

日本政策金融公庫

調査月報

9

中小企業の今とこれから

2025 No.204



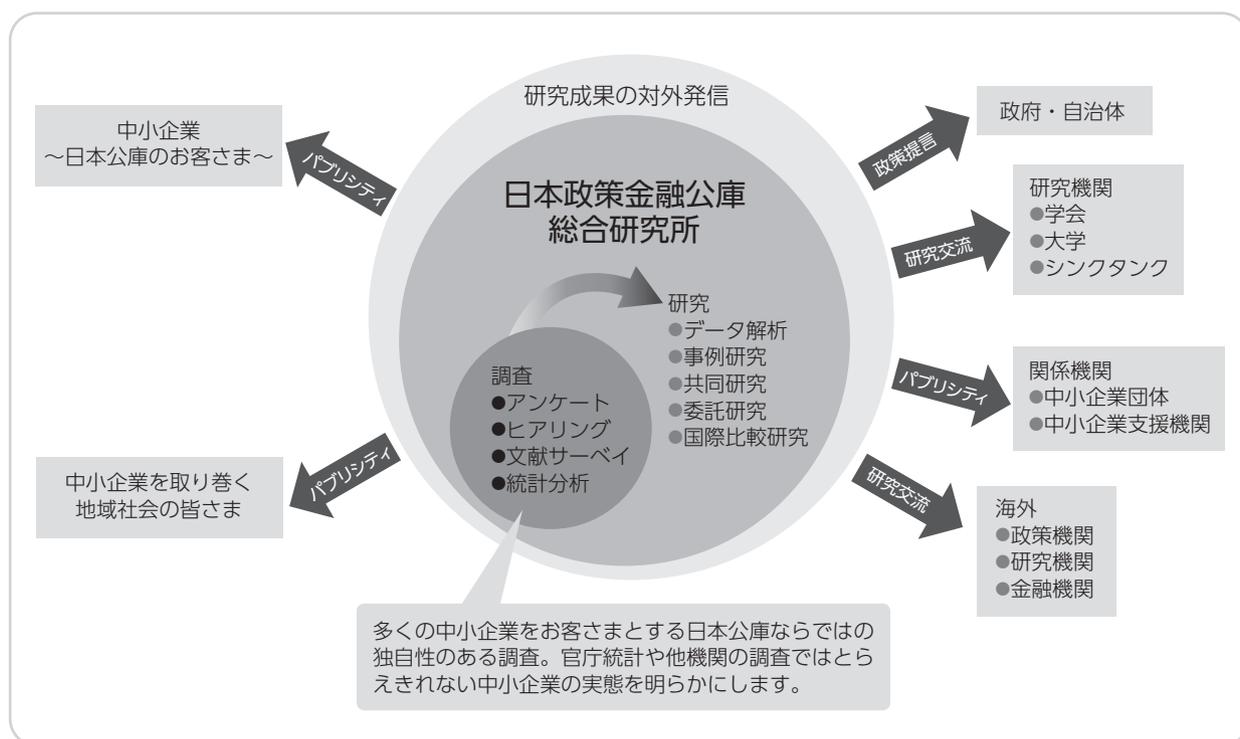
研究レポート

転職先としての小企業の魅力

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にした企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。

定期購読（無料）をご希望の方は、

日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）までご連絡ください。



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真

シリーズ「世界の階段～昇降り進む道～」
チャンドバオリ(インド/9世紀)
インドで最も深く大きな階段井戸の一つ
提供/PIXTA

- 調査
- 企業事例
- 論評
- エッセー・コラム

CONTENTS

- 4** **最新 日本公庫総研 研究レポート**
転職先としての小企業の魅力
*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
- 2** **巻頭エッセー 明日に向けて**
「いつ決めるか」の科学
数理モデルに学ぶ経営判断
*多摩大学大学院 客員教授 富島 佑允
- 16** **未来を拓く起業家たち**
AIで漏れなく水を届けたい
*東京都文京区 wavelogy(株)
- 20** **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
景況の持ち直しが続くも、
物価高や関税への対応は手探り状態
- 24** **産業レポート リスキリングで成長する中小製造業**
従業員の学ぶ意欲を引き出す工夫
*総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎
(現・南関東創業支援センター所長)
研究員 真瀬 祥太
- 28** **偉人伝 一挑戦を続ける心構えー**
ジャン・アンリ・ファール
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** **経営最前線1**
突っ張り棒で暮らしに彩りを
*大阪府大阪市 平安伸銅工業(株)
- 32** **経営最前線2**
地域の魅力を引き立てる調味料店
*岡山県倉敷市 玉島味噌醤油(資)
- 34** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
米沢逸品の力で地元商業を元気に
*米沢商工会議所 小規模事業者支援員 加藤 栄樹
- 35** **世界の食卓から 一多彩な食文化ー**
エチオピア
独自のコーヒーの儀式でもてなす
*神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部
准教授 駿藤 晶子
- 36** **クローズアップ 識者に学ぶ**
組織の基盤をなす
上司と部下の「信頼のらせん関係」
*九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩
- 42** **次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択ー**
唯一の潤滑コーティングを未来につなぐ
*神奈川県横浜市 (株)西原商工
- 46** **祭り探訪**
十五夜に降臨する神の獅子
*国立文化財機構東京文化財研究所
無形民俗文化財研究室長 久保田 裕道
- 47** **研究員オススメの一冊**
すごい壁打ち
- 48** **自慢のひと仕事**
東京未来素材
編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

「いつ決めるか」の科学 数理モデルに学ぶ経営判断

経営とは、選択の連続である。しかし未来は常に不確実で、正解が一つに定まることはない。景気、金利、為替、取引先の動向、そして人材の流動化…そうした複雑な変数に囲まれた現代において、直感や経験だけを頼りにかじを切るとは、ますます難しくなっている。

そこで経営者にとって有効な“思考の補助線”となるのが「数理モデル」である。数理モデルとは、現実の事象を数式やロジックで抽象化し、本質を読み解くための枠組みだ。金融業界では、価格評価やリスク管理、資産運用など、あらゆる場面で活用されている。だがこれは決して金融機関や数理専門家の専売特許ではない。中小企業の経営判断にも、きわめて有効に機能する。

ここでは、拙著『人生の選択を外さない数理モデル思考のススメ』から、経営判断の参考になる数理モデルの一つである「最適停止問題」、通称「秘書問題」を紹介したい。

この問題は、「ある企業が n 人の応募者から最も優秀な秘書を一人だけ選びたいとき、何人目まで面接してから採用を決断すればよいか」という問いを扱うものだ。ただし、一度見送った応募者を後から呼び戻すことはで

きない。この制約の下で、最も優れた人材を選び出す確率を最大にするには、応募者全体のうち最初の37%程度はあえて選ばず、観察対象とする。その後に現れる応募者の中で、それまで最も優れていると判断した人がいれば、即座に採用を決断するのが最適な戦略だとされている。

この戦略は、「秘書」をほかのものに置き換えることで、経営のさまざまな場面に応用できる柔軟性をもつ。

たとえば、企業が営業職や現場リーダーなどを採用する場面を考えてみよう。最初に好印象の人が来たからといって、その場の感覚だけで即決してしまうと、後からもっと優れた候補が現れても後戻りできない。だからこそ、「最初の数人は観察に徹する」と決めておくことで、自分の判断基準を定める時間が確保でき、結果としてより納得感のある採用ができる。

この考え方は、採用以外の場面にも応用できる。たとえば、新たな取引先との提携、店舗立地の選定、新商品の原材料の仕入先選びなど、候補が順番に現れては消えていくタイプの意思決定において、「どこまで比較して、どのタイミングで決断すべきか」を考える際に、大いに

役立つ。

ポイントは、「全部を見てから選ぶ」ことができない現実の中で、どこまで情報を集めたら“決めどき”かをあらかじめ定めておくという姿勢にある。もちろん、秘書問題が絶対的な正解を教えてくれるわけではない。むしろ重要なのは、「比較の基準をつくる観察期間を確保すること」「意思決定を遅らせすぎないこと」という、経営判断の二つの鉄則を明文化している点にある。これを意識するだけでも、後悔の少ない選択が可能になる。

たとえば、サービス業の経営者であれば、店舗拡大の候補地選定において、「最初の数件は見学と市場観察に専念し、その後の案件の中でベンチマークを超えた立地が出たらすぐ契約する」という手法が使えるだろう。

企業経営では、すべての情報がそろえるのを待っているのはチャンスを逃す。一方で、焦って選べば取り返しのつかない失敗にもつながる。「どれを選ぶか」の判断精度を上げるために「いつ選ぶか」を科学する…それが最適停止問題の示す知恵であり、経営者の思考の武器となる。

あなたの次の決断にも、ぜひ一つの「戦略」として取り入れてみてはいかがだろうか。



多摩大学大学院 客員教授

富島 佑允 TOMISHIMA Yusuke

クオンツ/データサイエンティスト。多摩大学大学院客員教授（専攻：ファイナンス&ガバナンス）。1982年福岡県生まれ。京都大学理学部卒、東京大学大学院理学系研究科修了（素粒子物理学専攻）。CERN（欧州原子核研究機構）研究員を経て、みずほ銀行や米ヘッジファンド等にて資産運用業務に従事。著書に『投資と金融がわかりたい人のためのファイナンス理論入門 プライシング・ポートフォリオ・リスク管理』（CEメディアハウス、2018年）、『数学独習法』（講談社、2021年）、『人生の選択を外さない数理モデル思考のススメ』（アルク、2025年）ほか多数。



最新



転職先としての小企業の魅力

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

終身雇用や年功序列といったわが国の雇用慣行は徐々に薄れており、それとともに転職市場が拡大している。全国的な人手不足も加わって、従来中途採用を主としてきた小企業だけではなく、大企業でも中途採用比率を上げている。

転職市場においても労働力需給の逼迫^{ひっばく}が見込まれるなか、給与や福利厚生などの面で大企業に劣る小企業が即戦力となる人材を確保するためには、どのような取り組みが有用か。勤務者に対するインターネットアンケートの回答結果を分析し、ヒントを得たい。

小企業の9割が中途採用メイン

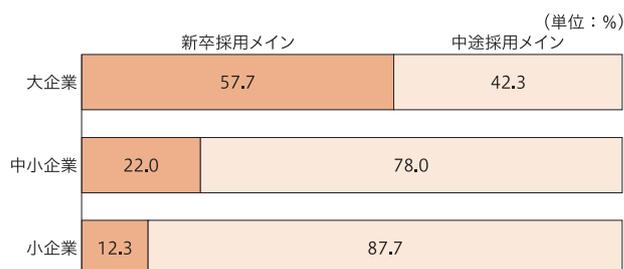
AIの登場により、テクノロジーの進歩はスピード感を増している。他方、地政学リスクの高まりをはじめとした経済の不透明感は強まっており、温暖化などのさまざまな問題に対応して各国が敷く規制も増えている。企業には、こうした変化に適応することで事業を成長させ、経済を発展させていくことが求められているが、ネックとなるのが人材の不足である。

中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査(2024年)」では、DXに取り組むうえでの課題(複数回答)として、「ITに関わる人材が足りない」(25.4%)との回答が最も多く、「DX推進に関わる人材が足りない」(24.8%)が2番目に続く。当研究所が実施した「中小企業の海外展開と国内帰帰に関する調査—『全国中小企業動向調査・中小企業編』2023年1-3月期特別調査—」でも、海外展開の予定や関心がある企業がこれまで海外展開してこなかった最大の理由(複数回答)は、「人材がいない」(53.1%)であった。

新しいことに取り組む人材を、マンパワーの小さい企業において一から育てることは負担が大きく、即戦力となる経験者を採用する方が効率的である。そもそも、小企業も中小企業も中途採用を主とする傾向にある。帝国データバンク「企業が求める人材像アンケート」(2022年)をもとに企業規模別の採用形態をみると、大企業では「新卒採用メイン」が57.7%を占めている(図-1)。一方、中小企業では78.0%、小企業では87.7%が「中途採用メイン」となっている。

転職市場についてもみると、最近では転職希望者が増えている。総務省「労働力調査」によれば、離職から1年以内に転職した人の数は2024年に331万人と、10年前の2014年(291万人)から40万人増えている。転職者

図-1 企業規模別採用形態



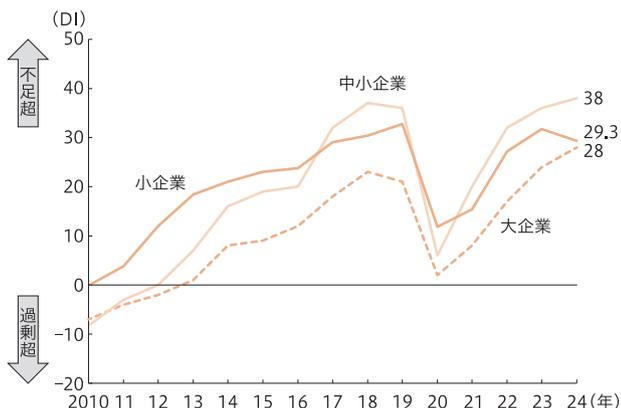
資料: 帝国データバンク「企業が求める人材像アンケート」(2022年)
 (注) 1 「未回答」を含めて100%としている元データから、「未回答」を除いて、100%となるように再計算している。
 2 規模別の回答数は非公表。
 3 回答割合は小数第2位を四捨五入して表記しているため、その合計が100%にならない場合がある(以下同じ)。

数の増加は3年連続で、転職市場の活発化による小企業や中小企業への人材流入の加速も期待される。

ただ、今は規模の大小にかかわらず、多くの企業が人材確保に苦労している。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」でみる大企業、中小企業の雇用人員判断DI、当研究所「小企業の雇用に関する調査結果」でみる小企業の従業員過不足DI(どちらも「不足」企業割合-「過剰」企業割合)は、いずれも高い水準で不足超となっている(図-2)。新卒採用だけでは足りない人手を補うためには、大企業でも中途採用の比率を上げるほかない。日本経済新聞社がまとめた主要企業(回答2,270社)の採用計画をみても、2025年度の中途採用比率は46.8%と前年度から3.8ポイント上昇し、過去最高を更新している(日本経済新聞2025年4月14日朝刊)。

また、マイナビによる転職者に対するアンケート結果「転職動向調査2025年版(2024年実績)」では、転職先の決定理由(複数回答)として「給与が良い」の割合が25.9%と最も高い。「会社に将来性、安定性がある」との回答割合も17.9%となっている。これらの要素は、大企業に比べると、小企業や中小企業では劣ることが多い。となると、規模の小さい企業では採用が一層難しくなる

図-2 企業規模別従業員過不足DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の雇用に関する調査結果」(小企業)、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(中小企業、大企業)
 (注) 1 DIは「不足」回答割合-「過剰」回答割合。
 2 中小企業、大企業は日本銀行による雇用人員判断DIの正負を逆にした数値。
 3 各年の7-9月期の調査結果。

ことが懸念される。

さらにいえば、転職希望者にとっては売り手市場の今、小企業や中小企業に勤務している人が、大企業へ移ってしまうケースもあり得る。そこで、総務省「労働力調査」(2024年)による転職者の前職の従業者規模別に、現職の従業者規模の分布を表-1に示した。

これをみると、前職に近い規模の企業に転職する人が多い。例えば、1~29人規模の企業に勤めていた人の50.7%が、1~29人規模の企業に転職している。加えて、前職より規模の大きい企業に転職する動きだけでなく、その逆の流れもあることがわかる。例えば、1,000人以上や500~999人の規模の企業に勤めていた人の13.4%、13.0%が、1~29人規模の企業に転職している。前職と現職、それぞれの従業者規模別の合計人数を比べると、1~29人規模の企業からの離職者75万人に対して、同じ規模の企業への入職者は78万人とあまり変わらない。30~499人規模でも前職の122万人に対して現職も120万人と、差はわずかである。大企業に人材が流出する一方で

表-1 転職者の前職の従業者規模別にみた現職の従業者規模

(単位：万人、%)

		現職の従業者規模					
		1~29人	30~499人	500~999人	1,000人以上	官公	計
前職の従業者規模	1~29人	38 (50.7)	24 (32.0)	3 (4.0)	8 (10.7)	2 (2.7)	75 (100.0)
	30~499人	26 (21.3)	67 (54.9)	8 (6.6)	16 (13.1)	5 (4.1)	122 (100.0)
	500~999人	3 (13.0)	8 (34.8)	6 (26.1)	5 (21.7)	1 (4.3)	23 (100.0)
	1,000人以上	9 (13.4)	17 (25.4)	5 (7.5)	34 (50.7)	2 (3.0)	67 (100.0)
	官公	2 (13.3)	3 (20.0)	1 (6.7)	1 (6.7)	8 (53.3)	15 (100.0)

資料：総務省「労働力調査」(2024年)
 (注) 1 過去1年間に離職した人。前職または現職が自営業である人を除く。
 2 網かけは、前職の従業者規模別にみた、最も割合の高い現職の従業者規模。
 3 上段は実数、下段の()内の数字は前職の従業者規模別の割合。

はないことがわかる。

では、転職先を探す人にとって、規模の小さい企業の魅力とは何か。また、それは小企業で実際に得られるのか。本レポートでは、大企業と比較した知名度の低さや資本力の小ささで、特に採用に苦労と思われる小企業に焦点を当てて分析を行い、小企業が人材を確保するうえで何が有用かを考えたい。

正社員は収入、非正社員は私生活との両立を重視

用いるデータは、当研究所「2024年度起業と起業意識に関する調査」(以下、本調査)の回答結果である。本調査は、インターネット調査会社にモニター登録している全国の18~69歳を対象に、3万4,946人への事前調査により抽出したサンプル2,572人に対して、詳細調査を実施したものである。転職の意向に着目するため、調査回答者のうち事業経営者を除く勤務者718人を、本レポート

表-2 回答者の属性

(単位：%)

		正社員	非正社員
性別	男性	74.3	28.5
	女性	25.7	71.5
	n	479	239
年齢	18～29歳	18.8	14.2
	30歳代	25.3	18.0
	40歳代	25.1	24.3
	50歳代	22.1	24.7
	60歳代	8.8	18.8
	n	479	239
最終学歴	中学	1.5	3.0
	高校	25.6	33.1
	専修・各種学校	17.3	16.1
	短大・高専	6.3	13.6
	大学・大学院	49.3	34.3
	n	473	236
主たる家計維持者である	該当	78.1	41.0
	非該当	21.9	59.0
	n	479	239
小学生以下の子どもがいる	該当	26.1	17.6
	非該当	73.9	82.4
	n	479	239

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2024年度起業と起業意識に関する調査」（以下同じ）。

(注)1 最終学歴は、「答えたくない」と回答した人を除く。

2 正社員には役員を含む（以下同じ）。

3 nは回答数（以下同じ）。

トの分析対象とする。

分析対象の主な職業は、「正社員」が66.7%、「非正社員」が33.3%である。全体の1.0%を占める役員は、「正社員」に含む。それぞれの属性は表-2のとおりである。性別は、「男性」の割合が正社員で74.3%と高い一方、非正社員では28.5%にとどまる。年齢は、「30歳代」（正社員25.3%、非正社員18.0%）の割合は正社員で、「60歳代」（同8.8%、18.8%）の割合は非正社員で比較的高い。平均年齢は正社員が42.3歳、非正社員が45.9歳であった。最終学歴は、「高校」（同25.6%、33.1%）、「短大・高専」（同6.3%、13.6%）の割合は非正社員で、「大学・大学院」（同49.3%、34.3%）の割合は正社員で高い。また

表-3 回答者の現在の勤務状況

(単位：%)

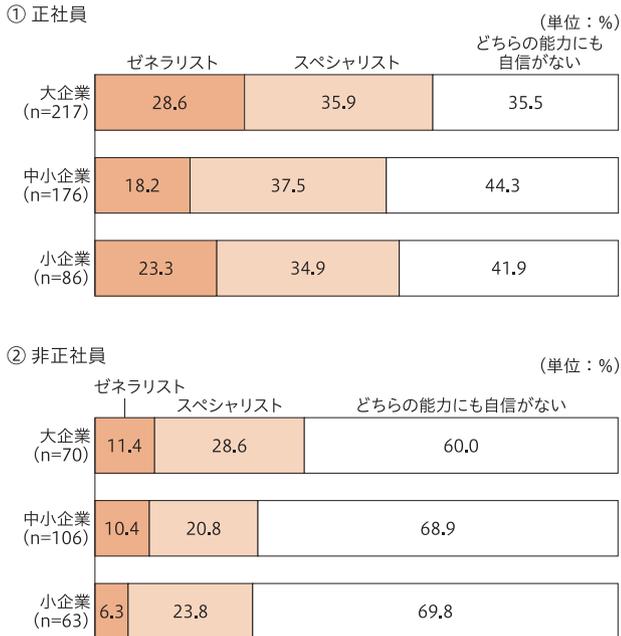
		正社員	非正社員
勤務先の従業者規模	20人未満	18.0	26.4
	20～300人未満	36.7	44.4
	300人以上	45.3	29.3
	n	479	239
最近1年間の勤務収入	150万円未満	3.5	47.2
	150万～300万円未満	12.3	25.6
	300万～500万円未満	33.5	19.9
	500万～1,000万円未満	46.1	7.4
	1,000万円以上	4.5	0.0
	n	397	176
週当たりの勤務時間	35時間未満	8.1	69.5
	35～50時間未満	72.0	26.8
	50時間以上	19.8	3.8
	n	479	239
仕事に当たり最も重視すること	収入	47.8	38.5
	仕事のやりがい	17.3	16.3
	私生活との両立	34.9	45.2
	n	479	239

(注) 最近1年間の勤務収入は、「わからない」「答えたくない」と回答した人を除く（以下同じ）。

る家計維持者である割合は、正社員で78.1%と高く、非正社員では41.0%にとどまる。

勤務先の従業者規模は、「20人未満」（同18.0%、26.4%）や「20～300人未満」（同36.7%、44.4%）の割合は非正社員で、「300人以上」（同45.3%、29.3%）の割合は正社員で高い（表-3）。以下、本レポートでは、20人未満を小企業、20～300人未満を中小企業、300人以上を大企業に分類する。最近1年間の勤務収入は、「150万円未満」（同3.5%、47.2%）、「150万～300万円未満」（同12.3%、25.6%）の割合は非正社員で、「300万～500万円未満」（33.5%、19.9%）、「500万～1,000万円未満」（同46.1%、7.4%）の割合は正社員で高い。1週間当たりの勤務時間は、「35時間未満」が非正社員で69.5%を占める一方（正社員8.1%）、「35～50時間未満」は正社員で72.0%と高い（非正社員26.8%）。また、仕事に当たり最も重視する

図-3 自身の能力評価（現在の勤務先規模別）



(注) 従業者数20人未満を小企業、20～300人未満を中小企業、300人以上を大企業とする（以下同じ）。

ことを尋ねると、「収入」は正社員（47.8%）、「私生活との両立」は非正社員（45.2%）で、割合が高い。正社員と非正社員の属性や働き方、仕事に対する考え方のこうした違いは、転職の意向にも影響しそうである。

加えて、転職希望者を探す小企業の側にもニーズはある。主に求められるのは即戦力となる人材であり、幅広い能力を有したゼネラリストや、特定の分野に明るいスペシャリストが該当しよう。これらの人材は非正社員より正社員に、小規模な企業より大規模な企業の社員に多いように思われる。そこで、現在の勤務先の規模別に正社員、非正社員の能力についてみておきたい。

調査の設計上、自己評価の結果にとどまるが、自身が「ゼネラリスト」または「スペシャリスト」であると答えた人の割合は、非正社員（順に9.6%、23.8%）より正社員（同23.8%、36.3%）で高い。「どちらの能力にも自

信がない」は、正社員では39.9%、非正社員では66.5%であった。

正社員では、「ゼネラリスト」の割合は大企業で28.6%と最も高い（図-3）。規模が大きい企業では数年ごとの部署異動が一般的で、ゼネラリストが形成されやすいのだろう。一方、正社員の「スペシャリスト」の割合は、大企業（35.9%）と小企業（34.9%）でほとんど差がなく、中小企業（37.5%）で最も高い。また、どの企業規模でも、「ゼネラリスト」より「スペシャリスト」の割合が高くなっている。ただ、スペシャリストは専門分野が人により異なるため、汎用性の観点からは、ゼネラリストの方が小企業とマッチングしやすいといえるだろう。非正社員についても同様にみると、「どちらの能力にも自信がない」との回答割合がどの企業規模でも6割以上と高く、特に小企業と中小企業では7割に近い。

以上のデータを踏まえ、調査対象の勤務形態や勤務先企業の従業者規模にも着目しながら、分析を進める。

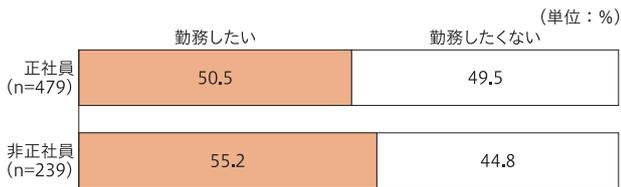
小企業の魅力は 職場の雰囲気と仕事のやりがい

本調査では、従業者数20人未満の小企業に勤務したいかを尋ねている。現在どこにも勤務していない、という前提で答えてもらっているため、結果がやや押し上げられている可能性はあるが、傾向をとらえることはできるだろう。希望する勤務形態は尋ねていない点に留意が必要である。

小企業に「勤務したい」という正社員は50.5%、非正社員は55.2%となった（図-4）。勤務形態による差はあまりない。

小企業に「勤務したい」と回答した人にその理由を複数回答で尋ねた結果、最も割合が高いのは、正社員、非正社員ともに「職場の人間関係が良さそう」であった

図-4 小企業での勤務の意向



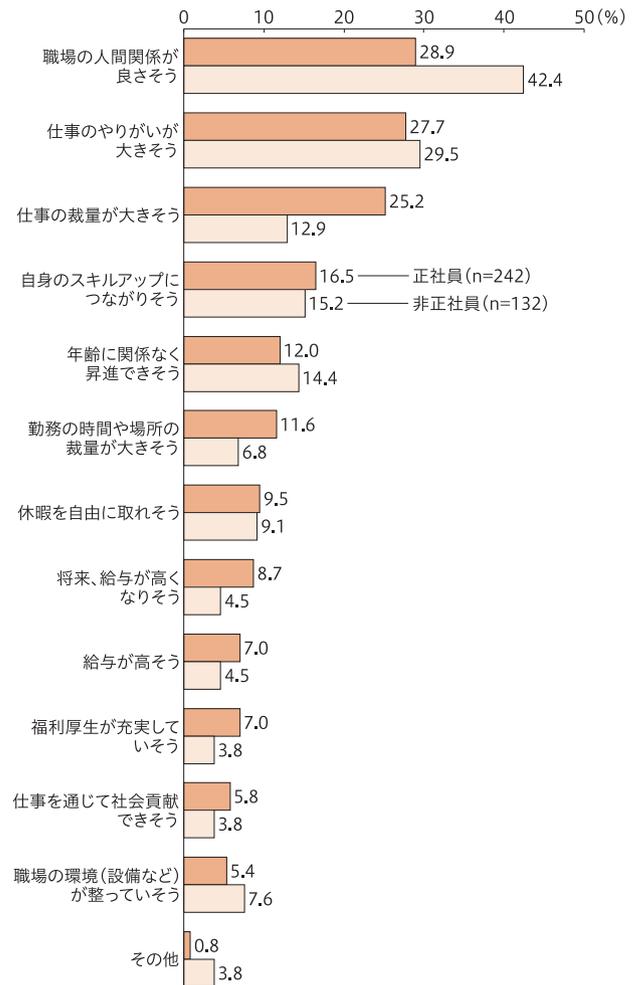
(注) 1 勤務の意向は、現在勤務していない前提での回答（以下同じ）。
 2 「勤務したい」は「勤務したい」と「どちらかといえば勤務したい」の合計、「勤務したくない」は「勤務したくない」と「どちらかといえば勤務したくない」の合計。

(図-5)。小企業は小所帯である分、親密な関係を築きやすく、職場の雰囲気が良いというイメージがもたれやすいのだろう。回答割合をみると、正社員（28.9%）を非正社員（42.4%）が10ポイント以上上回っている。この割合をサンプル全体で性別にみると、女性では44.0%と、男性（25.5%）より20ポイント近く高く、上司や同僚との人間関係をより重視する傾向がみられる。回答者の7割以上を女性が占める非正社員で（前掲表-2）、回答割合が押し上げられたといえる。

2番目に高い「仕事のやりがいが大きそう」の割合は、正社員（27.7%）と非正社員（29.5%）で同程度であり、正社員の場合は「職場の人間関係が良さそう」と水準は変わらない。詳細に尋ねていないため推測の域を出ないが、業務が複数の部署に分けられている大企業と比べて、従業員それぞれが業務に一貫して携わっているイメージを小企業にもち、やりがいの享受を期待しているのではないか。前掲表-3で働くうえで最も重視することに「仕事のやりがい」を挙げていた人は、正社員、非正社員ともに約15%にとどまっていたが、彼らの小企業に「勤務したい」との回答割合は順に68.7%、66.7%に上り、勤務の意向が特に強い。

小企業に対する「仕事のやりがいが大きそう」というイメージは「仕事の裁量が大きそう」にも通じ、正社員では25.2%と3番目に高い。ただし、同割合は非正社員

図-5 小企業で勤務したい理由（複数回答）

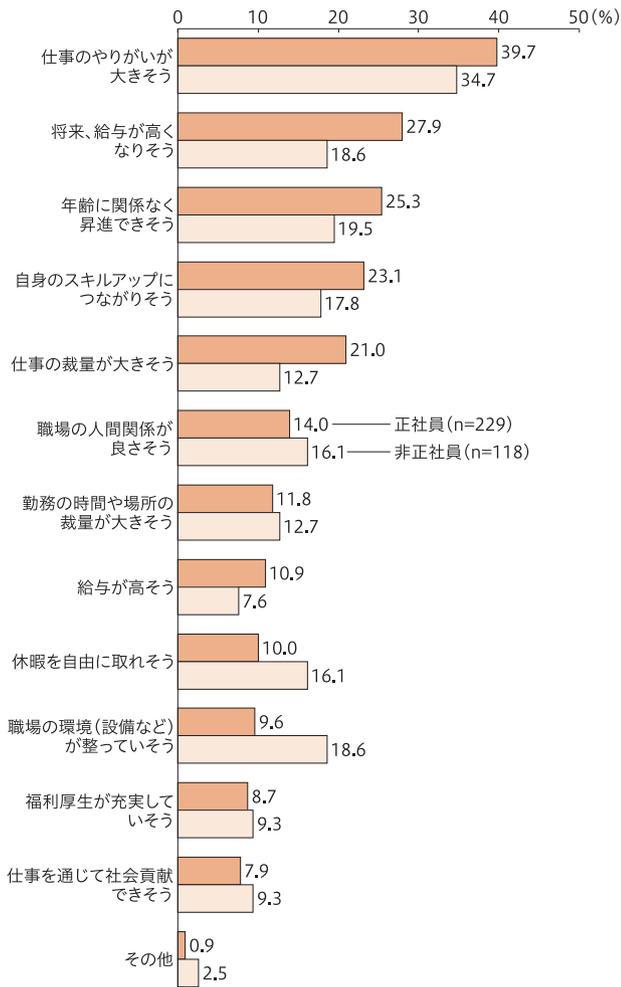


(注) 図-4で小企業に「勤務したい」と回答した人に尋ねたもの。

では12.9%と5番目に下がり、代わりに「自身のスキルアップにつながりそう」（15.2%）が3番目となっている（正社員16.5%）。

正社員、非正社員ともに割合が低いのは、「職場の環境（設備など）が整っていそう」（順に5.4%、7.6%）、「仕事を通じて社会貢献できそう」（同5.8%、3.8%）、「福利厚生が充実していそう」（同7.0%、3.8%）、「給与が高そう」（同7.0%、4.5%）である。「将来、給与が高くなり

図-6 新規開業企業で勤務したい理由（複数回答）



(注) 新規開業企業に「勤務したい」と回答した人に尋ねたもの。

そう」(同8.7%、4.5%)や「休暇を自由に取れそう」(同9.5%、9.1%)も1割に満たない。仕事に当たって正社員では「収入」を、非正社員では「私生活との両立」を重視する人の割合が高かったが(前掲表-3)、「収入」を重視する正社員の45.9%、「私生活との両立」を重視する非正社員の54.6%が、小企業に「勤務したい」と回答している。収入や私生活との両立の程度が求める水準に達しそうでないというだけで、小企業での勤務に対する関心

がなくなるわけではないようである。また、地域社会に貢献している小企業は多いにもかかわらず「社会貢献できそう」と考える人が少なかったのは、社会へのインパクトの大きさを大企業と比較した結果なのかもしれない。

新規開業企業には 能力評価や将来の成長を期待

ここで、開業から5年以内の企業(以下、新規開業企業)での勤務の意向についても、小企業と同様にみておきたい。当研究所「2024年度新規開業実態調査」によれば、新規開業企業は、開業から平均1.3年後のタイミングの平均従業員数が3.8人と小規模である。しかし、若い企業ならではの勤務先としての魅力がありそうである。

まず、新規開業企業に「勤務したい」との回答割合は正社員が47.8%、非正社員が49.4%であった。前掲図-4でみた小企業に「勤務したい」割合を若干下回る程度で、ほとんど変わらない。

次に、新規開業企業に「勤務したい」理由(複数回答)を小企業の場合の理由(前掲図-5)とも比較しながらみていく。正社員、非正社員ともに最も割合が高いのは「仕事のやりがいが大きそう」(順に39.7%、34.7%)であった(図-6)。小企業の場合と比べて、順位も回答割合も上回っている。新規開業企業には、小企業にも増してやりがいを期待する人が多い。

正社員と非正社員で順序は異なるが、2番目、3番目は「将来、給与が高くなりそう」(同27.9%、18.6%)、「年齢に関係なく昇進できそう」(同25.3%、19.5%)である。小企業に勤務したい理由では、将来の給与を挙げる割合は正社員、非正社員ともに1割未満と低く、昇進に関しても正社員では12.0%と、新規開業企業の場合の半分以下となっていた。新規開業企業に対して、事業の成長に勢いがある、社風が若く年功序列などの

従来の雇用慣習がないといったイメージを重ねているのかもしれない。

正社員で4番目に割合が高かった回答は「自身のスキルアップにつながりそう」(23.1%)で、小企業の場合の割合(16.5%)と比べても高い。最も回答割合が高かったやりがいの大きさに通じるが、人手が少なく幅広い業務に携われることに加えて、社内の体制や販路を築いていくなかで、個人の経験値を高められると考えているのではないだろうか。

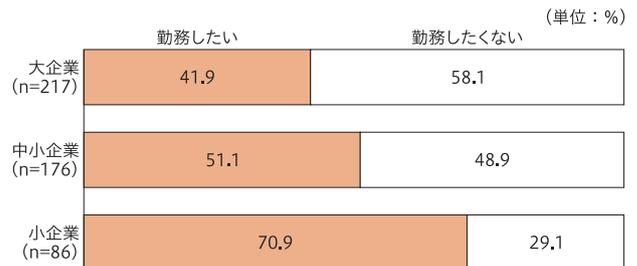
一方、小企業の場合に最も高かった「職場の人間関係が良さそう」の割合は、新規開業企業では正社員が14.0%、非正社員が16.1%と小企業(順に28.9%、42.4%)の半分以下である。新規開業企業には実力に応じた昇進を期待する正社員が多かった。実力主義のイメージが、従業員同士の競争意識の強さを連想させたのかもしれない。

小企業の場合に回答割合が低かった「仕事を通じて社会貢献できそう」「福利厚生が充実していそう」「職場の環境(設備など)が整っていそう」「休暇を自由に取れそう」「給与が高そう」は、新規開業企業においても低い。将来の成長に対する期待に比べ、現段階の福利厚生や設備の充実に対する期待は小さい。

自己評価の高い大企業正社員は 小企業での勤務の意向も強い

続いて、正社員について現在の勤務先の従業者規模別に、小企業で「勤務したい」割合をみてみたい。前述のとおり、小企業にとって即戦力となるであろうゼネラリストやスペシャリストの割合は正社員で比較的高く、なかでも汎用性の高いゼネラリストの割合は、大企業に勤務する正社員で高い(前掲図-3)。大企業正社員は、小企業に職場としてどのくらいの魅力を感じているのだろうか。

図-7 正社員の小企業への勤務の意向(現在の勤務先規模別)



小企業に「勤務したい」との回答割合は、現在小企業に勤務している正社員で70.9%と特に高い(図-7)。今の勤務先に満足している表れともいえる、このこと自体は好ましい結果だが、規模が大きくなるほど「勤務したい」割合は下がり、大企業では41.9%に減る。

また、表-4で正社員が小企業に「勤務したい」理由(複数回答)を現在の勤務先の規模別にみると、回答割合の上位三つは同じだが、順番が異なる。最も割合が高いのは、大企業では「仕事のやりがい大きそう」(36.3%)で、中小企業(24.4%)や小企業(19.7%)における割合を10ポイント以上上回っている。中小企業では「仕事の裁量が大きそう」(27.8%)で、大企業(27.5%)とは同程度だが、小企業(18.0%)より高い。小企業では「職場の人間関係が良さそう」(37.7%)で、大企業(27.5%)や中小企業(24.4%)を大きく上回る。現在の勤務先の規模によって、小企業に対してもイメージや期待は異なるといえる。

図-7のとおり大企業の正社員は特に小企業での勤務意欲が弱い。ということは、大企業で特に割合の高かったゼネラリストも、小企業での勤務に消極的になりやすいのだろうか。そこで、大企業正社員の「勤務したい」との割合を本人の能力評価別にみると、ゼネラリストでは51.6%と、全体平均(41.9%)を10ポイント近く上回っている。スペシャリストでも46.2%と全体平均より高く、

表-4 正社員の小企業で勤務したい理由
(現在の勤務先規模別、複数回答)

(単位：%)

	大企業	中小企業	小企業
仕事のやりがい が大きそう	36.3	24.4	19.7
仕事の裁量が大きそう	27.5	27.8	18.0
職場の人間関係が 良さそう	27.5	24.4	37.7
自身のスキルアップに つながりそう	16.5	15.6	18.0
勤務の時間や場所の 裁量が大きそう	11.0	12.2	11.5
休暇を自由に取れそう	9.9	13.3	3.3
将来、給与が 高くなりそう	9.9	10.0	4.9
仕事を通じて 社会貢献できそう	8.8	4.4	3.3
年齢に関係なく 昇進できそう	7.7	16.7	11.5
福利厚生が 充実していそう	7.7	7.8	4.9
給与が高そう	5.5	10.0	4.9
職場の環境(設備など)が 整っていそう	4.4	3.3	9.8
その他	0.0	2.2	0.0
n	91	90	61

(注) 1 網かけは、企業規模ごとの最も割合が高い項目。
2 小企業に「勤務したい」と回答した人に尋ねたもの。

どちらの能力にも自信がないという人で29.9%と最も低い。中小企業正社員も同様で、「勤務したい」割合はゼネラリストでは53.1%、スペシャリストでは60.6%と、全体平均(51.1%)を上回っている。

この結果から、仕事における能力の高さを自任している人の方が、小企業での勤務の意向が強いように思われる。ただし、能力とは別の、回答者の属性や家庭環境、現在の勤務先に対する不満が作用している可能性もある。これらの影響を差し引いても、小企業での勤務の意向の

表-5 正社員の小企業に「勤務したい」ダミーに関する推計結果(現在の勤務先規模別、ロジットモデル)

		大企業	中小企業	小企業
自身の 能力 評価	ゼネラリスト	+++		
	スペシャリスト	+++		
	どちらの能力にも 自信がない			(基準)
男性ダミー		--		
年齢	29歳以下			(基準)
	30歳代			
	40歳代			++
	50歳代			
	60歳代			
主たる家計維持者ダミー				
小学生以下の子どもが いるダミー				
n		217	176	86
疑似決定係数		0.060	0.077	0.132

(注) 1 有意となった係数の符号を示した。符号の数は有意水準を表しており、三つの場合は1%、二つの場合は5%である。
2 コントロール変数のうち、仕事における収入・やりがい・私生活との両立に対する満足度は記載を省略。
3 年齢が高くなるほど仕事における能力も高くなる可能性が考えられるが、年齢と能力評価の間に相関関係は確認できなかった。

有無と能力評価の高低は関係するだろうか。

能力評価以外の要素による影響を除くために、正社員を対象に、ロジットモデルによる重回帰分析を行う。小企業に「勤務したい」を1、「勤務したくない」を0としたダミー変数を被説明変数に、自身の能力評価を説明変数にする。ほかに、回答者の属性(男性ダミー、年齢、主たる家計維持者ダミー、小学生以下の子どもがいるダミー)、仕事における満足度(収入、やりがい、私生活との両立それぞれについて)を説明変数に加えて、これらの影響をコントロールする。

企業規模別に推計した結果を、表-5に簡略に示した。小企業での勤務の意向に影響していることが統計的に認められた項目のみ、影響の向きを符号で表している。符

表-6 正社員の勤務状況（現在の勤務先規模別）

（単位：％）

		大企業	中小企業	小企業
最近1年間の勤務収入	150万円未満	2.2	2.8	8.8
	150万～300万円未満	6.0	16.6	20.6
	300万～500万円未満	27.2	40.7	35.3
	500万～1,000万円未満	56.5	40.0	30.9
	1,000万円以上	8.2	0.0	4.4
	n	184	145	68
週当たりの勤務時間	35時間未満	3.7	9.7	16.3
	35～50時間未満	80.2	69.9	55.8
	50時間以上	16.1	20.5	27.9
	n	217	176	86
時差出勤、フレックスタイム等	継続して実践している	64.1	47.7	43.0
	継続して実践していない	35.9	52.3	57.0
	n	217	176	86
通勤時間（片道）	15分未満	22.6	25.6	41.9
	15分～1時間未満	59.9	64.8	47.7
	1時間以上	17.5	9.7	10.5
	n	217	176	86

（注）時差出勤、フレックスタイム等は、「時差出勤」「時短勤務」「フレックスタイム制」「副業」「残業・休日労働の削減」「休暇取得の促進」「在宅勤務」「オンラインでの会議や打ち合わせ」「オンラインでの商談やプレゼンテーション」のいずれかを「継続して実践している」と回答した場合に「継続して実践している」としている。

号の数は有意水準を示しており、三つは1%、二つは5%である。

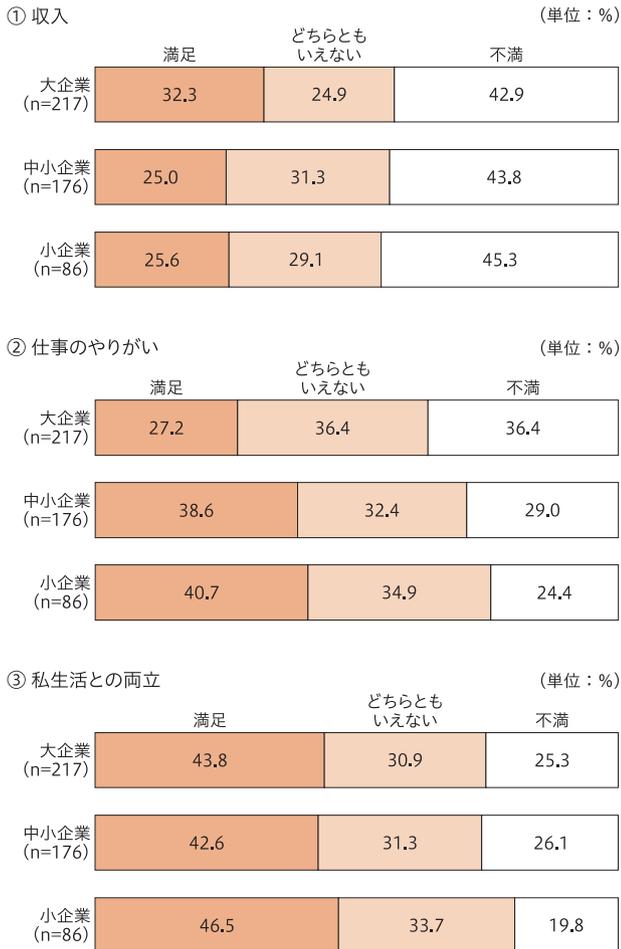
能力評価の項目をみると、「どちらの能力にも自信がない」に比べて勤務の意向を高める効果があることを意味するプラスの符号は、大企業のゼネラリストとスペシャリストにだけついている。つまり、大企業正社員の場合は、属性や家庭環境、現在の仕事に対する満足度の影響を除いても、自身の能力評価が高い人で小企業での勤務の意向が強くなるということが、統計的に確認された。大企業正社員が小企業での勤務に関心をもつ理由として「仕事のやりがいが大きそう」が最も多かった(前掲表-4) ことと考え併せると、能力に自信がある大企業正社員ほど、今の勤務先に比べて個人の裁量が大きい小企業に、活躍の場を求めようである。大企業正社員のなかでもやりがいを期待する割合は、ゼネラリストで43.8%と、特に高くなっている。

小企業正社員の約3割は 勤務時間が「50時間以上」

ここまでみてきた小企業での勤務の意向とその理由からは、給与や設備、福利厚生は不十分だが、職場の雰囲気は良く、また仕事でのやりがいや裁量が大きく、自身のスキルアップにつながるといった小企業のイメージがうかがえる。職場の人間関係の良さについては、小企業正社員自身が小企業で勤務したい理由として最も多く挙げているが、やりがいの割合はそれに比べて低かった(前掲表-4)。実際はどのようなのだろうか。

小企業正社員の勤務状況を大・中小企業正社員と比較すると、最近1年間の勤務収入が「150万円未満」「150万～300万円未満」である割合は小企業(順に8.8%、20.6%)で最も高い(表-6)。「300万～500万円未満」は中小企業(40.7%)で、「500万～1,000万円未満」「1,000万円

図-8 正社員の仕事における満足度（現在の勤務先規模別）



(注) 「かなり満足」と「やや満足」を合わせて「満足」、「かなり不満」と「やや不満」を合わせて「不満」としている。

以上」は大企業（順に56.5%、8.2%）で高い。企業規模が大きくなるほど勤務収入は高くなっており、小企業は給与が低いというイメージのとおりである。

1週間当たりの勤務時間は、いずれの規模も「35～50時間未満」が大半を占めるが、小企業で55.8%と最も低い（大企業80.2%、中小企業69.9%）。「50時間以上」の割合は小企業で27.9%とほかの規模に比べて高い（同16.1%、20.5%）。限られる人数で業務をこなしているた

めに1人当たりの負荷が大きくなっているのだろうが、そのことがやりがいの享受に通じている面もありそうだ。ただし、「35時間未満」の割合も小企業で16.3%とほかより高くなっている（同3.7%、9.7%）。

時差出勤や時短勤務、フレックスタイム制や在宅勤務を継続的に活用したり、勤務先が休暇取得を促進したりしている人の割合は、小企業では43.0%と、大企業（64.1%）や中小企業（47.7%）に比べて低い。小企業で働きたい理由として「勤務の時間や場所の裁量が大きそう」や「休暇を自由に取れそう」と回答した正社員が少なかったことと符合する。

ただし、通勤時間が「15分未満」という割合は、大企業や中小企業では2割超であるなか、小企業では41.9%と高い。「1時間以上」は大企業で17.5%と高い。小企業正社員の通勤の負担は比較的軽いといえる。

小企業正社員は仕事のやりがいに満足

図-8は、勤務先企業の規模別にみた正社員の収入、仕事のやりがい、私生活との両立に対する満足度を示したものである。収入に「満足」している割合は、大企業で32.3%と特に高く、中小企業と小企業では約25%となっている。「不満」の割合は、いずれも45%程度とあまり変わらない。仕事のやりがいについては、小企業で「満足」の割合が40.7%と最も高い。大企業では27.2%と特に低く、「不満」の割合（36.4%）を下回っている。私生活との両立に対する「満足」の割合は、小企業（46.5%）で最も高いものの、大企業（43.8%）や中小企業（42.6%）との間に目立った差はみられない。

小企業正社員は、中小企業や大企業の正社員と比べて、特に仕事のやりがいにおいて満足を感じているといえそうである。ただ、仕事に対するやりがいをそれほど求め

ていないから、実際のやりがいに対する評価が高くなっているだけかもしれない。

そこで、仕事に当たり最も重視すること（「収入」「仕事のやりがい」「私生活との両立」の3択）として「仕事のやりがい」を挙げる人の割合を、正社員の勤務先規模別に比べると、小企業では17.4%、中小企業では15.3%、大企業では18.9%である。特に小企業と大企業の間では差があまりみられない。「収入」（小企業47.7%、中小企業48.3%、大企業47.5%）や「私生活との両立」（同34.9%、36.4%、33.6%）でも、規模間で差はない。

大企業と小企業の間では、「仕事のやりがい」を重視する正社員の割合には1.5ポイントしか差がない一方、仕事のやりがいに「満足」している正社員の割合には13.5ポイントもの開きがある。やりがいは、特に大企業正社員が小企業に勤務するうえでの魅力として挙げていた要素であり、小企業が大企業に勤める転職希望者にアピールするうえで重要なポイントになるといえる。

小企業ならではの魅力を具体的に発信

本レポートでは、転職市場の拡大と全国的な人手不足を背景に、小企業に対する転職の意向について分析を進めた。具体的には、当研究所「2024年度起業と起業意識に関する調査」による勤務者の回答データを用いて、小企業での勤務の意向や小企業における勤務の実態について調べた。大企業が中途採用比率を高めるなかで、小企業が人材を確保するために有用なポイントを探ろうとしたものである。

調査の結果、正社員か非正社員かにかかわらず、過半数の勤務者が小企業で働くことに興味をもっていた。開業間もない小企業に「勤務したい」との回答割合も、半数近くと高い。現在勤務していないという前提で尋ねたものでは

あるが、それでも勤務の意向は強いといえるのではないかな。

また、小企業での勤務の意向は現在の勤務先企業の規模が大きくなるほど弱くなる傾向がみられたが、大企業正社員のなかでもゼネラリストやスペシャリストの意向は、能力に自信がない人に比べて強くなっていた。能力評価の高い人が小企業での勤務に関心をもっているという結果は、即戦力となる人材を求める小企業にとって好ましいことである。

小企業に勤務したい理由として最も多いのは「職場の人間関係が良さそう」で、女性が7割を占める非正社員で特に回答割合が高い。男性が7割を占める正社員では、職場の雰囲気に加えて、小企業に対して仕事のやりがいへの期待が大きい。なかでも大企業正社員、さらには能力評価の高い人に、やりがいの大きさを期待する傾向がみられた。一方、小企業における給与や福利厚生に期待している人は、現在の勤務形態や勤務先の規模にかかわらず少なかった。

待遇面で比較すれば、大半の小企業は大企業に及ばないだろう。しかし、小企業正社員の多くが小企業勤務の魅力に職場の雰囲気の良さを挙げていたほか、仕事のやりがいにおいて大企業に勝る満足感を得ていた。賃上げや働く環境の改善は小企業にとっても重要な課題だが、それだけにとらわれず、小企業ならではの職場の雰囲気の良い良さや、やりがいのアピールにも力を入れていくとよいのではないかな。

ただし、イメージだけで小企業に転職する人は少ないだろう。小企業は、求人の際に勤務要件を簡条書きにするだけでなく、職場の雰囲気や仕事のやりがいを具体的に示し、普段からさまざまな場で発信するとよいのではないだろうか。そしてそのためには、小企業自身が自社の業務を見つめ直し、その魅力を突き詰めて言葉にしていく必要がある。響く相手は少なからずいるはずである。



AIで漏れなく水を届けたい



wavelogy(株) 代表取締役社長 道上 竣介

人口の高齢化が進むなか、生活インフラの高齢化も進んでいる。水道管の老朽化はその一つである。水道管の破損などによる全国の1年間の漏水量は、1カ月分の生活用水に匹敵する。水道管を十分に調査できなくなれば、多くの人の生活に支障をきたすことになる。

こうした社会課題に気づいた道上竣介さんは、水道インフラと水資源を守ろうと、AIで漏水を調査するSuiDoスイドゥーを開発した。

みちがみ しゅんすけ

佐世保工業高等専門学校の在学中に「高専ワイヤレスIoTコンテスト2020」で総務大臣賞を受賞。2022年にwavelogy(株)を起業。事業を続けながら、2023年に東京科学大学工学院に進学し、プラズマの研究に取り組んでいる。

企業概要

- ▶ 創業 2022年
- ▶ 資本金 199万6,000円
- ▶ 従業者数 7人
- ▶ 事業内容 AIによる漏水調査
- ▶ 所在地 東京都文京区本郷6-25-14 HONGO EGG内
- ▶ 電話番号 070(4710)2547
- ▶ URL <https://wavelogy.jp>

AIが漏水の音を判定

—SuiDoとはどのようなものなのでしょうか。

漏水探知機を使って録音した水道管の音をAIで分析し、漏水の有無を判定するサービスです。2022年にリリースし、長崎市や宇都宮市、横浜市、ひたちなか市、宇土市などで導入を進めています。

SuiDoの使い方はシンプルです。まず、漏水探知機に専用のICレコーダー SuiDo-Recをつなぎます。次に、水道管を埋設している道路に漏水探知機を当てて、録音します。

このとき、音を収集した位置の情報も自動でクラウド上に保存します。そして、パソコンやスマホなどで専用のアプリ SuiDo-Console を立ち上げると、地図上に録音した場所を表示できます。これらのデータをもとに SuiDo-AI-CA を使って分析することで、漏水しているかどうかを判定するわけです。

AIによる漏水判定の開始には約3年かかります。水道管の発する音は路面の地質や、水道管の種類、埋設されている深さなどで変わるためです。判定の精度を上げるには大量のデータが必要です。

各自治体は、当社で開発したIC

レコーダーやアプリを導入し、漏水調査員に使ってもらうことでデータを集めていきます。当社のAIによる解析も同時に進めていくことで、精度を上げていくことになります。

——準備期間が長くなると、導入の判断が難しくなる場所です。どのように導入先を広げているのでしょうか。

準備の段階からメリットを感じてもらえることを伝えています。

一つは、調査にかかる負担を軽減できることです。漏水調査の方法は自治体によって多少異なりますが、ほとんどの場合、専門の調査員が漏水探知機を使って音を聞き取り、その場で漏水の有無を判定しています。いわば人海戦術ですので、1日で調査できるエリアは限られます。しかも、調査は人や自動車など交通量の少ない夜間に実施することが多いです。地方では調査員の人手不足が深刻になっており、遠方から調査員を招くこともあるようです。そうすると、出張費などの負担も発生します。

この点、SuiDoを使えば、音の収集と、漏水の判定の仕事に分けることができます。現場での仕事は音の収集だけになるので、1日に調査できるエリアを広げられます。また、必ずしも専門の調査員を現場に派遣

しなくてよくなります。人手不足を緩和できますし、出張費の負担も抑えられるというわけです。

もう一つのメリットは、調査報告書を簡単につくれることです。漏水調査では、調査員が漏水している場所を予測したうえで、レポートを書き、自治体に報告します。専用の様式に手書きで記入して報告するケースも少なくありません。SuiDoを使えば、調査の日時や場所、進捗などを自動でレポートにまとめられるので、作成時間を短縮できます。

自治体側にも、報告書のデジタル化にはメリットがあります。レポートにまとめたデータを検索したり分析したりできるからです。水道事業の効率化につながるといえます。

——AIによる漏水判定のほかにも十分なメリットがあるのですね。

漏水の調査ができるようになるには、現場でたくさんの音を聞いて漏水の有無を聞き分ける経験を積むのはもちろんのこと、「漏水調査技術資格認定制度」をはじめ民間の資格試験の取得などを通じて、専門知識を身につける必要があります。一人前になるまでに相応の時間がかかります。

ほかの業界と同様で、働く人の数は減っており、高齢化も進んでいます。熟練の調査員が引退していく前



音データと位置情報を記録する SuiDo-Rec

に、SuiDoを普及させることで、水道インフラの維持に貢献したいと考えています。

地域の困り事が アイデアの源

——道上さんは佐世保工業高等専門学校に在学しているときに起業しています。もともと起業するつもりだったのでしょうか。

まさか自分が起業するとは思っていませんでした。高専の先生の勧めで高専生を対象にしたビジネスプランコンテストに参加し、自分で考えたアイデアを発表し、実際にお金になるかどうかを評価してもらったなかで、将来の選択肢の一つとして起業が身近になっていきました。

ビジネスプランのアイデアの源泉は地域の困り事です。例えば、対馬で養蜂業を営んでいる方から、外来種のハチがミツバチを捕食してしまうことを聞きました。これでは蜂蜜を十分に採集できません。そこで、外来種のハチの巣を見つけて駆除す

れば、養蜂業者の困り事を解決できると考えました。

—— アイデアはすぐにかたちにできましたか。

簡単にはいきませんでした。最初はカメラを使って巣の場所を特定しようと考えました。森のなかのいくつかの場所にカメラを置いて映像データを収集して、巣を見つけようとしたのですが、ハチの動きが速いためうまく映らず、データをうまく分析できなかったのです。

視覚でとらえられないのであればと思いついたのが、聴覚です。ハチの羽の音のデータを収集し、AIで分析して巣の場所を特定する方法を考えました。音のデータの量は映像に比べて小さいですし、必要な機材も安く手に入ります。つまり、データの収集や保存にかかる費用、分析にかかる時間などを抑えられます。森のような広い場所で巣を早く見つけるには多数の機材を設置した方がよいですから、費用と時間のパフォーマンスの両立は大切なポイントです。

このアイデアを総務省の「高専ワイヤレスIoTコンテスト2020」で発表したところ、総務大臣賞を受賞できました。賞金を使い、先輩起業家や金融機関の助言ももらいながら、ハチの羽音を収集する機器と、データをウェブ上で確認できるシステム

「HOR-net」を開発しました。

さらにこのシステムを拡張したいと考えました。AIによる音の解析技術を利用して、音の収集対象をイノシシやシカといった動物に広げ、農作物に与える被害を減らそうと、「OtoDeMiru」を開発しました。

AIの技術を使って社会課題にアプローチするアイデアをプレゼンする「高専ディープラーニングコンテスト2022」でOtoDeMiruを発表したところ、3位に入賞しました。審査員を務めたベンチャーキャピタルの方たちは、10億円の企業価値があると評価してくれました。これは自信につながりましたね。

ビジネスプランコンテストの参加を通じて、専門家や経営者にメンターとなってもらい、アイデアをブラッシュアップする機会を得たり、アイデアをかたちにしたりできたことで、AIによる音の解析技術はさまざまな分野で活用できると考えるようになりました。起業後の自分の姿も具体的にイメージできました。そこで、音波を意味するwaveと、技術を意味するtechnologyで社会の課題を解決していこうと、2022年に佐世保市でwavelogyを起業したのです。

一方で、プラズマの研究に携わりたいとも考えていました。2023年に東京科学大学工学院に進学するこ

とになり、本社を東京に移転しました。東京大学本郷キャンパスのすぐそばにある、HONGO EGGというシェアオフィスに入居しました。

HONGO EGGには、わたしと同じように、研究とビジネスを両立している起業家が何人もいます。二足のわらじは大変ですが、悩みや夢を語り合いながら、毎日のモチベーションを高めています。

音の解析技術を多方面に展開

—— 起業家同士のコミュニティが刺激になっているのですね。ところで、HOR-netやOtoDeMiruでの成果がSuiDoの誕生につながったのでしょうか。

HOR-netやOtoDeMiruを使って害獣や害虫が生息する場所の特定はできたものの、実際に駆除する方法や、その際の費用負担などの点で事業化は難しいと判断しました。そうしたなか、地元のメディアの報道で、長崎市が水道管の老朽化を問題視しており、対策に乗り出そうとしていることを知りました。

調べてみると、日本では高度成長期につくられた、耐用年数である40年の使用を超えた水道管が少なくないことを知りました。漏水による損失は全国で、年間1,800億円に上ることもわかりました。水道管の

破損による事故も起きていました。

長崎県には島が多く、漏水調査にかかる時間と費用の負担は小さくないはずです。わたしたちの技術を使って漏水を判定できれば、少なからず地元へ貢献できるのではないかと考え、SuiDoを開発することにしたのです。

ちょうどその頃、長崎県が新たな商品やサービスの事業化を目指す人を対象とした「ミライ企業Nagasaki推進事業」を実施することを知りました。このコンテストでSuiDoのアイデアを発表したところ、最優秀賞を受賞しました。長崎市の上下水道局で導入が決まり、2024年に実証実験をスタートしています。

——実証実験はどのように進めているのでしょうか。

収集したデータをもとにAIで漏水の有無を判定し、専門の調査員による判定と相違がないかを比較しています。音声データには水が流れる音や車が走る音などさまざまな音が含まれます。さらには、路面や水道管の配管の構造などによって、音の反響の仕方が変わります。配管の構造が入り組んでいると、音波もより複雑になります。

調査員は配管の構造や路面の状況などを総合的に勘案して漏水を判定しています。そこで自治体から事前

に水道管の材質や配管の図面などの情報を提供してもらい、それらを学習して判定するようにAIをアップデートしています。よりクリアな音を収集できるよう、SuiDo-Recも改良しています。こうした長崎市での地道な取り組みがメディアで紹介されたことで、他の自治体からも声がかかるようになりました。

——SuiDoに対する期待の大きさがわかります。今後の展開について教えてください。

まずは地域の特性を学習したSuiDoを完成させたいです。水道管の材質を変えていたり、凍結防止のために路面から深い場所に管が通っていたりと、水道インフラにはさまざまな地域事情があります。各地の自治体と協力しながらSuiDoの完成度を高めていきます。



OtoDeMiruを開発して入賞

SuiDoのほかにも、さまざまな社会課題の解決に挑戦していきたいです。例えば、橋梁を叩いた音をAIで分析して老朽化度合いをチェックして修繕が必要な箇所を評価する事業や、工場にある機械から異常音を検知して故障の予兆をいち早く察知できる事業などを進めています。

今後、AIの解析技術が発展することで、音から得られる情報はさらに増えると思います。当社はこの技術の可能性を追求することで、社会に貢献していきたいです。

聞き手から

起業前にアイデアを試す機会や、経営者から助言を得る機会は、起業後のイメージを描く助けになる。高専ワイヤレスIoTコンテストや高専ディープラーニングコンテストは、起業を考えていなかった道上さんにとって大きなターニングポイントとなった。

道上さんはさまざまなサポートを受けながら、害虫や害獣の巣を見つけられるHOR-netやOtoDeMiruをつくりあげたが、事業化は難しいと判断した。一方で、水道管の老朽化という別の社会課題に気づき、SuiDoを開発した。新たな事業機会を発見できたのは、ビジネスプランコンテストでの経験を生かして、事業の核となる技術を開発できていたからだろう。最初の一步を踏み出そうとする起業家を支える。それは社会を変える大きな力を生み出すことにつながる。(青木 遥)



データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第121回

景況の持ち直しが続くも、 物価高や関税への対応は手探り状態

～全国中小企業動向調査・中小企業編
(2025年4-6月期実績、2025年7-9月期以降見通し)結果～

当研究所が2025年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、今期（2025年4-6月期）の業況判断DIは前期（2025年1-3月期）から低下したものの、17期連続でプラス水準にある。来期以降は緩やかに上昇する見通しだ。中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。ただし、物価高や米国の関税の動向を見通すことは難しく、中小企業の対応は手探り状態にある。

業況判断DIはプラス圏を維持するも、 先行きの不透明感は高まる

「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下、本調査）は、当研究所が四半期ごとに実施している調査である。今期（2025年4-6月期）は2025年6月中旬に、原則として従業員20人以上の中小企業1万3,936社を対象に行った。業況判断や価格動向などについて、今期の実績と2期先までの見通しを尋ねている。

今期の業況判断DIは、前期（2025年1-3月期）の7.5から4.6ポイント低下し、2.9となった（図-1）。2021年4-6月期以降、17期連続でプラス水準にある。来期以降をみると、1期先（2025年7-9月期）は3.2とほぼ横ばいで推移し、2期先（2025年10-12月期）は7.0となる見通しとなった。1期先、2期先がそれぞれ6.4、8.5だった前回調査より見通しの水準が低いことから、今後の景気に対する不透明感は徐々に高まっているようだ。

業種別にみると、製造業は前期（-2.0）からマイナス幅が0.7ポイント縮小し、-1.3となった。縮小幅は前期より小さくなったものの、2期連続で改善がみられた。ただし、1期先は-2.5とマイナス幅が拡大する見通しだ。1期先がマイナスとなるのは2024年7-9月期以来のことであり、先行きを懸念している企業は多い。

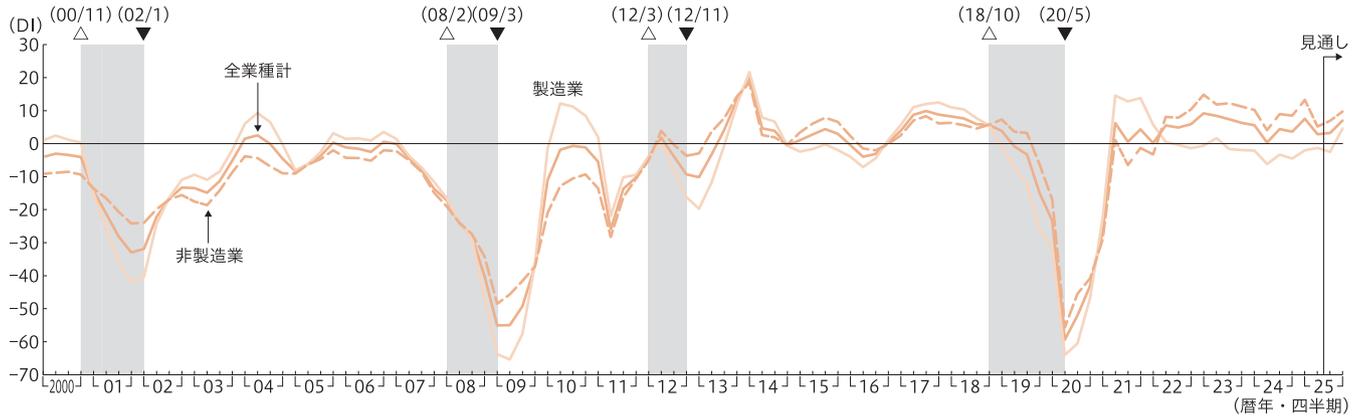
非製造業は前期（13.3）から8.1ポイント低下し、5.2となった。2期ぶりに低下したものの、水準は2022年4-6月期以来、13期連続でプラス圏にあり、製造業と比べると、業況が明るい企業は多いようだ。

こうしたDIの動きから、中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられると判断される。

二極化した製造業、 持ちこたえている非製造業

ここからは、細かい業種別の動きをみていこう。DIの低下幅が最も大きかったのは、木材・木製品（3.0→-22.0）

図-1 業況判断DIの推移



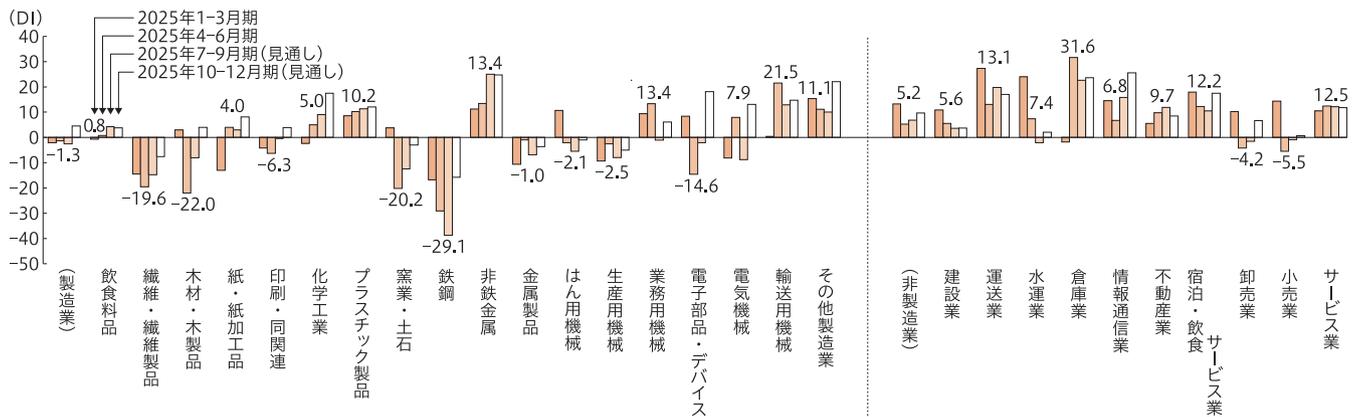
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（図-2も同じ）

(注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）（図-2も同じ）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

3 今期調査において季節調整値の改定を実施した（図-2も同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



(注) グラフ中の数字は、今期の実績値を示す。

である（図-2）。2025年4月の建築確認申請の厳格化を見越した駆け込み需要により、前期は2022年4-6月期以来、11期ぶりにプラス水準に達した。その効果が剥落した今期は、再びマイナス圏に転じている。

鉄鋼（-16.8→-29.1）、窯業・土石（3.8→-20.2）などの落ち込みも目立つ。堅調な公共工事、非製造業を中心とする企業の設備投資意欲の高さを背景に、建設需要そ

のものは旺盛なのだが、人手不足で工事が進まないケースは少なくない。そのおりを受け、生コンクリートや異形棒鋼などの建設資材の出荷が鈍っているようだ。実際、建設業（10.8→5.6）は4期連続でプラス水準を維持しているものの、前期からは5.2ポイント低下している。

機械関連では、業種による差が大きい。はん用機械（10.7→-2.1）や電子部品・デバイス（8.4→-14.6）は前

図-3 米国の関税引き上げによる影響(業種別、輸出比率別)

	プラスの影響 マイナスの影響 どちらともいえない		
	(単位: %)		
全業種計 (n=4,811)	0.6	34.9	64.5
製造業 (n=1,788)	0.6	43.5	56.0
非製造業 (n=3,023)	0.6	29.8	69.5
輸出比率25%超 (n=161)	1.2	59.6	39.1
輸出比率25%以下 (n=616)	0.2	48.1	51.8
輸出なし (n=4,015)	0.6	31.8	67.5

資料：日本政策金融公庫総合研究所「米国の関税引き上げによる中小企業への影響に関する調査」(2025年7月) (以下同じ)

- (注) 1 輸出比率とは、2025年4月から6月までの直接および商社経由の製商品の輸出に関する売り上げが、同期間中の売り上げの何%程度を占めているかを指す。
 2 「25%超」は、「25%超～50%以下」「50%超～75%以下」「75%超」の合計。
 3 nは回答数 (以下同じ)。
 4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある。

期から落ち込んだ。中国経済の停滞、米国の通商政策などによる不透明感の高まりから、設備投資を見合わせる動きが生じているとみられる。他方で、半導体市況の回復は、電気機械(-8.2→7.9)、生産用機械(-9.4→-2.5)などのDIを押し上げた。輸送用機械(0.4→21.5)の業況も上向いた。品質不正に伴う自動車の生産・出荷停止の影響がようやくなくなり、普通自動車や軽自動車の販売が堅調なためと考えられる。

紙・紙加工品(-13.0→4.0)、倉庫業(-1.9→31.6)では、値上げの進展がDIを押し上げた。DIが低下した運送業(27.3→13.1)、宿泊・飲食サービス(18.0→12.2)でも、値上げがプラスに寄与したことにより水準は高いままである。一方、繊維・繊維製品(-14.5→-19.6)、卸売業(10.2→-4.2)、小売業(14.3→-5.5)といった国内消費の影響を大きく受ける業種では、物価高による消費マインドの停滞から、DIがマイナスに転じた。

総じてみると、製造業では好調な業種と不調な業種が

二極化している。他方、非製造業ではほとんどの業種がプラス水準で持ちこたえており、好調さを何とか維持していることがわかる。

不確実性を高める 米国における通商政策

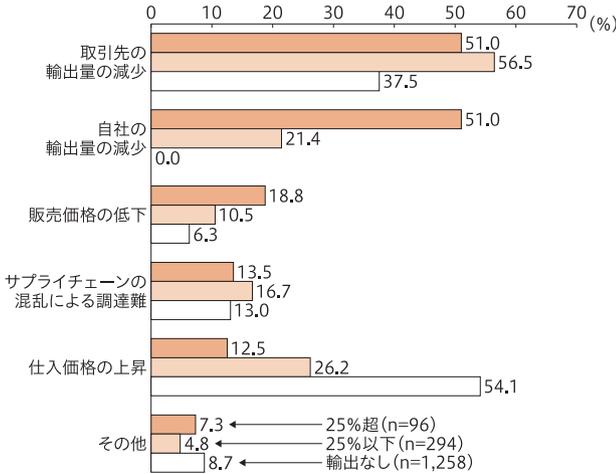
本調査では、定例の質問以外に時事的な話題に関する特別調査を行うことがある。今回の調査では、6月中旬における米国の関税引き上げによる中小企業への影響を尋ねた。その結果を概観していこう。

まず、米国の関税引き上げによる影響をみると、「どちらともいえない」が64.5%と、過半を占める(図-3)。確かに、「米国で販売している商品がほとんどない」(利器工器具・手道具製造業)など、関税とは無縁の企業は存在する。他方で、「具体的にどうなるかわかってからでないと、対策の打ちようがない。内容が日々変わるので、しばらくは様子見する」(金属工作機械製造業)など、相互関税が発動する時期や税率、個別に関税がかかる品目などがはっきり決まらないため、自社にどんな影響があるか、どんな対策を講じるべきなのか想像がつかない企業も一定数いるとみられる。

「マイナスの影響」は34.9%と、3割を超えた。業種別にみると、製造業(43.5%)が非製造業(29.8%)を13.7ポイント上回る。なかでも非鉄金属(65.0%)、生産用機械(61.4%)、鉄鋼(56.5%)、輸送用機械(55.9%)、電気機械(54.4%)など、アルミ製品や鉄鋼、自動車・同部分品、半導体といった個別に追加関税が発動された品目、または追加関税の導入に向けて調査が行われている品目に関連する業種で、マイナスの影響を受けた企業が多い。

輸出比率別にみると、「マイナスの影響」は輸出の多い企業ほど高くなっている。また、「マイナスの影響」と回答した企業に、具体的な影響を尋ねた結果をみると、いずれの区分においても「取引先の輸出量の減少」は上位

図-4 米国の関税引き上げによる具体的なマイナスの影響（複数回答）

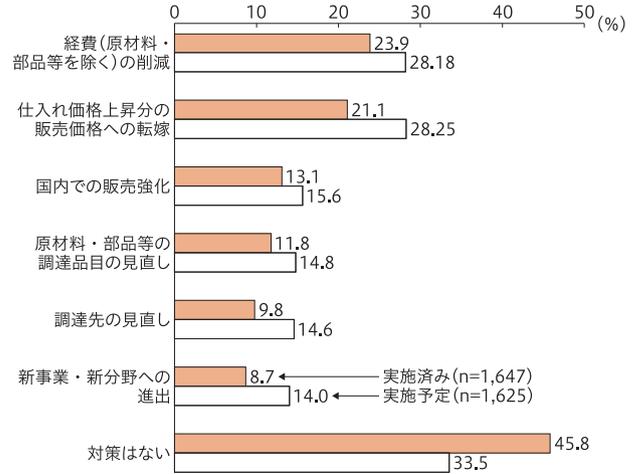


(注) 1 図-3で「マイナスの影響」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える（図-5も同じ）。

にある（図-4）。25%超では「自社の輸出量の減少」と並んで割合が最も高く、25%以下では56.5%と突出して高い。輸出なしでは「仕入価格の上昇」に次いで高い割合となっている。大企業のサプライチェーンに組み込まれた中小企業が多く、大企業が関税引き上げの影響を受けると、その影響は川下の中小企業にも及ぶ状況がみとれる。調査先からは「関税引き上げにより、顧客である建設機械メーカーから米国への輸出量が減少したことで、当社に対する部品の注文も減少してしまった」（建設機械・鉱山機械製造業）とのコメントが寄せられている。また、先行き不透明な状況は設備投資にも影響を与えているようだ。「関税の影響がはっきりしないので、自動車製造関連の設備計画が前に進まない」（物流運搬設備製造業）など、計画の見直しに陥っている企業が散見される。

では、米国の関税引き上げによりマイナスの影響を受けた企業は、どんな対策を講じているのだろうか。図-5は、実施済みの対策と実施予定の対策のうちそれぞれ上位6項目と「対策はない」を示したものである。実施済

図-5 米国の関税引き上げへの対策（複数回答）



(注) 1 図-3で「マイナスの影響」と回答した企業について集計したものの。
2 上位6項目と「対策はない」を示している。

みの対策においては「経費（原材料・部品等を除く）の削減」が、実施予定の対策においては「仕入れ価格上昇分の販売価格への転嫁」が最も多くなった。中小企業は経営資源に限りがあることから、関税コストを自社で吸収することだけでなく、価格転嫁により収益を確保することも不可欠なのだろう。

「対策はない」をみると、実施済みは、実施予定よりも12.3ポイント多く、その他の項目ではいずれも実施済みが実施予定を下回る。先に述べたとおり、関税の方向性が定まらないことから、適切な対策を見極めている段階にあることが示唆される。

長引く物価高、緊迫した中東情勢、米国の通商政策などにより、経済の不確実性が高まるなか、多くの中小企業の対応が手探りの状態になっている。難局を乗り越えるため、中小企業には一層の難しいかじ取りが求められるといえよう。

（白石 健人）

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_sihanki.html



第4回 従業員の学ぶ意欲を引き出す工夫

(最終回)

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎 (現・南関東創業支援センター所長)
研究員 真瀬 祥太

本連載の第1回では、当研究所が2024年7月に実施した「リスクリングに関するアンケート」の結果を紹介した。続く第2回と第3回では、新製品の開発や海外展開といった新事業展開、デジタル化、脱炭素などを切り口に、リスクリングを進めている中小製造業4社の事例を紹介してきた。最終回となる今回は事例企業の取り組みから、従業員のリスクリングを促進し、経営の成果につなげていくために経営者として意識すべきポイントについて考察したい。

事例企業が進める リスクリングのねらい

事例企業のリスクリングのねらいは、大きく三つに分けられる。以下、「新事業展開のためのリスクリング」「デジタル化のためのリスクリング」「脱炭素のためのリスクリング」についてみていく。

一つ目は、新事業展開のためのリスクリングである。大手電力会社などの依頼を受けてOEMを中心に防爆機器を手がける(株)中村電機製作所(佐賀県、従業員数71人)は、新製品を開発してOEMから脱却するためにリスクリングを進めた。新製品を開発するには、市場分析やデザイン、プレゼンテーションなどさまざまなスキルが必

要である。開発を担当する従業員は社内での新製品発表会を通じて、学ぶべき知識を認識して自ら学習した。その結果、世界的にも珍しい防爆IoT機器を開発している。

木製家具を製造するレグナテック(株)(佐賀県、従業員数45人)は、海外展開を始めるためにリスクリングを進めた。輸出には海外の商習慣を理解するのはもちろんのこと、外国人とのコミュニケーションスキルも必要である。そこで、社長の樺島雄大さんの息子で専務の賢吾さんが中心となって、語学や輸出事例など学び直しを進めた。海外向けの新ブランドを立ち上げ、20カ国以上に家具を販売するなど、輸出を事業の柱の一つに成長させた。

二つ目は、デジタル化のためのリスクリングである。カメラフィルター用のガラス材や半導体用の結晶材の研

磨を手がける(株)齊藤光学製作所(秋田県、従業員数62人)は、生産管理や販売管理をデジタル化するためにリスクリングを進めた。デジタル化には、デジタルツールの導入やサイバーセキュリティの構築などのITスキルが必要である。担当する従業員は、外部のIT専門家をメーカーに迎え、デジタルツールの使い方やアプリの開発方法などを学んだ。そして、生産や販売の状況をリアルタイムで確認できる社内システムを開発した。

自動車のシガーソケットなどに使うファインセラミックスを製造する大塚セラミックス(株)(茨城県、従業員数45人)は、製造工程で収集したデータを分析するためにリスクリングを進めた。データの分析には統計学やプログラミングなどの知識が必要である。工場長の新井さんが茨城県主催の「データサイエンティスト育成講座」を受講して、データの分析について学んだ。その結果、不良品発生率を推定できるようになり、採算が改善した。

三つ目は、脱炭素のためのリスクリングである。脱炭素には、温室効果ガス排出量の算定や削減、再生可能エネルギーの導入などについての知識が必要である。レグナテック(株)では、社長が日本酒や和紙などを扱う地元企業11社と共同で勉強会を立ち上げ、SDGs研究の第一人者や電力会社の技術者などを講師に招いて、脱炭素について学んだ。さらに各社の従業員に脱炭素について学び直しを浸透させることで、二酸化炭素の排出量を抑制したり、異業種の企業と連携して環境に配慮した新ブランドを立ち上げたりすることができた。

(株)中村電機製作所は環境経営を実践するためにリスクリングを進めた。製造部の次長が佐賀県主催のセミナーに参加して、他社の事例や環境負荷の計算方法を学んだ。環境に配慮した社内態勢を構築した企業であることを示すエコアクション21の認証を取得したほか、社内に環境意識が定着した結果、電気代や材料費などのコストを削減できている。



大塚セラミックス(株)では工場長の新井さんがデータ分析を学んだ

リスクリングを促す五つのポイント

ここからは事例企業の取り組みから従業員にリスクリングを促し、経営の成果につなげていくポイントを考察する。以下、リスクリングを促す経営上の工夫として、「学び直したスキルを発揮できる舞台を用意する」「求めるスキルに気づいてもらう」「経営陣もリスクリングを実践する」「リスクリングの成果を共有する」「会社のビジョンを共有する」を挙げたい。

ポイントの一つ目は、学び直したスキルを発揮できる舞台を用意することである。従業員は学びと仕事がつながっているとわかると、リスクリングの必要性を認識しやすくなる。そうすると、従業員はモチベーションを高くリスクリングを進めることができる。

例えば、(株)中村電機製作所では環境経営を進めるため、取り組みの内容を細分化し、それぞれについて担当者と数値目標を設けた。担当者は目標を達成するために、自主的に環境対策の方法などを学習するようになった。

大塚セラミックス(株)では、データサイエンティスト並みのスキルを身につけた工場長の新井さんを中心に、デジタル化を加速している。データの活用を社内に根づか



レグナテック(株)の家具は海外でも高い評価を得ている

せるために、新井さんはほかの従業員に教える仕事も担う。新井さんは工場の管理に加え、デジタル化を通じた人材育成にも仕事の幅を広げている。

ポイントの二つ目は、求めるスキルに気づいてもらうことである。当研究所が2024年7月に実施した「リスクリングに関するアンケート」によると、リスクリングに取り組んだきっかけ（複数回答）で最も回答が多かったのは、「現在の仕事に必要な知識やスキルが不足していると自ら気づいたこと」（63.7%）である。学びの必要性に気づききっかけを用意することが経営者には求められるといえる。

レグナテック(株)には多能工委員会という組織がある。従業員がどの機械を操作できるか一覧表にまとめている。従業員は一覧表を見れば、習得すべき操作スキルや次の目標を把握できる。従業員の学ぶ意欲と会社が求めるスキルとのギャップをなくすことにもつながっている。

(株)中村電機製作所は年4回、若手従業員が参加するわかもん塾という研修を行っている。この研修は製造のスキルを身につけるプロフェッショナルコースと、リーダーシップを学ぶマネジメントコースに分かれている。若手従業員に大まかなキャリアパスと実現に必要なスキルを示しているのだ。従業員は自分で思い描くキャリア

パスを実現するために、新たなスキルの獲得に向けて学び始めるようになる。

ポイントの三つ目は、経営陣もリスクリングを実践することである。経営陣が学び続ける姿は、従業員の学習への意欲を引き出すようだ。リスクリングでデジタル化を進めている(株)齊藤光学製作所では、社長の齊藤さん自身が銀行主催の経営塾に参加して、経営理論の基礎や最新の経営工夫事例を学び、勉強した内容を社内に還元している。齊藤さんの姿勢に刺激を受ける従業員は多いようで、従業員との質疑応答が盛り上がることもよくある。

レグナテック(株)では、社長の樺島雄大さんが脱炭素について、専務の樺島賢吾さんが海外展開について学ぶなど、経営陣が先頭に立ってリスクリングしている。これらの様子を見ている従業員にとってリスクリングは自然なことであり、社内には立場に関係なく学ぶ風土が出来上がっている。従業員からは仕事時間外にも機械の操作を練習したいという意見が出てくるようになり、端材クラブという新たな学びの場も誕生した。

ポイントの四つ目は、リスクリングの成果を共有することである。「リスクリングに関するアンケート」によると、リスクリングに取り組んだ人では、ワークエンゲージメントスコアが「上昇」した人の割合は27.4%、「変わらない」は43.4%、「低下」は29.2%である。リスクリングに取り組まなかった人では、スコアが「上昇」した人の割合は9.9%、「変わらない」は68.1%、「低下」は22.0%となっている。リスクリングはワークエンゲージメントにプラスに働くと考えられそうである。リスクリングの成果がわかれば、働きがいのある職場となり、リスクリングが波及していく。

(株)中村電機製作所では、環境対策の内容ごとに目標値と実績値を「環境経営レポート」にまとめている。従業員はこのレポートを読んで、自分たちが学び実践していることが会社の成果につながっていることを実感し、モ

チベーションを高めている。

大塚セラミックス(株)では、工場長の新井さんがプレゼンテーションや資料作成の方法を学んだ。説得力を高め、ほかの従業員にデータ活用の成果を説明している。説明を受けて学び直しの効果を知る従業員も多い。なかには、普段の仕事には直接関係のない動画編集のスキルを身につけたいと希望する若手従業員も出てきている。こうした積極的な姿勢を社長の大塚さんは頼もしく感じている。

ポイントの五つ目は、会社のビジョンを共有することである。「リスクリングに関するアンケート」では、勤務先の企業理念（経営理念、ミッション、ビジョンなど）を理解している人の割合は、リスクリングの予定がある人で65.6%、予定がない人で46.0%であった。また、経営者が会社の将来像を示しているか尋ねたところ、「示していると思う」と回答した人の割合は、リスクリングの予定がある人で42.2%、予定がない人で26.1%であった。従業員のリスクリング意欲を引き出したり高めたりするには、経営者が企業理念や会社の目指す将来像を語ることなどが重要といえる。

(株)齊藤光学製作所では、社長の齊藤さんが仕事の意義や会社のビジョンを説いた動画を20本近く配信している。齊藤さんは従業員に仕事への誇りや当事者意識をもってもらうことを期待している。こうすることで、従業員は働きがいとモチベーションを高めて、自発的にリスクリングに取り組むようになっていく。

レグナテック(株)では、全従業員が参加する勉強会と食事会を3カ月に一度行っている。勉強会では社長の樺島雄大さんが会社の方向性などについて講話を行う。経営陣にとっても従業員にとっても、会社の将来を語り合える機会になっている。

リスクリングを進めるには、従業員の主体性に任せることに加えて、主体的な学びを促すための動機づけやモチベーションに働きかける経営陣の行動も大切といえる。

中小製造業の競争力の鍵を握るリスクリング

本連載では、アンケート調査と企業ヒアリングから中小製造業におけるリスクリングの実態をみてきた。アンケートでは、最近5年間にリスクリングに取り組んだ人は7.5%であることや、リスクリングとワークエンゲージメントには正の相関があることがわかった。残る92.5%の人もしリスクリングに取り組むようになれば、企業を成長に導く大きな力を生むと考えられる。

もっとも、すべての人がリスクリングする、あるいは、すべての人にリスクリングさせるのは大変である。経営者にとってポイントとなるのは、残る92.5%の人からどれだけリスクリングを引き出せるかだろう。アンケートからは、経営陣が従業員と面談したり、会社の将来像などを示したりすることで、リスクリング意欲を引き出せる可能性があることがわかった。事例企業の取り組みには、従業員の学ぶ意欲を引き出す工夫が随所にみられた。経営者は一人ひとりの従業員に寄り添い、背中を押すことで人的資本を磨き、経営の成果につなげているのだ。

人手不足への対応や生産性の向上、環境負荷の削減などが求められるなか、中小製造業では最新鋭の機械やシステム、テクノロジーなどへの投資が話題になりがちである。これらはもちろん大切なテーマである。だが、今回の調査を通じて強く感じたのは、人への投資も大切だということ。従業員一人ひとりの能力を引き出していく経営が、これからの中小製造業の競争力を左右することになりそうである。ものづくりを支える中小製造業界に、人的資本経営が浸透し始めている。引き続き注目したい。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2024-4「アンケートと事例にみる中小製造業のリスクリングの実態」（2024年12月）を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html



ジャン・アンリ・ファールブル (1823~1915年)



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行う、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2024」でロングランヒット賞を受賞。著書に『偉人名言迷言事典』（笠間書院、2021年）、『大器晩成列伝 遅咲きの人生には共通点があった!』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2025年）などがある。



14歳で一家離散の憂き目に遭う

ジャン・アンリ・ファールブルは、生誕の地のフランスよりも日本での知名度の方が高い。小学校の教科書に、ファールブルの『昆虫記』が収録されているのが理由の一つだ。教科書に採用された背景には、植物が豊かで昆虫の種類が多い日本の環境が関係している。

生涯をかけて昆虫に情熱を注いだファールブル。その前半生は、前回取り上げたチャールズ・チャップリンと同様に、かなり過酷なものだった。南フランスの小さな村に生まれた当時、父が安定した職に就いておらず、生活は苦しくなる一方だった。何とか貧しい状況を打開しようと、父はカフェの経営に乗りだすも、あえなく失敗。一家の財産はいよいよ底を突き、ついには一家離散の道をたどる。ファールブルは帰る場所を失い、土木作業員として働きながら生きることになった。わずか14歳のときである。後に、昆虫記で次のように当時を振り返っている（ファールブル、2006、2007）。

「人生は恐ろしい地獄になった」

厳しい境遇のなか、ファールブルの心を支えたのが、昆虫だった。寝る場所も食べるものもままならない状態でウロウロしていると、見たこともない昆虫と出会うこと

があった。そんなとき、悲惨な現実を忘れて熱心に昆虫の動きを観察した。

過酷な労働の日々を送っていたときのことだ。師範学校の奨学生募集のチラシを発見したファールブルは、その募集に飛びついた。

「これならば、お金が無くても教育を受けられるかもしれない」

すると、背水の陣で挑んだからだろう。一発で試験に合格した。卒業後は、小学校教師を7年間、そして26歳からは中学校教師を21年間勤めた。



夢をかなえるために教師を辞職する

教師としてのファールブルは、生徒からの人気が高かったという。読み書きなど基本的なことに加えて、自分の知る昆虫や植物の話を授業にふんだんに盛り込んだからだ。自然の楽しみ方を生徒たちに教えることで、自分自身も学んでいたのだ。

「生徒というものは、教師がまごつけば、どんどんいじわるくつつこんできて、質問攻めに出る。それだけに、猛勉強しなければならない」（ルグロ、1988）

ファールブルのわかりやすい授業は知的好奇心を刺激するもので、生徒たちの成績が上がり、学校自体の評判を

高めるほどだったという。待遇に不満をもちながらも、授業は一切手を抜かなかったファーブルには、教育へのこんな思いがあった。

「わたしの生徒の多くは、いずれも田舎からやってきている。彼らは早晩、田舎へ帰って行くのだ。そして、大地を耕し、耕作に没頭するのだ。だから、自分の土地が何でできているか、そして植物は何で栄養を取っているかを教えてやらなければならない」(ルグロ、1988)

だが、ファーブルの頭にはいつも大好きな昆虫のことがあった。そして、自分の好きなことだけをして暮らしていきたいという思いにあらがえず、教師の仕事を辞職。心機一転、アビニョンからオランジュへと引っ越した。

ファーブルには夢があった。一般人に向けて昆虫の生態を紹介する読み物を書くことである。いくら論文を書き上げて学会に報告しても、読む人は限られている。それよりも、生き生きと活動する昆虫の姿を記録して、わかりやすく面白い文章で、広く伝えようとしたのだ。



昆虫記に込められた次男への思い

だが、筆一本で生活していくのは想像以上に大変なことだった。出勤する必要が無いので好きな時間に昆虫の観察を行うことはできるが、本を次々と執筆しなければ生活は成り立たない。締め切りに追われて、思ったように研究が進まなかった。

そこに、さらなる困難が降りかかる。ファーブルは、引っ越してから週2回はアビニョンにあるルキアン博物館の館長として働いていた。ところが、事前通告も無いまま解雇されてしまったのである。

わずかな定収入を奪われて、博物館の資料も見られなくなったファーブルを慰めたのは、オランジュの豊かな自然と、そのなかで駆け回る子どもたちだ。

なかでも、次男のジュールは植物や昆虫が大好きで、



『完訳 ファーブル昆虫記』が集英社から刊行されている

その情熱はファーブルをものぐほまであったという。ジュールが目をつぶって植物に触れ、名前を当てては喜ぶ姿を見て、ファーブルは自分の使命を果たそうと決意する。

「必ず昆虫記を書き上げてみせる」

ファーブルは昆虫の研究を行いながら、教科書や科学書を山のように書き続けた。アビニョンに農事試験場ができると、所長として迎え入れられたこともある。最初こそ喜んだものの、翌年には辞表を提出。時にはそんな安定の誘惑に駆られながらも、ファーブルは本を書き続けた。

ようやくその努力が実ろうとしたとき、ジュールが16歳で病に伏せる。やがて、最悪の事態を迎えたときに、ファーブルは友人に絶望の言葉をつづった。

「私のかわいい息子は今、死んでいく……」

その翌年、ファーブルは苦難を乗り越えて、昆虫記の出版を果たす。ハチの新種のいくつかには、ジュールのラテン語名である「ユリウス」の名がささげられた。

<参考文献>
ジャン・アンリ・ファーブル著、奥本大三郎訳 (2006)『完訳 ファーブル昆虫記 第4巻 上』集英社
—— (2007)『完訳 ファーブル昆虫記 第4巻 下』集英社
G・V・ルグロ著、平野威馬雄訳 (1988)『ファーブルの生涯』筑摩書房

突っ張り棒で暮らしに彩りを



平安伸銅工業(株)

代表取締役

竹内 香予子

たけうち かよこ

《企業概要》

代表者	竹内 香予子
創業	1952年
資本金	4,900万円
従業員数	80人
事業内容	収納用品およびインテリア雑貨の製造販売
所在地	大阪府大阪市西区江戸堀1-22-17 江戸堀イーストビル4階
電話番号	06(6228)8986
URL	https://www.heianshindo.co.jp

平安伸銅工業(株)は、1975年に突っ張り棒を発売して業界の大手に成長した。2015年に社長に就任した竹内香予子さんは、自らを「つっぱり棒博士」と呼び、DIYやインテリアの分野に活躍の場を広げている。

突っ張り棒メーカーとしての地位を確立しながらも、それに甘んじることなく新製品を世に送り出す。その原動力は何だろうか。

■ 十人十色の生活を支える

突っ張り棒は収納空間を拡張したり、家具を固定したりするのに役立つ。ねじやくぎなどを使わないため、壁に穴を開けずに済む。長さを調節できるため、突っ張る場所があればどこでも使える。ライフスタイルに合わせて自分好みの空間をつくり出すことができる。

取り扱うブランドは四つある。一つ目は、「HEIAN SHINDO」という主に日用品のブランドだ。服やカーテンをつり下げたり、家具の転倒を防止したり、棚をつくったりと、機能性を重視した製品を展開している。価格は数百～1万円程度で、突っ張り棒や突っ張り棚と聞けば、多くの人が思い浮かべるものである。

二つ目は、「^{ラブリコ}LABRICO」という^{ワンバイフォー}DIY用の部品である。1×4材や^{ツーバイフォー}2×4材と呼ばれる、断面のサイズが規格化された木材の両端にアジャスターを取りつけることで、木材を突っ張り棒にするイメージだ。天井の高さに合わせて木材をカットすれば、柱や棚を簡単につくれる。価格は数百～5,000円程度で、木材とセットでも販売している。

三つ目は、「^{ドローアライン}DRAW A LINE」である。突っ張り棒を、部屋を彩る一本

の線と再定義し開発した製品だ。価格は1万～5万円程度で、ベースとなる支柱に専用の照明器具やサイドテーブルなどを取りつけて、おしゃれな部屋づくりを可能にする。

四つ目は、「^{エアシェルフ}AIR SHELF」である。天井と床に柱を突っ張り、好みの高さに棚を設置するものだ。価格は2万～10万円程度で、棚を床に置くときにありがちな圧迫感を生まず、すっきりした空間を演出できる。

■ 伸縮自在の発想で

竹内さんは大学卒業後、3年間新聞記者として働き、2010年に入社した。父の後を継ぐためである。突っ張り棒の価格競争が激しくなるなか、設計や開発、品質管理などの仕事を経験し、少しずつ経営を学んでいこうとした矢先、父が病氣療養の

ため会社を離れた。竹内さんは経営がわからず混乱したが、近いうちに経営者になるのだということを自覚すると、経営や事業承継を学ぶセミナーに参加して、準備を進めた。

数ある学びのなかで、感銘を受け今の経営に生きてると振り返るのは、起業を目指す人を対象にしたセミナーだという。ビジネスプランの立て方、ゼロから収益を生み出す考え方などを徹底的に議論した。参加者は成長意欲の高い人ばかり。竹内さんはその仲間たちから、果敢に挑戦する姿勢を学んだ。

現状維持、前例の踏襲でこぢんまりと収まる必要はない。ファミリービジネスだから、斜陽産業だから仕方ないといった言い訳を飲み込んだとき、突っ張り棒の伸びしろを追求しようと決めた。

自社の経営資源でどんな新しいことができるか考えたとき、竹内さんは足りないものに気がついた。製品のコンセプトをゼロから生み出すプロダクトデザインの考え方だ。そこで、プロダクトデザイナー集団と協業することにした。自分たちにはない発想をもつ新たな仲間と議論してたどり着いたのは、培ってきた突っ張りの技術を水平展開することだった。こうして、木材を突っ張り棒にするLABRICOやDRAW A LINEというインテリア用品が誕生した。

■ 競合の再定義で 販売戦略を変える

もっとも、新製品をつくっても売れなければ意味がない。LABRICOはHEIAN SHINDOと同じ価格帯であり、木材と一緒に使うため、従来どおりホームセンターで販売している。

一方、DRAW A LINEはデザイン性を重視した高級志向の製品だ。当然価格は高くなる。今までの手頃な製品に対し、おしゃれで高級な突っ張り棒の登場に、社内からは売れるのかと疑問の声が少なくなかった。

これに対して竹内さんは、DRAW A LINEは「荷物を片付ける収納用品」ではなく、「部屋を彩るインテリア用品」だと説明した。競合する製品はホームセンターにある収納用品ではなく、インテリアショップで数万円する照明スタンドである。だから、価格は競合と比較して遜色ない設定にする。このように丁寧に説明して、社内の理解を得た。

競合が変わると当然、販売先も変わる。竹内さんは新製品で実現できる暮らしや世界観を企画書にまとめ、サンプルをインテリア展示会に持ち込んだ。来場者からどんな反応があるか不安だったが、意外にも「待ってました」といった声が多く寄せられた。それを機に、新たな取引先を獲得することができた。



同社が取り扱うブランド

竹内さんは見えないところで活躍してきた突っ張り棒を、見えるところで使いたくなる製品に変えた。2015年に社長になってから10年の間に、年商は1.6倍になった。今後も、突っ張り棒にとどまらず、暮らしを自分好みにカスタマイズできる道具を増やしていくという。

独自性のある技術で競争優位を築いたとしても、それだけで時代の変化に対応するのは難しい。模倣品が登場すると、価格競争に巻き込まれてしまう。競争優位を維持するには、発想の転換が鍵となる。同社は突っ張り棒の機能はそのままに、用途を変えた。すると材料や作り方が変わり、独自性や新たな価値を生んだ。そして、競合が変わると売り方も変わる。こうして竹内さんはイノベーションを社内にもたらした。

新製品の開発と並行して、「つっぱり棒博士」として正しい突っ張り方や活用方法を広めるなど、広報活動にも力を入れる竹内さんは社長になる前の頃を「えらいこっちゃ祭りの連続でした」と振り返る。そのときの危機感が、自社に足りないものを補うきっかけを生み、今の成長の原動力になっている。(池上 晃太郎)

地域の魅力を引き立てる調味料店



玉島味噌醤油(資)

代表社員

中野 旬一

なかの じゅんいち

《企業概要》

代表者	中野 旬一
創業	江戸時代後期
従業者数	4人
事業内容	醤油、その他調味料の製造販売
所在地	岡山県倉敷市玉島阿賀崎1208
電話番号	086(522)3418
URL	http://misosoyouyu.co.jp

岡山県倉敷市の玉島味噌醤油(資)は、江戸時代後期に創業し、1920年の法人設立を経て6代続く老舗調味料店だ。現代表の中野旬一さんは、時代の変化に対応し、新たな一手を打ち続けてきた。その成果は、自社のみならず、地域へと広がっている。

■1ミリリットル1円の壁を越える

同社が所在する地域は、倉敷市のなかでも玉島地区と呼ばれる。江戸時代には、商品を売り買いしながら日本海を運行する北前船が寄港し、港で荷揚げされた物品を扱う仲買人の町として栄えた地域だ。

明治時代に入り、北前船の寄港が減っていくと、仲買人たちはそれぞれ専門分野に特化するようになったのだという。同社は、醤油をはじめとした調味料の製造販売店となった。

以来、地域の飲食店や個人の常連客に直接配達して回る販売方法を主体としてきた。

ところが、1990年代に入ると醤油業界を取り巻く環境は変化していく。大規模な総合食料品店が増え、大手メーカーの量産品やスーパーのプライベートブランドなど、低価格帯の商品が広く出回るようになり、同社の売り上げは減少していった。

1995年に家業に入った中野さんは、状況を打開しようと考えをめぐらせた。スケールメリットを生かす大手を相手に価格で挑んでも分が悪い。そこで取り組んだのが、付加価値の高い醤油の開発である。当時は、ほかの調味料が加えられていない純粋な醤油を売ることにこだわる同業者が多かった。ただ、それだと、価格競争が激化するなか、1ミリリットル当たりの価格が1円を超える商

品の開発は難しい。同社は、その壁を越えて生き残ろうと、だし醤油など醤油ベースの新商品の開発を進めた。

ポイントとなるのは個性だ。用途を絞り込み、それに合わせた商品の開発に取り組んだ。海鮮丼用には、具材にうまく絡むように少しとろみをつけ、ご飯にかかってもしょっぱくなりすぎないように甘めにするなど、用途に合わせて特徴をもたせた。「海鮮丼たべてみましようゆ」と名付けたその商品は、150ミリリットルで360円と、相場を大幅に上回る価格設定にもかかわらず、ほかにはないアクセントが出せると、好評を博した。

名前に「みましようゆ」とつけた商品は、シリーズ化を果たし、同社の人気商品になった。このほか、八方だし醤油やにんにく醤油など、ラインアップは約30にも上る。小容量で個性ある商品を幅広くそろえるという、大

手メーカーの逆をいく戦略で、同社は存在感を発揮することに成功した。

■ 反転攻勢に出る

付加価値の高い商品群を取りそろえ、勝負できる態勢は整った。とはいえ、商圈は限られており、常連客は高齢になっていく。長い目でみれば、先細りになる可能性が高かった。だからといって、大都市圏に打って出ることも難しい。大手量販店のチャンネルに乗せるには相当な生産量を確保する必要があるうえ、シビアな価格競争にさらされることになる。同じ土俵で戦っても勝ち目がないことは過去の経験からわかっていた。

そこで目を向けたのが、岡山県内の市場である。調べてみると、県内産の醤油のシェアはわずか3割程度にとどまることがわかった。大手メーカーのナショナルブランドや、大手量販店のプライベートブランドに押されてきた歴史を考えれば、ある意味では当然の結果である。

しかし裏を返せば、県内市場で売り上げを伸ばす余地がそれだけあるということだ。磨いた個性を生かし、県内シェアを取り戻すにはどうすればよいか。反転攻勢に向けて打ち出したのが、地産地消のコンセプトである。県内の商品を県内の小売店で販売する物産展に、積極的に出店す

ることにした。

こうした物産展に足を運ぶのは、地産地消に関心のある消費者だ。多少価格が高くても、価値を認めれば、手に取ってくれる。地道に物産展への出店を続けるうちに、徐々に知名度が上がり、リピーターが増えていった。ファンになってくれたのは消費者だけではない。あるとき、会場となっていたスーパーのバイヤーから声がかかり、商品を常設で扱ってもらえることになったのである。そこでの売れ行きも良かったことから、評判がほかのスーパーにも口コミで伝わり、取り扱い店舗は増えていった。結果、もともとはまったくなかった県内の小売店向けの売り上げは、現在では同社全体の4割を占めるまでに伸びた。

■ 玉島地区に人を呼び込む

県内での販売に手応えを感じた中野さんは、さらに多くの人に知ってもらおうと思案した。目に留まったのが、近くの酒店を訪れる見学客の姿だった。同社は、「玉島町並み保存地区」として歴史的景観が残されている地域に所在する。同じ通りには、酒店や紙商店、畳店と、100年以上続く老舗が集まっており、見学客が訪れることがしばしばあった。

ただし、1店舗単体での見学は、



用途に合わせて選べるみましようゆシリーズ

長くても30分程度で、遠方からわざわざ来てもらうにはいささか物足りない。そこで、複数の店を巡るツアーにしようと考えた。同じ倉敷市内には、県外からの観光客が訪れる美観地区があり、コンテンツとしての魅力が高まれば、そこからの流入もねらえる。中野さんは、ほかの老舗に協力を呼びかけ、域内の店をガイドつきで見学して回る「玉島歩きプラン」を開始した。初めは、県内の町内会や学校といった団体に声をかけていたが、やがて県外からも申し込みが入るようになり、参加者が増えていった。

これによって、同社は、知名度の向上や売り上げの増加といった成果を得ている。ただし、中野さんのねらいはそれだけではない。玉島の知名度が上がり、人々が長く滞在するようになれば、地域全体が潤うとの見立てである。

業界を取り巻く環境変化に立ち向かうところから始めた取り組みは、県内の消費者の心をとらえ、やがては県外の観光客をも視野に入れるようになった。個性豊かな老舗商店が並ぶ地域の魅力を、同社がうまく引き立てている。 (木村 由起子)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



米沢商工会議所
小規模事業者支援員
かとう えいき
加藤 栄樹



米沢逸品の力で地元商業を元気に

米沢市は山形県南部にある置賜^{おきたま}地域の最南部に位置し、人口が県内で4番目に多い市です。戦国時代には上杉謙信の養子である景勝^{かげかつ}やNHK大河ドラマ『天地人』の主人公、直江兼続^{かねつぐ}が拠点としたことで、上杉家の城下町として知られています。また、「米沢牛」の産地として、グルメを目当てに多くの観光客が訪れます。

米沢市は交通の要衝であり、置賜地域一円から車で通勤してくる人も多く、「ロードサイド商業地」が主な消費地となっています。ただし、ここでは県外資本の大手チェーン店な

どに消費が流れる傾向があります。地域経済を盛り上げるためには、地元店舗の認知度を高め、いかに消費者に来店してもらうかが大きな課題です。解決策の一つとして、2013年に米沢商工会議所と米沢市、協同組合米沢市商店街連盟の3者で、商業活性化事業「よねざわ逸品研究会」を立ち上げ、「一店逸品運動」の取り組みを始めました。

一店逸品運動では、お店を象徴するいち押しやおすすすめを「米沢逸品」として発信しています。お店への関心を高め、来店のきっかけをつくるねらいです。約1年ごとに十数店舗の参加店を募集し、毎月1回以上は定例研究会や課題に対するセミナーなどを実施しています。業種や業態、年齢層の異なる参加店が意見交換や提案、アドバイスを行い、相互の自己研鑽^{けんさん}やモチベーションの向上につなげています。

運動を進めるなかで、ただお店に

目を向けてもらうだけでは、店舗の詳しい情報や店主の顔を知ってもらうのは難しく、来店につながりにくいことがわかってきました。そこで、参加店が一堂に会し、市内外のお客さまに気軽に足を運んでもらえる機会をつくろうと、2021年から道の駅米沢で「米沢逸品展」を開催しています。1日で約2,000人に逸品と研究会を周知できています。

こうした取り組みによって磨き上げられた商品には、市のふるさと納税の返礼品として採用されたものもあります。商品の魅力向上に加えて、来客の増加などにもつながっており、良い効果が表れています。

よねざわ逸品研究会は「個店の魅力が向上することで、個店が元気になり、元気な個店が増えることで市内の商業活性化につなげること」を目的としています。達成に向けて今後も地元企業を伴走型でサポートしていきます。



定例研究会で意見を交わす



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



おかずをのせて食べる「インジェラ」

第21回

エチオピア

独自のコーヒーの儀式でもてなす

エチオピア連邦民主共和国（以下、エチオピア）は、アフリカ大陸の東部、インド洋と紅海に突き出た「アフリカの角」と呼ばれる地域に位置する。

1年を13カ月とする「エチオピア暦」や、固有の文字「アムハラ文字」など、独特な文化をもつ。

季節は、乾季と雨季に分かれている。また、起伏に富んだ地形により気候には地域差があるため、多様な農業形態が存在する。特に、コーヒー豆は重要な商品作物で、世界生産量の約8割を占めるアラビカ種の原産地といわれている。

エチオピア正教の教えならではのファスティング（断食）の習慣がある。信者は毎週水曜日と金曜日、人によって異なるが12時もしくは15時頃まで肉や卵、乳製品などの動物性たんぱく質を摂取しない。ただし、魚は食べてよいとされている。

食事回数は1日3食で、都市部は

昼食に、地方部は朝食に重きを置く傾向がある。基本的に女性が食事と飲み物を用意する。

独自のおもてなし文化の一つとして、コーヒーを飲むことを儀式化した、「コーヒーセレモニー」が古くから伝わる。作法に則って、家族や友人、ゲストにコーヒーを振る舞う。この儀式は、エチオピア人にとって、コミュニケーションを図るうえで大切な役割を果たしており、母親から娘へと伝承されている。

主食は、「テフ」というイネ科の穀物を粉末にして発酵させ、薄くクレープ状に焼いた「インジェラ」である。インジェラは、エチオピア人にとって伝統食であり、ほぼ毎食欠かさず食べる。おかずをインジェラの上にのせて、包んで食べるのが一般的である。おかずには、肉や豆、野菜を「バルバレ」と呼ばれるミックススパイスと煮込んだ「ワット」。塩とレモン、オリーブオイルで味付

けたサラダ。塩とニンニク、ショウガを利かせた野菜炒め。マッシュルームのソテーなどがある。

肉料理が豊富で、牛肉は生でも食べる習慣があり、特にお祝いの席を彩る食事には欠かせない。羊肉や鶏肉、山羊肉も食べる。

基本的には手で食事をするため、食前と食後に手を洗う。右手を使うが、料理内容によってフォークやナイフ、スプーンを使い分ける。祖父あるいは父から食事を始め、彼らが食べ終わるまで席を離れない。

駿藤 晶子

ずんとう あきこ



女子栄養大学栄養学部卒業、静岡県立大学大学院博士課程修了。病院勤務を経て、現在は神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授。給食経営管理論を中心に教育、研究を行っている。著書に『日本から見た世界の食文化―食の多様性を受け入れる―』（共著、第一出版、2021年）がある。

組織の基盤をなす 上司と部下の「信頼のらせん関係」



九州大学大学院
人間環境学研究院
准教授

いけだ ひろし
池田 浩

2006年九州大学大学院博士後期課程修了、博士（心理学）。専門は産業・組織心理学。福岡大学准教授などを経て現職。現在、産業・組織心理学会の副会長を務める。組織における自律的モチベーションやセキュアベース・リーダーシップの研究に従事。著書に『モチベーションに火をつける働き方の心理学』（日本法令、2021年）、『産業と組織の心理学』（編著、サイエンス社、2017年）など多数。

- ポイント**
- テレワークの普及により、これまでの「安心」に基づくマネジメントでは限界が生じ、「信頼」に基づいた新たな職場づくりが必要とされている。
 - 上司と部下の信頼関係は、互いの信頼と信頼されているという感覚が循環することで強化される「信頼のらせん関係」としてとらえることができる。
 - 信頼のらせん関係を築くためには、上司が部下に対してその立場や状況に応じた期待をもち、自らの考えや経験を開示する姿勢が求められる。

組織を織りなす縦と横の「人間関係」という糸

いかなる組織も取り組むべき課題（事業）を抱えており、それを効果的に遂行するために、多数の成員（従業員やスタッフなど）によって構成されている。言うまでもなく、成員同士の良好な人間関係は、仕事へのモチベーションだけでなく、昨今注目を集めるウェルビーイングや従業員エンゲージメントの向上にも寄与し、職場でのチーム

ワークや業績向上にも影響を与える。逆に、希薄な人間関係やネガティブな感情が蔓延した不機嫌な職場は、必要な情報共有がままならないどころか、円滑な協力・連携も姿を潜め、メンタルヘルスにも悪影響を及ぼす。

昨今、従業員同士が互いに感謝を伝え合う「感謝カード」などのコミュニケーション施策が注目され、実際に運用されている。これには、組織の基盤ともいえる人間関係を良好に保ちたい、さらには質の高い関係性を築きたいと

いうねらいがあると考えられる。

こうした施策は、主に従業員同士の人間関係に焦点を当てたものである。これを「横の糸」とするならば、組織を織りなすもう一つの糸とは上司と部下との「縦の糸」としての人間関係である。この関係は、部門や部署などが果たすべき業務を効率的かつ効果的に遂行するうえでも、極めて重要な機能をもつ。さらに、上司と部下が互いに信頼関係を築くことは、双方にとっても大きな意義をもつ。

例えば、部下であるメンバーにとって、上司から信頼されていると感じることは、その期待に応えようとするモチベーションの向上につながる。この現象は、リーダー側からみた視点で「ピグマリオン効果」とも呼ばれている (Rosenthal and Jacobson, 1968)。逆にリーダーがメンバーを信頼しないと、メンバーのモチベーションやパフォーマンスが低下する「ゴーレム効果」が生じる。メンバーにとって、リーダーとの信頼関係を築くことは、日々の仕事を生き活きとこなす原動力になるといえる。

一方で、メンバーとの信頼関係は、リーダーにとっても重要な意義をもつ。一つには、メンバーと同様、リーダー自身もメンバーから期待され、信頼されることで活力を得るという点である。これは、エンパワーメントの効果をもたらす。近年、管理職を「罰ゲーム」ととらえるような表現が広がっている (小林, 2024)。これは管理職になることで、それまでと立場が異なり、気軽に相談できず、ストレスを抱えやすい状況を示していると考えられる。しかし、メンバーからの信頼は、そうした状況にあるリーダーにとって大きな励みとなる。

また、もう一つの意義は、メンバーから信頼され、同時にメンバーを信頼することが、リーダーのマネジメントや働きかけをより効果的にするという点である。産業・組織心理学や経営管理論における古典的かつ著名な理論に、マサチューセッツ工科大学のマクレガー教授による「X理論・Y理論」がある (McGregor, 1960)。ここでの「理論

(theory)」とは、通常のエビデンスに基づいた法則という意味ではなく、マネジャーが抱く労働者に対する「人間観」を意味する。

X理論に基づく人間観では、労働者は本来怠けたいと考える存在とされ、それゆえ監視やアメとムチ (報酬と罰) を用いた管理が必要だと考えられる。一方、Y理論では、労働者は、適切な機会と環境があれば、自発的かつ意欲的に働く存在とされる。このX理論・Y理論は、視点を変えれば、リーダーによる「メンバーへの信頼」と読み換えることもできる。すなわち、リーダーがメンバーを信頼すれば、仕事を任せて支援するサーバント・リーダースhipにつながり、信頼がなければ、逐一報告や監視を求めるマイクロマネジメントに結びつく。

◀ コロナ禍でほころびが顕在化した 上司と部下の信頼関係

わが国の企業では、組織に対する帰属意識 (愛着) や、上司・同僚との協働・協調を当然とする集団主義的な文化に支えられながら、上司と部下の間には、個人差こそあれ、おおむね信頼関係が存在すると信じられてきた。しかし、こうした既存観念が揺らぎ始めたのが、コロナ禍である。2020年以降、世界中で広がった新型コロナウイルス感染症の感染対策により、働き方に大きな変化が生じたが、その最たるものがテレワークの普及である。

かつては、部署や課に所属する人々が同じ空間に集まり、ともに働くことが当然とされていた。だが、テレワークが浸透すると、同じ部署に所属していても、オフィスで勤務する人、自宅やコワーキングスペースなどオフィス外で勤務する人が混在するようになった。2025年5月現在、テレワークの実施率はコロナ禍当時と比べて低下したものの、業種によってはテレワークが定着し、出社と在宅を組み合わせるハイブリッドワークが導入されている。また、出社を基本とする企業においても、育児や介護など

の事情に応じてテレワークを認める例は少なくない。

テレワークの普及は、働く人々に多様な影響を及ぼした。調査によれば、テレワークはワークライフバランスの向上といったメリットをもつ一方で、孤立感や評価不安などの課題も抱えている（後藤・濱野、2020）。今後、少子高齢社会における労働力確保の観点からも、テレワークのような柔軟な勤務制度は不可欠となることが予想され、これに伴い、テレワーク環境下でのマネジメントの重要性が一層高まると考えられる。

そのなかで、顕在化した問題の一つが、上司と部下の信頼関係である。テレワークの環境では、上司と部下との間の社会的距離が広がった。多くの調査では、部下が「管理者にサボっていると思われていないか」といった不安を抱く一方で、上司も「コミュニケーションが取りづらい」「業務の進捗がみえづらく不安だ」と感じるなど、双方に不安が広がっている。また、管理者のなかには、「部下が本当に仕事に取り組んでいるのか」といった不信感を抱くケースも見受けられる。こうした変化は、どのように理解すればよいのだろうか。これは、従来の「安心」に支えられた職場から、「信頼」を基盤とした職場づくりへの転換が求められているととらえることができる。

北海道大学の山岸俊男名誉教授による信頼理論では、安心と信頼の違いは社会的不確実性の有無によって説明される（山岸、1998）。社会的不確実性とは、他者に搾取される、あるいは不利益を被る可能性が存在する状態を指す。これがない状況、すなわち、相手が不利な行動をすれば自らも不利になるような関係において抱く期待が安心であり、反対に、不確実性がある状況下であっても「相手は自分を裏切らない」と信じるのが信頼であるとされる。

この議論を企業の現場に当てはめると、コロナ禍以前の職場は、従業員が同じ空間で働くことが前提であり、管理者にとっては社会的不確実性の低い状況だったといえ

る。したがって、従業員が与えられた役割を果たすだろうという安心に基づいて、マネジメントが行われていたと考えられる。

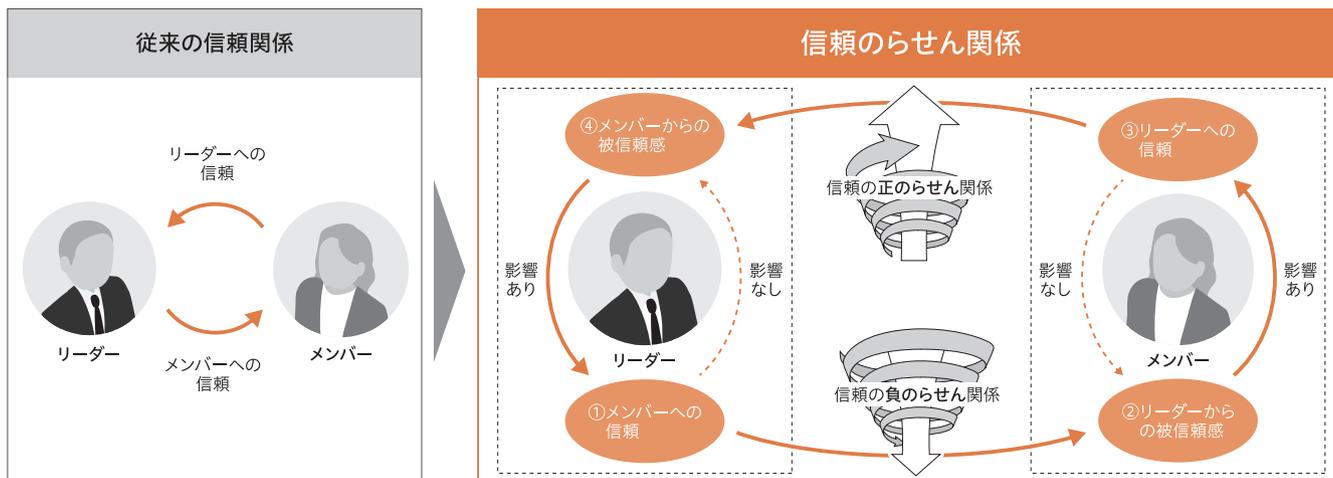
しかし、テレワークが浸透したハイブリッドワークの環境では、勤務場所が多様化し、社会的不確実性が高まっている。そのため、安心に依存したマネジメントでは対応しきれなくなっている。今後は、たとえ物理的に離れていても、従業員が生き生きと自律的に働けるよう、管理者による信頼に基づいた職場づくりとマネジメントが不可欠である。これこそが、テレワーク時代におけるマネジメントの核心といえるだろう。

◀ リーダーとメンバーとの「信頼のらせん関係」とは

では、信頼関係とはどのような関係を意味するのだろうか。その前に、そもそも「相手を信頼する」とはどういうことかを考えてみたい。ノースカロライナ州立大学のロジャー・C・メイヤー教授は、信頼について包括的に論じた論文の中で、信頼を「信頼する本人にとって重要な行動を相手が取るという期待に基づき、その相手を監視または管理する能力にかかわらず、本人が相手の行動に身を委ねようとする」と定義している（Mayer, Davis, and Schoorman, 1995）。すなわち、相手に対する期待をもち、その期待が果たされるであろうという確信のもとに、相手に自らを委ねることと解釈できる。

この定義に関連して、一般に「信頼関係」とは、図に示すように、リーダーとメンバーが互いに信頼し合っている状態を指すと理解されている。しかし、従来の信頼関係の枠組みでは、以下の理由から十分とはいえない。第1に、前述のように、コロナ禍のような状況では、上司と部下の間に社会的かつ心理的距離が生じ、例えば互いに信頼していたとしても、「自分は信頼されていないのではないか」といった不安や不信感が生じやすくなるためである。第2

図 従来の信頼関係と「信頼のらせん関係」



資料：筆者作成

に、信頼関係は静的なものではなく、関係が深まることで強化されたり、逆に期待を裏切る出来事などをきっかけに悪化したりするという、ダイナミックに変化する特性があるにもかかわらず、従来の枠組みではそれが十分にとらえられていない。

これらの課題を踏まえ、筆者は図の右側に示すように、「信頼のらせん関係」という概念を提唱している。信頼のらせん関係とは、リーダーとメンバーが互いに信頼を寄せ合い、それが「自分は相手から信頼されている」と感じる被信頼感（藤原、2017）を生み、さらにその感覚が相手への信頼につながるという循環的な関係性を意味する。さらに、プロセスが繰り返され、正または負のスパイラルとして展開される特徴をもつ。

では、この信頼のらせん関係は、どこから始まるのだろうか。もちろん、相互関係である以上、一方的に起点を定めることは難しく、「鶏が先か卵が先か」の関係にあるといえる。ただし、リーダーとメンバーの関係においては、「リーダーによるメンバーへの信頼」が出发点になることが多いと考えられる。

すなわち、①リーダーがメンバーを信頼するようになると（メンバーへの信頼）、②メンバーはその信頼を感じとりようになり（リーダーからの被信頼感）、③今度はメンバーが、信頼してくれるリーダーに対して信頼を寄せようになる（リーダーへの信頼）。④さらにリーダーは、メンバーからの信頼を実感することにより（メンバーからの被信頼感）、①'メンバーをより一層信頼するようになる、という“らせん”的な関係性が形成されていく。

一方で、①の段階でリーダーがメンバーを信頼しなければ、②メンバーは自分が信頼されていないと感じ、③リーダーに対する信頼が希薄になるか、失われてしまう。また、④リーダーもメンバーから信頼されていないことを感じとり、①'メンバーへの信頼がさらに損なわれるという、負のらせん関係に陥っていくことになる。

このように、信頼のらせん関係という枠組みを想定することで、リーダーとメンバーが強固で良好な関係性（正のらせん関係）を築くためのダイナミックなプロセスを理解できるだけでなく、関係が悪化する負のらせん関係についても、具体的かつ実践的に説明できるようになる。

この枠組みは、研修や対話の場で、上司と部下との関係性の現在地を共有し、お互いに関係性を深化・改善する手がかりとして可視化するツールとしても活用できる。実際、筆者らの調査に基づき、大手自動車メーカーでは本モデルを活用した関係性診断が行われている。また、信頼のらせん関係はテレワークだけでなく、オフィスワーク中心の職場でも重要である。信頼は心理的安全性や対話の質を支える基盤であり、その構築は働き方や業種を問わず普遍的な意義をもつ。ここに信頼のらせん関係の重要性がある。

信頼のらせん関係をどのように築くか

では、信頼のらせん関係はどのように育まれるのだろうか。循環的に形成されるこの関係の出発点は、リーダーがメンバーをどのように信頼するかにかかっている。しかし、メンバーを信頼することは、必ずしも容易ではない。

リーダーがメンバーを信頼するための条件

リーダーがメンバーを信頼するようになる要因はいくつかあるが、なかでも改善しやすいのが「メンバーへの期待」である。われわれは他者に対して多様な期待を抱くが、その期待の持ち方には大きく二つの種類がある。

一つは「自己基準の期待」である。これは、リーダー自身の経験や価値観に基づいて設定される期待であり、特に現場経験が豊富で成果を上げてきたリーダーほど、「これくらいやって当然だ」「自分の若い頃はもっと努力していた」といった高い基準を無意識のうちに他者に当てはめてしまいがちである。すると、多くのメンバーはその基準に達することができず、リーダーから「信頼に値しない」と判断されるようになる。結果として、リーダーは逐一進捗確認したり、報告を求めたりするマイクロマネジメントに陥るか、自ら業務を担うプレイングマネージャーになってし

まう。こうした状況に置かれたメンバーは、リーダーから信頼されていないと感じ、やがて負のらせん関係に至る。

もう一つの期待は「他者基準の期待」である。これは、年齢や経験年数、キャリアなど、それぞれのメンバーの状況に応じて適切な期待をもつという考え方である。例えば、「入社して間もないメンバーには基本的な役割を担ってもらおう」「ベテランには若手の模範となる行動を期待する」といった、個々の特性に応じた期待のかけ方である。

実際、上司と部下のペアを対象とした2,000人超の大規模な縦断調査からも、「他者基準の期待」がメンバーへの信頼の形成において重要な役割を果たすことが明らかになっている（パーソル総合研究所・九州大学池田浩、2025）。

われわれはつい、自身の価値観という「色眼鏡（自己基準）」で他者に期待を抱いてしまう。それは時に、過剰で独善的なものになり得る。そうではなく、一人ひとりのメンバーに配慮した期待を設定し、それを丁寧に伝える姿勢が、信頼関係の第一歩となる。

相手から信頼されている被信頼感を形成する条件

一方で、リーダーやメンバーが「相手から信頼されている」と感じる被信頼感は、どのようにして形成されるのだろうか。被信頼感は、基本的に他者からの信頼に依存して生じるものであるため、自らの意思で直接的に生み出すことは難しく、間接的な働きかけが必要となる。ここに、信頼されることの難しさがある。

池田ほか（2023）は、管理職を対象としたインタビュー調査から、「メンバーからの被信頼感」はメンバーがリーダーに頼ってきたときや、心を開いて話してくれたときに、リーダー自身が「信頼されている」と実感することを明らかにした。この知見は、被信頼感が、相手が自身に「脆弱性」（ぜいじやく弱みや悩み、個人的な内容など）を示すときに強く感じられることを示している。そして、相手が脆弱

性を示すには、その前提として、こちら側から自己開示する必要がある。

この点に関連する理論として、オーセンティック・リーダーシップがある(Walumbwa, et al., 2008)。“Authentic”とは、日本語で「本物の」「真正な」と訳される概念であり、既存のリーダー像を模倣するのではなく、リーダー自身の人柄や価値観をありのままに示すことを重視する。この理論においては、リーダー自身の自己認識に加え、自己をオープンに表現する「関係の透明性 (relational transparency)」が重要な要素とされている。つまり、リーダー自身の「本来感 (authenticity)」がメンバーにも伝わることで、相互の被信頼感が形成されていくのである。

ここから導かれるのは、リーダーであれメンバーであれ、自分が相手から信頼されていると感じるためには、まず自分の内面をさらけ出す必要があるということである。もちろん、いきなり深い個人的な話題を語る必要はない。最初は日常的な雑談からはじまり、徐々に仕事上の出来事や悩みを共有することで、自己開示の幅と深さを広げていくことが重要である。特に、管理職であるリーダーが率先してこれを実行することで、メンバーも少しずつ心を開き、自らの脆弱性を示すようになる。その結果として、リーダーとメンバーの間に「正の信頼のらせん関係」が育まれていくと考えられる。

確かな上司と部下との信頼関係構築に向けて

わたしたちの社会はもちろんのこと、企業組織もまた人間関係のうえに成り立っている。それは、部門や部署といった公式な職場集団内の関係のみならず、さまざまな場面で生まれる非公式なつながりも含まれる。良好な人間関係は、上司や同僚との円滑な仕事の進行を支えるだけでなく、働く人々の意欲を高める。一方で、ひとたび関係が悪化すれば、情報共有が滞り、職場のストレス要因とも

なり得る。

信頼という高質な人間関係を築くことは、決して容易なことではない。それには日々の積み重ねと、上司と部下が互いに歩み寄ろうとする努力が不可欠である。信頼のらせん関係の出発点は、上司が部下を信頼することにあるが、部下であるメンバーにも、上司の働きかけや勇気を受け止め、自らを知ってもらうための積極的な姿勢が求められる。

かつての高度経済成長期においては、日本の企業は終身雇用制度に支えられ、職場外での懇親の場も多く、上司と部下が自然に交流し、互いを深く知る機会に恵まれていた。しかし、働き方が多様化しつつある現代においては、そのような自然発生的な信頼関係の構築は難しくなっている。だからこそ、組織も、そして上司と部下も、信頼のらせん関係を意識的かつ継続的に育んでいく努力が、これまで以上に重要になっているといえるだろう。

<参考文献>

- 池田浩・井上亮太郎・上原秀斗・新佳穎 (2023)「リーダーとメンバー間における「信頼のらせん関係」：リーダー側からの検討」産業・組織心理学会『産業・組織心理学会第38回大会発表論文集』、pp.148-151
- 後藤学・濱野和佳 (2020)「新型コロナウイルス感染症流行下でのテレワークの実態に関する調査動向」(株)原子力安全システム研究所『INSS Journal』 Vol.27、pp.252-274
- 小林祐児 (2024)『罰ゲーム化する管理職 バグだらけの職場の修正法』集英社インターナショナル
- パーソル総合研究所・九州大学池田浩 (2025)「上司と部下の信頼関係に関する研究」
- 藤原勇 (2017)「上司・部下関係における相互の被信頼を測定する尺度の作成」産業・組織心理学会『産業・組織心理学研究』第31巻第1号、pp.37-54
- 山岸俊男 (1998)『信頼の構造 こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会
- Mayer, Roger C., James H.Davis, and E.David Schoorman (1995) “An integrative model of organizational trust.” *The Academy of Management Review*, Vol. 20(3), pp.709-734
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill (高橋達男訳 (1966)『企業の人的側面 統合と自己統制による経営』産業能率大学出版)
- Rosenthal, Robert and Lenore Jacobson (1968) “Pygmalion in the classroom.” *The Urban Review*, Vol.3(1), pp.16-20
- Walumbwa, Fred, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing, and Suzanne Peterson (2008) “Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure.” *Journal of Management*, Vol.34(1), pp.89-126



経営者の高齢化により、次代への引き継ぎを模索する企業が増えている。しかし、後継者探しを進めるのは、決して容易なことではない。そうしたなか、第三者が事業を引き継ぎ、成果をあげている中小企業が存在する。本連載では、親族外承継のポイントや成果について事例を通じて紹介する。

唯一の潤滑コーティングを未来につなぐ



(株)西原商工

代表取締役社長 布瀬 典広 (ふせのりひろ)

《企業概要》

代表者 布瀬 典広
創業 1988年
資本金 1,000万円
従業員数 18人

事業内容 金属・ゴム部品の機能コーティング
所在地 神奈川県横浜市神奈川区菅田町1112-1
電話番号 045(474)2044
URL <https://www.nishihara-shoko.co.jp>

神奈川県横浜市で金属・ゴム部品の機能コーティングを手がける(株)西原商工は、2018年11月、社員への承継を行った。承継後はサポート役の先代の長女と二人三脚で、知恵を出しながら経営のかじ取りをしている。

親族ではなく、あえて社員に承継したのはなぜなのか。ねらいや経緯、承継の効果について、社長の布瀬典広さんに話をうかがった。

誰も気づいていないニーズを みつけ出す

— 事業内容を教えてください。

家電やモバイル機器、鉄道車両、建築材料、自動車部品といった、幅広い分野の金属・ゴム部品の機能コーティングを手がけています。機能コーティングとは、部品に特殊な表面処理加工を施し、潤滑や固着防止、防汚、防食などの機能を付加するものです。当社は潤滑コーティングを得意としています。

滑るようにする、摩擦を低減するというと、グリスや潤滑油などの油脂類が一般的だと思います。もちろんそれには優れた特性がありますが、温度による粘度変化や時間経過による揮発、水のかかる箇所での流出などの懸念があります。また、そもそも油脂類が向かない用途もあります。例えば、メンテナンスで油を差しにくい部品や油脂と相性が悪い機器、または人が接触する可能性のある箇所での使用です。

その点、潤滑コーティングは温

度の影響を受けにくく、水にも強いという特長があり、長期間にわたり安定した性能を発揮できます。人が触れてもコーティングが皮膚につかないため、外観部品にも広く採用されています。

当社は古くから特にゴム部品の潤滑コーティングに取り組んできました。ゴムはやわらかく伸び縮みするため、金属へのコーティングとは異なった技術が必要です。数十年にわたるゴムへのコーティングではたくさん失敗を経験してきましたが、

失敗の数だけノウハウを積み重ねることができました。特にコーティングが密着しにくい性質をもつシリコンゴムやフッ素ゴムへのコーティングには、特殊な前処理技術を含め一日の長があると自負しています。

当社の強みはこれらの技術を背景とした、まだ世の中に知られていない「用途開発」だと考えています。「世界初」や「国内唯一」の製品が多くあるのも、先代から続く当社の歴史文化だと思います。

——ニッチな分野のコーティングがメインなのですね。

潤滑コーティングは発展途上の技術で、ニッチな分野ですが、それゆえ幅広い分野に応用できる可能性を秘めています。例えば、部品同士がこすれる音を防ぐ異音防止、モーターやエンジンなどの運転時に発生する振動の軽減、工場内での組み立て効率の改善、時間経過により発生する部品同士の付着の防止など、たくさん用途に採用されています。

当社のコーティングのほとんどは普段見えない箇所にあります。具体的な製品で事例を挙げるのは難しいのですが、製品が使いやすくなった、安全になった、快適になった、あるいは静かになったなど、使う人が気づかないところで確実に役に立っています。

当社の企業理念は、「お客様の笑顔は我が喜び 誰も気づかなかった技術で世の中のお役に立つ」です。先代が創業当初から貫いてきた信念であり、よく口にしてきた言葉です。ここでいうお客さまは単に直接的な取引先にとどまらず、広く世の中全体を指しています。先代の思いを引き継ぎ、わたしも「どこかの誰かが困っているが解決方法が見つからない困り事」をいち早く拾い出し、新たな分野に進出し続けています。

対話を通して絆を深める

——布瀬社長が後継者になったのは、どのような経緯があったのですか。

わたしは1998年に入社し、横浜工場に6年ほど勤めた後、静岡県の袋井工場の立ち上げに携わり、10年間工場長を務めました。2015年に横浜工場に戻り、翌年、承継の打診を受けました。以前から次期社長を支える立場になりたいと考えており、そのための準備は進めていましたが、わたし自身が後継者になるとは予想していませんでした。

先代が経営陣を身内で固めないのは、より中立な視点で判断を下すことに重きを置いていたからだだと思います。わたしを後継者に選んだのは、仕事ぶりや成果よりも人柄を重視したと聞きました。先代は強力な



クリーンルームでは防塵服を着用し作業する

リーダーシップで組織を引っ張るタイプでしたが、今後の経営はチームで進める方がよいと考え、^{ぼってき}抜擢したのだと思います。

打診があった後、ともに働く先代の長女とも話し合いました。長女には「経営成績を数字でまとめたり金融機関と折衝したりする社長の仕事よりも、ものづくりの現場に携わりながら社長をサポートしたい」との意向が強くありました。さらに先代夫人からもわたしを全力で支援するとの申し出があり、わたしは経営を引き継ぐ覚悟を決めました。長年育ててくれた当社への愛着や、先代への尊敬の気持ち、わたしを選んできた先代と創業家の思いも、決断の後押しになりました。

——承継はどのように進めましたか。

打診を受けてから約2年間、承継に向けた準備を行い、2018年に2代目として事業を引き継ぎました。

わたしはこれまで社員としてしか働いたことがありません。経営者

としての経験もノウハウもなく、覚悟は決めたものの、不安な気持ちがなかったかといえば嘘になります。

そこでまずは、製造部門と営業部門を統括する役職に就き、会社全体の動きを把握できるようにしました。横浜工場と袋井工場それぞれの製造計画や営業目標の策定と、その進捗管理、コスト管理などを行い、実務を通して経営者としてのスキルやセンスを磨いていきました。同時に、先代から会社の歴史や取引先との関係性、今に至った経緯なども教わりました。

また、取引のある金融機関からもらったチラシがきっかけで、事業承継を支援している民間の会社が主催する「後継者塾」に入り、1年間学びました。そこでは会社経営に関する基礎知識や人事、労務など、経営者が知っておくべきスキル全般を学びました。これらはわたしにとって大きな財産となっています。

株式は社長に就任するタイミングで一部を引き継ぎました。先代は会長として会社に残り、取引先へも一緒にあいさつに回りました。先代がわたしを新社長として立ててくれたこともあり、代表者の変更はスムーズに受け入れてもらえました。

経営を進めるなかで、今後の事業展開や取引先との交渉などで難しい決断を迫られる場面があります。

どの道が最善なのか迷ったときは、先代の姿を思い出し、企業理念に立ち返って考えるようにしています。

——親族ではなく、社員だった布瀬社長が承継したことに対して、社内で反発はなかったのでしょうか。

社内での反発はありませんでした。むしろ、同じ社員という立場から社長と社員の立場になり、わたしの方が慣れるのに時間がかかりました。就任直後から社員がわたしを「社長」と呼んでくれたので、社員から認めてもらえて安堵すると同時に、その責任の重さに身が引き締まりました。

社長に就任してから、社員に対して心がけていることがあります。まずは社員の考えを聞くことです。社員は経営者が想像する以上に多くの考えやアイデアをもっています。方針や目的は伝えますが、実際の仕事の進め方について具体的な手順や手法は指示せずに「あなたはほしいのか、考えを聞かせてほしい」と必ず問いかけるようにしています。最初は答えに詰まる社員ばかりでしたが、徐々に問いかけずとも自分の意見を述べるようになってきました。わたしの考えよりも社員の提案の方が良いと思えば、迷わず受け入れることにしています。

また、目指すべき方向や目的、

得られるメリットを、社員一人ひとりにきちんと伝えていきます。今までのやり方を変える際は、抵抗感をもつ人もいますが、時間はかかっても納得してもらえるまで説明します。

これらのやりとりを地道に丁寧に継続したことで、反対があれば臆さず代案を出し合い議論できる雰囲気気が少しずつできてきました。

組織力を高め次の世代へ

——承継後、変化はありましたか。

利益率が大きく改善しました。承継の際、創業時からの決算書や帳簿すべてに目を通したなかで、仕入価格や人件費の上昇を十分に販売価格に転嫁できていないケースが少なからずあると気づきました。これを改善するため、かなり大幅な値上げに踏み切りました。

先代は取引先を大切にしたいという思いが強く、初めは驚いていました。しかし、このまま利益を確保できず事業の継続が危くなるようなことがあれば、5年後、10年後には取引先に喜んでもらえなくなってしまうと説明し、最終的には賛同を得ました。

取引先の理解と協力を得るため、かかっているコストを具体的な数字で資料にまとめ、値上げの理由や背

景を丁寧に説明して回りました。その結果、すべての取引先に値上げの必要性を納得してもらえました。

また、会社の仕組みも見直しました。社長を筆頭としながらも管理職の責任と権限を明らかにし、組織として機能するかたちにつくり変えました。労務面でも休暇の日数や労働時間を見直し、働き方改革を進めました。社員の意識が高まったことで無駄な残業が減り、結果として業績改善にもつながりました。プライベートを大事にできるようになったと、社員からも好評です。

教育面では、社員が原価を意識できるよう工夫をしました。良いものをつくるのは当たり前、より安定した製品をより安く提供するにはどうすればよいのか、社員が主体的に考えるようになってきました。原価の低減に成功し、増えた利益を社員に還元することで、モチベーションの向上にもつながっています。

最近ではこれらの取り組みが複合的に機能し始め、社員の意識が目に見えて変わってきたと感じています。以前は新しい仕事に取り組む際に「どうしたらよいですか」と具体的な指示を求められることが多く、受け身の姿勢でした。今では能動的に業務に取り組むようになり、「どういう方針でいきますか」と聞かれます。手順はそれぞれが考え、相談

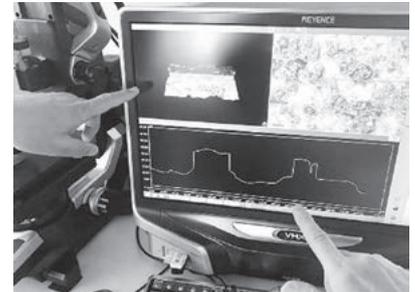
してくれるケースが多くなりました。

——今後の展望を教えてください。

ソフト面では、有能な人材の登用を進めます。徐々に組織的な動きができるようになってきましたが、永続的に発展するためには、次世代を育てていかなければなりません。

ハード面では、現在賃借している本社や工場を自社で建てることを計画しています。より機能的で、より働きやすい環境を整えていきたいです。加えて生産の自動化を進め、従来の手づくりの良さを残しつつも時代に合ったものづくり企業へ進化したいと思っています。

最後に、次の承継も考えておかなければなりません。わたしは2代



コーティング表面状態を測定、画像化

目社長ですが、後継者としては初代です。今後の世代が承継する際の手本となるよう、先代の理念や創業の思いを継承しながら、企業として成長させていく姿をみせなければなりません。承継が続いていけば、いずれ創業者を知らない世代に代替わりします。その際も、当社の創業時からの企業理念と事業を未来につないでいけるように頑張ります。

取材メモ

同社の事務所の一角に企業理念が掲示されている。これは先代がよく口にしていた言葉や仕事への姿勢をもとに、布瀬社長が約半年かけてつくったものだ。理念を読んだ先代は「思いがかたちになった」と喜んだという。布瀬社長は先代から事業だけではなく、取引先や従業員を大切にす姿勢も引き継いだ。その結果、先代の親族や取引先、従業員から信頼を得て、スムーズに承継できた。

従業員による承継は、能力や適性で後継者を選定でき、経営の硬直化を防いだり事業再構築のきっかけになったりするというメリットがある。一方で、親族内承継に比べて関係者の理解を得るのに時間や労力がかかるというハードルもある。承継を成功させるためには、企業のDNAを受け継ぎながらも、先代や従業員と対話を重ね、改革に取り組むことが必要だ。

事業の存続と発展のためには、親族への承継を既定路線とするのではなく、自社の理念を引き継ぎ発展させてくれるのは誰かという視点で後継者を選ぶことが必要なのではないだろうか。

(柴山 光歩)



祭り探訪

第24回

十五夜に降臨する 神の獅子



志多伯の獅子加那志

沖縄では、十五夜が盛大に祝われる。各地で綱引きや八月踊り、獅子舞などが見られるのがこのときだ。那覇から少し南下した八重瀬町の志多伯地区では、このとき「豊年祭」が行われる。

この豊年祭は毎年ではなく、1、3、7、13、25、33年目に行われる。これは人が亡くなった後の年忌供養の年回りであり、祭り自体も「〇年忌豊年祭」と呼ばれる。なぜこの周期で行うようになったのか謎なのだが、一説には琉球王朝時代からのしきたりともいわれる。そして昨年2024年が、十三回忌であった。

この豊年祭の中心になるのが「獅子加那志」だ。加那志とは敬称で、お獅子さまという意味。沖縄では獅子舞が150カ所以上で伝承されているというが、その大半が神獅子として大切にされている。志多伯の獅子も豊年祭にしか登場しない神聖な存在で、ほかの機会に演じる際にはレプリカを用いる徹底ぶりである。

しかも志多伯の獅子には、特別な思いが込められている。太平洋戦争時には、ここも激戦地となった。生き残った住民が戻ってきて獅子の箱

を開けてみると、なかは空。米兵が持ち去ったのだろう。そこで、焼け残ったデイゴの木で、獅子頭をつくることにした。しかし、彫ろうとすると爆弾の破片や、飛び散った人の毛髪が出てくる。二度のつくり直しを経てできたのが、現在の獅子頭である。本来、獅子頭は三十三回忌の後に燃やす風習があったが、この獅子は燃やすことなく使い続けてきた。

それでも老朽化が進んだため、実はコロナ禍の間に、新しい獅子をつくった。沖縄でも獅子を彫ることのできる職人はわずかである。技術継承への思いも込めて、製作の様子を映画にまとめ、東京でも公開した。もっとも十三回忌で使われたのは古い獅子で、三十三回忌を過ぎても大切に保管されることになっている。

さて、志多伯の豊年祭は二日間にわたる。昼間は「道ズネー」と呼ばれるお練りがあり、獅子をはじめ大勢の踊り手たちが区内を回る。そして夕刻からは特設舞台での芸能奉納となり、これが深夜まで続く。獅子舞はもちろん、歌に踊りに、武術に芝居など、住民総出で数々の芸能が繰り広げられるのである。

事前の練習に公民館を訪ねてみたが、その熱気には驚かされた。ただ継承の危機は、ここにも及んでいる。志多伯では、組織改革を実施することで住民負担を分散させ、世代間交流の機会を設けたり、企業協賛やマスコミの取材を誘致したりと、さまざまな工夫をしてきた。祭り当日にはお年寄りが来やすいよう巡回バスを運行する、看護大学に協力してもらって救護場所を設けるなど、惜しめない努力をしている。

しかし、残念なことに、十三回忌の豊年祭は、台風によって二日目が中止となってしまった。次回は二十五回忌。そのとき、この獅子舞や豊年祭は、どんなふう継承されているのだろうか。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



1966年千葉県生まれ。独立行政法人国立文化財機構東京文化財研究所無形民俗文化財研究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。監修書に『にっぽんの暮らしの神様』（宝島社、2022年）、著書に『日本の祭り解剖図鑑最新版』（エクスナレッジ、2023年）などがある。



すごい壁打ち

サンマーク出版／定価1,650円

石川 明 (いしかわ あきら) [著]

テニスには「壁打ち」という練習法がある。壁に向けて球を打ち、跳ね返ってきた球を打ち返す。本書は、球を自分の思考に、壁を話し相手に見立てて、対話を通じて考えを深める壁打ちについて紹介したものだ。

著者は、(株)リクルートに勤めたのち、新規事業の立ち上げに特化したコンサルタントとして独立。これまで数多くの新規事業に携わってきた経験から、イノベーションが生まれやすい組織に共通する要素の一つが、壁打ちであると思いついた。

本書では、壁打ちは雑談と相談の中間に位置づけられる。気軽に、かつ日常的に実践できるのが特徴だ。打つ側は、頭のなかの考えを素直に相手に伝える。対して壁側は、^{あいづち}相槌を打つ、質問するなどして対話を促す。聞き役に徹し、意見を伝えるのは相手が考えを出し切った後にする。打つ側はリアクションを受けて再び

言葉を返す。こうしてラリーを続けるうちに思考が整理されていく。

自分とは違う立場の人や違う価値観をもつ人ともうまく対話できるようになると、考えをまとめるだけでなく、思いがけない気づきが得られることもある。こうした「すごい壁打ち」が個人の間で活発に行われると、組織全体にさまざまな効果をもたらす。その一つが、アイデアが実現しやすくなることだ。個人が日常的に考えていることのなかに、アイデアの種は眠っている。それらを口に出し、異なる立場や部署など、いろいろな視点を取り入れ、磨いていければ、具現化する可能性が高まる。加えて、壁打ちには根回しのような側面もあるという。正式な会議に諮る前に壁打ちが行われていると、自然に関係者間で情報が共有されるため、スムーズに実行に移せる。

また、変化に対する予兆を察知し



やすくなる効果もある。例えば、営業担当者が顧客と接するなかで、「自社の競争力が落ちているかもしれない」と感じる。小さく、漠然とした変化であれば、会議や報告の場では言い出しにくい。組織は知らず知らずのうちに不安材料を抱えることになる。しかし、個人のささいな気づきであっても、ひとたび口に出せば人を介して組織内に広がっていく。開発やマーケティングの部門に伝われば、新商品の開発や販路拡大といった策を講じることも可能である。

経営者には考えることが山ほどある。行き詰まったとき、まずは近い間柄で壁打ちを実践してほしい。そしてこつをつかんだら、自身が壁となり、従業員にもちかけてみる。壁打ちが組織に根づけば、正解のみえない問いに対しても、多様な知見を結集して答えを導き出す助けになるはずだ。(青野 一輝)



自慢の ひと仕事

東京未来素材

(有)三幸電機製作所 東京都武蔵村山市伊奈平2-6-5
TEL 042(560)9405 <https://sankohdenki.com>

SDGsの広まりから、環境問題への意識がますます高まるなか、プラスチックの代替品として注目を集めているのが「東京未来素材」です。プラスチックに、粒子状に細かくした紙のパウダーを混ぜ合わせた、新たなバイオマス素材です。東京都武蔵村山市の(有)三幸電機製作所がベンチャー企業と共同開発しました。この素材で、主にコップやトレーといった食器類を展開しています。

同社の本業は、プラスチック製の機械部品の成形加工です。新事業を始めたきっかけは、リーマン・ショックによる業績の落ち込みでした。他社の製品の部品だけをつくってききましたが、それでは他社の業況に受注が左右されます。社長の近藤伸二さんは、自社製品を開発することによって、収益構造を強化しようと考えました。

何か新しいものをつくれないう模索していると、東京都中小企業振興公社から、紙のパウダーを紹介されました。プラスチックに別の素材を混ぜるノウハウはもっていたので、これを混ぜれば、環境に配慮したものがつくれる。そう考えた近藤さんは、さっそく開発に取りかかりました。ところが、プラスチックが溶ける温度では、紙が焦げてしまいました。温度を下げると、今度は成形が難しくなります。混ぜ合わせるのは至難の業でしたが、蓄積したノウハウと高性能な射出成形機を駆使し、数年間試行を繰り返した末、ようやく完成しました。



重量比で紙が50%超を占め、可燃ごみとして廃棄できるのが特徴です。それなのに、レンジや食洗機にも対応しています。企業や自治体、保育・介護施設などが利用しており、CSRの一環としての導入も期待できます。最近では食器以外の受注も増えています。例えば、火葬時に一緒に燃やせるため、故人に供える枕飯と枕団子を入れるための器をつくってほしいとの依頼がありました。

見た目も使い勝手も変わらないのに、プラスチックを置き換えるだけで環境への負荷が軽くなる。自らの未来をかたちづくるために同社が開発した新素材は、地球環境の未来の保全にも一役買っています。(片山 一帆)



編集後記

転職仲介会社の広告をよく見かけるようになりました。最近では、入社から数カ月で転職する若者が増えているとも聞きます。良くも悪くも転職市場が活発になるなか、企業にとっては、人材を獲得するチャンスだけではなく、獲得した人材をつなぎ留めるための苦労も増していることが察せられます。

検索してみると、推しの誕生日休暇に失恋休暇、ペット同伴出社など、一風変わった福利厚生の実例が出てきました。人材確保の一環には違いないのですが、従業員が気持ちよく働けるようにという企業側の配慮が感じられます。企業が従業員と長い関係を築くうえでは、このような思いやりの気持ちが、金銭的報酬に増して大切になるのではないのでしょうか。(桑本)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)DI Palette
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報 10月号予告



最新 日本公庫総研 研究レポート



事例研究からみる中小企業における親族外承継の実相

総合研究所 主任研究員 尾形 苑子
(現・さいたま債権業務センター 上席課長代理)



クローズアップ 識者に学ぶ

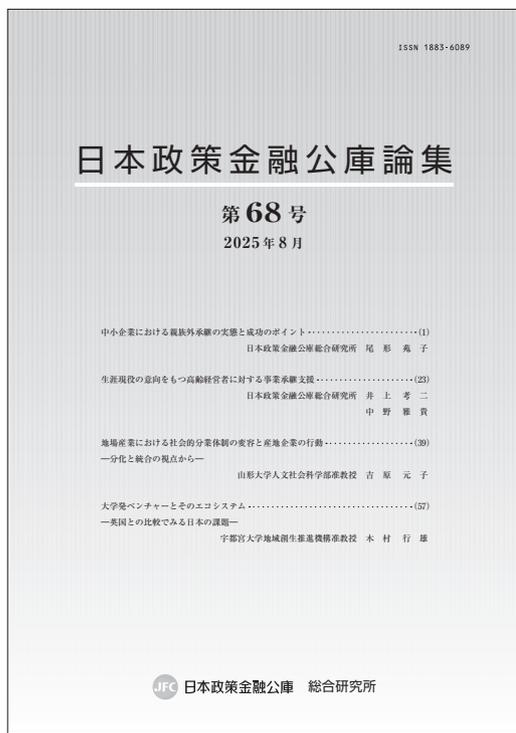


ユーザーのアイデアをどう生かすか

一企業と個人の共創のあり方—
甲南大学マネジメント創造学部 教授 青木 慶

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第二グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691

日本政策金融公庫論集



『日本政策金融公庫論集』は、毎年2月、5月、8月、11月の年4回発行しています。総合研究所のスタッフが中小企業に関する調査結果をベースに執筆した学術レベルの論文を載せているほか、外部論文も掲載し、中小企業研究者に研究発表の機会を提供しています。

2025年度の主な掲載論文

- ・ **中小企業における親族外承継の実態と成功のポイント**
主任研究員 尾形 苑子 (現・さいたま債権業務センター 上席課長代理)
- ・ **生涯現役の意向をもつ高齢経営者に対する事業承継支援**
主席研究員 井上 考二・研究員 中野 雅貴
- ・ **賃上げが中小企業の経営に及ぼす影響**
主席研究員 井上 考二
- ・ **成長型スタートアップの周縁にいる開業者・非開業者**
—事業の成長志向と起業への関心を軸にした分析—
主席研究員 桑本 香梨・主任研究員 笠原 千尋



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/kouko_ronsyu.html

『日本政策金融公庫論集』の定期購読(無料)をご希望の方は、下記へご連絡ください。

お問い合わせ先 (株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第一グループ
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1687

