人材確保に戦略性を

新規採用と離職防止に課題

都市ガス業界でもいかに人材を確保するかが大きな課題となっている。背景には人口減少や過疎化、都市部への若者流出など、全国の多くの地方が共通して抱える構造的な要因がある。都市ガス事業の今後の在り方を検討する資源エネルギー庁の「ガス事業環境整備ワーキンググループ」でも問題意識は共有されており、人口減少時代における人材戦略は重要な課題の一つに位置付けられている。こうした現状を踏まえて、今回の「日本ガス協会のページ」では人材確保をテーマに設定した。地方の都市ガス事業者向けの人材コンサルティングを手掛けるＮＧＫ（神奈川県逗子市）の尾崎純取締役副社長に、都市ガス事業者が取るべき戦略や課題などを聞いた。また、静岡ガスと伊万里ガスの2社の取り組み事例を紹介する。静岡ガスは密な対話や交流を行うことで人材確保に成果を出している。伊万里ガスは福利厚生の充実や地域での存在感向上の取り組みにより優秀な人材の確保に努めている。

労働市場の変化に対応

潜在的な働き手の活用を

企業にとって多くの経営課題の中で、人材確保の重要性は近年大きく増している。日本が人口減少の時代に入ったことで、企業や業種間での人材の奪い合いが激しくなっているからだ。一方で、転職の一般化や女性の社会進出の本格化などで労働力市場の在り方も大きく変化している。こうした変化にも対応して優秀な人材をいかに確保するか。都市ガス事業者も戦略的な対応が必要になっている。

日本の総人口は２００８年度の１億２８０８万人をピークに減少に転じた。その主因は出生率の低下で、少子高齢化の傾向も着実に強まっている。２０２５年版「厚生労働白書」では、こうした日本の現状について「本格的な人口減少社会の到来という歴史的転換期にある」と分析している。

明治以降基本的に増え続けてきた人口が減少局面に入ったことは、日本社会の多方面にさまざまな影響を及ぼすことが避けられない。労働力不足もそうした問題の一つと言える。

総人口の中でも国の生産活動の中心を担う年齢層である「生産年齢人口（15～64歳）」は、05年度の８４４２万人から20年度には７５０９万人まで減っている。つまり、社会を支える主たる働き手が15年の間に１千万人近くも少なくなったわけだ。その結果、待遇面で大企業にどうしても劣後する中小企業では、人材確保が事業の存続を左右しかねないほどの重い課題にすでになっている。

全国中小企業共済財団のレポート「中小企業における人材に関する課題と対策」（25年10月）では、中小企業の46・6%が最優先の経営課題として「人材の確保」を挙げる。人手不足が「既存事業の運営への支障」を生んでいるとの回答も42・2%あった。レポートでは、人手不足が社員の負担を増大させ離職者が増えるという悪循環に陥る可能性も指摘している。

一方、平成の30年を通して日本の労働市場は大きく変化した。新卒一括採用など昭和の雇用慣行は完全に過去のものになり、転職が当たり前の時代になった。年間の転職者数はコロナ禍で一時的に落ち込んだものの、近年はおおむね３００万人以上で推移している。転職等希望者数も増加基調にあり、過去10年で２００万人程度増えている。

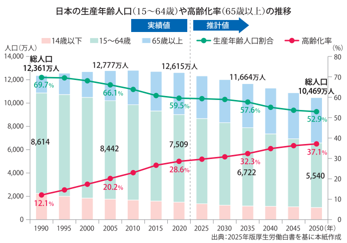
「男性は仕事、女性は家庭」という性別による役割分担の意識も平成期に社会全体で希薄化した。これにより女性の社会進出が大きく進展。また、定年後も働き続けるシニア社員や外国人労働者も増えている。

そのため、15歳以上の就業者と完全失業者（無職で求職活動中の15歳以上）を合わせた「労働力人口」は足元では実はむしろ増加傾向にある。厚生労働省の「労働経済の分析」によると、24年の労働力人口は前年から32万人増えて、過去最高の６９５７万人になった。女性や高齢者の労働参加が進んでいるためだ。

つまり、企業にとっては従来の常識にとらわれず労働市場全体を見渡せば、潜在的に中心的な働き手になり得る人材はいないわけではないのだ。新卒採用で人材を確保することも引き続き重要だが、転職市場の積極活用が当然の時代に適応する必要がある。また、女性や高齢者などの多様化する人材をうまく活用することが組織の活性化や成長につながる可能性もある。

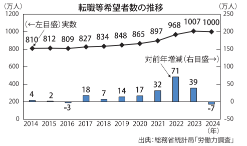
ただ、これらの前提として「誰もが安心して希望どおり働くことができるような環境を整備していくことが必要」（２０２５年版「厚生労働白書」）になる。行政が担う役割は小さくないが、個々の企業としても積極的な対応が求められる。

具体的には、子育てや介護など社員のライフステージに応じて仕事の負荷を調整できる制度や、リモートワークなど柔軟な働き方を認めるルールの整備だ。これらの制度を競合他社に先んじて導入すれば、優秀な人材の確保や離職防止にもつながると期待できる。なお、離職防止のためには、業務上の迅速な情報共有など社内コミュニケーションが活発に行われる職場作りが重要との指摘もある。



日本の生産年齢人口（15～64歳）や高齢化率（65歳以上）の推移

出典：2025年版厚生労働白書を基に本紙作成



転職等希望者数の推移

出典：総務省統計局「労働力調査」

NGK尾崎純取締役に聞く

攻めの人材も必要

安定性や地域密着が強み

――企業の人材確保の一般的な状況は。

業界を問わず慢性的な人材不足が続いており、多くの企業が激しい人材獲得競争に巻き込まれている。しかも競争の主戦場が新卒市場から中途採用に移っているのが現状だ。こうした中、自社の基準で問題がなければ基本的に採用する「ウエルカム面接」が求められる。要するに、企業には「あなたを待っていました」と諸手を挙げて歓迎する姿勢が必要になっている。

――業界を超えて人材の奪い合いが起きる中、都市ガス事業者の強みは何か。

都市ガスはライフラインの一翼を担う基幹インフラ事業で、自由化されたとはいえ競合は少ない。こうした業種としての性格は、安定志向が強い傾向にある日本人には体質的に合っているように思う。また、エネルギー供給を通して地域社会を支える企業であることも地元の人にとっては魅力的だろう。

地方の都市ガス事業者にとっては、地元の若者が高校卒業後に東京など大都市圏に出ていくことはなかなか避けられないが、その人が年齢をある程度重ねて地元に帰ることを考えた時に、転職先として魅力ある会社であることがとても大事だ。そのためには、例えば親の介護に柔軟に対応できる休暇制度など福利厚生の充実にしっかり取り組むべきではないか。

――都市ガス事業は高い安定性の反面、人口減少などで明るい展望を描きづらい。

確かにその通りで、企業としてさらなる成長のためには都市ガス事業以外の収益の比率を高める必要がある。その際、人材確保の面で悩ましいのは、新規事業に果敢に挑戦することは、従来型の安定志向の人材だけでは難しいということだ。つまり、チャレンジ精神のある新たなタイプの人材も必要になる。例えば、都市ガス事業者の中には不動産事業に進出している会社もあるが、そういった事業を行う上では都市ガス事業プラスアルファに取り組む挑戦心のある人材をいかに獲得するかが重要だ。

既存事業に取り組む人材と新規事業に取り組む人材の両方をバランスよく確保することが、都市ガス事業者にとって今後の中長期的な人材採用戦略であり、課題ともなり得るだろう。

――女性の活躍推進も課題だ。

当社では多くの都市ガス事業者の人事データを分析しているが、その結果を見ると、残念ながら都市ガス業界全体としては女性社員の活躍人材の比率はまだまだ低い。ガス漏れ時の夜間緊急出動への対応などを女性の採用が進まない要因として聞くが、逆に女性ならではの視点でガス販売などに生かせることもあるはずだ。会社の成長のためには、従来の常識にとらわれず、女性の登用が進む仕組みの整備が必要ではないか。

さらに、都市ガス業界では管理職に占める女性の比率も低い。地元の国立大学を卒業したような優秀な人材もいるはずで、適切な評価とそれに合った待遇も求められる。

――人材確保のためには離職防止も重要な課題だ。効果的な方策はあるか。

課長など「一次評価者」の改革に尽きる。一次評価者は、自分の役割は部下を管理することではなく、部下の目標達成支援だと認識を転換させる必要がある。例えば「１ｏｎ１」の位置付けも、部下と仕事の意味などを日常的に語る場へと捉え直すことが望ましい。

そう考えるのは、自分の描く夢が今の会社で実現できるかどうか真剣に考えている若手社員が増えていると感じるからだ。こうした社員に対しては、今の会社で働くことが社会貢献になり、自分の将来にもつながるという実感を一次評価者がしっかり与えることが有効な離職防止策になる。

同様の観点では、例えば都市ガス事業者はカーボンニュートラルに取り組む姿勢を示し続けることも重要ではないか。国のエネルギー政策では環境性の比重が相対的に弱まっている面があるが、若者にとっては理想をぶれずに掲げる企業が魅力的に映るはずだ。

クリーンエネルギーを運ぶ
日本鋳鉄管の導管材料
もっと遠く、もっと広く、
平成27年度 日本ガス協会 技術賞 受賞
PM継手
平成27年度技術賞受賞
●バルブボックス鉄蓋及び
F型バルブピット
PTM-Sセンブル
PMキャップ
割スリーブS
●鋳鉄製メカニカル継手
●ダクタイル鋳鉄管
●ガス用
ポリエチレン管
日本鋳鉄管株式会社
本　　社　〒104-0045 東京都中央区築地 1-12-22
ガス営業部　☎03-3546-7672 FAX 03-3546-7692
久喜工場　〒346-0193 埼玉県久喜市菖蒲町昭和沼１
☎0480-85-1101（代）
北海道支社☎011-871-4445　東北支社☎022-263-2731
中部支社☎052-582-9808　九州支社☎092-282-0201

2024年8月 新発売
ガスメーター交換時の困り事を解決
都市ガス用
バイパス機能付きメーターユニット
バイパス機能付きの特長
メーターユニットにバイパス配管を内蔵
３つのバルブでガスの流れを切替
専用工具で誤操作・無断使用の防止
操作中の専用工具外れを防止
バルブロック（45度）機能で不意の遮断防止
（一社）日本ガス協会
2024年度技術賞受賞
カタログはこちら
ガスメーター交換時の困り事を解決
「ガスメーター交換時の悩み」
作業時のガス供給停止が必要（24時間営業施設）
お客様不在の待機時間・再訪問
お客様への事前周知・調整
再稼働時のお客様への負担（エネファーム）
導入後
「バイパス機能付きでお悩み解決」
ガスを止めずに交換可能!
お客様への周知のみで交換可能!
お客様不在時でも交換可能!
計画的にメーター交換可能!
ガスメーター交換作業時のガスの流れ
バイパス機能無し
つまみ閉によりガスはここで止りお客様へ供給停止
バイパス機能付き
バイパス流路を通り交換作業中でもお客様へ供給
安全・快適・信頼
光陽産業
https://www.koyosangyo.co.jp/
KSK 光陽産業株式会社
東京営業所　〒142-0042 東京都品川区豊町4丁目20番14号
TEL.03(5702)1221(代)　FAX.03(5702)1370
新潟営業所　TEL.025(522)2181(代)　福岡営業所　TEL.092(472)9411(代)
大阪営業所　TEL.06(7712)1300(代)　札幌出張所　TEL.011(856)7131(代)
受注センター　TEL.025(523)2291　FAX.025(523)2295

対話・交流を密に人材確保

挑戦機会と支援拡充で離職減に

静岡ガス

左から福富仁子マネジャー、川口夏実氏、白鳥賢氏

静岡ガスは、さまざまな就活イベントや企業文化に合ったキャリア採用等に力を入れ、会社の成長に合わせた多様な人材を確保している。また、企業ビジョン実現のための人材戦略のもと、挑戦できる機会と働き続けることができる支援制度を整備し、離職率を減少させている。

同社の採用は、コーポレートサービス本部人事部人事担当が行っている。その中に新卒採用担当、キャリア採用担当が2人ずつおり、特に新卒採用担当においては戦略的に男女ペアで担当しているという。

まず新卒採用の状況について、人事部人事担当で新卒採用担当の川口夏実さんは「毎年30人前後の新卒者を安定的に採用できている。大卒・大学院卒採用では、約8割がUターンも含めた地元出身。高卒採用は地元の公立理工系高校に絞って活動している。現状では概ね目標通りの採用数を得られているが、採用市場の変化を感じている」と話す。

新卒採用では、就活サイトの活用や合同企業説明会の参加に加え、自社主催のイベントを実施している。接点機会を増やし、静岡ガスへの理解を深める場を創出している。

一つ目は「職場体験付きワークショップ」だ。営業現場への同行やガス管の切断などができる。より実務に近い体験ができ、入社後のイメージが付きやすいと人気だ。二つ目は、東京や京都、名古屋などで開催する1dayワークショップで地元以外の都市圏でのアプローチにも力を入れる。三つ目は先輩社員との交流機会の提供で、個人面談や座談会等を実施している。入社の決め手となる理由の第1位が「社員の人柄や社内雰囲気の良さ」であることもあり開催している。加えて、福利厚生など採用担当には聞きにくいことを気軽に聞ける場でもある。

内定から入社までの期間中には、同社社員や内定者たちと対話や交流する機会を数回設けて、コミュニケーションを密にしている。

静岡ガスグループは、２０２１年に発表した「静岡ガスグループ２０３０ビジョン」で、現在を事業領域の拡大の時期としている。この計画における人材戦略の下、ここ数年は新たな分野のキャリア採用を積極的に行っている。

キャリア採用は、海外事業など事業拡大・変革に必要なスキルや知見を獲得する「プロフェッショナル採用」と、それ以外に多様性拡大を目的とした「キャリア総合職採用」を実施。エージェント等の活用だけでなく、在籍社員から紹介や退職した元社員を再び雇用するアルムナイ採用もある。人事部人事担当でキャリア採用担当の白鳥賢さんは「一時期、プロフェッショナル枠で採用しても入社後のミスマッチで早期退職に至るケースが続いた。最近は採用面接を通じて念入りに擦り合わせをしている」と語る。数年前まで年間数人程度だったキャリア採用は、25年度に30人、26年度も同程度の採用を想定する。

同社では採用情報サイトも充実させている。イラストを使って分かりやすく仕事内容を紹介、先輩社員の働き方も知ることができる。広報経験者が情報発信するXアカウント「静岡ガスグループ採用」は、各投稿のインプレッション（ビュー数）が四桁を超えるなど反響も大きい。

就活生が職場体験

執行役員と話し合う

離職を止める

同社では、挑戦したい人材には活躍の場を提供しつつ、柔軟な働き方ができる環境整備を実施している。具体的には、社内公募制度で新たに進出したインドや米国で新事業に携わる人員の募集をかけ、若手社員数人を現地に派遣した。また、別の部署や社外でも業務を行える社内外副業制度も始めている。成長機会の不足を理由とする離職を減らしてきた。

人事部の福富仁子人事担当マネジャーは「育児や介護との両立支援に加え、治療と仕事の両立支援制度も昨年構築した。パートナーの転職や勉強のため数年間休業できる制度もあり、多様な働き方をサポートしている」と話す。

23年から導入しているのが、組織へ愛着や課題を可視化する「エンゲージメントサーベイツール」。毎月、全社員に仕事の環境や業務内容についてアンケートを実施し、その結果を基に組織の状態を把握している。リモート勤務、フリーアドレスなど働き方の変化があるなか、24年からは上司と部下で一対一の面談＝１ｏｎ１＝の機会を週一回に増やした。

また同社では現在、各拠点に執行役員が訪問し、グループ全社員と話し合う「タウンホールミーティング」を行っている。企業理念やビジョンの浸透などを通じ、グループの結束を高める試みも実施している。

同社では、こうした人事制度改革などで離職者数を確実に減少させている。採用活動を含め、今後も拡大する事業を支える人材確保に向けた施策を通し、静岡ガスグループの持続的な成長を図っていくという。

ブランディングを強化

地元出身のUターン狙う

伊万里ガス

坂本唐市博社長（左）と前田昭博業務部長

若手社員の意見を採用した新しい作業着

伊万里ガスは佐賀県西部に位置する伊万里市を供給エリアとする。都市ガス販売量は年１６０万立方㍍強で、社員数は20人程度の小規模事業者だ。江戸時代に焼き物の積み出し港として栄えるなど長い歴史を持つ伊万里市だが、人口は長期的に低減傾向にあり現在は5万人強。高齢化も進んでいるが、伊万里ガスの社員は20～30代が3分の1程度を占めており、年齢構成のバランスは取れている。とはいえ、社員の離職防止や会社の将来を担う人材の確保など経営側が頭を悩ますことは少なくない。

坂本唐市博社長は親会社の三愛オブリの出身。２０２４年6月の社長就任後、人事制度の見直しに力を入れてきた。

「例えば、社員一人ひとりが業績向上を自分ごととして捉え、より主体的に日々の業務に取り組む環境の整備を目的に、賞与考課に会社の業績を反映させる仕組みを導入した。会社の利益が伸びればその成果を賞与として社員へ還元する循環が生まれることで、働く意欲と組織全体の活力が高まると期待している。社員と会社がともに成長できる制度づくりは今後も進めていく」（坂本社長）

他にも社員のモチベーション向上につながる取り組みはきめ細かく行っている。例えば、作業着をリニューアルする際には、新しいデザインの選定を若手社員に任せた。外回りの時に着用するもので、自分たちで選んだデザインの方がやる気が出ると考えたからだ。その結果、背中に「ＩＭＡＲＩＧＡＳ」とプリントされた新たな作業着が昨年から使われている。

女性社員の活躍も課題の一つ。そうした観点も踏まえ、福利厚生の充実にも努めている。例えば、看護休暇の充実や有給休暇を繰り越せる保存休暇の導入などの制度を整備している。

坂本社長は「こうした取り組みは社員からも評価されていると感じている」と話す。実際、社員の会社に対する愛着などを測定するエンゲージメントサーベイを昨年初めて実施したが、結果は悪くなかったという。「サーベイでは、社員同士の横の交流を求める声もあったので、今後どのような対応が有効か考えたい。また、現在の社屋は手狭になっているため、社員がゆとりを持って業務に携われるよう増床することも検討している」（坂本社長）

DX人材も必要

新規採用では昨年、第二新卒に該当する若手が1人入社した。前田昭博業務部長は「採用のきっかけは、社員の地域のネットワークの中で知人から紹介されたこと。身元がはっきり分かることで、会社としても採用に当たって安心できる」と説明する。

知人の紹介かどうかは別にしても、採用対象は基本的に伊万里市出身者だ。「伊万里以外の人を採用したこともあるが、何年か経験を積んだ後、地元に帰ったり、より条件の良い他県の企業に転職したりするケースがあった」（前田部長）という過去の苦い経験がある。

伊万里市出身者という点では地元の高校生の新卒採用も望ましいが、現実的に難しいという。「採用したい気持ちはあるが、現在の高卒人材は完全な売り手市場で、給与の水準が高い福岡などの企業に勝てない」（前田部長）からだ。そのため、地元に帰ってくるUターンの人材を主たるターゲットに位置付けている。

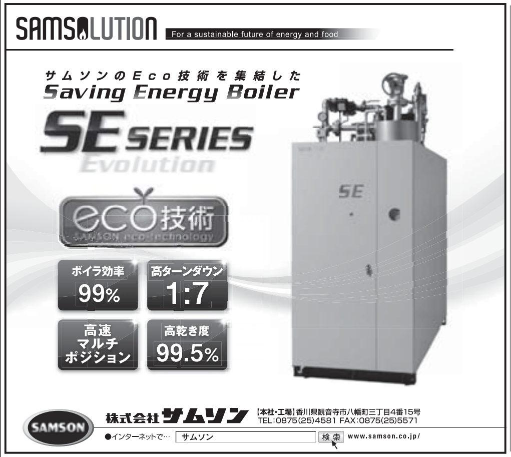
新規採用は基本的に退職者が出たら補充するかたちだが、戦略的な即戦力採用の必要性も感じている。会社の今後を考えた時に必要なのはDX（デジタルトランスフォーメーション）人材で、キントーンなどのサービスを利用して業務改善アプリを作れる人が欲しいという。人材発掘のため、お盆の時期に自治体が主催する転職者対象の会社説明会にも参加している。

坂本社長は「地元出身の優秀な人に入社してもらうには、地域に向けてブランディングの強化が必要。伊万里ガスという社名は知られているが、もっと親しみを持たれるための取り組みにさらに力を入れたい。例えば、ショールームや地元の人々も気軽に利用できるイベントスペースなどを整備して、伊万里ガスが地域の居場所のようになれないかと考えている」と話す。

化学実験出張講座の様子

こうした取り組みとしてすでに実績を積み重ねているのが、小中学生を対象にした化学実験出張講座だ。自治体などの依頼に応じて、年1～2回開催しているが「講座に参加経験があって当社に入社した社員が2人いる。地元の子どもたちが当社の存在を身近に感じてもらえるきっかけになっている」（前田部長）。社員にとっても子どもたちと接する講座の運営は楽しい仕事で、モチベーション向上につながっているという。

パロマで、
暮らしよく。
FACEIS GRAND
ビルトインコンロ フェイシスグランド
FACEIS
ブランドサイト
ブライツ
BRIGHTS
TOUGH & FINE
エコジョーズガスふろ給湯器
BRIGHTS
ブランドサイト
自動調理ガイド機能（アプリ対応）
「おまかせシェフ」アプリを使用しレシピを選んでコンロへ送信。手順に従うだけでお任せ調理。ラ・クックグランポットにも対応しています。
Felimo Link
スマートフォン※でどこからでも、ガス給湯器をカンタンに操作できます。
※スマートフォンはiPhone、アンドロイドOSに対応。iPadは非対応。
株式会社パロマ
本社／〒467-8585 名古屋市瑞穂区桃園町6番23号
ホームページアドレス／https://www.paloma.co.jp/
Paloma



SAMSOLUTION
For a sustainable future of energy and food
サムソンのEco技術を集結した
Saving Energy Boiler
SE SERIES
Evolution
eco技術
SAMSON eco-technology
ボイラ効率
99%
高ターンダウン
1:7
高速
マルチ
ポジション
高乾き度
99.5%
SAMSON
株式会社サムソン
【本社・工場】香川県観音寺市八幡町三丁目4番15号
TEL:0875(25)4581 FAX:0875(25)5571
●インターネットで…　サムソン　検索　www.samson.co.jp/