

## (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、これまでに何人もの、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。
- 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がどうか”、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。