1983) 「日本中小企業問題の到達点と研究課題」慶應義塾大学商学会編『三

- 田商学研究』第26巻 第5号
- 志水宏吉・河森正人・栗本英・檜垣立哉・モ
ハーチゲルゲイ編 (2020)『共生学宣言』大
阪大学出版会
 - 末松玄六 (1953)『改定増補 中小企業の合
理的経営－失敗原因とその克服』ダイヤモン
ド社
 - 末松玄六 (1954)「中小企業の経営的特質」
藤田敬三・伊藤岱吉編『中小工業の本質』
有斐閣
 - 末松玄六 (1956)『中小企業経営論』ダイヤ
モンド社
 - 瀧澤菊太郎 (1992)「『本質論』的研究」中小
企業事業団・中小企業研究所編『日本の中
小企業研究 第1巻 成果と課題』
 - デービッド・アトキンソン (2018)『新・生産
性立国論人口減少で「経済の常識」が根本
から変わった』東洋経済新報社
 - デービッド・アトキンソン (2019)『国運の分
岐点－中小企業改革で再び輝くか、中国の属
国になるか』講談社+α新書
 - 中山金治(1978)「中小企業経営論の問題視覚」
『経営學論集』第48巻
 - 中山金治 (1983)『中小企業近代化の理論と
政策』千倉書房
 - 中山金治 (1986)「中小企業経営論の基本的
視覚」渡辺睦・中山金治編著『中小企業経
営論 [経営会計全集22]』日本評論社
 - 中村秀一郎 (1964)『中堅企業論』東洋経済
新報社
 - 三井逸友 (2013)「理論・本質論的研究」(財)
中小企業総合研究機構『日本の中小企業研
究 第1巻 成果と課題』同友館
 - 港徹雄 (2021)「中小企業は経済成長の足か
せか?—アトキンソン「説」の考察」『商工
金融』2021年1月号
 - 山中篤太郎 (1948)『中小工業の本質と展開
国民経済構造矛盾の一研究』有斐閣

女性活躍推進

—活躍の定義と対応策—

中 谷 京 子
(商工総合研究所)
主任 研究 員

< 要 旨 >

- 1980年代半ばから、女性活躍についてはさまざまな対策がなされているが、いまだに企業における女性活躍が進んでいないと言われている。
- 1986年に施行された男女雇用機会均等法は、活躍したい女性と現状のままで良いと考える女性の双方に対して中途半端な結果をもたらした。男女を同等に扱うと言っても、男性の働き方に合わせることで男女の平等だと理解され、男性と同様の働き方で男性と同じ成果を求められていた。
- 結婚前の段階では女性には家事・子育ての負担がなく、同等の働き方をすることが可能であった。しかし、結婚後は慣習的に家事・子育てが女性の役割として、社会的に認識されていた。女性はフルタイムや男性と同じ処遇（残業・出張を余儀なくされる状況）で働くことに不安を感じ、また、一旦は同じ働き方をするものの、体力的にも無理と判断し、フルタイムでの就労をあきらめ、出産後子育ての負担が軽くなったときに社会復帰する、それも時間に制約があるためパートタイムという非正規労働をしていた。
- 世の中は女性活躍というが、活躍の定義が人によって異なる。高い地位や、高収入を得る仕事に就いている女性を活躍する女性という意見がある。しかし、それは経営側の目線に過ぎない。自らが働きやすい環境で自分らしく能力を発揮している、そんな女性も多く存在する。
- 社会に働き手が大量いる時代、就労可能となる15歳から65歳までの人口が増加している時代は、女性に頼らずとも社会を動かすことができた。人手は十分に足りており、収入を得るために、「現場に人が合わせていく」という働き方である。しかしながら、現在の人口減少高齢化時代においては、人手が足りないという事態になっている。つまり、「現場が人に合わせる」必要が出てきている。
- 中小企業で働く女性のインタビューからは、それぞれの「活躍」に対する意識の違いを見ることが出来る。会社の都合に合わせて合わせるのではなく、自分の都合に合わせて職場を選択し、柔軟な働き方で企業の求める水準で業務を遂行している。
- また、女性が活躍している企業は、女性に限らず一人ひとりの特性を見ながら活躍の場を提供している。つまり一つの尺度ではなく、多面的な尺度で従業員を評価することで、従業員の活躍を促している。
- 中小企業だからこそ、多面的な尺度を通して、従業員一人ひとりの活躍の場を提供し、各自が活躍しているという満足度を高め、それを企業の活力にしていくことが可能と思われる。

目次

はじめに

1. 女性活躍の必要性について

(1) 女性活躍推進に関する法制度等の変遷

- ・男女雇用機会均等法
- ・育児・介護休業法
- ・パートタイム労働法
- ・次世代育成支援対策推進法
- ・女性活躍推進法

(2) 労働市場での女性の活躍

2. 女性活躍の定義について

(1) 女性活躍とは

- ・活躍の定義

(2) 先行研究

- ・個人のキャリアを尊重する必要性
- ・女性活躍が進まない理由
- ・女性活躍を進めようという動き

3. 事例紹介

(事例1) 女性の生活視点が活きる場に女性を配置

- (1) 株式会社キング印刷紙工
- (2) 株式会社サニーマート
- (3) 菊水酒造株式会社
- (4) 金秀ホールディングス株式会社

(事例2) 男女という区別を意識せずに働ける職場づくり

- (1) 株式会社栄光工業
- (2) 京葉流通倉庫株式会社
- (3) 協同組合土浦総合流通センター
- (4) 株式会社丸三電機

4. 事例企業の取り組みと課題

- (1) 女性従業員が活躍できる場を提供
- (2) やりがいを感じる職場
- (3) 従業員側が働きやすい職場を選択している
- (4) 女性が人生を自ら選択できる体制
- (5) 男性活躍への期待

おわりに

はじめに

1980年代半ばから、女性活躍推進にはさまざまな対策が行われているが、いまだに企業における女性活躍が進んでいないと言われている。1986年に施行された男女雇用機会均等法は、活躍したい女性と現状のままで良いと考える女性の双方に対して中途半端な結果をもたらした。男女を同等に扱うと言っても、男性の働き方に合わせることで男女の平等だと理解され、男性と同様の働き方で男性と同じ成果を求められた。

女性が家事・子育てにかかわらずに働ける

時期、つまり結婚前の段階では同等の働き方をすることが可能であったが、結婚後は慣習的に家事・子育ては女性の役割とされ、同じ働き方をすることに加えて家事・子育ての負担が女性にのみ降りかかるという状況が続いた。そのような状況では、女性は男性と同じ処遇（残業・出張を余儀なくされる状況）で働くことに不安を感じ、また、一旦は同じ働き方をするものの、体力的にも無理と判断し、正社員としての就労をあきらめ、出産後に子育ての負担が軽くなったときにいわゆるパートタイムとして社会復帰する、という選択をしていた。

社会に働き手が大勢いる時代、就労可能となる15歳から65歳までの人口が増加している時代は、女性に頼らずとも社会を動かすことができた。人手は十分に足りており、収入を得るために、「人が現場に合わせる」という働き方である。しかしながら、現在の人口減少高齢化時代においては、人手が足りないという事態になっている。つまり、「現場が人に合わせる」必要が出てきたのである。

ここ10年程度は、女性にはパートタイムなどの非正規雇用、定年を迎える高齢者には雇用延長により、就労人口を維持してきた。ところが、ついにそれだけでは足りなくなり、現在は技能実習生等の外国人労働者を雇用している中小企業が増えている。人件費を抑えるために、単価が安く、単純作業を担う人材が必要で、パートタイムや再雇用の高齢者で補ってきた。ところが、最低賃金に近い単価の労働の担い手は非常に少なくなっている。

世の中は女性の活躍を推進すべきというのが、活躍の定義は人によって異なる。高い地位や、高収入を得る仕事に就いている女性を活躍する女性と定義する例が多く見受けられる。しかし、それは経営側の目線に過ぎない。自らが働きやすい環境で自分らしく能力を発揮している、そんな女性も多く存在する。それこそが活躍ではないだろうか。

本稿では、女性が活躍していると言われる中小企業で、企業側と働く女性へのインタビューを通して、女性が能力を発揮できる場がどのように提供されているのかを見ていくこととしたい。同時に、女性が能力を発揮

している企業は、従業員をどのように処遇し評価しているのかについて明らかにすることで、人手不足が課題となっている中小企業のとりうる対応策を考えたい。

1. 女性活躍の必要性について

1980年代、日本では男性が働き、女性は家庭を守るという考え方が浸透しており、女性の社会進出は先進国と比較して低い水準であった。日本が真に先進国の仲間入りをするには、男女平等を推進する必要がある、1986年に男女雇用機会均等法が施行され、企業は女性にも門戸を広げるようになった。しかしながら、当時はまだ、女性も男性も「女性は結婚・出産を経て家庭に入り家庭を守る」という意識が強く、結婚・出産により離職する割合は相変わらず高かった。法制度も出産・育児の負担を女性が担うという前提で作られていた。

それでも、まだ人口が増加傾向にあり、男性の労働力が社会に十分にあるというときには、企業も「育成途中で（結婚・出産で）辞めるかもしれない」女性職員を会社の基盤となる存在に育てるための投資に躊躇し、男性と女性の働く「場所」が異なっていた。女性は企業内で男性をサポートする立場で働くことが多かったのである。もちろん徐々にではあるが、能力や意欲の高い一部の女性が、男性社会といわれる世の中で高い地位に就くということも増えては来ていた。

しかし、人口減少による労働力不足が深刻になるにつれ、女性の労働力に対する企業からのニーズが高まってきた。「働き方改革」

という名の下で、女性が働きやすい職場を官民あげて作ろうという機運が高まってきたのである。女性活躍推進はこのような流れの中で進められてきた。

(1) 女性活躍推進に関する法制度等の変遷

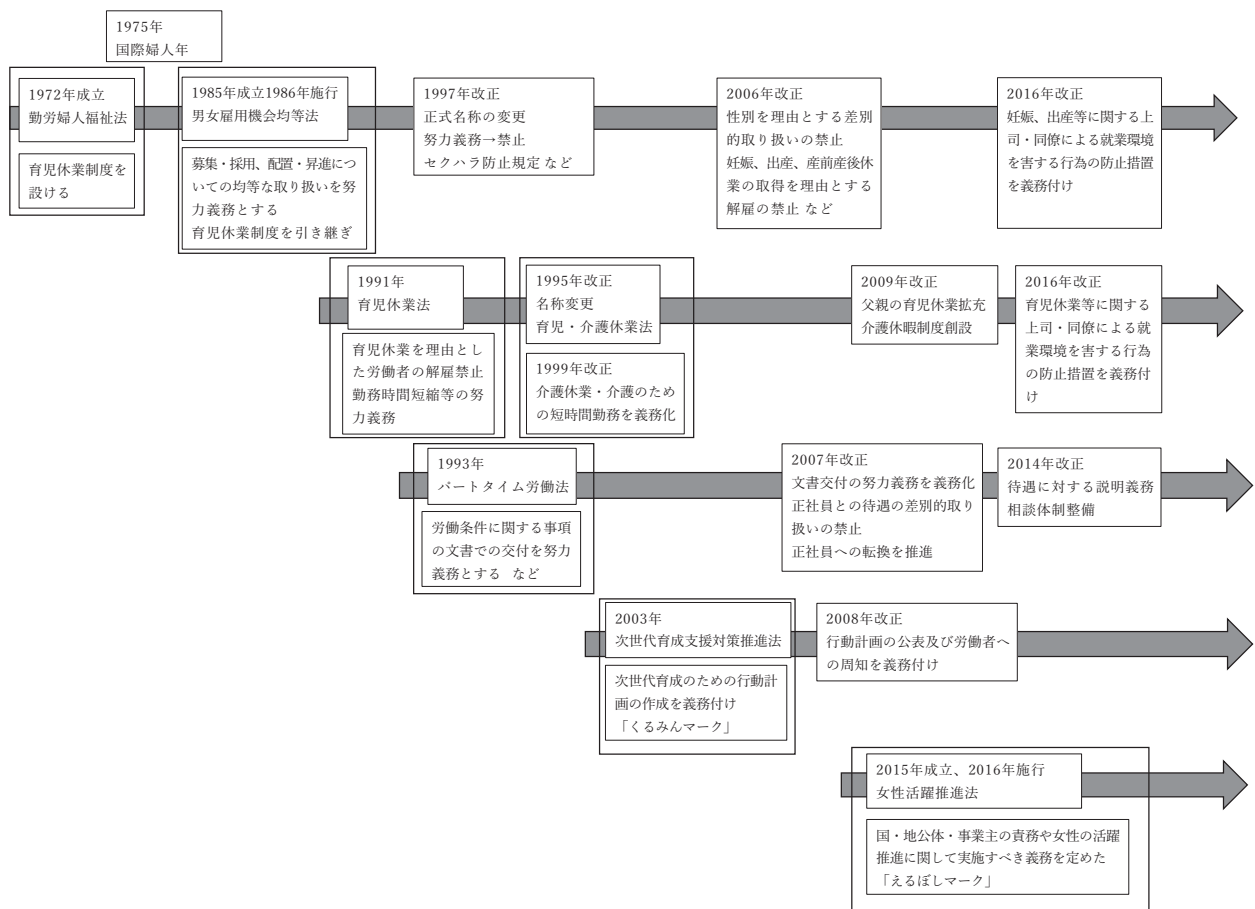
1985年5月に男女雇用機会均等法が成立。1991年に育児休業法、1993年にパートタイム労働法、2003年に次世代育成支援対策推進法、2015年に女性活躍推進法が成立し、女性労働者を取り巻く環境は大きく変化してきた(図表1)。

日本が高度成長期に入った1960年代以降、女性労働者数は増加を続け、1977年には2,000

万人を超え、2019年には3,000万人を超えた。女性の中には、結婚・出産・育児期を通して働く女性も増え、平均勤続年数も伸びた。

1972年に勤労婦人福祉法が成立・施行され、企業には育児休業や母性健康管理の努力義務が課されたものの、女性を単純・補助的な業務に限定するなど、男性とは異なる処遇を行う企業が見られた。当時の労働基準法では、女性は時間外労働が年間150時間に制限され、深夜業務が禁止されていた。日本社会には「男は仕事、女は家庭」という男女の役割分担意識があったことも影響していた。(厚生労働省2015)

(図表1) 女性活躍推進に関する法律の変遷(主なもの)



(筆者作成)

・男女雇用機会均等法

1975年の国際婦人年以降、国際的な男女機会均等の達成に向けた動きが活発化し、1979年に国連は女子差別撤廃条約を採択した。それに合わせた国内法制等諸条件の整備の一環として男女の均等な機会と待遇を確保するための法的整備が必要となり、1985年に勤労婦人福祉法の一部改正により、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」（男女雇用機会均等法）が成立し、1986年に施行された。同法には、事業主の努力義務として、募集・採用、配置・昇進についての均等な取り扱いが明記され、定年・退職及び解雇についても、労働者が女性であることを理由とした差別的な取り扱いが禁止された。また、女性労働者の結婚・妊娠・出産退職制や、女性の結婚、妊娠、出産及び産前産後休業の取得を理由とする解雇が禁止された。

1997年の改正では、募集・採用、配置・昇進について女性であることを理由とする差別的な取り扱いが努力義務から禁止となり、事業主が募集・採用から定年・退職までの間で女性に対して差別することが禁止された。さらには、女性のみを募集することや女性のみを配置することなどの女性に対する優遇は、女性の職域の固定化という男女の職務分離をもたらす等の弊害があるとして禁止された。

2006年の改正では、募集・採用、配置・昇進等について男女双方に対する性別を理由とする差別的な取り扱いが禁止され、また、妊娠、出産、産前産後休業の取得を理由とする解雇の禁止に加え、解雇以外の不利益な取り

扱いが禁止されることとなった。

2016年の改正では、妊娠・出産等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為に対する防止措置を義務付ける規定が設けられた。

・育児・介護休業法

育児休業制度は1972年に成立・施行された勤労婦人福祉法において設けられた。その後育児休業の規定は1985年成立の男女雇用機会均等法に引き継がれ、1991年に育児休業等に関する法律（育児休業法）が成立した。

育児休業法では、育児休業の申出または育児休業をしたことを理由とした労働者の解雇が禁止された。加えて、勤務時間短縮等の努力義務が課された。

1995年に育児休業法は育児・介護休業法（「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」）に変わり、1999年には介護休業、介護のための勤務時間短縮が義務化された。2001年には、育児・介護を行う労働者に対する時間外労働の制限の制度が創設された。また、育児・介護による休業の申し出や取得したことを理由とする不利益取り扱いの禁止が定められた。

2004年の改正では、育児休業の対象が期間を定めて雇用される労働者にも一部ひろげられ、育児休業期間は子が1歳6か月に達するまで延長できるようになり、子の看護休暇も義務化された。

2009年の改正では、3歳までの子を養育する労働者について1日6時間の短時間勤務制度を設けることを義務化し、所定外労働の免

除も制度化され、子の看護休暇制度も拡充された。また、父親が出産後8週間以内に育児休業を取得した場合に、再度育児休業を取得できる制度が創設された。介護に関しても、介護休暇制度が創設された。

2016年の改正では、介護休業を3回まで分割して取得することを可能にするなどの改正があった。また、男女雇用機会均等法の改正と合わせ、育児休業等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為に対する防止措置を義務付ける規定が設けられた。

・パートタイム労働法

1993年に「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）が制定された。事業主は雇入れ時に労働時間その他の労働条件に関する事項を文書で交付することなどが努力義務とされた。

2007年改正では、職務の内容及び人材活用の仕組みが通常の労働者と同一である、無期雇用のパートタイム労働者について、通常の労働者との待遇（賃金、教育訓練、福利厚生等）の差別的取り扱いが禁止され、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保を図るため事業主が講ずべき措置が定められるとともに、通常の労働者への転換を推進するための措置を講じる義務が設けられた。

2014年改正では、事業主に対し、待遇に関する雇入れ時の説明義務や、パートタイム労働者からの相談対応のための体制整備の義務が課された。

・次世代育成支援対策推進法

2003年に「次世代育成支援対策推進法」が成立。国、地方公共団体及び事業主に次世代育成支援のための行動計画を定めることを義務付けている。一般事業主行動計画に定めた目標を達成し、育児休業取得率の基準を満たした事業主を認定。認定事業主は「くるみんマーク」を商品等に使用することができ、仕事と家庭の両立がしやすい企業であることをアピールできる。

2008年の改正では、行動計画の公表及び労働者への周知が義務付けられた。

この法律は2005年4月から2015年3月までとする10年間の時限立法であったが、2014年に2025年3月末まで延長された。同時に、くるみん認定企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業を認定するプラチナくるみん認定制度が設けられた。

・女性活躍推進法

女性活躍推進法（「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」）は2015年に成立し、2016年に施行された。国、地方公共団体、事業主の責務や、女性の活躍の推進に関して実施すべき義務などが定められた。なお、厚生労働大臣は、行動計画を策定し届け出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する状況などが優良な事業主を認定することができることとされ、認定の段階に応じた認定マーク「えるぼし」を商品や広告、名刺等に付し、女性活躍推進企業であることをアピールできるとした。

このように、女性活躍推進のための法律が次々に作られ、運用されてきた。

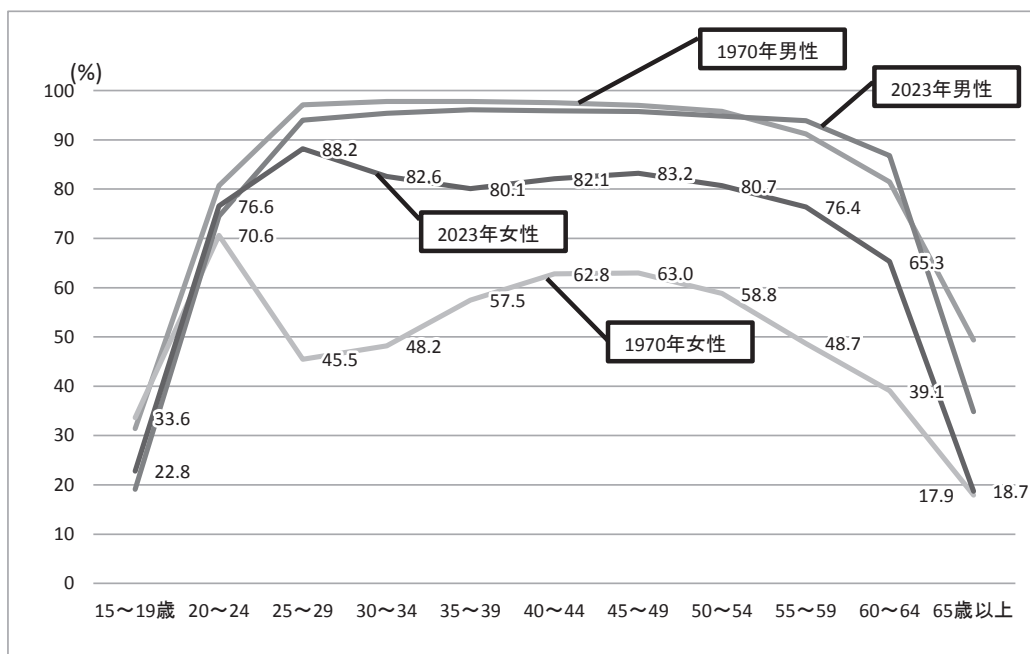
(2) 労働市場での女性の活躍

次に、年齢別の就業率をみよう(図表2)。男性の場合は、1970年も2023年も、20代後半から50代後半まで90%以上が就業している。一方、女性の場合、1970年は20-24歳で約70%が就業しているが、25-29歳では50%を切る水準まで低下している。35-39歳で50%を超え、その後50歳を超えた頃から再び低下するという形(いわゆるM字カーブ)

ブ)になっている。このころの女性は25歳までに結婚し、その後出産・育児の時期を経て再び働き始め、定年(当時は55歳が主流)で退職するという構図になっていた。ところが、女性の2023年のグラフでは、20代前半から50代後半まで80%程度で推移している。女性の労働市場への進出は大きく進んでいる(M字カーブの改善)。

2023年の労働力調査によれば、女性の15歳から64歳までの就業者数は2,671万人で、前年比で22万人増加、65歳以上の就業者数は380万人で前年比5万人増加している。

(図表2) 年齢階級別労働力率(1970年と2023年の比較)

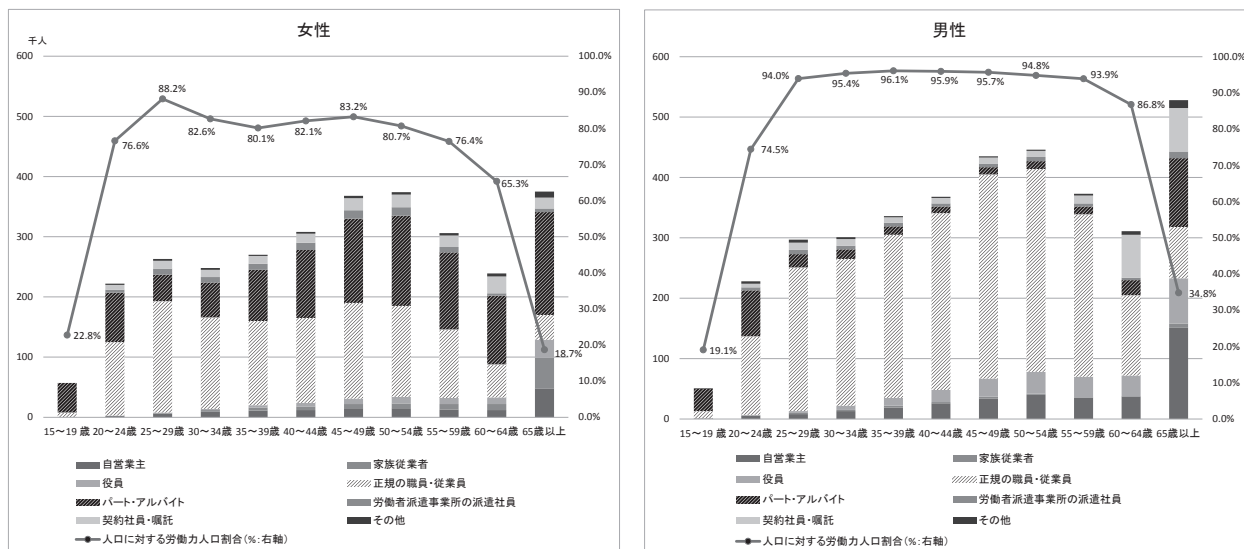


(出典) 総務省統計局「労働力調査(基本集計)」より筆者作成

就業形態別に男女を比較すると、2023年の非正規の職員・従業員は男性が683万人、女性が1,441万人で、非正規で働いている女性は男性の2倍以上である。

女性の場合、正規の職員・従業員は25-29歳がピークになっている。年齢別の就業率は35-39歳を底に再び上昇していくが、若い年代25-34歳と比べて非正規雇用割合が上昇す

(図表3) 年齢階級別就業形態



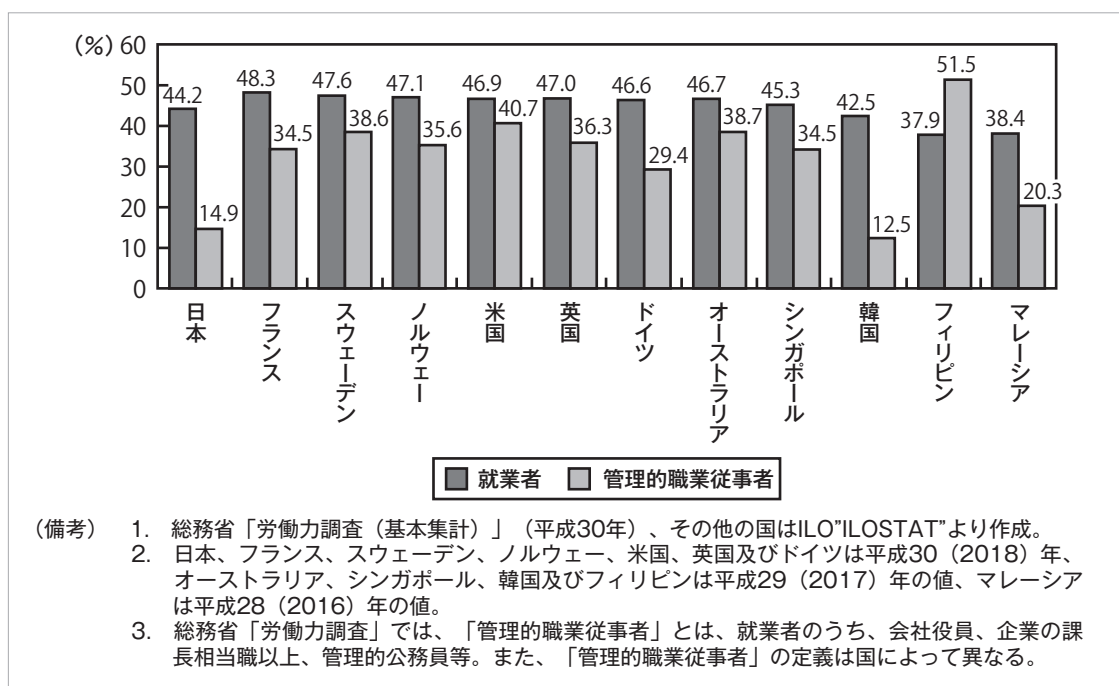
(出典) 総務省統計局「労働力調査(基本集計)」より筆者作成

る傾向がある(図表3)。いわゆる女性の就業のM字カーブは解消傾向にあるが、非正規雇用がM字の沈んだ部分を埋めているように見える。

正規職員の中でも、管理職等の役職に就く女性は増加傾向にある。だが、2021年のデー

タではあるが、日本では管理職等の役職に就いている女性は、いまだ全体の13%程度にとどまる。(図表4)。この図は国別に女性の就業者率、女性の管理的職業従事者率を表している。日本は、女性の就業者率はおおよそ45%で、欧米諸国と比較しても遜色なく、ま

(図表4) 管理職的職業従事者に占める女性割合の国際比較



(出典) 内閣府「男女共同参画白書令和元年版」図I-2-14

た韓国・フィリピン・マレーシアと比較すると高い。だが、女性の管理的職業従事者率は、欧米諸国の半分にも満たず、フィリピン・マレーシアにも及ばない低水準にある。

日本では女性が管理的職業に従事する比率が低いので、女性が活躍していない、よって女性の管理職比率を高める方策が必要と言われる。しかし、女性活躍推進は、女性が管理的職業に従事する比率を高めるという目標だけで良いのだろうか。

2. 女性活躍の定義について

(1) 女性活躍とは

・活躍の定義

女性活躍に関しては「女性の社会進出」、「女性のキャリア形成」、「女性のプロフェッショナル化」、

「女性のリーダーシップ」、「女性のエンパワーメント」という言葉で語られてきた(図表5)。社会進出し、キャリアを形成し、専門性を高め、リーダーとなり、意思決定過程に参画する。というステップである。

2016年に施行された女性活躍推進法では、「自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性はその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍すること」を「女性の職業生活における活躍」としている(第1条)。この定義では、女性が管理職などの役職に就いていることが活躍であるとは言っていない。したがって、女性活躍の定義としては、図表5女性活躍の表現の中では、女性のエンパワーメントという言葉で語られるものが該当すると筆者は考える。

(図表5) 女性活躍の表現

No	表現	内容	備考
1	女性の社会進出	女性の社会進出とは、社会で女性が活躍する機会が増えていくこと	2023年度「労働力調査」基本集計 女性の15歳から64歳までの就業者数は2,671万人
2	女性のキャリア形成	個人(女性)が仕事を通じて経験やスキルを蓄積し、自己実現を追求するプロセスのこと	厚生労働省職業能力開発局(2002)より抜粋「関連した職務経験の連鎖を通して職業能力を形成していくこと」
3	女性のプロフェッショナル化	ある特定の領域で専門性を高め、その領域では社外の評価も得ており、経営者でさえ一目置くような人や、そうした境地を目指す人達	リクルート進学総研(2017)より抜粋「プロフェッショナル人材を認めて活用することで、組織全体の健全性が保たれる」
4	女性のリーダーシップ	女性がリーダーとして活躍していること	内閣府男女共同参画局HP女性役員情報サイト「上場企業における女性役員 の状況」2023年度は約10%(参考:日本を除くG7諸国平均約40%(2022年度))
5	女性のエンパワーメント	女性が個人としても、社会集団としても意思決定過程に参画し、自律的な力を付けて発揮すること	内閣府男女共同参画局「女性のエンパワメント原則」 (女性の活躍は、企業にとって公正なことであるだけでなく、ビジネス発展に利点があることを理解し、経営全般の核に位置付けて取り組む)

(筆者作成)

女性が働くことで自己実現していく。自信をつけ、収入を得て、自らの行動範囲を広げていく。それこそが大切にされなくてはいけないのではないか。その結果として、管理職などの役職に就く場合もあるが、役職に就くこと自体を活躍とは言っていない。

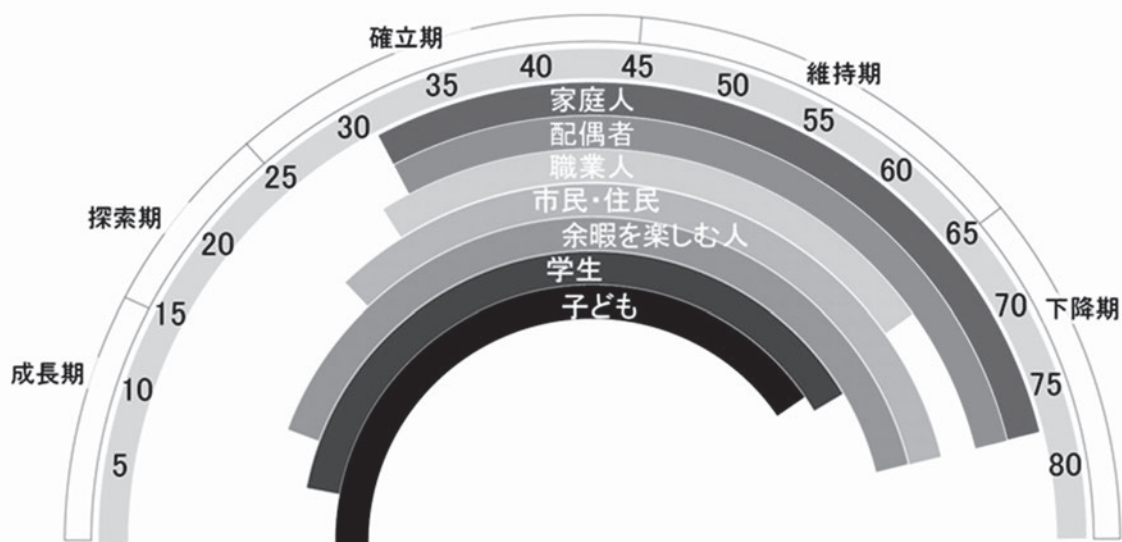
本稿では、「女性の職業生活における活躍」を「女性活躍」という。その結果、活躍している女性が管理職に就いている場合もあれば、そうでない場合もある。

(2) 先行研究

・個人のキャリアを尊重する必要性

ドナルド・E・スーパー¹（以下、スーパー）はキャリア発達理論の中で、ライフステージ毎に自分の役割があり、さらに役割は重複しているため、ライフステージと役割の組み合わせを虹になぞらえ、ライフ・キャリア・レインボーという概念図で自らのキャリアを考えようと提唱した（図表6）。

（図表6）ライフ・キャリア・レインボー



（出典）文部科学省「高校生のライフプランニング」p7（図1ライフ・キャリアの虹）を筆者加工
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2018/11/21/1411248_0_0.pdf
 (2024年9月25日閲覧)

この図の数字は年齢を表し、一例であるが、例えば40歳を迎えるとき、人は高齢の両親がいれば自らが子どもの役割を、通信教育で学習していれば学生を、プライベートを楽しんでいれば余暇を楽しむ人で、住んでいる地域の市民・住民であり、働いていれば職業人であり、結婚していれば配偶者がいて、家庭

人として家族とともに家事・子育てをしている。図表6では年齢とともに重なり合うものが増えたり減ったりしている。

職業人である期間は20代後半から65歳までの間であり、その間も、家庭人である自分や配偶者である自分、そして余暇を楽しむ自分が重なっている。ワーク・ライフ・ balan

1 「ドナルド・E・スーパー」(1910～1994) アメリカの経営学者・キャリア研究者・心理学者。コロンビア大学名誉教授。1950年代にキャリア構築や職業選択を定義付けした独自の理論「キャリア発達理論」を打ち立てた。

スを考えるときに、家庭と仕事だけを考えてしまいがちだが、それだけではない。職業人であると同時に、それぞれの家庭の事情や自らのニーズによって多様な働き方を望んでいることがわかる。

スーパーは、ある職業を選択することは、どのような自分になりたいのかを仕事を通して表現することであるため、仕事の満足度は選択した職業を通してなりたい自分を実現できているかどうかであると主張している。

ライフ・キャリア・レインボーから、企業は自社の従業員（職業人）が会社で働く以外にもさまざまな役割を負っていること、そして、役割のそれぞれを通して自分を実現するものという認識を持つ必要がある。そして、役割の一つが職業で、職業を通してなりたい自分を実現できているかが満足度につながっている。

・女性活躍が進まない理由

女性活躍推進法（2015年成立、2016年施行）前後において、女性活躍推進がなぜ進まなかったかについての研究が多くなされた。その中から一部を紹介する。

川口（2011）は、海外の事例をあげ、労働時間が短い企業で多くの女性が管理職として登用されているという事実を指摘したが、統計的には労働時間と管理職女性比率の間に有意な関係性は見いだせなかったとしている。山本（2014）は、男性従業員や人事課長ポストの従業員の労働時間が短い企業ほど、正社員女性比率や管理職女性比率が高い傾向があり、働き方を見直し、短い労働時間を実現し

ている企業・職場では、相対的に女性が活躍していると述べている。

同時に山本（2014）は、もともと日本企業の長時間労働は、手厚い人的投資を実施することで労働者の生産性を高めていく人材活用モデルの中で定着したものであり、単に女性雇用のために長時間労働を是正しようとする、日本企業が元来有していた人材活用モデルの利点を損なってしまう危険性もあるとも指摘している。

つまり、日本企業は長時間労働によって人材育成・活用をしてきたのであり、短い時間しか労働できない女性に投資し育てることは、全体として人材育成のコストを増大させ、企業の収益に影響を与えるという懸念を示唆している。企業は長時間労働を改善しようとは考えなかったであろう。

さらに山本（2016）は、労働力調査において非正規雇用に就いている女性のうち、正規雇用を希望している不本意型の非正規雇用の割合は13.6%に過ぎず、長時間労働を伴う正社員としての働き方を避けて、自ら非正規雇用を選択する女性が多いと分析している。

「正規雇用を希望していない理由」について「正社員は長時間労働を伴うものでそれを避けているから」と女性側に問題があると決めつけてしまえば、長時間労働の解消も女性活躍の推進も進まないのは明らかである。

山本・黒田（2014）は、①残業や休日出勤に応じる人が高く評価される職場、②上司が業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していない職場、③上司と部下とのコミュニケーションがよくとれていない職

場、④上司が部下のワーク・ライフ・バランスに配慮していない職場を非効率な長時間労働が生じている職場と定義している。

Kato et al. (2013) は、日本のある製造業企業の人事データを用いて、長時間労働と昇進の関係を検証し、女性に限って両者に正の関係があることを示した。この結果は、女性に関しては長時間労働が仕事へのコミットメントのシグナルとして企業で活用されていることを意味しており、そうした評価体制が長時間労働をもたらす要因になっていると指摘する。

ほかにも多くの研究で長時間労働によってその後の昇進確率が高まることを明らかにしている。非効率な長時間労働が生じている職場を改善せずに女性活躍を推進することは難しい。

加えて、日本では男性は仕事、女性は家庭という考え方がいまだに存在する。山口(2016)は、固定的な役割分業に近い状態が労働市場にも存在し、女性の多様な潜在的才能が活かされることなく埋もれてしまっている。そして、女性に管理職が少ない、非正規雇用が多い、正規雇用であっても一般事務職が多い、専門職は社会福祉系など特定の分野に集中する、などの偏りが生じていると指摘する。

女性が家庭での役割を重視している場合、長距離通勤・単身赴任などは難しい。地域で、そして時間に制限のある働き方しかできない、例えば子育てや介護の時間を確保しなければならぬ女性は、能力がありながらも非正規雇用に従事することが多く、能力を十

分に生かす場がない、ということなのかもしれない。正社員であったとしても、時間に制限のある働き方をする場合、主要業務ではなく、サポート業務に従事することになり、「役職に就く」というステップから離れてしまっている。経営者側は、短時間勤務であるパートなど、単価を抑えた働き手を確保することができるため、女性に配慮した社内体制の整備に着手してこなかったのではないか。

・女性活躍を進めようという動き

ゲルファンド(2022)は、32か国の分析結果から、日本はもともと災害が多く秩序が必要な地域であったことを背景に、ルールにこだわりが強い文化の国(タイトな文化の国)であり、変化に抵抗する傾向がある。そして、タイトな文化の国では、秩序・正確さ・安定性がある一方で、革新性やリスクをおそれないという意欲が見られないと指摘する。

シェーデ(2024)は、ゲルファンドの指摘を踏まえながら、多くの日本企業が昭和の時代の成功体験から抜け出せていない中でも、成功している企業はあり、ビジョンを持った経営陣と将来を見据えた人事戦略で従業員の満足度を高めていると主張する。

脇坂(2017)は、中小企業は人員の余裕がないので女性の活躍が難しいと考えがちだが、中小企業は多様なのでひとくくりにしてはいけないと指摘する。人事制度で産休・育休などを細かく規定せずとも、中小企業では社長は社員の能力や家族・生活環境やニーズを把握しており、他の社員も同様に事情を知っているため、個別に運用で対応すること

ができる。一方で、制度が明確でないために、女性職員が上司に事情を説明できず、離職する場合もあることをあわせて指摘している。

また、脇坂（2017）は、中小企業の女性管理職割合が大企業よりも高いことをあげ、優秀な男性の採用・定着を果たせない企業の中に、優秀な女性の存在に早くから気づいた先進的な経営者のいる企業が、大企業以上の割合で女性を登用していると指摘する。

内閣府の令和4年度「新しいライフスタイル、新しい働き方を踏まえた男女共同参画推進に関する調査」（令和5年3月）の結果を踏まえ、稲葉（2023a）は、典型的な性別分業を支持する態度や行動は平等化に向かってしていると指摘する。

20代の女性は昇進や管理職を希望する意識が高く、仕事についての男女間の格差は縮小している。同時に、若年のカップルにおいては男性配偶者の協力度は高い。出産退職をせずに正規労働を継続する有配偶者女性が増加している（稲葉 2023a）。

永瀬（2023）は、男性が育児休業を取ることによって昇進・昇給にマイナスの影響がないことを明確にすることが、日本の少子化の緩和・父親としての幸福度の上昇に資すると指摘し、上司や同僚に対する教育も必要と主張する。

このように、世代が若いほうが男女間の格差が縮小していることは、将来の女性活躍が期待できることを示している。

では、女性が活躍している中小企業では、具体的にどのような動きがあるのか、インタビューを通してみたい。

3. 事例紹介

女性が活躍している企業として以下の8社の事例を紹介する。

キング印刷紙工株式会社、株式会社サニーマート、金秀ホールディングス株式会社、京葉流通倉庫株式会社は、商工ジャーナル²に「わが社の凄腕ウーマン」として掲載された企業の中から、また、菊水酒造株式会社、栄光工業株式会社、協同組合土浦総合流通センター、丸三電機株式会社は、株式会社商工組合中央金庫から女性が経営層で活躍しているという情報を得た中から選択した。

これらの企業では、「女性の生活視点が生きる場に女性を配置」しているケースと、「男女という区別を意識せずに働ける職場」にすることで女性が活躍できる場を提供しているケースが見られた。

² 商工ジャーナルは、株式会社商工中金経済研究所が発行する月刊情報誌。全国の中小企業の皆様が経営の最前線で得た知識やヒントを発信している。「わが社の凄腕ウーマン」は2012年10月から2019年4月まで連載（全82回）。

(事例1) 女性の生活視点が活きる場に女性を配置

(1) 株式会社キング印刷紙工 (以下、キング印刷紙工)

社名	株式会社キング印刷紙工
設立	1980年設立(1979年創業)
代表者	代表取締役社長 水野剛英
資本金	1,000万円
事業内容	カラーパッケージ、包装紙、パンフレット、商品カタログ、ポスター、商品取扱説明書、チラシ、ポストカード、POP、名刺、ハガキ、封筒、ラベル、シール等、一般商業印刷、企画、製造販売、アッセンブリー
所在地	岐阜県可児市
従業員数	39名(2024年7月現在) うち男性20名、女性19名



(注) 代表取締役社長 水野剛英氏、同執行役員デザイン室長 久米弘美氏に2024年7月11日にインタビュー実施
(出所) 株式会社キング印刷紙工HP (<https://king-insatu.com/information/>) 2024年7月16日閲覧

1. 企業概要

当社は主に商品パッケージを提供する会社である。取引先のニーズに寄り添い、パッケージのデザインから印刷・加工・アッセンブルという全ての工程を自社で一貫して行っている。印刷会社の中には、デザインのみを手掛け、印刷・加工・アッセンブルの部分は外部に委託する場合もあるが、当社は一貫生産による品質にこだわりを持っている。

主力商品は食品等の紙パッケージで、国会議事堂等で販売している首相の似顔絵入りの土産物の箱、レトルトカレーやせんべいなどのパッケージも手掛けている。

企業理念は「創造の提供」で、社員行動指針は「共に挑戦し、共に助け合い、共に夢を叶えよう」である。会社の規模を大きくするための大量生産ではなく、ハードよりもソフトを重視し、顧客のニーズに寄り添う「価値を提供する」ことを目的としている。

2. 女性の視点を活かすための人員配置

当社は、食品や土産物の購入者は主に女性であることから、パッケージデザインに女性の視点が必要と考え、デザイン部門に女性を配置している。デザイン部門は女性が多い職種であることに加え、女性のもつ柔軟性を活かすことができる。女性がデザインし、コンセプトを発注者と共有することで成り立つ部門である。

例えば、取引先との打ち合わせ時には、取引先の要望を受け止め、辛抱強くデザインを作り上げていく、しなやかな強さがある。しっかりと自分の軸であるデザインを提示し、説明する。そして、変更や修正などの要望には、自分のデザインに対する解釈とともに、説得していくことができる。取引先と相対する際のコミュニケーション能力もOJTで培っている。

男女関係なく処遇しているが、結果的にデザイン部門は女性が多く、男性は設計や製版を担うことが多くなっている。従業員の男女

比率が同じであり、執行役員として女性が経営に参加しているという点では、女性が活躍している企業といえる。(水野社長)

3. 採用

正社員のほとんどは中途採用である。当社の位置する岐阜県可児市は、名古屋への通勤範囲にあたるため、新卒時には名古屋で就職することが多く、新卒の募集はしていなかった。男女関係なく、3年程度で区切りをつけて地元で再就職するという人はいる。名古屋への通勤の不便さ(時間がかかる(鉄道の本数が少ない、自動車の場合は朝の渋滞がある、など))もその理由の一つである。

ただ、地元志向の若者が増えているため、2025年新卒の採用を実施した(新卒2名(2025年4月入社予定))。

4. 人事制度

隔週土日出勤を完全週休二日制に変更した(年間休日が101日から119日に増加)。労働時間は変えずに、平日の勤務時間を30分延長することで対応した。工場勤務も本社勤務も労働条件は同じ。年一度の昇給、福利厚生の実施(例:iDeCoの導入など)も行っている。

社員の意見を受け入れやすい社風やボトムアップ(稟議の通りやすさ)なども当社の魅力である。従業員は働きやすさについて、身近な人の勤務先の勤務条件と比較している。給与面では大企業には劣る部分もあるが、働きやすさを重視している。(水野社長)

産休・育休制度、短時間勤務制度などは整備している。自分が子育て中に子どもの病気

などで休暇を取ることもあった。その経験があるからこそ、休暇などを取りやすい環境にすることを心掛けている。休暇の時期が集中することもあるが、相談・調整している。(久米氏)

業務時間中にオンラインセミナーを受講することも可能である。(水野社長)

岐阜の本社と東京オフィスの間では、コロナ前からオンライン会議を実施している。また、業務部の課長(女性)は福島県在住でオンラインにより営業アシスタント業務を行っている。加えて、委託先のデザイナー2名はオンラインで仕事をしている。男性の営業担当者も週1回在宅勤務をしている。全員がオンラインというわけにはいかないが、柔軟な働き方は許容している。(水野社長)

5. 人事評価

仕事を通じた貢献度やリーダーからの評価をもとに、役員による評価査定をしている。社員は上司からよく見られたいので、活躍する努力をしているのは間違いない。ただ、それが生産性につながる努力かどうかを見極めるのも上司の役割である。(水野社長)

社長という立場は、社員を常にフラットな目で見なければいけない。短期的な視点での評価もしたくない。社員を平等な目で見て、感情を入れずに運営していきたい。個人プレーも必要かもしれないが、チームで働いていることを忘れてはいけない。(水野社長)

自らの経験から、会社に貢献できる時期とできない時期があり、それは交互にやってくる。長く勤めているからこそその能力向上もあ

る。中小企業ではもともと社員数が少ないため、まじめに働けば周囲が認めるという風土がある。(久米氏)

活躍は数字に表せるもの以外に、目に見えない部分がある。例えばオーラのような、その人がいるだけで職場の雰囲気が変わる、そんな存在感を出せる人が「活躍している人」というのではないか。(水野社長)

6. 活躍している女性職員

執行役員久米弘美氏は、圧倒的なデザイン力がありながら、顧客と寄り添うことができ、さらには人当たり良く後輩の面倒も見ている。久米氏の努力・人柄があるからこそ、あとに続く女性職員が働きやすい状態になっている。

久米氏の業績としては、人材育成という面と、デザイン能力の高さという2つの点があげられる。入社時から、前職で活用していたPC上でのデザイン制作手法をデザイン室内で導入するのに伴い、久米氏が皆にPCの活

用方法を伝授した。また、デザイン面では、土産物のパッケージを作成する際に、顧客から「毛筆のイメージで」と言われ、顧客のイメージに寄り添い、修正を繰り返しながら制作した。そのパッケージは今も同種の土産物パッケージに受け継がれている。

7. その他

月一回のリーダー会議で社長が社の方針を説明し、理念を共有している。リーダーからは、期初に設定した各部署の目標の進捗報告がある。(水野社長)

女性が働くうえでは精神的な安定も大切だと思っている。不安やストレスを軽減できるように心がけている。具体的には、日々の何気ない会話でのコミュニケーションを大切にしている。子育てと仕事を両立しやすい環境整備、復帰後の不安に対して寄り添うなど、健康的な働き方を実現できるようにサポートしている。(久米氏)

(2) 株式会社サニーマート (以下、サニーマート)

社名	株式会社サニーマート
設立	1966年設立 (1958年創業、1961年第1号店オープン)
代表者	代表取締役社長 中村彰宏
資本金	5,000万円
事業内容	スーパーマーケット
所在地	高知県高知市
従業員数	2,200名(社員・パートナー社員・アルバイト)



(注) 戦略本部人事総務部副部長兼採用・教育担当 野町道子氏に2024年7月18日にインタビュー実施
(出所) 株式会社サニーマートHP (<https://www.sunnymart.co.jp/>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

当社は1961年創業のスーパーマーケット運営会社である。創業から約60年を経て、社会環境やライフスタイルの変化に合わせて発展してきた。食材を提供するだけのスーパーマーケットではなく、「食」を取り巻く環境や食事を楽しくするための雰囲気演出も含め、生活総合提案型のスーパーマーケットとして、四国内に直営店23店舗を展開している。地域に根ざした質の高い商品とサービスを提供し、地域住民の健康的な生活に貢献している。

企業理念として、「人間を大切にする」を掲げている。

社員数は正社員402名、うち60名程度が本部勤務。パートナー・アルバイトを含めると約2,200名。正社員の3割が女性である。

2. 女性の視点を活かすための人員配置

先代の中村雄一社長が「これからは女性の時代でお惣菜は主婦が買い物をするスーパーの中で大切な分野になる。料理もできる女性の感性がなければいけない」と言って、男性のみの惣菜バイヤーを2004年に全員女性に

変えた。当社の顧客は8割が女性なので、女性の声を取り入れて売り場展開や企画をすることが、顧客の支持につながると考えたためである。

新しく惣菜バイヤーとなった女性は7名で、20代後半、子育て中の主婦など、年齢・経験等、幅広く多様な人たちを総菜部門ではない部署から抜擢した。野町氏も20代で未経験の惣菜バイヤーの仕事に打ち込んだ。

3. 採用

当社では、一つの部署にとどまる人もいれば、短期間で異動する人もいる。つまり、プロフェッショナル・スペシャリストになる道とゼネラリストとして活躍する道がある。

野町氏が入社した頃は新卒採用40名のうち女性が8名程度(約20%)。入社後およそ20年で半分になったが、女性も4名残っており、比率的には同じ。

新しい採用活動として、「さあ、新たな一歩。これからの時間を大切にしたい。そんな思いで、新たに仕事を始めてみませんか」というメッセージを掲げ、子育てが一段落した女性をターゲットとして正社員募集を開始した。

社長は採用説明会で、「子育てをする時期はしてもよい。家庭を大事にする形での生き方は素晴らしい。だが、今後の子育て後の人生で、まだまだ自分が活躍できる場所がある。スーパーマーケットは女性の生活に直結している。このような場所で自分の経験(子育て・主婦)を活かしてみませんか」と語った。40代後半になると、女性が正社員で新規に採用される場所が非常に少ない。能力があるにも関わらず、パート・アルバイトに甘んじているケースが多いと考えたためである。2024年度は3名(30代後半1名、50代前半2名)を雇用した。

パートナーとして働いている方々にも正社員に応募する道を作っている。

ほかにも、高知県のUIサポートセンター³と連携し、県外の子育て家族をターゲットとした採用活動を行っている。

4. 人事制度

産休・育休制度はあるが、特別に女性定着のための制度を設けるといことはしていない。人事制度に規定すると、特定の属性を優遇してしまい、他の属性との比較で分断を生んでしまうのではないかと懸念しているためである。

ただし、女性管理職がまだ少ないと考えているので、気になる様子が無いかは常に気にしている。例えば、異動のタイミング、子育て中の人、出産時(妊婦のころから)、産休・育休からの復帰時など、人事担当者が通常業

務として店舗や部署を回っているときに声をかけるようにしている。あえて面接の時間をとるなどはしていない。面接するといえば本人が構えてしまう。日常会話の中でのコミュニケーションのほうが効果はあると感じている。もちろん、男性にも同様に声掛けをしている。男性も育休から復帰する人たちがいるので、「夫婦で協力して仕事も家庭も頑張ろうね」と伝えている。

店長・副店長は交代で休暇を取得したり、時間を少しずらして店長は始業時から、副店長は10時から、というように調整して勤務している。スーパーマーケットの営業時間は長いので、運営担当という夜間メインで夜の閉店時間まで担当する職種がある。運営担当には60歳以上のマスター社員(店長経験のある方)もいて、夕方以降の店舗責任者として活躍していただいている。若手の店長(男女問わず)もベテラン社員に助けてもらっている。

5. 人事評価

人事評価は等級が定められており、その等級の職務要件を満たしているかどうかという点と、行動評価を合わせて評価するようになっている。例えばスーパーマーケットの運営であれば、部門リーダー(部下5-6人~30人)、チーフリーダー(部門リーダーを3つまとめる)、副店長、店長、と上がっていく。管理職は中でも店長を指す。パートナーはチーフリーダーまで昇格できる。

³ 一般社団法人高知県UIターンサポートセンター (https://www.iju-jinzai.kochi.jp/?page_id=368)

高知県外からの移住促進と各産業分野の担い手の確保を図る取り組みを通じて、地域地域の活力の維持や発展に寄与することを目的としている。

モチベーションは、働きやすさと働きがいの両輪がないと上がらないと思っている。働きやすさは待遇改善、給与アップなどで解決するが、働きがいはきちんとした評価制度とフィードバックが必要。いかに公正な評価ができるかが問われている。(野町氏)

40-50代向けの研修として、後輩世代を引っ張り、自らも育っていく、その時期に自分が果たす役割は何かを学ぶ内容の研修（ライフデザイン研修）を始めた。同世代で集まって自らの強み・弱み・特性は何かを考え、また、個人で振り返るなどの内容で、モチベーションアップの機会となる。

6. その他

スーパーマーケット 23 店舗のうち 2 店舗を女性店長（2 名）が担当している。

制度を作るのではなく、多様な方々が働く場所であることを踏まえた環境整備を進めている。例えば、子育てをしながらパートナーとして働いてきた人から見ると、社員のままで短時間勤務制度を利用し、子どもが熱を出したら「帰る」という人は恵まれていると思うし、その分のしわ寄せが自分にくると思えば妬ましくも感じると思う。今の制度についての情報発信、国の方針なども説明している。そして、若手にはベテランの今までの苦勞を、ベテランには世の中の変化を理解し認め合う

ことができる、「認め合う文化」を社内に定着させたい。(野町氏)

女性活躍という言葉自体がなくなるような会社になりたい。世の中では、出張ができるか、残業ができるかなどと（女性に対する）門戸を狭めながら、「女性活躍」を推進するように言っていると感じる。だが、出張しなくても、残業しなくても、活躍している人たちは大勢いる。女性・男性を問わず、向き・不向きはある。職位に関係なく、向いている仕事をして、活躍してもらいたい。(野町氏)

当社は、女性活躍推進認定企業（高知県の制度）を取得し、県の広報に掲載された。また、野町氏は 2024 年 2 月に県主催の女性の活躍に関するシンポジウム⁴でパネルディスカッションのファシリテーターとして登壇し、当社が女性活躍のみではなく、多様な人材が働くことができる会社であることを発信するなど、広報活動を行っている。発信することで、社内の理解も進むと考えている。(野町氏)

国が制度を作るのと同じように会社に制度を作るだけでは、効果は出ない。多様な働き方、多様な人材、多様な環境を持つ人を、どれだけ理解してあげられるか、自分の価値観だけではなく、世代・性別を問わず、認めていくことができる組織にしていかななくてはならない。(野町氏)

4 「経営戦略のための女性活躍推進シンポジウム WOMEN Be Active! ～多様な人材が活躍できる職場へ～」
<https://www.pref.kochi.lg.jp/press1/2024021200025/>

(3) 菊水酒造株式会社（以下、菊水酒造）

社名	菊水酒造株式会社
設立	1948年11月設立 (創業 江戸時代)
代表者	代表取締役社長 春田和城
資本金	4,500万円
事業内容	酒造業・酒類販売業
所在地	高知県安芸市
従業員数	29名



(注) 代表取締役社長 春田和城氏 経営企画部副部長 松岡良美氏に2024年7月19日にインタビュー実施
(出所) 菊水酒造株式会社HP (<http://www.tosa-kikusui.co.jp/nihonshu.html>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

江戸時代に創業。地元安芸市の名水と、杜氏の熱意とが当社の酒を作り出している。1925年には日本で初めて冷蔵所蔵設備を酒蔵に導入し、温暖な土佐の気候の中で良質な清酒づくりを実現した。日本酒は「菊水」、「四万十川」などの名前で知られている。現在は清酒だけではなく、焼酎、ラム酒、はちみつ酒など、女性が手に取りやすい商品も提供し、マーケットを広げている。2013年度(平成25年度)には「ダイバーシティ経営企業100社⁵」に選定された。

従業員数は29名、うち男性13名、女性16名。製造部門は男性6名、女性11名。企画営業部門は男性2名、女性3名。製造部門には技能実習生3名も就業している。勤続年数は男性が約8年、女性が約9年。数か月で退職する人を含めて計算しているため、体感的にはもっと長い。

2. 女性の視点を活かすための人員配置

1998年から政府は酒販免許取得要件の規制緩和を段階的に実施した。このため、酒造会社の商談相手は従来の酒販の小売店からスーパーやコンビニなどに広がった。そこで、日本酒の消費者は男性というイメージから脱却し、女性をターゲットにした商品の開発に取り組むため、女性による「企画営業」チームを立ち上げた。(春田社長)

松岡氏は第2期の入社である。入社当初は営業を担当し、その後「企画営業」に代わっていった。当社では、女性が「企画営業」で新しいマーケットを開拓し、活躍しているので、さらに女性が増えるという循環が継続している。

社長は、女性向け商品はどのようなものなのかを確認するため、部下の女性を連れて街に出て、観察した。そして、女性は「機能性」とは違う、「男性には理解できないものさし」を持っていることが理解できたという。

5 経済産業省はダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を広く紹介し、取り組む企業のすそ野拡大を目指し、「新・ダイバーシティ経営企業100選」として、平成24年度から令和2年度まで経済産業大臣表彰を実施した。当社は平成25年度に受賞
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyoy100sen/>

3. 採用

採用活動は、安芸市内のハローワーク中心としていたものを、2003年度から高知市内での新卒採用（大卒・短大卒）に変えた。また、女性の配置を事務職に限定することもやめ、男女まったく同じ条件での採用とした。第1期では4名中2名、第2期は8名中5名が女性だった。

採用時に男女の給与差はない。社長は男性を優先する必要はなく、給与に見合った仕事をしてもらえればよいと考えている。技能実習生も正社員と同じ給与水準にしている。

従業員の定年は60歳で、定年延長、再雇用により勤続可能である。高齢者の場合は、体力低下から事故につながることを無いうように、1年ごとに相談しながら延長対応をしている。

採用人数を増やすよりも、社内の効率アップによる収益力アップで給与を上げ、定着率を高めたい。（春田社長）

4. 人事制度

産休・育休制度はあるが、特別に女性定着のための制度を設けるといことはしていない。ルールとして明文化したら社員全員に適用しなければならず、ルールだけ守ればよいという考えになってしまうことを懸念している。

松岡氏は3人の子どもがおり、産休育休時の会社の対応の変遷を見てきた。制度が明確になっていない状態のときは、まず個別のニーズに合わせて対応し、その後具体化・明確化した。夏休みなど、子どもを預ける先が

ない場合は、会社に連れてきて事務所の隅で遊ばせることも可能としている。社長が赤ちゃんを抱いて対応しているときもある。

勤務時間の柔軟な対応（日によって勤務時間を変える）もルールにしているが、運用は部署ごとにリーダーが決めている。企画営業という部署は、比較的柔軟な対応が可能である。

人事制度ではないが、女性の相談窓口を明確化している。松岡氏をトップに据え、相談者の年齢等を踏まえ、まずは年齢の近い経営企画部の女性職員が接触する。その際には（他者に相談内容がわからないように、また、相談していることも知られないように）LINEなどを活用し、内容に応じた対応を行っている。不満点を聞き出し、改善できる点は改善し、改善できないときには面談して仕事内容を踏まえた対応策を検討する。相談しないで突然退職する人もいるので、かすかな変化を見逃さないよう、コミュニケーション強化を心掛けている。（松岡氏）

5. 人事評価

過去には残業している人が良く頑張っているという評価があった。だが、それは仕事の量を効率ではなく、時間（残業）で解決していたもの。効率化推進などの新しい提案が反発されたのは、「変えたくない」という思いに加え、残業することで収入がアップするという考えもあったと思われる。

現在、男女の給与差はなく、収入をアップしたいのであれば、そのレベルの仕事をする必要がある。職務能力を判断材料にすべきで

あり、男性という性別を優先する必要はない。女性が商品企画で良い働きをしていることに対しては、評価で報いている。(春田社長)

6. その他

入社当時は、酒造業の営業担当に女性は少なく、珍しい存在であった。そのうち、商談相手は酒販店からスーパーやコンビニのバイヤーに徐々に変化し、当社のみならず女性の営業担当が増え始めた。(松岡氏)

女性でもできる仕事を作り、男性と女性という性別による先入観を持たずに対応するようになっている。(春田社長)

製造部門では自分のやり方に固執する上司がおり、一時期残業時間削減が進まなかった。しかし、残業による収入アップよりも定時で退社したい女性が作業段取りを工夫し、状況を打破していった。今では女性が管理職になっている製造部門もある。

人口減に加え、お酒を飲まない人たちも増えている。ノンアルコールの市場が拡大している。酒類の国内消費が減少する中で、輸出に注力し、リキュールと合わせて売上の20%とすることを目標にしている。(春田社長)

(4) 金秀ホールディングス株式会社 (以下、金秀ホールディングス)

社名	金秀ホールディングス株式会社
設立	1961年3月30日
代表者	代表取締役社長 呉屋守孝
資本金	1億円
事業内容	グループの統括管理業務、所有不動産の運用と金融業、コンビニエンスストア事業、クラフトビール製造・販売
所在地	沖縄県那覇市
従業員数	76名 (他にパート・アルバイト・契約社員 290名)



(注) 常務取締役 呉屋遥氏に2024年8月27日にインタビュー実施

(出所) 金秀ホールディングス株式会社HP (<https://kanehide.co.jp/group/#kanehide>) 2024年9月4日閲覧

1. 企業概要

当社は主に金秀グループの統括管理業務を担っている。金秀グループ全体の年間売上高は約1,000億円、従業員約5,000人を擁する。「建設関連事業」、「スーパーマーケットを核とした小売・流通業」、「ゴルフ・リゾートホ

テル等の観光サービス業、ヘルス&バイオ関連事業」を幅広く展開し、沖縄の経済発展に貢献している。

金秀グループは社会貢献にも力を入れており、一般社団法人タコライスラバーズが行う「みらいチケット⁶」へ賛同し、サポートを行っ

6 主に飲食店などで子ども達に食事を無料で提供するプロジェクトで、賛同する方がチケットを購入しこのチケットを12歳以下の子供が自由に利用できるシステム (運営: 一般社団法人タコライスラバーズ <https://www.tacorice-lovers.okinawa/>)。金秀グループでは、「タウンプラザかねひで」の県内約60店舗と「ネットショップかねひで」でチケットを購入できるようにすることで、多くの人がプロジェクトに関われるように取り組んでいる。

ている。単に寄付するだけでなく、伴走することでプロジェクトに関わる人々の輪を広げようとしている。

当社は、金秀グループの社訓である「誠実 努力 奉仕」の精神のもと、グループの統括管理業務を通してグループ運営の要としての役割を果たしている。

2. 女性の視点を生かすための施策等

金秀グループ会長の呉屋守将氏は、経営陣に対して「消費は女性が握っているにもかかわらず、商品やサービスを提供する側に女性がいなくてどうやって企業が発展できるのか」という問いを投げかけた。そして、2013年に「W20」というチームを立ち上げた。当時、従業員の20%が女性だったので、全管理職の女性比率を20%まで引き上げるという方針を実行するためのチームである。

「女性は結婚・出産・子育てという人生のステップの中で辞めてしまう人がいる」こと、「管理職になるまでにはある程度時間がかかる」ことを考えると難しい数字ではあるが、「W20」は職員が理解しやすい指標である。その後「W20」というチームは、女性だけではなく、男性・高齢者・障がい者・外国人などへの対応も含める形で幾度かの名称変更を経て、現在は「みんなの力推進委員会(2024/7~)」として活動を続けている。

金秀グループは、執行役員以上の女性比率は16.9%、従業員の女性比率は57.5%（パートを含む）。正社員の女性比率は24.2%、契約社員・パートの女性比率は70.3%である。

3. 採用

採用活動はグループ内企業が個別に行い、対内外の調整をHD人事部採用課が行っている。グループ内に業態の違う企業があるので、年度ごとに人気のある企業が違う。個性の異なる人材が集まるという利点がある。また、採用時にグループ内企業の「併願」が可能となっており、例えば応募者が「ホールディングス」と「建設」を志望している場合に、適性や人員配置などを勘案して、最終的には採用課でどちらの企業で採用するか調整している。また、採用後にグループ全体でそれぞれの企業を行き来するグループ間異動もある。

新入社員研修はグループ全体で行う。また、新任課長研修などの階層別研修は研修室が対応している。

4. 人事制度

定年は60歳、再雇用で65歳まで勤続可能、その後は1年更新で70歳程度まで勤続可能である。70歳を超える方もいる。2024年度から完全週休二日制の導入を進め、グループ企業の中には対応が難しい場合もある（小売・観光・製造現場など）が、各社で調整して週休二日とするよう推進している。休暇制度は自由に取得してもらおう方針で、リフレッシュ休暇（連続4日）の取得を推奨している。役員が2週間連続で休暇を取得するなど、率先して休暇取得する姿を見せている。（呉屋常務）

産休・育休の制度は一通りそろえている。男性も育休を取得している。当社は夫婦で勤務している者もあり、二人一緒に育休をとる

場合もある。ただし、残された人員で対応する職場は厳しい状況になるので、その職場を支えてくれる職員も大切にしなければならない。(呉屋常務)

金秀ホールディングスでは、コンビニ事業以外は「スーパーフレックス制度」を導入した。6:00-20:00 までの間で週 40 時間の勤務時間を超えなければ良い (3 か月ごとに清算)。コアタイムもない。適用は申請があれば受け入れている。ただし、成果を出すことが前提のため、成果を出すために出席が必要な会議 (月初の会議など) にはオンラインも含めて積極的に参加している様子がある。

5. 人事評価

従業員は、少なくとも年に 2 回上司と面談する。目標管理シートがあり、各自の目標を管理していく。その時に、不足していることや課題を双方で確認しあう。成長した点や達成した内容の確認を行い、各自の成長度合いについても話し合う。従業員は、等級が上がるときには成長したとわかるが、等級が上がらない (同じ) 時にも成長度合いを確認し、自分の成長・課題を理解することがモチベーションにつながる。また、ボーナス査定も確認できる。

等級ごとに「できること」の定義があり、上司がその実力があると認めた場合に、昇格試験対象のリストに上がる。その中から、昇格させたい人 (知識面だけでなくリーダーとしての実力などで判定) を昇格試験受験推薦 (推薦書を提出) する。試験に合格すれば昇格できる (落とす試験ではない)。

4 等級からが管理職になれる資格。試験内容は「労働基準法」の内容などで、管理職が知っておくべき、実務上必要な知識の確認である。試験範囲も明示している。

6. その他

モチベーション向上にはお金 (給与・ボーナス・報奨金など) という基準は大切だが、その効果は一時的である。もちろん、ベースの満足度にはつながるが、モチベーションとは違う。従業員自らが成長していると実感することが、モチベーションにつながると思っている。

女性職員には「自分で自分の人生を選択できる」という認識を持ってほしいと考えている。女性には人生を選択する場面が多くある。例えば、結婚する時には仕事を辞める / 続ける / 転職する、子どもを授かった時にはキャリアを重視する / 子育てを重視する / バランスよくキャリアを続ける、などである。とにかく働いて管理職・役員になるということだけが活躍ではなく、自分で自分の思うような人生を選択する / 切り拓くのが活躍だと思っている。

「周囲の声に左右された結果」や「男性社会に遠慮した / 尻込みした結果」ではなく、自分で考えて行動する事で自身の実力が発揮できることを活躍というのではないか。女性が自らのキャリアを選んでつかみ取っていくことができる環境を整えるのが、当社の役員である自分の役目と思って行動している。(呉屋常務)

(事例2) 男女という区別を意識せずに働ける職場づくり

(1) 株式会社栄光工業 (以下、栄光工業)

社名	株式会社栄光工業
設立	1988年設立 (1980年7月創業)
代表者	代表取締役社長 伊藤ちひろ
資本金	5,000万円
事業内容	産業機械の完成品 (ODM・OEM) 製造
所在地	高知県南国市
従業員数	214名 (含契約社員:男性190名、女性24名) 2024年10月現在



(注) 代表取締役社長 伊藤ちひろ氏、人事広報部 安井沙貴子氏 に2024年7月19日にインタビュー実施
(出所) 株式会社栄光工業HP (<https://eikous.jp/>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

当社は1980年に、社員3名で仮工場での部品加工からスタートした。現在では、高知県南国市を代表する産業機械製造企業で、従業員数214名、南国市内に5つの工場を持ち、自社製品開発・ODM・OEM・部品加工の4本柱を確立している。

女性社長の伊藤ちひろ氏は、創業者の孫にあたる。2017年から当社の広報として社内報作成や採用向けウェブサイト・広告デザイン部門を担当し、風通しの良い企業風土醸成にかかわってきた。2024年2月に後継者として正式に入社し、8月に社長に就任した。

女性は24名で全体の約12%ではあるが、生産管理、CADを使った現場事務、製造現場など、さまざまな分野で活躍している。なお、かつて女性の課長・係長がいたものの、家族の県外転勤への帯同や転職により、伊藤社長以外では女性管理職はゼロとなっている。

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

30年以上勤務している女性職員が、他の

職員の母親ぐらいの年齢(定年は60歳だが、その後も継続雇用し現在75歳)で、ベテラン職員がその後に続く女性従業員を育て、さらにそこから順次後輩を育てている。女性従業員の勤続年数は、30年程度が2名、15年程度が3名、10年程度が1名、5-7年程度が4名、5年未満が残り14名。

各工場の女性職員と総務課と伊藤社長が集まる「土佐なでしこ会」を開催しており(年6回)、10年ほど続いている。各工場から1-2名、仕事時間中に集まりお菓子をつまみながら仕事や暮らしについての意見交換をする茶話会で、会社に対する提案もあれば苦言もあり、また女性として働く中での情報交換もできる会となっている。

3. 採用・育成

過去2年で日本人20名を採用(うち女性が5名)。別に外国人技能実習生を雇用している。

伊藤社長は過去の自社の退職者データを分析し、まずは男女問わず、若い人を定着させるための工夫を始めた。たとえば、1年未満

で辞めてしまう人は採用時のミスマッチと考え、選考過程の見直しとして、入社前に企業見学での情報提供とヒアリングの充実を図っている。また、3年以上在籍すれば退職率が大幅に減るといふ分析結果を受け、入社2年、3年の者も含め、人事広報部で丁寧なフォローアップ面談や日々の声掛けを行うようにしている。

新卒採用者の定着を図るために分析開始したのだが、中途採用でも同様の傾向があることがわかり、同様の工夫を始めている。

モノづくりの職場では、扱う設備に慣れるのに時間がかかる。3年を目安に設備をものにして仕事ができるようになり、楽しめるのだと思っている。(伊藤社長)

設計開発部の顧問(2名:高専の先生、高知大学の先生)が、新入職員全員を「図面が読める」レベルまで育成している。

4. 働きやすい環境の整備

暮らしに密着した働きやすい環境のための施策は、まずは試験運用として実践した後に制度化していく方針。社員との対話から見えるものが多い。(伊藤社長)

女性の育休取得率、復帰率は100%であり、男性の育休取得実績は1か月が1名、4か月が1名である。小学校3年生までの子どもがいる人(14名)を対象とする時差出勤制度は、伊藤社長が該当社員全員に直接面談する中で聞いた意見をもとに、所属部門の管理者と運用可能な範囲を検討してできた制度である。定時8:00-17:05を保育園の時間に合わせて8:30-17:35に遅らせる、または、小学校の

学童保育に合わせて7:30-16:35に早める制度で、3名が利用している。

人事広報部の安井氏も、問題点がないかどうかの日々の目配りや声掛けをしており、伊藤社長のサポート役として活躍している。

5. 人事評価

人事評価は、現場の上司が日々の業務を行う中で行っている。

前社長(創業者:現在の代表取締役会長)が、部門数・拠点数が増えたときに、年功序列にとらわれずに実力のある若手従業員を抜擢した。今ではそれぞれが40代となり、各部門のトップとしてマネジメントしている。また、50代・60代のベテランは技術者として活躍している。

伊藤社長は従業員との「対話」を重視した経営を目指しており、人事評価にも上司と部下の良好な関係が必要であると考えている。

6. 活躍している女性職員

人事広報部の安井氏は、通常業務に加え、風通しの良い雰囲気づくりにも注力している。中途採用で社歴は浅いが、前職や家庭で培われた社会人としてのスキルを活かして活躍している。

安井氏は、当社の「経営理念:取引先への感謝。地域社会への貢献。社員の幸福。」に惹かれ、入社した。社員の幸福、つまり社員の働きやすさを追求している企業と考えたためである。

モチベーションを維持するためには生活でできる収入があることが必要だが、働くことで得られるものはお金だけではなく、自分が働

いて満足できるものがあること。それを、子どもにも伝えたいと思っている。CC賞（毎月の改善提案の表彰制度）を受賞したときは、子どもに自慢した。何回か転職しているが、当社が一番働きやすい。上司に提案するとそれが新しい取り組みであっても実行させてくれる。会社とともに成長していることが実感できる。（安井氏）

安井氏の人柄・雰囲気、他の職員からも声のかけやすい職場づくりに貢献している。（伊藤社長）

収入はその企業で働くかどうか、長く働くかどうかの指標にはなるが、モチベーションの向上には成長の実感ややりがいを持ってもらえる職場であることが必要ではないだろうか。（伊藤社長）

7. その他

モチベーションアップに、表彰制度（チェンジチャレンジ賞（CC賞）、ミス見つけた賞（MM賞））がある。CC賞は「仕事がやりやすい、時間が短縮できる」などの提案が実行されたとき、MM賞は「自分の前工程のミスを見つけた」ときに表彰され、朝礼で「社長から表彰状と金一封」が渡されるとともに、社内報に掲載される。

社内報（毎月発行）は創業10年目に第1

号が発行され、最新号は429号（2024年10月号）で35年間継続発行している。取材から編集・発行まで伊藤社長自らが行っている。表彰のみならず、社内の行事や新入社員の紹介なども随時掲載している。

新たな設備投資もモチベーションアップに効果がある。例えば1台3千万円の機械導入時に、任された担当者はそれを誇りに思う。計画的な設備投資は重要である。（伊藤社長）

先般新しいバリ取りの機械を2台導入した。部門長は効率面を主張して稟議を起案することが多いが、当該部署の部門長は作業時間の削減に加え、「作業者の精神的負担の軽減」を理由に挙げた。バリ取りは仕上げの大切な工程でありながら、付加価値に直結しないと考えられがちで、花形職種ではない。しかし、膨大な量を、精度を保って処理しなければならぬというプレッシャーがある。部門長はその点に気付いていた。機械の導入を担当者と上司が喜んでいたのでとても印象に残っている。（伊藤社長）

情報共有のためのGoogleワークスペースを導入した。事務方だけでなく、工場内に複数設置している共有PCでも図面を見ることができる。データ管理・情報共有がシステムで可視化され、リアルタイムで情報に接することができる。（伊藤社長）

(2) 京葉流通倉庫株式会社 (以下、京葉流通倉庫)

社名	京葉流通倉庫株式会社
設立	1966年6月設立
代表者	代表取締役社長 箱守 和之
資本金	9,000万円
事業内容	物流システム開発・販売(サード・パーティー・ロジスティクス事業)、倉庫業および倉庫リース業、貨物自動車運送業、貨物運送取扱事業、流通加工、物流機器販売、保険代理業、医薬品販売許可、通関業、第二種貨物利用運送事業、菓子製造業、プリント・オン・デマンド事業
所在地	埼玉県戸田市
従業員数	198名(2024年6月現在)



(注) 執行役員総務人事部長 窪田瑞子氏、第一ブロック第3営業所長マネージャー 土屋和子氏に2024年7月25日にインタビュー実施
(出所) 京葉流通倉庫株式会社HP (<https://www.k-yo.co.jp/>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

首都圏近郊に物流センターを有し、流通加工・食品加工・定温品や危険物の取り扱いなどあらゆる需要に対応でき、首都圏へのスピード配送を実現させている。関東全域への自社便による直配に加え、パートナー企業と協力して全国配送が可能である。また、通関業務の代行や物流システム開発も手掛けている。社長は、常に付加価値の高い物流サービスを提供する組織の構築を目指している。

当社は、単体では従業員数約200名であるが、埼玉県内に34の物流拠点を持ち、系列の倉庫会社とグループ会社を合わせると1,500名程度の規模になる。

単体の従業員数198名のうち、男性173名、女性25名。また、グループ会社のパート職員は合計約1,100名で、女性は800名強である。(土屋所長の第一ブロック第3営業所は、社員7名、パート53名。うち所長に次ぐリーダーが男女各1名)

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

インタビューした二人(窪田氏、土屋氏)

は入社後30年程度経過しており、入社当時から「女性が活躍」していたので特別待遇という感覚はないという。社長は前職が百貨店勤務で、「物流業はサービス業として百貨店と変わらない業態」とであると定義し、会社の文化として「(物流業にも)女性従業員が活躍できる場所がたくさんあるし、男女区別なく仕事をしていただきたい」という思いを持っていた。

土屋氏が所属する第3営業所(に限らずだが)では、男女問わずフォークリフトを操り作業をしている。第3営業所の取扱商品は通信講座の教材などで、後述するが、女性が担当しやすい職場である。一方で、タイヤのような重量物を常に扱う職場は、比較的男性従業員の割合が高い。ただ、それらの商品を女性が扱えないわけではなく倉庫現場スタッフやドライバーとして従事する者もあり、およそ男女の区別がない職場である。

3. 採用・育成

当社の過去3期の新卒採用実績は2021年2名、2022年3名、2023年3名(うち毎年

女性が2名)。男女半々。採用面接時に感じるのは女性の能力の高さである。頭の回転が速く、抽象的な質問にも的確な回答ができる。採用したのが全員女性という年(2021年)もあった。当社の過去3年間の新卒離職者数は1名(2021年入社)で、定着率は高い。(窪田氏)

配属には本人の希望も聞き、職務内容、勤務地等が決められる。入社後は原則として全員現場を体験する。そこで最長1年間のOJT研修がある(他社は3か月程度)。目的は物流の基礎を体感してもらうこと。また、貨物の特性・業界によって荷扱いの方法や荷の動き方が違うことを体感してもらうため、1年の間に複数の拠点で研修する。定期的なヒアリング、同期を集めてのフィードバックや座談会などを開催し、丁寧に育成している。

階層別に、マネジメント層向けのものや、若手従業員に向けてのリーダーシップ研修を実施している。集合研修から帰ってすぐはモチベーション高く仕事をしているが、その後のモチベーション維持が難しい。

最近、オンライン研修を導入した。会社が指定した動画(1-2本/1か月)を視聴しレポートを提出するもの(schoo⁷:様々なジャンルの動画が見放題、自分で勉強するスタイル)である。会社が内容を踏まえて課題講座を選択し、まずは会社が選抜した50名に受講させている。課題講座以外は、各自が興味を持ったテーマの講座を自由に視聴させている。(窪田氏)

また、仕事の幅を広げてもらえるように、

フォークリフトの資格取得を推進している。講習費用は会社が負担している。(窪田氏)

4. 人事制度

産休・育休制度、短時間勤務制度等は整備している。

男性も育休をとる人が増えており、ここ数年ではドライバー職数名が育児休暇を取っている。

事務職の中に、育児時間の必要に応じて在宅で作業している者がいる。また本人の体調を考慮し、通勤を避け在宅勤務をしている者もいる。ただ、物流現場という性質上、在宅勤務自体が困難な職場が多く、全社員に平等に対応することは難しい。(窪田氏)

5. 人事評価

昇格は上司の推薦に基づき試験が実施される。試験では論文の提出が求められる。論文には職場内の改善活動やリーダーシップ、課題発見力、改善実行力について記載する。会社全体を俯瞰したうえで、自らの業務についてまとめるもの。

パート従業員には社員登用制度があり、上司が実力を判断して登用する。

いずれも、職場で上司が日々の業務遂行状況から能力・実力を判断して登用する形になっている。上司は、現場全体の状況からリーダーにふさわしいと思われる人に対し、日ごろからOJTで業務を教え、昇進した際にスムーズに業務が進むように体制を整えている。(土屋氏)

7 社会人向けのオンライン学習プラットフォーム <https://schoo.jp/>

特別に女性所長候補だけを育成する研修はない。現場にはパートの女性は多いが正社員は少ない。後継者育成には自分の考え方やその場の判断等を（男女問わず）丁寧に教えていく。（土屋氏）

6. 活躍している女性職員

今回インタビューした窪田氏と土屋氏は入社時期が近く、いずれも当社で女性が活躍できる場所を開拓してきた方々である。

社長は30年ほど前にはすでに女性の活躍できる場を増やそうと動いていた。窪田氏は当社で女性初の営業職として抜擢され活躍した経験がある。その後、本社の事務部門の経験を経て、現在は総務部人事部長として採用・育成を含めた当社全体の人員配置構成などを任されている。

ここでは、事務部門から現場に抜擢された土屋氏のケースを詳しく紹介する。

土屋氏は現在、第一ブロック第3営業所長として当社が持つ物流拠点の一つを任されている。もともと事務員として入社した土屋氏は、リーダー、チームリーダー、マネージャー職に順調に昇格し、2009年に事務部門から流通の現場である戸田第3営業所長に登用された。教育関連企業からの委託で、通信講座の受講者宛に教材をピックアップし、梱包・発送する業務を担う部署である。具体的内容は、教材を倉庫内に保管し、その中から依頼された種類・冊数を正しく集品したうえで指定先に送付するというもので、テキスト等は送付冊数が比較的小ロットなので、女性でも扱い

やすい。一方で、表記の似ているもの（同じ教科の教材でも年度の違いや1回目、2回目など）が多く、出荷には入念なチェックが必要となる部署である。

会社側は活躍できる能力のある土屋氏を抜擢し、抜擢された土屋氏もやりがいがある職場として前向きに受け入れた。倉庫内での配送業務を担う人材のイメージは、体力的にも男性が適しているのではないかという認識は、改めなければいけない。

さらに、土屋氏は荷主と交渉を重ね、商品管理にそれまで印字されていなかったバーコードを導入し、ハンディターミナルで検品する体制を整えた。検品を目視から機械に変えることで、正確性を担保し、時短につながった。また、棚卸作業の負担も減り、生産性が向上した。

7. その他

パート従業員は多くが女性のため、従業員の家庭生活の状況に合わせた時間で働けるように配慮している。全社方針にあるように「笑顔と気配り・目配り・お節介」で「活気ある、おもろい職場」を目指している。（土屋氏）

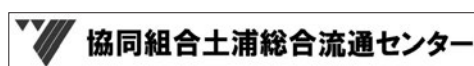
モチベーションアップには、昇格による給与アップは効果がある。さらに上を目指そうという意欲につながると考える。（土屋氏）

当社は福利厚生を充実させている。2年に1度の社員旅行（直近は下呂温泉の一泊二日）、新年会（ホテルのバンケット）、野球観戦チケットの提供⁸などを実施している。

8 東京ドームのシーズンシートでの巨人戦観戦（年間1人1試合、希望者による抽選）

(3) 協同組合土浦総合流通センター（以下、流通センター）

組合名	協同組合土浦総合流通センター
設立	1985年8月10日設立
代表者	理事長 中島裕一
出資金	46,430,000円
事業内容	共同警備事業（委託）、共同廃棄物事業（委託）、共同駐車場運営事業、食堂運営事業、共同労務改善・福利厚生事業、共同研修事業、厚生年金基金事業、損害保険事業
所在地	茨城県土浦市
組合員数	組合員27社、準組合員6社（2024年7月現在）
事務局	専従2名、パート4名
参考	敷地総面積 68,110㎡ < 共同施設 > 組合会館、共同駐車場（収容台数180台）



(注) 専務理事・事務局長 南場美樹氏（専従）、理事小林明人氏（株式会社アイコー21代表取締役社長）に2024年7月17日にインタビュー実施

(出所) 協同組合土浦総合流通センターHP（<https://tsuchiura-src.com/>）2024年8月16日閲覧

1. 組合の概要

当組合は、茨城県南地域の卸売業の拠点として、流通機能の充実とサービス体制の強化による地域社会への貢献を目指し、組合員・準組合員合わせて33社の事業を支えている。

組合の敷地総面積は約7万平方メートルで、東京ドームのおよそ1.5倍の広さである。組合事務局は、共同事業のほか、食堂運営事業も実施している。

組合役員には理事長、副理事長、理事5名に専務である組合事務局長が含まれる。事務局長の南場氏は女性で、組合で働き始めて3年。もともと高齢だった元専務（事務局長）の退職に伴い就任した。事務局は正社員2名（南場事務局長含む）にパート4名（うち2名が男性）。パートは1名が事務、他は食堂運営事業に従事している。

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

組合の事務局は現在女性のみで運営している。以前の男性事務局長に代わって南場氏が

事務局長として取り仕切っている。理事長以下組合役員は、当初パートとして組合事務局に入った南場氏の働きぶりから「事務局長としてやっていける」と判断した。（小林理事）

南場氏は民間会社・役所勤務などの職を経たのち、理事長の紹介で組合事務局に局長補佐として入った。事務局は組合員と準組合員の方々（企業とその従業員）の役に立つこと、彼らの不利益にならないように組合事業を運営していくことを業としている。中小企業は自分でできることは自分であるのが基本であると教えられたため、何をするにも極力業者に頼らずに事務局が行うことを心掛けている。事務局はいわゆる何でも屋として迅速に対応しなければならない。（南場氏）

組合役員は南場氏が女性だからという付度は一切なく業務の指示をする。自分で勉強し、調査し、一部専門家のアドバイスを受けながら達成していく。重責だが、その分達成感がある。組合員から感謝されることもやりがいにつながっている。（南場氏）

3. 採用・育成

組合事務局では採用・育成の方針やマニュアル等はない。採用は不定期で、基本的にはパートを採用している。人材確保は厳しい。事務局が運営している食堂で調理師を募集するときに、「60歳以上も可」としたところ、男性の応募があった。介護のため前職を離職しており、余裕のある昼間の数時間(週3日)、ちょうど食堂での調理時間に合うように勤務してくれている。従業員の個別の事情やワーク・ライフ・バランスに配慮した勤務時間を提示することで、良い人材が確保できる。(南場氏)

業務習得は、南場氏も含めすべてOJTである。組合の業務内容は思いのほか多岐にわたり、定例的な事務作業をこなすだけではない。特に最近では、組合の所有する土地や建物の有効活用に向けて、土地の売却や組合会館の貸出などの新しい業務が増えている。

南場氏が事務局長に就任してから、組合事務局の人員のスキルは各段に上がっている。(小林理事)

4. 人事制度・評価

産休・育休制度、短時間勤務制度等は整備されている。パート職員は採用時からそれぞれの事情にあわせた勤務時間で雇用している。女性だけではなく、男性も介護などの時間を調整して働いている。組合事務局は多くが40代以上で、家庭では出産・育児よりも介護の負担のほうが大きくなっているのではないかと。

組合事務局の人事(昇格・登用、昇給など)

については組合役員が決定している。業務遂行能力を勘案して判断する。少人数なので、規定などは存在しない。

5. 活躍している女性職員

南場氏は事務局長として組合運営全般を任されている。事務局で行う定例行事や決算事務などに加え、食堂業務の運営や組合の管理する不動産(土地・組合会館など)の活用などの業務も担当している。

南場氏は組合員からの要望・悩み事など、相談があれば親身に対応する。団地内でごみのポイ捨てが頻発した際には、警察による悪質な常習者を検挙するための証拠集めに協力し、無事検挙することができた。

組合会館の食堂「れすとらん美食館」は外部委託方式で運営していたが、うまくいかず、事務局が意を決して自ら食堂運営を始めた。事務局のスタッフが手伝い、調理師や配膳のパートを雇用して運営している。運営のため、事務局職員が食品衛生管理師の資格を取得した。

組合所有物件の売買時には、仲介業者を介さずに、南場氏が自ら調査し、勉強し、法務局等や司法書士にアドバイスを受けながら、手数料を極力抑えて取引を終えた。

ほかにも、組合員企業から漏水による水道代の還付請求などの手続き申請について相談を受け、南場氏が行った。今は組合会館の会議室の一般への貸出推進に注力している。

組合員企業からは、「南場事務局長に相談すれば、何かやってくれる」という信頼感が醸成されている。(小林理事)

6. その他

組合員企業の従業員は長く働いている女性が多いと感じている。男女問わず20年以上勤務している方が多い。女性もフォークリフトを運転するなど、男性と同じ仕事をこなしている。(南場氏)

女性管理職が上司にいと、職場で出産・育児・家事との両立についての悩みを共有しやすい。前職で女性上司がいたときに、安心

感があった。今は、組合員企業の女性経営者や、他の組合の女性事務局長など、相談できる場がある。(南場氏)

ワーク・ライフ・バランスへの理解が必要。介護しながら働く、(夢があるので)ダブルワークで働くという人にも合わせる工夫をしている。仕事だけ、プライベートだけを考えるのではなく、バランスをとって働いてもらえればよいと思う。(南場氏)

(4) 株式会社丸三電機 (以下、丸三電機)

社名	株式会社丸三電機
設立	1963年設立
代表者	代表取締役社長 竹村美香
資本金	7,000万円
事業内容	電機・電子機器用部品(ヒートシンク)の製造及び販売
所在地	東京都千代田区
従業員数	61名(2024年5月末現在、パート・アルバイト含む) うち男性29名、女性32名



(注) 株式会社丸三電機 代表取締役社長 竹村美香氏、生産管理部生産管理課係長 能登谷歩有子氏に2024年8月19日にインタビュー実施(出所) 株式会社丸三電機HP (<https://lex.co.jp/company/company.html>) 2024年9月3日閲覧

1. 企業概要

ヒートシンクとは、吸収した熱を空气中に発散(放熱)することで冷却を行う部品を指す。当社の製品は半導体製造装置、環境エネルギー関係の充電器、EVの充電器などに使われている。当社は大型の製品を得意としており、サーバーセンター用に多くを出荷している。

経営理念として、「お客様に喜んでいただくこと」、「社員の豊かさの追求」をあげている。「品質は品格から生まれる」もので、優

れた品質は人の情熱が生み出すものと考えている。(竹村社長)

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

在職年数は男女同程度で、女性も定着している。平均年齢45歳。正社員の女性10名のうち、3名が埼玉営業所、4名が埼玉事業所で勤務している。自動車通勤で遠くても30分の範囲に住んでおり、子育て中でも家族のサポートを得て働いている。また、埼玉事業所の所在する毛呂山町では「ファミリーサポートセンター・緊急サポート事業⁹」が利用

9 ファミリーサポートセンター・緊急サポート事業は、近くに頼れる人がいないなか、子育てをしている方々のお手伝いをする活動。センターの仲介で利用会員がサポート会員のサポートを受けるしくみ(30分200円から)。
<https://www.town.moroyama.saitama.jp/soshikikarasagasu/kodomoka/kosodateshiengakari/kosodatesien/1363.html>

できる。

一方で、工場の近所に住み、子どもが小さいうちは配偶者の扶養の中で働きたいという人が、パートとして勤務している。

生産現場では、男性・女性で適性を考えて配置している。力仕事は男性が担っている部分があるのは事実だが、女性が働ける職場は男性・高齢者も働きやすい職場と思い、作業工程等の効率化を常に考えている。

3. 採用・育成

現在、新卒採用はしていない。中途採用は経験がなくても意欲や能力があれば採用している。ヒートシンクに特化した専門分野を持つ教育機関は無く、製品開発にかかる技術者は社内で育成している。また、「総セールスエンジニア化」を目標とし、営業担当者も工場の生産現場で技術者から仕組みについての指導を受けている。

4. 人事制度

産休・育休制度はもちろんのこと、短時間勤務制度は子が小学校に上がるまで利用可能としている。埼玉事業所は職住接近で、かつ、父母・祖父母が近くに住んでいることもあって家族のサポートがある人が多い。また、配偶者も女性が働くことに理解があり、協力的である。短時間勤務制度を利用せずにフルタイムで復帰する者もいた。

有給休暇制度に半日休暇制度ができて、取得率は上がっている。リモート勤務も許容している。パート職員で小学生の子供をもち、

夏休みは出勤が難しいという声があったため、経理業務をリモートで行っている。

リモート勤務ができる職場とできない職場の不公平感を緩和するため、現場でなければできない仕事に従事している職員には個別に説明して納得してもらうようにしている。ただし、男性からはリモートではなく出社したいという声も出ていた。(竹村社長)

資格支援制度として、知財検定¹⁰の取得報奨金(3級で3万円、2級で5万円(別途試験費用・交通費も支払われる))がある。資格を取得した先輩が後輩に対する勉強会を主催している。先輩側は資格取得以降に、勉強で得た知識を忘れないように、お互いに確認しあっている。資格保有者には高度な仕事を任せるようにしているので、常に知識を確認しておく必要がある。

自己啓発制度があり、申請すれば通信教育の受講料を会社が負担する。セミナー・教育訓練なども会社の指名で受けさせている。

5. 人事評価

当社の役職は1等級から5等級まであり、最低2年で上位職に昇格する(図表7)。等級が上がらないと給料が上がらない形になっている。現在、女性は2等級に2名、3等級に3名。管理職には至っていない。

女性は「残業ができない」、「(短時間勤務等で)社内にいる時間が少ない」という理由で「上位職に推薦しづらい」という声があったが、「時間」ではなく「成果」を見るようにという説明を続け、理解してもらえよう

10 知的財産管理技能検定 (<https://www.kentei-info-ip-edu.org/>)

(図表7) 等級区分

等級	呼称	備考
1 等級	一般社員	
2 等級	トレーナー・シニアトレーナー	指導する立場
3 等級	主任・係長	部下を持つ
4 等級	課長・次長	管理職
5 等級	部長	決裁者

(筆者作成)

になってきた。(竹村社長)

役職には役割があり、上がるのはそれなりの役割をこなしているということ。従業員はみなそれぞれの役割をこなしているものであり、それが「活躍」だと思っている。役職があるからえらいとは思っていない。(竹村社長)

6. 活躍している女性職員

能登谷氏は、中途採用で勤続24年のベテラン職員である。2000年8月にパートとして入社し、2002年6月に社員、2005年6月にリーダーに昇格し、2016年6月に主任、そして、2022年6月に係長に昇格した。2006年6月から2007年5月までの産休・育休を経て、2007年5月に時短勤務で復帰し、現在はフルタイムで働いている。

会社に復帰してからは、保育園の送り迎えや入浴・食事など配偶者と分担し、対応していた。配偶者が夜勤の時は、一人で対応する方法など、保育園で知り合ったママ友情報を参考に乗り切った。仕事を続けようかどうかと悩んだときに、父から「協力できることがあれば協力する。ここで辞めると、次に女子社員が入ってきても、『女性は辞め

てしまうから』と言われてしまうのではないか。世の中は一人の力では変えることは難しいけれど、会社の『見方』は変えることができるかもしれない。少し頑張ってみたら?』という言葉があった。また、母は学童保育の先生の経験があったので「多くの働くお母さんを見てきたが、みんな頑張っどうにか働いている。手伝えることがあれば、手伝うから頑張らなさい」と背中を押してもらった。(能登谷氏)

社長から軽量経営に取り組んでもらいたいという話があったので、通信教育支援制度を利用し、在庫管理・運用について学びなおしを始めた。(能登谷氏)

女性は品質管理、検査、生産管理（外注との納期調整など）の分野を担当することが多いが、生産現場で働いている人もいる。能登谷氏には後輩(3名)の育成に注力してもらっている。(竹村社長)

産休・育休明けの職員のため「働き方支援チーム」を作った。今まで経験した以外の仕事（製造現場・品質管理・出荷管理など）を覚え、欠員ができたときにサポートに入ってもらおう仕組み。産休・育休の職員が一段落したので、「働き方支援チーム」自体は一旦

休止しているが、急な欠員が出ている部署にサポートで入ることができる仕組みは機能している。事務職だった女性職員が機械のセッティングをするなど、活躍してもらっている。

7. その他

モチベーションアップに効果があるのは収入増である。その意味では給与のベースアップも大切だが、毎年のことに「慣れて」しまいモチベーションの維持には効果が限定的である。当社は2023年度、60周年を記念して社員全員に10万円（パートは3万円）を「現金」で「手渡し」した。また、本社は机や棚などを入れ替え、きれいなオフィスに変えた。いずれもモチベーション維持に効果があると思っている。（竹村社長）

社員旅行（温泉に一泊）を年一回実施している。正社員がほぼ全員出席し、本社・埼玉事業所の職員が交流でき、仕事もスムーズになったと聞いている。子育て中の職員も、子どもを家族に預けて出席してくれた。

システムを入替し、超短納期対応（通常1か月→2週間）している。協力工場ともデータを共有し、稼働率を上げている。

社長になって7年経過。当初は「女性は（この職場には）無理ではないか」という声もあったが、「女性ができる仕事がある（はずなので）、受け入れて柔軟に対応してもらいたい」と伝え、理解を得られた。（竹村社長）

4. 事例企業の取り組みと課題

2016年に施行された女性活躍推進法では、「自らの意思によって職業生活を営み、又は

営もうとする女性はその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍すること」を「女性の職業生活における活躍という」（2.（1）に既述）と記している。本稿では、この「女性の職業生活における活躍」を「女性活躍」と定義した。

女性が働くことで自己実現していく。自信をつけ、収入を得て、自らの行動範囲を広げていく。その結果として、管理職などの役職に就く場合もあるが、役職に就くこと自体を活躍とは言っていない。働きやすい職場を提供し、そこで個性と能力を十分に発揮してもらうことが、企業の女性活躍推進の第一歩である。

今回紹介した事例企業では、法制度に基づく対応に加えて従業員に合わせた対応を社内規定に明文化しているケースがある。一方で、社内規定にあえて制度の詳細を記していない企業もある。どちらのケースでも、個別事情を踏まえた対応をしており、女性従業員が満足して働いている様子がインタビューから見て取れた。

（1）女性従業員が活躍できる場を提供

いずれの企業も、経営者と従業員間の意思疎通が円滑で、かつ、経営者が従業員のニーズをくみ取る努力を継続している。もちろん、企業規模によって社長自らがヒアリング等を行う場合や人事部などが巡回している場合などがあるが、具体的なニーズに対応する努力をしている。

金秀ホールディングスでは、従業員の声を反映し、一部の職場でスーパーフレックス制度（フレックス勤務でコアタイムなし）を導

入している。栄光工業は伊藤社長が子育て中の職員（男性含む）にヒアリングし、保育園の時間に合わせて就業時間を前後にずらすなどの対応をしている。家庭との両立のために就業時間の調整をしている企業は多い。

キング印刷紙工は、社員の意見を受け入れやすい社風がある。久米氏の子育て経験から、休暇が取りやすい環境が整備されてきた。岐阜本社と東京オフィスの間では、コロナ前からオンライン会議を実施している。全員がオンラインで仕事をするわけにはいかないが、柔軟な働き方が許容されている。

菊水酒造では、女性の相談窓口を明確化している。不満点を聞き、改善できれば改善し、改善できないときには直接面談して対応する。相談せずに突然退職する例もあるが、かすかな変化を見逃さないように人事部がフォローしている。

(2) やりがいを感じる職場

仕事に面白さ・楽しさを見出した女性が、自ら澁瀬と働いている職場がある。

京葉流通倉庫の土屋氏は、事務職を経て倉庫内作業の現場で管理職として従事している。会社は「物流業はサービス業。女性従業員が活躍できる場所がたくさんある。男女区別なく仕事ができる場所をつくる」という方針のもと、女性所長を誕生させた。土屋氏は、顧客、上司・部下、他部署などステークホルダーと連携して、業務改善・生産性向上に意欲的に取り組んできたと同時に、後進の育成や誰もが働きやすい職場づくりに努めている。

流通センターの南場氏は事務局長に抜擢されたときに言われた「組合事務局は組合員企業とその従業員の役に立つことを考えること」、「事務局は組合員のために迅速に対応しなければならないこと」などを実現しようと奮闘している。組合役員からの要望はハードルが高いものも多いが、それでも自分のスキルが向上すると考え行動している。組合会館での食堂事業、組合の所有不動産の売買や賃貸など、初体験の仕事を次々にこなしている。

土屋氏・南場氏両名ともに、部下指導も行い、職場全体のスキルアップが図られている。両名のケースは、任された仕事に対する使命感が強いという、個人の資質によるものかもしれないが、両名が部下・後輩に伝えていく考え方は、その先も組織の業績に貢献するものになると思われる。インタビューでは、二人ともやりがいを感じているという発言があった。

(3) 従業員側が働きやすい職場を選択している

インタビューした中小企業では、新卒採用よりも中途採用が多いケースがみられる。求職者は自らの働く条件に合う職場を探している。働く条件の中には、給与・勤務時間などがあるが、加えて、会社の方針が自分に合うかどうかを見定めている。

栄光工業の安井氏は、経営理念の中に「社員の幸福」を掲げていることから「社員の働きやすさを追求している企業」と考え入社した。上司への提案がしやすい風土や、上司も提案に向き合ってくれるので会社とともに成

長していることが実感できるという。

丸三電機の能登谷氏は、職場が自宅に近かったため当社に就職した。パートとして入社し、能力が認められ社員として正式に採用されたのち、産休・育休を経て現在は係長として活躍している。育児の負担から仕事を続けようか迷ったときに父母の励ましやサポートで乗り切った。その後、会社側も「働き方支援チーム」をつくり、急な欠員が出ている部署にサポートに入る仕組みを構築した。育児中は突然職場を離れなければならない時があり、周囲の職員に気兼ねしがちであるが、このチームがあるために他の職員の不満が出ない体制になっている。

金秀グループは、知識面だけではなくリーダーとしての実力を含めて、上司が昇格試験の受験に推薦するか否か判断している。4等級からは管理職になれるので、知識面では「労働基準法」の内容など、管理職として実務上必要な知識を確認することになっている。勤務時間や育休・産休の制度など、試験範囲も明示している。職場環境に配慮することができる者のみが管理職になることができる。

(4) 女性が人生を自ら選択できる体制

会社は社員が活躍できる場所を提供するだけでなく、その職場にやりがいがあり、働きやすい場とし、従業員の満足度を高め、定着を図っている。そこには男女の区別はない。しかしながら、女性の場合は出産・育児の時期など、ある程度働く時間を調整しなければならないときがある。

サニーマートは、子育てが一段落した女性

に向けた採用活動を行っている。パートナー（パート職員）ではなく正社員として、子育て後の人生に自分の経験（子育て・主婦）を活かしてはどうかと提案する。もちろん、すでにパートナーとして働いている者に対しても正社員に応募する道を作っている。

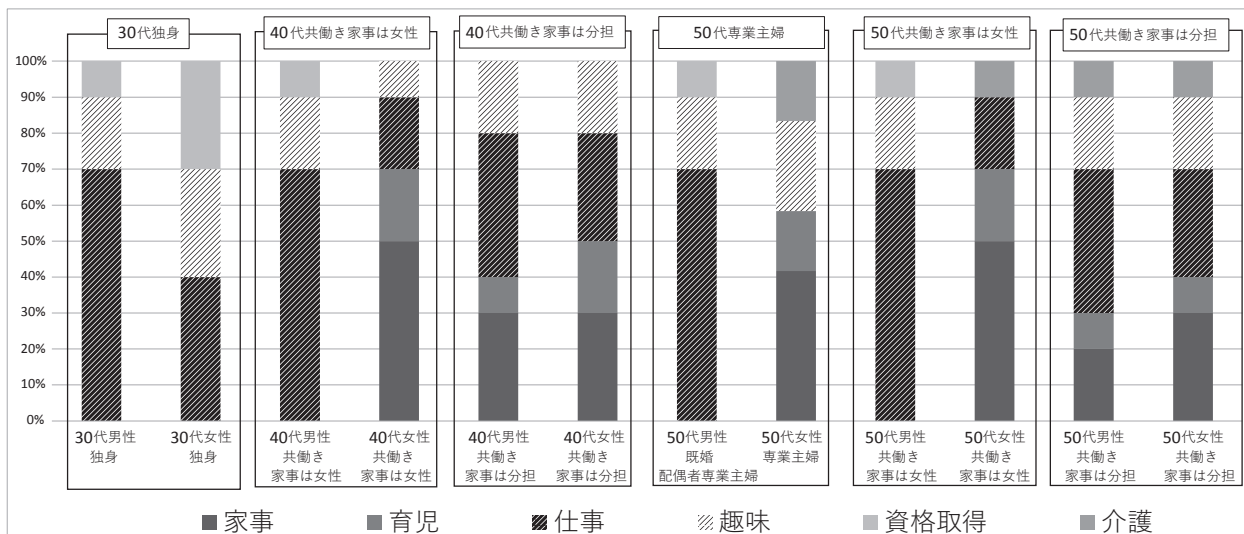
(5) 男性活躍への期待

ライフ・キャリア・レインボー（図表6）からは、個人がそれぞれの家庭や仕事への時間配分を、人生の時期に応じて変えざるを得ないことがわかる。

図表8は年代別・男女別の時間配分を家事・育児・仕事・趣味・資格取得・介護に分けて例示したものである（配分例は日本の固定的な性別による役割分業を踏まえたもの（筆者イメージ））。30代で独身の男女、40代は共働きで家事は女性が担当する場合と分担する場合、50代は専業主婦家庭、共働きで家事を女性が担当する場合と分担する場合の6つに分けて例示した。仕事・家事・育児・趣味、何に時間を使うかは、個人の自由である。だが、家事・育児・介護は自らの好き嫌いかかわらず、時間を割く必要がある。育児負担がない時期には趣味に時間をかけることもできるだろう。出産は女性しか担えないので仕方ないとしても、家事・育児・介護は女性・男性の区別なく担える。

今まで、女性活躍を語るときに、職場の視点から語られることが多かった。つまり、女性が社会で活躍すること、家庭から外に出て働くにはどうすれば良いかが語られてきた。女性活躍を職場で働くことを基準にするので

(図表8) 年代別・男女別の時間配分例



(出典) ライフ・キャリア・レインボーを参考に筆者作成

あれば、家庭では男性活躍が求められているといえよう。ところが、家庭での男性活躍に対しては、個人の自由に任されている。というよりも、制度の選択肢があまりない。育休制度があったとして、その休んだ時間を家庭内でどのように活かすかということについての議論や研修を、企業が行うことはない。

今回のインタビュー調査で、女性が活躍するにあたって、家庭での役割分担をそのままにする場合、女性は「通勤時間が短く」、「働く時間が柔軟に調整できる」職場を選択していた。そして、調査した会社はすべて産休・育休・時短勤務等について制度を作るだけでなく、利用しやすくしている。休暇等が取りづらいのは、「制度があるのだから、自分から申し出るように」という会社の雰囲気だと思われる。従業員がすべての制度を「知り・理解している」とは限らない。男性は「育休・産休」の制度があることは知っていても、実際に自らが使ったことがないので、部下が利用して初めて「手続きや対応をめんどくさ

い」と感じるであろう。金秀グループのように、労働基準法を管理職になる上で必要な知識として昇格基準に入れることで、男性管理職の理解が進み、女性の働きやすい環境が整備されていくと思われる。

最近では、男性も家事・子育てに関心を持つ20代、30代が増えている（稲葉 2023a）。男性の長時間労働を当然視する文化をなくし、家事育児分担を家庭内だけで完結するのではなく、職場の理解や家事育児分担関連のサポート事業者などの活用も含めて検討できるようにしなければ、女性の活躍は進まないと思われる。

おわりに

女性活躍は女性のためのものであると筆者は考える。

男女雇用機会均等法以降、職場において男女を平等に扱うことが推進されてきた。それは、雇用の場で多数を占める男性の働き方に合わせるものであった。それを、女性の働き

方のニーズに合わせるという視点から考えてみたらどうだろう。

女性活躍といわれるが、男性活躍という言葉はあまり聞かれない。というより、男性はすでに活躍している存在と思われているようだ。だが、本当にそうだろうか。世の中には、会社での働く時間以外に、家で発生している仕事、子育て、地域活動など、さまざまなことがある。もちろん、社会的に要職に就いている人が男性で、その男性が指揮をとるといようなことは多いのであろう。しかしながら、指揮を執るだけが活躍だろうか。活躍というのは、場を与えられて、その場でパフォーマンス（収益だけではない）を上げることという。そして、その場は「職場」だけではない。

むしろ、最近では、雇用される側が雇用者から提供される「場」を「選択する」ようになっている。それは、自分の活躍する「場」を「職場」だけではなく、家庭や趣味なども勘案した上で選択しているためである。

学校を出て、就職し、働くということが活躍の第一歩かもしれない。だが、地域で活躍している男性や家庭で活躍している男性というものにスポットライトが当たっていないのも事実である。地域の衰退は、地域の商店街などの衰退とともに、「比較的時間に余裕があり、地域の祭りなどに参加する人」をなくしてしまっている。

企業で働く男性が、自分が住む地域での役割を負うことが必要なのではないか。そして、その役割を負うことができるような働き方を、企業が「許容」することから始める必要があるのではないか。

女性活躍には、男性活躍が必要なのである。ここでいう男性が活躍する場所は会社だけではなく、家庭であり家族を取り巻く地域も含めたものである。

インタビューでは、女性側の負担を「分け合おう」という意識のある企業・従業員に出会えた。家事分担や子育て分担に対する意識改革が進んでいる企業と映った。そのような会社は、女性だけではなく、従業員全員に対してそれぞれの状況を踏まえた対応を経営層が心掛けている。そして、その社員ひとりひとりを大切にするという方針は、社内全体に行き渡っているように感じられた。

もちろん、そのような企業でもすべてがうまくいっているわけではない。離職率がゼロというわけにはいかない。だが、いくつかの企業では、家族が働いているから、息子も応募してくるとい企業もある。従業員の満足の基準は人それぞれで、自分が働いていてその環境に満足し、評価に満足しているのであれば、周囲に自社の良さをアピールするのではないだろうか。それが、従業員の採用・定着につながると思われる。

本稿は、女性活躍が進んでいるといわれる企業のみをインタビューしており、かつ、経営者は自らの近くに、能力があり活躍している女性がいるため、女性が活躍できる場をより多く社内に見つけたいと考えているように見受けられた。

本稿で紹介した企業の経営者のように、女性活躍について情報収集し、その知見をもって女性活躍を推進したいと考えている場合もある。だが、何から手をつけて良いかに思い

至らず、外部の知見を必要とするケースもあると思われる。今後は、外部コンサルタントなどを活用して女性活躍推進の土台を作っている会社の具体的な事例を調査・研究していきたい。

【インタビュー実施企業】

取材先名	取材日	ホームページ URL	閲覧日
株式会社キング印刷紙工	2024.7.11	https://king-insatu.com/information/	2024.7.16
株式会社サニーマート	2024.7.18	http://www.sagasake.or.jp/main/1.html	2024.8.16
菊水酒造株式会社	2024.7.19	https://king-insatu.com/information/	2024.8.16
金秀ホールディングス株式会社	2024.8.27	https://kanehide.co.jp/group/#kanehide	2024.9.4
株式会社栄光工業	2024.7.19	https://eikous.jp/	2024.7.19
京葉流通倉庫株式会社	2024.7.25	https://www.k-yo.co.jp/	2024.8.16
協同組合土浦総合流通センター	2024.7.17	https://tsuchiura-src.com/	2024.8.16
株式会社丸三電機	2024.8.19	https://lex.co.jp/company/company.html	2024.8.19

【参考文献】

- ウリケ・シェーデ (2024)『シン・日本の経営』日本経済新聞出版 2024年3月8日
- 川口章 (2011)「長期雇用制度とワーク・ライフ・バランス施策が女性の活躍に及ぼす影響」『ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 報告書』、内閣府経済社会総合研究所、81-96 頁
- ミシェル・ゲルファン (2022)『ルーズな文化とタイトな文化 なぜ<彼ら>と<私たち>はこれほど違うのか』白揚社 2022年3月12日 訳者 田沢恭子 RULE MAKER, RULE BREAKERS -How Tight and Loose Cultures Were our world- (2018)
- 山口一男 (2016)「男女の職業分離の要因と結果—女性活躍推進の今一つの大きな障害について—」RIETI Discussion Paper Series 16-J-001 pp1-42
- 山本勲 (2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証—」、RIETI Discussion Paper Series、14-J-017
- 山本勲 (2016)「女性活躍推進と労働時間削減の可能性：経済学研究に基づく考察」RIETI Discussion Paper Series 16-J-019 pp1-21
- 山本勲・黒田祥子 (2014)『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社 2024年4月
- 脇坂明 (2017)「中小企業では女性活躍は難しいか？」商工金融 2017年5月号 pp5-21
- 脇坂明 (2021)「女性活躍指標の吟味からみた男女のキャリアの違い」日本労働研究雑誌No.727/Special Issue 2021 pp31-42
- D・E・スーパーの生涯と理論 キャリアガイダンス・カウンセリングの世界的泰斗のすべて 全米キャリア発達学会著 仙崎武、下村英雄編訳 図書文化社 2013年11月
- Takao Kato, Daiji Kawaguchi, and Hideo Owan (2013), “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An econometric case study of a large Japanese firm,” RIETI Discussion Paper Series 13-E-038.

【参考資料】

- 外務省 ジェンダー平等と女性のエンパワーメント 「我が国の基本的考え方」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/women/index.html> (2024年9月24日閲覧)
- 厚生労働省 平成27年版働く女性の実情 Ⅲ男女雇用機会均等法成立30周年を迎えて 2015年
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/15d.pdf> (2024年9月24日閲覧)
- 厚生労働省職業能力開発局 「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」 報告書平成14年7月31日
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html> (2024年9月24日閲覧)
- 総務省統計局 「労働力調査 (基本集計)」
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>(2024年9月24日閲覧)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 図3-2年齢階級別労働力率
https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0203_02.html (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性活躍に関する基礎データ令和4年7月19日
<https://www.kantei.go.jp/jp/content/000116409.pdf> (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性のエンパワーメント原則
https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/team/WEPs/pdf/economic03_2-3.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性のエンパワーメント原則 (WEPs) 平等推進はビジネスそのものである
https://www.gender.go.jp/international/int_un_kaigi/int_weps/index.html (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 「女性役員情報サイト」
<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html> (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 令和4年度新しいライフスタイル・新しい働き方を踏まえた男女共同参画推進に関する調査報告書のポイント
https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/00.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 同 総論 稲葉昭栄 (2023a) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/06.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 同 各論 稲葉昭栄 (2023b) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/07.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 同 各論 永瀬伸子 (2023) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/08.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府 「男女共同参画白書令和元年版」 図I -2-14
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r01/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-14.html (2024年9月24日閲覧)
- 文部省 「中学校、高等学校進路指導資料」 第一分冊 平成4年
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/fieldfile/2018/11/21/1411248_0_0.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 文部科学省 「高校生のライフプランニング」
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/fieldfile/2018/11/21/1411248_0_0.pdf (2024年9月25日閲覧)
- リクルート進学総研 プロフェッショナルが活躍できるダイバーシティ型経営へ2017/03/02
<https://souken.shingakunet.com/higher/2017/03/post-93f5.html> (2024年9月24日閲覧)

コロナ禍の修羅場をくぐり抜けて・・・ ～それでも観光は可能性が大きな産業です！

東 良 和
(沖縄ツーリスト株式会社)
代表取締役CEO



【会社の沿革】

弊社沖縄ツーリスト（OTS）は沖縄が日本に復帰する14年前の1958年、戦後の慰霊墓参団の受入れと沖縄に駐留する米軍関係者の旅行のお手伝いをするを目的に沖縄県那覇市に誕生しました。

1966年には、首都圏で「沖縄旅行」の独自流通を確立するため東京に営業所を開設しました。それにより首都圏での集客から沖縄での受入れまで一貫して自社でできるようになりました。

1970年には琉球政府の許可を受け、沖縄初のレンタカー『OTSレンタカー』を開設しました。鉄道が無く公共交通機関での自由旅行が難しい沖縄での大切な移動手段となりました。

1990年代からは台湾・香港を中心としたアジア圏からの受け入れに力を入れ、沖縄のみならず日本のインバウンド観光の先駆けとして業界を牽引してきました。

1997年にメディア商品として誕生した国内個人型旅行『らんらんツアー』は発売当初から人気を博し、これまでに300万人のお客様にご利用いただいています。ANA・JALの予約システムと直接接続している国内でも数少ない旅行サイトで、現在はWEB商品として定着しています。また、らんらんツアーでは毎年6月から10月までの台風シーズンに、天候等による航空機欠航によるホテル延泊代金を補償するなど、ユニークな保険やサービスが付いてお客様から支持されています。

2020年の新型コロナウイルス感染症の影響による創業以来の経営危機については後述しますが、お客様、お取引先様のご支援と社員の頑張りのおかげで奇跡的な回復を成し遂げることができました。関係者の皆さまに心からの感謝を申し上げます。

【経営理念】

「旅」をとおして、お客様、地域社会、一緒に働く仲間たち、すべてのQOL（Quality of Life：生活の質・人生の質）向上に貢献できる企業を目指します。

観光は、
交流により相互理解を深め平和な世界を築きます
地域の自然や伝統文化を大切にします
地域経済の発展に貢献します

【コロナ禍の企業経営】

2020年の新型コロナウイルス・パンデミックで、観光事業を主軸とするOTSは甚大な損失を被りました。同年は東京オリンピックの開催が予定されていた年で、それに合わせてOTSの強

みである訪日旅行をさらに強化するために海外の現地法人に投資をしたり、人員を増やしたりしていました。ですから、感染拡大による移動の制限は、まさにカウンターパンチとなり2年半で43億円という巨額の営業損失を出しました。その間、国内旅行は8～9割減となり、海外からのお客様はゼロになりました。(那覇空港国際線は2年7ヵ月完全閉鎖)

債務超過額22億円は企業規模からすると絶望的な数字でしたが、商工中金那覇支店を中心とする金融団が沖縄観光およびOTSの復活を信じ、資金繰りを支えてくれました。資産売却を含む出来る限りの財務体質の強化と収益性の高いビジネスモデルへの集中など、経営改善を押し進め、旅行需要が回復した2022年6月には月次で黒字に転換しました。那覇空港国際線が再開した同年10月からは訪日旅行も復活し24年2月には22億円の債務超過を解消することができました。

観光産業は巨大な「外需」を相手にしている産業ですから、人為的に人の流れを止めていたコロナ禍が明けると堰を切ったように復活しました。移動制限のある環境下では本当に苦しい時を強いられましたが、OTSのV字回復が示すところは観光産業が実はとても強靱な産業であるということ、今後も観光産業のノビシロは大きいということだと考えています。

【デジタル事業の展開：公共施設予約管理のDX化を支援する『SPMクラウドシステム』】

会議やイベントを総称するMICE (Meeting, Incentive Travel, Convention, Exhibition) は近年、多くの旅行会社が力を入れている総合的なビジネス領域です。OTSも永きに渡り専門部署を設け、国内外の多くのイベントを扱ってきました。その中でも国際的なスポーツイベントである『Corporate Games』は英国本社からライセンスを取得し3年間、沖縄の地で開催しました。その実績と経験から開発されたシステムが、公共施設予約管理のDX化を支援する『SPMクラウドシステム』です。2024年9月現在、全国23拠点205施設(沖縄県内94施設、本土地区111施設)で導入されています。

【SDGsの取組みについて】

沖縄県は令和5年『おきなわSDGs認証制度』を立ち上げました。OTSは認証制度立ち上げの構想段階から関わり、第1回目の認証11団体の1社になりました。

2022年からは企業としてユネスコSDGsパスポートの普及に取組み、社内はもちろん地域の子どもたちや市民のボランティア活動への参加をあと押ししています。

レンタカー部の『OTSレンタカー』は脱炭素を目指し、2023年5月から沖縄電力グループと提携し太陽光発電を開始しました。EV車の導入を進めるとともに、その先を見据え、水素燃料車の調査も始めています。

【健康経営への取組み】

OTSは4年連続で健康経営優良法人ブライツ500(経済産業省)に選定されています。2016年から健康経営推進室を設置し、社員・役員の健康こそ社業の発展につながるという理念で進めてきました。2020年に「全社員非喫煙者」という目標を達成したことも自慢のひとつです。

【最後に】

デジタル技術の発達で世界中どこにいても情報発信ができるようになりました。また、企業規模の大きさもあまり意味を持たなくなってきています。私たちのような地方の中小企業こそ、その優れた商材・ノウハウを積極的に世界に発信することで成長への道が拓けると信じています。

本年も皆さまにとりまして素晴らしい年となりますよう心よりお祈り申し上げます。

中小企業の成長経営：100億企業創出の加速に向けて

福 地 宏 之
(一橋大学大学院)
経営管理研究科准教授



1. はじめに

日本経済が直面する構造的な課題、すなわち生産年齢人口の減少やGX・サプライチェーンに関する社会的要請等への解決策のひとつとして、地域を牽引する中小企業の変革・成長が注目されている。2023年と2024年に開催された「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」では、成長志向の中小企業の創出を目指し、その具体的な方策が議論されてきた。私は委員としてこの議論に参加し、多くの知見を得るとともに、中小企業が直面する課題や成長の可能性について深く考える機会となった。本稿では、研究会で議論された内容を振り返りつつ、私自身の視点を交えて中小企業の成長の可能性を探る。ただし、本稿に記す内容はあくまで私個人の責任であり、研究会全体の見解を必ずしも代弁するものではない。

2. 「100億企業」の必要性

本研究会では、その過程で売上高100億円規模の「100億企業」を目指すべき具体的なターゲットと置き、議論を進めてきた。このターゲット設定の理由は、売上高100億円が持つ意味が業種等により様々であることは承知の上で、一定規模の成長がもたらす経済効果を訴求することを重視したためである。

中小企業が売上高100億円程度に成長することで、地域社会にとって、また中小企業自身にとっても大きな影響をもたらす。100億円企業へと成長する企業は、①その成長の前後で従業員数と一人当たりの賃金を大きく増加させ、②域内仕入れを増やすことで地域経済を牽引し、③直接輸出額を増やすことで外需を獲得する傾向にある。これは地域社会にとってのメリットであるだけでなく、中小企業自身にとっても、従業員の待遇と人手不足を改善するとともに、新たなビジネス機会を得ていることを意味する。現状では、このような100億企業は三大都市圏に収集している。しかし、地方にも成長のポテンシャルを持つ中小企業は多数存在する。そうした企業の成長を促していくことができれば、地域経済も持続的に発展することができる。

3. 価値を創造する事業戦略の構想・実行と経営者の重要性

それでは何が中小企業を飛躍的に成長させるのだろうか。経営戦略論上の回答では、価値を創造する事業戦略を構想し実行すること、すなわち競合他社と差別化された価値を見出し、それを実現するために企業の様々な活動をそれに向けて調整すること、という答えになる。具体的な戦略は企業が置かれた条件や環境によって異なってくるが、大きく見れば一定のパターンはある。

100億企業の成長パターンをデータ分析により明らかにしようとした点が、この研究会の一つの特徴である。2023年の報告書では、100億円企業178社を分析し、成長パターンが大きく3つに分かれることを明らかにした。市場規模が伸びている成長市場で成長する成長市場型(91社)、成熟市場の中でも他社と異なる価値創出で成長する独自価値創出型(69社)、M&A等の組織再編を活用して成長するM&A型(18社)の3パターンである。同様に、2024年の報告書では、サプライチェーン上のポジションや業種ごとの成長パターンと、成長段階に応じた課題と打ち手のパターンを分析している。

このように大まかなパターンはあるものの、実際には成長戦略の構想と実行は経営者の創意工夫や創造性が試されるものである。報告書では前田工織や碌々産業、相模屋食料、ニッポー、京西テクノス等の事例を紹介しているが、いずれの会社も創意工夫を感じる独特の戦略の実現により成長を遂げている。中小企業では、企業活動に対して経営者が及ぼす影響は極めて大きい。そのため、中小企業経営者の戦略構想・実行力の養成をどう支援するかというのが100億円企業創出の重要なポイントとなる。

4. 成長に向けての基盤：経営者ネットワーク・成長資金・人材

中小企業が持続的な成長を実現するためには、適切な基盤の整備が不可欠である。本研究会では、成長に寄与する基盤として、経営者ネットワーク・成長資金・人材の3つの要素を重点的に議論した。3つのうち成長資金や人材も重要な要素であるが、それらを効果的に活用するには経営者自身の視座や知見（を広げるネットワーク）が基盤となる。そのため、ここでは経営者ネットワークについての議論のみ紹介したい。

前述のように、中小企業の飛躍的成長には事業戦略を構想・実行する経営者が最重要であり、まずは成長志向の経営者を増やしていく必要がある。そのため、経営者の成長のきっかけや動機付けの後押しするような環境を作っていくことが必要であり、その環境こそが経営者ネットワークである。成長志向を持つ経営者同士が交流し、情報や知見を共有するネットワークは、企業の成長を促進する基盤となりうる。また、多様な地域や業種の経営者が参加するネットワークを通じて、新たな視座や発想を得ることが可能になる。

本研究会の報告書では、「売上高100億円を目指す」という共通目標を掲げる経営者ネットワークの形成が提案されている。このようなネットワークでは、経営者は成功事例を学び、成長のきっかけをつかむだけでなく、外部からの意見やアドバイスを得ることができ、自身の事業戦略を磨く場としても機能する。さらに、このようなネットワークは中小企業の成長を支援する社会的機運の醸成にも寄与し、より多くの経営者が100億円企業を目指す好循環をもたらさう。こうした取り組みを全国的に広げることで、中小企業が成長のきっかけをつかみ、日本全体の経済を牽引する存在へと進化することが期待される。

5. おわりに：中小企業の成長エコシステムの創造に向けて

最後になるが、研究会での議論を通じて中小企業の成長を妨げる最大の課題は、誤解を恐れずに言えば、「低位均衡型」のエコシステムにあると私は感じた。もちろん安定して存続し続ける中小企業も大切であるということには全く異論はない。しかし一方で、成長する中小企業を生み出すためには「成長志向型」のエコシステムを創造することが不可欠である。すなわち、資本・人材・ネットワークなどの側面から成長を支えるような支援体制を強化するとともに、成長する中小企業を尊重する社会機運を醸成し、日本中の中小企業が成長しやすい環境を作ることが必要である。日本では難しいと言われてきたスタートアップのエコシステムについても、ベンチャー企業の資金調達額を見る限り、急速に日本でも根付いているように見える。同じことは中小企業の成長についても可能なはずである。

紙幅の都合上、本稿では取り上げられなかった重要な論点も多く存在する。ぜひ、報告書に記された具体的な企業事例や各論をご参照いただき、今後の中小企業支援の参考にしていただければ幸いである。

【参考文献】

- 中小企業庁（2024）「令和6年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書」（https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/240628_report.pdf）
- 中小企業庁（2023）「令和5年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書」（<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/report/20230622report.pdf>）

新企画「現場の視点」は、全国の地方公共団体などが実施する、地域の特徴を活かした独自性のある、効果的な施策や取り組みなどを採り上げます。

「週1副社長」プロジェクト

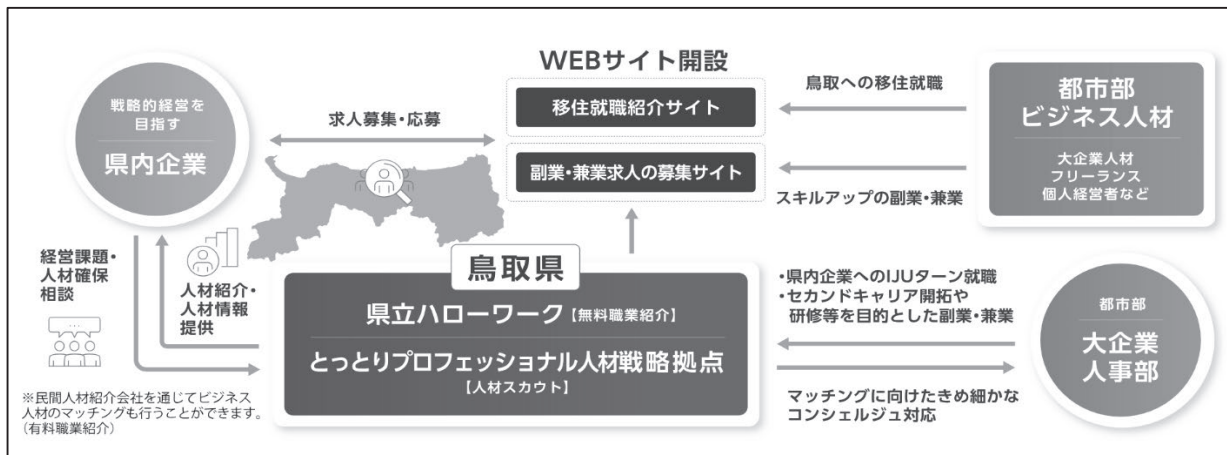
運営主体：とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点
支援機関：鳥取県商工労働部

2016年、内閣府は「地方創生事業」の一環として、地域企業が「攻めの経営」へと転換させるため、大都市圏、大企業の優秀な人材を地方の中小企業に橋渡しをする「プロフェッショナル人材事業」をスタートした。東京都を除く全道府県に拠点を整備し、地域企業の人材不足に関する支援を行っている。2024年2月まで全国で累計102千件の相談があり、25千件超の成約実績がある。

各地で展開される「プロフェッショナル人材事業」のなかでも、大企業の副業・兼業に対する関心度の高まり、コロナ禍に急速に拡大したウェブ会議の浸透を背景に、突出した成果を上げているのが鳥取県の「週1副社長プロジェクト（以下、週1副社長）」である。2019年に事業を本格スタートし、現在では年間3,000人以上の応募者数、これまでに7,500社を超える県内企業が延べ11,800人以上のビジネス人材を副業で受け入れている。今回その中心となった、「とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点」戦略マネージャーである松井太郎氏に、その取り組みについて伺った。

1. 「週1副社長プロジェクト」の概要

1.1 事業概要（2019年度～）



1.2 プロジェクトのポイント

人口が53万人と全国で最も少ない鳥取県。内閣府の「プロフェッショナル人材事業」は全国で実施されているが、鳥取県の「週1副社長」が大きな成果を上げているのはなぜだろうか。

「ポイントは、『副業』と『月額報酬3～5万円という設定』であるという。松井氏は大阪府出身。前職は経営コンサルタントだが、鳥取県内で別事業にかかわっていた知人の紹介がきっかけという、いわば「よそ者」である。鳥取県の戦略マネージャーに採用されたものの、最初は苦労の連続だった

という。「拠点の開設は2015年11月でした。3年間で700社近くの県内企業を訪問しましたが、週1副社長がスタートするまでは、年間10件程度の成約実績しか上げられませんでした。なぜなら、多くの会社は優秀な人材に来てほしいのですが、正社員として雇うほどの金銭的余裕や、業務量がないのです。しかも民間の人材会社を使うスキームですから支払う手数料だけでも大きな負担です」。そこで、「年俸1,000万円の優秀な正社員1人を獲得するのではなく、その力を分割して借りられたら」というアイデアから副業の可能性を見出した。ただし移住就職により正社員を地域企業に紹介するという当初の目的については、鳥取県立ハローワークとの連携でカバーしているという。

「2つ目は月額報酬を3～5万円としたことです。この金額は実に絶妙で、受け入れ側にも負担感がなく、原則1か月更新としているため、相性が合わなければやめればよい、といった「ライトな感覚」で取り組める。実は人材を求める企業側も、例えば年俸1,000万円の正社員を雇うとなると、社内調整の負担が大きく過度な期待につながりかねないので、ミスマッチが生じる可能性があります。ただ懸念したのは、副業とはいえ月3万円で、都心のビジネスパーソンが集まるかどうか」。そこで、拠点自身が大企業の人事部や人材紹介会社なども提携し、ここ数年は毎年県外から3,000人前後の応募につながっている。またこれまでの経験から、優秀な人材ほど金銭的な報酬よりも、地域貢献や、自らのスキルが役に立つこと、つまり非金銭的な報酬を求めていることも分かってきた。

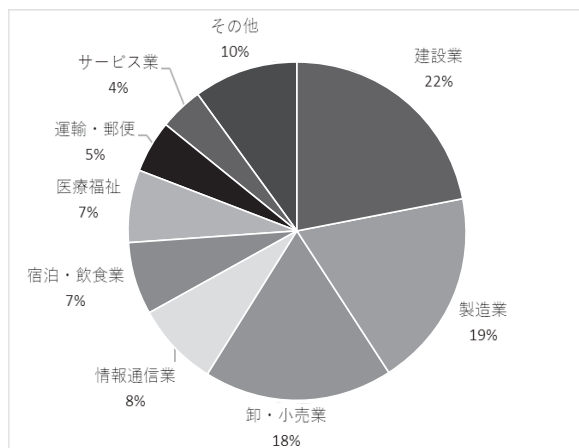
「週1副社長を鳥取県内に限なく広めていきたいと考えています。そして重要なことは、受入れ側の課題やニーズの粒を揃えることです。そこは拠点のサブマネージャーが、適切なサイズに課題を整理し、期待感をコントロールしています。鳥取県の場合、リピート率（再契約）が高いのも、時間をかけて人的関係を構築していくことから始めているのでその成果ではないでしょうか。スキルそのものよりもむしろ応募者との相性が大切です」。

【プロジェクトのポイント】

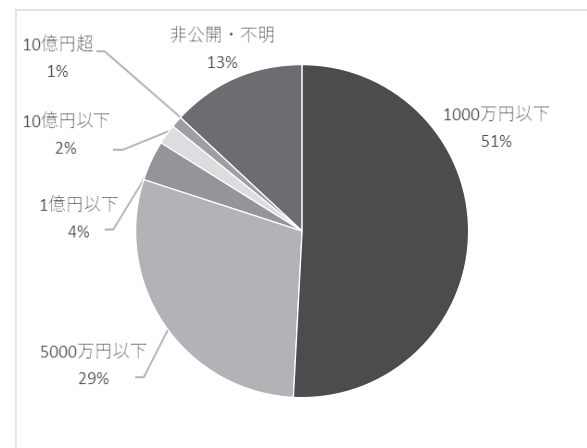
- ① 報酬は月額3万円～5万円
- ② 採用側が持つ課題を適正な粒の大きさにコントロールすること
- ③ 採用側と応募側の双方のマインドセットを読み解くこと
- ④ 行政と緊密に連携し、公的業務を民間のフットワークで進めること
- ⑤ 県内企業、応募者、行政（県）、互いに感謝・尊重する関係性を大事にすること

【参考：2023年度受入企業の概要（鳥取県）】

①業種別



②資本金別



2. 「週1副社長プロジェクト」の活用事例

有限会社エス・ケイ・ワイ（鳥取県米子市）代表取締役 渡部花子氏

建築金物製造業。2020年事業承継型M&Aで社長に就任。業界未経験のため、当初「販売計画の作成」に週1副社長を起用。「幅広い視野からのアドバイス」、「壁打ち相手」として現在でも契約継続中。



【活用のきっかけ】

ももとは、父の経営する会社で現場を回す総務的な仕事をしていたのですが、創業者から事業を引き継いだ際に社長に就任しました。経営経験に乏しいうえに、材料仕入れや帳簿管理など多くの経営情報が整理されていない状態でのスタートだったので、とにかく「時間」がありませんでした。また職人肌の従業員も全員年上で意思疎通すら十分ではありませんでした。

就任から一年ほど過ぎてはまだ一人で格闘していた私に、とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点のサブマネージャーが人材をピックアップして面談の機会を設けてくれました。1時間ほどのオンライン面談をしたところ、自分の考えを見事に整理して言語化してくれました。最初は「販売計画の立案」というテーマでお願いしたのですが、視野の広さや幅広い選択肢の提示など自分の考えを理解した上で、適切な助言をしてくれる貴重な存在で今でも契約を継続しています。

【効果】

地元には、商工会議所や金融機関など様々な交流会があり、もちろん日々情報交換をしていますが、こと経営の中核課題については逆に相談しにくい部分もあるのです。相手が県外の人であれば、地元での風評を気にせず正直に相談できますし、同世代なので価値観が近いこともメリットになります。今では、壁打ち役になってもらうことで自分の考えを整理し、言語化して社員に伝えられるようになり、みんなの視点を合わせることができました。異なる考えやスピード感など学ぶことは多く、視座を高めてもらいました。現在は月1回のミーティングでアドバイスをもらいながら、人事制度や業務の標準化などを目指しています。

週1副社長：T氏（京都府在住）、30代

副業理由：社外企業への関心から中小企業診断士の資格を取得。経営者と直接対話できることや自身のスキルアップにつながるため週1副社長に応募。



私は京都にある電子部品メーカーの経営戦略部で、主に国内外の拠点における生産戦略などに携わっています。もともと社外の会社に対する関心も強く、数年前に中小企業診断士の資格を取得しました。所定の社内手続きはありますが会社も副業を認めてくれているので、経営者と対話して直接お

役に立てることや、自分自身の知識の蓄積など勉強するモチベーションにもなっています。

実際のウェブ会議は、土日や17：00以降の勤務時間外に設定いただき、本業に影響が出ないようにご協力いただいています。限られた時間ではありますが、実践的なスキルが身に付きますし、企業経営に携わることができるとても貴重な経験になっています。副業という形にはなりますが、報酬金額よりもお役に立てた際の喜びや貢献実感が一番のモチベーションになっています。

3. 現場の視点

陸路では大阪から2時間以上を要する鳥取県は、決して交通の便が良いとは言えないなかで、ウェブ会議や副業という制度を使い、都市部のビジネス人材の知見や能力を多くの県内企業が活用している。

中小企業に対する人材支援は、もともと民間の人材紹介会社やハローワークなどが行っているほか、2018年には金融庁の監督指針改正により、多くの地域金融機関が経営改善支援サービスの一環として取組んでいる。さらに、経済産業省では「地域の人事部」、中小企業庁の「地域中小企業人材確保支援等事業（中核人材確保支援能力向上事業）」などを実施しており支援策も手厚い。だからと言って一足飛びに都市部の人材が地方に移住就職するとは限らない。都市部のいわゆるプロ人材が、自らの経験やスキルを地域企業で活かそうとすれば、現在の仕事を辞めて転居を伴う転職をするか、現在の仕事を続けながら副業・兼業という立場で支援を行うしかない。地方との賃金格差や転居について家族の理解が得られれば思い切って移住就職という選択肢も考えられるが、その決断は容易ではない。ただ現在の勤務先が副業・兼業を認めれば、本業を続けながら転居することなく、リモートワークを利用しながら、自らの知見・能力を地域企業で活かすことができる。

経団連（2022年度アンケート調査）によれば、副業・兼業を認めている企業は53.1%、認める予定が17.5%と回答している。特に常用労働者数5,000人以上では、認めている66.7%、認める予定17.2%と合計では8割を超えている。ただ一方で、契約形態にもよるが労働時間の通算管理や割増賃金支払負担の調整や、社員の安全配慮義務や秘密保持義務、誠実義務の遵守確認、また社会保険の適用など認める側の実務的な負担も多い。

中小企業の経営課題の最大の課題は「人材不足」である。そもそも採用できない、採用しても教育する人材がないなど、極めて深刻な課題である。今回紹介した事例のほかにも、「外国人雇用に対し、外国人の評価制度を設計したい」、「社員の人材育成制度を確立したい」など中小企業の抱える課題は様々である。もちろん年俸1,000万円の正社員を雇えば、すべてを解決してくれるものでもない。こうした中小企業の様々な経営課題にも対応できる週1副社長は、支援する側、受け入れる側の双方にとってメリットの多い取り組みだといえよう。

厚生労働省は、副業促進のため労働基本法に定める労働時間の管理ルールや競業避止義務など副業を認める企業の負担軽減に着手した模様だ。一方、週1副社長では、プロ拠点のサブマネージャーが時間やコストをかけて県内企業の様々な事情や真のニーズから、企業が求める人材像を明確にするためのサポートを実施しているため、2020年度以降ほぼミスマッチがないという。その点で人材需要と供給を形式的・機械的にマッチングするだけの「支援」とは大きく異なる。こうした支援がいま現場には求められているのではないだろうか。

（商工総合研究所 主任研究員 小林順一）

2025 - 2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

目次

第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025 - 2030年日本はこう変わる

第二部 経営の論点 (概論)

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の变革」が必要である

第三部 経営の論点 (各論)

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

第四部 中小企業「経営の針路」



定価：1,760円(本体1,600円+税10%)

筆者略歴



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー
一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」(同友館)、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」(同友館)、「中小企業のためのサステナブルファイナンス」(商工総合研究所)、「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」(商工総合研究所)
講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越えるか」、「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4全国中小企業会館3階

<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館



キャッシュコンバージョンサイクル

モノを取り扱う企業は原材料を仕入れてそれを加工し販売する、もしくは商品を仕入れてそれを販売する。企業間の取引は通常掛取引で、まず仕入段階で支払債務が発生し、次に販売段階で売上債権が生じ、最後に売上債権が現金化される。投下資金が利益として回収されるまでにどのくらいの期間を要するかを示す指標がキャッシュコンバージョンサイクル（以下CCC）である。CCCは売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-仕入債務回転期間として表され、値が小さいほど資金繰りが良好と判断される。経営分析で使われることが多い指標で日数単位の表示が多いが、本欄は経済分析であり、月単位で表示する。

大企業と中小企業に分けてCCCの長期推移をみると、大企業は2000年代前半に低下する場面があったものの、その後は長期化を続け、2023年度は2.25ヵ月であった。一方中小企業は2000年度には1ヵ月弱でその後ほぼ一貫して緩やかな長期化傾向にあり、2023年度は1.39ヵ月であった。大企業は中小企業よりCCCの値が大きいですが、その差は2020年度から拡大傾向を強め、2023年度の差（0.86ヵ月）は2000年代に入って以降最大である。

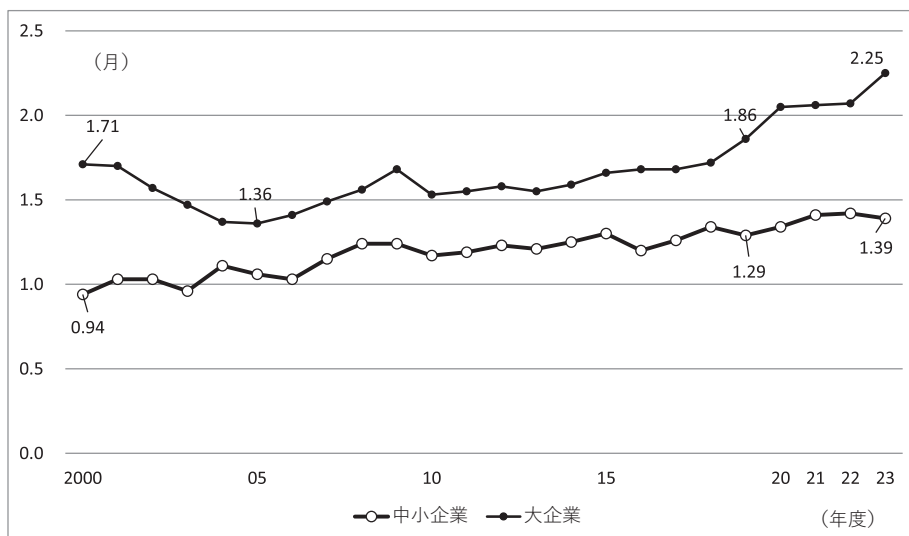
大企業のCCCは2019年度と2023年度との比較で0.39ヵ月長期化した。その背景として、棚卸資産回転期間と売上債権回転期間の長期化が挙げられる。2時点間の比較で前者は1.12ヵ月→1.41ヵ月、後者は同2.24ヵ月→2.37ヵ月となっており、棚卸資産回転期間長期化の影響が特に強い。この間、中小企業のCCCは0.10ヵ月長期化した。仕入債務回転期間が1.22ヵ月→1.11ヵ月に短期化したことが主因である。

近年の経済状況をみると、2020年にコロナ禍が発生しサプライチェーンの安定性が損なわれた。2021年以降は輸入価格の上昇と円安進行により企業物価が持続的に上昇した。これに対し、資金繰りに余裕のある大企業では在庫を積み増すことで対応を図り、結果として棚卸資産回転期間が長期化したと考えられる。一方、中小企業で仕入債務回転期間が短期化しているが、全体的な企業の資金繰り条件悪化傾向のしわ寄せとして生じたものである可能性がある。

このように、大企業と中小企業ではCCC長期化の様相が異なるが、いずれも運転資金需要の増大につながっている。金融機関借入金の増加、及び支払準備のための高水準の流動性確保は当面続くものと思われる。

（商工総合研究所調査研究室長 江口政宏）

（図表）企業規模別キャッシュコンバージョンサイクルの推移



（資料）財務省「法人企業統計調査」より筆者作成

（注1）全産業ベース

（注2）大企業は資本金10億円以上、中小企業は同1,000万円以上1億円未満

次号 予告 [2025年 2月号]	巻頭言	中小企業向け支援措置の事後検証と事業再生の重要性 一橋大学経済研究所教授 植杉威一郎
	論文	中小企業の無形資産投資と資金調達 早稲田大学政治経済学術院教授 小倉義明
	論文	銀行競争環境は企業にとっていかなる意味を有するのか？ —長崎県における地方銀行同士の統合・合併事例を参考として— 神奈川大学経済学部准教授 岩木宏道 一橋大学名誉教授 釜江廣志
	調査研究論文	中小企業組合による組合員のための人手不足対策支援の 限界と可能性 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝
	中小企業の目	私達の5Sの心と「 ^{ひじたのう} 鄙事多能」 池田食品グループ株式会社代表取締役会長 現場改善研究所所長 池田光司
	論壇	データから見えてくる、中小企業金融における保険の役割 明治大学商学部教授 浅井義裕
	STREAM	ごみのリサイクルと最終処分 商工総合研究所主任研究員 中谷京子

編集後記

▶新年、あけましておめでとうございます。本年も中小企業に関するさまざまな研究テーマについての論考を掲載してまいりますので、ご愛読のほど、よろしく願いいたします。

▶本年最初の論文は、日本中小企業学会会長で大阪商業大学の池田教授が、地域・社会の中で果たしている中小企業の質的側面に焦点を当て、その本質を共生性にあるとしています。また中小企業経営者の利他の考えとともに「恩送り」により事業が承継されていくものだと説明しています。

かつて中小企業は、問題性と発展性の二項

対立の中で議論されてきましたが、社会性という第三極を加えることでより多面的な見方が可能になります。

▶財団からのお知らせです。2月7日(金)14:00から第9回商工総研セミナー「中小企業のリスクマネジメント」を開催します。ウェビナー(無料)なので、どなたでもご参加できます。お申込みをお待ちしております。

(J小林)

商工金融 2025年1月号(第75巻第1号 通巻878号)

発行日 2025年1月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

中小企業のリスクマネジメント

—熊本の経験を活かして—

2025年2月7日（金）14:00-16:00

参加
無料

企業にとって、自然災害は予測できない一方で、適切なリスクマネジメントにより、その影響を最小限に抑えることができます。本セミナーでは、災害からの復興に焦点を当て、実践的な対策と効果的なリスクマネジメントの方法を学びます。熊本で地震・水害の被害から復興した事例をもとに、中小企業が災害に強くなるための知識とスキルを提供いたします。ご参加をお待ちしております。

主催者挨拶 14:00-14:05

第一部 14:05-14:25

専門は中小企業経営論、生産システム論。熊本学園大学助教授、兵庫県立大学教授等を経て、2019年より現職。博士（経営学）。日本のものづくり産業における中堅・中小企業の存立基盤や競争力に関する研究、地域中小企業を基軸とした新産業創出、地域経済活性化に関する研究等に取り組んでいる。著書：「サプライチェーンのリスクマネジメントと組織能力：熊本地震における「ものづくり企業」の生産復旧に学ぶ」（2018年9月）（共著、事業継続推進機構BCAOアワード2019年度普及貢献賞）など多数。

西岡 正氏

立命館大学
経営学部教授



第二部 14:25-15:00

1949年創業の飲食サービス業。1980年代に釜飯主体の定食スタイルから会席料理へと転換し、現在は熊本の郷土料理を提供する県内の有名和食店。2016年熊本地震の際には、本館と別館の2棟での営業、熊本城本丸御殿内の食事提供や熊本市市民病院の食堂運営が被災の影響で営業できない状態となった。しかしながら倉橋氏はすぐに再開に向けて動き出し、震災から1カ月後には部分的に営業を再開した。また、従業員の雇用を守り、仮店舗での営業を続けながら建物の再建に着手した。店舗は2020年5月に新築オープン、直前のコロナ禍もさまざまな工夫で乗り越えてきた。

倉橋 篤氏

有限会社青柳
代表取締役社長



第三部 15:00-15:35

当社は1947年創業のスチール家具のメーカー。耐震・耐火性に優れた製品を製作し、国立国会図書館、国立博物館、大学図書館などに書架・収蔵庫を納めている。2016年熊本地震の被災経験を活かし、「想定外」を「想定内」に変えて製品開発に取り組んでいる。田中氏は2009年10月に金剛の代表取締役社長に就任し、2021年5月には一般社団法人熊本県工業連合会代表理事会長に就任。以降、半導体受託製造世界最大手「台湾積体回路製造」（TSMC）の新工場誘致・建設を受けて産官学を通じた受け入れ態勢づくりに奔走している。

田中 稔彦氏

金剛株式会社
代表取締役



質疑応答 15:40-16:00

参加申込



左記QRコードまたは商工総合研究所ホームページにアクセスし参加申込をしてください。
<https://www.shokosoken.or.jp> 「商工総研セミナー」をクリック

- ・定員になり次第、参加申込を終了させていただきます（定員500名を予定）。
- ・パソコン等の設備環境により、ご視聴できない場合があります。
- ・ご記入いただいたお客様の個人情報、本講演会に関する事務手続きに利用いたします。また、今後、当財団からのご案内に使用させていただく場合があります。
- ・開始時間等は変更になる場合がありますのでご了承ください。

主催：一般財団法人商工総合研究所

後援：独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工中金、商工中金全国ユース会

商工総研

