

中小企業における「人材活用」①

－ 「シニア」の活躍による生産性向上への期待 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

綱 紘平

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、人材活用、シニア、人手不足、潜在的労働力、生産性向上

(視 点)

2018年第1四半期に閣議決定された「2018年版 中小企業白書」ならびに「経済財政運営と改革の基本方針2018」（いわゆる「骨太の方針」）では、高まる人手不足のなか、労働力人口を確保する観点から、女性、高齢者（シニア）、外国人といった潜在的労働力の労働参加が焦点の一つとされている。

そこで本稿では、「中小企業の「人材活用」」を年度間でシリーズとし、潜在的労働力の掘り起こしによって生産性向上に挑戦する中小企業の事例を取り上げ、中小企業において生産性向上に向けた人材活用を検討するにあたってのヒントを探りたい。

(要 旨)

- 労働力人口の減少等を背景に企業における人手不足感が強まるなかで、労働力人口に占めるシニア世代（60歳以上）の割合が年々高まっている。こうしたシニア世代では労働参加の意欲は高めであるものの、企業側にこうしたシニア世代の受け皿となる体制が整っていない実態がみえる。
- 人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらす。中小企業における人手不足への対応方法はどのような人材を欲しているかによって異なるものの、本稿で取り上げた事例からみると、欲するシニア人材を「社外に求める」のか、「社内で育成するのか」に大きく分けられる。とりわけ「社外に求める」場合、同業者や取引先等からの口コミやビジネスフェア等への出展での出会い等、常日頃から情報のアンテナを高く張っていることが求められよう。
- 「2018年版 中小企業白書の概要」で言及されたとおり、中小企業と働き手の間の大きな情報ギャップを埋める仲介支援機能は極めて重要であり、地域に根ざした信用金庫にとって、この機能の一部を担うことは大いに意義のあることではないだろうか。

はじめに

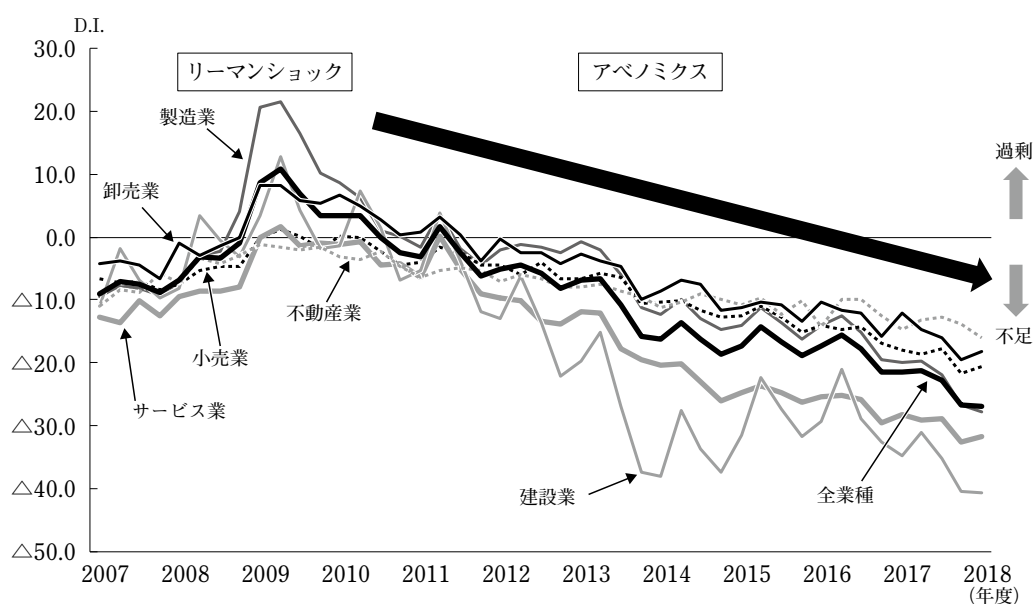
信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の結果をみると（図表1）、中小企業における人手不足感が年々強まり、2018年1～3月期には、人手過不足判断D.I.^(注1)（全業種）はマイナス26.9と26年ぶりの厳しい水準となった。

2018年4月20日に閣議決定された「2018年版 中小企業白書^(注2)」では、生産年齢人口の減少や少子高齢化を背景に人手不足が深刻化するなかで、労働力人口の確保の観点から、女性・シニア等の潜在的労働力の掘り起こしが重要であることが指摘されている。また、同年6月15日に閣議決定された「経済財政運

営と改革の基本方針2018」（いわゆる「骨太の方針」）でも、高まる人手不足への対応策として、「女性が子育てをしながら働ける環境や高齢者が意欲をもって働ける環境を整備する」ことに触れる等、女性や高齢者の労働参加が着眼点の一つに取り上げられている。

そこで本年度は、年度を通じたシリーズとして、中小企業の「人材活用」に着目して、女性、高齢者（シニア）、外国人といった潜在的労働力等の掘り起こしによって生産性向上に挑戦する中小企業の取組みをクローズアップしながら、中小企業における生産性向上に向けた人材活用を検討するためのヒントを探りたい。本稿では、シリーズの第一弾として、「シニアの活躍による生産性向上」を取り上げる。

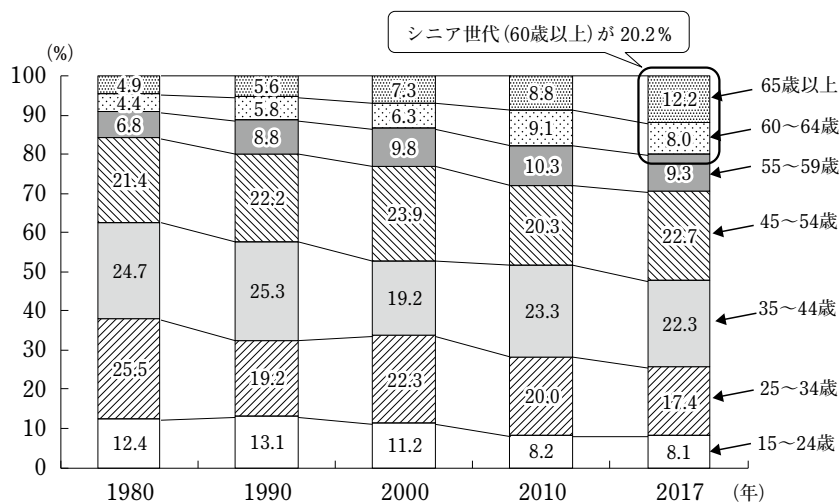
図表1 人手過不足判断D.I.の推移



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」の結果をもとに作成

（注）1. マイナス幅が大きいほど人手不足感が厳しいことを示す指数。
2. 2018年版をもって55回目の公表となる。

図表2 労働力人口の年齢構成比推移

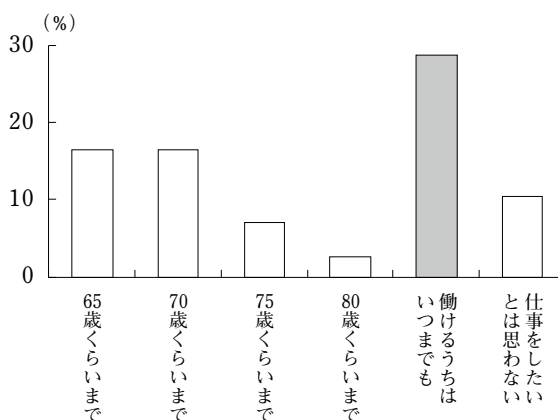


(備考) 1. 総務省「労働力調査」によると、労働力人口は1980年が5,650万人、1990年が6,383万人、2000年が6,760万人、2010年6,632万人、2017年が6,720万人である。
 2. 中小企業庁「2018年版 中小企業白書の概要」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 労働意欲の高い「シニア」の活躍への期待

「2018年版 中小企業白書の概要」第2部第1章によると、わが国の労働力人口の年齢構成比を時系列にみたとき、とりわけ60歳以上の人材が占める割合の増加が目立ち、2017年には2割を超えて、労働者人口の実に5人に1人がシニア世代となっている（図表2）。また、シニア世代（60歳以上男女）に対して就労希望年齢をアンケートした結果をみると（図表3）、「働けるうちはいつまでも」の回答割合が3割近くに上り、最も多くなっている。一方、同様にシニア世代に対して「収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由」をアンケートした結果では、とりわけ65歳以上において

図表3 シニア世代の就労希望年齢

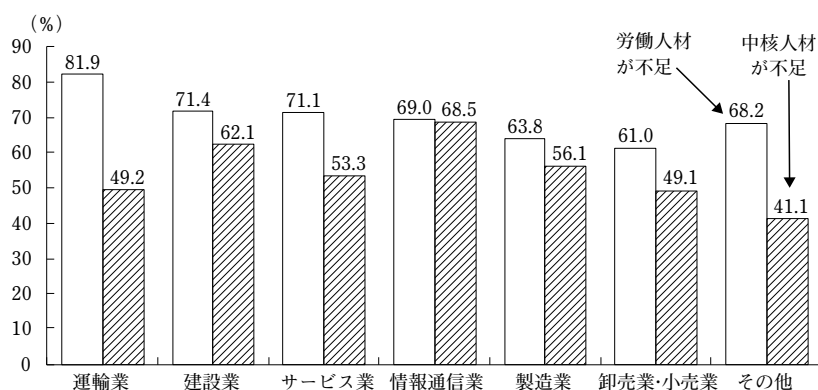


(備考) 図表2に同じ。

「適当な仕事がありそうにない」が過半数を占めている。これらを勘案すると、シニア世代において労働参加の意欲は高めであるものの、企業側にこうしたシニア世代の受け皿となる体制が整っていない実態があるといえよう。さらに、人材を「中核人材^(注3)」と「労

(注)3. 「2017年版 中小企業白書」によると、各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材、組織の管理・運営の責任者となっている人材、複数の人員を指揮・管理する人材、高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材、と定義している。

図表4 中小企業における人材不足と回答した企業の割合



(備考) 図表2に同じ。

働人材^(注4)」に区分してみると(図表4)、各業種ともに人材不足に悩んでいるものの、「労働人材」のみならず「中核人材」の不足に対しても半数前後の中小企業で深刻に捉えていることがわかる^(注5)。

「経済財政運営と改革の基本方針2018」第2章のうち「1. (2) 多様な人材の活躍②高齢者雇用の促進」のなかで「…(中略)…高齢者の身体年齢は若くなっており知的能力も高く、65歳以上を一律に「高齢者」と見るのは、もはや現実的ではない。年齢による画一的な考え方を見直し、全ての世代の人々が希望に応じて意欲・能力を活かして活躍できるエイジフリー社会を目指す」として、高齢者雇用の促進を「官民挙げて取り組まなければならない国家的課題」としている。

そこで次章では、経験豊富なシニア世代を「中核人材」として、または適切な仕事で活躍してもらうことによって自社の生産性向上に

取り組んでいる中小企業の事例を紹介する。

2. 「シニア」の活躍で生産性向上に挑戦する中小企業

(1) 株式会社牛越製作所(長野県岡谷市、製造業)

同社は、1981年に先代の父・牛越国弘氏によって、金属部品加工を事業として創業された(図表5)。1990年代に入ってから設備投資を積極的に行うとともに、2017年5月からは事業譲渡により京都工場が発足して2拠点体制となった。創業時に家族経営だった同社は、社員数60名を超える規模にまで成長し、現在は、精密部品切削加工を強みとし、半導体検査装置、センサー関連部品、光学部品等で数多くの実績を持つ。

先代社長は、地元の精密加工メーカーに勤めながら、半ば趣味としての内職で、中古のフライス機械を購入し金属加工に取り組んで

(注)4. 注釈3とは別に、各部門において、比較的定型的な業務を担う人材、組織の管理・運営の責任者となっていない人材、中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材、中核人材の補助的な業務を行う人材、その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材、と定義している。

5. 「2017年版 中小企業白書」によると、中核人材不足への対応では、「教育訓練・能力開発の強化」(47.1%)といった社内での育成するという意向を持つ中小企業が多く、外部の人材を活用するという意向を持つ中小企業は一部にとどまっている。

図表5 株式会社牛越製作所の概要



同社の概要	
法人名	株式会社牛越製作所
代表	牛越弘彰
所在地	長野県岡谷市
設立	1981年6月
従業員数	62名
事業内容	試作・研究部品製造

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた牛越弘彰代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いた。この内職が、取引先を増やしたことで事業化の目処が立ち、創業するに至った。

取材に応じていただいた牛越弘彰社長は、地元の理系短期大学を卒業後、長野県南部のカーオーディオ会社で経験を重ね、1998年、26歳で、先代社長から同社を引き継いだ。引き継いだ当初、時流に乗りながらロボット部品加工や半導体部品加工で順調に実績を上げてきたものの、2001年のITバブル崩壊の影響により業績低迷に見舞われた。牛越社長は、2000年に長男が生まれたこともあって「(子どもに) お父さんの会社に入りたい、と言ってもらえるような会社にしよう」と奮い立ち、会計士からのアドバイスの下、新たに「経営理念^(注6)」を策定した。社員から「朝

礼で経営理念を唱和しよう」といった提案が出る等、経営方針が明確になることによって社員の士気が上がったという。さらに牛越社長は、自身にとっても「経営理念は迷ったときの指針」になっているといい重宝している。この経営理念の策定を転機として、同社の業績は回復し、2017年5月には加工部門の事業譲渡を受けて、社内での一括加工生産体制を構築した。

同社は、東京都大田区で開催されたビジネスフェアに出展したことをきっかけに、東北大学金属材料研究所^(注7)との接点生まれ「金系金属ガラス^(注8)」に出会う。その後、愛知県名古屋市で開催された展示会では、田中貴金属工業(株)で同じ貴金属系金属ガラスの研究をしていた塩田重雄氏との出会いもあった。

牛越社長は、5年、10年後の同社の姿を思い描くなかで、金属ガラスは一つのチャンスと捉えていた。そこで、2016年4月、塩田氏が田中貴金属工業(株)を退職したのを機に、同社の金属ガラス実用化推進室・顧問として迎え入れた。牛越社長によると、塩田顧問の過去に積み上げた研究実績や関連学会等の幅広い人脈により、同社には今まで得られなかった新たな情報を入手できるようにもなったという。現在、塩田顧問は、同社本社とは別の一室を研究ラボとし、他の社員とは違った勤務体系のなかで研究開発に没頭してい

(注)6. 3本柱は、「斬新な直感」、「驚嘆の技」、「次元を超えた「もの」づくりへの矜持」

7. 材料科学に関する学理の探求と応用研究を目的とした東北大学にある6つの研究所の一つ。
(<http://www.imr.tohoku.ac.jp/>)

8. 東北大学金属材料研究所が開発した新素材で、アモルファス金属(非晶質金属)の一つとされており、ガラスのように元素の配列に規則性がなくまったく無秩序な金属のことをいう。金属結晶のようなすべり面がないため、強度があり、また高い耐腐食性をもっている。

図表6 金属ガラスを使った指輪と風鈴



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

る。そのなかで、金属ガラスを活用した指輪等の開発に成功しており（図表6）、将来、宝飾分野をはじめ新たな事業展開を図りたいと意気込む。

また、同社は、テクノプラザおかや（岡谷市産業振興部工業振興課）への技術相談のなかで、長野県工業技術総合センターの精密・電子技術部門で責任者をしてきたOBも迎え入れた。牛越社長は、こうしたシニアOBが経営に対して忌憚のない意見や提案をしてくれたり、若手社員にアドバイスをしてくれたりする等、同社の経営に“新しい風”を吹き込んでくれていることに大いに意義を感じているという。

(2) 株式会社倉元家石材商店（岡山県岡山市、小売業）

同社は、1929年、土木工事石材加工販売業として創業した。現在、関連会社として、(有)クラモト家興産（不動産賃貸）、(株)晃

図表7 株式会社倉元家石材商店の概要



同社の概要

法人名	株式会社倉元家石材商店
代表	倉元 秀禎
所在地	岡山県岡山市
設立	1929年1月
従業員数	28名(グループ全体)
事業内容	徳風会吉相墓の製造・販売

(備考) 1. 写真(上)は取材に応じていただいた黒崎博之専務取締役

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

栄石材（墓石販売）、宗教法人宝樹苑（宗教活動・墓地経営）を有する（図表7）。墓石や法人供養塔の製造・販売を主業とし、とりわけ竹谷式吉相墓^(注9)（図表8）の販売では全国2社^(注10)しかないうちの1社である。岡山以西に3拠点（福岡、鹿児島、熊本の中九州倉元石材）、45か所の墓地（20の霊苑と25の霊

(注)9. お墓にも墓相があり、形により良い運を招くお墓を吉相墓という。風水の思想が深く関わっており、方位、地形、広さ、墓石の質や色などが重要とされている。なお、墓石販売全体に占める吉相墓のシェアは約2~3%である。

10. もう1社は、(株)巨徳（京都府京都市）である。

図表8 吉相墓



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

地)を所有している。

同社は、2000年に2代目の倉元實社長が亡くなってから業績が低迷し続け、2007年には会社の抜本的な再建計画が必要になるほどの危機に立たされた。こうしたなか、取材に応じていただいた黒崎専務取締役が同社グループに入社することになった。

黒崎専務取締役は、岡山県下のトヨタ系自動車ディーラーで、20代後半で、マネージャー、管理職を任される等、類稀なる営業力で実績を重ねてきた。その営業力を評価され、営業担当者の教材作成をはじめ人材教育にも関わった。その後も、拠点長、ゾーン長を歴任するなど、仕事に面白みを感じながら第一線で活躍してきたものの、50歳を目前に「自分は何をするべきか」を自問自答し悩みながら退社することを決意した。周囲の引き止めも強かったものの、その決意は揺るがなかった。

こうしたなか、新車拠点長のときの納車先であった同社の倉元秀禎社長からの誘いを受けて^(注11)、2007年11月、同社関連会社の(株)晃栄石材に営業部長として入社することになった。とりわけ同年12月の忘年会で、黒崎専務取締役は、倉元社長の自身に対する配慮と期待に感激し、「この会社に残りの人生を捧げよう」という想いを強くしたという。

こうして、黒崎専務取締役は、倉元社長から同社の業績改善を全面的に任されたが、同社の社員からは「晃栄石材をつぶすために入社してきたのでは」といった疑念の目を向けられ、当初は苦しい立場に置かれた。社員の疑念を晴らすため、黒崎専務取締役は、まずは若手営業社員への聞き取りを行った。そのなかで、「相談する相手がいない」、「指導してくれる人がいない」、「具体的な指示がなくどうしたらいいかわからない」などの声が寄せられた。そこで、部下のモチベーションを上げて業績向上の鍵を握る中間管理職のマネジメント力の強化に着目し、自身の培ってきた経験を活かして社内改革に乗り出した^(注12)。今まで曖昧であった就業規則を整備するとともに、公正性と透明性を担保しなければいけないことから、給与体系や昇格基準を明確にする等、体制整備に取り組んだ。研修成果もあって、営業担当者による「商品よりも信頼関係」、「自分を売り込む」といった活動が実を結び、取引先から“お墓のことならなんで

(注) 11. 倉元社長から誘いを受けて入社するまでの間には、同社の社内事情から紆余曲折はあった。

12. 黒崎専務取締役は、「マネジメントとは、自分がやりたいことを、部下がやって見たいと思わせること」だと言う。これにより、部下の行動が変わり成果も変わるという。また、中間管理職にとって大切なことは、「できない社員をどう100に近づけるか」であり、もともと優秀な社員を確保できるのであれば中間管理職は不要だと言い切る。

も相談”を受けるようになった。また、黒崎専務取締役の人徳により、前職でのつながりから人材を確保することもでき、彼ら中途採用者に中間管理職として活躍してもらうことで社員のモチベーションを上げ、短時間で営業利益、経常利益の黒字化を達成した。この成果は、グループ全体にも波及し、最盛期では100名いた社員が、現在では30名弱で過去最高の経常利益を挙げるなど、少数精鋭集団に生まれ変わっている。

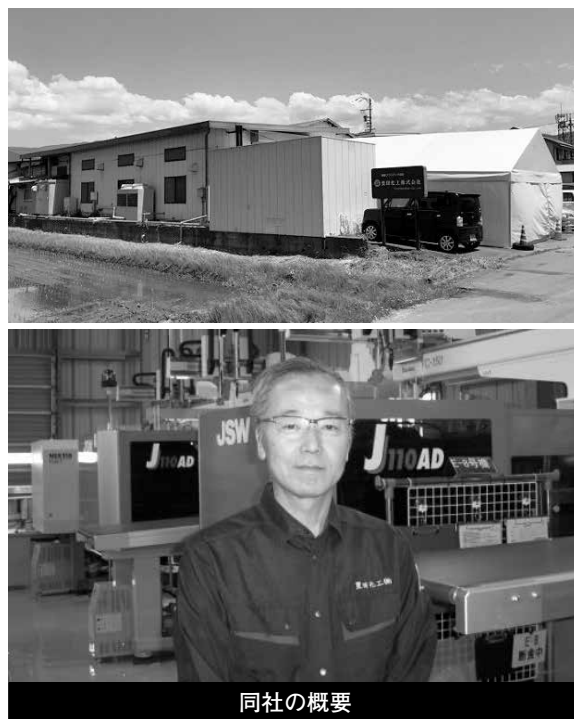
(3) 豊田化工株式会社（長野県諏訪市、製造業）

同社は、1979年、地元の大手電機メーカーの役員を退職した先代により創業された。現在、大手製造機器メーカーからの受注をきっかけにプラスチック精密射出成形を主な事業としており、“短納期かつ高品質な製造”を強みに、中京圏の自動車関連部品メーカーを中心に取引先を広げてきた（図表9）。

取材に応じていただいた2代目の山田文雄社長は、地元の大手電機メーカーで機械設計技術や特許事業等の第一線で活躍後、29歳で同社に入社し、同社で経験を積んだ10年後に社長に就任した。

同社が本拠を置く地元には、セイコーエプソン（株）をはじめ製造業が集積する。山田社長は、早くからこの“地の利”に着目し、地縁・人縁あるいはNPO法人諏訪圏ものづく

図表9 豊田化工株式会社の概要



同社の概要

法人名	豊田化工株式会社
代表	山田文雄
所在地	長野県諏訪市
設立	1979年8月
従業員数	24名
事業内容	金型企画・エンジニアリングプラスチック成形

(備考) 1. 写真（下）は取材に応じていただいた山田文雄代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

り推進機構^(注13)からの紹介を頼りに、地元の大手電機メーカーのシニアOBを2名（60歳代前半）採用し、同社の技術部門の中核で活躍してもらっている。また、地元農協から役員を歴任したシニアOBを採用することで、経営企画部門で実力を発揮しており、シニアOBに対して、同社にはない斬新な視点から「会社の頭脳」としての役割を大いに発揮するよう期待している^(注14)。

(注)13. 2005年4月発足した。会員数は190社（2014年）。諏訪地域に本社または支店等営業拠点をもつ企業によるネットワーク拡大を目的とし、展示会、人材育成、産学交流、コーディネート事業などを行政と協働して行うNPO法人。毎年諏訪圏工業メッセの主管をしている。

14. ただし、シニアOBの活躍の場づくりでは、必ずしも成功ばかりではない。過去採用した5名のうち2名は、体力あるいはモチベーションの観点から1か月未満で退職してしまったという苦い経験も持つ。

そのほか、山田社長は、しっかりと技能研修を受けた外国人は日本人社員と同等の成果を上げることが目の当たりにしたことから、外国人の採用にも着目している。現在、製造部門8名すべてをインドネシア人に任せるとともに、そのうち1名には、責任を与えてモチベーションを高めるため、グループリーダーとして活躍してもらっている。

このように、同社では、山田社長のリーダーシップの下、シニアOBの活躍によって経営企画部門や技術部門の高度化を実現するとともに、製造部門での積極的な外国人採用を組み合わせることによる適材適所の効率的な人員配置で、同社の生産性向上を図っている。

3. 公的機関・民間での中小企業における「シニア」活用支援

(1) テクノプラザおかや（長野県岡谷市）

同施設は、岡谷市産業振興部工業振興課が運営主体となり、2002年6月に開設された（図表10）。岡谷市の職員を中心に15名で運営している。

岡谷市内には、製造業を中心に540社ほどの企業があり、そのうち半数以上は家族経営などの小規模事業者となっている。同市では、1993年度に「岡谷市工業活性化計画」を策定して以降、見直しを行いながら、官民一体となった地元の産業活性化に取り組んできた。とりわけ、地元を集積する製造業向けの技術支援に特化していることは大きな特長である。

図表10 テクノプラザおかや



(備考) 1. 写真(上)はテクノプラザおかや外観。写真(下)は取材に応じていただいた日岐充利統括主幹(左から2番目)、金子郷主幹(左)、増田亮吾主幹(右)、村田善彦工業活性化アドバイザー(右から2番目)。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

岡谷市では、プロパーの職員では企業の現場支援に十分に答えられないとの考えから、地元の手電機メーカーからのOB2名（嘱託採用）に、アドバイザーとして活躍してもらっている。これらアドバイザーは、担当を分担しながら、技術相談、受発注相談、受発注幹旋後のフォロー、ひと・しごと相談事業、5S指導、生産管理総合講座、ISO・JISQ取得支援・相談、ビジネス商談、展示会出展など、幅広い相談業務に応じている。年間200～300件ほどの企業への実地訪問に加えて、2017年度は1,069件もの相談に応じている。

取材に同席していただいた村田アドバイ

ザーは、セイコーエプソン(株)にて海外拠点での責任者を歴任する等のキャリアを活かし、ひと・しごと相談やビジネス商談等にかかる相談で活躍している。村田アドバイザーは、「自分の培ってきた知識や経験が役に立つことが嬉しく、さまざまな企業とのコミュニケーションを通じて毎日、刺激を受けている」と大いにやりがいを感じているようであった。また、同施設では、「経験豊富なシニアOBは、テクノプラザおかやを運営する上で鍵を握る」として、引き続き情報提供体制の充実を図るとともに、アドバイザーの活躍による企業の現場改善支援にさらに力を入れていきたいという。

(2) 城南信用金庫 企業経営サポート部 なんでも相談プラザ (東京都品川区)

城南信用金庫は、2015年6月、取引先のさまざまな相談に対してワンストップで課題解決に応えることを目的に、“無料サービス”を基本スタンスとして、本店3階に「なんでも相談プラザ」を開設した(図表11)。同金庫職員と中小企業診断士を含む専門家チーム30名以上が在籍している。

とりわけ、製造業の取引先向けには、外部のシニアOB5名を採用することで、「ものづくりコンシェルジュ^(注15)」として活躍してもらっている。これらシニアOBは、前職においてさまざまな高いキャリアを積んだ人材である。例えば、取材に応じていただいた佐藤

図表11 城南信用金庫 なんでも相談プラザ



- (備考) 1. 写真(上)は取材に応じていただいた木村茂雄ものづくりコンシェルジュ(右)、佐藤寛一ものづくりコンシェルジュ(左)、写真(下)はものづくりコンシェルジュによる企業サポート風景
2. 写真(上)は信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影
3. 写真(下)は城南信用金庫ホームページより引用

寛一ものづくりコンシェルジュは、大手建機メーカーにて国際認定生産技術者として大いに活躍しており、木村茂雄ものづくりコンシェルジュは、大手化学メーカーにて研究開発の第一線で活躍するとともにNPO法人科学技術者フォーラム中小企業支援委員会委員長を務めている。こうした高い技能を持つものづくりコンシェルジュの強みは、取引先企業の技術をしっかり理解してコミュニケーションがとれることから、取引先企業の“懐”にしっかりと入り込めることである。また、

(注)15. 大手食品メーカーで研究開発に従事し弁理士資格を持つ中村康治氏、溶接・化学メーカーでメカトロニクスや研究開発を手掛けた木村茂雄氏、大手建機メーカーにて技術開発を行った佐藤寛一氏、電子回路製造会社にて開発に従事し回路設計のエキスパートの小林健一氏、車載機器製造会社で工学部品開発を担当した内田悦嗣氏の5人

同金庫の営業担当者とは異なる視点で、事業や技術に至る第三者的な視点から具体的なアドバイスができることも強みといえよう。

ものづくりコンシェルジュに対する相談件数は、「なんでも相談プラザ」を開設してからの3年間で1,000件以上に上り、現在も月30件ほどのペースで取引先企業を訪問してアフターフォロー等に努めている。

以下では、ものづくりコンシェルジュがアドバイスしている同金庫取引先のうち、代表的な2社における「シニア」の活躍事例を紹介する。

①株式会社三協社（神奈川県横浜市都筑区、製造業）

同社は、1954年、山本厚二氏（初代社長）、山本良三氏（2代目社長）の兄弟により、試作品を中心とした家電部品の製造を目的に、東京都大田区下丸子にて創業した（図表12）。1964年には、初代社長・山本厚二氏の人脈によりスチール家具大手の（株）岡村製作所（現・（株）オカムラ）の協力工場となった。また、自動車産業が成長する時流のなか、2代目社長・山本良三氏が当時勤務していた工作機器メーカーでの人脈で、1965年には（株）ブリヂストン防振ゴム事業（横浜工場）の協力会社にもなった^(注16)。このタイミングで、本社工場を元請先に近い現在地に移転。1973年には、元請先の事業拡大に合わせて静岡吉田

図表12 株式会社三協社の概要



同社の概要

法人名	株式会社三協社
代表	東谷玲
所在地	神奈川県横浜市都筑区
設立	1954年4月
従業員数	55名
事業内容	防振ゴム用金具の製造・販売

（備考）1. 写真（上）は取材に応じていただいた東谷玲代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

工場（静岡県榛原郡吉田町）を新設し、現在の2拠点体制の礎となった^(注17)。以後、同社の事業は、（株）ブリヂストンと一蓮托生といってもよいほどの深い付き合いとなっている。

取材に応じていただいた東谷社長は、元請先の（株）ブリヂストンにて防振ゴム、空

（注）16. 当時、（株）ブリヂストンで防振ゴム用金具製造の下請けを求めているなか、同社との取引が始まった。

17. 1994年には中国・大連に進出したものの、カントリーリスクや後継者難に伴い、2005年に撤退している。

気バネの開発設計者として第一線で活躍してきた。そのなかで、山本良三元社長との出会いがあり、東谷社長の人柄から、同社への入社を誘われる。東谷社長は、誘いを受けた当時、3年ほど悩んだというが、「第一線から退く前に、新天地でもう一花咲かせたい」と、山本良三元社長の期待に応えようと一念発起したという。こうして、東谷社長は、2008年7月に同社へ入社することになる。

東谷社長が入社した当時、リーマンショック、中国との間での尖閣諸島問題、東日本大震災等の外的ショックに次々と見舞われた影響で業績不振に陥ったタイミングであったものの、同社の持ち前の技術力に東谷社長の前職での知見や行動力が加わることで、見事に危機を乗り越えてきた。こうした成果もあって、2014年、山本良三元社長の妻であった山本晴江氏が代表取締役会長に就任したことをきっかけに、東谷社長は現職の代表取締役社長に就任することになる。

2013年頃からは、創業時から付き合いのあった城南信用金庫にメインバンクを変更する等、“原点回帰”を経営の軸に置いた。また、このタイミングで、元請先から鉄道関連部品製造の相談を受ける。同社では、売上高は安定的に推移していたものの新たな設備投資を行うほどの経営体力はないなか、東谷社長は、“自社完結”という考え方を捨てて“中小企業ネットワークづく

り”へと発想を転換した^(注18)。すなわち、自社で無理をして完成品を製造するのではなく、それぞれの分野で強みを持つ近隣の中小企業と協力関係を構築しながら一つの製品を完成させるというやり方である。なお、このネットワークづくりでは、城南信用金庫のものづくりコンシェルジュの協力等を得て、現在、40社ほどの協力会社があり、同社は、このネットワークのなかで“技術商社”的な役割を果たしている。この発想の下、城南信用金庫網島支店からの支援等を受けながら、鉄道関連部品製造の受注を請け負い（図表13）、現在では、同部

図表13 株式会社三協社の請け負う鉄道関連部品製造



(備考) 1. 写真(上)は鉄道用ブレーキ関連部品、写真(下)は鉄道用空気ばね関連部品
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)18. 工場内では、既存設備同士を組み合わせる発想で、新たな設備投資をしなくても受注に応えられる態勢を構築している。

品製造での売上高は全体の3分の1ほどを占めるまでに至っている。

同社は、上記の中小企業ネットワークのなかで最終工程を担うことが多いため、品質管理の高度化に力を入れる。このなかで、ベテランのシニア社員を検査員に養成することで、職場の活性化を図ろうと試みている。現在、製造部門に配置されている7名の検査員のうち5名がシニア社員となっており、経営課題の一つであった“社員の高齢化”を解消して職場の活性化につなげるとともに、高品質を求める取引先ニーズにも応えている。

山本晴江会長と東谷社長は、「原点回帰」をキーワードに「先代から受け継いだ会社と社員を大切にすること」を経営の第一義としながらも、山本家ではない“新しい風”として東谷社長を迎え入れることで“新生・三協社”としての価値を高めていきたいと意気込む。

②株式会社田代製作所（神奈川県横浜市港北区、製造業）

同社は、1960年、先代社長である父親によって、東京都江東区亀戸で創業された。先代社長は、終戦後から請け負ってきた大手自動車メーカーから受注した事業の拡大に伴い、1964年、本社を現在の神奈川県横浜市港北区に移転した。創業以来、一貫して電気通信・電子機器部品、自動車関連部品でのプレス加工精密板金加工を事業としてきており、現在は大手電機メーカー

図表14 株式会社田代製作所の概要



同社の概要

法人名	株式会社田代製作所
代表	田代竜一
所在地	神奈川県横浜市港北区
設立	1960年12月
従業員数	25名
事業内容	精密板金加工

(備考) 1. 写真(上)は取材に応じていただいた田代竜一代表取締役、写真(下)は工場内の現場風景
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

からの受注も請け負っている(図表14)。取材に応じていただいた田代社長は、「納期」と「品質」にこだわり、中小企業ならではの“小回りの利く経営”を武器に、少量多品種生産を実践することで、元請先からの信頼を勝ち得ている。2007年には、高品質を担保する目的でISO9001を取得している。また田代社長は、技術的に難しい仕事を請け負うようにすることで、社員に対

して“トライしよう”と奮起を促すとともに、達成感を得てもらうことでモチベーションアップにつなげようと努めている。なお、城南信用金庫網島支店との付き合いは2002年からであり、3か月に1回の頻度で、ものづくりコンシェルジュからのアドバイスも受けている。

同社では、社員25名のうち18名が製造現場に配属されており、同社が取り扱う製品の性質上、製造工程のなかで溶接技術が鍵を握る。しかし、溶接技術の社員の高齢化が進むとともに、社員間の技能承継には10年ほどかかるとされている。そこで、同社では、同業者からの口コミでの紹介や近隣で廃業する事業者からの中途採用で人員確保を図っている。さらに、工場現場では、製造工程の人員配置で大いに工夫をしている。細かい歪みの調整等を含む製品の質を左右する最終工程には、技能の高いシニアのベテラン社員が配属されている。これらシニアのベテラン社員は、現場の工程をすべて経験していることから、若手社員が何かしらの課題を抱えたときにはアドバイスをできる態勢づくりに努めている。取材時にも、シニアのベテラン社員が自然体で若手社員にアドバイスする姿がみられ(図表15)、シニア社員と若手社員が互いに尊重しながら現場を支えている。

図表15 株式会社田代製作所の製造現場



(備考) 1. 写真(上)は、ベテラン社員が若手社員にアドバイスする風景、写真(下)は、年間300台ほど請け負うという高速道路非常電話機の筐体
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

おわりに —中小企業における「シニア」の活躍による生産性向上に向けて—

「2017年版 中小企業白書」第2部第4章第1節では、総括として、「中核人材^(注19)、労働人材^(注20)共に、人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらすことになる」と指摘している。具体的には、中核人材の不足は、新事業展開や成長の機会を失うとともに日々の企業経営にも直接的な影響が生じて、中小企業にとって切実なものとして認識される。また、労働人材の不足は、人

(注) 19. 注釈3参照
20. 注釈4参照

材不足の度合いが増すにつれて労働環境の悪化が深刻化し、さらに人材確保が困難になることで事業活動の継続の観点から経営に影響が生じると指摘する。

そこで、シニアの活躍を「中核人材」および「労働人材」の視点でみると、本稿の事例で取り上げた(株)牛越製作所(長野県岡谷市)、(株)倉元家石材商店(岡山県岡山市)、豊田化工(株)(長野県諏訪市)、(株)三協社(神奈川県横浜市)は、「中核人材」としてのシニアの活用での好事例といえ、「労働人

材」としてのシニアの活用では(株)田代製作所(神奈川県横浜市)および(株)三協社が好事例といえよう(図表16)。

「中核人材」としてのシニア活躍では、(株)牛越製作所は、大手貴金属メーカーOBを技術顧問として迎え入れ、新技術である金系金属ガラスの研究開発での活躍の場を提供して、新事業展開の機会をうかがっている。(株)倉元家石材商店は、大手自動車ディーラーOBをまずは関連会社役員として迎え入れ、社員の意識改革と管理職のマネジメント

図表16 本稿で取り上げた事例企業におけるシニア人材活躍のポイント

社名	業種	シニア人材の活躍	成果・効果
(株)牛越製作所 (長野県岡谷市)	製造業 (試作・研究部品)	【中核人材としての活躍】 大手貴金属メーカーOB採用	技術顧問として迎え入れ、新技術である金系金属ガラスの研究開発での活躍の場を提供して新事業展開の機会をうかがう。また、OBの幅広い人脈や学術情報など、専門性の高い最新の情報収集においてもプラスの効果となっている。
(株)倉元家石材商店 (岡山県岡山市)	小売業 (墓石)	【中核人材としての活躍】 大手自動車ディーラーOB採用	当初は関連会社役員として迎え入れ、社員の意識改革と管理職のマネジメント力の強化等を実現することで、グループ全体の収益力の回復を達成した。
豊田化工(株) (長野県諏訪市)	製造業 (プラスチック射出成形)	【中核人材としての活躍】 大手電気メーカーOB・農協OB採用	経営企画部門や技術部門において、「会社の頭脳」として活躍の場を提供している。
(株)三協社 (神奈川県横浜市)	製造業 (ゴム金具)	【中核人材としての活躍】 大手自動車タイヤメーカーOB採用 【労働人材としての活躍】 検査員としての養成	【中核人材】 社外ネットワークを強化するとともに、新たな製造分野を請け負う等、成長の機会を逃さずに積極的に抱んでいる。現在、採用したOBは創業以来初の外部出身者社長として活躍している。 【労働人材】 ベテランのシニア社員を検査員として養成することで、品質管理の高度化に力を入れている。
(株)田代製作所 (神奈川県横浜市)	製造業 (板金加工)	【労働人材としての活躍】 廃業した同業者等からのシニア中途採用	廃業した同業者等から技術力のあるシニア人材の中途採用を積極的に行い、シニア社員には完成品の質を左右する仕上げ工程を任せるとともに、いつでも若手社員に対するアドバイスのできる社内風土を醸成している。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

力の強化等を実現することで、グループ全体に波及する形で収益力の回復を達成した。**豊田化工(株)**は、大手電機メーカーOBや農協OBを迎え入れることで技術部門や経営企画部門で「会社の頭脳」として活躍の場を提供している。**(株)三協社**は、大手自動車タイヤメーカーOBを役員として迎え入れることで、社外ネットワークを強化するとともに、新たな製造分野を請け負う等、成長の機会を逃さずに積極的に掘り進んでいる。「2018年版 中小企業白書の概要」第1章第3節では、「中核人材を社内で育成することは時間が掛かると推察され、外部の人材を活用することも手段の一つと考えられるものであるが、現状では関心がある企業は一部にとどまっていることが分かる。」と指摘しており、中小企業の間では、中核人材不足への対策としての外部人材の活用に対する関心は高くないようである。しかし、取り上げた事例のとおり、中小企業では、“外からの風（外部人材）”を取り入れて少し経営手法に工夫を加えるだけで、既存の経営資源のままでも大幅に経営を改善させることもできる。

また、「労働人材」としてのシニア活躍では、**(株)田代製作所**は、廃業した同業者等からシニア人材の中途採用を積極的に行い、ベテランのシニア社員には完成品の質を左右する仕上げ工程を任せるとともに、若手社員からシニア社員に対していつでも気軽にアドバイスを求めることのできる社内風土を醸成している。**(株)三協社**は、ベテランのシニア社員を検査員として養成することで、品質管理

の高度化に力を入れている。これら事例での取り組みでは、シニア社員にやりがいを与えて活躍の場を提供することで、職場の活性化にもつながっている。

中小企業における人手不足への対応方法は、それぞれの企業でどのような人材を欲しているかによって異なるものの、本稿で取り上げた事例からみると、とりわけ欲するシニア人材を社外に求める場合、同業者や取引先等からの口コミ、地元の公的機関等からの情報収集、あるいはビジネスフェア等への出展での出会い等、常日頃から情報のアンテナを高く張っていることが求められよう。

「2018年版 中小企業白書の概要」第1章第3節では、「中小企業と働き手（人材側）の間には、…（中略）…大きな情報ギャップが存在」していることが指摘され、とりわけ中核人材の確保では「仲介支援機能が極めて重要」であることも指摘している。さらに、こうした人材確保に向けた「自立的に持続可能なスキームの確立が重要」としたうえで、「その確立には、地域金融機関や大学、NPO法人等地域に根ざした機関等の担い手による継続的な運営が必要不可欠」とも指摘する。今回の取材のなかで、勤務体系が合わない、あるいはモチベーションが保てなかった等の理由で定着しなかったシニアOB採用の失敗事例を聞いた。中小企業側と採用されるシニア人材側との間でこうした不幸が起こらないよう、中小企業側でも自社の魅力を第三者的に発信していくことが求められよう。こうした中小企業における人材確保に向けた努力の

上に、地域に根ざした信用金庫としても、「2018 いくことは大いに意義のあることではないだら
年版 中小企業白書の概要」で指摘されたよう うか。
なシニア人材のマッチングの取組みを支援して

〈参考文献〉

- ・ 信金中央金庫 地域中小企業研究所（各回）「全国中小企業景気動向調査」
- ・ 中小企業庁編（2017年）「2017年版 中小企業白書」
- ・ 中小企業庁編（2018年）「2018年版 中小企業白書の概要」
- ・ 内閣府（2018年6月）「経済財政運営と改革の基本方針2018」