

## 中小企業における「人材活用」④

### －「働き方改革」による生産性向上への期待－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

高橋 嶺太

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、生産性向上、人手不足、働き方改革、SDGs、風土改革

(視 点)

2018年6月29日に、参院本会議で「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（働き方改革関連法）」が可決、成立し、1947年に労働基準法が制定されて以来およそ70年ぶりに労働法制が大改正された。こうしたなか、「働き方改革」への取組みは企業経営にとって不可欠のものになっている。

そこで本稿では、「働き方改革」への取組み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、年度間テーマである「中小企業の『人材活用』」シリーズの総まとめとしたい。

(要 旨)

- 各種調査結果によると、企業の間では「働き方改革」への取組みを前向きに捉えている傾向がみられ、まずは「長時間労働の是正」に取り組んでいる企業が多いようである。ただ一方で、働き方改革の効果を実感できていない企業が多いようである。また、「働き方改革」への認知度は、従業員規模が小さくなるにつれて低下する傾向がみられ、中小企業・小規模事業者に対する働き方改革関連法のさらなる周知が急務となっている。
- 本稿を総括すると、一般的に人气が低迷しているといわれる建設業であっても、「働き方改革」をポジティブに捉えて実践することで、業績の改善を達成できるとともに、社員のモチベーションアップや定着率の向上、採用しやすくなった等の成果が出ている。
- 中小企業専門金融機関といえる信用金庫は“太陽”のような役割、すなわち、中小企業の事業全体を俯瞰しながら必要に応じて手を差し伸べたり寄り添ったりすることで、今後とも、中小企業にとって不可欠かつ常に頼られる存在としての役割を果たしていくことが求められるのではなかろうか。

## 1. はじめに

2018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、「働き方改革の推進」は「力強い経済成長の実現に向けた重点的な取組」の一つに掲げられ、「一億総活躍社会の実現のための最大のチャレンジである働き方改革を推進し、働く人の視点に立って、一人ひとりの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する。」と言及している。すなわち、働き方改革は、「労働政策」と「経済政策」の両側面を有しているといえる。その後、同年6月29日に、参院本会議で「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（働き方改革関連法）」が可決、成立し（図表1）、1947年に労働基準法が制定されて以来およそ70年ぶりに労働法制が大

改正された。日本銀行調査統計局が2019年1月に公表した『働き方改革と企業の取り組み－働き方改革を生産性の向上に結び付けた先進例－』のなかでも、「上場企業の情報発信をみると、有価証券報告書で「働き方改革」といった文言を盛り込んでいる企業数は2016年以降急激に増加している。」とコメントされているとおり、「働き方改革」への取り組みは企業経営にとって不可欠のものになっている。

こうしたなか本稿では、「中小企業の『人材活用』」シリーズの総まとめとして、『『働き方改革』による生産性向上』を取り上げる。

## 2. 中小企業経営に求められる「働き方改革」

「働き方改革」を簡単にいうと、主に長時間労働の是正や処遇の改善等への取り組みであ

図表1 労働施策基本方針の概要

# 労働施策基本方針

- 本方針は、「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」（労働施策総合推進法）に基づき策定したものです。（平成30年12月28日閣議決定）
- 労働者がその能力を有効に発揮することができるようにするため、働き方改革の意義やその趣旨を踏まえた国の労働施策に関する基本的な事項等について示しています。

## 基本方針の内容と目指す社会

|                                         |                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>第1章</b><br>労働者が能力を有効に発揮できるようにすることの意義 | <ul style="list-style-type: none"><li>○ 働き方改革の必要性</li><li>○ 働き方改革推進に向けた基本的な考え方</li><li>○ 本方針に基づく働き方改革の推進</li></ul>   |
| <b>第2章</b><br>労働施策に関する基本的な事項            | 1 労働時間の短縮等の労働環境の整備                                                                                                   |
|                                         | 2 均衡のとれた待遇の確保、多様な働き方の整備                                                                                              |
|                                         | 3 多様な人材の活躍促進                                                                                                         |
|                                         | 4 育児・介護・治療と仕事との両立支援                                                                                                  |
|                                         | 5 人的資本の質の向上、職業能力評価の充実                                                                                                |
|                                         | 6 転職・再就職支援、職業紹介等の充実                                                                                                  |
|                                         | 7 働き方改革の円滑な実施に向けた連携体制整備                                                                                              |
| <b>第3章</b><br>その他の重要事項                  | <ul style="list-style-type: none"><li>○ 下請取引に関する対策強化</li><li>○ 生産性向上のための支援</li><li>○ 職業意識の啓発・労働関係法令等に関する教育</li></ul> |

## 目指す社会

誰もが生きがいを持って、その能力を有効に発揮することができる社会

多様な働き方を可能とし、自分の未来を自ら創ることができる社会

意欲ある人々に多様なチャンスを生み出し、企業の生産性・収益力の向上が図られる社会

## 働き方改革の効果

- 労働参加率の向上
- イノベーション等を促した生産性の向上
- 企業文化・風土の変革
- 働く人のモチベーションの向上
- 賃金の上昇と需要の拡大
- 職務の内容や職務に必要な能力等の明確化、公正な評価・処遇等

など

（備考）厚生労働省ホームページより引用

り（図表2）、直近では、残業時間の削減に取り組んでいる企業が多い<sup>(注1)</sup>。

（株）帝国データバンクが2018年9月に公表した『特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査<sup>(注2)</sup>』をみると、働き方改革に「取り組んでいる」と回答した企業の割合は37.5%であり、「現在は取り組んでいないが、

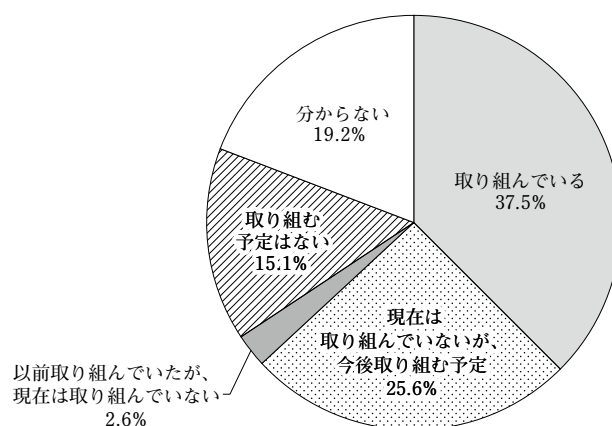
今後取り組む予定」（25.6%）と合わせると（図表3）、6割強の企業が働き方改革への取組みに前向きな姿勢であることがわかる。その取組み内容では（図表4）、「従業員のモチベーション向上」（25.6%）、「人材の定着」（19.8%）、「生産性向上」（15.9%）、「従業員の心身の健康（健康経営）」（15.4%）等が重

図表2 主な改正事項の適用開始時期

| 見直し内容                            | 適用時期      |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|
|                                  | 中小企業      | 大企業       |
| 残業時間の上限                          | 2020年4月1日 | 2019年4月1日 |
| 「勤務間インターバル」制度 <sup>注</sup> の導入促進 | 2019年4月1日 | 2019年4月1日 |
| 年5日間の年次有給休暇の取得                   | 2019年4月1日 | 2019年4月1日 |
| 労働時間の客観的な把握                      | 2019年4月1日 | 2019年4月1日 |
| 「フレックスタイム制」の拡充                   | 2019年4月1日 | 2019年4月1日 |
| 「高度プロフェッショナル制」を新設                | 2019年4月1日 | 2019年4月1日 |
| 産業医・産業保健機能の強化                    | 2019年4月1日 | 2019年4月1日 |
| 月60時間超の残業の、割増賃金率引上げ              | 2023年4月1日 | —         |
| 不合理な待遇差をなくすための規定の整備              | 2020年4月1日 | 2020年4月1日 |
| 労働者に対する、待遇に関する説明義務の強化            | 2020年4月1日 | 2020年4月1日 |
| 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続の規定の整備 | 2020年4月1日 | 2020年4月1日 |

（注）1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間を確保する仕組み  
（備考）厚生労働省「労働施策基本方針」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

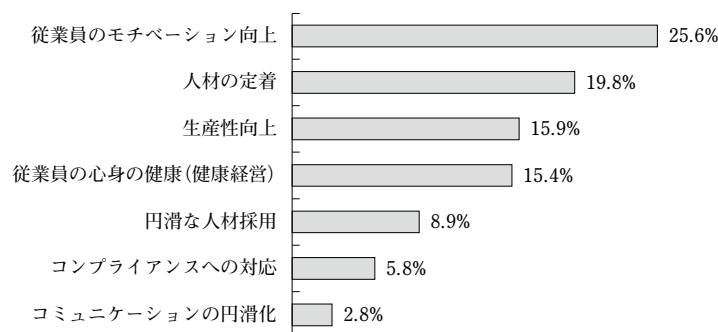
図表3 働き方改革への取組み状況



（備考）（株）帝国データバンク『特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

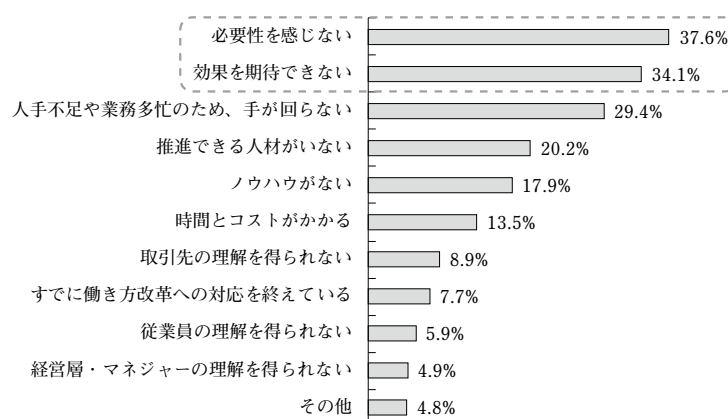
（注）1. 日本銀行（2018.12.27）『地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）』p9-10にも指摘されている。  
2. 調査期間は2018年8月20日～31日、有効回答企業数は9,918社である。

図表4 働き方改革への取組みで最も重視する目的



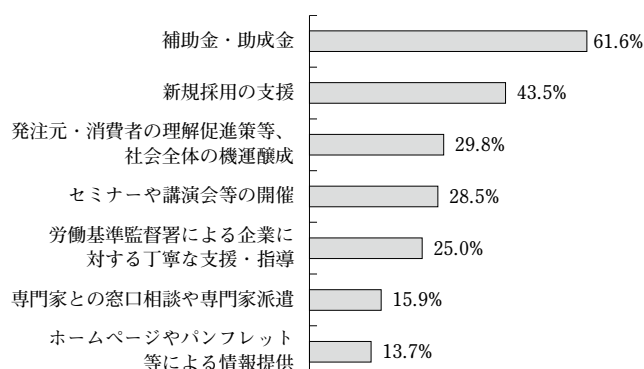
(備考) 図表3に同じ

図表5 働き方改革へ取り組んでいない理由



(備考) 図表3に同じ

図表6 働き方改革に対応していくために拡充すべき支援策や制度



(備考) 日本・東京商工会議所「『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査』集計結果」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

視されているようである。一方、「取り組む予定はない」あるいは「以前取り組んでいたが、現在は取り組んでいない」と回答した企

業の理由をみると(図表5)、「必要性を感じない」(37.6%)や「効果を期待できない」(34.1%)が3割を超えている。日本銀行調査

統計局が公表した『働き方改革と企業の取り組み－働き方改革を生産性の向上に結び付けた先進例－』のなかで、「働き方改革全般の評価に関して、「期待した効果」と対比した民間アンケートによると、「期待した効果が得られている」あるいは「期待した効果の半分程度が得られている」と解答する割合が、合わせても全体の3分の1程度にとどまっている。」と指摘され、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2019年1月に公表した『平成29年度仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業 企業調査 結果の概要』でも、「実施している」との回答割合と「効果をあげている」との間にギャップがみられる等、多くの企業では働き方改革の効果を実感できるまでには至っていないようである。

日本商工会議所・東京商工会議所が2019年1月に公表した『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査 集計結果<sup>(注3)</sup>』では、「働き方改革関連法の認知度は、従業員規模が小さくなるにつれて低下する」ことが指摘されており、中小企業・小規模事業者に対する働き方改革関連法のさらなる周知が急務となっている。こうした働き方改革を推進していくうえで、企業からは「補助金・助成金」、「新規採用の支援」、「発注元・消費者の理解促進策等、社会全体の気運醸成」等を求める声が多く（図表6）、今後、官民一体となった取り組みが期待されよう。

こうしたなか次章では、これら法制度の動きに先んじて働き方改革に前向きに取り組

み、生産性向上につなげようと挑戦する中小企業の事例を紹介する。

### 3. 「働き方改革」への取り組みにより生産性向上に挑戦する中小企業

#### (1) 三承工業株式会社（岐阜県岐阜市、総合建設業）

同社は、1999年11月に社員3名で「西岡興業」として設立され、2019年で創業20周年を迎えた（図表7）。経営理念として「全ての皆様に 感謝の心で愛情と思いやりのある人・物作り」を掲げ、「感謝の心」が伝わる仕事やモノづくりに徹することを使命に、岐阜から全国、そして世界へ向けて同社の想いを発信するよう努めている。

取材に応じていただいた西岡徹人代表取締役は、幼少期に母子家庭で苦労を重ねながら育ち、地元の工業高等学校機械科を卒業後、

図表7 三承工業株式会社の概要

|                                                                                      |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|  |          |
| 同社の概要                                                                                |          |
| 法人名                                                                                  | 三承工業株式会社 |
| 代表                                                                                   | 西岡 徹人    |
| 所在地                                                                                  | 岐阜県岐阜市   |
| 設立                                                                                   | 2006年3月  |
| 社員数                                                                                  | 45名      |
| 事業内容                                                                                 | 総合建設業    |

（備考）1. 写真（左）は西岡徹人代表取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）3. 調査期間は2018年10月22日～12月3日、有効回答企業数は2,045社である。

起業した。2011年までには、プラント事業部、外構事業部を発足させ土木事業の請負を担うようになり、土木業から建築業に事業を多角化する基礎をつくった。西岡社長は、建築業に携わるようになってから社会の仕組みが見えるようになり、幼少期や創業当時の自らの経験も相まって「建築という手法を通じて社会課題を解決したい」という想いを強く抱くようになったと言う。2012年から展開している低価格・高品質な注文住宅「SUNSHOW 夢ハウス」では、SDGs<sup>(注4)</sup>に向けて積極的に取り組み「貧困をなくそう」の観点から、住宅ローンで生活費を圧迫することなく幅広い層の家庭がマイホームを取得できるように、そして「人や国の不平等をなくそう」の観点からは住宅ローンや住宅購入の難しい外国人でもマイホームを取得できるように、と

の想いを込めている。「ジェンダー平等を実現しよう」の観点では、男性中心の建設業界において女性活躍の機会を創出したいとの想いで、女性だけの工務店「クレドホーム」も展開している。西岡社長は、このように「社会課題解決をあらゆるパートナーと連携し、ビジネスを通して解決を行ってきた」ことが同社の飛躍につながってきたと言い切る。

西岡社長は、(公社)岐阜青年会議所の活動のなかで企業経営に関する講演会やセミナー等に積極的に参加しながら、自らの行動や考え方を変えてきた。「良質の土づくりができれば、貧相な作物でも育つ」という考えの下、その「土壌」にあたる「風土改革」に取り組む(図表8)。2013年に、まずは社長を含む社員同士で「ありがとう」を言い合う雰囲気を作ったり、トイレ掃除をしたりするこ

図表8 「働き方改革」を通じた生産性向上に向けた取り組み



(備考) 同社ホームページより引用

(注)4. 持続可能な開発目標 (SDGs) は、2015年9月の国連サミットで採択された。2030年までに貧困や不平等・格差等のさまざまな問題を多くの人々や組織が協力し、17の目標を達成していくもの。



とから開始した。西岡社長は、社員間の良質なコミュニケーションと社長のワンマン経営の解消が「風土改革」の鍵を握ると言う。併せて、社員それぞれの仕事を“見える化”して情報共有することで、社員の“多能工化”にも取り組んだ。カンガルー出勤（子連れ出勤）やノー残業デーも導入していく。また、2015年には、女性社員だけではなく男性社員の妻、さらには同社に住宅建築を注文した家庭の妻をも巻き込んだ「チーム夢子」を結成した。社内で気になる点を見出して改善していくチームであり、キッズルーム設置、トイレの男女別設置、分煙室設置、シャワールーム設置をはじめ女性ならではの視点からの提言がなされた。とりわけ残業削減や有給休暇の取得の推進は、男性社員の妻を巻き込んで理解を得ていることからスムーズに進むなど、ダイバーシティ経営の実現や働きやすい職場環境づくりにつながっている。このように社員をチーム化してリーダー社員に任せる<sup>(注5)</sup>ことが、社員に“当事者意識”を生み、実効性のある社内改革につながると西岡社長は言う。

こうしたさまざまな取組みを通じて、同社は、2018年3月、JR岐阜駅に隣接する商業施設アクティブGに、同社グループの情報発信基地として、さまざまな社会問題に対し問題提起と解決のための行動を発信する「SUN<sup>さん</sup>SHOW. BASE」をオープンし、同年12月に

は、建設業者として全国初となる「ジャパンSDGsアワード<sup>(注6)</sup>」特別賞を受賞したりしている。こうした“見える”形での実績は、社員の社会貢献に対する理解を深めて、社会貢献意欲を高める効果があるという。同社グループ全体の売上も、2011年の5億円から18年には12億円と右肩上がり、生産性も着実に上がっている。西岡社長は、今後とも“輝く会社づくり”に尽力し、行政が推奨する認証制度や表彰制度にも積極的に参加、応募していきたいと意気込む。

## (2) 株式会社下久保建材店（青森県三沢市、建設資材販売業）

同社は、1966年6月、取材に応じていただいた下久保和成代表取締役の父・下久保作之佑氏が創業した(株)下久保製材所から分離する形で設立された（図表9、10）。先代社長の“製材販売だけでは今後生き残ってはいけない”という先見の明により設立されたという。2002年には(株)マルサ硝子と合併することでガラス施工やサッシ施工等を手がけるようになり、製材に端を発して資材販売、そして施工までを一貫して担えるまでに事業の幅を広げてきた。関連会社には、三沢シティホテルの運営会社である(株)シモクボと、不動産仲介および住宅事業を担う(株)サンロクがある。このうち(株)サンロク<sup>(注7)</sup>は、1971年3月、むつ小川原開発計画<sup>(注8)</sup>をきっかけ

(注)5. 現在、ダイバーシティ推進室室長、女性活躍・働き方改革担当として、アルバイト入社して正社員登用された正村幸美氏が活躍している。

6. 2017年6月にSDGs推進本部（首相官邸に設置、本部長は内閣総理大臣）において創設が決定した（<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html>）。

7. 社名の由来は、三沢市の「三（サン）」と六ヶ所村の「六（ロク）」である。

8. 1960年代以降、六ヶ所村を中心とする一体に臨海工業地帯を整備することを目的とした開発計画。

図表9 株式会社下久保建材店の概要

|                                                                                                                                                                     |                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|   |                                  |
| 同社の概要                                                                                                                                                               |                                  |
| 法人名                                                                                                                                                                 | 株式会社下久保建材店                       |
| 代表                                                                                                                                                                  | 下久保 和成                           |
| 所在地                                                                                                                                                                 | 青森県三沢市                           |
| 設立                                                                                                                                                                  | 1966年6月                          |
| 社員数                                                                                                                                                                 | 39名                              |
| 事業内容                                                                                                                                                                | 建設総合資材販売、ビル用建具工事、住宅用建具販売・工事、硝子工事 |

(備考) 1. 写真(中央)は同社の下久保和成代表取締役、写真(右)は江頭麻衣総務課係長、写真(左)は(株)サンロクの江渡聖子営業企画部課長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

として三沢市の青年5名が立ち上げた会社で、1985年5月に同社グループとなっている。なお、施工における木造ラーメン構法<sup>(注9)</sup>では青森県内でトップクラスの技術力を持つことで定評がある。現在、同社グループを挙げて、「常に時代に先んじて、地元の人々をより一層豊かにする住まいづくり」に邁進している。なお、取材に応じていただいた下久保社長は、愛知県の大学を卒業後、大手住宅メーカーで住宅の販売経験を積んだ後、2003年、父親の誘いで同社に入社、2代目社長として代表取締役に就任した。

同社は、2010年から、地元の社会保険労務士のアドバイスを受けて給与体系を見直し、「定額残業制度」を導入した。これにより、長時間残業をする社員が大幅に減り、導入後すぐに社員1人あたり2～3時間／日ほど

図表10 同社の作業場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の即効性のある残業削減を実現できたという。また、定額残業制度の導入に併せて仕事のやり方も見直した。具体的には、残業の温床であった“属人化”していた仕事のやり方を改めて、仕事一つひとつを複数の社員で分担することで、社員一人ひとりが複数の仕事をできるようになるとともに、各社員の仕事の進捗状況を情報共有するようにした。これにより、社員の「多能工化（マルチスキル化）」に加えて「仕事の見える化」ができ、社員が有給休暇を取得しやすい職場環境につながったという。「制度の導入」と「仕事のやり方」を並行したことが成功の鍵を握っていたといえよう。(株)サンロクでは、“全員営業体制”を構築することにより一部の社員では有給休暇取得率100%を達成している。下久保社長によると、このように社員が有給休暇を十分に取得できる職場環境に努めた結果、社員の仕事の能率が上がるとともに定着率も改善する効果があったという。また、こうした職場環境づくりでは「余力をもった人員配置」はキーワードになるともいう。

(注)9. 接合部を強くすることで柱・梁だけで水平力に耐えられるフレームを形成する構法のこと。



そのほか、各種の手当制度も準備している。例えば、「懇親手当」は、社員が主催する懇親会費用全額を会社が負担するもので、同社では年2回、関連会社の(株)サンロクでは年間5回を目処に支給される。これにより、社員が積極的に懇親会に参加するようになり、社内コミュニケーションを深めることにつながっているという。職種に配慮した手当もあり、2018年から導入した「備品手当」では、配送担当者が負担していた備品（手袋等）の購入費用を会社が全額負担するようにした。また、配送担当者に多い腰痛に対して、通院費負担を会社が全額補助する「腰痛手当」も支給している。「健康手当」では、半年間に2日以上連続で病欠をしなかった社員に対して“健康管理がしっかりできている”という意味合いで、半期に1回、10,000円を支給している<sup>(注10)</sup>。とりわけ、健康に配慮した取組みでは、経済産業省から「健康経営優良法人2018」<sup>(注11)</sup>の認定を受けるなど一定の評価を受けている。

### (3) 信幸プロテック株式会社（岩手県紫波郡矢巾町、空調設備業）

同社は、1974年4月に、村松守代表取締役の父にあたる村松幸雄取締役会長が大手電機メーカーにて5年間ほど培った家電修理のノウハウを活かし、個人事業として開業された（図表11）。1987年5月に(有)信幸冷暖サービ

スとして法人化し、2015年5月の創業40周年を機に義理の息子への事業承継を行っている。現在、事務所や店舗等向けに空調設備の施工・修理・保守サービスを主に提供し、個人向けの住宅設備サービスのニーズにも数多く応えている。村松幸雄会長は、1996年2月に岩手県中小企業家同友会に入会したことを機に大切さを認識した経営理念として「私達は地域の産業と人々の暮らしの役に立ち社会にとってなくてはならない存在であり続けたい。」<sup>(注12)</sup>を掲げ、他社との“仲間づくり”に努めてきた。当時から「三方よし（会社・社員・社会のすべてが良し）」のビジネスを展開してきた。また、2018年11月には「岩手県働き方改革アワード2018 業務改善部門」を受賞している。

図表11 信幸プロテック株式会社の概要

| 同社の概要 |             |
|-------|-------------|
| 法人名   | 信幸プロテック株式会社 |
| 代表    | 村松 守        |
| 所在地   | 岩手県紫波郡矢巾町   |
| 設立    | 1987年5月     |
| 社員数   | 35名         |
| 事業内容  | 空調設備業       |

(備考) 1. 写真（前列中央）は村松守代表取締役、写真（前列中央右）は取材に応じていただいた村松直子専務取締役、写真（前列中央左）は同じく佐々木規江主任  
2. 写真は同社提供

(注)10. (株)サンロクでは支給されていない。

11. [http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenkoukeiei\\_yuryouhouzin.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html)参照

12. 現在の経営理念は3本柱であり、このほかに「2. 私達は我社のビジョンと同時に自己の愛の実現に真摯に取り組む物心共に豊かで幸せな人生を築きます。」「3. 私達は他に先駆けて多くを学び高い技術力でお客様の満足を追い続けるエンジニア集団を目指します。」を掲げている。

同社は、2017年5月に、岩手県が募集していた「働き方改革実践モデル企業」に3社のうち1社として選定され、(株)ワーク・ライフバランス<sup>(注13)</sup>のコンサルティングを受けながら、経営管理部をトライアル部門として「働き方改革」への取組みを開始した。きっかけは、岩手県が若者の就業支援を目的に設置した「ジョブカフェいわて」の担当者から案内された盛岡市主催の「働き方見直しコンサルタント養成講座」に、取材に応じていただいた村松直子専務取締役が参加したことであった。参加当時、同社では、社員の定着率は高く採用難でもなかったため「働き方改革」への意識は決して高くなかった。しかし、村松専務取締役は、本講座での(株)ワーク・ライフバランスのコンサルタントによる講話を聴くにつれて危機感を覚えた。そこで、本講座受講時、社員の平均年齢と今後の推移、家庭で介護や育児を担う割合を調査したところから、「働き方改革実践モデル企業」としてコンサルティングを受けることを決めた。また、同じく取材に応じていただいた佐々木規江主任は、岩手県主催の「働き方改革アドバイザー養成講座」を受講し、同社の働き方改革推進のリーダーとして、そこで得た最新の情報も社内に還元しながら取組みを進めた。

まずは経営管理部において、「朝メール・夜メール<sup>(注14)</sup>」や「カエル会議<sup>(注15)</sup>」を通じ

て、「情報共有」と「業務効率化」に焦点をあてた取組みを始めた。「小さく始めて成功体験を重ねる」が鍵を握ると村松専務取締役は言う。その後、他部門の社員も巻き込みながら、付箋紙を用いたワークショップ等により意見を出し合って共有することで根本的な課題を見出した。この作業には3か月ほどの時間を要したが、村松専務取締役によると、この社員全員で“承認”する作業は、社員の間に“当事者意識”を生むとともに「働き方改革」のその後の成否を左右する“肝”になると言う。

主な7つの活動内容は図表12のとおりである。このうち「業務の洗い出し・スキルマップ作成」では、「スキルマップ<sup>(注16)</sup>」を作成することで“業務の見える化”を図るととも

図表12 7つの「働き方見直し活動」



(備考) 同社提供

(注) 13. 2006年創業で、小室淑恵氏が代表取締役を務める。ワーク・ライフバランスの分野では草分け的な存在 (<https://work-life-b.co.jp/>)。

14. 仕事の見える化を目的とした朝・夕2通のメールでの社員間のやりとりのこと。

15. 早く「帰る」、仕事のやり方を「変える」、人生を「変える」の3つの意味が込められた会議のこと。

16. 縦軸に部署内で行う業務、横軸に社員の名前を書いて、誰がどの業務をどのレベルで行うことができるのかを可視化した。

に、属人的業務を洗い出して、その社員が休んでも業務が回るよう複数担当制に見直した。社員全員が迷わずに業務を完遂できるよう、業務の平準化を目的とした「手順書」も作成している<sup>(注17)</sup>。リーダーの佐々木主任は、今後、人手不足の深刻化が予想されるなか、“時間と気持ちの余裕”を生むため、この「手順書」を含めた取組を継続していきたいと意気込む。2019年2月末現在、業務の洗い出しにより見直した業務は56、「手順書」の作成は64に上る。これに併せて時間のかかる処理をIT化<sup>(注18)</sup>することで、業務効率化も進めている。「現場同行」では、経営管理部社員がサービス担当者の修理や点検の現場に同行する<sup>(注19)</sup>ことにより、現場の声を改善提案につなげた。2019年2月末現在、同行件数は15件、改善提案数は21件である。就業時間内に開催する「スキルアップ勉強会<sup>(注20)</sup>」にも力を入れ、2019年2月末までの累計で63時間実施している。また、社員一人ひとりの「ライフビジョンシート（終業後・休暇でやりたいこと）」を年1回のプレゼンテーションにより社員全員で共有することで、それぞれの夢の実現に向けて、社員同士が応援し合うチームづくりにも努めている。毎年、社員全員が今後10年間のビジョンや直近1年間の行動計画を発表し合う場があり、もともと社

員間に応援し合う雰囲気が醸成されていたことが、同社が「働き方改革」をスピーディーに進めていくうえでの土台になったのだろう。さらに、村松専務取締役は、「働き方改革を推進する社内プロジェクト実践モデル企業」に選定された3社間で情報共有した結果生まれた交流も、取組をスピーディーに進めることに貢献したと言う。取組内容を公に発表し合うことで、経営陣の間に緊張感が生まれ、「さらに高みを目指そう」という意欲も芽生えるという。すなわち、「働き方改革」をスピーディーに進めるうえで“オープンマインド”も欠かせないといえる。

こうした一連の取組みの結果、2018年3月末時点での社員一人あたり残業時間は前年比15%減<sup>(注21)</sup>、一方で売上高（2018年3月末）および営業利益（同）は、それぞれ前年比124%、273%となった。「働き方改革」の推進によって労働生産性は大きく高まったといえよう。

#### (4) 田中車輛株式会社（青森県十和田市、建設・運搬・整備・収集業）

同社は、1974年9月に、地元大手建設会社である田中建設(株)<sup>(注22)</sup>の車輛課を分離独立させる形で創業した（図表13）。創業当初から、田中建設(株)が請け負うダム工事や道路

(注)17. 「手順書」の作成では、担当外の社員に「手順書」を見ながら当該業務を行ってもらうことにより、初めて業務に携わった社員でも当該業務を完遂できるよう配慮している。

18. IT化したことで、テレワーク（在宅勤務）が可能となった。現在、住宅設備部門に所属する療養中の社員1名が技術面のサポートや顧客管理等の業務でテレワークを行っている。

19. 作業の様子を写真や動画に収めて報告書を作成し、「カエル会議」で社員間で情報共有した。

20. 各部門の社員を講師に、フロント業務で必要な知識やスキルを共有している。

21. 社員の総有給休暇取得日数は202日（2018年3月期）となり、前期の86日に比べて2.3倍となった。

22. <http://www.tanaka-net.co.jp/homepage/hmpg/index.html>参照。同社は、田中車輛(株)のほか建材販売を行う田中商工(株)の2社を子会社に持つ。また、経済産業省が選出する「健康経営優良法人2018（中小規模法人部門）」に認定されている。

図表13 田中車輛株式会社の概要

| 同社の概要 |                 |
|-------|-----------------|
| 法人名   | 田中車輛株式会社        |
| 代表    | 野田 誠二           |
| 所在地   | 青森県十和田市         |
| 設立    | 1974年9月         |
| 社員数   | 51名             |
| 事業内容  | 建設業、運搬業、整備業、収集業 |

(備考) 1. 写真(左)は野田誠二代表取締役、写真(右)は北上史業務部長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 同社の外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

維持管理、アスファルト合材の運搬等を主に担ってきた。1998年には、(株)トージュを吸収合併することで、自動車・建設機械整備や一般・産業廃棄物の収集運搬にまで事業の幅を広げる。この結果、土木・建築一式、各種資機材運搬、車両・建設機械整備、除雪、一般・産業廃棄物収集など事業の幅を大きく広げることができ(図表14)、これが同社の好調な受注を支える“強み”となっている。なお、取材に応じていただいた野田誠二代表取締役は、首都圏の大学を卒業後田中建設(株)に入社、2006年から同社に転籍して11年より代表取締役として活躍している。

同社は、田中建設(株)の完全子会社とはいえ独立採算であり、人材採用も自前で行って

いる。現在、社員の平均年齢は約48歳、平均勤続年数は約18年であり、大半は中途採用である。しかし最近、経験者募集では採用が難しいことから未経験者にまで採用枠を広げたものの、同社の業務の多くでは技術系の資格取得を求められるために、定着しにくいという問題に直面した。そこで、野田社長のリーダーシップの下、社員の定着率を高める目的で、2019年4月から、現在の日雇い従業員等非正規社員を含むすべての社員(55歳以下)を正社員にすることを決めた<sup>(注23)</sup>。これにより、日雇い従業員にとってはゴールデンウィーク等の長期休暇にかかわらず給与収入が安定するとともに、より充実した福利厚生<sup>(注24)</sup>や各種手当<sup>(注25)</sup>を受けられるメリット

(注) 23. 既に定年制は廃止しており、高齢者社員の活躍を積極的に推進している。

24. 全国建設業労災互助会に加入することでケガや病気で休養をするとき等に補償金を受け取れるといった各種福利厚生制度を利用できる。

25. 扶養配偶者を対象とした「奥さま手当」や2016年度から採用した「子ども手当」等の支給を受けられる。

が享受できる。野田社長によると、同社の人件費負担は、正社員化によって従来に比べて2割ほど大きくなるという。この挑戦には、人件費負担が大きく増えたとしても人材の確保を最優先にしたいという同社の強い意思を感じられる。

そのほか、社員の禁煙や血圧測定受診等を積極的に推進することで、2018年に経済産業省から「健康経営優良法人2018」<sup>(注26)</sup>の認定を受けるとともに、翌19年には青森県から「青森県健康経営事業所」<sup>(注27)</sup>の認定も受けている。さらに、ISO9001（品質マネジメントシステム）で要求される内部コミュニケーションでは、経営層が率先して会社の方針と社員の意向のすり合わせを行う等社内コミュニケーションの充実を図っている。

また、快適な職場環境や作業現場のイメージアップを図るために、積極的に新型の重機・車輛や機材等を導入し、現在働いている社員に対する配慮も欠かさない。

#### (5) 株式会社NENGO（神奈川県川崎市、建設・不動産業）

同社の前身は、1983年3月、取材に応じていただいた的場敏行代表取締役社長の父・的場源一氏が神奈川県川崎市多摩区生田に創業したオリエンタル産業(株)である。2013年1月の創立30周年を節目に、現在の社名に変更した（図表15）。社名のNENGOは、ミッションである「100年後の街づくり」の「年

図表15 株式会社NENGOの概要



| 同社の概要 |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| 法人名   | 株式会社NENGO                                         |
| 代表    | 的場 敏行                                             |
| 所在地   | 神奈川県川崎市                                           |
| 設立    | 1983年3月                                           |
| 社員数   | 47名                                               |
| 事業内容  | 耐火被覆・断熱工事業、建築工事業、PORTER'S PAINTS事業、不動産業、コンサルティング業 |

（備考）1. 写真は的場敏行代表取締役社長  
2. 同社提供

後」に由来する。また、同社のロゴマークは富士山をかたどっている。的場社長によると、富士山はナンバー1でもあり、“不二（オノリー1）”とも書き表されるとおり唯一の存在であり、同社もお客様にとって“不二のような存在”でなくてはならないという決意表明をしたという（図表16）。

設立当初は、耐火被覆工事業から開始し、その後、断熱工事業（1995年）、PORTER'S PAINTS<sup>ポーターズペイント</sup>事業（2001年）、建築工事業（2004年）、不動産事業（2004年）、宿泊事業（2018年）等と事業の幅を広げてきた。この結果、不動産の企画から建築工事、そして不動産や施設の管理・運営までを一貫して担えるよう

（注）26. [http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenkoukeiei\\_yuryouhouzin.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html)参照

27. <http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kenko/ganseikatsu/aomori-kenkoukeiei.html>参照

図表16 同社のロゴマーク



(備考) 同社提供

になり、これが当社の“強み”につながっている。

取材に応じていただいた的場社長は、早稲田大学在学中にアメリカンフットボール部で心身を鍛えあげると同時に、関心を持っていた環境経済学をテーマとした卒業論文に挑んだ。大学卒業後、ホテル・旅館業大手の藤田観光(株)が運営するフォーシーズンズホテル椿山荘東京にて勤務し、お客様から「ありがとう」と言われることに常に喜びを感じながら経験を積んだ。その後、1994年にオリエンタル産業（現NENGO）に入社し、2002年に代表取締役社長に就任した。当時から、的場社長は、自社の属する建築・不動産業界の将来を憂慮し、100年後の街づくりを志す。それぞれの地域の気候、風土、歴史、文化を活かし「らしさデザイン」をすることで“住みたい”“遊びたい”“働きたい”街をつくるために事業を展開していく。

事業拡大するなかで、「最近の日本人は住んでいる家はもちろん住んでいる街への関心も失いつつある」ことを常に憂慮し、例えば居住者が住んでいる家に愛着を持ってもらう

仕掛けの一つとしてPORTER'S PAINTS事業（塗装事業）を開始した。また、賃貸住宅の価値を向上させる“仕立てる賃貸<sup>(注28)</sup>”の事業においては、不動産オーナー、入居者とNENGOの三者で伴走する建物づくりを進めながら不動産の価値を高めるなど、多角的に「業界の問題を解決する」スタンスを貫いている（図表17）。

同社では、「世のため、人のため」という

図表17 代表的な施工実績



(備考) 同社提供

(注) 28. 長期間空室の続く建物に、入居者を先に決め、その入居者の意向を反映させたリノベーションを行う仕組み



企業理念を実現していくためには社員が心身ともに健康でないと活躍することはできないという考えのもと、社員を「家族」として捉え、「ファミリープログラム」と名付ける福利厚生制度を準備している。これら支援制度の大半は、社員の発案や意見等から生まれているという。例えば、本稿 4(2)で紹介する和氣美枝代表理事の経営するワーク&ケアバランス研究所に対して介護をしながら働きたい社員が悩み相談をする介護相談制度を導入している。この導入のきっかけは、入社したばかりの新卒女性社員が親の介護という場面に直面したことであったという。そのほかにもさまざまな社員への支援制度があり、「合魂<sup>こん</sup>」は、社員3名、飲食代1人あたり4千円を上限に懇親会費用を同社が負担するものである<sup>(注29)</sup>。的場社長は、社員が懇親会で地元の飲食店を利用することによって同社と地元の飲食店とのコミュニケーションが深まり仕事につながるとともに、地元での消費喚起にもつながると期待している。目新しい支援制度では、社員が疲労を感じたときに近所の整体院の電気椅子でリフレッシュできる「電気椅子」制度がある。社員からの「仮眠スペースがほしい」という声を受けて制度化したという。また、「助<sup>じょいん</sup>in」では、社員の紹介で友人知人が入社して3か月以上定着した場合に、紹介した社員に30万円を贈呈する。同社への就職を機に自転車通勤圏内へ引っ越した社員に対しては「自転車通勤引越し支援制度」も準備している。そのほか、社員のキャリア

アップを支援するとともに自社の飛躍にもつながる支援制度として、「NENGOチャレンジ(新規事業立ち上げ制度)」や「社長になろう！(新規事業の子会社設立)」がある。的場社長は、特に新入社員に対して「歯車になるな。仕組みを作れ。」と常に発破をかけながら、こうした社員の斬新なアイデアを事業化できる機会を与えている。

こうしたお客様や社員への配慮を最優先にした経営手法が徐々に口コミで広がりつつあり、人手不足が顕在化する建設・不動産業界にありながら、新規・中途採用では募集を上回る応募があるという。今後も、福利厚生制度を充実させていく予定であり、例えば「社員食堂の設置」、「長期休暇制度の導入(1か月程度)」、「保育園の開設」、「(トレーニングする社員や自転車通勤の社員のための)シャワー室の設置」等を検討しているという。

的場社長は、「同社の役割は、あくまで「黒子役」で、不動産オーナーが前面に立って街づくりに積極的に関わっていきたいと思うように導いていくこと」だと言い切る。また、万全な体制の下で丁寧な仕事を心がけ、常に「お客様の期待値を超える仕事をこなす」ことを信念としていることから、地域密着で“目の届く範囲での仕事”に徹していきたいという。今後とも、社員からのお客様からも「NENGOがいてくれてよかった」といわれるような唯一無二の存在になりたいと意気込む。

---

(注) 29. 懇親した内容を社長に報告することが義務付けられているものの、現在、1日平均1組の利用がある。

## 4. 中小企業に対する働き方改革支援

中小企業が「働き方改革」に対応していくためには、図表6で「セミナーや講演会等の開催」、「専門家との窓口相談や専門家派遣」、「ホームページやパンフレット等による情報提供」をはじめ情報収集へのニーズが高いことが示されたとおり、公的機関等が中小企業に対して積極的に情報提供していくことが求められているといえる。

そこで以下では、「働き方改革」を含む中小企業の経営課題全般に対してアドバイスに取り組む東京都よろず支援拠点（実施機関：（一社）東京都信用金庫協会）、労働施策基本方針のなかで求められている「育児や介護と仕事の両立支援」に取り組む（一社）介護離職防止対策促進機構の事例を紹介する。また、東京都が制度として創設した「TOKYO働き方改革宣言企業<sup>(注30)</sup>」として自社でも実践しながら中小企業向けにテレワークのためのソフトウェアを開発、提供する（株）ダイナックスの事例も紹介する。

### （1）東京都よろず支援拠点（東京都港区）

よろず支援拠点は、2014年6月に施行された「小規模企業振興基本法」に基づき、中小企業庁が47都道府県に1か所ずつ設置した中小企業、小規模事業者、起業家向けの無料の経営相談機関である。“よろず”と名付ける

ことで、事業者がかしこまらずに気軽に経営上の悩みを何でも話せる場所<sup>(注31)</sup>になることを目指している。

東京都よろず支援拠点は、全国で唯一、金融団体である（一社）東京都信用金庫協会が実施機関として受託、運営している。それ故に、中小企業や小規模事業者にとって身近な金融機関である信用金庫が、同支援拠点と事業者との接点をつくる“パイプ役”になることも多いという。相談窓口は、新橋事務所（東京都港区新橋）と東大和BusiNest（東京都東大和市）の2拠点であるが、2019年5月からは東京都立川市にも新たに拠点を設ける予定である。

同支援拠点には現在、取材に応じていただいた金綱潤チーフコーディネーターと弥富尚志サブチーフコーディネーター（図表18）

図表18 東京都よろず支援拠点



（備考）1. 写真（中央）は金綱潤チーフコーディネーター、写真（右）は弥富尚志サブチーフコーディネーター、写真（左）は（一社）東京都信用金庫協会業務部 地域支援課 古畑伸康課長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）30. 東京都が、都内企業の働き方改革の気運を高めていくことを目的として創設した制度。「働き方改革宣言」を行う企業等に対して奨励金を交付する等、さまざまな支援を行っている。

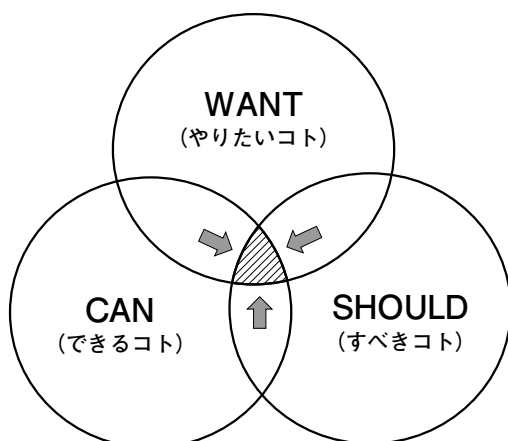
31. 東京都よろず支援拠点の相談日時は、平日月曜日から金曜日の「9:30-10:30」、「11:00-12:00」、「13:30-15:00」、「15:30-17:00」である。

を筆頭に、中小企業支援に豊富な経験を持つ専門家15名のコーディネーターが在籍している。それぞれのコーディネーターは、事業者に寄り添い親身になって相談に乗ることを心がけており、相談内容を聞きながら、経営者に対して自社の置かれた状況を正しく把握できるよう導くとともに、経営課題の本質を明らかにできるよう努めている。具体的な相談への対応方法としては、相談を受けながら「WANT（やりたいコト）」、「SHOULD（すべきコト）」、「CAN（できるコト）」のうち2つが重なる事項を見出し、3つが重なる事項を見えやすくした上で（図表19）、事業者の事情に即した提案をするようにしている。

「働き方改革」への相談の対応では、東京働き方改革推進支援センター（東京都千代田区）とも連携して取り組んでいる。事業者から直接的に相談を受けることよりも、経営全

般の相談の中から掘り起こすことが多いという。とはいえ、「働き方改革」は企業の持続的成長と切り離すことができないため、例えば最近多い「人手不足」にかかる相談<sup>(注32)</sup>を受けるなかで、コーディネーターから提案する形で「働き方改革」への取組みを促すケースがある。「働き方改革」はすべての事業者内に内在する経営課題であり、同支援拠点の実感として、「働き方改革」に取り組んだ事業者ほど期待された成果を出す傾向がみられるという。同拠点では、コーディネーターが丸となり、「働き方改革」へのアドバイスを含めて、中小企業や小規模事業者等に「金儲け（売上・収益改善）の前に人儲け（人脈づくり、社員確保）」ということを実感してもらえらる“応援団”として、今後とも活躍していきたいと意気込む。

図表19 コーディネーターによる中小企業支援の具体的な支援方法



（備考）取材に基づいて信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 一般社団法人介護離職防止対策促進機構（東京都渋谷区）

同機構は、2016年1月に有志<sup>(注33)</sup>の協力を得て設立された一般社団法人である（図表20）。取材に応じていただいた和氣美枝代表理事は、自らも要介護4の母親を在宅で15年以上にわたり介護し続ける現役介護者であり、介護と仕事の狭間で悩む介護者からの相談に対しては全身全霊を注いでいる。

和氣代表は、一般社団法人を立ち上げる前の2013年から、自らの介護体験を元に、働く介護者おひとり様介護ミーティングを立ち

（注）32. 業種では、「建築業」、「運輸業」、「IT業」からの相談が多いという。

33. 同機構の理事として、三谷泰文氏（（株）ウェブユニオン）、竹下康平氏（（株）ビーブリッド）、飯野三紀子氏（産業カウンセラー）、柳澤健一氏（人材紹介オフィス柳澤）のほかアドバイザーとしてジャーナリストの村田くみ氏が名を連ねる。

図表20 一般社団法人介護離職防止対策促進機構の概要



| 同機構の概要 |                                                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 法人名    | 一般社団法人介護離職防止対策促進機構                                                                        |
| 代表     | 和氣 美枝                                                                                     |
| 所在地    | 東京都渋谷区代々木                                                                                 |
| 設立     | 2016年1月                                                                                   |
| 理事数    | 5名                                                                                        |
| 事業内容   | 介護離職防止対策評価基準制定・普及促進、働く介護者・離職者の支援、介護離職防止対策コンサルタント養成、介護離職防止対策啓発セミナー・イベント企画運営、介護防止対策コンサルティング |

(備考) 1. 写真は和氣美枝代表理事  
2. 同機構提供

上げた。翌14年には、「介護で困った相談者に寄り添いたい」との想いの下、(株)ウェブユニオン（東京都渋谷区）<sup>(注34)</sup>の中で介護者支援事業部を立ち上げ、「ワーク&ケアバランス研究所」の屋号で活動を始めた。苦戦しながら企業向けPRに努めるなか、2015年下期に、政府が「1億総活躍社会」の実現に向けた緊急対策の重点項目の一つとして「介護離職ゼロ」対策を掲げたことで問い合わせ数が徐々に増え<sup>(注35)</sup>、16年1月に同機構を立ち上げるに至った。なお、18年9月には前述の介護者支援事業部を法人化、現在の(株)ワーク&ケアバランス研究所とした。これによ

り、同機構が政策提言や人材育成を担い、同研究所が企業や個人の具体的な支援を担う体制を構築した。

2016年3月に、和氣代表が介護離職のない社会をめざす会<sup>(注36)</sup>の発足フォーラムで登壇したことをきっかけに、日本労働組合総連合会（連合）との接点ができる。その後、連合大会や連合愛知・愛知県経営者協会主催シンポジウム等に登壇することで、同機構の存在が労働組合関係者や企業の人事担当者の目に触れる機会が増えた。さらに、16年4月にワーク&ケアバランス研究所で主催した研修会で（一社）日本経済団体連合会（経団連）の担当者と出会ったことをきっかけに、経団連の部会に呼ばれる等のつき合いが始まり、17年3月に同機構が第2回介護離職防止対策シンポジウムを主催するにあたっては、経団連に共催してもらうことができた。その後、経団連の報告書「仕事と介護の両立支援の一層の充実に向けて 企業によるトモケアのススメ（以下「トモケア」という。）」の作成に同機構が協力したことで、18年5月、「トモケア」を披露する目的で経団連が主催した第3回介護離職防止対策シンポジウム（図表21）に和氣代表が登壇する等、同機構の存在がより多くの企業の人事担当者の目に触れる機会を得た。

また、2016年10月から、介護離職防止対策アドバイザー養成講座（図表22）を主催し、受講後には修了証とともに「介護離職防

(注) 34. 2006年に創業した、クリエイティブ事業や地方創生事業を手がけるWeb制作会社

35. 2013年からの累計で3,000件近くに上る相談を受けている。

36. <http://www.kaigorishokunonaishakai.org/>参照

図表21 (一社)日本経済団体連合会との共催  
シンポジウム



(備考) 同機構提供

図表22 介護離職防止対策アドバイザー 養成講座



(備考) 同機構提供

止対策アドバイザーのいる会社」を対外的にアピールできるツールを提供してきた。翌17年7月からは人事関連サービスを提供する(株)パーソル総合研究所(東京都港区南青山)と業務提携して本講座を提供し、2019年2月末までに開催実績18回、181名のアドバイザーを輩出している。テレビ、新聞、書籍による介護離職防止の啓蒙活動にも努め、代表的な書籍としては「介護離職しない、させない」(毎日新聞出版、2016年)や「介護に直面した従業員に人事労務担当者ができるアドバイス」(第一法規、2018年)等がある。

さらに2019年4月からは、特に中小企業に勤める介護者に軸足を置いた個人向け有料サ

イトを立ち上げたいという。このサイトの掲示板機能では介護者同士が気軽に悩みを共有しあうことができ、チャット機能では(株)ワーク&ケアバランス研究所に気軽に相談を受けられるような仕組みづくりを進めている。仕事と介護に悩む介護者が前に一步踏み出すきっかけとなるサービスにしたいという。

和氣代表は「介護が一般常識になっていない風潮が問題で、これを変えていくしかない」と強調する。上述した一連の取組みは、まさに「介護をしながら働くことが当たり前の社会を創る」ことであり“文化創造”にあたるという。「介護者の経験に価値がある」ことを実感できる仕組みづくりを進めるなか、多くの介護経験者の声が集まることで、“文化創造”のスピードは上がっていくだろうと期待している。そして近い将来、どこに何を相談してよいのかわからない家族介護者等の間で「そうだ、〇〇さん(介護経験者)に聞いてみよう!」と、介護経験者が社会の中で頼りにされる社会になるよう、今後も邁進していきたいと意気込む。

### (3) 株式会社ダイナックス(東京都渋谷区)

同社は、1977年10月、取材に応じていただいた佐藤正人代表取締役会長により、(株)ソフトウェア総合プロジェクトとして創業された(図表23)。1990年に、社名を現在の(株)ダイナックスに変更している。2010年には、外資系大手コンサルティング会社に勤めていた息子の佐藤潤氏に代表取締役社長の座を承継している。経営理念として「通信

図表23 株式会社ダイナックスの概要



| 同社の概要 |            |
|-------|------------|
| 法人名   | 株式会社ダイナックス |
| 代表    | 佐藤 潤       |
| 所在地   | 東京都渋谷区     |
| 設立    | 1977年10月   |
| 社員数   | 12名        |
| 事業内容  | ITサービス業    |

(備考) 1. 写真(左)は佐藤潤代表取締役社長、写真(右)は佐藤正人代表取締役会長  
2. 写真は同社提供

の高度利用」を掲げ、利用者に“喜んでもらえる”、“楽しんでもらえる”、“便利に使ってもらえる”ことにこだわりながら、ソフトウェア開発に取り組んできた。企業の直営保養所の予約管理に特化した「保養所予約システム」やビルメンテナンス業界に特化した契約や作業管理ができるシステム「ビルメン女子」をはじめ、機能特化したシステム開発も得意とする。利用者の声をサービスに十二分に反映するため、「自社開発」かつ「自社運営」に徹している。

佐藤会長は、首都圏のコンピューター専門学校を卒業後、大手通信機器メーカーで経験を積むなかで、「これからはコンピューターの時代だ」と確信して起業した。リモートアク

セス技術での強みを活かしたニッチ分野での通信機器部品の商品・サービス化を通じて大手電機メーカーとの取引を実現しながら業容拡大を図ってきた。

2016年12月に、オフィスがない前提で経営者が在宅勤務者やフリーランス社員等を業務管理できることを念頭に設計された「なかまクラウド オフィス」のサービス提供を始めた。2018年1月には、「個人の時間を作ることが仕事のモチベーションや品質を高める」という考えの下、「なかまクラウド オフィス」をベースに、主に中小企業を対象に働き方改革の取組みをなるべく安価<sup>(注37)</sup>でサポートするサービス「通禁オフィス」を独自開発した(図表24)。この「通禁オフィス」は、働き方改革を実現するための10の法則<sup>(注38)</sup>を経営者目線<sup>(注39)</sup>でシステム化したサービスである。“情報をいかに連携させるか”という課題を解消したもので、上司への「報告・連絡・相談」をタイムリーかつ容易にするとともに、社員全員の“仕事の見える化”、“成果の見える化”を実現している。アクセス権を徹底することで、強固なセキュリティも実現している。災害が発生した場合でも、テレワークの実行により事業をいち早く再開、継続できることから、BCP対策としても活用できる。今後は、必要に応じてAI(人工知能)エンジンの活用も検討しながら、「働き

(注) 37. 導入費用は、初期費用300,000円で、1ユーザーあたり3,000円/月。

38. ①関係者間で互いの動きが容易に把握できること、②日々の報告で成果と生産性が見えること、③進捗と問題点をタイムリーに把握できること、④繰り返し作業や探し物の効率を高めること、⑤情報の見落としを最小限にできること、⑥情報の共有とそのアクセス権が徹底できること、⑦ルールが必ず守られる仕組みとすること、⑧誰にでも容易に使えること、⑨仕事情報の流出漏えいを高いレベルで防止できること、⑩仕事で使われた時間のすべてが見えること。

39. 「売上は低下しないか」、「情報の安全は担保できるのか」という経営者に配慮したシステム設計としている。

図表24 「通禁オフィス」で実現できること

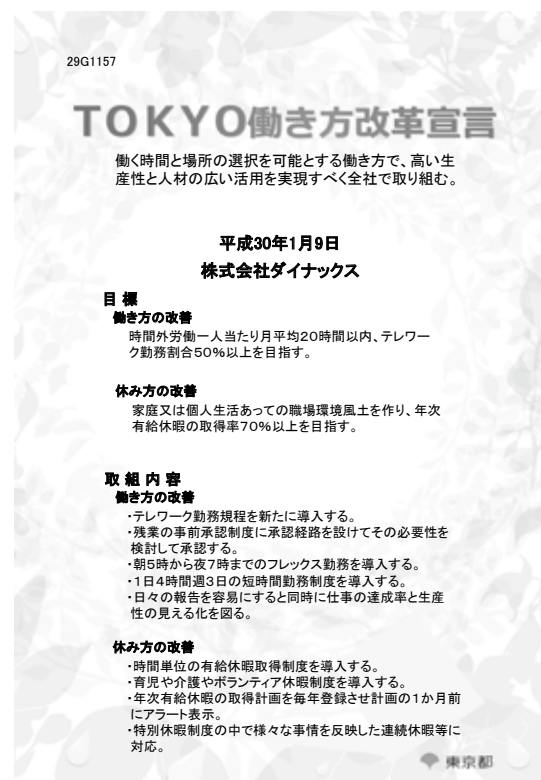


(備考) 同社ホームページより引用

方改革」に取り組む中小企業を主な対象に「通禁オフィス」をPRしていきたいという。

また、同社では、2016年から、自社で「通禁オフィス」を活用し、東京本社や札幌支社に在る開発担当の正社員および名古屋や九州、ベトナムの契約社員がテレワーク勤務を実践している<sup>(注40)</sup>。“地方での仕事起こし”の観点からは、新たに宮城県内にサテライトオフィスを置く準備を進めている。こうした「通禁オフィス」を活用した取組みの結果、同社は、2019年1月9日に、東京都から「TOKYO働き方改革宣言企業」に承認された(図表25)。現在、自社のほか2社(建設業、ビルメンテナンス業)が「通禁オフィス」のモニター企業として活用している。同業他社をはじめとする中小企業にPRしていくにあたり、“テレ

図表25 同社の「TOKYO働き方改革宣言」



(備考) 同社ホームページより引用

(注) 40. 同社の勤務規定は、①テレワーク勤務(通勤しない勤務)を前提、②午前5時～午後5時までのフレックス勤務、③1時間単位の有給休暇、④1日3時間・週4日勤務からの正社員、としている。



ワーク勤務により地元にいながら働ける”という実績を数多く積み上げていきたいという。佐藤会長は、こうした事例を積み上げ、全国各地で「通禁オフィス」を紹介するセミナー等を開催しながら知名度を上げていきたいと意気込む。

## 5. 中小企業が「働き方改革」によって生産性向上を実現するためには

2018年12月28日に公表された「労働施策基本方針<sup>(注41)</sup>」では、働き方改革の必要性について、「誰もが生きがいを持ってその能力を最大限発揮することができる社会を創るためには、働く人の視点に立ち我が国の労働制度の改革を行い、企業文化や風土を変え、働く一人一人が、より良い将来の展望を持ち得るようにすることが必要である。」としている。多様な事情を持つ「働く人」に着目している以上、「働き方改革」に正解はなく、100社あれば100通りの課題解決方法があるといえよう。逆に、経営陣がいくら旗振りしても社員が納得しなければ失敗するとも言えよう。なお、とりわけ人手不足感の強い中小企業に対して、政府は、「働き方改革による魅力ある職場づくりが重要であることを踏まえ、中小企業等における働き方改革に向けた取組を推進する。」としている。

本稿で取り上げた事例を一覧すると、**図表26**のとおりとなる。とりわけ、**三承工業(株)**(岐阜県岐阜市)は、社長自らが自身

の行動や考え方を改めながら抜本的な風土改革に取り組むことで、社内はもちろんのこと対外的にも高い評価を得ることに成功している。**信幸プロテック(株)**(岩手県紫波郡矢巾町)は、もともと社風が良好であったところに「情報共有」と「業務効率化」の仕組みを導入することで、対外的な高い評価につながっている。この両社に共通していることとして、すべての前提に、経営陣を含む社員全員で“承認”し合っていること、すなわち社員全員がそれぞれ尊重し合っていることが挙げられる。これがトリガーとなり、企業自体の成長につながる好循環を生み出しているといえよう。そのほか、**(株)下久保建材店**(青森県三沢市)、**田中車輛(株)**(青森県十和田市)あるいは**(株)NENGO**(神奈川県川崎市)は、社員の視点に立った各種制度の充実を通じて、社員の働きやすさの実現に向けて邁進している。**信幸プロテック(株)**や**(株)ダイナックス**(東京都渋谷区)の事例にあったように、業種や職種に応じて適宜、ITを活用していくことも「働き方改革」を推進する上で重要だといえる。

本稿を総括すると、一般的に人气が低迷しているといわれる建設業であっても、「働き方改革」をポジティブに捉えて実践することで、業績の改善を達成できるとともに、社員のモチベーションアップや定着率の向上、採用しやすくなった等の成果が出ているといえよう。

(注)41. 本方針は、「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働施策総合推進法）」に基づき策定された。

図表26 事例企業における「働き方改革」への取組み

| 企業名             |                  | 三承工業(株)                                                | (株)下久保建材店                       | 信幸プロテック(株)                                                                       | 田中車輛(株)                                    | (株)NENGO                  | (株)ダイナックス                |
|-----------------|------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 業種              |                  | 総合建設業                                                  | 建設資材販売業                         | 空調設備業                                                                            | 建設・運搬・整備・収集業                               | 建設・不動産業                   | ITサービス業                  |
| 本社所在地           |                  | 岐阜県岐阜市                                                 | 青森県三沢市                          | 岩手県紫波郡矢巾町                                                                        | 青森県十和田市                                    | 神奈川県川崎市                   | 東京都渋谷区                   |
| 積極的に取り組んでいる主な内容 | 残業時間の削減          | ○                                                      | ○                               | ○                                                                                |                                            |                           | ○                        |
|                 | 有給休暇取得の促進        | ○                                                      | ○                               | ○                                                                                |                                            | ○                         | ○                        |
|                 | 処遇・待遇の見直し        |                                                        |                                 |                                                                                  | ○                                          |                           |                          |
|                 | テレワーク            | ○                                                      |                                 | ○                                                                                |                                            |                           | ○                        |
|                 | 副業・兼業            |                                                        |                                 |                                                                                  |                                            | ○                         |                          |
|                 | 女性・高齢者・外国人等の活躍推進 | ○                                                      |                                 |                                                                                  |                                            |                           |                          |
|                 | 育児・介護・治療と仕事の両立支援 | ○                                                      |                                 |                                                                                  |                                            | ○                         | ○                        |
|                 | その他特長ある取組み       | ・風土改革<br>・SDGsの推進<br>・情報共有                             | ・仕事の可視化<br>・手当制度の充実<br>・健康経営の推進 | ・情報共有（朝メール・夜メール、カエル会議等）<br>・業務効率化（IT化）<br>・オープンマインド<br>・ライブビジョンシート<br>・スキルアップ勉強会 | ・健康経営の推進                                   | ・社員の支援制度（ファミリープログラム）拡充    | ・仕事・成果の可視化<br>・融通のきく勤務体系 |
| 主な成果            |                  | ・社員のモチベーションアップ<br>・建設業者初の「ジャパンSDGsアワード」受賞<br>・行政との関係強化 | ・社員の定着率向上<br>・「健康経営優良法人2018」認定  | ・社員のモチベーションアップ<br>・社員の定着率向上<br>・「働き方改革を推進する社内プロジェクト実践モデル企業」（岩手県）                 | ・社員の生活安定<br>・社員の定着率向上<br>・「健康経営優良法人2018」認定 | ・社員のモチベーションアップ<br>・採用の容易化 | ・「TOKYO働き方改革宣言企業」        |

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 6. おわりに ―中小企業の「人材活用」シリーズを通して―

2018年度中にわたり、主題テーマである「中小企業の『人材活用』」を、本稿を含めて4本に分けてシリーズ化してきた。ここでは、シリーズ全体を総まとめしたい。

「シニア」の活躍では、とりわけ中小企業で不足する「中核人材」の社外からの確保において、常日頃から情報のアンテナを高く張るとともに、自社の魅力を第三者的に発信していくことの重要性を指摘した。併せて、シニア社員が定着しなかった理由として、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を挙げた。「女性」の活躍では、女性を含む社員全員が働きやすさを享受して職場環境に満足することが生産性向上につながることを指摘した。さらに、「外国人」の活躍では、試行錯誤をしながらも外国人人材を雇用することで、人手不足への対応という意味合いを超えた新たな価値（「新事業展開」、「取引先開拓」、「同業種との差異化」）が生み出され、ひいては「働き方改革」につながっていくと指摘した。そして本稿では、「働き方改革」をポジティブに捉えて実践することが、業績の改善を達成することに

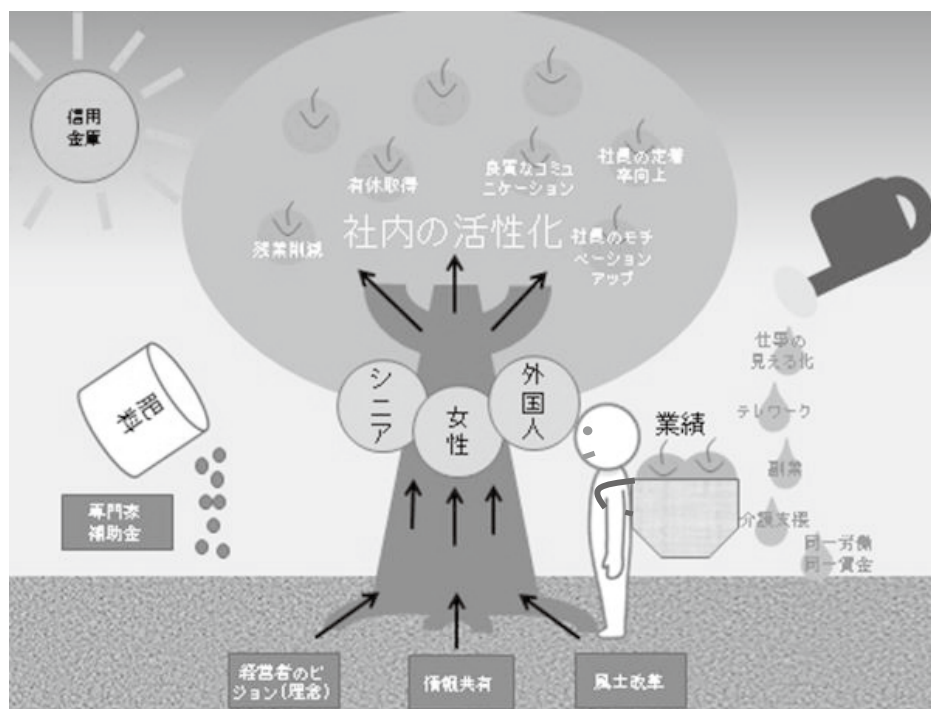
つながることを示した。すなわち、中小企業が自社の魅力を磨き、試行錯誤をしながらも社員の働きやすさ等を追求することで新たな価値を生み出すことができれば、業績に好循環を生むことへの期待が高まるといえる。

これらを総合的かつ視覚的に解釈すると、**図表27**のとおり示せよう。「人手不足」により“（木の）幹”が徐々に細くなっていくなか、「シニア・女性・外国人」を採用することで、細る“幹”を太くしていくことが求められる。この“幹”を太くするためには、経営者がビジョンを明示し、「風土改革」や「情報共有」等に取り組み社員の多様性に対応することで“土壌”をしっかりとさせなければならぬ。その“土壌”を豊かにするために、「仕事の“見える化”」や「テレワーク」等の仕組みや制度といった“水”をしっかりと

与え、コンサルタントや補助金等の“肥料”を適宜、“土壌”に与えることが必要になろう。“水”と“肥料”をしっかりと与えて豊かな“土壌”を作ることで、社員が経営を“自分事（当事者）”として捉えるようになれば、「残業時間の削減」や「有給休暇取得率の向上」等はもちろんのこと、「社員のモチベーションアップ」や「社員の定着率の向上」等といった“果実”を次々と殖やしていくことができるだろう。

中小企業専門金融機関といえる信用金庫は“太陽”のような役割、すなわち、中小企業の事業全体を俯瞰しながら必要に応じて手を差し伸べたり寄り添ったりすることで、今後とも、中小企業にとって不可欠かつ常に頼られる存在としての役割を果たしていくことが求められるのではなかろうか。

**図表27 「人材活用」による中小企業の生産性向上**



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 〈参考文献〉

- ・日本銀行（2018年12月27日）『地域経済報告－さくらレポート－（別冊シリーズ）』
- ・日本銀行（2019年1月）『働き方改革と企業の取り組み－働き方改革を生産性の向上に結び付けた先進例－』
- ・日本・東京商工会議所（2019年1月9日）『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査』
- ・(株)帝国データバンク（2018年9月14日）『特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査』
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2019年1月）『平成29年度仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業 企業調査 結果の概要』
- ・厚生労働省ホームページ