



高付加価値商品開発を機に  
販路を築き、雇用を促進

株式会社川喜 [岩手県釜石市]

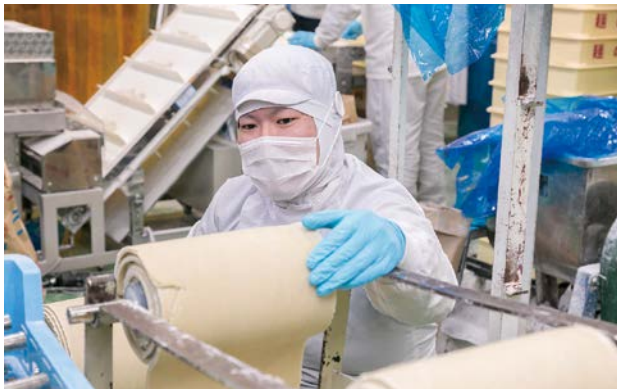


## 事業内容

## 無添加・岩手県産原料の高付加価値商品を首都圏に向けて販売

株式会社川喜は、個人から預かった粉を製麺加工する業務を主軸として1949年に創業した。1970年、川端實氏（現代表取締役会長）が両親の営む同社に入社し、市内の集合住宅で製造したそば・うどん等の直接販売を始めると、売上が大幅に向上。その後は設備投資を重ね、年商2億5000万円まで躍進した。

成長を遂げる中で、同社は独自の商品ラインナップと販売戦略を構築した。まず商品は、添加物を極力入れず、



玄そばの脱皮、石臼挽きを経て、捏ね・伸ばし・切り出しへ。大量生産が可能な製造工程には、手打ちの食感と風味を再現する多くの工夫が施されている。

地元・岩手県産の原料をメインに使う、安全・安心で本当に美味しい麺づくりを追求すること。また、こうした付加価値の高い商品を、卸問屋に依存せず小売店との直接交渉で取引すること。そして安売り市場にも参入しないこととした。取引先は、本物志向の消費者をターゲットとする関東圏の高級スーパーや百貨店を中心に厳選することで、商品のブランド力も一層向上。現在も同社の売上の約7割は、首都圏が占めている。



釜石市の和山高原にある自社のそば畑。2017年はここから約6トンの玄そばを収穫した。そばのほかにも、商品の多くは岩手県産原料を使用している。

## これまでの課題

## 震災で商品の輸送網が絶たれ、首都圏の販路が消失

2011年3月11日、同社の工場がある釜石市も大地震に見舞われた。幸い、同社の社屋および工場は内陸にあったため津波による被害は免れ、地震による大きな打撃もなかった。発災10日目で電気が復旧してからはすぐにラインを動かせる状態となり、生産再開の準備が整った。

しかし、ここで大きな問題に見舞われた。同社は、首都圏への商品輸送に民間の運送事業者を活用していたが、発災後、各事業者は被災地への支援物資輸送を優先した

ため、約1カ月間、商品の輸送網が絶たれてしまったのだ。

首都圏に商品を供給できない間に、各取引先は同社の売場を別なメーカーの商品で埋めてしまった。川端会長は、当時をこう振り返る。「首都圏の売場を失ったのが、売上が落ちた一番の原因です。震災から3年は本当につらかった。でも、起死回生の商品開発で、少しずつ回復に向かうことができたんです」。

## 製麺業

## 株式会社川喜



代表者 川端 實氏  
代表取締役会長

独自のビジネスモデルを構築し、経営安定と売上向上に努めてきた川端会長。卸問屋に依存せず、安売り競争に参入しないなどして、売上総利益率を約40%に高めている（売上10億円規模の製麺業者では26%程度といわれている）。また自社のトラックによる商品輸送から民間の運送事業者に切り替えて輸送コストを下げるなどして、利益が出やすい企業体質を築いている。

所在地 岩手県釜石市定内町 3-12-18

TEL : 0193-23-7485

HP : <http://www.kawakinomen.com/>



企業情報

設立 : 1949年2月

資本金 : 4,700万円

従業員数 : 28人 (2017年12月現在)

## 人材確保の取り組みについて

## 震災後も維持してきた人材を守るため、新商品を開発

震災後、同社は首都圏の販路を失い経営が厳しい状況ではあったが、企業努力により人材の損失や人件費削減には至らずに済んだ。

川端会長は販路と売上の回復を図ろうと、これまで以上に付加価値の高い商品開発に取り組むことにした。粉体殺菌の研究に取り組んでいた岩手大学農学部の三浦靖教授との出会いを機に、新たなそば製造の技術開発に着手。科学技術振興機構JST復興促進センターの復興促進プログラムの助成を得て、殺菌したそば粉を使い、そばの風味を保ったまま無添加で10日間の賞味期限を可能にする技術を開発した。

さらに東経連ビジネスセンターのマーケティング・知的財産事業化支援事業によってブランディングが図られ、岩手県産そば粉を原料に同技術で製造する「いわて南部地粉そば」を開発し、2014年3月に販売。首都圏の商談会や実演販売で高い評価を得て、販路回復に大きな役割を果たした。



そばの生麺は賞味期限が短いため、長期保存を可能にする酒精（アルコール）を保存料として添加するのが一般的だ。しかし、どうしてもそばの風味が落ちてしまうため、川端会長は酒精を使わずに長期保存を可能にする方法を模索していた。そんな時に出会った粉体殺菌の技術が、川端会長が求める「無添加・長期保存の美味しい生そば」の流通を可能にした。

### POINT

- 被災地応援キャンペーン等で売上を確保し、震災前からの人材を維持
- 失われた販路を回復するために、高い付加価値の商品を開発
- 商談会や実演販売で、取引先バイヤーと消費者の心をつかむ

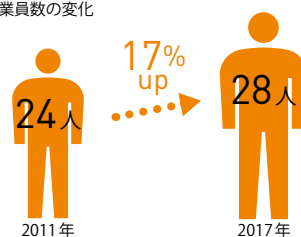


### DATA

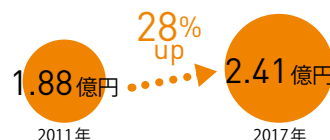
#### ●正社員登用制度を活用し、キャリア形成の土台を築く

震災後の採用活動は、ハローワークを中心に従業員の口コミ等で周知を図った。同社では入社当初はアルバイト採用だが、仕事に慣れると契約社員、正社員へと登用することが多く、雇用形態の段階を踏むことで長期勤続によるキャリア形成の土台を築いている。

#### ■従業員数の変化



#### ■売上高の変化



#### 活用したツール

- ハローワーク
- 従業員の口コミ

## 人材確保の取り組みの成果

### 経営の安定に伴い人材採用、グループ会社設立へ

「いわて南部地粉そば」を開発したことにより、首都圏の百貨店や高級スーパーへの納入が次々と決まり、売上は開発当初と比べて28%増に向上した。また、売上が安定したことで従業員も増員することができた（2015、16年に各2人を雇用）。

2015年に入社したうち1人は正社員で採用し、川端会長の次男である社長の力氏とともに首都圏の商談や実演販売等を担当している。もう1人はアルバイトとして入社し、追って正社員に登用、工場での製麺業務全般を任されている。また2016年に入社したパートタイマー2人は、工場にて商品の包装業務を担当している。

また、2017年には長男の学氏（現 株式会社川喜取締役専務）を代表とするグループ会社、有限会社カワキ商事を設立。川喜の工場、および店舗内で製造した麺類を提供する飲食店「そば処 川喜家」を同年11月にオープンさせた。店舗開店に伴い、調理補助や接客等で従業員2人を採用している。



人材定着の取り組みについて

密なコミュニケーションで低い離職率を維持する

震災前後を問わず、もともと同社の従業員は離職率が低い傾向がある。川端会長はじめ、長男の学氏、次男の力氏、そして甥にあたる常務の原田秀範氏が一丸となり、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、麺づくりを通して人類社会の進歩発展に貢献する」という経営理念のもと、事業発展と地域貢献、そして従業員への貢献に心を砕いてきた。その社風は家庭的で、経営陣が率先して従業員の声に耳を傾ける姿勢が働きやすさの一因につながっている。

また、川端会長の意思を継ぎ人材定着施策を実践する社長の力氏は、特に社内コミュニケーションを重視する。たとえば、著名な実業家の著書を使用した読書会や、従業員同士の交流を図る社内コンパ等を実施することで互いの考えに対する理解が進み、社内全体の結束力が強まっている。

さらに同社が製造する商品も、人材定着の一助を担っている。例えば、震災後の販路回復に貢献した「いわて南部地粉そば」は、2015年に「岩手県ふるさと食品コンクール」最優秀賞をはじめ数々の栄誉に輝いた。そのほかの商品も、本物志向の美味しい麺として首都圏の消費者に受け入れられている。こうした商品の製造に自らが



「和山のそば粉はいつから使う?」「完成品の状態はどうだ?」川端会長の口からは、自然に従業員への問いかけが発せられる。従業員はそれに応え、時に笑顔を交えながら業務について報告を重ねる。こうした日常の何気ないやりとりの中に「チーム川喜」としての結束力が感じられるのは、日頃から社内コミュニケーションを意識的に活性化している取り組みの成果である。

関わっていることで、従業員は誇らしい思いを抱くとともに、同社で働くモチベーションの向上につながっていると考えられる。

POINT

- 経営理念を遵守し、幹部が従業員の働きやすさを常に意識する
- 社内コミュニケーションを活性化し、社員の結束力を強める
- 価値の高い商品の開発が社員のモチベーション向上につながる

将来ビジョン

製麺を中心に、飲食店やそば畑の拡大で事業を拡大していく

2017年11月にオープンした「そば処 川喜家」は、川喜グループのさらなる躍進のための第一歩として大きな役割を果たした。職人肌で工場でも手打ち製麺を担ってきた学氏が店内の手打ち場で作業を行い、そば・うどん等を提供する。今後は市内に2店舗目、3店舗目を増やしていきたい思惑があり、店舗の拡大と共に雇用も拡大していく方針だ。

また学氏は、釜石市和山高原にある11.5haの自社そば畑の運営も兼任している。大型機械の導入で大規模な運営も可能であるため、今後は近隣の休耕地をそば畑に転換し、新たな雇用創出につなげたいと考えている。

さらに首都圏で販路拡大に奔走する力氏は、「川喜家」のオープンで培ったビジネスモデルを活用し、都内で自社のそば・うどん等を提供する飲食店の展開をもくろんでいる。

また工場では、「いわて南部地粉そば」の誕生を皮切りに、多くの商品が岩手県産原料に切り替わり、無添加あるいは添加物最小限で、一層の安全・安心と美味しさの付加価値が高まった。現在は50種類以上の麺類を製造・販売しているが、今後も商品開発に力を入れ、より良い商品づくりに力を入れていくという。そして川喜グループ全体で首都圏への販路を強化していきながら、飲食店やそば畑等の取り組みで地域貢献にも力を注いでいく。



「川喜家」では川端会長自らが接客する。「店の近所に住む高齢のご夫婦が『外出するきっかけができた』と喜んでくれたのがうれしい」と笑顔で語る。



「琥珀」と、生きる

地域と自社ブランドへの誇り

久慈琥珀株式会社 [岩手県久慈市]



## 事業内容

## 希少資源を有効に活用し、琥珀に特化した幅広い事業展開を図る

天然樹脂の化石である琥珀は、古代から宝飾品として珍重されてきた。久慈産の琥珀は、8700万年前の中世代白亜紀の樹脂の化石で、2万年前の国内遺跡からも確認されており、世界で採掘される琥珀の中でも極めて希少なヴィンテージものだ。国内においても重要な地域資源となっている。

同社は自社の採掘場で、採掘から加工・販売まで一貫



宝飾品の製作は、女性ならではの感性が要求される繊細な作業だ。一粒一粒の琥珀と真剣に向き合う女性スタッフ。

した自社生産販売システムを構築してきた企業だ。琥珀事業に特化し、全てを直営する専門企業は世界でも類をみない。農業や漁業に並ぶこの地域の重要な産業であり、地域発展の足掛かりとして期待されている。

本社がある「久慈の森」には、琥珀博物館、採掘体験場、リトアニア館が設置され、琥珀に関わる学術・文化・交流など多様な事業展開を行っている。



久慈産の琥珀から、バルト海沿岸のリトアニア共和国産の琥珀原石まで、珍しい展示物に出会える「琥珀博物館」を運営。

## これまでの課題

## 女性のマンパワー流出と、魅力ある企業イメージのPR不足

地域産業として重要な位置付けにある同社は、地域の若い人材にとって魅力的な企業だ。むしろそのために求人への応募が集中し、結果として入社難関企業という噂が流れ、応募を敬遠される状況が生まれた。また、製造から販売まで女性主力の業務内容だが、経験を積みこれからは属望される世代の女性職員は、結婚・出産などによる退職が極めて多い課題を抱えてきた。

「これまでも寿退社で、久慈そのものを離れる女性職員が多かった。加えて震災以降、被災地沿岸部に滞在していた復興支援の方々と結婚し、地元を後にする女性も増えた」と、残念そうに語る新田社長。地域産業の発展を目指すためにさらなる雇用拡大の場作りと、地域の人材定着を狙うためにも、魅力ある企業イメージを拡散することと技術開発が求められると語った。

## 琥珀装飾品製造・販売業

## 久慈琥珀株式会社



代表者 新田 久男 氏  
代表取締役社長

「琥珀」に関わる貴重な知識と技術は、高校でも大学でも学ぶことはできない。ほかでは真似できない、オンリーワンの学びと経験の場だからこそ、若い方々に体験してほしいと考えている。「産業が少ない久慈で、国内はもとより国際的にも貴重な資源を活用し、多くの雇用を生み出し、地域に貢献できる企業として、地域と共に歩んでいきたい」と新田社長は話す。

所在地 岩手県久慈市小久慈町第 19-156-133

TEL : 0194-59-3821

HP : <http://www.kuji.co.jp/>



企業情報 設立 : 1981年9月

資本金 : 4,000万円

従業員数 : 58人 (2017年12月現在)

## 人材確保の取り組みについて ネット世代向け広報戦略とオンリーワン企業PR

「待っていても、良い人材は来ない」と新田社長は、学生に向けたリクルート専用パンフレットやホームページ制作に着手した。特に力を入れたのがスマートフォン対応のウェブサイトだ。魅力あふれる企業情報をリアルタイムに発信できる媒体力に着目したからだ。

2017年、岩手大学などで開催された「ふるさと発見！ 大交流会 in Iwate」にも参加し、自社の独自性を積極的にPRした。「久慈琥珀でしか体験できないこと。例えば、皇室献上品の制作や国宝級の品の復元制作など、ほかの企業では経験できない作業や自社製品への自信。それが、やりがいにつながる」という。

同社のものづくりは、学生が関心を寄せるアピールポイントだ。岩手大学や秋田大学との共同研究による新たな発見や開発を基盤

に、久慈琥珀ブランドの商品を具現化してきた。お客様の声や制作・販売スタッフの意見に耳を傾け、優れたアイデアを商品に反映する柔軟な対応。常に新しいことにチャレンジし続ける企業姿勢は、若い心に明るい未来を映し出したに違いない。



岩手県久慈市は、バルト海沿岸とドミニカ共和国で産出される琥珀と共に、世界三大琥珀の産地として知られる。久慈産琥珀は、独特の深い飴色が印象的。

### POINT

- 求人対象世代に訴求効果のある媒体活用で、積極的なPRを
- 自社独自の魅力を発信し、誇りとモチベーションへつなげる
- 産学官連携の下、ものづくりへの柔軟な姿勢とチャレンジ精神

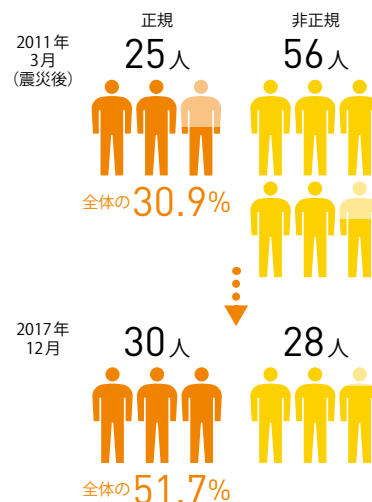


### DATA

#### ● 2度の自然災害乗り越え正規雇用者を増やす

震災後に販売店舗数と従業員数を縮小し、非正規雇用の割合も高くなった。東日本大震災の影響が残る中、2016年に地域を直撃した台風が追い打ちをかけた。しかし、2017年には非正規社員全員を対象に正社員として雇用。個々のモチベーションアップにつながっている

#### ■ 正規雇用・非正規雇用の推移



#### 活用したツール

- ハローワーク
- ホームページ
- 就活・求人サイト

## 人材確保の取り組みの成果

### 専門職としての意識向上は、正規雇用の道となる

創業当時は、世界的にも希少な資源が久慈に存在することと、その価値を国内外へ発信していくことから、人材確保の取り組みは始まった。その結果、職員に琥珀に精通した専門家としての意識と「やる気」も生まれた。近年では、進学や就職、転勤など県外で暮らす地元出身者が、同社をPRしてくれるという。久慈市では現在、「Kターン」と称した積極的な移住者の誘致活動を展開しているが、オンリーワンの地場産業をPRする同社の地道な活動も、若い人材のIターンやUターンに貢献すると期待されている。

大学や他企業との連携による共同開発では、琥珀が持つ宝飾品以外の新たな可能性が見いだされ、商品の多様性が進む。それによる雇用拡大へ期待が膨らむ。また、従業員の意識向上は、非正規雇用から正社員への登用という、明確な結果として表われた。同社には今後、地域を牽引する次世代の受け皿として期待が寄せられている。



## 人材定着の取り組みについて ものづくり人材は、自らの手で育て上げる。

「創業当時から、弊社は社員研修に力を注いできた」と話す新田社長。研修は外部講師を招いて開催するビジネスマナーの講義。そして、琥珀に見識の深い先輩職員から学ぶ、歴史や文化、採掘や研磨など、専門の知識と技術だ。開催はひと月に1回。2016年、岩手を直撃した台風10号による被害の影響で研修を休止せざるを得ず、1年ほどの休みを余儀なくされたが、18年春から再開予定だ。

「製造業務に携わる社員と販売を担当する社員。どの立場であっても、久慈の琥珀を熟知することが求められるスキルだ。扱う商品へ情熱を持ち、仕事への誇りを得ることも人材定着の一因となっている」という。

また、販売実績のアップや新たなデザイン提案など、個々の職員にとって取り組みやすい具体的な目標を持たせることを重視しており、これがモチベーションアップへとつながるといふ。加えて新田社長は「どんなことでも言葉にして褒めること。それが今時の若者の心に響くようだ。失敗を指摘するより、褒めてやる気を作ること」と。

### POINT

- 社員研修で専門職の技術と自社商品への理解を深める
- 取り組み易い目標を持たせモチベーションアップにつなげる
- 小さな成功への褒め言葉でやる気を生み出す



本社工場に設置された直営店舗。直営店は東北に13店。徹底した研修を受け商品の詳細を案内できる職員が、丁寧に対応できるスタイルを大切にしてきた。

そのためには肩書きや年齢に捉われることなく、日頃からの対話が大切だという。会話を通し「やりたいこと」を共に探す姿勢も、これからの管理職には求められるという。

## 将来ビジョン 伝統を重んじ、現代的感覚を注ぐ新たな商材。若い発想がキーワードになる

新田社長は「これまで行ってきた研修をさらにグレードアップさせていきたい」と話す。職員全体の集合研修として継続してきた内容を、年代別に分けて受講させたいという。「琥珀のヘビーユーザーは60歳以上の年配者。これからは年齢を問わず購入いただけるよう、優れた日用品の商品開発に向けた発想が求められる時代」。研修の場で、各世代の職員が知恵とアイデアを自由に提案できる環境を備え、ハード面だけでなくソフト面でも新たな取り組みを実施する予定だ。

岩手大学や秋田大学、さまざまな企業との連携で、技術力を磨き上げ具現化する商品開発も今後の目標だ。採掘した琥珀の60%は宝飾品としては使用できない小さな素材だという。それらをロスなく使い尽くす新たな試みも、社員の「やる気」につながってくると加える。「研究から抗アレルギー成分を含むことが解明され、琥珀を練り込んで生産する石鹸は、久慈琥珀ブランドの定番商品。岩手大学工学部との共同研究では、廃棄せざるをえなかった小さな琥珀を一枚の板状に再生し、世界初の『リファインドアンバー』を誕生させた」と成果を語る。

また、万年筆や時計のメーカーとコラボすることで、上質な日用品を実現した。「まだまだ研究し尽くされていない可能性を、大学の研究室や企業と共同し探り続けることは、社員のやりがいいにもなる」と、新田氏は確信している。



販売店で寄せられるお客様の声や現場スタッフからの意見は、製造現場に伝えられ宝飾品などの製造に取り入れられている。そして、人気商品となれば定番品として継続生産されるという。





「メイド・イン・ジャパン」を支える  
確かな技術力と地元への思い

岩手モリヤ株式会社 [岩手県久慈市]



事業内容

価格以上の満足感と価値観ある製品づくり」がモットー

岩手モリヤ株式会社は、高級ブランドのジャケット・スーツ・コートなどの婦人服の製造を行い、月間約4,000着を生産。高品質な技術力を強みに、生地の変縮率を調べるための試験から裁断・縫製・出荷まで完全に自社工場内で一貫生産を行っている。約90人の従業員のうち、9割が女性である。

久慈市の基幹産業として地元からの雇用や、女性の雇用継続のための働きやすい職場環境づくりにも積極的に

取り組んでいる。

久慈地域は古くから高い技術力を持つ縫製・繊維関連企業の集積地であり、2015年には「一般社団法人北いわてアパレル産業振興会」を設立、森奥社長が代表を務めている。技術や生産管理などに関する高付加価値型のものづくりを推進しているほか、「北いわて」のブランド化を通してイメージアップを図るなど人材確保と育成に向けたさまざまな取り組みを行っている。



リーダーから新たな製品の縫製についてのレクチャーを受ける様子。高い技術力とともに、真摯なものづくりの姿勢はベテランの先輩から、後輩へと受け継がれている。



3D-CADの担当ルーム。取引先から依頼された生地は、生地試験を行って特性を見極めた上で、ここでパターンに修正を加えた後、裁断へとまわされる。

これまでの課題

震災後の自粛ムードが業界を直撃する

創業以来90人規模の雇用を維持する同社は、経済産業省「雇用創出1400社」のものづくり分野にも選出されている(2009年)。その背景には、「メイド・イン・ジャパン」を掲げ、低賃金の外国人研修生に頼らない、地元の雇用と技術力の継承を守る同社の取り組みなどが高く評価されたことにある。

そして、海外に逃げていった仕事が再び国内に戻り始めていた矢先、東日本大震災が発生。津波による浸水、

大量のガレキが流れ込んだものの、社員は高台に避難し全員無事。工場も1週間の操業停止で再開できたが、震災による自粛ムードがアパレル業界を直撃したことで、同社にもキャンセルが相次ぐ。

そこで、「雇用を守るために、やれることはすべてやる」との思いで森奥社長が取り組んだのが「電力の節減」。高い成果を上げ、その取り組みは現在なお続いている。

縫製業

岩手モリヤ株式会社



代表者 森奥 信孝 氏  
代表取締役社長

1974年「モリヤ洋装久慈工場」として東京本社より誘致企業として進出。1988年、「岩手モリヤ株式会社」として現地法人化。1996年に現在地に本社および本社工場を新築移転。主力製品は、高級婦人既製服：ジャケット・スーツ・ウールコートほか。主な取引先には、トゥモローランド・レリアン・三陽商会・トリキ・八木通商・伊藤忠モードパル・三菱商事ファッションなどがある。

所在地 岩手県久慈市夏井町大崎 13-3-3

TEL : 0194-53-5327

HP : <http://www.ginga.or.jp/iwatemoriya/>



企業情報 設立：1988年1月

資本金：1,200万円

従業員数：90人(2017年11月現在)



## 人材確保の取り組みについて

## 地場産業をPR、業界全体の底上げを目指す

海外生産やファストファッションの拡大など、日本のアパレル業界は依然として厳しい状況が続く。そこには、「厳しい環境にあっても、採用と人材育成の歩みを止めてはならない」という森奥社長の強い意志がある。そこで、社長自ら学校に足を運ぶほか、中学生の職場体験の受け入れや、高校生のインターンシップ、求人説明会や職場見学会なども積極的に行うようにした。

高校や専門学校への求人票の提出が遅くなると人材確保が難しくなるため、求人票は早期に提出。志願者との面談や職場体験を行うことや、内定を早めに出すことで、優秀な人材を確保できるようになったという。

長年地域の基幹産業として雇用を支える北いわての縫製業を後押しする県の施策があり、2015年5月、久慈、二戸地域の縫製会社16社が結集し設立された、「一般社団法人 北いわてアパレル産業振興会」による企業の枠組みを越えた連携による情報発信や人材育成の取り組みもある。



岩手県では縫製業が集積する県北地域を支援する取り組みの一環として、数年前から学校法人文化学園（東京都）と提携を行っている。そうした交流の中で2017年4月には同学園から新卒者を初採用した。「先生方から岩手モリヤさんの技術は素晴らしいとの推薦があったのがきっかけで、入社しました」と語っている。

### POINT

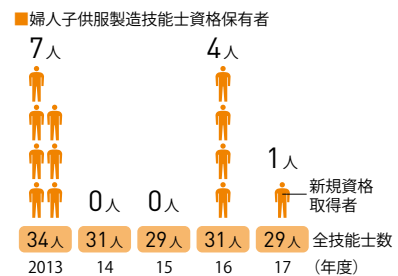
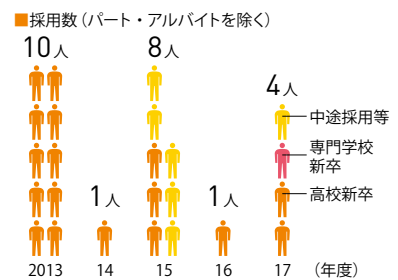
- 技術力の継承に向けた新卒者の採用
- 高校や専門学校への積極的なアプローチ
- 縫製業のPRを業界全体で取り組む



### DATA

#### ● 新卒者の継続採用と人材育成で生産性を維持する

さまざまな人材確保の実践により、同社は震災後も毎年継続した高校新卒者の採用を実現させている。また、高い技術を有する証である技能士資格を新規に取得する社員も定期的に生まれ、30人前後を維持している。



#### 活用したツール

- ハローワーク
- ホームページ
- 学校訪問
- 就職説明会

## 人材確保の取り組みの成果

### 業界が一体となった「攻め」の雇用を継続

「縫製業は、装置産業ではなく、労働集約産業、人を育ていかなければならない仕事」と語る森奥社長。同社が東京から久慈に進出したのは、高度成長期から長年久慈の女性労働者を受け入れていたというベースがあったからだ。女性たちの誠実な仕事に裏打ちされた確かな技術者を求めて、地元の要請に応える形で設立された。

そうした中で、課題となったのが人材の確保と技術の向上だった。「久慈地区は若者の流出が県内でも最も高く、ファッションには流行があるため、縫製業は需要予測が立てにくく、他産業より人材を確保するのが難しい環境がありました。さらに、北いわての地場産業であるにも関わらず、PR不足は否めず、業界全体で取り組む必要があると思いました」（森奥社長）。県からの後押しもあり、一般社団法人「北いわて産業振興会」を設立。1社ではできないことも業界全体で取り組めば大きな力になると手応えを感じているという。

## 人材定着の取り組みについて 子育て世代が働きやすい制度で離職を防ぐ

同社の従業員の平均年齢は38歳、9割が女性で、20代の女性20人が勤務するだけに、出産や育児でライフスタイルが変化しても働き続けることのできる環境づくりにも力を注いでいる。「現在、産休を1人、育児休暇を1人が取っています」と森奥社長。子どもと過ごす時間を大切にしてもらうために、小学3年生までの子どもを持つ人は、午後5時半までに必ず退社するよう義務付けているという。優秀な技術者が離職することのないようにとの配慮からだ。

一人一人のスキルや成長を評価する制度として、「資格手当」もある。国家資格である婦人子供服製造技能士の合格者は毎月3,000円の資格手当が支給され、現在技能士は29人に上る。このほか、生地自動裁断機や端末タブレットを導入するなどして従業員の負担軽減と作業効率の向上に努めている。

個々の勘やテクニックに頼らないものづくりを行うことで、品質の均一化、スピードアップを実現できたという。併せて、震災直後から取り組んでいた「省エネ」を加速、省電力型の機械を導入するなどして、電力使用量は震災前の半分に抑えた。「徹底的に無駄を省くことで、従業員の給与や福利厚生に還元したいと考えています」と森奥社長は語る。

### POINT

- 定時での終業を義務付けるなど、子育て世代が働きやすい制度
- 資格者手当の導入で社員のスキル向上と意欲向上を狙う
- コスト意識を徹底し、利益を従業員に還元する



生産管理担当者と縫製リーダーの打ち合わせ風景。品質の均一化を図るために、個々の作業時間を計測することで課題をみつけ、改善を行なう。また、リーダーは、仕様書の確認、工程確認、進捗状況などをすべてタブレット端末で確認し、品質管理とスピード化に務めている。

## 将来ビジョン アパレルの聖地「北いわて」の情報発信を通して人材育成を

2017年2月、二戸市民文化会館で「北いわてはアパレルの聖地だ」をスローガンに4回目の「北いわて学生デザインファッションショー」が開催された。縫製会社に勤務する従業員による「北いわて仕立て屋女子会」がデザインから衣装製作まですべて担当。自らもモデルとなり、スポットライトを浴びた。縫製業のイメージアップと人材育成が目的とのこと。

「私たちが目指しているのは、自社ブランドの立ち上げではなく、北いわての地場産業のブランド化。当社は高級婦人服ですが、メンズ、水着、子供服、インナー、スポーツウエアすべてのアイテムがあり、いずれも技術の高い会社ばかりです」と森奥社長は胸を張る。「メイド・イン・ジャパン」は海外での人気が高く、今後も市場が拡大することが期待される。実際、岩手モリヤには海外販売用の縫製の依頼も多数寄せられているという。

近代化された岩手モリヤの工場は、今後もIoTの活用によって進化して行く方針だ。しかし、「どんなに時代が変化しても、機器類を管理するのは人間、質の高い技術者は今後も必要です」と森奥社長。今後より一層競争力が求められる時代にあって、「当社はこれからも付加価値の高い仕事を狙います」と話す。仕様書にない仕事をするのが、強みという同社。「地元の雇用を守る」という熱い思いを推進力に、確かな技術を次世代へと伝えていくに違いない。



「北いわて仕立て屋女子会」の研修風景。会員企業11社から代表して社員11人が参加。デザイン画の描き方からパターン作製のほか、企業視察などを通して、社員のスキルアップと企画力や技術力の向上を目指している。社員の成長とともに、企業間の連携強化にもつながっている。





好きだから続けられる！  
ものづくりの楽しさを伝えたい

株式会社向陽エンジニアリング [宮城県石巻市]



事業内容

妥協を許さない「匠の技」でお客様満足度の高い製品を提供

社内に設計部門、機械加工部門を有する自社一貫生産体制を構築。パーツフィーダ（製造パーツを一方方向に並べるシステム）および自動機の設計・製造、半導体精密加工部品の製造、精密機械、部品加工などを行っている。新規開発・製造から改造、修理、物品販売まで幅広く対応。中でもパーツフィーダの製作において顧客の要望に高レベルに応える再現性と希望納期を厳守するスピーディさ、親身なアフターサービス体制などにより、取引先と

の絆を確かなものにしていく。

日本の製造業の多くが新興国へ生産を移行する中、「技術力の継承」と「社会貢献」を目指し、仕事や社会参加に不安を抱えている若者の支援を行う「石巻地域若者サポートステーション（以下、サポステ）」を通じた採用を行う。こうしたものづくりの担い手確保に活躍する企業として、2017年4月中小企業庁から「はばたく中小企業・小規模事業者 300社」にも選定された。



生産現場で活躍する女性従業員のみなさん。ものづくりのプロフェッショナルとして誇りを持って仕事に取り組んでいる。



同社の取引先の多くは県外。主力製品のパーツフィーダは、顧客の要望に合わせて製造する、オーダーメイドだ。

これまでの課題

業績の落ち込みから回復した矢先、東日本大震災が発生

2008年9月、世界的な経済危機「リーマンショック」により、米国市場のみならず世界市場が混乱に陥り株価が急落。円高が進むことで日本の輸出産業は大打撃を受けた。これにより同社も取引先からの発注が落ち込み、売り上げは3分の1ほどにもなった。経費節減に努めたほか、従業員の給料を減給するほかなかったという。

そうした中、先行きの見えない不安から同社を去る従

業員も出た。しかし、これまで培った高度な技術力、創造力によるものづくりに従業員が一つになり取り組んだ結果、業績は回復基調となり、2011年3月時点では、リーマンショック前まで回復した。ところが、3月11日に東日本大震災が発生。高台にある同社は、津波による被害はなかったものの、従業員の多くは住まいが石巻市の沿岸部にあるため、震災後は出社できる状況になかった。

機械加工業

株式会社向陽エンジニアリング



代表者 山本 克己 氏  
代表取締役社長

株式会社向陽(旧向陽電子)の改善部隊「なんでもやる課」として発足。ライン改善、省力化を担う機械加工メーカーとして1989年4月に設立される。担い手不足解消と、技術・ノウハウを教育して伝えていく仕組みの構築に取り組み、宮城県で唯一のパーツフィーダ製造企業として日本を代表する大手メーカーと取引を行っている。

所在地 宮城県石巻市北村字大尻三 3-1

TEL : 0225-73-4531

HP : <http://koyogroup.net/ko-eng/>



企業情報

設立 : 1989年4月

資本金 : 2,500万円

従業員数 : 30人 (2017年12月現在)



## 人材確保の取り組みについて 早期退職者も、新卒と同じようにチャンスを

震災後同社の従業員の平均年齢は44歳で、若手への技術力を継承が課題となっていた。しかし「ハローワークで募集しても人が集まりませんでした」（山本社長）。震災からの復興も道半ばの石巻管内。どの業界も人手不足だった。山本社長は「人材を確保できなければ、思うような事業計画ができないと思った」という。

2014年、「サポステ」の存在を知る。震災後、仮設住宅から出ることができなくなったり、仕事を早期退職してしまったりすることで、ひきこもる若者が社会問題になっている。サポステはそうした若者の心の相談やキャリアカウンセリング、コミュニケーション・就職支援プログラムなどを関係機関や企業と連携し、若者の自立をサポートする団体である。

山本社長は、「早期退職者も新卒者もそう変わらない。ものづくりの楽しさを知れば、自信を取り戻して、自立できるのではないか」と考え、紹介を受け入れることにしたという。



震災直後に44歳だった平均年齢も、現在は20代が増え、若返りが図られた。将来を見据えて、ここ数年積極的に若手を採用する方針という。

### POINT

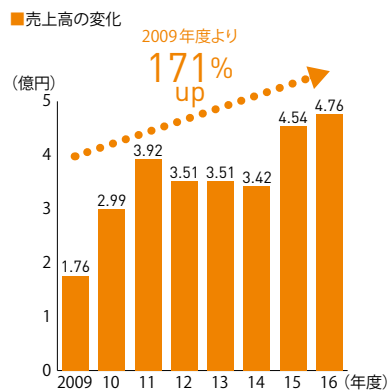
- 社員の若返りと技術力の継承を目指し、若手人材を広く求める
- 早期退職した若者に注目する
- 自立支援団体との連携した採用活動



### DATA

#### ● 震災後も好調な業績により、従業員の新規雇用

震災後、取引先から「大丈夫ですか」「再開を待っています」という温かな声が多く寄せられたという。工場の被害が最小限で済んだこと、その後の輸出が好調なこともあり、震災後数年で業績がアップ。従業員の新規雇用につながった。



#### 活用したツール

- ハローワーク
- 石巻地域若者サポートステーション
- 社長知人からの紹介
- 学校訪問
- 職場体験

## 人材確保の取り組みの成果

### 社長が自ら学校に足を運び、周知活動を実施

一時、震災の影響による業績の悪化を心配したが、主力の「パーツフィード」が好調なこともあり、業績は右肩上がり。震災時、26人だった同社の従業員は現在30人となっている。サポステからの紹介で、大学卒業予定者の面接や職場体験を受け入れ、2014年4月より正社員として採用を行った。「お互いの思いをマッチングさせる機会が持てたことは有意義でした。今後も就職に悩む石巻管内の若者にチャンスを与えることができればと思っています」（山本社長）。

こうした体験から、より地域に根差した採用をと考えるようになり、石巻管内の高校を山本社長自ら訪ねて、生徒への周知を依頼している。「普通科も商業科もすべて回ります」。その理由は、学校で何を学んだかではなく、その人の持つ人間性を重視した採用を考えているからだ。「知識や技術は入社してからで遅くはありません。

ものづくりの達成感、楽しさを知ってもらえたらと思います」。中学校からの職場体験も受け入れた。採用を通じて地域貢献したいという山本社長。「来春には高校卒業した新入社員2人を採用します」と顔をほころばせた。

## 人材定着の取り組みについて

## 技能習得・スキルアップのサポート体制を整える

少子高齢化による人口減やグローバル化の進展に伴い、中小企業は、生産性向上や国内外の需要の取り込み、人手不足や担い手確保といった課題への対応が求められている。こうした課題に対応するため経済産業省が、2017年3月、「生産性向上」「需要獲得」「担い手確保」の各分野で優れた取り組みを行う事業者を「はばたく中小企業・小規模事業者300社」として選定、表彰を行った。その1社に同社が「担い手確保」の分野で選ばれた。

震災後採用したのは4人で、うち2人がサポステからの紹介である。そして、1人がハローワークからの紹介。1人が知人を介しての採用である。入社してからマンツーマンで一から指導するため、一度に大勢を受け入れることはできないという。1年経過して一通り基礎が分かるようになれば、関連企業で専門技術を学ぶ研修プログラムが用意されている。また、仙台や石巻で開催されるリーダー研修や安全管理研修などに参加することになる。

また、資格取得のサポートにも力を注ぎ、溶接技能者、フォークリフト運転技能者などの資格を取得する際は

## POINT

- マンツーマンによる丁寧な技術指導
- 資格取得やスキルアップできる支援体制
- 達成感・業績アップでやりがいにつなげる

費用全額を会社が負担するなど、スキルアップできる環境にある。「社員の定着には、仕事での達成感を味わってもらうことや、高品質なものづくりをすることで業績の向上を行い、その結果を社員に還元することが一番」と語る。



最初できないことができるようになる。完成した時の達成感がある。お客様に喜んでもらえることでやりがいを感じる。そんな「ものづくり」の楽しさを日々体感している従業員のみなさん。整理整頓され、清潔な工場からは「仕事を愛する」気持ちが伝わってくる。

## 将来ビジョン

## 生産性向上のための工業用ロボット技術の強化をめざす

2017年3月23日に経済産業省で行われた「はばたく中小企業・小規模事業者300社」の表彰式に山本社長の姿があった。300社の中には、従業員の8割が女性という会社があることを知った山本社長は「女性ならではの感性の豊かさや器用さがあり、繊細な作業に向くという特性があります。さらに根気強く、家庭においても経営者として手腕を奮っています。今後は女性パワーの活用も視野に入れたい」と積極的な採用にも目を向けている。

さらに、次代を見据え、2016年から取り組んでいるのが「工業用アーム型ロボット」の技術強化である。「ロボットがいかにか精妙に動かせるかは、技術力の高さにかかっています。これまで当社が培ってきたものづくりの実績をもとに、今後は工業用ロボットの技術力向上に力を入れたい」と山本社長は語る。

2017年9月、同社は七十七銀行が東日本大震災からの復旧・復興に取り組む企業を対象に受託する保証付きで無担保の「77復興私募債」の発行を受けた。「調達した資金を活用し、生産性向上のための工業用ロボット技術の強化に取り組み、地域の復興雇用創出により一層貢献していきたい」と意気込む。



デモ機を使って工業用アームロボットについて説明する山本社長。来たるべきロボット時代に対応する準備も着々と進めている。



「一緒にワクワクしようぜ！」

社員が誇れる会社を作る

株式会社ナプロアース [福島県伊達市]





事業内容

車を引き取りパーツを生かす、総合リサイクル業

中古自動車や中古のタイヤ・ホイール等を買取り、リサイクルパーツを販売・輸出するほか、自動車のメンテナンス・車検・整備・板金塗装、パーツショップの運営、3Dプリンターを活用したパーツ制作事業等、中古自動車のリサイクルを中心とする多角的な事業を展開する。目立たない場所に社屋を置くことの多かった自動車リサイクル業界において、表通りにきれいで入りやすいショッ

プを作る、法人だけでなく個人からも直接廃車を引き取る仕組みを作るなど、従来の常識を変えるチャレンジを行ってきた。

震災後は、少年野球大会の主催や障がい児施設の訪問、敷地を開放してイベントを開催するなど、地域との交流や社会貢献活動にも力を入れている。



廃車車両を引き取り、部品を取り外して種別ごとにリサイクル・リユースする。「走れない車でも、廃棄処分する部分はほとんどありません」と胸を張る。



新入社員教育にはチェックシートを活用。指導・研修内容やスキルの習得レベルを、上司と本人が互いにチェックし、意識を共有する。

これまでの課題

原発から 5 km の本社立ち入り禁止、従業員も全員避難

本社社屋および工場が福島第一原発から約 5 km と近く、原発事故後、立ち入りできなかったことが高いハードルとなった。在庫商品や運搬用車両、データ管理のサーバー等、すべての物品の移動も禁止された。国が救済措置を取るまでの期間、事業は停止していても毎月続いた支払いも重くのしかかった。県外に拠点を移すことも考えたが、産廃の収集・処理、解体等についての許認可を

再取得する必要がある、短期的には現実的ではなかった。

また40人の従業員は全員避難を強いられ、ほとんどが県外で避難生活を送っていた。避難先で居宅を構えたり仕事に就いたりした人も多く、人員確保も困難。池本社長は「もう無理だと思った。9割方、廃業を決めていた」と振り返る。しかし「社長がやるなら戻るよ」という6人の元従業員の情熱に応え、再開を決意したという。

自動車リサイクル業  
株式会社ナプロアース



代表者 池本 篤氏  
代表取締役社長

1996年、エンジンオイルや中古タイヤ、中古アルミホイールを販売する「ナプロフクシマ」を双葉郡浪江町に創業。当時コスト面から他社が敬遠しがちだった廃車引き取り業務を積極的に展開し、業務を拡大した。震災後、拠点を伊達市へ移し株式会社ナプロアースとして再出発。「ワクワクくるくるリサイクル」を合言葉に、リサイクル業をカッコいい仕事にしようと奮闘する業界の革命的な存在。

所在地 福島県伊達市梁川町やながわ工業団地 63-1  
TEL : 024-573-8091  
HP : <https://www.naproearth.co.jp/>



企業情報 設立 : 1996年1月  
資本金 : 1,500万円  
従業員数 : 50人 (2017年11月現在)



## 人材確保の取り組みについて 「面白い仕事」をする「カッコいい会社」をブランディング

再開を決意した時点で確保できた人員は、池本社長を含め7人。人員確保は差し迫った課題だった。

「遠回りなようで、実際大きな効果を上げたのはブランディングでした」と池本社長。新工場は震災後に決めたイメージカラーの若草色と瑠璃色で全面的に塗装し、明るくスタイリッシュな外観と内装にこだわった。会社案内や研修用ツールも、業務内容やリサイクル業の魅力を分かりやすく伝えるものに一新。「従業員にカッコよくて面白い仕事と思ってもらおうと工夫したことが、結果的に採用活動にも好影響でした」と話す。

ほかにも、就職説明会ではパイプ椅子の背もたれにカバーをつけて目立たせる、親しみやすいようイメージキャラクターを登場させるなど、興味を引く工夫を凝らした。また高校や専門学校に直接働きかけてインターンシップを積極的に実施し、採用につなげたケースも。大学生の新卒採用も今後行いたい考えだ。



単に優秀な学生を採るだけでなく、「本当にうちで働きたい人材と出会う」ことがナプロアースの採用活動の目的。そのため、社の方針や社長の考えは、分かりやすく積極的に発信する。自動車リサイクル業の面白さや将来性、福島で再起した思いなどを盛り込んだ「フクシマから逃げない理由」、実在する社員の経験をマンガに仕立てた「ナプロマンの軌跡」は、重要なツールだ。

### POINT

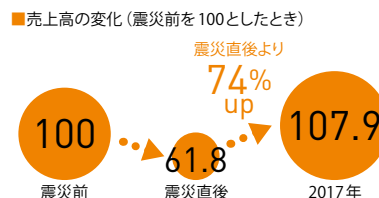
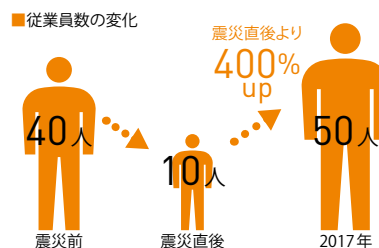
- 若者が読みやすく、仕事の魅力が伝わる会社案内
- 就職説明会で「目立つ」「親しみを感じさせる」工夫
- イメージカラーを活用し明るくスタイリッシュなイメージをPR



### DATA

#### ● ミスマッチのない採用活動が生む好循環。

採用の段階で、企業としてのナプロアースや業務内容の理解、共感を得ているため、入社当初から働く意欲が高く成長も早い。このことが現場に好循環を生み、震災後に大きく落ち込んだ売り上げの急激な回復にもつながった。現在は従業員数、売上高とも震災前を上回っている。



#### 活用したツール

- 学校訪問(高校、専門学校、大学)
- 就職説明会
- 求人情報誌
- ホームページ
- ハローワーク

## 人材確保の取り組みの成果

### 「この会社」「この仕事」に惚れこむ人材をつかむ

「やる気はあっても『思っていた仕事と違う』と感じてしまえば定着しない」と話す池本社長。「この仕事をしたい」「この会社に入りたい」という強い気持ちで応募する人をいかに増やすか、つまり、いかに「辞めない人を採るか」が採用活動の肝だという。

そのために、高校・専門学校との直接のつながりや、就職説明会を通して、まずは「関心を持ってもらう」。求人サイトや情報誌は費用対効果の面から積極的には活用していない。次の段階は、学生に「ナプロアース、自動車リサイクル業を好きになってもらう」。マンガを活用した会社案内ツールや、創業からの歴史をまとめたDVDは、若者にとって分かりやすく好評だという。インターンシップも就職後のミスマッチを防ぐ意味で有効だ。これらの活動が奏功し、従業員は現在50人まで増加。震災直後は紹介による中途採用が中心だったが、現在は新卒採用がほとんどだ。

## 人材定着の取り組みについて

## 社員が誇りを抱き、働いてワクワクする会社に

震災経験が経営観を大きく変えたと語る池本社長。現在目指す像は「社員がわが子を入りたい会社」「働いてワクワクする会社」だ。「結果的にこれが、人材定着につながっているのかもしれませんが」と話す。

具体的な取り組みは、まず「現場でのミスマッチをなくす」こと。「こんな仕事だと思わなかった」という不満が発生しないよう、入社後約3カ月で徹底的に研修を行う。作業の習得には独自のチェックシートを活用する。「先輩の背中から学べ、というのは昔の話。現代は職人も教えてやるべき」と池本社長。

もう一つは、ワークライフバランスの実現だ。「遊びも仕事も一生懸命」をモットーに、自主的なレクリエーション活動を支援。活発な活動が、オフの充実だけでなく、部署を越えた交流やモチベーションのアップにもつながっている。働きやすい環境作りにも熱心で、休日の増加や有給休暇取得の推進、育児・介護と仕事の両立支援などの取り組みが、県の「次世代育成支援企業」の認証を受けた。

また「地域に必要とされ、従業員が誇りを持つ会社」との信念から、地域貢献や子ども・障がい者支援活動にも積極的。少年野球大会の主催、障がい児施設との交流、地域住民らを招く「リサイクルまつり」の開催の



サーフィンやスキーなどのレクリエーションを通して、部署や世代を超えた交流を図る。スポーツマンの池本社長は、遊びにも全力投球だ。

ほか、地元のプロスポーツのオフィシャルスポンサーにも名を連ねている。

### POINT

- 入社後の「ミスマッチ」を生まない丁寧な研修
- オフの充実や働きやすい環境作りで、ワークライフバランスを追求
- 積極的な地域貢献で、地域に必要とされる企業になる

## 将来ビジョン

## 福島に残った意味を胸に、地域と社会へ貢献を

社長室と事務所には、数年前に従業員が語り合った夢がイラスト化され、飾られている。工場に隣接するビルにはスポーツ施設やレストランが入り、屋根にはソーラーパネル。敷地内にサーキットやモトクロスコース、釣り堀、農園。中央の広場はお祭りでにぎわう様子が描かれている。「夢みたいな絵ですが、口にせればかなうこともありますから」と池本社長笑うが、プロチームのスポンサー契約や給油所、リサイクルまつりなど「未来予想図」のいくつかはすでに実現させている。

一方で「事業を大きくするだけでなく、私たちは福島に残った意味と、多くの人に助けてもらった恩を忘れてはいけない」とも。地域貢献活動のほか、社内で飲むコーヒーの容器代を積み立てて災害被災地へ送る活動も続け、将来的には障がい者雇用も考えているという。廃車から電気自動車を作り出すなど、夢のあるチャレンジにも積極的だ。

また、社内からの起業を応援する「独立支援制度」は、逆説的だが、有望な人材との将来にわたる協力関係に期待を寄せる。「できる人材は縛り付けず、うちにあるスキルは全部伝えて応援したい」と池本社長。これまでに独立したケースはいくつもあるという。人の輪、仕事の輪がつながり、縁が広がっていく……「夢があるでしょう？ もっともっと出てきてほしいですね」と目を輝かせた。



従業員が夢を語り合った「未来予想図」。「地域に根ざし、地域に愛される企業でありたい」という池本社長の思いが社内に浸透していることがよく分かる。





傷みをともに分かち合う社会へ

生き方を変える「仕事づくり」への挑戦

株式会社マルト高橋徳治商店 [宮城県東松島市]

事業内容

「安全安心な食」を通じた循環型社会の実現を目指す

株式会社マルト高橋徳治商店は、1905（明治38）年7月、初代高橋徳治氏が石巻市内に創立。マグロ、カツオ節、つくだ煮、干し魚、魚油などの製造販売を開始して以来、現在まで113年の歴史を持つ老舗企業。現在の高橋英雄社長で3代目。笹かまぼこ、はんぺん、さつま揚げ、つみれ、竹輪、冷凍食品、切身、鍋セット、惣菜、テリーヌなどの水産魚介加工品を製造している。

石巻をはじめとする近海で獲れた魚介類を使い、国産

原料と無添加にこだわった高品質な練り製品は、食にこだわる全国の「生活協同組合」の組合員から支持されているほか、学校給食にも採用されている。

単に食品メーカーとしてだけでなく、「食」を通じて、消費者とつながり共感することで、より良い環境づくりにも取り組んでいる。近年は東日本大震災後に増加している「ひきこもり」の若者の自立支援にも取り組み、交流や仕事体験を通じて「居場所づくり」を行う。



焼きたてのをちくわを瞬間冷凍させた後に、不具合がないか選別を行う。



慣れた手つきで原魚処理を行なう従業員のみなさん。マスク越しに笑顔が伝わってくる。

これまでの課題

社会にとって本当に役立つ企業とは何か

東日本大震災で従業員79人は全員無事だったものの、3工場が壊滅的な被害を受け、操業停止に追い込まれる。従業員も解雇せざるを得なくなり、高橋社長は破壊された社屋で「もはやこれまでか」と思ったという。同時に「今までの事業は本当に社会のためになっていたのだろうか」という思いもわいてきた。そうした中、解雇した従業員や取引先、全国各地のボランティアのべ1500人が約50トンにも及んだ泥をかき出し、清掃を懸命に行ったお

かげで、2011年10月1日の工場再開にこぎつけた。

最初は「お豆腐揚げ」1ラインのみの製造だった。同じ頃、本格的な復旧に向けて東松島市に新工場の建設用地を取得。しかし、資金、雇用など課題は山積していた。そうした中で、「支援してくれた人たちに応えるために、魂が震えるような練り物を作ろう」と決意。同時に、震災で多くの人を感じた、他人の傷みを我がこととして共有できるような組織体をつくろうと考えたという。

水産加工業

株式会社マルト高橋徳治商店



代表者 高橋 英雄 氏  
代表取締役

当社では無添加（無リン）の国産すり身を使用し化学調味料に頼らない熟練の技で作上げた練り物を製造する。一番人気は北海道産スケソウダラのすり身と風味豊かな豆腐を米油で揚げた「おとうふ揚げ」。東日本大震災で甚大な被害を受けたが、2013年7月に工場を東松島市に新設。18年の3月から第二工場野菜加工事業を開始、県内産原料を中心とした野菜を使った商品の製造を行う。

所在地 宮城県東松島市大塩字緑ヶ丘 4-3-16

TEL : 0225-98-8485

HP : <http://www.mamac.jp/>



企業情報 設立 : 1973年12月

資本金 : 1億円

従業員数 : 38人 (2018年1月現在)



## 人材確保の取り組みについて ひきこもりの若者が「一步前」へ進む場に

6カ月以上家族以外との接触を避け、学校や職場などの社会生活に参加せず、ほとんど自宅で過ごしている状態を指す「ひきこもり」。宮城県では、中学校の不登校生徒数の割合（生徒100人当たり）が全国的に見ても多い傾向にある。

震災後避難所で過ごした高橋社長は「子どもたちは震災後、親に甘えることができない状況にあった。大人も精神的に余裕がなく、抑え付けてしまったところがあったと思う」と分析する。高橋社長は、進路指導の一環として高校の授業で講演を行なう機会もあるが、「どうせオレなんかという感じで自己肯定感が低い生徒が多い」と語る。根底には、居場所がない、誰からも必要とされていないという思いがあるという。

ひきこもりはやがて生活困窮者となってしまう。そこで、若者の自立支援を行う「石巻地域若者サポートステーション（以下、サポステ）」と連携し、若者の職場体験や会社の敷地内のハーブガーデンの手入れなどを通じて、受け入れる活動を開始した。



新工場オープンを記念して造ったハーブガーデン。手入れをしているのは「サポステ」から紹介された女性たち。このラベンダーを使った香袋「サシェ」を製作し、イベントなどで販売したところ、大きな反響を呼んだ。

### POINT

- 社会参加に不安を持つ若者を受け入れる
- 若者の心に寄り添い、自己肯定感や社会参加する意欲を育てる

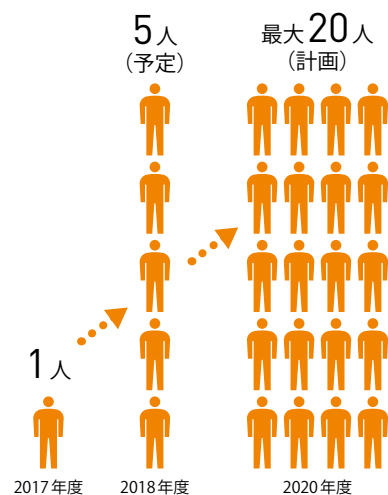


### DATA

#### ● 若者自立支援団体と協働し、新規雇用につなげる

同社はサポステから紹介された若者から2017年度は1人を採用、2018年度は5人を採用する予定という。新たに稼働する第二工場野菜加工事業を行うことから、今後は社会参加に不安を持つ若者と障がい者で最大20人の雇用を計画。

■ 採用実績と今後の見通し



#### 活用したツール

- 石巻地域若者サポートステーション
- ハローワーク
- 就職説明会

## 人材確保の取り組みの成果

### 「教える」ことによって「人財」へと成長

「ひきこもりの若者の背中を押し、自己肯定感を持ってもらえるような新事業を起こしたい」という高橋社長の構想は、効率性が求められる製造業にあって、「無謀」という声もあったという。しかし、高橋社長の決意は固かった。「私たちが、被災地の大きな課題に自ら関わり、傷みを持つ人の心に寄り添い、明かりをともしることができれば、私たちの心も必ず明るくなる」との思いでスタートした。

最初は、カット野菜や洗い物などを担当してもらった。野菜をカットしていて指まで切ってしまう人、朝に起きられない人、仕事の途中で帰ってしまう人などいろんな人がいたが、徐々に若者たちに変化が見られた。「どうしたら、仕事に対して達成感が持てるだろうか」「カットしやすい野菜の厚さはどのくらいか」など考えて工夫するようになったという。「考えることでキーパーソンになって行き、やがてかけがえのない『人財』に育つんです」（高橋社長）。

## 人材定着の取り組みについて

## ものづくりへの探究心が誇りとモチベーションを生む

避難生活が落ち着くにつれ、かつての従業員が徐々に戻り始め、泥だしや清掃を手伝うようになる。10月には一つの製造ラインが再開し、2013年5月には東松島市の工業団地の新工場でテスト稼働を開始した。当時の従業員数は、新規採用者を含めて39人と震災前の約半分。そうした中、支援していただいた方々への恩返しのために「魂が震えるような練り物づくりをしたい」と考えた高橋社長は、従業員と一丸となって取り組んだのが商品の「試食」だった。

「何回かめば口の中でほどけて、食べた後は香りが鼻腔にどう抜けて、食べた後はどうなるかなど、必死になって試食したのです」と高橋社長。出来上がった「おとうふ揚げ」の仕上がりに納得行かず、1000キロ分の出荷を取りやめ、ボランティア団体に無償提供したこともあった。その日水揚げされる魚も気温なども変化するため、毎日「試食」しその感想を社内で共有。0.01%の「追い塩」を行うかどうかで熱く議論を交わした。こうしたものづくりに対するこだわりは、しだいに従業員の「誇り」や「やりがい」につながっていったという。

高橋社長は、「試行錯誤したり、悩んだりする課程が重要であり、その積み重ねが会社にとって財産。自分たちで努力して得られた結果が売り上げになる」と従業員に伝えているという。

### POINT

- こだわり抜いたものづくりで、仕事に対する「誇り」を醸成
- 会社全体で商品開発に取り組み、自ら考え、工夫できる環境に
- 結果ではなくプロセスを重視、従業員のモチベーションを維持



同社の主力製品「お豆腐揚げ」製造の様子。素材や製法を追求し、味見を繰り返して完成させたこだわりの逸品は、従業員にとっても思い入れ深い強い自慢の商品となった。

## 将来ビジョン

## 事業性と理念を融合した第二工場が稼働

2018年3月、東松島の工場の敷地内に第二工場が完成する。地元の栽培農家と提携し、茶豆やカボチャなどを瞬間冷凍するなどして、同社の全国の取引先に販売。生産量は初年度40トン、3年後は100トンが目標という。特徴的なのが、若い世代のひきこもりやニートを雇用し、就労支援を行うことである。震災によって、多くのものを失い、自ら「事業とは何か」「生きることは」と自問自答していた高橋社長。その思いと、経営者としての「事業性」とを融合させた新事業が、第二工場での野菜加工である。

「震災で心に傷を負っている人、居場所がないと感じている若者は多い。そこにふたをしてしまうのではなく、受け止めていきたい」。そこには「仕事を与える」という上から目線はない。「支えたり、支えてもらったりしながらともに歩いていきたい。そのことによって、互いに成長していきたい」と語る。同時に、野菜を栽培する生産者が収益をしっかりと確保できるビジネスモデルを実践するという。

スピードや経済効率ばかりが優先される現代社会が、格差などさまざまなひずみを生み、「生きづらさ」を抱える人も少なくない。高橋社長の好きな言葉に「までに（宮城の方言で“ていねいに”）」がある。商品づくりも人材育成も時間をかけて「までに、までに」取り組むことで、新たなムーブメントになるのではないだろうか。



2018年3月に完成予定の第2工場。建築面積は約1,000m<sup>2</sup>、野菜を練り製品や冷凍食品に加工する工場、管理棟、関連棟からなる。若者の自立支援や障がい者雇用の場として期待が高まる。





女性が長く楽しく働く環境を  
石巻初の事業所内保育所を開設

湊水産株式会社 [宮城県石巻市]



事業内容

安心・安全・愛情いっぱいのたらこを消費者に届ける

宮城県石巻市内で無添加無着色のたらこ製品を作り続けている湊水産株式会社。2017年1月には、新商品「ふわわたらこ」の販売を開始した。商品開発を手掛けたのは、3人の女性研究スタッフ。「ものづくりが大好きで、興味関心の幅も広い」（木村一成社長）という彼女たちの食への探求心から生まれたものだ。



創業30年以上続きたらこ専門メーカーの同社は、無添加・無着色の製品を機械に頼らず職人の手により愛情込めて仕上げている。

新製品の開発に先駆けて、水産加工会社や農業生産法人、鶏肉加工会社など地元企業10社が連携し、石巻うまいもの株式会社を設立。2016年11月、石巻市内に完成した商業スペース内に設けたテナント「石巻うまいものマルシェ」で消費者から直接ニーズを聞くことで商品の改善につなげ、「売る力」の向上を図った。



新工場内の加工場は、床に水を流さない、明るくて清潔な環境を整備。長靴をはかずピンクのパーティシエスタイルは、社員からも好評だ。

これまでの課題

被災した工場を再建するも、地域の深刻な人手不足を知る

2011年3月に発生した東日本大震災による津波で、同社は社屋と工場に甚大な被害を受けた。木村社長は従業員を解雇せずに、一刻も早く操業を再開する道を選び、同年5月に操業を再開。14年の5月には新しい社屋と工場を再建した。その後、高齢による体力の限界を理由に退職した人員の代わりに新たに従業員を募集する必要があったが、周辺の水産加工会社から、津波浸水地域の大幅な世帯数減少による人手不足の現状を知らされたという。

周辺地域の女性たちの多くが津波により自宅を失い、内陸部にある応急仮設住宅や親類宅に身を寄せ地域を離れた。さらに、核家族化の進展で子どもを預けることができず「働きたくても働けない女性」が増加。被災地域の人手不足にも大きな影響を与えた。「子育て中のお母さんたちに、どうしたら働いてもらえるだろうか」。木村社長が出した結論は、事業所内保育所の設置。同社にとって多額の資金が必要な大きな挑戦だった。

水産加工業  
湊水産株式会社



代表者 木村 一成 氏  
代表取締役

「震災後の石巻を元気にする地産地消の一つの形を実現したい」と話す木村社長。それは地場産業が衰退することなく仕事があり、賃金が支払われ、子どもを育てることができる環境だ。そんな地域にするために経営者として何ができるだろうか。その答えの一つが、事業所内保育の取り組みだった。

所在地 宮城県石巻市吉野町 2-6-7  
TEL : 0225-96-8235  
HP : <http://www.minatosuisan.com/>



企業情報 設立 : 1983年9月  
資本金 : 1,300万円  
従業員数 : 50人 (2018年1月現在)



## 人材確保の取り組みについて 子育て中でも働ける、事業所内保育所の開設

同社が事業所内保育に至ったのは、震災後に初めて求人を出す必要になったことがきっかけだった。「これからは女性が結婚・出産しても、仕事を続けていけるような仕組みを企業が考えなくてはいけない」と震災前から考えていた木村社長は、事業所内保育所の設置を決断。社長室とその隣スペースを託児ルームに改装し、保育士ら4人を新たに採用した。さらに、石巻市内で託児・学童施設を運営していた被災地支援団体から保育事業のノウハウを学び、児童受け入れの準備を進めたという。

2016年4月、石巻地方で初となる事業所内保育施設「湊水産・結のいえ保育園」を開所。同保育園を利用する従業員の保育費用の半分を会社が負担し、家庭状況に合わせて就業時間を選択できる仕組みを導入した。木村社長は「事業所内保育所を設置したことで、書類に『託児可能』の言葉を加えハローワークに求人を出した。これで人が集まるかどうかはまだ不安だった」と当時の心境を話した。



2016年に開設した、「湊水産・結のいえ保育園」。託児や保育の受け入れ支援を行っていた団体のノウハウを引き継ぎ、従業員の子どもの受け入れから始めた。「保育所設置は多額の資金が必要な大きな決断であったが、従業員の理解と協力もあって踏み出すことができた。とても感謝している」と木村社長。

### POINT

- 保育施設を運営する団体のノウハウを継承
- 保育士を雇用し、事業所内保育所を開設
- 保育料の補助や就業時間に係る制度を整える

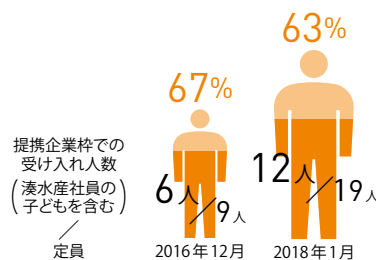


### DATA

#### ● 事業所内保育所の設置で、募集を上回る応募者が

震災後に初めて求人を出すことになった時、「水産加工業に応募する人はいないのでは」と心配していた木村社長。しかし、2016年に保育所を設置後、2人の求人を行ったところ21人が応募。6人を採用することとなった。2018年4月からは、新たに5人を採用する予定だという。

■ 事業所内保育所の受け入れ人数の推移



#### 活用したツール

- ハローワーク
- ホームページ
- 従業員の口コミ
- 若者自立支援団体との協働
- 大学生のインターンシップ受け入れ
- ワークショップ

## 人材確保の取り組みの成果

### 子どもを産んでからも働きたいお母さんの確保に成功

木村社長の心配とは裏腹に、2人の募集に対し21人の応募が寄せられた。驚いた木村社長は「水産加工だから人が集まらないのではない。環境さえ整えば人は集まる」と気付かされたという。こうして、人材不足が叫ばれる沿岸部地域の中で、同社は新しい従業員の確保に成功するとともに、出産をした従業員が事業所内保育所に子どもを預けることが可能になったことで、「子育てを理由に仕事が続けられなくなる」という震災前からの課題も解決できた。

2017年12月からは、内閣府の「企業主導型保育事業」の助成を受け、敷地内に新たな保育施設を建設。定員を現在の9名から19名に増やした。「市内にある4社と提携を結び、これらの企業の経営者からも『従業員の確保に大いに貢献している』と喜ばれている」と木村社長は話す。「人手不足という現在直面している問題をクリアしたことで、この先を見据えた中長期的な経営について考えることができるようになった」と続けた。

## 人材定着の取り組みについて

## 従業員の意見にも耳を傾けた、働きやすい新工場

木村社長は、「新工場の建設にあたり、計画段階から可能な限り菌数の少ない工場を目指した。そのためには、水をできるだけ使わない、乾燥している環境が理想だった」と話す。最先端の衛生環境を参考にするため、製薬会社の工場を視察。水を使うエリアと使わないエリアを分ける方式を導入したという。新工場では、年間を通じて湿度50～60%、温度は約25℃に環境を保っている。「衛生環境が向上するとともに、水を使う量が減ったことで、水道代の削減につながったことは言うまでもなく、冬場の寒さや常に濡れている状況から従業員が解放され、働く環境が改善した」と話す。

また、同社では従業員とともに新工場のプランを検討した。作業効率や働きやすさを考え、動線の工夫や作業しやすい台の高さなどについて従業員と知恵を出し合った。「おかげで以前より工場の生産性は向上した。大切なのは、それぞれが会社のことを自分のこととして考えること。それが結果として会社の成長につながる」と木



村氏が語る。「震災後は、無着色や手漬け製法といったこれまでのこだわりに加えた新たな独自性を打ち出していきたい。私たちには“日本一価値が高いたらこを作っている”という自負がある。それが、従業員の自信と誇りにつながる」（木村社長）。

## POINT

- 働きやすさを重視した新工場の建設
- 新工場の計画に従業員も参画
- 自信と誇りにつながるこだわりの製品づくり

## 将来ビジョン

## 子どもを地域で育てていく。そのために企業ができることを考える

同社では震災後、子どもたちにたらこの作り方を教える体験型ワークショップ「たらこ、つくろう。」に取り組んできた。参加した子どもたちが口々に発するのが、「出来たてのたらこって何て美味しいんだろう」という感想だった。「出来たてをいつも口にしていて私たちにあって、子どもたちの反応は新鮮だった」という。

それをきっかけに、出来たてのたらこの味をお客様に届けるための研究がスタートとし、新商品「ふわふわたらこ」の誕生につながった。「ふわふわたらこは、子どもたちに気付かせていただいた商品。これからも消費者のニーズを敏感に察知し、新商品を開発していきたい」と木村社長。

現在は石巻市内をはじめ全国からワークショップ開催のオファーが届くという。「この活動は、水産加工業界のPRのために行っている。特に地元の子どものたちや保護者のみなさまに地場産業である水産加工業について知ってほしい。さらに事業所内保育所をはじめ、働きやすい環境を企業が整えることで、結婚しても楽しく続けられる仕事と思ってもらえることが、水産加工業の復活につながるはずです」と木村社長は力強く語った。



2017年7月に完成した「結のいえ保育園」の新園舎。19人に拡大し、0歳児（生後6カ月）から5歳児までを受け入れている。「地域で子どもを育てることは、昔は当たり前のことだった。事業所内保育所の開設は石巻でも地域のつながりが希薄になってきていると感じる今、企業がどんな形で関わることができるのか考えた結果でもあった」と木村社長は話す。





女性がキラリ輝く。  
社員と家族の幸せづくり企業

タカラ印刷株式会社 [福島県福島市]

## 事業内容

## 全品品質保証システムを武器に、医療分野の超高品質印刷で躍進

福島市で創業64年目を迎える印刷会社で、ポスターやチラシ、カタログなどの一般商業印刷物をはじめ、医薬品・医療機器添付文書向けの超高品質印刷物の生産を一番の強みとしている。

医薬品・医療機器添付文書とは、その使用目的や使用上の注意などがまとめられているもの。人の命に関わる重要事項が記載されることから、印刷に際し文字の間違いや紙の汚れは絶対に許されない。同社は、2013年に医療機

器製造業許可を取得し、製造工程をデータで一括管理する独自の全品品質保証システムを導入することで、同文書に求められる正確で高品質な印刷のニーズに応えている。

また、自社開発製品であるコピー抑止用紙「守り紙®」は、コピーすると「不正COPY」などの文字が一緒に現れるもので、証明書や重要書類などを印刷する用紙として、インターネット販売で全国各地から発注が届く人気商品となっている。



専門の検査部門を設け、高品質と正確性が求められる医療機器添付文書などの印刷に対応している。



折り加工を担当する社員。印刷機や断裁機、折加工機など印刷・製本工程でも女性が活躍している。

## これまでの課題

## 計画続行か、保留か。工場増築直前に襲った震災

2011年3月11日、かねてより計画していた本社工場増築工事の契約締結日に震災が発生した。幸い、同社の社屋や工場の被害は少なかったが、福島県内の多くの事業所が原発事故の発生で事業再開の見通しが不透明になっていた。

「こうした況下で、このまま工場の増築計画を進め、事業を拡大してもいいのか」と大きな決断を迫られた林社長は、すぐに取引先に連絡を取り、今後の事業の見通し

について確認したという。幸い、多くの取引先で事業再開の見通しが立っていたこと、被害にあった印刷物の発注の依頼も受けたことから、増築計画の続行を決めた林社長。「この決断は、同社の従業員の雇用を守るためでもあった」と振り返る。

こうして、同年7月に増築工事を終え、印刷関連機器の増設と検品エリアの拡大が実現。2013年の医療分野への進出への布石となった。

## 印刷業

## タカラ印刷株式会社



代表者 林 克重 氏  
代表取締役

「私の今の目標は、社員の幸せづくり企業になることです」と語る林社長。会社は社員の声を拾い、社員も会社のことを理解してもらう。こうした相互理解による「社員満足が顧客満足につながる」との信念がある。社員ファーストを掲げる林社長とその思いにしっかりと応える社員が同社のものづくりを支えている。

所在地 福島県福島市渡利字絵馬平 86-9

TEL : 024-526-4303

HP : <http://www.takara.inaka.co.jp/>



企業情報 設立 : 1954年5月

資本金 : 1,300万円

従業員数 : 48人 (2018年1月現在)



## 人材確保の取り組みについて 誰にでも活躍のチャンス与える柔軟な視点

同社では、長年にわたり男女関係なく、「その時」「その場で」「できる範囲で」業務ができるように柔軟な人材採用を続けてきた。例えば、子育てを理由に正社員として働くことができなかった女性求職者を、まずはパートタイマーとして採用し、子育てが落ち着いた時点で正社員に登用。現在は生産部部長として活躍している。

また、断裁機のオペレーターとして女性を採用したときには、物を持ち上げる際に出来るだけ体に負担がかからないように、作業台の高さに合わせたキャスター付きの専用台車をそろえるなど女性でも働きやすい製造現場の環境整備を進めた。

「チャンスも責任も男女平等という方針の下、女性だからという理由だけで将来性のある人材の採用を見合わせることはしたくはなかった」と話す林社長。性別にとらわれない採用によって頼もしい人材が育ち、会社の発展を支えてきたという。



現在、営業部長を務める女性管理職（左）は、かつて出産を機に退職したが、出産後に在宅勤務からパートタイマーとして職場復帰。パートタイマーのまま課長に昇進し、育児がひと段落したタイミングで正社員となった。「社員のワークライフバランスを考えて柔軟に対応することが、結果的に優秀な人材確保につながる」と林社長は説明する。

### POINT

- 性別にとらわれない人材活用で広く人材を求める
- 意欲があれば活躍できる。「無理をさせない」職場づくり
- 柔軟な登用制度で会社の発展を支える戦力に

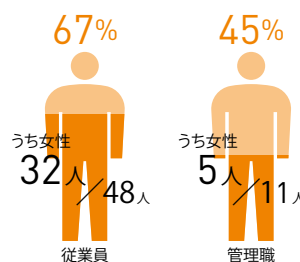


### DATA

#### ● 会社の成長過程から生まれた女性が活躍できる職場

同社では現在も女性従業員比率67%、女性管理職比率45%（2018年1月現在）と、女性が活躍できる中小企業として注目されている。林社長は「60年以上の間、脈々と受け継がれてきた社風のもとで男女平等な採用を行った結果、たまたま女性の割合が多くなっているだけです」と話す。

■ 女性従業員比率と女性管理職比率（2018年1月）



#### 活用したツール

- ホームページ
- ハローワーク
- 求人セミナー
- 従業員の口コミ
- 学校訪問
- 就職説明会

## 人材確保の取り組みの成果

### 人間力重視の人材活用が、社内の活性化につながる

同社がこれまで続けてきた性別にとらわれない人材活用。その背景について林社長は「創業当初に父である初代社長が体調を崩し、母（現相談役）と姉（現会長）が経営を切り盛りした時代にまでさかのぼる」と話した。仕事と看病、育児に全身全霊を注ぐ姿に、「男女は関係ない。大切なのは人間力」と思うようになったという。

2013年には、女性が活躍する会社として評価され、内閣府より「女性のチャレンジ賞」特別部門賞を受賞。林社長は、「女性のチャレンジ賞受賞後に会社の認知度が上がり、大学生のインターンシップや就職希望者にも女性が多くなった」と話した。

また、同社はこの年にスタートさせた、品質や顧客満足度の向上などを目指した3年間の中期計画を1年で実現できた。このことについて、林社長は「男女間の思考の違いからなのか、活発な議論からさまざまなアイデアが生まれ、早期の目標達成につながったように感じる。現在の社風は、予想される社会や産業構造の変化にも柔軟に対応できるはず」と期待を寄せた。

## 人材定着の取り組みについて

## 丁寧な人材育成制度で意欲向上に導く

同社では、人材育成において企業理念や作業の手法、現場づくりなどに関する教育計画をマニュアル化。これをもとに数値目標や、技術・品質向上の達成度、勤務態度などに関するチェック項目を25～30項目設定した。これを職位ごとにさらに細分化し、本人評価、管理職評価の結果を管理職・幹部全員で共有し最終的な評価を決定。その結果を社員にフィードバックし、次の目標を共有するという流れだ。

また、目標達成により得た知識やスキルをほかの社員に教えることで評価がアップする仕組みや、自分がやりたいことを積極的に上司に提案できる環境も整えている。林社長は「人材育成のカギを握るのが、月1回実施しているの個人面談。社員の成長過程や意向を細かく拾い、管理職全員で共有できるようになった」と手応えを感じているという。

こうした、同社の個人に目を向けた人材活用や人材育成は、経営方針の一つ「社員とその家族を大切にする」に基づいている。子どもの学校行事への参加や、家族の急病で休まざるを得なくなった社員の穴を、ほかの社員が協力して埋める。今度は、その社員が別の社員のピンチを助ける。「社員が互いにフォローし合い、安心して家庭と両立して働ける風土は、



2010年閣議決定された「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする目標」を同社ではすでに達成している。性別にとられない人材登用や社員がのびのび働くことができる環境整備、社員のやる気を引き出す人材育成制度。そのすべてが、同社の掲げる企業ビジョン「みんなが笑顔で働く会社」が原点である。

社員の日々のモチベーションのアップにつながっている」と林社長は話した。

### POINT

- 教育計画の体系化と人事考課のフィードバックで成長が見える化
- 月1回の個人面談で社員と密なコミュニケーションを図る
- 社員が支え合い仕事と家庭が両立できる風土を築く

## 将来ビジョン

## 制度のブラッシュアップと会社の魅力発信をさらに進める

直近の課題は「社会構造の変化に対応した制度の磨き上げです」と林社長。社員の共働き家庭の増加に伴い、女性の産休育休の利用はもちろん、男性にも利用を促していく。また、今後避けては通れない課題として「介護」がある。そうした中で「女性も男性もキラリと輝き、長く働ける会社であり続けられるように、現在の仕組みに磨きをかけてより良いものに整えていきたいと考えている」（林社長）。

一方で細かいルールの整備は、これまで許されていたことが出来なくなってしまうという懸念もある。林社長は「ある程度の寛容さを保ちつつ、慎重に進めていきたいと思っています」と話した。ビジネスにおいて、「最終的にはお客様の『ありがとう』をいただくのが目標ですが、その過程には社内での『ありがとう』があると考えている」と林社長。「その仕事をしていただいてありがとう」「良いものに仕上げてくださいありがとうございます」と社員同士が言葉を交わし合える環境が、最高のものづくりにつながる。「そのための環境づくりにこれからも努めていく」と語った。

さらに林社長は、「次世代の人材に向けた情報発信も充実させたい」と話す。企業のビジョンや社員の思いをはじめ、社員一丸となって積極的に挑戦する姿を、「ホームページやブログなどを通じて全国に発信していきたいですね」。



今後ますます加速するであろう産業や社会構造の変化にも柔軟に対応できるように、「新たな企業ビジョンを構想中」と話す林社長。「A4の用紙100枚近くにまで膨らんでしまったビジョンをどう集約して、社員に伝えていくか。それが現在私に課せられた大きな課題です」と笑顔で語った。





# ママ美容師雇用で、人材不足解消 従来型雇用形態に軌道修正を

株式会社ラポールヘア・グループ [宮城県石巻市]

## 事業内容

## 被災地での雇用と、ママさん美容師の再雇用の場を作るために

震災後、被災地に雇用を生み出さなければ。それが使命だという強い思いがあったと語る早瀬渉社長。津波被害の最も大きかった地域の一つ、宮城県石巻市で、2011年10月に、「ラポールヘア1号店」を新規開業した。その迅速な行動の背景には、震災以前から構想を練っていたビジネスモデルを、被災地で雇用の場を創出するために具現化したことがあった。

予約不要で、1人の美容師が1人のお客様の会計まで



石巻のラポールヘア1号店。被災し全てを失った地域に誕生した美容室に、開店当初は長蛇の列ができたという。保育スペースも併設されている。

を担当するマンツーマン・システムを導入。メインターゲットを40歳以上に設定し、低価格で回転率が速いだけでなく、美容師の丁寧な対応が評判につながった。

各店舗にはお客様が子どもを預けることができる「キッズルーム」を併設し、5人から8人の美容師と2人の保育士を充てた。こうして2017年度までに20店舗まで事業を拡大させた。



ママさん美容師の濱辺由華さん（左）と、美容師歴40年の熊谷孝子さん（右）。二人は荒井店開業当初からスタッフとして参加している。

## これまでの課題

## 扶養家族でも、自立した女性としても。求められるのは柔軟な就労形態

早瀬社長は、悪化の一途をたどる美容師の人材不足を危惧している。その対策の一環として、大手美容室チェーン店の役員として営業・マーケティングを担当していた頃から「美容業界の課題の洗い出しを行っていた」と話す。男女合わせた美容師人口は、全国でおよそ120万人。しかし「約70万人の美容師資格を持つ人材が、美容業に従事していない現状」を知った。結婚や出産のために、美容師を辞めざるを得ない女性特有の事情に加えて、近頃

では介護のために現場から離れる、経験を積んだ美容師も少なくないという。この状況は今後さらに増え、離職者の退職事由の核の一つになると推測される。

一方、再雇用を望むママさん美容師や保育士の多くは、世帯主の扶養内就労を希望し、多くの収入を求める美容師との意識格差も顕著になっている。同フロア内で作業するには、従来の就労形態では対応できない実情が浮き彫りになった。

## 美容業

## 株式会社ラポールヘア・グループ



※仙台荒井店



代表者 早瀬 渉氏  
代表取締役

岐阜県出身。24歳で起業し、代表として7年間美容室を経営。その手腕が評価され、グローバルに事業展開する上場企業の大手美容室チェーン店に入社。役員として営業・マーケティングを担当する。被災地で雇用の場を創出するため職を辞し、震災から4ヵ月後の7月、最大被災地だった石巻市にラポールヘア・グループを創設。同年10月に1号店を開業。宮城県内の直営・FCグループ企業20店舗の代表を務める。

所在地 宮城県石巻市大街道西 2-2-27

TEL : 0225-21-5866

HP : <http://www.rapporhair.com/>



企業情報 設立 : 2011年7月

資本金 : 1,505万円

従業員数 : 150人 (2017年12月現在)



## 人材確保の取り組みについて ママさん美容師がいきいきと仕事できるビジネスモデルとは

「キッズルーム」をスタッフも利用できるようし、保育士2人を交代制で配置した早瀬社長。仕事はしたいが育児真っただ中の美容師でも安心して働くことができるビジネスモデルの一角として位置付ける重要なプランだった。「お子さん連れのお客様にも、小さい子どもがいるスタッフにも、安心な保育環境を提供することができた」と安堵する。思いがけなかったのは、保育士を希望する応募者が予想以上に多かったことだ。

美容師の就労時間は9時から18時までのフルタイム勤務と、15時までの短時間勤務。保育士は9時から15時まで、週3日の出勤。そもそも閉店時間は17時または18時（店舗により異なる）で、一般的な美容室より早い。雇用形態は、個人事業主として業務委託契約をするスタッフと、扶養範囲内就労もできるパートスタッフの2種類から選択ができ、給与は歩合制を導入。「子育てをしながら」「50、60世代も活躍できる」美容師の就労の場を提供するため、短時間就労や雇用形態を選択できる新たな体制を構築させた。これはスタッフのモチベーションにもつながるという。



大和吉岡店（大和町）に併設する「キッズルーム」でのワンシーン。保育士さんの管理の下、英語の勉強をしながら楽しい時間を過ごす子どもたち。お客様のお子さん、スタッフのお子さんが、仲良く時間を過ごす。

### POINT

- 子どもを預けられるキッズルームの設置
- 就業時間・雇用形態をフレキシブルに対応
- 歩合制給与の導入で社員の意欲向上を

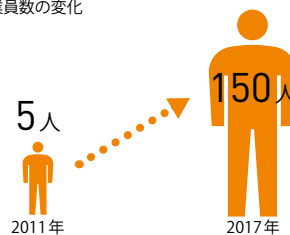


### DATA

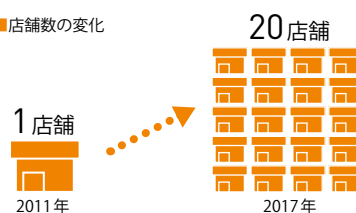
#### ● ミスマッチのない採用活動が生む好循環。

求人告知は、紙媒体とホームページの双方向からアプローチ。民間企業が利用する一般的な求人方法を採用する。自宅が店舗に近いことや、子どもと出勤し仕事中は保育士が面倒を見てくれる企業体制が、安定した人材確保に。スタッフ150人中、男性は2人。年代を問わず女性にとって働きやすい職場として好評価だった。

#### ■ 従業員数の変化



#### ■ 店舗数の変化



#### 活用したツール

- 折込チラシ
- 求人情報誌
- ホームページ
- ハローワーク

## 人材確保の取り組みの成果

### 顧客層にマッチングする世代のスタッフを

「美容業界の抱える社会的課題を認識し対策を講じることで、業績アップと求める人材を確保することができた」と早瀬社長は話す。子育て世代や、子どもが成人し再就職を希望する美容師は、高齢化が進む顧客層には相性の良い世代とも。

早瀬社長は「お客様は、自身の年齢より10歳ほど年下の美容師を好む傾向がある」と分析。1号店オープニング時のスタッフは美容師5人、保育士2人で、30代から50代とした。創業から7年が経過した今、宮城県内の直営店とFCグループ企業は20店舗でスタッフは全体で150人（内、男性2人）に躍進した。美容師は30代から60代で、平均年齢は42.5歳。住宅地に近く、スタッフが通勤しやすいという立地の良さも功を奏し、まさに早瀬社長が思い描く、高齢化が進む顧客世代に満足を提供できる年代の美容師を確保できたという。

人材定着の取り組みについて

保育サービスと研修によるスキルアップの継続

技術も資格もあって復帰への思いを抱えながら、育児のために再就職が難しいママさん美容師。この貴重な人材を登用しないことは、業界にとって大きな損失だという早瀬社長。「育児と仕事を両立できる就労環境を整備することが、再就職への道を拓く」という方針から、どのサロンにも託児スペース「キッズルーム」を完備した。加えて出勤日数や就労時間を、ライフスタイルに合わせて選択できる雇用形態を構築する。

募集を開始すると、集まったママさん美容師は、パート従業員として扶養者枠内での短時間勤務を希望する応募者が目立った。また、これまで経営者の立場で店を切り盛りしていたベテラン美容師もいた。一方、有資格者ながら長年現場を

離れていた美容師は、復帰に不安を持つ人材が多いことも分かった。そこから見えたのは、多数の客を相手にする店舗での接客のほか在宅顧客へのヘアカットなど、復帰しやすい職場環境創出の必要性だと話す。

早瀬社長は、人材定着の重要な要素として「教育体制の充実」を挙げる。美容薬剤などを扱う専門業者による訪問指導や、社長自ら各店舗を巡ってスタッフのサポートを行うなど、技術向上へ向けた指導體制の強化や、モチベーションコントロールと勤務形態のさらなる工夫を目指している。また、目の行き届いたサービス提供のために、研修センター設置なども検討しているという。



系列店舗を巡り、営業企画の打ち合わせや取材対応などで、忙しい日々を送る早瀬社長。スタッフとの打ち合わせは、情報収集に欠かせない貴重な時間だ。石巻と仙台を行き来するほか、県内各所を訪れ、新たな店舗展開も考えることも。

POINT

- 子連れ出社のために「キッズルーム」設置
- 個々のライフスタイルに合った勤務時間の設定
- スキルアップのための教育体制の充実

将来ビジョン

「100年ビジョン」を掲げ、地域活性化と自立する女性スタッフを支援

震災後に被災地で、ボランティアとして参加していた美容師の手によるシャンプーやスタイリングに、たくさんの被災者が取り戻した笑顔。これが忘れられないと話す早瀬社長。全ての美容師を幸せにすることが、ラポールヘア・グループの理念の一つだ。そして、その美容師一人一人は、仕事を介して全てのお客様を幸せにすることができるということ、震災の辛い経験は教えてくれたという早瀬社長。

美容業界の先駆けとして始めたキッズルーム設置の取り組みは、今では多くの美容室でも見かけるようになったことがうれしいと顔をほころばせる。これからは、美容業界全体でさまざまな社会的課題に取り組み、一つ一つ着実に解決するための壮大なプラン「100年ビジョン」を描いているという。

例えばお客様サービスとして、自動車免許を返上した高齢者などへの送迎、介護施設や自宅への出張美容も手掛けたいと話す。地域に育まれてきた企業だからこそ、町で開催されるイベントやボランティア活動に参加することなども、大切なコミュニティーだ。「それぞれの店舗スタッフが積極的に介入し支援できることを行い、地域活性化の一助になれば」。100年後だけではない近い将来の成すべきことを、早瀬社長は楽しそうに語る。



仙台市営地下鉄東西線開業後、地域随一の商業施設が集まるエリアが形成された。その一角に2017年9月、テナントとしてオープンした仙台荒井店。シンプルで解放感あふれる店内は、新規のお客様や買い物途中の方々も、予約なしで利用できるシステムが評判だ。





経験不問。

技術が求められる職種での挑戦

株式会社東京ファッション [福島県南相馬市]



## 事業内容

## 生産力と短納期を武器に業界の信頼を獲得

国内の有名ブランドをもつアパレルメーカーの委託を受けて、百貨店で取り扱う衣服を中心に製造する。コート、ワンピース、ブラウス、スカートなど多種多様なアイテムを、衣類の設計図である「パターン」の作成から、アイロンプレス仕上げまですべての工程を一貫生産できる生産力。難素材や難仕様のオーダーにも対応可能な技



縫製工程が行われるフロアでは、十数人の女性メンバーでグループを作り、作業を分担することで効率化が図られている。

術力で、取引先から高い評価と信頼を獲得する。

97パーセントの製品を海外生産に頼る国内アパレル市場において、同社は国内生産を担う数少ない企業の一つ。福島県南相馬市原町地区と宮城県亶理町にある2つの生産拠点で、高品質・短納期を武器に、商品の切り替わりが早い業界のニーズにスピーディーに答えている。



生地のカットは、自動制御の機械で行われるが、小さなパーツや複雑なパーツは、高い技術が求められるため手作業で行うことがある。

## これまでの課題

## 地域の人手不足と社内人材の高齢化がのしかかる

福島第一原発から30km圏内にあった原町工場では、原発事故直後に「屋内退避指示」の範囲内となった。75人いた従業員の無事は確認できたが、工場に戻ってこられたのは25人。残りの従業員は遠方に避難し、通えなくなったなどの理由で解雇せざるを得ない状況だった。引き続き「緊急時避難準備区域」に指定されていた工場で、操業を再開することを断念し、従業員は車を乗り合わせて亶理工場に通ったという。

「緊急時避難準備区域」の解除直前の2011年8月、原町工場での操業再開にこぎつけた際には、雇用によって40人まで回復したが、さらなる人材の獲得には苦戦を強いられた。「地元の高校や東北の専門学校の新卒者を毎年継続採用し、若い人材を育てている亶理工場に対し、原町工場では震災前から雇用していた従業員の高齢化が課題になっていた。そのため、若い人材の確保と技能継承を急ぐ必要がありました」と綾辺裕一社長は振り返る。

## 縫製業

## 株式会社東京ファッション



代表者 綾辺 裕一 氏  
代表取締役社長

女性従業員によって支えられている縫製業。福島県内や東北地方ファッション業界に興味関心を持つ地元の高校生や服飾専門学校生は多いが、そのほとんどが販売員やデザイナー志望だという。綾辺社長は「ものづくりの現場で活躍したいという意欲をもった人材の確保に苦労している」と現状について語った。

所在地 福島県南相馬市原町区高見町 2-29-3 (原町工場)

TEL : 0244-22-1444

HP : <http://tokyofashion-womens.urdr.weblife.me/>



企業情報

設立 : 1970年12月

資本金 : 1,000万円

従業員数 : 120人 (2017年12月現在)



## 人材確保の取り組みについて 地道なPR活動と幅広い採用活動を展開

新規採用などで40人の人材を何とか確保し、2011年8月に操業を再開した原町工場では、年内は現状維持で様子を見ながら、次年度の人材獲得を模索。ハローワークを通じて高卒者や経験者を中心に募集をかけたが、周辺の高校を訪問し教員にアピールしたりしたという。

しかし、求人の応募は全くなく、ある高校の教員からは、「原発事故の復旧の見通しが立たない状態では、生徒に地元就職を強く推すことは難しい」と言われたという。

相双地区の深刻な人手不足や厳しい雇用環境を目の当たりにした同工場では、未経験者からも広く人材を集めることに方向転換。避難先から戻ってきた女性や、結婚などを機に転居してきた女性にもハローワークを通じて声を掛けた。また、行政などが発行する情報誌や冊子の取材にも積極的に対応し、PRのチャンスを広げた。

「こうした地道な活動によって、少しずつではありますが人材を確保していきました」と綾辺社長は話した。



同社では、業務の内容や社員の仕事に対する思いを発信するため、冊子を自社で作ったり、行政などが発行する冊子の取材に協力したりしている。これらを就職説明会や会社訪問の際に求職者に配り、PRしている。冊子を通じて、上司や管理職、経営者が知らなかった社員の新たな一面を知るきっかけにもなっている。

### POINT

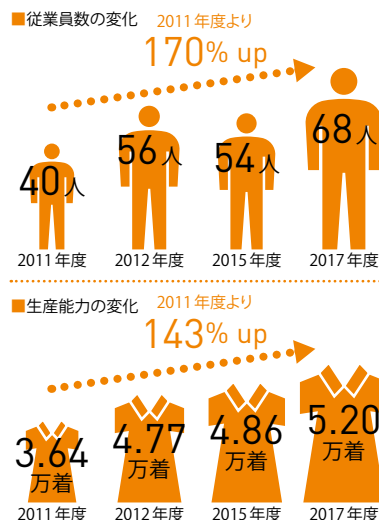
- 経験の有無を問わず広く人材を求め、地域人材の確保に努める
- 取材の積極的な受け入れで、会社や仕事の周知を図る



### DATA

#### ● 地道な人材確保の取り組みにより生産性が徐々に回復

未経験者からも広く人材を求めたことで、2017年度には、震災直前の水準まで、従業員数が回復しつつある。これに伴い、生産能力も向上し、深刻な人手不足に陥った原町工場の生産機能の立て直しに成功している



#### 活用したツール

- 学校訪問 (高校、専門学校、大学)
- 就職説明会
- 求人情報誌
- ホームページ
- ハローワーク

## 人材確保の取り組みの成果

### 子育て世代の採用が従業員の若返りを呼ぶ

地域から広く人材を求めたことで、子育て中の若い世代の女性の採用につながった。「自主避難先から戻り、生活のため地元で職を求め始めた若い女性が、未経験者歓迎をうたった弊社の求人や、『女性の仕事』というイメージがあった縫製業に関心を持ってくださったからではないか」と綾辺社長は話している。

少しずつ地元から人材を採用していく一方で、高齢や定年を理由に退職した従業員もあったことから、結果的に従業員の若返りも図ることもできたという。「相双地区は現在でも縫製業が盛んな地域ですが、どの企業も社員の高齢化の問題を抱えています。その中でも原町工場では、平均年齢30代をキープすることができます」と綾辺社長。「こうして地道に集めた人材が、すぐに辞めてしまわないように、今度は人材定着のための工夫を考える必要がありました」と話した。

## 人材定着の取り組みについて

## 未経験者でもやりがいを感じられるような環境を整える

もともと女性が多く働いている同社では、産休・育休の制度など女性が働きやすい環境は整っている。しかし、仕事に慣れるまでに3年はかかる縫製業において未経験者の受け入れは、採用しても「仕事を覚えられない」「ついていけない」という理由による早期退職のリスクを伴っていた。

そこで綾辺社長は、原町工場の設備投資に踏み切り、多様な素材や手法にも対応する最新のミシンの導入や、長時間のアイロンがけでも腰に負担がかからない昇降可能なアイロン台を設置した。「これで、初心者でもある程度経験を積み、戦力になる環境を整えることができました。亘理工場と連携して生産するアイテムを振り分けし、品質の維持にも努めています」と綾辺社長は胸をなでおろした。

今後は亘理工場で行われている、花見や忘年会といった社内行事やサークル活動を原町工場でも復活したいという。社員同士が仕事以外の場でも交流を図ることは、社員のやりがいやコミュニケーション能力の向上につながり、結果的に生産性の向上に寄与すると考えている。「原町工場では、社外から技術講師を招いて講習会も行っています。こうして着実にレベルアップを図っていきたい」と綾辺社長は話している。



タッチパネルを使って、縫製のスピードや手法の設定を簡単に行うことができる最新鋭のミシンを導入。作業者の豊富な経験と知識が必要だった難素材の縫製も、設備投資によって初心者でもある程度カバーできるようになり、生産性アップにつながっているという。

### POINT

- 育休・産休の制度の活用で結婚・出産後も働ける環境整備
- 初心者でも戦力になれる、最新鋭の生産設備の導入
- 社内行事やサークル活動を通じた、社員同士の交流

## 将来ビジョン

## 縫製業を再び地場産業へ！業界をあげて地域に発信

2016年11月、縫製業を地元に応援するため、南相馬市内に縫製工場を持つ8社が協働してファッションショーを実施した。中高専門学校生を中心に市民からファッションデザインを公募し、それをもとに各社が実際に衣服を製造。それをプロのファッションモデルが着用し、会場に集まったおよそ800人の前でお披露目するというイベントだ。さらに、仙台市内や福島市内の服飾専門学校ともコラボし、学生がデザイン・制作した作品も披露された。同イベントは2017年10月にも行われ、およそ600人の市民が集まり、大いに盛り上がったという。

「ファッションショーは、各社が出し合った資金に、南相馬市からの助成金を加えて運営しました。アパレル業界を志す高校生や専門学校生にとって、日頃の成果を披露する良い機会となりましたし、私たち企業にとっても、南相馬市のみなさんに縫製業を十分にPRできたこと手応えを感じています」と綾辺社長。2018年度の実施は未定だが、今後も業界をあげた縫製業活性化の取り組みは継続し、「小中学生やその保護者が再び縫製業を地場産業として認識してもらって、将来的な人材確保につながることを期待しています」と話した。



南相馬市内で行われたファッションショーの様子。プロのファッションモデルや芸能人を招き会場は大いに盛り上がった。「運営資金の確保など、クリアしなければならない課題はあるが、地元で縫製業をPRするために今後も継続できるような方法を模索したい」と綾辺社長は話した。