

商工金融

巻頭言	「下請中小企業」から「受託中小企業」へ／港徹雄1
論文	2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要／杉田沙緒里4
調査研究論文	中小企業の従業員エンゲージメントⅡ／江口政宏41
調査研究論文	女性活躍推進—組織外部の知見を活用する中小企業—／中谷京子63
中小企業のみ	時代の変化に適応して／邊龍雄88
論壇	従業員承継の時代に注目したい「所有と経営の分離」／津島晃一90
経済	日本の経済展望(2025年8月)／青木 剛94
STREAM	旅行収支の受取額と実質実効為替レートの推移／川島宜孝105

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、時代の変化と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/>



「下請中小企業」から「受託中小企業」へ

港 徹 雄
(青山学院大学)
(名誉教授)



第217回国会に提出された「下請代金支払遅延等防止法（下請法）」及び「下請中小企業振興法（振興法）」の一部を改正する法律案が5月16日に可決・成立した。これらの改正法は半世紀にわたって議論されてきた下請取引の問題点を抜本的に改善するものと期待される。

今回の改正の第一のポイントは、両法案から「下請」という用語が削除されたことである。すなわち、「下請法」は「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律」。「振興法」が「受託中小企業振興法」に法律名が変更されている。この結果、「下請事業者」を「中小受託事業者（受託中小企業）」、「親事業者」を「委託事業者」等に改められた。この名称変更理由として『「下請」という用語は、発注者と受注者が対等な関係でないという語感を与える』『発注者側でも『下請』という用語は使われなくなっている』ことをあげている。このほか「下請」という用語が死語化した要因として、1990年代以降、機械工業全般で電子化が進展し、部品等の規格化・標準化が進展した結果、緊密で従属的な下請取引関係を必要とする独自仕様部品生産の役割が縮小したことを指摘しておきたい。

今回の「下請法」改正の第二のポイントは「手形払等の禁止」が定められたことである。我が国の下請取引では支払手段として手形が多用されてきた。下請法は改正のたびに手形サイトの短縮を進めてきたが、最近でも下請法の手形サイト規定である60日を超える長期手形が横行してきた。経済産業省は平成19年（2008年）以来、自動車産業、素形財産業等に関して「取引適正化委員会」を設置し、各産業の「取引ガイドライン」を公表してきた。筆者も長年「素形財産業取引適正化委員会」委員を務めてきたが、手形取引サイトの厳守と現金支払の推進は主要議題の一つであった。筆者はかねがね、近年のような超低金利下で、かつ法人企業の内部留保金の総額が2023年度末で600兆円余（「法人企業統計調査」）まで積み上げているのに、どうして手形支払の禁止ができないのかを問題視してきた。実際、令和6年11月改正の「振興基準」でも「約束手形等の支払サイトを60日以内とすることを徹底する」にとどまっていた。ところが、令和7年3月に国会提出された下請法改正案では手形支払が全面的に禁止となったことに少なからず驚くとともに、歴史的な改正と高く評価している。

改正の第3のポイントは、「対等な価格交渉を確保する観点から、中小委託事業者から価格協議の求めがあったにもかかわらず、協議に応じなかったり、委託事業者が必要な説明を行わなかったりするなど、一方的に代金を決定して、中小受託事業者の利益を不当に害する行為を禁止する」規定が新設されたことである。この改正理由として「上昇したコストの価格転嫁についての課題がみられる。そのため、適切な価格転嫁が行われる取引環境の整備が必要」だ

としている。これまで下請企業と親企業とは、半年に1度程度の頻度で取引価格の協議が行われてきたが、これは協議というよりは、親企業からの一方的な価格引下げ通告である場合が多かった。こうした傾向は近年改善が見られるようになり、生産コスト上昇に関しては協議に応じる親企業も増えてきており、今回の法改正により、こうした改善が加速されると期待される。受託中小企業のコスト上昇分を客観的に算定することは容易であり、そのコスト上昇を発注価格に反映させるための協議を法的に強制することは妥当である。

他方、受託中小企業の技術開発努力の結果実現した加工品の質的向上に対する対価を客観的に査定することは容易ではなく、それを生産コスト上昇と同様に法的に拘束することは期待しがたい。しかし、受託中小企業がその加工品に体化した新技術の価値が受注価格に適正に反映されないとすると、受託中小企業の技術開発意欲の低下は避けがたい。したがって、受託加工品に体化された知的資産の価値をその価格に適正に反映させることこそが、我が国が“モノ作り”大国から“チェ作り”大国へと転換するために決定的に重要である。

新技術を体化した委託加工品の価値を的確に算定するには、その加工品に対する高度な目利き能力が必要である。米国では購買担当者（purchasing manager）は専門職であり、担当する製品（資材）に関する適正価格と生産技術評価の目利きである。我が国においても、1960年代中頃までは、購買部門担当者の異動は比較的少なく、専門職化するケースも少なくなかった。ところが、1960年代中頃以降、高度経済成長の本格化に伴い大企業の生産と雇用が急拡大し、部門間の人事異動も頻繁になった。購買部門も例外ではなく、その在任期間も他部門と同様になった。この結果、購買部員は従来の取引慣行を踏襲し、在任期間中に取引条件が不利になる変更を一切認めないという姿勢が鮮明になった。購買担当者の一般職化は、発注品の生産に投入された技術や知的資産に対する評価能力を著しく低下させた。この結果、発注価格も質的評価を必要としない量的ベースで算出されるケースが増加した。例えば「鋳造部品の性能向上のため、軽量化（5.8kg→4.1kg）を実現。この軽量化実現のため、鋳物の薄肉化や中空化などのより高度な鋳造技術が求められるが、取引価格の決定が鋳物の重量ベースであったため、鋳造部品の取引価格は軽量化後に67%に減少してしまった」事例もある（『素形財産業取引ガイドライン平成29年3月』（P.33）。

実際、こうした取引慣行のもとでは、加工技術向上のインセンティブが阻害され、ひいては我が国製造業の国際競争力を低下させる原因ともなる。我が国製造業の国際競争力を維持・発展させるためには、購買部門の「目利き能力」を高め、委託加工品に投入された知的資産を委託価格に反映させることが必要である。このためには、購買担当者の専門職化（ジョブ型雇用）を含めた企業の組織改革が必要である。しかし、こうした企業の経営改革は、経営トップの積極的関与がなければ実現しない。

経済産業省及び経済三団体の主唱によって、「パートナーシップ構築宣言」運動が展開されている。ここでは「発注者側の立場から、代表権のある者の名前で宣言するものであるとされている。また、パートナーシップ構築宣言の内容は各社独自のもので良いが、次の2点（1）サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携。（2）下請企業との望ましい取引慣行（「振興基準」）の遵守の2点を含むことが求められている。この「パートナーシップ構築宣言」企業には、政府の各種補助事業申請の際にポイントが加算されるという特典が付与されていることもあり、宣言企業は66,145社に達している。こうした多数の委託企業がその宣言を誠実に履行することによって、下請中小企業が名実ともに受託中小企業へと脱皮できるのである。

目次

巻頭言	「下請中小企業」から「受託中小企業」へ 青山学院大学名誉教授 港 徹雄 …1
論文	2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 中小企業庁事業環境部調査室企画係長 杉田沙緒里 …4
調査研究論文	中小企業の従業員エンゲージメントⅡ —ヒアリング調査に基づく実例分析— 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 …41
調査研究論文	女性活躍推進 —組織外部の知見を活用する中小企業— 商工総合研究所主任研究員 中谷京子 …63
中小企業の目	時代の変化に適応して 株式会社中原商店取締役会長 邊 龍雄 …88
論壇	従業員承継の時代に注目したい「所有と経営の分離」 事業承継Lab.所長 津島晃一 …90
経済	日本の経済展望（2025年8月） 商工総合研究所エグゼクティブフェロー 青木 剛 …94
STREAM	旅行収支の受取額と実質実効為替レートの推移 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 …105

2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

中小企業・小規模事業者の成長・発展に求められる「経営力」

杉 田 沙 緒 里

(中小企業庁事業環境部調査室)
企 画 係 長



2025年版中小企業白書



2025年版小規模企業白書

はじめに

この度、中小企業庁では、「2025年版中小企業白書・小規模企業白書」(以下、「白書」という。)を取りまとめた。中小企業・小規模事業者は依然として、円安・物価高の継続、「金利のある世界」の到来、構造的な人手不足といった厳しい状況に置かれている。白書では、中小企業・小規模事業者がこうした課題を乗り越え、成長・発展を遂げるに当たっては、経営者が、自らが置かれている状況と方向性を把握し、適切な対策を打つ力としての「経営力」が重要と位置づけ、分析を行った。本項では、白書の概要について紹介する。

< 2025年版中小企業白書・小規模企業白書の主なポイント >

白書第1部では、中小企業・小規模事業者の動向について分析している。2024年度は、円安・物価高が継続し、30年ぶりに「金利のある世界」が到来した。輸出より輸入比率が高く、借入金依存度も高い中小企業・小規模事業者にとっては、これらは利益の下押しリスクとなり、依然として厳しい状況に直面しているといえる。また、2024年の春季労使交渉では、約30年ぶりの賃上げ率を達成しているものの、大企業との賃上げ率の差は拡大。中小企業・小規模事業者の労働分配率は既に8割近く、更なる賃上げ余力も厳しい状況である一方で、人手不足は依然として深刻な状況にあることから、人材確保のために業績改善を伴わない賃上げも増えている。こうした状況を踏まえれば、コストカット戦略は限界を迎えている。物価、金利、人件費の上昇、構造的な人手不足に直面する今こそ、積極的な設備投資・デジタル化、適切な価格設定・価格転嫁の推進により、付加価値や労働生産性を高める経営に転換することが必要である。

こうした課題を乗り越え、成長・発展を遂げるに当たっては、経営者が、自らが置かれている状況と方向性を把握し、的確な対策を打つ力としての「経営力」が重要である。中小企業白書第2部では「経営力」について、個人特性面、戦略策定面、組織人材面の観点から分析を行い、経営力の向上が業績向上や人材確保に向けて重要であることを示した。その上で、中小企業が成長を遂げるには、売上高規模ごとに異なる「成長の壁」の打破が必要となり、経営人材等の人材確保、M&A、イノベーション、海外展開等が有効な手段であることを示した。

小規模企業白書第2部では、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力向上への取組、地域経済における小規模事業者の役割、支援機関の役割について分析している。小規模事業者が持続的発展を遂げるに当たっては、差別化による独自の強みの創出、経営計画の策定等を通じた「経営の自走化」が重要である。さらに、小規模事業者には地域の社会課題解決事業を担うビジネスの推進も期待されている。また、支援機関については、多様化・複雑化する相談や人手不足への対応には、支援機関同士の強みの理解や連携の仕組みづくりが重要となることを示している。

2025年版中小企業白書の構成

第1部 令和6年度（2024年度）の中小企業の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

第2章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

第2部 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略

第1章 中小企業の経営力

第2章 スケールアップへの挑戦

2025年版小規模企業白書の構成

第1部 令和6年度（2024年度）の小規模事業者の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

第2章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

第2部 経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献

第1章 持続的発展に向けた経営力の向上

第2章 支援機関の支援力強化

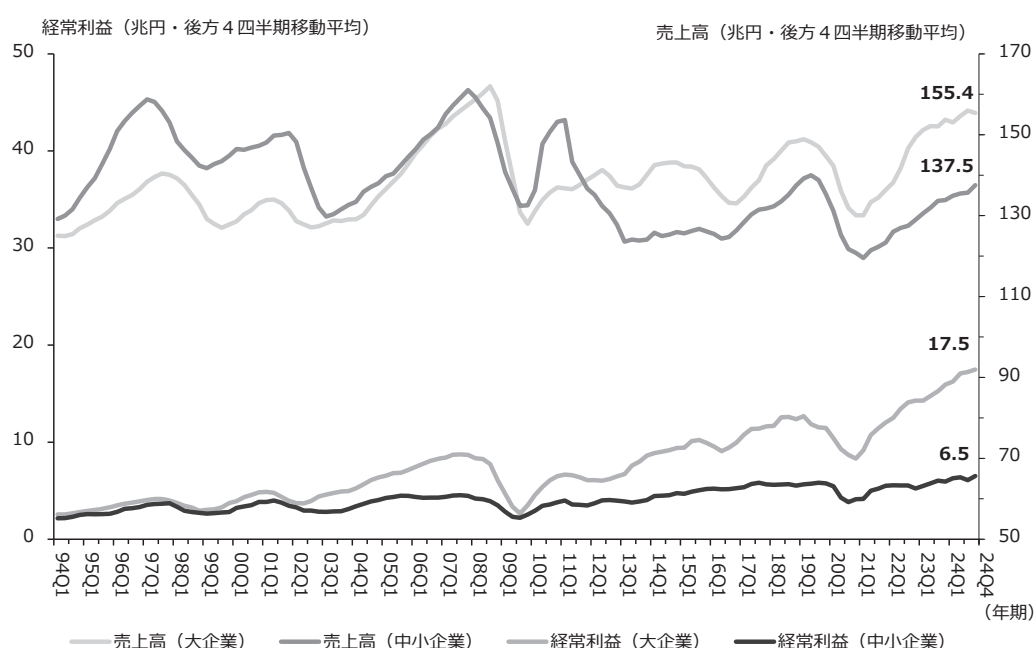
中小企業・小規模事業者の動向

◆中小企業・小規模事業者の業況

最初に、中小企業・小規模事業者の業況を確認する。中小企業の業況判断DIは、2020年にコロナ禍で大きく落ち込んでから回復し、2023年第2四半期に30年ぶりの水準を記録。以降は低下して足踏み傾向が続いている。中小

企業の売上高・経常利益の推移を見ると（第1図）、売上高は、2021年第1四半期を底に増加傾向にあり、足下は増加幅に縮小が見られるものの、引き続き増加傾向が続いていることが分かる。また、経常利益は、2020年第3四半期を底に増加傾向で推移しているが、大企業と中小企業の差は拡大傾向にある。

第1図 売上高・経常利益の推移（企業規模別）（中白第1-1-9図）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まない。

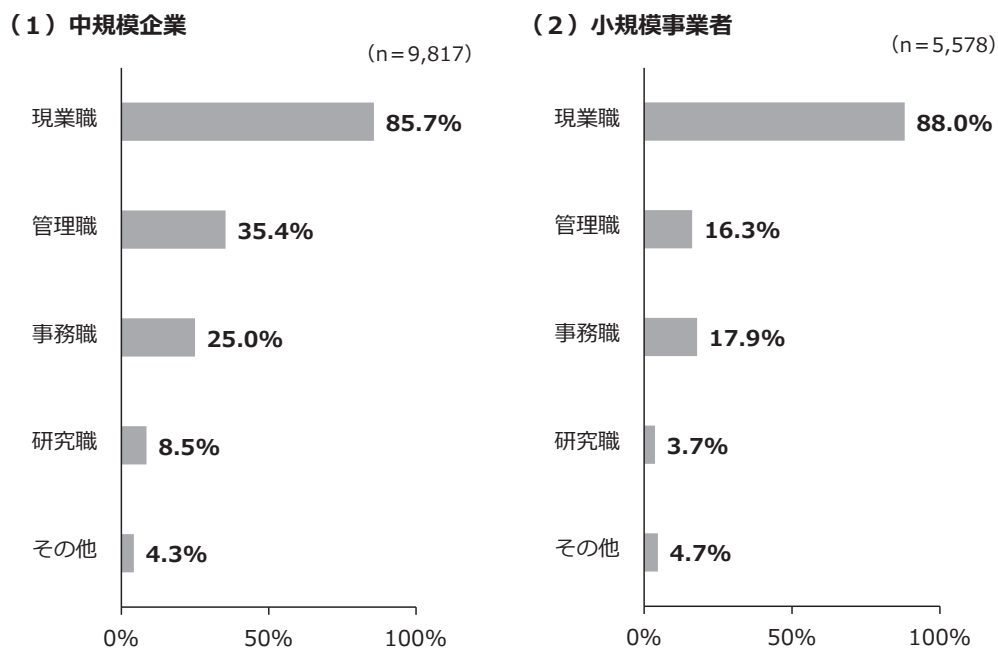
1 原則として、白書における中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

◆人手不足の深刻化

次に、中小企業・小規模事業者の人材確保の状況について確認する。中小企業・小規模事業者は依然として深刻な人手不足が続いており、従業員数過不足DIを見ると、ほとんどの業種において、コロナ禍以降人手不足感が強

まっている。中規模企業・小規模事業者の不足している職種を見ると（第2図）、製造作業・販売従業者・サービス職業従業者・運輸従業者・建設作業等者の「現業職」を挙げる企業が最も多い傾向にあり、「管理職」や「事務職」の不足感と大きな差があることが分かる。

第2図 不足している職種（企業規模別）（中白第2-1-43図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

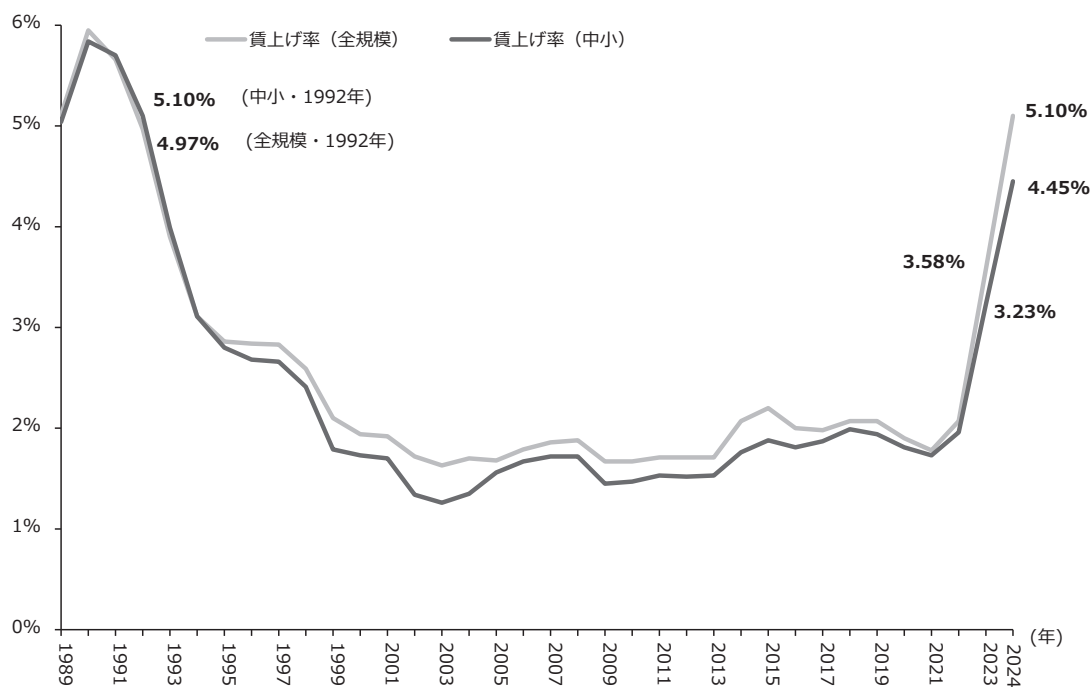
- (注) 1.ここでの「現業職」とは、製造従業者・販売従業者・サービス職業従業者・運輸従業者・建設作業等者のことを指す。
2.ここでの「事務職」とは、経理・営業・人事等の部門における従事者のことを指す。
3.2024年の人材の過不足状況について、「不足」、「やや不足」と回答した事業者に聞いたもの。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

◆賃上げの動向と課題

このような深刻な人手不足を背景に、人材確保に向けた企業の賃上げが進んでいる。春季労使交渉による賃上げ率の推移を確認すると（第3図）、2024年は約30年ぶりの賃上げ率を

達成し、中小企業単独で見ても、+4.5%に迫る高水準となった。一方、大企業と中小企業の間の賃上げ率の差は拡大しており、今後も大企業の賃上げ水準についていなければ、人材流出を招く可能性がある。

第3図 春季労使交渉による賃上げ率の推移（中白第1-1-52図）



資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月1日集計・7月3日公表）

（注）1.ここでの「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。

2.ここでの賃上げ率は、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストをもとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

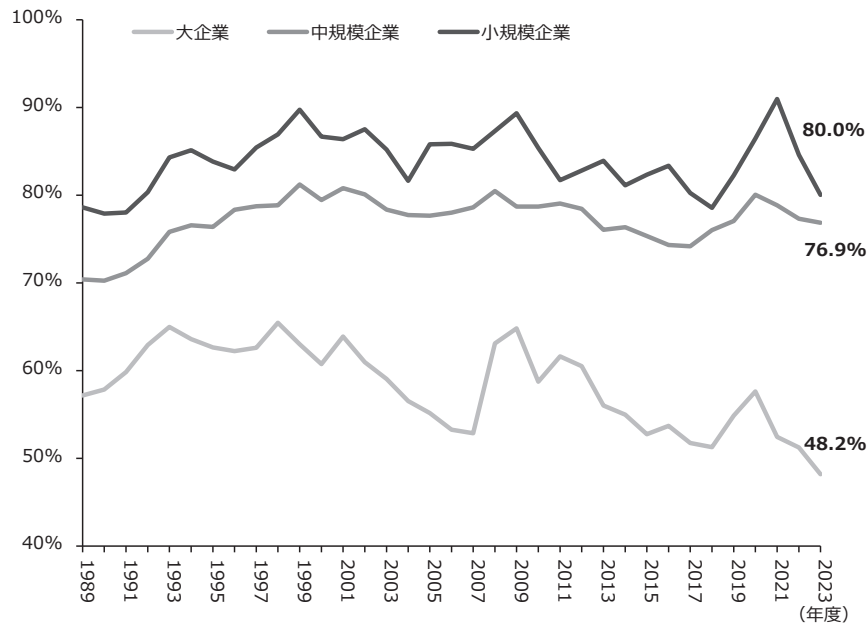
他方、中小企業の労働分配率²は（第4図）、既に8割に近い水準であり、中小企業の更なる賃上げ余力は、大企業と比較して厳しい状況であることが見て取れる。

さらに、大企業と中小企業の労働分配率の

差を分析するため、企業規模別の付加価値額の構成要素を確認すると（第5図）、中小企業では大企業と比べて営業純益の割合が小さく、付加価値額に占める人件費の割合が大きくなっていることが分かる。

2 付加価値額に占める人件費の割合を指し、低いほど賃上げ余力が大きいといえる。

第4図 労働分配率の推移（企業規模別）（中白第1-1-56図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

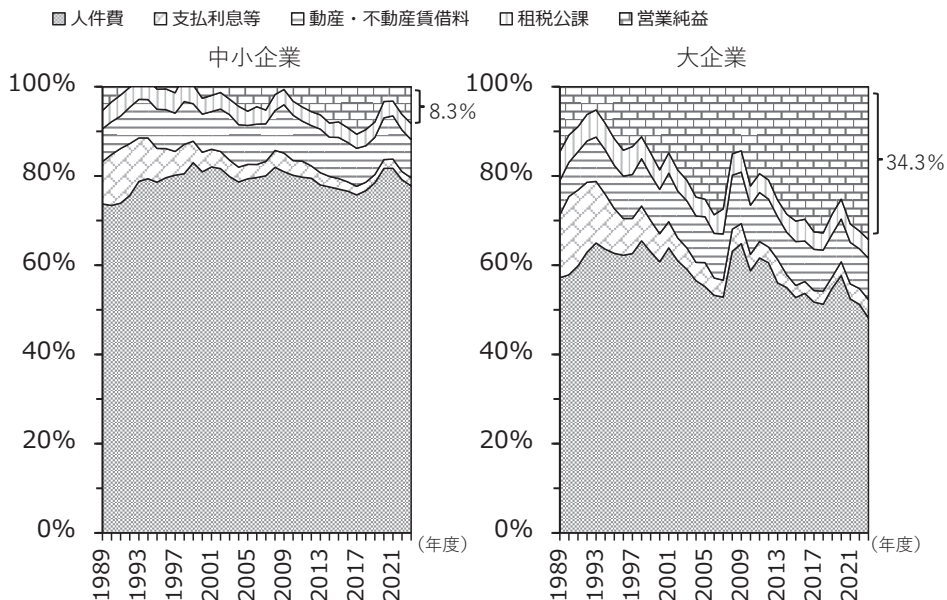
2.金融業、保険業は含まない。

3.労働分配率＝人件費÷付加価値額。

4.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

5.人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

第5図 付加価値額の構成要素（企業規模別）（中白第1-1-55図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

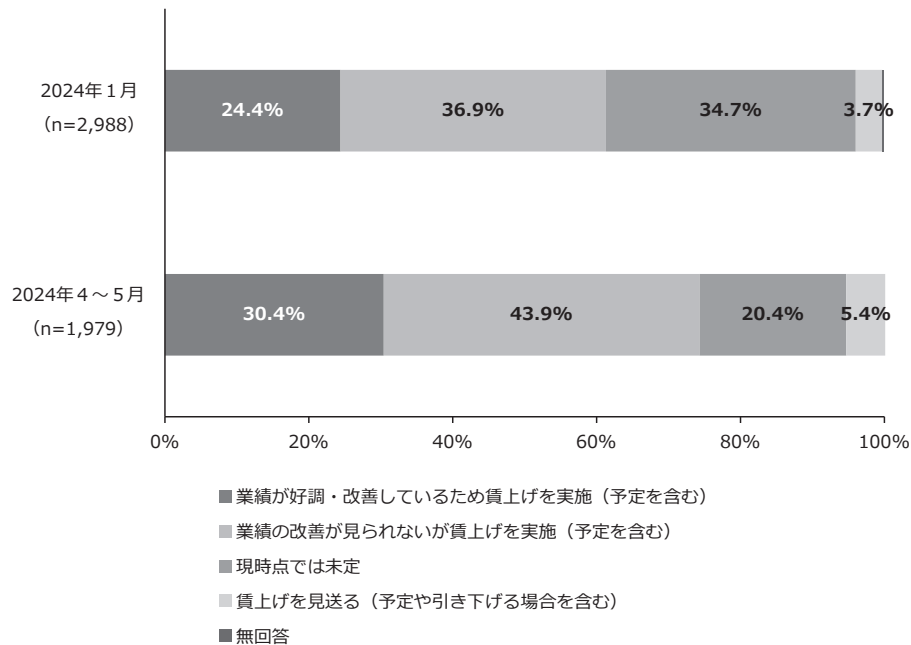
3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

4.人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

このような状況下、中小企業・小規模事業者においては、第6図で見られるような業績改善を伴わない賃上げが増加しており、賃上げと安

定的な人材確保を行うために賃上げ余力を創出することが重要な課題になっている。

第6図 中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況（中白第1-1-57図）



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2024年6月5日）、
「『中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査』集計結果」（2024年2月14日）

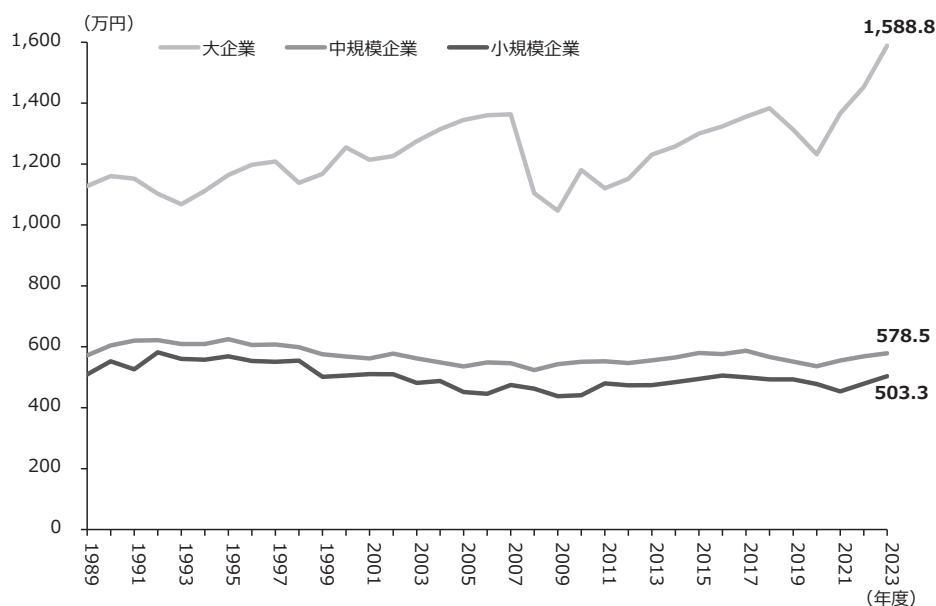
◆労働生産性の推移

賃上げ余力を創出するためには、労働生産性（一人当たり付加価値額）の向上が重要である。企業規模別の労働生産性の推移を確認すると（第7図）、大企業の労働生産性は上昇傾向にあるのに対し、中小企業では伸び悩み、足下では改善傾向にあるものの、約30年前と比較しても、緩やかに低下している。また、業種

別の労働生産性でも、ほとんどの業種において横ばい傾向で推移しており、特にサービス業の伸びは小さい状況である。

このような状況を打開するためには、積極的な設備投資・デジタル化と適切な価格設定・価格転嫁を推進し、労働生産性を高めることが重要である。

第7図 労働生産性の推移（企業規模別）（中白第1-1-31図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1. ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2. 金融業、保険業は含まれていない。

3. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

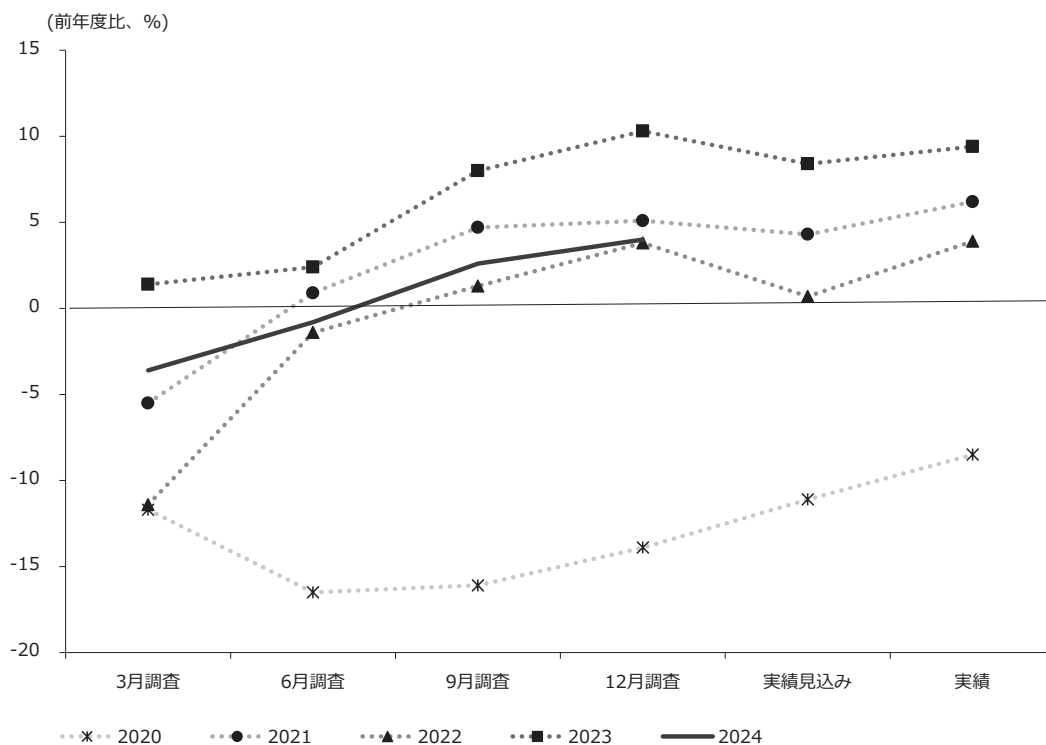
◆設備投資・デジタル化の動向

まずは、設備投資の動向を確認する。

現状、中小企業の設備投資額は、大企業と比較して低い水準で推移している。また、2024年度の中小企業の設備投資計画を見ると（第8

図）、前年度比で増勢も低下していることが分かる。物価、金利、人件費などのコスト上昇と構造的な人手不足に直面する今こそ、業務効率化と付加価値向上を加速させるため、設備投資を積極的に実施していく必要がある。

第8図 中小企業の設備投資計画（中白第1-1-36図）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

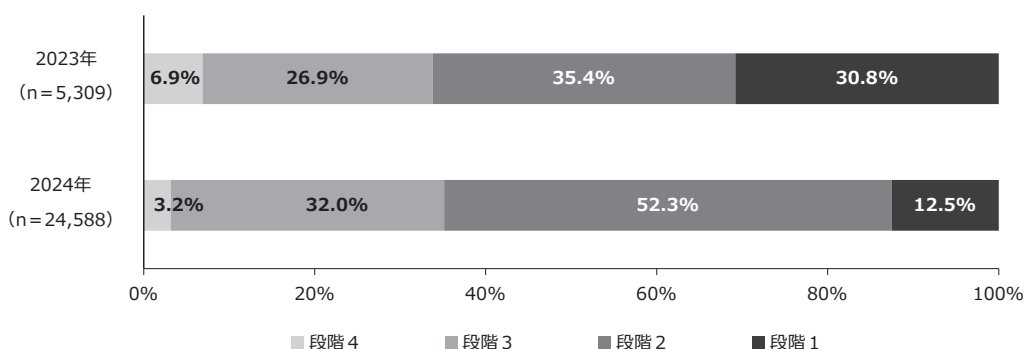
(注) ここでの中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。

次に、デジタル化の動向を確認する。

デジタル化の取組段階を見ると（第9図）、2023年と2024年を比較して、紙や口頭によるアナログの業務を行っている「段階1」の割合が減少し、PCやメールなどデジタルツールを用いて業務を行っている「段階2」の割合が増

えており、デジタル化の初期段階を達成した企業は足下で増加しているといえる。一方、デジタル化に全く取り組んでいない中小企業も依然として一定数存在していることが分かり、デジタル化に向けた取組を着実に進めていくことが重要といえる。

第9図 デジタル化の取組段階（中白第1-1-41図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

（注）デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

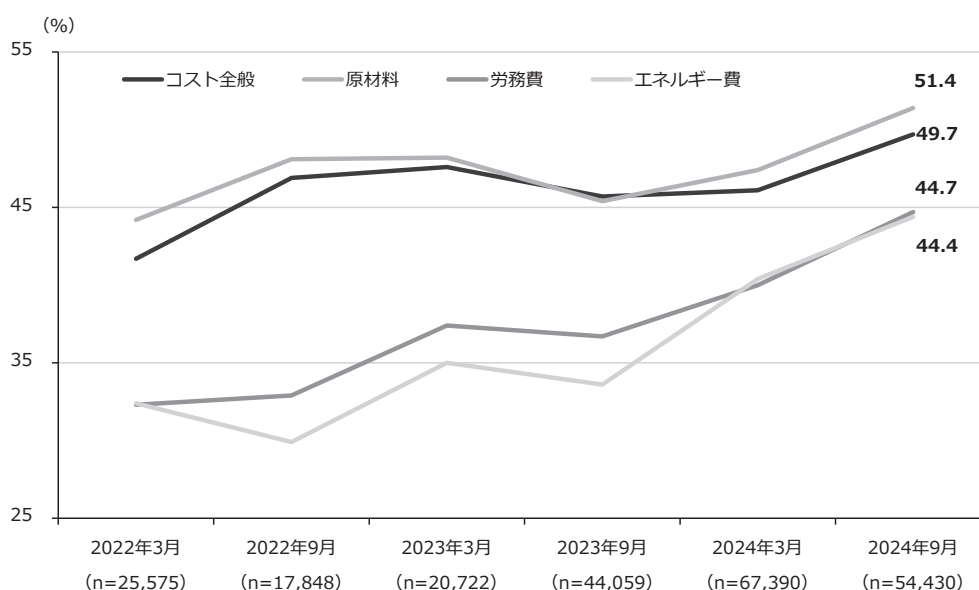
◆価格転嫁の動向

続いて、価格転嫁の状況を確認する。中小企業景況調査の売上単価DIと原材料・商品仕入単価DIを見ると、仕入価格の上昇分を販売価格に十分に転嫁できていない状況が見られる。

また、各コストの変動に対する価格転嫁率の推移を見ると（第10図）、エネルギー費や労務

費の価格転嫁が進んだことでコスト全般では5割近くまで上昇しているが、未だ道半ばの状況といえる。生産コストや品質に見合った価格転嫁が必要であり、受注企業では原価計算等の適切な準備を行った上で、発注企業と積極的に交渉を行うことが重要といえる。また、発注側も誠実に応じることが望まれる。

第10図 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移（中白第1-1-49図）



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

(注) 1. 2022年3月、2022年9月、2023年3月、2023年9月、2024年3月、2024年9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。

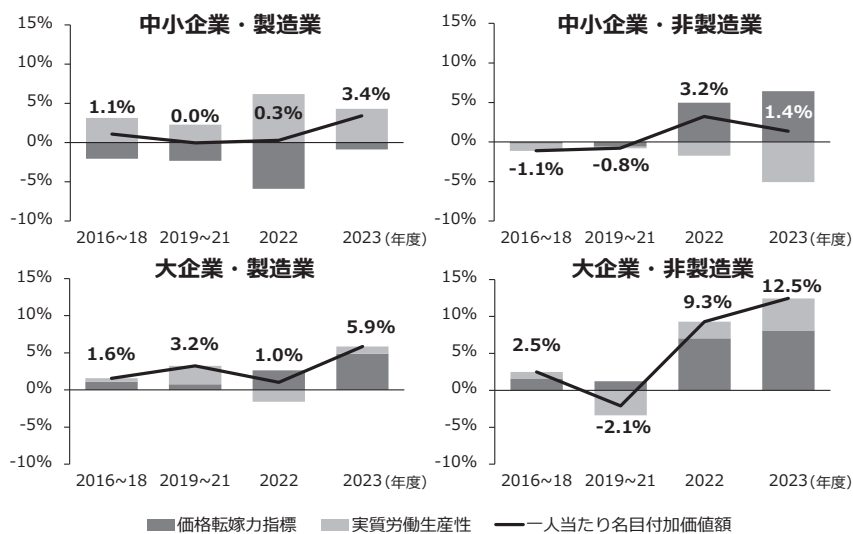
2. ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

白書では、労働生産性と価格転嫁の関係性について分析を行っている。労働生産性、つまり「一人当たり名目付加価値額」について、その変化率から「価格転嫁力指標」の変化率を差し引いた残差を「実質労働生産性」の変化率として表示し、「一人当たり名目付加価値額」の変動要因を算出した（第11図）。なお、「価格転嫁力指標」とは、仕入価格の変化分を販売価格にどれだけ転嫁できているかを表した指標である。

これを見ると、特に、中小・製造業では価格転嫁力が低迷していることが、労働生産性の押

し下げに寄与していることが分かる。また、中小・製造業の価格転嫁力指標について足下の推移を見ると、2022年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う輸入物価上昇の影響等により落ち込んだものの、2023年度には回復していることが分かる。さらに、非製造業では2022年度以降、物価上昇等に対して価格転嫁が進行したことで価格転嫁力が大きく上昇していることが見て取れる。中小企業の製造業・非製造業ともに、今後も価格転嫁力が上昇することが期待される。

第11図 価格転嫁力指標と労働生産性の関係性（企業規模別、業種別）（中白コラム1-1-7②図）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1千万円以上1億円未満の企業をいう。

2.「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の変化率を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016~18」「2019~21」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。

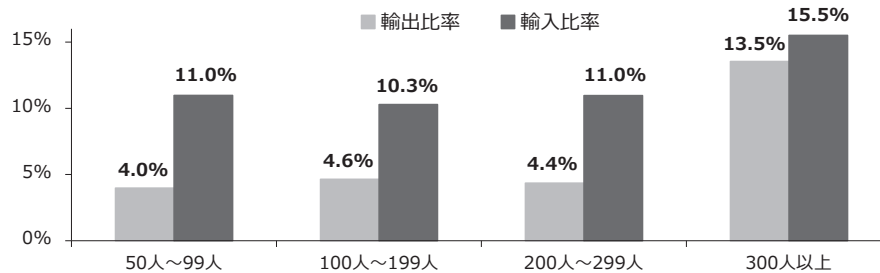
3.一人当たり名目付加価値額＝付加価値額÷（期中平均役員数＋期中平均従業員数）。

◆為替・物価の動向と輸出入比率

ここからは、外部環境の変化について確認していく。物価、為替については、2024年度も歴史的な円安・輸入物価高が継続している。従業者規模別に輸出入比率を見ると（第12図）、

特に規模の小さな企業ほど、輸入比率が輸出比率を大きく上回っており、円安による利益下押し効果を受けやすい構造にあることが分かる。

第12図 輸出入比率（従業者規模別）（中白第1-1-17図）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」

（注）1. 2023年調査（2022年度決算実績）により集計。

2. 輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高。

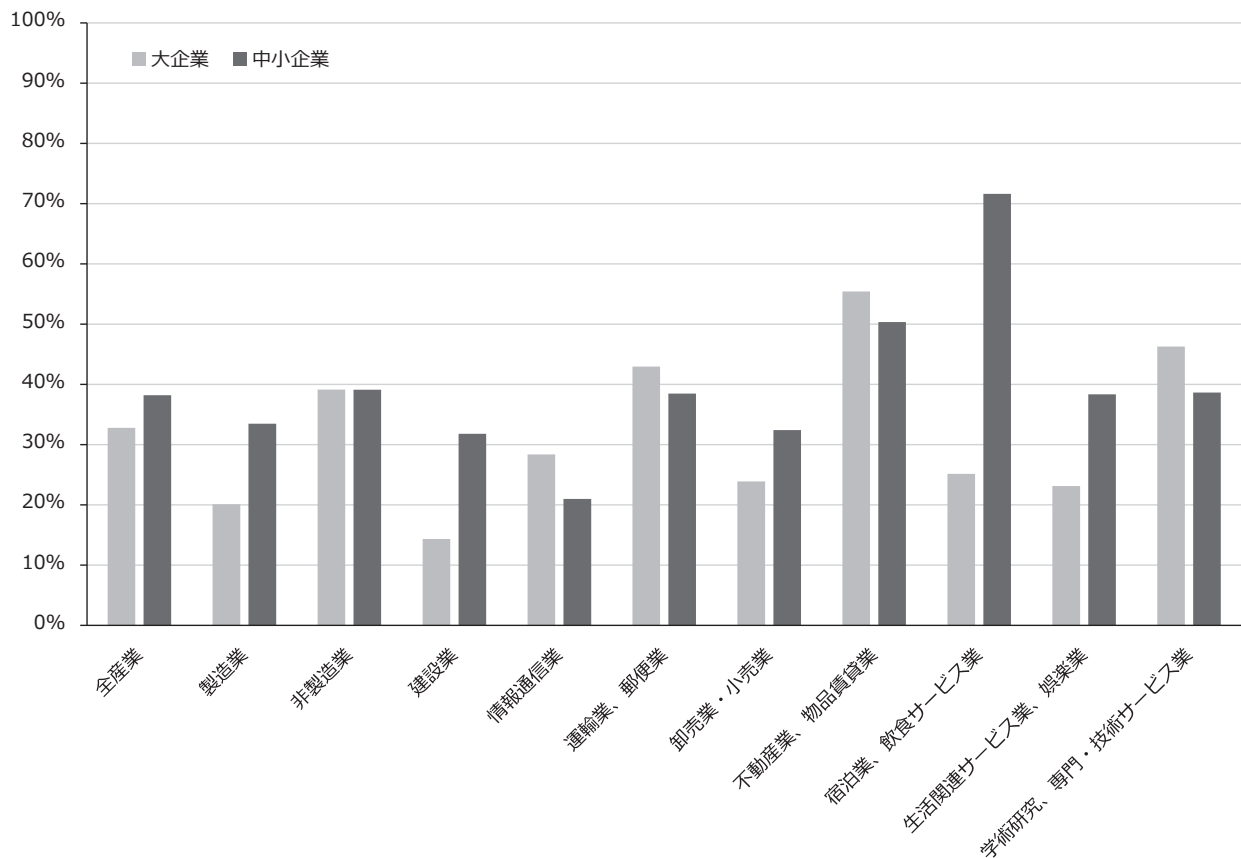
◆金利の上昇による影響

続いて、「金利のある世界」が到来したことによる中小企業への影響を確認する。日本銀行は2024年3月にマイナス金利の解除を決定し、7月には政策金利を0.25%に引き上げ、更に2025年1月には0.5%への引上げを決定した。前回の利上げに当たる2007年のような一時的な引上げにとどまらないとの見方もあり、そうならば、我が国経済は約30年ぶりに「金利のある世界」に回帰したといえる。政策金利引上げに伴う金融機関の貸出金利の上昇を受けて、中小企業の肌感覚としての金利実感である借

入金利水準判断DIは大きく上昇している。

企業規模別・業種別の中小企業の借入金依存度を見ると（第13図）、中小企業は大企業と比較して借入金依存度が高い傾向にあり、宿泊・飲食業を中心に、貸出金利上昇は大きな利益下押しリスクになるといえる。また、企業規模別の有利子資産利子率・有利子負債利子率からは（第14図）、中小企業は有利子資産の保有量が少ないことから、大企業に比べて金利上昇がもたらす恩恵を受けにくい構造にあることが分かる。

第13図 借入金依存度（企業規模別、業種別）（中白第1-1-14図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

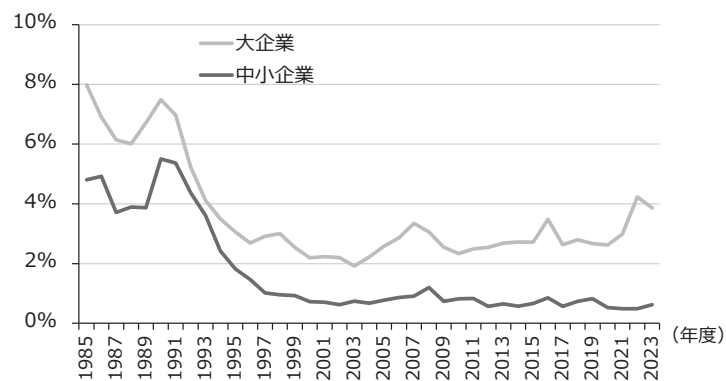
2.金融業・保険業を含まない。

3.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 負債・純資産合計。

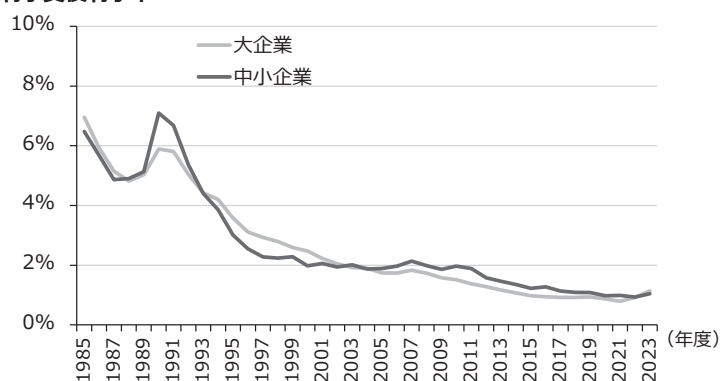
4.2023年度の実績について集計したもの。

第14図 有利子資産利率・有利子負債利率（企業規模別）（中白第1-1-15図）

（1）有利子資産利率



（2）有利子負債利率



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.金融業・保険業を含まない。

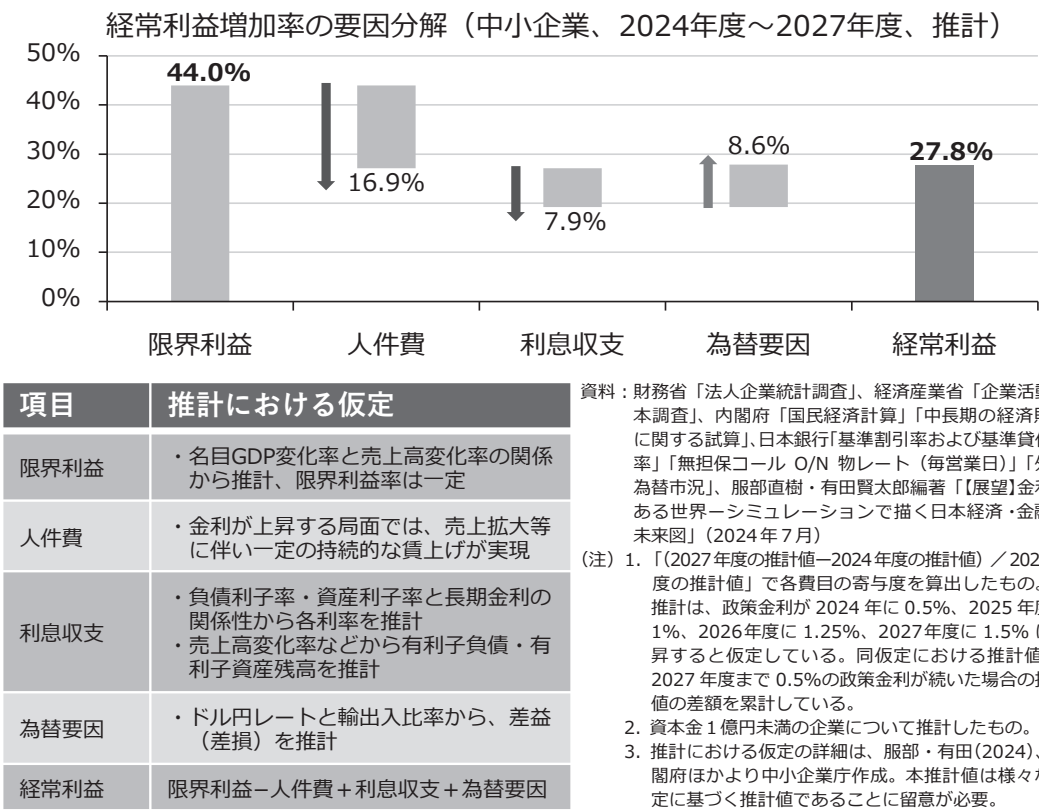
3.有利子資産利率＝受取利息等（配当金含む）÷（現金・預金＋公社債＋長期貸付金＋株式）。

4.有利子負債利率＝支払利息等÷（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債＋受取手形割引残高（期首・期末平均））。

白書では、これら外部環境変化がもたらし得る収支への影響について、様々な仮定を置いて推計した(第15図)。過去のデータを参照すると、物価上昇・利上げ局面では、全体の平均として見た中小企業の売上高は拡大する傾向にある。物価上昇の中でも柔軟な価格設定による値上げを実施できれば、賃上げによる人件費増加や金利上昇による支払利息増加のマイナスの影響

を加味しても、中小企業の最終的な経常利益は押し上げられる可能性が示されている。このように外部環境が大きく変化する中で、中小企業が成長・持続的发展を遂げるには、自社内外の状況を正確に見極め、適切な行動を起こしていく経営者の「経営力」が今まで以上に重要になっているといえる。

第15図 外部環境変化がもたらし得る収支への影響（概要14ページ 図3）



中小企業における経営力の重要性

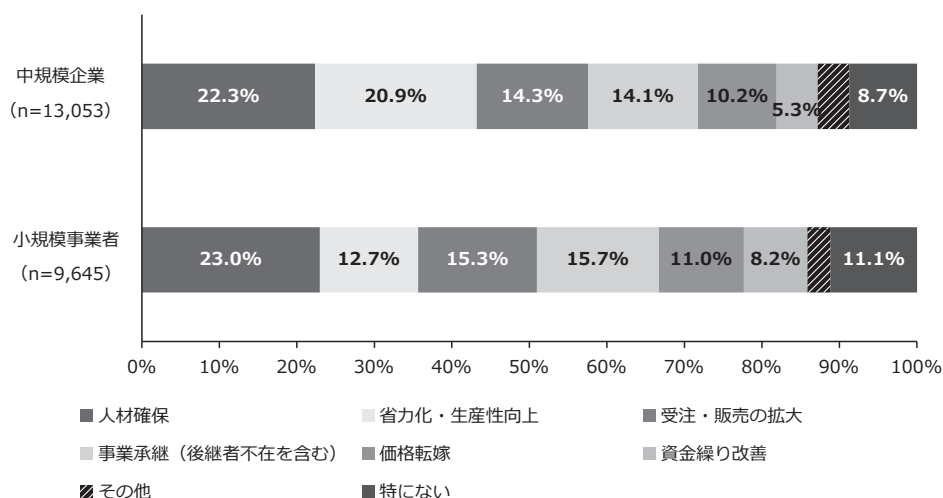
◆新たな時代に挑む中小企業の「経営力」

ここからは、激変する環境に挑み、成長するために求められる「経営力」について確認する。

まず、現状把握として、企業規模別の最も重要視する経営課題（第16図）を確認すると、中小企業が足下で最も重要と考える経営課題は「人材確保」であり、次いで、中規模企業では「省力化・生産性向上」、小規模事業者では「受注・販売の拡大」、小規模事業者では「受注・

販売の拡大」、「事業承継」が比較的高い傾向にあり、これらの課題にしっかりと取り組んでいくことが重要といえる。こうした経営課題解決のためには、自社内外の状況を正確に見極め、適切な行動力を起こしていく経営者の「経営力」が重要といえる。白書では「経営力」を戦略策定面、組織人材面、個人特性面の3つの要素に分けて分析を行った。以下では、各要素について、具体的に紹介していく。

第16図 最も重要視する経営課題（企業規模別）（中白第1-1-21図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

◆戦略策定面

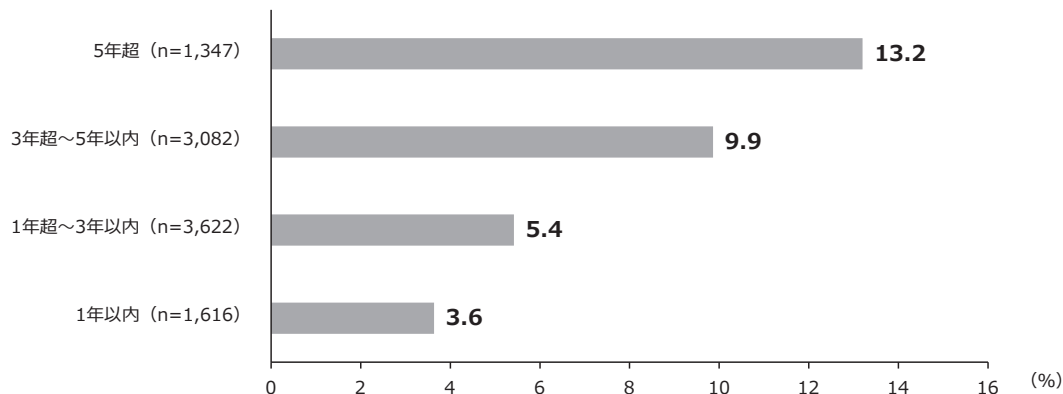
戦略策定面とは、経営計画策定・実行、差別化や市場環境を意識した適切な価格設定を行う戦略的経営を実践することであり、業績向上や賃上げ・投資を促進することが期待される。白書では、戦略策定面の向上に資する取組を分析している。

外部環境が激変する中では、足下の課題に

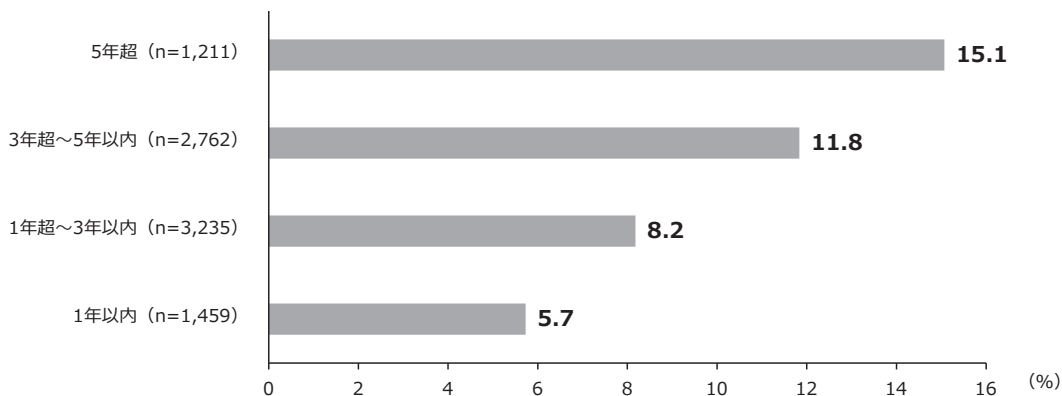
対応していくことに加え、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、不断に見直していくことも重要になっている。実際、経営計画で見据えている年数別の、売上高・付加価値額の変化率を見ると（第17図）、長期を見据えた経営計画を策定・実行している企業ほど、付加価値額が大きく増加している傾向にあることが分かった。

第17図 売上高、付加価値額の変化率（経営計画の計画期間別、中央値）（中白第2-1-16図）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画を「策定している」と回答した事業者に対して、策定している経営計画は最長で何年先を見据えたものか聞いたもの。

なお、「5年超」は、「5年超～10年以内」、「10年超」と回答した事業者の合計。

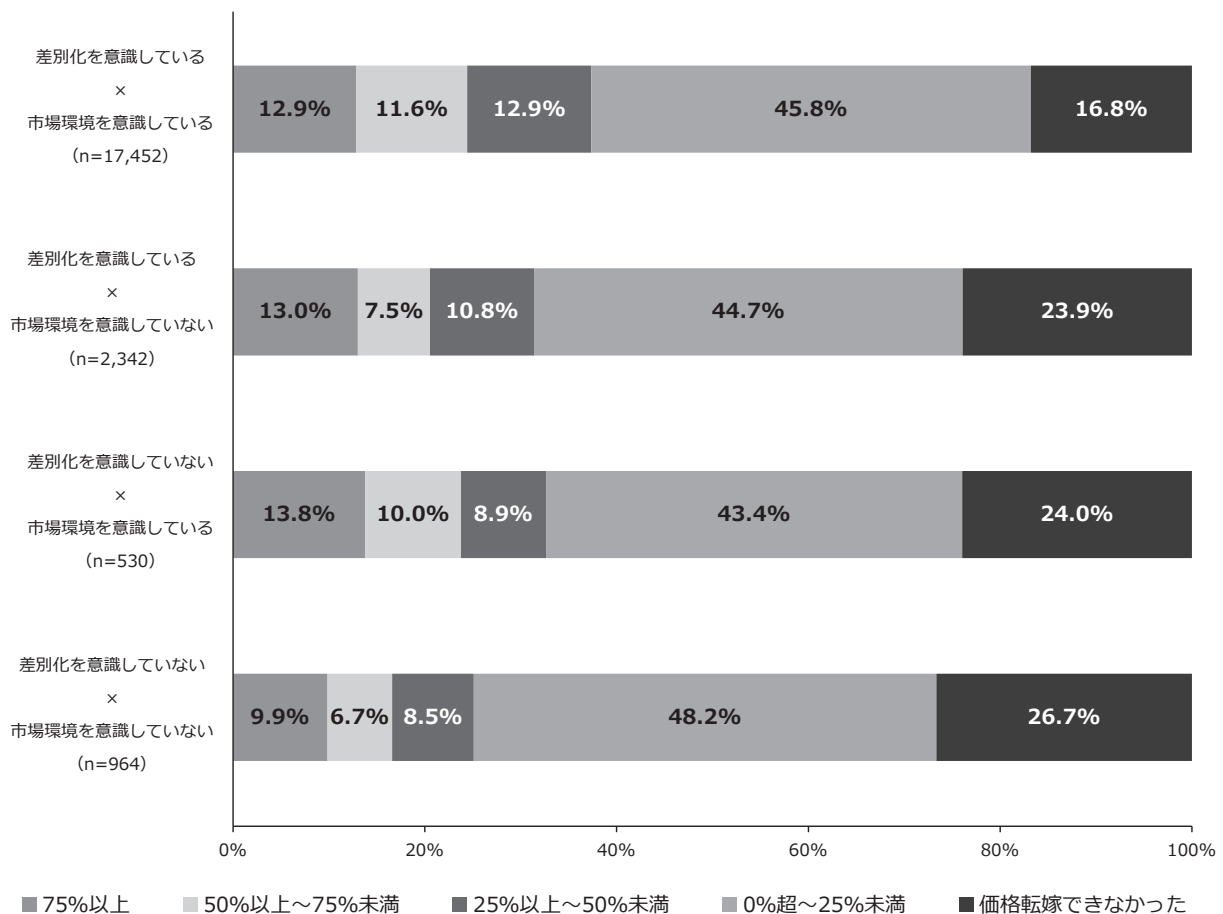
2.売上高、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

次に、価格設定戦略についても確認する。差別化・市場環境への意識の有無別の価格転嫁の状況を見ると（第18図）、製品・商品・サービスの差別化や、市場環境を意識した経営を実施している企業ほど価格転嫁が進んでいる傾向が見て取れる。こうした経営が自社の競争力の強化につながり、価格転嫁の実現度合いに影響している可能性がある。また、中小企業におけるマークアップ率³と経常利益率・設備投資額・賃金水準の関係性を見ると（第19図）、差

別化や市場環境を意識した価格設定や、生産プロセスの改善による費用低減に取り組む企業、つまりマークアップ率が高い企業ほど、経常利益率・設備投資額・賃金水準が高い傾向にあることが分かる。差別化や市場環境を意識した適切な価格設定、さらに、生産プロセスの改善による費用低減を行うことでマークアップ率を高めて利益を創出し、更なる成長へと資金投下するという好循環を生み出すことが重要といえる。

第18図 価格転嫁の状況（差別化への意識・市場環境への意識の有無別）（中白第2-1-6図）



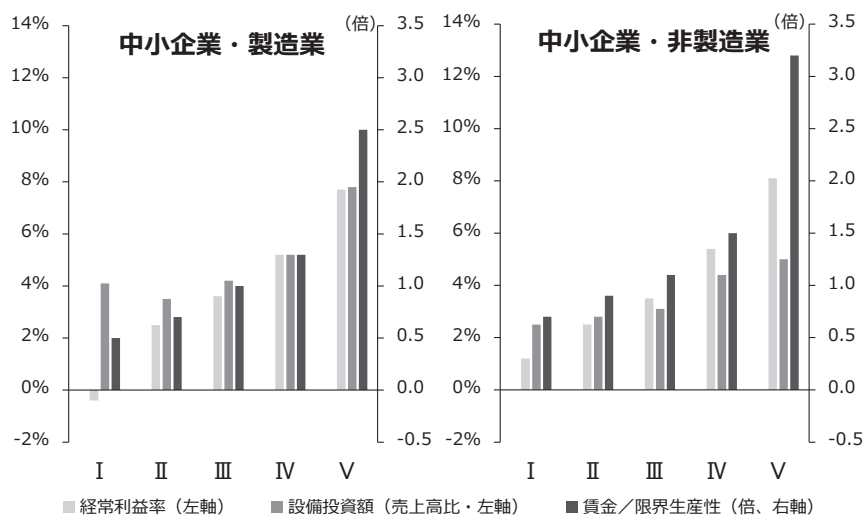
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. ここでの価格転嫁の状況とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度、販売価格に転嫁できたか聞いたもの。販売価格への転嫁について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。
 2. 「差別化を意識している」は、製品・商品・サービスに関して競合他社に対する差別化として重視する要素を聞いた設問で「特に差別化を意識していない」以外を回答した事業者の合計。「差別化を意識していない」は同設問で「特に差別化を意識していない」と回答した事業者。
 3. 「市場環境を意識している」は、経営戦略策定や新規事業の検討で重視する外部環境を聞いた設問で「特に外部環境は重視していない」以外を回答した事業者の合計。「市場環境を意識していない」は同設問で「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者。

3 名目限界費用（企業が製品・商品・サービス1単位を追加的に生産・提供するときに必要な名目費用）に対する販売価格の比率を指す。

第19図 中小企業におけるマークアップ率と経常利益率・設備投資額・賃金水準の関係性（業種別）

（中白コラム1-1-7④図）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」

（注）1.ここでの中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指す。

2.2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。

なお、設備投資額（売上高比）については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。

3.業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計したもの。

4.経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金/限界生産性は、いずれも分位階級ごとの売上高加重平均値。

◆組織人材面

組織人材面とは、従業員の力を引き出す経営を行うことであり、業績向上や人材確保につながることを期待される。白書では、経営の透明性を高める取組や働き方改善の取組、それらの効果等について分析を行った。

まずは、経営の透明性向上への取組状況と効果を確認する。経営戦略の検討に当たっては、自社の立ち位置や経営者の思いを踏まえた経営理念・経営ビジョンを定め、従業員に共有して主体性を育むことが重要である。実際に、売上高規模が大きい企業ほど、従業員への経営理

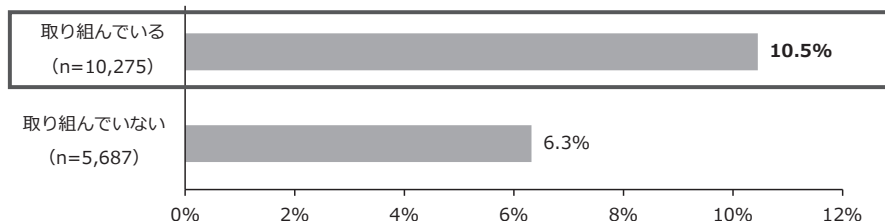
念・ビジョンの共有に取り組んでいる傾向にあり、成長において重要な要素であると考えられる。

さらに、経営の透明性向上と付加価値額の関連性を見ると（第20図）、従業員への経営情報の開示や業務の属人化防止に取り組んでいる企業では、付加価値額が向上していることが分かる。経営理念や経営情報の共有が従業員の主体性を高め、改善・効率化等の行動を促すことで、付加価値の向上につながっている可能性があり、推進すべき取組といえよう。

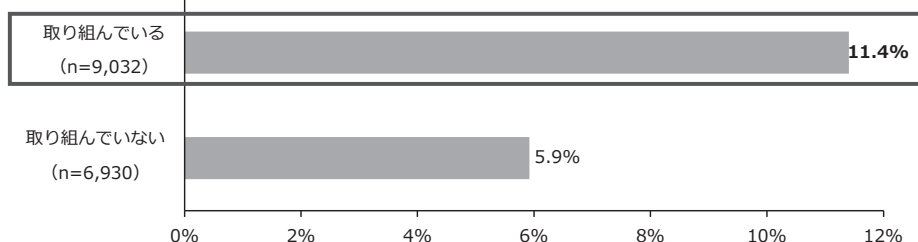
第20図 経営の透明性向上と付加価値額との関連性（概要20ページ図2）

付加価値額の増加率（中央値）

（1）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有への取組状況別



（2）業務の属人化・ブラックボックス化の防止への取組状況別



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

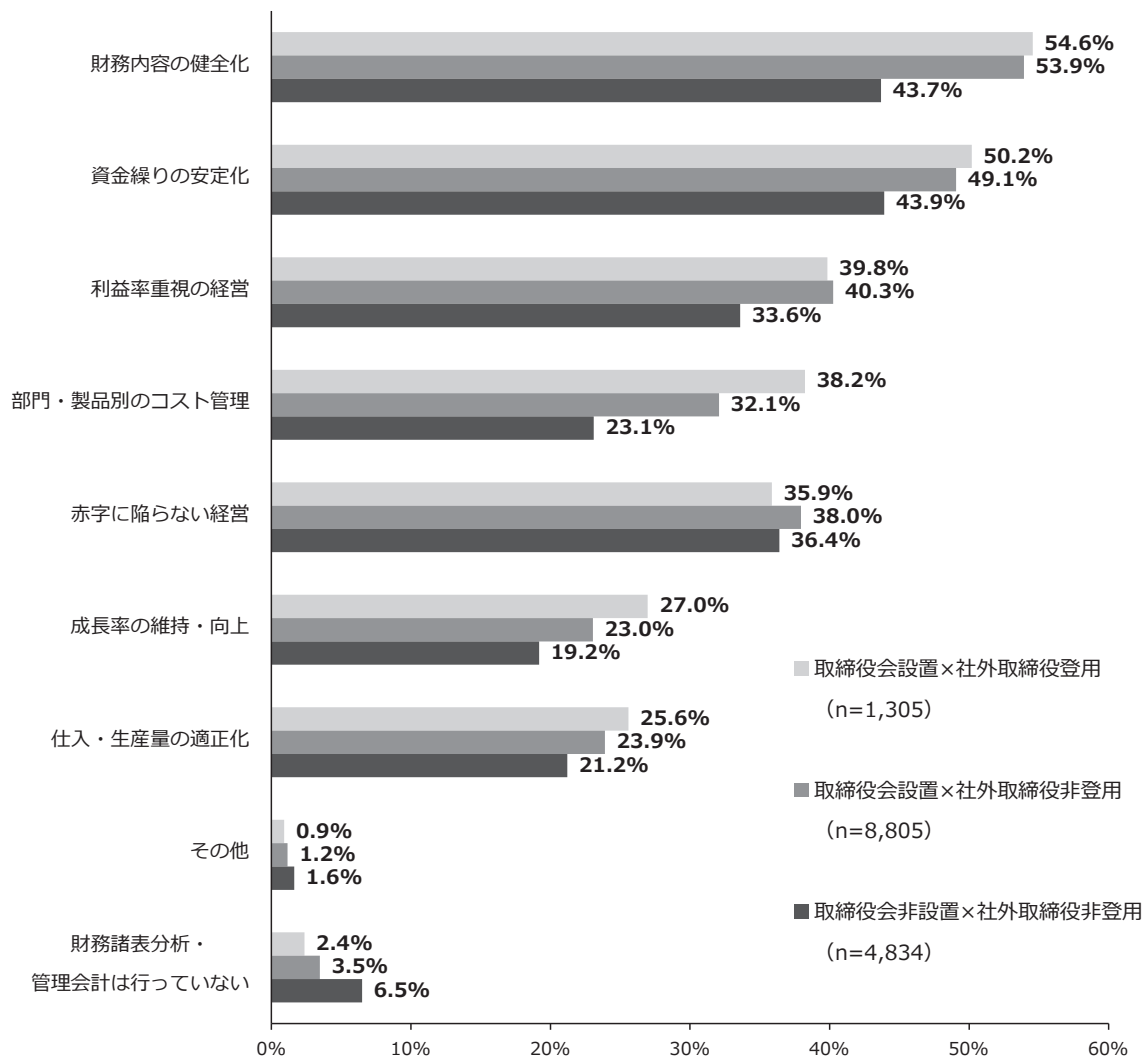
（注）1.付加価値額の増加率は、2023年と2018年を比較したもの。

2.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

続いて、ガバナンス体制について確認する。同族企業においては、所有と経営の一致による迅速な意思決定を可能とする反面、情報が社内の一部の経営陣に過度に閉じた不健全な経営に陥る可能性もある。ガバナンス体制別の同族企業の財務戦略を見ると（第21図）、取締役会や社外取締役による内外の目を取り入れてい

る企業では「財務内容の健全化」「部門・製品別のコスト管理」など、成長やリスク管理のために重要な戦略に取り組んでいる割合が高いことが分かる。ガバナンス体制の強化が閉じた経営からの脱却、そして企業の成長やリスク管理のために重要な戦略につながっていることが示唆される。

第21図 同族企業の財務戦略（取締役会・社外取締役の有無別）（中白第2-1-35図）



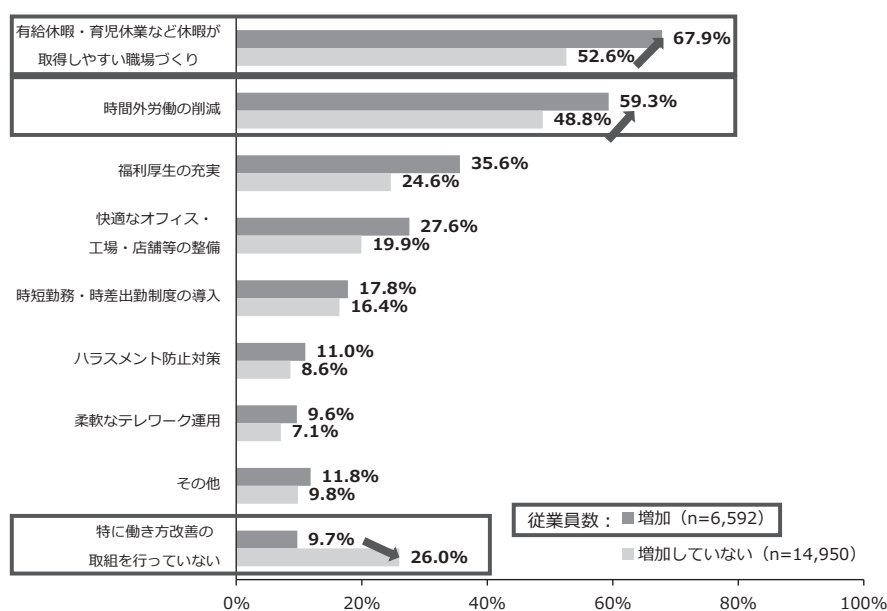
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。
2.ここでの「社外取締役」とは、次の①～③の全てに該当する人物。①経営者又は筆頭株主の親族でない②現在及び過去に自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない③経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。
3.企業類型「同族企業」に該当する企業について集計したもの。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここで、中小企業が足下で最も重要と考える経営課題である人材確保について確認する。白書の分析では、高水準の賃上げを実施している企業や、円滑な社内コミュニケーションによる風通しの良さ・心理的な働きやすさを実現できている企業ほど人材の定着につながっているという傾向が見て取れた。さらに、人材確保に効果があつた働き方改善の取組を見ると（第22

図）、「有給休暇・育児休業など休暇が取得しやすい職場づくり」、「時間外労働の削減」、「福利厚生充実の充実」などが挙げられている。また、人材が増加していない企業では、「特に働き方改善の取組を行っていない」の割合が高く、働き方改善は、積極的に取り組むべき課題といえそう

第22図 人材確保に効果があつた働き方改善の取組（概要22ページ図2）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 （注）1.「働き方改善の取組のうち、人材の確保・定着に効果があつたと考えられるもの」について3つまで回答したもの。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 2.従業員数は、回答時点（2024年）と1年前（2023年）の従業員数を比較したもの。

◆個人特性面

ここまで、中小企業における戦略策定面や組織人材面が、業績や人材確保に寄与する可能性があることを確認した。中小企業にとって、これらの取組の推進における経営者の役割は非常に大きく、経営者のスキルの有無、成長意欲が大きく影響を及ぼすことが考えられる。ここからは、経営者の個人特性面について、「経営者ネットワーク」と「経営者のリスクリング」

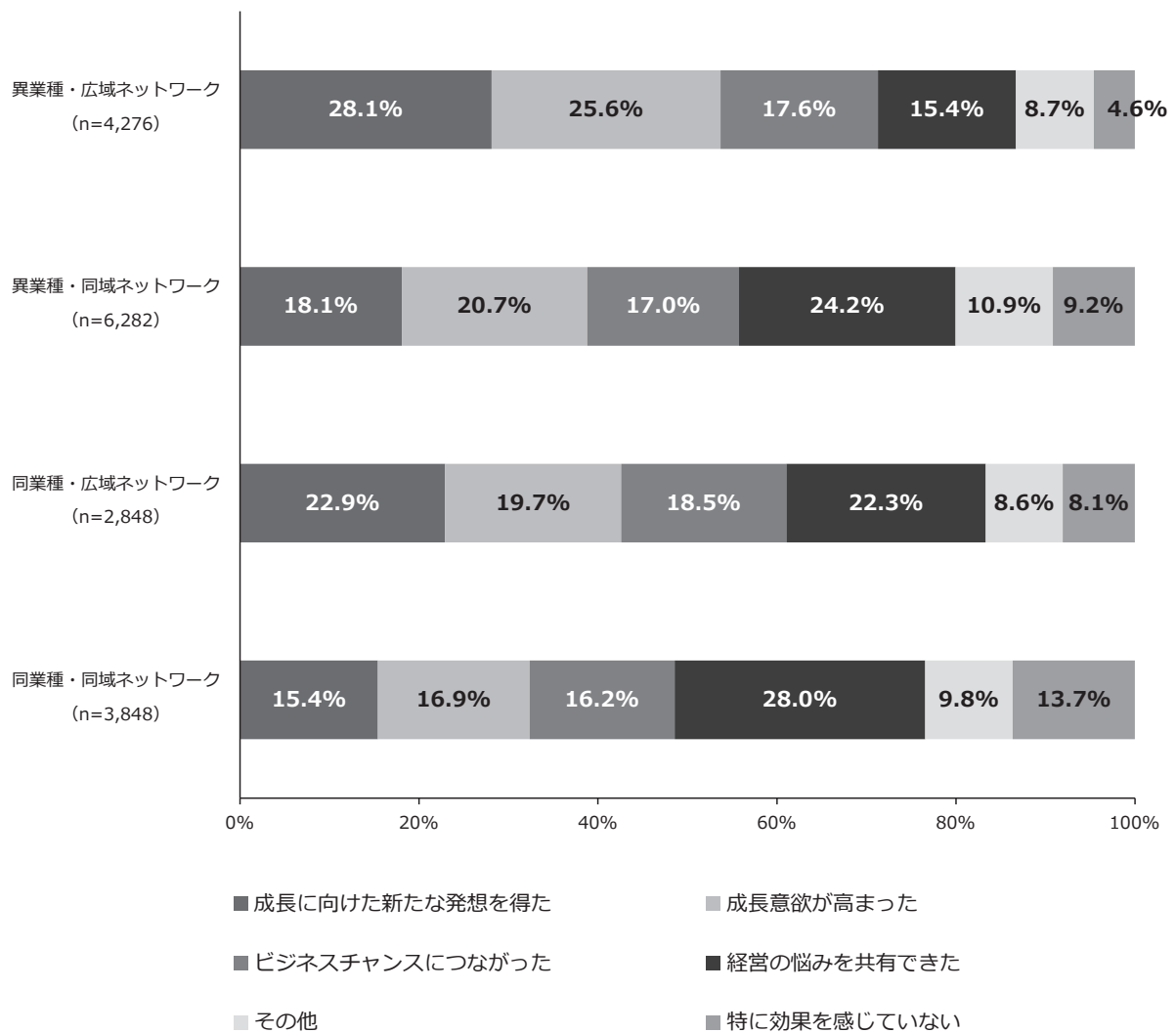
について確認していく。

まず、「経営者ネットワーク」について確認すると（第23図）、異業種かつ企業が所在する都道府県を超えた広域のネットワークに参加している経営者は、成長に向けた新たなアイデアを得ることや、成長意欲が高まる傾向にあることが分かった。境遇の異なる多様な経営者との交流が、経営者自身の成長に結びついている可能性が見て取れる。

次に、経営者が新たな知識やスキルを学ぶ「経営者のリスクリング」について確認する。「経営者のリスクリング」への取組状況別に売上高、付加価値額の変化率を見ると（第24図）、経営者がリスクリングを通じて経営力の向上に取り

組む成長意欲の高い企業は、実際に売上高が増加している傾向にあることが分かる。また、そうした経営者の成長志向が社内に浸透することで従業員の意識が変わり、付加価値向上につながっている可能性もあると考えられる。

第23図 経営者ネットワークへの参加で最も得られた効果（経営者ネットワークの属性別）
（中白第2-1-78図）



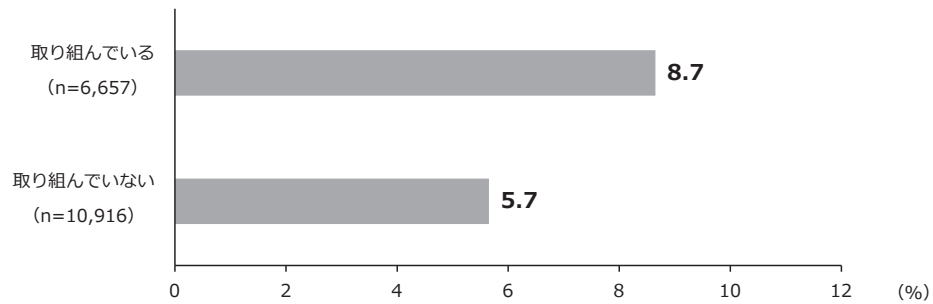
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。

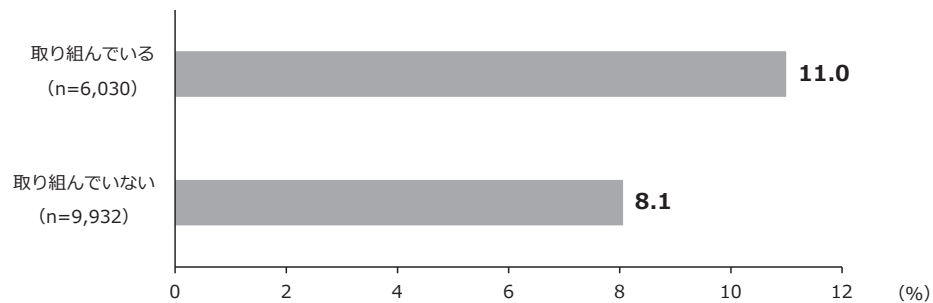
2. 経営者ネットワークに参加することによって最も得られた効果について、「その他」は、「経営の悩みの解決策を得られた」、「優良な支援機関の紹介を受けられた」、「その他」と回答した事業者の合計。

第24図 売上高、付加価値額の変化率（経営者のリスクリングへの取組状況別、中央値）
（中白第2-1-72図）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 経営者のリスクリングへの取組状況について、「取り組んでいない」は「取り組んでいないが、数年のうちに取り組む意向」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。
2. 売上高の変化率、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。
3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

中小企業のスケールアップへの挑戦

◆中小企業の成長がもたらす賃上げ・地域経済維持への影響

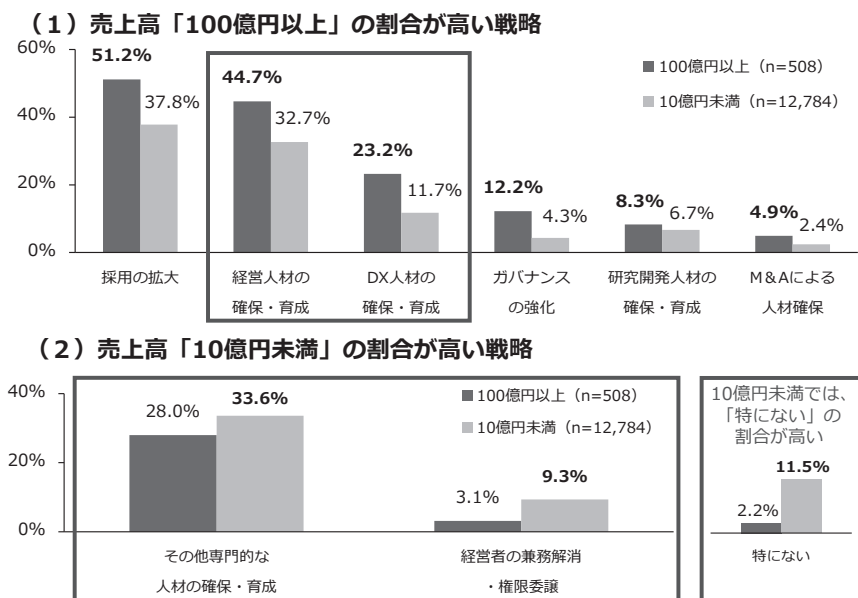
ここからは、中小企業が成長（以下、「スケールアップ」という。）を実現するための経営戦略や投資行動に関する分析を紹介する。

中小企業では、売上高規模が大きいほど賃上げの実施割合や上昇幅が大きく、域内仕入も高い傾向にある。こうした企業は、輸出等により域外需要を獲得し、域内調達により地域に新たな需要を生み出すことから、スケールアップは地方経済ひいては日本経済全体の成長のために重要といえる。白書では、スケールアップにつながる取組を、組織・人材戦略、投資戦略（M&A、イノベーション、海外展開）の2つの観点から分析した。

◆組織・人材戦略

まず、スケールアップに向けて重視する組織・人材戦略について、売上高100億円以上と10億円未満の企業を比較しながら確認する（第25図）。売上高100億円以上では、事業拡大の中で、経営者と同じ目線で判断できる経営人材、業務変革を主導できるDX人材の重要性が高い。一方、売上高10億円未満では、経営者一人の経営体制の限界の克服が課題であり、経営者にないスキルを補完する専門人材の確保、経営者に集中しがちな職務権限の委譲が必要であることが示唆される。売上高規模ごとに「成長の壁」の打破につながる可能性のある組織・人材戦略を採ることが重要といえる。

第25図 企業規模拡大に重要な組織・人材戦略（概要30ページ図1）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

（注）1. 自社の経営方針について、「売上拡大」「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの。

2. ここでの売上高規模は、直近実績（1期前）の売上高に基づいて集計している。

3. 「その他専門的な人材」とは、「経営人材」「DX人材」「研究開発人材」以外の専門的な人材を指す。

4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

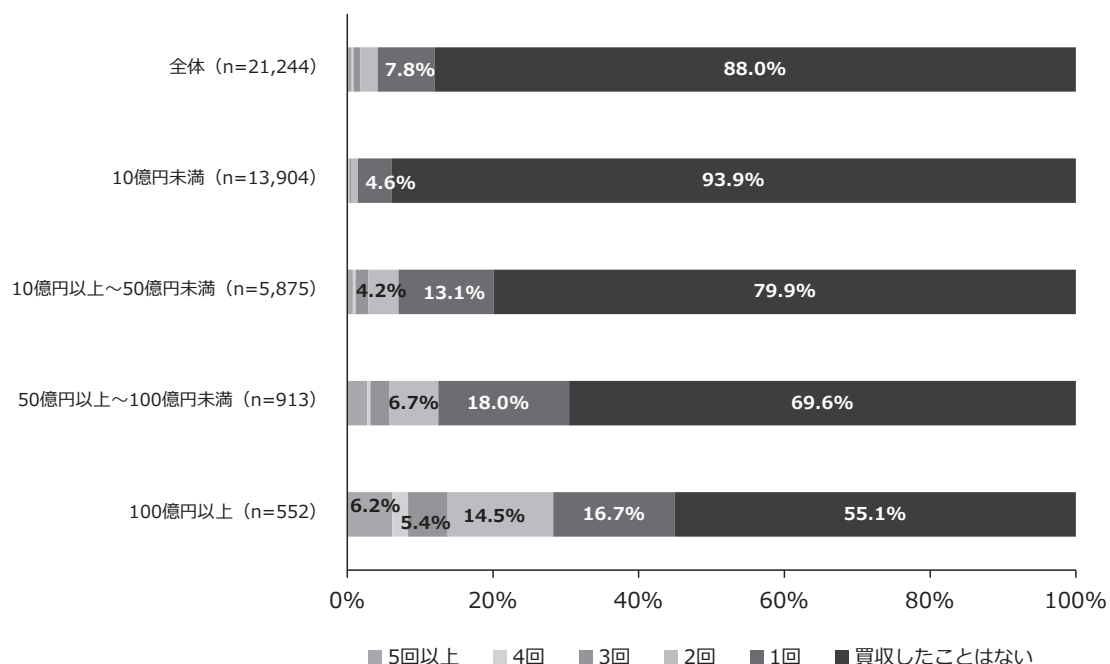
◆投資戦略（M&A、イノベーション、海外展開）

次に、投資戦略について紹介する。まずは、M&Aについて確認していく。白書の分析では、売上高規模（以下、「スケール」という。）が大きな企業ほど重要な投資戦略としてM&Aと回答している割合が高いことが確認されている。実際に、M&Aの実施回数をスケール別に見ると（第26図）、売上高規模が大きい企業ほど実施回数も多い傾向にあることが分かり、スケールアップに当たっては、M&Aが有効活用されていることが見て取れる。また、スケール変動状況別のM&Aの目的を見ると（第27図）、「スケールアップ」企業と「横ばい・スケールダウン」

企業の間で「人材の獲得」の差が最も大きく、人材不足というリソースの制約をM&Aにより解消することで、スケールアップを果たした企業が多いことがうかがえる。

さらに、M&Aは売上高だけでなく利益の上昇にも寄与していることが示された。M&Aの実施有無別の経常利益の推移を確認すると（第28図）、M&A直後は過渡期により利益率が低下するものの、2年後にはM&A非実施企業を上回り、数年後には生産設備、技術・ノウハウといった経営資源の共有等を通じたシナジー効果の発揮により、大きく利益を伸ばしていることが分かる。

第26図 M&Aの実施回数（スケール別）（中白第2-2-56図）



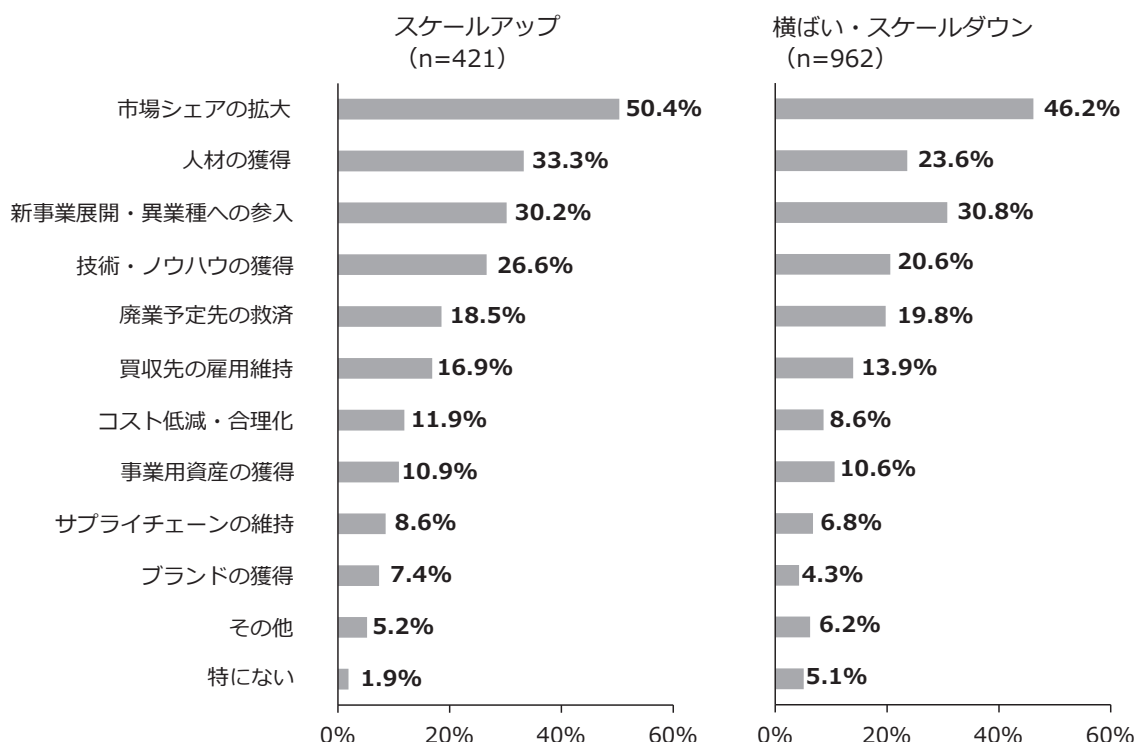
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

第27図 M&Aの目的（スケール変動状況別）（中白第2-2-58図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

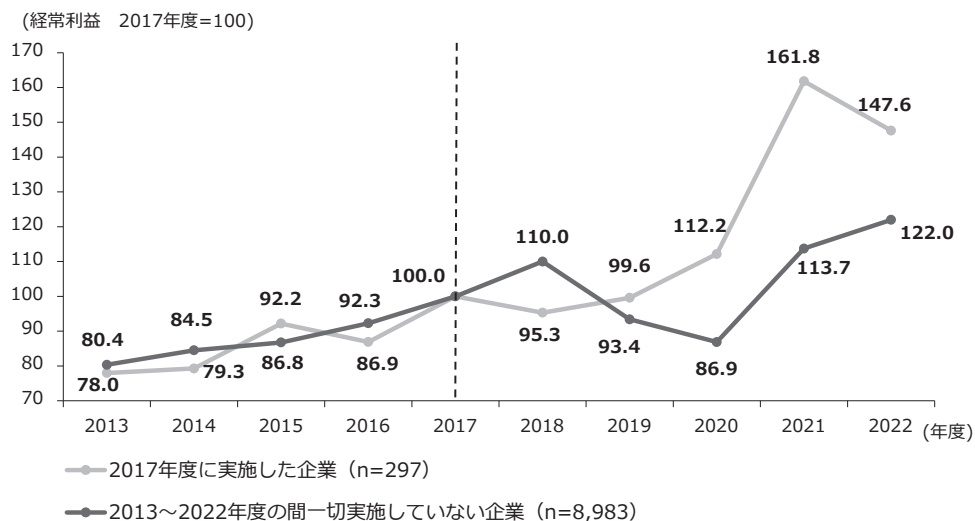
2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.複数回実施している場合は、最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いている。

4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第28図 経常利益の推移（M&Aの実施有無別）（中白第2-2-53図）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1.パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

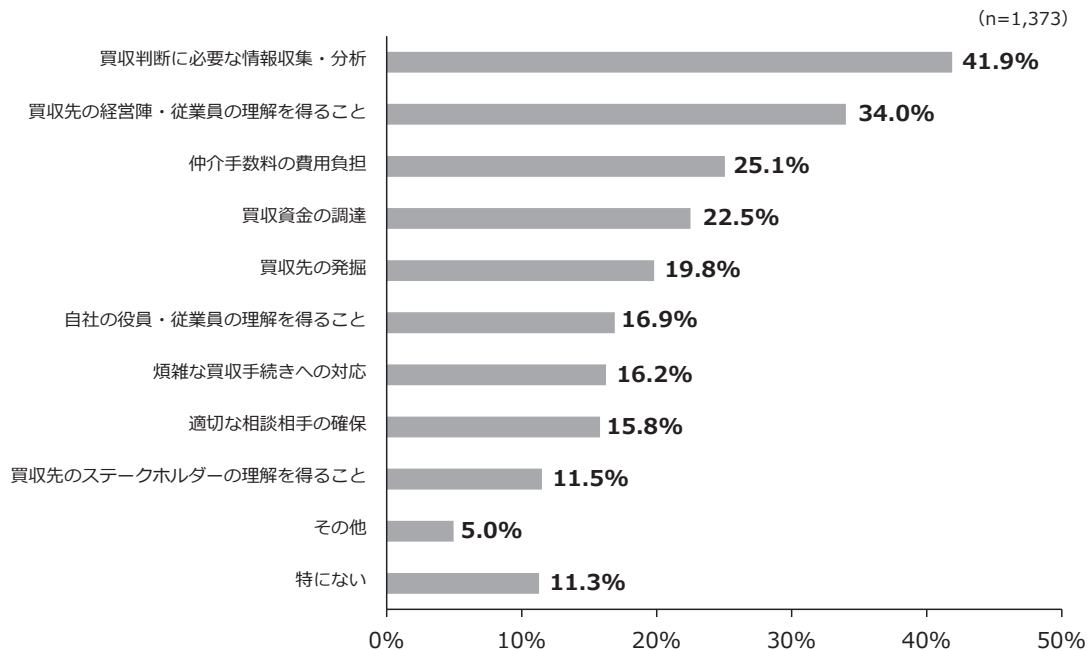
2.ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

3.2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

ここで、M&Aの課題にも目を向けよう。M&A実施時に企業が課題として感じていることを確認すると（第29図）、「買収判断に必要な情報収集・分析」に次いで、「買収先の経営陣や従業員の理解を得ること」に課題を感じていることが分かる。こういった課題を解消し、M&A実施後のシナジー効果を高めるためには、PMIに取り組むことが重要である。白書の分析を見ると（第30図）、実施したM&Aの評価について、「想定以上の効果が得られた」と回

答した企業は、「想定した効果が得られなかった」と回答した企業に比べ、買収先の働き手との相互理解や雇用保証といったPMIの取組を重点的に実施していることが分かる。また、PMIの主導者を確認したところ、「経営者」と回答した企業の割合が6割を超えており、経営者自らがPMIを主導し、買収先企業の従業員との対話による相互理解や信頼関係構築に努めることが、M&A実施後のシナジー効果を高めることにつながる可能性が示されている。

第29図 M&A実施時の課題（中白第2-2-62図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

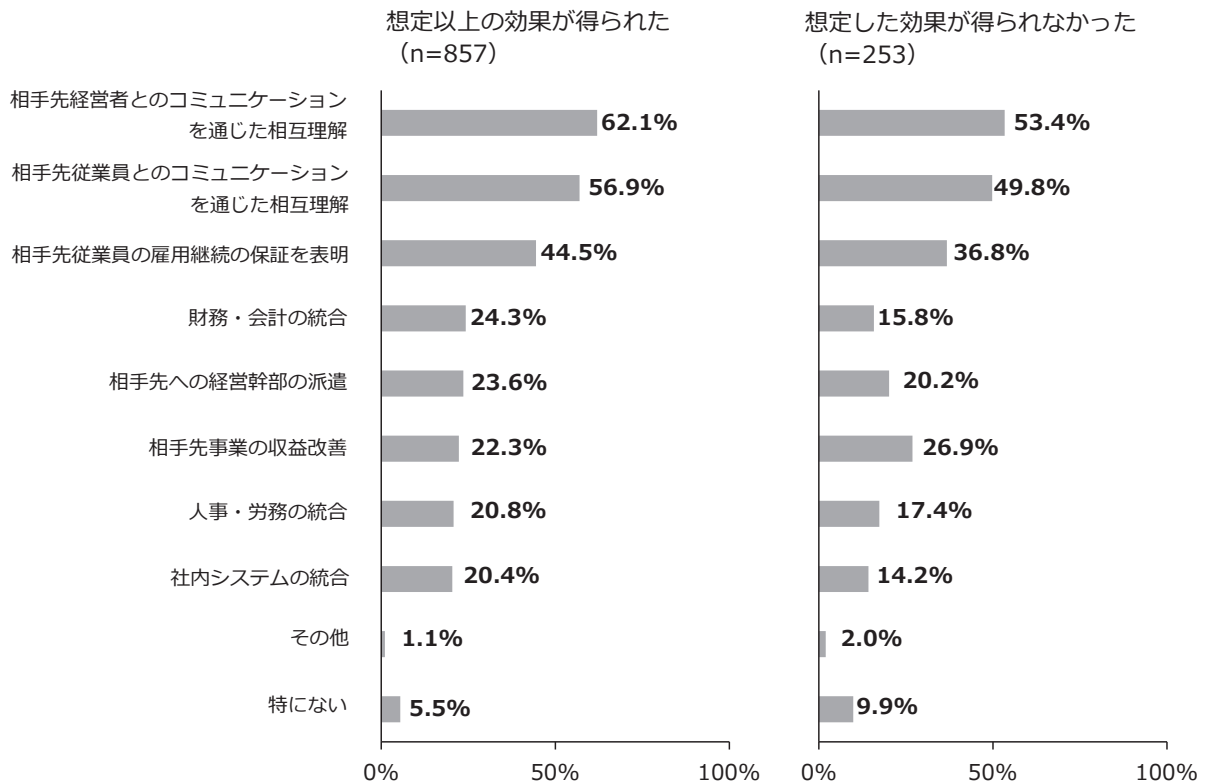
2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4 白書における「PMI（Post Merger Integration）」は、M&A成立後の一定期間内に行う経営統合作業（「狭義のPMI」）に加え、M&A成立前の取組と、狭義のPMIの後の継続的な取組を含めたプロセス全般のことを指す。

第30図 重点的に実施したPMIの取組（実施したM&Aの評価別）（中白第2-2-67図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に行ったもの。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

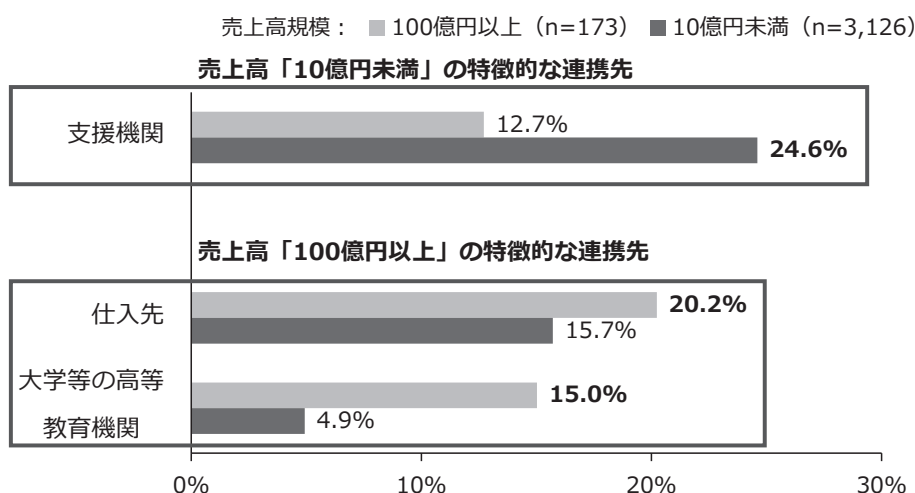
3.「実施したM&Aの評価」は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。「想定以上の効果が得られた」とは、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者を除く。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、イノベーションについて確認する。白書の分析では、スケールアップを実現した企業では、プロダクト・イノベーション、ビジネス・プロセス・イノベーションといったイノベーション活動に取り組んでいる割合が高いことが分かった。また、売上高規模別のイノベーション

活動における連携先を見ると（第31図）、売上高規模が小さい企業では「支援機関」を活用する割合が比較的高い一方、売上高100億円以上の企業では「仕入先」「大学等」など外部のプレイヤーと直接連携し、オープンイノベーションに取り組んでいる傾向が見て取れた。

第31図 イノベーション活動における連携先（概要32ページ図2）



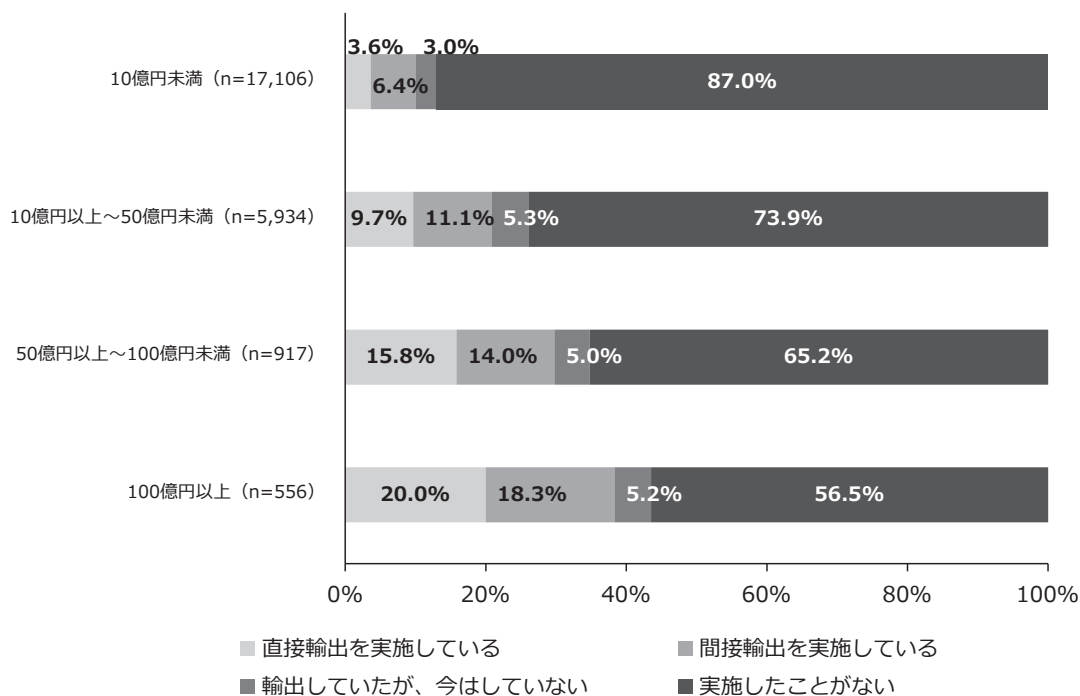
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

- （注）1.直近5年間程度において、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」に取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。
 2.ここでの「連携」には、単なる資金支援を含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。
 3.ここでの売上高規模は、直近実績（1期前）の売上高に基づいて集計している。
 4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、海外展開について確認する。売上高規模別の輸出の実施状況を見ると（第32図）、売上高規模が大きい企業ほど、商社経由などの間接輸出を含めて輸出を行っている傾向にあり、輸出の実施による海外展開は、スケールア

ップに寄与している可能性がある。また、1社当たりの直接輸出額を見ても、売上高規模が大きい企業ほど輸出額が高い傾向にあり、スケールアップに伴って輸出も拡大している傾向が確認された。

第32図 輸出の実施状況（スケール別）（中白第2-2-4図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1.ここでの「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指し、「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。
 2.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。
 3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上

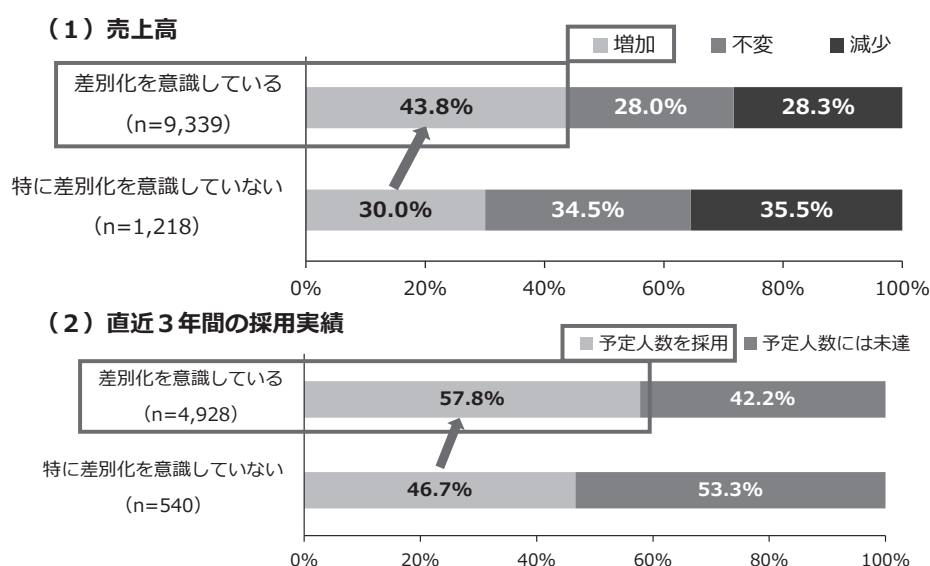
ここからは、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上の取組に関する分析を紹介する。本稿では、小規模事業者における差別化戦略と経営計画の策定・運用の取組、地域の社会課題解決の取組について、白書の分析を取り上げていく。

◆差別化戦略

個人消費は物価上昇の影響もあり、実質で伸び悩み、消費者マインドも2024年3月から低下傾向にある。中規模企業に比べて事業規模

や商圈が小さく、経営資源も少ない小規模事業者にとって、顧客ニーズをつかむためには、強みを伸ばすことが重要といえる。白書の分析では、小規模事業者は、特徴をいかした差別化戦略として、希少価値・プレミアム感や地域資源・文化の活用といった要素を重視している傾向が明らかになった。一方で、小規模事業者は中規模企業に比べて差別化を意識していないと回答する割合が高く、差別化が課題になっている様子もうかがえる。また、小規模事業者における差別化の効果を見ると（第33図）、売上高の増加や予定人数の採用に効果が出ている可能性が確認できる。

第33図 小規模事業者における差別化の効果（概要36ページ図3）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

(注) 1. 小規模事業者について集計したもの。

2. 「差別化を意識している」は、差別化する際の要素について「特に差別化を意識していない」以外と回答した事業者を合計したもの。

3. (1) 「売上高」は、2023年と比較した2024年の見通し。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

4. (2) 「直近3年間の採用実績」は、直近3年間で従業員（常時雇用する正社員、パート・アルバイトを含む）を「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

◆経営計画の策定・運用

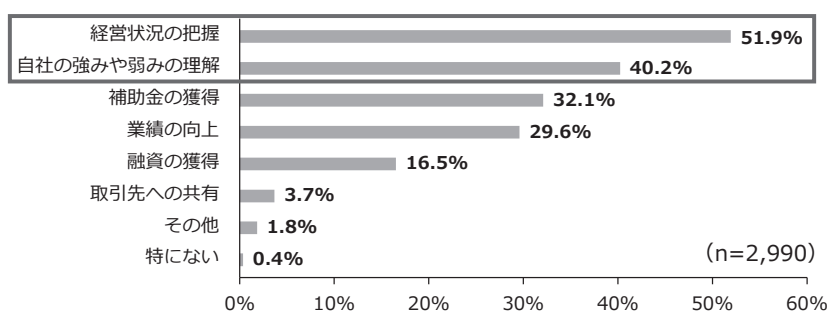
次に、小規模事業者における経営計画の策定・運用状況と効果について確認する。

経営計画の策定・運用の効果を確認すると（第34図）、「経営状況の把握」「自社の強みや弱みの理解」など、様々な効果を実感していることが分かる。計画の策定は、自社の経営状況を把握するだけでなく、その策定過程が、差別化に向けた自社の強みや弱みを理解するきっかけ

にもなっていると考えられる。

また、経営計画の評価や見直しなど、策定した経営計画を適切に運用することも重要である。実際に、経営計画の運用状況と業績との関連性を見ると（第35図）、適切な運用を行っている小規模事業者では収益が向上している割合が高く、経営を見直しながら自走化を目指すことが重要であるといえる。

第34図 経営計画の策定により得られた効果（概要37ページ図1（2））



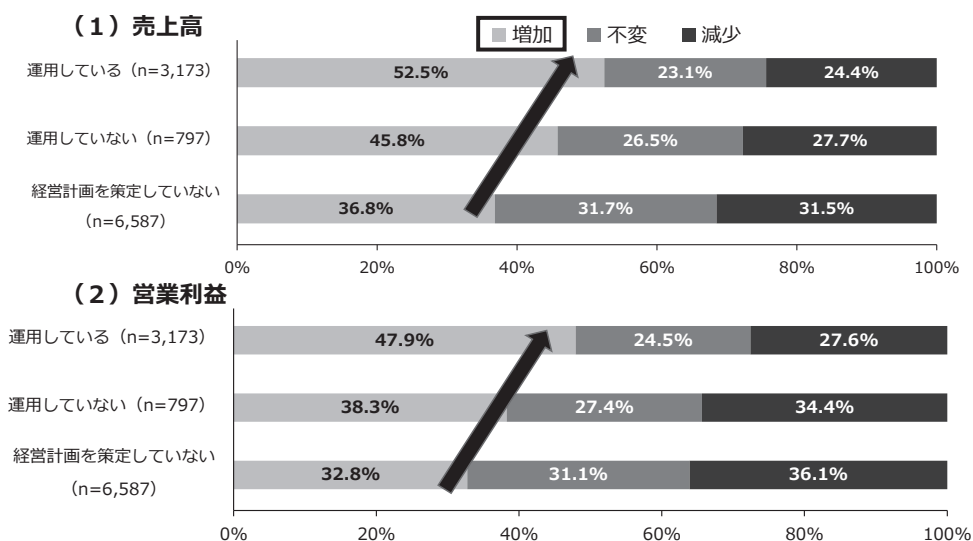
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

（注）1.小規模事業者について集計したもの。

2.（2）策定した経営計画の評価について「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した事業者を集計したもの。

3.（2）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第35図 経営計画の運用状況と業績との関連性（概要37ページ図2）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

（注）1.小規模事業者について集計したもの。

2.ここでの「経営計画の運用」とは、計画に対する実績の評価・計画の見直しのことを指す。

3.売上高、営業利益は、2023年と比較した2024年の見通し。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

◆地域の社会課題解決

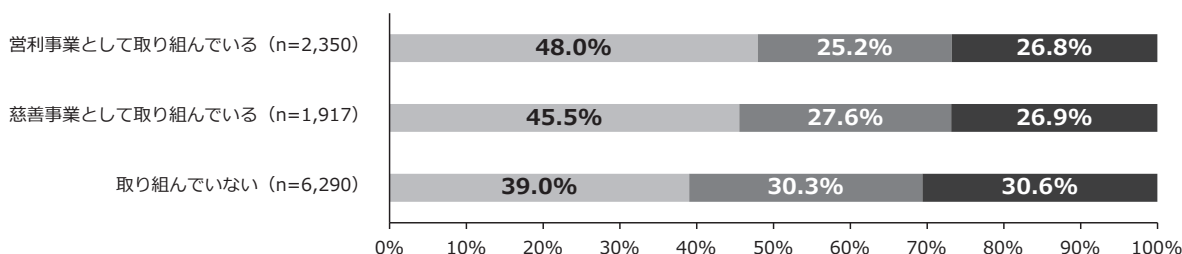
ここからは、地域への密着が強みでもある小規模事業者による、地域の社会課題解決の取組について確認する。

小規模事業者における地域の社会課題解決への取組状況を確認したところ、「地域にどのような社会課題があるのか分からない」という

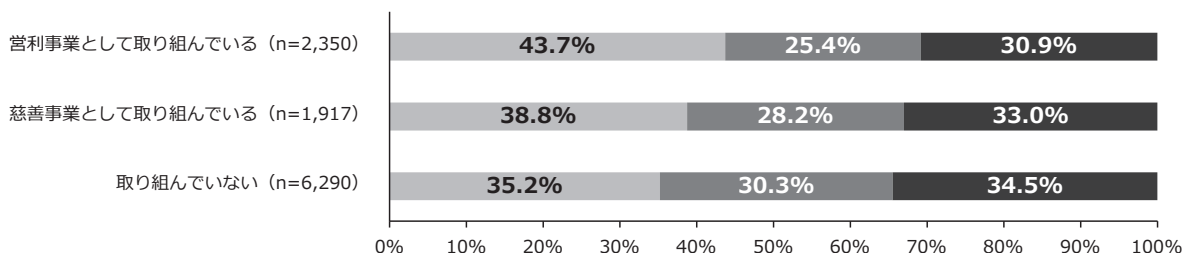
理由で、地域の社会課題解決事業に取り組めていない小規模事業者が多い傾向にあることが分かった。一方、地域の社会課題解決の取組状況別に業績及び顧客数の見通しを見ると（第36図）、地域の社会課題解決に営利事業として取り組むことで、業績面に好影響が生じている傾向が確認された。

第36図 小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（地域の社会課題解決の取組状況別）
（小白第2-1-95図）

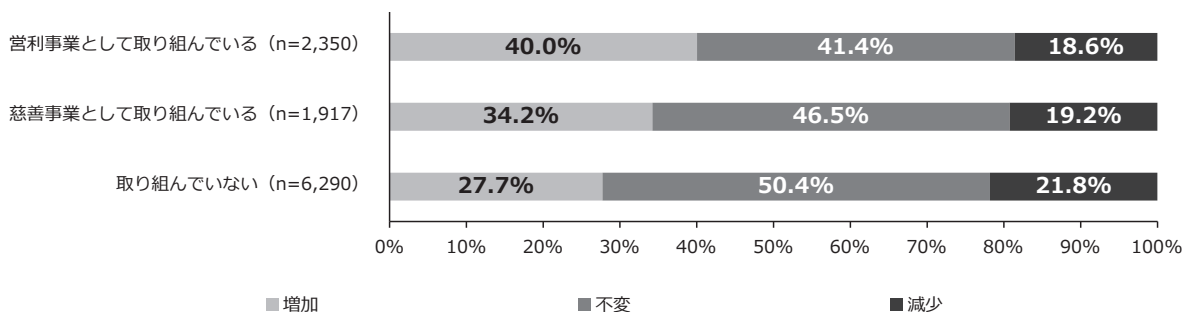
（1）売上高



（2）営業利益



（3）顧客数



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「営利事業」とは、足下は赤字であっても、将来的な黒字化が見込まれる場合を含む。

2.営利事業としても慈善事業としても取り組んでいる場合は、事業活動上より重要と考えている取組を回答している。

3.売上高、営業利益及び顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。ここでの「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

また、地方公共団体が事業者に対応してほしいと考えている地域の社会課題を見ると（第37図）、地域経済活性化、雇用創出、高齢化対策、生産性向上などの課題が挙げられている。こう

した課題に地域の中で対応していくことも、小規模事業者が付加価値を見い出せる一つのビジネスチャンスともいえ、ビジネスの手法で取り組んでいくことが重要といえよう。

第37図 事業者に対応してほしい地域の社会課題（概要38ページ図2）

グループ	実際の回答例
①地域経済活性化、雇用の創出	地域のにぎわいの創出、産業の振興及び雇用の創出、地域住民への身近な購買機会の提供
②高齢化対策、事業承継	人口減少・少子高齢化対策、買物弱者対策、経営者の高齢化に伴う事業承継・後継者の育成
③人材確保、生産性向上	ものづくり産業の高付加価値化と生産性向上の推進、設備投資による生産性向上
④空き店舗・空き家の活用	空き家・空き店舗の活用・解消
⑤新規創業	第二創業等での新規事業展開、商店街を中心とした創業機運の醸成
⑥DXの推進	DXによる生産性向上への取組
⑦働きやすい環境の整備	多様な働き方の導入による潜在人材の活用

資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」（2024年11～12月）
 （注）1. 「地域の社会課題のうち、事業者に解決を期待している課題」について、回答内容をKH Coderを用いて共起分析したもの。実際の回答から、出現頻度の高い単語を含んでいる回答について一部を抜粋している。
 2. 「地方公共団体」のみを集計している（n=173）。

支援機関の支援力強化

これまで見てきたとおり、中小企業・小規模事業者は、乗り越えるべき様々な課題に直面している。中小企業・小規模事業者が、課題を乗り越えていくためには、支援機関の役割がより一層重要となっている。本稿では、支援機関の現状と課題、支援機関における連携強化に関する白書の分析を紹介する。

◆中小企業・小規模事業者を支える支援機関の課題と連携の取組

外部環境変化のスピードが速まる中、経営者

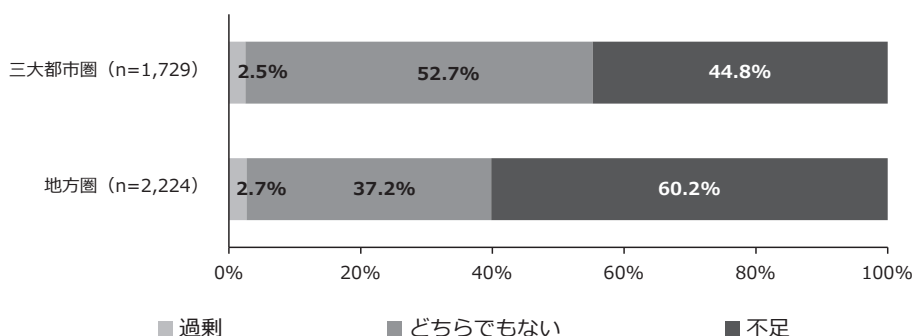
が抱える経営課題は複雑化・多様化しており、支援機関に寄せられる相談内容も多岐にわたっている。加えて、相談員の過不足感を三大都市圏・地方圏別に見ると（第38図）、足下では過半数の支援機関で相談員が不足していること、特に地方圏で不足感が顕著であることが分かる。

このような多様な相談への対応力強化・人手不足解消という課題に対し、自機関の能力開発だけでは限界があり、足りないリソースを補い合う支援機関同士の連携が重要である。白書の分析では、支援機関同士の連携に取り組んでいる支援機関は、取り組んでいない支援機関に比

べて、相談された経営課題が解決できた割合が高いことが分かった。一方、他機関との連携に向けた課題を見ると（第39図）、「連携の段取り・仕組みの整備」、「他機関の特徴や強みの理

解」などが挙げられており、支援機関同士の連携促進に当たっては、これらに取り組むことが重要であるといえよう。

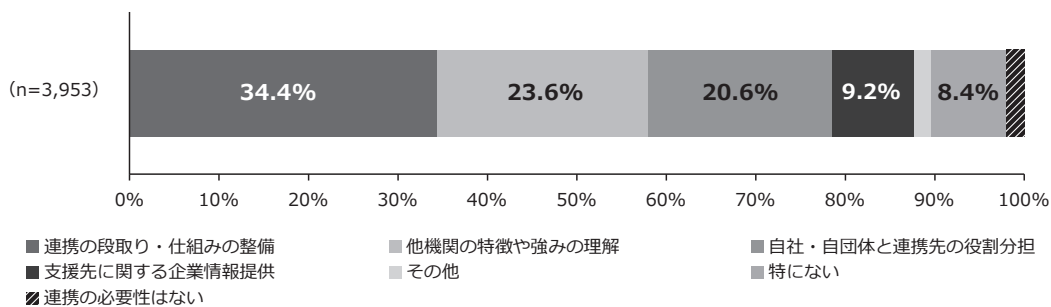
第38図 相談員の過不足感（三大都市圏・地方圏別）（小白第2-2-22図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

- （注）1. 支援機関の相談員の過不足感について、ここでの「過剰」とは、「とても過剰」、「やや過剰」と回答した先を合計したもの。「不足」とは、「やや不足」、「とても不足」と回答した先を合計したもの。
2. 支援機関の所在地について、複数拠点がある場合は、本社・本店の所在地で集計している。
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第39図 他機関との連携する上での課題（小白第2-2-25図）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

以上、2025年度版白書を紹介してきた。本稿が、中小企業・小規模事業者が課題を乗り越えること、また、支援機関の支援力強化の一助になることを願っている。白書本書には、本

稿では紹介しきれなかった分析も多数掲載しているほか、優良な取組事例も豊富に取り上げており、ご一読賜れば幸いである。

以上

中小企業の従業員エンゲージメントⅡ ーヒアリング調査に基づく実例分析ー

江 口 政 宏

(商工総合研究所)
(調査研究室長)

< 要 旨 >

- 筆者が行った個票データ分析からは、中小企業が従業員エンゲージメントを高めるために行うフォーマルな方策（制度の整備等）が必ずしも効果を挙げていないことが明らかになった。このことはフォーマルな方策の制度設計が適切でない可能性と、インフォーマルな要素が制度の機能にプラスに作用していない可能性の存在を示唆する。
- 企業のインフォーマルな要素を決めるものとして重要なものに「文化」がある。組織文化は業務の過程で生じる問題解決を通じ組織に蓄積・伝達されるもので、組織に意識的或いは無意識裡に定着する。
- フォーマルな制度設計により従業員エンゲージメント向上の成果を挙げている企業の事例をみると、その特徴として、①エンゲージメント向上が企業価値向上と不可分に結びつくとの認識のもとで推進していること、②コストを十分にかけ徹底的に効果を追求していること、③改善を絶え間なく行っていること、④社長がリーダーシップを発揮していること、⑤部署を跨いで協力する社風の醸成と不公平感低減の仕組みづくりが挙げられる。
- インフォーマルな環境整備により従業員エンゲージメント向上の成果を挙げている企業の事例をみると、その特徴として、①紹介により人材を採用することで組織文化を共有しやすくしていること、②組織のタテ・ヨコの関係性が緊密なこと、③個々の意見や適性を尊重していること、④外部イベントへの参加を通じた成長機会の付与を育成の中心に据えて達成感と成長への実感を提供していることが挙げられる。
- フォーマルな制度設計によるアプローチにせよ、インフォーマルな環境整備によるアプローチにせよ、従業員エンゲージメントを企業価値の向上と結び付けて徹底的に実施することと、経営者が関与することが重要である。
- 人材の多様性の追求は企業の変化への対応力と創造性を高めるが、一方で個人と組織文化との軋轢や従業員同士の感情的な摩擦を増大させ、従業員エンゲージメントを低下させるリスクがある。しかし、企業内で「モラル・サークル」が緩やかに成立することを前提とすれば多様性を追求することは可能であり、従業員エンゲージメントが損なわれるリスクも低減できる。

はじめに

1. 従業員エンゲージメントを高める要素
 - 1.1 理論的なインプリケーション
 - 1.2 データ分析によるインプリケーション
2. インフォーマルな要素としての組織文化の存在
 - 2.1 企業と文化
 - 2.2 従業員エンゲージメントと文化
3. リサーチクエスション

4. 事例分析

- 事例1 ホクショー（株）
- 事例2 （株）ソニックフロー

5. まとめと考察

- 5.1 具体例にみるインプリケーション
- 5.2 従業員エンゲージメント向上のために企業が意識すべきこと
- 5.3 人材の多様性と従業員エンゲージメントの両立

はじめに

拙稿「中小企業の従業員エンゲージメントー従業員個票データによる特徴分析ー」（以下、江口（2024b））では、理論的な見地から従業員エンゲージメントを高める要素について探るとともに、中小企業の個票データ分析により従業員エンゲージメントの高さと企業の取り組みとの関係を探った。理論やデータ分析から得られたインプリケーションは、組織の中で行動する人にとって概ね納得できるものとしてみなせるものであった。ただ、示唆は一般論にとどまり、具体的な実践の場に適用することについて十分な情報を提供できなかった。

そこで本稿では、理論及びデータ分析により得られた、従業員エンゲージメントを高めるために有効と思われる方策が、中小企業の仕事の現場ではどのように実践されているのか、どのような条件のもとで効果を挙げるのかについて、中小企業へのヒアリングを通じた事例の分析により明らかにする。

第1章は、江口（2024b）で得られた既存理論とデータ分析から得られた、従業員エンゲージメントを高める要素に関するインプリケーションを概観する。第2章はインフォーマルな要素としての「組織文化」の重要性について言及する。第3章でインプリケーションを基にリサーチクエスションを提示する。第4章でヒアリング結果を紹介する。第5章ではヒアリング結果を総括し、第1章の内容と併せて従業員エンゲージメント向上への実践的なインプリケーションを提示する。

なお、本稿における従業員エンゲージメントという概念については、江口（2024b）と同様、従業員の職場に対する肯定的な心理状態を指すものとする。

1. 従業員エンゲージメントを高める要素

ここでは、江口（2024b）で示した理論上及び分析上のインプリケーションを示すとともに、組織運営の現場における実践のイメージについて考える。

1.1 理論的なインプリケーション

過去の理論的な研究においては、従業員エンゲージメントを高めるのに有効な方策として、①従業員の上司や経営に対する「発言」の機会があること、②従業員の発言が無視されたり辱めを受けることがないという意味での「心理的安全性」を確保すること、③仕事において従業員にかかる各種の負担と、その負担への従業員の対応能力のバランスをとること、の3点が効果的である（橋場（2022））。実践的な意味ではこの3点をどう実現していくかが重要となる。

実践上は、「心理的安全性」が保障されていることを通じ「発言」が従業員の真に伝えたいことを伝達することが重要と考えられ（Edmondson（2019））、①と②は一体のものとして取り扱うことが望ましいだろう。一方、③は負担を過大にしないもしくは軽減することと、対応能力を向上させることの2通りの対応が考えられる。負担への対応は仕事と人員の配置が主なもので、対応能力はスキル向上、自動化、メンタルのケアが中心となろう。

次に従業員エンゲージメントを高める、もしくは阻害する要素について述べる。①②③では触れていない仕事の内容、職場環境、従業員の待遇に関する要素であるほか、一部は①②③の促進あるいは制約条件と位置付けられる。

まず、従業員エンゲージメントを高める要素として、（1）仕事の質（挑戦の余地があり創造的で多様であること）、（2）やっている仕事の重要性、目的、意味が明確であること、（3）能力向上の機会均等、（4）時宜を得た表彰や報酬の供与、（5）従業員同士の良好な関係（特

に上司と部下）、（6）組織の価値と目標への認識、（7）上司が従業員個々を信頼し意思決定の自主性を付与すること、が挙げられる（Robertson-Smith and Markwick（2009））。

従業員エンゲージメントの向上を阻害する要素としては、（イ）雇用の不安定、（ロ）報酬の不公平、（ハ）短期間反復型の仕事、（ニ）ストレス負荷の高い仕事、（ホ）人事管理の拙さといじめの存在、（ヘ）長時間・休憩なしの仕事の6つが挙げられる。主として③への悪影響を及ぼす要素と考えることができる（同上）。

以上をまとめると、従業員エンゲージメントを高めるために必要なことは以下の5つの要素に集約できよう（図表1）。

- (A) 従業員の上司や経営に対する率直な発言の機会を確保すること
- (B) 人間関係を中心とする職場環境が良好であること
- (C) 従業員が肉体的・精神的・能力的に過重な労働で消耗しないようにすること
- (D) 従業員が仕事に肯定的な感情を持てるような仕事内容であること
- (E) 処遇や報酬等が仕事への動機づけにつながる

このうち（A）と（B）は職場の対人関係で、インフォーマルな要因によって決まる要素である。この2つが相互に関連することは明らかである。（C）と（D）はそれぞれ仕事の量的、質的な面に関わる。（C）は労働時間や肉体的疲労度など量的な面にあたるが精神的な消耗度とも関係するので、フォーマルな要因に加え、イ

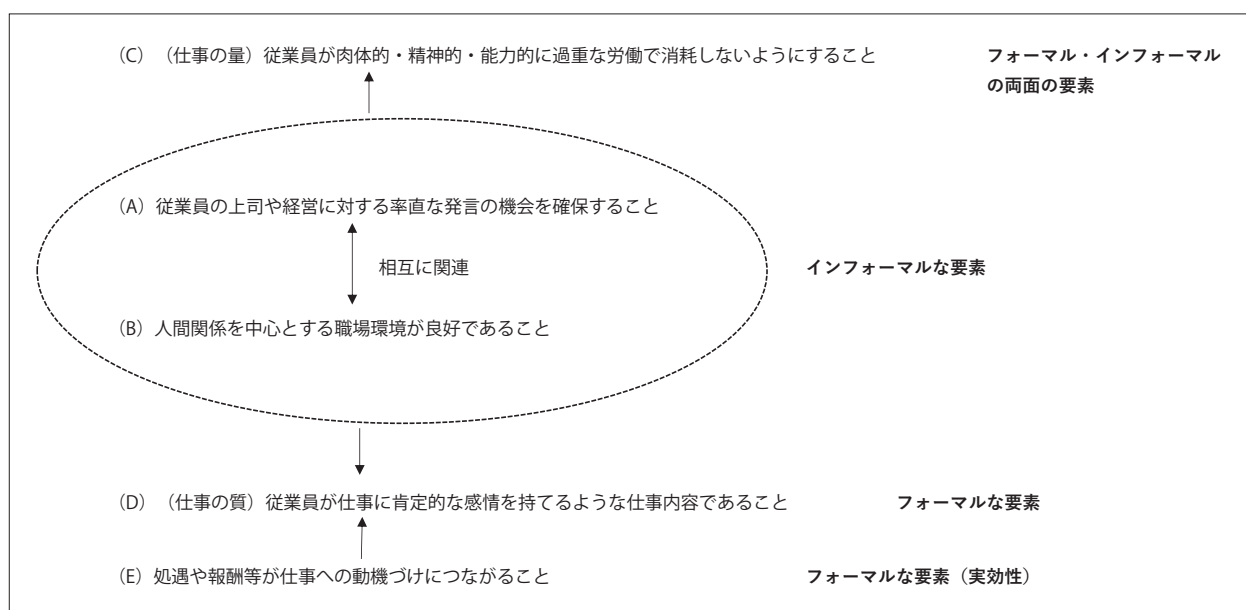
ンフォーマルな要因の影響も受ける。(D) はインフォーマルな要因の影響を受ける要素である。(E) はフォーマルな要素であるが、従業員の動機づけにつながる実効性の有無が問われるため、制度的な完成度、従業員にとっての制度の使い勝手の良さが問題となる。

要素同士の関係性についてみると、(C) 及び (D) は (A) と (B) によって強化されよう。

(D) は職種により満足度に差があるため、異なる職種すべてで一様に達成することは容易でなく、(E) からも影響を受ける。

このように考えると、従業員エンゲージメントを高めるためには、フォーマルな制度の完成度と、インフォーマルな要素のプラスの作用が必要と考えられる。

図表1 理論により導き出される各要素の関係



(筆者作成)

1.2 データ分析によるインプリケーション

以下では、データ分析から得られたインプリケーションを示すとともに、データでは明らかにできず、定性調査で分析すべき新たな視点を示す（図表2）。

①企業のフォーマルな対応

企業の対応が効果を挙げるためには賃金や待遇、福利厚生、昇進などフォーマルな対応単独では奏功しにくく、②で示す人間関係等インフォーマルな要素の作用が重要であることが示

された。

理論との関係性では、(C) と (D) の達成がインフォーマルな要素の媒介がなければ容易でないことを意味する。提案制度や苦情処理機関の設置といった「心理的安全性」に配慮して従業員が伝えたいことを率直に伝えるためのフォーマルな試みが必ずしも効果につながっていないことは、率直な意思伝達を可能にするためのインフォーマルな要素の必要性を示す。

例えば分析のなかで、表彰などを通じ個人の優れた業績を評価する場を設けることに中小企

業では従業員の抵抗感が強い。このことは少人数の集団のなかでは、一部の従業員に際立った評価を与え目立たせることが心情的に馴染みにくく、反発を招きやすいことを意味する。優れた社員に対する評価を際立たせるよりむしろ処遇の公正性を確保する方が高い従業員エンゲージメントに結び付きやすい。このように、(C) (D) の制度設計・運用には、プロトタイプな対応のままでは成果に結びつきにくいデリケートな側面がある。従業員の心理側面に配慮した対応が要求される。

一方で、フォーマルな制度設計自体が不完全であれば、人間の心理等インフォーマルな要素の補完効果を見込むことができて、従業員の職場への肯定的心情には結び付きにくい。この点では以下の二点が問題となろう。一つは、制度の網羅性・体系的な完成度である。フォーマルな制度がカバーすべき範囲は労働条件や福利厚生、勤務形態、配置、待遇など多岐にわたるが、それらを穴のない状態で整備することは容易でない。制度が出来上がっていない中小企業が外部の出来上がった制度体系を持ち込む場合には組織内での試行錯誤に要する時間もかかる。もう一つは、年数の経過による制度の劣化である。これは外部条件の変化により制定時に最適であった対応が、年数の経過に伴い最適でなくなる可能性が生じることである。時代の変化により新たに対応が必要となる事柄もあろう。このような事由から従業員が現行の制度体系を「行き届いていない」と感じる場合は多いと考えられる。

上記により、従業員エンゲージメントが高い企業では、(イ) インフォーマルな要素がどの

ような形でフォーマルな制度に作用しているか、と(ロ) フォーマルな制度設計を企業の内部環境と外部環境に適合させてエンゲージメント向上をもたらすためにどのような工夫をしているか、を明らかにする必要がある。

②企業が持つインフォーマルな要素について 職場の人間関係を良好にする方策

データ分析からは職場の人間関係が良いことは従業員エンゲージメントの高さと関係することが示され、(B) の重要性が確認できる。「人間関係が良い」という状態は一定の定義により客観的に観察可能なものではなく、曖昧さを伴って感覚的に知覚されるものであろう。感情がベースにある曖昧なものであるぶん、インフォーマルな要素の重要性が高いと思われる。

それでは人間関係をよくするためにどのような方策が効果的であろうか。「発言機会」とそれを支える「心理的安全性」確保の手段はその一つと思われるが、具体的にどう進めるか、そして「発言機会」「心理的安全性」を満たせば十分なのか、それ以外に何が有効なのかは分析では示せず、明らかにすることが望ましい。例えば、従業員同士のヨコの関係性を円滑にすることも有効と考えられるが、組織として効果的な関与の仕方までは明らかにできなかった。

③中小企業に有利な点

インフォーマルな要素に関して、中小企業は大企業より従業員エンゲージメントを高める方向に作用するが多い。人間関係を良好にするための工夫・努力をしているのかについて、大企業では実施が難しく中小企業でこそ実施

可能な要素が何であるかは分析では示せなかったため、明らかにすることが望ましい。

④仕事上のルールや慣習～口頭コミュニケーションを伴った運用をどう実施するか

データ分析からは、(イ) 口頭コミュニケーションや心構えの伝達は従業員エンゲージメントの高さと関係すること、(ロ) マニュアル配布は従業員エンゲージメントと負に相関しコミュニケーション等と組み合わせた運用が望ましいと考えられること、(ハ) 実践を通じた仕事の習得機会は、心構えや能力等の方向性、相談機会の提示といった側面的フォローがないと効果を挙げにくいこと、(ニ) 制度的な育成手段である研修は必ずしも従業員エンゲージメントの向上に繋がらない一方、対面機会や仕事へのチャレンジ機会、指導経験の付与など、現場での運用レベルでの配慮には従業員エンゲージメントを高める効果があることが確認された。

理論との関係では、豊富な口頭コミュニケーションが「発言」や「心理的安全性」の確保につながり、心構えの伝達は仕事に対する肯定的感情につながっていると思われる。

中小企業の現場でフォーマルな研修や実践を通じた仕事の習得機会に、インフォーマルな要素をどう組み合わせているかは分析では示せず、明らかにすることが望まれる。

⑤就業状況への従業員の評価～仕事内容との関連性

データ分析から、(あ) 従業員エンゲージメントの高さとワーク・エンゲージメントの高さは密接に関わっていること、(い) 大企業との

比較では従業員エンゲージメントが「仕事内容」に左右されにくく、中小企業では従業員エンゲージメント向上策を推進する余地が大きいことが確認された。

データ分析からは中小企業で (D) の扱いが大企業よりやりやすいことが示されたが中小企業で従業員エンゲージメントが「仕事内容」に左右されにくいのはなぜかが明らかになっていない。また、中規模以上の企業などでは職種が分かれ扱いが難しくなるが、職種の違いによるエンゲージメントの高低差に応じた対応を行うに際し、職種毎に対立が生じないように公平感を確保するにはどのようなやり方が有効かは、分析では示せず、明らかにできなかった。

⑥人手不足

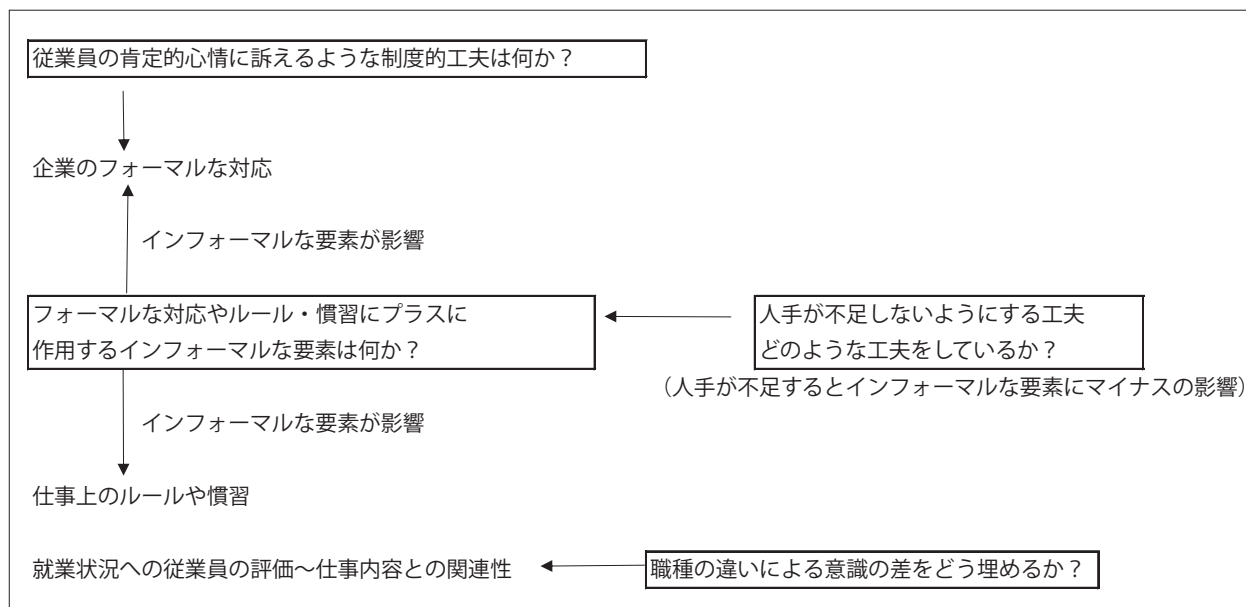
職場で必用人数が充足されていないという意味での量的な人手不足、業務の遂行に必要なスキルを持った人材が足りないという意味での質的な人手不足は、いずれも従業員エンゲージメントの減退に直結することが示された。人手不足は従業員各自の心の余裕を失わせ、(B) と (C) を悪化させることでエンゲージメントを低下させられると思われ、理論と整合的な結果といえる。

人手不足に対し企業がなすべき対策は2種類ある。一つは欠員が常態化する状況を避けること、すなわち欠員が発生しにくい(=離職率が低い)状況を作ることと、欠員を常時補充できる雇用環境作りである。二つ目は欠員を補えない場合に現有人員で仕事を繰り返す体制作りである。担当者間の相互補完体制の強化や、業務効率化による業務量削減が挙げられる。前者

はエンゲージメントを高めることがそのまま対策となろう。後者の場合、仕事を割り振る側の裁量が重要性を持つと考えられる。ただ、分析

では各管理職の個々の能力に帰着させざるを得ず、実際にどう対応するかは明らかにできなかった。

図表2 データ分析から導き出された結果の関係性と明らかにすべき点



(筆者作成)

2. インフォーマルな要素としての組織文化の存在

2.1 企業と文化

データ分析からは、企業が行いうるフォーマルな試みだけでは従業員エンゲージメントを高めることはできず、社内の雰囲気といったインフォーマルな要素の作用が不可欠であることが示された。

このインフォーマルな要素は具体的にはどのようなものとして捉えればよいだろうか。インフォーマルな要素の特徴の一つめとして、外部から全体像を知覚できないものの、社内で従業員に広く共有された考え方や価値観であることが挙げられよう。これは言語化できず明文化されていない価値観、もしくは限られたキーワード

に価値観の体系が集約されたものであることによる。二つめの特徴として、従業員が入れ替わってもその共有が続くということが指摘できよう。言い換えれば価値観は非属人的で、かつ世代を跨ぐ持続的なものであるということである。

組織心理学や社会心理学の視点ではこうした要素を「文化」という視点で捉え「組織」に及ぼす影響を考察している。企業の実例を観察する際、「組織」と「文化」の視点を持つことは有効と考えられるため、以下で簡単に触れておく。

E.Schein with P.Schein (2017) は「組織文化」¹ (Organizational Culture) という概念を提唱している。「組織文化」とは、組織が外部のものを包摂する場合や内部の統合を図る場合に生じる問題を解決するにあたって組織に蓄積される、共通に習得されるもの（信条、価値観、

1 企業文化 (Corporate Culture) といわれる概念も同様に考えてよい。

行動規範)の蓄積である。それが組織内で適切に機能し妥当と認識されることで、新たなメンバーに伝達されていく。時間の経過に伴いメンバーに基本的な前提として認識され、時に意識下のものとしてメンバーに定着する。

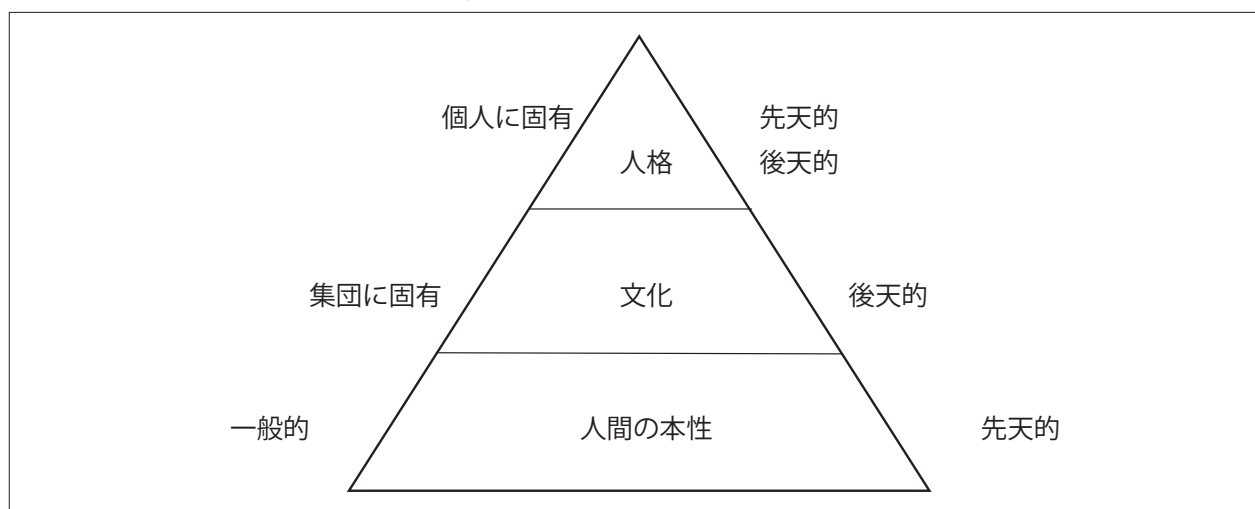
文化というものを考えるとき、それを形作る土台と制約条件についても考える必要がある。Hofstede et.al (2010) は文化を、グループのメンバーを他の集団のメンバーと分け隔てる集団的な心理プログラムとして捉えている。従って、集団はすべて文化と無関係であることはできない。

この心理プログラムは「人間の本性」、「文化」、「人格」の三層構造からなる。文化は「人間の本性」と「人格」に挟まれており、後天的に習得され集団やカテゴリに固有のものである。「人間の本性」は人間が生来的、普遍的に持つ喜怒哀楽や愛、恥などの感情である。「文化」により「本性」が変わるものではないが、表出の仕方は文化の影響を受ける。「人格」は生来的・

後天的両方の要素により形成され、個人に固有である。文化の影響を受ける部分とそうでない部分がある(図表3)。

「文化」は、個人差の大きい「人格」の組織内での表出の仕方に影響と制限を加えるが、すべてを変えることはできない。一方、「文化」が「人間の本性」という普遍性を持つ属性に反することがあれば成員は「文化」を受け入れることができず、「文化」は集団的な心理プログラムとしての意味を失う。このように「文化」が集団の成員の「人格」「人間の本性」に反することがあれば、そう感じた成員は集団への帰属意識を低下させるだろう。集団が企業の場合にも同様と考えられる。企業は社会よりも参加・退出への制約が少ない集団であり、「人格」、「人間の本性」との齟齬の有無が帰属意識に反映されやすくなる。企業が従業員エンゲージメントを高めるためには、企業文化が従業員の「人格」、「人間の本性」に大きく反することがなく、共有できるものであることが前提であろう。

図表3 心理プログラムの三層構造

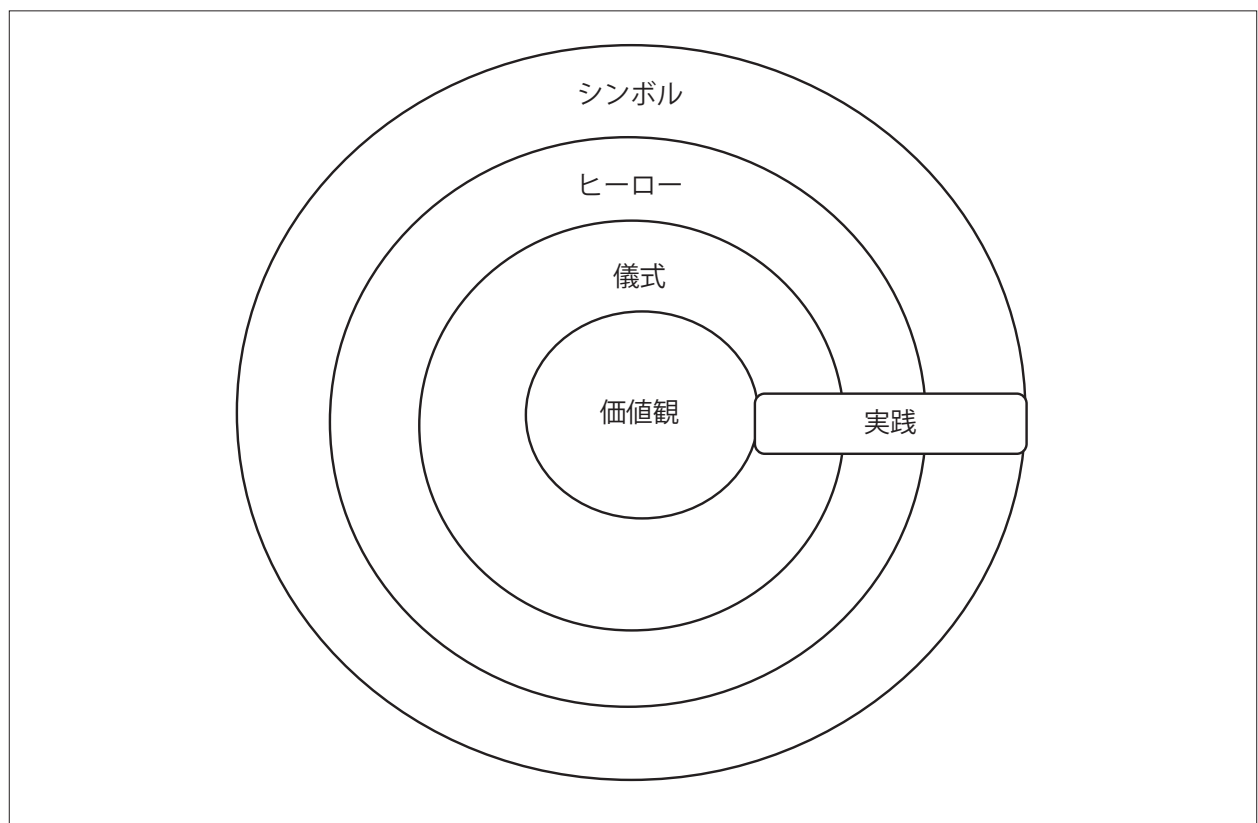


(資料) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, "Cultures and Organizations" (2010)

次に「文化」の構成要素をみてみよう。Hofstede et al (2010) は文化をその変えやすさで要素に分け、4つの同心円からなるタマネギ型の構造として説明している。同心円の最も内側が「価値観」で、「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」の順にこれを囲む。このうち「価値観」はものごとの状態における嗜好（善悪、美醜、普通か普通でないか、など）である。「儀式」は、外部には目的達成上余計なものにみえることもあるが集団にとって重要なもので、社会的、宗

教的儀式や礼儀作法、ビジネスや政治的な会合などを含む。「ヒーロー」はその文化を共有する人のなかで高く評価され行動のモデルとされる人物である。「シンボル」は文化を共有する者の間だけで特別な意味を持つものとして認識される言葉、動作、画像、物である。同心円の外側の「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」は「実践」と結びついており、外側ほど外部からは「実践」を通じて観察されるが、最も内側の「価値観」は「実践」からは観察できない（図表4）。

図表4 文化のタマネギ型構造



（資料）Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, "Cultures and Organizations" (2010)

また、図表の外側の要素ほど変化しやすいが内側になるにつれ変化しにくくなる。すなわち、「シンボル」は最も変化しやすく「価値観」は最も変化しにくい。また「価値観」、「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」の4つはいずれも主に人間の幼少期に獲得される。年齢が進むにつれ「実

践」を通じた学びの割合が高まり、幼少期に獲得された「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」が少しずつ変化していく。

また、「価値観」は「モラル・サークル」という同じ価値観を共有する人の集団内で機能する。文化はこのモラル・サークルの内部で良き

構成員となるにはどうすればよいに関わるものと考えられることもできる。

2.2 従業員エンゲージメントと文化

組織文化が組織に蓄積され、共通に習得されるものであることを考えると、共通に習得され、世代を跨いで蓄積・継承される「文化」を企業の成員が共有する場合、成員間の意思疎通はやりやすくなる。この状態は企業内でモラル・サークルが形成され、価値観が内で共有されている状況ということもできる。「文化」が共有されることで、組織内の意思統一に過大な調整コストをかける必要性が低くなり、組織が一つの方向に向かって機能しやすい。

ただ、企業における「文化」は事業推進に負の影響ももたらしうる。一つには、中途入社がモラル・サークル内に入るハードルを高くするため「排他性」につながる。二つ目に、モラル・サークル内の価値観が変化しにくいことは、事業環境が目まぐるしく変化する企業の場合、変化の受容のマイナスになりうる。三つ目として、企業が目指す事業の方向性が「文化」と整合していないと推進のブレーキになることがある。四つ目に「文化」が「人格」「人間の本性」と整合しない場合、組織のまとまりを損ねる可能性がある。国家や民族のなかで形成される「文化」は自然発生的で長い時間をかけて成立するが、企業の「文化」は時に経営者主導で人為的に作られる場合もある。

また、モラル・サークル内の「文化」の共有度が強く、かつ共有が長期化されると職場での「人格」の発現に制限が加わる度合いが強くなる恐れがある。また、他の組織の文化との軋轢

が強まる恐れもあろう。一括採用と終身雇用を前提とする「日本的経営」がオーナー経営者の信条を反映した「文化」と結びつく場合、この懸念は一層強まろう。

3. リサーチクエスション

理論及びデータ分析によるインプリケーションと、実践面で理論や分析から明らかにできなかった点を踏まえ、従業員エンゲージメントを高めるために何が必要かについてのリサーチクエスションを以下のように設定する（図表5）。

I フォーマルな条件整備の工夫

データ分析からは従業員エンゲージメントを高めるために報酬や労働時間、福利厚生といったフォーマルな条件を改善することの効果の挙がりにくさが示された。効果を挙げるためには、職場の雰囲気や人間関係といったインフォーマルな要素の寄与も欠かせないが、制度が従業員の立場に沿い使い勝手がよく、職場への満足度が上がるように実効性を高める工夫がなされていることが重要である。従業員エンゲージメントの高い中小企業ではどのようにしてフォーマルな条件で効果が挙がるようにしているのか？

II 「発言機会」と「心理的安全性」の確保

理論的には、従業員の上司や経営への「発言機会」、発言が無視されたり辱められない「心理的安全性」の確保がエンゲージメント向上には重要である。ただ、ルール化や掛け声だけではそれを適切に確保できないのが実情のように思われる。この点で、従業員エンゲージメントの高い中小企業が「発言機会」「心理的安全性」の効果を

確保するためにどのような工夫をしているか？

どのような工夫をしているか？

Ⅲ 人手不足への対応

データ分析からは人手不足が従業員エンゲージメント低下に直結することが示された。成員の大多数が多忙なかで仕事の要求度への対応に心理的余裕を欠き、他者への配慮の余地を低下させることで職場の雰囲気が悪化することによる。多くの企業が人手不足に悩み、エンゲージメント低下の危険性をはらむ中で、メンタルケアや繁忙対策を含め、従業員エンゲージメントの高い中小企業が人手不足への対応としてどのような工夫をしているか？

Ⅳ 職種の違いによるエンゲージメント対策

大企業では職種の違いにより従業員エンゲージメントに差があることが不公平感を助長し対応を難しくしているようである。中小企業でも規模が大きくなれば職種が分かれるため職種の違いによる対応が必要となろう。不公平感を解消するための対応として、フォーマルにはジョブローテーション、異動希望の受け入れ、専門職制度の採用等が考えられるが、従業員エンゲージメントの高い中小企業では不公平感解消のため

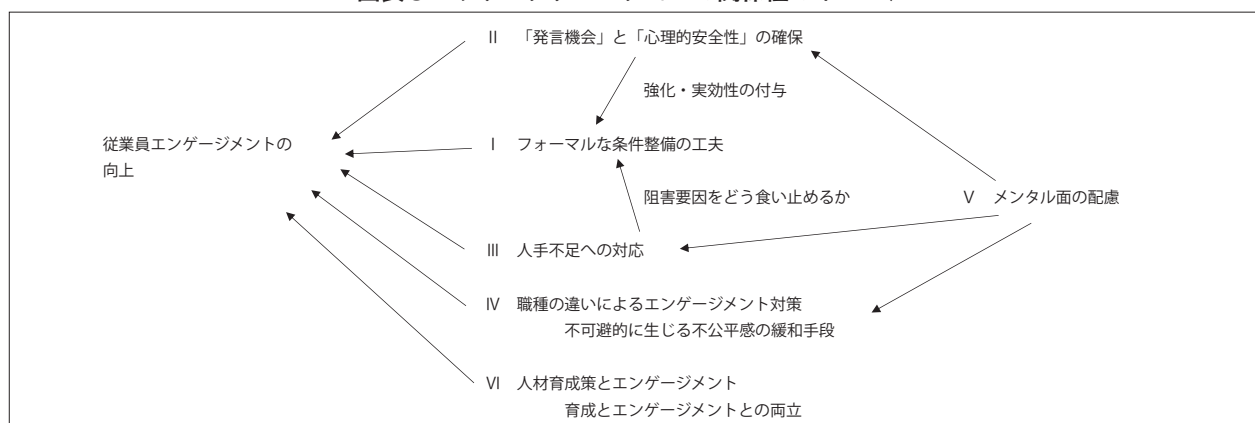
Ⅴ メンタル面の配慮

技術的要求度の高い商品の開発、他部署や発注者と連携しながら進める仕事、短納期・長時間など時間的制約条件が厳しい場合など、企業活動にさまざまな局面において、**担当者の精神的な負荷が相応に高い状況が発生する場合、経験の浅い社員を中心にメンタル面への配慮が欠かせないと思われるが、特にインフォーマルな観点から、どのような工夫により効果を挙げているか？**

Ⅵ 人材育成策とエンゲージメント

日本企業の人材育成の三本柱はOJT、研修、自己啓発である。しかし、データからは人材育成の試みが従業員エンゲージメントの向上に必ずしもつながっていない。それでも人材育成は企業価値の向上に不可欠であり、エンゲージメントを高めることと人材育成とは両立させなければならない。**エンゲージメントを向上させつつ、各自の能力を高めるためにどのような方策が有効か？**

図表5 リサーチクエスションの関係性のイメージ



(筆者作成)

4. 事例分析

事例1 ホクショー（株）

本 社 石川県

設 立 1952年

資本金 2億250万円

社 員 350名

事業内容 物流自動化機器の製造販売およびメンテナンス

1. 事業環境

1.1 事業の特徴

当社が手掛けるのはマテリアルハンドリング（マテハン）機器を組み合わせた搬送システムや各種自動化装置等の構築で、垂直搬送システムでは全国トップシェアである。コーポレート・スローガンは「最適なモノの流れを創造する」としている。石川県白山市に工場があり、東京、大阪、名古屋などに支店、営業所を有する。中国、韓国に現地法人あり。

基本的にB to Bの取引である。手がけるシステムはすべて顧客の物理的環境や搬送・積載ニーズを反映したカスタムメイドであり、緻密な仕事、高い応用能力が求められる。システム構築には営業、開発・設計・製造・販売・メンテナンス等多様な業務があるが、製品毎に各部署担当がチームを組み、相当期間協力して製品を完成させる。現場での作業が中心となる。このため、顧客、他社（部品調達）との協力も重要である。

マテハン市場はニッチで高度なシステムのた

め参入障壁が高い。一方で多様なニーズに対応しなければならないため、当社を含め1社でシステムに必要なすべての機械や部品を自製することはできない。このため、顧客ニーズに応えるためには同業他社とは競合しつつ協調することが必要である。

1.2 企業理念としての人間関係重視

創業社長²は社訓を「感謝・親切・反省・実行・勇気・努力」、企業理念を、「企業使命に徹する」「自己能力の無限を信じ挑戦する」「敬愛と信頼に結ばれた人間関係を高める」と定め、社訓と企業理念は現在もそのままである。3項目に表されるように、当社は人間関係の重要性を従来から重視していた。

2. エンゲージメントを高めるために行っていること

2.1 企業価値の向上と社員幸福度の追求

当社は企業指針として「全社員の英知と行動力により企業価値を高める」ことを掲げている。企業価値の基盤となる業績向上のためには①営業³の行動量を上げる、②営業の勝ち率（成約率）を上げる、③受注単価を上げる、の3つが重要と考えている。このうち①は人手不足が常態化し、労働条件への制約が厳しくなっている現状では単純に時間を増やす対応はありえず、効率（生産性）を向上させる工夫とセットで行う必要がある。②③はマテハンシステムにおける他社との差別化が必要である。

最新の第73期事業年度における全社スロー

² 現社長は三代目にあたる。

³ 当社のマテハンシステム構築は現場での作業が多く、技術者を含め多くの担当者が顧客と直接関わることから、ここでの「営業」は渉外担当に限定して考えるべきではない。

ガンは「SDGs（持続可能な開発目標）に貢献
「社員幸福度」（Well-being）の向上」である。
社員幸福度については、後述の「働き方改革推進プログラム」の推進を進めており、上記の生産性向上に取り組んできた。これをうけて2決算期前から「仕事は楽しくなければならない」とし、社員幸福度の向上に努めてきた。社員とその家族、協力会社の社員にとって「明るく健康的な職場環境づくり」に努めている。当社は仕事を通じた社員の成長（人生陶冶）と社員幸福度（ウェルビーイング）の向上に取り組むことは企業価値の向上につながると考えている。

2.2 働き方改革推進プログラム

2019年5月から、当社は外部コンサルの力を借りて、「働き方改革推進プログラム」を「3快活動」（生きがい、やりがい、働きがい）というネーミングのもと推進した。きっかけは前記の通り、生産性向上のためには社員の「働きやすさ」と「働きがい」の向上が必要と考えたことである。2019年7月期の業績は好調に推移していたが、業務量が多く業績好調な時期こそ改革を推進すべきとの社長の考えに基づき実施した。

まず業務の見直しを行った。現状の業務を「新しくやること」「強化すること」「削減すること」「廃止すること」に分類し、フェーズ2の中間トップ答申にて各分類の見直し適否を「実行」「再検討」「却下」に分け、個別に判断した。「新しくやること」「強化すること」は下記の「価値業務」に、「削減すること」は「非価値業務」に相当する。

次に延べ就業時間（時間内+残業時間）について、顧客にとって価値を生まない「非価値業

務」を見直すことでその20%を削減することとした。そのうえで削減した20%のうち10%を顧客に価値をもたらす「価値業務」に充て、残り10%を「ワークライフバランス」の改善に充てることを全社の目標とした。

推進プログラムは以下の手順とスケジュールで実施した

フェーズ1：社内推進体制作り(2019/5～7月)

①全社員への満足度調査・タイムマネジメント調査・定性的ヒアリングを通じ、働き方の現状を把握

②役員と部門長によるマスタープランの作成

フェーズ2：全部門を対象とした業務改革の推進（2019/8～2020/3月）

①全部門で業務のスクラップ＆ビルドの検討

②中間・最終のトップ答申

フェーズ3：業務改革のフォロー(2020/4～7月)

①社内調整、方向づけ、システム化、外注化等検討

②進捗状況把握

③成果発表

④実践活動の更なる推進

2.3 賃金・待遇面の配慮

当社では社員全員を正社員として雇用し、パート・アルバイトや外国人技能実習生等、非正規での雇用はしていない。高齢者雇用に関しては、定年年齢を2021年に60歳から65歳に引き上げた。役職定年は60歳だが基本給を65歳まで据え置き、収入面に配慮した。女性雇用に関

しては、女性社員比率は現社長就任時の2013年は15%程度であったが、2024年には20%をクリアした。この数字は石川県労働局宛て提出の目標数値でもある。今後は女性管理職（現在なし）の比率を10%まで引き上げたいと考えている。

賃金に関しては、今年までの過去12年間で消費税率引き上げ時（2014、2019年）、物価上昇時（2023、2024、2025年）の計5度にわたり、ベースアップを伴う賃金引き上げを行った。諸手当では、コロナ禍以降導入した在宅勤務において、家庭での水道光熱費負担に配慮し1日あたり300円の「テレワーク手当」を支給し、2021年のガソリン価格上昇後は通勤手当を2割引き上げるなどの措置を行った。

2.4 社員幸福度向上のための他の試み

上記以外にも、当社では社員幸福度向上の一環として健康経営を推進している。重点項目は「定期健診受診率100%」⁴「再検査・要治療者への受信勧奨」「特定保健指導の実施」「働き方改革の推進」「年次有給休暇の取得推進」の5つである。2022年度（8月～翌7月）より、社員幸福度向上を全社スローガンとして掲げた。社員幸福度を客観的に計測するため、商工中金「幸せデザインサーベイ」を用いて社員の幸福度の程度を可視化した。

更に、社員の健康推進も積極的に推進している。「健康経営宣言」を行い、上記の5項目を重点項目としている。工場内にバスケットボールコート、テニスコートが設けられ、業務時間外には社員が活用している。2024年3月に日

本健康会議が認定する「健康経営優良法人認定制度」の上位500社に付与される「ブライト500」を取得した。石川県からも「いしかわ健康経営宣言企業」の認定を受けている。

事例2 （株）ソニックフロー

本 社	東京都
設 立	1947年
資 本 金	1,000万円
従業員数	75名（うちドライバー 55名）、 車両数50台
事業内容	一般貨物運送、貨物の荷役作業 並びに発送業務請負

1. 事業の特徴

1.1 事業概要

関東エリアにおける酒類の共同配送での豊富な実績を有し、当社の売上の9割以上を占める中心業務である。リネンサプライ業者や介護用品レンタル業者のロジスティクス業務も手掛ける。更に、訪日した団体旅行客のバッグをトラックで輸送するサービスを2023年から開始した。事業開始からの期間が経っていないことから当社の売上高に対する割合は1割に満たないものの、利益率が高く足元では既に酒類の共同配送と並ぶ利益の柱に成長している。現在立川、大阪、名古屋、京都駅前に支店を設置。

1.2 物流事業に対する考え方

物流はロジスティクスとトランスポートを分けて考える必要がある。ロジスティクスは、モノを目的地に運ぶことで完結するトランスポートとは

4 協会けんぽ石川支部の集計では石川県企業の受診率は70%前後である。

異なる。調達から輸送管理、在庫管理、最適配送に至る物流を顧客にとって最適な形にデザインし、顧客の戦略的優位性と企業価値の向上に貢献することが重要である。当社はこのロジスティクスの付加価値を高めたいと考えている。

当社はThird Party Logistics⁵業者として、一貫したロジスティクスに対応できる体制を構築している。当社のロジスティクス事業はこれまで形成してきたロジスティクス向けプラットフォームの改善・積み上げを図ることにより展開してきた。その意味で輸送能力やドライバーの人員増による規模的な拡大を図ることはしない。

2. エンゲージメントを高めるために行っていること

2.1 従業員エンゲージメントに対する考え方

従業員エンゲージメントは従業員と企業との相互の信頼関係のもとで培われると考えている。信頼関係が醸成されることで、従業員は心身の健康を保つことができ、それがモチベーションを高め、生産性を向上させる。企業にとっては、社内コミュニケーションの活発化により従業員の定着率を向上させることができ、それは企業イメージの向上、ひいては業績向上につながる。この循環がサービスの向上をもたらし、顧客のエンゲージメントをも高める。顧客のロジスティクスを最適化させることは顧客のエンゲージメントを高めることにより達成され则认为している。

2.2 実際に行っていること

(1) 人材に対する考え方

物流業界ではトランスポートの担い手であるドライバーの仕事が重視されがちである。しかし、ロジスティクスを重視する当社では、配送管理やトラックへの荷積みなど、荷物を扱う人の仕事はむしろそれ以上に重要であると考ええる。例えば配車の最適化はアルゴリズムやAIで簡単にできるものではなく、担当者の経験に培われた勘が重要である。荷積みでも、配送順序や荷物の重量に応じドライバーの負担にならない最適な積み方にするには経験を要する。こうした役割を担う人なくして物流の仕事は成り立たない。

このような観点から、当社は後でも触れるように、ドライバーを運転するだけの仕事と捉えず、ロジスティクス全体を見渡して配送管理やトラックへの荷積みなどにも状況によって対応できるように教育している。このことと関連するが、コツコツと着実に仕事を遂行する人を大事にしたいと考えている。

(2) 採用

顧客と直接関わる機会が多い運送業務の現場で企業が最も処理に困ることは、企業が人となりをよく把握していない担当者がトラブルを起こすことである。従って、入社時からどのような人であるかがわかっていることが望ましい。この観点から当社では、採用を専ら既存従業員からの紹介によることとしており、紹介のみで採用を行う状態が既に10年以上続いている。この結果、当社ではドライバーをはじめと

5 3PL。荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託し遂行すること。

する従業員の定着状況は良好である。なお、紹介の結果採用に至った場合、定着期間に応じて紹介者に報酬が支給される。

紹介による採用のメリットは、紹介者が当社の直接の当事者である従業員であることで紹介に値する人材であるかどうかの判断におのずと紹介者に責任が生じること、当社の仕事や企業文化に馴染める人材であるかどうかの見極めもつけやすいことにある。従って入社後に活躍できる人材を採用できる可能性が高い。一方、経営サイドには、新入社員が入社後「話に聞いた通りでなかった」と失望し紹介者の顔を潰すことがないように、エンゲージメント向上に努めるインセンティブが働く。

(3) 育成

当社の職種構成は3分の2がドライバーである。ただ、前述の通り、当社ではドライバーは運転のみをしていればいいとは考えていない。顧客の物流を最適な形にデザインするためにはロジスティクス全体を見通すことが必要なためである。限られた経営資源で配送事業を効率的に行い最大限の成果を挙げるためにもロジスティクスの視点は欠かせない。そこで、ドライバーが運転をしない時には、荷積みや配送管理の仕事ができるように指導している。当社は従業員に国家資格である運行管理者⁶の取得を推奨しており、現在25名の資格者が在籍している。運行管理者資格の取得奨励は、従業員の運輸関連法規の理解に資するほか、当社が法律に沿っ

て事業を遂行していることを社内外に周知させる効果を持ち、従業員の自社への信頼⁷及び外部からの信用向上につながる効果も併せ持つ。

このことで顧客のロジスティクスを最適な形にデザインするという当社の目標を果たす体制が整いつつある。社長は配送管理の仕事に精通しており、以前は長年にわたり単独で当社の管理業務を中心的に担っていた。現在は効率性の高い配送計画を組める従業員が複数名育っており、管理業務の負荷が社長に集中することとはなくなっている。

育成手段として外部イベントへの参加を通じた成長機会の提供を重視している。物流を学ぼううえでも、接客や社会勉強のうえでも展示会や芸術祭などの参加を通じ、実践のなかで問題解決に取り組ませることで、社員が成長していると感じている。外部の人と接触することで、思考を巡らせることが成長につながっている。業務の新たな柱に成長しつつある訪日団体旅行客の荷物の輸送サービスは、近年採用が増えてきた大卒新入社員が実践面でイニシアティブを取れる業務分野を確立したい側面もあった。実際に、このことで旅行会社やホテルとの折衝や外国人観光客と直接接する機会が増えて新たな経験を積むことができたため、担当社員のモチベーションが向上したと感じている。

座学研修や自己啓発では、外部講師を招いた研修や、社長推薦の書籍などについて感想をレポートとして文章に纏める機会を頻繁に与えている。レポートでの報告を通じ社長とのコミ

6 「道路運送法」及び「貨物自動車運送事業法」により、運送事業者は事業用自動車の安全運行を確保するために営業所ごとに車両数に応じた人数の運行管理者を配置することが義務付けられている。運行管理者の具体的業務はドライバーの乗務割の作成、乗務記録の管理、休憩・睡眠施設の保守管理、ドライバーの指導監督、業務前後の点呼によるドライバーの疲労・健康状態等の把握や安全のための指導などである。

7 当社が運輸法規に則った人事管理をしていることを認識してもらう効果もある。

コミュニケーション緊密化と従業員の表現力向上に役立っていると考えている。

(4) 人材を活躍させるための工夫

当社は「社員のエンゲージメント向上」を最優先に取り組んできた。PDCAサイクルとOODAループ⁸を用いてエンゲージメント向上施策を随時実施している。従業員の7割がエンゲージメント向上の活動に参加し、その意見が施策に反映される。

社内の人間関係面ではヨコの関係性として、「大人の信頼関係に基づく仲良しこよし」の状態を維持・継続することと、それに裏付けられた組織運営に取り組んできた。社内のヨコのつながりを強化するためにスポーツやバンド活動などの同好会活動を奨励している。複数の部署合同の社内懇親イベント（あり）を頻繁に行っている。

同好会活動は、重要事項の事前根回しや、社員がプライベートで悩みを抱えていないかの確認など、従業員同士のインフォーマルな情報共有の場として機能している。社内イベント活動は当初は社長が主導していたが、現在は社員に運営を一任している。イベント運営は、外部ゲストを招聘する場合も多いことから実行の場でさまざまな問題が生じるが、それを着実に解決し実施に結び付けることのできる人材を見極めることができる。そのような人材をリーダーに登用することで組織が活性化している。

タテの関係性としては、社長をトップとしつつフラットな二層構造の組織にして、社員全員

に社長の目が届くようにした。そのため適正と思われる現在程度の人員規模を維持している。社長と従業員はLineで直接連絡を取り合うことができ、意思疎通に役立っている。また、前述の従業員からの外部研修報告や読書の感想などは社長室の壁に貼られており、社長は従業員の考えを常時把握している。

職場・職種の配置に関しては、従業員によって運転・管理の仕事の好み・適性が異なるので、本人が希望しない、もしくは苦手とする担当分野を強いることはしない。本人の希望不希望、担当分野への苦手意識の有無の把握は従業員と社長の普段のコミュニケーションにより把握する。

物流の仕事では交通事故などの失敗をゼロにすることはできないが、社員スタッフの失敗の事実を取り上げて当人にその結果責任を問うのは「過程」より「業績」を優先する誤った意識の産物であると考え。本来は「計画を共有できず事前に手を打つことができなかった社長の責任」である。このような考えに基づき、社長が社員の失敗について叱責することはない。このことで社員が社長に対して心理的に委縮することがなく心理的安全性が確保され、社長と社員の距離の近さが保たれている。

上記体制を整備し従業員エンゲージメント向上策が軌道に乗るようになるには試行錯誤が必要で一定の時間がかかるのはやむを得ない。当社では20年を要した。

⁸ Observe（観察）、Orient（方向づけ）、Decide（意思決定）、Act（行動）の頭文字を取った業務改善手法の略称。

⁹ 例えば、荷積みは体力が必要で高齢者は避ける傾向がある。運転でも距離（長距離か短距離か）の好みは人により分かれる。

5. まとめと考察

5.1 具体例にみるインプリケーション

採り上げた事例から得られるインプリケーションを示す。

ホクショーはフォーマルな制度整備により従業員エンゲージメントの向上を果たしている。主にリサーチクエスションⅠに対応するものといえるが、同社の対応から得られるインプリケーションは以下となろう。

一つめは、エンゲージメントの向上が企業価値向上のために不可欠であるという考えを出発点としていることである。当社の企業指針は「全社員の英知と行動力により企業価値を高める」ことである。企業価値を高めるため、全社員の英知と行動力を如何にして結集するかを考え、制度整備に落とし込んでいる点において、目的意識が明確かつ強固である。

二つめとして、実行に関して、取り組みをアド・ホックなもので済ませず、外部機関の支援を交え、費用面や人的コストを十分にかけて徹底して行っていることがある。「働き方改革推進プログラム」の推進のプロセスにこのことが表れており、当社の「本気度」が窺える。業績好調時に敢えて働き方改革に着手したことにも、当社の改革への強い意志が示されている。なお、これらの取組はSDGsと関連させるなど、外部の枠組みも推進のため効果的に利用している。

三つめは、絶え間なく制度の改善を図っていることである。「働き方改革推進プログラム」のような時間と労力を費やすプロジェクトの進行と並行して、或いはプロジェクト完了後も別途、待遇面や健康管理などの改善を行っている。

エンゲージメント向上を、一度仕組みを作っしまえば完了する一過性の過程と考えず、外部環境の変化に応じ現状に即した最適の向上策を講じる意思が表れている。このことは就職希望者にとって当社の魅力を高めることとなっており、リサーチクエスションⅢ（人手不足への対応）へのインプリケーションともなっている。

四つめは社長のリーダーシップである。上記3点に関しては社長の意思が強く反映されている。社長は「働き方改革推進プログラム」の検討にも直接関与するなど、エンゲージメント向上に強い関心を持つと同時に、社員のエンゲージメント環境も常に把握している。このことが、エンゲージメント向上の取り組みを形骸化させず、実効性のあるものになっている。

五つめとして、相互協力を促進する組織文化が根付いていることと、不公平感を低減する仕組みの存在がある。創業以来の企業理念に「敬愛と信頼に結ばれた人間関係を高める」とあり、長年にわたり協力関係の重要性への意識が組織のなかで「文化」として定着していた。現在の当社の仕事はどの製品も各部署担当がチームを組み、相当期間協力して製品を完成させるため、顧客、他社（部品調達）との協力は重要で、組織文化の存在は協力の推進に寄与している。その結果、仕事のパートナーとしての部署間の理解は必然的に深まり、無理解を原因とする不公平感は生じにくくなっている。さらに、雇用形態や年齢など仕事の内容と直接関係しない属性により職員間での待遇の差をつけない配慮がなされており、リサーチクエスションⅣ（職種の違いによるエンゲージメント対策）に関し、部署間の相互理解と従業員の会社への信頼感

を高めることがエンゲージメント向上に結び付いている。

ソニックフローは、インフォーマルな環境整備により従業員エンゲージメント向上の効果を挙げている。主にリサーチクエスチョンⅡ～Ⅵに関連する対応である。

特徴の一つは、既存従業員を既存従業員の紹介で採用した人で構成することにより、組織文化を共有できる構成員の集団が成立していることがある。これはHofstede et.al (2010) のいう「モラル・サークル」と捉えることもできる。紹介による採用は、担当者が単独で現場と向き合うことが多い業種的な条件のもとで個々の社員に信頼して任せることが直接の理由であるが、リサーチクエスチョンⅡの「発言機会」「心理的安全性」を担保することにもつながっている。紹介による入社サイクルが定着している（外部募集に依存しなくて済む）ことからⅢの人手不足対応も満たしている。さらに、社内で組織文化としてロジスティクス全体を意識することが徹底されているが、「モラル・サークル」の存在が組織文化の共有を可能としている。

二つめは、組織のタテ・ヨコの関係性が緊密なことである。タテの関係性においては、フラットな組織構造と頻繁なコミュニケーションにより社長と社員が直接コミュニケーションを取れることがリサーチクエスチョンⅡの「発言機会」「心理的安全性」を高め、各種同好会活動を通じた部署を跨いだ社員同士のヨコのつながりの強さもヨコの「発言機会」を高め、社内の雰囲気をよくする要素として機能している。社長の、過程を重視し徒に結果責任を問わない姿勢も従業員の「心理的安全性確保」とⅤ（メンタル面の

配慮）に寄与している。タテ・ヨコの緊密な関係性は社内「モラル・サークル」間の相互のつながりを強化することにも寄与している。

三つめは、個々の意見や適性を尊重し、配置に生かしていることである。このことはⅣ（職種の違いによるエンゲージメント対策）、Ⅴ（メンタル面の配慮）へのインプリケーションになっている。なお、当社は「モラル・サークル」を確立させたうえで、そのなかで多様性を尊重していることに留意すべきであろう。

四つめは育成面に関することで、リサーチクエスチョンⅥ（人材育成策とエンゲージメント）に関連する。外部イベントへの参加を通じた成長機会の提供を育成の中心に据えていることは、能力向上と、達成感と成長の実感をもたらす点で社員のエンゲージメント向上と結びついている。団体旅行客のバッグ輸送業務は新入社員にも成長の機会を提供することとなった。座学研修も研修成果の文書報告を通じ、自分の考えを表現する能力の向上と社長との直接のコミュニケーション機会増加につながっている。

五つめとして、社長のリーダーシップが挙げられる。インフォーマルな要素を中心とする上記方策はすべて社長のリーダーシップによることで、長い期間をかけて組織文化を形成、定着させるとともに、ロジスティクスの向上を組織として推進する体制と従業員の高いエンゲージメントを両立させる体制を築き上げた。

5.2 従業員エンゲージメント向上のために企業が意識すべきこと

2つの事例におけるエンゲージメント向上の試みは一方がフォーマルな方策主体で、もう一

方がインフォーマルな方策主体と、アプローチの仕方は対照的である。しかし、企業価値向上と従業員エンゲージメント向上を一体化して推進していること、社長の積極的な関与、という点においては一致している。

企業価値向上の視点は重要である。一般に企業が経営目標を立てる際、企業価値向上は優先度の高い課題として意識される。一方、従業員エンゲージメント向上はSDGsの取り組みの一環¹⁰として取り上げられることが多いが、企業価値向上などと独立して取り上げられ、両者の関係を意識した構成になっていない場合が少なくない。この結果、企業価値の向上が経営資源の投入量拡大や生産性向上を通じた業績向上策に偏りがちである。事例企業はいずれも従業員エンゲージメント向上が企業価値向上に不可分に結び付くとの考えから、形式的ではなく真に実効性を追求する方策として実施している。従業員エンゲージメント向上を図る企業はこの点を強く意識する必要がある。

後者の社長の関与という点は、従業員エンゲージメント向上策の策定、実施の実効性を担保する重要な要素である。人事・総務など専門部署任せにしないことで社長と従業員の意識のずれが生じにくくなると同時に、社長が従業員の状況を常時把握することが可能となる。従業員規模の大きい大企業では実行はきわめて困難であり、中小企業はこのメリットを追求することが望ましい。

なお、2つの事例が示すように、従業員エンゲージメント向上の試みの活動が効果を挙げ、

それが定着するには相応の時間をかける必要がある。活動に継続性を持たせること、社内で形成されている組織文化が活動にプラスに作用するようにすることが不可欠だろう。

5.3 人材の多様性と従業員エンゲージメントの両立

最後に、人材の多様性と従業員エンゲージメントの両立について触れる。人手不足の進行と、事業環境変化への対応のため、人材の多様性を高めることの必要性が高まっている。人材の多様性を確保することは企業の変化への耐性を高めるとともに、創造的な対応を行う余地を高める。ただ、構成員の多様性が高まれば、Hofstede et al (2010) のいう、集団を束ねる「文化」と個人の「人格」との齟齬が高まり、「モラル・サークル」内の成員と「モラル・サークル」に馴染めない人の双方に心理的な軋轢が生じ、従業員エンゲージメントの低下につながりかねない。

企業が仕事をする場所である以上、その中で「モラル・サークル」は仕事の場における「文化」の共有に限定される、換言すれば「一緒に仕事をする」ことにおいて共有すべき「文化」を共有するものに限定される。生活上の信条や生き方まで包含するものではない。この点において社会における「モラル・サークル」に比べ、求められる文化的な共通性の範囲は小さく、生活習慣や宗教、信条などが異なる外国人を含めて共有は可能と考えられる。しかし、それでも共通の一定の「文化」基盤は必要であり、

10 SDGs では 8 番目の「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」が該当する。

それを満たす人を成員とすることでエンゲージメントは高まる。

本稿ソニックスフローの例は「紹介」による入社という手段により企業内「モラル・サークル」に適応できる人を選抜している点で、一つの参考となる。ただ、中小企業でも規模が大きくなれば紹介のみで採用を完結させることは難しくなるため、規模に応じた対応が必要となる。江口（2024a）では「率直さ・素朴さ」を社員に求める資質とし、就職希望者全員にインターンシップ経験を課してそれに納得した人を入社させている企業の事例を紹介している。インターンシップの応募用件には一定の条件を設け、「率直さ・素朴さ」を共通基盤とする緩やかな「モラル・サークル」が成立させている。

こうした企業では「モラル・サークル」が成立しつつも、新しい発想が否定されることなく社員が創造性を発揮している。「モラル・サークル」のメリットと人材の創造的な多様性のメリットを同時に追求することは可能といえる。

【参考文献】

- 江口政宏（2024a）『中小企業の外国人雇用 その現状と課題、活用へのヒント』、商工総合研究所
- 江口政宏（2024b）「中小企業の従業員エンゲージメント－従業員個票データによる特徴分析－」『商工金融』第74巻（第12号）、pp36-59、商工総合研究所
- 橋場俊展（2022）「我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論―批判的見解を含む示唆的所論を手がかりに―」『名城論叢』2022年3月号、pp111-135
- Amy C. Edmondson, “*The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*”, Wiley, 2019, 野津智子訳『恐れのない組織―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版, 2021年
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, “*Cultures and Organizations*”, McGraw-Hill, 2010
- William A. Kahn, “*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*”, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724, 1990
- E. Schein with P. Schein, “*Organizational Culture and Leadership*, 5th ed”, Wiley, 2017
- Gemma Robertson-Smith and Carl Markwick, “*Employee Engagement, A review of current thinking, Institute for Employment Studies*”, 2009

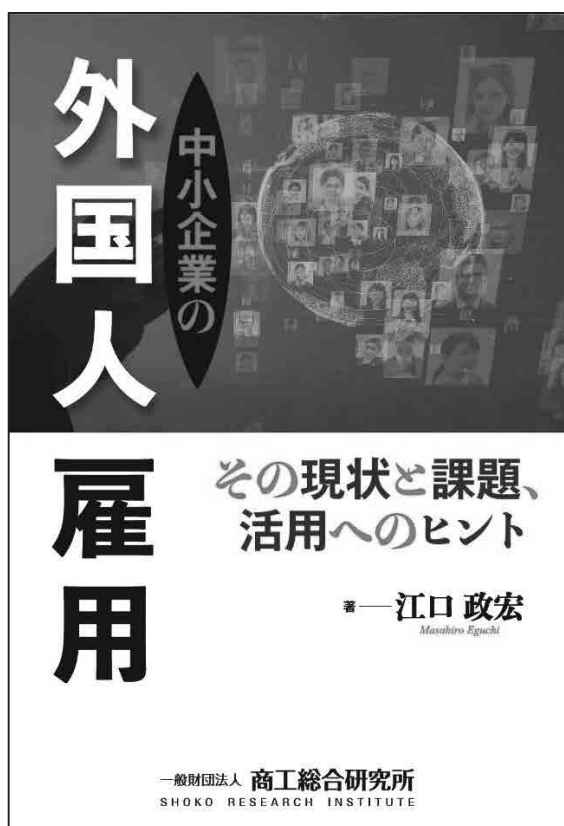
好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業の外国人雇用

定価 1,650 円(本体 1,500 円+税 10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性和日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください—

一般財団法人 商工総合研究所

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

TEL 03 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

女性活躍推進

—組織外部の知見を活用する中小企業—

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。
- 上期の自主研究「女性活躍推進—活躍の定義と対応策—」では、企業の経営層による「女性の働き方への理解」から、「女性の活躍が進んでいる事例」を紹介した。
- 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おり、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、従業員の活躍を促すという風土が出来ている。
- つまり、女性従業員を管理職に登用することだけが女性活躍ではなく、それぞれの持ち場で自らの能力を発揮し、会社に貢献している働き方を「活躍」していると捉えることができている企業が、「女性活躍が進んでいる企業」「女性が活躍できる風土がある企業」である。
- しかしながら、中小企業の経営者の声として、そもそも「女性管理職（職員）がいない」「自社は男性のみが働くことのできる（体力・精神力が必要な）職場」というものや、女性活躍は進めたいが「前例がない」ためどのように対応したらよいのか戸惑っているという経営者も少なくない。加えて、形式的にベテラン女性職員を管理職に登用し、表面的には女性活躍を推進しているように装ってはいるが、実際に「女性活躍」が進んでいない職場もあるという。
- 中小企業では、女性活躍推進のための「担当者」を別途置くほど人員に余裕があるわけではない。そこで、外部知見の活用として、コンサルタントによる助言を受けて女性が活躍できる社内体制を整備したり、即戦力となる人事部門の経験者を中途採用して男女問わず人材育成に注力するなど外部知見を積極的に採り入れている企業がある。
- このように、新しい考え方を企業内に浸透させる必要が有るときに外部知見を採り入れることは、中小企業がとりうる対策のひとつである。
- 多大な労力のかかる制度変更や新制度導入においては、外部の力を借りて実施するケースはあっても、社内における理解や浸透にまで至っていないケースがまみられる。本来、制度の理解促進、浸透は経営者の役割であるが、多忙な中小企業経営者に代わり、外部人材を活用して効果を上げる事例がみられた。こうした外部知見の活用のあり方も選択肢の一つと考えられる。

目 次

はじめに

1. 女性活躍推進の変遷

- (1) 法律の変遷
- (2) 女性管理職を増やすことの必要性と課題
- (3) 女性管理職割合が増えない理由
- (4) 中小企業は女性活躍を進めている

2. 女性活躍推進におけるロジックモデルの活用

- (1) P D C A モデル
- (2) ロジックモデル

3. 事例紹介

- (事例1) 社外のコンサルタントを活用
- (事例2) 即戦力となる外部人材採用による社内体制整備

4. 中小企業の実践と課題

- (1) 女性活躍推進に成功している企業の実践
- (2) 企業経営者の問題意識と女性従業員の意識の相違と相互理解
- (3) 外部コンサルタントや中途採用職員の役割(緩衝材として)

おわりに

参考文献

参考資料

はじめに

1980年代半ばから、女性活躍推進には様々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。

拙稿中谷(2025)では、企業の経営層による「女性の働き方への理解」から、「女性の活躍が進んでいる事例」を紹介した。そこでは、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おり、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、従業員の活躍を促すという風土が出来ている。経営者がそのような風土を作ってきたのである。

中小企業は大企業に比べて人手不足感が強いものの、新卒採用のみに拘泥することなく、女性・高齢者も含めた人材の採用・配置等に

工夫を凝らしている。そのような職場では、年齢や男性・女性という区別ではなく、当該業務に適しているか否かのみが人員配置の基準となっている。

つまり、女性従業員を管理職に登用することだけが女性活躍ではなく、それぞれの持ち場で自らの能力を発揮し、会社に貢献している働き方を「活躍」と捉えることができる。こうした企業こそが、「女性活躍が進んでいる企業」「女性が活躍できる風土がある企業」である。また、そのような職場は、女性だけではなく社員全員が同様に活躍している職場であるとも言えよう。

しかしながら、中小企業の経営者の声として、そもそも「女性管理職がいない」「自社は男性のみが働くことのできる(体力・精神力が必要な)職場」というものや、女性活躍は進めたい

が「前例がない」ためどのように対応したらよいのか戸惑っているというものがある。加えて、形式的にベテラン女性職員を管理職に登用し、表面的には女性活躍を推進しているように見せてはいるが、実際に「女性活躍」が進んでいない職場もあるという。中小企業では、女性活躍推進のための「担当者」を別途置くほど人員に余裕があるわけではない。ただし、コンサルタントによる助言を受けて女性管理職比率を上げたケースや、女性活躍推進にこだわらずに社内体制整備を行い人材育成と合わせて進めているケースがある。本稿では、外部知見を積極的に活用している事例を紹介し、ロジックモデルで検証した。どのような対応が女性活躍推進につながるのかについて整理したい。

1. 女性活躍推進の変遷

(1) 法律の変遷

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。現在では、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ことも増えている。加えて、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ニーズが高まり、女性が働きやすい職場を官民あげて作ろうという気運が高まるなど、女性の

活躍を後押しする法律が次々と作られてきた。

2003年には次世代育成支援対策推進法が施行され、事業主による「仕事と家庭の両立のための社内体制整備」は進んだ。一方で、女性は制度を利用する分、就業時間が短縮されるため、長時間労働を是とする社会において、上位職への登用は進みづらい状況にあった。

2016年に、女性活躍推進法が施行された。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。この法律は今までの女性活躍推進に関する法律（女性が家事育児を負担していることを前提として女性が働きやすい環境を提供する）とは異なり、従業員中の女性比率、管理職中の女性比率などを含めて行動計画の策定や外部への公表が義務付けられた（図表1）。女性が「出産・育児」で職場を離れている時間が長いと、企業側が女性の「採用」・「昇進」に躊躇してしまう面が見られたため、企業内での女性の積極的な活用を後押ししたいという背景があった。女性も企業内で男性と同様に働き続け、昇進し、管理職・役員になることを後押ししているのである。なお、女性活躍推進法は2022年4月からは対象を従業員101人以上の企業を含めることとしている。

図表1 女性活躍推進法の定める情報公表項目

女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供 (①～⑧のうち1項目+⑨)	職業生活と家庭生活との両立 (①～⑦のうち1項目)
① 採用した労働者に占める女性労働者の割合 ② 男女別の採用における競争倍率 ③ 労働者に占める女性労働者の割合 ④ 係長級にある者に占める女性労働者の割合 ⑤ 管理職に占める女性労働者の割合 ⑥ 役員に占める女性の割合 ⑦ 男女別の職種または雇用形態の転換実績 ⑧ 男女別の再雇用または中途採用の実績	① 男女の平均継続勤務年数の差異 ② 10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合 ③ 男女別の育児休業取得率 ④ 労働者の一月当たりの平均残業時間 ⑤ 雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間 ⑥ 有給休暇取得率 ⑦ 雇用管理区分ごとの有休休暇取得率
⑨ 男女の賃金の差異（2022年7月8日施行により追加）	

(注) 1. 常時雇用する労働者が101人以上300人以下の事業主の場合は上記16項目のうち1項目以上の情報公開が必要
 2. ⑨「男女の賃金の差異」は、男性労働者の賃金の平均に対する女性労働者の賃金の平均を割合（パーセント）で示す
 3. 「全労働者」「正規雇用労働者」「非正規雇用労働者」の区分での公表が必要。
 (出所) 厚生労働省HP 「女性活躍推進法に関する制度改正のお知らせ 女性の活躍に関する「情報公表」が変わります」<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000961793.pdf>より筆者作成

女性活躍推進法は、具体的には、企業に対し、女性活躍推進に向けて女性の雇用を増やし、女性の管理職等への登用を促すような項目の公表と同時に、残業時間や有給休暇の取得率などの家庭との両立が確認できるような指標の公表を義務付けるものである。

国が運営する女性の活躍推進企業データベース (<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>) には、企業が公表データを登録できるようになっている（令和7年3月14日時点で当該データベースへの登録企業数は企業規模が100人以下19,507件、同101～300人以下が20,351件）。

当該データベースからは、情報公表項目数が多いほど女性管理職比率が高くなる傾向がみられる（令和5年度女性活躍に関する調査「女性活躍に関する調査 結果概要」（令和5年度厚生労働省委託事業）厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課（厚生労働省2024））。

加えて、中小企業においては、従業員数100人～299人企業では「女性活躍に向けた社内の意思統一ができた」、「職場が活性化した」、「残業削減が進んだ」、「仕事の進め方が効率的になった」という項目で情報公表項目数との正の相関がみられた。

従業員数30人～99人の企業においては、100人～299人企業と同様の結果が見られたが、さらに、「離職者が減った」、「採用で人材が集まるようになった」という項目で正の相関がみられた。

このように、情報公表項目数が多いということは、企業内での取組みが多岐にわたっており、その取組みが女性活躍推進に向けた社内の意思統一のみではなく、職場の活性化や残業削減などの効率化につながり、さらには30人～99人の小規模事業者において、離職者の減少、採用への効果がみられている。

(2) 女性管理職を増やすことの必要性と課題

同じく、令和5年度女性活躍に関する調査「女性活躍に関する調査 結果概要」(厚生労働省 2024)は、女性管理職の割合が上昇しない要因や課題についても調査している。「女性の採用が少ない」、「女性本人が昇進を希望しない」、「現時点で管理職に必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいらない」という項目を課題としている企業が多い。

また、帝国データバンクの「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」(図表2)を見ると、「性別役割分担意識の存在」に関するもの、具体的には「日本社会の性別分担意識の存在」、「経営者の性別役割分担意識の存在」、「従業員の性別役割分担の存在」がある。また、性別役割分担から生じる「女性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい」もこれに含まれると考える。

図表2 女性管理職の割合が上昇しない要因や課題

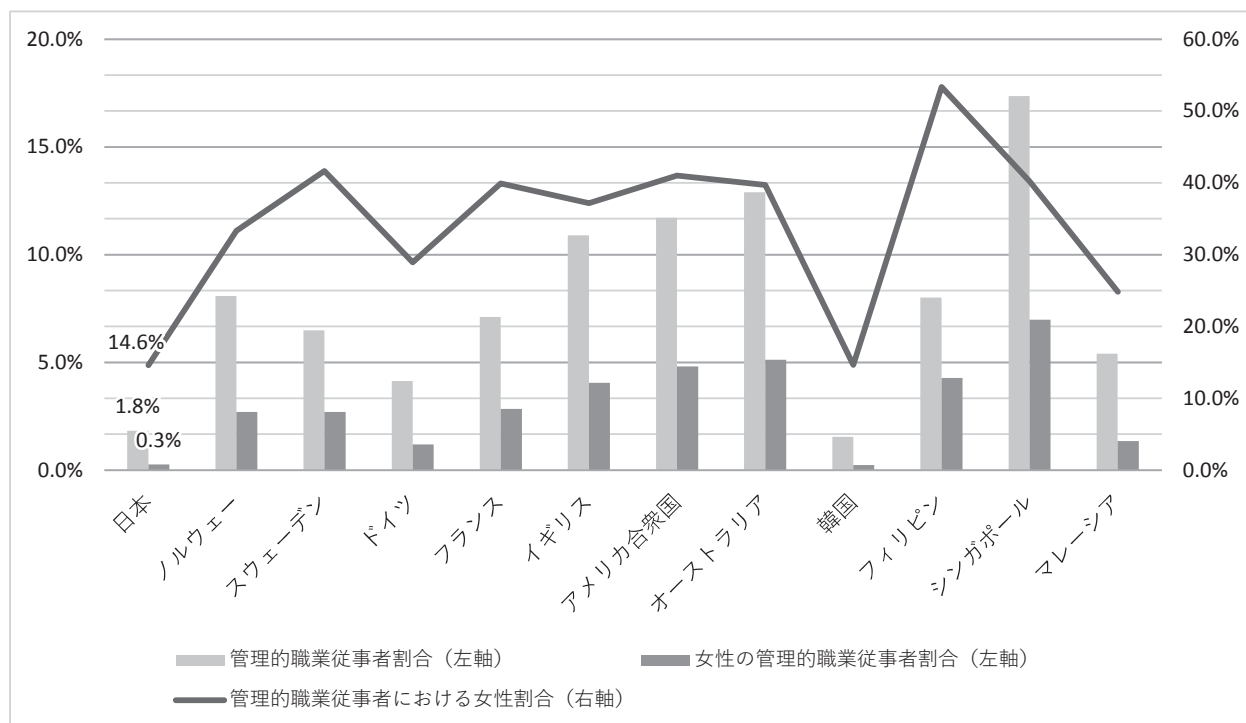
	全体	大企業	中小企業
1 女性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい	54.4	60.6	53.2
2 日本社会の性別役割分担意識の存在	38.5	43.1	37.6
3 女性従業員が昇進を望まない	36.2	45.7	34.4
4 候補者がいない（女性正社員が少ない・いない、もしくは勤務年数が短い）	34.1	38.2	33.4
5 労働環境の問題（労働時間や職場環境など）	25.0	29.2	24.2
6 経営者の性別役割分担意識の存在	23.0	24.1	22.8
7 従業員の性別役割分担意識の存在	20.9	22.9	20.5
8 性別に関わらず成果で評価している	15.7	15.3	15.7
9 女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない	15.3	19.9	14.4
10 男性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい	14.4	18.9	13.5
11 女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない	12.4	16.7	11.7
12 （女性活躍への取り組みについて）経営課題解決の優先順位が低い	9.2	12.7	0.5
13 企業が女性管理職の数値目標を設定していない	7.7	9.9	7.3
14 その他	4.4	3.3	4.6

(出所)「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付 「女性管理職割合の平均～企業規模、業界別～」¹
より、企業規模別分のみ抜粋

1 「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付
TDB 景気動向調査2024年7月調査とともに実施
https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/325e104284e3412694cd546902ac9742/20240823_%E5%A5%B3%E6%80%A7%E7%99%BB%E7%94%A8%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BB%EF%BC%882024%E5%B9%B4%EF%BC%89.pdf

日本では管理職等の役職に就いている女性 職等の役職に就いている者の中の女性割合も
はいまだ労働者全体の0.3%程度であり、管理 15%未満である。(図表3)。

図表3 管理職的職業従事者に占める女性割合の国際比較



(注) 1.日本は、総務省「労働力調査」(令和5年)(総務省「労働力調査」では、「管理的職業従事者」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長 相当職以上、管理的公務員等をいう。)。その他の国は、独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2024」より作成。

2.マレーシアは2020年、オーストラリア・フィリピンは2021年、日本およびその他の国は2022年のデータを使用。

3.国により測定方法は異なる。

(出所) 内閣府男女共同参画局 管理的職業従事者、専門的職業従事者の国際比較

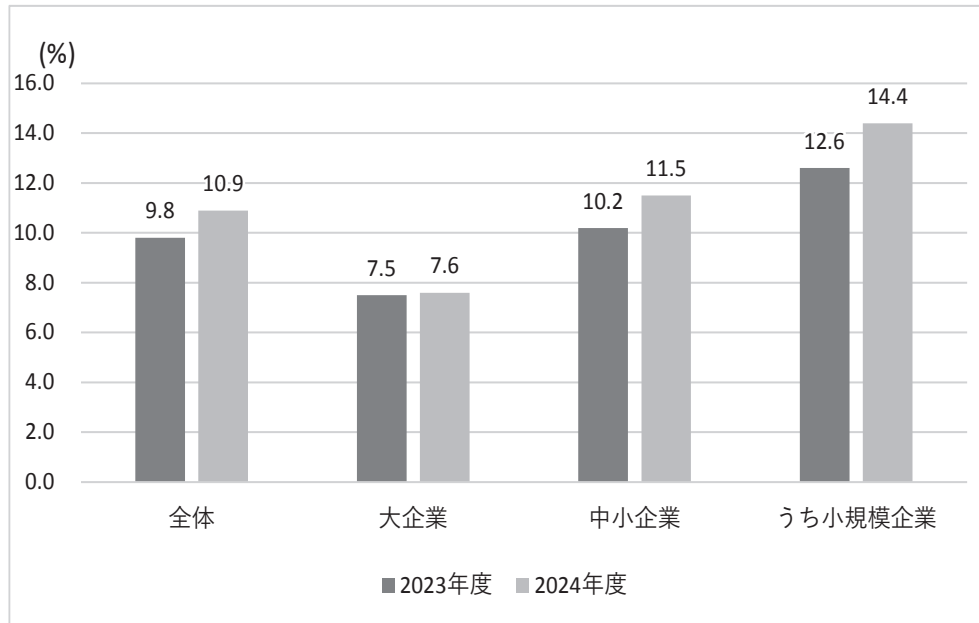
<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/sankakujokyo/2023/pdf/10-2.pdf> より筆者作成

「女性登用に対する企業の意識調査(2024年)」²によれば、女性管理職比率の平均は2024年度に10.9%に上昇した。規模別では「大企業」

が平均7.6%で最も低く、「中小企業」は同11.5%、うち小規模企業では同14.4%と規模が小さい企業ほど女性管理職割合は高い(図表4)。

2 「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付に同じ

図表4 企業規模別女性管理職割合



(出所)「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付 「女性管理職割合の平均～企業規模、業界別～」より、企業規模別分のみ抜粋(筆者作成)

筆者は必ずしも女性管理職の数にこだわる必要はないと考えている(中谷2025)。しかしながら、女性管理職の数を増やす必要があるという意見もある。管理職が、自らの裁量で仕事の振り分けや仕事の意味を部下に伝えるという役割を果たしているとすれば、そこに女性が関わることで、次世代の女性にとって働きやすい職場をつくることができる。だとするならば、働く女性全員にとって女性管理職が増えることは歓迎すべきことではないか。

高尾(2024)はRosabeth(1977)の社会学的視点からの分析を引用し、人の行動や態度はおかれている状況に大きく規定されるのであり、同じ状況に置かれれば男性も女性も同じ行動や態度をとるという考え方を紹介している。男性も女性もその行動は企業の構造(システム)によって作り出されており、女性を高い役職に就ける際に、「女性ならではの感性や共感力」といった性別役割分業の考え方を否定した考え

である。女性管理職の数が少ないときには、当該女性管理職は女性全体を象徴しているとみなされるため、女性是否応なく目立ち、それがプレッシャーとなり、大多数を占める男性の反感を買わないように慎重かつ目立たないように振る舞おうとすることが少なくない。一方で多数を占める男性側も当該女性管理職に男性らしい行動様式を認めることを求めたり、非公式なネットワークから除外することがあると指摘している。

筆者は、女性が少数であるために企業内での会議等で女性から自由な意見が出てこないことは、企業にとってマイナスと考える。本稿では、性別役割分担意識の存在が真因ではないかと考える。具体的には次の3つの要因(「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた機会が少ない」)に焦点を当てて考えてみたい。

（図表2）「女性管理職の割合が上昇しない要因や課題」では、「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない」のうち、「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」という理由は、男性側からの「女性側に問題がある」という意識が表れているように見える。それぞれの裏側にある「なぜ」や「どうすれば良いか」について思いが至らない点に問題があるのではないか。「女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない」ことの是正は、「研修・トレーニング・OJT」などの機会を設けて実際にある程度の時間をかけて養成することで可能となる。しかしながら、女性管理職を増加させるために、企業の管理職数を増加させることには意味がない。だとするならば、女性管理職を登用する時には、男性管理職のポジションを女性管理職に譲ることになる。企業の現場において、それを可能にさせるのは、もちろん女性の実力がなくてはならない。しかし、実力をつけさせるための機会を設けて、女性管理職を誕生させようという上司の姿勢も必要である。

（3）女性管理職割合が増えない理由

2016年の女性活躍推進法施行前後において、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。

川口（2011）、山本（2014）は、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。

短い労働時間で成果を上げられることが当り前の企業では、女性が活躍している。しかし、

日本企業は長時間労働による人材育成・活用による成功体験があるため、女性に投資し育てることを回避してきた。

さらに山本（2016）は、労働力調査において非正規雇用に使っている女性のうち、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っただけは、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。

Kato et al.（2013）は、女性の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示し、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した。

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。

女性が家庭での役割を重視している場合、例えば子育てや介護の時間を確保しなければならない女性は、能力がありながらも非正規雇用に従事することが多く、能力を十分に活かす場がない、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」という流れから離れてしまっている。

(4) 中小企業は女性活躍を進めている

脇坂(2017)は、中小企業においては、人事制度で産休・育休などを細かく規定せずとも、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可能であると主張する。中小企業では社内のルール変更が社長の自らの判断で可能となっている。

また、脇坂(2017)は、女性管理職割合は、中小企業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。

中小企業が女性活躍推進に積極的という結果は、企業規模別女性管理職割合(図表4)でも確認できる。

2. 女性活躍推進におけるロジックモデルの活用

ここまでで整理してきた課題の解決に向けて、女性活躍推進を経営目標と設定した場合の管理手法について考えてみたい。

企業において何等かの改善策を考え実行に移すときには、PDCAモデルを使用することがある。PDCAモデルを使用する場合の問題点を指摘し、改善策としてロジックモデルの活用の有効性について説明する。

(1) PDCAモデル

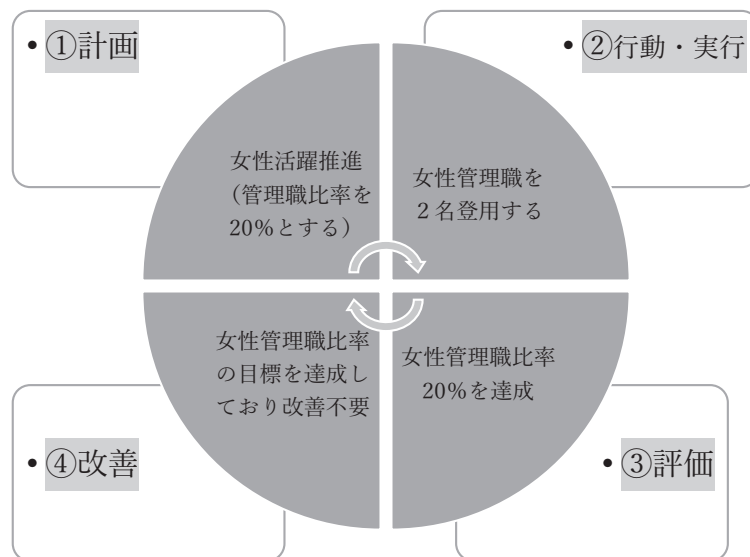
PDCAモデルは、①計画(PPLAN)、②行動・実行(DO)、③評価(CHECK)、④改善(ACT)を順番に行い、計画は予定通り進んだのか、改

善点を発見してもう一度計画から始めて、行動し、評価することを繰り返すことにより、最初の計画を達成するものである。PDCAモデルは絶え間ない改善を追求するためのサイクルを示す管理手法であるが、計画の段階で決めた目標を達成することにより終了となってしまう。これは、PDCAモデルで陥りがちな「数値のみによる目標設定」、「本来の目的を失念したままで行われる評価・改善」という課題によるものである。

例えば、図表5のように計画時の目標が「女性管理職比率を高める」にとどまってしまうと、女性活躍推進の本来の趣旨である「女性が自分の持ち場で能力を発揮する」から遠ざかってしまう。結果として、女性の名刺の肩書を管理職である部長などに変えて達成することで完了と考えられてしまう。これでは、「女性管理職比率を高める」という目的は単なる通過点であるにもかかわらず、本来の女性活躍推進が進んだかどうかの検証がなされずに終わってしまう。後述する事例紹介の中でも、社内で女性活躍推進法の義務をクリアするために女性2名を管理職に抜擢したが、結果的に管理職に登用された女性が自らの役割を理解できずにいるというケースがあった。

従って、PDCAモデルで陥りがちな「数値のみによる目標設定」、「本来の目的を失念したままで行われる評価・改善」に問題があるとすれば、本来の目的をプロセスも含めて評価するロジックモデルの活用が有効である。

図表5 女性活躍にかかるPDCA図（計画時に問題があるケース）



（筆者作成）

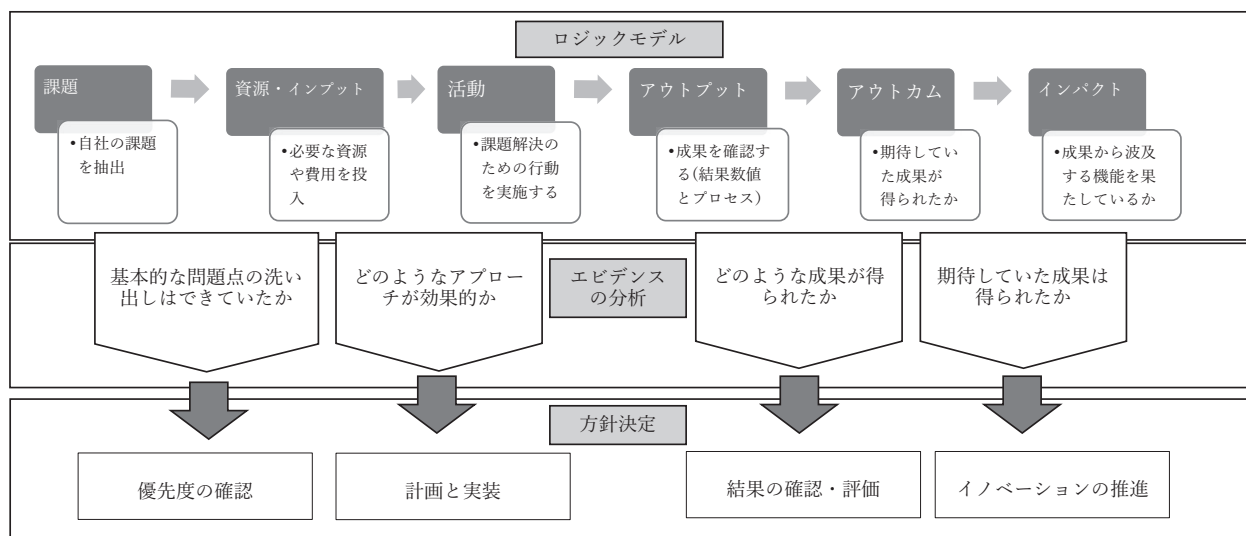
（2）ロジックモデル

「ロジックモデル」は、政策を評価する手法として1970年代に開発された。その後、目標を定めて、その成果を評価するというだけでなく、目標を設定する過程までも評価する手法として発展してきたモデルである（亀山2016）。

ロジックモデルにより課題解決の道筋を描

き、それぞれの過程における成果物をそれぞれ評価する。その評価に基づき、当該事業を継続するかどうかをエビデンスを踏まえて確認し、継続する場合にもどのような内容とするのかを柔軟に変更するというものである（図表6）。

図表6 エビデンスを活用した改善プロセス



OMB（2021）Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processesを参考に筆者作成

ロジックモデルでは、その過程について、それぞれの段階でエビデンスを蓄積し、その内容を分析したうえで、方針を決定して課題にどう向き合うべきなのかを考えるプロセスが大切になってくる。成果物があるからそれでよいのではなく、成果物は本当に企業が期待しているインパクトを持ったものになっているのかを考える必要があることを示している。

政府や大企業でもすべてを自前で行うことは困難である。中小企業においても、自社における問題点（「課題」）と課題解決による成果（「インパクト」）は意識できるが、その間の何をどの程度行い（「資源・インプット」、「活動」）、それによりどのような成果が出たか（「アウトプット」、「アウトカム」）に社内の人材では対応できない（人員不足、専門知識を持った人がいない、など）。さらに、それをそれぞれの過程におけるエビデンスから分析することに人員投下はできない。だからと言って、何もしない、ということでは問題が先送りされるだけである。

そこで、ロジックモデルを使い、外部の知見を活用することでの成果達成プロセスについて、事例を踏まえて確認することとしたい。

女性活躍推進において、外部の知見を活用している事例から、どのような専門家をどのように活用しているのか、企業内にて女性活躍推進の取組みがうまく回っている企業（中谷2025）と、本稿1.女性活躍推進の変遷（2）女性管理職を増やすことの必要性和課題において、「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女

性管理職の登用にに向けた機会が少ない」という企業経営者の問題意識と女性職員の意識のギャップについても言及する。

3. 事例紹介

事例1は社外のコンサルタントを活用した取組である。PDCAモデルに則り、女性管理職登用を進め、女性管理職比率など公表する必要のある数値を「きれいに見せる」ことには成功したが、社内で女性管理職を登用したことによる効果がみられていないケースである。このようなケースに対し、社外のコンサルタントにその女性管理職とのかかわりやモチベーションアップへの対応について聞いた。

事例2では社内体制整備のために中途採用を活用している企業を紹介する。中途採用で人事部執行役員として活動する女性が、人事関連の社内整備を行う傍ら、プロパーの女性社員の管理職を目指した働き方やモチベーションアップのために具体的にどのような行動をとっているのかを聞いた。

（事例1）社外のコンサルタントを活用

企業の人材育成研修等を行うA社（B社長：以下B氏）より当社の顧客企業の代表者と従業員について聴取した。

（A社の概要とB氏の経歴）

A社は人材育成研修等を行う企業で、社長自らが研修・カウンセリング等を行っている。B氏は「産業カウンセラー・交流分析士³・DiSC[®]認定コーチ⁴」等の資格を持ち、社外メ

³ 交流分析士とは人の心理や行動を心理学の観点から分析できるようになることを目標としている資格（日本交流分析協会<https://j-taa.org/for-ta.html>）

⁴ DiSCとは、アメリカの心理学者ウィリアム・モルトン・マーストン博士（1893～1943）が人間の行動を4象限に分類したもの。このDiSC[®]理論に基づき人や組織の課題を解決するファシリテーターのこと。<https://www.hrd-inc.co.jp/certification-seminar/disc/>

ンターや研修講師として活躍している。

(B氏の活動内容)

B氏は研修講師の傍ら、5社ほどの企業で職員向け研修を担当しており、社員の育成のため個別面談などにも対応している。また、社外メンターとして社員との面談を行っている。顧客はいずれも中小企業で、社内に専任の研修担当を設けることができないため、A社に研修を委託しているとのこと。

委託先のうち1社(X社)が他のコンサルタント会社のアドバイスを受け、女性活躍推進法に基づき、女性管理職の比率を公表するために、必要な人数、例えば2名を役職につける、という対応をしていた。B氏がX社の代表者に向けて「女性の勤続年数が長くなっており、優秀な女性職員もいる。女性活躍推進を考えた方が良い」というアドバイスを行ったところ、女性活躍推進にはすでに対応しており、管理職の登用をしているということだった。

ある日、B氏がX社の企業研修を行った後に、部長や課長という役職に就いた女性と名刺交換をし、研修後に「相談がある」というので話を聞くと、「名刺では役職はついているが、実際にはマネジメント研修を受けたこともなく、何からやっていいかわからないまま3年が経過している」という内容の話が出てきた。具体的には、総務部門で長く働いている女性を管理職に登用したが、部署を管理するというよりも、後輩の面倒を見る、新入社員の様子を見てアドバイスをする、というものになっている。相談者は真面目な人が多く、「役職が上がり、給料が増えてうれしい」という反応ではなく、役職がついても仕事が変わらないので「これで良いの

でしょうか?」という戸惑いの声が多く聞かれるとのことだった。

企業側は、「面倒見の良さなどの点で社内のロールモデルとなりうる職員だから管理職に登用した」が、当該女性管理職に対して、例えば部長職であれば「このような仕事があり、このような人物として活躍してもらいたい」というメッセージを伝えていない。

ほかにも、担当している中小企業では、人事評価制度が無い企業や、形だけ作っている企業もある。日ごろから「よくやっているね」という声掛けだけでも部下は「評価されている」と感じ、周囲もその人物が評価されていることを知る。その褒められた記憶の蓄積と昇進のタイミングが一致していれば、人事評価制度が無くても評価についての上司・部下や周囲の違和感は発生しないので、問題にはならない。

一方で、評価シートがあり、評価項目が列挙されている場合は、上司とのコミュニケーションが無くても評価項目に沿って自分が成長しているかどうかを確認できるので、上司の顔色をうかがうことなく安心して仕事ができるという若手職員もいる。

B氏は社外メンターとして、4-5年担当している企業が5社程度ある。社外メンターの仕事は、月に1回程度当該会社で職員と面談をする。メンタル不調の方、目標管理ができないと会社が評価した管理職の方などが対象という場合もある。このような方々に対しては、じっくりと話を聞き、記録に残し、個人情報取り扱いなどに留意し、伝えなければいけないと判断した事象などを上位者に伝えている。上司と部下の間をつなぐ役割、緩衝材としての役割を果たし

ている。B氏自身管理職の代行業のようなもの
だと思っている。

女性管理職に限らず、女性従業員に対して
は子育てについても相談に乗る。自らの経験を
伝えることで、安心してもらえるようだ。最近
の若手職員は、内向的な人が多いように感じる。
地域性もあるかもしれないが、働く意識が低い。
残業を打診すると「無理」と言い、仕事が増え
るのを嫌い新しい仕事に手を出さない、という。
ある若手職員は上司がミスしたときにも指摘し
ないと発言したので真意を問うと、「上司との
コミュニケーションが面倒くさい」という回答
だった。上司がミスに気付かないとまたミスし
てしまうのではないかと更に問うと、自分には
関係ないので、と言っていた。このような若
手職員への指導には、マネジメントやコーチン
グなどの知識が必要である。

B氏は、中小企業の経営者たちから「社内の
人材育成に外部研修を受講させるだけでは変
化が無いことを実感しているのだが、研修の効
果を発揮できるようにするには『何をしたらよ
いのかかわからない』状態だ」という声を聞い
ている。B氏は当該企業の職員が受講した外部

研修の資料（コピー）を受領し、個別企業の状
態を踏まえ、「研修のフォローアップ」も行っ
ている。

B氏によると、地方の中小企業経営者は、大
企業を選定し導入した実績がある大手のコン
サル会社による研修等に高額な費用を支払って
いる。しかし、結果が出ない。大企業と同じブ
ロセスではうまくいかない。当該企業の従業員
からは、「コンサルに振り回されて、時間ばかり
かかって困っている」という声がある。B氏
は、下からの声（従業員からの声）を聴き、上
（経営者）に伝える役目を担っている。

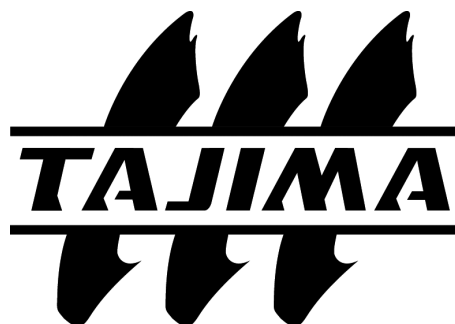
B氏が担当する企業の中に女性を登用して
効果が出ている企業もある。ある企業で男性ば
かりだった係長職に女性を入れるようにしたと
ころ、うまくいったケースである。女性側から
は「今まで役職が無かったので発言を控えてい
たが、今は堂々と改善案などの提案ができる」
という発言があったということだ。

B氏は、自分の仕事は「伴走者」であり、従
業員一人ひとりに対して「動機付け」をし、そ
れをサポートすることと位置付けている。

（事例2）即戦力となる外部人材採用による社内体制整備

タジマグループ（タジマ工業・TISM）（以下、タジマグループ）

社名	タジマグループ（タジマ工業・TISM）
設立	1944年設立
代表者	代表取締役社長 児島成俊
資本金	タジマ工業 6,550 万円、TISM 9,000 万円 （いずれも自己資本比率 100%）
事業内容	タジマブランドの刺繍機および関連製品の 海外・国内販売
所在地	愛知県春日井市
従業員数	約 380 名（タジマ工業・TISM）、他海外の グループ会社約 250 名



（注）代表取締役児島成俊氏、執行役員仲田衣美香氏他7名（後記インタビュー実施企業参照）に2024年12月10日にインタビュー実施
（出所）タジマ工業株式会社HP（<https://www.tajima.com/jp/>）2025年2月6日閲覧

1. 企業概要

タジマグループは1944年設立。タジマグループは、本社のタジマ工業株式会社（管理・営業）、株式会社TISM（製造拠点）の他、TAJIMA AMERICA CORP（アメリカ：米州市場拠点）、TAJIMA EUROPE S.A.S.（フランス：欧州市場拠点）、TAJIMA SOFTWARE SOLUTIONS INC.（カナダ：ソフトウェア開発・サポート拠点）、上海田島精密ミシン有限公司（中国上海市：中国国内販売・製造拠点）からなる。

刺繍機は、縫いの技術と枠の制御の技術が揃っている必要がある。針の動きと枠の動きの組み合わせで初めて精緻な刺繍が誕生する。そして、刺繍技術の高度化に加え、穴加工・縫製技術を活用して革製品などを加工する装置の製造販売や、新たな素材を活用した製品を刺繍技術で加工することによる多種多様な領域に幅広く展開している。

タジマグループの強みは、「80年の歴史とノウハウを持つ刺繍技術のパイオニア」として、世界初のAI刺繍技術や業界唯一のトータルソ

リューション提案力を持つことである。「世界トップの刺繍品質」は、多数の世界トップブランドに納入している実績から明らかである。また、世界の60か国以上に代理店があり、世界160の国と地域に出荷実績がある「グローバル展開のバリューチェーン」である。

タジマグループの社員数は正社員約380名（パート・アルバイト・契約社員含む）。正社員の23%が女性である。

2. 体制強化

タジマグループは、2021年に児島代表のもとで新体制を発足した。グループの理念（図表7）を明確にし、従業員一人ひとりがこの理念に基づいて成長し、タジマグループが世界一の刺繍カンパニーとなることを目指している。

タジマグループは、コア技術である「刺繍技術」を「深化」させ、既存の取引先への省人力刺繍機械を提案している。また、他分野に「展開」し縫製加飾手法を提案、さらには新しい繊維素材による新しい素材を開発し新しい市場を「開拓」する。このように、一貫通貫のサプラ

イチェーンを作っている。

また、刺繍機械を販売するだけでなく、取引先企業とコラボレーションして機能刺繍でセ

ンサーをシャツに縫い付けるなどの製品開発を行っている。

図表7 タジマグループ企業理念

ミッション (目的・使命)	刺繍技術、喜びの創出と問題の解決、三方良し経営
ビジョン (目指すべき姿・目標)	世界一の刺繍カンパニーとして、未来に驚きと感動を
バリュー (価値観・行動指針)	利他の精神

(タジマグループHPより抜粋)

3. 採用・育成

従業員は新卒採用・中途採用など、さまざまな採用形態で入社している。適性に応じて、社内での部署異動がある。

各部署での育成は主にOJTである。以前から社内で研修受講制度はあったが、任意での受講が可能というもので、体系だったものはなかった。そこで、2022年度からリスキリングを視野に入れ、グロービスや air-course (e-ラーニング) を導入し、内容も任意で決めることができ、仕事に関係するものを申請し受講するという形で運用されている。就業時間内の受講が可能で、オンライン形式・対面形式は問わない。

4. 働きやすい環境の整備

時短勤務制度（6時間勤務、中学に進学するまで対応）、時差出勤の制度がある。

子育て中の女性に対する配慮がされており、子どもの関係で急に呼び出しがあっても、送り出してもらえるようになっている。

有給休暇は部署の上司・同僚と相談して調整しているので、特に問題なくとれるようになっている。また、日々の仕事も繁忙日で仕事が終わらなければ残業するが、自らの担当分が終われば定時で帰ることができる職場である。

人事部門担当の仲田執行役員は、「傾聴」の研修など自ら講師として登壇し、『聴きあう組織づくり』に力を入れ、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）⁷の推進に取り組んでいる。仲田執行役員は、国家資格公認心理師や国家資格キャリアコンサルタント2級技能士の資格を持っており、女性職員のインポスター症候群⁸に対してカウンセリングやコーチングを実施し、心理的な障壁を低減・除去していく

5 ビジネスナレッジを、基礎から実践まで、いつでもどこでも学べる動画サービス（運営㈱グロービス）<https://globis.co.jp/services/elearning/>

6 業務指示の場合は就業時間内可。自己研鑽の場合は勤務時間外で受講する。

7 DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）とは、Diversity（ダイバーシティ／多様性）・Equity（エクイティ／公平性）・Inclusion（インクルージョン／包括性）の3つをあわせた言葉で、従来のD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の考え方に「Equity（公平性）」を加えたもの。D&Iから一歩進んだ概念として近年広がりつつある。（㈱パソナのHPより）https://www.pasona.co.jp/clients/service/column/career/whatis_dei/

8 インポスター症候群とは成功や成果にも関わらず、自分がそれに値しないと感じる心理状態を指す。（RESKILLのHPより）<https://www.recurrent.jp/articles/impostor-syndrome>

ことで自己概念の成長を促し、健やかに主体的に女性活躍を推進していく支援を行っている。

5. 人事評価制度

評価制度があり、勤続年数ではなく、仕事の評価によって昇格が決まる。

部署の目標を勘案して自らの目標設定をしている。目標が達成できればB評価となる。プラスアルファの功績があるとAやS評価になり、AやS評価が2回継続すると昇進昇格推薦書により昇格のチャンスを得ることができる。

評価は自己申告にて行い、一時評価は直属上司、二次評価は部門長、最終的にはグループの評価確定会（管掌役員含む）で決定する。

6. その他

仲田執行役員は、タジマ工業に転職する前に勤務していた企業で、人事担当取締役としてホールディングスとそのグループ会社の人事部門を統括していた。タジマ工業には執行役員として中途採用され、前職同様に人事部門でハードとソフトの両輪から組織改革の加速を行っている。適所適材、個々の従業員の能力向上、モチベーションの向上・維持など、タジマグループ代表の兒島氏が掲げる方針を社員に浸透させるべく行動している。

具体的には、多くの職員に個別に面談して個々の意見を聞くと同時に、評価制度についての説明やその前提となっている企業理念について説明し理解してもらうように動いている。

もちろん、各部署において管理職が企業理念や評価制度について部下に説明を行い、意見を聞くということも行われているが、その活

動を補完する形で人事部が伴走支援を行っている。当社においては、人事評価制度は構築済で、職員が評価表に基づいてどの位置にいるのかを確認できるようになっている（等級定義表）。しかし、各部署の具体的な仕事内容との紐づけが不十分であるため、インタビューでは一部の女性職員から「自分に求められているタスクが何かはっきりしない」「上司とも相談して目標設定しているが、十分なのか心配」「上位職が何をやっているのか見えていない」「上位職になるために必要なスキルや経験がわからないので上位職を目指せと言われてもイメージがわからない」というような回答があった。そこで、仲田執行役員が経験や知識・スキルのある女性社員が自ら目標を持ってスキルアップしたいと思えるように、キャリアアップに向けて抱える不安解決支援や、キャリアアップを望まない女性心理的背景を理解することからのスタートが必要と考え、個人支援と組織支援、双方のブラッシュアップを継続的に行っている。

今回、筆者は複数の従業員にインタビューしたが、そのうちで「毎日何かを改善したい」というような意欲を持った方が複数名いた。当社の働きやすい環境があるからこそ、会社に貢献したいという意欲につながっているように見受けられた。当社は女性登用を目的としているわけではなく、全社員に登用の要件と期待される役割を理解させている。

4. 中小企業の取組みと課題

女性活躍推進において、女性が働きやすい職場を企業が提供するの、第一歩に過ぎない。女性が職場で活躍するにあたり、指示されたこ

とを単純に実行するだけではなく、自らの仕事の目標を自ら設定して達成に向けて自主的に動くことが求められている。

（１）女性活躍推進に成功している企業の取り組み

中谷（2025）では、女性活躍推進に成功している企業の取り組みについて以下の通りまとめている。

①女性従業員が活躍できる場を提供

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。

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である。

③従業員側が働きやすい職場を選択

中小企業では、新卒採用よりも中途採用が多い傾向にある。求職者の働く条件には、給与・勤務時間などに加えて、会社の方針が自分に合うかどうかも含まれる。

④女性が人生を自ら選択できる体制

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時期がある。制度の充実だけではなく、個々の環境に対応できる体制も必要。

⑤男性活躍への期待

職場で働く男性を基準に女性活躍を語るのではなく、家庭での役割分担において男性活躍を語ることも求められている。

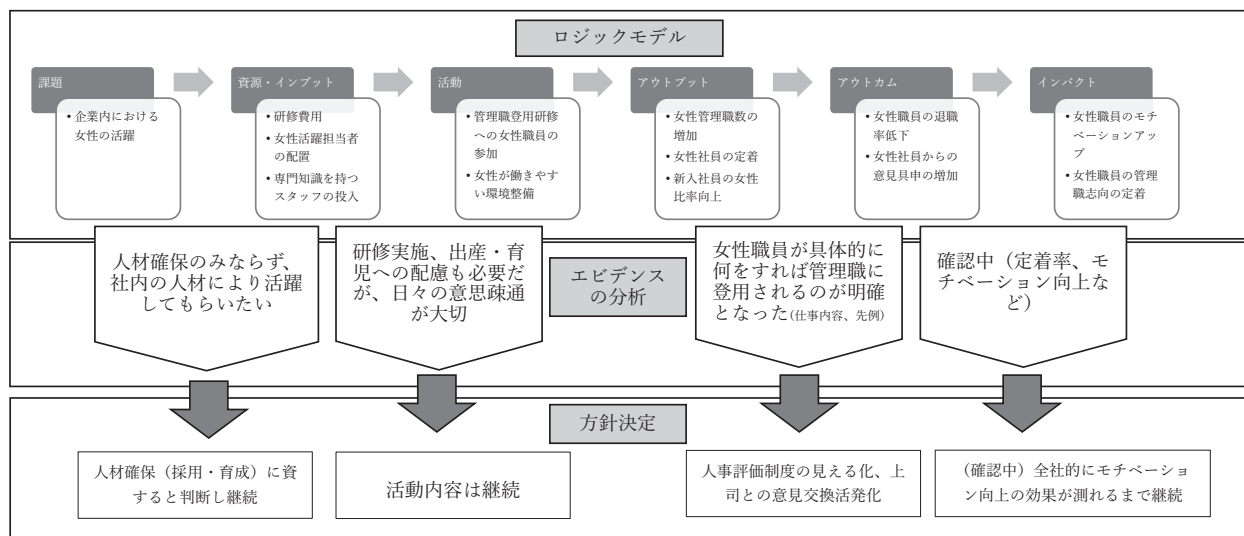
中谷（2025）の事例企業において、それぞれ具体的な内容は異なるものの、共通しているのは、経営者が社内で女性に活躍してもらいたいという意識を持ち、女性職員のニーズを直接もしくは部下を通して間接的に収集し、解決策を講じていることである。出産・育児に関する制度のみならず、時間外の働き方について男性職員と「考え方の違い」があるときには、経営者が判断し、相談に乗り、折り合いをつけるという対応をしている。また、「期待」と「サポート」を提供することで、管理職としてその場を仕切ることができる女性職員を育てている。

（２）企業経営者の問題意識と女性従業員の意識の相違と相互理解

女性管理職を増やすことの必要性和課題において、企業経営者側に「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない」という意識があることは、本稿1. 女性活躍推進の変遷（2）女性管理職を増やすことの必要性和課題で触れた。

女性活躍推進について、ロジックモデルに女性活躍推進の内容を落とし込んで考えてみる（図表8-1）。

図表8-1 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進について）

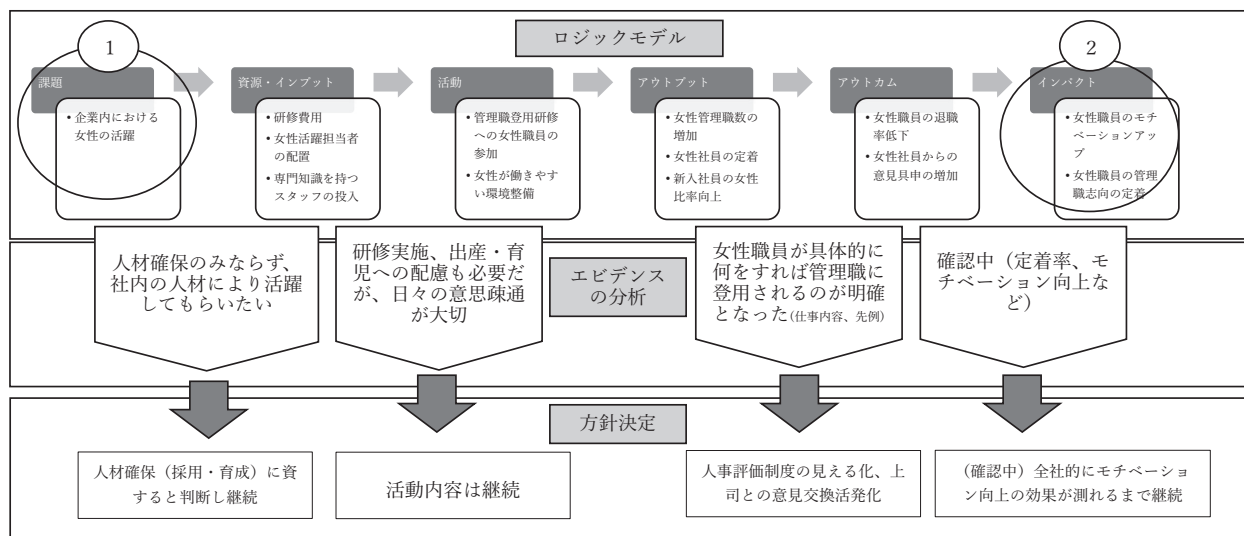


OMB（2021）Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

各項目の内容は、事例1、事例2からのイメージで作成した。この図において、中小企業経営者側には図表8-2のように、「①課題」と「②インパクト」以外の部分が具体的にイメージできず、何をすべきかが明確になっていない

め、「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた機会が少ない」というような回答があるのではないかと考える。

図表8-2 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進、中小企業経営者イメージ）



OMB（2021）Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

実際に、女性活躍推進を望む自治体は女性活躍に関する「研修」や「シンポジウム」を企業や企業の従業員向けに実施しており、企業も

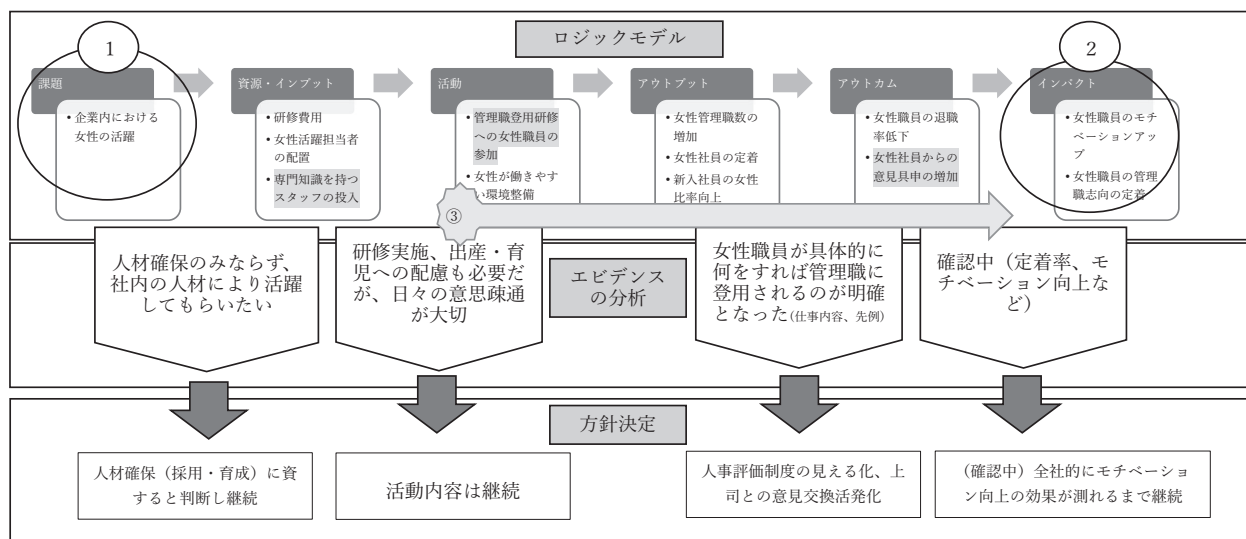
自治体が対象者として指定する「経営者」「人事担当者」「従業員」を参加させているが、それだけではロジックモデルの中の「資源・イン

プット」の部分で終わってしまう。その後の企業内での具体的活動のフォローやアウトプットの確認、そしてアウトプットから得られる企業の望むメリットである「インパクト」が実際に得られたかについて、エビデンスの分析ができていないようだ。社内に女性人材育成に関する

知見のある職員はおらず、いたとしても中小企業においてその職員を女性活躍推進専従として置くほどの人員の余裕はない。

事例1では、B氏という外部人材を上司と部下をつなぐ橋渡し役として活用していた。

図表8-3 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進、橋渡し役の役割分担）



OMB (2021) Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

女性活躍推進が進んでいない企業においては、専門知識を持つスタッフが社内にはいないので、図表8-3の③の部分（活動、アウトプット、アウトカム）の確認ができていない。図表8-3の③は、女性職員や周囲の職員へのヒアリングを通じて、どのような点を改善したいのか、もしくは自分が何をしたいのか、周囲からは女性職員に何をしてもらいたいのか、他にできることが無いのかの確認が含まれる。女性職員は社内の雰囲気やこれまでの経験から「声を上げる」ことをためらうことも少なくない。それが、「退職（雇用が短期になってしまう）」や「昇進意欲がない」とみられる原因にもなっている。

そこで、橋渡し役として外部人材を活用し、

図表8-3の③の部分を補うのが事例1である。事例1ではX社が女性管理職の数を増やすことを目的としたため、女性管理職数の数合わせで2名増やすという結果を残すことで満足している。実際には、女性職員の一部に管理職の肩書を与えただけで、管理職としての研修も何もない状態が続いており、肩書を与えられた女性職員が「自分は何をすればよいのか」と疑問を持っている状態となっていた。もちろん、能力があり、既往の事務をこなしていたのだが、本人が「『管理職として求められていることが何か』を知らされていないので、以前と同じ働き方をしていることに戸惑っている。」つまり、アウトプット・アウトカムが明確になっていないため、

その後のインパクトである女性職員のモチベーションアップや管理職を目指す女性職員の定着につながっていない状態であることが判明した。それも、女性活躍推進に関する仕組みづくりに携わったコンサルタントではなく、月次で社長や職員の相談に乗っているB氏が個別ヒアリングをまとめる中で気づいたことである。

B氏はX社の社長が「何を目指しているのか」と、X社の職員が「何をすればよいのか」の間にある溝の「橋渡し役」として活動を始めた。それは、もともと社長や職員からの相談を聞く中で現れたものである。B氏のノウハウ・スキルにより、お互いの本音を聞き出し、発言をオブラートに包んでお互いに伝えた。特に、社長には職員の戸惑いや不満を伝え、社内で「女性活躍推進のスケジュールや内容について」改善策を作成することを提案した。現在、B氏は社長から女性活躍推進に関して外部のコンサルタントの作成した女性活躍推進に関する資料を受領し、自社の内容・規模や職員の考えを反映した女性活躍推進スケジュールを作成している。

事例2は外部人材を中途採用として雇用し、社内での分析や方針決定にも関わらせているケースである。仲田執行役員は、タジマ工業に転職する前に勤務していた企業では人事担当取締役としてホールディングスとそのグループ会社の人事部門を統括していた。タジマ工業には執行役員として中途採用され、前職同様に人事部門でハードとソフトの両輪から組織改革の加速を行っている。女性活躍を推進するというより、女性に限らず社内のすべての職員に対して適所適材、個々の従業員の能力向上、モチベーションの向上・維持など、タジマグループ代表

の児島氏が掲げる方針を社員に浸透させるべく、行動している。

女性管理職は仲田執行役員の他に法務部長がいるが、二人とも中途採用で登用されている。適所適材のために、中途採用職員を積極活用して体制整備を進めているものであり、中途採用は女性のみではない。児島代表の考え方は、女性だから特別扱いするのではなく、そのポストを担う力のある人を登用するというものであり、内部に該当する人材がいる場合はその人を、いない場合は外部人材を登用している。

仲田執行役員は、タジマグループの職員の人事情報や社内体制を確認する中で、多くの職員との面談を実施している。そこで、プロパーの女性職員が管理職に登用されているケースに限られていることに気付く。女性職員が自ら上位職を目指し、能力向上・モチベーション向上していくことが、当社の発展に資すると考え、女性職員とのコミュニケーションを深化させている。当社は既に外部コンサルタントの力を借りて人事評価制度を構築済みで、職員が評価表に基づいて自分がどの位置にいるのかを確認できるようになっている（等級定義表）。しかし、各部署の具体的な仕事内容が細かく定義されていないため、一部の女性職員から「自分に求められているタスクが何かはっきりしない」「上司とも相談して目標設定しているが、十分なのか心配」「上位職が何をやっているのか見えていない」「上位職になるために必要なスキルや経験がわからないので上位職を目指せと言われてもイメージがわからない」という回答があった。タジマグループでは、すでに出産や育児に関する制度が充実しており、男性職員も育児休業を

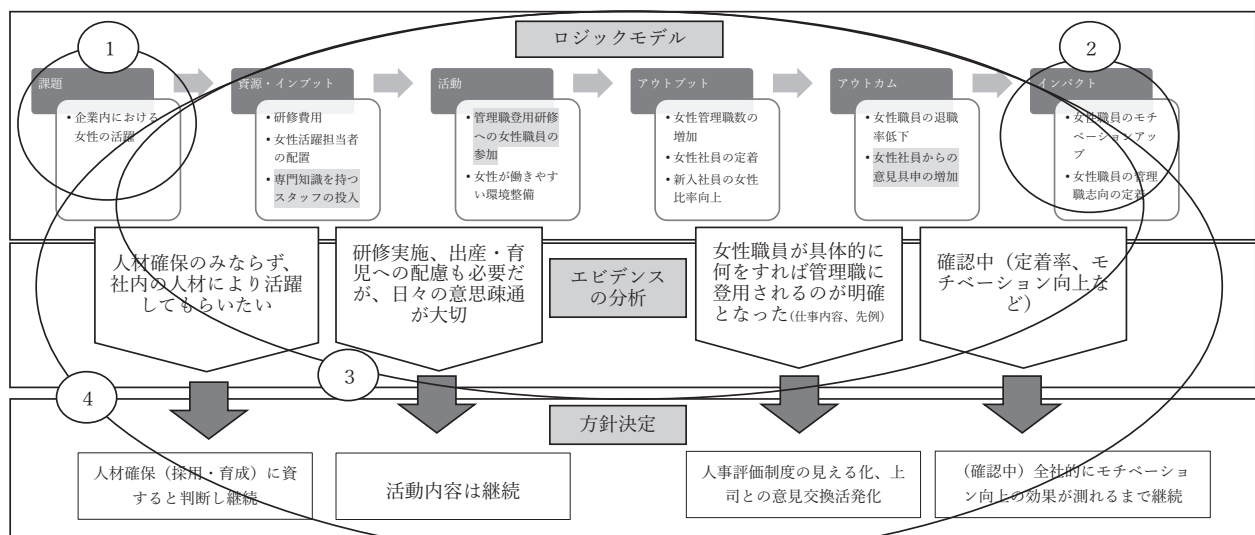
取得するなど社内では女性活躍推進に理解がある環境が整っている。女性職員も出産・育児を経験しながら継続して働いており、勤続年数は伸びている。仲田執行役員は、経験があり、知識・スキルのある女性職員が自ら目標を持ってスキルアップがしたいと思えるように、キャリアアップに際して抱える不安の解決の支援や、キャリアを望まない女性の心理的背景を理解することから始める必要があると考え、個人支援と組織支援、双方のブラッシュアップを継続的に行っている。上記のような女性職員の疑問等に対しては、人事部が個別面談の場や評価説明会の中で質疑応答の時間を設け、状況を確認し、上位職の職務内容や知識レベルの説明を行うなどの対応をしている。

事例1、事例2ともに、経営者と従業員の間で相互理解が十分にできていない、もしくは相互理解に時間がかかっている状態ではないかと

推察される。

事例1では経営者と社員の距離が遠く、経営者自身も女性管理職に「何を求めているのか」が明確になっていない。もちろん、上位職からの声掛けや日常会話なども行われており、まったくコミュニケーションが取れていないとは言えない。しかしながら、中小企業では、職員のモチベーションが上がるように、仕事として何をすべきで、どのようなスキルや経験を会社が必要としているかなどについての話をする場がない。もしくは、そのような場があったとしても、職員側からは腹を割って話すことができないこともある。上司・部下という立場では、部下側は自分の発言がネガティブに捉えられないかなどと考えてしまうことがある。上司も最近はパワーハラスメントととられないように、ともすれば当たり障りのない程度会話になってしまうことがある。

図表8-4 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進、橋渡し役の役割分担）



OMB（2021）Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

事例2では、経営者は社員に接する機会を設けてはいるものの、経営ビジョンの浸透と共感

醸成までに時間がかかるという点が課題となっている。もちろん、各部署において管理職が部

下に説明を行い、部下の意見を聞くということも行われているが、事例1と同様に、上司・部下という立場では部下からは腹を割った発言が難しいこと、また、上司も経営者の考え方を自らの言葉で部下に説明できるまでには至っていないということもある。

このような場合、事例1は外部コンサルタントであるB氏が職員の話に直接聞き、当該職員の上司や経営者に伝えることで、社内の風通しが良くなることが期待できる。また、事例2は仲田執行役員が、(現時点では)組織診断を兼ねた社員個別インタビューの中で、直接の上司とは別に職員の話に聞き、人事部として社員に経営者の考え方をかみ砕いて説明したり、当該職員の上司や経営者にも部門別の職員たちの捉え方を報告書にまとめ、伝えることで相互理解が進み社内の風通しが良くなることや人事制度への反映が期待できる。

実際に、B氏や仲田執行役員は、職員からそれぞれが抱えているモヤモヤしたものを聞き出し、それを整理して上司・経営者に伝達できるスキル・経験を持っている。

さらに、仲田執行役員の場合は、人事部の執行役員として社内にいるので、**図表8-4**の③の部分をカバーすることが可能である。また、執行役員として役員会において発言することもできるため、**図表8-4**の④の部分、つまり該当するプロジェクト(女性活躍推進の評価やその後の対応方針決定まで含めた)全体をカバーすることが可能である。仲田執行役員は、社外から来た人事担当⁹として、職務遂行の責務を

十分に認識して行動している。

(3) 外部コンサルタントや中途採用職員の役割(緩衝材として)

B氏と仲田執行役員の役割で一番大きなものは、上司や経営者と職員の間での伝達者であるのみならず、緩衝材になっているということである。上司や経営者の考えと女性職員の考えが一致していれば、そもそもB氏や仲田執行役員のような人がいなくても、女性活躍推進を**図表8-1**のように社内を進めていくことは十分に可能である。だが、経営者・上司と職員の性別が違う、年齢が大きく違うなどの要因により、求めるものが理解されにくいということもある。

事例に限らず、外部コンサルタントや中途採用職員の場合、会社の風習や文化にとらわれず、様々な提言をすることが可能である。その意味で、両者の緩衝材となることができるといえよう。

おわりに

中谷(2025)では、外部コンサルタント等の力を借りずに女性活躍推進が進んでいる事例をとりあげた。もちろん、女性活躍推進は「(雇用の場で多数を占める)男性の働き方」を「(育児等の家事を担うことが多い)女性の働き方のニーズに合わせる」方向に進んでおり、活き活きと活躍する女性が増えている。自らの持ち場で自らの能力を発揮している女性職員は、管理職になる・ならないではなく、そもそも活躍しているのである。女性が活躍している企業では、経営者や上司が職員の話に聞き、適切な対応を

⁹ 仲田執行役員は自らをHRBP(人事部門のビジネスパートナー)と位置づけ、経営者や責任者のパートナーとして事業成長を人と組織の面からサポートしたいと考えている。

取っていた。また、お互いを大切にし、意見を言い合うことができる企業風土があった。

一方で、男性職員が圧倒的に多く、それゆえに男性が管理職に多く登用されている企業もある。このように、男性ばかりが管理職の職場では、女性が発言することは難しいことが想定される（高尾2024）。

男性職員が多く、それゆえに男性が管理職となることが多い職場では、女性職員は発言しにくいという。それゆえに、女性にとって、管理監督する立場として自らの意見を整理して発信するという管理職に登用されるためのスキル構築ができない環境であることが、課題であろう。

中小企業では、人材不足・スキル不足のため、制度設計・導入において外部コンサルタントの力を借りるケースはよくある。しかしながら、外部コンサルタントの関与が制度導入のみで終わってしまい、経営者が考える制度導入後の狙いや従業員への期待が従業員に伝わらないというケースも発生している。

このようなケースにおいて外部コンサルタントや即戦力となる中途採用の人事担当者が、経営者・上司と女性職員の間の緩衝材となって、経営者・上司の考えを女性職員に伝え、女性職員も自らの考えを経営者・上司に伝えることは有効である。

その際に、間に入った外部コンサルタントや中途採用の人事担当者は、女性職員の発言のすべてを伝えるのではなく、まとめて伝える（言葉を選び、内容も選択して誤解が生じないようにする）。これにより、経営者・上司は女性職員の進言を好意的に受け取り、部下である女性

職員も経営者・上司からの指導を素直に受け止めるようになる。次第に溝が狭まり、経営者・上司と従業員がお互いにざっくばらんに話ができるようになれば、そして従業員が自らの意見を上司や経営者に伝えることが容易にできるような風土になれば、外部コンサルタント等の緩衝材としての必要性もなくなる。

外部の知見を借り、制度導入を図った場合でも、その趣旨を伝え、従業員に理解させるのは経営者の役割である。但し、繁忙等で自らが動くことが難しいのであれば、事例のような外部の力・人材を使い、緩衝材としての役割を担ってもらうのもとりうる手段の一つではないか。

今回は、女性活躍推進というテーマに対して外部の知見を活用するという内容で、外部のコンサルタントや中途採用した職員の知見を活かしている企業を紹介した。女性活躍推進のみならず、多様性・LGBTQへの対応など社内知見が蓄積されていない場合において、外部の知見を活かすことは大切である。事例のように、一時的な研修にとどまるのではなく、継続的に外部の知見を採り入れ、社内体制を整備していくことで、企業風土が改善・改良されていく。今後も時代の移り変わりに伴い、新しい考え方を企業内に浸透させなければならないときがある。そのようなときには、もちろん研修等で企業内に周知することは大切だが、周知のみならず企業内に浸透させるために、外部コンサルタントや外部からの中途採用者を相互理解の緩衝材として活用していくことも、中小企業がとりうる対策ではないだろうか。

インタビュー実施企業

取材先名	取材日	取材協力（敬称略）	ホームページ URL
タジマグループ（タジマ工業・TISM）	2024.12.3、 2024.12.10	代表取締役児島成俊（タジマ工業、TISM）、（以下、タジマ工業）執行役員仲田衣美香、法務部部長鈴木殊子、人事部課長鈴木隼人、人事部田中順子、人事部城處三千代、（以下、TISM）業務部課長水戸部光博、業務部小木亜衣、業務部鈴木智恵	https://www.tajima.com/jp/ 2025.2.6 閲覧

【参考文献】

- 大沢真理（2020）『企業中心社会を超えて—現代日本をジェンダーで読む—』岩波現代文庫 2020年8月18日
- 亀山秀雄（2016）「ロジックモデルの歴史とP2M理論への応用」P2Mマガジン創刊号No1. pp.21-30
- 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
- 高尾義明（2024）『組織論の名著30』ちくま新書2024年12月10日
- 竹信三恵子（2019）『企業ファースト課する日本—虚妄の「働き方改革」を問う—』岩波書店 2019年2月22日
- 中谷京子（2025）「女性活躍推進—活躍の定義と対応策—」商工金融2025年1月号 pp30-71
- 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
- Office of Management and Budget（2021）Evidence-Based Policymaking: Learning Agendas and Annual Evaluation Plans June30,2021（M-21-27）
- Rosabeth M. Kanter（1977）「Men and Women of the Corporation」, Basic Books, 1977.『企業の中の男と女—女性が増えれば職場が変わる』高井葉子訳、生産性出版、1995年（1993年刊行の原著第二版の邦訳）
- 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】

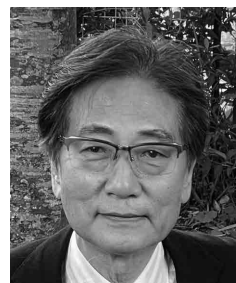
- 外務省 ジェンダー平等と女性のエンパワーメント 「我が国の基本的考え方」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/women/index.html>（2025年3月14日閲覧）
- 厚生労働省 平成27年版働く女性の実情 Ⅲ男女雇用機会均等法成立30周年を迎えて 2015年
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/15d.pdf>（2025年3月14日閲覧）
- 厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課 女性活躍に関する調査 結果概要（令和5年度厚生労働省委託事業）
令和6年5月17日 <https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001254959.pdf>（2025年3月14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建機誘拐」報告書平成14年7月31日
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html>（2025年3月14日閲覧）
- 厚生労働省 「女性活躍推進法に関する制度改正のお知らせ 女性の活躍に関する「情報公表」が変わります」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000961793.pdf>（2025年3月14日閲覧）

- 厚生労働省 女性の活躍推進企業データベース <https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/> (2025年3月14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 (2025年3月14日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 管理的職業従事者、専門的職業従事者の国際比較
<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/sankakujokyo/2023/pdf/10-2.pdf> (2025年3月14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> (2025年3月14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 (2025年3月14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 (2025年3月14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> (2025年3月14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 (2025年3月14日閲覧)
- 同 総論 稲葉昭栄 (2023a) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/06.pdf (2025年3月14日閲覧)
- 同 各論 稲葉昭栄 (2023b) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/07.pdf (2025年3月14日閲覧)
- 同 各論 永瀬伸子 (2023) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/08.pdf (2025年3月14日閲覧)

時代の変化に適応して

邊 龍 雄

(株式会社中原商店)
び ょ ん び ょ ん 舎
取 締 役 会 長



父は18歳の頃、夢を追求め韓国済州島から日本に渡り、大阪、尼崎と転々としながら、1946年（昭和21年）神戸の長田区で、個人商店として靴の製造販売業を営んでいました。私が生まれる2年前のことです。岩手県二戸市の石切所に親戚を訪ね行商に行っている間に経営状態が悪化し、1950年靴の製造販売業を廃業します。石切所に残り「かりんとう」菓子の製造販売を始めますが後に人口の多い盛岡に職場兼住居を移します。2枚5円で販売していた「かりんとう」で家族7人を支え暮らすことが厳しく1955年に廃業します。その後盛岡駅前北上川沿い平戸に在った廃品回収の間屋を1円で買い取り資源回収業を始めます。私が小学1年生の頃でした。日本の経済は活気が出始め、廃品回収業も上向き軌道にのり始めました。北上川沿いの狭いストックヤードを手放し盛岡駅裏側の土地、さらに盛岡インター付近の土地を購入し順調に成果を上げていました。

<教育は一生の財産>

父は済州島から日本に渡り学校教育を受けた事がなく文字の読み書きが出来ず、その悔しさをバネに独学で読み書きを学んだ話を何度も耳にしました。父は「教育は一生の財産、お父さんの目の玉が黒いうちは、いくらでも応援するぞ、目標を持って頑張れ」と事あるごとに聴かされていました。兄は脳外科医になり私は税理士を目指しました。税理士試験3科目に合格した直後、多種類の金属を分別加工処理する仕事の原因の一つと言われる難病、筋萎縮性側索硬化症を発症し3年の命と宣告されたのです。父の体力では事業を継続する事が不可能であると家族で話し合いました。税理士の国家試験を心の片隅に置き現状の全てを受け入れ、父への感謝の思いで鉄スクラップ加工処理業を引継ぐことにしました。

<個人企業を法人化>

1983年個人企業である中原商店を株式会社中原商店に組織変更し、代表取締役ウオンジュビョンに入院中の父邊致三に就任して頂きました。社名の「中原」は邊家の日本名で韓国「原洲邊」の「原」をルーツに「中原」と祖父が改名しました。「原」は「中核」を成すと言う意味があると父から教えられそのまま法人名としました。

<廃品回収業は原料産業>

鉄スクラップ加工処理業の本質は、鉄・非鉄金属等を再生資源と捉え原料産業あると理解し、解体業・鉄工場・電機工事等に業種を分類し徹底した営業活動をしました。結果、大きな物件の契約に結び付き業績を伸ばす事ができました。

<円高不況に陥る>

1985年9月22日、米国で為替レートの安定化策として開かれたプラザ合意による急激な円高の影響を受け、低価格の輸入スクラップに太刀打ちできない状況に陥り業績は最悪の状況になります。結果、鉄スクラップ加工処理業は円高による構造不況業種に指定され国の救済措置として事業転換を促すための臨時措置法が牽かれました。円高構造不況の中で事業を継続することに限界を感じ事業転換の決断をしました。

<新規事業を模索>

国道46号線沿い盛岡インターに近い好立地のこの場所で何が出来るか、当時日本の外食産業はピークを迎え活気がありました。立地条件・経済性・食と芸術、そして地域社会に貢献できる外食産業を新規事業として選択し円高特定中小企業者事業転換等臨時措置法の適用を受ける決断をし、即事業計画を立案しました。

<計画立案>

父の言葉を思い出します。「教育は一生の財産、銀行は人に金を貸す」と。飲食の経験が全く無い私に融資して頂くために如何にあるべきか。先ずは自分を信じることに「私にも必ず出来る」と強い信念で新規事業計画の立案をすることでした。そして基本となる知識を得るために岩手県が主催する外食産業のセミナー「フードサービス業の現場管理技術」に参加し調理師学校に通い、チャンスを得るために盛岡市が主催するニッポン麺サミットに参加、その翌年日本橋高島屋大いわた展にチャレンジしました。この間にお店のテーマを「遊」と決め、コンセプトを考えながら数値計画を立て商工中金盛岡支店に融資の申請をしました。結果融資決定です。その時の新井課長の言葉が忘れられません。「事業計画の審査の結果、岩手県事業転換第一号の承認を致します。保証人と担保の力は二割、八割は社長と奥様の努力です」。力強く勇気と希望が湧く言葉に明るい未来を感じた瞬間でした。1987年11月6日「ぴよんぴよん舎」をオープンしました。

<理念・価値観の構築>

お客様の為に如何あるべきか、何をしなければならないか、基本理念を食の本質とレストランの語源から探りました。「人に良い」と書く「食」、「回復取り戻す」の意味を持つレストランの語源「レスタウラーレ」、この二つの意味を音楽や絵画、食空間がもたらす「ホッと癒される世界」にまで拡大解釈し、理念・価値観を組み立てました。「森の植物達と人間は呼吸し合う関係にある」。この関係こそ仕事をデザインする時に最も重要なヒントでした。「物の世界と人の世界の調和を構築する」を価値観のトップに掲げました。美しい町、盛岡のために食と店舗デザインを通して如何に貢献できるか、理念・価値観を通して考えました。結果として盛岡冷麺が地元で評価され全国に広がり、食空間として店舗デザイン賞、グットカンパニー賞などを受賞させて頂きました。

<仕事は科学的に芸術的に>

アメリカで経営学を学んだ友人が「経営学に芸術が必修だった」と呟いた時、目から鱗が落ちる思いでした。人の心を捉え惹きつける商品製品は、科学的であり芸術的であることを教えて頂きました。科学と芸術、美意識に基づいた価値ある商品・サービスを創造し市場に提供した時に心が惹かれ、お客様の信頼を得るブランドとなることを学んだのです。

「食」を提供するレストランの語源レスタウラーレ「回復」の持つ意味を最大の価値として時代の変化に適応させながら、ぴよんぴよん舎独自の力を創造し続け地域社会に貢献できる企業で在りたいと思うのです。

「信念は願いを果たす原動力」 実業家C・M・ブリストル

従業員承継の時代に注目したい

「所有と経営の分離」

津 島 晃 一
(事業承継Lab.)
所 長



1. 従業員承継が3形態のトップに

2024年、M&A承継が大きく揺れた。悪質な買い手によるトラブルが多発したのだ。被害に遭った売り手企業の経営者からは「M&Aだけが事業承継の解決策だと思い込んでしまった」という声が出ています。一方で、これまで事業承継の柱と見なされてきた親族承継は減少の一途をたどっている。その両者に対して、従業員承継の伸長は目覚ましい。昨年36.4%となり、3つの形態（親族承継・従業員承継・M&A承継）の中で最も多くなった。まさに従業員承継の時代の到来といえる。

従業員承継が大きな割合を占めるようになった要因については、拙著で多角的に考察した²。中でも重視したいのは、家計と経営の分離という考え方が2000年代から広く普及した点だ。筆者がコンサルタントとして中小企業経営に関与し月次決算の導入を指導する際にも、オーナー経営者がその推進役として指名するのは親族ではない優秀な幹部であることが珍しくない。経営管理で重要な役割を担う幹部が、やがて後継者に指名されるのはごく自然な流れだ。その過程でオーナー経営者は、オーナー家の家計と会社の経営を分離することを決断する。

これとは別に、2014年以降、経営者保証の解除が容易になってきている。経営者保証の負担感が後継者に及びにくくなったことが従業員承継の増加に寄与していると考えられるが、その背景にもオーナー家の家計と会社経営の分離が進んでいる現実があると思われる。なぜなら、経営者保証の解除の3要件の1つが、「法人と経営者個人の資産・経営が明確に分離されていること」だからだ³。

2. 従業員承継を理解する

従業員承継とは何か、実はあまりよく分かっていない。『中小企業白書』では「親族以外」の役員・従業員に承継する方法としているが、その内実は不明なままだ⁴。

従業員承継が捉えにくいのは、企業ごとの個別性が極めて高いからだ。オーナー経営者の考え方、会社の財務状況や成長性、後継者の意欲や資力などによりケースは千差万別となる。その混沌を前にして、まずは大きく切り分けてみよう、筆者は3つに類型化することを提唱した。後継者の株式保有割合と経営者保証の引き継ぎの有無を基準にすると、「買い取り型」「保証承継型」「中継ぎ型」の3つに分類できる⁵。それぞれ後継者が「株式の過半数を保有し支配株主になるタイプ」、「少数株主だが経営者保証をして支配権を握るタイプ」、「少数株主で経営者保

1 帝国データバンク『全国「後継者不在率」動向調査（2024年）』

2 津島晃一（2017）「中小企業の所有と支配の分離：経営者保証による最終決定権の確立」嘉悦大学大学院博士論文

3 経営者保証に関するガイドライン研究会事務局（2014）『これでわかる経営者保証』

4 中小企業庁「2019年版中小企業白書」p.77

5 津島晃一（2020）「心理的オーナーシップ論による非親族承継の分類：個人保証に着目した3類型」『日本中小企業学会論集 第39号』同友館、pp.59-72（本稿では類型の名称を一部変更している）

証もせずオーナーに支配権が残るタイプ」だが、3 類型ごとに課題が全く異なることが明らかになった。それゆえ必要な対策は3 類型に応じて工夫されなければならない。

3. 3 類型の課題ごとの対策

個性が高い従業員承継は、多種多様な課題ごとに対策を講じる必要がある。ここでは2つの課題だけを取り上げて類型ごとの対策のポイントを例示する。

(1) オーナーによる後継者の選定・育成

① 買い取り型

自社株の価額を算定し、さらに経営者保証を解除する。能力があり、かつ株式を購入できる人の選定は難しいながらも、意中の人を決める。企業存続の重要性を理解し、資金を準備でき、家族の協力を取り付けられる人を後継者とする。

② 保証承継型

有能な人材に資金繰りと銀行対応を学ばせながら、経営者保証についての理解促進を図る。また、子会社で経験を積ませるなどして経営者保証への抵抗感を和らげる。さらに、次善の策として別の後継者候補を選定しておく。

③ 中継ぎ型

まずはミドル層を充実させ、そこから選んで部門長とし、幹部としての自覚を養成する。後継者に任命する際には、社長の任期と退任後の待遇を示す。後継者の次の後継者も想定する。

(2) 後継者による自身の役員報酬の扱い

① 買い取り型

支出した株式買い取り資金の回収のために高額になりがちだが、自ら決めた金額について取締役だけには理解させる。

② 保証承継型

オーナーによる不信感の原因になりやすいことを念頭に、報酬決定の経緯については、オーナーに丁寧な説明をする。

③ 中継ぎ型

オーナーが決めた金額に不満をもちがちだが、財務や経営環境および自らの貢献についてオーナーとの相互理解を図る。

他にも、会社の支配、併走期間、経営体制、組織・人事、財務会計、資産管理、資本政策、従業員との関係など多項目の課題に対し、3 類型それぞれに必要な対策を講じなければならない。

4. 「所有と経営の分離」も選択できる

従業員承継が事業承継の主流となった現在、引き継ぎを成功に導くためのノウハウの確立が待たれる。ところが従業員承継の研究は少なく、また、公的な支援も親族承継や M&A に片寄せたままだ。日本公認会計士協会が公表する従業員承継の手引き書⁶はあるが、筆者が打開策と目する「所有と経営の分離」に関する記載が少ない。

仮に後継者に自己資金が乏しい場合、あるいは事業承継後の在任期間が短い場合、株式の買い取り資金の調達が過大な負担となりかねず、「買い取り型」は選択できない。その場合でも、「保証承継型」か「中継ぎ型」ならできる。いずれも、現経営者は自社株を保有し続け、後継者は経営に専念する。つまり、上場企業と同じような「所有と経営の分離」が従業員承継でも可能なのだ。株式の譲渡に固執しなければ、従業員承継ならではの道が開けることを認識したい。

6 日本公認会計士協会（2018）「公認会計士による中小企業の事業承継支援－従業員承継の支援手法について」

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「業界の変革」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



8月下旬刊行予定

図説 日本の中小企業 2025／2026

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版 103 ページ 定価 1,100 円（本体 1,000 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-48-5 C2034 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました

【目次】

「特集」 わが国の供給制約

- ・供給制約の要因分析とその弊害
- ・供給制約克服に向け企業がなすべきこと

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

中小企業関連統計資料



——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

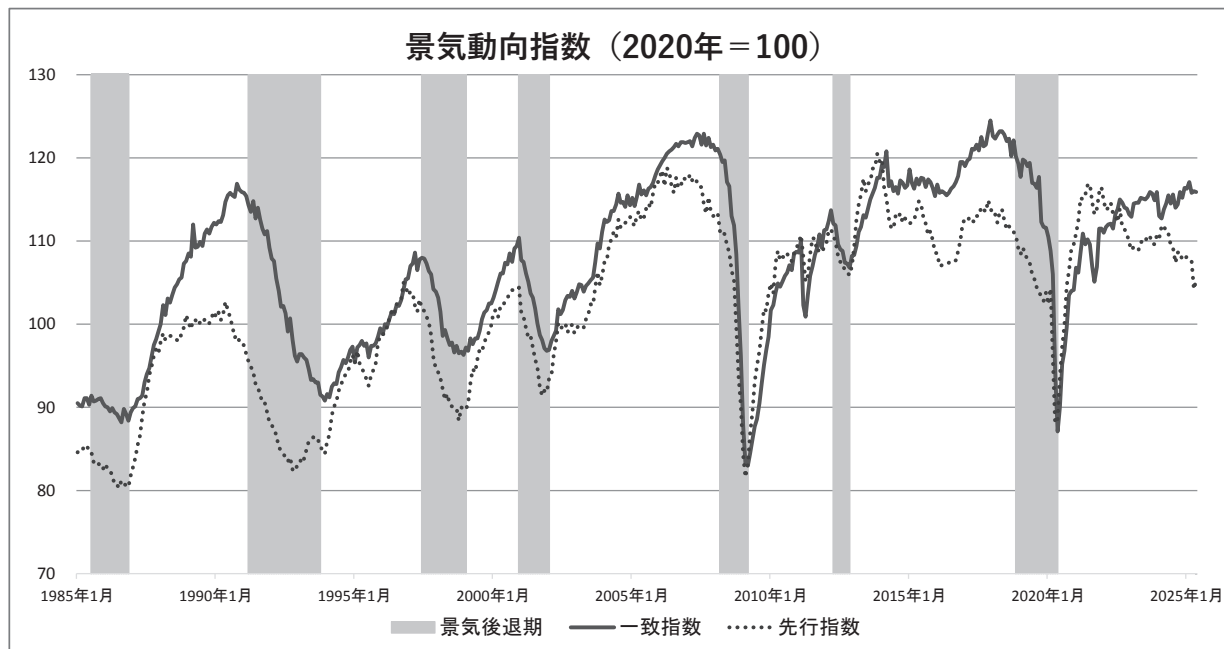
URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

景気

景気動向指数(5月分速報値)の一致指数は、前月と比較して0.1ポイント下降した。同3カ月後方移動平均も下降し、3カ月連続でマイナス基調にある。基調判断は「悪化」、いわゆる景気後退の可能性を示唆している。内訳をみると、「鉱工業用生産財出荷」「商業販売額(小売・卸売)」「有効求人倍率」「輸出数量」といった項目がマイナスとなっている。

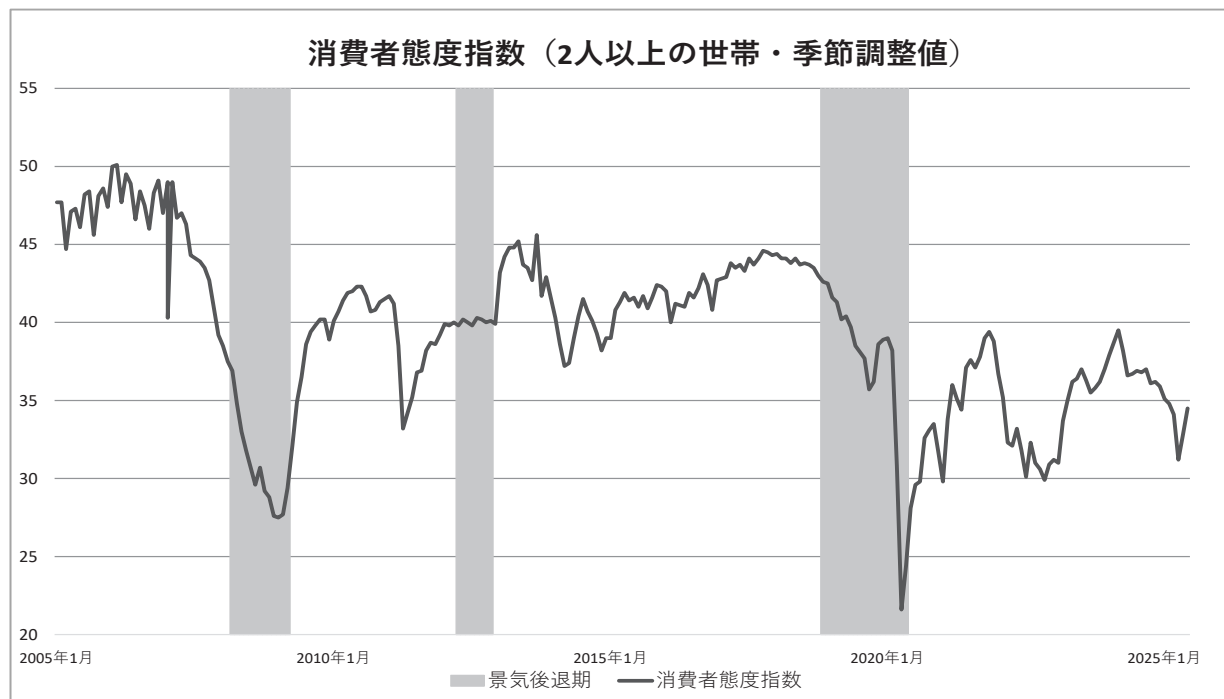
先行指数をみると4カ月振りの上昇に転じたが、同3カ月後方移動平均、同7カ月後方移動平均ともに下降傾向にある。11の指数のうち6つが前月対比下降しており、「新設住宅着工床面積」「最終需要財在庫率」の下降幅が大きい。「中小企業売上げ見通しDI」は2カ月連続で下降しており、先行きの不透明感を映し出している。



出典：内閣府 経済社会総合研究所「景気動向指数」(2025年5月は速報値)

消費

6月実施分の消費者態度指数は、前月比1.7ポイント上昇し、2カ月連続での改善となり、消費者のマインドに持ち直しの動きがみられる。「暮らし向き」「収入の増え方」「雇用環境」「耐久消費財の買い時判断」のいずれも改善している。基調判断も前月までの「弱含んでいる」を上方修正し、「持ち直しの動きがみられる」になったが、コロナ前の水準と比較すればまだまだ十分な状況ではなく、物価見通しについても92.1%が「上昇する」とみていることから予断を許さないことには変わりはないだろう。

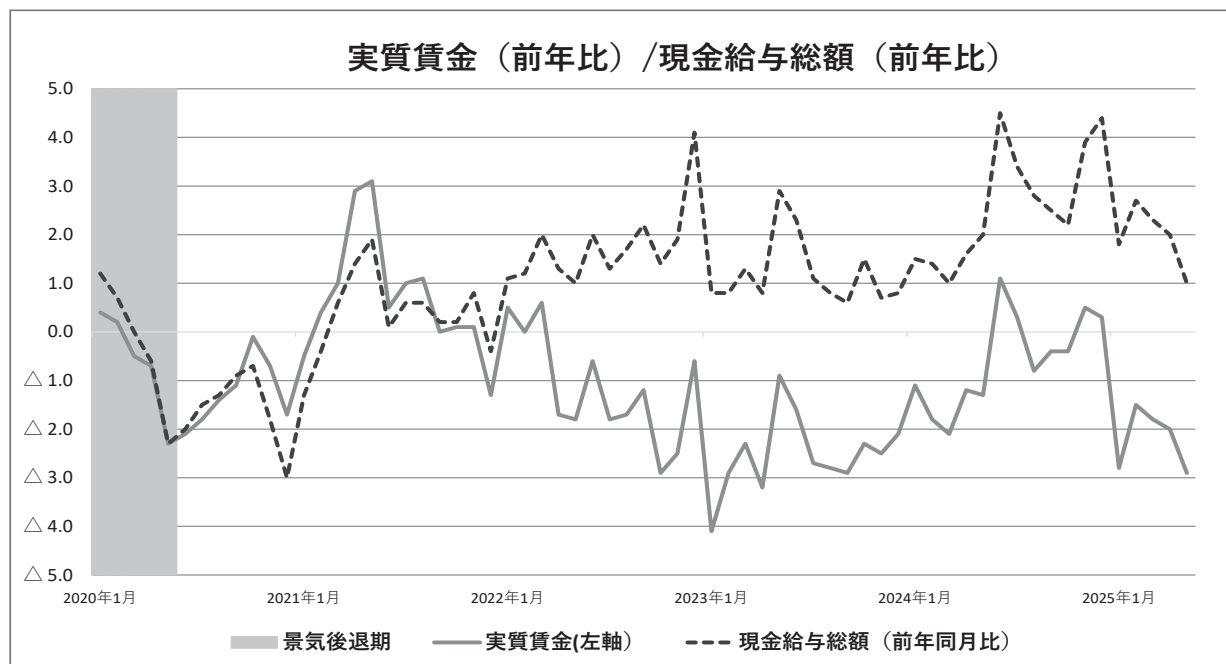


出典：内閣府 経済社会総合研究所「消費動向調査」

所得

5月速報値をみると、現金給与総額の伸びが1.0%（前年同月比）まで低下している。さらに実質賃金（持家の帰属家賃を除く総合）については、▲2.9%と大幅に悪化している。

ここに来て経営環境の不透明感や賃上げの限界・疲れがみられる一方で、物価上昇が続いていることから実質賃金が大きくマイナスとなっている可能性がある。

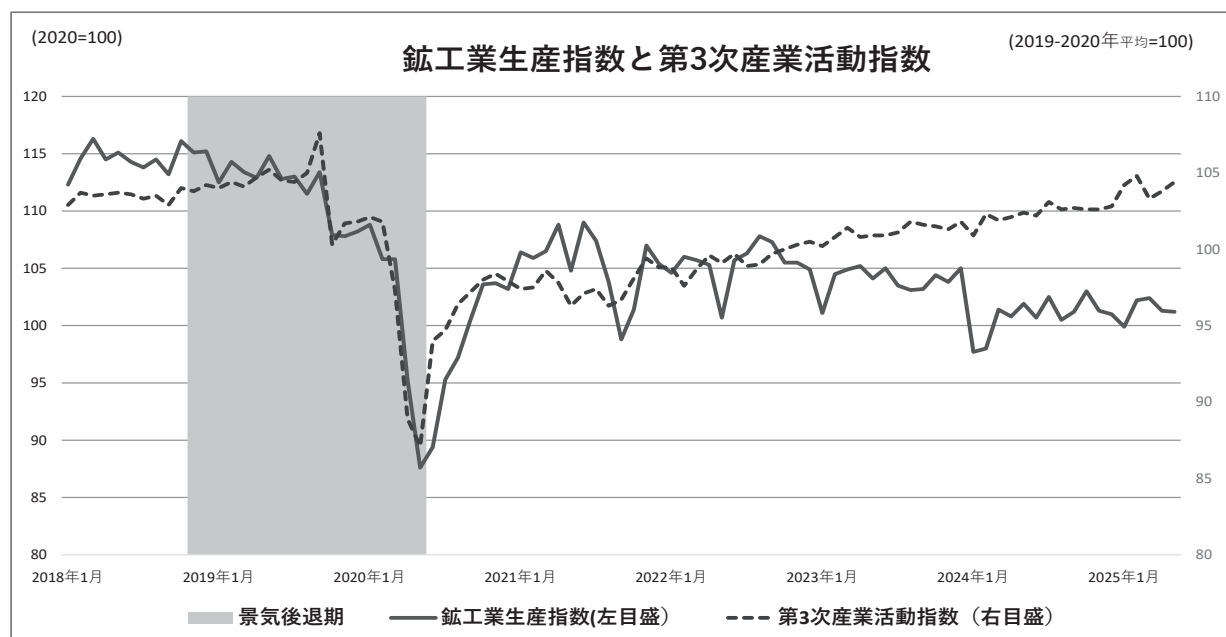


出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2025年5月は速報値）

企業活動

製造業の生産活動（5月）は、前月比0.1%の下降となった。総じてみると、一進一退の状況が続いている。生産が低下した業種は「電子デバイス」「自動車除きの輸送機械」「無機・有機化学」「石油石炭」で、上昇した業種はお酒などの「食料品」「生産用機械」、化粧品などの「化学」があげられる。なお、出荷は上昇し、在庫は減少していることから在庫循環的には、調整を終えて次のステップを踏む段階にあるが、世界的な経済の不透明性が高まるなかで生産に勢いが出ない状況にある。

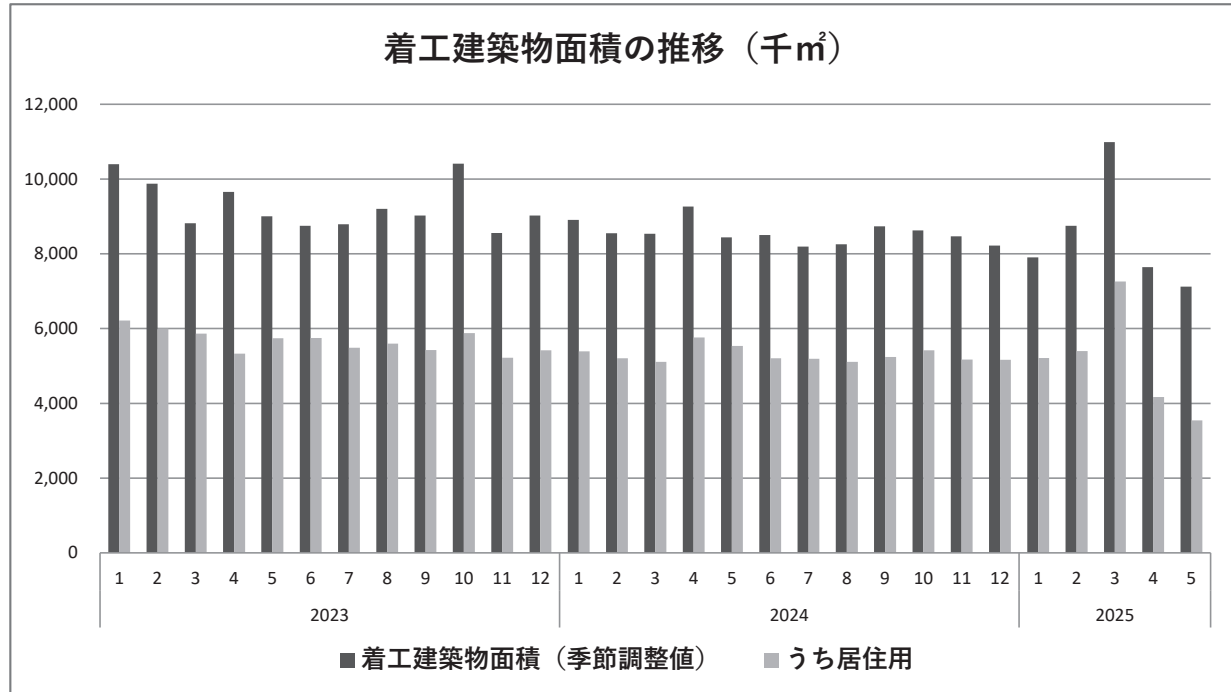
非製造業の活動状況（5月）は104.4と2カ月連続で上昇した。上昇に寄与した業種は「運輸」「生活娯楽」「卸売」、低下に寄与した業種は「金融・保険」「電気」「事業者向け関連サービス（職業紹介・労働者派遣等）」があげられる。コロナ禍明け以降、一進一退を繰り返しながら穏やかな回復基調にあるが、物価上昇に加えて「製造業依存型事業向けサービス」が弱含みとなる可能性もあることから、今後の動向を注視する必要がある。



出典：経済産業省「鉄工業生産指数」及び「第3次産業活動指数」

住宅・建設

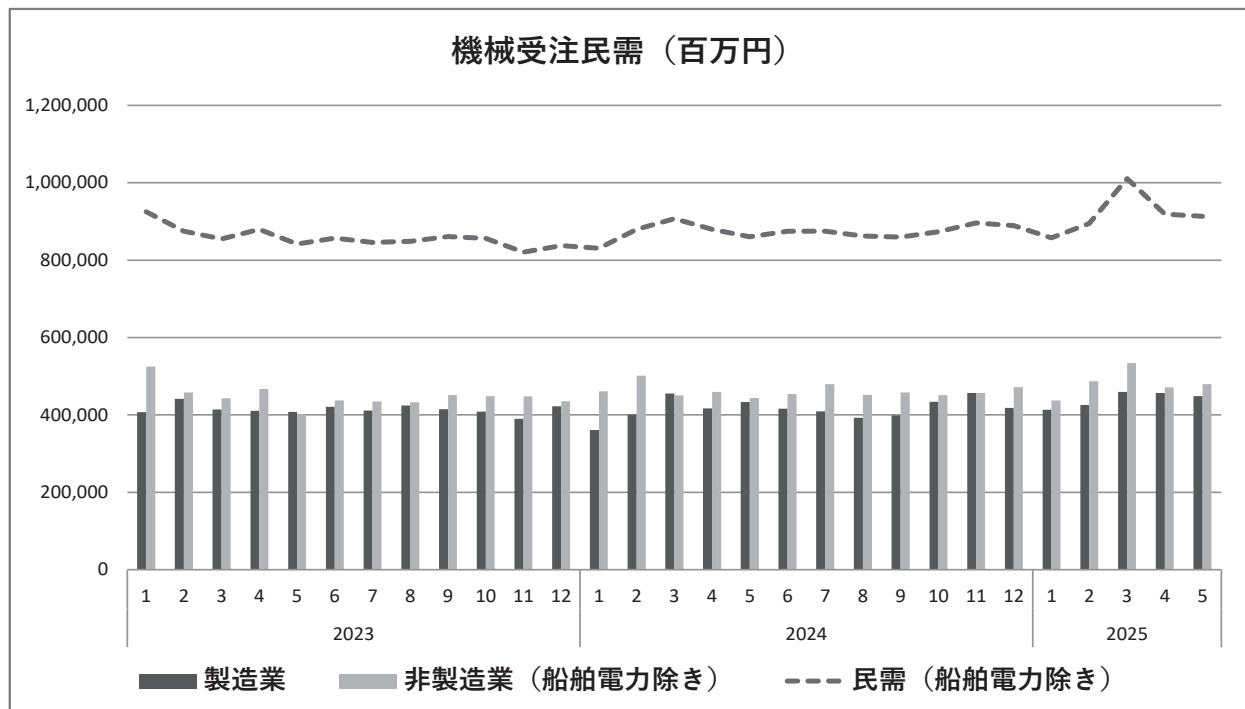
注目された5月の着工床面積だが、4月に続いて大きく落ち込んだ。非居住用については、前月対比で増加に転じていることから、居住用の落ち込み影響による。居住用の落ち込みについては、4月に建築物省エネ法が改正されており、以降に着工する建物は原則として省エネ基準に適合することが義務になった。従来は300㎡未満の小規模住宅であれば説明義務で済んでいたものが義務化され、建築確認の書類増加等の影響を受けた可能性がある。



出典：国土交通省「建築着工統計調査報告」

設備投資

5月の機械受注のうち「船舶・電力を除く民需」については2カ月連続でマイナスとなった。内訳は、製造業が▲1.8%、非製造業+1.8%となっている。2025年度以降、3カ月移動平均は上昇しており、「持ち直し」との基調判断は理解できるものの、業種別にみると月毎のブレが大きく、受注残高・手持月数とも増加基調にあるが、人手不足による供給制約や世界経済の不透明感の増大等の環境を勘案すると、設備投資需要は強いものの、予断を許さない状況にあるといっていだろう。

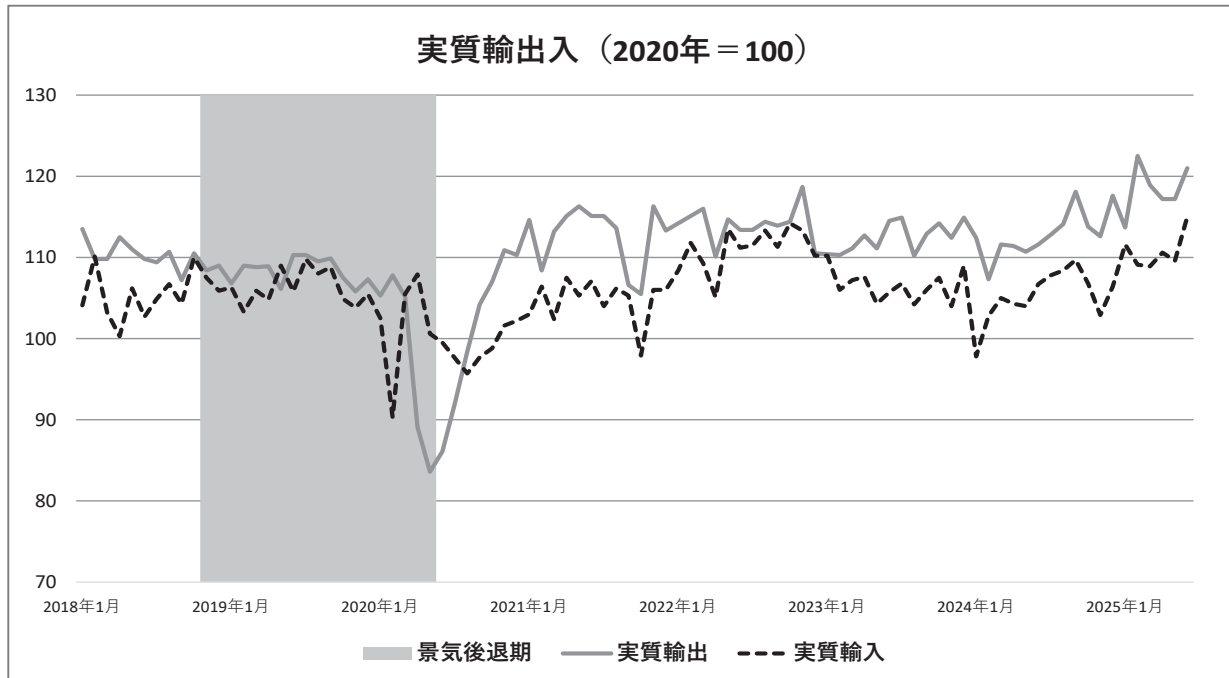


出典：内閣府 経済社会総合研究所「機械受注統計」

外需

6月の実質輸出入（物価変動影響を取り除いて算出）は、輸出入とも上昇した。トランプ2.0関税の発動は世界規模で行われていることから、対米のみならず、財の内容によって各国向けの輸出にも影響を及ぼす可能性がある。貿易統計をみると、輸出数量は増加基調にあるようで、品目別では船舶が大きく伸長している。国別でみると、米国向けの自動車・同部品、医薬品が大きく減少、中国向けでは非鉄金属、半導体製造装置の減少が大きい。

今回の輸出持ち直しが継続されるのかは、米国関税問題や中国製造業問題、そして世界経済全体の経済成長が実現可能なのか、といった複合的な視点で見えていかなくてはならない。近年、実質GDPにおいて純輸出の影響が大きくなっており、引き続き動向を見守る必要がある。

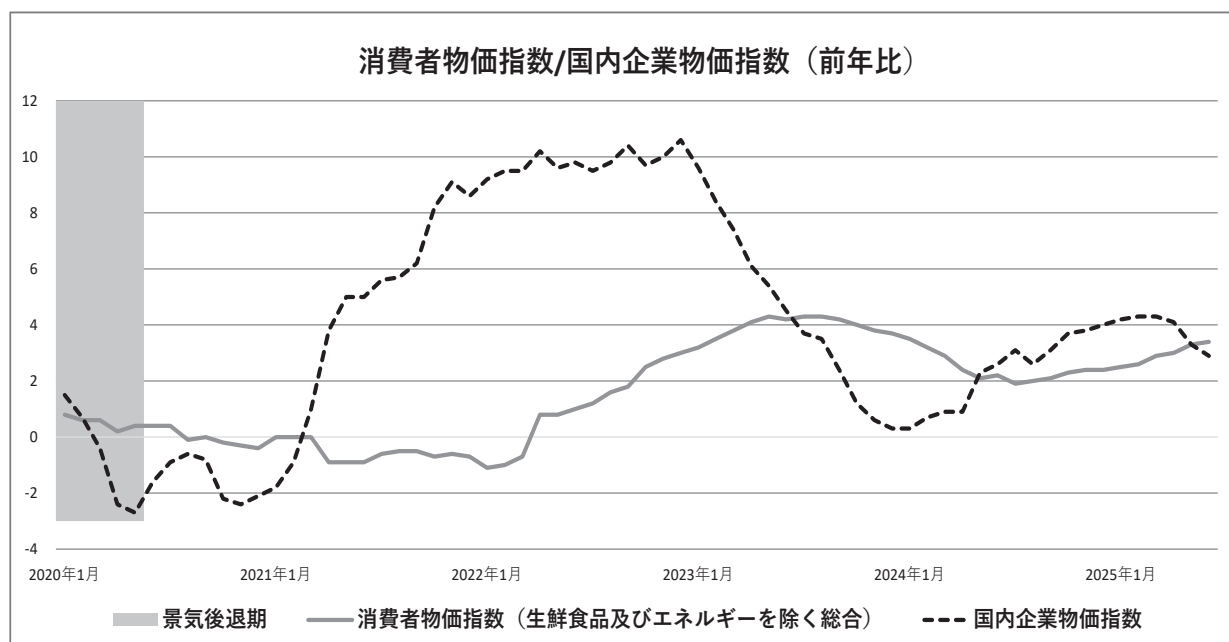


出典：日本銀行「実質輸出入の動向」

物価

6月の消費者物価（生鮮食品・エネルギー除き）は、前年同月比3.4%と7カ月連続で前月を上回った。今回の上昇には携帯電話通信料の影響も大きい。やはり食料品の値上げが効いている。こうした「消費者が値上げのインパクトを身近に感じる項目」が消費者心理に節約志向をもたらすのはある種当然であろう。また、実質賃金という後ろ盾もマイナスである以上、実際に節約しないと生活が維持できないといった面もある。本来は物価の番人である日銀の政策金利がもっと話題になっていいはずだが、7月に行われた参院選でも政府の物価対策に光があたっている。日銀としても経済状況が不透明感を増す中で、難しいかじ取りを迫られている。

国内企業物価は4月以降3カ月連続で下降している。前月比で下落した要因は、ガソリン・軽油等の影響が大きい。物価対策の観点から5月22日から段階的に10円/ℓ引き下げられており、また、昨夏以降原油価格が低下トレンドにあり、為替も円高方向に動くなどしたことが影響していると考えられる。



出典：総務省統計局「消費者物価指数」、日本銀行「国内企業物価指数」

四半期 ①：中小企業の景気動向

商工中金景況調査（2025年5月）の景況判断指数をみると、大きな変化は見られないものの、基準である50を割り込む「悪化」

が継続しており、先行きは「悪化」幅が拡大する見通しとなっている。

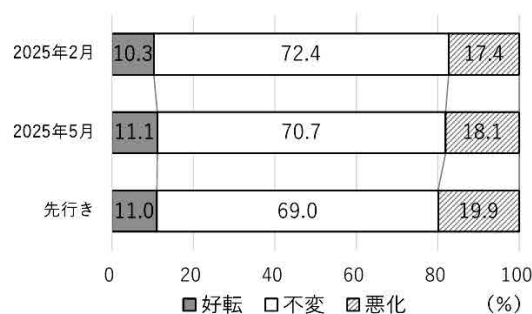
業種別でみると、製造業は「輸送用機器」「印刷」の悪化幅が大きく、非製造業では「卸売」「建設」「情報通信」が悪化している。一方で好転している業種は、製造業では「鉄・非鉄」「化学」「食料品」、非製造業では「運輸」「飲食・宿泊」が挙げられるが、いずれも前回（2月）時点での状況が良くなかったものが戻したという印象で力強さに欠ける。

販売価格・仕入価格の動向については、それぞれ上昇トレンドに大きな変化はないが、「上昇」超の幅は縮小している。相変わらず仕入価格の上昇超が販売価格のそれを上回っており、採算的には厳しい状況が続いている。

景況判断指数（全産業）



景況判断指数（全産業）の回答割合

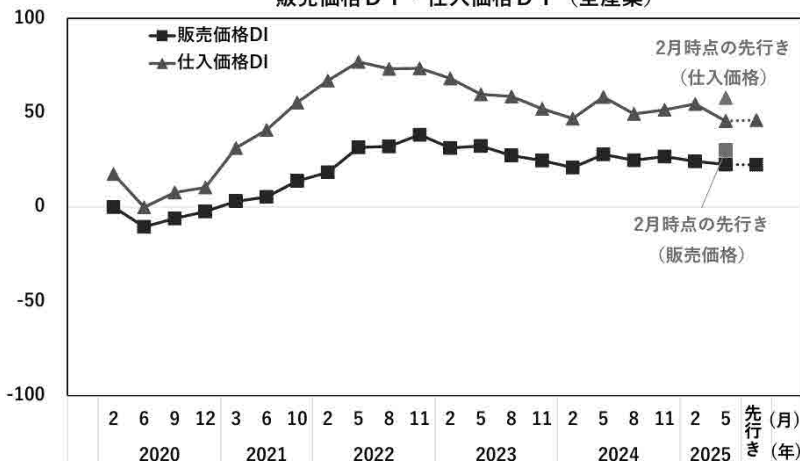


<2025年5月の景況感>（業種別）

業種名	2月	5月 [2月時点の先行き]	(5月-2月)	先行き	回答数(5月)
全産業	46.5	46.5 [49.2]	±0.0	45.6	(2,174)
製造業	44.7	44.7 [48.3]	±0.0	44.7	(991)
非製造業	47.9	48.1 [50.0]	+0.2	46.3	(1,183)
食料品	46.4	50.8 [52.8]	+4.4	50.0	(121)
化学	44.0	49.3 [50.0]	+5.3	50.0	(72)
鉄・非鉄	39.9	45.0 [47.3]	+5.1	40.6	(80)
印刷業	47.3	42.6 [55.5]	-4.7	45.7	(47)
金属製品	39.6	41.3 [43.8]	+1.7	43.3	(172)
はん用、生産用、業務用機械	47.0	43.3 [49.6]	-3.7	42.2	(141)
電気機器	42.9	45.3 [38.6]	+2.4	45.3	(75)
輸送用機器	47.8	42.9 [49.6]	-4.9	40.6	(106)
その他製造業	46.4	44.1 [48.5]	-2.3	45.8	(177)
建設業	49.2	47.7 [50.8]	-1.5	51.5	(66)
卸売業	46.3	43.6 [44.8]	-2.7	42.5	(353)
小売業	46.7	47.2 [50.0]	+0.5	45.9	(196)
運輸業	48.6	51.4 [51.0]	+2.8	48.4	(314)
飲食・宿泊	51.0	53.8 [59.2]	+2.8	50.5	(93)
情報通信業	54.5	53.0 [50.0]	-1.5	46.9	(33)
その他非製造業	47.7	48.0 [53.8]	+0.3	46.5	(128)

（注）その他製造業は、紙・パルプ、繊維、窯業・土石、木材・木製品を含む。その他非製造業は、不動産・物品賃貸業、サービス業を含む。

販売価格DI・仕入価格DI（全産業）

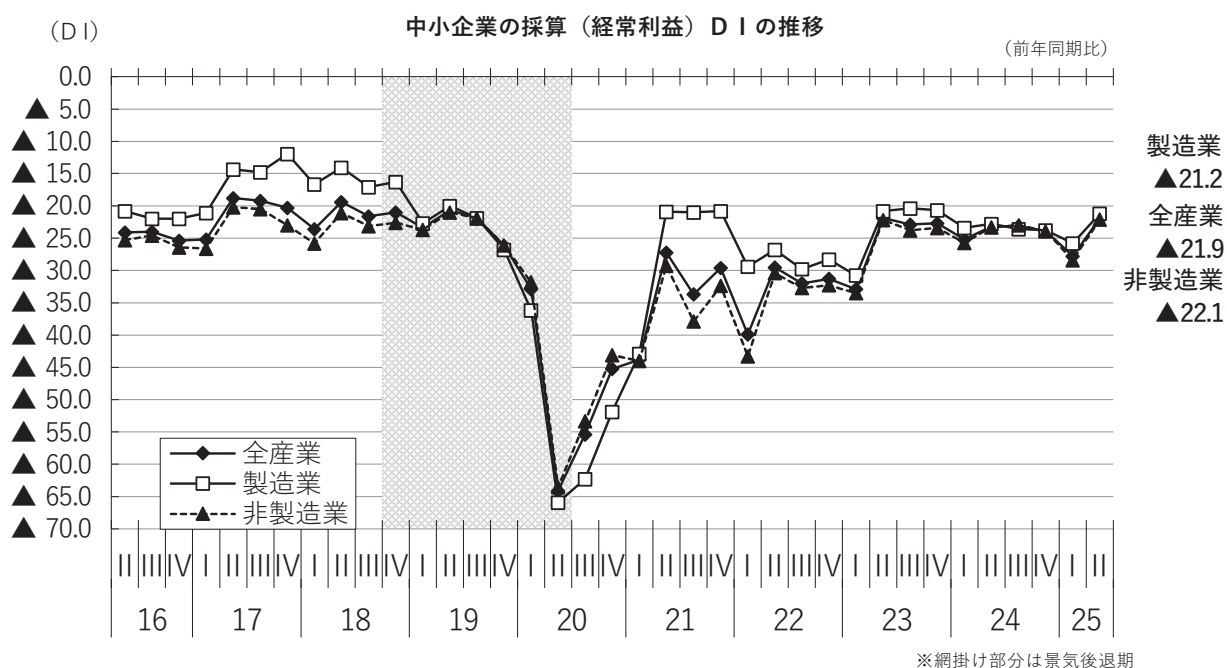
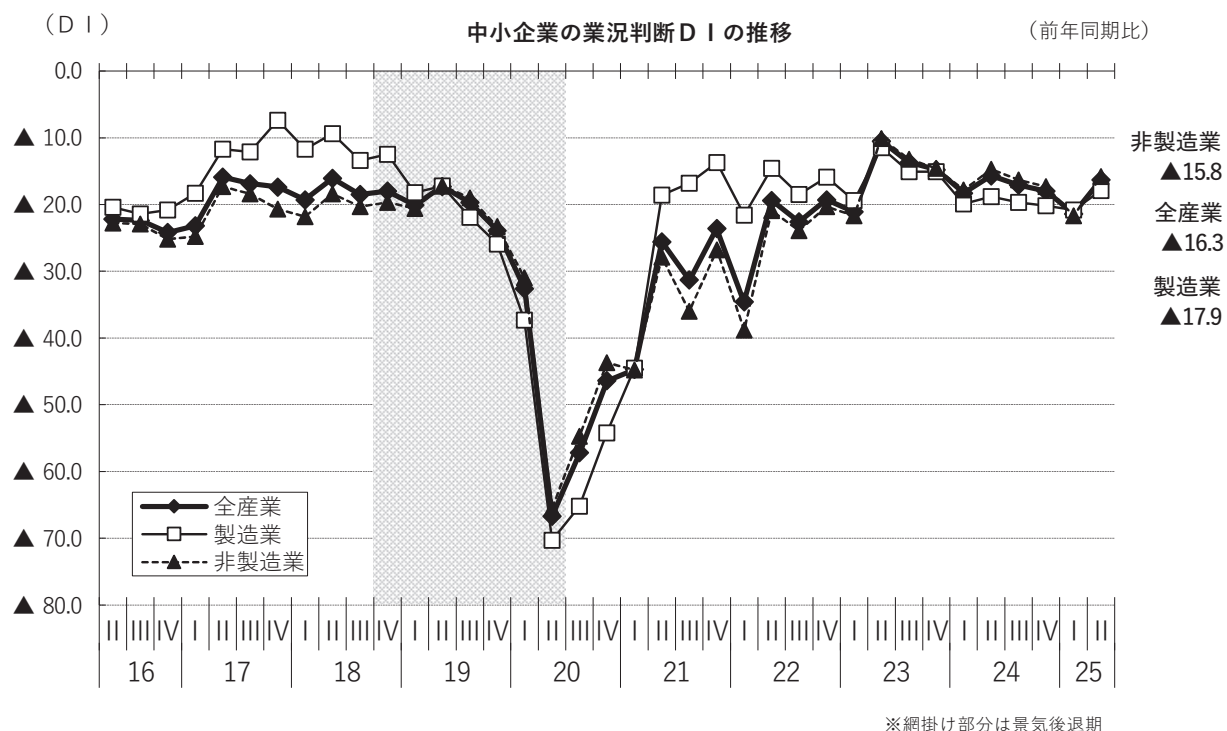


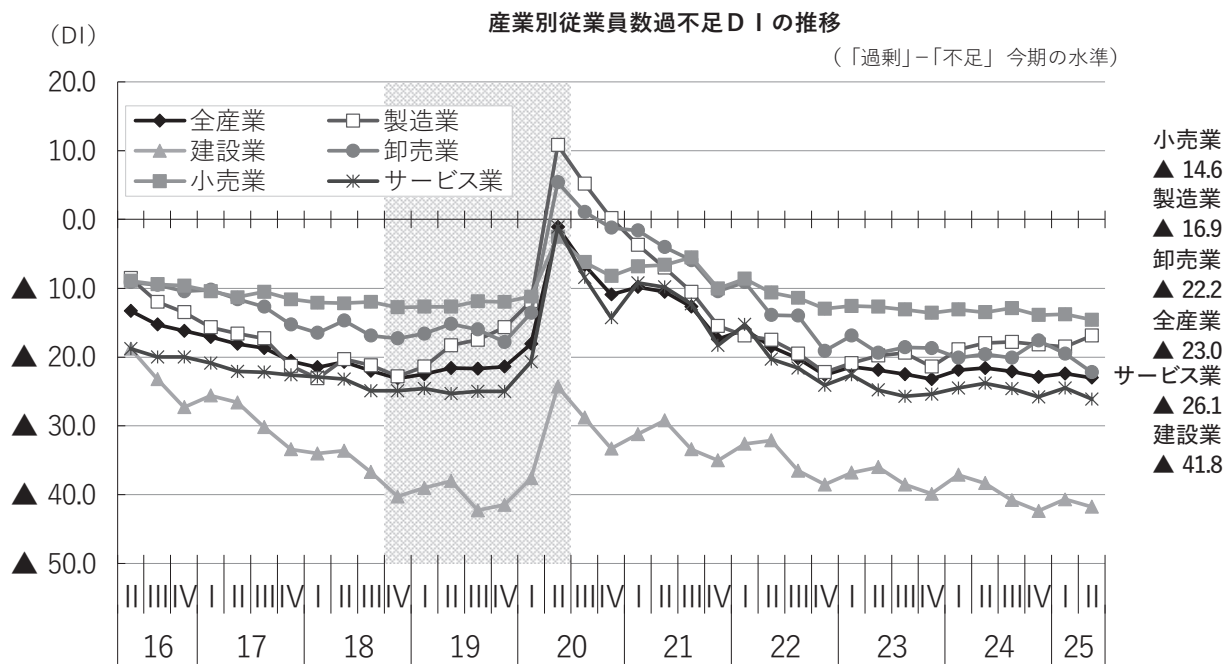
出典：商工中金景況調査（2025年5月調査・定例分）

四半期 ②：中小企業の景気動向

中小企業基盤整備機構「第180回中小企業景況調査」(2025年4-6月期)によると、中小企業の景況は、製造業・非製造業を問わず「上昇」となっている。これは売上が好転し、採算も価格転嫁が進むことで、全体として改善している点が影響していると考えられる。

一方で、人手不足感は一層強まっており、特に、建設業やサービス業での不足感が強い。そして一見好転しているように見えるが、中小企業のコメントを見ると経営環境の不透明感は増していることや、人手不足による供給制約が中期的に売上や採算に影響を与える可能性もあり困難な状況は続いているとみていいだろう。





※網掛け部分は景気後退期

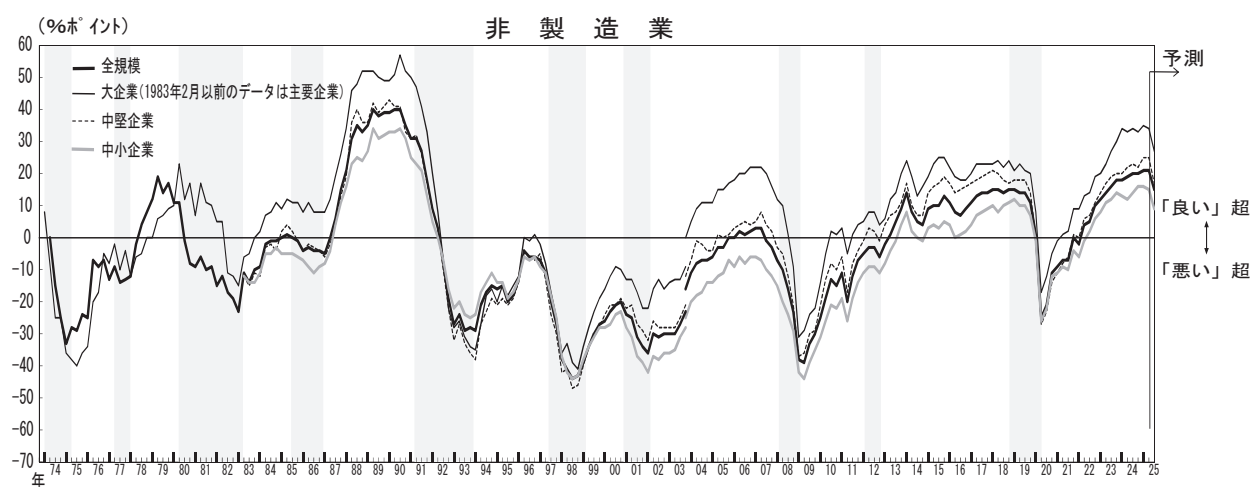
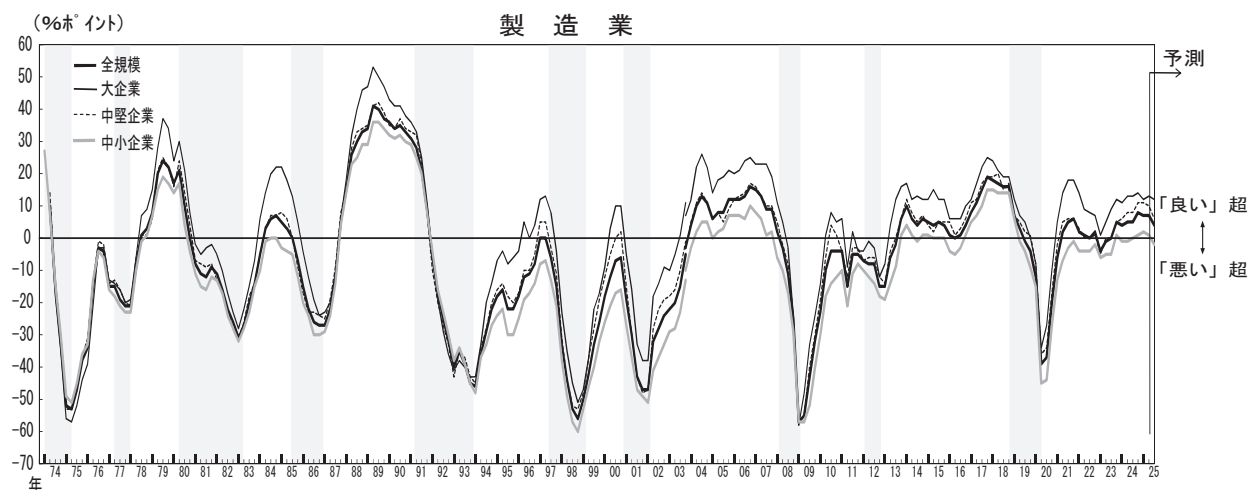
出典：中小企業基盤整備機構「第180回（2025年4-6月期）中小企業景況調査報告書」

四半期 ③：日本銀行 第205回全国企業短期経済観測調査

業況判断に関しては、3月調査に比較して大きな変化は出ていない。中小企業は、製造業・非製造業ともに前回調査から悪化している。また、「先行き」に関しては、企業規模を問わず悪化すると見ている企業が多い。

また、設備投資計画については、規模を問わず「ソフトウェア投資」「研究開発投資」が堅調である。また、非製造業では生産・営業用設備判断にあるように不足感が強く、設備投資意欲は高いと考えられる。

▽業況判断の推移



設備投資計画等

設備投資額（含む土地投資額）

（前年度比・％）

		2024年度		2025年度 （計画）	
			修正率		修正率
大企業	製造業	7.6	-5.1	14.3	3.5
	非製造業	7.4	1.2	9.9	9.0
	全産業	7.5	-1.2	11.5	6.9
中堅企業	製造業	4.9	-3.2	15.7	0.9
	非製造業	8.9	0.3	-4.2	3.0
	全産業	7.3	-1.1	3.4	2.1
中小企業	製造業	9.5	0.5	1.6	1.9
	非製造業	7.0	2.7	-9.0	10.0
	全産業	7.8	2.0	-5.6	7.0
全規模合計	製造業	7.3	-3.8	12.4	2.7
	非製造業	7.6	1.3	3.6	8.1
	全産業	7.5	-0.6	6.7	6.0
（参考）	全産業（含む金融機関）	7.4	-0.5	6.8	5.9
	全産業（含む金融、持株等）	7.5	-0.6	7.1	6.1

生産・営業用設備判断

（「過剰」-「不足」・％ポイント）

		2025年3月調査		2025年6月調査			
		最近	先行き	最近	変化幅	先行き	変化幅
大企業	製造業	3	0	2	-1	0	-2
	非製造業	-3	-4	-3	0	-5	-2
	全産業	0	-2	0	0	-2	-2
中堅企業	製造業	1	0	1	0	0	-1
	非製造業	-4	-5	-4	0	-6	-2
	全産業	-2	-3	-2	0	-3	-1
中小企業	製造業	1	-1	1	0	-1	-2
	非製造業	-4	-7	-4	0	-7	-3
	全産業	-3	-4	-3	0	-4	-1
全規模合計	製造業	1	0	1	0	0	-1
	非製造業	-4	-5	-4	0	-6	-2
	全産業	-2	-4	-2	0	-4	-2

ソフトウェア・研究開発を含む設備投資額（除く土地投資額）（前年度比・％）

		2024年度		2025年度 （計画）	
			修正率		修正率
大企業	製造業	6.6	-3.2	8.7	2.2
	非製造業	8.2	-0.2	11.8	8.4
	全産業	7.3	-1.9	10.1	4.9
中堅企業	製造業	4.5	-2.5	15.5	1.8
	非製造業	5.1	-0.7	3.1	4.3
	全産業	4.8	-1.6	8.9	3.0
中小企業	製造業	10.4	-0.1	6.9	4.0
	非製造業	5.6	2.5	-2.1	8.5
	全産業	7.3	1.6	1.2	6.8
全規模合計	製造業	6.6	-2.8	9.6	2.3
	非製造業	7.1	0.2	7.7	7.7
	全産業	6.9	-1.4	8.7	4.8
（参考）	全産業（含む金融機関）	6.6	-1.5	9.4	5.0
	全産業（含む金融、持株等）	6.8	-1.5	9.5	5.0

土地投資額

（前年度比・％）

		2024年度		2025年度 （計画）	
			修正率		修正率
大企業	製造業	13.4	26.8	2.3	23.0
	非製造業	0.7	9.1	-4.0	9.8
	全産業	1.6	10.4	-3.5	10.8
中堅企業	製造業	26.3	15.4	-59.2	20.7
	非製造業	28.0	5.8	-47.7	-15.5
	全産業	27.8	7.1	-49.3	-12.5
中小企業	製造業	-14.0	-0.9	-62.4	-50.8
	非製造業	9.9	2.0	-41.9	19.0
	全産業	4.8	1.5	-45.5	1.5
全規模合計	製造業	3.6	12.8	-34.7	-6.7
	非製造業	6.6	6.9	-19.8	7.5
	全産業	6.2	7.6	-21.5	6.0
（参考）	全産業（含む金融機関）	7.0	7.1	-23.0	4.3
	全産業（含む金融、持株等）	5.7	7.0	-22.1	5.7

ソフトウェア投資額

（前年度比・％）

		2024年度		2025年度 （計画）	
			修正率		修正率
大企業	製造業	8.5	-5.0	8.2	1.4
	非製造業	7.6	-0.9	11.4	7.7
	全産業	8.0	-2.5	10.2	5.4
中堅企業	製造業	3.1	-2.8	34.6	11.5
	非製造業	-7.1	-3.7	11.0	1.4
	全産業	-4.8	-3.5	16.9	4.1
中小企業	製造業	0.3	-16.7	40.2	-6.6
	非製造業	-8.5	-1.9	15.1	1.9
	全産業	-6.4	-6.3	21.7	-0.8
全規模合計	製造業	7.2	-5.6	13.7	2.1
	非製造業	2.7	-1.6	11.7	5.8
	全産業	4.2	-3.0	12.4	4.5
（参考）	全産業（含む金融機関）	3.7	-3.8	16.1	5.6
	全産業（含む金融、持株等）	3.4	-4.1	16.2	5.1

研究開発投資額

（前年度比・％）

		2024年度		2025年度 （計画）	
			修正率		修正率
大企業	製造業	5.7	-1.0	4.1	1.4
	非製造業	5.1	-1.9	9.0	4.0
	全産業	5.6	-1.1	4.5	1.7
中堅企業	製造業	5.3	0.3	5.8	3.2
	非製造業	18.1	7.3	3.1	4.1
	全産業	6.4	1.0	5.6	3.3
中小企業	製造業	3.3	1.3	2.2	3.7
	非製造業	10.9	-0.9	10.5	0.1
	全産業	4.2	1.0	3.4	3.2
全規模合計	製造業	5.6	-0.8	4.2	1.7
	非製造業	6.5	-1.0	8.4	3.8
	全産業	5.7	-0.9	4.6	1.8
（参考）	全産業（含む金融機関）	5.7	-0.9	4.6	1.8
	全産業（含む金融、持株等）	5.8	-0.8	4.6	1.9

（注）1. 設備投資額（含む土地投資額）については、ソフトウェア投資額、研究開発投資額は含まない。
2. 「金融、持株等」は金融機関と持株会社等。

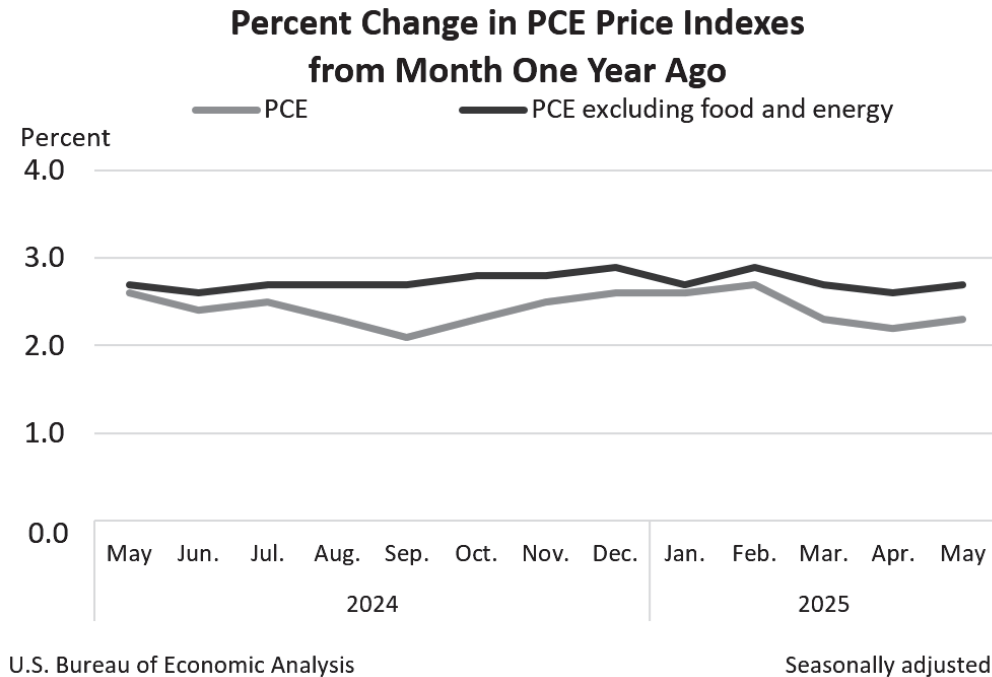
出典：日本銀行「第205回全国企業短期経済観測調査」

トピックス ① 米国の物価動向と消費変化

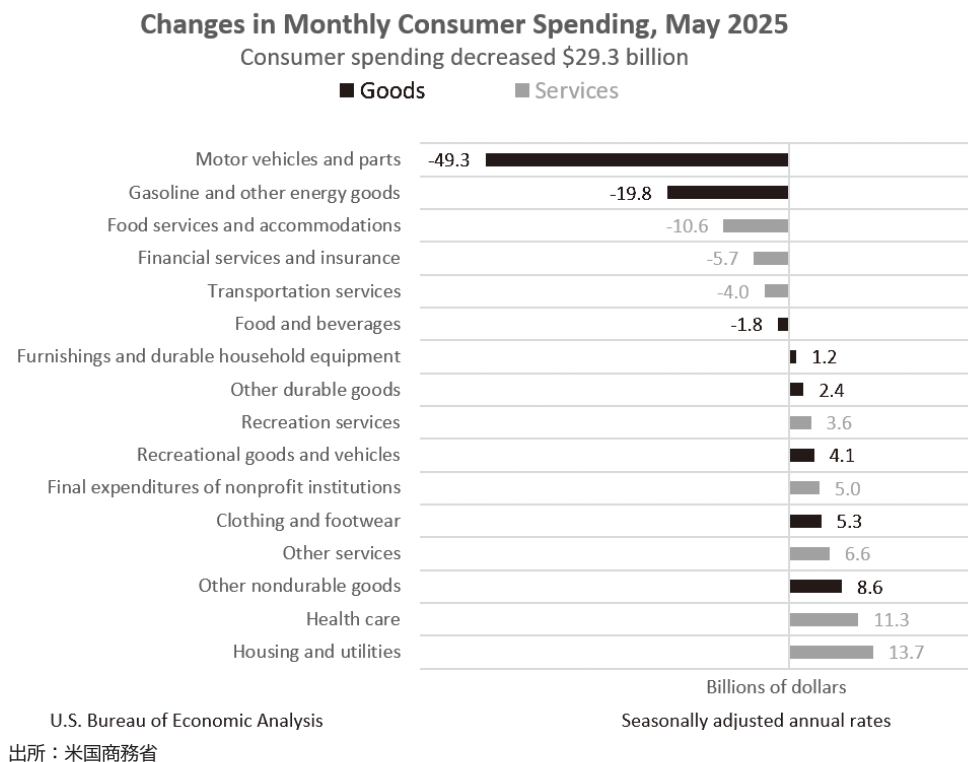
トランプ2.0関税を受けての米国の物価動向を見ると、関税実施後も比較的安定している。5月のPCE価格指数は前年同月比2.3%の上昇でとどまり、食品・エネルギー除きでも2.7%と落ち着いている。まだ停止となっている部分もあるので8月以降の動向を見る必要があるが、こうした背景もあって、トランプ政権としては各国に対する関税交渉に関する踏み込みが強くなる可能性がある。

一方、消費の変化(図2)だが、5月時点でモノへの支出が492億ドル減少している。特に、自動車・同部品が大きく落ち込み、ガソリンや燃料関連の支出も低下している。財別関税では自動車に関しては25%の上乗せがされており、価格動向を見極めたいという消費者心理が働いている可能性はある。

【図1：個人消費支出価格指標】

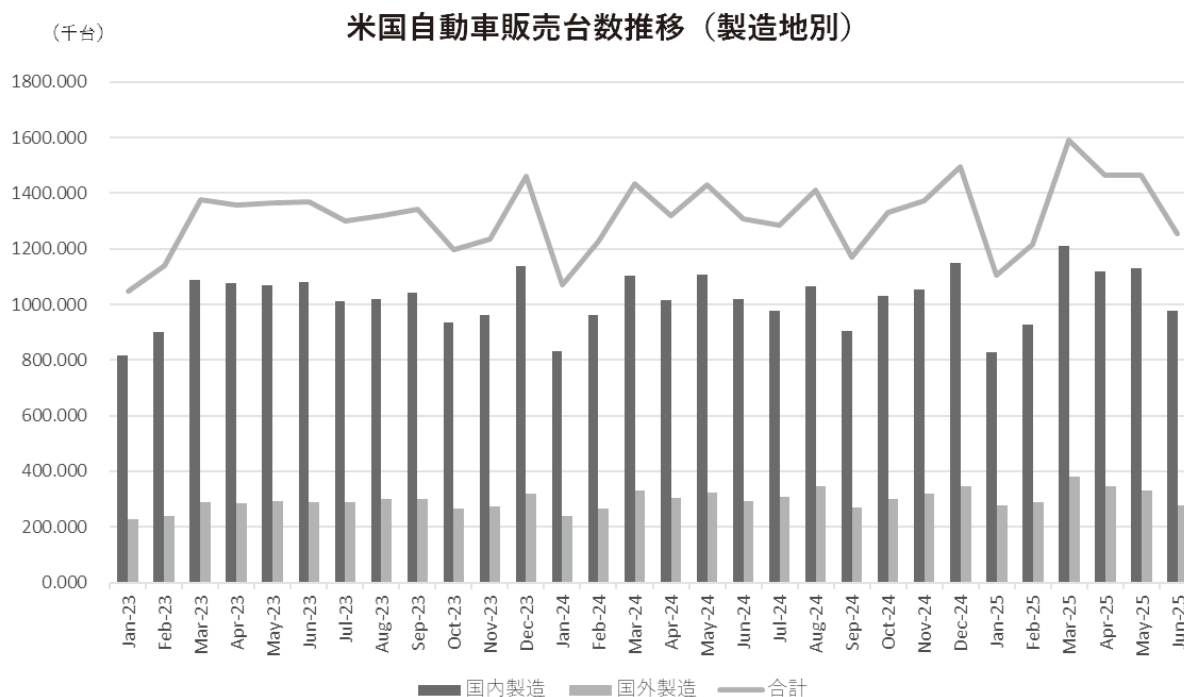


【図2：消費支出月次変化】



トピックス ② 米国自動車販売台数の推移

トランプ関税で懸念される米国内の自動車販売台数の推移だが、3月をピークに減少傾向にあり、6月は大きく落ち込んだ（前月比▲14.2%）。このうち国外製造車の落ち込みは▲16.9%と全体に比して大きいものの、極端な状況には至っていない。ただし、OEM毎に明暗が分かれたようで、輸入車比率の高いOEMの落ち込みは大きく、米国に生産拠点を持つOEMの落ち込みは少なかったようだ。過去のトレンドと比較すると、2025年の3～5月は明らかに需要の先食いがあったと見ていいだろう。米国のOEMとてこの落ち込みをみると予断を許すことはできないだろう。海外OEMについては関税交渉を含め、まだ影響を見極めることはできない。いずれにしても、販売対策として輸出価格の引き下げを実施していることが想定され、賃上げを牽引してきた自動車産業の業績悪化は避けられない状況にある。日本の主要産業かつ主要市場での動向だけに目を離すことができない。



出所：米国商務省

(商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛)

旅行収支の受取額と実質実効為替レートの推移

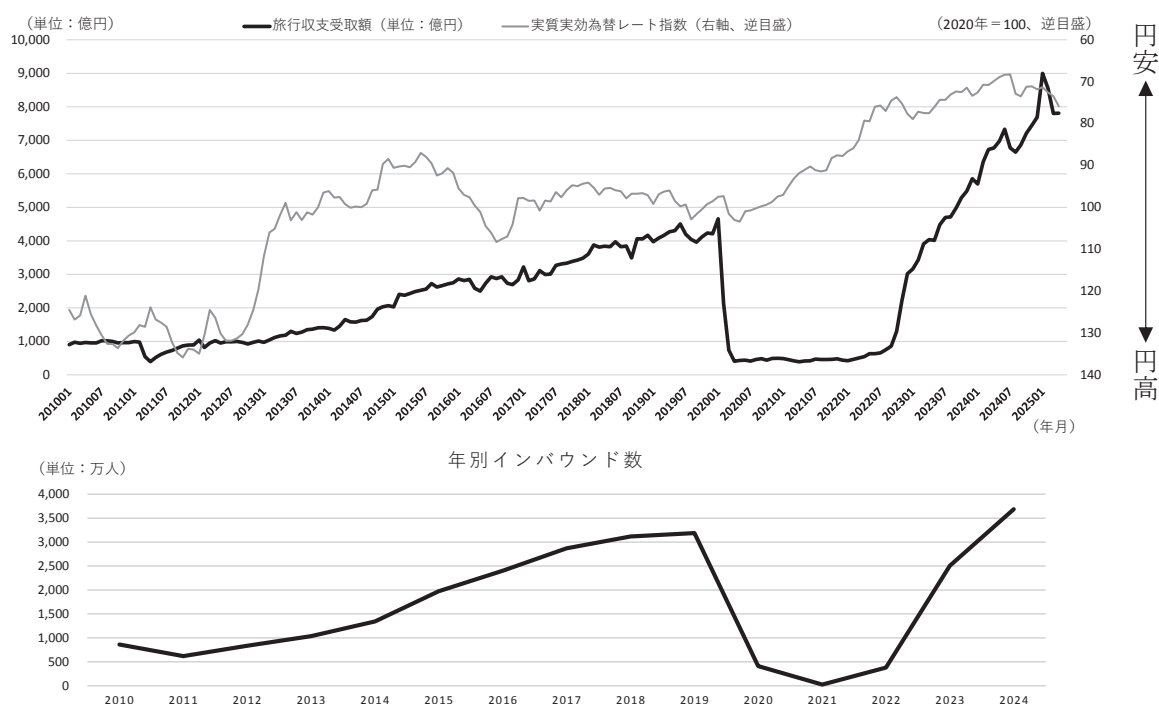
財務省が毎月公表する国際収支統計の項目の一つにサービス収支がある。さらにそのなかに、インバウンドの国内消費額を表す「旅行収支の受取額」がある。コロナ禍を除きインバウンド数とともに旅行収支の受取額も増加傾向にあった。しかし、2025年1月の8,895億円をピークに2～4月では、減少・横這い傾向がみられる（図表）。ここで、旅行収支受取額に影響を与えられとされる実質実効為替レートの動向をみてもみる。実質実効為替レートは各国の国際競争力を表すと同時に、インバウンドにとっては当該国での消費が割高か割安かを示す材料になる。なお、実質実効為替レートは、特定の基準年を100とした指標で、数値が大きくなると通貨高と評価されるため、一般的な外国為替の表記とは上下逆方向となるが、2024年7月の68.3をボトムに上昇トレンドがみられ、足元の2025年4月では75.9と円高方向となっている。

インバウンド数は2024年に3,687万人と過去最高を記録し、2025年入っても月次ベースで前年同月を上回って推移している。全体として人数が増加しているにもかかわらず、消費額並びに実質実効為替レートに反転の兆しがみられることから、円安という追い風で一気に増加したインバウンド消費が、円高への転換や国内物価上昇により割安感が是正され、増加ペースの鈍化の可能性が懸念される。

さらに、アジア中心のインバウンド構成に大きな変化がない中、リピーターの増加による消費の落ち着きや、いわゆるコト消費へのシフトにより、円安並びにコロナ禍からのリベンジを背景とした高額の高額爆買い減少も考えられよう。円安という追い風が弱まる中、オーバーツーリズムを回避しつつ、変化するインバウンドニーズへの対応力の一層の磨き上げにより、インバウンド消費が再び拡大することを期待したい。

（商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝）

（図表）旅行収支（受取額）と実質実効為替レート指数の推移



（資料）（上段）日本銀行ホームページ、（下段）JNTOホームページより筆者作成

第 50 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2024年8月1日から2025年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文を対象とします。
 - 経済部門 経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他
 - 経営部門 経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 名古屋大学名誉教授 山田 基成氏ほか
- 表彰 本 賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内) | *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 39 回「中小企業懸賞論文」募集

- テ マ テーマは以下のとおりです。
 - 産業部門 ①中小企業の人材戦略
②地域活性化と中小企業
 - 金融部門 ①金融機関による事業承継支援
②地方創生と地域金融機関の役割
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水 啓典氏ほか
- 表彰 本 賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内) | *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 29 回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

- テ マ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
 - 連携・組織 ○事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 ○農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
 - 支援 ○中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 ○官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
○税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO 法人などによる支援活動
- 応募資格 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本 賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内) | *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始：2025年8月1日(金)
- 応募締切：2025年10月15日(水) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2025年9月30日(火)(必着)
- 受賞者発表：2026年2月に当研究所HP等に発表します。

※詳細は当研究所ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

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3F
お問合せは当研究所ホームページ「ご意見・お問合せフォーム」からお願いします
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

中小企業研究奨励賞50回特別記念企画

「中小企業の発展を通じた日本経済の成長への提言」の募集



募 集 要 項

募 集 概 要	失われた30年に象徴される日本経済のこれまでに振り返りつつ、中小企業の発展を通じた日本経済の長期的成長を実現するための「具体的提言」を募集します。
応 募 資 格	どなたでも応募できます。
表 彰	賞金は本賞30万円、準賞15万円とします。本賞を1点、準賞を0.5点とし、合計で3点以内を表彰します。
審 査 委 員	次の委員で構成する審査委員会で審査します。(敬称略) * 2025年5月現在 【委員長】名古屋大学 名誉教授 山田 基成 【委員】中小企業基盤整備機構 理事 中島 康明 【副委員長】一橋大学 名誉教授 清水 啓典 【委員】日本商工会議所 企画調査部長 山内 清行 【委員】青山学院大学 名誉教授 港 徹雄 【委員】全国中小企業団体中央会 常務理事 及川 勝 【委員】横浜国立大学 名誉教授 三井 逸友 【委員】商工組合中央金庫 常務執行役員 佐野 吉浩 【委員】同志社大学 教授 関 智宏 【委員】商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー 青木 剛 【委員】専修大学 教授 鹿住 倫世 【委員】商工総合研究所 理事長 中谷 肇
応 募 期 間	2025年8月1日(金)～2025年10月31日(金)【必着】
発 表	2026年2月に当研究所ホームページ等に発表するほか、受賞者には個別に連絡差し上げます。 また、当研究所機関誌「商工金融」2026年3月号に本賞作品全文・選評を掲載します。
応 募 規 定	・文字数は2万字程度とし、日本語で書かれた未発表の提言とします。 (「本文」はA4横書きとし、マイクロソフト社Wordを使用してください。PDFでの応募は不可。) ・応募フォームに所定の事項を入力し、ご応募ください。添付ファイルは「要旨」「目次」「本文」「参考文献」の順番にまとめ、全体にわたって一連のページ番号をつけてください。 ・「800字程度の要旨」と「目次」を作成してください。 ・選考過程についてのお問い合わせには応じかねますので、ご了承ください。 ・応募にあたり取得した個人情報公表している「個人情報保護宣言」に定める「個人情報・特定個人情報の利用目的」に従い適正に管理します。
応 募 先	当研究所ホームページの「表彰欄」に掲載する応募フォームよりご応募下さい。 応募フォームは2025年8月よりホームページに掲載します。 * 受領の連絡はメールで差し上げます。万一、応募後1週間が経過しても連絡がない場合には、 ホームページ「ご意見・お問合わせ」フォームよりご連絡をお願いします。

お問い合わせ：一般財団法人 商工総合研究所

ホームページ「ご意見・お問合わせフォーム」からお願いします。

商工総合研究所

検索



次号 予告 [2025年 9月号]	巻 頭 言	最低賃金引き上げと中小企業	専修大学商学部教授 鹿住倫世
	論 文	中国金型産業の変容と日中技術格差	慶應義塾大学経済学部教授 田中幹大 慶應義塾大学大学院経済学研究科後期博士課程 張 穎琪
	論 文	VUCA時代におけるものづくり中小企業の国際戦略の再構築	岩手県立大学総合政策学部教授 近藤信一
	中小企業の日	2025年 夏 創立125周年	株式会社白石倉庫代表取締役社長 太宰榮一
	論 壇	持続可能な物流の実現に向けて	株式会社NX総合研究所シニア・コンサルタント 大原みれい
	現場の視点	「ものづくり企業」の生産性向上等を支援	商工総合研究所主任研究員 中野敏幸
	経 済	日本の経済展望（2025年9月）	商工総合研究所エグゼクティブフェロー 青木 剛
	STREAM	老朽化する日本vs新たなテクノロジーを駆使した対策	商工総合研究所主任研究員 中谷京子

編集後記

▶ 今月号では、2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要のほか、弊所研究員の論文2本などを掲載しました。

▶ 2025年版白書の副題は、「新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略」です。2024年版の「環境変化に対応する中小企業」という表現から、より一歩進んで中小企業の「経営力の向上」の重要性について、個人特性面、戦略策定面、組織人材面から分析しています。

▶ 調査研究論文は、2024年12月号、2025年1月号に掲載した各研究員の同一テーマ

による第二弾です。前回分と併せてご覧ください。

▶ なお今年度は中小企業研究奨励賞の50回記念として新たに「中小企業の発展を通じた日本経済の成長への提言」を募集しています。応募締切は10月31日（金）です。また9月3日（水）には「女性経営者の事業承継と経営」をテーマに第10回商工総研セミナーも開催いたします。多数のご応募・ご参加をお待ちしています。

（J小林）

商工金融 2025年8月号（第75巻第8号 通巻885号）

発行日 2025年8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）

第10回商工総研セミナー
(zoomオンラインセミナー)
**女性経営者の
事業承継と経営**

開催日時

2025年9月3日(水)
14:00～16:00

参加無料

登壇者紹介

拓殖大学商学部教授 黒澤佳子氏

銀行、IT企業、監査法人を経て、中小企業診断士として独立。2012年より大学教員。経営学を中心に事業創造論やアントレプレナーシップ教育を行う。「女性への事業承継」を研究テーマとし、日々孤軍奮闘している。著書「事業承継の成長戦略」。博士(政策学)。



ワッティー株式会社代表取締役社長 菅波希衣子氏

東京都出身。2001年4月に京浜測器(現:ワッティー)の常勤取締役(海外担当)に就任。その後、経理総務担当も兼任。2015年4月に専務取締役、2016年4月に取締役社長を経て2019年5月に代表取締役に就任。



フジマシン工業株式会社専務取締役 田賀晶子氏

山形県出身。2002年大学卒業後、損害保険会社に入社し金融法人営業、審査業務に従事。東京・埼玉で11年勤務し、仕事子育ての両立にギブアップし退職。4年の専業主婦生活を経て、2017年家業を継ぐ決意を固め帰郷。3年後、事業継承を予定している。



株式会社ティ・ディ・シー代表取締役会長 赤羽亮哉氏

仙台市出身。1969年大学卒業後、(資)東北ダイキャスト工業所入社。1989年(株)ティ・ディ・シーを設立。1992年より代表取締役社長、2015年息女に代表取締役社長を継承し代表取締役会長に就任。旭日双光章受章。



右の二次元コードまたは商工総合研究所ホームページからお申し込みください
<https://www.shokosoken.or.jp> 「商工総研セミナー」をクリック

参加申込



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