



経済産業省
中部経済産業局

多様な人材活躍/働きやすい 中小企業事例集

公表：2024年3月

最終更新：2025年3月

中部経済産業局

地域振興・人材政策課

更新履歴

日時	更新内容
2024年 3月29日	■ 本事例集を公表。以下15事例（50音順）を掲載。 アルプススチール株式会社/エイベックス株式会社/株式会社エーピーシー 株式会社エムエス製作所/大橋運輸株式会社/加藤精工株式会社 岸田木材株式会社/株式会社小林製作所/株式会社関ヶ原製作所 側島製罐株式会社/日高工業株式会社/株式会社光機械製作所 株式会社マツバラ/株式会社山田製作所(あま市)/株式会社山田製作所(刈谷市) ※公表時に掲載した各社の取組や情報は、2023年調査日のものです。
2025年 3月21日	■ 以下 6 事例（50音順）を追加掲載。 株式会社アイパック/数馬酒造株式会社/サンユー技研工業株式会社 株式会社シンコー/TSK株式会社/株式会社BBS金明 ※追加掲載した各社の取組や情報は、2024年調査日のものです。 ■ キーワードを一部追加。一部修正。 ■ 事例集全体の構成を変更。 ■ その他、軽微な修正等を実施。

目次

1. この事例集を開いてくださった方へ	P4
2. この事例集の見方・使い方	P5
3. キーワード	P6
4. 事例	P27
5. 取組のポイント	P50

※キーワード・事例ごとの詳細な目次は、「3. キーワード」・「4. 事例」の冒頭ページにそれぞれ記載しています。

1. この事例集を開いてくださった方へ

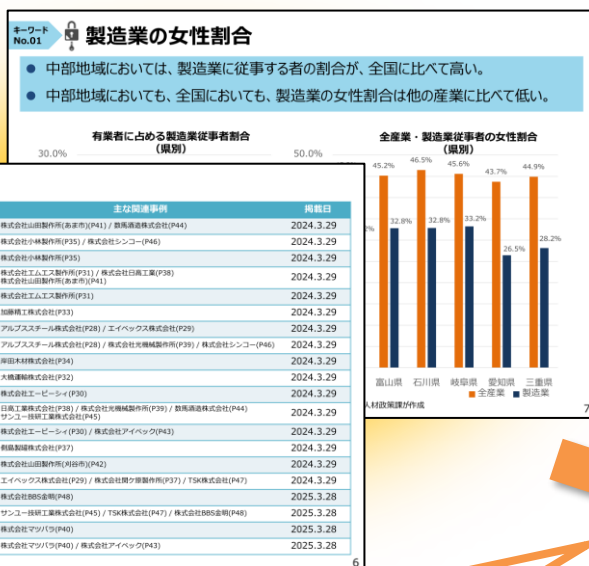
「多様な人材が活躍する企業、働きやすい企業」

- 近年、日本の人口は減少傾向であり、2070年の生産年齢人口は、2020年の約 6 割となることが予想されています。中小企業の多くは人手不足を経営上の課題としていますが、今後、生産年齢人口の減少に伴って、人手不足は、より大きな課題となっていくことが見込まれます。
- これからは、人手不足解消のためにも、新卒採用やフルタイム勤務にこだわらず、多様な人材・働き方を受け入れることや、働きやすい職場環境を整備することが、これまで以上に必要になります。多様な人材を受け入れることや、働きやすい職場環境を整備することは、人材が自身の持つ能力を最大限発揮することにつながるため、労働生産性の向上を図る上でも非常に重要です。
- 中部経済産業局 地域振興・人材政策課は、「多様な人材を受け入れている、あるいは働きやすい環境整備を行っている企業には、この人手不足の中でも人材が集まっている、定着しているのではないか」という仮説のもと、中部地域の中小企業の皆様に御協力いただき、職場環境整備の取組についての好事例を収集し、また、事例の共通点などから取組のポイントを分析し、この事例集を編纂しました。
- この事例集が、中小企業の皆様にとって、今後さらに加速する人手不足の対策として「多様な人材を受け入れる企業、働きやすい企業」を目指していく、その一助となれば幸いです。

2. この事例集の見方・使い方

- この事例集では、事例の内容やその背景となる情勢をより深く理解していただくために、事例に関連するキーワードについて解説するページを設けています。ぜひ併せてご覧ください。
- また、P50以降には、事例から見られる取組のポイントをまとめています。自社の取組策定の際に、参考にさせていただけますと幸いです。

キーワード(P6~)



3. キーワード

No.	キーワード	頁数	主な関連事例	掲載日
01	製造業の女性割合	P7	株式会社山田製作所(※P41) / 株式会社山田製作所(※P44)	2024.3.29
02	女性管理職	P8	株式会社山田製作所(※P35) / 株式会社山田製作所(※P46)	2024.3.29
03	女性活躍のロールモデル	P9	株式会社山田製作所(※P35)	2024.3.29
04	外国人雇用	P10	株式会社山田製作所(※P31) / 株式会社山田製作所(※P38)	2024.3.29
05	外国人留学生	P11	株式会社山田製作所(※P31)	2024.3.29
06	性の多様性	P12	加藤精工株式会社(※P33)	2024.3.29
07	障がい者雇用	P13	アルファシステム株式会社(※P28) / エイベックス株式会社(※P29)	2024.3.29
08	育児休業	P14	アルファシステム株式会社(※P28) / 株式会社山田製作所(※P33) / 株式会社山田製作所(※P46)	2024.3.29
09	副業・兼業	P15	岸田木材株式会社(※P34)	2024.3.29
10	ダイバーシティ経営	P16	大橋建設株式会社(※P32)	2024.3.29
11	休日・休暇	P17	株式会社エービーシー(※P30)	2024.3.29
12	柔軟な働き方	P18	日東工業株式会社(※P30) / 株式会社山田製作所(※P33) / 株式会社山田製作所(※P44)	2024.3.29
13	多能工化	P19	株式会社エービーシー(※P30) / 株式会社山田製作所(※P43)	2024.3.29
14	ミッション・ビジョン・バリュー	P20	株式会社山田製作所(※P37)	2024.3.29
15	人事評価・目標管理	P21	株式会社山田製作所(※P42)	2024.3.29
16	新卒採用	P22	エイベックス株式会社(※P29) / 株式会社山田製作所(※P37) / TSK株式会社(※P47)	2024.3.29
17	新卒離職率	P23	株式会社山田製作所(※P48)	2025.3.28
18	エンゲージメント	P24	サンヨー建設株式会社(※P45) / TSK株式会社(※P47) / 株式会社山田製作所(※P48)	2025.3.28
19	働き上げ	P25	株式会社山田製作所(※P48)	2025.3.28
20	リカレント教育・リスキリング	P26	株式会社山田製作所(※P48) / 株式会社山田製作所(※P43)	2025.3.28

例

P6のキーワード目次から
気になるキーワードを選び
キーワードのページを読んでから
「主な関連事例」を読む

例

P27~28の事例目次から
気になる事例を選び
「主な関連キーワード」を読んでから
その事例を読む

事例(P27~)

事例 No.14 株式会社山田製作所

所在地: 愛知県あま市 設立: 1986年 資本金: 1,000万円 従業員数: 50名
事業概要: 農機具や建設機械の油圧部品及びロボット部品等の精密部品の切削、研削

**徹底的に女性の働きやすさを訴求する採用戦略
IoT導入で製造業未経験者も即戦力に**

山田代表取締役

4. 事例

No.	企業名	男	男出し	※掲載日: 企業名50音順で掲載しております。	掲載日
01	アルファシステム株式会社	P28	誰もが入ってよかたと思える組織を目指し、障がい者雇用・定額給付金を活用	#障がい者雇用(P13) #新卒採用(P22)	2024.3.29
02	エイベックス株式会社	P29	地域の教育機関と連携する「リカレント教育」の導入で社内に人材を育てる	#障がい者雇用(P13) #新卒採用(P22)	2024.3.29
03	株式会社エービーシー	P30	多能工化を目指す。多能工化を目指す。多能工化を目指す。多能工化を目指す。	#休日・休暇(P17) #多能工化(P19)	2024.3.29
04	株式会社山田製作所	P31	異文化への理解、尊重でグローバル化。異文化への理解、尊重でグローバル化。	#外国人雇用(P10) #外国人留学生(P11)	2024.3.29
05	大橋建設株式会社	P32	ビジネスモデルの転換とダイバーシティ経営で多様な人材が集まる。魅力ある会社へ	#ダイバーシティ経営(P16)	2024.3.29
06	加藤精工株式会社	P33	社員の声に耳を傾けて制度改善。多様な働き方を認める職場で知名度アップ	#性の多様性(P12)	2024.3.29
07	岸田木材株式会社	P34	ひまわり山の魅力発信。地域貢献活動と副業・兼業。人材の活用による課題解決	#副業・兼業(P15)	2024.3.29
08	株式会社山田製作所	P35	ロールモデルの存在が女性社員の意欲を後押し。女性活躍のロールモデル(P9)	#女性管理職(P8) #女性活躍のロールモデル(P9)	2024.3.29
09	株式会社山田製作所	P36	社員の働く意欲を高め、職場環境を整備。社員に寄り添った働き方を実現	#新卒採用(P22)	2024.3.29
10	株式会社山田製作所	P37	事業・福利厚生・福利金で働き手全員に経済的安心感を与える	#ミッション・ビジョン・バリュー(P20)	2024.3.29

取組の効果

- 従業員数16名(男性9名、女性7名)から、10年間で50名(男性15名、女性35名)に成長。求人を出す、女性を中心に30名を超える応募が殺到するようになった。
- 工程の標準化及びIoTの導入により、製造業未経験者であっても、高いレベルの製品加工が可能となった。またIoTにおいて翻訳機能も搭載し、女性のみでなく外国人も即戦力として働くことが可能となった。
- 視察同行により、顧客の意見がダイレクトに伝わり、刺激を受けることで、エンゲージメント向上に寄与。

3. キーワード

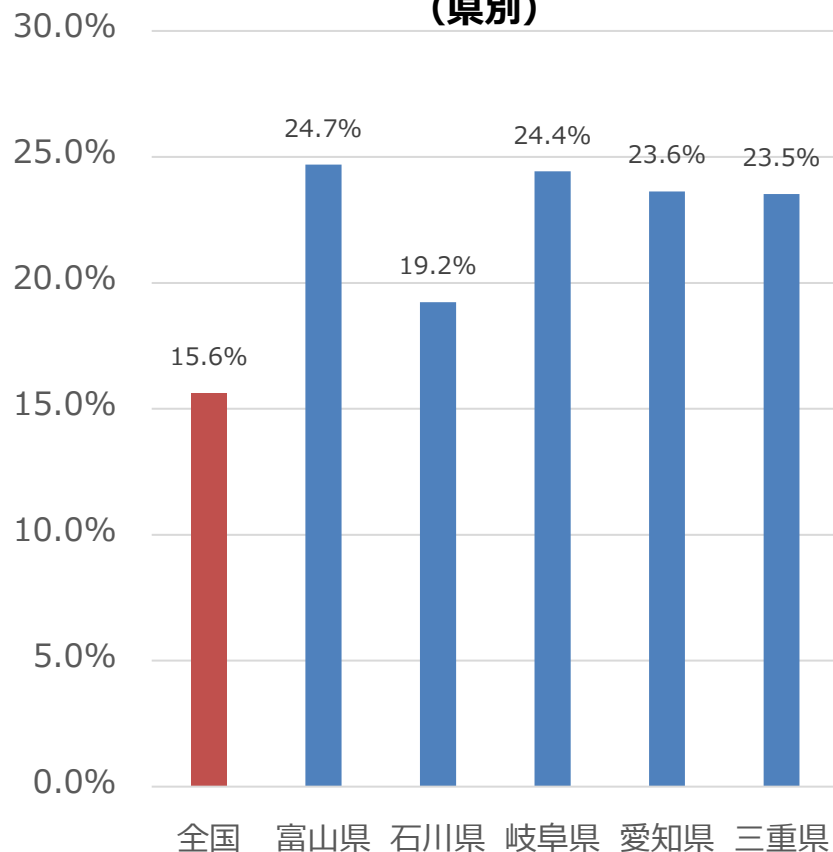
No.	キーワード	頁数	主な関連事例	掲載日
01	製造業の女性割合	P7	株式会社山田製作所(あま市)(P42) / 数馬酒造株式会社(P45)	2024.3.29
02	女性管理職	P8	株式会社小林製作所(P36) / 株式会社シンコー(P47)	2024.3.29
03	女性活躍のロールモデル	P9	株式会社小林製作所(P36)	2024.3.29
04	外国人雇用	P10	株式会社エムエス製作所(P32) / 株式会社日高工業(P39) 株式会社山田製作所(あま市)(P42)	2024.3.29
05	外国人留学生	P11	株式会社エムエス製作所(P32)	2024.3.29
06	性の多様性	P12	加藤精工株式会社(P34)	2024.3.29
07	障がい者雇用	P13	アルプススチール株式会社(P29) / エイバックス株式会社(P30)	2024.3.29
08	育児休業	P14	アルプススチール株式会社(P29) / 株式会社光機械製作所(P40) / 株式会社シンコー(P47)	2024.3.29
09	副業・兼業	P15	岸田木材株式会社(P35)	2024.3.29
10	ダイバーシティ経営	P16	大橋運輸株式会社(P33)	2024.3.29
11	休日・休暇	P17	株式会社エーピーシー(P31)	2024.3.29
12	柔軟な働き方	P18	日高工業株式会社(P39) / 株式会社光機械製作所(P40) / 数馬酒造株式会社(P45) サンユ-技研工業株式会社(P46)	2024.3.29
13	多能工化	P19	株式会社エーピーシー(P31) / 株式会社アイパック(P44)	2024.3.29
14	ミッション・ビジョン・バリュー	P20	側島製罐株式会社(P38)	2024.3.29
15	人事評価・目標管理	P21	株式会社山田製作所(刈谷市)(P43)	2024.3.29
16	新卒採用	P22	エイバックス株式会社(P30) / 株式会社関ヶ原製作所(P37) / TSK株式会社(P48)	2024.3.29
17	新卒離職率	P23	株式会社BBS金明(P49)	2025.3.21
18	エンゲージメント	P24	サンユ-技研工業株式会社(P46) / TSK株式会社(P48) / 株式会社BBS金明(P49)	2025.3.21
19	賃上げ	P25	株式会社マツバラ(P41)	2025.3.21
20	リカレント教育・リスキリング	P26	株式会社マツバラ(P41) / 株式会社アイパック(P44)	2025.3.21



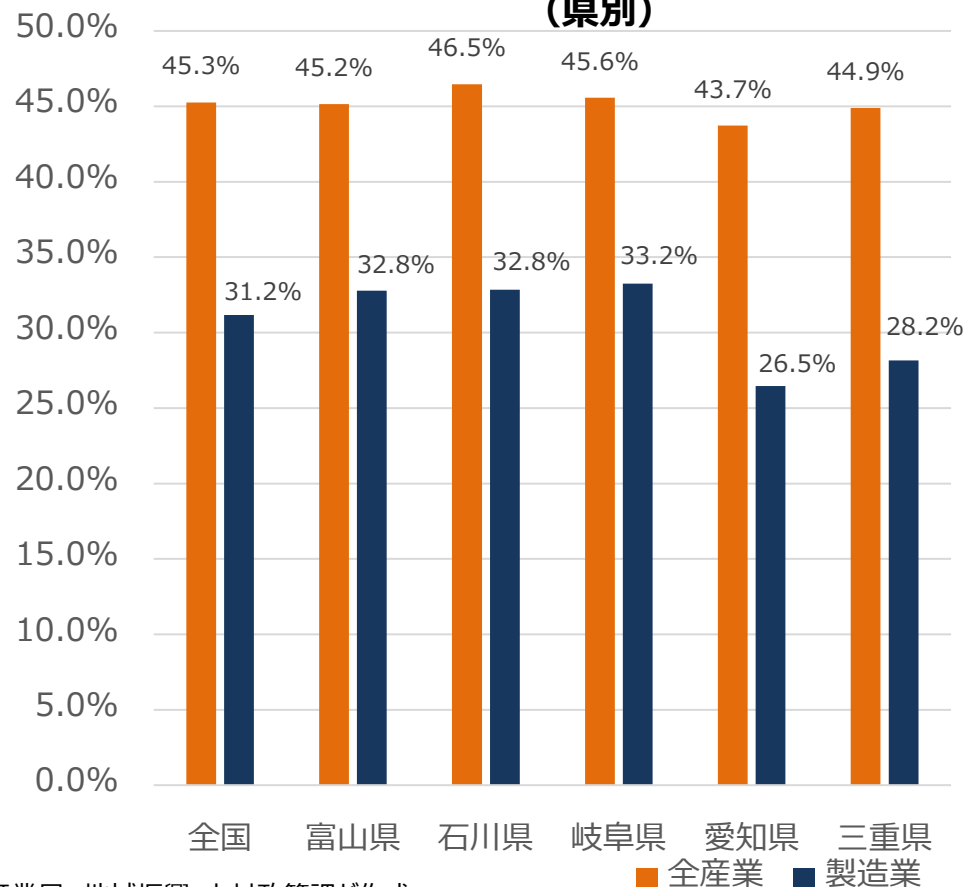
製造業の女性割合

- 中部地域においては、製造業に従事する者の割合が、全国に比べて高い。
- 中部地域においても、全国においても、製造業の女性割合は他の産業に比べて低い。

有業者に占める製造業従事者割合
(県別)



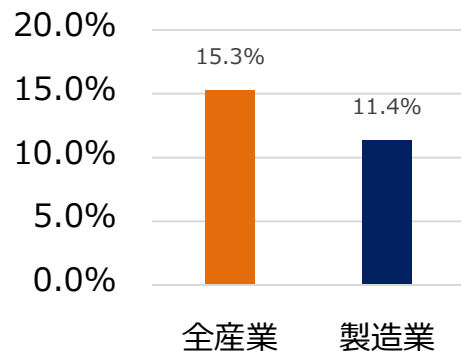
全産業・製造業従事者の女性割合
(県別)



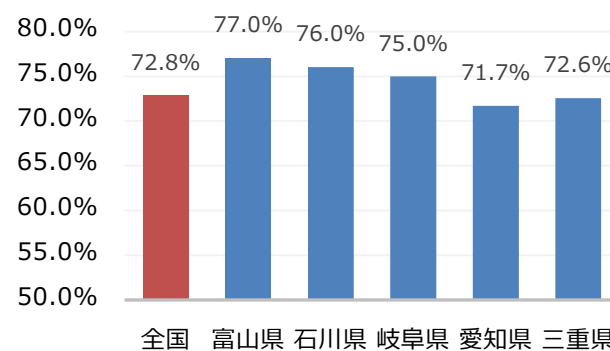
(出所) 総務省統計局 2023年7月「令和4年就業構造基本調査」から中部経済産業局 地域振興・人材政策課が作成

- 製造業の管理的職業従事者の女性割合は、全産業に比べて低い。
- 中部地域の生産年齢（15歳～64歳）の女性の有業率は、愛知県と三重県以外の3県において全国平均を上回っている。一方で、管理的職業従事者の女性割合は、三重県以外の4県において全国平均を下回っている。

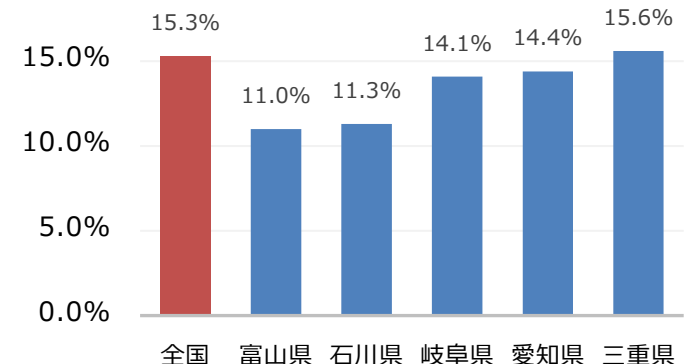
管理的職業従事者の女性割合
(産業別)



生産年齢(15歳～64歳)の
女性の有業率(県別)



管理的職業従事者の女性割合
(県別)



(備考) 管理的職業従事者とは、事業経営方針の決定・経営方針に基づく執行計画の樹立・作業の監督・統制など、経営体の全般又は課（課相当を含む）以上の内部組織の経営・管理に従事するものをいう。国・地方公共団体の各機関の公選された公務員も含まれる。ただし、経営又は管理に従事するものであっても次の仕事に従事するものはそれぞれ該当する項目に分類される。

- (1) 研究所長・病院長・診療所長・歯科診療所長・歯科医院長・裁判所長・検事総長・検事長・検事正・公正取引委員会審査長・海難審判所審判長・特許庁審判長・校長は大分類B〔専門的・技術的職業従事者〕に分類される。
- (2) 自衛官・警察官・海上保安官・消防員は大分類F〔保安職業従事者〕に分類される。

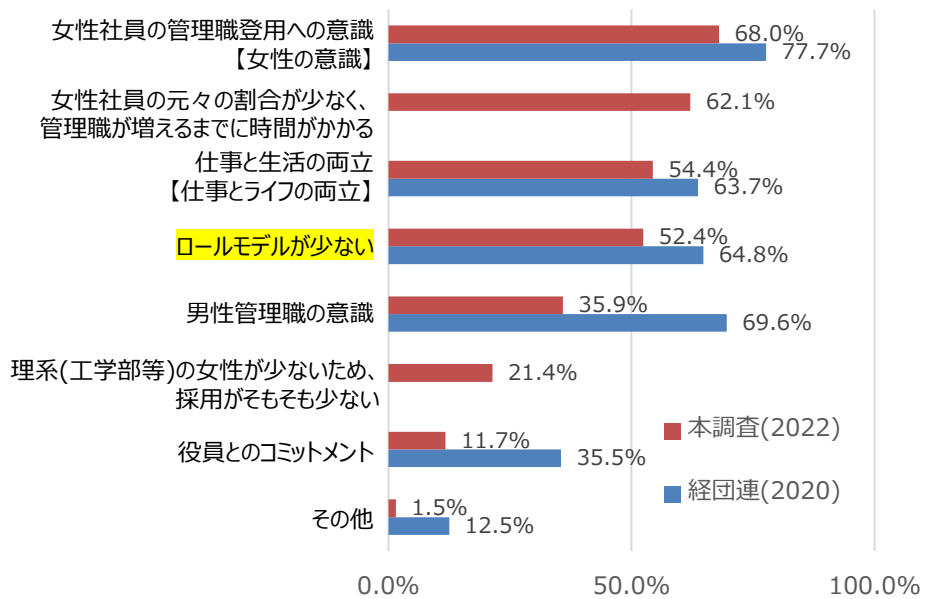
(出所) 総務省統計局 2023年7月「令和4年就業構造基本調査」から中部経済産業局 地域振興・人材政策課が作成



女性活躍のロールモデル

- 企業の5割以上は、女性管理職を増やしていくにあたっての課題として、「ロールモデルが少ない」ことを挙げている。
- 厚生労働省は、2013年3月、女性社員の活躍を推進するための「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」を作成し、ロールモデルの存在が女性社員の活躍推進に与える効果や、ロールモデル育成のポイントをまとめている。

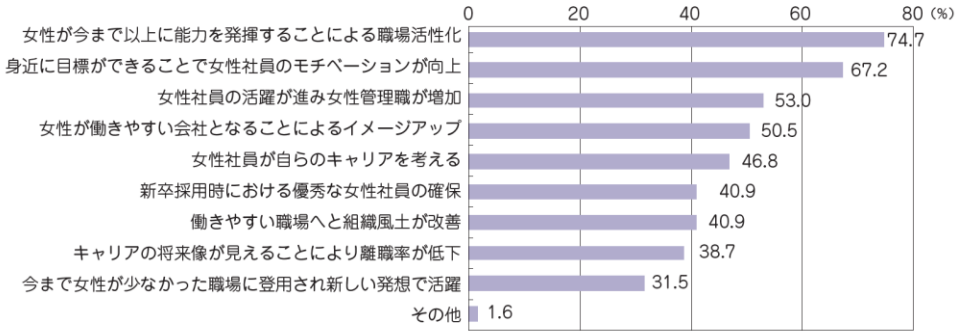
女性管理職を増やしていくにあたっての課題（全企業）



※「経団連(2020)」は「一般社団法人 日本経済団体連合会 2020年10月 『経団連会員企業におけるポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進に関する考えや取り組みの把握』」を基に愛知県経営者協会にて作成。
※本調査において、経団連の調査と異なる表現を採用している項目については、【】にて経団連の調査における表現を記載。経団連(2020)のグラフのない項目は経団連の調査なし。

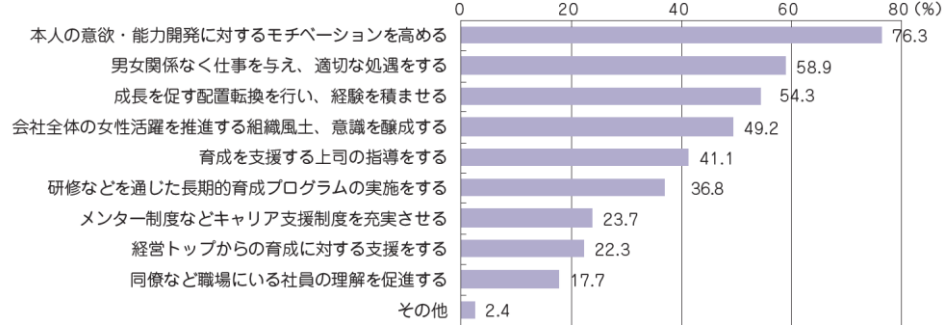
(出所) 愛知県経営者協会 2023年3月 「女性活躍推進に関する取り組み実態調査報告書」から中部経済産業局 地域振興・人材政策課が作成

ロールモデルが女性社員の活躍推進に与える効果（複数回答）



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

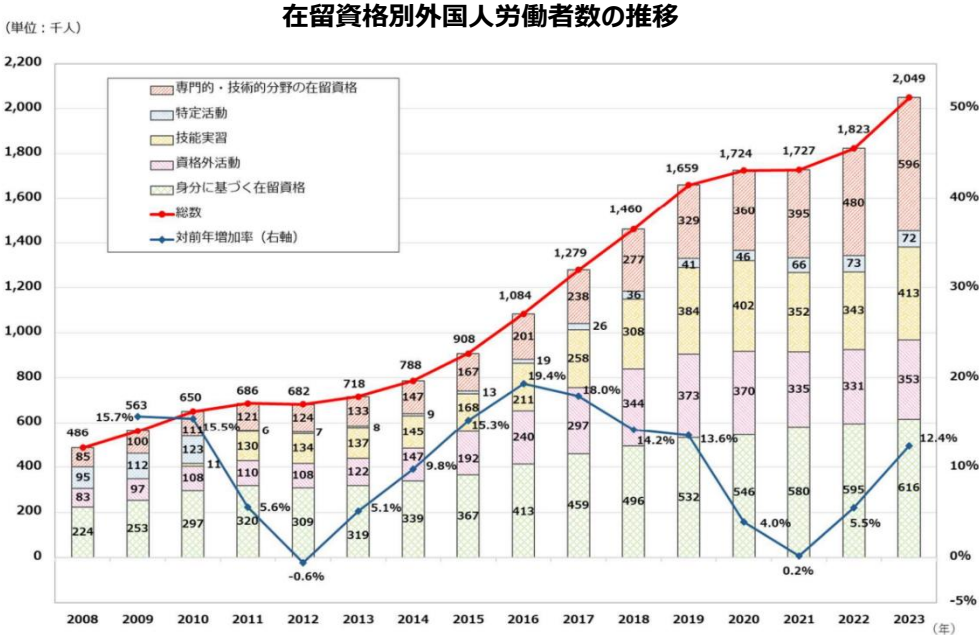
ロールモデルとして育成するために重要と思われるポイント（複数回答）



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

(出所) 厚生労働省 2013年3月 「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」

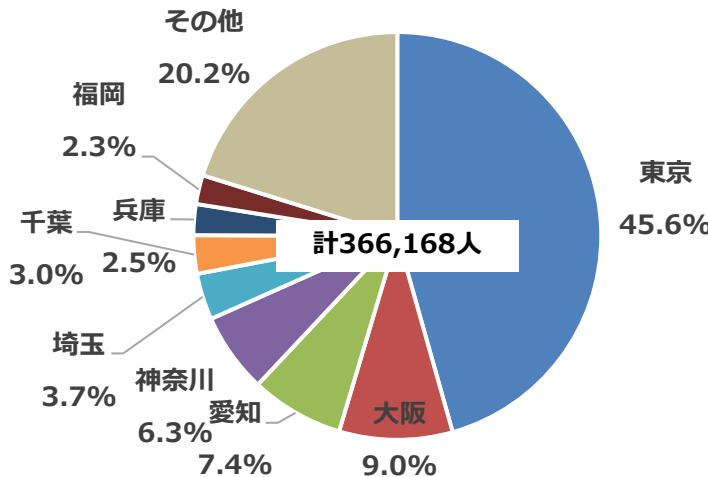
- 厚生労働省によれば、2023年10月末時点の外国人を雇用する事業所数は約32万所、外国人労働者数は約205万人。2007年の届出義務化以降、共に過去最高を更新。
- 高度外国人材として主な在留資格である技術・人文知識・国際業務での在留が一番多いのは東京都。次いで大阪府、愛知県となっている。



※「専门的・技術的分野の在留資格」には、「教授」、「芸術」、「宗教」、「報道」、「高度専門職1号・2号」、「経営・管理」、「法律・会計業務」、「医療」、「研究」、「教育」、「技術・人文知識・国際業務」、「企業内転勤」、「介護」、「興行」、「技能」、「特定技能1号・2号」が含まれる。

(出所) 厚生労働省 2024年1月
「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和5年10月末時点)

令和5年10月末時点における、在留資格を「技術・人文知識・国際業務」とする外国人の人数と割合(都道府県別)

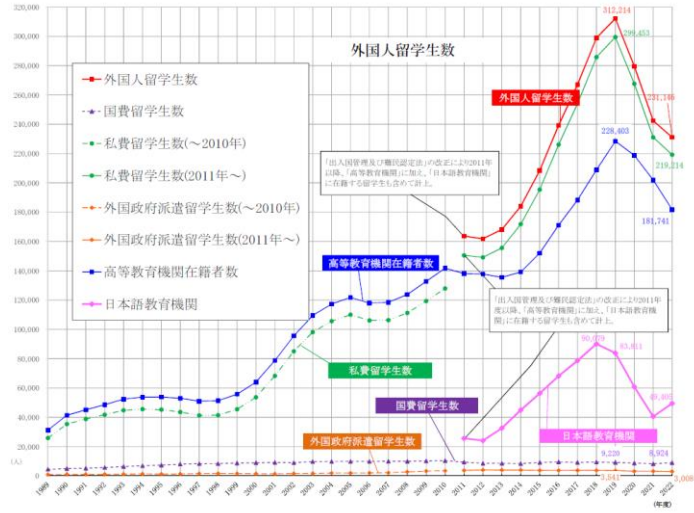


- | | |
|----------------|---------------|
| 1位 東京 167,055人 | 7位 兵庫 8,975人 |
| 2位 大阪 32,919人 | 8位 福岡 8,419人 |
| 3位 愛知 27,031人 | 14位 三重 3,722人 |
| 4位 神奈川 23,217人 | 18位 岐阜 3,440人 |
| 5位 埼玉 13,483人 | 26位 富山 1,405人 |
| 6位 千葉 11,146人 | 28位 石川 1,190人 |

(出所) 厚生労働省 2024年1月「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和5年10月末時点)から中部経済産業局 地域振興・人材政策課が作成

- 2022年時点の外国人留学生の人数は、コロナウイルス感染症の影響を受けつつも、約23万人。また、中部地域の留学生総数は下記左図のとおり。
- 58.0%の外国人留学生が卒業後に日本で就職することを希望する一方、留学生の国内就職率は37.7%に留まっている。

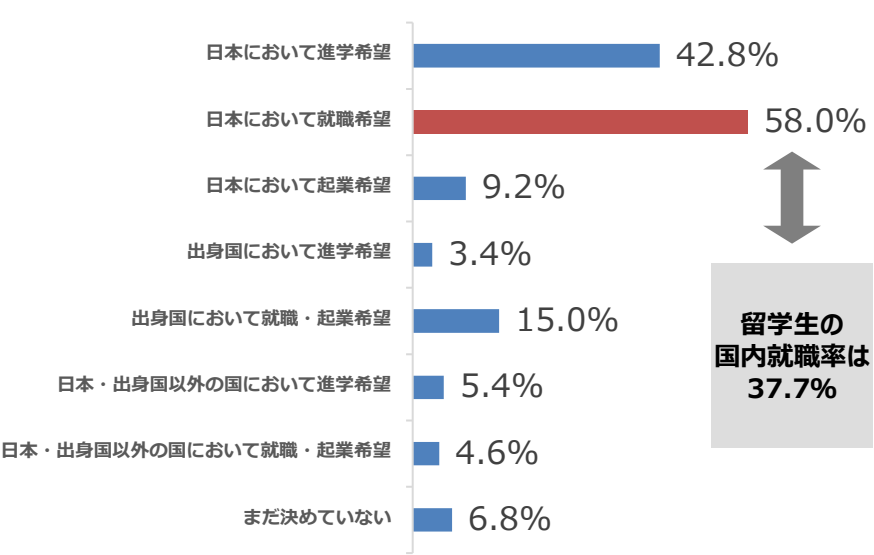
日本における外国人留学生数の推移（各年5月1日現在）



都道府県別留学生数（2022年5月時点）

富山県：486人 石川県：1,800人 岐阜県：1,863人
愛知県：10,464人 三重県1,694人 合計：16,307人

外国人留学生の卒業後の進路希望（注）複数回答設問



（出所）独立行政法人日本学生支援機構 2022年9月「令和3年度私費外国人留学生生活実態調査概要」及び、2023年3月「2021（令和3）年度外国人留学生進路状況調査結果」をから中部経済産業局 地域振興・人材政策課が作成

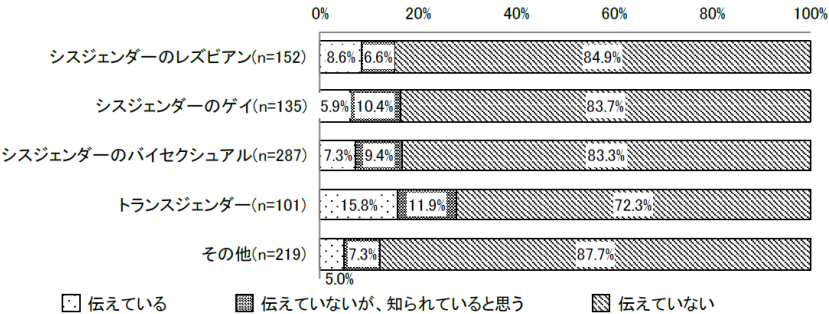
- 性的マイノリティ当事者（出生届に記載された性別と性自認が一致する「シスジェンダー」でない者、あるいは「シスジェンダー」であっても性的指向が異性でない者）は、8.0%存在するが、その約 9 割は職場に自身が性的マイノリティであることを伝えていない。
- 性的マイノリティに対する配慮や対応を意図した取組を実施する企業は全体の約 1 割で、企業規模が小さいほど実施していない傾向にある。

＜スクリーニング調査における調査対象区分ごとの出現数および出現率＞								
回答者の区分	出生届に 記載され た性別 (Q1)	性自認 (Q2)	性的指向 (Q3)	性的マイノ リティの知 人等の有 無(Q7)	スクリー ニング調 査での 出現数	出現数全体に 占める割合		
シスジェンダーの異性愛者 (性的マイノリティの知人あり)	男性	男性	女性	有	6,162	5.26%	92.0%	
	女性	女性	男性	有	5,647	4.82%		
シスジェンダーの異性愛者 (性的マイノリティの知人なし)	男性	男性	女性	無	70,657	60.29%		92.0%
	女性	女性	男性	無	25,353	21.63%		
シスジェンダーのレズビアン	女性	女性	女性	－	1,607	1.37%	8.0%	
シスジェンダーのゲイ	男性	男性	男性	－	3,254	2.78%		
シスジェンダーの バイセクシュアル	男性	男性	両性	－	1,379	1.18%		
	女性	女性	両性	－				
トランスジェンダー	男性	女性	－	－	336	0.29%		
	女性	男性	－	－	151	0.13%		
その他	・性自認(Q2)が男性・女性以外の者 ・出生届に記載された性別(Q1)と性自認(Q2)が 同じ性別で、性的指向(Q3)が男性・女性・両性 以外の者				2,646	2.26%		
合計					117,192	100.0%	100.0%	

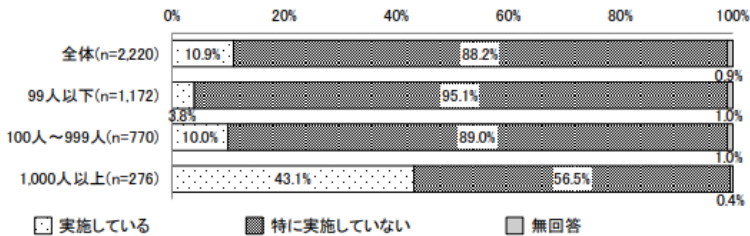
注）「—」は当該設問における回答内容を開かないことを意味する。

（出所）三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 2020年3月
「令和元年度厚生労働省委託事業職場におけるダイバーシティ推進事業報告書」

図表Ⅳ- 63 いまの職場の誰か一人にでも、自身が性的マイノリティであることを伝えているか：単数回答（Q30）



図表Ⅲ-47 （従業員規模別）性的マイノリティに対する配慮や対応を意図した取組の実施有無：Q20 から作成



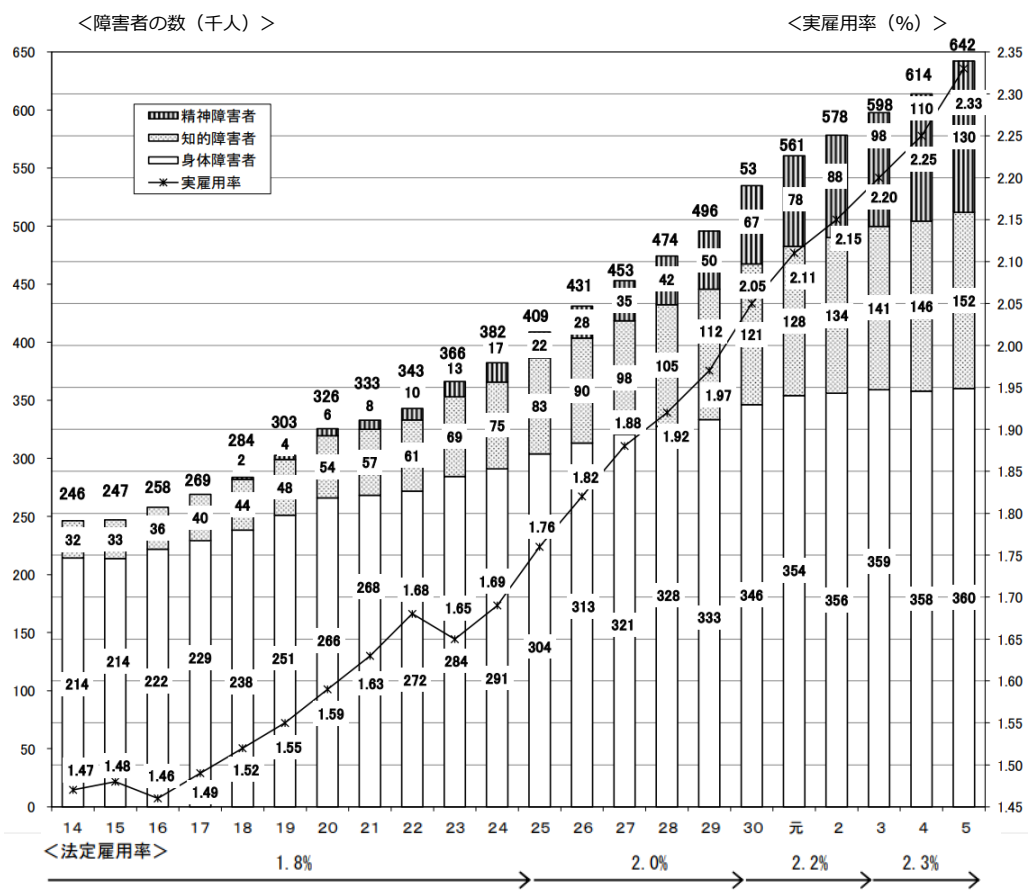
注）Q20は、実施している取組を複数回答にて選ぶ設問であるが、本集計においては、1つ以上取組を実施している企業を「実施している」、いずれの取組も実施していない企業を「特に実施していない」と分類した。以下同様。



障がい者雇用

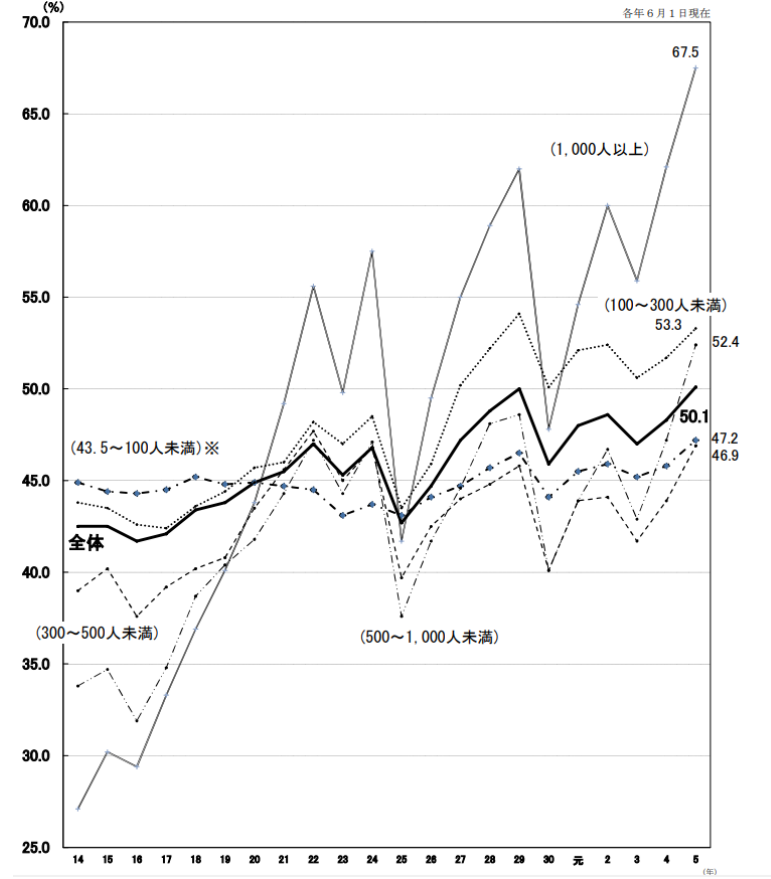
- 近年、障がい者の実雇用率は徐々に高まっているが、企業全体の約 5 割は法定雇用率 (2024年 3 月現在 は 2.3%) を達成していない。

実雇用率と雇用されている障害者の数の推移



(出所) 厚生労働省 2023年12月 「令和5年 障害者雇用状況の集計結果」

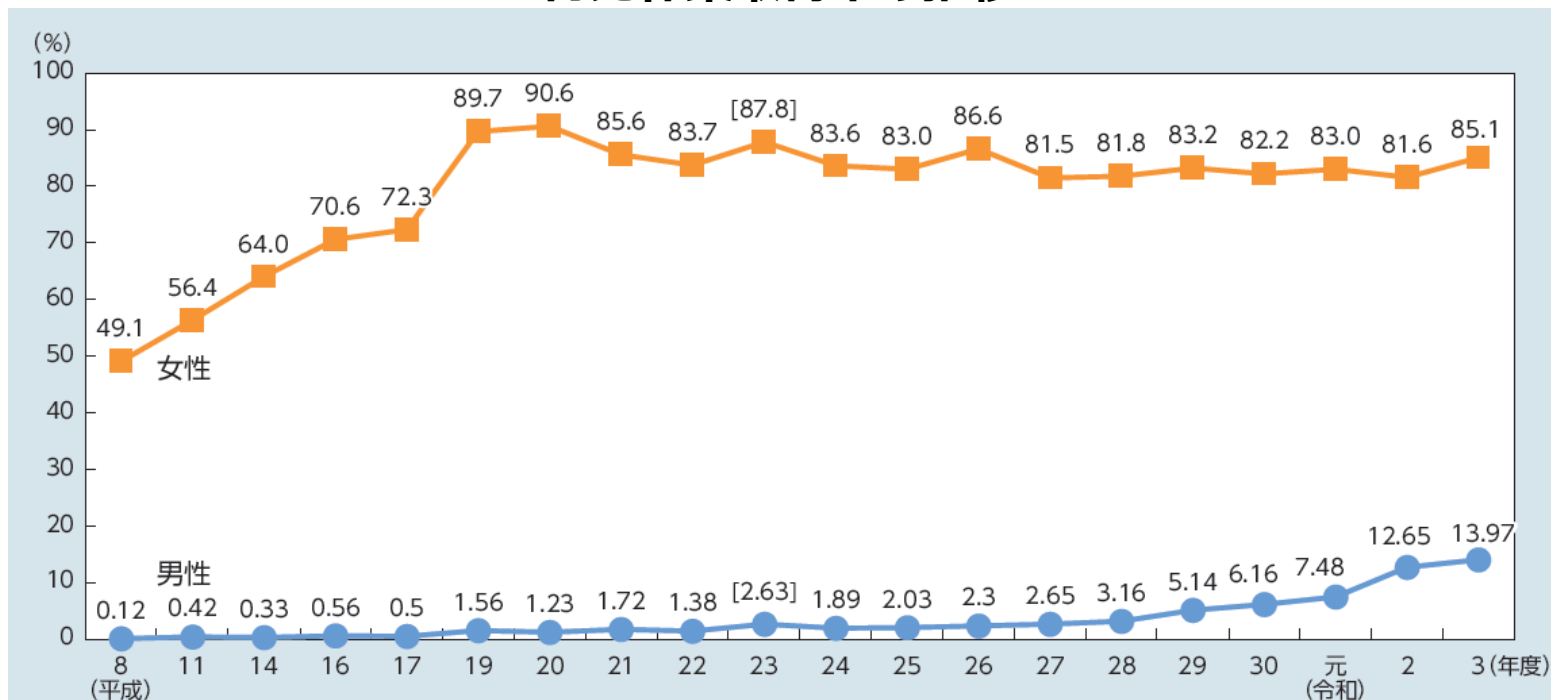
企業規模別達成企業割合



※24年までは56~100人未満 ※25年から29年までは50~100人未満
※30年から2年までは45.5~100人未満 ※3年からは43.5~100人未満

- 近年の女性の育児休業取得率は8割台で推移している一方、男性は、上昇傾向ではあるが、令和3年度時点で13.97%である。

育児休業取得率の推移



育児休業取得率 = $\frac{\text{出産者のうち、調査年の10月1日までに育児休業を開始した者（開始予定の申出をしている者を含む。）の数}}{\text{調査前年の9月30日までの1年間（※）の出産者（男性の場合は配偶者が出産した者）の数}}$

資料：厚生労働省「雇用均等基本調査」

（※）平成22年度調査までは、調査前年度1年間。

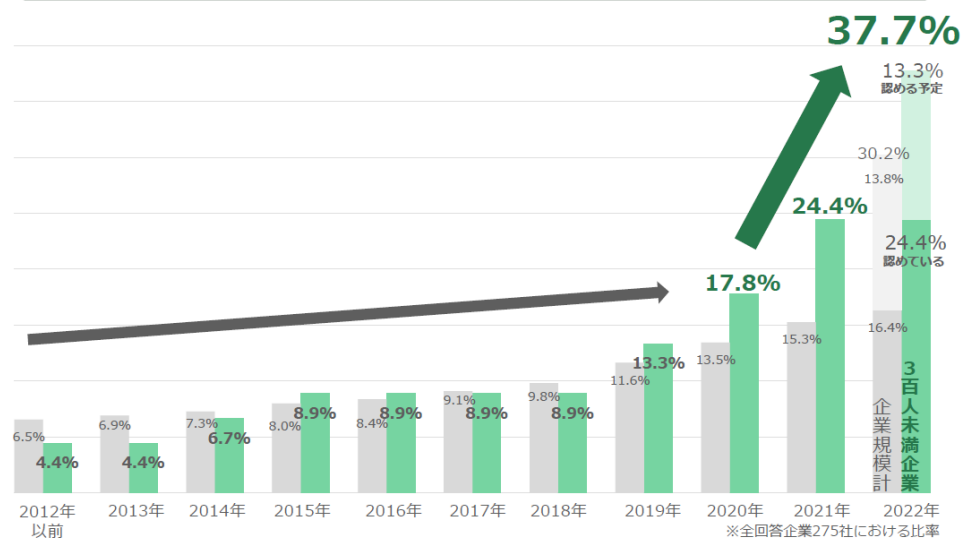
（注）平成23年度の〔 〕内の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

（出所）厚生労働省 2023年8月「令和5年度版 厚生労働白書」

- 副業・兼業人材の受入を認めている、または認める予定である企業は、全体の約3割で、常用労働者数が300人未満の企業においては約 4 割となっている。
- 受入を認めたことによる効果としては「人材の確保」、「社内での新規事業創出やイノベーション促進」、「社外からの客観的な視点の確保」などが上位に挙げられている。

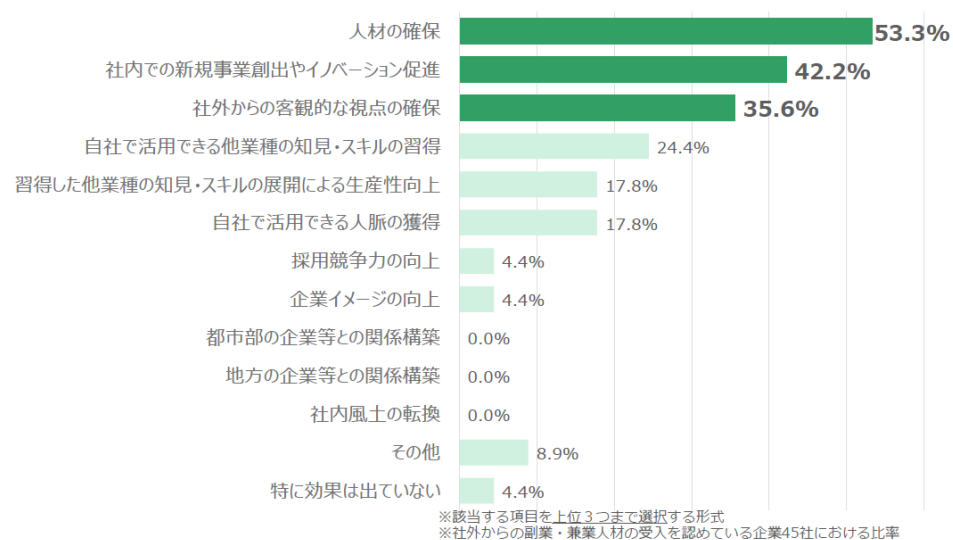
社外からの受入：認めている企業の推移 300人未満企業・企業規模計

○ 常用労働者数が300人未満の企業は、2022年では約 4 割が「認めている」または「認める予定」と回答し、企業規模計を上回る増加率となっている。



社外からの受入：認めたことによる効果

○ 社外からの副業・兼業人材の受入を認めている企業の約 5 割が「人材の確保」で、約 4 割が「社内での新規事業創出やイノベーション促進」、「社外からの客観的な視点の確保」といった点で効果を感じている。



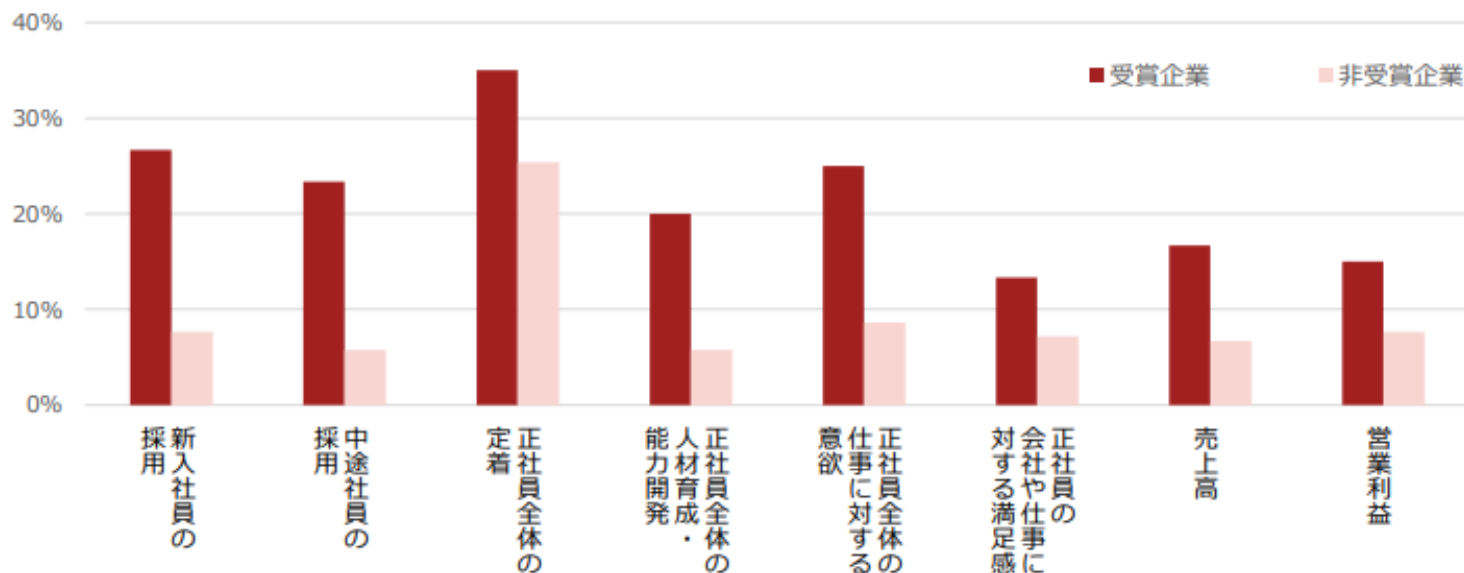
(出所) 一般社団法人 日本経済団体連合会 2022年10月 「副業・兼業に関するアンケート 調査結果」



ダイバーシティ経営

- ダイバーシティ経営とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」のことである。
- ダイバーシティ経営に取り組む企業を経済産業省が表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した企業（ダイバーシティ経営を推進している企業）は、非受賞企業に比べ、採用や定着を始めとする各経営成果が「良い/うまくいっている」傾向にある。

各経営成果が「良い/うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の割合
(ダイバーシティ経営企業100選受賞有無別)

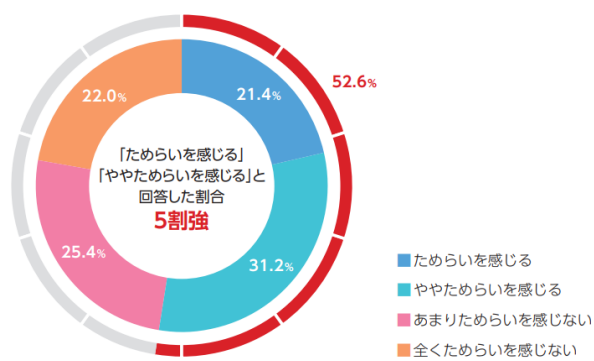


※このグラフは経済産業省「多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査」（2020年10～11月実施）において、上記各項目につき、同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定しダイバーシティ経営企業100選受賞企業（ダイバーシティ経営を行う企業）と非受賞企業（ダイバーシティ経営を行っていないと推測される企業）で分析したものです。

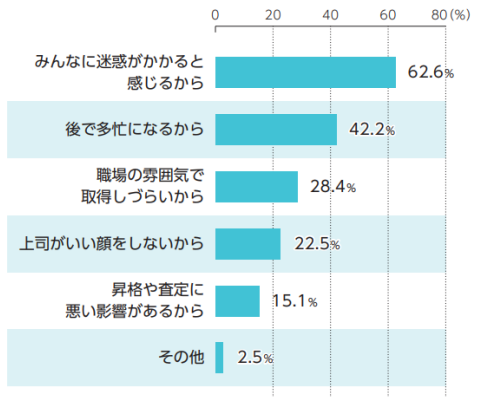
（出所）経済産業省 2021年3月 「【改訂版】ダイバーシティ経営診断シートの手引き 多様な個を活かす経営へ ～ダイバーシティ経営への第一歩～」

- 労働者の5割強が、年次有給休暇の取得に対しためらいを感じている。
- 求職者は仕事を探す際に、勤務日数（休日、休暇）を重視する。

労働者調査 年次有給休暇取得へのためらい

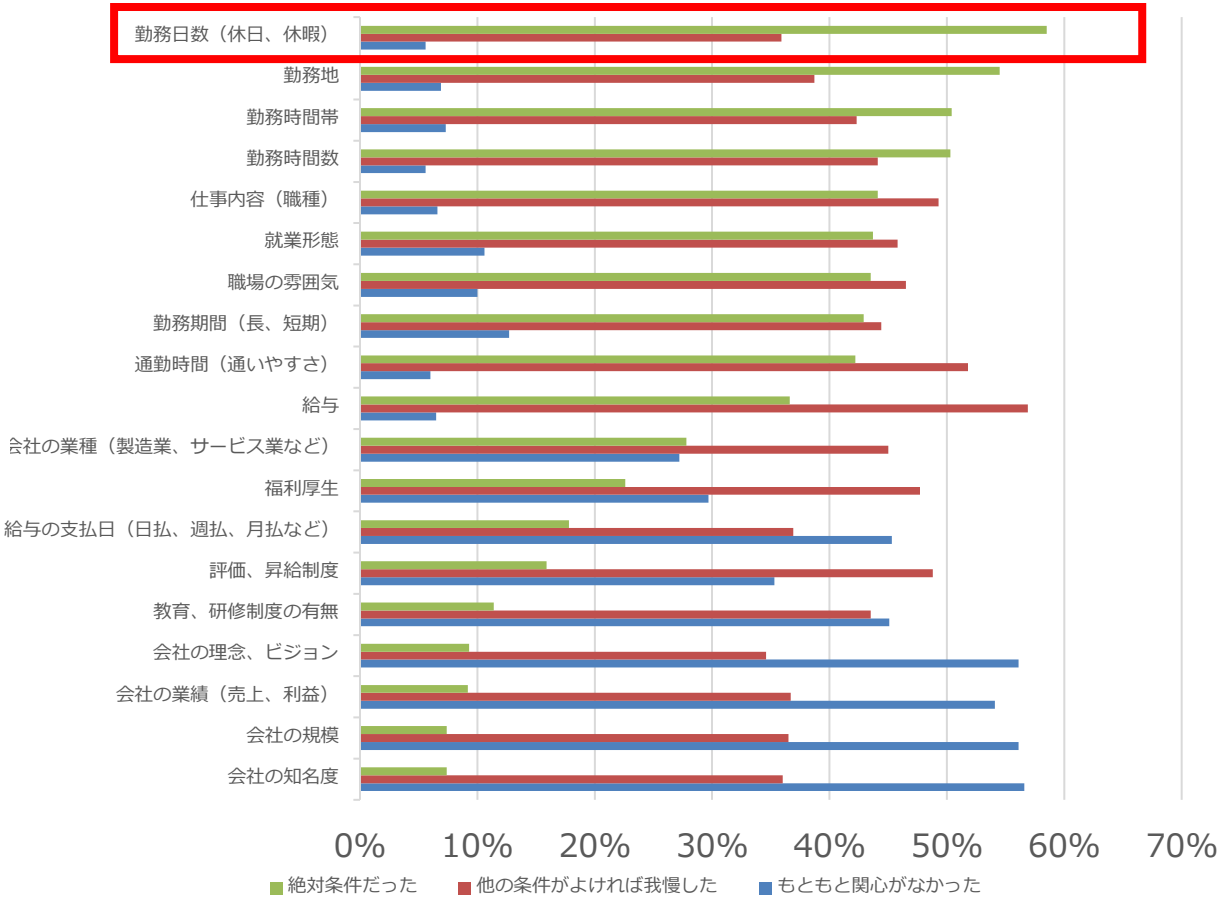


労働者調査 ためらいを感じる理由



(出所) 厚生労働省 2019年3月「休み方改善取組事例集」

Q.仕事を探していたとき、下記の項目についてどのくらい重視していましたか。



(出所) 株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター
2023年11月 「求職者の動向・意識調査 2023 基本報告書」から
中部経済産業局 地域振興・人材政策課が作成

● 岸田内閣は、多様な人材がその能力を最大限にいかして働くことができるよう多様な働き方を支える雇用のセーフティーネットを構築するとともに、個々のニーズ等に基づいて多様な働き方を選択でき、活躍できる環境を整備するとし、厚生労働省は、「多様な正社員」制度の導入や改定を検討する企業への支援などを行っている。

「多様な正社員」とは

「多様な正社員」とは、従来型のいわゆる正社員と比べ、職務内容、勤務地、労働時間などを限定して選択できる正社員をいいます。
限定の仕方は様々で、いわゆる正社員と別の社員区分を設けていない場合もあります。



- 勤務地限定正社員**
職種・職務限定正社員
短時間正社員
いわゆる正社員
- 転居を伴う転勤がない又は一定地域内でのみ異動のある正社員
職種・職務内容や仕事の範囲が他の業務と区別され、一定の職種・職務内で勤務できる正社員
フルタイム正社員より一週間の所定労働時間が短い又は所定労働日数が少ない正社員
勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員

企業のメリット

- ・優秀な人材の確保・定着
- ・人材の多様化
- ・地域に根差した事業展開
- ・技能の蓄積・承継

労働者のメリット

- ・ワーク・ライフ・バランスの実現
- ・キャリア形成
- ・雇用安定・処遇改善

(出所) 厚生労働省ホームページ 「多様な正社員」制度に係る調査研究・導入支援等事業 <https://tayounaseishainseido.com/>

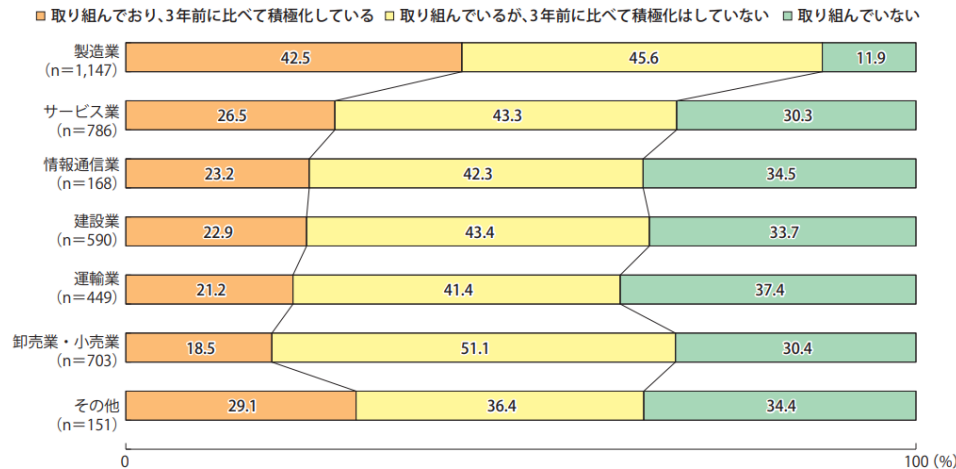
課 題

多様な正社員の活用ケース

有能な非正規雇用の労働者が雇用の不安定さを理由に離職してしまう	➤	転勤や長時間労働等が困難な各自の事情に合わせて、雇用の期間の定めがなく能力を活かせる働き方を用意する 勤務地限定 職種・職務限定 短時間
勤続5年を超えた非正規雇用の労働者を無期転換する際の行き先(雇用区分)が決まらない	➤	転勤やフルタイム勤務が困難な各自の事情に合わせて、既存のあるいは新設した多様な正社員区分を、無期転換後の受入れ先とする 勤務地限定 職種・職務限定 短時間
非正規雇用の労働者が多く、技能の蓄積・承継が進まない	➤	雇用の期間の定めがなく、地元定着型の就業を可能とし、技能の蓄積・承継が行える環境を整備する 勤務地限定 職種・職務限定
育児や介護を理由に離職する正社員がいる	➤	転勤や長時間労働等が困難な各自の事情に合わせて、継続勤務できる働き方を用意する 勤務地限定 短時間
職務の範囲が狭い一般職の育成が進まない	➤	一般職よりも職務の幅を広げ、キャリア形成やキャリア・アップの機会を設けた上で、転勤ない働き方を用意する 勤務地限定 職種・職務限定
高度な専門性を必要とする業務を担える人材が少ない	➤	職務を高度な専門分野に限定して、特定の業務を専門とするプロフェッショナル人材を雇用する 職種・職務限定

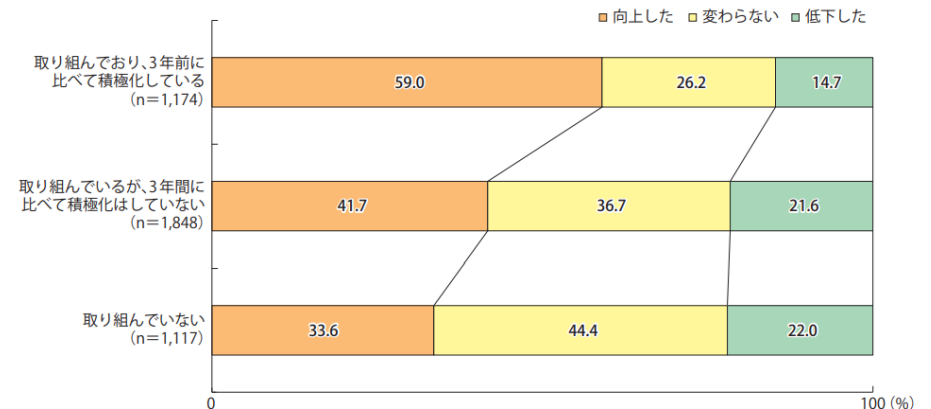
- 様々な業種で従業員の多能工化・兼任化の取組は積極化しており、製造業においては約9割の企業に取り組んでいる。
- 多能工化の取組を積極化している企業ほど、労働生産性が向上している傾向にある。

業種別に見た、従業員の多能工化・兼任化の取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

多能工化・兼任化の取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

(注) 1. 3年前と比べた労働生産性について、「わからない」と回答した者は除いて集計している。
2. 労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

(出所) 中小企業庁 2018年7月「2018年版 中小企業白書」

🔒 ミッション・ビジョン・バリュー

- 経済産業省は、2019年3月、「経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会 報告書」において、個人の自律性、自律的な活動が重視されてくる中、多様な構成員を組織の目指す方向に惹きつけ、巻込んでいく上で、ミッション・ビジョン・バリューの明示と共有は極めて重要になってきていると述べ、その浸透や実現に向けたポイントを示した。
- 中小企業庁は、2023年6月、「中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン」において、人事戦略の取組の意義や方針に迷った際は、事業の再構築なども含めて経営方針を見直すことが選択肢の一つになるとし、それを進める上ではミッション・ビジョン・バリューを検討・策定することが重要であると示した。

<原則 3>

経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、
組織や企業文化の変革を進めること

求められる具体的なアクション

- 経営トップがミッション・ビジョン・バリューに基づく発信、行動や人材登用を行い、その実現に強くコミットする
- ミッション・ビジョン・バリューの定着状況を粘り強くモニタリングし、現場の行動改革につなげていく
- イノベーションの芽を摘むような組織行動や評価のあり方を見直し、挑戦を奨励する企業文化を構築する

チェックリスト

- ☑ ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を単なるスローガンとせず、経営トップ自らが信念をもって発信することで一人一人に腹落ちさせ、具体的な行動につなげられているか？
- ☑ 変革を起こすリーダーの存在が企業の命運を握る時代において、保守的な減点主義や過度な完璧主義にこだわり、イノベーションの芽を摘んでいないか？

(出所) 経済産業省 2019年3月
「経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会 報告書」

💡 経営方針や事業の在り方に立ち返ってみましょう。

人材戦略の取組の意義や方針に迷った際は、「誰のために何がしたいのか」という事業の在り方の原点に立ち返ってみてください。事業の再構築なども含めて、経営方針を根幹から見つめ直し、経営戦略を立て直すことも選択肢の一つになり得ます。

💡 自社のミッション/ビジョン/バリューは全社的な取組実行に有効です。

経営方針を見直し、事業再構築を進める上で、ミッション/ビジョン/バリューを検討・策定することが重要です。社内で取組を継続させるうえで、経営者自身が骨子を提案し、従業員に意見を求めながら一緒に作り上げることが大切です。これによって、従業員の中に「自分ごと」として浸透し、ミッション/ビジョン/バリューが、会社全体でその実現に取組みやすくなります。

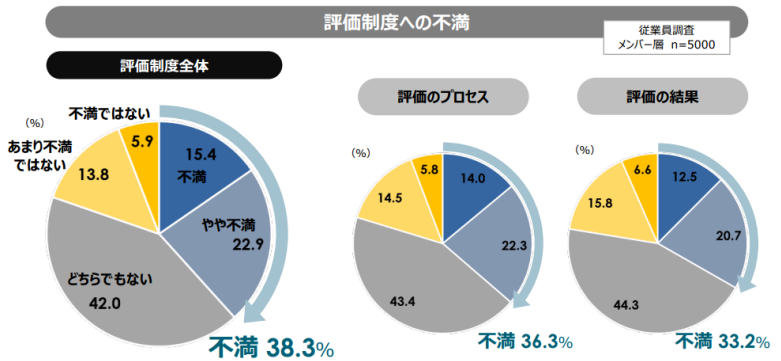
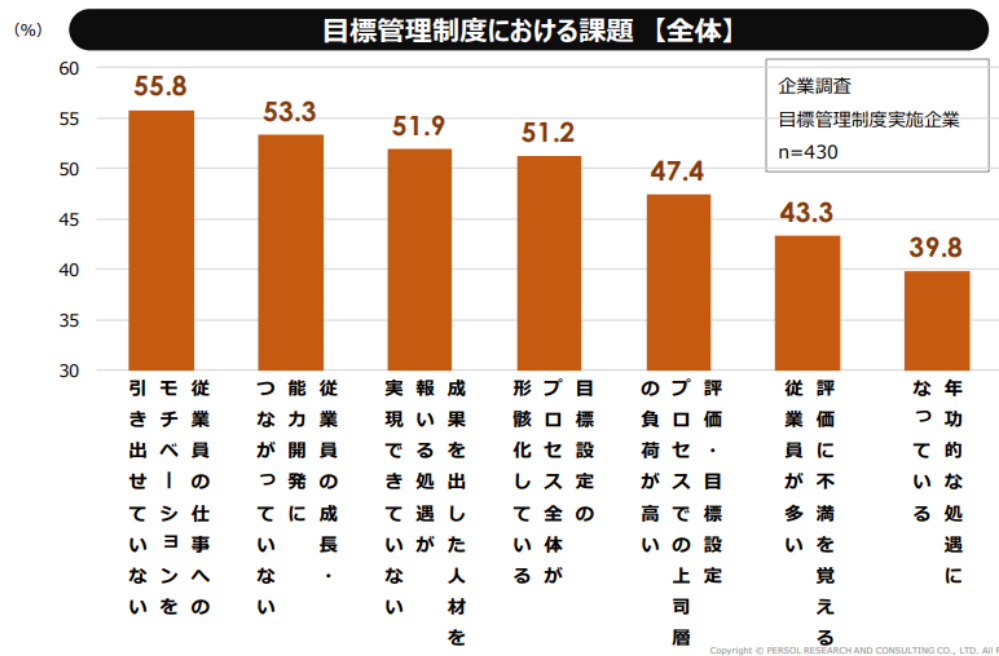
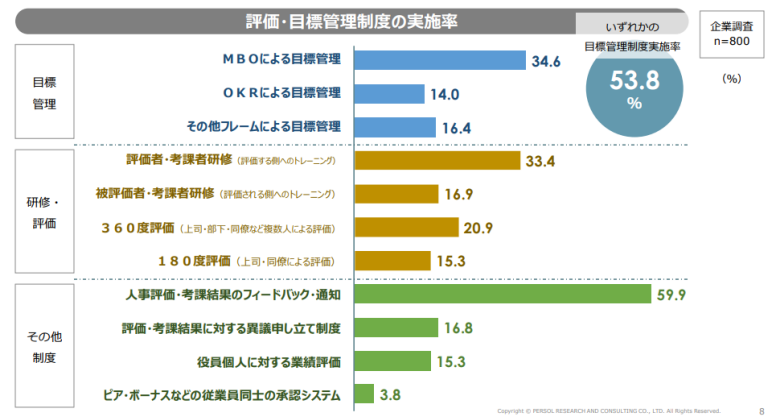
ミッション (Mission)	組織が目指す目標 (自社の存在意義は何か？)
ビジョン (Vision)	ミッションを達成するために理想とする組織像 (自社のありたい姿は何か？)
バリュー (Value)	ビジョン実現のための組織の価値基準 (自社の価値観や行動基準は何か？)

(出所) 中小企業庁 2023年6月
「中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン」



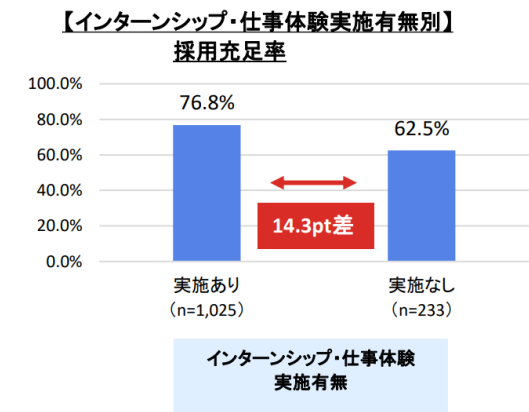
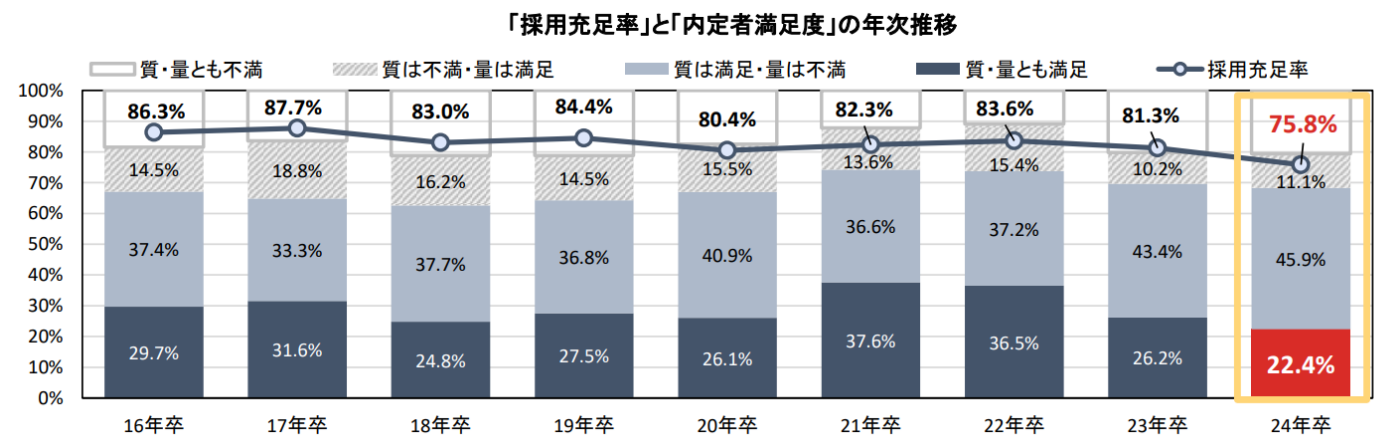
人事評価・目標管理

- 5 割以上の企業が、何らかのフレームを活用し、目標管理制度を実施している。
- 目標管理制度に対する課題を、「モチベーションを引き出せていない」、「成長・能力開発につなげていない」、「成果に報いる処遇が実現できない」などとする企業が 5 割強。
- 従業員の 4 割弱は、自社の評価制度に対して不満を抱えている。



(出所) 株式会社パーソル総合研究所 2021年 9月「人事評価と目標管理に関する定量調査」

- 2024年卒の採用充足率（内定者数/募集人数）は、下記調査時点（2023年9月6日～10月5日）で75.8%と、調査年次推移の中では過去最低の値であった。また、「質・量ともに満足」と回答した割合も過去最低であった。
- インターンシップや仕事体験を実施している企業の採用充足率が76.8%である一方、実施していない企業の採用充足率は62.5%で、14.3%の差がある。



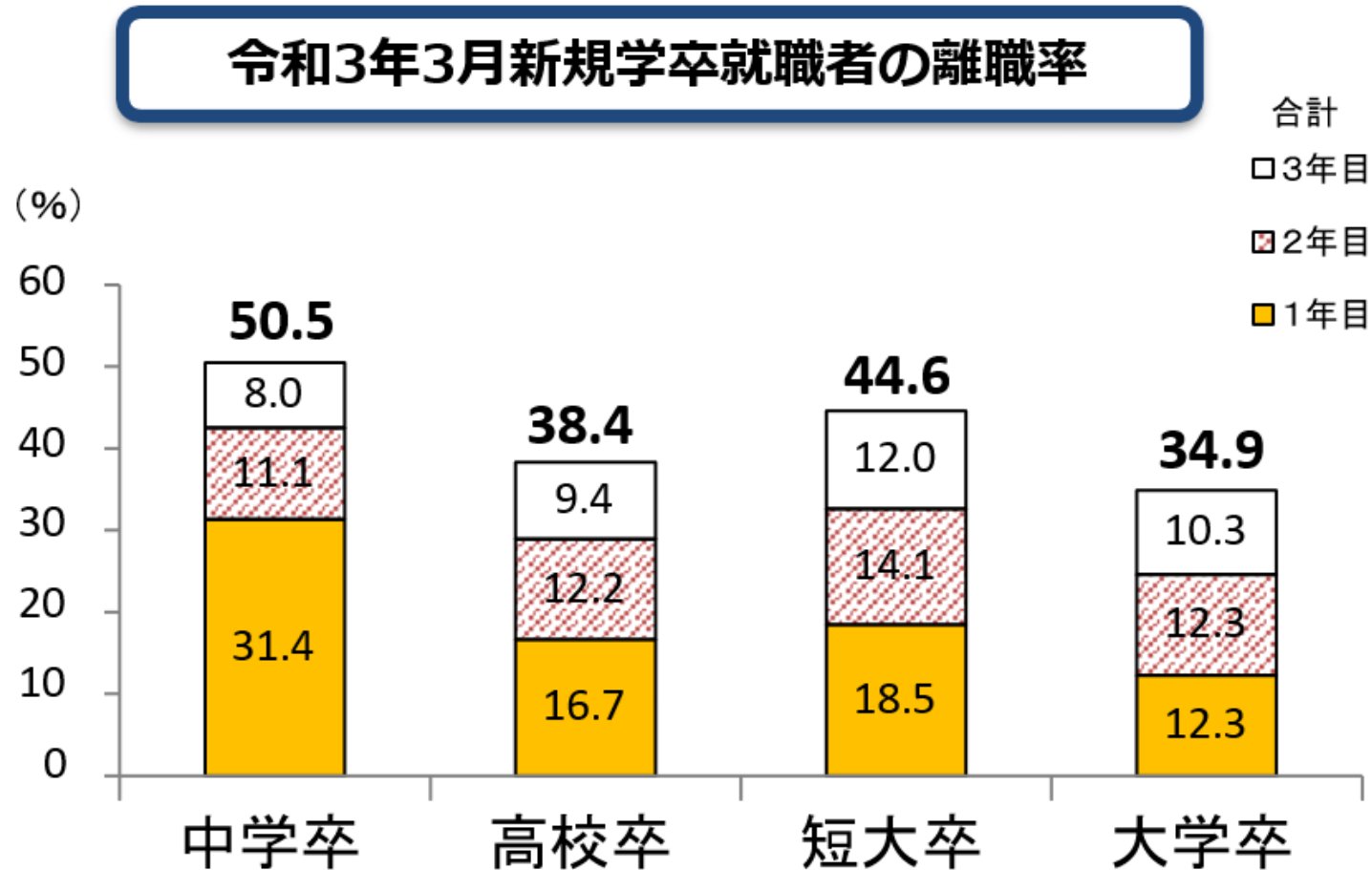
※インターンシップ・仕事体験の実施有無は「インターンシップ・仕事体験参加学生数の前年比」より算出。
「実施あり」:「本年実施なし」「前年実施なし」以外を選択した企業
「実施なし」:「本年実施なし」を選択した企業

（出所）株式会社マイナビ キャリアサーチLab 2023年11月「マイナビ2024年卒企業新卒内定状況調査」



新卒離職率

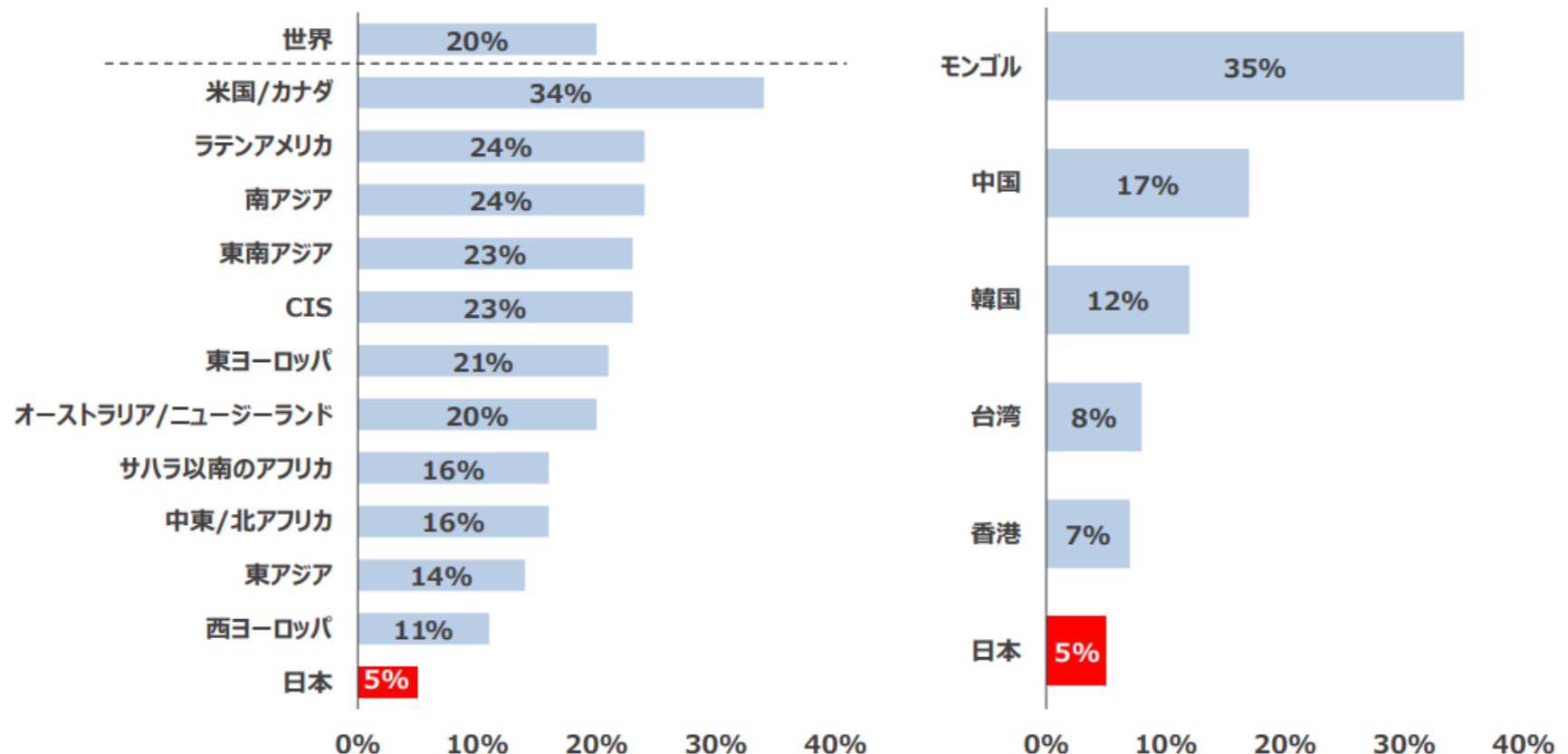
- 新規学卒就職者の就職後3年以内の離職率は、中学卒・高校卒・短大卒・大学卒の全区分において30%を超えている。



(出所) 厚生労働省 2024年10月「新規学卒就職者の離職状況(令和3年3月卒業者)」を公表します」

- 日本企業の従業員エンゲージメントは、世界全体でみて最低水準にある

従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）

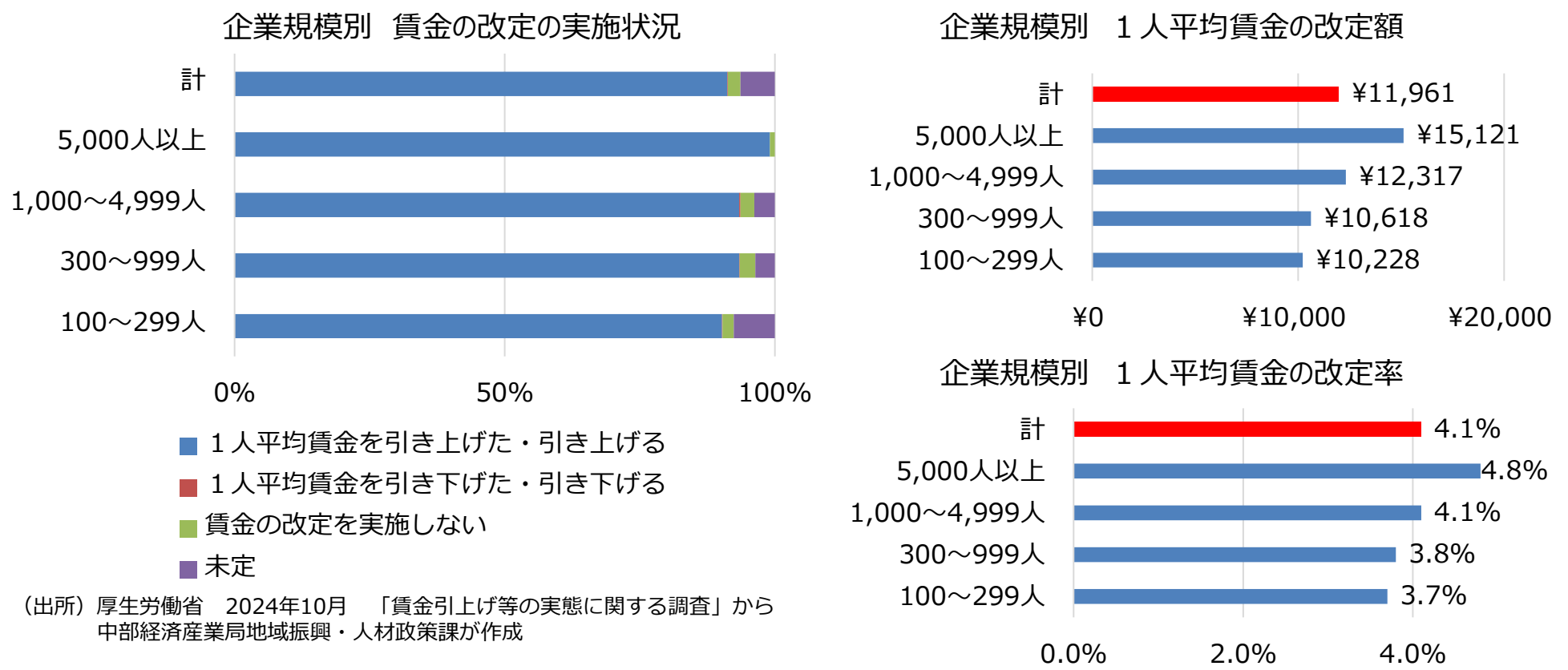


（注） 「エンゲージメント」は、人事領域においては、「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」といった意味で用いられる。

（出所） GALLUP “State of the Global Workplace 2021”を基に経済産業省が作成。

（出所） 経済産業省 2022年5月「未来人材ビジョン」

- 令和6年中における賃金の改定の実施状況をみると、「1人平均賃金を引き上げた・引き上げる」企業の割合は91.2%となっている。
- 令和6年中に賃金の改定を実施した又は予定して額も決定している企業及び賃金の改定を実施しない企業について、賃金の改定状況（9～12月予定を含む）を見ると、1人平均賃金の改定額は11,961円、1人平均賃金の改定率は4.1%となっている。



(出所) 厚生労働省 2024年10月 「賃金引き上げ等の実態に関する調査」 から
中部経済産業局地域振興・人材政策課が作成

🔒 リカレント教育・リスキリング

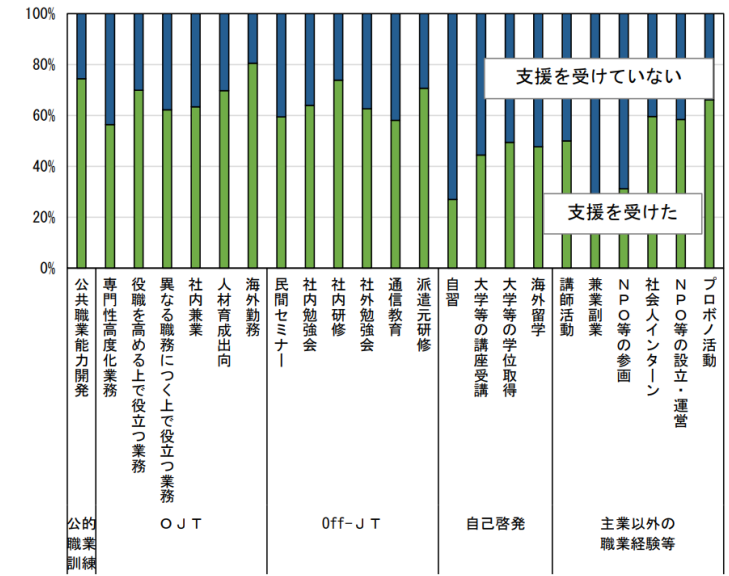
- リカレント教育とは、元来は、いつでも学び直しができるという広い意味を持つ。第11期中央教育審議会生涯学習分科会では左下図のとおり整理された。
- 経済産業省は、2022年5月、「人材版伊藤レポート2.0」を公表。人を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」の重要性を訴求する中で、その要素として「リスクル・学び直し」に言及。
- リカレント教育の実施において、企業等からの費用支援を受けたものはおおむね50～70%程度のものが多いが、内容によっては30%程度と低水準となっている



※第11期中央教育審議会生涯学習分科会における議論の整理を踏まえたイメージ図

(出所) 文部科学省総合教育政策局生涯学習推進課 リカレント教育・民間教育振興室 2024年1月 「リカレント教育の推進に関する 文部科学省の取組について」

リカレント教育の実施における企業等からの費用支援の有無



(出所) 内閣府政策統括官（経済財政分析担当） 2021年1月 「リカレント教育による人的資本投資に関する分析 ―実態と効果について―」

4. 事例

※掲載日ごと、企業名50音順で掲載しております。

No.	企業名	頁	見出し	主な関連キーワード	掲載日
01	アルプススチール株式会社	P29	誰もが「入ってよかった」と思える組織を目指し 障がい者雇用・定着も促進	#障がい者雇用(P13) #育児休業(P14)	2024.3.29
02	エイベックス株式会社	P30	地域の教育機関に訴求するリクルーティング 頑張り次第で社長にもなれる会社	#障がい者雇用(P13) #新卒採用(P22)	2024.3.29
03	株式会社エーピーシー	P31	多能工化を目指した評価制度でスキル向上 休みやすい職場で女性・外国人が活躍中	#休日・休暇(P17) #多能工化(P19)	2024.3.29
04	株式会社エムエス製作所	P32	異文化への理解・尊重でグローバル化 技能に応じた評価制度で技術力向上	#外国人雇用(P10) #外国人留学生(P11)	2024.3.29
05	大橋運輸株式会社	P33	ビジネスモデルの転換とダイバーシティ経営で 多様な人材が集まる、魅力ある会社へ	#ダイバーシティ経営(P16)	2024.3.29
06	加藤精工株式会社	P34	社員の声に耳を傾けて制度改革 多様性を認める職場で知名度もアップ	#性の多様性(P12)	2024.3.29
07	岸田木材株式会社	P35	ひみ里山杉の魅力発信・地域振興活動と 副業・兼業人材の活用による課題解決	#副業・兼業(P15)	2024.3.29
08	株式会社小林製作所	P36	ロールモデルの存在が女性社員の意欲を後押し 育休後の職場復帰も万全サポート	#女性管理職(P8) #女性活躍のロールモデル(P9)	2024.3.29
09	株式会社関ヶ原製作所	P37	社員の物心両面の幸福を目指し 社員に寄り添う福利厚生や職場環境を整備	#新卒採用(P22)	2024.3.29
10	側島製罐株式会社	P38	事業・福利厚生・給料も全員で考え 社員全員に経営者としての意識を生む	#ミッション・ビジョン・バリュー(P20)	2024.3.29

No.	企業名	頁	見出し	主な関連キーワード	掲載日
11	日高工業株式会社	P39	作業工程の分析・切り分けで適材適所配置 社長の「全社員面談」で希望も叶える	#外国人雇用(P10) #柔軟な働き方(P18)	2024.3.29
12	株式会社光機械製作所	P40	個別の事情に応じる万全なフォロー体制で 誰もがプロフェッショナルとして輝ける職場に	#育児休業(P14) #柔軟な働き方(P18)	2024.3.29
13	株式会社マツバラ	P41	有給休暇の取得推進、賃上げ、福利厚生で 従業員の家族も安心に思う会社へ	#賃上げ(P25) #リカレント教育・リスクリング(P26)	2024.3.29
14	株式会社山田製作所 (あま市)	P42	徹底的に女性の働きやすさを訴求する採用戦略 IoT導入で製造業未経験者も即戦力に	#製造業の女性割合(P7) #外国人雇用(P10)	2024.3.29
15	株式会社山田製作所 (刈谷市)	P43	効果を定量的に分析した業務改善と 工夫ある人事評価で意欲あふれる職場へ	#人事評価・目標管理(P21)	2024.3.29
16	株式会社アイベック	P44	「スマートムーブ」や「自己啓発支援」などの 各種制度が働きやすさと働きがいを両立	#多能工化(P19) #リカレント教育・リスクリング(P26)	2025.3.21
17	数馬酒造株式会社	P45	「社員さんの時間を大切にする」を掲げ 1869年創業の老舗が取り組む醸造現場改革	#製造業の女性割合(P7) #柔軟な働き方(P18)	2025.3.21
18	サンユー技研工業株式会社	P46	柔軟な働き方・柔軟な福利厚生で 社員それぞれの働きやすさを追求	#柔軟な働き方(P18) #エンゲージメント(P24)	2025.3.21
19	株式会社シンコー	P47	教育・職場環境・社員の健康ケアを見直し 属性を問わず全員が主役になれる会社へ	#女性管理職(P8) #育児休業(P14)	2025.3.21
20	TSK株式会社	P48	ボトムアップの「KAIZEN」が作る職場環境 人材確保・定着・育成に大きく寄与	#新卒採用(P22) #エンゲージメント(P24)	2025.3.21
21	株式会社BBS金明	P49	部署の垣根を超えた「委員会」活動などにより 団結力・エンゲージメントが向上、人材の定着へ	#新卒離職率(P23) #エンゲージメント(P24)	2025.3.21

アルプススチール株式会社

所在地：愛知県名古屋市 設立：1938年 資本金：8,000万円 従業員数：167名

事業概要：スチール製オフィス家具の製造・販売



長谷川代表取締役

誰もが「入ってよかった」と思える組織を目指し 障がい者雇用・定着も促進

取組の内容

- 障がい者雇用について、地元の特別支援学校と連携して受け入れを開始。2週間の就労体験を通じて、従業員、工場長及び本人、両親、学校側等、**関係者全員が安心感と納得感を持って採用に至るよう配慮**。仕事は健常者と切り分けることなく、各自工夫しながら仕事に従事。
- 細かい作業は女性の方が向いているとの方針のもと、創業から現在に至るまで、雇用における**男女比率は7：3を維持**。
- 夜間学校に通う社員や育児中の社員等、**個人の事情に応じた柔軟な勤務時間及び勤務体系を設定**。
- 障がい者の雇用促進及び雇用安定に関する取り組みが優良な企業を厚生労働省が認定する「もにす認定」の取得をはじめ、健康経営、**ダイバーシティ経営**、女性活躍に関する様々な賞を受賞。
- **男性の育休取得を推進**。育休の有給休暇制度を導入し、社長から従業員へ取得を呼びかけ。欠員は必要に応じて他部署から応援を呼ぶなど、全社的にカバーし合う関係を構築。

取組の効果

- 創業時から女性雇用を促進するとともに、障がい者雇用も20年以上前から進め、障がい者、女性など属性に関わらず、個々の事情に応じた働きやすい組織風土が定着。
- **多様な人材が生き生きと活躍できる企業として着目され、リクルーティングにも寄与**。新卒採用は毎年充足。
- **障がい者の雇用率9.5%、定着率は100%。**
- **男性の育休取得率は100%。**

エイベックス株式会社

所在地：愛知県名古屋市 設立：1953年 資本金：1,000万円 従業員数：490名
事業概要：自動車用構成部品を中心とした小物精密部品の切削・研削加工

地域の教育機関に訴求するリクルーティング 頑張り次第で社長にもなれる会社



加藤代表取締役

取組の内容

- 十分な新卒採用ができない時代があったことから、**自社工場のある三重県内の高校に対する出張講座や、インターンシップ、教育委員会へのプレゼンを通じ、地元の高校と信頼関係を構築。**自社をよく知ってもらうとともに、**高卒初任給のベースアップを実施し、俸給表を社員に公開。**
- 海外勤務や子会社の社長への登用など、**社員に対して様々なキャリアアップの選択肢を示すとともに、社長の後継者は社員から選ぶと宣言。**
- 社員の月1年休の取得を奨励し、年間20日ある年次休暇取得率はほぼ100%。
- **障がい者をはじめとする多様な人材の活躍を目指して、チーム「リッツ」を結成。**業務中のフォロー体制構築やジョブコーチによる面談、家族も含めたコミュニケーションを通じ、それぞれのペースに合わせた成長をサポート。障がい者雇用率は6%。
- 働き方改革や多様な人材の活躍推進の取り組みに関して、経済産業省の「新ダイバーシティ経営企業100選」をはじめ、国、県等行政機関による様々な賞を受賞。

取組の効果

- **地元高校生から選ばれる企業として、毎年多くの新卒採用が実現。**また俸給表の公開により、**社員の生活の先行きが立ちやすく、長く勤めやすい体制を確立。**
- キャリアへのロードマップが示されることで**目指せるポジションや仕事が明らかになり社員のエンゲージメントが向上。**
- 休暇により不在となる工程を他の社員がカバーすることで自然と多能工化が進み、年休や時短勤務が取得しやすくなる好循環が生まれた。
- 様々な受賞歴について、優良企業として学生や求職者の注目を集め、リクルーティングに役立てている。

株式会社エーピーシー

所在地：愛知県安城市 設立：1978年 資本金：1,000万円 従業員数：60名

事業概要：自動車用プラスチック製外装部品の製造



安藤代表取締役

多能工化を目指した評価制度でスキル向上 休みやすい職場で女性・外国人が活躍中

取組の内容

- 従前は派遣社員が従業員の大半を占めていたが、現社長への代替わりを契機に、女性の雇用に着目。**段階的に女性を中心とした採用を進めた。**外国人採用にも力を入れており、**現在の従業員の女性比率は8割超え、外国人比率は3割超え。**
- 従業員の多能工化を目指し、**多能工化に重きを置く評価制度**を導入。従業員の属性に関係なく、**多様な業務ができる従業員を高く評価し、賃金にも反映。**
- 残業時間が一部の部署で増えてしまうことが予想される場合、他の部署の従業員がフォローすることで従業員負担を軽減。
- 休暇の取得には、**煩わしい手続きは存在せず、申請用紙を書いて、事務所に設置された専用のポストに入れるのみ。**
- 朝礼は実施せず、連絡事項は基本的に電子掲示板により従業員に周知している。

取組の効果

- 多能工化に重きを置く評価制度は、従業員の向上心を刺激し、**従業員が自ら挑戦していく風土**ができた。
- 多能工化により、従業員が互いの業務をフォローしやすくなり、残業時間が均一化され負担軽減できたほか、**休暇が取得しやすい環境**になった。また、従業員の能力向上により、資格取得者を外部から招き入れる必要が減り、**経費削減**につながった。
- 従業員アンケートにおいても「**休みやすさ**」は高評価。従業員の定着につながっている。

株式会社エムエス製作所

所在地：愛知県清須市 設立：1972年 資本金：3,811万円 従業員数：44名

事業概要：ゴム成形金型・樹脂金型の設計・製作など



迫田代表取締役

異文化への理解・尊重でグローバル化 技能に応じた評価制度で技術力向上

取組の内容

- 約20年前から外国人を積極雇用。自社で長くキャリアを積んだ外国人社員は、中国などに設立した現地法人でトップ層として活躍している。
- 現在は、社員の1割程度が外国人。外国にいるが日本での就労を希望する者や、日本に來ている留学生などを雇用している。
- スマートフォンの翻訳機能などのデジタルデバイスを活用してコミュニケーションをとっている。また、お祈り部屋や、お祈りのために足を洗うスペースも確保し、宗教の違いなどの異文化を尊重して設備を整えている。
- 1～2カ月に一度、食事会などの社内懇親イベントを、業務時間を使いながら開催している。自由参加であり、費用は全額会社が負担している。
- 1～2カ月に一度、優秀な部署や社員を表彰し、賞与に反映している。選定は社長を除く幹部会によって行われる。
- 給料は基本的に従業員のスキルによって支給しており、技能検定を指標にして、高度な技能を多く持つものほど高額に設定される。
- 社長は社員から匿名の360度評価を受け、その結果を公表している。

取組の効果

- 定期的な懇親イベントや部署に対する表彰によるチームワーク向上、積極的な外国人雇用を長く続けてきたことにより、文化の違いを理解・尊重する風土が醸成。日本人・外国人社員の互いのエンゲージメントが向上した。
- 外国人を受け入れやすい環境を整えたことで能力の高い外国人を雇用できたほか、グローバルな企業として認知され、外国人と一緒に働きたいという日本人の就職希望者も現れた。
- 技能検定を給与の指標にすることで社員の意欲を刺激。技術力が向上したうえ、多能工化を果たした。「現代の名工」に選出される社員も生まれた。

事例 No.05 大橋運輸株式会社

所在地：愛知県瀬戸市 設立：1954年 資本金：3,000万円 従業員数：99名

事業概要：一般貨物物流、引越し、生前整理、遺品整理

ビジネスモデルの転換とダイバーシティ経営で 多様な人材が集まる、魅力ある会社へ



鍋嶋代表取締役

取組の内容

- 「魅力的なビジネスモデルのない会社には人は集まらない」と考え、下請けからの脱却を目指した。下請け比率は、2010年頃に80%程度であったが、既存事業に加え新たに引っ越し、生前整理、遺品整理といったBtoC事業を始めこともあり、**2020年時点で3%**となった。
- 並行してダイバーシティ経営を開始。「**女性が働きやすい職場は、すべての人にとって働きやすい職場**」と考え、女性の働く環境整備から始めた。
- 週3日、1日4時間の勤務や、午後からの出社など、**従業員それぞれに合った勤務体系を用意**。また、短時間勤務の女性も管理職に登用。
- 従業員が産休などにより長期に職場を離れる場合、**他の従業員の勤務時間を微増させるなどして調整し、復帰しやすい体制を実現**。
- 外国人に対する里帰り補助金や通訳サポートなどを実施。LGBTQ採用のため、誰でもトイレの設置、履歴書の性別欄の撤廃を実施。障がい者も積極的に雇用し、障がい者率は3.5%となった。

取組の効果

- ビジネスモデルの転換により事業の幅が広がり、多様な人材が活躍。また、**BtoB事業とBtoC事業の売上比は7:3程度**になり消費者向けビジネスは新たな柱になった。
- 多様な人材を受け入れるダイバーシティ経営により魅力的な企業環境ができたほか、知名度も向上。
- 就職希望者数は2010年から約10年間で2倍以上に増加**。
- 以前は中途採用が中心であったが、今では毎年新卒の就職希望者の応募があり、他県からの応募もある。

事例 No.06 加藤精工株式会社

所在地：愛知県刈谷市 設立：1960年 資本金：5,000万円 従業員数：226名
事業概要：自動車部品・鉄道部品・住宅関連部品の提案・製造

社員の声に耳を傾けて制度改革 多様性を認める職場で知名度もアップ



加藤代表取締役

取組の内容

- 既にカミングアウトをしていた社員の存在により、LGBTQの認識が自然醸成されていた。しかし、2017年の、とある記事から、LGBTQ当事者が日本では、約13人に1人いることを知り、当時社員が145名いたが、約11名いるという計算になり、LGBTQに対する知識不足の反省があった。
- **社員全員に対してLGBTQの理解を深めるための研修を、専門の講師を招いて実施。**また、当該社員の前向きな協力の下、**メディアを通じてその理解を求めるよう会社としてメッセージを発信。**
- **同性のパートナーを福利厚生上の「配偶者」として認め結婚祝い金等の対象にしたほか、介護休暇の対象にパートナーの親を含めたり、安心休暇（翌年度へ持ち越せず消滅してしまう分の有給休暇を、傷病の際など利用に限り持ち越すことを認めた独自の制度）の対象にホルモン治療も含めるようにしたりするなど、就業規則も大きく改正。**
- 子の学校行事のために部分的に休暇を取得したいという声に応え、学校行事のための部分的な休暇を認める「学育時間」という制度を制定。その他同様の、「育児時間」や、「介護時間」という制度も存在する。

取組の効果

- **一人一人の声を聞き、多様な人材が働きやすい制度を整えたことで、社員のエンゲージメントが向上。**
- **多様性を尊重する制度改革により、キャリアセンター、自治体、地元の教育機関から注目を集めた。また、新聞社にも取材を受け、「多様性を認める職場」と紙面で取り上げられ、知名度が大きく向上。**
- **中途採用だけでなく、毎年、何人もの新卒採用が継続的にできている。**また、以前は地方からの求人応募が主だったが、近年は県内からも応募も来るようになった。

事例 No.07 岸田木材株式会社

所在地：富山県氷見市 設立：1883年 資本金：4,800万円 従業員数：35名

事業概要：土木建築請負、製材、ひみ里山杉加工商品の販売

ひみ里山杉の魅力発信・地域振興活動と 副業・兼業人材の活用による課題解決



岸田代表取締役

取組の内容

- 荒れてしまった氷見市の山々を整備しつつ、木々を有効活用するため、**2012年に「ひみ里山杉活用協議会」を発足させた。**
- 「ひみ里山杉活用協議会」では、“子どもから大人までの向けの木育”を年代ごとのプログラムで繰り返し行っている。具体的には、伐採・植樹体験・ミニ鉋を使ったマイ箸づくり・初心者向けチェーンソー講習・刈払い講習会などを実施し、**地域の人材育成を行い、木育には会社を挙げて運営に携わっている。**
- 地域振興活動やそれに関わる人材育成を続けており、さらなるプロジェクト展開や効果的な広報を行いたいと考えていたが、**プロジェクト管理を行う人材が不足していたことや、社員の育成に時間がかかることなどが課題**であった。そこで、外部の人材を招き入れることに目を向け、**複数年に渡って副業・兼業人材を活用。**新たなプロジェクトのしくみづくりやホームページデザインの刷新、社史や自社の教科書づくりなどを実施した。

取組の効果

- 地域振興イベントの実施と、副業・兼業人材を活用したその発信により、**会社の知名度が向上したことで、新卒採用に繋がった。**中には、県外からの応募もあった。
- 地域振興イベントに会社全体で関わることによって**社内の一体感が生まれた**ほか、**自社の材木が生まれる環境や地域への愛着が生まれ、社員のエンゲージメントが向上した。**
- 副業・兼業人材の活用により、思い描いていたプロジェクトが形になっただけでなく、**副業・兼業人材の持つプロジェクト管理のスキルを社員が学ぶ場になり、社員育成にもつながった。**

株式会社小林製作所

所在地：石川県白山市 設立：1919年 資本金：1,000万円 従業員数：197名
事業概要：半導体製造装置向け板金、板金化の設計提案

ロールモデルの存在が女性社員の意欲を後押し 育休後の職場復帰も万全サポート



小林代表取締役

取組の内容

- かつて社内には、「女性は腰かけ」という風潮があった中、出産・育児をしながら仕事を続け、社長の右腕の執行役員として第一線で活躍している女性が社内存在。社員から**女性ロールモデル**として認知され、**子育てのために一度仕事を離れても復帰は可能であり、男性と変わらない活躍ができる**という考えが社内で浸透し、組織文化として定着した。
- 課長職8名のうち2名が女性。登用当初は、「男性社員を差し置いて私で良いのでしょうか？」と不安を口にしていたが、現在は、「**やりがいがあり、仕事が面白くなった！**」と生き生きと役割を果たすようになった。
- 育休中の女性に対する復帰しやすい環境づくりの一環として、**社内の全体会議の内容を、月に一度「社内レター」としてまとめて送付するとともに、本人の希望に応じて、社内のオンライン会議を傍聴する機会を提供。**
- 社員の中から意欲あるメンバーを選出し、「**小林製作所の未来創造会議**」を発足。会社の経営方針について、経営層ではない社員についても、会社の未来はどうあるべきかを考え、自らの意見を発言する場を創出した。

取組の効果

- ロールモデルの存在は、私にもできると**安心感を与え、女性社員の働き続ける意欲を後押しする**とともに、男性社員に対する産休・育休、女性活躍に関する理解促進にも寄与した。
- 育休中に会社の動向を知ることができる環境があることで、**仕事の感覚が鈍ることなく、安心して職場に復帰することが可能**となった。
- 社員が会社の未来を考え、発言した意見が経営に取り入れられることで、エンゲージメントが向上した。

株式会社関ヶ原製作所

所在地：岐阜県不破郡関ヶ原町 設立：1946年 資本金：2億4,700万円 従業員数：393名

事業概要：油圧機器製品・商船機器製品・船用特機製品・鉄道機器製品などの製造



矢橋代表取締役

社員の物心両面の幸福を目指し 社員に寄り添う福利更生や職場環境を整備

取組の内容

- 「社員が物心ともに満たされた状態になってこそ良い製品や良いサービスが生まれる」と考え、**社長が全社員と面談を行って社員の要望を聞き取り、福利厚生や職場改善に反映している。**
- 社員満足度の向上だけでなく地域社会との共生も目指し、**敷地内に緑地を整備し、美術館やカフェ、地元食材を利用したランチが楽しめるレストランなどを設置。**これらを「せきがはら人間村」として、一般開放している。
- ビジネスの基本だけでなく、経営層の経験や人生観を伝え、**これからのキャリアを考える次世代人財研修（社長塾）を実施。**その他の各種研修も充実しており、**数年に一度は全社員での海外研修も行っている。**
- 工場内に「匠道場」という、**社員が機械加工などの技能の研鑽を行うための訓練スペース**を設置し、厚生労働省のものづくりマイスターの認定取得を応援。ものづくりマイスターが工業高校で実技指導を行い技能伝承活動を実施。
- 2023年4月には、基本給及び定期昇給について**賃上げ**を実施。

取組の効果

- 社員の希望を反映した福利厚生、職場環境を整備したことや、賃上げの実施、研修制度の整備などにより、社員満足度が向上。**離職率は1%程度**となっている。
- インターンシップで訪れた学生が整備された職場環境に実際に触れることで魅力を感じ、**就職希望者として応募してくるようになった。**
- ものづくりマイスターによる工業高校での実技指導を通じて、**地域の工業高校とのパイプが太くなり、高校生の採用に結びついている。**

事例 No.10 側島製罐株式会社

所在地：愛知県海部郡大治町 設立：1906年 資本金：4,900万円 従業員数：43名

事業概要：ブリキ缶・スチール缶の製造・販売、各種プレス加工、その他容器の販売

事業・福利厚生・給料も全員で考え 社員全員に経営者としての意識を生む



石川代表取締役

取組の内容

- 社員全員で1年以上かけて「なぜやるのか」という内発的な動機を追求し、明確に設定されていなかった**ミッション・ビジョン・バリュー**を社員全員で策定。自社の存在意義を改めて定義した。
- 2023年4月、代表取締役の代替わりを契機に、「社長」という役職を廃止。その他従前の役職も順次廃止予定。
- 自律分散型の組織づくりにより全員が小さな経営者として活躍する仕組みを作り、事業や福利厚生等の意思決定を委ねている。
- 自社で製造した缶が使用されている商品を購入してその体験をレポートにまとめて社内で共有すれば、その商品代金が全額補助されるというユニークな福利厚生や、社内のアワード制度等も生まれている。
- 自分の給料を自分で申告する自己申告報酬制度を試験的に導入。自分の仕事が自社に対してどのように貢献できるかを、それぞれが考えて申告する。

取組の効果

- 会社の存在意義が明確になったことにより、仕事に対する視座が高まった。デジタルツールの導入や業務改善に当事者意識が生まれた。
- 共通の目的意識が生まれ、団結力が向上。軋轢がなくなり、互いを気遣い合う良好な人間関係が生まれたほか、代表取締役と社員という垣根もなくなった。
- 自己の強みを活かしながら自発的に様々な提案ができ、仕事のやりがいが生じた。

所在地：愛知県刈谷市 設立：1965年 資本金：1,000万円 従業員数：152名
事業概要：自動車部品等の熱処理加工



今村代表取締役

作業工程の分析・切り分けで適材適所配置 社長の「全社員面談」で希望も叶える

取組の内容

- 「製造業は男性中心の職場であり、必ず男性がこの仕事をやらなくてはならない」という固定観念から、まずは経営陣が脱却。
- 男性が中心で行っていた作業工程を、どの作業にどのくらいの時間を要し、どの程度の経験や技術が必要となるか分析し、細分化した上で、経験や習熟度に応じた適正な人材配置を行ったほか、一部工程の自動化を実施した。
- 従業員の性別や国籍にこだわらず、社員それぞれの希望に応じて平等に正社員としての就労やキャリアアップの機会を与え、キャリア形成や資格取得をサポートするようにした。
- 外国人でもスムーズに働けるように、外国語の作業手順書を作成した。
- 社長自ら従業員全員に直接面談を実施することで、従業員の希望や悩みを聞き取った。また、面談での社員の意見から、半日有給制度などの福利厚生を導入した。

取組の効果

- 適正な人材配置がなされたことで、従業員の負担軽減につながったほか、時短勤務や時差勤務などが可能となり、誰もが働きやすい職場環境が生まれた。
- 女性従業員は全体の3割程度、外国人従業員は13名となり、そのほとんどが正社員として就労している。
- 従業員の希望を会社が制度として実現することで従業員のエンゲージメントが向上。働きやすく風通しの良い風土ができ、外国人を含めたリファラル採用へつながった。

株式会社光機械製作所

所在地：三重県津市 設立：1959年 資本金：4,000万円 従業員数：100名

事業概要：専用工作機械（研削盤）と切削工具の製造、超微細レーザー加工など



西岡代表取締役

個別の事情に応じる万全なフォロー体制で 誰もがプロフェッショナルとして輝ける職場に

取組の内容

- 産休・育休は、個別の事情に合わせて期間を調整。復帰時も、短時間勤務やテレワークなど、個人の要望に応じて勤務体系を設計。家族の介護や重篤な病気などの場合にも同様の対応を行っている。
- 産休・育休等により長期に職場を離れている社員へも定期的にコミュニケーションを取って社内の現況を伝えている。
- 産休・育休等による欠員は、事務系ではデジタル化、製造系では設備投資や自動化、他部署からの応援、短時間勤務社員の勤務時間の微増、人員増等で対応している。
- 社員の個別の事情に応じた運用実績を1件ずつ積み重ねることで、「お互いさま、おかげさま」とそれぞれの働き方を尊重し合う風土を醸成。
- 「Be Professional！（プロに意識に徹する）」という企業理念の下、社員の性別や国籍といった属性を問わず、専門性を究める職場環境があるほか、社員の現在の技能習得度合いや今後習得すべき技能、その指導者や習得目標期限を示すスキルマップを社内に掲示している。

取組の効果

- 事情に応じた産休・育休等の取得や復帰時の要望に100%沿うことで、ライフイベントに伴って社員のキャリアが途切れてしまうのを防ぎ、継続的に働きやすい職場を提供できたことで、離職率は低いレベルに。
- 互いの事情を理解し合う風土と継続的に働きやすい環境を求めて、求職者が増えている。
- 属性を問わず専門性のある職務を与える人材配置により、誰もが自身の能力を高めながら活躍できる職場を実現。メーカーの中核である開発部門の女性割合が30%という高い水準となった。

事例 No.13 株式会社マツバラ

所在地：岐阜県各務原市 設立：1950年 資本金：9,720万円 従業員数：160名
事業概要：鋳造品の開発・設計・製造・加工、鋳造技術・鋳型用材料の研究開発

有給休暇の取得推進、賃上げ、福利厚生で 従業員の家族も安心に思う会社へ



松原代表取締役

取組の内容

- 人手不足の対応としてではなく、**従業員の有給休暇を確保するために、製造部門を中心に従業員を計10名増員した。**
- 残業は月40時間を上限として、希望者を募る選択型残業制度を採用。
- 管理職も含め、**有給休暇を積極的に取得するようトップメッセージを社内で発信**し続けており、特にプライベートを楽しめるように月・金曜日に取得し、土日と合わせて連休にするよう推奨している。
- 雇用形態を問わず賃上げを実施。**2023年度は平均6.2%賃上げ。**
- 「学ぶことに制限はつけない」をモットーに、研修や勉強会の時間にも賃金を支払うのはもちろん、「資格を取りたい」、「大学に通いたい」といった希望に対しても応え、費用は会社が全額負担している。
- **30歳になるまでは従業員の奨学金の返済を会社が2万円を上限に負担する奨学金返済支援制度**を設けている。
- 従業員を大切にする取組やトップメッセージを社長が**ブログで発信**している。

取組の効果

- 業務に対して張り詰め続けることなく、休みたいと感じたら休みが取れるという体制を整備でき、**安心して勤め続けられる環境**ができた。
- 有給休暇の取得推進や賃上げにより従業員エンゲージメントが向上し、**「会社に貢献できるように」と意欲的に業務をするようになった。**
- 従業員の学ぶ姿勢を応援することで、**3名の工学博士が誕生**し、業務でも活躍している。
- ブログで積極的に発信することで、**求職者の家族からも「この会社なら安心だ」と思われ、応募も増えた。**

株式会社山田製作所

所在地：愛知県あま市 設立：1986年 資本金：1,000万円 従業員数：50名

事業概要：農機具や建設機械の油圧部品及びロボット部品等の精密部品の切削、研削

徹底的に女性の働きやすさを訴求する採用戦略 IoT導入で製造業未経験者も即戦力に



山田代表取締役

取組の内容

- ミクロン単位の高精度を求められる小物部品の研削が中心で、きめ細やかかつ丁寧な作業が必要となる自社においては、「**女性こそ、製造業で活躍できる**」との考えのもと、女性（主に主婦層）中心の採用活動を展開。

- 採用においてはフルタイムにこだわらず、個人に合わせた柔軟な勤務体系を認めるとともに、工場内見学の実施や一緒に働くこととなる社員を紹介することで、求人とリアルのギャップが無いように配慮。

- 徹底的に女性が働きやすい職場を目指し、**音楽の流れるオフィスやおしゃれなカフェスペースを整備**することで、製造業のイメージを払拭する空間を創出。

- 加工工程の標準化を図るとともに、工場内全ての研削盤にIoTを導入することで、**情報や作業手順の“見える化”を実施**。IoT導入に当たっては、専門的な知識を持つ人材を雇用し、外部知見を取り入れることで推進。

- 教育機会提供ため、外部視察には多くの社員と同行。

取組の効果

- 従業員数16名（男性9名、女性7名）から、10年間で50名（男性15名、女性35名）に成長。求人を出すと、**女性を中心に30名を超える応募が殺到**するようになった。

- 工程の標準化及びIoTの導入により、**製造業未経験者であっても、高いレベルの製品加工が可能**となった。またIoTにおいて翻訳機能も搭載し、**女性のみでなく外国人も即戦力として働くことが可能**となった。

- 視察同行により、顧客の意見がダイレクトに伝わり、刺激を受けることで、エンゲージメント向上に寄与。

株式会社山田製作所

所在地：愛知県刈谷市 設立：1955年 資本金：1,000万円 従業員数：52名

事業概要：精密小物プレス部品・金型製作



山田代表取締役

効果を定量的に分析した業務改善と工夫ある人事評価で意欲あふれる職場へ

取組の内容

- 業務時間内に、業務改善提案・取組を社員がチーム単位で実施。改善の見込み、費用、効果を定量的に分析し、無駄な時間や費用をどのくらい削減できるのかを細かく明示するようにしている。
- 業務改善によって得られる定性的な効果も、社員にアンケートをとることで数字として表現するなどし、分かりやすく社内に共有している。
- 業務改善提案・取組を経営層によって評価し、評価に応じて報奨金を支給しているほか、人事評価にも反映している。評価では安全性を重視。
- 通常の人事評価以外に、周りの社員からの360度評価や、社員としての勤務態度（礼節、責任感など）を評価する「心得」という仕組みを使用。「心得」の項目は社員によるディスカッションや社員からの意見収集を経て決めている。
- 「心得」の内容や多能工化を含む業務目標を各部署で設定し、それぞれが目標達成に向けて活動を行っている。
- 各社員のスキル達成度を示す力量表を作成し全社員に公表している。

取組の効果

- 社員が行った業務改善提案・取組の効果を自ら定量的に分析することで、自身の取組がどのくらい会社に寄与しているかを実感できるほか、より公平な基準で評価を受けられ、意欲的に業務改善に取り組むことができるようになった。
- 「心得」の項目を社員同士のディスカッションなど基に決めることで、社員が共に働きたいと思える人物像を評価として設けることができ、その達成に向けた行動を前向きに考えることができるようになった。
- 力量表の公表により、社員は自分の現在のスキル達成度を客観的に確認することができ、目標が立てやすくなった。
- 意欲あふれる職場ができたことにより、離職率は極めて低い水準となっている。

事例 No.16 株式会社アイペック

所在地：富山県富山市 設立：1976年 資本金：3,000万円 従業員数：77名

事業概要：構造物や社会インフラの非破壊検査・調査・診断、センサーを活用した常時モニタリングシステムなどのIoT開発



東出代表取締役

「スマートムーブ」や「自己啓発支援」などの 各種制度が働きやすさと働きがいを両立

取組の内容

- 市外に居住する社員もいる中、遠方の現場作業の前後（出退勤時）に本社に来なければならないことにより時間外勤務が多く、社員の時間的・身体的負担が生じていた。そこで、社員が生き生きと長く、働きがいを持って働ける環境を目指し、2020年頃から職場環境の改革に着手。
- 個人の時間を大切にしたいとの思いから、フレックス勤務制度とともに、**自宅と現場間の直行・直帰を推奨する「スマートムーブ制度」を導入**。直行・直帰を実施した場合、距離に応じて手当を支給。社員は、**直行・直帰によって移動時間を短縮し、その分の時間を家族との団らんや自己啓発などに充てている**。
- 「自己啓発支援制度」として、毎週水曜日の「自己啓発支援タイム」に個人で自習を行った社員、その他の時間に複数で勉強会をした社員へ手当を支給**。制度の対象は、技術部門の社員だけでなく事務部門の社員も含まれる。資格手当も完備。
- 2019年の社屋新設にあたり、各部門の社員からなる新社屋プロジェクトメンバーにより職場環境のあり方を対話しながら検討。**フリーアドレス制を採用したほか、各種業務のデジタル化も推進**。

取組の効果

- スマートムーブ制度により、社員の個人の時間がより大切にされる働きやすい職場環境となった。また、結果的に時間外労働による人件費や燃料費も削減され、財務面でもプラスになった。
- 自己啓発の支援により、**社員の資格受験数は5倍に増え、合格率も10%以上向上**。また、**事務部門の社員も技能資格を取得し、多能工化した**。
- 社員のスキルアップにより顧客サービスの質が向上しただけでなく、**社員の成長が働きがいにもつながった**。
- 社員が働きやすく働きがいを感じられる職場環境となり、**改革実施前と比べて離職率が大幅に低下**。

事例 No.17 数馬酒造株式会社

所在地：石川県鳳珠郡能登町 設立：1951年 資本金：3,000万円 従業員数：17名
事業概要：清酒製造・販売（清酒・醤油、リキュール製造・小売）

「社員さんの時間を大切にする」を掲げ 1869年創業の老舗が取り組む醸造現場改革



数馬代表取締役

取組の内容

- 「専門技術集団（蔵人）が季節労働者として、約半年間住み込みで、少ない休日で、長時間勤務を経て酒造する」という従来の働き方に疑問を覚え、働き手主体の醸造体制へ改革するため取組を実施。
- 若い世代の価値観を取り入れるため、20代・30代の社員チームによる酒造を開始。責任者にも当時20代の社員を起用。
- 醸造従事者を季節雇用から通年雇用へ切り替え、正社員として採用。
- 醸造スケジュールや作業工程の見直し、スマートフォンで遠隔から醸造現場の温度確認ができる設備の導入により、従来行われていた早朝・深夜作業や泊まり込みの醸造現場管理を廃止。「土日休み」の醸造現場を実現。
- 時短勤務制度を導入したほか、同地域の異業種経営者を季節雇用、週3～4日の勤務体制で採用。
- 社員の女性比率は6割強。従来男性が中心であった醸造現場にも女性を起用。
- これらの改革の内容をホームページでレポート化し、積極的に情報発信。

取組の効果

- 若い世代や異業種経営者、女性の視点が新たに加わり、今までと異なる視点で改善箇所を発見。
- 醸造従事者が通年雇用となったことにより、改善点の議論などに腰を据えて取り組めるようになり、部署の垣根を越えた社内のチームワークや社員の主体性が向上した。
- ワークライフバランスが保たれ、社員が心身ともに健康に働けることで社員エンゲージメントも向上し、生産性や品質の向上につながる新たな提案が社員から生まれた。
- これらの取組により、採用においては若い人材からの応募が増加したほか、定着率も向上している。

サンユー技研工業株式会社

所在地：三重県津市 設立：1970年 資本金：2,000万円 従業員数：94名

事業概要：アルミダイカスト金型設計製作、金属加工、各種治具、メンテナンス、試作開発等

柔軟な働き方・柔軟な福利厚生で 社員それぞれの働きやすさを追求



梅本代表取締役

取組の内容

- 社員の夢や人生で大切にしていることを応援できるよう、社員一人一人の抱えている生活の事情や価値観を尊重し、制度改革を実施。諸外国における先進的な働き方や福利厚生を参考にしつつ検討した。
- 子を養うシングルファーザー・マザー向けの「離婚手当」や「マッチングアプリ手当」といった制度や、社員が参加するスポーツ競技への支援など、社員一人一人のニーズに応える独自の福利厚生を設定。
- 社員の自己実現や趣味の活動を応援するため、個別の事情に合わせた休暇も積極的に承認。フレックス制も導入し、柔軟な働き方を推進。
- 2年に1度の海外への社員旅行へ配偶者や子を同行させることを認め、その費用を会社が負担。
- 採用活動においては、その人材がどのように会社を変えてくれるのか、人材の可能性を評価して採用するようにしている。書類審査や面接を梅本代表取締役が実施し、経営のビジョンに適う人材を採用するようにしており、県外や国外での採用活動も積極的に行っている。

取組の効果

- 一般的な会社の勤務体系や福利厚生に合わない人材にも、その人材に合った職場を提供することができるようになり、経営課題を見据えた優秀な人材の採用につながった。
- 新卒人材も毎年採用できている。
- 社員それぞれの事情を尊重することで、会社と社員の間に強い信頼関係ができ、社員の愛社精神やエンゲージメントの向上につながった。
- 福利厚生を通じて、社員の家族にも印象に残る形で還元をすることで、家族からも魅力を感じ応援してもらえる会社になった。

事例 No.19 株式会社シンコー

所在地：富山県富山市 設立：1979年 資本金：4,350万円 従業員数：206名
事業概要：精密板金加工、製缶加工、機械加工、組立・設計



中川代表取締役

教育・職場環境・社員の健康ケアを見直し 属性を問わず全員が主役になれる会社へ

取組の内容

- 人材確保のためには「金属加工は理系・男性が主役」というイメージを撤廃し、性別やバックグラウンドを問わず人材が活躍できる体制を整えなければならないと考え、全員が主役になれる会社を目指し取組を開始。
- 女性社員を対象とした管理職研修を実施。男性管理職も同席し、女性活躍の方法を共に考える場を設けた。また、2022年には取締役にも女性社員を起用。
- 力の要る金型交換作業を自動で行う設備や、ロボット操作により溶接を行うことのできる設備、身体の負荷を軽減する昇降機などを導入。
- 「ノー残業デー」を特定の曜日に設定するのではなく、「週に一度は各自の業務に合わせて定時で帰宅すること」として柔軟な目標設定に変更。管理職による残業時間の管理を徹底。育児休業の取得も推進し、ワークライフバランスの確保に努めている。
- 社員の健康のため、健康診断受診の推進のほか、就業時間内にヨガやピラティスなどのアクティビティを定期的実施。

取組の効果

- 男性管理職と女性管理職候補の双方において女性活躍に関する理解が進み、偏見の解消などにつながった。
- 女性管理職比率は、産業平均を大きく上回る11.1%となった。
- 設備導入により身体の負荷が大きく軽減され、女性だけでなく誰もが働きやすい職場環境となった。
- 育児休業取得率、育児休業後の復帰率はともに100%となった。
- 離職率が大きく下がったほか、求職者の増加、人材確保にもつながっている。

所在地：富山県富山市 設立：1974年 資本金：5,000万円 従業員数：108名
事業概要：包装、マテハン機器の企画設計・製造・販売

ボトムアップの「KAIZEN」が作る職場環境 人材確保・定着・育成に大きく寄与



高木代表取締役

取組の内容

- 2004年から、仕事を面白くし、社員が創意工夫を自由に発揮できる環境を整えることなどを目的に、**職場環境改善活動「KAIZEN」**を開始。
- 「KAIZEN」は、**自分たちの職場環境を自分たちの手でより良くするため、月4件の職場環境改善を実施し報告する活動**。長年の実施で会社の文化となった。
- 「小さな改善を歓迎する」、「チームでの活動を推奨する」、「削減できた時間や労力を金額換算する」などのルールを定めている。
- 報告件数に応じた報償だけでなく、**月2回表彰式を実施**し、受賞した改善活動には追加の報償を設けているほか、全社朝礼でも改善活動についての発表機会を設け、社内で互いを賞賛し合うようにしている。また、**社長や上司からのコメントでそれぞれの改善活動をねぎらい、会社広報誌などでも取り上げ**。
- 「KAIZEN」を通じて生まれた**子連れ出勤制度**があり、夏休みなど長期に学校が休みになる際に活用されている。制度実施のため、**子ども用のフリースペースも用意**。**子ども向けの社内イベントも実施**。
- 社内の「KAIZEN」文化をホームページや会社広報誌、**就活生との交流会**において積極的に発信。

取組の効果

- 「KAIZEN」によりボトムアップでの**職場環境改善が行われたほか、社内のコミュニケーションも活発化し、働きやすい職場環境になった**。
- 表彰、社長や上司からのコメントなどが**社員のエンゲージメントを向上させ、それがさらなる前向きな職場環境改善につながるという好循環**ができている。
- 問題点を見つけて解決方法を考え実践するという能力が養われ、お客様への**提案力も向上**。
- 働きやすくエンゲージメントの高い職場環境ができおり、**離職率は低い**。また、就活生からの評価も高く、**新卒採用にもつながっている**。

事例 No.21 株式会社BBS金明

所在地：石川県白山市 設立：1956年 資本金：9,800万円 従業員数：102名

事業概要：半導体関連装置製造、グリーンエネルギー関連装置製造、工作機械・産業機械製造

部署の垣根を超えた「委員会」活動などにより 団結力・エンゲージメントが向上、人材の定着へ



川原代表取締役

取組の内容

- 全社的な課題を吸い上げるため、2023年4月に**委員会制度を立ち上げ**。委員会には様々な種類があり、**何らかの委員会に社長も含めた社員全員が部署や役職の垣根を越えて参加している**。
- 委員会活動の中で、**会社のあり方や自分たちの学ぶべきことを社員それぞれが考え、職場環境の改善や研修・セミナーの開催などを行っている**。
- **委員会のリーダーには若手社員も起用し、委員会でのプロジェクト運営を通じたリーダーシップ育成の場にもなっている**。
- 「Z世代の会」など、委員会以外の社内交流活動も盛んで、これらの**社内イベント費用はすべて会社が負担している**。
- **機械設計として採用した人材に対しても現場での研修を長期に行い、現場業務の理解を深めるとともに、部署を問わずに相談し合える社内の人間関係の構築を行っている**。
- 産休・育休取得推進や業務のデジタル化、福利厚生の実施や賃上げなどの取組で、ワークライフバランスの整った働きやすい環境の整備を実施。

取組の効果

- 委員会等の活動を通じ、部署の垣根を超えた社内交流が行われ、**社内のコミュニケーションが活発化し、社員の団結力が向上**。社員同士の**心理的安全性の向上に寄与**。
- 社員一人一人が業務とは別で会社のあるべき姿を考えることによって**現場発信の職場環境改善が進んだほか、エンゲージメントも向上**。
- 委員会を通じて発案された研修は**従来の研修よりも参加率が高く、社員のスキルアップにもつながっている**。
- 団結力やエンゲージメント、働きやすさにより、**新卒入社3年以内の離職率は0%**となっている。

4. 取組のポイント

- この事例集では、多様な人材を受け入れる企業、あるいは働きやすい企業として、人材確保や人材定着において成果を上げている企業の事例を紹介しました。
- 中部経済産業局 地域振興・人材政策課は、これらの事例から見えてくる取組のポイントを、次のとおりまとめました。ぜひご参考ください。

ポイント(1) 戦略を練り、「社内」と「社外」の両側から実行する

- ① 自社と自社を取り巻く状況について改めて考え、戦略を練る …P51
- ② 社内の人材に目を向け、現場の社員の意見から取組を行う …P52
- ③ 社外の人材に目を向け、確保したい人材に向けた取組を行う …P53

ポイント(2) 中小企業としての強みを活かす

- ① 経営層と総務部署（人事機能）が近い、一体化している …P54
- ② 社員からの意見の吸い上げと柔軟で迅速な対応 …P55
- ③ 内発的動機付けからなる社員エンゲージメントの向上 …P56



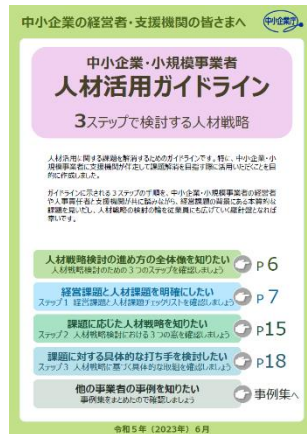
(1) 戦略を練り、「社内」と「社外」の両側から実行する(1/3)

- 職場環境整備の取組は、自社の経営課題や状況、社会の動向などを踏まえ、既存の社員（社内）とこれから採用したい人材（社外）の両側から考えて実行することで、より効果的なものとなる。良好な職場環境を整備することにより、社内からも社外からも選ばれる企業となることで、人材の確保・定着につながる。

① 自社と、自社を取り巻く状況について改めて考え、戦略を練る

自社の経営課題や特徴（事業の内容、仕事や作業の内容、立地など）、時代の流れ（社会や業界の動向、人材が企業を選ぶ際の優先順位の変化など）を考慮して、職場環境整備の取組を策定することが大切である。

また、経営課題の背景に潜む人材課題の抽出など、経営課題と人材課題を紐付けて考える際には「中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン」がその一助になる。



「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」は、2023年6月に中小企業庁が公表した、人材活用に関する課題を解消するためのガイドラインである。ガイドラインに示される3ステップの手順を踏みながら、経営課題の背景にある本質的な課題を見だし、人材戦略の検討を進めていくためのツールとなっている。

参考：「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」及び事例集を公表します。（中小企業庁HP）

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>



(1) 戦略を練り、「社内」と「社外」の両側から実行する(2/3)

- 職場環境整備の取組は、自社の経営課題や状況、社会の動向などを踏まえ、既存の社員（社内）とこれから採用したい人材（社外）の両側から考えて実行することで、より効果的なものとなる。良好な職場環境を整備することにより、社内からも社外からも選ばれる企業となることで、人材の確保・定着につながる。

② 社内の人材に目を向け、社員の意見から取組を行う

社員がどのような環境整備を求めているか、どのような環境整備があれば、より自分の強みを発揮しながらいきいきと働き続けることができるかなどについての意見を収集し、そのニーズに叶う環境整備を行い、社員の満足度と生産性の向上を図る。また、それらの取組を社外へのPRやリクルーティングに活用し、新たな人材の確保を図る。

(例)

株式会社エムエス製作所	P32	宗教上の配慮として、外国人社員のためにお祈り部屋を設置。
加藤精工株式会社	P34	社員の声に耳を傾けて制度改革を実施、就業規則を改正。
株式会社関ヶ原製作所	P37	社長が全社員と面談し、要望を聞き取り、職場改善に反映。
日高工業株式会社	P39	社長が全社員と面談し、要望を聞き取り、職場改善に反映。
株式会社マツバラ	P41	社員の資格取得の希望等に応え、費用を会社で負担。



(1) 戦略を練り、「社内」と「社外」の両側から実行する(3/3)

- 職場環境整備の取組は、自社の経営課題や状況、社会の動向などを踏まえ、既存の社員（社内）とこれから採用したい人材（社外）の両側から考えて実行することで、より効果的なものとなる。良好な職場環境を整備することにより、社内からも社外からも選ばれる企業となることで、人材の確保・定着につながる。

③ 社外の人材に目を向け、確保したい人材のための取組を行う

社外の人材に目を向け、これから自社がどのような人材を確保したいのか、その人材はどのような職場環境を求めているかを考え、そのニーズに叶う環境整備を行った上でPRやリクルーティングを実施することで人材の確保を図る。環境整備の取組は、既存の社員の満足度と生産性の向上にもつながる。

(例)

アルプススチール株式会社	P29	障がい者雇用を進めており、地元の特別支援学校と連携。2週間の就労体験期間を設け、関係者全員の安心と納得を担保。
エイベックス株式会社	P30	新卒採用のため、地元高校と連携。高卒初任給のベースアップを実施。
大橋運輸株式会社	P33	「魅力的なビジネスモデル」のない会社には人は集まらないと考え、ビジネスモデルの転換を実施。BtoC事業を新規に展開し、多様な人材が活躍。
株式会社山田製作所 _(あま市)	P42	女性を採用するため、徹底的に女性が働きやすい環境を目指し、環境整備。製造業のイメージの払拭を図った。



(2) 中小企業としての強みを活かす(1/3)

- 多様な人材を受け入れる、働きやすい環境整備においては、中小企業としての強みや、中小企業だからこそ可能な取組が存在する。その強みを理解し、それを活かした取組を考えることが重要である。また、それを魅力として発信していくことが、取組を人材確保という成果につなげる。

① 経営層と総務部署（人事機能）が近い、一体化している

経営課題に直面した際、その裏側には人材課題が潜んでいることが少なくない。また、人材戦略を実行に移す際には、経営戦略と紐付けて考えることが重要である。これは先述の人材活用ガイドラインでも提唱される考え方であるが、中小企業においては、経営層と総務部署（人事機能）が近い、あるいは一体化している企業が少なくないため、「経営」と「人材」という2つのテーマをより密接に捉え、経営・人材戦略を実行に移すことが可能である。

(例)

株式会社エーピーシー	P31	派遣社員が従業員の大半を占めており、計画的な人材育成ができないことに経営層は課題を感じていた。そこで、休みやすい職場を整備することで女性を中心とした正社員採用を進め、課題解決へつなげた。
岸田木材株式会社	P35	新たなプロジェクト展開や効果的な広報を行いたいと考えていたが、プロジェクトマネジメントを行う人材の不足などに経営層は課題を感じていた。そこで、外部の人材を招き入れることに目を向け、複数年に渡って副業・兼業人材を活用し、課題解決へつなげた。



(2) 中小企業としての強みを活かす(2/3)

- 多様な人材を受け入れる、働きやすい環境整備においては、中小企業としての強みや、中小企業だからこそ可能な取組が存在する。その強みを理解し、それを活かした取組を考えることが重要である。また、それを魅力として発信していくことが、取組を人材確保という成果につなげる。

② 社員からの意見の吸い上げと柔軟で迅速な対応

中小企業はその規模から、社員一人ひとりから意見を経営層によって直接吸い上げることが容易であり、ボトムアップ型の環境整備を、より社員のニーズに近い形で行うことができる。また、一人ひとりの個別事情に対し、柔軟な対応をしやすい。

さらに中小企業は、経営層の意思統一が容易であり、取組をスピード感をもって進めることができ、社員の要望や時代の潮流に対し、速やかに対応を行うことができる。

(例)

アルプススチール株式会社	P29	夜間学校に通う社員や育児中の社員等、個人の事情に応じた柔軟な勤務時間及び勤務体系を設定している。
大橋運輸株式会社	P33	週3日、1日4時間の勤務や、午後からの出社など、従業員それぞれに合った勤務体系を用意している。
株式会社光機械製作所	P40	産休・育休は、個別の事情に合わせて期間を調整。復帰時も、短時間勤務やテレワークなど、個人の要望に応じて勤務体系を設計している。
株式会社山田製作所(あま市)	P42	採用においてはフルタイムにこだわらず、個人に合わせた柔軟な勤務体系を認めている。



(2) 中小企業としての強みを活かす(3/3)

- 多様な人材を受け入れる、働きやすい環境整備においては、中小企業としての強みや、中小企業だからこそ可能な取組が存在する。その強みを理解し、それを活かした取組を考えることが重要である。また、それを魅力として発信していくことが、取組を人材確保という成果につなげる。

③ 内発的動機付けからなる社員エンゲージメントの向上

社員のエンゲージメントを向上させるには、働きやすい職場を提供するのはもちろんのこと、社員に経営への参画をさせることや、経営層による承認を行うことなど、社員に自らが社を支え動かしている人材であるとの自覚を促し、内発的動機を喚起することが重要である。

この点において、中小企業では、経営層と社員の距離が近く、経営への参画を促す取組や、経営層からの承認などのコミュニケーションを通じた内発的動機の喚起が、効果的に実施できる。

(例)

株式会社小林製作所	P36	社員の中からメンバーを選出し、「小林製作所未来創造会議」を発足することで、会社の経営方針について自らの意見を発言する場を創出。
側島製罐株式会社	P38	1年以上かけて、社員全員でミッション・ビジョン・バリューを策定。自社の存在意義を改めて定義した。また、社員に事業や福利厚生等に係る裁量を与え、意思決定を委ねている。
株式会社山田製作所(刈谷市)	P43	人事評価に係る項目の一部を、社員によるディスカッションを経て決定。



多様な人材活躍/働きやすい
中小企業事例集

中部経済産業局 地域振興・人材政策課