

**富山経済同友会
第7次経営・CSR委員会
同友会経営道場**

～2018年度・2019年度～

活動報告

2020年3月

**富山経済同友会
経営・CSR委員会**

目次

1. はじめに（板谷委員長）	3
2. 活動状況	
（1）活動状況一覧	
①経営・CSR 委員会	4
②同友会経営道場	5
（2）講演会の内容	
①第2回委員会：ティ・エス・ケイ(株)「KAIZEN で企業価値を高める」	6
②第3回委員会：伊那食品工業(株)「いい会社をつくりましょう」	6
③第5回委員会：(株)延楽「宇奈月温泉の訪日観光客と外国人労働者の現状について」	7
④第6回委員会：(株)イマオコーポレーション「自社工場での改善活動紹介 ～改善活動から始まる IT/IoT 利活用～」	8
（3）ごきげんよう職場訪問	
①第5回ごきげんよう職場訪問：三協立山(株)、若鶴酒造(株)	9
②第6回ごきげんよう職場訪問：(株)みずほ銀行本店、(株)ANA ケータリングサービス (株)J バイオフードリサイクル、東芝未来科学館 日産自動車(株)栃木工場	10
③第7回ごきげんよう職場訪問：(株)不二越、阪神化成工業(株)	12
④第8回ごきげんよう職場訪問：MRJ ミュージアム、三菱重工業(株) 名古屋航空宇宙 システム製作所 飛島工場、サントリー山崎蒸溜所 京セラ(株)	13
（4）会員企業へのアンケート調査結果	15
（5）同友会経営道場の活動内容	
①第1回経営道場：日本海ガス絆ホールディングス(株) 新田社長（代表幹事）	24
②第2回経営道場：(株)ワプラス 村上社長、(株)カターレ富山 森野社長	25
③第3回経営道場：「労働力人口減少時代の雇用について考える」 ～「働き方改革」の事例紹介&ディスカッション～	26
（6）労働力人口減少時代における働き方改革の事例	
①日本銀行	27
②(株)みずほ銀行	30
③とうざわ印刷工業(株)	33
④ブリーズベイオペレーション3号(株)（ホテルグランテラス富山）	35
⑤増山電業(株)	36
2019 年度経営・CSR 委員会委員名簿	
2019 年度同友会経営道場塾生名簿	

1. はじめに（委員長挨拶）

今期の経営・CSR 委員会は、「人口減少時代における地方企業の経営について考える」をテーマに、消費者人口減少への対応（売上対策）と労働力人口減少への対応（雇用対策）という二つの側面から、

- ① 会員企業の参考となる講演会の開催
- ② 実際に現場を見学し、知見を高めるための「ごきげんよう職場訪問」の実施
- ③ 今期のテーマに合わせたアンケート調査の実施
- ④ 同友会経営道場では、1 年目は会員企業の経営について、2 年目は趣向を変えて労働力人口減少時代の雇用についての事例紹介とディスカッションの開催

を行ないました。

国土交通省国土政策局の推計によると、日本の人口は、100 年後には今の 1/2、高齢化率は 4 割を超えると予想されており、人口減少はこれから本格的な時代に入ります。この問題は、近年急速に進む IT 技術の進歩に伴うデジタル化への対応と共に、今後の企業経営の大きな課題となっています。

市場環境は、消費者人口の減少によるマーケットの縮小、購買層の変化、デジタル化の進展による販売チャネルの多様化等、急速に変化しています。

労働力人口の減少は、採用難、賃金上昇、雇用延長、外国人労働者問題、賃金体系の歪みと総額人件費の上昇等を招きます。これに、働き方改革関連法の施行に伴う労働時間規制の強化や、同一労働同一賃金の問題も加わり、雇用環境の変化が企業に及ぼす影響は計り知れません。

今期は、このテーマに合わせ、講演会では企業努力を続けておられる経営者の生の声をお聞きし、また実際に職場を訪問させて頂きました。参加された皆様は、大いに刺激を受け、知見を高めることができたのではないかと思います。また、アンケート調査の結果や、同友会経営道場での発表やディスカッションも、今後の課題解決の参考になれば幸いです。

今回の活動報告作成に当たり、各副委員長には、自社の「労働力人口減少時代における働き方改革の事例」を紹介して頂きました。今期の委員会活動の協力と合わせて感謝いたします。

担当役員の桶屋常任幹事には、適切な助言と共に温かく活動を応援、見守って頂きました。深く感謝いたします。

最後に、事務局には、講師の依頼、職場訪問の日程調整、アンケートの取りまとめ等、様々な業務に対応して頂きました。特に、本年度末の 2・3 月においては、予想外の新型コロナウイルスの影響が懸念される中での対応となりました。改めて感謝いたします。

経営・CSR 委員会 委員長

同友会経営道場 塾長

板谷 聡

2. 活動状況

(1) 活動状況一覧

①経営・CSR委員会

- ・「人口減少時代における地方企業の経営について考える」をテーマに会員企業の参考となる講演会を開催した。
- ・日本銀行金沢支店長に「最近の金融情勢」について講演いただいた。
- ・景気定点観測アンケートで景気動向や人口減少時代の各企業対応について調査・公表した。
- ・会員の知見を高めるための企業視察「ごきげんよう職場訪問」を実施した。

	委員会名など	内 容
<2018 年度>		
7 月 4 日	第 1 回委員会	・ 今次の活動方針について
8 月 9 日	第 17 回景気定点観測アンケート調査	回答数：170 社 景気の現状と 2018 年後半の見通し、人口減少時代の売上対策・雇用対策について
9 月 19 日	第 2 回委員会 (拡大委員会)〔講演会〕	・ ティ・エス・ケイ(株) 代表取締役社長 高木 悦朗 氏 「K A I Z E Nで企業価値を高める」
9 月 25 日	第 5 回ごきげんよう職場訪問	・ 三協立山(株) ・ 若鶴酒造(株)
11 月 6 日	第 3 回委員会 (拡大委員会)〔講演会〕	・ 伊那食品工業(株) 代表取締役社長 井上 修 氏 「いい会社をつくりましょう」
12 月 21 日	第 18 回景気定点観測アンケート調査	回答数：164 社 景気の現状と 2019 前半の見通し、生産性向上と労働力不足の対応について
2 月 5 日	第 4 回委員会 (拡大委員会)〔講演会〕	・ 日本銀行 金沢支店長 宮田 慶一 氏 「最近の金融経済情勢について」
3 月 6 日～ 3 月 7 日	第 6 回ごきげんよう職場訪問 (首都圏方面)	・ (株)みずほ銀行 本店 ・ (株)ANA ケータリングサービス 川崎工場 ・ (株)J バイオフードリサイクル ・ 東芝未来科学館 ・ 日産自動車(株) 栃木工場
<2019 年度>		
7 月 23 日	第 5 回委員会〔講演会〕	・ (株)延楽 代表取締役社長 濱田 正利 氏 「宇奈月温泉の訪日観光客と外国人労働者の現状について」(2023 年、開湯百年を迎える宇奈月温泉)

8月19日	第19回景気定点観測アンケート調査	回答数：174社 景気の現状と2019年後半の見通し、外国人労働者の雇用・シニア人材の活用、女性活躍推進について
11月11日	第7回ごきげんよう職場訪問	・(株)不二越 ・阪神化成工業(株)
12月27日	第20回景気定点観測アンケート調査	回答数：164社 景気の現状と2020年前半の見通し、IT化・デジタル化に対する取組について
1月22日	第6回委員会（拡大委員会） 〔講演会〕	・(株)イマオコーポレーション 代表取締役社長 今尾 任城 氏 情報ビジネス部 課長 山岡 利幸 氏 「自社工場での改善活動紹介～改善活動から始まるIT/IoT利活用～」
2月5日	第7回委員会（拡大委員会） 〔講演会〕	・日本銀行 金沢支店長 武田 吉孝 氏 「最近の金融経済情勢について」
2月20日 ～2月21日	第8回ごきげんよう職場訪問 (県外視察)	・三菱重工MRJミュージアム ・三菱重工業(株) 名古屋航空宇宙システム製作所 飛島工場 ・サントリー山崎蒸溜所 ・京セラ (ファインセラミック館、稲盛ライブラリー)

②同友会経営道場

- ・2018年度は板谷委員長が塾長を務め、「わが経営哲学を語る」をテーマに塾生が発表した。
- ・2019年度は「労働力人口減少下の雇用について考える」をテーマに開催。経営・CSR副委員長、働き方改革委員長が自社の働き方改革を紹介し、その後、意見交換を行った。

	委員会名など	内 容
<2018 年度>		
8月31日	第1回経営道場	発表者 日本海ガス絆ホールディングス(株) 取締役社長 新田 八朗 氏
2月21日	第2回経営道場	発表者 (株)ワプラス 代表取締役 村上 宏康 氏 (株)カターレ富山 取締役社長 森野 弘樹 氏
<2019 年度>		
9月18日	第3回経営道場	「労働力人口減少時代の雇用について考える」 ～「働き方改革」の事例紹介とディスカッション～

(2) 経営・CSR委員会の活動内容

当委員会では2年間に7回の委員会活動をし、「人口減少時代における地方企業の経営について考える」をテーマに4回の講演会を開催したので、その講演会内容について紹介する。

<2018 年度>

○第2回拡大委員会（2018年9月19日）

「KAIZENで企業価値を高める」

講師：ティ・エス・ケイ株式会社

代表取締役社長 高木悦朗氏



高木氏は自社の「KAIZEN」の取組みを紹介した。社員には「ごみを拾った」という小さな取組みでも良いので1人月4件の業務改善報告を課し、全社で年間2000件以上の改善を実施した。改善による経済効果を見える化し、同時に定期的な表彰制度や報奨金で社員のモチベーションを高めており、開始以来14年経った現在は改善提案が当たり前のように実施され、新たな事業創出に結び付いたケースもあると説明した。

また、「KAIZEN」により会社としての付加価値向上はもちろん、従業員同士のコミュニケーションの円滑化にも繋がっていると語った。

○第3回拡大委員会（2018年11月6日）

「いい会社をつくりましょう」

講師：伊那食品工業株式会社

代表取締役社長 井上 修氏



井上氏は、「年輪経営」とは効率・生産性をどんどんあげるのではなく、「大きな努力を行って、小さな成果を上げ続けること」であると述べた。

続いて、自社が扱う寒天の歴史について語った。もともとは糸寒天のみだったが、フレーク状、粉末状、そしてフィルム状の寒天も開発した。これまで捨てられていたコンビニ弁当の包装にフィルム状の寒天を活用したり、プラスチック製ストローを寒天ストローに代替することが、地球環境への貢献につながるので、販売を強化したいと抱負を語った。

井上社長が目指しているものは「寒天づくりではなく人づくり」であり、若手社員には、「行動を選択するのは自分だが、お天道様は見ている。自分に恥じない生き方をしよう」と呼びかけていると話した。自分に恥じないというのは、「他人にやられている」とは対極にあることから、自発的な行動に繋がりそれが生産性向上へと繋がると述べた。また、2007年から社員に有給休暇の消化を促すなど、10年以上前から働き方改革に取り組んでいると事例紹介があった。

最後に、同社では社員駐車場や傘立て、ホース等あらゆるものが整理整頓されてい

ることを紹介し、“清掃”は仕事や生活の良い流れを取り戻すために効果的であると語った。

<2019 年度>

○第5回委員会（2019年7月23日）

「宇奈月温泉の訪日観光客と外国人労働者の現状について」
（2023年、開湯百周年を迎える宇奈月温泉）

講師：株式会社延楽

代表取締役 濱田政利氏



宇奈月温泉は平成27年3月14日の北陸新幹線の開業により平成27年度は対前年比入込客数で129%増加。その後平成29年12月～平成31年2月まで改装のため休館となったホテルがあり、その期間はそのホテルの分だけ入込客数が減少しているが、全体としては順調に推移している。また、外国人旅行者数も新幹線開業年の平成27年は前年比2.4倍増え、それ以降は減少が続いているが平成26年比で平成30年は1.5倍あると説明があった。

その後濱田社長は宇奈月温泉の歴史について説明。大正7年に黒部の水力発電の可能性に注目した高峰譲吉博士、電源開発を実際に進めた山田胖（ゆたか）氏を紹介し、黒部川電源開発のための資材補給や従業員の厚生娯楽の基地として宇奈月が開発され大正12年に宇奈月温泉が誕生したと語った。

2023年には北陸新幹線の敦賀延伸あり、宇奈月温泉開湯百周年を迎える。二つのイベントを効果的に宣伝してさらなる売上増加に繋げていきたいと抱負を語った。

○第6回拡大委員会（2019年1月22日）

「自社工場での改善活動紹介～改善活動から始まるIT/IoT利活用～」

講師：株式会社イマオコーポレーション

代表取締役社長 今尾^{たつき}任城氏

同社情報ビジネス部 課長 山岡利幸氏

最初に今尾社長が会社の事業内容、経営理念、自社の働き方改革について講演した。働き方改革では①販売代理店に在庫の拡充と当日出荷の注文締切時刻の繰り上げを交渉、②協力工場と連携して作業状況の見える化を実施、③製造部門は従業員相互の作業平準化を実施、これらの改革が功を奏し、全体として2019年度の1人当たりの月残業時間は3時間まで短縮していると説明があった。

次に、同社情報ビジネス部 山岡課長が講演した。

同社はカイゼン活動を2010年から8チーム（1チーム6～8人）で年10回発表会を開催しており、改善件数は2019年12月で約1,100件に及んでいると説明し、その後IT/IoTによる改善活動について紹介した。

具体的には①2012年から3年間にかけて機械設備監視システムを自社開発し、リアルタイムでの「見える化」を実施、②効率のよいスケジュールの作成をするためスケジューラーと実績収集システムを導入、③進捗状況の管理として「オンラインツールを利用した手配管理」を導入し、協力工場も一緒に使用して進捗状況の把握の改善を図り、改善効果として2018年の工場利益率は2015年比30%向上し、『中部IT経営力大賞2019』を受賞したとのことである。

最後に山岡氏はただIT/IoT導入ありきではうまくいかない。経営課題をはっきりとさせ、その課題解決のためプロジェクトを組んでIT/IoTの導入を図っていくべきだとアドバイスした。



今尾任城社長



山岡利幸課長

(3) ごきげんよう職場訪問

①第5回ごきげんよう職場訪問 (2018年9月25日)

○訪問先 三協立山(株)、若鶴酒造(株) ○参加人数 14名

一行は最初に、三協立山(株)射水工場を訪問し、山下清胤社長に挨拶していただいた。

三協の社名の由来については、「地元、得意先、従業員の“三”者“協”力で企業を伸ばしていく」という精神から成っており、その精神は現在も受け継がれ、会社の企業理念でもある。

アルミ製品の製造工程は「①溶解→②鋳造→③押出→④表面処理→⑤加工→⑥組立」の6つの工程があり、射水工場は③押出と④表面処理を行っており、①溶解と②鋳造については奈呉工場、⑤加工と⑥組立は新湊工場と全て近隣で製造しており、輸送コストの低減や迅速対応のメリットがあると説明を受けた。



三協立山(株)射水工場

その後、2班にわかれ射水工場を実際に見学した。まず、③押出の工程を見学し、アルミビレット（アルミの円柱状の塊）を500℃に加熱し、後方から1500～6000tの力で押出し金型を通してアルミ型材を作っていた。1回の工程で最大60mまで押し出すことができるとのことで、委員たちはその規模の大きさに驚いていた。次に見学した④表面処理の工程の中に三協立山(株)独自に開発した工法があり、この工法に対して特許を敢えて取らず、業界発展の為、業界内で共有したとの説明を受け、委員は深く感銘を覚えた。

次に、若鶴酒造(株)大正蔵へと移動した。北京での日本酒品評会で金賞を受賞し、表彰式の為欠席となった串田 茂社長の代理で藤井義光常務取締役の説明を受けた。

大正蔵は元々純粋な酒蔵であったが、この設備をなんとか活用できないかと考えていたところ、非常に音響が良い点を発見し改装を行い、現在はコンサートや映画ホールとして活用していると案内があった。



た際、

三郎丸蒸留所

その後、北陸唯一となるウイスキー蒸留所である三郎丸蒸留所を見学した。ここでは若鶴酒造(株)が1862年の創業以来、幾度となく試練を乗り越えてきた歴史や、1952年から続くウイスキーづくりの原点である「水」とモルトから原酒が生まれるすべての工程についてのレクチャーを受けながら見学した。過去、三郎丸蒸留所が消滅する可能性があっ

「絶対、途絶えさせるわけにはいかない」と強

い信念のもと、クラウドファンディングで改修プロジェクトを成功に導いたとの説明があり、信念の強さと続けることの重要性について考察した。工場見学後、大正蔵にて試飲を行った。

②第6回ごきげんよう職場訪問（2019年3月6日～7日）

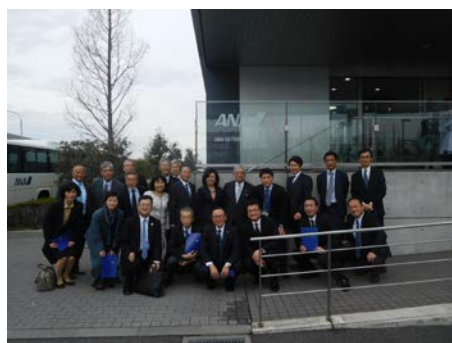
○訪問先 ㈱みずほ銀行本店、㈱ANA ケータリングサービス、㈱J バイオフードリサイクル、東芝未来科学館、日産自動車㈱栃木工場 ○参加人数 21 名

まず、東京都千代田区にある㈱みずほ銀行本店を訪れた。特別会議室で丸山幸信常務執行役員からご挨拶があり、その後みずほ総合研究所㈱ 岡田 豊主任研究員から「中枢中核都市の振興と富山～最新の地方創生の議論を踏まえて～」と題し、人口の分析を通じた今後の地域創生の方向性について説明を受けた。岡田氏は①都心回帰は全国的に波及し、人口において中枢中核都市の存在は高まってきている②若い女性の人口移動について、製造業が盛んな都市では就職時の流出が目立つ。しかし、サービス業が盛んな都市では20代前半までは流入が、20代後半以降では流出が目立つ③中枢中核都市は地域資源を生かしたサービスの高付加価値化に加えて、「職・住・遊」の近接を重視した街づくりを追求すべきであると解説した。



岡田 豊 主任研究員

ディールングルームのフロアを見学した後、富士銀行ニューヨーク支店が犠牲となった9.11アメリカ同時多発テロの慰霊碑が設置された大手町の森にて、一同は犠牲者に黙とうを捧げた。そして、31階にある第一役員来賓食堂に移動し、津原周作取締役副頭取にご挨拶を頂き、昼食会を開催した。



㈱ANA ケータリングサービス

続いて、㈱ANA ケータリングサービス川崎工場を訪問。新規事業開発課長の菊池俊介氏から機内食について映像を交え説明を受けた。

その後、防護服のような白衣を身につけて機内食調製エリアを見学した。調理エリアに入る際には設置されたサニタリーエリアで、手洗い時間や方法、エアシャワー等決められた衛生上の細かい手順を踏み、徹底された衛生管理を体験した。

また同工場では機内サービス用品の管理も行っており、膨大な種類のアイテムを正確に管理している状況を見学した。

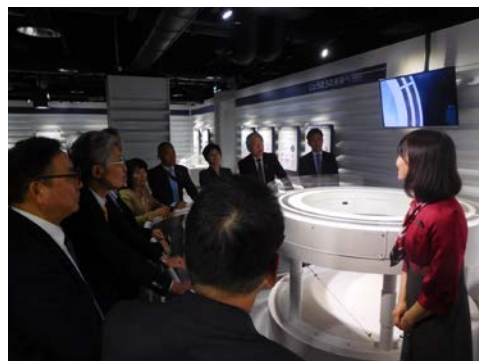
次に、㈱J バイオフードリサイクル横浜工場を訪問。JFE グループと JR 東日本グループの協業で食品リサイクル・バイオガス発電事業をしており、会員である JEF エンジニアリング㈱坂根清一富山支店長の案内で見学した。微生物の働き（メタン発酵）によって、食品廃棄物からバイオガスを発生させ、再生可能エネルギーとして発電し電力を供給している。また発酵残さは堆肥化し、使用した水も工場内で再利用とリサイクル率 100%に向けて取り組んでおり、更には食品廃棄物の排出事業者へ食品廃棄物から得られた電力を還元する「創電割（廃棄物処理＋電力供給サービス）」といったオプションサービスも行っていると



㈱J バイオフードリサイクル

のことであった。今回は電気バスが実際に充電している現場も運良く見学することができ、会員たちはその環境性と先進性について興味深く説明を聞き、説明後の質問では設備の採算性や食品廃棄物の仕入先等熱心に聞き入っていた。

翌7日はまず東芝未来科学館を視察。木下成雄副館長に館内を案内していただいた。①フューチャーゾーンでは「エネルギー・まち・情報」の未来の展示・体験施設があり、自動改札機等の体験を行った。現在、買い物ではバーコードを「光」のみで商品情報を読み取っており、未来ではこれにRFID（無線電子タグ）と呼ばれる「電波」と商品の「画像」を融合することにより会計の仕組みの多様化やレジ時間の時短化が可能となり、ストレスフリーな会計が可能になるとの説明があった。②サイエンスゾーンでは実験を通して科学の不思議をわかりやすく紹介しており、超伝導を活用したリニアモーターカーの原理実験を行った。③ヒストリーゾーンでは芝浦製作所と東京電気の合併から140年の歴史を後世に伝える展示がされていた。



東芝未来科学館

その後、㈱日立製作所のゲストハウス「白山閣」にて昼食会を開催した。都心に緑豊かな約2000坪の敷地の中に旧小石川別館の庭園を活かしながら、石造りの外壁、内装などの“洋”的感覚と、間口を広くとり庭と部屋との関係を大切にする“和”の感覚を併せた、和洋共存の建築は素晴らしかった。



日産自動車㈱ 栃木工場

最後の訪問先日産自動車㈱栃木工場では人事総務部の伊藤和彦氏からご挨拶を頂き、その後工場説明をいただいた。昨年10月に操業50年を迎えた栃木工場は約292万㎡の敷地に面しており、ここで働く従業員は約5300名、年間約25万台の生産能力を持っているということで、シーマ、フーガ、GT-R、スカイライン等高級車やスポーツカーを生産していると説明があり、その後工場

内を見学した。栃木工場では「アライアンス生産方式」が採用されており、これはルノー・日産両者の生産に対する考え方やノウハウ、ベストプラクティスを統合して確立された両者共通の生産方式であり、すべての工程で順序と時間を守って効率的に作業する「同期生産」システムを採用することにより、グローバル基準を満たす高い品質での混流生産を可能としたと説明があり、一同は同社の技術力の高さを再認識した。

③第7回ごきげんよう職場訪問

○訪問先 (株)不二越、阪神化成工業(株) (2019年11月11日) ○参加人数 12名

最初に、(株)不二越 富山事業所を訪問。会議室で松本 眞明富山総務部長から会社案内で中期経営方針、企業理念、社名「不二越」と商標「NACHI」の由来、事業内容について説明があった。

その後、「不二越ものづくりセンター」に移動し、シアタールーム、ショールーム、不二越歴史館、ロボットF A展示場の順に回り、山口秀一富山総務部副部長らに対応いただいた。



(株)不二越ショールーム

シアタールームでは不二越の製品、歴史、ロボット技術についてビデオで紹介、製品紹介では①カーエアコン用のベアリングのシェアーが世界ナンバーワン、②ジェットエンジンの加工で使用する切削工具（クリスマスツリー型ブローチ）のシェアーが世界ナンバーワン、③油圧機器の分野ではミニショベル用走行モータ・旋回モータのシェアーが世界ナンバーワンと不二越の技術力に関するPRがあった。

ショールームでは、ベアリング・各種工具・油圧機器が展示されており、委員はそれぞれの商品を興味深く観察していた。

不二越の歴史館では、当社最初の製品「ハクソー」（金属を切る鋸）や過去のロボットの展示、国際化のあゆみ、創業者井村荒喜氏が退任（1964年）時に残した教條（当社の企業理念）などについて説明があった。

ロボットF A展示場ではピッキング・梱包・組立など多くの現場の自動化ニーズに対応できる当社のロボットラインナップに参加者は感心していた。



阪神化成工業(株)会議室

次に、阪神化成工業(株)本社を訪問した。当社は医療および医薬品用容器・キャップの製造をしており、各種プラスチック容器販売を行う阪神容器グループの製造部門の中核企業。門前昌志総務部長と経営企画室 深井次郎参与から阪神化成工業(株)の事業の概略について説明があった。

その後、射出成形部門、ブロー成形部門、目薬部門の3班に分かれ工場を見学した。工場に入る際には、当社指定の服装に着替えたが、衛生面で細心の注意が払われていることを体感、工場内でも厳重な品質管理に取り組

んでいることが印象的であった。

見学後事務所に戻って質疑応答を行った。工場は現在3直・24時間体制で稼働している中、外国人労働者も重要な戦力とのことである。

③第8回ごきげんよう職場訪問（2020年2月20日～21日）

○訪問先 MRJミュージアム、三菱重工業(株) 名古屋航空宇宙システム製作所 飛島工場、サントリー山崎蒸溜所、京セラ(株)（ファインセラミック館、稲盛ライブラリー）

○参加人数 19名

1日目はまずMRJミュージアム（愛知県）を視察した。MRJは三菱重工グループが開発している初の国産ジェット機で、三菱重工業株式会社 名古屋航空宇宙システム製作所 小牧南工場内（豊野町）にMRJ最終組立工場があり、ミュージアムはその5階にある。ミュージアムにはMRJの胴体やエンジンなど実物大の模型が展示されている。



MRJミュージアム

2組に分かれて、ミュージアム内を見学。①シアター、②機内を体験、③翼とエンジン、④製造の現場、⑤パーツ展示、⑥物流ネットワーク、⑦MHIグループコーナー（三菱重工グループ事業や社会貢献の紹介コーナー）の7つを回った。その後2階に移り、実物のMRJの製造現場を見学した。

MRJは2008年から開発が始まったが、2021年度によりやく、初号機が民間に納入される予定であり、1日も早く飛行するMRJを見たいものである。



三菱重工業(株)飛島工場

続いて、三菱重工業株式会社 名古屋航空宇宙システム製作所 飛島工場（愛知県）を事前に特別許可をいただき訪問した。同工場はロケットを製造しており、ロケットのしくみなどを説明していただいたのち工場を見学。幸運にも人口衛星を運ぶH-II Aロケット、国際宇宙ステーションへ物資を運ぶH-II Bロケット、来年初めて打ち上げが予定されているH3ロケット（H-II Aロケット、H-II Bロケットの後継機）の3機すべてを見ることができた。

2日目は最初に日本のウイスキーづくりの原点として知られるサントリー山崎蒸留所（大阪府）を視察した。ウイスキーの工程に沿って進み、まずは原料の仕込みと麦の発酵を見学。室内はビールのような香りが漂っていた。続いて蒸溜を見学。大きさや形状の異なる蒸留釜を使い分けることで多彩な味わいのウイスキー原酒を生み出しており、タイプの異なる蒸留釜を取り入れている蒸留所は世界でも稀とのことである。貯蔵庫を見学した後、ウイスキーのテイस्टینگを行った。

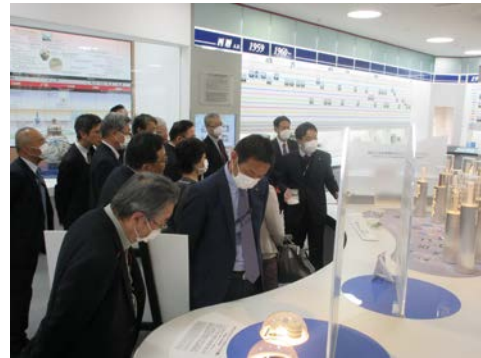
最後に京セラ（京都府）を訪問。京セラ本社2階のファインセラミック館で当社の主力製品のファインセラミックスの技術開発や製品を見学した。

ファインセラミックスは粘土などを成形・焼成して作られる陶磁器やガラスといったセラミックスをさらに精密に精製しており、主に半導体などの電子部品に使われる。京セラ創業者の稲盛和夫名誉会長が名付けたそうである。

その後、稲盛ライブラリーで稲盛会長の人生哲学、経営哲学を中心に技術者、経営者としての足跡や様々な社会活動が展示されており、一行は大変興味深く展示物を眺めていた。



サントリー山崎蒸溜所



京セラファインセラミック館

(4) 会員企業へのアンケート調査

毎年7月、12月に会員向け景気定点観測アンケート調査を実施した際、人口減少時代の各社対応についてテーマを決め調査した。

①2018年7月調査

A. 人口減少時代の到来について

a. 消費者人口減少の捉え方について

(回答社数 170 社)

重要な経営課題である	79%
経営課題だが、それほど重要ではない	16%
経営課題ではない	4%
分からない	1%

b. 労働力人口減少の捉え方について

(回答社数 170 社)

重要な経営課題である	92%
経営課題だが、それほど重要ではない	8%
経営課題ではない	0%
分からない	0%

B. 消費者人口減少への対応策について（売上対策）

a. 「現在」の消費者人口減少への対応策（複数回答可）

(回答社数 166 社)

高齢化に対応した商品・サービスの開発、拡充	18%
少子化に対応した商品・サービスの開発、拡充	7%
観光需要を喚起する商品・サービスの開発、拡充	7%
世帯人員数の減少に対応した商品・サービスの開発、拡充	3%
その他高付加価値商品・サービスの開発、拡充	24%
新規海外市場への進出	4%
海外向け商品・サービスの開発、拡充	5%
海外の店舗網・販売先等の拡大、拡充	4%
海外の店舗網・販売先等の削減、集約	0%
異分野・新分野事業への進出	8%
店舗以外の販売経路（ネット販売・宅配等）の拡大、充実	4%
国内の店舗網・販売先等の拡大、充実	6%
国内の店舗網・販売先等の削減、集約	3%
特に何もしていない	7%
その他	0%

b. 「今後」の消費者人口減少への対応策（複数回答可）

（回答社数 168 社）

高齢化に対応した商品・サービスの開発、拡充	17%
少子化に対応した商品・サービスの開発、拡充	7%
観光需要を喚起する商品・サービスの開発、拡充	5%
世帯人員数の減少に対応した商品・サービスの開発、拡充	4%
その他高付加価値商品・サービスの開発、拡充	26%
新規海外市場への進出	6%
海外向け商品・サービスの開発、拡充	7%
海外の店舗網・販売先等の拡大、拡充	4%
海外の店舗網・販売先等の削減、集約	0%
異分野・新分野事業への進出	10%
店舗以外の販売経路（ネット販売・宅配等）の拡大、充実	4%
国内の店舗網・販売先等の拡大、充実	5%
国内の店舗網・販売先等の削減、集約	3%
特に何もしていない	2%
その他	0%

C. 労働力人口減少への対応策について（雇用対策）

a. 「現在」の労働力人口減少への対応策（複数回答可）

（回答社数 167 社）

高齢者の採用と活用	21%
非正社員の採用と活用	9%
外国人の採用と活用	8%
休日、労働時間の見直し	12%
賃金水準の見直し	13%
省力化・無人化の推進（RPA 等の採用）	11%
生産性向上への取組み（賃金水準以外の取組み）	20%
海外への展開	0%
「テレワーク」等の新形態での労働環境整備	4%
特に何もしていない	2%
その他	0%

b. 「今後」の労働力人口減少への対応策（複数回答可）

（回答社数 166 社）

高齢者の採用と活用	17%
非正社員の採用と活用	8%
外国人の採用と活用	9%
休日、労働時間の見直し	11%

賃金水準の見直し	12%
省力化・無人化の推進（RPA 等の採用）	16%
生産性向上への取組み（賃金水準以外の取組み）	19%
海外への展開	1%
「テレワーク」等の新形態での労働環境整備	5%
特に何もしていない	1%
その他	1%

②2018 年 12 月調査

A. 生産性向上について

a. 生産性向上について

(回答社数 164 社)

取り組んでいる	94.5%
取り組んでいない	5.5%

b. (a) で「取り組んでいる」とお答えいただいた方

・生産性向上の取組み単位

(回答社数 155 社)

全社単位で行っている	62.6%
部門単位で行っている	29.0%
小集団単位・チーム単位で行っている	5.2%
個々の従業員レベルで日々工夫しながら行っている	3.2%
その他	0.0%

・生産性向上の取組み内容について（複数回答可）

(回答社数 155 社)

業務の見直し	36.9%
省力化投資を実施	16.9%
新規投資・増産投資を実施	8.5%
IT 導入を実施	18.7%
多能工化・兼任化を実施	13.6%
アウトソーシングを実施	4.8%
その他	0.6%

・生産性向上に取り組んだきっかけ（複数回答可）

（回答社数 155 社）

人手不足対応	16.5%
業務に非効率・無駄を感じた	18.6%
働き方改革への取組み	23.7%
多様な人材活用	6.6%
業績の改善、向上	18.1%
IT 導入	5.3%
事業継承、経営者の交代	1.5%
新事業展開	4.3%
省力化投資・機械化・ロボット化	5.1%
その他	0.3%

・生産性向上の取組みによる効果の実感状況

（回答社数 152 社）

期待した効果が得られている	2.6%
ある程度の効果は得られている	66.5%
ほとんど効果は得られていない	11.2%
効果が得られたかはわからない	19.7%

- c. (a) で「取り組んでいない」とお答えいただいた方
生産性向上に取り組むに当たっての課題（複数回答可）

（回答社数 8 社）

業務に追われ、業務見直しの時間が取れない	9.1%
取組みを主導できる人材が社内にはいない	18.2%
取組みの目的や目標が上手く設定できない	9.1%
取組みを進めるノウハウがない	9.1%
取組みの目的や目標が従業員に伝わらず協力を得られない	18.2%
適切な相談相手がいいない・相談料が高い	9.1%
特に課題はない	27.2%

B. 労働力不足の対応について

- a. どのような人材が不足しているか（複数回答可）

（回答社数 161 社）

中核人材	43.9%
労働人材	43.4%
不足していない	12.7%

※人材の定義

【人材の区分】	中核人材	・各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材。 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材。

- b. (a) で「中核人材」とお答えいただいた方
中核人材不足への対応について（複数回答可）

（回答社数 90 社）

教育訓練・能力開発の強化	32.6%
賃上げ等の労働条件改善による採用強化	14.5%
女性・シニア等多様な人材の活用	24.1%
離職防止・定着の取り組み強化	10.7%
経営コンサルティングの活用	5.3%
大企業人材等の外部人材の出向・兼業・副業等による活用	1.1%
時間外労働の増加	3.7%
周辺業務の切り出しによる中核人材のコア業務への注力化	5.3%
中核人材が担うと期待される業務のアウトソーシング	1.6%
その他	1.1%

- c. (a) で「労働人材」とお答えいただいた方
労働人材不足への対応について（複数回答可）

（回答社数 89 社）

従業員の多能工化・兼任化	12.4%
賃上げ等の労働条件改善による採用強化	16.5%
女性・シニア等多様な人材の活用	14.4%
離職防止・定着の取り組み強化	14.8%
業務プロセスの改善や工夫	12.4%
IT 導入、設備投資による省力化	11.5%
時間外労働の増加	3.7%
生産性向上での対応	8.2%
労働人材が担っていた業務のアウトソーシング	5.3%
その他	0.8%

③2019 年 7 月調査

A, 外国人労働者の雇用について

a. 現在、外国人労働者を雇用していますか。

(回答社数 174 社)

雇用している	28%
過去に雇用していたが、現在は雇用していない	4%
雇用していない	68%

b. (a) で「雇用している」、「過去に雇用していたが、現在は雇用していない」とお答えいただいた方

・外国人労働者を雇用する（していた）理由（複数回答可）

(回答社数 55 社)

日本人が採用できない（募集しても集まらない）ため	53%
日本人より賃金が安い	13%
海外展開を強化するため	25%
外国人ならではの能力が必要なため	20%
その他	18%

c. (a) で「雇用していない」とお答えいただいた方

・外国人労働者を雇用しない理由（複数回答可）

(回答社数 118 社)

在留資格の確認や変更手続きが煩雑・不安であるため	16%
社内の受け入れ体制が不十分であるため	58%
教育・指導に時間がかかるため	25%
言葉や文化、宗教の違いによる不安があるため	21%
社内コミュニケーションに不安があるため	21%
人材が不足し、採用予定がないため	19%
採用・雇用の方法がわからないため	6%
その他	13%

d. 2019 年 4 月 1 日より人手不足が深刻な産業分野において「特定技能」での外国人材の受け入れが可能となりましたが、関心がありますか。

(回答社数 170 社)

関心がある	45%
関心がない	37%
よくわからない	18%

- e. 今後、外国人労働者の採用計画はありますか。

(回答社数 169 社)

さらに増やしていきたい	23%
現状維持（雇用しない場合も含む）	76%
減らしたい	1%

B. シニア人材の活用について

- a. 50歳以上のシニア社員の数が、今後10年間でどのように変化すると予測しますか。

(回答社数 174 社)

大きく増えていく	33%
少しずつ増えていく	55%
それほど変わらない	9%
少しずつ減っていく	3%
大きく減っていく	0%

- b. 雇用年齢の上限引き上げを検討していますか。

(回答数 172 社)

特に検討はしていない	45%
定年年齢の引き上げを検討中	26%
継続雇用の上限引き上げを検討中	29%

C. 女性活躍推進について

- a. 女性従業員の数を現在と比べ増やしていく考えはありますか

(回答社数 172 社)

増やしていく	55%
変わらない	44%
減らしていく	1%

- b. 今後管理職の登用にあって、女性を積極的に登用しようと考えていますか。

(回答社数 172 社)

積極的に登用していきたい	73%
特に増やしていく考えはない	27%

- c. (b) で「特に増やしていく考えはない」とお答えいただいた方

その理由についてお答え下さい。(複数回答可)

(回答社数 44 社)

女性従業員が少数だから	36%
女性従業員は勤続年数が少ないから	11%

女性がつける管理職ポストがないから	30%
その他	27%

d. 女性の管理職の登用を促進するために取り組んでいること（複数回答可）

（回答社数 169 社）

意識啓発のため女性従業員対象の研修に参加させる	38%
幅広く業務を経験させるため男性職種へ配置転換する	27%
資格を奨励している	27%
特になし	32%
その他	5%

④2019 年 12 月調査

A. IT 化・デジタル化（AI、IoT、RPA 等デジタル技術の取り込み）に対する取組

a. IT 化・デジタル化の理解度について

（回答社数 162 社）

よく理解している	34%
なんとなく理解している	57%
言葉は聞いたことがあるが、よく理解していない	9%
全く分からない	0%

b. IT 化・デジタル化についての関心度

（回答社数 164 社）

関心があり、すでに導入している	36%
関心があり、今後導入する予定	45%
関心があるが、導入する方法が分からない	18%
関心がない	1%

c. IT 化・デジタル化の取組、期待することについてあてはまる主な内容（複数回答可）

（回答社数 163 社）

業務効率化、省人化による生産性向上	68%
業務プロセスの抜本的な改革・再設計による生産性向上	43%
経営データ可視化によるスピード経営・的確な意思決定	35%
既存の製品、サービスの付加価値向上	23%
顧客接点の抜本的改革	19%
ビジネスモデルの抜本的改革	14%
その他	0%

d. I T化・デジタル化を推進するうえでの課題についてあてはまる主な内容（複数回答可）

（回答社数 162 社）

メリット、費用対効果が分かりにくい	30%
導入コストが高い	46%
活用できる社内の人材不足	56%
相談できる外部の専門家不足	11%
セキュリティ対策（情報漏えい、外部からの攻撃）	30%
ネットワーク、プラットフォームの整備	20%
その他	0%

（５）同友会経営道場の活動内容

＜2018 年度＞

○第１回経営道場

発表者：日本海ガス絆ホールディングス(株)

取締役社長 新田八朗氏（代表幹事）



新田代表幹事は小さな頃から海外に対して非常に強い憧れを持っており、外交官になるのが夢であった。そんな夢もあり、海外勤務がある金融機関に就職した。小さな時から、家業を継ぐという意識は一切なく、「目指せ頭取」で一生懸命働いていたところ、先代社長（新田嗣治朗元代表幹事）より体調不良のため、戻ってこないかと誘われ帰郷したとのことであった。帰郷後日本海ガス(株)に入社、富山青年会議所に入ったところ水が合い、1998年には日本青年会議所の会頭まで務めることになった。

そして先代社長が亡くなった2000年1月7日に日本海ガス(株)代表取締役社長となったが、新田代表幹事はこの時はあくまで「法律的に社長になっただけ」であったと説明した。

一つ目の試練として、当時国の指針でもあった、都市ガスの原料を石油系（ナフサ、ブタン等）から非石油系（天然ガス）へ転換する事業を挙げた。当時の売上げが80億円ほどの中、100億円以上の経費と数10億円の設備投資、100名以上の人員確保が必要となる一大プロジェクトであった。無事にプロジェクトは完了したが、その際意識して取り組んだのは社員のモチベーション保持であったと語った。

二つ目の試練として、「オール電化」を挙げた。それまで家庭用のお客さま戸数を順調に伸ばしてきたが、「オール電化」によりどんどん家庭用のお客さまが減っていき、眠れない夜が続いた。そんな中、産業用のお客さま獲得に積極的に取り組み、2007年には産業用売上が家庭用・商業用売上を上回った。2007年の決算を終えた際、初めて「実質的に社長になれたかなと思った」と語った。

現在は、三つ目となる試練である「エネルギーの自由化」の対応に取り組みながらも、「逆にこれまでの縛りから自由にできるようになる」とプラスに考えていることであった。「自社は絶好調である、と思った時から衰退が始まる」「社員一人一人に血が流れており、その一人一人に家族がいることを忘れない」といった経営に対する想いを語り、また座右の銘は「One for all, All for one」とであると紹介して講演を締めくくった。

○第2回経営道場

発表者：(株)ワプラス 代表取締役 村上宏康氏
(株)カターレ富山 取締役社長 森野弘樹氏

最初に発表した村上氏はご自身の起業までの道のりについて語り、高校卒業後モトクロスの世界に入り全国を飛び回っていたが、ケガのため引退を余儀なくされた。その際「困っている人を救う仕事がしたい！」と考え、不動産に携わることで「人の命を救える」ことを学び、会社を設立したと説明した。起業した直後には低迷期が訪れたが、その後どのように乗り切ってきたかを熱く語った。



村上社長



森野社長

続いて発表した森野氏は配電マンからスタートした社会人生活を振り返り、プロフィールを紹介した。次に、現在カターレ富山が加入しているJリーグの概要や活動方針を説明した。その後カターレ富山が地域で目指すものや課題を挙げ、最後に今シーズンのスローガン「奪取」について「お客さまの心を奪うことを目指します」と呼びかけ、発表を終えた。

<2019 年度>

○第3回経営道場

「労働力人口減少時代の雇用について考える」

～「働き方改革」の事例紹介&ディスカッション～

経営道場のメンバーの他、経営・CSR委員会と働き方改革委員会の委員が参加した。

冒頭、板谷塾長が、労働力人口の減少、労働力不足に伴う賃金上昇圧力、働く意識の変化、労働法の改正など労働環境の変化を説明。その後、経営・CSR委員会の副委員長（小川万里絵氏、貞松孝洋氏、益田貴司氏、増山一雄氏）と働き方改革委員会の遊道義則委員長が自社の働き方改革などについて語った。

小川副委員長は2015年に日本銀行ダイバーシティ推進グループ長に就任し、「えるぼし」の取得や、多様な働き方への意識改革を推進したことなどを説明。貞松副委員長はみずほ銀行の働き方改革の推進として実施した人事制度面の変更について紹介。益田副委員長はブリーズベイホテルグループでは人手不足解消のためリゾートホテルとリゾート以外のホテルと連携を図っていると説明。増山副委員長は「建設業は決められた工期の中でやるべきことも多く、働き方改革推進には発注者側の協力も必要」と説明。遊道働き方改革委員長は社員のモチベーションアップの大切さについて言及。毎年6月、12月に面接をして社員とコミュニケーションを図っていると説明した。その後、参加者との意見交換を行った。

経営・CSR委員会の各副委員長は自社の働き方改革の内容について報告書にまとめたので、次ページ以降を参照願いたい。



(6) 労働力人口減少時代における働き方改革の事例

①日本銀行

企業名	日本銀行	役 職	富山事務所長	氏 名	小川万里絵
業 種	中央銀行業	従業員数	4,636 名		

A. 自社の働き方改革の概要

- ・「ダイバーシティの推進」を重要な経営課題と位置付けたうえで、職員がライフイベントと仕事を両立させる職場環境を整えるための制度を整備するとともに、意識改革を推進。

B. 具体的な取り組みと効果

- ・柔軟な働き方の推進に関し、年 1 回は 5 営業日連続して年次有給休暇を取得することを推奨するなど、年次有給休暇の取得を促進。また、全行的に原則として毎週水曜日を「ノー残業デー」としている。
- ・フレックスタイム制度、看護・介護休暇、短時間勤務制度、時間単位の年次休暇、等の柔軟な働き方を可能とする制度を導入。
- ・Web サイトに「ダイバーシティへの取組み」ページを開設、総裁メッセージ等により、重要な経営課題としての位置づけを対外的にもアピール。
- ・各種セミナー・研修や行内サイトの整備等により意識改革を推進。
- ・ダイバーシティの推進の観点から、女性活躍推進にも積極的に取り組んでおり、育児と仕事との両立に資するワーク・ライフ・バランス制度の充実に努めるなど、職場環境の整備や組織風土の醸成に努めてきた。平成 29 年 5 月には、女性活躍推進法の優良事業主認定えるぼしの第 3 段階（最上級）を取得したほか、平成 30 年 9 月には次世代育成支援対策推進法の優良な子育てサポート企業としてプラチナくるみんの認定を取得。前述のとおり、社会状況に合わせてさらに柔軟な働き方を推進する一方、所管業務の遂行についてさらに総括的な役割を果たす女性の登用を進めている。
- ・富山事務所では、少人数のため、互いに年休取得予定を前広に共有して希望通りの年休取得を推進。また、仕事の進捗状況を適切に管理し、時間外勤務について、目的と必要性を上司と部下の間ですり合わせることで、不要な時間外勤務を抑制。

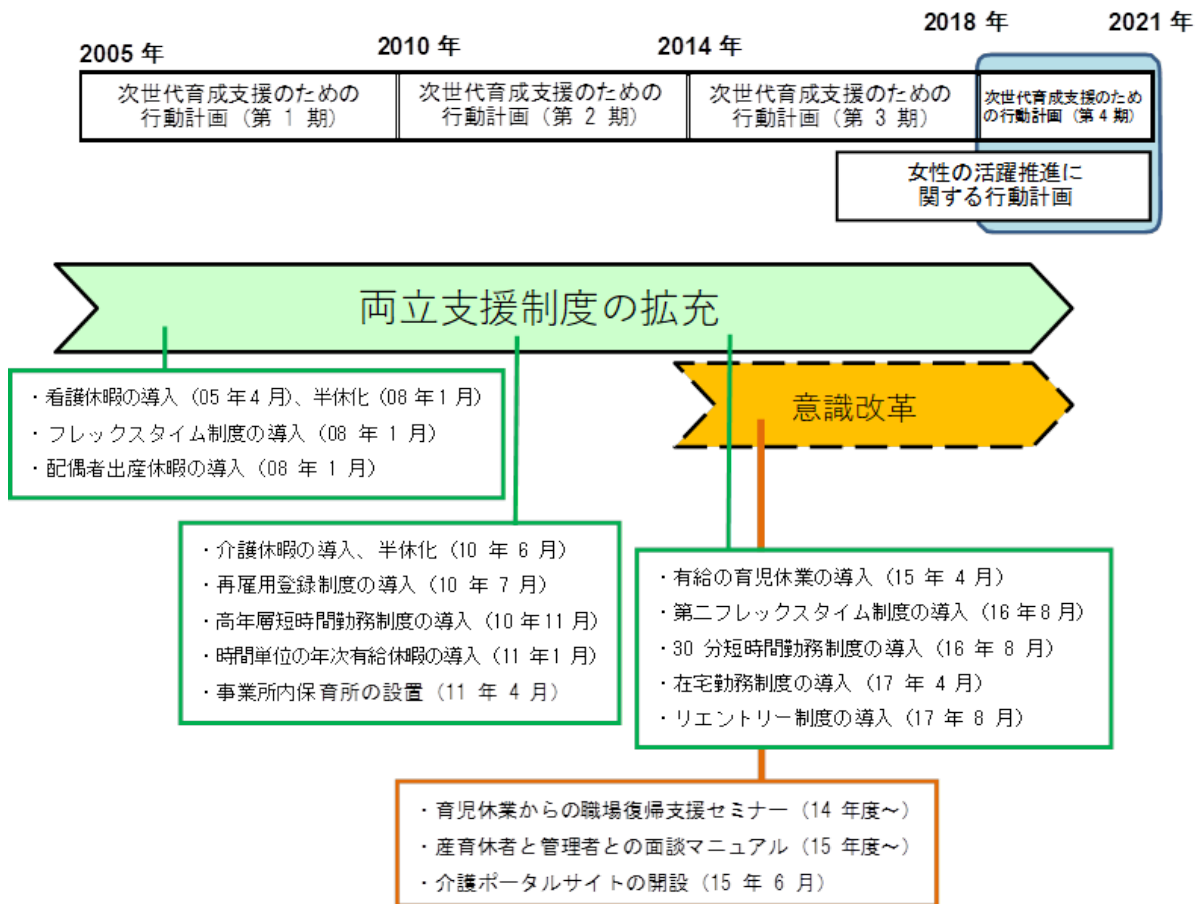
C. 今後の課題

- ・制度や働き方への意識の変革は、社会の変化に応じて常に進歩する必要がある、世の中の動向をしっかりと把握していきたい。

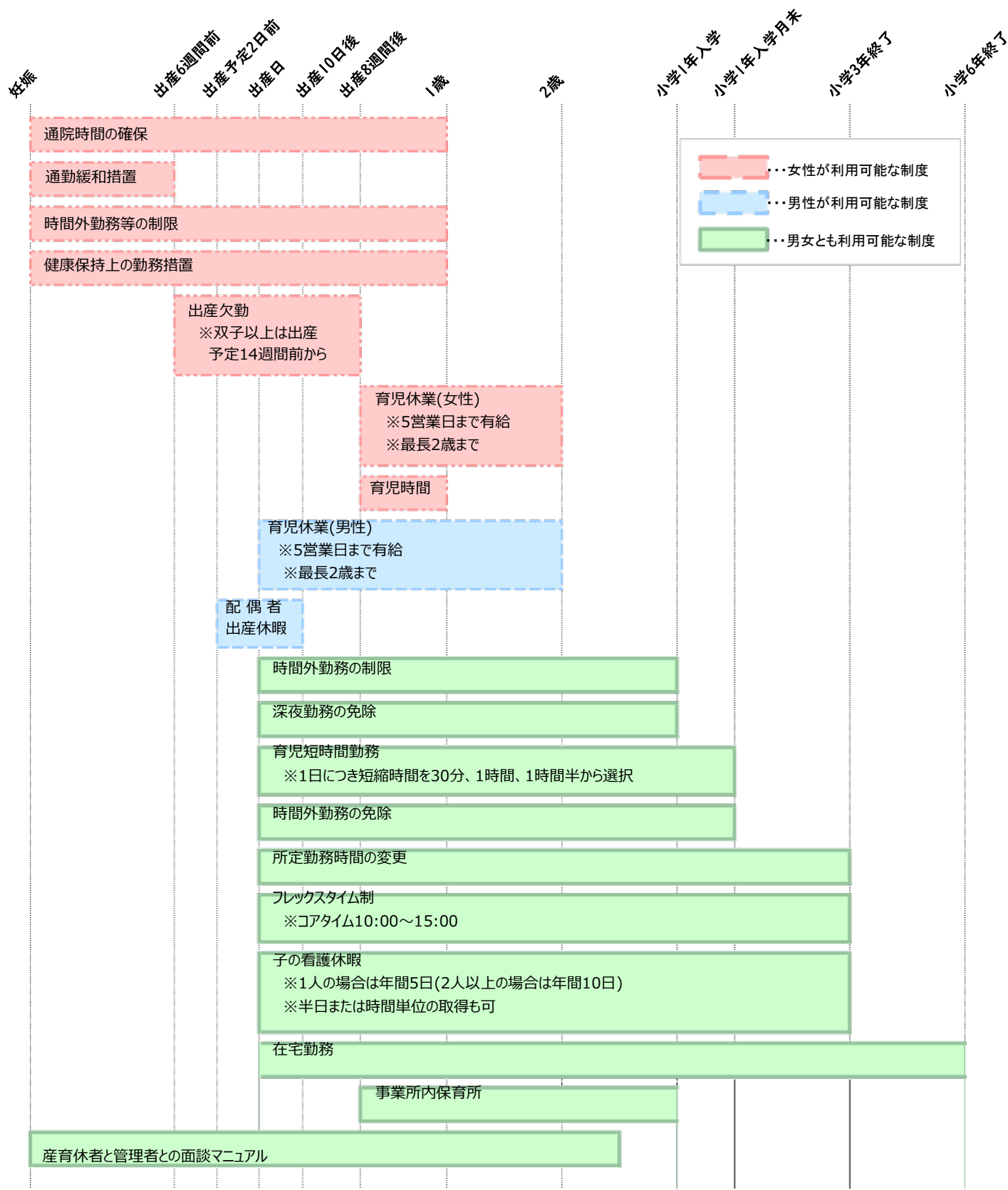
別添 1 日本銀行のダイバーシティに向けた取組の歴史

別添 2 日本銀行の出産・育児関連制度

＜日本銀行のダイバーシティに向けた取組の歴史＞



＜日本銀行の出産・育児関連制度＞



②(株)みずほ銀行

企業名	(株)みずほ銀行	役 職	富山支店長	氏 名	貞松 孝洋
業 種	銀行業	従業員数	29,991 名		

A. 自社の働き方改革の概要

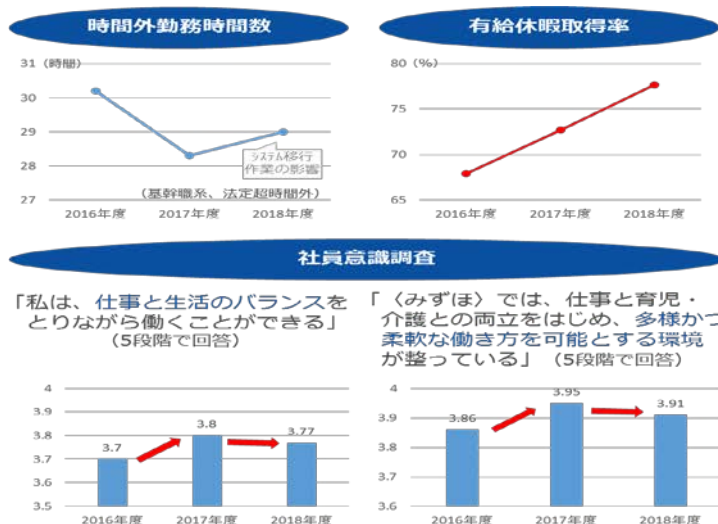
- みずほ銀行では、柔軟な働き方の実現や、育児・介護と仕事の両立支援に向け、下図の通り 10 年以上にわたり順次制度を拡充してきている。

	2003	2006	2007	2009	2013	2014	2016	2017
勤務形態	裁量労働制導入	コアなしフレックス導入				半日振出・ 振休制度 導入	在宅勤務 制度 導入	リモート ワーク トライアル実施
休暇・ 休業		半日休暇 拡充 (6回→12回)		パース サポート 休業導入		半日休暇 拡充 (12回→32回)	有休取得率 70% 目標設定	
両立 支援	(育児支援) (介護支援)	育児休業 拡充 (1歳→2歳) 短時間勤務 拡充 (3歳→就学前)	事業所内 保育所 設置 短時間勤務 拡充 (就学前→小3)	短期有給 育休導入 配偶者出産 休暇拡充 (2日→5日)	時差勤務 導入	保育料 補助制度 導入	男性育休 100% 目標設定	
					時差勤務 導入	介護休業・短時間・ 時差勤務 拡充 (6ヶ月→1年)	介護休業 拡充 (1年→2年) 短時間・ 時差勤務 拡充 (1年→無期限) 短日勤務 導入	介護積立 休暇導入

B. 具体的な取り組みと効果

- 「柔軟な働き方の実現」については、時間や場所に捉われない働き方を実現するとともに、テクノロジーも活用した生産性向上に向けた取り組みを推進し、未だ道半ばではあるが、時間外勤務時間数の削減、有給休暇取得率の向上といった成果に結びついている。

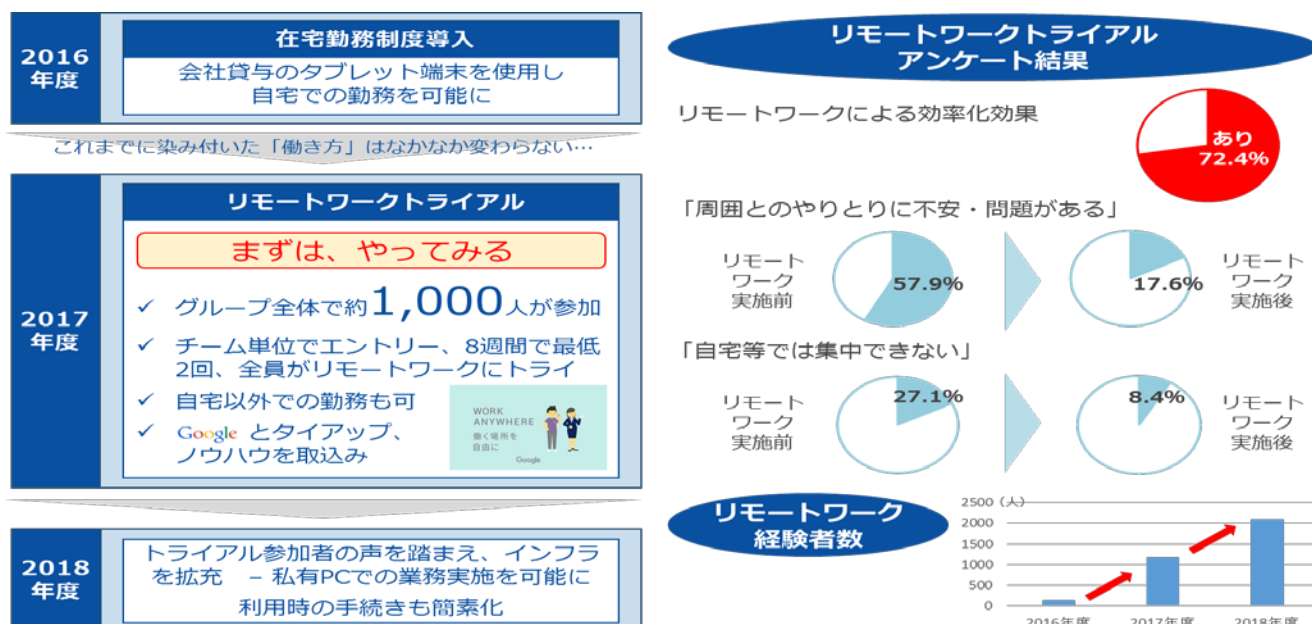
時間や場所に捉われない働き方	
時差勤務・フレックスタイム勤務 (コアタイムあり/なし) の活用	
リモートワーク	
生産性向上に向けた取り組み	
オペエック	業務プロセスの徹底的な見直し
RPA	業務の自動化の推進
タブレット端末の有効活用 (全職員に配付し、営業のみならず、会議資料のペーパーレス化・TV電話機能活用による移動時間短縮等を実現)	
育児・介護両立者も働きやすい環境の整備	
健康に長く働くことができる環境の整備	



- 「育児・介護両立支援」については、制度面の拡充とともに、そうした制度を活用しやすい環境づくりにむけた取組みにも注力している。こうした取組みを粘り強く進めていくことを通じて、両立者が働きやすい職場環境を構築していくことが、今後、人口減少時代にわが国が向かう中においても優秀な社員を確保し、年齢、性別に関係なく能力に応じて活躍、登用される道を切り開いていくことに繋がっていくものと考えている。

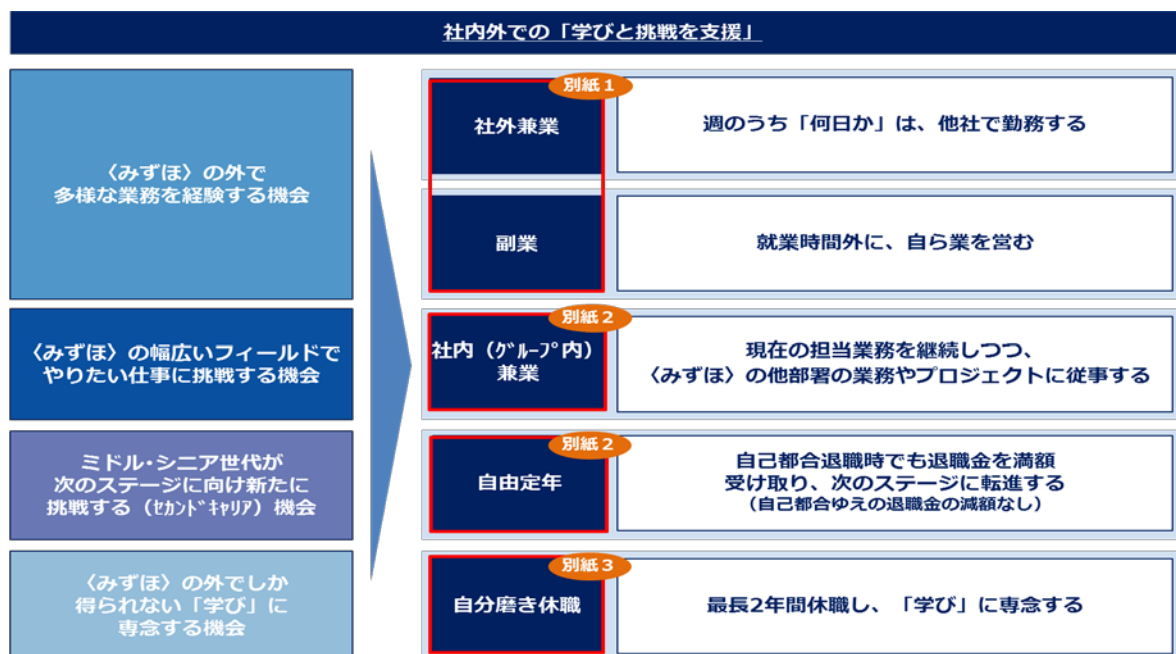


- また、「場所に捉われない働き方」については、2016 年度に在宅勤務制度を導入している。さらに、2017 年度には Google ともタイアップし、トライアル企画を展開し、その効率化効果を実感、意識が変わったとする多数の社員の評価を確認している。足元では東京オリンピック、パラリンピックに向けて、また、近時の新型コロナウイルスへの対応の観点も含めて一層のリモートワーク拡大に向けたインフラ整備、ルール策定を進めているところである。



C. 今後の課題

- ・ マイナス金利への移行、業界の壁を超えた金融サービスの競争激化、金融テクノロジーの発達によるデジタル化の進展等、銀行業界を巡る環境は急速に変化している。かかる中、みずほ銀行は「次世代金融への転換」と銘打って、変化する時代において、お客さまの夢や希望、そして不安といった、より本源的なニーズに正面から向き合い、従来の金融の領域を越えた「金融を巡る新たな価値」を創造していくことを目指しており、そのためにも社員全員がそれぞれの持ち場の仕事において専門性を磨き、変革に挑戦していく必要がある。
- ・ 一方で、働く人の意識や価値観が「就社」から「就職」へと変化する中、これまでの「会社は、退職までの社員の拠りどころ」という考え方から、「会社は、『やりたい仕事』『なりたい自分』を実現する場」として、その位置付けが変わってきていると考えている。
- ・ こうした認識のもと、みずほ銀行では人事の考え方を「閉じた社内の競争原理」から「社員の成長や、やりたい仕事」に大きく転換し、学びと挑戦機会の提供を通じて、社内外で通用する人材価値の向上に徹底的にフォーカスしていく必要性を課題として強く感じている。
- ・ 以上を踏まえ、グループ全体の新しい人事の枠組み/制度を再構築すべく、その一環として、「社員のキャリアデザイン」を支援する観点から兼業・副業の解禁やジョブ公募等のほか、一人ひとりにパーソナライズ化されたラーニング・システムの導入等、会社としての支援を強化していく。具体的には、社員一人ひとりが仕事を通じた成長を実感しながら、自らに合ったキャリアデザインを描くための学びや挑戦機会をしっかりと提供し、各人の自主・自律・挑戦の取り組みによる専門性向上を徹底的に支援していく考えである。

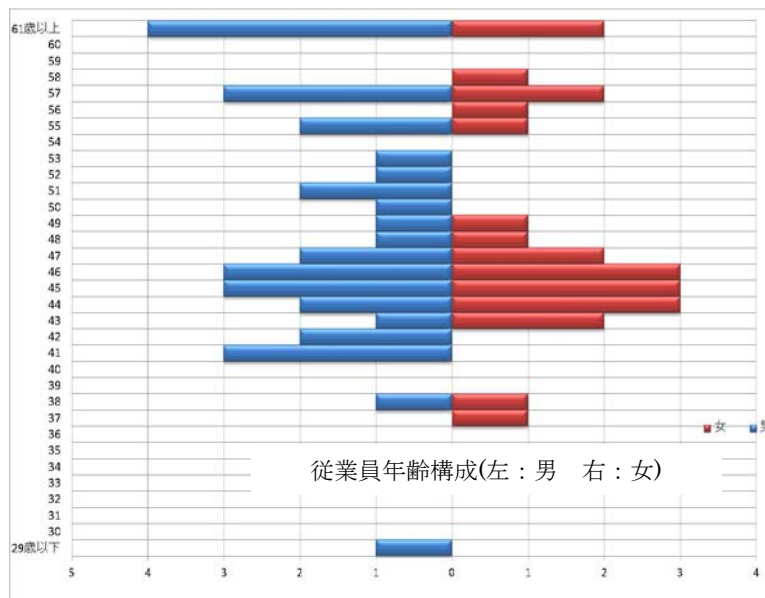


③とうざわ印刷工芸(株)

企業名	とうざわ印刷工芸(株)	役 職	代表取締役社長	氏 名	東澤 善樹
業 種	印刷業	従業員数	59 名		

A. 自社の働き方改革の概要

当社では、一般に「働き方改革」として謳われている、残業時間の抑制や就労環境の整備、あるいはテレワークの推進等といったことは現在行っていない。むしろ近年の雇用情勢から、若手人材の採用難や定着難、それに伴う従業員年齢構成のアンバランスにより、40歳代を中心とした中堅層に重く負担を強いているのが現状である。しかしながら、市場ニーズに応え、かつ生産性の向上と従業員の健康維持をも目指していくために、作業や意識の面での改革改善は必須と捉えている。



B. 具体的な取り組みと効果

[営業・管理]一昨年来、営業担当人員の減少により一人あたりの業務負担は増え、夜最後まで残業しているのが営業部署となっている。その改善のため昨秋以降から、通常の日報とは別に行動(作業)管理を15分刻みで記録し分析することによって、営業内勤業務(総勤務時間の46.7%)のうち事務あるいは他部署に移管可能な業務を抽出し(総勤務時間の27.7%を占める伝票入力・見積計算・原稿整理などの約3割程度)、現在移行を進めている。これにより一人あたり概ね1

【営業部 活動記録表】 営業行動分析資料(1ヶ月分析)										
2019年12月度集計【2019年(令和元年)12月2日(月)～12月27日(金)】(業務日数:19日間)										
【個別表】 4週/1ヶ月 (業務日数:19日間)	A	B	C	D	E	F	G	H	総 計	
経路打合せ	28.75	40.50	36.75		34.25	40.50	39.75	31.25	251.75	17.46%
新規訪問	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
クレーム処理	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.75	0.00	0.75	0.05%
配達・納品	1.00	6.25	4.25		6.00	3.50	8.50	9.25	38.75	2.69%
集 金	0.75	1.25	0.25		1.50	0.25	1.00	1.00	6.00	0.42%
移動時間	41.50	54.75	79.75		74.25	62.25	59.25	63.75	435.50	30.20%
外注先での打合せ	3.00	4.00	0.75		2.25	0.00	2.50	3.75	16.25	1.13%
調 査	0.00	0.50	0.00		0.00	0.00	0.00	3.25	3.75	0.26%
(社外業務合計)	75.00	107.25	121.75	0.00	118.25	106.50	111.75	112.25	752.75	52.20%
伝票入力	26.25	27.25	19.50		21.75	20.25	14.25	37.50	166.75	11.56%
出荷指示入力	12.75	1.50	0.00		4.75	2.00	1.00	2.50	24.50	1.70%
原稿整理	27.75	35.75	9.50		7.50	3.50	11.50	6.75	102.25	7.09%
校正出し準備	7.00	4.50	3.25		9.75	5.50	2.00	5.25	37.25	2.58%
見積り作成	26.75	19.25	13.50		9.75	15.00	8.50	29.25	122.00	8.46%
見積り確認	0.25	2.00	1.00		0.00	1.00	5.00	1.00	10.25	0.71%
メールチェック	11.25	15.00	13.50		0.25	15.50	18.25	9.00	82.75	5.74%
内部資料作成	7.50	3.75	2.50		3.25	6.75	3.00	1.00	27.75	1.92%
会議・打ち合せ	15.00	7.75	5.00		4.25	10.00	3.00	10.75	55.75	3.87%
調査・検索	1.75	2.00	0.00		0.00	0.25	0.25	0.00	4.25	0.29%
電話応対	0.25	1.00	1.00		0.00	0.00	0.75	7.25	10.25	0.71%
来客応対	1.50	0.75	0.00		0.00	1.75	1.50	0.00	5.50	0.38%
教育訓練	0.00	0.50	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.03%
加工手直し	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
(社内業務合計)	138.00	121.00	68.75	0.00	61.25	81.50	69.00	110.25	649.75	45.06%
(その他業務)	19.25	4.75	0.00	0.00	3.25	4.75	4.25	3.25	39.50	2.74%
1ヶ月 総合計	232.25	233.00	190.50	0.00	182.75	192.75	185.00	225.75	1,442.00	100.00%

時間程度の内勤時間削減が可能と試算している。

[制作] この部署は主婦層の比率が高く(部署の 36%)、定時内で業務を終え家事のために帰宅しようとする意識の高い部署ではあるが、年度末などの繁忙期に連日続く残業が部署内で問題となっていた。このことに対して一昨年の組織再編成の際に、多様なメンバーで作業チームを新たに編成し、そのチーム内で作業の分担や残業のローテーションを組み合わせることにより業務を止めることなく進行させ、また残業の不公平感を解消することに努めている。

[製造] この部署は納期まで余裕がない中で高い仕上品質要求に応えねばならず、調整に時間を費やして長時間残業は当たり前、の意識が根強く残っていた。これに対して、一つには前工程との連携によって色調整を標準化しその時間を短縮(概ね 50% 短縮し微調整のみで本印刷に移る)、二つめには、忙しさの中で怠りがちだったメンテナンスをオペレーター自らもしくはメーカーサービスマンにより定期的を実施することで大小のトラブルを回避、三つめには、作業環境の温度湿度を一定に保つ環境維持設備や筋労働の負担を軽減する省力化設備の装備、これらにより結果的に日々の勤務時間を削減している。



加湿空気清浄機(左)と印刷用紙積載用リフト(右)

C. 今後の課題

当社では「働き方を改革しよう」という掛け声よりも、日々起きている問題を何とか少しでも解消したいというアプローチから、業務分析やチーム編成、部署間連携、設備投資を行い、結果的に勤務時間の短縮や作業強度の緩和につなげている。したがって本来の「働き方改革」の奥にある、より短時間で付加価値を高めることや、自分向上のための時間あるいは家庭での安らぎの時間を持つ、といった観点での改善は行われてこなかった。しかしながら現在印刷業の置かれている状況は、単に情報を伝える媒体の役割りとしては Web 媒体に全く及ばず、むしろ印刷物を手にとった人の感性に訴えかけることで情報伝達効果を高めたり、時間を経過しても変わらず手元に残しておきたい、と思わせる製品が望まれており、そのためにはよりクリエイティブに製品を生み出していく必要がある。それを実現していくには、単に一日を会社の中で過ごすのではなく、勤務外の時間に社外場で積極的にトレンドを吸収し、安らぎの中で創造性を上げていこうとする意識を社員全員が持てるよう、ふだんの仕事に対する考え方を変えさせねばならないと考える。仕事そのものには真剣に、しかし時に遊び心も交えて創造する、そうした時間の使い方、やり方や考え方を今後従業員の皆さんとフリーディスカッションしながら進めていきたいと考える。

④ブリーズベイオペレーション3号(株) (ホテルグランテラス富山)

企業名	ブリーズベイオペレーション3号(株) (ホテルグランテラス富山)	役 職	執行役	氏 名	益田 貴司
業 種	ホテル業	従業員数	105 名		

A. 自社の働き方改革の概要

ホテルグループは横浜に本社を置き、シティーホテル、リゾートホテル、ビジネスホテルなど国内に 130 ホテル、海外はタイ・インドネシアに 1 店舗ずつある。

富山県のホテルサービス業の 2019 年 7 月の有効求人倍率は以下のとおりであり、ホテルサービス業は人気がない。

飲食物調理の有効求人倍率 2.78 (求職者 409 人に対し募集 1,137 人)

接客・給仕の有効求人倍率 5.45 (求職者 186 人に対し募集 1,013 人)

人気のない理由は 24 時間営業による勤務体系にある。フロントスタッフは夜勤、日勤に別れており、夜勤スタッフは 17 時に出勤し翌朝 10 時まで勤務し 1 日休みというシフト体制である。朝食スタッフは朝 5 時出勤、レストランサービスや宴会スタッフは 21 時から 22 時の閉店後翌日の準備をし、帰宅するのが 24 時頃になることもある。

皆さんが休む土日が一番忙しいのも求人をかけても集まらない理由だと思う。

そんな中、離職率を減らす為に、労働時間や営業時間の見直しが働き方改革に必要となってきた。

B. 具体的な取り組みと効果

a. 外国人スタッフの雇用

他業種の方は外国からの研修生を雇用するのに賃金、居住場所の確保が必要となり、経費がかかるが、当方はホテル客室内に居住場所を確保できるので、系列海外ホテルからの研修生の受け入れをしている。

b. 互換性の向上

営業部・婚礼部が予約業務をする。予約センター・営業部・婚礼部のスタッフが、宴会・レストランサービス業務をする。

c. グループホテル間の応援体制

リゾートホテル(氷見温泉永芳閣、山代温泉雄山閣、黒部観光ホテル、ブリーズベイリゾート黒姫など)とシティーホテル(佐久グランドホテル、伊那プリンスホテル、長岡グランドホテルなど)の忙しい時期が違うためスタッフが繁忙期に行き来する。

上記取り組みにより、外注費の削減とスタッフスキル向上などの効果があった。

C. 今後の課題

a. 調理人の労働時間短縮につながる可動式チルド式冷蔵庫の購入(チルドが可能な為、刺身など品質を維持できる)。

b. 新卒の雇用

c. 土日休日の導入

⑤増山電業(株)

企業名	増山電業(株)	役 職	代表取締役	氏 名	増山 一雄
業 種	建設業・電気	従業員数	18 名		

A. 自社の働き方改革の概要

2024 年度（2024. 11. 20 まで）に、時間外労働の上限規制
月 45 時間かつ年 360 時間（原則）を設定・実行する

B. 具体的な取り組みと効果

a. 働き方改革の講習会の開催

- ・社会保険労務士による社員向け講習会の開催し、全従業員の働き方改革に対する意識を変える
- ・技術レベル向上の勉強会の開催

b. 就業規則の見直し

- ・時間外労働時間の平準化と削減
- ・休日出勤の事前届出とその作業報告書の徹底
- ・休日出勤の事前届出時に、振替又は代替休日を予め確定する

C. 今後の課題

社内においては、一人の社員に仕事量が偏らないように、技術レベルの向上と平均化を図り、交代要員がいる事で、適切な休日を取得できるようにする必要がある。

建設業界において、建築・電気・設備工事共に、働き方改革を共有し取り組む姿勢が必要である。特に現場では、建築業者が中心となり率先して取り組み、電気・機械設備工事が従うやり方が良いと思う。

また、現場では建築工事が主役ですから、建築業者が働き方改革を先導してもらわないと電気や設備工事業者は追従できない。このようにして建築に委ねるところも多いが、個々の企業は勿論、電気設備の協会・電気工事組合も一丸となって取組まなければならない。

2019年度 経営・CSR委員会委員名簿

(2020年3月31日現在)

	氏名	会社名	役職
委員長	板谷 聡	板谷経営工房(有)	取締役社長
副委員長	小川 万里絵	日本銀行富山事務所	事務所長
副委員長	貞松 孝洋	(株)みずほ銀行	富山支店長
副委員長	東澤 善樹	とうざわ印刷工芸(株)	取締役社長
副委員長	益田 貴司	ブリーズ・ベ・イノベーション3号(株)(ホテルグランテラス富山)	執行役
副委員長	増山 一雄	増山電業(株)	代表取締役
	浅野 端	アルコット(株)	取締役社長
	浅野 雅史	(株)バロン	代表取締役
	池田 治郎	富山いすゞ自動車(株)	取締役社長
	石倉 央	(株)FP 不動産センター	代表取締役
	伊勢 徹	(株)ライフサービス	代表取締役
	板倉 奈菜子	メンター・フーズ(株)	取締役社長
	伊東 潤一郎	アイティオ(株)	取締役社長
	井上 かおり	全日本空輸(株)	富山支店長
	井上 孝	YKK(株)	特別顧問
	井上 敏夫	井上機材(株)	代表取締役
	井原 健至	大和ハウス工業(株)	富山支店長
	庵 栄伸	(株)北陸銀行	取締役頭取
	牛島 政彦	(株)第一電工舎	代表取締役
	宇高 秀樹	オリックス(株)	富山支店長
	梅川 雅之	富山信用金庫	常勤理事
	梅田 ひろ美	(株)ユニゾーン	取締役会長
	浦山 哲郎	(学) 浦山学園	理事長
	大島 悦男	協和ファーマケミカル(株)	取締役社長
	大津賀 保信	ダイト(株)	取締役社長
	岡田 健一	(有)カーショップ岡田	代表取締役
	小川 博司	(株)オリバー	代表取締役
	押田 洋治	(株)押田建築設計事務所	取締役社長
	金森 俊幸	田中精密工業(株)	取締役社長
	川合 紀子	(有)ステップアップ	代表取締役
	木下 実	木下法律事務所	弁護士
	金田 俊樹	(有)きんた	代表取締役
	黒澤 敏	トヨタカローラ富山(株)	取締役社長
	下条 良子	シンコー運輸倉庫(有)	代表取締役
	高野 治	(株)リョーシン	取締役社長

	越川 誠	損害保険ジャパン日本興亜(株)	富山支店長
	坂根 清一	J F Eエンジニアリング(株)	富山支店長
	佐藤 幸博	(株)柿里	取締役社長
	嶋 龍仁	(有)ジェイシーバール	取締役社長
	志水 郁也	日本アイ・ピー・エム(株)中部支社	北信越支店長
	白倉 三喜	富山日産自動車(株)	取締役会長
	関口 真弘	(株)富山アメニティシステム (富山第一ホテル)	取締役社長
	相馬 淳一	(株)日立製作所	北陸支社長
	多賀 善治	(有)高芳	代表取締役
	高木 悦朗	T S K(株)	代表取締役
	舘 直人	たち建設(株)	代表取締役
	谷川 正人	コーセル(株)	取締役社長
	田村 元宏	(株)タムラ設計.	代表取締役
	辻井 益雄	(株)富花	取締役会長
	寺川 和宏	三井住友海上火災保険(株)	富山支店長
	東福 忠彦	前田建設工業(株)	北陸支店長
	中川 雅弘	(株)KEC	代表取締役
	長崎 衛	富山糧穀(株)	代表取締役
	中澤 宏	(株)北陸銀行	取締役常務執行役員
	中島 奈々	(株)フォー・ユー	取締役社長
	中勝 篤司	(株)司構造計画	代表取締役
	永田 義邦	(一財) 北陸予防医学協会	理事長
	中西 誠	(株)トヨックス	取締役社長
	中野 和幸	東京海上日動火災保険(株)	富山支店長
	西川 大城	(株)三菱U F J 銀行	富山支社長
	西坂 正行	S M B C 日興証券(株)	富山支店長
	西島 ことぎ	(株)富山プレート	代表取締役
	西野 克彦	北電情報システムサービス(株)	取締役社長
	丹羽 誠	(有)ライフプラン研究所	代表取締役
	灰谷 久登	日本海建興(株)	取締役社長
	橋本 淳	サクラパックス(株)	代表取締役
	林 清滋	(株)ユニバーサルパッケージ	代表取締役
	林 泰史	(株)オーフェン機器	代表取締役
	東出 悦子	(株)アイペック	代表取締役
	福島 鉄雄	(株)エフテック	取締役社長
	福留 裕二	みずほ信託銀行(株)	富山支店長
	柞山 学	(株)早商	取締役社長
	本間 比呂詩	オリジン工業(株)	取締役社長
	翠田 章男	(株)トンボ飲料	取締役社長

	宮崎 俊之	西日本電信電話(株)	富山支店長
	宮前 英和	三谷産業(株)	情報システム事業部 富山支店長
	宮村 樹	北銀リース(株)	代表取締役
	村上 宏康	(株)ワプラス	代表取締役
	森田 清司	(株)読売新聞東京本社	北陸支社長
	森田 幸弘	(株)押田会計	取締役社長
	森藤 正浩	正栄産業(株)	代表取締役
	矢代 成男	大和証券(株)	富山支店長
	八十島 清吉	(株)タカギセイコー	取締役社長
	矢野 千賀子	(株)矢野	代表取締役
	山下 清胤	三協立山(株)	取締役社長
	山瀬 孝	(株)ジェック経営コンサルタント	取締役社長
	山田 恵子	山田工業(株)	取締役社長
	遊道 義則	(株)ユニオンランチ	取締役社長
	吉岡 周	高岡信用金庫	理事長
	吉田 守一	(株)日本政策投資銀行	富山事務所長
	吉田 登	北登精機(株)	代表取締役
	劉 影	(株)栄輝	代表取締役
	渡辺 信樹	(株)リッチェル	取締役社長

93名

担当役員	桶屋 泰三	桶屋税理士事務所	所長
------	-------	----------	----

2019年度 同友会経営道場塾生名簿

(2020年3月31日現在)

	氏名	会社名	役職
塾長	板谷 聡	板谷経営工房(有)	取締役社長
	浅野 端	アルコット(株)	取締役社長
	石倉 央	(株)F P 不動産センター	代表取締役
	伊勢 徹	(株)ライフサービス	代表取締役
	板倉 奈菜子	メンター・フーズ(株)	取締役社長
	伊東 潤一郎	アイティオ(株)	取締役社長
	井上 敏夫	井上機材(株)	代表取締役
	岩崎 孝	(株)インディオ富山	代表取締役
	臼井 正博	みずほ証券(株)	富山支店長
	浦山 哲郎	(学) 浦山学園	理事長
	大津賀 保信	ダイト(株)	取締役社長
	岡田 健一	(有)カーショップ岡田	代表取締役
	岡本 肇	(有)岡本研工業	代表取締役
	小川 忍	日本生命保険 (相)	富山支社長
	小川 博司	(株)オリバー	代表取締役
	小川 万里絵	日本銀行富山事務所	事務所長
	奥野 博之	オークス(株)	取締役会長
	粕谷 昌浩	大和リース(株)	富山営業所 統括所長
	木下 勲	富山県総合警備保障(株)	代表取締役
	窪田 昌司	エムエス保険サービス(株)	代表取締役
	近藤 裕世	近藤建設(株)	取締役社長
	佐藤 幸博	(株)柿里	取締役社長
	嶋 龍仁	(有)ジェイシーバール	取締役社長
	多賀 善治	(有)高芳	代表取締役
	谷川 治仁	ニットービバレッジ(株)	取締役社長
	塚本 昭一	日電産業(株)	取締役会長
	辻井 益雄	(株)富花	取締役会長
	寺川 和宏	三井住友海上火災保険(株)	富山支店長
	東澤 善樹	とうざわ印刷工芸(株)	取締役社長
	飛澤 淳一	伊藤忠商事(株)	富山支店長
	中川 雅弘	(株)K E C	代表取締役
	中島 奈々	(株)フォー・ユー	取締役社長
	中勝 篤司	(株)司構造計画	代表取締役
	西坂 正行	S M B C 日興証券(株)	富山支店長
	平邑 秀樹	(株)大阪屋ショップ	取締役社長

	堀田 信一	日本海ツーリスト(株)	取締役社長
	益田 貴司	ブリーズ・ベ・イノベーション3号(株)(ホテルグランテラス富山)	執行役
	榊田 隆一郎	(株)榊田酒造店	取締役社長
	増山 一雄	増山電業(株)	代表取締役
	村上 宏康	(株)ワプラス	代表取締役
	村本 幸雄	ムラモトユニフォーム(株)	代表取締役
	森田 幸弘	(株)押田会計	取締役社長
	森野 弘樹	北陸電力(株)	事業開発部長
	矢野 千賀子	(株)矢野	代表取締役
	山瀬 孝	(株)ジェック経営コンサルタント	取締役社長
	山田 恵子	山田工業(株)	取締役社長
	遊道 義則	(株)ユニオンランチ	取締役社長
	横田 龍大	医療法人財団博仁会横田記念病院	理事長
	吉岡 隆一郎	(株)文苑堂書店	取締役会長
	吉田 登	北登精機(株)	代表取締役
	劉 影	(株)栄輝	代表取締役
	渡辺 信樹	(株)リッチェル	取締役社長

52名

担当役員	桶屋 泰三	桶屋税理士事務所	所長
------	-------	----------	----

富 山 経 済 同 友 会

Toyama Association of Corporate Executives

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号（インテックビル 4 階）

TEL (076) 444 - 0660

FAX (076) 444 - 0661

<http://www.doyukai.org/>

e-mail : doyukai@po.hitwave.or.jp