

第2章 ヒアリング調査結果

はじめに

これまでの研究蓄積を紐解いた上で、大規模アンケート調査を計画する時、現在の中小企業における状況を聞き取ることは重要、かつ不可欠である。ここに挙げたのは、その数こそ少ないものの、なんとか従業員に定着してもらい、よりよいパフォーマンスを発揮してもらうため、さまざまな取り組みを実施している企業事例である。その一つひとつは決して驚愕するような施策ではないが、その背後にある人材観・定着観と共に考えることによって、アンケート調査の内容をより実態に即したものとし、意味あるものにするために、貴重な資料となっている。以下、その実施概要を示した上で、個々の企業事例を紹介する。

第1節 調査概要

1. 調査の実施概要

(1) 協力企業の特徴

本年度は、主に、従業員の定着率が高い、もしくは、向上している中小企業を対象に、ヒアリング調査を実施した。中でも、企業が抱え込みたいと考えている職種や職位の人材の定着（つまり、企業が考えるコア人材の定着）に成功している中小企業を主たる対象とし、調査を実施した。各事例とも人事担当者に、1時間から2時間程度のヒアリングを実施した。

なお、老人福祉介護法人D法人、F法人、および、情報通信E社は、平成25年度に厚生労働省職業安定局雇用開発課が実施した「働きやすい・働きがいのある職場づくりプロジェクト」において、本プロジェクトメンバーが実施したヒアリング調査に基づいている。

協力企業の特徴をまとめると図表2-1-1の通りとなる。

図表2-1-1 調査協力企業の特徴

	創業年度	従業員規模	企業が考えるコア人材	定着・育成施策
製造A社	1974年	270名（うち正社員130名）	各部門を管理監督することができる人材	きめ細かな個人への対応
製造B社	1979年	26名（正社員数不明）	現場や技術も分かる経営幹部	組織改革（階層組織の形成）
製造C社	創業60年以上	100名程度（ほぼ全て正社員）	部門の管理職	会社目標の共有、Off-JTを活用したマネジメント能力の育成
老人福祉介護D法人	1999年	66名（うち正社員43名）	利用者の気持ちを理解することができる主任クラスの職員	企業理念の職員への徹底
情報通信E社	1983年	76名（うち正社員69名）	特定分野に長けた若手人材	会社目標の共有、および、他の従業員の仕事の見える化
老人福祉介護F法人	1999年	79名（うち正社員57名）	現場の職員	会社目標の共有

注) コア社員の定義については、調査者がヒアリング調査の内容に基づき定義しているものもある。

図表 2-1-1 から分かる通り、製造業の 3 社（A 社から C 社）は、創業 30 年以上の会社となっている。また、従業員規模も、中小企業としては大手の部類に入る（A 社、C 社）。B 社は、小さい企業であるが、経営 - 管理職 - 現場のリーダーという組織階層を設けることに着手しており、経営管理体制という点で、他の 2 社と共通している。

一方、他の 3 社については、従業員規模は全て 100 名以下であり、製造業と比べるとその規模は小さい。

さて、個別の事例の紹介に入る前に、図表 2-1-1 から分かることとして、次の点を指摘したい。すなわち、製造業と非製造業では、企業がコアと考える人材の像は異なっていると言える。製造業では、管理職がそうした対象となる一方で、非製造業では、現場を束ねるリーダーや一般社員層が対象となっている。このことから、企業に応じて、組織階層上どのレベルをコア人材と見なすかについて、違いがあることが窺われる。

（2）ヒアリング項目

ヒアリング対象企業にすべて共通のフォーマットで調査を行った訳ではないが、概ね、以下のような項目に従って、調査を実施した。

【ヒアリング項目】

1. 企業概要
 - ・業績の向上に向けて、とりわけ力を入れて進めている取り組み
2. 採用・定着
 - ・採用に対する基本的な考え方・方針（新卒採用中心 or 中途採用中心、即戦力型採用 or 育成志向の採用など）
 - ・事業を進めていくうえで必要不可欠な人材(コア人材)とは？
 - ・コア人材の採用計画(人数、時期、誰が最終決定するかなど)
 - ・コア人材の採用・定着の状況（充足、過不足観など）
 - ・コア人材の採用経路（民間紹介業者、ハローワーク、学校を通じてなど）
 - ・採用及び定着について感じている課題・難しいと思う点、外部（行政や経営者団体など）から支援があればよいと思う点
3. 業績の向上、従業員の定着に向けての施策(人事管理に関する施策を中心に)
 - ・従業員がいきいきと働けるように最も力を入れている点
 - ・有能な人材を採用し定着させるために行っている施策・取り組み(社内での施策と社外機関の利用など)
 - ・施策・取り組みの成果・効果として感じている点
 - ・施策・取り組みを進める上での課題、さらに進めるために必要と考えていること
4. 採用・定着に関して感じていること・今後の課題

第2節 企業事例

本節では、具体的な企業事例を紹介する。

1. 製造A社：女性及びパート社員の多い職場における人材定着・育成施策

(1) はじめに

A社は、筆の産地として有名な広島県熊野町に位置している。A社は、筆製造の中でもとりわけ化粧筆に特化したビジネスを展開するとともに、化粧筆業界ではリーディングカンパニーである。また、女性が多い職場、筆職人である製造部門技能者にパート社員（女性パート社員）が多いという特徴を有する。女性及びパート社員（特にパート職人）の多い製造業であるA社の事例をもとに、人材定着・育成に関する施策に関して紹介・考察を行う。

(2) 企業概要

人材定着・育成に関する施策に関する紹介・考察をするにあたって、A社の企業概要及び化粧筆業界の動向を整理する。A社は1974年設立の筆製造企業である。筆の生産地として有名な広島県熊野町に位置しており、A社は、とりわけ、化粧筆の製造販売を中心にビジネスを展開している。A社は、いち早く化粧筆の自社生産及び自社ブランド製品の製造販売を手掛けた、国内の化粧筆業界におけるリーディングカンパニーの一つである。

現在、筆製造業界は、絵筆や書道筆の需要の減少、安価な海外産（主に中国産）の製品の流入等により、厳しい状況になりつつある。この状況下で、A社は品質の高い化粧筆の製造を通じて、化粧筆市場を形成してきた企業である。A社設立当初は、漆器などに絵付けする絵筆の製造を行っており、その後、化粧ブラシの生産も開始した。その後、大手化粧品メーカーとの取引をきっかけに化粧筆の製造を開始する。それに伴い、企業業績も上がってきたという経緯がある。

A社の現在の生産内訳は、化粧筆95%、和筆（書道筆・面相筆・日本画筆等）2%、画筆2%、工業用筆1%で、化粧筆生産が主力商品である。化粧筆市場形成において、筆を作るだけでなく、自社ブランド製品の製造、それら製品を売る店舗の設置などを通じて、顧客に対して、直接的に「品質の高い化粧筆を使ってメイクをすることの大切さ」を訴求すること、顧客一人一人に合わせた化粧筆選びへのアドバイスなど行うことが重要であると考えている。

このコンセプトでの業務を実現するために、規模や店舗数の拡大を続けてきた。自社ブランド製品はインターネットでの販売も行っている。また、自社ブランドのほかにも、上述のような大手化粧品メーカーのOEMとして化粧筆を製造しており、高品質商品を製造するノウハウや技能はA社の組織内には蓄積されている。現在では、全体の生産量の4分の3がOEM製品、4分の1が自社ブランド製品である。

近年では、女性の社会進出の進展や所得向上等に伴い、新興国（最近では、主に、東南アジア諸国）での化粧筆の需要も増える状況（見込みも含む）にあり、世界規模で見た化粧筆

市場は拡大していくと見込まれる状況にある。市場拡大に伴って、安価な大量生産製品も出回ることも予想されるが、A社はこれまでのコンセプトである高級筆の製造を堅持していく予定である。また、現行のグローバル展開としては、映画産業が盛んなロサンゼルスにプロのメイクアップアーティスト用の筆を扱う店舗も展開している。

現在の従業員数は270名で、そのうち130名が正社員、140名がパートとして勤務している。270名の従業員のうち、約200名が製造部門で筆の製造、約60名が自社ブランド販売店舗での化粧筆販売業務に携わっている。製造部門ではパート従業員の比率が高く、製造部門200人のうち約130名はパートとして働く職人である。

筆の製造工程は分業化・細分化されており、1人の筆職人は特定の1つの工程を専門的に担当する形で生産ラインが回されている。また、A社は、自社ブランド製品の製造販売を行っており自社工場も持っているため、いわゆる製造の川上・川下工程である「購買」や「販売」などの担当スタッフ、そして事務系のスタッフも存在する。

筆の製造工程は分業化・細分化されているため、さしあたっては、特定の技術のみを身につければ良い。また、それらの技能・技術の習得にそれほど時間がかからないという。半年から一年くらいをかけて担当工程の技能・技術を習得すれば、自身の担当工程において「一人前」になれるという。いわゆる職人全体の大部分を占めるパート従業員の勤続年数も長い傾向にあり、技能・技術の蓄積もなされている。

A社の大きな特徴の一つとして、全従業員のうち9割が女性であることがあげられる。いわゆる職人の世界を想起させる製造部門においても、ほとんどの技能者が女性である。女性が多い職場である故に、結婚・出産または育児や介護といったライフイベントによって一旦職場を離れても復職しやすい状況にあるし、そうしなければ会社自体が回らない状況にあるという。

(3) 人材採用及びその他の人事施策

ア 人材採用の特徴

本節では、A社の人材採用に関する事例をまとめる。A社では、地元である熊野町（及びその周辺地域）の人材を採用している。また、定期採用として毎年地元の高校から必ず1名採用している。しかし、それ以外の採用に関しては、人材が必要になった時に必要な人数だけ採用することになっている。中小企業であり機動的に動ける特徴を活用しつつ、現在の化粧筆業界の拡大傾向に伴う新規出店等にも適時対応するため、必要に応じた採用をその都度行うようにしているという。

前節で述べたように、女性が多い職場ではあるが、やはり応募者も女性が多い傾向にある。A社が女性の多い職場であること、また、子供の世話や家事等を担う女性が多いことから、家庭と仕事の両立がしやすいかどうかは彼女達の仕事探しの際に重要な判断材料になる。そして、業況が良く、かつ女性が多く働く職場、女性が働きやすい職場であるA社に働き口を

求める女性が多くなっているのではないかと感じている。

採用者のバックグラウンド（経歴、学歴等）に関しては、それほど特徴はなく（例えば、製造部門に地元の工業高校卒業者が多く採用される、等）、「地元でたまたま応募した企業が A 社であったことがきっかけ」で応募してくる人材も多いという。しかし、たまたま A 社に応募した人材であっても、「ものづくり」に興味がある応募者が大部分を占めており、A 社としても「入職時は筆作りの技能よりも『ものづくり』に興味があるかどうか」が重要である」と考えて、選考を行っているという。

その一方で、中途採用も行っている。製造ラインの事情により、緊急を要する際は、中途採用正社員として雇い入れるが、基本的には最初はパート社員として採用するようにしている。A 社では、パート社員からの正社員登用を行っており、例年、2、3 名が正社員として登用されている。現在の正社員の多くが、パート社員からの正社員登用を経て、現在も勤め続けているという。また、3 か月の試用期間を設けている。

熊野町周辺の筆生産業者には、熊野町が進める「後継者育成事業」等を活用して人材を確保する競合他社も多い状況にあるが、A 社はそういった制度を利用していない。なぜならば、自社のメーカーとしてもノウハウや技術を一から学んでもらうことで、自社の考える人材育成、自社の競争優位の獲得になると考えているからである。

中途採用者であっても新卒採用者であっても、ほとんどの社員が近隣市町村在住であること、近隣地域での労働需要の減少がみられることから、その地域におけるかなり優秀な人材の応募が増えてきているという。例えば、事務職に中途採用で入社してきた女性は、過去に大手企業勤務かつ海外勤務経験があり、即戦力としてふさわしい経験を持った人材である。営業企画職に関しても、過去に同職種経験のある即戦力人材を中途採用している。

イ 各職種における採用の特徴

A 社においては、各職種別に採用のあり方が若干異なる。そこで、以下では、A 社における代表的な職種である、技能職（製造部門）、生産管理職と販売職に分けて、より詳細な事例を取り上げる。なお、採用に係る期間に関しては、「（緊急事態ではない限り）A 社が求める人材を採用できる（＝納得して採用できる人材が見つかる）まで行う」というポリシーを持っている。そのため、採用に係る期間の長さは毎回まちまちである。

・技能職（製造現場担当者）

製造部門を担う技能職において、毎年地域の高校から少なくとも 1 名は採用しており、また、高卒で採用される人材の多くは、基本的には、技能職として製造現場に配置される。製造部門での採用においては、正社員・パート社員ともに、面接時には「（製造工程のうち）○○の工程を担当してもらいます」ということは伝えないものの、採用内定後には各々の担当工程を決定して、各人に伝えるようにしている。また、採用面接時には、製造工程を見学さ

せて、「どういった職場環境でどういった(筆づくりの)工程があるのか」を応募者が現場を見て理解できるようにしており、入社前に製造現場に関する情報をなるべく多く与えるようにしている。

・生産管理職

筆の製造に関わる生産管理職は基本的には大卒者を採用することになっている。生産管理は資材購入等で製造工程に直接的に関わる部門ではあるが、生産管理職は採用段階で生産管理職として職種限定を掲げて募集・採用する。製造部門のサポートを行う仕事が生産管理の仕事ではあるが、納期（時間）の問題、仕事の幅（複雑性、すなわち製造部門の技能者のような単一工程特化型ではない）、顧客・関連業者との折衝等が、製造担当者（技能者）とは異なるため、生産管理と製造担当技能者に対して求める資質は異なる。また、納期や折衝等はA社の売り上げに与える影響は極めて大きいため、職責もより重い。そのため、生産管理職の多くは最初から正社員として採用することもある。生産管理職の採用においては、生産現場全体を俯瞰しながら判断ができる、いわゆる「目配り・気配り」ができるかどうかを、求める資質の一つとして重視する。現在の生産管理職には、他企業での経験を積んだ中途採用者も多い。また、技能者には求めないものの、その他の職種（生産管理、営業等の職種）の採用に当たっては、応募者がA社についてどの程度の知識を持っているのかについても面接の際に吟味することがある。

・販売職（直営店舗スタッフ）

自社ブランド製品を販売する店舗における販売員等の採用は、基本的に店舗が立地する現地で行っており、採用時の一次面接などは各店舗の店長が行う。その後、最終面接を本社（広島）の営業担当幹部が行う。現在11店舗展開しており、各店舗5名程度ずつの店舗規模で、各店舗の店長・リーダーも基本的には現地採用である。これらの各店舗を束ねる役割を担うのが、本社の営業担当者である。営業担当者は、東京をベースにとして、各店舗の管理のみではなく、百貨店との折衝、イベント等の段取り等、店舗関連の色々な仕事を担当する。そのような独特のノウハウが要求される場面も多い販売職では、中途採用者の割合が高い。今後の海外展開も見据えて、英語力のある人材の採用に注力し始めている。

・採用後の取り組み

A社では『ふでばこ』という雑誌を刊行しており、入社前にその雑誌を読むことを義務付けて、「A社とはどんな会社であるのか」「筆とは何か」を勉強するように仕向けている。また、販売職については、筆を1セット送り、実際に使ってみて、使い方や触り心地といった顧客に説明できるように実体験させるようにしている。

ウ 採用後の仕事内容・処遇・教育訓練

・ 仕事内容

仕事内容・処遇・教育訓練については以下の通りである。パート社員と正社員の仕事内容の違いについては、製造工程で担う役割はパート社員と正社員で同等であることが多い。しかし、正社員には、一日の生産本数の管理等といった、いわゆる「目配り」・「気配り」といった生産現場がうまく回るように段取りする役割が求められる。また、生産が追い付かない場合は、正社員が休日出勤をして、生産目標を達成することもある。パート社員にはそういった休日出勤を求めることも少なく、休日出勤が可能なパート社員も多くないという。

・ 処遇

通常、化粧品市場は夏の暑い時期はあまり売れないため、化粧筆出荷は3月から5月にかけて若干減少する傾向にある。しかし、A社の場合、他社と比較して、それほど大きな繁閑の変動もないため、業界の閑散期においても、パート社員の収入は安定している。また、A社では、正社員だけでなく、パート社員にも貢献に応じて、ボーナス（賞与）を支給している。A社では、人事考課の制度として、目標管理制度を導入しており、目標面接などを行っているが、目標管理制度において、いわゆる点数付け（A評価、B評価といった、評価点をつけること）は行っていない。社員との面談によって、お互いの了解が得られるような制度運営を心掛けている。また、目標管理制度はパート社員に対しても導入しており、正社員同様、その目標達成に応じてパート社員に賞与を与えている仕組みを取り入れている。

・ 教育訓練

パート社員の教育訓練内容は、正社員の教育訓練とほぼ同じ内容である。「正社員だから特別な技能・ノウハウを教える」といったことは行わない。ただし、正社員に対しては、技能と合わせて、上述の「目配り」・「気配り」が出来る能力を身につけてもらうことも求めている。

製造工程での各工程は分業化・細分化が進んでおり、基本的には入職時に担当した工程をその後担当し続けることになる。新たに採用した製造担当者の、いわゆる「向き・不向き」は入職後1週間以内にはだいたい判明するという。自身がその工程に向いていないと判断した新人技能者は1週間以内に自身から申し出てくることもある。試用期間である3か月を過ぎてもその工程に馴染めない人材に対しては、経営層との面談を行い、やむを得ず担当工程の変更を行うこともあるという。また、最初は工程をどのように進めるかを説明するが、その後は見様見真似（みようみまね）で自らの手を動かして、工程に関わる技能を身につけてもらうようにしている。見様見真似に自身で試行錯誤して技能やコツをつかむように仕向けることで、新入技能者も1年後には着実な技能と大きな自信を持つようになっているという。

販売職として採用された新入社員は、入職後1、2か月は先輩社員に付いて接客の仕方を

学ぶ。また、筆の知識や化粧の知識などの習得を行うとともに、販売知識に関するレクチャーを受けることで、前線に立つ販売員へとスキルアップさせるようにしている。このような教育訓練は、全社的（＝全店舗）でほぼ統一されており、A社の各店舗の販売スキルのレベルを保つようにしている。

エ 人材の過不足感

現在、A社では、化粧筆市場の拡大に伴い、各部門における人材の不足感を感じており、人材の数的充足に苦労しているという。本社を構える熊野町周辺では過疎化も進んでおり、まとまった数の労働力を確保することは難しいため、平成27年春をめどとして広島県北部に位置する三次市に新工場を設立して新たな労働力確保・生産体制拡大を行う予定である。

また、女性が多い職場であるため、結婚・出産等の理由で働き盛りの20歳代・30歳代が一時的に抜けることも想定して新たな人材を採用していく必要性も感じているという。製造部門では出産・育児を経て復職する女性も多いが、彼女達が抜けている間に20歳代・30歳代の人材が少なくなることを前提としなければならず、社内での年齢構成の分布を意識して技能継承をしていく必要があるため、若い人材を採用し続けていく必要性を感じている。

また、技能職においては、筆製造から離れている間の技能の低下なども懸念されるが、復職の際の技能の回復にはそれほど苦労しておらず、ほぼすべての復職者が復職後半年くらいで元の技能レベルに戻り、仕事を行えるようになるという。しかし、一方で、販売担当者の場合、復職後に現場感を取り戻すことに苦労することも多い。顧客との接点が育休中になくなることにより、いわゆる現場感（勘）の回復に時間がかかる販売（営業）職も少なくないという。

従業員のほとんどが女性であり、育休後の復職も多い一方で、断続的に働き盛りの年代層の女性が産休・育休で抜ける時期を勘案して、後継者や抜けた穴を埋められる人材の育成が求められる。また、復職しやすい環境づくりも必要であり、産休・育休などで一旦現場を抜けた人材が戻ってきた際のポストをきちんと用意すること、休暇前のポストへの完全復帰までのいわゆるリハビリ期間を設ける等といった点には、会社としても、とりわけ気を配っている。

（４）人材定着の現状

ア コア人材

A社では、上記の製造部門・生産管理部門・販売（営業）部門といった各部門の管理を行う人材を、コア人材と位置付けている。製造部門・生産管理部門は広島を中心に、販売（営業）部門は東京を拠点に各部門を統括している。

イ 定着の現状

A 社における人材定着はおおむね良好であるという。また、会社としてもすべての社員に対して「定着してもらわないと困る」と強く感じている。現在 A 社で働く人材は、A 社をよく理解している人材であると経営幹部達は感じており、そういった人材は大切にしたいと考えている。会社（経営幹部）としては、定着率と従業員の会社への理解は相互依存的なものであると考えており、会社をよく理解してもらうこと、それに賛同して働いてくれる人材を育成することが、定着率向上につながると考えている。

ほとんどの従業員が長期にわたり定着しているとはいえず、近年は、新卒若年者よりも中途採用の方が定着率は良い状況にあるという。経営幹部の世代とはジェネレーションギャップのようなものが存在しており、彼・彼女らへの対応には難しい部分もあると感じている。「どの程度まで手取り足取り教えるのか」「どの程度まで甘受するのか」等はこれまでの世代とは異なると感じている。一方、中途採用の方が新卒若年層よりも定着率が良いといえど、やはりなじめない人材も時折存在する。以前の職場の考え方や意識が抜けずに、A 社に馴染めない人々材は存在するという。

本来は、中途採用人材は、即時的に必要な人材を採用するが、A 社の業界である筆業界はそれほど大きな業界ではなく、また特殊性の高い業界であるため、筆業界から A 社に中途入社してくる人材はほとんどいない。加えて、熊野町周辺には同業他社で筆業界に精通した人材が多く存在するが、A 社の人材採用のポリシーとして、近隣の同業他社経験者以外の人材を採用するように意識しているため、筆業界に精通している中途入社者はほぼ皆無である。

この状況下で、A 社では異業種他社からの中途採用者には、「リセット」の時間を与えるようにしている。中途採用者は、半年程度は、A 社に馴染んでもらうために、A 社の歴史や筆の歴史、それらに付随する調べもの等、一見すると筆製造にはそれほど関連性のない仕事を担当する。この仕事によって、中途採用者達に「A 社とはどのような会社か」「筆業界とはどんな業界なのか」を理解してもらえると考えている。一見すると筆の製造販売には直結しない仕事であるため、会社側は、該当者が「なぜ、この仕事をしなければいけないのだ」という気持ちになることを想定しており、上記の半年間は常々経営層が彼・彼女達に「今はリセットの時間なのです」「あなたが A 社で充実して働くためには必要な期間なのです」と言い続けて理解してもらうように心がけている。この半年間を通じて、中途入職者は会社への理解を深めて、結果的に、彼・彼女達が A 社を理解することができ、彼・彼女らが働きやすい状況が生まれていくという。近年は、20 歳代から 30 歳代前半くらいの人材が中途採用で入社してくることが多い傾向にあり、若年層ゆえの柔軟性も影響しているかもしれないと感じている。

製造部門における定着に関しては、経営幹部達のこれまでの経験則として、男性よりも女性の定着率の方が良いという。一つの工程に特化して繊細な手仕事をコツコツ行うといった職務特性が影響しているのではないかと感じている。

ウ 人材定着に向けての取り組み

人材の定着率向上を図る上で、「個人個人の悩みを立ち入りすぎないように聴くように心がけている」という。報酬や待遇面で仕事内容・成果に相応しい評価を与えることももちろん重要ではあるが、個々の社員の個人的な事情（例えば、家庭の事情、等）に耳を傾けることも極めて重要ではないかと考えている。個々人の話に真摯に耳を傾けることで、「会社が従業員一人一人に対していかに気を配っているか」が伝わり、社員も「会社に大切にされている」と感じる事ができ、定着率向上にもつながっているのではないかと考えている。

また、人材定着の阻害要因になりうると想定される職場での問題については、以下のように対応している。本社に近接する製造部門や本社部門における問題や問題の予感については、経営幹部層達も即座に気づくことができるように目配りをしている。そして、日本国内に広がる販売部門での問題解決に関しては、日々の営業報告を利用して問題や問題になりそうな情報を本社が把握できるようにしている。加えて、営業報告では汲み取りにくい情報（例えば、店舗内での人間関係等）に関しては、経営幹部や本社営業担当者が月に1回は各店舗を回って、問題把握に努めるようにしている。幸いにも、これまで大きな問題が生じたことはなく、問題を未然に防ぐことで、人材の定着に繋がっていると感じている。

（５）その他の施策

ア 「ロールモデルを作らない」

A社では、自社の規模を考えると上級職ポストも限られている点、中小企業であるがゆえに景気動向に大きく左右される点を、経営陣のみならず、社員にも伝えて理解をしてもらうようにしている。この状況下で、A社は、「社内におけるロールモデルを作らない」ようにしている。

景気動向の変動が大きい現在において、「あなたは今このポジションだから、数年後には〇〇にポストに昇進して、△△の仕事をするようになると思います」といったロールモデルを作ってしまう、従業員の各自のキャリアへの視野を狭めることは会社として無責任だと考えているからである。経営陣のポリシーとして「ロールモデルを提示して社員に頑張る仕事に取り組んでもらう」といった施策は、経済が右肩上がりである会社の規模・売上げが上がり続ける前提でなければ、やるべきではないと考えている。

また、入社前に「先輩の体験談」などを聞く機会を、会社側からはあえて与えないようにしている。経営陣は「いくら人の話を聞いたところで、自分が実際経験しないとわからないはずだ」と考えており、人の体験談によって一喜一憂するよりも、実際に体験してみて、自らの将来への糧にして欲しいと考えているからである。筆製造現場でのコツ、販売職による筆の使い心地の体得などが、それら「体験」の例であろう。これら経営層のポリシーは各社員に伝えられており、会社の将来に対して、過度な期待や思い込みを持ってもらわないようにしている。

イ 退職金の廃止

次に、A社では数年前に「退職金制度を廃止」した。上記のように、社員が抱く将来に対する期待の一つとして退職金給付があると考え、万が一、退職時に会社が社員の退職金を払える余力がなくなっていることは避けたいという意図から廃止したという。その代り、月々の給与に「退職金相当額」を上乗せして付加給付することになっている。

A社の業績が好調な時期には、出来る限り、社員の報酬や待遇に反映するように企業努力を行っており、社員に対しては将来の備えを自己責任で行ってもらおうようにしている。それに伴い、社員達も業績不調時に備えて、「（現在の仕事だけではなく、将来的に担当業務が変わったとしても）変化に対応できる能力」を身につけてくれるよう意識しており、結果的に仕事への取り組みも積極的になっていると感じている。

また、経営層は「例え業績が好調であっても、筆以外の業態には手を出さない」ことを徹底している。経営陣は、「筆というものは、どんな不況が起ころうともなくなるものではない」と考え、「時代の変化に対応できる筆製品を製造すること」、「それらを担う人材を育成すること」が企業として従業員・顧客に負うべき責務であると考えているからである。

（6）小括

本項で取り上げたA社は、筆作りという職人的な業界であること、女性が多い職場であることが特徴的な事例である。この事例において、人材採用そして人材定着に関する事柄を見たとうことで、A社の人材定着率を向上させている要因を改めて整理する。

一点目に、採用面接の際に、製造工程などの実際の現場を見せて具体的な作業工程を見せること、入社前にA社が発行する雑誌『ふでばこ』によって筆に関する知識を得られるようにしていることが、入職後のスタートアップをスムーズにしている。それが、特異性の高い筆業界で仕事をしていく上での「入社前ワクチン」のようなものになっており、結果的に定着率を高めていることが考えられよう。二点目に、女性が多い職場であり女性が主たる戦力であることから、出産・育児期の戦線離脱や復職後の「リハビリ」を強く意識した環境作りが定着率向上につながっていることが考えられよう。そして、三点目に、「個人個人の悩みを立ち入りすぎないように聴くように心がけている」、いわゆる「傾聴」といった経営陣の気配りによって、「会社が従業員一人一人に対していかに気を配っているか」を伝え、社員達にも「会社がいかに大切にされている」と感じることで、定着率向上にもつながっていると考えられる。

2. 製造 B 社：研究開発型中小企業における人材定着・育成施策

(1) はじめに

本章では、研究開発（Research and Development、以下 R&D）を主力とする中小製造業 B 社の事例を取り上げ、人材定着・育成に関して紹介・考察を行う。都市部から離れた地域にありながら、強力な R&D 能力及びビジネスシェアを占める B 社の事例を通じて、今後予想される高付加価値化経済をけん引すると考えられる R&D 型中小企業がいかにして人材マネジメントを行うべきか、事例を通じて考察する。

(2) 企業概要

B 社は長崎県佐世保市に位置する R&D 業務主体の中小製造企業である。1979 年設立で、現在の従業員数は 26 名である。R&D をメインに行う企業であることから、理工系大学院を修了した高学歴者も多い点も特徴であるといえる。

主な業務は、中堅・中小企業からの R&D の受託を行うことと自社製品としての研究設備を開発・製作することである。B 社が得意とする領域は「水流」に関するものであり、船舶（船型、推進器）、海洋・河川（機械、構造物、ダム等）、風洞や海洋環境等の領域における R&D 及び研究設備開発・製作を行っている。自社設備として、高速回流水槽、空洞水槽、高架水槽や海洋シミュレーション水槽等の設備を有している。例えば、海洋シミュレーション水槽では、波や水の流れや風の発生が可能であり、船舶や海洋環境分野での実験・検証などが可能となるし、高架水槽ではダムなどの構造物に関する実験も可能である。また、既存の海洋シミュレーション水槽の技術を利用して、海難救助訓練水槽の開発を行うなど、新たな設備の開発にも注力している。

また、B 社は、水をテーマにした「流体力学」分野を中心とした R&D や受託試験会社等を含み、長崎県・佐賀県に展開する企業グループ（B 社グループ）の中核企業である。B 社の他のグループ企業には、海洋調査や海洋環境アセスメントを行う会社、水の浄化に関する R&D を行う会社などがある。B 社を中心としてグループの総力を結集して、大学や研究所などの公的機関・民間企業への実験設備の納入、病院へのリハビリ装置納入などを行っている。

B 社のコア事業は回流水槽による受託 R&D 事業である。例えば、「燃費の良い船を作りたい」という顧客の要望を解決するために、問題解決に向けた R&D を受託している。30 年ほど前までは、大手企業も同様の研究を行うための設備を中小企業向けに製造・販売していたが、大企業から見るとこのマーケットはそれほど大きなマーケットではなく、現在では、これらの領域での B 社のシェアは 80% 近くを占める。

B 社は設備の製作にあたっては、B 社自身の工場等を保有していないため、近隣地域の造船所の下請け企業等にも実際の製作を発注する形で、B 社設備の開発を行っている。すなわち、B 社は、研究設備の開発・製作において、設計及び設計管理を行う企業であり、製造はあまり行っていない。また、大学などの研究機関に納入した設備のメンテナンス等、いわゆる R&D

ビジネスにおける「川下部分」に関しては、B社が行っている。

新興国をはじめとした、海外納入もあるが、大部分は日本国内への納入が占める。海外納入の際は、海外の競合他社とぶつかることや入札の手間などがあるという。新興国に漁労関連の設備（例えば、水中で漁網の動きがどのようになるかを分析する装置、など）を納入する際は、現地法人でないと入札が出来ないため、商社を通して入札をする形になる、といった国内納入にはない状況があるという。

（3）人材マネジメント

ア 従業員構成、キャリアステージにおける役割分担

B社の従業員のほとんどが、技術者及び技能者である。社長をはじめ技術畑出身の人材が多い。女性従業員も6名おり、彼女らは主に技術者のサポートに回る業務が多い。技術者と技能者はそれぞれ17名・9名であり、技術者の方が多い。この理由として、以下のような、B社の標準的なキャリアパスが関係している。

B社では、技術者には、「計画のとりまとめ」や「技能者にオーダーを出す」といった、いわゆるR&Dのまとめ役としての役割を求めている。一方、技能者には船の模型作りなどのいわゆる「手仕事をきちんと行うこと」を求めている。しかし、採用の際には、技能者・技術者の別に分けた採用は行っておらず、入職後は実験や上司・顧客のオーダーに従った作業を行う技能者としての業務を行う。その後、それらの業務に対して事細かに指示を受けずとも自分自身で考えて取り組むようになり、顧客との交渉なども行えるようになっていく。その結果として、技能者である従業員が、B社が技術者に求める「まとめ役」に相応しい能力を身につけ、技能者から技術者になっていく、というキャリアパスが出来上がっている。

その一方で、優れた手仕事を行い、技能者としての適性が高い人材には、技能者としてのキャリアを歩んでもらうパスも存在している。こういったキャリアパスには学歴はそれほど関係なく、工学系の大学卒者であっても高専出身者であっても、まずは技能者としての仕事を経験させるようにして、「現場を知ってもらう」ことを重視している。

イ コア人材

B社では、上記のようなキャリアパスを踏んで、技能者から技術者へキャリアアップ、スキルアップして欲しいと考えている。B社としては、このキャリアアップ、スキルアップを通じて、「現場も分かって、技術的なことも分かる経営幹部を育成したい」と考えており、そういった経営幹部をコア人材としてイメージしている。

将来的にコア人材になるかもしれないという人材に対しては、そういった人材を早めに見極めて、意図的に苦労を味わわせて、成長を促すようにしている。この際の人材の見極めにおいては、年齢などは考慮せず適性を判断するべきであるという考えのもと、見極めを行っている。

現状のコア人材の過不足はなく、適正であると感じている。現在では、新卒採用者を育てて、コア人材になってもらうべく育てようと考えている。即戦力という意味では、中途採用者の方が期待でき、実際に B 社創業時（約 35 年前）は、ほとんどの従業員は中途採用者であった。時代背景として、当時は、人材がダブっている（＝労働供給のほうが多い）時期でもあったため、中途採用は比較的容易であったが、現在の R&D 型中小企業を取り囲む環境はそのような状況ではない。そのため、現在は、新卒者を採用して、育てていく方法で B 社に貢献できる人材を確保しようとしている。

コア人材の選定に関しては、社長はじめ役員たちが、彼・彼女らの日々の仕事ぶりを見て、「X さんは、将来的には経営幹部になってもらいたい」、「Y さんには将来エキスパート・エンジニアになってもらいたい」という、いわゆる目星をつける。しかし、数年たたないと頭角を出してこない人材もいることを考慮して、それほど短期的な視点で判断することはなく、入社時点では、全新社員はフラットに並んでいる。

コア人材として将来を担ってもらうべき人材に目星をつけた後、対象人材に対しては、プロジェクトを任せる立場に置くなど、責任ある地位につけて責任を持って仕事に取り組みさせることによって、仕事へのモチベーションや組織へのコミットメントを向上してもらうようにしている。ただし、選抜対象者ではない人材のモチベーション低下や役員たちによる見間違え（早計な評価、など）を避けるために、若いうちから選抜対象者を絞り過ぎること、いわゆる「決め打ち」はしないようにしている。

ウ 人材マネジメントポリシーと人事評価制度

B 社前社長が、20 年ほど前に「21 世紀のトレンドに合う経営システムを構築する」という意図で、「人材が最重要経営資源である」という理念、「多様な個別技術の有機的結合としての知識集約型組織」や「多業種にまたがるビジネス」を目指した組織作りのために、評価システムや給与体制を構築した経緯がある。

B 社が行う R&D 及び各種検証活動は、基本的には、プロジェクト単位で動き、顧客から仕事の発注が入れば、プロジェクトマネージャーがプロジェクト内の人事権や予算配分権を持ち、そのプロジェクトのある部分を担当する各セクションのプロジェクトリーダー、それらリーダーのもとにエンジニアがいるという構造で、プロジェクトは運用される。顧客との間で取り決められた納期を守ることが大前提であり、時間も有限であり効率性が求められる一方、R&D という特質上、時間をかけるべき業務も多く、また、チームによって、R&D 業務のタイムスパンの長さも異なるため、各プロジェクト成果をベースに評価を行うようにしている。

上記のプロジェクト成果の評価は、プロジェクトリーダーではなく、役員たちが行っている。なぜならば、各プロジェクトにおいて、リーダーやメンバーが異なり、あるプロジェクトのリーダーが、違うプロジェクトではメンバーであることも多々あり、適切な判断が難し

いため、役員たちが評価を行うようにしている。毎年7月の年俸改正時に、従業員は自己評価を行い、会社側の評価も個人に提示する。その提示の際には、「この項目が、〇〇点になれば、マネージャー昇格が考えられる」等の具体的な目標を与えるようにしている。

(4) 人材採用

B社の人材採用方法は、就職専門サイトなどを通じて、応募してきた人に対して、面接や入社試験を行い、選考を行う、という標準的な採用方式である。応募者の内訳をみると、都市部の大学卒業後のUターン就職希望者の応募がやや多い傾向にある。

最近の採用に関しては、毎年コンスタントに行っており、定年退職者の補充に限らない。従業員の出身大学（ただし、これらの大学は九州地方の大学ではない）の先生にB社に興味を持つ学生を紹介してもらうケースはあるものの、近隣地域の大学とのコネクション活用やそこからのリクルーティングはあまりやっていない。また、採用者における大卒者（大学院卒者含む）、高専卒者、高卒者の割合は、例年、ばらつきがある。一昨年の新卒採用は、大学院卒者1名・高卒者1名を採用しており、昨年は大学院卒者2名を採用している。B社は流体工学を中心とした専門性の高い業務も多いため、中小企業の中ではやや珍しい、高学歴者（大学院修士課程もしくは博士課程修了者）の採用も行っているが、高学歴者の採用に関しては、それほど苦戦していないという。

新卒募集においては、募集人数程度の応募者に満たないケースがたまにある一方で、中途採用者の募集をかけた場合、かなり多くの募集がある。しかし、中途採用募集の場合は、B社が求める要件に合致していないにも関わらず応募してくる人も多いという。

B社の場合、事業内容の独自性が高いため、社外の人にとって業務内容が見えにくいという事情もある。B社としても、採用活動においてはこの点に十分な注意を払っており、応募者のうち書類選考通過者には実験設備や職場の見学をしてもらうようにしている。また、新卒採用者には、入社前に時期を見て適宜来社してもらうようにしている。

(5) 人材定着に向けた取り組み

ア 組織構造の変更（マネジメント体制の強化）

B社の離職状況は、数年に一度、1人から数名が離職していく状況にある。コア事業であるR&D業務は、基本的には、チーム単位で行われるため、人間関係の不調によって、離職していく新卒者も過去には見られたものの、現在は、定着率は良くなってきていると感じている。

この離職率低下にはマネジメント組織体制の変更も寄与しているという。以前は、フラットな組織で管理職が少ない状況であったが、現在は「ものづくり」部門と「研究」部門の2つの部を設けて、各部のマネージャーを配置、そのマネージャーの上に役員会、社長を置くという組織構造に変更されている。以前までは、プロジェクトごとにメンバーが集まる、い

いわゆる「ヒトの集まり」があり、プロジェクトが終わると個々人ごとにバラバラになる、という形で組織が動いてきた。しかし、その体制では、仕切る人間がうまく仕切ることができないため、マネジメントがうまく機能せず、人間関係の悪化を招きかねない状況になっていた。そのため、現在のようなマネージャーの位置付けをはっきりさせた組織体制へと変更した。

イ 研究開発を促進させる施策

B 社の特徴として、他の中小企業と比較して、大学院修了者をはじめとする高学歴者が多いという点があげられる。高度な R&D を推進するためにも彼・彼女らの貢献は欠かせないものとなっている。彼・彼女らの意欲に応じて、彼・彼女らの希望をかなえるようにもしている。例えば、修士課程修了者が「博士課程に行きたい」と申し出た場合、パートタイム大学院生として博士課程への入学を認めて授業料のサポートを行う、「学会に参加したい」という従業員には学会出張を認めて業務出張扱いにする、等のサポートを行っている。また、学术论文を書く際には、執筆の時間も考慮して、時間を取ってあげるなどのサポートを行うこともあるという。

こういった学会活動は、個々の従業員の能力向上のみに貢献するのではないかと思われがちであるが、巡り巡って、会社の評判向上にもつながると考えている。何故ならば、B 社は大学などの研究機関に製品を販売することから、学会において社員が B 社の最新設備や技術に関する学会報告を行うことは、「B 社はあんな装置を持っている（作ることができる）」という宣伝にもなるからである。

現在の B 社の人員状況において、40 歳前後の人材が多く、管理職にちょうど良い年齢期の人材が多くなりつつある。彼・彼女らの中から、管理職になって役付きになっていく人材、技能・技術を極める専門職になっていく人材に分かれていく仕組みになっている。基本的には、全員がマネージャーへの昇進・昇格ラインに位置づけられるが、会社が「極めて高い技術や技能を持つ」と認めた人材のうち「管理業務につきたくない」という人材はエキスパート・エンジニア（Expert Engineer, EE）として、いわゆる技術専門職としてのキャリアを歩むことが出来る制度を取り入れている。R&D 特化型のキャリアを認めるといったキャリアートの存在は従業員全員に周知されており、従業員のキャリア選択やモチベーション向上にも一役買っているという。

B 社において、（コア人材も含む）高付加価値人材を育てる上で心がけていることは、「出る杭を打たない」ということである。R&D 型中小企業では、会社を大きくしていくためには、人材が伸びるに伴い、様々なアイデアが出てくることが必要不可欠である。それにも関わらず、出る杭を打ってしまうと伸びるはずのものが伸びなくなってしまう恐れがあると考えている。B 社における技能者・技術者にのびのびと仕事をしてもらい、高いモチベーションのもと、自分で考えて仕事をしてもらうことが、会社の発展のためにも個人のキャリアの

ためにも重要であると考えており、この考え方や実践が浸透していくことによって従業員が仕事にやりがいを感じて定着に結びついていると考えられる。

(6) 小括

本項では、従業員に占める高学歴者割合が高い、R&D 型中小企業の事例を紹介・考察した。この事例において、人材採用そして人材定着に関する事柄を見たうえで、B 社の人材定着率を向上させている要因を改めて整理する。

一点目は、水流に特化した R&D という事業内容の独自性の高さを考慮して、採用活動において、実験設備や職場の見学をしてもらうようにしていることで、現場のイメージを持ったうえで入職できる状況を作っている。この状況が、入社後に仕事をしていく上での「ワクワク」となり、結果的に定着率を高めていることに繋がっていると考えられよう。二点目は、現場のマネジメントがうまく機能せず人間関係の悪化を招きかねない状況になっていたことを勘案した上で、マネージャーの位置付けをはっきりさせた組織体制へと変更したことによって、働きやすい職場としたことで、人材の定着が促されたと考えられる。三点目は、R&D 型中小企業において高付加価値を創造していくことを望む従業員に対して、学術的知識や最新知識の獲得を奨励すべく大学院進学や学会参加へのサポートを行い、彼・彼女らの成長をサポートする点であろう。これによって、彼・彼女らの仕事に対するモチベーションにもつながり、定着にもつながっているのではないかと考えられよう。特に、三点目に関しては、B 社経営陣が「出る杭を打たない」ように心掛けて、R&D 型中小企業が会社を反映させるためには、人材が伸び、様々なアイデアが出てくることが必要不可欠であると考えているからこそ実現できているといえよう。

3. 製造 C 社：従業員の定着向上と人材育成施策の充実

(1) はじめに

本節では、C 社を素材に、人材育成施策を通じた従業員の定着向上について述べたい。C 社は、九州地方の製造企業である。創業は敗戦直後と古く、創業 60 年以上の企業である。主な事業は、金属などの表面処理である。メッキ、研磨、フッ素コーティングなどが中心事業となる。現在は、こうした事業に加えて、加工技術を利用した他事業への展開も随時進めている。このように、表面処理を中心としつつ、自社の技術を生かすことができる他の分野への進出に積極的に取り組んでおり、取引を行っている業種は多岐にわたっている。なお、業種ごとに大口取引先と継続的な取引を行っていることが多く、多くの取引先と小口の取引をスポット的に実施するというようなかたちにはなっていない。

この業界もかつては、数人から数十人の小規模企業が多くいたが、環境規制の強化などともない、ある程度の事業規模がないと立ち行かなくなってきた。事業規模の拡大に併せて、従業員も一定程度確保する必要があり、同地域の同業他社も含めて、100 名程度の従業員規模は、必要になってきている。

そうした業界の状況から、C 社の従業員数は 100 名程度となっている³。その大まかな内訳は、基礎研から量産段階までを担当する技術者が 10 名程度、総務部門が 7 名、あと営業部門が 4 名となっている。残りは製造部門におり、そのうち、生産技術が 10 名程度いる⁴。

このように、創業年数や事業の特徴（特定の技術に特化し、大口の取引先との継続的に取引を行っている）から分かるとおり、C 社は、製造業における大手中小企業の典型事例の一つだと言える。そのため、C 社が、人材の確保や育成の面において、どのような課題に直面し、それに対して、どのような対策を講じたのか。このことを明らかにすることは、少なくとも製造業における中小企業の人事管理を考える上で、一定の示唆を与えてくれると思われる。

以下、C 社の概要、人材育成施策、施策を通じて得られた効果の順に、議論を進めていきたい。

(2) 企業概要

以下では、まず、C 社の概要を述べる。事業や従業員数については、すでに、「(1) はじめに」で指摘したので、ここでは、C 社の事業展開を語る上で、見逃せない特徴と、社員の採用における特徴を述べたい。

ア 事業展開の特徴

上で述べたように、C 社の主要な事業は、表面処理加工である。C 社の事業展開を語る上

³ 社長、専務を除いた人数である。

⁴ 部門の名称については、便宜的なものであり、A 社の正式な名称ではない。

で見逃せない点として、三つのことがあげられる。一つは、事業の機軸を国内に置いていることである。海外展開を通じた成長は、現在のところ目指されていない。あくまで、海外ではできない高度な技術を取引先に提供することを通じて、自社の競争力の維持・向上が図られている。

二つは、新規事業の開拓に積極的なことである。C社は、「事業30年説」という視点に立ち、新規事業分野の開拓に、継続的に取り組んでいる。特定業種におけるプロダクトライフサイクル（導入期、成長期、成熟期、衰退期）は、約30年という考えの下、C社では、新規事業の開拓が積極的に取り組まれている。実際に、創業当初は農業機械部品を取り扱っていたが、その後、メモリ・マイコン、半導体などにも事業を広げている。

そして、現在では、加工技術を活かした表面加工以外の事業にも取り組んでおり、バイオ系の事業などにも進出している。このように、表面処理という特定の事業を軸としつつ、他の事業も含めて、取引先の業種を拡大しているのが、C社における事業展開の特徴となっている。

こうした戦略は、一つめの特徴で指摘した国内を機軸に置いた経営と密接に関連している。通常、どのような事業であれ導入期、成長期、成熟期、衰退期があることは、周知の通りである。導入期や成長期は、国内で製品の提供が求められるという。しかし、その後、成熟期に入ると取引先において、業務の海外移転が進みはじめ、製品の直接的な供給というよりは、海外現地工場の技術指導への要請が高まってくる。そうなると、現地の技術水準も高まっていき、結果として、海外との間で熾烈な価格競争が発生し、その事業で収益を得ることが難しくなる。衰退期に突入していくわけである。

C社では、このサイクルを概ね30年と見なしており、事業が衰退期に入る前に、新たな稼ぎ頭となる事業を見つけることに努めているという。ここで重要な点は、成熟期から衰退期に移行する一つの要因として海外との競争があげられていることである。言い換えれば、国内での技術力を生かした経営を実施しようと思えば、一つの事業に留まることなく、海外との競争にさらされていない新規のビジネスを見つけ出し、そこで収益を確保していく必要があるわけである。このように、国内を軸とした技術力を生かした経営は、継続的な新規事業の開拓なしには実現しないものであり、両者は密接に関連していると言えよう。

三つは、安定的取引先を確保していることである。上記のように、新規の事業開拓を実施しているわけであるが、各事業には主要な大口の取引先が存在している。

以上をまとめると、基本は、国内で、大口の取引先と継続的な取引を実施するというのが、C社の事業展開の特徴だと言える。そして、そうした事業展開を維持していくために、「事業30年説」という考えの下、新規事業の開拓に積極的に取り組んでいる⁵。

⁵ 新規事業の開拓は、A社単独でのみ実施しているわけではない。地元、さらには、地域外の大学と連携し、新たな技術の開発に取り組んでいる。

イ 人材活用方針

・採用方針（内部育成型）

C社は、新卒採用を軸に人材を獲得している。中途採用を実施することもあるが、そうした採用を実施することは、非常に稀なケースとなっている。先に指摘した積極的な新規事業の開拓を念頭に置くと、即戦力の技術者を一定数中途で採用するケースは少なくないことも予想されたが、そうした採用は行われていないという。あくまで、自社で新人を採用し、自社にあった人材を育成するという方針がとられている。このことから分かりますとおり、新人を採用し、長期雇用を前提に活用するという内部育成型となっている。この考えは、以前から変わっていない。

・育成方針の変化

一方で、育成方針については、変化が見られる。この点は、会社を担うような人材、いわゆるコア人材に対する考え方の変化に良く表れている。

かつては、社内にキーマンのような人材、つまり、技術や製造現場全体のことを知っており、彼が抜ければ会社が困るような人材がおり、彼らが会社を支えていた面があったという。こうした人材は、どちらかといえば、日々の営みの中で、自然発生的に生まれていた。言い換えれば、会社として、計画的な育成方針を持ち、育てていたわけではなかった。しかし、現在は、そうした個人に頼るのではなく、会社として人材を育成し、社内にある主要な業務を多くの人材が担えるような体制を構築している。「いなくなったら、ここの技術は成り立ちません」というようなことは、かつてはあったが、現在は無いという。

さて、以上の採用方針と育成方針から、重要なこととして二つをあげることができる。第一に、長期雇用を前提とした人材活用において、その外観は変化していないことである。しかしながら、第二に、その中身は変化していることである。具体的には、会社として体系的な育成体制を構築し、人材を育てるという点で、人材活用上、C社には、大きな変化が生まれている。事実、直近の10年間、育成体制の整備にC社は取り組んできた。以下では、この点について確認しよう。

（3）人材育成施策

C社では様々な取り組みが実施されている。紙幅の関係上その全てを紹介することは控える。本節では、体系的な育成施策を実施する上での幹となっているSee-Kai活動を紹介したい。ただ、その前に、この活動を実施することになった背景について、確認しておこう。

ア 活動実施の背景

背景として、大きく二つのことがあげられる。一つは、景気低迷期においても継続して成長できるよう考えられた経営戦略を実現し、会社として継続して成長できる体制を整えるた

めである。二つは、社内の人材育成機能の効果を高めるためである。前者について「業績の向上のために」で、後者について、「OJTの効率性向上のために」、および、「管理職の育成のために」でそれぞれ述べる。

・業績の向上のために（非価格競争力の向上を目指して）

人材施策を実施することになった根底にあるのは、非価格競争力の向上という経営戦略の実現である。C社では、非価格競争力の一つとして、顧客信頼度が重視されている。「景気低迷期は、顧客信頼度が重視される！」という認識の下、それを生み出すために、See-Kai活動を含めた各種人材育成施策が展開されている。こうした顧客信頼度の重視をうたう裏には、価格を下げて競争力を上げたとしても、それは、一時凌ぎであり、中長期的に見れば会社を終焉に向かわせるという認識がある。会社を中長期的に成長させていくために、非価格競争で生き残る道が模索されているわけである。

では、顧客信頼度はどのようにすれば、高まるのか。C社では三つのことが、あげられている。一つは、明るい雰囲気のある会社を作ることである。二つは、約束を守ることである。そして、三つは、社会人マナーを身につけることである。これら三つは、特別なことというよりは、ごく普通のことと言える。しかし、この普通のことを日頃から徹底することが、実は難しいことは、我々の日々の生活を振り返れば良く分かることだと思われる。社員が、こうした普通のことを、毎日きちんと行えるようにするために実施されているのが、See-Kai活動である。

・OJTの効率性向上のために

上記の経営戦略とのかかわりに加えて、OJTの効率性を高めることも、この活動を実施することになった狙いの一つである。もちろん、現場で先輩が後輩に教えるという行為自体は、以前から実施されていた。ここでの問題は、そうしたOJTが本当に実のあるものになっていたか、やや怪しかった点にある。例えば、OJTの受け手である若手社員の問題として、指示の意味を理解していない者が少なからずいたという。「どうして、整理整頓をしなければならないのか」。「どうして、社員間でコミュニケーションをとらなければならないのか」。こうした根本的なことが分かっていない若手社員が多かったため、現場で教えても、それが彼らの能力向上に結びつきにくい状況に、C社は陥っていた。OJTの効率性を高めるためにも、上記「業績の向上のために」であげた三つの基本的なことを、まず、社員全員に徹底させる必要があったわけである。

一方、教える側にも、問題があった。職人気質で、責任を持って社員を教えるという風潮は、薄かったという。また、教える程度も個人で差が大きかったという。総じて、会社を成長させるために、採用した社員を丁寧に育てていく、という考えは、現場では乏しかった。

・管理職の育成のために

さて、上記は、若手社員の話であるが、一方で、中堅よりも上のラインの課長以上を担うべき年齢の人材にも、いくつかの課題があった。その最も大きな問題は、管理職を担える人材が不足していたことである。

かつて、C社では、社長の発案で、現場で働いていた社員の多くに課長となるチャンスを与えたことがあった。しかし、実際にやらせてみると、「とてもできない。現場に下ろしてください」、と現場作業に戻っていった社員や、場合によっては会社を辞めていった社員もいたという。組織として、部門の管理職、製造ラインの監督者、現場の作業員というラインを作る必要を感じていた中で、社員が管理職に就きたがらない、という事態は、C社にとって非常に悩ましい問題の一つであった。会社として、管理職層をどのようにして育てていくのか。こうした課題を乗り越えるために、各種の人事施策が実施されることとなる。その施策の一つが、See-Kai 活動だったわけである。

イ 活動の内容

上記で背景を確認した。以下では、その内容を確認しよう。まず、プログラムの内容を確認した上で、そうしたプログラムを作成する主体について述べる。

・プログラムの内容

大きく、①ソーシャルマナー、②プレゼンマナー、③ビジネスマナー、④管理職教育の四つで構成されている。毎年、各項目に沿って、具体的にどのような取り組みを実施するのかを決定し、実行する。プログラムには、前年度からの継続、前年度からの進化、当該年度に新たに取り組むものの三つがある。また、各項目は、全社員を対象としたものもあれば、特定の部門や職位⁶を対象としたものもある。

今ここで、ある年の活動方針を示すと、**図表 2-2-1** のようになる。図表から分かるとおり、例えば、技術本部を対象としたものや、営業・総務など特定の部門を対象としたものがある。また、SC（サブキャプテン）以上や、KD（課長代理）以上など、特定の職位を対象としたものもある。目的の列を見れば分かるとおり、プログラムの内容は、各部門や職位に求められる資質に応じて作られている。

図表 2-2-1 See-Kai 活動の方向性

	対象	活動内容	目的
進化	KD 以上	A社マネージャートレーニング	管理者能力向上
	技術本部	特別教育	プレゼン能力向上
継続	SC 以上	プレゼンマナー	表現力向上
	営業・総務	ビジネスマナー	品格力向上
	社員全員	ソーシャルマナー	品位力向上

注) KD や SC は職位のこと。職位については脚注 6 を参照のこと。

出所) A社提供資料、および、聞き取りを基に執筆者作成

⁶ 下段で示している図表の理解のために、A社の職位を簡単に確認しておこう。職位は、若年社員層として、初級社員、中級社員の二つが、中堅社員層として、SC（サブキャプテン）、CP（キャプテン）、KD（課長代理）の三つが、管理職層として、K（課長）、J（次長）、B（部長）の三つがある。

各活動内容は、いくつかの項目に分かれており、例えば、ソーシャルマナーなら、①社会人マナー（報連相）、②挨拶マナー（挨拶運動）、③標語、キャラクター、といった具合で構成される。これらの項目ごとに具体的な活動が策定され、1年間実施される。具体的な内容は、活動内容毎に構成されるワーキンググループで考案される。挨拶マナーの例を示すと、「挨拶運動」として「あいさつされ隊」を作り、そのメンバーを仮想の顧客と見立て、社員は、日々の業務で出会う際に「自然な姿で元気よく挨拶を行う」こととした。その上で、1年間、最も素晴らしい挨拶を実施していた課、および、個人を表彰することとした。

また、プレゼンマナーにおいては、社内でプレゼンコンテストを実施し、そこで優勝したSCには、合同企業説明会において会社PRのプレゼンを担当してもらった。

・プログラム作成の主体

上記のような取り組みが実施されているわけであるが、では、それらのプログラムはどのようにして作成されるのであろうか。以下ではその主体とそうした構成にしている狙いについて述べる。

①ワーキンググループの構成

既に述べたように、具体的な内容は、活動内容毎に構成されるワーキンググループで作成される。その前段階にある、活動内容の継続、進化、新規の取り組み、対象の部門や職位の確定などの大枠の決定は、部長クラスの間が考えている。ただし、管理職が何かを決定するのはここまでである。部長などの管理職は、具体的な活動内容については、関与していない。それは、KD（課長代理）以下の社員を中心に作成されている。ワーキンググループは、グループ長の下、通常、7、8人で構成される。通常、グループ長は、KDやCP（キャプテン）が任命されることが多い。

ここで重要なことは、グループのメンバーには、グループ長よりも職位が上の者もいることである。グループ長の下に、課長がいるといった具合で、組織が構成されている。このように、ワーキンググループの中で、具体的な活動内容を作成し、それを実行するためには、グループリーダーは、自分よりも職位が上位の人間に指示を出しつつグループ全体を回していかなければならなくなっている。

②その狙い

このように、グループ長をKDやCPなど管理職一步前の中堅社員に任せている狙いとして、彼らに対して、マネジメント業務を疑似体験させることがあげられる。メンバーの意見を取り入れつつ、何かを企画立案し、その計画をメンバーに指示を出しつつ、途中で改善も加えながら実行するという一連の流れは、部門のマネジメントに相通ずるものがある。C社ではこうした管理職としての疑似体験を、Off-JTの活動を通して行っている。

(4) 成果

以上、See-Kai 活動について、確認してきた。こうした活動の結果、どのような成果が見られたのであろうか。

ア 定着率の向上

まず、大きな成果として、定着率の向上があげられる。施策を実施する前の C 社では、新規に採用した人材の半数近くが離職するという事態に直面していた。このことは、内部育成型の方針をとる C 社にとっては、非常に悩ましい問題となっていた。これが現在は、新卒採用についてはゼロとなっている。

離職率が減少した要因として、こうした See-Kai 活動を通じて得られる、達成感や仲間からの承認が、仕事の中でもそうした経験を得たいという思いにつながり、仕事へのモチベーションアップに繋がっていることが、あげられる。

先に、活動内容を紹介した際に、表彰が実施されていたことや、企業の合同説明会でのプレゼンを任されていたことを思い出して欲しい。各活動には、こうした表彰制度が設けられており、社員は各活動を通じて、何らかの達成感や仲間からの承認が得られる仕組みとなっている。こうした成功体験の積み重ねが、仕事への積極的な取り組みを促し、そうした姿勢が、仕事の意義や楽しさを知覚させることに繋がっているという。その結果、離職率が大幅に減少している。

イ OJT の効率性の向上

また、こうした仕事への態度の変化は、現場での OJT の効率性の向上にも寄与している。こうした効果については、教える側、および、教わる側双方において生じた変化がきっかけとなっている。

まず、教える側について。この活動を実施するまで、会社経営のことを考えていた社員は皆無であったという。先に述べたとおり、See-Kai 活動の狙いの一つは、業績の向上にあった⁷。この活動は、活動の具体的な内容を考える上で、今後企業をどのように成長させていけば良いのか、そのためには何が必要なのか、といった、経営者目線での思考を、教える側、つまり、ワーキンググループのリーダーを担う CP や KD 以上の層に促すことにつながっている。

事実、C 社では、この See-Kai 活動を実施するに当たり、当時、管理職一步手前の層を集め、泊まりの合宿を行い、会社をどうして行きたいのかについて、経営陣とじっくり話し合う機会が、設けられている。この合宿は、それまで会社経営など考えたこともなかった CP や KD 層の社員も、経営者目線に立って、日々の業務を見直すきっかけになったという。

その中で、彼らは、社員教育の重要性を認識し、自分達の下層に対する教育の充実を図

⁷ この点は、本項 (3) 人材育成施策を参照されたい。

るようになったという。すると、今度は、教育を受けた SC 層が、若手社員の育成にも積極的に取り組むようになったという。このように、人材を教育するという循環が醸成されたことによって、教える側の体制が整っていくことになる。下記のインフォーマントの発言は、この点を良く表しており、傾聴に値するものだと思われる。

「みんなで泊まって、そこで合宿したのです。課長代理以上ぐらいから始めたのですが、うちには保養所があって、そこに皆で泊まりに行き、皆で会社をどうしたいかを考えようという泊まりの合宿を何度かやって、そして自由に考えさせて、夜はバーベキューして飲んで、翌朝また発表して。そしてそれに対して色々皆で言い合っているという、自分の思っていることを言わせるという場を何度か設けて、その中でリーダークラスがだんだん目覚めてくるんです。『せっかくこの会社で働くのなら、どんな会社にしたいか』というところから始まって、『今日は皆で考えよう！』とやって、・・・そこでやっと初めて、今まで会社経営なんて考えたこともない、現場のことしか考えていない子たちが、会社ってどうやってやればいいのかというのをだんだん考えて、やっとメンバーたちが、今の管理職のクラスの人間が経営に少し目覚めてきて、それから（育成の・・・執筆者）形を作り、彼らが下の社員、1 つ下、2 つ下ぐらいの社員を教え出して、彼らがまた下に教えるという循環をつくらない限り、いきなり組織を作って、『はい、やれ』と言ってもなかなかこれはできないです」。

次に、教わる側について。See-Kai 活動を実施するまで、現場で社員を指導したとしても、「何故、そのようなことを言われなければならないのか」、「何故、そこまで細かなことを指摘されなければならないのか」など、その意味を自覚していない者が多数いたという。こうした事態が生じていたこと背景の一つには、若年社員の業務に対する姿勢が、受身であったことがあげられる。こうした受け手の問題が、See-Kai 活動を通して得られる積極性の向上を通して解消され、若手社員自らが、指導の意義を考え、分からなければ尋ねるという雰囲気職場が醸成されているという。

以上のように、教える側、教わる側の双方において変化が生じ、その結果、現場での OJT の効率性が向上している。一見すると業務と関係性の薄いことに取り組んでいると思われる活動が、実は、業務に直結する技能を職場で育成する上で、重要な要素となっていたのである。

「彼ら（社員・・・執筆者）の閉じこもった気持ちを表に出させるというところにかなり時間を割かないと、こういう形にならないと思います。だから、ここはちょっと手間暇がかかります。さっき（質問者が・・・執筆者）おっしゃったように、それより業務のことを教えてやったほうが儲かるやろうというか、そっちだと思うのですが、でも、やっぱりそれでは、会社は伸びないと思います」。

ウ 管理職候補生の発掘

さて、以上のように、定着率の向上、現場での育成体制の構築といったことに加えて、管理職の計画的な育成にもこの活動は寄与している。この点は、(3)で述べた See-Kai 活動を行うワーキンググループの活動を思い出して欲しい。ここでは、課長代理やその下のキャプテンが、一つの集団をまとめ、プログラムの PDCA サイクルを回す役割を担っていた。こうした活動は、社員のマネジメント力の向上に繋がると同時に、会社としても誰が最も将来部門をまとめる上で最も適している人材なのかを把握することにも寄与している。

また、現場ではそれほど目立っていなかったが、実は、プレゼンテーションが上手い社員など、普段の業務では見えてこなかった実力を発揮する者を見つける場にもなっている。このように、普段の業務や人事評価の中では見えてこない社員の隠れた資質を見つけ出す場にもなっている。

総じて、こうした機能は、C社の将来を担う上で重要な人材となる管理職の育成に寄与していると言えるであろう。

エ 成功のポイント

成功のポイントとしては、二つある。一つは、活動を通して、褒める機会をできるだけ多く設けることである。褒めることが達成感に繋がり、それが積極性を生み出すことになる。まず、褒めることを心がけることが重要である。

二つは、活動を担う組織を、会社の階層と同一にしないことである。部長が考案し、課長が具体的な活動計画を立て、それを、その下で回していくという形にしては、普段の業務と同じになり、生きた活動とはならなくなる。会社の役職の序列とは異なる集団を作り、進めることで、社員の責任感や経営者としての視点の醸成につながる面がある。

これら二つのことは、制度を、会社にとって必要な人材（あえて言うなればコア人材）を育成することにつなげる上で、また、彼らの定着を促す上で、重要なものだと言えよう。

(5) 小括

以上、C社の事例について確認した。C社では、一般社員の定着率向上、および、部門の管理職育成のために、Off-JTが活用されていた。一見すると直接の収益に貢献しないような取り組みが、実は、人材を育て、企業を成長させる上で重要なことを、C社の事例は教えてくれる。

人事管理の上で、マネジメント能力の育成は、一つの大きな課題だと思われる。こうした課題に対する一つの有効な施策として、C社の取り組みは、有益な情報を提供してくれているのではないだろうか。

4. 老人福祉介護D法人：職場ぐるみの育成・能力開発と従業員の自主性を促す取り組み

(1) 法人概要

D法人は1999年創業し、四国地方にて特別養護老人ホーム、ケアハウスの運営の他、ショートステイ、在宅介護支援、居宅介護支援事業、グループホームといった老人福祉介護に関わる各事業を実施している。2012年度の売上高は3億7,200万円である。

2013年10月1日現在の従業員数は66人で、そのうち常用雇用者は59人である。常用雇用者の内訳は正規職員43人、パート職員16人である。パート職員は正規職員に比べて1日あたりの勤務時間が短時間の職員、曜日限定で勤務している職員、宿直のみの担当者が該当する。また、洗濯や掃除を担当する職員もパート職員である。常用雇用者中の男女の割合は、男性が約4割、女性が約6割である。ここ数年、男性の職員が増えている。

事業別の従業員の内訳は、特別養護老人ホーム40人（事務職員含む）、グループホームは18人、居宅介護支援事業所4人、ケアハウス3人、在宅介護支援事業所1人である。事業間で職員が異動することはまれである。

居宅介護支援事業所、ケアハウス、在宅介護支援事業所は主任が責任者を務めている。特別養護老人ホームとグループホームには、いくつかのチームが設けられており、それぞれのチームの責任者としてリーダーが置かれている。

(2) 職員の採用

採用は主に退職者の補充目的で行う。ここ数年の採用者数は、2010年度・16人、2011年度・4人、2012年度・7人で推移している。今治市周辺に住む介護業務の経験者を中途採用の形で採用することが多い。募集はハローワーク経由で行っており、時折地域の広報誌にも広告を出すことがある。中途採用者の選考にあたっては、経験に加えて組織に馴染めるかどうかも重要であると法人側では考えており、その点を見極めるのが難しい。採用後は退職者が勤務していた業務に配置する。

また、時折介護業務を経験したことない人を採用することもある。その場合は部署としてもまとまりがよいグループホームにまず配置し、介護業務についての指導を行っている。新卒採用は2010年～2012年にかけては行わず、2013年に1人採用した。

(3) 職員の評価・処遇

2010年に新たな評価制度を作成・導入した。2010年以前にも職員を評価するための仕組みはあり、各職員の仕事を作業単位で評価（それぞれの作業につき、A・B・C・Dの4段階で評価）するというものであった。各職員につき、自己評価→1次考課→2次考課という過程を経て、評価を定めると言う仕組みであったが、それぞれの作業の出来・不出来がわかるだけで、利用者のニーズに即した職員の評価ができていないと法人側では感じていた。制度の見直しに際しては、外部のコンサルタントを講師として招き、月1回のペースで1年

間、主任クラスの職員を対象とした研修・検討会を行った。この研修・検討会では、新たな評価制度についての理解を進めるとともに、職員からどのような職場や仕事ぶりを実現したいかについて意見を聴取し、議論を重ねた。

1年間の研修・検討会の結果、評価項目を、①チームワーク、②サービス力、③コミュニケーション、④行動力、⑤プロ意識、の5項目に集約した。それぞれの項目について評価のためのレベル（SからDまで）を設け、管理職員用、一般職員用の評価基準を作成した。2010年に新制度を導入した後も、導入前の研修・検討会に参加した職員たちが自発的に勉強会を実施し、人事考課表の修正等に取り組んでいる。

評価制度に基づく職員の評価は年2回実施している。評価結果は賞与に反映される。また評価の高い職員は、上司や職場の推薦により昇進の可能性が出てくる。評価のプロセスが、自己評価→1次考課→2次考課という過程を経る点は以前の評価制度と変わらない。

（4）人材育成の取組み

ア 職場における人材育成の取組み

主任、リーダークラスの職員は、部下の育成計画表を、部下と話し合いながら毎年作成、この育成計画表に沿った指導内容について記録をしている。また、D法人では、指導を受ける側の職員にも業務経験の記録を行わせている。ここには、業務経験の中で習得できたことや、仕事ぶりを振り返った上での反省点などが記されている。主任、リーダークラスの職員による育成・指導の記録ならびに育成・指導を受けた職員による記録は、法人側で保管しており、記録に基づいて職員に適宜指導をすることもある。

法人外で開催される研修には、職員を頻繁に派遣している。職員を派遣しているのは、介護の知識・スキルに関する研修のほか、組織運営や人材育成に関する一般的な内容に関する研修（リーダー育成の研修など）などである。職員が法人外の研修を受講した際には、必ず30分から1時間の法人内研修を行い、受講内容を他の職員に伝達するようにしている。

イ 「職場向上委員会」の活動

上述した新評価制度導入の際の研修・検討会に参加していた主任クラスの職員が中心となって、2012年から「職場向上委員会」が行われている。この委員会の立ち上げは、法人側からの指示によるものではなく、職員の意思によるものである。

委員会は各部署から参加希望者が集まり、月1回開催されている。法人外の産業カウンセラーがファシリテーターとして参加し、ブレインストーミングで、職場改善に向けての課題やアイデアを出していく会である。この職場向上委員会をきっかけに、「報・連・相マニュアル」の作成や、作業マニュアル（DVDにより作業のよい例、悪い例を録画したもの）の作成などが進められた。

委員会での検討を経て実施した取り組みについては、取り組みの中心となった職員が、必

ず振り返りの報告を作成している。法人外で研修を受講した職員も同様のものを作成しており、その習慣を職場向上委員会においても引き継いでいる。

ウ 法人理念の浸透に向けての取り組み

D 法人では、何のために事業をやり、働いているのかといった法人活動の理念について見直しを行い、2012年に新たな理念を打ち出した。その理念では、早く食事介助が出来る、オムツ介助ができるというのが優れた介護職員ではなく、利用者を意識することの重要性を打ち出しており、こうした姿勢を法人内に浸透させようと試みている。

一新した理念を浸透させるため、主任クラスの職員を、コミュニケーション技術に関する法人外の研修に派遣している。主任クラスの職員にコミュニケーション技術を学んでもらい、管理する部署における法人理念の浸透を進めてもらいたいと法人側では考えている。

(5) 定着につながる取り組み

ア 頻繁な情報伝達・共有の機会

月1回職員全員が集まる「全体会議」で、各部署の主任・リーダーからの情報伝達や法人外での研修受講についての報告を行っており、時折法人全体としての留意事項などが職員に対し伝えられることがある。こうした法人全体の方針や留意事項の伝達は、年2回実施される賞与の授与式でもなされている。

また月1回、各部署の責任者が出席して行われる「連絡調整会」では、収支など法人全体の運営状況について報告がなされる。その他、各部署で業務検討会、リーダー会、ユニット会などが実施され、法人内における方針・情報の周知が図られている。

イ 心理カウンセラーによる職員面談の実施

職員面接は以前から実施していたが、職員が本音を語っていないのではないかと懸念を法人側では抱いていた。そこで、こうした懸念を払拭するため、2010年からは法人外の心理カウンセラーに職員面接の実施を依頼している。毎年2月に実施しており、評価とは関係ない。

この職員面接で職員が話した内容は基本的には法人側にも伝わらない。ただ、法人として早急に対応しなければならないことなど、重要な点については職員本人の承諾を得た上で、誰が発言したかはわからない形で法人側に伝えられることがある。

(6) 現在の状況と今後の展望

様々な取り組みを進めるにあたって、職員が何をやりたいと思っているのかを「聴く」ことを法人側は心がけている。その結果、職場の改善などに向けて自主的に活動する職員が出てきた。また、職員の研修を受講する姿勢がより積極的になっている点などにも取り組みの効

果を感じている。

ただ、新しい取り組みを進める際には、反対意見を持つ職員が必ず出てくる。こうした職員にいかに納得してもらって取り組みを進めていくかに、苦心している。

また一新した理念の定着には今後もつとめていかなければならないと考えている。利用者のニーズよりも介護する側の都合を優先している姿勢が、まだ職員の間に見られる。

(7) 小括

D 法人は①職員の育成を職場ぐるみで行う体制を整える、②法人理念の徹底を図る、③「職場向上委員会」を職員自らが考えて行動する場として活用する、といった取り組みにより、法人の事業活動を支える中核的な職員の育成を図っている。また、職員の定着に向けては、職員の意見やニーズを把握し、法人側からも職員に対し、頻繁に情報開示を行うなど、法人と職員との間のコミュニケーションを活発に進めるよう努めている。

5 情報通信業 E 社：定着・育成に向けてメンター制度を活用

(1) 企業概要

1983 年創業で関西に拠点を構える企業である。業務アプリケーションシステムの開発保守、組込み制御システムの開発保守、基盤システムの構築運用等を行う、ソフトウェア開発を主たる業務としている。業務の大きな特徴として、顧客のもとに E 社のソフトウェア技術者が赴き、客先においてソフトウェアの開発保守を行うという点がある。そのため、各従業員が働く現場は大阪市にある本社ではなく、本社から離れた出先（客先企業の現場）である。従業員総数は 83 名で全てが常用労働者である。常用労働者のうち 76 名が正社員で、7 名は契約社員である。間接部門業務はアウトソーシングしているため、役員を除いて、営業の 2 名以外はすべてソフトウェア技術者である。40 歳以上の他企業経験者を契約社員として活用している。平均年齢は 37.5 歳、平均勤続年数は 12 年である。

(2) 採用活動

ソフトウェアの技術や知識は変化が速く、若手や特定分野に長けた人材でないと競争力として活用できないという実情があるため、なるべく若い人材を採用したいが、なかなか採用できない。現在は、ハローワークを活用して募集活動を行っている。平成 25 (2013) 年度は 11 名を採用したが、そのうち 7 名はハローワークを通じて、1 名は学校紹介によって採用した。しかし、人材不足（特に、最新のソフトウェアを運用できる人材）は解消できていないという。

(3) 定着に向けての取り組み

E 社としては、離職行動すべてが悪いとは考えておらず、独立開業や実家の商売を継ぐなどの理由での離職はやむを得ないと考えており、「会社が嫌になって辞める」離職者をいかに減らすかを念頭に職場作りに取り組んでいる。

最近 3 年間の離職状況は大きく変化しておらず、例年 10 名程度であったが、平成 25 (2013) 年度 9 月 20 日 (2013 年度前期) 時点では 3 名で、例年よりもやや減っている傾向にある。3 年前頃までは、離職をそれほど気にしていなかった。世間が不景気であるため、例え離職者が出て、年々徐々に減る傾向にある受注量と見合う人員数であった。しかし、近年になって、「ある程度の量の受注量に應えるためには、必要最低限の人員数をキープしなければいけない」ということに気づき、離職を気にするようになった。

離職者に離職前ヒアリングをしたところ、「(業務の特性上、客先にいる時間が長いため)自分がどこの会社の社員か分からない」、「自分を教育してくれるのは(出先である)客先企業である」や「E 社にいる他の社員のことを何も知らない」といった、E 社の従業員としてのアイデンティティに関わる部分への言及が見られ、これらの言及の裏には、彼・彼女らの仕事特性(=本社ではなく客先で仕事を行うこと)によって「将来の仕事や職業人生への

『漠然とした不安』」があることが分かった。そのため、経営陣は、離職を減らすためにも、従業員が「E社の社員である」ことを意識して、働きがいを感じて仕事に取り組める会社になろう、と考えるようになった。

そこで、3年前から、全社的な従業員共通認識を持たせるために、「全社共通業務目標（『そこまでやってくれてありがとう』と言われる仕事をしよう＝「そこまで活動」と呼称）」、「メンター制度（先輩・後輩の繋がりと育成機能）」や「仕事の見える化（誰がどんな仕事をしていて進捗はどうか、等を社内員とトラネットで可視化したシステム）」等の施策を取り入れることにした。また、社員同士のコミュニケーションを促進することにも注力した。また、これまでに自身の仕事に対する意見・希望を申し出る機会がなかったことから、社内システムを活用して、本人の希望を吸い上げて、ジョブ・ローテーションに反映している。従業員の希望によっては、アプリケーション開発事業から基盤ソフト構築事業への異動、といった業務内容が変わる異動等といった、「新たなスキルやコンピューター言語を覚えて、自分のスキルを磨きたい」という理由での異動もよくみられるという。

本人希望のジョブ・ローテーションを行う一方で、定期的なジョブ・ローテーションは行っていない。①各チームや各従業員によって一つの仕事のスパン（主に客先で仕事を行う期間・納期）が異なる、という理由もあるが、②上述の社内システムを通じて異動希望を申し出やすい点、③メンター制度によって各従業員に適した仕事をメンターが判断して経営サイドに助言できる点、等を活用することで、定期的なジョブ・ローテーションよりも効果的な異動を行えるからである。

これらの取り組みを行うことによって、ネガティブな離職を防ぐことが出来つつあると感じている。

（４）育成に向けた取り組み

ア 目標管理制度と育成との連動

E社の目標管理制度における特徴は、①まずは評価を自己申告する点、②自己申告項目において、会社側がどの点を重視するかを明確に伝えている点、の2点である。

これらの特徴によって、従業員は「会社側にどの点をアピールするべきか」を知った上で、仕事に取り組めるようにしている。上述の「そこまで活動」の場合、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果を上げて、その活動の進捗等を社内メンバーに報告・周知させた」場合はA評価、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果を上げることが期待できるレベルで、その活動の進捗等を社内メンバーに報告・周知させた」場合はB評価、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果を上げている（が、社内システム上での進捗報告・周知は行っていない）」場合はC評価、といった評価がなされる。

「そこまで活動」の実践とその方法や進捗の「情報共有（誰がどのような仕事をしているのか）」が社内システムを通じてなされる。この情報共有システムに各従業員が逐一業務報

告を行うことで、①その結果が評価される仕組み、②自身以外に従業員の業務報告を社員全員がアクセスできる仕組み、となっている。「情報共有」によって社内全体のノウハウ蓄積や組織能力向上につながっていると同時に、評価結果の可視化（後述）によって、「あの人がなぜ評価を受けるのか」という情報の開示にもなり、社員の評価に対する納得性向上にもつながっていると感じる。

評価制度においては、職業能力（「プロフェッショナル能力」と呼称）をやや重視している。プロフェッショナル能力には「問題解決能力」「コミュニケーション能力」などの能力項目が含まれる。プロフェッショナル能力を重視する理由は、客先の要望や個々人の専門性によって、各従業員に求められるテクニカルな能力（＝技術的スキル）は異なるので、集団的に育成できるものではないからである。テクニカルな能力においては、個々人の能力や要望に合わせて外部での講習を受けさせるなどして、能力開発を行っている。

また、社員個人に各々のスキルを自己評価させて、それらの申告を「スキル委員会」という社内における評価委員会（委員会メンバーは毎年更新される）が評価を行い、社員の職務能力（スキル）評価として給与査定に反映する仕組みを導入している。他のチームのメンバーも含めた「スキル委員会」の評価によって、全社員が納得できる（＝チーム外の従業員から見ても納得できる）観点を重視した評価手法となっている。このスキル評価制度は、透明性のある評価に繋がっており、従業員の働きがい向上につながると感じている。

さらに、「各従業員の目標（「どういったターゲットに対して、どのような仕事を行うか」という具体的な目標）」、「各従業員の目標達成に向けた進捗状況」や「それらの進捗状況に対するメンターや同僚からのコメント」を、全社員が社内システム上で見られるようにしている。この社内システムの活用によって、他の業務につく同僚からのコメントなども得られるので、新しい気づきにも繋がることもあるという。

イ メンター制度の活用

上述のようにE社では、メンター制度を導入している。メンターはチームリーダーが務めている。また、E社のメンター制度では、メンターの下に「子メンター」を設けられている。子メンターは、メンターよりも近い位置でより詳細にメンティ（後輩社員）の面倒を見るようにしている。「子メンター」制度は、「メンターよりも若く、メンティと年の近い従業員が彼・彼女ら（メンティ）の面倒を見る方が良いのではないか」という社員の提案から生まれた制度である。

上述した評価制度は、メンター制度と連携して進められている。メンターは被評価者であるチームメンバーの大まかなランク付けを行い、考課者である本社の技術・営業部長に報告する。ここでのメンターの役割は各々のメンバーを細かく評価するのではなく、「Aさんはどの程度仕事が出来ているか」「Bさんはどうか」といった報告を技術・営業部長に対して行うのみである。

このような評価方法を取り入れたのは、①社内でチームは構成されているが、チームメンバー各々の出先が異なることもあるので、チームリーダーがチームメンバーの働きぶりを事細かにチェックするには限界があること、②E社の組織構造は「社長 - 技術・営業部長 - 各チーム及びチームメンバー」という構造になっており、企業規模も大き過ぎず、技術・営業部長が社内システム上の業務報告・成果報告をもとに、各従業員の評価を行うことも十分可能であること、等の理由からである。

技術・営業部長が各従業員の評価をつけた後、それら評価結果及び理由を各チームリーダーに説明を行う。その後、各チームリーダーは、技術・営業部長の評価をもとに、チームメンバーへの指導・助言という形で、今後伸ばすべきとされる評価項目の是正や強化を促すよう、翌期の育成及び成果目標設定に反映させる仕組みになっている。

評価に関しては、技術・営業部長によって評点がつけられるが、表彰や報奨に関しては、メンターからの推薦によって行われる。毎期、「そこまで活動賞（＝『そこまで活動』で最も貢献した従業員への賞）」や「グッドレポーター賞（＝社内システム上で有意義なレポートを行い、社内情報共有に貢献した従業員への賞）」等の、当期に貢献した従業員を表彰する制度を取り入れており、この際の表彰者の推薦は子メンターやメンターによって行われる。

（５）取り組みの評価と今後の課題

業務特性上、客先で仕事を行うので、会社側からは各従業員の普段の仕事状況が見えにくい部分もあるので、メンタルヘルスへの配慮を強化しつつある。客先において顧客と共に業務を行う日々が続くことから、E社の従業員には精神的な負荷もかかると感じており、昨年からは、メンターには「チームメンバー（メンティ）の体調やメンタルにも注視するように」という喚起をしている。今後も社員のメンタルや健康状態への注視は欠かせないだろうと考えている。社員のメンタルや健康に配慮することによって、より働きやすい職場づくりに寄与できると考えており、ネガティブな離職を減らすことにもつながると考えている。

また、今後も「出来る限り情報をオープンにする」というポリシーを維持することで、各従業員が仕事をやりやすい環境を維持しようと考えている。

（６）小括

E社はソフトウェア会社の強みを生かし、自社内での情報共有システムの活用によって、従業員が様々な社内情報を共有するとともに、従業員の声をくみ上げる仕組みを構築している。メンター制度を核にした育成・評価制度の導入によって、従業員の働きがいや働きやすさを追求している会社といえる。

6 老人福祉介護 F 法人：労使コミュニケーションの活性化と研修機会の充実に取り組む

(1) 法人概要

近畿地方において、居宅介護支援（ケアプラン作成）、訪問介護（ヘルパー派遣）、通所介護（デイサービス）、在宅介護支援、介護タクシー等の介護サービスを行っている。1999年に創業し、現在、彦根市に4か所、甲良町に1か所の拠点を構えている。近年、デイサービスの利用者が増えている。

従業員数は79名で、常用労働者数は65名、うち57名が正職員である。8名はパートとして働いている。パートとして働く職員には、年齢的な理由（高齢になったため）でパートという働き方を選ぶ者もいる。登録型ヘルパーの活用もしている。登録型ヘルパーやパート等の働き方を選ぶ人材は30歳以上の者が多い。

常用労働者の平均年齢は42.1歳で、平均勤続年数は4.7年である。定年再雇用制度も取り入れており、60歳の定年後も70歳までの継続雇用の維持、その後も非常勤スタッフとして75歳までの就業が可能となる制度を取り入れて、高齢社会にも対応した雇用形態を実践している。

(2) 採用活動

ここ数年は例年10名前後を採用し、昨年度（2012年度）は自己都合のための離職者数が少し増えたが、例年、数名程度が離職していく傾向が続いている。また、ここ数年は、老若問わず、採用には苦戦している。

採用においては、退職者補充型の採用が多い。退職補充型の採用ではあるが、未経験者の応募・採用も多い。介護福祉系の資格を持つが現場は未経験であるという人材もいるため、入社後に新入職員研修を用意しており、新人研修を受けることで、現場に慣れていけるように促している。

資格を持って入ってくる職員も多いため、入社後に「思っていた仕事と違う」という理由で辞めていく人材はほとんどいないが、メンタル面の理由で辞めていく者はいる。また、近年、入職後数年経ち仕事にも慣れはじめ、「さあこれから」という時期に離職していく離職者が目立ったこともあり、離職状況を問題であると認識して、離職率を下げるように思案している。社長が掲げる目標は「離職率ゼロパーセント」である。その理由の一つに、各部署は少人数で構成されているため、一人抜けると残された職員の仕事負荷が増加して仕事が立ち行かなくなる、という事情もあるという。

(3) 従業員の定着につながる取り組み

ア 評価面談の実施

F法人では、目標管理制度を導入している。評価は半年スパンで行っており、毎期、個人ごとに目標設定をしている。職員個々人が「強み」「成長へのキーワード」「会社に対する

貢献」「仕事への目標」といった目標を立てて、年に2回（6月、12月）社長と面談を行い、目標達成確認と次期目標の設定を行う。

全職員の目標管理面談は社長がすべて行うことになっており、社長が全職場を回り、面談を行っている。以前は、社長と責任者（主に各施設の管理職）が各職員との面談を行っていたが、その面談方法では「現場の責任者に対する思い（言いたいけど言えないことや不満等）を伝えられない」という意見が出たため、社長と職員の2者間で面談を行い、面談の場には責任者は同席させないように、面談方法を変更した。

現場の責任者との面談は、給与明細授受の際に、毎月行われているので、社長との面談は、評価面談という役割に加えて、現場責任者に言いにくいことを言ってもらえる場として機能している。社長は、面談において出てきた責任者への意見は、社長が各現場責任者に伝えることで、現場体制の見直し等が行われることもある。

また、社長が面談において各職員の現場での状況が分からない場合は、各職場の責任者に問い合わせることもある。社長が実際の職場状況を把握して、是正や助言を行うことによって、職員の働きやすい職場作りへの効果はあるとF法人では感じている。

ウ 経営情報の開示

F法人では、責任者会議において、各事業所の売上、利益率、人件費などを開示している。責任者会議は職員にも開放しているので、売上などの経営情報は職員にも伝わっている。また、部署ごとに、経営目標を設定してもらい、各部署から上がってきた目標を全社的な経営目標に反映するようにしている。

エ 抜擢と上司・部下関係への配慮

仕事に意欲的に取り組んでもらうため、に若い職員にも責任ある仕事を経験させるようにしている。最初は誰かとペアになって責任ある仕事に取り組むようにさせているが、チャレンジングな仕事に責任を与えて取り組ませることで、職員の働きがいは向上していると感じている。

一方で、年齢に関係なく昇進昇格することもあるので、年下の者が年長者の部下に指揮命令を行うことも多い。その際に、年長者である部下への言葉使いなど些細なことでトラブルが起こらないように社長から指導・助言を行うようにしている。

（4）従業員の育成に向けた取り組み

ア 社内外における研修の実施

F法人の各施設内での仕事の進め方はチーム（施設）単位で進めることが多いため、施設ごとに月に1度研修を行っている。F法人では、自社に合った社内研修を継続的に行っている。

研修計画においては、各職員が個別に取得を目指す資格を決めるなどして、個別に研修計画を立てる。会社が用意するプログラムはほぼ全員が参加するが、外部研修を受けに行ってもらう際には個々人の研修計画や目標をもとに、どの研修に参加するのかを決める。その際には、「この研修で何を学ぶのか」「どういった目標・達成基準をクリアするのか」を事前に明確化してもらおうと共に、彼・彼女らの上司にも「この研修で何を学んでほしいのか」「どういった知識・技術を身に付けてほしいのか」について目標設定をしてもらおう。研修後、「この研修を受けて、どのように成長したか」を評価する。

「スキルアップが出来る職場」を会社の特徴として考えており、上述の新人研修の他にも、「メンタルヘルスケア研修（ストレス発散方法や心の健康に関する研修）」、「接遇マナー研修（礼儀作法などの研修）」や「AED・救命救急講習」といった全社的な研修を行う他にも、各職員の職務に応じた研修制度も充実させている。例えば、デイサービス職員には「入浴介助研修」や「ケアプラン作成研修」、ケアマネージャーには「介護予防支援ケアプラン作成研修」や「介護保険制度理解研修（介護保険法や事例検討方法を学ぶ）」、等を行い、各職員の職務に直結した研修を提供している。

必要に応じて外部研修の利用もあるが、各現場において、職員が現場において必要となる研修内容の要望に基づいて、各現場で担当者を決めて、社内（施設内）での研修を行うように心掛けて実践している。現場で求められている技能や知識がすべて外部研修でカバーできるとは限らないので、現場からの要望をくみ上げるように、定期的に要望を聴取する機会を設けている。一般的な知識や技術面の向上は外部研修によって習得できるが、外部研修はF法人独自の環境（例えば、お風呂場の大きさ等、といった設備環境）とは異なる施設環境で行うものであるため、外部研修で学んだことを社内で活かすためにも社内研修を行っている。各部署（施設）間合同で社内研修を行うことも多い。

外部研修を受けに行ってもらう際の個々人の研修計画・目標およびその評価によって、研修を受ける姿勢が能動的なものになるという理由から、外部研修の事前・事後確認制度を導入した。この評価制度によって、職員の研修への取り組み意欲が向上しているのではないかと感じている。

イ 「体験異動」の活用

F法人では、定期的な異動（ジョブ・ローテーション）は取り入れていない。その理由は、介護という業務においては、利用者との関係性が重要だからである。介護者（職員）と利用者との関係性を強化する（利用者との信頼感醸成、等）ためには、頻繁に異動することはあまり好ましくないと考えている。

しかし、他の職務や職場を全く関知させないわけではない。1日間だけではあるが、他の事業所で実際に仕事を行う「体験異動」を定期的に行っている。この「体験異動」によって、これまでの自身の職場での仕事では気づかなかった点に気づくこと等によって、新たな発見

を促すような教育訓練として機能している。また「体験異動」で気づいた、各事業所の良い点・悪い点を従業員同士が教えあうこと等によって、各職員のみならず各事業所単位でのレベルアップにつながっている。

（５）取組みの評価と今後の課題

介護業界は、人間関係が問題で辞めていく人材が多い業界であるので、コミュニケーションが密にすることで職員の声を吸い上げるように、コミュニケーションを活発化する必要があるとF法人では考えている。

また、離職者の中には、「人間関係が悪いから」という理由ではなく、スキルアップや高職位を目指し新たな職場を探すために辞めていく者もいることから、いつでも戻ってこられるようにしておく必要もあると考えている。離職者には離職前に離職理由のヒアリングを行っており、また、もしF法人に戻ってきた場合でも復職しやすい制度にしており、復職後には退職前と同等もしくは退職せずに勤め続けていたらついていたであろう職種・もらっていたであろう賃金によって処遇することになっている。

（６）小括

F法人は、目標管理面談や毎月の面談などを通じてコミュニケーションを促進し、従業員の定着へとつなげている。

また、社外研修を活用しつつ自社に合わせた研修にカスタマイズするなど、研修を充実させたり、1日間だけ従業員に他の事業所での仕事を行わせる「体験異動」を活用したりして、従業員の育成を図っている。

第3節 事例のまとめと今後の課題

以上が、本年度、実際に聞き取りを行うことができた企業事例の概要である。

これらは、その一つひとつが、ヒト関連の課題に積極的に取り組んできた企業の事例として重要である。細部の違いを捨象した上で、製造業と非製造業にわけて、その特徴を示すと、次のようになろう。

1. 製造業における管理職育成への取り組み

製造業企業では概ね、比較的長期の人材育成に注力している。採用経路（新卒・中途）の違いにかかわらず、自社で長期雇用を前提として育成しようとしていることが窺われる。長期雇用を前提とした内部育成というのが、3社に共通した特徴と言えよう。

ところで、本章で取り上げた事例において特徴的なことは、現場の作業者の育成に加えて、部門の管理職の育成にも力点が置かれつつあることが窺われる点である。このことから、人材育成のターゲットが、製造現場や現場のチームをまとめる「自律したリーダー」から、「部門の業務を回せる」人材へと広がりを見せている、その可能性を見てとることができる。

一方、こうした目的を実現する手段は、様々である。例えば、B社では、組織構造を改革し、管理職 - プロジェクトマネジャー - プロジェクトのメンバーという流れを、組織構造の中で明確にすることを試みている。C社では、Off-JTのプログラムの企画、実施を通じて、マネジメントに必要な技能を育成することを試みている。

とはいえ、その手段の違いは見られるものの、通常の発想とは異なる考えの下、改革を実施している面が窺われる。例えばB社では、20人程度の規模にもかかわらず、階層組織の導入を試みている。流体という高度な技術を用いた経営を実施する上では、柔軟かつ機能的に動ける小集団組織が有益のように思われるが、それを基礎としつつ、集団から企業組織への転換が目指されている点は、非常に興味深い。

また、C社においては、一見すると企業業績に直結しないと思われるような取り組みを通じて、部門のマネジメント能力育成に取り組んでいる。こうした取り組みは、かつて、一般社員を管理職に登用した際に、現場に戻ることを要望したり、会社を退社した社員が少なからずいたことを糧に、実施されている。この点は、業務に直接的には関連しない事柄を通じて、段階的にマネジメント能力を育成することが、管理職育成に繋がるという点で、示唆に富むものである。

2. 非製造業の場合

(1) 一般社員の帰属意識を高める

一方、非製造業の場合には、中途採用がより活用されている。中途採用の後、即座に戦力となる場合もあれば、入社後に一定期間を経て育成される場合もある。こうした採用戦略をとる非製造業3社では、管理職というよりは、現場で業務を担う一般社員層の育成・定着に

その力点が置かれる傾向があるように思われる。

その際には、経営理念や事業戦略を共有することが、同時に取り組まれている。例えば、D社では、「早く食事介助が出来る、オムツ介助ができるというのが優れた介護職員ではなく、利用者を意識する」、という法人理念の共有化が図られている。そして、こうした取り組みは、目標管理などを通じた会社目標→部門目標→個人目標のリンクの強化といった企業の業績管理施策とともに、実施されている。

総じて、これらの取り組みは、従業員にたいして、企業への帰属意識を高めてもらうことをその狙いとしていることが多いと思われる。現場からの発言機会を多く設けるのも、こうした帰属意識の醸成を目的としていることが窺われる。発言機会の提供を通じて、従業員自らが、組織に対して一体感を持つことが期待されていると考えられる。

加えて、こうした発言機会を利用し、従業員の意見を広くくみ上げることは、職場環境のさらなる向上に繋がり、定着率を高めることにも寄与している。E社の子メンター制度は、その代表例と言えよう。

もちろん、本事例から断定することは注意が必要であるが、こうした一般社員層の定着に力点が置かれるのは、中途採用が製造業と比べると多いためだと思われる。彼らが次の職場に移る前に、企業は、彼らが組織に対して帰属意識を持つように仕向ける必要がある。こうした業界における労働市場の特性によって、組織の末端の人間に対しても、経営側が、積極的にコンタクトをとることを促していることが窺われる。

（２）離職を織り込んだ人事管理

この点は、F社において見られたことである。F社では、スキルアップを理由に転職を選択する社員がいる。ここで重要なことは、こうした社員が企業から退出することを、会社として特段問題視しているわけではないことである。優秀な一般社員を育成することに取り組む一方で、社員が、ポジティブな理由で離職することについては、大きな問題という風には認識していないのである。この点は、企業は育てた優秀な社員を囲い込む、という単純な図式を描くことが、必ずしも適当ではないことを示していると言えよう。

このことから、無期契約を結びつつも、その関係は永続的ではないことを、双方（使用者／雇用者）が、前提としているようなケースもあることが予想される。この点については、より多くの調査を必要とするところであるが、可能性の一つとして十分考えられることだと思われる。

3. 今後の課題

さて、本節の最後に、本事例から得られた知見を基に、次年度に向けた研究課題を述べておきたい。

第一に、企業が考えるコア人材の多様性についてである。部門を管理できるような人材をコアと見なしているのか、それとも現場で良質なサービスを提供することができる人材をコアと見なしているのか。今回の事例調査では出てこなかったが、組織の部署毎に、想定しているコア人材が異なる可能性もあると思われる。次年度以降の調査では、この点についてさらに知見を深める必要がある。

第二に、基本的な人材観・定着観の違いである。業種の違いという要素が、より大きいようにも思われるが、すべての企業で必ずしも「従業員には、どうしても定着してもらわなければ困る」とは考えていない。企業が嫌になって辞めるという事態は避けたいとは思いつつも、一定程度、移動があることはいわば織り込み済みという企業がある一方で、「ほとんどすべての従業員には定着してほしい、辞めてもらっては困る」と考える企業もある。基本的な人材観・定着観には、相当な幅があると予想される。この点については、今後も事例調査を重ねるとともに、アンケート調査票の設計の際に念頭に置くべきことだと考えられる。

第三に、上記二つの組み合わせとして、求めるコア人材のタイプ毎に、①採用・育成・定着施策において違いはあるのか、また、②その違いにはどのような要因が影響・関係しているのか、といったことを把握することも、中小企業の人事管理を考える上で、重要なことだと思われる。

上記は、どちらかと言うと中小企業の構造を把握するということを目的とした課題と言える。こうした構造を前提とした上で、第四に、従業員の定着に繋がるような人事施策の検討が、行われなければならない。例えば、本章の事例の中には、一人ひとりの従業員が、自身が担当している業務が、当該企業の中でどういった位置づけにあり、そのような意味を持っているのかを、なるべく自発的に考えることができる機会を提供することの重要性を示唆するものもあった。

このことから、肝心なことは、従業員が企業経営や自身の業務を「仕方なく考える」のではなく、あくまでも「自発的に考える」きっかけを提供できるか否かにあると思われる。いったん、こうしたきっかけを掴むことができれば、従業員はさらに次のステップを「自ら」考えるようになる。そのためには、製品市場の中での当該企業の位置や状況などについても、可能な限り情報を提供、つまり、経営情報を提供し、その共有を図ることが基本となろう。

もちろん本章で指摘された企業が実施している施策の一つひとつには、従来から言及されてきたものもある。しかしながら、そうした制度が導入されることになったきっかけや、継続的な取り組みが可能となったそのプロセスをさらに詳細に吟味することは重要なことだと思われる。言い換えれば、経年的な変化を通じて、施策の有効性を検討する必要がある。

ここで得られた貴重なデータをいかしながら、今後のヒアリング調査やアンケート調査設計の検討に取り組んでいきたい。