

## 第4章 健全で持続可能なサプライチェーンの構築への提言

ここまで、中堅・中小企業へのヒアリングで聞かれた生の声、厳しい経済経営環境の下で取り組まれている創意工夫に満ちた実践を紹介した。本章はそれらを踏まえ、健全で持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、OEM メーカー、ティア 1 サプライヤー、国・自治体、中堅・中小企業を対象にそれぞれ提言を行う。

まずは、本提言の前提として、健全で持続可能なサプライチェーンを構築するにあたり、中堅・中小企業の経営実態と問題点を整理する。

### 1) サプライチェーン全体視点からさらなる取引適正化の推進

第13期の報告書で詳しく分析・提言した通り、国・政府の取引適正化政策は、産業構造転換期における重要課題のひとつである。サプライチェーン崩壊への危機感は継続しており、政府の対応・施策もその決意を緩めていない。しかし、その背景とは裏腹に、現行の下請法（下請代金支払遅延等防止法）違反で勧告された事業者数は、2023年度の13件に対し、2024年度には21件と過去最多を更新した。第13期の報告書では、中堅・中小企業へのヒアリング結果を重視して、とくに価格転嫁に関する取引上の協議および実態、課題について踏み込んで言及した。

2025年に入り大きく報道されたのは、金型保管費用を受注側（サプライヤー）に無償で負担させる「金型の無償保管」問題である。主要経済誌「日経ビジネス」でも大きく取り上げられ、勧告21件のうち約半数の9件がこれに該当した（表4-1）。「長年の取引慣行や取引上の立場の優劣を背景に、受注側が無償での保管を強いられているケースがいまだに多いのが実情」との指摘を、発注側は真摯に受け止める姿勢が肝要である。

表4-1 公取委による勧告事例（一部）

会社	時期	内 容
A社	2025年2月	5社に計415個の金型などを無償で保管させた
B社	2025年7月	167社に計5,756個種類の品番に相当する金型などを保管させていた
C社	2025年7月	46社に計7,789個の金型や木型などを無償で保管させた

資料：「日経ビジネス電子版」2025年9月17日号より抜粋

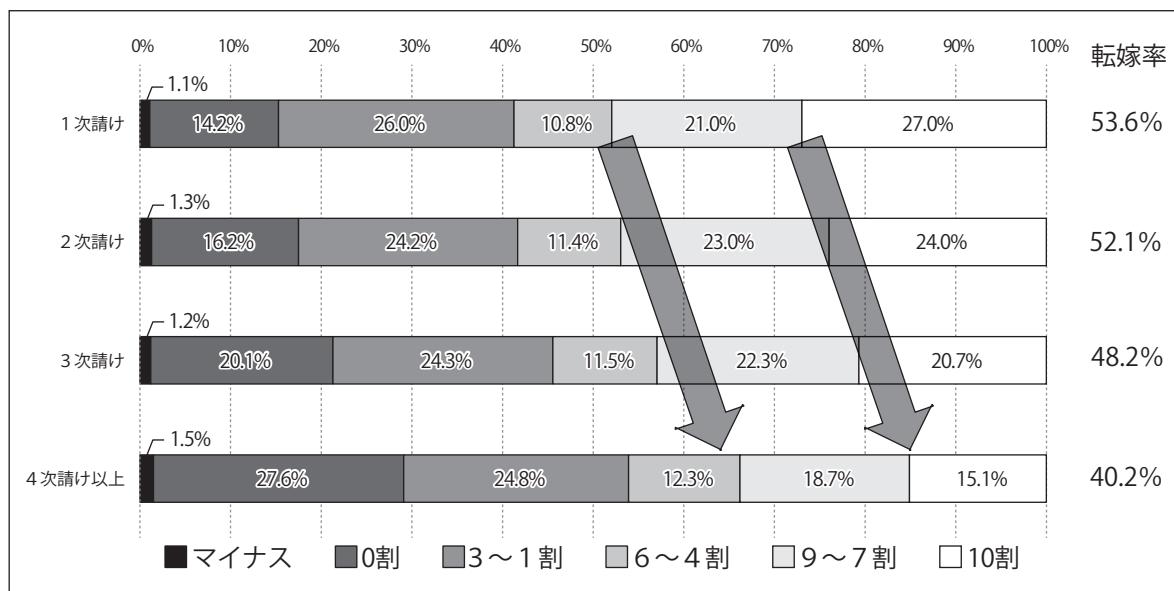
こうした事態を受け、日本自動車部品工業会（JAPIA）は2025年3月、「適正取引の推

進と生産性・付加価値向上に向けた自主行動計画」およびその「徹底プラン」を改訂した。加盟企業が今一度「襟を正し」て適正取引を推進・浸透させることを表明しており、意識改革と実践の進展が図られている。

このように、産業界やそれぞれの大手サプライヤーのトップ・経営管理層の認識と方針は、その社会的地位や影響力を鑑み、高い意識で取引適正化を推進しようとしている<sup>12</sup>。しかし、その認識や方針が、中堅・中小企業と直接対峙する「調達担当者」の現場レベルまで浸透しているかといえば、そこには大きなギャップが存在する。さらに根深い問題は、このギャップの構造が、サプライチェーンの下層にまで連鎖することである。

今回の調査報告書で強調しておきたいのは、この金型の無償保管問題と同じ構造が、価格転嫁についても存在しているという事実である。原材料費やエネルギーコストの高騰に加え、最低賃金の引き上げや社会的な賃上げ気運の高まりを受け、OEM メーカーやティア 1 サプライヤーが積極的な価格転嫁対応を行っていることは事実である（無論、メーカーによって差はある）。しかし、その恩恵がティアの深いところまで十分に浸透していない問題は、依然として取り残されたままである（図 4-1）。

図 4-1 受注側企業の取引段階と価格転嫁率



資料：経済産業省「価格交渉促進月間（2025 年 3 月）フォローアップ調査結果」より引用

一見して明らかなように、取引段階が下層にいくにつれて価格転嫁の状況は悪化し

<sup>12</sup> しかしながら、本報告書の執筆段階（2025 年 11 月）において、OEM 子会社やトラック OEM メーカーによる「金型の無償保管」が下請法違反として、公正取引委員会から勧告を受けたなどと新聞各社が報道した。

ている。まったく価格転嫁されていない「0%」と、わずかに実施されている「1～3割程度」の合計比率をみると、2次下請で40.4%、3次下請で44.4%、4次下請で52.4%と、ティアが深くなるにつれて価格転嫁が反映されていない比率が上昇し、4次以下では過半を超えている。

第3章で紹介している好事例は、われわれのヒアリング先であるティア2サプライヤーを中心であるが、これらの企業や、その仕入れ先となるティア3サプライヤーも厳しい経営環境の中で仕事に励む社員にしっかりと「賃上げ」で報いたい気持ちは、大手のそれと何ら変わらない。その原資となる価格転嫁がサプライチェーンの末端まで届かなければ、現在もっとも人手不足に苦しんでいる中小・零細企業は、賃上げどころか、会社の存続そのものが危ぶまれることになる。

中部産業・労働政策研究会としては、この度の「下請法」「下請企業振興法」の改正<sup>13</sup>にともない、「多段階事業者が連携した取り組みへの支援」に着目し、改正法施行における支援実務の可能性について、理事長を中心に政府への働きかけも行った<sup>14</sup>。サプライチェーン全体の健全性や持続可能性を踏まえ、当初の改正案に企図された多段階事業者支援に関する「人的側面」と「価格交渉・協議」のうち、とくに後者の実現性に懸念があるらしい点を指摘した。内閣法制局によれば、そこには中小企業庁と公正取引委員会の見解の相違など、一筋縄ではいかない事情もあるとの説明であった。しかし、本報告書の立場としては、取引適正化をなお一層深いティアへ浸透させるため、双方の実効性ある施策の実現を期待したい。

中堅・中小企業はこれまで、サプライチェーンの一翼を担うことで自動車産業とともに成長できた歴史から、いわゆる「供給責任」を果たすことに真摯に取り組んできた。しかし、企業の存続や人材確保、設備更新すら困難にするような不誠実な価格転嫁が統ければ、供給責任を果たす意欲や能力を削がれてしまうだろう。今こそ、サプライチェーンの有り様を全体的な枠組みで捉え直し、産業界全体を巻き込んだ構造的な改革が不可欠である。

---

<sup>13</sup> 2025年5月に成立し、2026年1月より施行される。それぞれ、「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律（略称：中小受託取引適正化法、通称：取適法）」、「受託中小企業振興法」に改められる。

<sup>14</sup> 昨年に引き続き、2025年10月15日、参議院議員会館にて、鶴岡光行理事長を中心に国会議員と内閣法制局に対して第14期の調査研究成果を説明し、本件に関する懸念と対応について協議した。

## 2) OEM メーカー・ティア 1 サプライヤーへの提案

前節で指摘した取引適正化の問題を踏まえ、ここでは OEM メーカーおよびティア 1 サプライヤーに対し、健全で頑健なサプライチェーン構築に向けた、より積極的な協業や支援のあり方について課題を整理し、提言を述べる。

### ① 全体的なこと

これまで発注元の大手企業が中堅・中小企業に対し、生産現場の工程改善、品質管理、人材育成等の支援に資源を割いてきたことは、日本の生産システムの強みとして広く知られる事実である。この企業の境界を越えた知見の伝播こそが、日本品質が世界で高く評価される源泉となってきた。しかし、第 13 期および 14 期の調査研究事業を通じ、40 社以上の企業ヒアリングで明らかになった実態は、その日本の特質と強みが、現場の管理・監督者の無理を押しての人並みならぬ努力で、まさに薄氷の上でかろうじて成り立っているという状況である。

「改善活動に終わりはない」という原則のもと、生産現場における不断の取り組みへの支援は引き続き不可欠であることは論を俟たない。だが、それだけではもはや、サプライチェーンの維持は困難である。

本報告書が強く提言したことは、生産現場のサポートに加え、人手やノウハウが決定的に不足しがちな中堅・中小企業に対する「経営管理」面のサポートである。もはや、経営トップ層と調達・生産技術部門だけがサプライチェーンの持続性を意識する時代ではない。OEM メーカーおよびティア 1 サプライヤーの管理部門のスタッフこそ、中堅・中小企業との協業の重要性を認識してもらうことがこれからは不可欠である。

### ② 人事・評価制度の構築支援

経営管理面での具体的な支援として、第一に、人事・評価制度の構築支援があげられる。

昨今、現場の人員構成は多様化・複雑化し、管理・監督者に求められる業務の質と量は高度化している。この重責に対し、意欲を向上させ、適切に報いるための人事・評価制度の構築は急務である。しかし、経営企画や人事総務部門の人的資源に不足しがちな中堅・中小企業が、これをゼロベースで検討、設計、運用まで行うことは、費用対効果の観点から現実的ではない。大手企業が長年試行錯誤を重ね、間接部門に蓄積してきた制度設計の知見や運営ノウハウは、生産現場の技術サポートと同様に、中堅・中小企業にとって極め

て有益な支援となりうる。

実際、中堅・中小企業のうち自主的に人事・評価制度を新しく構築している企業も存在するが、その多くは外部コンサルタントの指導を仰いでいるのが一般的である。そもそも、そのコンサルティングが自社に適しているか否かを判断する「物差し」自体を持ち合わせていないケースも多いだろう。発注元である OEM メーカーとティア 1 サプライヤーがノウハウを提供し、相談相手になることは、中堅・中小企業側にとって費用負担の軽減と「相場感」の獲得という二重のメリットをもたらすであろう。

### ③ コミュニケーション・スキル研修の支援

第二の具体例は、コミュニケーション・スキルの研修支援である。

現場の最大の困りごとは人手不足であり、その本質的原因は、期待して採用した若手人材の定着化の低さに起因する。せっかく入社してきた若手人材の退職は、期待が大きいがゆえにその損失は痛手となる。理由は一概には言えないが、ヒアリングで共通してみえてきた要因の一つが、旧来の指導法と若手世代の価値観との間に生じたコミュニケーション・ギャップである。世代によって受けてきた教育や指導の性質はその時代性に大きく影響を受けがちで、単純にその再生産や再現を今の若年層に適用することは、効果が薄いどころか、場合によっては逆効果となりかねない。

世代ごとに認識している「常識」が通用しづらい現代において、コミュニケーション・スキルのあり方や技法は、各種ハラスマント教育を含め、経営層から管理・監督者層まで、全員が都度バージョンアップしていくことが不可欠である。これに関しても、OEM メーカーとティア 1 サプライヤーが間接・直接両部門で培ったノウハウを、中堅・中小企業向けに体系化し、研修プログラムとして提供・支援することは、人材の定着率向上に直結する有益な施策である。

### ④ 業界団体を通じて広くて深い支援へ

OEM メーカーは日本自動車工業会（JAMA）、ティア 1 サプライヤーは日本自動車部品工業会（JAPIA）を組織している。すでに指摘したように、両団体は取引適正化の推進に業界をあげて取り組んでいる。各メーカーが個別に取り組む支援は各社に委ねられるべきだが、業界団体だからこそ可能な施策もあるはずである。

取引適正化という「守り」の取り組みを強化することに加えて、本提言で述べたような「経営管理支援（人事制度やコミュニケーション研修など）」を、業界の「標準パッケージ」

として開発・整備し、サプライチェーン全体に広く深く提供する枠組みづくりを模索してもよいだろう。個々の企業努力に任せるだけでは限界がある。国や自治体への要請行動と並行し、業界団体が主体となってサプライチェーン全体の維持・強化、中堅・中小企業の経営力と人材定着、有効活用の底上げが求められる。

### 3) ティア1サプライヤーへの提案

本調査は、ティア2サプライヤーへのヒアリングを中心であった。ここでは、その発注元であるティア1サプライヤーに対し、現場の切実な声を反映した具体的な提言を3点に絞って言及する。

#### ① 単価の抜本的見直し

今日、原材料費やエネルギーコストの上昇、賃上げにともなう価格転嫁については、多くのティア1サプライヤーが積極的に推進していることは事実である。しかし、中堅・中小企業の経営層が直面している問題は、それだけではない。彼らが指摘するのは、生産数量の不安定化・変動こそが、従来の単価設定では吸収できない最大の収益圧迫要因となっている事実である。

第2章で述べたように、生産計画の急な変動は、派遣人員の確保や配置の非効率、あるいは過剰な待機コストを発生させる。しかし、現在の単価がこれらの変動対応コストを十分に反映しないまま据え置かれていれば、中堅・中小企業の収益は著しく圧迫される。その結果、老朽化した設備の更新や、未来に向けた改善活動に資源を割くことができず、サプライチェーン全体の体力と技術力を長期的に消耗させることになる。

これはOEMメーカー一段階からの構造的な単価見直しも必要となる複雑な問題である。しかし、サプライチェーンの持続的な発展のため、単価そのものの抜本的な見直しに着手することを、ティア1サプライヤーに強く求めたい。

#### ② ティア2サプライヤー調達担当に対する研修支援

前節で指摘した通り、価格転嫁の恩恵がティアの深い階層まで行き渡っていない。その原因の一つに、中堅・中小企業の調達担当者が政府の施策動向や業界団体レベルの取り組み状況を十分に理解したり、認識したりする機会や学習する場があまり存在しないことが考えられる。

ゆえに、ティア 1 サプライヤーは仕入れ先に対して、その先のティアの深い取引先まで価格転嫁が浸透するように、ティア 2 サプライヤーの調達担当者向けの研修を行うことが望ましい。政府の方針・施策や業界団体のガイドラインに関する周知や指導の研修をティア 1 サプライヤーが支援することで、ティア 2 からティア 3 への適正な価格転嫁を促し、サプライチェーン全体の目詰まりを解消することが期待できる。

### ③ 過剰品質の適正化推進

過剰品質を改めようと、適正な品質と機能、コストを会社の枠を超えて共同で実現していく取り組みが始まってしまってしばらく経つ。工数やコストの削減にもつながるため、ティア 2 サプライヤーには積極的に提案する動機もある。ただ、現場からは、提案した案件に対する回答や反応に時間がかかったり、そもそも音沙汰無しとなったりする事案も発生している。

ティア 2 サプライヤーとしては、厳しい経営環境の下で企画・提案のための工数をかけて書類を作成して臨んでいるので、できればティア 1 サプライヤーが積極的に OEM メーカーでの承認までしっかりとサポートしてもらいたいのが正直な気持ちである。サプライチェーン全体で適正な品質とコストで、商品と価格の両面での競争力を構築していく流れを、もっと強力に推し進めていくには、ティア 1 サプライヤーの役割が大きいといえる。

## 4) 国・自治体への提言

円安、インフレ、賃上げ、人手不足という複合的な経済経営環境の悪化を受け、中堅・中小企業の経営基盤は揺らぎ、サプライチェーンの維持や発展は容易ではなくなってきていている。政府は取引適正化を図り、下請関連二法を改正し、健全で持続的発展のある産業社会の形成を目指そうとしている。その本気度は、OEM メーカーやティア 1 サプライヤーであっても実名で違反勧告を断行している姿勢からもうかがえる。

しかし、現場の実態は依然として厳しく、法改正やトップダウンの指導だけでは解決し得ない構造的な課題が存在する。ここでは、国・自治体に対し、現場の声を反映した 4 つの具体的な施策を提言する。

### ① 新・取引適正化法の周知・指導

下請法の勧告事案が報道されるたび、受託者側であるティア 2・ティア 3 層の中堅・中

小企業からは「古くからの慣習」であり、そう簡単になくならないなどと悲観的な声が聞かれる。この「慣習」の根絶が難しい本質的な理由は、ティア2以下の調達担当者レベルにおいて、もはやそれらが「慣習」とすら認識されていない点にある。

彼らにとって、下請法に抵触しうる行為は、先輩や前任者から引き継いだ当たり前の業務であり、そこに悪意などないことも多い。しかし、この「悪意なきルーティン」が繰り返されることで、3次、4次の中小・零細サプライヤーは経営の持続性を奪われ、廃業や転業に追い込まれていく。

政府や所轄官庁の人的資源に制約があることは承知の上でいえば、取引適正化の周知・指導は、その焦点をティアの深い階層の調達担当者にまで下ろすことが不可欠である。法改正の趣旨と実務を現場担当者に直接理解してもらい、無自覚な違反の連鎖を断ち切る、より徹底した周知と指導を強く期待する。

## ② 通常設備の更新にも補助金制度の充実を

厳しい事業環境のもとで、DX、CN（カーボンニュートラル）、AI活用といったイノベーション実現のための補助金が強化されていることは、中堅・中小企業の生産性向上にとって確かに有益である。

しかし、われわれが数多くのティア2サプライヤーの現場を訪問して明らかになったのは、それ以前の既存設備の深刻な老朽化という喫緊の課題である。これまでの改善活動で丁寧に使い込まれてきた機械設備が、更新投資の原資不足によって放置され、マシントラブルやライン停止を頻発させる実態が随所にあった。

中堅・中小企業では、設備保守の専門要員や生産技術者が不足している。設備の不具合対応は、班長ら現場の管理・監督者の貴重な工数を奪い、本来業務の遂行に深刻な悪影響を及ぼしている。

華々しいDXやイノベーションへの支援に加えて、地道な従来設備の更新に対する補助金メニューを、単なる延命措置としてではなく、生産性維持・向上の基盤的インフラ投資として明確に位置づけ、さらに充実させることが重要である。新しい機械設備は、性能が向上するのみならず、現場社員の改善意欲や知的好奇心を刺激する、心理的効果も大きい。

## ③ 補助金申請手続きの簡素・簡便化

中堅・中小企業の経営現場で最も強く聞かれる恨み嘆く声が、補助金申請の手続きの煩雑さである。現状の制度は、公的支援である以上、その悪用を防ぐために手続きが複雑化

する側面は理解できる。しかし結果として、人的資源を割いて「申請慣れ」している会社ばかりが採択されやすく、真に支援を必要としながらも申請業務にリソースを割けない企業にまで恩恵が届かないという本末転倒な現実が存在する。多忙な経営者自らが不慣れな申請書作成や不備修正に追われるようでは、活用を断念するのも当然である。

とくに、国の補助制度は都道府県レベルのそれに比べて、要求される書類や要件、事業実施後の報告義務が過度に煩雑であるとの指摘が多数寄せられた。機会の平等は保障されても、結果の平等がともなわないことがしばしばである。悪用防止の懸念は理解するが、せめて国の補助制度も都道府県レベルの簡便さを標準とし、申請手続きの簡素化・簡便化、DX化を強力に推進していくべきである。

#### ④ コミュニケーション・スキルやハラスメントなどの研修実施

ティア1サプライヤーによる取引先支援の一環として、コミュニケーション・スキル研修の重要性を提案した（第2節③）。しかし、特定メーカーの協力会に加盟していない中堅・中小企業も多く、より広範囲な支援の実施が望ましい。人の採用と定着に苦労している中堅・中小企業にとって、現代の職場環境に即したコミュニケーション・スキルの習得や、ハラスメント問題への対処法は、今後ますます重要となってくるであろう。

世代間や業種間で「常識」が激しく変化するなか、経営陣や管理・監督者が知識をアップデートし続けることは、個々の努力だけでは限界がある。地域の産業界の健全な発展は、行政にとっても最重要課題のはずである。職場のダイバーシティ化も進むなかで、この分野における公的機関による研修支援ニーズは高まるだろう。産業界と連携するなど、行政サイドからのサポートによる企業の枠組みを超えた研修機会の提供に期待する。

### 5) 中堅・中小企業への提案

以上のように、OEMメーカーとティア1サプライヤー、国・自治体などによる支援は望ましいものであり、また、期待されるところではあるが、他力本願ばかりで中堅・中小企業の経営がなりたつわけではないのは自明である。第3章の好事例にみられるように、それぞれの会社、部署、現場でさまざまな創意工夫を通じてこの困難な経営環境に対応している中堅・中小企業も少なくない。そこには、健全な市場競争のもとでの企業の進化が見て取れる。

以下では、若干の繰り返しを顧みず、本調査結果から導き出された、中堅・中小企業が

自ら取り組むべき 2 つの重点ポイントと、中長期的な経営の見取り図を、改めて提言する。

## ① 将来を見据えた採用・人事・教育制度の策定

すべての中堅・中小企業にとって、高卒人材を採用し、自社の企业文化や組織になじんでもらい、生産現場の中核人材に育てるという成功方程式は、もはや通用しない。地域によって若干の誤差はあるものの、若年層の人口減、大学進学率の高まり、製造業という選択肢の優先度の低下は抗いがたい現実である。ハローワークや高校に求人を出すだけや、あるいは人事・総務部署任せで、必要な人材を確保できる時代ではない。経営者自らが本気で取り組む以外なく、また、こうした資源の投入に見合う結果が期待しづらいのも事実である。

さらに深刻なのは、採用以上に、定着の問題である。運良く新卒を採用できても、現在のような多様性を前提とした労働環境において、定着を図るのであれば、社員にやり甲斐や働き甲斐を感じてもらい、中長期にわたって組織に貢献してもらえるような採用と人事評価、教育体系を、公平性や透明性を踏まえて再設計することが不可欠といえよう。経営陣が現場を歩いて従業員の業務に目配りし、現場の困りごとを管理・監督者がしっかりとケアし、キャリア開発と教育の機会が提供され、適切な人事評価がなされる職場の構築が期待される。

そのような地道な取り組みは、現有の従業員らによって口コミで広がることもあり、地域に根付いた中堅・中小企業であれば信頼できる人材の中途採用につながることも少なくない。加えて、現代の求職者は給与といった条件面と同時に、職場の雰囲気や働きやすさ、柔軟な雇用形態を強く求めている。しかし、こうした言葉だけでは伝わりにくいニュアンスや印象等の情報は外部に伝わりにくく、求職者から見れば「情報の非対称性」（情報の偏り）が応募の足かせになりかねない。無料のデジタルツール（SNS 等）を活用し、自社の魅力や実態を戦略的に情報発信することも、現代において不可欠な採用戦略である。

他方で、自ら課題発見して問題解決に意欲的な人材が、有能な部下を活かしきれない管理職のもとで悩み苦しんでいるという潜在的な問題も散見される。埋没している人材の能力こそ、最大の社会的損失である。管理・監督者の不足に悩む中堅・中小企業は、既存の枠組みを見直し、こうした人材を積極的に発掘し、活躍の舞台を提供するアピールを積極的にすべきである。

将来あるべき会社のビジョンを実現するために、多様な人材層に対し、自社の採用・人事・教育制度を現代に合わせて再構築し、適切に情報発信していく戦略的思考と実践が求められる。

## ②「昭和スタイル」のコミュニケーションから脱却

人材が定着しない最大の要因の一つであり、上記①の取り組みを無に帰す可能性のあるものが、旧態依然とした「昭和スタイル」のコミュニケーションである（これは、平成時代を含めた比喩的表現である）。印象的にいえば、威圧的な伝え方、教育的配慮に欠ける問題の指摘、「背中を見て覚えろ」といった指導ともいえない指導などである。かつては、これで人が育ったという成功体験が、それを「普通」のこととして無自覚に再生産させてしまう。多くの場合、そこに悪意はない。

しかし、世代、ジェンダー、国籍、文化的背景が異なる多様なメンバーで構成される現代の現場において、この「昭和スタイル」が通用する余地は、もはや存在しない。従業員が受けた教育や規範意識は、経営陣のそれとは根本的に変質している。とくにZ世代と呼ばれる若年層は、将来のキャリアパスや人事評価の基準が不明確であること、教育機会がともなわないことに極めて敏感であり、組織に所属し続ける意義を見出しにくい傾向が強い。思いやりのつもりの指導や助言が、うっかりするとハラスメントとして捉えられかねないリスクと常に隣り合わせでもある。

近年、注目されている「心理的安全性」とは、まさにこの問題への処方箋である。これは、組織メンバーが拒絶や否定、非難を恐れる心配なく、建設的な意見や疑問、アイデアを職場で発信でき、共通目標に向かって前向きに取り組める状態を組織が形成することをいう。重要なのは、これが、決して居心地の良い「ぬるま湯」や「仲良しクラブ」を目指すものではなく、イノベーションを促進し、組織のパフォーマンスを最大化するための、極めて合理的な組織開発の手法という点にある。

「昭和スタイル」のコミュニケーションでは、心理的安全性の確保は不可能である。過去の常識や経験から脱却し、時代に即したマネジメントとコミュニケーションの技法を、経営陣から管理・監督者層まで、全階層で学習・実践できる環境整備が急務である。

## ③ 中長期的な見取り図としての「ウェルビーイング経営」

上記①（制度）と②（組織風土）は、個別の問題解決であると同時に、より大きな経営哲学へつながる。本報告書が、これからの中堅・中小企業の中長期的な経営の見取り図として提言したいのが、「ウェルビーイング経営」の導入である。

ウェルビーイング経営とは、マクロ的にはステークホルダー全体を包摂するが、ここではミクロな観点で、従業員が身体的、精神的、社会的に満たされ、働きがいをもって仕事に取り組めるよう、経営管理を行うことである。これが単なる理想論やコストではなく、戦略である理由は、従業員の幸福度（ウェルビーイング）が組織の生産性に直結するとい

う学術的な裏付けが存在するためである。代表的な研究によれば、「幸福度の上昇は生産性を10～13%程度押し上げる」という因果関係が示唆されている<sup>15</sup>。従業員の幸福度向上により、生産性と収益が上がり、顧客評価も高まり、離職率が低減する。これこそが、本質的な経営課題の解決策である。

確かに、健康問題による欠勤（アブセンティーアイズム）も問題だが、それ以上に深刻なのは、出勤はしていても心身の不調により本来あるいは期待されるパフォーマンスが發揮できない「プレゼンティーズム」である。この見えない損失は、生産現場の業務において重要な集中力や注意力、課題発見力を著しく低下させる。多様な人員で構成される現代の生産現場において、「人を大切にする＝社員のウェルビーイングを高める」ことこそが、人材の定着と高品質の実現を両立させる要諦である。

ウェルビーイング経営という壮大な見取り図に対し、現実的な第一歩として最も簡便かつ効果的なアプローチが、経済産業省が推進する「健康経営優良法人認定制度<sup>16</sup>」の活用である。

本調査のヒアリング先にも、すでに認定取得済みの企業や、取り組み中の企業がみられた。ウェルビーイング経営の構成要素（身体的、精神的、社会的）のうち、まずは最も具体的で着手しやすい「身体的」側面、すなわち、従業員の健康増進から始めるのである。制度開始からすでに9年が経過し、評価の仕組みや取り組み事例は豊富に蓄積されている。社会保険労務士や中小企業診断士など、近隣の専門家の支援も得やすい。同業者や商工会議所などを通じて、指導を仰ぐ人材には事欠かないであろう。

あるいは、外部人材に依存せずに、社内の人事・総務担当者を中心に取り組んでもらうことも不可能ではない。実際、ヒアリング企業の1社は、人事・総務担当者が中心となり、部署横断型のワーキンググループを就業時間内に招集して、健康増進の取り組みを独自に検討・実行している例もある。この活動は、従来の改善業務やQC活動とは異なり、だれもが関心を持てるテーマであるため、役職や年齢、業務の得意不得意にかかわらず発言しやすい。結果として、日常業務では接することのない他部署の社員との対話やコミュニケーションが生まれ、「組織の風通しがよくなった」「組織へのコミットメントが強化された」といった、副次的ながら極めて大きな効果につながるとの声も聞かれた。

認定の申請を行うと、自社の立ち位置が客観的に評価され、中小規模法人部門の上位500

---

<sup>15</sup> Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. DOI:10.1086/681096による。

<sup>16</sup> 経済産業省が2016年から施策として実施している (<https://kenko-keiei.jp>)。2024年度の中小規模法人部門の認定企業数は16,733社で、前年に比べて大幅に増加した（経済産業省2025年3月公表）。従業員の採用や定着、金融機関からの低利融資などが導入に向けてのインセンティブとして指摘できる。

社のフィードバックシートが公開されるので<sup>17</sup>、それと自社の比較から、次の課題が明確になる。そこから、精神的、社会的な幸福の実現へと段階的に歩を進めていくことを強く推奨する。

#### ④ 提案の根底にある「ワーク・ライフ・インテグレーション」の思想

これら①から③の具体的な提言の根底には、共通する一つの思想がある。それは、従来の「ワーク・ライフ・バランス」の限界を超えた、「ワーク・ライフ・インテグレーション（Work & Life Integration）」という考え方である（表4-2）。バランスが仕事と生活の「分離」や「対立」を前提とするのに対し、「インテグレーション」は双方の「統合」と「相乗効果」を目指す。

表4-2 ワーク・ライフ・バランスとワーク・ライフ・インテグレーションの比較

	ワーク・ライフ・バランス	ワーク・ライフ・インテグレーション
特徴	仕事と私生活を明確に分離し、それぞれに割り当てる時間やエネルギーのバランスを取ることを目指す考え方	仕事と私生活を明確に分けるのではなく、柔軟に統合し、自由に行き来し、相乗効果を生み出すことをを目指す考え方

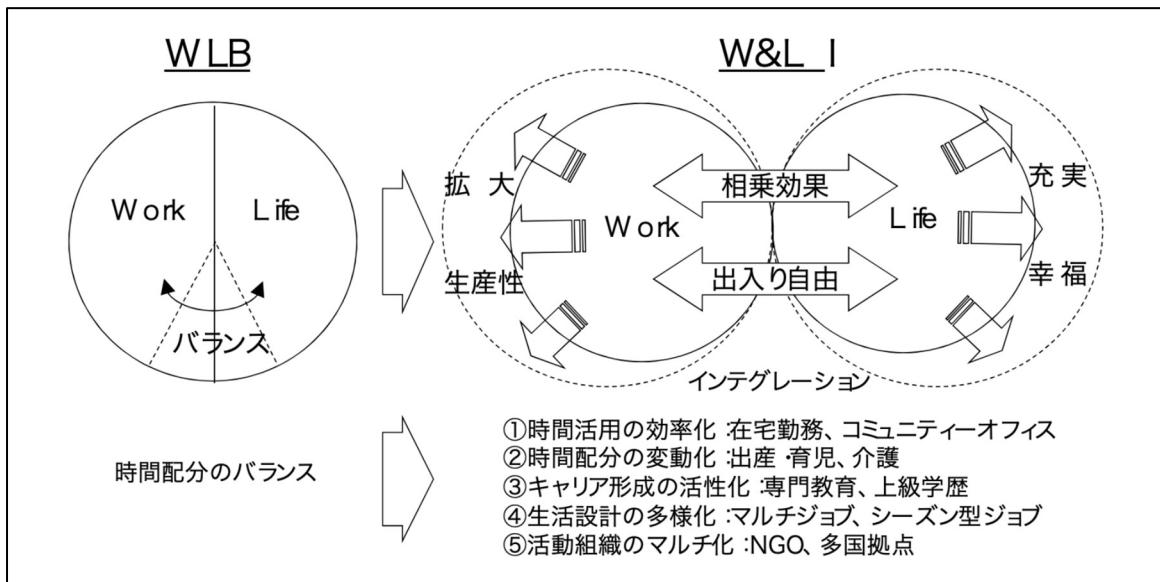
資料：筆者作成

生産現場で働く多様な従業員が、育児、看護、介護、そして自身の学び直し（リスキリング）といった、複雑化するライフイベントに直面する現代において、紋切り型の勤務体制（＝バランス）では、彼らの定着はおぼつかない。柔軟な勤務体系や学習機会を提供し、仕事も私生活も充実させ、双方が良い影響を与え合う仕組み（＝インテグレーション）の設計こそが、今、求められている。この考え方は、実は今に始まったことではなく、経済同友会によって2008年の時点で、その導入が先見的に提唱されている（次頁図4-2）<sup>18</sup>。

<sup>17</sup> 以下のサイトで入手可能である。[https://kenko-keiei.jp/houjin\\_list/feedback/](https://kenko-keiei.jp/houjin_list/feedback/)

<sup>18</sup> 経済同友会（2008）「21世紀の働き方 『ワーク＆ライフ インテグレーション』を目指して」。（<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2008/080509a.html>）

図4-2 ワーク・ライフ・インテグレーションの概念図



資料：経済同友会（2008）より引用

この経済同友会の提言レポートは、驚くほど現在の産業界の課題（とくに自動車部品の中堅・中小企業が直面する課題）を的確に予見している。ワーク・ライフ・インテグレーションの実現した社会の有り様を、簡潔にまとめたパートを以下に引用する<sup>19</sup>。

- 女性、高齢者、若年者、外国人を新たな労働人口として掘り起こし、人口減少下における総労働力を增量するとともに、従来労働に参加していなかった多様で新しい発想や才能・経験知を取り込むことができ、仕事の質を飛躍的に高めることができる。
- 働く人の職業観と専門性や能力・意欲に見合った、また地球温暖化などの社会的な価値観に見合った多様な働き方、そして働く人のライフ・ステージや状況変化に合わせた、いわば「出入り自由」な働き方が可能となり、その結果自らの仕事に対する達成感や自己実現のレベルが格段に向上する。
- 雇用形態に関わらず、企業と個人それぞれの状況変化に柔軟に対応できる流動性があり、また、セーフティネットを備えたフェアで安心できる雇用制度と労働市場が存在する。
- 非正規社員・ワーキングプアと呼ばれる人々に対しても、均衡待遇が確保され、職業能力向上のための教育機会の整備と受講可能な諸条件が整う。
- ICTや技術革新によって多様な働き方を支援し、生産性と事業差別化を強化して、グローバルな競争力が確保される。

<sup>19</sup> 前掲、経済同友会（2008）、pp.15-16。

このビジョンは、本提言で述べた「多様性を前提とした人事制度」「心理的安全性」「ウェルビーイング経営」のすべてを内包している。

デジタル技術の発達により、AI や DX ツールに任せられる業務は増えていく。これから企業経営において不可欠なのは、そうしたツールを使いこなし、創造性を必要とする正味の付加価値を生み出す人材（人財）の活用である。

中堅・中小企業の企業成長と産業発展のために、ここでの提案や提言が参考になり、具体的な行動の一助となることを願う。