



第65回静岡県中小企業団体中央会県大会

全企業で実現しよう！ 経営改革

～組合が取り組む新たな人づくり～



静岡県中小企業団体中央会



中小企業の経営改革実現に向けて

～中小企業の現状と課題～

中小企業を取り巻く環境は、アベノミクス以降、大手企業との経営力格差が広がり、深刻な人手不足の中で働き方改革関連法が施行されるなど、働き手の確保や価値観の共有が経営課題となっている。

1 中小企業を取り巻く環境

国内の生産年齢人口減少に伴う人手不足が顕著となる中、業務の質を落とさずに組織を維持・発展させていくため、様々な経営課題に取り組まなくてはならない。

(1) 大企業との経営力格差拡大

中小企業における売上、粗利益率の伸び率は、大企業と比較すると3分の2程度に留まっている。また、その格差は広がる傾向にある。

出典:財務省 2019 法人企業統計

【データ1】大企業と中小企業の伸び率の比較

	売上高	粗利益率
大企業	9.4%	21.1%
中小企業	6.6%	11.0%

(10~12年度と16~18年度平均の比較)

(2) 人手不足による影響

昨今の人手不足は、残業時間の増加による労働環境悪化に留まらず、売上機会の喪失やサービスレベルの低下など、企業の売上・収益そのものにも多大な影響を及ぼしている。

出典:静岡経済研究所 2017
深刻化する人手・人材不足の実態

【データ2】県内企業の人手不足の主な影響と回答割合

残業時間・残業代の増加	49.7%
売上機会・事業拡大機会の逸失	60.5%
サービスレベル・企画開発力の低下	34.8%

(3) 若者の働くことへの意識の変化

働き方は人並みで十分とする若年層が全体の6割を超え、人並み以上に働きたいとの回答の倍以上となっている。

出典:日本生産性本部 2019
新入社員働くことへの意識調査

【データ3】若年層の働くことへの意識結果

働き方は人並みで十分とする若年層	63.5%
人並み以上に働きたいという若年層	29.0%

2 中小企業が経営改革を進める上での課題

人手不足、働き方に対する価値観の変化の中で、経営改革に向けた取り組みが必要となるが、それを進めるに当たっての課題として次の5点があげられる。

(1) 対策のための時間・人材の不足

中小企業の半数以上が業務に追われ、業務見直しのための時間がとれない上、4社に1社が見直しを主導する人材の不足を訴えている。

出典:中小企業庁 2018 中小企業白書

【データ1】業務見直しを行う上での課題

「業務に追われ対策のための時間が取れない」と回答した中小企業 **50.6%**

「取り組みを主導するための人材がない」と回答した中小企業 **24.1%**

(2) 取り組みへの一体感の不足

約8割の中小企業が業務効率化の取り組みを全社単位で行うことができず、企業規模が小さくなるほどその傾向は顕著である。

出典:中小企業庁 2018 中小企業白書

【データ2】全社一丸での業務効率化の取り組み状況

「全社単位での取り組みを行っていない」と回答した中小企業 **79.3%**

(3) 取引先との交渉が難しい

取引先の理解を得るための取り組みをしている中小企業は約2割に留まり、ほとんどの中小企業が、成果が上がっていないと回答している。

出典:帝国データバンク 2018
働き方改革に対する企業の意識調査

【データ3】取引先の理解・協力に向けた取り組み

「取引先の理解を得ることに取り組んでいる」と回答した中小企業

※()は成果が上がっていると回答した企業

21.7% (2%)

(4) 売上・利益減少への不安

約3割の中小企業が、売上・利益の減少への不安を理由に、業務見直し、取引先への協力要請等の効率化に向けた取り組みに踏み切れていない。

出典:IDC JAPAN 2019 働き方改革に関する調査

【データ4】業務見直しを進める上での不安

「売上・利益の減少」を理由に取り組みを進められないと回答した中小企業 **30.7%**

(5) 資金面・コスト面の不安

中小企業の4社に1社がコスト負担を理由に効率化のためのIT導入・設備投資を進めることができていない。

出典:帝国データバンク 2016
中小企業の成長と投資行動に関するアンケート

【データ5】IT化、設備投資を行わない理由

IT化、設備投資のための「コスト負担ができない」と回答した中小企業 **26.3%**

経営資源が乏しい中小企業は、人材定着を図るとともに生産性を高めていくことが求められている。人材不足、働くことへの価値観の変化という環境の中で、全員が価値観を共有し、限られた経営資源で成果を生み出す体質への転換・取り組みが必要である。すなわち、全社員が活躍できる環境づくりに取り組まなくてはならない。

そこで、今大会では「全企業で実現しよう！経営改革 ～組合が取り組む新たな人づくり～」をテーマに掲げた。

III

【提言】今こそ、経営改革！

中小企業が多様化する経営課題に立ち向かい、持続的発展を実現するために、今、まさに企業の「経営改革」が必要な時期にきている。

我々は、「経営改革」を「全社員が一丸となって高い価値を生み出すための組織づくり」と考える。それは、社員がさらに一生懸命になって働く姿勢、経営者がより知恵を絞る努力、そして労使一体となって取り組んでいくための行動力である。

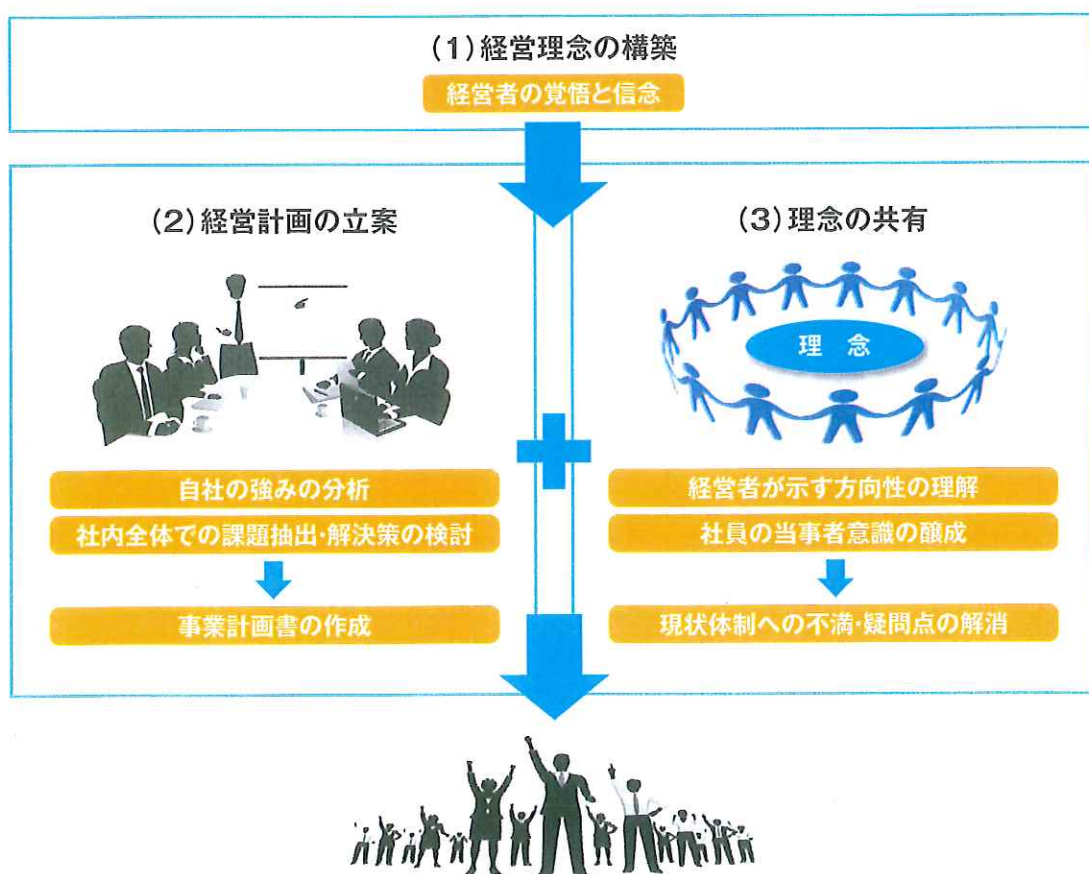
言い換えれば、企業のトップ以下全員が知力・体力・気力を最大限に発揮し、人材・組織改革と経営成果を同時実現するための抜本的な意思決定と行動である。

このためには、「全社一丸となって取り組む風土」が重要である。

1 経営改革に必要な基礎的要素

「全社一丸となって取り組む風土」は、経営改革に欠かせない要素である。そのポイントは、次の3点である。

- (1) 経営理念の構築／経営者の覚悟とリーダーシップの発揮。
- (2) 経営計画の立案／自社の強みの分析と経営課題・問題点を分析し、競争力・経営力強化につなげる。
- (3) 理念の共有／全員が「自分事」として取り組む社内の一体感の醸成。



「全社一丸となって取り組む風土」

1 経営理念の構築

経営者は、経営改革を進めるという覚悟とともに強い信念をもって経営理念を構築する。そのために、自社が進むべき理想の姿、会社で目指すべき姿を明らかにする必要がある。

2 経営計画の立案

■自社の強みの分析

取り組みの計画を立てる上では、自社の「強み」の分析が不可欠である。その「強み」を活かした計画の立案が、他社との差別化を含めた経営力強化に直結する。

■社内全体での課題・解決策の検討

経営者と社員が一体になって全社での課題・解決策を検討することで、当事者意識の醸成を図ることができるとともに、現場の意見を反映することで、より実態に則した計画の立案が可能となる。

3 理念の共有

■経営者による方向性の明示と社員の理解

経営者は作成した計画をもとに、①自社の行動指針②自社の力量の分析③中小企業こそ人あつての組織という認識を明示するとともに、計画の意図を全社員に周知し、賛同を得ることが重要となる。

■全社一丸となった取り組み

取り組みを全社に浸透させ、経営者・社員双方が同じ方向を向き、一人ひとりが「自分事」として高い意識を持つことが取り組みを進める上での土壌となり、企業の価値を共有でき、経営基盤を強固なものとしていく。

2 具体的取り組みと事業の提案

中小企業各社が意識改革を行った上で経営改革の取り組みを進めていくことが重要であるが、時間や人員の制限により中小企業が単独で取り組むことができない課題に対し、組合、中央会にも取り組みを進める上で必要となる人材育成・人材定着をはじめとする「ひとづくり」のサポートに取り組むことが求められる。

そこで、体制を整えるための「全社員が活躍できる組織づくり」、経営力・競争力を高めるための「業務の効率化」の2点を柱とした事業を提案する。

(1) 全社員が活躍できる組織づくり

～人材の定着・全社員が高パフォーマンスを発揮できる体制の構築～

視点① 人的資源管理の見直し

企業の取り組み

1 人事・処遇制度の再構築

社員一人ひとりの個性を大切にするなど、社員の心の豊かさを実現する就業環境・人事制度の構築、明確な基準の設定と報奨制度といった成果の見える化等の適正な評価制度、表彰制度の構築と運営により、人材の定着と社員のモチベーションアップを図る。

2 適正な人員の配置・育成

社員の能力・希望・業務量に応じた適正な人員配置、業務量の平準化、社員の資質向上のための教育訓練を実施し、人材の育成に取り組む。

3 組織の一体感の醸成

企業が一体化し、組織力を高めることを目的とした社内活性化コミュニケーション手法である「インナーコミュニケーション」を活用し、組織の一体感の醸成を目指す。具体的手段としては、社内イベント、社内広報誌、社内SNS、ビジネスチャット、レイアウト変更等の実行が挙げられる。

組合による支援

1 先進企業視察研修

組合で人事管理対策に積極的に取り組む先進的な同一企業への視察研修を定期的（3年ごとなど）に行い、具体的取り組みとその効果について理解を深めるとともに、自社での積極的な活用につなげる。

2 橋渡人材養成研修

幹部社員を対象に、人事管理手法や関連法令についての研修を開催し、経営者と社員のつなぎ役となる人材を育成することで、適正な人事管理と人材の定着につなげる。

3 共同教育訓練

社員教育の時間を十分にとることができない中小企業においては、事務処理や基礎的な技能等の業界や組合内で共通で実施できる教育訓練を組合が主体となって実施することで各企業での戦力化につなげる（ポリテクセンター、職業能力開発短期大学校等とのレディメイド型の研修等の活用）。

4 持ち寄り交流会の開催

通常の交流会とは異なり、製品や加工・組立品等を各自持参の交流会を実施することで、持ち寄ったものの紹介等を通じて、組合だからこそ可能な交流が生まれる。参加者はそこで得た情報を自社に持ち帰り、各社の取り組み促進につなげる。

視点② 多様な人材の活用

企業の取り組み

1 多様な就労ニーズへのサポート体制構築

人手不足の時代にあっては、女性・シニア・外国人等、多様な人材の活躍が期待される場所である。こうした人材が働く上で障壁となる問題を解決するためのサポート体制、休職者の職場復帰のための教育体制を構築し自社の戦力強化につなげる。

2 既存社員の理解の促進

多様な人材を受け入れるための既存社員の理解を促進する（女性：育児のための早退、外国人：言葉・文化の違い、シニア：体力面、通院等各々の事情への配慮と理解）。

組合による支援

1 女性就労環境整備支援

育児中の女性の雇用促進のため、近隣保育所との提携やテレワークの実施体制構築のための環境整備支援を行う。

2 女性活躍推進事業

現場の人材不足対策として、従来、男性主体の業務において、女性が活躍できるような仕組みづくりを検討するための意見交換や他社の取り組み事例など、情報収集の場を提供するワークショップを開催する。

3 外国人就労促進事業

外国人の雇用を促進している企業の成功事例を発掘、提供し、専門家派遣を通じ、必要となる諸手続きについての理解促進を図る。

4 組合員OB派遣事業

組合員企業OBのうち就労希望者をスキル、専門分野ごとに組合でリスト化し、要請のあった企業への派遣を行うことで、企業・就労希望者相互のニーズに対応する。

(2) 業務の効率化

～限られた人員・時間の中で高い価値・収益を生み出す体制の構築～

視点① 経営管理の見直しと強化

企業の取り組み

1 既存業務の洗い出しと検討

既存業務の全体像と課題等を洗い出し、中でも自社の強みを再認識、更なる磨き上げをした上で、費用対効果、改善点を検討する。

2 採算性の見える化

上半期、下半期といった一定期間における利益率や当該業務に係るコストを主力製品、あるいは逆に採算性の悪い製品に特化し、ホワイトボード、サイネージ（電子看板）等を活用して見える化するなど、全社員に採算性の意識を定着させる。

3 営業力強化、取引力強化

自社の強みを磨き上げ、技術面等での他社との差別化を図った上で、取引先との交渉力も含めた営業力強化に向けた社員教育に取り組み、取引先の意向に左右されない経営体制を構築する。

4 販路拡大・強化

営業力強化、取引力強化により培われた交渉力を武器に営業戦略を立て、新規取引獲得とともに新たな市場の開拓を見据えた販路拡大を目指す。

組合による支援

1 社員コスト意識啓発セミナー

組合員企業の社員を対象に、採算性確保の必要性を理解させるためのセミナーを実施し、各企業での取り組みの促進を図る。

2 営業力強化研修

営業力・交渉力強化のための研修を組合が主体となって行うことで、各社の効率的な取り組みを支援する。

3 設備等の共同レンタル利用事業

計測・測定、検査・分析機器、管理・システムソフトといった企業において利用頻度は高くないが、必要性は高い設備等を組合で保有し、レンタルシェアすることでコスト負担を抑える。組合での取得・保有については、ものづくり補助金等の公的資金活用を検討する。

視点② 現場改善(人材面・自動化)

企業の取り組み

1 多能工化への取り組み

多種多様な業務に対応できる体制を構築するために、多能工化を目指した人材育成を行う。

2 手順書・スキルマップの作成

業務の手順書を作成し、特定社員以外での対応を可能とするほか、社員ごとのスキルマップを作成することで、適正な人員配置を行う。また、人材育成にも活用する。

組合による支援

1 IT・AI・RPA導入促進支援

人手不足対策のためのIT化、AI、RPAといったテクノロジーを企業実態に合った導入方法も踏まえ、専門家派遣を中心とした活用支援を行う（RPA＝ロボティック・プロセス・オートメーションの略。定型作業をパソコン内のソフトウェア型ロボットが代行・自動化する概念）。

2 改善指導員養成研修

幹部社員、管理職等を対象に、生産現場において現場改善が行える人材の育成を目的に改善指導員養成研修を開催する。

3 組合員OB派遣事業

組合員企業のOBのうち就労希望者をスキル・専門分野ごとに組合でリスト化し、要請のあった企業に派遣する。技術喪失の防止を図るとともに、若手社員への教育担当として企業の底上げにつなげる役割も期待できる。

4 各種施策・支援メニューの情報発信

ものづくり補助金や制度融資など、組合員の設備投資促進に寄与する支援メニューの情報発信を行い、資金面のバックアップにつなげる。



大会宣言

中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は、大手企業との格差拡大、深刻な人手不足、働き手の価値観の多様化など大きな転換期を迎えている。

こうした中、我々は、中小企業・組合・中央会が一丸となって新たな時代に向けての経営改革を実現する。

一、中小企業は、経営改革を「全社一丸となって高い価値を生む組織への飛躍」と位置づけ、その達成に向け取り組む

一、組合は、中小企業の経営改革を支えるひとつづくり、そして業務効率化に向けた支援に取り組む

一、中央会は、多様な人材確保、業務並びに職場改善とともに、組合及び組合員の新たな連携を強力に支援する

本日参集した我々一同は、中小企業の経営改革実現のため、積極果敢に行動することを決意する。

令和元年十一月十二日

静岡県中小企業団体中央会