
第3章 ヒアリング調査

I ヒアリング調査の概要

○調査目的

アンケート調査の回答について、個別の背景や取組の具体的な内容、雇用管理改善が経営に与える影響やその経緯等について把握し、アンケート調査結果の分析に際しての参考とすることを目的に調査を行った。

○調査対象

アンケート調査の回答企業・団体 20 件

アンケート調査に「ヒアリング調査を受けてもよい」と回答し、企業名や連絡先を記載してくれた回答企業 142 社の中から、回答内容や、地域や業種、規模のばらつきに配慮して候補企業を選定し、うち 20 社に対して訪問調査を行った。

(参考) アンケート調査の対象 (8,998 社)

①民間のデータベースから抽出

- ・企業規模 : 従業員 (常用労働者) の規模数で 20~999 人の範囲
- ・創業年 : 10 年前以前に創業した企業
- ・産業分類 : 農林水産業と公務を除く全産業

②表彰企業リストからの抽出 (668 社)

- ・「日本でいちばん大切にしたい会社大賞 (人を大切にする経営学会、経済産業省、職業安定局雇用開発企画課)」「イクメン企業アワード (雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課)」「くろみん認定 (雇用均等・児童家庭局)」など、雇用管理に関する表彰企業から抽出

○調査実施期間

- ・ 2015 年 11 月~2016 年 3 月

○主な調査項目

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 企業概要<ul style="list-style-type: none">・ 事業内容・ 従業員数 (性・年代別、雇用形態別等)、資本金・ 貴社の特徴 (代表的な商品・サービス、業界内でのポジション、特徴等)・ 業況、経営課題など2. アンケート調査のご回答内容についての確認3. 貴社の人材戦略、雇用管理の施策・取り組みについて<ul style="list-style-type: none">・ 採用、雇用の状況・ 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった、雇用管理の施策・取組・ 取組の背景、経緯・ 取組の具体的な内容・ 取組の効果・ 雇用管理の取組が業績や競争力に与える影響の有無4. その他<ul style="list-style-type: none">・ 今後の取組方針、予定 等 |
|---|

○調査対象企業の概要

企業名	分類	所在地	業種	従業員数 ／ 資本金	事例のポイント
<100人未満>					
①富士冷熱工業(株)	製造・ 100人未満	静岡県 富士市	製造業 (機械関連)	29名/ 1,000万円	・賃金制度、退職金制度について、社員が将来を見通しやすいように改定。賃金制度の変更に当たっては、社員一人一人に丁寧に説明。定着への効果を期待。
②(株)岡田鉄工所	製造・ 100人未満	愛知県 岡崎市	製造業 (機械関連)	44名/ 2,000万円	・キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用カリキュラムを作成。採用・定着への効果を期待。 ・現場に女性を配属し、職場改善を進めようとしている
③日本電子工業(株)	製造・ 100人未満	大阪府 大阪市	製造業 (電気機械器具関連)	30名/ 9,600万円	・これまで片手間になりがちだった採用活動を改め、専任に1年目の女性社員を抜擢。媒体も使いつつ、足で稼ぐ採用活動で、内定を大幅増。
④(株)虎屋本舗	製造・ 100人未満	広島県 福山市	製造業 (消費関連)	82名/ 4,000万円	・高齢者雇用促進のモデルケースとして、働きやすい職場環境づくりを行ったほか、設備投資も。戦力となる高齢者の継続雇用や新規採用につながっている。
⑤三興商事(株)	非製造・ 100人未満	静岡県 静岡市	建設業	28名/ 4,000万円	・休みが取りにくい業界ながら、仕事と休みの長期計画を立てることを通じて1週間の年次有給休暇を取得することを促進し、社員の満足度も高い。
⑥青盛建材(株)	非製造・ 100人未満	岡山県 岡山市	建設業	29名/ 2,000万円	・社員の縦・横のつながりを大事にしており、交流のための費用を会社でみるなどしている。社員間の交流は深まってきていると感じる。定着に寄与。
⑦不動産業A社	非製造・ 100人未満	大阪府 大阪市	不動産仲介業・不動産賃貸業・保険代理店	38名/ 3,000万円	・体調の都合で出社が難しくなった社員のための在宅勤務等、事情に応じた柔軟な勤務体系を採用、必要により制度化。
⑧(株)システムウエスト	非製造・ 100人未満	大阪府 大阪市	その他のサービス業(システム開発)	48名/ 1,000万円	・「言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」という雰囲気让学生在伝わり就職してくれる。 ・1年目に年齢の近い若手をつける取組が定着に効果。
⑨(株)アクス	非製造・ 100人未満	京都府 綴喜郡	上記以外の業種 (廃棄物リサイクル)	34名/ 2,900万円	・障害者雇用を目的とする事業者。個々の従業員に当てはめられる職域を作るという環境整備が定着要因の8割。
<100人以上>					
⑩(株)アドテック富士	製造・ 100人以上	愛知県 岡崎市	製造業 (機械関連)	226名/ 4,500万円	・定着・経営ビジョン実現のため、より働きやすい会社を作っていくという「3C運動」(チェンジ・チャレンジ・コミュニケーション)に取り組む。
⑪(株)ヒロハマ	製造・ 100人以上	東京都 墨田区	製造業 (消費関連)	131名/ 6,250万円	・経営理念から(一人一人の)52週課題まで一貫した『経営理念に基づく経営』を実践。人事管理の取組も経営方針を実現するものとして説明でき、新卒も採れるように。
⑫(株)フジヤ	非製造・ 100人以上	京都府 京都市	上記以外の業種 (ディスプレイ業)	331名/ 9,500万円	・定着促進のため、賃金制度を見直し、若手、30～40代を手厚くしようとしている。管理職になる人と、専門職になる人の道筋を付けるキャリアパスとも連動させる。
⑬北日本エンジニアリング(株)	非製造・ 100人以上	新潟県 柏崎市	上記以外の業種 (人材派遣、ビルメンテナンス)	112名/ 4,000万円	・資格取得は、会社のためにも、その人のためにも、お客様のためにもなると考え、社員の申し出により会社で試験費用や受検交通費を負担。定着にも寄与。
⑭静岡信用金庫	非製造・ 100人以上	静岡県 静岡市	金融業、保険業 (信用金庫)	690名/ 14億4100万円(出資金)	・「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについて、説明会で小冊子を配り説明するなど、学生にアピールしている。
⑮(社福)愛宕福祉会	非製造・ 100人以上	新潟県 新潟市	医療・福祉 (介護・社会福祉事業)	1,151名/ 1億876万円	・事業所から選抜された職員に夢を語ってもらう「愛宕チャレンジイノベーション」を実施。選抜でモチベーション向上。職員からの意見が出しやすい環境作りの側面も。

企業名	分類	所在地	業種	従業員数 ／ 資本金	事例のポイント
⑩(社福)空心福祉会	非製造・ 100人以上	京都府 福知山市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業)	172名／ 5億1120 万円(基本 金)	・新卒採用のため、理事長と施設長等で毎年5～6月に90か所程度の学校を訪問。採用につながっている。 ・きょうと福祉人材育成認証取得が要件の就職フェアに参加。
⑪(社福)岳寿会	非製造・ 100人以上	熊本県 阿蘇郡	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業)	118名／ 3,493万円 (基本金)	・採用環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から、短時間正社員制度を導入。若い人の定着については、若手がどういうことで喜ぶかを考えながら施策導入。
⑫(医)博友会 金沢西病院	非製造・ 100人以上	石川県 金沢市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業)	334名／ 2,250万円	・「ホスピレート」取得を目指し、働きやすい職場づくりに取り組む。柔軟な働き方も要望をできるだけ受け入れ、それが働きやすさや定着に。受け身でない採用活動も。
⑬(医)向陽会 阿知須同仁病院	非製造・ 100人以上	山口県 山口市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業以外)	201名／ 1,400万円	・託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員も。
⑭(医)佐藤会 弓削病院	非製造・ 100人以上	熊本県 熊本市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業以外)	168名／ (10億円 以上)	・院内を見学してもらった上で、面接を受けるかどうか聞いている。事前見学の実施が、ミスマッチを減らし、採用にも定着にもプラスの効果。

II ヒアリング調査結果のポイント

ここでは、論点別にヒアリング調査結果のポイントを整理する。

1. 人材充足の状況

ヒアリング調査の協力企業の人材充足状況は、企業により様々であった。従業員規模別で見ると、100人未満の9件のうち、「すべて充足できた」のは6件で、残り3件は不足がある状況である。100人以上の11件（うち医療・福祉6件）でも、「すべて充足できた」のは1件のみ（医療・福祉では0件）で、残り10件は不足のある状況である。

また、過去5年間の新卒採用の状況については、100人未満の9件のうち「採用がなかった」は3件で、残り6件は「毎年採用した」か「毎年ではないが採用した」としている。100人以上の11件では「採用がなかった」ところはなく、「毎年採用した」か「毎年ではないが採用した」としている。特に医療・福祉関係は、6件全てが「毎年採用した」とする。

ヒアリング調査では、特に中小企業において、景気が回復し大企業が採用を増やしていることに加え、2015年度は大学生の就職活動時期が変更になったこと等から、採用環境が厳しいとする声が多く聞かれた。しかし、「楽に」採用できるわけではないものの、後述のように、採用活動を工夫したり、「足で稼ぐ」など積極的な活動を行うことによって、大学新卒を含め「採用できている」とする企業も複数見られた。また、採用のために雇用管理改善に取り組んでいる企業も見られた。中途採用についてはハローワークも活用されている。

また、定着状況については、協力企業においては既存社員の定着状況は「きわめてよい」とする企業が多く見られたが、若手の定着に悩む企業は少なくない。また、業種や職種によっては、「独立願望が高い」「起業して外注先になる元社員がいる」など、当然ながら会社としては「定着してほしいが（独立を）止められない」という企業もある。

○人材の充足状況（アンケート問13）

	全体	100人未満	100人以上 (医療・福祉以外)	100人以上 (医療・福祉)
調査件数	20件	9件	5件	6件
1:すべて充足できた	7件	6件	1件	0件
2:8割以上充足できた	8件	1件	3件	4件
3:6~8割充足できた	3件	0件	1件	2件
4:4~6割充足できた	2件	2件	0件	0件

○新卒採用（過去5年間）（アンケート問14）

	全体	100人未満	100人以上 (医療・福祉以外)	100人以上 (医療・福祉)
調査件数	20件	9件	5件	6件
1:毎年採用した	11件	2件	3件	6件
2:毎年ではないが採用	6件	4件	2件	0件
3:採用がなかった	3件	3件	0件	0件

2. 経営方針（従業員満足度・顧客満足度）

【本編】では、アンケート調査の問9（経営において重視している項目上位3つ。以下、経営方針）の回答を用いて企業を4つのタイプに分け、経営方針と雇用管理施策の実施状況、業績や生産性向上との関係についての分析を試みている。そのタイプ分けに当てはめると、事例企業は以下のような分布となった。

（「従業員・顧客満足度重視」は、規模別にみると、100人未満では9件中0件、100人以上（医療・福祉以外）では5件中3件、100人以上（医療・福祉）では6件中4件であった。業種別にみると、製造業1件、非製造業2件、医療・福祉4件となっている。）

○経営方針（従業員満足重視×顧客満足重視）規模別（アンケート問9）

	全体	100人未満	100人以上 (医療・福祉以外)	100人以上 (医療・福祉)
調査件数	20件	9件	5件	6件
1：従業員・顧客満足度重視	7件	0件	3件	4件
2：従業員満足度重視	5件	3件	1件	1件
3：顧客満足度重視	5件	3件	1件	1件
4：その他	3件	3件	0件	0件

○経営方針（従業員満足重視×顧客満足重視）業種別（アンケート問9）

	全体	製造	非製造	医療・福祉
調査件数	20件	6件	8件	6件
1：従業員・顧客満足度重視	7件	1件	2件	4件
2：従業員満足度重視	5件	2件	2件	1件
3：顧客満足度重視	5件	2件	2件	1件
4：その他	3件	1件	2件	0件

3. 雇用管理改善の取組と人材充足（採用への効果）

前述のように、特に中小企業にとって採用環境は厳しく、「楽に」採用できているとする企業はほとんど見られない。しかしながら、採用活動を工夫したり、「足で稼ぐ」など積極的な活動を行うことによって、大学新卒を含め、人材を「採用できている」とする企業が複数見られた。一般に採用活動に割ける人や予算には限りがあるという中小企業は少なくないが、人材を採用できている企業では、経営上の優先順位を上げて採用活動に投資し、成果を上げている。

また、中小企業の中には自社には求職者にアピールできるものがないというところもあるが、回答企業のなかには採用のために雇用管理改善に取り組んでいるという企業もある。「若い人を採り、社員全員の定着を図るために社労士も入れ雇用管理改善に取り組む」、「雇用（採用）環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から、（短時間正社員制度を）導入」している等の取り組み例が挙げられた。

「本人以上に親が大企業志向」、「（上場企業のグループ会社で）バックが上場企業であることが、安心につながっている模様」との声もあるが、「従業員満足の上昇といっても、中小企業では給与面の満足度を高めることは難しいが、より働きやすい会社を作っていこうという取組はできる」、「顔がみえる、仲間意識、やりたいことができる等、小さい会社ならではのよさがある」といった意見もある。

ただし、いくら雇用管理改善に取り組んでいても、それが社外に情報発信され、採用したいと思う人材に伝わらなくては、実際の人材充足には結びつかない。取り組みを対外的に情報発信すること、また、その際に、経営者からだけではなく、社員（特に求職者に年齢や立場が近い者）の生の声として伝えることが効果的であることが事例から示唆された。

なお、医療・福祉関係では、従業員に女性が多いこともあって、柔軟な働き方への対応や、託児所の設置が、採用や定着に効果のある取り組みとして挙げられている。

また、研修の充実等、入社してから成長できる機会のあることが、大学生にはアピールポイントになるとの指摘もあった。

採用に効果的な雇用管理改善の取組事例としては、具体的には以下のようなものが挙げられた。

○積極的な採用活動、採用活動の工夫

- ・ 新卒採用強化のため、これまで総務全般と兼任で片手間だった採用活動について、専任者を置くこととし、1年目の若い女性社員を抜擢。新卒向け採用ポータルサイト等も使いつつ、積極的に大学のキャリアセンターをまわり、入手した情報で合同説明会に参加したり、学生を紹介してもらおうなど、足で稼ぐ採用活動を行っている。今年、内定を多く出せたのは、その成果もあると認識。（日本電子工業）
- ・ 年齢の近い採用担当者が自分の言葉で当社を紹介することで、学生も親近感をもつ。（日本電子工業）
- ・ 新卒採用のため、理事長と施設長等で毎年5～6月に90か所程度の学校を訪問。採用につながっている。（空心福祉会）
- ・ 経営理念から（一人一人の）52週課題まで一貫した『経営理念に基づく経営』を実践。人事管理の取組も、経営方針を実現するものとして説明でき、新卒も採れるようになった。（ヒロハマ）

- ・ 「働きたい」と言ってくれる人を受け身で待っているのでは無く、優良の人材紹介会社も利用。看護学生が見に来る就職ガイダンスにもかなり参加している。(博友会金沢西病院)

○働きやすい職場環境づくりとそのアピール

- ・ 若い人を採り、社員全員の定着を図るために社労士も入れ雇用管理改善に取り組む。(日本電子工業)
- ・ 雇用(採用)環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から、(短時間正社員制度)を導入。(岳寿会)
- ・ 託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員も。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 高齢者雇用促進のモデルケースとして、働きやすい職場環境づくりを行ったほか、設備投資も。戦力となる高齢者の継続雇用や新規採用につながっている。(虎屋本舗)
- ・ HPに、社長メッセージ(新入社員歓迎の挨拶からの抜粋)、社員インタビュー(1年目、4年目、8年目、転職者、新入社員)を掲載。職場の雰囲気や働くイメージ、仕事のやりがい等を発信。社内風景等の写真も掲載。(システムウエスト)
- ・ HP等での情報発信はしていないが、会社説明会で学生に取組を説明するようにしている。若い採用担当者が「自分も1年目でこういう仕事をしているように、当社では早い段階から挑戦できる仕事を与えてもらい、成長できる環境が整っている」「アットホームで風通しがよく、人間関係がよい」などと直に伝えている。時短の取組についても説明。学生の反応はよい。(日本電子工業)
- ・ 取引のあった大手企業等から、給与や退職金の水準が下がるのにもかかわらず、転職してきてくれる人が少なくない。当社のことをよく知っていて、入社後の働きがいや人間関係を理解して来てくれる。知人の家族の入社も多い。(三興商事)
- ・ 当社に入社した人は「自分の言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」と思っている。会社としても、社員がそう考えてくれ意見を言ってくれるのは嬉しい。就職活動中にそういうことが学生に伝わって、当社に入ってくれている。(システムウエスト)
- ・ 最近の学生は福利厚生を重視しており、それに合ったアピールをしている。たとえば「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについては、小冊子を配り説明している(静岡信用金庫)
- ・ きょうと福祉人材育成認証取得が要件の就職フェアに参加。(空心福社会)

○研修の充実等、社員が成長できる機会をつくる

- ・ キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用カリキュラムを作成。採用・定着への効果を期待。(岡田鉄工所)
- ・ 親会社に1年間研修出向させ、技術を学ばせている。高卒も対象としており、高卒でも技術屋になれるチャンスがあることが大企業との違いの1つ。(アドテック富士)

4. 雇用管理改善の取組と人材充足（定着への効果）

定着、中でも多くの企業が課題としている若者の定着に対して効果のあった雇用管理改善の取組としては、労働時間の短縮や有給休暇促進、働きやすい職場づくりが多く挙げられた。また、研修の充実等で社員が成長できる機会をつくることも効果的な取組としてあげられた。

比較的規模の大きい企業からは、賃金・評価制度の見直し（賃金制度を若手に手厚くする、評価の公正性を高める）や、仕事についての自己申告制度の導入（社員のやりたいことを表明させる仕組みの導入）など、制度の見直しや導入などの例が挙げられた。一方、比較的規模の小さい企業からは、若手が相談しやすい、あるいは意見を言えるような仕組みや仕掛けが複数の企業から挙げられた。

このほか、採用時にミスマッチを減らすことが定着につながるとして、事前の職場見学を行っているという企業もある。「以前は採用後に『こんなはずではなかった』といったことが、特に中途採用で多かった」「過去の勤務先と当院のイメージの違いが大きく影響する」などとして、新卒であれ中途採用であれ面接前に職場見学を行い、その上で受けるかどうか聞いているという。

また、医療・福祉関係では、従業員に女性が多いこともあり、柔軟な働き方への対応や託児所の設置が、採用のみならず定着においても効果的な取り組みとして挙げられた。

なお、取り組みの傾向として、総じて規模の小さい企業では、制度化まではされず個別対応の形で社員の悩みやニーズに応える傾向があり、一方、組織が一定以上の大きになると、制度を整備し対応する傾向が、3. に限らず事例を通じて見られた。

定着に効果的な雇用管理改善の取組事例としては、以下のようなものが挙げられた。

○労働時間の短縮、有休取得促進

- ・ 建設業では一般に休みがとりにくい。年休取得数が少ないという課題に対し、社員に対しては自分の業績を2期通じて考えるよう指導し、同時に休暇についても次の期を含めて計画的に取得するよう指導するなど、仕事と休みの長期計画を立てることを通じて1週間の年次有給休暇を取得することを促進している。こうした取組をしている会社は多くないので、社員の満足度は高いと感じている。（三興商事）
- ・ WLB推進の目標下での取組がメインだが、労働時間短縮にも力を入れている。具体的には、早帰りの設定、5連休+バースデー休暇での有休取得促進等。（静岡信用金庫）
- ・ 残業時間数を詳しく把握している。現場の増員、配置転換などを実施。（博友会金沢西病院）

○働きやすい職場づくり

- ・ 有休取得促進をはじめ、社労士の助言を受けながらの雇用管理改善の取組は、若い人の採用だけでなく、（もともと定着率は極めて高いが）既存社員の定着にもプラスと認識。（日本電子工業）
- ・ 女性ゼロであった現場に女性を2名配属。女性でもできるよう業務改善の取組を行っていくことで、誰もが楽になる。業務改善のための時間も確保。（岡田鉄工所）
- ・ 仕事が好きだが両立が難しく辞めていく女性が多かったため、短時間正社員制度を導入した。（フジヤ）

- ・ 柔軟な働き方への対応。看護師については、時間短縮や、「日勤だけ」「パートだけ」など、要望をできるだけ受け入れており、それが働きやすさにつながっていると思われる。(博友会金沢西病院)
- ・ 体調の都合で出社が難しくなった社員のための在宅勤務制度等、事情に応じた柔軟な勤務体系を採用、必要により制度化。(不動産業 A 社)
- ・ 託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 「ホスピレート」という造語で、働きやすい職場づくりに取り組んでいる。(博友会金沢西病院)
- ・ ISO を活用した組織整備、「人材育成委員会」で人事制度や研修充実に取り組んでいる。(空心福社会)【再掲】
- ・ より働きやすい会社を作っていこうとする「3C(チェンジ・チャレンジ・コラボレーション)」運動に取り組んでいる。従業員満足の上昇といっても、中小企業では給与面の満足度を高めることは難しいが、より働きやすい会社を作っていこうという取組はできる。(アドテック富士)

○若手が相談できる、意見を言える仕組みや仕掛け

- ・ 新入社員には3年目ぐらいの社員が教育担当として付く。このぐらいの年次の方が意思の疎通がとれて教育効果は高いと考えている。(佐藤会弓削病院)
- ・ 入社3年目位の若手をリーダー役とし、その下に1年目を付ける形を導入。年齢が近いほうが新人が話しやすく、また、相手も話が分かるだろう、話しているうちに「ああやったらいい」「こうやったらいい」と出てくるのではないかと。(システムウエスト)
- ・ 社員の縦のつながり、横のつながりを大事にしていきたいと考えている。横のつながりについては、若い人で仕事後に一緒に食事に行ったり、飲みに行ったりする際にも、事前に申請があれば経費を認めたりしている。(青盛建材)
- ・ 「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気は、入るときだけでなく、長く勤めてくれることにもつながっている。(システムウエスト)
- ・ しゃべるだけでなく、話を聞くことが好きな社員も多い。役員である自分も、社員の話を聞くことが多い。何かあれば、何とかしようという雰囲気がある。話を聞いて貰えるだけでも、社員にとってはありがたいようだ。(システムウエスト)

○仕事についての自己申告など、社員のやりたいことを表明させる仕組みの導入

- ・ 本人の職場希望やキャリアプランを話し合う仕組みを導入。(空心福社会)
- ・ 従業員のキャリアの希望について、人事考課を行い、人事異動もあると伝えている。夜勤が嫌ならば限定正社員として働き、その制約がなくなったときは限定正社員を解除し夜勤もしてもらおう。場合によっては関連の福祉施設に異動してもらおうこともある。(佐藤会弓削病院)
- ・ 定着率をもっと上げるため、社員のキャリアをもう一回しっかり見つめ直そうとしている。具体的には、全社員を対象に、自分がどうなっていきたいかを上司と相談・擦り合わせるキャリアデザインシートを作成し導入。上司に希望を言え、当社でのキャリアをどう積んでいくかが明確に。(フジヤ)
- ・ 仕事についての自己申告・面接制度を導入。優秀な部下を上司は離したがるが、それでは伸びしろがなくなる。いまの仕事に対する考え、将来の希望について、本

人、上司、経営者で面接。直属上司だけでなく、目線が高い・広い者が同席し、社員の能力発揮について判断するのがねらい。本人の希望と、会社の希望を摺り合わせる意味合いも。(ヒロハマ)

- ・ 「愛宕チャレンジイノベーション」として、事業所から選抜された職員に、夢を語ってもらおう(プレゼンする)ようにしている。このイベントは、職員からの意見が出しやすい環境作りの側面もある。職員が選ばれることで、自信やモチベーション向上、育成につながると考えている。(愛宕福祉会)

○研修の充実等、社員が成長できる機会をつくる

- ・ キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用カリキュラムを作成。採用・定着への効果を期待。(岡田鉄工所)【再掲】
- ・ 業務に関係する資格取得に際しては、申し出により試験費用、受検のための交通費等を支援。資格取得は、会社のためにも、その人のためにも、お客様のためにもなる。(北日本エンジニアリング)
- ・ 組織整備のために ISO を活用。人材育成委員会の取組を中心に人事制度や研修の充実に取り組む。(空心福祉会)
- ・ リハ職を中心とした研修(院内・院外)の充実。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 無資格者が入社した場合には、国家資格取得のための支援として対策講座を実施している。(愛宕福祉会)

○賃金・評価制度の見直し

- ・ 若手、30~40代を手厚くする。また、管理職になる人と専門職になる人の道筋を付ける。今後は自分である程度選べるようにする。(フジヤ)
- ・ 職能資格制度を導入。社員が自主的に動かないと達成した喜びが感じられないので、主体的に動くための仕組みづくりと、経営指針の中で一人一人の役割分担をはっきりさせた。①どのような点で努力をしなければならないのかが明確になり、②社員のやる気がわく等、モチベーションアップに。(ヒロハマ)
- ・ 恣意的にならないよう今も複数の人で評価するが、さらなる平等(公平性)のため見える化を図っていく。(アドテック富士)

○採用活動の工夫(ミスマッチ防止)

- ・ 面接前の職場見学が採用だけでなく定着にも奏功すると考えている。以前は採用後に「こんなはずではなかった」といったことが、中途採用であった。過去の勤務先と当院のイメージの違いが影響しているのだろう。(佐藤会弓削病院)

5. 雇用管理改善の取組と業績や生産性の向上

雇用管理改善の業績や生産性の向上への効果については、「どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う」「実際、効果は出てきていると思う」など、総じて肯定的な意見が聞かれた。

「有給休暇の取得率は上がっているが生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる」「以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが(業績への効果の)現れ」など、時短や有休取得促進が生産性の向上や業績につながっているという意見や、働きやすいとモチベーションが上がり、ひいては業績につながるといった意見、定着率の高さが従業員のキャリアを蓄積させ、それが業績にプラスになるとの意見、従業員満足を高めることがよいサービスにつながり、業績を向上させるといった意見が出された。「どのくらい効果があったかは明示的でない」としても、事例企業の多くで効果が実感されている。

一方、雇用管理改善の取組を業績や生産性の向上につなげるには、効果が明示的でなかったりすぐに現れなかったとしても、継続的に取り組んでいく必要があることが示唆された。

「すぐに目を見張るような効果が出るわけではないが、確実によい方向に向かっていると感じる」「たとえば、かつてに比べれば「納期遅れ」が15年で激減している」「(効果が出るのは)10年後か」「人材の確保・定着への効果はまだ先と思うが、効いてくるものと期待」など、長い目で評価し、取り組むことの必要性が指摘された。

そもそも、雇用管理改善は、業績や生産性をダイレクトに向上させるというよりは、モチベーションアップによって生産性が向上したり、サービスや接客がよくなることを通じて業績が向上する、あるいは、定着率が向上することで社員の人的資源が蓄積し、生産性向上を通じて業績につながるなどの経路を辿る。定着率の向上にしても、人的資源の蓄積についても、一定以上の時間を要するものである。

また、事例企業からは、やみくもに取り組むのではなく、目標を設定し計画的に取り組んでいくことの必要性が指摘された。

「『3C⁸』運動は経営ビジョンを実現していくためのものであり、業績につながらなければ困る」、「『経営理念に基づく経営』により、従業員一人一人の能力を上げていくことと、会社の計画、理念、結果としての業績がつながっている」「それゆえ、雇用管理改善はたしかに業績向上につながっていると説明することができる」などの意見が出された。すなわち、経営理念に基づき経営方針や経営計画が立てられ、それを可能にするために必要な人材育成や雇用管理改善を行うのであり、行おうとする雇用管理改善の取組は業績向上につながっているという理屈である。雇用管理改善はそれ自体が目的ではなく、目的を達成するための手段や環境整備であり、目的を見失ってはいけないことが示唆された。

⁸ 3Cとは、チェンジ・チャレンジ・コラボレーション

○時短や有休取得促進が、業績や生産性にプラス

- ・ 効率的に働き、効果的に休む。有給休暇の取得率は上がっているが、生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる。(岡田鉄工所)
- ・ 実際、効果は出てきていると思う。以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが(業績への効果の)現れ。(アドテック富士)

○モチベーションアップが、業績にプラス

- ・ 効果は明示的ではないが、働きやすいと、モチベーションが上がる(業績につながる)。(静清信用金庫)
- ・ 雇用管理改善に意識的に力を入れたのは最近のことだが、「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という雰囲気就職先として選ばれ、社員皆が頑張ってくれる。(システムウエスト)

○定着率向上や従業員満足向上が、業績や生産性にプラス

- ・ 定着率が高ければ職員のキャリアが蓄積され、企業への還元は大きい(静清信用金庫)
- ・ 間接的には人材育成など人への投資が業績に効果を及ぼしている。(岳寿会)
- ・ 従業員満足を高めることが、よいサービス、接客になる。それが病院の繁栄にも、我々の給料にも繋がっている。(博友会金沢西病院)

○若手と高齢者の相乗効果が、生産性にプラス

- ・ 高齢者雇用の取組が、戦力としての高齢者の確保や高齢者と若者が共に働く相乗効果につながっている。高齢者と若い人の仲がいい。高齢者が若手に技術を教え、また、若手がアイデアを出すことで相乗効果が出ている。この相乗効果が出るのが非常に大事で、生産性が結果的に上がることになる。(虎屋本舗)

○長い目で評価し、継続的に取り組むことの必要性

- ・ 採用や定着、業績向上に対し、どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う。(静清信用金庫)
- ・ 人材の確保・定着への効果はまだ先と思うが、効いてくるものと期待。(岡田鉄工所)
- ・ すぐに目を見張るような効果が出るわけではないが、確実によい方向に向かっていると感じる。たとえば、かつてに比べれば「納期遅れ」が15年で激減している。人材充足への効果もあるが、むしろ今後の成長が楽しみ。(ヒロハマ)
- ・ 業績への効果はまだ出ていない。10年後か。漢方薬のようなもの。最終的には、企業の業績や強みにつながるようにと思っている。(フジヤ)

○計画的な取り組みの必要性

- ・ 「3C」運動は経営ビジョンを実現していくためのものであり、業績につながらなければ困る。(アドテック富士)
- ・ 「経営理念に基づく経営」により、従業員一人一人の能力を上げていくことと、会社の計画、理念、結果としての業績が繋がっている。それゆえ、雇用管理改善はたしかに業績向上につながっていると説明することができる。(ヒロハマ)

6. 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について

表彰・認定は、働きやすい職場環境整備に取り組んだ結果、与えられるものであるが、ヒアリング調査からは、これを受けることで、意識が高まり、より環境整備が進んだり、ひいては定着率の向上などの人事成果につながるといった意見も聞かれた。

働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について、事例企業は以下のような効果を挙げている。

- ・ 新規採用の応募が増加した。(ヒロハマ、佐藤会弓削病院)
- ・ 従業員の定着率が向上した。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 従業員の意欲・士気が向上した。(三興商事、佐藤会弓削病院)
- ・ 業務の質が向上した。(虎屋本舗、空心福社会、佐藤会弓削病院)
- ・ 顧客等とのコミュニケーションがしやすくなった。(虎屋本舗、アクス)
- ・ 従業員に働きやすい職場環境の整備に関する意識が広まった。(静清信用金庫、岳寿会、佐藤会弓削病院)
- ・ 会社の知名度が向上した。(虎屋本舗、三興商事、アクス、ヒロハマ、静清信用金庫、向陽会阿知須同仁病院)

表彰・認定の効果に関わる具体的なエピソードとしては、以下のような事例が紹介された。

- ・ 最近の学生は福利厚生を重視しており、それに合ったアピールをしている。たとえば「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについては、小冊子を配り説明している。(静清信用金庫)
- ・ 表彰されたことが地域の行政広報誌に掲載され、町民から「おめでとうございます」と言われることが多かった。法人としての実力を高める意味からも、表彰・認定でよりよい会社を作ることが大事だと認識。(岳寿会)

ヒアリング調査結果 中小（製造）

※中小企業：100人未満、中堅・大企業：100人以上

		①富士冷熱工業㈱	②榑岡田鉄工所
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	静岡県富士市	愛知県岡崎市
	業種 (Q3)	5. 製造業(機械関連)	5. 製造業(機械関連)
	規模 (従業員数/資本金)	29名/1000万円	44名/2,000万円
	創業年 (Q2)	1969年	1953年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 大手空調機器メーカーの子会社。冷凍・冷蔵機器（保存庫・アイスクリーマー等）向のレシプロ式のコンプレッサーを製造。 近年の主流はロータリー式だが、レシプロ式のコンプレッサーにも根強いニーズがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 工作機械及び鍛圧機械の部品製作から組立まで。大物から小物までの一貫した部品加工を可能とし、かつ油圧シリンダーのメーカーとして創業以来60年余の実績をもつ。大手工作機械メーカーを主な取引先としている。 バブル崩壊で仕事が2割になり、海外移管が進んだ。日本に残った仕事を当社に発注するのがよいと思ってもらえるよう既存顧客を大事にする方針。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 2: すべてではないが8割以上充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)		<ul style="list-style-type: none"> 1: 企業の知名度が低いため 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 5: 採用活動にコストをかけられないため
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 3: 採用がなかった 	<ul style="list-style-type: none"> 1: 毎年採用した
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 通常は欠員に対しての中途採用での補充。グループ会社を主体に、ハローワークも活用している。(経理業務の応募では、多くの応募があった。) 分野的に技術革新が少なく、長い間同じ製品を製造しているため、社員が保守的になりがちなどところがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用を毎年実施。高卒中心。途切れさせないようにしている。来春は高卒1名が入社予定。大学新卒採用は3年前から。1年目は採れたが、景気がよくなったことや、解禁時期の変更の影響等で難しくなっている。 過去の経緯から以前は中採中心（バブル崩壊後に雇用調整したあとの回復期を中途採用で補充）。過去の経験を踏まえ雇用調整はしていない。 採用活動は、決まった高校（九州は今は1校）に求人票を出し学内で説明会。採用は九州と地元が半々。大卒は商工会議所の就職ナビに参加。中途採用はハローワーク経由が中心。
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 入社後短期で離職するケースは少なく、定着している人材が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 定着率はあまりよくない。高卒は3年以内に4割が離職。中途採用の定着率も同程度。中途採用者が辞める理由は、多能工でなく、もっと専門的にやりたいので「合わない」等。 	
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 厚生労働省「快適職場推進計画認定事業場」（平成16年度）
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○ハローワークで経営革新人材を採用 総務・経理担当者の急な欠員が生じた為、ハローワークの活用で人選できたことで、会社の変革に寄与している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○キャリアアップ助成金を使った新入社員教育など人創りの充実 （まだ効果は明らかではないが）「人創りの充実」として、キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用に、6カ月の社内・社外研修のカリキュラムを作成・実施（3年で実績6人）。さらに来年度からは、キャリア形成促進助成金の「ものづくり人材育成訓練」を利用し、入社4年目以降向けカリキュラムを作成・充実させていく計画。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○賃金制度、退職金制度の改定 嘱託社員については、正社員と同じ仕事をしていれば、同等に評価するという基本的な考えで、処遇改善も行っている。正社員についても給与テーブルの整備等を行い、退職金制度と合わせて、社員が将来を見通しやすいように制度を改定。賃金制度の変更にあたっては、社員一人一人に丁寧に説明した。社員にとっては、体系ができたことで安心感が高まり、当社の制度について理解してもらった。 ○労働環境への配慮 照明のLEDへの変更、夏場に塩飴や飲料水を配るなど、目に見えるようにしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○現場への女性の配属と業務改善 女性ゼロであった現場に女性を2名配属。女性でもできるよう業務改善の取組を行っていくことで、誰もが楽になる。業務改善のための時間も確保。（「女性にここまでやってほしい」という需要が先にあつてこそ改善が進む。女性の評判はよい。） ○キャリアアップ助成金を使った新入社員教育など人創りの充実（再掲） 助成金の利用は商工会議所からの紹介がきっかけ。新卒採用開始、熟練技術者退職の時期にあたり、教育体系を作らねばと考えていたことにマッチ。毎年共通した教育を行うことで、先輩の言葉が分かり、自発的な改善も出てくると期待。 大卒者に「キャリアアップ助成金を使ってこういうことをやっています」「新入社員教育のカリキュラムがあります」とアピール。定着、採用とも効いてくると期待。高卒者には、「同じ言葉をしゃべれる」による成果が3～5年後に効いてくると期待。 リーダー育成のため、月1で改善中心の研修を実施し、6カ月サイクルで成果発表も。
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> ○中途採用によりIT化を図った 総務人事の欠員補充として、IT関係の知見のある人材を中途採用し、結果として当 	<ul style="list-style-type: none"> ○有給休暇の計画的取得による取得促進等 効率的に働き、効果的に休む。有給休暇の取得率は上がっているが生産性は落ちてい

	①富士冷熱工業㈱	②㈱岡田鉄工所
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<p>社でのIT化を進められた。</p> <ul style="list-style-type: none"> （明示的なコメントなし） 	<p>ないので、業績にプラスと考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 有給休暇の取得率は上がっているが生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる（再掲）。今までは、働いただけ売上が上がるという考えが一般的だったが、今後は同じ売上を上げるのにもっと効果的に働くべき。 人材の確保・定着への効果はまだ先と思うが、効いてくるものと期待。
6. 経営方針・人事方針について （問9、問19、問20） （選択した項目を重視する理由等）	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 「お客様に対し感謝の心で最善を尽くす」を経営理念としている。社長の考えもあり、50名位の人員で、年商13億円位の売上規模で、既存のお客様を最優先とし大事にしていく方針（受注の変化にも耐えられる適正規模とする）。 そのために「人創りの充実」を図っている。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 （問18や問23） （なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等）	<p>○「従業員からの改善提案などが多く出される」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「カエル（変える）の提案」を推進。イノベーションといった難しいことでなく、ちょっとしたことでも良いので変えることを提案するもの。例えば、グループ会社の技能コンテストに、当社で初めてチャレンジした社員に、自分を変えようとしたことに対し賞を出した。変えることが具体的に目に見えることが大切と考えている。社長は、社員一人一人に向き合って、課題を指摘したりチャレンジを励ましたりしている。 	<p>○「従業員が長く勤めてくれる」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「お客様に対し感謝の心で最善を尽くす」という経営理念のために、社長が人の教育に力を入れている。 生産人口が減り、中途採用も採りにくくなる中、新入社員に長く勤めてもらうことが、会社の繁栄になると考える。そのための施策を講じていきたい。 <p>○「経営ビジョンの浸透」</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社員に経営状況、社長の考えを伝えている。月次収支結果も発表。皆が会社の状況を知っていないと、突発的な注文などに対応できないとの考え。当社はもともと10数人の家族経営から始まり、集団就職で九州から来た子と一緒に寝泊まりし、従業員は家族の社風。家族はすべてを知っていないといけない。社長の考えはすぐ分かるようにしたい。 いま進めている取組の中で、社員が自分がきちんと評価されていると思えば満足度が上がってくるだろうと考えている。小規模ほどなりがちだが、情報をブラックボックスにせず、経営状況や、個人の目標や評価などの情報をオープンにし、「見える経営」をしていきたい。
8. その他（今後予定しているさらなる取組等）	<ul style="list-style-type: none"> 職場環境やチャレンジを促進していることなどの改革が過度なストレスにならないよう、毎年ストレステストも行っている。（直近の結果はまだ出ていない）。 	<ul style="list-style-type: none"> 入社4年目を対象とした教育カリキュラムづくりと実施を予定。 組織は、20人、50人、100人で管理の仕方が変わる。今までは20人規模の会社だったので、「見て覚えろ」という教育だったが、50人規模になるとそれは難しい。

ヒアリング調査結果 中小（製造）

		③日本電子工業㈱	④㈱虎屋本舗
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	大阪府大阪市	広島県福山市
	業種 (Q3)	製造業(電気機械器具関連)	製造業(消費関連)
	規模 (従業員数/資本金)	30名/9,600万円	82名/4,000万円
	創業年 (Q2)	1962年	1620年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 国産初の電気錠を開発し、パイオニアとして日本のセキュリティ市場を開拓してきた自負を持つ電気錠・電気錠制御盤の開発型メーカー。現在はファブレスで、得意のセンサーを使った制御技術を活かし、火災等の緊急事態に備えたフリーロック非常ローザ解錠システムや、オフィスの入退室管理システム、全国 2000 カ所の老人ホームに納入実績のあるケアロックシステム等様々な製品の開発・製造・施工・メンテナンスを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 福山藩御用菓子匠を務めてきた歴史を持つ、創業 400 年近い老舗の菓子製造販売会社。寛延 3 年に虎模様のどら焼き（現在の虎焼）を開発したことから「虎屋」と称する。和菓子にとどまらないユニークな商品開発も行っており、お好み焼きやたこ焼き等を模した洋菓子「本物そっくりスイーツ」シリーズは観光名物にもなっている。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 4: 4~6割充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 労働条件が合わないため 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 	
	新卒採用 (過去 5 年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	中途採用 (過去 5 年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発の過剰投資のため悪化した経営を立て直し、5 年前 (平成 23 年) からボーナスも出せるようになった。本業は有望なので、これからは第二創世期として若い人中心で会社を盛り立てたい。 大学新卒 3 名に内定を出し、さらに 1、2 名採りたいと採用活動を続けている。 中途採用は、昔からハローワークや人材銀行に求人を出し、中小企業庁のシニアの人材マッチング事業にも参加したが、当社がほしい技術を持つ人材はなかなかいない。半導体製造等最新設備で専門特化してやってきた人は中小への適応力が低い。かえって縁の下での力持ち的にメンテナンス等をやってきたシニアのほうが適応できる可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> 65 歳以上の中途採用を行う一方、若手も採用している。
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 既存社員の定着はとてよく、高齢化が進行している。 ただし、3 年前に採用した第二新卒 3 名のうち 2 名は、家業を継ぐ、公務員試験に受かった等で辞めてしまった。取引先と交渉できるタフさも求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用者のうち、女性は、自宅から通え長く勤務する人が多い。一方、特に男性は、この業界の実態がイメージと異なっていたことが原因で (×菓子職人やパティシエの仕事ではなく、自動化が進んでいる) 辞めるケースがある。 	
3. 認定・表彰 (働きやすい職場環境の整備関係)			<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営企業 100 選、「高齢者雇用コンテスト」特別賞受賞 (全国 3 位)
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○若い女性社員を採用専任の担当に抜擢 <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用強化のため、これまで総務全般と兼任で片手間だった採用活動について、専任者を置くこととし、1 年目の若い女性社員を抜擢。新卒向け採用ポータルサイト等も使いつつ、積極的に大学のキャリアセンターをまわり、入手した情報で合同説明会に参加したり、学生を紹介してもらうなど、足で稼ぐ採用活動を行っている。今年、内定を多く出せたのは、その成果もあると認識。 年齢の近い採用担当者が自分の言葉で当社を紹介することで、学生も親近感をもつ。 ○若い人を採り、社員全員の定着を図るために社労士も入れ雇用管理改善に取り組む <ul style="list-style-type: none"> 昨年より社労士と顧問契約を締結し、毎月 1 回来社指導を受け、規則・規程の改正等、労働法制にも鑑みて適正な形で仕事をしていくための施策を検討し取り組んでいる。 また、産業医にメンタルヘルスマネジメントを委託契約し、全社員が年 1 回以上受けられるようメンタルヘルスクエアにも取り組んでいる。 ○労働時間短縮の取組 <ul style="list-style-type: none"> 水曜日は定時退社日を徹底。朝礼でも声がけしている。 昨年に続き、1 月 4 日を有休消化日と決めて、全社的に休むことにした。業務の繁閑に応じて毎年作成する年間カレンダーは社労士にも相談。また、出勤土曜日は有休取得促進日とし、休めるときはできるだけ有休を取るよう推奨している。 ○取組に着いての情報発信 <ul style="list-style-type: none"> HP 等での情報発信はしていないが、会社説明会で学生に取組を説明するようにして 	<ul style="list-style-type: none"> ○年齢等にこだわらない人物本位での採用 <ul style="list-style-type: none"> 技術はあるに越したことはないが、自分のことだけ考えるのではなく、人のため、社会のためを考える人であればよい。年齢は関係なく、最近採用した方も 65 歳以上である。 ○高齢者の雇用促進・働きやすい環境改善 <ul style="list-style-type: none"> 取組は、高齢者の継続雇用だけでなく、新規の雇用にもつながっている。

		③日本電子工業㈱	④㈱虎屋本舗
		<p>いる。若い採用担当者が「自分も1年目でこういう仕事をしているように、当社では早い段階から挑戦できる仕事を与えてもらい、成長できる環境が整っている」「アットホームで風通しがよく、人間関係がよい」などと直に伝えている。時短の取組についても説明。学生の反応はよい。</p> <p>○インターンシップ受け入れや課題解決型授業への協力</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学の要望があればインターンシップを受け入れている。だが、1週間と短期では、ファブレスで見せるところがなく、仕事も出荷前検査位しか経験させられず、アピールが弱いのが悩み。大阪大学の課題解決型授業にも協力。ポリテクの職場実習にも協力。 	
	定着	<p>○労働時間短縮など雇用管理改善に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> 有休取得促進をはじめ、社労士の助言を受けながらの雇用管理改善の取組は、若い人の採用だけでなく、(もともと定着率は極めて高いが)既存社員の定着にもプラスと認識。 	<p>○高齢者の雇用促進・働きやすい環境改善(再掲)</p> <ul style="list-style-type: none"> 厚生労働省の高齢者雇用促進のモデルケースとして、共同研究をした経緯がある。補助金1千万円ほどで働きやすい環境を作った。 高齢者により長く働いてもらえる環境整備が目的。元々高齢者が多く、定年を60歳から70歳に延長したが、その人たちに辞めて欲しくなかった。労働力不足を補充する数合わせではなく、戦力として居てもらわなければならないことが大きな理由。 高齢者が働きやすい職場の実現のための作業環境改善を目的として(生産増目的ではない)、今期3000万規模の設備投資(お菓子を焼くための機械)を実施。 引退した高齢社員が活躍する場(事業)として、公民館、介護老人ホーム、子供会などでお菓子教室を実施する取組み(高齢者出張和菓子教室)を実施。
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> 雇用管理の取組は社員のやる気につながり業績向上に寄与 	<p>(ただし、当社の取組みは、業績向上が目的ではない。)</p> <p>○高齢者と若者が共に働くことの相乗効果</p> <ul style="list-style-type: none"> 高齢者と若い人の仲がいい。高齢者が若手に技術を教え、また、若手がアイデアを出すことで相乗効果が出ている。この相乗効果が出るのが非常に大事で、生産性が結果的に上がることになる。職場が若い人と年配者で構成できていることが大事だ。
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		<ul style="list-style-type: none"> 雇用管理改善に取り組んだ結果、6期連続増収を達成。今期も更新予定。 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者雇用の取組として、①高齢者を新たに／継続して雇用すること、②高齢者が働きやすいような設備投資、③高齢者が活躍できる場を作ることを実施。取組が戦力としての高齢者の確保や高齢者と若者が共に働く相乗効果につながっている。
6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)		<p>○「売上・利益の拡大」</p> <ul style="list-style-type: none"> アンケートでこれに◎印を付けたのは、当社は経営危機を経験していることもあり、これがないと企業が存続しないので、第一に挙げざるをえない。 <p>○「顧客の満足度」</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長も、仕事はお客さんから尊敬してもらえるまでの気持ちでやらないといけないという意見で、そういうこともひっくるめて満足度を上げていく必要があると考えている。 <p>○「従業員の雇用維持」</p> <ul style="list-style-type: none"> 若手の定着が非常に大事との考えから。そのための社内環境整備に取り組んでいる。 	<p>○「三方良し」</p> <ul style="list-style-type: none"> (近江商人の商売の心得である)「三方良し」、すなわち「売り手よし、買い手よし、世間よし」の考えでいる。CSVの考え方は、まさにそれを作り出すものである。 <p>○事業を通じた地域への貢献を重視した、CSV重視の経営、</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業を通じ地域社会に貢献して行きたいとの思いがある。CSVの考え方を大事にしている。 <p>○高齢者雇用への取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 高齢社員をより長く雇用し活躍してもらおう目的で、(1)従業員一人一人を大事にし、(2)一人一人を育成し、(3)長期の雇用を奨励し、(3)社内での人材育成をしている。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		<p>○「経営ビジョンの浸透」</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎朝の朝礼に「活力朝礼」、月1回の九州や仙台からも集まる合同朝礼に「10億朝礼」と名前を付け、1カ月の会社の業績や、開発部門の成果の説明など情報共有をしている。 また、年頭に社長が年頭所感を訓話して経営方針を示し、社員が感想文を出す等して、関心を持たせる工夫をしている。 さらに、社員のベクトルが同じ方向を向いていることがよりよい経営につながるという考えから、月1回「JEIフィロソフィ勉強会」を行っている。 	<p>○CSV重視の経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社では社会を豊かにしていくことを大事にしている。ベースとなる理念、CSVに力を入れており、社会的課題を4つリストアップし、どう対応するかを決めている。その一つに雇用・高齢化がある。また、ステークホルダー、利害関係者に対して真摯、公正に向かい合っていくことを基本にしている。 最も大切なのが、企業理念であり、自分だけという従業員はいない。障害者も多く雇用しているが、周囲の社員を含めて不平不満は出ない。 これを可能にしていることの1つが、経営者が理念を毎日のように社員に伝えていること。制度も運用も理念が大事であり、経営者は理念を毎日言わないといけない。社員は使命感で仕事をしないと伝えない。使命感を毎日伝えることが必要である。
8. その他(今後予定しているさらなる取組等)		<ul style="list-style-type: none"> 平成28年4月入社予定新卒3名の育成に関し、外部講師を招聘して、全社員に新人の育成方法についての教育を実施している 	

ヒアリング調査結果 中小（非製造）

		⑤三興商事㈱	⑥青盛建材㈱
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	静岡県静岡市	岡山県岡山市
	業種 (Q3)	建設業	建設業
	規模 (従業員数/資本金)	28名/4,000万円	29名/2,000万円
	創業年 (Q2)	1971年	1980年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 静岡に根を張りながら、建築会社や設計事務所を顧客に、建築工事における施工管理、営業（取扱商品：金属屋根、外壁、固定柱脚、金属製建具、木製建具、EXP金物、体育館床、体育器具、ステンレスプール、乾式タイル、木造大断面等）を行う建築施工会社（工務店）。静岡・横浜・沼津・浜松に拠点を置く。 	<ul style="list-style-type: none"> ゼネコンの一次下請けとしては県下で5指に入る建設請負業者。内装仕上工事業、防水工事業、タイル・れんが・ブロック工事業を中心に計16業種を許可登録。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 4: 4~6割充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 1: 企業の知名度が低い 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 	
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 3: 採用がなかった
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 横浜に営業所を出したこともあり、中途採用で人員が一気に増えた。 採用ツールとしては新卒向け採用ポータルサイトを活用しており、うまくいっている。 取引のあった大手企業等からの転職、知人の家族の入社なども多い。 	<ul style="list-style-type: none"> いい人材がいることが分かれば、その都度採用する。最近は離職が少ないが、一般に移動が多い業界であること、忙しい時期でもあることから、余裕がある今の時期に人材の充実を図りたいと考えている。 最近入社したのは50代40代に10代で3人、うち2人は経験者である。 採用方法は、縁故、知人が多い。周囲に良い人がいたら紹介して欲しいと言っている中で採用が決まっていく。事前に仕事ぶり等も分かる。
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況はよい 	<ul style="list-style-type: none"> 多岐にわたる知識・経験等が要求される職種につき、人の出入りが多いが、上司からの指導や同僚・同世代からのアドバイス、連携を増やす事により最近はあまり辞めない。 	
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいや人間関係のよさ 取引のあった大手企業等から、給与や退職金の水準が下がるのにもかかわらず、転職してきてくれる人が少なくない。当社のことをよく知っていて、入社後の働きがいや人間関係を理解して来てくれる。知人の家族の入社も多い。 	<ul style="list-style-type: none">
	定着	<ul style="list-style-type: none"> 年次有給休暇の計画的取得 建設業では一般に休みがとりにくい。年休取得数が少ないという課題に対し、社員に対しては自分の業績を2期通じて考えるよう指導し、同時に休暇についても次の期を含めて計画的に取得するよう指導するなど、仕事と休みの長期計画を立てることを通じて1週間の年次有給休暇を取得することを促進している。こうした取組をしている会社は多くないので、社員の満足度は高いと感じている。 誕生日休暇、一週間休暇の取組。誕生日の奨励金及び5年ごとの勤続日数奨励金などでも、有休取得促進に取り組んでいる。 福利厚生の実施 社員とその家族、協力先メーカー、職人さんを含めて社員旅行を実施するなど、公私両面での福利厚生を充実し、人間関係構築を進めている。その他、制服を揃えたり、オフィス環境の整備にも力を注いでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> 社員のつながりを大事にする 社員の縦のつながり、横のつながりを大事にしていきたいと考えている。横のつながりについては、若い人で仕事後に一緒に食事に行ったり、飲みに行ったりする際にも、事前に申請があれば経費を認めたりしている。 同年齢同士は良くなってきており、今後は、縦のつながりを強めていきたい。最近では上への意見もオープンに出てくるようになってきている。最近、管理職の年代が若返ったことから、一般社員との世代ギャップも狭まってきている。自然とつながりができていると思っている。 残業削減 建設業は残業が多い業界ではあるが、当社では、役員も率先して早く帰っている。自分の仕事をしっかりこなしていれば、帰っても許容される。結果を出してくれと言うことで、細かな時間は言わない。 年休は特に取得を奨励しているわけではないが、役員でも取っており、また、社員からの申請を断ったことはない。 頑張りをはっきり評価する 社員の中でも向上心の高い人はよく頑張っている。頑張りをはっきり評価する。 女性の活躍支援 女性の活躍については、育てたい女性社員がおり他社のイベントや営業活動等、一緒

		⑤三興商事㈱	⑥青盛建材㈱
	業績向上	<p>○職人の多能工化</p> <ul style="list-style-type: none"> 直接雇用関係のある社員ではないが、一緒に働く職人さんを大事にし、力をつけてもらう機会を作るようにもしている。高齢化が進んでいるが、たとえば外壁と屋根の施工を同じ人ができるようになるなど多能工化していけば、仕事の領域が増え、複合売り込みができる。ひいては顧客の満足度を高めることにも繋がる。 	<p>に参加させている。また、営業職の女性も入社した。これまでは男性目線のみであったが、女性目線が追加された。社長もそうした女性の活躍・活用を期待している。</p>
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		<ul style="list-style-type: none"> (明示的なコメントなし。) 	<ul style="list-style-type: none"> (明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)		<p>○小さくても一流の企業をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> 世間に認められることが大事だとは考えるが、当社で働く社員が、世間に心から会社を誇れることも大事だとも考える。社員に大企業では味わえない働きがいを見いだしてもらいたいのも一流の条件だと考える。 <p>○社員重視と同時に協力先重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員を大事にしている。これに加えて、協力先のメーカーさんや、職人さんを大事にしている。モノを売って頂き、また形にするのは彼らであり、この関係をどうするかが大事だと考えている。 <p>○人作り、次の世代へのビジネス構築が社長の仕事</p> <ul style="list-style-type: none"> 人作り、次の世代へのビジネス構築が社長の仕事であると考え、新営業所開設を積極的に進めている。 社長は、担当者と一緒に客先営業に回り、日々、人材育成にも配慮している 	<p>○顧客、取引先、地域を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社では、「信用を儲ける」を理念にしており、○を付けたもの（顧客、取引先、地域）をしっかり管理すれば、結果が付いてくると思っている。理念を如何に社員に浸透させ、実行させるかが課題の一つである。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		<p>○経営理念の浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長が週報として、毎週 10 箇条を社員に周知している。取引先などにも一部伝えることで、会社の考えを理解してもらえようとしている。週報を出すことですぐに業績を高められるわけではないが、継続は大事だと考えている。 <p>○地元密着・地域貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 地元の経済団体・組織での活動を通じた経営者同士のつながりを構築し、また、それを実際の営業・受注活動で現場に落とし込んでいる。地域貢献活動も重視している。 ビジネスにおいても、地元に着目し、単価は高いが当社が設計まで責任を持つことで業績を伸ばしている。 	<p>○下請け先に一方的なコストダウンはしない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一方的なコストダウンはしない。ただし、話し合っただけで値下げをすることは、どうしても生じる。押しつけ受注がないように、適正な見積価格を提示して、価格の理由をしっかりと伝えている。例えば得意先に J I S 規格での提案等、様々なアプローチをとることで、取引先と相互にメリットが得られるように提案している。こうした取り組みにより、取引先から信用を得ている。
8. その他 (今後予定しているさらなる取組等)		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 当社では新卒・中途入社の方への研修が弱い。若い人・業界の事を知らない人に一からどう教えていくかが課題。また、生え抜きに対する教育も何とかしたい。 社員教育、下請教育が大事。社会保険未加入問題や建設業許可の取得等、如何に進めていくかが大事だと思っている。

ヒアリング調査結果 中小（非製造）

		⑦不動産業A社	⑧株式会社システムウエスト
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	大阪府大阪市	大阪府大阪市
	業種 (Q3)	不動産仲介業・不動産賃貸業・保険代理店	その他のサービス業(システム開発)
	規模 (従業員数/資本金)	38名/3,000万円	48名/1,000万円
	創業年 (Q2)	1954年	1995年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関の関連会社として創業。保険・不動産業務を行っている。本社（大阪）の他、京都営業所を設けている。 	<ul style="list-style-type: none"> 大手生命保険会社や金融機関等を顧客に持ち、システム相談から、情報系システムや勘定系システム、販売管理や生産管理システム等の顧客ニーズ型ソフト開発サービスを幅広く行っているソフトウェア開発会社。大阪と東京に本社を有する。社員の多くはふだんは客先に常駐している。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)		
	新卒採用 (過去5年間) (Q14) 中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 3: 採用がなかった 2: 毎年ではないが採用した 	<ul style="list-style-type: none"> 1: 毎年採用した 1: 毎年採用した
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 採用は中途のみで、新卒は採用しない方針。 社員は金融機関の出身者がほとんど。保険業務については、専門知識をもった人材(保険会社に勤務経験のある女性など)を外部から採用している。採用方法としては、取引のある保険会社や、派遣会社に依頼している。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒を継続的に採用。東京は大卒、大阪は大卒と専門学校卒。例年は東京と大阪で2名ずつくらい。去年は東京5名、大阪3名と多く採用。 中途採用は、客先と一緒に仕事をしてきた人を採用するのが一番よい。去年は2人、一昨年は1人。自分(役員)もその1人。継続的に採用しているがあまり多くはない。 採用方法としては、大学や専門学校に求人票を出し、学内説明会を開催。また、合同の就職フェアにも参加。ただ、当社の場合、人事担当も通常は客先常駐しており、説明会や面接には客先を抜けてくるので、参加するイベントは絞っている。面接等は、内勤の役員だけでなく、人事担当(若手)も同席するようにしている。
	定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況はとてもよい。会社としても、長く働いてもらうことを希望している。 	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況はとてもよい。 ただし、女性は子供を持つと、夜間・休日での作業や緊急対応も多いシステムの仕事を続けることが難しくなる。自分(役員)もいったん退職、当社に再就職(内勤)した。いま産休からの復職希望者があり、自分に続く事例を作れればと考えている。
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> なし
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○求めるスキルの明確化 <ul style="list-style-type: none"> 当社では、保険の営業や事務の知識をもつ人材を求めている。採用にあたっては、求人段階で求めるスキルを明確化し、ニーズにあった人材を採用している。 ○長期勤務の希望を明確化 <ul style="list-style-type: none"> 採用した方には長く働いてほしいと考えているため、求人段階からその方針を明確化している。長期勤務希望の方、当社の社風や考え方を理解してくれる方を採用している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気 当社に入社した人は、「自分の言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」と思っており、よくしゃべり、よく意見を言う。現場の社員も、飲み会などで出た意見がまとまると上に上げてくる。会社としても、社員がそう考えてくれ意見を言ってくれるのは嬉しい。就職活動中にそういうことが学生に伝わって、当社に入ってくれている。 ○職場の雰囲気をHPで情報発信 <ul style="list-style-type: none"> HPに、社長メッセージ(新入社員歓迎の挨拶からの抜粋)、社員インタビュー(1年目、4年目、8年目、転職者、新入社員)を掲載。職場の雰囲気や働くイメージ、仕事のやりがい等を発信。社内風景等の写真も掲載。 ○海外への社員旅行 <ul style="list-style-type: none"> 自分(役員)が再就職先として当社を選んだのは、仕事を通じて当社のことを知っていたことと、社員旅行が海外なのがよいと思ったから。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○柔軟な勤務体系 <ul style="list-style-type: none"> 社員に生じた事情に応じた柔軟な勤務体系を採用し、必要により制度化している。 例えば、営業担当社員のためのフレックスタイム制、体調の都合により出社が難しくなった社員のための在宅勤務等。 ○非正規社員の正社員化 <ul style="list-style-type: none"> 契約社員や派遣社員として入社した社員も、しばらくしたら、基本的に正社員化する。安定した雇用や処遇の下で、勤務してもらうようにしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気 このことは、入るときだけでなく、長く勤めてくれることにもつながっている。 ○話を聞いてくれる人がいること <ul style="list-style-type: none"> しゃべるだけでなく、話を聞くことが好きな社員も多い。役員である自分も、社員の話を聞くことが多い。何かあれば、何とかしようという雰囲気がある。話を聞いて貰えるだけでも、社員にとってはありがたいようだ。 ○若手を1年目社員のリーダー役に付ける方式の導入 <ul style="list-style-type: none"> 従前は、何かあれば職場のリーダー的な人に報告し、それをマネージャー会議で取り上

		⑦不動産業A社	⑧株式会社システムウエスト
			<p>げて話し合う形を取っていたが、1、2年前から、入社3年目位の若手をリーダー役とし、その下に1年目を付ける形を導入。年齢が近いほうが新人が話しやすく、また、相手も話が分かるだろう、話しているうちに「ああやったらいい」「こうやったらいい」と出てくるのではないかと。きっかけは、役員がNHKのドキュメンタリーを見て「いいな」と思ったことだが、若手からも「そうしたい」との声があった。若手がしっかりしているので上手くいきそう。新人も楽しく働いている。</p> <p>○雇用調整助成金の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーマンショックのときに仕事が急減。客先から戻って来た社員も多数おり、ボーナスも年1回となったが、社内で仕事をつくり、雇用調整金も活用して乗り切った。
	業績向上	<p>○効果的・効率的な働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・残業はせず、無理のない働き方で、効率的に仕事を進めている。専門的なスキルや経験を持った社員が多いため、そのような働き方ができる。 ・社員を大事にする社風が、人材充足、業績の向上に役立っている。 	<p>○「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これがあるため、皆が頑張ってくれているのだと思う。
	5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・社員を大事にする社風が、人材充足、業績の向上に役立っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用管理改善に意識的に力を入れたのは最近のことだが、「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という雰囲気で就職先として選ばれ、社員皆が頑張ってくれる。
	6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)	<p>○「従業員の雇用維持」を最重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員が、健康で長く勤務できることを重視している。当該社員の意向及び勤務実績等を踏まえ、65歳までは勤務してほしいと考えている。 ・契約社員や派遣社員も正社員化する方針。 	<p>○「従業員満足度」を最重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アンケートで◎印を付けたのは、当社にとっては社員が全てだから。社員がやりたいことについて意見をもらい、それに対して会社として動けるなら動こうと思っているのが基本。これがあって、若い人が入ってくれ、長く勤めてくれる。これがあるから、当社は何とかやっていくことができる。 <p>○継続的な採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社を長く続けていくには、人を毎年入れないといけないとの社長の考えによる。
	7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	<p>○トップの方針や気配り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社のトップが総務部門出身の役員経験者。社員の働きやすい環境づくりに理解がある。 <p>○効果的・効率的な働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・残業はせず、無理のない働き方で、効率的に仕事を進めている。専門的なスキルや経験を持った社員が多いため、そのような働き方ができる。会社としても残業するような働き方を求めている。 ・17時に帰社できるよう、午後の会議は15時からにするなど、日々の業務の中で工夫をしている。 	<p>○「従業員の能力向上意欲が高い」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・客先で必要となり、どんどん新しいことを勉強しないと行けない。だが、社員は皆、考えてやってくれている。 <p>○「経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に仕掛けをしているわけではない。だが、経営の数値をオープンにしており、社員は「これだけ働いているから、これだけ給料をもらっている」「もっと稼ぎたいければ、もっと頑張らなくては行けない」ということが分かっている。それで頑張ってくれている。 <p>○「従業員からの改善提案などが多く出される」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前述のように、社員は「自分の言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」と思っており、よくしゃべり、よく意見を言う。現場の社員も、飲み会などで出た意見がまとまると上に上げてくる。これには、前社長の考えにより、個人に差をつけない、評価をしていないことも大きいと思う。この業界で評価は難しい。ボーナスは一律で基本給の一定割合で出す。意見したからと評価が下がることはない。だから自由に意見が言え、好きなことができると思っている。
	8. その他 (今後予定しているさらなる取組等)	・	・

ヒアリング調査結果 中小（非製造）

		⑨欄アクセス
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	京都府綴喜郡
	業種 (Q3)	その他の業種(廃棄物リサイクル)
	規模 (従業員数/資本金)	34名/2,900万円
	創業年 (Q2)	1986年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者がいきいきと働いて社会参画できることを目的に、障がい者雇用に関連する事業として、リサイクル事業、アグリ事業（障がい者雇用を実践する事業）、障がい者雇用に関する講演・コンサルティング事業（導入企業に対しての講演・コンサルティングによる支援）を実施している。 リサイクル事業としては、城南衛生管理組合の業務受託事業として、エコ・ポート長谷山資源化センターで缶・ビンの選別、及びペットボトルの選別と圧縮の業務を行っている。
2. 人材の充足状況	求人の充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 1:すべてできている
	充足できなかった理由 (Q13-3)	
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 3:採用がなかった
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2:毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員32名（全員正社員）のうち、障がい者が22名（知的障がい者21名、身体障害者1名）。福祉領域ではなく、雇用として障がい者を活用している。 今年度は、新卒採用者0名、中途採用者2名。 行政からの委託事業が事業の大半を占めており安定しているが、従業員の高齢化に伴う課題対応に苦慮している。
定着状況		<ul style="list-style-type: none"> 定着率は良好。平均勤続年数は、男性10.7年、女性13.0年。
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 平成26年度障害者雇用優良事業所等厚生労働大臣表彰、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構理事長賞表彰、知事表彰、京都はあとふる企業認証
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○採用時の選定・面接を重視 基本的には保護者がいる人を対象として、保護者同伴で面接。ハローワーク、支援学校の方も同席する場合も。保護者同伴により、生活環境、家庭での生活状況、保護者との関係や本人の立場をみる。自立は基本的に無理であり、適切に保護されているかどうかをみている。 面接後は、実習を経てから実際に採用するかを決める。個々の特性に応じた業務はあるため、採用段階で仕事ができるかどうかはあまり問題ではない。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○個々人にあった職域づくり、マニュアルづくり 個々の従業員（障害者）に当てはめられる職域を作るという環境整備をしっかりとっている。これが定着要因の8割を占める。 個別の従業員に合ったマニュアルを作成しており、これが定着要因の残り2割。 1～2カ月見て、仕事が合っていないければ他の仕事を考える。 ○仕事のオン・オフの切り替え 仕事をラインの流れ作業にし、その中で作業時間としてのオンと休憩時間としてのオフをしっかりと分けられることが大事。 ○昇給 長期勤務し最低賃金が徐々に上がっていくことが、結果的に昇給になっている。 ○計画どおりに仕事を進めることがモチベーションになる 障害者には計画変更が一番きつい。明日残業、土日出勤といったことのないようにしている。年間計画を立て、計画通り実現できるように仕事を進めることがモチベーションになっている。
	業績向上	<ul style="list-style-type: none">

⑨ 株式会社	
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・ (明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)	<ul style="list-style-type: none"> ○「企業の存続」を最重視、「従業員の雇用維持」を重視 ・ アンケート調査で◎印をつけたのは、会社の存続とは雇用の持続であり、それが一番大切だから。当社は 30 年障害者雇用を続けており、今後も続けていくことに責任があり、貢献もあると思っている。それが事業の推進につながっていると思う。これからもそうした意識を持っていきたい。 ・ 当社は「雇用」が中心であり、福祉中心ではない。障害者雇用実践企業と位置づけている。障害者雇用は、企業が納める納付金で賄っており、自分たちで自立していると胸を張ってやっている。 ・ 事業規模としては現状が最大値と考えている。現在以上に広げるには、当社程度の規模の事業所を複数作っていくしかないのではないかと。だが、そうなれば、指導者にとっても活躍の場が広がる可能性がある。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	<ul style="list-style-type: none"> ○経営理念に共感・共鳴している従業員が多い ・ 障害者雇用を目的とした事業であり、賛同した社員が入社している。
8. その他 (今後予定しているさらなる取組等)	<ul style="list-style-type: none"> ○障害者が働ける雇用の場の拡大 ・ 当社では 5 年ほど前から農業事業を新しく始めた。コンクリートの上にボックスを並べて農作物を育てることができる、バリアフリーの農法を新たに確立。そうしたシステムを福祉施設などに販売する。車いすの人でも作業ができる。当社で肥料なども作っている。精神障害者の方の雇用の手段、マッチングになると期待している。

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（製造）

		⑩㈱アドテック富士	⑪㈱ヒロハマ
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	愛知県岡崎市	東京都墨田区
	業種 (Q3)	製造業(機械関連)	製造業(消費関連)
	規模 (従業員数/資本金)	226名/4,500万円	131名/6,250万円
	創業年 (Q2)	1977年	1947年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 電子部品組立機分野で世界トップクラスのシェアを持ち、工作機械分野ではNC旋盤やマシニング製品を主製品とする、富士機械製造㈱（上場企業）の100%子会社。 仕様作成・設計・試作・検証・量産化の提案及び生産技術・組み付けまで一貫生産できることを強みの1つとするエンジニア集団。 	<ul style="list-style-type: none"> 全国で3社しかない総合缶パーツメーカーの中でもトップのシェアを誇る（約60%）。塗料・潤滑油・化学・食品等幅広い分野にわたって使用されている金属缶のキャップ、口金などの缶パーツの専業。缶パーツ一式の開発・製造・販売を行い、中小企業ながら研究所、開発部門を有する。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 2: すべてではないが8割以上充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 1: 企業の知名度が低い 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかった 5: 採用活動にコストをかけられない 	
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 1: 毎年採用した
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 途中で会社を大きくしたため、これまでは中途採用が多かった。H27年度も中途8割、新卒2割。中途も若めの人を中心だが、親会社に来ていた派遣からの正規転換や、他社を4、5年経験した人も。 新卒は、H27は大卒1名と高卒1名。高専は採れなかった（親会社でも1名）。今年は大卒は採れなかった。 採用経路は、中途はハローワーク、高卒は決まった高校4校等に求人票。大卒は学校経由。今後は人材会社の合同説明会等も利用したい。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用は、全て大卒または院卒で毎年4人くらい 文系のほうが理系より6:4でやや多いが、最初は原則全員を現場に配属（最初から製品研究所配属という理系院卒も） 熱心な学生は、会社HPや取材動画をよく見ている 大卒新卒が採れるようになったのは、平成5、6年以降 採用活動は、ほとんど中小企業家同友会の共同求人（合同企業説明会）のみ。（ただし、例年採用している大学への求人票、企業説明会は行っている）
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着率はよい。 	<ul style="list-style-type: none"> きわめて高い。少なくともこの10年は新卒採用者が辞めていない（子供が出来ても産休・育休を経て働く社員がほとんど） 	
3. 認定・表彰			<ul style="list-style-type: none"> キャリア支援企業表彰（平成25年度）
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○親会社に準じた雇用管理や仕組みを整えつつあること ・ 本人以上に親が大企業志向。だが、当社は中小ながら、バックが上場企業であることが、安心につながっている模様。 ・ 基本給が一般の中小企業に比べて高い。上場より少し低いくらい。 ・ 親会社に1年間研修出向させ、技術を学ばせている。ただしこれは人材獲得のためというよりも、当社で技術屋として戦力になるには必要なこと。高卒も対象としており、高卒でも技術屋になれるチャンスがあることが大企業との違いの1つ。ただし、こうしたことは採用ページではPRしていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 会社紹介の仕方の変化（従業員一人一人の課題や今日の仕事、そして人事制度等について、経営戦略に基づいたものとして説明できるようになった） ・ 以前は新卒を採りたくても採れなかった。求人媒体に高い費用を払い登録しても効果がなく、中採で補充。平成2年に中小企業家同友会に加入、共同求人に参加。当初はブースに来る者はほとんどなかったが、今は当社目当ての学生も多くなってきた。 ・ 学生がなぜ来るようになったかは不明。だが、以前とは会社紹介の仕方が変わった。新事業の失敗を経て経営理念を見直した。そして、経営理念を達成するための計画（中長期・短期）を立て、それを全社→部門→個人にブレイクダウンし、計画と評価、能力開発などの人事管理を全てリンクさせた。年間計画は事業所ごとに作成、それを各課・係が具体化し、52週に置き換え、一週間の目標を掲げて仕事をする。それにより、最終的には従業員一人一人の今日の仕事が、経営理念を基にした経営戦略からくる計画に基づいたことになった。「経営理念から52週課題まで一貫した『経営理念に基づく経営』」を実践している。 ・ それにより、人事管理の取組も、経営方針を実現するものとして位置づけが変わり、なぜそうあるかを明確に説明できるようになった。 ○人事管理制度と企業文化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「志を持つ」「自己成長していく」「能力を発揮する場がある」ようにするための環境づくり（具体的には人事管理制度と企業文化）
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○より働きやすい会社を作っていこうとする「3C」運動 ・ 「3C（チェンジ・チャレンジ・コラボレーション）」を標語とする取組。皆で仲良く、意思疎通をしっかりと図ってやっていきたいと思いますというもの。従業員満足の向上と 	<ul style="list-style-type: none"> ○職能資格制度の導入 ・ 経営戦略・計画を立てても実際に動かしていくのは社員。与えられたものでは行動が伴わない。現場が計画を作成し、一人一人に落とし込むようにした。

		⑩株式会社アドテック富士	⑪株式会社ヒロハマ
		<p>いっても、中小企業では給与面の満足度を高めることは難しいが、より働きやすい会社を作っていこうという取組はできる。効果は、どちらかという意識付け。意識は結構付いてきたと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> 働きやすい会社づくりに対し、上場企業から来ていることもあり役員の理解がある。 <p>○小さい会社ならではの良さ（顔が見える、仲間意識、やりたいことができる等）</p> <p>○残業削減の取組（親会社とともに）</p> <p>○福利厚生にも注力</p> <ul style="list-style-type: none"> 2年に1度、地域の住民も呼び会社でお祭りをするなど福利厚生に力。 <p>○恣意的にならない評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 恣意的にならないよう今も複数の人で評価するが、さらなる平等（公平性）のため見える化を図っていく。 <p>○部門の利益の見える化</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員に自分たちで利益計算をさせている。月の売上、費用、作業時間、残業時間をリーダーが押さえ、自分の部門がいかかに利益を上げているか把握させる。 <p>○高齢者の継続雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> 定年到達者の再雇用。定年は60歳。その後、ほとんどの人が再雇用される。パートや嘱託で65歳まで。以降は短期のアルバイトで。長く働く人も多く、最高齢は70歳。 	<ul style="list-style-type: none"> また、社員が自主的に動かないと達成した喜びが感じられないので、主体的に動くための仕組みづくりと、経営指針の中で一人一人の役割分担をはっきりさせた。具体的には職能資格制度。部署ごとに仕事の役割に級を設け、級に応じた仕事を任せることに。また、給与や人事評価の基準にもした。それにより、「出来なければいけない仕事」「給与」「評価」「教育」の4つが連動。この仕組みにより、①どのような点で努力をしなければならないのかが明確になり、②社員のやる気が沸く等、モチベーションアップに。 <p>○仕事についての自己申告・面接制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 優秀な部下を上司は離したくないが、それでは伸びしろがなくなる。いまの仕事に対する考え、将来の希望について、本人、上司、経営者で面接。直属上司だけでなく、目線が高い・広い者が同席し、社員の能力発揮について判断するのがねらい。本人の希望と、会社の希望を摺り合わせる意味合いも。
	業績向上	○より働きやすい会社を作っていこうとする「3C」運動（再掲）	○経営理念に基づく経営
	5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 「3C」運動は経営ビジョンを実現していくためのものであり、業績につながらなければ困る。 実際、効果は出てきていると思う。以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが現れ。社員の意識も変わってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> 前述の「経営理念に基づく経営」により、従業員一人一人の能力を上げていくことと、会社の計画、理念、結果としての業績がつながっている。それゆえ、雇用管理改善はたしかに業績向上につながっていると説明することができる。 それが会社HPや会社説明会での説明にも反映。人事管理の取組について、明確になぜそうあるかを説明できるようになった。 すぐに目を見張るような効果が出るわけではないが、確実によい方向に向かっていると感じる。たとえば、かつてに比べれば「納期遅れ」が15年で激減している。人材充足への効果もあるが、むしろ今後の成長が楽しみ（この10年、新卒採用者は辞めていないため）。
	6. 経営方針・人事方針について（問9、問19、問20）（選択した項目を重視する理由等）	<p>○「企業の競争力の源泉は、従業員の一人一人の働きにある」「従業員全体の育成や処遇を大切にすべき」との考えにやや近い</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒に対しては「育てていく」という意識が強い。中途についても、当社の開発設計をやるにはスキル不足の人もあるが、基礎があるので皆で教えればできるとの考え。 	○「従業員一人一人の能力を上げる」
	7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等（問18や問23）（なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等）	○経営ビジョンの浸透	○「経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」
	8. その他（今後予定しているさらなる取組等）		○「従業員一人一人の能力を上げる」

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑫㈱フジヤ	⑬北日本エンジニアリング㈱
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	京都府京都市	新潟県柏崎市
	業種 (Q3)	その他の業種 (ディスプレイ業)	上記以外の業種 (人材派遣、ビルメンテナンス)
	規模 (従業員数/資本金)	331名/9,500万円	112名/4,000万円
	創業年 (Q2)	1928年	1985年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 総合ディスプレイ業。展示会やイベント、商業施設のディスプレイの施工、それに伴うデザイン等。職種は、営業と施工管理を兼ねている営業、図面やパースを書くデザイン、事務的な仕事の3職種がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 原子力発電所の安全運転のためにメンテナンスは、ぜひ地元企業でという信念で、柏崎刈羽原子力発電所第1号機の営業運転と基をいつにして、昭和60年11月に市内初の原子力関連施設や各種建築物のメンテナンスを行う会社として創業。 一般家庭、会社や各種公共施設の清掃をはじめ、管理・空調、受水槽、害虫駆除、警備等のビルメンテナンスや各種機械設備運転管理を行うなど、総合管理も受託。 原子力発電所での業務は、特定労働者派遣。多くの従業員は就業場所がそれぞれ異なる。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 2: すべてではないが8割以上充足 	<ul style="list-style-type: none"> 3: 6~8割充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 4: 応募者が少なかったため 	<ul style="list-style-type: none">
	新卒採用 (過去5年間) (Q14) 中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 1: 毎年採用した 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 1: 毎年採用した
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 変動はあるが、新卒、中途とも毎年採用。新卒に力を入れているときは、中途はいったん抑えたがここ2、3年は採っている。 定期採用は本社一括、中途は各拠点。職種別採用。事務は欠員補充が基本。営業職とデザインは新卒も。男女比は内定10人中8人女性ときも男性が多い年も。 社員の質は、確保はできていると思う。ただ、欲しい人数は採用できていない。東京、大阪は集まるが、地方店では「デザイン」の仕事がイメージできないため応募が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 今年度(昨年6月)、新たな派遣契約が結ばれたので、パートを含めて18名の人員を採用(人員増)。 採用方法は、ハローワークがほとんど。知人等からの紹介も若干あるが、ハローワークを介在させる。 応募者は集まるが、満足できる人は減多にいない。
	定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着率はあまりよくない。新卒は5年後までに3割程度が辞める。中途採用の定着率は新卒よりも高い。 ただし、職种的に独立願望が強く、定着してほしいが止められない面も。デザイン職は、30歳前後が(独立の)ターニングポイントと言われる。独立して、より専門特化した仕事のできる会社に転職したり、起業して外注先になったりすることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 毎年少人数ずつ。正社員の離職率は低いと考えている。ビルメンテナンスでのパートタイマーの離職者はやや多い。 勤続年数は、設立時からの勤続年数30年という人もいる。新しい業務で採用した人がいる分、平均は短くなっているが、通常は10年程度。
3. 認定・表彰	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○キャリアデザインシートの導入 <ul style="list-style-type: none"> 定着率をもっと上げるため、社員のキャリアをもう一回しっかり見つめ直そうとしている。具体的には、全社員を対象に、自分がどうなっていきたいかを上司と相談・擦り合わせるキャリアデザインシートを作成し導入。効果検証まではできていないが、上司に希望を言え、当社でのキャリアをどう積んでいくかが明確に。 ○キャリアコースの設定 <ul style="list-style-type: none"> これまでは何をしたら管理職になれるのかははっきりしていなかった。今キャリアコースを作ろうとしている。賃金制度の見直しから来ている。 ○賃金制度の見直し <ul style="list-style-type: none"> 若手、30~40代を手厚くする。また、管理職になる人と専門職になる人の道筋を付ける。今後は自分である程度選べるようにする。 賃金モデルを作っていこうとしている。 ○女性が働きやすい環境整備 <ul style="list-style-type: none"> 過去にも、女性が働きやすいように就業規則の改定等をした。 時短の申請を受けて、子育てと両立しやすくした。活用者も増えてきている。ただし、 	<ul style="list-style-type: none"> ○資格取得支援 <ul style="list-style-type: none"> 業務遂行において大事になっている。個人だけでなく、当社としても、委託元としても強みになる。 業務に関係する資格取得に際しては、申し出により試験費用、受検のための交通費等を支援。特に、放射線関係の資格は、東京までの交通費が必要。 放射線・放射能の計測・計算に関する資格、そのほか、クレーンやフォークリフトなど技術・技能系の資格、特殊な国家資格も多い。 資格取得は、会社のためにも、その人のためにも、お客様のためにもなる。 業種によっては、人件費単価にランクがあり、資格保有者により異なるケースがある。請負契約の金額にも影響が出てくる。経験年数、資格は必要。

		⑫㈱フジヤ	⑬北日本エンジニアリング㈱
		2人目3人目となると厳しい。仕事が好きだが両立が難しく辞めていく女性があり、育児短時間勤務の制度を導入した。	
	業績向上	・	○資格取得支援 ・(同上)
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		・業績への効果はまだ出ていない。10年後か。漢方薬のようなもの。最終的には、企業の業績や強みにつながるように思っている。 ・労務管理的な部分ではあまりない。評価制度を少しずつ明確にしているのがよいことか。それも直接結びついているか、効果の検証がまだ。	・(明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)		○経営ビジョンの浸透 ・企業理念を作り明確にしたのが約10年前。組織に長期目標は必要。将来のビジョンは明確であったほうがいいので経営層が策定した。11年前に環境ISO14001を取得。規格を勉強していくなかで、ビジョンを立てることの大切さを会社として学んだことがきっかけ。 ・社員手帳に載せ、ハンドブックを作成し配付。会議前、朝礼時に企業理念、行動指針など都度読み合わせも実施。ここ3年くらい、そのようにして浸透を図っている。 ・また、月1回経営会議の場を活用し社長が幹部クラスへ浸透させ、そこから下に流し込む。新人研修でも、1時間とって社長が経営理念、行動指針について話している。 ・個人商店とよくいわれる。一人の力で完結。それを集団の力にする。旗印があったほうが団結し、組織として強くなる。	・
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		○雇用管理改善の取組を発信しているか ・取組についての対外的なPRはできていない。 ・会社説明会では、社長が経営方針を話し、次に課長クラスがどういう会社か、業態かを話す。その後、学生と歳の近い先輩社員が体験談、1日の仕事の流れを話す。先輩社員に話させることは、学生のウケがいい。1年後の自分が見られる。そこで共感してもらっている。アンケートでも、満足している学生が多い。 ・近年、待遇面や転勤の有無を聞いたがる学生が増えている。そこを重視する学生はどうかとも思う。あまり学生に下手に出過ぎない。世間の動向を考慮する面もあるが、なにもかも学生のペースに合わせるというスタイルではない。 ・採用では「新卒者を継続して10名採っていこう」という方針だが、教育・育成(受入)体制が完全に整っておらず、絞るべきか揺れている。 ・既存社員の定着率を高める上でも同じ。どうしても直さないといけないことはあるかもしれないが、採用対策よりは既存社員のほうを優先しているかもしれない。 ○その他 ・障害者雇用。ポストをつくったりしないといけないが、現在では当社にはあまりない。本所に清掃係が2人いるくらい。	・
8. その他(今後予定しているさらなる取組等)		・	・

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑭ 静岡信用金庫	⑮ (社福) 愛宕福祉会
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	静岡県静岡市	新潟県新潟市
	業種 (Q3)	金融業、保険業(信用金庫)	医療・福祉(介護・社会福祉事業)
	規模 (従業員数/資本金)	約 690 名/14 億 41 百万円 (出資金)	1,151 名/1 億 876 万円
	創業年 (Q2)	1922 年	1998 年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 共同組織の地域金融機関として、地域社会の繁栄に貢献することを経営理念の 1 に掲げている。また、大正時代に創業以来、堅実健全経営をしており、他の金融機関に比べても安全性が高い。 中小企業診断士が 29 名いるなど、人材育成面で周辺の同業者に比べ長けている。 	<ul style="list-style-type: none"> 介護・福祉事業を行う社会福祉法人。グループ会社もあり、ニーズが見込まれる分野での新規事業展開を図っているところ。 規模が拡大への対応を中心に人事制度構築を図っている。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	・ 2: すべてではないが 8 割以上充足	・ 2: すべてではないが 8 割以上充足
	充足できなかった理由 (Q13-3)	・ 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため	・ 2: 労働条件が合わないため
	新卒採用 (過去 5 年間) (Q14)	・ 1: 毎年採用した	・ 1: 毎年採用した
	中途採用 (過去 5 年間) (Q14)	・ 2: 毎年ではないが採用	・ 1: 毎年採用した
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 新卒は、毎年採用。このところ年 15 名程度だったが、H28 年 4 月入社は 26 名に増。高卒 4 名、短大・専門学校卒 1 名、大卒 21 名。来年度も同程度予定。今年度は内定辞退で苦労したが希望人数は揃った。 中途は、抑制傾向であった為、年 5 人程度。職員の他パート約 50 名。また、定年退職者を関連会社で雇い、派遣として活用が 20~30 名。 パートはハローワーク経由が中心だが、いなければ伝手。パート比率を高めたいが、求人を出してもなかなかこない状況。高卒は学校に求人票。大卒は各方面から応募。 全体の人数は縮小傾向 (自然減と採用抑制で)。また、OB の活用で、正職員を本来の正職員の仕事に特化させ、営業力強化を図りたい 	<ul style="list-style-type: none"> 最近 5 年で、新規事業の展開、既存事業の拡大を進めている。その戦力となる人材の採用を進めており、結果として、勤続年数が短い社員が増えている。 採用は、中途採用がメインだが、新卒採用に力をいっていないといけなく考えている。現状は新卒者も契約社員としてまず入社することになるが、そのことから、採用では苦戦している。現在の制度との整合性を確保する必要があるため、入社後半年ぐらいは契約として採用して、その後は正職員に登用しようとしている。新卒の方が離職率が低いので、能力がある人は積極的に活用していきたい。
定着状況	・ 新卒の定着率はよい。入社 3 年での退職は 2、3 名いれば多い方。総合職の外回りが思っていたよりもきつく、合わないといって辞めるが若干いる。	<ul style="list-style-type: none"> 離職率は、正職員では 10%、非正規職員で 15% 程度である。全体として 10% 未満を目指しているところである。 人材の安定確保、定着については、そもそも出入りが激しい業界となっていることもあり、常に人が求められている面はある。未経験者、経験者とも同じである。 	
3. 認定・表彰		・ 均等・両立推進企業表彰、くるみん認定、障害者雇用優良事業所知事表彰ほか	・
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○認定・表彰 <ul style="list-style-type: none"> ・ 応募が増えたわけではないが、効果はあると思う。 ○福利厚生、働きやすい職場をアピール <ul style="list-style-type: none"> ・ 最近の学生は福利厚生を重視しており、それに合ったアピールをしている。たとえば「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについては、小冊子を配り説明している。 ○資格取得支援。 ○転勤が無いことによる、仕事と生活の両立 <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の地方企業と比べ、転勤があっても狭い地域内での支店の移動のため転居を伴わず、自宅から通えて通勤時間がかからないことが魅力となっている。仕事、生活、資格取得に腰を据えられる。 ○育児休業制度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 3 年から「育児休業制度」を施行。毎年約 10~12 人が取得。また、10 年前と比較し女性の平均年齢は+5 歳 2 ヶ月、平均勤続+3 年。女性職員のキャリアの伸び率と共に、女性管理職数も増加している。こうした情報は HP で公表。女性が働き続けやすいことは、男女を問わず学生の企業選択にプラスと思う。 	・
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○労働時間短縮や有休取得 <ul style="list-style-type: none"> ・ WLB 推進の目標下での取組がメインだが、労働時間短縮にも力を入れている。具体的には、早帰りの設定、5 連休+ハーフデー休暇での有休取得促進等。 	<ul style="list-style-type: none"> ○資格取得支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 無資格者が入社した場合には、国家資格取得のための支援として対策講座を実施している。

		⑭ 静岡信用金庫	⑮ (社福) 愛宕福祉会
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 定着率向上策としては、主に労働時間や有休取得面で取り組んでいる。 ○女性の就業継続支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 出産休暇や育児休業を利用し、多くの女性が継続就業。男性職員の育児休暇もあり、利用者もいる。 ○女性の登用 <ul style="list-style-type: none"> ・ 女性登用。平成 27 年 4 月に人事制度を変更。一般職でキャリアを積んで来た女性について、従来、次長職止まりだったのを、希望すれば支店長まで上がれるコースを選べるよう複線型に。以前からキャリアのある女性職員に検印権限を持たせるなど、他行より進んでいるほう。 ○継続就業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 定年は 60 歳。本人が希望し、健康で、懲戒等がなければほぼ 100% 関連会社で採用し、継続就業を図っている。(当社に派遣) 	○選抜された職員に夢を語ってもらう「愛宕チャレンジイノベーション」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「愛宕チャレンジイノベーション」として、事業所から選抜された職員に、夢を語ってもらう(プレゼンする)ようにしている。このイベントは、職員からの意見が出しやすい環境作りの側面もある。職員が選ばれることで、自信やモチベーション向上、育成につながると考えている。 ○各種表彰 <ul style="list-style-type: none"> ・ 当会ではグループの規模が大きくなり、他の事業所との情報共有、交流が必要と考えた。グループの中での横のつながりを大事にしていきたいと考えている。 ・ 長く働いてくれた人を表彰(永年勤続)している。永年表彰もこのイベント時に行っている。
	業績向上	○働きやすさ→モチベーション向上→業績 <ul style="list-style-type: none"> ・ 効果は明示的ではないが、働きやすいと、モチベーションが上がる。 ○定着率の高さ→従業員のキャリア蓄積→業績 <ul style="list-style-type: none"> ・ また、定着率が高ければ職員のキャリアが蓄積され、企業への還元は大きい 	・
	5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用や定着、業績向上に対し、どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う。 	・ (明示的なコメントなし。)
	6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)	○「社会や地域への貢献」に◎ ○「従業員の満足度」と「顧客満足度」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 同じくらい力を入れている。お客様あつての当社だが、職員あつての当社でもある。優劣は付けがたい。 ・ 定着率が高ければ職員のキャリアが蓄積され、企業への還元は大きい。(再掲) ○その他 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「売上」「利益」は当然重要で必須だが、株式会社とは違い共同組織なので最重視ではない。 	○職群制の導入 <ul style="list-style-type: none"> ・ 4 月から導入。総合職、専門職(看護リーダーになるなど)、一般職、基礎習得職(入社直後)を選択してもらう。個々の社員の希望する働き方や、おかれた環境に柔軟に対応できる職制を作っていきたい。一般職はエリア以外移動ができない、シフト勤務ができないなど限定的。 ○正社員抜擢 <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の正職員と契約職員と間には離職率に差があり、職制の変更と併せて正職員への登用を積極的に進めたい。
	7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	○「会社として地域の事業に参加している」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方金融として当然。経営理念でもある。本業を通じての地域貢献以外にも、地域行事への積極参加など地方企業ならではの役割がある。 ○「お客様重視」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日々の業務の中で当たり前のように身につけているが、さらに「ステップアップ」として、お客様目線で業務や日々の行動の改善に取り組んでいる。経営理念等の周知は、朝礼等のほか、それを記載した業務手帳(ハンドブック)を配布し手元に置かせている(2 年くらい毎に更新)。 ○「採用で会社の経営理念に合う人かを重視」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「よき信用金庫人をめざす」は理念の 1 つ。採用では面接を重視。ただし、人とのコミュニケーション力やそれに対するタフさは面接だけではなかなか分からない。 	・
	8. その他(今後予定しているさらなる取組等)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者雇用にも力を入れている。(雇用管理改善と違い) 外部評価につながっている手応えがある。 	・

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑩（社福）空心福祉会	⑪（社福）岳寿会
1. 企業概要	本社所在地（Q1）	京都府福知山市	熊本県阿蘇郡
	業種（Q3）	医療・福祉(介護・社会福祉事業)	医療・福祉(介護・社会福祉事業)
	規模（従業員数／資本金）	172名／5億1120万円(基本金)	118名／3,493万円(基本金)
	創業年（Q2）	1989年	1983年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 市内に3か所の「高齢者複合福祉施設」を設け、特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援センター、グループホームを運営。 ISO9001 認証を取得している。また、きょうと福祉人材認証制度、「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス認証企業 	<ul style="list-style-type: none"> 特別養護老人ホーム（定員80名）、短期入所生活介護（定員14名）、デイサービスセンター（定員35名）、在宅介護支援センターのほか、複数のサテライト施設を運営している。
2. 人材の充足状況	求人充足状況（Q13-2）	<ul style="list-style-type: none"> 4：4～6割充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 2：すべてではないが8割以上充足できた
	充足できなかった理由（Q13-3）	<ul style="list-style-type: none"> 4：応募者が少なかったため 	<ul style="list-style-type: none"> 3：資格・経験のある応募者が少なかったため 4：応募者が少なかったため
	新卒採用（過去5年間）（Q14） 中途採用（過去5年間）（Q14）	<ul style="list-style-type: none"> 1：毎年採用した 1：毎年採用した 	<ul style="list-style-type: none"> 1：毎年採用した 1：毎年採用した
	採用状況（新卒、中途）	<ul style="list-style-type: none"> 新卒、中途ともに毎年採用している。中途のほうが人数が多い。 職員172名のうち、10代3名、20代43名、30代38名、40代29名、50代27名、60代15名、70代6名。施設開設当初からの理事長の方針で、職員が途切れないう幅広い年齢から採用している。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用環境は厳しいものの、現在は人手不足ではない。 ただし、今後人手不足に陥ることが見込まれることから、ここ数年利益が出ている中で、人材確保の先手を打っているところ。
	定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 法人開設当初から就労している70代の職員もみられる。勤務ができる限り、本人が希望すれば、何歳まででも働くことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 勤続年数は、同業の平均よりは長い。新しく拠点を作り、人材の一括採用をしたことが勤続年数を下げている。 非常に長く勤めている人もいる。 女性は、育児休業後に戻ってくる方が以前から多くいる。
3. 認定・表彰	<ul style="list-style-type: none"> きょうと福祉人材認証制度、「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス認証企業 	<ul style="list-style-type: none"> 県の男女共同参画推進事業者表彰 	
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○毎年90カ所の学校訪問 新卒については学校訪問。毎年5～6月に理事長と施設長等で90カ所程度の学校（高校、専門学校、大学）を訪問している。訪問した学校から職員を採用できている。 中途については、ハローワーク、チラシ、ホームページにより募集。 ○自治体の認証取得が人材募集フェアへの参加要件。 「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス及びきょうと福祉人材認証企業の認証取得。認証をとらないと、府主催の人材募集フェアに参加できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○育児と仕事の両立支援施策の導入・充実（WLB支援） 育児中に申し出ることで3日間の特別休暇を今年度初めから創設。男性の育児休業推進を意図した制度（男性の方が休まず育児面での協力が少ないため）。 ○採用を主目的とする、短時間正社員制度導入 （まだ効果は出ていないが、）今年の11月から導入。より働きやすい労働時間（32時間以下）とした。 雇用（採用）環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から導入。 既存社員というより、今後当社で働きたい人が、当該制度により働きやすいので入社を考えてもらうことを狙っている。現状ではまだ適用者はいない。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○ISOを活用した組織整備、「人材育成委員会」で人事制度や研修充実に取組 組織整備のためにISOを活用。人材育成委員会の取組を中心に人事制度や研修の充実に取り組む。初任者研修、介護福祉士資格取得のための研修等を実施している。外部研修に参加した際は、法人内で発表する場を設けている。 但し、採用にあたってのISOの効果・認知度はいまひとつ。 ○本人の職場希望やキャリアプランを話し合う仕組み 人事制度。毎年1月に施設長が職員全員と面談し、職場に関する希望やキャリアプランについて話し合う。その結果を年1回（4月前）の人事異動に反映させる。 サービスを充実していくため、地域包括支援センター業務を受託した。職員にふさわしい仕事の場を提供することもある。 ○職員間の交流 イベントや施設ごとで踊りを考えるなど、職員間の交流が盛んである。 	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員目線での施策 若い人の定着については、若手がどういったことで喜ぶのかを考えながら施策を考えている。 ○長期勤続による賃金制度 定期昇給。一昨年はベアも実施。 従業員には、年収の見通しを説明しており、安心してもらっているのではないかと。 採用者の中には、定昇があることを理解していない人も多いことから、賃金制度をしっかりと示している。 加えて、この資格をこの時点で取ると良いと言ったことも示している。 ○育児と仕事の両立支援施策の導入・充実（WLB支援）（再掲）
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材育成など人への投資 間接的には人材育成など人への投資が業績に効果を及ぼしている。

	⑩ (社福) 空心福祉会	⑪ (社福) 岳寿会
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 取組の結果、各年代からバランスよく職員を採用できている。 	<ul style="list-style-type: none"> 間接的には人材育成など人への投資が（業績に）効果を及ぼしている。（再掲）
6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)	<ul style="list-style-type: none"> ○「従業員の満足度」を重視 <ul style="list-style-type: none"> 職員を大切にしなければ、質の高い介護サービスは提供できないため。 ○「必要な人材は社内で育成・活用」にやや近い考え <ul style="list-style-type: none"> 必要な人材は、新卒・中途ともに採用している。 ○高齢期も継続就業 <ul style="list-style-type: none"> 勤務が出来る限り、本人が希望すればいつまでも働いてほしいと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○長期勤続による賃金制度 <ul style="list-style-type: none"> 上記の通り、長期的に安心して働いてもらうことを大事にしている。 ○キャリアパスを示す <ul style="list-style-type: none"> しっかりとした技術を持っていれば、今後、自分の道も開けるとの考えで、従業員にとって、将来のキャリアが見通せるようなキャリアパス、今後の昇格の道などを示している。 ○メンター制度 <ul style="list-style-type: none"> OJT の一つとしてメンター制度を設けている。メンター側が経験談を話すことで、メンティ（若手）の精神的な負担を軽減できているのではないかと。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	<ul style="list-style-type: none"> ○組織整備や人事制度や研修の充実に取り組む <ul style="list-style-type: none"> 組織整備のために ISO を活用。人材育成委員会の取組を中心に人事制度や研修の充実に取り組む。（再掲） 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材の質の向上や確保に重点的に取り組む <ul style="list-style-type: none"> 4 年ほど前に新しい施設の設置に伴い職員を一括採用したこと、加えて採用環境が難しくなっていることから、人材の質の向上や確保に重点的に取り組んでいる。 こうした取組に対して、従業員からは「いい方向に変わってきていると思う」「いろいろな形態で働けるのはいいと思う。短時間正職員の制度についても、この仕組みだったら働けるといふ人が来やすいのではないかと」との意見が聞かれている。
8. その他（今後予定しているさらなる取組等）	<ul style="list-style-type: none"> 今後も学校訪問等を重視していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ○表彰の効果 <ul style="list-style-type: none"> 表彰されたことが地域の行政広報誌に掲載され、町民から「おめでとうございます」と言われることが多かった。法人としての実力を高める意味からも、表彰・認定でよりよい会社を作ることが大事だと認識。 ○社員からの積極的な業務提案が今後の課題 <ul style="list-style-type: none"> 例えば、様々な行事について、過去の踏襲でよいか考える必要はないか等。本人の意見が通りやすい、業務提案を出していける、他の人の意見を気にせず言っていけるような組織にしたい。現状年配者に遠慮しているところがある。職員の能力をどう引き上げていけるか。

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑩（医）博友会金沢西病院	⑪（医）向陽会阿知須同仁病院
1. 企業概要	本社所在地（Q1）	石川県金沢市	山口県山口市
	業種（Q3）	医療・福祉(介護・社会福祉事業)	医療・福祉(介護・社会福祉事業以外)
	規模（従業員数／資本金）	334名／2,250万円	201名／1,400万円
	創業年（Q2）	1972年	1962年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> グループ傘下に病院、在宅療養支援診療所、グループホーム・小規模多機能居宅介護施設、クリニックを持つ医療法人社団の病院。 病床数 166 床の地域の中堅病院で、「3 世代が利用」する地域密着型で住民の健康を守ることを使命としている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の中小病院。主に高齢者の、急性期と慢性期の疾病に対応し、地域保健を含めた地域医療および在宅支援を行っている。 病床数 138 床（一般病床 30 床、医療療養型病床 48 床、介護療養型病床 60 床）。その他、救急専用病床 2 床、人工透析 5 床。 診療科は、内科、外科、整形外科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、リハビリテーション科、放射線科、脳神経外科、麻酔科。 訪問看護事業所、通所リハ事業所も運営。
2. 人材の充足状況	求人充足状況（Q13-2）	・ 2：すべてではないが 8 割以上充足できた	・ 2：すべてではないが 8 割以上充足できた
	充足できなかった理由（Q13-3）	・ 4. 応募者が少なかったため	・ 3：企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため
	新卒採用（過去 5 年間）（Q14）	・ 1：毎年採用した	・ 1：毎年採用した
	中途採用（過去 5 年間）（Q14）	・ 1：毎年採用した	・ 1：毎年採用した
	採用状況（新卒、中途）	<ul style="list-style-type: none"> 新卒は、年 5 名程度採用。定着は比較的良好。 中途は、年 15 名程度採用するが、全体で 16 名程度辞める。 人材充足は職種による。医療法や業務量に合わせたところはきちんとみている。整形外科の医師、薬剤師、看護師はもう少しほしいところ。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒、中途ともに毎年採用。 新卒と中途のどちらが多いかは職種によって異なる。看護師は、正看護師の場合、大病院を好む傾向があるため採用しづらい（特に新卒）。准看護師の割合が高い。リハ職は新卒採用ができています。栄養士は当院の業務内容が新卒には合わない（調理は外注しており、職員は管理のみ）
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 中途はなかなか難しいが、看護師の離職率は県下で低いほう。辞めた後、戻ってくる人もいる。 医師はほとんど生涯現役。看護師は、専門職として、よほどのことがない限り働いていただきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒の MSW（医療ソーシャルワーカー）を採用したが、定着しなかった例がある。地域からの患者や利用者が多い中、地域の特性や資源についての理解が不十分で、十分に活躍できなかった。また、本人は教えてもらうことを期待していたが、部署の人数も少なく、大病院のような研修等を実施することは難しい。 	
3. 認定・表彰		・	・ 均等・両立推進企業表彰、ファミリーフレンドリー賞
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○受け身でない採用活動 ・ 「働きたい」と言ってくれる人を受け身で待っているのではなく、有料の人材紹介会社も利用。 ・ 当該年の採用には直結しないが、看護学生が見に来る就職ガイダンスにもかなり参加している。 ○働きやすい病院ということを対外的に PR ○従業員の主体的な能力開発を支援 ・ 「この研修に行きたい」「学会に行きたい」などの要望があれば、積極的に支援、鼓舞している。新人でも OK を出している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ハローワークへの求人。 ・ ハローワークでは、全国規模で求人を探すことができるのがよい。他の地方で暮らしていた方から、ハローワーク経由で応募があり、採用できたことがある（栄養士、リハ職）。 ○職員からの報奨金付き紹介制度 ・ ハローワークや紹介制度により入職した職員は、真面目で努力家が多く、定着率も高い。 ○託児所の設置 ・ 託児所の設置が人材確保（採用・定着）にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員も。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○残業削減の取組。 ・ 残業時間数を詳しく把握している。現場の増員、配置転換などを実施。 ○働きやすい職場づくりへの取組 ・ 働きやすい職場づくりに取り組んでおり、働きやすい病院を評価した「ホスピレート」取得を目指している。 ○柔軟な働き方への対応 ・ 看護師については、時間短縮や、「日勤だけ」「パートだけ」など、要望をできるだけ受け入れており、それが働きやすさにつながっていると思われる。2 年ほど前に夜勤専従の正社員を設け、現在 1 人適用。短時間正社員も平成 4 年に導入し適用者多数。働き続けられるよう、柔軟な働き方を認めている。 ・ 専門職として、正職員だから、パートだからという意識の差はなく、お互い様と認め 	<ul style="list-style-type: none"> ○託児所の設置 ・ 2003 年以降、職員の子ども等を対象とした託児所（わかばハウス）を運営している。定員 20 名。対象年齢は月齢 4 か月～就学前で、幼稚園に通っている子どももみられる。預かり時間は 8 時～18 時。 ○リハ職を中心とした研修（院内・院外）の充実 ・ 年 4 回、医療安全、感染等に関する院内研修を実施。外部の研修は、レポートの提出を条件に手当を支給。

		⑩ (医) 博友会金沢西病院	⑪ (医) 向陽会阿知須同仁病院
		<p>合って協力して働いている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 60歳定年だが、希望者は65歳まで再雇用。 「こうでなくてはいけない」という押しつけがなく、経営としても、のびのび働ける職場環境を常に意識している 	
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員満足度を高めることが顧客へのサービス向上につながる 技術やスキルだけではなく、地域の患者さんの名前を覚え、思いやりをもって接していることが、接客やサービス向上にプラスになっている 	<ul style="list-style-type: none"> (明示的なコメントなし。)
	5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 患者様あつての病院だが、従業員あつての病院でもある。従業員満足度を高めることが、よいサービス、接客になる。それが病院の繁栄にも、我々の給料にも繋がっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員もいる。(再掲)
	6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)	<ul style="list-style-type: none"> ○地域に密着した医療サービス(接客)、思いやりのある人材が必要との考え 人材について「量(人数)は確保しているが、質が確保できていない」と思うのはこのため。地域密着型病院であり、知識や技術だけではだめ。 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材確保は「社内で育成・活用」「外部から採用」のどちらともいえない 必要な人材の採用・育成方法は職種によって異なる。 当院の場合、リハ職は新卒が多い。全体の人数が多いこともあって、研修やプリセプターの配置など、教育システムが比較的整っている。
	7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	<ul style="list-style-type: none"> ○「会社として地域の事業に参加している」に○ 何代にもわたって通院されている人もあり、地域病院としての思いもある。地域の町会、お祭り、公民館行事、イベントに救護班として参加するなどしている。看護体験など、子どもの体験も受け入れている。 当院自体も地域の一員として、できるだけ敷居を下げたい。 ○「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」 地域密着という経営理念を、新人にはオリエンテーションで説明、既存社員には、毎月1日の朝礼で取り上げるほか、社員証の裏に印字し携帯させる等している。 法人あるいは病院としての来年の目標や取り組みたいこと、決算の数字を院内LANや掲示板で周知。病院建て増し以来、特に意識的に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「社会や地域への貢献」を重視 医療の質の維持・向上を図り、地域に貢献する必要があるため。
	8. その他(今後予定しているさらなる取組等)	<ul style="list-style-type: none"> 介護支援専門員やソーシャルワーカーなど病院外で働く人の頑張りは意識的に情報収集しないと見えない。減点評価ではなく、プラス評価していきたい。 患者様に喜んでもらえる医療を提供するだけでなく、働きやすい病院だということを外部にPRしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 以前実習を受け入れた養護学校の学生(17歳女性・知的障害者)の採用を検討中。

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		㊾（医）佐藤会弓削病院
1. 企業概要	本社所在地（Q1）	熊本県熊本市
	業種（Q3）	医療・福祉(介護・社会福祉事業以外)
	規模（従業員数／資本金）	168名／－（10億円以上）
	創業年（Q2）	1965年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 小児と成人の専門的治療を提供する精神科病院。病床数160床。中規模の精神科の単科病院として、慢性期、急性期、救急急性期と機能分化している。 精神科診療のほか、訪問看護、精神科デイケア、デイナイトケア、もの忘れ外来、小児思春期センターCAT等の診療を行う。関連施設に地域生活支援センター、福祉ホームも。
2. 人材の充足状況	<ul style="list-style-type: none"> 求人充足状況（Q13-2） 	<ul style="list-style-type: none"> 3：6～8割充足できた
	<ul style="list-style-type: none"> 充足できなかった理由（Q13-3） 	<ul style="list-style-type: none"> 2：労働条件が合わないため 3：企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 4：応募者が少なかったため 5：その他
	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用（過去5年間）（Q14） 中途採用（過去5年間）（Q14） 	<ul style="list-style-type: none"> 1：毎年採用した 1：毎年採用した
	<ul style="list-style-type: none"> 採用状況（新卒、中途） 	<ul style="list-style-type: none"> 毎年採用。今年度は新卒14名、来年度6～7人。多職種になる。 採用理由は、看護師はもちろんだが多職種での対応が必要になってきているため。 キャリアを積んだ看護師に若手を付けて研修とし、育成している。研修は人材育成のよりどころであり、従業員を（外部）研修に派遣するなど、力を入れている。中途採用も行っている。 精神科救急病棟では看護師でなければならないなど条件がある。
	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況 	<ul style="list-style-type: none"> 人の移動が比較的激しい業界。平均勤続年数は同業他社と同程度。30年以上の長期勤務の従業員もいる。 離職理由は、看護師の場合、精神科ではなく他の領域での看護がやりたかったなどがある。家族の介護や子供の育児が理由のこともある。
3. 認定・表彰		・
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	<ul style="list-style-type: none"> 採用 	<ul style="list-style-type: none"> ○求める人物像、理念に合った人を採用 ・採用にあたっては、求める人物像、理念に合っているかをイメージしている。人となり、ライフプランも尋ねている。 ○面接前の職場見学 ・職種によらず全員に、面接前には必ず事前見学してもらい、その後に面接を受けるかどうか意思を確認している。高卒者の場合などは学校を通して採用の活動をするが、その場合でも、事前の見学を踏まえて、面接を受けるか、やっていけそうか確認し、納得してから面接を受けてもらっている。また、就業規則も紹介し、面接時の質問にも丁寧に答えている。
	<ul style="list-style-type: none"> 定着 	<ul style="list-style-type: none"> ○面接前の職場見学 ・採用だけでなく定着にも奏功すると考えている。以前は採用後に「こんなはずではなかった」といったことが、中途採用であった。過去の勤務先と当院のイメージの違いが影響しているのだろう。 ○女性の活躍 ・当院では女性の従業員が多く、女性に活躍してもらおうのは当たり前である。 ○責任感、協調性などを項目とした目標管理 ・目標管理を導入している。情意考課、能力考課、責任感、協調性などが項目。 ○従業員のキャリア希望による人事異動 ・従業員のキャリアの希望について、人事考課を行い、人事異動もあると伝えている。

		㊫ (医) 佐藤会弓削病院
		<p>夜勤が嫌ならば限定正社員として働き、その制約がなくなったときは限定正社員を解除し夜勤もしてもらう。場合によっては関連の福祉施設に異動してもらうこともある。</p> <p>○新人には教育担当をつける</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新入社員には3年目ぐらいの社員が教育担当として付く。このぐらいの年次の方が意思の疎通がとれて教育効果は高いと考えている。
	・ 業績向上	・
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		・ (明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)		<p>○「必要な人材は社内で育成・活用」にやや近い考え</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材確保にあたっては、キャリアを積んだ看護師に若手を付けて研修とし、育成。研修は人材育成のよりどころであり、従業員を(外部)研修に派遣するなど、力を入れている。良い人材が育って欲しいとの考えでいる。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		<p>○経営ビジョンの浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年度初めの講話として、理事長の時間を設けている。病院の方針を文書で示しており、全職員に聴講してもらう仕組みである。毎月、管理職全員が参加する全体会議でもビジョンを伝えている。年報にもトップの考えを掲載している。 <p>○顧客からの苦情は即座にトップに伝わる仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 院内WEBを活用してクレーム、相談事例などを共有。質問等への回答も共有。月毎に区切って、クレーム、相談事例などを見ることができる。月曜日に行う部門トップからの報告、問題事項も取り上げる。 <p>○地域社会への積極的な貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 理念の第一としている。 <p>○雇用維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 就業意向調査(6年目)を実施。55歳以上の従業員に対し、いつまで働くか、就業希望場所等を尋ねている。 <p>○従業員満足度を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員満足がしっかりできていなければ、顧客満足度の向上はないとの考えでいる。いい人材がいいサービスを提供するとの考えでいる。 ・ 当院では、精神科救急病棟があり、急性期に対応できる看護師、スタッフ、精神保健福祉士などを揃えなければならない。高度医療の届け出をすることで病院の質と職員のスキルが向上していく。これらは同時にやっけていかないといけない。精神科の急性期に特化している病院であり、優れた人材を揃えることが優先される。
8. その他(今後予定しているさらなる取組等)		・

巻末資料

1. アンケート調査票	163
2. アンケート調査 業種別クロス集計結果	171
3. 本論の分析についての統計的検証	205