

# Works Report 2026

人口減少時代の中小企業経営論

新たな採用を前提としない業務改革マニュアル

人手不足を乗り越えるための中小企業の人材戦略プロジェクト

プロジェクトリーダー

坂本貴志（研究員）

プロジェクトメンバー

古屋星斗（主任研究員）

岩出朋子（研究員）

谷本智子（アソシエイト）

前川由香（アソシエイト）

デザイン／前田由奈（コトリワークス）

イラスト／畦原雄治

校正／ディクション

印刷／北斗社

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

このプロジェクトの  
すべての記事は  
こちらから  
ご覧いただけます。



## Works Report

### 2026

# 業務改革 マニュアル



新たな採用を前提としない

人口減少時代の中小企業経営論

## はじめに

人口減少の加速、人手不足の深刻化、そして急速なデジタル化——。中小企業を取り巻く経営環境は、今、大きく変化しています。人口減少時代を生き抜くためには、過去の成功体験に縛られない、新たな経営戦略への転換が不可欠です。激変する人口動態を見据え、今こそ変化をチャンスにする適応力が試されています。

本マニュアルは、人口減少時代において、中小企業の経営者が何をすべきかを解説しています。特徴は、人口減少時代に適応した優れた経営を行う企業経営者の声を集め、その共通点を体系化しているということ。また、さまざまな施策を掲載するにあたり、多くの中小企業が実現可能な施策を厳選するというにもこだわりました。想定している読者は、日々地域に必要な不可欠な事業を行う一般の中小企業経営者です。ですから、大企業だけが実現可能な施策や特別な企業だけが行いうる施策を取り上げるのではなく、ごく普通の中小企業が手を付けられるような施策に限定して取り上げています。

「人口減少時代の中小企業経営論」は3冊構成で、2冊のマニュアルと1冊のレポートで構成されています。「抜本的な待遇改善を前提とした採用・定着マニュアル」は採用や定着において中小企業が取り組むべき施策を取り上げています。「新たな採用を前提としない業務改革マニュアル」は業務プロセス改革などの施策を盛り込んでいます。

さらに、経営者が取りうる選択肢は、事業を継続することのみではありません。「経験者が語る円滑に事業をたたむための廃業・事業譲渡レポート」は廃業や事業譲渡という選択を、これからの時代に必要な高度な経営戦略として位置付けた上で、その道を選んだ経営者の経験談を取り上げたレポートに仕上げられています。

2冊のマニュアルでは、この困難な時代を生き抜くため、中小企業が取り組むべき施策群を5つの柱に分類して概説しています。その5つの柱とは、①事業戦略を描き直す、②定着する組織を築き上げる、③業務プロセスを刷新する、④少数精鋭の採用をする、⑤外部連携を検討する、です。

また、これらの施策群には緩やかな順序があります。まず行うべきは、事業戦略と定着、業務プロセスに関する事項です。これらは、中小企業が着手すべき中核となる施策です。一方、採用に関してはこれらの施策がある程度軌道に乗ってからでないと成果が出にくいものです。中核的な施策を進める中で、成果を感じたら本格的に取り組んでいってもよいでしょう。最後の外部連携は短期ではなく、中長期的に未来を見据えて取り組んでいくべきものです。いずれも相手との関係性があるため、じっくり信頼関係を築きながら進める必要があります。

提示している施策はいずれも机上の空論ではなく、実際に成果を出している経営者の声から抽出したものです。このため、どのような業界・地域の企業においても、自社で取り組むことができそうな施策がいくつか見つかるはずですが。

人口減少は短期的に止めることはできませんが、これに適応した経営への転換は経営者の決断一つで可能です。本マニュアルが、皆様の会社が新たなステージへと一歩踏み出すための指針となれば幸いです。

### 「業務改革マニュアル」の使い方

● 改善の起点となる課題

○ 連動して改善する課題

事業戦略 定着 業務プロセス 採用 外部連携

	事業戦略	定着	業務プロセス	採用	外部連携
P7 P8 お客様へのニーズに応えるために従業員に頑張ってもらわねば <b>従業員を守るために顧客の変容を促し 事業自体を変革する</b>	●				
P9 P10 経営における成功とは売上を拡大させることである <b>利益が生じる領域だけに 事業を絞り込む</b>	●		○		
P11 P12 令和の現代においてはとにかくデジタル活用だ <b>まずは業務分析、 職務設計が不可欠</b>	○		●		
P13 P14 社員には最初から最後まで責任を持って仕事をしてほしい <b>タスクを分解し、 短時間かつ誰でもできる仕事に作り替える</b>		○	●	○	
P15 P16 従業員にはプロとして一つの専門分野を極めてほしい <b>すべての従業員をマルチタスクが できるように育成する</b>		○	●	○	
P17 P18 リスキリングで最先端知識の習得を <b>足元の困りごとを 解決することから始める</b>			●		
P19 P20 業務効率化のため大規模システムを導入しなくては <b>サブスクのクラウドサービスで 現場は大きく変わる</b>			●		
P21 P22 競合他社との競争に勝たなければならない <b>他社との戦略的な連携・統合こそが 存続のカギに</b>			○		●

さらなる施策は「採用・定着マニュアル」もご参照ください。

## 社長、ほんとうに採用するんですか

### 人口減少時代に働き手を確保できる会社はごく少数に

#### 求人募集をしても 十分な採用は困難に

これまでの経済環境においては、多くの企業において、ハローワークや民間求人媒体などに募集を出せば、それなりの数の応募が期待できました。

しかし、現在はそのような状況にはありません。人手不足が常態化する中、採用活動にリソースを投じて成果が出ない、あるいは採用できても定着しないというケースが後を絶ちません。

まず、現代の中小企業を取り巻く採用環境の厳しさを直視する必要があります。リクルートの調査によると、「募集しても、応募がない」あるいは「応募があり、応募者の資質も自社の求める水準だったが、労働条件が折り合わなかった」など、採用活動が計画通りに進まない企業が過半数を占めています【図表1】。

特に中小企業においては、3割以上の企業が募集しても応募がないという事態に直面しており、スタートラインにすら立てないケースが多発して

います。

これは景気変動による一時的なものではなく、構造的な問題です。多くの企業にとって、欲しい人材を欲しい人数だけ採用することは、もはや不可能な時代になっています。

これからの時代は、十分な採用ができないという前提に立って経営計画を策定する必要があります。採用できない穴を、残業や現場の頑張りで埋めるといった従来のやり方は、今いる人材の流出や品質・サービス低下につながりかねず、長くは続きません。

#### 中小企業から大企業への流れは 止まらない

中小企業の採用がさらに厳しさを増す背景には、人口減少に加え、大企業への人材のシフトが続くといった事情もあります。

総務省「労働力調査」を見ると、長期的に小規模企業の従業員数は減少の一途をたどってお

り、労働力が大企業へとシフトしている現状が浮き彫りになっています【図表2】。高い給与水準や充実した福利厚生を求めて、働き手が大企業を 선호する傾向は長期的に見て強まっています。

この流れは、今後の人口減少に伴い加速すると見込まれます。そうすると、小規模企業の従業員数には、これから急速な減少圧力がかけられることが予想されます。こうした状況において、アットホームな雰囲気などの情緒的な魅力だけでは、流れに抗うことは非常に困難です。

多くの中小企業にとって、大企業と同じ土俵で採用競争に挑み十分な人員を獲得するということは、今後さらに難しくなるでしょう。これからは人が減っていくことを所与の条件とし、少ない人数でも業務を遂行できる組織へと変革することが急務になります。

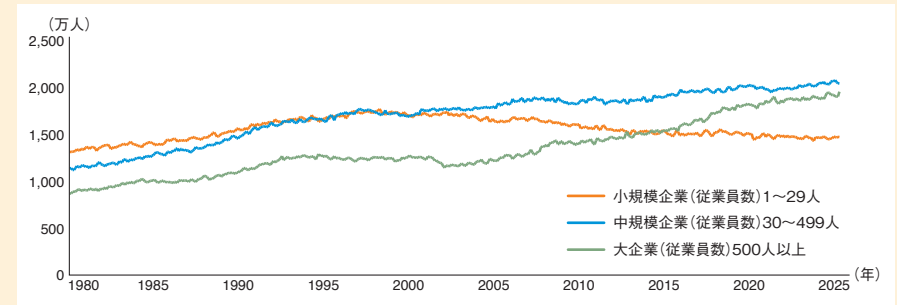
#### 少ない人手で事業を営むためには、 徹底的な生産性向上が不可欠

採用がままならない中、企業はどう生き残ればよいのでしょうか。日本商工会議所および東京商工会議所の調査を見ると、人手不足への対応策として「採用活動の強化」に取り組む企業は78.4%と、8割近くに達しています【図表3】。

一方で、「事業のスリム化、無駄の排除、外注の活用」など業務プロセスの見直しは41.3%、設備投資など「デジタル・機械・ロボットの活用」は28.6%、「過剰品質・過剰サービスの見直し」は12.2%と比率が小さく、逆に言えば伸びしろがあるといえます。

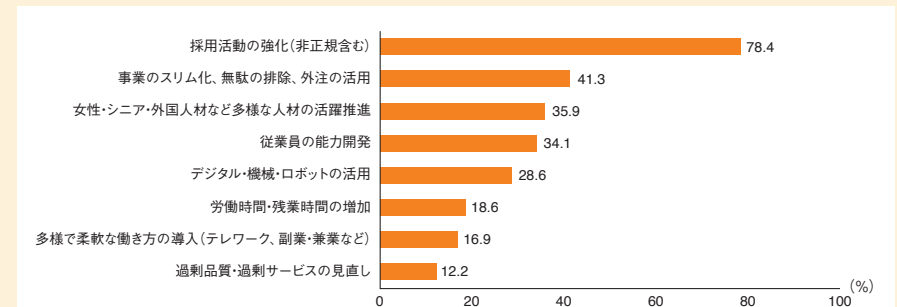
社会全体として人材が不足していく未来においては、採用を強化して少ない人員を取り合うよ

図表2 企業規模別従業員数の推移



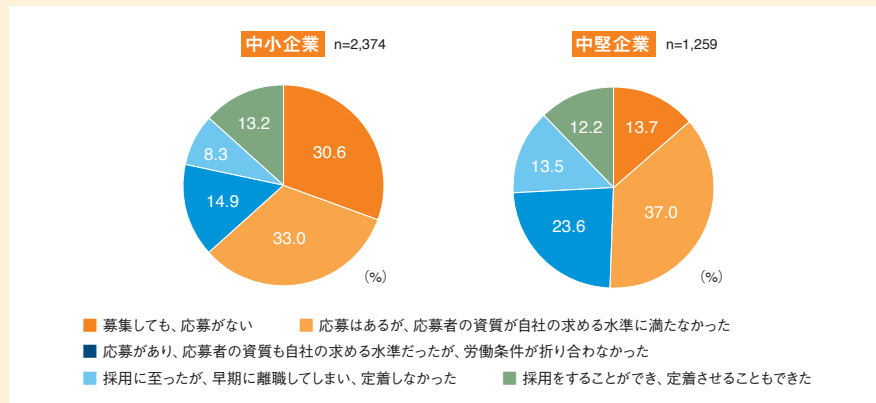
出典:総務省「労働力調査」

図表3 中小企業の人手不足への対応策(日商・東商調査、複数回答)



出典:日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」

図表1 求人募集をした際の状況



出典:リクルート「中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査」

りも、業務改革を通じた生産性向上の施策を戦略の中心に据える必要があるでしょう。

リクルートの調査においても、人手不足への対応として採用関連の施策が上位を占めています(図表4)。採用に関する施策は重要である一方で、人材育成、定年延長や再雇用の実施、離職者の呼び戻しなど既存の人材を活用する施策は、まだまだ取り組みを拡充していく余地があります。採用にお金と時間をかける前に、まずは今ある業務プロセスを限界まで磨き上げ、少ない人数でも付加価値を生み出せる筋肉質な体制を構築することが求められます。採用難を嘆く前に、社内の生産性向上に目を向けることが、生き残りのための最短ルートなのです。

### 労働力の価格が上がれば、資本による代替は不可欠に

業務改善を推し進める上で欠かせないのが設備投資です。財務省の「法人企業統計調査」によれば、中小企業の設備投資は近年堅調に推移しており(図表5)、中小企業も設備投資を拡充して

いこうという姿勢が広がり始めています。これは、人手不足を補うために、機械やシステムへの投資を行う企業が着実に増えていることを示唆しています。

労働人口が減少し、人手不足が恒常的に続いていく局面では、労働力の価格である賃金は上がり続けます。一方で、デジタル技術やロボットなどの資本コストは、相対的に割安になっていく傾向があります。かつてのように、機械を入れるより人を雇ったほうが安いという時代は終わりました。高騰する労働力を、機械やソフトウェアという資本に代替していくことは、インフレ時代においてコスト競争力を維持し、利益を確保していくためにも不可欠な戦略となります。

### 業務プロセスを改革し、短時間のジョブを創出する

最後に、働き手のニーズに合わせた業務の切り出しについて触れます。総務省「労働力調査」によると、週60時間以上働く人々はこの25年間で822万人から312万人まで減りました(図表6)。

長時間働く人は減少傾向にあります。一方で、週1~14時間働く人は同298万人から638万人に増えています。育児中の女性やシニア層など、多様な人材の労働市場への参入に伴い、短時間労働者は大きく増加しているのです。

経営の立場から考えれば、フルタイムで何でもやってくれる従業員がいてくれることが望ましいのは確かです。しかし、現代において、フルタイムの正社員が残業も厭わず働くというモデルは限界を迎えています。

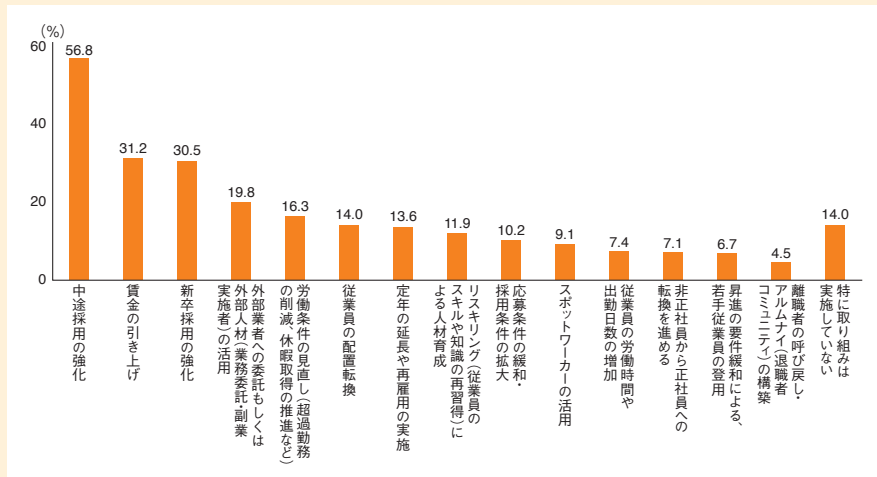
業務を細分化し、短時間勤務でも完結できるジョブを創出すること、労働者の希望に合わせて、仕事を短時間化・小口化させていくことは、これからの人材活用の必須条件です。フルタイム人材の採用に固執せず、スキマ時間や短時間でも働ける人材を戦力化できる業務設計を行うことが、必要な人材確保につながります。

### 十分な人手が確保できないことを前提に、経営体制の抜本的改革を

毎年のように計画通りの人員を採用するということが、現代においては困難です。こうした中で、人員不足を背景に事業を絞り込むか、それとも新たな成長モデルへと転換するかも、経営者は決断していかなければならないでしょう。

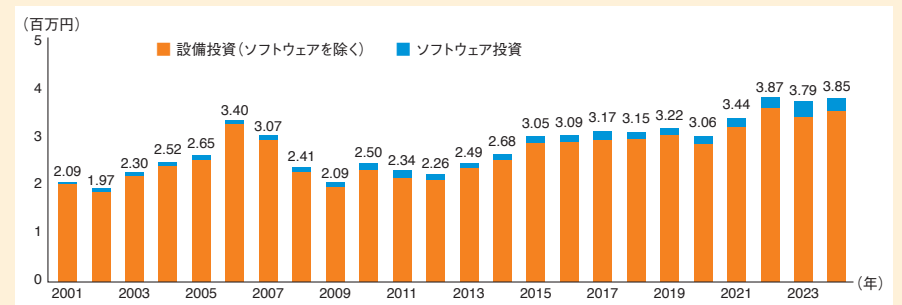
ほんとうに採用するかどうか、求人票を出すかどうかを決める前に、まずは社内の業務を見直し、業務改革を行い、既存の従業員を生かす環境を整える。人口減少時代に生き残るのは、採用に成功した会社ではなく、新たに採用せずとも事業に支障が出にくい仕組みを作り上げた会社です。人手が確保できないことを前提として、人口減少時代に適応した経営体制の抜本的な改革が今、求められています。

図表4 中小企業の人手不足への対応策(リクルート調査、複数回答)



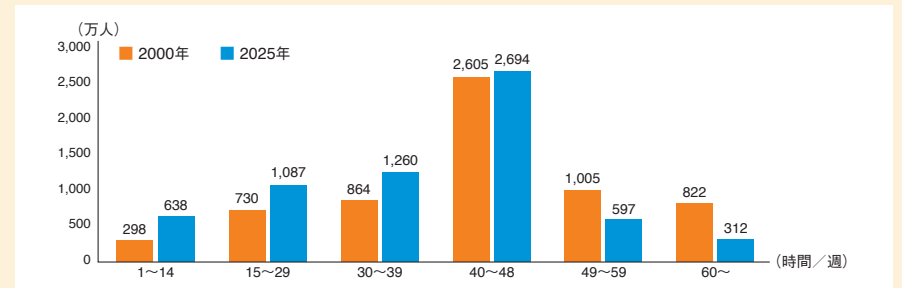
出典:リクルート「中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査」

図表5 中小企業の一社当たりの設備投資額



出典:財務省「法人企業統計調査」

図表6 週労働時間の分布



出典:総務省「労働力調査」

## 過去の常識

お客様のニーズに応えるために  
従業員に頑張ってもらわねば

## これからの考え方

従業員を守るために顧客の変容を促し  
事業自体を変革する

### 従業員を失う前に、 顧客との関係性を見直す

経営において今最も恐れるべき事態は、顧客を失うことではなく、現場を支える従業員を失うことです。理不尽な要求や過度な負担を強い顧客の対応に追われ、従業員が疲弊して離職してしまえば、事業そのものが継続できなくなります。

従業員を守るためには、会社が防波堤となり、過度な負担がかかる取引先とは勇気を持って交渉する、時には今後の取引を見直すといった決断が必要になります。

### 従業員に無理をさせれば、 ますます状況は悪化する

今回だけはと従業員に無理をさせて受注を重ねても、それは問題の先送りに過ぎません。現場の許容量を超えた業務量は、ミスの誘発や品質・サービスの低下を招き、結果として顧客からの信頼を損なう悪循環に陥ります。

成長している企業に共通するのは、従業員の労働環境や健康を最優先事項として経営の中心に据えていることです。従業員が心身ともに健康で意欲的に働ける状態であれば、高品質な商品は生まれず、良いサー

ビスも提供できません。

売上を立てるために従業員に犠牲を強いるのではなく、従業員が健全に働ける範囲内で最大のパフォーマンスを発揮できる体制を整えることが、持続可能な経営の前提になります。

### 目指す働き方から逆算し、 提供する事業自体の変革を

従業員を守ることは、単に無理な仕事を断ることだけで実現できるわけではありません。顧客に対して自社の現状を率直に伝え、サービスのあり方そのものを変革していくプロセスも含みます。

たとえば、これまでは顧客の要請に合わせて即日対応を当たり前のように実施していたサービスを、計画的な発注や余裕を持った納期設定へと変更してもらうよう、顧客に行動を変えていただくよう、コミュニケーションする経営者が増えています。

企業側が誠意を持って現状を説明し、適正な条件への変更を提案すると、現代の多くの顧客はそれを受け入れ、協力的な姿勢を示してくれるようになっていきます。対話を通じてお互いが継続的に取引できる持続可能な条件を模索できるかどうかは、経営者の手腕にかかっています。

## CASE 01

### 有限会社日本軽貨物庄内

業種	運輸業、郵便業
従業員数	25人
創業年	1999年

運送業界では、拘束時間や配達エリアなどを事前に細かく決めず、件数上限もなく、取引先からすれば「残業させ放題」でした。

当初は考え方をアップデートできず、「なんとか頑張れ」と社員を説得するのが社長の仕事と考えていました。ただ、ギリギリまで我慢して限界を超えてしまうと退職しか選択肢はありません。何人も社員を見送り、取引関係を維持するより、社員を逃すほうが何倍も大きな損害だとようやく気づいたのです。

今は負担が大きい仕事は取引先に対応を求め、改善が見られない場合はお断りするようになりました。

代わりに短時間・短距離のスポット依頼を増やし、ドライバーの都合優先で予定をバズルのように組み合わせています。「早朝は構わないが早く帰りたい」「午後から働きたい」「土日は働けるが平日は休みしたい」といったドライバーの要望に、応えやすくなりました。それに伴い離職率も下がっています。

## CASE 02

### 大橋運輸株式会社

業種	運輸業、郵便業
従業員数	102人
創業年	1954年

15年前まで売上の8割以上を大手運輸会社の下請け業務に依存していました。下請けでは、包装や仕分けなどさまざまな付加価値を提供しても最終的にはコスト削減・価格最優先の取引になってしまいます。

加えて法人輸送は長距離輸送が中心。ドライバーは早く現地に着いて仮眠をとる、というような働き方をしていました。それが今では長距離の案件をやめたことで、ドライバーが毎日家に帰れるようになりました。

徐々に長距離輸送や下請け業務を減らし、地元中心のオーナー企業との直接取引を拡大して利益率を改善。同時に、遺品整理や引っ越しなどの個人向けサービスの市場を開拓する方向に経営をシフトしました。

こうした事業転換により、現在下請け比率は3%以下、高速道路料金も10分の1に減っています。ドライバーの労働環境が改善されたことで、働きやすい職場という評判が広まり、応募も大きく増えました。

## 経営における成功とは 売上を拡大させることである

### コスト増は恒常的に続き、採算に 合わない事業は損失が拡大する

長らく企業経営の成功指標は売上の拡大にありました。しかし、原材料費やエネルギーコスト、そして何より人件費の高騰が恒常化している現在、利益を考えず売上規模を追うだけの拡大路線は限界を迎えています。

採算の合わない不採算事業や利益率の低い仕事を抱え続けることは、単に利益が出ないだけでなく、人材など貴重な経営資源を浪費し、現場を疲弊させる要因となります。

忙しいのに儲からないという状態は、従業員のモチベーションを最も低下させる要因の一つです。経営者は過去の成功体験を排し、冷静な分析に基づいて、**将来性のない事業や人手不足で従業員に過度な負担が生じているサービスから撤退し、事業ポートフォリオの最適化に踏み込む決断力を持つことが求められています。**

### 利益が生じている領域に絞って 希少な資源を投下する

これからは、かつてないほど希少な資源となっている人材を全事業領域に分散させるのではなく、自社が最も強みを発揮でき、かつ適正な利益が得られる特定の領域に集中

投下すべきです。

**営業時間や営業日数、商品数やサービスの種類を絞ることも検討が必要な戦略です。**

提供サービスの絞り込みによって、業務の標準化や効率化が容易になり、従業員の負担軽減にもつながります。

また、利益が出る事業に集中することで従業員一人当たりの生産性は高まり、その成果を給与や賞与として還元することで、持続可能な経営を実現できます。

### 少数精鋭で利益を生み出す体制に

現代においては受注拡大のために無理に人を増やそうとするのではなく、今いる従業員で回せる規模に事業を適正化し、その分、一つひとつの仕事の質を高める戦略が有効です。

実際に、**事業規模を縮小したり、手間のかかるサービスを廃止したりしても、利益率の高い領域に特化することで、従業員の質上げと人件費の適正化を両立させ、結果としてこの厳しい環境にもかかわらず増益を達成している企業は少なくありません。**

利益の出ない仕事を捨て、利益の出る仕事にリソースを集中させることは、従業員を守り、企業の持続可能性を高めるための合理的な成長戦略なのです。

## 利益が生じる領域だけに 事業を絞り込む

### CASE 01

#### 志戸平温泉株式会社

業種	宿泊業、飲食サービス業
従業員数	180人
創業年	1830年

以前は売上重視で、団体、宴会、婚礼、法要、日帰り、個人と多角的な顧客を相手に事業を行っていたため、現場が慢性的な人手不足でした。稼働率を上げるために低価格で数を追いましたが、対応に精いっぱい、長時間労働やサービスの質の低下などの悪循環に陥っていました。

**「選択と集中」から、婚礼や団体などの事業をやめ、粗利率の高い個人客に特化する戦略に転換しました。売上は若干シュリンク**

しましたが、利益率は改善。従業員数を維持し、外注清掃は内製化してコストを減らし、利幅を増やすことができました。

**労働環境が改善できたのは、事業を絞ったことで現場に余裕が生まれたことが大きい**です。働きやすくなったことでサービスの質も上がり、お客様アンケートの結果も向上。お客様に体験価値を感じていただくことで単価を大幅に上げ、増えた利益を従業員に還元するサイクルができています。

### CASE 02

#### 株式会社あぶらや燈千

業種	宿泊業、飲食サービス業
従業員数	45人
創業年	1967年

改革の一つは休館日を増やしたことです。以前は年間休館日が5~6日でしたが、現在は70~80日、月平均6~7日が休館日。休館日のうち一日は必ず全社員ミーティングを開催し、経営計画の進捗確認や部署同士の連携について解決策を話し合っています。

我々のビジネスモデルは土曜しか満室にできず、そこに人員を合わせると残りの曜日が人件費負けして赤字になりやすい。そこで**平日の平均稼働率の人員を標準としたの**

です。これで利益率が低い平日がなくなり、赤字を解消。そして、土曜や年末年始の利益がそのまま上乗せになりました。

あわせて、全32室のうち14室は「一泊朝食付き」プランのみとしました。朝食ビュッフェはお客様が増えても、スタッフを増やす必要がありません。チェックインもマルチタスク化により、担当外のスタッフも受け持ちます。少人数による効率的な運営を実現することで、収益性は一気に高まりました。

## 令和の現代においては とにかくデジタル活用だ

## まずは業務分析、 職務設計が不可欠

### まずは何にどのくらいの時間を かけているか把握する

DX(デジタルトランスフォーメーション)という言葉が先行し、いきなりツールを導入して失敗するケースは少なくありません。

デジタル化に成功している企業の多くは、その前段階として現状の業務分析を行っています。従業員がどの業務にどれだけの時間を費やしているかを定量的に計測し、分析することから始める必要があるのです。

データを取ってみると、実は移動時間や待機時間、書類探しなどの、付加価値を生まない時間が業務の大半を占めていることがよくあります。また、特定の時期や時間帯に業務が偏っていることや、特定の人に負荷が集中している実態も、数値化して初めて可視化されます。

業務の棚卸しなしに、効果的なデジタル活用はあり得ないのです。

### 無駄な仕事を省き、 やるべきことを明確化する

業務を可視化すると、慣習で行っていた会議や重複した作業など、多くの無駄が浮き彫りになります。業務の全体像が明らかになった後、これらの不要な業務をやめる決断

をするだけでも、業務構造が大きく変わることがあります。

業務プロセスそのものが非効率な状態でデジタル化しても、非効率なプロセスが温存されてしまいます。まずはアナログな手法で構わないので、業務フローを整理し、無駄を削ぎ落とすことが必要です。そして、本当に必要な業務だけを残す「業務の断捨離」を行ったうえで改めて従業員が行うべき職務を設計すべきです。

不要な会議の廃止や承認プロセスの簡素化といった改善は、IT投資ゼロですぐに実行でき、即効性のある働き方の見直しとなります。

### 業務の全体像を整理した後、 デジタルを活用した生産性向上を

このように業務の全体像を整理し、本当にやるべき中核的な業務を標準化し、さらに非定型業務の切り出しなどを行う中で、デジタル化できる部分は見えてきます。最終的には、整理された業務プロセスにデジタルを適用することで、さらなる生産性向上につなげることができます。

デジタル活用を考える際も、最初に行うことは業務分析や職務設計であるということは前提として理解する必要があります。

## CASE 01

### 社会福祉法人あいの土山福祉会

業種	医療、福祉
従業員数	168人
創業年	1997年

長時間労働が常態化しており、「残業当たり前」の風土を打破するため、全職員に全業務を洗い出してもらい、チェックリストを作ると、介護職の「介護以外の業務」がいか

に多いかが可視化されました。介護職は介護記録を書きます。パソコン入力が苦手だったり詳しく書きすぎたりと、これが長時間労働の要因だったので、徹底したルール化を図りました。記録業務に時間を費やしすぎないように、必ず記録しなけれ

ばいけない最低限の内容やボリュームを整理し、入力はある特定のリーダースタッフがまとめて担当する、といったことです。

「朝残業」も規制しました。真面目な職員ほど自主的に早く出勤し、情報収集や清掃をする傾向があり、これが美德とされると全員30分前出勤が当たり前、という同調圧力になります。早く出勤するのはこのケースのみ、と決めました。こうしたルール化は、今では当法人の特徴になっています。

## CASE 02

### 社会福祉法人クオラ 特別養護老人ホーム マモリエあいら

業種	医療・福祉
従業員数	279人
創業年	1969年

働き方の見直しと同時に、業務分析に基づき職員配置を再考しました。職員が時間内で業務を完了でき、余裕を持って職務に取り組める状態を目指しました。そのために、全業務を24時間軸で可視化し、私も現場に入り、かかる時間や無駄の有無、兼務の可否を細かく分析しました。

当時は洗濯やリネン交換など、多岐にわたる業務をすべて介護職員が担っていました。そこで、業務の細分化や分担で精神的余裕

ができれば、より深く利用者に関われると考え、新たに業務補助員を配置しました。

洗濯などの間接的業務の担当は、障がい者雇用や短時間勤務の方などが担います。以前は入浴後の掃除も介護職員が行っていたので、早く利用者のもとへ行かないといけなかったという葛藤を抱え、心理的な余裕もありませんでした。今は業務補助員が片付けや清掃をしてくれるので業務に大きな余裕が生まれています。

## 過去の常識

社員には最初から最後まで責任を持って仕事をしてほしい

## これからの考え方

タスクを分解し、短時間かつ誰でもできる仕事に作り替える

### 短時間勤務の希望は今後ますます増える

正社員がフルタイムで一通りの業務を担当するという従来の働き方は、労働力不足の現代において限界を迎えています。育児や介護との両立、副業、高齢者の再雇用など、働く人々のニーズは多様化しており、短時間なら働ける、特定の曜日なら働けるという層が労働市場の重要な担い手となっています。

フルタイムで残業までしたいという労働者は、もう市場ではなかなか見つかりません。現代においては、企業として多様な働き方のニーズに対応することは必須でしょう。短時間勤務やスポット勤務を前提とした業務体制を構築できれば、子育て中の女性やシニア層など、これまで埋もれていた潜在的な労働力を掘り起こし、戦力化することが可能になります。

### 工程を見直し、短時間の仕事に分解する

多様な人材を活用するためのカギは、タスクの分解です。これまでの熟練が必要な一気通貫型の業務を、工程ごとに細かく分解します。そして、それぞれのタスクをメンバー

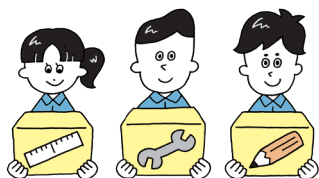
に割り振るといった分業体制を構築します。業務を分解することで、それぞれのスキルに合った仕事を提供でき、組織全体の生産性を最大化できます。未経験者でも単純な作業からスタートできるため、採用や教育のハードルが下がり、早期の戦力化が可能になります。

### 業務を誰でもできるものに作り替える

タスク分解に加え、テクノロジーの活用によって、スキルの壁を取り払い、誰でもできる仕事に作り替えることも重要です。

経験と勤が必要だった職人技の世界でも、デジタルツールや専用の機械を導入することで、未経験者が短期間で即戦力化するケースが増えています。

属人化を解消することができれば、フルタイムで長時間労働をしてくれる特定の社員に依存しない組織を作ることができます。



## CASE 01

### 株式会社リリフル

業種 医療、福祉  
従業員数 28人  
創業年 2018年

当社の保育園では、子育て世代を中心に幅広く雇用し、働きやすい体制づくりに注力しました。子育て中の方の勤務時間は9～15時とし、前後の1～3時間にさまざまな年代の方を「スポット保育士さん」として配置しています。

勤務時間はフルタイム、6時間、3時間、1時間の4パターン。0歳児と1～2歳児をグループ分けし、シフトも小分けし、複数の担当者が子どもたちを見るスタイルです。

一人が長時間全体を把握して指示を出すよりも、それぞれが「この時間帯はこれやる」と明確なほうがやるべきことに集中でき、プラスの側面も大きいと考えます。

シフト管理は難しいですが、従業員同士の「助け合い精神」が生まれ、お互いにカバーしながら柔軟に働く人間関係が形づくられています。従業員のライフステージも刻々と変化し、お子さんが成長した後、勤務時間に融通が利くようになるスタッフも増えています。

## CASE 02

### 株式会社ORihon

業種 卸売業、小売業  
従業員数 13人  
創業年 2023年

主力商品のミートパイは、現場で包んで焼くため、本来一人で回せる規模でも二人必要です。商業施設の営業時間に合わせるため残業もできず、限られた人員で業務を効率化する必要がありました。

そこで工程を、未経験の人や外注でもできる仕事に分解しました。たとえばパイ作りには5工程あり、今までは一人でこなしていましたが、作業を覚える時間もかかり、未経験者にはハードルが高い。この工程を細分化し、

短時間のパート・アルバイトを雇い、それぞれに特化させました。未経験でもまずは単純作業から始められるので採用のハードルが低くなり、最初から全部できなくてもよいので、教育のハードルも下がりました。

一つの業務に慣れたら他も覚えてもらい、複数できるように育成。時間ごとにローテーションを組むことで、全体の作業を分担し、遂行する体制を整えました。その結果、採用・定着面でもプラスになっています。

## 従業員にはプロとして 一つの専門分野を極めてほしい

## すべての従業員をマルチタスクが できるように育成する

### 一人の従業員が複数業務を担当する マルチタスク制の導入

これからの時代は、一人の社員が複数の業務を担当できるマルチタスク化が不可欠です。一人の従業員が一つの業務しかできない単能工の状態では、その業務がないときには待ち時間が発生し、生産性が低下します。

複数のスキルを持っていれば、忙しい部署の応援に入ったり、空いた時間に別の作業を行ったりすることで、組織全体の稼働率を平準化できます。これにより、少ない人数でも業務を回すことが可能になり、結果として休暇日数の増加や残業時間の削減が可能になり、利益率の向上にもつながります。

従業員にとっても、多様な業務を経験することでスキルアップにつながり、仕事のマンネリ化を防ぐ効果も期待できます。

### 属人化の解消によって、 誰かが休んでも回る体制を作る

マルチタスク化の最大の目的は、属人化の解消です。この仕事はあの人にしかできないという状態は、その人が不在になった瞬間に業務が停止するリスクをはらんでいます。全員が複数の業務をこなせるようになれば、

誰かが急に休んでも、他のメンバーがカバーし合うことができます。

このお互い様の体制が整って初めて、有給休暇の取得促進や、育児・介護休業の取得が可能になります。休みやすい環境は、従業員の安心感と定着率を高めます。誰かがいなくても回る組織を作ることが、結果として誰も辞めない組織へとつながるのです。

### マルチタスクを評価するための 人事制度の構築を

多能工化を推進するために精神論だけを説いても、従業員はついてきません。それを正當に評価する仕組みが不可欠です。一つの専門分野を極めることと同様に、あるいはそれ以上に、複数の業務をこなせる柔軟性を高く評価する人事制度へとアップデートする必要があります。

たとえば、スキルマップを作成して習得した業務の数を可視化し、それに応じて昇給・昇格させたりする企業もありました。スキルの獲得や達成した成果などを報酬水準と連動させることで、従業員のモチベーションを高めることもできます。

新しい働き方を求めると同時に、それに見合った評価と報酬の仕組みをセットで整備することが、改革の定着につながります。

## CASE 01

## 株式会社飛騨ダイカスト

業種	製造業
従業員数	59人
創業年	2005年

非鉄金属という男性が多い業界にもかかわらず、当社は女性が約4割を占めています。女性は主に検査部門に所属していますが、近年、**工員一人で材料投入から加工、検査、出荷まで行う「多能工化」の推進や、一人の従業員が複数の機械を管理する多台持ちができるように、徐々にシフトチェンジしています。**

子育てなどを理由に短時間で働く社員が多くなると、時間帯によって人員に大きなば

らつきがでますので、一人の従業員がさまざまな仕事ができるように多能工化を実現させることが不可欠です。機械も、人員の変動に合わせて体制を変えられるように所有からリースに変えました。

**15年前からロボットを導入して自動化を進め、人が行うきつい作業もだいぶ軽減されました。**女性社員は定着率も非常に高いため、今後は検査だけでなく、製造工程でも女性に活躍してほしいと考えています。

## CASE 02

## 株式会社フジイ金型

業種	製造業
従業員数	75人
創業年	1976年

当社は年間休日137日を実現しています。ただ、休みを増やしたからといって生産ラインが回らない状況は作れません。休みが増えても生産性を維持する働き方を模索した結果、一斉に休むのではなく、月～土で出勤日をずらす「6稼4勤」にたどり着きました。

**それまで休みだった土曜もシフトに入れることで稼働日が増え、一日当たりの出勤者数が減る分、一人が複数業務を行う「多能工」で生産性を上げる。それを仕掛けました。**

工場部門は月2回ほどの土曜出勤に反対する従業員もいましたが、勤務体制の変更については私自ら各部署を回って丁寧に説明。休みが増えること、結果的に単位時間当たりの給料が増えること、多能工とセットで「新しい仕事を覚えるチャンス」とポジティブな側面を伝えました。同時に**人事制度も多くのポジションをこなせる人を重宝するように評価シートを改訂するなど評価制度を変更しています。**

## リスキリングで 最先端知識の習得を



### 実践する場があって、 初めて学んだことが生きる

リスキリングというと、高度な専門知識を座学で学ぶことをイメージするのではないのでしょうか。しかし、現場で使う機会のない知識はすぐに風化してしまいます。学びは、日々の業務における実践と結びつけてこそ意味を持ちます。

まずは、現場で直面している具体的な課題を解決するためのスキル習得から始めるべきです。目の前の業務改善に必要な知識を学ぶことのほうが、学習意欲も湧きやすく、即座に効果を実感できます。実践の場を用意し、学んだことをすぐに試せる環境を作ることが、従業員の成長を促します。

### 目の前の作業を少し楽にする程度で 大きく変わる

最初から大きな変革を目指す必要はありません。毎日の入力作業が短縮された、探し物が減った——こういった些細な変化であっても、積み重なれば大きな業務改善となります。デジタルツールを使って、自分たちの仕事が少しでも楽になったという実感が、次の学びへの原動力となります。

経営者は従業員に対して必ずしも最先端

知識の習得を求めるのではなく、今の仕事を楽にするためにツールを使ってみようとするべきです。デジタルへの心理的ハードルを下げるアプローチが、結果として組織全体のデジタルリテラシーを底上げします。

### 小さな改善の積み重ねが、 自信につながる

自分たちの手で業務を改善できたという成功体験は、従業員に自分たちでも変えられるという自信を与えます。外部の業者に任せるとは、従業員自身がツールを設定したり、システムに動きを教え込ませたりすることで、ブラックボックス化を防ぎ、自社にノウハウを蓄積することができます。

現場主導の小さな改善の積み重ねが、強い現場力を作ります。リスキリングとは、単に新しい知識を詰め込むことではなく、変化に対応し、自ら課題を解決できる自律的な人材を育てるプロセスそのものです。



## 足元の困りごとを 解決することから始める



## CASE 01

### 株式会社スザキ工業所

業種	製造業
従業員数	68人
創業年	1949年

生産計画はAIで作成します。設備トラブルで機械が止まった際も、AIに入力すればすぐ新しい計画が出てきます。当社のDXは、大がかりなシステム導入ではなく、各部署の困りごとを解消するために、AIや協働ロボットをピンポイントで導入しているだけです。

身近な困りごとの解決から入るのがわかりやすいし、困っていない人に新しいことを学んでもらおうとしても反発されます。DXが目的ではなく、アナログで解決できるならそ

れでいいし、特に困っていないなら考える必要はないのです。

DX専門人材の雇用は、当社規模では難しい。素人でも簡単に使えるアプリで現場の苦勞が減るならそれでいいという感覚です。導入時も時間をかけて検討をせず、サブスクでさっと始めて、現場に合わなければ次のツールに変えればいい。判断スピードや機動力を生かして物事を早く進められるのが中小企業の強みだと思います。

## CASE 02

### 社会福祉法人橘風会

業種	医療、福祉
従業員数	136人
創業年	1995年

当法人では月に一度、利用者さんの環境整備や職員の労務負担の軽減を目的に「資質向上委員会」という会合を開いています。

システム導入を議題にするときも、まず彼らを通して「現場で困っているからこんなものが欲しい」という声を吸い上げます。当初は上層部だけで決めていましたが、現場の意見を聞かずに決めたものは不評なことが多くと気づいてからは、徹底して現場の声と使用感を大事にしています。

また高齢者福祉・介護の世界は団体活動が盛んで、さまざまなイベントを実施しています。施設の代表者は経営者協議会などの会議、職員は全国老人福祉施設協議会の親睦行事などで他施設の方と交流します。その中で「こんなシステムを導入してよかった」といった話を聞き、うちでもどうか、という提案につながるものがよくあります。当法人も職員を積極的にイベントに参加させ、ネットワークづくりを勧めています。

## 業務効率化のため 大規模システムを導入しなくては

### 必ずしも大規模投資が 必要なのではない

DXには高額な投資が必要というのは過去の常識です。資金も人材も限られる中小企業にとって、大規模な専用システムの開発や導入は、コスト面でも運用面でもリスクが高くなります。

現代のITツールは進化しており、**高額な初期投資をせずとも、安価で手軽に利用できるサブスクリプション型のクラウドサービスが充実しています。**必ずしも高性能ですべてが揃った重厚長大なシステムを目指す必要はありません。自社にマッチした、安価で使いやすいツールを組み合わせることで、十分に業務効率化は達成できます。

### クラウドサービスは 「スマホアプリを入れる感覚」で

デジタル化のハードルを下げるには、システム導入と身構えるのではなく、スマホに便利なアプリを入れる感覚でツールを選ぶことが重要です。特別なプログラミング知識がなくても直感的に操作できるツールなど、専門知識不要で現場レベルで使えるツールが増えています。

たとえば、**無料のチャットツールで連絡を**

**取り合う、スケジュール共有アプリを活用する、音声入力で日報を作成するといった身近なことから始めるだけで、現場のコミュニケーションや事務作業は大きく改善するでしょう。**

### 経営者自らが、 小さく始めて、素早く試す

クラウドサービスの最大のメリットは、小さく始めて、ダメならすぐにやめられることです。導入検討に時間をかけすぎずよりも、まずは無料プランやトライアル期間を使って、特定の部署やチームだけで試験的に使ってみるスピード感が重要です。

デジタルによる業務効率化を成功させている多くの企業は、社長自らがデジタルツールを使いこなしています。社長自らがツールを理解しなければ、導入による経営全体への影響を判断することは難しいでしょう。実際に使ってみて効果があれば全従業員に展開し、合わなければ解約して別のツールを試せばいいのです。

**このトライ&エラーを高速で回すことができるのが、大企業にはない、中小企業の強みです。**現場の困りごとを解決する小さな成功体験を積み重ねることで、社内のデジタルアレルギーを払拭し、DXを定着させることができます。

## サブスクのクラウドサービスで 現場は大きく変わる

### CASE 01

#### 株式会社長崎地研

業種	建設業
従業員数	28人
創業年	1979年

全従業員にスマホを配布し、勤怠はスマホで登録するようにしました。情報共有はGoogle WorkspaceやLINE WORKSを併用。紙中心だった稟議はスプレッドシートで運用し、品目・金額等を入力。関連見積もりはクラウドストレージに格納、決裁欄に承認チェックで発注可としています。最近では簡単なRPAの利用も試んでいます。このような**シンプルなおツールでも、仕事のスピードは劇的に上がりました。**履歴もしっかり残りますし、

**業務効率化に大きくつながっています。**

ツールの導入自体も重要ですが、「新しいものを触ることに慣れる」という意識改革も大事。そこから新しい効率化の糸口が生まれますし、「よくわからない」で済ませていると、世の中が激変したときに振り落とされかねないからです。そういうことは社内で常々言っています。これからもその時々新しい技術を活用しながら生産性高く仕事を行う体制づくりを進めていきます。

### CASE 02

#### 株式会社錦水館

業種	宿泊業、飲食サービス業
従業員数	135人
創業年	1902年

BIツール「Looker Studio」、グループウェア「Lark」を主に活用しています。バックヤード業務のように直接付加価値を生まない仕事は宿泊施設にも多く、会議の資料づくりもその一つ。**以前は一日かけた資料作成も、今はデータがすべて自動で集まるので、作業自体がなくなりました。**

お客様アンケートも紙からWEBへ移行。回答はLarkに自動集約され、集計不要でクレーンもすぐ把握できます。ハードは部署ご

とにタブレットを配備し、スマホも供与しています。アプリで客層や利用傾向が可視化され、自社の強みや評価軸を把握でき、サービスの改善に役立てています。

導入経緯は、業績の見える化や社内の連絡ツール統一で、意思決定のスピードを上げたいと私が思ったから。**社長自身が理解しなければ伝えられないので、1年目は自分で使い、2年目は幹部層に教え、各現場にはその翌年浸透させていきました。**

## 競合他社との競争に 勝たなければならない



### 人口減少時代に企業が等しく 生き残ることは不可能

市場が縮小していく中で、すべての企業が現状のまま生き残ることは困難です。地域や業界全体を守るためには、個社ごとの競争だけでなく協調へと舵を切る必要もあります。ライバル企業を同じ課題に直面するパートナーとして捉え直し、手を組むことができるかが生存の分かれ道となります。

時には、自社の看板にこだわらず、地域に雇用と産業を残すことを優先する覚悟も必要になります。企業の枠を超えて、地域・業界全体でリソースを最適化することが地域経済では求められています。

### 同業他社とのパートナーシップに よってスケールメリットを生かす

同業他社と手を組むことができれば、一社ではできない規模の仕事や効率化が可能になります。複数の企業が連携することで、一社では受注できなかった単価の高い大型案件を受注したり、物流ネットワークなど資本を共有して効率を上げたりすることが可能です。

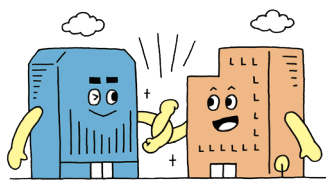
リソースを持ち寄ることで、コストを削減しながら受注能力やサービス品質を向上させ

ることができます。また、ノウハウや情報の共有も進み、互いに学び合うことで業界全体のレベルアップにもつながります。競争から協調へ、ビジネスのルールを書き換えることで、中小企業でも時代の変化に対抗する力を得ることができます。

### 事業の統廃合を含め地域・業界の 中長期的なあり方の模索を

さらに踏み込んで、工場や店舗の集約化や事業の統合も視野に入れる必要が生じることもあるでしょう。生産体制を地域全体で見直し、収益性の高い体制へと再構築することで、従業員の待遇を改善し、人材を確保することが可能になります。

後継者不足の企業を地域の同業者が引き継ぐことで、技術と雇用の流出を防いでいる事例もあります。地域が生き残る道を共に模索することが、地域経済を持続させるためのカギとなります。



## 他社との戦略的な連携・統合こそが 存続のカギに



## CASE 01

### 伯耆生コン株式会社

業種	製造業
従業員数	42人
創業年	2017年

人口減少で市場縮小が予測される生コン業界では、持続可能な仕組みが不可欠です。地域内で企業の集約化は必須という共通認識のもと、米子地区では早くから先進地域視察や専門家への相談をしていました。

最大の難関は「どこが先陣を切るか」です。特に自社工場を畳み他社に任せようかと決断するのは、覚悟と勇気が必要です。第1号は当社でしたが、工場を存続する側でした。決断をした相手方の経営陣には今でも心から

敬意を払っています。成功のカギは、もともと旧知の間柄だったことにあります。

成果は大きく、共同販売構築での価格適正化と、工場一本化による経費や人件費の削減で、財務は劇的に改善しました。会社が安定し、価格転嫁も進んだことで、賃金も上げることができています。業界全体は依然として厳しいですが、今後も収益を上げ、ベアも続け、さらに明るい展望を持ってもらえるよう取り組んでいきます。

## CASE 02

### 野々市運輸機工株式会社

業種	運輸業、郵便業
従業員数	60人
創業年	1966年

当社は運送会社が連携する「メタル便」に参画しています。2016年に加入し、北陸エリアを担当。現在は計8社で全国をカバーしています。

この中継輸送は働き方を根本から変えました。従来の長距離輸送は一人のドライバーによる自己完結型でしたが、中継輸送は違います。大阪まで運ぶ人、倉庫で仕分ける人、お客様へ届ける人と、各企業のチームプレーが不可欠になったのです。かつて

は東京まで下道で12時間かけるのが常識でしたが、中継地点までの輸送で労働時間をかなり抑えることができています。

結果、社内の雰囲気やビジネスモデルが変わり、休日増と残業短縮が実現しました。以前離職が相次いだ原因は、労働環境に関する不満です。「休みが少ない」「働く時間が長い」といった声が続々出てきました。こういった状況は中継輸送の取り組みによって大きく改善したと実感しています。