

中小企業の働き方改革を通じた生産性向上に必要なこととは

－働き方改革には経営改革・革新が不可欠－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

矢口 有寿

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) **働き方改革、ワークライフバランス、生産性向上、事業継続性、
経営改革・革新、経営管理**

(視 点)

働き方改革の事項適用が順次スタートし、中小企業での対応も一定程度進んでいるようである。もちろん、小規模事業者などの場合、あまり精緻なルール化をしていないことで従業員の事情に応じた臨機応変で自由度の高い働き方を可能とし、人材の定着や多様な能力の活用などにつながり、実質的に働き方改革を実践しているケースもあろう。しかし、認識不足や対応すべきかがわからない、対応はすべきだがどうしたらよいか分からないなど、やや混乱した状況が多いようにみえる。このような場合、働き方改革を通じた生産性向上という本来の目的につながりにくいどころか、従業員にとっては時短ハラスメント、企業側にもコスト増などむしろマイナスの効果が懸念される。そこで、関連法対応のためにとりあえず形式を満たすような目先のHow Toではなく、本来の目的である生産性向上、すなわち、企業の事業継続力ある稼ぐ力につなげるためにどのようなことが根源的な部分で求められるのかについて、働き方改革に取り組み、成果を上げている中小企業事例から考えてみたい。

(要 旨)

- 中小企業の働き方改革は、認識・理解不足、どう対応すればよいかわからない、形式的な対応にとどまるなど課題がある場合が少なくないようである。しかし、働き方改革による従業員の能力発揮は、生産性向上をもたらす重要なポイントである。
- 中小企業事例として、厳しい環境下ながら働き方改革による体制整備で店舗や配達機能などを生かし新たな付加価値創出を図る鹿沼相互信用金庫取引先の株式会社瀬谷新聞店（栃木県鹿沼市）、約30年前からの徹底した働き方改革で高収益企業に変貌した建設機材レンタルの拓新産業株式会社（福岡県福岡市）、経営革新を働き方改革で成し遂げ活力ある組織を実現させた黒糖焼酎醸造の株式会社町田酒造（鹿児島県大島郡）の3社を紹介する。
- 上記3事例では、従業員を付加価値創出に不可欠な経営資源と認識し、特に近年は人口減少や働き方への意識が大きく変わる構造変化の中で、働き易く能力を発揮できる労働環境を、経営管理の結果を生かし業務のあり方にまで遡ってチェックして実現させている。

はじめに

働き方改革の事項適用が順次始まっており、今後も、中小企業については20年4月の罰則付きの「残業時間の上限」、21年4月の「同一労働同一賃金原則」、23年4月には「月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ」などが適用開始となる。大企業では対応が進み、中小企業も従業員が同居親族のみの個人事業など働き方改革への対応が必要のないところ以外では、罰則のある項目を中心に一定程度の取組みは行われているようである。ただ、中には働き方改革の項目の名称や内容を認識していない、対応が必要かどうかわからない、必要だが何をすべきかわからないというところもまだある。また、罰則があるから仕方なくなど消極的で受身の対応になっている場合にも注意すべき点がある。すなわち、働き方にかかる業務の現状把握が不十分で対応の内容が適切さを欠くと、業務遂行への支障や取組みが時短ハラスメントを惹起するなど、むしろ生産性やモチベーションを低下させ従業員と企業の双方に逆効果となる懸念がある。

ところで、経営環境の大きな変化に対して、中小企業も自社の付加価値の内容やその効果的な創出方法、提供方法などを適応させていくことが事業の継続発展に不可欠であることは言うまでもない。実際、人口の減少と

その構造変化、情報化、グローバル化などの経営への大きなインパクトは、中小企業経営者自身が強く感じているはずである。事業継続に求められるのは、ニーズに相応しい価値を効果的に創出すること、すなわち「生産性向上（＝稼ぐ力の向上）」である。実は、従業員の活性化を通じた「生産性向上」こそが働き方改革の目的である。信金中金月報2018年12月号『「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』での中小企業3事例では、改革の成否のカギは経営者の目的意識・意欲と現場重視の試行錯誤で実効性を追求する姿勢にあった。

そこで、まず働き方改革に関する中小企業の対応についてのいくつかの調査結果で状況を確認し留意点をみていく。その後、上記レポートでの働き方改革の実効性のポイントを踏まえ、相対的に取り組みの困難性が大きいとされる受注産業の業種を含めて新たな中小企業3事例を加え、どのように着手し取り組むべきか、実効性・生産性向上に資する基本的考え方のポイントをみていきたい。

1. 中小企業の働き方改革における懸念と求められる生産性向上への姿勢

(1) 中小企業の働き方改革への取り組みでの懸念

図表1^(注1)のような働き方改革の改正事項

(注)1. 働き方改革の事項・内容などについて、詳しくは厚生労働省「労働施策基本方針」(2018年12月28日)の「働き方改革を進めるための関係法律整備に関する概要」(<https://www.mhlw.go.jp/content/000332869.pdf>)「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」(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00001.html)「時間外労働の上限規制」(<https://www.mhlw.go.jp/content/00046185.pdf>)「年5日の年次有給休暇の確実な取得解説」(<https://www.mhlw.go.jp/content/00463186.pdf>)などを参照のこと。

図表1 主な働き方改革の事項と企業規模別適用開始時期

主な改正事項	適用時期	
	中小企業	大企業
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
勤務間インターバル制度の導入促進	2019年4月1日	2019年4月1日
産業医・産業保健機能の強化（労働時間の客観的把握義務を含む）	2019年4月1日	2019年4月1日
高度プロフェッショナル制度新設	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
残業時間の上限（罰則付き）	2020年4月1日	2019年4月1日
同一労働同一賃金原則の適用	2021年4月1日	2020年4月1日
月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ	2023年4月1日	2010年4月1日

(備考) 1. 大企業の月60時間超の残業の割増賃金率引き上げは2010年4月1日に実施済み。
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

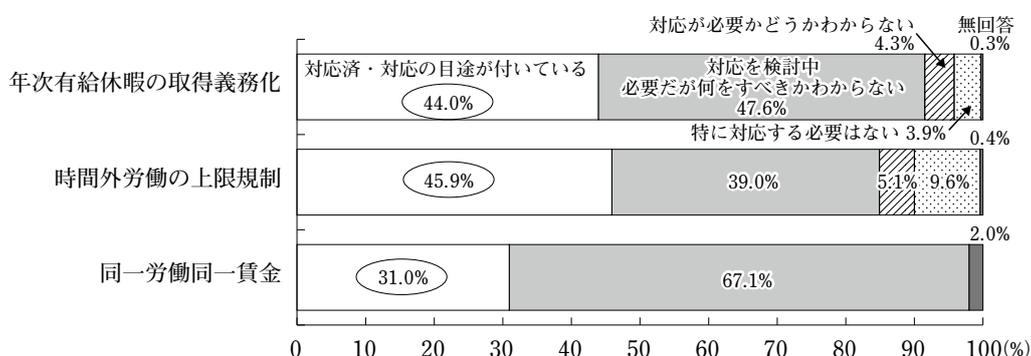
の適用が、中小企業と大企業別に一部開始時期の差はあるが順次スタートしている。中小企業には、19年4月に適用となった年次有給休暇10日以上保有者に対する年5日以上取得と、20年4月に適用となる罰則付きの残業時間の上限規制が特に身近な事項とされている。そこで、まずは対応の状況をいくつかの調査でみている。

まず、帝国データバンクの「特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査」（2018年

9月14日：調査対象のうち中小企業が79.7%）では、「取り組んでいる（37.5%）」と「現在は取り組んでいないが、今後取り組む予定（25.6%）」という前向きな層が63.1%と、取り組みは進みつつあるように見える。

さらに、図表2の日本商工会議所・東京商工会議所が2019年1月9日に発表した中小企業を対象とした「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」^(注2)でも、「対応済・対応の目途が付いている」としている

図表2 中小企業の働き方改革の準備状況



(備考) 日本商工会議所・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』（2019年1月9日発表、調査対象は中小企業2,881社、回答企業2,045社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 調査期間は18年10月22日から12月3日、中小企業2,881社を対象とし回答企業数は2,045社（回答率：71.0%）、従業員規模別の企業数割合は20人まで27.9%、50人まで58.9%、100人まで77.5%、300人まで95.8%

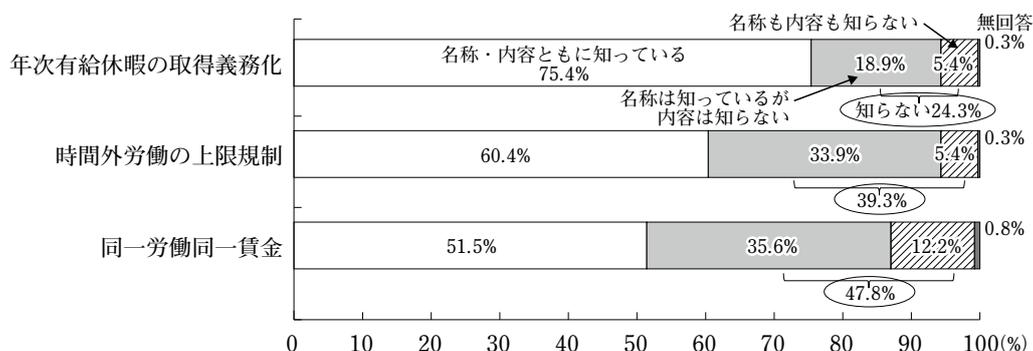
のは19年4月適用の「年次有給休暇の取得義務化」で44.0%、20年4月から適用の「時間外労働の上限規制」で45.9%、21年4月から適用の「同一労働同一賃金」で31.0%と、この調査でも中小企業の実践は一定程度進みつつあるようだ。

ただ、この商工会議所の調査では図表3のような認識不足を示す結果も出ている。すなわち、「年次有給休暇の取得義務」について、「名称は知っているが内容は知らない」の18.9%と「名称も内容も知らない」の5.4%を合わせて24.3%（従業員50人以下では33.9%）、その施行時期を「知らない」が23.5%（同33.3%と3分の1）となっている。「時間外労働の上限規制」についても、「名称は知っているが内容は知らない」が33.9%あり、「名称も内容も知らない」の5.4%を合わせて39.3%と4割近く（同52.0%と過半）、その施行時期について「知らない」が33.7%（同44.0%）である。さらに、「同一労働同一賃金」では「名称は知っているが内容は知らない」の35.6%と「名称も内容も知らない」の12.2%を合わせて47.8%（同59.6%とほぼ

6割）、施行時期を「知らない」が49.6%（同61.4%）である。認識が不十分な中小企業経営者も少なからず存在し、規模間格差がある。

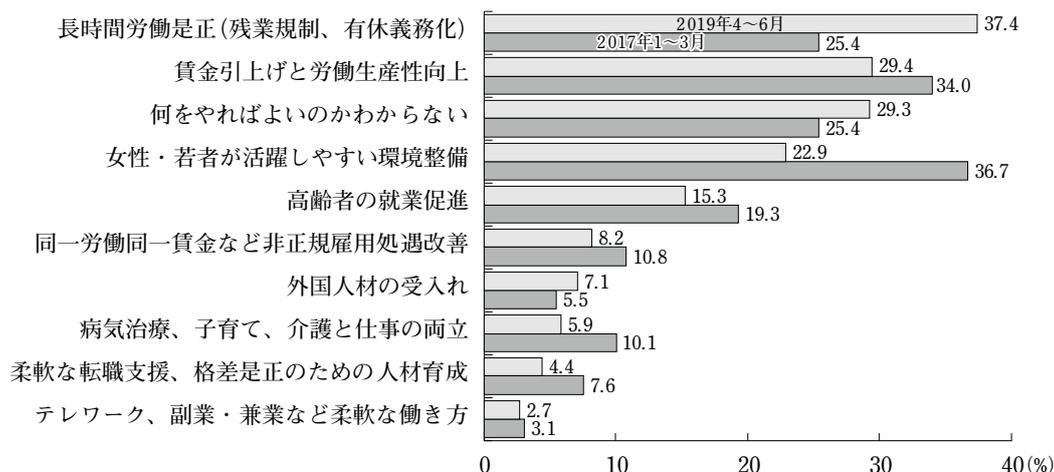
このような気にかかる点は、当研究所の調査結果にもみられる。図表4は、全国の信用金庫取引先約16,000先（従業員数20人未満が約7割）を対象とした「全国中小企業景気動向調査」の特別調査で、働き方改革への取り組みについて「現在取り組んでいる、あるいは今後重点的に取り組もうとしている項目」を、2017年1～3月期調査と2019年4～6月期調査で比較したものである。「長時間労働の是正（残業規制、有休義務化）」と「外国人材の受け入れ」「何をやればよいのかわからない」は2017年1～3月期調査より増加している。特に、「長時間労働是正（残業規制、有休義務化）」が17年3月期調査の25.4%から37.4%へ12.0%ポイントもアップしており、適用時期や罰則のある項目を優先させて取り組んでいる合理的な行動の結果といえる。「外国人材の受け入れ」も人手不足の深刻化を映して7.1%とごくわずかだが前回比1.6%ポイント増加している。

図表3 働き方改革の項目別認知状況



(備考) 図表2に同じ。

図表4 働き方改革への取組み



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『第176回全国中小企業景気動向調査：特別調査 中小企業における人手不足の状況と働き方改革への対応について』より作成
 2. 最大3つまで複数回答

気にかかるのは、「何をやればよいのかわからない」の3.9%ポイントの増加と、上記の「長時間労働是正」「外国人材の受入れ」以外の項目で取組割合が軒並み低下している点である。確かに、余裕のない中で優先度の高い長時間労働の問題から取り組んでおり他の項目は先行き実施する、あるいは既に実施済ということもあるのかもしれない。しかし、上記の認識の状況や「何をやればよいのかわからない」の増加などからは、取組割合が低下した項目について、実施済や先行き実施することを視野に入れている中小企業が多数あるとはあまり考えにくい。

割合が低下した項目別の状況は、「女性・若者が活躍しやすい環境整備」が36.7%から22.9%と13.8%ポイントも低下、その他も「高齢者の就業促進」は19.3%から15.3%、「同一労働同一賃金など非正規雇用処遇改善」は10.8%から8.2%、「病気治療、子育て・介護と仕事の両立」は10.1%から5.9%、

「賃金引上げと労働生産性向上」(＝付加価値向上)も34.0%から29.4%などとなっている。これらは、生産性向上という働き方改革の本来の目的達成に関係する重要な項目である。すなわち、従業員が事情に合わせた働き方を選択しやすい環境整備や、そのための業務の内容と方法の適正化、女性・高齢者・障害者なども含め幅広い人材の雇用・能力の活用、従業員の相互連携による多様な能力の発揮、外部資源の効果的活用など、モチベーションが高くより付加価値を生み出す組織の実現に関係する項目だからである。

また、既に取り組んでいる中小企業においても、現状の取り組みで一定の働き方の改善があり、従前以上の付加価値創出(＝生産性向上)が見込めるのならよい。しかし、不十分な現状認識・分析に基づいていたり、罰則や適用開始時期を意識して形式を整えることを優先してしまった場合などは、取組みが形骸化していないか注意が必要である。

(2) 中小企業が働き方改革に積極的に取り組みにくい理由

このように、働き方改革に取り組まない、取り組めない、むしろ生産性やモチベーション低下となっていないかが懸念され、その理由として以下のようなものが考えられる。

①前述の商工会議所の調査結果にあるように「名称も内容も知らない」「名称は知っているが内容は知らない」という認識や意識の欠如、②一定の認識や意識はあるが情報や知識の不足で実際にどう対応すべきかに窮している、③残業時間の上限のような罰則がある項目には仕方なく36協定^(注3)締結と労働基準監督署への届出などで形式は整え対応した、④人事面その他管理についての意識がやや希薄なため感覚的な管理でルール化に消極的、⑤売上確保や取引継続のためなど目先の対応に追われ取り組む余裕などないという意識が強い、⑥業務の属人性依存が大きいため手を付けにくい、⑦ICTの活用や合理化設備導入などで従業員の負担軽減や業務効率化をすることへの意欲・情報・知識・資金の不足、などである。

①の経営に関する情報感度や意識がやや低い層、②の意識はあるが具体的にどうすべきか困っている層、⑦の中でも情報や知識、資金面の問題については、行政や支援機関、金融機関などが情報提供や専門家の紹介など具体的なサポートにつなげる必要がある。

③から⑦については、中小企業には余裕がなく対応が難しい、自社には関係ない、中小企業と大企業は違うなどの意識が強く、働き方改革には積極的に取り組めない、取り組みようがないなどの考え方から抜け出せず、思考停止のような状況ともいえよう。

また、③のような受身の対応では注意すべき点がある。つまり、罰則に抵触しないようになど対応は進めていても、現場の実態把握やそれを基にした業務遂行に支障のない具体性・納得性のある施策、つまり業務のあり方の適正化が欠けているなど、取り組み方の問題である。こうした場合、表面的には残業が減少し、休日の取得も増える。しかし、業務の量や内容、実施方法などはほぼ従来通りのため、遂行に支障が出る。その結果、従業員には残業代の減少の一方で、隠れ残業や仕事の持ち帰りでの対応などが起こり、いわゆる時短ハラスメントになりかねない。企業側も業務遂行に支障を来し、その対応のために外注費などでコスト負担が増え生産性が低下するなどもあり得る。

また、CSR・SDGs^(注4)などに取り組む大企業などのサプライチェーンの中にある中小企業は、これらの観点からも直接だけでなく間節的な関係も含めて取引継続の条件として「働き方改革」で問題のないことが求められることも考えられる。この場合も、生産性向上に結びつかなければ、③と同様にとりあえ

(注)3. 正式には「時間外・休日労働に関する協定届」という。労働基準法第36条により、会社は法定労働時間（1日8時間、週40時間）を超える時間外労働及び休日勤務などを命じる場合、労働者が一人であっても書面による協定を結び労働基準監督署に届け出ることが義務付けられている。時間外労働の上限時間が法的に定められており、厳密な労働時間の管理が不可欠で違反に対しては罰則も設けられている。

4. CSRとSDGsについては信金中金月報2019年10月号『事例に見るSDGs^{エスディーエスジーズ}（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化』を参照

ずは凌いだとしても、生産性や競争力の低下で事業の継続性に問題が生じる可能性が高まる。

(3) 従業員を貴重な経営資源として重視する姿勢がもたらす生産性向上

確かに、業務量・内容・遂行方法などは従来のままで、単純に残業削減や休暇取得などを進めれば、業務に支障を来し、貴重な経営資源である「人」の疲弊や離職などを引き起こすのは当然である。働き易い環境の整備により、離職防止や活性化、意欲や能力のある人材の採用・育成につなげ、自主性や向上心を持ちモチベーションの高い従業員が存分に能力を発揮でき、多様性を生かせる組織にしていく。その結果として、新たな発想やよりニーズに合致し差異化され付加価値の高い製商品・サービスを効率的に創出する生産性向上がもたらされる。働き方改革の目的である生産性向上（＝付加価値の増大）の実効性のためには、事業・業務について創出すべき価値の明確化と現状の適切な把握、その結果から効果的で無理のない業務遂行に向けての経営改革・革新は必須といえる。中小企業経営にとって厳しい現実があるからこそ、働き易い環境の整備などで付加価値を高める絶えざる改革・革新という経営者本来の役割が、事業継続のためにより強く求められるはずである。

信金中金月報2018年12月号『「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』で述べたように、一見遠回りのようなが、働きやすい環境整備がもたらす従業員の主体性を伴った能力発揮や相互に事情

を考慮したモチベーションの高い働き方が、生産性向上をもたらす重要な要素となっている。すなわち、業務の適正な量と質のコントロール、適切な人員配置や合理的・効果的な業務配分、個々の従業員のスキルアップやモチベーションにつながる多能工化など人材育成・能力向上、従業員相互の連携・協働などで付加価値向上を図る仕組みの組織とすることである。

同レポートの中小企業事例3社では、持続的な経営のために、従業員を目指す付加価値を生み出す貴重な経営資源として重視する、あるいは、働き方の理想を追求する姿勢が経営者に共通してみられた。

具体的には、データ入力やプログラム開発の企業は、残業がなく個々の事情に合わせた働き方ができる企業を徹底して目指した。納得性が高く平等な人事評価に基づく完全時給制による同一労働同一賃金をベースに、全員を正社員化し自由出勤などを実現させた。働き易い環境が高い能力の人材の採用や能力発揮に結びつき、業務の質と顧客の評価を高め、厳しい環境下でも黒字経営を継続する収益性を生み出している。

サイン・看板の企画施工企業は、目指す価値の創出のために情報共有による進捗管理や特定個人に偏重しない合理的な業務の割り振りなどで生産性を向上させ、創造性の高い仕事の実現と残業削減や休暇取得促進を両立させた。

事務機器販売企業は、ICTを活用しペーパーレスやテレワーク、サテライトオフィスな

どで自社の働き方改革と生産性向上を推進しつつ、そのノウハウを生かした中小企業に相応しい働き方と生産性向上を顧客企業にもたらずソフト面の独自価値を事務機器やソフトウェア販売に付加した。また、自社オフィスを働き方改革の成果を見せるショールーム化し、属人化しやすい営業は組織的対応として営業力を格段に向上させ、競合他社との大きな差異化に成功した。

いずれも、目指す価値のためにどのような事業や業務のあり方が相応しいのか、そのために「人」にどのようにして能力を存分に発揮し持続的・効果的に働いてもらえばよいのか、必要なルールや仕組みをそれぞれの企業の事情に合わせて試行錯誤しつつ構築している。図表5は、この3事例から事業継続性のある経営力強化の観点で基本的に重視すべきと思われる6つのポイントである。

もちろん、中小企業の場合、あまり精緻なルール化をしていないことがむしろ従業員の事情に応じた臨機応変な対応につながり、働

図表5 働き方改革の実効性のための基本的な6つのポイント

1	経営者の働き方改革への取組の目的と理由が前向きで明確
2	従業員が懸念なく働き方の選択や休暇などの制度を利用できるための配慮
3	業務の過度な属人化を廃し効果的に組織で成果を上げられる体制構築
4	従業員にとっての取組目的・理由を理解（=従業員が自分事として理解）し全社的な取組みとする。
5	従業員の自律的で責任感ある業務とプライベートのタイムマネジメント
6	実効性向上のための制度等の適合性改善への継続的な努力

(備考) 信金中金月報2018年12月号『働き方改革』を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』より作成

き方の自由度を高め人材の多様な能力の活用や経験豊富な人材の離職防止などにつながっているケースもあろう。一見ルーズではあるが、こうした効果的対応も否定するものではない。ただ、その場合も経営者の働き方への理解や柔軟性・行動力と業務遂行の両立を考えた適切な対応があるからこそである。「人」という経営資源を経営者がどのように価値創出に結びつけるかという根本的な部分の考え方により、働き方への取り組み方は大きく左右されるのではない。

次章では、こうした取組みでのポイントを踏まえつつ、上記の当研究所の特別調査の結果から、人手不足感が強く改革に取り組みにくいのではと思われる建設関連など受注産業の企業や、取り組み項目の割合として「長時間労働の是正」に続き大きかった「賃金引上げと労働生産性向上」や「女性・若者が活躍しやすい環境整備」などの視点も含め、働き方改革を積極的に進めてきた新たな中小企業の事例を紹介したい。

2. 働き方改革による経営改革・革新が付加価値を高める中小企業事例

(1) 株式会社瀬谷新聞店…働き易い環境整備で新聞店の新価値創造にチャレンジ

イ. 企業概要

当社は、栃木県足利市で有限会社瀬谷新聞店を経営していた現社長の父親の瀬谷健一氏が、店主が高齢化し後継者も不在となっていた鹿沼市の新聞店の営業権を引き継ぐため、足利市の同社とは別に株式会社

瀬谷新聞店を2007年4月に設立したことに始まる。09年には下都賀郡壬生町^{みぶ}に安塚店を開店し、2店舗体制とした。新聞6紙を扱い、鹿沼市のほぼ全域と壬生町の一部をエリアに、配達部数は約6,000部、太宗を占める鹿沼市でのシェアは20%程度である（図表6、図表7）。

前社長の急逝で11年に事業承継した現社長は、新聞配達の地域密着という特徴のさ

らなる強化や単なる新聞配達にとどまらない多様な価値の提供で、事業基盤である地域の活性化を担うプラットフォームとして是非ともあってほしい存在を目指している。このため、新事業の開始、他業種とのコラボレーションやビジネスマッチング、地域・社会貢献の場とすべく18年に鹿沼店を新築移転し、これを機に牛乳販売と2階部分のレンタルスペース事業を開始した。

併せて、地元情報を掲載する無料ミニコミ紙「せやTOWN」の制作配布、店舗前スペースを活用した地域コミュニティづくりの場として春と秋に「せやマルシェ」の開催、毎年夏に小中学生を対象に新聞を教材として様々な事への関心を高め読解力向上を図るNIE（Newspaper In Education）「せや塾」の開催、フィリピンなど東南アジアを中心に貧しい子供達のために不要となった靴を回収してNPO法人を通じて送る社会貢献など活動の幅を広げ、地域での存在感を高めている（図表8から図表11）。

社長は、当初は事業承継の意識はあまりなかったとのことである。ただ、幼少期から両親の苦勞する姿をみてきており、いつ

図表6 株式会社瀬谷新聞店の概要



当社の概要	
社名	株式会社瀬谷新聞店
代表者	代表取締役 瀬谷一世（2代目）
所在地	栃木県鹿沼市下田町1-1021-20
創業	2007年
資本金	100万円
年商	2億8,200万円（2019年3月期）
役員数	46人（役員1人、正社員8人、パート・アルバイト37人）
事業内容	新聞販売、牛乳乳製品販売、レンタルスペース

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 瀬谷一世社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 店舗2階のレンタルスペース



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 新たな価値創出を目指す取組み

項目	内容
乳製品の販売・配達	高齢者の健康維持を推進すべく2018年（平成30年）10月の本社移転を機に開始。現在年間250先（月間売上高約80万円）の配達先を500先へ拡大を目指す。
せやTOWN（ミニコミ紙）	同社と愛読者を結ぶ架け橋として地域の身近なニュースや出来事を記事にし情報発信を行っている。
せやマルシェ	春と秋に開催する青空市場。同社が地域のコミュニティの場として人と人を繋げるためのイベントとして実施している。
せや塾	NIE（Newspaper In Education・学校などで新聞を教材として活用すること）の理解と浸透を図ることを目的に小中学生を対象に毎年夏に開催している。NIEを通し、子供達がこれからの社会がどんなに変化して予測困難な時代になっても、自ら課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、判断して行動し、それぞれに思い描く幸せを実現させるために実施している。
社会貢献	不要になった靴を集め、東南アジアを中心とした世界の貧しい子供達に贈る活動を行っている。地元住民の協力もあり、現在までに約2,000足以上を寄贈している。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 せやマルシェ



（備考）株式会社瀬谷新聞店HPより

アなどにも頻繁に取り上げられる存在となっている。自らの活発な情報発信とメディアによるパブリシティ効果は、「瀬谷ブランド」の構築に大いに貢献していると考えられる。

ロ. 働き方改革による構造変化への対応と成果

人口減少、ネットでの新聞購読やニュースその他の情報閲覧増加などで印刷物の新聞離れが起き、その一方では配達人材の確保難など、新聞販売業を取り巻く環境は厳しさを増している。こうした構造的な変化の中で、社長は新聞の価値を再度認識してもらうこと、また、新聞販売店の店や人材、配達ネットワークといった経営資源を、前述のように様々な活動に活用して新たな付加価値創造につなげ、果敢に事業継続性を高めつつある。

こうした活動のベースとして、財務面や業務を効率的・効果的に進めるための体制づくりは欠かせない。社長は就任前から経

図表11 せや塾



（備考）株式会社瀬谷新聞店HPより

かは事業を継がなければという思いはどこかにあり、前社長の急逝に際し、周囲から女性経営者の少ない業種だからこそ自分らしい経営をすればよいという背中を押す言葉もあった。現在ではその言葉のように多様な活動に積極的に取り組み、地元メデ

営数值などについて自ら確認し、課題などを把握していた。前社長の急逝により11年に実際に経営を担う立場になり、鹿沼相互信用金庫への相談や社会保険労務士を積極的に活用するなどして、財務体質改善や無理・無駄・ムラがなく安全や健康、ワークライフバランスに配慮した働き方への改革を進めていった（図表12）。

当社では、設立時から社会保険労務士を活用して人事労務規定は導入されていたが、前新聞店時代から引き継いだ非効率な配達体制や人手不足の状況からほぼ休みなしの勤務が実情となっていた。そんな折、本来休日であった配達員に急遽出勤を依頼し、出勤途中に交通事故で亡くなるという前社長時代の出来事が、働き方改革への本格的な取組みの大きなきっかけとなった。

勤務実態を正しく把握するため、配達員に面談調査を実施したところ、テリトリーの割り振りや配達ルートなどに問題が確認された。そこで、配達員の週1回の確実な休暇取得と配達時間は1日3時間までとい

う「基本に忠実」な本来の労働環境に改善した。すなわち、配達員には兼業・副業といった人も多く他の仕事に無理や不都合が及ばないようにすることなども考え、テリトリーやルートを効率的なものに見直し、さらに業務量に見合った人員とするため配達員3人の増員も行った。

ただ、本来あるべき環境となったのだが、労働時間減少は給与減ともなるため、中には理解が得られない配達員もいた。この点について社長は、実際の収入減以外に急遽若い社長となり、従業員とのコミュニケーション、信頼関係構築などの不十分さにも原因があると考えた。そこで、足利市からの通いをやめ鹿沼市に居を移し、配達業務もいっしょにこなすなど約3年をかけて徐々に信頼関係を構築し、適切な業務量とこれに見合った賃金、休暇が確実に取得できる体制への理解を浸透させていった。3人の増員でも人件費負担が増加することもなく適切な労働環境で業務遂行が可能となり、入れ替わりが多いとされる配達員の定着率も向上した。しかも、業務中の交通事故が格段に減少したことは大きな成果としている。

一方、事務関係でも配達・集金はすでにシステム化されていたが、集金後の帳簿管理が手作業で、毎月、事務職員が残業で対応する実態があった。そこで、低コストで帳簿管理が可能となるクラウド化のシステムを導入した。これにより、作業量削減と正確な事務処理が実現し、現在は配達と事務の双方で基本的に残業はなくなっている。

図表12 働き方改革への取組み実績

項目	内容
①	配達員の1日3時間までの勤務と週1日休暇取得という本来の勤務が可能な体制の確立（残業、休日出勤なしへ）
②	帳簿管理のクラウド化により事務職員の残業をほぼ解消
③	産休・育休の完全取得
④	女性活用の促進（19年11月にパート2名を正社員に登用）
⑤	生活弱者（引きこもり者）雇用による自立支援と配達員確保の両立（5人採用）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、産休・育休は社長自らが取得し、女性従業員の対象者も全員取得している。さらに、女性従業員の能力・意欲を生かせるよう19年11月にパート従業員2名を正社員に登用した。

さらに引きこもりなど生活弱者を積極的に雇用することも進めている。新聞配達は、ルートを覚えればこうした人達が不得手とする人との接触がなくとも業務をこなせるため、彼らの自活支援と人手確保の目的で、自治体や支援施設からの紹介でこれまでに5人を採用し活躍している。

こうした女性の活用、新聞を活用した「せや塾」のような子供の教育、地域内の生活弱者の能力を生かす活動などは、本業に関連して社会課題の解決と事業の成立を達成するSDGsの活動としても注目されるものである。

ハ. 従業員満足度向上で目指すさらなる体制強化

働き方改革に関連した取組みでは、生活弱者支援・活用を生活保護受給者や介護など事情に合わせられる働き口が見つからない人などにも広げることを検討している。また、ベースアップの実施や、社会保険労務士と相談しつつハラスメント等への対応などを盛り込んだ就業規則の改定についても現在進めている。

事業環境が厳しさを増す中で、目標とする「地域で生き残る新聞店は、地域に一番密着・浸透した新聞店」のためには、地域

に在ってほしい存在となる新たな付加価値創出が必要である。そのための地域活性化の様々な取り組みと、そのベースとなる「人財力」を高める働き方改革が、今後、一段と効果を発揮してくるものと期待される。

(2) 拓新産業株式会社…30年前からの徹底した職場改革で高収益体質に変貌

イ. 企業概要

当社は、福岡市早良区さわらの建設機材レンタル業者である。藤河次宏会長が、大学卒業後、建材商社勤務を経て1976年に建設機材販売業として創業、85年にレンタル業に転換した。役職員64人、年商は7億円(2019年9月期)、具体的なレンタル商品は、工事現場の足場を主力に、トイレ、ハウス、備品などである(図表13、図表14、図表15)。

図表13 拓新産業株式会社の概要



当社の概要		
社名	拓新産業株式会社	
代表者	代表取締役 宮里 誠(2代目)	
所在地	福岡県福岡市早良区早良2-10-6	
創業	1976年(1977年設立)	
資本金	4,500万円	
年商	7億円(2019年9月期)	
役員数	64人(役員3人、正社員51人、嘱託6人、パート4人)	
事業内容	建設機材レンタル業	

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 藤河次宏会長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

従業員であった現在の宮里社長は、藤河会長の経営理念や経営方針を推進すべく事業承継に手を挙げ、他の従業員の賛同も得て18年7月に就任した2代目である。

「わが社の繁栄と社員の幸せとの調和を図り、地域の発展に寄与しよう」という経営理念のもと、①「働きやすい職場環境」、②「変化に耐えられる強靱な体質をもった企業」、③「利益の一部を早良地区へ、平

図表15 レンタル用仮設機材置き場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

成8年より継続的に寄付」という三つのベスト・バランスを常に重視している (図表16)。

①はまさに働き方改革に関するもので、図表16の当社の考えるベスト・バランスとは、の最初の“社員にとって”の記述にある「完全週休二日制・有給休暇の完全消化・残業ゼロ・休日出勤ゼロ」を実現させている。その結果が②や③に波及しているといえよう。

図表16 拓新産業株式会社の経営理念とベスト・バランス

当社の「経営理念」
“わが社の繁栄と社員の幸せとの調和を図り、地域の発展に寄与しよう”
 この経営理念の下、当社は、「ベスト・バランス」を常に心がけています。

当社の考えるベスト・バランスとは、

- ◆社員にとって、「働きやすい職場環境」を作る
 当社は平成元年から、
完全週休二日制・有給休暇の完全消化・残業ゼロ・休日出勤ゼロを実現させています。
- ◆当社にとって、「変化に耐えられる強靱な体質をもった企業」(強い会社)
- ◆地域にとって、利益の一部を早良地区へ、平成8年より継続的に寄付
 このことから早良商工会では、「地域社会福祉活動復興基金」として福祉事業へ取り組みが開始されたほか、当社がきっかけとなり地域内で寄付の輪も広がりました。

これからも、この三つの課題を解決していきます。

(備考) 拓新産業株式会社HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

新卒採用では就職情報サイトなどには
いっさい頼らず、自社HPに採用説明会の
掲示をするだけで、魅力ある職場環境の効
果から毎年2~3人程度の採用に対して数
百人の学生が応募してくる人気ぶりであ
る。女性の採用も進み、現在、役職員の
39%が女性となっている。

創業以来一貫して黒字経営で、とりわけ
働き方改革を契機としたキャッシュフロー
重視の付加価値経営への傾斜が奏功してい
る。ちなみに、売上高は非効率な受注の削
減でピーク比2割程度減少しているが、逆
に利益は大幅に増加し、売上高経常利益率
では働き方改革をスタートさせた30年前
の2%程度からここ6~7年の実績では12~
15%という高い収益性をキープしている。

口. 事業継続力向上のため魅力ある職場環 境に大改革

当社の働き方に関する取組みは、創業者
である現会長がスタートさせたもので、そ
の粘り強く実効性を伴う継続的な取組み
は、(公財)日本生産性本部「ワークライ
フバランス推進会議~生涯活躍と働き方改
革を実現する民間運動~」の第8回ワーク
・ライフ・バランス大賞優秀賞受賞(2014
年)、経済産業省「ダイバーシティ経営企
業100選」選出(2015年)、人を大切にする
経営学会「第6回日本でいちばんたいせつ
にしたい会社大賞」(経済産業省および中
小企業庁の後援)審査委員会特別賞受賞
(2016年)など、外部からの高い評価にも

結びついている。

働き易い職場と生産性向上を見事に両立
させ、注目される当社であるが、創業から
10年が経ち事業の内容をそれまでの足場
機材の販売からレンタルに転換した頃、新
卒採用の合同説明会に参加したものの、
ブースにはひとりも学生が来なかった。実
は、これが当社の働き方改革を通じた経営
革新のきっかけとなった。当時社長であっ
た藤河会長も、採用に際して一定の厳しさ
があることは当然承知していた。しかし、
学生がひとりも来ないという事態に大きな
ショックを受け、魅力ある企業にならなけ
れば将来がないとの強い危機感を持ったと
のことである。そこで、「一流の中小企業
を目指す」、すなわち、規模の拡大ではな
く働き易い環境で個々の従業員が能力を発
揮し活力ある質の高い企業の実現を決意
し、魅力ある職場環境にすることに本気で
取り組むことを社内で宣言した。

具体的な取組みとしては、①まず年次有
給休暇の完全消化、②続いて完全週休2日
制、③残業ゼロ・休日出勤ゼロ、④女性社
員の育児休業の100%取得・全員復帰など
である(図表17)。もちろん、社内外での
抵抗もあり簡単に導入が進んだわけではな
く、施策の実施および実効性のために様々
な取組み・工夫がなされた。たとえば、有
給休暇取得促進のため、休暇理由の記載を
不要にし、消化率が低い従業員を朝礼で3
か月に一度社長自ら発表したり直接面談す
るなど、取得するのが当たり前となるよう

図表17 主な働き方改革の取組みとその実績

主な働き方改革の取組み	取組実績
完全週休2日制への移行	90年から交替制の土曜休日、94年から土曜出勤者の水曜休業の導入により完全週休2日体制を確立
年次有給休暇の完全消化	完全週休2日制とともに最初に当時の藤河社長が社内に実施を宣言して取り組み始めた。朝礼で取得率の低い社員を発表するなど取得徹底に注力し、3年程をかけて浸透させれば達成
残業ゼロ・休日出勤ゼロ	25年くらい前から取り組み、ほぼ残業ゼロを達成。水曜日のノー残業デーから始め、業務効率化などでその他の曜日にも全社員がほとんど定時退社、休日出勤も無し
育児休暇完全取得	「育児休業・介護休業ガイドブック」作成で周知、育休は復帰後時短勤務を15分単位で設定可能とし、時差出勤、土曜交替出勤免除などの体制整備と相まって100%取得全員復帰。介護休暇取得の社員も珍しくない。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社内の意識改革のために経営者の本気度を伝えることに注力した。

同時に、ただ休暇取得などを促すだけではなく、実際に社員が有給休暇を取得しやすい業務のあり方への見直しや、コミュニケーション活発化による良好な社内の関係性構築、経営理念や目標共有のための仕組みや工夫など環境整備を進めた。

このために欠かせないのは、まず業務の適切な実態把握に基づき、従業員に過剰な負荷のかからない受注の量と質とする体制、様々な無駄の排除、業務を効率的に行うための従業員の相互補完・連携など、従来からの仕事のあり方を徹底的に見直していった。もちろん、実効性と持続性のために重要な、従業員が十分に理解し自主的に効率的な業務遂行に取り組むものにも忘れていない。そのきっかけとして、たとえば残業の原因となっていた書類作成の過度な集中を、優先度に応じて支障のないものは翌日対応として分散するなど、細かな改善の具体的な事例を積み重ねてその効果を社員に見せていくことで、しだいに

従業員側からの主体的な改善策が出てくる自主的な活動につなげていった。部門を跨ぐメンバーでの社員の自主的な委員会活動も、社内の課題解決や人材育成、相互理解やスムーズな人間関係作りに寄与し、働きやすい環境づくりに役立っている。ダイバーシティの観点では、女性活用で総務部の女性の能力の効果的活用として仕入れや消耗品、光熱費など経費の削減を進め、これが全社的なコスト削減にも波及した。

産休や育休、介護休暇や急な休みでも業務に支障が出ないように、事務の女性従業員は2~3年で業務のローテーションを行い、多業務対応が可能な人材育成を図っている。加えて、育児休業からの復帰のしやすさにも配慮し、15分単位で設定可能な時短勤務や時差出勤、土曜日の交替出勤制の免除、子供の看護休暇など支援体制を整備している。

ところで、受注産業である当社でなにより困難性が大きかったのは、休日や時間外の顧客対応をしないことに協力を得るため、断固たる姿勢を顧客に示すことであったと思われる。受注する側が自らの都合を

強く主張するなど、取引継続や売上確保の力関係からすればとてもできないと考えるのが普通であろう。しかし当社は、実は収益性悪化の原因となる休日の仕事や時間外のレンタル機材の返却等は一切断っている。もちろん、取引先には理由の説明と協力要請は工夫して継続的に行っている。すなわち、効率的でミスのない質の高い顧客対応に十分に配慮しつつ、立場を考慮して営業ではなく機材センターの人員が顧客の現場を月に一度は訪問している。また、顧客からの無理な要望など不合理な受注を回避しやすい状況とするため、かつては1社で売上高の10%以上を占める取引先もあったが、現在は分散化で2%程度に抑えている。規模を追わず、自社の方針に合わない無理な受注の排除が結果として収益性の大幅向上・健全経営を実現させている。

前述のとおり、当社は規模拡大ではなく社員・会社・地域の3つのベスト・バランスで質が高く継続性のある経営を目指しており、売上高経常利益率が10%以上という極めて高い収益性を実現させ、賞与などで従業員に報いている。課題の根源を見据えた表面的ではない働き方改革への取組みが、働き易さと効率的な業務推進で生産性を大きく向上させているのである。

ハ. 働き易い環境による持続可能なビジネスモデルのさらなる強化を目指す

今後も、少子高齢化により人材の問題が経営上最大のポイントとの認識で、適切な

現状把握や事業環境を考えた財務シミュレーションなどで、継続性を検討・確認しつつ経営力の源泉である人材の働き易い環境の維持向上を重視していく。規模を追うのではなく当社の強みであるモチベーションが高く質の高い人材を生かし、中小規模に相応しい無理のない効率的で付加価値の高い事業展開のさらなる推進である。

(3) 町田酒造株式会社…働き方改革での従業員活性化がもたらす経営革新

イ. 企業概要

当社は、91年発売の「里の曙」ブランドで知られる鹿児島県奄美大島特産の黒糖焼酎（黒糖焼酎の製造は奄美群島に限られる）のメーカーである（**図表18**、**図表19**、**図表20**）。ボトルのラベルに栃木県栃木市出身で、奄美に移住しその自然を描き日本

図表18 町田酒造株式会社の概要



当社の概要		
社名		町田酒造株式会社
代表者		代表取締役 中村安久 (8代目)
所在地		鹿児島県大島郡龍郷町大勝3321
創業		1983年 (有限会社石原酒造取得)
資本金		2,000万円
年商		20億4,900万円 (2019年3月期)
役員数		64人 (役員7人、正社員52人、パート5人)
事業内容		黒糖焼酎醸造

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表19 18年12月完成のレセプションホールのショップで中村社長と女性社員



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 主な製品



(備考) 町田酒造株式会社HPより

のゴーガンとも称される日本画家、田中一村の日本画を使用したものもある。

当社は、戦前より「住の江」という銘柄名で焼酎を製造し83年に有限会社となった石原酒造を町田實孝氏が経営する株式会社町田建設が88年に買い取り、91年3月に現在地に移転し新工場での操業を開始した。同年4月に株式会社化、11月には現社名の町田酒造株式会社に商号を変更した。

里の曙は、通常より黒糖の使用割合を増やし、黒糖焼酎で初めての減圧蒸留の採用と3年貯蔵による雑味がなくまろやかでスッキリとした口当たりで従来のイメージを一新し、島外を含めて広く人気を集める

ことになった。18年5月の「ロサンゼルス国際スピリッツコンペティション」で「里の曙 ゴールド」「里の曙 原酒」「NANKAI SYOCYU」の出品した3商品が全てゴールドメダルを受賞し、なかでも「里の曙 ゴールド」は焼酎カテゴリー部門最高評価の「BEST OF SHOCYU」となった。翌19年も3月の「ベルリン国際スピリッツコンペティション」において「里の曙」が金賞、「里の曙 ゴールド」が銀賞を受賞した。さらに、4月にパリで行われた女性のワインのプロが審査する「フェミニナリーズ世界ワインコンクール2019」ではリキュールで「奄美たんかん酒」が金賞と、相次いで受賞歴を重ねている。

研究開発室も設け専門スタッフを3名配置し、製造品の成分分析など品質管理の徹底や新商品開発などブランド力を支える製品造りに大きな力を注いでいる。さらに、国内だけでなく国際展開の強化のため、19年4月には国際的な食品衛生管理手法「HACCP」(ハサップ)の認証を取得し、現在はより要求水準の高い食品安全マネジメントの認証規格FSSC2200の取得を目指している。環境面でも発生する焼酎粕をリサイクルプラントで飼料や肥料にし、排水も浄水設備で処理する徹底ぶりである。

口. 働き方改革を通じた従業員の意識改革による経営革新

当社は、強いリーダーシップを発揮していた創業者でもある町田實孝社長が13年

に急逝し、その後、経営の方向性が定まらず、やや混乱状態となっていた。働き方改革による経営革新の立役者である現在の中村社長は、金融機関の支店長として当社を取引先としていたが、この時は既に奄美大島の支店からは異動していた。ところが、創業社長夫人からの信頼が厚く、経営の混乱收拾を懇願され、意を決して金融マンから当社社長に転身したという経緯がある。当然ながら、いきなり金融マンから経営者として全責任を負うには相当の覚悟が必要であったものと推察される。ただ一方では、金融機関時代の人事部での人事課長としての勤務経験や、多くの企業経営者を見てきたこと、また、社長は公益財団法人日本生産性本部の認定経営コンサルタントの資格も有し、外部の目線で企業経営を冷静に見られたことが社長の言う「第二創業」と位置づける経営革新に大いにプラスになったと考えられる。

遊休資産の処分による負債圧縮や低利融資への借換え、過剰在庫圧縮のため新規焼酎製造の一時停止、費用対効果を考えた広告宣伝費の削減、出張経費の定額支給から実費支給への変更や割安なパック旅行商品の利用などによる節減、役員出張時の日当全額廃止、設備投資や経費支出に際しての3先以上への相見積もり徹底などを断行した。環境が厳しさを増す中で、経営の混乱からそれまで手が付けられていなかった。

さらに、これらにも増して注目されるのが、矢継ぎ早の「働き方改革」施策の導入

である。その目的は、従業員が能力を存分に発揮できる働きやすい環境整備を通じた意識改革・活力ある企業文化醸成にある。中村社長は、経営参画こそ働き方改革の柱と位置付けており、現在では委員会活動を通じて従業員が主体的に課題解決に取り組むなど、仕事を「自分事」とする意識の醸成が変化対応力のある活性化された組織の推進力となっている。

こうした積極的な取組みの背景には、中村社長の金融マン時代の人事部を含む経験や知識・ノウハウがある。加えて、奄美群島では役所や金融機関など一部を除くとまだ週休1日が普通といった状況で、従業員の健康や生活の安定、能力を十分に発揮し主体的に事業に貢献できる働き方とのギャップを強く認識していたと推察される。

図表21は主な実施施策の取組内容である。16年4月の社長就任早々、隔週週休2日制の2か月の試行を行い、従業員や取引先等の関係者から苦情や不都合とする意見はなく、6月には就業規則の大幅改定を機に完全週休2日制（年56日の休日増）の実施に踏み切った。各職場での業務効率化・創意工夫により残業や休日出勤が増加することなく完全週休2日制を達成した。これだけでも従前と比較すれば働き易さと生産性は大きく向上しているが、この就業規則改定では、図表21のように有給休暇の半日単位・時間単位取得や兼業・副業の推奨以外にも配偶者出産時特別休暇制度（有給で2日）、育児休業当初5日間有給制度、自

図表21 主な働き方改革の実施策

実施時期	項目	実績等	
2016年	6月	4月から2か月の隔週週休2日の試行を経て完全週休2日制	残業、休日出勤など副作用なく完全定着
		兼業・副業禁止規定を廃止し推奨・積極促進	12名が活用
		有給休暇半日単位・時間単位取得制度	取得者多数
		自己啓発支援制度	業務上必要な免許・資格等を合格取得の場合、受験料・旅費・登録料等と報奨金を支給。7名受給
	10月	法律に定める期間や条件を上回る育児休業期間、介護休業期間、子の看護休暇回数付与制度	取得者はまだなし
12月	女性の管理職登用	2名を初登用し、月額給与は10万円以上アップ	
2017年	4月	職能資格給導入	給与規定改定の中で成果・能力主義人事制度のため導入。主任・係長・課長代理を多数発令
		大幅賃上げの実施（平均7.71%アップ）	給与規定改定の一環で月額給与を平均7.71%アップ
		初任給制定（地元金融機関並みへ）	地元金融機関と同水準の初任給
		子育て支援手当拡充	第1子8,000円、第2子6,000円から1人当たり8,000円で人数打ち切りなし
	パートタイマー正社員登用	希望者は全員150時間の研修・訓練後に正社員に登用。これまで1名の実績	
10月	定年延長	60歳から70歳へ大幅延長、適用者2名	
2018年	4月	退職金制度全面改訂	最終職位により従来1.49倍から2.13倍へ。30歳中途入社、60歳で退職と仮定して職位により1,200万円から1,500万円程度

(備考) 町田酒造(株)資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

己啓発支援制度なども取り入れられた。さらに、同年10月に育児休業期間等の法律上の規定を上回る期間や回数の付与、慶弔見舞金規定改定で結婚祝い金や出産祝い金・災害見舞金その他の提供を開始、12月には女性の積極活用としてベテラン非役職女性従業員2名の管理職登用と営業企画職に初の女性従業員登用を行った。

続く17年は、4月に創業以来の大幅な給与規定改定を実施し平均7.71%、1人平均月額2万円の賃上げを実施するとともに、多くの従業員を役職に就け、初任給も地元金融機関と同水準とした。さらには、子育て支援手当の拡充、有給の人間ドック休暇制度やバースディ休暇制度導入、インフ

ルエンザ予防接種全額補助、労働災害補償上乗せ保険加入、パートタイマーの希望者を正社員に登用する制度を導入。続いて、10月には定年を60歳から70歳へ大幅延長、県内企業初となる育孫休暇制度なども取り入れた。18年には退職金制度全面改定で、支給額を職位に応じて従来水準の1.49倍から2.13倍に拡充した。このように、次々に従業員の生活や働き易さを改善、働きがいやモチベーションの向上を図る施策を実現させていった。

もちろん、会社としてはコスト増にもなるが、業務の効率化や経費節減とともに、働き易い環境整備による主体性を持った従業員による生産性向上、業容拡大などの経

営革新効果が大きく上回っているということである。

これらの取組みは、2018年に鹿児島県知事からの県内企業初の「かごしま働き方改革推進企業」の認定と奄美群島企業初の「女性活躍推進優良企業」として表彰、鹿児島県労働局からこれも奄美群島企業初の「ベストプラクティス企業」選定などに輝いている。当然、新聞その他で取り上げられるケースや、中村社長がセミナーの講師などに招聘されることも多く、パブリシティ効果もかなり大きいと考えられる。

ハ. グローバル展開も目指すダイバーシティ経営

当社は、23年3月期に年商28億円（19年度予想比20%増）、当期利益で1億2,000万円（同50%増）を目指している。19年4月から販促活動を北海道から東北へ、続いて北関東、沖縄でも開始し、通販関連業者との関係強化も推進している。一方、輸出では17年10月にロサンゼルス、18年4月に中国、さらにマレーシアへも展開する。働き方改革の効果で、人材採用ではUターンに加えてIターンによる他県出身者、大学院卒でTOEIC900点台の語学堪能者、大手百貨店の外商経験者、19年1月には米国ユタ大学化学工学科で微生物や醸造を専攻した米国人も入社と、多様性やグローバルなダイバーシティ経営が実現しつつある。さらなる事業継続力のアップに向けて、働き方改革による多様な人材獲得、能力と自主性

を生かす人材育成・活用が大きな力を発揮している。

3. 働き方改革での企業と従業員のWin-Winの関係による事業継続力

(1) 働き方改革は構造的変化対応として極めて重要

前章で積極的に働き方改革、あるいは働きやすい環境整備への取組事例での経営者の考え方や具体的取組をみたところで、第1章でもみたような中小企業で働き方改革が進まない、進みにくい、形式的にとどまるなどの状況と比べてどうであろうか。

中小企業は法定労働時間を超える場合は書面協定が必要という「36協定」の締結率の低さなどにもみられるように人事や労使問題への意識の不十分さがあるといえないだろうか（図表22）。中小規模の厳しさ・事情はあるにせよ、とかく売上高や目先対応に直結することを優先させるあまり、中長期的な視点や人事・労務・財務面その他の適切な経営判断に必要な現状把握、最低限のルール化などが不

図表22 特別条項付き36協定の締結状況と延長時間

従業員数	締結割合
全体	40.50%
1～9人	35.70%
10～30人	45.60%
31～100人	52.50%
101～300人	68.10%
301人以上	96.10%

（備考）厚生労働省『平成25年度労働時間等総合実態調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

十分となりがちである。また、受注産業などで立場が弱いため取引確保・継続のためには不採算や長時間労働につながる不合理な要求にも対応せざるを得ず、働き方改革は進めにくいという強迫観念といえるようなものもある。こうしたことの結果、働き方改革に取り組んでいる場合でも、仕方なく、もしくは形式的などとなりがちである。経営者が、従業員には残業削減や休暇取得などのメリットはあるが、企業側にはコスト増や売上減少など負担を強いるものでしかないといった認識をしている場合も少なくないと推察される。

本稿の事例3企業の経営者における働き方改革に対する理解や行動は、こうしたものとは全く逆である。すなわち、働き方改革が形式的で業務の見直しを伴っていないと、従業員と企業の双方にとって効果は見込みにくい。根本的な経営課題に遡っての事業のあり方の見直しや業務の棚卸をし、無理・無駄・ムラの排除と働きやすい環境を通じた従業員の効果的・効率的な能力発揮につながる仕組みを再構築する。これにより、評価される付加価値を効率的に創出し、生産性向上で事業継続力を高めることを目的として取り組まれている。働き方改革などと言われるまでもなく、事業の継続発展のために不可欠なこととして主体的に、そして組織全体を巻き込む形で推進されている。しかも、3社は経営に余裕があるから取り組んだわけではない。むしろ厳しい状況だからこそ取り組むべきと考えがゆえに、実効性を追求したものになったといえる。

また、働き方改革の目的として忘れてはならない重要な理由がある。信金中金月報2018年12月号『「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント』でも述べたように、人口減少など構造的変化への対応である。これは中小企業も既に実感し、不可避のものである。拓新産業株式会社の藤河会長が、新卒採用の合同説明会で自社ブースに学生がひとりも来なかったことに大きなショックを受け、このままでは将来はないと感じて働き方改革に着手したのは約30年前である。現在の人手確保の難易度はその当時よりかなり高いはずである。重要な点は、30年前のような人口増加時とはまったく逆に、現在は人口減少、とりわけ生産年齢人口が急速に減少する変化の中にあり、これは10年や20年で解決するような問題ではないということである。つまり、働き方改革関連法への対応という以前に、さらなる人手確保の深刻化が予想され、一方で労働環境・働き方に対する考え方も大きく変化していることを十分に認識しておく必要がある。生産性向上を通じた事業継続性向上には、機械化やICTの効果的導入などもあるが、人材の採用と「人財」として能力を高め、変化に対応した付加価値向上に主体的に寄与するような育成・活用がカギを握ることになる。事情の変化に応じて一定の働き方の選択が可能で、過度な負担を強いることなくワークライフバランスが実現でき、自らの成長期待が持て、コミュニケーションによる相互理解や協同による効率的で変化対応力のある組織が求められ

ている。

人手不足の中で、既に採用では企業が人を一方的に選ぶ時代ではなく、むしろ、企業側が選ばれる時代といえる。求職者や従業員にとって事情に合わせた働き方が選択できる意味は大きく、必ずしも給与水準が求職者の企業選択での最大要因ではないことは、中小企業の有能な人材採用と活用に大きなチャンスとみることでもできる。それでも現実には中小企業が働きやすい環境を積極的に整備できる程甘くはないという意見もあろう。しかし、本当に改善の余地はまったくないのか。多様な視点でみてみる必要があるであろう。実際に、前章の事例3社は、働き方改革関連法云々ではなく、前向きに働き方の環境整備を

して活力ある組織を構築し、稼ぐ力の向上につなげている。その取組みからポイントを整理してみよう。

(2) 本稿事例3社の経営革新をもたらず働き方改革におけるポイント

第2章の事例3社は、自ら働きやすい環境の必要性を認識してその実現に積極的に取り組み、企業と従業員、さらには顧客や地域住民などのステークホルダーも含めたWin-Winの関係構築に努力し、事業継続性や収益力の向上という結果につなげている。こうした点は第1章の図表5の3社での実効性のポイントとも共通している（図表23）。

図表23 事例3社の働き方改革におけるポイント

	項目	内容	共通する内容の図表5の項目番号
イ	「人」が付加価値創出の欠くべからざる経営資源と認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者が事業の継続性やそのための収益力確保に「人」が主体性を持って能力を発揮することが不可欠と強く認識している。 ● 「人」の確保・育成・能力発揮のために、従業員の私的な面も考慮した働き方の選択ができる働きやすい環境整備（ワークライフバランスの実現）が必要であることを理解している。 	1
ロ	事業・業務の棚卸や人の確保・育成のためのキャリア目標などの提示	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方改革施策の実効性のため、適切な現状把握に基づき無理なく施策が実行できるよう、経費節減や不必要な業務のリストラ、逆に必要な部分へは経営資源を投入するなど無理・無駄・ムラなく業務がスムーズに進められるようメリハリある見直し、改革を行っている。 ● 賃金や休暇などで具体的なメリットを示したり、求められる人材像や昇進・昇格の基準や女性活用の推進などを明確化するとともに、キャリアアップを支援し従業員の意識改革や能力向上を積極的に後押ししている。 	2、3
ハ	働き方施策の実効性のための現場で無理なく実行できる内容を重視	<ul style="list-style-type: none"> ● 実効性確保のため、実際に施策対象となる従業員の納得性や実際の制度等の利用のしやすさを確保するため、試行期間を設けたりボトムアップで現場で回せる仕組みづくりに注力するなどの努力がなされている。 ● 働き方改革の意義の真の理解や取組の実効性確保のために従業員を活動の主役として巻き込む努力がなされている。経営者からの積極的な説明や社内の委員会活動を通じた自主的な取組みにより、従業員にとって「自分事」とする工夫やコミュニケーションによる相互理解の促進などが図られている。 	4、5、6
ニ	取組み・成果の積極的情報発信や外部評価の獲得によるブランディング効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内だけでなく外部に対してのこうした活動の積極的な情報発信が行われ、また、地域貢献などとも結びついたPR活動が、従業員のモチベーション向上や、魅力ある企業として多様な人材を引き付ける大きな力となり、ブランディングの効果を発揮している。 	4、6

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

イ。「人」が付加価値創出の欠くべからざる経営資源と認識

経営者が、従業員は付加価値創出の欠くべからざる経営資源であり、その能力を発揮し易い労働環境とすることで取組意識が向上し、事業成果も大きく違ってくるという理解している。従業員が主体的・効率的に能力を発揮し、有機的に連携する活性化された組織を構築するものであり、私的な事情も考慮され一定の働き方の選択ができる働き易い環境整備、すなわち、ワークライフバランスを重視することがポイントとなる。

ロ. 事業・業務の棚卸や人の確保・育成のためのキャリア目標などの提示

業務の見直しや棚卸をすることで、常識や当然として疑わなかったことも含めて冷静な視点で再評価し、事業継続や働き易さを阻害する無理・無駄・ムラのチェックと解消に取り組んでいる。冷静な視点とは、経営者だけでなく、従業員、取引先、顧客や地域など多様な視点も含めて理解・判断できる、ということである。すなわち、この業務や作業の本当の目的は何か、何のために行っているのか、本当に必要なのか、行う際のポイントは何か、などを突き詰めて「見える化」することが棚卸である。その上で、どのようにすれば合目的で、無理・無駄・ムラがなく生産性向上と必要な価値創出ができるのかが浮き彫りにされてくるからである。

また、給与や休暇制度その他の支援施策

なども最低限のレベルを満たしていればよいのではなく、自社や地域などの実態・質を考慮し可能な対応を図っている。そのためベースアップや賞与、様々な手当てなどでの支援、業務量に見合った合理的な増員などの負担増は、財務面の改善効果や無駄な業務・経費の削減、また、業務効率化による採算向上などの成果を活用した無理のないものとしている。つまり、無理・無駄・ムラを省き、効率的に業務が遂行されたことによる収益力向上の成果配分なのである。

さらに、従業員が自らのキャリアアップの見通しや目標をわかり易くする、女性活用など活躍の可能性を示すなど、モチベーションアップや努力につなげ易くすることも重要である。こうした働き易く先行きの展望が具体的にイメージできる環境が、中長期的にも経営力を左右する人材を引き付ける採用力をアップし、能力向上意欲や定着にも結びついている。

ハ. 働き方施策の実効性のための現場重視とその人材育成効果

経営者のリーダーシップの一方で、現場を重視し、トライアル期間を設けるなど現場で実際に取り組める仕組みとなるよう、ボトムアップで実効性を確かなものとする工夫もなされている。さらに、働き方改革の主役たる従業員自身が意義や施策などを十分に理解し、公私ともに充実してワークライフバランスの達成と業務の成果向上の

両立がなされるよう、経営者から折に触れた説明など情報発信がなされている。

また、委員会活動を活用して業務や働き方を「自分事」としてとらえ、主体的活動や組織内のコミュニケーションが活発化し、部門間の壁も越えての情報共有・相互理解、連携して成果を上げることのできる組織が目指されている。実は、従業員にはそうした制度・仕組みなど整備された環境を活用しつつ効率的に業務をこなし、生産性向上と私生活面を両立できるよう自らをコントロールする自立性も求められる。実効性のある働き方改革は、こうした人材育成のツールになり得る点も見逃せない。

二. 取組み・成果の積極的情報発信や外部評価の獲得によるブランディング効果

働き方改革への取組みの成果や製品などの積極的な情報発信、それらの受賞・表彰・認定など外部からの様々な評価とそれに伴うマスコミ等への露出などでのブランディングの効果と従業員のモチベーション向上も見逃せない。従業員にとっては働き方改革による直接的メリットとともに、これら様々な副次効果によるブランディングが製品や自社への愛着心、自己研鑽や業務への取組み意識向上などをもたらしている。

例えば、株式会社瀬谷新聞店では、乳製品の配達やレンタルスペースなどの新展開、さらに地域活性化への貢献活動などの相乗効果で「瀬谷ブランド」を地域内で着実に浸透させ、厳しい業界環境下ながら差

異化により展開力を向上させていると考えられる。

拓新産業株式会社では、中小規模で最も強みを発揮できるよう、売上規模やエリアの拡大を追わず、優良取引先の囲い込みと質の高い従業員の無理・無駄・ムラのない効率的な働き方の追求が収益性の高い企業を実現させ、「拓新ブランド」が構築されている。

町田酒造株式会社も、国内だけでなく海外展開を念頭に置いた品質・環境対応の製品造り、ブランド浸透を目指す積極的PRや販路開拓の進展、さらには地域活性化の活動などにも積極的で、様々な媒体への露出も多く、ブランド力を高めている。もちろん、その背景には働き方改革を起爆剤とした人材の活性化がある。

いずれも、働き方の環境整備による個々の従業員の力が発揮された組織力があってこそで、環境変化に対応する付加価値創造といえよう。中小企業には難しい、慣行や常識などとして思考停止に陥らないよう、本当に業務のあり方が現状のまままでよいのか、無理・無駄・ムラはないのか、多様な視点で眺めれば、改革・改善が可能な点はまだまだあるはずである。

(3) 経営の本質の捉え方が左右する働き方改革

第1章でも述べたように、受注産業では取引先との関係上、働き方改革が進めにくいとよくいわれる。しかし、従業員への過剰な負

担の常態化は事業継続性の低下を来たす場合が少なくない。この点では拓新産業株式会社の働き方改革を通じた事業モデルの革新が参考となる。同社では、どのような顧客ターゲットを対象にすることが自社の経営にとって合理的なのか、ヒト・モノ・カネなど経営資源の質と量及びそれらが無理なく最も効果を発揮できる事業・業務のあり方を考え、売上規模の拡大や大口取引継続を最優先するのではなく、利益・採算・キャッシュフローを重視する経営を追求している。藤河会長は、顧客からの不合理な受注や時間外での対応要求などは低価格受注や残業・休日出勤など従業員への過剰な負荷やコスト増を招きよいこととはないと、断固としてこれには応じない。顧客への説明努力は続けつつ、時には受注を断ってでも理解のある優良な取引先への小口分散化を図っている。もちろん、営業部門など社内での抵抗もあったが、藤河会長がリーダーシップを発揮して社内文化を変革していった。結果は前述のとおり高収益体質の実現である。もちろん、こうした方針の大転換には時間をかけ、試行錯誤しつつ無理のないよう着実に進められている。本当は何が自社の、そして従業員のためになるのかを考える姿勢がある。すなわち、数字での確認など事実を冷静に把握し、受注産業の中小企業がリスクを低減させ強みを無理なく発揮すべく、できること、本当にやるべきことは何か、取組順位等を勘案しつつ試行錯誤で現場で実行可能なものとして進め、企業文化を変えていくことの重要性を示している。

受注産業ではないが、他の2社でも同じような考え方が根底にはあると思われる。株式会社瀬谷新聞店では、配達のリテラシーやルート最適化などで配達員の本来の勤務ルールでの勤務体制とし、残業削減や休暇取得を人件費負担増なく行った。事務でも帳簿管理のクラウド化での作業量削減と正確な処理の実現やパート従業員の正社員化など従業員が活性化する体制とした。もちろん企業側も生産性が向上し、その付加価値創出効果の従業員への利益配分として現在はベースアップの具体化が検討されている。

町田酒造株式会社も、中村社長が従業員の意識改革を働き方改革によるショック療法で行い、それまでの常識を打破する経営革新を行ったといえる。従業員の残業や休暇、給与水準、育児や介護などの都合に合わせた働き方、女性活用、健康への配慮、副業による能力発揮と広い視野の獲得、多様な人材採用などを通じて意欲や自主性を高め、業務の効率・質の向上を実現させる企業文化の一新を実現した。

結局、受注産業であるかどうかという以前に、そもそも、自社がどのような価値を提供してどのような目標・目的を達成したいのか。そのための仕組み（事業・業務のあり方）に無理・無駄・ムラはないのか、もし問題があれば事業継続性・稼ぐ力に欠ける。無理・無駄・ムラへの対応は、部分最適ではなく全体最適を図ることであり、企業と従業員がWIN-WINの関係で事業が組み立てられていることが本質的に重要なのである。自ら考

え行動し他の経営資源を使って付加価値を生み出す「人」の意識や能力向上・発揮、組織のあり方、そして企業文化に深く関係する働き方は、事業の根幹を左右するものといえよう。働き方改革に取り組んでいない、取組みが形式的といった企業と本稿の事例3社では、こうした部分で認識や取組みの本質の捉え方、本気度に差異があるのではないだろうか。ショートターミズムや必要以上に常識や慣行などにとらわれ本質的な改革・改善を先送りし続けるのか、本来あるべき前向きな目的を持って構造変化に対応し活力ある企業を目指すのか、経営の根本にかかる考え方が最大のカギといえる。

このような観点から、事例3社のそうした考え方が現れた経営への取組みで注目される点を最後に紹介しておきたい。すなわち、自社の置かれている状況を常に客観的・具体的に認識する視点を持ち、実態把握に基づく課題の把握と対応を行っている。だからこそ、これが常識であるとか仕方がないではなく、一見できそうにないと思われる課題も数字などで状況を冷静に確認し、重要度や改善点、施策の優先度などのヒントを得るとともに、柔軟で多様な攻めの視点からできることを考えている。要するに経営者にとって最重要の役割である経営の舵取りに判断材料を提供する経営管理で業務全体をきちんと捉える事を行っている。第1章(2)の取組みにくい理由の④に事例3社は取り組んでいるということである。

実際、3社の社長とも財務面などはきちん

と自らチェックし、金融機関への説明・対応、あるいは相談も行っている。瀬谷社長は社長就任前から経営数値について自分の目で確認をし、自社の特長や課題を把握していた。経営を担う立場になると、メインバンクである鹿沼相互信用金庫への財務面の課題解決に向けての相談や、人事労務でも社会保険労務士を積極的に活用するなど、財務体質の改善や無理・無駄・ムラがなく安全や健康、ワークライフバランスに配慮した働き方への改革を進めていった。藤河会長は、前述のとおり財務を重視し、事業環境の変化を常に確認して業績予想のシミュレーションを自身の手で常に行なっている。働き方改革でもこれを基にリスクを考えつつ進めている。中村社長も、元金融マンで経営コンサルタントとしての知識・ノウハウを存分に発揮したのは当然である。財務面と現場の実態から、収益構造や組織、従業員の意識などの課題を冷静にチェックし、柔軟な発想で成すべきことを着実に実行していった。

3社とも働き方改革の施策に必要な費用は実態の把握に基づく無理・無駄・ムラの排除で捻出するなど、一定の目途や裏付けを持ち工夫して取り組んでいる。現場実態や数値等を把握し、冷静な目線や柔軟な発想で実効性を確保するために合理的で可能な対応を積み上げ、その判断のための現状把握に必要な管理をきちんと行っているのである。実は、中小企業経営者が働き方改革を進めにくいと感じている背景として、こうした経営管理面の課題、つまり現実が具体的に捉えられていな

いため、適切な経営判断がしにくいという点が意外に大きいのではないだろうか。

ただ様子を見て時間が過ぎるのではなく、とにかく自社の実態と働き方改革についての情報収集からでも着手し、実効性ある施策につなげてほしい。もちろん、小規模企業で経営資源の制約が大きいこともあろうし、必ずしも経営者がこの分野に明るいとも限らない。社内に知識を持つ人材がいないこともあろう。さらに、働き方の問題は、同業種同規模でも個社毎に事情は異なり、オーダーメイド対応が必要である。そこで、まず一步踏み出すために、専門的な知識やノウハウについては、事例企業でもあった社会保険労務士などの専門家への相談・活用が考えられる。この点では、全国各都道府県に設置されている「働き方改革推進支援センター」^(注5)や「よろず支援拠点」^(注6)などが相談窓口となり、専門家の紹介や具体的な対応を支援している。

〈参考文献〉

- ・藤津勝一「『働き方改革』を中小企業の成長力強化に結び付けるためのヒント」信金中金月報2018年12月号
- ・藤津勝一「事例にみるSDGs^{エスディージーズ}（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化」信金中金月報2019年10月号

また、金融機関や経営者団体などが主催するセミナーで取組事例の紹介や専門家のアドバイスが受けられる機会もあろう。

働き方改革への取組みをチャンスに、より多くの中小企業経営者が根本的な経営課題を把握し具体的解決に取り組み、事業継続性を再構築していくことを期待したい。

おわりに

中小企業が変化に対応し、価値を創出して事業継続力をより確かなものにするために、従業員が能力を発揮できる働きやすい環境整備、つまり働き方改革の必要性は、高まりこそすれ低下することはなかろう。成否は、経営者が従業員を重要な経営資源としてどれだけ理解し実効性ある具体策につなげられるか、知識やノウハウの有無ではなく本気度と行動力・実行力にかかっているのではないだろうか。

(注)5. 働き方改革に向けて、特に中小企業・小規模事業者の様々な課題に対応するため、ワンストップ相談窓口として厚生労働省が各都道府県に開設、配置している。社会保険労務士などの専門家が、無料で労務管理上の問題を聞き、就業規則の作成方法、賃金規定の見直しや労働関係助成金の活用などを含めたアドバイスを行う。対応は、窓口相談、電話、メール、さらに、企業への訪問もある。

6. 中小企業、小規模事業者の経営上のあらゆる相談に応えるために、国が各都道府県に設置した無料の経営相談所。独立行政法人中小企業基盤整備機構が全国本部となっている。