

## 第5章 企業ヒアリング調査結果

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
A社 建設 100名以下	<p>(正社員の中途採用と実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内で教育・研修体制の仕組みがないため、新卒採用は行わず、縁故採用を主としている。人材紹介会社等は使わないが、平成26年は2名、27年は1名を採用した。定年後の再雇用者も平成26年は3名の実績がある。</li> </ul> <p>(専門技術職の正社員登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>専門技術職の給与は出来高制だったが、技術職を正社員へと登用し、給与体系も見直して、年収ベースでは従来と変わらないように配慮した。</li> </ul>	<p>(専門技術職の正社員化の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建設工事原価は収益が最初から決まっている。このため人件費を考えた場合、専門技術職を出来高制で雇用するより、固定給の正社員とした方が会計的にみてもわかりやすく安定している。</li> <li>専門技術職は正社員と比べて格差が生じており、会社への帰属意識が薄かったが、今回の給与体系見直しにより、業績に貢献すれば賞与等に反映されることを意識してもらえたと思う。</li> </ul>	<p>(人材定着に向けた取組～直行直帰やITの活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同業他社との差別化をはかり、社員が現場へ直行し直帰できる体制をとっている。現場が早く終わった場合は早く帰ることができるうえ、業務用に使用した自家用車のガソリン代と任意保険料は会社が負担している。</li> <li>現場ごとに班を編成している。リーダーはタブレット端末により状況報告を行うほか、連絡事項は会社から配信するシステムである。</li> </ul>
B社 食品製造 5,001名以上	<p>(採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2013年度には、正社員を新規学卒者で約70人と中採用者で約20人、そして非正社員を180人採用した。3年前と比べると中採用者はやや増加しているが、新卒正社員と非正社員の採用人数はあまり変わっていない。</li> <li>中採用者は、財務、法務、香料のスペシャリストなど、専門性の高い人材である。</li> </ul>	<p>(今後不足する人材)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今後不足すると思われる人材は、知財や法務などのリーガル部門である。新興国で業務展開するうえで、イミテーション商品に対応できる外部の知見を持った商標部門の人材は必須である。</li> <li>海外法人が増えるたびにアカウンティングなどの知識を必要とする財務人材の中途採用要望が人事部に出されるため、財務については不足していると言える。</li> </ul>	<p>(人材の確保・定着に向けた各種の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研修制度の充実、人事評価基準の明確化、実施率ほぼ100%のキャリア面談など人材育成の強化、法を上回るフレキシビリティ制度の充実など、人を大切にするための同社の諸施策を実施し、円滑な採用活動と離職抑制にもつながっている。</li> <li>最近では、テレワーク制度(在宅勤務制度)と、時間単位有給休暇の制度を新たに導入した。</li> </ul> <p>(「個人別育成計画」を用いた個別人事管理)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員すべてに「個人別育成計画」というキャリア支援計画を立てている。本人の希望と組織からの見立て、個人事由を加味しながらその後の部署ローテーションなどを決定している。最も重視するのは、本人が成長できるかどうかである。なお、この「個人別育成計画」は所属部門のトップと人事部が活用するもので、本人の目に触れる機会はない。</li> </ul>
C社 産業機械 5,001名以上	<p>(正社員の新卒採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用は毎年コンスタントに50～60名。</li> <li>近年、極端に採りづらいついては感じてはいないが、エントリー数は減った。</li> </ul> <p>(正社員の中途採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中途採用は基本的には行っていないが、今年に限ってはソフト設計を強化したかったのでそこを重点的に行った(6、7名)。</li> <li>募集する職種に必要な経験や技術を見るため採用する年齢に制限はないが、実際には40代前半ぐらいまでの人材を採用することがほとんどである。</li> </ul>	<p>(今後積極的に採用したい人材～ソフト開発・設計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフト開発・設計の人材。製品がメカからシステムに移行するにしたいが、ソフト力が製品開発のキーワードになり、機械をコントロールするソフト開発人材のニーズが爆発的に高まっている。また、グローバル化の進展で、国別のカスタマイズの必要性も出てきていることもソフト開発人材ニーズの増大に拍車をかけている。</li> </ul> <p>(人型ロボットの活用による省力化)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の一つの工場の人型ロボットを活用している。ただし、ロボットを導入したからといってパート社員等の削減につながったということはない。高度な組立作業やマニュアル設計などロボットではできないより高度な仕事に人手を集中させることによって、日本のものづくり技術を残す、国内工場の優位性を高めることを目指している</li> </ul>	<p>(グローバル対応の人材の確保について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3年前に1度インターンシップで外国籍の大学生を2名受け入れた。そのうち1名は実際に採用に結び付いた。理系の技術者で、同社の技術に非常に興味を持ってくれたのがきっかけ。</li> </ul> <p>(教育・キャリア形成支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「階層別教育」、「職種別教育」、「自己啓発」という3つの柱を基礎とした教育制度を設けている。</li> <li>階層別教育では新入社員研修に始まり、4年目と30歳の節目に行う「ファーストキャリアプログラム」では、30歳前に自分のキャリアビジョンを描き、自分自身で主体的にそれを達成できる自律型人材をめざす。また、50歳時点でのキャリア研修も行っており、キャリア研修に力を入れている。</li> <li>海外現地子会社でのOJTを通じて実践的な研修を行う海外トレーニー制度や、語学力、コミュニケーション力、グローバルビジネ</li> </ul>

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
			<p>ススキルの取得をめざすグローバルスクール研修を設けている。</p> <p><b>(女性のキャリア支援への取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性のキャリア形成を促進する目的で女性向きカレッジを3年ぐらい前から運用し、女性にフォーカスしたキャリア支援を行っている。</li> </ul>
<p>D社 製造 5,001名以上</p>	<p><b>(正社員の採用実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員の定期採用は人数が安定しているものの、大卒の応募者数が減少傾向にある。大卒は150名前後、高卒は300名程度と必要人数は採れたが、そのために今年度の高卒は2次募集を行った。</li> </ul> <p><b>(期間従業員の社員登用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>期間従業員の給与が勤続10年目の正社員の給与額とほぼ同じであることや、寮費が無料というメリットがあるため、社員登用の応募が少ないものの、年間40～50名程度は登用している。</li> </ul>	<p><b>(期間従業員の不足とそれへの対策)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高卒・大卒の採用より期間従業員が数として足りず、人が集まりにくくなっており、当面この状況は続くと考えている。</li> <li>期間従業員の契約は3ヶ月で更新は最長2年、年齢層は30代半ばだったが、40代後半から50代の応募も増えてきているため、この層への募集広告を開始し、訴求を始めると共に、6月より日給を上げた。</li> <li>求人広告は集まりにくいいため、有料職業紹介を利用し一定の成果を出しているが採用コストは上昇傾向にある。</li> </ul>	<p><b>(女性の採用と定着の取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性の採用と定着のために、求人広告へは女性の働いている写真を増やしてアピールを行っている。また、子育て中の期間従業員でも育児短時間勤務制度を利用できるよう試験的に適用し始めたり、自動車工業会からの要請で行っている高校への出前授業では女子学生へ会社の訴求をしている。</li> </ul> <p><b>(働きやすい職場づくりへの取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年齢層の高い社員、非正社員が活躍できるよう、ラインの作業負担を軽減するなどの取組を全社的に行っている。さらに女性用トイレ・ロッカーのロケーションも含めた見直しや、休憩所の分煙、工場内部の照明を明るくしたり、塗装を行ったりと職場環境の雰囲気作りをしている。</li> </ul>
<p>E社 設備工事 301～1,000名</p>	<p><b>(正社員の採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今年度の新卒採用は昨年より10名程度増やし42名。</li> </ul> <p><b>(正社員の中途採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中途採用は昨年度5～6名のところ、今期10名ほどに増やした。</li> <li>中途採用のターゲットは30代経験者または、将来性を買って若い未経験者。</li> <li>中途採用の半数程度は契約社員からの正社員転換者で、技術系職員である。</li> </ul>	<p><b>(中途採用に注力、採用機能を人事に集中)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中途採用に注力し、部門ごとに行ってきた採用を人事に集中させ会社全体で採用することとした。</li> </ul> <p><b>(中途採用に係る取組～応募資格要件を緩和)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格としての公的資格を引き下げた。</li> </ul>	<p><b>(技術職募集のための取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不足感がある技術職の募集の工夫として、会社説明会で仕事の理解を深めてもらうため「現場の1日」をドラマに仕立て、入社後のミスマッチを予防。</li> </ul> <p><b>(「新人事制度の導入」について)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人間力の向上を目指し、2014年10月1日から新人事制度の運用を開始した。</li> <li>加点主義を重視した新人事制度(年度ごとの成果と長期的成果のバランスを考慮する)を導入したことで、職員の士気の向上・やりがい・喜びを感じられる職場作りと共に企業価値の向上を目指していく。</li> <li>40歳未満の職能資格を増やし、最短2年ほどで昇格できるシステムを作った。</li> <li>年に一度、褒賞金のある社長表彰を行っている。</li> </ul>
<p>F社 情報通信 101～300名</p>	<p><b>(正社員、新卒の採用状況)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用は2013～2014年度ともに非常に順調な採用活動を実施できたので人材不足感はない。ただし採用活動の環境は厳しくなってきたと感じている。</li> </ul> <p><b>(正社員、中途の採用状況)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>25歳くらいまでの若手については入社後に育成するため技術力は伴わなくても採用している。</li> <li>27～28歳以降は年齢相応の経験と技術が欲しいと考える。過去に</li> </ul>	<p><b>(人材不足に対応するための取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員の採用活動は新卒・中途採用ともに強化している。</li> <li>効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。</li> </ul>	<p><b>(評価制度、人材定着に係る取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職能資格制度と業績考課制度の二本立てで人事考課を行っている。職能資格制度は職能基準に基づいて評価し、賃金ベースとなっている。職能資格は職種別・等級別に項目を示し、どの程度出来ればよいかを明記したスキルシートに則って公平に判断する。社員は昇格に関心が高く、評価基準の公表は良い刺激になっている。</li> <li>業績考課制度も開示しており、仕事の成果だけではなく、仕事へ</li> </ul>

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
	<p>は、総合的に人物を判断して 30 歳の未経験者を採用したことも異例だがある。</p>		<p>の姿勢も評価項目にしている。</p> <p><b>(ワーク・ライフ・バランスへの取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>毎週水曜日のノー残業デーの設定により残業時間が 10～30 時間減少したほか、アニバーサリー休暇、時間単位有給休暇制度の導入などにより有給休暇取得率が向上した。育児介護の支援制度を充実させ、現在 3 名が利用している。</li> </ul>
<p>G 社 運送 1,001～5,000 名</p>	<p><b>(正社員の新卒採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今年度の内定者は 2 名止まりで例年に比べ応募者が少なかった。同業大手の大量採用の影響ではないかと考えている。</li> </ul> <p><b>(正社員の中途採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中途採用を行ってはいないが、契約社員を正社員登用しており、ドライバー職は年 2 名程度の正社員転換の実績がある。</li> </ul> <p><b>(契約社員の採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同業他社にて就業経験のある人材の場合、40～55 歳でも契約社員として採用している。</li> </ul>	<p><b>(応募者減少への対策)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材については新聞とハローワークの同時募集を行っており、本年度より応募者減少の対策として、雇用条件を変えたり、面接時に賃金決定するなど対策を講じた。</li> </ul> <p><b>(ドライバー職の採用困難とその背景)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドライバー職は多少の好条件でも採用に至らない。またドライバー職の給与体系が一部歩合給であるため、業界全体を通して退職後の転職が決まりやすいという背景もある。</li> </ul>	<p><b>(新卒採用に係る取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各大学の合同説明会において「中小企業の魅力はマニュアルに縛られない」ことなど、やりがいを訴求している。</li> </ul> <p><b>(人材不足に対応するための取組としての機械化の推進)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人手のみに注力するのではなくできるものは機械化をするなど工夫をこらしている。</li> </ul>
<p>H 社 商社 301～1,000 名</p>	<p><b>(採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大と売上拡大を背景に採用人数を増やす予定だ。中途採用をしてこなかったことに加え、5 年間新卒採用を抑制したため営業マンが不足。即戦力を確保するうえで中途採用を行った。</li> </ul>	<p><b>(人材不足の職種とその背景)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門では特殊な分野のため人材を採りにくい。国内マーケットでもニッチ市場で経験者が限られるためだ。</li> <li>経理・法務の専門家は少ない為、マーケットで取り合いの傾向にある。</li> </ul> <p><b>(新卒正社員を確保する戦略)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インターネット上の就職サイトの活用や、会社説明会の開催、20～30 校の学校回り、学校のキャリア室との連携、自社ホームページへの掲載などを行っている。</li> <li>母集団をたくさん作るよりも説明会で「ありのまま」を説明しミスマッチが起きないように気をつけている。説明会では、学生に対し会社のドロ臭い仕事があることを話したところ、逆に応募希望の学生が増えたこともある。</li> </ul>	<p><b>(女性が働き続けられる環境を実現するための取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職系転換制度、短時間正社員制度、勤務地限定正社員制度等を導入し、多様な働き方ができる制度づくりに取り組んでいる。</li> <li>取扱商品にブランド品もあるため、事業上、女性の感覚や能力が必要であることから積極的に女性を採用し、実際にも活躍してもらっている。</li> <li>制度上、時短勤務(勤務時間 4 時間半)中に管理職へ昇格した正社員はいないが、時短勤務経験者で管理職になっている者は多い。</li> </ul> <p><b>(障害者雇用に係るハローワークの活用と国への要望)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>障害者雇用は満たしており、現状でもかなりの数の障害者に活躍して頂いている。今後も障害者を継続採用したいが、優秀な人材は大手が採用するため、ハローワークや機構等での紹介や紹介に準ずる支援をお願いしたい。</li> </ul>
<p>I 社 医療用品卸 301～1,000 名</p>	<p><b>(正社員、新卒採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6 年前から業務拡大に伴って新卒も定期的に採るようになった。採用実績は毎年 10 人以上である。</li> <li>本社が大阪で関西圏の人材確保は出来ているが、市場の大きい関東圏では人材確保が十分ではない。名古屋でもニーズが出てきたため、名古屋でも採用活動を行っていく予定だが苦戦するだろうと思われる。</li> </ul> <p><b>(正社員、中途採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中途採用は多岐にわたっており、営業職は一定以上の応募があるが、住宅建築に必要な建築士の獲得が非常に難しい。理由として震災やオリンピックによる建築需要が高まっているためだと考</li> </ul>	<p><b>(人材採用によるミスマッチ防止)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用者の仕事内容に係るミスマッチがあり、1 年以内に数名の退職者を出している。近年、離職者数は全体的に増加傾向にある。退職理由は家族や違うフィールドに進みたいなど多岐にわたる。</li> <li>仕事内容のミスマッチが顕在化しているため、採用時にいいところだけではなく、大変なところも見せ、仕事内容に対する理解を深めてもらう必要があると認識している。</li> </ul> <p><b>(内定者教育)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学生から社会人へ変わるため、自分の習慣作りの設計を行わせる。「31 の考え方」等、自分と会社のベクトルを合わせるために</li> </ul>	<p><b>(キャリア形成支援)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用を始めたのが 6 年前なので、新入社員からキャリアをスタートさせた上司やマネジメント層がおらず、キャリアビジョンを描きにくい。会社としてはキャリアビジョンを示していく必要があると考えている。年に数回、日々の仕事の中で自分のキャリアを考える研修を行っている。</li> </ul> <p><b>(目標管理に係る取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>半期ごとに目標を設定し 3 次評価まで行う。最終評価も上司から本人に、結果とその理由の他、今後期待することをフィードバックしている。評価結果は昇格や賞与に反映される。</li> </ul> <p><b>(ワーク・ライフ・バランスの取組)</b></p>

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
	<p>えている。</p>	<p>ベースとなる共通図書を用意した。仕事にはスムーズに入っていると考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内定者教育が離職防止に必ずしも寄与しているかはわからないが、内定者からの辞退はほとんどなく、この時点ではミスマッチが防止出来ていると思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワーク・ライフ・バランス、育児・介護休暇、キャリア形成、障害者雇用など分科会を設置している。各分科会のメンバーは人事部に提言できる。この中から記念日休暇制度や、介護・育児休業者が社内の経験者に相談できるメンター制度が採り入れられた。</li> </ul>
<p>J社 小売 1,001～5,000名</p>	<p><b>(採用の状況)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用で入社した者は正社員の3分の1程度を占め、入社後2～3年で店長になる。残りの3分の2程度は、アルバイトから契約社員を経て正社員に登用された者である。</li> </ul> <p><b>(小売業における採用動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小売業全体の正社員採用は近年厳しさを増しており、特に都市部での不足感が顕著である。</li> </ul>	<p><b>(人材確保の方針)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用とアルバイトから契約社員、さらに正社員への登用とを併用して人材確保している。</li> </ul> <p><b>(学生アルバイト等をターゲットとした採用活動)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学生向けに1DAYもしくは2DAYのインターンシップを実施している。</li> <li>学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の思いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。</li> </ul>	<p><b>(教育研修制度)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>階層毎に求められる役割を明確にし、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）とOFFJT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）を連動させることで、研修で学んだことが現場で実践されるよう工夫している。</li> </ul> <p><b>(多様な働き方を選択できる正社員区分)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員区分にはナショナル社員、ブロック社員、エリア社員の3つがある。これまで新卒入社時点で選択できるのはナショナル社員とエリア社員の2区分のみであった。しかし、地域限定正社員としての働き方の幅を広げるために、2014年度より3つの区分から希望する区分を選択できるよう変更した。</li> </ul>
<p>K社 小売 1,001～5,000名</p>	<p><b>(採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2013年度の新規学卒者（新卒）の採用者数は約10名、中途採用者数は約700名（パート・アルバイトも含む）であり、3年前の採用者数と比べてあまり変化していない。</li> <li>今後の正社員採用については、新規学卒者は同規模程度、中途採用者は現在よりも増やしていきたいと考えている。</li> </ul>	<p><b>(不足感のある職種)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不足感のある職種は、「店舗開発」と「フード」の部門である。人事制度改定以前は、夜中に在庫補充を担当する物流部門の人材が不足していた。</li> <li>店舗開発については、東京オリンピック開催（2020年）が決定して以来、建設業界では人手不足の状態が続いており、要員確保が困難となっている。</li> <li>ロジスティクス（うち在庫補充担当者）は、制度改定前、ロジスティクスの中でも、夜中の在庫補充の作業はほとんどがパート従業員の仕事であったが、勤務時間帯が夜中からであるということ、また有期雇用であることから人気がなかった。そのため店舗によっては、セミフルタイマーとして働く者について「準社員」として採用することを検討する等、試行錯誤していた。</li> </ul>	<p><b>(パート従業員の正社員登用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ本社があるヨーロッパでは、同一労働同一賃金が主流であり、一人ひとりのパート従業員と、より長期的に信頼し合える関係を築きたいという思いから、全パート従業員を正社員転換する新人事制度を2014年9月より導入した。</li> <li>全従業員に対して同一労働同一賃金とし、福利厚生も共通とした。その結果、給与はパート従業員時に比べ30%程度アップした。</li> </ul> <p><b>(労働時間の柔軟な選択)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働時間については、1週間の勤務時間を12～24時間、25～38時間、39時間（フルタイム）の3つから選択できるようにし、さらに、家庭や個人の予定に合わせて、週ごとに勤務時間を柔軟に変えられる制度にした。そうすることで、個人の事情に合わせた勤務が可能となっている。</li> </ul> <p><b>(外国人の活用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人については、同社では21ヶ国の人材が勤務しており、その割合はマネージャーにおいて18%となっている。</li> </ul> <p><b>(女性活用への取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全社員に占める女性比率は64%、女性マネージャー比率は43%となっている。</li> <li>女性を活用することで、女性の目線を事業展開やサービスの開発・向上に生かすことができる、人材活用のすそ野が広がり、優秀な人材の確保ができる等のメリットがある。</li> </ul>

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
L社 保険 1,001～5,000名	<p><b>(正社員、新卒の採用実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>設立当初は中途採用のみだったが、7～8年前から新卒採用を始めた。2013年には約100名の実績があり、半数は女性である。</li> </ul> <p><b>(正社員、中途採用の採用実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2014年度は約200名を採用。6～7割が男性である。採用にあたり、経験不問、人物重視とし、顧客の話をよく聞ける人材を選んだ。半数は保険販売未経験者である。今のところ採用活動は順調だが3年前と比べるとやや厳しく、主に40歳代の営業職の中途採用ができないと感じている。</li> </ul>	<p><b>(人材不足に対応した報酬管理に係る取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足の背景には賃金制度が要因の一つだと思われる。中途採用は前職の賃金を考慮せず、初年度は固定月額と決めているためである。また採用基準を上げたことで中途採用が難しくなった。</li> <li>今期より外部コンサルタントの助力を得て賃金体系を業界の常識に捉われないものに一新した。評価の75%が顧客に対する姿勢や言動が社内指針を実践したかどうかでみる項目で、残り25%は事務処理能力やコンプライアンスに係る項目が含まれる。</li> <li>店長の選出・評価基準もマネジメント能力や行動重視に変更した。また配置転換も社内公募により異動者を決め、地方の人員は地方で採用する方針に転換した。</li> </ul>	<p><b>(女性活用への取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性の活用も積極的に取り組んでおり、いままで専業主婦だった人材も大勢採用している。必要な専門知識は社内研修で教えられるため、経験や知識は問わない。主婦だからこそ顧客の置かれた状況や話を理解できるという面もある。</li> </ul> <p><b>(高齢者雇用の取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者雇用安定法が施行された2006年より65歳定年とした。高齢者の活用は将来取り組むべき課題のひとつである。今年度は65歳を迎えた退職者と1年延長契約を結んだケースもある。</li> </ul> <p><b>(障害者雇用の取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>障害者はアルバイトで雇用し、毎日出勤が出来るような場合は1年間の契約社員となり、本人と周囲の確認後に正社員になるステップを踏んでいる。</li> </ul>
M社 ホテル 1,001～5,000名	<p><b>(正社員の採用動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今年度は大卒25名を採用した。新卒採用はホテル業界の合同説明会や大学・専門学校での学内セミナーを行っていることと</li> <li>ブランド効果もあいまって応募者数が増加したが、男子学生の応募が少ない点は懸念している。</li> </ul> <p><b>(非正社員〈契約社員・アルバイト社員〉の中途採用実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員登用制度を設けており、アルバイトから契約社員、契約社員から正社員へ登用している。今年度は契約社員16名、正社員12名を登用した。</li> </ul>	<p><b>(人材不足の背景)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アルバイトの就職者の離職率が高い状況があり、イメージと実務のギャップによる退職者が多い。</li> <li>人材不足の要因の一つには近隣に巨大ショッピングモールがオープンし、同社より若干高めの時給で求人募集していることもあげられる。</li> </ul> <p><b>(人材不足への対策としての募集要件の見直し)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アルバイト求人の募集内容を見直し、土日を含む週5日制から、土日のどちらか一方を含む設定とした。またショートタイムや主婦・学生の受け入れ態勢を整えたことで近隣住民からの応募が増え始めた。</li> </ul>	<p><b>(人事評価制度の運用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員と契約社員は年2回、アルバイトは半期に1回の評価制度を設けている。</li> </ul> <p><b>(アルバイト離職防止のための人材育成体制の見直し)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アルバイトの離職防止のため、すべての仕事を一度に覚えるスタイルから、個人のペースに合わせるなどの工夫を行うことにしたほか、人事部と教育担当者が連携を取り、新人へ声をかけるなど配慮をするようになった。</li> </ul> <p><b>(ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の安全衛生と健康管理第一のため、社内全グループの時間外労働ゼロを目指し、人事部主催の安全衛生委員会による指導や抜き打ちの見回りなどを行っている。</li> </ul>
N社 飲食 1,001～5,000名	<p><b>(正社員の採用状況)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用は5年行っていない。理由は入社後3年以内の離職率が高いためである。</li> </ul> <p><b>(非正規社員の正社員登用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大学3、4年のアルバイト・パートに対し、店長やエリアマネージャーの推薦があれば、正社員登用を打診する。また就職していない若い層も優秀であれば正社員登用している。</li> <li>外国籍アルバイトは9割が中国人、残り1割はASEAN系だ。中国人の正社員登用の実績もあるが、まだ1、2名のため、外国人留学生の多い大学と授業タイアップ等を行い、日本の当社の人材多様化を推進する一要素となってもらいたい。</li> </ul>	<p><b>(新卒採用再開の背景)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アルバイトを正社員登用してきたため技術の高さや経験は現場の即戦力に繋がったものの、社員間の保有スキル及び発揮するスキルの水準にバラつきが出た。一方、大卒社員は知的レベルが一定して揃ってはいるが、現場のオペレーションにおいてはアルバイトの経験値まで到達していない。アルバイト経験者と大卒社員の強みと弱みを補強することで人材の質を高められると考えている。</li> </ul> <p><b>(人材不足が生じた背景)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>景気が良くなってくると多くの業種で人材を求めため、元々人気の薄い外食産業は人材確保は困難になる。人材不足の解消に向けて、2014年春に地域ごとの時給や諸手当の見直しや、高校生時給を廃止するなど施策を打った。また同年には、店舗ごとで行っていた採用を各拠点の採用センターが一括で行うことで、店舗の</li> </ul>	<p><b>(職場活性化のための取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>店長が従業員に対して業務を引き継ぐノートを使い、各シフトごとのアルバイトへの連絡帳として用いたり、業務連絡に使用する。</li> <li>2013年よりコミュニケーション力アップのため、頑張っているアルバイトを褒め合うWith Youカードを使い始めた。現在はだいぶ浸透してきている。</li> </ul> <p><b>(外国籍従業員の対応)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国籍アルバイトの大半は留学生のため、週28時間以内の法定労働時間となるよう順守していかなければならない。本人から正直な申告がないケースもあるので厳格な管理が必要だ。</li> </ul>

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
<p>○社 結婚式場 301～1,000名</p>	<p>(正社員の新卒採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>毎年30名ほど新卒採用を行っていたが、この2、3年は人材の確保が難しくなってきたため、地方の一部で地域限定社員の枠を設け、新卒を採用している。</li> </ul> <p>(非正社員&lt;契約社員・アルバイト社員&gt;の中途採用実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>繁忙期と閑散期の差が大きく、繁忙期の人材確保を円滑にするため、昨年よりアルバイトや派遣社員の積極的な活用を行っている。</li> </ul>	<p>負担が大幅に激減された。</p> <p>(正社員登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>勤続1年以上の契約社員は上司の推薦と、筆記・面接試験の合格によって正社員に登用する。毎年20～30名の応募があり6～7名が正社員となっている。</li> </ul> <p>(募集・採用管理に係る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社主導型だった地方店舗の採用権限を店長に委任したことで、各店長が積極的に地域の専門学校へアプローチをかけるなどの活動が行われ、このため地域の認知度がアップし人材確保に繋がってきている。</li> </ul>	<p>(教育・キャリア形成支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>若手社員から経営陣を含めた教育研修体系(40種類以上のカリキュラム)を整えた。</li> <li>2011年度より学部学科を絞らずにインターンシップ制度を導入した。専門学校生・短大生・大学生を対象に新商品の企画を立てるなどの内容を盛り込んでいる。</li> </ul> <p>(ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性社員が結婚や出産後、働きやすい環境を整えるため、地域限定職を選択できるようにした。それにより退職者が減るとともに「ママスタッフ」が増え、効率よく仕事を行うよう心がけるため、他の社員の手本になり、同社の強みにもなっている。</li> </ul>
<p>P社 電機通信工事 30名以下</p>	<p>(正社員の採用の方法及び実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以前、中小企業庁の補助金制度を活用して4名を採用した。6ヶ月の研修期間の中で余裕をもって指導できたことは非常に良かった。</li> </ul> <p>(正社員の採用)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材の採用は人材紹介会社からの紹介に頼っているのが現状である。</li> <li>以前採用した中途採用者のうちの1名は、人材紹介会社からの紹介である。電機メーカーでサービス経験のある人材のため、今後は若手社員の育成を任せていきたい。</li> </ul>	<p>(顧客ニーズの変化と今後の人材確保に係る課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>元来、営業職の人材は人間性が重視されてきたが、昨今は顧客ニーズの変化に伴い、専門的知識とクオリティの高い人材が顧客から価値を認められている。</li> <li>マーケットの拡大に伴い、競争化も増すが、顧客は安心と共に先進の提案ができる会社のサービスを望むため、今後ますます優秀な人材の確保が難しくなってくると思う。</li> </ul>	<p>(中小企業における技術職の採用～研修期間の必要性)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業が人材を採用する場合、適性や良い人材かどうかを見るうえで、会社が経費を負担しなくとも済むような研修期間が6ヶ月間は必要だと考えている。特に技術職は安心して指導育成を行うために時間を要する。</li> </ul>
<p>Q医療法人 医療 301～1,000名</p>	<p>(人材確保の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以前はほぼ全職種において、法人全体で一括採用し各拠点に配属していたが、現在は職種によって一括採用と拠点別採用するものに分けている。看護師とケアワーカーは、特定の地域での勤務を希望する人が多いため、現在は拠点採用としている。理学療法士・作業療法士・言語聴覚士、栄養士は引き続き法人全体で採用している。</li> <li>職種別にみるとセラピストの9割は新卒採用であり看護師は中途採用が8割である。</li> </ul>	<p>(採用に係る取組～見学会や説明会、インターン等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>就職説明会において仕事や職場の説明をするだけでなく、現場を見せることが重要であると考え病院見学会に参加することを促している。</li> <li>職種の中で特に不足している看護師については、定期的な就職説明会だけでなく、随時説明会を開催し、個別の要望があった場合にも対応するようにしている。</li> <li>看護師には、新卒採用だけでなく中途採用の場合でも、回復期の看護を経験できるよう「インターンシップ」も実施しており、半日、1日、2日(早出)、2日(夜勤)の4コースを用意して随時受け入れられるような体制を整えている。</li> </ul>	<p>(ワーク・ライフ・バランスへの取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ワーキングマザーを支援したいと考え、2009年から時短正社員という勤務形態を設けており、現在、1拠点で10名の時短正社員が勤務している。</li> <li>採用面接の応募者の話を聞くと、職場を選ぶ基準はワーク・ライフ・バランス、賃金、教育体制、雰囲気のため(ワーク・ライフ・バランスの優先順位が高いため)、業務内容の見直しや時間外勤務を減らすための工夫を考えるようにしている。</li> </ul> <p>(教育研修への取り組み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材教育こそが最も重要であるという考えのもと、3年前に研修教育部を設けた。研修教育部では、看護師やセラピストだけでなく管理栄養士や事務系を含む多職種において、新卒から3年間の教育を強化・実施している。</li> <li>応募者の教育研修制度への関心は高く、教育の充実を志望理由に挙げる人も多いので、結果的には人材確保にもつながっていると思われる。</li> </ul>
<p>R社</p>	<p>(正社員の採用の動向)</p>	<p>(保育業界における働きやすい環境づくりの必要性)</p>	<p>(教育・キャリア形成支援に係る取組)</p>

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
保育 30名以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>来年度保育園をオープン予定のため、10名ほどの採用に向け知人等の紹介で保育士の面接を行っている。</li> <li>面接では他の保育園で勤務中の経験者が転職希望でやって来るケースもあり、転職では待遇面よりも人間関係や保育方針などを重視しているようだ。</li> <li>採用において、過去には自社の保育士・幼稚園教諭の専門求人インターネットサイトを活用したが、現在は自社ホームページやハローワークを使い募集している。求人募集を行うと必ず応募があるため、採用に関して難しいとは感じていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界全体では大規模保育園などで保育士不足に悩まされているのが現状である。根本的な原因として古い業界体質によるものと推測している。離職率の高い保育園では、子どもへの接し方や保育理念、方針であることが調査により判明した。</li> <li>離職を抑止するため契約社員や安価な賃金での雇用をやめ、正社員雇用と働きやすい環境作りを整えることが必要だと考えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育園スタッフは人事評価シートに基づき個人の評価と会社側評価を行い、結果は賞与に反映させている。</li> <li>新人研修、EQ研修、クレド研修の他、実務研修や外部講師を招いた講習なども実施している。研修では「人間力」を向上させる内容が多く、講習では「傾聴力」などをテーマにしている。</li> </ul> <p><b>(働きやすい職場風土づくりに係る取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>保育士の誕生日にアニバーサリー休暇1日を付与するほか、誕生日には「サプライズのお祝い」や、職員合同のバーベキューやボーリング大会などの開催を行っている。</li> </ul>
S 社会福祉法人 介護 301～1,000名	<p><b>(正社員の新卒採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今年度の新卒採用は8名の実績で計画通りだが、来年度は新卒確保が厳しいため、中途採用の補充を増やした。</li> <li>採用情勢として新卒の採用が難しくなりつつあると感じている。</li> </ul> <p><b>(正社員の中途採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>25年度では40代転職組が多く、他業種から職業訓練校を経て入社するケースもあった。</li> </ul> <p><b>(非正社員&lt;パート職員&gt;の中途採用の動向)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2年半前から全事業部合同の定期見学会を年3回開催している。当初は反応が良く30名程の見学者があった。しかし本年度は4名の見学者で終わり、週5日フルタイムで社会保険完備でなければ人材不足が解消されないと考えている。</li> </ul>	<p><b>(看護職確保における有料職業紹介の利用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>福祉系法人のため医療系にパイプがないことで看護職の人材確保が厳しく、紹介料が高額になるものの有料職業紹介会社を使用している。しかし必ずしも即紹介を受けられる状況ではない。</li> </ul> <p><b>(「夜勤専従」や「マザープロジェクト」などによる人材不足解消への取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パート職員の人材不足解消のため「夜勤専従」を採用している。出勤日数は月半分ほどで月収が40万になるため、正規職員が夜勤専従を希望する現象も起きている。</li> <li>小さい子どものいる女性を採用できるよう「マザーズプロジェクト」制度を導入した。翌年4月から週5日働くことを前提に保育園へ提出する内定証明書を早くから発行する。ハローワークからも評価され積極的な人材紹介に繋がっている。</li> </ul> <p><b>(ITを用いた業務効率化への取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>介護報酬と人員に限りがあるため、介護記録などの省力化を進めるためiPadを用いた入力・インカムを使った情報共有を行っている。</li> <li>3事業所合同会議はビデオ通話ソフトを用い、移動時間節約を図る。</li> </ul>	<p><b>(公平性を保つための賃金体系変更)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成20年頃より給与体系を月給制から時給制へと切り替え、給与を時給換算し本俸単価として稼働実績により支払う仕組みを作った。</li> </ul> <p><b>(休暇取得促進への取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員は年2回、2週間の連続休暇の取得、もしくは年1回、4週間の連続休暇を取得する取り組みを実施した。長期休暇の取得は上の者が進んで取得していくことで、下の者も取得しやすい環境にしている。</li> </ul>
T 社会福祉法人 介護 301～1,000名	<p><b>(正社員の採用の方法及び実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用では平成22年度19名の採用実績があったが、26年度9名といった減少になり、27年度は再び19名と増えた。</li> <li>新卒採用は本部が行っている。募集は各学校への説明会や求人票のほか、ハローワークやホームページも活用しており、現場見学をした学生の8割程度が応募してくる。</li> </ul>	<p><b>(実習への積極的対応)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学校側から実習生受け入れ要請があった場合、全員を受け入れ、宿舍も用意しているが、今のところ、応募は数名程度で採用には結びついていないが、実習生の受け入れで指導した職員が成長するメリットもある。</li> </ul>	<p><b>(教育・研修への取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年間12回の施設研修を実施、階層別研修、スキルアップ研修のほか、外部研修も法人負担にしている。</li> <li>研修は出勤簿形式の研修受講票を用いて、参加の有無や回数など、昇給や賞与などに点数加算される仕組みを用いている。</li> </ul> <p><b>(介護職の資格取得による看護職の負担軽減・定着促進)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>看護師の作業負担を減らし、職場定着を促進させるため、喀痰吸引研修を年に2回開催している。全介護職員330名の半数が喀痰吸引資格を取得予定。</li> </ul> <p><b>(ワーク・ライフ・バランスへの取組)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特別養護老人ホーム事業所内に2か所保育所を設置した。現在は</li> </ul>

業種・従業員規模	採用の動向	人材不足の状況・背景と対応策	人材の確保・定着に向けた取組
			<p>新施設を設置する時に保育所も新設している。保育所の運営は赤字を伴うが育児休業から復職する職員が働きやすい環境の取組(くるみんマーク申請中)である。</p>