

# KinChu

January

1

近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2025: No.773



特集  
企画

## 中小企業の人事労務管理

中小企業が目指すべき「応援されるブランドの作り方」  
コロナ融資終了後の資金繰り戦略 / 今すぐ始めたいウェルビーイング経営戦略  
激変の時代を生き延びる! 自律進化組織のつくり方 / 採用マーケティング戦略

連載

連載マンガ

デジタルで売上アップ! 頑固一徹工場の営業DX **NEW**

小冊子 速習 ビジネスにおけるメンタルマネジメント



#### ▶特集企画

### 中小企業の人事労務管理

- 4 〘雇用の多様化、を推進させて  
労働力確保を現実のものに！  
株式会社アクティブ アンド カンパニー／八代 智
- 8 「業務改善助成金」と  
「中小企業省力化投資補助金」  
株式会社ビジネス忠臣蔵／今村 健太郎
- 12 「法改正」から考察する  
人事労務管理の新たな課題！  
コントロールソリューションズ株式会社／佐々野 未知

#### ▶連載

- 17 第3回  
今すぐ始めたいウェルビーイング経営戦略  
株式会社アライブ／三井 博美
- 22 第3回  
コロナ融資終了後の資金繰り戦略  
株式会社3Rマネジメント／渡邊 賢司
- 26 最終回  
中小企業が目指すべき  
「応援されるブランドの作り方」  
エイドデザイン／渡部 直樹
- 30 最終回  
採用マーケティング戦略  
株式会社ユアウィル／木下 亮雄

#### ▶連載

- 34 第5回  
激変の時代を生き延びる！  
自律進化組織のつくり方  
自律進化組織研究所／三好 章樹

#### ▶読み切り

- 38 ペラペラの経営計画書が  
救った倒産の危機  
株式会社WORK SMILE LABO／瀬尾 直樹

#### ▶ビジネスマンガ

- 42 第1回  
デジタルで売上アップ！  
頑固一徹工房の営業DX  
原 作／株式会社アーチャレス 石原 強  
マンガ／森元 智



#### ▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング  
次号予告・奥付

# 「雇用の多様化、を推進させて 労働力確保を現実のものに！」

総務省の統計では、労働人口（生産年齢人口）の急激な減少が予測されており、労働力率（15歳以上の人口に対する労働力人口の割合）は、2022年の62.5%から2030年には60.9%へ、2040年は59.2%に低下する見込みとなっています。また、このような統計では、過去の予測を超えるペースで進んでいます。本稿で雇用の多様化を推進させて労働力確保を現実のものにする施策を探ってみます。

## 既に始まっている 労働供給制約社会

### ●あなたの会社は大丈夫？

労働環境の変化に伴い中小企業は深刻な採用難に直面しており、大企業でさえ採用目標の完全達成が困難な現状を踏まえれば、企業規模に関係なく人手不足への対策が急務であるのは、言わずもがなです。

同時に労働力の質的变化も無視できなくなっており、働き方改革の影響で、労働者のニーズは多様化し「ワーク・ライフ・バランス」や「自己実現」を重視する傾向が強ま

っています。この変化に対応すべく、テクノロジーの活用、労働環境や制度面の改革（リモートワークやフレックスタイム制）などの推進が求められています。

また、フリーランス人口の増加など、従来の雇用という枠組みでは対応しきれない新たな働き方も浸透しつつあり、企業側も従来の固定観念から脱却し、柔軟で多様な働き方の導入が急務とされています。

この点において、大企業はITテクノロジーの活用やリモートワークなど、労働環境の改善が一定レベルで進められていますが、一方の中小企業は労働力と資金力の不足、また既存の労働慣習などが根強く残り改革が進まない状態のまま、大企業と中小企業の格差は広がっています。

## なぜ、日本企業は雇用と 正社員にこだわるのか？

### ●非正規雇用や外部リソースの 活用が進まない

周知の通り、日本の雇用慣習には「終身雇用」「年功序列」という特徴があり、この高度成長期に形成された慣習は、現在の労働市場において

も根強く残っています。ただし、これにより労働者は、長期間の生活基盤が確立され、安心して働くことができ、企業側も社員を一貫育成することで競争力を維持してきました。

この仕組みは、戦後の高度成長期において企業と労働者双方にメリットをもたらしましたが、現在のように入人口が減少し、経済の成長速度が鈍化している状況では、こうした制度はむしろ企業の足かせとなっています。

「正社員」は企業にとって安定した労働力とみなされがちですが、一方で固定費としての負担や多様なスキルセットを活用できない硬直的な側面も浮き彫りになっています。

さらに「正社員＝高いコミットメントがある人材」という考え方が、必ずしも現代の実情に即していないことも問題です。

「正社員＝安定」

「正社員＝高いコミットメント」

という固定観念が根強く、企業の採用や人材活用において柔軟性を欠く要因となっています。

特に若い世代においては、働きがいを求める志向が強くなり「会社への口

イヤリテイ」が必ずしも高くはない傾向がみられます。こうした意識の変化に対応するためには、企業は正社員に、過度に依存する体制を見直す必要があります。

とはいうものの、多くの中小企業が正社員を「コア人材」と見なし、重要な業務をすべて正社員に依存する傾向があります。これにより、非正規雇用者や外部リソースの活用が進まず、結果的に労働力の多様化を妨げる要因となっています。

### 既に始まっている 従来雇用と正社員の崩壊

#### ●フリーランス人口の増加

コロナ禍は、従来働き方に大きな転換を迫りました。リモートワークの普及は、その象徴的な例であり「正社員でフルタイム、オフィスに通う」スタイルが、必ずしも絶対的なものではないという認識を企業にも従業員にも植えつけました。

18世紀の第一次産業革命により確立された「同じ場所に、同じ時間に、集って仕事をする」といった、これまでの企業の基本的枠組みが崩れた事象であったといえます。

また、テレワークなどを効果的に活用した企業や従業員が、高い生産性を創出するケースもみられ、従来の働き方が生産性の高い働き方であるという認識が、必ずしも正しいものではないことが露呈しました。

さらに、フリーランスや副業などの働き方を選択する人が増えていることも、雇用のあり方を根本から変える要因となっています。日本国内のフリーランス人口は年々増加しており、多くの労働者が組織に縛られずに働くことを選択しています。

2015年のフリーランスは、

- ・人口…640万人
- ・経済規模…92兆円

2023年では、

- ・人口…1千577万人(68.3%増)
- ・経済規模…23.8兆円(62.7%増)

このように増加しています\*1。

この動きは、企業と労働者の関係性が「雇用」という形にとらわれないうことを示唆しています。

従来のような企業が専属の正社員を確保するモデルは、労働市場の流動性の高まりと共に難しくなりつつあります。正社員という枠組みに依存するだけでは、必要な人材を適切

に確保できない現実が、多くの企業で表面化しています。

事実、2025年の新卒採用においても、主要企業の62.2%が予定した人数を採用できなかったという状況がありました。充足率が6割を下回る企業も11.3%に上った状況を考えると、もはや正社員雇用で人材を確保していくことは非常に高いハードルになっています\*2。

特に中小企業においては、従来の採用方式に固執することによって、採用率の低下や事業継続へのリスクが高まっています。

### 次世代労働力の確保 脱・雇用&正社員!

#### ●多様性・柔軟性・外部リソース

今後、企業が考察すべきは、労働力を確保するために、

- ・フルタイム
- ・パートタイム
- ・契約社員
- ・派遣社員
- ・業務委託
- ・クラウドソーシング

などの活用を組み合わせることで労働力の

選択肢を広げることです。すなわち、企業のさまざまな人材ポートフォリオ(経営戦略に基づく配置された人的資本の構成)を、さまざまな形態で統合させることです。つまり、次世代の労働力確保には、以下の①②③の項目が鍵になります。

#### ①多様な雇用形態の導入

雇用形態としては、正社員雇用に固執することなく、フルタイムやパートタイム、契約社員の活用を、これまで以上に積極化していくことが必要になります。

現在、多くの企業で「非正規社員」と呼ばれる枠で正社員以外を活用していますが、仕事内容としては、補助的・補完的な業務、店舗・現場の現業などの、単純業務に比重が置かれています。

企業におけるコア業務や事業の重要業務(最重要顧客の営業担当、新製品開発、事業計画企画担当、財務の資金調達担当、部長・課長職など)を、非正規社員が中心となって担っているケースは、まだまだ少数派と言わざるを得ません。

正規社員を事業の中心としている小売などでは、パート・アルバイト

# 中小企業が目指すべき

# 「応援されるブランドの作り方」

最終回

## 応援される「ミッション・ビジョン・バリュー」の浸透活動

本連載において、これまでにブランドの基礎知識と応援される「ミッション・ビジョン・バリュー」の作り方を解説してきました。連載の最終回は、作り上げた、応援される「ミッション・ビジョン・バリュー」を、どのようにして社内に浸透させていくのかを解説します。

### ミッション・ビジョン・バリューは 作った後が本当のスタート

応援される「ミッション・ビジョン・バリュー」は、作ってから浸透させるための活動をセットで考えておく必要があります。

ここからは、なぜミッション・ビジョン・バリューの浸透活動が必要なのか、また、具体的な社内への浸透活動の方法についてお伝えします。

「愛され続ける会社から学ぶ  
応援ブランディング」著者  
エイドデザイン代表

渡部 直樹

URL <https://aiddesign.jp>

E-mail [info@aiddesign.jp](mailto:info@aiddesign.jp)



### ●ミッション・ビジョン・バリュー 真っ先に実践するのは経営者

ミッション・ビジョン・バリューを作っても浸透活動をしないのであれば、作る意味がないだけでなく、作ったことによる弊害が大きくなります。

その理由は、ミッション・ビジョン・バリューを作る際に、会社への期待感が社内で一気に高まるからです。

ミッションを定めることで「何のために仕事をしているのか」が明確になり、従業員は働くことに

対しての意義（働きがい）を感じるようになります。

また、ビジョン作りでは「どこを目指すのか」という未来像を知ること期待感が高まり、バリュー作りでは「大切にすべき価値観」を明らかにすることで社内に一体感が生まれます。

働きがいを感じ始め、期待に胸を膨らませ、社内にまとまりが出てきた従業員に対して、何のアクション（浸透活動）も起こさないとどうなってしまうのか…。

これは、いつもなら休日どこにも連れて行ってはくれない親が、子どもに対し「来週末の連休は、家族で旅行に行こう」と言ったのに、当日になっても何もしないようなものです。

そうであれば「言わないほうがマシ」です。ミッション・ビジョン・バリューに置き換えると「作らないほうがマシ」となります。

当然ながら、バリューを作る際には、従業員も一緒になって、かなりの時間と労力を費やして考えてくれたはずで

それなのに何のアクションも起こさなければ、従業員は「あの時間は何だったのか：」「せつかく知恵を絞り出して考えたのに使わないのか！」という、不満や怒りを募らせてしまいます。

したがって、ミッション・ビジョン・バリューを作った後は、必ずそれを浸透させる活動とセットで考えておいてください。

また、従業員は作ったばかりの段階では疑心暗鬼の状態です。なぜなら、これまで言語化していなかったために、

- ・もともと社長は、本当にそのようなことを考えていたのか？
- ・自社は、本当にそのような未来へたどり着けるのか？

という不安に駆られており、簡単に浸透することはありません。

この状況下で経営者がやるべきことは一択で、それは自分自身に対して従業員のベクトルを向けさせることです。

まず、経営者自身が真っ先にミッション・ビジョン・バリューを

実践し、浸透させようとする姿勢を従業員に見せることで覚悟や本気度が伝わり、徐々に従業員へ浸透していきます。

間違っても、先に従業員に実践させるようなことはしないでください。従業員がそのような押しつけや強制感を感じると、浸透するものも浸透しなくなります。

**ミッション・ビジョン・バリューの具体的な浸透活動**

ミッション・ビジョン・バリューの浸透活動には、3つの段階があります。

**①従業員に知ってもらうこと**

知ってもらうための第一歩として、ミッション・ビジョン・バリューをまとめたカードを作りま

す。このようなカードを「クレドカード」と呼び、それを全従業員に配布します。

この段階で、ミッション・ビジョン・バリューの内容を知ってもらうことはクリアできます。

**②従業員に理解してもらうこと**

クレドカードは単に配るのではなく、全従業員を集めてミッション・ビジョン・バリューの説明会を行い、そこで配布するようにしてください。

説明会を行う理由は、バリューは従業員と一緒に考えているため、一定の腹落ち感はあるもののミッションとビジョンについては経営層が考えたものであるため、そこへ行き着いた経緯を説明する必要があります。

これが理解をもらうための



実際のクレドカード（出典：イエステーグループ）

最初の活動となります。

説明会はミッションやビジョンの定義から始まり、このタイムイングで策定した理由も伝えます。

また、経営者自身の言葉で、どのような思いでミッションやビジョンを考えたのかを丁寧に語ることで、なぜこれらを大切にしなければいけないのかという理解を深めてもらいます。ここで、

- ・「ミッション」から
- ・「ビジョン」となって
- ・「バリュー」になる

この流れの意味を知ること、実践につながりやすくなります。

もちろん一度では理解できない人も多いため、ミッション・ビジョン・バリューを作った最初の段階では、定期的にこのような説明会を開く必要があります。

全従業員の時間を確保するのが難しければ、朝礼や終礼の時間を利用してかまいません。

浸透活動には「伝わるまで伝え続ける」という経営者の覚悟と思いが何よりも大切です。

# デジタルで売上アップ!

## 頑固一徹工場の営業DX

第1回

社長、うちにも営業DXが必要です!



創業30年を迎えた工務店「頑固一徹工場」では、古くからの商習慣を重んじる父親の頑固一徹社長と、新しい分野へ改革を目指す息子の誠が受注減少に悩む中、ときには対立しながらも、デジタル時代に対応する新たな営業スタイルへの第一歩を踏み出します。

原作／石原 強

株式会社アーチャレス 代表取締役社長

URL <https://www.archeress.co.jp/>

Blog <https://www.archeress.co.jp/blog>

E-mail [t.isihara@archeress.co.jp](mailto:t.isihara@archeress.co.jp)

マンガ／森元 智

工務店  
「頑固一徹工房」

株式会社  
頑固一徹工房

ここ数年  
受注は減少の  
一途……

社長室

社長室

早急に何か  
手を打たないと  
マズイよ  
父さん！

お前に  
言われんでも  
わかって  
いる！

頑固一徹

頑固一徹工房 社長

こうなったら  
一刻も早く  
営業DXを導入  
しましょう！

営業DX  
……

何だそれは？

頑固誠（一徹の息子）

頑固一徹工房 設計士

だから  
ネットや  
SNSを  
使って……

だって  
ラッキー住建は  
DXの導入で  
売上を伸ばして  
いるんだよ！

なに  
い  
鳴海の  
トコが？

確かにあのお調子者が  
ホクホク顔なのは  
納得いかん！

？

？

## 中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

-----  
お届け先ご住所 〒

-----  
TEL:

FAX:

-----  
Eメール:

@

-----  
ご担当者（部署・お名前）

-----  
通信欄 配達日指定など

-----  
**最新号** 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付）

注冊数

中小企業の人事労務管理..... 2025年1月号 × ( )

■ 価 格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)  
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

-----  
**最新号** 小冊子「速習」（付録小冊子のみ）

注冊数

ビジネスにおけるメンタルマネジメント..... 2025年1月号 × ( )

■ 価 格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)  
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。  
20冊以上ご注文の場合には割引有。

-----  
■ 発 送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。