



人材の定着を促す中小企業の取り組み

～ 従業員への意識調査にみる離職防止のためのポイント～

- 第1章 中小企業を取り巻く雇用の動向
- 第2章 就業・定着・離職にかかわる
従業員の意識
- 第3章 人材を定着させるためのポイント
- 第4章 まとめ～中小企業ならではの
取り組み

はじめに

中小企業にとって、現在の雇用情勢下での採用難は、1990年前後のバブル景気時の状況に匹敵するほど深刻な問題となっている。事業活動に見合う新規採用がままならないなか、仮に苦勞して採用したとしても、相前後して辞められてしまえば意味がなく、新規採用もさることながら現有人材の定着は、さらに重要な経営課題になっている。

一方で、働き手の側からみれば、今日、働き方改革が唱えられるなか、雇用の流動性が高まり、一つの会社にとらわれない多様な職業・職種・職場を選択できる環境は、本来的には望ましい。自らの能動的な行動により、長時間労働や不適正な雇用慣行に追い込まれるリスクも軽減できる。

ところが、職場を選びたい働き手に対して中途採用の道を開き、こうした転職活動の主要な受け皿となっているのは、実は中小企業であり、新卒採用重視の大企業ではない。個々の中小企業は、人材の定着化を図っているが、全体としては、雇用の流動性を支えているのが現実である。それでも、雇用の流動性が進展すれば、働き手も企業も、より良いマッチングを目指す探索行動が円滑になり、希望の職場を見出した働き手が当該企業に定着することにもなる。

言い換えると、雇用の流動性が進むほど、より魅力ある職場を提供できる中小企業が、より良質な人材を定着させることができるようになる。以前にも増して、働き手に訴求する魅力ある職場づくりが、中小企業に対して求められているのだろう。

そこで、本調査では、マクロ統計、アンケート、インタビューを通して、中小企業を巡る採用、定着、転職の状況に注目し、今後の中小企業のあり方を探る。

なお、本調査は、2017年度に日本政策金融公庫総合研究所がみずほ総合研究所(株) (担当：林 孝衛氏、^{ひろま}書間 友仁氏、川原田 和也氏、塚越 由郁氏) に委託して実施したものである。調査方針は日本政策金融公庫総合研究所およびみずほ総合研究所(株)で協議して決定し、みずほ総合研究所(株)が政府などのウェブサイト、各種報告書など、入手可能な文献を詳細に調べた。また、企業等へのインタビュー、ウェブアンケートの設問作成等については共同で実施したほか、ウェブアンケートの画面構築、データ処理等については、別途みずほ総合研究所(株)が(株)クロス・マーケティングに委託した。本レポートは、これら一連の調査に基づき、みずほ総合研究所(株)が作成した報告書を基に、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

なお、本調査および本レポート作成に当たり、東洋大学経済学部・安田 武彦教授にご指導いただいたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに改めて、お礼を申し上げます。

(日本政策金融公庫総合研究所 海上 泰生)

【要 旨】

第1章 中小企業を取り巻く雇用の動向

本章では、まず、わが国の雇用者数の中長期的な増減や雇用の流動性を確認し、労働市場における構造的な問題を把握した。次に、近年の景気回復局面における労働需給の逼迫から、中小企業で人手不足の問題が深刻化している状況を確認した。さらに、第2章以降のアンケート・インタビューの分析に向けた準備として、雇用を巡る政策の変遷と先行研究を確認した。

労働市場の構造的な変化をみると、1990年代後半から現在に至る非正規雇用者数割合の上昇、将来的に予測される労働力人口の減少があり、わが国の労働力は量・質両面で制約が生じているとされる。また、リーマンショック時に急減した転職者数が、その後増加に転じていることに加え、平均勤続年数が相対的に短い非正規労働者が増えていることから、世界的には低い水準にあるわが国の雇用の流動性も漸次高まってきている。就業者側の選択肢は広まるが、中小企業側は、優れた人材を引きつけ、マッチングを実現して、長く定着させることが求められるようになる。

しかしながら、近年の景気回復局面において有効求人倍率は歴史的な高水準にまで上昇し、学生の大企業志向の高まりもあって、中小企業は深刻な人手不足に見舞われている。今日、人材の確保・定着に向けた中小企業の取り組みがますます求められている。

第2章 就業・定着・離職にかかわる従業員の意識

本章では、人材の確保と定着に取り組む中小企業に対するインタビュー、従業員に対するアンケート、グループインタビューの結果を踏まえ、人材の定着にかかわる働きがい、帰属意識、離職理由といった観点から整理・分析した。

勤務先に対する帰属意識や転職に対する抵抗感の傾向をみると、シニア世代より若年世代のほうが帰属意識が弱く、大企業勤務者より中小企業勤務者のほうが転職に対する抵抗感が少ないことがわかった。若年人材の不足や流出に悩む中小企業の厳しい状況がうかがえる。

現勤務先を離職したい理由をみると、金銭面での不満が最も多い理由であったが、同時に離職していない理由をみると、「多少の不満があっても離職するほどではない」という回答をはじめ、多くが不満をもちながらも踏みとどまっていることがわかった。従業員インタビューでも、「給料が下がったが、人間関係が良いので転職は考えない」という声も聞かれ、金銭面での不満だけによらず、何かほかの要因も絡んで離職行動に進むケースが多いと考えられた。

第3章 人材を定着させるためのポイント

本章では、前章でみた従業員の意識や傾向を踏まえて、中小企業に人材を定着させるために必要となるポイントを探った。まず、定着率を向上させるための方策として、最も多くの企業が取り組んでいるものは「労働時間短縮・残業削減」であるが、従業員側が効果的だと思うものは「賃金水準の引き上げ」と、両者の間に差異があった。金銭面での不満が離職を促す大きな要因であり、従業員

の満足のいく賃金水準を実現することが、離職防止に最も効果的であるといつてよい。ただし、厳しい価格競争のなかにいる中小企業にとって、十分な賃上げを実現することは容易ではない。従業員インタビューでも「賃金があがったが辞めたい人は辞めた」との指摘もあり、賃上げだけではない、ほかの何らかの方策も合わせて講じる必要があると考えられる。

離職経験のある従業員へのインタビューで、どんな手立てがあれば前勤務先を離職しなかったかを尋ねたところ、「自分の話を聞く時間を設けてもらえれば」という声があがったように、説明し、話を聞き、明確に示すことが求められているとわかった。

そうした点を踏まえて、人材の定着を促進する方策を企業インタビューから抽出すると、① 従業員一人ひとりに配慮し、反応する組織体制、② 従業員間のチームワークを促す仕掛け、を挙げることができた。また、③ 経営トップと従業員との積極的なコミュニケーションも有効で、大企業にはない中小企業の強みの一つである。仮に従業員が会社に対して不満をもったとしても、早期の段階で解消できる機会にもなり、人材の定着に大きく寄与すると考えられる。

第4章 まとめ ～ 中小企業ならではの取り組み

部門内外のチームワーク、経営トップと従業員間のコミュニケーションを含め、組織内を縦横に走るコミュニケーションは、特段、大きな原資を要しないので、賃上げと並行して実施することもできる。ただし、できれば、経営トップや従業員各人の自発性に依存しないよう、自走する継続的なシステムとして構築することが望ましい。それぞれの考えを正確に相手に伝え、理解し、要望などの実現が難しい場合においても納得できる理由を明確にフィードバックするような仕組みが求められる。そうした仕組みを軌道に乗せることができれば、意思疎通の不足が引き金となる離職は、確実に減っていくと思われる。

目次

第1章 中小企業を取り巻く雇用の動向	1
1 人材確保を困難にしている労働市場の構造的な問題	1
(1) 正規雇用者の減少と非正規雇用者の増加	1
(2) 将来的に見込まれる労働者数の減少	2
(3) わが国における低い雇用流動性	3
(4) 国別比較でみた雇用の流動性の低さ	6
2 近年の景気回復に伴う労働需給の逼迫と人手不足の深刻化	7
(1) 労働需給の逼迫	7
(2) 中小企業における人手不足の深刻化	8
3 雇用関連政策と先行研究のレビュー	10
(1) わが国の雇用政策や支援施策の動向	10
(2) 人材の確保・定着および離職についての先行研究	11
第2章 就業・定着・離職にかかわる従業員の意識	13
1 人材の確保と定着に取り組む企業へのインタビュー	13
2 中小企業の従業員に対するアンケートおよび従業員インタビュー	14
(1) アンケートの概要	14
(2) 中小企業に勤務する従業員へのインタビューの概要	15
3 中小企業における人材の定着に関する課題	15
(1) 就職を決める際に重視することは何か	16
(2) 会社に対する帰属意識には、どのような傾向があるか	17
(3) 働きがいを感じるのとは、どのようなときか	18
(4) 転職に対する抵抗感には、どのような傾向があるか	19
(5) 定着・離職に影響する要因は何か	20
第3章 人材を定着させるためのポイント	23
(1) 定着率を向上させるための取り組みには、どのようなものがあるか	23
(2) どのような仕組みがあれば離職を防げたか	24
(3) 人材の定着を促進する方策は何か	25
(4) 経営トップと従業員のコミュニケーションがもたらす効果とは	26
(5) 成功事例企業は、どのような表彰制度やイベントを実施しているのか	27
第4章 まとめ ～ 中小企業ならではの取り組み	29
1 働き方改革と雇用の流動化	29
2 離職理由の分析からわかること	29
3 人材の定着を促す取り組み	29
(1) 賃金水準の引き上げによる対処	29
(2) 非金銭面での定着促進策のあり方	30
(3) 組織内を縦横に走るコミュニケーション	30
特徴的な取り組みで人材の確保と定着を図る企業のインタビュー録	31
アシザワ・ファインテック(株)	32
エイベックス(株)	39

(株)九州壹組 ^{いちぐみ}	45
サンヨーエアサービス(株)	53
(株)中山鉄工所	59
(株)ねぎしフードサービス	67
【参考文献】	75

第1章 中小企業を取り巻く雇用の動向

わが国では、少子高齢化を背景に将来的な労働力の不足が懸念され、今後企業にとって人材の確保が難しくなっていくことが想定される。さらに近年の景気回復局面における労働需給の逼迫は、事業活動に必要な人材の獲得を困難にしていると思われる。

そこで、本章第1節では、わが国の雇用者数の中長期的な傾向や雇用の流動性を確認し、労働市場における構造的な問題を把握する。第2節では、近年の景気回復局面において労働需給が逼迫し、特に中小企業で人手不足の問題が深刻化している足元の状況を確認する。第3節では、第2章以降で実施するアンケート・インタビューの分析の際に踏まえる前提として、人材の確保・定着に関する学術的な論文も含む先行研究を確認し、第2章以降の分析における参考資料として活用する。

1 人材確保を困難にしている労働市場の構造的な問題

まず、過去30年間の雇用者数・雇用形態の推移、将来的な労働者数の推移や雇用の流動性の状況を把握し、わが国の労働市場の中長期的な傾向から、中小企業における人材の確保が困難となっている背景を確認する。

(1) 正規雇用者の減少と非正規雇用者の増加

過去30年間のわが国における雇用者数（役員を除く）の推移を確認すると、1985年には3,999万人と4,000万人をわずかに切っていたものが、1987年から毎年増加し続け、2001年には4,999万人と、16年間でほぼ1,000万人増加した（図表1-1）。その後しばらくは横ばいが続いたが、2013年頃から微増傾向となり、2017年時点で5,469万人となっている。

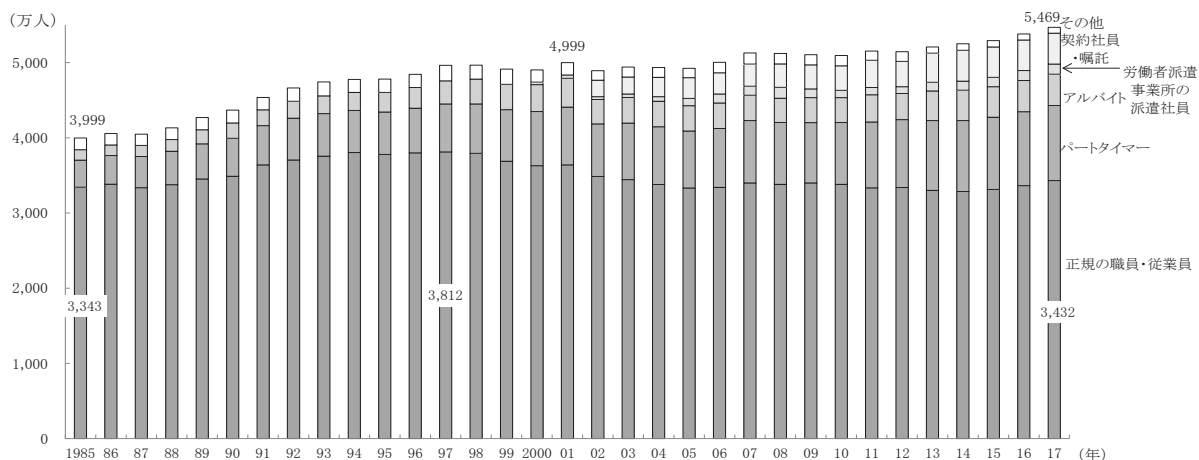
雇用形態別にみると、正規の職員・従業員の数は、1985年には3,343万人であったものが、以降10年ほどは増加傾向となり、1997年には3,812万人と400万人以上増えた。その後、2000年代前半にかけて400万人程度減少した後、現在に至るまでほぼ横ばいで推移した結果、2017年時点で3,432万人となり、32年前と比べ90万人ほど多い程度となっている。

一方、パートタイマーやアルバイト、契約社員などを合計した非正規の職員・従業員は、1985年には655万人であったが、以降、現在に至るまでほぼ毎年増加し続けた。特に正規雇用者が減少した1997年から2000年代前半にかけて非正規雇用者数が増加しており、2016年時点では2,017万人となり、この30年間で3倍超となっている。

このように、1997年以降、正規雇用者の減少と非正規雇用者の増加が同時に起きており、現在まで雇用者全体に占める非正規の職員・従業員の割合が増加し続けている。

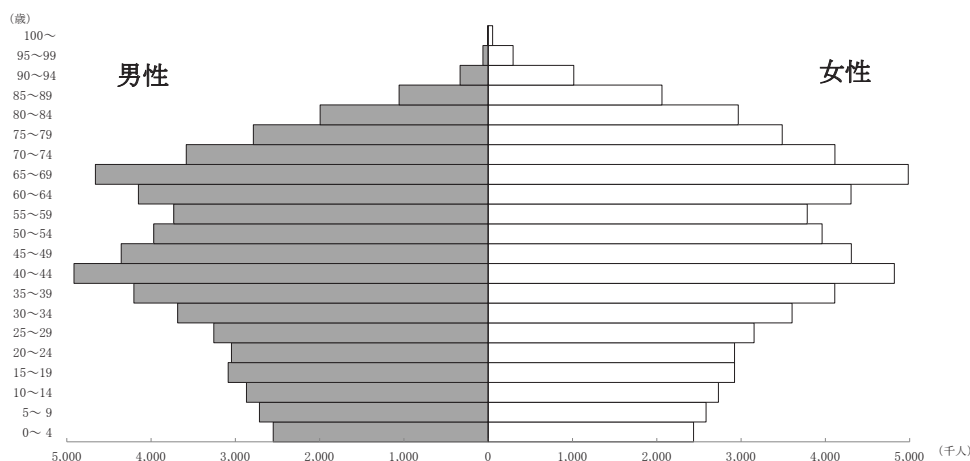
1990年代後半は、長く不況が続いていた時期であり、この時期における非正規雇用者数の増加には、景気低迷に伴う低調な企業業績が背景にあったと思われる。その後、リーマンショック直前の2006～2007年や2013年以降の景気回復期に、正規雇用者数が一時的に微増することはあったが、現在に至るまで、中長期的に非正規雇用者割合の増加は続いてきた。すなわち、かつて、景気後退への対応もあって進行してきた雇用の非正規化の動きは、その後、景気変動によらない長期的な構造変化として進んでいる可能性があり、それを前提とした対応が企業および就業者の双方にとって、求められていると考えられる。

図表 1-1 雇用形態別の雇用者数の推移



資料：2013年以降は総務省統計局「労働力調査結果」（基本集計、年次）、2002年～2012年は同「労働力調査結果」（詳細集計、1～3月平均）、2001年以前は同「労働力調査特別調査」（2月時点調査）
 (注) 役員を除く雇用者。2001年以前の「契約社員・嘱託」は、「その他」に含まれている。

図表 1-2 男女・年齢階級別人口



資料：総務省統計局「平成 27 年国勢調査」（2015 年）

(2) 将来的に見込まれる労働者数の減少

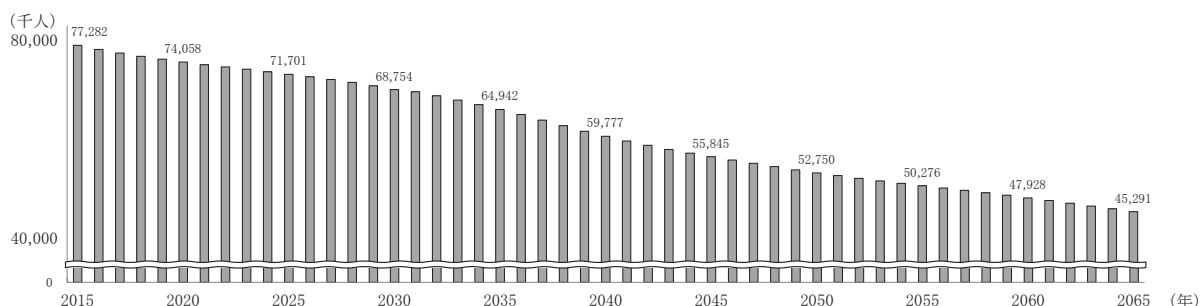
現在の人口構成を年齢（5歳階級）別にみると、40歳代前半以下の人口は、おおむね年齢が低くなるほど少なくなっている（図表1-2）。また、15歳未満の年少人口は各年代で600万人以下となっている一方、35～69歳の人口は、50歳代を除く各年代で800万人以上となっている。

このように、わが国では少子化と高齢化が急速に進んでいる。少子化については、現在の政府の目標どおりに合計特殊出生率が1.8以上にまで回復するシナリオが実現しない限り止まらず、高齢化については、わが国の平均寿命が過去20年ほどの間80歳代前半で微増傾向が続いていることから¹、今後も継続すると考えられる。

少子高齢化が進む以上、将来的な生産年齢人口は減少し続けると推計されており、今後約50年で現在の6割以下にまで減少すると推計されている（図表1-3）。

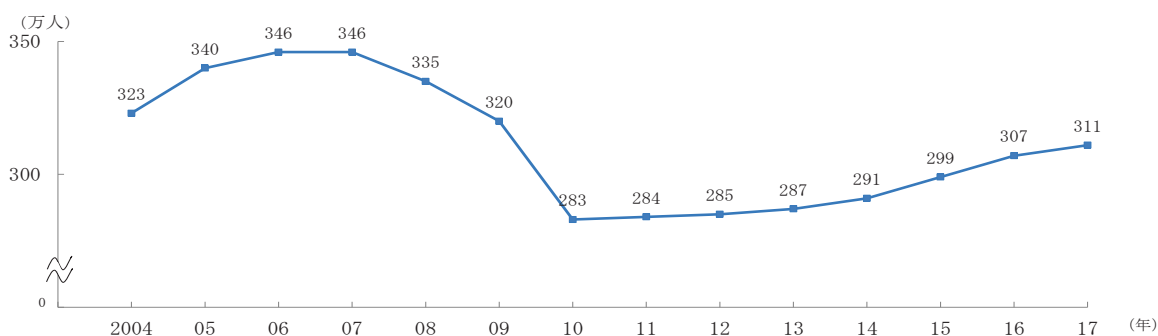
¹ 厚生労働省「簡易生命表」（2016年）

図表 1-3 生産年齢人口の将来推計



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（出生中位・死亡中位）」（2017年推計）
 （注）2015年の数値は、総務省統計局「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳をあん分した人口（参考表）」による。

図表 1-4 転職者数の推移



資料：総務省統計局「労働力調査結果」

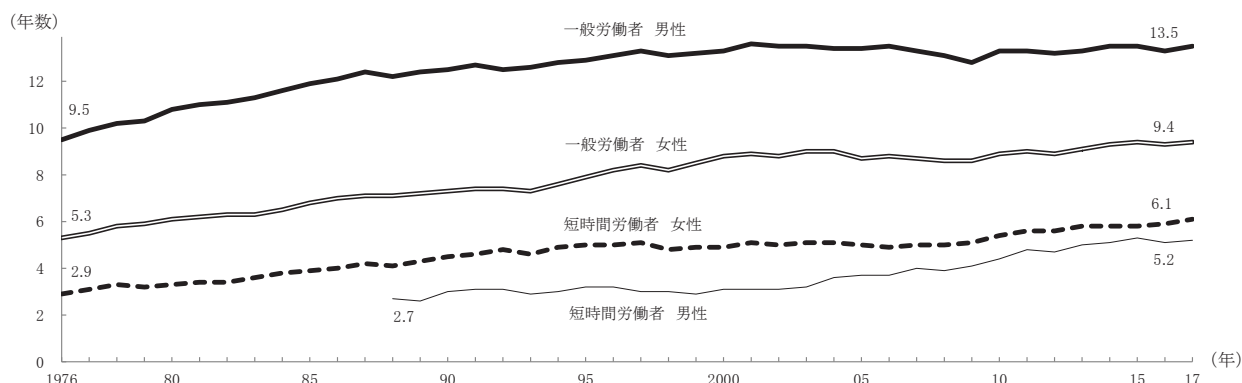
近年の雇用者数がかろうじて微増であったものの、今後は少子高齢化の進展と生産年齢人口の減少を背景にした労働力人口の減少が予想され、雇用者数も継続的に減っていくと考えられる。中小企業にとって、事業活動に必要な人材を確保することがますます難しくなると想定される。

（3）わが国における低い雇用流動性

前述した労働力人口の減少が将来予想される労働市場の大きな変化の一つであるが、このほかに予想される大きな変化として、雇用の流動化がある。雇用の流動化が進むことで、就業者は、自らの能力や志望により適した企業に移りやすくなり、企業は、より自社に適した人材を確保しやすくなる。就業者と企業の間で選択の幅が広がり、良好なマッチングが実現しやすくなるといえよう。一方で、流動化が進展すれば、市場価値の高い人材は一企業に定着しなくなり、企業にとっては優れた人材が流出してしまうリスクが高まることにもなる。

雇用の流動性に関する指標として、まず、わが国の転職者数の推移を確認すると、2007年の346万人から、リーマンショックを経て2010年には283万人と2割近く減少したが、その後は増加基調で推移している（図表1-4）。ただ、就業者にとって転職は、給与減少や労働条件の悪化などのリスクを伴う行動であり、リスクを嫌う国民性が反映されやすい。また、企業側にも新卒採用および終身雇用の慣習が根強いこともあり、わが国の雇用の流動化はまだ道半ばといわれている。

図表 1-5 常用労働者の平均勤続年数の推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（図表 1-7 まで同じ）

(注) 1 産業計、企業規模計、学歴計、年齢階級計の平均勤続年数。

2 常用労働者を「一般労働者」と「短時間労働者」に区分。「短時間労働者」とは、同一事業所の一般の労働者より一日の所定労働時間が短い、または、所定労働時間が同じでも 1 週の所定労働日数が少ない労働者をいう。「一般労働者」とは、「短時間労働者」以外の者をいう。

3 男性短時間労働者の勤続年数は 1988 年から調査。

次に、常用労働者の平均勤続年数の推移をみると、一般労働者の平均勤続年数は、1976 年から 2017 年までの約 40 年間で、男性は 9.5 年から 13.5 年へ、女性は 5.3 年から 9.4 年へ、それぞれ約 4 年程度長くなっている（図表 1-5）。また、短時間労働者についても、男性は 1988 年での 2.7 年から 2017 年の 5.2 年へ、女性は 1976 年での 2.9 年から 2017 年の 6.1 年へ、それぞれ長くなっている。このように、一つの企業に勤める期間は総じて長くなっているのである。

一般労働者を、雇用形態・性別・従業員規模ごとに分類して勤続年数を確認すると、平均勤続年数は、正規社員のほうが非正規社員よりも長く、男性のほうが女性よりも長く、勤務先企業の従業員規模が大きいほど長い傾向にあることがわかる（図表 1-6）。結婚や出産を機に離職する女性が未だ少なくないこと、大企業において新卒採用および終身雇用が広く普及していることが背景にあると考えられる。

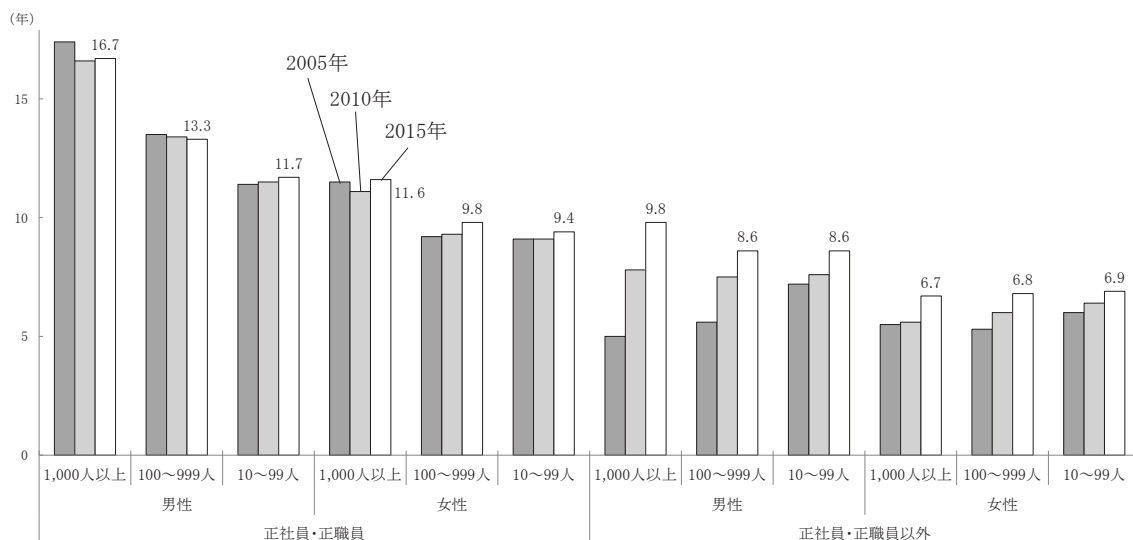
2005 年から 2015 年までの時系列推移をみると、従業員規模・性別にかかわらず、正規社員の平均勤続年数にはほとんど変化がなく、非正規社員の平均勤続年数は上昇傾向にあることがわかる。前掲図表 1-1 でみたように、近年、就業者全体に占める非正規雇用者の割合が高まっているが、その一員には非正規社員の勤続年数が長期化したこともあると思われる。

非正規社員における平均勤続年数の伸びは、特に従業員 1,000 人以上の企業に勤める男性社員において大きく、2005 年から 2015 年までの 10 年間で 4.8 年伸びている。一方、従業員規模の小さい企業の非正規社員については、平均勤続年数はあまり伸びていない。

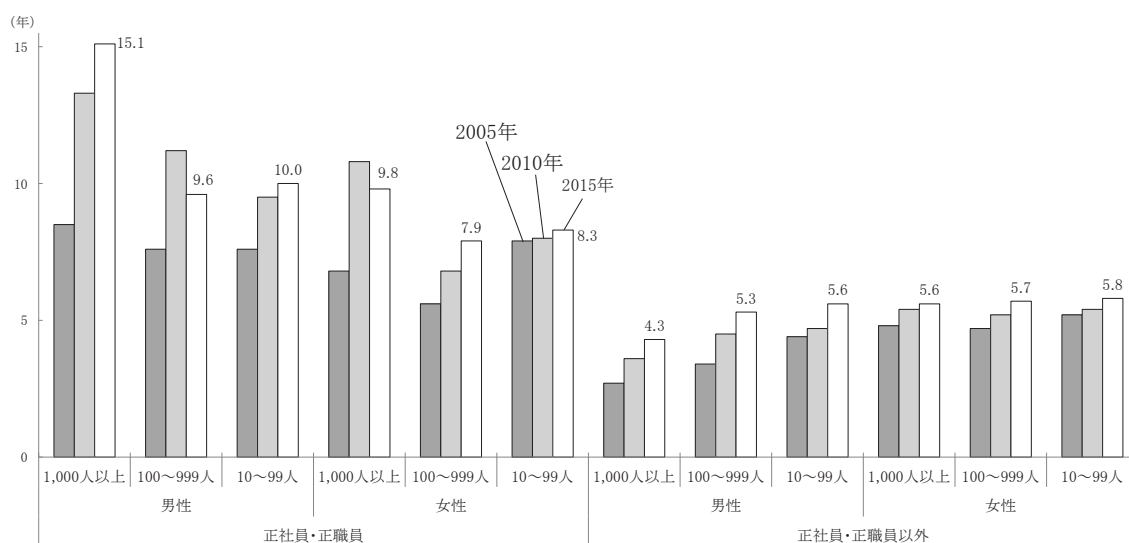
短時間労働者の平均勤続年数についても、雇用形態・性別・従業員規模ごとに確認すると、一般労働者同様、正規社員のほうが非正規社員よりも長い（図表 1-7）。さらに、正規社員については、一般労働者同様、従業員規模が大きいほど長く、男性のほうが女性より長い。逆に、非正規社員については、従業員規模が小さいほど長く、女性のほうが男性より長くなっている。

時系列の推移を確認すると、ほとんどすべての属性の社員について、勤続年数は増加し続けていることがわかる。特に従業員 1,000 人以上の企業に勤める男性の正規社員は、2005 年から 2015 年

図表 1-6 一般労働者の平均勤続年数の推移（雇用形態・性別・従業員規模別）



図表 1-7 短時間労働者の平均勤続年数の推移（雇用形態・性別・従業員規模別）

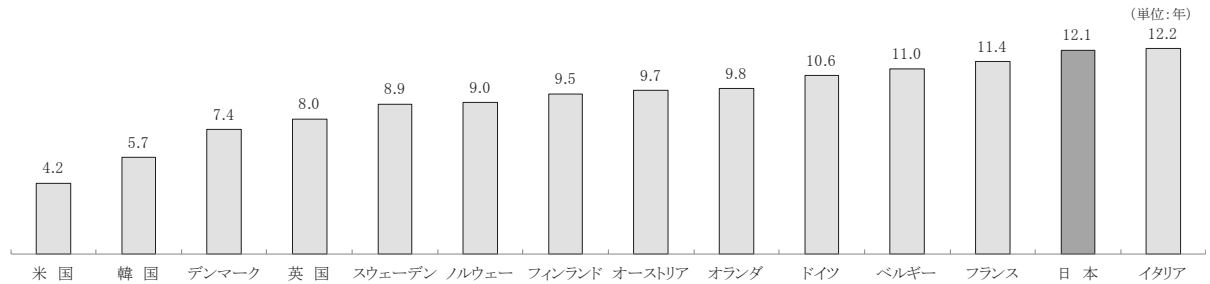


までの10年間で6.6年伸びている。一方、従業員規模の小さい企業における平均勤続年数の伸びは比較的鈍い。

一般労働者、短時間労働者を通して属性別に勤続年数をみると、「正社員・正職員以外」が「正社員・正職員」よりも短いほか、短時間労働者の「正社員・正職員以外」を除き、中小企業従業員が大企業従業員より短く、女性が男性より短い傾向が続いている。飲食サービスなどの非正規社員の雇用が多い業界の企業、規模の小さな企業、女性の雇用が多い福祉業界や小売業界などの企業では、従業員の離職頻度が相対的に高くなっている可能性がある。

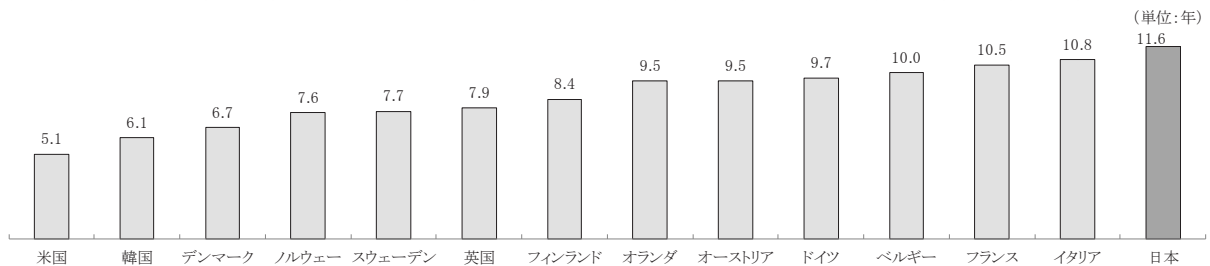
なお、前掲図表1-1では、非正規社員の割合が高まっていると述べたが、このことは、相対的に勤続年数が短い非正規社員の増加を示しており、雇用の流動化の一つの側面とみることもできる。

図表 1-8 国別勤続年数（全年代、2015 年）



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2017」（2017 年）（図表 1-9 も同じ）
 資料：厚生労働省「平成 27 年賃金構造基本統計調査」（2015 年）（日本）、U.S.Department of Labor, *Employee Tenure in 2016* (2016 年)（米国）、OECD Database, *Employment by job tenure intervals* (2016 年)（その他）

図表 1-9 国別勤続年数（25～54 歳、2015 年）



（4） 国別比較でみた雇用の流動性の低さ

わが国の平均勤続年数は、世界的にみてどの程度の長さなのか。これを確認するために、主要先進国における平均勤続年数を、全世代および 25～54 歳の年齢層で、それぞれ比較する。

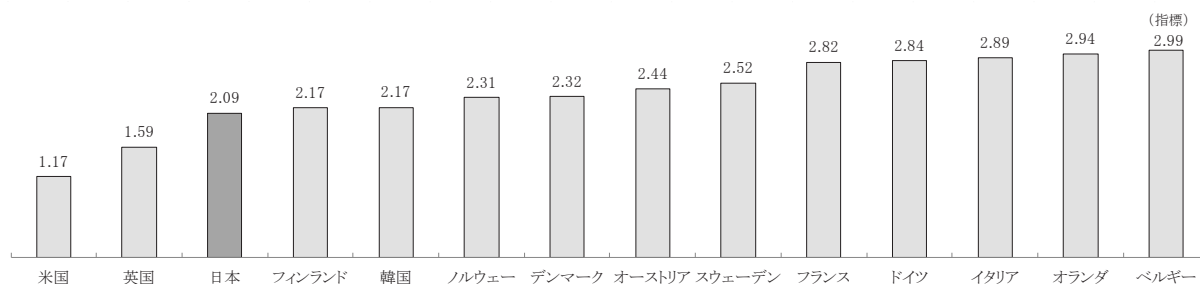
全世代で比較すると、平均勤続年数が高いのがイタリア (12.2 年) であり、次いで日本の 12.1 年、フランスの 11.4 年となっている (図表 1-8)。一方、平均勤続年数が短いのはアメリカ (4.2 年) で、次いで韓国の 5.7 年となっている。

中心的な勤労層である 25～54 歳の年齢層で比べると、平均勤続年数が高いのは日本 (11.6 年) であり、イタリア (10.8 年)、フランス (10.5 年) と続いている (図表 1-9)。また、この年齢層でも平均勤続年数が短いのはアメリカ (5.1 年) で、次いで韓国 (6.1 年) となっている。

わが国の平均勤続年数は、フランスやイタリアといったヨーロッパの国々と並び、世界的にみて長いことがわかる。

イタリアやフランスなどで平均勤続年数が高い理由としては、雇用保護規制の厳しさが考えられる。常用雇用者に対する雇用保護規制を確認すると、規制の厳しい上位 5 カ国はベルギー、オランダ、イタリア、ドイツ、フランスとなっており、すべてヨーロッパの国々である (図表 1-10)。一方、日本は、OECD 加盟 34 カ国 (2013 年当時) 中 25 番目に位置している。また、非常用雇用者への規制についても、フランス、ノルウェーなどの規制が厳しい一方で、日本の規制は同 34 カ国中 26 番目に位置している (図表 1-11)。このように、平均勤続年数が高い一方で解雇規制がさほど厳しくない国は、比較した諸外国のなかでは日本だけであり、相対的に低い日本の雇用流動性は、政府の規制によるものではなく、企業および就業者の自然な傾向によるものと考えられる。

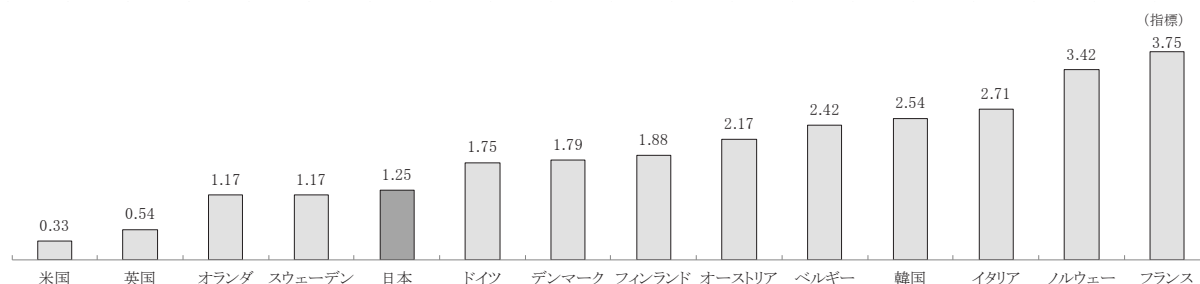
図表 1-10 常用雇用者に対する雇用保護規制の国際比較（2013年）



資料：OECD「OECD Employment Protection Database 2013」（2013年）（図表 1-11 も同じ）

（注）集団的解雇（整理解雇）および個別的解雇（普通解雇）に対する規制の度合いを「0（最も規制が緩い）」から「6（最も規制が厳しい）」のスケールで評価した指標を示している。

図表 1-11 非常用雇用者に対する雇用保護規制の国際比較（2013年）



（注）1 非常用雇用の形態に対する規制の度合いを「0（最も規制が緩い）」から「6（最も規制が厳しい）」のスケールで評価した指標を示している。

2 英国のみ 2014 年のデータを使用している。

わが国の雇用流動性は、近年の景気回復局面においてもあまり上昇していない。仕事が増えて労働需要が増加する一方で転職市場における労働供給が伸びないため、企業にとって中途採用による人材の獲得競争が激化している可能性がある。

一般的に人材の獲得は大企業から進むことを考慮すると、特に中小企業にとって新たに人材を確保することが難しくなっている可能性が高く、人材の定着がより重要になっていると考えられる。

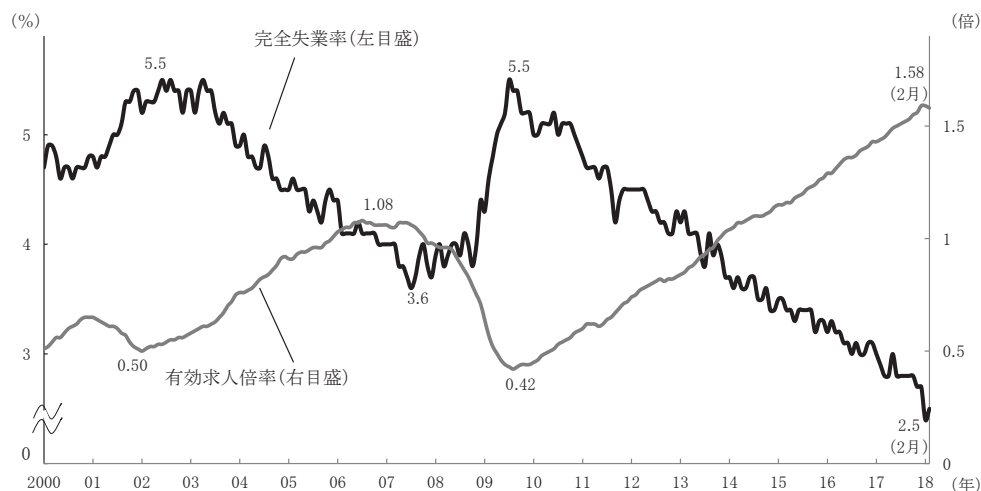
2 近年の景気回復に伴う労働需給の逼迫と人手不足の深刻化

前節で述べた将来的な労働力人口の減少をはじめとした構造的な動きに加え、本節では、景気循環的な動きとして、足元の景気回復が近年の雇用情勢に与えている影響に注目し、中小企業を巡る労働市場の状況を明らかにする。

（1）労働需給の逼迫

現況の労働需給の動向を示す有効求人倍率は、2002年1月の0.50倍から2006年7月の1.08倍まで毎月回復し続け、その後も2008年前半までは1.0倍前後で推移した（図表 1-12）。

図表 1-12 有効求人倍率および完全失業率の推移（月次）



資料：総務省統計局「労働力調査結果」、厚生労働省「職業安定業務統計 一般職業紹介状況」
 (注) 有効求人倍率は、新規学卒者を除きパートタイムを含む。

しかし、2008年秋のリーマンショックに端を発した世界的な金融危機の発生を機に求人数は急速に減少し、2009年4月から2010年4月までの1年間は0.5倍を切った。経済環境の急速な悪化に伴う企業活動の停滞により、企業が採用に消極的になり求人を減らしたためとされている。その後、金融危機の終息、政府の景気刺激策、日本銀行の金融緩和策および東日本大震災の復興関連需要などを背景に、同倍率は2013年11月には1倍の水準を回復し、2018年には1.5倍を超えるまで上昇した。歴史的にみても高い水準となっている。

完全失業率は、有効求人倍率と逆方向に動き、2007年7月には3.6%と低水準となったが、その後リーマンショックの影響を受け、2009年7月には5.5%まで悪化した(図表1-12)。以降、景気回復とともに低下基調となり、2018年1月には2.4%という低水準となった。

このように、近年の労働需給は、主にマクロ経済環境の好転を背景にした企業側の求人増によって需要超過となっており、いわゆる売り手市場の状況になっている。

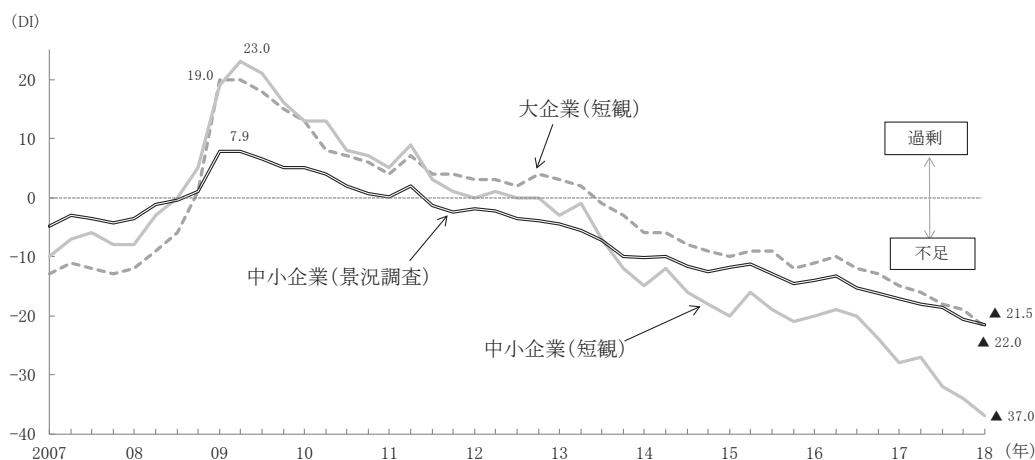
(2) 中小企業における人手不足の深刻化

個々の企業での従業員の過不足状況を見ると、リーマンショックの時期には従業員数を「過剰」とする企業のほうが多かったが、2011年から2012年にかけて過剰感は解消している(図表1-13)。日銀短観でも、大企業、中小企業ともに、2013年には「不足」とする企業が過半となり、以降、現在に至るまで人員不足感が増していることがわかる。

足元の従業員の過不足状況を確認すると、企業規模にかかわらず人手不足感が増しているなか、特に中小企業のマイナス幅が大きい。中小企業では、近年の景気回復局面において、活発な事業活動を支える人員の需要が高まっているが、大企業の採用枠の大幅拡大により、十分な人材が中小企業にまで回って来ず、人手不足感をより強める状況になっている。

大企業に比べて中小企業に向けて十分な人材が集まらない要因として、新卒学生の根強い大企業志向がよく挙げられる。文系・理系別および男女別に大学生の大企業志向を確認すると、すべての

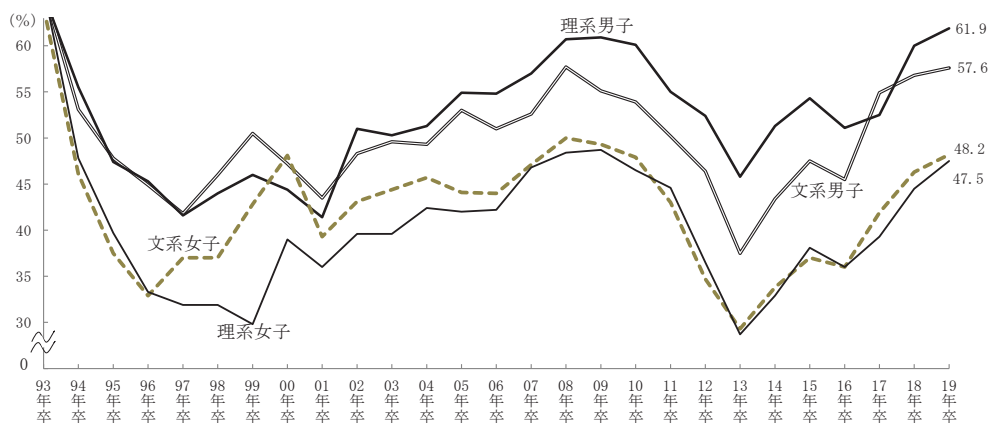
図表 1-13 企業規模別にみた従業員数過不足 DI の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

- (注) 1 従業員数過不足 DI は、「過剰」と答えた企業の割合 (%) から「不足」と答えた企業の割合を引いたもの。
 2 「全国企業短期経済観測調査」では、「雇用人員判断 DI」と称し、資本金 10 億円以上の企業を大企業、資本金 2 千万円以上 1 億円未満の企業を中小企業としている。

図表 1-14 大学生・大学院生の大企業志向の推移



資料：(株)マイナビ「2018 年卒マイナビ大学生就職意識調査」(2017 年)

- (注) 1 「絶対に大手企業がよい」と答えた人と「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」と答えた人の合計が、全体に占める割合を大企業志向としている。
 2 全国の大学 3 年生および大学院 1 年生を調査対象とし、それぞれの在籍数でウェイト付けしている。

属性の大学生がバブル崩壊後の 1990 年代後半を底に 2008 年に至るまで大企業志向を強めてきた。しかし、リーマンショックに端を発した世界金融危機により、大企業が一斉に募集枠を絞り込んだことを受けて、学生側の大企業志向も低下した。その後、2012 年頃から始まった今回の景気回復を受けて足元で上昇を続けている(図表 1-14)。直近の 2018 年(2019 年卒学生)では、文系男子の 57.6%、理系男子の 61.9%、文系女子の 48.2%、理系女子の 47.5%が大企業志向となっている。

以上述べてきたように、将来的な労働力人口の減少によって、企業にとって必要な人材の確保が中長期的に難しくなる可能性が高い。また、雇用の流動性は、わが国では諸外国に比べて低いものの、足元の景気回復局面を通して転職者の数が漸次増加しつつあり、非正規雇用者の割合の増加もあって、雇用市場は質的に変化している。この変化をとらえた何らかの対応が求められる。

加えて、足元では、労働需給全体が逼迫し、ただでさえ相対的に少ない求職者を多数の企業が取り合うなか、新卒学生はさらに大企業志向を強めており、中小企業に向かう人材は、ますます不足する事態になっている。中小企業にとって、以前にも増して、人材の確保や定着に向けた取り組みに注力する必要性が高まっていることがわかる。

3 雇用関連政策と先行研究のレビュー

本節では、第2章以降で中小企業における人材確保・定着の取り組みに関するアンケート・インタビューを分析する際に踏まえる前提として、雇用を巡る政策の変遷と、了知しておきたいいくつかの先行研究をピックアップして確認する。

(1) わが国の雇用政策や支援施策の動向

これまでの雇用関連政策の動向を振り返ると、1980年代後半からの雇用政策に関連した法整備では、労働者が多様な雇用形態で働けるよう就業環境を整備することに焦点が当てられていた。

具体的には、性別や年齢、障害に関係なく働ける環境を整えていくことをテーマとして、1986年に男女雇用機会均等法、障害者雇用促進法の改正法、1991年に育児休業法、介護休業法、1992年に時短促進法が施行され、家庭と仕事の調和を図り、誰もが働きやすい環境をつくることが目指された。

また、産業構造の高度化に伴い、サービス産業の比率が高くなってきたことや、デフレと低成長を背景に企業がコスト削減と人員削減に取り組むようになるなか、新たな雇用形態の一つとして、派遣労働者や有期雇用契約者（契約社員、パートタイム労働者）が定着するようになった。

派遣労働者については、1986年に制定された当初の労働者派遣法では、派遣業の対象業種が少数に限られていたが、2004年の同法改正によって製造業務が対象に加わり、他社への労働者派遣を事業として実施できるようになった。企業にとっては労務管理の柔軟性が高まることとなったが、一方で、派遣労働者の保護と雇用の安定を目的とした改正が進められ、2012年の改正によって短期の派遣は原則禁止とされた²。さらに2015年の改正によって、すべての派遣労働者は、キャリアアップを図るために、派遣元から段階的かつ体系的な教育訓練やキャリア・コンサルティングを受けられるようになった。併せて、同一組織に3年間派遣される見込みがある場合、派遣元には雇用安定措置（派遣先への直接雇用の依頼）を講じることが義務づけられた³。

有期雇用契約者については、雇用期間満了時に契約更新しない「雇止め」があることによって、被雇用者が安心して働くことができない点が問題視されるようになった。そこで2012年8月に労働契約法が改正され、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申し込

² 厚生労働省ウェブサイト「労働者派遣法が改正されました」
(http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/haken-shoukai/kaisei/)

³ 厚生労働省ウェブサイト「平成27年労働者派遣法の改正について」
(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000077386.html>)

みにより、無期労働契約に転換できるようになった。この改正は、パート、アルバイト、契約社員など、職場での呼称にかかわらず有期労働契約で働いている人が対象となる。2013年4月1日以降に締結した有期労働契約から期間の通算が開始されるため、2018年4月以降、無期転換申込が本格化することが想定されている⁴。

さらに近年、正社員のなかにも、職種や勤務地、労働時間を限定した正社員というあり方も取り入れられている。職種、勤務地、労働時間などが限定的な正規社員は、労働契約が無期である点は有期労働契約の非正規社員とは異なるものの、各種の労働条件に限定のある点が非正規社員の働き方と共通している。こうした「多様な形態による正社員」の導入は、人材確保・定着を促進する方向に資すると考えられている⁵。

また近年推進されている「働き方改革」でも、多様な働き方が可能となるような方向性で議論が進められている。2016年6月2日に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」では、最大のチャレンジが働き方改革であるとして、非正規雇用労働者の待遇改善、長時間労働の是正、高齢者の就労促進などの方向性を示した。また、「働き方改革実行計画（2017年3月28日決定）」では、正規、非正規の違いによる不合理な処遇の格差をなくすことや、長時間労働の是正、わが国の単線型のキャリアパスを改め、転職が不利にならない労働慣行や企業慣行を確立することなどが必要であると示している。

このほか、個別企業による人材確保や定着を後押しする支援施策として、厚生労働省では、ハローワークなどを介した求人と求職のマッチング支援、能力開発支援に加え、職場定着支援助成金、労働時間・賃金などの改善を図る場合の各種助成金、仕事と家庭の両立支援を図る場合の各種助成金などが設けられている。

なお、中小企業の人手不足は大企業に比べてより深刻であることから、多くの支援施策が講じられている。具体的な支援施策としては、中小企業庁による「地域中小企業人材確保支援等事業」があり、合同企業説明会や交流会、新人定着研修などを通じて、地域の中小企業・小規模事業者が必要とする人材を発掘、紹介、定着支援を行っている。また、独立行政法人中小企業基盤整備機構は、全国の拠点や中小企業大学校において中小企業の経営者向けに人材採用・定着に関するセミナーを開催しているほか、中小企業ビジネス支援サイト J-NET 21 による情報提供などの取り組みを実施している。

（2）人材の確保・定着および離職についての先行研究

雇用や人材に関する研究では、労働経済学や経営学の分野で非常に多くの先行研究が存在するが、ここでは、本稿の方向性からみて了知しておきたいものを、いくつかピックアップして紹介する。

まず、労働移動を実証的に分析した佐藤（2015）では、これまでわが国では勤続年数に応じて賃金が上昇する年功賃金制度が主流だったが、年齢に応じた賃金上昇カーブがフラット化してきているなか、労働者がよりよい労働条件を求める際の転職メリットが増加しているとし、年功賃金制度の変容が転職率を高めると述べている。

⁴ 厚生労働省都道府県労働局「労働契約法改正のポイント」

(http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/dl/h240829-01.pdf)、

厚生労働省都道府県労働局「安心して働くための「無期転換ルール」とは」

(<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyou/0000167077.pdf>)

⁵ 厚生労働省「「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書」

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000260c2-att/2r98520000026mgh.pdf>)

また、雇用や失業、転職、リストラについて広く考察した樋口（2001）は、転職に関する部分で、労働者が離職を判断するかどうかは、その人が今の企業に残ったときの将来性が重要な要素になると指摘するとともに、転職前後での賃金変化には大きな個人差が発生しており、転職がハイリスク・ハイリターンであると指摘している。

二つの先行研究では、労働経済学の観点から、転職を伴う離職行動の動機や効果を主に金銭的メリットやリスクに注目して分析している。本稿では、先行研究がかなりの部分を明らかにしている金銭面の要因を中心には置かず、主に非金銭的な複数の切り口から就職、離職、転職に影響する要因に注目し、アンケートを行ってそうした関心項目についての情報を収集した。

こうした非金銭的な切り口に関しては、石川（2004）が示すように、労働者が受け取る報酬の分類として、給与やボーナスといった金銭的な報酬や、昇進・昇格、社内表彰といった非金銭的な報酬などを含む「外的報酬」のほかにも、達成感や成長感、有能感などの非金銭的な報酬である「内的報酬」があり、その重要性が指摘されている。一般的に、高度な技術・技能を有している従業員の場合に「内的報酬」を求める傾向が強いという。

本アンケートにおいても、働きがいを感じる点に関して質問をし、同様の傾向がみられるかを確認した。こうした視点に加えて、組織内部の情報交換やコミュニケーションにも着目している。

さらに、より俯瞰的に産業構造との関係で転職行動について考察した関・鶴飼（1992）は、大企業では、生産性の低い部門から生産性の高い部門への配置転換が可能なので、労働者にとっては企業内で産業構造の変化に順応して行くことができるが、中小企業では企業自体が産業構造の変化に対応して生産性の高い方向へ転換しなければ、労働者は転職せざるをえなくなると指摘している。

なお、中小企業庁（2015）でも、中小企業・小規模事業者における人材の確保・育成の状況に関し紙幅を割いて分析を行っている。本調査では同白書の内容も踏まえながら、追加的な視点（企業規模別、従業員の年齢別や性別など）を加味し分析を行った。

以上のように、本章では、既存研究や統計指標を確認することで、わが国における人手不足や中小企業における人材確保・定着の状況を概観した。第2章以降では、本章で把握した内容を踏まえたうえで、中小企業における人材確保・定着に向けた取り組みのポイントを分析する。

第2章 就業・定着・離職にかかわる従業員の意識

1 人材の確保と定着に取り組む企業へのインタビュー

企業が実際に取り組んでいる人材確保や定着の事例から示唆を得るため、離職の防止、定着の促進に関して特徴的な取り組みを実施している企業をピックアップし、インタビューを実施した（図表2-1）。

インタビューの対象企業は6社、実施期間は2017年7～10月である（インタビュー内容の詳細については、31ページ以降のインタビュー録を参照）。

こうして得た有用な情報を整理し、本章では、人材の確保と定着に関して分析していく。

図表2-1 インタビューの対象企業

企業名	事業内容	掲載ページ
	本社所在地、資本金、従業員数	
アシザワ・ファインテック(株)	微粉砕と粉体の分散に関する技術と製品を提供する企業。粉砕機を使用してナノメートルサイズの微粒子をつくる技術では世界最先端で、当社と競合する供給力をもつ企業は、世界的にも5社程度。顧客には、自動車や化粧品、電子部品の大手メーカーが多く、新素材や新製法を取り入れた高付加価値製品の開発・製造工程などで使用されている。	p32
	千葉県習志野市、資本金9,000万円、従業員数140人	
エイベックス(株)	高性能自動車部品であるオートマチックトランスミッション、CVTのバルブを製作するメーカー。製品は国内向けの出荷に加え、アメリカにも輸出を行っている。生産設備には、積極的に中古の機械を導入し、低価格かつ安定的量産を実現している。機械の修理に必要な部品が調達できなくても、社内で製造し、自力でオーバーホールを行うことにより、従業員のスキル向上にも寄与している。	p39
	愛知県人古屋市、資本金1,000万円、従業員数390人	
株式会社九州壹組	福岡県北九州市で、美容室を営む企業。常に高い顧客満足度を目指したサービスを提供している。優れた技術と接客により、北九州市内では比較的高めの価格設定ながら、顧客の高いリピート率を誇っている。美容室だけではなく、ペット美容室やレストランを併設することで、女性が美容室にいる間、同行の男性がレストランで待つことができるような利便性も備えている。	p45
	福岡県北九州市、資本金1,800万円、従業員数105人	
サンヨーエアサービス(株)	成田空港の保税蔵置場にて貨物を貨物専用機内積み込み用のユニットにする業務と、航空機への搭降載業務を行う企業である。業界のなかでも、航空会社から直接受託している数少ない企業の一つであり、保税蔵置場での業務と機側業務(グランドハンドリング)の双方を担当できる対応幅の広さが強みである。積み付け技術を競う国際大会で優勝するような社員を擁し、質・量の両面における高い対応力に対し顧客も信頼を寄せている。	p53
	千葉県成田市、資本金1,000万円、従業員数150人	
株式会社中山鉄工所	1908年に創業した砕石機製造やプラント事業を営むメーカー。主力製品である電動自走式クラッシャー(破砕機)は、世界初の製品として当社が開発した。国内の砕石機の市場では、大手機械メーカーとも競合するなかでトップの生産台数を誇り、特にトンネル掘削時に使用される砕石機「トンネルクラッシャー」の分野では、9割以上のシェアを占める。業界に先駆けて電動化とIoT化に取り組み、インターネットに接続し、遠隔からのメンテナンスや稼働状況を把握することが可能になっている。	p59
	佐賀県武雄市、資本金8,650万円、従業員数170人	
株式会社ねぎしフードサービス	牛たん料理を提供して人気を博す「ねぎし」をチェーン展開している企業。広いエリアに多業態の飲食業を営む経営スタイルから転換し、現在ではエリアを限定して牛たんに特化した店舗展開をしている。良い素材を日常的に利用しやすい価格で提供しよう努めるとともに、常設アンケートを活用して顧客満足度を把握。アンケートで来店者からお褒めの言葉を頂いた従業員を、「親切賞」として表彰し、モチベーションの向上を図っている。	p67
	東京都新宿区、資本金5,000万円、従業員数1,635人	

図表 2-2 アンケートの実施要領

名 称	人材確保と定着に関する調査
調査期間	2017年10月27日～11月5日
調査方法	インターネットアンケート
調査対象	民間企業の従業員 5,040人 ※企業規模、業種で割り付けを実施
調査地域	全国 ※ただし、3大都市圏(国土交通省「都市所有・利用の概況」による分類を参考にした埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県)とそれ以外の地域での割り付けを実施した。

図表 2-3 割り付け条件と有効回答数

地 域	従業員規模	製造業		卸売業	小売業	サービス業	その他
		営業・事務	生産・開発				
3大都市圏	20人以下	50	50	30	70	140	80
	21人以上50人以下	50	50	30	70	140	80
	51人以上100人以下	50	50	30	70	140	80
	101人以上300人以下	50	50	30	70	140	80
	301人以上1,000人以下	50	50	30	70	140	80
	1,001人以上	50	50	30	70	140	80
それ以外	20名以下	50	50	30	70	140	80
	21人以上50人以下	50	50	30	70	140	80
	51人以上100人以下	50	50	30	70	140	80
	101人以上300人以下	50	50	30	70	140	80
	301人以上1,000人以下	50	50	30	70	140	80
	1,001人以上	50	50	30	70	140	80
							計5,040

(注) 1 数値は有効回答数

2 本アンケートの調査の企画、基本仕様の決定、ウェブ調査画面のレイアウト概案 (EXCEL ベース) および設問原案の提供を日本政策金融公庫総合研究所が行い、それに基づく調査サンプルの割り付け、具体的設問内容の詳細作成については、日本政策金融公庫総合研究所から委託を受けたみずほ総合研究所(株)と日本政策金融公庫総合研究所が共同で行った。また、回答データの集計については、みずほ総合研究所(株)が担当し、調査実施に当たってのウェブ調査画面 (HTML ベース) の詳細作成、調査対象サンプルの抽出、回答状況の管理、回答データのクリーニングについては、(株)クロス・マーケティングが行った。

2 中小企業の従業員に対するアンケートおよび従業員インタビュー

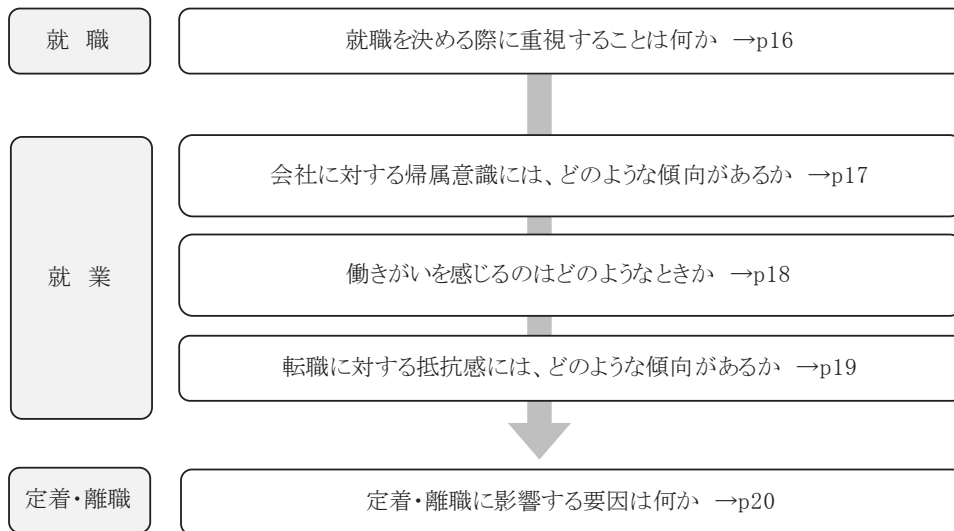
個別企業に対するインタビューに加え、中小企業に勤務する従業員の意識を探るため、従業員に対するアンケートとインタビューを実施した。

(1) アンケートの概要

アンケートの実施要領と割り付け条件は、図表 2-2、図表 2-3 のとおりである。

従業員規模 300 人以下の企業を中小企業、従業員規模 301 人以上の企業を大企業として比較対象とした。また、回答者の居住地域、業種に応じて割り付けを行った。

図表 2-4 従業員の意識変化に沿った分析内容



(2) 中小企業に勤務する従業員へのインタビューの概要

前述のアンケートに加え、アンケートだけでは把握しきれない従業員各人が就職を決める際のポイント、定着・離職に対する考え方、仕事において満足、やりがいを感じる点、会社で不満に思うことなどを把握するため、中小企業に勤務する従業員へのインタビューを行った。

インタビューは、新潟市と名古屋市で1回ずつ実施した。対象者は、(1)に記載したアンケートの回答者のうち、指定した日時・会場で実施するグループインタビューに協力可能な回答者を選定した。

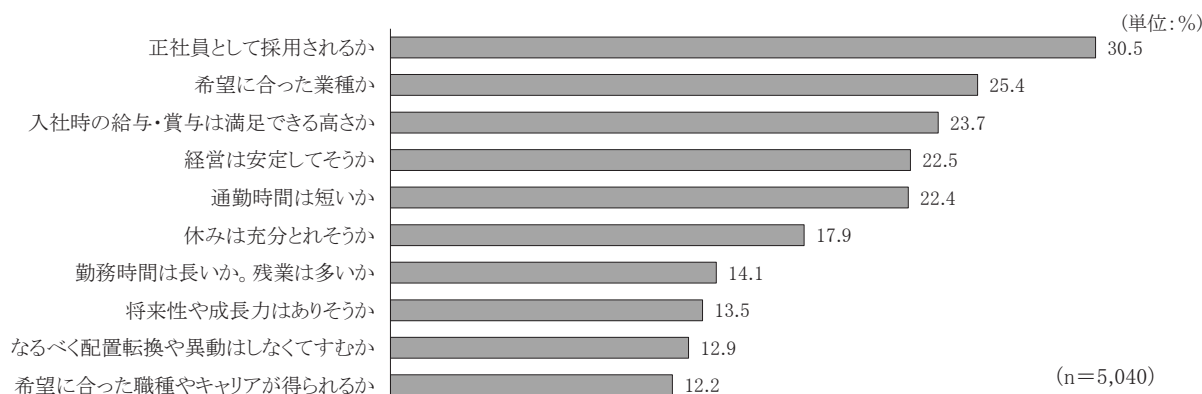
選定に当たっては、勤務先企業の業種・従業員規模、現在従事している職種、転職歴などを考慮したほか、女性や大企業に勤務している従業員も含むようにして、全体のバランスをとった。

3 中小企業における人材の定着に関する課題

ここからは、企業へのインタビューと、従業員へのアンケート・インタビューの結果を基に、就職→就業→定着・離職の三つのフェーズに分け、それぞれの段階における従業員の意識を探り、その反映となる人材に関する中小企業の経営上の課題を明らかにする(図表2-4)。

分析の基になるアンケートでは、就職を決める際に重視したこと、転職に対する抵抗感、会社に対する帰属意識、働きがいを感じる点、仕事をする際に意識していること、定着・離職に影響した要因を尋ねた。また、従業員インタビューでは、就職を決める際のポイント、仕事において満足に思うこと、不満に思うこと、転職をした理由、しない理由、どのような仕組みがあれば離職しなかったかという点を質問した。以上の設問に対する回答を用いて、以下、図表2-4で示した項目の順に述べていく。

図表 2-5 現在の会社に就職する際に重視した点（複数回答、上位 10 位まで）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「人材確保と定着に関する調査」（2017年）（以下、全グラフで同じ）
 (注) 質問の構成上、選択肢「特にない」には、設問意図に合わない回答が含まれている可能性があるため、グラフ上には表記していない。以下のグラフにおける類似の選択肢も同じ。

図表 2-6 就職を決める際のポイント（従業員インタビューより抜粋）

コメント	発言者
最初に就職した会社はいろいろなグループ会社をもっており、配属希望を聞かれたときに学生時代に専攻した化学の知識を活かせる製品を製造する会社を希望した。	60歳代前半男性
地元で就職したい意向があった。	30歳代前半男性
自宅から近くて、事務作業がしたかった。	30歳代前半女性
グループ会社にいろいろな仕事・職種があり、就職当時は自分で選べるのかなと思った。	50歳代前半男性

(1) 就職を決める際に重視することは何か

まず、アンケートでは、現在の勤務先に就職する際に重視した点を尋ねた（図表 2-5）。

複数回答方式の下で、最も多い回答項目は、「正社員として採用されるか」が 30.5%であり、続いて「希望に合った業種か」（25.4%）、「入社時の給与・賞与は満足できる高さか」（23.7%）、「経営は安定してそうか」（22.5%）、「通勤時間は短いか」（22.4%）となっている。一方で、休暇取得や勤務時間、キャリア形成に関する項目を重視したとの回答は、比較的少なくなっている。

同時に、一つだけ就職する決め手となった点を尋ねたところ、これには、「希望に合った業種か」が順位を上げ、「正社員として採用されるか」と同率で 1 位となり、次いで「入社時の給与・賞与は満足できる高さか」「通勤時間は短いか」の順となった。

両質問で「正社員として採用されるか」の回答が最も多かった理由として、第 1 章でマクロ統計の動向からみたように、正規雇用者の減少と非正規雇用者が増加する動きが進行していること、給与や安定性の面で不利な非正規雇用が問題化していることが背景にあると考えられる。加えて、近年の若者の安定志向やリスク忌避姿勢が、この回答にも表れたものと推測される。

アンケートと同様、従業員インタビューでも、同趣旨の質問を行った（図表 2-6）。インタビューでは、「学生時代の専攻分野」「自宅の近く」「地元の企業」などのキーワードが挙げられ、未知の分野より既知の分野を選ぼうという傾向が読み取れた。

図表 2-7 勤務先企業に対する帰属意識（年齢層別）

(単位:%)

	かなり高い	ある程度高い	あまり高くない	高くない
29歳以下(n=217)	6.0	31.8	43.8	18.4
30歳～39歳(n=843)	5.6	33.2	39.9	21.4
40歳～49歳(n=1,805)	5.3	35.2	38.8	20.6
50歳～59歳(n=1,736)	6.3	38.7	36.8	18.1
60歳以上(n=439)	8.9	45.8	33.0	12.3

(注) 四捨五入のため、合計は必ずしも 100%にならない (図表 2-8、2-11、2-12 も同じ)。

図表 2-8 勤務先企業に対する帰属意識（企業規模別）

(単位:%)

	かなり高い	ある程度高い	あまり高くない	高くない
20人以下(n=840)	8.8	33.3	36.4	21.4
21人以上50人以下(n=840)	6.8	33.8	38.2	21.2
51人以上100人以下(n=840)	4.3	36.4	39.8	19.5
101人以上300人以下(n=840)	4.9	36.5	40.4	18.2
301人以上1,000人以下(n=840)	4.2	42.4	37.5	16.0
1,000人超(n=840)	7.4	38.7	35.8	18.1

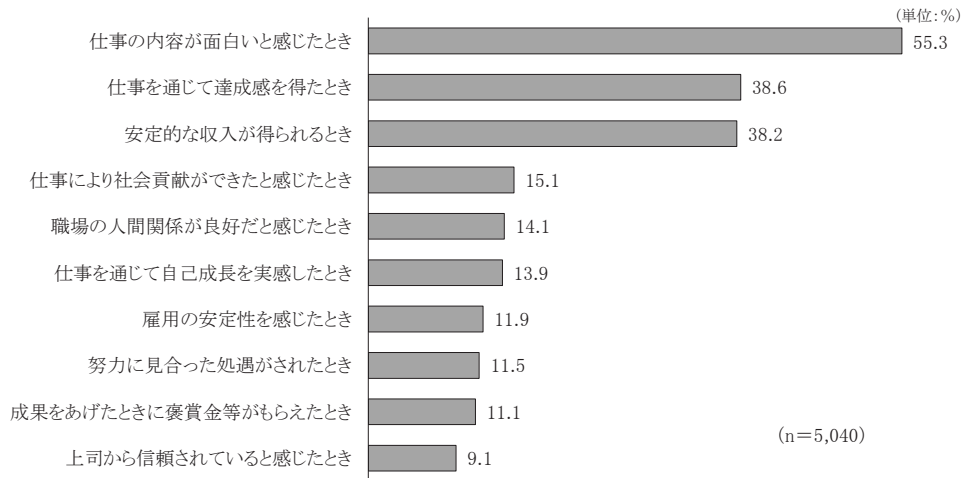
(2) 会社に対する帰属意識には、どのような傾向があるか

現勤務先に対する帰属意識が高い人が多いほど、その企業の定着率は高いと考えられる。そこで、帰属意識の傾向を、従業員の年齢別、現勤務先の企業規模別に整理した。

まず、年齢別にみると、総じて年齢が高くなるにつれて会社に対する帰属意識が「かなり高い」「ある程度高い」と回答する割合が増加し、60歳以上になると半数以上が「かなり高い」「ある程度高い」と回答している (図表 2-7)。会社に対する帰属意識は、勤続年数を伸ばし、経験を積むほどに高まるのは、自然なこととみられる。一方で、年齢が若いほど帰属意識は低いのは、愛着が湧くほど長期間所属していないことと、今日の若年層の多くが会社に依存しない生き方を実践し、会社と一定の距離感を保っていることがうかがわれる。

次に、勤務先の企業規模別にみると、帰属意識が「かなり高い」という回答と企業規模との間に明確な関係性はみられないものの、「ある程度高い」を加えてみると、企業規模が大きくなるにつれ、若干ではあるが高くなる傾向がみられる (図表 2-8)。その意味では、大企業より中小企業のほうで人材が流出しやすいといえなくてもないが、さして大きな差とはいえない。

図表 2-9 働きがいを感じる点（複数回答、上位 10 位まで）



図表 2-10 働きがいを感じること（従業員インタビューより抜粋）

コメント	発言者
もうすぐ、腕利きと評判の上司が着任するので、とても忙しくなると思うが、仕事は面白くなり、自分の仕事を評価してくれると思う。	50歳代前半女性
人のためになっていると感じられることで満足度が緩やかにあがっている。	30歳代前半男性
お客さんが喜んでくれることが一番うれしい。	40歳代後半男性
介護という仕事に対するやりがいがあることから満足度は高い。	40歳代後半男性

（3）働きがいを感じるのは、どのようなときか

日々の仕事に働きがいを感じ、満足度の高い従業員は、その仕事を提供してくれる企業に定着する可能性が高い。従業員は仕事に何を求めているのか、図表 2-9 では、実際に働きがいを感じる点について集計した。

これをみると、「仕事の内容が面白いと感じたとき」に働きがいを感じるという回答が 55.3%と最も多く、次に「仕事を通じて達成感を得たとき」(38.6%)、「安定的な収入が得られるとき」(38.2%)となっている。その後、「仕事により社会貢献ができたと感じたとき」(15.1%)、「職場の人間関係が良好だと感じたとき」(14.1%)と他者との関係性に関する満足が続くが、金銭に関する「努力に見合った処遇がされたとき」(11.5%)、「成果をあげたときに褒賞金がもらえたとき」(11.1%)という回答は比較的少ない傾向にある。これは、客観的な仕事の成果への褒賞もさることながら、仕事への興味や達成感など主観的な感覚に基づく回答が多いことを示している。換言すると、働きがいについては、安定的収入を重視する回答はもちろんあるものの、必ずしも金銭的な報酬や客観的な価値尺度で測ることができるものだけではなく、個人の好みや性格が色濃く反映し、他者とあまり共有しない自己完結的な要素が大きいと考えられる。

従業員インタビューでも同趣旨の質問をしたところ、やはり、金銭的報酬を含む客観的処遇に関する言葉よりも、主観的な満足度を重視する回答が目立った（図表 2-10）。

図表 2-11 転職に対する抵抗感（年齢別）

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	(単位:%) ない
29歳以下(n=217)	11.1	21.2	32.7	20.3	14.7
30歳～39歳(n=843)	7.9	21.1	34.4	22.2	14.4
40歳～49歳(n=1,805)	10.4	18.6	33.1	23.3	14.6
50歳～59歳(n=1,736)	13.1	15.1	31.6	23.4	16.8
60歳以上(n=439)	11.2	18.9	35.8	20.3	13.9

図表 2-12 転職に対する抵抗感（企業規模別）

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	(単位:%) ない
20人以下(n=840)	9.9	14.8	36.2	22.5	16.7
21人以上50人以下(n=840)	8.6	15.1	33.8	25.1	17.4
51人以上100人以下(n=840)	8.8	17.4	33.3	24.0	16.4
101人以上300人以下(n=840)	9.9	20.7	32.5	22.3	14.6
301人以上1,000人以下(n=840)	12.9	19.5	33.0	22.7	11.9
1,000人超(n=840)	16.2	20.2	29.2	19.8	14.6

(4) 転職に対する抵抗感には、どのような傾向があるか

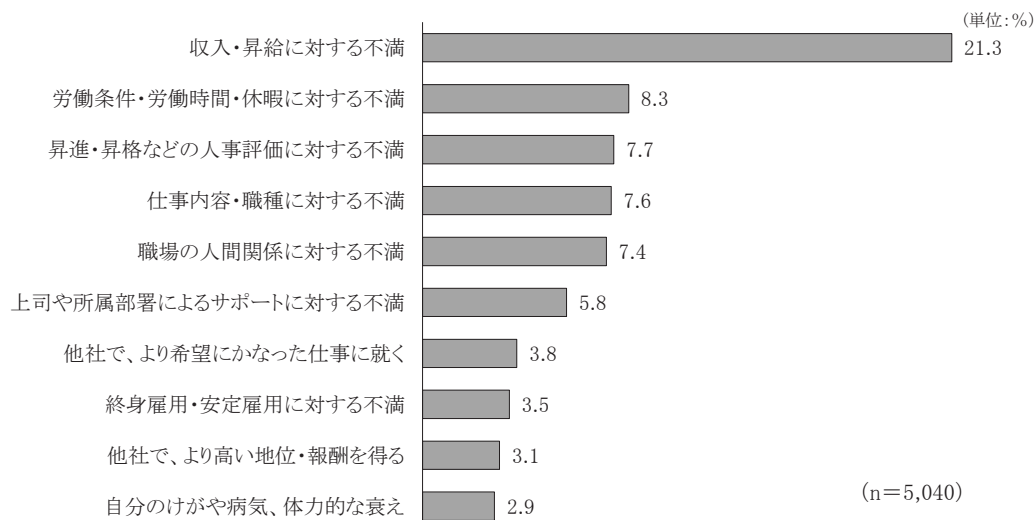
従業員が定着せず転職行動を行うに当たっては、何らかの傾向があるのだろうか。例えば、前掲図表1-6および同図表1-7でみたように、企業規模が小さいほど平均勤続年数が短い傾向がある。従って、大企業より中小企業のほうが、転職に対して抵抗感が少ない従業員が多いのかもしれない。そこで、転職に対する抵抗感を尋ねた設問への回答から、従業員の年齢別、勤務先の企業規模によって特徴が現れるかどうか集計した。

まず、年齢別にみると、各年齢層の間に大きな特徴はみられなかった（図表2-11）。

続けて、勤務先の企業規模別でみると、転職に対する抵抗感が「ある」「ややある」と回答した割合は、「21人以上50人以下」の企業で最も低く、企業規模が大きくなるにつれて転職に対する抵抗感が上昇する傾向がみられる（図表2-12）。例外的に、「20人以下」の企業では、転職に対する抵抗感が若干高くなっているが、これは、この規模の企業になると、事業主と生計を一にする家族従業員が多く含まれるためではないかと推測される。

一般的には、若年層ほど転職に対する抵抗感が低いと思われがちだが、今回のアンケートからは、転職に対する抵抗感は勤務先の企業規模に左右される傾向があった。従業員が1,000人以上の企業において転職に対する抵抗感が最も高いという結果は、いわゆる大企業志向や安定志向が背景にあって、容易には現在の職を捨てられないという心理があると考えられる。

図表 2-13 現在勤務している企業で働き続けたくない理由（複数回答、上位 10 位まで）



(注)「働き続けたい理由」と「働き続けたくない理由」については、一つの質問で並べて尋ねたが、グラフ上では別々に表示している。

図表 2-14 かつて離職率が高かった理由（企業インタビューより抜粋）

社名	コメント
エイベックス㈱	離職率が高かった時期は、会社が急成長したことにより長時間労働の状態であった。
㈱九州壹組	成果主義によって経営していた時代には、自分のライバルを育てることになるおそれから同僚への教育を行わず、団結力やチームワークがなく、人間関係に亀裂が生じたことが要因である。
㈱ねぎしフードサービス	飲食業のなかでも、店舗の業態や従業員を数年で入れ替える方法を取っていたため、人材の教育・育成という観点がなかったことが原因である。

（5） 定着・離職に影響する要因は何か

① 現勤務先で働き続けたくない理由は「賃金」「労働条件」「人事評価」

潜在的な離職要因や定着要因を掘り起こすため、現勤務先で働き続けたくない理由があれば、その理由を、逆に働き続けたい理由があれば、その理由を尋ねる設問を設定した。その回答を集計したものが図表 2-13 である。これをみると、働き続けたくない理由で最も多いのは、「収入・昇給に対する不満」(21.3%) である。2 番目の「労働条件・労働時間・休暇に対する不満」が 8.3% であるので、「収入・昇給に対する不満」がほかの選択肢に比較して 2 倍以上多い結果となっている。7 番目に「他社で、より希望にかなった仕事に就く」と前向きな回答がみられるものの、その上位はすべて、収入、労働時間、人事評価、仕事内容、人間関係、上司などに対する不満を示す回答となっている。

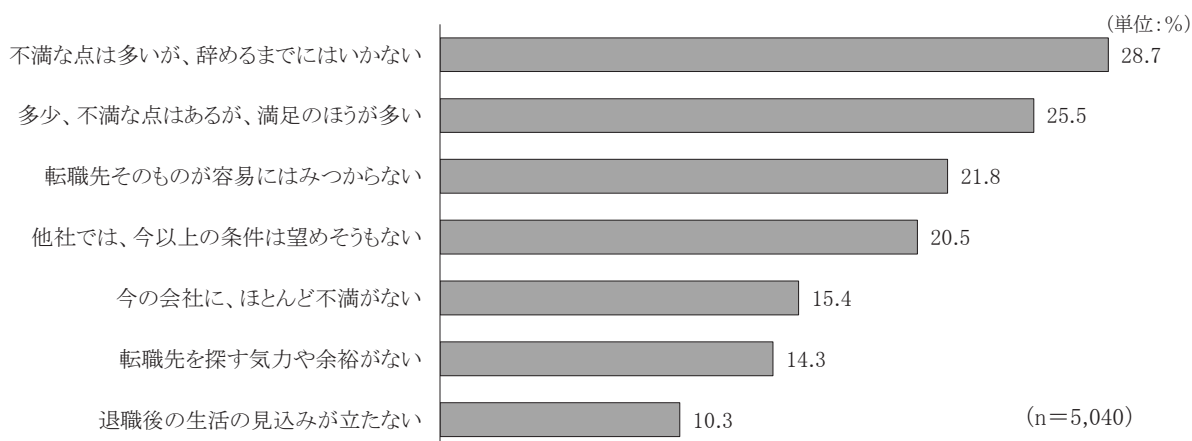
同様の目的で、企業へのインタビューでは、かつて離職率が高い水準にあった時期を経験した企業に対して、当時の会社の状況を質問し、人材の定着を阻害した要因を尋ねた（図表 2-14）。

高い離職率に悩んだ当時の状況として、「会社が急成長したことにより長時間労働の状態であった」「自分のライバルを育てることになるおそれから同僚への教育を行わず、団結力やチームワークがなく、人間関係に亀裂が生じた」という回答や、「人材の教育・育成という観点がなかった」との声

図表 2-15 前勤務先を離職した理由（従業員インタビューより抜粋）

コメント	発言者
1回目は結婚による転居で通勤できなくなったため。2回目はもともとつなぎの短期就労であったため。3回目は人間関係、上司が原因。	50歳代前半女性
主に仕事内容が原因であり、人間関係も多少影響した。	20歳代後半男性
1回目は、地元で就職したくて選んだ会社であったが、東京での仕事が主で拠点との往復が多すぎたため。2回目は、通勤できる範囲であったが、今後を考えたときに生活面で不都合が出てくるため。	30歳代前半男性
配属希望で学生時代に専攻した化学の知識を活かせる会社を希望したにもかかわらず、スポーツ用品の会社に配属された。会社を支えるスポーツなので毎週水曜日にみんなでやる慣習もあり、嫌になって1年も経たずに転職した。	60歳代前半男性
周りのやる気のなさが不満だった。会社が同族企業で総務が決定権をもっていたが、自身と会社の希望が合わず半ば押し出された形で辞めた。	30歳代後半男性
勤務地の問題から転職した。	30歳代後半男性

図表 2-16 現在勤務している企業で働き続けたい理由（複数回答）



があった。総じていうと、人間関係を含めた個々の従業員への配慮不足が主因であったといえる。現在では、いずれの企業においても、過去の経験から学び、前向きな組織運営に取り組むことで、定着率は大きく改善している。具体的な取り組み内容は、第3章で記載する。

また、従業員へのインタビューでは、転職した理由を質問した（図表 2-15）。人間関係による不満や、仕事内容が自身の希望と合わなかったこと、勤務地の希望が合わなかったことが転職をした理由として挙げられた。アンケートでは、金銭面の理由がトップだが、インタビューで深く掘り下げると、人材育成が阻害されたことや人間関係の不満、勤務地への不満という回答が目立ち、意外にも金銭面の不満を口にする例は少なかった。

② 金銭面の不満は、定着・離職にどれほど影響するか

逆に、現勤務先で働き続けたい理由を示す回答をみると、最も多いのは、「不満な点が多いが、辞めるまでにはいかない」（28.7%）であり、続く「多少、不満な点はあるが、満足のほうが多い」（25.5%）、「転職先そのものが容易にはみつからない」（21.8%）、「他社では、今以上の条件は望めそうにない」（20.5%）が続いている（図表 2-16）。上位 4 位までみても、総じて、会社に対する不満は大なり小なりあるが、リスクやコストを伴う転職にまで踏み切れないという従業員の現実の姿が思い浮か

図表 2-17 現勤務先で転職を考えない理由（従業員インタビューより抜粋）

コメント	発言者
あまり面白くない仕事だが、今までの自分の経験がそれなりに生かせる。自分の時間もつくれてよいかと割り切っている。	50歳代前半女性
予算の制約があって、やりたい仕事ができず窮屈さを感じるが、ある程度希望どおりに休みを取得でき、とても働きやすい。	20歳代後半男性
フォローしてくれる仲間がいたこと、お客さんがいたこと、お客さんを広げられたことが、これまで現勤務先を辞めなかった理由。面白みに欠ける仕事だが、年も年なのでこのままでもいいと感じている。営業から財務に職種が変わって、給料がかなり下がったことも不満だが、人間関係が良く、若い社員と話して、育てていけるのが少しうれしい。	60歳代前半男性
年齢的にもう転職は難しいと思う。	30歳代後半男性
年齢的に市場で求められないだろう。また今の会社の定年後の待遇がかなり充実していて、基本的に再雇用の上限年齢まで雇ってもらえるため、勤め続けたほうがいいのではないかと思う。	30歳代後半男性

ぶ。言い換えると、不満な点として最も多い事項が「収入・昇給に対する不満」になるので、収入が不満だからといって離職に直結するわけではないことになる。そもそも、金銭面で完全に満足している従業員は多くないと考えられ、より高い賃金を望むことは自然といえる。彼らの望む水準を実現する以外に離職を防止できないと考えるのは、早計であろうと思われる。多くは金銭面の不満のほかには何らかの要因が絡んで離職行動へのトリガーになるのではないだろうか。

そこで、従業員インタビューで尋ねた「現勤務先で転職を考えない理由」に対する回答をみると、「給料がかなり下がったことも不満だが、人間関係がよく、若い社員と話し、育てていくのが少しうれしい」「あまり面白くない仕事だが、今までの自分の経験でそれなりにできる仕事があれば、自分の時間もできてよいのではないかと割り切っている」という回答がみられる（図表 2-17）。働くなかで何かと不満な点は少なくないが、人間関係の良さや時間的な余裕によって埋め合わせている例である。

以上のように、アンケート、インタビューの結果を踏まえると、金銭面の不満が離職にかかわる重大な理由の一つであることは確かだが、ほかの要因、例えば、人間関係への不満があることにより、離職が決定づけられるケースも多いのではないかと推察できる。

従業員の不満を完全に解消することが理想だが、そこまでできなくても、何らかの方法で対処できる可能性もある。

第3章では、そうした方法を考えていく。

第3章 人材を定着させるためのポイント

第2章では、従業員が就職の際に重視した点、働きがいを感じる点、定着や離職に影響する要因などを分析し、人材を定着させる際に課題となる点を把握した。

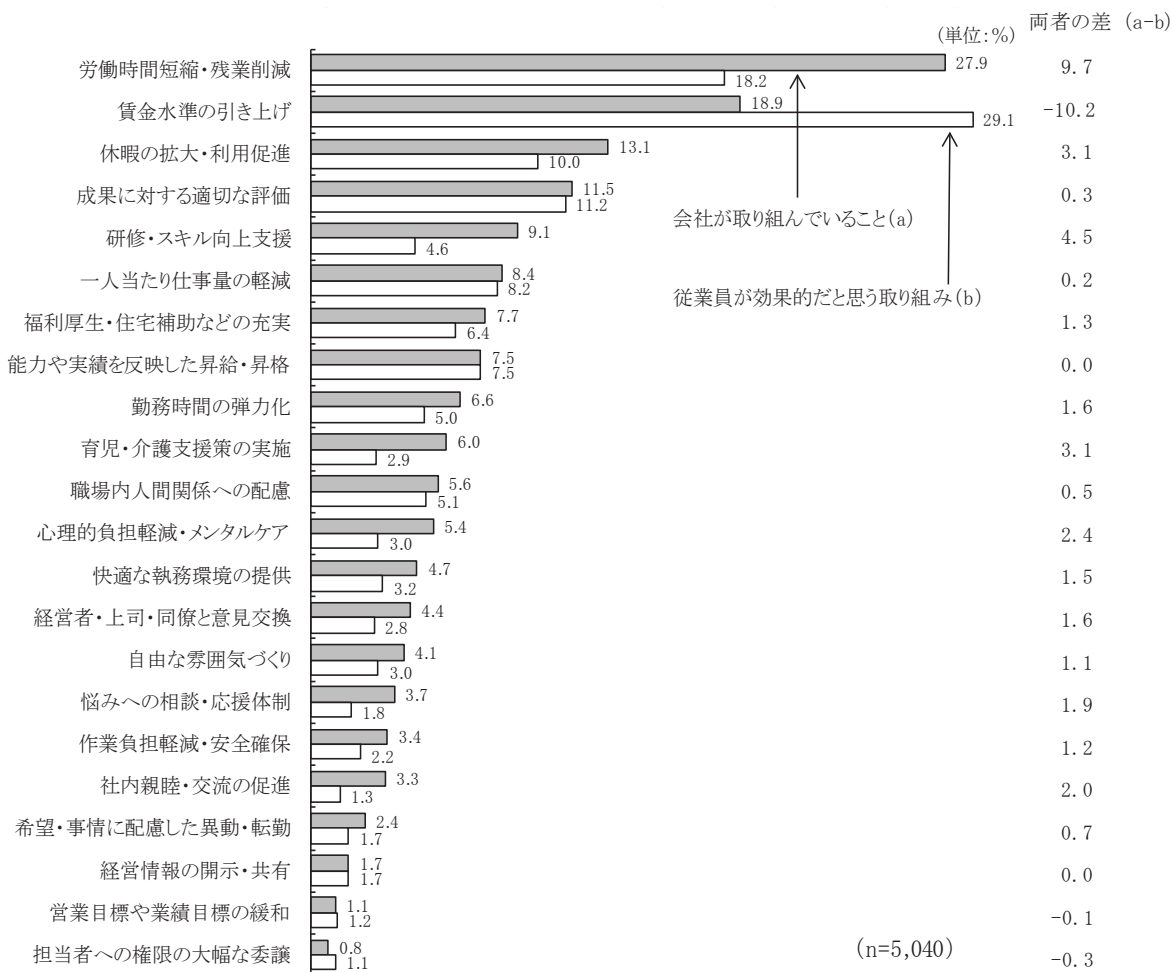
採用した人材が定着せず、数年程度で離職するようでは、コストや時間をかけて採用・教育した企業側も、職場と合わず時間をロスして次の職場を探す従業員側も、双方損失を被ることになる。

そこで、本章では、中小企業に人材を定着させるために何がポイントとなるのか考察した。

(1) 定着率を向上させるための取り組みには、どのようなものがあるか

定着率を向上させる具体的な取り組みについて、会社が行っている方策、従業員からみて効果的だと思う方策をアンケートで尋ねた結果が、図表3-1である。これを見ると、会社が行っている方策は、「労働時間短縮・残業削減」が27.9%と最も多く、続いて「賃金水準の引き上げ」(18.9%)、「休暇の拡大・利用促進」(13.1%)など、近年の傾向である「働き方改革」に関連する方策や、賃上げを実施しているという回答が多い。

図表3-1 企業が取り組む人材定着への方策



図表 3-2 どのようなことがあれば離職しなかったか（従業員インタビューより抜粋）

コメント	発言者
職務を追加された理由を説明してくれて、それを遂行するに当たってどんなことが不安かを確認してもらえれば少しは違ったと思う。心の底の本当の気持ちを伝えられる人がいなかった。もっと心を開いて誰かに助けてと言っていたら全然違ったかもしれない。	50歳代前半女性
辞める前に、自分の話を聞く時間を設けてもらえれば、もしかしたら離職することはなかったかもしれない。直属の上司に伝えても、社長が言うことはほぼ絶対みたいな感じで、聞き入れてくれなかった。直接経営者に伝えたかった。	20歳代後半男性
学生時代に専攻した知識を生かせる会社を希望したにもかかわらず、別事業の会社に配属された理由がわからなかった。将来的に育てていくビジョンやキャリアパスが明確に示されていたら、転職しなかったかもしれない。	60歳代前半男性
身近に相談を受ける役目の社員がいて、みんなでがんばってやろうよと言っていたら辞めていなかったかもしれない。	30歳代後半男性
自分が辞める直前に新卒や入社歴が若い社員に、半強制的にサポート役として入社4~5年の人を必ず付けるようにした。仕事内容だけではなく、プライベートも含め相談できる世話役で、社内の雰囲気や暗黙のルールを教えてもらえることもあり、一定の効果があると思った。教えることで教える側の成長にもつながる。	30歳代前半男性
賃金があがったが辞めたい人は辞めた。派遣社員について、選抜のうえ契約社員になれる制度があるが、断る人は断る。各人の事情によるということだろう。	50歳代前半男性

一方、従業員側からみて、定着率を向上させるために効果的だと思う具体的な方策は、「賃金水準の引き上げ」が29.1%で、続いて「労働時間短縮・残業削減」（18.2%）、「成果に対する適切な評価」（11.2%）となっている。

アンケート結果からみる限りでは、企業が現在実施している方策と、従業員からみて効果的だと思う方策は、相当程度乖離しており、両者の乖離幅（「会社に取り組んでいる方策」から「従業員が効果的だと思う方策」を引いた差）は、特に「賃金水準の引き上げ」で、-10.2ポイント、「労働時間短縮・残業削減」で+9.7ポイントと大きい。企業側ができる方策と従業員が望む方策には、こうした齟齬があり、いわゆるミスマッチが生じている。企業の立場としては、大きな原資を必要とする賃上げには、なかなか踏み出しにくいのが、時短や残業削減は、時代の要請でもあり、対外PRになるうえ、残業手当の削減にもつながるため、比較的取り組みやすい。

第2章でみたとおり、離職したい理由で最も多いのは、賃金への不満だったが、特に中小企業にとって、それに十分応えることは容易ではない。仮に、賃金に不満をもつ従業員を賃上げの方策だけで引き留めたとしても、より賃金水準の高い他社が見つければ、いずれ流出していく可能性が高い。賃上げだけではない、ほかの何らかの方策も合わせて講じる必要があると考えられる。

（2）どのような仕組みがあれば離職を防げたか

今回の従業員インタビューには、対象者に転職経験者を含めるよう設定していたことから、彼らに対し、どのような仕組みがあれば前勤務先を離職しなかったかを尋ねた（図表3-2）。

回答内容で目立つのは、「理由を説明し、確認してもらえれば少しは違った」「本当の気持ちを伝えられる人がいなかった」「自分の話を聞く時間を設けてもらえれば」「将来的に育てていくビジョンやキャリアパスが明確に示されていれば」「みんなでがんばってやろうよと言っていたら」という声であり、「説明する」「話を聞く」「明確に示す」が重要なキーワードになっている。

一方で、「賃金があがったが辞めたい人は辞めた」との指摘もあり、やはり、賃上げで対応するだけでは、離職防止を果たせるとは限らないと思われる。

図表 3-3 人材の定着を促すための方策（企業インタビューより抜粋）

社名	コメント
アシザワ・ファインテック(株)	入社2年目までの社員に対して5歳程度年上の社員をメンター社員として起用している。
エイベックス(株)	新規の設備投資を実施、スキルマップの作成による多能工化を図り、有給休暇を取得しやすくした。キャリアマップを作成し、社員が働きがいを感じてもらえるような取り組みをしている。 社員が、多様な活躍ができるように、マネジメントを行ってもらうもの、大学院の博士課程へ派遣して会社の業務につながる研究をしてもらうもの、技能士などの国家資格を取得するもの、など社内の環境整備を進めている。
(株)九州壹組	売り上げを達成したら、ご祝儀的な感覚で従業員の要望をそのまま反映させるなど、従業員が働きやすい職場を実現させている。店舗横断、役職横断のプロジェクトを設置し、CS、ES向上に向けた取り組みを実施している。社会保険労務士の協力を仰ぎ、女性社員が多様な働き方を選択できるような仕組みを導入している。 入社後何年経過しても勉強し、自らが成長できるようなキャリアパスプランを会社側が示している。
サンヨーエアサービス(株)	年齢、出身地の近い先輩と新入社員でペアを組ませ、相談しやすい体制を構築している。
(株)中山鉄工所	各種の表彰制度を設けることや、部門内のコミュニケーション促進を目的とした部門報奨金制度を設けている。
(株)ねぎしフードサービス	社員同士が協力し合うことが必要となるコンテストを実施し、相互の協力を促進するような仕組みづくりを行っている。

(3) 人材の定着を促進する方策は何か

第2章では、離職理由として挙げられる要因として、金銭面への不満、労働条件への不満、人間関係への不満が大きいことがうかがわれた。ここでは、そうした点を踏まえて、人材の定着を促進する方策を企業インタビュー結果から抽出した（図表3-3）。

① 従業員一人ひとりに配慮し、反応する組織体制

企業インタビューでは、成功事例企業各社が人材の定着を促進するために行っている方策や従業員のモチベーションを向上する方策を尋ねた。

例えば、主なものとしては、(ア) 年次が近い従業員や出身地が近い従業員同士でペアを組ませて新入社員が相談しやすい体制を用意する、(イ) 多能工化により労働時間を削減し、休暇を取りやすくする、(ウ) 全社的な目標を達成したら、ご祝儀的な感覚で従業員の要望をそのまま反映させ、働きやすい職場をつくっていく、(エ) 将来を見通せるキャリアパスプランを個々の従業員に提示する、などである。いずれも従業員の一人ひとりの状況に配慮し、要望があれば何らかの機敏な反応をする組織体制になっている。これにより、組織の確かな一員として一体感をもってもらうことが重要である。

② 従業員間のチームワークを促す仕掛け

従業員に疎外感を抱かせないことが重要である。そのためには、従業員間で必ずチームワークが必要になる仕組みをつくり、相互の交流を半ば強引にでも後押しする仕掛けが奏功する。

例えば、事例企業のなかには、(ア) 従業員同士の助け合いが前提となるコンテストを実施している、(イ) 部門内のコミュニケーション促進を図って部門報奨金制度を設けている、などがある。これらは、必ずしも業務上のものでなくてもよく、社内の清潔度を競ったり、発明的アイデアを競ったり、いろいろな形がある。

また、社内表彰制度や個人単位のコンテストなど類似の方策もあるが、これについては後述する。

図表 3-4 経営トップと従業員のコミュニケーション（企業インタビューより抜粋）

社名	コメント
アシザワ・ファインテック(株)	採用の段階から、大学で開催される企業セミナーに社長自身が登壇し、学生との対話を行っている。また、本社で行う会社説明会では、学生を社長室に招き、学生との対話を行っている。最終面接の時間は、無制限とし、お互いに納得するまでコミュニケーションを取っている。従業員全員が1人当たり10分間、社長と個人面接をする機会を年2回設けている。
エイベックス(株)	採用の段階から、1社単独で実施する企業説明会には社長自ら出席する。パート社員も含む全従業員に対して自社を取り巻く環境、目指す方向性、利益の状況を説明する。
(株)九州壹組	LINEや手紙を通して、社長と従業員が個人単位でコミュニケーションを実施している。
(株)ねぎしフードサービス	月1回の全体会議終了後に、社長が全従業員と握手をして送り出す。

（4）経営トップと従業員のコミュニケーションがもたらす効果とは

従業員同士のチームワークも重要だが、社を代表する経営トップと従業員の間で積極的にコミュニケーションを行うことには、実に大きな意義がある（図表 3-4）。

企業によっては、採用の段階から、社長自ら手厚くコミュニケーションを取っている企業もある。

例えば、アシザワ・ファインテック(株)は、年2回、社長と全従業員が個人面接をする機会を設けているが、採用段階でも特徴的で、本社で開催する会社説明会に参加した学生に対し、社長室に招き入れ、社長と学生との対話の機会をつくっている。また、最終面接の時間を無制限として、お互いに納得するまでコミュニケーションを取り、入社後のミスマッチを事前に防いでいる。

(株)九州壹組では、SNS ツールの LINE を用いて、社長と従業員が個人単位でコミュニケーションを実施しており、励ましや助言など多岐にわたる発信がある。社長は、従業員の誕生日には、直筆の手紙まで送るほどで、相互の信頼関係の構築に大いに役に立っているという。

こうした手厚いコミュニケーションは、大企業にはまねのできないものであり、中小企業の持ち味であるといえる。社長と従業員の距離が近いということは、従業員側からみると、自分のことを見てくれているとの認識をもち、仮に会社に対して不満をもったとしても、早期の段階で解消できる機会にもなり、人材の定着に大きく寄与すると考えられる。また、経営者とのコミュニケーションの頻度が高いと、従業員のモチベーションが向上するという分析例もある（日本政策金融公庫総合研究所（2014））。離職防止のため賃金水準を引き上げるのに比べれば、はるかに軽い負担で実施できて効果も高い。

もちろん、各社各様の事情があり、前2社のような濃密なコミュニケーションを実現できる企業ばかりではない。自社の規模や業態、組織の性格に適したコミュニケーション方法を選択することが望ましい。

例えば、エイベックス(株)では、本部長級に現場の全権を任せていることから、社長自身が頻繁に現場従業員と交流する機会はないが、パート社員を含めた全従業員に対して、自社が目指す方向性を説明する機会（経営指針発表会）を設け、情報格差をなくすように努めている。

(株)ねぎしフードサービスでは、月1回開催される全体会議の終了後に、社長が出口に立ち、全従業員と握手をして送り出す。接する時間は短いですが、これも大企業にはできない中小企業ならではの特徴的な取り組みだといえる。

図表 3-5 効果をあげている表彰制度やイベント（企業インタビューより抜粋）

社名	コメント
エイベックス㈱	業務改善した内容を発表するコンテストを実施し、安全面に関する取り組みについては社長賞として商品券を支給している。
㈱九州壹組	昨年の自分を基準とし、そこから成長した従業員に対して賞金や海外旅行などを支給している。
	店舗の営業をすべて休止し、従業員の家族と一緒にキャンプを開催している。
サンヨーエアサービス㈱	職長の権限で、良い働きをした従業員に対し、洗剤などの日用品を支給している。
	社長と従業員が食事をすることや、バーベキューや旅行などのイベントを開催している。
㈱中山鉄工所	1年間のうち社内で目立った1~2名を対象として、期末賞与とは別に100万円を支給している。各部門の推薦で業績功労者を表彰し、賞金を支給している。また、抽選を行い、当選者に家電を支給している。
	社内旅行を2年に1度実施している。
㈱ねぎしフードサービス	店舗に設置する常設アンケートにおいて、お客さまから良いコメントをいただいた際には「親切賞」として、お客さまからいただいたカードを飾り、従業員をたたえている。

（5） 成功事例企業は、どのような表彰制度やイベントを実施しているのか

今日では、中小企業でも、事業目標の管理方法や人事評価の仕組みが普及し、個人の業績や成果に見合った報酬の設定など緻密に運営されている例も少なくない。そんななかで、成功事例企業では、多少の遊び心を含んだユニークな表彰制度やイベントを設け、従業員のモチベーションを向上させている例が意外に多い（図表 3-5）。

例えば、カイゼン事例のコンテストを実施し、社長賞として商品券を支給するエイベックス㈱の例や、来店客が書いた称賛のコメントを掲げ、従業員を称える㈱ねぎしフードサービスの例などは、オーソドックスなスタイルだが、経営側が本気で取り組み、これを重視している姿勢を示しているため、従業員の反応も良い。

昨年の自分自身に比べ成長した従業員に対して賞金や旅行を支給する㈱九州壹組の例や、良い働きをした従業員に対して職長級の権限で洗剤などの日用品や小物を支給するサンヨーエアサービス㈱の例もユニークである。前者において、ほかの従業員との競争ではなく、自分自身との比較という独自の基準が斬新であり、また、後者において、値は張らないが常に使う日用品は、とても喜ばれるといい、頻繁に表彰できる手軽さも利点といえる。

㈱中山鉄工所による、年間で最も目立った従業員に 100 万円を支給するという思い切った取り組みは、話題性もあって、従業員のモチベーションを大いに刺激する効用があると考えられる。

こうした取り組みは、労働の真正な対価として受け取られる給与や賞与とは別に、お祭りのような要素やゲーム的要素を加味することで、意外に低額なコストながら高い効果が期待できる。行事として確立している表彰制度に限らず、従業員を日常的に褒める仕組みも同様である。

他方、遊興と親睦のために催される各種イベントの開催も、社内の一体感を醸成するとして、近年見直されている。店舗の営業をすべて休止し、従業員の家族と一緒にキャンプに行く㈱九州壹組の例にもみられるように、従業員の家族も含めてコミュニケーションを行うことは、お互いの距離が縮まり、不満や不安を把握し、解決するきっかけをつくることができる。定着率を向上させる方策には、意外に、こうした旧来の制度や取り組みが大きな存在感を占めている可能性がある。

第4章 まとめ ～ 中小企業ならではの取り組み

1 働き方改革と雇用の流動化

今回の調査では、中小企業を取り巻く環境を明らかにするためにわが国の労働市場における雇用形態の推移、雇用の流動性、企業における人手不足の現状、雇用政策や支援施策を統計調査と文献調査により明らかにした。

今日、生産年齢人口の減少に加えて、景気回復局面で労働需給がいつそう逼迫するなか、これを転職の好機ととらえる就業者が増え、雇用の流動化が進むと思われる。政府は「働き方改革」を政策として掲げ、生産性を向上させるとともにさまざまな働き方を認めることにより、長時間労働の排除や多様な人材が活躍できるよう施策を進めている。一連の施策の下で、雇用の流動性が高まれば、働き手側は、多様な職業・職種・職場にアクセスできる環境が整うことになる。一方、企業側は、優れた人材を引きつけ、マッチングを実現して、長く定着させることが求められるようになる。

本稿では、このように統計調査と文献調査から把握した課題を深掘りするとともに、人材の確保と定着に向けた課題と対応策を探るため、現に企業で働く従業員を対象としたアンケートとインタビュー、成功事例企業を対象としたインタビューを実施した。

2 離職理由の分析からわかること

人材の定着に向けた課題を探るため、勤務先に対する帰属意識や転職に対する抵抗感の傾向をみると、シニア世代より若年世代のほうが帰属意識が弱く、大企業勤務者より中小企業勤務者のほうが転職に対する抵抗感が少ないことがわかった。若年人材の不足や流出に悩む中小企業の厳しい状況を裏打ちする結果であり、中小企業がこの状況をどう乗り越えるべきか早急に考えなければならない。

そこで、潜在的に現勤務先を離職したいと考えている従業員は、どのような理由でそう考えているのか、アンケート結果をみると、金銭面での不満が最も多い理由として挙げられた。

ただし、同時に現勤務先を離職しない理由について尋ねると、「多少の不満があっても離職するほどではない」という回答を筆頭に、上位の回答では、いずれも不満をもちながらも踏みとどまっていることがわかった。

従業員インタビューと企業インタビューの結果をみても、例えば「給料が下がったが、人間関係が良いので転職は考えない」というような声も聞かれ、金銭面での不満だけで離職に至った例はあまりみられず、何かほかの要因も絡んで離職行動のトリガーが引かれるのではないかと考えられた。

3 人材の定着を促す取り組み

(1) 賃金水準の引き上げによる対処

金銭面での不満が離職を促す大きな要因であることは間違いなく、従業員の満足のいく賃金水準を実現することが人材の定着に最も効果的であるといえる。ただし、企業の立場としては、大きな原資を必要とする賃上げには、なかなか踏み出しにくく、特に厳しい価格競争のなかにいる中小

企業にとって、十分な賃上げを実現することは容易ではない。

また、仮に、金銭面で不満をもつ従業員を賃上げの方策だけで引き留めたとしても、より賃金水準の高い他社が見つければ、いずれ流出してしまう可能性が高い。従業員インタビューでも「賃金があがったが辞めたい人は辞めた」との指摘もあり、賃上げだけではない、ほかの何らかの方策も合わせて講じる必要があると考えられる。

（２） 非金銭面での定着促進策のあり方

離職経験のある従業員へのインタビューで、どのような手立てがあったなら前勤務先を離職しなかったかを尋ねたところ、「理由を説明し、何が不安か確認してもらえれば」「自分の話を聞く時間を設けてもらえれば」「将来的に育てていくビジョンやキャリアパスが明確に示されていれば」という声が目立ち、「説明する」「話を聞く」「明確に示す」が重要なキーワードであることがわかった。

そうした点を踏まえて、人材の定着を促進する方策を企業インタビューから抽出すると、① 従業員一人ひとりに配慮し、反応する組織体制、② 従業員間のチームワークを促す仕掛け、を挙げることができた。具体的には、①では、将来を見通せるキャリアパスプランを個々の従業員に提示し、要望があれば何らかの反応をする組織体制を整えること、②では、従業員同士の助け合いが前提となるコンテストを実施するなど、相互の交流を半ば強引にでも後押しする仕掛けをつくること、などである。

（３） 組織内を縦横に走るコミュニケーション

従業員同士のチームワークと並び、経営トップと従業員間の積極的なコミュニケーションにも、大きな意義がある。成功事例企業のなかには、社長と従業員が LINE を通して個人単位でつながり、励ましや助言の交信のほか、誕生祝いには直筆の手紙を送るなど、信頼関係の構築に役立てている例がある。もちろん、各社各様の事情があるので、自社の規模や業態、組織の性格に適したコミュニケーション方法が求められる。例えば、月に1回は、社長が全従業員と握手をして仕事に送り出す企業がある。接する時間は短いが直接的であり、これも中小企業ならではの取り組みといえる。

経営トップとの直接的・継続的なコミュニケーションは、大企業には真似のできないもので、中小企業の強みの一つといってよい。仮に従業員が会社に対して不満をもったとしても、早期の段階で解消できる機会にもなり、人材の定着に大きく寄与すると考えられる。比較的軽い負担で実現できて効果も高いので、賃上げと並行して実施することもできる。

ただし、経営トップや従業員各人の自発性に依存した取り組みだと、継続性や安定性の面で懸念がある。誰かの強い推進力がなくても、日常の企業運営と連動して動くような、自走する継続的なシステムとして構築することが望ましい。その際には、お互いの話を聞くだけ、言うだけの形式的な仕組みではなく、それぞれの考えを正確に相手に伝え、理解し、要望などの実現が難しい場合においても納得できる理由を明確にフィードバックするような仕組みが求められる。そうした仕組みの下で、組織内を縦横に走るコミュニケーションを軌道に乗せることができれば、意思疎通の不足が引き金となる離職は、確実に減っていくことだろう。

特徴的な取り組みで人材の確保と定着を図る企業のインタビュー録

アシザワ・ファインテック(株) (製造業、千葉県)	p32
エイベックス(株) (製造業、愛知県)	p39
(株)九州 ^{いちぐみ} 壹組 (生活関連サービス業、福岡県)	p45
サンヨーエアサービス(株) (運輸業、千葉県)	p53
(株)中山鉄工所 (製造業、佐賀県)	p59
(株)ねぎしフードサービス (飲食サービス業、東京都)	p67

(社名五十音順)

※ 本インタビューでは、具体的な調査項目として、①沿革、②企業概要・取扱品目、③自社の強み、④組織構成、⑤採用に関する取り組み、⑥人材の定着に関する取り組み・離職を防ぐ取り組み、⑦人材育成・人事施策を中心に内容を聴取させていただいた。このうち、中心的な関心項目は⑤～⑦であるが、人材の問題は企業活動の全般にかかわるテーマであるため、このインタビュー録では、インタビュー先企業各社のお許しをいただいた範囲で、自社の強みや組織構成などについても聞き取り結果を多く掲載させていただいた。

企業名	アシザワ・ファインテック(株)		
本社所在地	千葉県習志野市	代表者	代表取締役社長 芦澤 直太郎
設立年月	2002年(平成14年)12月 (創業1903年(明治36年))	業種	製造業
従業員数	140人(2018年4月現在)	資本金	9,000万円
主な事業	粉砕機・分散機(ビーズミル)などの産業用粉体機器の開発・製造・メンテナンス、微粒子の開発・生産に対する技術サポート、産業用粉体機器による受託加工		
グループ会社	アシザワ(株)		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 微粉砕と分散に関する技術と機械を提供する企業。粉砕機を使用してナノメートルサイズの微粒子をつくる技術では世界最先端で、当社と競合する供給力をもつ企業は、世界的にも5社程度。顧客には、自動車や化粧品、電子部品の手メーカーが多く、新素材や新製法を取り入れた高付加価値製品の開発・製造工程などで使用されている。
- ◆ 1903年に創業し、1970年代までは下請けの仕事が多かったが、自社製品の開発に方針転換し、顆粒を製造するスプレードライヤーの製造などを経て、粉砕機の製造に特化したことで、今日の地位の礎を築いた。
- ◆ かつては、機械系を専攻した男性社員に頼っていた業務が多かったが、業績低迷時の現状打開と広報・国際業務などへの対応のために、文系女性の積極的採用を開始した。個々人の適性を考慮して仕事を割り当てる大事さを改めて考える契機になり、業務の効率化も進んだ。女性採用開始以降、社員の定着率が明らかに良くなった。
- ◆ 大学で開催する就職説明会の段階から社長自らが主導、学生向け説明も行っている。最終面接では、時間を気にせず社長と学生が直接面談し、入社前にお互いの疑問を払拭しミスマッチを防いでいる。
- ◆ 直属ではない先輩社員をメンター社員に指名し、若手の離職を防ぐ取り組みを実施。

(1) 沿革

■ 当社の歴史

当社の創業は1903年、八幡製鉄所の開業(1901年)のわずか2年後である。当時は機械による金属加工自体が先端技術であったが、1915年には、当社は、国産の蒸気機関車の製造に挑み、図面から自力で完成品をつくりあげた。明治時代まで蒸気機関車は輸入に頼っていたので、この時代の蒸気機関車の国産は、最先端事業であった。折しも第一次世界大戦中で、日本国内に鉄道網が広がっていく時期

に当たる。

創業者は元来、鉄の板棒を熱で曲げる製缶の職人であり、精密で頑丈なタンクなどを製作していた。当時、電気やガスがないため溶接ができず、炭火で熱してハンマーでたたいてつくっていた。このタンク製作技術が蒸気機関車のボイラー製造に活かされた。第一次大戦後の不況で機関車製造からは撤退したが、その後も時代の最先端事業に携わってきた。

1970年代までは下請け仕事のほうが中心だったが、先代社長(3代目)の就任後、自

由が利かない下請けの脱却を目指し、機械の自社開発・製造に向かうべく方針転換した。

その後、粉碎機の製造に着手する 1984 年までの間に、スプレードライヤー（噴霧乾燥機）などの製造に成功、下請けから脱却できた。スプレードライヤーは、粉碎の逆で、粒を大きくして顆粒にするもので、粉石鹼や粉ジュースの製造に使用される。創業以来のタンクのような大物をつくる技術の延長線上だったが、逆に小さいものをつくる方向に転換したのが今日の粉碎機事業である。

■ 粉碎機製造事業に参入した経緯

粉碎機事業への参入には、売り上げの波を平準化する目的もあった。それまで製造してきた大物設備は、単価が大きいため、1 件の受注の有無で繁閑に雲泥の差が出る。渇水と洪水を繰り返すような事業は、資金繰り、人繰り、設備稼働の面で安定せず、中小企業では手に負えない部分もあった。一方、粉碎機は大小 500 万円～3,000 万円程度の幅で、平均 1,000 万円程度の単価であり、用途が広く、国内でも顧客層が厚い安定的取引が望める。さらに、回転部品が摩耗するため、アフターサービスのニーズもある。顧客のイニシャルコスト低減のニーズに応え、販売価格は低く抑えたとしても、一度納めた製品は 10～20 年と稼働するため、アフターサービスで安定継続した収益を期待できる。顧客の個別要望にオーダーメイドで応える多品種少量生産になり、こまめなサービスが必要なことから、大手企業にはやりにくい面もある。

かつては、自社技術でタンクまでつくっていたが、現在の粉碎機事業では、あえて部品の自社製造はしていない。自動車メーカーのように、自社工場では組立を行うのみである。もちろん、部品も含め、完成品の開発・設計は自ら行うが、部品の製造はすべて外注している。中核的な部品までも外注だが、当社の粉碎機事業における最大の強みは、製造技術ではなく、原料や素材を送り込む速度や時間、軸の回転速度といった機械の制御技術にある



芦澤直太郎社長

からだ。そうした機械の制御プログラムは、自社のアイデアで開発する。このプログラミング作業も半分は外注している。

中小企業でありながら完成品メーカーという、県内でも少ない存在である。

（2）企業概要・取扱品目

■ 企業概要

現在、微粉碎機は、年間 100 社程度に納入している。新規の取引は 1 社 1 台のケースが多いが、プラントとしてまとめて受注できると、単体で平均 1,000 万円程度のものが 1～2 億円程度の規模になる。さらに、既納入先に対する修理や部品交換も行っており、年間 500 社程度に提供している。合わせて全体の売り上げは 25 億円程度で推移している。

従業員の配置は、本社 125 人、大阪支店 5 人、栃木の微粒子技術研究所 5 人である。

■ 取扱品目

当社の機械は、自動車部品、化粧品、電子部品などの製造工程で使用されており、大手メーカーの中核部分にかかわっている。当社よりはるかに大規模な企業が顧客であり、オーダーメイドの発注も多い。標準製品を基にカスタマイズして対応している。

また、粉碎機は、顧客企業の設備投資のタイミングで導入されるため、毎年、定期的な受注があるわけではない。そのため、販売先も販売時期も毎年変動する。

最初は、500 万円程度の卓上サイズの粉碎



社屋および工場内

機を導入し、軌道に乗れば、2,000～3,000万円クラスの量産機種に進む顧客が多い。研究用途で小型の粉砕機だけのときもある。

当社では受託加工も行っている。最終製品のライフサイクルが短くなるなかで、高額な粉砕機を買ってつくり始めた製品が、この先何年売れるかはわからない。それなら、少々割高でも外注・OEM生産をしたほうがよいと考える顧客もいる。当社も、それに気づき、現在では売り上げの1割程度を受託加工が占めるようになった。受注は不定期で、単発の仕事もあるが、粉砕の出来を評価されて粉砕機の販売につながることもある。

受託加工は、自社製品を自ら使う良い機会になっている。実際に使うことにより改善点を把握できるのはメリットである。

■他社技術による製品から自社単独開発へ

この業界で世界最大手であるドイツのネッチ・ファインマール・テヒニク社（以下、ネッチ社）から技術提携を受けて分散機（ビーズミル）製造の内製化を進めてきたが、やっとネッチ社の特許と関与しない分散機「ナノ・ゲッター」を自社開発し、さらに改良版「MAX ナノ・ゲッター」を2012～2013年頃に開発した。まだまだ自社製品の売上割合は、全体の半分にも満たないが、上昇しつつある。なお、分散機自体はよくある製品なので、特許で保護するようなものではない。特許は

ローターやその周辺部品にある。自社開発品以外の製品はネッチ社の技術が入ったものであり、それらが売れるとロイヤリティを支払う必要がある。特に「LMZ」という製品がロングセラーでありよく売れている。

ネッチ社は世界的大手企業であり、かつて日本国内独特の技術ニーズに対応する個別の改良を依頼した際に断られた経緯がある。それで「ナノ・ゲッター」シリーズの自社開発に至った。それまでネッチ社には教を請う立場だったが、現在は、相互提携の下、ネッチ社がロイヤリティを支払って当社の機械を使うこともある。

■乾式粉砕機の限界に挑戦

粉砕機には、湿式と乾式がある。材料を液体に混ぜて粉砕する湿式のほうが、そのまま粉砕する乾式より細かくできるが、素材が大きいと詰まりやすく、粉砕後に乾かす手間が発生する。そこで、当社では乾式ながらも非常に細かく粉砕できる「ドライスター」を開発した。乾式の粉砕機には、「3マイクロメートルの壁」という、これ以上細かくするのが困難な限界値があり、10ナノメートルレベルまで細かくできる湿式と比べると差がある。当社の乾式粉砕機はすでに世界レベルの性能だが、多様な素材を用いても常に安定的に限界値を超えるような性能を実現できれば、シェアは伸びると考えている。

（3）自社の強み

■世界最先端の粉砕アプローチ

機械を使って素材を細かくするアプローチでは、当社の粉砕機は、ナノメートルサイズの微粒化も可能で、世界的にもトップクラスである。粉砕機のなかには、ビーズ（セラミック製の小さな球）が入っており、ミルが回転するとビーズが衝突して挟まれた素材が粉砕される仕組みになっている。

粉砕する素材により機械にも得手不得手があるので、機械メーカー各社にそれぞれ違った強みがあるが、当社と競合する供給力をも

つ企業となると、世界的にも5社程度である。競合先とはいえ、他事業も扱う当社より大きな企業ばかりであり、例えば、かつては三菱重工(株)も粉砕機事業を手がけていた。

前述の5社のうち3社は国内企業であり、世界的にみても日本企業が圧倒的に強い分野となっている。これは、日本にはナノレベルの微粒子を求める顧客層が存在してマーケットが成立しているが、欧米ではそこまでのニーズは少ないためである。主に日本の化学系素材メーカーの要求レベルが高く、それに応える歴史を通して、日本製粉砕機の性能が向上してきたといえる。

(4) 組織構成

■人材育成に主眼を置いた人事異動

かつて、従業員は入社時の配属部門でずっと専任としてキャリアを積むのが基本で、人材育成のためのジョブローテーションはなく、部署間異動は退職者の穴埋め程度だった。

現在は、新人には、入社3~10年間で複数の部署を経験させ、全社的な見地から物事を見られるように育成をしている。役員まで含めたジョブローテーションをすでに行っていた他社(類似業界)の先例がきっかけだった。

40~50歳代になってまったく経験のない部署に行くのは難しいが、若いうちから少しでも経験をしておけばだいぶ違う。そもそも、中小企業なので転勤が少ない。そのうえ、部署間の異動もないとなると、人間関係が固定的に続くことになる。現社長は、自らの銀行勤務の経験からみても、ジョブローテーションの必要性を感じた。新方針への転換は、専任者だけでうまく回っていた職場に、なぜわざわざ素人を入れるかと、当初、評判は芳しくなかった。それでも、個々の従業員の将来のためと、全体の人材育成の両方の面から必要性を説き、現在は定着している。

人材育成は、すべて手探りで試行錯誤しており、コンサルティングの利用はしていない。社員育成の順調度を、仮に7段階評価で測ると、かなり高い6~7程度と考えている。

(5) 採用に関する取り組み

■新卒採用状況とそのプロセス

中小企業における人材の採用や育成は、経営トップが自ら行うべきと考えている。

当社の採用人数は毎年5~10人程度であり、著名な就職情報提供会社などは利用せず、各大学主催の合同説明会に参加している。例えば、千葉工業大学、東邦大学、千葉商科大学、日本大学生産工学部、日本工業大学など、近隣で入社実績のある大学を中心に回っており、2017年は全部で11校を回った。ほぼ社長が出向き、その大学のOBやOG社員がいる場合は彼らが同行することが多い。大学では、30分のセミナーを3回ほど開く。主に社長が学生と対話し、本社で開く会社説明会の日程も伝えている。各回に平均4~5人の学生が集まり、本社で開く会社説明会には1校当たり10人程度、計80人程度が集まり、うち40人程度が履歴書を提出して一次選考を受ける。

ウェブサイトからエントリーするようなルートは用意せず、当社の人事部あてにメールを送ってもらうのみである。学生との面談のなかで、給与面の話はあまり出ないが、転勤の有無を聞かれることはある。基本的に転勤なしと回答している。

採用過程では社長自らが一人ひとり時間をかけて面談を行う。その一方で、社長や人事担当だけで採用を決めたとの印象をもたれないように、見学会や面接では、若手から管理職、役員まで多数の社員と接する工夫をしている。

■採用目標人数にはこだわらない

2017年での採用選考では、一次選考から最終選考までのサイクルを2度回した。1サイクル目のスタートは大手企業の解禁日と合わせている。2サイクル目は各部署からの要望に応じて部署や人数を検討する。2サイクル目の内定日は9月中であった。採用人数の目標はあるが、無理に必達させることはせず、当社の理念や社長の思いに合致した人物重視の採用を行っている。目標人数以下でも構わ

ないが、結果は、目標を上回ることもある。

■就活生にとっての魅力

今はかなりの売り手市場だが、幸い当社では、今年度、5人を採用できた（2017年度）。当社の規模で社長が学内セミナーの段階から来て、自ら説明も行っているのは珍しく、学生のアンケートにも社長の思いに引かれて志望したとの回答があった。本社で開く会社説明会では、せっかく来てもらったので学生を社長室に招いている。他社で社長室に入れてもらえた学生はいなかったの、社長の熱意を伝えインパクトを与えることが少ない負担でできたと思う。

また、大手企業が顧客で、先端材料を扱う仕事であり、世の中で未発表の情報に触れられるのも魅力とされているようだ。

都内の大手企業で働くより実家から通える千葉で働くことを優先する学生や、大企業への就職が難しいと現実を知った学生もいるが、そのなかには、優秀な人材も多い。

大学から個別に学生の紹介を受けることはないが、就職課の先生とのつながりや、特定の研究室の先生とのつながりがある。また、同じ大学から継続的に学生を採用していると、先生にも当社のことをよくわかってもらえるようになる。先生への挨拶は毎年欠かさないようしており、先生から学内合同説明会への出展の誘いを受けることもある。

当社は、独身寮などの福利厚生や給与面での目立った好条件はないが、継続的な採用実績に加え、各種表彰や地域での評判もあって、大学側にも目をかけてもらえている。理系学生にとっては、落ち着いた環境でしっかり研究できる、文系学生にとっては、全国を営業で飛び回れるというイメージがあるようだ。

当社の粉砕機を研究室で使った経験のある大学院生が、先生に当社のことを聞き、通常の採用ルート経由で就職した例もある。理系の院卒学生は、やりたい研究ができれば企業規模にこだわらない傾向がある。

■多様な人材を採用するに至った経緯

一般的に機械メーカーというと、女性よりも男性の社員が、文系よりも理系が、若手よりもベテランが活躍しているイメージがある。当社も2000年頃まではそうだった。しかし、バブル崩壊後しばらくは当社も業績が低迷し、景気が良い頃の会社を支えてきた機械系の男性だけでは現状を打破する答えを見出せず、仮に答えが出ても取り組める人がいなかった。また採用面でも、工学部卒などの機械系の人材には、メーカー各社から根強い需要があるので、その頃の当社では、そうした機械系の人材すらも確保できない状況にあった。

一方、文系の女性については、当時まだまだ積極的に採用する企業が少なく、あまり需要がなかった。そこで、当社は採用方針を転換し、4代目の現社長の就任を境に、文系や女性の採用を積極化することになった。

当時、粉砕機のノウハウをドイツのネッチ社から図面をもらって蓄積している段階であったため、機械系の男性社員に英語を勉強させたが、うまく成果が出なかった。そこで、機械の知識がなくても英語が得意な学生を採用し、入社後に機械を勉強させたほうが早いと考え直し、外国語大学卒の女性を採用したところ、懸命に仕事を覚えてくれた。

また、機械系の男性社員は、概してデスクワークなどの不得意な業務をやりたがらない。広報業務も経験の浅い男性社員が仕方なく担当していたが、女性採用の開始後は、彼女たちがセンスを活かして広報業務や経理事務を担当している。出産を機に職場を離れる者もいるが、一段落したらぜひ復職してもらいたいと伝えている。

女性の積極採用を始めた当初は、社内で異論もあったが、自分たちが苦手な仕事を担ってくれるということから受け入れられた。社外からも、変わった会社だと思われていたが、逆に注目されるきっかけになった。今では、女性も製造現場で働いており、理系出身の女性社員も増え、機械系1人、化学系6人の計7人在籍している。

男女の性別だけではなく、個々人それぞれの適性を考慮して仕事を割り当てるということを改めて考える契機になり、以来、業務の効率化も進んだ。女性採用を始めてからは、従業員の定着率が明らかに良くなってきた。

(6) 人材定着を図り、離職を防ぐ取り組み

■人材の定着率

現在、入社後3年間の定着率は約9割、10年後の定着率は7割超である。

かつて当社を辞めた短大卒の社員が5年後に戻ってきた例がある。また、就職氷河期に就職した社員が、売り手市場になったのを機に新卒当時あきらめた仕事に転職したが、1年で戻ってきた例もある。他社で1年働いて当社の良さを再認識したのだという。

■入社後のミスマッチを防ぐ長時間面談

入社後のミスマッチを防ぐために、最終面接を時間無制限にして、社長が学生と直接面談している。良いところばかりではなく、最後は悪いこともお互いにさらけ出して、おおむね2時間程度話し合っただけで意思を確認する。この段階で「もう1日考えさせてほしい」と学生から申し出があり、1日保留したこともある。入社後にトラブルになることと比べれば、ここで時間をかけてもよい。中小企業では、良くも悪くも社長の考えが社内の隅々まで影響するため、社長と密なコミュニケーションを取ることは、後々利いてくる。

会社側からは、過去に赤字になったことも話し、学生側からは、卒業が危ないと話す者もいた。最終面接段階の学生は、十分合格レベルであり、今さら落とすことはまずない。社長にとっても、これから面倒を見る覚悟を決める場になっている。

■新人向けメンター制度と組織的フォロー

2012年頃から始めたメンター制度は、定着に効果があった。一般的なメンター制度では、同じ仕事の先輩がマンツーマンでサポートするケースが多いが、当社では、入社後2年目



産前休暇を取得する社員を送る会

までを対象に、仕事上のかかわりは少ないものの、声をかけやすいポジションにいる隣の部署の先輩などをメンターとしている。新人の悩みには、仕事上の先輩に起因するものも多く、むしろ仕事でかかわらない先輩のほうが相談しやすいと考えてのことである。メンターとの年の差は、5歳くらいが多い。制度導入当初は新入社員のみを対象としていたが、独立立ちの過程にある2年目の社員のほうが悩みが多いと考え、2年目までを対象とした。

新入社員の悩みは、本人の問題より、休暇を取りにくい、上司の指導への不満といった組織の問題が多い。そこで、月2回、メンター全員を集めて人事部と専務が詳細にヒアリングを行う。改善事例としては、休暇の少ない新入社員に対して、夏休み期間中に限り特別に3日間の連続休暇を認めたケースである。

また、新人女性社員を気遣い、周囲の社員が構いすぎてしまい、そのすべてに対応しようとして、返ってストレスになっていたことから、もう構いすぎないように指示した例もある。一つひとつは些細な悩みかもしれないが、それが膨らんで辞職に至るかなり手前の段階で、小さい不満を解消することができているようだ。

■社長との直接的コミュニケーション

現社長は、社員135人の顔と名前を把握している。もちろん、日常的な問題は、部長や課長の権限により組織的に解決する。ただし、直属の上司では解決できない問題も有りえるため、社長と社員全員が1人当たり10分間の

個人面接をする機会を年2回設けている。

企業としての大方針はトップダウンだが、日々の発案はボトムアップで行われており、新規開発の提案などは現場から次々とあがってくる。かつては要望や提案があがってくるような会社ではなく、苦勞しながら今日のボトムアップのムードをつくった。

(7) 人材育成・人事施策

■スキルマップの作成

当社の機械は自動化できず、一人ひとりが違う製品をつくっている。そうした作業に必要なスキルをまとめたスキルマップを各課で作成している。各課のスキルマップの達成度を半年に1回見直して、上長が評価を行う。昇進・昇格要件ではなく、給与に反映するものではないが、賞与査定に使用する。

当社社員のモチベーションの源泉は、最先端の仕事に携わり、難題を顧客とともに解決していくやりがいにあると考えている。若いうちから海外で現地メーカーとやり取りするなど、若手ながら大きな仕事を任されることも中小企業ならではの魅力である。

■昇進昇格・正社員登用

昇進昇格は、若いうちは横並びで、何年か経つと差が出てくるが、競争意識を促すより、ともに仕事をする仲間ととらえてもらいたい。大抜擢もないが、完全な年功序列でもない。

パート社員・アルバイト社員には、正社員昇格の公募制度があり、これまで4人が正社員に昇格した。正社員が結婚・出産を機にパートになり、育児が一段落して再び正社員に登用された例もある。パート社員も10年続くなど定着がよく、部品の修繕などで活躍している。

■社長も目を通す目標管理制度

目標管理は、部門ごとの目標を個人に割り振ることで実施している。直属の上司が評価を行うが、140人ほどの会社であるため、社

長や役員クラスの間でも評価が適正かどうか判断できる。

■表彰制度

特別功勞賞として年に1回、大きな成果を挙げた者や難しい案件を獲得した者を表彰している。例えば、海外製機械を用いた新しい生産方式を日本に導入し、業界の先駆けとなった事業に対し、担当グループを表彰した。

また、社内の改善提案について、採用されて効果が出たものを年に1度表彰している。狙って賞を取るというよりは、日々の仕事の結果が表彰されるイメージである。

(8) 今後の展望

■高付加価値化する粉砕機事業への特化

100年の歴史の下、さまざまな事業を経て粉砕機に特化してきた経緯があり、今後もこれに注力する方向性である。多くの製品マーケットが縮小して消耗戦に陥るなか、粉砕機分野のマーケットでは、次々と新たなニーズが生まれてきている。それに対応し続けていければ、粉砕機の売り上げはなくなることはない。

これまでは、粉砕するサイズを極小化したというニーズが多かったが、最近では、すでに分子サイズに近づいており、ゴールも見え始めている。しかし、ゴールまでいかに低いエネルギーでたどり着くか、粉砕後の粒の均質性を高められるか、という新たなニーズがある。また、加工対象の素材にも、硬さや弾力性、粉砕の際の温度制約など特性があり、新たな素材粉砕のニーズもある。化学メーカーが新たな取り組みを行えば、粉砕事業にも新たなニーズが生まれる。

粉砕機の顧客は、主に装置産業であり、海外に展開している先もあるが、顧客の海外展開への対応は業界内でも分かれている。そこそこの性能・値段の製品を新興国相手に売ろうという同業者もあるが、当社は、高い付加価値を生む日本のメーカーの事業に貢献したいと考えており、国内に限定している。

企業名	エイベックス(株)		
本社所在地	愛知県名古屋市	代表者	代表取締役社長 加藤 文典
設立年月	1953年(昭和28年)6月 (創業1949年(昭和24年))	業種	製造業
従業員数	390人(2017年9月現在)	資本金	1,000万円
主な事業	自動車用関連部品(A/Tバルブ、ブレーキ、ミッション、エンジン部品)、建設機械部品(高精度小物 精密切削/研削加工部品)、ミシン部品		

【本事例のポイント】

- ◆ 当社は、高機能自動車部品であるオートマチックトランスミッション、CVTのバルブを製作するメーカーである。製品は国内向けの出荷に加え、アメリカにも輸出を行っている。
- ◆ 生産設備には、積極的に中古の機械を導入し、低価格かつ安定的量産を実現している。機械の修理に必要な部品が調達できなくても、社内で製造し、自力でオーバーホールを行うことにより、従業員のスキル向上にも寄与している。
- ◆ かつては、1社からの受注が売り上げの90%を占める状態だったが、大ロット注文への対応、コスト低減、低い不良率などの総合力を基に、提案型営業を実施することで、販売先の拡大に成功し、現在では10社程度から受注を行っている。
- ◆ 採用は、本社がある名古屋地域で実施し、会社説明会の際には、終身雇用、年功序列で、日本型雇用慣行を重視すると言い切っており、社長自らが説明している。ものづくりに興味をもつ良い人材であるならば、男性・女性・文系・理系を問わず、幅広く採用する方針としている。
- ◆ 会社が急成長し長時間労働が頻発したため、離職率が上昇した時期がある。対策として、設備投資を実施し、多能工化を図ることで、離職率は低下した。より人材の定着を図るため、キャリアパスを用意することにより、社員が多様な活躍ができるように環境整備を進めている。

(1) 沿革

■ 当社の歴史

当社は1949年に小物精密部品を製造する「加藤鉄工所」として創業し、近く70年目になる。1976年に株式会社化、1999年に創業50周年を迎える頃、本社工場だけでは生産拠点が手狭になったため、2004年に新工場(三重県桑名市多度町)を設立した。当時は海外進出する企業が多く、当社も検討し海外視察も行ったが、日本国内で生産できるうちは海外に出ないと決断した。多度町を選んだ理由は、三重県の北川知事(当時)が企業誘致に積極的で、補助や優遇の対象になるため、

2016年に総務部門など一部の本社機能を移したときも補助金をいただいた。

第三の拠点の海津技術センターは、急な受注増加に対応するために構えた賃借工場である。現在は、量産拠点というより、生産技術を学ぶ人材育成の場としている。

(2) 企業概要・取扱品目

■ 製品概要

主力製品は、オートマチックトランスミッションやCVT(連続可変トランスミッション)のバルブである。アルミ加工が主で、丸棒から削る製品を得意とする。車1台の変速機に、



新工場（三重県桑名市多度町）

バルブは20～25本使われており、製品の精度によって燃費が変わるほど重要な部品である。許容される誤差は4マイクロメートルまでと厳しいが、基本どおり、良い品をいかに安くつくるかが重要である。その点で競争力があるため、購入していただけるのだろう。

本社工場では、400種類を超える製品を1年間に計1億2,000万本を製造している。

■一社依存からの脱却

需要増に伴って売上が10億円に達した頃、中長期経営計画を策定し、5倍の50億円を達成する目標を立てた。ただし、創業以来、下請け事業が主で、一社からの受注だけでは、飛躍的拡大は困難だった。そこで、受注先を増やす方針にした。当時、アイシン・エイ・ダブリュ(株)からいただく受注が90%だったが、今は60%程度となり、ダイハツ工業(株)、米ボルグワーナー(Borg Warner)、(株)不二越、川崎重工業(株)との取引を開始させていただき、受注先全体を10社程度まで増やした。

■リーマンショックの発生とその対応

リーマンショック後、受注量が7割も減少した。経営陣では人員削減の提案もあったが、当時の社長（現会長）は、一度リストラを行うと、業績が回復しても人が戻ってくれなくなるとして拒否した。そこで、当面の資金を銀行から手当てし、新規顧客開拓に注力した。発注元も低コストの調達先を探していたことから、要請すると図面を出してくれた。開拓

から量産サイクルに至るまで約3年はかかったが、受注量が落ちたぶん以上に売上高を伸ばすことができた。

ボルグワーナーとの取引は、三重県名張市に工場がある同社側から声かけをいただいたのがきっかけである。同社は米国スバルにトランスミッションを供給しており、その部品を米国内企業から調達するのが一般的だが、輸送費などを考慮しても、当社からの調達コストが低かったため、受注につながった。

現在、自動車業界では事業の集約化が進んでおり、トヨタ自動車(株)の進めるTNGA⁶の下で個々の発注のロットが大きくなっている。今や、主要顧客のアイシン・エイ・ダブリュ(株)が売上高1.5兆円、親会社のアイシン精機(株)が売上高3兆円という大きな規模になっている。継続して受注していくためには、当社の対応力を拡大させていくことが必要だ。

■中古の機械を積極活用

多度工場では、棒材加工用の研削盤が100台、NC自動旋盤が200台稼働している。1人の工員が担当する機械は約10台。必要なスキルは、入社1年程度で習得できる。

本社工場では、6軸自動旋盤を使用している。扱いが難しく熟練者による操作が必要で、精度がやや落ちるが、複数の加工が同時にでき、NC制御の場合の5～6倍の生産効率で短時間の大量生産が強みである。現在はNC制御化が進み、6軸自動旋盤のメーカーはない。

ほかにも、中古の機械を積極的に活用している。新品で1,000万円もする機械も中古なら100万円程度で購入できる。オーバーホールを社内で行い、入手できない部品は自社で製作するので、古い設備でも長年使用できる。オーバーホールの過程で構造がわかるため、不具合が出てでもメーカーに頼らず修理できる。

⁶ Toyota New Global Architecture の略。トヨタが進める複数車種の部品の共通化や調達コスト削減などの方針を示したもの。トヨタ自動車(株)HP (<http://www.toyota.co.jp/jpn/tech/tnga>)

当社のノウハウが最も詰まっている部分の一つで、社員が量産の基本を知る好機であるうえ、コスト面での効果も大きい。

(3) 自社の強み

■さまざまな企業からの仕事を受注

新規顧客開拓時には、他社から受注していることを言いづらい頃もあったが、今では、多くの企業から受注していることが強みとなるため、オープンにしている。

発注元からはコストや品質のほかに、デリバリーや財務体質も含めて総合的に調達先が決められる。リーマンショックを契機に、安定的供給できるかが重視されるようになり、工場内のことだけではなく、財務体質も判断の材料になった。当社の競争力は、大ロット注文への対応、中古機械設備を活用したコスト低減、品質向上の努力と低い不良率など、総合力で成り立っている。

■内製化によるコスト削減とスキル向上

生産用の設備を専門メーカーに外注するとアイデア料まで含まれて高くなるが、自社で工夫して製作すれば安くすむ。また、社員が自ら製作することが学びの機会となり、大学で学んだ専門分野に限られていた知識が、機械のシステム全体としての理解になる。

今後は、こうした機械製作などの仕事を正社員が担い、現場作業をパート社員などが担当するなど、分担することが重要だと思う。

それで、正社員のスキルを10~20年かけて向上させていく。例えば、社内のアイデアを活かし、製品の検査器を自作した。新しいことに挑み、付加価値をつけるということに競争力の源泉がある。

(4) 組織構成

■各拠点の人員構成

人員構成は、本社が約100人、多度工場が200~230人、海津技術センターが約30人であり、全員直接雇用である。うち約200人は

パート社員やシルバー雇用で、女性比率は全体の4割を占めている。本社組織としては、営業グループ、業務グループ、技術グループ、品質グループを設けている。

小ロット・中ロットの受注は本社工場で、大ロットについては、多度工場で製造することで工場間のすみ分けを行っている。

■TQMの仕組みを活用した計画管理

当社では、上位の方針を基に本部長、グループ、チーム、本人が計画を決定する。計画はTQM⁷の仕組みで管理を行っている。

目標管理は、自らのスキルアップや業務改善を評価することに主眼があり、必ずしも人事評価に結びつけるものではない。

■現在の経営体制

現在の役員は、社長より1歳上の執行役員1人、30代の本部長が3人おり、本部長が各担当で経営判断を行っている。全員が新卒入社から昇格して現職に就いた。執行役員は、当社の総務・経理担当と子会社の社長を兼務している。現社長は、35歳で就任したが、当初は、現会長がアドバイザーとなってくれた。

(5) 採用に関する取り組み

■人材の採用方針

最近の人材確保の戦略は、他社からヘッドハンティングするか、当社のように自力で地道に採用していくか、二極化しているようだ。当社は、採用の場で、「終身雇用、年功序列を中心とした日本的雇用慣行を重視する」と断言している。理念に共感した人を採用する。

■多様な人材の確保

男性・女性・文系・理系・日本人・外国人・障害者にかかわらず雇用する。名古屋の近辺

⁷ Total Quality Management の頭文字を取ったもので、日本語では「総合的品質管理」といわれている。TQMは、経営目標を達成するための具体的な取り組みの集合体である。

地域では、大手優良メーカーが多く、大卒理系男性を大量採用するため、中小企業が彼らを確保することは困難である。そこで、それまで一般職採用が多かった大卒文系女性にターゲットを拡大した。採用の際には、文系の枠を当てはめず、ものづくりができる会社だと説明する。これに興味をもった人材を対象とした結果、満足できる採用ができた。

■新卒採用のプロセス

採用は、面接のみで判断する。かつて、新卒採用は大卒のみだった。基本的に通勤 30 分圏内の地元志向が強い学生を採用する。特に多度工場では、地元の新卒を採用する。成績証明書などは面接時点では提出せず、エントリーシートを基に面接する。会社側が工場見学などを設定することはない。こちらが設定しなくても、興味があれば、学生側から連絡してくる。そこから面接を行って採用する。

会社説明会は単独で行い、5～8 月に約 10 回名古屋地域で実施し、名古屋以外では実施しない。基本的には社長自らが出席する。2016 年実績で 400 人の大学生が説明会に来て、うち約 100 人と面接し、5～8 人を採用した。

リクナビやマイナビなど専門業者も利用するが、10 大学以上で学内説明会も実施する。

しかし、2017 年は、説明会の参加人数が約 50 人に激減し、募集枠を満たせなかった。売り手市場かつ県内大手企業の大量採用のためだろう。そこで、今年度は、インターンシップの高校生を 3 人採用する。インターンの受け入れを含め高校とパイプを築いてきた結果であり、日頃の地道な活動が実を結んだ。

■中途採用のプロセス

中途採用は、地元の人づての採用が多くなるが、職種別に募集を行う。募集は、ハローワーク、地元新聞の広告など多額の費用をかけずに行う。真面目にコツコツ取り組んでくれるかどうかを重視し、むしろ製造業未経験

者のほうがよく、社内で教育する。

今は、人材を選べる時代ではないと感じるため、年齢構成などは考えず、当社で働く意思がある人を採用する。職種を絞り込んで採用すると、お互い助け合って全員が成長する会社になりにくくなる。専門職的な採用も大事だが、採用職種の仕事しかできない社員が生まれることが問題である。

(6) 人材定着を図り、離職を防ぐ取り組み

■離職率の推移と講じている対策

会社が急成長し、長時間労働が増えたため、離職率が高い時期があった。そこで、設備投資を行い、スキルマップの導入により多能工化を図ったことで、有給休暇取得率は 90%、離職率も半分以下にまで低下した。その後、離職率が若干上昇したので、離職者にアンケートを取ったところ、「先が見えない」「仕事のやりがいを感じられない」との理由が挙げられた。それに対応し、キャリアマップを作成する取り組みなどを行っている。

一方、役職者の離職率は低い。管理職の離職率は、一般社員の 5 分の 1 以下である。裁量を持ち、頼られる存在になると離職率は低下する。ここ数年間でリーダー級社員の離職例はほとんどない。リーダー級は、20 歳代前半でもなれる。

発注元は、調達先選定に当たり、離職率（社員全体の離職率と管理監督者の離職率）や、管理監督者一人当たりが担当する一般社員の数も重視している。その理由は、離職率が高く、管理監督者が担当する社員が多すぎる企業は、経営や品質が安定しないと判断されるためである。監督者と担当社員数の割合は、1 人対 7 人が理想だと考えている。実数は決算書に書き、取引先にも公表している。

■経営指針発表会の開催

約 15～16 年前から年 1 回、パート社員を含む全社員を集めて経営指針発表会を開催している。自社を取り巻く環境、目指す方向性、

利益状況を、取引銀行の支店長なども招待して説明する。社外参加者からは、経営方針に加え、社員の顔も見られると評判がよい。

■社長自身の意思決定プロセスと考え方

社長の役割は、大きな設備投資や会社の方向性にかかわる意思決定をすることである。日常の経営の権限は各本部長に委譲しており、人事については各本部長に決定権がある。

現社長は、トップダウンによる意思決定は、当社の風土に合っていないと考えており、社長自身が現場に足を運び、物事を決定することが必ずしも良いとはいえない。企業規模が大きくなると、拠点が増えたりして、全員の顔と仕事内容が把握しづらくなる。全社員とコミュニケーションを取れば理想的だが、社長とはいえ、すべての意見に対応できるわけではない。現場の社員自らが自律的に判断し、改革する仕組みを尊重したい。前社長の時代から特定の個人の能力に依存せず、仕組みや組織で仕事をするのが目標である。

■「助け合う」会社の風土

社員同士が助け合い、技術などを教え合う風土は、経営陣による指導ではなく自然発生的に始まったものである。成果主義を導入すると先輩が後輩に教えなくなるという弊害があり、終身雇用と年功序列の下、助け合う風土、教え合う風土を目指している。これには社会主義的だとの批判もあり、賛否両論だが、当社では、日本的経営の良さを堅持したい。年功序列だが、役職者には別途手当がある。先輩が後輩に居残り教育する場合は、残業として申告させている。

(7) 人材育成・人事施策

■キャリアパスを明示

キャリアパスとして、現場を経験し、チームリーダーになった後、間接部門や技術部門に行くルートがある。昇進コースがはっきり見えるとモチベーションが向上すると思う。



工場内

現在は、社内にポストの余裕があるが、10年後もポストが用意できるかどうかわからない。将来的には、部門を子会社として独立させ、ポストをつくることも有りえる。役が付くと人は育つ傾向がある。「やりがいのある仕事」「安定した雇用」「相当の賃金」という3つのバランスが取れた会社になりたいと考える。決められた作業手順どおり忠実にこなす仕事のなかで、どのようにモチベーションを高め、やりがいを見出すかが重要である。社員が多様な活躍ができるように環境整備を進めなければならない。例えば、子会社を設立し、その社長を任せ、マネージャーとして活躍させる、社費で大学の博士課程に派遣し、会社に有用な研究をさせる、技能士などの確かな資格を取得させる、などである。

子会社のマネジメント経験者を育てることは、将来の当社の事業承継にもかかわる。現社長は現会長が65歳のとき、35歳で社長に就任した。現社長は60歳までに次期経営者に引き継ぎたいと考えているが、必ずしも家族経営にこだわっていない。そのため後継者候補を育成する必要がある。当社に入社すると会社の経営に携わるチャンスもあるという点は、採用時のアピールにもなるだろう。会社側が人生のルールを敷くことが好ましいとは

思わないが、今後、5～10種のキャリアパスの選択肢を示せるよう準備を進めている。

■当社独自の人事制度

役職立候補制度があり、チームリーダー(部下約20人)、およびサブリーダーについては、立候補できる。登用するか否かは、自己評価と上位職位者の評価によって決められる。グループリーダー以上の職位については、立候補制度はない。ただし、近年は、立候補する社員が少なくなり、1～2人程度である。最近の若者気質も影響しているのかもしれない。

■社員のモチベーション向上策

社員のモチベーション向上のため、現場のパート社員や技能士による改善成果を発表する社内コンテストが月1回あり、約20～30件を社長に対してプレゼンしている。また、年間7回開催する改善発表会(ゼロゼロ発表会)もある。安全面の改善などゼロにこだわる取り組みには、社長賞1万円の商品券を出す。また、12月に全社員が集合する目標成果発表会場で登壇する機会を設けている。社員自身が考えて改善したことにクローズアップする取り組みは、効果が高い。

「やりがいのある仕事」「安定した雇用」「相当の賃金」の3つについては既述したが、「やりがい」だけでは長続きしない。正社員には、将来を見据えたキャリアを見せることが必要だ。固定費の増加につながるため、ベースアップはなかなか難しいが、利益が出た場合には賞与として還元している。

一方、パート社員は、空調など職場環境の整備、座ってできる仕事、有給休暇の取得のほか、特に時給の高さを重視する。当社の時給は、周辺相場より高く、1,000円程度であり、時給をあげたら定着率が改善した。

■多様な人材の活用

女性管理職の登用では、現時点ではグルー

プマネージャーが最高の職位だが、将来的には女性の採用者数、登用者数を増やしたい。

シニア社員については、年齢によって一律に定年を適用することは廃止した。多度工場では一部でシルバーセンターから人材紹介を受けているが、基本的には、直接雇用のまま働きたいだけ働いてもらい、定年は自らが決めるようにしている。60歳になると給与体系が変わり時給計算になるが、正社員の身分が変わらず、フルタイム勤務の雇用形態である。現在、約30人のシニア社員が勤務しており、最高齢の職人は78歳である。

(8) 今後の展望

■業界動向を踏まえた今後の展望

自動車の部品数は、かつての約2万点から、近年は約3万点に増加している。例えば、油圧制御から電磁制御になり、バルブ制御に用いるソレノイド、バルブスプールなどを電磁弁の中で使うため部品数が増えた。バルブ自体の使用は減少しているが、パワーショベルなどの建機類や小型のCVT、コジェネレーションシステムにも利用されている。ソレノイドとバルブスプールの単価は同程度だが、ソレノイドの製造には高い技術力、設計力が要求されるが、当社には高い技術力があるため、結果として競合は減少している。

最近では、FCV(燃料電池車)用部品を受注できるよう注力している。通常の自動車では、バルブとソレノイドだけの売り上げになるが、FCVでは、高圧水素バルブなどの部品が多く使用されるため、通常の自動車よりかなり良い売り上げが期待される。一方で、EV(電気自動車)では切削品は使用されない。地域としては、中国市場における需要増、ダイハツの新興国市場向けの需要を取り込むよう努力する。現状稼げる分野で稼ぐことが直近の目標となっているが、今後は新しい分野を開拓していきたい。

企業名	株式会社九州壹組 ^{いちぐみ}		
本社所在地	福岡県北九州市	代表者	代表取締役 久保 華図八
設立年月	1993年(平成5年)11月 (創業1984年(昭和59年))	業種	美容業
従業員数	105人(2017年7月現在)	資本金	1,800万円
主な事業	美容室の経営(福岡県北九州市、福岡県中間市にてBAGZYブランドを5店舗、空海風花を1店舗展開)		
グループ会社	(有)バグジー		

【本事例のポイント】

- ◆ 当社は、福岡県北九州市で、美容室を営む企業である。常に高い顧客満足度を目指したサービスを提供しており、優れた技術と接客によって、市内では比較的高めの価格設定ながら、顧客の高いリピート率を誇っている。美容室だけではなく、ペット美容室やレストランを併設することで、女性が美容室にいる間、同行の男性がレストランで待てるような利便性も備えている。
- ◆ 当社のES(Employee Satisfaction:従業員満足)に基づき、CS(Customer Satisfaction:顧客満足)を実現する取り組みは、社外からも高く評価され、当社を題材とした研修ビデオは、著名大手企業の教材として採用されるヒット作となり、現社長にも多数の講演依頼が続いている。
- ◆ 美容業界では人材不足が顕著だが、当社の評判は口コミでも伝わっており、毎年継続して新入社員を採用できている。選考の過程で、お世話になった人に向けて手紙を書かせ、感謝の心があるかをみたり、何をしてもよいPR時間を設けるなど、ユニークな選考を行っている。
- ◆ 従業員の定着のために、徹底した成果主義で経営していた時代の反省を踏まえ、売り上げ目標を達成するごとに従業員発の要望を実現させたり、長年勤務した従業員は働き方を選べるようにしたり、従業員が辞めたいと思わない会社をつくる努力を続けている。

(1) 沿革

■当社の創業

当社は、1989年に美容室「BAGZY」として創業。1993年に、法人組織の株式会社九州壹組^{いちぐみ}を設立した後、2008年には、有限会社から株式会社に変更した。

■米国型成果主義の影響を受けていた時期

創業者である久保社長は、1年間のアメリカでの修業を経て、24歳で店舗を開いた。創業後も、計40回にわたり渡米して修業を重ね

てきたが、成績が低い従業員の契約を切るような米国型経営をみてきた経験が、以前の当社の経営方針に影響していた。創業時から約10年間は、徹底した成果主義、成果給を導入した。当時を振り返ると、ほぼESを無視した経営であって、識者、例えば、高橋伸夫氏(東京大学教授)が『虚妄の成果主義』で指摘するとおりに、失敗してしまった。久保社長は、自らの失敗経験から、成果主義には、人間関係に亀裂を生じさせること、各従業員が自分は自分といった考えになること、各従



久保 華図八社長

業員が自らのライバルを育てることになるというおそれから後輩や同僚への教育を行わなくなる、金銭につながらないことはやらなくなる、などのリスクがあると知った。会社としての団結力やチームワークはなくなり、社内に勝者と敗者が生まれる。成果主義の適用当時は、敗者のつらさを理解せず、勝者側の姿だけをみていた。それでも、しばらくの間は、成果主義の効果により業績は拡大し、3店舗に拡張できた。稼ぎたい人が多く集まることから、売り上げは向上した。しかし、社内の人間関係はひどいもので、離職率は約30%にもなっており、失うもののほうが大きかった。ちなみに、美容業界の離職率は25%程度といわれており、4年で総入れ替えが一般的な業界となっている。

当時もCSには努めていたが、ESがないCSだった。各従業員は自分の顧客、自分の売り上げのためだけに接客していた。自らの顧客以外にはあいさつもしない、相互に手助けもしないなど、CS面にも問題が及んだ。

■成果主義の弊害

その後も、業績は伸びたものの、人材の消耗が顕著になってきた。成果をあげた従業員がより多くの報酬を要求する動きが広がり、従業員約40人のうち半分が独立してしまった。他社に移るだけでなく、当社店舗の近隣に競合店をぶつけて客を奪う者もいた。

経営状態は厳しくなり、残った従業員は1店当たり5人くらいだった。歩合給だったた

め、従業員が減ったことで人件費も減少して経営は何とか続けられたが、それでも資金繰りはかなり厳しくなった。それまでの業績が好調だったため金融機関も大目に見てくれて、金銭面はなんとかしのげたが、人材の面では、どうしても手当てができなかった。そこで、久保社長は、残ってくれた従業員に対して、もう一度チャンスがほしいと訴えた。

■ESを意識した経営方針への転換

従業員の大量離職から再起を図った頃が、第二の創業期だったと考えている。売り上げの拡大よりも、人が辞めない会社、社員が自慢できる会社、裏切ったり裏切られたりのない人間関係のよい会社、従業員が楽しく会社が好きだと言ってくれる会社、そんな会社にしたいと考えを改めた。以来、人的資産とは何か、定着率をどう向上させるか、従業員をどう成長させるか、といったことを経験上学んできた。ESやCSという経営用語自体知らずに取り組み始めた。折しも、経営品質という考え方が注目されていた頃だった。

久保社長は、残った従業員に対し、何が嫌で、どうしてほしいかストレートに尋ねた。当初想定していた回答は、もっと給与や休みが欲しいという要望が来るのだろうと考えていたが、実際の回答は予想外のもので、もっと経営に参加したい、新店舗出店の際の立地、料金、商品などの決定にもっと携わりたい、もっと権限を委譲してほしい、もっと勉強したい、などの声があがった。従来のトップダウン方式とは異なる経営を求めるものだった。改めて、久保社長は、カンパニー(Company)の「ともにパンを食べるもの」という語源を意識し、利己主義から利他主義へと経営方針を転換することとした。

■改革に関する外部からの反響

経営改革に着手して4年ほど経った頃、当時このような取り組みが珍しかったことから噂になった。まず、経済産業省「おもてなし経営企業選」の選考委員会委員長を務める

力石寛夫氏（トーマスアンドチカライシ(株)代表取締役）から連絡が来た。同氏は『ホスピタリティ～サービスの原点～』の著者であり、久保社長も同書を読んでいた。その著者自身から「当社の経営は ES の上に成り立ったおもてなしで素晴らしい取り組みだ」と評価をいただき、書籍としてまとめたいと依頼された。また、日本経営品質賞の大久保寛司氏からは、ES から取り組み始めて CS に至った会社は珍しく、ぜひ面会したいと希望された。このとき、ES と CS について教えてもらった。

こうした評判が伝わるなか、2002 年頃に(株)ブックスから研修用ビデオにしたいという提案を受けた。よくある社内研修用ビデオを作成するから購入してくれという話かと思っただが、実は、当社を題材とした一般向け教材の作成ということで驚いた。3 日間にわたる撮影の末、作成されたビデオはヒット作となり、例えば、(株)三菱東京 UFJ 銀行やトヨタ自動車(株)向けに数百本から千本以上売れた。

こうした流れのなか、(株)ローソンの新浪剛史社長（当時）から久保社長に、ローソンの九州地区の大会での講演依頼があった。技術指導ではない経営に関する講演は初めてだったが、以来、類似の依頼が増え、現在も年間 100 件ほどの講演を受けている。

2013 年には、前述した「おもてなし経営企業選」にも選定していただいた。なお、選定に際しては、人材定着率や従業員のモチベーションについてもチェックされた。今や、ES なくして CS なしといった考え方になってきたのだろう。

（2）企業概要・取扱品目

■企業概要およびサービス

福岡県北九州市で美容室「BAGZY」を、北九州市を中心に 6 店舗展開している。美容室だけではなく、エステルームやカフェ、ペット美容室、レストランを併設した店舗も展開している。これにより、例えば、女性が美容室にいる間、同行の男性がレストランで待てるような利便性も備えている。このほか、



BAGZY 中間店

本社兼同社研修所（職業訓練校の認定も取得）として BAGZY ACADEMY をもっている。

（3）自社の強み

■価格競争によらないサービスの差別化

当社は、価格競争とは一線を画して、北九州市内で最も高い価格設定にしている。他店では一般的にカットで 3,200 円程度、安い店なら 1,000 円カットもあるなかで、当社では 4,600 円としている。お客さまには、接客やシャンプーの快適さ、カットの正確さなどに対して、価値を見出してもらっており、これが価値競争である。売り上げは、お客さまから見て価値があるところに生まれると考える。

一方で、価格競争を仕掛ける他店では、低い人件費で、使用する材料も安価なものを使い、そのぶん低価格で提供している。ビジネスのやり方には、このように二種類あるが、当社では、お客さまに最高のサービスを提供するやり方を選んだ。そのため、人が非常に重要になってくる。

製造業で提供するものは、製品と対応であるが、当社のようなサービス業でお客さまに提供するものは、技術と対応である。この 2 つの要素は、掛け算になることに注意しなくてはならない。例えば、1 の技術があったとしても対応が 0.7 であった場合、 $1+0.7=1.7$ とはならず $1\times 0.7=0.7$ となってしまう。技術だけではダメで対応も併せて重要であり、人的資産によるところが大きい。当社の強み



店内風景

は、高い価値を提供する従業員の誇りであり、それらが売り上げに直結している。

■高品質のサービスを提供する取り組み

高い技術水準の維持のため、自社内で厳しいテストを課している。通常は2~3人のカットを経験させただけでスタッフデビューさせてしまう店が多いが、当社では、テストを9回、合計80人のカットを経験しないとデビューできない。また、この80人のテストモデルは、テスト生自らがリクルートして連れてこなくてはならないルールである。

こうした取り組みを通じて、当事者意識をもたせ、モチベーションをあげて、責任感をもつ範囲も広げている。かつては、月末に経営者のみが焦りを覚えていたが、今ではスタッフ全員が懸命に目標達成するよう努力している。当社従業員には、目標の設定癖と達成癖があると思う。

(4) 組織構成

■当社の組織と役員構成

取締役は5人おり、うち1人が教育担当である。本社および6店舗で、計105人のスタッフを擁する。久保社長の考えは、取締役と幹部経由で従業員に浸透するようにしている。

(5) 採用に関する取り組み

■新入社員の採用プロセス

近年、美容業界での人材不足は顕著となっ

ており、美容学校の段階から定員割れが深刻で、つぶれる学校も出てきている。

それでも、おかげさまで、当社では、20年前から定期採用を続けている。各店舗最低1人として会社全体で6~12人の新入社員を採用する。募集に際して、美容学校での説明会を実施している。ブランド名があっても学校説明会を行わないと学生からBAGZYは募集していないと思われてしまうためである。美容学校の先輩から話を聞いたりして、当社を志望する学生もいる。選考に当たっては、感謝の心を大事にする人かどうかをみるため、お世話になった人に対して感謝のはがきを書かせたり、2次面接では自己アピールのために何を行ってもよいPRタイムを設けたりしている。3次面接では、1日インターンシップとして、各店舗で働いてもらう。

(6) 人材定着を図り、離職を防ぐ取り組み

■充実した福利厚生制度

当社のように、充実した福利厚生制度を備えて、週休2日制を採用している美容室は、周辺地域には少ないため、人材は集まる。

また、国が進める就業面での施策に沿って、労働時間の見直しを行っている。子育て支援企業の認定も受けており、産休の間の給与も助成金を基に支払うことができている。給与については、出産前後の3カ月を中心に産休の間1年間は、全額または過半が支払われ、産後の女性の職場復帰につながっている。

■現在の離職率

現在の離職率は1~2%となっている。これは、低離職率で評判の中央タクシー(株)(長野県)の1.6%に並ぶ数値であり、最も長く勤務している従業員は、当社創業期から27~28年勤務している。

■従業員の要望に応える経営の実践

経営方針の転換以来20年間、従業員からあがってきた意見を一つずつ積み重ねていくことで会社をつくってきた。従業員からの意見

はミーティングを頻繁に行い集約した。

しかし、経営状態が厳しかった頃は、とても一度には改善できないため、売り上げ増加の恩恵を従業員に還元する形で改善運動を積み上げてきた。例えば、売り上げが100万円伸びたら誕生日休暇を設ける、さらに100万円伸びたら両親の誕生日を休暇にする、家族との記念日休暇を設ける、などである。つまり、お客さまを増やしたら従業員みんなの幸せも増すという流れをつくった。この取り組みを通じてわかったことは、やりなさいといわれるより、自らやりたいと思う気持ちは、目標達成への強い動機になるということである。

そのうち、勉強会を業務時間内に行えるように研修センターをつくってほしいという要望が出てきた。美容業界では、閉店後に残って練習することが一般的だが、業務時間内の研修には、店とは別の施設が必要になる。これには、多額の投資を要するため、売り上げが2億円に到達したら実行すると約束した。その後、目標を達成したことから現在のBAGZY Academyを取得して、職業訓練校の認定も取得した。

また、現場に即した改善要望として、タオル洗いなどの水作業による従業員の手荒れの問題があった。医師に相談したところ、肌には軟水がよいというが、当地の水道水は硬水なので、一台100万円以上もする軟水器が必要になった。そこで、売り上げの増加とともに導入すると公約した。しかし、軟水器を導入後も手荒れに悩む従業員がいたため、改めて医師に相談したところ、水を使う作業をなくす以外ないと指摘された。美容業界では、使用済みタオルは自店舗で洗うのが一般的だが、当社ではクリーニング費用をかけて外注し、自店舗での洗濯をなくした。

当社の労務環境、福利厚生、待遇、施設などは、このように従業員の要望を一つ一つ取り入れつつ、売り上げ目標を達成して従業員みんなで勝ち取ってきたという歴史がある。定着率の向上、順調な採用と育成は、そのなかに盛り込まれてきたものであり、根本には、



本社入口

人間尊重の経営がある。久保社長は、従業員に向けて、「人生の成功は約束できないけど、人間としての成長は約束したい」と、自らの経営姿勢を伝えている。

■一過性でなくシステム化することが大事

従業員の要望に沿って特例をつくるなら、その場限りのものとせず、継続できるようシステム化していくことが重要。例えば、8年以上在職すると、毎日早く退勤できるショートタイム社員(ST社員)になれる制度があり、在職20年以上の女性社員は18~19時には退勤している。給与も下げられることはない。特例創設当初は、残業する若手から苦情も出た。しかし、今、自分は若手でも、将来的には自分自身が恩恵を受けるもの、未来を否定する苦情になると説明し、納得してもらった。こうした特例が積み上がり、将来にわたって働きやすい職場をつくるため、文書化・システム化してきた歴史がある。

■人材の定着に向けた取り組み

会社規模が大きくなっても、社長と従業員の直接の接点はもつように努めており、年齢層別に食事会を実施して、3カ月に1回は顔を合わせている。そこで出てきた不平不満の内容は現場に還元するほか、経営会議に反映している。社長を含むグループラインを活用したコミュニケーションも取り入れている。

社内では、一般的な縦の系統、横の系統の組織のほか、斜めの系統の組織として店舗縦

断、役職横断のプロジェクトを導入している。具体的には、「喜客(ききゃく)プロジェクト」と称する CS 運動など 3 つのプロジェクトがあり、月に 1 回集まって活動している。なかには、熱心に研修に打ち込む新入社員の姿を撮影して DVD を作成し、本人には内緒で両親に送って喜んでもらう ES の例もある。実行に必要な予算もつけている。

かつて、女性社員の結婚退職、出産退職が多く、経営上の課題だったが、その対策として、社会保険労務士と 4 年間にわたり協働してつくりあげたのが合計 45 のプランである。

例えば、8 年以上勤務した女性社員は働き方を選べるようにした。月に複数回日曜日の休みを認めるとか、閉店後の会議や勉強会への参加を免除するとか、15 時退勤を認めるといった形で、幅広い働き方を認めている。

こうした仕組みが業界内で広がるとよいと考え、業界紙で積極的に公表している。楽しい職場であることが伝われば、評判や口コミで働き手が集まってくる。域外にも伝わるように BAGZY のウェブサイトです社内イベントの様子などを掲載している。

従業員の定着には人間関係が重要だが、いわゆるソリやウマが合う合わないは、関係ないと考えている。部下が辞めたいという意向をもったら、それは部下を預かる上司の責任と考える。相談相手がいるかどうかが重要であり、上司が相談に乗る。それでもうまくいかない場合は、異動を行う。

■当社における独立の目安

一般的な離職とは意味が違うが、美容業界では、8~10 年程度で従業員が独立するのが通例である。ただし、当社では、15 年程度となっている。技術的なものだけではなく、経営者として経営や財務会計などを学んだうえで卒業したほうがよいということで、目安として示している。

■顧客の定着に結びつく従業員の定着

当社では、紹介客を重視している。集客ツ

ルとして「プロミスカード」という仕組みがあり、従業員個人の判断で顧客のニーズに合わせた無料のサービスを約束するものである。もちろん、無料サービスの範囲は、施術料金の 10%以内に抑える基準はあるが、従業員の裁量で誰に渡してもよく、料金割引してもよい。常連客を通して渡せば、紹介客の開拓に効果がある。紹介客を中心とし集客をすると、客層がよくなる。人口減少のなか、客層はますます重要になる。

自力集客ができないと外部のサービスを利用しなくてはならず、割引目当てのお客さまが多くなり、価格競争に陥ることになる。

当社の年間延べ来客者数は、約 7 万人であり、顧客管理は、業界内で通常行っているように、カルテに顧客情報を集約して管理している。顧客者数(有効カルテ数)は、約 3 万人にのぼるが、それでも北九州市の人口の約 3%にすぎないと考えている。

当社は常連主義をとっており、ロイヤリティ・マネジメントを重視している。お客さまが繰り返し来店していただけることは、実は ES にもつながるのである。新規顧客への接客ばかりでは従業員は疲弊する。リピーターであれば長期の付き合いとなり、お客さまのライフステージの変化とともに歩むことができ、従業員のやりがいにもつながる。従業員の定着率が低い美容室は、顧客も定着しないのではないかと考えている。

(7) 人材育成・人事施策

■当社の給与体系

給料は、職能給と歩合給によって構成される。職能給では、技術で 1~2 万円の差がつき、段階的に技術を身につけると数百円単位で給料があがる。全員共通で年間 1 万円の昇給もある。歩合給は、業界標準である売り上げの 25%としており、ある従業員が月に 100 万円を売り上げた場合は、25%に当たる 25 万円が給与として支払われ、その人の基本給が 20 万円の場合はその差額(25 万-20 万円)である 5 万円が歩合給となる。このほか、チーフ

や店長に対しては別途手当がある。

目標達成した場合の表彰は、あくまで拍手のみで、報酬の増加は行っていない。フィードバックといえ、毎年4月初めに年度計画を立て、それらの目標を達成したら、ディズニーランドへ行くというような約束がある。別途、従業員と約束した福利厚生は、売り上げが目標に達しなかったとしても行う。

■当社における成果の評価基準

従業員個人の成果の評価基準は、紹介客数と自己成長率と無遅刻無欠勤であり、ES とCSにつながるものとなっている。最初からお客さまが担当者を指名するケースがほとんどなので、どれだけ多くの紹介客数を集められたかは、施術を受けられたお客さまの感動のバロメーターとしてみている。

また、自己成長率は、昨年の自分をどれだけ超えたかをみる。他人と比べるのではなく、昨年の自分を基準とし、伸長度を評価する。大きく成長した従業員に対しては、金一封や海外旅行をプレゼントしている。

加えて、無遅刻無欠勤は、会社を日々支えてくれる従業員を表彰するものである。これは、約8割の従業員が該当し、むしろ表彰されないほうが恥ずかしさを覚えるような事項となっている。これらの評価基準は、CSと売り上げと連結して設定されている。

■チーフや店長の登用方法と選抜基準

チーフや店長の人選は、幹部会議で決定する。業績だけではなく、みんなのことを考えるか、人柄、リピート率などで評価している。業績が良くても、自分を優先する傾向が強い人はふさわしくない。各役職の任期は設けてない。

■当社顧客のリピート率

リピート率でトップのスタッフは、99%という高リピート率を維持している。女性のお客さまはおおむね3カ月に1回来店されることから、例えば、あるスタッフが毎月100人

程度の常連客に来店していただくには、顧客カルテを300枚以上蓄積しなくてはならない。

しかし、リピート率トップクラスのスタッフが担当する常連客は、ほぼ毎月来店される。つまり、顧客カルテは100枚でよい。こうしたお客さまは、通常の施術だけではなく、相談ごとや会話を楽しみに来店され、スタッフをあたかもライフアドバイザーのように思っているケースも少なくない。

また、スタッフ自身の年齢・性別も顧客層に影響する。例えば、40歳代の女性スタッフであれば、60歳代の顧客層を担当し、毎月の白髪染めなどへの需要に対応する。一方で、30歳代の男性スタッフであれば、20歳代の顧客層を担当する。この年齢層の来店頻度はそこまで高くないから、顧客カルテを多く蓄積する必要がある。

■当社におけるキャリアパス

従業員には、実家が美容師という子息が多い。学ぶ機会がないと早く辞めてしまう傾向がある。当社では、10年、20年、30年と年を経ても勉強できる環境として、チーフ→店長→経営陣と進むキャリアパスを示している。店舗で一定のキャリアを積んで大方わかった気になったとしても、社長の経営講習に参加した途端に別の世界が開けてくるように、ステップを踏むごとに見えてくる世界がどんどん変わってくる仕組みにしている。こうしたやりがい、金銭報酬以上に重要なことであると考えている。

当社は、終身雇用を目指しており、独自につくりあげたスパンの長いキャリアパスを用意している。

■従業員と取り組むイベント

会社全体で喜びを分かち合うイベントも頻繁に開催している。先般は、社員家族連れでの2泊3日のキャンプを行った。夏休みに入った週であり、繁忙期ではあったが、月～水曜日のすべての営業を休止して、みんなで楽しみ、また家族に感謝するためのイベントとし

て開催した。運動会なども行っている。

そのほか、ボランティア活動も行い、売り上げの一部を孤児院へ寄付している。同院の子どもたちが一番寂しいのはクリスマスだという話を聞いて、クリスマスには仮装した従業員が訪問してパーティーを開催している。子ども 50 人に対して、仮装した従業員が 100 人ほど訪ねると、結構な迫力がある。せっかく仮装するので、クリスマスイブにはそのまま営業しており、最もすごい仮装をしたメンバーに有給休暇を与えるといったゲーム性も混ぜている。子どもたちに喜ばれた満足感と、仕事以外に社会のためにがんばった結果からくるやりがいを実感できる。日頃の売り上げの尺度とはまた異なった仕事観・人間観・人生観の構築につながっていく。

また、毎朝 30 分の店舗周辺の掃除も行っており、人の役に立つ経験を経て、心の豊かさが育まれると思う。ある日、掃除中の従業員が年配の方から別の美容室への道を聞かれ、案内をして連れていったことがあり、それを見ていた方からお褒めの手紙をいただいたこともある。

(8) 今後の展望

■経営者としての考え

経営者の役割は、先頭に立って従業員を引っ張っていくというよりも、各従業員が当社の経営理念に基づき、統一したビジョンに向かって進んでいくところを後方支援することだと、久保社長は考えている。いわば羊飼いのような位置づけであり、数人の経営幹部は、この理念からはみ出してしまいそうな従業員がいたときに、きちんと連れ戻す役割を果たすイメージである。このような経営スタイルで 200~300 人くらいまでの会社規模であれば運営できると考えている。

企業名	サンヨーエアサービス(株)		
本社所在地	千葉県成田市	代表者	代表取締役社長 吉田 稔
設立年月	1990年(平成2年)11月	業種	航空貨物取扱業
従業員数	150人(2017年8月現在)	資本金	1,000万円
主な事業	成田空港における航空機への搭降載業務、ULD積みつけ業務		
グループ会社	三洋海事(株)、サンヨー航空サービス(株)、サンヨーエアポートサービス(株)、サンヨーエアグランドサービス(株)、(株)空港アシストサービス、(株)サンヨーエンタープライズ		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 成田空港の保税蔵置場にて貨物を貨物専用機内積み込み用のユニットにする業務と、航空機への搭降載業務を行う企業である。業界のなかでも、航空会社から直接受託している数少ない企業の一つであり、保税蔵置場での業務と機側業務(グランドハンドリング)の双方を担当できる対応幅の広さが強みである。積みつけ技術を競う国際大会で優勝するような社員を擁し、質・量の両面における高い対応力に対し顧客も信頼を寄せている。
- ◆ 採用は高校生中心であり、全国2,400校にパンフレットを送付し、社長自ら毎年100校前後の高校に赴いて説明する。社外でのリフレッシュや人材育成のため、全社員に呼びかけて出身校訪問や就職課とのパイプをつくる取り組みも開始した。求人倍率が低い遠隔地にまで働きかけて採用ルートを開拓したこともある。また、外国人実習生の受け入れでは、単なる人手不足対策以上の効果を得た。
- ◆ 地方からの就職を支える社宅の充実、固定給の当月支払い、近隣の理髪店との提携、日用必需品を賞品とするこまめな表彰制度などユニークな福利厚生にも特色がある。

(1) 沿革

■ 当社の歴史

当社は、1990年、三洋海事(株)が100%出資し、子会社として創業した。港湾内でのタグボート扱い、水先案内を業とする三洋海事(株)は、創業家と日本郵船(株)(以下、日本郵船)が半々で所有する企業で、80年代から航空分野への進出を望んでいた。当社は創業時から、全日空運輸(株)(以下、全日空)のグループ会社であるANA成田エアポートサービス(株)⁸を顧客とし、同社が業務提携している日本貨物

航空(株)(以下、日本貨物航空)(Nippon Cargo Airlines:NCA)の貨物を取り扱う業務委託を受けている。日本貨物航空も日本郵船のグループ会社であり、いわば親戚関係に当たることが背景にある。

(2) 企業概要・取扱品目

■ 業界概要

成田空港で全日空グループから直接受託している会社は、当社を含む10社程度しかない。業界団体はないが、全日空が協力会社を集め、意見交換会や事業方針説明会などを開催してくれる。類似の事業を行う会社は多数あるが、

⁸ 全日空が持ち株会社制に移行したことから、現在の株主は、ANAホールディングス(株)。



本社屋

多くは、保税用施設をもつ元請けの下で受託業務をしている。そのなかで当社は、航空会社と直接取引できる恵まれた立場に置いている。

■当社業務の概要

主な事業内容は、上屋（保税蔵置場⁹）において、貨物を機内積み込み用のユニットにする業務と、機内・機外への搭降載業務である。

ユニット化業務は、輸出貨物を航空機専用パレットやコンテナに積みつけるもので、一連の作業を「ULD（Unit Load Device）積みつけ」という。また、搭降載業務は、地上作業や機内でのULDロック作業を含み、「機側業務」または「グランドハンドリング」と総称される。当社のある成田での業務量は、年々

伸びている。国際化した羽田に発着便を移してしまった航空会社がある一方で、成田では、LCC（Low Cost Carrier）が増えているからだ。

空港内での貨物移動は、ドーリー（台車）の上にユニットを積みつけてトーイングカーで運ぶ。ユニットには、木箱、ビニールでパッケージされたもの、コンテナがある。ドーリーの上に専用パレットを置き、貨物を積みつけた上にラッピングを施し固縛した状態を「ULD（Unit Load Device）¹⁰」という。例えばワインなどは重く、1ユニットで最大5トンにもなり、重量や空間に配慮して組みつける特殊な技術を要する。

一方で、輸入貨物についてはパッケージを解いてハウス B/L（船荷証券）ごとに仕分けの必要がある。また、輸入貨物は長距離の輸送でダメージを受けたおそれがあるため、引き渡し段階で入念な確認を要する。万が一ダメージを見逃すと責任追及されかねない。

貨物便に合わせて動くため、早朝・夜間の作業が多く、不規則な勤務になることもある。1日の勤務は6～15時間と幅があり、15時以降の勤務開始の場合、業務終了は深夜になる。

業務エリアは、貨物のみを扱う貨物地区だけではなく、旅客の手荷物を扱う旅客ターミナルを含む。旅客機にも貨物が搭載されており、手荷物搭載場所の余剰スペースに貿易貨物が割り当てられる。航空会社側が搭載プランを組むが、書類で貨物の察しがつくような現場経験を積んだ人が担当することが多い。プランに無理があると現場が難しくなるからだ。

（3）自社の強み

■上屋と機側の双方の業務ができる強み

当社の強みは、まず、上屋と機側で両方の

⁹ 保税蔵置場とは、「外国貨物の積卸し若しくは運搬をし、又はこれを置くことができる場所として、政令で定めるところにより、税関長が許可したもの」（関税法第42条）であり、輸出入貨物の荷さばき、中継（トランジット等）作業を行うための一時保管、通関業務に使用する施設。通称「上屋」という（サンヨーエアサービス㈱「成田国際空港の見学しおり」）。空港内の搭載用上屋には当日便に載せる貨物が翌日朝までに載せる貨物が置いてあり、それを当社が扱う。以降に搭載する貨物は空港近辺の保税地区のフォワーダー（貨物利用運送事業者）の倉庫内に保管されており、当該貨物の情報はフォワーダーから無線経由で現場のPCに届き、確認できるようになっている。

¹⁰ 「航空機に貨物をユニット化して搭載するための用具で、箱形のコンテナと板状のパレット等がある。」（国土交通省ウェブサイト「航空物流に関する用語集」（http://www.mlit.go.jp/koku/koku_cargo_000010.html）。ULDには、航空会社が発行するマスターB/L（Bill of Lading：船荷証券）と、通関代理店が発行するハウスB/Lが示されている。輸出の仕向地にはマスターB/Lで処理すればよい。

業務を行える対応幅の広さがある。

次に、積みつけの国際競技会に常に出場して好成績を収める質の高い社員がいて、人材育成の手本にできるということもある。

グループ5社の連携で付加価値を生むこともでき、空港内には当社、外には兄弟会社の(株)空港アシストサービスがあるので、相互に情報共有しながら、貨物の出入りをコントロールして人員の最適配置をしている。他地域・他拠点に人を応援派遣する場合もある。作業内容自体は競合他社も同じなので、こうした付加価値の有無が競争力を分けることになる。

(4) 組織構成

■航空業界の動きに対応してグループ増強

グループ会社は、成田空港、羽田空港、関西国際空港それぞれにある。分社化して転勤をなくし、働きやすい環境を設け、各地域の給与水準を適用できるメリットがある。

親会社(三洋海事(株))の長男格に当たるのが当社で、その実績を評価していただいた全日空からの誘いを受けて設立したのが、関西国際空港を拠点とするサンヨー航空サービス(株)である。当社とは異なる業務内容で、国際線の手荷物の扱いやLCCの機内清掃やカウンター業務といった付帯業務を行っている。

2000年には、羽田空港を拠点とするサンヨーエアポートサービス(株)を設立し、国内便の手荷物仕分け(Baggage Handling)を行っている。

成田空港での対応力強化のため2004年に設立したのが、(株)空港アシストサービスだ。当社の補完業務と幅広い顧客対応をしている。

最後に、羽田空港の再国際化に合わせて設立したのがサンヨーエアグランドサービス(株)で、国際線の貨物を扱う。こうして、航空業界の動きに都度対応して体制を増強してきた。

(5) 採用に関する取り組み

■当業界における人材採用

かつて、この業界の仕事は品質の勝負だったが、近年は業務量の伸びが大きく、「仕事はたくさんある。人を集めて量をこなして」と

いわれる状況で、採用は重大事である。

以前は、当社も、イメージの良い航空業界の一翼を担う会社なので人気があった。ただし、現場は機外作業が中心で、上屋における屋内現場でも高所作業など危険があること、早朝・夜間勤務があること、肉体労働が中心なこと、などにより採用しにくくなった。

新興の同業者が他社の有資格の従業員を引き抜くこともある。当社は、ほぼ新卒採用だが、中途採用をするときは、周囲の企業からは避け、影響のない区域でヘッドハントする。

新卒採用は例年30人ほどだが、昨今は売り手市場もあり、2017年は約10人である。

■高校生を中心とした採用

不況時は、航空専門学校からの応募もあったが、現在は、高校生を中心に採用している。若くまっさらな人材を求めている。ただ、少子化と進学率の高まりを背景に、近年、応募は減っている。

社宅が充実している点は、アピールできる。社宅なしでは地方から採用できない。本社保設の30戸のほか、別棟(52戸)と借り上げ社宅もある。各戸玄関から独立したワンルームで、トイレ、バス、キッチン付きである。

■高校生採用の手順と工夫

募集時には、グループ5社のパンフレットを全国2,400校の進路指導室に発送する。

高校生の採用日程は統一で決まっていて、まず、企業の求人票は、公共職業安定所が内容や会社の状況をチェックし、受付印を押して有効になる。これが7月1日以降に受理され、その段階で各高校にアプローチできるようになる。人気がある商業高校や工業高校では、進路指導室を訪ねる企業の採用担当者が列をなす場合もある。

当社は、これまでお世話になった高校に、まず挨拶に行く。卒業生である現社員の写真を同封する心遣いもしている。社長自ら、毎年100校前後の高校に赴いて説明している。

学生側は、9月頭(2017年は5日)に企業



積み込み作業風景

への応募が解禁される。10月以降は併願が認められるが、9月段階では1社にしか応募できない。応募を受けた企業側は、9月中旬（2017年は16日）以降、面接・採用試験が許される。このルールは全国一律で遵守されており、大学生のような青田刈りはない。

学生は7月から9月までの2カ月で応募先を決めるが、やはり先生の影響力が大きい。先生が代わりにセールスしてくれるように、企業としては先生とのパイプづくりに努める。公立高校では定期的に異動してしまうが、私立高校では長年同じ担当者が務めることもあり、パイプを築きやすい。

学生から照会があれば、職場見学を薦める。上屋と機側の業務が両方できる会社は少ないことや、空港・飛行機好きに適していること、身体を動かし、フォークリフトなどを操作できる仕事であることを強調して伝えている。全日空のユニフォームを着用できることに憧れを覚える学生もいる。やりがいとして、現社長もかつて自分が積み荷を担当した飛行機が無事に離陸した瞬間の感激を語り、伝えている。

■全社員あがりの採用活動へ

2017年は、全社員に対して採用活動への支援を呼びかけた。具体的には、夏季休暇を1日延長して、その日を勤務扱いとして出身校や近隣の学校を訪問し、説明をしてもらうというものであり、訪問件数に応じて報奨金を出す。社員にとっても日頃の現場作業とは異なる

り、社外で会社の説明をする機会や、交渉術を磨く機会となる。

こうした採用活動のノウハウは、当初はまったくわからなかった。例えば、新聞の折り込みチラシは定番だが、中小企業には費用対効果が悪く、「誰かれ構わず募集している」と言われかねない。求人サイトも便利だが、費用対効果の問題に加え、対象のレベルが高すぎて当社が求める人材が来ない。

一方、ジョブカフェは有用だと思う。もともとはニート・フリーター対策としてカフェスタイルで面接指導などを行うため創設された。地方もよいが、足元の千葉県にも何かないかと探して出会った。以来、職場見学に協力したり、イベントで講演している。

■遠隔地にも働きかけて採用ルートを開拓

全国の求人倍率をみると、当社のある千葉県や隣接県は高いが、青森県と沖縄県が特に低いと知って、現地に働きかければ良い人材が採用できるのではないかと考えた。そこで青森県の教育委員会に電話したところ、県内の具体的な学校や職業安定所など関連機関を紹介していただいた。その後、ポイントとなる学校と良い関係を築けたことで多くの人材を確保でき、現在も続く取り組みとなっている。一時期は社内で津軽弁が頻繁に飛び交うほど、青森県から採用することができた。

ただ、最近では、どこの地域に行っても地元志向が強まっていると聞く。不況で地方に仕事がないといわれてきたが、今は地方でも仕事があり、地元から出る人が減った。

■技能実習制度の利用と予想外の効果

女性採用もしていたが、もともと男性中心の職場だったため、社内結婚して退職してしまい、若い女性社員は現在あまりいない。募集しても来ない状況である。そうしたこともあって、2015年から人手不足への対応策として、外国人労働者を導入することにした。しかし、当社が行う貨物取扱業では、外国人労働者のワーキングビザが取得できないことが

わかった。かつて、中国人の優秀な学生が入社して入国管理局にビザの申請をしたが、残念ながら認められなかった。

そこで、技能実習制度を活用した。ベトナムのホーチミンにある日本語学校の経営会社とのパイプを経てリクルートした。「貨物取扱」では認められないため、業務内容を鑑みて「工業梱包」という区分で認められた。

ベトナムから2015年に1期生を受け入れ、2017年で3期生が着任して、合計37人が勤務している。来日後1カ月は研修センターで日本語や文化の勉強を行うが、その費用や小遣いは当社が負担する。研修後、社宅に入居し業務に就く。フォークリフトの資格も取得させている。その後、最初の1年終了時に社外の試験がある。申請している「工業梱包」の実技と学科の試験を各自が合格しないといけない。1回の不合格は認められるが、2回不合格となった場合は帰国させられてしまう。

これまで3年間だった実習生制度は、2018年から5年間で認められるようになり、改めて難度の高い試験が課される。

実習生は、単なる人手不足対策にとどまらず、日本人社員にとってもよい刺激となってシナジー効果が出ているようだ。

日本人だとどう声をかけるか迷うような場面でも、元気のない人に自然と声をかけたりするので、落ち込んでいた日本人社員が立ち直り、そのままだと離職していたような状態から元気を取り戻した事例もある。また、ベトナム人実習生は社宅の土地の隙間で野菜を育成したり、近所の草取りを手伝いお礼に野菜をもらったりと、これまで当社になかった新しいことを行っている。日本で修得した技術を活かす帰国後のケアも検討中である。

■障害者雇用に社外から好評価

障害者雇用も始めた。当初はなじみず休みがちであったものの、今は劇的に変わって進んで仕事をするようになっている。障害者雇用としての別枠採用ではなく、正社員として採用している。朝夕に自宅を訪問して家族



吉田稔社長（右）と並木淳管理部次長（左）

と面会するなど粘り強くサポートしていくなかで、本人がベトナム実習生とよく話すようになって、溶け込んできた。仕事はULDの最終工程であるビニールネットがけを担当している。健康状態への配慮もあり職長から管理部にも報告をあげている。こうした取り組みが評価されて、医療機関や行政、支援センター、企業に対するシンポジウムの登壇者として当社社員が招かれた。

（6）人材定着を図り、離職を防ぐ取り組み ■意識を変えて定着向上へ取り組み

この業界の離職率は、平均3~4割程度と高く、当社もそうだったが、現在は10%台で収まっている。特にベトナム人実習生を受け入れて以来、社内の雰囲気も変わり、定着率の向上を実感している。

離職率は、職長のグループごとに評価する。配置の運不運もあるが、一つの指標ではある。2016年度に評価制度を導入し、離職率が標準以下のグループには、各人に対して報奨金を出す。従来は、辞める人にはどうしようもない、という意識だったが、避けられたケースもあると考えるようになった。この取り組みが現場の意識を変える動機づけになった。

勤務シフトにより日替わりメンバー的な意識が出てきてしまうと、必ずしも組織図どおりに機能しにくい場合がある。しかし、職長には、上司として何を感じているのか、自分が抱えているメンバーは大丈夫かという点を意識づけさせている。メンバーも互いに助け合って、お互いに嫌な思いをさせないよう意

識改革に力を入れている。

■新入社員に多方向からケア

入社式後の昼食会では、新入社員をグループ分けして、1つのテーマを決めて自己紹介させている。個人が自己紹介するのではなく、グループごとの自己紹介で、発表方法は自由である。また、SNSのグループをつくり、新入社員間のコミュニケーションが始まるように仕向けている。自発的な交流が苦手な人が多く、こうした仕掛けが必要だ。先輩や上司とは、地元見学や歓迎会を通して交流する。

さらに、お世話係として年齢の近い先輩を任命する。1人に1人が付くブラザー制度で、なるべく出身地の近い人になっている。

新入社員の親御さんには、近況を伝える礼状とともに写真を同封して送っている。

(7) 人材育成・人事施策

■昇格と表彰とやりがい

技術面で「ノンスキラー」「スキラー」「ハイスキラー」の段階があり、すでに約8割がハイスキラーとなっている。ハイスキラーのなかでも任せられる業務のレベル差はある。早めにハイスキラーに仕立てていかないと収益が生まれにくい。そのほか、荷役作業の公的資格、全日空の認定資格もある。役職は、下記のとおり構成となっている。

役職	役割
部長	管理部門として部を統括
次長	現場の上位長
リーダー	一般的な課長クラス
マネージャー	残業手当がつく管理職
ヘッドチーフ	一般的な係長クラス
チーフ・班長	グループ単位の職長クラス

空港会社などの主催で多くの技能競技会があり、代表参加者に選出されるのは、大きなやりがいにつながる。全日空主催の空港視察研修もあり、研修参加者に選ばれることも荣誉であり、士気があがる。

また、航空会社からの表彰もある。先般、

当社現場作業員が微量のオイル漏れを発見し、航空会社に報告したところ感謝された。こうした目配りが企業の信頼にもつながる。

■現場での業務を通じた技能継承

技能承継の場として、「国際フォークリフトおよび、ビルドアップ競技会」(開催地:香港)で総合優勝した当社社員の菅野タダシ氏による通称「タダシ塾」がある。公式カリキュラムがあるわけではないが、現場での業務を通じて後進を指導している。本人は、現場が好きで教え方も上手であり、若手からも先生と慕われている。会社としても後進の育成を業務の一つとして委ねている。

現場から自発的な取り組みとして発案されたのが「先輩の声」レクチャーである。若手に対して不定期に先輩が講義をする。

社外研修としては、隣の佐倉市にある施設で4日間の研修を受けてフォークリフト免許を取得させている。費用は会社負担で出勤扱い。現場でフォークリフトを操作できないと、手作業および徒歩移動しかできないので、希望者は多い。

■ユニークな福利厚生

社員は、みんな、社長と食事をする機会があるし、社員旅行やバーベキュー、繁忙期の夜食の提供も行っている。細かな福利厚生も工夫した。例えば好評なのが、近隣の理髪店と連携した割引メニューと補助金である。同店のことを社員に宣伝するからサービスしてくれないかともちかけたところ、専用の割引メニューを用意してくれた。併せて、会社からも補助金を追加した。自社名にちなんで「サンヨーヘアサービス」と称している。

また、「グッドジョブ賞」として洗剤などの日用品をプレゼントする褒賞制度がある。高価ではないが日もちのする日用必需品は喜ばれる。挨拶が良いとか、事故を防いだとか何か良い働きをした社員をいつでもよいので職長の権限で選び、終礼の際にプレゼントする。

企業名	(株)中山鉄工所		
本社所在地	佐賀県武雄市	代表者	代表取締役社長 中山 弘志
設立年月	1964年(昭和39年)3月 (創業1908年(明治41年))	業種	建設機械・鉱山機械製造業
従業員数	170人(2017年8月現在)	資本金	8,650万円
主な事業	砕石機(Dendomanシリーズ)、製砂機、選別機、分級機、ベルトコンベヤなどの製作・販売、採石プラント、リサイクルプラント、ポータブルクラッシングプラント、自走式クラッシャの設計・製作・施工・販売、公害防止用機械の製作・販売		

【本事例のポイント】

- ◆ 当社は、1908年に創業した砕石機製造やプラント事業を営むメーカーである。主力製品である電動自走式クラッシャ(破砕機)は、世界初の製品として当社が開発した。国内の砕石機の市場では、大手機械メーカーとも競合するなかでトップの生産台数を誇り、特にトンネル掘削時に使用される砕石機「トンネルクラッシャー」の分野では、9割以上のシェアを占めている。業界に先駆けて電動化とIoT化に取り組んでおり、製品をインターネットに接続し、遠隔からのメンテナンスや稼働状況を把握することが可能になっている。
- ◆ 高卒・高専卒採用が主で、毎年3~4人程度の定期採用を続けているので、県内高校・近隣高専とのパイプは太い。地域内では高い給与水準を維持し、人気の就職先とされ、各高校・高専から優秀な人材が集まるようになったことから、スキルが身につかずに辞めていくような離職者は減少している。
- ◆ 年間最も目立つ活躍をした社員1~2人に対して総額100万円を支給する「マンオブザイヤー」や、各部門推薦の業績功労者を表彰する制度、コミュニケーション推進目的の部門報奨金、大がかりな社員旅行など特徴的な取り組みを実施している。従業員に長く活躍してもらえよう「生涯現役サポート制度」を整備し、定年は事実上撤廃した。

(1) 沿革

■ 当社の歴史

当社は、1908年にガス発動機・精麦機の製造工場として佐賀県武雄町にて創業し、1964年に株式会社に改組、2008年には創業100周年を迎えた。

当初は、精麦機・精米機からはじめ、その後、砕石機を製造するようになり、砕石プラントの提供も始めた。

砕石機は、主に鉱山、採石場、中間処理場で利用され、鉱山では鉱石を砕いて選別し、採石場では砂利をつくり、中間処理場では廃

棄物を破砕して再利用する際に利用される。

終戦直後は、今より多くの企業が砕石プラントを提供しており、そのプラントを組み合わせれば、比較的容易に採石を行うことができた。ところが、高度経済成長期に需要が急増し、川砂利だけでは賅えなくなり、山を切り崩す必要が出てくると、今まで数千万円ですんでいた投資が数億円規模になり、大型のプラントが必要になった。大型のプラントは、当社では対応できず、以降、大企業にシェアを奪われてきた。しかし、ここ4~5年は大型プラントを動かすための人材の不足や、複



本社工場

雑化しすぎた大型プラントを簡素化する動きも出てきた。そのため、単体のプラントに強みをもつ当社がシェアを回復しつつある。プラント事業を担当する部署は、約40年前からある。

(2) 企業概要・取扱品目

■企業概要・取扱品目

当社の事業は、主に、破碎機・選別機・製砂機・コンベヤなどの設計・製作、砕石プラント・リサイクルプラントの設計・製作である。

現在の主力製品は、電力を動力に自走が可能で、リモコンで操作できる「Dendoman」シリーズである。バッテリータイプの電動自走式ジョークラッシャ（破碎機）は、世界初の製品であり、米国ラスベガスの展示会（CONEXPO2017）に出展した。

砕石機は、素材と目的に応じて機械を使い分けるものである¹¹。自走式なら、採石が進行し山の形状が変わっても、それに合わせて砕石機を移動させることができる。

破碎機をつくる事業のほかにも、発電事業にも取り組んでおり、自社での太陽光発電に加えて水力発電をエンジニアリングする事業も行っている。売上構成は、砕石機が9割以上で、そのほかが発電事業である。発電事業を行うのは、破碎機を動かすエネルギーを自前で調達するためでもある。その背景には、

¹¹ 「Jaw type（噛み砕く）」「Roll type（回して砕く）」「Cone type（臼で割る）」「Impact type（叩いて割る）」「VSI type（遠心力を利用して割る）」「Screen type（選別）」がある。

東日本大震災発生後の電力不足で、電力に依存していると改めて気づかされたこと、当社製品の輸出先74カ国には電力事情の良くない途上国が多いため、今後、破碎機と電源をセットで提案できることがある。

■製品市場の状況

当社製品と同じ市場で有力メーカーとしては、まず、川崎重工業株式会社の子会社の(株)アーステクニカであり、製造金額は最も大きい。ほかにも、古河機械金属(株)、ラサ工業(株)、コトブキ技研工業(株)、(株)栗本鐵工所などがあり、多くが上場企業である。

また、国内市場でも海外製品と競合することがある。有力メーカーには、フィンランドのメツォ（国内代理店：宇部興産機械(株)）、スウェーデンのサンドビックが挙げられる。

■近年のプラントに対するニーズ

2000年に制定された建設リサイクル法¹²により、元請けの指名企業がプラントを受注することになったため、国内のシェアは小さくなった。そこで、輸出を伸ばし、カバーする方針とした。輸出ではコンパクトなユニット型の製品が中心となるため、当社の強みを発揮できる。

2000年に(株)小松製作所が「ガラパゴス」という自走式クラッシャを開発したことに触発された形で、日立建機(株)と当社と共同で自走式クラッシャの新ブランドを開発した。同製品は、日立製のエンジン・クローラを搭載していたが、その後、自社でエンジン・クローラを調達する方向に変えた。ただし、日立建機(株)や(株)小松製作所は、ショベルメーカーでもあるため、エンジンで油圧ポンプを動かす機構が元からあるが、当社で調達すると、エンジンだけではなく、ポンプ、油圧で稼働するモーター、油圧配管が必要となり、割高

¹² 建設工事に係る資材の再資源化等に関する法律。一定規模以上の建設工事について、その受注者に対し、分別解体等および再資源化等を行うことを義務づけている。

になる。これが、現在の主力製品であるエンジン発電による自走式クラッシャを開発するきっかけになった。

エンジンはイタリアや英国から調達している。油圧式と電気モーターの良いところを取ってハイブリッドで稼働する。油圧の長所と電動の長所を活かして、切り替える機構は、当社が特許を取得している。

■ 砕石機の多様な用途

当社の製品は、実際に使用するユーザーのほかレンタル業者が購入する。

砕石機は、鉱山、採石場、中間処理場だけではなく、トンネルでも使用され、「トンネルクラッシャー」と呼ばれており、リニア中央新幹線の建設現場でも使用されている。大型トンネルは、工法上、主にダイナマイトを使用して掘り進めるが、その際に出る岩石を運び出す際に破碎機を使用する。トンネルクラッシャーは全国で40台程度稼働しており、当社が9割以上のシェアを占めている。

また、大林道路㈱、大成ロテック㈱、鹿島道路㈱、前田道路㈱、日本道路㈱、日本舗道㈱などの道路会社のシェアも大きい。アスファルトプラントに廃材を持ち込み、その場で破碎を行うのである。

(3) 自社の強み

■ ドローンを活用した先進的な現場分析

既設プラントのリストラクチャリングのニーズもあり、当社では、必要な分析も自社で行い、発注元に対して提案を行っている。ドローンを活用した現場を俯瞰できる分析がポイントで、中山社長の主導で5年以上前から他社に先駆けて始めた。発注元でさえも現場全体の把握は難しいため、提案の説得力が増し喜ばれている。

当社は、採石場などのオーナーが発注した案件をコンペで受託する。発注元のために自社のできることを提案する企画力・プレゼン能力も、技術力と並んで重要である。破碎機はあくまでもデバイスの一つであり、発注者



本社工

は石を取り出して売り、利益を出すのが目的なので、どうコストを下げるか最適な提案が求められている。個々の機械の能力はもちろんだが、全体を任せてもらえるような受託者でありたいと考えている。

プラントには、40～50年もの長い期間稼働するものもある。発注元としては、初期投資だけではなく、メンテナンスが充実しているかどうかを重視する。細かく手にかかるメンテナンスは大手が参入しにくい分野のため、今後、注力したい。

(4) 組織構成

■ 当社営業部の体制

営業部は、営業に加えてメンテナンスも担当している。そのため、営業職ではあるものの、ほぼ全員が理系出身の技術系人材であり、文系出身は中途採用の2～3人しかいない。

■ 当社の海外現地法人

シンガポールに、子会社 Nakayama Crushing Service Singapore (N.C.S.S) があり、中山弘志社長の子息である中山恵斗氏が社長を務めている。

(5) 採用に関する取り組み

■ 新卒採用の取り組み

新卒採用では、高卒採用が大半である。毎年3人程度を定期的に採用しており、また、高等専門学校出身者1人（佐世保工業高等専門学校）の採用を継続している。

定期採用を続けているので、県内高校の先生方とのパイプは強い。給与も地域内では高い水準だと評価されているので、高校生から人気の企業と位置づけていただいております。成績優秀な学生を推薦されることが多い。もちろん、学校推薦を受けた生徒であっても、選考の結果、採用に至らないケースもある。当社が重視するのは、「協調性、リーダーシップ、創造性」である。結果として、学生時代にスポーツに取り組んで、チームとして目的に向かって努力した生徒や、リーダーシップを身につけた生徒を採用することが多くなる。

高校側へのPRは特段行わず、長い付き合いのなかで、先輩が「この企業に就職してよかった」と伝えてもらえるように地道に努力することが重要と考えている。

■優秀な人材を確保するための取り組み

これまで、優秀な人材は公務員を目指す時代があった。中山社長は、市役所に負けない平均年収の実現という目標を立て、達成した。

その後もベースアップを行う際は、若手社員の引き上げ率が高くなるよう初任給の引き上げに重きを置いている。給与は頻繁に変更できないが、賞与はチャレンジカードに基づいて点数化を行い、到達目標に対する査定を行って各社員がメリットを感じられるような高水準を維持している。

■中途採用の取り組み

中途採用については、人手が必要となったら募集する形ではなく、応募があれば随時面接を行い、採用を決める。中途採用時に重視するのは、人間性に加えて、スキルである。中途採用者は、ほぼ全員大卒である。出身高校との信頼関係があるため、高校卒業後数年の人材を中途採用することはない。

(6) 人材定着を図り、離職を防ぐ取り組み

■近年の離職状況について

離職者については、過去10年で4人である。会社が求めるスキルが身につかないとか、社

風と合わないということは、従業員自身も早い段階で判断するようだ。しかし、地域の人気企業になるにつれ、以前にも増して、各高校から優秀な人材が集まるようになり、離職者は減少している。

■特徴的な表彰制度

社内では各種の表彰制度を設けている。3月1日の創業記念日に各賞の発表を行い、表彰する。予算は総額で約300万円である。5年ほど前から「マン オブ ザ イヤー」という表彰制度を設けた。年間で最も目立った活躍をした1~2人程度を表彰し、期末賞与とは別に総額100万円をプレゼントする。これまでの例では、インターンシップ事業を強力に推進した社員やIoTを確立した社員が受賞した。業績功労者を表彰する制度もあり、こちらは各部門の推薦で合計15人に一人当たり3~5万円をプレゼントする。また、抽選で当たった社員にルンバなどの家電をプレゼントする賞もある。

個人対象ではなく、部門を対象としたものでは、部門報奨金制度がある。飲み会やボウリング大会など部門内のコミュニケーション促進を図ることを目的としたものであり、各部門一律で年間1人当たり1万円程度を支給する。

■社内旅行などのイベント

2年に1回、社内旅行を実施している。前回は、会社側が企画したシンガポールと信州への旅行のうち、社員が希望したいいずれかに参加する形にした。費用は、各自が毎月3,000円を積み立て、合計費用の半額を会社が補助する。社長もどちらかの旅行には参加する。2020年には、OBも含めて東京五輪に連れて行くことをすでに約束している。

サークル活動への支援も行っている。フットサルとバンドの部活動があり、先般は、会社が費用を負担して、バンド活動に使用する防音室を研修センター内に設置した。

(7) 人材育成・人事施策

■新入社員教育

新入社員は、入社後3カ月の研修を受ける。研修にはテーマがあって、毎年異なるものを設定する。2017年度のテーマは、「スマートハウスの構想について」で、自社所有の社員寮(10部屋)をスマートハウスにする検討を行ったものである。2016年度は、ゴルフ場で使用する電動カートに関する研究、2015年度は水力発電を本社ビルに設置する研究、2014年度は太陽光発電を発注から設置まで行う研究を実施した。

近年は、電気関係に関するテーマが多いが、これは、製造部門が日頃の業務に追われて、なかなか研究時間を取れないため、業務に直結するテーマが設定されるためである。

社長のひらめきによって決定するテーマが多いが、新入社員から自主的に提案されることもある。研修の段階で、新入社員の適性を見極めている。シニア世代社員が指導役として面倒を見るが、人事担当の社員ではなく、テーマに知見がある社員が通常業務と兼任する。営業部に企画開発課があり、新入社員研修での指導や、その後の商品化などの展開について主だった役割を果たしている。

新入社員研修の費用は、例えば、太陽光発電を研究した際には、2億円程度の費用を投下した。必要な予算は新入社員が要求するが、社長が費用対効果などを考慮して上限を設定し、そこに収まるように指導をしながら、新入社員が再度予算を精査する。

新入社員は、研修期間終了後、各自の適性にあった部署に配置される。営業部署に配属される社員は、まず部品のメンテナンスを担当する部署に配置されるケースが多い。これは、お客さまと直接接する部署を経験し、営業担当としてお客さまに信頼されるようになるためである。図面を書くことができる社員は、最初から設計に配属を行うケースもある。配属は部課長が決定し、部署間での社員の引き抜きを行う場合もある。部課長間で調整がつかない場合は、役員会で決定する。



当社製品

■中長期的な人材育成

中長期的に個人のスキルを伸ばすことについて、当社では、メルクマールを設けることはしていない。世の中の構造は変化することもあり、5~10年単位の目標については、個人で考えて進んでいく。会社としては、資格取得のサポート制度を設けている。

■「社長方針」を毎年発表

毎年12月末に「社長方針」として期末賞与水準を社員に対してコミットしている。前回は、「営業利益のうち2億円を超えた部分の3割を期末賞与として還元する」とコミットした。賞与は年間3回(夏季・冬季・期末)、直近では10カ月分相当が支給されている。

■目標管理制度

社員の目標管理制度として「チャレンジカード」を作成し、業務における到達目標を点数化する。チャレンジングな目標か、必達の目標かによって点数が変わる。人事の仕組みは、(株)産労総合研究所からコンサルティングを受けた後、自社内でブラッシュアップをしながら約20年間運用している。

12月末の社長方針では、営業戦略、部門重点課題、売り上げと利益の目標を示している。この社長方針は、各部門レベルでの方針へとブレイクダウンされ、各個人が設定する目標のベースとなる。具体的には、部門長方針、所属課方針を各課長が設定した後、2月の決算時期までに各社員の個人目標を設定する。



モニタリングシステム

各人が設定した目標をまとめたチャレンジカードや自己評価は、ほかの社員も閲覧できるようになっている。

業務の到達目標が、等級制度に反映される。等級制度では「〇〇ができていないこと」など、昇格昇進要件が明確に決められており、等級が給与に反映される形となっている。仕組みとしては、ISOに近いものとなっている。

■人事制度

職能等級は、10階級に分けられている。下から、1～4等級までは「J職」、5～7等級までは「S職」、8等級以上を「M職」と定めている。J職からS職へ昇格する際には、総合職群と技能職群に振り分けられるが、これは本人の希望によって決められ、総合職群と技能職群間で途中の転換も可能である。M職の技能職群では「マイスター」という制度もあるが、現在該当する社員はない。

年功序列によって昇格することなく、あくまでも職能等級に求められる技能を習得しているかという点で昇格していく仕組みとなっている。ただし、作業上の処理能力は、職能には含めず、そうした処理は外注するか、機械化し、海外発注できるよう標準化するべきと考えている。

「専門部長」や「専門課長」という役職もあり、その人しかできない職務を行う社員が就く役職であるが、ライン上の管理職ではなく、専門職という位置づけである。

人事査定において社長が直接査定をするの

は、部長、課長クラス以上の管理職である。社長は、正社員全員を把握しており、賞与の査定については、全社員の査定額が社長に回覧され、最終的な金額の決定を行う。

■定年制度の事実上の撤廃

従業員に長く活躍してもらえるよう「生涯現役サポート制度」を2001年に整備しており、定年を事実上撤廃した。この制度は、定年退職した後、残った体力で貢献できる範囲で働いてもらうことを目的としている。定年退職した後は、人生において仕事を中心に据えるのではなく、人生のほうを主にして働いてもらいたいという趣旨で、責任の大きい職務を任せることはない。非常勤と常勤を選択することが可能であり、現在は10人が常勤、6人が非常勤として勤務を継続している。83歳まで現役で勤務した社員もいる。

■「コミュニケーションカメラ」の設置

会議を社内ネットワーク上で行い、会議用書類をネットワークで確認できるなど、ペーパーレス化が進んでいる。

他部署の状況を知るために「コミュニケーションカメラ」が各所に設置されており、各部署、工場、各拠点の状況を把握することができる。これはもちろん、社員の監視を目的とするものではなく、拠点間での繁閑状況の把握、連絡を取りたい人が在席しているかどうかの確認、体調不良などで倒れた社員が出た場合や、トラブル発生をいち早く発見する目的である。それでも、設置当初は心理的な抵抗があるとの声もあったが、やがて社員間のコミュニケーションに大いに役立つという声が大きくなった。毎年、東京で開催するイベント用のモニターとして使用するために、1週間程度カメラを取り外す期間があるが、その時期は、逆にカメラがないと不安だという声が出るほどである。

■業務効率化のための社内インフラ

社内システムとしてグループウェアを使用

しており、社内の連絡文書(直近約 20 年分)、営業記録、社内のやり取り、電子稟議申請、電子決裁などができるようになっている。システム構築は、関連会社である中山商事が担当した。外回りの社員も社外からシステムへアクセスできる。

■他社からの出向者の受け入れ

採石業者、取引先などから、積極的に若干名の出向者を受け入れており、当社の業務を学んでもらっている。他社の考え方を入れるのは、非常に面白く、インターンシップも面白いと考えている。

(8) 今後の展望

■今後の経営方針

現状では、国内販売のウエイトが圧倒的に大きいですが、今後海外の販売ウエイトも高めていく。次のターゲットは海外だと考えている。ただし、今後 5 年くらいは、国内採石場で使用されるシェアを高めていくことを目標としている。国内市場において、プラントリサイクルにおけるシェアは 5 割、採石場のシェアは 1 割程度である。採石場のシェアをあげていくことで、売上高が伸びていく見込みがある。国内の市場は頭打ちだが、東京五輪までは、現状を維持するだろう。

自前の設備のために投資を行うことについては、積極的ではない。設備投資自体に資金がかかり、設備を扱う人材を雇うために資金がかかる。また、世の中の状況が変化して設備を使用しなくなった場合、設備と人材を遊ばせるリスクがある。従って、外注を活用できるところは、積極的に外注する方針である。ただし、製品を制御するために搭載するソフトウェアまで外注すると、他社との差別化が出来なくなるため、その能力は社内に置いて内製化している。設備への投資には積極的ではないが、表彰制度、研修、福利厚生など必要と考える部分については、重点的に資金投下を行っている。また、よくある案件受託のための飲食や接待はしない。提案力で勝負し



中山弘志社長（右）と中山恵斗次期社長（左）

ているためである。経費に対する考え方はシビアである。

無駄をなくすという企業風土がある半面、余裕や遊びを大切にしている。経理面での財務状態のチェックは怠らないが、設備に使うのか、福利厚生に使うのかメリハリをつけて投資をしている。

■メンテナンスニーズの取り込み

新規顧客を開拓するよりも、既存顧客や機材をメンテナンスし、既存顧客の新たな用途を開拓し、当社のシェアを高めることを狙っている。

当社が業界に先駆けて積極的に取り組んでいるのは、電動化と IoT 化であり、うち IoT 化については、当社製品を電話回線でインターネットに接続し、モニタリングシステムによって、遠隔からのメンテナンスや稼働状況を把握することが可能になっている。それを推し進めて、今後販売するプラントは、すべてインターネットに接続するようにしたい。なかには、20 年から 30 年経過した他社製のプラントを簡素化、省人化、電動化したいというニーズも寄せられている。そのプラントに IoT の技術を活用するという事例もある。

製造からメンテナンスまで一貫して受けているため、他社製品のメンテナンスのニーズに関しても要望が寄せられることがある。

■今後の経営について

中山弘志社長は、2020 年を機に社長職を N.C.S.S 社長の中山恵斗氏に譲り、会長に就

任する予定である。現在、第4創業プロジェクトの実施中で、残りの3年間で、次期社長を支える体制をつくり、人材育成に取り組んで、次の利益の源泉を探していくことが必要だと考えている。

現在の利益伸長要因は、主に国内市場によるものであるが、今後は、海外で勝てる製品づくりをしていくことが重要である。当社の強みであるIoTの技術、自走式の技術が進展していることが大きい。この技術を引き続き進展させ、水力発電については、次世代の体制づくりという意味も含めて取り組んでいきたい。

企業名	(株)ねぎしフードサービス		
本社所在地	東京都新宿区	代表者	代表取締役 根岸 榮治
設立年月	1968年(昭和48年)6月 (現業態の創業1981年(昭和56年))	業種	飲食業
従業員数	1,635人(2017年8月現在)	資本金	5,000万円
主な事業	飲食店の経営(牛たんチェーン「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を東京と横浜で38店舗、豚のごはんやさん「ポーク ポーク ポーク ねぎポ」を東京で1店舗展開)		

【本事例のポイント】

- ◆ 当社は、牛たん料理を提供して人気を博す「ねぎし」をチェーン展開している企業。広いエリアに多業態の飲食業を営む経営スタイルから転換し、1981年からは同一地域で同一業態を営む経営スタイルをとり、現在では牛たんの特化した店舗展開を実施している。良い素材を日常的に利用しやすい価格で提供するよう努めるとともに、常設アンケートを活用して顧客満足度を把握している。アンケートで来店者からお褒めの言葉を頂いた従業員を、「親切賞」として表彰し、モチベーションの向上を図っている。
- ◆ 人材の確保については、採用説明会の際に当社の経営の目的や仕事をする理由、働きがい伝えていく。高校生の採用については、都立高校の先生とコミュニケーションを保っている。
- ◆ 各店舗の清潔さを競う「クレンリネスコンテスト」など各種の社内コンテストを重視することで、従業員間で協力して成果をあげる仕組みをつくり、良好な人間関係を構築することで定着率の向上を図っている。

(1) 沿革

■ 当社の歴史

当社は、東京都の新宿区歌舞伎町にて牛たん料理店として1981年に創業した。創業者の根岸榮治社長は、現業態の創業に至るまでに数種の業態の経営を経験し、苦境も経た後、今日の当社の順調な成長を実現した。

根岸社長は、福島県いわき市出身で、実家は時計店を営んでいた。月賦販売で資金負担が重くなり、倒産の危機に瀕したため、すでに企業に就職していた根岸社長が1968年に実家に戻るようになった。事業立て直しのため、国民金融公庫(現日本政策金融公庫)から300万円の融資を受け、時計店を廃業して飲食店を開くことにした。当時のいわき市にはとんかつ屋が1軒あるだけといった印象で、

飲食店がほとんどなかった。このため、東京ではやっているものを取り入れるとすぐに大流行した。1970年代、最初の業態がカレー専門店、次に札幌ラーメン店、サイフォンでコーヒーを抽出する喫茶店など、東京で流行っているか、はやりそうなもので、まだ東北地方にない業態を次々と導入し、福島、宮城、茨城で開いた。当時、240km圏内に20店(10業態、各業態につき2店)を運営していた。

新業態を見出す際には、雑誌「月刊食堂」の編集者が講師を務めるセミナーに参加し、同講師からアドバイスをもらったり、東京の市街を視察したりすることで、業態を決めていた。同講師からは、今でも経営指導を受けている。



店舗看板

これらの店の業績はオープン時がピークで、5年程度で下り坂となるのが常だったため、従業員・業態を総入れ替えする方式を取っており、商品の磨き上げや人材の教育・育成という観点はなかった。その頃は人材に対する姿勢は、まさに材料の「材」であった。

日銭商売で各店舗の業態が異なるという状況では経営管理が困難で、従業員の不正を誘発することになった。店長が不正を行っていると、その配下の従業員を指導することができなくなり、その結果、店の雰囲気・経営が悪化した。また、ノウハウを蓄積することも難しく、近隣に地元の人がオーナーを務める同業態の店舗が開店すると、優位性があってもすぐに敗れてしまっていた。

■社長の経営に対する考えを変えた出来事

こうしたなか、根岸社長自身の経営に対する考えを一変する出来事が起こった。当時、仙台に大皿料理を提供する店を開いており、人気を博していたが、ある日、社長が訪れると、仕込みが始まる時間であるにもかかわらずシャッターが閉まっており、従業員9人(社員4人、アルバイト5人)全員が出勤しない日が数日続いた。そして、20日程経つと、50m先にまったく同じ業態の店が開いており、店長をはじめ全員がその店に移っていた。この出来事が起こった後の数カ月は、非常に悔しく苦しい思いをしたが、それまでの利益をあ

げるためだけの狩猟型経営(当社では、カレーハウス、札幌ラーメン店、サイフォンコーヒーの店舗を営んでいた頃の経営スタイル)の限界を知った。原因は自分にあるということに気づいた。経営にとって重要なことを気づかせてくれた元従業員たちに、今は感謝している。この出来事が東京で創業するきっかけになった。すなわち、「ピンチはチャンス」「困は我にあり」ということである。

■当社が掲げる経営の目的

当社は、「ねぎし精神」の「ねぎしの思い(経営の目的)」のなかで、働く仲間の幸せを掲げている。幸せであるためには、勤務先企業が永続的に存在し、家族を安定的に養える環境をつくることが重要である。このため、当社は、永続的に業績が抜群に優れている「100年企業」を目指している。

永続性を守るため、当社は「ねぎしの5大商品(Q・S・C&H・A)」を高いレベルで提供することを重視している。具体的には、Qualityの味、Serviceの笑顔・元気、Cleanlinessの清潔、Hospitalityの親切、Atmosphereの(お客さまの)楽しさである。

企業が永続性を守るためには、店長のレベルの高さがカギとなる。10のレベルが求められるなかで、仮に店長が5だとしたら、アルバイトのレベルがいかに高くても、店のレベルはあがらない。店のレベルも5以上にはならず、その結果、永続性につながらない。ゆえに、人が成長できる仕組みをもち、人が成長してこそ、企業の永続性につながるのだ。

(2) 企業概要・取扱品目

■企業概要

2016年現在、38店を展開している。2016年度の売上高は71億1,600万円で、正社員が135人、アルバイトが1,500人である。

■取扱品目

チェーン店「ねぎし」の提供する品目は、牛たん、とろろ、麦飯である。牛たんは、白

たんの薄切りの「ねぎし」「しろたん」、赤たんの薄切りの「がんこちゃん」を提供している。また、千葉県多古町原産の大和芋を使ったとろろを提供している。

■牛たんの店を始めたいきっかけ

牛たんの店を始めようと思ったきっかけは、元々社長が牛たんを好きでよく食べていたということもあるが、仙台で商売をしていたときの経験が元になっている。仙台で従業員に逃げられた際、職人も流出してしまい、店の経営が成立しなくなってしまった。牛たんを提供するには、職人を必要とせず、誰か一人が辞めたとしても事業継続が可能であり、仕組みで勝負できると考えたからである。

牛たんは仙台ではやっていたが、東京ではまだそれほど普及していない商品であったこと、従来は酒のつまみという扱いだったが、ヘルシー食としてとろろと合わせて定食で提供しようと思ったこと、男性中心の商品から女性も食べやすい商品にしようとしたことも背景にある。

(3) 自社の強み

■独自性のある健康的な食事スタイル

当社では、牛たん、とろろ、麦めしなど良質の素材を日常的に利用しやすい価格帯で提供すること、および、牛たん、お肉と麦めし、テールスープというヘルシーな組み合わせに絞っていることが他社と差別化できる要因である。加えて、牛たんは、薄切りと厚切りのどちらも提供しており、特に技術的に難しい薄切りには、当社の独自性がある。また、柔らかい「しろたん」や、赤身の歯応えがある「がんこちゃん」といった部位別に品ぞろえがあり、こうした牛たんのバラエティの豊富さも当社にしかできない売り方である。

とろろに関しては、他社は長芋をすり下ろして提供しているが、当社では千葉県多古町の粘りの強い大和芋を、皮を剥いて灰汁抜きして提供している。大和芋は生産量が少ないが、安くても高くても生産者から継続的に購



根岸榮治社長

入することで、生産者と安定的な取引を継続できている。

■セントラルキッチンによる味の均一化

当初、牛たんの味に各店舗で多少のばらつきがあったため、セントラルキッチン¹³を設立し、各店の味をコントロールできるようにしたことも、業容の飛躍のカギであった。セントラルキッチン設立後も温度管理が難しかったが、対応できる配送業者を見つけたことでこの問題も解決できた。

■お客さま向けアンケートの活用

お客さまの声を聞く常設アンケートを活用している。アンケートには、接客をした従業員の名前や、当人に対するコメントを記載してもらっている。従業員にとってお客さまの意見は絶対であり、お客さまの意見を上司の意見より真摯に受け止めている。このため、従業員には良いコメントも悪いコメントもすべてフィードバックしている。

先月は、約1,600通のアンケートを回収し、このうち従業員を褒めるコメントが記載されていたものは、441通だった。例えば牛たんを子ども向けに小さく切ったことや、ベビー

¹³ 複数のレストランなど、常に大量の料理を提供する必要がある外食産業における調理を一カ所で行うことにより、規模のメリットの追求を目的とした施設。



店舗内風景

カーが入れるようスペースをつくったこと、薬を飲むお客さまにお茶に加え水を出したことなどが記載されている。個人について良いコメントの記載があったアンケートはコメント部分をコピーし表彰状に貼り、各従業員に「親切賞」として渡している。5人のお客さまからコメントがあれば、5枚の表彰状の言葉はそれぞれ違うコメントになる。こうした取り組みにより、従業員はお客さまを見て仕事をするようになる。なお、苦情のコメントは1割程度あり、その都度、お客さまに手書きのお詫び状を送っている。

常設アンケートを毎月集計し、顧客満足度で店をランキングしている。ランクが下がった場合、必ず原因がある。例えば3月にランクが下がった際には、ベテランアルバイトの学生が卒業し、従業員が入れ替わったため、サービスの質が落ちたことが考えられる。ランクが重要なのではなく、ランクが低いことを自覚し、原因を考えることで改善につなげることを期待している。

常設アンケートの総合満足度の推移をみると、2007年度以降80%台と相応に高い水準だったが、2014年度以降はさらに高い90%台を維持しており、2016年度下期は93.7%であった。これは当社の成長の証でもある。

■ 農耕型経営の実践

成功のカギがあるとしたら、同一地域同一

業態の農耕型経営を軸に、働く仲間の幸せを考えながら、絶えず少しずつ進化していることにある。創業当時は利益をあげるためだけの狩猟型経営を行ってきたが、持続的ではなかった。農耕型経営では、良い土地、良い幹をつくれれば自然と枝も良くなり、人材（当社では「人財」と表記する）が育成される。

農耕型経営を導入し、新たな経営を進めていくうえで、日本経営品質賞に挑戦した。同賞への挑戦を通して、利益を最大の目的とする事実前提の経営から、利益もさることながら、働く仲間の幸せを目的とした価値前提の経営を学ぶことができ、結果的に利益も向上した。人が成長するときには利益を追求しているときではなく、お客さまから褒められるときだと考える。お客さまから褒められれば、従業員満足（ES）につながる。ESの連鎖が人を成長させる。この考えの下にあるので、会社の上場は考えていない。

■ 同一地域同一形態の出店

同一地域同一業態の出店形態については、基本的には、本社のある東京都新宿から30分以内の場所に店舗を設置している。こうすることで、各店の従業員が容易に集まることができ、情報・価値を共有できる。このように、情報・価値を共有できるエリア内に各店が集まっていることが重要と考え、海外展開へのお誘いはお断りしている。

（4）組織構成

■ 当社の組織図

当社の組織図は、逆ピラミッドの形をしており、一番上にアルバイト、次に正社員、その次に店長、SO（サポートオフィス）スタッフが続き、最後に社長となる。サポートオフィスでは、経営幹部とマネージャーが在席し、日々の店舗運営のサポートのほかに店長とともに会社全体の経営戦略を検討もする。

■ 改革改善全体会議の開催

社長とすべての店長・従業員が交流し、コ

コミュニケーションを取る場も設けている。改革改善全体会議（毎月第二水曜日の朝8時～10時開催）では全従業員が集まり、毎月6店舗がそれぞれ10分間かけて最近4～5カ月に自店で取り組んだ改善取組事例を発表する。この会議のテーマは、同一地域・同一業態における事例のため、全員が我が事として真剣に耳を傾ける。この発表は、人材教育（当社では「人材共育」と表記する）の観点から、原則として店長の次点となる社員が発表する。会議終了時には、社長が出口に立って、全従業員と握手をして送り出す。その後、店長以上を集めて情報・価値共有を行っている。

（5）採用に関する取り組み

■新卒採用のプロセス

高卒と大卒を対象として採用しており、両者の役割は同じである。かつては高卒のみを対象としてきたが、幅広い人材を確保するため大卒にまで対象を広げた。これまで高卒のみとしてきた背景には、大卒の採用には費用が多くかかることや、高卒のほうが何事も吸収しやすく経営理念を伝えやすいということがある。それでも、大卒を採用し始めて3年目であるが、大卒のほうが経験豊富で高卒とは異なる強みを発揮している。採用後の昇格は高卒・大卒で違いはない。高卒で入社し、4年目で店長となった者もいる。

高卒の採用方法については、夏には就職者が多い都立高校を回り、先生とコミュニケーションを取って、良い学生がいれば職場見学に来てもらうように勧めている。大卒については、マイナビ・リクナビを通して募集したり、社内で説明会を開催したりしている。

新入社員の採用時には、説明会で「ねぎしの思い（経営の目的）」や何のために仕事をするのか、働きがい伝えるようにしている。応募者の多くが当社で飲食をした経験があり、当社を選んだ理由として、味が美味しいことやサービスが充実していることを挙げている。

つまり、日々の接客を通してお客さまに会社への信頼度を高めていただくことが結果的

に採用にもつながるのである。お客さまの信頼度を高める取り組みとして、例えば店頭では、ねぎしリーフレットを配布している。同リーフレットには各店舗周辺の詳細な地図が示されており、持ち帰るお客さまも少なくない。お客さまが地図を利用するついでに、当社の牛たんやとろろの品質の高さを知ってもらう狙いである。

入社1年目の新入社員（新卒・中途）に対しては、毎月研修を実施しており、そこに社長が新入社員とコミュニケーションを取る場を40分～1時間程度設けている。

■中途採用のプロセス

中途採用については、年間20～25人ほど採用する計画を立て、費用対効果を見ながら媒体を選別している。主にリクナビNEXTで募集するが、個別に紹介されるケースもある。中途の採用単価は安くないものの、一般的に50万円／人といわれているようだが、当社では20～30万円／人ですんでいる。応募者の反応も良く、うまく採用が行えている。

このほか、社長がテレビ東京の経済番組に出演した後は、当社ウェブサイトからの応募者が増え、去年は同ルートで6人の採用を行った。

■アルバイトの採用プロセス

アルバイトの採用単価は、2.5～3万円／人程度である。応募してきた理由を聞くと、8割が客として利用した経験があり、こんな職場で働きたいという思いをもったという。

アルバイトについては、採用後3時間の研修を行った後に店舗に配属している。

（6）人材定着を図り、離職を防ぐ取り組み

■近年の在籍年数と離職率

足元で、離職率を下げる取り組みを始めた。アルバイトの離職率は、業界平均で年間70～80%と聞くが、当社では35～40%である。正社員の離職率は、業界平均で年間20%と聞くが、当社では8～10%ですんでいる。在籍年

数は、正社員では業界平均2年と聞くが、当社は8年、アルバイトでは業界平均3~6カ月と聞くが当社は1.9年である。

また、20年以上勤めている正社員は13人、10年以上勤めているアルバイトは32人、15年以上は9人、20年以上は2人いる。この業界のなかでは離職率が低いほうではあるが、さらなる定着に向けて努めていきたい。

一般的に、人間関係を理由に辞める人が多いが、当社の人間関係は良いと思う。後述するクレンリネスコンテストや全体会議での発表など、PDCAを回す取り組みが多く、お互いに協力せざるをえないためである。人間関係を良くするためには、上司や先輩が後輩に歩み寄り、後輩のことを知ったうえで教育する仕組みが必要である。このため、人を育てることを推奨する人事評価項目を足す予定である。教える連鎖、育てる連鎖をつくりあげることが今後3年間の課題になる。

(7) 人材育成・人事施策

■各種コンテストの開催

良い会社とは、決算書が良い、独自の商品、品ぞろえがある、というだけではなく、働く人が確実に成長できる環境があるものだ。

人を育てる際、何かを教えるだけではだめで、相手が自ら実行するようになって初めて教えたということになる。また、相手が実行しないときは、その人を責めるのではなく、仕組みを改善することが重要である。

前述の「ねぎしの5大商品(Q・S・C&H・A)」を高めるため、味に関しては多能工化で確保している。サービスに関しては、従業員の接客技術を競う「ロールプレイングコンテスト」で、クレンリネスに関しては店長が各店を相互に審査する「クレンリネスコンテスト」を開催している。そのうち、ロールプレイングコンテストには、勤務2~3年のアルバイトや社員が出場する。全店長が本社で審査を実施し、年に2回実施する。2回目は、店長が出場者となり、審査員は、1回目のコンテストで1~7位のアルバイトや社員が行う。

また、クレンリネスコンテストは、すでに20年以上続けているもので、店舗力アップと人財育成、リーダーシップの養成などを目的としている。

■従業員向けアンケートの活用

ESアンケートを、全従業員を対象に毎年1回実施しており、外部の業者に集計・分析させている。全社的な課題発掘のために、店長の評価に利用することはない。

人を育てるのは風土であり、言われてもなかなか人は動かない。人が動く風土をつくるのが重要だ。そうした風土ができれば、早い遅いの差はあるが、誰もが動き出す。コンテストでは、ランキングを見たアルバイトが改善のために動きましょと店長を鼓舞するケースもある。当社が求めているのは、自分で考え判断する人である。スポーツに例えるなら、ベンチの指示を待つ野球型ではなく、自分で判断し動くサッカー型である。

店長の育成に関しては、エリア毎にいるストアサポートマネージャーが指導することもある。ストアサポートマネージャーは、店長が自ら気づきにくい部分を客観的にサポートし、気づきのヒントを与える役割を担っている。ストアサポートマネージャーは10店舗程度見ているため、自分の店に注力しすぎて視野が狭くなりがちな店長に、他店のやり方などをアドバイスしたりする。

■店長・SOプロジェクト活動の実施

このほか、5大商品を高めるための仕組みを考案する店長・SOプロジェクト活動を23年間行っている。店長・SOプロジェクト活動は、当時は社長の命令により開始したが、現在は、社長は案を出す程度であまり口を出さない。ロールプレイングコンテストやクレンリネスコンテストのアイデアは、同活動のなかで店長レベルから発案された。自分達でやること、変えることができるのが重要であり、人財育成に大きな影響がある。

向上しようとする取り組みで重要なことは、

従業員が企画当初から参画すること、プロセスにおいて自分の成長を感じる仕組みをつくることである。その結果、従業員は企画当初から参画することで、他人事ではなく、我が事として取り組むようになる。また、従業員間のコミュニケーションも促進される。

人間は、常に気を張ってられないので、緩んだり、張ったりするときがあってよい。大切なのは、ピンチが生じたときに行動を起こせるかである。ピンチをきっかけに PDCA（Plan&Process：仮説・計画、Do：実行、Communication & Check：対話・検証、Action：改善・学習）が回り始めると考えている。その際、結果にはこだわらず、プロセスに参加し、やり切ることが重要である。

そして、PDCA のうちコミュニケーションが一番大切で、コミュニケーションが上手な店長ほど優秀である。ただし、コミュニケーション力の習得には時間がかかるのが課題だ。

例えばクレンリネスコンテストでは、ジャンプアップ賞といって、ランキング 30 位台から 10 位台に順位があがった店を表彰する賞を設けている。同賞を受賞した店は、必ず、次には 10 位以内、さらに優勝を狙うようになる。目標を達成するには 2 年程度かかり、そのなかで店長のリーダー力が向上し、店の人間関係も良くなり、定着率が向上するという効果が期待できる。強い組織は、正しい目標を共有し、人間関係が良い。また、メンバーが PDCA のうち P から参画し、自分の問題として取り組んでいる状態である。

こうしたコンテストで、売り上げを指標とするのは意味がない。売り上げは、店の立地で大きく変わるからである。アルバイトが 9 割を占めているなか、毎朝の 15 分の朝礼でも売り上げの数字の話はせず、経営理念の解説を行っている。経営理念を共有して、真摯な対応で接客を行っていれば、結果的にお客さまが増え、売り上げもあがる。

■会社の主役はあくまでも店長

主役は、あくまでも店長であり、店長で会

社のレベルが決まる。理想的には店長が育ち、店を開くことができるとよい。店長になるには、入社してから 3 年程度は経験を積む必要がある。

前述の店長・SO プロジェクト活動は、6 店舗体制になった頃、お客さまが各店のサービスを比べるようになったことをきっかけに、店長発で始まった。当時の店長 3 人が定期的に集まり、情報交換やキャリアパスプランの検討、マニュアル作成、評価表の作成などを行った。ここで作成された評価表を基に、当社の評価制度や、入社から店長になるまでに必要なスキルを 100 項目に体系的に整理した「100 ステップ・プログラム」が構築された。このプログラムは OJT に加え、Off-JT の項目も含んでいる。評価制度や 100 ステップ・プログラムは、毎年見直しを行っている。

経営指針書は、店長たちが策定している。店長以上の幹部は、毎年 11 月第 4 水曜日に実施する SWOT 分析を行う。自店舗、エリア、競合他店、強みと弱みの分析を実施する。

翌年の 4 月までの半年間に 10 回以上集まり、次年度の経営課題を確認しながら経営指針書を策定する。店長は、この経営指針書を基に自店の年度目標を設定する。店長の能力評価は、この年度目標の進捗を上期・下期で評価することで行われる。評価に関しては、偶然生じた良い結果を評価しても意味がないと考え、プロセスも評価するようにしている。上司に当たるストアサポートマネージャーや営業部長が店長を評価するが、評価のバランスを保つため、アンケートなどに基づくお客さまの評価も加味し、店長が上司の目ばかり気にしないようにしている。例えば、売り上げは少ないのに、顧客満足度は最も良い店もあった。

そのほかにも、理念評価を行っている。理念を日々どれだけ行動に移しているかを評価する。

店長の評価指標として、去年よりお客さまが増えていること、適正なスタッフ数で高いレベルで 5 大商品を提供していること、顧客



お客さまの声掲示板

満足度の高さがある。適正なスタッフ数で商品を提供するためには、1日・1時間当たりの客数予測を的確に行う必要があり、この予測能力が店長になると求められる。利益率や売上高などの指標については、評価項目とはしていない。今後、離職率についても指標とする予定である。

従業員(アルバイト)対象のアンケートで、店長の評価に利用するものは、店舗職場環境アンケートがある。そこで「店長は仕事を教えてくれるか」「面談をしてくれるか」、などの質問を年に2回実施する。これは店長の能力と考えてよいことから、店長を評価する際の参考としている。

■さまざまなアンケートの活用方法

これまで述べてきたお客さまアンケートや従業員アンケートは、ほかにも有効に活用している。例えば、メニューブックの6~7割は、お客さまのアンケートを基に作成している。アンケートは、理念共有・人財共育をPDCAで実施するためにも活用している。

■店長の人事制度と昇給の仕組み

店長は、大きく四つのランク(ジュニア、ミドル、シニア、アドバンスドシニア)に分かれている。この四つは、さらに5段階に分かれ、全20段階になっている。ジュニアの店長であれば、相対評価の上位60%に2回入ると昇給する仕組みになっている。早ければ、1年間で基本給が5,000円あがる。ミドルの場合は、相対評価の上位50%、シニアの場合は

上位20%に2回入ると昇給する。

■社長による店舗に対する指導の考え

社長による店舗視察は、食事を兼ねて時々行うが、店舗に対して直接意見を言うことはない。もし意見があれば、良いことでも悪いことでもサポートオフィススタッフに対して伝えるようにしているが、アンケートによってお客さまの生の声が入っているため、社長が意見を出すことはあまりない。

(8) 今後の展望

■今後の展望

人材採用・定着は、他社同様に当社にとっても課題であり、危機感をもっている。また、2020年開催の東京オリンピックが終わると、景気が悪化し人口減少が予測されるなかで、東京にある飲食店の半分は閉店するのではないかと危惧している。オリンピックまでの3年間の過ごし方が勝負となるだろう。3年後に仕事をするならばねぎし、食事をするならばねぎしとお客さまに思ってもらえる会社になりたい。

【参考文献】

- 石川淳（2004）「報酬」高木晴夫編著『人的資源マネジメント戦略』有斐閣、pp.49-66
- 佐藤一磨（2015）『日本における労働移動に関する実証分析』三菱経済研究所
- 関満博・鵜飼信一編（1992）『人手不足と中小企業』新評論
- 中小企業庁（2015）『中小企業白書 2015年版』日経印刷
- 日本政策金融公庫総合研究所（2015）『働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性を踏まえて採用難・就職難を乗り越える人材確保・育成策～』日本公庫総研レポート No.2014-6
- 樋口美雄（2001）『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社

本レポートは、2017年度に日本政策金融公庫総合研究所がみずほ総合研究所(株)に委託して実施した調査の報告書を基に、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。なお、ウェブアンケートの画面構築、データ処理等については、別途みずほ総合研究所(株)が(株)クロス・マーケティングに委託した。

日本公庫総研レポート No.2018-4

発行日 2018年6月27日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

