

生涯現役時代に向けた高齢者の働き方改革

執筆者 エンプロイアビリティ研究会

峯岸隆臣

<目次>

I. 日本の雇用関係の変化

1. 経済と雇用の変遷
2. 会社と個人の関係
3. 新しい雇用関係の方向性

II. 高齢者雇用をめぐる社会の変化

1. 70歳までの雇用努力義務化の動き
2. これからの高齢者の働き方

III. 企業（特に中小企業）が求める人材

IV. これからの中高年齢者に求められること

1. 契約を意識した働き方
2. 中高年齢者が習得すべき能力
3. 最新の脳科学より
4. 働くことの意味を改めて考えてみる

V. むすび

<別紙>

I. 日本の雇用関係の変化

1. 経済と雇用の変遷

日本における高齢者雇用を考えるにあたり、戦後からの経済と雇用の変遷について概観しておきたい。

経済状況の変遷は元号によって大まかに区切ることができる。戦後の昭和は高度経済成長からバブル経済に至る拡大・成長の時代であった。雇用でいえば、終身雇用、年功序列、新卒一括採用などの雇用慣行が定着した時代である。

平成はバブル経済の崩壊後、金融危機、ITバブル崩壊、リーマンショックと続く経済の停滞、低迷期であった。ベルリンの壁崩壊後、経済のグローバル化が進展した。そうした中、成長・拡大を取り戻すべくもがき続けた時代でもあった。この時代の雇用は企業業績悪化により、リストラと称して希望退職による人員削減が当たり前になると共に、規制緩和により製造業への労働者派遣が認められたこともあり、非正規労働者が増加した。

令和になり、資本主義は大きな曲がり角に立っているのではないかという認識が広がりつつある。水野和夫は『資本主義の終焉と歴史の危機』の中で「資本主義の死期が近づいてきているのではないか」と書いている。理由として、①地理的な市場拡大はアフリカまで到達することでフロンティアがなくなる、②金融・資本市場にお

いて株式の高速取引化により、一億分の一秒単位で投資しなければ利潤をあげられなくなった、③日本を筆頭にアメリカやユーロ圏でも政策金利がほぼゼロとなり、資本の自己増殖が不可能になってきている、ことをあげている。経済はゼロ成長となり、定常化社会へと向かう。これからの雇用はダイバーシティ、定年を境に一社二制度、ジョブ型雇用などがキーワードになって行く。表にあらわすと次のように整理できる。

	昭和 (1926-1989)	平成 (1989-2019)	令和 (2019~)
経済	拡大・成長	停滞・グローバル化	ゼロ成長・定常化社会
雇用	日本的雇用慣行 ・終身雇用 ・年功序列 ・新卒一括採用	・当たり前にもリストラ ・非正規労働者増加	新たな雇用関係 ・ダイバーシティ ・一社二制度 ・ジョブ型雇用

戦後日本における雇用や賃金制度について、島田晴雄は『日本の雇用』の中で「現在の日本企業にひろく行きわたっている雇用や賃金の制度、また、人材の育成や管理のしくみなどを調べてみると、その多くは第二次世界大戦後とりわけ 1960年代から 1970年代にかけての高度経済成長を経て定着したものであることがわかる」。その要因として、「経済の高度成長が 20年近くも持続したという事と、日本の人口構造が若くて若年労働力の豊富な供給があり、また、日本経済がアメリカなど先進国に対してキャッチ・アップするという発展段階にあった事」をあげている。

一方、濱口桂一郎は『日本の雇用と中高年』で日本的な雇用慣行は戦前から形づくられた。「第一次世界大戦後の労働争議の頻発を契機に、大企業の労務管理制度が大きく転換します。大企業は争議を主導した渡り職人たちを追放し、自己負担で養成した若い子飼いの職工たちを中心とするシステムを確立しました。この時期に作られたのが定期採用制と定期昇給制と定年退職制です。(中略)こうした戦前期大企業の労務管理制度が社会全体に広がっていく契機は、戦時体制下の労働法制にありました。(中略)戦時体制がもっとも大きな影響を及ぼしているのは賃金制度です。(中略)戦時下では正面から年齢に基づく賃金制度が法定されたのです。」と書いている。

そして山本七平はもっと遡って、江戸期に現在の終身雇用につながる思想の萌芽を見出している。「鈴木正三のような発想をして行くと、契約という概念が入る余地がなくなることである。たとえば「悪しき主君に仕える良き家臣」といった場合、その主従関係がいかなる契約に基づくかと言った発想は彼には出てこない。(中略)この「個」と「全体」との関係性を契約で結ぶ考え方は出てくる余地がない。そして正三のこの発想は、現在の終身雇用制にも関係があると思われる。というのは就職に際して会社と新入社員間に「あなたを終身雇用します」という契約書がかかわられるわけではないからである。」(山本七平『勤勉の哲学』)

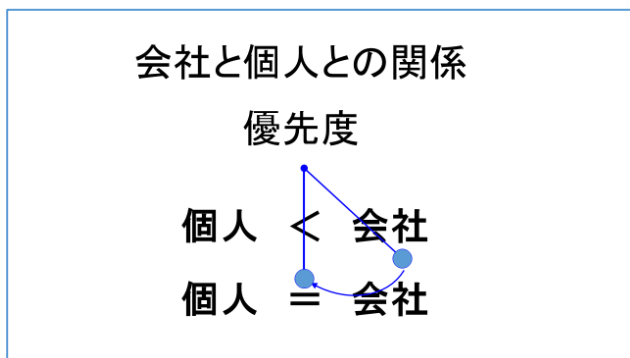
2. 会社と個人の関係

堺屋太一は『日本を創った12人』の中で、会社が共同体的機能を持つ日本の社会を「職縁社会」として、職縁社会ができたのは昭和三十年頃からで、それ以前は血縁社会と地縁社会であった。「ところが、戦後の復興と高度成長の過程で、地方在住者がどんどん大都会へ出てくるようになった。その結果、親と子の居住地が離れ、大都会に出てきた人々は血縁地縁に関係なくバラバラに住んだ。このため、大家族的な血縁社会は崩壊、村落などの地域社会も消滅してしまった。結果として、日本人の唯一の帰属意識は職場、つまり会社になったのである」と書いている。

筆者の実感からしても、確かに会社はある種の共同体であった。“就職ではなく就社”といわれた。入社することは特定の職務に就くことよりもその会社の一員になることだと意識された。まさに「メンバーシップ型雇用」である。社宅があり、結婚して家族が増えれば家族手当が支給された。会社が趣味やスポーツ活動へも援助し、仲人は上司に頼み、葬式も社員が受付に立ってくれた。そこには濃密な人間関係が形成され、ひとたび仲間として認知されると居心地のよい、共同体であった。

こうした日本社会における会社と個人の間を関係を図示すると次のようになるのではないか。

<図1>



会社と個人との関係を振り子で表すと、会社側に振り子が大きく振られた関係であった。この振り子を個人の側に戻し、少なくとも会社とイコールの地点までもって行く必要があるのではないか。昨今の「働き方改革」の本質もここにあると考える。

これまで会社の言う通り真面目に働いていれば、地位もキャリアも生活も会社が面倒を見てくれた。会社の命ずるままに異動、転勤し、長時間労働もいとわなかった。自分は何をやりたいのか、何ができるのかについても思い悩む必要はなかった。同期入社仲間意識、ライバル意識が自己成長意欲を促し、仕事へのモチベーションを持つ基盤になっていた。

つまり会社はマズローのいう生存欲求、安全欲求、社会的欲求、承認・自尊欲求のほとんどの欲求を満たしてくれたのである。

しかし、バブル崩壊以降の経済低迷期の過程で会社が持っていた共同体的機能は失われて行き、今日改めて会社と個人の雇用関係がどうあるべきかが問われる時代になった。

3. 新しい雇用関係の方向性

1) いよいよ行詰まった日本的雇用

「日経ビジネス」2019年10月14日号の特集記事のタイトルは「トヨタも悩む新50代問題」であった。

バブル崩壊から平成の30年間、その綻びが指摘され続けてきた日本型雇用。かつて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」を支えたモデルが、いよいよ行き詰まった。背景にあるのは、少子高齢化とデジタル化というパラダイムシフト。(中略)雇用モデルを刷新する 때가 来た。(同書)

とりわけひずみが最も顕在化しているのが50代の社員だとして、日本におけるトップ企業であり、“終身雇用の象徴的存在”であるトヨタの豊田章男社長が、2019年5月に日本自動車工業会会長として「雇用を続ける企業などへのインセンティブがもう少し出てこない、なかなか終身雇用を守っていくのは難しい局面に入ってきた」と発言した。

記事によると、トヨタはいまだに年次による昇格枠が設定されていたが、今後は昇格枠の廃止、事実上の降格などこれまでの雇用のあり方にメスを入れようとしている。自動運転や電動化の「CASE」、次世代移動サービス「MaaS」などの激震が自動車業界を襲うことへの危機感が、ドラスティックな改革をしないと会社が持たない状況になってきた。とりわけ50代社員の活性化が問題になってきている、と記載されている。

さらに、今回の環境変化は人口減少、デジタル化という社会構造の転換によるもので、経済的危機だけではない変化が起きている。であるから日本型雇用が“いよいよ行き詰まった”と認識すべきだというのである。

筆者は、日本型雇用システムは変わっては行くだらうが、崩壊するほどドラスティックには変わらないと考える。なぜならば、山本七平が指摘するように、日本型雇用システムは日本人の労働に対する価値観が基底にあり、それは歴史的に社会的規範として日本人の思考を形づくってきたからである。これまで経済危機が起こり、企業にとって厳しい状況になるたびに日本的雇用慣行の見直しが叫ばれてきたが、結果として大きく修正されることはなかった。その背景には日本人の働くことに対する価値観形成の歴史的過程があるからである。従って今後も徐々にしか改革は進まないであろう。

2) 会社依存から個を取り戻す

働き方改革のなかで注目すべきは、兼業、副業を容認する点である。これまで一つの会社に忠誠を誓うことが当然であるとの考えからほとんどの会社が兼業・副業を禁じていた。兼業・副業の容認は雇用関係の意識に変革をせまるものだと言える。厚生労働省のモデル就業規則には副業・兼業の章が追加されている。(図2)

国も積極的に兼業、副業推進の旗を振ろうとしているとみることができる。
< 図 2 >

第14章 副業・兼業

(副業・兼業)

第68条 労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。

2 労働者は、前項の業務に従事するにあたっては、事前に、会社に所定の届出を行うものとする。

3 第1項の業務に従事することにより、次の各号のいずれかに該当する場合には、会社は、これを禁止又は制限することができる。

- ① 労務提供上の支障がある場合
- ② 企業秘密が漏洩する場合
- ③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係を破壊する行為がある場合
- ④ 競業により、企業の利益を害する場合

(厚生労働省 HP 「モデル就業規則」より引用 注：平成 30 年 1 月ガイドライン作成)

副業・兼業を認めることにより、会社と個人との関係は、会社依存から会社と個人とが対等な関係という意識に変わって行くであろう。個人にとっては契約を意識した働き方へと変化して行く。その変化に対応するためには次のような問いに答えることが必要になる。

- ・報酬に見合う自分はどんな働きができるか、どんな貢献ができるかを自分に問う。
- ・社会から必要とされるスキルとは何か、世の中に役に立つスキルとは何かを常に自分に問う。

それは自律的キャリア形成を促すものでもある。これまで会社依存のキャリア形成から「自分は何をやりたいのか、自分は何ができるかを意識し、明確にする」ことにより個人が主体的にキャリア形成を図ることである。そのために常に自ら学び続ける姿勢が重要である。いわば自分の努力と責任でマズローの欲求段階を満たして行くことでもある。

Ⅱ. 高齢者雇用をめぐる社会の変化

1. 70 歳までの雇用努力義務化の動き

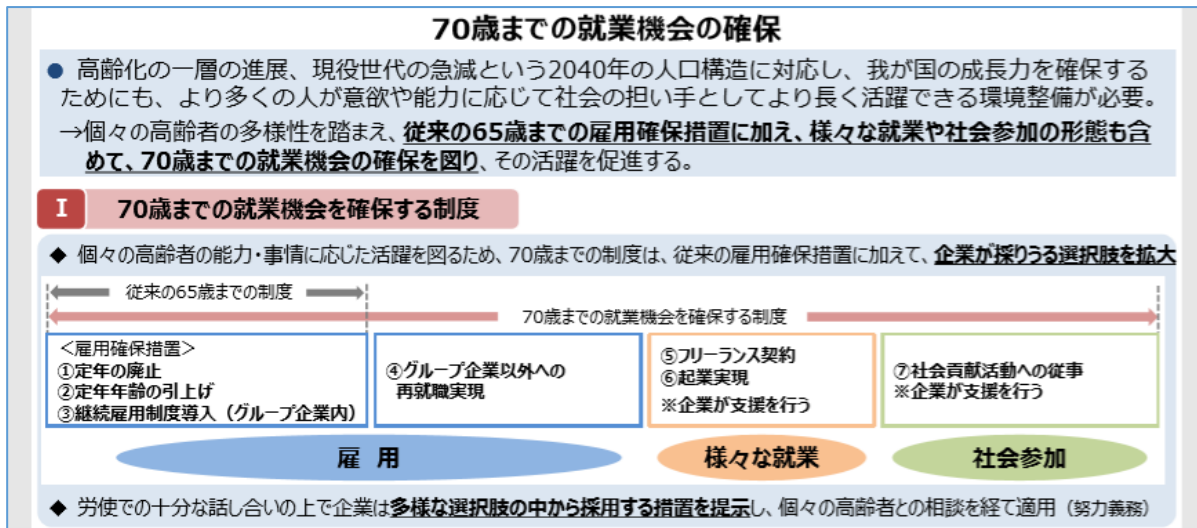
これまでの高齢者に関わる社会の動きをまとめると次のようになる。

高齢者に係わる社会の動き	
年代	高齢者の定義・定年年齢・年金支給開始年齢等
第一次大戦後の労働争議頻発(1920年代)	・1936年退職積立金及び退職手当法制定
第二次大戦戦時下(1940年代)	・養老年金(厚生年金)の55歳支給(1941年労働者年金保険法) ・55歳定年制普及
第二次大戦後(1950年代)	・男子の厚生年金支給開始年齢を段階的に60歳に引き上げる(男女格差容認)(1954年厚生年金保険法改正)⇒1974年に60歳
1960年代	・国民年金施行(1961年) ・中高年の定義35歳以上(1963年改正職業安定法) ・労働組合(総評、同盟)60歳定年要求(1967年運動方針)
1970年代	・中高年の定義45歳以上(1971年中高年齢者雇用促進特別措置法) ・高年齢者の定義55歳以上(1971年高年齢者雇用安定法) ・定年引上げを行う中小企業に奨励金(1973年雇用対策法改正)
1980年代	・基礎年金施行(1986年) ・ 60歳定年の努力義務化 プラス行政措置(1986年高年齢者雇用安定法) ・年金の段階的65歳への引き上げ、但しスケジュール決めず(1989年年金法改正)
1990年代	・60歳定年退職者が希望すれば65歳まで再雇用努力義務化(1990年高年齢者雇用安定法改正) ・ 60歳定年の義務化 、65歳まで再雇用努力義務化プラス行政措置(1994年高年齢者雇用安定法改正) ・基礎年金支給年齢男性2001年から2013年まで、女性2006年から2018年まで段階的引き上げ(1994年金法改正) ・高年齢雇用継続給付金創設(1994年雇用保険法改正)
2000年代	・介護保険法施行(2000年) ・厚生年金支給年齢男性2013年から2025年まで、女性2018年から2030年まで段階的引き上げ(2000年金法改正) ・ 65歳定年、定年廃止を含む65歳までの雇用確保措置努力義務化 (2000年高年齢者雇用安定法改正) ・65歳までの継続雇用制度義務化、経営側の反発で労使協定で継続雇用制度の対象なる労働者の基準を定めることOK(2004年高年齢者雇用安定法改正) ・2004年(平成16年)厚労省「痴呆症」を「認知症」へ名称変更 ・マクロ経済スライド導入(2004年)
2010年代	・ 65歳までの継続雇用例外なく義務化 (2013年高年齢者雇用安定法改正) ・日本老年医学会と日本老年学会提言「高齢者」は75歳以上(2017年)
	注1: 国連では60歳以上、国連の世界保健機関(WHO)の定義では、65歳以上を高齢者としている。日本の統計調査では65歳以上を高齢者としている。
	注2: 濱口桂一郎『日本の雇用と中高年』(ちくま新書)、内閣府「平成30年版高齢社会白書」、厚生労働省「平成22年簡易生命表の概況」をもとに筆者作成

1980年代に60歳定年が努力義務化され、1990年代に60歳定年が義務化された。2000年代には65歳までの雇用確保措置努力義務化、2010年代に65歳までの継続雇用が義務化された。このようにほぼ10年毎に5歳きざみで雇用延長が努力義務化、次に義務化される経過をたどってきた。

そして2020年2月4日政府は、希望する高齢者が70歳まで働けるようにするための高年齢者雇用安定法改正案を閣議決定した。70歳までの就業確保を努力義務として、7項目の選択肢を挙げている。(図3)

< 図 3 >



（令和元年 5 月 15 日 未来投資会議資料）

「人生 100 年時代を見据えた多様な就労・社会参加の実現に向けて」より引用）

7つの選択肢は、①定年の廃止、②70歳までの定年延長、③70歳までの継続雇用制度導入（現行65歳までの制度と同様、子会社・関連会社での継続雇用を含む）、という従来の65歳までの制度を70歳まで拡大するもの。

加えて65歳～70歳まで④他企業への再就職の斡旋、⑤フリーランスで働く人への業務委託、⑥起業した人への業務委託、⑦企業が関係するNPO法人などで社会貢献活動に参加する人に業務委託する、ことの計7つである。

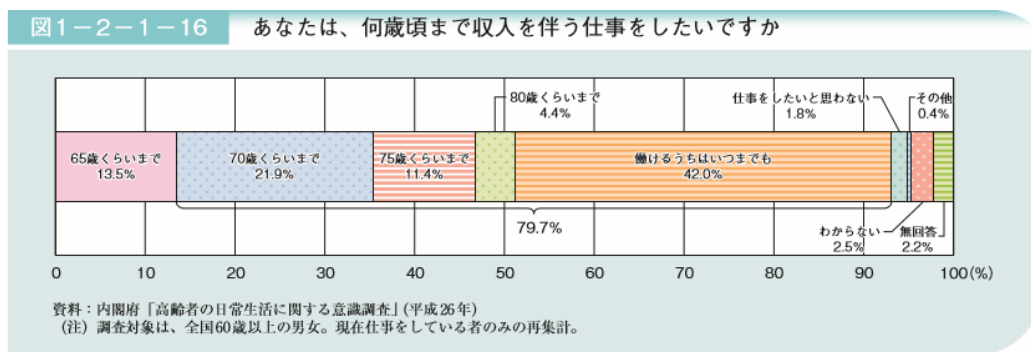
70歳までの就業機会の確保を雇用だけでなく、個人との契約による就業確保へ範囲を拡大するものだが、ここにも新たな契約関係の方向性が示されている。

2. これからの高齢者の働き方

1) 高齢者の高い就業意欲

令和元年版『高齢社会白書』によると「現在仕事をしている60歳以上の者の約4割が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答している。70歳くらいまでもしくはそれ以上との回答と合計すれば、約8割が高齢期にも高い就業意欲を持っている様子がうかがえる」と高齢者の高い就業意識が報告されている。（図4）

< 図 4 >



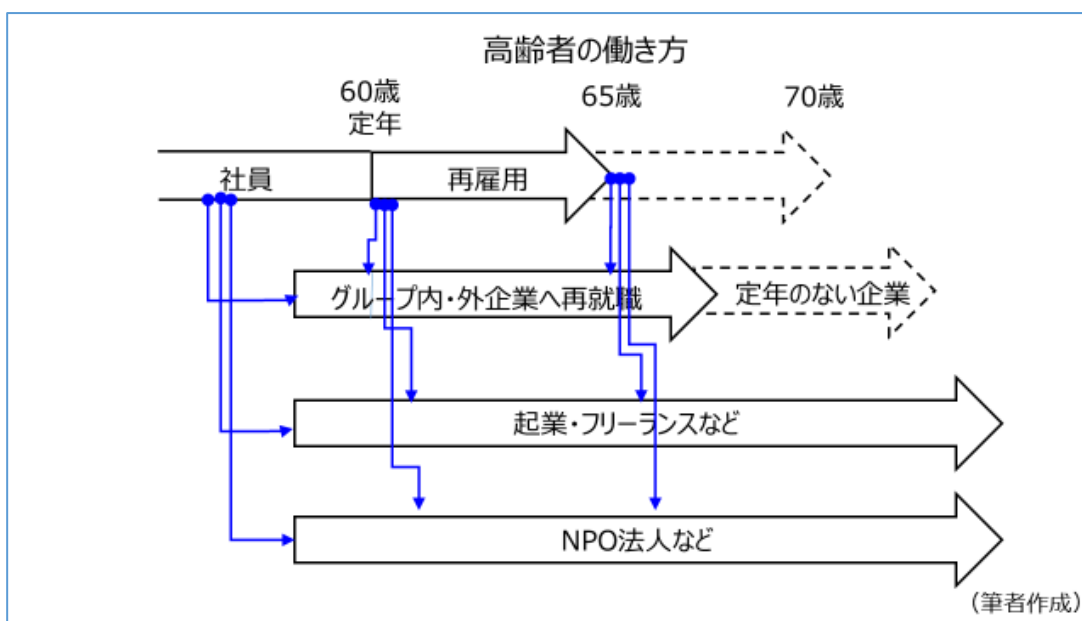
2) 多様な働き方

平均寿命が伸びて行く中で、高齢者は出来るだけ長く働きたいと思っている。リンダ・グラットンが著書『ライフシフト』で指摘しているように、一社で仕事人生が完結することから、一生のうちに複数の会社を経験し、複数の働き方をする時代になった。働く個人の側にとっては多様な選択肢の中から自己のキャリアを充実させる道を選ぶことができるようになったと言える。

選択の時期は定年前でも、あるいは定年時、再雇用満了時などの節目でも可能である。残りの人生はまだまだ長いからである。

選択肢は他企業への転職、起業やフリーランスなど独立する道、NPO法人で社会貢献をする等が考えられる。図に表すと次のようになる。

< 図 5 >



Ⅲ. 企業（特に中小企業）が求める人材

企業（特に中小企業）はどんな経営課題を抱えているか、そしてどんな仕事ができる人材を欲しているか、関東経済産業局の新現役交流会の事例から見てみよう。

新現役交流会は企業OB（マネジメントメンターと称している）と経営課題を解決したい中小企業とを結びつけるもので、地域に根差した信用金庫等の金融機関が事務局となって面談会を開催している。面談会で双方がマッチすれば具体的な経営支援に進む。つまり高齢者の働き方のひとつであるフリーランスとして事業機会を得る場でもある。（図 6）

< 図 6 >

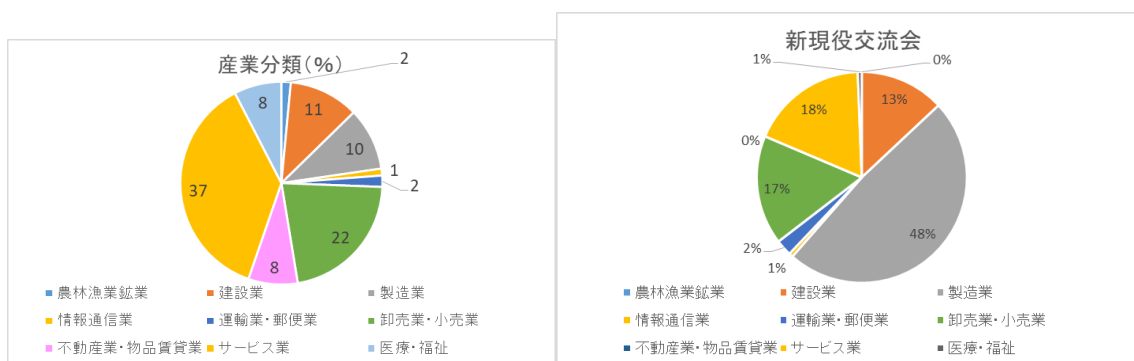


(関東経済産業局 HP より引用、一部筆者加筆)

2019年度は28回の新現役交流会が開催された。その内筆者が参加したのは6回である。参加した中小企業は161社である。(別表:21頁参照)

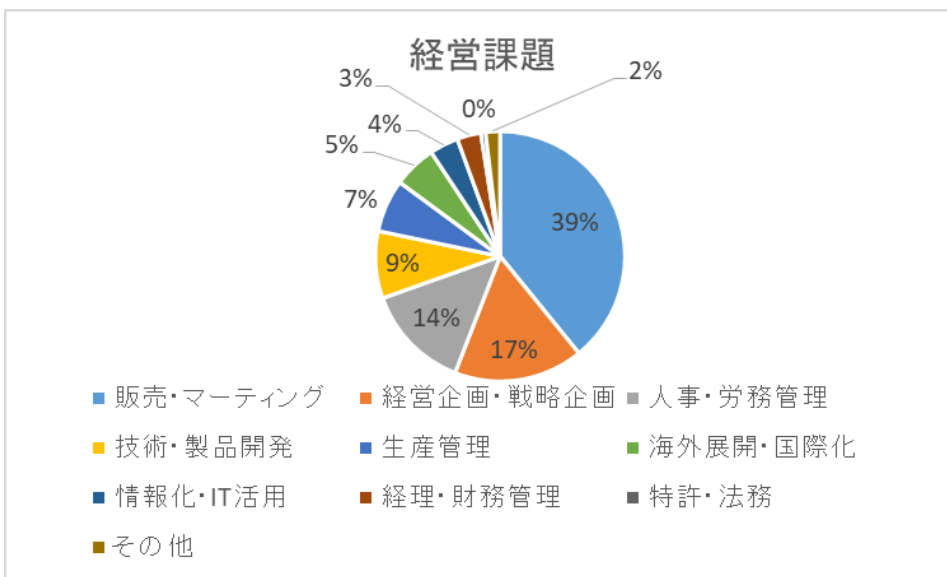
産業分類ごとの全国の企業数と比較すると、全国では①サービス業、②卸売業・小売業、③建設業が上位3業種であるが、この6回の新現役交流会に参加した中小企業の業種では①製造業、②サービス業、③卸売業・小売業の順であり、特に製造業が48%と半数近くになっている。(図7)

< 図 7 >



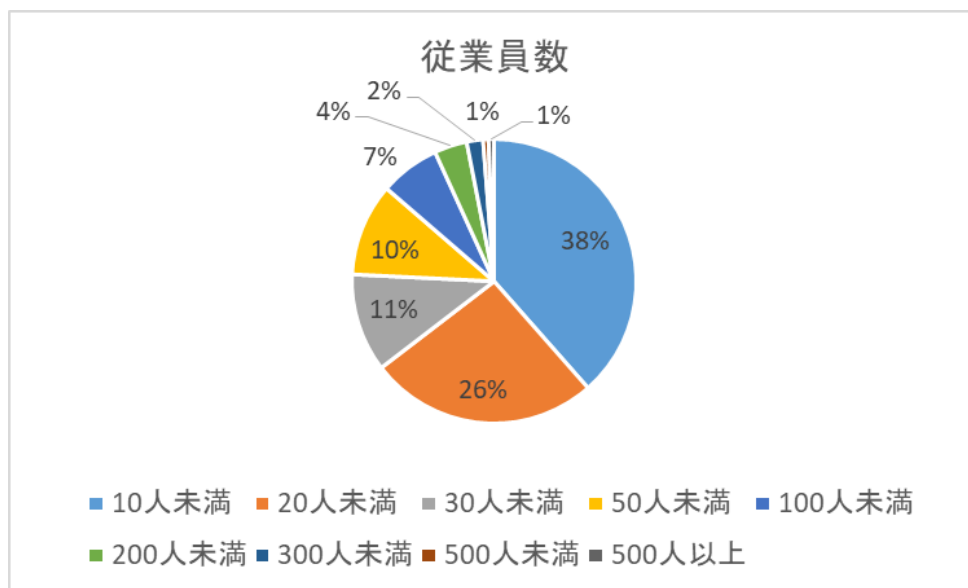
経営課題別には①販売・マーケティング、②経営企画・戦略企画、③人事・労務管理が上位で、この3テーマで7割を占める。(図8)

< 図 8 >



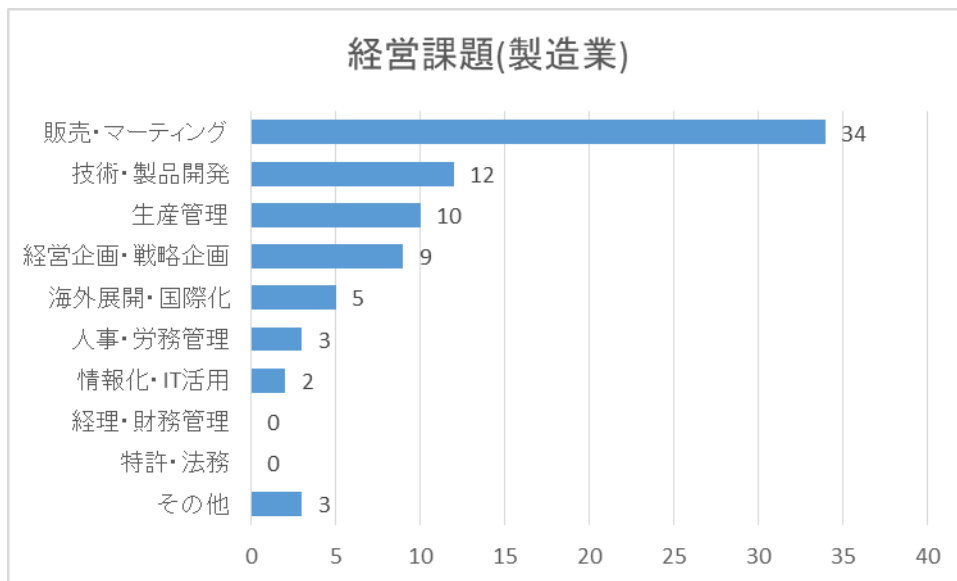
規模別にみると、従業員数20人未満の企業が6割以上を占める。(図9)

< 図 9 >



企業の最大の経営課題は如何にして販路を拡大するか、そして事業を拡大するかにあると考えられるので、シーズとしての技術や商品を持っていてもそれを販売する市場の開拓に悩みを持つのは製造業が多いのではないかと考えられる。ちなみに製造業78社の経営課題を抽出してみると図10のようになる。販売・マーケティングをあげた企業が34社、44%を占めた。

< 図 10 >



この交流会では中小企業の社長の方とじかに 1 対 1 で話しをする機会が得られる。時間は 30～40 分程度ではあるが、中小企業がどんな経営課題をかかえているか肌で感じることができる。そして自分の専門領域の経験と知識を提示することで、改めて自分の力量を測ることもできる。

マッチングがうまく行けば、実際に会社を訪問し、課題解決の支援をする。大企業 OB にとっては、大企業で経験したとおりに中小企業では実行できないケースもある。そんなことに戸惑いながらも、柔軟に対応しつつ経営課題解決の支援ができれば、ある種の社会貢献ができたとの充実感を得ることもできるのである。

IV. これからの中高年齢者に求められること

1. 契約を意識した働き方

これまで以上に多様な働き方が可能になることは、一方で自律的なキャリア形成の意識が求められることでもある。会社依存ではなく、働く個人として会社とのある種緊張感を持った関係、それは契約というものを意識した関係である。定年になる前から自己のキャリアの将来ビジョンを描き、その実現に向けて何をすべきか自身に問うことである。

筆者が新現役交流会への参加を通じてフリーランスとして働く中で感じたことは次のことである。

- ・契約というものを意識せざるを得ない。
- ・期待される成果を出して始めて対価が得られる、対価は自己のスキルと努力次第。
- ・個人としての力量が問われる(会社の肩書の威力を思い知らされる)。

- ・自分の専門は何か(売りは何か)を問われる、それが無ければ買ってもらえない。
 - ・一面では自分の得意な領域、好きな領域で勝負できると言える。
 - ・いくら実力があっても契約する会社のトップとの相性が必要であることを知る。
 - ・会社から毎月給与が支払われた時の経済的安定性のありがたさを痛感させられる。
 - ・一方では組織に属していることによるストレスとは無縁である。
 - ・時間管理は自己裁量で定時にとられない時間に働ける。
 - ・健康管理は自己責任、代替してくれる人はいない。
- 特にキャリアの選択肢として個人で仕事をする事を考えるとするならば、契約というものの意識を在職中に持つておく必要がある。

2. 中高年齢者が習得すべき能力

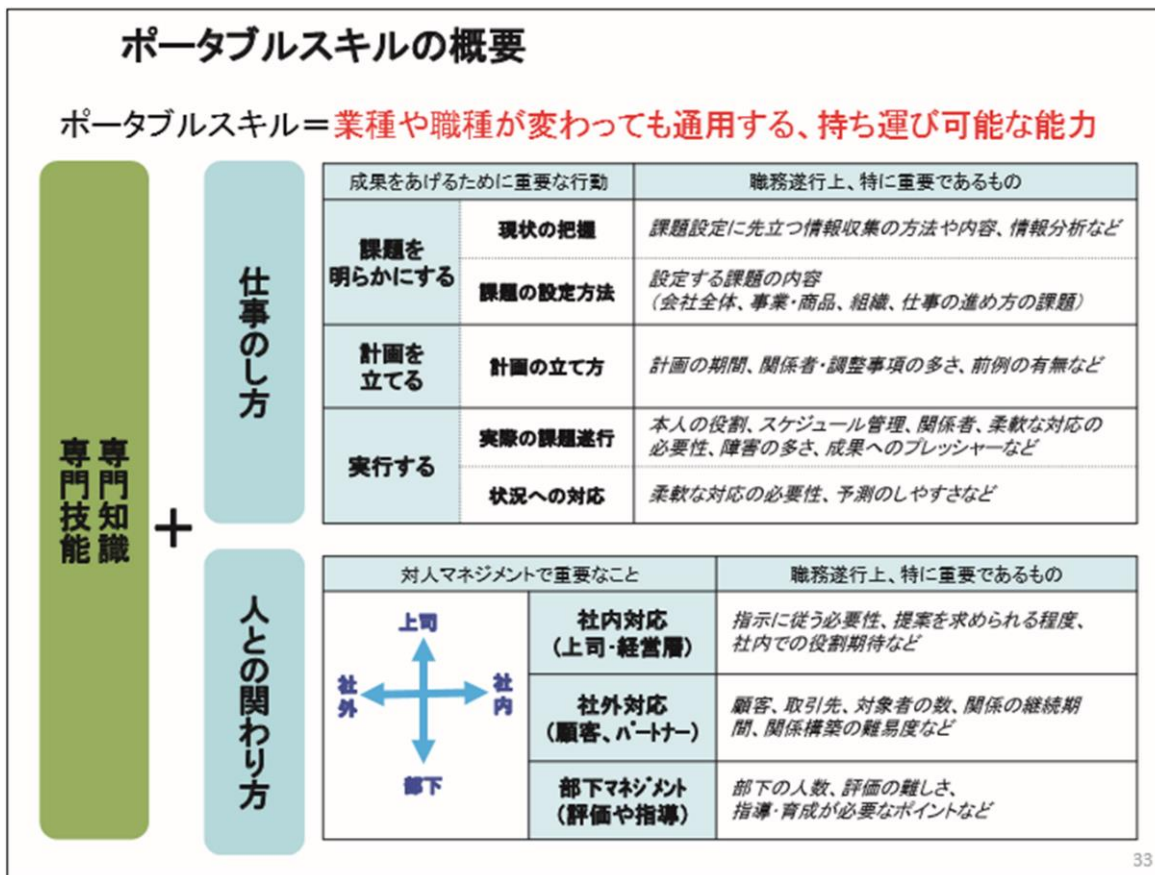
1) いくつになっても学び続ける

筆者が勤務していた事業会社で再雇用者の人事管理を担当していた時に、数十名の再雇用者に年1回面談をしていたことがあった。いくつかの質問事項のひとつとして「スキルアップとして現在取り組んでいることはありますか」と問うた。答えは、ほぼ全員「何も取り組んでいない」であった。

できるだけ長く働きたいと考えるならば、学び続けることは不可欠である。学び続けるためのガイドとして中高年齢者が習得しておくべき能力を整理してみよう。

2) ポータブルスキル

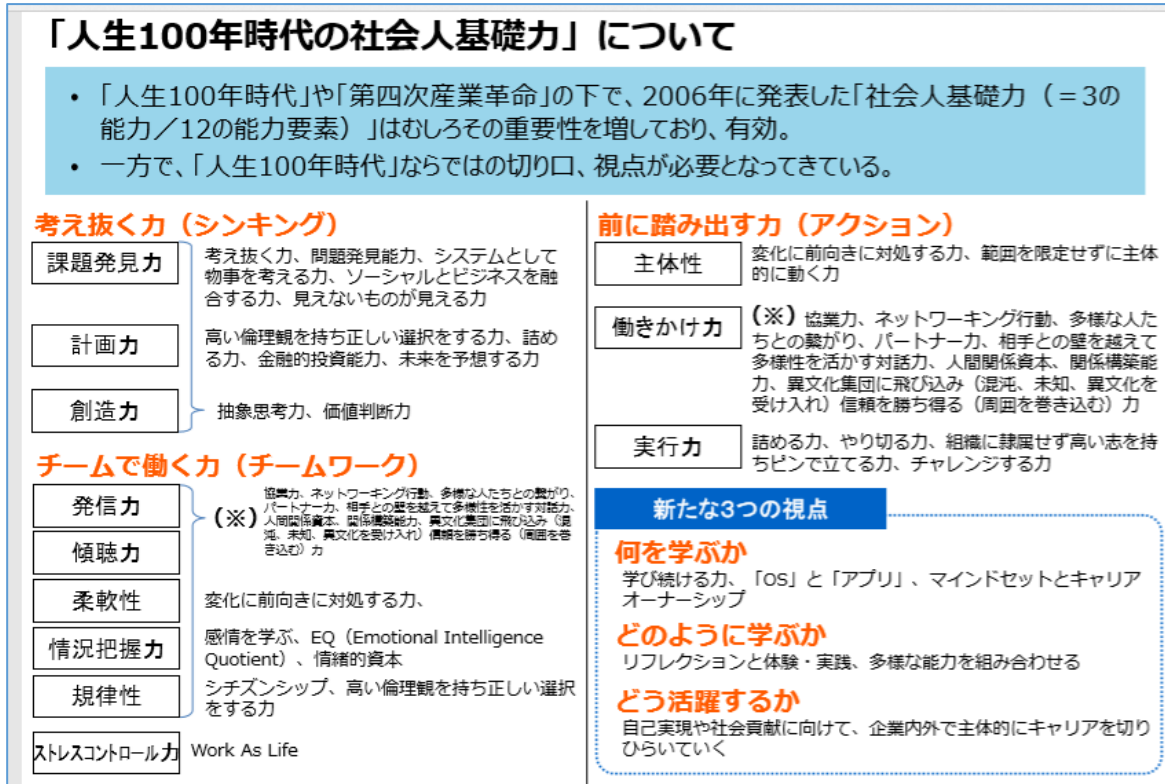
一般社団法人人材サービス産業協議会が策定し厚生労働省が提唱するポータブルスキルは「業種や職種が変わっても通用する、持ち出し可能な能力」と定義されている。その構成は大きく「専門知識・技能」「仕事の仕方」「人との関わり方」の3要素からなっている。仕事のし方は「課題を明らかにする」「計画を立てる」「実行する」の3つが重要な行動として設定されている。人との関わり方の重要な行動は「社内対応」「社外対応」「部下マネジメント」というコミュニケーション能力の項目が設定されている。(図 11)



(一般社団法人 人材サービス産業協議会 HP 「ポータブルスキル活用ツール」より引用)

3) 社会人基礎力

社会人基礎力は「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が提唱しているものだ。社会人基礎力を構成する項目は「考え抜く力(シンキング)」「チームで働く力(チームワーク)」「前に踏み出す力(アクション)」の3つがある。平成30年2月の経済産業省 産業人材政策室 「我が国産業における人材力強化に向けた 研究会報告書」 概要資料では、「人生 100 年時代の社会人基礎力について」でさらに3つの視点、すなわち「何を学ぶか」「どのように学ぶか」「どう活躍するか」が追加されている。(図 12)



（経済産業省 「我が国産業における人材力強化に向けた 研究会報告書」より引用）

ポータブルスキル、社会人基礎力ともに業種や職種が変わっても通用する能力として定義されていて、共通する項目も多い。中高年齢者が学び続けるガイドやチェックリストとして活用できるものである。

3. 最新の脳科学より

年齢を重ねるごとに脳細胞は減って行くと言われるが、脳科学者の池谷裕二は糸井重里との共著『海馬』のなかで、加齢によっても衰えない脳機能は海馬であり、「海馬は情報の要・不要を判断して、他の部位に記憶を蓄えるんですね。だから海馬を「記憶の製造工場」と言うのです。」と述べている。また30歳以上の大人のほうが経験した内容を縦横に駆使し、脳の働きをうまく利用できる、従って、経験知はさまざまな経験を積んだ高齢者だからこそ発揮できる。その経験や学習のメカニズムは脳の可塑性（注）によるのだと言っている。

心理学者の増本康平は「人生で獲得した知識（意味記憶）のネットワークは高齢期でも維持され、プライミング（先行した情報記憶があとに続く情報処理に影響し、情報へのアクセスの効率化や情報の処理スピードを速めること—筆者注）の基盤となる情報の自動的なアクセスも加齢の影響を受けにくい記憶です。そのため、若い人と比べて複雑な思考を行う能力が低下しても、多くの経験からたくさんのかんことを学び知識のネットワークを広げた高齢者は、一つの情報からその背景にあるさまざまな事柄を把握できるのです。」と著書『老いと記憶』の中で書いている。

こうした最新の脳科学から、高齢者は自己の経験をもっと誇っていいし、海馬の機能を駆使して若者にできない判断力、若者が持っていない経験知を発揮すべきだと言えそうである。

(注)池谷裕二著『進化しすぎた脳』よれば、「可塑性」とは、過去の状態によって脳の状態が変わること。一回ひどい思いをしたから、そういうことはもうしないとか、そんなふうに脳の何らかの状態が変わることを「可塑性」という。つまり、何か経験をしたとき、その経験を将来の選択の材料とする。経験を糧にする。脳は「経験」を価値判断の基準へと仕立てるのである。

4. 働くことの意味を改めて考えてみる

1) 働くことの意味

坂本光司著『日本でいちばん大切にしたい会社』の最初に紹介されている日本理化学工業は、社員数84名のうち知的障がい者が62名(平成31年2月現在)という会社である。同書によると、障がい者雇用は60年ほど前に始まった。あるとき、近くの養護学校の先生が当時専務であった大山氏を訪れ、翌春卒業する二人の女の子の採用を依頼した。大山氏はお世話をする自信がないと断ったが、1週間の実習でもよいからと言われ、引受けた。実習期間中二人は一心不乱に働いた。その姿勢に心を動かされた社員たちが、実習最終日に大山氏を取り囲み「二人を社員として採用して下さい」と訴えた。大山氏は採用を決定し、それ以来少しずつ障がい者を雇用するようになり、現在では社員の7割以上が知的障がい者という会社になった。

ある時に、法事でいっしょになった禅宗のお坊さんに大山氏が尋ねた「時にはきついことを言われながら会社で毎日働くよりも、施設でゆっくりのんびり暮らしたほうが幸せだと思うのに、なぜ障がいを持つ人たちは一生懸命働くのでしょうか」。お坊さんは「そんなことは当たり前でしょう。幸福とは

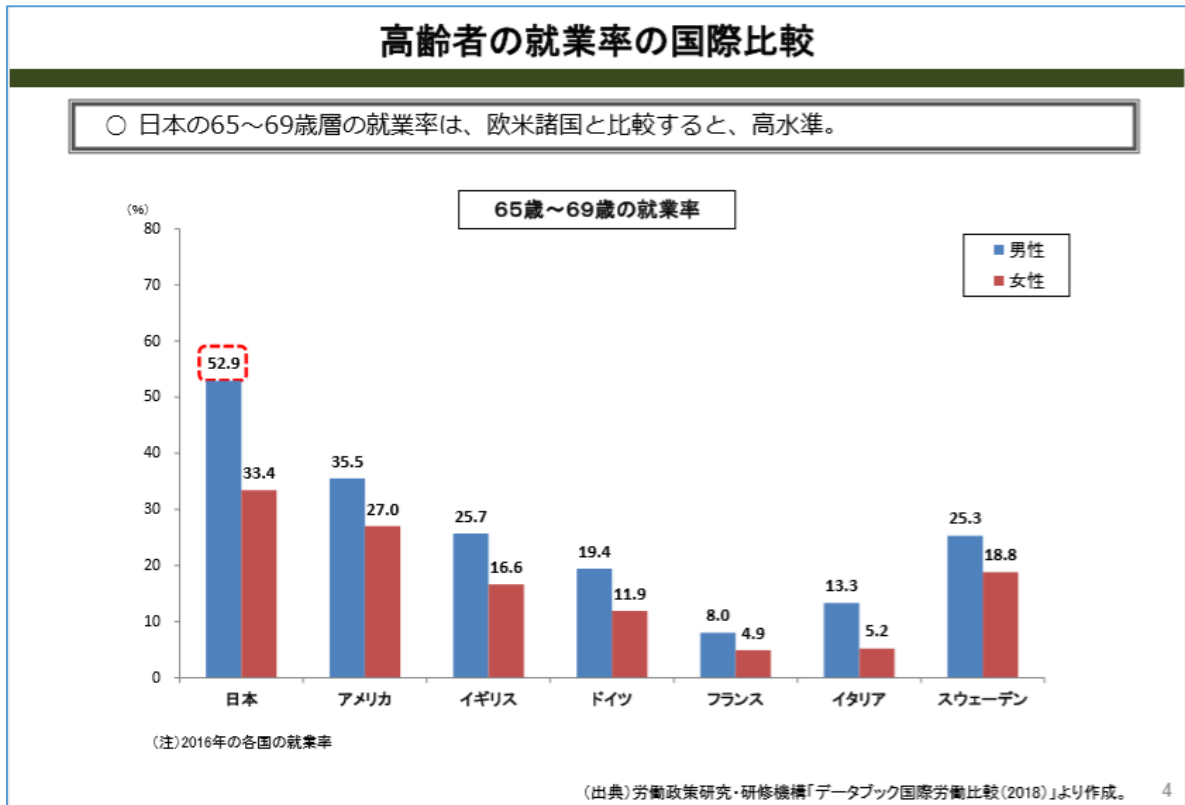
①人に愛されること、②人にほめられること、③人の役にたつこと、④人から必要とされることの4つです。働くことによって愛以外の三つの幸せは得られるのです」と教えてくれた。

この事例は、健常者が日ごろ気づかずにいる「働くことの意味」について改めて考えさせられるものである。

2)「生活のために働く」ことから「働くことそれ自身」について考えられる時期

高齢者の就業率について国際比較をしてみると、日本は主要国の中で最も高い。(図13)

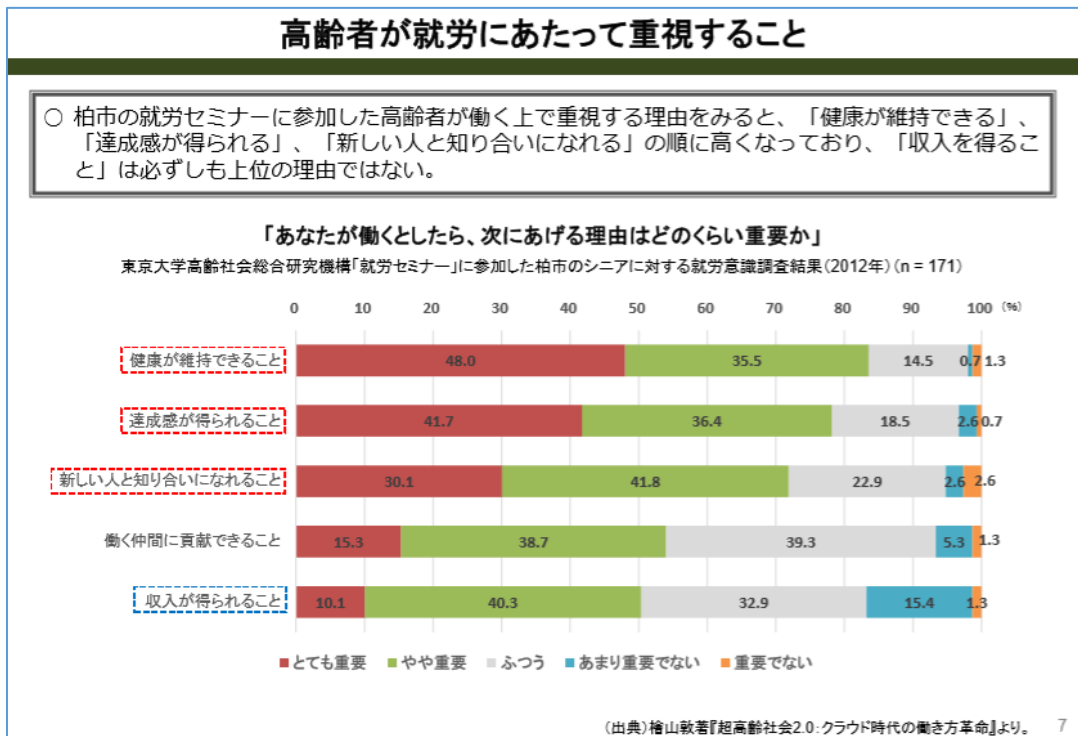
< 図 13 >



(平成30年5月16日「第9回 人生100年時代構想会議」の資料1より引用)

同資料には働く理由で重視するものとして「健康の維持」「達成感」「人と知り合いになれる」が挙げられている。(図14)

こうした理由は日本以外の諸国でも同様だろう。ではなぜ日本の高齢者の就業率が高いのだろうか。



(平成30年5月16日「第9回 人生100年時代構想会議」の資料1より引用)

日本人は勤勉だとはよくいわれる。山本七平は『勤勉の哲学』のなかで、日本人の勤勉さは江戸時代にまで遡ると書いている。禅僧であった鈴木正三と、商家の奉公人から「石門心学」の祖となった石田梅岩の二人が勤勉思想のルーツである。江戸時代初期、正三は「世俗的行為は宗教的行為」だとし、士農工商の各人がその職務に専念することがすなわち仏業であると説いた。「これが日本人の農業観・労働観・職業観の基礎をなし、同時に日本的資本主義精神の基礎となっている」。江戸時代中期になって梅岩は「人は、労働によって食を得る「形」に生まれついている生物であり、その心をもつがゆえに労働をすれば「心は安楽になる」(中略)それが自然に対する秩序であり、同時にそれが社会秩序のもとなのである」と考えた。そして儉約が「正直」に到達する手段として、私利・私欲を戒める教えが「石門心学」として庶民の日常生活に浸透した。

この正三的職業観と梅岩的処世哲学が近代以降も日本人の思想を規定していると山本七平はいう。

堺屋太一も前掲書で、石田梅岩が説いたのは「勤勉に働くことは人生修行だ、というのである。「諸業」つまり農民なら農耕、商人なら商い、職人なら物づくり、何でもいからその生業に勤勉に携わっていると、自らの人格が修行される。」という社会倫理だと述べている。

日本人の高齢者の高い就業率の背景には江戸時代に遡る、勤労は徳であるという社会倫理があるという指摘は興味深い。

一方、今村仁司は『近代の労働観』で、西欧では資本主義が発生した17世紀

に農村から都市に人が流入し、そのうち多くが浮浪者か乞食となり治安が悪化した。そうした人たちを強制収容し労働の厳しさを教えた。それは決められた時間に服従して労働することを通じて規則や規律を教える、いわば教育手段として労働があった。その後 19 世紀の産業資本主義の時代に、現世禁欲というプロテスタンティズムの宗教倫理による禁欲モラルと教育手段としての労働が合体してできたものが、西欧近代の労働観であるとしている。

定年を迎える年齢は「生活のために働く」ことから「働くことそれ自身」について考えられる時期でもある。この時期に改めて自分にとって働くとはどういう意味を持つかを考えることは、その後の人生をより充実したものにできるであろう。働く意味は各人が自分の内面に問いかけることであり、もちろん人それぞれの考えがあってよい。

筆者は会社の駐在員として 6 年間ほどフランス人といっしょに仕事をしたことがある。あるフランス人が船舶操縦士の資格を取るので休暇をもらいたいと言ってきた。聞くと年金を受給できる年齢になったら退職し、自分が操縦する船で海へ出て、のんびり過ごす計画だという。リタイヤ後が待ち遠しい様子であった。

もうひとり船で運河を旅する予定だという。運河を利用すれば船でヨーロッパ中を巡ることができる。筆者が住んでいた地方にも運河があり、そのわきを散策していると、ときどき夫婦づれなどが小型船で行き来しているのを目にした。運河を渡る船は歩くより遅いくらいの速度である。高低差のある場所では閘門があり、扉を開閉しながら水位を調整して船を昇降させる。まことにのんびりしたものである。係留地で適当に停泊、陸にあがり買い物をしたり、サイクリングしたりして過ごし、また次の目的地に向かう。時間の流れるスピードが日常の何倍も遅くなったように感じられるに違いないと思われた。それを楽しむのがフランス人である。

そうした西欧人の余暇の過ごし方を知るひとからは、日本人はあくせく働くばかりだ、もっと人生を楽しめないものか、精神的に貧しいのではないか、という声が聞こえてきたりする。確かに日本人は退屈であること、暇を持て余すことに耐えられない。仕事で忙しくしていることは充実していることとほぼ同義であり、暇であることは決してプラスとはとらえられない。

しかし、日本人は働くことが生きがいであり、働くことに楽しみを見出す。それが歴史的につくられた日本人の価値観であると考えていいのではないか。高齢者の働き方改革を考える過程で改めてその思いを強くした。

「人は自らが属する共同体の構成員に共通の価値や態度を身につけることによって社会的な存在になる」(貴戸理恵『「コミュ障」の社会学』)とすれば、自分の考えを規定しているその社会の価値規範がどこからきているかについても思いを巡らせることで、自分がどこからきてどこへ行く存在なのかを確認することができるであろう。

V. むすび

高齢者の働き方改革を考えるにあつて、経済的、社会的背景を含めて歴史的に概観し、日本人の働き方で変わらないものは何か、何が変わろうとしているのかを見てきた。

中根千枝は社会学の古典ともいえる『タテ社会の人間関係』の中で、社会を構成する諸要素の中で最も変わりにくい部分を<資格>と<場>という概念を用いて、社会構造として明快に説明して見せた。

<資格>とは個人の一定の質をあらわすもので、氏・素性、性別のように生まれながらに個人に備わってもの、学歴・地位・職業などのように、生後個人が獲得したものである。これらの要素を基準として成り立って集団の例として、特定の職業集団、血縁集団、インドのカースト集団などを例としてあげている。

これに対して<場>とは、一定の地域とか、会社や大学などの所属機関などのように、資格の相違を問わず、一定の枠によって、一定の個人が集団を構成している場合をさす、としている。

日本は極端に場を強調する社会であり、個人のもつ資格自体は第二の問題である。例えば、日本人が自分の属する職場、会社などを「うちの」、相手のそれを「オタクの」などという表現にあらわれている。「会社は、個人が一定の契約関係を結んでいる企業体であるという、自己にとっての客体としての認識ではなく、私の、またはわれわれの会社であつて、主体化して認識されている。そして多くの場合、それは自己の社会的存在のすべてであり、全生命のよりどころというエモーショナルな要素が濃厚に入ってくる。」と書いている。

この論文は1960年代に書かれたものだが、日本の会社が共同体的機能を持つのは、資格よりも場を優先する社会構造であるからだとする論理は今でも有効性を失っていない。現在でも「うちの会社は」というビジネスマンは多い。なかなか変わりにくいものであるのは確かである。

しかし、筆者はそのなかなか変わりにくい社会構造が変わる大きな節目になるのが「高齢者の働き方改革」ではないかと考える。なぜなら、会社と個人との関係でいえば、会社優先から個人を取り戻すことであり、契約という意識を持って仕事をして行くことだからである。それが場を強調する日本社会の集団意識に風穴をあけることになるからである。

以上

<参考文献>

- 水野和夫『資本主義の終焉と歴史の危機』(集英社新書、2014年)
島田晴雄『日本の雇用』(ちくま新書、1994年)
濱口桂一郎『日本の雇用と中高年』(ちくま新書、2014年)
山本七平『勤勉の哲学』(祥伝社、平成20年)
堺屋太一『日本を創った12人』(PHP文庫、2006年)
「日経ビジネス」2019年10月14日号
『令和元年版 高齢社会白書』(内閣府、2019年)
リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット『ライフシフト』(東洋経済新聞社、2016年)
池谷裕二・糸井重里『海馬』(新潮文庫、平成17年)
池谷裕二『進化しすぎた脳』(講談社、2007年)
増本康平『老いと記憶』(中公新書、2018年)
坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』(あさ出版、2008年)
今村仁司『近代の労働観』(岩波新書、1998年)
貴戸理恵『「コミュ障」の社会学』(青土社、2018年)
中根千枝『タテ社会の人間関係』(講談社現代新書、1967年)

＜別表＞						
中小企業の経営課題 「新役員交流会参加企業一覧」より筆者作成						
N	金融機関	業種	従業員	事業内容	経営課題	内容
1		建設業	11	平成29年6月創業の鉄筋工事業。グループ会社からの受注をメインに現場管理、人員管理を行っている。	販売・マーケティング	新たに導入したウォータージェット工法による受注を拡大したいと考えています。当社の新事業について、前向きな社長と一緒に考えていただける方の支援をいただきたい。
2		製造業	12	プラスチック容器、ガラス容器等の立体容器への回転曲面印刷(シルクスクリーン印刷)。	販売・マーケティング	ビニール製カップなどにQRコードの印刷が可能な製品を企画・制作・販売に取り組んでいます。新規販路拡大のための販売戦略策定及び実行の支援をお願いします。
3		製造業	10	小型工作機械、省力機械、自動機、検査機等の設計、製作、設計から納品まで一貫体制。	販売・マーケティング	工作機械の受注先を拡大し、専門商社やOEM先の販路開拓を支援していただきたい。
4		その他	3	各種展示会、イベントの企画、デザイン、設計、施工。各種店舗のデザイン設計、施工。	販売・マーケティング	新たに中小企業向け「プロモーション・レスキュー」事業の展開を予定しており、中小企業へのアプローチ方法など販売戦略の立案及び実行につき支援をお願いしたい。
5		その他	1	農業。東京都GAP認証の東京柴又産のトマト(ピコマト)を生産、供給、販売。	販売・マーケティング	味にこだわった東京柴又産のトマトの贈答用販路拡大の支援をいただきたい。
6		製造業	25	スクリーン印刷、ラベル・ステッカー印刷、ノベルティ印刷。	生産管理	ISO取得の指導と、今後の事業承継に向けた経営全般のアドバイスをいただきたい。
7		サービス業	5	指定居宅介護支援事業、訪問介護、訪問看護、訪問看護サービス、障害者自立支援事業。	経営企画・戦略企画	①若手従業員の確保は困難であり、先ず若手従業員が夢を持てるような労働環境の見直し整備を図りたい、②男性高齢者に好評のリハビリサービス事業を新規事業として取り組みたいと考えており、その事業計画立案などのアドバイスをお願いします。
8		建設業	14	東京都内および近郊で一般電気設備工事全般を行っている。	人事・労務管理	社長の相談相手となり、内部管理の仕組み・体制づくりに一緒に取り組んでいただけたらと思います。出来れば建築関係の業界にお詳しい方がとじます。
9		製造業	5	金属性バネ製造を主業としている。主に線バネ、板バネ、プレス加工、プレス金型を中心に製造。	経営企画・戦略企画	医療機器分野を事業の柱とした、その経営戦略や事業計画を立案し、目標感を持ちたいと考えています。つきましては医療業界または医療機器業界の製造や販売に実務経験をお持ちの方、または、これら業界に精通された方に、今後の戦略立案に向けて様々なアドバイスをいただきたいと存じます。
10		運輸業	70	一般貨物運送業(トラック運送)、倉庫業、飲食業(弁当販売)。トラック運送を中心に物流業務全般対応。	販売・マーケティング	従来のDMや同報ファクスなどの販促活動を見直し、中堅・大手企業への新規販路開拓のための販促戦略の構築及び営業担当者の育成などの支援をお願いします。
11		運輸業	15	住宅資材の販売・施工店。住宅資材メーカーの商品を主力に地域の地場ビルダーへの家づくりのお手伝い	人事・労務管理	サッシなどの住宅資材業界出身の方、また、当業界にかかわらず社長の補佐役として支援いただける方に、是非、継続的に社長と共に当社の発展のためサポートをお願いします。
12		その他	4	ゴルフ練習場経営。クラブハウス内に鍼灸師がおり、マッサージにも対応。	情報化・IT活用	既存の顧客データを整備し、簡便な顧客管理ができるようにデータベース化したいと存じます。データ管理につき経験をお持ちの方やお詳しい方に支援をお願いしたいと存じます。
13	亀有信用金庫	卸売業・小売業	25	スマホ関連パーツを中心に量販店、家電専門店等に商品卸、小売り、自社ブランドの開発、製造、販売。	販売・マーケティング	、当社営業職に対して、お客様との関係の構築等を含めた新規開拓力を養成する人材育成の支援をお願いします。め当社の商品特性を踏まえ、雑貨や家電の流通にご理解のある方に、実務的な指導をいただきたいと存じます。代表(57歳)としては、60歳で社長交代、65歳で完全引退を社内に宣言しており、この度の支援を通じて後継幹部の目安をつけることができればと期待しております。
14		建設業	14	建設現場における内装解体工事および原状回復工事。主にマンションや商業施設。	人事・労務管理	採用を主目的としたHPのコンテンツと仕掛けつりの支援と、地方からの採用促進に効果的な実際の活動を指導していただきたい。
15		卸売業・小売業	65	乳製品卸売業、宅配業。食料品スーパー等からの受注から、商品仕分け、在庫管理を行い、豊富な取扱商品。	経営企画・戦略企画	、当社の特色を活かした運送・物流の経営戦略の策定と、拡大のための運転手等の人材確保を含めた仕組み作り・仕掛けについて、実践的な支援を関係業界に詳しい方にお願したいと存じます。
16		製造業	26	ゴム製品の開発と製造。試作・開発を一貫して行っている事業所。鉄道自動改札機やプリンター、紙幣識別機等のゴムローラーの量産を開始し、事業拡大。	人事・労務管理	町工場の現場の指導をされた経験をお持ちの方に、若手従業員の育成方法など技術の伝承について具体的なアドバイスをお願いしたいと存じます。
17		製造業	27	両面テープ、スポンジ、プラスチックフィルム、金属箔、ゲル膜、ゴムシート等を抜き加工およびカット加工。	生産管理	最大の課題は、取り扱い品は5000アイテム以上あり、毎月30社程度の取引先から受注を受けるため、納期管理がかなり困難になっています。つきましては、多品種少量生産の生産管理の経験をお持ちの方、または中小企業・小規模企業に対する生産管理の支援の経験をお持ちの方に当社現場に合った具体的な提案をいただき、継続的な支援をお願いしたいと存じます。
18		製造業	48	業務用食品産業機器、環境衛生関連機器、通信関連機器等の設計・製造、板金加工、組立。	生産管理	当社のような中小のつくり企業の実態にご理解があり、スケジューリングや工程管理にノウハウがあり、生産管理システム導入にも知見のある方に支援をいただきたいと存じます。尚、生産管理の見直しからシステム導入・安定稼働までは、厚く支援いただければと存じます。
19		製造業	23	メイドインジャパン(高品質・信頼)をコンセプトにジュエリーブランドのOEM/ODMでの製造、販売。	海外展開・国際化	①中国などの輸出代金の回収について熟知しておられる方、また②中国、台湾、ベトナム、フィリピン、シンガポールなど東アジアにおいて小物、雑貨、ジュエリーなどの販路に関する情報をお持ちの方に支援をお願いしたいと存じます。
20		製造業	38	選りすぐりの国産原料のみを使用した海産物・農産物、加工食品製造販売。	海外展開・国際化	関係業界ご出身の方でこうした分野に精通された方に、味にこだわった出汁と関連商品の輸出についての、戦略策定と具体的な支援(商社・出来れば商社のトップの方の紹介及び契約締結等)をお願いしたいと存じます。
21		製造業	3	襪紙の製造、販売。経済産業大臣認定伝統工芸士。納品先は寺院、旅館、ホテル、皇居	販売・マーケティング	当社の技術や特長を活かした襪紙の販路開拓、または小物類については製品の見直しも含めた営業拡大の支援を希望します。いずれかの支援でも結構です。
22		製造業	12	特殊鉄鋼材ならびに鋳鋼品の精密加工業。各種シリンダー製造。	販売・マーケティング	豊富な生産管理の知見と経験をお持ちの方に工場現場を診断・分析していただき、従業員の作業速度など作業効率と不良品発生率の改善が求められており、生産管理体制の見直し改善の指導をお願いします。
23		サービス業	15	土木建設工事の調査・測量・設計。昨年日本とインドを橋渡す海外展開グループ会社を設立。	海外展開・国際化	昨年7月にインドと日本を橋渡すための新会社を立ち上げました。南アジア(インド以外にバングラディッシュ、ネパールなど含む)におけるビジネスや貿易に詳しい方とお会いして、まずは現地の商慣行や現地法人設立や契約(決済)関係の実務的なご助言をいただきたいと存じます。
24		製造業	21	昭和30年創業の総合印刷会社	人事・労務管理	法令に則った規定を作るだけでなく、運用や労使トラブルも想定し、現在の当社にあった就業規則の作成支援をお願いしたいと存じます。
25	新庄信用金庫	製造業	17	昭和46年創業。えのき苜、なめこの製造、販売。	販売・マーケティング	商品開発やデザイン・マーケティング戦略等について知見を有する方から、えのき苜産産に伴う商品の開発及びデザイン・マーケティング戦略を策定したいと存じます。
26		製造業	6	山形さくらんぼ箱の加工品製造を中心とした惣菜製造を行っている。	技術・製品開発	より高いレベルでの「美味しいを食卓へ」を目指し、添加物に頼らず惣菜を製造するための知識・ノウハウをお持ちの方から、指導、支援をいただきたいと存じます。
27		その他	0	世界農業遺産認定の地、能登地方において水稲栽培農業。	販売・マーケティング	自社で生産したお米のブランド化と首都圏を中心とした販路開拓、営業展開について支援をいただきたい。
28		製造業	2	魚骨(いわし・いか)の製造販売	販売・マーケティング	魚骨・県内No.1(年間約120トン)の製造過程で発生する「カス」「魚骨のクズ」の有効活用とその販路開拓につき支援をいただきたい。肥料やドッグフード、キャットフード等への活用含め専門家のご意見をいただき、また販路開拓の支援をお願いします。
29	興能信用金庫	製造業	6	熟練の技術で仕立てた輪島塗の製造、販売	販売・マーケティング	インバウンド向けの飲食店や海外の富裕層に向けての販路拡大と、特に飲食店に対し食器一式をまとめて低価格戦略で販売するルートの開拓を支援していただきたいと存じます。営業する社員、製造に携わる社員の確保や教育方法等全員が同じ方向を向くためどうすれば良いか、また移動販売でタブレットを活用した顧客管理やマーケティング分析の方法についても指導していただきたいと存じます。
30		製造業	9	豆腐製造・販売業 卸売だけに頼らず移動販売も行っている。	経営企画・戦略企画	①シニア層向けに総合的なアドバイスをいただきたい。②首都圏の百貨店や飲食店へのマーケティングや戦略展開を支援していただきたい。③将来的には海外展開をしたいので、海外進出の注意点などのアドバイスをいただきたい。
31	福岡ひびき信用金庫	サービス業	4	食料品製造会社での営業経験を活かして平成30年春に独立。食品に関するあらゆる問題解決に取り組むソーシャルビジネスを展開している企業である。そのほか加工食品の販売代行、商品開発、マッチング業務、イベント企画、ECサイトの運営、人手不足解消のためのIoT導入など幅広く事業を展開している。	経営企画・戦略企画	
32		建設業	7	リフォーム工事を主とした工務店。お風呂水型耐震シェルター(特許取得済)の製作・販売も手がけている。	販売・マーケティング	関東方面における、お風呂水型耐震シェルターの販路開拓、及び拡大について支援をお願いします。具体的には、「建設業界で豊富な営業活動経験(特に新規顧客開拓)を有する方」や、「B to Bのビジネスに精通されている方」、或いは「多くのリフォーム会社をご存じの方」に支援して頂きたいと存じます。
33	佐賀信用金庫	卸売業・小売業	16	地元佐賀にて農産物の生産、小売卸売、農業生産指導を行っている。	販売・マーケティング	農産物の販売経験の豊富な方、或いはマーケット情報をお持ちの方の知見と指導を当社に授けていただきたいと存じます。地元佐賀では限界があることより販路拡大についての支援をお願いしたい。・当社が取り扱う農産物の海外展開の可能性について指導支援をお願いします。

N	金融機関	業種	従業員	事業内容	経営課題	内容
34	九州びげん信用金庫	卸売業・小売業	4	疎早を拠点とし、化粧品、健康食品(自社企画、製造委託、卸販売)、小規模エステサロンの独立開業サポートを行っている。	販売・マーケティング	アドバイスを頂きたい内容は、①代理店開拓業務、②代理店の販路拡大、支援、③営業戦略立案などです。営業スキル面では、①化粧品の営業経験をお持ちの方、②業務用(サロン)化粧品の代理店販路開拓の経験をお持ちの方、③FCの仕組みづくりに長けた方、テラポ等にて精通された方、④営業活動についての具体的な支援をいただける方を希望いたします。
35	たちばな信用金庫	製造業	36	土産品販売、レストラン経営、長崎カステラの製造、長崎県を代表する観光地豪仙のふもとに位置する千々石町において、風光明媚な立地を活かしレストランの施設で事業を営む一方で、自店で販売することを目的として1986年(昭和61年)よりカステラの製造を開始した。	販売・マーケティング	首都圏、関東圏での菓子類の営業の経験・ノウハウをお持ちの方、量販店への流通に詳しい情報・知識をお持ちの方に支援をお願いしたいと考えています。
36	大川信用金庫	製造業	50	家具の企画・製造・販売	販売・マーケティング	東京地区、首都圏、関東圏において販路開拓、営業展開を図りたく、具体的かつ実践的な方法、仕組みづくりへのご支援、ご指導をお願いしたい。同地区における販路開拓に際して、幅広い人脈を有する方、また家具の取扱経験を有する方からのご支援、ご指導をいただきたく存じます。
37	城南信用金庫	卸売業・小売業	10	工業用資材の商社	人事・労務管理	東日本大震災の前と現在を比較すると、会社全体の売上は65%減少し、利益率は14%下がっています。今後、本当に思い切った事業の方向転換をするべきなのか、人員の配置や営業所の存続を判断するべきなのか、経営全体の見直しに必要性を感じております。
38		製造業	30	アルミやチタン溶接・製缶板金、設計開発	海外展開・国際化	輸出に関する貿易実務及び契約(国内外の顧客及び国内外の仕入れ先)に関する業務フロー作成の支援。
39		サービス業	16	産婦人科病棟のブランディング・通信販売	販売・マーケティング	売上の向上に苦慮。新規顧客開拓ならびに販路拡大のための対策など、視点を変えてアドバイスをいただきたい。
40		建設業	11	建設・不動産のコンサル	経理・財務管理	建設業の経理・財務を管理出来る方から、実践的なご指導をお願いしたいと考えております。
41		その他	217	演劇(伝統・現代)、イベント、TVの道具・セットの美術製作と現地施行管理	人事・労務管理	当社では、決まった人事制度がなく、昨年「人事制度検討会」を立ち上げています。ものづくりの会社として当社のめざす人事制度は社員を評価し処遇に差をつけることが目的ではなく、「人を育てる」ことを目的とします。そのための「育成基準」の設定、面接制度の整備、さらには、賃金体系の見直しについて、ご指導とご助言をお願いするものです。
42		卸売業・小売業	5	靴の卸売	海外展開・国際化	ポルトガルの工場で生産し、イタリアのショップに在庫、製品の支払いは日本から工場へ送金、売掛はイタリアから日本へ送金という流れです。三國間貿易に伴う税金申告等の解決策、また海外への販路拡大のため販売代理店の探し方、海外販売に伴うリスク等の指導を希望。
43		製造業	7	アクリル板加工を主体自社製品をネット(アマゾン含む)で販売	情報化・IT活用	データの共有(サーバーまたはクラウド)、セキュリティ対策、コンピューター会計、原価管理。
44		卸売業・小売業	24	自店舗・店外催事会場における家具・インテリア商品の一般向け販売	人事・労務管理	売上増加に伴い、人事・労務管理制度の構築が必要と考えており、人事採用・育成・評価・戦略等のアドバイス・提案を頂きたい。
45		その他	141	医療機関	情報化・IT活用	昨年4月に電子カルテシステムを導入するもシステム導入による効率化が図れていないことが課題となっているため、電子カルテシステムに精通したアドバイス・提案をいただきたい。
46		建設業	7	住宅設備業・リフォーム業・新築戸建	経営企画・戦略企画	新規事業として注文住宅の受注を始めました。しかし、新築戸建は未経験なため、経験豊富な方のアドバイスや提案をお聞きし、受注するための営業戦略に拍車をかけたいと考えています。また、受注後の申請業務の流れや手続き、テクニックなどもご教示願いたいと思っております。
47	建設業	15	建築業における、電気工事の施工と管理	経営企画・戦略企画	建築工事の受注において、今後は下請けとしてではなく、取引顧客からの直接受注をしたい。そのため、施工管理の出来る人材の育成を具体的な指導をしていただける方をお願いいたします。	
48	その他	19	回転機械や半導体製造機器に関する研究開発支援(設計・試験)事業。技術者派遣事業。産業翻訳事業。	経営企画・戦略企画	当社の強み部分に注力し、お客様数を増やして下請けから脱却する戦略のアイデアやアドバイスをいただきたいと存じます。また具体的な為のノウハウや就業規則の見直し、個々のスローチする顧客リストの作成、マーケティングについての実践的なご指導をお願い致します。	
49	建設業	9	給排水関連工事	経理・財務管理	取引先からの売上代金の入金が先方の都合で変わり、資金繰りが安定しない為、有効な資金繰りの改善手段、入金対応交渉方法等の知識を具体的にご指導願えればと思います。	
50	建設業	15	電気設備工事事業空調設備工事事業	人事・労務管理	当社の課題は2020年の東京オリンピック特需や学校空調工事の大幅受注増により人員が不足しております。つきましては、社員採用の為のノウハウや就業規則の見直し、個々のスキルアップの為の社員教育・能力開発にご支援を頂きたく思います。	
51	その他	41	影絵専門劇団	経営企画・戦略企画	ブランド力や知名度を上げる戦略を考えている。企業向け営業を積極的に行なっているが、企業の福利厚生制度を活用し、販路拡大につなげる為の経営企画・立案の指導をしていただきたい。	
52	東京東信信用金庫	卸売業・小売業	79	高級黒毛和牛・惣菜卸売・小売、レストラン経営	販売・マーケティング	高級黒毛和牛を用いたレトルトカレーを開発。国内では販売しているが、販路拡大として海外富裕層をターゲットに販売を希望。海外高級スーパーや日系スーパーへの販路をお持ちの新規役からアドバイスをいただきたい。
53		製造業	250	アルミニウム及び同合金圧延素材、同調理器具の製造、販売	販売・マーケティング	・当社の圧延素材を化粧品メーカー、自動車メーカーへの提案・直販を可能とする人脈形成。・当社のキッチンウェアである「バット」や「トレー」を食品工場様などへ提案・直販を可能とする人脈形成。・アルミニウム圧延素材の新たな用途開発を含めた販路開拓の形成。・当社キッチンウェアの新たな用途開拓を含めた販路開拓の形成。
54		製造業	3	硝子用機械・工具製造、メンテナンス等	販売・マーケティング	弊社の強みを新たなターゲット層にPRする手段や、現状の人員(代表者は40代、従業員は70代と若手の5年目)でも実効が可能な営業強化・受注態勢整備のやり方等についてアイデアを頂きたいと存じます。
55		建設業	6	ガラス貫透処理(建材に液体ガラスを塗布・浸透させ、改質させる処理)施工	経営企画・戦略企画	①製造工場の確保 ②材料となる良質な国内木材を取り扱う製材業者の開拓 今回、建設や林業関係等に経験及び知見をお持ちで、製材業者とのコネクションを得ることが可能な新規役に対して、上記事業の実現に向けた企画立案と製材業者の開拓について、ご支援いただくことを希望しております。
56		製造業	11	殺菌水生成装置製造・販売	技術・製品開発	当該装置はシーケンスにて制御を行っております。シーケンス制御の解説及び設計構築の経験を当社技術スタッフに対し教示頂き、技術スタッフのスキルアップを第一目的とし、今後の顧客ニーズに応える開発力の向上に繋がるような新規役との面談を希望いたします。
57		製造業	50	豆菓子製造業	技術・製品開発	食品業界の重要ポイントである「品質管理」を担当していただきたい。
58		製造業	12	ボルト、ナット、リベット等の金属製品製造業者	販売・マーケティング	当社の課題は、販売マーケティングです。売上増加に向けた、販売戦略等にご指導いただきたいと考えています。自動車業界等の人命を預かる業界に精通している方が望ましいです。
59		卸売業・小売業	7	ゴム風船の製造および卸売業、ただし卸売部門が売上の95%	人事・労務管理	社員の定着のため、また現在の制度に合うように平成21年度に作成した就業規則を見直し、新規役からアドバイスをいただきたい。
60		製造業	3	浸透性塗料の開発・製造・販売・施工	経営企画・戦略企画	今後、さらなる事業展開を目指すうえで、しっかりと経営方針・戦略を立案する必要があると考えております。つきましては、当社の今後の方向性、戦略について(特に塗料メーカーやゼネコン出身の方から)アドバイスをいただきたく、申請いたします。
61		製造業	23	食品ラベル、洋菓子店向け包装資材、企業のイベント用印刷物及び什器類	技術・製品開発	①当社が保有する技術・設備を活用した新製品開発について、業種問わず幅広くマーケティング・製品開発に携わってきた新規役の方からのアドバイス等をいただきたい。②品質管理・社員教育:当社は町の洋菓子屋さん向けのラベルが多く印刷に対しての管理方法・事故が発生後の社員教育など教えて頂きたい。③食品及び関連した商材を取り扱う企業で人材教育を行った経験のある方(管理職・人事部出身等)からアドバイス・ご指導を願いたい。
62	製造業	9	ポータブルディスプレイ販売・製作、ディスプレイ製作・施工	経営企画・戦略企画	生産現場のシステム化の実務経験がある方等から、生産性向上の為のIT化についてIT化による業務効率化による今後の事業展開や有効なアクションについてアドバイスをいただきたい。	
63	製造業	17	プラモデルを中心としたインジェクション金型の設計・製作	経営企画・戦略企画	①自社製品を始め販売するため、販売に関する製造責任や注意書き、PL法等のリスク管理についてのアドバイスが欲しい。②これまでの金型設計技術を活用し自社製品として3Dプリンターを用いて設計・製作したスピーカーを開発。独特な形状とクリアな音が特徴。開発はできたものの、これまで自社製品の販売経験がないことから、今後どのように販路を行っていけば良いかわからないため、販売・マーケティングに関するアドバイスをいただきたい。	

N	金融機関	業種	従業員	事業内容	経営課題	内容
64		卸売業・小売業	1	さつま芋の加工品販売、地元こだわった農作物販売	販売・マーケティング	自社商材のブランディング、販路拡大についてアドバイス頂きたい 上記2点の課題に対して、①については商品のブランディングやバイヤー等の経験をされたことのある方、②については経営戦略や事業計画などの策定に携わったことのある方にアドバイス・ご指導を頂きたい
65		その他	15	訪問介護事業	人事・労務管理	①人員不足から現状の社員だけでは余裕がなく、新採用を促進する為、及び現従業員の人事・労務管理をする為、自社の訪問介護事業に合ったキャリアマップの作成や資金規定の作成を考えております。②現状の訪問介護事業だけではなく周辺事業への参入も検討しておりますが、介護業界は制度改定や行政の方針などの影響を受ける為、どのように検討をしていくべきかが社内の内部意見だけで判断することに不安があります。そこで①の課題については(介護事業所の)人事制度や労務管理などに携わり、採用募集やキャリアマップ・資金規定などの策定に携わったことのある方、②については介護事業に携わった経験のある方、介護保険制度に精通している方にアドバイス・ご指導を頂きたい
66		製造業	11	アパレル(衣類)商材の検品・物流加工	経営企画・戦略企画	今後の企業の事業展開(経営戦略)、アパレル(衣類)業界における見識のある方の意見などアドバイス頂きたい。経営戦略・事業計画策定などの業務に携わった経験のある方、アパレル業界で従事した経験のある方の専門的なアドバイスを頂きたいと考えております。
67		製造業	1	自社制御装置の開発・製造	販売・マーケティング	自社開発製品(水素器)のマーケティング、販売促進についてアドバイス頂きたい。業界を問わず商品の販売促進に携わった経験のある方、商品のブランディング(パッケージと価格設定等)やマーケティングに携わった経験のある方にアドバイス頂きたいと考えております。
68		建設業	5	リフォーム(屋根・外壁塗装、屋根葺替工事、水道工事、外壁サイディング張工事、雨桶交換・板金工事、足場施工、内装工事、外構工事)	販売・マーケティング	①広告宣伝の手法など営業のアドバイス頂きたい、②協力会社を紹介頂きたい、③については営業や広告宣伝などの業務を経験されたことのある方④については建設・不動産関連で東京近辺の元受け会社と繋がりのある方にアドバイス等を頂ければと思っております。
69		その他	214	外国人労働者の人材派遣業	経営企画・戦略企画	①今後の経営計画や経営戦略などを密接に相談する相手が社内にはいない状況であります。②利益をどのように人材を設備等(広義での経営資源)に投資するのか適切な配分がつかめておりません。上記2点の課題について、①については新規事業に携わった経験のある方や企業の経営計画策定に関わったことのある方、②については会社経営に携わった経験のある方に、アドバイスやご指導を頂きたいと考えております。
70		運輸業	25	主にカット野菜などの加工野菜の食品輸送	人事・労務管理	①従業員が25人と増加してきた為、福利厚生の一環として退職金制度の導入を考えており、その際に資金規定の見直しも検討しております。②メイン販売先と長い付き合いを頂いているのですが、取引の際にあまりにない点があるのが現状です。当社としても受注を頂いているという弱い立場であり、改善提案をしにくい状況であります。資金規定・退職金制度の導入へアドバイスを頂きたい、取引交渉のノウハウについて指導頂きたい。
71		製造業	18	プラント事業(設計・施工全般、プラントエンジニアの派遣)	販売・マーケティング	近年業容拡大に伴い、安全衛生管理者も当社にとって必要となっております。今後、新たな取引先の確保も計画しております。そこで①インフラ施工で取り扱う材料の管理に精通している方、②安全衛生管理士の資格を有する方、③インフラ業界、製鉄業界大企業に人脈をお持ちの方からアドバイス・ご指導や支援を頂きたいと思っております。
72		製造業	6	鋳造用模型を製造。木材や発泡スチロールを仕入、自社でプラスチックやアルミの射出成形機や工業ロボットの部品、船などの機関部、公共事業の鋳型を製造しております	技術・製品開発	当社の課題は、後継者もおり、優れた技術を活かすため、一社での成形ではなく、他社との連携で新たな製品の開発ができないか模索しております。また、作業工程や技術指導もお受けしたいと思っております。つきましては、鋳造用模型業界に精通し、現場経験をお持ちの有志アイデア等アドバイス、ご指導をご教示いただければと思っております。
73		製造業	17	塗装・印刷業	技術・製品開発	現在はスプレーガンを使用した金属塗装が中心で、従業員には塗装技能2級の取得を励行する等、技術向上に励んでおります。一方、更なる塗装技術向上のためには、社外の知見をお借りする必要があると考えております。そこで、大手メーカー等で塗装業務に従事された経験をお持ちの方などに、塗装技術の向上に関するご指導を頂きたいと考えております。
74		病院・介護施設	43	クリニック及び介護老人保健施設	経営企画・戦略企画	医療に介護を効果的に組み合わせることが出来るのか重要であると考えておりますが、その具体的な行動計画を作成・立案できていないのが現状です。また、建物や設備は老朽化してきており、建て替え等の計画もあわせて考えていく必要があります。そこで、医療・介護分野のご経営に携わられた方など、経営戦略立案のご経験をお持ちの方がございましたら、次世代の経営層の教育も含めて、アドバイス・ご指導を頂きたいと考えております。
75	水戸信用金庫	サービス業	15	非破壊検査業	経営企画・戦略企画	不動産業の経営コンサルティング全般をお願いしたいと考えており、特に不動産管理業務(PM業務)拡張の為の営業戦略立案や経営体制構築に関するアドバイスを頂きたいと考えております。
76		製造業	44	ゴム製品製造業	販売・マーケティング	ゴム製品をガス、重電機、鉄道車両市場へ販路拡大するためのご指導・アドバイスを頂きたい。そこで、上記で示した市場にご勤務された経験をお持ちの方などに、ご紹介及び開拓手法のご指導・アドバイスを頂きたいと考えております。また上記の市場以外でも、精密・複雑形状等の難加工ゴム製品を必要とする市場がございましたら、ご提案等を頂きたい存じます。
77		その他	10	舞茸栽培	技術・製品開発	舞茸栽培の副産物を活用した堆肥の商品化に関するアドバイスを頂きたい。堆肥等の化学メーカーにご勤務された経験をお持ちの方などに、堆肥の商品化・生産に関するアドバイスを頂きたいと考えております。
78		製造業	8	菓の生産、菓加工品製造・販売	販売・マーケティング	①小売店への新規開拓、②新製品のパッケージ等の改善に関するアドバイスを頂きたい。ご出身の業界・業種は問わず、上記の課題に対して、ご経験・ノウハウ・ご人脈をお持ちの方からアドバイスを頂きたいと考えております。
79		製造業	21	歯車の設計・製造	技術・製品開発	現在当社では、人手不足の問題の解決に向けてロボットアームの導入を検討しており、ロボットメーカーと導入に向けて打ち合わせをしている段階となります。ロボットアームの導入に携わったご経験がある方に、そのご経験をお聞かせいただくとともに、当社の導入に関してアドバイスを頂きたいと考えております。
80		卸売業・小売業	59	焼き鳥小売業	人事・労務管理	今後自社が新規出店等の成長を続けていくためには、さらなる社員の成長が必要であると考えております。特に店舗を任せている4名の正社員が、仕事に責任感を持ち、能動的に臨機応変な行動ができる社員になってほしいと考えております。社員研修や人事評価制度の構築等が検討の対象になると考えておりますが、それ以外にも手法を含めてご提案を頂きたいと考えております。
81		製造業	102	電子部品製造業	技術・製品開発	①自家消費型の太陽光発電施工を開始したいと考えておりますが、自家消費型の施工実績は無く、特に蓄電池のノウハウに乏しいことが課題となっております。②本業の基板実装事業では、自動化・生産性向上に取り組んできました。今後は更なる自動化・生産性向上を実現するため、各工程の自動化・生産性向上と、5つのフロアに分かれた工場を新工場に集約した場合のアドバイス・ご提案を頂きたいと考えております。①に関しては、社内で自家消費型の再生可能エネルギーの導入に携わられたご経験をお持ちの方、②に関しては自動化、生産性向上をご指導されたご経験をお持ちの方などにアドバイスを頂きたいと考えております。
82		建設業	11	エクステリアを中心とした設計・施工業務	経営企画・戦略企画	①経営者と同じ立場で発言してくれる右腕となる存在(役員として迎え入れることも想定している)を育てたいと考えております。②売上が順調に推移しているのですが資金繰りが安定しておりません。上記2点の課題に対して、①については経営に携わった経験のある方や人材育成に熱心に関わった経験のある方、②については会社の経営面と財務面での業務に携わった経験のある方にアドバイス等を頂きたいと考えております
83		卸売業・小売業	15	酒類・ギフト商品等販売業	人事・労務管理	労働時間・従業員人数に対して、生産性が低く、効率が悪い状況であります。また、定年制度・退職金制度等の就業規則が無い状況であるため、人材育成にも悩みを持っております。つきましては、卸・小売業界の人事部門を在籍され、就業規則の作成、人材育成(社員教育・能力開発)に向けた有効な研修方法等についてご経験のある方に指導を頂きたいと存じます。
84		その他	15	惣菜製造・販売業を営んでおり、葬祭場への弁当の仕出しをメインとしている。	販売・マーケティング	新しく開始する茨城県産の豚を使用したハムの製造・販売を開始するにあたっての販路確保やノウハウについてご指導・アドバイスを頂きたいと存じます。また、既存事業である惣菜の製造・販売に関しても生産管理や販路拡大等についてアドバイス、アイデアを頂きたいと存じます。ご出身の業種・業界を問わず、各種のご経験をお持ちの方から新たなご提案を頂きたい考えです。当社とともに粘り強く取り組んでいただける方に、継続的かつ実践的なご支援をお願いします。
85		製造業	45	設計・製缶・機械加工・溶接・塗装・組立一貫製造業	技術・製品開発	昇降装置のシリーズ化に当たり、昇降装置の開発ノウハウの取得が課題。昇降装置の企画・開発・設計実務経験者からの具体的・継続的なご指導を希望。
86		サービス業	10	デジタルコングラフドライブレコーダー・ETC・タクシメーター・バックアイカメラ・IP無線・パーキングクレーン・車番セキュリティ商品販売	人事・労務管理	営業従業員の給与は、現在年初序列での給与支払いであるが、能力給与及び実績給与にした場合のメリットとデメリットの提案を頂きたい。業界・業種は問わず、人事部門に在籍し、評価制度や能力開発に携わったご経験のある方にアドバイスやご指導をお受けしたいと考えております。

N	金融機関	業種	従業員	事業内容	経営課題	内容
87		情報通信業	3	ソフトウェアの開発・販売	販売・マーケティング	新サービス開発後、販路開拓に苦慮。県内の営業は順調だが、一気に全国展開するための販売体制の強化を図りたく、大手販売代理店の選定・開拓手法及びチェーンホテルへの販路開拓手法について経験豊富な方からアドバイス、指導をいただきたいと存じます。
88		卸売業・小売業	15	美容化粧品の小売販売	販売・マーケティング	化粧品専門店を経営、化粧品メーカーからの不利な契約条件等により売上が減少傾向にある。新規顧客としてインバウンド需要を取り込むための免税店の申請、運営方法、その他効果的な手法についてご指導いただきたいと存じます。
89		卸売業・小売業	12	靴、シューズ・ケミカル用品等の卸・小売・ネット販売	販売・マーケティング	当社は靴の卸売、小売がメイン。近年、当社売上は、少子化、ECサイト市場拡大の影響を受け減少傾向にある。売上拡大に向け、ECサイトでの販売及び新規開拓強化についてノウハウ、経験をもちの方に指導いただきたい。
90		製造業	477	濾紙、濾過器、濾過装置、試験紙の製造	生産管理	①倉庫設計・メンテナンス技術の高度化 ②ユーティリティ設備の保守管理 ③製造工程のネットワーク管理システム(生産設備の各条件・測定値・計測値の取込み管理)の構築・管理 ④UMLノックラトMF、医療用試験紙開発 ⑤製造・品質管理、原価管理に関する指導をいただきたい
91		建設業	10	公共工事の受注およびリノベーション業務	人事・労務管理	営業力を強化し、一人ひとりの稼ぐ力をアップさせられるような社員教育体制を構築したいと考えております。つきましてはご出身の業種業界を問わず、従業員に教育に関するノウハウをお持ちの方に支援賜りたいと存じます。
92		製造業	500	金属加工業	生産管理	社内の生産管理体制強化、及びISO14001認証取得に向けてご指導をいただきたい。
93		サービス業	48	家庭用電気機器小売	人事・労務管理	①「まちのでんきやさん」としての新たな販促方法、ビジネスモデルの再構築。②人材不足改善に向けた働き方改革、業務効率化施策についてご支援いただきたい。
94		製造業	100	建材製造、押出成形セメント板など各種建材コーティング、2×4パネル製造	生産管理	今後の増産に向けた生産管理、品質管理の強化が課題。管理体制の整備や実践について、製造業の実務経験をお持ちの方に実践的な支援をお願いします。
95		その他	64	リネンサプライ業	特許・法務	入院患者へ貸出している「入院セット」の代金回収遅延が課題。未回収先の解消に向けた、顧客対応やアプローチ方法についてご指導いただきたい
96	足利銀行	製造業	94	米穀粉の製造販売。主に和菓子、洋菓子、パン等の原料。問屋や商社を経由して菓子メーカーや小売店へ販売。	経営企画・戦略企画	新たな商品開発のノウハウ、問屋・メーカーに対しての企画提案力や営業力、それらのプロセスを含む個々の手法をこれから指導いただきたいと存じます。継続的かつ実践的な支援をお願いします。
97		製造業	40	アルミダイカスト製品の製造(鋳造)	生産管理	①事業拡大に伴う生産管理体制強化 ②海外展開(ベトナムへの新規生産拠点開設)についてご指導いただきたい。
98		製造業	34	切削工具(エンドミル・ドリル等)の製造、検査、納品	その他	作業手順書を作成し、作業のマニュアル化、多能工化推進を考えている。現場の事態の把握と、それに基づいたマニュアル作成の指導をいただきたい。
99		建設業	18	建設事業、鉄構事業	販売・マーケティング	建設業関連の人材採用と人材育成について経験をお持ちの方から、業務に則した具体的なアドバイス、支援をお願いします。また、法人顧客の新規開拓方法のアドバイス・支援も頂きたいと存じます。ご出身の業種・業界を問わず各種の提案・アドバイスを頂きたいと考えております。
100		製造業	35	精密板金加工、機械加工、産業機械組立・配線	その他	①当社のフィリピン子会社で海外人材を教育・訓練するための施設、仕組、教育資料の整備事業。②①にて育成した海外人材を国内の新設会社に入入れ、人手不足に悩む中小製造会社の加工業務を請負う事業。③当社のフィリピン子会社にて行うデジタルデータの作成事業。
101		卸売業・小売業	24	園芸用土の製造販売(主に鹿沼土・赤玉土)	人事・労務管理	組織としての内部管理体制の構築と現場の管理等を行うグループ長の育成、工場長育成について指導をいただきたい。
102		製造業	102	輸送用機械器具製造業(金属製品加工)	生産管理	試作部品製造業務と量産部品製造業務の両立ができる生産管理体制を確立したいと考えており、生産管理全般に関する実践的な経験・知識をお持ちの方のご指導をお願いします。
103		製造業	21	金型製品の設計、製造等	販売・マーケティング	当社の技術をもとにした新製品の考案、マーケット選定及び販路を拡大する営業方法について、経験・知識をお持ちの方に指導をお願いします。
104		製造業	57	鍛造用金型、プレス金型、その他治具の製造	海外展開・国際化	自動車業界で海外の販路拡大などに関する経験、ノウハウをお持ちの方に指導、アドバイスををお願いします。
105		卸売業・小売業	7	金網織物卸業(仏具等葬祭関連の商品が中心)。その他、金網を利用した小物も取り扱う。	販売・マーケティング	宿泊施設向けの小物入れ、クッションカバー等に和素材を融合し、外国人観光客向けの新商品の開発、販路開拓が課題。新商品の企画開発に関するノウハウ、アイデア、新規開拓手法等についてご指導をいただきたい。
106		製造業	9	並行・平面精度を出す門型マシニングセンター加工を主として大物金属切削をおこなっております	技術・製品開発	より精緻・高精度が求められる半導体分野受注に本格進出したいと考えております。、研究室レベル、大学の研究、大手企業の緊急対応などのご相談をどのようにして掘り取ってほしいか、ご経験をお持ちの新規役の方にお教えいただきたく、どうぞよろしくお願いたします。
107		製造業	10	鋳造業を営んでいます。川口市には本社機能のみ、鋳造事業は福島県平田村で建機、トラック、水道用部品を製造しております	経営企画・戦略企画	既存事業を継続しながら、次のステップを模索するヒントを得たいと考えております。川口の工場跡地は本社を、その前跡地にスーパーマーケットを建設、事務所・月極駐車場などを含め不動産賃貸業も営んでおります
108		建設業	13	アスベスト除去工事	経営企画・戦略企画	建築関係の新規事業を構想する当社に対して、出身の業種業態は問わず、事業テーマやビジネスモデルの構想に幅広く対応していただける相談者(メンター)になりたいと考えています。
109		建設業	5	太陽光設計施工、管理	経営企画・戦略企画	今後、太陽光ビジネスはさらに拡大していくと予想していますが、当社の将来戦略についてアドバイスをお願いします。IT技術を活かした製品開発や活用方法へのアイデアを必要としています。
110		製造業	1	地ビール製造・販売飲食業	その他	①モーター、②冷却器、③タンク、④ポンプ、⑤冷蔵設備と⑥制御盤の醸造設備を中心に保守点検のノウハウをお教えいただきたいのです。
111		サービス業	103	ディスプレイ内装業	経営企画・戦略企画	マネキン人形メーカーとして長年事業を営んできましたが、昨今の市場はトータルサービス(イベント運営、現場管理など)を求めておりこの 実現(新たな事業展開)をしたいと考えております
112		製造業	15	紙・ユボ・マグネット等への粘着加工(タック加工や合紙加工)	販売・マーケティング	当社の新製品の販路開拓と箔押し転写の技術を活かした当該商品の多様化が課題です。文具や雑貨に知見のある新規役の方に新製品 開発・販路開拓などのマーケティングのご支援をお願いします。
113		卸売業・小売業	3	日本酒を軸にワイン、そのギフト、花雑貨のある酒屋を営んでいます	販売・マーケティング	新潟を代表する酒蔵とその代表銘柄「K」を中心に販売してきました。昨今の好みの変化にともない、また日本酒の総量が減少しているため店の特色をさらに引き出し、売り上げ増を実現したいと考えています
114		製造業	24	金属スリット加工	生産管理	永遠のテーマである生産性向上・効率化について、更なる改善を図り、若い集団を育てていきたいと考えています。現場に入り込んで的確な改善のご指導を頂きながら普及・浸透させていくご支援をお願いします。
115		製造業	2	製本機械オーバーホール、メンテナンス	経営企画・戦略企画	製本機械のメンテナンス技術、工事に顧客、メーカーから高い評価をいただいているので、これを活かす中長期の取り組みを考えていきたいと思っております
116		製造業	37	鋳造業	人事・労務管理	勤続、モチベーションアップ、ビジネススキル(お客様への接し方)基本的なテーマからお願いし、ひいては当社社員含めてコミュニケーションアップや自律的に行動できるようにしていきたいと考えています。人生経験の豊富な新規役の方のご支援を切にお願い致します
117	青木信用金庫	製造業	17	オリジナル刺繍商品の製作販売	販売・マーケティング	ネット広告からの問い合わせに依存していますので、なにか違う切り口での販路拡大を模索しています。日本や海外を問わずお知恵とアイデアをいただきたく、どうぞよろしくお願いたします。
118		建設業	9	土木工事請負	経理・財務管理	建設関連の現場での経理の実務経験や知見がある方に、当社での受注工事の個別原価管理のご支援をお願いします。
119		サービス業	4	業務用車両の陸送代行業	経理・財務管理	当社の経理処理の効率化のご支援をお願いします。尚、現状は安価な経理ソフトのカスタマイズやエクセルで業務を効率化することを想定しています。
120		製造業	13	金型設計、製作、ダイカスト鋳造～製造	販売・マーケティング	①簡易金型②を設計から製造まで一貫して内製化。これまでの技術と小型で精緻な製品製作の技術(例えば、スターリングエンジン製作技術)を活かしたいと考えております
121		製造業	30	日本で数少ない廃プラスチックを主原料とした、リサイクルプラスチック原料の製造をしております。	技術・製品開発	廃プラスチックを主原料に、あたらしい素材を配合/コバウンドすることで機能強化した原料開発及びこれに關した開発機械の知識、アイデアをいただきたく思っております
122		製造業	55	産業機械設計製作・販売・開発・アフター	販売・マーケティング	社員の入社、待遇、給与などきちんとした制度をつくる。この先を考える上記の社内制度や、技術・自社ブランド品の開発、販路開拓、外国人採用や管理など課題も多く、アドバイスををお願いします。
123		製造業	5	オリジナルグッズの企画・製造(OEM)・卸売	販売・マーケティング	当社の強みである「パッケージ機能を有する様々なグッズの企画と提案力」を活かせるメーカーや自治体等にアプローチするためのご支援をお願いします。
124		サービス業	25	保育所・幼児教室・有料職業紹介事業	情報化・IT活用	Webアプリケーションの開発に必要なpythonやRuby on Railsによる開発プロジェクトの技術やテレワークの経験ある方からご支援いただきたい
125		建設業	40	型枠工事	経理・財務管理	積算の精度向上、資金繰り、原価管理(収益性向上)、事業計画などについて、実効性のあるアドバイスをお願いします。建設業の財務・会計に知見のある方に当社の経営力を向上させるためのアドバイスををお願いします。
126		製造業	4	超磁場活水器の製造販売	販売・マーケティング	JRを中心に採用いただいておりますが、一般のビル、家庭用に販路の拡大のために「客観性のある数値」を求めています。
127		サービス業	4	セッティング(販促品等の袋詰め)・機械部品等の検品	生産管理	当社事業の生産管理の高度化や各作業の改善のご支援をお願いします。
128		卸売業・小売業	125	霊園の開発、墓所・墓石の販売	人事・労務管理	① 営業部門以外の幹部数名に対して、人材育成のご支援をお願いします。② 異分野の事業のM&Aを考えており、当社に有効なM&A戦略についてご助言を頂き、実行までのご支援をお願いします。
129		製造業	8	木製玩具製造・販売	情報化・IT活用	「企業内の保育所、病院、個人向けダイレクト販売のためのネットショップ」Facebook、SNSの活用など小売り商材の幅を広げたいのですがノウハウに乏しいのが悩み、またアイデアの商品化の可能性を求めたくご支援をお願いします。
130		製造業	4	天然木化粧板製造業	海外展開・国際化	モンゴルへの部材の輸出を計画していますが、壁に当たっています。化粧板に關連した小口の有機溶剤(接着剤・塗料)の中央アジア向け の輸出について、海外への輸出に知見のある新規役の方と面談を希望します。

N	金融機関	業種	従業員	事業内容	経営課題	内容
131	青木信用金庫	卸売業・小売業	2	遠赤外線ヒーター(暖房器具)の設計・製造・販売	海外展開・国際化	商業英語が出来る方に当社と海外メーカーとのメールや電話で商談のサポートをお願いいたします。
132		建設業	5	エクステリア販売、施工屋上駐車場・立体駐車場等工事	販売・マーケティング	当社の事業が寄与するエクステリア工事に関しまして、販路開拓のご支援をお願いします。
133		サービス業	23	自動車(主にトラック)の車検・点検・板金・塗装	人事・労務管理	組織・人材面と課題を抱える当社に対して、社会経験が豊富な新現役の皆様から組織内の組織の打開策について様々なご相談をさせていただき、ご支援を賜りたいと存じます。
134		サービス業	40	梱包業食品・販促品の梱包・管理・検査・配送を行っている	経営企画・戦略企画	医薬部外品または、化粧品、医療機器の取扱の許可を取得することを検討しています。当社の事業戦略と事業計画についてご支援をいただきたいと思います。
135		建設業	43	管工事業(凍結工法による水道管工事)	技術・製品開発	既存の工事案件や機材のメンテナンスや改良が中心となり、新たな各種工法や機材の開発は後手に回っています。研究開発や機械設計部門等の管理者を経験された方に、定期的なご支援をお願いします。
136		卸売業・小売業	4	鉄鋼原料・鋳物副原料の販売	海外展開・国際化	アパレル業界で経験してきた経験を活かし、鋳造現場の作業服の試作品を開発しましたが、製造(量産)が課題となっています。当社の新事業の製造委託先の調達のご助言とご支援をお願いします。
137		製造業	21	学校体育関係スポーツ用品、製造販売、金属スポーツ用品、遊具の製造販売	販売・マーケティング	少子高齢化もあり時代にあった販売と販路拡大について、アイデアとご経験の力をいただきたく、どうぞよろしくお願ひいたします。
138	瀬野川信用金庫	製造業	15	紙器製造業	販売・マーケティング	営業やマーケティング活動で戦略構築経験豊富な方に、当社の営業戦略と、それに基づく具体的活動計画の立案指導をお願いします。新規販路開拓戦略構築と具体的活動計画立案のアドバイスをいただきたい。
139		製造業	11	皮革製品・革小物の製造販売	販売・マーケティング	皮革製品の新しい分野にチャレンジし、用途を開発していきたい、応用範囲の広い当社の皮革財布作りの"技"、"匠"を活かせる分野は種々あるのではないかと考え、色々な業界の方からアイデアを紹介をいただきたいと思います。
140		卸売業・小売業	1	酒類小売	販売・マーケティング	マーケティングや営業活動における戦略構築の経験豊富な方に、当社の営業戦略の構築とそれに基づく具体的活動計画の立案指導をお願いします。
141		製造業	0	印刷業	販売・マーケティング	若手女性層や外国人向けに開発しヒット中の小物文具商品の直接販売のため、ミニ店舗などへ展開したく、アドバイスを紹介をいただきたい。
142		製造業	5	印刷業	販売・マーケティング	印刷業の新しい展開と、変貌・発展する地元へ貢献しつつ新しいビジネス展開についてのアイデアと実現への支援をいただきたい。
143		サービス業	1	葬祭業	販売・マーケティング	葬祭業という営業が難しい事業にご理解のある方に販路開拓に向けたマーケティングの支援をいただきたい。
144		製造業	9	建築用補修・改修用樹脂の製造販売、防錆材の製造販売	販売・マーケティング	、マーケティングや営業活動における戦略構築の経験豊富な方に、当社商品の販路開拓戦略構築と、それに基づく具体的改善計画の立案指導をお願いします。
145		卸売業・小売業	5	麻卓の販売・リース	販売・マーケティング	業務用から家庭用全自動麻卓の販売にシフトし、ホームページの全面的リニューアルを図りたく、アドバイスをお願いいたします。
146		製造業	11	印刷紙器・包材の製造販売	販売・マーケティング	印刷紙器の販路拡大・開拓について、積極的な営業の仕方の指導と、具体的な支援をいただきたい。
147		製造業	9	プラスチック成型加工業	生産管理	新たな事業分野に対応するための生産管理体制の構築が課題です。当社の状況と今後の方針に対応した生産管理体制の構築について支援をいただきたい。
148		建設業	1	内装用金具の製造(既存事業)、物販品の開発・製作(新規事業)	経営企画・戦略企画	新規事業参入に際して当社の状況を整理した上で、ビジネスモデルの確立や事業計画についての支援をいただきたい。
149		製造業	6	機械器具製造業	技術・製品開発	当社の強みを維持していくためにも設計・製図の技術を確認していくことが課題です。機械設計全般の知識がある方にパートナーとして設計業務の直接的又は間接的な支援をいただきたい。
150		その他	18	店舗内装設備の製作施工	経営企画・戦略企画	台湾企業との取引を開始するにあたって、台湾企業とのビジネス経験豊富な方に支援をいただきたい。
151		卸売業・小売業	26	新聞販売業	販売・マーケティング	業界がしり貧状況にあり、新聞購読者の減少に歯止めを掛けるための提案、また、第2の事業を構築するための企画提案、アイデアをいただきたい。
152		卸売業・小売業	50	スーパーマーケット	販売・マーケティング	若い顧客層の獲得に向けた営業戦略構築と具体策立案の支援をいただきたい。
153		製造業	1	機械部品加工業	販売・マーケティング	食品機械業界を想定した新規販路開拓戦略の構築と具体的活動計画の立案の支援をいただきたい。
154		その他	3	水道修理業	販売・マーケティング	マーケティングや営業活動における新規開拓の経験豊富な方に、販路開拓の戦略構築とその具体策立案指導をお願いします。
155		卸売業・小売業	6	オートバイ販売	人事・労務管理	従業員特に整備士の採用と定着のために、当社として何をすべきかについて指導をいただきたい。
156		卸売業・小売業	1	大人向けの高価格帯カジュアル用品販売	販売・マーケティング	多くの課題のある店舗診断を実施していただき、改善・打開策の提案・指導をいただきたい。衣料品など小売店舗の支援経験豊富な方、また、大人向けの高価格帯カジュアル専門店に関心ある方から、率直な意見・改善点の指摘などをいただきたいと存じます。
157	運輸業	23	衣料品・食品の配送	情報化・IT活用	運行管理表のシステム化の支援と、HP(採用と受託先の開拓を目的とした)の作成についてのアドバイスをいただきたい。	
158	卸売業・小売業	8	生鮮食品小売	販売・マーケティング	当社のような主に食肉・野菜を扱う小売業に対し、食品流通に知見のある方から今後の戦略面のご相談も含め、まずは既存店の収益性強化を中心に支援をいただきたい。	
159	製造業	3	鋳型・中子の製造	販売・マーケティング	新規取引先開拓のために商談先の紹介、または、鋳型の需要や取引の動向などに知見のある方に販路開拓の助言をいただきたい。	
160	製造業	5	印刷用・工業用ゴムローラー製造	販売・マーケティング	ウレタンゴムローラーを製造しているが、受注が停滞しており新規販路開拓のための情報及び取組みの方向性などのアドバイスをいただきたい。	
161	製造業	3	金属医療器製造	販売・マーケティング	当社納入先からの血圧計関連部品の輸出が取りやめになり、自社による直接輸出を検討しています。医療機器の海外取引経験をお持ちの方に情報の提供及び販売先の紹介をいただきたい。	