

若者、女性、外国人が 「働きたい企業」「暮らしたい地域」の 取組事例集

2026年4月

経済産業省北海道経済産業局

目次

「若者、女性、外国人が働きたい企業」の取組事例

建設業

企業名	所在地	タイトル	ページ番号
株式会社イトイグループホールディングス	北海道士別市	「混ぜる・任せる・学ばせる」人材育成と多様なキャリアを応援	5ページ
太平洋設備株式会社	北海道釧路市	挑戦文化と脱ミスマッチの人材戦略による事業拡大	7ページ
株式会社西村組	北海道湧別町	“カッコいい建設業と地元”を目指すための仕組みと採用	9ページ
株式会社廣野組	北海道旭川市	風通しのよい組織づくりによる社内コミュニティの活性化	11ページ

製造業

企業名	所在地	タイトル	ページ番号
株式会社大石工作所	愛媛県新居浜市	人を中心に置く「理念経営」とワクワクする「全員経営」	13ページ
株式会社釧路製作所	北海道釧路市	「挑戦」風土が生む、自律人材と事業の多角化	15ページ
国稀酒造株式会社	北海道増毛町	海外展開で活躍する外国人材と、新事業で活用する若者	17ページ
コンチネンタル株式会社	富山県富山市	新卒者に“教える”、やわらかいひとを“育てる”人材戦略	19ページ
株式会社サカワ	愛媛県東温市	週休3日制で生産性向上と自己実現を両立する働き方改革	21ページ
株式会社シマブン	佐賀県みやき町	自社の強みと“らしさ”を、従業員が議論して創ったビジョン	23ページ
株式会社能作	富山県高岡市	伝統をアップデートする、能作の「人を育む」組織戦略	25ページ
株式会社梅月堂	鹿児島県日置市	企業理念の言語化と浸透による、小さな企業の人材戦略	27ページ
株式会社水野染工場	北海道旭川市	教育と働きやすい環境の実現による「家庭的な企業」づくり	29ページ

運輸業

企業名	所在地	タイトル	ページ番号
網走バス株式会社	北海道網走市	多様な人材の活躍による、持続可能な交通インフラの実現	31ページ

宿泊業・飲食サービス業

企業名	所在地	タイトル	ページ番号
鶴雅リゾート株式会社	北海道釧路市	事業を支える多国籍な人材の積極的な採用と地域共生	33ページ

建設業

株式会社イトイグループホールディングス	北海道士別市	地域を支え、未来へ向けて取り組む「地方創生企業」	35ページ
---------------------	--------	--------------------------	-------

製造業

稲とアガハ株式会社	秋田県男鹿市	「酒の聖地」を目指す、酒蔵を起点とする「住みたい町」作り	37ページ
株式会社能作	富山県高岡市	地域内外をつなぐ「産業観光」と人を未来につなぐ「ものづくり教育」	39ページ

運輸業

琴平バス株式会社	香川県琴平町	観光地から滞在地へ。デジタル住民とデジタルノマドの誘客	41ページ
----------	--------	-----------------------------	-------

卸売業・小売業

株式会社相沢食料百貨店	北海道稚内市	地域に「いいもの」を届け、生き残りに挑戦する老舗スーパー	43ページ
株式会社石見銀山群言堂グループ 石見銀山大田ひと・まちづくり事業協同組合	島根県大田市	地域にこだわり続けて、新たな暮らし方・働き方に挑戦	45ページ

専門サービス業

株式会社musuhi	鹿児島県霧島市	150年後の未来を創るための、地に根ざしたイノベーション	47ページ
合同会社memo'tock	北海道幌延町	都市部の若者のノウハウと人脈で、困り事を解決	49ページ

宿泊業・飲食サービス業

株式会社EFC	北海道上川町	“ここからできる”地域社会を目指す、共創の「場」と「関係」	51ページ
奥尻ゲストハウスimacoco	北海道奥尻町	移住者が外と中の人の意識を変える「島の恵み体験」	53ページ
birch株式会社	北海道八雲町	満足度が高い「拠点」と「体験」を生む域内外との関係づくり	55ページ
株式会社WATOWA	島根県大田市	小さな町と人を変えた、暮らしを体験する場づくり	57ページ

目次

「若者、女性、外国人が暮らしたい地域」作りの取組事例（続き）

その他サービス業

株式会社at LOCAL	北海道士幌町	女性がいきいきと働く「日本一町民に必要とされる道の駅」	59ページ
OWB株式会社	福島県南相馬市	“10人×100事業が躍動する社会”を目指す、復興の挑戦	61ページ

記載なし

つきがたdesign	北海道月形町	「明るい過疎化」を目指して、町の未来を変える挑戦	63ページ
------------	--------	--------------------------	-------

目次

「選ばれる地域」を考えるセミナー：トークセッション概要

働きたい企業：「従業員と企業の成長」に取り組む企業から、人材戦略を学ぶ

トークセッションテーマ：従業員と企業の成長から人材・組織の自律を考える		65ページ
登壇者 株式会社釧路製作所 代表取締役社長 羽添 洋氏 太平洋設備株式会社 常務取締役 坂本 禎一 氏 株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏 一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏		
テーマ① 取組のきっかけと「従業員と企業の成長」	テーマ② 人材の採用・成長の工夫（効果的な取組）	
テーマ③ 従業員の変化、自律型組織への変化による効果	テーマ④ 今後の抱負・参加者へのメッセージ	

暮らしたい地域：「豊かな暮らしの実現」に取り組む企業から、地域活性化の取組を学ぶ

トークセッションテーマ：観光の取組から地域の暮らしや豊かさを考える			69ページ
登壇者 株式会社at LOCAL 代表取締役 堀田 悠希 氏 株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏 琴平バス株式会社 代表取締役 楠木 泰二郎 氏 一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏			
テーマ① 地域への想いと地方創生の取組 テーマ② 事業を立ち上げ、継続する上での苦労と工夫、メンバーの重要性 テーマ③ 「選ばれる地域へ」今後の抱負・参加者へのメッセージ			

目次

【参考】「働きたい企業」のセルフチェックシート

「混ぜる・任せる・学ばせる」人材育成と多様なキャリアを応援

若者

女性

外国人

株式会社イトイグループホールディングス



所在地

北海道士別市

従業員数

200人

(グループ企業含む)

設立

2018年（創業：1948年）

事業内容

建設業（総合工事業）、福祉ほか

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①「混ぜる・任せる・学ばせる」3段階の成長プロセス

●グループ企業の従業員を「混ぜる」チーム活動

- ・グループ企業の従業員有志が参加して地域活動などを行う「部活動」を行っている。
- ・**リーダー職は「ドラフト会議」で異なるグループ企業と異なる職位からメンバーを集めてチーム**を作り、1年間活動する。
- ・毎月の活動に役員から「いいね」をもらい、**1年間で最も評価が高かったチームがやりたいことを実現**しており、過去には、研修費を自由に使える権利を得た上で、能登半島地震の被害にあった方々の復興支援にボランティアとして携わったこともある。

●グループ企業の社長が「学ぶ」リーダーMTG

- ・グループ企業の経営はリーダー（事業責任者）に任せており、**普段は自身の事業しか見れない**ため、四半期にMTGを行い、経営状況や目標設定を共有している。
- ・必ず若手従業員を1人参加させて、見られる環境と見せる機会を作っている。

●従業員の相互理解とリーダー・社長の育成

- ・**普段は接点がない従業員をあえて交流・混在させる**ことで、介護の従業員から人間力に気づき・学ぶなど、異業種に触れることで、**他者の良さ・多様な視点に気づく機会**を作っている。
- ・リーダーには、メンバーを集めてチームを作るスキルを求められるなど、**リーダーの育成につなげている**。
- ・事業責任者MTGでは、他の社長から質問されたり、厳しい意見を言われながら、**学びや交流**となるほか、**社長として芯が通る**ように育成している。

②多様なキャリア実現と従業員のカラーを尊重する企業文化

●女性活躍や「スポーツと仕事の両立」のロールモデルの創出

- ・経理で入社した**女性社員を叩き上げてCHRO（人事担当部長）に抜擢**している。社長よりも若い人の考え方・価値観をよく理解しているので、採用もほぼ任せている。
- 士別市（旧朝日町）は、スキージャンプ場がある町で、企業でスキージャンプチームを持っており、**働きながら競技を続ける選手を応援**している。選手を続けている間は、練習や試合で業務を休むこともあるが、他の従業員がサポートする環境があり、仕事とスポーツを両立できる環境が整っている。

●女性やスポーツ選手の働きやすさと成長

- ・地方では、女性は経理などの仕事に限られる職場が多いため、社屋を見て“自分のやりたいことができるかもしれない”と感じて入社してくる女性もおり、**CHROは女性のロールモデル**であり、**良き相談相手**として、働きやすい環境になっている。
- ・競技を引退すると、**応援してもらった分がんばるので、成長スピードが早く**、現場で活躍している。

株式会社イトイグループホールディングス

取組のきっかけ、企業の想い

- 3つの人＝従業員・取引先・住民のために
- ・現社長は、進学で一度町を離れたが、地元（旧朝日町）が士別市に市町村合併されるタイミングで戻り、**地域と企業の衰退を感じ、企業の成長と地域に恩返しをしたい**と考えた。
- ・企業は、田舎特有の文化が残っており、公共事業100%だったので、**このままでは地域に貢献できないと考えて、組織改革に取り組んだ**。
- “イトイ”は、“人人人”と読めることから、**社員、取引先、住民の3つの“人”に「いいね」と思ってもらえるような企業**を目指して、「Make many Good for you.」という企業理念を作り、介護や自動車整備などの生活に関わるサービスにも取り組むほか、子どもに必要なスポーツや教育に関わる事業も行っている。

取組における成功のポイント

- 従業員を尊重し、信頼する経営方針
- ・従業員には、**「企業のカルチャーに染まらないで欲しい、自分のカラーを企業に加えて欲しい」**と伝えているほか、企業を成長させるために、社長が従業員よりすべてに秀でているよりも**従業員が社長より優秀である**ように採用している。
- ・若者・女性の採用を強化する上では、社長よりもCHROの方が、今の若者などのことをよく理解しているため、**選考段階で意見が相違**することはあるが、最終的には信頼する**CHROの意見を尊重**している。
- ・CHROは、従業員の良き相談相手となっており、**従業員から直接伝えにくい意見を社長に伝えるなど、組織の潤滑油**となっている。

取組における課題

- 給料以外の魅力と成長意欲の創出
- ・給料では、首都圏や都市の企業には絶対勝てない。給料で会社を選ぶ人は、給料で他の会社を選ぶ人なので、**給料以外の魅力を高める必要がある**。そのために、**やりがいを高めていかなければならない**。
- ・企業の成長には、従業員の成長が必要であるが、必ずしも全員が成長志向があるわけではないので、**やりがいを作り、成長を促している**。
- ・足元では、介護、建設の**即戦力人材が不足**している。**人材育成に取り組んでいるが**、育成には時間がかかるため、**必要なスキル獲得が間に合わない**。
- ・企業をさらに成長するために、AIや資金調達の経験がある**プロ人材が必要**である。



CLT工法を用いた本社社屋



事業責任者MTG



競技と仕事を両立する従業員

挑戦文化と脱ミスマッチの人材戦略による事業拡大

若者	女性	外国人
----	----	-----

太平洋設備株式会社



所在地	北海道釧路市	従業員数	102人
設立	1967年（創業：1967年）		
事業内容	建設業（総合工事業）不動産賃貸事業ほか		

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

① 挑戦文化による新事業進出・多角化

- 会社の独立以来、挑戦文化により事業継続と企業成長
 - ・1967年に太平洋炭鉱の水道・営繕を担う子会社として創設されたが、2002年に従業員が株式を購入し、グループから独立した。
 - ・従業員が自分たちの会社として認識しつつ、炭鉱閉山という危機感を持って、突破や挑戦する精神を持って取り組んできたことにより、**社内に挑戦する企業文化が浸透**している。
 - ・現経営陣が、伝票が当たり前の時代に電算化したほか、建設業から飲食業に進出するなど、現状に問題意識を持ちながら**挑戦を続けてきた**。飲食の集客のためにマーケティングの考え方を取り入れたほか、コストダウンのため取り組んだLED照明に商機を見出しLED製造（委託製造）にも取り組んでいる。
 - ・**釧路周辺や札幌周辺の同業者のM&Aにも挑戦**している。

- 挑戦文化の実践から、浸透へ
 - ・公共工事が減少していく中、建設業だけでは、将来に向けて厳しくなる中、事業多角化やM&Aに**挑戦してきたことが事業継続や事業エリア拡大につながっている**。
 - ・会社独立以来、現経営陣が続けてきた挑戦文化は、**管理部門に適任者を配置することにより、下の世代や組織への浸透**を図っている。
 - ・札幌圏の企業を子会社したことがきっかけで、札幌の理工系大学とのつながりができ、学生に社会人準備を促す講義を行いながら、企業のPRも行っている。

② 資格取得支援を通じた成長の後押しと多能工化

- 若手の採用・定着の強化と、資格取得支援による育成
 - ・企業の将来を考えて、若手の採用を強化し、ミスマッチ対策に取り組んだ。就職希望者に**現場を見学してもらい、就職前から仕事をイメージしてもらうことを重視**している。
 - ・人材確保が困難になる中、普通科の高卒者も含めて広く採用し、社会経験の少ない高卒者には、社会人研修や年齢の異なる従業員とのコミュニケーションの取り方等、就職後の教育に力を入れている。就職後に、**資格取得費用を企業が負担することにより、人材育成を強化**しているほか、**限られた人員で幅広く受注できるよう、多能工化**に積極的に取り組んでいる。

- 若手の定着による平均年齢が低下
 - ・ミスマッチ対策により、新卒が定着し、若手の社員が増えているため、数年前と比べて、平均年齢が下がってきたことにより、**若い人が入りやすい環境が整ってきた**。
 - ・道東の企業の人材確保を支援する団体と連携して、地元の工専の学生を長期インターンシップで受け入れる等、新たな取組により、**地元の人材を確保するために挑戦**している。

取組のきっかけ、企業の想い

- 危機感が生んだ、未来への挑戦
- ・炭鉱会社グループとして創設された歴史から、現経営陣が若い時に、従業員全員で会社株を買い取る決断をする等**独立前から現状への問題意識と将来に向かって挑戦**を続けていた。
- ・**創立50年を迎え次の50年に向けて**、働き方改革により、週休2日制、職人の日給制から正社員化による月給制の導入を行うなど、**従業員の処遇改善**に取り組んできた。
- ・**将来に向けて、若者の採用は不可欠**と判断し、採用強化、ミスマッチ対策に注力している。
- ・**現状維持では衰退する**と考えており、**挑戦すること、没頭することが成長するために重要**と考えている。

取組における成功のポイント

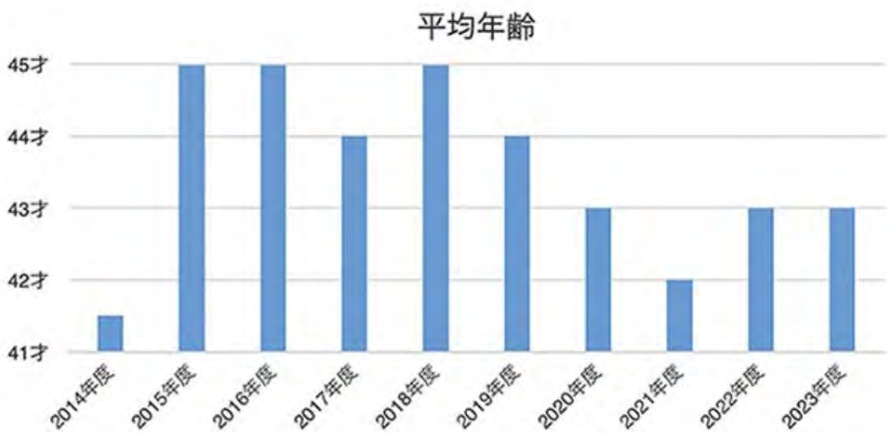
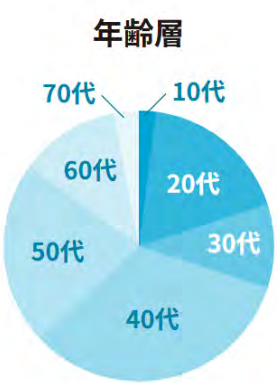
- 経営層・従業員一体となった働き方改革
- ・オーナーがいないため、経営陣の判断で、挑戦することができる。スピード重視。
- ・働き方改革や若者の定着を図るために、従業員に対する施策だけでなく、**経営層等にも研修**を行い、働き方改革や若者等の従業員との接し方・コミュニケーションの取り方等、**最新の考え方を浸透**させている。
- ・目先の人材確保よりも、**定着を優先して、就職希望者が現場を見て、イメージと違う場合には他社を勧める**ことしており、結果的にミスマッチ対策になり、採用後の定着率向上につながっている。

取組における課題

- 多能工化と手取りの増加
- ・職人の正社員化、若者の定着や資格取得支援だけでは、現状と同じ事業分野しか受注できないため、現在保有していない資格の取得を支援し、**多能工化することで、新たな仕事を受注できる体制を整備していかなければならない**。
- ・冬季は仕事が減るため、関東等の人手不足の地域に派遣して仕事を作っており、**手取りを増やすために継続しなければならない**。
- ・今後、業界全体で職人が増々不足するのでそこにビジネスチャンスがある、**職人の地位向上と育成に力を入れて行きたい**



現場見学の様子



“カッコいい建設業と地元”を目指すための仕組みと採用

若者

女性

外国人

株式会社西村組



所在地

北海道湧別町

従業員数

180人

設立

1936年

事業内容

建設業（総合工事業）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

① がんばる目標を従業員と考え、がんばる従業員を評価する制度の導入

● 目標を目指してがんばり、評価される仕組みに見直し

・組織の活性化の取組を始める際に、経営者育成の研修でMVVを知り、社長が学生時代にスポーツに打ち込んだ経験から**がんばるための目標が必要と感じ、MVVづくりに着手**した。従業員全員参加によるワークショップを行い、10人を選んでMVVの検討を行った。
・がんばっている人と他の人の賃金の上昇が同じだったため、**スキル、組織目標に対するコミットメント、がんばりを加点点評価する人事評価制度**に見直した。

● MVVが浸透し、がんばりが評価される組織へ

・当初はMVVという「答えのない概念」に戸惑っていた従業員たちも、徐々に「ビジョンを理解・体現することがかっこいい」という**価値観に共感し始め、浸透してきている**。
・評価制度を見直したことで、がんばりが評価されて、**給与が大幅にアップした従業員もありモチベーションに寄与**している。

② 想いを伝え、共感した人の採用により定着率が改善

● 採用サイトや様々なメディアを活用して、社長が想いを語りかける採用戦略

・MVVを掲げてから、**MVVに合う人材を募集するよう採用方法を見直した**。特に、何をすべきか、自分たちだったらどうするか、といった問題意識やアイデアを具現化するような人材を採用するようにしている。
・**自社サイトの募集に力を入れており**、海・山・雪などの「地域」、地元の友人や同僚・上司などの仲間との「出会い」、サロマ湖の漁業を流水被害から守ってきたことや建設会社の立場として地域貢献に関わり“やりがい”がある「仕事」、建設業をもっと明るくワクワクする業界に変える「野望」について、**社長の目線で語りかける内容**となっている。
・自社サイト以外に、社長のブログを使い、求める人材像や「果たし状」という応募方法など**採用の選考方法・採用基準について情報発信**しているほか、**YouTube**を使った情報発信、採用パンフレットの代わりに**採用情報を掲載しない写真集、リファラル採用**など、採用活動について、**様々な方法を試行錯誤**している。

● 若手の離職ゼロと「採用の質」の向上

・MVVを掲げてから、MVVに共感する人材を採用するようになったため、勝手に成長するような人材が集まるなど**人材の質が上がった**。以前は、大学に出向いてお願いして採用していたが、6割程度が離職してしまう時期があったが、採用方法を見直してからは**離職する人がいなくなった**。
・離職がなくなったことにより、**上司が人材育成する負担が小さくなった**。
・写真集は、就職説明会で使われるパンフレットではあまり見てもらえないと感じて、ワクワクするパンフレットを考えて作ったものであるが、**インナーブランディングの効果も期待**して作成した。

取組のきっかけ、企業の想い

- かつていい建設業と地方の創出
- ・進学で地元を離れ、卒業後に家業に入ったが、**将来に希望が持てないと感じ、辞める覚悟をして、組織の改革に取り組みはじめた。**
- ・特に、生まれ育った地域に対して、子どもの頃は、都会から離れ繁華街などもなく、もの足りなく感じて進学で地元を離れたが、**就職活動を通して、家業が取り組んできたこと、技術や経営が素晴らしい企業であることに気づいた。**
- ・「**業界や地域をカッコよくしたい**」、「**湧別だから働きたい**」、「**誰もが知っている、誰も見たことがない建設会社**」というビジョンを一緒に実現する仲間を求めている。
- ・**従業員からアイデアを募って、従業員の食事や、地元の人や旅行者が仲間になれる場所としてゲストハウス「NEW HUMBER」を作った。**

取組における成功のポイント

- MVVを浸透するための仕組みと工夫
- ・会社が地域や企業、従業員に対して持っている想いを、MVVという形にし、**MVVと連動する人事評価制度に見直すことで、一体感のある取組**となっている。
- ・一体感のある取組を行うことにより、MVVの浸透が進んでいるほか、社長の想いを、自社サイトだけでなく、**様々なメディアや伝え方を工夫**することで、求める人材が集まる組織に変わってきている。
- ・ゲストハウスを作るにあたって、土地の有効活用方法について社内コンペを行い、3チームから提案があり1つに決めたが、経営会議で「せっかくだから全部やってはどうか」という提案があるなど、**従業員の夢を応援する風土**がある。

取組における課題

- MVVのさらなる浸透と育成手法の確立
- ・理系気質が強い業界なので、**MVVのような抽象的な概念を浸透させることは容易ではない**。まだまだ浸透過程であり、過渡期である。
- ・自己肯定感が低いように感じるので、**誇りを持てる人材を増やしていきたい**。
- ・現在は、民間求人サイトと自社サイトを併用して、人材を募集しているが、**自社サイトの募集のみを目指している**。
- ・成長意欲が上昇志向のある人材が増える一方、管理職などにそういった人材を育てるノウハウがないため、**人材の質に対応する人材育成手法や育成する能力を育てなければならない**。
- ・建設会社だけでなく、複業・兼業などで**地域で働く選択肢や働き方ができるようになる**ように思っている。

VALUE 守るべき価値観

西村組 PRIDE

西村組の判断基準

社風 誠実 × 社風 和

西村組の行動基準

西村組の5つの行動基準

- COMMUNICATION (コミュニケーション)
- SPEEDY (スピーディ)
- SAFETY (安全)
- QUALITY (品質)

西村組が得るべきもの 信頼

信頼を得るためには西村組PRIDEをもった自発的な行動が欠かせない。

VISION 目指すべき将来像

誰もが知っている、誰も見たことがない建設会社

社員が誇れる会社であり、求職者が憧れる会社であり、お客様が信頼する会社であり、ワクワクする会社になる。

西村組が、建設業界に新たな風を吹かす。

MISSION 存在意義

“築く” 人を、モノを、豊かさを

西村組は建設業を通して「人生の豊かさ」を提供し続ける。

豊かさは、**「家業」**と**「職安」**を兼ね、**「家業」**を生み出すことで成り立ち、豊かさを築いた先に**「職安」**が生まれる。



社長が語りかける「採用サイト」



採用情報を掲載しない「写真集」

株式会社廣野組

 株式会社 廣 野 組

所在地

北海道旭川市

従業員数

92人

設立

2012年（創業：1919年）

事業内容

建設業（総合工事業）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①風通しのよい組織づくり、社内コミュニティの活性化

● 企業文化の変革

・会社の歴史が長く、古くからの企業文化が残っており、価値観の世代間ギャップや縦割りが社内のコミュニケーションの課題となっていた。

・世代間ギャップや部門間の壁などの企業文化を見直している。特に、若手が働きやすい組織を目指し、部門を超えた若手の懇親会を企画し、「楽しい職場」に雰囲気を変える取組などを行っている。

● 働きやすい環境の整備

・ワークライフバランスを重視する国の方針を踏まえて、業界でもいち早く、育児休暇制度の定着や、女性の制服刷新など、働きやすい職場に見直してきた。

・若手社員は、社会経験の浅さから職場に馴染むのに時間がかかる場合もあることから、1人ひとり向き合って、採用後のサポートを行っている。

● コミュニティの活性化による定着・モチベーションの向上

・懇親会をきっかけに、部門を超えて若手の交流が活発になった。休日に一緒に余暇を楽しむなど、同世代のコミュニティが生まれ、ここ数年、若手の定着が進んでいる。

・社内の風通しが良くなかったことで、社員のモチベーションも高まっている。

・ワークライフバランスを重視した取組により、入社後2年以内の離職率が着実に低下している。

・1人ひとり向き合って、独り立ちをサポートした若手が、数年後に成長して、現場の第一線で活躍している。

②資格取得支援による若手の育成を強化

● 資格取得支援と人材育成の強化

・若手の賃上げを進めるため、現場監督に必要となる資格を、従来よりも早期に取得できるようサポートしている。

・従来は、受検費用のほか、資格取得時に対策講座費用を補てんする目的の報奨金制度だったが、独学で勉強する社員が一定数いたため、受検対策をサポートする目的で講座費用を負担する制度に見直した。

● 資格者を確保することで、積極的に受注

・従来から、資格取得支援の取組を行っており、地域の中で合格率が高い。

・資格取得者が多いため、人員に余力がある場合、利益率の高い案件を積極的に受注することで、収益性の向上が図られている。

株式会社廣野組

取組のきっかけ、企業の想い

● 将来の危機感から働き方改革に取り組む

・建設業界は、公共工事の先行きが不透明で厳しい状況となっており、企業が生き残るためには、収益力を強化する経営が必要である。

・事業戦略の見直しと並行して、**事業を支える人材の確保と育成に注力**している。

・特に、古い企業文化が残っている業界であるため、企業文化の抜本的な変革に着手し、**ワークライフバランスを重視する取組を積極的に取り入れた。**

取組における成功のポイント

● トップダウンによる組織変革

・**総務部が中心となって**、世の中の働き方改革や若い世代の価値観の変化を捉えて、企業文化の変革、働きやすい職場を実現するために、**経営層や幹部と連携して、組織改革に取り組んだ。**

・**経営層や幹部**は、総務部が進める改革を理解し、業務内や業務外の懇親会など総務部の企画を応援して、**働きやすい職場や風通しの良い職場の実現を支えている。**

取組における課題

● 働き方改革のさらなる推進

・働き方改革や働きやすい環境を整備するために、経営層や幹部、社員など、**多くの人たちの理解を得るために骨を折っている。**

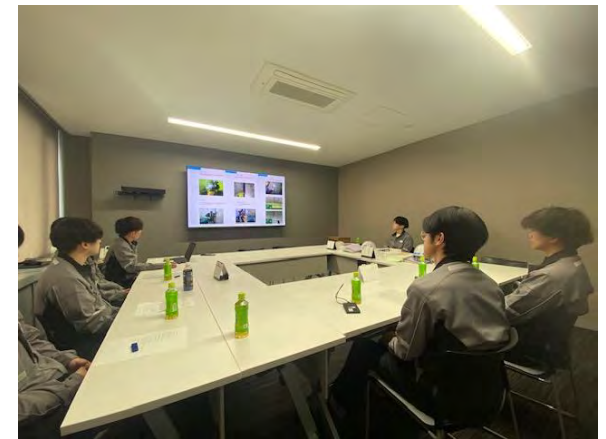
・働き方改革などに関する新たな方針が出ると、また理解を得る必要があるため、**推進役として負担が大きい**が、**新たな取組を推進していかなければならない。**



施工例（動物園施設）



施工例（小学校）



勉強会

人を中心に置く「理念経営」とワクワクする「全員経営」

若者

女性

外国人

株式会社大石工作所



所在地

愛媛県新居浜市

従業員数

75人

設立

1961年（創業：1938年）

事業内容

製造業（生産用機械器具製造業）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①人を中心に置く「理念経営」とワクワクするプロジェクト

●人を中心に置く「理念経営」と、人間力を成長する人事制度

・技術を発揮するのは人である、という信念のもと、**人を中心に置く「理念経営」**に取り組んでおり、人事制度で**「技術」と「人間力」の成長**を見ており、人間力とは、マネジメントや部下からの信頼であり、人間力を高めるために、新入社員や管理職向け研修を実施し、**「挑戦しないと楽しくない」**という考え方を伝えている。

●従業員有志が作った、若手がワクワクする人事制度ハンドブック

・これまでトップダウンで成長してきたが、**ボトムアップ型の全員経営を目指し、若手からベテラン従業員の有志8人のプロジェクト**を立ち上げた。10～20代が従業員の40%超を占め、若手が人事制度を理解できるよう、2年目をリーダーにして活動した。
・社長が「みんなに分かりやすく」するよう指示し、**ハンドブックとクレドをまとめた冊子をメンバーが自発的に考え、入社する人がワクワクするよう「ぼうけんのしょ」という冊子にした。**
・**RPGゲームの世界感**で、職種や職種の転換（ジョブチェンジ）、キャリアアップ（レベルアップ）をまとめたり、役職ごとの賃金や資格などを**ハンドブックにまとめた。**

●挑戦を可視化し、成長を楽しむ文化への変革

・若手にいろいろなことを**挑戦させることで、4年目には自律した人間に成長**している。
・人事制度のハンドブックは、成長を促す評価をするための**指針となり、評価者が伴走支援者として成長を支援する環境**が整った。
「ぼうけんのしょ」を作成したプロジェクトメンバーが、**新入社員に直接手渡すことで、作って終わらずに、当事者として意識が高まった**ほか、**新入社員がワクワクして入社**できるように取り組んだ。
・全員経営が浸透し、最近では、毎年2～3人のリファラル採用があり、定着してきた。

②海外進出を見据えた高度外国人材の採用

●外国人の活用をきっかけに、海外展開を目指す

・**ベトナム人を高度人材**として採用しており、現場監督業務のほか、**様々な経験をしてもらい成長**を促しているほか、**日本語を学ぶ時間は残業として扱っている。**
・愛媛出身者が事業を行っている**現地の日本語学校と連携**して取り組んでいる。

●優秀な人材確保と海外展開のきっかけづくり

・人材確保できているが、**人材の充実**が図られている。
・ベトナムは、建設需要が旺盛だが設計職が不足しているため、人材が**帰国した後に連携して、ベトナム進出も検討中。**

取組のきっかけ、企業の想い

- 「人を中心に置く」経営
 - ・現代表が経営に参画した際、「**技術以上に、それを振るう人の心が重要である**」と確信したことが全ての始まりである。
 - ・人を中心に置く経営「理念経営」に取り組み、「自利利他公私一如（自分の利益と他人の利益を同一視する）」を核に据え、**社員の幸せを経営の最優先事項と定義**した。
 - ・プラントメンテナンスという社会基盤を支える仕事に誇りを持ち、**社員が自己の可能性を最大限に発揮できる場所を作りたい**という、人間愛に基づいた強い信念が、同社の革新的な取組の源泉となっている。

取組における成功のポイント

- 「否定しない文化」と「人」への先行投資
 - ・社員の挑戦に対して決して「ノー」と言わない徹底した肯定の姿勢にある。**失敗を恐れずにチャレンジすることを評価する文化が、若手の潜在能力を引き出している。**
 - ・技術教育だけでなく、**外部研修を通じた「人間力」の向上に惜しみなく投資している**点も重要である。
 - ・関係性の質を高めるために「幸福感・安心感・連帯感・成長感・重要感」の5要素を重視し、社員が心理的安全性を感じながら、中核人材としての素養を磨ける環境を整えたことが、多世代が共鳴する組織づくりを支えている。

取組における課題

- 拠点拡大に伴う理念の継承と技術承継
 - ・急速な事業拡大と拠点分散が進む中で、**いかに「人を真ん中に置く」経営理念を薄めることなく、全ての現場で体現し続けるか**が課題である。
 - ・若手比率が高い一方で、プラントメンテナンスの肝となる高度な熟練技術の承継には相応の時間を要する。**若手が作業長として独り立ちするまでの育成期間をいかに質を落とさず短縮できるか**、そして、新拠点で活躍するリーダー層をいかに早期に輩出できるかが、持続的な「良質な雇用環境」を維持するための重要な焦点となる。

	人	もの	環境
思いやる	素直さと謙虚さと感謝の心で人への気遣いを忘れない	あらゆるものを大切に扱う	職場、地域、地球を大切に
学ぶ	あらゆる人から学ぶ	新たな技術・知識を探究し続ける	互いに教え合う風土をつくる
行動する	人との出会いを大切に	現場主義	世の中の変化に対応する
熱くする	真剣に本気で向き合う	納得いくまで徹底してこだわる	地域を元気にする

行動指針



大石工作所の5つの力



ぼうけんのしょ

「挑戦」風土が生む、自律人材と事業の多角化

若者

女性

外国人

株式会社釧路製作所



所在地

北海道釧路市

従業員数

92人

設立

1956年

事業内容

製造業（金属製品）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①「守りから挑戦する企業」へ企業文化を変革

●「挑戦」のスローガンと行動指針を社内に浸透

- ・公共事業依存から脱却し、民間企業へ提案・受注できる組織へ転換するため、「守りから挑戦する企業へ」というスローガンを策定し、**「待ち」の姿勢から「自ら動く」姿勢への変革**に取り組んだ。
- ・スローガン浸透のため、「実行に移し、実感させる」ことを意識しているほか、スローガンに共感する**人材を途中で30人以上採用**（2021年度以降）している。
- ・社長は社員に「自立と自律。待っているだけでなく、必要な仕事だと思ったら“やろう！”と自ら考え、動いてください。」と伝え続け、その内容を行動指針として明文化した。

●自律的な組織に変革し、事業が多角化

- ・社員からの提案により宇宙事業を開始。既存社員が必要と考える資格取得や人材採用を提案するなど、**自律的に行動する人材が増え、ボトムアップ型の組織へと変化。**
- ・17チームのうち10チームで中途社員がリーダー（中間管理職）を務めており、**挑戦する風土の浸透に寄与している。**
- ・新事業推進に必要な資格やノウハウを持つ人材を採用し、新分野の受注を獲得するなど、**事業の多角化を進めている。**

②働きやすい組織への変革と成長支援

●ワークライフバランスと成長支援の同時提供

- ・**育児と仕事の両立を支援し**、時短・パート勤務、テレワーク勤務（コロナ禍前より制度化）、中学生までの看護休暇付与（有給休暇）のほか、男性社員の育休取得も推進。
- ・休暇申請はシステムで上長に直接行うため、同僚に知られたくない理由でも**休暇を取得しやすいよう配慮**している。
- 評価制度や資格取得支援により、**がんばればがんばるほど報われる組織へ**
- ・会社が必要とする資格については、**取得費用を全額会社が負担**。取得者には**資格手当や報奨金**を制度化している。上長と相談し取得計画を立てるなどの支援も行っている。
- ・努力と成果が給与に反映されるよう、評価制度を見直している。

●多様な人材が成長を実感できる職場への進化

- ・**女性社員が2人から16人に増加**（2018年以降）。
- ・育児と仕事の両立を推進したことで**ロールモデルができ、他の女性社員が相談しやすい環境**ができている。現在4人の女性社員が子育てをしながら多様な働き方で活躍中。
- ・U I J ターン含め選ばれる企業になるために、福利厚生の実施や社員が成長するための支援等、働きやすい環境と挑戦を歓迎する風土ができている。

株式会社釧路製作所

取組のきっかけ、企業の想い

- 挑戦による事業拡大と地域産業の活性化
・炭鉱鉄道の機関車修理や部品製造を担う企業として創業。炭鉱閉山後は橋梁製作を中心に展開してきたが、公共事業発注の減少を踏まえ、**社員と会社の将来を見据え、橋梁事業への依存から脱却すべく新事業に挑戦**している。
- ・部署目標に則した**個人目標を設定し、継続的に取り組むことで、社員の成長と自律を促し、挑戦できる人材の育成**につなげている。
- ・一企業として一定の成果は出ているが、道東地域に人材が集まらないことを懸念している。**地域全体で人材を確保し産業を活性化していくため、地域や企業が連携することが必要だ**と考えている。

取組における成功のポイント

- 持続可能な経営と職場環境の刷新
・**社長が意識改革の重要性を継続して発信することで、その考え方が社内に浸透**してきた。
- ・**中途社員を積極的に採用**することで即戦力を確保するとともに、挑戦する人材や自律的に行動する人材が、特に若手を中心に増えている。
- ・**「選ばれる会社」を目指し取り組んできた結果**、働きやすい風土が整い、中途採用者や女性社員が増加している。
- ・金属製品製造業として強みを持つ**大型鋼構造物製作の経験や溶接技術を活かし新事業へ参入**することで、橋梁事業への依存から着実に脱却している。
- ・「挑戦」を重ねる中で、**新たなつながり・新たな技術・新たな目標が生まれ、企業価値の向上につながっている。**

取組における課題

- 多角化に対応する評価制度の確立と新体制の定着
・事業多角化の進展に伴い、既存事業と新事業の**リソース配分（人材・設備・資金）の最適化**が課題となっている。
- ・挑戦を促す風土は醸成されつつあるが、**全社員における自律的行動の定着**には継続的な意識改革と育成が必要である。
- ・新分野に対応できる**高度人材の確保が不可欠である一方、道東地域における人材確保は依然として厳しい**状況にある。

社員行動指針

目指す	大切にする	働きかける	根ざす	思い
創造・先進・成長	自律・現場・本質	対話・協働・伝承	即時実行・改善工夫	公徳・有益
自らを磨き高い目標と情熱を持ち、チャレンジを続ける。	ルールと約束を守り、現場・現物を基に本質を追求、安全・快適で衛生的な職場環境の維持・向上に努める。	社員全員が経営者となり対話と協働による相互信頼を築き、心と技を次代につなげ全体最適を目指す。	良いと思った事は即時実行、自分の心と頭で考え、常に最良を求め創意工夫し、改善する習慣づけを根ざしていく。	公徳心を持ち社会にとって常に有益な人間であるように努め、不当な差別や、いやがらせ・セクシャルハラスメント等を根絶する。

社長が社員に伝え続けた言葉をまとめた行動指針



社員の提案で実現した宇宙事業（宇宙関連設備製作・据付）



職場環境、休暇制度などを整備し、みんなが働きやすい環境へ

海外展開で活躍する外国人材と、新事業で活用する若者

若者

女性

外国人

国稀酒造株式会社



所在地

北海道増毛町

従業員数

37人

設立

1902年（創業：1882年）

事業内容

製造業（飲料製造業）、飲食サービス業

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

① 海外展開・輸出拡大の戦力として高度外国人材が活躍

● 外国人材を輸出拡大の戦力として積極的に活用

・外国人材を採用して初めて、輸出手続きや外国語対応などで戦力になることが分かったため、JETROの高度外国人材の伴走支援を活用し、マッチングイベントに参加したところ、1人の募集に対して国内外から41人の応募があり、結果的に台湾人2人を採用した。

● スキルを活かした発信強化と外国人の強みを活かして販路開拓の戦力として活躍

・高度外国人材の採用により、社長が担当していた輸出手続きの業務のほか、更新していなかったSNS発信を再開し、日本語・中国語・英語で毎日発信している。得意の画像や動画の撮影・編集スキルを活かして効果的な情報発信を行えるようになり、海外に対する情報発信を飛躍的に向上させている。

・台湾で新たな販路を開拓するため、現地に精通する外国人材を現地に派遣するなど、営業職としても活躍の幅を広げている。

● 人材確保が厳しい中、優秀な人材を確保

・日本人は地方に来たがらないが、外国人は立地環境に関係なく日本の伝統や酒造りに興味を持ってくれるため、人材確保が厳しい状況で可能性を感じる。

・給与などの待遇で、外国人と同程度の年齢・ビジネス経験の日本人を採用できない、優秀な人材を採用できた。

・募集時には外国語による商品紹介や輸出手続きの業務を想定していたが、動画制作を得意としていたことから、SNSの情報発信など海外向けの広報も担当するようになり、当初想定した以上の業務を担ってもらっている。

・販路開拓を始めたばかりだが、輸出拡大の戦力として期待。

② 飲食事業への進出による新たな人材活躍

● 地域資源を活かした新事業展開により、若者・移住者が活躍する環境を創出

・町には夜間営業する飲食店が少なく、観光客の滞在を促す上で課題となっており、町や地域金融機関と連携して、地域資源のりんごやぶどうなど果物を使ったクラフトビールや数の子を使ったピザの提供や、町の歴史であるニシン漁について展示するビアホールを2026年春に開業する予定。

・クラフトビールのブルワーは、地域おこし協力隊の派遣を受けているほか、料理人、スタッフは、町内外の若者や女性を雇用している。

● 新事業挑戦により、若者・女性の採用、地域活性化へ

・飲食事業の立ち上げにより、町内外の若者や女性の雇用創出につながっている。

・ランチ時間帯に限られた寿司店に行列ができ、疲弊して夜間営業ができなくなるほど観光客が集中しており、夜間営業の新施設は、夜間観光の充実など観光誘客の面でも期待されている。

国稀酒造株式会社

取組のきっかけ、企業の想い

- 輸出拡大に向けて戦力として外国人を活用
 - ・外国人斡旋企業から中国人の紹介を受けてコロナ禍の2年間、初めて外国人を採用し、**海外展開の戦力**になることが分かったため、外国人退職後に**1人を募集したが**、採用予定者のパートナーも応募していたことが分かり、コミュニケーションや人間関係を踏まえると**一緒に働いた方が働きやすいと**考えて2人を採用した。
 - ・人口減少と高齢化により、町内の飲食店が減り、観光客のランチ営業で疲弊し夜の営業ができなくなっている飲食店を見て、**観光客や地域のためにも飲食店が必要であると痛感し、飲食事業に挑戦**している。

取組における成功のポイント

- 個々の強みを活かす仕事づくりと、生活のトータルサポート
 - ・外国人採用のミスマッチを防ぐために、**実際に現地に見に来てもらった**上で採用を決めたほか、**在学していた道内の日本語学校ともコミュニケーションを取った**。
 - ・本人の**得意分野に合わせて業務を柔軟に変更し、活躍する機会**を提供している。
 - ・JETROの伴走支援では、マッチングのためのプレゼン資料作りで手厚いサポートを受けるなど、**公的な支援を有効活用**しているほか、飲食事業では**自治体や地域の金融機関と連携**することで、国の補助金や地域おこし協力隊制の活用をしており、官民が共創して挑戦している。

取組における課題

- 輸出比率の向上と特定市場依存のリスク分散
 - ・**初めての外国人の採用は、大学院卒業生で、ビジネス経験がなくビジネスマナーの教育などの負担が大きかった**ため、2人目の採用では、選考する際の参考にしたほか、**寒冷地に慣れていない人には厳しい環境**なので、居住経験も参考にした。
 - ・1人の募集だったため、単身用の寮を用意していたが、急遽夫婦で採用することにしたため、新たに家族用の住宅を用意したほか、エアコンやWi-Fiを完備するなど、**慣れない環境で、少しでも働きやすいよう生活面ではできるだけ配慮**した。



町の観光名所でもある本社



代表作「国稀」



クラフトビアホールに改装中の「千石蔵」と
ホールで展示する町の歴史を象徴する「ニシン船」

新卒者に“教える”、やわらかいひとを“育てる”人材戦略

若者

女性

外国人

コンチネタル株式会社



所在地

富山県富山市

従業員数

110人

設立

1991年

事業内容

製造業（金属製品製造業）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①「教える鉄工所」の実現に向けて、OJTのマニュアル化により人材育成制度を確立

●新卒を採用するために、「教える鉄工所」にブランディング

・8年前から、より長く働いてもらえるよう中途採用から新卒採用へ切り替え、就職説明会や学校訪問を行った。しかし、自社をアピールする武器がないことに気づき、鉄工所の業界が「3K」や「厳しい」といったイメージを持たれていたことから、「教える鉄工所」を目指した。

・採用後は、職業訓練学校に4か月通った後、8か月間はOJTで社内の様々な業務を経験しながら教える体制を整備し、数年間新卒採用に取り組んだ。しかし、毎年OJTで教える中で教え方にバラツキが出るという課題が明確になったため、特に1年目の育成に必要なマニュアルづくりに取り組んだ。

・外部人材の支援を受け、1年かけて64項目の作業と教え方のマニュアルを整備。さらに1年間のテストを経て、正式に導入した。

●若手比率の倍増と「選ばれる企業」への転換

・新卒採用に初めて取り組んだ8年前、「教える鉄工所」というアピールを開始。初年度から目標としていた3人の新卒を採用することができ、2年目以降も3～5人を安定して採用している。

・新卒採用を継続することで、毎年採用している学校ができるなど学校との結びつきが強まり、離職率も低く抑えられ、その結果、20代社員割合は新卒採用開始前の11%から25%へと倍増。新卒採用の8割が「ひとづくり」を入社理由として挙げており、「教える鉄工所」が定着してきている。

②企業が目指す人材を育てる企業内大学「やわらかレッジ」

●独自マニュアル「教科書」による教育の標準化

・ここ数年、採用活動の早期化や、他社も教える姿勢を採用活動でアピールするようになったことで、新卒採用は厳しさを増してきた。こうした背景から、1年目の育成だけでなく人材育成制度全体を整理し、企業内大学「やわらかレッジ」を2025年からスタートした。

・1年目は「教える鉄工所」による育成を行い、2年目以降は機械加工・プレス・溶接など各工程をジョブローテーションで経験。5～10年で全工程を身につける「ひとり鉄工所」として育成した後、職人や営業など各分野のプロフェッショナルを目指すキャリアプランを実現する人材戦略をまとめ、「企業内大学」という形で展開している。

●驚異的な定着率と若手の帰属意識の向上

・「やわらかレッジ」は、従来から取り組んできた人材育成の施策がバラバラになっていたものを、改めてパッケージ化したものである。ただ単に整理しただけでなく、近年策定した「求める人物像」や「目指す姿」と紐付けることで、人材育成の各取組の役割や位置づけを再確認することができた。

・企業内大学という思い切った取組は、他社が追従しにくく、採用活動における差別化にもつながっている。

コンチネンタル株式会社

取組のきっかけ、企業の想い

- 理念という羅針盤が若手の力を引き出す
- ・人口が減少する中で、**中小企業が生き残るためには人材が重要なファクターであるという強い危機感を持っている。**
- ・社長は8年ほど前、65歳での引退を見据えた際に、**自分より年下の従業員が少ないことを改めて認識し、将来への不安**を抱いた。また当時は中途採用を中心に行っていたが、より長く働いてもらえる**新卒採用へと方針を転換**した。
- ・事業承継にあたり、**100年後も必要とされる企業の在り方を考え、顧客のあらゆる要望に応えられる「やわらかい鉄工所。」を企業の姿勢**として整理。その実現に向けて、やわらかい発想力・対応力・創造力を持つ**「やわらかい人材」**を求め、**人材育成の仕組み**を構築した。

取組における成功のポイント

- やわらかい取組を二人三脚で具現化
- ・「**教える鉄工所**」「**やわらかレッジ**」ともに、**構想から短期間で実現**しており、制度や仕組みの実装スピードが非常に速い。
- ・事業承継を控えた**アツギ（現・社長）を中心に、アツギの右腕と連携しながら企画から実行**までを推進する体制を整えており、活動の加速につなげている。
- ・特に「やわらかレッジ」は、**本物の大学のような大学案内を作成し企業ブランド**として打ち出す一方、“やわらかい”自由な発想で企画・運営されており、楽しみながら実現している点も含めて、**インナーブランディング**としての役割を果たしている。

取組における課題

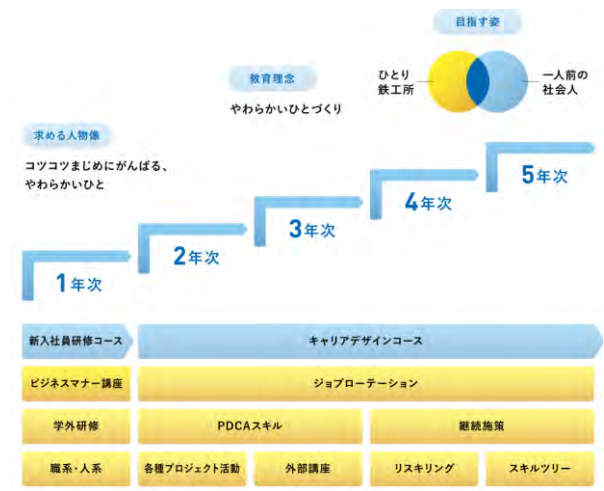
- 組織の同質化と優位性のある取組
- ・「教える鉄工所」を具現化した1年目の教育プログラムの実装により、新卒を毎年採用できるようになり、定着にもつながっている。一方で、**特定のルートからの採用が増えたことで、似たキャラクターの人材が集まり、「組織の同質化」が新たな課題**となっている。
- ・同質なキャラクターが一定程度いることを前提に、**多様な背景を持つ人材を受け入れ、社内で化学反応を生み出していく**ことが求められる。
- ・「教える企業」という採用活動や人材育成の手法が他社にも広がる環境で差別化を図るため、**他社が取り入れにくい「やわらかレッジ」のような優位性のある取組を、今後も継続していく必要**がある。



1年目の育成に必要なOJTをマニュアル化



“やわらかいひと”を育てる「やわらかレッジ」



「やわらかレッジ」のカリキュラム

週休3日制で生産性向上と自己実現を両立する働き方改革

若者 女性 外国人

株式会社サカワ



所在地	愛媛県東温市	従業員数	25人
設立	1919年		
事業内容	製造業（家具・装備品）、その他サービス業		

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①組織改革と、結果を出すための働き方改革

● **会社の挑戦精神を組織の文化にするために企業理念を作成**
・数年前に企業理念を見直した際に「**黒板屋であり、挑戦屋。**」とした。黒板業界の縮小と価格競争で価格が下落する中、製品開発し、**老舗企業でありながらベンチャーのような姿勢で新しいことに挑戦**し、売上記録を更新してきた企業のこれまでの行動を反映した。

● **企業理念を従業員に浸透するための仕掛け**
・理念が管理職と従業員、経営層と幹部の間でズレることがあるので、**1on1を行ったり、理念とは何かを言語化するなど、理念の浸透を模索**している。
・挑戦を意識させるために、「失敗してもいいから挑戦しよう」「やりたいことがあったら、一旦やってみよう」と言っており、浸透するために、6か月間の**目標を立てる「チャレンジシート」を作り**、月1回の1on1では、**結果よりも挑戦することや挑戦の過程**を大事にしている。

● **挑戦文化の従業員への浸透と新卒採用**
・「**挑戦していい**」という**企業文化は浸透**している。自分が決めた具体的な行動を促すために、チャレンジシートを使って、**結果よりも**、毎月挑戦しているか、どのように取り組んだか、**挑戦の過程を大事にして向き合っ、徐々に浸透**している。
・工業高校に募集を出しても中小企業を選んでもくれない状況であるが、新卒を募集している時に、**発信している情報を見た大学の先生の勧め**で、インターンシップに参加した埼玉の学生の東京支店の**採用が決まった。職場の雰囲気良かったり、自分のことを見てくれる**、というところが決め手だった。

②良いサービスを生み出すための、働き方改革

● **働く時間が減っても給料を維持する「週休3日制」**
・お客様にとって良いサービスを提供するためには、従業員が幸せな状態で働いている必要があると考えており、現社長の就任後、月1回土曜勤務から週休2日制に移行したが、**差別化や競争力、生産性を高める仕組みとして「週休3日制」**を2023年から導入している。
・いくつかのパターンを検討した結果、**労働時間を減らして給与を維持する方法**に決めたが、大きな影響が出ないよう、**休みは月1回、2チーム制により休業しない**、締切効果を期待して**水曜日を休日**に設定した。また、給料などが下がると働きやすさの向上につながらないので、業績や有給取得率など**上手く行かなかった場合は、やめると宣言**して運用を始めた。

● **業務意識と愛社精神の向上**
・週休3日制の導入により、**業績や有給取得率が下がることなく**、スケジュール管理や引き継ぎなどの**業務に対する意識が高まった**。
・平日が休みになることで、用事を済ませやすい、子育て世代からはゆっくり休めるなど**従業員全員が満足**しており、愛社精神が向上したほか、制度を継続するために成果を出さなければならない、など**会社に対する意識も高まっている**。

取組のきっかけ、企業の想い

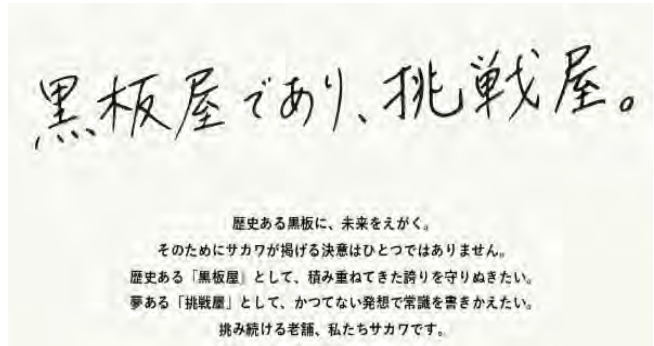
- 挑戦と働きやすく成果を出しやすい組織
 - ・社長が営業職時代に、黒板業界の先行きに危機感を持ち、授業がしやすいハイブリッド黒板の開発に挑戦し、業績アップにつなげた。
 - ・この取組をもとに、社長就任後「まずやる。じつちよく。あたらしく。」という行動指針を作り、さらに企業理念を作り、「**迷ったら挑戦しよう**」、「**失敗したら学びに変えよう**」と従業員に伝えている。
 - ・教育現場が“先生が教える”というやり方から、自分で問題を見つけたり目標を決める「**探究学習**」に移行しているのを見ると、**会社もそのように変わっていかないとならない**と感じている。
 - ・週休2日制に移行した後、他社と同じになっただけなので、**差別化や競争力を作ったり、労働生産性を上げて成果を出しやすい組織**を作るために、週休3日制の検討を始めた。

取組における成功のポイント

- 効果的な仕掛けと柔軟な運用
 - ・週休3日制の導入は、月1回という**無理をしない運用**で取組をはじめつつ、**業績や有給休暇取得率の維持を両立**できることを条件として設定することで、従業員の**生産性を高める仕掛け**がされており、結果的に、**愛社精神の向上**にもつながっている。
 - ・週休3日制について、半期の売上が厳しい時期があり、制度の見直しを検討したが**従業員の希望を踏まえて継続**し、結果的に**年間では売上目標を達成**し、モチベーションにつながっている。
 - ・企業理念や経営計画、週休3日制など、会社として挑戦する上で、上手く行かない場合や従業員の反応が良くない場合は、修正するなど、**試行錯誤しながら柔軟に運用**している。

取組における課題

- 企業理念の浸透に向けた試行錯誤
 - ・従業員に挑戦精神を浸透している段階であるが、将来的には「**指示待ち**」ではなく「**自分で考えて行動**」するようになってほしい。
 - ・挑戦しよう、と言っているが、やりたいことをすべてできていなかったり、あるのに言えない人もいるかもしれないので、**もっと風通しの良い組織を目指したい**。
 - ・中途採用が多く、20代が少ないため、今後新卒の採用にも取り組んでいきたいので、**人材育成や評価制度の改善**にも取り組んでいきたい。
 - ・子育て中は挑戦できないという意見があり、改善していくつもりであるが、これからも試行錯誤しながら企業理念の浸透を進めていく。



企業理念



ハイブリッド黒板「ワイド」

週休3日制のパターン

給与減少型

月	火	水	木	金	土	日
		休			休	休

休み 増

その代わり…

給与 減

労働時間維持型

月	火	水	木	金	土	日
		5日で40時間			休	休
		4日で40時間			休	休

総労働時間は同じ

給与 維持

給与維持型

月	火	水	木	金	土	日
		休			休	休

休み 増

しかも

給与 維持

給与維持型の週休3日制

自社の強みと“らしさ”を、従業員が議論して創ったビジョン

若者

女性

外国人

株式会社シマブン



株式会社 シマブン

所在地

佐賀県みやき町

従業員数

39人

設立

1871年

事業内容

製造業（金属製品）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

① まかせることで、当事者意識・責任感の芽生えと新事業の創出

● MVVの検討を任せて「自分たちらしいMVV」を作る

・会社は何をしたいのか、どういう社会にしたいのか判断の軸がなかったため、全職種から20代から30代後半の8名を取締役が選んで、MVVの検討作業を任せた。コンサルタントの指導を受けながら、取締役は関わらずに、従業員が主体的に、「**自社の強み**」や「**存在意義**」を深掘りすることで、**現場のリアルな感覚に基づいた企業の価値を言語化**した。
・教科書通りのきれいなMVVができたが、取締役も従業員も「自分たちらしさ」がないと感じて一度白紙に戻し、自分たちらしさである「楽しむこと」や方言を取り入れて「**シマブンは楽しむ**」をビジョンにした。

● 新事業を任せて「やりがい」を作る

・取締役が以前からやりたかった事業企画があり、「新しいことをやりたい」という思いを持って入社した**従業員が挑戦する意欲を持っていたため、まかせてみた**。新事業は既存事業の顧客とも異なるため、成果が出るまで数年はかかると思っていたが、**想定よりも早く想定以上の売上を上げた**。

● MVVの作成による当事者意識の芽生え

・「価値を創り続け、これからの未来の笑顔へ」というミッションなどのMVVを作ったが、取締役がこれまでの歴史を紐解いた企業の経営哲学が反映されたものができ、**社長の日々の言動が社員に浸透**していることがわかった。
・MVVの策定に関わったことで、**当事者意識や責任感が強くなり、特に若い人ほど劇的な変化**があった。中には、それまでは面倒くさがるタイプだった従業員は、1on1でMVVに関わることの意義を説明し理解して参加したところ、この活動を経てマネジメントにやりがいを感じるようになり、部門のNo.2としてリーダー的存在になり、今後の中核として期待される人材として頭角を現した。

② 従業員目線の関係構築により、働きやすい職場環境に改善

● 経営者と従業員の関係性を、従業員目線の関係に

・アトツギとして「雇う立場」と「雇われている立場」という関係ではなく、**役職の壁を超えて本音で語り合える関係性を構築**している。話しやすい雰囲気を作るために、アトツギ自ら自己開示したほか、パーカー勤務や昼休みに食事・ゲームを行い、**従業員との距離感やコミュニケーションを工夫**し、若手が萎縮せずに**能力を発揮できる環境**を整えている。

● 従業員目線で働きやすさを改善

・従業員の7～8割が子育て中で、女性比率が4割と高く、コミュニケーションを取る中で、**半日単位の休暇制度**は、子どもが風邪を引いて急に夕方にお迎えする際など、子育て中の人の使い勝手が悪いことに気がつき、**時間単位に見直した**。

取組のきっかけ、企業の想い

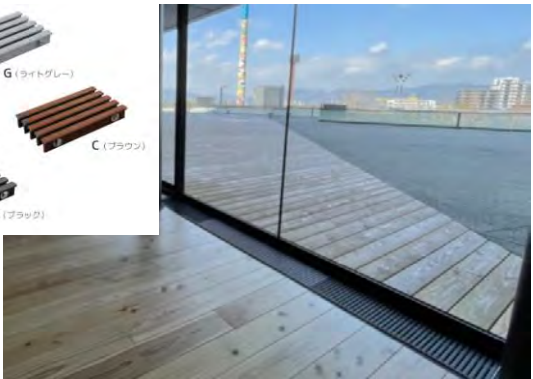
- 組織の雰囲気、危機感とアトツギの役割
- ・アトツギ（現取締役）が国内外4社で働き、家業に入ってみると、利益は出ており組織として回っているが、**階層間でピリピリとした雰囲気**があり、**中長期的な観点から危機感**を感じた。
- ・その一方で、会社として何かに取り組む時の**チームの結束力の強さは会社の強み**と感じた。
- ・5代目の後継者として入社して、社内から様子見される状況の中、「自分は何者か、何ができるのか」自問し、150年以上続く家業の歴史を紐解き、2～4代目から話を聞き**会社のDNAや歴代経営者の共通点に気づいた**。
- ・**自身の役割を「過去と未来を繋ぐ架け橋」と定義した。**

取組における成功のポイント

- 従業員目線の関係作りと任せて成長を促進
- ・取締役は従業員に対して、「任せる」ことを徹底して行っている。
- ・**MVVの検討**では、成長のきっかけや気づきを促したいメンバーを選任して、従業員の主体性を重視したことにより、「自分たちらしさ」を意識したり、会話の中に「うちの会社」という言葉が出るようになり、**当事者意識と責任感が強くなった**。
- ・**採用活動**では、見学して五感で感じてもらって、働きたいと思ったら応募してもらうようにしているほか、面接や内定段階で就職希望者に判断を委ね、会社が「来て欲しい」と伝えるのではなく、**「就職したい」と本人が判断するようにしている**。
- ・従業員を教育する際には、**「線路（答え）の作り方は教えても、線路は作らない」**方針により、主体性を持って、自分で考えるようにしている。

取組における課題

- MVVの組織への浸透
- ・従業員主体で素晴らしいMVVが完成したが期末のタイミングで完成したため、次の期の経営計画や評価制度などに反映できず、組織への落とし込みが1年遅れてしまった。
- ・策定メンバーで見られたような高い当事者意識を、全従業員39名にまでいかに波及させ、**組織に浸透させることが今後の大きな課題**である。
- ・MVVを作ったことで、次は10年後のビジョンを作る必要性を感じている。過去の歴史を紐解くと、イノベーションや価値創造企業であるほか、従業員や地域に対する想い、次世代が継ぎたい・働きたい企業にしたい、などを検討している。



床下空調の吹出口のクレーチング
（九州最大規模の多目的アリーナ）



ミッション



ミッションを検討するメンバー

伝統をアップデートする、能作の「人を育む」組織戦略

若者

女性

外国人

株式会社能作



所在地	富山県高岡市	従業員数	253人 (グループ企業含む)
設立	1967年（創業：1916年）		
事業内容	製造業(金属製品)、小売業、飲食サービス業ほか		

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

① 産業観光による多角的なキャリアパスの創出

● **ものづくりブランドと「産業観光」サービスによる多彩な活躍フィールド**
・先代の社長が、自ら様々な挑戦をしてきたため、**保守的な企業文化から革新を是とする企業に**変わり、鋳物の下請企業から、真鍮、錫100%のテーブルウェア・インテリアの製造・販売が主力事業となった。
・工場見学から製作体験、カフェ、ショップ、ブライダル、旅行企画等の産業観光を幅広く展開するほか、直営店・ECショップ等、**多岐にわたる事業を展開**しており、若手従業員は職人技術の習得だけでなく、接客や企画、運営等**自身の適性に応じた多彩な職種に挑戦**し、**やりがいや楽しさを感じることができる環境**を作っている。

● **ブランド向上と企業の成長により、ファンが働き定着**
・先代が社長に就任した2002年には、従業員7人・売上1.3億円だったが、連結253人（女性78%）連結30億円までに成長。拠点も本社工場のほか台湾現地法人の設立や全国19店舗、台湾2店舗の直営店を展開している。
・自社ブランドと年間13万人が来訪する産業観光により、**ファンが就職を希望するため**、前向きな理由で離職する人はいるものの、**離職率は2%となっておりミスマッチがない**。
・子どもの頃に工場見学した人が入社する実績が生まれている。

② 自律的な組織づくりとプロジェクト型組織への移行

● **経営者と全国の従業員が繋がる仕組みと自律型人材を創る仕掛け**
・人を感じられる経営を心がけているが、従業員の増加と全国展開により従業員の半数は県外で働いており、**動画や著書等を使って、経営者の考えを伝えている**。
・年1回開催するファン感謝祭は、全国の従業員がチームを作り、ファンに喜んでもらう企画を主体的に考えることで、**自律性や従業員の交流を生む機会**となっている。
● **プロジェクト型への組織変革**
・社内イベントなどを通し、希望する人が部門を超えてプロジェクトメンバーとして集い、運営することで、多様な考え方に触れる機会を創出している。意欲ある人が活躍できる環境を整えている。

● **若手・女性が主役となる「中核人材」の台頭と高い定着率**
・**保守的だった職人**が、工場見学の前に作業場を掃除したり、昼休み時間の見学の際には、休み時間を遅らせる等、主体的に**産業観光に協力して、社内の盛り上げに寄与**している。
・事業が多角化し、向上心・挑戦心がある人材を積極的に採用しており、**従業員のアイデア等のイノベーションが売上の増加に寄与**している。
・より会社に貢献できる働き方を、従業員から社長に提案する等、**自律的な人材が増えている**。会社もこうした働き方を受け入れて、従業員が活躍できる環境も整えている。

取組のきっかけ、企業の想い

- 工場見学の声から、職人の地位向上へ
- ・工場見学で訪れた親子が「勉強しないと、あんな仕事をする事になる」という言葉を聞いた先代の社長が、**職人の地位向上**に取り組む。
- ・地域の問屋制度の**伝統を守りながら**、錫（すず）100%の自社ブランド立ち上げ、直営店の展開など、**革新に取り組んできた**。
- ・職人の仕事を見てもらうために取り組んできた工場見学を、**社屋のリニューアルを機に**、鋳物製作体験、錫の食器を使用するカフェなど**幅を拡げて、産業観光に昇華**させた。
- ・産業観光に訪れた客が結婚10周年の記念に来場したことをきっかけに、錫婚式のブライダルも新たに事業化して、さらに幅を広げている。

取組における成功のポイント

- 経営理念「伝統を守るための革新」の浸透
- ・**先代の社長が**「富山一の鋳物屋」にすることを目標に、様々な**挑戦をしてきた革新精神は、次第に職人にも浸透**した。工場見学にあたり、清掃を徹底したり、見学が昼休みになった場合にも作業を続ける等、自発的に「見せる」ように変わり、**時間をかけて自律的な人材に変わった**。
- ・自社製品にブランド力が付いてきた後も、地域の問屋制度の伝統を守るために**問屋との取引は継続することで地域産業にも寄与**している。
- ・ファンを作ることがブランドの第一歩と考えて、ファンベースで考えているが、従業員に対しても、**1人でも多くの人を幸せにする経営**を目指している。

取組における課題

- 地域産地全体の衰退への危機感
- ・自社の成長と人材確保では、成果が出ている一方で、「高岡銅器」の伝統工芸の**産地としては、職人離れや後継者不足から廃業**が続いており、地域や業界にとって大きな課題となっている。
- ・伝統工芸は、海外から高く評価されているが、**このままでは担い手不足や高齢化が進み、全国の産地が衰退する状況が起こり得る**ことを危惧している。
- ・地域や鋳物以外の業界においても、**人材確保・育成する仕組みを構築していくことが地域産業の持続的成長に向けた課題**である。



看板商品「KAGO」



製造現場



企業理念の言語化と浸透による、小さな企業の人材戦略

若者

女性

外国人

株式会社梅月堂



所在地

鹿児島県日置市

従業員数

11人

設立

1921年

事業内容

製造業（食品製造業）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

① 企業理念の言語化と浸透のための教育投資

- 100年の企業文化、ミッション、クレドを言語化してまとめた「THE BOOK」
 - ・事業承継後、経営の軸が必要と考え、自社の歴史や先人の考え方、自身の想いを棚卸しすることで、企業文化やミッション（使命）を掘り起こして言語化した。
 - ・先祖代々の「真面目さ」と「発明」が企業文化であることがわかり、そこから「情熱的な深掘りと自由な感性が生み出す和菓子で、頑張るオトナをポジティブにする！」というミッションが言語化された。また、ミッションを果たすために必要なクレド（18条の価値観・行動規範）を制定。企業文化、ミッション、クレドを1冊で学べる「THE BOOK」を作成した。
- 毎日45分間の朝礼を使った、価値観のすり合わせと企業理念の浸透
 - ・始業後毎朝45分間は社員教育の時間に充て、クレドの確認・発表、やり方をそろえた清掃などを通じて従業員の価値観をすり合わせながら、企業理念を浸透させている。

- 家業を継いで再認識した企業理念を人材育成に活かす
 - ・子どもの頃から工場や店舗に出入りして会社を知っていたが、家業を継いで100年の歴史や過去のロゴを掘り返したり、2代目の話を聞く中で、改めて企業理念を再認識した。
 - ・これまでは、その都度一人ずつ教育してきたが、クレドをまとめたことにより価値観をすり合わせできるようになった。
 - ・例えば、店舗の接客では、日々の社員教育により企業の価値観や接客などのサービスが統一され、「誰が対応しても梅月堂らしい質の高いサービス」が提供される体制が整い、リピーターに繋がっている。

② 採用難の中、新卒に選ばれ、職人に育てられる環境を整備

- 「人を成長させて企業を成長させる」ハードとソフトの両面整備
 - ・会社が忙しくなる中、パートや中途社員の採用と退職を繰り返す時期が長く続いた。2016年頃からは人手不足時代が到来し、時給を上げてても採用が難しくなり、派遣社員にも頼るようになった。
 - ・業績の回復に合わせて、新卒を採用し自社で職人に育てられる仕組み作りを始めた。
 - ・新卒採用を始める前に、先端技術の導入や熟練者の技術のマニュアル・動画化やトイレや休憩室の改装を行うなど若い人が働きたいと思えるような環境作りに数年をかけて取り組んだ。高校の先生方に取組を丁寧に説明することで紹介につながった。

- 若い人から選ばれ、平均年齢が20代に若返る
 - ・事業承継した時には、平均年齢は50代後半だったが、2024年4人、2025年2人、今春1人を採用し、ここ数年の新卒採用により平均年齢は20代後半に若返っている。
 - ・学校訪問で、先生から小企業での働き方に対する不信感を伝えられたが、ミッションやクレドを使った社員教育、働き方改革や職場環境の整備について説明し、信頼を得ることで、小規模な当社に応募する学生がでてきはじめた。

取組のきっかけ、企業の想い

- 本業に専心することが、何よりの地域貢献
- ・家業を継ぎ、**経営の軸になるビジョン・ミッションや行動規範となるクレドが必要**と感じた。
- ・力の限られる地域の小企業の**社会貢献・地域貢献のあり方は**、一過性のイベントや取組を行ったり参加することではなく、**本業に専心しミッションを果たすこと**と、社員が社会人としての基礎を身につけた上で**地域に残り活躍できるようにすること**だと考えている。
- ・「梅月堂の和菓子で頑張るオトナをポジティブにする！」という**ミッションを果たしつつ、県外で「外稼」を稼いでくことで自然な貢献をしたい**。
- ・新卒者とともに、**価値観を共有し、これから一緒に企業文化をより確かなものにしていきたい**。
- ・**従業員の年収を増やす**ためにも、**社長の仕事のひとつは販路を拡大すること**と考えている。

取組における成功のポイント

- 価値観統一による良い接客がリピーターに
- ・従業員によって、菓子づくりや接客の**品質やサービスが変わらないよう、社長と同じ価値観で考えられる人材に育つことが重要**であると考えている。
- ・**誰が接客しても、気持ちが良い**と言ってもらえるようになっており、**良い接客がリピーターにもつながっている**。
- ・クレド（18条の価値観）という共通の判断基準を全員が共有することで、上司がいちいち指示を出さなくても「自分たちで決断できる能力」を育てている。規律ある文化を土台にすることで、結果として、**社員が自律的に判断・相談・提案し、高いパフォーマンスを発揮できる「エンパワーメント」型の組織**に近づきつつあることが、組織力の強化につながっている。

取組における課題

- 賃上げに向けた販路拡大と将来の人材像
- ・企業規模を大きくすることは考えていないが、政府目標の2020年代に**最低賃金1,500円を達成し年収を増やすためには**、年7～8%の賃上げをする必要があり、実現するには値上げに加えて、**域外のさらなる販路拡大に取り組まなければならない**。
- ・先端設備の導入によるこれ以上の省力化は限界であるため、社員教育により一人ひとりのパフォーマンスを最大化させる必要がある。
- ・現状では人手が足りないために取り組めていない**商品開発をする余力を生み出したい**。
- ・社員には、自分でいろんなお店やカフェをめぐるなど、アンテナを立てて**必要なことに気付くことのできる感性を育ててもらいたい**。



地元で愛される伝統銘菓と新たな看板商品



経営の軸となるビジョン、ミッション、クレドを「THE BOOK」にまとめ従業員と共有



価値観ややり方が徹底してそろえられた製造環境

教育と働きやすい環境の実現による「家庭的な企業」づくり

若者

女性

外国人

株式会社水野染工場



所在地

北海道旭川市

従業員数

43人

設立

1907年

事業内容

製造業（繊維工業）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①チャットツールの情報発信とリアル勉強会により、企業理念を浸透

●双方向のコミュニケーションと勉強会により、多様な考え方や企業理念を浸透

・SNSの普及により趣味嗜好が偏る傾向があるため、**多面的な見方を教育**する必要があると考えて、2000年から**毎日「水野新聞」を社内にチャットで配信**している。アトツギの常務が**様々なテーマに関する考えを記事として伝える**ことに加えて、**問いを投げかけている**。
・経営理念や心得、経営戦略などのほかに、従業員が「自分のビジョン」や、「職場・家庭の貢献、人間関係の目標」などをまとめた**200ページ近い「経営計画書」を毎年作成**しており、**内容を浸透するため**に、2020年から社長がいるときは毎朝、朝礼前の30分に勉強会**「水野塾」を開いている**。参加は任意であるが、7割くらいの従業員が参加し、経営理念の議論や財務などの知識を高めている。

●経営層と従業員のコミュニケーション強化

・問いに対する従業員の回答は任意としているほか、好きな時に、まとめて回答してもよいので、従業員が好きなタイミングで回答してくれており、**多くの従業員が回答**している。
・水野新聞を通じて、**企業理念を伝えている**ほか、従業員が回答することを通じて、**価値観の共有**にも役立っている。
・水野塾は、多忙な時期に**やめたことがあったが、社内の乱れが現れてしまった**。誰かが目的を言い続け、**企業理念を深く浸透させる必要性を痛感し、再開**している。

②従業員同士の評価制度と正社員・非正規社員の柔軟な雇用制度による「家庭的な企業」づくり

●会社全体に目を向かわせる評価制度と女性が働きやすい環境づくり

・会社全体のパフォーマンス向上や、管理職が経営者の顔色ではなく、**会社全体を見て欲しいと考えて、従業員が社員全員を評価する制度**を行っている。上位18人のランキングを開示しており、大きくランクアップした3人にはボーナス時に社長賞を授与している。
・「家庭的な企業」を目指して、毎月**誕生月の従業員を集めたランチ会、アルバイトやパートには家族との食事券**をプレゼントしているほか、**12月には女子会**を開催している。
・小さい子どもの子育てをしている人はアルバイトで採用して、子どもが大きくなったら正社員に登用する、など従業員が**働きやすい働き方を選べる**ようにしており、**アルバイトでも仕事ができれば、ボーナスを支給**している。

●従業員同士のコミュニケーション向上と女性の活躍

・社員全員を評価するには、日頃から東京など遠隔地も含めて、他の従業員を気に掛けないとならないので、**コミュニケーションや関係性が向上**しているほか、**会社全体のパフォーマンスの向上**にもつながっている。
・子育て中で、定時の出社や残業など**正社員の労働条件では働くことが難しい人が働きやすい**ほか、女性の**会話から企業の問題点に気づかされる**こともあり、経営にもメリットを感じている。

株式会社水野染工場

取組のきっかけ、企業の想い

●一から人を育てる「家族的な企業」

- ・社会人として働く上で基本である、人と社会、人と人との関係で基本である「**道徳**」、整理整頓や大きい声で話が出来ないなどの「**躰**」は、従業員には、**日頃から徹底して行っている**。
- ・従業員に成長してもらいたいと思っているが、学生時代に、勉強などで成功体験をしていないと、働きがいというものを知らず**成長思考でない人もいたため、問題や課題を与えて喜びを感じる経験をさせる**ことでようにしている。
- ・従業員が増えても、「**家族的な企業**」に拘っており、正社員には年1回の社員旅行は強制参加としている。

取組における成功のポイント

●経営理念の徹底と「仕組み」への昇華

- ・「家族的な企業」の考え方を大事にして、人材育成や働きやすい待遇など、**従業員を重視した人的資本経営**に取り組んでいる。
- ・「水野新聞」や「水野塾」など、企業理念の浸透や価値観の共有について**工夫した活動により、従業員を育てている**ほか、「水野新聞」の記事配信をアトツギの常務に任せるなど、**次世代の経営者の育成**にもつなげている。
- ・インターネット黎明期の1997年にホームページを独自に作成したほか、東京の店舗開設、欧米などへの海外展開、美瑛の染物のテーマパーク開設など、**夢とロマンを持って経営**をしている。

取組における課題

●道徳、躰の教育と地方の住みやすさ

- ・人に迷惑をかけてはいけない、人に親切にする、人にお世話になったら感謝する、「ありがとう」と伝える、などの「**道徳**」や、ゴミを捨てる、机のまわりをきれいにする、などの「**躰**」は当たり前の行動であるが、**家庭や学校で教わらずに社会に出ていく人が多い**ため、入社後に教育している。
- ・地方と東京に拠点を持つ立場で、**東京と地方では、働く意識の違いや住みやすさの認識の違いを感じる**。東京よりも地方の方が住宅費用が安く、手取り収入では地方も十分住みやすいが、**地方の住みやすさについて情報発信が弱く**、地方の人手確保は厳しい状況が続くと感じる。



企業の哲学

“真心と感謝を染めて 共に感動 そして挑戦！”



20～40代を中心に女性も多く活躍



日本古来の「印染」技法



染物のテーマパーク
「藍染 結の杜」

多様な人材の活躍による、持続可能な交通インフラの実現

若者

女性

外国人

網走バス株式会社



網走バス株式会社
ABASHIRI BUS

所在地

北海道網走市

従業員数

165人

設立

1952年

事業内容

運輸業（道路旅客運送業）

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

① 地域外から運転手を確保し、地域の生活路線を維持

- 道内他社に先んじて、道外でバス運転手の就職説明会でアピール
・バス運転手の人材確保は従前から課題となっており、10年前くらいから、**バス運転手専門の求人サイト**が東京など道外で開催している**就職説明会**に初回から参加しており、道内の他社に先んじて採用ルートの開拓に取り組んできた。
・当初は、待遇面で本州の企業に劣っていたため、目立つために網走の家賃情報の掲示や流氷を持ち込むなど趣向を凝らして、**会社をアピールして認知を高めた**。
- **グループ企業の外国人材採用がきっかけで運転手を採用**
・グループ会社の介護施設の採用のため、インドネシア在住の方とオンライン面談した際に、同席した日本語学校の先生がバス運転手の仕事に興味を持ったことがきっかけで、**インドネシア人を1人採用**した。
・2種免許の取得に向けて、提携している**教習所で3週間合宿を行い免許を取得できるよう支援**している。

- 説明会の活用や外国人採用の体制を整備し人材確保
・**コロナ禍がきっかけで地方に関心を持つ人が増えた**が、引っ越しは金銭面でハードルが高いため、引っ越し費用や寮を用意するなど、**居住を支援して道外からの採用**につなげた。
・直近では、年間15人を採用しており、**9割以上が道外からの採用**となっており、道外の方が採用しやすくなっている。
・求人サイトの就職説明会では、ここ最近、北海道エリアが設置されるようになり、北海道全体の取組に広がってきた。
・外国人運転手の採用実績ができたことで、**現地の日本語学校や札幌の外国人送り出し機関との連携体制ができた**ため、各種バス事業の維持に向けて、**外国人運転手の採用の可能性が高まった**。

② 成長を見える化する評価制度と経営理念を検討

- **若手の成長を促すための評価制度を検討**
・運転手は、スクールバスの運転からスタートして、路線バス、都市間バス、貸切バスと、徐々に運行距離を伸ばしていく育成の仕組みがあり、概ね3年で貸切バスを運転できる。
・運転や整備、営業、総務など様々な職種があるため、これまで人事評価制度は作ってなかったが、**「成長の見える化」として評価制度が必要**と感じており、コンサル会社の助言を受けて、検討している。

- **経営理念をもとに、さらなる地域貢献・若手成長へ**
・持続可能な企業にするために、経営理念をもとに、「地域貢献」、「若手の成長」、「持続可能な収益構造の確立」を目指して、今後、**経営戦略や人事評価制度を作っている**。
・特に、**地域貢献や若手の成長**については、**具体的に何をするのか、どの方向に向かうのか示したい**。

網走バス株式会社

取組のきっかけ、企業の想い

- 生活インフラを守るため多様な人材を活用
・バス運転手の確保が難しい中、市内の路線や空港線や都市間、定期観光、貸切など各種事業がある中、特に路線バスの運転手を優先して配置し、生活インフラを支えている。
- ・収益性の低い路線バスを維持するため、収益性の高い貸切事業をしっかりと取れるよう道外から運転手を確保しているが、道外人材の競争が厳しくなっており、外国人を採用しなければ、運転手の人繰りが厳しい状況になっている。
- ・外国人運転手の手続きや安全運転や定時運行など適切に運行管理できることを前提に、今後も現地と連携して積極的に確保し、会社全体で運転手を充足したい。

取組における成功のポイント

- 人材確保のため戦略的に域外人材を活用
・北海道は、移住先として人気であるため、地元や道内よりも、移住者の方が確保しやすい状況になっており、求人サイトの説明会では北海道エリアが最近出来るなど、北海道全体の取組に広がってきた。
- ・北海道の中でも地方の企業だが、札幌や函館など都市部に勤務先があることが、移住者に選ばれる魅力になっている。
- ・外国人採用にあたっては、様々な国を検討したが、勤勉で労働の質が安定していることからインドネシアを選んだ。また、今回採用した人は現地の日本語学校の先生をしていたので、期待している。

取組における課題

- 外国人活用と社内理解のハードル
・外国人運転手の採用では、特定技能に関する現地や国内の手続きに時間がかかり、採用が決まってから入社まで1年くらいかかった。
- ・外免切替が厳しくなり、筆記や実地試験の合格率が低くなっており、対策している。
- ・インドネシアは、ハンドル位置や通行位置が日本と同じだが、運転ルールやマナー、技術面では違いがあるほか、外国人運転手は全国的にも取組が始まったばかりなので、担当役員を教育係に配置して、しっかりと育成して安心してスタートしたい。
- ・外国人との共生について、会社全体で理解を深めながら、採用を増やしたい。



住民の生活を支える路線バス



網走市内のオンデマンドバス



博物館網走監獄



網走流氷観光砕氷船 おーら



北海道グルメ



スクールバスの運転手デビューを目指すインドネシア人



事業を支える多国籍な人材の積極的な採用と地域共生

若者

女性

外国人

鶴雅リゾート株式会社



所在地

北海道釧路市

従業員数

742人

設立

1955年

事業内容

宿泊業（旅館、ホテル）、飲食サービス業

「良質な雇用環境」創出に関する取組と企業における変化

①重要な戦力として日本人以上に活躍し、地域共生する多国籍人材

●多言語と優れた接客で、事業を支える外国人

- ・自国の**大学出身者もあり語学に優れている**。使える言語をネームプレートに表示しているが、**母国語と日本語のほか、複数の言語もできる人もいる**。
- ・ネパールやミャンマー、ベトナム人は、性格もおだやかで、家族を大事にし、目上の人を敬う国民性で特に、**お子様やお年寄りの方への接客には向いている**。責任感も強く新人等の指導も行い、**マネージャーやリーダーに登用している外国人スタッフも多数いる**。

●外国人が暮らしやすい環境と地域の理解・共生を促進

- ・専門学校等で日本の都会の生活を経験している人も多いため、**徒歩で通勤できることや社員食堂があること**、安価な単身用や家族用の社員寮など生活しやすい環境を提供。
- ・地域によりなじんでもらうよう**外国人が地域住民と接する機会を積極的に作っている**。お祭りを開催して、民族衣装を着て、自国の料理を振る舞うなど、地域住民に異文化の理解を促している。

●企業の戦力として活躍し、地域貢献でも活躍

- ・現在13拠点で、8か国184名の外国人を採用し、**従業員全体の1/4**を占めるまでに増えており、インバウンドが増える中で**欠かせない戦力となっている**。
- ・日本人は結婚を機に転居して退職してしまうが、外国人は結婚して子どもを産むケースが多い。子育てしながら働きやすいよう、**従業員向けに保育園を作ったが、外国人の子どもが多い**。
- ・従業員が地域活動に関わるほか、ネパール人社員のパートナーが大学で英語を教えていたため、4年前に地元の**小学生への英語授業をボランティアで実施**、学校から継続して依頼を受けており、地域貢献にも協力している。

②部門間で公平な基準と評価者の主観が入らない公正な人事評価制度の構築

●キャリアアップに必要なレベル開示と、部門間のスキル差をなくした評価

- ・専門の企業に指導してもらいながら、1年かけて新しい人事制度を構築している。
- ・70項目で評価するが、**評価者の主観が入らないように、評価ランクごとに求められるレベルを開示**することで、自分のレベルとランクを客観的に分かるよう工夫している。
- ・営業が接客など**部門によってスキルは異なるため、部門間のスキルを合わせるよう、試行を通じて調整**している。

●公平・公正な評価によるモチベーションアップへ

- ・今春の運用開始に向けて試行中だが、評価のランクとレベルが見える化されたことで、**キャリアプランを描きやすくなる**。
- ・ランクは給与とも連動しているため、給与やランクを上げるために、どれくらいがんばるとよいか見える化されるので、**がんばるモチベーションにつなげる**ことも目的にしている。

取組のきっかけ、企業の想い

- 人材確保の将来への危機感
 - ・釧路市は人口21万人から15万人に減少し、特に、**温泉地の採用は困難**で、人口が減少する中で、**今後さらに厳しくなる**と考えていた。
 - ・「ネパール人を雇って欲しい。一度、ネパールへ来て欲しい」と友人にお願いされ、**現地を訪れ良い印象**を持った。
 - ・募集をかけたところ、国内のネパール人100人の応募があり日本語学校、専門学校を卒業して、日常的な日本語を理解できる8名採用した。
 - ・採用した直後に、コロナが発生したため、採用したネパール人は**母国に帰ることもできなくなっ****たため、コロナで休館中の阿寒湖に連れてきた。**



台湾出身のスタッフ

取組における成功のポイント

- 国籍問わず、家族のように接する思いやり
 - ・コロナ発生直後、感染源が不明な中で、外国人を受け入れることに社内では心配する声もあったが、**社内を説得し、休館中の館で隔離期間を設け研修**に取り組んだ。8人中6人が残り、現在はマネージャー4人、リーダー2人と活躍している。
 - ・その後、外国人が増える中、家族を残して働きに来ている人も多いので、働くだけでは寂しいと考えて、地域住民と触れる地域のお祭りを開催したり、従業員のパートナーのスキルを活かして小学校の英語授業に協力し、**地域共生に****取り組んでいる。**



事業所内保育園（阿寒湖）

取組における課題

- 都市部との賃金格差と人材流出の抑制
 - ・**地方は人が集まらない**ため、多額の採用費用がかかっており、従業員の紹介制度も設けているが、まだ少ないため**どのように魅力を伝えるかが課題**である。
 - ・東南アジアは日中暑いため、夜になってから行動する習慣があるため、夜中の電話・騒音、ゴミ出しのルール等の苦情もあるが、**習慣の違いを理解した上で、説明して改善**している。
 - ・**周辺に買い物をする環境がない**ので、片道1時間半の釧路のショッピングセンターまで従業員向けショッピングバスで送迎している。
 - ・**外国人も地方より都市を好むので、確保し続けることは、今後課題**となる。



社員寮（支笏湖）

地域を支え、未来へ向けて取り組む「地方創生企業」

若者	女性	外国人
----	----	-----

株式会社イトイグループホールディングス



所在地	北海道士別市	従業員数	200人 (グループ企業含む)
設立	2018年（創業：1948年）		
事業内容	建設業（総合工事業）、福祉ほか		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

① 地域で永く事業を続けてきた企業だからこそ取り組む、“暮らしをずっと楽しく、心地良く”する事業

- **誰も取り残さない社会を目指す「地方創生企業」**
 - ・創業以来、建設業を行ってきたが、2005年に地元の旧朝日町が合併され、町の衰退とともに住民生活サービスの衰退が続く危機感から、認知症専門の**グループホーム**や同施設や地域への**弁当提供、レストラン等、住民生活に必要な事業**に取り組んでいる。
- **地域産業への影響が大きい事業を承継しサービスを存続**
 - ・廃業が地域の産業に影響するのを目の当たりにして、事業承継にも取り組んでいる。**自動車整備工場は、顧客が農家や建設業であるため、廃業予定の企業を事業承継した。**
 - ・事業を承継する上では、事業性だけで判断はせず、信頼できる相手か、課題が明らかであるか等、**承継することで高め合うことができる事業**であるかを見極めている。

- **多角化による従業員増加とサービス事業の経営改善**
 - ・2005年には**従業員3人の建設業が、グループ14社・200人の企業**に拡大（町外の企業・従業員を含む）。
 - ・介護事業は収益確保が課題であるため、**管理機能は、ホールディングスの管理部門が担うことで、グループ企業の固定費を削減**することで、収益を確保している。
 - ・経営悪化していた介護施設について、経営再建を目的として代表就任の要請を引き受けて、固定費の削減や稼働率改善などにより1年で収益化に成功している。

② 過疎地のエンタメと子どもへの未来投資

- **多様な視点を持つ「多機能型人材」の育成**
 - ・旧朝日町はスキージャンプ台がある「ジャンプの町」であり、先代がスキージャンプ選手だったため、**スキージャンプチームを保有している。**独立リーグの**プロ野球チームやジュニアチームの利用や観光・学びの拠点として室内練習場を保有し、**地域のスポーツを支えている。
 - ・合宿などスポーツが盛んな地域であるため、**各種スポーツ大会やイベントも行っている。**
 - ・小学校の1学年は3人で女の子が1人の学年もあり、**子どもの頃から同性の同級生がいない**中で育ち、同性とのコミュニケーションの取り方がわからない子もいるため、異なる学校の生徒が参加できるスポーツチームにも関わることで、**学校を補う環境を整えている。**

- **子どもの目標がある地域に**
 - ・スキートームに所属する選手が働きながら競技を続ける環境があり、**競技を理由に就職している従業員**がおり、競技引退後は**従業員として現場等で活躍**しているほか、初めて主催した少年野球大会に参加した子どもが入社している。
 - ・ジュニアチームの**子どもたちにとって、トップチームに入団することが将来の夢**となっており、進学などで一度町を出ても、将来町に戻ってくる理由になることを期待している。

株式会社イトイグループホールディングス

取組のきっかけ、企業の想い

- 3つの人＝従業員・取引先・住民のために
・現社長は、進学で一度町を離れたが、地元（旧朝日町）が士別市に市町村合併されるタイミングで戻り、**地域の衰退を感じた**。
・売上の100%が公共工事であったため、**ピーク時から売上も従業員も減少し、企業を強くする必要性**を強く感じた。
・経営者として何をすべきか自問自答し、「企業を良くする」「地域を良くする」を考え、**企業を成長させることで地域に恩返しをしたい**と考えた。

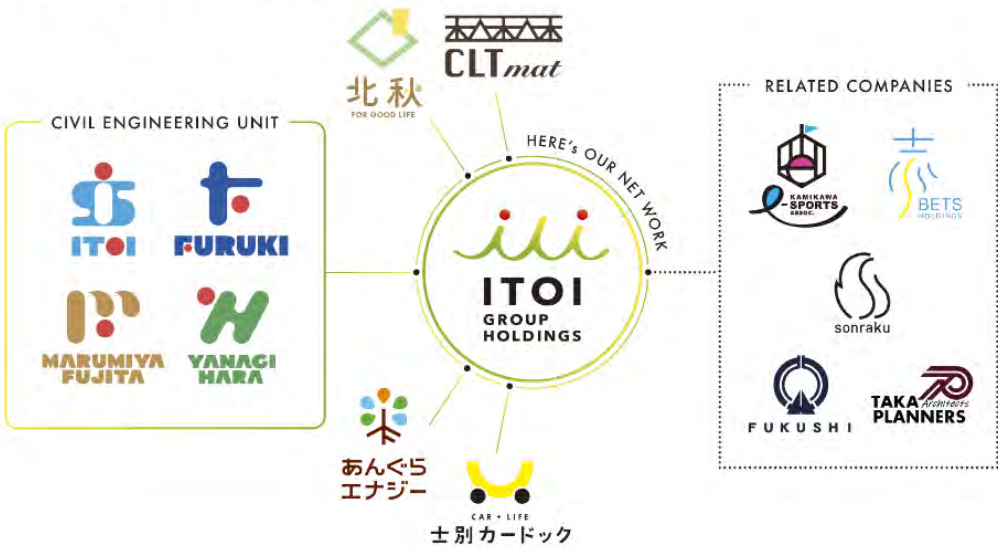
取組における成功のポイント

- HDの強みを活かし必要性ある事業を継続
・事業承継は、地域の必要性だけでなく、**経営改善できるか見極め**た上で行っているほか、収益確保が課題の介護などの事業は**ホールディングスが管理部門を担いコスト削減**している。
・室内練習場の建設は、クラウドファンディングを活用したほか、CLT（直交集成板）事業では、環境負荷低減が期待されることから、金融機関からインパクトファイナンスの融資を受けるなど、**外部資金を有効利用**している。

取組における課題

- グループのリソースを活かした新たなモデル
・地方には変わることを恐れたり、失敗することを恐れる人たちがいるが、部活動の地域移行など、地域に必要な事業・取組に今後も取り組む。
・100億円企業に向けて、地域に買い物環境がないことから、コンビニを中心に、スポーツ宿舎の利用も想定して、**買い物難民×スポーツ×体験×再エネのビジネスモデルの構築**を目指しており、**資金調達**が課題である。

ITOI network



イトイのグループ企業



株式会社北秋



多目的屋内練習場



士別カードック株式会社



グループ企業主催の大会

「酒の聖地」を目指す、酒蔵を起点とする「住みたい町」作り

若者

女性

外国人

稲とアガベ株式会社



所在地	秋田県男鹿市	従業員数	30人 (グループ企業含む)
設立	2021年		
事業内容	製造業（飲料）、宿泊業・飲食サービス業ほか		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①酒蔵を起点にした「自分たちが住みたい町」のまちづくり

- 醸造所を核とした「酒の聖地」の創出
 - ・日本酒が好きで、地域がなくなると酒蔵もなくなる想いと、何もないところから「酒の聖地」をつくるワクワク感から、**旧駅舎を改装して“クラフトサケ”の「酒蔵」**を始めた。地元のひとと話すうちに、**“あったらいいな”と思うものを事業化**し、創業から3年以内に6億円以上の資金調達を行い、駅前の空き店舗をレストランやラーメン屋、加工工場、宿泊施設、スナックなど**9拠点のほか、多数の事業**を行っている。
 - ・酒蔵の候補地は、自治体職員と一緒に探してくれて、その縁で繋いでくれた市長に、「酒の聖地」の構想を語ったところ意気投合し、**市とは二人三脚以上の共同体のような関係性**を築いており、「日本酒特区」を申請している。
 - ・事業のほかに、まちづくりプレイヤーやクラフトサケのイベントなどを開催している。

- 共感から生まれた官民の共同体意識と住民の感謝
 - ・シャッター通りの**“シャッターが開く”光景は地域が「がんばらなきゃ」という思いを抱かせるほどインパクトが大きい。**
 - ・事業は、既存の建物を改装して再利用しているので、**「建物を残してくれてありがとう」と住民から感謝されている**ほか、酒蔵を中心とするまちづくりが注目されたことで、地域のお店を利用する人が増えたので、**競合する飲食店からも「来てくれて、ありがとう」と感謝される関係になった。**
 - ・日本酒だけではあればグルメとしか見られないが、**まちづくりは**様々な角度があるので**多くの関心を集め**取材を受けている。

②「関わりしろ」を起点に、ローカルで「何かやりたい」人が集まる地域づくり

- 多くの人を巻き込む、多様な「関わりしろ」のデザイン
 - ・3つの関連会社があり、正社員だけでなく副業や外部パートナーなど多様な関わりしろを用意している。最初から100%の関わりである必要はなく、**10%程度の関わりから始められる「受け皿」を多数用意**しており、10%から**関わりが濃くなっていけばいい**と思っている。
 - ・地方では、優秀な外部パートナーに見合う報酬を払える仕事を1社で作るのは難しいため、**「地域の共有財産」として他の事業者に繋ぐことでトータルの報酬が増えるような関係**を作り、プロフェッショナルが地域と関係を深め、定着する仕掛けを作るようにしている。

- 都会からローカルへ、何かやりたい人の関係人口化
 - ・事業を始めて、関連会社の社員30人のほか、頻繁に来る外部パートナー4社の10人、自ら事業をする人など**合計で50人くらいが移住や関係人口になっている。**
 - ・創業祭には、**県外から100～200人、特に首都圏の若い世代が多く、**大企業も安泰ではなく、がんばって働いても給料が伸びないので**ローカルで何かやりたい人がやってくる。**

稲とアガベ株式会社

取組のきっかけ、経営者の想い

- 「社会の公器」の使命と次世代へのバトン
- ・大学でアントレプレナー研究の第一人者から「**会社は社会の公器**」であり、経営者の仕事は「**面白い仕事をたくさん作り、質の高い雇用を生むこと**」であると学び、実践を目指している。
- ・「いきがい」、「やりがい」、「経済性」のバランスが、ここ10年で変わってきた。**若者の中には、「経験を積んで地域に還元したい」と思う人が増えて**おり、地方にとっても経済性は大事であるが、やりがいと特に大事である。
- ・失われた30年の中で夢を描けなくなった日本社会に対し、**大人が夢を掲げ、それを体現することで、次世代の子どもたちに希望のバトンを渡したい**という強い想いがある。地方創生を特別なことではなく、起業家としての使命を果たすための「**当たり前の選択**」として取り組んでいる。



秋田県JR男鹿駅の旧駅舎を改装した酒蔵

取組における成功のポイント

- ビジョンを超える、プロダクトの品質
- ・プロダクト＝**お酒が「美味しい」という確かな実力があるから**こそ、掲げるまちづくりの**ビジョンに説得力が生まれ**、ヒト、モノ、カネが集まっている。
- ・計画立てて物事を進めるのではなく、**常にいくつもの「やりたい」を持って**、今ある経営資源と出会いから「**やれる**」と**判断して実践したら、短期間に8事業を展開**していた。また、代表は夢を描き、右腕のCFOが実務をスピード感を持って実行する**役割分担が事業展開を可能にした**。
- ・**人口5万人を切ると、何かやらなければならないという危機感が芽生え**ており、足を引っ張られたことはなく、最初から受け入れてもらえた。
- ・施設はすべて改装しており、**住民が若い頃の思い出を残しておくことは、無用な敵を作らないことにもつながっている**。



クラフトサケ

取組における課題

- クラフトサケを文化にする挑戦
- ・今後事業を拡大していく上では、これまで行ってこなかった計画を立て、**計画通り進めるやり方も取り入れていかないと**ならない。
- ・「クラフトサケ」を文化にするために、水産加工の教育施設の開設を予定しており、教育施設は将来「料理人の専門学校」として、この地域で**飲食店を開業する料理人を輩出**したい。
- ・ワインにソムリエがいるように、クラフトサケにも利き酒資格を作り、ワールドコンペティションを東京で開きたい。今後、クラフトサケの本を出すほか、創業後の取組をまとめた映画をカンヌ映画祭に出品する予定があり、**クラフトサケを文化にする活動を行っていく**。
- ・あっと驚くような夢を描いて、**共感する人を増やしたい**。



一風堂とコラボするラーメン屋「おがや」

株式会社能作



所在地	富山県高岡市	従業員数	253人 (グループ企業含む)
設立	1967年（創業：1916年）		
事業内容	製造業(金属製品)、小売業、飲食サービス業ほか		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

① 産業観光を軸とした地域との接点創出

- 伝統工芸を身近にする、体験型施設の展開
 - ・2017年の新社屋建設を機に、工場見学に加えて鋳物産業や地域の発展を目指して、鋳物製作体験やカフェ等のサービスを拡充した「産業観光」に取り組んでいる。
 - ・有料化も検討したが、子どもや地域に鋳物の素晴らしさを伝えることが目的であり、有料にするとお客様を選ぶことになるほか、子どもには何度も来てもらいたいため無料とした。
 - ・カフェは、製品や地域の食材の魅力を伝えることが目的であるため、地域の食材をPRする地産地消プロジェクトも実施している。
- 産業観光を入口とした地域観光の展開
 - ・産業観光に訪れた人に、富山県内の飲食店、宿泊施設に足を運んでもらうために、来場者の目に付く場所にお店等を紹介する約250枚の観光カードを陳列している。
 - ・観光カードは、アンケートで従業員からおすすめとして選ばれたお店等を、従業員が直接取材して作成し、訪れた人に手に取ってもらうようにしている。

- 地域の新たな観光名所となり、地域にも波及
 - ・年間13万人の来場があり、高岡大仏や国宝のお寺に並ぶ地域の観光名所となった。
 - ・観光カードを手に取った人が実際お店等を訪れるようになり、連携も生まれ、製品を使うお店も生まれている。
 - ・多くの来場者をガイドする中で、来場者や従業員の声をヒントに、より顧客に寄り添ったサービスとして、結婚10周年を祝う「錫婚式」を新たに始め、札幌等他の地域でも実施しているほか、旅行業に必要な資格を取得し、地域の宿泊施設と連携したプランを販売する等、サービスを拡充している。
 - ・ものづくりを目的とする、クラフトイベントや観光DMOが地域で設立される等、産業観光の取組が地域にも浸透している。

② ものづくり教育を通じた、未来のものづくり人材の創出

- 幼少期からの、ものづくりへの親しみとふるさと教育への協力
 - ・地元の卒園行事等、未就学児の工場見学を受け入れているほか、高岡市では、小学5～6年生、中学2年生を対象に「ものづくり・デザイン科」という授業を行っており、工場見学の受入れや出前授業の講師として学校に出向く等、積極的に協力している。錫100%の製品を曲げてみる等、ものづくりに興味を持ちそうなテーマを選んでいる。

- 地域の伝統が子どもに承継
 - ・子どもの頃に工場見学に訪れた子どもが入社する等、地域の伝統が受け継がれ、進学等で一度、地域から出てもうターンする人も生まれている。

株式会社能作

取組のきっかけ、経営者の想い

- 鋳物産業を地域の誇りに
 - ・先代の社長は、職人の地位が、地域の方から低く見られていることを感じて、**地域から愛される会社となり、鋳物産業を地域の誇りにしたい**と考え、革新に取り組むことにより、江戸時代から続く**高岡銅器の伝統を守ろう**とした。
 - ・現社長は、先代の想いを受け取って、職人ではない立場から**「産業観光」を通し、「モノ」を製作や食事を通じた「体験」に昇華**させた。
 - ・地域だけでなく全国に能作ブランドと高岡銅器の技術を広めてきた。

取組における成功のポイント

- 「目的」と「手法」の明確な切り分けと信念
 - ・先代の社長は、革新に取り組む中で、自社ブランドの確立や直営店舗の全国展開により独自の販路を開拓していったが、**地域の産業を守るために、問屋と下請の関係を継続することで、地域からも信頼**を得ている。
 - ・サービスを展開する上で、ものづくりでは当たり前前の効率化のアプローチではなく、**人の感情にアプローチすることを心がけて**、おもてなしや寄り添う気持ちを大事にプロジェクトを進め、地域の食材を使った地産地消メニューの提供を始める等、**地域とのつながりを強化**してきた。

取組における課題

- 地域や業界、異業種への横展開
 - ・産業観光や自社ブランドの確立により、企業の成長や全国から人材が集まるほか、産業観光の取組が地域のものづくりイベントや観光DMO等に波及しているが、**地域の同業他社は人手確保や事業承継の問題を抱えており、地域や業界の廃業が進んでいる**。
 - ・子どもにも能作が認知されているが、**高岡銅器＝能作という誤解も生まれており**、地域の産業としては楽観できない状況である。
 - ・また、**他の地域や伝統的な産業でも同様の状況にあることから、面的な解決が必要**である。



お子様セットでも使用している
錫100%の製品（KAGO、カップ）



産業観光施設に陳列している観光カード



子ども向け工場見学「いものを学ぼう」

琴平バス株式会社



所在地

香川県琴平町

従業員数

約100人

設立

1956年

事業内容

運輸業・郵便業（道路旅客運送業）

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①関係人口化の挑戦とデジタル町民制度

●関係人口を創る取組を次々に挑戦

・観光地から滞在地に変えていくために、地域のプレイヤーとともに、アーティストに滞在してもらい創作する活動や、不足している夜の観光コンテンツとして地域資源の竹を活用して参道を照らす活動、コワーキング併設のホステルを利用して来訪者とのコミュニティを創出する活動、地域交通を担う立場からAIオンデマンド交通等の取組を行っている。

●地域貢献を可視化するポイント循環

・域外の人を関係人口化するために、観光客にLINE公式アカウントをタッチポイントにして、「デジタル町民」アプリに登録してもらい、観光した後も関係を継続するために、地域貢献を行った者に独自のポイント（トークン）を付与する取組を2025年10月から開始した。

・このポイントは、バスの空き座席、宿泊施設の空き部屋、廃棄予定の食材といった地域の「有休資産」の利用に充てることで、単なる消費ではなく、助け合いをベースとした循環型の仕組みにより、暮らしの満足度を高めている。

●共創関係の確立

・地域プレイヤーと作ったコンセプト「何度も訪れたいくなる町」を実現するために、一緒に活動するほか、それぞれが主体的に活動することにより、重層的な活動が展開されている。

・アーティスト&クリエイターinレジデンスに参加したアーティストが「竹あかりプロジェクト」を始めたほか、アートフェスの“博覧会”を自主的に開催する等、様々な滞在型コンテンツが創出されている。

●関係人口の創出

・デジタル町民の仕組みは、LINEには2,300人、よりアクティブな繋がりを創出するアプリには100人登録しており、取組開始から数か月ですでに関係人口化が進んでいる。

②デジタルノマド誘致と滞在型環境の整備

●「観光地」から「滞在地」への転換

・拠点のホステルを軸に、台湾やタイのチェンマイといったデジタルノマドの聖地やコミュニティと連携し、2025年から1週間から1か月単位の長期滞在プログラムを実施している。

・デジタルノマドワーカーは、友だちを作ること重視して滞在しており、特別な観光体験よりも、琴平町の暮らしを体験してもらうプログラムにしている。

●観光客から“友だち”へ

・デジタルノマドの誘客にあたって、台湾・タイの聖地・コミュニティと新たなネットワークを作ったほか、実証プログラムに参加したデジタルノマドワーカーが、参加後に琴平町を訪れる等、実証から実装に移行する事例がすでに生まれている。

41

取組のきっかけ、企業の想い

- 江戸時代以来のまちのイメージの変革
- ・**コロナ禍に**、平時では多忙で緊密にコミュニケーションを取っていなかった**地域のプレイヤーと、人口減少とピーク時から観光客が半減している現状について共通認識**を持つ中で、コロナ後に前と同じことをやっているとは、状況が変わらない危機感を共有した。
- ・琴平は、「一生に一度はこんぴらさん」と**認識されている現状を打破**するため、リピートしてもらえるよう「何度も訪れたい町」に変わる必要性について地域プレイヤーと認識を一致させた。
- ・**地域がファンに支えられる状況にしなければならぬ**と考え、域外との関係性について、観光客から「友だち」に変えていくビジョンを掲げて、様々な取組をはじめた。

取組における成功のポイント

- 域内・域外と共創する関係性を確立
- ・コロナ前までは面識がある程度だった地域のプレイヤーが、余裕ができたコロナ禍に、**勉強会で対話を重ねることで、危機感や互いのビジョン・弱みを共有し合える関係へと深化**。
- ・「何度も訪れたい町」や域外と「友だち」のような関係性を作る**価値観を地域のプレイヤーが共有し、ともに活動することで、地域に一体感**が生まれた。様々な活動を通じて、域外のアーティストや事業者・個人が応援する余白を作ることで、“お客さん”から、共創する“プレイヤー・パートナー”に変わり、**域外から面白いマチと認識**されるようになった。
- ・町おこしや地域をなんとかしたいということよりも**自己実現を目的に取り組んでいる**。

取組における課題

- 自走型モデルの確立と参加層の拡大
- ・現在、**デジタル町民のアプリ**は、システム開発企業が実証する目的のため運営費のみ負担しており、アプリの加盟店の会費やパートナー企業の協力で賄われているが、**中長期的な自走には更なる経済基盤の強化が不可欠**である。
- ・アプリ登録者数は増えているものの、活用頻度や地域貢献の内容にはまだ偏りがあるため、**より幅広い世代の住民が、日常の中で自然にトークンエコノミーに参加し、その恩恵を実感**できるような改善が必要である。
- ・**生活圏全体への浸透や、体制づくりが今後の大きな課題**となる。



アーティスト&クリエイターinレジデンス



竹あかりプロジェクト



海外のデジタルノマドと交流

地域に「いいもの」を届け、生き残りに挑戦する老舗スーパー

若者

女性

外国人

株式会社相沢食料百貨店

相沢食料百貨店 相沢**最北**百貨店



所在地	北海道稚内市	従業員数	48人
設立	1922年		
事業内容	卸売業・小売業（飲食料品小売業）		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①全国の“いいもの”を届ける「相沢セレクト」

- 家庭の味を、“いいもの”として提供する仕組み
 - ・副社長が、家業に入った後、地域には**他のチェーンストアがある中で、同じことをやっていては生き残れない**と考えて、知ってもらうよう催事を行うほか、全国のローカルスーパーを見て、自分が面白いと思ったものを品揃えている。
 - ・**子どもの頃から、調味料など食品添加物を使わない食品で育ってきた**ので、地域の人たちにも同じように、「相沢の味」を提供するために、**食品添加物不使用の調味料や弁当を販売する「相沢セレクト」ブランド**の取組を行っている。
 - ・**北海道産小麦や宗谷の塩、酵母のみのパンを製造・販売**する「北のはしベーカリー」を立ち上げた。バターなどの油脂、砂糖、卵、乳を不使用のパンを作っている。
 - ・店舗内で角打ちイベントを開始し、店舗をコミュニティの場としても活用している。

- 従業員への浸透と販路拡大、新商品開発
 - ・一般的な食品のほか、全国から厳選した**こだわりの食品を取り扱うお店として地域内外から認識され、ブランディング**がなされている。
 - ・当初は、従業員が「相沢セレクト」について理解していなかったが、外部の専門家から10年間にわたり食材の知識を学び続けることで、**従業員一人ひとりが商品の背景や価値を説明できる専門性**を身につけつつある、など意識が高まっている。
 - ・相沢セレクトの商品を**ショッピングサイト「相沢最北百貨店」で販売することにより、販路を拡大**している。

②「北のはしっこ同盟」による地域共創の実現

- 価値観を共有する事業者間のアライアンス形成
 - ・宗谷地域は、水産が主要産業であり、水産加工会社も多いが、それぞれがブランド力を付けて販売していくのは難しいため、**地域の水産会社と「北のはしっこ同盟」を立ち上げた**。
 - ・北海道産原料を使って、食品添加物に頼らない、という共通基準で商品を共同開発・販売している。個社を超えた連携により、**地域の資源を最大限に活用した魅力的な特産品を生み出すとともに、地場産業の活性化と域内の経済循環を促進する強固な基盤を築いている**。

- 地域ブランドによる地域経済の維持
 - ・それぞれの企業ではブランディングが難しいが、地域の企業が連携し、地域としてブランディングすることにより、**縮小する地域市場に依存しない販路拡大と商品開発力が強化**された。
 - ・地域産業を維持する取組として期待されている。

株式会社相沢食料百貨店

取組のきっかけ、経営者の想い

- 地域活性化といい会社の実現
- ・アトツギの現・副社長が前職に勤めていた際に、前職の社長から、「**家業を継いで地域活性化に取り組むべき**」と何度も伝えられ、**家業を継ぐ決心**をした。
- ・地域には、他にチェーンストアがある中、同じことをやってもダメだと思い、認知してもらえるよう催事などの企画を行ったり、**子どもの頃から食品添加物を使わない調味料など、こだわりの食事で育ってきた「あいざわの味」を提供するようになった**。
- ・いい会社になりたいと思い、従業員が給与を自分で決める**自己給与申告制度を導入**している。

取組における成功のポイント

- こだわり続けて、組織にも浸透
- ・副社長の「同じことをしては面白くない」という強い意志に基づき、こだわりの食品の取扱いをはじめ、質の追求と普段使いする商品の販売の両立について試行錯誤しながら、**質を重視する経営理念を貫き続けている**。
- ・外部講師を招いた長期間の**従業員教育により、組織全体の視座を引き上げた**ことが顧客の信頼に繋がっている。
- ・こだわりの食品の販売、ヨガ教室や角打ちのイベントなど、地域のコミュニティを作りながら、事業継続にチャレンジしている。

取組における課題

- 質の追求と事業構造の転換
- ・普段使われるお店で、人口規模も小さいので、食品添加物不使用や全国のいい商品など質を追求した商品ばかりが売れるわけではないので、**質と量のバランスの取り方が難しい**。
- ・店舗やショッピングサイトにより国内外に販売するために、店舗の改装や急速冷凍機の導入などの設備投資を行い、店舗中心の事業から**事業構造へ転換を図る必要**がある。
- ・第2創業期とも言える変革を推進するためには、ビジョンに共鳴する高度な人材の獲得が不可欠であり、外部の専門人材活用等の検討も進めている。
- ・地域プレーヤーのコミュニティを作りたい。



相沢セレクト

北のはっこ同盟



北のはっこ同盟



うま味調味料不使用の弁当

地域にこだわり続けて、新たな暮らし方・働き方に挑戦

若者	女性	外国人
----	----	-----

石見銀山群言堂グループ

および 石見銀山大田ひと・まちづくり
事業協同組合



所在地	島根県大田市	従業員数	230人
設立	2019年（創業1989年）		
事業内容	小売業(繊維・衣服等)、宿泊業、飲食サービス業		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①その土地の歴史・文化にこだわったものづくりと、暮らしを優先する「生活観光」の定着

- 石見銀山に根付いたビジネスによる過疎再生
 - ・創業以来、ぬくもりや手作りなどの価値と石見銀山にこだわり、作りたいものを作ってきた。
 - ・2007年の世界遺産登録を機に、オーバーツーリズムによる住民生活への影響が懸念されたため、同年に『大森町住民憲章』が制定され、暮らしを守るあり方が見直された。その後、観光ブームが落ち着いていく中で、地域の暮らしそのものや人との交流を価値とする『生活観光』を目指した。
 - ・従来から商家や武家屋敷、茅葺きの建物などの歴史的な建物を事業に活用しており、生活観光の柱である、歴史を通した感動価値の提供とピークを作らず年間を通して安定して人が来る仕組みの定着に向けて、20軒近い古民家を宿泊施設等に改装している。
 - ・生活観光を定着させるために、2週間の地域おこし協力隊インターン制度を活かして魅力を発信する「遊ぶ広報」や、古民家を改装して企業のサテライトオフィスを誘致するなど、行政や企業とも共創して、滞在型の観光や地域づくりに向けて取り組んでいる。

- 過疎地が女性の働く場や若者が働きたい場に転換
 - ・お店を開業後、ものを売るだけでなく、人と出会うコミュニケーションの場を目指し、地元の楽しめる場となった。
 - ・販路を拡大していく中で、多い時には100人を超える内職を地元の女性にお願いし、女性が働く場を作ったほか、次第に、従業員を雇用するようになった。
 - ・ここ10年くらいで移住者が増え始めて、現在、石見銀山で働く60人のうち、移住者が半分を占めている。
 - ・群言堂など地域が取り組んできた生活観光の取組を通じて、2012年から10年間で32世帯が転入し、43人の子どもが生まれ、保育園は2人から25人に増えた。

②“地域で働きたい人”と地域をマッチングする、新たな働き方・暮らし方の仕組みづくり

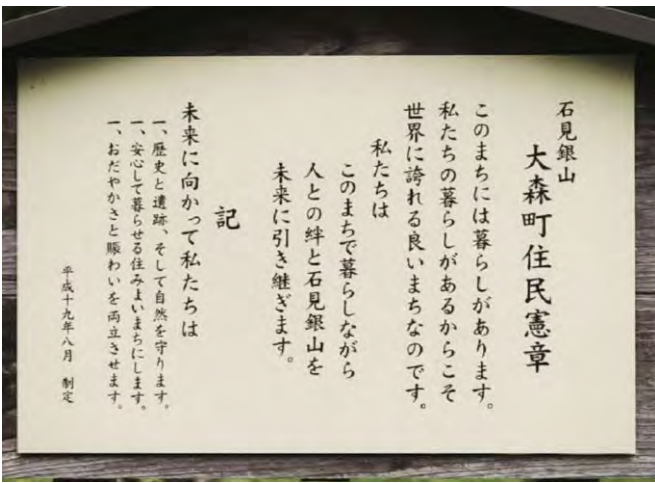
- 移住希望者と仕事をマッチングする仕組みを構築
 - ・群言堂の代表を退任した松場大吉氏は、都会の仕事や生活への不安、挑戦意欲のある若者を見てきて、会社ではなく“地域で”働きたいニーズがあることに気づき、2023年に国の特定地域づくり事業協同組合の制度を活用して、移住希望者の仕事を作るために「石見銀山大田ひと・まちづくり事業協同組合」を設立した。
 - ・石見銀山の地域の企業や団体などを対象に仕事を集めて、2か所以上でダブルワークやトリプルワークをして、自分に合った仕事や働き方、暮らし方を見つける仕組みを作った。

- 地域が人を支える環境を提供
 - ・観光・宿泊施設の管理、飲食店の接客、製造業の製作、児童クラブ、給食調理、運転手、商品開発など14企業・団体が登録し、石見銀山に来たことがある人や地方向けの求人サイトの募集で、現在8人が登録し、働いている。
 - ・お節介好きな人がいるので、子育てなど生活する上で困っている移住者がいれば自然に寄り添う環境が出来ている。

株式会社 石見銀山群言堂グループ

取組のきっかけ、企業の想い

●地域の暮らしを軸に、豊かさを追求・発信
・創業者夫婦が1981年に大吉氏の故郷に戻り、**人のぬくもりや手作りの価値を信じ**布小物のお店を開業したが、世の中の嗜好が変わり、**登美氏が作りたかった**、楽で自由で、女性が美しく見える**服の「群言堂」ブランド**に変えた。
・世界遺産登録をきっかけに、見学目的の観光客がキャパシティを超えるほど訪れ様々な問題が発生し、2007年に住民と憲章を作るなど**地域と観光のあり方を見直した**。
・これまで事業を行ってきて、自信のない人、自分探しや挑戦したい若者が都会から訪れる状況を見てきて、大吉氏は代表退任後、**様々な働き方から自分らしい暮らし方を見つける**、地域づくり事業協同組合を設立した。



暮らしを中心に置いた住民憲章

取組における成功のポイント

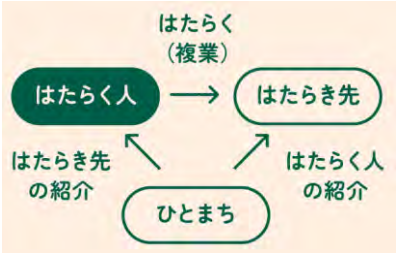
●文化的価値を基準に、自分が楽しむ
・町おこしをしてきたつもりはない。**自分の人生を楽しみ、自分が欲しいものを作り続けてきた**結果として、荒廃していた町が再生された。
・経済を優先すると地域の文化的な魅力や地域独特の個性がなくなり、結果的に経済性も失われてしまうので、**文化51%、経済49%のバランスで経営**をしてきた。1%の理念があれば、経済が文化を壊すことはない。
・経済性よりも直感を信じて、**非効率や無駄なことが長い目で見た時に価値を生んでいる**。
・組合の立ち上げ時、仕事が集まらなければ群言堂の仕事がある、という安心感があった。
・民間が行政と共創する上で、**目先の利益ではなく、人間本来の感謝や利他の精神**を持って取り組んでいる。



商家を改修した 本店

取組における課題

●空き家改修、学校存続と企業活動の限界
・長年に渡って取り組んできた結果、**移住希望者がたくさんいるが、住む場所がなく**、空き家はあっても大規模改修が必要な状態のため、すぐに住める状況にない。
・企業が出来るペースで少しずつ空き家を改修して観光と移住の中間にある中期滞在型の観光地域づくりに取り組んでいるが、**空き家対策が追いつかず、企業努力では限界**である。
・移住者や出生数が増えたことで、小学校の生徒は36人に増えたが、廃校も検討されており、**地域から学校がなくなると、住みにくくなる**。



	AM	PM
月	休み	
火	保育園	放課後児童クラブ
水	保育園	放課後児童クラブ
木	保育園	放課後児童クラブ
金	ドイツパン屋	
土	ドイツパン屋	
日	休み	

石見銀山大田ひと・まちづくり事業協同組合の働き方

150年後の未来を創るための、地に根ざしたイノベーション

若者	女性	外国人
----	----	-----

株式会社musuhi



所在地	鹿児島県霧島市	従業員数	10人
設立	2021年		
事業内容	専門サービス業		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①地域で働く・地域を選ぶための企業づくりと、イノベーションを創造する文化を育む未来の探究

- 人事部がない地方企業の経営者と人事担当を巻き込む「戦略人事」の勉強会
・地方企業は採用が課題となっているが、そもそも地方企業には人事部がなく、人事施策に投資する文化がないことから、経営者の参加必須の勉強会「戦略人事の郷中塾」を行っている。複数企業の経営者や人事担当が切磋琢磨して学び合う勉強会である。
・戦略人事、採用、組織開発、労務、人材開発の全5回の講義とワークショップのほか、月に1回の少人数オンライン分科会、ファシリテーターが1社ごとに人事戦略・人事計画を伴走して作成する個社セッションを行っている。
- 子どもと企業が一緒に地域の未来を考える探究学習プログラム
・就職を機に県外に流出する地域課題があり、県内学生の4割は地元企業を知らない現状であるため、中学校の「総合的な学習の時間」を参加企業と一緒に行う「かごたん」を行っている。
・このプログラムでは、企業と企業のリソースを探究し、企業のリソースと地域のリソースのかけ算により、鹿児島の未来をより良くするイノベーションプランを練り上げ、参加企業や地域社会にプレゼンを行っている。

- 人事や次世代育成に対する地方企業の意識が高まる
・参加した経営者の人事戦略に対する見方が変わったほか、経営者と人事担当者の関係性が変わるなど、企業経営者の人事に対する重要性を認識させる機会となっている。
・2022年に開始してから5期で、延べ56社125名が参加し、2024年は、富山県で「越中塾」が開催されたほか、2025年からは本格的に全国展開を進め他地域にも広がっている。
・参加企業には、授業に入ってもらい、自社のビジョンや価値を子どもたちにわかるように語ってもらうなど、学校の先生にも正解が分からない未来に対して、子どもと大人が一緒に未来を探究し、次世代を育成するプラットフォームが出来た。
・地域の企業にとっては、自社の領域ではないテーマに対して、事業ではなく、研修という形で従業員を参加させることで、人材育成にもつながっている。

②チャレンジする企業と、企業・経営者のコミュニティを広げる、県内外を巻き込むコミュニティづくり

- 地域のリーダーのコミュニティから、全国のリーダーのコミュニティに拡張
・野崎代表ほかのメンバーは、企業・経営者のコミュニティづくりを行うNPO法人SELFとしての活動も行っており、2019年から地域のリーダーが参加する3～4日間の合宿「SELF合宿」を行っている。対話を通じて、ビジョンなどを共有する深い関係のコミュニティを作っている。
・さらに、この取組を拡張して全国のリーダー600人が集まる「薩摩会議」を行っている。

- 企業と次世代の「共進化」による地域愛の醸成
・薩摩会議は「150年後の世界に、私たちは何を遺すのか」という問いに向き合う地域系カンファレンスで、初回の2022年はオンライン含めて300名の規模だったが、会場参加600名、県外参加者が多数の日本最大規模の地域系カンファレンスとなった。

取組のきっかけ、経営者の想い

- 対話を通じて、未来をつくる
- ・2015年に、明治維新150年（2018年）を迎えるにあたり何か盛り上げられないか、有志で議論した際に、「150年前の彼らが生きていたら、今どんな国を作るか」という問いを強く想うようになった。
- ・問いの答えを考える中、“現代社会やエコシステムはそれぞれが部分最適を追求した結果、全体としては良くない方向に向かっている”、“利害関係者が対話を通じて、ともに新しい可能性を見出し、創造していくための新しいインフラが必要”という思想に出会い、鹿児島というエコシステムを構成する県内の様々な人たちが集まって未来を探究できる場を作り、対話を通じて問いの答えを生み出していけると考えた。

取組における成功のポイント

- 人との対話と自身の経験を活かす
- ・問いの答えを考えて、2年間いろんな人に会ったり、本を読み漁りヒントを得て、探究と対話を通してビジョンをみんなで作ることを考えるようになった。
- ・社会起業家の育成支援に関わった経験から、地域の未来を考える上では、ソーシャルビジネスの理念・熱意だけでは足りないこと、地域のことを一番考えているのは地域の企業であることを意見交換する中で気づかされたことから、ビジョンを作るために、地場の企業や地域を引っ張るリーダーを巻き込むことを決めた。
- ・地域のビジョンについて、県内のキーパーソンに徹底的に訪問し、意見交換を行い、現在の仲間と出会った。

取組における課題

- 地域の経済団体との関係性を強化
- ・地域の経済団体から「団体活動では、しがらみが多く、地域の未来について素直に意見交換することが難しい」という課題を打ち明けられ、この取組の意義を確信した。
- ・薩摩会議に参加する県内企業は、参加者の20%程度であり、取組が県内に十分届いているとは言えない。ただ、150年後という超長期の時間軸にわたる重いテーマを3日間開催する内容であるので、それで十分とも言える。
- ・一方、地域の経済団体の活動を十分理解できていないことに気づき、団体の会員となるなど、関係性を深めていこうとしている。



「戦略人事の郷中塾」の様子



「薩摩会議2025」の様子

都市部の若者のノウハウと人脈で、困り事を解決

若者

女性

外国人

合同会社memo'tock



所在地	北海道幌延町	従業員数	2人
設立	2021年（創業：2019年）		
事業内容	飲食サービス業、専門サービス業ほか		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①地域の困り事を解決する、過疎地の“よろず相談所”

- できることから始めて、地域の困り事を助ける
・地域の人から「フォトコンテストをやりたいけど集計するのが大変」などに対して、簡易的なデジタルツールで対応するなど、**ちょっとした困り事が役に立つことがわかり事業**にした。
- 自治体の業務をサポートするシステムの開発
・町が高齢者向けのハイヤー運賃等助成制度の電子化システムについて、町と利用実態を相談し、**地域の実態に合ったスペックのシステムを開発**した。
- 困り事から自主事業のサービスを開発
・酪農家から「誰も使わない、牧草地の管理をやる気にならない」という相談を受けて、**景観を利用した写真スポットなどに活用してもらう「人間放牧中」という貸切事業**を始めた。
・人口200人に満たない集落で飲食店がないため、**改造バスを使った「移動飲食店バス」**を始めた。町内だけでなく、近隣の町村にも出張している。

- 都市部の若者にとって当たり前のノウハウで課題解決
・少子高齢化が進む地方では知られていないデジタルツールを、**都市部から来た若者がノウハウを提供することで困り事が解決**されている。
- ・ハイヤー運賃等助成制度のシステムについて、システム会社と契約すると、本人確認やセキュリティなどスペックの高いシステムになるが、**地域の実態に合ったスペックで開発したため、町の開発費用を抑える**ことができた。
- ・最終電車も早いという地理的な制約がある中、地域住民が近場で飲食や交流を楽しめる環境が整い、**飲食店のない地域の生活に楽しみを提供**している。

②都市部のメンバーがリモートワークでサポートする、地方と都市の協働体制の確立

- 過疎地のコアメンバーを、都市部のメンバーがサポートする仕組み
・「移動飲食店バス」の調理・接客を担う**現地スタッフ3名を中心に、リモートで働く東京在住の学生や社会人を中心とした4名が業務委託としてリモート**で関わっている。
・JRに掲出する車内広告の仕事があることを、都市部に住んでいる、代表の知人の美術大学の学生に話をしたところ、「**自分の作品がいろんな人に見てもらえる機会があるなら**。」と快諾して仕事を引き受けてくれた。

- 過疎地の地域経済循環の受け皿と新しい働き方
・仕事の選択肢が限られる過疎地で、クリエイティブやシステム構築など、**これまでは町外に流出していたお金が地域に落ちる受け皿**になっている。
- ・過疎地では業種や職種が限られる中、**都市部の若者が地方の仕事に関わる新しい働き方**が作られている。

取組のきっかけ、企業の想い

- 過疎地に雇用を生み出す使命感
 - ・坂本代表は、東京出身で福島の大学に進学していたが、北海道旅行で知り合った友人が住んでいた幌延町に遊びに来たところ、居心地がよくて帰りたくなるほど気に入った。
 - ・**コロナ禍に幌延町に住んでみて**、地域の人たちから困り事を聞いて、**「こんなことができる」と会話すると、驚かれたことをきっかけに、できそうなことから取組を始めた。**
 - ・**「仕事がないことが理由で域外に出て行く現状を変えたい**」と思い、代表は自身の活動を「仕事を作る仕事」と考え、**雇用を生み出すことが自身の使命**と感じている。

取組における成功のポイント

- 多様な方法で協力を得る共感力
 - ・代表は「**できることをやろう**」という謙虚な姿勢と、自身ができないことは、大学生までの**人脈を活かして「できる人」から協力を得るコミュニケーション能力**を持っている。
 - ・自分のできることや都市部を想定したサービスを押しつけるのではなく、地域の実情を理解した上で、**地域の実態にフィットするサービス**を提供している。
 - ・自主事業として実施する「移動飲食店バス」は、**改造費用をクラウドファンディングで募り、目標金額を超える寄付を集める**ことができた。

取組における課題

- 課題解決と収益性確保の両立
 - ・「移動飲食店」は地域から喜ばれている一方、人口が少ないため、広告掲載やスポンサー制度、商品販売など**収益性を高めるために試行錯誤**している。
 - ・また、常設店ではなく、週1回の営業など限定的な営業形態のため、地域のお店として溶け込めておらず**「地域の店」になりきれていない**。
 - ・「仕事を作る仕事」に挑戦していくが、町内に賃貸物件が不足しており、**住みたくても住む場所がない**という住環境の課題がある。



memo'tockの事業内容



グッズ制作・販売、システム開発



移動飲食店バス

株式会社EFC



所在地	北海道上川町	従業員数	6人
設立	2021年（創業2018年）		
事業内容	宿泊業（ホテル）、飲食サービス業ほか		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

① 過疎地域の課題を、既存施設を活用して解決する「共創の場づくり」

- 人が立ち寄り、地域とつながり、暮らしをともに作る場「PORTO」（港）
・移住や観光、暮らしの情報が行き交う窓口であり、**外から来た人がまず立ち寄る「港」のような場所の必要性を町と共有**する中で、交流スペースを**町から受託**した。
・立ち上げからしばらく試行錯誤していたが、高齢者の困り事の相談、利用者のやってみたいを伴走をする中で、**子どもの放課後の居場所や多世代など住民が集う居場所**となった。
- 買う・食べる・泊まり、滞在する場「ANSHINDO」（灯台）
・**町内の温泉地に観光客が訪れる一方、街中に恩恵がない**課題について町と共有し、道の駅や宿がなかったため、空き店舗をショップ・カフェバー・ホテル・シェアオフィスに改装した。
・改装には住民や知人がDIYに参加して、オープニングパーティーには大勢が参加したほか、大学生のインターンシップを受け入れて、多様な人が関わって事業を行っている。
- 長年営まれてきた民宿を事業承継
・町内で事業を行う中で、民宿が閉業を検討しているという話を聞き、町内に少ない宿を残すために事業承継した。

- 住民と町外の人をつなぐ関係性の進化
・住民が不要品を持ち寄ってリサイクルコーナーができたり、隣人が善意で衣服を修理してくれるなど、子どもから高齢者まで**利用者の居心地の良い場が自然とできあがり**、定休日にも利用者がやってくるほど、生活の一部となっている。
- 人が集まる場から関係人口に
・地域づくりの活動で出会った知人が**首都圏から移住してメンバーに加わっているほか、札幌の大学生がインターンで参加**するなど、様々なきっかけで事業に関わっている。
・ANSHINDOの隣の空き家に、大工兼作家が移住して工房を作るなど、**街中への移住者が増えている**ほか、最近では、SNSを見た観光客が、**目的地の温泉の前に立ち寄る光景も見られる**ようになった。

② 住民や企業、行政の垣根を越えた「共創の関係づくり」

- 過疎地域に対する支援と事業づくりの支援
・上川町の地域おこし協力隊の取組や、市場が小さい過疎地域で協力隊を卒業してビジネスを成立させている事例は少ないため、**他の自治体関係者から視察や研修を受け入れ**ているほか、上川町で取り組んできた実績を踏まえて、**他の町を伴走支援**している。

- 成功事例として認知が拡大
・視察を対応することで、行政職員の負担が軽減されたほか、実務者の立場で対応するため視察の満足度が上がった。懇親会でも**関係を深め、地域間の交流が継続**している。

取組のきっかけ、企業の想い

- 近隣を通過する観光客を街中に
・道庁で山の施設管理をしていた頃から、宿をやリたかった。退職後、上川町の所有物件を紹介され層雲峡温泉に登山客の宿を開業した。
- ・観光客が層雲峡を訪れる中、途中の街中を訪れる人が少なく町の衰退を危惧していた。
- ・町と想いを共有する中で、地域おこし協力隊として活動していた友人と会社を設立。町から受託して、街中に交流スペース「PORTO」を作ることとなった。
- ・街中に人の流れをつくるべく、町の暮らしを体験しながら滞在できる、生活雑貨、飲食、宿、シェアオフィスの「ANSHINDO」を開業した。

取組における成功のポイント

- 地域から信頼され、必要とされる場に
・町長が行政と民間の役割を理解し、対等な関係で共創する考え方であるため、役場と日常的に意見交換しながら事業を展開している。
- ・メンバー全員が移住者であるが、観光の町として、よそ者を受け入れる土壌がある。地域おこし協力隊卒業生がいることもあり、地域活動への参加や住民とのコミュニケーションを積極的に行っており、信頼関係を築いている。
- ・古くから町民に親しまれてきた空き店舗を活かして改装することで、施設自体が親しまれているほか、接客も子どもから高齢者まで友人のように接しているため、スタッフも親しまれている。

取組における課題

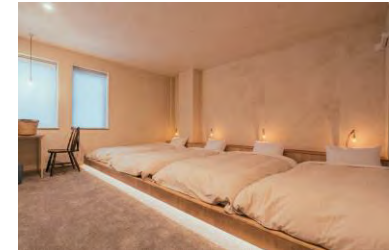
- 地域住民との合意形成
・PORTOやANSHINDO、事業承継した民宿のほか、登山客向けの宿、従業員用の住居の複数物件を管理しているため、それに見合う収益を上げ続けていくことが課題である。
- ・移住者が立ち上げた過疎地の集客ビジネスの成功例は少ないため、道内で同様の取組を行おうとする地域おこし協力隊や自治体等に対して、自分たちが実際に経験してきた、地域おこし協力隊の募集、経営などのノウハウについて、サポートしていきたい。



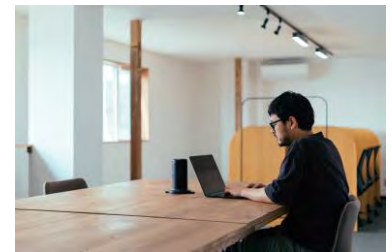
元銀行をリノベーションした「PORTO」



元薬局（安心堂）をリノベーションした「ANSHINDO」



「ANSHINDO」のホテル



「ANSHINDO」のシェアオフィス

移住者が外と中の人の意識を変える「島の恵み体験」

若者

女性

外国人

奥尻ゲストハウスimacoco



所在地	北海道奥尻町	従業員数	1人
設立	2018年		
事業内容	宿泊業、その他サービス業（体験観光）		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①島の恵みを知る体験により、新たな観光づくりと関係人口づくり

- **島の恵みを活かした「海のアクティビティ」と「ブナの森のガイドツアー」**
 - ・外崎代表が学校の先生をやめて奥尻島に移住して**ゲストハウスとSUPやカヤックなどの海のアクティビティ**を始めた。島の大半を占める「ブナ林」についても調べていくと、島のすべての恵みに繋がっていることがわかり、ガイドツアーを始める。
 - ・**アドベンチャートラベルガイド資格を取得**し外国人受入れに向け英語力アップに取り組む。
- **若い世代に奥尻島を知ってもらうために始めた、大学生ボランティアの受入れ**
 - ・学生を派遣し村おこしをしているNPOの活動を知り、代表を島に招き、**学生の受入れ許可を得て、活動**を始めた。参加する学生は、参加料と移動費を払って10日間のボランティアに参加し、外崎代表が提供する様々な自然体験を通し、島民と関わりながら、島を知り、ファンになっていく。学生は、日常に戻ってから、奥尻島の魅力を発信するというボランティア。**外崎代表は、十日間のコーディネート、宿や3食の面倒を見る世話人**として活動。

- **移住定住の実現と地域経済への波及効果**
 - ・これまでゲストハウスや体験観光はなかったので**客層が変わった**。宿泊と体験観光を行うと帰りのフェリー代が無料になる町の**キャンペーンではimacoco利用者が8割だった**。
 - ・島を体験して、楽しさや、幸せは田舎と目覚めた人が移住してきたが、引っ越し業者が敬遠し島の移住がハードルとなっているため、**身一つで生活できるようシェアハウス**も始めたほか、生活する上で必要な仕事の紹介や人をつないでいる。
 - ・これまでに**学生ボランティアを延べ140名受入れ、このうち3名が移住**し、ワイナリーや高校の寮母、ゲストハウスで働いている。

②「何もない」島の子どもが、魅力を見つける体験授業

- **子どもに島の魅力を伝える「ブナの森授業」**
 - ・奥尻島でも大人たちが「何もない」という認識を持っており、**子どもたちも「何もない」と認識**して育つ傾向があり、高校進学や就職で**「モノがある」都会を目指して島を出て行き、そのまま戻ってこない**人が多いため、島の小学校・中学校・高校で、奥尻島の自然環境が世界に誇れることを体験的に学ぶ授業をボランティアで行っている。
 - ・都会のキラキラしたモノを中心とする「ものさし」だけで多くの人が都会を選んでいることは公平ではないと考えて、ウニやお米など**島の魅力がブナの森の恵みであることや、心優しい島民であることを、授業**を通じて子どもに伝えている。

- **児童の意識変革と地域への愛着形成**
 - ・**子どもたちに、島の魅力を聞くと**、「奥尻ブルー」、「アワビ」、「ウニ」という答えが多かったが、授業を行うようになってからは、**「奥尻ブルー」、「ブナの森」、「お米」という答えが多くなった**。
 - ・小学校の**学習発表会**では、これまで普通のものが行われていたが、最近になって、**「ブナの森の恵み」をテーマにした劇が行われるようになった**。

取組のきっかけ、企業の想い

- 移住先の子どもに地元の魅力を伝える
・バックパッカーなどを経験して学校の先生をしていたが、ゲストハウスの物件を探していたところ、父が常連客だった奥尻島の民宿の閉業を知り、**奥尻島のことは何も知らずに、直感とタイミングを信じて移住**することを決意した。
- ・他の地方と同じように、大人たちは「島には何もない」と言う環境のため、**子ども達も「何もない」と認識**して、進学や就職で島を出ると戻らない子どもが多く、自分が好きな**奥尻島の良さを知らずに島を出てしまう現状をとても残念**に感じた。
- ・**島の良さを知った上で、島を出て、どちらがいか考えてもらいたい**と思い、地元の小学校・中学校・高校で、ボランティアで体験授業を始め、子ども達が変わってきた。

取組における成功のポイント

- 信頼関係の構築に向けた覚悟と「橋渡し」の役割
- ・移住直後に、地元の人間関係になじめず、数年間、**地域との関係づくりに苦労**したが、**移住の目的だったゲストハウスや魅力的な自然環境を活かした体験観光を行うことに専念**した。
- ・それまで島にはなかった体験観光により**観光客の客層が変わったり**、学校の体験授業で**子どもたちが島の良さに気づく**ようになったほか、ボランティアに参加した**学生が移住**するなど、代表が取り組んできたことから**良い変化が生まれてきたことが地域にも理解**されるようになり、徐々に信頼関係ができ、地域の見る目が変わってきた。

取組における課題

- 教育現場の属人化と継続性の担保
- ・島で実際に生活するには、海や森などの自然が好きではない人や、便利さを求める人にとっては辛い環境である。
- ・「ブナの森授業」は、熱心な先生の協力があって異動した後も継続できるよう教育課程に組み込んでいる学校もあるが、単発の依頼に留まっている学校もあり、**継続するためには学校や先生の理解を得ることが必要**である。また、地域として講師に対する謝礼を捻出していくのも継続していくうえでは重要になる。
- ・大学生の受入れは、滞在中のお世話に必要な金額を受け取るだけなので**利益が出るような事業ではないが**、参加する**学生が変化する瞬間に出会える**ので、続けている。



ゲストハウスimacoco



奥尻ブルーのアクティビティ（SUP、カヤック）



奥尻島の恵みを生み出す「ブナの森」

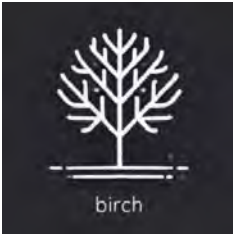
満足度が高い「拠点」と「体験」を生む域内外との関係づくり

若者

女性

外国人

birch株式会社



所在地	北海道八雲町	従業員数	3人
設立	2025年		
事業内容	宿泊業、その他のサービス業（体験観光）ほか		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

① 廃校をリノベーションした拠点を使って、地域と町外の人をつなぐ

● **全国の仲間と寝食を共にして、一緒に考えた満足度の高い拠点**
・リノベーションに興味があり、一緒に魅力的な施設を作りたい“仲間”を募集し、入れ替わりで**全国から人が集まり年間約100名が関わる**ようになった。
・**「どのような機能があると満足度が高いか」など仲間と宿泊まりしながら一緒に考えて、約2年間かけて、DIYで宿泊やコワーキングなどの機能がある「ペコレア学舎」が完成した。**
・利用者には、リモートワーカーや季節労働者のように1週間から1か月滞在する人や、地域おこし協力隊のように長期滞在する人がおり、**赤井代表がその人のキャラクターに合う、地域のコミュニティにつないだり、地域のお祭りやインバウンド受入れの手伝いの役割を与えるなど、リピーターを“中の人”として巻き込む**ようにしている。地域と関わることで、とても楽しんでもらったり、中には意気投合して一緒に飲みに行くような関係ができる人もいる。

● **拠点事業の独立による経営安定化と関係人口化**
・施設の黒字化が課題で、お金をかけずに**DIYで作った施設のままでは経営の安定化が難しく、町が出資するまちづくり会社のままではリスクを取って設備投資を行うことも難しかった。**
・**設備投資が必要**であるため、**リスクを取った経営を行えるよう、まちづくり会社から独立**したことにより、商業の担い手の輩出につながった。
・**約50人が毎年訪れ**、2回以上訪れる人もおり、関係人口につながっている。**10人以上が移住**している。
・地域おこし協力隊の中には、ペコレア学舎を利用していた人が多い。

② 地域の協力で一次産業の体験観光を作って、地域と町外の人をつなぐ

● **地域の一次産業との協力している体験観光**
・イベント開催や外あそび体験、地域のおしごと体験の**アクティビティ事業**を行っており、夏季限定で、東京など都市部の**親子が1週間滞在する「親子留学」**も行っている。
・親がリモートワークしている間、**子どもは地元の農家**で、収穫体験した野菜を使ったBBQや、牛舎で餌やりや仔牛のミルクやり、チーズ作り体験などのほか、**漁師のもとで、磯場の生き物探しやウニの殻割り体験など、一次産業を体験してもらっている。**
・道南のキーマンともつながっており、他地域が合う人がいれば紹介している。

● **役割の付与による関係人口から当事者への意識変容**
・地域には、町から出て町外で生活したことがない人が多いため、**農家や漁師が東京など町外の人から聞く話や交流が新鮮で、「うれしい」「また連れてきて」と言われる**こともある。
・地元の友人は、様々な活動に参加し、外から来た人とのコミュニケーションやコミュニティを楽しんでおり、**「できることがあればいつでも協力する」と言うほど関係性が強くなっている。**

取組のきっかけ、企業の想い

● ワクワクする町に向けた挑戦

・赤井代表は高校進学で八雲町を離れて、学生・社会人生活を経て、面白いこと・ワクワクすることをやりたいと思い、2015年にUターンし、空き家をリノベーションして**ゲストハウスやカフェ**、インバウンド向けに**農業・漁業体験事業**を地域のNPO法人の中で始めた。

・**商業の担い手育成を目的としたまちづくり会社を設立**しようという話があり、そこに**参加して廃校を利活用する事業を立ち上げた**。

・一次産業や地域と交流する体験観光は、満足度の高い事業なので、**関係人口につなげたい**。そして、同じような挑戦者を、町内や道南地域にも増やしたい。

・民間だからできることもある。他の道南地域の方が合っている人は、他地域を紹介している。

取組における成功のポイント

● 地域理解と関係人口の工夫、関係づくり

・コロナ禍のインバウンド事業やリノベーションのために全国から人が来るような活動は地域から理解してもらえないこともあるが、**事業の実績を出すことで理解を得る**ほか、余裕が出てきたため町内会など**地域の接点を増やしている**。

・中長期滞在できる**拠点**や活動や地域の**コミュニティ**があることに加えて、**役割**を与えることが**関係人口になるポイント**になっている。

・Uターンして体験事業の協力をお願いするために1軒1軒訪ねて作業を手伝うなどしながら、**1人ひとり関係を築いてきたため、事業が変わっても継続して協力してくれている**。

・先進的な取組をしている全国のキーマンに会いに行ったり、カンファレンスイベントに参加して、学んでいるほか、**積極的に人脈を作る**ようにしている。

取組における課題

● インパクトの可視化と地域連携の深化

・関係人口化に取り組む中で、移住していなくても、年2-3回活動をしに来て地域にインパクトを与えてくれる人もいるため、**移住者数以外の成果を示すことが課題**である。

・**取組の成果を可視化**する「インパクトレポート」や、関係人口といっても様々な関わり方があるので「**関係人口の種類**」を丁寧に作ってきたい。

・地域おこし協力隊の受入れや道南地域に人をつないでおり、1つの自治体だけでなく**道南などの広域連携の枠組みを作れると、やれることがもっと増える**と思う。

・北海道には、地域で活躍しているプレイヤーがたくさんいて、繋がっているが、他地域と比べると、突出したプレイヤーが少ないように感じている。



廃校をリノベーションした仲間「ペコラー」



教室を活かした宿泊部屋



親子留学

小さな町と人を変えた、暮らしを体験する場づくり

若者

女性

外国人

株式会社WATOWA



所在地	島根県大田市	従業員数	20人
設立	2022年		
事業内容	宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①域外から人を呼び、住民や子どもの意識を変える、暮らし体験や友だちの関係づくりの活動

- 少子化に衝撃を受けた主婦が始めた「暮らし体験」事業
 - ・子どもを通じて少子化を目の当たりにして、主婦でもできることをやろうと思い、ボランティアと漁師メシのお店、人に着目したフリーペーパー、女子仲間とクラフトビールを開発した。
 - ・地域にはお裾分けや支え合いの文化があり、地域を訪れる人にも同じように地域の暮らしを体験してもらいたいと考え、観光客ではなく友だちのような関係づくりを目指して古民家を改装して気軽に泊まれる一棟貸のゲストハウスを始め、ゲストハウスを増やしていった。
 - ・60～70代の女性20名が宿の清掃等に参加し生きがいと収入を得る仕組みができた。

- 挑戦が地域と女性の意識を変える
 - ・宿を始めることに反対する集会が開催されたが、「暮らし体験が目的であることを説明して徐々に理解された。また、これまで地域の集まりは男性主体で女性は発言しなかったが、集会で女性も発言したり、モニターツアーの懇親会では、女性が郷土料理を振る舞うなど積極的に協力してくれた。
 - ・高齢者も主役となる、全世代型の活躍の場となっている。

②旅人が旅人をもてなす場から、リピーターと挑戦する移住者が生まれる

- シェアキッチンが地域と旅人をつなぎ、旅人と旅人をつなぎ、「暮らすような場」に
 - ・地域から、他の古民家も「何とかしてほしい」と相談を受けて、暮らすように滞在するために必要なコインランドリーとドミトリーに加え、地域に飲食店が1軒しかなかったため全国から料理人を招いて、“旅をするように”期間限定で開業するシェアキッチンにリノベーションした。
 - ・DMを送ってシェアキッチンを利用する料理人を探していたところ、コロナ禍の緊急事態宣言で営業できない東京の料理人から知人経由で連絡があり、中東料理店を開くことになった。地元の魚をお裾分けしてもらい料理に使ったり、素潜りなど滞在中の暮らしを楽しむようになり、一時期は、1年先まで予約でいっぱいになっていた。
 - ・町を訪れて移住したくても、よそ者に古民家を買ってもらうのは簡単ではなかったため、一緒にチャレンジする人を必要としていた近江代表が、持ち主と移住者をマッチングするようになり、移住者と新たな事業が生まれた。

- 町に挑戦する移住者が増え、子どもたちも変える
 - ・旅する料理人が観光客をもてなすようになり、リピーターが増え、チャレンジを目的にした移住者も増えた。
 - ・バーやクラフトビールの醸造所、スナックなど10軒以上の飲食店ができたほか、小児科クリニックを開業した人、耕作放棄地を再生しようとする人、飲食店を行う傍ら伝統芸能「石見神楽」に熱中するデザイナーなど、2022年以降4年間で20人が移住した。
 - ・町が変わるのを見た子どもたちが、学習発表会で将来地元で花屋さんやケーキ屋さんをやりたい、と語るようになり、地域が協力して実際にケーキの販売会を実施した。

取組のきっかけ、企業の想い

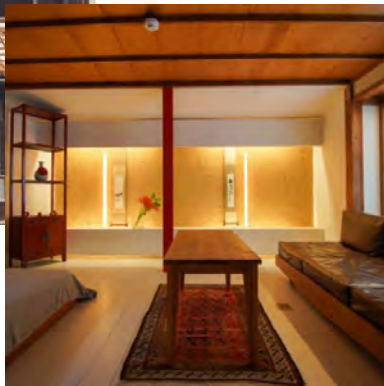
- 子どもの入園で、地域の将来に危機感
・お寺の後継ぎがいなかったため、2013年に**住職の妻として家族で移住**し温泉津地区に住み始めたが、子どもが**保育園に入ったところ同級生が4人であることに衝撃**を受けた。
・「何かできることはないか」と地域の将来を自分事として考えるようになり、**主婦ができることを仲間と一緒に始めた**が、暮らす中でまちの人々からのお裾分けなど、**地域の暮らしに魅力がある**と感じて、2017年に「暮らしを体験」する宿を開業し、その後もゲストハウスの改装を続け、7軒目に増えるタイミングで2020年に法人化した。
・観光客として接するのではなく、**滞在中に友だちのような関係を作る活動**を目指した。

取組における成功のポイント

- 対話を通じて地域との信頼関係を作る
・宿を始める際に、民泊が出来て知らない人がたくさんやってきたり、大切な地域が騒音やゴミ、治安悪化してしまうのではないかと心配した住民が反対集会を開くほどの逆風があった。
・近江代表は「暮らしたいと思える滞在」を目指していることを**何度も地域に通い、真摯に説明し続けたことで、住民が理解**した。
・アクティビティなどの**観光商品を作ってほしい、という行政の意見もあったが**、アクティビティを提供したいと思う住民はいなかったため、地域の暮らしを体験する**「脱観光」を買いた**。
・初めてリノベーションした際は、**国の補助金や親族から借入れ**を行ったが、2軒目からは**金融機関から借入れ**を行い、資金を調達した。

取組における課題

- 移住者が増える中で、価値を共有・継承
・移住者が増える状況を見て、様々な人が関心を持ち始めたため、**移住者が増えたり、人が入れ替わっても地域の魅力が変わらないように、「地域の考え方や価値」を作る**ことにした。
・地元住民、近江代表、移住者、行政が一緒になって、地域の**老若男女110名が参加**する「温泉津100人会議」を開催し、町のいいところ、やってみたいこと、の声を集めて、地域の“熱さから、**生きる活力やアイデア、一步を踏み出す勇気が湧くことを表現するスローガン**を作った。
・さらに、「温泉津100年会議」を開催し、“知る”だけでなく“感じる”ために、町歩きツアーも行い、**次の世代に遺したい・築きたい風景・文化などについて話し合っ**て意識を共有した。



ゲストハウス第1号「湯る」



旅するキッチン「WATOWA KITCHEN」

湧くで
温泉津

住民と考えたスローガン 58

女性がいきいきと働く「日本一町民に必要とされる道の駅」

若者	女性	外国人
----	----	-----

株式会社at LOCAL



所在地	北海道士幌町	従業員数	60人
設立	2016年		
事業内容	サービス業（道の駅運営）		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①町民目線の「道の駅」から、町内外に地域の魅力を発信

- 地域資源・風土を活かした食・商品を開発し、発信
 - ・“**地域の文化に触れたい**”という観光が今後のトレンドになると考えて、その地域で食べられているものやお祭り等に共感してくれる観光客をメインターゲットと考えて、しほろ牛やじゃがいもを使った料理、地域風土の雑貨等、オープン以来**50超商品開発**し、充実させてきた。
 - ・冬は観光客が来ないため、町民を大事にすることを主軸にしており、町内行事での出店や飲食の提供等**頼まれたことは何でも引き受けてきた**。
- 学生や子どもと連携して、商店街の魅力を発信
 - ・町内外の人に町のことを知ってもらうため、インターン学生が取材して作ったショップカードを道の駅の情報発信コーナーに置いて、**利用者が商店街に足を運ぶタッチポイント**を作ったほか、中学生が商店街のオススメ商品を販売する「ミニ商店街市」を道の駅で行っている。

- 町内外の人から愛される道の駅
 - ・オープン直後の失敗をきっかけに、商品・サービスを充実させたことで、**旅行雑誌の道の駅ランキングで2位**となった。
 - ・何でも引き受けてきたスタンスを見ていた町の人が、コロナ禍に、仕事をくれるようになった。
- 町民に必要とされる道の駅
 - ・ショップカードを見て、代表が町のことを知っていることを知った**商店街の人がコーヒーを飲み足繁く通うようになった**。
 - ・中学生とは、イベントだけでなく、代表が出前授業に出向く等、様々な活動で連携を続けている。

②スタッフ1人ひとりに寄り添い、女性がいきいきと働く場づくり

- 「仕事か家庭か」ではなく、両立を前提とした企業文化の構築
 - ・スタッフ1人ひとりが自律し、他者の幸せを自分事のできる組織を目指していたが、コロナ禍に組織のまとまりがなくなってしまったことから、外部の力を借りて組織開発に取り組み、**MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を作成**した。
 - ・**スタッフ1人ひとりと面談**し、「どういうことに挑戦したいのか」等、寄り添うように取り組むようにし、仕事の夢と子どもを持つ夢を持つスタッフから「両方の夢を追うのは難しい」という相談を受けて、背中を押した。

- 将来への不安解消が生む組織の活力
 - ・ある女性スタッフは、前職でレジ打ちを行っていたが楽しくなかった状態で移住してきて、店内装飾、売り場づくり等**様々な仕事に関わることで、自分の好きな仕事に気づき、“仕事が楽しい！”と変わっていた**。
 - ・単発の仕事をする人も含むが登録している**スタッフのほとんどが女性**（60名超）。昨年1年で子どもが8人生まれ、**オープンから8年で延べ30～40名の子どもが生まれた**。

取組のきっかけ、企業の想い

● 町民のための道の駅を

・堀田代表は「農家のお嫁さん」の移住者だったが、道の駅の計画が検討されていた時に、観光客のためではなく“町民が足繁く通って、いきがいや交流できる施設にしたい”という希望を持ち、道の駅の運営会社を設立した。

・道の駅ランキングよりも、町民に必要とされたり愛されることで日本一を目指したい。

・“道の駅をまちづくりのきっかけにしたい”、“町民みんなで町を作りたい”と考えて、80年前に貧しい農家を稼げるようにした功労者・太田寛一氏を、若者や子どもにも認識されるようカフェの店名にした。

取組における成功のポイント

● 失敗に向き合い、改善して信頼を得た

・オープン時に商品・メニューの不足で即売となり、町民から苦情を受けたため、毎日反省会を行い、苦情を1つひとつ改善していった。

・代表やスタッフが改善に取り組む中で、疲労が重なりマンパワーの限界を感じたため、外注し負担を減らしながら、商品開発に取り組んだ。

・道の駅をより良くするために、町、商工会、JAとは、オープン以来毎月、議論している。

・代表が女性の夢・希望に対して、「やっとなんていいよ！」と肯定するので、子どもを産む上で、職場や家庭、親族に遠慮している女性にとって、心強い人間関係がある。

取組における課題

● 厳しい経営モデルの健全化と言語化

・道の駅の運営では、行政の資金支援はないため、収益性を確保するために、金融機関OBを採用して、財務管理を強化している。

・女性は結婚して旦那さんに着いて移住してくるケースが多いが、地方は女性が働く仕事の選択肢が少ない上に、産休・育休が整ってなかったり、フルタイムがなかったり、仕事はあっても持っているスキルを十分に発揮できるポストを与えられないことが多い傾向がある。

・そのような状況では、住んでる地域を好きになれないし、いきがいを感じられないので、まずは自社から変えていきたい。



料理長と堀田代表



じゃがいもやかぼちゃなど
地元の農作物を活用した大福



商店街と道の駅を繋ぐ取材をインターン生と共に。

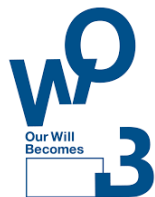
“10人×100事業が躍動する社会”を目指す、復興の挑戦

若者

女性

外国人

OWB株式会社



所在地

福島県南相馬市

従業員数

12人

設立

2014年

事業内容

その他サービス業（コワーキングなど）、小売業

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①「戻りたい地域」に復興することを目指して出来た、若者や女性が活躍できる仕組みづくり

● 仕事と食事と買い物をする生活インフラの再生

・復興地域を選ぶのはサラリーマンではなく、ノマドやクリエイターのような働き方であると考え、小さなスペースを借りて、**コワーキング**を最初に始めた。また、食事する場所がなかったので**食堂**を作った。住民が戻ってきた時に買い物環境は必要と考えて、市がスーパーにお願いしたが断られたため、依頼を受けて**仮設スーパー**を始めた。

● 女性が「暮らしたい」と思う環境づくり

・「戻っても生活できない」という考えは根強く、**家族で戻る上では、決定権を持つ女性が暮らしたいと思う環境が必要**と考え、主婦などの**女性向け工房**を作った。
・特に**若者にとって魅力的な仕事を作りたい**と考えていたところ、ボランティアに参加するガラス製品企業から職人の高齢化により技術の継承が課題となっていることを聞いて、**仕事と技術を教えてもらう代わりにガラス職人を育てる**取組を始めた。これまで約15人(現在8人)が工房で働き、**子育て中の親や自分らしい仕事をしたい人、専門学校卒業生**などがある。

● 若者が挑戦、女性が働き方を選び、活躍できる環境

・**コワーキング**が手狭になり、宿泊場所もなかったため、**宿泊・滞在機能、ガラス工房**を兼ね備えた「小高パイオニアヴィレッジ」を助成金やクラウドファンディングを活用して建設した。
・コワーキング利用の個人事業主やスタートアップなど**30社**が登記しており、**地域とつながりが生まれている**ほか、資金調達や工場建設など**宇宙ビジネスが盛り上がり**上がってきている。
・すぐに職人になれるわけではないので、成果報酬で活動をスタートしており、早く職人になりたい人やマイペースな人など、**それぞれのペースで働ける環境**ができた。受注生産を始めて4年後に、自分たちらしいものを作りたいと考えるようになり、**工房の独自ブランド「irise」を立ち上げた**ほか、4人は**ガラス職人として独立**し、事業が拡大している人もいる。

②新しい社会を一緒に作る仲間＝起業家の仕組みづくり

● 100の地域課題から100の事業を作るための起業支援

・**地域おこし協力隊を起業に活かすことを目指して**、市と先進地を視察した直後に事業化を決めて、Next Commons Lab 南相馬をスタートした。
・すでに他地域でも起業家支援が行われている中で、南相馬で起業してもらうために、**市職員有志約40人とワークショップを行い**、南相馬のいいところ、どんな事業があったらいいか、事業化できそうなものを出し合い、**どのような人に来て欲しいか示して募集**した。

● 移住者100名超が織りなす多角的な産業集積と定住

・募集には24人(福島出身5人)が集まり、13人が南相馬で起業し、現役隊員も含めると**19人が活躍**しており、家族や従業員も含めると**100人以上の移住**につながっている。
・復興よりも、OWBがやってきたことに対する、**ワクワク感やゼロから開拓するロマンに共感する人が集まっている**。

取組のきっかけ、企業の想い

- 復興の使命感と社会を作るワクワク感
・原発事故の1年後、2012年から日中立ち入れるようになり、南相馬に戻る見通しが立ちはじめたが、仕事や生活インフラ、コミュニティがないため、ほとんどの人は戻りたくても戻れないと考えており子育て世代は特に戻れないと考えていた。
- ・震災前までIT企業をやっていて、課題がたくさんあってブルーオーシャンと感じ、大きいビジネスに出来なくても小さいなりに利益を出せると感じた。戻る決断をした中で、起業経験があるのは和田代表しかいなかったため、使命感を感じた。
- ・このままIT業界の競争社会で60歳まで働くのかモヤモヤしていたところ、「ゼロから新しい社会を創るフィールドはここしかない」とワクワクしたことが重なり、南相馬の復興に挑戦した。

取組における成功のポイント

- ワクワク感とビジネス感覚を活かした事業
・和田代表は、南相馬を復興するという使命感以上にワクワク感を大事にして、事業を興し、OWBが関わる事業にもその精神が活かされており、若者を魅了する一因になっている。
- ・事業を行う上では、起業経験や長年のビジネス経験を前提として、マーケティングやターゲティングが反映されている。
- ・特に、協力隊が行う事業を選定する際には、「この地域の資源が活かされているか」、「小さくてもキャッシュを生み続けられるか、行政に依存していないか」、「他で見たことがあるものではなく、ないものか」、「ワクワクするか」といったビジネス感覚の目利きをしている。
- ・和田代表がいち早く復興に取り組んできたため、市からも信頼されており、様々な事業で連携して、行政の仕組みと民間の強みを活かして官民共創が進められている。

取組における課題

- 事業立ち上げの参加者確保と資金調達
・工房の立ち上げ時には、体験教室を2か月行い、珍しさやメディアに取り上げられたことで参加者が集まった。
- ・ガラス職人を育成する間は給料を払える収入はなく成果報酬としたため、時給に換算すると数百円程度となり、モチベーションが保てなかったり、家族から「騙されているのではないか」と言われて、辞めてしまう人もいた。
- ・空き家は存在するものの、被災や避難したまま荷物が残るなどの理由で活用できない物件が多く、公益事業を支援する団体の助成金やクラウドファンディングの支援も受けた。助成を受ける上で、入居する人がいるのかなど事業性について疑問を持たれたが、起業家支援の取組を説明して理解を得ることができた。



コワーキングスペース（小高パイオニアヴィレッジ）



ガラス工房（小高パイオニアヴィレッジ）



「Next Commons Lab 南相馬」のメンバー

「明るい過疎化」を目指して、町の未来を変える挑戦

若者

女性

外国人

つきがたdesign



所在地	北海道月形町	メンバー	10人
設立	2020年		
事業内容	－（まちづくり、人材の支援・発掘など）		

「豊かな生活環境」創出に関する取組と企業・地域における変化

①趣味で始めた活動から生まれた「町の目標」

● **危機感を持つ多様なメンバーから生まれた「まちづくりの活動」**
・多様な職業のメンバー5人が集まり趣味でまちづくりを始め、ファーマーズマーケットやワークショップなど **2年間続けたが、新たな挑戦者が集まらず活動の限界を感じる**ようになった。
・自分たち自身が挑戦していないことが原因であることに気づき、**挑戦者が集まる場として、“交流”、“学び”、“仕事”の場「Tsukigata LABO」を2022年に作った。**
・「まちに活気を」を目標に活動を行ってきた結果として、**“挑戦者が増えることで町が明るくなる”**ことが明確なイメージとなり、**「明るい過疎化」**を目標にした。

● **活動の限界、気づき、新たな目標を設定へ**
・Tsukigata LABOをDIYで改装する資金をクラウドファンディングで募り、**約100名・約140万円の支援**が集まった。
・5年目を迎え、目標をより具体化するために、**挑戦者1人ひとりの「カッコいい」が交差する町**を目指して、ミッション「誰もが自己実現できる“田舎のかたち”をデザインする。」、ビジョン「**このまちを、カッコいい田舎に。**」に作り直した。

②「明るい過疎地」の挑戦者を起業家に育成するプログラム「ツキビズキャンプ」

● **起業意欲ある人を、メンターと講師が指導する起業家育成プログラム**
・挑戦者を増やすために、ローカルで起業したい人、地域で活躍したい人、地域の課題を解決したい人などを対象に**アイデアを形にする「ツキビズキャンプ」**を2023年から開始した。
・1か月半の間に、月形町を訪れる現地開催とオンライン開催を計8回開催し、ビジネスアイデアの発表会の**受賞者には、アイデア実現に向けて伴走支援**を行っている。
・プログラムには、多くのスタートアップの立ち上げに関わった実務家がメンターとして参加しており、本人も地方に対する問題意識を持っており、**「明るい過疎化」に共感**してくれた。
・ほか、北海道大学のスタートアップ部門長が講師として参加している。特別講師や最終審査として、起業家や、起業・プロジェクトを支援する**多様な企業・機関が参加**している。
・オンライン開催も多いため、参加者のコミュニティの醸成が重要と考えて、東京や札幌などで活動実績があるコミュニティマネージャーも参加している。

● **地元や町外の経営者、大学生が参加し、起業**
・2期終わった段階で、構想も含めて**10人のプロジェクトが生まれており、このうち3人は町外**からの参加者。
・札幌で飲食店の経営者は、移住して**廃舎となった駅前通りを「歩きたくなる街」にする**ために、空き店舗を使ったビジネスを準備しているほか、北海道大学の学生は、高齢者の困り事を住民同士で解決するサービスで受賞して、**地域住民が助け合う地域を目指して**、空き家を改装して、ゲストハウス兼シェアハウスを使った事業の開始に向けて準備している。
・1-2期は、町の補助金で事業を行っていたが、**3期目は町が事業化して受託**する形に変わった。

取組のきっかけ、経営者の想い

- 人口減少に対する危機感と当事者意識
- ・副代表が、地元を離れて教員をしていたが、空知を特集する雑誌を見た時に、地元がないことにショックを受けた。人口減少が続いて、町が衰退していくことに危機感を感じた。
- ・地元に戻ると、若者の少なさ、地方特有の閉塞感などに問題意識を感じたが、何も変えられない自分に不満を持っていた。
- ・周囲に問題意識を伝える中、同じ想いの仲間から声をかけられて、会社員、公務員、農家など町民の有志と“趣味で”まちづくりを始めた。義務ではなく楽しむことを重視している。

取組における成功のポイント

- 熱量と協力者との関係づくり
- ・活動が続けていても新たな挑戦者が現れなかったことが課題だったが、2022年に町内のアーティストが廃校をアートの拠点にする活動を始めたことが転換点となった。
- ・挑戦者が現れたことは活動が続けるモチベーションとなったほか、当初は団体のメンバーではなかったが、現在は、同じ目標を持つ団体の主要メンバーとして活躍している。
- ・副代表は、全国の様々な地域づくりプログラムに2-3年足繁く参加し、人脈を作った。ユーザー目線のプログラムを作り、この人脈を活かして“最強”のサポート体制を作り上げた。

取組における課題

- 活動を長く継続させる仕組みづくり
- ・メンバーそれぞれの仕事や立場がある中で、活動に対する関わり方も異なり、5人から10人にメンバーが増えてきたため、これまでと同じ情報共有や組織運営を続けるのはそろそろ限界にきている。
- ・これからも仲間は増やしたいので、規模拡大に合わせた情報共有や組織のあり方を工夫していく必要がある。
- ・持続させるために法人化も検討しているが、公務員のメンバーもいるため兼業が課題である。
- ・また、町の主要産業は農業なので、より多くの農家を巻き込んでいきたい。



ワクワクを生む場「Tsukigata LABO」



チャレンジ仲間を発掘・育成する「ツギビズキャンプ」

「明るい過疎化」実現のエコシステム

「選ばれる地域」を考えるセミナー：トークセッション概要

働きたい企業：「従業員と企業の成長」に取り組む企業から、人材戦略を学ぶ

トークセッションテーマ：従業員と企業の成長から人材・組織の自律を考える

テーマ① 取組のきっかけと「従業員と企業の成長」
テーマ③ 従業員の変化、自律型組織への変化による効果

テーマ② 人材の採用・成長の工夫（効果的な取組）
テーマ④ 今後の抱負・参加者へのメッセージ

登壇者紹介①

株式会社釧路製作所 代表取締役社長 羽添 洋氏



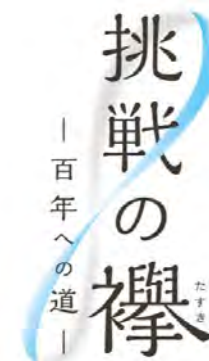
・地域の基幹産業であった石炭・紙パルプ・水産業の衰退により、炭鉱鉄道会社の子会社として創業した自社も大きな影響を受け、閉山を機に親会社から独立、さらに主力事業である橋梁事業の発注量も大幅に縮小し、事業転換しないと生き残れないという強い危機感に直面し、会社を変化させる必要性に迫られたことがきっかけである。
・「自社の得意なことを生かそう」という想いを根底に持ち、強みである「大型の鋼構造物を作る技術」を活かして、別の鋼構造物や宇宙産業などに挑戦するほか、撤退・廃業する企業から職人を引き受けるなどして、多角化を進めている。
・ダイバーシティ企業を目指して、高齢者や女性、ハンディキャップを抱える技術者を積極的に雇用するとともに、時短や子育て・介護休暇、テレワークなど柔軟な働き方を導入している。



太平洋設備株式会社 常務取締役 坂本 禎一 氏



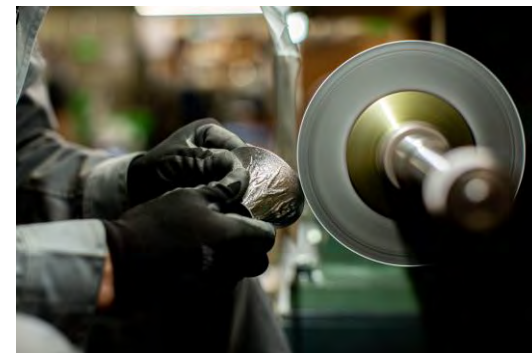
・炭鉱のグループ企業だったが、閉山を機に、従業員による持ち株会で資本を買い取り独立したことが原点である。独立直後に売上が減少し、さらに建設不況により赤字に転落し、赤字が続いた時期があり、事業再構築や新事業への挑戦に踏み切る必要があった。
・リフォームや飲食、LEDの製造・販売のほか、不動産投資やM&Aなどにより成長している。
・建設業でありながら飲食事業を行い、マーケティングノウハウを得たり、社員の年収をアップするために継続的な賃上げ、業績に応じて特別賞与の支給を行うことで、年収が他社に比べて高い水準になるよう政策的に進めてきた。
・採用担当の人材補強のほか、資格取得支援や多能工化にも力を入れてきた。
・最近ではグループ間での人材シェアにも取り組み、経験を積ませることで人材が育っている。



株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏 ※基調講演より



- ・富山県高岡市の伝統産業を受け継ぎ、真鍮や錫の鑄造によるものづくりを行っている。父が入社した当時、従業員数が6人だったが、自社ブランドの展開・認知の拡大に伴い、従業員数は一気に増加した。
- ・創業以来、生業として製造してきた仏具などの需要が減少し、産地の高齢化、人材不足により産業の危機を迎えたが、父が自社ブランド「能作」を立ち上げ、革命を起こした。
- ・今も仏具などの注文は変わらず受けているが、自社ブランドの売上が90%を占める主力となった。
- ・産業観光に力を入れているのは、3Kの職場環境がいい仕事だと思ってもらえない状況から、産業の素晴らしさを伝え、職人の地位を高めていくことを決意したことがきっかけである。
- ・年間13万人が来場する施設になり、工場見学や製作体験でものづくりの魅力を伝え、様々なイベントの開催など伝統産業の魅力を伝える活動を行ううちに、子どもたちが職人になりたい、能作で働きたい、という大きな変化が生まれた。
- ・女性従業員が7割以上を占め、職人の平均年齢は30代半ばという会社になり、この会社で働きたいという人が増えると、従業員から「あれがやりたい」という声が出てくるようになった。
- ・社長自身は、つなぐ役目で、伝統をつなぐ、地域をつなぐ、異業種をつなぐ、人をつなぐ役目。そのためには、多様な人材が活躍できる組織づくりが大切である。



一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏



- ・北見出身で、情報発信やローカルメディアの仕事をしたいと思い、10年くらい前にUターンした。デザイン会社で勉強して、2019年に個人事業主としてドット道東を設立し、代表を務めている。社員は10人くらいで、北見、釧路、十勝のほか、東京、大阪などバラバラに住みながら、フルリモートで事業を行う、変わった組織で、道東の仕事しかない決めてる。
- ・道東は88万人しかいない、極めて人口密度が低いエリアで、2045年には65万人になるようなインパクトが未来に待っており、ドット道東は、採用やブランディングで、道東に価値をつけるを行っている。
- ・広域の情報やネットワークを持っているので、道東にファンを作ったり、ステークホルダーを増やしていくブランディングやPRを得意としている。道東にゆかりのある若者に求人のPRなどのアプローチをする求人メディアを運営しており、若者のコミュニティ運営も重視している。
- ・これから人口が減り、経済も縮んでいって、つまらない未来が来るのは嫌だと思っており、豊かに暮らしていくとか、持続的に成長していくことが、できないのか、ということを考えている。
- ・道東のような広域の単位で、人が行き交ったり、ステークホルダーが増えていくなど、循環を高めるようなことができないだろうか、と思いながら事業を行っている。



トークセッションテーマ①：取組のきっかけと「従業員と企業の成長」

●株式会社釧路製作所 代表取締役社長 羽添 洋 氏

石炭産業が衰退、参入した橋梁市場も縮小し、会社を変化させなければ生き残れないという危機感がきっかけである。得意の「大型鋼構造物を作る技術」を活かした水門や宇宙事業、鋼構造物に関連する塗装や電気工事などに多角化を図ってきた。新事業に進むには、従業員自身が腹落ちし意識を変えなければ事業は上手くいかない。

●太平洋設備株式会社 常務取締役 坂本 禎一 氏

昔は大企業グループの様々なしがらみがあり、大きな組織から自力で独立したことが、今の挑戦文化のきっかけである。当時から誇れる会社や給料が高い会社になりたい想いを持ち、経営陣が挑戦を続ける姿勢は社員にも浸透している。雇用の継続を第一に考えて根気強く対話を重ねてきた。社長を務めるM&A先も誰一人辞めない組織にしている。

●株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏

工場見学は、父の代から続けてきたことが大きい。子どもの頃に見学した人が入社したいとやってくる。採用選考では、経歴よりも、産業の未来や何かを実現したいという熱意を重視してきた結果、多様な人材、活躍できる人材が集まり、ビジネスを生み出しやすい環境が出来ている。「失敗より何もしないことが悪い」と言い続けてきたことが土台となっている。

●一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏

道東で働きたい若者から、どんな会社があるのか教えて欲しいという問い合わせをもらうことが多い。今は、企業が選ばれる立場なので、知ってもらうタッチポイントをどれだけ作れるかが大事になっている。能作のプロダクトや工場見学等がタッチポイントになり、能作を好きな人が採用につながっている事例は、とても学びがある。



能作の取組について語る中西氏



能作の工場見学の様子

トークセッションテーマ②：人材の採用・成長の工夫（効果的な取組）

●株式会社釧路製作所 代表取締役社長 羽添 洋 氏

何をやっているか地域に認知されるため、小中学校への出前授業や工場見学、敷地にあるSLの写生会など知ってもらう活動に注力している。社員が成長する仕組みとして、毎年目標を設定し、その達成方法や成果を評価する制度を導入した。チームリーダー制を導入し、半年ごとにリーダーを見直す厳しさも入れて、成長を後押ししている。

●太平洋設備株式会社 常務取締役 坂本 禎一 氏

働きやすい環境、明るい会社の雰囲気を作ることに尽きる。経営陣自身が元気で明るいこと、健康で充実してやる気に満ちていることが大事。心身ともに健康でない状態だと、部下にストレスがかかり他にも拡がり、暗い組織になる。社員の顔色を見ておかしいと思ったら、社長自ら社員の悩みに耳を傾け、悩みを解決する程社員を大事にしている。

●株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏

社長室を設けず従業員の輪の中で働き、日々の会話から新規事業が生まれるほどの関係性の近さを築いている。また、社内イベントや事業企画等、楽しみながら業務に取り組む仕掛けを取り入れている。やる気になってもらうよう楽しさを提供していることが、極めて高い定着率になっている。

●一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏

働きたくなる会社を作ることがとても大事である。特に、転職など働く人が選べるので、若者は給料や待遇だけでなく、「なぜその会社で、どう働きたいか」を重視している。地域や社会、環境、会社が目指すことなど差別化が重要である。



会社を知ってもらう重要性について語る羽添氏



小学校の写生画材として利用されるSL機関車 67

トークセッションテーマ③：従業員の変化、自律型組織への変化による効果

●株式会社釧路製作所 代表取締役社長 羽添 洋 氏

自律型社員の育成を推進した結果、若手から宇宙産業参入の提案が生まれるなどの変化があった。会社が新事業に進む中で、「できない」「難しい」という言葉がなくなり、解決策を自ら考える組織に変わった。現在、地域の同業者と仕事を受注・分担する連携を進めており、実現すると他社の社員と一緒に仕事をしたり、他社に行って仕事をするが増え、自社との違い、良さに気づき、自社への感謝など社員が変化したり、自律に繋がることを期待している。

●太平洋設備株式会社 常務取締役 坂本 禎一 氏

現場やマネジメント層に複数の業務や現場を「兼務」させる文化により、社員の大きな成長と自律を促している。兼務して自律した社員には報酬で報いている。また、職人では、従来は外注していたが内製化し、冬場の道外への派遣などを通じて多能工化を推進した。いろんな仕事を経験させて、今までできなかったことができるように、良好な職場環境や装備を整え、職人が自ら育つ環境ができあがっており、生産性の高い組織を実現している。

●株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏

「人と、地域と、能作」をスローガンに掲げ、社内外を問わず「思いやり」を大切にしている。人を大切にする文化が浸透したことで、職人は互いに前後の製造工程を配慮するようになった。また、販売スタッフは「職人さん」と呼んで尊敬し、観光スタッフは「職人の思いを代弁する」という意識を持つなど、それぞれの自律的な行動を生み出している。



社内外への思いやりを語る能作氏



伝統的な製法を受け継ぐ鋳造の現場

今後に向けての抱負・参加者へのメッセージ

●株式会社釧路製作所 代表取締役社長 羽添 洋 氏

地域の産業構造や受注する仕事の内容も変化していることから、自社では対応できない仕事については他社と連携して受注する取組に挑戦し、地域に外貨をもたらしたい。また、新たな産業にも挑戦することで、外貨の獲得を継続的に行っていきたい。

●太平洋設備株式会社 常務取締役 坂本 禎一 氏

都市部と比較して生活コストが安く、趣味のスペースも確保しやすいといった「田舎ならではの魅力」を積極的に発信している。若者が地元で活躍してから、外に出て行ってお金を稼いで地元で消費するといった現実的で近道で早いと思う。

●株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏

地域に愛される企業でありたいので、地域貢献をし、地域を大切にしていきたい。我が社には営業職が1人もいないが、富山県民の皆さんが県外や海外の方にPRしてくれる関係性が出来ている。長年、障害者スポーツや子ども食堂など地域のために支援を続けた結果、愛される企業になっているのではないかと。

●一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏

人口減少が進む中、「道東」という広域で企業や人の「重なりしろ」を作ることが大事である。一市町村では響かない人でも、「道東」であれば響く人もいかもしれない。そういった付加価値がある。また、一企業では「同期」や「同僚」が少なくても、地域単位では作ることができる。地域で横のつながりを作ることによって成長する機会を作っていくことができる。



若者が地元で活躍する環境実現を語る坂本氏

経営理念（考え方）

安全を最優先に健全経営を行い、
社会に貢献し、
地域とともに発展する。

社会貢献と地域発展を目指す経営理念

「選ばれる地域」を考えるセミナー：トークセッション概要

暮らしたい地域：「豊かな暮らしの実現」に取り組む企業から、地域活性化の取組を学ぶ

トークセッションテーマ：観光の取組から地域の暮らしや豊かさを考える

テーマ① 地域への想いと地方創生の取組

テーマ② 事業を立ち上げ、継続する上での苦労と工夫、メンバーの重要性

テーマ③ 「選ばれる地域へ」今後の抱負・参加者へのメッセージ

登壇者紹介①

株式会社at LOCAL 代表取締役 堀田 悠希 氏



- ・もともと夫と一緒に農家をやっていたが、道の駅を運営する会社がなく、2016年に起業して、道の駅ピア21土幌を運営している。
- ・旅行雑誌の道の駅ランキングでは2位だが、エンタメ性は追求していない。
- ・1つ目は、町・農協・商工会の職員、町の人たちが一致団結して、道の駅がどうしたらよくなるのか、毎月一緒に考えながら運営していること、2つ目は従業員が自主自立した上で、自分のスキルを最大限活かすよう、愛するように接していること、3つ目は、道の駅に出荷する農家がライフワークとして利用し、自分事として盛り上げてくれていること、が人気の理由。
- ・歳を取ると、家族以外に自分の居場所や、この道の駅にあるようなコミュニティが少なくなる中で、道の駅で自然と育めているのが、とてもうれしい。



琴平バス株式会社 代表取締役 楠木 泰二郎 氏 ※基調講演より



- ・8千人の町でバスやタクシー、旅行事業を行い、コロナ禍以降、宿泊事業にも取り組む。
- ・町の人口や観光客が減る中、コロナ禍に経営者間の距離感が近くなり、変えていく必要性の想いが一致し、地域課題を解決する機運が生まれ、民間主導の共助が進んでいる。
- ・目標は“暮らしていきたい地域”だが、観光客の8割は日帰りで、うどんを食べる程度の消費では豊かにならないため、宿泊費率を伸ばすこととファン・リピーター（＝友だち）を生むことをテーマに取り組んでおり、中長期滞在者を招き、滞在地に転換していくことを目標にしている。みんなで門前町に新たな魅力を作るために取り組み、自社はデジタルノマドの拠点づくりに取り組み、海外のノマドワーカーを招いたところ、地域に友だちが出来て、とても喜んでた。
- ・他社が夜間観光、芸術家、語り部づくりの「小さな観光大使」など関係人口に取り組む。



株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏



- ・創業110周年を迎える弊社は、富山県高岡市の伝統工芸の技術を受け継ぎながら、職人がものづくりをしている町工場である。
- ・鋳物産業は、過酷な現場で、職人が手作りでものづくりをしており、誇りある技術は、他には真似できない、自分たちだからこそできることだと思っている。
- ・従業員は、連結で253人になった。これまで家業で受け継がれてきたので、大家族になったと思っている。
- ・日本の工芸は、海外の方に貴重なものだとして認識されていて、100年企業の持つ価値を海外に出て初めて気づいた。誇らしい日本の技術や伝統を、いかにして残していくかが工芸の分野で大切なことで、残したいものを1人でも多くの人に伝えるために、産業観光に力を入れている。
- ・ものづくりだけでなく、伝える「こと」づくり、「人」づくり、共有する時間を大切にする「時」づくりの場所として、産業観光に取り組んでいる。



一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏



- ・これから著しく人口減少が起こっていくと、従来と同じ前提のビジネスモデルや採用戦略を継続するのは難しいと考えている。
- ・付加価値を付けたり、生産性を上げられるような優秀な人材を地域の中で育てたり、地域外から招き入れることが、必要になってくる。
- ・そのために、「DOTO-NET」という29歳以下のコミュニティを作っていて、道東の企業に協賛をもらうことで、若者は無料でサービスを提供できるコミュニティになっている。
- ・具体的には、道東から進学や就職で出て行った東京や札幌で、道東にゆかりのある人たち向けのイベントを行って、若者と企業や自治体をマッチングして、地域を知ってもらうことをやっている。
- ・クラウドファンディングの支援も行うなど、道東で面白いことをやっている若者を可視化している。
- ・地域の企業を知ってもらうタッチポイントを増やすために、インターン事業やコミュニティを使ったマッチング、働きたくなる会社にブランディングする取組などを行っている。



トークセッションテーマ①：地域への想いと地方創生の取組

●株式会社at LOCAL 代表取締役 堀田 悠希 氏

道の駅プロジェクトが立ち上がり、農業だけでなく、観光産業にも取り組みたい町やコンサル会社、憩いの場やコミュニティ空間を求める町民たちの意見がぶつかった。10年後の観光産業は、観光客が地域住民の日常的な食や生活、ファッションや音楽といった文化的要素に深く共感する「ローカルの時代」になると思った。町外の企業が参入して、地域と無関係な商品が並ぶ道の駅になるのが嫌で、自ら起業して道の駅の運営をはじめた。この時、まちづくりは行政任せにするのではなく、町民自身が当事者意識を持つ必要性を強く感じた。地域に住んでいるからこそ知っている魅力や価値を改めて深掘りし、ブラッシュアップして、町内外へ発信していくことが自らの使命であると考えている。

●琴平バス株式会社 代表取締役 楠木 泰二郎 氏

コロナ前は、地域にそれほどコミットしていなかったが、コロナ禍で暇だったインバウンド関係の知人を招いて、気軽な勉強会を企画したことがきっかけで、地域のプレイヤー同士がお互いに何を考えているか知り、協力する関係が生まれた。このタイミングで、世代交代が一気に起こったこと、移住してきたメンバーも加わりいろんな話ができる関係が生まれ、自分も何か貢献できるとお互いに思うようになってきた。また、厳しい状況下において、いざという時に支えとなるのは顔の見える身近なファンや地元の人々であると痛感した。観光業が直撃を受ける中、常連の高齢客から若いスタッフへ寄せられた応援の声をきっかけに、恩返しの思いからオンラインバスツアーを開始した。これらの経験を通じ、地域に支えられ、愛される会社をつつていくことこそが、ローカル企業としての自社の立ち位置や価値になると思っている。

●株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏

楠木社長の話聞いて、弊社もコロナや能登半島地震といった予期せぬ事態が、事業のあり方や、イノベーションを起こすことを考えるきっかけになっていた、と感じた。産業観光を行う上で、地域の方々に対して何ができるのかを一番大切にしている。工場見学をきっかけに、自身で富山県を回遊してもらって、リピーターになっていただく仕組みを構想した。従業員にアンケートを取り、おすすめの飲食店や宿泊施設などを従業員が取材して自身の言葉で記載した約250枚の「観光カード」を工場に入ってすぐのところに設置した。年に数回、従業員が情報の変更を確認するなど、手間と費用がかかるが、製造業でありながら様々な産業と深い繋がりを持つことができた。結果として、ビジネスに繋がるなど、地域のハブ機能を担い、様々な企業との交流が活発になった。

●一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏

「地方創生」という言葉は、経済合理性のもと、地域を盛り上げなきゃいけない、稼げるようにしなきゃいけない、という1つの価値観や物差しを押しつけられているように感じる。それよりも、多様な価値観や独自の物差しがあることが重要だと考えている。自社のビジョンで「理想を実現できる道東」を掲げており、「楽しいから住む」のではなく、「住むと決めた場所で楽しく生きる」という価値観を大切にしている。道東だからこそできること、道東でしかできないことを見だし、そこで生きていくことが、豊かさや生きがいにつながる世界感を生み出したい。それぞれの地域でそれぞれの良さがある、豊かさがある、ということ、住んでいる人が思えるか、それを実現したいと思えるかがとても大事だと思う。



10年後の観光を語る堀田氏



土幌町の農産物を使った大福



産業観光と地域について語る能作氏



富山のスポットを紹介する観光カード

トークセッションテーマ②：事業を立ち上げ、継続する上での苦労と工夫、メンバーの重要性

●株式会社at LOCAL 代表取締役 堀田 悠希 氏

開業当初は商品がなくクレームをもらい続けたが、イモと牛の商品など50品目を開発して売上も評判も上がったが、コロナ禍で客足が途絶えた。この機にスタッフ教育を行い理念を浸透させたほか、子供たちが「いい町だった」「就職したい」と思うよう授業を行っている。商店街と結ぶ、ガイドブックや観光カードを作成し、商店街との距離感が縮まった。

●琴平バス株式会社 代表取締役 楠木 泰二郎 氏

「みんなでやる」ではなく、各プレイヤーがやりたいことに取り組み、他のプレイヤーは「いいね！」と応援し、手伝えることを行う関係性ができている。当然苦労はあるが、やりたくてやっており、楽しんでやっているので、乗り越えられる。地域のプレイヤーは限られるので、域外の人を柔軟に受け入れ、自然発生的にプロジェクトが生まれる環境になっている。

●株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏

新社屋立ち上げにあたり、女性の視点を強みにして自身が求めるサービスを基準に新事業を生み出せた。一方、従業員との対話から年齢や立場による視点と自身の視点の違いに気づき、多様な人材から生まれる多様なアイデアを束ね、「編集」するように経営をするように変わった。

●一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏

優秀な人材は必要だが、プレイヤーよりもエンパワーメントする人材がより重要である。仲間を巻き込む際に「やってほしいこと」をやってもらうより、仲間が「やりたいこと」をやる舞台を用意する方がモチベーションが上がり、結果的にパフォーマンスも上がり、仲間が増えると思う。仲間の関わり方の形を作ることが重要である。



琴平のプレイヤーの関係を語る楠木氏



アーティストinレジデンス



小さな観光大使
(五人百姓 池商店)

「選ばれる地域へ」今後の抱負・参加者へのメッセージ

●株式会社at LOCAL 代表取締役 堀田 悠希 氏

スタッフと面談すると「日本一愛される道の駅を目指す」、得意なことでワークショップをやりたい、などやりたいことをたくさん聞いているうちに、パートと社員に垣根がないことに気づき、職種に関係なくパートでもリーダー職にしている。地方の女性でもキャリアや働き方を選べる受け皿や環境を作りたい。一企業だけでは実現できないので、仲間を増やしたい。

●琴平バス株式会社 代表取締役 楠木 泰二郎 氏

会社で「Something New」という価値観を掲げており、挑戦したい人は集まりやすいが、安定やコソコソやりたい人には人気がない会社かもしれない。人口減少する地方でも「誰でもいい」ではなく、共感する人に来てもらいたい。

●株式会社能作 代表取締役社長 能作 千春 氏

仕事は楽しむものだと、従業員に言っている。仕事が辛いなどネガティブな言葉は、新しいイノベーションを生み出す際や、風土づくりの妨げになる。個人の幸せの形は異なるため、取得率などの数値目標は設けず、多様な選択を尊重している。

●一般社団法人ドット道東 代表理事 中西 拓郎 氏

選ばれるためには、まず、ビジョン・ミッションなど実現したいことを掲げることが不可欠である。そこに集まった人たちが希望する働き方や「やりたいこと」に応えられるように準備しておく必要がある。企業や地域が押しつけるのではなく、個人の理想を実現できる環境をいかに作れるかが重要だと考えている。



理想実現を語る中西氏

Vision

理想を
実現できる道東

ドット道東のVision



【参考】「働きたい企業」のセルフチェックシート（1/2）

「働きたい企業」を、“①若者等の従業員が成長し、②従業員と企業がともに成長すること”を目指す企業と仮説を立てて、こうした取組を行っている企業の取組をもとに、経営者や人事担当者が「働きたい企業」を目指す際の自己診断用のチェックリストを作成しました。

下記の問1-50について、貴社の 1. 取組状況と、2. 各項目に関する重要度について教えてください。					1. 取組状況 ①はい ②いいえ	2. 重要度 ①重要である ②やや重要である ③重要ではない
【企業名】						
【記入者】	(所属)	(役職)	(氏名)			
1. 企業理念（MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）などを含む）、経営戦略と人材戦略（12項目）					1. 取組状況	2. 重要度
1	企業理念を策定している					
2	企業理念には、従業員の意見が反映されている					
3	企業理念は、従業員に浸透している（浸透するために取り組んでいる）					
4	企業理念が外部に示されている					
5	経営戦略を策定している					
6	経営戦略は、経営者が主体となって作っている（または、見直している）					
7	経営戦略は、従業員が理解している（または、定期的に従業員に伝えている）					
8	人材戦略を策定している					
9	人材戦略は、経営者が主体となって作っている（または、見直している）					
10	人材戦略は、従業員が理解している（または、定期的に従業員に伝えている）					
11	経営戦略や人材戦略を策定する際に、企業理念を踏まえて策定している					
12	人材戦略を策定する際に、経営戦略を踏まえて策定している					
2. 評価と育成（10項目）					1. 取組状況	2. 重要度
13	人事評価制度がある					
14	人事評価制度を定期的に見直している					
15	人事評価者の研修を行っている					
16	上司に対する評価制度がある					
17	キャリアパスが従業員に示されている					
18	従業員が業務の希望を伝える仕組みがある					
19	従業員が希望するキャリアパスに見合った業務を与えている					
20	従業員育成のための具体的な制度やプログラムがある					
21	研修・教育制度を定期的に見直している					
22	組織や上司から、業務に必要な知識・スキル、キャリア形成に関して適切なフィードバック・指導がされている					
3. エンゲージメントと地域貢献（5項目）					1. 取組状況	2. 重要度
23	エンゲージメント調査を行っている					
24	従業員は、いきいきとしている					
25	会社は、地域に貢献することを目指している					
26	従業員は、この会社で働くことに誇りを持っている					
27	従業員は、この地域に貢献し、この地域で働くことに誇りを持っている					

【参考】「働きたい企業」のセルフチェックシート（2/2）

4. 働きやすい環境・ツール（10項目）					1. 取組状況	2. 重要度
28	メンタルヘルスケアを推進している					
29	ペーパーレスを推進している					
30	テレワークができる環境が整っている					
31	業務効率化のDXツールを導入している					
32	コミュニケーションのDXツールを導入している					
33	省力化・省人化設備を導入している					
34	職場環境（オフィス環境など）を定期的に見直している					
35	経営者や管理職は、定期的に従業員とコミュニケーションを取る機会がある					
36	従業員同士がコミュニケーションを取りやすい環境が整っている					
37	組織は心理的安全性が確保されている					
5. 働きやすい制度・仕組み（13項目）					1. 取組状況	2. 重要度
38	給与・報酬制度を定期的に見直している					
39	福利厚生を定期的に見直している					
40	休暇が希望通り取りやすい					
41	勤務時間を柔軟に選べる					
42	急な休暇や柔軟な勤務時間に対する理解が周囲に浸透している					
43	仕事と育児の両立、仕事と介護の両立に関する環境が整っている					
44	仕事と育児・介護との両立に対する理解が周囲に浸透している					
45	性別や役職、年齢に関わらず意見やアイデアを提案できる環境がある					
46	性別に関わらず公平な昇進・キャリアアップの機会が提供されている					
47	ハラスメントに対する社内規則がある					
48	ハラスメントに対する相談窓口がある					
49	ストレスチェックを定期的に行っている					
50	組織や上司は、新しいアイデアや改善について提案や挑戦する機会を与えている					
※女性を採用している企業のみ回答してください。						
6. 女性活躍（5項目）					1. 取組状況	2. 重要度
51	女性の管理職やリーダーがいる（女性管理職・リーダーのロールモデルがある）					
52	女性の管理職やリーダー育成の研修がある					
53	産休・育休の制度が整っている					
54	産休・育休を取得しやすい雰囲気がある					
55	性別に対して、無意識の思い込みがない（採用、配置、育成にあたり、性別意識に偏りがない）					
※外国人を採用している企業のみ回答してください。						
7. 外国人活躍（5項目）					1. 取組状況	2. 重要度
56	【参考】外国人の管理職やリーダーなどが活躍している（外国人管理職・リーダーのロールモデルがある）					
57	就業規則や業務マニュアルの多言語化を行っている					
58	外国人社員に対し業務以外の支援を行っている（日常生活、言語など）					
59	従業員は、外国人の言語、分解、宗教等に基づく考え方に対して理解があり、受け入れている					
60	日本人と同じ、処遇・待遇がされている（違いがある場合にも合理的な理由がある）					