

中堅・中小企業の現状と課題および今後の方向性Ⅱ ～自動車産業におけるサプライチェーンの視点から～

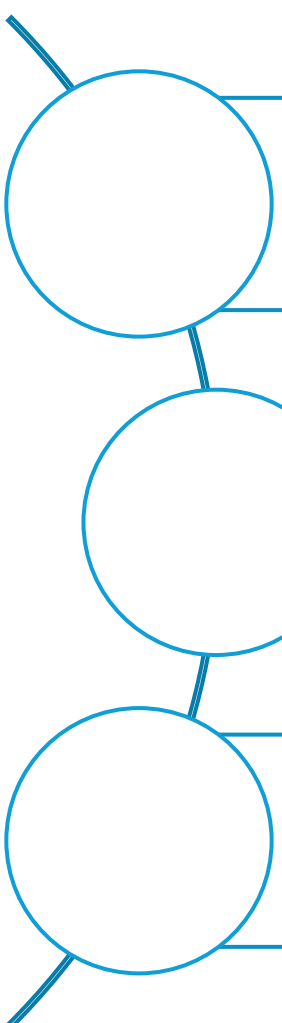


～中堅・中小企業の**人材問題は**
ラインを止めかねない
ほどの危機にあります～

2025年8月5日

弘中史子・遠山恭司・宇山翠

報告の構成



中堅・中小企業の雇用問題の深刻化

中堅・中小企業における人のマネジメント

健全で持続可能なサプライチェーンの構築への提言

1. 中堅・中小企業の 雇用問題の深刻化

中堅・中小企業の雇用の現状

生産現場のリーダーが疲弊←生産現場に余裕がない

<その背景>

- 極度の人手不足→大企業にも責任の一端が...
- 生産現場の国籍が多様化→コミュニケーションが難しい
- 生産現場の勤務形態が多様化
 - 技能実習生・派遣社員
 - 長期勤務が前提ではない職場
- 生産量の変動

高卒の新卒確保ができない

<中堅・中小企業の生の声>

- ここ3年採用できていない
- 直近では1名のみ
- ハローワークなどに求人票を送っても学校から返事がない
- 1名をやっと確保。3校を7回ほど訪問してやっと確保できた。奇跡に近い
- 求人倍率20倍, それでも求人票出し続けている
- 求人票を出すだけムダ

高卒の新卒採用をしない企業も

<中堅・中小企業の生の声>

- ・新卒採用はあきらめた
- ・新卒採用に固執していない

高卒の新卒採用ができない理由

1) 高校生の就職組が減少

- 進学志向の高まり(進路が決まらないなら専門学校・大学へ)
- 就職者は愛知県内12000人, 全体の17%程度(2020年3月)
- 工業高校等の普通科への移行

2) 構造的な労働力不足のしわ寄せが中小企業へ

- 大企業が数少ない新卒のパイを奪ってしまう
- 刈谷・豊田市地域は特に激戦
- サービス業など他産業とも採用競争

せっかく採用した若手人材が定着しない

<中堅・中小企業の生の声>

- 新卒採用ではだいたい3年で半分くらい退職してしまう
- 入社3年未満で80%が退職
- 入社3年で退職する人が多い
- 新卒を採用しなくなったのはすぐやめるから
- 夜勤への抵抗感があるようだ
- 職場環境(暑い, 寒い)への不満

長年育てた人材も流出

<中堅・中小企業の生の声>

- 入社10年くらいで退職する人が多い
- 10年ほどたって成長した社員が、このところ続けて大企業へ転職

現場リーダーの過酷な状況①面倒見の余裕がない

<中堅・中小企業の生の声>

- 配属場所に制限のある技能実習生・派遣社員のカバーをしなければならない
- 困りごとの吸い上げ, 日頃のコミュニケーションなど、すべて負担がリーダーにいく
- リーダーが一人で複数のチームを見ており、部下をフォローする時間がない
リーダーが部下をフォローする時間がないことが定着率の悪化につながっており、これが悪循環を生んでいる
- レポートにおわれる, 名ばかり管理職

現場リーダーの過酷な状況②多国籍な職場

<中堅・中小企業の生の声>

- 多国籍な従業員がいる中でのコミュニケーションが大変
- 外国人社員とのコミュニケーションは、通訳や翻訳を介しても伝わらないことも少なくない
- 外国人を班長に抜擢しているが、日本語でのコミュニケーションに課題がある
- 外国語での作業標準と外国人社員への日本語教育のバランスをどうとるかが課題

* 求められる作業標準書のあり方が変化している→外国人にも対応でき、人数や勤務形態の変化に柔軟に対応しうる運用が不十分

現場リーダーの過酷な状況③若手社員との関わり

<中堅・中小企業の生の声>

- 若手社員がとても繊細
- 本音がわからない。本音を引き出すために多大な労力がいる
- コミュニケーションをとる機会が減っている
- 休憩時間もスマートフォン
- コロナ禍後、食事中の会話も少なくなった
- 喫煙所の廃止

リーダーが疲弊するとカイゼンに手がつかない

<中堅・中小企業の生の声>

- ラインに入ることが常態化, 管理業務に集中できない
- 人手不足で班長がおらず部長や役員がカバー
- QCサークルのリーダーがすべての負担を抱えて大変
- QCサークルが残業で行われて負担

参考:東海地域の中小企業(自動車産業)のQCサークル組織率は37%
(弘中・寺澤の2025年調査)

リーダーという職位の魅力が低下

<中堅・中小企業の生の声>

- 若手従業員はリーダーになることを好まない
- みながリーダーになりたいわけではない
- 向上心がない人も多い。10人に2人くらいが打てば響く人材
- やる気のある人とそうでない人の格差が大きい
- リーダーに昇進したが、自分にはあわないと降りる

せっかくリーダーに抜擢しても問題が...

<中堅・中小企業の生の声>

- 班長のコミュニケーション能力に課題がある
- 若手への適切なコミュニケーションができない
- 不良率がダントツで少ないチームのリーダーが、部下には厳しい
- 高圧的な態度やきつい物言い、声の大きいリーダーの元では離職者が多くなる
- 仕事ができる人を昇進させても。コミュニケーション能力が弱い場合がある
- 人事考課において上司は「この人はできる」と判断しても、コミュニケーションやマネジメント能力の不足。部下や同僚からは「できない」と評価される

リーダーの教育に行き詰まっている

<中堅・中小企業の生の声>

- 生産現場のリーダー向け研修がない
- スタッフ向けの研修はあるが、生産現場の班長に特化した研修が少ない
- 研修に参加してもらう時間の確保が大切
- ハラスメント、メンタルヘルス関係教育への対応が難しい
- 人手不足なので、誰かにやってもらわないといけない

2. 中堅・中小企業における 人のマネジメント

人手不足への対応①

新卒採用

- トップが直接採用活動を展開：社長自ら説明会に参加
- 地域・高校との連携強化：10年かけて高校と密接な関係を構築

中途採用

- 募集要項を工夫し、中途で良い人材を獲得
- 社員による紹介を重視→昨年中途採用者を20名増員
- 出戻りの受け入れ

人手不足への対応 ②

海外人材、女性の活用

- ・職制への登用

デジタル化・自動化

認定の取得

- ・ホワイト企業、健康経営優良法人、愛知ブランド企業

定着への取り組み ①

コミュニケーションの活性化

- 社長や総務が従業員と面談
- 部門間交流：素材部門と加工部門の交流、社内工場見学
- 日常的な声かけ：管理者が毎日従業員に声をかける
- イベントの開催：旅行、QC大会、忘年会、フットサルなど
- 懇親会の補助

ミスを報告しやすい環境づくり

定着への取り組み②

従業員の希望をできる限り尊重

- 従業員の「やりたい、なりたい」を極力尊重し、生産現場の人員を柔軟に配置
- 本人の希望と向き不向きを踏まえて配属を決定

働き方改革の実施

- 有給取得率90%、男性の育休取得
- 残業時間の少なさ 例) 2時間/月、多い人で12時間/月
- 夜勤できない人は夜勤なし

ハラスメント教育の実施、給与の引き上げ

教育・学習機会の確保①

納入先での教育・研修の機会

- ・協力で安全・品質・技能・安全の教育を受ける
- ・納入先に社員が出向く＋講師の人に社内に来てもらう

外部研修

資格取得の支援

- ・個人の技術力が会社の技術力になると考え、資格取得全面的にバックアップ（例）受講料の全額負担や勤務時間内の講習会への参加など

教育・学習機会の確保②

動画や手順書の作成

※昔のように「背中を見る」では通用しない

職制の育成

- 支援型リーダーシップ研修：約半年かけて月1コマ、3時間かけて実施
- 外部機関の研修に参加
- 職制に活動報告する場を設ける：朝会、全社会議など

評価制度の再構築

評価体系の見直し

- 等級制度を導入→どうしたら役職に就けるか、役職に就いたらどういうことができるかを「見える化」
- 自己評価と上司評価による点数付け、多面評価
- 3段階評価：班長、部門長、工場長

評価プロセスの透明化 コンサルタントの導入

積極的なダイバーシティの推進①

急増する海外人材への対応

- 協力会の交流・情報より信頼できる派遣会社を選定
- 自社で受入・送出機関を運営：安定供給と確保
- 多言語への配慮：翻訳した作業手順書など
- 会社として永住権取得のサポート
- 「外国人のコミュニケーションの円滑化」を課題としたQCサークルの展開

積極的なダイバーシティの推進②

女性が働きやすい製造現場、環境の整備

- 男性が中心で行っていた作業工程を、どの作業にどのくらいの時間を要し、どの程度の経験や技術が必要となるか分析し、細分化
 - 子育て支援、時差出勤、時短勤務、バックアップ体制など、女性が働きやすい環境を整備
- 女性従業員増加

3. 健全で持続可能なサプライチェーン の構築への提言

中堅・中小企業への提案

OEMメーカー、ティア1サプライヤーへの提案

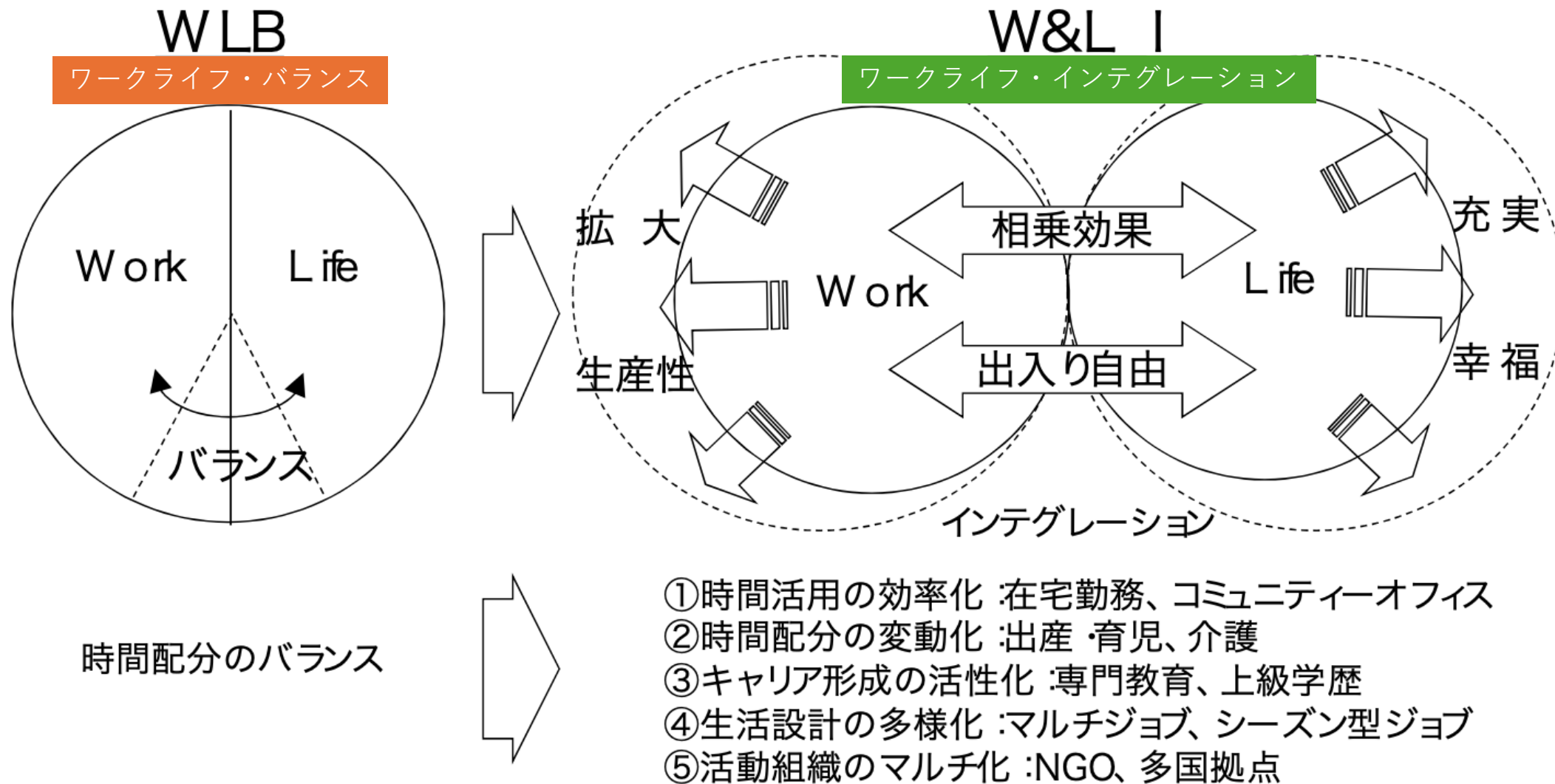
国・自治体への提案

中堅・中小サプライヤーへの提案

- ウェルビーイング経営(身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること:幸福を追求する経営)の導入をはかる
- 社員の健康と幸福が生産性向上やイノベーションにつながる
- 一例として健康経営(経済産業省)を導入するとウェルビーイング経営に近づく
- 考え方の軸:ワークライフ・バランス(二項対立)ではなく、「ワークライフ・インテグレーション (W&L I)」

ワークライフ・インテグレーション W&L I

【図解】



提案① ワークライフ・インテグレーション (W&L I)

- 中堅・中小企業の生産現場の実情を踏まえて、異なるジェンダー、ライフステージ、世代、国籍の人材で、ライフとワークが柔軟に出入り可能な組織・しくみづくりへ
- 適性・公正な人事評価と処遇、学習・研修機会の提供、キャリア開発支援で仕事の生産性アップ、人生のウェルビーイング向上へ

提案② 将来を見据えた採用・人材教育体系を描いた経営判断を

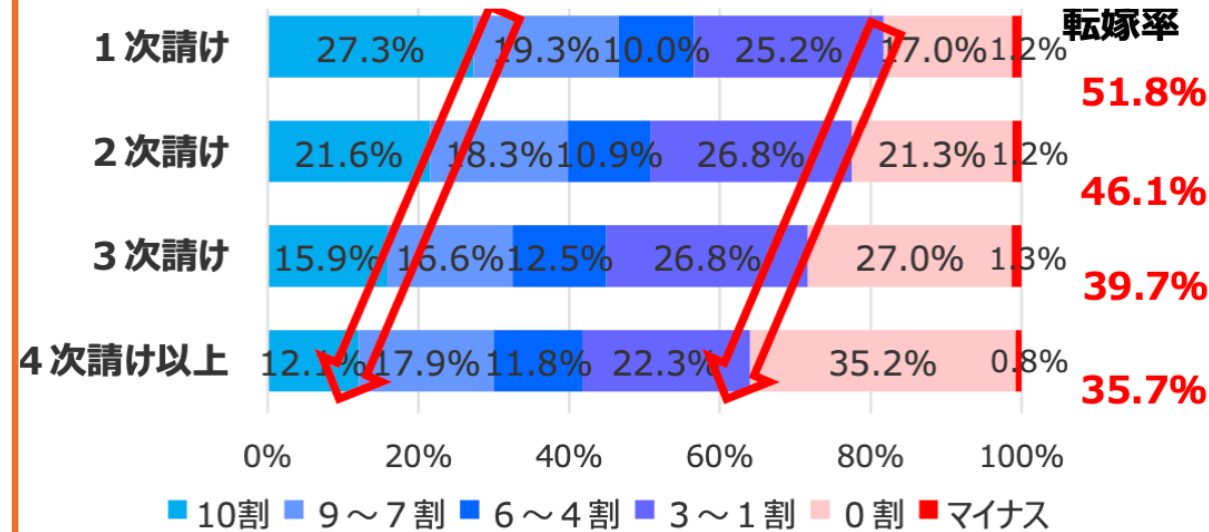
- 新卒、中途採用、女性、高齢者、海外人材といった多様性を前提に
- 人材教育(キャリア開発)方針の確立と評価・処遇制度の透明性を
- 社内の改革後の雰囲気を実効果的にSNSで発信し、安心して応募してもらう環境・施策に注力
- 改革ややり甲斐のある職場・実績をアピールした募集要項の作成

提案③ 昭和スタイルのコミュニケーションからの脱却を

- 世代ごとに価値観、育った社会環境、対人関係のあり方は質的に異なる
- 経営陣や役職者・職制の常識(昭和スタイル)は、一般社員に通じないことも
- より相手に寄り添うコミュニケーション・スキルで円滑で公正な組織環境づくりへ
- 「心理的安全性」を確保して、挑戦的な目標に向き合える職場づくり

サプライチェーン全体で中堅・中小企業に支援を

- 中堅・中小企業も、がんばっている従業員のために賃上げしたい
- 価格転嫁は進みつつあるが、物価上昇傾向は収まらない
- ティア2サプライヤー以下への波及がまだまだ不十分
- OEMメーカー・ティア1サプライヤーができることがある
- 健全で持続可能なサプライチェーンの構築へ



資料：公正取引委員会・中小企業庁（2025）『下請法・下請振興法改正法の概要』

中堅・中小企業の原資獲得のために 取引適正化の一層の推進へ

- 適正な取引(単価引き上げ)あつての収益確保なので、人的資本への投資の原資はそこから
- 設備投資(有形資産)も教育・人事制度システムの充実(無形資産)も投資が不可欠
- OEMメーカー、ティア1サプライヤーは価格転嫁問題の対応を間違えると、ティア2以下のサプライヤーではこれまでのような供給責任を果たすことが難しくなる(ラインが止まります)
- ティア2以下サプライヤーは「供給責任」意識が非常に強いが、「供給責任をはたしてもらえる環境作り」の意識をOEMメーカー・ティア1サプライヤーは認識してほしい

OEMメーカー・ティア1サプライヤーへの提案

- **下請関連二法の改正**にともない、より一層の取引適正化と、多段階の事業者による連携・支援の活用を（健全で持続可能なサプライチェーンの構築へ）
- 中堅・中小サプライヤーの現場だけでなく、経営管理部門への支援を
- コミュニケーション・スキルに関して、経営層・管理監督者層にひろく啓蒙するようなハラスメント研修などを支援してほしい
- 業界団体等を通じて、ティアの深いサプライヤーの設備老朽化に対する補助金等支援施策を国や自治体に強く要請・提言してほしい

ティア1サプライヤーへの提案

- 価格転嫁は単価(協定価格)から抜本的に改めて見直してほしい(引き上げ)
- OEMと同等の価格転嫁に対応するだけでは不十分
→ティア2サプライヤーの調達部門に最新の法律・ガイドラインについて啓蒙してほしい
→ティアの深いサプライヤーまで価格転嫁が波及する
- 中堅・中小企業から提案のある過剰品質の適正化(SSA活動など)について、積極的にOEMメーカーまであげてほしい

国・自治体への提案

- 取引適正化のティアの深いところまでの指導・勧告を（下請関連二法の改正・内容の周知と多段階事業者連携の支援・助力を）
- 補助金等支援メニューは豊富に用意されたが、DXやAI、イノベーション、革新など、ことはカッコいいが、中小・零細層には製造現場では**既存ライン等の設備の老朽化に対する対策・支援**もそれ以上に重要との認識を
- 国の補助金申請手続きがあまりにも煩雑だという中小企業経営者の声にしっかりと対応してほしい（都道府県なみの手続き簡素化を）
- 国・自治体などによるコミュニケーション・ハラスメント研修の充実を（中堅・中小企業の経営層や調達部門、職制など階層別・職域別）

ご清聴ありがとうございました