

平成 22 年度 厚生労働省委託事業
フリーター等の活用についての調査研究事業

若手人材 活用ノウハウ事例集

平成 23 年 3 月
(株)野村総合研究所

目次

1. 本事例集の目的	1
2. 本事例集の構成	1
3. データ編	3
(1) アンケートの目的	3
(2) アンケート調査の概要	3
ア. 企業向けアンケート	3
イ. 従業者向けアンケート	3
(3) 企業のフリーターに対する認識とその実態	5
ア. 正社員を採用する際の優先順位の有無	5
イ. 正社員を採用する際の区分別優先順位	6
ウ. 優先順位の理由	7
エ. フリーター採用に関する満足度	10
オ. 新卒や中途採用（他社の正社員）とのスキル差	11
(4) フリーターの正社員に対する考え方・意欲について	13
ア. フリーターの正社員に対する考え方	13
イ. フリーターの正社員に対する意欲	14
(5) 採用に関して	15
ア. 採用するフリーターの対象範囲について	15
イ. 採用するフリーター的能力について	16
(6) フリーターの就職活動における留意点について	21
ア. 就職・転職活動の方向性の明確化	21
イ. 就職・転職活動の際の取組み	23
(7) 正社員として定着させるための取組み	24
ア. 勤務継続意向	24
イ. 定着のための取組みの十分さにおける企業と社員の認識ギャップ	27
4. 事例編	29
(1) 事例集の概要	29
(2) 本事例集の見方	30
(3) 1. 採用段階 1) 採用基準に関する工夫	31
(4) 1. 採用段階 2) 採用方法に関する工夫	37

(5) 2. 活用段階 1) 配置に関する工夫	42
(6) 2. 活用段階 2) 育成上の工夫	48
(7) 2. 活用段階 3) 評価・報酬上の工夫	54
(8) 3. 組織活性化に関する工夫	60
5. フリーター活用の方向性について	64

1. 本事例集の目的

フリーターについては、平成15年の217万人をピークに5年連続で減少したが、平成21年には6年ぶりに増加している。また、新規学卒者を取りまく就職環境が厳しい中で、就職が決まらないまま卒業する者も増加しており、ますますフリーターが増加することが懸念される。

このため、今回は概ね40歳までの若年者等を対象にフリーター等を経験した正社員（以下、非正規経験社員）とその正社員の働く企業にヒアリングを実施し、若手人材の活用事例を収集した。そして、ヒアリングの結果を基に人材マネジメントプロセス別に今後、フリーター経験者の活用を検討している

事業主の参考となる事例集を作成した。

本事例集の読者は、企業の経営者や人事担当者、中堅社員、大学キャリアセンターの職員等を想定している。また、企業の経営者や人事担当者、中堅社員の方々には、アンケートから得られた非正規経験社員の意識等の実態、各企業での人材マネジメント上の取組事例から自社で若手社員を活用する際の手ごかりを得ていただくことを期待している。最後に、大学キャリアセンターの職員等の方々には、上記2点に加えて、求職支援時に提供する具体例として参考にしていただくことを期待している。

2. 本事例集の構成

本事例集の構成は大きく分けて、3. データ編と4. 事例編からなっている。

3. データ編では、企業向けアンケートと非正規経験社員、フリーター向けのアンケート（以下、従業者向けアンケート）と2つの調査結果を紹介している。まず、企業向けアンケートは、企業約3,000社を対象に若者の正規雇用の実態状況と人材マネジメントに関する取組みに関する調査を実施した。また、従業者向けアンケートは、概ね40歳以下の者のうち、非正規経験社員、フリーター等1,000名を対象に自身の仕事に関する実態と意識に関する調査を実施した。

4. 事例編では、フリーター等を正社員として雇用した経験のある企業へのヒアリングに基づいた事例を紹介している。

事例については、人材マネジメントプロセスの視点と組織マネジメントの視点から事例を紹介して

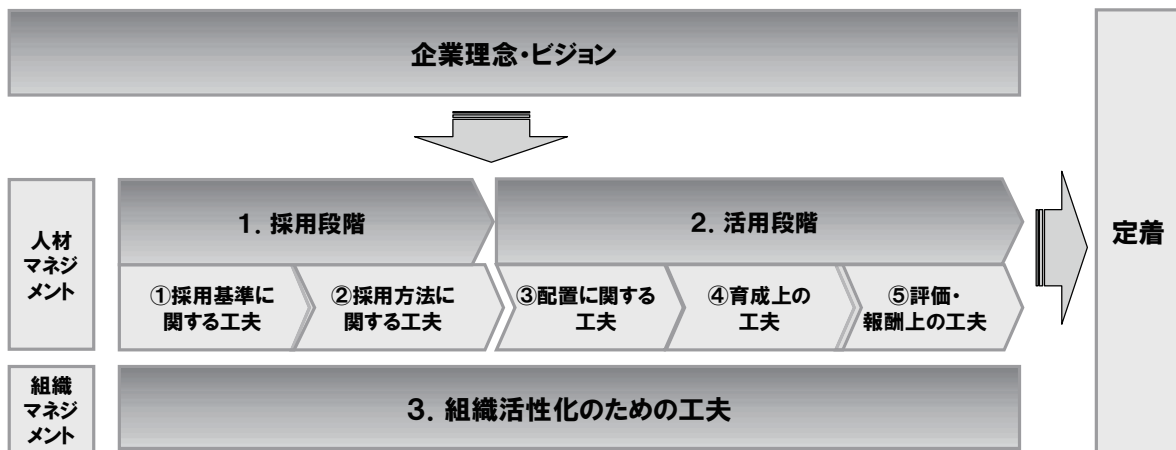
いる。具体的に、人材マネジメントプロセスは、採用段階と活用段階に分けており、採用段階は、採用基準と採用方法について特徴的な事例を紹介している。また、活用段階は、配置、育成、評価・報酬について特徴的な事例を紹介している。これらの工夫が複合的に効果を発揮することで最終的に人材の定着に寄与すると考えている。

最後に、これら人材マネジメントプロセスを支える組織マネジメントの視点から、組織活性化についての事例を紹介する。

以下の図表1が、本事例集で取り上げる企業理念・ビジョン、人材マネジメントプロセス、組織マネジメントプロセスの概要図である。

5. 非正社員活用の方向性では、データ編と事例編から、非正社員活用、定着のための方向性について述べる。

図表 1 本事例集の全体像



3. データ編

(1) アンケートの目的

若年労働者の雇用情勢が悪化し、更なるフリーターの増加が懸念されている現在、雇用する側、雇

用される側、それぞれの雇用に関する意識、実態を調査し、施策立案の資料とする。

(2) アンケート調査の概要

企業向けアンケートと非正規経験社員、フリーター向けアンケート（以下、従業者向けアンケート）

の実施要領は以下の通りである。

ア. 企業向けアンケート

- < 調査名 > 若年労働者の雇用状況に関する調査
- < 調査期間 > 平成 23 年 1 月 14 日（金）～平成 23 年 1 月 28 日（金）
- < 調査方法 > 郵送
- < 調査対象 > 全国の企業 3,120 社
（東京商工リサーチ企業情報トップ 150 万社のうちアクティブ企業
（休眠状態の企業を除いたもの）から業種別（13 業種）・規模別（5 階級）に抽出）
- < 有効回答数 > 673 社（21.6%）

イ. 従業者向けアンケート

- < 調査名 > 仕事に関するアンケート
- < 調査期間 > 平成 23 年 1 月 18 日（火）～平成 23 年 1 月 19 日（水）
- < 調査方法 > インターネット
- < 調査回答者 > 弊社インターネットリサーチサービス True Navi のモニター
（約 50 万人）から以下の条件にあてはまるモニター 1,000 名

図表 2 モニターの抽出条件一覧

属性	回答数
セグメント①（現在は正社員/フリーター経験あり）	500
セグメント②（現在はフリーター/正社員希望あり/正社員経験あり）	100
セグメント③（現在はフリーター/正社員希望あり/正社員経験なし）	150
セグメント④（現在はフリーター/正社員希望なし/正社員経験あり）	100
セグメント⑤（現在はフリーター/正社員希望なし/正社員経験なし）	150

※ここでいうフリーターとは、15歳から39歳の若年者（学生および主婦/主夫を除く）のうち、勤め先における呼称がアルバイトまたはパートである者を指す。

(3) 企業のフリーターに対する認識とその実態

正社員を採用する際、約半数の企業は「新卒」や「フリーター」といった採用対象毎の優先順位がある。そして、「フリーター」の優先順位は、「新卒」や「他社の正社員」など、他の対象と比較して低いと示唆される。

だが、正社員として自社・他社のフリーター（以下、元フリーター）を採用・登用した企業は、多く

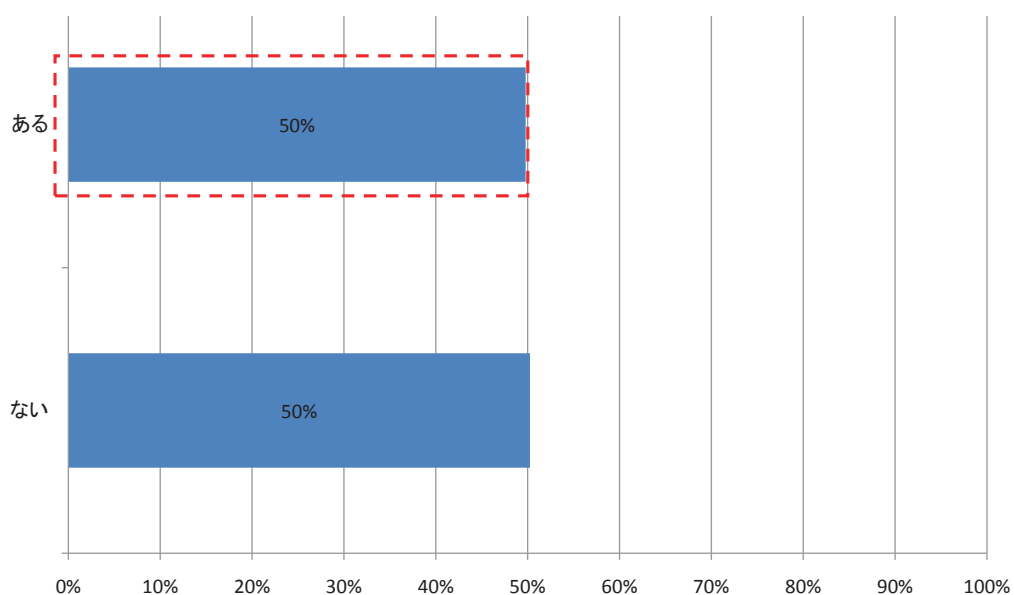
のスキルにおいて満足していること、また、「新卒」や「他社の正社員」と比較して、そのスキルに遜色ないと感じている。

つまり、元フリーターが決して劣っているわけではないのにも関わらず、その言葉から連想されるイメージが少なからず影響し、低い優先順位となって表れているのではないだろうか。

ア. 正社員を採用する際の優先順位の有無

- 正社員を採用する際、採用対象区分別の優先順位が「ある」と回答した割合は 49.8%、「ない」と回答した割合は「50.2%」となっている。

図表 3 正社員を採用・登用する際の採用対象区分別優先順位



出所)「若年労働者の雇用状況に関する調査」

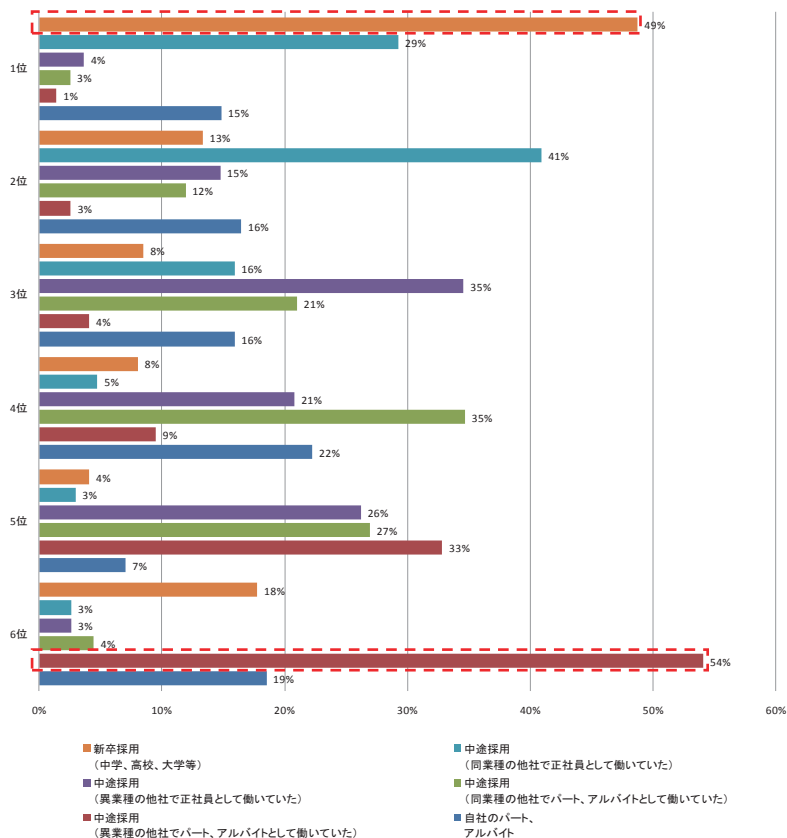
イ. 正社員を採用する際の区分別優先順位

- 企業が正社員を採用する際に、最も優先する対象は「新卒採用」であり、これは「新卒採用」を重視する日本の雇用環境の現れと言えるだろう。
- 最も優先度が低いとされた対象は「中途採用（異業種の他社でパート、アルバイトとして働いていた）」であり、他社で働くフリーターに対する優先順位は最も低いと考えられる。
- その一方で、「自社のパート、アルバイト」は最優先と答えた企業が約15%あった。これは、「新卒採用」、「中途採用（同業種の他社で正社員として働いていた）」に次ぐものであり、自社で働くフリーターの優先順位は他社で働くフリーターと比較すると高いようである。

注) 採用対象の区分

No.	区分
1	新卒採用（中学、高校、大学等）
2	中途採用（同業種の他社で正社員として働いていた）
3	中途採用（異業種の他社で正社員として働いていた）
4	中途採用（同業種の他社でパート、アルバイトとして働いていた）
5	中途採用（異業種の他社でパート、アルバイトとして働いていた）
6	自社のパート、アルバイト

図表 4 採用区分別の優先順位



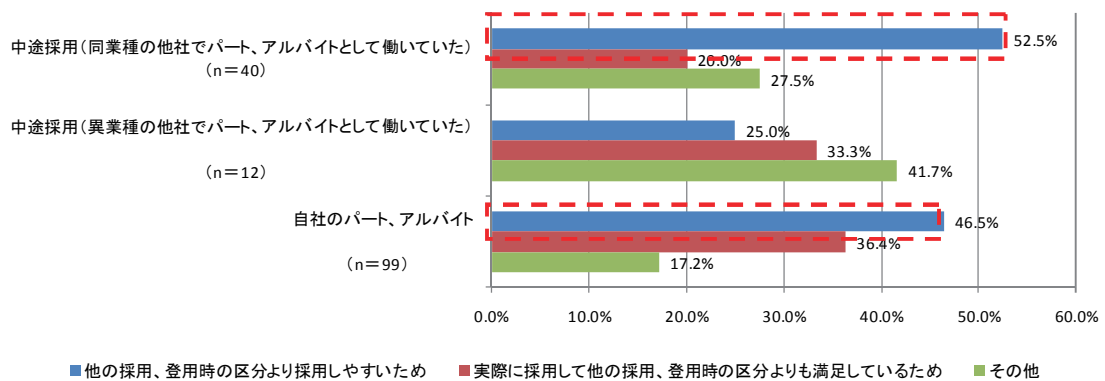
出所) 「若年労働者の雇用状況に関する調査」

ウ. 元フリーター採用優先順位の理由

<優先順位を1位、2位とした理由>

- 企業が元フリーターの優先順位を1位と回答した理由の多くは、「他の対象よりも採用し易い」というものであった。他社の正社員や新卒採用に課題を抱えている企業が積極的に採用している場合も考えられる。
- 一方で、「他の対象よりも満足しているため」と回答した企業の割合も低くなく、「自社のパート、アルバイト」の場合、約40%の企業が満足していると回答している。
- その他の理由としては、実務経験があることや、即戦力として期待できる、といった回答があった。

図表5 採用・登用に関して、元フリーターの優先順位を1位、2位とした理由

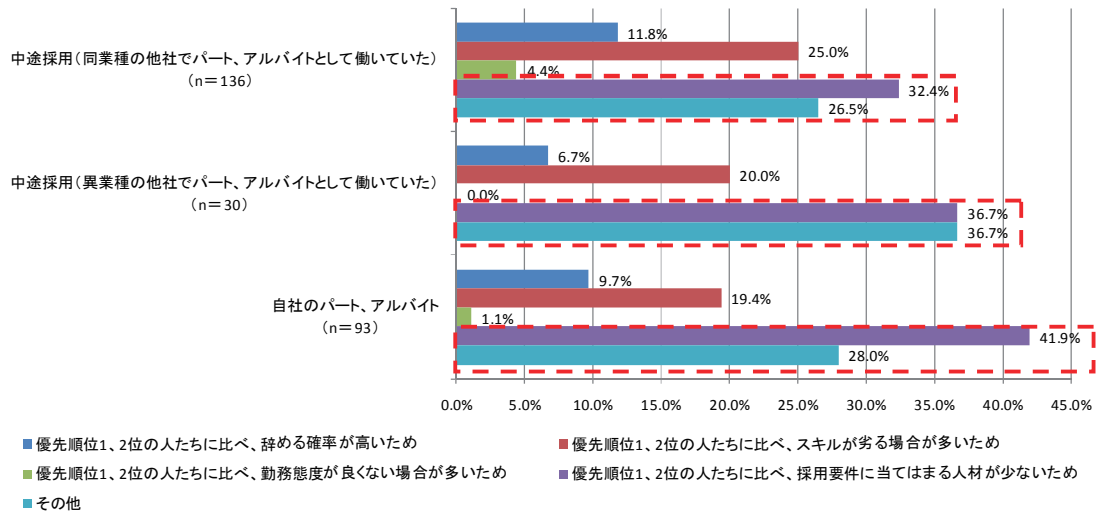


出所)「若年労働者の雇用状況に関する調査」

<優先順位を3位、4位とした理由>

- 企業が元フリーターの優先順位を3位、4位と回答した理由は、1位、2位の対象よりも、採用要件にあてはまる人材が少ないこと、スキルが劣ることが挙げられていた。
- その一方で、元フリーターの方が勤務態度に問題があったり、辞めやすいといった意見は多くない。
- また、その他の理由としては、「モラルが低い」や「業種の特異性」という声が挙げられていた。

図表6 採用・登用に関して、元フリーターの優先順位を3位、4位とした理由

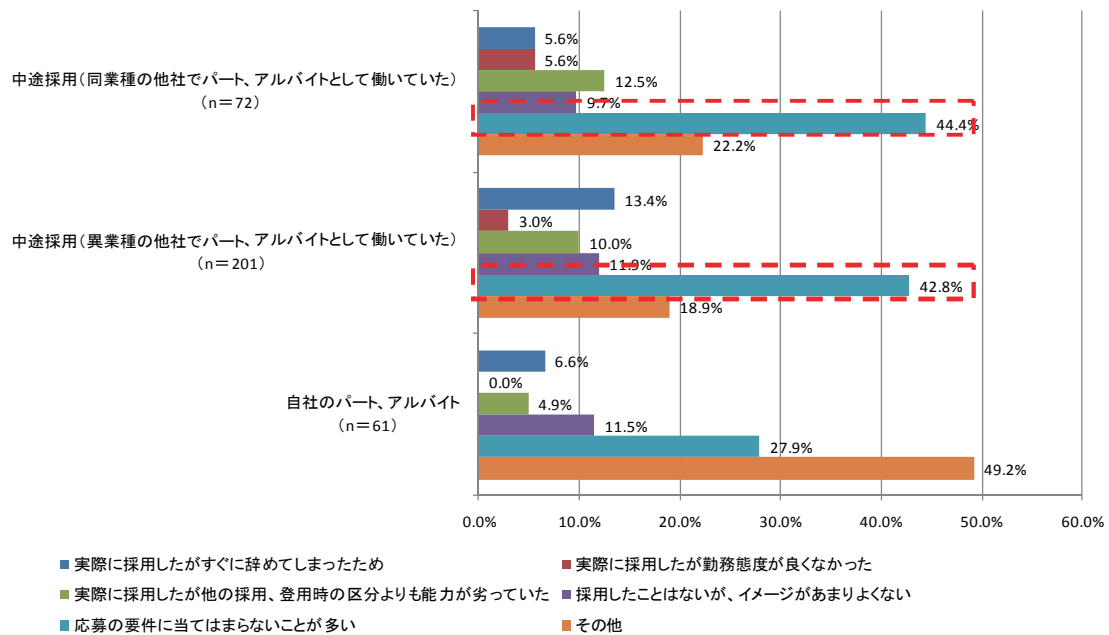


出所)「若年労働者の雇用状況に関する調査」

<優先順位を5位、6位とした理由>

- 企業が元フリーターの優先順位を5位、6位と回答した理由は、応募要件にあてはまらないことを挙げている割合が最も多かった。特に、他社のフリーターはその傾向が強いことが示唆される。
- その一方で、勤務態度が良くない、辞めやすい、能力が劣っていると回答した割合も1割前後と低くなっている。
- また、優先順位が低いその他の理由として、「社風と合わない」や、「これまでに採用したことがないから」、「基礎的な経験が足りない」こと等が挙げられていた。

図表7 採用・登用に関して、元フリーターの優先順位を5位、6位とした理由

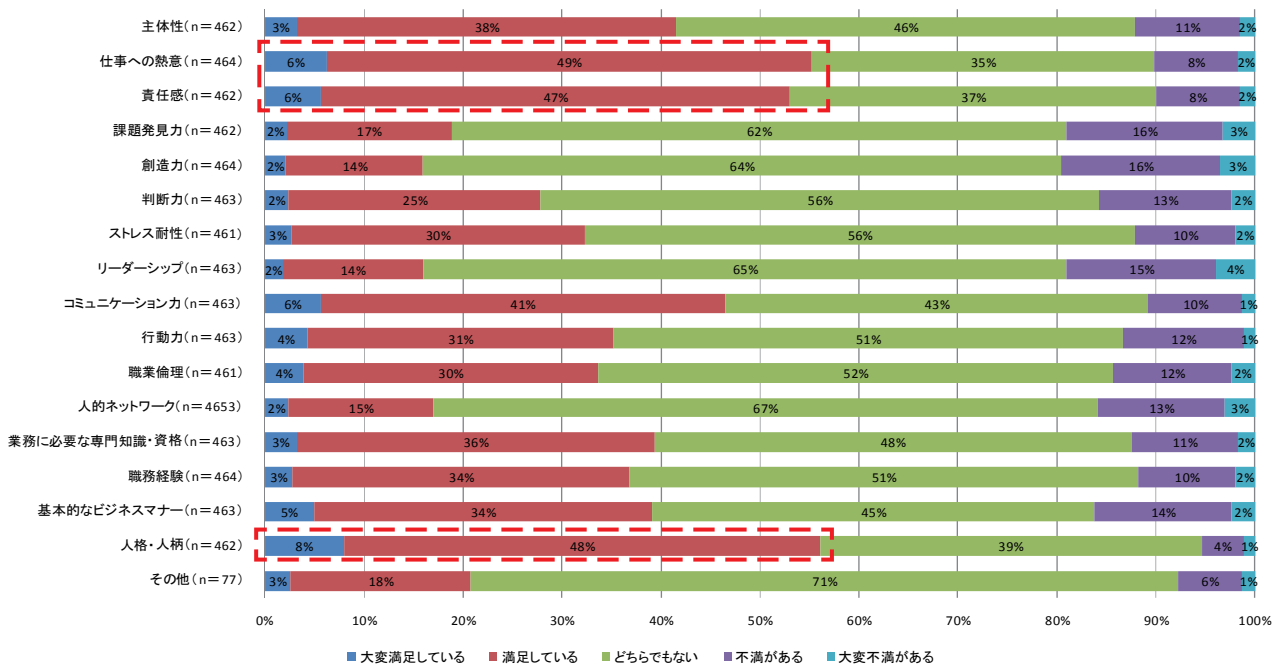


出所)「若年労働者の雇用状況に関する調査」

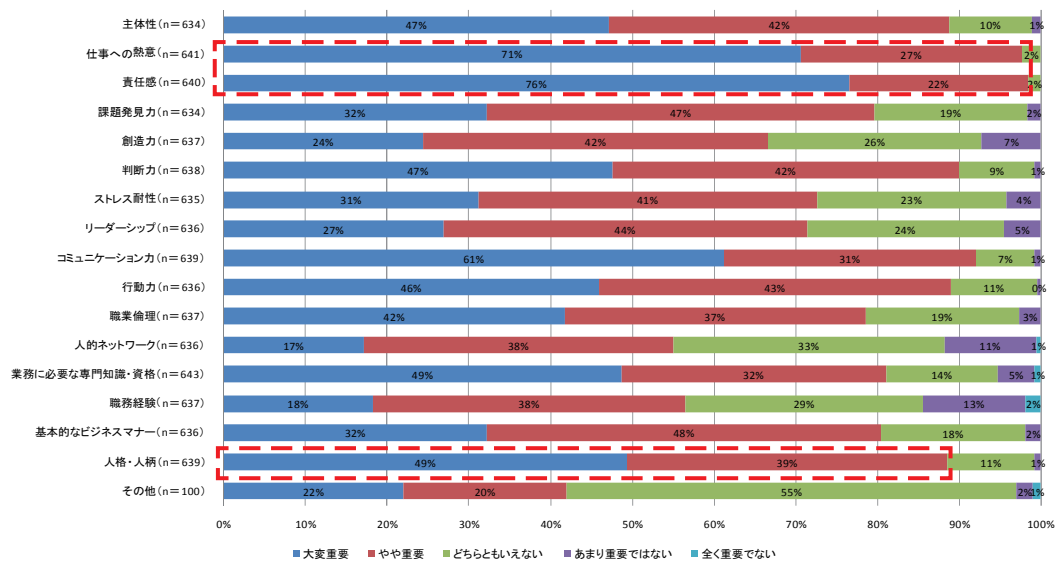
エ. フリーター採用に関する満足度

- 採用した元フリーターのほぼ全てのスキルについて、「満足している」と回答した企業の割合が「不満がある」と回答した割合を上回っている。
- 特に、企業が正社員として働く上で重要だと考えているスキル「人格・人柄」や「仕事への熱意」、「責任感」といった項目で高い満足度を得ている。このことから、フリーターは、採用・登用の際の優先順位では低かったものの、実際に働いた場合、その満足度は決して低くないと考えられる。

図表 8 フリーター採用に関する総合的な満足度



図表 9 正社員として重要なスキル

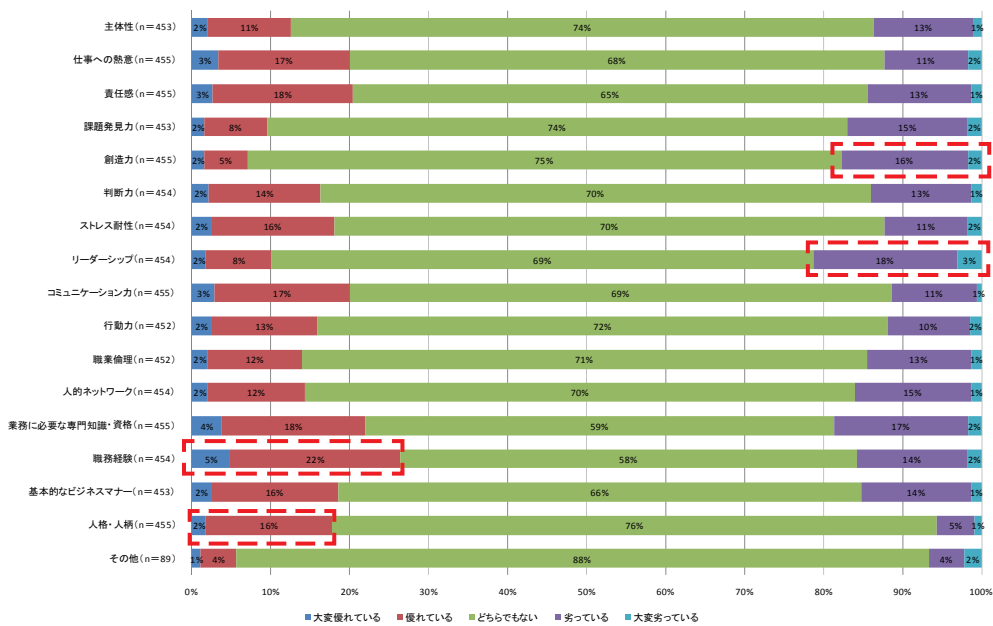


出所)「若年労働者の雇用状況に関する調査」

オ. 新卒や中途採用（他社の正社員）とのスキル差

- 新卒や中途採用（他社の正社員）と元フリーターとのスキルを比較した場合、大差ないと回答した企業の割合がほぼ全ての項目で60%以上であった。さらに、15項目中（その他除く）、10項目で「元パート、アルバイトスタッフの方が優れている」と回答した割合が、「新卒や中途採用（他社の正社員）よりも劣っている」と回答した割合を上回っている。
- 特に、「職務経験」と「人格・人柄」に関して、その差は大きくなっている。
- このことから実際に働いた場合、元フリーターは、新卒や中途採用（他者の正社員）と比較するとスキルにおいて遜色ないと捉えられていることが伺える。

図表 10 元フリーターと新卒・中途（正社員）とのスキル差を感じる項目



出所)「若年労働者の雇用状況に関する調査」

(4) フリーターの正社員に対する考え方・意欲について

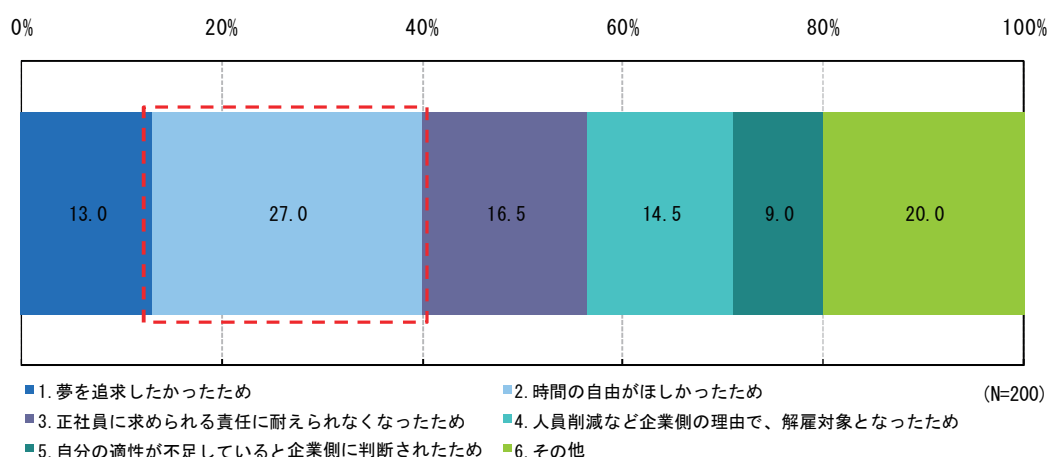
フリーターが正社員となる意欲を持たない理由を見ると、最も大きな要因は、「時間の自由度が少ない」であるが、他にも正社員としてやりたいことがない、正社員となる自信をなくしている、現在のアルバイト業務に追われて効果的に就職活動ができないと答

えている人もいる。企業は、これらの人に対して自社のフリーターの活躍ぶり等を伝えることで、正社員として働くことへのイメージを喚起することで、正社員就職に向けた意欲を高められる可能性がある。

ア. フリーターの正社員に対する考え方

- 現在フリーターで、正社員経験のある方（以下、正社員経験社員）200人にアンケートを行った。その結果、正社員を退職した理由として「時間の自由がほしかったため」と答えた割合が27.0%と最も多かった。

図表 11 正社員の退職理由

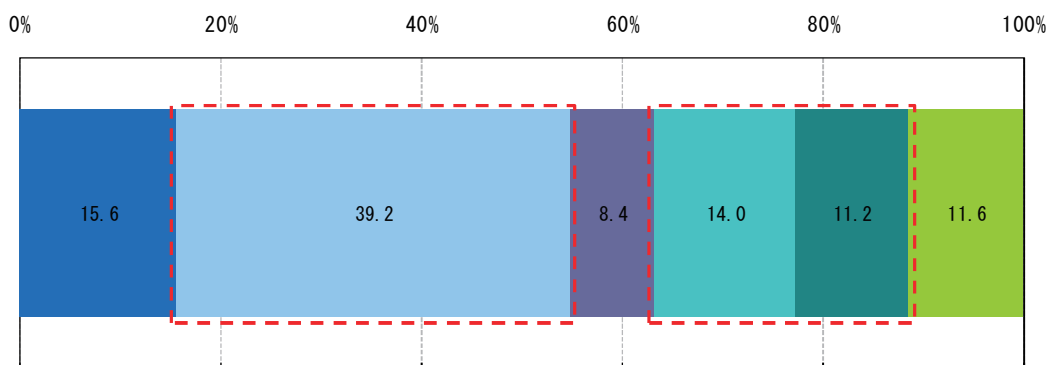


出所) 「仕事に関するアンケート」

イ. フリーターの正社員に対する意欲

- 現在フリーターであり、正社員となる意欲のない方 250 人にアンケートを行った。その結果、意欲のない理由として「働く時間の自由度が低いから」と答えた割合が 39.2%と最も多かった。
- また、「正社員として働く自信がないから」と回答した人の割合が 14.0%、「現在のアルバイト・パート業務におわれて正社員となることを考える暇がないから」と回答した人の割合が 11.2%であった。
- つまり、正社員となる意欲のないと答えた方のうちの 25%以上が、自信がないという自己判断に基づく要因や、考える暇がないという自身の能力とは関連がない要因を正社員となる意欲のない理由として挙げている。

図表 12 正社員となる意欲がない理由



(N=250)

- 1. 正社員になって特にやりたいことはないから
- 2. 働く時間の自由度が低いから
- 3. 責任ある仕事はしたくないから
- 4. 正社員として働く自信がないから
- 5. 現在のアルバイト・パート業務におわれて正社員となることを考える暇がないから
- 6. その他

出所) 「仕事に関するアンケート」

(5) 採用に関して

アンケート結果から、自社と関係のない企業で働いていたフリーターを正社員として採用している企業が非常に多い。自社で働いているフリーターや自社の同業種の企業で働いているフリーターのみを採用候補としている企業は、より外に目を向け、異業種の企業で働いているフリーターを採用候補として考えてみてはいかがか。図表 4 にあるように、企業は他業種で働いていたフリーターより、自社や同業種で働いていたフリーターを優先しているが、実態としては他業種で正社員となったフリーターが多い。その要因としては、同業種で働いていたという経験はあるが、能力水準や給与体系などその他の要

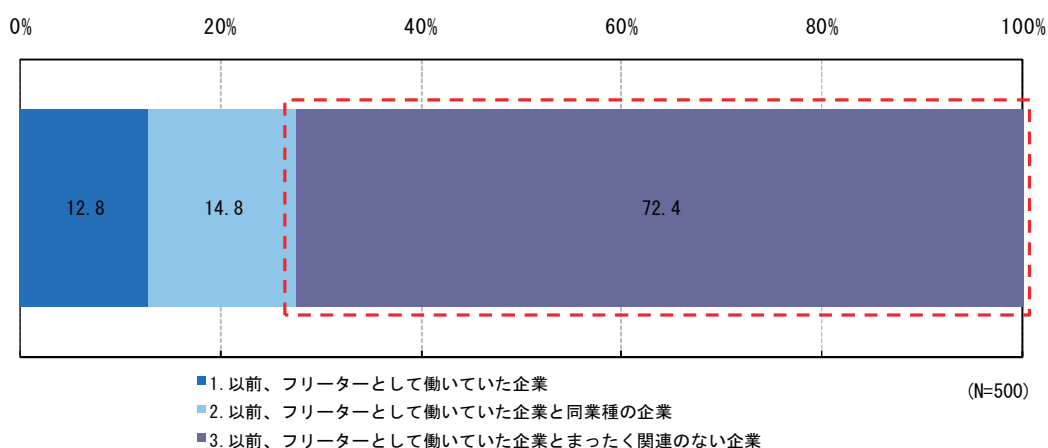
件が合わずに同業種で働いていたフリーターを採用できていない場合や、同業種で働いていたフリーターの応募数が少ないため他業種のフリーターの方を多く採用している場合などが考えられる。

また、正社員となった経験がある人はない人に比べ、学生時代にはスポーツ系のサークル活動等や資格の取得に、フリーター時代には資格の取得に時間を割く傾向にある。スポーツや資格の取得を重視している人ほど、社会に対する問題意識・価値観や自分の仕事・キャリアに対する態度・姿勢や専門知識を身につけていると考えられる。

ア. 採用するフリーターの対象範囲について

- アンケート結果によると、以前はフリーターであり、現在正社員となった人 500 人のうち 72.4%が、「以前フリーターとして働いていた企業とまったく関連のない企業」で採用されたと答えている。

図表 13 正社員として採用された企業の属性

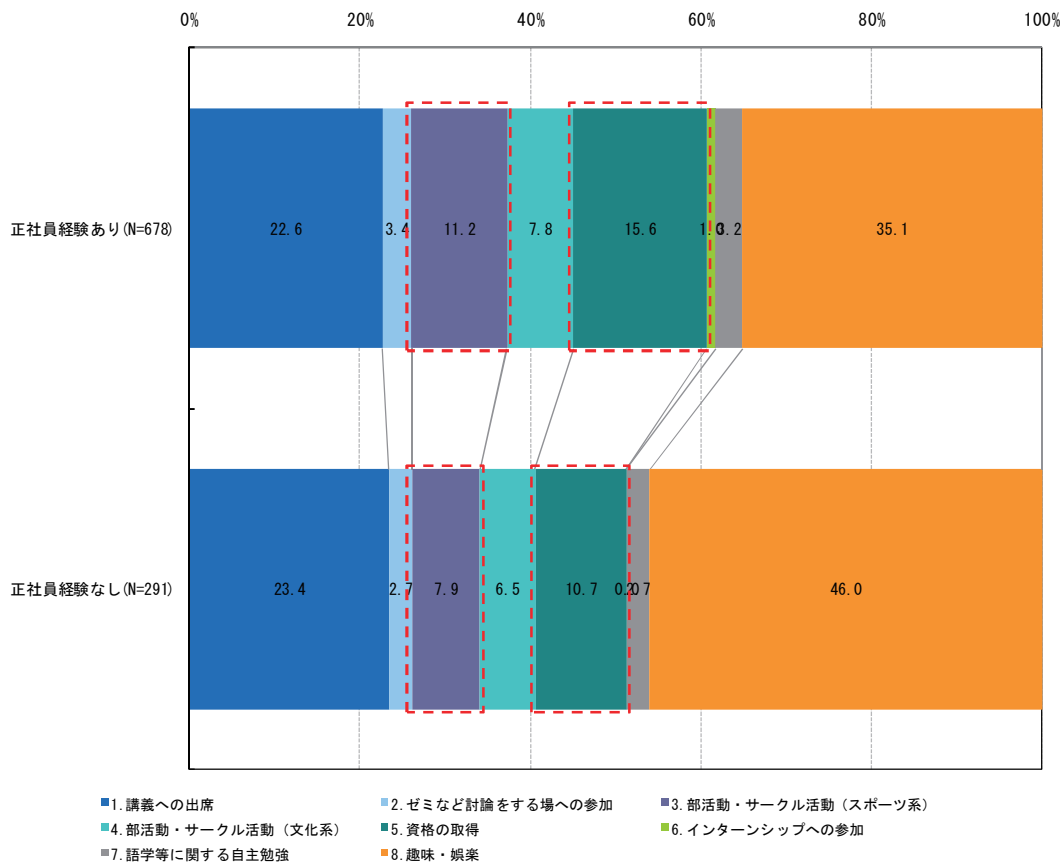


出所) 「仕事に関するアンケート」

イ. 採用するフリーターの能力について

- 学生時代の活動については、正社員経験がある人は、最も時間を費やした活動として「部活動・サークル活動（スポーツ系）」と回答した割合が 11.2%、「資格の取得」と回答した割合が 15.6%となっている。一方、正社員経験がない人は、学生時代に最も時間を費やした活動として「部活動・サークル活動（スポーツ系）」と回答した割合が 7.9%、「資格の取得」と回答した割合が 10.7%となっている。このように、正社員経験がある人とない人との間に「部活動・サークル活動（スポーツ系）」と「資格の取得」といった活動量に差のある可能性がある。

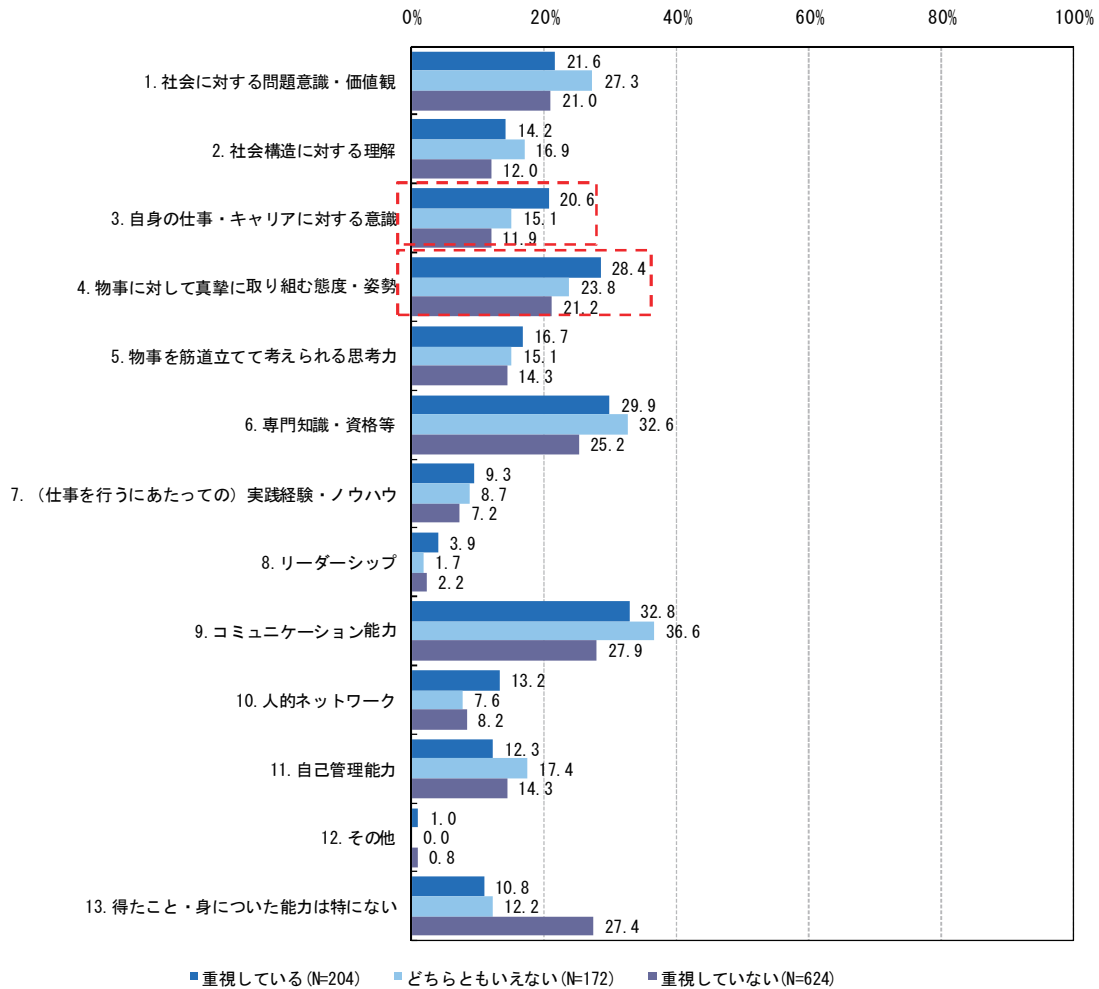
図表 14 正社員経験の有無別の学生時代に最も時間を費やした活動



出所) 「仕事に関するアンケート」

- スポーツを重視していた人と重視していなかった人に対してそれぞれ学生時代に得たこと、身に付けた能力を最大3つまで聞いた。アンケート結果によると、スポーツを重視していた人は「自身の仕事・キャリアに対する姿勢」を身に付けたと回答した割合が20.6%であるのに対して、スポーツを重視していなかった人が「自身の仕事・キャリアに対する姿勢」を身に付けたと回答した割合は11.9%となっている。

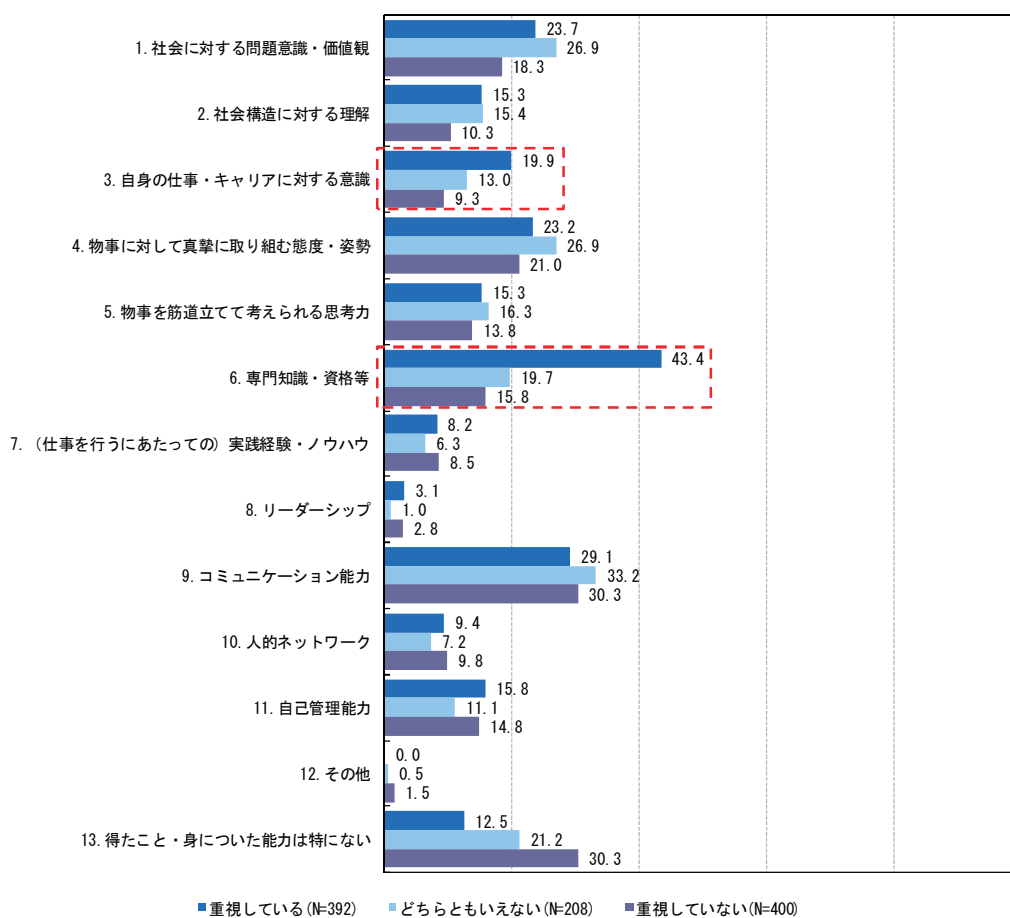
図表 15 「学生時代にスポーツ系の部活動・サークルへの参加を重視していたか別」
学生時代に身に付けた能力等



出所) 「仕事に関するアンケート」

●次に、学生時代に資格の取得を重視しているか否かで身につけた能力にどのような差異があるのかを見てみる。アンケートの結果によると、資格の取得を重視していた人は「自身の仕事・キャリアに対する姿勢」を身に付けたと回答した割合が19.9%であるのに対して、資格の取得を重視していなかった人が「自身の仕事・キャリアに対する姿勢」を身に付けたと回答した割合は9.3%となっている。また、当然ではあるが、「専門知識・資格等」についても、資格の取得を重視していた人は、身についたと回答した割合が43.4%であるのに対して、資格の取得を重視していない人は身についたと回答した割合が15.8%となっている。

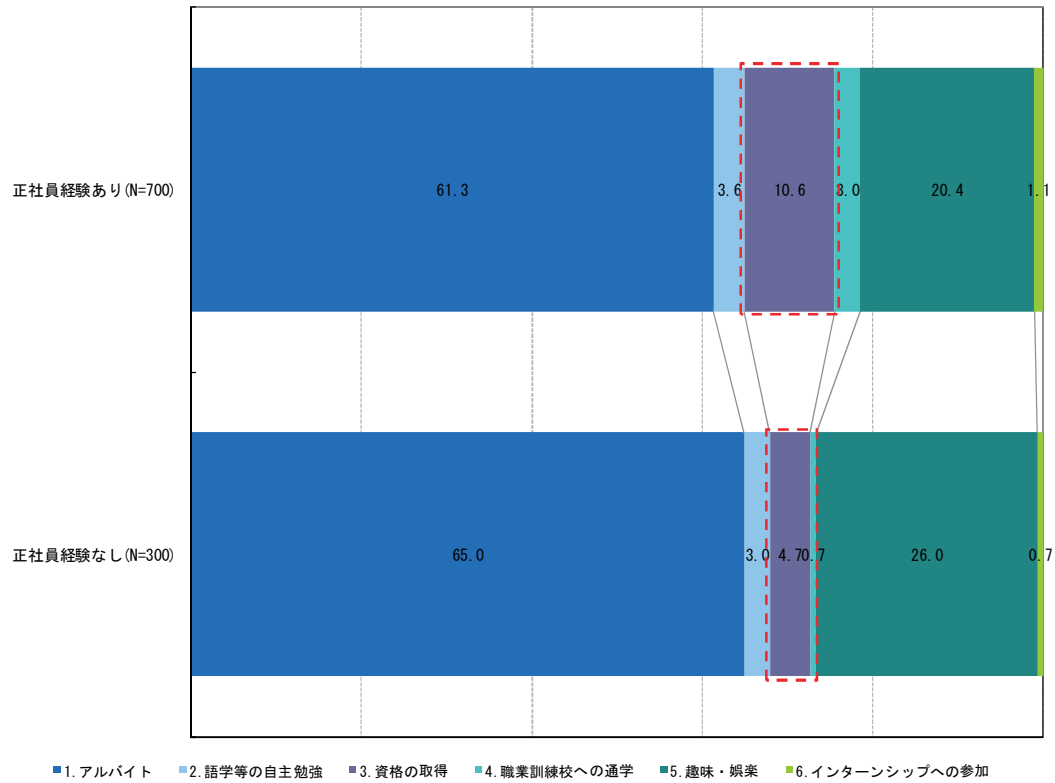
図表 16 「学生時代に資格の取得を重視していたか別」学生時代に身につけた能力等



出所)「仕事に関するアンケート」

- フリーター時代の活動については、正社員経験がある人は、最も時間を費やした活動として「資格の取得」と回答した割合が 10.6%であるのに対して、正社員経験のない人は「資格の取得」と回答した割合が 4.7%となっている。

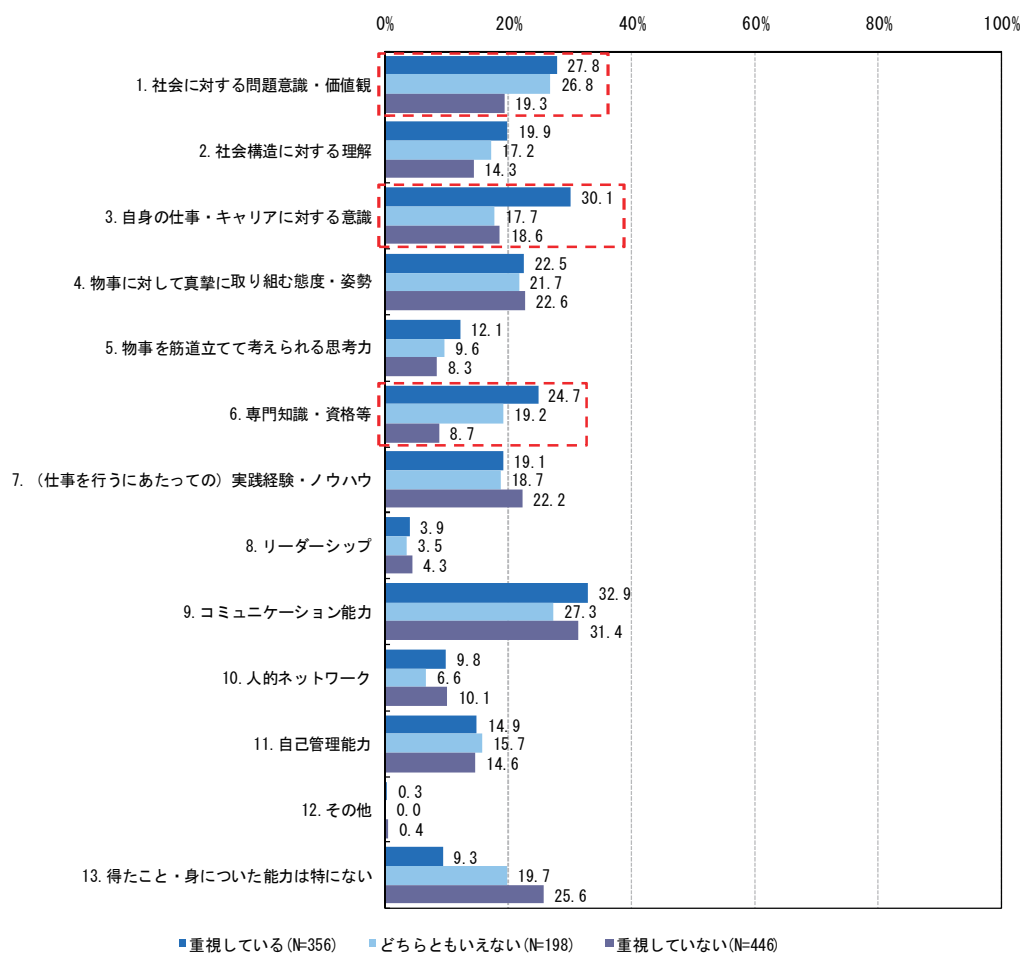
図表 17 正社員の経験の有無別のフリーター時代に最も時間を費やした活動



出所)「仕事に関するアンケート」

●以下では、フリーター時代に資格の取得を重視しているか否かで身につける能力にどのような差異があるのを見ていく。アンケートの結果によると、フリーターの時代に資格の取得を重視していた人は「社会に対する問題意識・価値観」を身に付けたと回答した割合が27.8%であるのに対して、資格の取得を重視していなかった人が「社会に対する問題意識・価値観」を身に付けたと回答した割合は19.3%となっている。また、「自身の仕事・キャリアに対する姿勢」については、資格の取得を重視していた人は、身についたと回答した割合が30.1%であるのに対して、資格の取得を重視していない人は身についたと回答した割合が18.6%となっている。また、「専門知識・資格」については、資格の取得を重視していた人は、身についたと回答した割合が24.7%であるのに対して、資格の取得を重視していない人は身についたと回答した割合が8.7%となっている。

図表 18 「フリーター時代に資格の取得を重視していたか別」学生時代に身に付けた能力等



出所) 「仕事に関するアンケート」

(6) フリーターの就職活動における留意点について

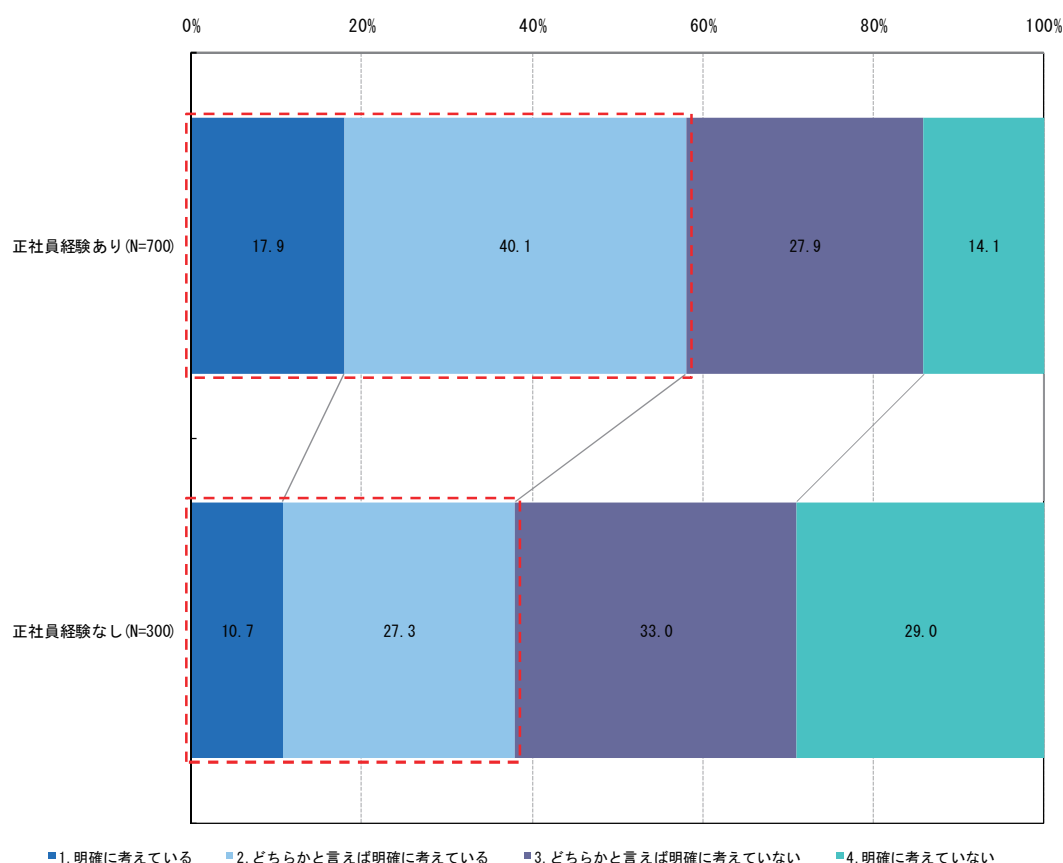
正社員となった人は、まず目標を明確に定めた上で就職活動に取り組んでいる傾向があり、正社員となるには、まずは自分の実現したいことなどのある程度持ってから就職活動を行う方が有効であると考

えられる。またアンケート結果から、実際に就職活動を行う際には、ハローワークが重要な役割を果たしている可能性が示唆される。

ア. 就職・転職活動の方向性の明確化

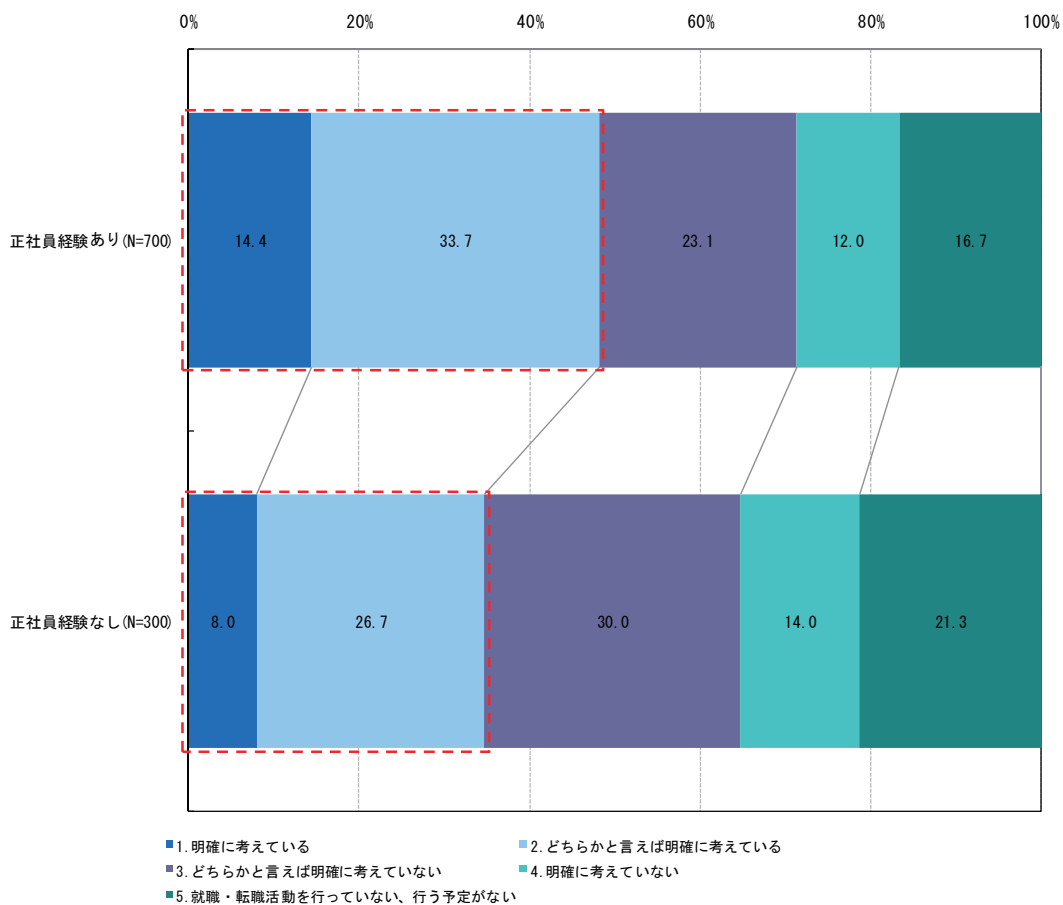
- 仕事を通じて実現したいことを「明確に考えている」と「どちらかと言えば明確に考えている」と回答した割合は、正社員経験がある人は58.0%であるのに対して、正社員経験のない人は38.0%となっている。また、就職・転職活動の方向性を「明確に考えている」と「どちらかと言えば明確に考えている」と回答した割合の合計は、正社員経験がある人は48.1%であるのに対して、正社員経験のない人は34.7%となっている。

図表 19 正社員の経験の有無別の仕事を通じて実現したいことが明確であるか



出所) 「仕事に関するアンケート」

図表 20 正社員の経験の有無別の就職・転職活動の方向性が明確であるか

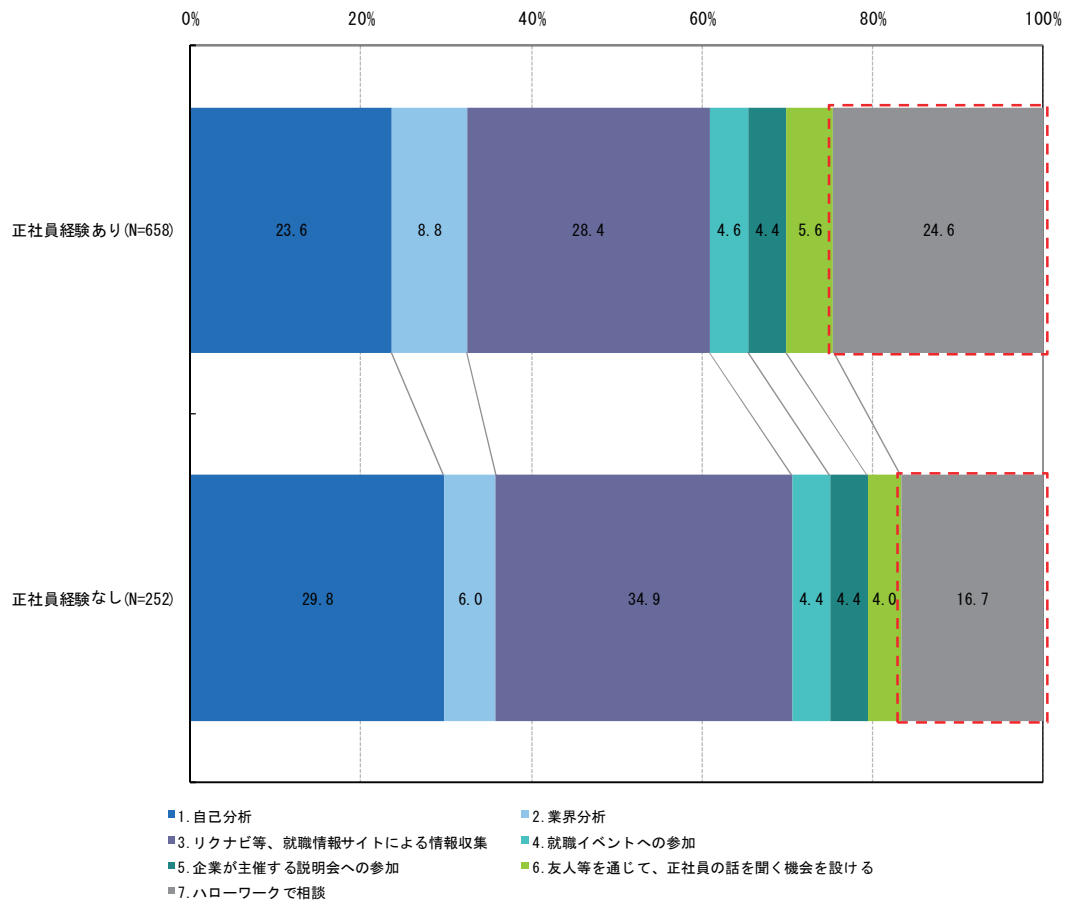


出所) 「仕事に関するアンケート」

イ. 就職・転職活動の際の取組み

- 就職・転職活動の際の取組みについては、正社員経験がある人は、最も時間を費やした活動として「ハローワークでの相談」と回答した割合が24.6%であるのに対して、正社員経験のない人は「ハローワークでの相談」と回答した割合が16.7%となっている。

図表 21 正社員の経験の有無別の就職・転職活動で最も時間を費やした活動



出所) 「仕事に関するアンケート」

(7) 正社員として定着させるための取り組み

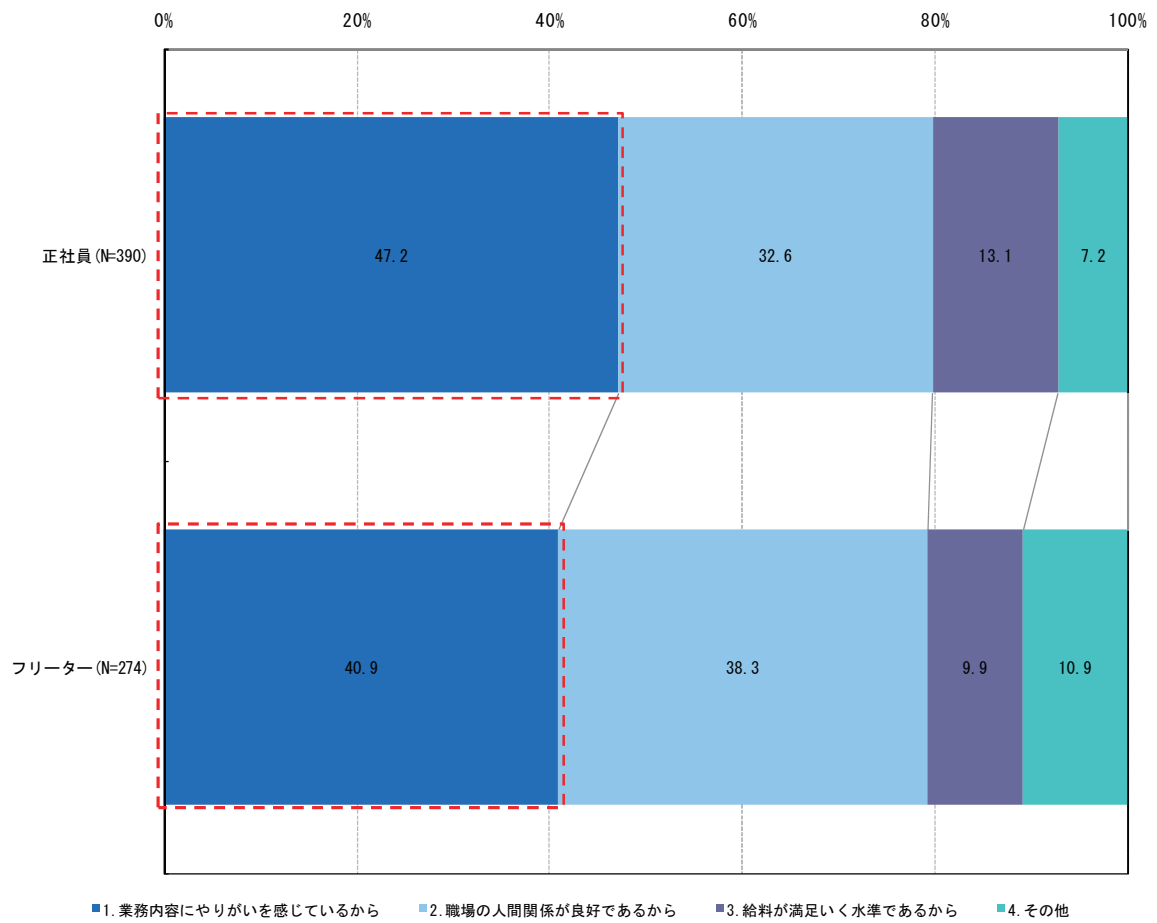
アンケート結果から、既存社員の満足度を高めるためには金銭などの外発的動機だけではなく、やりがいなどの内発的動機を高める取組みが効果的であると示唆される。そして、現在の仕事への継続意向が無い社員の多くは、やりがいがないことや人間関係の悪化よりも、給与面の不満を挙げる傾向にある。金銭的な報酬は、モチベーションが高まるというわけではないが、満たされない場合には不満として蓄積される可能性が示唆される。

また、会社で与えられる機会の有無については、企業側と社員側で①ビジョンを共有する場、②働く環境面の整備、③やりがいを感じる仕事を任せること、④自己研鑽の機会、の4つの面について認識の齟齬が存在すると考えられる。給与体系等の制度をすぐに改善するのは難しいと思われるが、ビジョンを共有する場など速やかに取り組めるものは、機会を作ることが必要と考えられる。

ア. 勤務継続意向

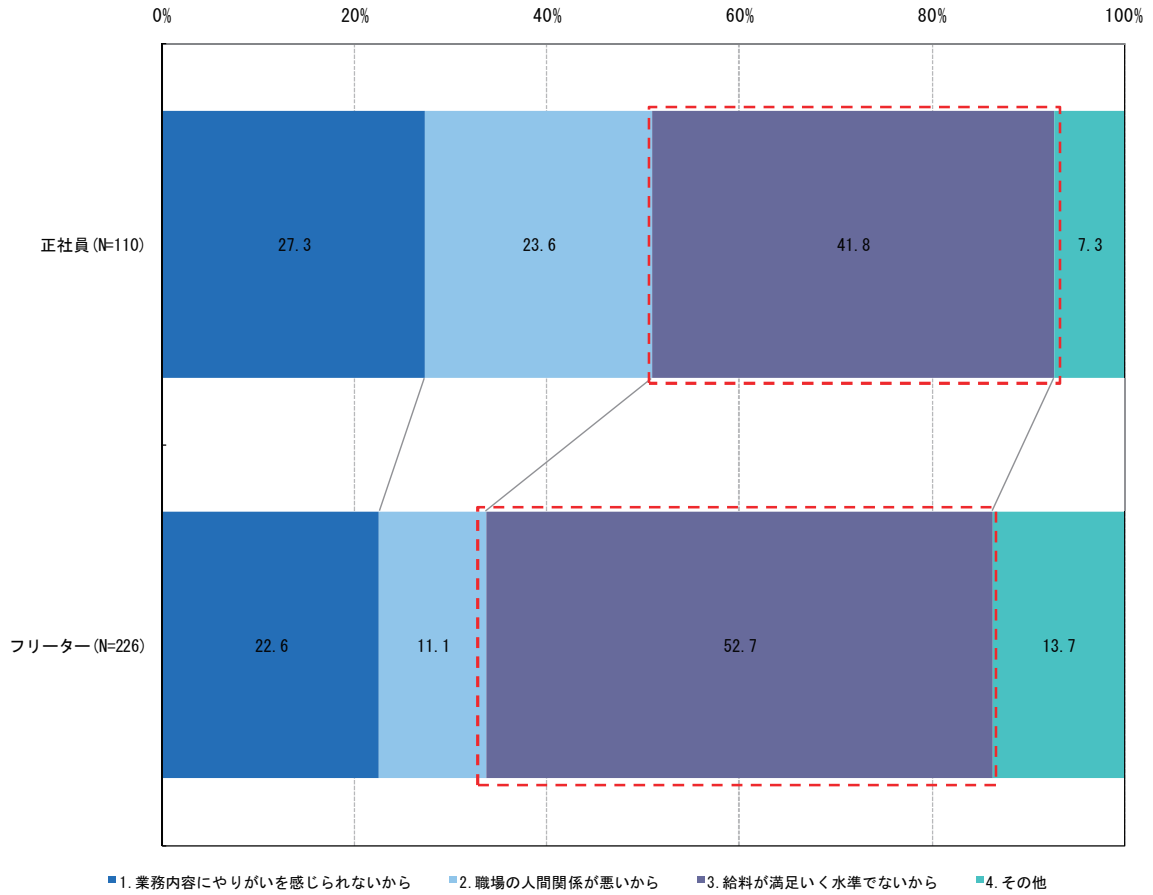
- 正社員、フリーター別に、現在の仕事を継続したい人と継続したくない人に対してそれぞれその理由を聞いたところ、継続したい理由としては「業務内容にやりがいを感じているから」と回答した割合が正社員では47.2%、フリーターでは40.9%と最も多く、継続したくない理由としては「給料が満足いく水準ではないから」と回答した割合が正社員では41.8%、フリーターでは52.7%と最も多かった。

図表 22 現在の仕事を継続したい理由



出所) 「仕事に関するアンケート」

図表 23 現在の仕事を継続したくない理由



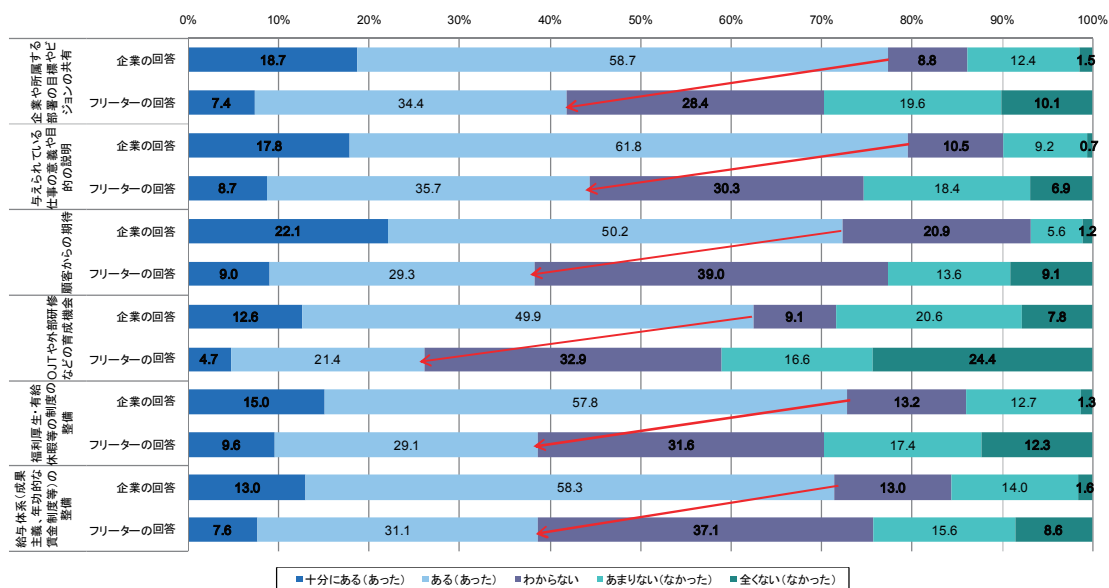
出所) 「仕事に関するアンケート」

注) 現在の仕事を継続したくないと回答した人を対象としている。

イ. 定着のための取組みの十分さにおける企業と社員の認識ギャップ

- 以下では、企業側と社員側の定着のための、人材マネジメント等に関する取組みについてどの取組みが十分で、どの取組みが不十分と感じているか、双方の認識のギャップを明らかにしていく。
- 「企業や所属する部署の目標やビジョンの共有」について、企業側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合が77.4%である。これに対して、社員側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合は41.8%であった。
- 「与えられている仕事の意義や目的の説明」について、企業側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合が79.6%である。これに対して、社員側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合は44.4%であった。
- 「顧客からの期待」について、企業側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合が72.3%である。これに対して社員側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合は38.3%であった。
- 「OJT や外部研修などの育成機会」について、企業側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合が62.5%である。これに対して社員側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合は26.1%であった。
- 「福利厚生・有給休暇等の制度の整備」について、企業側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合が72.8%である。これに対して社員側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合は38.7%であった。
- 「給与体系（成果主義、年功的な賃金制度等）の整備」について、企業側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合が71.3%である。これに対して社員側は機会が「十分にある」または「ある」と回答した割合は38.7%であった。
- 以上のことから、①ビジョンを共有する場、②働く環境面の整備、③やりがいを感じる仕事を任せること、④自己研鑽の機会、の4つの面で企業側と社員側の定着に向けた取組みが十分であるか否かの認識にずれがあると示唆される。つまり、多くの企業は機会を十分に与えていると考えているが、社員は、それほど与えられていないと感じており、このギャップを埋める必要がある。

図表 24 企業側と社員側から見た社内での各種機会の有無



出所)「若年労働者の雇用状況に関する調査」
「仕事に関するアンケート」

4. 事例編

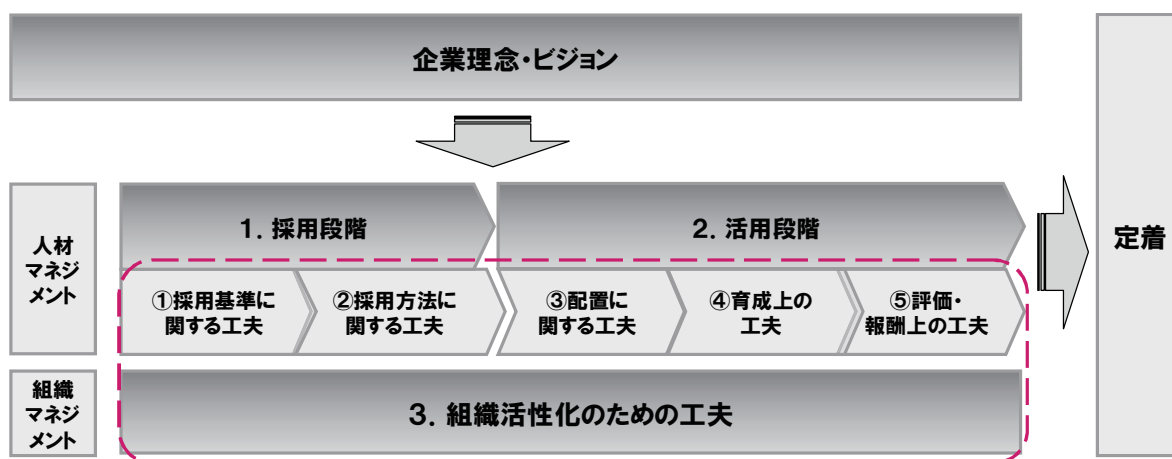
(1) 事例集の概要

4. 事例編では、人材の定着のための取組みを、人材マネジメントプロセスにおける 1. 採用、2. 活用の 2 つの段階とそれを支える組織マネジメントにおける 3. 組織風土活性化の工夫の視点から整理している。

更に詳細に見ると、採用段階は採用基準に関する

工夫(1-1))、採用方法上の工夫(1-2))、活用段階は、配置に関する工夫(2-1))、育成上の工夫(2-2))、評価・報酬上の工夫(2-3))の視点から事例を紹介している。(各中項目における定義は図表 26 を参照。)

図表 25 事例編で扱う範囲 (赤点線)



図表 26 本事例集で取り扱う人材マネジメントプロセス等の工夫

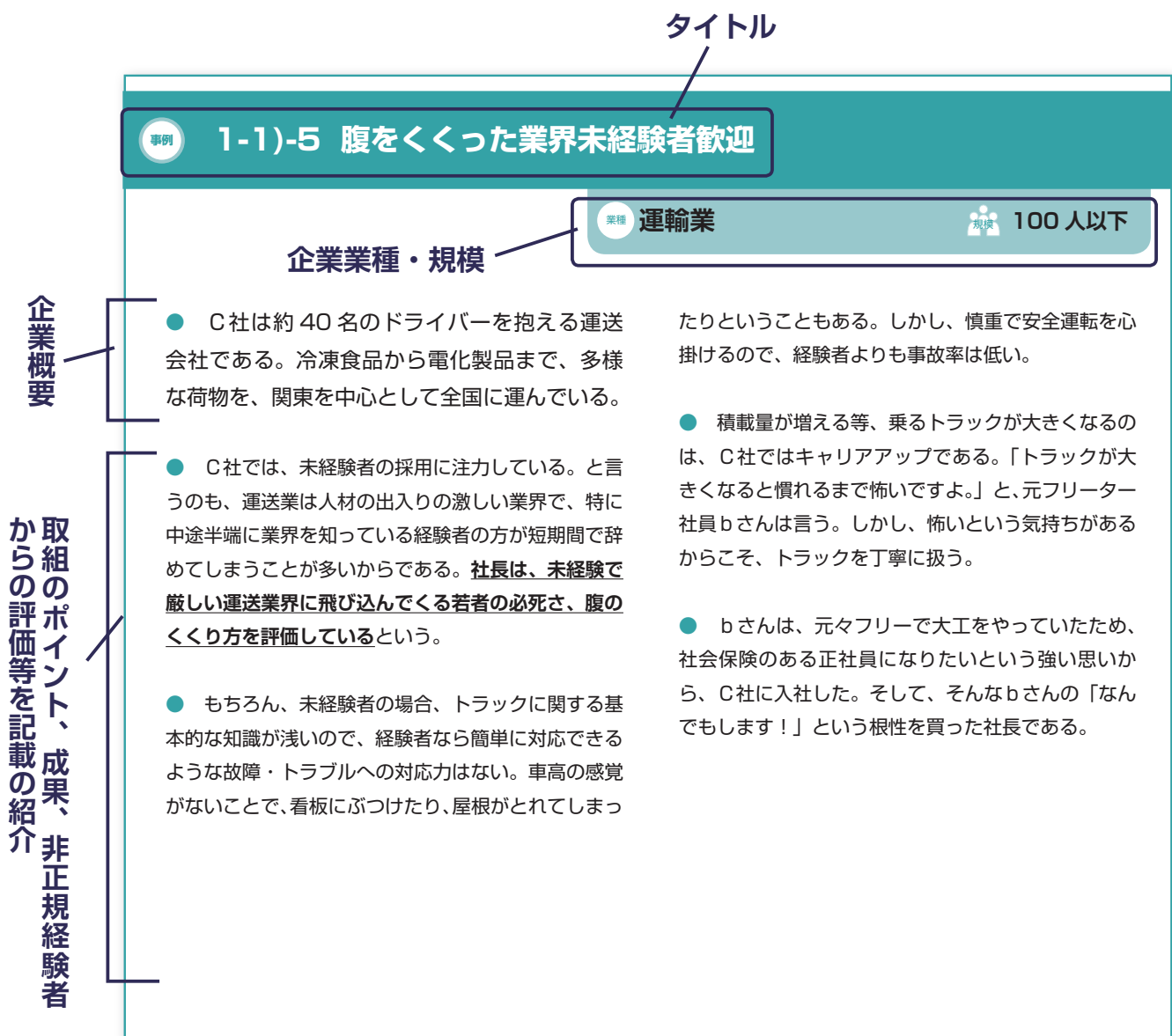
	大項目	中項目	説明
1-1)	採用	採用基準に関する工夫	採用段階での学歴や資格などの形式的な要件以外で、採用基準としてどのような人材を求めているか。
1-2)		採用方法上の工夫	面接方法等の採用方法にどのような工夫が見られるか。
2-1)	活用	配置に関する工夫	採用した人材を配置する際に、キャリアパスの提示による先を見据えた配置等、具体的にどのような工夫がなされているか。
2-2)		育成上の工夫	人材育成において、具体的にどのような工夫がなされているか。

2-3)	活用	評価・報酬上の工夫	評価や報酬の支払いにおいて、具体的にどのような工夫がなされているか
3	組織	組織活性化における工夫	組織風土が活性化するために、具体的にどのような工夫がなされているか。 (例：職場環境作りなどの工夫)

(2) 本事例集の見方

上記の中項目の取組事例ごとに、概ね以下のようなフレームで取組の整理を行っている。

図表 27 事例の見方



(3) 1. 採用段階 1) 採用基準に関する工夫

1) 採用基準に関する工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の中で最初の段階である「採用基準に関する工夫」について紹介する。

ここでは、ヒアリング実施企業の中から7つの事例を取り上げて紹介するが、大きく分けて2つの特徴をもった事例からなる。

まずは、フリーター等非正規労働者としての経験が、プラスに評価される場合の事例を取り上げる。

例えば、障がい者の作業所を経営する法人は、挫折経験のあるフリーターを歓迎するという（事例1）。障がいを持った方々のうち何割かは、心無い発言をされた経験があり、心に傷を負っている方もいる。そのため、フリーターとして挫折を感じた経験のある若者は、似たような経験をしているので、障がい者にも優しくできる。このような理由から、この法人では挫折経験のあるフリーターを歓迎している。

また、離職した理由を多角的・客観的に説明できればフリーターでも歓迎という考え方も紹介する

（事例2）。日本労働政策・研修機構の調査¹でも、フリーター等の非正規労働者のうち約3割は、やむを得ずフリーターになったという結果もある。企業も、やむを得ずフリーターになった、離職経験があっても、それが「自分なりに学びを得ている、きちんと自分の言葉で語れる」ことで評価をする可能性があることを示唆している。

もう一つは、業界未経験者歓迎、去るものは追わない、といった最低限の条件は付けるものの、まずは間口を広く人材像を設定する事例である。

最も間口を広くとっている事例では、「去る者は追わない」方針でまずは採用という会社もある（事例3）。最低限の条件としては、中途半端に業界を知っていない、覚悟が決まっていること、地味な仕事ができること、職を転々としていないこと（事例4～7）といった条件を設定している企業を紹介している。

[本節で紹介している取組事例]

- 1.1)-1：挫折経験のあるフリーターこそ歓迎
- 1.1)-2：離職した理由を多角的・客観的に語れる人材を歓迎
- 1.1)-3：「去る者は追わない」方針でまずは採用
- 1.1)-4：中途半端な業界経験者より業界未経験者
- 1.1)-5：腹をくくった業界未経験者歓迎
- 1.1)-6：地味な仕事からスタートできる者を採用
- 1.1)-7：知識・スキルは問わず、数年で職を転々としていないことが重要

¹ 小杉礼子（2000）「フリーターには「モラトリアム型」「夢追求型」「やむを得ず型」の3類型「やりたいこと」へのこだわりが強いが、長期化することは問題－「首都圏フリーターの意識と実態に関するヒアリング調査」より－

事例

1-1)-1 挫折経験のあるフリーターこそ歓迎

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

- 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、常時約50名程度が勤務している。
- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。
- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。
- 同事業所では、他の企業をドロップアウトして勤務している20～30歳代の正社員が実に10名以上である。これは、法人の代表の思いでもあるが、“障がいを持った方を就労できるまで指導・支援しなくてはならない”という仕事柄、一度企業で勤務した経験

のある者でなければ、“会社で働く”ということがどういうことなのか、実感を持って指導できないからである。福祉専門職の方はどうしても最初から福祉関連の職場に就労している方も多く、それ以外の仕事を知らないのでは実はしっかりした指導はできないと感じている。

- また、ドロップアウトした人は、挫折を感じたり、大きな失敗をしていたりすることもあり、前の企業や世の中に対して不満や疑問を持っている人が多く、だからこそ障がい者の方の気持ちが他の人よりも理解でき、深い指導・支援ができていていると感じている。
- 場合によっては、ドロップアウトした人は色眼鏡で見られることもあるが、同事業所のようなところでは、むしろその経験こそが活かされている。

事例

1-1)-2 離職した理由を多角的・客観的に語れる人材を歓迎

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

- 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、常時約50名程度が勤務している。
- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要

な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。

- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。

- 同事業所では、他の企業をドロップアウトして勤務している20～30歳代の正社員が実に10名以上であるが、採用の際には、「自分のことを素直に話せる」ことを最重視している。特に、具体的には、「前の会社を辞めた際に、どうして辞めたのか」、「どのような失敗をしてしまって、それは何故だったのか」ということについて聞くようにしている。

- **採否の判断につながるのは、「前の企業の会社側・雇用主側の責任」と「自分の責任」の両方をちゃんと話せるか、ということである。「前の会社はひどくて…」と一方的に前の会社を非難するような人は採用しにく**

い。逆に、「前の会社はここが悪かったが、自分はここがよくなかったと思う」という人は、物事を多角的・客観的に見ることが出来ているし、自己反省もできているので、伸びが期待できる。

- 一方で逆に、「自分の信念を変えない人」は採用しにくいと感じている。自分にこだわりがありすぎると、周りに溶け込むことができなかったり、仕事内容によってすぐ嫌になってしまったりするからである。「自分の考えに固執しすぎる人」は、自分の考え方が正しいと信じるあまり、ほかの人を理解しようとしなかったり、やり方を知らず強制してしまっていたりするので、障がいを持った方の指導・支援をするのには向かないようにも感じている。

事例

1-1)-3 「去る者は追わない」方針でまずは採用

業種 その他のサービス業

規模 100人以下

- M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

- 同社では、採用の際にも、実際に雇用した際に直接の上司となる店舗リーダーがまず一次面接を行って、その後、二次面接を社長が行うという面接パターンを採用しており、直接の上司と馴染める人間かどうか、ということを重視している。

- それでも、最近では8名ほどを新規雇用したが、3名ほどは既に辞職してしまっている。これには個々にいろいろな理由があるが、**そもそも最初から「絶対に会社に居ついてくれる者」を見分けることには限界があるし、「定着してくれるだろうか？」と心配しな**

がら雇用しても、結局やむを得ない理由で辞めてしまうこともあるので、最初から「去る者は追わない」方針で思い切って採用することとしている。

- **採用時点で必要以上に躊躇するより、思い切って採用して、そのうち何人か残ってくれば良い、という思いで採用した方が、手間や迷いが生じないし、辞められたときに自分たちも落ち込まないというメリットもあると感じている。**

事例

1-1)-4 中途半端な業界経験者より業界未経験者

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

● M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

● 一見、採用候補者には、中古車ディーラーにおける勤務経験を求めた方が、即戦力として活用できるようにも思われるが、同社では中途半端に同じ業種・職種の経験がある者は採用しないことが多いという。

● これは、特に中途半端に、大手中古車ディーラーなどでの勤務経験があると、「その会社のやり方」に慣れてしまっていて、同社のやり方に馴染めなかったり、「前の会社ではこうやっていたし、こうやった方が良いのだ」と固執し、自分だけならまだ良いのだが、他の多くの若手社員にまでそのやり方をやった方が良いと思わせてしまったり、その気はなくても強制してしまうような部分が出て、他の社員への悪影響もあると考えられるからである。

● 具体的には、かつて採用した大手中古ディーラー

経験者は、営業経験もあったのだが、大手だけあっていろいろな業務について「分業」をしていたので、そのほうが効率的だと主張して業務に混乱をきたしたことがあった。実際は同社は少人数で業務をこなしているため、1人の営業担当が顧客対応、価格査定、書類作成、事務所の清掃、日記作成などありとあらゆる業務をこなす必要はないのだが、そのようなスタンスを否定されることになり、若い社員に動揺をもたらし、結果的に辞めることになってしまった。

● 本当はかなり経験があり、大所・高所から指導ができる余裕があるような者であれば経験者でも採用すべきだと考えているが、少し齟齬程度の経験者であれば採用しない方が他の若手社員を混乱させないと考えている。

事例

1-1)-5 腹をくくった業界未経験者歓迎

業種

運輸業

規模

100人以下

● C社は約40名のドライバーを抱える運送会社である。冷凍食品から電化製品まで、多様な荷物を、関東を中心として全国に運んでいる。

● C社では、未経験者の採用に注力している。と言うのも、運送業は人材の出入りの激しい業界で、特に中途半端に業界を知っている経験者の方が短期間で辞

めてしまうことが多いからである。社長は、未経験で厳しい運送業界に飛び込んでくる若者の必死さ、腹のくくり方を評価しているという。

- もちろん、未経験者の場合、トラックに関する基本的な知識が浅いので、経験者なら簡単に対応できるような故障・トラブルへの対応力はない。車高の感覚がないことで、看板にぶついたり、屋根がとれてしまったりということもある。しかし、慎重で安全運転を心掛けるので、経験者よりも事故率は低い。

- 積載量が増える等、乗るトラックが大きくなるのは、C社ではキャリアアップである。「トラックが大きくなると慣れるまで怖いですよ。」と、元フリーター

社員bさんは言う。しかし、怖いという気持ちがあるからこそ、トラックを丁寧に扱う。

- bさんは、元々フリーで大工をやっていたため、社会保険のある正社員になりたいという強い思いから、C社に入社した。そして、そんなbさんの「なんでもします！」という根性を買った社長である。

事例

1-1)-6 地味な仕事からスタートできる者を採用

業種 製造業



100～300人

- K社は、約110名の正社員を雇用し、精密部品の製造を行っている企業であり、平均年齢は40歳程度である。

- 同社では、ある程度の経験のある者を中途採用で採用する割合が高い企業である。

- そのような同社においても、コスト、時間をかけて面接やSPIテストなどの見極めプロセスを経て採用したにもかかわらず、すぐに辞めてしまうような者が出るのが少なくなく、このような事態をできるだけ防ぎたい、という思いから、採用時に留意していることがある。

- その一つとして、ベンチャー企業での勤務経験のある者の雇用には、より慎重になる、ということがあり、同社の事業そのものはどちらかというと地味であり、根気の要る仕事であるが、ベンチャー企業勤務経験者は、必ずしも全員ではないが、“派手なこと”を好む傾向があり、“いきなりイロイロな仕事を任されること”が当然だと思っている部分があり、地味な仕事を好まない傾向があるからである。

- 同社でも、かつてベンチャー企業勤務経験がある者を採用したことがあるが、周りに馴染むことができなかったという痛い経験をしている。その者は試用期間中は普通に見えたのだが、正社員になった後には重要な仕事を任せてもらえると思っていたらしく、「コピー機の使い方を教えてもらえなかった」という、驚くような些細な理由で辞めてしまった。周囲を見下すような言動も見られたため、周囲とも折り合いを上手くつけることができず、また簡単な作業についても周囲に聞くことに抵抗を感じていたようであり、“一番下”の立場で一番簡単な作業をやらされることに耐えられなかったようである。

事例

1-1)-7 知識・スキルは問わず、数年で職を 転々としていないことが重要

業種 製造業

規模 100人以下

● F社は、正社員が約20名、パート社員が約15名の製造業である。自転車・車椅子等福祉関連機器などの部品を製造しており、中国にも工場を持っている。

● 同社は創業からの歴史が非常に古い企業であり、社員はエンジニアをはじめ、中高年の者がほとんどであり、定年を迎えて退職をする社員が随時現れ始めている状況である。現在は人の入替が緩やかではあるが、確実に発生している。

● そのような状況の中で、長期間勤務した者が退職をするということで、奨励金を活用して人材募集を行ったところ、数日で40人ほどの応募者が集まった。

● 必ずしも大手企業ではない同社の募集にたくさんの応募があった背景としては、経済環境・雇用環境の冷え込みもあったが、一方で募集の際に、「職歴や知識・スキルは問わない」ということで、特段何も条件をつけずに募集をしていたことが、応募者の門戸を広げる一因になったようである。募集をした会社としてもあまりの応募の多さに、当初想定していた募集期間が終了しないうちに、募集を締め切ってしまったほど

であった。

● 採用に時間も人もそれほど掛けられないことから、同社では、書類選考で10名ほどを選考した。その際に面接まで進めた者と進めなかった者の最も大きな差となったのは、「2、3年くらいの間隔で職を転々としていないこと」、特に「会社都合による退職」を強いられた者を優先した。できるだけ、同社のアットホームな雰囲気馴染み、骨を埋めてくれる者を採用したかったからである。

● 同社で、このタイミングで採用した3名は、採用から2年が経過した取材時点でも、誰一人欠けることなく、毎日元気に勤務を続けてくれている。

(4) 1. 採用段階

2) 採用方法に関する工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の2番目として、採用上の工夫を取り上げる。特に、比較的实践しやすい面接方法の工夫について中心的に取り上げる。

事例8では、面接中に入社3ヶ月先の目標を考えてもらう面接を実施している事例である。とかく、非正社員は、キャリア形成や職業人としてのスキルアップの機会が限られていることも多く、短期的な視点に陥りがちである。企業は、正社員をゴールと置いて満足したり、燃え尽きたりせずに、長く定着できる人材を必要としていることが示唆される。

事例9では、採用面接時にお互いの納得感を高めるために、選ぶのは求職者であり、求職者の立場に立って、不安や気になることを吐き出すように促している。この狙いは、自分の思いを積極的に語ってもらう面接を実施し、組織のミッションと求職者の思いが一致するかを確認することである。同様の狙いではあるが、面接の時間をしっかり取ることで定着する人材を確保している事例もあった（事例

10）。

納得感を高める観点から、事例11では、就業形態、休日予定、報酬表、競争の厳しさを出来る限りの情報を提供する面接を実施していた。これは、営業職という競争の厳しい、結果がすぐ報酬に反映される職場であることを伝え、勤め始めた後に「そんなはずではなかった」と社員ができる限り思わないようにとの配慮である。

最後にコラムで、祖母の介護経験をきっかけに工学系から老人ホームへとキャリアを転向したりさんの事例を紹介する。

[本節で紹介している取組事例]

1.2)-8 :3 ヶ月先の目標を考えてもらう面接を実施

1.2)-9: 積極的に自分のことを語ってもらう面接を実施

1.2)-10: じっくり時間をかけた面接が長続きする職員の確保につながる

1.2)-11: 就業規則、休日予定、報酬表、競争の厳しさを全て開示

コラム：老人ホームの人気者は工学系出身

事例

1-2)-8 3ヵ月先の目標を考えてもらう面接を実施

業種 建設業

規模 100人以下

- 主に県や市から発注された道路工事、下水工事を手掛ける建設会社であるS社で、社長が採用時に重視するのは、本人に今後の人生計画があるか否かだ。
- **S社は社員に、入社して3ヶ月後どうなっていたのかという目標を立てさせることが必須である。その目標を達成するためにやるべきことを、採用の面接中に考えてもらう。**この目標が具体的に立てられない人は採用を見合わせる。
- そして入社から3ヶ月経って試用期間が終わる際に再度社長と面接。試用期間の感想とともに目標が達成できたのかを確認している。
- 「これから先の人生に具体的な夢や目標のない者は仕事が續かない」というのが社長の持論である。短期間での離職を繰り返している人のほとんどはこれが当てはまり、5年10年先の夢は持たないままだという。単に正社員になることをゴールにしてしまうと、働き始めてすぐちょっとしたことにつまずいてしまう。
- 建設の仕事はきつい。いざ現場で仕事を始めたときに、「この技術を身につけたい」「このくらいのレベルに達したい」という具体的な目標を掲げておくことで目の前のきつさを乗り越えられるのだと社長は語る。
- 試用期間後、正式採用された者は1年ごとに目標を立てる。毎年全社員と面接をして、その目標の達成度や翌年の目標について話し合う機会を持ちたいと社長は考えている。

事例

1-2)-9 積極的に自分のことを語ってもらう面接を実施

業種 その他のサービス業

規模 100人以下

- 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、常時約50名程度が勤務している。
- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。

- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。

- 同事業所では、採用を行なう際には、面接に来た人に代表者自ら「選ぶ権利はあなたにある、不安なことや気になることは何でも聞いておかないといけないよ」と語りかけるようにしており、面接者自身から自分の思いを話させるようにしている。面接は普通、質問形式で雇用者側が聞きたいことを聞くものであるが、この事業所ではそうしていない。何らかの思いがあるからこそ、面接に来たはずであり、「質問などされなくても、自分のことをアピールしなさい」という

期待もあるからである。

- 特に障がい者とともに働き、就労支援を行うということに対しては、何らかの思いがないと続かない仕事である。社会の矛盾に対する怒りとか、その狭間で困っている人への思いなどを話してもらいたいと思っている。

- このような面接方法を採用して長いが、特定非営利活動法人Uからはここ数年、一人も、自分の事情で退職する、という人は現れていない。



1-2)-10 じっくり時間をかけた面接が長続きする職員の確保につながる

業種 医療福祉

規模 300人以上

- 社会福祉法人Wは複数の知的障害者更生施設、特別養護老人ホーム、ケアハウス、保育園を運営する大規模な社会福祉法人である。

- そのうち最大の施設は入所者100名の知的障害者更生施設で、約50名の職員で運営している。知的障害者更生施設での支援業務とは、知的障がい者が社会との関わりを持てるように、自立を支援する仕事であり、介護とは異なる。

- 施設ではこの3年以内に正職員として4人採用し、現在も全員勤務している。4人とも20代～30代の若い男性である。彼らの過去の職歴は様々で、老人ホームでの経験者が1人いるものの、それ以外の方は全くの福祉未経験者である。

- 未経験の若い男性でもこの施設で長続きする理由は、採用時の面接にヒントがある。面接ではお互いのことを十分に理解するように、じっくりと時間をかけて話しをする。運営方針の理念を心から理解できるか

どうか、志望者が本当にこの仕事を理解し、やろうという決意をもっているかどうか、を見ている。この採用方針により採用された職員のdさんは「時間をかけた面接により、自分はここでやっていけると思うことができた」と話す。

- 面接で判断できない場合は、現場を1日見学してもらおうこともある。その際、1日施設にいて自分から利用者へ声を掛けることができるか、支援の手を差し出すことができるかが、採用を見極める基準となっている。福祉の現場は現在進行形で待たなし。そのような現場を目の当たりにした時の対応が、今後ここでやっていけるかを見極める判断基準となる。

- 共通の理念を持った職員により運営される施設は、明るく積極的な空気がある。施設内での情報共有は頻繁に行われ、相談しやすく、人間関係も良好な、オープンで働きやすい職場となっている。

1-2)-11 就業規則、休日予定、報酬表、競争の厳しさを全て開示

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

● M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

● 同社では、特に最終の社長面接の際には、できる限りの情報を開示して、採用して勤務を始めてから「そのような話は聞いていなかった」ということで、辞職してしまうことを防ぐように努めている。

● 特に、同社では中古車販売については営業担当ということで、かなり競争の要素が激しい環境で勤務してもらうことになるので、その厳しさなどもできるだけ伝えるようにしている。

● 具体的には、就業規則を見せて説明を行い、特に社員の関心の高い「休日予定」も提示し、採用後は具体的にどのくらいの日数休めるのか、についても予め提示している。さらには報酬表も見せ、ベースではどのくらいの給与がもらえ、どのくらい頑張ればどの程度の報酬がもらえそうなのか、ということについて説

明を行っている。

● このようにすることで、採用候補者は同社について、また同社に勤務後の自分の姿について十分イメージして勤務を開始することができると考えている。

● 面接自体、実際に仕事をしている事業所の一画で行っているため、かなり業務内容などについてもイメージした上で勤務してもらえていると考えている。

特別養護老人ホーム A で働く h さんは、優しい表情が印象的な 20 代男性である。大きなマスクをかけた目元の様子からも、彼がにこやかにほほ笑んでいるのがよく分かる。老人ホームでも人気の若手職員だ。

● 彼は工学系の大学を卒業しているが、在学中は当然のようにシステム系の会社を志望していた。その彼に転職が訪れたのは大学在学中、祖母が要介護となり、必要性を感じて夏休みにヘルパー2級を取得した。その時からこれまで全く考えていなかった福祉の仕事に興味を湧いたという。

● 卒業後、両親が共働きで不在のため自宅にて祖母の介護を行いながら時々アルバイトをして約1年を過ごした。彼の介護の甲斐も空しく、祖母は他界し介護する人がいなくなった。家で仕事がなくなった彼は外の仕事を探すことにしたが、その時迷わず介護の道を選んだ。

● 施設での彼はまだまだ一人前とは言えないが、いつも笑顔を絶やさず、入居者たちの人気者となっている。毎日のコミュニケーションの

中で、感謝され、「ありがとう」と言われることをやりがいと感じている。また、介護の現場で実務を重ねていく中で日々進歩を感じ、半年前とは違うと実感しながら充実した毎日を送っている。現在ヘルパー2級の資格があるが、今後は介護福祉士、ケアマネージャーなど上位資格を取得し、できる仕事を広げていきたい。将来が楽しみな福祉の担い手だ。

(5) 2. 活用段階

1) 配置に関する工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の3番目として、配置上の工夫を取り上げる。特に、配置上の工夫でポイントとなるのは、中長期的なパスの提示と責任感を必要とする仕事への配置である。

例えば、中長期的なパスの提示の例として、「正社員になった後のパスを設定して会社として後押しする」(事例12)や「採用された事業所以外のものも含めて、ステップアップの可能性を示す」という事例がある(事例13)。これらは、配置の段階で、比較的簡単な業務や資格取得にまじめに取り組んで成果を出せば、より大きな事業所の責任者を任される可能性があるといったパスを見せている。今、現在の仕事が社員にとって辛いものでも、先を見せることによって、仕事へのモチベーションを上げ、定着につながる可能性が高まることが示唆される。また、類似の事例として、明確に誰の後継者であるかを配置時に示すことで、配置された社員が目指すべきモデルを明確化に意識できるようにする例もあった(事例14)。また、長期的なパスを戦略的に提

示している例もある(事例15)。

責任感をもってあたるべき仕事に正社員を配置することで成果を挙げた例もある(事例16)。この企業では、ポスティング業務をアルバイトが担っていたが、責任感が希薄なためにしっかりと業務が遂行されなかった。業務が遂行されたかを社員が確認するのは難しいため、責任感をもって業務を遂行してもらう目的から正社員を配置した。これによって、顧客からの信頼を得て、新たな顧客を獲得した。また、孤独感を感じさせないように配慮した配置を実施している企業もあった(事例17)。

[本節で紹介している取組事例]

- 2.1)-12 : 正社員が最終目標ではなく、入社後の段階的な目標を設定
- 2.1)-13 : 当該事業所以外も含めて配置・ステップアップの可能性を見せる
- 2.1)-14 : 明確にどの人の“後継者”であるか、を感じさせる
- 2.1)-15 : 長期的なパスを戦略的に提示
- 2.1)-16 : 簡単だが責任感が必要な業務に正社員を配置
- 2.1)-17 : 性別、年齢などに十分配慮して孤独感を感じない配置を実施

2-1)-12 正社員が最終目標ではなく、入社後の段階的な目標を設定

業種 建設業

規模 100人以下

- J社は電気工事全般を取り扱っており、社員は営業・設計・施工・管理までトータルで担当する。
- J社は、いい人材の発掘手段の一つとして若年者等正規雇用化特別奨励金を活用している。そのため、正規雇用まで見据えて可能性があると感じた人材にか内定は出さない。
- 採用担当者である取締役は、これまでに何人も、いわゆるフリーターと呼ばれる若者を面接してきた。取締役によると、「フリーターは正社員になることを目標としてしまっている場合が多い。」とのことである。
- そこで、J社では、「正社員になること」の次のステップとして、「電気工事士の資格取得」を明確な目標として設定し、会社としても、資格取得のための講習に参加させる等、金銭面・時間面ともに全面的にバックアップしている。そして、資格取得後は、小さな工事現場を任せられるようになり、徐々に大きな現場の責任者となっていく。
- J社には、すでに資格取得まで進んだ元フリーター社員が2人いる。取締役は「2人は電気工事を自分の仕事としてとらえている。資格まで取って、もう後戻りは出来ないでしょう」と笑う。
- 電気工事業界では独立してやっていけることが最終目標の一つの形であり、J社にも、ほぼ専属のパートナーとして働いてくれている元社員が数名いる。上記の元フリーター社員が着実に経験を積み、独り立ちしていく日がいずれ来るかもしれない。
- そこで、J社では、「正社員になること」の次のステップとして、「電気工事士の資格取得」を明確な目標として設定し、会社としても、資格取得のための講習に参加させる等、金銭面・時間面ともに全面的にバックアップしている。そして、資格取得後は、小さな

2-1)-13 当該事業所以外も含めて配置・ステップアップの可能性を見せる

業種 その他の業

規模 100人以下

- 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、常時約50名程度が勤務している。
- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。
- 業務内容は、その時々様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。
- 作業所としての事業は上記のようなものであり、作業所内でのステップアップは特にはないが、特定非営利活動法人Uの代表者は他にも複数の障がい者向けの社会福祉法人を経営しており、そのような施設における課長・施設長になるというキャリアパスがある。

● しばらく、就労支援という勤務を経験する中で適性を見極め、ある程度の経験を積んだ社員は、代表者から「他の社会福祉法人で勤務してみないか」という打診を受ける。実際、代表者は、同作業所で働く皆に対して、「いずれは（他の社会福祉法人の施設の）施設長を最終ゴールと考えて仕事をやりなさい」と将来像を示している。

● 全員が全員、上昇志向を持つわけではなく、作業所で障がい者に就労指導・支援を行うことに喜びを見出している者もいる。既に何人もが、転籍という形で代表者の経営する社会福祉法人へと勤務先を変え、ステップアップを果たし、新たな勤務先で次の仕事と格闘している。

● 作業所での仕事は、ある意味で習得しやすい部分もあるし、淡々と過ぎていく感じもあるが、このよう

なステップアップの可能性が示されていることで、社員はいくつかの選択肢を選びながら勤務することが出来ている。

● 同事業所では、将来の施設長育成のために、資格を取得するための学校・通信指導等のための費用を法人でほとんど負担し、人材の育成にも努めている。人材育成の制度の利用は想定より少ないが、代表者自身が社会人向けの大学院講座に通うなど、“学ぶことに対する背中”を見せて、忙しい毎日の中で、社員を鼓舞している。

事例

2-1)-14 明確にどの人の“後継者”であるか、を感じさせる

業種 製造業

規模 100人以下

● F社は、正社員が約20名、パート社員が約15名の製造業である。自転車・車椅子等福祉関連機器などの部品を製造しており、中国にも工場を持っている。

● 同社は創業からの歴史が非常に古い企業であり、同社の社員はエンジニアをはじめ、中高年の者がほとんどであり、定年を迎えて退職をする社員が随時現れ始めている状況であり、現在は人の入替が緩やかではあるが、確実に発生している。

● 同社では、社員が定年退職をする少し前に合わせ、この社員の後継者として、若手社員の採用を行なっている。

● つまり、公募する時点で、どのような現場・作業に関わることになる社員を募集するのか、ということが明確になっているのであり、その前提で面接等を実

施し、かつ選考を行なうことができている。これも小規模企業ならではのメリットであろう。

● このようにして採用された若手社員は、明確に「同じラインを担当している先輩は、もうあと少しで退職する」とを告げられた上で採用されており、自分が明らかにどのような業務内容と業務レベルを求められているのか、就業するとすぐに理解することができる。このことで、「自分が戦力になり、場合によってはこの工程の責任者にならなければいけない」という自覚を持つことができ、仕事にも真剣に取り組み、責任感を感じながら仕事ができるようになっている。

- このような方向性を示すことと、年齢階層が高いことで、比較的若い社員は、「自分はこの人の後継者になるのだろう」ということを自分でも意識しつつ、また社長などにもその意図をほのめかされることもあり、自分の将来像をかなり具体的に把握した上で勤務することができるようになっている。

- 同社に採用されたkさんは、部品等の発注を先輩の下ではありながらも、そろそろ主力として担当し

つある。「今の仕事は2年で7割程度わかるようになってきた。もっと完璧に出来るようになり、先輩に聞かないでもできるようになりたい」と話し、責任感も十分である。また、kさんは「仕事を始めてから2ヶ月くらいした頃、社長から“今の仕事内容でどうか、また今後はこの仕事の後継者としてお願いすることになるかどうか”、ということをやさしく話されたことも良かった」と話している。

事例

2-1)-15 長期的なパスを戦略的に提示

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

- Q社は社員22人の、事業所向けに給与計算、記帳代行など、会計関連業務代行サービスを提供する会社である。

- サービス提供において、同社は顧客との間で月に1回の定例会を実施しニーズや改善点、懸念事項について意見交換を行っている。また、顧客の既存の会計制度や会計関連業務フローの可視化、改善提案なども行っている。

- このように同社では、単に顧客の業務フローを前提としてその代行を行うだけでなく、プラスアルファの提案を重視しているため、従業員には財務関係に関する知識、スキルだけでなく、顧客への提案を行うための業務プロセスやその改善に関する知識、スキルも求められる。

- このため、同社は独自のプラスアルファサービスを実現するために、財務会計に関する高いスキルと自社の業務特殊性への理解も必要となる。

- これらの高いスキルと業務特殊性を身につけるために、同社では長期的なパス（成長の道筋）を設定している。具体的には、入社直後は定型性の高い業務などそれほど高いスキルや業務特殊性の理解が求められない業務に配置している。それらの業務を遂行できるようになった後は、求められるスキルは高いが汎用性の高い業務か、求められるスキルはそれほど高くないが業務特殊性が高い業務に配置している。それらの業務経験を蓄積した後は、中核人材として求められるスキルが高く、かつ業務特殊性も高い業務に配置することとしている。

- これらの長期的なパスに基づく配置に取り組むことで、企業のサービスレベルの維持向上を図っている。また、従業員にとっては、自身のステップアップの方向性が可視化されているため、モチベーション向上にもつながっている。

事例

2-1)-16 簡単だが責任感が必要な業務に正社員を配置

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

● O社は、広告配布と、DTP制作を手掛けている会社である。

● 社長は元インターネット関連の事業を立ち上げようと3年前に一人で会社を設立したが、自社の広告の配布を機に、他からも広告の配布依頼がきて、ポスティング業務が同社のメイン事業になった。

● ポスティングというと、誰でも出来る簡単な仕事であり、パートやアルバイトで充分対応できると思われがちである。しかし、社長は、正社員雇用にこだわっているという。彼自身、発注側の立場で長い間ポスティング業界をみてきたが、まともにやっている企業はほとんどないと言い切る。アルバイトに配布枚数に応じてお金を払う形だと無責任になってしまい、チラシ類を配布せずに捨ててしまう状況を目の当たりにしてきた。このため同社では社員として、責任感をもって漏

れなく確実にポスティングをし、効率的な回り方を身につけてほしいと考えている。

● このようなO社の業務実績は顧客から信頼を得ており、確実に固定客を増やしてきた。3年間で社員数は約60名、営業拠点は3か所までに拡大したが、まだまだ人が足りない状況であるという。

● 同社では採用後の定着が課題となっているが、それでも2年以上継続できている社員は2人、1年以上継続できている社員は約30人いる。今後も正社員という雇用形態にこだわって人を増やし、業務の拡大を図りたいと考えている。

事例

2-1)-17 性別、年齢などに十分配慮して孤独感を感じない配置を実施

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

● M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

● 同社では、本来は総務・経理業務を担当する若手の社員を1名だけ採用する必要があったが、採用しようとした女性社員が定着してくれることを期待して、方針を変更した。

● 同社は中古車販売という業務が中心であるので、

男性社員が大半を占め、その女性社員を採用したとしても、たくさんの男性の中に女性社員が1名だけ、という環境になってしまいそうであった。

● そこで、必ずしも業務負荷から考えると、2名を採用する必要はなかったが、職場に同性・同年代の者がいれば、いろいろと相談しやすかったり、孤独感を感じないのではないかと考え、結局女性社員は同時に2名、同じ総務・経理業務ということで採用した。

● 会社としては、コストは想像以上にかかることになったが、結果としては女性2名で仲良く、業務を分担しながら対応することができており、定着に対して一定の効果があったのではないかと考えている。

● また、一時的にはコストがかかるが、会社の業容

を拡大していく段階にあるので、将来のことを考えると、今のコストに耐えておけば、展開の際にも総務・経理業務経験のある者が多ければ、拡大が容易になるのではないかと期待している。

(6) 2. 活用段階

2) 育成上の工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の4番目として、育成上の工夫を取り上げる。育成上の工夫でポイントとなるのは、業務を任せ、そして、疑問点を解消するために、上司と部下とのコミュニケーションを円滑に行う関係性の構築に配慮することである。

業務を任せるとい点では、社員が営業から完成まで全ての業務プロセスを任されることで、やりがいを感じて一生懸命業務に打ち込み、成長を感じたという事例があった(事例18)、(事例19)。新サービスの開発を新入社員たちに任せたり(事例20)、入社して1年で地方の営業拠点候補者にすることで、成長したという事例もあった(事例21)。また、後輩が講師を務める研修を実施している例もあった(事例22)。これは、研修講師を後輩に任せることで、後輩がやりがいを持って研修の準備をし、その中で様々なことを学んで成長することを狙っているのだろう。

上司と部下との関係性の構築という点では、バ

ディ(相方)システムを作ることで、上司も部下もお互いに聞く・聞かれる機会を意識的に作る取組みがあった(事例23)。これ以外にも、徒弟文化を意識した育成の例もあった(事例24)。

[本節で紹介している取組事例]

- 2.1)-18 : 一気通貫で仕事を任される責任とやりがい
- 2.2)-19 : 営業から完成まで一貫して現場を任されることが、やりがいと喜びに
- 2.2)-20 : 新サービスは若手新入社員のお手柄
- 2.2)-21 : 入社約1年で、地方営業拠点の責任者候補に
- 2.2)-22 : 後輩が講師をつとめる研修の実施
- 2.2)-23 : バディシステムによって聞く機会、聞かれる機会を意識的につくる
- 2.2)-24 : 徒弟での技術伝承が必要な業界で感謝の心を教育

2-2)-18 一気通貫で仕事を任される責任とやりがい

業種 製造業

規模 100人以下

● 家具製造業D社は、もともと都内の家具屋で働いていたb氏が、こだわりの家具を作りたいと独立して設立したオーダーメイド家具メーカーである。現在の取引先は、法人7～8割、個人2～3割で、営業は全てb氏が担当し、社員は職人として家具作りに専念している。

● D社に入社した社員は、まずはお客様の目に触れない部分の加工作業から担当し、徐々に職人としての技術を磨いていく。**大手家具メーカーでは、機械化が進んでいるために、社員は1年経っても流れ作業のパーツとして一工程を担当し続ける場合があるのに対し、D社では、全ての工程を経験できる。**

● 元フリーター社員のmさんにD社でのやりがいをたずねると、「**工程の中で頭をどれだけ使うかで、仕上がり・期限が変わってくる。自己責任でやるしか**

ないが、その難しさが面白い。」と話してくれた。職業訓練校で木工技術を学んだmさんには、大手家具メーカーに就職した友人もおり、一口に家具メーカーと言っても、自分自身がやってみたい仕事のイメージが明確であったため、D社の仕事のスタイルに非常にやりがいを感じている。

● さらにmさんは、今後のD社の課題として、これから会社の規模が大きくなっていく中で新しく入社してくる人たちに、D社の仕事のクオリティ・商品の統一感をどう伝えていくのか、という点を挙げてくれた。フリーターだったmさんは、今後のD社の成長を支える貴重な人材となっていくだろう。

2-2)-19 営業から完成まで一貫して現場を任されることが、やりがいと喜びに

業種 建設業

規模 100人以下

● E社は、住宅の増改築リフォームを中心に事業展開している建築会社である。

● 同社では、一人の担当社員が顧客との営業、敷地調査、設計提案、工事手配、工事監理、引き渡しまで一貫して行っている。こうすることで引継ぎでの思い違いによる工事ミスや、仕上りイメージの食い違いをなくし、顧客のニーズをきめ細かく反映することができるという。

● 業務が多岐にわたるため、社員は幅広い知識を身

につけていかなければならない。このため、E社では社員の研修の機会を多く設けている。社内勉強会を月1回開催、営業や工事等、毎回テーマを決めて研修を行う。この勉強会は社員同士の情報交換の機会にもなっており、普段それぞれの現場で抱えている疑問や悩みを解決できる場にもなっているという。また社外での研修についても、会社から参加を勧める場合もあるが、社員から希望が出されることもあり、出来る限り参加させ、交通費や研修費を会社から支給している。

● 社員の一人は、「仕事を一貫して任されるシステムは、責任やプレッシャーもあるが、やりがいを感じる。」と話す。「入社当初は経験が浅かったため、お客様にも自信のない対応になっていたと思うが、経験を積むことによって、お客様にこちらから様々なプランを提案できるようになった。そのような場面で自分の成長を実感できる」と言う。彼は入社前に何度か転職を重ねる中で、二級建築士の免許を取得していたが、「資格や免許と、実務とは全く違う。会社に入って学んだことの方が格段に多いですよ」と笑顔で話す。

● 組織として、社員の育成やフォローアップ体制がしっかりできているからこそ、社員が安心して仕事に取り組み、任されていることがやりがいや達成感につながっている。

事例

2-2)-20 新サービスは若手新入社員のお手柄

業種

生活関連サービス業

規模

100人以下

● ゴルフ練習場を運営するI社は正社員数6名、アルバイト20名の企業である。

● 正社員6名のうち、2名はこの1年半ほどの間に採用した20代の若手社員である。男女1名ずつ、男性は場内整備、機械管理、女性は受付、売店販売などの業務に携わっている。

● とはいえ社員数6名の会社では運営方法や新企画などに対し、若い人の意見が採用され任されることもある。最初は会議の際も端で話を聞いていた彼らだが、聞いているうちに「それはこうした方がいいのでは・・・」とアイデアが出てくるようになり、最近では新制度として利用者のポイント制を導入した時に、制度設計からシステム管理方法まで2人が中心となって立ち上げた。この制度により利用者のリピート率が上がったという売り上げへの貢献の他に、利用者の居住エリアなどの属性分析を行い、より戦略的、効果的なマーケティング活動ができるようになっている。

● 小さな会社ではキャリアパスというほどの多様な方向性や昇格はない。しかし小さいからこそ意見交換もしやすく、新企画などを具体化する際、意見を出し

た当事者が責任を持って実施していく環境がある。その環境が彼らの職場における信頼度を増し、実行していくパワーを醸成しているといえる。

● アルバイトの20名は学生が多く、若手社員は若いアルバイトの話聞く中間的な立場で、会社との橋渡し役も行っている。それまでは30代後半、40代、50代というメンバーで運営していたが、20代の若い2人が入ったことにより、職場は活気づき新たなチャレンジにも積極的だ。

2-2)-21 入社約1年で、地方営業拠点の責任者候補に

● L社は、関東、中部、関西エリアをマーケットとして消防施設・設備の施工・保守管理・メンテナンス等を営む小規模の会社であり、数人規模の営業拠点を各エリアに設けている。

● 人材不足から、最近2年間に4名の若手社員を雇用した。うち1名は採用後まだ日が浅いのだが、1年以上経過した3名はそれぞれ、関東、中部、関西の営業拠点に配属している。

● 関東配属の社員（27歳）は、同社入社直前まで北海道で通信キャリアの営業所長をしていた。中部配属の社員（34歳）の前職はいわゆる“フリーター”である。関西には元警備員（27歳）を配属した。

● 社長からみると、いずれの若手社員も**正社員として採用し、意図的に仕事を“任せる”ことでモチベーションは高め、維持できている**ようである。地方に点在する営業拠点で働いているのだが、スカイプ等を使ったコミュニケーションを通じて、その様子は十分に把握できている。

● 社長は「モチベーション」をととても大事にしてい

る。若手社員たちにもっと活躍してほしいとの思いを込めて、北海道での営業経験をもつ**関東配属の若手社員を、「新たに展開する北海道エリアの営業所長になってもらおう」と**考えている。**同社員も、社長の打診に対しては意気に感じている**とのことである。**入社約1年の若手社員としては大抜擢だ**と言えるだろう。

● それだけではない。「**中部に配属した社員は出身が九州。だから、新たに展開する九州エリアの営業に活用しようと考えている。**」という。

● 最近、各営業拠点の社員全員を集めて、年に1度の懇親会を催したとのこと。その時に撮った写真には全社員のやる気の良い笑顔が写っていた。「いい写真でしょう。」と社長が目を細め嬉しそうに話してくれた。若手社員のモチベーションは確かに高まっているようだ。

2-2)-22 後輩が講師をつとめる研修の実施

● L社は、関東、中部、関西エリアをマーケットとして消防施設・設備の施工・保守管理・メンテナンス等を営む小規模の会社であり、数人規模の営業拠点を各エリアに設けている。

● 社員はそれぞれのエリアに分散して働いているが、関西の拠点事業所に全社員が集まることもある。それが社内研修である。

- 同社の商品やサービスの取り扱いには専門知識や資格が必要なものが多い。また、現在は大手警備会社の下請業務が多いが、今後は元請の業務を増やしていきたいため、営業にも注力している。
- こうした背景があって、社内研修を実施しているのだが、同社の社長はこの研修を若手社員のモチベーション向上に役立てている。
- 研修は、消防設備の取扱手順や設計施工の際に必要な CAD（コンピュータによる設計支援ツール）の操作等に関する基礎知識といった業務現場における実践的内容を取り上げている。若手社員にとっては日常業務を振りかえる好機にもなる。
- スポーツマンでもある 40 歳代の社長は、「モチベーション」をとても大事にする経営者である。その人材活用の考え方の一環として実施しているのが、入

社後 1 年程度の若手社員に講師役をさせる研修である。後輩が先輩に、部下が上司に教える研修ということである。

- 同社長は、「仕事を任せることでモチベーションは高まる。新入社員の場合、入社後半年間は資格取得に向けた人材育成期間。この間の勉強の成果を生かせる手ごたえを感じてほしい」と社長はその狙いを語る。
- 社員の「モチベーション」を大事にする社長らしい、若手社員育成のユニークな仕掛けである。

事例

2-2)-23 バディシステムによって聞く機会、聞かれる機会を意識的につくる

業種 建設業

規模 100 人以下

- R社は、土木、大工、とび、内装など多職種を擁する建設業であり、「昔気質」の職人が大半を占める小規模な会社である。社長は、「職人っていうのは気は優しいから、叱ったり厳しく指導したりはしない。技術は教えず、先輩から盗めという姿勢がある。若い人にとってはそれが“無関心”に感じられてしまうようだ。」と社風を分析する。
- 若い社員が入社してくると、「誰にでも、何でも聞いてくれていいんだよ」と社長から声をかけるが、そう言われると、なおさら誰に何を聞けばいいのか戸惑ってしまうようだ。いきおい、仕事以外の日常の会話もあまりはずまない。
- こうした状況を打破しようと、社長が考案したのが、上司・先輩と若手が 1 人ずつペアを組んでお互い

にコミュニケーションをとるよう促すしくみ、名付けて「バディ（相方）・システム」である。

- 同社には、50 歳代以上、30～40 歳代、10～20 歳代の職人がたまたま同数ずついたので、30～40 歳代と 10～20 歳代の 1 名ずつでペアを組ませ、さらに 50 歳代以上と 30～40 歳代の 1 名ずつでペアを組ませる 2 層の「バディ・システム」を計画している。

● 社長は、「『誰にでも』ではなく特定の相方(パディ)を決めて、現場のことでも、技術、職場、人間関係、プライベートのことと、どんどん会話を増やしていきたい。現場が違っていても、現場に行く前や帰社後に会話してくれればいい。どんなコミュニケーションの方法をとるかはそれぞれのペアに任せる。こうした関

係ができあがってくれば若手社員も育つし、技術も伝わっていく」と、経営者としての期待を大きく膨らませている。

事例

2-2)-24 徒弟での技術伝承が必要な業界で感謝の心を教育

業種 建設業

規模 100人以下

● J社は電気工事全般を取り扱っており、社員は営業・設計・施工・管理までトータルで担当する。

● 電気工事業はいわゆる職人の世界で、先輩の仕事を横で見ながら技術を身につけるといふスタイルが一般的であった。しかし、近年のIT化の流れの中、CAD等のITリテラシを専門学校で習得して入社してくるケースも増え、J社の中堅社員の中にも先輩から教えてもらっていないという人が出てきた。各自は自分の持ち場で責任を持って仕事をするが、自分の現場が終われば終わりというドライな部分が出てくる。未経験で入社してくる元フリーター社員に対して、「なぜ自分が教えなければならないのか。」という態度をとる中堅社員もいたと言う。

● そこで、人事担当者である取締役は、「先輩に気に入られるにはどうしたらいいか。技術のない自分でも手伝えることは何か。」を徹底的に考えるように、元フリーター社員を教育している。

● その結果、元フリーター社員達は自発的に先輩社員達の帰りを待つようになった。例えば、夕方、各工事現場から会社に戻ってくる先輩社員達の労をねぎらい、自分が出来る事を率先して行っている。他の現場の人の荷物を率先して下ろす等、力仕事を買って出ている。

● 先輩に技術を教えてもらったお礼として、感謝の気持ちを態度で示す。業界未経験の元フリーター社員の入社によって、徒弟文化の良さがJ社に戻ってきている。

(7) 2. 活用段階

3) 評価・報酬上の工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の5番目として、評価・報酬上の工夫を取り上げる。

評価については、人事評価の結果を公開することで納得感のある評価を実施している例を取り上げた(事例25)。次に、個人での業務が中心であるが、チームとしての評価を入れることで個人主義的な働き方にならないような工夫をしていた事例もあった(事例26)。

報酬については、提供方法から金銭的な報酬と非金銭的な報酬の2パターンに分けて事例を紹介する。

前者の金銭的な報酬は、特に奨励金を活用して入社した社員には、目に見える形で奨励金分を上乗せ支給するといった方法を取っている例もあった(事例27)。また、トライアル雇用で入社した社員が試用期間を乗り越えたら、ライフステージに配慮して年齢給とすることで定着を図る企業もあった(事例28)。

非金銭的な報酬としては、なかなかまとまった休

みの取れない業務の中で、リフレッシュのために思い切って休ませる事例があった(事例29)。データ編でも述べたが、フリーター経験のある若者にとって、時間の自由度が低いことは正社員を辞める理由として挙げられていた。今回、取材したフリーターの中でも、20代はアジアのいろいろな国を旅行したいために、旅行の時期に休みが取れるように、フリーターとしての働き方を選んでいた(コラム参照)。金銭的な報酬だけでなく、休みが取れる、というのも企業や業種によっては、魅力的な報酬となることが示唆される。

この他には、入社2年目で課長職として、出身地域の営業をまかせてやる気をアップさせるといった事例があった(事例30)。

[本節で紹介している取組事例]

2.3)-25 : 人事評価の公開により、課題と目標を共有

2.3)-26 : 孤独な業務とチームプレー促進の報酬体系とのメリハリ

2.3)-27 : 奨励金分をそのまま対象者の手当てに上乗せ支給

2.3)-28 : トライアル雇用期間を超えたら年齢給に

2.3)-29 : 休むときは思い切り休ませる

2.3)-30 : 入社2年目で課長昇格させ、やる気と責任感を高める

コラム : バックパッカーから家具職人へ

2-3)-25 人事評価の公開により、課題と目標を共有

● T社は建築・測量・設計・土木の調査・企画・コンサルティング業務をおこなう総合建設コンサルタント会社である。社員約40名を抱える中堅会社で、関西を中心として公共施設をはじめ、マンションや道路、宅地造成まで多様なニーズに応える会社である。自身も一級建築士という社長が、建築士や測量士など技術職の特性と、業務の特徴を捉えた様々な仕掛けを考案し、社員定着を図っている。

● 技術屋集団の会社であるため、職人気質の強い社員が多い。そのため「仕事は、見て盗め」という社風であり、社員を育成する視点が欠けていた。その弊害を解消するため、社員の育成には基本的に主任クラスの先輩社員がマンツーマンで指導に当たることとし、新人がわからないことは何でも聞きやすい関係を構築した。

● また、人事には目標管理制度を導入しており、自

分自身がどのように評価されているのかを知るために、人事評価での上司の視点やポイントは本人に公開されている。若手の成長を促すために自己を客観的に見つめることができ、自身の課題と目標を上司と共有できるため次のステップが明確になっている。

● 総務事務職で採用されたnさんは、1年を過ぎたころから営業事務の仕事にも携わるようになった。「社長のフランクな性格が周囲にも浸透しており、技術のことも気軽に教えてもらえる。はじめは消極的だった営業事務の仕事も現在はこちらの方がやりがいを感じる」と答えてくれた。専門職の技術屋に焦点を当てた仕掛けは、一般職の社員にも有効に機能している。

2-3)-26 孤独な業務とチームプレー促進の報酬体系とのメリハリ

● C社は約40名のドライバーを抱える運送会社である。冷凍食品から電化製品まで、多様な荷物を、関東を中心として全国に運んでいる。ご本人も元ドライバーという社長が、ドライバーの特性と業務の特徴をとらえた、様々な仕掛けを考案し、社員定着を図っている。

● ドライバーは、大きく「コース」と「フリー」に分かれる。「コース」は同じ顧客・コースを毎日回るスタイルで、「フリー」は様々な顧客・ルートを担当し、

時にはイベントカーを運転することもある。「コース」「フリー」のいずれを担当するかは、顧客との相性や、ルーチンが得意・毎日同じところに行くのが苦手等の性格によって決まってくる。

● 現在、「フリー」担当は10名である。10名の売上を合計して10分の1にした上で、**配車担当が、各自の頑張りを相対評価し、味付けをして報酬が決まる。楽なのに儲かる仕事と大変なのに儲からない仕事があるが、いずれも大事なお客様なので、単なる歩合とせず、チームプレー促進につながる報酬体系として**いる。

● 実は、ドライバーは孤独な仕事である。トラックの中で寝たり、何時間も待たされたりということは日常茶飯事である。だからこそ、**業務の孤独さとは対照的に、チームプレーを意識させるしくみがより一層重みを持つ**のであろう。

● 3ヶ月のトライアル期間、9ヶ月の「コース」を経て、入社1年目以降、「フリー」担当となった稼ぎ頭、aさんは、「フリーは行ったことのない場所に行くので大変だが、コースよりも仕事を任されているというやりがいがある」と話す。

● aさんに今後の仕事についてたずねると、「フリーの10名の中でのチームワークを大事にして、ドライバー同士で助け合ってやっていきたい」と答えてくれた。

事例

2-3)-27 奨励金分をそのまま対象者の手当てに上乗せ支給

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

● M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

● 同社では、厚生労働省の奨励金給付を受けて、若手社員を雇用しているということについてはオープンにしている。

● そして、**その奨励金を会社の収入にそのまましているわけではない、ということをお伝えしつつ、若手社員のモチベーションを高めるために、奨励金が給付された後には、その分を上乗せして「手当」のような形で社員に支給している。**

● 中には、家族持ちの若手もいることから、できる限り報酬面では報いてあげたいという思いもあるし、奨励金は本当に良い若者を採用して・定着してもらうことに活用したいからである。

● 中には、不心得者がいて、「奨励金の給付があったのでしょ」ということを社員のほうから確認に来て、その分の上乗せ手当を受け取った途端にやめてしまった、という悪質な者もいたが、そのような者は仕方なかったと思っている。

● **むしろ、一定の報酬を受給することで、高いモチベーションを維持してもらいながら、会社への信頼感を高めてもらえる方が得策だと感じている。**

2-3)-28 トライアル雇用期間を超えたら年齢給に

業種 製造業

規模 100人～300人

● H社は印刷会社であり、業務の中にはダイレクトメールの印刷や発送もある。ダイレクトメールの発送業務には繁忙期とそうでない時期の差がある。また、繁忙期には残業や夜勤が必要となるため、女性パート社員では対応できない。そこで、約3年前と約1年前に若手社員を1名ずつ採用した。

● いずれの若手社員も中学あるいは高校卒業後のほとんどの期間、家業の手伝いをしていたという29歳と26歳の男性である。

● 採用にあたっては、若者の雇用にあたっての公的支援を活用し、3ヶ月間のトライアル雇用期間を設けた。同社総務部長は「印刷現場で一人前になるためには4～5年かかる。この期間に途中で辞めないかどうかを3ヶ月間で見極めることができる。」とその効用を話す。

● 入社3年目を迎えていた29歳のkさんもトライアル雇用期間を経て本採用となった。kさんは「この会社で定年まで働きたい」と仕事への意欲をのぞかせたが、そう思わせるだけの同社の人事方針がある。

● それは給与水準の設定である。トライアル3カ

月間の給与は高卒初任給と同レベルだが、本採用になれば、学歴や入社経緯に関わりなく年齢に応じた平均的な給与を支給するというのである。さらに、職歴を勘案して、年齢給に上乘せするということもあるという。

● 同総務部長は、「正社員になれば新卒採用した社員とは評価、待遇において差はつけない。正社員でいることのメリットをしっかりと実感してもらい、定着してほしい」と、そのねらいを語る。

● 定年まで働くつもりだというkさんも、「会社の環境が適しており、新卒者との差別もなく居心地がよい。アルバイトとは異なり正社員となることで、安定した生活ができるという意識は確かにある」と嬉しそうに話し、「安定しすぎて刺激が少ないと感じることすらある」と笑ってみせた。

2-3)-29 休むときは思い切り休ませる

業種 その他の業

規模 100人以下

● 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、

常時約50名程度が勤務している。

- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。
- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。
- 報酬については、必ずしも「成果」が目に見える仕事ではないので、年功で上がることにしており、資格手当・管理職手当を出している。
- 何をやっても“マイナス”面を見つけにくいという業務の特徴もあるので、思い切って仕事の全体を任せてしまうこともある。

- また、「休むときは思い切り休め!」ということを公言している。社員の中には、人生の趣味ともいうべき楽しみを持つ者もあり、そのような趣味や生きがいを感じる活動であれば、中途半端ではなく、思い切り謳歌してもらいたいと考えている。そうでないと、「仕事のせいで楽しいことができない・趣味に打ち込めない」ということで、モチベーションが下がってしまう可能性があると考えるからである。
- 1人の社員が少し長めの休みをとったとしても、他にも複数事業所があるので、人手が必要な緊急時は人員を融通しあうことでカバーしている。このことも結果としては、一体感の醸成に寄与していると感じている。

事例

2-3)-30 入社2年目で課長昇格させ、やる気と責任感を高める

業種 建設業

規模 100人以下

- R社は、土木、大工、とび、内装など多職種を擁する建設業であり、“昔気質”の職人が大半を占める小規模な会社である。
- しかし、社長は「今後は大工のような職人も、サラリーマン化していけだろ。そうしていかなければ事業も成り立たなくなってくる」と経営者としての信念を語る。職人の採用にあたって、社員の人事運用でも、組織人としての責任感やモチベーションを重視している。
- 入社2年目の30歳(採用当時29歳)社員を「課長」に昇格したのも、こうした信念によるものだ。「向上心を持っている」点に社長は注目した。そこを大切

にして責任感を持たせたかった。

- この30歳の社員は同社入社前の8年間、個人事業主として日給制で働いていた。「大工とはそういうものだ」と思っていた。しかし、結婚し、子供ができてから考え方が変わった。社会保険に加入する必要性を痛感し、ハローワークで正社員としての就職口を探し、同社への入社に至った。

● 「最初のうちは自分は何をやればいいのかと思うこともあったが、今では仕事を任せてもらえているので、会社や社長、先輩・同僚社員に活かされている実感がある」と同社員は話す。

● 「出世して嬉しいという実感はなかったが、妻に『おめでとう』と言われたときは嬉しかった。給料が上がったことも嬉しい」と昇格時の心境を語る。

● 「課長になり、責任を感じることも、考えることも多いが、やりがいを感じている」と早くも組織人としての自覚をうかがわせる。

● 同社員は、これからもずっとここで働きたいとのことである。社長の見込みと人事運用が奏功したものとと言えるだろう。



バックパッカーから家具職人へ

業種 製造業

規模 100人以下

家具製造業D社で正社員として働くcさんは、高校卒業後、アルバイトでお金をためてはアジアを旅するバックパッカーであった。旅が大好きだったcさんは、「手に職さえあれば海外に行っても戻ってきても仕事を見つけやすいのではないか」という思いを漠然と抱いていたと言う。

● 26歳の時、職人になろうと考えて専門学校に行った。木工技術を選んだのは思いつきでしかないと本人は言うが、もともと自分で何かを作ることは好きだったそうである。

● 専門学校卒業後に働いたのは飲食店であったが、作家の展覧会等を開催しているような店舗で、家具を自作しているところにも惹かれてアルバイト募集に応募した。アルバイト先選びにおいても、「モノづくりが好き」「家具が好き」という興味・こだわりを大事にした。その飲食店では家具を作ることはなかったが、梁を塗る等の作業をすることはあった。

● 本格的に社員になって勉強がしたいと思った時に、専門学校の知り合いが以前勤めていたD社に応募した。流れ作業ではなく、丁寧なモノづくりをするD社は、本気で家具職人にな

りたいと考えていたcさんには理想の修行の場だと感じられた。

● もちろん、専門学校で学んだだけでは、技術的には素人同然である。しかし、家具づくりへの興味を専門学校進学、アルバイトでの体験と行動につなげたことで、やりたい仕事のイメージが明確になり、仕事につながるネットワークを得ることも出来た。

● cさんを採用した社長は、「家具づくりは努力で出来る仕事だと感じている。だからこそ、常に努力できる人材であることが重要。社長は、正社員として働くことで、責任感を持って真面目に働いてくれている。」と話し、cさんの努力を高く評価し厳しく指導しつつも、成長を温かく見守っている。

(8) 3. 組織活性化に関する工夫

本節では、人材マネジメントプロセスを支える組織の活性化の工夫という視点から事例を紹介する。今回取り上げるものの共通的な特徴は、社員が業務を実施する際には、1人ないしは複数の場所に散らばって少数のチームで実施することである。また、社員たちは、肉体的にも精神的にも高いレベルでの業務遂行を求められている。そのため、今回の事例では、各企業が業務内容以外で、家庭的な雰囲気を作る、仕事道具（トラック、デスク等）に愛着を持ってもらうといった工夫をして、職場環境の充実させている。この職場環境の充実が組織の活性化につながっている。

具体的な職場環境の充実の工夫例として、取材企業は家庭的なつながりを意識的に作る（事例31、32）、会社全体で和気あいあいとした雰囲気を作るための工夫をしていた（事例33）。

また、運送業の社員が業務を遂行するために不可欠なトラックを最高級グレードとすることで、充実をはかった事例も紹介している（事例34）。

[本節で紹介している取組事例]

3.1)-31：家庭的なつながりを大切に

3.1)-32：家庭的な雰囲気の中で、若い社員を温かく見守り、育てる

3.1)-33：社長が手料理など会社全体でわきあいあいとした雰囲気に

3.1)-34：トラック好きの心をくすぐる最高級グレード車両

事例

3-1)-31 家庭的なつながりを大切に

業種 建設業

規模 100人以下

- J社は電気工事全般を取り扱っており、社員は営業・設計・施工・管理までトータルで担当する。一瞬の油断が重大事故につながる危険な仕事であるため、工事現場では各自が黙々と作業に徹する時間も長い。
- しかし、人事担当者である取締役は、「うちの会社は楽しいですよ」と話す。ボーリング大会や社員旅行等が頻繁に開催され、社員だけではなく、独立後にパートナーとして仕事を依頼している元社員も仲間として参加する。元フリーター社員も、オフの時間を先輩社員と共有することで、会社に自然に溶け込んでいっているとのことである。
- 元フリーター社員に小規模な現場をまかせた時、応援に行くはずの別の社員が忘れ物をして行けなくなったことがあったが、「持ちつ持たれつですから」と文句ひとつ言わずに仕事をやり切ったそうである。取締役は、「これがコミュニケーションの成果。本当に感心させられた」と話してくれた。
- そんな取締役は、面接時から入社後の日常的なことに至るまで、注意すべきことは注意する。そして、夕方、各現場から社員達が戻ると、「おかえり」と元気に出迎える。社員にとっては母親的存在である。
- J社の事務所のドアを開けると、犬が出迎えてくれ、玄関口に社員旅行の写真が飾られている。危険な機材や緊張感のある現場とは対照的に、毎日社員達が帰ってくる居場所には、家庭的な雰囲気が漂っている。

事例

3-1)-32 家庭的な雰囲気の中で、若い社員を温かく見守り、育てる

業種 建設業

規模 100人以下

- E社は、住宅の増改築リフォームを中心に事業展開している建築会社である。
- 二代目である社長は40代、社員も20代～30代が中心の若い会社である。一般的に、転職を繰り返している人の採用について「すぐに辞めてしまうのではないか」と身構えてしまうものである。E社でも不安を感じない訳ではないが、創業者である会長が会社を設立する前に、職を転々としていたということもあり、広い目で本人を見ようという姿勢がある。
- また厚生労働省の、若年者等正規雇用化奨励金の制度を活用することで、若い人材の育成は社会的な課題と感じ、「会社としても長い目で人を育てていかな」といけない」という気持ちになる、という。

● そのような同社の、社員に対するまなざしは温かい。特に総務・経理を担当している社長の奥様は、**お母さんの様な立場で若い社員に接している。**顧客への対応や、書類の取り扱い、社会保険のしくみについての説明など、**会社の業務に関することだけではなく、社会人としての常識やスキルについてもきめ細やかに指導している。**

● 建築業界は現場仕事が多く、身体が資本の仕事である。**若い独身社員は、どうしても栄養が偏りがちになるため、社員の食生活には特に気にかけている**とい

う。会社で餃子パーティをしたり、社長がよく夕飯に連れて行ったりしている。猛暑だった2010年の夏は、全員に月1万円の氷代を支給して乗り切った。

● **会社の面倒見のよさは、社員の間にも引き継がれており、先輩社員は、後輩に対して丁寧に指導にあたり、後輩も同じように次の後輩に、と良い循環が生まれている。会社全体が大きな家族のような一体感に包まれている。**

事例

3-1)-33 社長が手料理など会社全体でわきあいあいとした雰囲気

業種 建設業

規模 100人以下

● G社はプラント設備の設置、撤去を中心とした建設業であり、従業員は年齢も幅広く、これまでの経歴も境遇も様々な人たちが集まっている。

● 仕事では現場ごとにリーダー役の班長がおり、班長のもと一丸となって作業を進めていく。安全面を遵守する上でもチームワークが欠かせないものとなっている。

● **夕方、それぞれの現場から戻ってきた社員たちを待っているのは社長が用意した軽食。それをつまみながら社員たちが談笑する。その輪の中に社長もいる。**

● **元フリーター社員のsさんは「自分も、同時期に入社した社員もみんな社長が大好き」という。「入社後もここまで自分を見てくれる会社はG社が初めて」とも話してくれた。**

● sさんもそうだったというが、採用時には社長が1時間程度かけてじっくりと話を聞き、人柄を見極め

るのだという。社長も社員の人柄を信頼し、社員も社長の人柄に魅力を感じている相思相愛の関係が見て取れた。

● ハードな仕事であるからこそ、仕事から帰ってきた後に待っているわきあいあいとした雰囲気は何よりの癒しになると思われる。そして日々の何気ないコミュニケーションの積み重ねから社長を中心とした会社全体のチームワークができあがっていくのだろう。

● C社は約40名のドライバーを抱える運送会社である。冷凍食品から電化製品まで、多様な荷物を、関東を中心として全国に運んでいる。ご本人も元ドライバーである社長は、無類のトラック好きで、トラック好き社員の心をとらえた方法で、モチベーションアップを図っている。

● 大手運送業がスタンダードと呼ばれる車両を使用しているのに対し、C社のトラックは出来る限りのオプションをつけた最高級グレード車両である。スタンダードよりも1台当たり200万円ほど高額になってしまうが、「エンジン・馬力も一番良くて、トラック好きにはたまらないよ」と社長は笑顔で話す。

● ドライバーは、1日の大半をトラックで過ごす。トラックが職場そのものなのである。「トラック運転手は1人社長みたいなもの。」と話すH社長は、「いい車なんだから大事に乗ってくれよ」という思いで、最高級グレード車両を社員達に託す。また、上手に燃

費を上げて乗れば、結果的にはコストパフォーマンスも良いのだと言う。

● こんな社長の親心を、社員たちはしっかり受け止めている。「他社のトラックと並んだ時、うちのトラックはかっこいい。いいトラックだとテンションが上がる」と話す元フリーター社員のmさんは、快適な職場環境に満足して働いている、とのことである。

5. フリーター活用の方向性について

今回の事例集は、アンケート調査から企業、社員双方の雇用に関する意識の実態をまず明らかにすることを試みた。アンケート結果からは、企業側、社員側それぞれ以下の示唆が得られた。

まず企業側については、フリーター等の正社員採用は優先順位が低いという結果であった。一方で、元フリーターを採用経験がある企業は、スキル等に他の正社員経験者等と比較しても非常に大きな差があるものは多くないと感じていたと考えられる。このことから、少なからず企業は採用候補者を設定する際に「食わず嫌い」の状態であると推察される。

次に社員側については、正社員になる障害は主に自由な時間がない、職探しの余裕がないといった時間的な問題であった。また、正社員になる自信のない人もいた。

定着に向けた人材マネジメント等の取組みが十分か否かの認識について、企業側と社員側でギャップがあったのは、①ビジョンの共有、②働く環境面での整備、③やりがいを感じる、④自己研鑽の4つであった。

事例編は、採用段階、活用段階、組織活性化のための工夫についてそれぞれ事例を紹介し、それぞれ示唆を得た。

まず、採用段階の事例では、フリーターであることを肯定的に捕らえている事例もあった。しかし、共通して言えるのは、ただ漫然とフリーターをしていたのではなく、離職した理由をきちんと話せる、自分なりにその経験から多様な視点を持っているか否かを重視していた。また、採用面接の方法では、フリーターであると短期的な視点に陥りがちであることを踏まえ、少し先のことを質問するという工夫もみられた。

活用段階の事例では、元フリーター社員だけでなく全ての社員に共通するが、中長期的な展望を持つような配置、育成の仕組みが重要であると紹介した。例えば、育成においては責任感の醸成が重視さ

れており、仕掛けとして一気に通貫で任せることによる責任感の醸成を図る等の事例を紹介した。業務を任せる、任せられる環境作りについては、バディシステムによる聞きやすい、聞かれやすい機会を意識的に作る等の事例を紹介した。また、評価・報酬では、納得感や満足感を得る方法としてトライアル終了後に年齢給にするといった金銭的な手法や、思いきって長期休暇を提供するといった非金銭的な報酬の工夫を紹介した。特に、後者の長期休暇の事例は、フリーターの正社員になる障害として自由な時間が少ないことを理由に挙げていることから、若年社員の定着に効果が期待されると考えられる。

組織活性化の工夫の事例では、職場環境や道具の整備による組織風土の活性化の例を紹介した。この事例では、家族的なつながりを大切にする、仕事道具であるトラックに愛着を持ってもらう工夫等、チーム、組織としてのつながりを作り出す工夫をしていた。この事例は、1人、ないしは別々の場所で数人での業務を行う会社が多く、普段の孤独な業務特性を変えることは難しいが、職場環境を工夫することで人材の定着をはかっていると考えられる。

図表 28 本事例集の全体像

アンケートからの示唆	企業・社員双方の実態	<p style="text-align: center;">企業側</p> <ul style="list-style-type: none"> ■フリーター等の正社員採用は消極的 ■ただ、採用した企業はフリーター経験者とそれ以外の差はさほどないと感じている 	<p style="text-align: center;">社員側</p> <ul style="list-style-type: none"> ■正社員になる障害は、主に自由な時間がない、職探しの余裕がない ■正社員になる自信のない人も
	定着への取組 充足ギャップ	<ul style="list-style-type: none"> ①ビジョンの共有 ②働く環境面の整備 ③やりがいを感じる ④自己研鑽 	
事例からの示唆	採用	<ul style="list-style-type: none"> ●採用基準：フリーター経験から多様な視点を持てる ●採用方法：少し先のことを考えさせる面接 	
	活用	<ul style="list-style-type: none"> ●配置・育成：中長期的な展望の持てる配置、育成 ●育成：一気通貫で任せることによる責任感の醸成 ●育成：聞きやすい、聞かれやすい機会を意識的に作る ●報酬：金銭的(年齢給)、非金銭的(長期休暇)な工夫 	
	組織風土	<ul style="list-style-type: none"> ●職場環境や仕事道具(トラック等)における工夫 	