

JILPT 資料シリーズ

No. 134 2014年3月

# 中小企業と若年人材

— HRMチェックリスト、関連資料、企業ヒアリングより  
採用、定着、動機づけに関わる要因の検討 —



# 中小企業と若年人材

— HRMチェックリスト、関連資料、企業ヒアリングより

採用、定着、動機づけに関わる要因の検討 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## まえがき

若年雇用が厳しい今日においても、必要な人材を確保できない中小企業は多い。若者が採用できても定着が問題となることもある。一方、採用した若者が生きいきと活躍し、組織が活性化することにより、企業が成長すれば、それが新たな雇用にもつながる可能性もある。このように、中小企業が必要な人材を確保し、成長し、さらに雇用が伸びることは、中小企業にとっても、社会としても重要な課題といえる。

そこで、本研究では中小企業における若者等の採用、定着、動機づけについて検討を行い、中小企業の人材採用や人材活用の参考となり、行政の中小企業支援にも資する研究を行うこととした。

本資料シリーズでは、既存の文献、資料等の収集と整理、中小企業等での若年の採用や動機づけに関するヒアリング、以前から研究を行ってきた HRM チェックリストでのデータを分析している。

本研究が若年を採用し、生かそうとする中小企業、また、中小企業と若年を支援する行政の参考となれば幸いである。

2014年3月

労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野 和夫

### 執筆担当（執筆順）

氏名	所属	執筆担当章
松本真作	労働政策研究・研修機構 副統括研究員	研究の概要、第Ⅰ部第1章、 第Ⅰ部第2章、第Ⅱ部第2章 (資料) 企業事例
太田さつき	東京富士大学 教授	第Ⅰ部第3章
佐藤 舞	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員／早稲田大学大学院	第Ⅰ部第4章
安永正夫	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員／早稲田大学大学院	第Ⅱ部第1章

# 目次

## 研究の概要

1. 研究の趣旨と目的…………… 1
2. 研究の方法…………… 2
3. 主な結果と考察—第Ⅰ部、第Ⅱ部を通して—…………… 3

## 第Ⅰ部 HRM チェックリストの分析—Web での収集データの検討

第1章 方法と収集データ……………	13
1. HRM チェックリストについて……………	13
2. HRM チェックリストの構成……………	13
3. 本研究のこれまでの経緯……………	15
4. Web でのデータ収集の必要性……………	15
5. Web 調査の実施……………	16
6. Web 調査による収集データの属性等による分布について……………	17
7. 用紙と Web でのデータ収集による基本属性の比較……………	32
8. まとめ: 今回の Web での収集データ……………	32
第2章 ワークシチュエーション: 職場や仕事の現状チェック……………	57
1. 趣旨と目的……………	57
2. 尺度構成: ワークシチュエーションチェックリストの測定対象……………	57
3. ワークシチュエーションでの新旧項目の検討……………	60
4. ワークシチュエーションでの紙と Web でのデータの比較……………	64
5. ワークシチュエーションの企業属性による違い……………	66
6. ワークシチュエーションの個人属性による違い……………	70
7. ワークシチュエーションの主成分分析、因子分析による検討……………	76
8. まとめ……………	82
(付属資料) ワークシチュエーションの設問と下位尺度の信頼性係数……………	84
第3章 コミットメント: 組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感の分析……………	89
1. 趣旨と目的……………	89
2. 尺度構成: コミットメントチェックリストの測定対象……………	89
3. 企業属性、個人属性によるコミットメントの違い……………	97

4.	ワークシチュエーションとコミットメントの因果モデル	105
5.	まとめ	112
第4章	職場や仕事の状況と高揚感、ストレス:ストレス反応の分析	115
1.	趣旨と目的	115
2.	測定尺度とデータ	115
3.	用紙データとWebデータの違い	116
4.	企業属性、個人属性とストレス反応	117
5.	ワークシチュエーションとストレス反応の関係	123
6.	ワークシチュエーションとストレス反応の因果モデル	126
7.	まとめ	128
<b>第Ⅱ部 これまでの関連調査他と企業ヒアリング結果</b>		
第1章	これまでの関連調査他の整理と検討	133
1.	中小企業の経営と雇用	133
2.	採用や定着に関するこれまでの推移	148
3.	若者からみた中小企業	152
4.	若者の採用や定着に関する中小企業の取組み	159
5.	若者採用に関する各種制度等	162
6.	まとめ	163
第2章	企業ヒアリングの結果	167
1.	ヒアリングの目的と方法	167
2.	ヒアリングの実施	168
3.	好事例としての中小企業	169
4.	社会性の高い事業を行う団体等	184
5.	若者による様々な分野での起業	185
6.	結果からの示唆	186
(資料)	企業事例:若年の採用、定着、動機づけ	189
事例1	SEOでナンバーワンを目指す	
事例2	急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	
事例3	これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	
事例4	迅速、高精度で話題の金属加工の企業	

- 事例5 バイオ医薬品で順調に業績を拡大
- 事例6 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社
- 事例7 トータルな印刷サービスで成長
- 事例8 効率的な作業時間管理で安定した経営
- 事例9 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー
- 事例10 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社
- 事例11 仕事を任される専門家集団
- 事例12 日系企業への人材紹介で成長
- 事例13 研究資金に関するコンサルティングを行う会社
- 事例14 被災地での仕事作り等復興を支援する団体
- 事例15 環境保全と地域振興をめざす団体
- 事例16 24歳の社長が自身三つ目の事業を準備中
- 事例17 医学部生の勉強のためのサイトを開発中
- 事例18 20歳代の社長が始めたゴルフ関連事業の会社
- 事例19 学生が始めたスマート家電を開発する会社



# 研究の概要

## 1. 研究の趣旨と目的

中小企業の人材確保は以前から問題であったが、大学新卒の就職が厳しい中であっても、大学生は大企業志向であり、中小企業は必要な若年を確保できない状況が続いていると言われる。また、若者が採用できても定着が問題となることもある。せっかく採用した若者が、数ヶ月も経たずに辞めてしまうこともある。ここでポイントの一つとなるのは、採用した若者が生きいきと活躍できる職場かどうかという点である。そのような職場であることは、若者の採用や定着、持てる能力の十全な発揮にもつながるといえる。中小企業が必要な人材を確保し、その人材が活躍し、企業の業績が伸び、成長することは、中小企業にとって望ましいことであり、これによってさらに雇用が増えれば、我が国の経済や雇用にとっても望ましいことといえる。

以上より、本研究では中小企業を中心として、若者等の採用、定着、動機づけについて検討を行い、中小企業とそれを支援する行政に資する研究を行うこととした。この研究は学生、生徒、求職者を支援する行政にも資するものといえる。

本研究ではまず、若年の採用や雇用に関する既存の文献、資料、調査等の収集と整理を行った（第Ⅱ部第1章）。そして、中小企業等での若年の採用や定着と動機づけ等に関するヒアリングを実施した（第Ⅱ部第2章）。この企業ヒアリングは中小企業における若年等の採用、定着、動機づけの好事例等として巻末にまとめている。

本研究ではこのような情報収集とヒアリング調査とともに、以前から研究を行ってきたHRM(Human Resource Management)チェックリストでのデータを用いて、組織への帰属意識（「組織コミットメント」）、仕事への気持ち（「ジョブインボルブメント」、「全般的職務満足感」、他）、職場や仕事でのストレス反応について分析し、職場への定着、動機づけ等について検討した（第Ⅰ部）。

HRM チェックリストは機構において、開発し、データを収集してきたものである（日本労働研究機構, 1999, 2003）。職場や仕事に関する多面的なチェックを行うものであり、個人の結果ではなく、他社と比較した会社や職場の傾向をみるものとなっている。個人用、従業員用の冊子と会社用、人事担当者用の冊子があり、個人用、従業員用の冊子では、ワークシチュエーション（職場や仕事の現状チェック）、コミットメント（職場や仕事への気持ち）、ストレス反応（職場や仕事でのストレスをめぐる状況）等を聞いている。会社用、人事担当者用の冊子では会社や職場の全体的な状況を聞いている。具体的な内容は各章の中で説明する。

## 2. 研究の方法

研究の方法としては、採用、定着、職場の活性化等に関する企業ヒアリング、これまでの関連調査等の収集と整理、検討、また、職場や仕事の状況を HRM チェックリストにより数値化し、それを分析した。

### (1) ヒアリング調査

これまでに HRM チェックリストを実施し、スコアの良かった企業にヒアリングを依頼したり、これまでの研究関係者に対象企業の紹介を依頼した。また、経済産業省「ドリームマッチプロジェクト」に参加し、新卒を採用した企業を紹介してもらったり、厚生労働省「若者応援企業」に参加している企業にヒアリングを依頼した。ヒアリングは人事担当者、社長他、仕事や会社の状況がわかる方から行った。ヒアリングは 2012 年、2013 年の主として夏から秋に行い、19 社のヒアリング結果を事例として整理した。

### (2) 関連調査他の整理と検討

中小企業の若年を中心とした採用、定着、動機づけ等に関しては、既に様々な資料がある。ここでは関連する資料を可能な限り収集、整理し、その検討を行った。この検討から、中小企業の若年の採用、定着、動機づけ等に関する現状を押さえることとした。

### (3) HRM チェックリストで収集したデータの分析

ヒアリング調査はあくまで個別事例の結果であり、一般化は難しい。これまでの調査等の収集整理は、全体的な状況を押さえるものである。そこで、データに基づき数量的に検討するため、HRM チェックリストでのデータを用いることとした。HRM チェックリストでのデータはこれまでに約 200 社、約 12,000 名のデータを収集しているが、1998 年前後より行っており、長年実施してきた結果、また、自社の労務管理についてチェックしたいと自発的に申し出た会社が多く、収集したサンプルに偏りがあることが考えられた。

このようなことから、別の枠組みで、偏りなくデータを収集することが必要であった。そこで、近年、モニター数が数百万人にまでなっている Web 調査によりデータを収集することとした。Web 調査では、20 歳代まで、30 歳代、40 歳代、50 歳代、60 歳以降で年齢を均等に、また企業・団体の規模として、従業員数が、1～30 名、31～300 名、301～3,000 名、3,001 名以上を均等に収集することとした。年齢 5 段階×従業員数 4 段階、計 20 区分のそれぞれに 600 名、計 12,000 名収集した。調査実施は 2013 年 3 月である。

### 3. 主な結果と考察—第 I 部、第 II 部を通して—

研究ではこれまでの調査等を収集、整理し、若者を取り巻く職場や仕事の現状を検討し、HRM チェックリストにより得られたデータと企業ヒアリングより、中小企業における若年人材を中心として、採用、定着、動機づけ等に関わる要因を検討した。

#### (1) HRM チェックリストのデータ分析から (第 I 部)

##### 1) ワークシチュエーション (職場や仕事の現状チェック) に関して

HRM チェックリストはこれまでは社内で用紙により実施してきたが (以下「用紙データ」)、今回は Web での情報収集を行った (以下「Web データ」)。また、用紙では一部、設問に問題があるものがあり、Web での情報収集ではこれを修正した新設問でもデータを収集している。以下の記述で (新) とある部分は新設問によることを示している。

以前の用紙での HRM チェックリストの実施 (用紙データ) と比較すると、今回の Web データは、「I.職務」(仕事に自律性、達成感、成長、意義等が感じられるか)、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」(能力開発、福利厚生、生活サポート等が整っているか) では差がないが、「II.上司やリーダー」(支持、支援してくれ、公正な上司やリーダーか)、「IV.ビジョン・経営者」(優れたビジョンがあり、従業員と一体感があり、信頼できる経営者か) では Web データの方が平均値は低く、よりネガティブに回答されており、用紙データの方が肯定的な傾向であった。用紙データは従業員個人の回答や結果は見られないとして配布されるが、やはり、上司や経営者に関連する設問に対してネガティブな回答はできなかったと考えられる。

ワークシチュエーション (職場や仕事の現状チェック) と企業規模の関係に関しては、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート (新)」(能力開発、福利厚生、生活サポート等が整っているか) の平均値は、3,001 名以上が最も高く、301 人～3,000 人、31 人～300 人、30 人以下と続き、企業規模順となっている。30 人以下は規模が小さいにもかかわらず、「I.職務」(同上)、「III.同僚や顧客との関係」(良い人間関係、よいチームワークか) では最も高い値となっていた。「I.職務」を構成する下位項目では、「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」は、30 名以下が最も高かった。年齢との関係では、60 歳以上がすべての領域において最も高い値となっていた。また、「I.職務」は年代による差が開いており、高いものから 60 歳以上、50 歳代、40 歳代、30 歳代、30 歳未満と、年齢と逆の順番となった。「I.職務」の下位項目をみると、30 歳未満は「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」等が低かった。性別との関係では女性は男性よりも「I.職務」が低く、「I.職務」の下位項目である「a.達成」、「b.成長」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」において、女性は男性よりも低い値となっていた。職種との関係では、I～VIの領域において、現業職がすべての領域において最も低い値となっていた。差が開いている「I.職務」でみると、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。「I.職務」を構成する下位尺度では、「a.達成」、「b.成長」、

「e.意義」において、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。

## 2) コミットメント（職場や仕事への気持ち）に関して

職場や仕事に対する気持ちとして（コミットメント）、組織コミットメント（残留・意欲、情緒的、存続的、規範的）、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感を検討した。業種や従業員規模（30人以下、31～300人、301～3,000人、3,001人以上）、年齢、性別、職種（事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職）によりコミットメントの高さが異なり、全体として3,001名以上の大規模組織、また、年代が上がるほど、コミットメントが高くなっていた。ただし、30人以下のコミットメントは3,001名以上と同等もしくは上回るほど高かった。ワークシチュエーションⅠ～Ⅵの6領域から、7つのコミットメントを個別に従属変数とした因果関係の分析を行ったところ、全てのコミットメントに対して有意な正の関係を示したのは「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」であった。組織コミットメントとは特に強い関係が見出されたため、能力開発や生活のサポートといった従業員支援は従業員の組織に対するコミットメントを高める上で重要な要素になると考えられた。「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」は規模が大きくなると充実すると考えられるが、因果モデルにおいて、7つのコミットメントのいずれにおいても、規模が大きいほどコミットメントが高まるという関係は見られなかった。次いでコミットメントと有意な正の関係がみられる傾向にあったのは「Ⅰ. 職務」であった。「Ⅰ. 職務」は、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感との強い関係がみられ、職務や専門分野にコミットし、仕事の全般的な満足を得るためには、職務を工夫し、職務内容を充実させることが有効といえる結果であった。

## 3) ストレス反応（職場や仕事でのストレスをめぐる状況）に関して

ストレス反応は若年ほどネガティブなストレス反応（抑うつ気分、不安、怒り、身体反応）が高いという結果であった。男女では30歳未満では男性よりも女性の方がネガティブなストレス反応が高かった。規模別では3,001名以上がネガティブなストレス反応が低く、業種別において製造業、建設業がネガティブなストレス反応が他の業種よりも低い、職種別では技術職が他よりもネガティブなストレス反応が低い等、違いが見られた。

ワークシチュエーションの6領域とストレス反応の関係では、「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」、「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」が悪いと、ネガティブなストレス反応（抑うつ気分、不安、怒り、身体反応）が高まるという関係が見られた。また、「Ⅰ. 職務」、「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」、「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」が良いと「高揚感」（はつらつ、いきいき、等の気持ち）が高まる、という関係が見られた。

## （2）関連するこれまでの調査結果等の整理（第Ⅱ部第1章）

中小企業の若年等の採用定着と動機づけに関しては、これまでも関連する資料や統計が

様々あることから、これらを整理し全体的な状況を確認した。

日本経団連の調査によると中小企業の約3割が人材確保の点で不満があり、その理由は質の高い人材を確保できないというものであった。中小企業庁の調査によると、従業員数が小さくなるほど、計画通りに採用できているという企業は少ない。職場定着も問題とされている（産業社会センターの調査）。若者から中小企業をみると、労働条件が悪そう、将来性・安定性に不安等があげられており、就職には抵抗がある（中小企業研究センターの調査）。若者の間ではいわゆる「ブラック企業」も話題となっている。しかしながら、厚生労働省「雇用動向調査」によると、大卒でも従業員1,000名以上の企業よりも、1,000名未満の企業に就職している者の方が多く、従業員300名未満や100名未満の企業に就職する者もかなりいる。若年の採用、定着、動機づけをはかる取組みも色々とみられ、若年採用に関する各種の制度も始まっている。このような中、大卒の意識も変わっており、2006年からのマイナビ（2011年10月、株式会社毎日コミュニケーションズから株式会社マイナビに社名変更）の調査では、2011年卒を境に「大企業が良い」を「やりがいがあれば中堅、中小企業でも良い」が逆転している。

以上のように、収集した調査結果等資料から、やはり中小企業は若年の採用や定着には課題があるが、大卒等若者も中小企業へかなり就職している。そして、様々な取組みや制度が始まる中、若者の中小企業への意識にも変化が見られるというのが現状といえよう。

### （3）企業ヒアリングの結果から（第Ⅱ部第2章）

19社の人事担当者、社長、他から、どのような会社で若年は主にどのような仕事をしているか、また、採用、定着、動機づけ等についてヒアリングを行い、事例としてまとめた。

この19社のうち、12社が成長し、業績が良く、若年等を採用している企業であり、若年雇用の好事例といえる。この12社に関しては以下のようにまとめることができる。

いずれの企業も会社としての何らかの強みを持っていた。この強みが成長や経営の安定の源であるといえる。また、次のように仕事の内容や職場の仕組み等、いずれの企業も動機づけが高まり組織が活性化するものとなっていた。

#### 1）会社が小さいことにより裁量権があり、広い範囲のまとまった仕事となる

会社が小さく、社員はそれぞれまとまった、かなり大きな仕事を任されており、それがやりがいになっている。若いうちから大きな仕事を任せ、それがやりがいと本人の成長につながるという会社もあった。社員がそれぞれ専門家であり、仕事の裁量を大幅に認めているという会社もあった。会社が成長することにより、新たな仕事に取組み、個人も成長できるという会社もあった。

#### 2）開発や制作等、達成感のある仕事

事例にある金属加工の企業では、一品一品、難しい試作、製作となり、これを皆で知恵を出し合いながらこなしており、それがやりがいとなっている。バイオ医薬品を開発する企業

では新薬の承認にむけて少しずつ先に進むこと、また、新薬の承認申請を出したとき、達成感があるとされる。企画編集に力を入れている印刷会社では、本のデザインや編集にやりがいを感じるとされる。住宅メーカーでは、一軒家を建てるためには約 30 もの様々な業者が関わっており、これらの業者と協力しながら家を完成させていくことにやりがいを感じるとされる。測定機器の開発・販売の会社も、新たな測定機器を開発する場合はコンセプトの検討から始まり、最初から最後まで一人、あるいは少人数で行う。このため一つの製品を作り上げていくという達成感がある。大企業と違い、一部を行うのではなく、全体を一人で行うことになり、やりがいが感じられる。

### 3) 人間関係でのやりがい

住宅メーカーの事例では、営業が顧客との打合せが進み、家が具体化していくときにやりがいを感じ、家が完成し客に喜んでもらったときが何よりとされる。先の金属加工の会社も、一品一品、難しい試作、製作を「皆で知恵を出し合いながら」こなしているという部分は人間関係でのやりがいと考えられる。

### 4) 会社の成長や経営の安定、帰宅が遅くならない等

多くは、会社が成長し、経営が安定していた。また、仕事が多く業績の良い会社にしては、勤務が長くならず、夜遅くまでにならないようにしている企業が多い。事例の一つの IT 会社は 8 時半には原則全員退社としており、帰宅が遅くなることはない。

### 5) その他、好事例 12 社に関して

この他、好事例 12 社に関して、以下のようにまとめることもできる。中小企業というと、労働条件が悪そう、将来性・安定性に不安、仕事がかつそう、仕事の規模が小さい、世間のイメージが良くない、社長がワンマン、汚い作業環境、等々の悪いイメージがあるが、今回の 12 社ではこれに反する事実が多く見られた。また、最近では海外企業との競争も、今後の成長や安定の面では気になるところであるが、この面に関しても、今回の事例各社はそれぞれが強みを持ち、国内の取引で安定、あるいは成長できていた。国内経済、国内産業にはまだまだ、かなりのボリュームがあり、その中でのビジネスにより、安定あるいは成長できているということができよう。

また、中小企業でも話題となるような企業は、多くの新卒応募者があるが、優良企業でも学生に知られていない企業はある。このような企業は経済産業省の「雇用創出企業」、「ドリームマッチプロジェクト」や厚生労働省の「若年応援企業」等により、自社が学生に認知されることに期待しており、このような取組みを高く評価している。

### 6) このほかの企業、団体等

以上の 12 社以外に、社会的な必要性による事業（NPO 他 3 社）と若者による様々な分野での起業（4 社）についてヒアリングし、事例としてまとめている。

NPO 他の団体等は仕事の意義という点ではやりがいのある職場であり、このような団体等においても若年雇用が広がっている。社会が必要とする事業であることから、公的な資金等

もあり、事業は行われている。収入という面では生活していけるだけの収入は得られているが、良いわけではない。ただし、若者それぞれが必要を感じる事業に参加していることから、仕事には強い意義を感じられている。また、それぞれが小さな組織であるため、幅広く仕事をする必要があるとなり、それが若者のやりがいと成長に繋がっている。

最初の 12 社は、それぞれに強みがあり、成長し、業績が良い企業であった。しかしこれらの企業は、有名になってしまうと、入社という意味では非常に厳しくなる。そこで、若者が様々な分野で起業している事例をヒアリングした。起業も若者の雇用拡大に繋がることと考えられる。それぞれの事例は確かにこのような事業であれば上手くいきそうという事業の特徴がある。ただし、事業を始めたばかりということもあり、やらなくてはならないことは山のようにあり、朝から深夜まで仕事という状況であった。起業はやりがいもあるが、大変さもあるといえる事例である。

#### (4) 全体を通しての示唆

関連するこれまでの調査等の収集、整理から、中小企業は若年等人材の採用が問題であり、定着も問題であった。

HRM チェックリストのデータ分析で示されたことは「I.職務」は 30 名以下の企業において高く、「I.職務」を構成する下位尺度「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」は 30 名以下の企業が最も高かった。そして「I.職務」は、全般的職務満足感(パスの標準化係数.65)、ジョブインボルブメント(パスの標準化係数.52)等を強く規定していた。また、ストレス反応の中の「高揚感」も「I.職務」に影響されていた。達成感を感じられる、自律的に仕事ができる、仕事に参画できる、仕事に意義を感じられる等は中小企業にも可能であり、そのような仕事の進め方によって(「I.職務」の関係)、仕事に対して満足感が高まり、仕事に熱中し、高揚感も得られることになる。

中小企業等のヒアリングでは、会社や組織が小さいことによって、より裁量権があり、広い範囲のまとまった仕事を任される事例が多かった。開発や制作等、達成感のある仕事が中小企業にもある事例もあった。「I.職務」の要素に関係する事例といえる。

若者を惹きつけ、生きいきと活躍してもらうには、中小企業としては仕事の進め方といえる「職務」を意識し、達成感、自律性、参画、意義を感じられるようにすることが重要といえる。給与水準や福利厚生等では大企業に伍していくことは難しいかもしれないが、仕事の進め方は会社や職場の工夫次第ではないだろうか。

労働政策研究・研修機構(2012)では、仕事や職場の選択で重視される要因として、「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の4つが大きな要因となっていることが示されている。創意工夫できる、自律的に進められる、個性を発揮できるといった「創意・自律・個性」が重要であり、また、定時に帰宅できる、安全で衛生的な職場、通勤に便利といった「定時・安全・通勤」、綺麗な社屋、海外に進出して

いる、特定の地域や分野では有名といった「社屋・海外・有名」、人員が減っていない、財務内容がよい、売上が伸びているといった「人員・財務・売上」も重要な要素であった。この4つの要素と今回の結果の関係を考えると、「創意・自律・個性」は仕事の進め方であり「I.職務」として検討した。「I.職務」の工夫次第で「創意・自律・個性」といえる仕事にすることができる。「社屋・海外・有名」に関してはHRMチェックリストのデータでは直接対応するものはないが、企業ヒアリングでは、中小企業においてもこれらが満たされている企業の事例が多くみられた。仕事や職場を選ぶ際には、「定時・安全・通勤」、「人員・財務・売上」といった要素も重要である。HRMチェックリストでも確認できるものであるが、中小企業の企業事例の中にはこのような要素が優れたものがみられた。いわゆる「ブラック企業」が話題になる中、厚生労働省は「若者応援企業宣言」の事業（一定の労務管理の体制が整備されており、35歳未満の若者を採用・育成するためハローワークに求人を提出し、通常の求人情報よりも詳細な企業情報・採用情報を公表する中小・中堅企業を「若者応援企業」として、積極的にマッチングやPR等を行う事業）を始めており、平成26年度より、ハローワークを通じて大学生らを採用する企業に対し、離職率の公表を求めることとなっている。安定した健全な経営であり、労働条件も適切であることを示す客観的な指標といえ、若者が知りたいことに答えるものとなっている。

以上のように、「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」を意識することによって、また、仕事の進め方「職務」を工夫することによって、若者を惹きつけ、若者が生きいきと活躍する会社や職場になるといえる。若者としては、中小企業においても、職務や人間関係等、やりがいのある仕事はあり、「若者応援企業」や厚生労働省から公表される定着率、他から労働条件、経営状況も確認することによって、就職先の選択肢を広げることができる。事例にあるように、成長し、労働条件も良い中小企業もあること、NPOや起業という選択肢もあること、このようなことでも、取り巻く社会の若者からの見え方が変わるのではないだろうか。

#### （5）今後の課題

今回、Webデータに関しては年齢と規模により均等になるようデータを収集し、そのようになっているが、性別と年齢でクロス集計すると、男性は中高年が多く、女性は若年が多い等、偏りがみられた。偏りのないデータとすることは残された課題といえる。また、企業規模、業種、性別、年齢、職種といった基本的な属性による標準的な値が得られれば、HRMチェックリストの結果から、同じ属性によって他と較べることもできる。基本的な属性によって一定量のデータを確保し、標準的な値を得ることも今後の課題といえる。

また、今回、労働政策研究・研修機構（2012）と同じように、中小企業の良い面がみられているが、この原因ははっきりとしていない。どのようなことが背景にあり、中小企業に良い面がみられるか、この追求も必要である。

このような残された課題はあるが、HRM チェックリストのデータによって、様々なことが今回示されている。また、HRM チェックリストはより良い仕事、より良い職場になるために、どのようにすればよいか、具体的に数値によって示すこともできる。HRM チェックリストは会社にとっても、従業員にとってもプラスになるものということができ、今後、さらに普及していくことが求められるといえる。この普及のためには先の偏りのないデータや基本的な属性での標準的な値も必要になるが、もう一つ普及のためには、HRM チェックリストに関するこれまでの研究結果をまとめることも必要と考えられる。様々なことのでかなりのデータを収集してきていることから、このようなデータを全体として検討し、これまでの研究をまとめることが必要であり、これもまた残された課題といえる。

## 文 献

- 日本労働研究機構 (1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM (Human Resource Management) チェックリスト－ 調査研究報告書 No.124
- 日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRM チェックリストの開発と利用・活用－ 調査研究報告書 No.161
- 労働政策研究・研修機構 (2012). 中小企業における人材の採用と定着－一人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRM チェックリスト他から－ 労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書 No.147



## 第 I 部

# HRM チェックリストの分析—Web での収集データの検討



## 第1章 方法と収集データ

### 1. HRM チェックリストについて

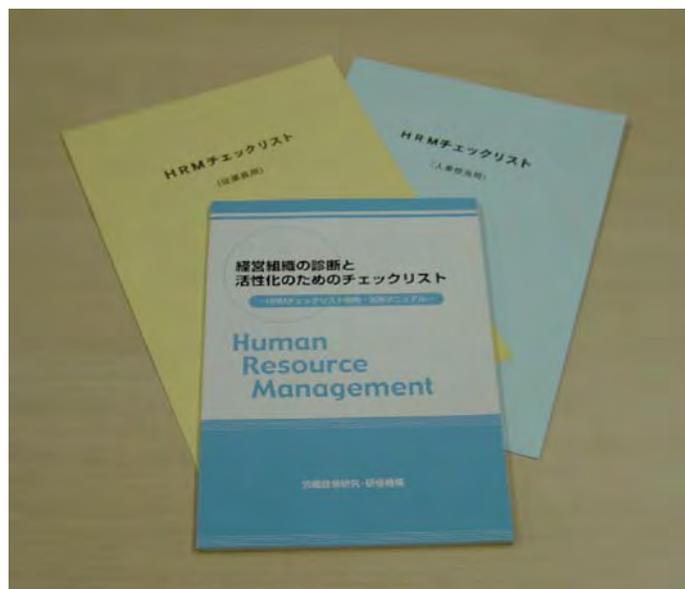
HRM (Human Resource Management) チェックリストとは職場や仕事の状況、従業員の気持ち等を客観的に測定するとして、当機構の前身である日本労働研究機構において開発し、継続してデータを収集し、分析等を行ってきたものである。

本チェックリストの開発を開始した発端は、米国労働省のガイドブックと著名な企業組織研究者であるローラー三世 (E. E. Lawler, III) の研究である。そこに描かれた組織活性化や従業員の動機づけによって生産的でより良い職場を実現するため、現状を把握するツールとして開発が始まった。アメリカ労働省は「高業績組織への道」(Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results, U. S. Department of Labor's, 1994) と題したガイドブックを発刊している。その中で企業の経営者や管理職、企業内部のスタッフや従業員等が、自らの組織を高業績組織にするためにどのように組織を運営すべきか、その方向性をガイドとして示している。また、企業組織の研究者ローラーは1995年に「高業績組織を創造する」(Creating High Performance Organizations) を刊行し、従業員の参画、特に事業に従業員を巻き込む施策の展開が、企業の高業績を可能とする鍵であると指摘している。

本チェックリストは「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という政策課題のもと、事業主や経営幹部また人事担当の部課長等が自社の雇用管理諸施策を見直し、パフォーマンスの高い組織、より良い職場の構築に向けて、現状を把握し、改善していくためのツールとして開発した。

### 2. HRM チェックリストの構成

HRMチェックリストに関しては利用、活用の手引として、『経営組織の診断と活性化のためのチェックリスト—HRMチェックリスト利用・活用マニュアル—』を作成している(写真中央)。チェックリストの冊子としては会社用・人事担当用として、経営幹部や人事担当者が企業業績や人材マネジメントを自らチェックする冊子と、個人用・従業員用として、職場や仕事の状況を従業員が評価、チェックする冊子がある。以下、チェックリストの冊子の構成を説明する。



(1) 従業員用のチェックリスト「HRMチェックリスト（個人用・従業員用）」

フエースシートでは年齢、性別、学歴、勤続年数（その会社での年数）、在職年数（その職場での年数）、転職経験、配偶者の有無、子供の有無、職種（事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職の5領域計30職種の中から現在の職種を選択）、職位（一般、係長・主任クラス、課長相当、部長相当）、職場の変化等（情報化、権限委譲、仕事の生産性、仕事の先進性他17項目）等が用意されている。

「ワークシチュエーション」では職務満足と組織風土をみている。職務満足は従来のモラールサーベイ等に多く取りあげられており、職務や職場での問題点、意識をみるものである。この職務満足の項目と組織風土の項目はかなりの程度、内容的な重複があるため、この重複を整理し、仕事や職場の現状を把握するものとして「ワークシチュエーション」とした。

「コミットメント」では組織コミットメント *organizational commitment*、ジョブインボルブメント *job involvement*、キャリアコミットメント *career commitment*、仕事・生活での全般的職務満足感をみている。全般的職務満足感は「ワークシチュエーション」に含めてもよいものであるが、「ワークシチュエーション」では従業員意識の背景となる事実を中心にみることとし、「コミットメント」ではそれらによる、全体的な感情や気持ちをみるという整理により、このような構成となっている。

「ストレス（ココロと体の健康チェック）」ではストレス反応をみている。実施段階での不要の構えを持たれないようストレスという表現を避け、チェックリストでの表題を「ココロと体の健康チェック」としている。

(2) 会社用のチェックリスト「HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）」

経営幹部あるいは人事担当が自ら評価するチェックリストには、企業や組織の様々な制度

等の現状を確認した後、現在の組織業績を自ら評価する「組織業績診断チェックリスト」と人材マネジメントそれぞれの施策内容と実施状況を振り返り評価するための「雇用管理施策チェックリスト」がある。会社用のチェックリストは従業員用のチェックリストの結果と併せて検討し、解釈するものである。

### 3. 本研究のこれまでの経緯

本研究は1997年から行われており、1997年度は主に早稲田大学アジア太平洋研究センター（当時の名称は「システム科学研究所」であり、その前身は「生産研究所」である）により、尺度やチェックリストの原案が開発された。1998年度は日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）が中心となり、追加尺度の開発や尺度構成の検討等、尺度、チェックリストの完成、全体をまとめた冊子の作成、実施データの収集等を行った。1998年度までの研究に関しては、調査研究報告書No.124「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM (Human Resource Management) チェックリスト」（日本労働研究機構、1999）として刊行している。その後も開発、データの分析等続け調査研究報告書 No.161「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－」（2003）として公表した。

HRMチェックリストは、調査研究報告書No.144「メンタルヘルス対策に関する研究－対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果－」（日本労働研究機構,2001）において、職場のストレスに関する検討材料のデータとしたり、労働政策研究報告書 No.147「中小企業における人材の採用と定着－一人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から－」（労働政策研究・研修機構,2012）において、中小企業における組織コミットメントや職務満足等の分析に活用してきた。

HRMチェックリストに関しては内容を紹介し、簡易版を体験できるサイトも用意している（開設2001年）。また、このサイトには「関連情報コーナー」も設けており、本チェックリストに関するこれまでに公表した冊子や資料等をPDFにより公開している。

### 4. Webでのデータ収集の必要性

以上のように紙でのデータ収集は1998年前後より行っており、長年実施してきた結果、収集したサンプルに偏りがあることが考えられた。当初のデータ収集はHRMチェックリストでのデータ収集に協力いただく形でデータを集めていた。1999年に日本労働研究機構（1999）「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM (Human Resource Management) チェックリスト－」調査研究報告書 No.124 を刊行し、2001年にHRMチェックリストのサイトを設置した頃から、実施したいとの会社や団体が出てくるようになった。これ以降は実施希望に基づき、実施し、結果を返却し、その中でデータ収集を続けてきた。このように、こちらから実施を依頼して収集したデータと、先方が実施を希望し、収集した

データがあることになる。先方が実施を希望したデータは、何らかの問題点を感じており、その解決を目的に実施されたものもあり、逆に、ある程度良いのではという感触があり、それを確かめるために実施した企業もあった。

また、長く収集してきたことから、経済情勢の変動もあった。データ収集を始めた 1998 年は、バブル崩壊後積み重なった不良債権による金融機関の破綻が相次いでいた時期であり、名目 GDP 成長率は-1.5%となっていた。2000 年前後にはインターネットバブルがあり、2008 年にはリーマンショックがあった。2009 年には GDP 成長率が-5.5%となっている。経済情勢が良い時期は職場や仕事の状況も良くなっており、経済情勢が悪いときには悪くなっていた可能性もある。

このようなことから、別の枠組みで、偏りなくデータを収集することが必要であった。そこで、近年、モニター数が数百万人にまでなっている Web 調査によりデータを収集することとした。

ただし、紙での HRM チェックリストでは会社票として人事担当者等に会社全体の状況に関して回答してもらっているが、Web モニターでの調査では、会社単位での情報収集ではないため、HRM チェックリスト「人事担当用」に相当する収集はできない。そのため一般の従業員であっても答えられる項目に絞り、HRM チェックリスト「従業員用」にこの項目を加えて情報収集を行った。今回の Web での HRM チェックリストは章末に掲載している。

## 5. Web 調査の実施

Web 調査では、20 歳代まで、30 歳代、40 歳代、50 歳代、60 歳以降で年齢を均等に、また企業・団体の規模として、従業員数が、1 から 30 名、31～300 名、301～3,000 名、3,001 名以上を均等に収集することとした。年齢 5 段階×従業員数 4 段階、計 20 区分のそれぞれで 600 名、計 12,000 名収集した。

スクリーニングでは約 2 万名回収しており、上記の条件により均等になるよう、収集している。今回の調査ではスクリーニングと本調査は連続して実施しており、収集が上記 20 区分各 600 名に達している場合は、その個人はそこで調査が終了するようになっている。

調査実施の具体的な日時は以下の通りである。2013 年 3 月 14 日木曜に調査協力依頼のメール配信を開始し、3 月 16 日土曜に調査協力依頼のリマインドを配信している。2013 年 3 月 19 日火曜に、回収目標の各区分 600 名を達成し、3 月 21 日木曜に収集した回答のクリーニングを終了し、データが確定している。なお、2013 年 3 月 20 日水曜は春分の日で休日であったため、データ確定が翌々日になった。

計画通りであるが、収集したデータは図表 I-1-1 のようになる。

図表 I-1-1 収集したデータ

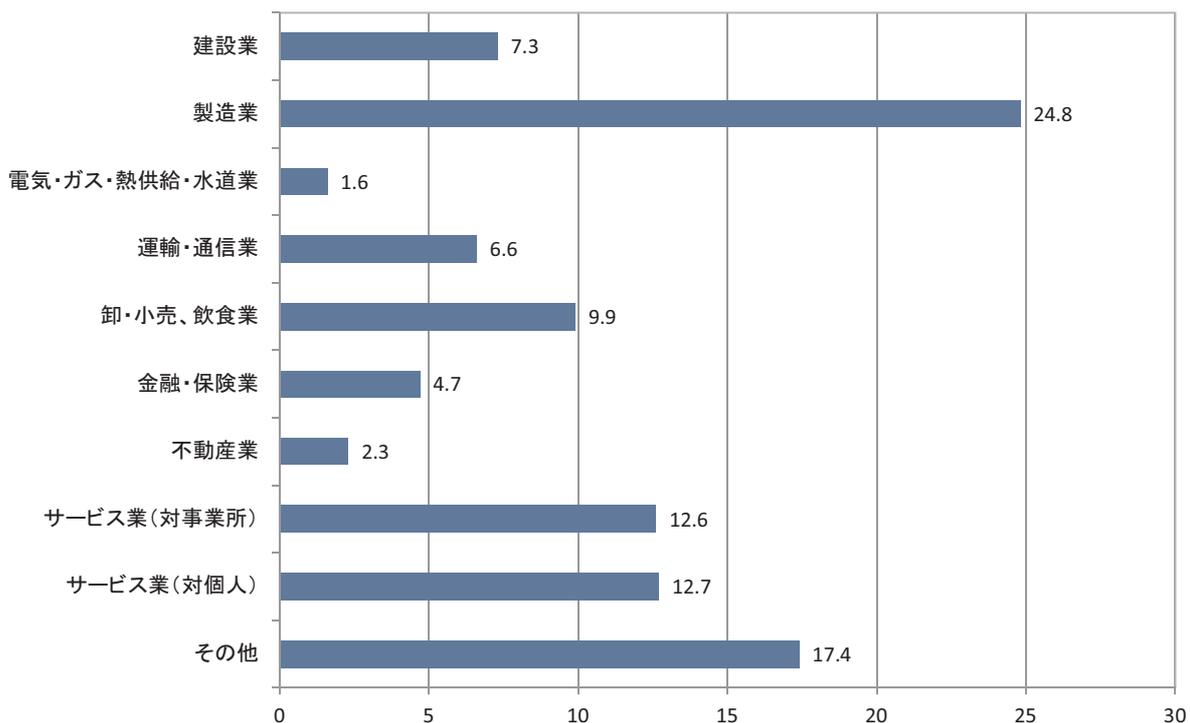
	29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以降	計
1～30名	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
31～300名	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
301～3,000名	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
3,001名以上	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
計	2,400名	2,400名	2,400名	2,400名	2,400名	12,000名

## 6. Web 調査による収集データの属性等による分布について

ここでは以下の分析の前提として、収集したデータがどのようなものであったかをみていくことにする。

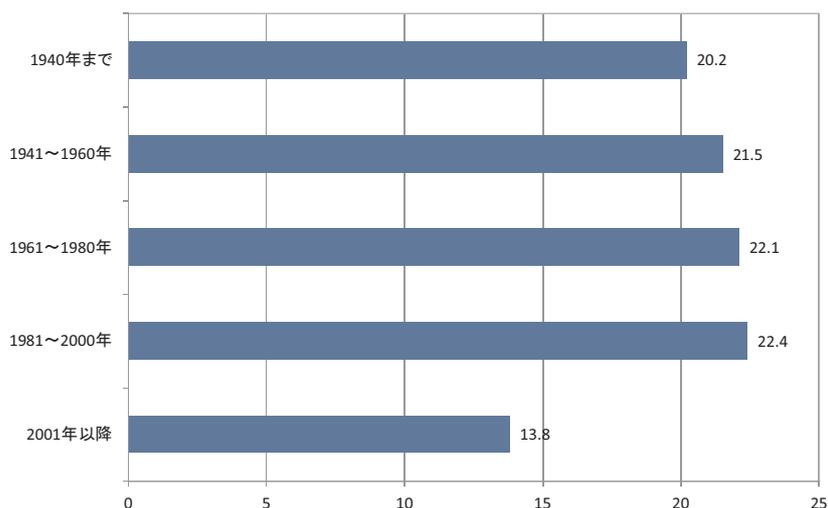
規模と年齢に関しては、図表 I-1-1 のように均等になるように収集している。業種は図表 I-1-2 のような分布となる。「製造業」が多く、「サービス業（対個人）」、「サービス業（対事業所）」、「卸・小売、飲食業」が続いている。平成 22 年の国勢調査では、「I 卸売業、小売業」、「E 製造業」、「P 医療、福祉」、「D 建設業」、「T 分類不能の産業」、「M 宿泊業、飲食サービス業」、「R サービス業（他に分類されないもの）」の順に就業人口が多くなっており、本調査では「製造業」が多いが、業種に対する就業人口の分布を反映したものといえる。本調査では業種を個人に聞いているため、「T 分類不能の産業」とともに業種が分からなかったと考えられるが、「その他」も多くなっている。

図表 I-1-2 業種（全体を 100 とする%、n=12,000）



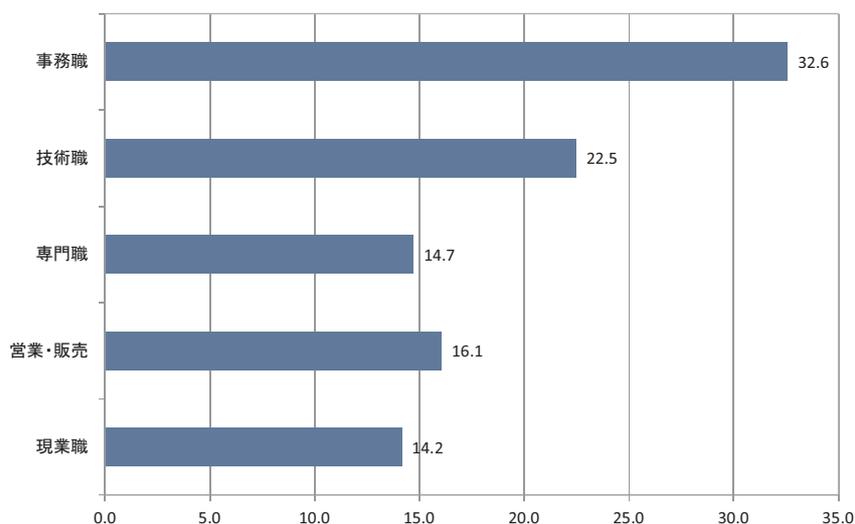
会社や団体の設立年を西暦で聞いており、20年を単位として分けると、図表 I-1-3 のようになる。1940年までをまとめると、2001年以降は13年しか経過していないこともあり、ほぼ均等に分布しているといえる。

図表 I-1-3 設立年（全体を100とする%、n=12,000）

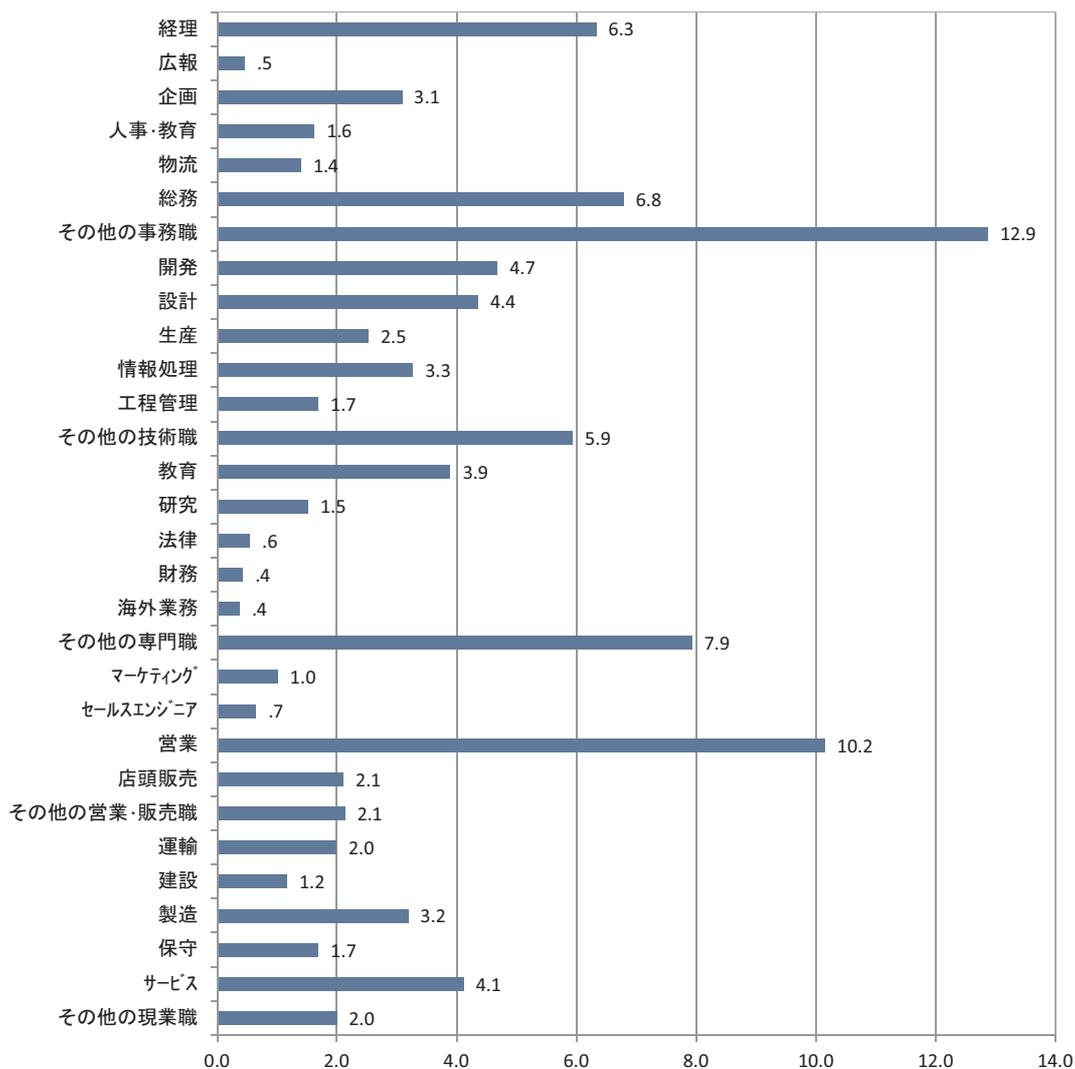


職種の分布を見たのが図表 I-1-4（職種大分類）と図表 I-1-5（職種小分類）である。大分類では事務職が多く、技術職が続いている。小分類では「その他の事務職」、「営業」、「その他の専門職」等が多くなっている。

図表 I-1-4 職種（大分類、全体を100とする%、n=12,000）

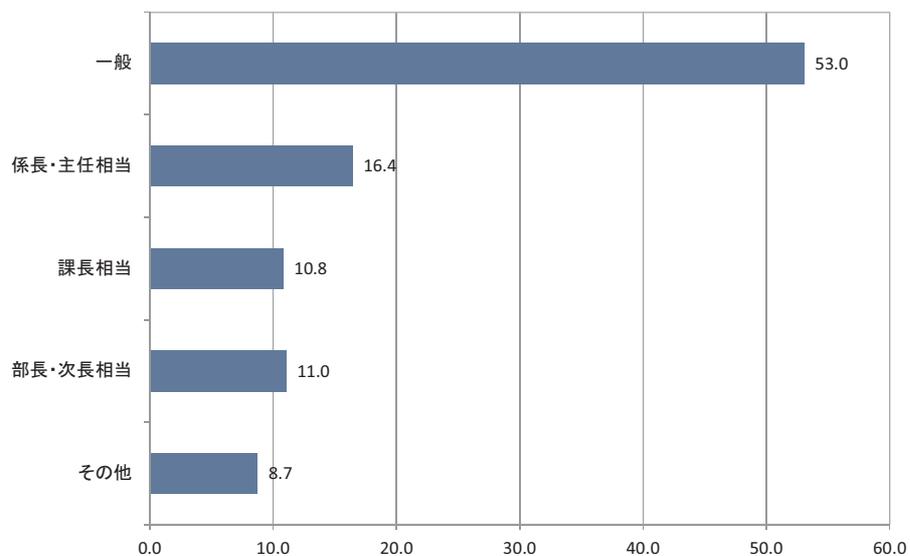


図表 I -1-5 職種（小分類、全体を100とする%、n=12,000）

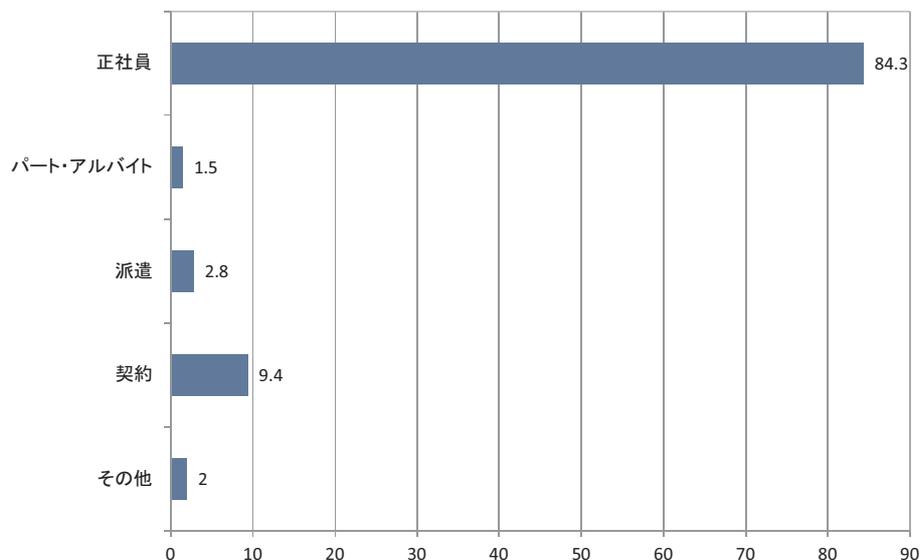


職位では「一般」が約半数となっている（図表 I -1-6）。就業形態では「正社員」が84.3%と大半となっている（図表 I -1-7）。

図表 I-1-6 職位（全体を100とする%、n=12,000）

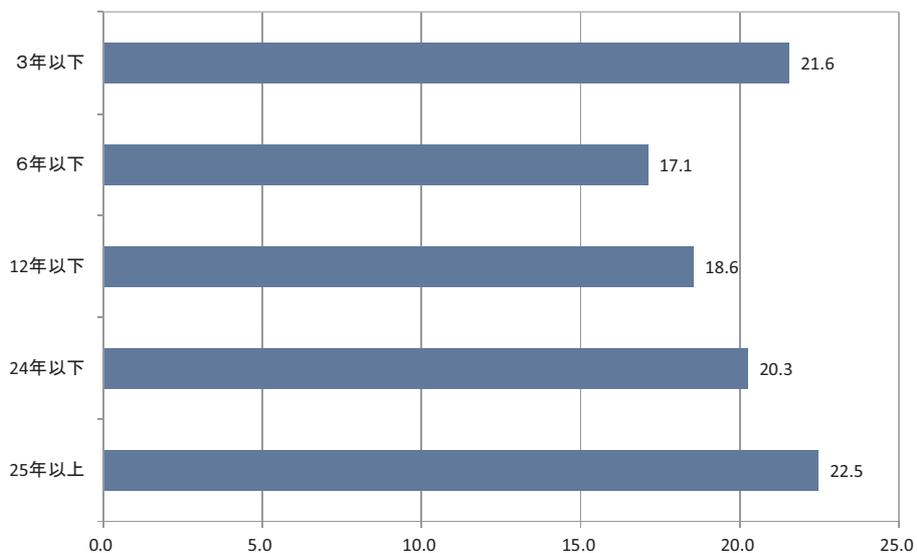


図表 I-1-7 就業形態（全体を100とする%、n=12,000）

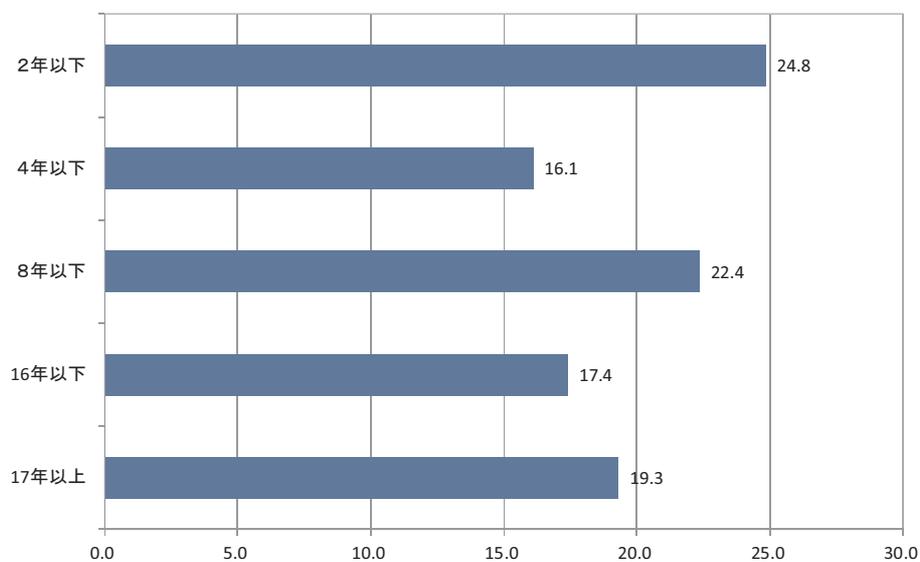


同じ会社・団体での勤続年数は3年から等比数列により分けると（初項3、公比2とする3年、6年、12年、、、）、図表 I-1-8 のように全体としては大きな偏りなく分布しているが、3年以下と25年以上がやや多い。同じ職場での在職年数は2年から等比数列により分けると（初項2、公比2とする2年、4年、8年、、、）、図表 I-1-9 のような分布となり、多寡はあるが大きな偏りはないといえる。

図表 I-1-8 同じ会社・団体での勤続年数（全体を100とする%、n=12,000）

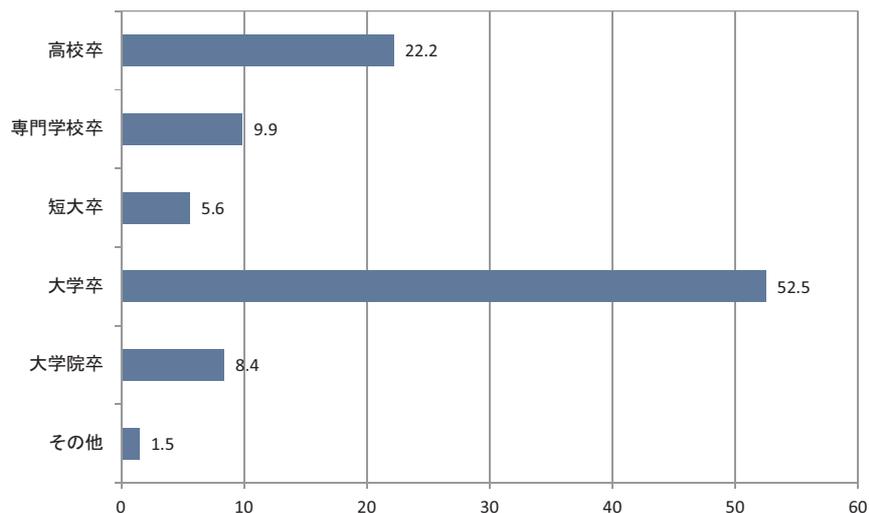


図表 I-1-9 同じ職場での在職年数（全体を100とする%、n=12,000）



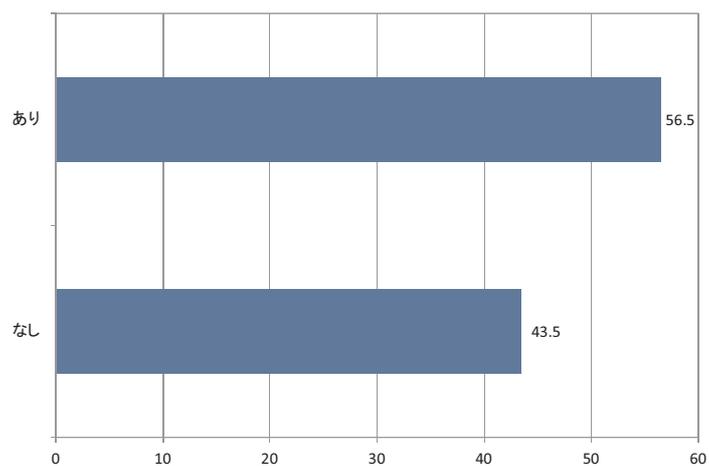
学歴では大卒が多く、高卒が続いている（図表 I -1-10）。

図表 I -1-10 学歴（全体を 100 とする%、n=12,000）



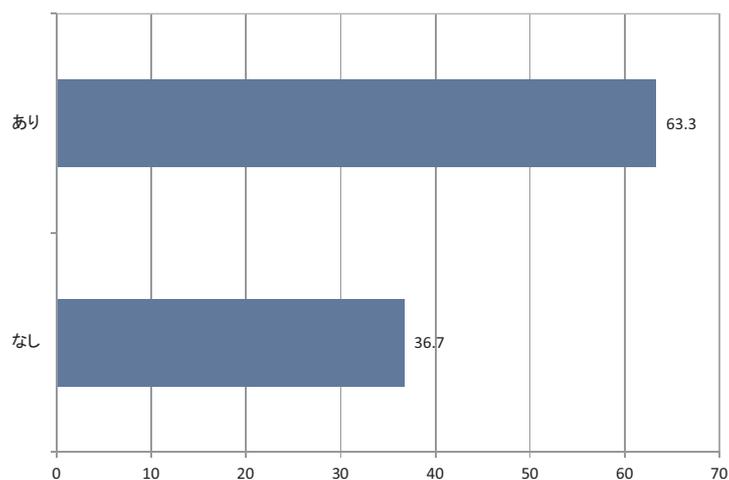
転職経験では経験「あり」が 56.5%とやや多くなっている（図表 I -1-11）。

図表 I -1-11 転職経験（全体を 100 とする%、n=12,000）

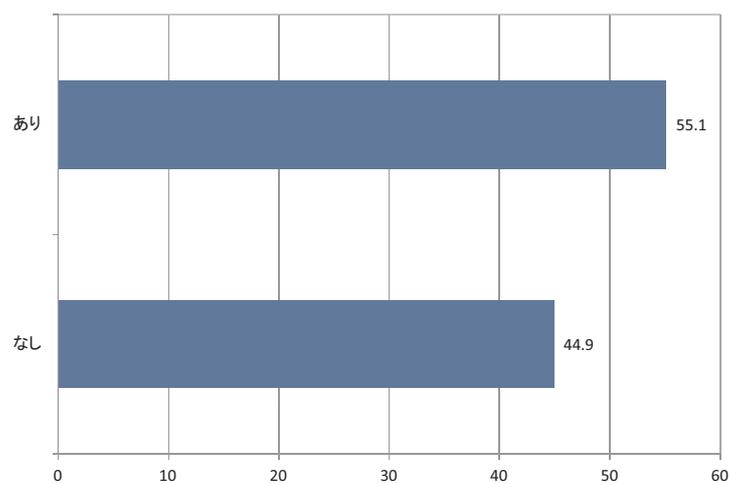


婚姻に関しては、配偶者ありが 63.3%と多く（図表 I -1-12）、子供ありが 55.1%となっている（図表 I -1-13）。

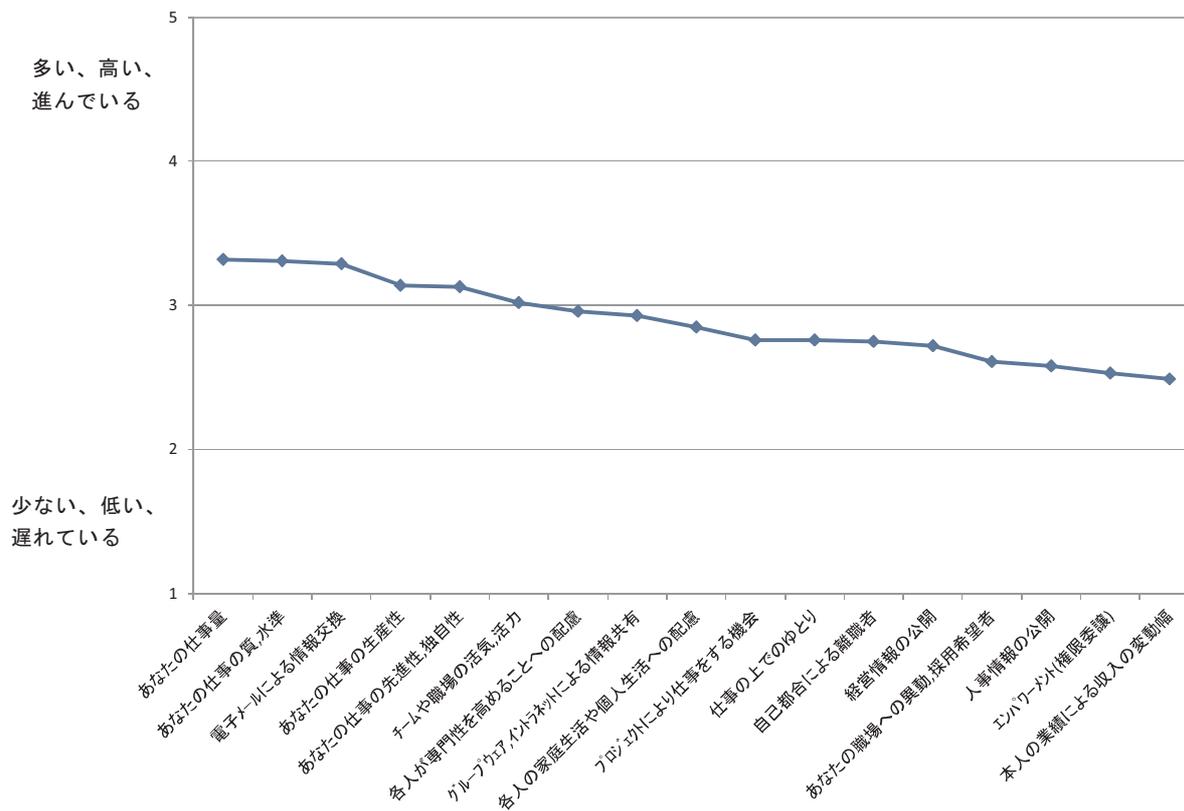
図表 I -1-12 配偶者（全体を 100 とする%、n=12,000）



図表 I -1-13 子供（全体を 100 とする%、n=12,000）



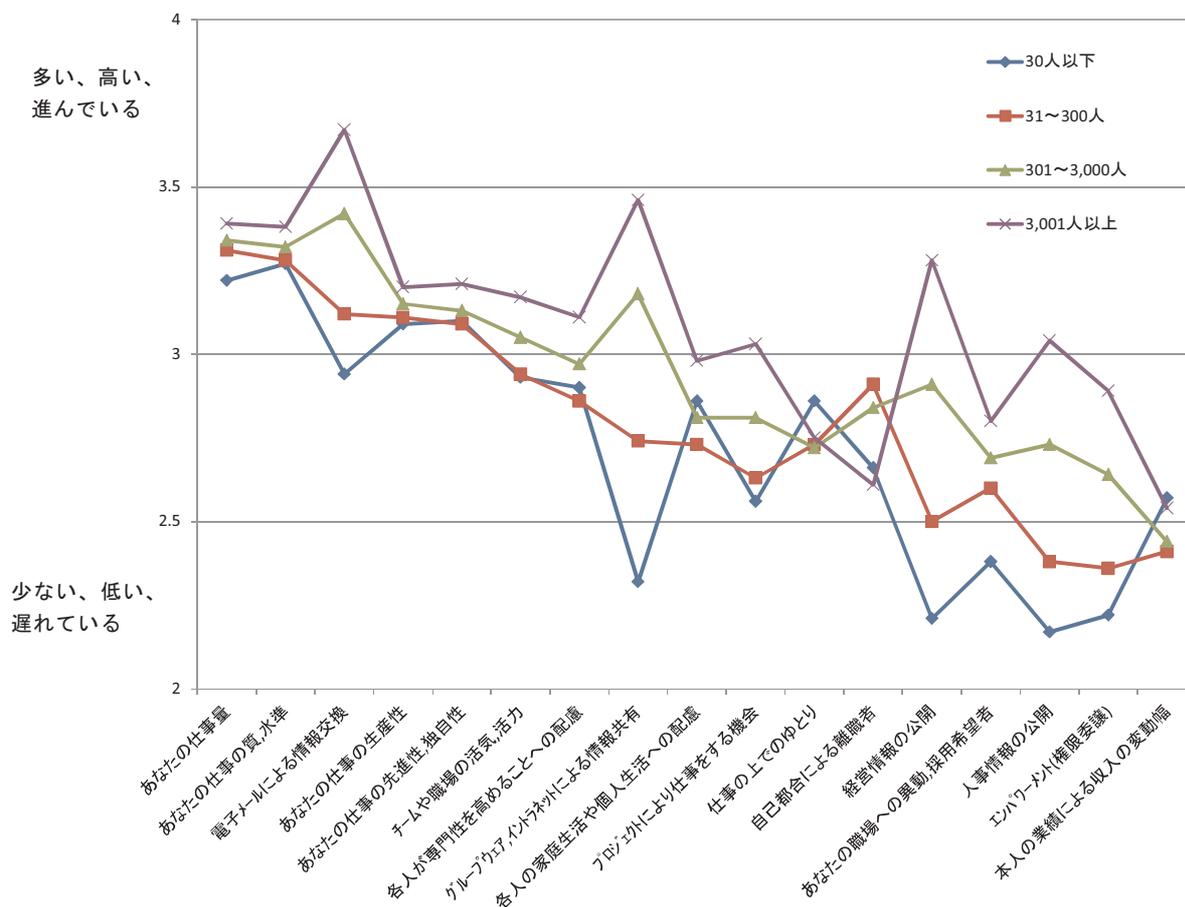
図表 I-1-14 職場や仕事の状況（1から5で評定した平均値、n=12,000）



注) 1から5の評定は、項目により、「少ない」(1)～「多い」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅れている」(1)～「進んでいる」(5)の3種類があるが、評定値の平均が高い項目から並べ、図表としている。

職場や仕事の状況に関しては、1から5で評定して貰っており、項目により、「少ない」(1)～「多い」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅れている」(1)～「進んでいる」(5)の3種類がある。これらをまとめ評定値の平均が高い項目から並べ、図としたのが図表 I-1-14 である。平均値としては1から5の真ん中である3を中心に、あまり大きく外れたものはないが、中央の3を下回るものが約三分の二と多い。

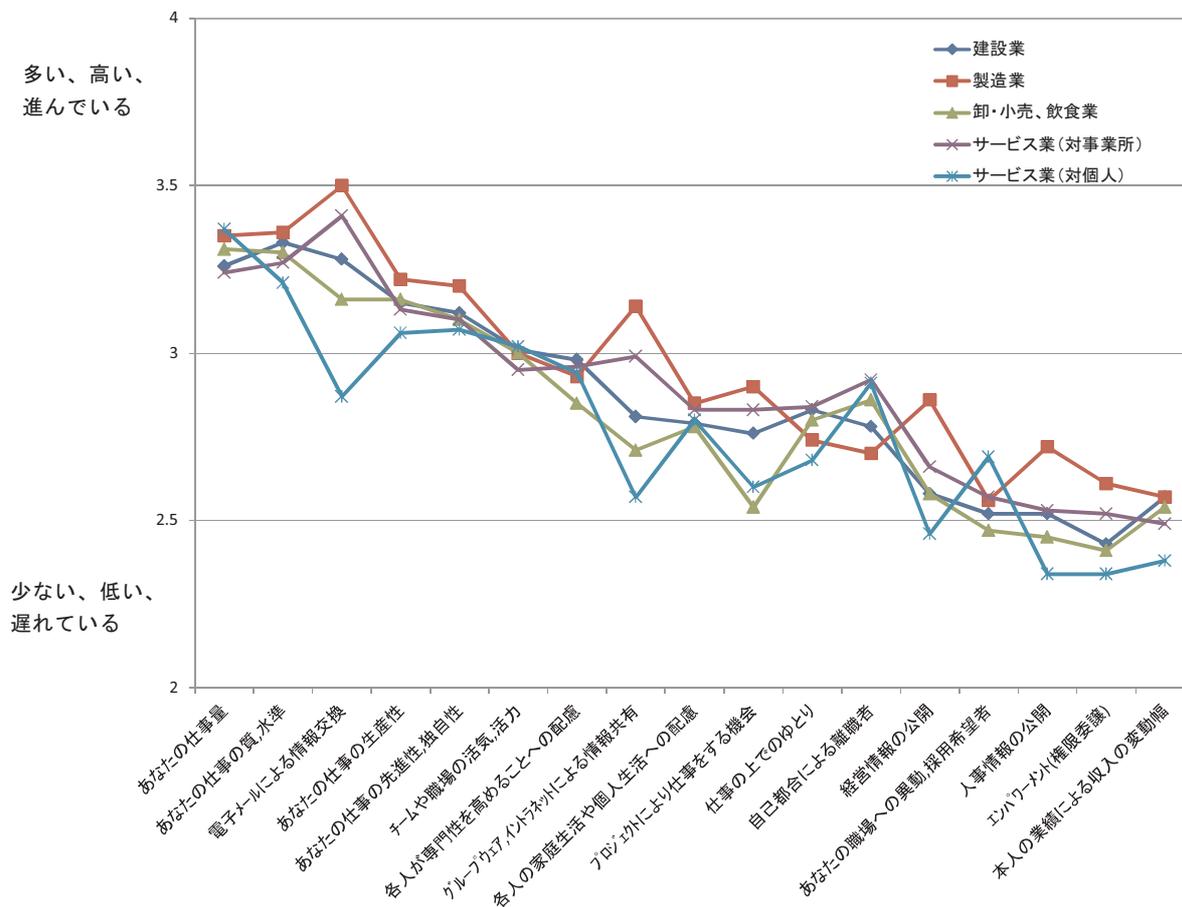
図表 I-1-15 職場や仕事の状況（規模別、1から5で評定した平均値、n=12,000）



この職場や仕事の状況の評定値を従業員数により分けて、平均値を求めたものが図表 I-1-15 である。全体としては 3,001 名以上が高い評定値、30 名までが低い評定値となっており、この間に 31~300 名、301~3,000 名が位置している。

差の大きな部分をみると、「経営情報の公開」では、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、30 人以下が最も低い。従業員数に比例して値が高く、「経営情報の公開」が進んでいることになる。「グループウェア、イントラネットによる情報共有」も同様であり、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、30 人以下が最も低い。従業員数に比例して「グループウェア、イントラネットによる情報共有」が進んでいることになる。「人事情報の公開」も同様に従業員数に比例して、進んでいることになる。「電子メールによる情報交換」も同じである。規模が大きいと社内、組織内の電子化が進み、情報公開が進んでいることになる。同じ傾向は「エンパワーメント（権限委譲）」にもみられ、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、30 人以下が最も低い。そして、ここまで見てきたような差の大きい項目ではないが、「自己都合による離職者」は 3,001 人以上が最も値が低く、少ないことになる。

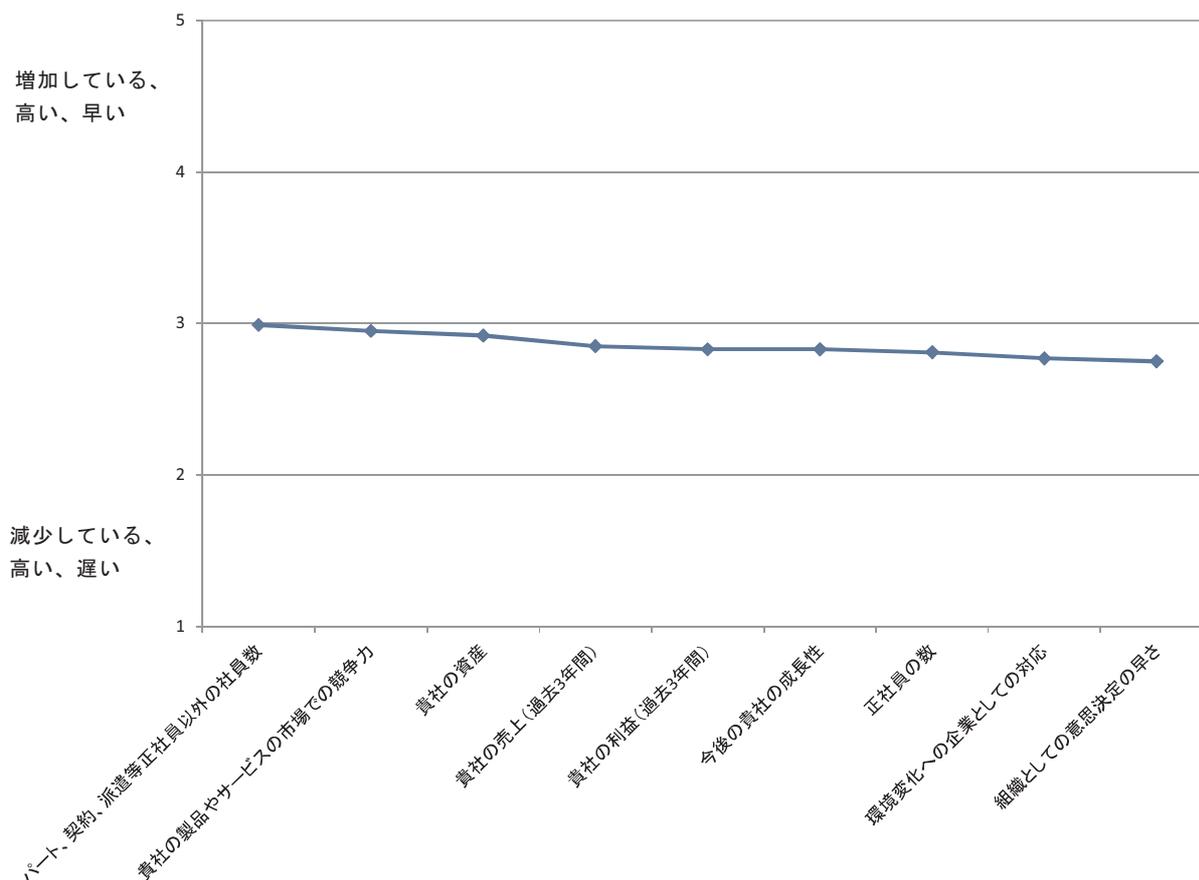
図表 I-1-16 職場や仕事の状況（業種別、1から5で評定した平均値、5業種）



次に、職場や仕事の状況を業種によって分け、平均値を求めたものが図表 I-1-16 である。収集できた人数が少ない業種もあるため、ここでは 800 名以上集まった、「建設業」、「製造業」、「卸・小売、飲食業」、「サービス業（対事業所）」、「サービス業（対個人）」の 5 業種について表示している。項目は全体の平均が高いものから並べており、図表 I-1-14、図表 I-1-15 と同じ順序としている。

全体としては「製造業」に高いものが多く、「サービス業（対個人）」に低いものが多い。差のあるところをみると、「電子メールによる情報交換」と「グループウェア、イントラネットによる情報共有」において、値の高い業種から「製造業」、「サービス業（対事業所）」、「建設業」、「卸・小売、飲食業」、「サービス業（対個人）」の順となっており、「製造業」が最も「電子メールによる情報交換」、「グループウェア、イントラネットによる情報共有」が進み、「サービス業（対個人）」が最も進んでいないことになる。「経営情報の公開」、「人事情報の公開」も同様に「製造業」が最も進み、「サービス業（対個人）」が最も進んでいない。「自己都合による離職者」は「製造業」が最も値が低く、少ないことになる。

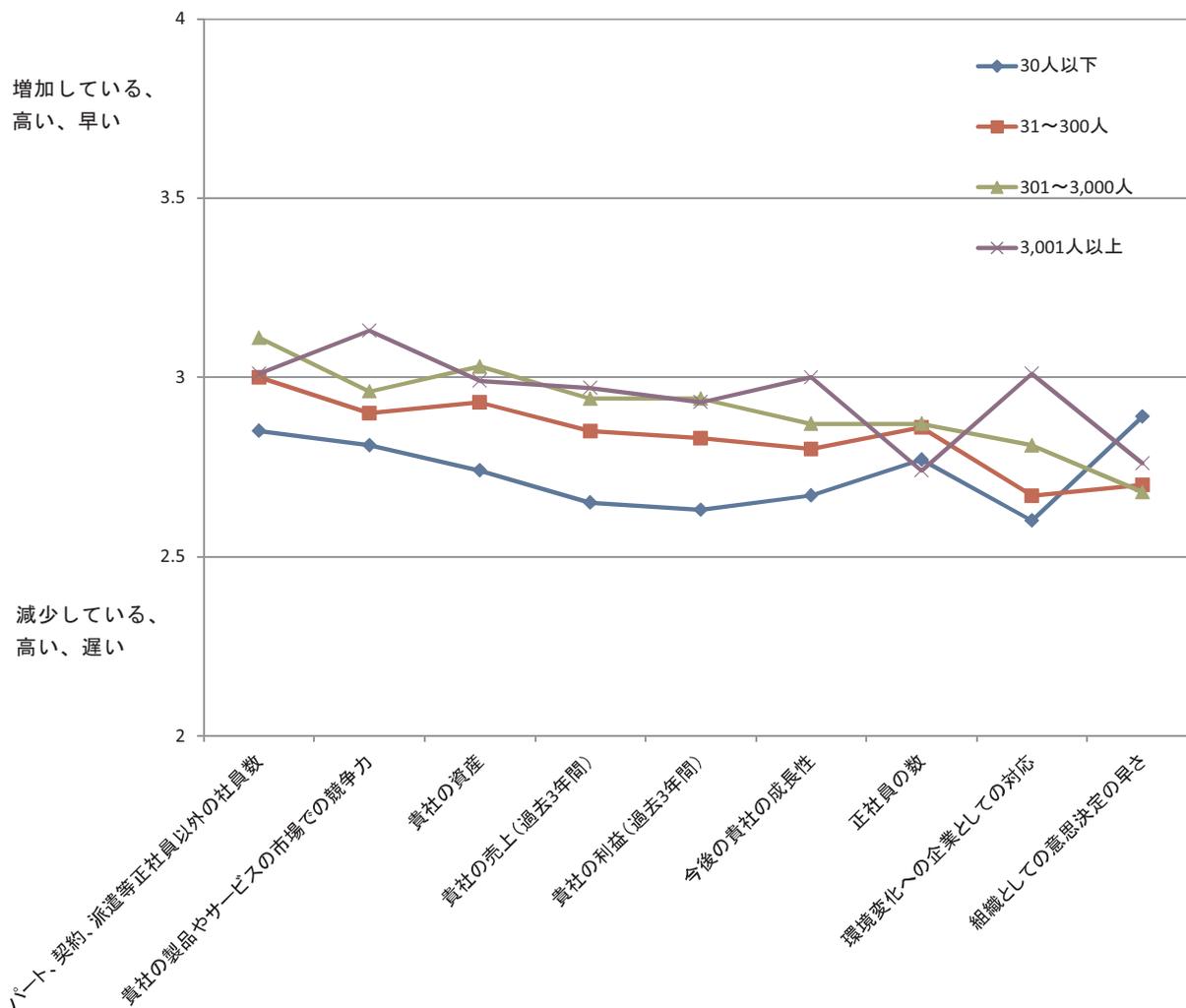
図表 I-1-17 会社や団体の状況（1から5で評定した平均値、n=12,000）



注) 1から5の評定は、項目により、「減少している」(1)～「増加している」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅い」(1)～「早い」(5)の3種類があるが、評定値の平均が高い項目から並べ、図表としている。

会社や団体の状況に関しても、1から5で評定して貰っており、項目により、「減少している」(1)～「増加している」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅い」(1)～「早い」(5)の3種類がある。これらをまとめ評定値の平均が高い項目から並べ、図としたのが図表 I-1-17 である。職場や仕事の状況と同様、平均値としては1から5の真ん中である3を中心に、あまり大きく外れたものはないが、全体が中央の3を下回っている（最も高い「パート、契約、派遣等正社員以外の社員数」の平均が2.99）。

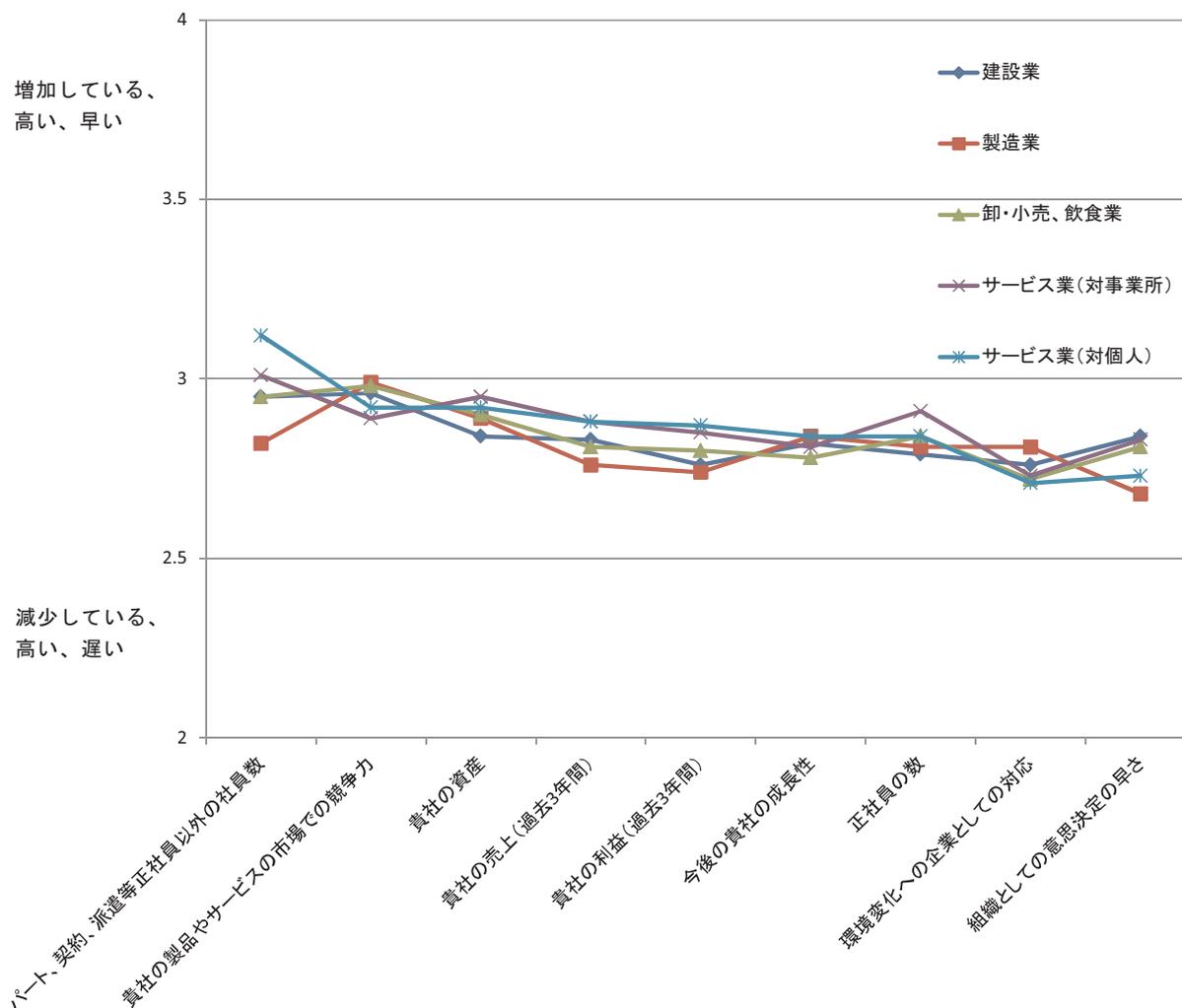
図表 I-1-18 会社や団体の状況（規模別、1から5で評定した平均値、n=12,000）



会社や団体の状況の評定値を従業員数により分けて、平均値を求めたものが図表 I-1-18 である。全体として 30 名までが低い評定値となっており、「組織としての意思決定の早さ」のみ 30 名までが最も高くなっている。

差の大きな部分といえる「環境変化への企業としての対応」、「今後の貴社の成長性」、「貴社の製品やサービスの市場での競争力」のすべてにおいて、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、従業員数に比例して値が高く、プラスの方向となっている。

図表 I-1-19 会社や団体の状況（業種別、1から5で評定した平均値、5業種）



次に、会社や団体の状況を業種によって分け、平均値を求めたものが図表 I-1-19 である。収集できた人数が少ない業種もあるため、800 名以上集まった「建設業」、「製造業」、「卸・小売、飲食業」、「サービス業（対事業所）」、「サービス業（対個人）」の 5 業種について表示している。項目は全体の平均が高いものから並べており、図表 I-1-17、図表 I-1-18 と同じ順序としている。

全体としてはあまり差がないといえる。比較的差のある「パート、契約、派遣等正社員以外の社員数」を見ると、「製造業」が低く「サービス業（対個人）」が高い。「製造業」は減少しており、「サービス業（対個人）」は増加していることになる。

図表 I-1-20 規模と業種(上:用紙、下:Web)

	建設業	製造業	電気・ガス ・熱供給・ 水道業	運輸・通信 業	卸・小売、 飲食業	金融・ 保険業	不動産業	サービス業 (対事業 所)	サービス業 (対個人)	その他	無回答	計
30人以下	30 6.9%	99 22.8%	11 2.5%	10 2.3%	108 24.9%	0 0.0%	29 6.7%	65 15.0%	55 12.7%	21 4.8%	6 1.4%	434 100.0%
31~300人	292 12.2%	888 37.0%	0 0.0%	57 2.4%	112 4.7%	0 0.0%	0 0.0%	406 16.9%	418 17.4%	191 8.0%	38 1.6%	2,402 100.0%
301~3,000人	0 0.0%	567 20.0%	0 0.0%	76 2.7%	460 16.2%	1,133 39.9%	0 0.0%	74 2.6%	528 18.6%	0 0.0%	0 0.0%	2,838 100.0%
3,001人以上	0 0.0%	3,491 85.0%	72 1.8%	0 0.0%	472 11.5%	74 1.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4,109 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	18 0.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	161 7.7%	715 34.1%	0 0.0%	1,201 57.3%	2,095 100.0%
計	322 2.7%	5,045 42.5%	83 0.7%	161 1.4%	1,152 9.7%	1,207 10.2%	29 0.2%	706 5.9%	1,716 14.4%	212 1.8%	1,245 10.5%	11,878 100.0%

	建設業	製造業	電気・ガス ・熱供給・ 水道業	運輸・通信 業	卸・小売、 飲食業	金融・ 保険業	不動産業	サービス業 (対事業 所)	サービス業 (対個人)	その他	計
30人以下	381 12.7%	393 13.1%	41 1.4%	110 3.7%	453 15.1%	63 2.1%	152 5.1%	467 15.6%	457 15.2%	483 16.1%	3,000 100.0%
31~300人	217 7.2%	717 23.9%	38 1.3%	190 6.3%	306 10.2%	69 2.3%	60 2.0%	409 13.6%	479 16.0%	515 17.2%	3,000 100.0%
301~3,000人	165 5.5%	827 27.6%	43 1.4%	187 6.2%	251 8.4%	138 4.6%	44 1.5%	392 13.1%	399 13.3%	554 18.5%	3,000 100.0%
3,001人以上	116 3.9%	1,042 34.7%	75 2.5%	306 10.2%	180 6.0%	299 10.0%	21 0.7%	239 8.0%	189 6.3%	533 17.8%	3,000 100.0%
計	879 7.3%	2,979 24.8%	197 1.6%	793 6.6%	1,190 9.9%	569 4.7%	277 2.3%	1,507 12.6%	1,524 12.7%	2,085 17.4%	12,000 100.0%

図表 I-1-21 性別と年齢(上:用紙、下:Web)

	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	無回答	計	計
男	1,436 20.7%	1,972 28.4%	1,487 21.4%	1,456 21.0%	121 1.7%	462 6.7%	6,934 100.0%	6,934 58.4%
女	1,813 43.1%	949 22.5%	632 15.0%	281 6.7%	32 0.8%	503 11.9%	4,210 100.0%	4,210 35.4%
無回答	13 1.8%	18 2.5%	13 1.8%	28 3.8%	2 0.3%	660 89.9%	734 100.0%	734 6.2%
計	3,262 27.5%	2,939 24.7%	2,132 17.9%	1,765 14.9%	155 1.3%	1,625 13.7%	11,878 100.0%	11,878 100.0%

	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	計	計
男	1,072 12.1%	1,602 18.0%	1,895 21.3%	2,093 23.6%	2,219 25.0%	8,881 100.0%	8,881 74.0%
女	1,328 42.6%	798 25.6%	505 16.2%	307 9.8%	181 5.8%	3,119 100.0%	3,119 26.0%
計	2,400 20.0%	2,400 20.0%	2,400 20.0%	2,400 20.0%	2,400 20.0%	12,000 100.0%	12,000 100.0%

図表 I-1-22 性別と職種(上:用紙、下:Web)

	事務職	技術職	専門職	営業・販売職	現業職	無回答	計
男	1,193 17.2%	1,470 21.2%	391 5.6%	1,858 26.8%	1,574 22.7%	448 6.5%	6,934 100.0%
女	1,246 29.6%	313 7.4%	928 22.0%	503 11.9%	523 12.4%	697 16.6%	4,210 100.0%
無回答	93 12.7%	72 9.8%	50 6.8%	146 19.9%	98 13.4%	275 37.5%	734 100.0%
計	2,532 21.3%	1,855 15.6%	1,369 11.5%	2,507 21.1%	2,195 18.5%	1,420 12.0%	11,878 100.0%

	事務職	技術職	専門職	営業・販売職	現業職	計
男	2,200 24.8%	2,432 27.4%	1,197 13.5%	1,581 17.8%	1,471 16.6%	8,881 100.0%
女	1,710 54.8%	266 8.5%	569 18.2%	346 11.1%	228 7.3%	3,119 100.0%
計	3,910 32.6%	2,698 22.5%	1,766 14.7%	1,927 16.1%	1,699 14.2%	12,000 100.0%

## 7. 用紙と Web でのデータ収集による基本属性の比較

ここでは用紙でのデータ収集と Web でのデータ収集に関して（以下「用紙データ」、「Web データ」とする）、収集したデータの属性に関してどのような違いがあるかみていく。

規模と業種に関しては（図表 I-1-20）、Web データでは規模に関して、3,001 人以上、301～3,000 人、31～300 人、30 人以下が均等であるのに対し、用紙データでは 30 名以下は 3.7% と少なく、3,001 名以上は 34.6% と多くなっており、偏りが見られる。業種に関しては、Web データにおいても製造業が多かったが、用紙データでは製造業が 42.5% とさらに多くなっている。

性別年齢に関しては（図表 I-1-21）、用紙データにおいて男性 58.4%、女性 35.4% であるのに対し、Web データでは男性 74.0%、女性 26.0% となり、Web データの方が男性が多い。年齢段階では Web データは 2,400 名ずつで均等であるのに対し、用紙データは 30 歳未満が多く、50 歳代、60 歳以上は少ない。また、用紙データでは性別に無回答が 6.2% ある。ただし、Web データは男性は 50 歳代、60 歳以上が多く、女性は 30 歳未満が多いといった具合に性別、年代別に分けると偏りがみられる。

職種に関しては（図表 I-1-22）、事務職、技術職等は Web データが多く、営業・販売職、現業職に関しては用紙データが多い。また、用紙データには職種に関して無回答が 12.0% ある。

## 8. まとめ: 今回の Web での収集データ

以上より、今回分析する Web 調査で収集したデータは、次のようにまとめることができる。

規模と年齢に関しては均等になるように収集している。業種は「製造業」が多く（2割強）、「サービス業（対個人）」（1割強）、「サービス業（対事業所）」（1割強）、「卸・小売、飲食業」（1割弱）が続いている。会社や団体の設立年はあまり偏りなく分布している。職種では事務職が多く（3割強）、技術職が続いている（2割強）。職位では「一般」が 53.0% となっており、「係長・主任相当」が 16.4%、「課長相当」が 10.8%、「部長・次長相当」が 11.0% となっている。就業形態では「正社員」が大半となっている（84.3%）。同じ会社・団体での勤続年数は 3 年以下から 25 年以上まで大きな偏りはない。同じ職場での在職年数もあまり大きな偏りはなく、2 年以下から 17 年以上まで分布している。学歴では大卒が多く（52.5%）、高卒が続いている（22.2%）。転職経験では経験「あり」がやや多い（56.5%）。そして、配偶者ありが約 6 割、子供ありが 5 割強となっている。

職場や仕事の状況に関しては 17 項目あるが、1 から 5 で評定の平均では 1 から 5 の真ん中である 3 を中心に分布しており、大きく外れる項目はなかった。この評定を規模と業種でみると、規模が大きいと値が良い方向で高くなり、業種では製造業において値が良い方向で高くなっていた。

会社や団体の状況に関しても、1から5で評定してもらっており、職場や仕事の状況と同様、平均値としては1から5の真ん中である3を中心に、あまり大きく外れたものはないが、全体が中央の3を下回っている。従業員数によって分けると、「組織としての意思決定の早さ」は30人以下が高い評定値であるが、規模により差が大きい。「貴社の製品やサービスの市場での競争力」、「今後の貴社の成長性」、「環境変化への企業としての対応」等に関しては、3,001人以上が最も高く、301～3,000人、31～300人、30人以下の順となっており、従業員数に比例して値がプラスの方向に高くなっていた。会社や団体の状況を業種によって分け、平均値を求めたが、全体としてはあまり差がなかった。

これまでの用紙で収集したデータ（用紙データ）と、今回収集したWebでのデータ（Webデータ）を比較すると、用紙データはWebデータに比べ、3,001人以上の大企業が多く、30名以下は少ない。また、製造業がWebデータよりも多くなる。個人属性では用紙データは、30歳未満の若年が多く、Webデータに較べると女性が多い。また、用紙データは営業・販売職、現業職が多く、事務職、技術職が少ない。

今回のWebでの収集データは、年齢と企業規模を均等にデータ収集したが、以上のような分布であり、また、用紙とまったく同じ項目を用意しデータ収集を行ったが、用紙でのデータ収集と差異がみられることを注意しなくてはならない。

## 文 献

- 日本労働研究機構（1999）. 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM（Human Resource Management）チェックリスト— 調査研究報告書 No.124
- 日本労働研究機構（2001）. メンタルヘルス対策に関する研究—対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果— 調査研究報告書 No.144
- 日本労働研究機構（2003）. 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No. 161.
- 労働政策研究・研修機構（2012）. 中小企業における人材の採用と定着—人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から— 労働政策研究報告書 No.147



(Web 回答画面)

アンケートページにアクセスいただきまして、ありがとうございます。

今回のアンケートは、「**お仕事に関するアンケート**」です。

---

**【モニターの皆様へのお願い】**

---

本アンケートは一般に公開していない情報が含まれる場合がございます。  
アンケート内で知り得た、いかなる情報についても、決して第三者に口外なさらぬようお願いいたします。

**「第三者への口外」に含まれる例**

- ・口頭、電話、メール等で友人・知人に情報共有すること
- ・掲示板やブログに書き込むことで不特定多数に情報共有すること
- ・その他いかなる手段でも情報が漏れてしまうことに寄与する行為

**【注意事項】**

- ・当社は会員の個人情報を、**個人情報保護方針**に基づいて取り扱います。
- ・複数のアンケート画面を同時に開きますと、正常に回答できず、ポイント付与の対象になりません。  
同時に複数のアンケートにご回答なさらないようご注意ください。
- ・当社のアンケートへの回答は、Internet Explorer 7、8 を推奨環境とさせていただきます。

「同意し、アンケート開始」ボタンをクリックすると、アンケート画面が別ウィンドウで表示されます。

SC1

**【必須】**

あなたの職業を教えてください。

- 1. 会社員・会社役員
- 2. 公務員・団体職員
- 3. 自営業
- 4. 自由業・フリーランス
- 5. パート・アルバイト
- 6. 派遣・契約社員
- 7. その他有職
- 8. 専業主婦・主夫
- 9. 現在は働いていない

SC2 あなたがお勤めの会社(団体)の従業員数を教えてください。

【必須】 ※従業員がご自分のみの場合は「1名～30名以下」をお選びください。

- 1名～30名以下
- 31名～300名以下
- 301名～3,000名以下
- 3,001名以上

SC3 あなたの年齢を教えてください。

【必須】 (半角数字でご記入ください)

歳 【必須】(数値制限:0-99)

SC4

【必須】 あなたの性別を教えてください。

- 男性
- 女性

本アンケートでは、企業と従業員双方にとってよりよい雇用管理を考えるために、職場や仕事に関する基礎的データを収集しています。

個人の回答はコード化され、個人の回答結果が外部に出ることは決してありません。

また、結果は統計以外の目的に使用されることはありません。

下記の点にご留意のうえ、ご回答ください。

1. 番号等、選択肢をお選びください。記述部分は日本語で入力してください。  
(数字を記述していただくこともございます)
2. 勤め先が、学校、病院、団体、等々、「会社」ではない場合、  
設問の「会社」の部分をご自分の勤め先と読み替え、回答してください。

Q1

勤務先等をご記入ください。

Q1-1 現在の企業での勤続年数を教えてください。  
【必須】 ※1年0～6ヶ月の場合は「1年」、1年7～12ヶ月の場合は「2年」のように考え、端数は繰下、繰上してお答えください。

▼選択してください▼

Q1-2 あなたの学歴を教えてください。  
【必須】

- 1. 高校卒
- 2. 専門学校卒
- 3. 短大卒
- 4. 大学卒
- 5. 大学院卒
- 6. その他

Q1-3 あなたは転職経験がありますか。  
【必須】

- あり
- なし

Q1-4 現在の職場での在職年数を教えてください。  
【必須】 ※1年0～6ヶ月の場合は「1年」、1年7～12ヶ月の場合は「2年」のように考え、端数は繰下、繰上してお答えください。

▼選択してください▼

Q1-5 あなたは配偶者はいますか。  
【必須】

- あり
- なし

Q1-6

【必須】

あなたはお子様がいいますか。

- あり
- なし

Q2

【必須】

現在の職種に最も近いものを下の 1 から 30 のなかから 1 つお選びください。

**事務職**

- 1. 経理
- 2. 広報
- 3. 企画
- 4. 人事・教育
- 5. 物流
- 6. 総務
- 7. その他の事務職

**技術職**

- 8. 開発
- 9. 設計
- 10. 生産
- 11. 情報処理
- 12. 工程管理
- 13. その他の技術職

**専門職**

- 14. 教育
- 15. 研究
- 16. 法律
- 17. 財務
- 18. 海外業務
- 19. その他の専門職

**営業・販売職**

- 20. マーケティング
- 21. セールスエンジニア
- 22. 営業
- 23. 店頭販売
- 24. その他の営業・販売職

**現業職**

- 25. 運輸
- 26. 建設
- 27. 製造
- 28. 保守
- 29. サービス
- 30. その他の現業職

Q3

【必須】

あなたの職位について教えてください。

事務職

- 1. 一般
- 2. 係長・主任相当
- 3. 課長相当
- 4. 部長・次長相当
- 5. その他(  )(回答必須)

Q4

【必須】

あなたの就業形態を教えてください。

事務職

- 1. 正社員
- 2. パート・アルバイト
- 3. 派遣
- 4. 契約
- 5. その他(  )(回答必須)

Q5 あなたの職場や仕事について、以下の点ではどのように思われますか。

Q5-1  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		1. 遅れている	2. やや遅れている	3. どちらともいえない	4. やや進んでいる	5. 進んでいる
1. 電子メールによる情報交換	⇒	<input type="radio"/>				
2. グループウェア、イントラネットによる情報共有	⇒	<input type="radio"/>				
3. 経営情報の公開	⇒	<input type="radio"/>				
4. 人事情報の公開	⇒	<input type="radio"/>				
5. エンパワメント(権限委譲)	⇒	<input type="radio"/>				

Q5-2  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		1. 低い	2. やや低い	3. どちらともいえない	4. やや高い	5. 高い
1. あなたの仕事の生産性	⇒	<input type="radio"/>				
2. あなたの仕事の質・水準	⇒	<input type="radio"/>				
3. あなたの仕事の先進性・独自性	⇒	<input type="radio"/>				
4. チームや職場の活気、活力	⇒	<input type="radio"/>				
5. 本人の業績による収入の変動幅	⇒	<input type="radio"/>				

Q5-3  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		1. 少ない	2. やや少ない	3. どちらともいえない	4. やや多い	5. 多い
1. 各人が専門性を高めることへの配慮	⇒	<input type="radio"/>				
2. プロジェクトにより仕事をする機会	⇒	<input type="radio"/>				
3. 自己都合による離職者	⇒	<input type="radio"/>				
4. あなたの職場への異動、採用希望者	⇒	<input type="radio"/>				
5. あなたの仕事量	⇒	<input type="radio"/>				
6. 仕事の上でのゆとり	⇒	<input type="radio"/>				
7. 各人の家庭生活や個人の生活への配慮	⇒	<input type="radio"/>				

Q6 あなたの会社(勤め先)について教えてください。

Q6-1  
【必須】 所在地(都道府県)

▼選択してください▼

Q6-2  
【必須】 所在地(市・区・町・村)

市・区・町・村 (制限なし)

Q6-3  
【必須】 設立年  
(半角数字でご記入ください)

西暦  年 【必須】(数値制限:500-2013)



Q7-2

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. 低い	2. やや低い	3. どちらともいえない	4. やや高い	5. 高い
1. 今後の貴社の成長性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 貴社の製品やサービスの市場での競争力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7-3

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. 低い	2. やや低い	3. どちらともいえない	4. やや高い	5. 高い
1. 環境変化への企業としての対応	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 組織としての意思決定の早さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

■仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階(1.No 2.どちらかというNo 3.どちらでもない 4.どちらかというYes 5.Yes)で評定し、該当する数字をお選びください。

Q8

【必須】

1. 職務

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 今の仕事は達成感を感じることができる 	<input type="radio"/>				
2. 仕事において我ながらよくやったなあと思う事がある 	<input type="radio"/>				
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である 	<input type="radio"/>				
4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる 	<input type="radio"/>				
5. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる 	<input type="radio"/>				
6. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる 	<input type="radio"/>				
7. 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる 	<input type="radio"/>				
8. 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる 	<input type="radio"/>				
9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる 	<input type="radio"/>				
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる 	<input type="radio"/>				
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる 	<input type="radio"/>				
12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる 	<input type="radio"/>				
13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている 	<input type="radio"/>				
14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる 	<input type="radio"/>				
15. 新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている 	<input type="radio"/>				
16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べる事ができる 	<input type="radio"/>				
17. 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている 	<input type="radio"/>				
18. 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている 	<input type="radio"/>				
19. 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う 	<input type="radio"/>				
20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、  
5段階(1.No 2.どちらかという No 3.どちらでもない 4.どちらかという Yes 5.Yes)で評定し、  
該当する数字をお選びください。

Q9  
【必須】 II. 上司やリーダー  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる 	<input type="radio"/>				
2. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる 	<input type="radio"/>				
3. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる 	<input type="radio"/>				
4. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる 	<input type="radio"/>				
5. 上司・リーダーは私を含めて部下を正當に扱っている 	<input type="radio"/>				
6. 私の上司・リーダーは依怙鼻息(えこひいき)することはない 	<input type="radio"/>				
7. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる 	<input type="radio"/>				
8. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている 	<input type="radio"/>				
9. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる 	<input type="radio"/>				
10. 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる 	<input type="radio"/>				
11. 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる 	<input type="radio"/>				
12. 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、  
5段階(1.No 2.どちらかというと No 3.どちらでもない 4.どちらかというと Yes 5.Yes)で評定し、  
該当する数字をお選びください。

Q10 III. 同僚や顧客との関係  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 職場は友好的な雰囲気である 	<input type="radio"/>				
2. 私の職場の人間関係はよい 	<input type="radio"/>				
3. 同僚の多くに好感をもてる 	<input type="radio"/>				
4. 同僚の間では、みんな気持ちがしっくり合っている 	<input type="radio"/>				
5. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている 	<input type="radio"/>				
6. メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている 	<input type="radio"/>				
7. 私と同僚との間には良好なチームワークがある 	<input type="radio"/>				
8. 同僚の間では仕事上の情報交換が活発である 	<input type="radio"/>				
9. 顧客(あるいは業務の相手)の間には信頼関係が成り立っている 	<input type="radio"/>				
10. 顧客(あるいは業務の相手)とのコミュニケーションは円滑に行われている 	<input type="radio"/>				
11. 私の仕事ぶりは顧客(あるいは業務の相手)から正當に評価されている 	<input type="radio"/>				
12. 顧客(あるいは業務の相手)は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、  
5段階(1.No 2.どちらかというと No 3.どちらでもない 4.どちらかというと Yes 5.Yes)で評定し、  
該当する数字をお選びください。

Q11

【必須】

IV. ビジョン・経営者

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある 	<input type="radio"/>				
2. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる 	<input type="radio"/>				
3. 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している 	<input type="radio"/>				
4. 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている 	<input type="radio"/>				
5. 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている 	<input type="radio"/>				
6. 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している 	<input type="radio"/>				
7. 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている 	<input type="radio"/>				
8. 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している 	<input type="radio"/>				
9. 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している 	<input type="radio"/>				
10. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける 	<input type="radio"/>				
11. 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している 	<input type="radio"/>				
12. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している 	<input type="radio"/>				
13. よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている 	<input type="radio"/>				
14. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている 	<input type="radio"/>				
15. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている 	<input type="radio"/>				
16. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階(1.No 2.どちらかという No 3.どちらでもない 4.どちらかという Yes 5.Yes)で評定し、該当する数字をお選びください。

Q12

V. 処遇・報酬

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらでもない	4.	5. Yes
1. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている 	<input type="radio"/>				
2. 適切な人が、適切な時期に昇進している 	<input type="radio"/>				
3. 十分なポスト、活躍の場が用意されている 	<input type="radio"/>				
4. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている 	<input type="radio"/>				
5. 組織の給与体系は公正・妥当なものである 	<input type="radio"/>				
6. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている 	<input type="radio"/>				
7. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである 	<input type="radio"/>				
8. 本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている 	<input type="radio"/>				
9. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階(1.No 2.どちらかというと No 3.どちらでもない 4.どちらかというと Yes 5.Yes)で評定し、該当する数字をお選びください。

Q13  
【必須】 VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある 	<input type="radio"/>				
2. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている 	<input type="radio"/>				
3. ここで仕事をすることが、自分の今後のキャリアにプラスとなる 	<input type="radio"/>				
4. ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている 	<input type="radio"/>				
5. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている 	<input type="radio"/>				
6. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである 	<input type="radio"/>				
7. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである 	<input type="radio"/>				
8. 会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである 	<input type="radio"/>				
9. この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる 	<input type="radio"/>				
10. この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる 	<input type="radio"/>				
11. この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる 	<input type="radio"/>				
12. この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる 	<input type="radio"/>				
13. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい 	<input type="radio"/>				
14. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている 	<input type="radio"/>				
15. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている 	<input type="radio"/>				
16. 勤務時間は融通がきく 	<input type="radio"/>				
17. 休日や休暇は満足にとることができる 	<input type="radio"/>				
18. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる 	<input type="radio"/>				
19. 職場は安全で衛生的である 	<input type="radio"/>				
20. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、  
5段階(1.No 2.どちらかという No 3.どちらでもない 4.どちらかという Yes 5.Yes)で評定し、  
該当する数字をお選びください。

Q14

【必須】

## 1. 組織

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 他会社や組織に移る気はまったくない 	<input type="radio"/>				
2. 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい 	<input type="radio"/>				
3. この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける 	<input type="radio"/>				
4. この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる 	<input type="radio"/>				
5. この会社の一員であることを誇りに思う 	<input type="radio"/>				
6. この会社のメンバーであることを強く意識している 	<input type="radio"/>				
7. この会社を離れるとどうなるか不安である 	<input type="radio"/>				
8. 今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう 	<input type="radio"/>				
9. 今この会社を辞めたら損失が大きいのので、この先も勤めようと思う 	<input type="radio"/>				
10. この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない 	<input type="radio"/>				
11. この会社に多くの恩義を感じる 	<input type="radio"/>				
12. 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階(1.No 2.どちらかというと No 3.どちらでもない 4.どちらかというと Yes 5.Yes)で評定し、該当する数字をお選びください。

Q15

II. 職務

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらでもない	4.	5. Yes
1. 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある 	<input type="radio"/>				
2. 今の仕事が生きがいである 	<input type="radio"/>				
3. 今の私にとって仕事が生活のすべてである 	<input type="radio"/>				
4. 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している 	<input type="radio"/>				
5. 今は仕事から得られる満足感が一番大きい 	<input type="radio"/>				
6. 今の仕事にのめり込んでいる 	<input type="radio"/>				
7. 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階(1.No 2.どちらかというと No 3.どちらでもない 4.どちらかというと Yes 5.Yes)で評定し、該当する数字をお選びください。

Q16

## Ⅲ. キャリア

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい 	<input type="radio"/>				
2. 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい 	<input type="radio"/>				
3. 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい 	<input type="radio"/>				
4. もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう 	<input type="radio"/>				
5. この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい 	<input type="radio"/>				
6. 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である 	<input type="radio"/>				
7. 今の職務・専門分野に満足している 	<input type="radio"/>				
8. 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる 	<input type="radio"/>				

- 仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、  
5段階(1.No 2.どちらかというと No 3.どちらでもない 4.どちらかというと Yes 5.Yes)で評定し、  
該当する数字をお選びください。

Q17  
【必須】 IV. 仕事全般・生活全般  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 今の仕事が好きである	<input type="radio"/>				
2. 現在の仕事に満足している	<input type="radio"/>				
3. 今の仕事に喜びを感じる	<input type="radio"/>				
4. 今の仕事に誇りを感じる	<input type="radio"/>				
5. 朝、仕事に行くのが楽しい	<input type="radio"/>				
6. 今の仕事にやりがいを感じる	<input type="radio"/>				
7. 家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている	<input type="radio"/>				
8. 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている	<input type="radio"/>				
9. 家庭、友人、趣味など私生活に満足している	<input type="radio"/>				
10. 家庭、友人、趣味など私生活と仕事の両立がうまくできている	<input type="radio"/>				

Q18 この一週間の間に、次にあげた状態をどのくらい経験しましたか。  
 【必須】 (0)～(4)までの該当する回答の数字をお選びください。  
 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		1. まったく なかった	2. たまに あった	3. ときどき あった	4. しばしば あった	5. 大体いつも あった
1. 恐怖感がある	⇒	<input type="radio"/>				
2. 怒りを感じる	⇒	<input type="radio"/>				
3. はつらつとした気分である	⇒	<input type="radio"/>				
4. 体がだるい	⇒	<input type="radio"/>				
5. ゆうつだ	⇒	<input type="radio"/>				
6. いきいきしている	⇒	<input type="radio"/>				
7. 腹が立つ	⇒	<input type="radio"/>				
8. 気分が沈む	⇒	<input type="radio"/>				
9. 軽快な気分だ	⇒	<input type="radio"/>				
10. 脱力感がある	⇒	<input type="radio"/>				
11. びくびくしている	⇒	<input type="radio"/>				
12. 気分がのっている	⇒	<input type="radio"/>				
13. いつもより動作が鈍い	⇒	<input type="radio"/>				
14. 気がめいる	⇒	<input type="radio"/>				
15. 気が動転している	⇒	<input type="radio"/>				
16. 不安を感じる	⇒	<input type="radio"/>				
17. 不機嫌である	⇒	<input type="radio"/>				
18. 悲しい	⇒	<input type="radio"/>				
19. 気持ちが落ち着かない	⇒	<input type="radio"/>				
20. 眠れない	⇒	<input type="radio"/>				

		1. まったく なかった	2. たまに あった	3. ときどき あった	4. しばしば あった	5. 大体いつも あった
21. いらいらする	⇒	<input type="radio"/>				
22. さみしい気持ちになる	⇒	<input type="radio"/>				
23. 心配な気持ちになる	⇒	<input type="radio"/>				
24. むしゃくしゃする	⇒	<input type="radio"/>				
25. むなしい感じがする	⇒	<input type="radio"/>				
26. おこりっぽい	⇒	<input type="radio"/>				
27. 気力に満ちている	⇒	<input type="radio"/>				
28. いつもより寝起きが悪い	⇒	<input type="radio"/>				

Q19

【必須】

チェックリストを最後まで回答した後で、その他、あなたの職場や仕事について、最近感じていること等、ご自由にお書きください。



アンケートにご回答、ありがとうございます。

〇ポイント



## 第2章 ワークシチュエーション:職場や仕事の現状チェック

### 1. 趣旨と目的

ここでは職場や仕事の現状をチェックするワークシチュエーションについて検討する。ワークシチュエーションは組織風土の概念を基にしているが、関連する様々な仕事や職場の要因を確認できるよう拡張している。

ワークシチュエーションに関しては、用紙でのデータにおいてまとまりが悪い項目があり、この入れ替えも考えている。そこで、まず、この入れ替えた項目がどのようになっているか、検討する。次に、用紙と Web でのデータに関して（以下、「用紙データ」、「Web データ」とする）、どのような違いがあるかみていく。そして、企業と個人の属性によってどのような差がみられるか、等々を検討していく。

### 2. 尺度構成:ワークシチュエーションチェックリストの測定対象

組織の活性化や生きいきとした職場づくりのためには、職場や仕事の現状を把握する必要がある。組織風土 (organizational climate) はこの必要性から発展してきた理論であり、様々な測定法が開発されてきた。

組織風土の代表的な定義は「組織の内的環境に関する比較的持続的な性質であり、それは①メンバーによって経験され、②行動に影響し、③組織の特定の性格（あるいは属性）の集合に対する価値によって記述される」（Tagiuri & Litwin, 1968）である。

ワークシチュエーションでは、この組織風土のこれまでの研究も参考にしたが、職場や仕事に関わる特徴を広範に取り上げることとし、これまでの組織風土研究で使用されてきた尺度を含め、幅広い項目とした。具体的な測定領域は「Ⅰ. 職務」、「Ⅱ. 上司やリーダー」、「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」、「Ⅳ. ビジョン・経営者」、「Ⅴ. 処遇・報酬」、「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」の6つから構成される。それぞれの領域には2つから5つ、計21の下位尺度が設定されており、さらに細かく仕事や職場の状況を把握できるものとなっている。

各設問に対して、「No」を1点、「どちらかという No」を2点、「どちらでもない」を3点、「どちらかという Yes」を4点、「Yes」を5点の5件法で回答するようになっている。図表 I-2-1 は6領域とその下位尺度の測定内容を短く記述したものであり、全体の構成を示したのが図表 I-2-2 である。また、章末に全設問の文章を信頼性係数 ( $\alpha$  係数) とともに掲載している。

図表 I-2-1 ワークシチュエーションチェックリストの6領域と下位尺度の概要

<b>I. 職務</b>	
a.達成	仕事で自分の力を発揮し、達成感を得ることができる。
b.成長	仕事で自分の能力を生かしたり伸ばしたりすることができる。
c.自律性	業務の遂行手順や目標の設定は自分が決められる。
d.参画	仕事に関係する決定には自分の意見が反映されている。
e.意義	仕事は組織、自分の人生、社会に関係する有意義なものである。
<b>II. 上司やリーダー</b>	
f.承認・支持	上司は自分の能力を評価し、成長のためにサポートしてくれる。
g.公正・信頼	上司は部下を正當に扱い、公正であり、信頼できる。
h.指導・支援	上司の仕事がよくわかっており、支援してくれる。
<b>III. 同僚や顧客との関係</b>	
i.職場の人間関係	職場は良い人間関係であり、友好的、協力的な雰囲気である。
j.チームワーク	同僚とは良いチームワークがあり、お互いに助け合って仕事をしている。
k.顧客との関係	仕事相手とは信頼関係があり、コミュニケーションは円滑である。
<b>IV. ビジョン・経営者</b>	
l.ビジョン・戦略	経営陣の管理方針や仕事戦略は妥当なもので皆がそれに賛同している。
m.経営者と従業員	経営陣は成員の意見を尊重し、それらに耳を傾けるようにしている。
n.経営者への信頼	経営陣の行いは倫理的に正しく、成員に信頼されている。
o.仕事の革新	経営陣は新しい試みやアイデアに対して受容的で、それを奨励している。
<b>V. 処遇・報酬</b>	
p.昇進・昇格・キャリア	昇進・昇格は公正に行われ、活躍の場、キャリアコースが用意されている。
q.評価・給与	給与制度は公正で業績に見合った十分な報酬が得られる
	* 「q.評価・給与」は一部項目の入替えを検討。
<b>VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート</b>	
r.教育・研修	必要な研修や個人のキャリアに役立つ教育が受けられる。
s.福利厚生	福利厚生は整備され、各側面で支援してくれる。
	* 「s.福利厚生」は項目の全面的な入替えを検討。
t.生活サポート	家庭生活との両立を可能にするよう各種制度が用意されている。
u.労働条件	勤務時間は適切であり、安全で衛生的である。

図表 I-2-2 ワークシチュエーションチェックリストの測定概念

人的側面	<b>IV. ビジョン・経営者</b> (l. ビジョン・戦略) (m. 経営者と従業員) (n. 経営者への信頼) (o. 仕事の革新)	<b>II. 上司やリーダー</b> (f. 承認・支持) (g. 公正・信頼) (h. 指導・支援)	<b>III. 同僚や顧客との関係</b> (i. 職場の人間関係) (j. チームワーク) (k. 顧客との関係)
職務内容	<b>I. 職務</b> (a. 達成) (b. 成長) (c. 自律性) (d. 参画) (e. 意義)		
職務環境	<b>V. 処遇・報酬</b> (p. 昇進・昇格・キャリア) (q. 評価・給与)	<b>VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート</b> (r. 教育・研修) (s. 福利厚生) (t. 生活サポート) (u. 労働条件)	

### 3. ワークシチュエーションでの新旧項目の検討

用紙データにおいて、ワークシチュエーションの「q.評価・給与」は信頼性係数（ $\alpha$ 係数）が低く、その原因として「67.本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである」が、「べきである」という逆転した項目になっているとともに、「q.評価・給与」の他の項目と相関係数が低く、別のものを見るものとなっていたと考えられた。そこで Web データではこの設問の代替候補として、「本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている」を用意し、双方を入れデータを収集した。

図表 I -2-3 が新旧の項目と他の項目の関係をみたものである。これまでの「67.本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである」は他の項目と、.131、.174、.084 と相関係数が低い。代替案の「本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている」は.622、.633、.554 となり、他とまったく同じではないが、類似のことを聞く項目となっている。

領域「V.処遇・報酬」としてまとめたものをみると（図表 I -2-4）、新項目での「q.評価・給与（新）」は「V.処遇・報酬」とも「V.処遇・報酬（新）」とも以前の「q.評価・給与」よりも相関係数が高くなっている。

また、章末の「付属資料：ワークシチュエーションの設問と下位尺度の信頼性係数」に示したように、「q.評価・給与」の  $\alpha$  係数は、用紙データにおいて.62 であったものが、Web データでは.73 となり、新項目では.88 となっている。新項目によって他の項目と同程度に信頼性係数が高くなっている。

ここで見られたように、他の項目においても用紙データに比べ Web データでは信頼性係数が僅かではあるが、上昇している。用紙での実施においては記入漏れや記入のミス（1、2、3、4、5で聞いているにもかかわらず、数字の間に○を付ける例等）があり、Web データではこのような回答ができないことから（記入漏れがあると先に進めない、数字と数字の間では回答できない、等）、信頼性係数が高まったと考えられる。

図表 I-2-3 ワークシチュエーション新旧項目(q.評価・給与)

	65.組織の給与体系は公正・妥当なものである	66.評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	67.本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである*	本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている	68.私は仕事に見合った十分な給与を得ている
65.組織の給与体系は公正・妥当なものである	1	.770**	.131**	.622**	.631**
66.評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	.770**	1	.174**	.633**	.559**
67.本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである*	.131**	.174**	1	.134**	.084**
本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている	.622**	.633**	.134**	1	.554**
68.私は仕事に見合った十分な給与を得ている	.631**	.559**	.084**	.554**	1

注) \*\*は1%水準で有意。以下同様。

図表 I-2-4 ワークシチュエーション新旧項目(q.評価・給与)ー領域得点との関係

	V.処遇・報酬	V.処遇・報酬(新)	p.昇進・昇格・キャリア	q.評価・給与	q.評価・給与(新)
V.処遇・報酬	1	.981**	.949**	.910**	.919**
V.処遇・報酬(新)	.981**	1	.954**	.861**	.951**
p.昇進・昇格・キャリア	.949**	.954**	1	.731**	.814**
q.評価・給与	.910**	.861**	.731**	1	.911**
q.評価・給与(新)	.919**	.951**	.814**	.911**	1

「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」も信頼性係数が低いことが問題であった。これはここでの項目に「〇〇すべきである」という表現があり、意味としては逆転したものとなっていたことによる。そこで、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」についても、「この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる」、「この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる」、「この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる」、「この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる」の設問を作成し、これも加えてWebデータを収集した（図表 I -2-5）。

図表 I -2-5 によると、以前の 73～76 の項目は福利厚生を聞いているにも係らず相互に相関係数が低いものが見られたが、新項目では 0.50 から 0.60 程度の相関係数となっている。また、新項目による「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」（新）とこれに含まれる下位項目の関係は図表 I -2-6 のように 0.70、0.80 程度の相関係数となっている。

章末の「付属資料：ワークシチュエーションの設問と下位尺度の信頼性係数」では、「s.福利厚生」の  $\alpha$  係数は、用紙データにおいて 0.58 であったものが、Web データでは 0.50 となり、新項目では 0.85 となっている。新項目によって信頼性係数が高くなったことになる。この部分のみ、以前の項目同士の比較であるが、用紙データの方が Web データよりも信頼性係数が僅かではあるが高かった。他はすべて Web データの方が信頼性係数が高く、不思議ではあるが、以前の設問が内容として別々のものを測っており、それが Web データによってより強く現れたことにより信頼性係数が下がったと解釈することもできる。

図表 I -2-5 ワークシチュエーション新旧項目(s.福利厚生)

	73.この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている	74.この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである*	75.会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである*	76.会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである*	この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる	この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる	この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる	この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる
73.この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている	1	-.199**	0.006	.034**	.449**	.514**	.519**	.542**
74.この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである*	-.199**	1	.661**	.375**	-0.018	-.047**	0.001	-.094**
75.会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである*	0.006	.661**	1	.463**	.082**	.083**	.118**	.027**
76.会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである*	.034**	.375**	.463**	1	.068**	.062**	.099**	.047**
この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる	.449**	-0.018	.082**	.068**	1	.636**	.522**	.511**
この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる	.514**	-.047**	.083**	.062**	.636**	1	.639**	.596**
この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる	.519**	0.001	.118**	.099**	.522**	.639**	1	.590**
この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる	.542**	-.094**	.027**	.047**	.511**	.596**	.590**	1

図表 I -2-6 ワークシチュエーション新旧項目(s.福利厚生)—領域得点他との関係

	VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	VI.能力開発・福利厚生・生活サポート(新)	r.教育・研修	s.福利厚生	s.福利厚生(新)	t.生活サポート	u.労働条件
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	1	.937**	.755**	.429**	.576**	.856**	.804**
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート(新)	.937**	1	.770**	.206**	.770**	.866**	.772**
r.教育・研修	.755**	.770**	1	.134**	.494**	.532**	.435**
s.福利厚生	.429**	.206**	.134**	1	.213**	.192**	.112**
s.福利厚生(新)	.576**	.770**	.494**	.213**	1	.567**	.359**
t.生活サポート	.856**	.866**	.532**	.192**	.567**	1	.667**
u.労働条件	.804**	.772**	.435**	.112**	.359**	.667**	1

#### 4. ワークシチュエーションでの紙とWebでのデータの比較

ワークシチュエーションに関して検討するにあたり、まず、用紙での実施と今回のWebでの実施の違いをみていく。

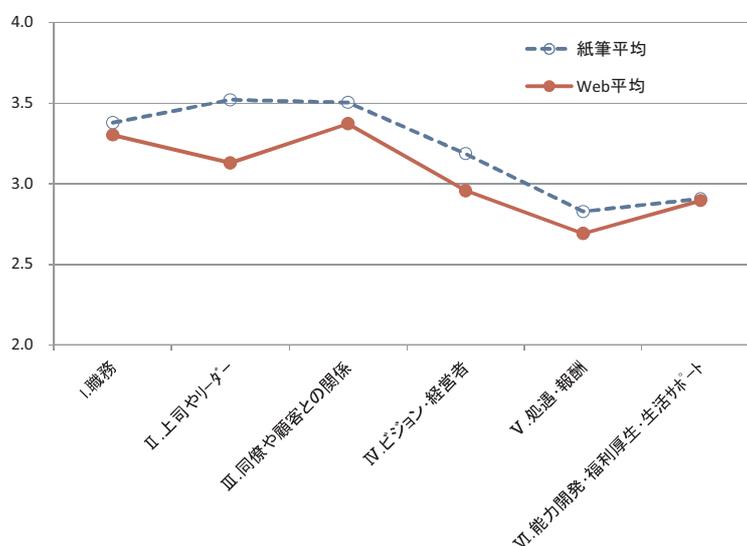
図表 I-2-7 は「I.職務」、「II.上司やリーダー」、「III.同僚や顧客との関係」、「IV.ビジョン・経営者」、「V.処遇・報酬」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」の領域別に平均値を比較したものである。「II.上司やリーダー」において最も差が開いており、次に「IV.ビジョン・経営者」において差が大きい。そして、「I.職務」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」においては差がない。

図表 I-2-8 は I から VI の領域を構成する下位尺度において、平均値を比較したものである。「II.上司やリーダー」の下位尺度である f.承認・支持、g.公正・信頼、h.指導・支援において差が大きい。また、「IV.ビジョン・経営者」の「n.経営者への信頼」、「o.仕事の革新」において差が大きい。

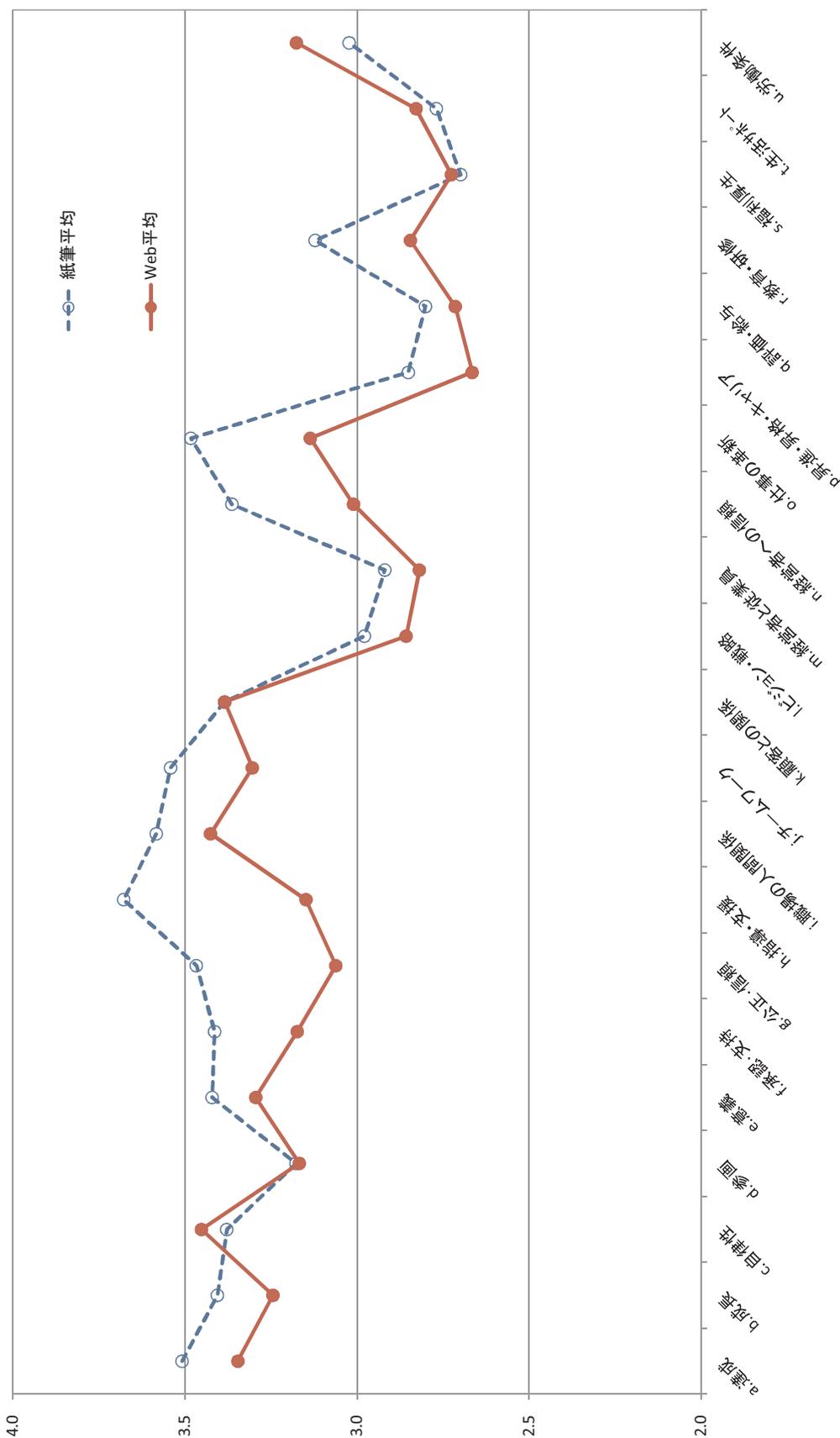
用紙での実施は無記名であり、個人の結果をみることはなく、会社全体、あるいは 20 名以上の集団全体の結果をみるものであるとしているが、配布は職場内で行われ、職場内で回収される。このことから、個人の結果が見られないといわれても、上司や経営者の項目に関してはネガティブに回答することができなかったと考えられる。

世論調査において、Web 調査はよりネガティブな回答となるといわれているが（労働政策研究・研修機構、2005、他）、今回のデータにおいて用紙データと Web データを比較すると、上司や経営者のような項目は Web の方が平均値が低く、よりネガティブに回答されている。Web の方が上司や経営者の目を気にすることなく、よりストレートに回答されていると考えられる。

図表 I-2-7 ワークシチュエーション—紙とWebでの比較(領域別、平均値)



図表 I-2-8 ワークシチュエーション—紙とWebでの比較(下位尺度、平均値)



## 5. ワークシチュエーションの企業属性による違い

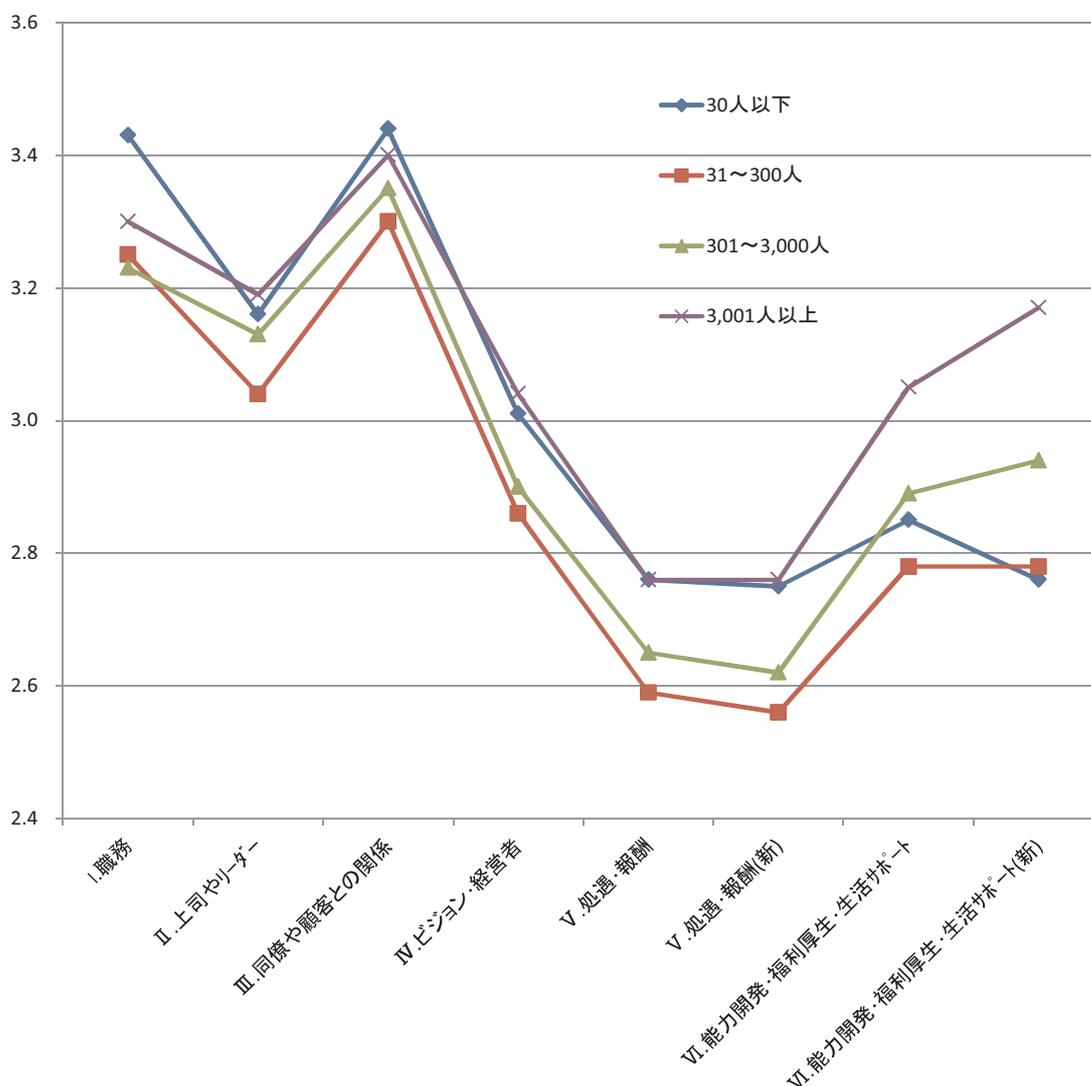
以下 Web データについて検討していく。ワークシチュエーションに関して、まず、企業属性による違いをみていく。

図表 I-2-9 は I～VI の領域別に企業規模毎の平均値を求めたものである。差が最も大きく開いているものが新項目での「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート（新）」である。この平均値は 3,001 名以上が最も高く、301 人～3,000 人、31 人～300 人、30 人以下と続き、企業規模と比例した結果となっている。旧項目でも傾向は似ているが一部順位の逆転がある。

30 人以下は規模が小さいにもかかわらず、「I.職務」、「III.同僚や顧客との関係」では最も高い値となっている。31 人から 300 人では、「II.上司やリーダー」、「III.同僚や顧客との関係」、「IV.ビジョン・経営者」、「V.処遇・報酬（旧、新）」において最も低い値となっている。

図表 I-2-11 は領域を構成する下位尺度での平均値である。30 人以下は「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」、「k.顧客との関係」、「m.経営者と従業員」では最も高い値となっている。また、「s.福利厚生（新）」は 3,001 人以上が最も高く、企業規模順となっている。

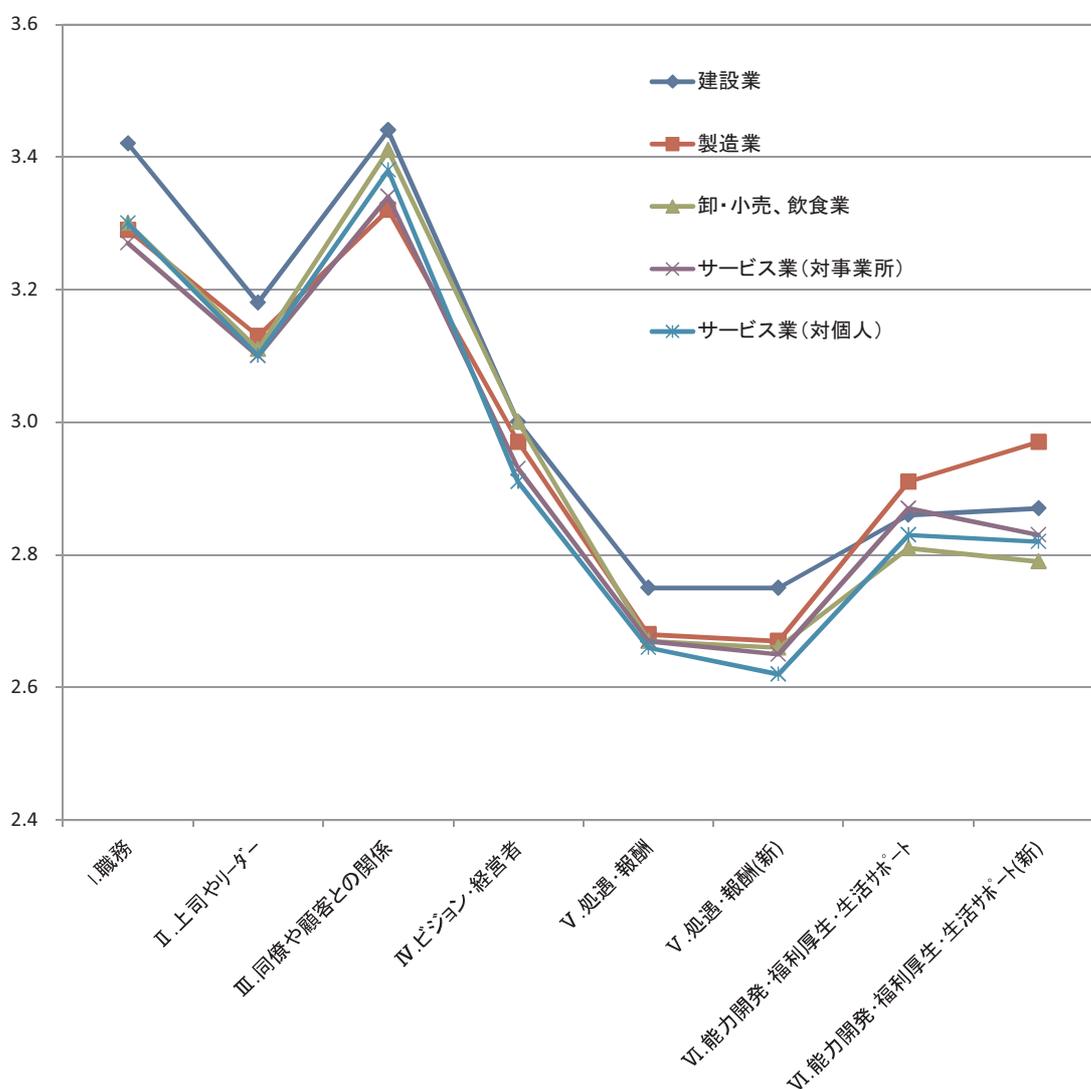
図表 I-2-9 規模別ワークシチュエーション(領域別、平均値)



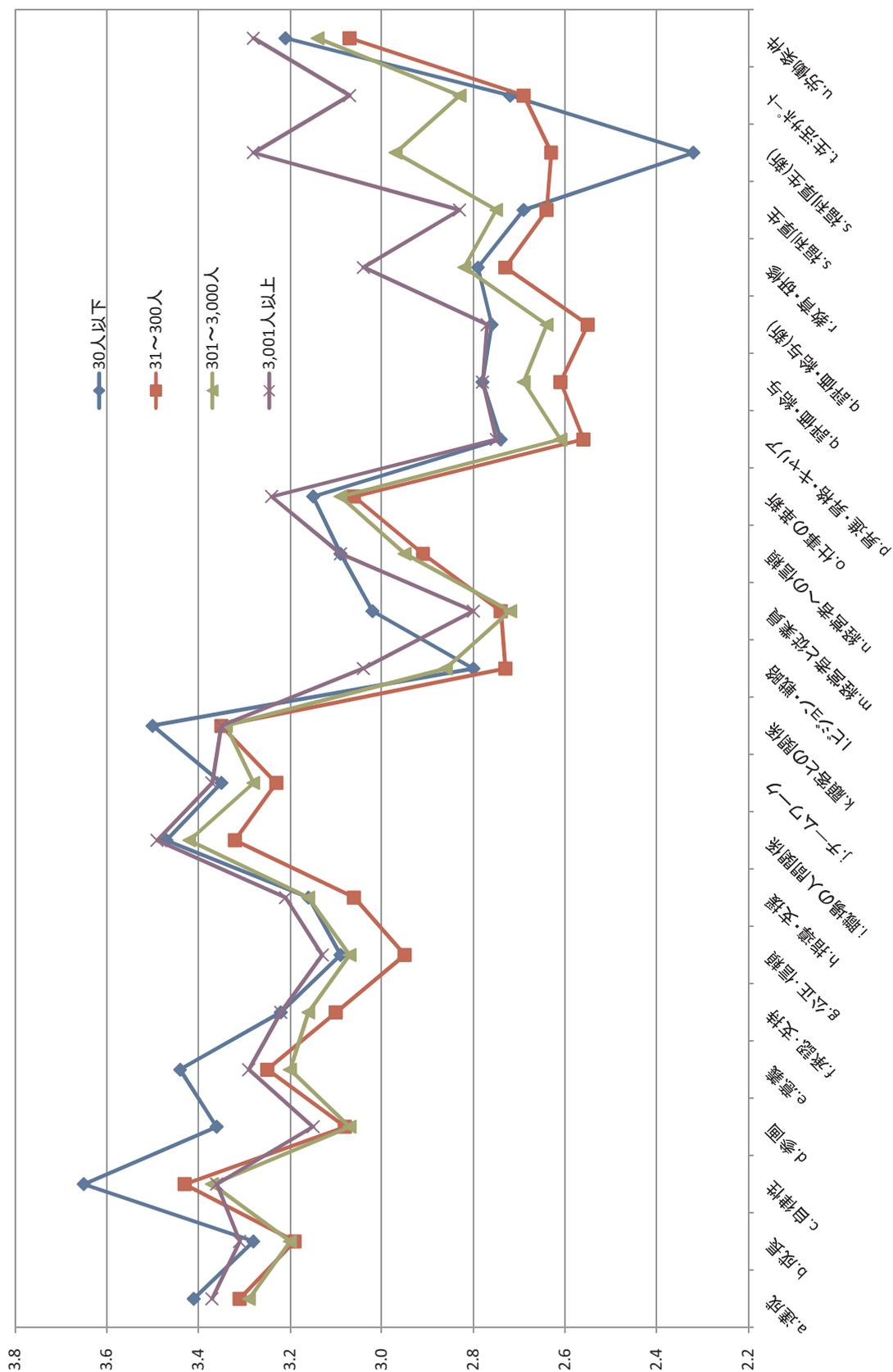
図表 I -2-10 は I ～VIの領域別に業種別の平均値を求めたものである。業種別では集められたデータが少ない業種もあるため、800 名以上集まっている業種に関してみている。全体として差が少ないが、「I.職務」は建設業が他に較べて高く、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート（新）」では製造業が高い。

図表 I -2-12 は I ～VIの領域を構成する下位尺度に関して業種別に平均値を求めたものである。サンプルが少ない業種は除いて図表にしている。全体に差が少ないが、「s.福利厚生（新）」では製造業が他に較べて平均値が高い。

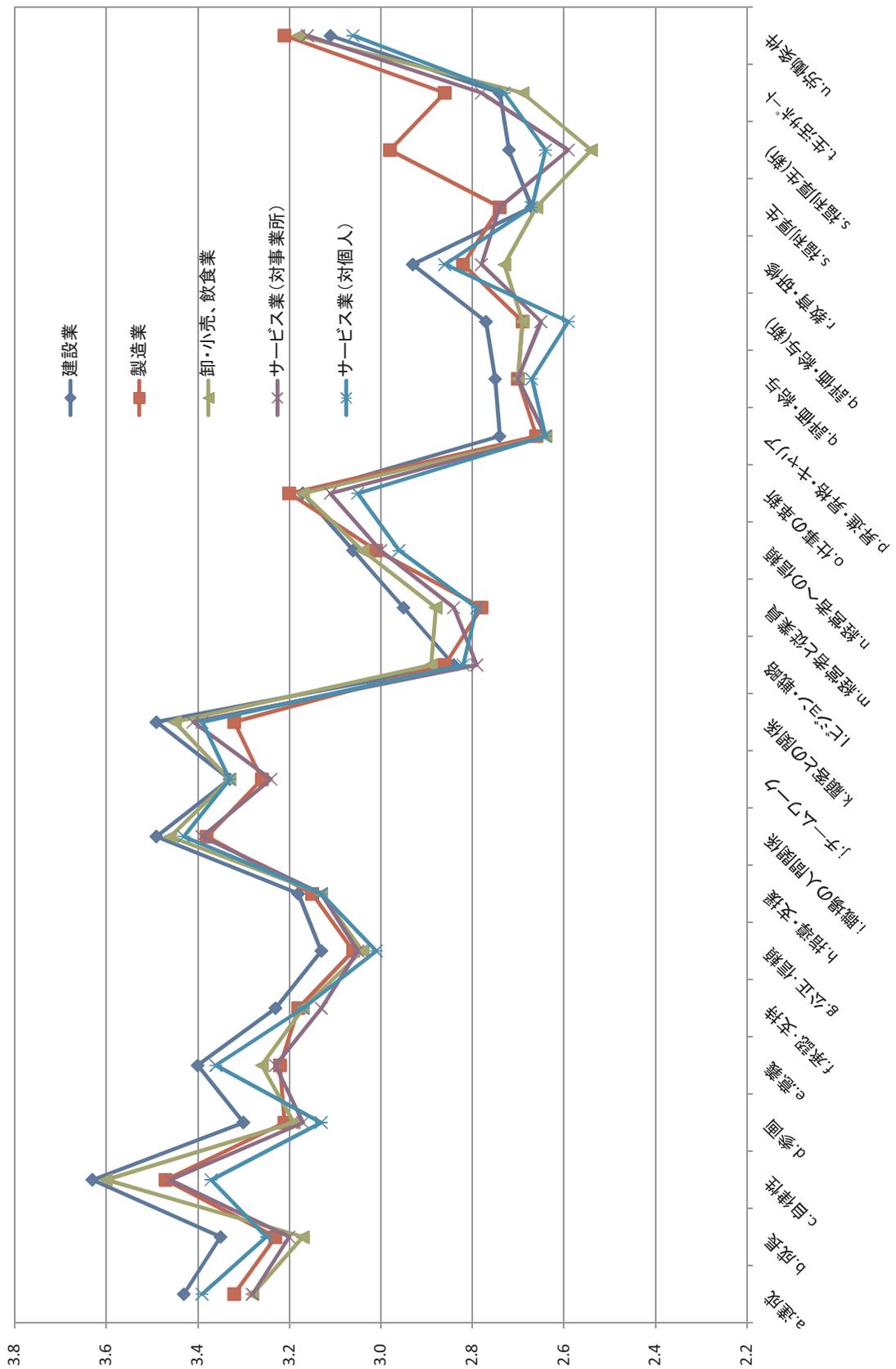
図表 I -2-10 業種別ワークシチュエーション(領域、平均値)



図表 I -2-11 規模別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)



図表 I -2-12 業種別ワークシミュレーション(下位尺度、平均値)



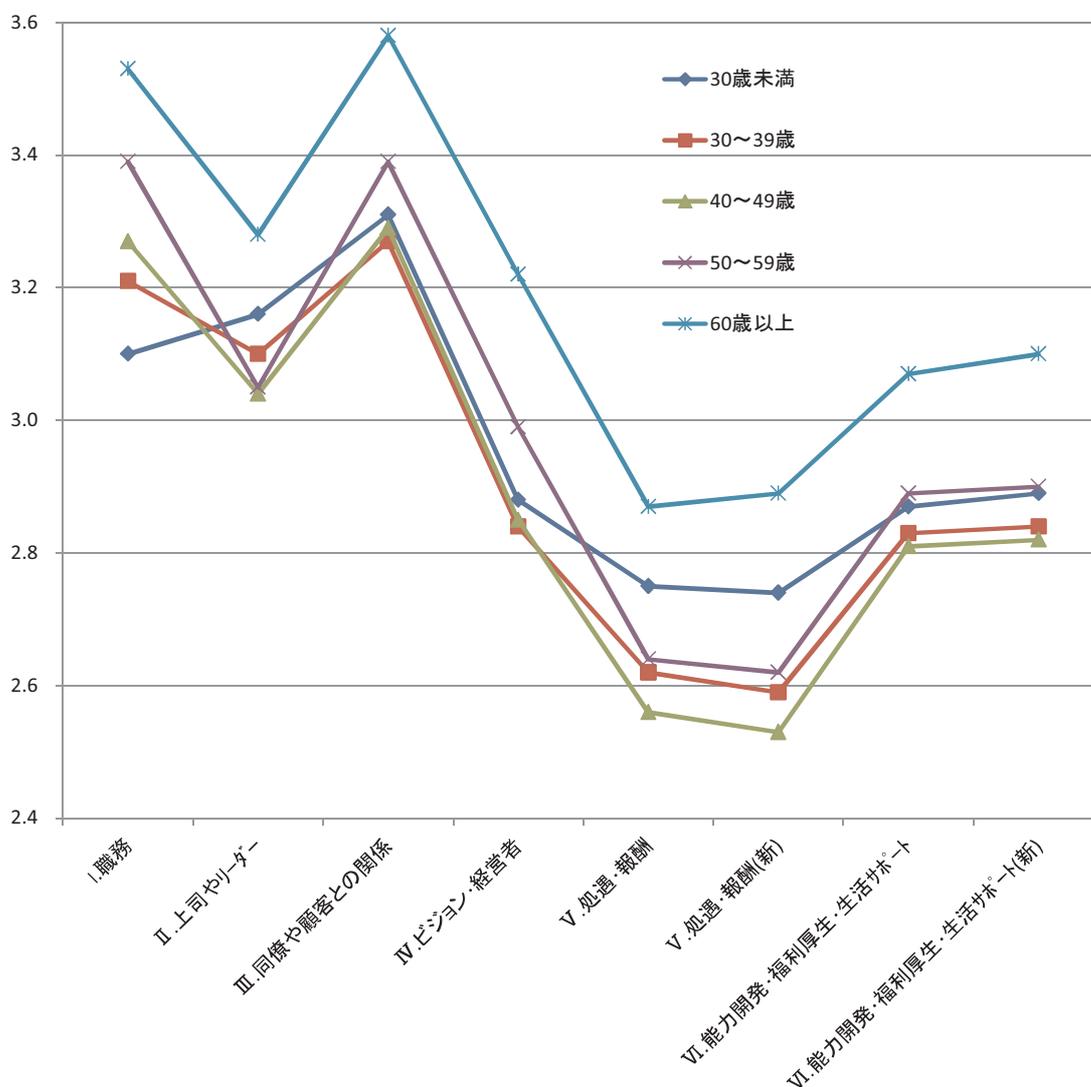
## 6. ワークシチュエーションの個人属性による違い

次に、ワークシチュエーションを個人属性別にみていく。

図表 I -2-13 は I ～VI の領域別に年齢段階による違いをみたものである。60 歳以上がすべての領域において最も高い値となっている。一般的な定年年齢を過ぎて働いている人たちであり、特定の仕事、特定の領域に偏っている可能性がある。また、I ～VI の領域が良いために働いているとも考えられる。「I.職務」は年代による差が開いており、高いものから 60 歳以上、50 歳代、40 歳代、30 歳代、30 歳未満と、年齢と逆の順序となっており、年齢が低いほど「I.職務」に関しては恵まれていないことになる。

図表 I -2-16 は領域を構成する下位尺度において、年代の違いをみたものである。下位尺度においても 60 歳以上が多くの部分で最も高い値となっている。また、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」では 60 歳以上が最も高く、30 歳未満が最も低く、年齢順に並んでいる。

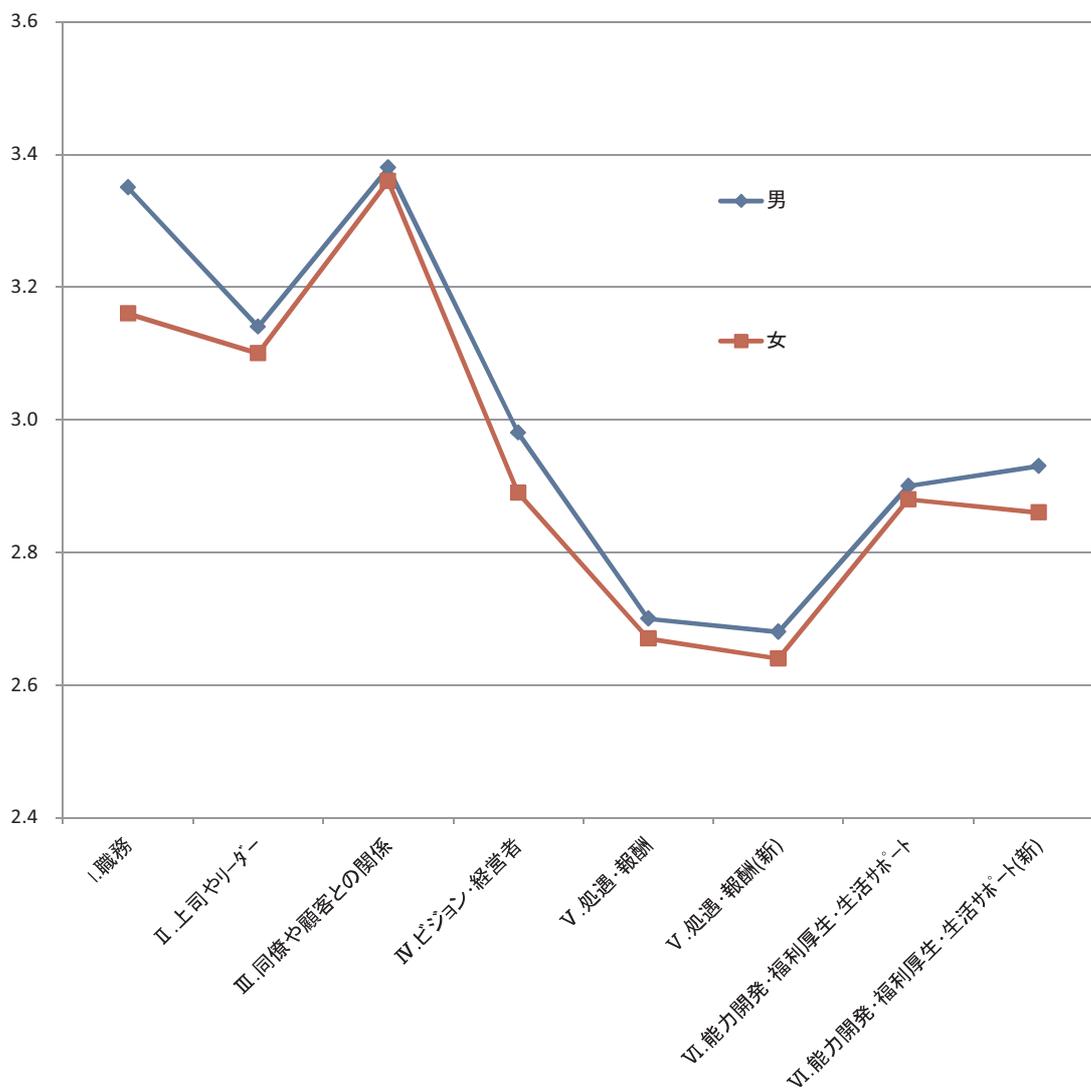
図表 I -2-13 年代別ワークシチュエーション(領域、平均値)



図表 I-2-14 は I～VIの領域別に性別による違いをみたものである。全体に差が少ないが、I. 職務は男性が高く、女性が低くなっている。

図表 I-2-17 は領域を構成する下位尺度において、性別の違いをみたものである。「I.職務」を構成する「a.達成」、「b.成長」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」において、女性よりも男性が高い値となっている。

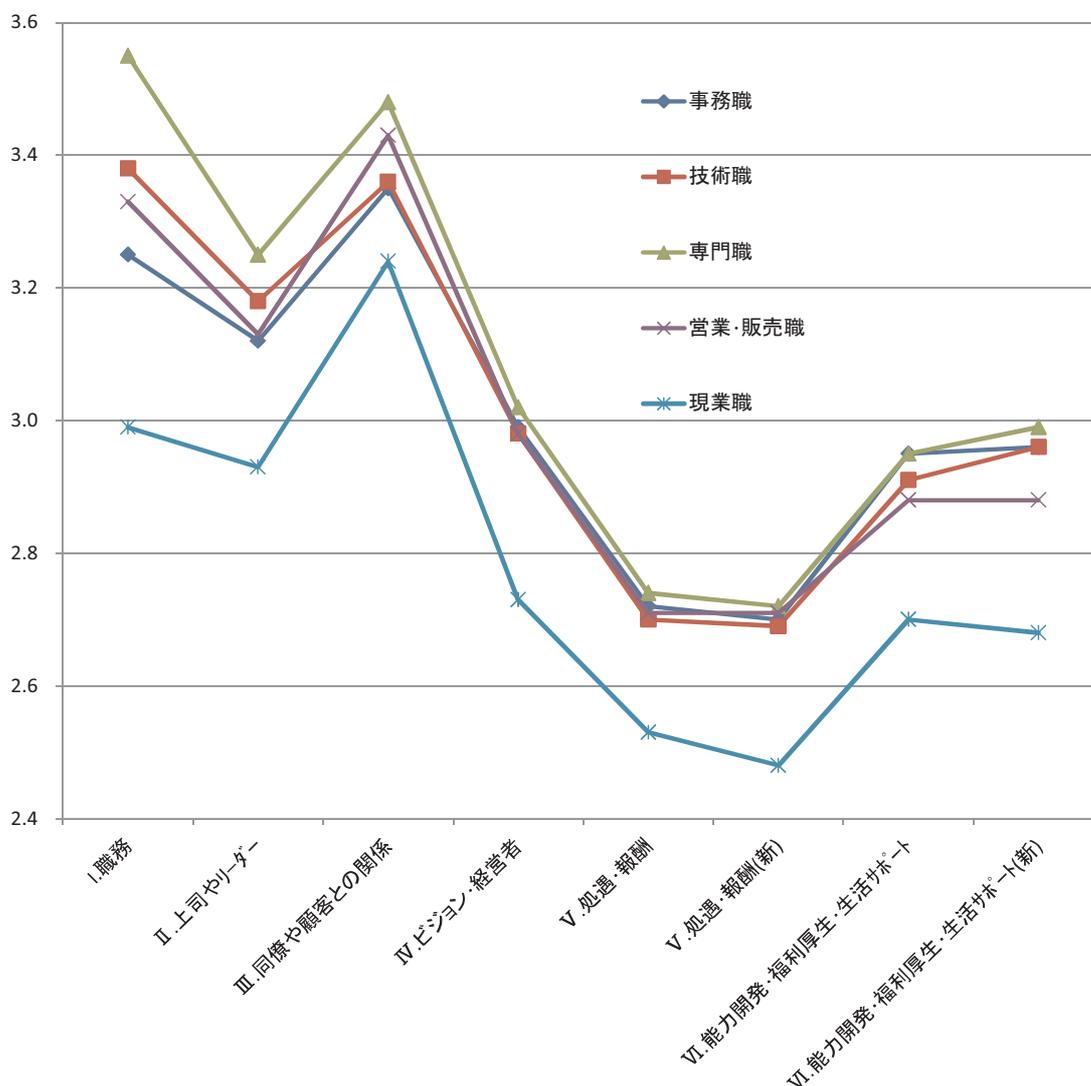
図表 I-2-14 性別ワークシチュエーション(領域、平均値)



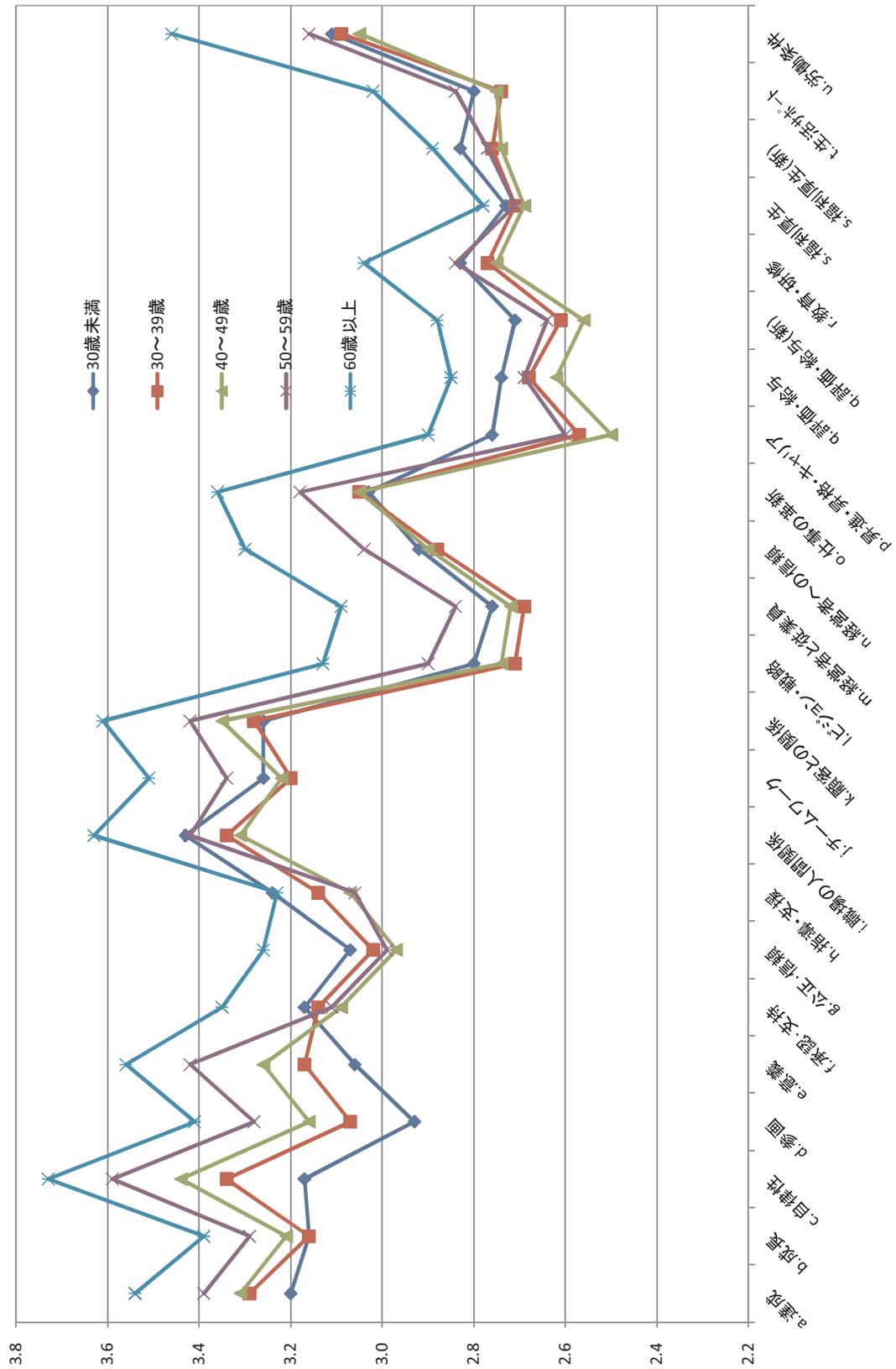
図表 I -2-15 は I ～VI の領域別に職種による違いをみたものである。現業職がすべての領域においても最も低い値となっている。差が開いている「I.職務」では、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっている。

図表 I -2-18 は領域を構成する下位尺度において、職種による違いをみたものである。現業職がすべての下位尺度において最も低い値となっている。「a.達成」、「b.成長」、「e.意義」において、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっている。

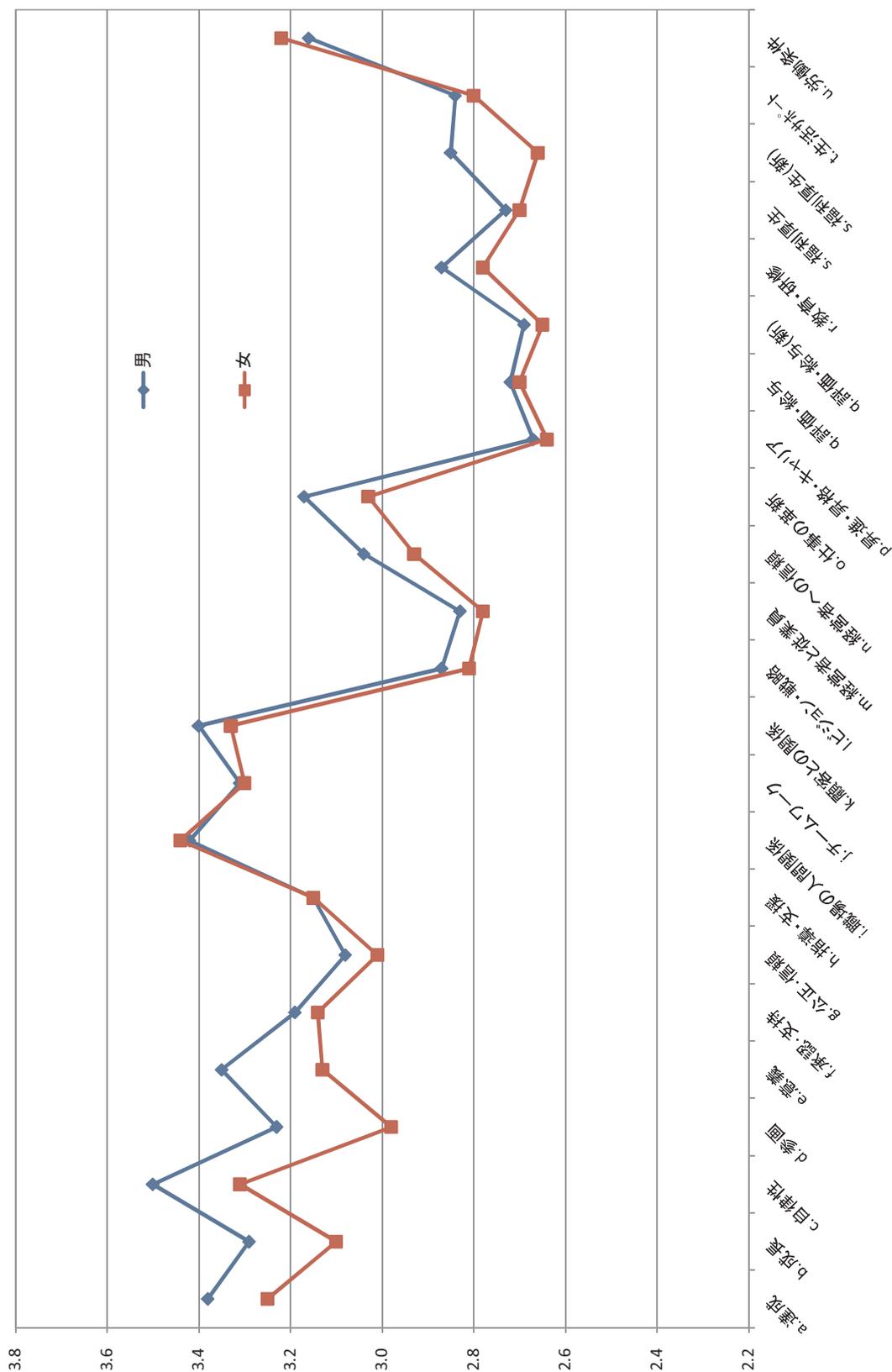
図表 I -2-15 職種別ワークシチュエーション(領域、平均値)



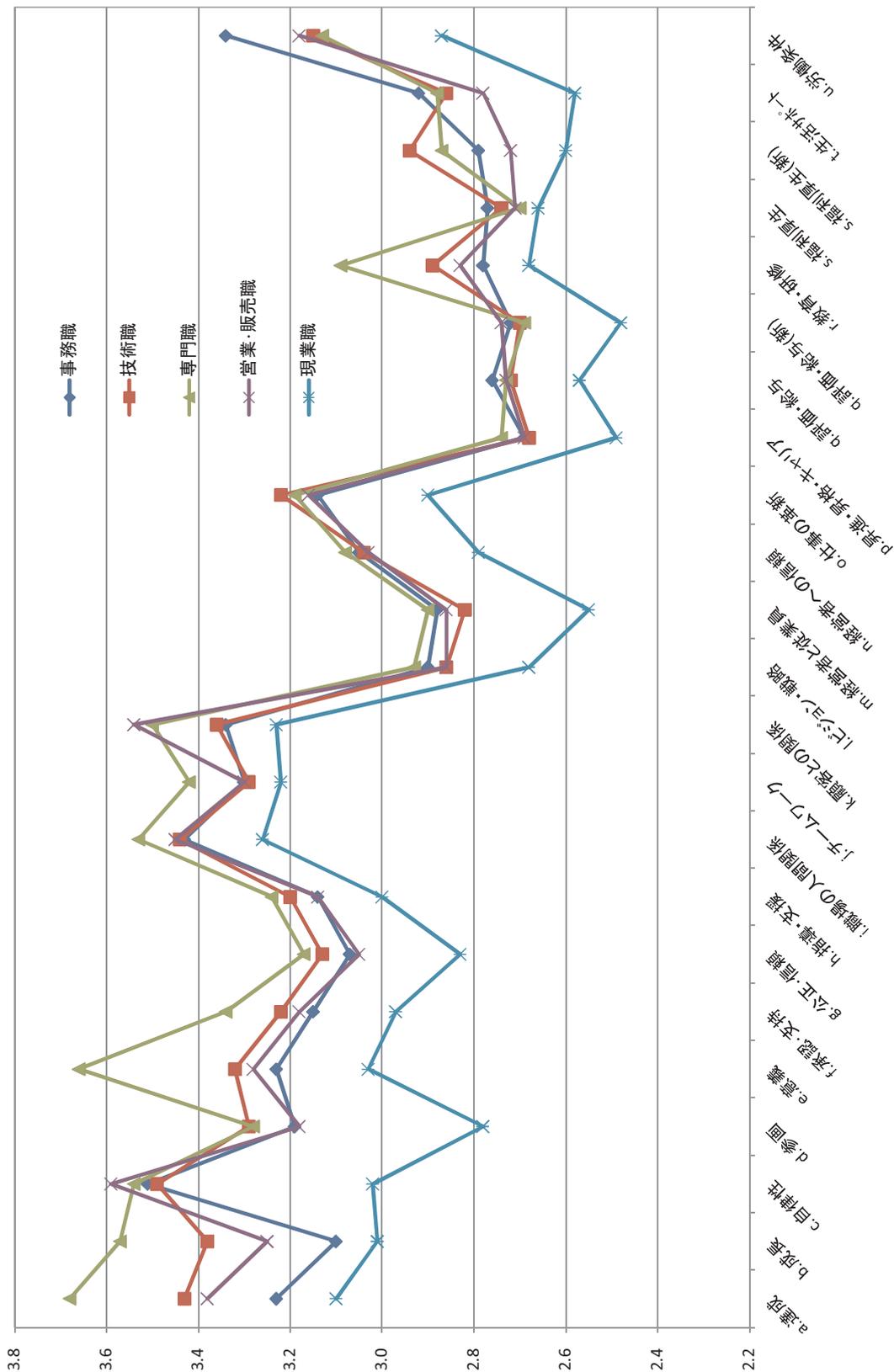
図表 I -2-16 年代別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)



図表 I -2-17 性別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)



図表 I -2-18 職種別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)



## 7. ワークシチュエーションの主成分分析、因子分析による検討

ワークシチュエーションの構成と具体的な項目は日本労働研究機構（1999, 2003）等によって作成したものであるが、ここでは改めて項目の構成について Web データから検討した。

図表 I -2-19 はワークシチュエーションの全項目から主成分分析により成分を抽出し、直交回転であるバリマックス回転を行ったものである。主成分分析、因子分析は因子の抽出法、回転法等により結果が異なるため、主因子法により因子を抽出し、斜交回転であるプロマックス法による結果もみている（図表 I -2-19）。

主成分抽出、直交回転では（図表 I -2-19）、「IV.ビジョン・経営者」、「I.職務」、「II.上司やリーダー」、「III.同僚や顧客との関係」、「V.処遇・報酬」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」等、多くが想定している領域別の成分となっている。「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」は今回作成した新項目と旧項目に分かれている。「III.同僚や顧客との関係」は同僚との関係と顧客との関係に分かれている。

主因子抽出、斜交回転では（図表 I -2-20）、「IV.ビジョン・経営者」、「I.職務」、「II.上司やリーダー」、「III.同僚や顧客との関係」、「V.処遇・報酬」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」等が因子として出てきている。多少の相違はあるが、主成分抽出、直交回転（図表 I -2-19）と類似した結果といえる。

さらに確認的因子分析によってもワークシチュエーションの項目を検討した（図表 I -2-22）。適合度は図表 I -2-23 の通りである。GFI、AGFI、CFI、は 0.9 以上が目安であり、0.95 以上が望ましい、RMSEA は 0.1 以下が目安であり、0.05 以下が望ましいとされる。GFI、AGFI は目安の値には達していないが、これは変数が多い大きなモデルであるためと考えられる。CFI、RMSEA は望ましいレベルには達していないが、目安のレベルは超えており、まあまあの適合度といえる。また、今回、作成した新項目ではいずれの適合度の指標も改善されている。

図表 I -2-19 主成分分析結果(主成分法、直交回転)

	成分1	成分2	成分3	成分4	成分5	成分6	成分7	成分8	成分9	成分10	成分11	成分12
IVビジョン・経営者	0.731	0.166	0.243	0.129	0.224	0.109	0.087	0.177	0.102	-0.015	0.103	0.030
IVビジョン・経営者	0.728	0.164	0.223	0.127	0.225	0.047	0.100	0.145	0.076	-0.030	0.072	0.141
IVビジョン・経営者	0.729	0.231	0.200	0.173	0.196	0.182	0.081	0.115	0.074	0.021	-0.164	-0.069
IVビジョン・経営者	0.724	0.210	0.196	0.152	0.185	0.196	0.053	0.091	0.056	0.030	-0.200	-0.124
IVビジョン・経営者	0.723	0.173	0.216	0.135	0.258	0.086	0.113	0.170	0.066	-0.045	0.030	0.181
IVビジョン・経営者	0.716	0.165	0.225	0.129	0.188	0.110	0.087	0.145	0.107	0.034	0.207	-0.029
IVビジョン・経営者	0.705	0.164	0.217	0.123	0.185	0.105	0.097	0.162	0.125	0.031	0.182	-0.046
IVビジョン・経営者	0.703	0.181	0.231	0.139	0.204	0.154	0.099	0.164	0.082	-0.020	0.124	0.054
IVビジョン・経営者	0.695	0.230	0.181	0.156	0.122	0.241	0.059	0.064	0.062	0.071	-0.148	-0.173
IVビジョン・経営者	0.694	0.196	0.156	0.182	0.203	0.200	0.064	0.109	0.059	-0.006	-0.177	-0.018
IVビジョン・経営者	0.688	0.147	0.203	0.139	0.202	0.170	0.108	0.137	0.080	-0.017	0.062	0.122
IVビジョン・経営者	0.685	0.153	0.197	0.134	0.228	0.002	0.134	0.139	0.084	-0.023	0.047	0.214
IVビジョン・経営者	0.580	0.265	0.219	0.172	0.181	0.123	0.139	0.136	0.089	0.080	0.388	0.078
IVビジョン・経営者	0.584	0.273	0.207	0.165	0.166	0.169	0.120	0.104	0.062	0.084	0.473	0.080
IVビジョン・経営者	0.559	0.262	0.209	0.180	0.134	0.182	0.111	0.114	0.079	0.092	0.467	0.027
IVビジョン・経営者	0.385	0.270	0.191	0.148	0.307	0.373	0.004	0.134	0.050	0.068	-0.233	0.216
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	0.172	0.801	0.175	0.134	0.106	0.072	0.116	0.049	0.055	0.006	0.011	-0.038
I職務	0.154	0.798	0.187	0.134	0.098	0.102	0.117	0.037	0.084	0.039	0.047	-0.038
I職務	0.183	0.773	0.175	0.140	0.133	0.098	0.181	0.056	0.091	0.026	0.048	0.018
I職務	0.185	0.733	0.203	0.155	0.126	0.053	0.166	0.122	0.085	-0.003	-0.024	0.133
I職務	0.189	0.729	0.188	0.182	0.115	0.070	0.124	0.105	0.071	-0.006	-0.006	-0.085
I職務	0.159	0.714	0.160	0.128	0.125	0.103	0.141	0.044	0.097	0.044	0.015	0.003
I職務	0.166	0.685	0.216	0.112	0.130	0.136	0.119	-0.004	0.041	0.040	0.086	0.004
I職務	0.185	0.665	0.168	0.156	0.074	0.111	0.122	0.074	0.125	0.045	-0.021	0.110
I職務	0.150	0.662	0.162	0.136	0.074	0.059	0.331	0.067	0.071	0.011	0.131	-0.003
I職務	0.038	0.641	0.080	0.122	-0.069	0.022	0.205	0.027	0.154	0.113	0.071	-0.153
I職務	0.156	0.636	0.183	0.159	0.058	0.008	0.314	0.100	0.136	0.052	0.058	0.228
I職務	0.184	0.599	0.178	0.134	0.073	-0.006	0.359	0.072	0.137	0.045	0.055	0.276
I職務	0.276	0.578	0.219	0.147	0.250	0.195	-0.005	0.156	0.077	0.100	-0.029	0.076
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	0.292	0.577	0.204	0.148	0.279	0.184	-0.001	0.153	0.071	0.063	-0.061	0.118
II上司やリーダー	0.231	0.174	0.794	0.178	0.172	0.112	0.072	0.111	0.044	-0.013	0.008	-0.009
II上司やリーダー	0.217	0.193	0.788	0.161	0.134	0.119	0.034	0.089	0.059	0.058	0.058	0.012
II上司やリーダー	0.242	0.186	0.786	0.180	0.186	0.091	0.072	0.107	0.058	-0.021	-0.023	0.023
II上司やリーダー	0.200	0.166	0.777	0.186	0.112	0.113	0.094	0.132	0.081	0.058	0.070	-0.002
II上司やリーダー	0.242	0.161	0.768	0.170	0.148	0.102	0.032	0.103	0.059	0.042	0.046	-0.040
II上司やリーダー	0.255	0.169	0.765	0.162	0.156	0.125	0.030	0.098	0.054	0.016	0.027	0.004
II上司やリーダー	0.209	0.152	0.723	0.221	0.189	0.112	0.130	0.146	0.053	0.000	0.013	0.008
II上司やリーダー	0.174	0.340	0.702	0.171	0.123	0.098	0.146	0.091	0.098	0.034	0.030	0.000
II上司やリーダー	0.198	0.345	0.702	0.164	0.149	0.111	0.107	0.084	0.096	0.029	0.003	0.003
II上司やリーダー	0.193	0.115	0.691	0.210	0.177	0.085	0.137	0.151	0.066	0.006	0.021	-0.005
II上司やリーダー	0.121	0.312	0.644	0.186	0.091	0.068	0.205	0.106	0.135	0.069	0.051	0.081
II上司やリーダー	0.202	0.449	0.624	0.162	0.153	0.090	0.125	0.079	0.102	0.034	0.003	0.019

III 同僚や顧客との関係	0.137	0.189	0.221	0.782	0.109	0.075	0.094	0.100	0.107	0.052	0.055	-0.033
35. 同僚の多くに好感をもてる	0.206	0.153	0.203	0.777	0.148	0.068	0.086	0.093	0.109	0.014	0.021	0.040
36. 同僚の間では、みんな気持ちがいい	0.146	0.185	0.260	0.768	0.098	0.064	0.147	0.123	0.077	0.043	0.052	-0.050
34. 私の職場では、みんな人間関係はよい	0.170	0.249	0.202	0.759	0.082	0.088	0.080	0.089	0.189	0.060	0.027	0.064
39. 私と同僚の間には良好なチームワークがある	0.146	0.165	0.270	0.747	0.081	0.068	0.137	0.131	0.069	0.043	0.073	-0.066
33. 職場は友好的な雰囲気である	0.162	0.176	0.198	0.717	0.100	0.079	0.026	0.096	0.141	0.061	0.009	0.076
37. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている	0.183	0.249	0.192	0.697	0.085	0.111	0.074	0.075	0.195	0.071	0.011	0.093
40. 同僚の間では仕事上の情報交換が活発である	0.290	0.329	0.237	0.688	0.145	0.117	0.052	0.089	0.142	0.025	-0.002	0.088
38. メンバーは固結して、全体の業績を良くしている	0.329	0.134	0.256	0.144	0.716	0.132	0.075	0.130	0.049	0.000	0.029	0.016
62. 適切な人が、適切な時期に行われている	0.310	0.156	0.263	0.139	0.698	0.149	0.077	0.132	0.042	0.011	0.058	-0.007
61. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている	0.311	0.131	0.210	0.130	0.683	0.201	0.073	0.206	0.063	-0.048	0.044	-0.019
65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである	0.339	0.207	0.229	0.132	0.681	0.156	0.064	0.121	0.058	0.003	0.023	0.081
63. 十分なポスト、活躍の場が用意されている	0.374	0.142	0.261	0.118	0.678	0.148	0.066	0.170	0.062	-0.025	0.018	0.036
66. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	0.352	0.195	0.199	0.126	0.633	0.237	0.052	0.120	0.038	0.003	-0.042	0.098
64. 本人の希望にそったキャリア・コースが用意されている	0.335	0.131	0.142	0.080	0.619	0.135	0.088	0.142	0.069	-0.016	0.039	0.038
A1. 本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている	0.205	0.152	0.207	0.107	0.558	0.205	0.077	0.219	0.034	-0.040	0.059	-0.046
68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている	0.116	0.069	0.107	0.067	0.121	0.811	0.041	0.051	0.008	0.025	0.057	-0.039
A3. この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる	0.087	0.081	0.099	0.035	0.111	0.742	0.045	0.018	0.011	0.041	0.056	-0.024
A2. この会社は住宅手当や社宅など住居の支援してくれる	0.147	0.118	0.127	0.086	0.084	0.739	0.064	0.150	0.060	0.074	0.087	-0.038
A4. この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる	0.223	0.093	0.112	0.064	0.190	0.700	0.001	0.160	0.005	-0.027	-0.015	0.104
A5. この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる	0.158	0.107	0.095	0.102	0.075	0.647	0.031	0.314	0.014	0.013	0.054	0.048
73. この会社は福利厚生や設備が十分整備されている	0.209	0.120	0.124	0.088	0.196	0.637	-0.020	0.190	0.061	-0.093	-0.038	-0.002
77. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている	0.354	0.241	0.165	0.155	0.236	0.423	-0.027	0.116	0.044	0.090	-0.233	0.161
69. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	0.085	0.181	0.092	0.066	0.046	0.029	0.813	0.150	0.096	0.042	-0.013	-0.100
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる	0.059	0.233	0.093	0.091	0.008	0.016	0.800	0.106	0.115	0.074	0.045	-0.131
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる	0.124	0.283	0.102	0.087	0.080	0.017	0.761	0.133	0.085	0.036	-0.005	0.014
12. 仕事の目標や遂行規程は自分で定められる	0.112	0.345	0.096	0.093	0.099	0.009	0.702	0.058	0.095	0.012	0.001	0.093
9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる	0.182	0.387	0.259	0.167	0.108	0.069	0.572	0.145	0.085	0.006	0.041	0.194
13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている	0.194	0.337	0.163	0.125	0.106	0.018	0.558	0.075	0.086	0.012	0.073	0.422
14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる	0.187	0.367	0.191	0.136	0.077	0.112	0.548	0.100	0.087	0.026	0.155	0.344
16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べることができる	0.131	0.050	0.139	0.099	0.129	0.095	0.070	0.784	0.043	0.017	0.012	-0.045
82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる	0.105	0.058	0.118	0.093	0.073	0.136	0.104	0.768	0.030	0.022	0.030	-0.050
81. 休日や休暇は満足に取ることができる	0.213	0.107	0.153	0.138	0.169	0.072	0.183	0.633	0.084	-0.001	0.022	-0.078
84. 仕事を休んでいて、体に悪いと思うようなことは、特になし	0.233	0.107	0.191	0.109	0.223	0.320	0.031	0.632	0.030	-0.016	-0.013	0.174
79. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	0.180	0.114	0.100	0.068	0.174	0.073	0.170	0.559	0.029	0.003	-0.002	0.171
80. 勤務時間は融通がきく	0.225	0.156	0.168	0.166	0.097	0.187	0.134	0.558	0.137	0.071	0.112	-0.138
83. 職場は安全で衛生的である	0.198	0.067	0.124	0.079	0.144	0.338	0.002	0.557	0.023	0.036	-0.041	0.202
78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている	0.168	0.276	0.169	0.249	0.107	0.042	0.165	0.079	0.750	0.098	0.012	0.044
43. 私の仕事ぶりは顧客あるいは業務の相手から正當に評価されている	0.203	0.236	0.161	0.323	0.072	0.063	0.149	0.104	0.731	0.094	0.026	-0.017
42. 顧客(あるいは業務の相手)とのコミュニケーションは円滑に行われている	0.168	0.318	0.160	0.245	0.081	0.042	0.197	0.073	0.730	0.102	0.026	0.079
44. 顧客(あるいは業務の相手)は私の手際をみて仕事を任せてくれる	0.204	0.243	0.168	0.313	0.068	0.048	0.158	0.103	0.723	0.104	0.039	-0.033
41. 顧客(あるいは業務の相手)との間には信頼関係が成り立っている	-0.005	0.064	0.019	0.077	-0.029	0.055	0.028	0.004	0.036	0.852	0.015	-0.040
75. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである*	0.006	0.060	0.007	0.078	-0.051	-0.128	0.051	-0.020	0.007	0.822	0.036	-0.016
74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである*	0.006	0.008	0.034	0.018	-0.040	0.072	-0.017	0.018	0.054	0.701	-0.090	0.088
76. 会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである*	0.049	0.147	0.077	0.050	0.093	0.068	0.100	0.081	0.163	0.454	0.182	-0.096
67. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである*	0.492	0.284	0.178	0.160	0.115	0.185	0.129	0.070	0.077	0.126	0.546	0.649
59. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている	0.312	0.307	0.171	0.140	0.161	0.140	0.374	0.062	0.020	-0.009	0.051	0.439
15. 新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている												

注) SPSS Statistics 21 により、主成分法で因子を抽出、バリマックス法で回転。

図表 I -2-20 因子分析結果(主因子法、斜交回転)

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7	因子8	因子9	因子10	因子11	因子12
IVビジョン・経営者	0.897	0.033	0.026	-0.010	0.025	0.066	-0.052	-0.002	-0.028	-0.017	-0.022	-0.128
IVビジョン・経営者	0.884	0.028	0.049	-0.030	-0.033	0.045	0.007	0.040	0.018	-0.010	0.027	-0.144
IVビジョン・経営者	0.838	0.000	0.001	-0.005	0.064	0.084	-0.052	0.019	-0.040	-0.039	-0.026	-0.019
IVビジョン・経営者	0.801	0.013	-0.003	0.016	-0.014	-0.074	-0.012	-0.021	0.017	0.024	-0.105	0.241
IVビジョン・経営者	0.801	0.026	0.037	-0.029	-0.059	0.023	0.027	0.016	0.030	0.025	0.159	-0.190
IVビジョン・経営者	0.795	0.038	0.034	-0.007	-0.005	0.022	0.060	0.020	-0.010	-0.021	0.062	-0.121
IVビジョン・経営者	0.790	-0.003	0.012	-0.003	-0.049	-0.087	0.000	-0.037	0.014	0.035	-0.109	0.272
IVビジョン・経営者	0.780	0.017	0.030	-0.040	-0.048	0.016	0.015	0.041	0.056	0.020	0.138	-0.164
IVビジョン・経営者	0.776	-0.023	0.008	0.006	0.051	0.028	0.074	-0.020	-0.011	-0.016	0.012	-0.046
IVビジョン・経営者	0.759	-0.012	0.004	0.009	0.098	0.097	-0.108	0.001	-0.019	-0.018	-0.012	-0.048
IVビジョン・経営者	0.729	0.028	0.005	0.006	-0.058	-0.145	0.071	-0.059	0.023	0.062	-0.039	0.236
IVビジョン・経営者	0.724	-0.025	-0.052	0.050	-0.006	-0.040	0.005	-0.026	0.004	-0.006	-0.083	0.269
職務	0.033	1.000	-0.021	-0.003	-0.106	0.001	0.002	0.003	-0.038	-0.023	0.040	-0.068
職務	-0.020	0.976	-0.001	-0.017	-0.106	-0.006	0.036	-0.020	0.002	0.000	0.007	-0.061
職務	-0.024	0.876	-0.036	-0.016	-0.003	0.026	0.006	-0.014	0.000	-0.019	0.035	0.000
職務	0.060	0.869	-0.004	0.055	-0.090	0.000	-0.004	0.057	-0.013	-0.029	-0.065	-0.076
職務	0.036	0.830	0.003	0.014	0.025	0.009	-0.052	0.060	-0.030	-0.032	-0.077	0.016
職務	-0.026	0.781	-0.024	-0.016	-0.020	0.025	0.015	-0.023	0.024	0.003	0.008	0.028
職務	-0.018	0.748	-0.047	0.018	0.036	-0.129	0.049	0.001	0.092	0.073	-0.028	-0.172
職務	-0.033	0.742	0.061	-0.025	-0.037	0.036	0.063	-0.086	-0.034	0.001	0.076	-0.005
職務	0.074	0.729	-0.011	0.024	-0.002	-0.034	0.043	-0.004	0.029	0.014	-0.071	-0.001
職務	-0.030	0.674	-0.019	0.007	0.197	-0.017	0.015	-0.002	-0.018	-0.030	0.091	-0.086
職務	0.058	0.648	0.000	0.030	0.247	-0.023	-0.029	0.014	0.006	0.017	-0.047	-0.083
職務	0.071	0.571	0.001	0.004	0.326	0.005	-0.040	-0.028	0.008	0.011	-0.046	-0.063
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	-0.035	0.496	0.022	-0.025	-0.134	0.089	-0.042	0.088	0.005	0.046	0.094	0.317
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	-0.014	0.492	-0.006	-0.019	-0.115	0.122	-0.065	0.078	-0.004	0.015	-0.050	0.345
II上司やリリダー	0.061	-0.027	0.922	0.006	-0.033	0.019	0.022	-0.006	-0.023	-0.025	-0.050	-0.043
II上司やリリダー	0.012	-0.008	0.918	-0.024	-0.079	-0.019	0.023	-0.019	-0.006	0.031	0.039	-0.015
II上司やリリダー	0.074	-0.026	0.904	0.002	-0.022	0.033	-0.016	-0.012	-0.009	-0.034	-0.075	-0.002
II上司やリリダー	0.010	-0.052	0.898	0.008	-0.011	-0.044	0.033	0.034	0.013	0.032	0.023	-0.059
II上司やリリダー	0.068	-0.032	0.881	-0.006	-0.094	0.001	0.008	0.003	0.002	0.024	0.015	-0.045
II上司やリリダー	0.071	-0.039	0.873	-0.017	-0.078	-0.003	0.019	-0.014	-0.005	-0.005	0.013	0.003
II上司やリリダー	0.008	-0.082	0.786	0.074	0.050	0.057	0.011	0.035	-0.021	-0.014	-0.030	-0.013
II上司やリリダー	-0.078	0.126	0.757	-0.018	0.073	-0.039	-0.025	-0.020	0.013	-0.008	0.027	0.090
II上司やリリダー	-0.067	0.123	0.754	-0.034	0.040	-0.021	-0.039	-0.033	0.013	-0.013	0.021	0.154
II上司やリリダー	0.019	-0.102	0.742	0.072	0.049	0.065	0.002	0.053	0.004	-0.005	-0.034	-0.056
II上司やリリダー	-0.093	0.113	0.672	0.019	0.135	-0.036	-0.014	0.009	0.050	0.029	0.003	0.005
II上司やリリダー	-0.045	0.293	0.622	-0.033	0.031	-0.004	-0.051	-0.032	0.011	-0.008	0.006	0.117
III同僚や顧客との関係	-0.040	0.026	0.005	0.894	-0.021	0.033	0.021	0.022	-0.024	0.012	0.004	-0.079
III同僚や顧客との関係	0.040	-0.020	0.005	0.886	0.002	0.050	-0.031	-0.022	-0.023	-0.025	-0.041	0.040
III同僚や顧客との関係	-0.012	-0.035	0.068	0.876	0.046	0.010	0.015	0.029	-0.057	0.008	-0.008	-0.101
III同僚や顧客との関係	-0.017	-0.009	0.089	0.836	0.023	-0.016	0.019	0.045	-0.058	0.006	0.018	-0.087
III同僚や顧客との関係	-0.016	0.061	-0.031	0.833	-0.020	-0.031	0.004	-0.018	0.065	0.001	0.004	0.025
III同僚や顧客との関係	-0.024	-0.014	0.004	0.754	-0.055	-0.002	-0.025	0.007	0.038	0.009	0.017	0.022
III同僚や顧客との関係	-0.021	0.039	-0.025	0.718	-0.008	-0.036	0.006	-0.031	0.089	0.008	0.028	0.103
III同僚や顧客との関係	0.103	0.035	0.011	0.683	-0.041	0.004	-0.016	-0.032	0.029	-0.025	0.024	0.023

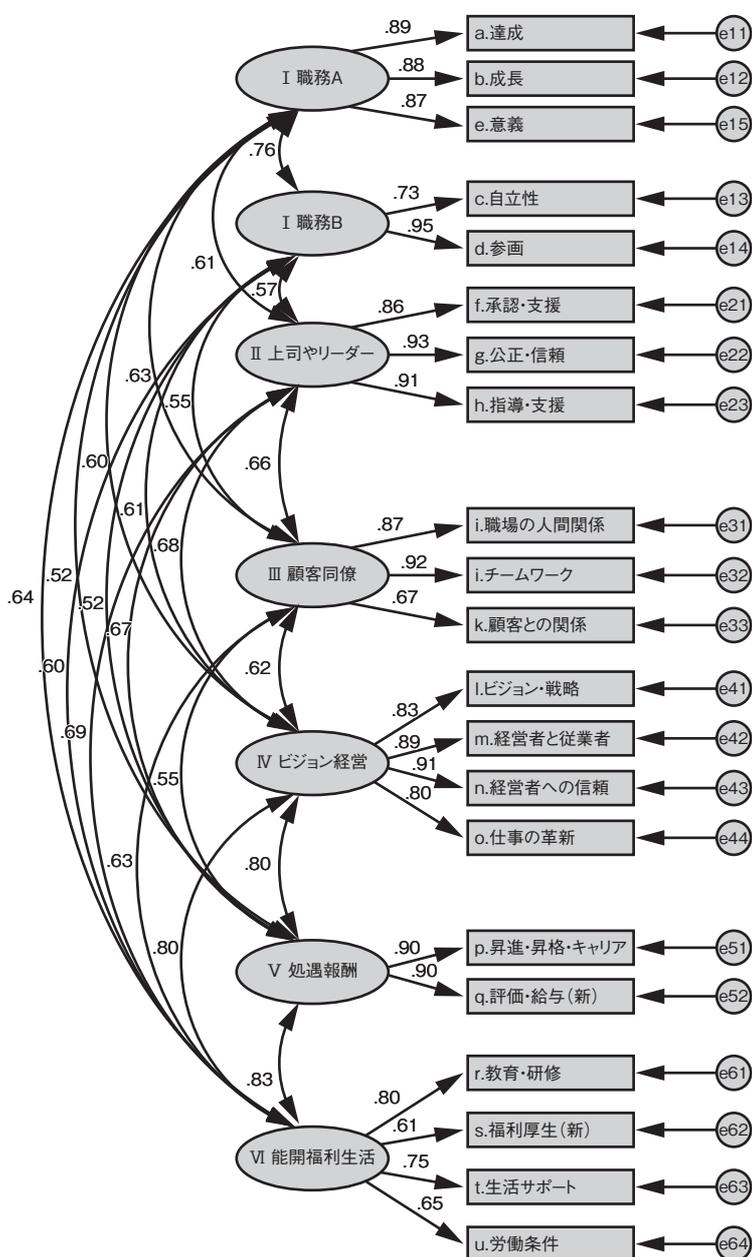
職務	11.自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる	-0.017	-0.131	-0.018	-0.038	0.869	-0.031	0.030	0.080	0.047	0.026	-0.050	-0.013
職務	10.自分の仕事の手順は、自分で決められる	-0.044	-0.046	-0.016	-0.011	0.828	-0.057	0.043	0.039	0.063	0.049	-0.008	-0.075
職務	12.仕事の目標や遂行規程は自分で定められる	0.005	-0.004	-0.042	-0.025	0.826	0.004	-0.005	0.012	0.016	-0.041	0.015	0.015
職務	9.仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる	-0.018	0.097	-0.055	-0.014	0.759	0.040	-0.012	-0.045	0.016	-0.011	-0.032	0.032
職務	14.自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる	0.058	0.082	0.001	0.017	0.663	0.036	-0.041	-0.058	-0.040	-0.025	0.035	0.074
職務	16.自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べることができる	0.011	0.121	0.031	0.018	0.622	-0.014	0.067	-0.034	-0.039	-0.020	0.112	0.023
職務	13.仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている	-0.009	0.122	0.113	0.037	0.615	-0.012	-0.011	0.032	-0.027	-0.031	0.018	0.074
職務	15.新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている	0.160	0.075	-0.004	0.034	0.443	0.060	0.032	-0.081	-0.091	-0.040	0.068	0.150
V 処遇・報酬	62.適切な人が、適切な時期に昇進している	0.044	-0.040	0.038	0.028	-0.005	0.876	-0.024	-0.043	0.006	0.027	-0.017	-0.025
V 処遇・報酬	61.昇進・昇格は公平、客観的に行われている	0.040	0.019	0.052	0.024	-0.020	0.852	0.019	-0.036	-0.005	0.039	-0.013	-0.089
V 処遇・報酬	65.組織の給与体系は公正・妥当なものである	0.069	0.010	-0.015	0.017	-0.026	0.793	0.076	0.058	0.025	-0.018	-0.045	-0.094
V 処遇・報酬	63.十分なポスト、活躍の場が用意されている	0.038	0.035	-0.003	0.002	-0.006	0.786	-0.024	-0.049	0.007	0.015	0.013	0.068
V 処遇・報酬	66.評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	0.121	-0.033	0.048	-0.018	-0.015	0.778	-0.022	0.010	0.019	-0.003	-0.024	0.004
V 処遇・報酬	64.各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている	0.064	-0.003	-0.027	0.000	0.010	0.667	0.042	-0.048	-0.010	0.010	-0.010	0.184
V 処遇・報酬	A1.本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている	0.116	-0.038	-0.061	-0.038	0.027	0.629	-0.018	0.014	0.033	-0.011	0.032	0.057
V 処遇・報酬	68.私は仕事に見合った十分な給与を得ている	-0.032	0.033	0.043	0.001	-0.011	0.538	0.074	0.117	0.000	-0.025	0.012	-0.003
新	A3.この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる	-0.023	-0.001	0.017	0.012	0.037	0.023	0.893	-0.133	-0.010	0.013	-0.006	-0.033
新	A2.この会社は住宅手当や社宅など住居の支援してくれる	-0.011	0.048	0.022	-0.020	0.031	0.041	0.769	-0.123	-0.010	0.034	-0.030	-0.047
新	A4.この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる	-0.004	0.037	0.020	0.000	0.027	-0.039	0.753	0.010	0.030	0.047	0.031	-0.024
新	A5.この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる	0.063	-0.015	-0.017	-0.015	0.010	0.061	0.636	0.010	-0.030	-0.039	-0.014	0.126
旧	77.育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい	-0.004	0.033	-0.031	0.029	0.004	-0.065	0.573	0.220	-0.029	-0.007	0.029	0.045
旧	73.この会社は福利厚生や設備が十分整備されている	0.007	0.000	-0.004	-0.002	-0.054	0.047	0.516	0.076	0.041	-0.106	0.005	0.176
旧	82.残業も含めて今の労働時間は適切といえる	-0.025	0.004	0.015	-0.005	-0.041	-0.014	-0.091	0.898	-0.007	0.010	-0.030	-0.033
旧	81.休日や休暇は満足にとることができる	-0.052	0.005	0.001	-0.002	0.009	-0.075	-0.026	0.856	-0.017	0.009	-0.004	-0.029
旧	84.仕事を休んで、体に悪いと思うようなことは、特にない	0.040	-0.034	0.005	0.023	0.087	0.032	-0.094	0.637	0.036	-0.014	0.013	0.020
旧	79.仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	0.046	0.013	0.031	-0.007	-0.014	0.075	0.138	0.624	-0.045	-0.027	-0.043	0.067
旧	83.職場は安全で衛生的である	0.041	0.027	0.022	0.038	0.006	-0.051	0.047	0.541	0.088	0.036	0.089	-0.023
旧	80.勤務時間は融通がきく	0.038	-0.004	-0.038	-0.026	0.154	0.076	-0.061	0.506	-0.029	-0.012	-0.006	0.054
旧	78.出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている	0.071	-0.009	-0.009	-0.010	-0.005	0.023	0.193	0.503	-0.041	0.021	-0.061	0.073
旧	43.私の仕事ぶりは顧客(あるいは業務の相手)から正當に評価されている	-0.021	0.020	0.014	-0.022	0.034	0.055	-0.019	-0.021	0.842	-0.009	-0.017	0.032
旧	42.顧客(あるいは業務の相手)とのコミュニケーションは円滑に行われている	0.041	-0.020	-0.004	0.079	-0.007	-0.006	0.012	0.012	0.823	-0.012	-0.005	-0.011
旧	44.顧客(あるいは業務の相手)は私の手腕をよみて仕事を任せてくれる	-0.023	0.067	-0.002	-0.026	0.078	0.018	-0.016	-0.030	0.808	-0.009	0.002	0.038
旧	41.顧客(あるいは業務の相手)との間には信頼関係が成り立っている	0.056	0.002	0.008	0.070	-0.004	-0.005	0.006	0.014	0.806	0.002	-0.005	-0.046
旧	75.会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである*	0.011	0.002	-0.010	0.010	0.010	0.031	0.058	-0.004	-0.036	0.856	-0.021	0.030
旧	74.この会社は福利厚生や設備をもっと充実すべきである*	0.033	0.021	-0.008	0.035	0.035	0.028	-0.118	-0.003	-0.058	0.782	0.002	-0.017
旧	76.会社は福利厚生や設備を給与などにまわすべきである*	-0.012	-0.048	0.029	-0.033	-0.008	-0.029	0.051	0.013	0.034	0.523	-0.026	0.096
旧	67.本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである*	-0.040	0.061	0.006	-0.030	0.055	0.066	0.038	0.044	0.103	0.309	0.097	-0.022
旧	59.新しい解決法、新しいアイデアが求められている	0.096	-0.002	-0.024	0.007	-0.008	-0.027	0.026	-0.037	-0.001	0.007	0.839	0.034
旧	58.新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている	0.189	-0.038	-0.008	0.003	-0.010	0.001	-0.032	-0.009	-0.024	-0.024	0.785	0.091
旧	57.よりよい仕事ややり方を出し、工夫するよう奨励されている	0.272	0.008	0.005	0.027	-0.035	-0.030	0.028	0.006	-0.004	0.001	0.664	-0.011
旧	60.新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である	0.314	-0.012	0.007	0.007	0.019	0.021	-0.062	0.027	0.003	-0.003	0.569	0.048
旧	70.教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものである	0.028	-0.104	0.007	-0.013	0.051	0.061	0.017	0.009	0.002	0.019	0.041	0.797
旧	69.仕事で必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	0.021	-0.098	0.001	0.013	0.006	-0.014	0.100	0.005	0.006	0.035	0.052	0.739

注)SPSS Statistics21 により、主因子法で因子を抽出、プロマックス法で回転。

図表 I -2-21 因子間相関行列(上記因子分析)

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7	因子8	因子9	因子10	因子11
因子2	0.562										
因子3	0.613	0.601									
因子4	0.540	0.555	0.599								
因子5	0.433	0.647	0.456	0.430							
因子6	0.723	0.506	0.605	0.474	0.379						
因子7	0.459	0.319	0.371	0.313	0.170	0.484					
因子8	0.549	0.378	0.479	0.435	0.390	0.568	0.517				
因子9	0.465	0.561	0.463	0.610	0.485	0.361	0.220	0.360			
因子10	-0.006	0.115	0.054	0.134	0.080	-0.076	0.015	0.013	0.231		
因子11	0.667	0.581	0.538	0.486	0.494	0.521	0.377	0.431	0.459	0.158	
因子12	0.648	0.600	0.545	0.486	0.324	0.653	0.559	0.482	0.384	-0.003	0.465

図表 I -2-22 確認的因子分析(新項目)



注)SPSS Amos21 による。値は標準化推定値。

図表 I-2-23 確認的因子分析の適合度等

	$\chi^2$	df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
旧項目	17660.38	174	.86	.83	.91	.09	17774.389
新項目	14269.63	168	.89	.85	.93	.08	14395.632

## 8. まとめ

用紙では信頼性の低い下位項目があり、問題であった。そこで今回の Web での情報収集 (Web データ) では新たに項目を作成し、これも含めてデータを取っている。新項目では下位項目の信頼性係数 ( $\alpha$  係数) は .88、.85 となり、他の下位項目と変わらない信頼性係数となった。新項目の下位項目内での相関係数は 0.50 から 0.60 程度となり、これも他の下位項目内の項目間の相関と同程度となった。信頼性が低い下位項目の問題は解消できたといえる。

以前の用紙での HRM チェックリストの実施 (用紙データ) と比較すると、今回の Web データは、「I.職務」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」では差がないが、「II.上司やリーダー」、「IV.ビジョン・経営者」では Web データの方が平均値が低く、よりネガティブに回答されており、用紙データの方が肯定的な傾向であった。用紙データは個人の回答や結果は見られないとして配布されるが、やはり、上司や経営者に対してはネガティブな回答はできなかつたと考えられる。世論調査において、Web 調査はよりネガティブな回答となるといわれているが、Web での実施の方がよりストレートな回答であったといえる。

ワークシチュエーションと企業規模の関係に関しては、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート (新)」は、この平均値が 3,001 名以上が最も高く、301 人～3,000 人、31 人～300 人、30 人以下と続き、企業規模順となっている。30 人以下は規模が小さいにもかかわらず、「I.職務」、「III.同僚や顧客との関係」では最も高い値となっていた。

年齢との関係では、60 歳以上がすべての領域において最も高い値となっていた。また、「I.職務」は年代による差が開いており、高いものから 60 歳以上、50 歳代、40 歳代、30 歳代、30 歳未満と、年齢と逆の順番で並んでいた。「I.職務」の下位項目をみると、30 歳未満は「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」等が低かった。

性別との関係では女性は男性よりも「I.職務」が低く、「I.職務」の下位項目である「a.達成」、「b.成長」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」において、女性は男性よりも低い値となっていた。

職種との関係では、I～VIの領域において、現業職がすべての領域において最も低い値となっていた。差が開いている「I.職務」でみると、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。「I.職務」を構成する下位尺度では、「a.達成」、「b.成長」、「e.意義」において、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。

ワークシチュエーションの項目間の関係をあらためて、主成分分析 (主成分抽出、直交回転)、

因子分析（主因子抽出、斜交回転）、確認的因子分析で検討したが、おおむねⅠ～Ⅵの領域とその下位尺度の構成と矛盾しない結果であった。

## 文 献

- 日本労働研究機構（1999）. 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM（Human Resource Management）チェックリスト— 調査研究報告書 No.124
- 日本労働研究機構（2003）. 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No. 161.
- 労働政策研究・研修機構（2005）. インターネット調査は社会調査に利用できるか—実験調査による検証結果— 労働政策研究報告書 No.17
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge, MA: Harvard Business School.

**(付属資料) ワークシチュエーションの設問と下位尺度の信頼性係数**

数値は Web データでの  $\alpha$  係数であり、( ) 内は用紙データでの係数、

\*は、反転項目である。

**I. 職 務 (5 尺度 20 項目)**

<a.達成> .87 (.80)

1. 今の仕事は達成感を感じることができる
2. 仕事において我ながらよくやったなあとと思う事がある
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である
4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる

<b.成長> .91 (.85)

5. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる
6. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる
7. 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる
8. 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる

<c.自律性> .89 (.85)

9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる
12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる

<d.参画> .88 (.80)

13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている
14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる
15. 新技術導入や業務変更などの決定には、成員の参画が求められている
16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べるすることができる

<e.意義> .90 (.86)

17. 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている
18. 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている
19. 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う
20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである

## Ⅱ. 上司やリーダー (3尺度12項目)

<f.承認・支持> .94 (.92)

21. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる
22. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる
23. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる
24. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる

<g.公正・信頼> .93 (.92)

25. 上司・リーダーは私を含めて部下を正当に扱っている
26. 私の上司・リーダーは依怙鼻息（えこひいき）することはない
27. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる
28. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている

<h.指導・支援> .94 (.93)

29. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる
30. 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる
31. 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる
32. 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている

## Ⅲ. 同僚や顧客との関係 (3尺度12項目)

<i.職場の人間関係> .93 (.91)

33. 職場は友好的な雰囲気である
34. 私の職場の人間関係はよい
35. 同僚の多くに好感をもてる
36. 同僚の間では、みんな気持ちがしっくり合っている

<j.チームワーク> .91 (.88)

37. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている
38. メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている
39. 私と同僚との間には良好なチームワークがある
40. 同僚の間では仕事上の情報交換が活発である

<k.顧客との関係> .92 (.90)

41. 顧客（あるいは業務の相手）との間には信頼関係が成り立っている

- 42. 顧客（あるいは業務の相手）とのコミュニケーションは円滑に行われている
- 43. 私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正当に評価されている
- 44. 顧客（あるいは業務の相手）は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる

#### IV. ビジョン・経営者（4尺度16項目）

##### <l.ビジョン・戦略> .93 (.90)

- 45. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある
- 46. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる
- 47. 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している
- 48. 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている

##### <m.経営者と従業員> .92 (.89)

- 49. 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている
- 50. 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している
- 51. 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている
- 52. 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している

##### <n.経営者への信頼> .93 (.90)

- 53. 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している
- 54. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける
- 55. 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している
- 56. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している

##### <o.仕事の革新> .93 (.90)

- 57. よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている
- 58. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている
- 59. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている
- 60. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である

#### V. 処遇・報酬（2尺度8項目）

##### <p.昇進・昇格・キャリア> .92 (.88)

- 61. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている
- 62. 適切な人が、適切な時期に昇進している
- 63. 十分なポスト、活躍の場が用意されている

64. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている

<q.評価・給与> .88(新) .73 (.62)

- 65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである
- 66. 評価は客観的であり，十分な透明性を持っている
- 67. 本人の業績を反映させて，給与の変動幅をもっと大きくすべきである\*  
本人の業績が良いときには，それに見合った報酬となっている
- 68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている

## VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート (4尺度 16項目)

<r.教育・研修> .87 (.80)

- 69. 仕事に必要な技術や知識については，十分な教育・研修がある
- 70. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている
- 71. ここで仕事をすることが，自分の今後のキャリアにプラスとなる
- 72. ここでの仕事や経験が，自分の将来の目標につながっている

<s.福利厚生> .50 (.58)

- 73. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている
- 74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである\*
- 75. 会社の福利厚生の制度は，従業員が選択できるようにすべきである\*
- 76. 会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである\*

.85 (新)

- この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる
- この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる
- この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる
- この会社はスポーツ，文化，余暇など活動を支援してくれる

<t.生活サポート> .78 (.72)

- 77. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており，利用しやすい
- 78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている
- 79. 仕事と生活が両立するよう，十分配慮されている
- 80. 勤務時間は融通がきく

<u.労働条件> .83 (.77)

81. 休日や休暇は満足にとることができる
82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる
83. 職場は安全で衛生的である
84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない

## 第3章 コミットメント：組織コミットメント、ジョブインボルブメント、 キャリアコミットメント、全般的職務満足感の分析

### 1. 趣旨と目的

本章では「ワークコミットメント (work commitment)」の概念によって、働く人々の個人属性や所属する組織の属性による違いをみることを主な目的とする。ワークコミットメントは、仕事に関わる対象に対するコミットメント、つまり関与や思い入れをあらわす。ワークコミットメントの概念の中には、「組織コミットメント (organizational commitment)」、「ジョブインボルブメント (job involvement)」、「キャリアコミットメント (career commitment)」などが含まれる。それぞれ、組織コミットメントは所属組織に対するコミットメント、ジョブインボルブメントは、現在従事している職務に対するコミットメント、キャリアコミットメントは、一生を通じて追及する職種や専門分野へのコミットメントをあらわしており、それぞれこれまで理論的、実践的研究が行われてきたものである。

本章では更に、ワークコミットメントと関連の深い「全般的職務満足感 (overall job satisfaction)」も扱うこととした。全般的職務満足感を含めると、「職務態度 (work attitude)」として包括することもできるが、本章ではまとめて「コミットメント」とすることにした。これらは、いずれも従業員の組織への定着や貢献、仕事へのかかわり方に大きく関わる概念である。したがって、従業員の働き方の現状把握に役立ち、人材開発や雇用管理の効果測定にも利用され、新たな施策の立案に活用することもできる。

本章では、Web 調査で回収した 12,000 件のデータを用いて個人属性や所属する組織の属性によるこのコミットメントの違いをみていく。次に、ワークシチュエーションの要素との関係を見ることにより、人的資源管理、組織の活性化、等々への示唆を検討する。

### 2. 尺度構成：コミットメントチェックリストの測定対象

#### (1) 測定概念について

Morrow (1983) は仕事に関わるコミットメントの概念を、その対象に基づく視点により 5 つに分類し、「価値」、「組織」、「職務」、「キャリア」、「組合」としている。本章では、そのうち「組織」、「職務」、「キャリア」への視点、すなわち、組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメントの 3 つを取り上げている。組織、職務、キャリアへの視点は、仕事への取組む姿勢やパフォーマンス、欠勤や離退職への予測力が高いといわれ、マネジメント上最も重要な概念ともいえる。これに、全般的職務満足感を加えた 4 つの概念が本章での「コミットメント」に含まれることになる。以下が 4 つの概念の概略である。

### ① 組織コミットメント

組織コミットメントの定義としては、「組織の目標・規範・価値観の受け入れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) が長く受け入れられてきた。

近年は「従業員と組織の関係を特徴づけ、組織の一員でい続けようとする意思決定を内包する心理的な状態」(Allen & Meyer, 1990) として、組織に留まる状態を作り出す3つの要素、すなわち情緒的 (affective)、存続的 (continuance)、規範的 (normative) の3要素があるとされる。情緒的組織コミットメントはその組織が好きだから留まるというもの、存続的組織コミットメントはその組織を去ると失うものが多いから留まるというもの、規範的組織コミットメントは留まるべきだからその組織に留まるというものである。

Porter らの考え方にしても、Allen & Meyer の考え方にしても、従業員の組織への定着にかかわる概念であることから、離職、退職を予測すると想定されている。そして Porter らの定義に基づく組織コミットメントと情緒的組織コミットメントは、従業員のパフォーマンスと正の関係にあることや (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysiky, 2002)、情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメントは組織市民行動と正の関係にあること (Meyer et al. 2002) などが報告されている。

### ② ジョブインボルブメント

「仕事と自己との心理的同一化の程度」や「職務環境が自身や自己のアイデンティティにとって中心的である度合い」(Kanungo, 1982; Lodahl & Kejner, 1965) といった個人のアイデンティティからとらえる定義と、「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」(Dubin, 1956) のように、仕事の重要性や仕事に没頭する度合いをあらわす定義がある。いずれにしても、個人の中で仕事が占める位置づけの度をあらわすといえる。

実証研究では、従業員のパフォーマンスや取組む姿勢と正の関係、離転職や欠勤率と負の関係にあることなどが報告されている (Brown, 1996)。

### ③ キャリアコミットメント

職業やキャリアに対するコミットメントをあらわす概念には、自分を自己の職務の専門分野と同一視する程度、専門分野の発展の為に積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどに関するものもある。その中で、キャリアコミットメントは、限られた専門職に留まらない職業一般に適用可能な概念とされる (Aryee & Tan, 1992)。自身のキャリア選択に対してどう感じ、どのくらい関心を持っているかにかかわる概念ともいえる (Somers & Birnbaum, 1998)。Blau (1985) のキャリアコミットメントの定義は「専門を含めた、自分の職業への態度」となっている。

実証研究では、タスクの熟達性といった従業員のパフォーマンスと正の関係にあることな

どが報告されている (Somers & Birnbaum, 1998)。

#### ④ 全般的職務満足感

職務満足感の定義には、2つのアプローチがある (Weiss, 2002)。1つのアプローチは、情緒や情動に基づくものである。「個人が自分の職務価値を達成するものとして、自身の職務を評価することからもたらされる快適な情緒状態」という Locke (1976) の定義や、「職務成果の理想と現実の差から生じた情緒状態」という Cranny, Smith, & Stone (1992) の定義がこのアプローチに属する。どちらも職務満足感を情緒状態や情動的反応としている。

もう一つのアプローチは、職務満足感を態度とするものである。職務満足感を、自身の職務に対する評価ととらえ、安定した態度としてとらえている。このアプローチでは職務を、給与や昇進、上司との関係といった領域別にとらえる点が、1つ目のアプローチと異なる。情緒や情動ととらえる1つ目のアプローチでは、職務の全ての側面に対する全般的、包括的な満足感をとらえている。産業・組織心理学の研究としては、この2つのアプローチのどちらが妥当か決着はついておらず、双方のアプローチが研究目的に応じて用いられている。本稿では、職務全般に対する反応ととらえる1つ目のアプローチを採用している。

職務満足感と組織業績との関係はそれほど強くはない。しかし、メタ分析では、退職意図との関係が最も強く、心身の健康やストレスとの関係がそれに次ぐことなどが報告されている (Scheleicher, Hanse, & Fox, 2011)。

### (2) 測定尺度

ここでは、組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感の4つの概念を測定する尺度を用意した。ただし組織コミットメントについては、組織に対する積極的な意欲や残留意図をあらわす Porter et al. (1974) の定義に基づく尺度と、Allen & Meyer (1990) の3要素を含むため、合計4つの要素から構成されている。したがって、コミットメント全体では全部で7つの下位尺度から構成されることになる。以下に、各下位尺度の概要を示す。

#### ① 組織コミットメント

Porter et al. (1974) の定義に基づく組織コミットメントを測定する項目は、日本労働研究機構 (1991) によるワークチェックリストから選出された。組織への積極的な残留意欲や組織のための積極的意欲を示す3項目である。具体的質問項目は図表 I -3-1のb01からb03である。

Allen & Meyer (1990) の3要素の組織コミットメントは、日本労働研究機構 (2003) が Meyer, Allen, & Smith (1993) に基づいて作成したもので、各要素3項目計9項目から構成されている。図表 I -3-1の具体的質問項目では、情緒的組織コミットメントがb04からb06、

存続的組織コミットメントがb07からb09、規範的組織コミットメントがb10からb12となっている。

このように組織コミットメントは、4つの下位尺度各3項目、合計12項目から構成される。日本労働研究機構（2003）では、この12項目を用いた因子分析から2因子が得られたとしている。残留意欲をあらわす要素、情緒的要素、規範的要素が1つの因子となり、これら3尺度9項目を1尺度とした場合の $\alpha$ 係数は.84であった。残るもう一つの因子は存続的組織コミットメントであり、 $\alpha$ 係数は.86であった。しかし、労働政策研究・研修機構（2012）では、これまでの研究に沿って4因子を用いることとし、各下位尺度について、残留・意欲が.80、情緒的組織コミットメントが.81、存続的組織コミットメントが.87、規範的組織コミットメントが.81としている。

労働政策研究・研修機構（2012）では、これら4つの組織コミットメント尺度に対する従業員の回答と、離職者の多さに対する人事担当者による回答との間に負の相関関係がみられたことを報告している。

## ② ジョブインボルブメント

日本労働研究機構（1991）によるワークチェックリストから、職務に対する思い入れの程度を表すという視点から選出された7項目から構成されている。日本労働研究機構（2003）で報告された $\alpha$ 係数は.92、労働政策研究・研修機構（2012）で報告された $\alpha$ 係数は.91と、非常に高い値を示している。具体的質問項目は図表 I -3-1のb13からb19である。

## ③ キャリアコミットメント

広範な職業に活用可能と考えられるBlau（1985）のキャリアコミットメント尺度から、日本労働研究機構（2003）が作成したものであり、8項目からなる。Blauの尺度では、質問文中に回答者の職業名を具体的に入れ、それに対するコミットメントの程度を問うようになっているが、日本労働研究機構（2003）ではあらゆる職業に適用できるように、Blauの尺度では特定の職業名になっている箇所を「職務・専門分野」としている。コミットする対象を「職種」と和訳した研究もあるが、「職種」とした場合、伝統的に専門職と呼ばれてきたわけではないホワイトカラーの専門領域を識別できず、回答者の想定する範囲を曖昧にしてしまう危険性が考えられたためとされている。また、逆転項目は回答ミスを導きやすいため、肯定的な表現に変更している。日本労働研究機構（2003）および労働政策研究・研修機構（2012）で報告された $\alpha$ 係数は、ともに.90と高い値を示している。具体的質問項目は、図表 I -3-1のb20からb27である。

## ④ 全般的職務満足感

先述のワークチェックリスト（日本労働研究機構，1991）から、職業生活全般を通して感

じられる満足感をあらわす6項目を採用している。日本労働研究機構（2003）および労働政策研究・研修機構（2012）によると、ともに $\alpha$ 係数が.93と非常に高い値であった。具体的質問項目は、図表 I -3-1のb28からb33である。

#### ⑤ 尺度への回答方法とWeb調査の基礎統計量

以上のように、コミットメントを測定する質問項目は7尺度33項目から構成されている。調査では、これら全ての項目に対して、「No」を1点、「Yes」を5点の5件法で回答するものとなっている。今回のWeb調査で回収した12,000人の基礎統計量は図表 I -3-1の通りである。

基礎統計量を概観すると、全ての項目において最小値の1から最大値の5までで回答されており、平均値は概ね中央値の3.0近辺の値を示している。ただしジョブインボルブメントを測定する項目の平均値については、中央値の3.0を下回るものが多い。標準偏差については、1.15から1.20くらいまでの値を示す項目がほとんどで、極端に高い数値や低い数値はないため、大きな偏りがないことが分かる。

図表 I-3-1 コミットメント測定質問項目の基礎統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
b1 他の会社や組織に移る気はまったくない	12,000	1	5	3.19	1.30
b2 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい	12,000	1	5	3.06	1.19
b3 この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける	12,000	1	5	2.76	1.15
b4 この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	12,000	1	5	2.79	1.13
b5 この会社の一員であることを誇りに思う	12,000	1	5	3.00	1.14
b6 この会社のメンバーであることを強く意識している	12,000	1	5	3.11	1.14
b7 この会社を離れるとどうなるか不安である	12,000	1	5	3.14	1.20
b8 今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	12,000	1	5	3.27	1.22
b9 今この会社を辞めたら損失が大きいですので、この先も勤めようと思う	12,000	1	5	3.27	1.15
b10 この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	12,000	1	5	3.07	1.18
b11 この会社に多くの恩義を感じる	12,000	1	5	2.94	1.17
b12 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	12,000	1	5	2.65	1.21
b13 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある	12,000	1	5	3.17	1.21
b14 今の仕事が生きがいである	12,000	1	5	2.68	1.16
b15 今の私にとって仕事が生活のすべてである	12,000	1	5	2.33	1.13
b16 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している	12,000	1	5	2.52	1.14
b17 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	12,000	1	5	2.57	1.15
b18 今の仕事にのめり込んでいる	12,000	1	5	2.51	1.11
b19 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	12,000	1	5	2.39	1.12
b20 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい	12,000	1	5	2.54	1.17
b21 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	12,000	1	5	2.95	1.15
b22 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい	12,000	1	5	2.98	1.17
b23 もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう	12,000	1	5	2.69	1.22
b24 この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい	12,000	1	5	3.07	1.16
b25 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である	12,000	1	5	2.89	1.15
b26 今の職務・専門分野に満足している	12,000	1	5	3.03	1.16
b27 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる	12,000	1	5	2.70	1.17
b28 今の仕事が好きである	12,000	1	5	3.32	1.17
b29 現在の仕事に満足している	12,000	1	5	3.09	1.18
b30 今の仕事に喜びを感じる	12,000	1	5	2.97	1.17
b31 今の仕事に誇りを感じる	12,000	1	5	3.11	1.19
b32 朝、仕事に行くのが楽しい	12,000	1	5	2.70	1.13
b33 今の仕事にやりがいを感じる	12,000	1	5	3.06	1.18

### (3) 今回のデータに基づく弁別妥当性と信頼性の検討

労働政策研究・研修機構（2012）において、本研究に使用したコミットメントを測定する7尺度が十分な弁別妥当性と信頼性を持つことが報告されている。しかしながら、同じ尺度を用いた日本労働研究機構（2003）は、情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメント、組織コミットメント（残留・意欲）が、共通する1つの因子から影響を受けているという5因子解を報告している。したがって、どちらの解釈が適切か確認するため、今回新たに回収した12,000人の回答を用いて再度、弁別妥当性を確認することとした。

比較を行ったのは、全33項目が1つの因子から影響を受けると仮定する1因子モデルと、

日本労働研究機構（2003）の報告に基づく5因子モデルの他、6因子モデルと7因子モデルを比較対象とした。6因子モデルは、組織コミットメント（残留・意欲）と情緒的組織コミットメントが1つの因子から影響を受けると仮定し、その他の要素については当初の想定通りと仮定したものである。Porter et al.（1974）の定義に基づく組織コミットメントは、情緒的組織コミットメントに類似するという見解があるため（Dunham, Grube, & Castaneda, 1994）、1つの共通する因子から影響を受ける可能性も考えられたからである。そして、7因子モデルは、7つの尺度を構成する各項目が、それぞれ異なる7つの因子から影響を受けると仮定するモデルである。これら4つのモデルを用いた確認的因子分析を行い、それぞれの適合度を示した結果が図表 I-3-2 である。

適合度指標である CFI、TLI、RMSEA、AIC により4つのモデルを比較すると、7因子モデルの適合度が最もよい。 $\chi^2$  値も7因子モデルが最も低くなっている。1因子モデル以外は CFI と TLI が.90 以上と高い適合度を示しているが、7因子モデルでは RMSEA が.07 と極めて低く、よいモデルであることが分かる。6因子モデルの RMSEA も同等であるが、AIC は7因子モデルの方が低い。AIC の値が小さいモデルほど優れているといえることから、コミットメントを構成する尺度は想定した、①組織コミットメント（残留・意欲）、②情緒的組織コミットメント、③存続的組織コミットメント、④規範的組織コミットメント、⑤ジョブインボルブメント、⑥キャリアコミットメント、⑦全般的職務満足感、以上7つから構成され、それぞれ異なる因子と考えることができ、弁別妥当性はあるといえる。

図表 I-3-2 確認的因子分析の結果

	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	AIC
1 因子モデル	118507.37	495	.67	.64	0.14	118639.37
5 因子モデル	34051.31	485	.91	.90	0.08	34203.31
6 因子モデル	28397.77	480	.92	.91	0.07	28559.77
7 因子モデル	24481.55	474	.93	.92	0.07	24655.55

こうして確認された7つの尺度の基礎統計量を図表 I-3-3 に示した。図表では組織コミットメント（残留・意欲）を OC 残留・意欲、情緒的組織コミットメントを OC 情緒的、存続的組織コミットメントを OC 存続的、規範的組織コミットメントを OC 規範的と短く表記している。

小数点第一位で四捨五入すると、7つの尺度の平均値は全て中央値の 3.0 で、標準偏差は 1.0 となり、分布に偏りがなくなることになる。各尺度の  $\alpha$  係数も、最も低いもので .85、最も高いものは .95 と非常に高い値となっており、高い信頼性があるといえる。項目と尺度間の相関係数も最も低い 0.68 から最も高い 0.94 と高く、内的整合性が高いことを示している。

図表 I-3-3 コミットメント尺度の基礎統計量

	項目数	平均値	標準 偏差	$\alpha$ 係数	項目－尺度間の相関		
OC 残留・意欲	3	3.01	1.07	.85	.82	～	.92
OC 情緒的	3	2.97	1.00	.86	.82	～	.91
OC 存続的	3	3.23	1.07	.88	.88	～	.92
OC 規範的	3	2.89	1.05	.87	.88	～	.91
キャリアコミットメント	8	2.86	0.94	.92	.70	～	.89
ジョブインボルブメント	7	2.60	0.97	.93	.68	～	.90
全般的職務満足感	6	3.04	1.05	.95	.84	～	.94

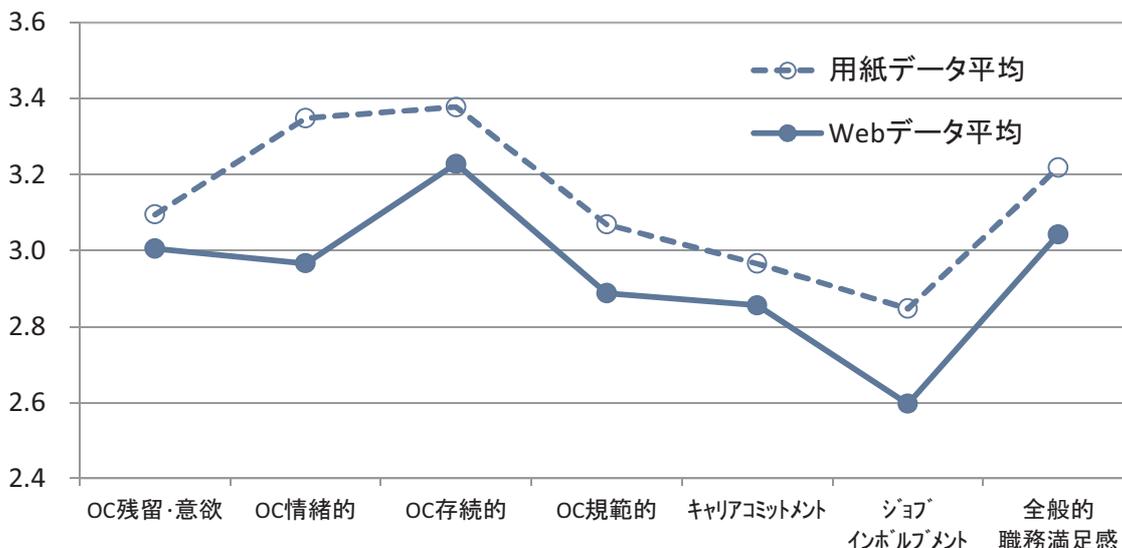
#### (4) Web データと用紙データの比較

今回 Web で調査を実施し 12,000 人から得られた回答と (Web データ)、紙に印刷された調査票を配布・回収することによって得た 11,878 人の回答 (用紙データ) を比較した結果が図表 I-3-4 である。後者の 11,878 人分の回答は、労働政策研究・研修機構 (2012) に報告されたものと同じであり、第 1 章に詳細が記されているように、1990 年代後半から十年以上にわたり回収されてきたものである。

図表にみられるように 7 つの尺度全てにおいて、Web データの値が用紙データの値より低い。特に情緒的組織コミットメントにおいてその差は大きい。それ以外の 6 尺度については、ほぼ同じような差がある。

用紙データの方が Web 調査よりも高い値を示した理由としては、第 2 章 (ワークシチュエーション) の図表 I-2-7 の場合と同様に、用紙データは組織内で配布、回収されるため、個人の回答は見られないとしているが、ネガティブな回答が抑制されたことが考えられる。組織や職務に対する質問であるため、ワークシチュエーションよりもさらに、ネガティブな回答が抑制され、中でも「その組織が好きだから留まる」という情緒的組織コミットメントはその傾向が強く出たものと考えられる。また、用紙データは従業員数 3,000 人を超える大企業の者が多かったり、用紙データの中小企業は業績や職場状況の良いところが多かった可能性等があることも、用紙データの方が Web データよりも高い値となった原因として考えられる。情緒的組織コミットメントの先行要因として最も強く一貫した関係にあるのは、組織における経験であることが報告されている (Meyer & Allen, 1997)。職場環境の整った大企業の従業員と、中小企業であっても状況のよい企業の従業員が用紙データに多く含まれていたため、情緒的組織コミットメントにおいて Web データと特に大きく差が出たということも考えられる。

図表 I-3-4 コミットメント—Web データと用紙データの比較



### 3. 企業属性、個人属性によるコミットメントの違い

Mathiew & Zajac (1990) や Meyer et al. (2002) などのメタ分析の結果からも、労働政策研究・研修機構 (2012) の分析結果からも、企業属性や個人属性によってコミットメントの高さが異なることが見出されている。今回の Web 調査で回収した 12,000 人の回答においても違いがあるか以下にみていく。

#### (1) 従業員規模

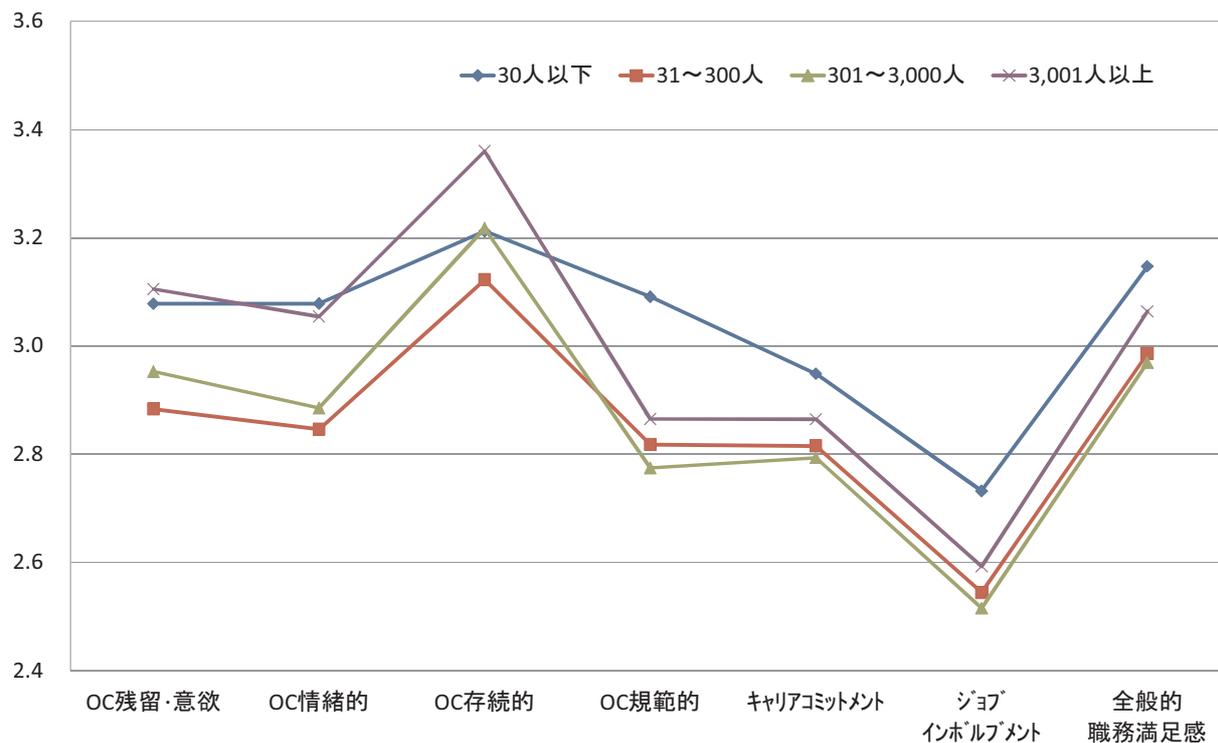
従業員規模によるコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-5 および図表 I-3-6 である。31 人から 300 人までの規模に属する従業員と、301 人から 3,000 人までの規模に属する従業員のコミットメントはあまり差がなく、他の従業員規模に比べて低いことがわかる。それに比べて 3,001 人以上の規模のコミットメントは高くなっており、特に存続的組織コミットメントが際立って高い。30 人以下の規模のコミットメントは、3,001 人以上の規模と同等もしくは更に高く、存続的組織コミットメント以外は 3,001 人以上の規模を上回る値となっている。規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントが、30 人以下の組織において高く、他と差がある。規模が大きくなるほどコミットメントが高くなるという直線的な関係ではなく、U字型の関係にある点は、労働政策研究・研修機構 (2012) と一致している。

規模の大きい組織ほど、福利厚生制度を含む雇用管理施策が整備されているために、コミットメントが高まると考えられるが、30 人以下の小規模組織のコミットメントが高い理由

はそれでは説明がつかない。労働政策研究・研修機構（2012）の場合、組織側からの依頼により調査を実施した中小企業が多かった。調査を依頼する余裕があったり、成長途上にあつて状況把握を希望したりするような職場状況の良い企業が多く含まれていたことが、小規模組織の従業員のコミットメントが高かった理由と考えられていた。しかし、今回の調査でも30人以下の組織のコミットメントが高かったため、調査方法に由来する理由でないといえる。第1章の図表I-1-18にあるように、30人以下の組織は「組織としての意思決定の早さ」は他と較べて早い、「パート、契約、派遣等正社員以外の社員数」は他と比べ減っており、「貴社の製品やサービスの市場での競争力」は低く、「貴社の資産」、「貴社の売上（過去3年間）」、「貴社の利益（過去3年間）」も減っている。30人以下の組織が良い状況にあるとはいえない。30人以下であれば、制度としての雇用管理施策は整っていなくても、状況に応じてフレキシブルに対応でき、結果として従業員のコミットメントを引き出すことができることを示しているのかもしれない。

存続的組織コミットメントが3,000人を超える大企業において高いのは、大企業ほど従業員の仕事環境や生活を支援する環境が整っているため、それらを失う代償が多いからと考えられる。

図表 I-3-5 規模別コミットメント



図表 I-3-6 規模別コミットメント

	度数	OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリアコミットメント	ジョブインボルブメント	全般的職務満足感
		平均値 (標準偏差)						
30人以下	3,000	3.08 (1.17)	3.08 (1.13)	3.21 (1.12)	3.09 (1.16)	2.95 (1.00)	2.73 (1.05)	3.15 (1.10)
31~300人	3,000	2.88 (1.04)	2.85 (0.99)	3.12 (1.05)	2.82 (1.03)	2.82 (0.92)	2.54 (0.94)	2.99 (1.05)
301~3,000人	3,000	2.95 (1.03)	2.89 (0.94)	3.22 (1.06)	2.77 (1.00)	2.79 (0.94)	2.52 (0.94)	2.97 (1.02)
3,001人以上	3,000	3.11 (1.00)	3.05 (0.92)	3.36 (1.02)	2.87 (0.99)	2.86 (0.90)	2.59 (0.92)	3.06 (1.02)

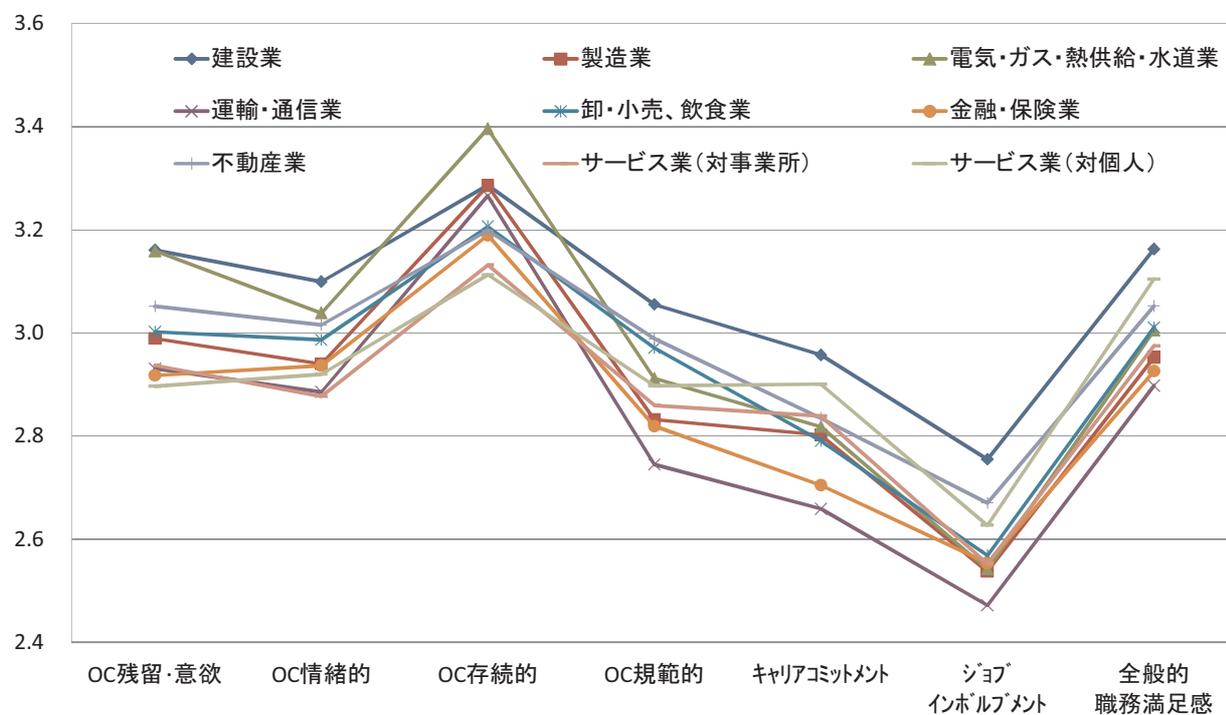
## (2) 業種

業種によるコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-7 および図表 I-3-8 である。7つのコミットメント全てが高い数値を示しているのは建設業である。存続的組織コミットメント以外6つのコミットメントが、その他を除く全ての業種の中で最も高い。次いで数値が全般的に高いのは、不動産業となっている。

逆に、7つのコミットメントが全般的に低いのは運輸・通信業である。存続的組織コミットメント以外のコミットメントは全て中央値よりも低い値となっている。金融・保険業も次いで全般的にコミットメントが低く、存続的組織コミットメント以外は全て中央値よりも低い値を示している。

電気・ガス・熱供給・水道業は、組織コミットメントの値は高いが、ジョブインボルブメントはかなり低いという特徴をもつ。サービス業（対個人）は逆に、組織コミットメントの値は低いものの、キャリアコミットメントや全般的職務満足感が高くなっている。

図表 I-3-7 業種別コミットメント



図表 I-3-8 業種別コミットメント

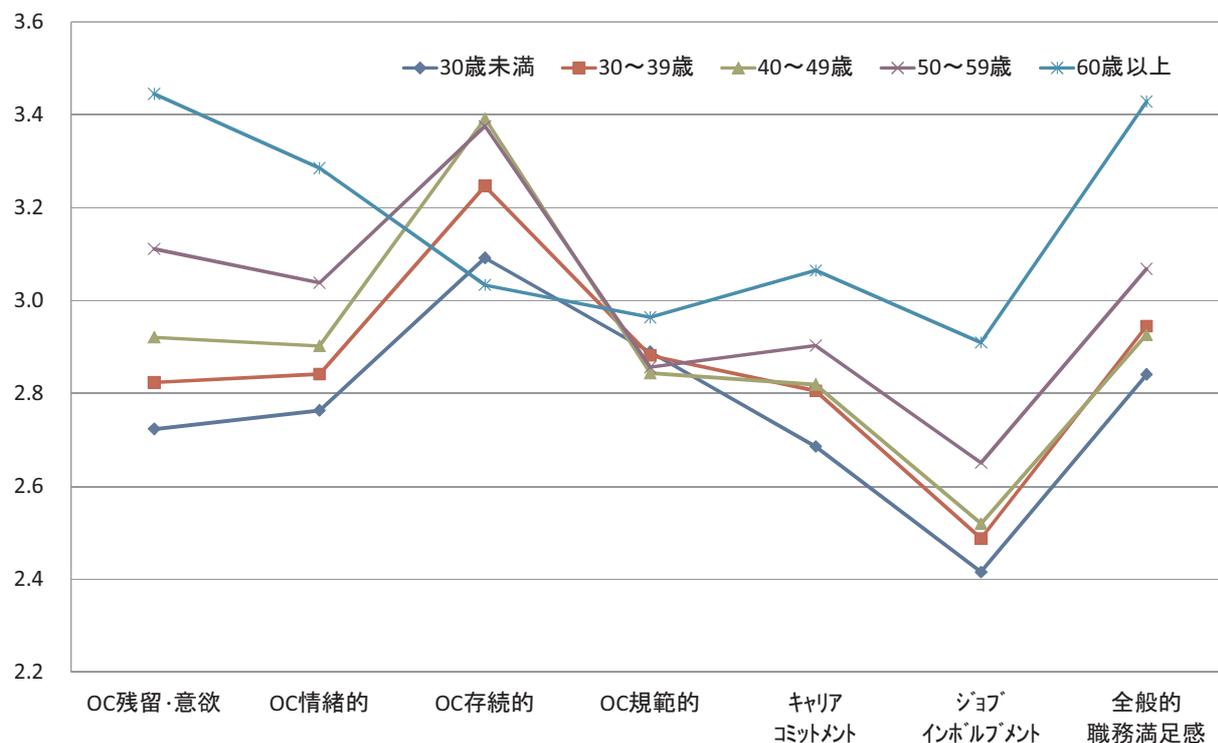
	度数	OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリア コミット メント	ジョブ インボル ブメント	全般的 職務 満足感
		平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
建設業	879	3.16 (1.05)	3.10 (1.01)	3.29 (1.06)	3.06 (1.08)	2.96 (0.94)	2.76 (0.98)	3.16 (1.05)
製造業	2,979	2.99 (1.04)	2.94 (0.96)	3.29 (1.03)	2.83 (1.02)	2.80 (0.91)	2.54 (0.93)	2.95 (1.05)
電気・ガス・ 熱供給・水道業	197	3.16 (1.00)	3.04 (1.01)	3.40 (1.03)	2.91 (1.02)	2.82 (0.87)	2.54 (0.95)	3.01 (0.98)
運輸・通信業	793	2.93 (1.05)	2.89 (0.97)	3.27 (1.12)	2.75 (1.06)	2.66 (0.89)	2.47 (0.93)	2.90 (1.04)
卸・小売、 飲食業	1,190	3.00 (1.11)	2.99 (1.08)	3.21 (1.08)	2.97 (1.12)	2.79 (0.96)	2.57 (0.99)	3.01 (1.08)
金融・保険業	569	2.92 (1.02)	2.94 (0.97)	3.19 (1.06)	2.82 (1.03)	2.70 (0.94)	2.55 (0.96)	2.93 (1.02)
不動産業	277	3.05 (1.18)	3.02 (1.09)	3.20 (1.11)	2.99 (1.13)	2.84 (1.00)	2.67 (1.00)	3.05 (1.08)
サービス業 (対事業所)	1,507	2.94 (1.05)	2.88 (1.03)	3.13 (1.04)	2.86 (1.03)	2.84 (0.91)	2.55 (0.95)	2.98 (1.03)
サービス業 (対個人)	1,524	2.90 (1.09)	2.92 (1.02)	3.11 (1.09)	2.90 (1.05)	2.90 (0.98)	2.63 (1.00)	3.10 (1.05)
その他	2,085	3.12 (1.07)	3.06 (0.99)	3.27 (1.08)	2.92 (1.05)	3.03 (0.94)	2.69 (0.97)	3.23 (1.04)

## (3) 年代

年代別のコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-9 および図表 I-3-10 である。他の年代に比べて際立った特徴をもつのは 60 歳以上の人々である。存続的組織コミットメントだけはどの年代よりも低い、それ以外の 6 つのコミットメントは他の年代を大きく引き離して高い。組織コミットメント（残留・意欲）と情緒的組織コミットメント、全般的職務満足感が特に高いため、組織に対する積極的なかわりが強く、高い満足感をもつ年代といえる。

他の年代については、高いものから 50 代、40 代、30 代、30 歳未満となっている。ただし、規範的組織コミットメントについては年代による差はほとんどない。年齢が上がるほどコミットメントが高くなるのは、過去の研究結果と一致している。年齢が高まるほど、仕事にかかわる経験が好ましくなるというのが、一般的な見解である。とはいえ、60 代以上のコミットメントがここまで高いのは、解釈が難しい。役員が多く含まれるからなのか、役職定年を迎えて煩わしい職務から離れられるからなのか、好ましい仕事や職場の者が残り、好ましくない仕事や職場の者は退職したためなのか、完全引退を身近に感じ、残り少ない職業生活を楽しんでいるためなのか、様々なことが考えられる。

図表 I-3-9 年代別コミットメント



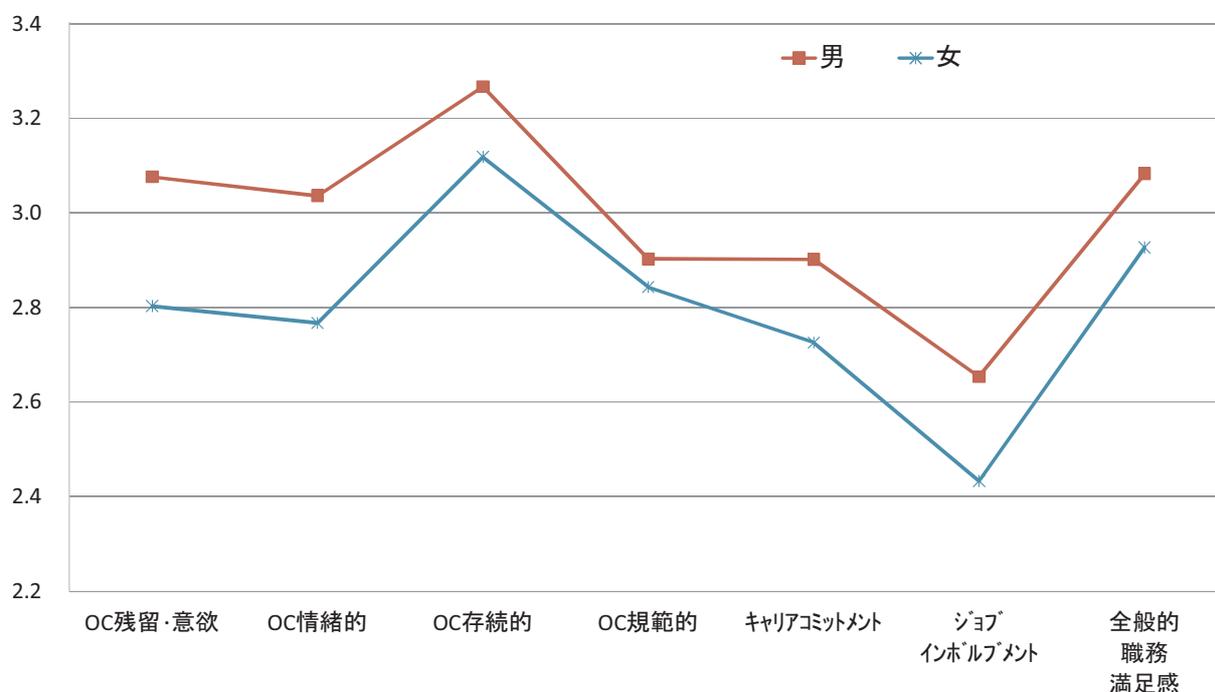
図表 I-3-10 年代別コミットメント

	度数	OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリアコミットメント	ジョブインボルブメント	全般的職務満足感
		平均値 (標準偏差)						
30歳未満	2,400	2.72 (1.07)	2.76 (1.03)	3.09 (1.12)	2.89 (1.07)	2.69 (0.98)	2.42 (0.97)	2.84 (1.08)
30~39歳	2,400	2.82 (1.05)	2.84 (1.00)	3.25 (1.09)	2.88 (1.07)	2.81 (0.97)	2.49 (0.96)	2.95 (1.05)
40~49歳	2,400	2.92 (1.03)	2.90 (0.98)	3.39 (1.04)	2.84 (1.07)	2.82 (0.92)	2.52 (0.95)	2.93 (1.05)
50~59歳	2,400	3.11 (1.02)	3.04 (0.96)	3.38 (1.02)	2.86 (1.05)	2.90 (0.90)	2.65 (0.94)	3.07 (1.02)
60歳以上	2,400	3.45 (0.99)	3.29 (0.96)	3.03 (1.02)	2.96 (1.00)	3.07 (0.89)	2.91 (0.94)	3.43 (0.95)

## (4) 性別

男女別のコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-11 および図表 I-3-12 である。7つのコミットメント全てにおいて男性の方が女性よりも数値が高い。女性は50歳代、60歳以上が少なく、全体的に年齢が低いために、前項でみられた年代による差が表出したと考えられるほか、正社員の75%が男性で、女性の正社員は25%にすぎないという就業形態による差が表出したとも考えられる。規範的組織コミットメントについては、他と較べ差が小さかった。

図表 I-3-11 性別コミットメント



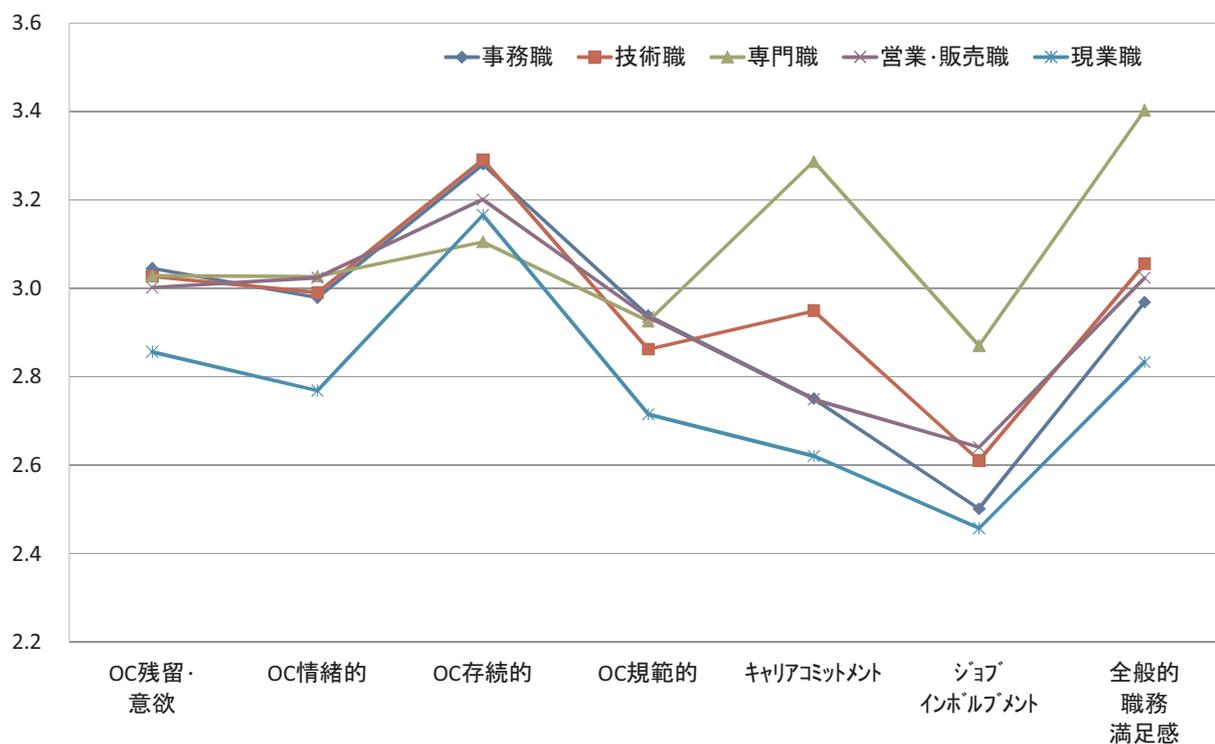
図表 I-3-12 性別コミットメント

		OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリアコミットメント	ジョブインボルブメント	全般的職務満足感
		平均値 (標準偏差)						
男	8,881	3.08 (1.04)	3.04 (0.99)	3.27 (1.04)	2.90 (1.04)	2.90 (0.91)	2.65 (0.95)	3.08 (1.04)
女	3,119	2.80 (1.10)	2.77 (1.03)	3.12 (1.14)	2.84 (1.10)	2.73 (1.00)	2.43 (0.99)	2.93 (1.09)

## (5) 職種

職種別のコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-13 および図表 I-3-14 である。5つの職種の中で殆どの数値が低いのは現業職である。存続的組織コミットメント以外は他の職種に比べて明確に低い数値を示している。専門職は、キャリアコミットメントとジョブインボルブメントが他の職種よりも高い。専門分野や職務自体にコミットするという職種の特徴が現れた結果といえる。専門職の存続的組織コミットメントが他の職種と比べて低いのは、知識やスキルの汎用性が高く、組織を離れる際の代償となるものとは認識していないためと推測される。専門職は全般的職務満足感も高く、恵まれた仕事であることがうかがえる。技術職もキャリアコミットメントが比較的高いが、存続的組織コミットメントは専門職のように低くはない。技術職の持つ知識やスキルは組織特殊性が高く、現在の組織を去ることがマイナスになるものとして認識されていると解釈できる。

図表 I-3-13 職種別コミットメント



図表 I-3-14 職種別コミットメント

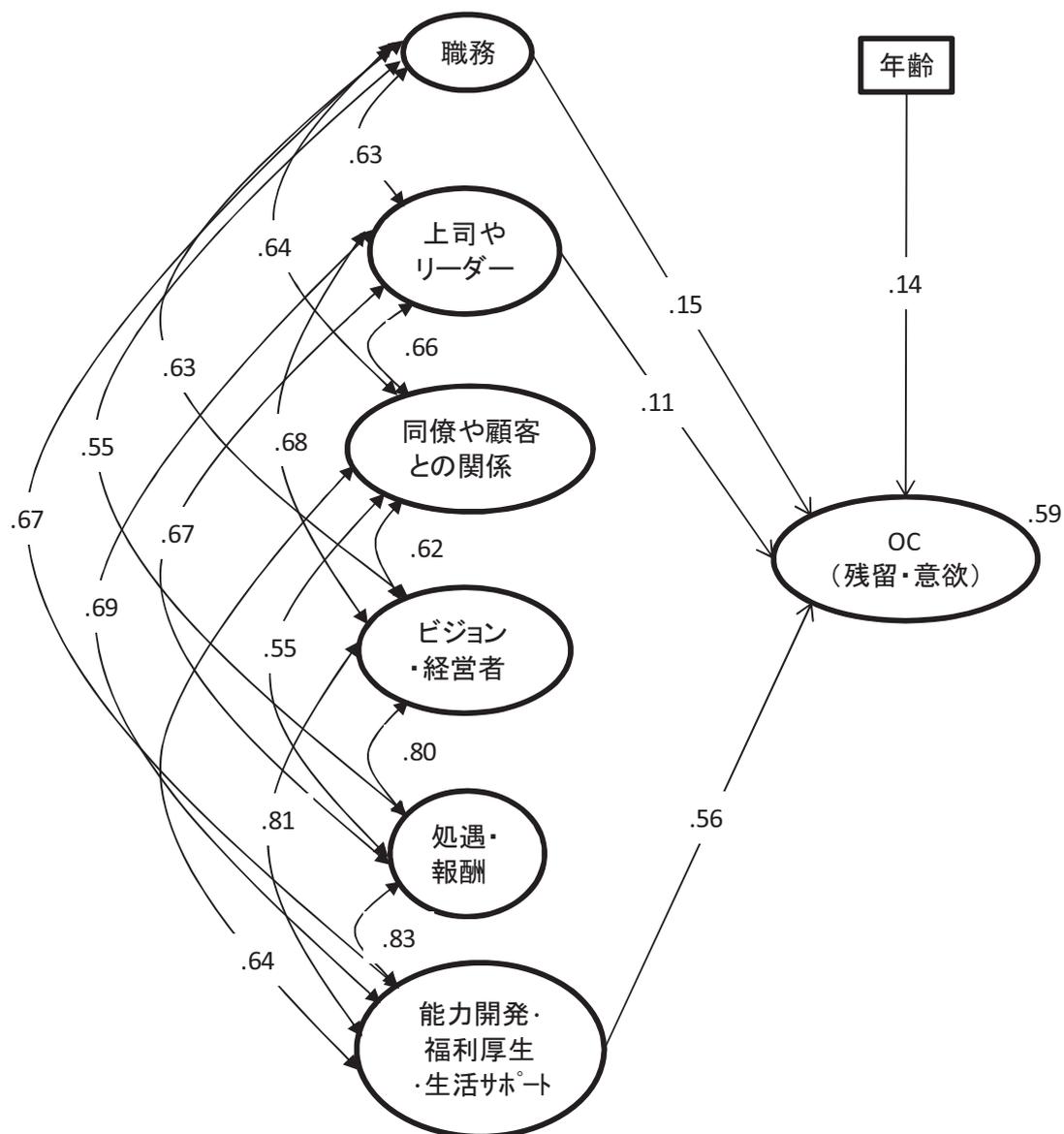
	OC 残留・ 意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリア コミット メント	ジョブ インボル ブメント	全般的 職務 満足感	
					平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
事務職	3,910	3.05 (1.08)	2.98 (1.03)	3.28 (1.08)	2.94 (1.07)	2.75 (0.93)	2.50 (0.96)	2.97 (1.06)
技術職	2,698	3.03 (1.01)	2.99 (0.95)	3.29 (1.04)	2.86 (1.02)	2.95 (0.88)	2.61 (0.91)	3.06 (1.00)
専門職	1,766	3.03 (1.08)	3.03 (0.99)	3.11 (1.05)	2.93 (1.03)	3.29 (0.91)	2.87 (0.98)	3.40 (1.01)
営業・販売職	1,927	3.00 (1.08)	3.02 (1.02)	3.20 (1.06)	2.94 (1.08)	2.75 (0.92)	2.64 (0.98)	3.02 (1.07)
現業職	1,699	2.86 (1.06)	2.77 (0.99)	3.17 (1.09)	2.72 (1.05)	2.62 (0.94)	2.46 (0.96)	2.83 (1.05)

#### 4. ワークシチュエーションとコミットメントの因果モデル

労働政策研究・研修機構（2012）では、ワークシチュエーションの中のいくつかの要因を取り上げ、コミットメントとの関係をあらわす因果モデル分析を行っている。本研究でも、ワークシチュエーションを独立変数とし、各コミットメントを従属変数として分析を行った。具体的には、ワークシチュエーションのⅠ～Ⅵの6領域に相当する各因子から、コミットメント因子へのパスを設定した。ワークシチュエーション6因子はそれぞれ下位尺度得点を観測変数とし、コミットメント因子は項目得点を観測変数とした。さらに、個人要因である年齢、性別、企業規模の3変数からコミットメント因子へのパスを設定した。パスの削除基準については、5%水準で有意でないパス、あるいは標準化係数の絶対値が.10に満たないパスを削除して分析した。また、個人要因として加えた変数に関して、5%水準で有意かつ標準化係数の絶対値が.10を超えるパスがみられなかった変数はモデルから削除した。こうして行われた共分散構造分析の結果をあらわしたのが、図表 I-3-15 から図表 I-3-21 である。図表中のパス係数は全て標準化係数となっている。7つのモデルの適合度指標は概して高く、また、すべての影響指標が.40を超えており、十分な値が得られた。

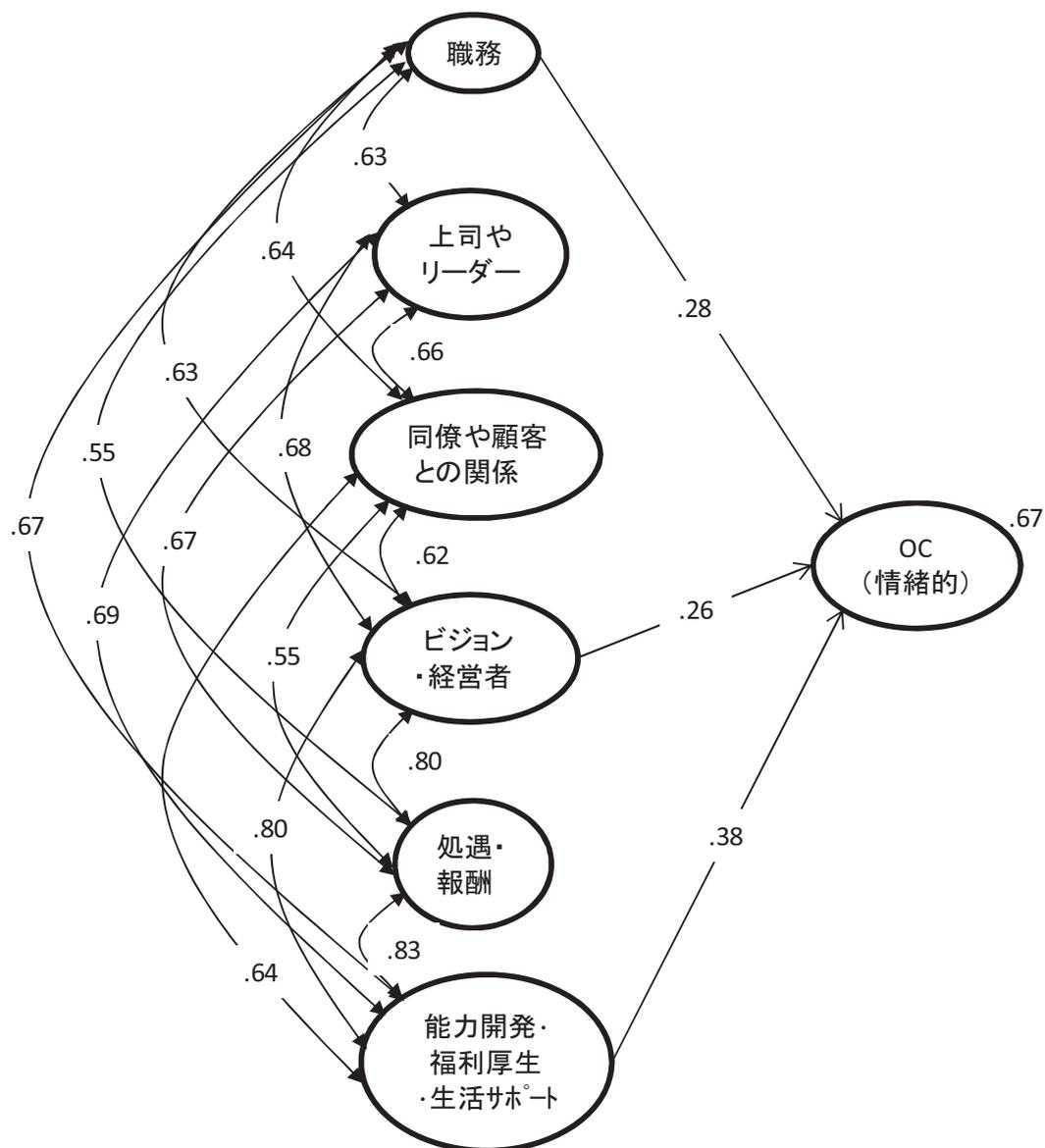
組織コミットメント（残留・意欲）を従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-15 に示した。モデルの適合度は CFI=.914, RMSEA=.081 であった。個人要因として加えた変数の中で、年齢から組織コミットメント（残留・意欲）への正の影響が見られた。年齢が上がるほどコミットメントが高まるのは基礎分析と一致する結果である。ワークシチュエーションからは、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が最も強い正の影響を及ぼしていた。

図表 I-3-15 組織コミットメント(残留・意欲)の因果モデル



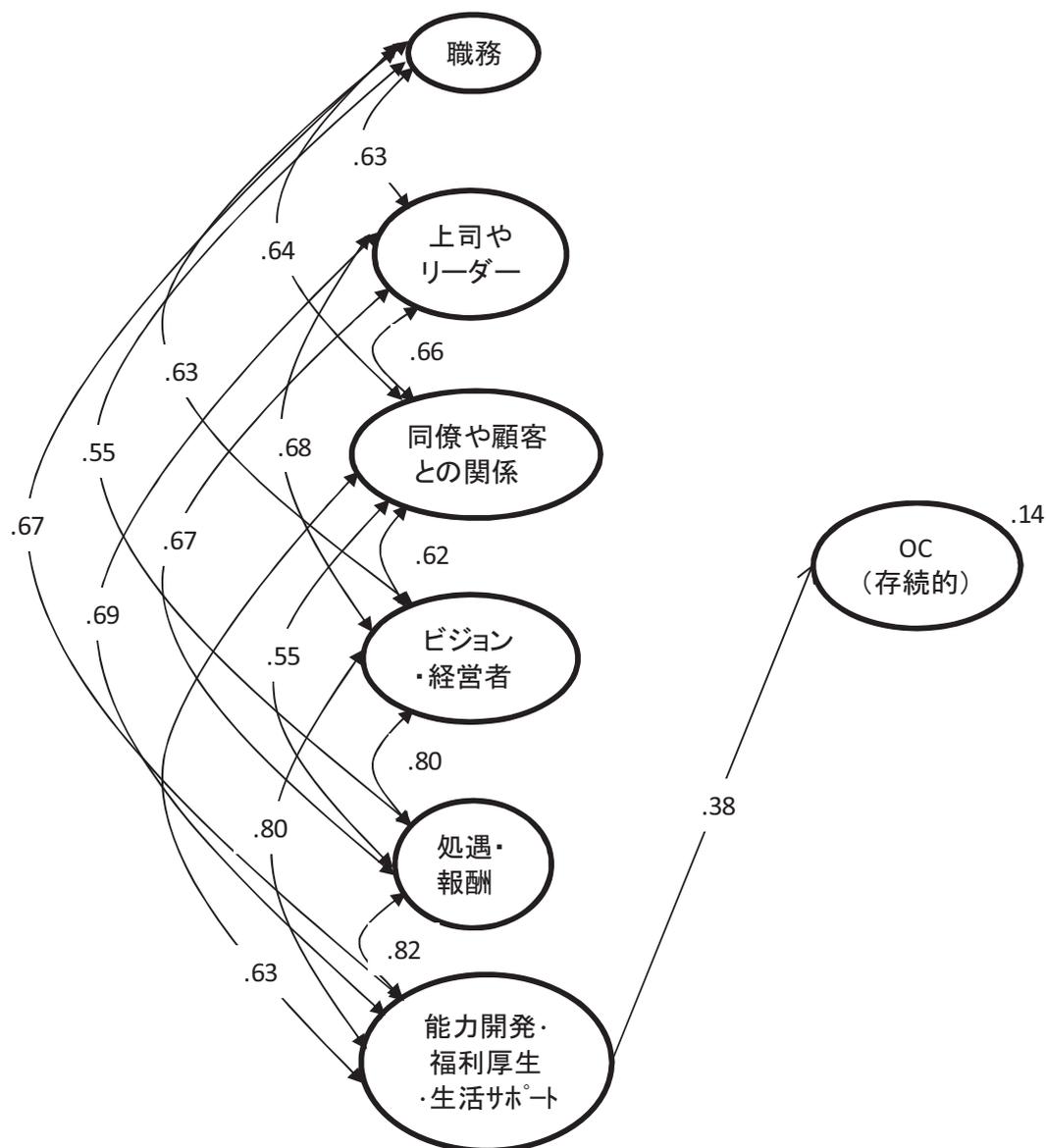
情緒的組織コミットメントを従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-16 に示した。モデルの適合度は CFI=.921, RMSEA=.082 であった。「能力開発・福利厚生・生活サポート」および「職務」が正の影響を示した点では組織コミットメント(残留・意欲)の結果と一致しているが、「ビジョン・経営者」から正の影響が見られた点で異なる結果であった。情緒的組織コミットメントの高揚にとって、経営者との関係や経営者からのメッセージは、重要な位置づけにあるといえる。

図表 I-3-16 情緒的組織コミットメントの因果モデル



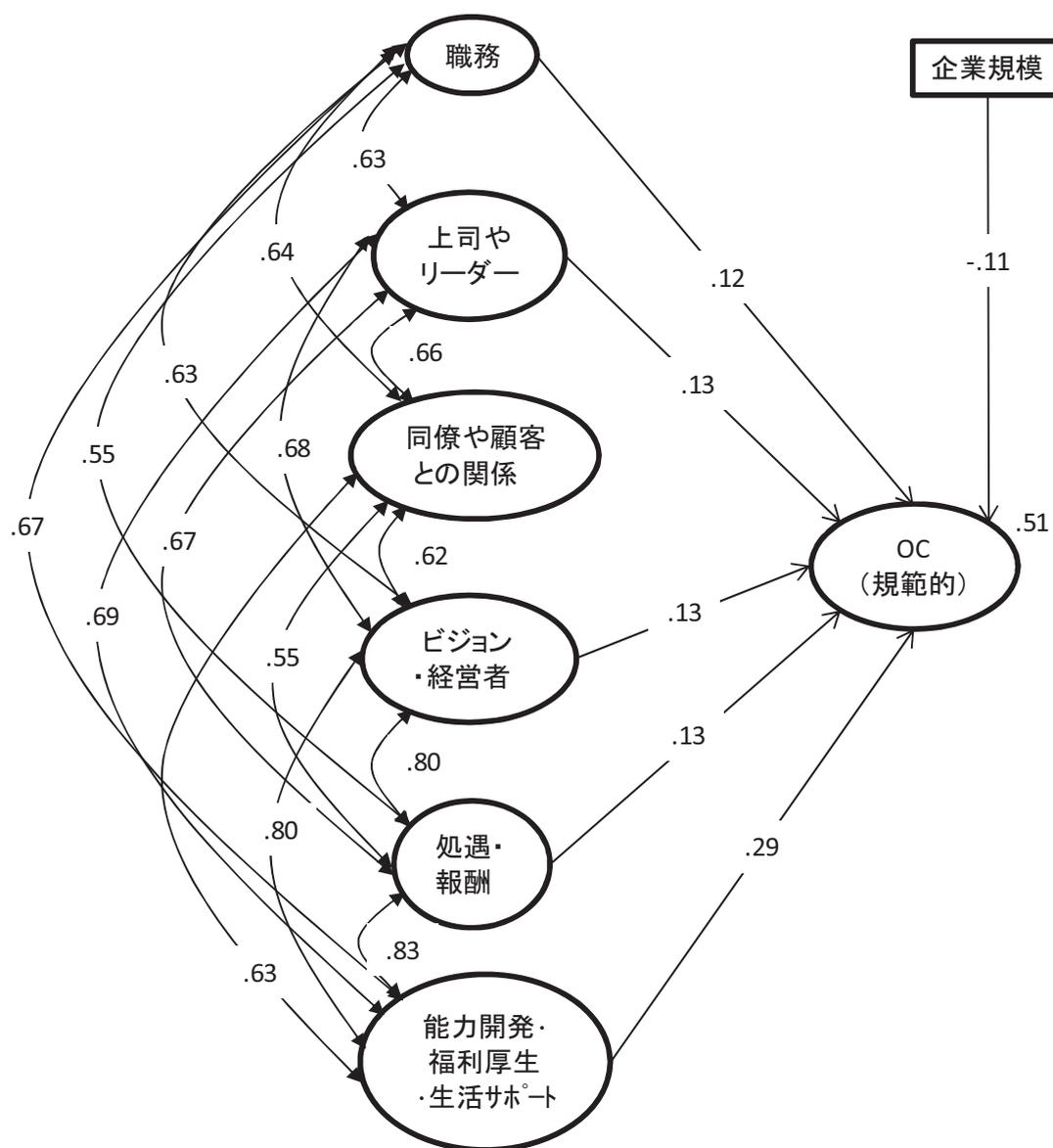
存続的組織コミットメントを従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-17 に示した。モデルの適合度は CFI=.917, RMSEA=.081 であった。ワークシチュエーションからは「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみが正の影響を示していた。労働条件がよく、サポートが手厚いほど、それらを失いたくないという思いに基づく組織コミットメントが高まる。しかし、他のワークシチュエーションは、組織を去ることに伴う代償として認知されないといえる。

図表 I-3-17 存続的組織コミットメントの因果モデル



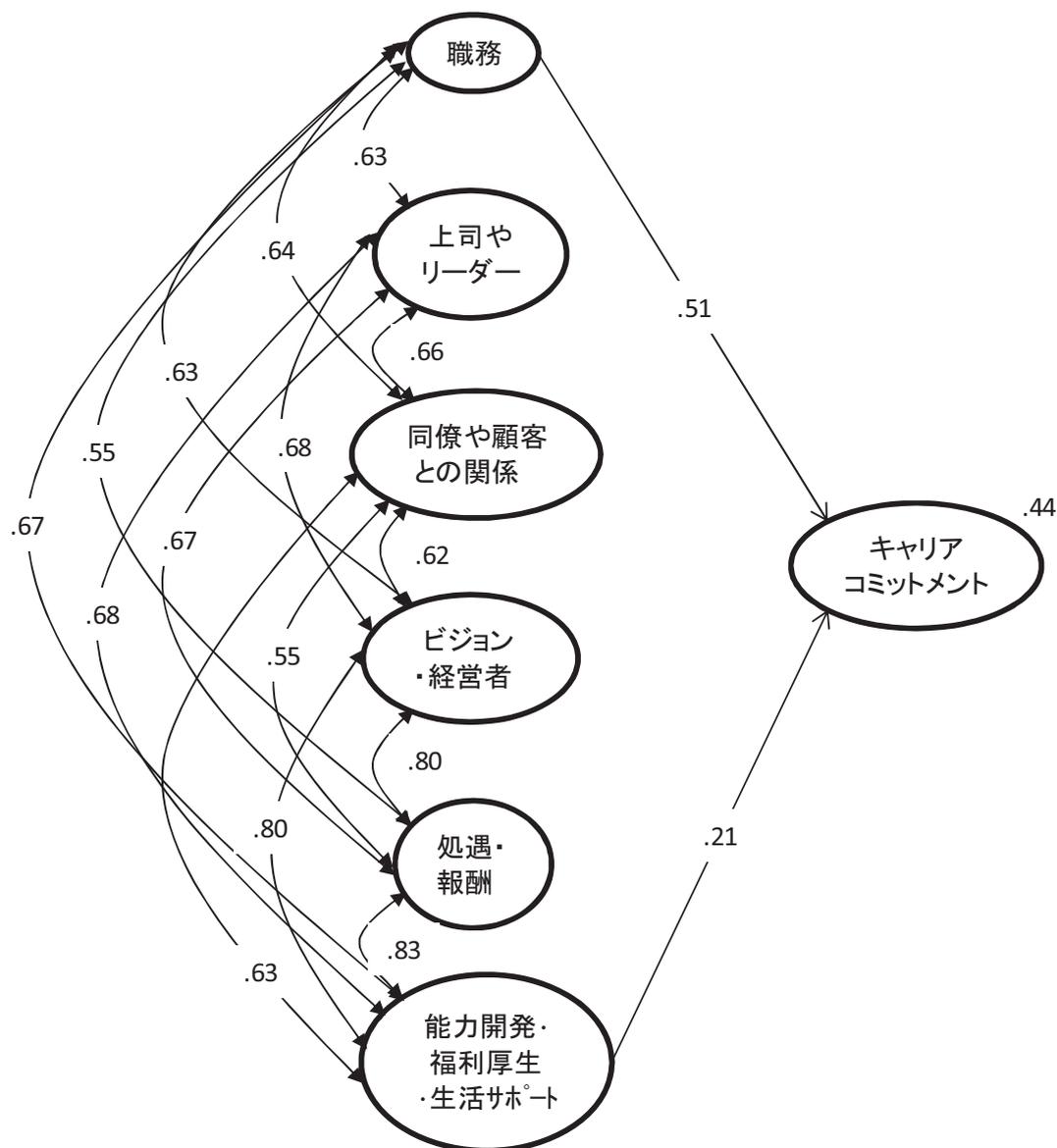
規範的組織コミットメントを従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-18 に示した。モデルの適合度は CFI=.910, RMSEA=.083 であった。個人要因として加えた変数の中で、企業規模から規範的組織コミットメントへの負の影響が見られた。基礎分析の結果では、規範的組織コミットメントは特に 30 人以下の組織において高く、それ以外の規模の組織ではほぼ同等の水準で低かった。企業規模からの負の影響はこのような状況を反映していると考えられる。ワークシチュエーションからは、「同僚や顧客との関係」を除くすべてのワークシチュエーションが正の影響を及ぼしていた。この結果は、対等な関係である同僚や、社外の間人である顧客ではなく、「会社に良くしてもらった」という認知が組織に対する恩義へとつながると解釈できる。

図表 I-3-18 規範的組織コミットメントの因果モデル



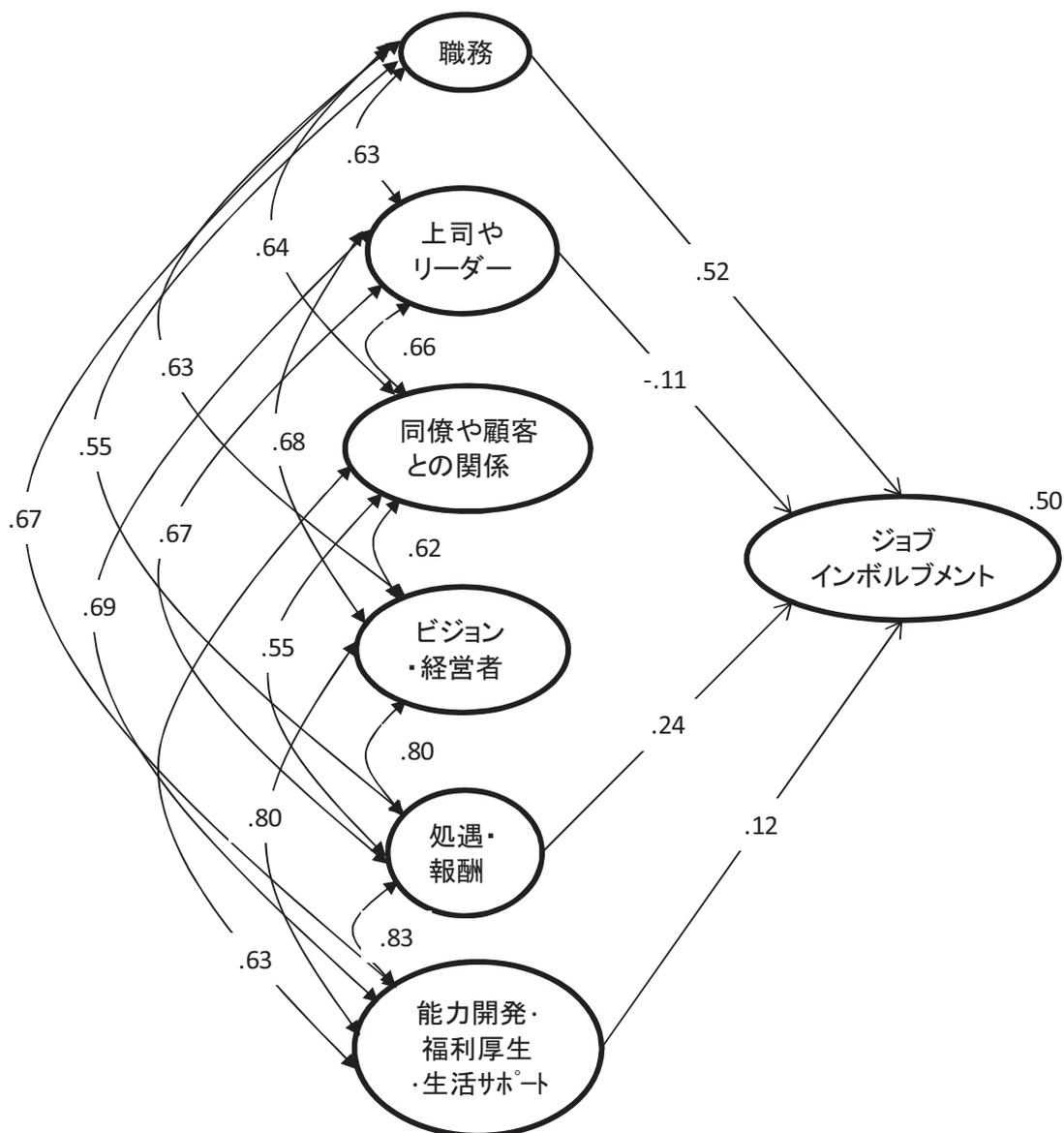
図表 I-3-19 は、キャリアコミットメントを従属変数とした因果モデルをあらわす。モデルの適合度は CFI=.919, RMSEA=.073 であり、モデルとデータの適合は良好といえる。最も強い影響力を示したのは .51 の「職務」で、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が .21 と次いで強かった。職務内容を充実させることが、職務・専門分野への思い入れを高める上で最も有効であり、次いで能力開発や生活サポートを充実させることが重要と考えられる。

図表 I-3-19 キャリアコミットメントの因果モデル



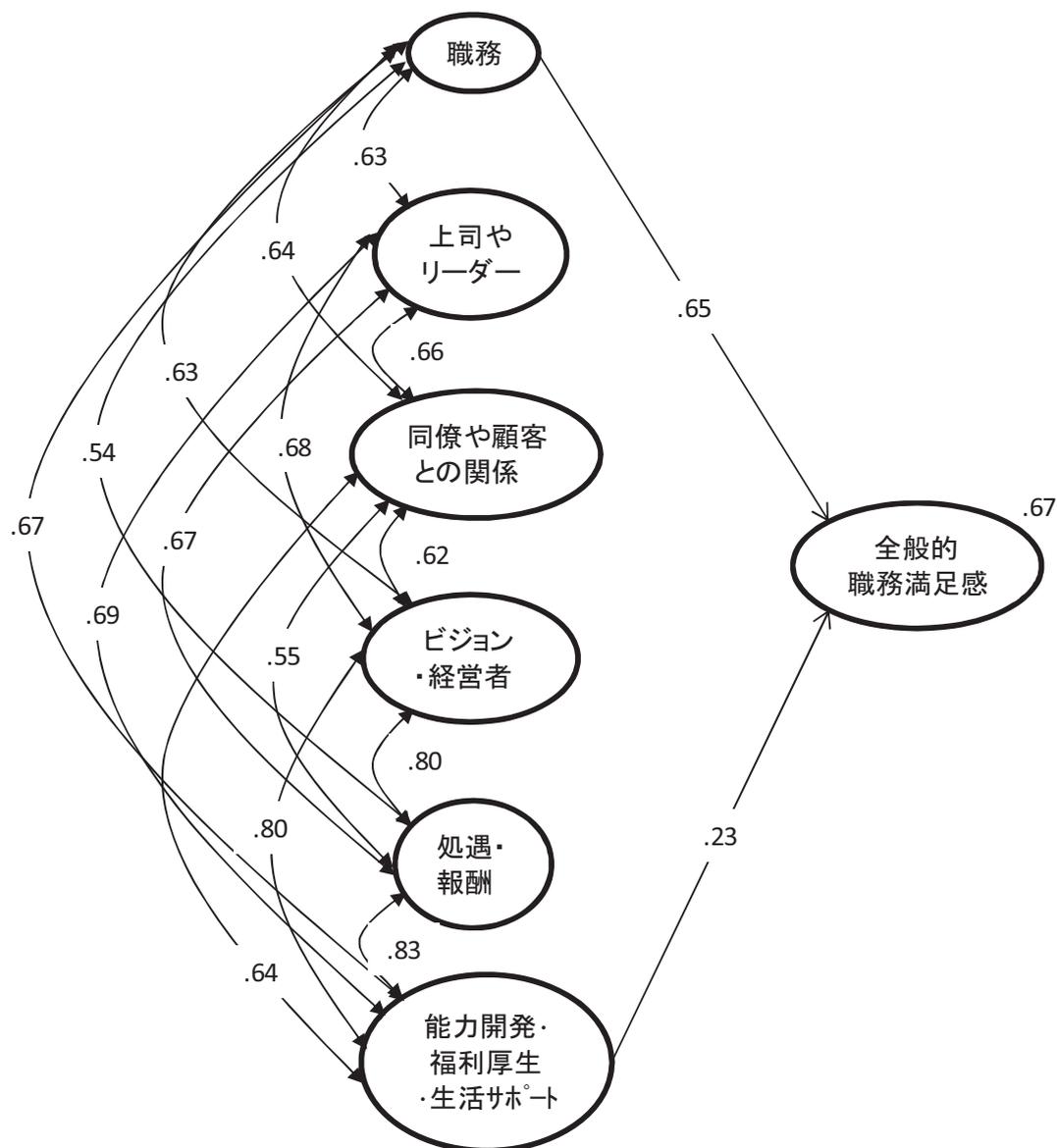
図表 I-3-20 は、ジョブインボルブメントを従属変数とした因果モデルをあらわす。モデルの適合度は  $CFI=.919$ ,  $RMSEA=.076$  であり、モデルとデータの適合は良好といえる。6つの独立変数のうち、最も強い影響力を示したのは「職務」で、パス係数は  $.52$  であった。したがって、従業員の職務内容を充実化することが職務そのものへのコミットメントを高める上で最も有効といえる。「処遇・報酬」と「能力開発・福利厚生・生活サポート」からのパス係数も有意な正の値を示しているため、処遇や能力開発の充実もジョブインボルブメントを高めるために有効といえる。

図表 I -3-20 ジョブインボルブメントの因果モデル



図表 I -3-21 には、全般的職務満足感を従属変数とした因果モデルを示した。モデルの適合度は  $CFI=.925$ ,  $RMSEA=.077$  であり、モデルとデータの適合は良好といえる。特に「職務」からのパス係数が  $.65$  と高い。「能力開発・福利厚生・生活サポート」からのパス係数が  $.23$  とそれに次ぐが、「職務」との関係が圧倒的に強い。情動的反応としての全般的職務満足感は、主に職務内容によって規定されるのだといえる。

図表 I-3-21 全般的職務満足感の因果モデル



## 5. まとめ

本章では、まず、職場や仕事に対するコミットメントを、組織コミットメント（残留・意欲、情緒的、存続的、規範的）、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感とし、それぞれの概念について概要を示した。そして、Web 調査による 12,000 名からの回答をもとに、データに基づく検討を行った。

データの検討では、7つの概念の弁別妥当性と、使用した尺度がいずれも十分な信頼性を有することをまず確認した。次に企業特性や個人特性によるコミットメントの違いをみたところ、業種や従業員規模、年齢、性別、職種によりコミットメントの高さが異なることを見

出した。年代が上がるほど、コミットメントが高くなる傾向については、労働政策研究・研修機構（2012）と同様であった。30人以下の小規模組織のコミットメントは3,000人を上回る大規模組織と同等もしくは上回るほど高いという特徴がみられた。

ワークシチュエーションのⅠ～Ⅵの6領域から、7つのコミットメントを個別に従属変数とした因果モデル分析を行ったところ、全てのコミットメントに対して有意な正の関係を示したのは「能力開発・福利厚生・生活サポート」であった。組織コミットメントとは特に強い関係が見出され、能力開発や非仕事生活のサポートといった従業員支援は従業員の組織に対するコミットメントを高める上で重要な要素になると考えられた。次いでコミットメントと有意な正の関係がみられる傾向にあったのは「職務」であった。「職務」は、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感との強い関係がみられ、職務や専門分野にコミットし、満足感を得る上では、職務内容を充実させることが最も有効といえる。

## 文 献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- Aryee, S. & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **40**, 288-305.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, **120**, 235-255.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affect their performance*. New York: Lexington Press.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, **49**, 24-33.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 341-349.
- Mathiew, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*,

108, 171-194.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). A commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20-52.

日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－ 調査研究報告書 No.161

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.

労働政策研究・研修機構 (2012). 中小企業における人材の採用と定着－人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から－ 労働政策研究報告書 No.147

Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.) (2011), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. *APA Handbooks in Psychology*. pp.137-189. Washington, DC: American Psychological Association.

Somers, M. J. & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 621-634.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management review*, **12**, 173-194.

## 第4章 職場や仕事の状況と高揚感、ストレス:ストレス反応の分析

### 1. 趣旨と目的

厳しい競争や激変する経済環境の中で企業が生き残るには、従業員の能力を最大限に発揮できる職場環境を整えることが求められる。このため、個人や組織の活性化を目的としたメンタルヘルス対策への関心が高まっている。

従来職場のメンタルヘルス対策は、労働者個人の感じるストレスをいかに低減するかが主な目的とされてきた。しかし、組織のあり方がその組織に属する個人に対して大きなストレス源となり、結果的に個人の健康状態に重要な影響を及ぼす（古屋・音山,2003）ことに鑑みれば、職場環境への組織的アプローチが重要であるといえる。我々の以前の報告においても、古屋・音山（2003）はストレスマネジメントへの組織的取り組みを雇用管理業務の一環として位置づけ、それを支援するための道具として3種類のストレス関連チェックリストを開発している。

これらのチェックリストのなかで、本章ではストレス反応に関わるチェックリストを取り上げ、職場環境と職業ストレスの関連を検討する。従業員のストレス反応を低減し、生きいきと働ける職場をつくるために、どのような職場や仕事の状況が求められるのか、得られた結果に基づいて考察する。

本分析で測定尺度として使用するストレス反応チェックリストは、HRM（Human Resource Management）チェックリストの一部として作成されたものである。HRMチェックリストは、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかることを支援するツールとして、労働政策研究・研修機構（旧日本労働研究機構）（1999, 2003）により開発された。1997年度より紙媒体でのデータ収集が開始され、現在までに約200社、約1万2千名のデータが蓄積されている。

本調査では、紙媒体のチェックリストと同一の項目について、Webを通してデータ収集を行っている。紙媒体で蓄積されたデータ（用紙データ）とWebを通して収集されたデータ（Webデータ）との比較により、データの収集方法が回答傾向に影響するのかもあわせて検討する。

### 2. 測定尺度とデータ

#### （1）測定尺度

本分析ではHRMチェックリストに含まれるストレス反応チェックリストおよびワークシチュエーションチェックリストを用いた。各尺度の概要は以下の通りである（日本労働研究機構, 2003）。

まずストレス反応チェックリストは、中核的な心理的ストレス反応である情動反応の測定

を目的とするものである。ネガティブな情動反応を測定する抑うつ気分・不安・怒りの3下位尺度各6項目に、ストレスと関連が深い身体反応5項目、およびポジティブな情動を測定する高揚感5項目を加えた計28項目からなる。教示は「この1週間の間に、次のような状態をどのくらい経験しましたか」とし、5段階(0. 全く経験しなかった～4. 大体いつもあった)で評定を求め、各下位尺度の項目得点の合計を下位尺度得点とした。

ワークシチュエーションチェックリストは、仕事状況に関連した様々な要因に対する従業員の認知を測定するものである。仕事環境についての個人の認識ならびに職務満足感を測定する尺度項目に基づき、構成次元の特定が行われている。具体的には以下の6領域からなる。すなわち「職務」、「上司やリーダー」、「同僚や顧客との関係」、「ビジョン・経営者」、「処遇・報酬」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」の6領域である。さらに詳細な下位尺度構成や項目内容、教示方法に関しては、第2章を参照されたい。本章では、各領域の下位尺度の項目平均値をそれぞれ、下位尺度得点とした。

## (2) データ

### Web データ

2013年3月、Web調査会社を通して調査モニターを対象にWeb上で調査を実施した。年齢(29歳以下、30代、40代、50代、60歳以上の5段階)×企業規模(30人以下、31～300人、301～3,000人、3,001人以上の4段階)の各セルが600名になるようにデータを収集し、計12,000名の回答を得た。さらに詳細な調査対象者数および対象者の属性は、第1章に記載がある。

### 用紙データ

データ収集が開始された1997年から2013年現在までに蓄積されたデータを用いた。HRMチェックリストの個人用・従業員用および会社用・人事担当用の双方に回答が得られた103社11,878名を対象とした。調査対象者数および対象者の属性は、第1章に記載がある。

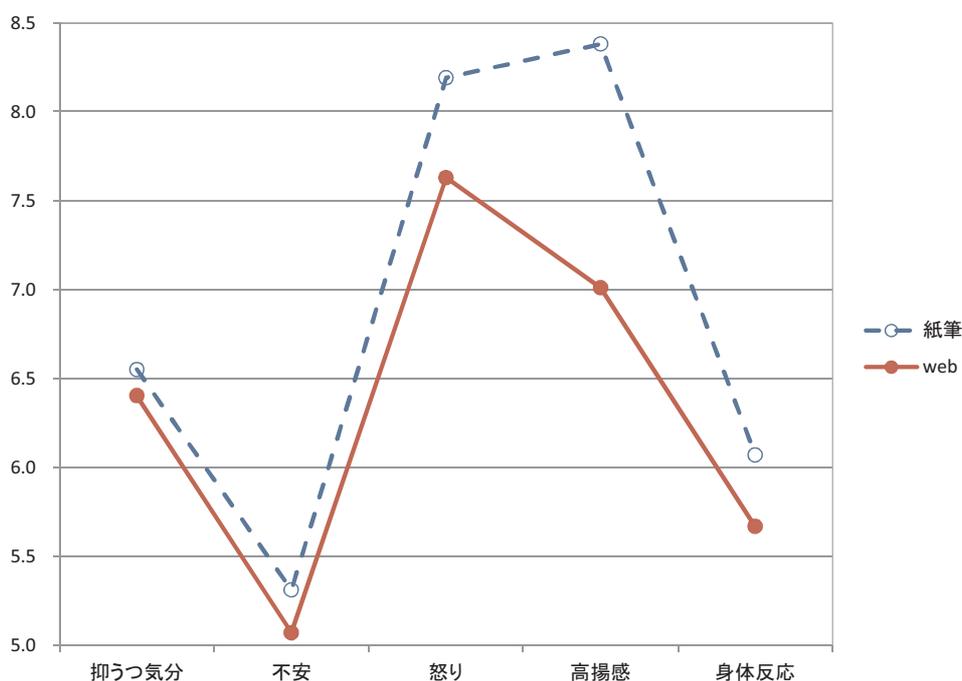
## 3. 用紙データとWebデータの違い

今回新たに収集されたWebデータと、これまでに収集されてきた用紙データについて、図表I-4-1にストレス反応チェックリスト下位尺度得点の媒体別平均値を示す。データ収集方法を独立変数、ストレス反応チェックリスト下位尺度得点を従属変数とするt検定を行ったところ、すべての下位尺度において5%水準で有意差が得られた。ただし、紙筆とWebの両群ともにサンプルサイズが12,000名程度と非常に大きいので、2群間の平均値差を標準化した値(standardized mean difference)を求めた。その結果、「高揚感」得点に関して、用紙データとWebデータとの間に小さいが無意味とはいえない程度の差が見られた(Cohen's  $d=0.29$ )。「高揚感」を除く他のすべての下位尺度得点に関しては、0.20を超える

効果量は得られなかった。

Web データと用紙データとで、ストレス反応チェックリストの下位尺度得点を比較した結果、「高揚感」得点に関して、用紙データの方が Web データよりもわずかに高かった。「高揚感」下位尺度に対しては、調査媒体により回答傾向が異なると示唆された。紙媒体の場合、他の従業員に回答を見られるかもしれないという意識が働いて、よりポジティブな方向に回答が歪む可能性がある。

図表 I-4-1 ストレス反応下位尺度得点の調査媒体別平均値



#### 4. 企業属性、個人属性とストレス反応

以下の分析は、今回新たに Web により収集されたデータ (Web データ) について行ったものである。

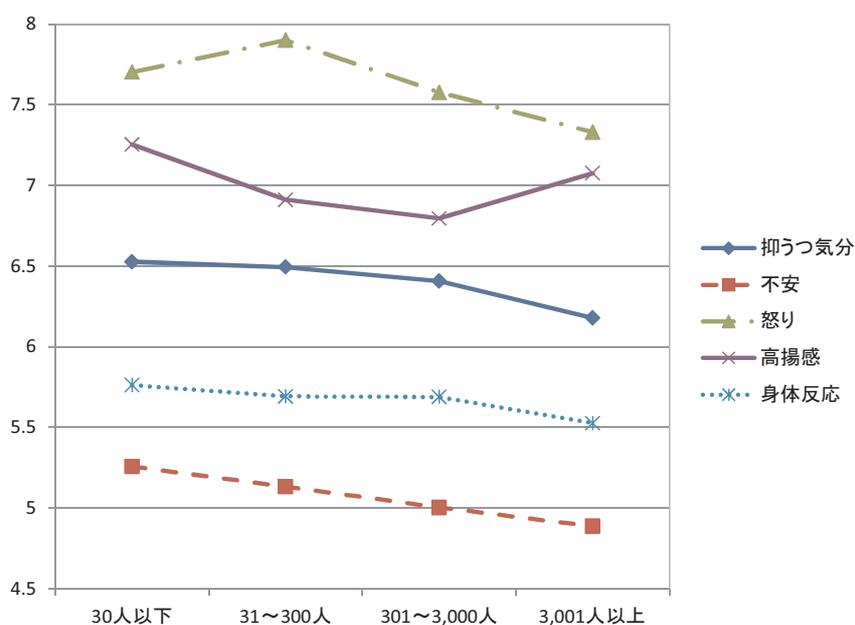
まず基礎的な分析として、属性等とストレス反応との関係を見ることとし、企業規模、業種、年代、性別、職種を取り上げた。

図表 I-4-2 にストレス反応下位尺度得点の企業規模別平均値を示す。1 要因分散分析の結果、「不安」( $F(3,11996) = 2.75, p < .05$ )、「怒り」( $F(3,11996) = 4.86, p < .01$ )、「高揚感」( $F(3,11996) = 5.21, p < .01$ )で企業規模による有意差が見られた。多重比較を行ったところ、「不安」では、30 人以下の小規模企業で最も得点が高く、3,000 人を超える大規模企業で最

も得点が低かった。また、「怒り」では、31～300 人以下の中小規模企業で最も得点が高く、3,000 人を超える大規模企業で最も得点が低かった。これらの結果から、企業規模が大きい場合に不安や怒りを感じなくなるといえる。対して、「高揚感」では、30 人以下の小規模企業で最も得点が高く、次いで 3,000 人を超える大規模企業で得点が高かった。企業規模が小さい、または大きい場合に、より高揚感を感じており、中程度の企業規模では高揚感を感じにくいことが示唆される。

ワークシチュエーションを企業規模別に比較した分析結果からは、①大企業ほど労働条件などの面で働きやすい職場環境が整っている、②300 名未満の小規模企業で働く従業員は、小規模ゆえに自分の職務の組織内での影響力が強いと感じており、達成感や参画意識などの職務面を肯定的に評価している、③300 名以上 3,000 名未満の企業では、職場環境を整える余裕が十分ではなく、かといって、小規模ゆえの良さも感じられない、という 3 点が指摘されている（太田，2012）。これらの点から、大企業は職場環境が整っており従業員のネガティブなストレス反応が低減される一方で、大企業のみならず小規模企業においても、中規模企業より高揚感をもって生きいきと働くことができると考えられる。

図表 I-4-2 ストレス反応下位尺度得点の企業規模別平均値

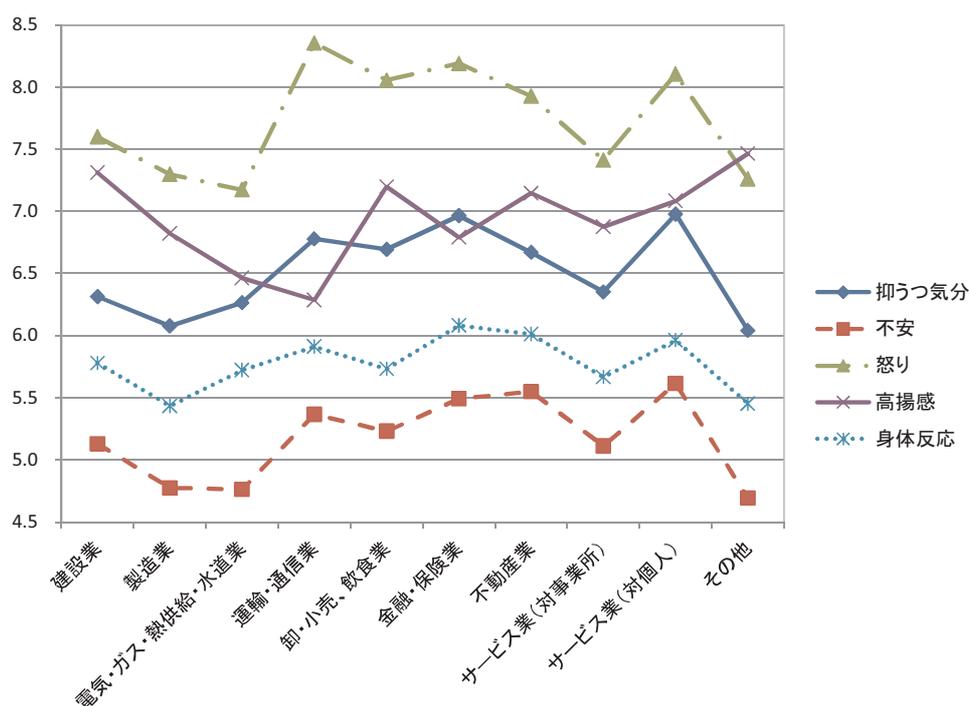


図表 I-4-3 にストレス反応下位尺度得点の業種別平均値を示す。1 要因分散分析の結果、すべての下位尺度で有意差が得られた（抑うつ気分： $F(9,11990) = 5.09$ ，不安： $F(9,11990) = 5.17$ ，怒り： $F(9,11990) = 5.99$ ，高揚感： $F(9,11990) = 5.84$ ，身体反応： $F(9,11990) = 3.40$ ，すべて  $p < .001$ ）。多重比較を行ったところ、「抑うつ気分」、「不安」、「身体反応」では、

サービス業（対個人）と金融・保険業が製造業とその他の業種よりも高い傾向が見られた。「怒り」では、特に運輸・通信業とサービス業（対個人）が高く、その他の業種、製造業、サービス業（対事業所）よりも高かった。加えて、金融・保険業と卸・小売、飲食業もその他の業種と製造業より高かった。対して、「高揚感」では建設業、卸・小売、飲食業、サービス業（対個人）、その他の業種が運輸・通信業よりも高かった。加えて、その他の業種はサービス業（対事業所）と製造業よりも高かった。まとめると、ネガティブなストレス反応に関しては、サービス業（対個人）と金融・保険業、運輸・通信業が高く、製造業は低かった。その一方で、サービス業（対個人）、建設業、卸・小売、飲食業では高揚感が高く、運輸・通信業では高揚感が低かった。

日本の労働者の代表サンプルを対象に全国調査を行った先行研究（原谷・川上・堤・島津・下光・吉川・小田切・井上，2012）と比較すると、サービス業（対個人）と運輸・通信業でネガティブなストレス反応が比較的強いという点で一致する結果であった。また、特に女性の場合に製造業でネガティブなストレス反応が高くないという結果が報告されており、この点も今回の結果と一致していた。しかし、原谷他（2012）によれば金融・保険業のストレスは他と比較して低いとされるが、この点は結果が一致していない。今後の研究の蓄積が求められるといえる。高揚感ではサービス業（対個人）と卸・小売、飲食業が高くなっており、原谷他（2012）と結果が一致していた。建設業は特に男性でポジティブな心理反応が高いとされ（原谷他，2012）、この点も今回の結果と一致していた。

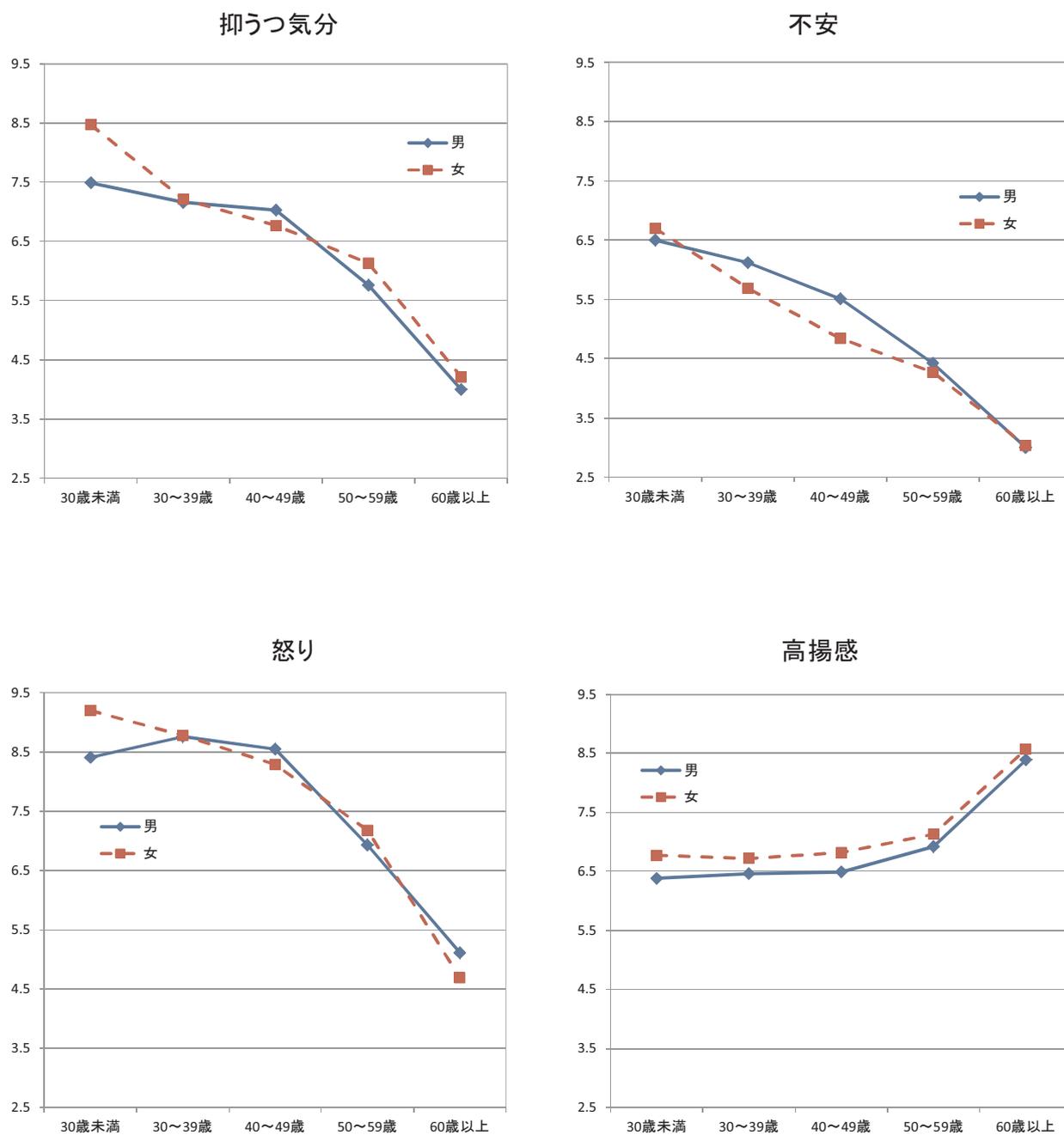
図表 I-4-3 ストレス反応下位尺度得点の業種別平均値



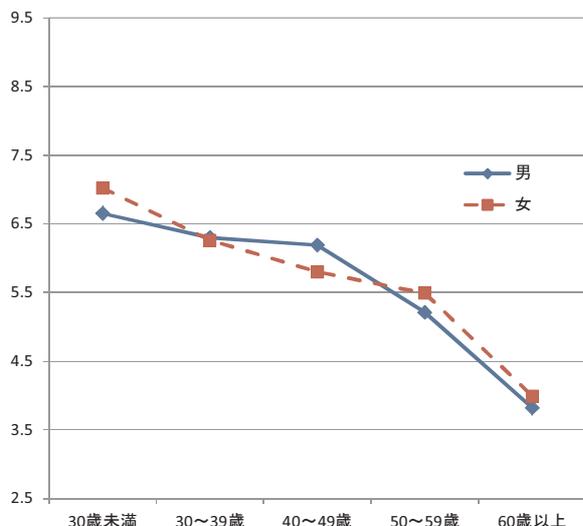
図表 I-4-4 にストレス反応チェックリスト下位尺度得点の性別年代別平均値を示す。性別（2水準）と年代（5水準）を被験者間要因とする 2 要因分散分析を行った結果、「抑うつ気分」( $F(4,11990) = 3.51, p < .01$ )、「怒り」( $F(4,11990) = 2.80, p < .05$ )に関して交互作用が有意であったため、単純主効果の検定を行った。年代の要因は男性群(抑うつ気分:  $F(4,11990) = 123.95$ , 怒り:  $F(4,11990) = 140.33$ , ともに  $p < .001$ )、女性群(抑うつ気分:  $F(4,11990) = 32.76$ , 怒り:  $F(4,11990) = 29.28$ , ともに  $p < .001$ ) 双方で有意であり、年代が上がるほどストレス反応が低下する傾向が見られた。年代の主効果が有意であることから、性別によらず若年者ほどストレスを強く感じているといえる(抑うつ気分:  $F(4,11990) = 73.07$ , 怒り:  $F(4,11990) = 77.57$ , ともに  $p < .001$ )。一方、性別の要因は 30 歳未満群で有意であり(抑うつ気分:  $F(1,11990) = 18.34$ , 怒り:  $F(1,11990) = 11.07$ , ともに  $p < .001$ )、女性の方が、得点が高かった。30 歳未満の若年者では男性よりも女性の方がストレスを強く感じているが、30 代以降になると性別によらず同程度のストレスとなると示唆された。「不安」( $F(4,11990) = 84.70, p < .001$ )、「身体反応」( $F(4,11990) = 71.63, p < .001$ )に関しては年代の主効果が有意であり、若年者ほど強いストレスを感じていると示唆された。「高揚感」に関しては性別( $F(1,11990) = 5.27, p < .05$ )と年代( $F(4,11990) = 24.52, p < .001$ )の主効果が有意であり、女性の方が男性よりも高揚感が高く、同様に 60 歳以上の高齢者の方が若年者よりも高揚感が高かった。

ストレス反応の各下位尺度得点に関して、性別年代別の比較では、若年者ほど強いストレスを感じているという結果であった。ただし、30 歳未満の若年者では男性よりも女性の方がストレスを強く感じているが、30 代以降になると性別によらず同程度のストレスとなっていた。これは年代の効果とも考えられるが、そもそもストレス耐性が高い女性のみが仕事を継続した結果ともいえる。つまり、ストレスを感じやすい女性は結婚などのキャリアの分岐に際して早期に仕事を辞める選択をとるため、30 代以降の仕事を継続している回答者の得点が低くなる。あるいは、結婚や出産を機に一度仕事を辞めた女性が、一定期間の後にパートやアルバイトなど就業形態を変えて働くことにより、結果的にストレス得点が低下するということも考えられる。いずれにせよ、この結果からは、どの年代においても女性のストレスが高いとはいえない。むしろ、高揚感に関しては常に女性の方が高かった。なお、高揚感を年代間で比較すると、若年者では差がなく、60 歳以上で急激に上昇していた。これは、60 歳以上で就業を継続している者は職位が高い場合が多いためと思われる。そうでなくとも、仕事に生きがいを見出している者の方が、60 歳で定年を迎えても働き続けることを選択することも考えられる。どちらにしても 60 歳以上の従業員の高揚感は 60 歳未満の従業員の高揚感とは異なる特徴を示すといえる。

図表 I-4-4 ストレス反応下位尺度得点の性別年代別平均値



## 身体反応

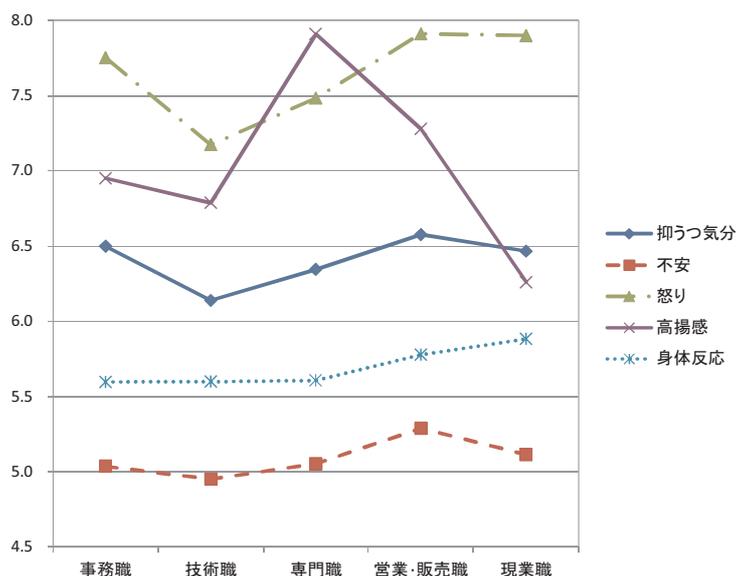


図表 I-4-5 にストレス反応下位尺度得点の職種別平均値を示す。1 要因分散分析の結果、「怒り」( $F(4,11995) = 6.62, p < .001$ )と「高揚感」( $F(4,11995) = 29.44, p < .001$ )でのみ有意差が得られた。多重比較を行ったところ、「怒り」では、特に技術職が他の職種よりも低かった。また、「高揚感」では専門職と営業・販売職が他の職種よりも高く、現業職が他の職種よりも低い傾向が見られた。

この結果は Karasek (1979) の仕事の要求度 - コントロールモデルで説明できる。まず現業職は、仕事の要求度が高くコントロールが低い高ストレイン状態になりやすいといえる。現業職はルーチンワークが多く、他の職種と比較して自律性や参画意識が低いため、職務の遂行を自己判断で決定することができない(太田, 2012)。加えて、第2章におけるワークシチュエーションの分析結果より、福利厚生や生活サポートも十分ではなく、厳しい労働条件下におかれている。つまり、仕事の量的負荷が大きく、多忙さや締め切りなどの外圧が高いにもかかわらず、仕事の裁量権は低い。このため、高揚感が低く、怒りをはじめとしてネガティブなストレス反応も概ね高いという結果につながったと考えられる。次に、営業・販売職は、他の職種と比較して自己裁量で職務を遂行できるとされており(太田, 2012)、第2章の分析結果でも職務の自律性が他の職種に比して高かった。一方で、仕事と生活の両立が難しく、仕事に追われている面もあるといえる。結果として、仕事の負荷が高くコントロールも高い活性化状態にあり、高揚感が高いがネガティブなストレス反応は低くはない。専門職も、自己裁量で職務を遂行できる職種である(太田, 2012)。第2章の分析結果では、職務面で自らの技能を発揮でき、自律性も高い。また、働き方や勤務時間にも融通がきくよう配慮されている傾向がある。よって、仕事の量的負荷が低くコントロールが高い低ストレイン状態の従業員が多くなり、高揚感が高く、ネガティブなストレス反応は概ね低くなって

いる。専門職と同様に、技術職も他の職種と比較して仕事の量的負荷が低くコントロールが高い傾向が見られた。このため、怒りをはじめとしてネガティブなストレス反応が概ね低いという結果になったと考えられる。

図表 I-4-5 ストレス反応下位尺度得点の職種別平均値



## 5. ワークシチュエーションとストレス反応の関係

ストレス反応チェックリストの5下位尺度得点とワークシチュエーションチェックリストの6領域の項目平均値との相関係数を図表 I-4-6 に、ワークシチュエーション下位尺度得点との相関係数を図表 I-4-7 に示す。図表 I-4-7 をストレス反応下位尺度ごとに相関係数の絶対値が大きいものから並べなおしたものが図表 I-4-8 である。なお、「不安」と「福利厚生（旧項目）」の相関係数を除くすべての相関係数が0.1%水準で有意であった。

ワークシチュエーション6領域とストレス反応との関係について、ストレス反応の「高揚感」を除くすべての下位尺度がワークシチュエーションと負の相関を示し、「高揚感」は正の相関を示した。ワークシチュエーションが良いとストレスが低減され、高揚感が高まるといふ結果である。

図表 I-4-6 ストレス反応下位尺度得点とワークシチュエーション 6 領域の相関係数

	抑うつ気分	不安	怒り	高揚感	身体反応
I.職務	-.330	-.246	-.266	.445	-.261
II.上司やリーダー	-.302	-.212	-.326	.358	-.234
III.同僚や顧客との関係	-.353	-.282	-.346	.407	-.278
IV.ビジョン・経営者	-.292	-.206	-.325	.373	-.239
V.処遇・報酬	-.259	-.157	-.325	.315	-.218
V.処遇・報酬(新)	-.269	-.168	-.326	.327	-.224
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	-.330	-.236	-.346	.360	-.294
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート(新)	-.320	-.232	-.330	.355	-.280

注)項目を改めた尺度については、旧来の尺度と新しい項目からなる尺度の双方を記載している。

図表 I-4-7 ストレス反応下位尺度得点とワークシチュエーション下位尺度得点の相関係数

	抑うつ気分	不安	怒り	高揚感	身体反応
a.達成	-.297	-.211	-.230	.428	-.226
b.成長	-.259	-.170	-.216	.394	-.197
c.自律性	-.253	-.224	-.182	.284	-.213
d.参画	-.282	-.219	-.253	.356	-.227
e.意義	-.305	-.217	-.245	.423	-.242
f.承認・支持	-.302	-.218	-.296	.377	-.231
g.公正・信頼	-.286	-.205	-.324	.324	-.225
h.指導・支援	-.256	-.172	-.291	.302	-.197
i.職場の人間関係	-.335	-.265	-.343	.358	-.260
j.チームワーク	-.312	-.242	-.312	.365	-.246
k.顧客との関係	-.281	-.237	-.253	.351	-.226
l.ビジョン・戦略	-.266	-.185	-.295	.341	-.219
m.経営者と従業員	-.249	-.169	-.285	.327	-.209
n.経営者への信頼	-.274	-.200	-.311	.334	-.219
o.仕事の革新	-.257	-.186	-.274	.336	-.208
p.昇進・昇格・キャリア	-.257	-.160	-.308	.316	-.214
q.評価・給与	-.221	-.128	-.297	.264	-.189
q.評価・給与(新)	-.255	-.159	-.313	.308	-.214
r.教育・研修	-.277	-.176	-.283	.384	-.223
s.福利厚生	-.052	-.010	-.092	.057	-.059
s.福利厚生(新)	-.161	-.108	-.177	.196	-.138
t.生活サポート	-.258	-.189	-.275	.271	-.232
u.労働条件	-.326	-.269	-.319	.285	-.301

注)項目を改めた尺度については、旧来の尺度と新しい項目からなる尺度の双方を記載している。

図表 I-4-8 ストレス反応下位尺度とワークシチュエーション下位尺度の相関係数(絶対値順)

	抑うつ気分		不安		怒り
i.職場の人間関係	-.335	u.労働条件	-.269	i.職場の人間関係	-.343
u.労働条件	-.326	i.職場の人間関係	-.265	g.公正・信頼	-.324
j.チームワーク	-.312	j.チームワーク	-.242	u.労働条件	-.319
e.意義	-.305	k.顧客との関係	-.237	q.評価・給与(新)	-.313
f.承認・支持	-.302	c.自律性	-.224	j.チームワーク	-.312
a.達成	-.297	d.参画	-.219	n.経営者への信頼	-.311
g.公正・信頼	-.286	f.承認・支持	-.218	p.昇進・昇格・キャリア	-.308
d.参画	-.282	e.意義	-.217	q.評価・給与	-.297
k.顧客との関係	-.281	a.達成	-.211	f.承認・支持	-.296
r.教育・研修	-.277	g.公正・信頼	-.205	l.ビジョン・戦略	-.295
n.経営者への信頼	-.274	n.経営者への信頼	-.200	h.指導・支援	-.291
l.ビジョン・戦略	-.266	t.生活サポート	-.189	m.経営者と従業員	-.285
b.成長	-.259	o.仕事の革新	-.186	r.教育・研修	-.283
t.生活サポート	-.258	l.ビジョン・戦略	-.185	t.生活サポート	-.275
o.仕事の革新	-.257	r.教育・研修	-.176	o.仕事の革新	-.274
p.昇進・昇格・キャリア	-.257	h.指導・支援	-.172	k.顧客との関係	-.253
h.指導・支援	-.256	b.成長	-.170	d.参画	-.253
q.評価・給与(新)	-.255	m.経営者と従業員	-.169	e.意義	-.245
c.自律性	-.253	p.昇進・昇格・キャリア	-.160	a.達成	-.230
m.経営者と従業員	-.249	q.評価・給与(新)	-.159	b.成長	-.216
q.評価・給与	-.221	q.評価・給与	-.128	c.自律性	-.182
s.福利厚生(新)	-.161	s.福利厚生(新)	-.108	s.福利厚生(新)	-.177
s.福利厚生	-.052	s.福利厚生	<b>-0.10</b>	s.福利厚生	-.092

	高揚感		身体反応
a.達成	.428	u.労働条件	-.301
e.意義	.423	i.職場の人間関係	-.260
b.成長	.394	j.チームワーク	-.246
r.教育・研修	.384	e.意義	-.242
f.承認・支持	.377	t.生活サポート	-.232
j.チームワーク	.365	f.承認・支持	-.231
i.職場の人間関係	.358	d.参画	-.227
d.参画	.356	a.達成	-.226
k.顧客との関係	.351	k.顧客との関係	-.226
l.ビジョン・戦略	.341	g.公正・信頼	-.225
o.仕事の革新	.336	r.教育・研修	-.223
n.経営者への信頼	.334	l.ビジョン・戦略	-.219
m.経営者と従業員	.327	n.経営者への信頼	-.219
g.公正・信頼	.324	p.昇進・昇格・キャリア	-.214
p.昇進・昇格・キャリア	.316	q.評価・給与(新)	-.214
q.評価・給与(新)	.308	c.自律性	-.213
h.指導・支援	.302	m.経営者と従業員	-.209
u.労働条件	.285	o.仕事の革新	-.208
c.自律性	.284	b.成長	-.197
t.生活サポート	.271	h.指導・支援	-.197
q.評価・給与	.264	q.評価・給与	-.189
s.福利厚生(新)	.196	s.福利厚生(新)	-.138
s.福利厚生	.057	s.福利厚生	-.059

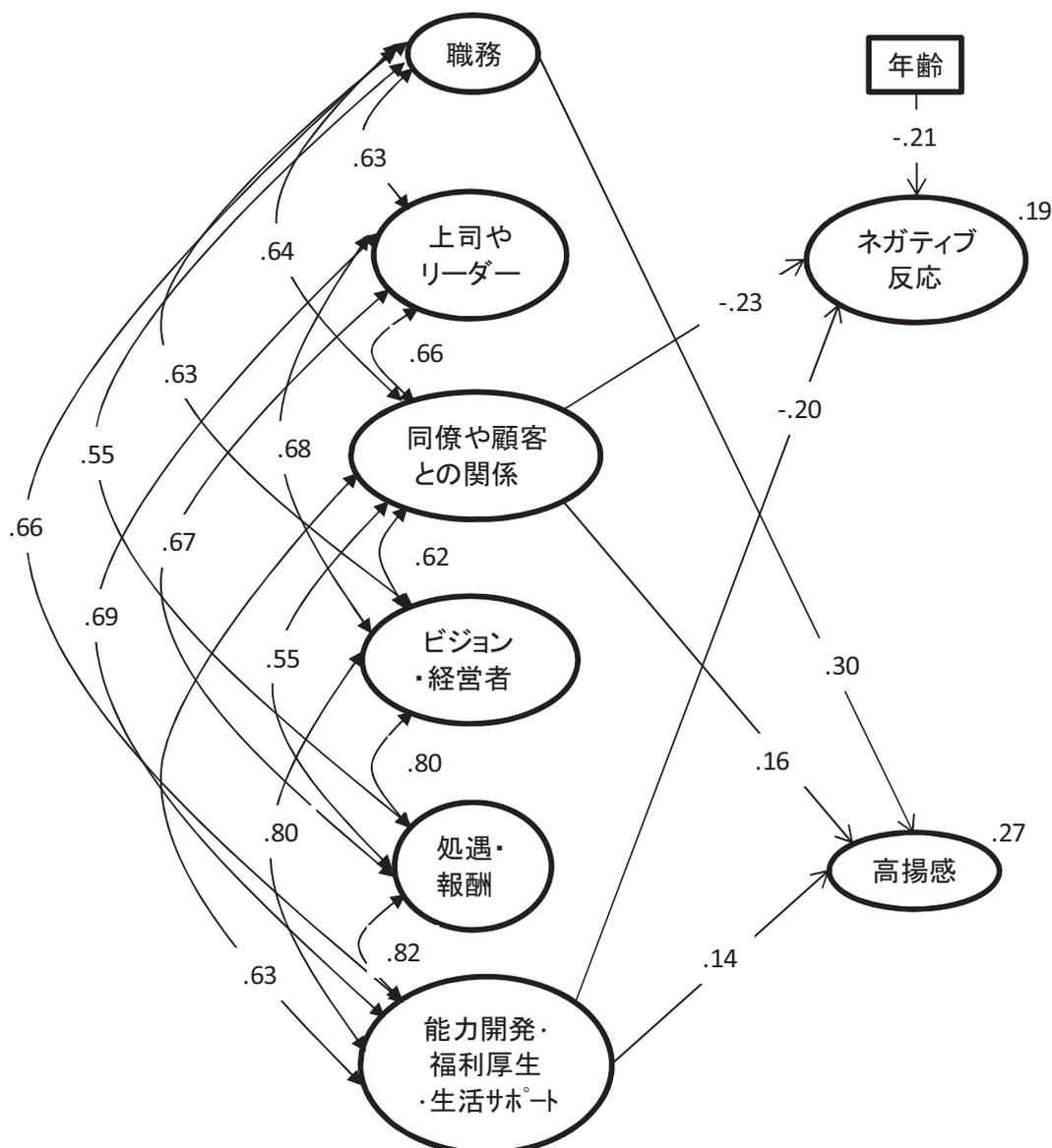
注)項目を改めた尺度については、旧来の尺度と新しい項目からなる尺度の双方を記載している。

## 6. ワークシチュエーションとストレス反応の因果モデル

次に、ワークシチュエーションがストレス反応に与える影響を検討するため、共分散構造分析を行った。本研究で想定されたモデルは次の通りである。ストレス反応の5下位尺度の中で、ネガティブなストレス反応を測定する4下位尺度（抑うつ気分・不安・怒り・身体反応）の得点を観測変数とするネガティブ反応因子を設定した。高揚感因子に関しては、下位尺度項目の項目得点をそのまま観測変数として用いた。ワークシチュエーションの6領域に相当する各因子から、ストレス反応因子へのパスを設定した。ワークシチュエーション6因子はそれぞれ下位尺度得点を観測変数とした。さらに、個人要因からストレス反応へのパスを想定した。具体的には、年齢、企業規模の2変数からストレス反応因子へのパスを設定した。

本分析では以上のモデルを設定し、想定したモデルに基づいて共分散構造分析を行った。パスの削除基準としては、5%水準で有意でないパス、あるいは標準化係数の絶対値が.10に満たないパスを削除した。また、個人要因として加えた変数に関して、5%水準で有意かつ、標準化係数の絶対値が.10を超えるパスがみられなかった変数はモデルから削除した。最終的に得られた分析モデルと標準化係数および決定係数を図表 I-4-9 に示す。

図表 I-4-9 ワークシチュエーションからストレス反応への共分散構造分析結果



注1) モデル中のパスはすべて0.1%水準で有意。

注2) モデル中の観測変数と誤差変数は省略。

個人要因として加えた変数の中で、年齢はネガティブなストレス反応に負の影響を示したが、企業規模からストレス反応に対する影響は見られなかった。ワークシチュエーションからは、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が「ネガティブ反応」に負の影響を、「職務」、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が高揚感に正の影響を及ぼしていた。モデルの適合度は CFI=.926, RMSEA=.067 であり、モデルとデータの適合は高いといえる。また、すべての影響指標が.60 を超えており、

十分な値が得られた。

個人要因に関して、年齢がネガティブなストレス反応に負の影響を示し、高揚感に影響を示さなかった点は基礎分析と一致している。また、企業規模が大きくなる、または小さくなるほどストレス反応が変化するという関係が見られなかった点も、基礎分析と一致する結果であった。

ワークシチュエーションに関して、「能力開発・福利厚生・生活サポート」がネガティブなストレス反応に負の影響を、「職務」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が高揚感に正の影響を及ぼしていた点は、用紙データの分析結果（佐藤，2012）と一致している。しかし、今回見られた「同僚や顧客との関係」からネガティブなストレス反応および高揚感への影響は、用紙データの分析結果からは得られていない。先行研究では、ソーシャルサポートがストレス反応を低減するという結果が多い。例えば、厚生労働省（2008）の労働者健康状況調査によれば、自分の仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスがある労働者の具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」（38.4%）と回答した割合が高く、次いで「仕事の質の問題」（34.8%）、「仕事の量の問題」（30.6%）の順となっていた。「職場の人間関係の問題」が「同僚や顧客との関係」、「仕事の質の問題」が「職務」、「仕事の量の問題」が「能力開発・福利厚生・生活サポート」にそれぞれ対応すると考えると、本分析結果と一致する結果である。用紙データで「同僚や顧客との関係」からストレス反応への影響が見られなかった結果は、測定誤差等により本来ある影響が検出できなかったと考えることもできる。

## 7. まとめ

本章では、まず、従来収集されてきた用紙データと今回新たに収集した Web データとで、ストレス反応チェックリストの得点に差があるかを比較した。その結果、「高揚感」に関して、用紙データの方が Web データよりも高かった。

次に、Web 調査で収集された 12,000 名のデータに基づいて、属性によりストレス反応の違いが見られるかを検討した結果、所属企業の企業規模、業種、職種によりストレス反応チェックリストの得点に差がみられた。また、性別年代別に比較したところ、若年者ほど強いストレスを感じているという結果であった。男女の違いに関しては、30 歳未満の若年者では男性よりも女性の方がストレスを強く感じているが、30 代以降になると性別によらず同程度のストレスとなっていた。

ワークシチュエーションの 6 領域と個人属性等から、ストレス反応への影響を共分散構造分析により検討した。個人属性では、年齢からネガティブなストレス反応に対する負の影響が見られた。ワークシチュエーションでは、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」がネガティブなストレス反応に負の影響を（これらが良いとストレス反

応が低下する)、「職務」、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が高揚感に正の影響を及ぼしていた(これらが良いと高揚感が高まる)。ワークシチュエーションを良くしていくことが、ネガティブなストレス反応を低減し、高揚感が高い、生きいきとした仕事や職場を作る上で重要であるといえる結果であった。

## 文 献

- 古屋健・音山若穂(2003). ストレス―ストレス反応、ストレッサー、緩和要因(仕事特性、ソーシャル・サポート)― 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発―HRMチェックリストの開発と利用・活用― JIL調査研究報告書 No.161. pp. 92-168.
- 原谷隆史・川上憲人・堤明純・島津明人・下光輝一・吉川徹・小田切優子・井上彰臣(2012). 全国調査による新職業性ストレス簡易調査票の標準値の作成 川上憲人 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 厚生労働省厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業平成 23 年度総括・分担研究報告書 pp. 317-348.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- 厚生労働省(2008). 平成 19 年労働者健康状況調査結果の概況 厚生労働省 2008 年 10 月 10 日 <<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/saigai/anzen/kenkou07/>> (2013 年 9 月 13 日)
- 日本労働研究機構(1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発―HRMチェックリスト― JIL調査研究報告書 No. 124.
- 日本労働研究機構(2003). 組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発―HRMチェックリストの開発と利用・活用― JIL調査研究報告書 No. 161.
- 太田さつき(2012). ワークシチュエーション―職場や仕事の現状チェック― 労働政策研究・研修機構 中小企業における人材の採用と定着―一人が集まる求人、生きいきとした職場/アイトラッキング、HRMチェックリスト他から― 労働政策研究報告書 No.147. pp. 183-217.
- 佐藤舞(2012). 仕事や職場の状況とストレス反応 労働政策研究・研修機構 中小企業における人材の採用と定着―一人が集まる求人、生きいきとした職場/アイトラッキング、HRMチェックリスト他から― 労働政策研究報告書 No.147. pp. 263-294.



## 第Ⅱ部

### これまでの関連調査他と企業ヒアリング結果



## 第1章 これまでの関連調査他の整理と検討

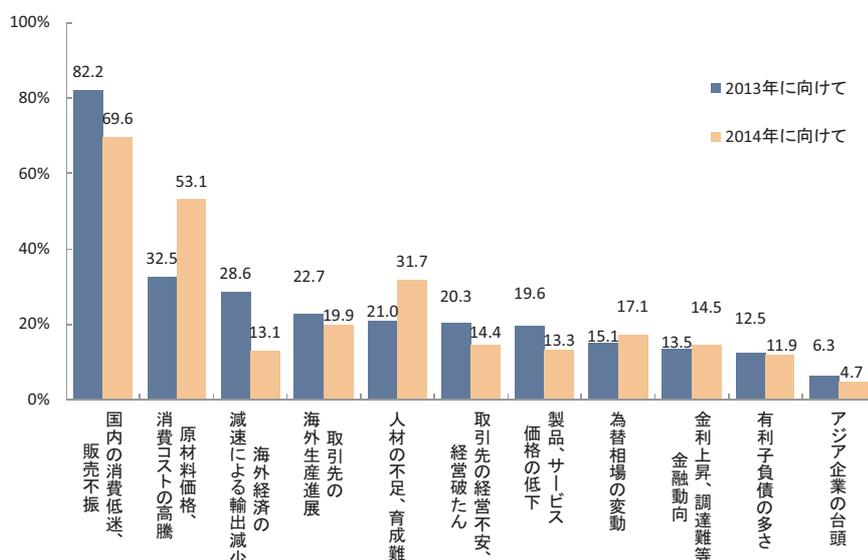
中小企業の若年を中心とした採用、定着、活性化、動機づけ等に関しては、既に様々な資料がある。ここでは関連する資料を可能な限り収集して整理し、その検討を行う。この検討から、中小企業の若年の採用、定着、活性化、動機づけ等に関する現状を押さえることができ、今後の研究のための一つの基礎とすることができる。なお、調査によって若者・若年の定義は様々であるが、本章では可能な限り資料を集めるということを重視し、広く若者・若年として捉えることとする。

### 1. 中小企業の経営と雇用

#### (1) 中小企業における経営上の問題

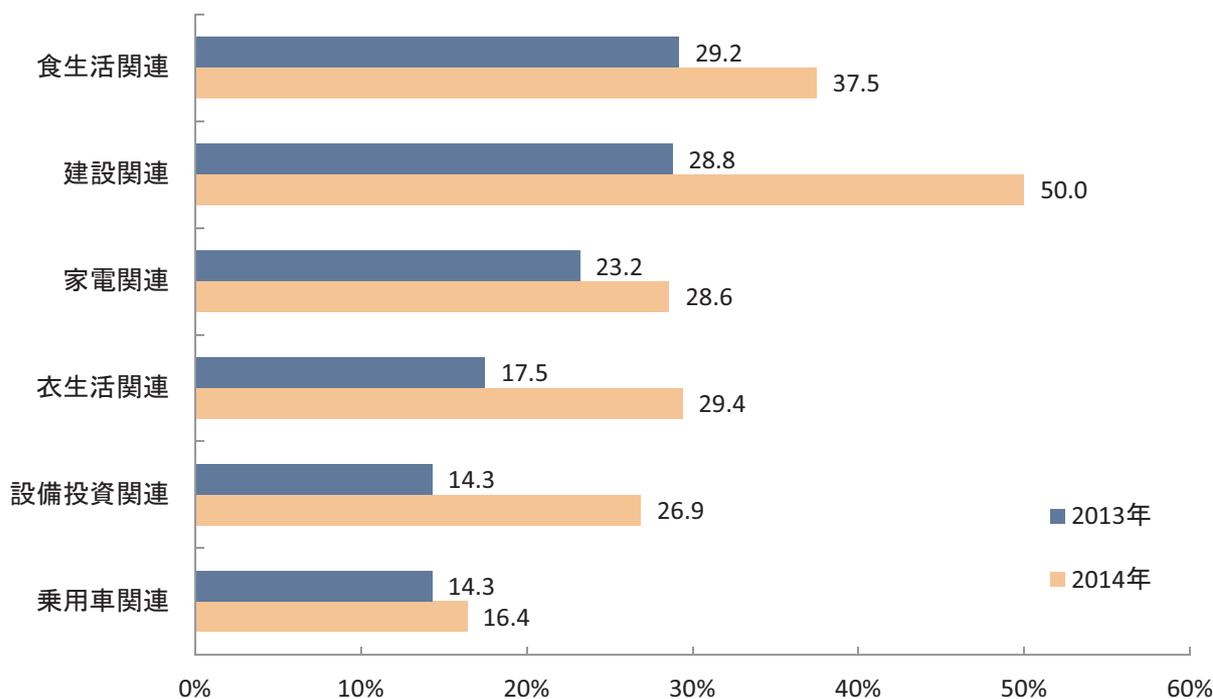
日本政策金融公庫の「2014年の中小企業の景況見通し」によると、今後の不安要素として「国内の消費低迷、販売不振」が最も多くなっている（図表Ⅱ-1-1）。「人材の不足、育成難」は2013年に向けてでは5番目に多かったが、2014年に向けてでは3番目となっている。前々回が19.4%、前回は21.0%、今回は31.7%と急激に増えてきており、人材の採用、定着は中小企業の不安要素となっていることが見て取れる。需要分野別に見ても、不安要素に「人材の不足、育成難」を挙げた企業は昨年と比べて増えており、特に建設関連では50%に達している（図表Ⅱ-1-2）。さらに、経営基盤の強化に向けて注力する分野では、「人材の確保・育成」が「営業・販売力の強化」に次いで高い割合を占めており、人材の採用・定着が中小企業にとっての重要な課題となっていることが分かる（図表Ⅱ-1-3）。

図表Ⅱ-1-1 中小企業今後の不安要素（3つまで回答）



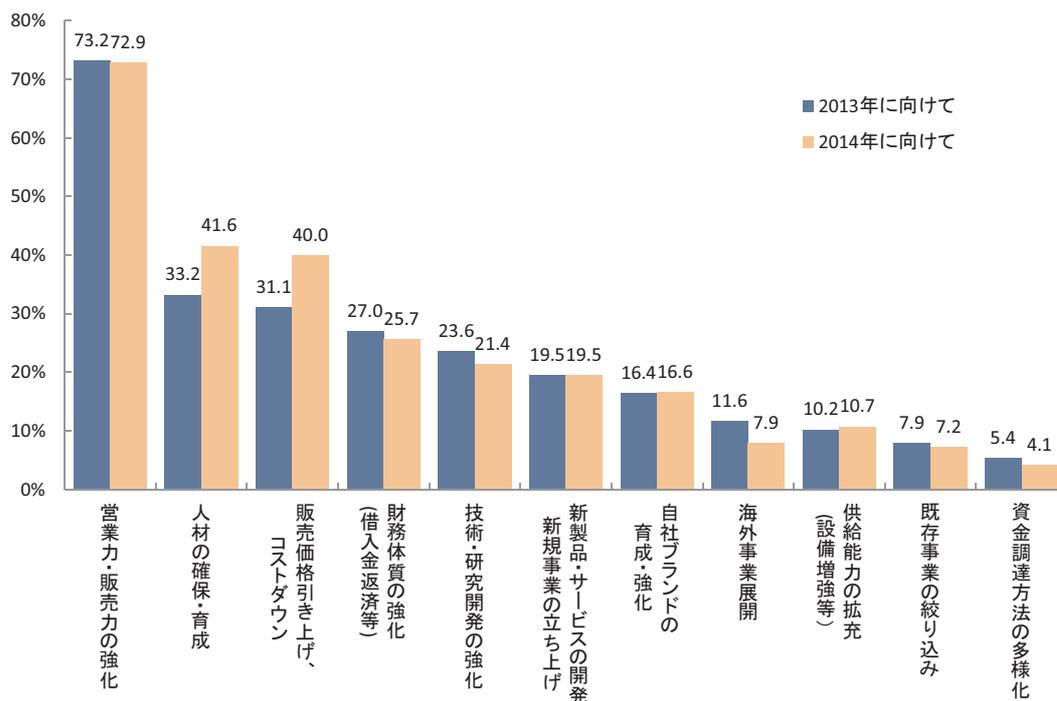
日本政策金融公庫（2013）「2014年の中小企業の景況見通し」

図表Ⅱ-1-2 人材の不足・育成難



日本政策金融公庫（2013）「2014年の中小企業の景況見通し」

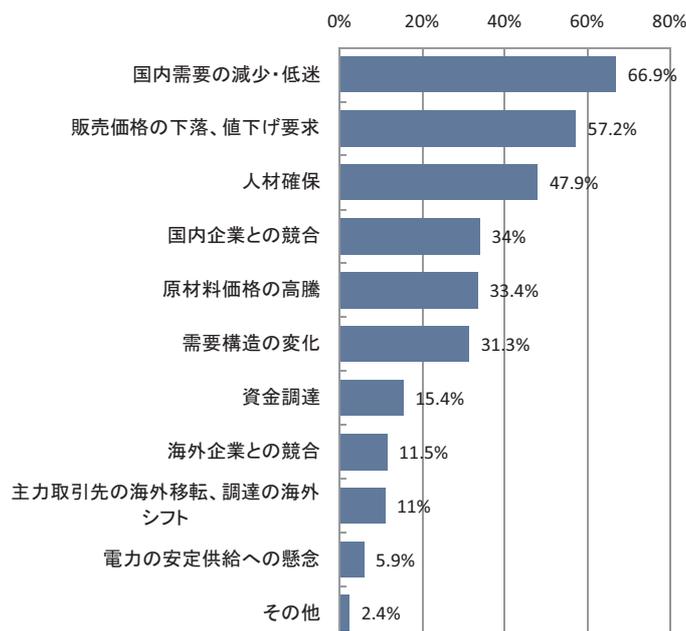
図表Ⅱ-1-3 経営基盤の強化に向けて注力する分野（複数回答）



日本政策金融公庫（2013）「2014年の中小企業の景況見通し」

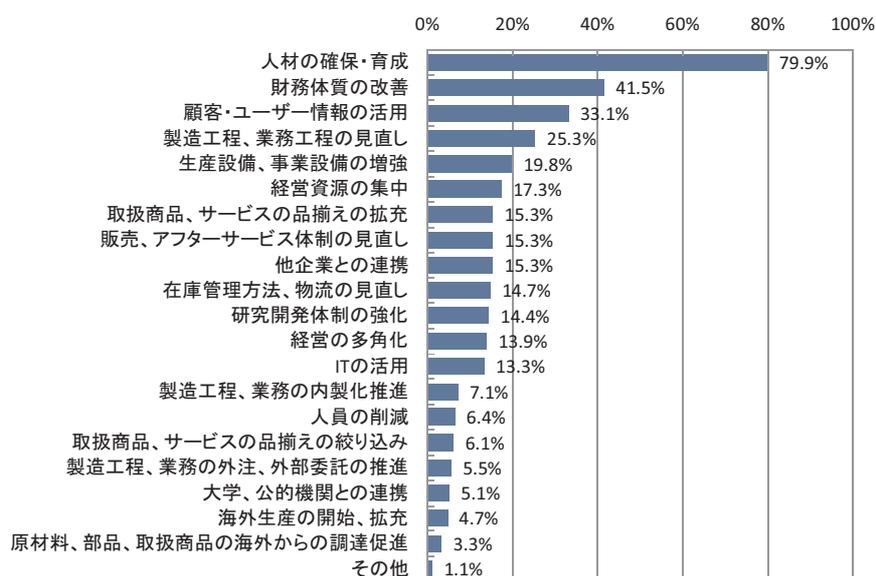
同様に、商工総合研究所の調査でも、自社の競争力、企業経営に関する懸念材料として、「国内需要の減少・低迷」（66.9%）、「販売価格の下落、値下げ要求」（57.2%）に次いで、「人材確保」を3番目に多く（47.9%）あげている（図表Ⅱ-1-4）。また、競争力を維持・強化していくための方策として、およそ8割の企業が人材の確保、育成をあげている（図表Ⅱ-1-5）。

図表Ⅱ-1-4 自社の競争力、企業経営に関する懸念材料、課題（複数回答）



商工総合研究所（2012）「中小企業の競争力と経営課題」

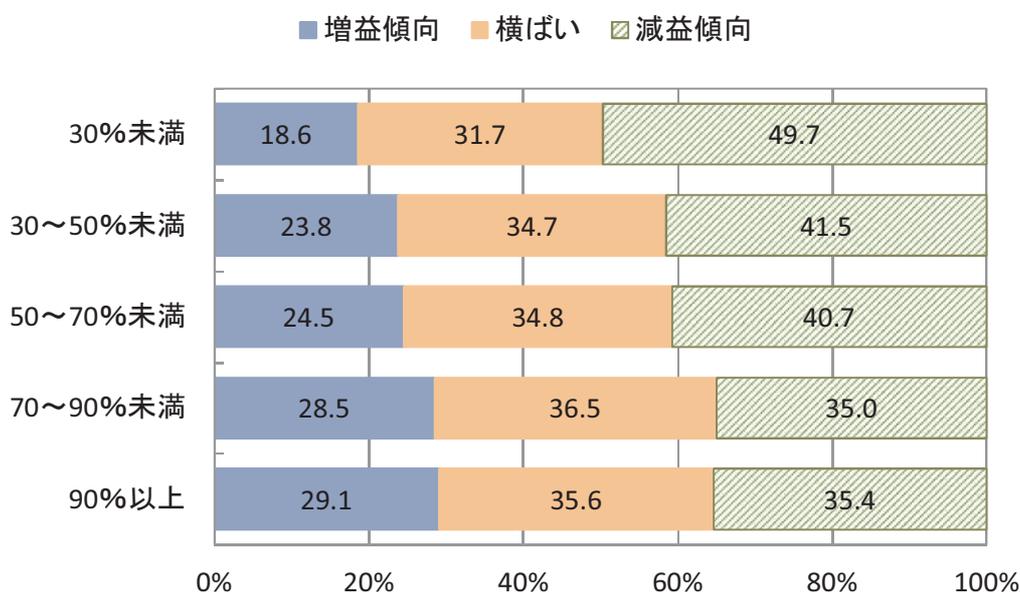
図表Ⅱ-1-5 競争力を維持・強化していくための方策（複数回答）



商工総合研究所（2012）「中小企業の競争力と経営課題」

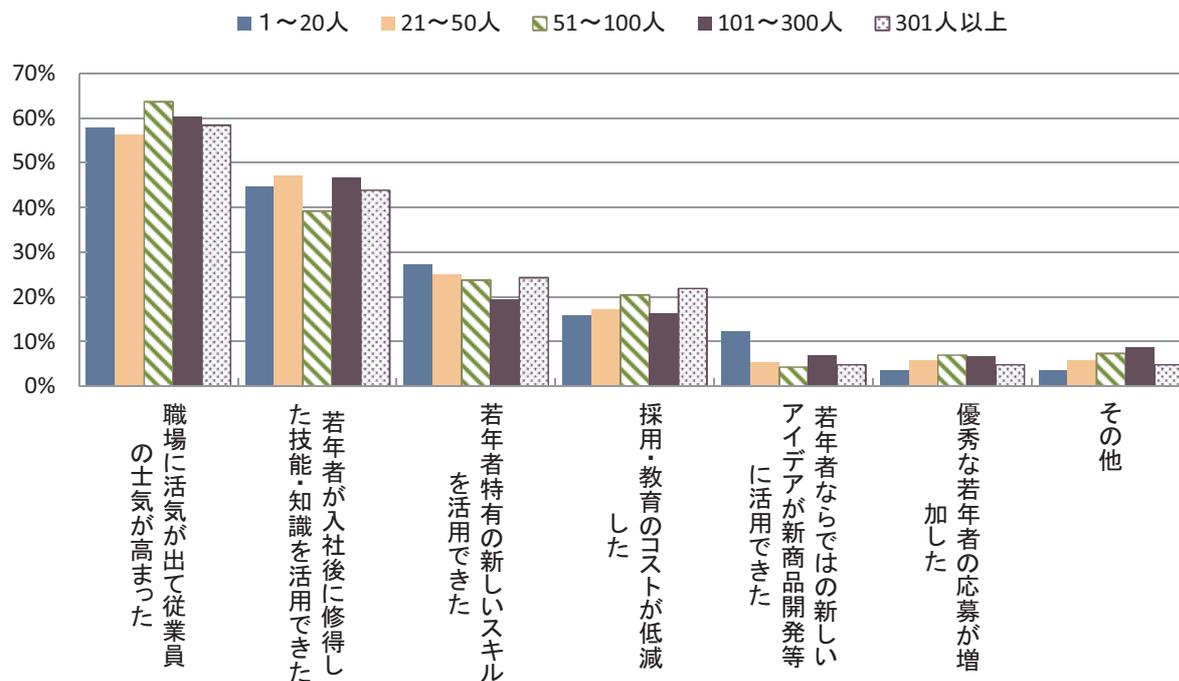
野村総合研究所の「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」では、若年者の定着率と業績の関連が示されている。5年後の定着率が30%未満の企業の約半分は減益傾向となっており、定着率が高くなるほど増益傾向である（図表Ⅱ-1-6）。また、定着率が50%以上の企業では、若年者定着によって、「職場に活気が出て従業員の士気が高まった」、「若年者が入社後に習得した技能・知識を活用できた」とする企業が多く（図表Ⅱ-1-7）、若年者の定着は企業にとって大きな利益をもたらすと考えられる。

図表Ⅱ-1-6 若年者定着率（5年後）と業績の関連



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

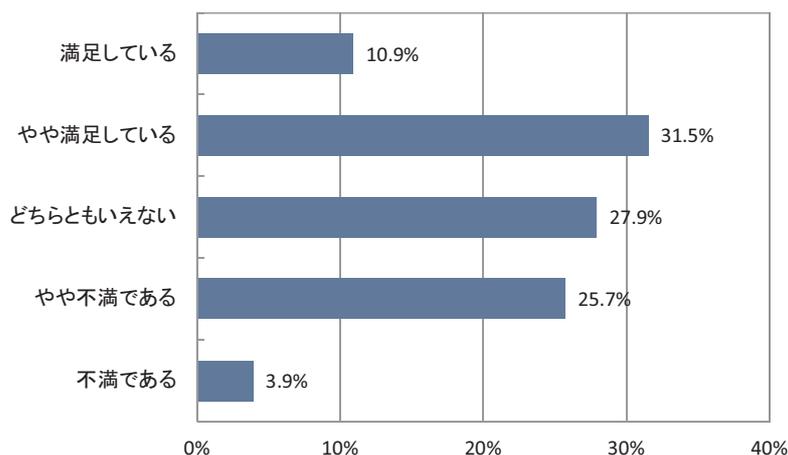
図表Ⅱ-1-7 定着率の高い企業における若年者定着の効果



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

日本経団連が行った「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」によると、約3割の中小企業が人材確保の現状に対して「やや不満」、「不満」と回答している（図表Ⅱ-1-8）。その理由として、「質の高い人材を確保できない」ことや「必要数を確保できない」こと、「採用した人が定着していない」ことがあげられる（図表Ⅱ-1-9）。

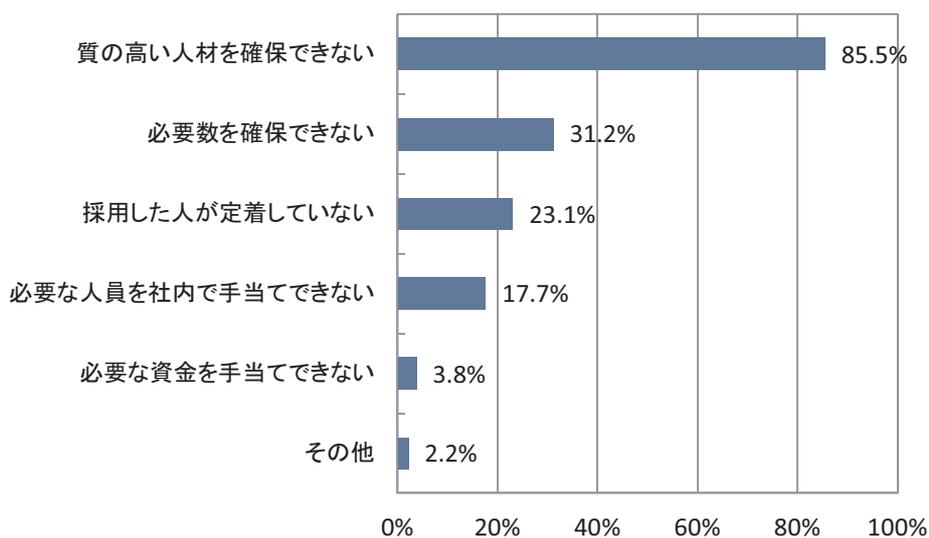
図表Ⅱ-1-8 人材確保に関する満足度



日本経団連（2009）「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」

図表Ⅱ-1-9 人材確保に関する不満（複数回答）

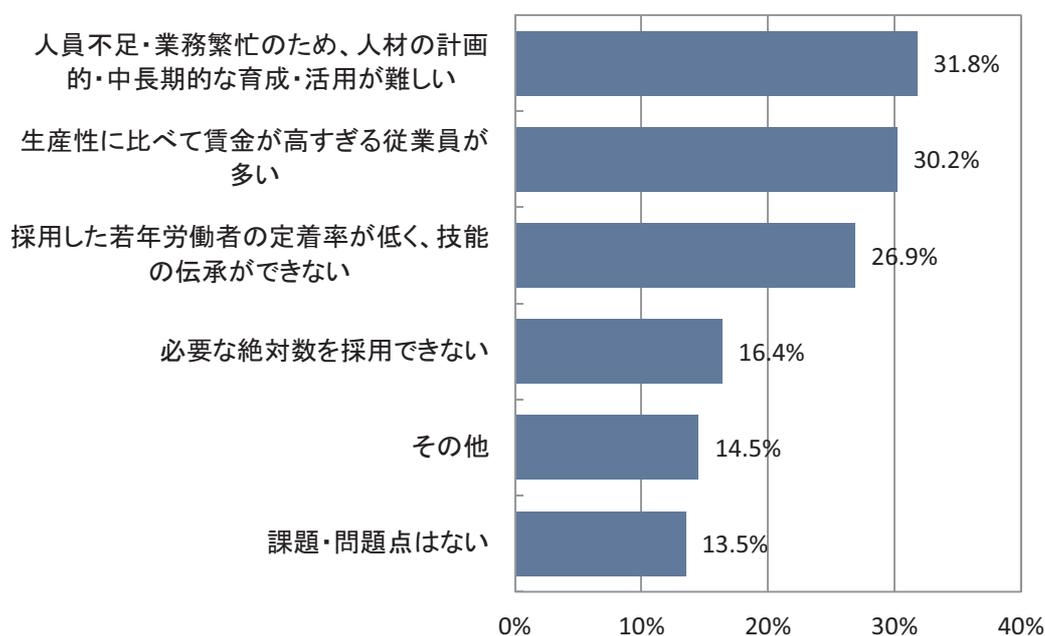
図表Ⅱ-1-8 で「やや不満である」、「不満である」と回答した企業について



日本経団連（2009）「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」

商工総合研究所の「中小企業における人材の活用等の実態調査」の中でも、人材に関する課題として、「人員不足・業務繁忙のため、人材の計画的・中長期的な育成・活用が難しい」ことや、「生産性に比べて賃金が高すぎる従業員が多い」こと、「採用した若年労働者の定着率が低く、技能の伝承ができない」ことや、「必要な絶対数を採用できない」ことがあげられている（図表Ⅱ-1-10）。

図表Ⅱ-1-10 人材に関する課題・問題点（2項目以内複数回答）

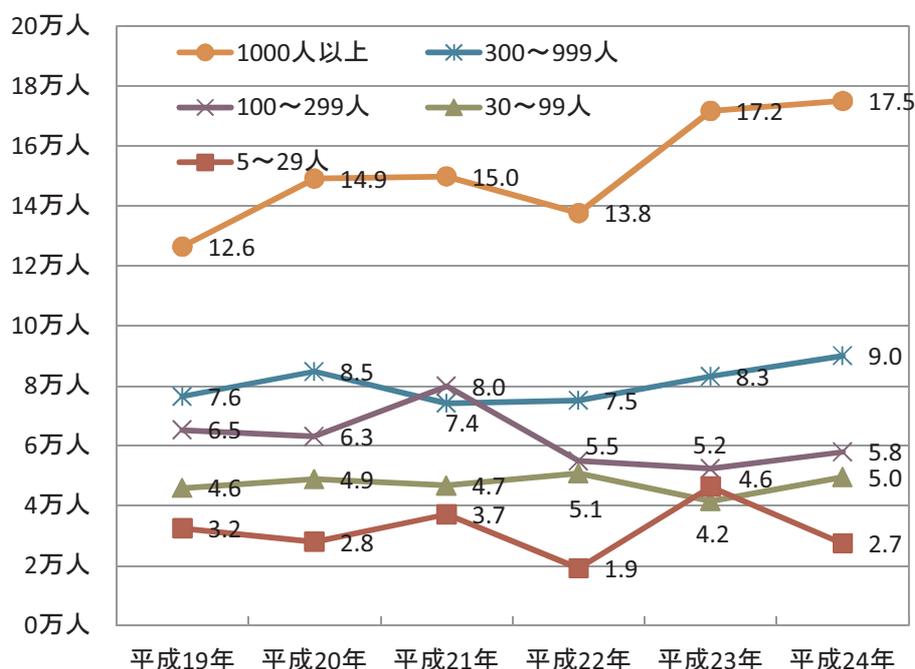


商工総合研究所（2011）「中小企業における人材の活用等の実態調査」

## (2) 中小企業の雇用と採用

厚生労働省「雇用動向調査」のデータから、入職先企業の従業員規模別に新規大卒入職者の推移を平成19年から平成24年まで示した(図表Ⅱ-1-11)。新規大卒の入職者では、平成24年において、1,000人以上の企業への入職者数が17.5万人と多いが、300人未満を合計すると13.5万人となり、かなりの人数となっている。1,000名未満を合計すると22.5万人となり、1,000名以上よりも多い。

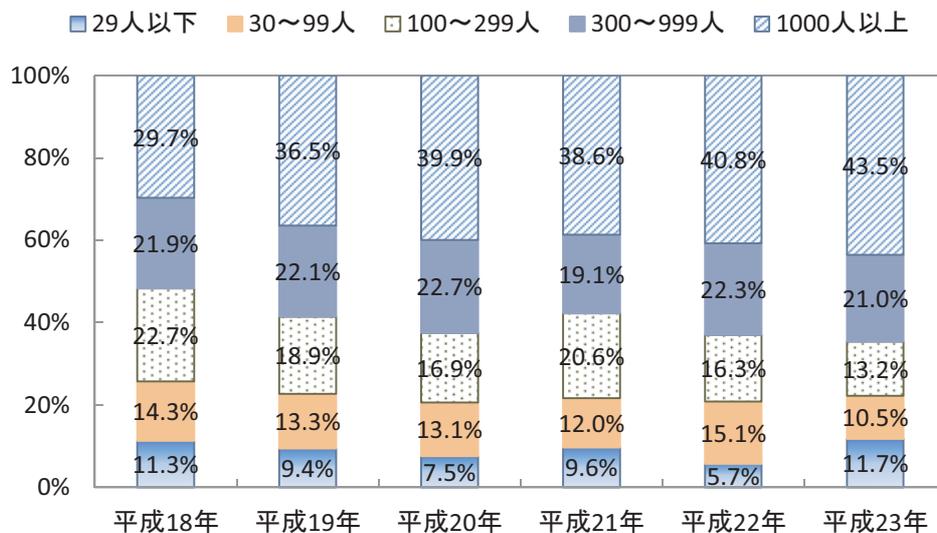
図表Ⅱ-1-11 入職先企業の従業員規模別にみた新規大卒入職者数の推移



厚生労働省「雇用動向調査」(厚生労働省 Web サイト)

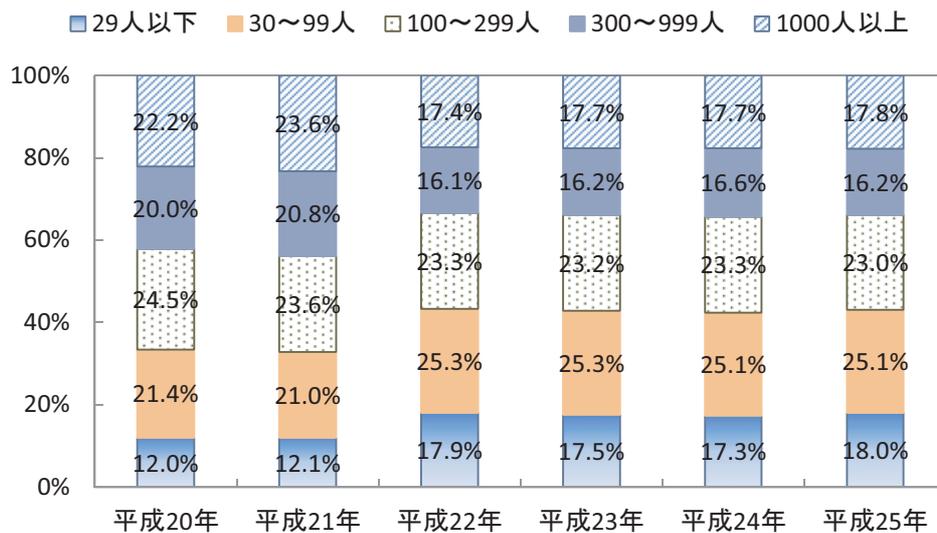
さらに、従業員数が1,000人以上、300~999人、100~299人、30~99人、29人以下の企業に分けて新規大卒の入職者数の構成をみると、30~40%が300人未満の企業に就職していることがわかる(図表Ⅱ-1-12)。また、100人以上999人未満の企業を合計すると、1,000人以上の企業とほぼ同数の40%前後が就職している。厚生労働省の「新規学卒者(高校・中学)の職業紹介状況」によれば、高卒では1,000人以上の企業に就職する者がさらに減り、20%前後となっている(図表Ⅱ-1-13)。このように新卒でもかなりの数の学生が中小企業に就職している。

図表Ⅱ-1-12 従業員規模別入職者の構成（大卒）



厚生労働省「雇用動向調査」（厚生労働省 Web サイトより）

図表Ⅱ-1-13 従業員規模別就業者数の構成（高卒）

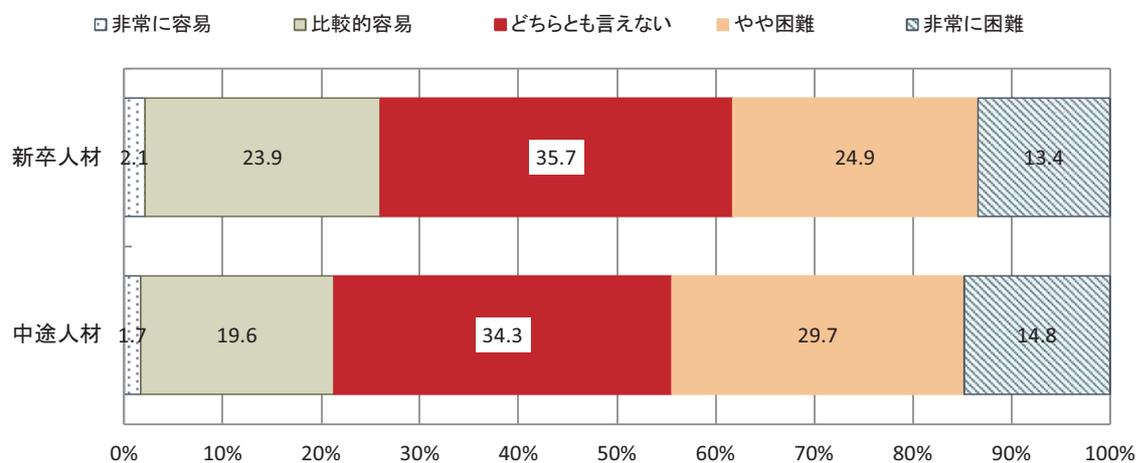


厚生労働省「新規学卒者（高校・中学）の職業紹介状況」各年

## (3) 中小企業における若者の採用

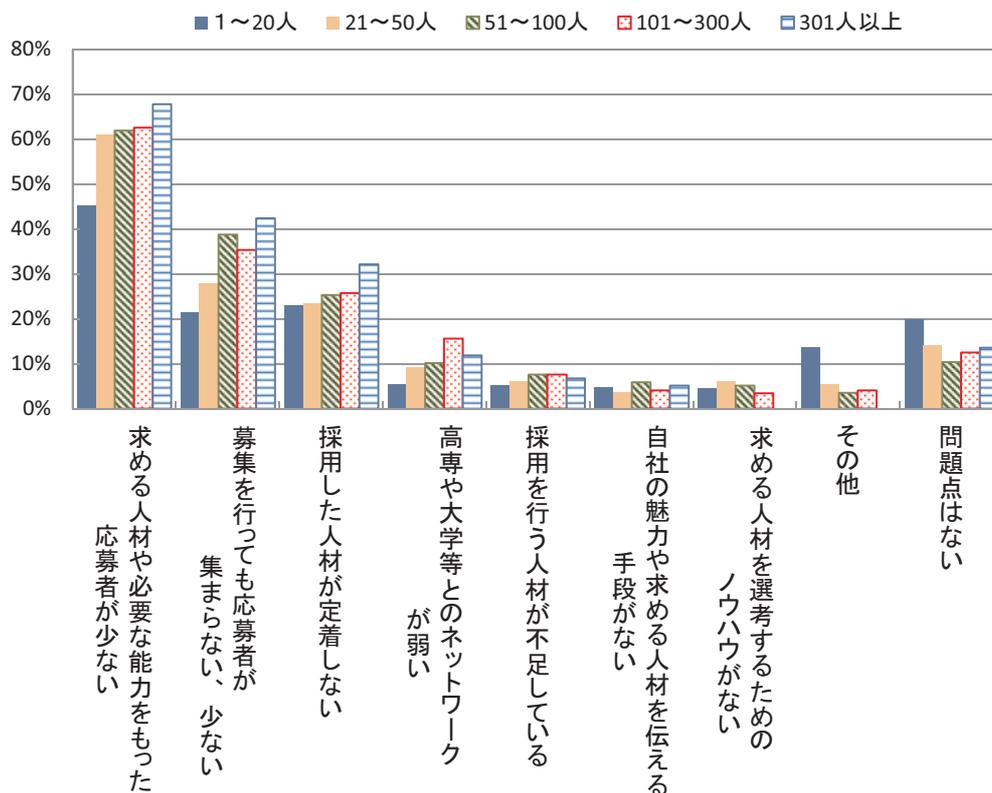
野村総合研究所の「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」では、若年者を正社員として確保することに関して、「非常に容易である」、「比較的容易である」と答えたのは20～25%程度である。反対に「やや困難である」、「非常に困難である」と答えたのは4割近くとなっており、若年者の採用に関して難しいと感じている企業が多いことが分かる（図表Ⅱ-1-14）。また、若年者を正社員として確保する上での問題点として、「求める人材や必要な能力を持った応募者が少ない」や「募集を行っても応募者が集まらない、少ない」、「採用した人材が定着しない」といったことが多く挙げられている（図表Ⅱ-1-15）。

図表Ⅱ-1-14 若年者の正社員としての確保



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

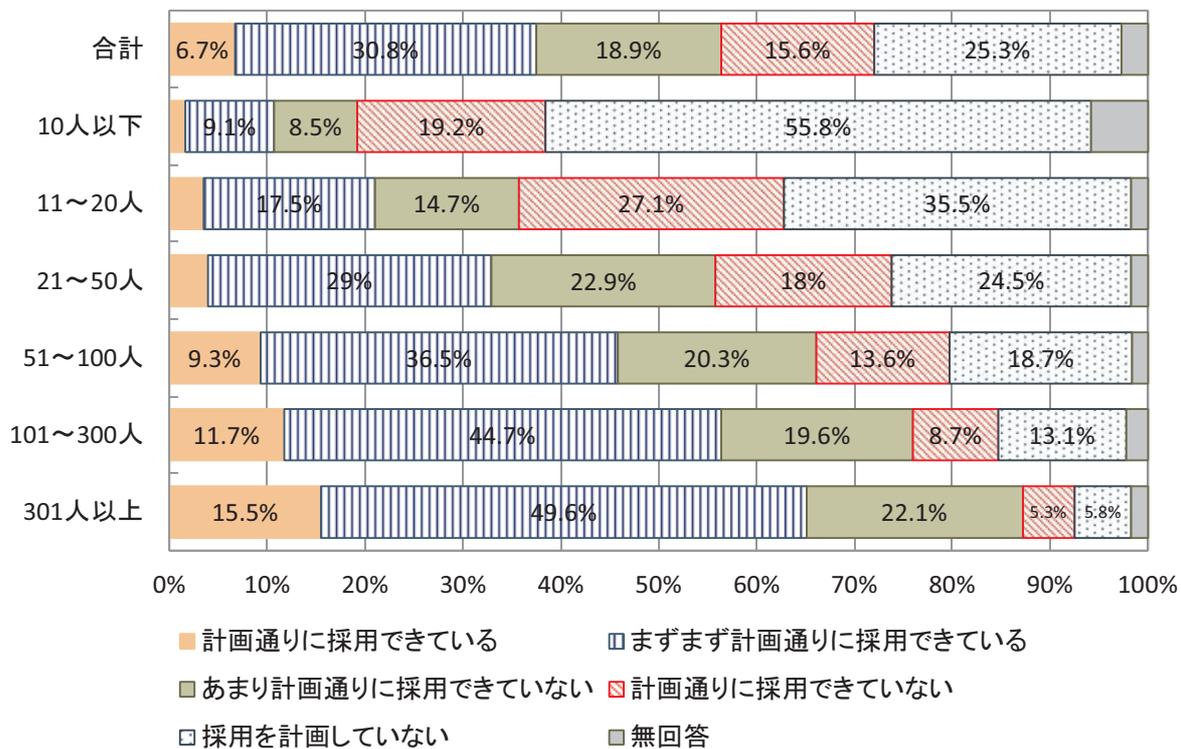
図表Ⅱ-1-15 若年者を正社員として確保する上での問題点



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

中小企業庁委託の「技能・技術継承に関するアンケート調査」によると、中小企業の若手の技術・技能人材の採用状況は、301人以上の企業では7割近くが「計画通りに採用できている」、「まずまず計画通りに採用できている」としているのに対し、300人以下の企業では規模が小さくなるほど少なくなっている（図表Ⅱ-1-16）。「計画通りに採用できていない」、「あまり計画通りに採用できていない」を合わせると、301人以上の企業の3割弱に対して300人以下の企業では10人以下の企業を除いて割合が大きくなっており、中小企業における計画通りの採用の難しさが感じられる。

図表Ⅱ-1-16 若手の技能・技術人材の採用状況

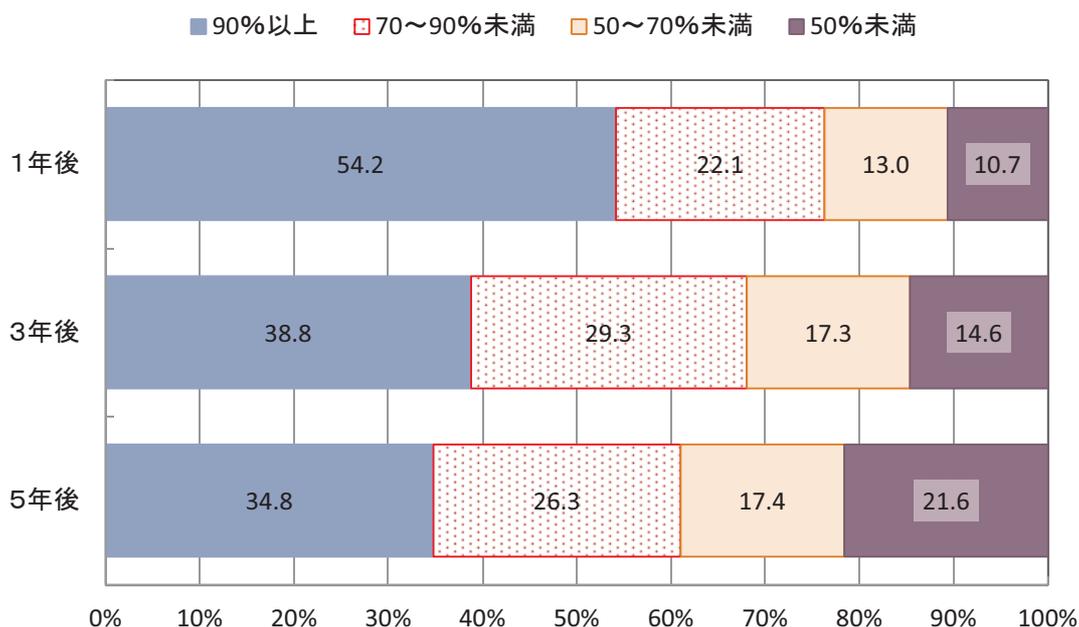


中小企業庁（2011）「技能・技術継承に関するアンケート調査」

## (4) 若者の定着に関する問題

野村総合研究所の「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」によれば、中小企業における若年者の定着率は、1年後では半分以上の企業で90%以上となっているが、3年後、5年後となるに従って定着率が低くなっており、5年後には定着率が50%未満となってしまう企業が2割を超えていることが分かる（図表Ⅱ-1-17）。

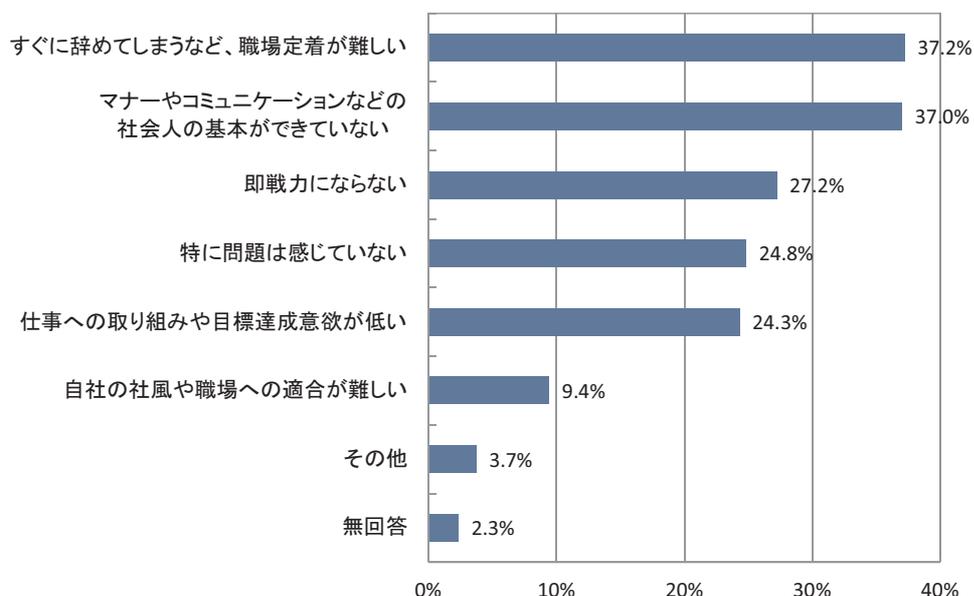
図表Ⅱ-1-17 中小企業における若年者（正社員）の定着率



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

産業社会センターの行った「若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係わる調査研究報告書」によれば、新卒などを含む若者を正社員として受け入れる際に企業が感じる問題点について、「すぐに辞めてしまうなど、職場定着が難しい」という回答が37.2%と最も多くなっている。若者の職場定着の難しさは多くの企業が問題点として感じていることがうかがえる。また、「仕事への取り組みや目標達成意欲が低い」も24.3%と多い（図表Ⅱ-1-18）。

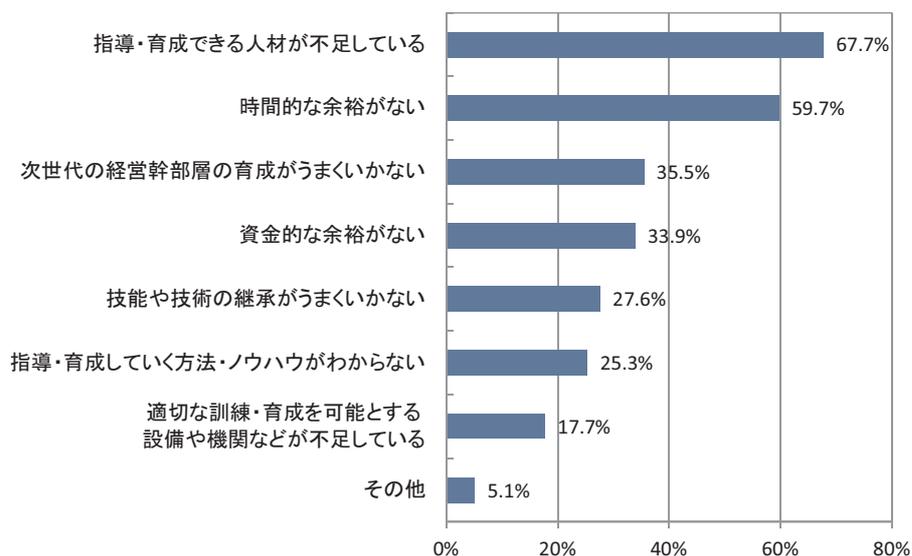
図表Ⅱ-1-18 若者を正社員として受け入れる際に感じる問題点（複数回答）



産業社会センター（2008）「若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係わる調査研究報告書」

人材の確保・育成が重要になる中で、中小企業はどのような課題を抱えているのであろうか。日本経団連による調査では、「指導・育成できる人材が不足している」、「時間的な余裕がない」といったことを人材育成・能力開発に関する具体的な課題として挙げている企業が多い（図表Ⅱ-1-19）。

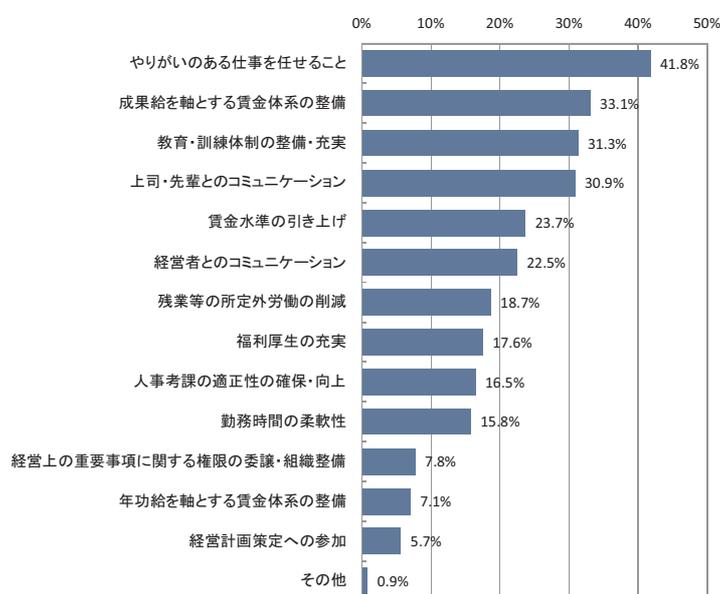
図表Ⅱ-1-19 人材育成・能力開発に関する具体的な課題



日本経団連（2009）「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」

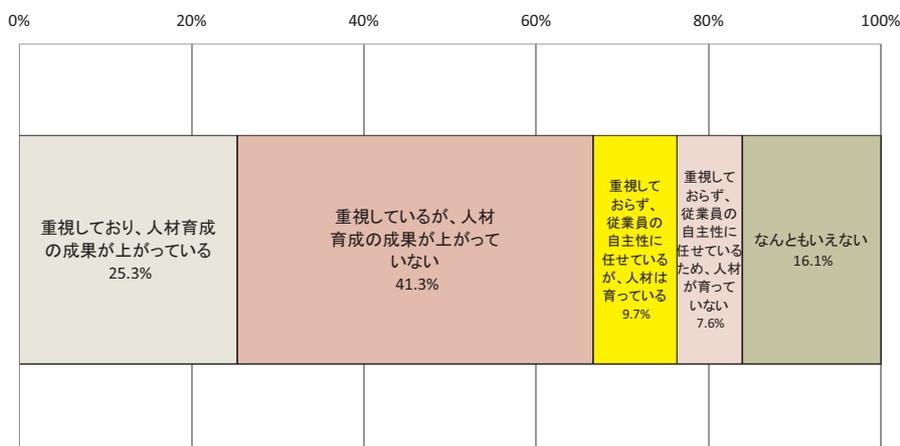
それでは人材の確保・育成・定着のために企業はどのような方策を重視しているのだろうか。商工総合研究所の調査によれば、「やりがいのある仕事を任せること」をあげる企業が最も多く（41.8%）、次いで「成果給を軸とする賃金体系の整備」（33.1%）、「教育・訓練体制の整備・充実」（31.3%）、「上司・先輩とのコミュニケーション」（30.9%）と続いている（図表Ⅱ-1-20）。しかし、実際の成果との関連を見ると、従業員の教育・訓練を重視する企業は多いものの、半数近くが「人材が育っていない」と考えており、人材の育成が円滑に行われていない様子を示している（図表Ⅱ-1-21）。

図表Ⅱ-1-20 重視している人材の確保・定着策（3項目以内複数回答）



商工総合研究所（2011）「中小企業における人材の活用等の実態調査」

図表Ⅱ-1-21 従業員の教育・訓練についての方針と人材育成の成果の関係



商工総合研究所（2011）「中小企業における人材の活用等の実態調査」

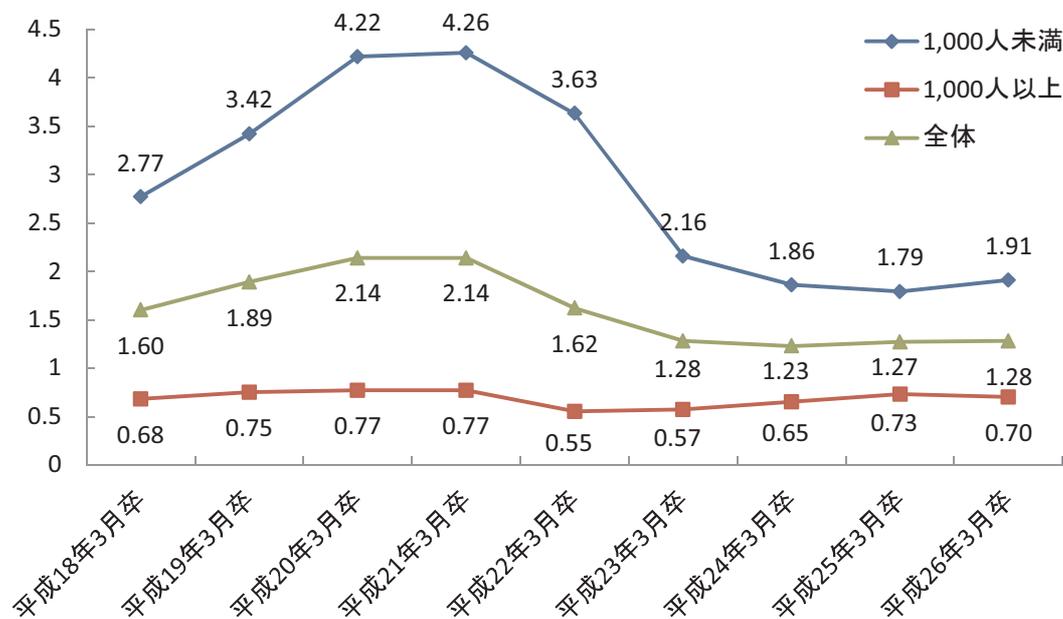
## 2. 採用や定着に関するこれまでの推移

### (1) 求人倍率の推移

リクルートワークス研究所の調査によると、1,000人以上の大企業では大学卒業予定者の求人倍率は常に1倍を下回っているのに対し、1,000人未満の企業では1倍を上回っている（図表Ⅱ-1-22）。しかし、ここ数年はその差は小さくなってきており、従業員規模間のミスマッチは改善傾向にある。これは、1,000人以上の企業に就職を希望する者が減り、1,000人未満の企業に就職を希望する者が増えたことに由来する。2012年の調査時点では平成25年卒の就職希望者数は1,000人未満の企業で22.2万人であり、1,000人以上の企業の21.3万人を逆転していた。これは実に平成11年3月卒以来であった。

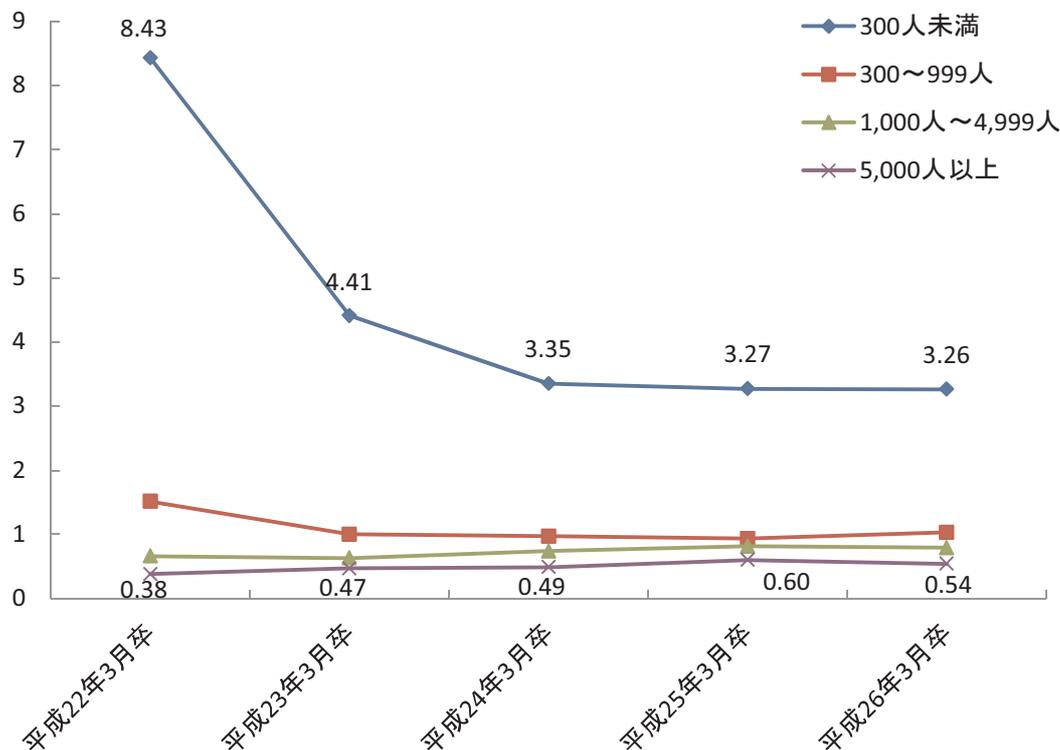
従業員規模をさらに詳細に分けると、300人未満企業でも平成22年卒の8倍以上の求人倍率が3倍程度まで下がってきていることが分かる（図表Ⅱ-1-23）。しかし、改善傾向にはあるものの、1,000人未満の企業では1.91倍（図表Ⅱ-1-22）、300人未満の企業では3.26倍（図表Ⅱ-1-23）と従業員規模間のミスマッチは依然として残っている。

図表Ⅱ-1-22 従業員規模別求人倍率の推移



リクルートワークス研究所（2013）「第30回ワークス大卒求人倍率調査（2014年卒）」

図表Ⅱ-1-23 従業員規模別求人倍率の推移詳細



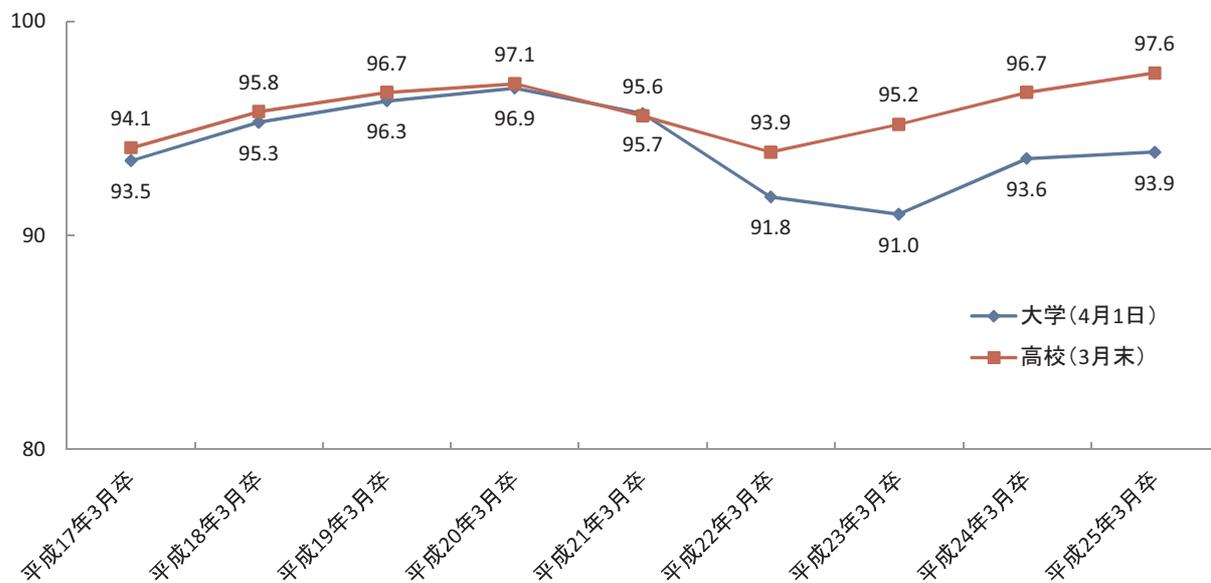
リクルートワークス研究所 (2013)「第 30 回ワークス大卒求人倍率調査 (2014 年卒)」

## (2) 就職率、失業率の推移

就職率の推移をみると、大卒では平成 22 年 3 月卒から急激に低下していたが、平成 24 年 3 月卒では前年から比べて 2.6 ポイントの上昇がみられ、平成 25 年 3 月卒でも微増している。また、高卒の就職率も上昇している (図表Ⅱ-1-24)。就職氷河期と呼ばれた近年の厳しい就職状況が改善されつつあることがうかがえる。

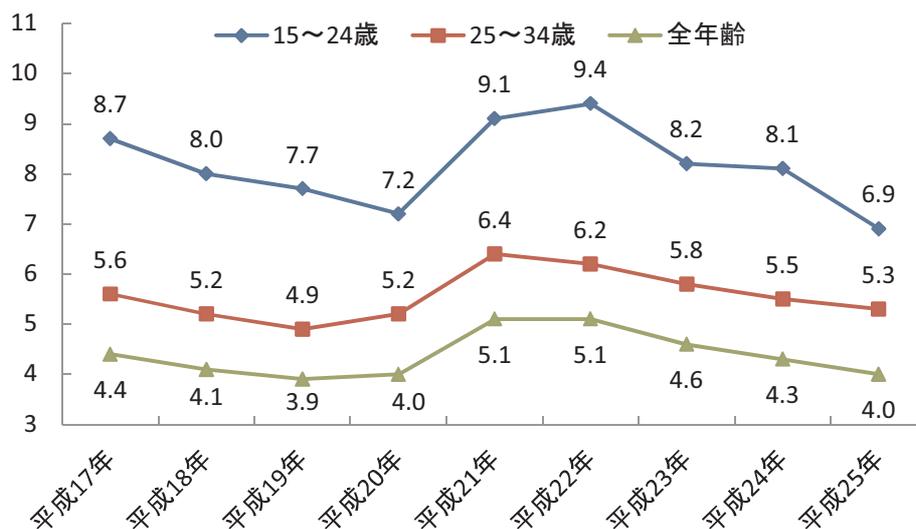
完全失業率も近年では低下している。ただし、全年齢に比べて若年層における完全失業率は高くなっており、とくに 15～24 歳では全年齢の 2 倍近い値になっている (図表Ⅱ-1-25)。これは、若年層では就職が難しく、その上、いったん就職しても早い段階で辞めてしまい、その後再就職するのが困難となっているといった原因が考えられる。

図表Ⅱ-1-24 就職率の推移



厚生労働省「高校・中学新卒者の求人・求職・内定状況」、「大学等卒業者の就職状況調査」

図表Ⅱ-1-25 完全失業率の推移

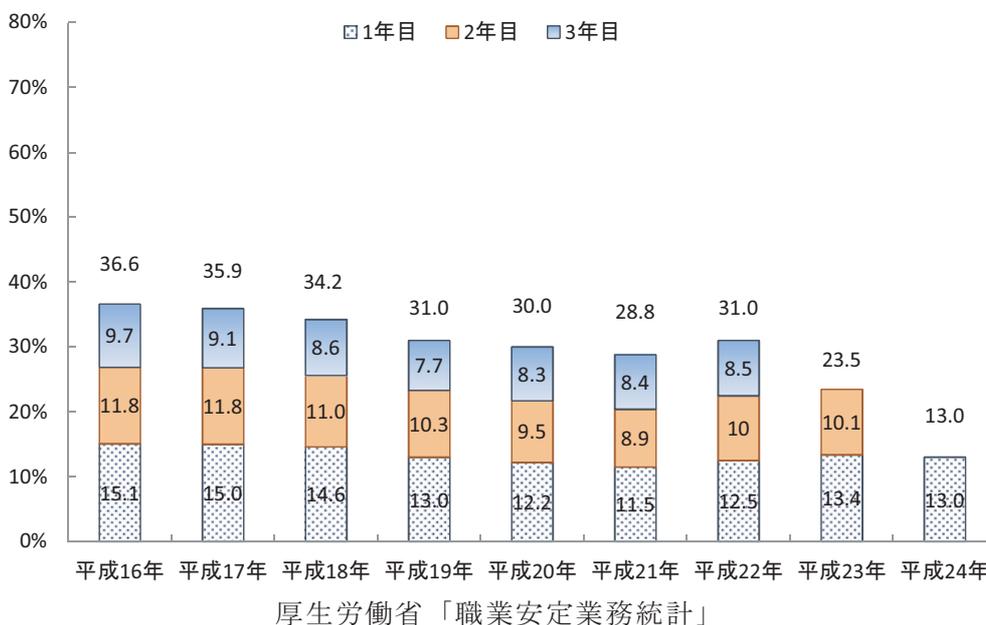


総務省「労働力調査」

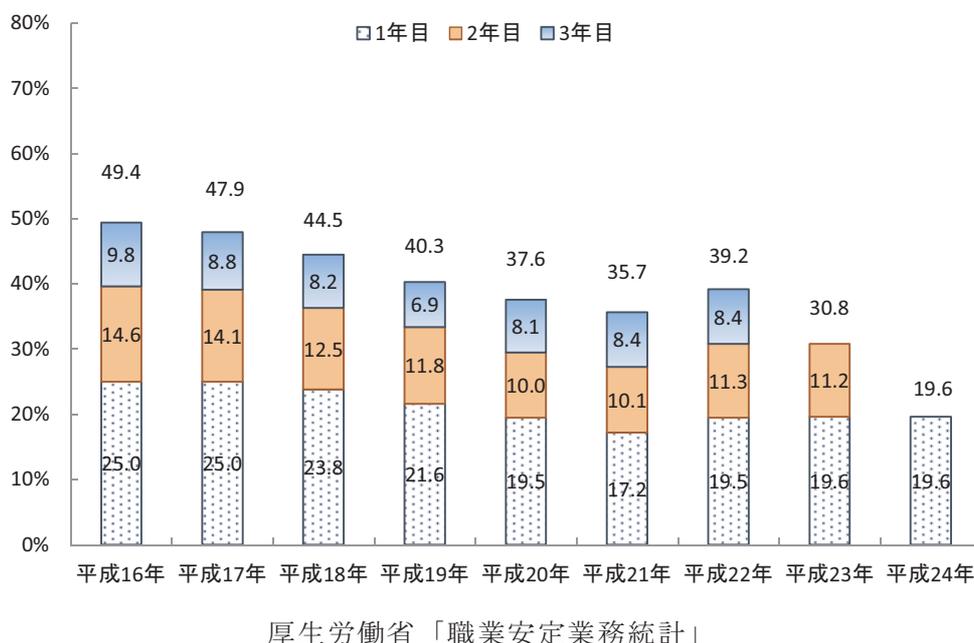
## (3) 3年以内離職率の推移

高校、大学卒の離職状況を見ると、3年目までの離職率は大卒では3割程度、高卒では4割前後と高い値となっていることが分かる（図表Ⅱ-1-26、27）。3年以内に離職する割合は七五三と揶揄されるように、中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割に近い。大卒でも高卒でも平成21年卒まで低下傾向にあったが、平成22年卒から1年目、2年目の離職率が上昇しており、若年者の早期離職は深刻な問題となっている。

図表Ⅱ-1-26 新規学卒者の在職期間別離職者の推移（大卒）



図表Ⅱ-1-27 新規学卒者の在職期間別離職者の推移（高卒）

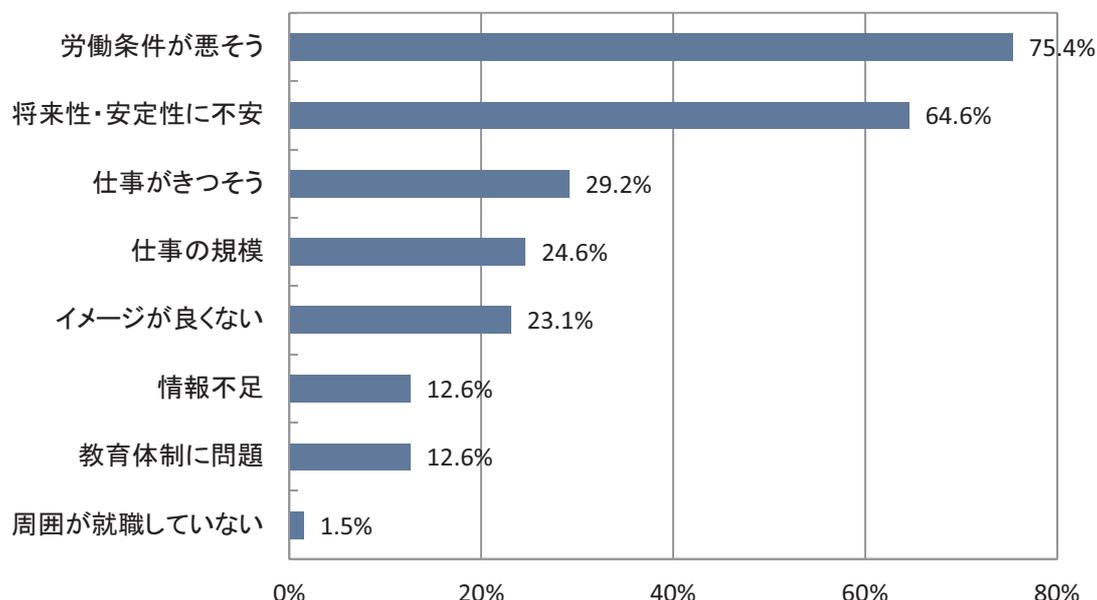


### 3. 若者からみた中小企業

#### (1) 中小企業に対する若者の意識

中小企業研究センターの調査によれば、中小企業への就職に抵抗がある理由として、「労働条件が悪そう」（75.4%）、「将来性・安定性に不安」（64.6%）などを挙げる学生が多い（図表Ⅱ-1-28）。名前の通っている大企業に比べて中小企業は一般的に認知度が低く、そのことがこのような大学生の中小企業に対する意識を生みだしているものと思われる。

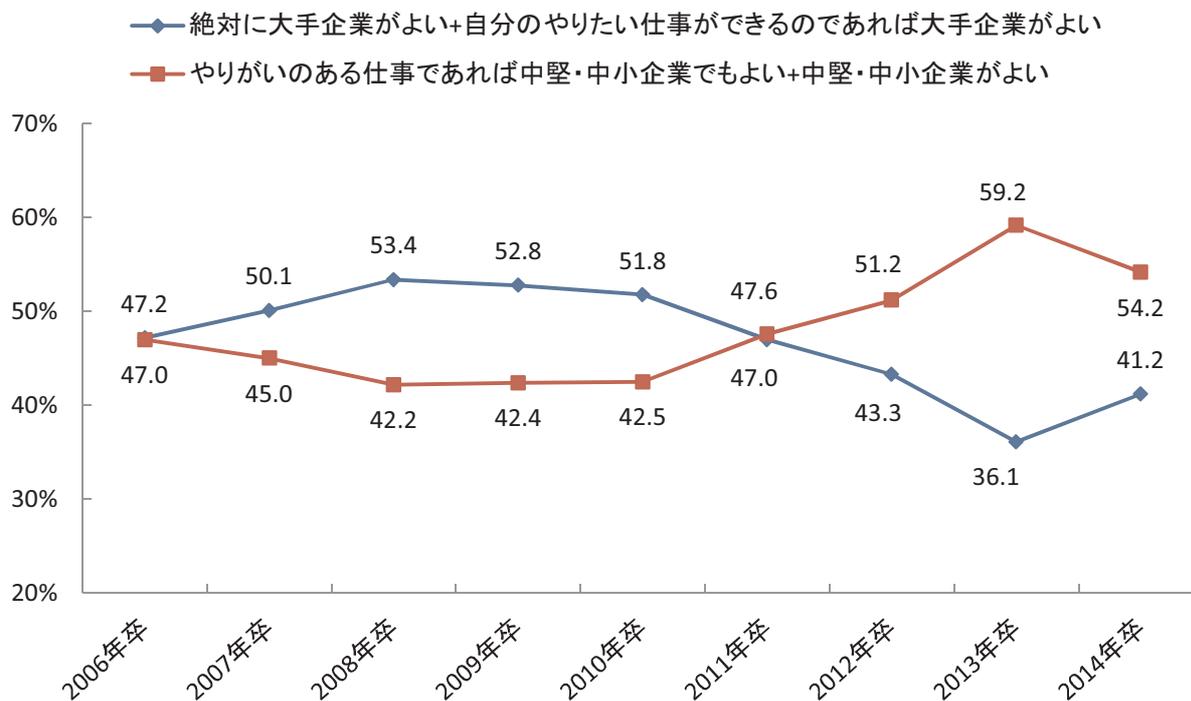
図表Ⅱ-1-28 中小企業の就職に抵抗がある理由（複数回答）



中小企業研究センター（2007）「労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略」

しかし、近年大学生の中小企業への意識にも変化がみられる。マイナビによる「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」によると、「絶対に大手企業がよい」、「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」といった大手企業志向は減少を続け、2011年卒で「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」、「中堅・中小企業がよい」という中堅・中小企業志向にとって代わられている（図表Ⅱ-1-29）。しかし、2014年卒では中堅・中小企業志向が減り、大手企業志向が増えている。近年大学生の大企業志向の就職意識が変化し、従業員規模間のミスマッチの改善が進んでいたが、ミスマッチ改善傾向の一服感が見られる。

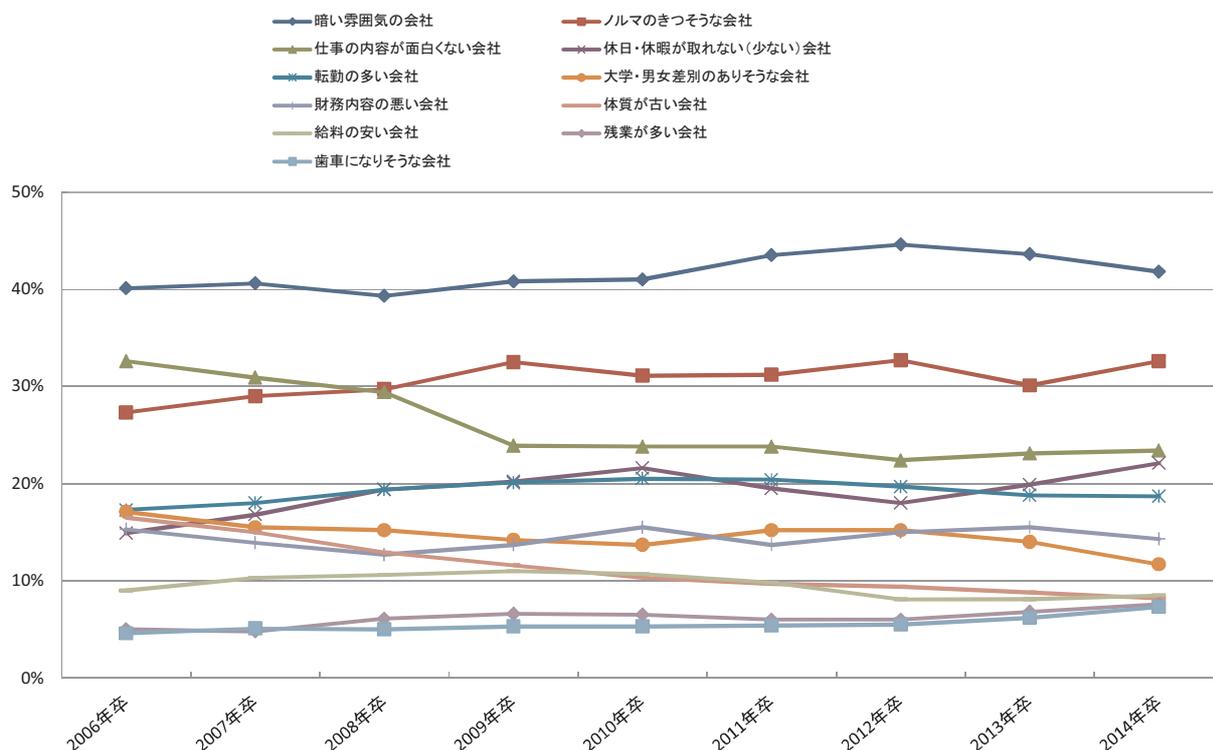
図表Ⅱ-1-29 大卒予定者の大手企業志向の推移



マイナビ（2013）「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」

同じくマイナビによる「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」によると、大学生が行きたくないとする会社のトップは「暗い雰囲気のある会社」となっている。「企業を選択する際にどのような企業がよいか」という別の質問では「自分のやりたい仕事ができる会社」が1位となっているが、行きたくない会社では「仕事の内容が面白くない会社」は「ノルマのきつそうな会社」に続く3位となっている。また、「休日・休暇が取れない（少ない）会社」は2010年卒から2年連続で減少していたが、2013年卒、2014年卒と連続で上昇している（図表Ⅱ-1-30）。後でみる、若者のいわゆる「ブラック企業」への警戒との関連がうかがわれ、若者の意識の一端が垣間見られる。

図表Ⅱ-1-30 行きたくない会社（2つ選択）



マイナビ（2013）「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」

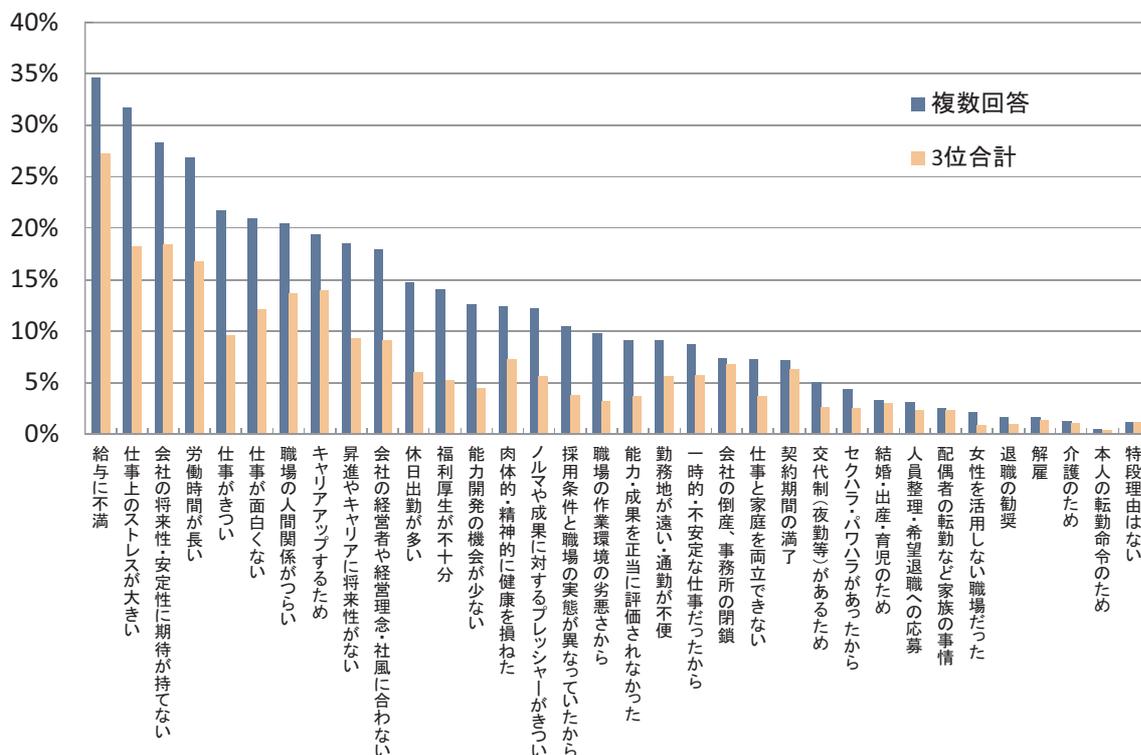
## （2）若者の離職理由

労働政策研究・研修機構の「若年者の離職理由と職場定着にかかわる調査」では、離職理由について、該当するものすべてを選ぶように求めている。最も多いのは「給与に不満」

（34.6%）であり、次いで「仕事上のストレスが大きい」（31.7%）、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」（28.3%）、「労働時間が長い」（26.9%）、「仕事がきつい」（21.7%）という順になっている。3位までの合計でみると、同じく「給与に不満」が最も多く（27.2%）、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」（18.4%）、「仕事上のストレスが大きい」（18.3%）、「労働時間が長い」（15.8%）の順になり、「キャリアアップするため」（14.0%）がそのあとに続いている（図表Ⅱ-1-31）。

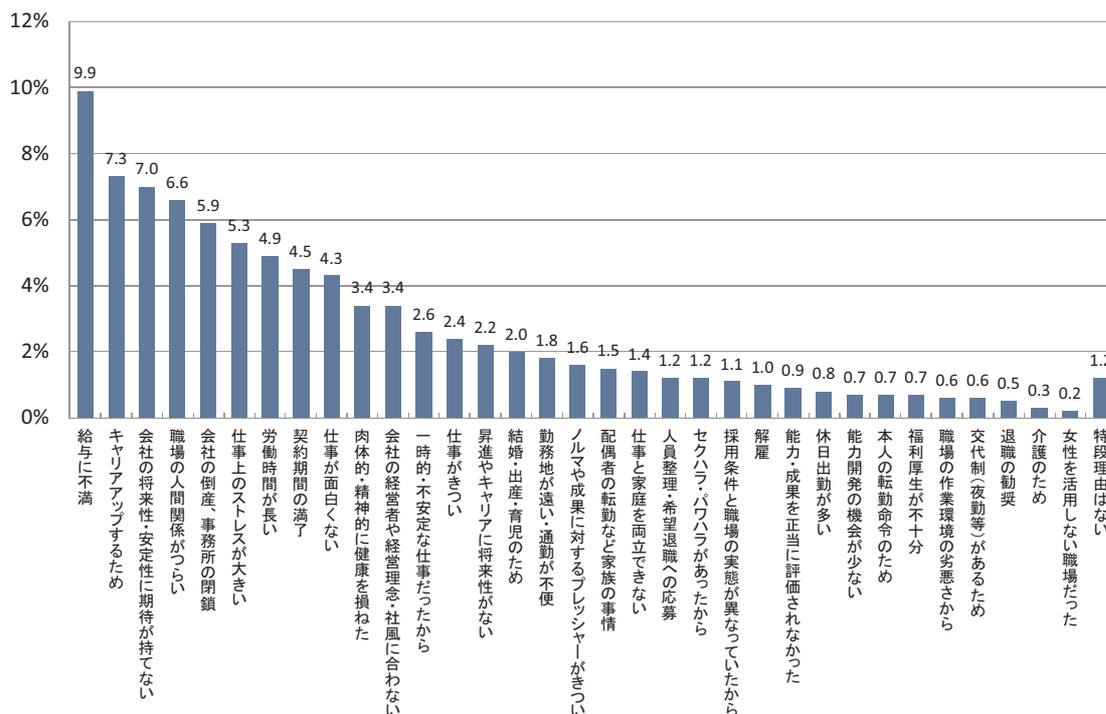
離職理由を1位に限ってみると、上と同じく「給与に不満」が最も多い（9.9%）が、その後は「キャリアアップするため」（7.3%）、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」（7.0%）、「職場の人間関係が辛い」（6.6%）、「会社の倒産、事業所の閉鎖」（5.9%）という順になっている（図表Ⅱ-1-32）。

図表Ⅱ-1-31 前職の離職理由（従業員調査、35歳以下の若者対象、複数回答、上位3位合計）



労働政策研究・研修機構（2007）「若年者の離職理由と職場定着にかかわる調査」

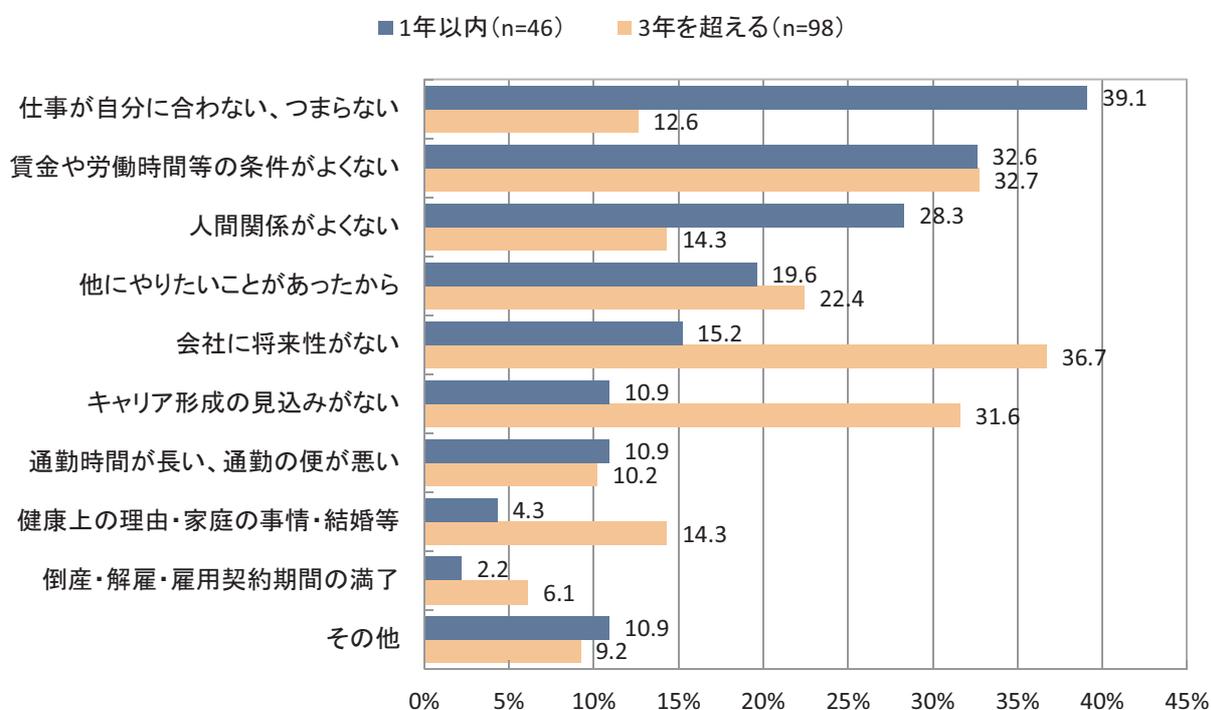
図表Ⅱ-1-32 前職の離職理由（従業員調査、35歳以下の若者対象、1位）



労働政策研究・研修機構（2007）「若年者の離職理由と職場定着にかかわる調査」

また、厚生労働省委託の「若者の職業生活に関する実態調査」では、入社1年以内の離職理由と3年を超えてからの離職理由を比べている（図表Ⅱ-1-33）。どちらも「賃金や労働時間等の条件がよくない」という理由が多いが、入社1年以内では「仕事が自分に合わない、つまらない」が39.1%と多く、「人間関係がよくない」とするものも28.3%となっているのに対し、3年を超えてから辞めるものの離職理由ではそれらが比較的少なく、代わりに「会社に将来性がない」（36.7%）ことや「キャリア形成の見込みがない」（31.6%）ことを理由として挙げている。同じ離職でも、早期に辞めてしまう者とそうでない者は理由が異なっているようである。

図表Ⅱ-1-33 入社1年以内・3年を超えてから離職した正社員の離職理由



UFJ 総合研究所（2003）厚生労働省委託調査「若者の職業生活に関する実態調査（正社員調査）」

### （3）若者のいわゆる「ブラック企業」

若者の間で近年「ブラック企業」という言葉が広まっている。ブラック企業とは従業員に劣悪な環境で労働を強いる企業のことである。具体的には、「労働時間が長い」、「残業代が出ない」、「賃金が安い」、「精神的に追い詰められて自己都合退職させられる」といったようなことがあげられる（下記事例参照）。インターネット上には様々なブラック企業に関するサイ

トや掲示板があり、関連する書籍も少なくない。これらの情報は若者たちの間で、大企業・中小企業を問わず、インターネットを中心に「〇〇はブラック企業だから就職するのは避けたほうがよい」といったような形で共有されると考えられる。いわゆる「ブラック企業」を避けることは今や若者の間では重要課題となっており、その点で情報量の少ない中小企業への就職に対しては警戒が強まっている。

いわゆる「ブラック企業」といわれるものがどのようなものか、以下に例示する。NHKの報道で使われたものと若者から聴取したものである。同様のことが色々あるのであろうが、体験談であり、客観的なことはわからないが、どのようなものかということで例示した。

### 典型的ないわゆる「ブラック企業」の例（NHK 放送内容より）

NHK で報道されたものであり、実例ではなく、よくあるような例として構成されたものであるが、一般で言われているいわゆる「ブラック企業」の一つの典型として紹介する。

#### （きつい）

労働時間がとにかく長い。朝9時に出ると夜の11時終電間際は当たり前。「もう疲れたから今日だけ帰してください」と言っても「あ、もう帰るんだ？いいんだ、仕事がこんなにあるのに」と言われる。とにかく帰れるような業務量じゃない。これが毎日続くと計算上、月に残業は100時間を越える。

平日だけではない。休日には暗記。毎週のようにテストが課せられ、暗記の出来によって処遇が変わる。平日休日これを繰り返していく。体を壊すだけではなくて、心のバランスを崩す人も出てくる。

#### （安い）

初任給は20万円と言われ、契約書にもあった。しかしこの契約書にトリックがあった。「固定残業代」と言われる制度で、この20万には100時間分の残業が組み込まれている。100時間残業して20万円の給与となる。

#### （追い込む）

安い給料で酷使されて、身も心もボロボロな上に追い込む。「うーん、他の仕事が向いているよね、君はね。うーん向いているよね！ここは向いてないかな？」「君の同期は着々と結果出しているけど君はホント遅いよね。うーん、向いてないと思うんだよね」「辞めろとはいわないよ！辞めろとは僕はいわない。」と言われ、自分は向いてない、同期が結果出している、悪いのは自分、実力が無かったと追い詰められ、会社から事実上追い出される。落ち込んでしまっって冷静な判断が出来ず、自己都合で退職する。

（NHK 週間 FUKAYOMI 2012年12月1日）

### 女子大生が証券会社に就職したケース

入社前は毎月のように会社のパーティーが開かれたり、先輩達がとにかく優しかった。一緒にネイルサロンやビューティーサロンに行くこともあった。初任給で30万円近くと給料もかなり良かったが、これには退職金が既に含まれている。

実際4月から入社してみると、残業がひどく、まともな日常生活を送れないくらいの状態に。勤務時間としては朝7時には出勤し、仕事が終わるのは終電にやっと間に合う時間。社長が絶対で、何をするにも「社長はこうおっしゃっていたから～、社長は～」と言われる。規律がとても厳しく、細かいことで注意される。例えば、パソコンに向かう顔が険しい、「もっとにこやかな表情をしてパソコンに向かいなさい」など。

かなり明るい性格であったが、その彼女が休みの日は外に出たくない、引きこもるようになった。病院に行ったところ鬱病と診断される。

工作中、上司にその鬱病の薬を管理される。昼になると規定量のこの薬を飲みなさい、と渡される。結局、仕事を自己都合として辞めてしまった。仕事を辞め、再就職はしていないが、もとの明るい性格に戻り、生きいきとしている。

(女子大卒業生の体験談)

### 3ヶ月の試用期間だけの社員がほとんどの会社

システムインテグレーターの会社と言っているが、実際には通信機器等の販売が主の会社。面接では土日祝日は必ず休み。自分の誕生日はもちろん、家族等の誕生日も休暇をとれる、アットホームな会社と、にこやかに説明を受ける。

ところがいざ入社してみると、休日は会社の都合によって左右される。土日は同じ電気街にある店舗に立って販売を手伝わされる。実際のところの休暇は月曜日などの忙しくない平日。会社の都合で駒のように使われ、休みだと聞いていた日が、いざ前日になって急に出勤させられる、ということも多々あった。面接で聞いたような自分の誕生日に休暇をとれというようなことはまったく無かった。

また、休みの日にも頻繁に突然会社から電話がかかってきて、対応しないといけない。自分が休むと他の人が自分の仕事内容が分からず、結果として休日にも電話をしてくる。

残業も多い。その上、入社面接のときには残業代が出ると書類にもあったが、入社して3ヶ月、残業代が出たことはない。

周りをみると、試用期間を経て社員に採用された例は過去にほとんどない。

(女子大卒業生の体験談)

#### 4. 若者の採用や定着に関する中小企業の取組み

これまでに見てきたように、若者の採用や定着は企業にとって重要な課題となっている。特に中小企業では、大企業と比べて採用人数が少ない分、離職されると大きな痛手となってしまふ。したがって採用の段階から定着に至るまで、様々な工夫を凝らす必要がある。それでは、どのような工夫を行えばよいのであろうか。

図表Ⅱ-1-34 は企業が募集時に説明に力を入れている項目と若者が入社時にイメージギャップがあった項目との比較を示している。これをみると、すべての項目で若者のイメージギャップがなかったとする回答の割合が、企業が重視していると回答する割合よりも低くなっていることがわかる。特に、「採用後の育成方針」は企業側が重視している割合も低く、若年者側でもイメージギャップが大きくなっている。

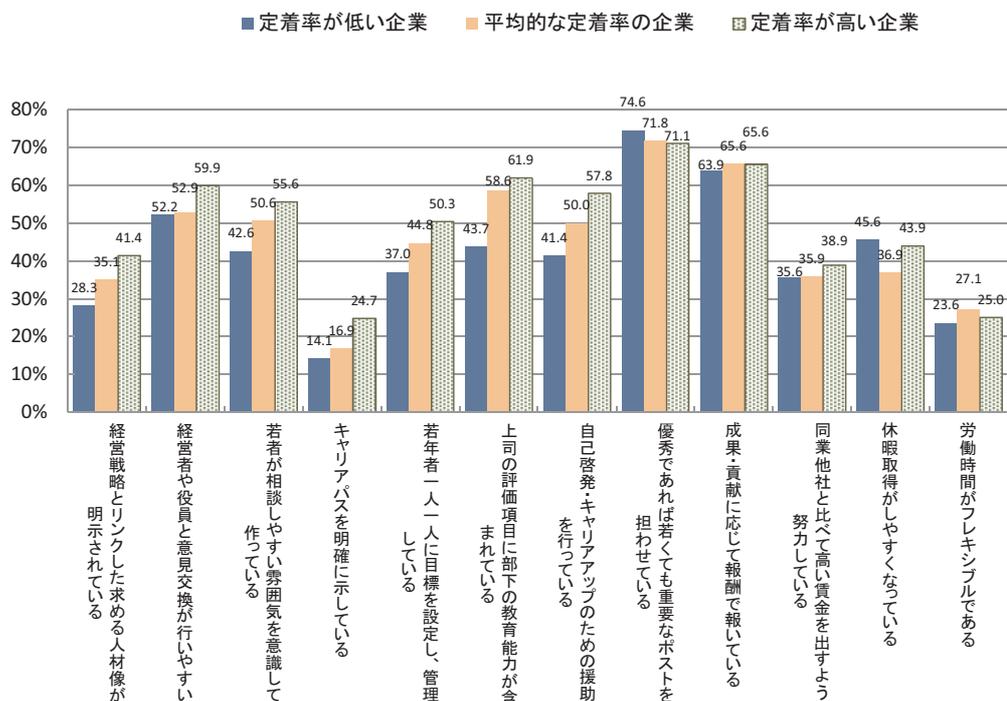
図表Ⅱ-1-35 は企業の定着率ごとに見た若年者定着の取組みを示したものである。定着率の高い企業ほど、全体的に若年者定着の取組みを行っている割合が高いことが分かる。

図表Ⅱ-1-34 募集時に力を入れている項目と入社後にイメージギャップがあった項目の比較

【中小企業側】 募集時に説明に力を入れている項目 (順位が高いほど説明が十分)			【若年者側】 入社後にイメージのギャップがなかった (順位が高いほどギャップが小さい)	
1. 自社の業務内容	91.7%	→	1. 自社の業務内容	65.1%
2. 採用後の担当業務	86.8%	→	2. 採用後の担当業務	64.6%
3. 希望する人物像	86.1%	→	3. 採用後の労働時間	59.0%
4. 企業業績・将来性	79.1%	→	4. 希望する人物像	54.6%
5. 採用後の賃金	78.3%	→	5. 休暇・福利厚生等	54.5%
6. 採用後の労働時間	74.3%	→	6. 経営理念・経営方針	53.5%
7. 経営理念・経営方針	74.1%	→	7. 企業業績・将来性	48.8%
8. 採用後の育成方針	72.8%	→	8. 採用後の賃金	48.3%
9. 休暇・福利厚生等	62.3%	→	9. 採用後の育成方針	44.7%

野村総合研究所 (2005) 「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」、野村総合研究所 (2005) 「若年従業者アンケート」

図表Ⅱ-1-35 若年者定着の取り組み



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

これらの取り組みは大まかに分類できる。すなわち、採用や配属の段階でイメージギャップをなくすことや、若者の教育制度や評価制度、福利厚生に関する制度、そして風通しのよい職場づくりである。ここでは、そのような分類における中小企業の工夫を、報道記事やWebサイトで公開されているものから見ていく。実名で報道されていたり、実名で公開されていたりしていることから、企業としてのPRの一面はあるが、どのようなものがあるか整理しておくことにする。

#### （1）若者の希望に沿った採用と配属

若者にとって、入社してから「自分の思っていた仕事とイメージが違った」というのは大きな問題である。自分に合わないとして離職してしまう可能性もある。この入社前と入社後のイメージギャップを減らすことは中小企業にとっての一つの課題といえる。

新潟県内の金型製造を行う八海クリエイツ株式会社では、新入社員が入社後の5ヶ月間の研修の中で、営業や設計、金型製造など全ての部署を経験する。その上で仕事内容や上司の人柄も考慮して配属希望を出すという。さらに、職場の課長も新入社員の中から自部署に向いていると思われる人材を5カ月かけて選ぶ、いわばドラフト制度である。これによって、最終的に9割以上の新入社員が希望する2位以上の部署に配属されるという。配属後も新人は自分が選んだ部署だからと主体的に仕事に取り組み、上司は自分が選んだ部下だからと責任を持って教育に当たるといった利点もある。同社の定着率はほぼ100%であるという（日経産

業新聞 2010 年 4 月 21 日)。

また、社長を含めた社員全員が参加する会社見学会を開いたり、営業現場などに学生を同行させて企業の魅力を伝えたりする企業もある (日経新聞 2012 年 6 月 21 日)。

#### (2) 若者の能力を伸ばす教育訓練制度

「キャリアアップするため」に離職する若者がいるように、自身の成長を感じることは働く上での大きな喜びである。若者が成長できる環境も定着を促す一つの要素となるだろう。

情報システム開発を行う亜才株式会社では、6 ヶ月もの間新人研修を海外で行う。慣れない異国での生活を送ることによって、研修で得られる技術のほかに、助け合うことでチーム力が生まれたり、達成感を得たりしてモチベーションを向上させることが出来るという(「人財力 100」: 人材採用と育成に力を入れている 100 社～各企業の特色ある人事制度を紹介～<http://jinzai100.jp/>)。

また、学力テストの制作販売を行う株式会社総進図書では、若いうちから営業やシステム部門、管理部門等で重要な役割を与えられる。営業では 1 年間先輩に営業同行を行った後、2 年目にはもう独り立ちする。営業のシナリオを自分で考え、開拓していかなければならない。小規模な企業であることから、責任ある仕事を任されることで自分の役割を認識し、モチベーションにつながっていくのだという(ジョブカフェ千葉の Web サイト「中小企業人材育成好事例集」)。

#### (3) 若者を評価する評価制度

自分の貢献や成果が評価される仕組みがあることによって、やりがいを持って仕事に臨むことができる。

不動産投資コンサルティングを行う株式会社グローバル・リンク・マネジメントでは、入社後 6 か月の新入社員に焦点を当て、3 ヶ月間の実績に応じて昇進、昇給の機会が与えられる G1 トライアルという制度を行っている。トライアル中は社内にポスターが貼られ、社をあげてトライアル生を応援するため、新入社員だけでなく会社全体が活性化される(人財力 100)。

経営コンサルティングを行う経理の特命レスキュー隊株式会社では、全社員を含めた社員の客観的な能力順位を開示する。この評価は上司が部下に対してだけではなく、部下が上司に対しても行われており、さらにこの順位が給与にも連動するためモチベーションアップにつながる(人財力 100)。

#### (4) 魅力的な福利厚生

休日・休暇が取りにくい企業には行きたくないとする学生も多いように、直接仕事内容とは関係しない福利厚生も、定着には大きな影響を与えられられる。

不動産、建物総合管理等を行っている株式会社エイトでは、勤続四年毎に 10 日間の長期休暇が取れる制度や、家族の誕生日休暇制度などを設けている（ジョブカフェ千葉の Web サイト「中小企業人材育成好事例集」）。

システム開発のエヌデーデーでは、新人歓迎花見大会やスポーツ大会など、社員自らが発案したイベントに対し活動費の補助などで支援している。強制でなく自由参加であるため、社員同士のコミュニケーションが取りやすく、3 年以内の離職率も 1 割未満となっている（日経産業新聞 2007 年 5 月 14 日）。

#### （5）若者との綿密なコミュニケーション

職場での人間関係を理由に離職してしまう若者がいるように、困ったときに先輩や上司とコミュニケーションを取れる環境は重要なように思われる。

専用のレンタルサーバサービス等を行う株式会社ネットアシストでは、新入社員に対し、先輩、上司が実際に親や兄弟のように相談役になり指導するファミリー制度を行っている。他部署から 3、4 人の「兄弟」を設定し、主に業務以外のアドバイスやフォローを行う。月一度の食事会や週一度の「親」（専務）への進捗報告があり、その他は長男、長女に任されている。この制度によって、新入社員がプライベートのことなどでも先輩に相談しやすくなり、コミュニケーションが活性化されるだけでなく、部署間の壁がなくなったという（人財力 100）。

また、ペットボトルの包装機製造を行う日本テクノロジーソリューション株式会社は、従業員数が少ないという規模の小ささを逆手にとって、社長自らが新入社員とこまめにコミュニケーションをとり、仕事のアドバイスや適材適所の配属ができるようにしている。同社は 3 年間で 10 人採用したが、離職は 1 人とどまっている（日経産業新聞 2010 年 4 月 21 日）。

## 5. 若者採用に関する各種制度等

若者の採用に関して、教育機関と連携したり、政府の援助を受けることも可能である。以下に示す例はその一部である。

大学生が利用する一般的な制度としてインターンシップがある。インターンシップは、学生が在学中に自らの専攻や希望職種に関連した就業体験を行うことであり、大学等の教育機関と連携して行われることも多い。学生は実際の仕事の体験ができ、企業は自身の魅力をアピールするチャンスにもなる。しかし、一口にインターンシップといってもその形態、内容は様々である。特殊コイル製造の株式会社ウエノでは、地元の大学と連携して「社長のかばん持ちインターンシップ」を行っている。会議や商談、接待に学生を同行させ、実際の仕事の様子を目の当たりにさせることにより、就業意識を高めている（日経新聞 2012 年 7 月 30 日）。

厚生労働省の「トライアル雇用」では事業主は、原則 3 か月間の試行雇用（トライアル雇

用)を行うことにより、対象となる労働者の適性或業務遂行の可能性などを実際に見極めた上で、トライアル雇用終了後に本採用するかどうかを決めることができる。事業主は、当該試行雇用期間に対応して、対象労働者1人あたり月額4万円(最大12万円)の奨励金を受け取ることができる(一定の要件を満たした場合)。対象労働者は、実際に働くことを通じて、企業が求める適性或能力・技術を把握することができる(厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html>)。

この他、経済産業省の「ドリームマッチプロジェクト」があった。企業と新卒等の求職者をマッチングさせるためのもので、採用のために情報を載せ自身の魅力を発信したい企業と、自分に合った仕事を見つけない求職者の双方を支援するものであった。インターネットのサイトが運営されており、イベントが行われていたが、現在は終了している(ドリームマッチプロジェクト <http://dream-match.jp>)。

## 6. まとめ

中小企業の若年採用、若年の就職や定着等に関する調査や統計、また、事例や取組みをみてきた。野村総合研究所の調査では、中小企業の約4割が若年者の正社員としての確保に困難を感じており(図表Ⅱ-1-14)、その理由として求める人材が集まらないこと、応募者自体が少ないこと、採用した人材が定着しないことを挙げている(図表Ⅱ-1-15)。同様に日本経団連の調査によると中小企業の約3割が人材確保の点で不満があり(図表Ⅱ-1-8)、その理由は質の高い人材を確保できないというものであった(図表Ⅱ-1-9)。中小企業庁の調査によると、従業員数が小さくなるほど、計画通りに採用できているという企業は少ない(図表Ⅱ-1-16)。商工総合研究所の調査でも、中小企業は競争力・企業経営に対する懸念材料として人材の確保をあげ(図表Ⅱ-1-4)、およそ8割の企業が競争力を維持・強化するためには人材の確保・育成が重要だとしている(図表Ⅱ-1-5)。また、人材の確保、育成、定着に力を入れている中小企業は多いが、半数近くの企業が人材が育っていないと感じている(図表Ⅱ-1-21)。中小企業への就職に抵抗がある理由としては、労働条件が悪そう、将来性・安定性に不安等があげられている(中小企業研究センターの調査:図表Ⅱ-1-28)。若者の間ではいわゆる「ブラック企業」も話題になっている。そして、5年後の定着率が半分以下になる企業も約2割ある等、職場定着も問題とされる(野村総合研究所:図表Ⅱ-1-17、産業社会センターの調査:図表Ⅱ-1-18)。離職理由としては、給与などの労働条件に加え、早期に離職する者は仕事内容や人間関係を、3年を超えるものはキャリア形成を挙げている(労働政策研究・研修機構:図表Ⅱ-1-31、図表Ⅱ-1-31、厚生労働省の調査:図表Ⅱ-1-33)。しかし、リクルートワークス研究所の調査では改善傾向にあるとはいえ、未だに従業員1,000人未満の企業で1.91倍(図表Ⅱ-1-22)、300人未満の企業で3.26倍(図表Ⅱ-1-23)という高い求人倍率となりながらも、厚生労働省「雇用動向調査」によると、大卒でも従業員1,000名以上の企業よりも、1,000名未満の企業に就職している者の方が多く、従業員300名未満や100名未満の企業に就職す

る者もかなりいる（図表Ⅱ-1-12）。

若年の採用や定着、活性化をはかる取組みも色々見られ、若年採用に関する各種の制度も始まっている。若者の定着と業績には関連があり、若者の定着によって職場が活気づいているというデータもある（野村総合研究所の調査：図表Ⅱ-1-7）。このような中、大卒の意識も変わっており、2006年からのマイナビの調査では、2010年度から「大企業がよい」を「やりがいがあれば中堅、中小企業でもよい」が逆転している（図表Ⅱ-1-29）。

以上のように、中小企業の若年等の採用はやはり問題であり、重要な課題であるが、その中で、若年者側の意識にも変化があるなど少し動きが出てきているというのが現状であるとまとめることができよう。

## 文 献

- 中小企業庁委託 (2011). 技能・技術継承に関するアンケート調査 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
- 中小企業研究センター (2007). 労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略
- 厚生労働省 高校・中学新卒者の求人・求職・内定状況
- 厚生労働省 雇用動向調査
- 厚生労働省 新規学卒者 (高校・中学) の職業紹介状況 各年
- 厚生労働省 大学等卒業者の就職状況調査
- 厚生労働省 職業安定業務統計
- UFJ 総合研究所 (2003). 厚生労働省委託 若者の職業生活に関する実態調査 (正社員調査)
- マイナビ (2013) 2014 年卒マイナビ大学生就職意識調査
- 日本経済団体連合会 (2009). 中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果
- 日本政策金融公庫 (2013). 2014 年の中小企業の景況見通し
- 野村総合研究所 (2005). 若年労働者活用実態に関するアンケート調査
- 野村総合研究所 (2005). 若年従業者アンケート
- リクルートワークス研究所 (2013). 第 30 回ワークス大卒求人倍率調査 (2014 年卒)
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 若年者の離職理由と職場定着に関する調査
- 産業社会センター (2008). 若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係わる調査研究報告書
- 商工総合研究所 (2011). 中小企業における人材の活用等の実態調査
- 商工総合研究所 (2012). 中小企業の競争力と経営課題
- 総務省 労働力調査

## 参考 HP 等

- ジョブカフェ千葉 Web サイト 中小企業人材育成好事例集  
<http://www.ccjc-net.or.jp/~jobcafe/company/book/index.html>
- 人材力 100 ホームページ 人材採用と育成に力を入れている 100 社 <http://jinzai100.jp/>
- 経済産業省 ドリームマッチプロジェクト <http://dream-match.jp>
- 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>
- NHK 週刊 FUKAYOMI 2012 年 12 月 1 日  
<http://www.nhk.or.jp/fukayomi/backnumber/121201.html>

日本経済新聞

2012年6月21日 より身近に New 就活—現場見せ中小企業の魅力

2012年7月30日 地学地就で仕事発見

日経産業新聞

2007年5月14日 中小、人材つなぎ止めに知恵

2010年4月21日 新人定着術、中小に学ぶ

## 第2章 企業ヒアリングの結果

ここでは今回行った企業ヒアリングの結果について述べる。ヒアリングした企業は18社と少ないことから、断定することはできない。ここでのヒアリングからこのように考えることができるという可能性について述べるものである。この可能性は今後、ヒアリングの拡大によって、また、数量的なデータの検討によって確かめていくことになる。

### 1. ヒアリングの目的と方法

#### (1) ヒアリングの目的

まず、中小企業を中心に、若年を採用し、その若年が活躍している企業をヒアリングし、若年の採用と定着、従業員の活性化等の好事例として整理することを目的とした。これによって若年の雇用がどのような分野、どのような企業で広がっているかを確認することとした。企業としては採用した若手等が戦力となり、活躍し、企業業績にプラスになることが、採用にも増して重要といえる。そこで、従業員の活性化や動機づけ等、それぞれの企業が特に若手を対象として、どのようにしているかヒアリングすることとした。この中で早期離職が問題となっていることから、若手の定着に関しても聞くこととした。

また、以上のような企業だけでなく、世の中にはNPO等の団体もありその活動が話題となることも多い。このような団体等もこれからの若年雇用の場の一つといえる。そこで、社会的な必要性により起業し、活動している団体等もヒアリングした。

さらに、若年雇用機会拡大のためには、若年自らが起業することも重要である。このため起業間もない会社に関してもヒアリングを行った。

#### (2) ヒアリングの方法

企業の内部事情を聞くことになるため、ヒアリングに協力を得ることは中々難しい。そこで、一つには現状を整理するのではなく、好事例を収集し、整理するという方針とした。また、これまでにHRMチェックリストを実施しスコアの良かった企業にヒアリングを依頼したり、これまでの研究の関係者に対象企業の紹介を依頼したりした。さらに、すでにプロジェクトとしては終了しているが、経済産業省「ドリームマッチプロジェクト」に参加し、新卒を採用した企業も紹介してもらい、ヒアリングを実施した。また、厚生労働省の「若者応援企業宣言」に参加している企業にヒアリングを依頼した。

ヒアリング項目を事前に送り、内容について回答できる方を決めてもらい、人事担当者、社長、他からヒアリングした。ヒアリングにあたってはヒアリング項目に沿って聞き取りを行った。対象企業によってヒアリング項目は少し調整していることから、次に示しているのは典型的なヒアリング項目の一例である。

ヒアリング時間は各企業1時間から2時間程度とした。また、事前にネット等にある企業

情報を収集・整理し、ヒアリングに臨んだ。好事例に関してのヒアリング実施は 2012 年 9 月から 2013 年 1 月である。社会性の高い事業を行う団体、若者の様々な分野での起業に関するヒアリングは 2013 年 6 月から 12 月に行った。

ヒアリング結果は A4、二、三枚にまとめ、内容を原稿段階でご確認いただくとし、会社名、製品の固有名詞等、会社を特定できる記述はしないこととした。可能な範囲で実際の職場を見せてもらったり、製品や装置等を見せてもらったりすることとした。資料やサンプル、写真等も提供可能なものがあれば、貰うこととした。

ヒアリングでは IC レコーダを用いて、一旦、逐語に近い形で内容を整理し、それを所定の項目に沿って再整理した。このようにして作成したのが巻末の（資料）「企業事例：若者の採用、定着、動機づけ」である。

### ヒアリング項目

- |  |
|--|
| <p>1. 会社概要<br/>会社をとりまく最近の状況と会社の方針、会社の強み、等<br/>社員数（正規、非正規）、社員構成、男女比、年齢構成、職種構成</p> <p>2. 仕事とやりがい<br/>社内の仕事内容と、それぞれの仕事のやりがい、難しさ</p> <p>3. 人事労務制度<br/>評価制度、給与、昇進、昇格の仕組み<br/>時間管理、能力開発、福利厚生、等</p> <p>4. 採用と定着の状況<br/>採用方法（書類審査、面接、他）と採用における工夫や特徴、どのような人を採用<br/>中途採用状況、どのような人を採用<br/>退職、転職の状況</p> <p>5. 採用／定着／活性化／動機づけに関する特徴的な制度と運営<br/>採用／定着／活性化／動機づけに関して特徴的な制度等があれば、<br/>その導入の背景や目的、運営の実際、効果、導入時点からの変化。</p> <p>6. 今後の見通し<br/>今後の会社の環境変化と成長等の見通し、どのような分野が伸びそう、他</p> |
|--|

## 2. ヒアリングの実施

図表Ⅱ-2-1 が今回のヒアリング企業一覧である。一覧ではヒアリング実施順ではなく、IT 関連、製造業、サービス業、社会性の高い団体、若者の様々な分野での起業と内容によって事例をまとめた。各企業からヒアリングした結果は章末に（資料）「企業事例：若者の採用、定着、動機づけ」として、掲載している。

図表Ⅱ-2-1 ヒアリング企業一覧

事例番号	主な事業	事例	社員数(概数)	所在地	設立	ヒアリング	実施年	実施月
1	ネットサービス	SEO でナンバーワンを目指す	110 名	都内	2006 年	人事担当者	2012	10
2	ネットサービス	急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	90 名	都内	2006 年	人事担当者	2012	10
3	システム開発	これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	10 名	都内	1986 年	取締役	2012	12
4	金属加工	迅速、高精度で話題の金属加工の企業	25 名	首都圏	2001 年	人事担当者	2012	10
5	医薬品開発	バイオ医薬品で順調に業績を拡大	220 名(研究所)	首都圏	1944 年(本社)	所長、人事担当者	2012	11
6	展示企画	優秀な若手を集め成長した展示の企画制作会社	210 名	都内	1970 年	社長	2012	10
7	印刷サービス	トータルな印刷サービスで成長	200 名	都内	1971 年	総務部長	2012	12
8	印刷業	効率的な作業時間管理で安定した経営	60 名	都内	1960 年	採用担当者	2013	12
9	住宅メーカー	先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	67 名	地方都市	1988 年	営業部長	2012	12
10	測定器開発	専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	80 名	都内	1927 年(創業)	社長室長	2013	1
11	年金コンサル	仕事を任される専門家集団	20 名	都内	1996 年	コンサルタント	2012	9
12	人材サービス	日系企業への人材紹介で成長	30 名	中国	2005 年	コンサルタント	2012	9
13	リサーチ アドミニストレーター	研究資金に関するコンサルティングを行う会社	1 名	地方都市	2007 年	社長	2013	6
14	被災地支援	被災地での仕事作り等復興を支援する団体	3 名	地方都市	2011 年	団体副代表	2013	8
15	NPO	環境保全と地域振興をめざす団体	9 名	地方都市	1995 年	団体代表	2013	9
16	新規起業	24 歳社長が自身三つ目の事業を準備中	2 名	都内	2013 年	社長	2013	7
17	新規起業	医学部生の勉強のためのサイトを開発中	3 名	都内	2012 年	社長	2013	7
18	新規起業	20 歳の社長が始めたゴルフ関連事業の会社	5 名	都内	2011 年	社長	2013	6
19	新規起業	学生が始めたスマート家電を開発する会社	5 名	都内	2012 年	取締役	2013	10

### 3. 好事例としての中小企業

最初の 12 社が成長していたり、独自のしっかりとした技術を持っている等、好事例である。12 社の結果であることから、断定的なことは言うことはできず、この 12 社に限られたことであり、また、企業数が増えると別の傾向が見えてくることも考えられるが、ここでは、今後の研究の方向性等を検討するものとして、12 社のヒアリング結果から言えることを可能性として整理する。12 社の事例はそれぞれがひとつのストーリーになっており、完結しているということもできるが、ここではそれを敢えていくつかの側面から捉え直している。

#### (1) 会社としての経営の安定や成長

この 12 社は会社としての経営の安定や成長に関するなんらかの強みを持っている（図表

II-2-2)。今回、若年等を積極的に採用している企業をヒアリングしているが、企業はそれぞれ以下のような強みを持っている。

なお、競争力の自己評価に関しては、日本商工会議所の「特定ニーズ調査」を分析した高橋（2003）も、雇用を増加させた企業は競争力が強いと自己評価する割合が高かったことを指摘しており、強みと雇用の増加の関係が示されている。

第一の強みは「これまでにない技術やアイデア」である。この典型は事例2の企業である。この企業はアルバイトの求人サイトの運営で急成長しているが、このサイトは「成功報酬型」であり、求人企業としてはアルバイト求人を出す段階では無料である。その求人を見て実際に採用した段階で課金される。企業としては無料で求人を出せることから、求人数は急激に増加する。また、このサイトの場合、採用されると個人にも採用された段階で「お祝い金」として最大2万円が支払われる。アルバイトの求人サイト自体は以前から多くのものがあるが、このような独特の仕組みを導入することによって、この企業は急速に売り上げを伸ばしている。この企業はこの「成功報酬型」の仕組みを他にも応用し、様々な分野に進出している。事例1の企業も「成功報酬型」である。この企業の場合はSEO（Search Engine Optimization: 検索エンジン最適化）を行う会社であるが、SEOによって閲覧が増えるとそれに応じて課金する仕組みとなっている。実際に効果があって、それに課金されることから利用企業の納得が得られる。この会社の場合、SEOではナンバーワンの企業であることも強みとなっている。事例9の住宅メーカーも塗るだけで断熱効果のある特殊なセラミックを使った塗装ができたり、合理的な外形がシンプルな新しいコンセプトの住宅を建てたり、IHクッキングヒーターで懸念される電磁波を出さない、独特のクッキングヒーターを扱っていたり、国内で一社しか生産していないモミノキの柾目を使った床材がある等、競争力のある商品を展開している。

第二に「技術やアイデアの複合化」で強みを発揮している企業もある。事例6の展示企画の会社は、以前は大工仕事であった展示会等の仕事を、出展企画、ブースデザイン、顧客獲得、施工、運営等まで行う会社とすることによって、展示の企画制作としてはナンバーワンの企業となっている。この会社は展示の「リアル」とWebを連動させ、新しい情報伝達の開発と運用にも力を入れている。事例7の印刷会社も印刷が全体としては縮小する中、単に印刷に留まらず、その前工程となる、企画、編集、また、後工程となる製本、流通へとサービスを広げている。印刷に関するワンストップサービスができることが強みとなり、業績を伸ばしている。

第三に「社会に必要とされる特殊な製品やサービス」が強みとなる企業もある。事例10の企業は日照計の開発、販売をしてきた会社であり、85年の歴史があるが、この日照計をコアとして専門的な環境測定装置等の開発、製造、販売を行う会社である。装置が特殊なため、製品によっては国内シェア100%のものもある。近年、クリーンエネルギーとしてソーラーパネルが注目され、メガソーラーと言われるようなものから、ビルや住宅に設置するものま

で、様々なものが出てきているが、この会社では日照計と太陽光パネルの発電量から、製品や設置方法等の評価を行える装置も開発している。再生可能エネルギーが注目される中、この会社の製品は注目されている。事例 11 は国際基準に従い企業年金の計算を行う会社であり、ほぼ全員がアクチュアリーという専門家であることが強みになっている。事例 12 の会社は中国に進出した日系企業に中国人の中堅管理職、中堅技術職を紹介する会社であり、日系企業が中国に進出するなかで成長してきた。事例 3 のように時代の変化へ対応し、様々な製品を開発することによって、それほど大きな会社ではないが、存続してきた会社もある。この会社はコンピュータグラフィックスの会社として創業したが、CD や DVD のシステムや製品、セキュリティ機能のついた CD や USB メモリー等、その時代に必要とされる製品を開発してきた。現在、急速に伸びているスマートフォンのアプリやタブレット PC 関連の開発も行っている。

第四に「特殊な製造装置と人材、ノウハウの蓄積」が強みになっている企業もある。事例 4 の金属加工の企業は、これまで金型や削り出しで行っていた金属加工に関して、高精度な加工ができるドイツ製のレーザーによる切断装置、パンチング装置（穴あけ）、ベンディング装置（曲げ装置）を導入し、それをその装置のメーカー以上に使いこなし、高精度な製品を迅速に仕上げることから、注目され、急成長している。事例 5 の企業はバイオの新薬を開発している企業であるが、コンスタントに新薬開発に成功し、順調に業績を拡大している。新薬開発は巨大な装置や多数の高度な人材がなくてはできず、開発のためのかなりの資金も必要である。ライバル企業はあるが、中々この企業に追いつくことはできない。新薬開発は欧米と日本が中心であり、韓国、中国、インドといった新興国との間にはまだまだ大きな差がある。

図表Ⅱ-2-2 会社の安定性や強み

	会社の安定性や強み
事例 1) SEO でナンバーワンを目指す	現社長が大学生のときに現在の会社を設立した。SEO を行う会社であり、成功報酬型の SEO として注目を集め、SEO の分野でナンバーワンを目指し、それを実現している。
事例 2) 急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	成功報酬型という新しい求人情報サイト。同じ仕組みで他の分野へも展開している。設立 6 年で、売上は 10 億円を超えている。
事例 3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	CD、DVD の制作、Web サイト開発等、そのときに必要とされる開発等を行ってきた。スマートフォンやタブレット PC 関連の開発も増えている。
事例 4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	高精度な加工ができるドイツ製のレーザーによる切断装置、パンチング装置（穴あけ）、ベンディング装置（曲げ装置）を導入し、それを

	装置の製造メーカー以上に使いこなし、高精度で迅速に仕上げることから、注目され、急成長。
事例 5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	ほぼ毎年、バイオ新薬を出しており、業績が順調に拡大。事業所内で「いい研究所をつくりましょう」としている。
事例 6) 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社	大工が行う展示のための大工仕事から、企画、制作、運営を行う会社に。業界トップの企業になることを合言葉に成長してきた。
事例 7) トータルな印刷サービスで成長	印刷だけではなく、その前の企画、編集、その後の製本等、顧客の要望に答えられるようトータルにサービスを展開。単一業務の印刷会社は単価競争になり廃業しているが、印刷は一定の需要があり、「残存者利益」もある。電子ブック等へも進出している。
事例 8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	制作、製版等各段階での作業時間を詳細に記録し、その結果をもとに効率的な作業を行い、結果的に経営も安定。
事例 9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	塗るだけの断熱材、立方形の合理的な住宅、遠赤外線クッキングヒーター、モミノキの柾目を使った床材等、新技術を積極的に取り入れ、自然素材も生かすことが強み。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	長く日射計・日照計を開発販売してきた会社であり、現在は自社開発の環境機器を販売し、また、海外メーカーの特殊な物性・分析機器の輸入総代理店となっている。自社開発機器の中には国内シェア 100% のものも。専門的な測定装置の製造販売のため、経営は安定している。海外メーカーがどんどん入ってくることもない。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	年金に関する国際基準の計算が必要となったことから、計算依頼が急増。社員のほとんどがアクチュアリーであり、抱えるアクチュアリーの数としては国内で最多。
事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	日系企業に中国人の中堅管理職、中堅技術者を紹介し成長。中国経済全体の高成長にも支えられている。

## (2) 動機づけ、従業員の活性化について

動機づけ、従業員の活性化に関しては、ワークモチベーションに関する理論を見ておく必要がある。様々な理論がある中で、マズロー (Maslow, A. 1943) の欲求階層説は特に有名である。彼は人間の欲求を生理的 (physiological) 欲求、安全 (safety) の欲求、愛 (love) の欲求、自尊 (esteem) の欲求、自己実現 (self-actualization) の欲求等に分類し、生理的欲求が満たされると、安全の欲求が顕在化し、これが満たされると次のものが顕在化するという具合に階層性があるとした。彼の欲求階層説は理解しやすい枠組みであり、マネジメントの書籍などでも広く紹介され、職業選択などにおいても「自己実現」の言葉がしばしば出

てくる。全体としては社会が豊かになるなか、低次の欲求への関心が薄れ、「自己実現」のみが経営やマネジメントで注目されている。しかしながら、彼の理論を実際のデータで検証しようとする中々難しいとされてきた。そうした中、アルダファー (Alderfer, C.1969) はマズローの考え方を修正、発展させ、欲求は生存 (existence)、関係 (relatedness)、成長 (growth) の三つがコア (核) であるとした。生存とは文字通り生存の欲求であるが、給与、雇用の保障、安全な職場環境等が含まれる。関係とは同僚、友人、家族との人間関係の欲求である。成長とはマズローの自己実現と似ているが、自らの能力を伸ばしたいという欲求である。彼の理論は existence、relatedness、growth の頭文字をとって ERG 理論と呼ばれている。そして生存→関係→成長という具合に低次の欲求から高次の欲求へとしている点ではマズローの考え方と同じであるが、それぞれの欲求は同時に平行して存在するとされた。ERG 理論はよりシンプルで理解しやすく、経営の現実現場での適用も容易である。しかもこの理論は、その後、実際のデータで支持する研究が多い。

ハーズバーグ (Herzberg, F. 1959) の動機づけ－衛生理論 (motivation-hygiene theory) では、ワークモチベーションの要因として二つのものがあるとした。二つの要因を指摘したことから二要因理論 (two factor theory) とも呼ばれる。彼は仕事へ積極的に動機づける要因 (動機づけ要因) と、仕事に対する不満となる要因 (衛生要因) は別のものであるとした。衛生要因には会社の方針、運営の仕方、監督者、給与、人間関係等が含まれるが、これらの要因を改善していても不満は無くなるが、一定以上に改善したとしても仕事に対する積極的な動機づけとはならない。そのような力を持つのは仕事そのもののおもしろさであり、達成感であり、達成に伴う承認、責任の増大、昇進等であるとし、これらを動機づけ要因とした。

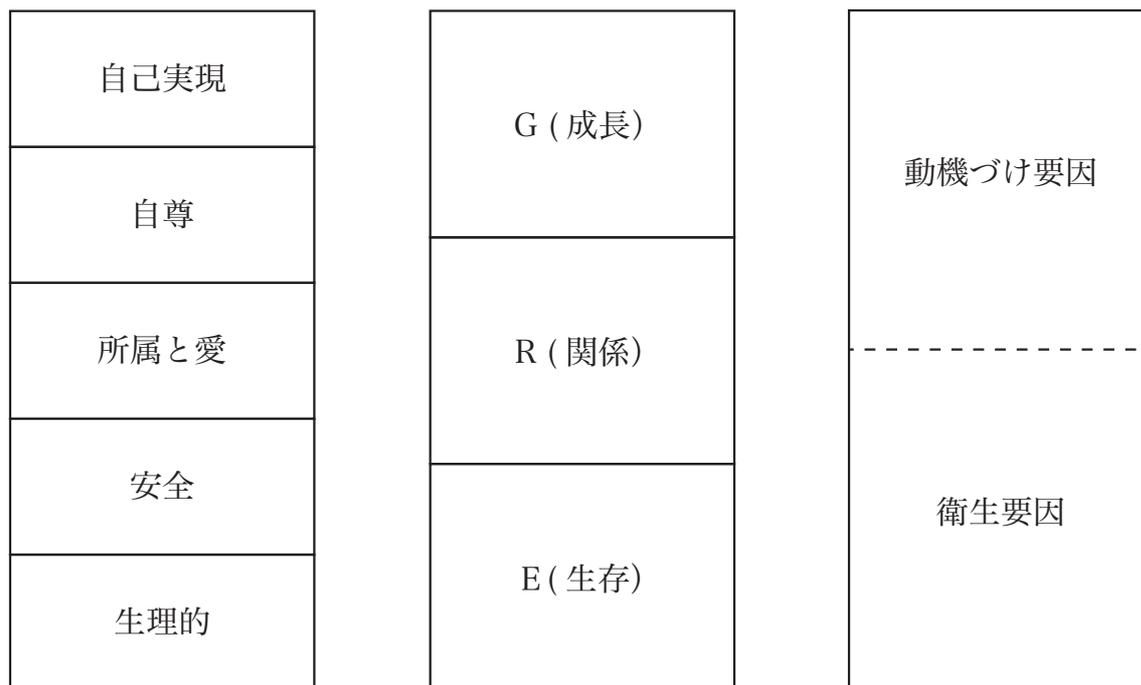
以上が欲求理論 (need theory) の主なものであり、図表Ⅱ-2-3として整理している。本質的に似た主張があるということもできる。動機づけ－衛生理論の境界線を点線としたが、これは一般に人間関係は衛生要因に分類されるが、動機づけ要因になるとする研究もあること、またハーズバーグ自身も達成にともなう承認、責任の増大、昇進等を動機づけ要因にしており、これらは人間関係の欲求とも考えられるためである。アルダファーのように人間関係の欲求を独立させ、ERG の3要因とした方が明快であるといえる。

そこで、ここではアルダファーの ERG 理論に沿って、事例を検討することとした。

なお、ERG の要素は関係する以前の調査においても、仕事や職場を選ぶ際の主要な要因として抽出されている (労働政策研究・研修機構,2011)。この調査では仕事や職場を選ぶ際に重視されると考えられる要素を 60 項目、文章化し、それを男女年齢均等に 500 名に聞いている。この結果を因子分析したところ、大きな因子として E、R、G が得られ、このなかで E に関しては、直接個人に関係する「定時、安全、通勤」(定時に帰れる、安全な仕事、通勤に便利) と、会社の安定性といえる「人員・財務・売上」(人員が減っていない、財務状況が良さそう、売上が上昇している) に分かれて得られている。G は「創意・自律・個性」

(創意工夫できる、自律的にできる、個性を生かせる)、Rは「社屋・海外・有名」(きれいな社屋、海外に進出、周囲で有名な企業)として得られている。

図表Ⅱ-2-3 動機づけに関するモデル



松本 (2010) より

各事例の動機づけ、活性化に関する部分を抜き出し、整理したのが図表Ⅱ-2-4である。これを更にまとめると下記のように言うことができる。

会社が小さいことにより裁量権があり、広い範囲のまとまった仕事ができる。これはGに当てはまる要素であるが、この典型が事例1である。会社が小さく、皆が若いこともあり、社員はそれぞれまとまった、かなり大きな仕事を任されており、それがやりがいになっている。事例6の企画制作会社についても制作は好きな者は好きであり、このような仕事が好きな新卒を採用し、若いうちから大きな仕事を任せており、それがやりがいや本人の成長につながっている。事例11の企業も、それぞれがアクチュアリー専門家であり、仕事の裁量を大幅に認められている。類似のものとして、会社が成長することにより、新たな仕事に取組め個人も成長できるということもある。これに当てはまるのが事例2である。この会社は急成長しており、そのために次々と新たな仕事をする事になり、またそれができるよう会社も支援している。

開発や制作等、達成感のある仕事ができるというものも多い。事例4は金属加工の企業であるが、一品一品、難しい試作、製作となり、これを皆で知恵を出し合いながらこなしてお

り、それがやりがいとなっている。事例5のバイオ医薬品を開発する企業も、新薬の承認にむけて少しずつ先に進むことが実感でき、それが仕事のやりがいになっている。また、新薬の承認申請を出したときには関係者全体に達成感があるとされる。事例7の印刷会社は企画編集に力を入れており、本のデザインや編集に関わる仕事では、本が出来上がったとき、その本を店頭で見かけたとき、仕事にやりがいを感じるとされる。印刷自体も難しい部分がありそれに職人芸的なやりがいを感じる人もいとされる。事例9は住宅メーカーであるが、住宅の建築は結構進歩が早く、新しい技術を吸収し、それを家の設計に生かしていくことがやりがいになる。建築現場の仕事もあるが、一軒家を建てるためには約30もの様々な業者が関わっており、これらの業者と協力しながら家を完成させていくことにやりがいを感じるとされる。事例10の測定機器の開発・販売の会社も、新たな測定機器を開発する場合はコンセプトの検討から始まり、最初から最後まで一人で、あるいはグループで行う。このため一つの製品を作り上げていくという達成感がある。大企業と違い、一部を行うのではなく、全体を一人で行うことになり、やりがいが感じられる。

Rの要素もそれぞれの事例でみられる。Rの典型は人に感謝されることであるが、事例9の住宅メーカーでは、営業は顧客との打合せが進み、家が具体化していくときにやりがいを感じ、家が完成し客に喜んでもらったときが何よりもとされる。事例4の金属加工の会社も、一品一品、難しい試作、製作を「皆で知恵を出し合いながら」こなしているという部分はRの要素といえる。

ERG理論のE（生存）に関しては、会社経営の安定や成長が当てはまる。会社が成長し、経営が安定していることがEとなる。また、仕事が多く業績の良い会社にしては、勤務が長くないよう、夜遅くまでにならないようにしている会社が多い。例えば事例2のIT会社は8時半には原則全員退社としており、事例3、事例5、事例7の会社も帰宅は遅くならない。定時等帰宅が遅くならないこともEに当てはまる。

図表Ⅱ-2-4 動機づけに関する整理

	動機づけ／活性化
事例1) SEO でナンバーワンを目指す	会社が小さく、皆が若いこともあり、社員はそれぞれまとまった、かなり大きな仕事を任されており、それがやりがいになっている<G>。
事例2)急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	社長が若いこともあり、社員はそれぞれ仕事を任されている<G>。急成長している企業であり、このために様々な新しいことに取り組める<G>。仕事に直結した勉強会を実施、スキルアップも会社が支援<G>。
事例3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	製品に会社名が出るわけではないが、大手、有名企業の製品を開発しており、それがやりがいになっている<R>。若手は仕事を通じて成長を実感している<G>。
事例4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	会社は小さいが、一品一品、難しい試作、製作となり、これを皆で知恵を出し合いながらこなしており、それがやりがいとなっている<G><R>。「もの作りに革命を起こす」との意気込みもあり、仕事をこなしている<G>。
事例5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	新薬の承認にむけて少しずつ先に進むことが実感でき、それが仕事のやりがいになっている<G>。新薬の承認申請を出したときには関係者全体に達成感がある<G>。
事例6) 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社	企画制作は好きな者は好きであり、そのような新卒を採用し、若いうちから大きな仕事を任せており、それがやりがいや本人の成長につながっている<G>。会社の様々な数値をオープンにし、会社の状態を社員がわかると同時に、会社が儲かればそれだけ給与が上がるようにしている<G>。
事例7) トータルな印刷サービスで成長	本のデザイン、編集に関わる仕事であり、本が出来上がったとき<G>、その本を店頭で見かけたとき<R>、仕事にやりがいを感じる。印刷は難しいところもあり、職人芸的なやりがいがある<G>。工場が忙しいときには、他部門から応援に行く<R>。
事例8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	大卒等が営業として採用され、最初の5年間は仕事を覚え、仕事の幅を広げ、未経験なことができるということでやりがいがある<G>。会社が黒字の月には主任以上は1万円加算して貰える<G>。
事例9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	営業は顧客との打合せが進み、家が具体化していくときにやりがいを感じ、家が完成し客に喜んでもらったときが何より<R>。営業は成約件数が成績となり大変な面もあるが、それが処遇にも反映されることでやりがいにもなる<G>。住宅の建築は結構進歩が早く、その新しい

	技術を吸収し、それを家の設計に生かしていくことがやりがいに<G>。一軒家を建てるためには約30もの様々な業者が関わっており、建築現場の監督として、これらの業者と協力しながら家を完成させていくことにやりがいを感じる<G><R>。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	新たな測定機器を開発する場合はコンセプトの検討から始まり、最初から最後まで一人あるいは少人数で行う。このため一つの製品を作り上げていくという達成感がある<G>。大企業と違い、一部を行うのではなく、全体を一人で行うことにやりがいを感じられる<G>。開発とサービスが同じ部門であるが、サービスは困っている顧客を助け問題が改善されたときにやりがいを感じる<R>。年に1回、社長賞、努力賞等で個人やグループを表彰している<R>。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	それぞれがアクチュアリーで専門家であり、仕事の裁量を大幅に認めている<G>。すればするだけ報酬となる仕組み<G>。
事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	すればするだけ報酬となる仕組み<G>。

注) ここで文中の<G><R><E>は以下を示す。<E>はここでは出てこないが、本文にあるように、会社が成長し、経営が安定していること、退社が遅くならないこと等がEに当てはまる。

<G>・・・ERG理論のG (Growth: 成長)

<R>・・・ERG理論のR (Relatedness: 人間関係)

<E>・・・ERG理論のE (Existence: 生存)

### (3) 定着の状況

事例に関して採用と定着の部分を整理したのが図表Ⅱ-2-5である。事例12の中国企業は、転職が多い他の中国企業同様、定着という面では良くない。事例9の住宅メーカーも2012年4月に8名入社し、その年の11月末に2名退社していることから、定着率が高いとはいえない。しかしながら、他の企業はおおむね退社する社員は少ないといえる。

図表Ⅱ-2-5 採用／定着状況に関する整理

	採用／定着
事例 1) SEO でナンバーワンを目指す	新卒採用を始める前、多く中途採用したことがあったが、社内がバラバラになったり、人間関係が悪くなってしまったりしたことから、会社の価値観を共有するよう新卒を採用し、様々な社内をまとめる取り組みをしている<R>。
事例 2) 急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	原則 8 時半には全員退社としており、このような業界としては早い時間に帰宅している<E>。
事例 3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	数年の間に数名辞め、数年の間に数名、若手やベテランを採用しており、社員は 10 名前後を維持しており、退社が多いわけではない。
事例 4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	最近はじめた新卒採用で退社した人は 1 名と少ない。
事例 5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	給与水準は高く<E>、福利厚生も完備されており<E>、研究所ということで時間の融通も効き、離職者はほとんどいない（配偶者の転勤等のみ）。
事例 6) 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社	まとまった数の新卒同期を採用していることが定着につながっている<R>。
事例 7) トータルな印刷サービスで成長	内定を出す前に、実際の職場を体験してもらっていることもあり、離職者、退職者は少ない。
事例 8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	新卒採用は即戦力というよりも、育成し、将来の戦力と考えている。採用段階では会社を見てもらうこともしているが、明るい面ばかりを強調せず、仕事の大変なところも分かってもらうようにしている。
事例 9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	2012 年 4 月入社 of 8 名はすべてドリームマッチプロジェクトからの採用であった。全員が大卒の営業職としての採用。この中で 11 月末に 2 名退社している。退社の理由ははっきりしないが、営業の仕事はやりがいがあると同時に時間が不規則になる等、大変なこともあり、それが原因と考えられる。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	全体で 80 名程度の会社であるが、退職、転職等で会社を離れる者は年に 2、3 名であり、少ないといえる。離職が少ないこととの関係は明らかではないが、中小企業ではあるが、昇進昇格等に関係する評価は公平、客観的に行われるような仕組みを導入している。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	アクチュアリーは取得が難しい難関資格であるため、採用が難しく、会社として、辞められないようにしている。

事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	他の中国企業同様、離職、転職していく者は多い。
----------------------	-------------------------

注) ここで文中の<G><R><E>は以下を示す。<G>はここでは出てこない。

<G>・・・ERG理論のG (Growth:成長)

<R>・・・ERG理論のR (Relatedness:人間関係)

<E>・・・ERG理論のE (Existence:生存)

#### (4) 若年採用と行政への期待

今回、業績が良く成長している企業をヒアリング対象としたことから、各企業は新卒や若年の採用に積極的であった(図表Ⅱ-2-6)。事例2のように急成長がマスコミでも話題となり、新卒採用が数百倍の狭き門になっている会社、また、事例5のように本体が大企業であり、そのバイオ医薬品の開発を行う研究所として、同様に数百倍の狭き門となっているところもある。

一方、経済産業省「ドリームマッチプロジェクト」に参加した、事例4、事例7、事例8、事例9等の企業は、成長している企業ではあるが、ドリームマッチプロジェクトからはこれまでにない優秀な人材が取れたとする企業もある。中小企業の場合、マスコミで話題になるあるいは名前の知れた企業以外は、まだまだ行政の支援等によって優秀な人材が取れるとし、それに期待している。

図表Ⅱ-2-6 若年採用と行政への期待

	採用
事例1) SEOでナンバーワンを目指す	2010年から新卒採用を始め、2010年入社は2名、2011年には11名を採用。2012年には17名を採用している。
事例2)急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	会社の急成長に合わせ、30歳前後を中心に採用。新卒採用も行ってきた。急成長で話題になったことから、新卒採用は数百倍の狭き門。
事例3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	2012年、先輩社員が4名いる専門学校の新卒に内定を出し、2013年4月に入社予定。中高年の中途採用は抜けた人材の穴を埋める人材、仕事を持ってきてくれる人を採用。
事例4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	経済産業省のドリームマッチプロジェクトに参加し、2011年4月に新卒を5名採用した。その後の採用では実際の仕事を想定した仕事ができるかのチェックをしている。
事例5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	会社としては大企業であり、最近では千4、5百名の応募者に対して採用は2、3名と非常に狭き門となっている。
事例6) 優秀な若者を集め成	必要な経費をかけて、優秀な新卒をまとめて採用。社内では「人が増

長した展示の企画制作会社	えた分は皆で稼ごう」と言っている。
事例 7) トータルな印刷サービスで成長	2年続けて経産省ドリームマッチプロジェクトで3名ずつ採用。採用では内定前研修として、3日間で社内の様々な職場を体験してもらってから内定を出している。この採用を含め、ここ数年、毎年、新卒を8名から10名採用している。
事例 8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	厚労省「若者応援企業」に参加しており、ハローワーク主催の合同面接会から採用することが多い。
事例 9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	経済産業省のドリームマッチプロジェクトで2012年4月、大卒を8名採用。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	2010年4月から新卒採用を定期的に行うようになり、2010年4月、2011年4月にそれぞれ院卒1名、2012年4月にはドリームマッチプロジェクトから2名、その他に1名、計3名の院卒を採用している。2013年4月には3名の大卒を採用予定。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	保険会社等でアクチュアリー資格を取った30歳前後を中心とした若手を採用。
事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	人材紹介は女性に向いており、成長に応じて30歳前後を中心に採用。

#### (5) きれいな建物、気持ちのよい職場

事例は企業名を出さないことになっているため、写真等を掲載できないが、外観がきれいな建物、気持ちのよい職場の企業が多い。特に、事例4の金属加工の会社の建物は外から見ると現代美術か何かの美術館ではないかと思われる建物であった。しかしながら窓はほとんどなく、周囲も中がまったく見えない高い塀で囲まれている。これは様々な顧客の開発段階での仕事があるため、外部から一切見えないようにしているためである。また、事例10の測定機器開発の会社も、製造業であり製造現場もあるが、建物の外観は都会のおしゃれなマンションと言えらるものであった。事例1、事例2のネットサービスのIT企業は、東京のIT企業が集まる一角にあり、近代的なビルディングに入っている。IT企業としてのイメージを高めるためにも、この場所での立地が必要であったとされる。事例5の医薬品開発の会社は郊外の広い敷地に建物が並んでいる。豪華ではないが医薬品の開発を行っているだけに清潔でクリーンな建物である。事例6の展示企画の会社は銀座に近い建物に入っており、中は広々とした気持ちのよい職場となっていた。

業績が良いことがきれいな建物、気持ちのよい職場につながっているのであろうが、さきのERG理論で考えると、これはEの要素であり、また会社の良いイメージに関係することからRの要素もある。

#### (6) 中小企業のイメージと好事例企業

新規学卒者等が中小企業への就職を考えない要因として、中小企業への悪いイメージがある。例えば、中小企業研究センターの調査「労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略」（2007年2月）では、中小企業へ人が集まらない要因として、「労働条件が悪そう」、「将来性・安定性に不安」、「仕事がきつそう」、「仕事の規模」、「イメージが良くない」等が挙げられている（第Ⅱ部第1章の図表Ⅱ-1-28）。これ以外にも「社長がワンマン」や「汚い作業環境」ではないか等もあることと考えられる。

この点について今回の事例を見ていくと、「労働条件が悪そう」を給与が低い、労働時間が長いというように読み替えると、労働時間に関しては先に書いたように長い企業ばかりではない。また給与に関しては、事例1、事例2、事例4、事例6、事例11、事例12等は、どこまで高いかはっきりしないが低いことはなく、当てはまらない。「将来性・安定性に不安」に関しては、最初に会社の強みを書いたように、また、各事例の最後に「6. 今後の見通し、その他」にあるように、すべての事例に関して、少なくとも現状では安定しており、将来性もある。「仕事がきつそう」に関しても、労働時間が長い企業ばかりでないことから、すべてがそうとは言えない。事例2の企業は原則8時半には全員退社としているし、事例11の企業も早く帰る社員が多い。「仕事の規模」に関しては大企業のように大きな仕事ができないということであろうが、図表Ⅱ-2-4にあるように、会社が小さいことにより、かえってまとまった仕事が任せられ（事例1、事例11）、会社が成長しそれによって新しい仕事に取組み（事例2）、達成感のある仕事ができる（事例4、事例6、事例7、事例8、事例10）。確かに企業規模、資金規模により、大きな仕事はできないが、達成感、やりがい、仕事を通じての成長といったことは実感できる。「イメージが良くない」に関しても、先に書いたように、すべてではないが「きれいな建物、気持ちの良い職場」のところはある。「社長がワンマン」に関しても、事例1、事例2のIT企業は社長が二十歳代であり、そのような様子はまったくない。事例10の企業では、評価等が公平になるような、多数で評価する仕組みを取り入れている。事例11の社長は社員に辞められないよう、様々気を配っている。「汚い作業環境」に関しても、事例1、事例2、事例3はIT関連、システム開発の会社であり、普通の事務室と変わりがない。生産現場がある事例としては、事例4の金属加工の会社と事例10の測定機器開発の会社があるが、いずれもすでに書いたように、下町の汚い町工場といったことはまったくなく、「汚い作業環境」の反例といえる。

このようにこの12社は、成長し若者を採用している企業ではあるが、中小企業のマイナスイメージと相反する特徴を多く持っている。中小企業全体としては先に挙げたマイナス要素があるのであるが、中にはこのような例、反例があると言うことができる。

#### (7) 好事例各社の将来性－海外企業との競争は－

これまでのところで、今回の中小企業はやりがいという面では良い面があり、従来の中小

企業のイメージとは違うところも多くみられた。それでは将来性はどうか。中小企業への就職をためらう要素として、将来性への不安があるとされる（第Ⅱ部第1章の図表Ⅱ-1-28、他）。その将来性に関連して、最近、海外企業との競争により、厳しい経営となっている企業の報道等がよくある。今回の12社はこの面ではどうなのであろうか。

会社の将来性ということで、就職を考えている学生や若者には関心があることであろう。この面から今回の12社をみてみると以下のようにいえる。

まず、海外企業との競争等が無縁といえる事例であるが、事例4（金属加工）は少量多品種の金属加工を迅速、高精度に行っており、精度とスピードから国の内外にライバルはいないとされる。また、国内メーカーの製品開発の過程で試作品等を作成することも多く、国内に立地し、国内メーカーと緊密に連携できる強みもある。海外企業の参入は難しい。事例5（医薬品開発）に関しては、医薬品の開発には膨大な資金、巨大な製造装置、人材と技術の蓄積が必要であり、新薬開発を行っているのは世界に8カ国しかないとされる。中国や韓国等、新興国の追い上げは考えられないとのことである。事例6（展示企画）は国内の展示会、イベントの展示を製作する会社であり、国内企業との綿密な連携が必要であり、また、国内の展示会、イベントでの製作となり、海外企業が入ってくることはない。事例7（印刷サービス）も印刷に留まらず、企画、編集、また、製本、流通等トータルな印刷サービスが強みとなっており、日本語が商品であることもあり、海外企業の進出は考えにくい。事例9（住宅メーカー）も住宅建築において一軒建てのために、30もの業者と協力しながら行う仕事であることから、海外企業の参入は可能性がない。事例10（測定器開発）に関しては、確かに同じような特殊な測定機器の開発・販売を行う会社は、欧米にあるとのことであるが、測定機器は研究開発、製造等の過程で使われ、サポートが重要であることから、それぞれ国内メーカーが国内のシェアを押さえているとのことであった。

事例1（ネットサービス）、事例2（ネットサービス）、事例3（システム開発）の会社も、いずれも国内企業との取引、共同開発、共同事業で成り立っている企業であり、海外企業の参入は考えにくい。

事例11（年金コンサル）の場合は、国際基準の計算方式ということであり、年金シミュレーション自体はインド等の企業に流れる可能性はあるとのことであるが、やはり国内企業からの受注のため、海外企業に比べると強みはある。事例12（人材サービス）はもともと中国企業であり、社長は日本人、副社長（社長の妻）は中国人であり、ここでの検討から外れる事例であるが、海外にも、このような日本人が活躍できるチャンスがある例とはいえる。

以上みてきたように、海外企業の進出、海外企業との競争が話題になるが、ここでの事例は国内のビジネスで安定、あるいは成長できているといえる。日本の経済成長率は低下しているが、国内経済、国内産業にはまだまだかなりのボリュームがあり、その中での取引により、安定や成長を達成している企業は意外とあるといえるのではないだろうか。

#### (8) 中小企業は採用されやすいか

ここまで今回の 12 社の特徴を色々見てきた。成長している会社で仕事もやりがいのある会社もあった。それでは、このような企業は入りやすいのだろうか。中小企業への就職を考える大学生等には関心のあることであろう。ここではこの点を検討する。入り易さという点から事例を分けると次のようになる。

最初が難関の会社である。事例 1（ネットサービス）と事例 2（ネットサービス）の会社は従業員こそ少ない中小企業であるが、マスコミ等でもしばしば取り上げられる有名な企業となっている。大学生の入社希望は多く、最初のエントリー等から考えると、採用されるのは数百分の一といった狭き門になっている。迅速、高精度で話題の金属加工の事例 4（金属加工）も最近に応募者が多く、それに対応するために採用を採用専門の会社に委託している。このように中小企業でも有名になった企業は入ることが難しい。事例 6（展示企画）は採用に力を入れており、多くの応募者の中から会社に合った優秀な若者を採用している。どの程度難関かは分からないが、入るのは易しくはないといえる。

事例 5（医薬品開発）のバイオ医薬品開発の研究所も、親会社は大企業であり、その上、これから期待されるバイオ医薬品開発を行っており大学生の人気は高い。倍率としては数十倍であるが、関係分野の理系大学院卒しか採用していないため入るのは難しい。事例 11（年金コンサル）はアクチュアリーという難関の資格を持っていないと採用されない。この意味では入ることは難しい。アクチュアリーの資格を持って保険会社等で活躍している人が、ヘッドハントされるということになる。

次に、入りやすそうな会社をみると、事例 7（印刷サービス）、事例 9（住宅メーカー）、事例 10（測定機器開発）の会社が当てはまる。これらの会社はドリームマッチプロジェクトに参加し、そこから大卒を採用している。このイベントに参加し、今までとは違い多くの学生の応募があり、これまでにない優秀な学生が取れたとのことであった。入りやすい会社であったといえる。事例 3（システム開発）もあまり知られていない小さな会社ということもあり、よい若手の採用には苦労している。今回、社員の後輩に良さそうな学生がおり、その学生を採用するとのことであった。しかしながら、この事例 3 の企業も中高年が入るには難しい。そもそもシステム開発等ができなくてはならないし、さらに中高年は仕事を持ってきてくれる人を採るとのことであった。事例 8（印刷業）も「若者応援企業」に参加し、ハローワーク主催の合同面接会から採用しており、入り易い企業である。ただし、この企業も「良い人がいれば採用するという方針」であり、合同面接会に来た 25 名程度から採用されるのは 2、3 名である。

事例 12（人材サービス）は中国企業で採用するのは中国人であるが、離転職が多い中国では結構入ってきて、また、辞めていくという状況である。

以上のように中小企業といっても、入りやすい企業ばかりではないことがわかる。当たり前の結論になるが、採用されることを考えると、知られていない良さそうな企業を探すとい

うことになる。そのためには、そのような企業を知人や友人を通じて探す、また、行政を通じて知るということになる。知られていない良さそうな会社を紹介するという点で行政への期待があることになる。

#### 4. 社会性の高い事業を行う団体等

ここまで、成長し、業績が良く、若年等を採用している企業のヒアリングを行い、若年雇用がどのような分野、どのような企業で広がっているかみるとともに、そのような企業が動機づけや従業員の活性化の面でどのようにしているか検討してきた。ここでは NPO 等社会性の高い事業を行う団体等にヒアリングした結果を見ていく。NPO 他の団体等は仕事の意義という点ではやりがいのある職場であり、このような団体等においても若年雇用が広がっている。

事例 13 は研究資金に関するコンサルティングを行う会社であり、最近、よく話題になる「リサーチアドミニストレーター」の機能もある会社である。近年、大学では、科研費を獲得できなければ研究ができないことになり、科研費を獲得できることが大学自体の評価にもなっている。この会社では科研費申請に関する様々なコンサルティングを行っている。また、この会社は、大学等において、研究活動を経営や運営の面から支援するリサーチアドミニストレーターの役割を担っているともいえる。

事例 14 は被災地での仕事作り等復興を支援する団体である。東日本大震災の直後、被災地支援に入った若者が、沿岸被災地で仕事を作るために、新たな商品を開発したり、新たなサービスを始めている。

事例 15 は環境保全と地域振興をめざす団体である。近くにある湖沼は汚濁、漁業の衰退、周辺森林の減少等が問題になっていた。この湖沼とその流域の自然環境再生を目的に設立した団体であるが、流域の再生のためには、環境保全とともに、地域振興も必要であるとし、この両面で様々な新しい事業を立ち上げている。この団体の活動に共感し、有名大学出身の学生が団体に入り、活躍している。

社会が必要とする事業であることから、公的な資金等もあり、事業は行われている。収入という面では生活していけるだけの収入は得られているが、良いわけではない。ただし、若者それぞれが必要を感じる事業に参加していることから、仕事には強い意義を感じられている。また、それぞれが小さな組織であるため、幅広く仕事をする必要があるとなり、それが若者の成長にも繋がっている。

図表Ⅱ-2-7 社会性の高い事業を行う団体等

	社会的な必要性
事例 13) 研究資金に関するコンサルティングを行う会社	近年、大学では、科研費を獲得できなければ研究ができないことになり、科研費を獲得できることが大学自体の評価にもなっている。この会社では科研費申請に関する様々なコンサルティングを行っている。また、この会社は、大学等において、研究活動を経営や運営の面から支援するリサーチアドミニストレーターの役割を担っているともいえる。
事例 14) 被災地での仕事作り等復興を支援する団体	東日本大震災の沿岸被災地では、仕事が無い、収入になる仕事が無くなってしまったことが問題となっていた。この団体は被災地で仕事を作るために、新たな商品を作ったり、新たなサービスを始めている。
事例 15) 環境保全と地域振興をめざす団体	近くにある湖沼とその流域の再生を目的に設立した団体。この湖沼は汚濁、漁業の衰退、周辺森林の減少等が問題になっていた。この湖沼流域で、環境保全と地域振興の両面で様々な新しい事業を立ち上げている。

## 5. 若者による様々な分野での起業

最初の 12 社は、それぞれに強みがあり、成長し、業績が良い企業であった。しかしこれらの企業は、有名になってしまうと、入社という意味では非常に厳しくなる。そこで、若者が様々な分野で起業している事例をヒアリングした。起業も若者の雇用拡大に繋がることと考えられる。

それぞれの事例は確かにこのような事業であれば上手くいきそうという事業の特徴がある（図表Ⅱ-2-8）。ただし、事業を始めたばかりということもあり、やらなくてはならないことは山のようにあり、朝から深夜まで仕事というところが多かった。起業の大変さがわかる事例といえる。

図表Ⅱ-2-8 若者による様々な起業

	起業の背景や目的
事例 16) 24 歳社長が自身三つ目の事業を準備中	この会社は SNS と連携し、フィギュア、プラモデル、鉄道模型、衣装、同人誌等の物品、アイコン、ボーカロイドの楽曲等デジタルコンテンツ、等々の売買を行う EC サイトを準備中。社長は学生のときに起業にこの会社は 2 社目、事業としては 3 つ目となる。
事例 17) 医学部生の勉強のためのサイトを開発中	最近の医学部では、症例検討が主になり、その前提となる基礎的な知識は自分で身につけることが必要となっている。この基礎的な知識について、医学部の学生同士が相互に教えあうサイトを開発し試行中。社長自身、医学部学生であり、この前に別の事業で起業している。
事例 18) 20 歳代の社長が始めたゴルフ関連事業の会社	社長は大学生のときに IT で起業し、卒業後 20 歳代でゴルフ関連事業を起業した。ゴルフコンペでのゴルフ場の紹介、ゴルフコンペ主催等、ゴルフ関連事業を中心に成長している。
事例 19) 学生が始めたスマート家電を開発する会社	学生がスマートフォンから自宅の家電を操作できる機器を開発。良いものを作り、生活をより便利に、社会をより良く、と考えている。機器は廉価であり、使いやすく、売れ始めている。

## 6. 結果からの示唆

今回、まず、好事例として（事例 1～事例 12）、成長し、業績が良く、若年等を採用している企業のヒアリングを行い、若年雇用がどのような分野、どのような企業で広がっているかみるとともに、そのような企業が動機づけや従業員の活性化の面でどのようにしているかみてきた。本研究は 12 社のヒアリング結果であることから、断定的なことは言えないが、この 12 社に関しては以下のようにまとめることができる。

いずれの企業も会社としてのなんらかの強みを持っていた。この強みが成長や経営の安定の源であるということが出来る。また、仕事の内容や職場の仕組み等、いずれの企業も動機づけが高まり従業員が活性化するものとなっていた。これまでの中小企業のイメージとは違う特徴も色々と見られた。このような点が再認識されれば、中小企業への若者の関心が高まり、中小企業としても求める人材が採用できるようになるといえる。

また、NPO 等社会性の高い事業を行う団体や（事例 13～事例 15）、起業によっても若者の雇用の場が広がっていた（事例 16～事例 19）。

本研究は 19 社のヒアリング結果であり、繰り返すように、断定的なことは言えないが、このような研究を今後も継続することによって、以下のような貢献ができると考えられる。

まず、中小企業の採用に関して労働政策研究・研修機構（2012）においても、求人票のアイトラッキング実験や仕事や職場を選ぶ際に重視する要素を調べているが、このような結果と併せて考えることにより、会社や職場の良さが再発見され、企業としての魅力を高めるこ

とができることに繋がる。また、会社の強みを会社の成長に結び付ける動機づけや従業員の活性化の仕組みがデータに基づき明らかにできれば、会社の成長、そして新たな雇用に結びつくことになる。

新卒等若年に対しては、若年を積極的に採用している企業にどのようなところがあり、生きいきとした職場や仕事にどのようなものがあるか、また、企業がそれぞれ若年の力を引き出せるようにしていること、そのような具体的な例を見せることができる。今日の厳しい採用状況においても、このような会社もあることを示すことができる。

大きな捕らえ方としては、企業としての強みと企業経営、組織運営の中で、動機づけや従業員の活性化等が加わり、企業としての発展や成長に繋がるものといえる。この大きな枠組み全体をデータ等に基づき実証することは難しいが、この枠組みの中でそれぞれの要素を明らかにしていくことは可能である。そしてこのメカニズムの検討にあたっては、第 I 部のような HRM チェックリストによる職場や仕事の数値化と、そのデータの分析により実現できるといえる。

## 文 献

- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, vol.4, 2, 142-175.
- Herzberg F. (1966). *Work and The Nature of Man*. Ty Crowell Co. (北野利信 (訳) (1968). 仕事と人間性 東洋経済新報社)
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- 松本真作 (2010). ワークモチベーション：仕事への動機づけ 藤森立男 (編) 産業・組織心理学—変革のパーспекティブ 福村出版 pp.13-26.
- 労働政策研究・研修機構 (2011). 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— 資料シリーズ No.85
- 労働政策研究・研修機構 (2012). 中小企業における人材の採用と定着—人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRM チェックリスト他から— 労働政策研究報告書 No.147
- 高橋徳行 (2003). 成長戦略と人材ニーズ 佐藤博樹・玄田有史 (編) 成長と人材—伸びる企業の人材戦略 勁草書房 pp.3-32.



(資料) 企業事例：若年の採用、定着、動機づけ

## 事例 1 SEO でナンバーワンを目指す

### ポイント

- 現社長が高校生のときにビジネスを始め、大学生のときに現在の会社を設立。
- 成果報酬型の SEO 対策で急成長し、SEO 対策のナンバーワン企業を目指してきた。
- 2010 年から新卒採用（大卒）を毎年行い、ここ 3 年程は毎年十数名採用している。
- 社内がまとまり、力が発揮できるよう、様々な工夫をしている。

### 1. 会社と強み

現在の社長が高校生のときに、ショッピングの Web サイトを開発、運営する会社として始め、大学生のときに現在の会社を設立した。サイトへのアクセス増加に応じて課金される成功報酬型の SEO（Search Engine Optimization：検索エンジン最適化）として注目を集め、SEO の分野でナンバーワンを目指し、それを実現している。SEO とはグーグル等の検索エンジンで検索した際、検索結果の上位にでるような対策をすることである。保険の比較検討ができるサイトや専門分野に特化したポータルサイト等、SEO の強みを生かした新しいメディア事業にも進出しているが、まだ投資段階であり、売り上げの 9 割近くは SEO による。

社員数は現在 111 名で、正社員 85 名、契約・派遣社員 4 名、学生インターンを含むパート社員 22 名からなる。社長が 26 歳であり、全体に社員も若い。25 歳以下が 56 名、26 歳から 34 歳が 51 名であり、35 歳から 44 歳が 4 名である。男性が 8 割程度占め、中国人のデザイナーもいる。SEO 事業部、開発部門、管理部門に分かれ、職種には営業、コンサルタント、技術職、管理がある。営業職は新規顧客の開拓を行い、契約がとれるとコンサルタントがコンサルティングを行う。

### 2. 仕事とやりがい

会社が小さく、皆が若いこともあり、社員はそれぞれまとまった大きな仕事を任されている。技術職は成長する会社で、まとまった大きな仕事を自分の裁量で進められることが、やりがいに繋がっている。営業職は SEO でナンバーワン企業を目指すことがやりがいとなっている。コンサルタントはアクセス数増加や売上上昇等を顧客によるこんでもらえることがやりがいとなっている。会社は挑戦できる環境と、万が一上手いかなくても大丈夫という金銭的な安心感（セーフティネット）の双方を与えるようにしている。挑戦だけでは疲弊してしまうし、安心があるために挑戦できるともいえる。

### 3. 人事労務管理

半期毎の年俸制となっている。営業職は部門ごとに若干の相違はあるが基本的には、粗利の目標が達成できたかという量的な面と、数値にならない質的な面が評価される。質的なものには、会社の発展に繋がるような仕事をしたとか、組織をまとめたり、リーダーシップを発揮した等が含まれる。技術職は自分の持ち時間のなかで、どれだけの成果が上がったかという観点から、二週間毎、一カ月毎に評価している。評価は直属の上司とその上の役員の二段階で行われる。様々な企業がある IT 業界では非常に幅があることから比較は難しいが、給与の水準は、業界内で比較的高い方とされる。

正社員は全員、裁量労働制であるが、9時30分始業、18時30分終業を基本としている。現在、会社は広いワンフロアに全員が居るが、9時30分に社員全員が席で立ち上がり、部門ごとに「〇〇部門、全員出席」、「〇〇さんは本日休み」、「〇〇さん遅刻です」等の報告をしている。18時30分にも全員で簡単な終了式のようなことをしている。終了式があると帰りやすいが、20時、21時まで残っている人もいる。ただし21時を過ぎて残っている人は少なく、この規模のベンチャー企業としては退社時間が早い方といえる。

### 4. 採用と定着

2010年から新卒採用を始め、2010年入社は男性2名であった。二人とも総合職であり、コンサルタント、営業、メディア企画を行っている。2011年には男性7名、女性4名、計11名を採用。この11名を職種で分けると10名が総合職であり、1名が開発等を行うエンジニアであった。2012年には男性14名、女性3名を採用し、総合職が13名、エンジニアが4名であった。2013年4月入社に関しては、男性13名、女性5名を予定している。新卒採用は全員大卒以上であり、理系には院卒もいる。採用方法は、会社説明会に集まった学生と各部門の若手が面談するところから始まり、最後は社長面接となる。去年の採用に関しては2,000名弱の学生が集まり、その中で最終面接に残ったのは30名程度であった。企業名が知られるようになってきたことにより、最近では狭き門となっている。

中途採用は30歳前後を中心に、ここ数年毎年十数名採用しており、新卒採用よりもやや多い。これからメディア事業を伸ばしていこうとしており、この関連の人材を採用している。中途採用はスピード感をもって行っており、人事部門での面接、部門長の面接、社長面接の三段階となっている。職種は営業／コンサルタントとエンジニアが半々程度である。

新卒採用を最近始めたばかりということもあり、新卒採用で退職した人はまだいない。全体的に退職者は少ない。

## 5. 活性化策などの特徴的な取組み

SEO でナンバーワンを目指すという会社の方針のもと、会社が成長していることや、まとまった仕事を任されること、顧客から喜ばれることがやりがいになっている。新卒採用を始める前、技術力のあるエンジニアを多く中途採用したことがあったが、会社の目指す方向に力を合わせるができず人間関係が悪くなってしまったり、社内がバラバラになったりした。今は会社の価値観を共有することと社内のまとまりを重視しており、以下のような取組みをしている。

社内では表彰しほめることを重視している。毎月、活躍した人を MVP として表彰している。活躍したチームに対しても、毎月、MVT(Most Valuable Team)として表彰している。MVP、MVT は社員の投票によって決めている。自分の仕事の成果が他の人には分かりづらい仕事をしている人や部門は、5分の短いプレゼンで自分の仕事を報告し、それをもとに投票してもらっている。半期毎にも MVP、MVT、社長賞として、個人やチームを表彰している。マネージャーは各人がこのような仕事で貢献したと、皆にわかるように紹介するようにしている。

社内には、美化、コミュニケーション、組織環境改善、教育等を検討する部門横断のプロジェクトチーム（委員会）があり、自分たちで会社の美化を考えたり、社員相互の親睦をはかったり、会社の福利厚生啓蒙をしたり、様々なことを社員相互で教え合う機会をセットする等、自主的に進めている。トップダウンで決めるよりも、社員が自分たちで検討し、自分たちで決める方が、社員のやる気を引き出すと考えている。

新規事業立案コンテストを最近行った。これから毎年行う予定である。この進め方等も社員が集まり決めている。

毎月、目標が達成できた場合は達成会、目標が達成できなかった場合は反省会として、部門で飲み会を行う。その費用は全額会社が出している。また、部門長には毎月2万円程度の飲食費が支給されており、これで部門で集まり食事会や飲み会をしている。毎週、若手社員2名と社長で社長ランチ会も行っている。新卒採用者に関して、年次毎に社長との飲み会も行っている。社長は特に飲むのが好きなわけではなく、社内のコミュニケーションとして行っている。

毎年、全社員が参加する運動会も行われている。

## 6. 今後の見通し、その他

SEO 対策ではライバル会社も多いが、成功報酬型のビジネスモデルにより、顧客を増やし、急成長してきた。SEO 対策ではナンバーワン企業となっており、売上もまだまだ伸びると考えられる。検索エンジンのアルゴリズムは公開されていないが、常に変化しているため、常に分析し、進化していく必要がある。メディア事業を始めたが、SEO 対策の強みを生かして

伸びていくと考えられる。具体的な行動はまだであるが、中国等アジア市場においても SEO 対策でビジネスを広げたいと考えている。

## 事例2 急成長する学生ベンチャーからスタートした企業

### ポイント

- 大学のビジネスコンテストで優勝し起業。6年で売上は10億円超に。
- 成功報酬型のアルバイト求人からスタートし、様々な方面に展開中。

### 1. 会社と強み

現在の社長が大学1年生のときに、学内のビジネスコンテストで優勝し、学内にスペースをもらい設立した会社。その後、6年で急成長し、売上は10億円を超え、営業利益も4億円を超えている。事業のスタートは、Webサイトでのアルバイト求人情報の提供である。成功報酬型のビジネスモデルであり、アルバイトの求人広告を出す段階では無料。求人に対して採用できた段階で課金される。アルバイトを探している人も無料で利用でき、サイトを見てアルバイトが決まるとその段階でお祝い金最高2万円をこのサイトからもらうことができる。このようなビジネスモデルで急成長し、同じような仕組みで正社員・契約社員や派遣社員の求人情報、不動産賃貸情報のサイトを運営している。転職を考えている人が、志望企業の内情などの口コミが見られるサイトも運営している。

事業別の売上高構成は、アルバイト求人が約5割、正社員・契約社員や派遣社員求人が約3割、その他が約2割となっている。年々アルバイト求人以外の事業売上が伸長し事業ポートフォリオのバランスが取れ始めている。

成功報酬型というビジネスモデルだけが強みだと思われがちだが、Webサービスの企画・運営・構築・マーケティングなど全ての工程を内製化し、マーケティングにおいて高度なSEO（Search Engine Optimization：検索エンジン最適化）対策を行っていることが大きな強みである。アルバイトの場合、場所や職種で選ぶことが多いことから、「渋谷 アルバイト」等とすると、この会社のサイトが検索結果の上位に表示されるようにサイト構築を行っている。

### 2. 仕事とやりがい

社内の仕事としては、ディレクター、エンジニア、デザイナー、カスタマーサポート等があり、社員はそれぞれ裁量を任されている。ワンフロアで管理職にも話しかけやすく、風通しも良い。また、新卒入社した社員が新しいプロジェクトを任される等、年齢ではなく社員の志向や能力を活かす人員配置を行っている。会社の成長と社員の成長が良い連携となっている。

### 3. 人事労務管理

現在の正社員数は60名弱であり、正社員の男女比率は男性3、女性2である。職種別にはエンジニアとデザイナーが合わせて20名程度、ディレクターが10名強、カスタマーサポートと、経理、総務などの管理がそれぞれ10名程度、営業が2名となっている。正社員以外にアルバイトが30名程度いる。このアルバイトは、電話をかけ求人広告を取る営業と、個人や法人からの問合せに対する対応とサポートを行っている。

社長が20歳代半ばということもあり、給与はまったく年功的ではなく、仕事の成果や中途採用時点のそれまでのキャリアにより、かなりバラついている。

アルバイトは時給であり勤務時間が決まっている。プログラマー、デザイナー等は裁量労働制であり、それ以外の職種は残業手当がつく。

会社として夜8時半には基本的に全員退社することが方針となっており、残業時間は30時間以下と少ない。

### 4. 採用と定着

ここ1、2年毎年約20名採用しており、多くが30歳前後の中途採用であり、新卒が3名程度である。退社する人は毎年、2、3名であり、この業界としては非常に少ない。

中途採用は人材紹介会社等から紹介されてくる人が多い。営業企画とカスタマーサポートの採用が一段落し、現在はエンジニアの採用が中心になっている。採用では、書類審査を通った者に対して、採用責任者、現場の責任者、社長と3段階の面接を行う。現場の責任者と社長と一緒に面接を行い、2回の面接のときもある。書類審査から採用に至る確率はおおよそ100分の1であり、本当に優秀で、この会社に合う人だけをとる厳選採用となっている。100人に1人の採用であれば、かなり飛びぬけて優秀な人であり、面接だけで十分採否を判断できるとされる。

### 5. 活性化策などの特徴的な取組み

毎週、少人数制で勉強会を行っている。内容は、プログラミング、デザイン、Webマーケティングなど。プログラミングの勉強会では、社員が持ち回りで発表している。デザインの勉強会ではWebデザインに限らず、紙媒体や立体などのデザイン全般や、デザインをWebでどのように実現するか等々を学んでいる。Webマーケティングの勉強会では、役員が講師となりSEOやリスティング広告などについて研修を行っている。この勉強会は分かりやすく業務に役立つと好評であり、社員は自主的に参加している。

必要な場合には外部の研修機関を活用し、専門知識の向上を図っている。例えば、会計・法務関係のセミナー、デザイン専門学校、語学学校などの受講料の一部を会社が負担するなど、教育支援を積極的に行っている。

また、エンジニアは自分が使う機器にこだわりがある人がいるため、入社時に好きな PC、キーボード、マウス等を選択できる。デュアルディスプレイ（ディスプレイが同時に二台）とすることもできる。

より良い職場環境を皆で目指しており、アンケートを匿名で集めて社員の満足度を調査したり、従業員一人一人が上長らと定期的に面談し、意見交換をする等、社内の様々な仕組みを日々向上させるよう取り組んでいる。

## 6. 今後の見通し、その他

業績は今後も事業規模拡大に伴い伸長が見込まれ、社員数は厳選採用であるが着々と増えそうである。

大学生の就職が難しくなり、中小企業を就職先として勧めるようになってきているが、現在伸びているのは、下町の中小製造業ではなくこの会社のような企業といえる。

## 事例3 これからのスマホ、タブレットのアプリを開発

### ポイント

- 様々な IT 関連製品、システム、Web サイト等を開発してきた小規模企業。
- これから伸びることが期待されるスマートフォンのアプリやタブレット PC のプログラム開発でこれからの期待される。

### 1. 会社と強み

コンピュータグラフィックスの会社として創業したが、CD や DVD のシステムや製品、セキュリティ機能のついた CD や USB メモリー等を開発してきた。現在、急速に伸びているスマートフォンのアプリやタブレット PC 関連の開発を含め、プログラム開発が売上の4から5割となっている。ホームページのデザインを含めたサイト開発も2割程度の売り上げである。DVD や BD の編集や制作もまだ2割程度の売上有る。編集や制作は企業が内部で使う教育ツールや販売促進に使う DVD が多かったが、これが Web によるものに代わり、最近ではタブレット PC で使うものになってきている。簿記の勉強をするアプリ等も開発販売しているが、この他は他社の製品名となっており、この会社の名前が表に出るものは少ない。会社として意図しているわけではないが、子供の学習用、社内の教育用等、教育関係の開発が多い。

社員は社長を除くと9名であり、7名が男性、2名が女性である。年齢としては、20歳代が2名、30歳代が4名、40歳代が1名、50歳代が2名となっている（社長は60歳代）。職種としては「エンジニア」が5名、「制作」という括りになるデザインやDVD等の制作を行う者が3名、企画、広報、会計、人事、総務等を行う者が1名、営業が1名（社長）である。仕事はこの社長のこれまでの知り合い等から入ってくるものが多い。

### 2. 仕事とやりがい

若い「エンジニア」は仕事を通じて様々な開発に携わりシステムを開発していくことがやりがいになっている。システム開発は大企業の開発の一部を行っており、これもやりがいになっている。「制作」も自社の名前が出ないが、大手出版社、大手印刷会社、大手製薬会社（MRのプレゼン資料等）、有名大学といった有名なところの製品開発に携われることがやりがいになっている。

このような仕事はできるだろうかという難しい案件が来ると、50歳代のベテランエンジニア2名が中心になって、解決策、開発の可能性を検討する。この2名のベテランエンジニアは社内では何でもできると評価されている人であり、若手社員はこのベテランエンジニアから仕事や技術も教わりながら成長していく。プロジェクトが終わり開発したシステム等を納

品すると、若手は色々なことが身につく、ステップアップしたと実感するとされる。

これからはスマホアプリやタブレット PC のプログラム開発が伸びるだろうと、若手社員のひとりを社長が指名し、一年間この分野を徹底して勉強し、何でもできるようにとした。社員はそれぞれ仕事を抱えているため、このようにしないと中々スキルを伸ばす余裕がない。この社員が中心になって今後、スマホアプリ等の開発が増えることが期待される。

### 3. 人事労務管理

小さな企業であることから、制度面でそれほど整備されているわけではなく、社長の頭の中で行われている要素が強いが、納期を遵守し、その売上の中でどの程度貢献しているかで各人を評価している。その評価は年 2 回の賞与に反映され、毎年と決まっているわけではないが、各人少しずつ昇給もしていく。

10 時から 18 時が定時であり、若手は残業代が出るが、中堅以上は裁量労働制となっている。企業の中には遅くまで社員が残っているところもあるが、この企業では 19 時半には大半が退社している。社員の中には夕方早く退社し、子供の面倒等をみてから、また自宅で仕事をする者もいる。納期間近になると遅くまで残る社員もいるが、今のところ仕事がやや少ないこともあり、早目に退社する社員が多い。

休暇、休日に関しては、完全週休 2 日制(土・日)であり、祝日、夏季・年末年始・GW等の休暇があり、有給休暇、慶弔休暇もある。

### 4. 採用と定着

今年、専門学校卒の新卒を採用した。社員の 4 名が同じ専門学校卒であり、この専門学校に求人を出したところ、学生も是非入りたい、会社としても良さそうということで採用が決まった。何年か前に知り合いの教授からの紹介で大卒を一人採用したが、この人は他の社員が忙しい中、中々手取り足とり教育ということができず、辞めてしまっている。もう一人、若手として、社長の息子を 2 年ほど前に採用している。

若手の採用にあたっては、プログラマーとしてのスキルや技術レベルも見ているが、社内で雰囲気良く、顧客企業に好感を持ってもらえるような人材を採用している。若手の具体的な採用方法としては、履歴書と職務経歴書を E メールで送ってもらい、人事と現場の管理職が面接し、その後、社長の面接で決めている。

企業のホームページに採用情報を出しているが、それを見て応募してくるような学生はほとんどいない。学生は有名企業や綺麗で立派な建物に惹かれ、人生の最初に本企業のような小規模のところを選ぶ人は少ないと思われる。

中高年の中途採用では、ベテランのエンジニアが辞めてしまい、その穴を埋めるために採用した人がいる。また、仕事を持ってきてくれるような人を採用することもある。中高年の

中途採用では、面接等を行うまでもなく、仕事の関係などで社長等が以前から知っていた人ということも多い。

この会社は10名前後の規模を維持しており、社員数が増えることもない。最近、退社した人としては、社内でする仕事が変わってしまい退社した人、もっと大手のスマホアプリの開発会社に移っていった人がいる。

## 5. 活性化策などの特徴的な取組み

プロジェクトが完成すると、先輩社員が若手を誘ってランチに行くこともあるが、このランチ代は誘った先輩社員が出している。プロジェクトの完成は大きなもの、小さなもの様々あるため、結構頻繁にある。これほど頻繁ではないが、社内でケータリングサービス等で取寄せたものでパーティーをすることもある。その他、定期的に行っているものとして忘年会がある。自分の趣味に時間を割きたいという若手も多く、社内の集まりがあまり歓迎されない雰囲気もある。

## 6. 今後の見通し、その他

その時代、その時代で需要のあるものを開発し、売上を確保し、社員数もあまり変化なく推移してきた。変化の激しいIT業界では同じことをしていても売上が落ちてしまうが、この会社では新しい需要を取り込みながら会社運営を続けてきたといえる。今後、スマホやタブレットが急速に伸びていることから、これによって業績が拡大することが期待される。iPhoneのアプリ開発が多かったが、最近ではAndroidのアプリ開発とほぼ半々になっている。

## 事例4 迅速、高精度で話題の金属加工の企業

### ポイント

- ドイツ製の金属加工装置を導入し、それをメーカー以上に使いこなす。
- 金型を使わず、迅速、高精度であることから受注が急増。
- 様々な製品の試作に貢献しており、製品開発を下支えする企業でもある。
- 経産省ドリームマッチプロジェクトに参加し、新卒をまとめて採用。

### 1. 会社と強み

高精度な加工ができるドイツ製のレーザーによる切断装置、パンチング装置（穴あけ）、ベンディング装置（曲げ装置）を導入し、それをその装置のメーカー以上に使いこなし、高精度な製品を迅速に仕上げることから、注目され、急成長している。金型を使わないためコストメリットがあり、また、補修部品のサービスパーツを必要なときに作ることもできる（サービスパーツを作るために金型を保管しておく必要がない）。以前のテープを使っていた当時のビデオデッキの中には多くの小さな金具があった。今はこのようなビデオデッキはないが、この金具のような小さくて精密な部品を作っている。

社員は25名であり、うち10名は全国各地で営業活動を行っている。残りの15名は埼玉県県の工場が開発や製作にあたっている（全員正社員）。15名のうち男性が7名、女性が8名である。男性7名の中で、20歳代が4名、50歳代が2名（うち1名が社長）、70歳代が1名である（昔からいる熟練者）。女性8名のうち20歳代が2名、30歳代が4名、40歳代が2名となっている。社員は開発、製作、管理等に分かれているが、顧客からこのようなものができないかと打診があり、それを作るときにはよく全員が集まり、どのように作るか、どのように生産するか検討する。実際の製造にあたっているのは20歳代の男性1名、女性1名、70歳代の男性1名、40歳代の女性1名の計4名である。その他は営業、購買、知財、総務等管理系であるが、開発や製作の検討ではこの営業や管理系の人も集まり検討している。新卒採用を始め、担当を分けるようになったが、以前は少人数であり、皆がなんでもするという体制であった。

金属加工の工場としては女性が多いが、扱う金属加工が精密で小型のものが多く、重量という面では女性でも問題無い。レーザーによる切断装置やベンディング装置は安全面も十分配慮されており、女性でも安全に作業できる。また、難しい製作を検討する場合、女性の方がコミュニケーションはスムーズであり、協力して作業ができるとされる。

色々なところで会社が表彰され、有名になったことによって、仕事が急増している。仕事が増えたことから、広くてきれいな新工場を建設し、そちらに移ったが、さらに仕事が増えてきたことから使っていなかった旧工場を再度、稼働させることを検討している。

顧客の秘密を守る必要もあり、新工場周辺は高い塀で中が見えなくなっており、新社屋も外からは中が見えないようにしている。新工場には会社名が書かれた表札等もない。顧客企業にだけ会社がわかればよいと考えている。社屋の出入りにはICカードを必要とするなど機密にも配慮している。

## 2. 仕事とやりがい

「もの作りの革命を起こす」という意気込みの会社であり、顧客から来る案件は他ではできないと言われたような難しいものばかりである。そのような案件を皆で知恵を出し合って仕上げている。例えば、精度の出しやすい切削で加工していたものを、金属板を曲げて作るようにしており、このようなやり方でも精度がでるようにしている。難しい案件を皆で解決していくことが、大変ではあるが、これによりもの作りに革命を起こしていくことがやりがいになっている。

## 3. 人事労務管理

少人数の企業であったことから、評価制度等はこれから整備していくという段階であり、今は社長が見ていて、これができるようになった、この仕事を任せているということで手当を付けたら昇給したりしていく。毎月、給与があがることもある。賃金の水準は、地域の他社に比べると高めであるとされる。

## 4. 採用と定着

経済産業省のドリームマッチプロジェクトに参加し、2011年4月に新卒を5名採用した（このうち1名はドリームマッチプロジェクトではなく別枠からの採用）。全員大卒であり、5名のうち男子が2名、女子が3名である。男子は化学の理系であり、女子は文系であった。現在、男子2名のうち1名が営業、もう1名が補助金の申請等をしている。女子3名のうち1名が管理、1名が製造、1名は退社した。2012年4月には理系（機械工学）の男子を大学での会社説明会から1名採用している。2013年4月に入社予定の女子1名に内定を出しており、もう1名女子に内定を出そうとしているところである。

2012年4月採用の新卒採用では、企業説明会の後、3段階で採用を決めている。第一段階がグループディスカッションであり、第二段階が架空の状況を設定しそこでどうするかをみる。第三段階が最後の確認として社長面接である。第一段階、第二段階は人事担当も同席するが、外部の会社に委託している。第一段階、第二段階では、元気よく、リーダーシップを発揮する等ではなく、色々な点で様々な情報を集め解決に向けて考えているか、仕事を最後までできるか、入社して仕事ができないようなことはないか、等を見ており、その中には「概念化能力」などもある。最近の例では、グループディスカッションに5名で参加して最終的

に1名となったり、22名グループディスカッションに参加して1名を採用したりしている。この採用方法は最近であり、ドリームマッチプロジェクトで4名採用したときには、人事担当者の面接と社長面接であった。最近は狭き門になっている。

新卒採用をはじめめる前は20歳代後半を中途採用していたが、ミスが多い、仕事ができない等で辞めていった人が2名いる（男性と女性）。少人数で仕事をしているので、何でもこなすことが必要であり、ミスが多いと周りがその埋め合わせをしなくてはならない。ぎりぎりの状態で働いているので周りに負担となる。しかし、最近の新卒採用では退職した人は先程の女性1名である。

## 5. 活性化策などの特徴的な取組み

会社はまだ小さいが、一品一品、難しい試作、製作となり、これを皆で知恵を出し合いながらこなしている。仕事が増え、社員も増えてきたことから、社内の制度等を整え始めたというところである。

見本市で工作機器の展示会がビックサイトであると、全員で見学に行き情報収集し、その後、宴会というようなことをしている。

## 6. 今後の見通し、その他

高精度な加工ができるドイツ製の装置を導入し、それをその装置のメーカー以上に使いこなしてきた。これまでにしてきた仕事の経験やノウハウを独自のデータベースとして蓄積してきたことから、他社にはまねできないとされる。受注が急増しており、仕事が追いつかない、人手が足りないという状況が続いている。

## 事例5 バイオ医薬品で順調に業績を拡大

### ポイント

- コンスタントにバイオの新薬を開発し、順調に業績を拡大。
- 最近の新卒採用では千名以上の応募で三人採用という狭き門。
- HRM チェックリストではほとんどの項目で良い結果。

### 1. 会社と強み

会社全体の売上の中でバイオ医薬品の売上が約半分となっている。バイオ医薬品に関しては、国内市場だけではなく海外市場も視野に入れ、日本発の世界トップクラスのバイオ研究開発の会社を目指している。会社としては海外を含め様々な拠点があるが、この事業所（研究所）では新薬候補に関して、製造／分析技術開発、治験薬製造、医薬品承認申請等を行っている。

この事業所の従業員は全体で 220 名程度であり、その中で正社員が 195 名程度、派遣等が約 25 名である。正社員では男女はほぼ同数。派遣社員はアシスタント（実験等の助手、文書管理等）の女性が多い。全体で、年齢では 20 歳代が約 2 割、30 歳代と 40 歳代以上がそれぞれ約 4 割となっている。220 名を部門で分けると研究部門が約 100 名、品質管理を含む製造部門が 110 名、総務等の管理部門が約 10 名となっている。職種としては管理職、研究職及び企画職（本社採用であり男性 7 割、女性 3 割）、製造職、事務職及び技能職（多くが現地採用）に大きく分けられる。

### 2. 仕事とやりがい

この研究所では新薬候補に関して、製造／分析技術開発、治験薬製造、医薬品承認申請等を行っている。探索研究を担う研究所ではないため、新薬候補物質の発見に立ち会うことはないものの、医薬品承認申請に向けて一歩ずつ進んでいく実感が職種を問わず得られることがやりがいとなっている。当局に提出する申請資料は、電子ファイルとして CD-ROM になっているが、印刷すると数メートルの高さにまで積み上げられる。承認時には関係者全員に大きな達成感が得られ、研究所を挙げての慰労会が催される。現在、毎年約一品目の承認申請がなされている。

承認申請のためには、実験室レベルで得られた結果を実製造設備で再現する必要がある。このため新しい製造施設の立ち上げや製造施設での大規模試験製造を行う研究職もいる。製造施設で使われる機器はほぼすべてがオーダーメイドである。コンセプトを明確化し一つ一つを製造工程に合わせて設計していく。製造した治験薬は海外でも使用されるため、日米欧各国で異なる規制すべてを遵守した設備にしなくてはならない。設計のためにクリアしなく

てはならない課題はたくさんあるが、医薬品の製造設備は患者の安全が第一であり、妥協はできない。製造施設に不具合があれば、昼夜を問わず対応することも必要であり、製造施設がスムーズに稼働するよう 24 時間態勢で臨むこともある。

研究職の中には、長年医薬品の開発に携わってきた経験から論文を作成し、博士号を取得する者もいる。研究所員皆が社会に役立つ医薬品開発に携わっているという仕事への意義を感じている。

### 3. 人事労務管理

昇給は年 1 回、賞与は年 2 回であり、目標管理で評価している。人事労務管理としては、多くの日本企業のようにしており、欧米企業のように大抜擢があったり、高額の報酬が支払われたりすることはない。ただし、日本企業に多い職能給よりも欧米企業のような職務給の要素が少し強くなってきている。勤務時間に関しては定時が決まっているが、フレックスタイム制となっている。研究職は実験、製造は業務繁忙期や承認申請の前等、遅くまで残っていることはある。会社全体としては一部上場の大企業であることから、地域の他の企業に比べると給与水準は高く、福利厚生も整っている。育児休暇、育児短時間勤務、配偶者産後休暇、ベビーシッター利用補助、介護休暇、再雇用制度（結婚、出産、育児等の後、再雇用）等制度は完備されており、女性も働きやすい職場といえる。年齢の節目に（30 歳、40 歳、50 歳）、自分のキャリアを振り返り今後を考える意味で最長 14 日間の休暇も取得できる。

この事業所では HRM チェックリストにおいて、ストレス反応の値も低いですが、研究所ということで時間の使い方等は融通が効き、様々な支援が整備されていることと相まって、社員のストレス等も低くなっていると考えられる。

### 4. 採用と定着

研究職の採用は書類選考として、エントリーシート提出と Web テスト、自分の研究概要と志望動機を提出させ、これを通った者を会社説明会に呼ぶ。会社説明会の後、一次選考としてグループディスカッションがあり、二次選考ではプレゼンを含む個人面接がある。最後は役員との面接であり、その結果内定を出している。特定の大学、研究室から採用するというのではなく、上記のようにオープンな採用となっている。

会社の業績が順調に伸びていることもあり、最近では志望する学生が多く、直近の例ではエントリーシート提出者は千名を超えており、最終的な採用は 3 名であった。倍率としては非常に狭き門となっている。新卒採用は大半が農学部、薬学部、理学部、工学部等、理系修士課程卒である。今後は、事業拡大に伴う人手不足を中途採用者で補うことも検討されている。

この地域では大企業、優良企業であり離職する人はほとんどいない。配偶者の転勤により離れる人がいる程度。女性社員も多く、比較的女性が働きやすい職場と推察される。

研究開発ではあるが大学等で扱う研究テーマとは一線を画す分野であるため、研究職でも大学へ移る人はいない。

## 5. 活性化策などの特徴的な取組み

研究所の所長は中国の子会社で社長をしていたことがあり、周りはすべて欧米の企業であった。海外では社員教育をきちんとしていないと、社員が逃げて行くという状況を見てきた。研究所の所長となり、マインド、スキル、知識の面で新入社員から中堅までの体系的な社員教育を整備し、実際に行っている。まだ実際にやり始めて2年程度であるが、会社全体の中でも最も進んだ社員教育を行っている。マインドに関しては、例えば他社の働き方をDVDで見てグループディスカッション等で自分たちの働き方を考える、バリバリと働き活躍している女性の例を見て、自分たちのやり方を考える等をしている。研究職では例えば、半年位をかけて、新しい研究テーマをグループで考え、最後にまとめの発表を行う等をしている。スキルに関しては社内制度を利用し、リーダーシップ、フォロアーシップ、ファシリテーション等の研修を受講する者も多い。知識に関しては研究グループ単位での活動がメインであり、OJTや勉強会のような形をとっている。

社員教育に関しては会社全体として行っているものもあり、そのようなものに参加したり、研究所として仕組みを作り実施するものもある。研修の形式としてはセミナーへの参加、通信教育、等々がある。教育研修は社員が自主的に応募するものであるが、研究所として一人あたり年間20時間以上（実際には平均一人あたり年間30時間位になっている）、教育研修に参加しましょうという目標を設定している。研究所としては研修の即効性は求めておらず、5年、10年続けることによって効果が出てくると考えられている。

また、HRMチェックリストを事業所全所員で毎年実施し、職場や仕事の状況を点検している。

## 6. 今後の見通し、その他

この事業所では、将来の製造品目数及び製造量の増加を見据えて製造施設の増設を行っている。現在の敷地に事業所を開いたときには、広い敷地に僅かしか建物が無い状態であったが、近年は設備を増設したり、また所員増加による駐車スペース確保等、手狭な状況となっている。

医薬品は特許期間が過ぎると、後発医薬品（ジェネリック）が出てくるために、新薬を創出し続けなくては儲けに繋がらない。この事業所では2000年からほとんど毎年、新薬及び既存製品の剤形追加（有効成分等は変わらないが、医療ニーズに合わせてより使用し易い形態に医薬品を改良すること）等の承認申請を行っている。大型製品の第二世代として改良版の医薬品開発、製造も手がけており、このような順調な業績がしばらく続くと考えられる。

現在、家電等では海外企業の追い上げで、厳しい状態となっている企業もあるが、バイオ医薬品の場合には、基礎研究、開発研究に長い蓄積が必要であり、強い競争力を持ち続けると考えられる。

## 事例6 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社

### ポイント

- 大工仕事であった展示を企画展示の会社に。
- 思い切って大量に新卒を採用し、その新卒の活躍によって会社も成長。

### 1. 会社と強み

展示会やイベント等において、出展企画、ブースデザイン、顧客獲得、施工、運営を行う会社。Web、グラフィック、映像コンテンツの企画、デザイン、制作や、ショールーム・店舗等常設施設における企画、デザイン、施工管理、施工等も行うようになってきた。最近では「リアル」とWebを連動させる、新しい情報伝達の開発と運用にも力を入れている。

現社長が経営を引き継いだ20年程前、展示の制作は大工が行うという業態であり、必要な経費をかけ適切な媒体を使い、仕事の魅力を伝えることで採用の母集団を大きくすれば、優秀な若者が集められ、この業界でトップになれると確信したとされる。最初に3年間ほど、高卒をまとめて採用し（社員10名のときに新人を7名採用）、その後、大卒者をまとめて毎年採用してきた（1998年4月入社7名から。その時社員は20数名程度）。優秀な若者を採用できたことで、顧客から若い社員が可愛がられ、仕事もできると評価された。「今年もそんなに人をとるのですか」という声もあったが、「人が増え経費が増加した分は皆で稼ごう」とし、その通り成長してきた。業界のトップ企業になることを合言葉とし、目標にできた。

少なくとも5名以上、新卒をまとめて採用すると、同期の仲間意識から一生の友人となり、会社に定着することにも繋がった。まとめて採用された新卒が社内で一大勢力となることにより、会社の体質や文化を大きく変えることにもなった。

最初に大卒を採用したちょうどその年に、大きな仕事の流れてしまったり、業界全体も落込み、急激に仕事が減ってしまうという会社の危機があった。このときに、その入社したばかりの大卒新人が中心となり、もの作りの会社から企画や提案、運営まで行う会社に脱皮し、その後大きく成長することができた。危機だからこそ、大きく会社を変えることができ、それが次の成長に繋がったとされる。

当時この業界の古い体質の会社は、顧客からの仕事を「やってやる」という態度であり、制作経費が下がる中でも価格を下げないでいた。他社がこのような状況であることから、この会社は成長してきた。

### 2. 仕事とやりがい

展示の企画制作は自分が作ったものが形になっていく仕事であり、非常にやりがいのある

仕事である。自分が居ないと仕事が回らない、自分が主役になれる仕事でもある。最初の顧客への提案から最後の展示会まで、全体を見られる仕事でもある。展示会の開催間際になると、残業が続くこともあるが、力を合わせて作品として展示ができあがり、展示会が思うように成功し、顧客から感謝されるような言葉をかけられると、達成感から男泣きするようなこともある。

若者に仕事を任せることで若者は成長し、年の割にしっかりするが、失敗するリスクはある。例えば、顧客との意思疎通の問題であり、取り返しがつかないところまで一人が抱え込んでしまうこともあるが、そうならないように先輩社員が注意してみるようにしている。

### 3. 人事労務管理

一般にデザイナーというと、デザインの才能はあり仕事にも熱心だが、社会人としてのマナーや社会性がどうかという者が多い。この会社では新卒をまとめて採用し、その新卒の社会人としての基礎も鍛えながら、それぞれの力も発揮できるようにしてきた。このため社会人としてもきちんとした営業やデザイナーとして、顧客企業からの評価も高い。デザイン等の会社では夜遅くまで仕事をする代わりに朝も遅いというところが多いが、この会社では毎日朝9時から朝礼を行っている。朝9時から社員が揃っているため、午前中から顧客企業に対応することができ、それが同業他社に対する強みにもなっている。

社員は210名程度である（正社員）。社内の一体感を重視し、社内に別の身分の人がいるとその人に申し訳ないのと、派遣の人には契約外のことは頼めないこともあり、以前派遣はほとんどいなかったが、景気の上下動を考え、最近は派遣を少し使うようになっている（7名程度）。制作の現場も正社員が大半であるが、業務委託の人は何人かいる。

職種別の社員の構成としては、企画／営業が80名程度、プランナー／デザイナーが50名程度である。営業は経験を積んで企画を行うようになり、デザイナーはプランナーとなっていく。この他、制作に50名程度おり、制作も経験を積んでディレクターとなっていく。その他に、会社の管理部門（総務、経理、等）が10名程度いる。それ以外に、店舗等常設のデザインや制作を担当する部門、また、つい最近、セミナーやカンファレンスの開催を請け負う部門を作っており、それらを併せて20名程度になる。セミナーやカンファレンスはIT業界に多く、IT業界は伸びているのでこの部門も売り上げが伸びていくと考えている。また、IT業界は新しいことを次々と取り入れるため、それを吸収していけば、会社の他の部門のパワーアップにも繋がるのが期待される。

現在の男女比は男性7、女性3である。展示の企画制作の仕事は、特に納期の間際になるとどうしても夜遅くまでということになり、定時退社は難しく、女性は少ない。

給与は基本的に Pay for Value でなくてはならないと考えているが、営業、デザイナー、制作という職種間での違いは基本的にはないようになっている。結果として同業他社に比べる

とデザイナーは高い傾向であり、このことからデザイナーの退職率も低い。このため営業は多少加算し、目標達成した場合も加算している。全体の給与の水準としては、人の1.5倍効率良く働き、その分、給与も高くするというので、なるべく多く支払うことを方針としている。具体的な人事評価は目標管理で行っており、各人が売上と粗利の6カ月ごとの目標を持ち、目標を達成できたかにより評価している。

仕事は、会社が与え残業するわけではなく、顧客とのやりとりのなかで、どこまでするかということになる。このため、より良い仕事をしたい、より良いデザインをしたい等により、遅くまで残っている社員が多い。その分、時間の配分は自由にさせており、遅かった日の翌日は午前中、休みがとれるようにしている。展示会の間際になると徹夜になることもある。良い仕事をして早目に帰る社員もおり、会社としてはそれはそれでよしとしている。

日々の仕事では遅くなるが多いため、3年に1回、2週間程度のリフレッシュ休暇を与えている。給料は全額出し、それに加えて給料の二分の一にあたる手当を出している。これを使って海外旅行をする者が多い。

#### 4. 採用と定着

ここしばらく、毎年、大卒を十数名採用している。二十年以上、新卒採用を続けてきたことから、その若者も戦力として育てているが、優秀な人であれば40歳代、50歳代の中途採用も、毎年数名であるが取っている。このような人材は職場の要となれる人材となっている。

新卒採用を始めた頃からの通算で考えると、275名位採用し現在在籍しているのは170名位であり、この業界としては定着率が高いといえる。仕事が大変なことは分かって入ってきても、仕事の大変さやプレッシャーで辞めていたり、就職難の時期に採用した社員は優秀なことから他社へ引き抜かれていたりすることもある。社員は仕事を通じて鍛えられていることから市場価値が高く、IT関連会社や人材関連の会社に転職していくこともある。色々な制作等の経験がありながら、社会人としての基礎もしっかりしていることから、市場価値があり、大きな広告代理店等に転職していく者もいる。

新卒の採用は企画営業コースとデザイナーコースに分けて行っており、面接で決めるが（会社説明会での顔合わせとそれ以外に4回程度の面接）、デザイナーには作品のプレゼンテーションもさせている。採用では、仕事ができることとともに、社内で「いい奴」と呼んでいるが、自分の守備範囲以外に飛んできたボールも取るような人柄を重視している。

採用後の教育訓練としては、先輩社員と一緒に仕事をしながらのOJTが中心である。入りたての若手のうちから大きな仕事を任せられ、それがやりがいや本人の成長に繋がっている。

#### 5. 活性化策などの特徴的な取組み

会社の売上や利益等の数字は社内でオープンにしており、会社の状況を社員がわかるよう

にしている。利益が大きければ、それを給与に反映するようにしており、大変な仕事をこなせばそれが給与に反映されることで、モチベーションアップにも繋がる。

社内では色々とプロジェクトを作り、新人採用を検討し実際に行ったり、社内の基幹システム（サーバとネットワーク）の更新を検討したり、社内の業務フローの改革を検討したりしてきた。自分たちで採用を決めた新人は、入社後かわいがるし、自分たちの意見を反映した IT は使いやすい。業務フローの検討はより良い仕事に繋がる。また、このプロジェクトは部門横断であるため、お互い知合い、社内をまとめることになってきた。

会社の業績が目標に到達したときには（これまでほとんど毎年）、会社が費用を出し、グループでの海外旅行を行っている。顧客もあることから社員全員一斉に行くことはできないため、仕事に差障りがないよう、社内でグループを作り、旅行を計画し、行っている。見聞を広げることができるとともに、色々な部門の人が一緒に旅行となり、社員のまとまりにも貢献している。

社内のコミュニケーションのために社内報も毎月刊行している。以前は紙媒体であったが、今は Web にしている。

## 6. 今後の見通し、その他

これまで順調に売り上げを伸ばし、この分野のトップクラスの企業となった。最初に書いたように、新しい領域での仕事も増やそうとしている。とりわけ、インターネットや Web の影響力は大きく、展示とネットの相乗効果の部分強化しようとしている。

国際化の流れはあるが、展示の企画制作ということで、海外にどんどん進出していくことは考えにくい。日本企業も海外ではそれぞれの国の展示企画会社が制作を行っている。展示の企画制作では、言葉や文化の問題もあり、海外の会社が進出してくることもない。海外に制作を発注することもできるが、輸送や納期、実物を見てもらう等により、制作は国内になる。外国人を雇っても給与は同じであり、ほとんど雇っていない。展示の企画制作は国際化の波には洗われないといえる。

## 事例7 トータルな印刷サービスで成長

### ポイント

- 2年続けて経産省ドリームマッチプロジェクトで新卒をそれぞれの年に3名採用。
- 印刷の新技术を積極的に取り入れ、印刷に留まらず企画、編集、製本等印刷をトータルにサービスし、それが強みになっている。
- 印刷のトータルなサービスで伸び、電子書籍やWebサイト等へも進出している。

### 1. 会社と強み

手動写植機による写植会社として設立し、電算写植をいち早く導入。印刷に留まらず、その前工程となる、企画、編集、また、後工程となる製本、流通へとサービスを広げ、印刷に関するワンストップサービスを目指してきた。書店に並ぶ冊子の中には、この会社が企画、編集、印刷しているよく知られたものもある。

印刷会社の中には競争による単価の低下により厳しい経営となり、廃業するところもあるが、この会社はトータルにサービスできることが強みとなり、売り上げを伸ばしてきた。社内で企画、編集、印刷、物流をすべて行えるため、特に画像等、印刷を想定して編集することもでき、より高度な作業を行える。また、自社ですべて行えるワンストップサービスが可能であり、よりスピーディに顧客の要望に合わせて仕事をすることもできる。更に、例えば印刷の需要が減っても編集の仕事をする等、需要の変動に対して強い会社といえる。編集ができることから、これから伸びる電子書籍にも進出している。

デジタル化が進んでも印刷には一定の需要があり、他の印刷会社が廃業する中、この会社は成熟市場ではよくみられるいわゆる「残存者利益」もある。潰れている印刷会社は印刷だけ、製本だけという小規模な会社に多い。この会社は起業したときから顧客の様々な要望に応えたい、何でもできるようになりたいと、出来る仕事を増やしてきたことが現在の強みとなっている。会社には大型の輪転機もあるが、印刷のメインはデジタル印刷機である。

社員数は200名弱。女性が半数よりもやや多い。紙面のレイアウト等を行うDTP(Desktop publishing)は女性が多く、印刷は大半が男性である。年齢段階としては30歳代が多いが、ここ数年、新卒採用を続けてきたため20歳代も多くなってきた。職種別の人数としては、営業が約20名、システム開発が10名であり、残りの6割がDTP、4割が印刷となっている。

会社の売上げとしては、DTPと印刷がそれぞれ45%程度、残りの10%がシステム開発となる。この会社は大型コンピュータによる電算写植から、DTPやWebアプリケーションと、印刷関係の電子化、システム化を進めてきた。システム関連の売り上げにはサーバの管理運営の受託等も含まれている。

## 2. 仕事とやりがい

DTP は自分が制作に関った書籍が出来上がったときにやりがいを感じる。特にその本を書店で見かけたり、「デザイン」等として自分の名前が書籍にあるとそれを実感する。

印刷は以前からの仕事の仕方をする職人的な人と、デジタル化された印刷の仕事をする人がこの会社でも約半々居るが、この双方とも顧客の希望通りに、特に色調整等、仕上げるには中々難しい仕事であり、その難しい仕事で良い仕事が出来たときにやりがいを感じる。印刷といっても最近はきれいな環境での仕事となっており、服や体が汚れることもなく、この面では辛い仕事ではなくなっている。

営業も企画から任されると、DTP と同じように本として仕上がるのがやりがいになる。

## 3. 人事労務管理

就業時間としては9時から18時が定時となっている。印刷は残業すれば残業代が出るが、DTP、営業は裁量労働制である。

社員が多くなったので、忙しいときには社内で応援してもらい、特定の個人で徹夜が続くというようなことはない。印刷会社として、忙しいのは11月、12月と2月、3月である。12月は次年度の印刷で忙しく、3月も4月から利用するものの印刷で忙しい。工場が忙しいときにはDTP や営業から応援に行く。この応援に行くとDTP で制作したものが印刷工程でどのように使われるかがよくわかり、早めに作業をすると印刷で十分な作業ができることがわかったり、DTP や営業の仕事にも役立つ。また、工場の応援に行くとそれまで顔を見たこともなかった人と知合うことができ、その後のコミュニケーションも良くなる効果もある。

評価は年に一回、目標管理で人事評価をしている。評価は賞与と昇給に反映されるが、リーマンショックと大震災でここ2、3年は賞与を出せなかった。賃金水準としては他の印刷会社と同程度となっている。

福利厚生としては印刷の業界団体のものを色々使え、それ以外に会社独自のものとして保養所が二箇所あり、社員は安く利用できる。

教育研修としてはOJT が中心である。およそ月一のペースで、印刷機器のメーカーの人を講師として印刷の新技术の研修を行ったり、新人にはモラル教育、それ以外では与信管理、債権回収のやり方、課長等管理職になったとき等の研修を行っている。

## 4. 採用と定着

昨年、一昨年と経済産業省ドリームマッチプロジェクトで大卒3名、計6名を採用した。今年はドリームマッチプロジェクトが終了してしまい、残念に思っている。今年もあれば参加したかった。この6名はDTP 作業をしてもらう要員として採用した。6名の全員が女性

であり、全員大卒である。大学の学部としては、美術、デザイン等の関係のところが多いが文学部の者もいる。採用段階では学部にはとらわれず募集したが、「エディトリアル・デザイナー」の募集であったので、美術、デザイン系の者が多かった。文学部卒の人も今は仕事を覚えてもらい、全員、活躍している。この6名で退社した人はいない。採用では、ドリームマッチプロジェクトの会社説明会に集まった人を書類審査し、一次は筆記試験（一般常識と作文）と人事部門の面接、二次が採用される部門の長の面接、三次が役員面接である。一次の作文では「文字の魅力」等を課題にしており、志望動機等はその前の書類選考でみている。三次面接を通った人に内定前研修として3日間で会社の様々な職場で実際に働いてもらい、このような職場でこのようなことをすることになるということをよく分かってから入社してもらうようにしている。職場としても本当にこの子で良いのだろうかということを確認してもらっている。最初の段階では応募は各年15名程度おり、それが3名に絞られている。

ドリームマッチプロジェクトの3名を含めて、毎年8名から10名程度新卒を採用している。ドリームマッチプロジェクト以外では男性女性が約半々であり、職種としてはDTPと営業である。営業では経済学部等様々な学部の人を採っている。DTPでは美術、デザイン系が多い。

中途採用は毎年、3、4名であり、職種は営業、DTPである。中途採用は退社した人の補充が主となっている。毎年、健康上の理由、他社への転職等で3、4名退社し、その分を中途採用している。

## 5. 活性化策などの特徴的な取組み

本が出来上がった場合、Webアプリケーションが完成したとき等、まとまって飲み会をする。大きな仕事が完了したときには社長や会長、上長の判断で、各人5,000円程度の補助が会社から出る。頻度としては年に数回であるが、一人5,000円出ると只で飲食できることになる。

社内のコミュニケーションのために特にしていることはないが、上述のように忙しいときに工場の応援に行くことで、会社の別の人の仕事に分かり、会社に一体感が生まれている。

## 6. 今後の見通し、その他

新しい技術を取り入れ、印刷の前工程、後工程へとサービスを広げ、会社は成長してきた。デジタル化で印刷業は厳しいのではないかと思われるが一定の需要はある。東日本大震災とリーマンショックで売り上げは落ちたが、今年はもう回復してきている。また、Webサイト制作や電子書籍、スマホやタブレットのアプリ開発へと展開している。特に電子書籍は機器とインフラが世の中で整い、これから伸びることが期待される。

## 事例 8 効率的な作業時間管理で安定した経営

### ポイント

- 中規模の印刷会社。コア事業の印刷に特化。
- 制作、製版等各段階での作業時間を詳細に記録し、その結果をもとに効率的な作業を行い、結果的に経営も安定。
- 厚労省「若者応援企業」に参加し、若者を採用し、育て、戦力に。

### 1. 会社と強み

印刷業界は全体として印刷需要が減る中、事業者は多く、厳しい経営となっている会社が多い。この会社では制作（DTP）、製版、印刷、製本等、印刷仕上がりまでの各段階での作業において、要した時間を緻密に記録し、それをもとに作業効率を高めている。この効率的な作業により、結果として経営が安定しており、賞与が無い年がないという状況が続いている。時間管理による効率的な作業と経営の安定は、業界でも話題となり、他の印刷会社が見学に来ている。印刷の出来が予定通り行かない等、印刷における事故は損出にもなるため、原因をよく検討し、再発しないようにしている。これを徹底していることも収益にプラスとなっている。

印刷会社の中には新規分野に進出しようとする会社もあるが、この会社は他の分野に進出することはあまりなく、コアとなる印刷に特化し、その部分を効率化している。印刷技術はしっかりしており、印刷において顧客が要求する微妙な色合い等、印刷の出来上がりの質も高く、会社の強みとなっている。それぞれの顧客に営業担当者をつけ、顧客の細かい要求をその背景等も含め、理解できるようにしている。

印刷物としては広告代理店向けのものが8割程度となっている。販促用のチラシやステッカー、中刷り広告、ポスター、ノベルティー、応募はがき、マニュアル、等々はこの会社の印刷物がけっこうあり、身近なところにこの会社の印刷物を見つけることもできる。

製版に使うアルミ等は再利用を徹底し、エコにも配慮している。印刷では化学物質も使うが、廃棄物管理も徹底し、環境にも配慮した工場となっている。

### 2. 仕事とやりがい

印刷全体が減る中、会社が多く、印刷の営業は最近、中々仕事が貰えない。そのため営業のやりがいは、まず、仕事が貰えることとなる。その次の段階として、社内や関係者をまとめ、様々な調整を行い、顧客が望むような印刷を仕上げるのがやりがいとなる。そして、自分が作ったものを街で見かけると、それもうれしい。営業は歩合給のため、仕事をすればそれだけ収入も多くなる。

大卒等が営業として採用され、最初の5年間は仕事を覚え、仕事の幅を広げ、未経験なことができるということで非常にやりがいがある。この5年間で過ぎてしまうと、未経験なことができるというやりがいは無くなってしまふ。印刷の仕事では、顧客の要求をなんとか実現していくことが仕事となり、最近、他の営業で言われるような提案型営業の要素は少ない。

「提案型」というよりも「解決型」といわれ、顧客の要求と期日が決まり、予算が決まり、これを社内の各部門や関係者をまとめ、顧客と調整し、何とかしていくのが仕事となる。この意味ではきつい仕事という面はある。もっとも、5年を過ぎても、仕事は一つ一つ違い、新しい要素もある。そのような仕事を一つ一つ、関係者をまとめながら、進めていく、仕上げていくという点では、やはり、やりがいはある。

印刷においては、制作（DTP）も自分の好きなようにできることはなく、顧客の望むことを具体化していくことになり、自分の好みや個性を出すことはあまりできない。

最近の動きとして、印刷物を作成する際、同時に電子媒体やスマートフォン、タブレット用のアプリも作るというようなことが多くなっている。このような提案をして、顧客に喜ばれることもある。紙の印刷は減っていくが、印刷にプラスアルファし付加価値を付けていくことは増えていくと考えられ、提案が重要になっている面はある。

### 3. 人事労務管理

会社は全体として60名弱であり、この中で女性が15名。職種別としては、営業が17名、制作も16名、製版が4名、印刷が11名、製本が5名、総務・経理が4名となっている。平均年齢は約37歳。職種別ではDTPが最近の技術であり、年齢的には若い。DTP以前の写植をしていた人の多くは定年退職したり、他の部署に移ったりしている。

福利厚生として、印刷業組合のものや区の共済会がある。あまり使っている人はいないのではないかと考えられるが、会社経由の申し込みではないため、詳細は把握していない。会社としては、福利厚生に経費をかけるよりも、給与や賞与を多くしたいと考えており、実際、同業他社よりも給与等の水準は高い。

### 4. 採用定着状況

採用に関しては、欠員は中途採用で補充している。新卒採用は営業を大学から、制作は専門学校や職業訓練校から採用している。大学生の採用では、4年生で就職が決まっていない学生や既卒者から採用することが多い。大卒では元々は出版社や広告代理店を目指していた学生が、印刷会社に回ってくるケースが多い。

採用に関して、以前は入社試験の成績を重視していたが、今では人物を重視している。入社試験の成績だけをみていたときには採用後、職場に配属して上手くいかないということが見られた。

新卒採用人数は年によって異なり、2、3名の年が多いが、多い年に5、6名、採用することもある。新卒採用は即戦力というよりも、育成し、将来の戦力と考えているため、良い人がいれば採用するという方針である。典型的な年の採用では合同面接会に25名程度来て、その段階で半分以下に絞る。入社試験を経て、4名程度となり、役員の面接となる。厚労省「若者応援企業」に参加しており、ハローワーク主催の合同面接会から採用することが多い。採用段階では会社を見てもらうこともしているが、明るい面ばかりを強調せず、仕事の大変なところも分かってもらうようにしている。

自分の個性や長所はよく分かっている、それでいて素直な人が採用後、特に若いうちは、伸びると感じられている。最初から自分の個性を強く出す人は、あまり伸びなかったり、辞めてしまうことが多い。また、ここ数年、精神的に弱い若者が多くなったような気がする。仕事でプレッシャーがあると会社に来なくなり、会社を辞めてしまう人もいる。このストレス耐性も、見極めは難しいが、採用の段階で見ようとしている。印刷の仕事はそれほど難しくはなく、心も体も丈夫であり、素直で、色々なことが吸収できる人が向いていると思われる。

入社後の研修としては、以前はすぐに各部署に配置し、そこでの先輩からOJTとして研修を受ける形で行われていた。このやり方では付いた先輩による差が大きく、他の部門のことも分からないことが問題であった。今では、4月の採用者では営業は2ヶ月は研修期間、それ以外の職種では1ヶ月を研修期間としている。研修期間中は座学での研修等もあるが、この研修期間中に自己紹介の印刷物を自分で作ることをしており、制作、製版、印刷、製本のすべての工程を自分で実際にするようにしている。

定着率に関しては、営業だけの数字であるが、過去10年間を調べたところ、3年目までで離職する人が25%程度であった。辞めるまでの期間の平均は4年1ヶ月であり、5年を過ぎると辞める人は少ない。また、1年未満で辞める人はほとんどいない。中規模の会社の営業職としては定着率が良いといえる。自分の仕事が上手いかずに辞める人が多いと思われるが詳細は不明。稀ではあるが、自分が担当していた会社に移る人もいる。介護関係等まったく別の分野に転職する人、また、独立する人もいる。

## 5. 社内の特徴的な制度やその運営

仕事をした結果は賞与に反映される。また、会社が黒字の月には主任以上は1万円加算して貰える。それ以外、動機づけや組織の活性化等に関する特段の取組みは行っていない。

社内でグループを作り登山に行ったり、スキー、スノーボードに行くこともある。社員旅行は年に1回している。

## 6. 今後の見通し、その他

会社では近くに新工場の建設を計画している。効率的な作業により、着実に経営されてきた結果といえる。この新工場建設を機に、印刷に付加価値を付け、会社の業績を伸ばしていきたいと考えている。

会社の効率的なノウハウをソフトウェアにすることを始めている。それを外部に販売することも考えており、この関係が伸びる可能性もある。

## 事例 9 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー

### ポイント

- 他社にない先端技術を積極的に取り入れ、天然素材も生かす住宅メーカー。
- 商品の競争力とともに、最後は人物として「木鶏の会」を実施。
- 2012年4月、経済産業省ドリームマッチプロジェクトで大卒8名を採用。

### 1. 会社概要と強み

注文住宅の建築を行ってきた会社。主として30坪から40坪の木造住宅。特殊な断熱効果のある遮熱塗料を建築用にし、屋根や外壁に使った建築を行っている（ロケットの先端部分に使われる特殊セラミックを塗料化）。一般の塗料に比べれば多少高いが、非常に高いわけではなく、作業自体は一般の塗料と変わらない。この塗料は従来の塗料に比べ何倍もの耐久性があり、20年から30年持つとされる。鉄板にこの塗料を塗ると夏の炎天下でも熱くならず、温かいといった程度となる。部屋の内側の塗装に使っても冷房等の効果が高くなる。屋根や外壁に塗装をするだけで、電気代が抑えられ省エネとなる。この特殊な遮熱塗料は唯一東京巢鴨の会社が生産している。

オール電化住宅のために、IHではないクッキングヒーターも提供している。これはセラミックの遠赤外線によるものであり、ほとんど電磁波を出さない。このクッキングヒーターは材料をドイツから輸入し、この住宅会社のために作られた製品である。電磁波の影響についてははっきり分かっていないが、欧米ではIHクッキングヒーターは高さが丁度人体の腹の位置であったり、小さな子供の頭の位置に来ることもありまったく使われていない。遠赤外線クッキングヒーターは電気代もIHに比べ抑えられている。

国内で唯一、九州の一家が生産しているモミノキの柾目を使った床材も建築に使っている。板目と比較すると柾目には湿気を調整する機能があり、蒸し暑い夏は湿気を取り、乾燥した冬は湿度を保つ効果がある。柾目の床材は非常に太いモミノキから4%程度しか取れない。とはいってもヒノキ等高級木材に比べれば、現地の間伐材を使っていることもあり高価ではない。モミノキの木材は国内ではほとんどなくなってしまいカナダ、ドイツから輸入されている。この九州の会社は機械乾燥ではなく手間のかかる自然乾燥をしており、木材が持つ良い成分といわれるフィトンチッドが凝縮されて残っており、害虫に強く、森林浴と同じような効果があるとされる。柾目の木材を特殊な削り方で加工し、密度の詰まった年輪部分が浮き出ることによって、塗装せずに耐久性のある床材となっている。この木材は年間300棟分程度しか生産できず、ほとんどがこの会社のグループで使われている。

この会社は在来工法で家を建ててきた。2011年からは、家の外形を単純な立方体にし、軽量で耐久性のある特殊な鋼板（ガルバリウム鋼板）を外壁や屋根に用い、コストを抑えた丈

夫な家の建築も、フランチャイズに加入し建てるようになっていく。このタイプの家はツーバイフォーであり、将来的には会社全体としても、在来工法からツーバイフォーになっていくとされる。ガルバリウム鋼板による家は従来の家比べると屋根の重量は十分の一程度になる。地震に対して強い家にするためには重量、特に屋根の重量を減らすことであり、このような外形を単純な立方体にし、軽量で地震にも強いコストも抑えた家の建築が多くなっている。ガルバリウム鋼板は接合部が少しずつ重ねられて貼り付けられるため（少し離れてみると一枚の鋼板に見えるほど）、今多く使われている外壁材であるサイディングのようなつなぎ目のコーキングもなく、この部分が傷むこともない。ガルバリウム鋼板もかなりの量使われるようになり、サイディングと同程度の価格になっている。このタイプの建築は注文住宅もあるが、分譲建売が多い。

以上のような技術があることから、それが他社との差別化となり強みになっている。リーマンショック、東日本大震災と他の住宅メーカーが売上を落とす中、この会社は売上が落ちることもなく、経済産業省のドリームマッチプロジェクトで大卒を8名採用している（2012年4月入社）。

社員は全体で67名であり、男性が46名、女性が21名となっている。大半が正社員であるが、本社の経理、総務等の部門に数名のパート社員がいる。社員の平均年齢は30歳である。

## 2. 仕事とやりがい

本社管理部門以外の主な職種としては、営業、コーディネータ、工務がある。営業は本社所在地と周辺の県におり、全体で41名である。コーディネータは3名。この3名は営業を兼ねているが、契約成立後、家の完成に向けて、プランの作成、仕様等どのような家にするかを具体化していく。営業と工務の間に入り、営業から工務に引継ぐ役割である。ベテランの営業は実質的にこのコーディネータの役割をする者もいる。工務は10名であり、建築現場において現場で建築を管理する。営業とコーディネータは兼ねている者がいるが、営業と工務を兼ねている者はいない。

営業は店舗、モデルハウス等で、住宅に関心を持ちやってくる顧客を出迎える。クチコミや評判で来る客も多いが、最近はインターネットの広告を見てやってくる客が多くなっている。以前は紙媒体が広告の中心であったが、最近の若者は新聞、雑誌を読まなくなっており、住宅購入を考える層はWebをもっぱら見るようになっていく。広告がネット中心になっていることから、営業にもPCやネットに強いことが求められる。

モデルハウス等でこの会社の住宅の良さをわかってもらい、話が進むようであれば、営業は顧客の要望を聞きながらどのような家にするかを具体化していく。先に書いたように先端技術も持つ会社であるが、顧客の要望次第で他の従来の方法で家を建てることもある。営業は

顧客との打合せが進み、家が具体化していくときにやりがいを感じる。特に家が完成し客に喜んでもらったときに大きなやりがいを感じる。営業は成約件数が成績となり大変な面もあるが、それが処遇にも反映されることでやりがいにもなる。野球で言えばバッターボックスに立つのが営業といえる。家を建てるのは30歳前後から40歳位までであり、多くの営業社員は同年代であるため和気藹々と打合せが進むこともある。

コーディネータも営業と同様、家が具体化し、少しずつ出来上がっていくことにやりがいを感じる。一般には分かりにくいのが、家の建築技術、建築のための材料や設備機器は結構進歩が速く、5年経つとまったく違う技術や部材が使われている。窓ガラスはペアガラスが当たり前になっており、サッシは内側が樹脂になり結露することがなくなっている。紫外線をカットする窓ガラス、遮熱性のあるガラスも出てきた。防火対策として、最近、火災報知機も義務づけられた。間取りも時代によって変わっていく（リビング内に二階への階段等）。営業にもいえることであるが、コーディネータでは特にこのような進歩を吸収し、それを家の設計に生かしていくことがやりがいになる。

工務は現場での監督であるが、一軒家を建てるためには約30もの様々な業者が関わっており、これらの業者と協力しながら家を完成させていくことにやりがいを感じる。最初は勉強することが多いが、予定通りの日数で計画通りに家が建ち、自分が関わった家が棟また一棟と増えていくことにやりがいを感じる。最初は営業をしており、工務に回る社員もいる。営業をしたことによって、礼儀作法が身につく、顧客の要望や考えが良くわかり工務の仕事にも生かされる。

### 3. 人事労務管理

基本的には10時から19時半が定時となっているが、営業の場合、昼に客が来ない時間帯があり、その時間をうまく休憩時間にしているため、勤務時間としては長くはない。ただし、営業は客に合わせて土日休日に出勤となり、夕方や夜、顧客を訪問することもある。

営業の評価は成約件数よりも完成した棟数を重視する目標管理であり（契約しても途中でキャンセルということもあるため）、それが年2回の賞与と昇級に反映される。早い者は30歳前に店長になり、女性の店長もいる。その後、店長からブロック長へと昇格していく。

### 4. 採用定着状況

2012年4月入社8名はすべてドリームマッチプロジェクトからの採用であった。全員が大卒の営業職としての採用。このなかで11月末に2名退社している。退社の理由ははっきりしないが、営業の仕事はやりがいがあると同時に時間が不規則になる等、大変なこともあり、それが原因と考えられる。

採用は書類審査で始まり、一次は集団面接でグループの中での発言の様子等をみる。二次

が店長クラスとの面接。次の三次の役員面接で通った者に内定を出している。今回の8名の採用に対して、最初の段階での応募は十数名であった。

建設の仕事は大手のメーカーから色々な会社があり、色々な仕事もある。最近、中々仕事が見つからない若者が多い中、このような会社があることを広く知ってもらい、実際にどのような仕事かわかってもらい、どんどん入ってもらいたいと考えている。

中途採用も30歳までを中心に年に数名いる。

## 5. 社内の特徴的な制度やその運営

朝礼のときに「職場の教養」という本を輪読し、感想を述べあうことをしている。また、人間力を高めようということで「木鶏の会」ということをしている（「いまだ木鶏たりえず」の木鶏）。営業は商品も大事ではあるが、最終的には人物であり、一生かかることかもしれないが、それを高めることが必要と考えている。月に一回、各店舗に居る社員が集まり業務報告や役員からの話があるが、そのときに「木鶏の会」として、毎回違う4人でグループを作りテーマを決めて話し合っている。この会では批判はせず、褒め合い、人それぞれ、色々な考え方があることがわかるようにしている。この集まりが、本社と各店舗で離れている社員にとって、お互いをよく知る機会にもなっている。

## 6. 今後の見通し、その他

この会社のモデルハウスは総合住宅展示場ではなく、通常の住宅地に建てる。総合住宅展示場の出展料はかなりの金額であり（一ヶ月100万円程度）、1年間の出展料で土地が買える。その出展料が結局は顧客のコストになってしまう。買った土地に建てたモデルハウスはモデルハウスの役割が終わると、照明やカーテンも付いた状態で販売される。会社としては総合展示場のような余分な経費をかけずにモデルハウスとすることができ、購入者は割安に買えることになる。モデルハウスを見に来た客が家を気に入り「この家を買えますか」と聞かれることも多い。モデルハウスであることから1年間程度待ってもらい購入してもらおう。

営業が話しても営業的な話と思われてしまうため、この会社で建て実際に住んでいる家を見学会として見せてもらい、住んでいる人の感想を聞いてもらう。また、先の九州の製材会社の社長に木の話をしてもらったり、遮熱塗料メーカーの人に話をしてもらったり、良さをわかってもらうようにしている。

この会社のある地域はクルマ中心の生活であり、マンション等は人気がない。家族の人数分の駐車場が必要となる。最初に述べたように、進んだ技術を色々を持った会社ではあるが、その技術を使ったからといって従来のものに比べ非常に高額になるというわけではない。消費税が上がる時には駆け込み需要も期待でき、その準備も考えている。土地が安いこの地域では60坪の土地に30坪の建物で2,600万円程度。土地が45坪、建物が25坪であれば

2,000 万円程度もある。住宅ローンが最低水準となっている今日、若い人なら誰でも戸建が購入できるという状況であり、会社は順調な経営が続くと考えている。

## 事例 10 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社

### ポイント

- 環境測定装置等の開発、製造、販売を行う会社。85年の歴史がある。
- 装置が特殊なため、製品によっては国内シェア 100%のものも。
- ドリームマッチプロジェクトで大学院新卒を2名採用（2011/2012年4月入社）。

### 1. 会社と強み

2011年と2012年の4月、ドリームマッチプロジェクトで工学系大学院卒（修士）の学生を2名採用した（男子と女子）。採用した2名は非常に優秀な人材であり、プロジェクトが終了してしまったのが残念。今年、プロジェクトがあれば是非参加したかった。ドリームマッチプロジェクトを是非再開してもらいたい。

日射計・日照計の開発、販売を行ってきた会社であり、85年の歴史がある。会社の扱う機器としては、大きく分けて、太陽光発電の性能評価機器、気象・環境計測機器等「環境機器」と、「物性・分析機器」（分かりやすい例では液体の粘度測定機器）の二つがある。売り上げの比率としては、環境機器が約6割、物性・分析機器が約4割となっている。環境機器は自社で開発し販売しており、物性・分析機器はヨーロッパと北米の海外メーカーのものを輸入総代理店として販売している。環境機器の中には様々なものがあるが、日射計等この企業の装置が国内シェアを独占しているものもある。気象庁のアメダス観測網の中で、日照計もこの企業のものが100%となっている。太陽光での発電では大規模な発電を行うメガソーラーと家庭用の発電があるが、会社では現在、メガソーラーの遠隔監視システムに特化した販売を行っている。

顧客企業としてはメーカーと大学等の研究機関があるが、割合としてはメーカーの方が多い。数年前の政府の「スクールニューディール」のときには、公立学校に太陽光発電パネルの導入が推進され、同社の測定装置の販売も伸びた。

会社の部門としては、環境機器の営業部門、物性・分析機器の営業部門、開発と技術サービス部門（開発は環境機器のみ）、製造、総務・経理等の5部門がある。開発は顧客への技術サービスと表裏一体のところがある。開発だけをやるのではなく、顧客からの問合せ等にも応えることで、より市場に密接した開発活動を行っている。

会社は全体で約90名（男性60名程度、女性30名程度）。平均年齢は全体で44.5歳。男性の平均年齢は45、46歳であり、女性の平均年齢は38、39歳である。女性は事務職等に多い。

## 2. 仕事とやりがい

この会社のビジネスは **B to B** であり、営業の仕事としては、展示会やセミナーに集まってきた企業、この会社の製品に関心を持った企業に、要望等を聞きながら、自社の製品を提案していくことから始まる。営業としては相手企業と話が進み、最終的には顧客からの受注がゴールとなるが、その過程がやりがいとなる。がんばれば相手が納得し満足してくれる。営業として既存の顧客企業を回ることもある。装置が期待した通り動き、顧客に感謝されることもやりがいとなる。

開発は最先端の科学研究者と接点を持って、科学研究の一翼を担うことがやりがいとなる。大企業と違い、最初から最後まで少人数で行うことになり、一つの製品を開発するというやりがいがある。開発は予定した性能をコストと期日を守り行うことが必要であり、一品一品、コンセプトを固めることから始まり、新たなものを作ることになり、難しい開発となるが、それがやりがいともなる。

技術サービスとしては顧客が困っていることが解決し、喜ばれることがやりがいとなる。

製造部門も流れ作業での製造ではなく、一人ひとり製品を完成させていく作業であり、やりがいを感じられる。

## 3. 人事労務管理

会社の定時は8時50分から17時30分であるが（昼に1時間の休憩）、裁量労働制の社員が多い。中小企業では評価をする者の偏りが懸念されるため、5年ほど前から公平な評価となる新しい人事制度を導入した。昇給昇格にかかわる評価に関しては必ず2名以上で行い、その結果を部長クラス全員で確認し、その結果を社長に上げるようになった。できれば全員ががんばり、良い評価で差がつかないのが良いが、営業でも開発でも評価では差は出てくる。開発では基本である納期を守り、コスト管理をしている人は評価される。

能力開発に関しては関連するセミナーや学会に参加し、最新の動向を習得してもらうようにしている。数は多くないが関連する学会で発表することもある。

福利厚生としては観光地等の提携ホテルに安く宿泊できる他、健保組合が提供する様々な福利厚生も使える。

## 4. 採用と定着

2012年4月入社3名のうち1名はドリームマッチプロジェクトからの採用であった。新卒採用は2010年4月採用から定期的に行っており、その年に1名、2011年に2名採用している。この3名はともに工学系の院卒（修士）であった。2013年4月に3名入る予定であるが、この3名は4年制大学の文系・理系卒業者である（男子2名、女子1名）。開発しているものが特殊な装置であり、そのものを大学で勉強してきたという学生はいないため、

関連分野の基礎を学んできた者を採用している。

採用は会社説明会から始まり、3回程度の面接で決めている（中には4回になる人もいる）。第一回の面接は人事と部門の担当者が面接する。この第一回面接のときに、SPIに似た適性検査を行い（計算、同意語反意語、等々）、極端に悪いものをスクリーニングする。第二回の面接は役員もしくは部長の面接であり、第三回の面接が最後の社長面接となる。採用面接では大学院において、どのようなことを学び、研究をしてきたか、また、その研究に取り組む姿勢をみている。大卒は研究を始めたばかりの段階であるため、人となりや物事にまじめに取り組んできたかをみている。ドリームマッチプロジェクトからの採用では、最初の面接には約20名来ており、それが1名に絞られたことになる。二十分の一となるが、今の一般から考えれば緩い方ではないかと思われる。

ドリームマッチプロジェクト以外では、工業系大学で行われた他の企業との合同企業説明会に参加している（去年の例では3、4校）。また就職サイトを使っているわけではないが、就職支援を行う会社によって、登録した学生の中から学部等に基づき紹介されてくる。中小企業に目を向ける学生が多くなっており、以前よりは学生の応募が多くなっている。

採用した学生は大事に育てていき、将来的には会社を担っていてもらいたい。そのため最初の2年間は教育研修期間としている。この中で最初の6ヶ月は1ヶ月単位で社内のすべての部門を回ってもらい、残りの1年半は具体的な目標を決めたOJTを行っている。将来的に開発を行うにしても、その他のスペシャリストになってもらうにしても、顧客企業を理解し、顧客企業がどのようなことを考えているかは重要であり、このようにしている。

新卒を毎年採るようになる前は、中途採用を毎年3名から5名程度行っていた。中途採用は20歳代後半は少なく、30歳代、40歳代を採用していた。採用の職種は開発と営業であった。他の会社で似たような開発をしてきた人、営業の場合はこの会社と同じようなB to Bの営業を行っていた者が多い。

毎年、結婚や家庭の事情等、様々な理由で2、3名退職する者がいるが、離職率は小さい。

## 5. 活性化策などの特徴的な取組み

年2回、全社員が集まる総会がある。5月の集会のときには各グループがそれぞれ10分程度、どのようなことをしてきたか報告する。報告だけで半日になる。11月の終わりの総会するときにも各グループが報告を行い、その後、ホテル等の宴会場で忘年会となる。忘年会の冒頭、全社員の前で、社長賞1件（1名あるいは1グループ）、努力賞が3、4件（数名あるいは数グループ）、その他、部門優秀賞等3、4件、表彰し金一封を出している。全体では合計で10件程度の表彰となる。この表彰も先ほどの評価のように部門長から推薦してもらい全部長で検討し、公正になるようにしている。

海外の自社社員や海外のメーカーとのやりとりが多いことから、英語教育に力を入れてい

る。部門長の推薦に基づき、1、2年、英語研修を集中的に受ける制度を設けている（全社で5名強）。毎週、会社に来る講師につき英語を学んでいる。

社内のすべての部門で小集団活動の TQC 活動をしている。グループによるが一ヶ月に1回位会合を行っている。人数としては3名から8名程度。部門の中のグループで行っている。

過去には全社員で土日の小旅行をしたこともある。

## 6. 今後の見通し、その他

全体の売り上げはリーマンショックで落ち込んだが、その後回復してきている。

欧米に同じような環境機器のメーカーがあるが、家電製品のようにそのメーカーのものが日本にどんどん入ってくるということはない。韓国、中国のライバルメーカーはない。特殊な装置であることから、サポートやメンテナンスが重要であり、このことから海外製品が国内に急速に広がることも考えにくい。このため、国内での売り上げは安定しているといえる。ただしポータブルな測定装置等海外メーカーのもので入ってきているものもある。製品開発を続けこのような競争には勝っていく必要がある。また、オランダと北米に現地事務所を置き、海外で同社の製品販売を広げようとしている。日本市場の規模を考えると、世界の中で活躍できる会社であることが必要と考えている。中国にも代理店契約をしている会社がある。

2011年、開発／サービス部門のあった隣に空き地ができ、別のビルに入っていた営業部門を一緒にするため本社ビルを新築した。本社ビルはきれいで気持ちの良い建物であり、このビルに現在は営業、開発／サービス、製造のすべての部門が入っている。本社ビルには機器の展示コーナーもあり、機器の取り扱い方法の説明等も行えるようになっている。

## 事例 11 仕事を任される専門家集団

### ポイント

- 年金会計計算方式の国際基準への移行。
- ほぼ全員が専門家（アクチュアリー）であり、大きな裁量権がある。
- 自分で仕事をとってきて、自分で仕事をこなし、仕事の量に応じて報酬が支払われる。

### 1. 会社と強み

企業に対して年金に関するコンサルティングを行う会社。自社開発の年金計算ソフトウェアを用いて PBO（Projected Benefit Obligation：予測給付債務）の計算を行う。企業会計における年金債務の計算方法が、国際基準（2013年1月改定の国際会計基準：IFRS）によるものになってきており、多くの大手企業が毎年計算を依頼してくることから、高収益であり売上も伸びている。創業者（現会長）の個人的なネットワークにより世界的な年金コンサルティンググループのメンバーにもなっている。自社の金融商品に左右される金融機関とは違い、独立した立場で、顧客に最適なサービスを提供しており、年金コンサルティング会社としてユニークな存在である。

社員は約 20 名であり、大半がアクチュアリーの資格を持つ男性である。アクチュアリーは理学部数学科の卒業生が多いため、男性が多い。この 20 名以外に、プリンシパル、シニアコンサルタント等の肩書で、Independent Contractor（独立請負業者）が 10 名程度おり、それぞれの分野で活躍している人が名前を連ねている。

### 2. 人事労務管理

社員が少なく、大半がアクチュアリーの有資格者であることから、社長と専門家という組織である。それぞれが専門家であることから、社長は社是として「自由闊達」を旨とし、仕事を各人に任せている。給与は保有資格などの実力をベースとする給与に出来高給を足したもとなっている。社員が企業を訪問し年金計算の営業を行い受注するが、多くの企業から計算を受託すればそれだけ給与が増える仕組みとなっており、それがやりがいに繋がっている。仕事をすればそれだけ給与が増える仕組みであるが、残業せずに帰る社員も多い。

### 3. 採用と定着

採用は 30 歳前後を中心に、信託銀行や生命保険会社に勤務し、アクチュアリーの資格を取った者を採用してきた。社内にいるアクチュアリーの人数としては国内有数の企業であり、それがこの企業の売りともなっている。

アクチュアリーは取得に何年もかかる難関資格であり採用が難しい。また、退社した社員

が同じような会社を作り、価格競争になってしまったことから、社長としては退社されないよう、様々な配慮をしている。

#### 4. 仕事や職場の特徴

社員各人がアクチュアリーという専門家であることから、HRM チェックリストのⅠ職務における c.自律性、d.参画が他社に比べて高い。

規模が小さいことから社長と社員という関係であり、同チェックリストのⅣビジョン・経営者における m.経営者と従業員も高い。

高収益の会社であることから給与も良く、同チェックリストⅤ処遇・報酬の q.評価・給与も高い。

仕事量は自分でコントロールでき、残業しない社員も多いことから、同チェックリストⅥ能力開発・福利厚生・生活サポートの t.生活サポート、u.労働条件も高い。このような背景によると考えられるが、企業年金を扱うという仕事ではあるが、ストレス反応は他社と比べて差がなく、高くはない。

#### 5. 今後の見通し

現在は高収益であるが、今後、ライバル企業が増えてくると、価格競争になり、高収益が維持できない可能性はある。このため様々なコンサルティングの分野に展開しようとしているが、まだ、大きな収益の柱とはなっていない。景気の後退でコンサルティング業界は縮小している上に、金融系総研からの参入や公認会計士や社会保険労務士もコンサルティングを始める等、プレーヤーは増えている。コンサルティング会社は合併し、いくつかに集約されてきているのが現状である。

## 事例 12 日系企業への人材紹介で成長

### ポイント

- 日系企業の中国進出により急成長。
- 紹介に成功すればそれが報酬に反映される。
- 中国社会全体のこれから益々豊かになれるという高揚感。

### 1. 会社と強み

主に中国に進出した日系企業に対して、現場監督や中堅技術者レベル(20歳代後半が中心)の中国人労働者を紹介する企業。日系企業も R&D を中国で中国人が行うようになっており、このような人材の紹介も増えている。社長は日本人であるが、副社長は中国人であり(社長の妻)、人材紹介を行う社員も多くは日本語が話せる中国人である。約三分の二が女性である。紹介する企業や紹介する人材に対するきめ細かな配慮、人当たりの良さ、スムーズなコミュニケーションができるということで人材紹介は女性が多い。

求人と応募者を効率的にマッチングする独自のシステムを開発し、効率的に人材紹介ができるとされる。また、中国に進出した日系企業は中国人労働者の採用に苦労しているところが多いため、このような企業の必要性が高く、高い収益を上げ成長してきた(毎年20%程度の売り上げの伸び)。というのは、日系企業は給与水準が低く、成果を出してもそれを認められないとのイメージがあるために、中国では人気がないからである。中国で人気があるのは官僚、中国系の手金融機関、米国 IT 企業等である。

2011年にはほぼ全社員、30名に対して HRM チェックリストを中国語に訳して実施したところ、すべての項目が飛びぬけて高得点であり、仕事が面白く、仕事に熱中し、同僚等との関係も良いという結果であった。

### 2. 人事労務管理

給与はベースとなる給与に出来高給を足したものとなっている。企業への人材紹介が成立すればそれに比例して給与が増える仕組みとなっている。このため仕事は忙しいがそれが不満にはならず、やりがいに繋がっている。

### 3. 採用と定着

採用は30歳前後の女性が多い。前述のように人材紹介は女性が向いている面がある。中国企業は離転職が多く、この企業も同様に離転職者が多い。どのような会社から来て、どのような会社へ移っていったのか、はっきりとは分からないが、人事関係の類似の仕事をしてきた者が採用され、また、類似の仕事をする会社に転職していると考えられる。

#### 4. 仕事や職場の特徴

先にも書いたように、2011年にほぼ全社員、30名に対してHRMチェックリストを実施したところ、すべての項目が飛びぬけて高得点であった。仕事は忙しいが、それに比例してどんどん豊かになることができ、社内には高揚感が溢れている。このような高揚感はこの会社だけではなく、社会全体が豊かになっていく中国企業全般にあるといえる。ただし、HRMチェックリストは集団全体の傾向をみるものであり、個人の結果は分からないものであるが、会社側に個人の回答が漏れるのではないかといった警戒感から、各人が良く思われるような回答をした可能性はある。

#### 5. 今後の見通し

ヨーロッパ経済の停滞、最近の反日暴動など、中国に進出する日系企業は生産を縮小している。進出企業は減り、中国人採用は止まっているという状況である。中国に進出している企業の生産活動が停滞し、中国に進出する日系企業が減っていけば、この企業の収益にはマイナスである。

## 事例 13 研究資金に関するコンサルティングを行う会社

### ポイント

- 大学と契約し科研費申請のためのコンサルティングを行っており、リサーチアドミニストレーター（RA）の役割を担っている。
- 産学連携等、大学と企業を結びつける支援も行っている。
- 大学の研究費が競争的資金が主流になる中、益々重要な役割となっている。

### 1. 会社の必要性和強み

文部科学省から大学への研究費の流れは、競争的資金としての科学研究費助成事業（科研費）が重点化されている。大学教員としては科研費を獲得できなければ研究ができないことになり、科研費を獲得できることが大学自体の評価にもなっている。大学の評価としては欠員が生じていないことも重要であるが、科研費が獲得できていることは、大学の研究活動が評価されていることとなり、大学にとって重要なポイントとなる。

科研費では研究者が申請のための書類を作成するが、アピールできる内容でもれのない申請書類を作ることは難しい作業であり、色々なノウハウもある。研究内容や研究活動、研究のスケジュール等を分かりやすく図解することもポイントとなる。この会社ではこの科研費申請の書類作成を支援するコンサルティングを行っている。民間企業でこのようなコンサルティングを行っている会社は少なく、他には早稲田総研イニシアティブしかない。早稲田総研イニシアティブは60名程度のスタッフがおり、早稲田大学の科研費等の申請支援と獲得した資金のマネジメント／事務処理を行っている。

最近、リサーチアドミニストレーター（Research Administrator）という職業が注目されている。これは、大学、研究所、企業などにおいて、研究活動を経営や運営の面から支援する仕事である。米国企業においては最高技術責任者（CTO）と並ぶような上級管理職、役員の仕事として位置づけられている。Research Administratorの日本語訳は存在せず、そのままリサーチアドミニストレーターとされ、企業ではRA（Research Administrator）、大学や研究所などではURA（University Research Administrator）と呼ばれることが多い。この会社はリサーチアドミニストレーターの役割を大学の外から行っているといえる。今年は6つの大学とRAの契約をしている。

科研費申請以外に、企業が開発のために必要な機材等を購入するための助成金の申請に関しても支援を行っている。

元々、この会社は経営コンサルティングを行うものとして2007年に設立されたが、代表取締役社長がバイオの研究者であったこともあり、研究支援に力をいれてきた。特に、大学で研究されてきたことを若手の研究者が事業化する際等、支援や応援を行っている。最近話

題のコワーキングスペースも2年ほど前から運営しており、おしゃれなカフェという雰囲気であるが、仕事ができるよう机が大きく、情報機器用の電源やWi-Fi、プリンター、FAX等を提供している。カフェとして誰でも自由に使うことができ、貸切の予約をし、会議やセミナーに使うこともできる。

大学の研究と企業を結びつける産学連携コーディネーターとして、様々な人や企業を結びつける役割も担っている。企業としては製品開発で軽いものでも大学と連携があり、大学名を出せばそれをPRに使い、企業にはプラスとなる。企業と連携していることが、大学は就職先が広がることになり、大学にもプラスとなる。

社長はバイオ研究の分野で博士課程まで進み、博士号を持っている。分野は違っても研究ができることがRAとして必要な能力となっている。また、社長は民間企業に勤めたことがあり、大学の中だけで育った場合と異なり、民間企業の視点から、このような経費でこのような成果が得られる、得られた成果はこのように役立てられる等の感覚があることも大きな強みになっている。公認会計士事務所に勤務したこともあり、学校法人の監査をする中で大学のお金の流れもよく理解している。

## 2. 仕事とやりがい

科研費申請では一日に6人程度の大学教員と朝から晩まで面談し、研究のポイントは何か、どのような方針で申請するか話し合うことから始まる。研究はそれぞれ積み重ねの上にあるものであり、それを短時間で理解し整理することは中々難しいが、様々な研究に接することができることは非常に興味深いとされる。申請が通れば、その分野の発展に寄与できることにもなる。科研費申請に関して、どのような方針にするか、どのように書類を作るか、研究を説明するための図解をどのようにするか、また、大学教員等が作成してきた申請書類のチェック等、科研費申請に関する一連の仕事をしている。教員を集め科研費申請に関するセミナーを行ったり、マニュアルを作成しそれを提供したりもする。科研費申請ではパワーポイントで図解を描ける、ワードで文書をキレイに仕上げる等も重要な能力であり、このような指導も行っている。分野としてはバイオ関係、理系に限らず、文系の研究に関する科研費申請も扱っている。

科研費申請書類を作成するのは大学教員自身であり、この会社はそれを側面から支援するという役割である。下請けではなく大学教員と対等の立場でコンサルティングすることが必要となる。そのためには法律、財務、研究倫理、生命倫理、等々、科研費申請にかかわる知識と経験が必要となる。最近、学内にRAを置く大学が増えているが、学内の若手はどうしても教員の下請け的な仕事になってしまい、この会社のように対等な立場からのコンサルティングができない。

### 3. 人事労務管理

起業して一人で行っている会社であり、一般の会社のような人事労務管理制度等はない。会社に入ってくるお金は契約次第であり、契約の件数によって変動が大きい。契約は単年度であり、その年度の成果次第で次の年度の契約がされないこともある。起業した小さな会社を運営する上では、このような収入の変動に耐えられるメンタルの強さも必要となる。契約は教員一人当たり5万から10万であり、100人の教員がいる大学と契約すると多いと約一千万になることになる。

社内のコンサルティング担当は社長の一名であるが、協力者（アソシエート）を募って、案件ごとにチーム構成を行って、仕事の内容と量によって個別に契約し働いてもらっている。

科研費は申請の前に仕事が集中するため、その時期には早朝から深夜まで仕事という日が続く。科研費申請は10月であり、7月から10月はこのような状態となる。4月から6月頃は、企業の補助金申請関連でやはり早朝から深夜までの仕事となる。科研費申請が一段落する11月、12月頃が多少、余裕のある時期となるが、資料を作成したり次年度の準備を行う。複数の研究者が共同で行うような大型の科研費申請は1月から3月にスタートし、その頃にはその仕事もある。

### 4. 仕事の現在と将来

現在の社長が2007年に個人の事業として創業した会社である。会社を始めたときには企業向けの研究補助金獲得のコンサルティングが仕事であった。その後、科研費申請を行うRAの仕事が大きくなった。

RAは日本ではまだここ数年、その役割が認識されたという状況であるが、米国企業では役員になるまでのキャリアルートができており、米国の大学では研究資金の責任者として副学長になるキャリアがスタンダードになっている。

日本では、ポスドク、特にバイオ研究の分野で博士課程の人員を増やし、多くのポスドクが生まれたが、大学で助教、准教授となるのは30歳代前半と若い。長くポスドクをしているとポストがないことになる。RAはこのようなポスドクの一つの活躍の場と考えられている。研究に力をいれる大学ではそれぞれの大学に数十名のRAが必要であり、獲得した研究資金の管理や事務処理もRAが行うようになっている。

### 5. 社内の特徴的な制度やその運営

社員がいがないため、特に制度や運営面で記述する内容はない。会社の設備や制度は、基本的に社長が動きやすいようにしている。

この会社は研究開発を支援するコンサルティングを行っているといえ、会社が大きくなればこの分野のコンサルティング会社になっていくものと考えられる。

## 6. 今後の見通し、その他

政府は成長戦略の一つとして、研究開発の推進を挙げている。RAは研究全体をコーディネートする重要な役割と期待され、この会社のような仕事も広がっていくと考えられる。

## 事例 14 被災地での仕事作り等復興を支援する団体

### ポイント

- 団体関係者が 2011 年 3 月の東日本大震災直後、ボランティアとして被災地域に。
- 漁村のお母さん達にアクセサリーを作ってもらい、それを全国で販売。
- 被災地域で別法人を作り、新鮮な魚を使ったお弁当屋も営業中。

### 1. 団体と必要性

現在の代表（20 歳代後半）が東日本大震災の直後から被災地に入り、ボランティアとして避難所等で活動を開始。そのうち、学内で学生ボランティアを集め、被災地に送り出していた東大生と知合い、集められた学生ボランティアを現地で受け入れ、掃除や瓦礫処理といった求める所に送り出すというようなことを始めた。この東大でボランティアの学生を集めていた人が、海外留学を一年延期し、被災地に移住。この人と現在の代表、そしてコンサルティング会社に勤めていた現副代表（20 歳代後半）、大学を卒業し翌年の就職まで時間のあった地元出身の女性（20 歳代前半）が加わり、4 人で団体を作った。このコンサルティング会社に勤めていた人も、会社の夏休みを利用し被災地を訪れ、そのまま会社を退職し活動に加わっている。

2011 年の夏頃になると被災地域では、仕事が無い、収入になる仕事が無くなってしまったことが問題となった。なお、団体は復興支援から始まったが、人と人をつなぎ、新たな商品やサービスを作ることを目的として設立している。

最初は浜のお母さん達が漁網の補修糸で作っていたミサンガを復興支援のイベント等で販売することを団体として手伝っていた。ミサンガは 1 本千円であり、500 円は作った本人に、500 円はお母さん達で貯蓄し、次の事業等に生かそうと考えられていた。この時点では団体は手伝いであり、団体にはまったくお金は入っていない。この浜での事業から、貯蓄してきたお金と色々な寄付や助成金で別法人を作り、その法人が現地のお母さんたち 7 名で、2012 年 7 月からお弁当屋をしている。別法人であるが、団体としてはこの運営が上手くいくよう、丁度コンサルティング会社のように地元女性が不得手な事務作業や経営に関するサポートをしてきた。最初、食堂を作ることを考えていたが、当時は落ち着いて定食を食べることよりも、震災復旧工事関係者などのニーズに応える点からも弁当の販売から始めることとなった。2013 年 8 月現在、被災地では瓦礫処理はほぼ終わり、道路作りや護岸工事が盛んに行われている。これから住宅再建が本格化し、お弁当は需要がある。捕れたばかりの魚を使ったお弁当は、新鮮な素材で美味しいと評判になっている。漁村であることから、よい魚を安く仕入れられる。

団体がミサンガの販売を支援していたことから、別の浜で地元のお母さん方、11、12 名で

(30歳代から70歳代)、現地の天然素材を使いアクセサリーを作ってもらい、それを全国で販売する事業を団体としてすることとなった(2011年10月頃から)。被災地支援として、商品を置いてくれる店があり、被災地支援のイベント等でも販売してきた。Webサイトを作り、より多くの方々に見てもらえる機会を広げてきた。アクセサリーはプロのデザイナーにデザインをしてもらい、デザイン的には優れているが、手作りであるため、きちっとした商品となるよう、検討や試作を繰り返した。基本デザインは同じで材料も同じであるが、材料が天然のものであり、手作りでもあることから、一点一点個性が出る。天然素材を使った手作りとして、世の中に一つのものともいえる。

主婦が一点一点手作りし、商品にはそれぞれ屋号をデザインしたマークをタグに入れている。漁業の浜であることから、それぞれの家には元々、屋号があった。この屋号のマークをもとに商品が売れた場合は、それを作った本人に販売金額の3割程度が入るようにしている。自分が作ったという愛着や責任とともに、きちんと良いものを作るとそれが収入にも繋がるという動機づけとなっている。アクセサリーの売り上げから、材料費、流通等経費、小売店への支払い等が出るが、団体やデザイナーにも一定の割合でお金が入るようになっている。多くの人が復興支援の気持ちを持っており、有名なデザイナーや写真家が事業を支援してくれている。

団体としてはこれ以外に、企業のボランティアツアーをアテンドし、それからの収入等もある。

## 2. 仕事とやりがい

地域に仕事生まれ、地域の人が喜んで仕事をしてきている。メンバーの一人はこの地域出身であり、仕事が地域の再生につながっていることにもやりがいを感じている。地元のお母さん達と直接会い、自分が役立っていることも実感できる。

## 3. 人事労務管理

当初4人で始め、今は、入れ替わりはあったが現在の人数は3人で行っている。設立当初からの代表、副代表に、最初の人とは違うが現地の女性。立ち上げのときの東大生は延期していた海外留学に戻っている。震災当初は企業や国からの助成金があり、この中から団体の人件費の一部は賄えた。一般社団法人であり、大きな儲けではないが、メンバーには一定の収入となる。それぞれメンバーは他の仕事もしており、それからの収入やこれまでの蓄えから生活はできている。

お弁当屋は地元のお母さん方7名で、作り、販売している。その7名には通常の日給程度は出せている。

団体として就業時間や賃金の取り決めはない。小さな組織で各人の裁量権は大きく、それ

ぞれが自分で考え活動している。

#### 4. 採用定着状況

メンバーは元々の知合いで一緒にボランティアをしていたり、ボランティアをする中で「一緒にやろう」と集まった人である。設立当初の東大生は海外留学し、最初の現地の女性は就職が決まり、別の女性が参加している。このようにメンバーの入れ替わりはある。夏には大学生や社会人がインターンやボランティアとして、一緒に働いている。地元の人と上手くできないと困るので、採用するときには、現地を見てもらい、地元の人と会ってもらい決めている。学生では言葉使いや態度で地元の人に嫌われてしまうこともある。地元の人が料理し、ご馳走されることも多い。このようなとき、美味しそうにいただくこともけっこう重要とのこと。

#### 5. 社内の特徴的な制度やその運営

この団体のメンバーはもともと、被災地に限らず地域で産業を興そうと考えてきた人たちであり、この仕事もその一部となっている。また、アクセサリー作りでは、各人がそれぞれの作品を作り、売れるとそれが収入になるという動機づけになっている。気に入られないと売れないことになり、これは厳しい面もあるが、商品として長く続くためには必要なことと考えられている。

#### 6. 今後の見通し、その他

アクセサリー作りとお弁当屋はそれぞれ順調に運営されている。別の商品売り出すことも考えている。団体の活動には、ゆるやかに応援をしてくれる人が多く居ることを感じている。何か被災地の役に立ちたい、何らかの支援をしたいという人が多くいることが団体の活動をやすくしており、それが普通の会社や商売と大きな違いとなっている。

元々、メンバーは地域興し等で様々な仕事をしたいと思っていたことから、被災地以外の地域で新たな仕事作りや産業を起こすことを支援したいと考えており、実際にいくつかは事業化しつつある。

## 事例 15 環境保全と地域振興をめざす団体

### ポイント

- 近くにある湖沼とその流域の再生を目的に設立。この湖沼は汚濁、漁業の衰退、周辺森林の減少等が問題になっていた。
- この湖沼流域で、環境保全と地域振興の両面で次々と新しい事業を立ち上げている。
- 様々な事業を企画し、推進していけるようになる若者を求めている。

### 1. 団体と必要性

水質が悪化した湖沼の浄化を目的に設立した団体。現在は環境問題を解決しつつ、地域の産業を活性化し、地域振興にも繋がる様々な事業を行っている。NEC、三井物産、UBS 証券、キャノン、日立化成、損保ジャパン、セブンイレブン等の大手企業とも、水質の保全、森林の保全や再生、水源地の保全等々、共同で事業を行っている。例えば、このような大手企業と共同で、耕作面積が狭く使われなくなった「谷津田」をもう一度耕し、そこで米作を行い、その米から地域の酒造会社が日本酒を作る事業をしている。「谷津田」とは谷地にある水田であり、それぞれが狭く、農家の高齢化などにより使われなくなっているところが多い。谷津田は湖沼の水源地であり、近隣の雑木林とともに豊かな生態系が形成されている。この事業において、企業は資金提供とともに、水田耕作や雑草取りに社員やその家族がボランティアとして参加しており、その数は毎年二千人以上になる。造られた日本酒は企業が買い取り、営業等に使われ、美味しい地酒として評判になっている。企業がまとめて買い取るため販売等考える必要はない。同じような仕組みで、米から煎餅を作ったり、耕作されなくなった畑で大豆を栽培し、それから醤油等も作っている。

この他に、外来種の魚を駆除し、湖沼の在来種を守る事業も行っている。この事業では地元の漁師に外来魚を捕ってもらい、捕った魚を魚粉とし有機肥料を作る。この肥料で有機栽培の地域ブランドの野菜を生産し、大手スーパーで広く売られている。使われなくなっていた畑で菜の花（ナタネ）を作り、廃油と合わせてバイオディーゼルの生産も行っている。この団体のある市役所で使っているクルマはすべてこのディーゼルで動いている。

それぞれの事業は企業の支援等も入り始めるが、ビジネスとしてそれぞれ自立していくことを目指している。様々な新しいブランドを立ち上げ、軌道に乗ったら地域の企業が商売として引き継げればよいと考えている。

水門を開け、うなぎ等が遡上できるようにし、漁業が発展できるようにするというような、湖沼全体に係る政策提案もこの団体では行っている。効率的な利用で余剰になっている工業用水を農業用水に転用すれば、水門を開けても塩害等は問題なく、流域の魚が増えることで漁業振興にもなり、湖沼の浄化も進むとされる。

当初からの、自生していた水草を学校や職場で育ててもらい（「里親」と呼ばれている）、植えつけることも一万人以上に参加してもらい行っている。ただ、流域が非常に広く、すぐに効果は現れない。このためにも周辺地域全体で環境保全に取り組むことが必要とされる。

団体の活動資金としては、会費が100万円程度、企業等からの寄付が1,000万程度、委託事業が4,000万程度、助成金が1,000万円程度となっている。委託事業の割合が大きいですが、この中で先の水源地の保全から地酒を作る事業等を行っている。大手企業5社がそれぞれ別の地域の水源で米作を行い、違うブランドの地酒を造っている。

収益が上がる部分は地域の会社で行い、儲けから一部を団体に寄付してもらえれば良い。企業と違い収益を考える必要はなく、事業が行えれば良いので、次々と新しいことに取り組み投資していくことができる。

## 2. 仕事とやりがい

若手の仕事としては水源地での耕作、水田管理が大きな仕事となっている。仕事の中で農業の比重が高いが、田植えや雑草取り等、企業からのボランティアの受入れを行っており、支援企業や地域の団体（漁業組合、農業組合）、地元の中小企業等との折衝の仕事もある。各人に仕事を割り付けることはせず、耕作や折衝、企画等々、色々なことをするようにしている。普通の企業以上に、会社、地域、団体等々の様々な人との折衝が必要であり、企業以上の企画力が必要とされる。縦割りでこの仕事だけするという人には向いていない。地域振興は上手くいき、喜ぶ人の顔が見られることがやりがいになっている。環境問題の解決も「〇〇を呼び戻そう」といった共感される目標を掲げることで、関係者の力を集めるとともに、仕事への動機づけともなっている。

小学校での一年間の環境教育を企画し、それを進めていく仕事もある。学校での環境教育は企業の寄付や教育委員会からの委託事業として行われている。

## 3. 人事労務管理

現在、団体は全体で常勤9名。うち6名が20歳代、30歳代の若者である（2名は内定者で来年4月に採用予定）。若者は農業、環境教育、経済等を学び、大卒・院卒で入ってきたり、大学・大学院卒業後、企業に就職し、そこをやめてこの団体に入ったり、他のNPOで活動していて入ってきたりという状況である。この他に団体の事務や管理を行う50歳代、60歳代の女性が2人、代表を加えて計9名となる。団体職員はすべて正規職員であり、若者でもその年代の平均程度の月給にはなっている。

若者には、この団体での事業を色々経験し、自分で事業を起こすようになって欲しいと考えている。経験を積み、そのように育った者もいる。

#### 4. 採用定着状況

若者の採用は、大学生でこの団体のHPを見たり、団体代表の講演を大学や講演会で聴いたりして、問い合わせしてくる。廃油やナタネ油からバイオディーゼルを作る事業では、廃油の回収等で人手が必要であり、ハローワークに求人を出したこともある。他のNPOや民間企業から移ってくる者もいる。それなりの民間企業から来た若者は、「ほうれんそう」（報告、連絡、相談）や仕事の進め方等、企業の中で鍛えられていると感じている。NPOは大企業のように研修をすることはできない。仕事をしながら自分で身につけていく必要がある。

自分で問題をみつけ、その解決策を考え、企画し、実行していく若者が必要であるが、最初からそれができる者は中々いない。団体で様々な仕事をしながら、このようなことができるように育てていければと考えている。今の若者は勉強ができる優等生が多いが、そのために失敗に対する対処が上手くできない者が多い。事業を進める中では関係者とのすれ違いや失敗は必ずあり、それに対処できることが必要とされる。

辞めていく若者はいる。二年ほど経験を積み、責任ある立場になるとそれが負担になりやめてしまうことが多い。感覚としては女子の方が頑張り、男子はすぐにやめてしまう印象がある。事業を企画し推進することが必要であり、楽をしたいということでNPOを考えている人には向いていない。言われたことをコツコツしていく人にも、この団体は向いておらず、そのような若者は辞めてしまう。

自分でどんどん事業を進めていくような若者がいたら、今後も採用したいと考えている。ただし、団体としての小回りの良さを生かすため、人員をむやみに増やすことは考えていない。事業が上手くいけば、その事業は地元の会社に任せればよく、そうすれば団体のコアとなる人員はそう必要とはならない。

#### 5. 社内の特徴的な制度やその運営

環境問題、地域振興のために次々と新しい事業を起こすことがこの団体の特徴となっている。特に団体として行っている活性化策等はないが、次々と事業を始めることが、団体の活力となっている。

行政が行う環境保全は主に規制や制限によるものである。この団体では環境保全や地域振興において、何かを始めたい、何かをやり遂げたい、何かを作りたいという人の前向きな姿勢に訴え、それがこの団体の活力になっている。先にも述べたが、団体では「〇〇を呼び戻そう」というような共感される目標も立てている。このようなビジョンによっても関係者の力を集めることができている。

若い人には、仕事をしている意義、誰のために仕事をしているかを常に意識してもらうようにしている。これを見失わなければ、やりがいはあるはずである。一般の会社と違いNPOでは喜んでくれることがダイレクトにわかる。相手の笑顔が見られる。色々な人と関り、自

分のやり方で、自分で色々工夫する仕事であり、自分の持っている様々な能力を發揮できる。ただ、最近の若い人には問題をみつけ自分なりのやり方で解決していくというような人は少ないと感じている。体験学習や問題解決学習を重視し、地域との連携を重視している小中学校の「総合的な学習の時間」で、このような力が身につくのではないかと思うが、最近、学校教育が知識詰め込みに戻ってしまいそうで危惧している。

## 6. 今後の見通し、その他

湖沼の流域は広大なため、ショウウィンドウのような小さな事業をしても、環境問題の解決にはならない。この団体の事業はすでにショウウィンドウの規模を超えているが、それでも、事業規模を現在の十倍にしないと、流域全体を変えることはできないと考えている。このためには元気で、やる気、野心のある若い人が入ってきてほしい。このような若い人はこの団体の活動を通じてその人も伸び、この団体の事業も伸びることになる。

秋田、宮城、沖縄等、他の地域でこの団体のプロジェクトをモデルとし、環境保全と地域振興のプロジェクトが始まっている。ASEAN 等海外でも、この団体の事業をモデルとして共同でできないかとの誘いもある。このように広がっていく事業にも、団体で育った若い人を送り出せればと考えている。

## 事例 16 24歳の社長が自身三つ目の事業を準備中

### ポイント

- SNSと連携したフィギュア他のECサイトを準備中。
- スマホ向けのゲームも開発し、こちらはすでに提供。
- 社長は大学生のときに最初の会社を起こし、この会社は2社目の起業。

### 1. 会社と強み

日本の「オタク文化」は5,000億円の市場があるといわれる。この会社はFacebook、Twitter等のSNSと連携し、フィギュア、プラモデル、鉄道模型、衣装、同人誌等の物品、アイコン、ボーカロイドの楽曲等デジタルコンテンツ、等々の売買を行うECサイト（商品等をインターネット上で販売するサイト、ECはElectronic Commerce）を準備中。スマートフォン向けのゲームはすでに3本リリースしている（スマートフォンのネイティブアプリ）。

ECサイトでは、サイトの広告収入、売買手数料、プレミアム課金等がこの会社の収入となる予定。ECサイトはスマホ向けがメインであるが、PCからも使えるようにする予定。オタク文化の中では、関連アイテムや衣装を作成したり、デジタルコンテンツを制作するというような、二次的な創作も多い。このような作品もこのECサイトで取り扱う。SNSと連携していることからリピータも多いと期待される。

スマホのゲームは無料で提供するが、広告が会社の収入となる。スマホは年に2割、3割と利用が増えており、全体としては市場が毎年、2割、3割伸びていることになり、高成長が期待できる。また、スマホのゲームはパズル&ドラゴンズ（パズドラ）のようにヒットすれば、巨額の収入が入ってくる可能性もある。

社長は20歳の大学生のときに最初の企業を作っている。営業名簿を作る会社であり、世の中には様々な名簿が公開されているが、これを集約し整理すると、営業のための良い名簿となる。こうして作った名簿を月に数万の課金で提供する会社であった。社員5、6名の会社であるが、順調に利益を上げている。社長はこれまで就職したことはないが、会社を運営しながら、フリーランスでWeb開発の仕事をしていた時期もあり、求人の検索エンジンを作ったこともある。開発スキルは仕事をしながら身に付けてきた。なお、現在開発中のサイトはRubyで行っており、スマホのゲームはObjective-Cで開発している。

最近、フリーランスや少人数で始める会社が多い。その中で煩瑣なのが事務処理である。社長が起こした二つ目の会社は見積りや請求書の作成、送付、担当者とのやり取り、入金管理までを行うサービスであった。この会社は順調に売り上げを伸ばしていたが、スマホ関連のように急激に伸びることは難しい。そこでこの事業は他社に売却し、三つ目の事業として、現在準備中のECサイトとゲーム開発を始めることになった。

類似のサイトとして、ファッションのフリーマーケットをスマホで行っているものがあるが、「オタク」のアイテムに特化したサイトは他にはない。また「オタク」は元々は日本発であり、海外の競争相手は少ない。

## 2. 仕事とやりがい

サイトのリリースに向けて開発に全力を傾けているところであり、サイトを公開し、それがユーザに喜ばれることが、最大のやりがいとなっている。このサイトやゲームがヒットすれば、現在の創業メンバーはかなりの創業者利益が得られることにもなる。アニメやフィギュア等、オタク文化は日本独特のものであり、最近はクールジャパンとして海外でも話題になり、政府の成長戦略にも含まれている。このような文化の発展に寄与できることもやりがいになっている。

## 3. 人事労務管理

新たに事業を立ち上げている小さな会社であり、制度的なものはまったくない。人数が少ないこともあり給与や報酬は「この位でどう」という感じで決めている。創業メンバーは事業立ち上げの大変な仕事をしており、リスクもあることから、事業がヒットすれば多くの報酬を出したいと考えている。

サイト公開間近であり、仕事は山ほどある。コアタイムは10時から20時としているが、深夜まで仕事が続くことが多い。毎朝10時には定例の打合せをしている。

## 4. 採用定着状況

社員としては現在、社長ともう一人の常勤で2名であるが（社長とエンジニア）、近々、4名程度まで増やしたい、営業の人も入れたいと考えている。現在、募集中であり、来年には8名程度、再来年には二、三十名になればと考えている。ただし、社員数は絞り会社は少数精鋭で運営したいと考えている。

現在、常勤2名以外に業務委託を含めて、全体では5名がこの会社では働いている。5名の内訳はディレクターが1名、社長を含め3名がエンジニア、1名がデザイナーである。デザインに関しては外部のデザイナーも使っている。その他の会社の様々なことは社長がしている。

## 5. 社内の特徴的な制度やその運営

今は余裕がないが、社員で合宿等はしたいと考えている。半分は気分転換であるが、会社の今後の戦略や方針について、じっくり話し合いをできればと考えている。

また、技術、デザイン、SNS、マーケティング、経営、等々、優秀な人を呼んできて勉強

会を社内でしたいと考えている。IT 会社なので、社員の頭が勝負と考えているためである。

## 6. 今後の見通し、その他

EC サイトの公開が目前という状況である。ヒット次第でどのようになるかわからないが、社長の考えとしては、EC サイトの売り上げが 8 割、スマホゲームからの収入が 2 割程度になればと、EC サイトを重視している。

クールジャパンということで日本のオタク文化は海外でも話題になるが、送料の問題もあり、しばらくは国内需要に対応していく計画。

社長はすでに二つの会社を起業し、事業としては三つ目の事業を始めようとしていることになる。このような社長に起業に関して感想を聞いたところ、起業するのであれば、身軽な若いうちの方が良いと思う、失敗をしても挽回できる、若ければスキルが身に付くスピードも速い、とのことであった。若いと資金はないかもしれないが、PC 一台で始められる事業もけっこうある。PC のバイトで資金を貯めることもできる、とのことであった。社会で仕事をすると、高校や大学での勉強の必要性がわかり、かえって熱心に取り組めるのではないか、そのようなことがないと、学生気分で遊んでしまう。社長はこの 3 月に大学を卒業している。ただ大学教育は実際の事業等にはあまり役立たなかった。もっとも、大学卒はビジネスを行う上で、社会的な信用という面ではプラスになるのでは、とのことであった。

## 事例 17 医学部生の勉強のためのサイトを開発中

### ポイント

- 社長本人が現役の医学部学生。これまでもネット関連で会社を運営してきた。
- 最近の医学部では症例検討が主となり、基礎的な知識は自分で身につけることが必要。
- この基礎的な知識について、医学部の学生同士が相互に教えあうサイトを試行中。

### 1. 会社と強み

医学部の学生が相互に教えあうことができるサイトを開発中。約半年前に、テスト公開し、社長が在籍している大学内だけで使えるようになっている。

医学部は最終的には国家試験があり、学習目標、到達目標は決まっている。大学によって解剖を何学年とする等、順番は違うが、全体として学習内容が決まっている。難しいところ、躓くところも傾向がある。疑問に思っていることを、全国の医大生に質問できれば、利用され、サイトとして成り立つと考えられる。勉強のための資料もコンテンツとして整理し提供していく予定。

最近の医学部では講義を聞くということは少なくなり、7、8人に先生一人（チューター）が付き、ケース（症例）を検討するようなスタイルが多くなっている（「チュートリアル教育」といわれる）。ケースはシナリオやストーリーと呼ばれ、病院に来るまでの状態、患者との会話、最初の検査結果、次の検査結果と順次提示される。ここでは学生が主導し、チューターの先生は側面からアドバイスをしたり、検討の方向を示したりする。丁度、NHKで放映されている「総合診療医ドクターG」と似たところがある。この症例検討の前提となる基礎知識は各人が自学自習しなくてはならない。

以前、医学部では講義への出席者が少なく、100名中10人程度しか講義には出ず、試験前になるとこの10人が自分の知識を深めることを兼ねて、周りに教えるというようなことが色々な大学で見られた。チュートリアル教育では人数が少なく欠席はできない。医学部のチュートリアル教育は、米国でも広く行われているが、以前の講義の要素も必要なのではないかなど、批判も出始めている。

チュートリアル教育では、知識は自分で身につける必要があるが、分からない点は友人や部活の先輩に聞くことになる。ところがそれでは機会があまりに限られており、このようなサイトを思いついたとのことであった。教える側も完全に理解していないと疑問に答えることができず、勉強になる。将来的には教えるとポイントになる等も考えられるが、金銭が目的になってしまうと、かえってサイトでの交流が活発にならないことも考えられ、今のところ回答してもポイント等はない。

サイトはプログラミング言語 Ruby で一から開発している。Web アプリケーション作成の

ためのフレームワーク（開発の雛形のようなもの）である **Ruby on Rails** があるため、一から作るといっても、以前よりは負荷は少ない。PC から使うようにしているが、スマートフォンからも利用できるようにしている途中である（ネイティブアプリではなく、スマートフォンから使えるサイトとして開発中）。まず、自分の大学、約 100 名で使えるものとして作った。他大学の経済学部の学生であった知人と二人で、オープン約一年前から開発を始めた（そのとき、大学の試験が終わった春休みであった）。本稿他の事例の会社社長がこの **Ruby** に強く、二人の共通の師匠と呼べる存在であった。この知人は大学を卒業し、インターネットでの SNS やゲームを展開している有名な会社のエンジニアになっている。今は社長ともう二人のエンジニア、デザイナーの 4 名で開発している。サイトはほぼ出来上がっており、スマートフォンへの対応等の細かな部分のチューニングをしている。質問に対して、回答がないと使われないため、医学部学生 3 名にアルバイトを頼み、24 時間以内に回答してもらうようにし、この質問と回答でサイトの内容も充実してきている。

現在、学内で試験運用している段階であり、収入はない。ところが、サーバ代等、結構経費はかかっている。比較的安い **Amazon** のレンタルサーバを使っているが月 5 万程度にはなる。サーバの OS は **ubuntu** であり、サーバのインスタンスとしては（仮想のサーバ台数といえる）、ステージングサーバ（公開前のテスト用サーバ）が 2 台、本番用が 2 台（負荷分散と安定稼働のため）、ログ収集が 1 台、内部の検索用が 1 台、外部との通信でのセキュリティを強化するためのプロキシサーバ 1 台、以上の計 7 台になる。今後のことを考え、試験稼働中ではあるが、ユーザが何万人いても大丈夫な構成としている。**Amazon** のサーバは OS までは入っているが、それ以降の **Ruby** のインストール等はすべて自分でしなくてはならない。**SSH** でターミナルとして入り、コマンドで操作している。以前は **Heroku** のサービスを使っていた。これは色々な設定がされており、あとはコードを送るだけで、手間はかからないがその分、料金は高く、また、レスポンスが悪かった。

この社長が約 3 年前に会社を作ったときには、今、開発中のサイトとはまったく別のことをしていた。大学のサークルの後輩に親が上場企業経営者という人がおり、その会社のためにインターネットを使ったプロモーションを手伝うことになった。この仕事をするために、個人で仕事を請けるわけにはいかず、会社を作った。これ以降、この会社でいくつかの仕事をし、売り上げはあった。今は会社としての売り上げは出ていないが、これまでの稼ぎを資金として、現在のサイト運営をしている。学生でもあり、この手伝いのような仕事にはあまり時間を割けないが、このような仕事でも、年に数百万にはなるのではとの感触であった。

もともと、医療関係の何らかのシステムを作りたいと思っていた。例えば、症状を入力すると病院に行くべきか、何が疑わしいか等がわかるようなもの、医療を効率化するもの、患者が医者に相談できるもの、等々。将来このようなシステムを作るにしても、今のサイト開発がプラスになる。このサイトでは収益は考えていないが、将来的には **EmSree (m3.com)**

や Medipia のような医療系のサイトを展開することも考えられ、その段階では収益が出ると考えている。

## 2. 仕事とやりがい

サイトの開発、作ること自体が楽しく、やりがいになっている。最初に知人と二人で作りはじめたとき、お金よりも作ること自体が楽しかった。このときの知人は文系大学であったが、やはり作ることが大好きという人であった。また、先にも書いたように、このサイト開発が将来したいことに繋がっていることも大きな動機づけとなっている。

今、一緒に開発をしているエンジニアの一人も大学院生であり、ユーザがシステムをどのように使うか、ユーザインターフェース（UI）に関心がある。これが大学での研究の実践の場ともなっている。

デザイナーはデザインが好きで、社長が良いデザインをしていると思い、声をかけ、一緒にこれまでしてきた。デザイナーは Web のデザイン会社に勤めていた社会人である。

## 3. 人事労務管理

作ったばかりのサイト開発会社には多いが、この会社も、登記上の社員は役員として社長一名のみという会社である。サイトを始めたときには、作るのが好きという友人と始め、現在は「一緒にやろう」と声をかけた人と開発をしてきた。

一緒に開発をしているエンジニアは学生ということもあり、給与は払っていない。デザイナーは社会人であることから、デザインの仕事ごとに 15 万程度支払っている。

## 4. 採用定着状況

現在、一緒に開発をしているのは「一緒にやろう」と声をかけた知合いである。社員ではないため、定着状況等の話ではないが、学生であった者が就職したり、他の方向に進んだりということで、離れていく人もいる。

## 5. 社内の特徴的な制度やその運営

一般の会社のような制度的なものはない。決まった場所のオフィスのようなものもなく、各人が自宅から開発や運営にあたっている。開発や運用のために集まって話し合うこともある。

## 6. 今後の見通し、その他

現在のサイトは撤退目標を決めており、来年 4 月までにユーザ数や利用状況等、目標に達しなければ、サイトを閉鎖してしまうことを決めている。サイトの運営には資金もかかるの

で、ベンチャーキャピタルとも話しているが、投資を受けるとやめることができなくなってしまい、自由度もなくなる。まずは来年4月までにどこまでできるかということで、開発や運営を続けている。

このサイトを開発する前、「Retty グルメ」のような飲食店を口コミで紹介するサイトを開発したことがあった。サイトは開発が終りオープンしたが、収益につながるビジネスモデルがどうしても描けず、閉鎖してしまった。現在のサイトも来年4月の段階で、ベンチャーキャピタル等の投資を使うか、別のものに展開するか、等々と考えている。簡単なサイトでコンスタントに収入が見込めるようなサイトも必要なのではないかとメンバーでは話し合っている。現在は、学生でもあるため、自由に実験的なサイトを作ることができている。

## 事例 18 20 歳代の社長が始めたゴルフ関連事業の会社

### ポイント

- 大学生のときに IT 企業を始め、卒業後 20 歳代でゴルフ関連事業を起業。
- ゴルフコンペでのゴルフ場の紹介、ゴルフコンペ主催等、ゴルフ関連事業を中心に成長中。

### 1. 会社と強み

大学生の時に IT のベンチャー企業で起業。その企業は清算したが、その資金を元に 2011 年にゴルフ事業を起業（資本金は社長の自前）。起業した社長は現在でも 20 歳代後半と若い。ゴルフ関連事業を手がけているが、企業、団体、ゴルフスタジオ（ゴルフレンジ、ショットシミュレーション、カフェ等のあるショップ）等が行うゴルフコンペの際にゴルフ幹事を助け、コース予約手配、貸切バス手配、コンペ商品手配等をしている（ゴルフ幹事予約サービス）。現在全国約 900 箇所のゴルフ場と提携している。ゴルフ場はこれまで個別に集客、営業をしていたが、この会社では全国の提携ゴルフ場の中からコンペの予約を取れる。ゴルフ場はホームページ等を出しているが、集客は従来のまま、個別に行われていた。ゴルフ場にはそれぞれに営業がいたが、それが要らなくなりその分、この会社が伸びていく。ゴルフ場の営業のアウトソーシングとも言える。それぞれのゴルフ場単独では集客や営業に制限があり限界がある。この会社は提携している 900 コースの中から選べるのが強みとなっている。

ゴルフ場利用者からは一切料金は取らず、紹介したゴルフ場側から手数料が入る。人が集まる繁忙期には手数料は安く、人が集まらない時期には手数料は高い。プレーフィーが高いゴルフ場で大人数が行うコンペでは、ゴルフ場からの手数料が全体ではかなりの金額になる。100 人程度のコンペが多いが、最高では 800 名のコンペを引き受けたこともあり、そのときには二つのゴルフ場を使っている。

この会社では飲食店、不動産、カーディーラー、人材広告媒体等のゴルフイベントの下請けも行っている（ゴルフイベント受託事業）。売り上げの比率はゴルフ幹事予約サービスとこの二つが半々となっている。今年度の売り上げ目標は 1 億円。コンペに付随し、バスを手配したり、コンペの賞品を手配することもしており、この場合もバス会社や賞品を販売する会社からこの会社に入ってくる。色々な手配をする旅行会社と似ているともいえる。

ネットからゴルフ場の予約ができるサービスは他にもいくつかあるが、法人の大型予約（ゴルフコンペ）を中心に行っており、合わせて、貸切バス、コンペ商品など一括して手配できるのが強みとなっている。社長の出身大学はゴルフ場オーナーの卒業生が多く、このこともゴルフ場との提携拡大に大きなプラスであった。

ゴルフ場やゴルフ業界は古い体質のところが多く、IT 企業では若い経営者や社員のライバル企業が多いが、この業界ではライバルはいないとされる。

社員の給与、事務所代、交通費、通信費、サイトの運営等々、必要な経費は結構あるが、売り上げのほぼ半分が利益となり、利益率が非常に高い。

利用者のリピート率も非常に高い。一度この会社を利用したコンペ幹事や引継いだ幹事が必ず次回もこの会社を利用する。

コンペを中心に利用者をゴルフ場に紹介し、ゴルフ場から代金をもらうこのビジネスは共同創業者であり、大学のゴルフ部出身者と話しているうちにアイデアが生まれ、少しずつ形にしてきた。

## 2. 仕事とやりがい

社長以下社員は会社の成長にやりがいを感じており、2018 年の株式公開を目標に社員一丸となって仕事をしている。営業、経理、事務、サイトの開発や運用等々、色々な仕事があるが社員 5 人で何でもする。明確な役割分担がないために社員はそれぞれ自分で考えて仕事をしている。会社の会計は社長ともう一人で行い、アウトソーシングも使っている。各人の裁量はかなり大きいですが、少人数のため意思疎通も十分行われている。会社のサイトの開発、運営は内製しており、以前、IT 会社を起業したときの優秀なエンジニアにも協力してもらっている。

手狭になった事務所も広いところに移転を考えている。新卒を採用し、社員も増やしたいと考えている。

## 3. 人事労務管理

起業して間もなく、社員は社長を含め 5 名。全員正社員であり、パートやアルバイトの非正規社員は数名いる。年齢が一番下が 25 歳、一番上が 35 歳。30 歳代はこの 1 名で後は 20 歳代である。5 人のうち 1 名が女性。年に何人か数ヶ月、大学生のインターンを雇うことはある。会社も小さく決まった人事労務管理のようなものはない。社長の頭の中で役割とパフォーマンスから社員の給与を決めている。社員の給与は 20 万円台から 30 万円台であり、この年代としては高いといえる。会社の売上げも安定してきたため給与を増やす方針であり、この 4 月から実際少し高くしている（本インタビューは 6 月）。

時間管理は裁量労働制のような形になるが、朝早くから出社する社員も多く、朝 9 時には全員が集まり顔合わせをし、それが一日の仕事のスタートダッシュになっている。

社宅が一戸あり、社員 2 名が無料で使っている。

#### 4. 採用定着状況

社長とその友人で起業。他の3名は元々知合いであったり、知合いの知合いから採用。毎年2、3人の学生インターンの出入りはあるが、まだ、辞めた社員はいない。インターンは1ヶ月であったり3ヶ月であったり色々である。今、インターン募集を色々な媒体に出しており、夏頃から社員が増える予定である。

#### 5. 社内の特徴的な制度やその運営

仕事の大枠を決め目標を設定し、社員それぞれが自発的に働いている。成長している小さな会社であり、それぞれが自分の考えで売上げを伸ばし、それが報酬や会社の成長に繋がっていることが最大の動機づけになっている。

社長と社員のコミュニケーションを良くするようにしており、一緒にいるときは一緒に昼食、一緒に夕食ということが多い。食事をしながら細かいことまで様々なことを話す。

四半期に一度、社員で近郊に日帰りや一泊の旅行に行っており、社員でゴルフを一緒にすることも多い。この経費も会社から出している。このようなことで社員の結束力が強いチームとなっている。今年、社員3名でカリフォルニアに1週間行くことを計画している。社員旅行であるが、米国のゴルフ場やゴルフ業界の視察にもなる。

#### 6. 今後の見通し、その他

同じようなビジネスをする会社はなく、事業は今後も順調に拡大していくと考えられる。会社の知名度が上がり、問合せが増えている。始めた頃は様々なことをしていたが、仕事のフローが固まり、無駄なことがなくなっている。

ネットの影響が大きく、ネットでの申し込みが増えている。ゴルフ業界では20歳代で仕事をしている会社はなく、ネットの影響力が強まる中、ネットを十二分に活用できることもこの業界では強みとなっている。会社を始めてから足で稼ぐ営業をしてきたが、Webを使うことが売上面で非常に効果的なことが分かってきており、さらにネットに力を入れていこうとしている。

最近のアベノミクスの効果なのか、コンペを行う会社が2012年秋頃から増えており、この会社の売り上げも上がっている。

## 事例 19 学生が始めたスマート家電を開発する会社

### ポイント

- 学生がスマートフォンから自宅の家電を操作できる機器を開発。
- 良いものを作り、生活をより便利に、社会をより良く、と考えている。
- この機器は廉価であり、使いやすく、売れ始めている。

### 1. 会社と強み

世の中では、スマートフォンから自宅のエアコン等を操作できる家電が出始めているが、まだまだ高い。メーカーそれぞれが作っており、メーカー間の互換性もない。設定も難しい。

この会社を始めた学生（東大工学部生）は何か役立つものを開発したいと元々考えていた。そうした中、具体的な製品を開発するというテーマで半年の授業があり（学部2年のとき）、この授業の一つのテーマとしてスマート家電があった。これがきっかけになり、スマートフォンから家電等を操作する機器を開発することとなった。一緒に開発等に当たってくれる人材を、知合いの知合い等、様々なついで探し、学生2名が加わった（東大生と電通大生）。

学部3年の夏頃にこの装置の開発を始め、4年になる頃には試作品は出来上がった。試作品を持って、生産してくれる工場を探したり、出資してくれる人を探し、会社を作った。このようなことで約1年が経過し、2012年12月に発売となった。会社では、きっかけとなった授業の先生は会社の監査役となり、学生3名は取締役と代表取締役になっている。

機器は大学生でもお小遣いで買える程度に廉価であり、クラウドに様々な機器の情報等を蓄積しているため、色々な機器に対応でき、設定や操作もわかりやすい。エアコン等家電を買い替えることなく、この装置を買うだけで、家の家電がスマート家電になる。

### 2. 仕事とやりがい

機器を開発しているときには、学生3人で開発、試作、プログラム作成等に当たった。今はこの商品を販売しており、3人のうち2人が開発とサポート、1人が広報と販売という役割になっている。

今のスマート家電は高く、使いにくい。何かおかしいと感じていた。自分たちであればもっと廉価に使いやすいものを開発できる。それが正しい姿であり、そのような製品を開発し、広めていきたいと考えていた。不当に高いものが市場に流れるのは、良いことではない。このようなことが開発の動機づけとなり、新しいものを作り社会を変えていくことがやりがいとなっている。

3人ですべてをしていることから、しなくてはならないことは山のようにある。出資者にはほぼ毎月、会社の売上等を報告しているが、その際に相談にもものってもらっている。会社

経営や今後の開発等で非常に参考になる、よいアドバイスを貰っている。

### 3. 人事労務管理

学部生3名で始めたが、現在、二人は大学院生になっており、もう一人は大学を休学中である。監査役をお願いしている先生、出資者を含めると会社は全体で5名となる。先にも書いたが、大学院生、大学生の3名は、肩書きとしては、代表取締役と取締役が二名となっている。大学の近くに場所を借り、サポートや営業を行いながら、次の製品の開発も行っている。

小さな会社のため決まった人事労務管理というようなものはない。学生3人には朝型、夜型があるが、夕方の時間は全員揃うために、そこで打合せ等を行っている。

装置が売れ始めたことから、会社に参加している学生には普通に生活できる程度の給与を出すことができ、出資者にも少しずつ返せている。学生3人の間で給与にはあまり差がない。

### 4. 採用定着状況

スタートしてまもない会社のため、開発を始めた3人、監査役、出資者を加えた5名はそのままである。先にも書いたが、最初の3人はもともとの知合いではなく、このようなことをしたいのだけれども、このようなことができる人がいないかということで、様々なつてを頼り、集まった人材である。今のメンバーの文化を受け継げる人であれば、採用したいと思っている。ただ、今、忙しく大変ではあるが、誰でもよいから採用ということは考えていない。会社に非常によくマッチする人であれば、仲間になってもらいたいと考えている。特に同年輩の若い学生だけというわけではなく、営業や経理のプロというような人材も雇いたいと考えている。

製造をアウトソースしているように、むやみに人を増やすことはせず、アウトソースできるものはしていきたいと考えている。

### 5. 社内の特徴的な制度やその運営

スタートして間もない、小さな会社ということもあり、特徴的な制度というものもない。節目々で社員が集まり、飲食をしながら、これからの開発や会社について夢や将来を語り合っている。会社は大変な時期があるが、このようなことがモチベーションアップになっている。

会社では、様々な面を数値化、可視化するようにしている。仕事をしたらただけ、可視化された数値としてわかり、働く意欲に繋がっている。

## 6. 今後の見通し、その他

新築マンションで全戸にこの機器を一括導入するところも出てきた。新築マンションとしては、家電を買い替えることなく、スマート家電となることが販売面で差別化の一つになっている。次の製品の開発も行っており、もうすぐ販売となる。ネットと家電をつなげると、様々な可能性があり、生活を豊かにできる製品を今後も開発していきたいと考えている。製品が売れていることから給与も出せているが、次の製品に向けて、先行投資もしている。

会社では外部の色々な人と、飲食の機会を多く持つようにしている。会社の運営や今後の発展のためには、人脈が重要であり、色々な人と知り合いたいと思っている。



---

JILPT 資料シリーズ No.134

中小企業と若年人材

－ HRMチェックリスト、関連資料、企業ヒアリングより採用、定着、動機づけに関わる要因の検討 －

発行年月日 2014年3月28日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL：03-5991-5104

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

---

© 2014 JILPT

\* 資料シリーズはホームページでも全文を提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)