

(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、万が一上手く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、子供の面倒等を見てから、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、今は社長が見ている、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、優秀な若者を集められ、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行くこともある。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行く者もいる。

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になってきている。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に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のが、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。多くの方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、地域の方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手数料が入ってくる。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/>)