

【第 2 部】 企業事例編

事例企業一覧

(企業名 50 音順)

企業名	ページ
株式会社ヴァル研究所	1
オー・エイ・エス株式会社	3
桂川精螺製作所株式会社	5
共和真空技術株式会社	7
スガツネ工業株式会社	9
田島ルーフィング株式会社	11
東栄工業株式会社	13
東電同窓電気株式会社	15
有限会社中里スプリング製作所	17
名古屋ターミナルホテル株式会社	19
根本特殊化学株式会社	21
株式会社ノーザ	23
株式会社浜野製作所	25
株式会社富士住建	27
株式会社マクロミル	29
丸金印刷株式会社	31
株式会社モバイルファクトリー	33
株式会社山崎文栄堂	35
株式会社ライブボリューション	37
レイス株式会社	39

株式会社ヴァル研究所

【会社概要】

事業内容：ソフトウェアの開発、販売

従業員数：144名

所在地：東京都杉並区

URL：<http://www.val.co.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 大卒の新卒採用が中心であり、毎年4～7名程度採用している。人物重視であり、筆記試験と3回の面接を経て採用する。中途採用は人員が不足している際に臨時的に行っている。
- (2) 就職サイトを活用した活動をメインに据えている。エントリーした学生に対して、いわゆる自動設定によるリプライメールを返すのではなく、学生のプロフィールを見ながら、一人ひとりに合った返答をするなど、きめ細かく対応することとしている。同様に、合同説明会に参加した学生に対しても、一人ひとりにメールで連絡をとる。概ね学生には好評であり、中には「ここまで対応してもらえたのは初めて」という意見もある。
- (3) 会社説明会終了後に、会社見学を実施している。単に事務所内を素通りするのではなく、適宜立ち止まりながら、従業員を交えて、業務説明も行っている。

■ヴァル研究所が求める能力と資質

【ゼネラリスト志向】

総合的な視点からバランスよく物事を捉えられる資質

【コミュニケーション能力】

顧客のリクエストを的確に引き出し、同僚やパートナーともスムーズに連携しソリューションを実行する能力

【自主性】

自ら考え、自ら手を挙げ自分の意見を述べ、自ら学ぶ姿勢

【向上心】

変化に気づき、つねに前に進む姿勢

【チャレンジ精神】

失敗を恐れずに新しいことに挑戦する姿勢

【自己管理能力】

お客様、仕事の進捗状況、チームワークなどに配慮しながら責任ある判断をする能力

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 定着率は高く、入社5年目での定着率は97%である。アットホームな雰囲気があるからだと認識している。
- (2) 会社説明会では、2時間半かけて会社のいいところをアピールするだけでなく、仕事の厳しさといった点も理解してもらったうえで選考に進んでもらっており、ミスマッチが少ない要因の1つだと考えている。
- (3) 仕事と家庭の両立ということでは、育児休業取得率100%、職場復帰100%を達成している。杉並区の「子育て優良事業者表彰」も受けており、こうした施策が社員に安心感を与えていることも要因として大きい。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 人材育成にあたっては、OJTを基軸に、本人のやる気、自主性を重んじている。現在は、中堅社員の気持ちを切り替えさせるような研修の実施を検討している。
- (2) 入社後は3ヵ月の新入社員研修を実施し、先輩社員を講師としている。その後は自己啓発を中心に自分でスキルを伸ばそうという社員に対して、積極的に会社が支援している。
- (3) 資格取得に向けた支援を行っており、特に仕事に直結するソフトウェア技術などに関する資格試験の受験を積極的に働きかけている。資格取得の受験料は会社が負担しており、合格後に一時金も支給している。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

◇エントリーした学生に対して、学生のプロフィールを見ながら、一人ひとりに合った返答を行い、惹きつけを図る

◇OJTを基軸に、資格取得に向けた支援やセミナー受講の働きかけを行い、本人のやる気、自主性を重んじた育成を行う

オー・エイ・エス株式会社

【会社概要】

事業内容：ソフトウェアの開発、販売

従業員数：271名

所在地：東京都千代田区

URL：<http://www.oas.co.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 社員全員が生き生きと働ける会社を目指し、採用選考においては、一緒に働きたい人、自発的に行動できる人を求めている。大卒の新卒採用を中心としており、ここ数年、コンスタントに採用してきている。
- (2) 多くの学生に関心を持ってもらうことを狙い、会社説明会の開催については、学生のスケジュールが空いているときに説明会に足を運んでもらえればよいとの方針で取り組んでいる。参加者が少数であったとしても行っており、多数開催（30回程度）することとしている。会社説明会終了後には、自社のフロア見学会を実施し、社内の雰囲気などを感じてもらおうよう努めている。
- (3) アンケート調査によると学生が就職を決めた一因として、担当者の雰囲気が良かったことが挙げられている。そこで、応募から内定にいたるまで、採用担当者と学生との間でコミュニケーションをよくとり、つながりを強めるような工夫を行っている。メールや電話での連絡は要領を得たものとするのはもちろんのこと、面接シートの裏に、学生とのやりとりの内容をメモしておき、次回の面接に来訪したときに、そのやりとりを話すことなどによって、学生の興味・関心を高めるように心がけている。
- (4) インターンシップは学校や経営者協会からの依頼を受けて、ここ10年間実施している。夏休みに、期間は2週間、設計・プログラムテストなどグループで経験してもらおう。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) ミスマッチを防ぐことが大切であると認識していることから、コンピュータに関する経験の有無を面接時に確認することとしている。
- (2) 内定者同士での仲間意識を高め、横のつながりを強めることが、定着を図るうえで大事であると考えている。そこで、内定者同士のつながりを深める目的で、8月から2ヵ月毎に内定者研修を実施している。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 人材育成の柱にOJTを位置付けている。また、社内の教育に力を入れており、教育計画を立てて取り組んでいる。
- (2) 新入社員については、マナー研修に続いて1ヵ月半ほど社外研修機関で技術教育を行う。その後9月末まで社内で集合教育を実施し、業務に必要な技術を習得する。同期入社社員には、2年目、3年目の節目でフォローアップ研修を実施している。
- (3) 技術面での教育に関しては、技術教育に対する各人のニーズを聞いたうえで、それに合った外部研修を受講させている。そのほか、コミュニケーションやリーダーシップの醸成に向けて、部長クラス、課長クラス、リーダークラス毎に研修を実施している。

■オー・エイ・エスにおける内定後の研修内容

【内定者研修】

内定者に対する、内定者間の交流を図ることを目的として実施。年4回程度開催し、社会人に必要な最低限のマナーやルールを習得

【マナー研修】

入社日の次の日から、3日間、「社会人としてのマナー」「スピーチ訓練」「チームワーク」「社会人になる心構え」などを習得

【技術研修】

6ヵ月間、外部研修機関と社内教育部門でコンピュータ関連の技術を習得

【部内研修】

本配属となり、OJTをベースに業務に必要なスキルを習得

【フォローアップ研修】

入社から1年後、2年後に実施。入社から現時点までの返りを行う

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇応募時から学生とのやりとりをメモで残しながら、採用担当者との学生との間でのコミュニケーションを充実させ、人材の確保を図る
- ◇新入社員に対しては、内定前より計画的な研修を実施し、必要な技能・スキルの習得を図る

桂川精螺製作所株式会社

【会社概要】

事業内容：自動車部品、工作機械周辺機器の製造、販売

従業員数：230名

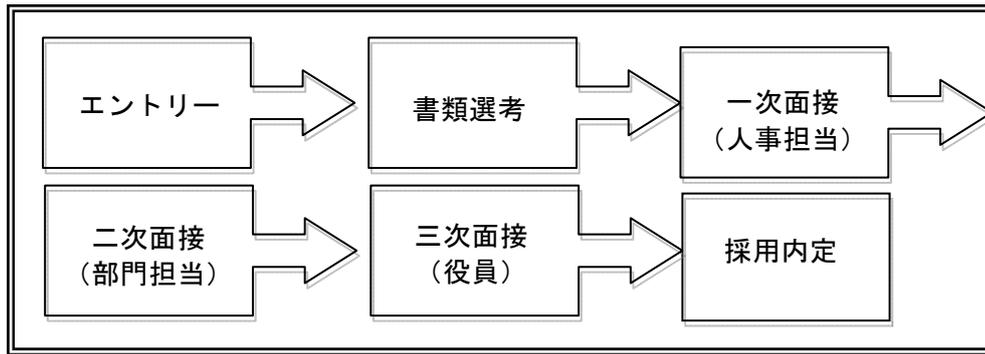
所在地：東京都大田区

URL：<http://www.katsuragawa-seira.com/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 30歳代の社員が不足しており、人員構成のバランスをとる観点から、若年者を積極的に採用している。過去6～7年を平均すると、新卒採用よりも中途採用に比重を置き、35歳未満の若者を毎年10名程度採用している。
- (2) 新卒採用にあたり、大卒については大学が主催する合同説明会を活用したり、インターンシップを行っている。また、高卒については、夏休みに高校生を対象とした企業見学会を実施するなど、会社に対する理解を深めてもらい、地元の学校の先生とコンタクトをとりながら採用を進めている。
中途採用では、ハローワークに加えて、民間の求人サイトも利用しており、本人のポテンシャルや興味、適性を重視している。第二新卒については、職種を限定せず、未経験者も応募可能にするなど、幅広く募集している。
- (3) 採用試験では、ミスマッチを防止する観点から、面接試験に加えて適性検査、グループディスカッションなどを実施している。門戸を広げる観点から、自社が求める人材像を一方向的に提示するのではなく、採用選考活動を通じて応募者の人物像を見極めながら、結果として自社の求める人材像とマッチするかを判断し、採用している。
- (4) 近年は、中国人をはじめとする外国人留学生の就労意識が高く、定着率も高いことから、採用を行っている。

■桂川精螺製作所の採用選考の流れ



2. 人材の定着に向けた取り組み

従来は採用人数を確保することを優先させ、新卒者の採用選考においては面接のみを実施していたため、入社してからミスマッチが生じ、5年後には多くの新卒者が離職していた。そのため、選考方法を変更し、現在では、適性検査やディスカッションなどの手法を取り入れている。選考方法を変更したことによって、応募者と会社とのミスマッチが解消され、定着率の上昇につながっている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

人材の配置にあたっては、研修終了後、本人に配属を希望する部署を聞いたうえで、配属先が受け入れるかどうかを決定する「ドラフト会議」のような施策を実施している。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇新卒採用は学校側との連携を重視、中途採用は民間求人サイトの活用など、採用区分により募集方法を工夫し、人材の確保を図る
- ◇門戸を広げる観点から、自社が求める人材像を一方向的に示すのではなく、選考活動を通じて応募者の人物像を見極めながら、自社にマッチする人材の確保に努める

共和真空技術株式会社

【会社概要】

事業内容：凍結乾燥機および関連諸装置の製造、販売

従業員数：65名

所在地：東京都港区

URL：<http://www.kyowac.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 隔年で新卒者を4名程度採用することを基本方針としている。毎年2名の採用にすることも検討したが、離職者が生じた場合、人員構成にもゆがみが生じてしまうことから、4名程度採用して、横のつながりを保てるようにしている。中途採用については、欠員が生じたときに行うこととしている。
- (2) 採用にあたっては、地元の工業高校での採用を中心としている。学校を訪問して求人票を配布し、先生にPRしている。先生から生徒にいかにより自社をPRしてもらうかが重要であるとの認識から、頻繁に訪問して説明している。
- (3) 業務上、物理現象、材料力学などに関する知識が不可欠であることから、大学の理工系（応用物理や化学）を採用したいと考えている。大卒を採用できるように、ホームページで本格的な採用情報を掲載することや、就職サイトの活用を図る予定である。併せて、近隣の大学を訪問して、自社をアピールしている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 定着率の向上は課題となっている。採用後のミスマッチを解消するためにも、選考時に、長期出張があるなど不利な条件もきちんと話すようにしている。
- (2) 人材の定着に向けて、新卒採用後、3年程度毎にローテーションをかけて各部署を回り、さまざまな経験をさせて実力の向上を図っている。

(3) 職場の一体感の醸成を図るため、年に1回、会社負担で社員旅行を実施している。このほか、社内での福利厚生活動については、会社から補助を出すこととしている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

(1) 新卒者は、入社後2ヵ月間、導入教育との位置づけで各部署を回り、業務を経験させる。そのうえで正式な配属を実施している。

(2) 技術系社員は、専門性だけでなく他部署でどのような仕事をしているのか知ってもらう必要があると考え、若手を対象に10年程度かけて、4部門をローテーションさせている。例えば設計と製造をローテーションすることで、これまで見えていなかったことも見出せるケースもあると考えている。

(3) 技術の伝承が課題であると認識している。定年退職者に対しては、継続雇用制度を設けており、現場の後進指導・育成に充てている。そのほかにも、マニュアルや教科書の作成などに取り組んでいる。

(4) 溶接などの各種資格については、会社による費用負担で積極的に取得を奨励している。また、民間企業が主催する講習会などにも積極的に参加させている。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

◇新卒者の隔年採用により、従業員間の連携強化を図り、人材の確保・定着化を目指す

◇社内旅行などを通じて職場の一体感の醸成を図り、人材の定着化を図る

◇技術系の若手社員は、10年程度かけて4部門をローテーションさせ、専門性だけでなく、幅広い視野を身につけさせている

スガツネ工業株式会社

【会社概要】

事業内容：家具金物、建物金物、産業機器関連部品の製造、販売

従業員数：460名

所在地：東京都千代田区

URL：<http://www.sugatsune.co.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 基本的に、定年まで働いてもらうことを前提として採用している。離職者の発生はノウハウの流出、さらには教育の成果が出なくなることから、終身雇用を維持する方針としている。
- (2) 大卒の新卒採用を基本とし、毎年10名から20名程度採用している。本社一括採用であるが、地域別採用に近く、内定段階で配属地・職種を伝えることで、安心感を与えている。なお、中途採用は専門のスキルが必要な限定して行っている。
- (3) 常に「売り手市場」であるとの認識に立ちながら採用活動を行っている。就職サイトの活用が主であるが、大学からの声かけもあって、大学が主催する説明会にも積極的に参加（30校程度）している。ほぼ11月ころから開始して、6月には説明会を終了している。せっかくの人材を逃さないため、書類選考は行わず、応募者全員が参加できる筆記試験および面接で判断している。
- (4) イメージだけでなく、会社の全部を見た上で判断してほしいとの考えから、会社説明会は毎回約3時間半かけている。そのうち、2時間は会社の説明で、残りはショールームの見学を実施している。説明会では、学生への質問に丁寧に答えられるよう、経験豊富な社員（入社10～20年程度）に行わせている。
- (5) インターンシップも実施している。期間は2週間、営業と設計の2部門で実施し、10名程度受け入れている。その際、例えば営業では実際の仕事を体験してもらい、学生がイメージするものと現場は異なっていることを見せるように心がけている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

定着率は高く、入社5年目の社員の定着率は9割以上を保っている。職種別採用に近いことから、学生にとってはやりたい仕事ができると認識されており、学生・会社との間でミスマッチが少ないことが要因の1つだと分析している。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 入社後3～4ヵ月は東京で集合研修を行っており、短期間で各部署を回るローテーション研修に加え、毎日2時間程、新人を対象とする商品研修を実施している。自然と同期と一緒に過ごす時間が多く確保され、横のつながりが強化できるようになることから、定着化につながっていると考えている。
- (2) 大企業のような定期的な異動や職種をまたがる異動は設けていない。スペシャリストが必要なことから、一度入社するとその職種を続けるケースが多い。仮に転勤する場合でも、何年後かには現在のところに戻ってきてもらうことを確約して行うなど、従業員に安心して働いてもらえるよう配慮している。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇会社説明会に時間をかけ、経験豊富な従業員が説明を行うなど、会社への理解を深めてもらい、ミスマッチの解消に努める。
- ◇入社後の集合研修を通じて、同期従業員間のつながりを強化し、人材の定着化を図る。

田島ルーフィング株式会社

【会社概要】

事業内容：防水材等の製造・販売、建築工事・屋上緑化工事の請負

従業員数：464名

所在地：東京都足立区

URL：<http://www.tajima-roof.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

(1) 人は宝であり財産であると考え、採用活動・内定者フォロー・入社時教育・職場定着・育成を一連の流れととらえている。おのこの社員に目が行き届くよう、採用・育成担当者を同じグループに組織し、毎年、各階層・職種に合ったプログラムを企画・運営している。

(2) 相互の成長の実感とともに技術伝承が行えるよう、高卒から大卒まで新卒を15名程度採用し、中途採用は欠員補充に限っている。バランス力はもちろん、自分なりの目標を体現でき、成長し続けられる人を求めている。

高卒については、入社後のミスマッチ解消のために、夏休みの会社見学や内定者合宿で先輩社員に仕事の説明と質疑応答の運営を任せ、気軽に聞ける雰囲気の中かでほしい情報を得られるようにしている。

大卒については、大学就職部主催の学内企業説明会と就職情報サイトを主に活用している。会社説明会を2月～6月にかけて、25名程度の参加で総計10回程度開催し、職場見学を含めて営業職で約3時間、技術職では約4時間かける。楽しみながら事業を深く知ってもらうため、自社製品である「防水層」を参加学生にグループワークでつくってもらっている。知名度が低くても、良い会社・面白い会社と紹介してもらえると学生の関心も高まって採用につながりやすく、大学との連携が大切と考えている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

(1) 3年目までの離職率は約6.5%、20年目までで約30%で、低いと認識している。防水は一般的になじみが薄い分、経験するほど仕事の幅・深さ・

面白みを得られることが、定着につながっているように考えている。

- (2) メンタルヘルス対策に入社1年目から3年目社員に、人事部主導で3～40分程度の個人面談を実施している。離職を思い留まらせたケースもあり、各部署でよりよい職場環境作りが始まるといった効果も現れた。
- (3) 内定後に抱く不安の解消と参加者同士のつながりを強めるため、入社までに4～5回、内定者の集いを行っている。入社後の階層別研修も同期を中心としたメンバーで実施し、互いの成長が確認できる機会としている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 一社会人として「自律する」ことと「面倒を見る・見合う」ことに重点を置いており、この積み重ねが定着率にも影響すると考えている。
- (2) 集団の目標に向かって自律的に行動する訓練として、新入社員研修では各班持ち回りで事務局を運営し、研修担当者はサポートに徹している。新入社員配属の際には上長にどのようなタイプかを知らせ、個人の持ち味に応じた指導方法を考えてもらっている。2年目・4年目研修の合い間にフォロー面談を入れ、継続的にキャリアを考えるサポートを行っている。

■田島ルーフィングの教育体系

種類	研修名	テーマ	期待効果
階層別 研修	新入社員研修	社会人になるための基礎	社会人という自律のステージへ
	2年目研修	なりたい姿をイメージして自分のキャリアを考える	自分の羅針盤を持つ
	4年目研修	中堅社員としてのスタンスを整える	自律を加速させる
	セルフマネジメント研修	相乗効果を意識できるような土台づくり	人間関係で生じる相乗効果や役割を意識する
職種別 研修	営業部員研修	お客様との関係づくり	お客様とのコミュニケーションスキル
	開発部員研修	プレゼンテーション研修	お客様とのコミュニケーションスキル
自己 啓発	公募型研修	上司と話し合い自分で外部研修を選択	自律の醸成
	通信教育	自分で足りない部分を補う	自律の醸成

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇会社説明会に時間をかけ、自社製品に触れる体験をしてもらうなど、会社への理解を深めてもらい、ミスマッチの解消に努める
- ◇人事部主導でのフォロー面談を実施し、定着化を図るとともに、職場においても社員同士で「面倒を見る」文化の醸成に努める

東栄工業株式会社

【会社概要】

事業内容：建築総合設備業

従業員数：31名

所在地：奈良県奈良市

URL：<http://www.toueikogyo.co.jp/index.html>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 業績が良いときはさまざまな媒体を活用した募集活動を行い新卒者を採用しているが、悪いときは、ハローワークを通じた中途採用のみを行うなど、景気動向により募集方法を変えている。
- (2) 職種別で採用を行っている。企業合同説明会に参加しているが、特に理系に関しては応募が少ないことから、民間紹介会社を活用するとともに、地元の大学の建築学科や専門学校の就職課を直接訪問している。
- (3) 中途採用については、スキルに見合った労働条件を決める必要があると認識している。そこで、これまで手がけた施行規模、各種申請の経験の有無などを自己申請してもらい、スキルを見極めることとしている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 帰属意識、参画意識の向上に取り組んでいる。毎年4月、経営への参画意識を高める観点から、全従業員参加のもとで、経営計画発表会を開催している。この発表会では、社長による実行計画や決意表明がなされるとともに、社員の処遇、教育研修に関する方針、現場業務に関する方針などが発表される。また、永年勤続や各種資格試験合格者の表彰・記念品の授与を行っている。さらに、全従業員から、「私の実行」とのタイトルで、年度目標を発表してもらうこととしている。
- (2) 建築業の特性として時間外労働が多いことから、人材の定着を図るべく、残業時間の削減に取り組んでいる。その一環として、従業員が自主的に労働時間を削減することを目的として、裁量労働制などを導入している。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 業務を遂行する上で、技能や資格を持った従業員が不可欠であるとともに、労災が発生すると信用問題となることから、全社を挙げて人材育成、安全衛生教育に取り組んでいる。
- (2) フォークリフトなど、業務を遂行する上で必要となる技能資格および特別教育については、業界団体が主催する勉強会に会社が費用を負担して参加させている。また、毎年6月の安全大会では、協力会社と一緒に危険予知に関する安全教育を実施している。そのほか、従業員に対して資格試験に関するテキストの提供も行っている。
- (3) 建築に関する資格については、一定の資格がなければ役職に就けないようにしている。また、資格取得者に対しては、合格祝い金、資格手当を支給している。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇景気動向を踏まえながら、新卒採用と中途採用をバランスよく行い、人材の確保に努める
- ◇経営への参画意識を高める観点から、全従業員参加のもとで、経営計画会を開催し、帰属意識、参画意識の向上に努める
- ◇労災が発生しないよう、安全衛生教育にも力を入れ人材育成に取り組んでいる

東電同窓電気株式会社

【会社概要】

事業内容：総合電気設備業（電力設備、屋内電気設備等の設計・施工・保守）

従業員数：390名

所在地：神奈川県横浜市

URL：<http://www.doso.co.jp/index.html>

1. 人材の確保に向けた取り組み

(1) 「人材は宝である」、「社員は家族の一員である」との考え方にもとづき、社員を第一に考え、大事にする社風を持っている。この社風をベースに、人材の確保・定着・育成に取り組んでいる。

(2) 中期的戦略の観点から、新卒採用を中心に大卒・高卒合わせて毎年10名程度採用している。選考にあたっては、健康で明るく、積極性があることを重視している。

高卒については、主に地元の工業高校から採用しており、積極的に学校を訪問し、会社説明を行っている。大卒についても、過去に採用実績のある大学を中心に、教授などとも連絡を取りながら採用活動を実施している。

(3) 選考時には、家族的な風土であることなど、安心して働ける職場であることを強調して説明している。また、休日出勤などがあることなどについても率直に説明し、理解を求めるようにしている。

なお、自社の仕事を知ってもらう目的から、夏季にインターンシップを行っている。大学生は2週間、高校生は3日間の日程で行っており、ミスマッチ解消に努めている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

(1) コミュニケーションをうまく取れない社員ほど離職する傾向にあることから、「メンター制度」を導入し、1年間は、先輩社員が新入社員の相談役となって、公私にわたって面倒を見るようにしている。

(2) 営業所毎に夏祭りを開催し、社員の家族も招待している。加えて、社内

報において家族の似顔絵を掲載するなど、家族を含めたコミュニケーション支援を行っている。

- (3) 将来の不安への対応を図る観点から、厚生年金基金・企業年金制度を設けている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 人材育成に投資することは重要であるとの認識に立ち、従業員の教育には力を入れている。自社で総合研修所を所有しており、新入社員研修における昇降柱訓練や技術・技能向上研修などを実施している。

また、経営者協会などが主催するセミナーにも、中堅リーダークラスを中心に積極的に受講させているほか、各種資格の取得を奨励している。

- (2) 以前は、部門同士で異動することは少なく、一つの部門でプロを育ててきたが、社内の各部門でどのような業務を行っているのか見えにくいという問題があった。現場の実態を知る必要があるとの認識のもと、入社3年までの管理部門の若手社員を対象として、「現場人事異動制度」を導入し、社内人材の交流やマネジメント能力の向上を図っている。この異動を経て、管理部門の要員を育成し、次世代リーダーの育成へとつなげていく予定である。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇夏季にインターンシップを実施し、ミスマッチ解消に努めている
- ◇夏祭りの開催や社内報の活用などを通じた従業員の家族を巻き込んだ取り組みを通じ、人材の定着化を図る
- ◇若手社員の「現場人事異動制度」を活用し、社内人材の交流やマネジメント能力の向上を図る

有限会社中里スプリング製作所

【会社概要】

事業内容：各種コイルスプリング・板ばねの製造・販売

従業員数：21名

所在地：群馬県高崎市

URL：<http://www.nasspack.co.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 中小企業では、毎年採用すると、個々人の差を出しにくくなってしまう。毎年計画的に採用するのではなく、2～3年の間隔をあけて採用している。
- (2) 人材の確保にあたり、新聞、雑誌、テレビなどのメディアを活用して、自社の製品や経営方針などを積極的に発信、アピールすることが重要と認識している。中小企業経営のあり方に関する講演なども全国各地で行っている（1985年から2010年4月現在、新聞282回、テレビ11回、書籍114誌、講演428回）。その結果、従前は高卒の採用が大半だったが、ここ10年ぐらいは大卒からの応募も多くなった。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 定着に向けて、特段の施策は導入していないが、3年以上勤めている者の離職は少ない。
- (2) 社員の提案・意見は、小さなことでも必ず反映するようにしている。仕事に自分の意見が取り入れられることで、会社に対して愛着も出る。これにより、モチベーションのアップ、定着にもつながっていると認識している。
- (3) サブリーダー、リーダー、主任、係長の役職は自己申告・無審査で就けるようにしている。役職手当も支給する。1年後、自分自身にその役職での活動を評価させたいうえで、継続するかどうかは自らの判断に委ねている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 社員が自信を持てるようにするため、社員の長所を見つけて褒めるとともに、1年間努力した人を表彰し、「ご褒美」（社内の設備を使って好きなものをつくる権利など）を与える制度を設けている。表彰の基準は、要領よくふるまうのを防ぐため「あいさつがよかった」など、社長の独断で決める。表彰された者は好きなものをつくれる権利を使うが、つくる過程で社員同士で設備の使い方を教えあうなど、自然と多能工化が図られ、コミュニケーションが活性化するといった効果も上がっている。
- (2) 社員全員が仕事や個人の夢を語る「夢会議」を毎月1回、社員全員の出席のもとで開催している。社員全員が夢の達成に向けて、いつまでに何をなすべきかを可能な限り具体化した「夢年表」（行動計画表）を作成している。夢会議では、夢を実現するため、今月何をすべきか、全員が知恵を出し合いながら議論している。社員のやる気を上げるとともに、社員同士のコミュニケーションの向上に結び付いている。
- (3) どの上司あるいはどの部下と一緒に働きたいかを申告させ、可能な限り希望をかなえるようにしている。一緒に仕事をしたい人のランキングも出し、自分の好きな者同士でチームを組ませるようにしている。

■中里スプリング製作所の主な方針ー日本ー楽しい町工場を目指すー

【損得勘定ではなく、「好きか嫌いか」を判断基準として重視】

好きなことは頑張れるはずであり、仕事も同様である。仕事を損得勘定で捉えず、好きな仕事を好きな（尊敬できる）顧客・社員とで行うことで、いい仕事を楽しくできるようになるし、仕事に対する志も生まれる。社員が気持ちよく仕事をでき、やる気を出せる仕組みを考えている。

【長所をとことん伸ばす】

欠点は誰でも見つけられるが、良いところは相手のことを真剣に考えないと見出せない。経営者が、社員の良いところ（ほかの社員と比較して1番になる点）を見つけ、褒めることとしている。そうすることで、社員もより一層努力するようになる。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

◇人材の確保に向けて、新聞、雑誌、テレビ、講演などメディアを積極的に活用し、自社の製品、経営状況をアピール

◇社員が仕事を好きになり、気持ちよく仕事に取り組めるよう、「夢会議」、「ご褒美制度」、「役職申告制」などを導入

名古屋ターミナルホテル株式会社

【会社概要】

事業内容：宿泊業

従業員数：200名

所在地：愛知県名古屋市

URL：<http://www.associa.com/nth/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) ホテル業は、人での勝負が重要との認識のもと、経営理念を一新して、「日本一幸せな従業員を目指す」こととし、すべての活力が「人」であると位置づけている。ホテルマンの適性として、明るく元気な人を求めている。
- (2) 採用に関しては、まずアルバイトからスタートする仕組みとしている。学歴不問としており、応募者の多くを採用する方式を取っている。その後、経験を積み、本人が希望した場合や、会社が適性を認めた場合には、契約社員、さらには社員に登用する。このため、雇用のミスマッチは発生していないと考えている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 従業員の定着率は高い。会社が嫌いで退職した者はいないと考えている。
- (2) 働く実感、働きがいを見つけられるように取り組んでいる。年間事業計画をパート、アルバイトを含め、全従業員に配布し、収入・支出状況や役員報酬を含め、経営状況をすべてオープンにしている。また、四半期ごとに「オールスタッフミーティング」を開催し、全従業員に収支状況を説明している。

自社の状況に関する共通認識を持つことで、従業員との間で家族的な関係が築かれると考えている。オールスタッフミーティングは、従業員の不平不満や、従業員が発見した危険箇所の指摘など、自由に発言できる場となるよう心がけるとともに、その場で出された意見については、一週間以

内で回答するようにしている。

- (3) 従業員が働きがいを感じられるようにするためには、経営者が従業員に関心を持つのはもちろん、褒めるといった形で体現していくことが重要であると認識している。そこで、「夢・ありがとう賞」を設けている。お客様に親切にした場合、従業員を助けた場合など、毎月5名程度を表彰して、賞状と金一封を渡している。

さらに、「チャレンジ&クリエイティブ」という自己申告制度を導入し、本人が希望する部署で働けるようにしている。

- (4) 従業員同士のつながりを深めていく観点から、全従業員の誕生日月に誕生会を開催している。その際、料理長が最高の料理をふるまう。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 従業員の教養を高めることを目的として、従業員を対象とした学校を運営し、現役の学校教員を招き授業を行っている。
- (2) 長野県に農地を借りて農場を運営し、毎月計画的に従業員を参加させ、農業に従事させている。共同生活、共同作業を経験させることで、礼儀作法、コミュニケーション能力を自然に身につけさせることができている。

■スタッフのスキルアップのための取り組み（平成21年度事業計画より抜粋）

【一人の人間としての「人間づくり」】

- ・人間づくり研修
- ・座禅体験研修
- ・農業体験

【企業人、ホテルマンとしてのスキルアップ】

- ・各種コンテストに積極参加（料飲サービス、調理技能など）
- ・公的なセミナーへの参加（商工会議所、ホテル協会など）
- ・QC活動、業務研究会への参加
- ・防災管理、労働関連などの講習会への参加

【その他】

- ・夢ありがとう賞・年間最優秀部門賞・年間最優秀個人賞

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

◇はじめはアルバイトとして採用し、その後、本人の希望や適性などを勘案し、契約社員、さらには社員への登用を行い、雇用のミスマッチの解消を図る

◇「オールスタッフミーティング」など従業員が会社の経営への理解を深める場を設けたり、「夢・ありがとう賞」を設け、褒める文化の醸成を図るなど、従業員に働きがいを感じてもらえるよう努める

根本特殊化学株式会社

【会社概要】

事業内容：蓄光顔料、蛍光体・ガスセンサ等電子部品の製造・販売

従業員数：38名（本社）

所在地：東京都杉並区

URL：http://www.nemoto.co.jp/index_j.html

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 「人材こそがすべて」であると認識している。中期的に人員を補充していく必要があることから、技術を持った人材、全体をカバーでき、企業で経験を積んだ人材を計画的かつ積極的に採用している。
- (2) 特殊化、多角化、国際化の3つを事業戦略として掲げており、この戦略に沿った人材の確保を最優先に考えている。そのため新卒採用にはこだわらず、中途採用を積極的に行っている。
- (3) 特殊な事業分野であり、必要とする人材も限られてくることから、大学の研究室とのつながりなどを通じて採用することが多い。
- (4) 大企業を辞めた人も途中で積極的に採用している。リストラされた研究者、あるいは大企業を定年退職で辞めたOBも積極的に採用している。特に、大企業のOBに関しては、これまでのキャリアを活かしてほしいと考えており、当社が求める技術ニーズとマッチする人材を採用している。
- (5) 大学、高専からのインターンシップについては、研究室とのつながりなどを通じて、2週間から1ヵ月程度の期間で受け入れている。単なる見学にとどまらず、業務も一緒に行っている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 定着率は高く、ここ5年で辞めた従業員はなく、離職率はゼロに近い。定着化のために、特別力を入れて取り組んでいることはないが、会社全体が家族的な雰囲気であるため、働きやすい環境となっている。
- (2) 仕事で扱っている分野は特殊であるが、つながりのある大学の研究室の

教授には、仕事の内容をよく理解してもらっており、その教授の推薦を受けて採用した従業員が多いことも、ミスマッチが少ない要因だと認識している。

3. 人材の育成

- (1) 人材の育成は、基本的に能力開発と動機づけに集約され、動機づけがうまくいけば定着率も上がり、業績にも結び付くと考えている。本人にプラスにならないことは会社にとってもメリットがない。自己研鑽が図られ、会社にもプラスに働くようにすることが重要だと認識している。
- (2) 人材の定着とも関係するが、各人の能力を活かせるようにすることが大切であると認識している。そのため、モチベーションが高まるよう、資格手当の支給、職務発明に対する報奨などの制度を導入している。国内外への大学院への留学にあたっては、費用を会社が半分負担し、国際会議、外部研修などにも積極的に参加させている。
- (3) 全従業員を集めて、研究成果発表会を開催しており、従業員がテーマを決めて、1年間での成果を発表している。従業員1人につき、数年に1回の割合で発表するようしている。また、これまでの成果は報告書としてまとめ、社内で閲覧して共有できるようにしている。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇インターンシップでは、単なる見学にとどまらず、従業員と一緒に業務を行ってもらおう
- ◇資格手当の支給、職務発明に対する報奨、外部研修の参加など、従業員が主体的に能力開発に取り組めるように努める
- ◇好きな研究に自主的に取り組める環境を整備し、全社員を集めた研究成果発表会を開催するなど、モチベーションの維持・向上を図る

株式会社ノーザ

【会社概要】

事業内容：医療情報処理装置の研究開発、製造、販売、保守

従業員数：207名

所在地：東京都中野区

URL：<http://www.nhosa.com/top.html>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 定期的に採用することが必要であると考えており、ここ数年で毎年10名程度採用している。採用活動は、営業所別・部門別を実施している。また、安定した採用を図る観点から、新卒採用を基本としている。
- (2) 営業部門では、大卒の新卒採用を中心とし、就職サイトの活用をメインとしている。学校への訪問は過去に採用実績がある大学などを中心とし、就職課などとコンタクトを取る形での活動も行っている。採用時期については、他社との差別化を図る観点から、あえて採用の時期をずらし、大学4年生の6月ころから説明会をスタートしている。また、秋口には、公務員試験を終えた学生を視野に入れて、採用活動に取り組んでいる。選考にあたっては、歯科医院を対象にシステムを販売している業務特性に鑑み、基礎力よりも話し方を重視している。
- (3) 開発部門では、コンピューターの基礎知識が必要となることから、新卒採用よりも中途採用を中心に据えている。就職サイトやハローワークを活用しており、買い手市場のときはハローワークの活用は有効であると考えている。中途採用の技術職には即戦力として活躍して欲しいと考えていることから、職務経験を重視して採用している。
- (4) 地域限定・職種限定の運用としており、地元に残りたいという学生へのアピールポイントとなっている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 内定後は入社までに、内定者同士や先輩社員との懇親の場を設けるなど、入社に対する不安を取り除いている。

(2) 人事担当者は内定者一人一人に声かけをするなどして細かいフォローアップをし、不安や疑問の解消に努めている。さらに希望者には、会社見学を実施し、実際の現場を見たり、社員と触れ合うことで、入社後のイメージをより確かなものにして、会社へ親近感を持てるようにしている。

(3) 本人の能力や適性を活かすことが重要と考え、採用試験ではこれらを見極める独自の適性検査を行ったうえ、社員の個性や能力が最大限発揮できる職種に配属しており、効果も上がっている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

(1) 入社後、配属前に 2 ヶ月間は本社にて新入社員の集団研修を行うことにより、同期間の信頼関係形成や、互いのモチベーションの向上を図っている。研修の最終段階では、一人ずつ卒業試験を課し、ある一定レベルの基礎力を身につけさせ配属することにより、配属後の仕事への自信を持たせ、積極的に業務へ取り組むことができるようにしている。

(2) 定期的な勉強会や報告会を実施し、知識の向上や情報の共有化を図っている。

(3) 優秀な成績や成果を収めた社員や部署には社内表彰をし、モチベーションの維持・向上を図り、人事考課においても、個人の業績がきちんと評価される細かな制度づくりに徹している。

(4) 人材の育成には、管理職の管理能力を高めることが必須と考え、管理職の管理能力、マネジメント能力、指導力を育成する取り組みを展開している。具体的には、管理職を対象とした管理職研修を実施したり、年二回の人事考課においても、個々人の管理能力を細かく評価・指導している。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

◇6月ごろから説明会をスタートするなど、採用活動における他社との差別化を図る

◇社員を適材適所に配置し、教育に充分時間をかける。個人の業績や成果をきちんと評価し、モチベーションの維持・向上を図る

株式会社浜野製作所

【会社概要】

事業内容：精密板金加工、金属プレス加工

従業員数：33名

所在地：東京都墨田区

URL：<http://www.hamano-products.co.jp/index.html>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 会社は従業員の安定した生活を確保する責任がある。この視点から、将来に向けた経営計画、人材確保・育成計画を考えている。ものづくりに対する思いがあり、技能・技術を身につけたいと思う人を採用・育成することとしており、高年齢者でも能力・意欲があれば積極的に活用している。
- (2) 中途採用を中心とし、新卒採用については、人員が不足した場合に限定している。以前は、技術・技能が優れている即戦力を中途採用していたが、自社にマッチしないケースが多かったため、採用方針を転換し、現在は「技術はなくてもものづくりに懸ける思いがあつて、技術を身につけたいと本気で考える」人を採用することを方針としている。新卒者についても、同様の方針で採用している。
- (3) 大企業のOB人材の活用も重視して取り組んでいる。東京商工会議所が行っている「新現役チャレンジ支援」を利用し、大企業で常務まで務めた人に顧問として来てもらい、経営支援、現場の若手従業員の育成などに従事してもらっている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 即戦力の中途採用を中心としていた時期は、職人気質で柔軟性に欠ける従業員も多く、定着率は極めて悪かったが、採用方針を転換したこともあり、定着率は改善している。
- (2) 人材の定着に向けて、経営者が考える理念を徹底的に従業員に伝えるようにしている。経営理念に共感してもらうことで、上司と衝突したりして

も、すぐに離職に結びつくことは少なくなっている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 従業員に、中期的な業績目標とあわせて、今後の事業展開にあたって身につけるべき技能・技術を含めた「人材育成プラン」を示し、経営企画推進室が、従業員一人ひとりの年間カリキュラムを策定し、ジョブローテーションさせている。その際、従業員に納得してもらうことが重要と考えている。
- (2) 育成方法はOJTを基本としたうえで、OFF-JTや自己啓発を組み合わせている。OFF-JTとしては、東京都のオーダーメイド講習を利用し、技術を持った人に来てもらって講習を行っている。また、自己啓発としては、商工会議所などのセミナーを受講させている。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇「技術」よりも「ものづくりに懸ける思い」を重視した採用活動を行い、定着率の向上を図る
- ◇経営者が考える理念を徹底的に従業員に伝え、経営理念を共感してもらうことで、人材の定着化を目指している
- ◇従業員一人ひとりの年間カリキュラムを策定して、ローテーションやOFF-JTを推進し、能力開発に努める

株式会社富士住建

【会社概要】

事業内容：木造注文住宅の請負

従業員数：276名

所在地：埼玉県上尾市

URL：<http://www.fuji-juken.co.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 新卒、中途ともに通年採用を実施し、特に、新卒採用に力を入れている。
- (2) 新卒採用の会社説明会は、自社単独で実施している。説明会を無断で欠席する学生はなく、出席率はほぼ100%である。これは、出席の申込のあった学生に対しては、メールだけではなく、電話でも連絡をとることとしているからである。このような対応が学生の信頼につながり、出席率の向上へとつながっていると考えている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

業界全体として流動化が激しいこともあり、定着率は低い状況にあるが、本社ビル1階に富士住建企業内保育所を設置するなど、ワーク・ライフ・バランスの推進などを通じ、人材の定着化を目指している。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 社内の活性化、やる気のある人材の登用を図る観点から、全社員を対象として、社長以外のすべての役職に自ら立候補し、レポート提出などの試験に合格すればそのポストに就任できる、独自の昇進規定を2006年から導入している。なお、従来どおりの指名制も併存して運用している。
- (2) 仕事自体、自ら進んで行動しないといけない側面が強い。こうしたなか、指名されるよりも、自ら手をあげた人の方が責任を持って仕事に取り組むと考えている。そこで、この立候補制度を導入し、積極性を評価することとしている。

- (3) 指名制だけのときは、昇進した従業員に対して不満を言う従業員もいたが、立候補制を取り入れてからは不満が少なくなっている。また、立候補するには役職について何をするのか考え、レポートを提出することとなるが、上司の目線に立って考えるきっかけになると認識している。
- (4) これまで立候補した従業員は 15 名ほどで、12 名が合格している。これまでは、すべて空席となっていたポストへの登用であったが、新しい部署を自分で考え、そのポストに立候補することも可能としている。

■富士住建の昇進規定

1. 経営理念の説明と所感
2. 自分が専務・常務・取締役・部長・課長・主任になれば会社にこんな利益をもたらせる事が出来る
3. 将来のビジョン
4. 会社への提言

以上4項目をレポートにまとめ社長へ提出

- (5) 従業員の人材育成に向けた取り組みとして毎週月曜日に、社長以下全員で全拠点にて地域清掃を実施している。地域貢献への意識を高めるだけでなく、掃除訓練・あいさつ訓練も兼ねており、社会人としての意識の醸成にも効果があると認識している。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇会社説明会の開催に先立ち、採用担当から出席予定者に事前にメールと電話で連絡をすることで、出席率の向上を図る
- ◇全社員を対象に、社長以外のすべての役職に自ら立候補し、就任できる制度を導入し、従業員のモチベーションの維持・向上を図る

株式会社マクロミル

【会社概要】

事業内容：インターネットを利用した市場調査

従業員数：298名

所在地：東京都港区

URL：<http://www.macromill.com/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

(1) ネットリサーチビジネスは二桁成長が見込まれており、また新たな事業展開も強化していることから、若年者の採用は不可欠であり、優秀な人材を確保していくことが必要であると考えている。

(2) 新卒採用は、就職サイトの活用や、学生団体や部活動・サークルへの直接的なアプローチを通じて、現在では若干名を採用している。

選考にあたっては、柔軟な発想、革新的・創造的な発想を持ち、過去の前例にとらわれない人材、当社の理念や社風に合致した人材を求めている。なお、事務系・技術系と分けず、基本的に総合職として採用している。

(3) 中途採用においても、現状では離職が起こった際の補填として、若干名を採用している。就職サイト、人材紹介会社の活用をメインとしているが自社ホームページを経由しての採用も1割程度ある。調査会社で活躍した経験、財務・経理、海外プロジェクト担当者など専門特化した経験を有する人材から、自社の社風に合った人を採用する方針である。

2. 人材の定着に向けた取り組み

(1) 人材の定着は重要なテーマと位置付けている。丁寧な目標管理制度の運用や各種人事制度の新設や改訂により、離職率は1割未満となっている。

(2) とりわけ過重労働については、定着率に大きな影響を及ぼすと考えており、対策を打つことが重要であると認識している。そこで、まずは各部屋

に時計を設置しチャイムを鳴らし、また、会議の開始・終了時間を厳格に管理するなど時間に対する意識を徹底させた。このほかにも、3年間勤務すると1ヵ月の有給休暇が取得できるリフレッシュ休暇制度や、保養施設による余暇を充実させるための仕組みづくりなどを制度化することで、有給休暇の取得を奨励するといった取り組みを展開している。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 従業員自らが自身のキャリアをデザインしていくことが重要であると考えている。外部研修への参加を通じてモチベーションの維持・向上を図ることに加え、職場においても、上司が長期的視点で従業員一人ひとりのキャリアデザイン・キャリアビジョンについて、コミットするよう努めている。
- (2) 一人の新入社員に対し、複数の先輩社員が相談役としてつく「メンター制度」を導入し、人材の定着化や能力開発の向上を図っている。
- (3) 褒め合う文化を社風として根付かせるため、従業員同士が褒め合う表彰制度を導入し、社内報に従業員の取り組みを掲載している。また、従業員間で交換日記を行うなど、コミュニケーションの充実に向けた取り組みを積極的に推進している。

■従業員のモチベーション向上に関する主な施策

【キックオフミーティング】

3ヵ月に一度、全社員が一堂に集まってミーティングを実施。有志社員が仕事の合間を縫って考え抜いた余興からスタートし、MVPの表彰、経営実績や今後の会社の方針などの説明を実施している。

【MVP制度】

輝かしい実績を残した社員を表彰する制度。半年に一度選出され、キックオフミーティングの際に発表。全社員の前で表彰される。新卒入社社員の受賞実績も多い。

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇従業員の適正な勤務時間管理の実施、有休休暇の取得促進などの過重労働対策を通じ、人材の定着化を図る
- ◇「メンター制度」の導入、「褒める文化」の醸成を通じ、人材の定着化、能力開発の向上を図る

丸金印刷株式会社

【会社概要】

事業内容：医薬品・化粧品等の紙器印刷・加工

従業員数：210名

所在地：千葉県千葉市

URL：<http://www.marukin-print.co.jp/index.html>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 大卒の新卒を継続的に採用しており、中途採用は、欠員が生じた際などに採用している。
- (2) 新卒者を確保するため、県内の大学が主催する合同就職説明会、商工会議所が主催する合同企業説明会に参加している。印刷会社であり、「色」に対する感受性が大切なことから、採用試験では「色素検査」を実施している。
- (3) インターンシップについて、大学の先生から直接連絡を受ける形で、積極的に行っている。期間は1～2週間で、数名を受け入れている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) 離職はほとんどなく定着率が高い。アットホームで家族的な雰囲気があり、人間関係が良好であることが要因の1つだと考えている。社員が気楽に意見を言えるような雰囲気を心がけるとともに、社員の意見を聞き入れ、反映に努めている。
- (2) 休暇を取得しやすい環境であると認識している。休日の計画も立てやすいようにしている。また、育児休暇や介護休暇を整備している。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 教育訓練は、職務別に必要となる技能・知識を明確にするとともにチェック表を作成し、求められる技能・知識の習得度を示して、達成度を5段階で評価している。

- (2) 全社員を対象として、個人別に教育・訓練記録カードを作成しており、入社から退社するまでの間、どのような資格を取得し、どのような教育訓練を受けたのかを記録している。各部門では、上司が各人のカードを見ながら、各人が受講すべき研修について、年初の段階で計画を策定し、それに沿って教育訓練を実施している。その際、総務部門において計画と実績を明記し、進捗状況を常に確認できるようにしている。
- (3) 部署の目標にあわせて、社員全員で目標を書かせ、上司と面談している。面談では上司からの評価や要望を伝えるなど、フォローを行っている。その際の評価は賞与、昇進にも影響させている。
- (4) ジョブローテーションを通じ、多様なスキル習得や、従業員のモチベーションの維持・向上を図っている。ジョブローテーションを実施することで、人材の交流化が図られ、社員個々人が自らの意見を気楽に言うことができる風通しの良い環境を構築することができている。

■教育・訓練に関する記録書

	名称	用途
1	職能要件一覧表	業務遂行にあたり、必要である技能・知識を明確にしたもの
2	力量、教育訓練表	業務遂行に必要な課員の現状の力量を評価
3	教育・訓練要望書	課員に必要な教育・訓練を実施するための要望書
4	教育訓練及び進捗状況表	年度の教育訓練計画・実施記録を一覧表にしたもの
5	教育・訓練計画変更・取止め理由書	計画していた教育・訓練を何らかの理由において変更・取止めにする場合に記入
6	教育・訓練遅延理由書	計画していた教育・訓練が何らかの理由により遅延した場合に記入
7	教育・訓練受講報告書	社外で実施した教育・訓練を受講した場合に記入
8	教育・訓練実施記録書	社内での全社教育・階層別教育について実施責任者が記入
9	部内教育・訓練実施記録書	「力量、教育訓練表」に関連した業務に必要な部内教育を実施した場合に記入
10	教育・訓練記録個人カード	教育・訓練を受講したものが、その記録として記入

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇取得資格や研修の受講履歴が記載された個人別の教育・訓練記録カードを作成し、各人に合った教育訓練を実施し育成を図る
- ◇ジョブローテーションを通じた人材の交流化を図り、風通しのよい職場の雰囲気醸成を目指す

株式会社モバイルファクトリー

【会社概要】

事業内容：モバイルコンテンツ事業 ソーシャルアプリ事業

従業員数：54名

所在地：東京都品川区

URL：<http://www.mobilefactory.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 2007年から新卒採用に重点を置いている。中途採用は、新規事業立ち上げや欠員補充の際、また即戦力採用の観点から不定期で年間数名採用している。新卒採用を始めた当初は、マス媒体（大手就職サイト）を活用してきたが、ここ数年でマス媒体に頼らず、優秀な人材を確保するノウハウを蓄積してきた結果、2010年度以降の新卒採用では、こうしたマス媒体は一切利用していない。
- (2) インターンシップや学生団体などのイベントを通じて優秀な学生にアプローチし、会社の魅力を直接説明し、採用に結び付けている。
- (3) インターンシップは、複数プログラムを用意し、それぞれのプログラムで志向や特性の違う学生を集め、その後の採用につなげている。インターンシップに参加した学生から、口コミで自社のことが広まり、多くの学生を呼び込むことにつながるといった効果も出ている。
- (4) 新卒採用に関しては、内定者だけでなく、内定辞退者や選考途中で落ちた学生からも優秀な学生を紹介してもらえるようにリレーションを築いている。中途採用に関しても社員の知人紹介が有益なツールとなっている。

2. 人材の定着

- (1) 新卒採用では、母集団を絞ることによって、1人の学生により多くの時間を割くようにしている。具体的には、一人の学生との面接時間に3時間以上費やしたり、10名近くの社員と合わせたりと、相互理解を十分に図った上で内定を出しており、入社時のミスマッチを防ぐ努力をしている。

- (2) コミュニケーションを非常に重視した社風も、定着率が高い大きな要因であると考えている。コミュニケーションを活性化させるため、①他部署とランチ会を2ヵ月に1回開催し、経費に対して会社が補助する、②リフレッシュルームでの飲料品、お菓子の無償提供を行う、③朝会において社員の良いところを褒め合う、などさまざまな仕かけを設けている。

3. 人材の育成

- (1) OJT に頼りがちになるが、OJT だけにならないように努めている。外部機関が行う研修のなかから、人事部門で研修プログラムを組んで全社員に提供している。その際、グレードに応じて必要とされる研修、任意で受けても良い研修を社員に提示し、受講を促している
- (2) 研修プログラムについては、会社の求める人材像を示し、この土台を築くとともに、さらに研修を通じて能力を積み上げていくイメージを描いている。
- (3) 社内においても、例えば経理財務の責任者や若手のマネージャーが講師となって、他部署の従業員を集めて実施するといった具合に、自主的な勉強会を開催している。
- (4) 入社後の現場研修を含めて新入社員研修を約1ヵ月間行っている。また、入社後のミスマッチを防ぐことも狙い、内定者研修にも力を入れている。

■モバイルファクトリーにおける主なコミュニケーション活性化施策

【部活動補助】

会社公認の部活に対して、活動費の一部を補助

【ランチ会】

2ヵ月に1度、ランダムで組まれたメンバーとのランチ会を実施

【弁当代補助】

会社指定の弁当に限り、弁当代の半額を補助

【軽食・飲料水の無償提供】

コーヒーやジュース、ミネラルウォーターなどの飲料水からお菓子や軽食などを無料で提供

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇新卒採用では、面接回数を多くすることで面接時間を増し、相互理解を図ったうえで採用し、定着化を図る
- ◇他部署とのランチ会や食事会の開催や、リフレッシュルームでの飲料品、お菓子の無償提供、朝会において、社員の良いところを褒め合うなど、コミュニケーションの活性化を図る

株式会社山崎文栄堂

【会社概要】

事業内容：オフィス用品の販売事業

従業員数：26名

所在地：東京都渋谷区

URL：<http://www.bun-eidou.co.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 企業文化を継承するためにも、毎年必要数を採用する必要があることから、新卒者を4名採用することを目標として掲げている。人こそが最大の差別化を可能とするものであり、ライバル会社に差をつけることのできる点であるとの姿勢で新卒採用に臨んでいる。
- (2) 価値観の共有を図れることを基本としたうえで、「素直な人」「気配りのできる人」「体が動く人」「やってから考える人」を優先して採用している。
- (3) 新卒採用では、就職サイトを活用している。会社説明会の後、数回の面接を経て採用する。説明会は年2回開催しており、オフィス見学会も実施している。学生とのつながりを確保するため、連絡は手書きのはがきを使っている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

- (1) ここ数年の離職率は10%程度である。価値観を社員との間で共有することが重要だと考えている。
- (2) 「サンクスカード」を取り入れている。感謝の気持ちを示すためのカードを作成し、感謝の気持ちを表したい社員に渡している。また、事業計画で日時を決めて懇親会を行っている。年間約50回開催しており、常にコミュニケーションが図れるようにしている。
- (3) 内定者に対しては、価値観の共有を図るよう努めている。内定者用の名刺を渡したり、グループウェア上で会社の情報を閲覧できるようにしている。また、内定者と社員との間で毎月、懇親会を開催することをはじめ、

さまざまなコミュニケーションをとっている。こうした取り組みにより、ミスマッチを解消し、定着率の向上へとつなげている。

3. 人材の育成に向けた取り組み

(1) 経営計画書に人材育成に関する内容を盛り込み、手帳として全社員に配布している。この手帳のなかで、朝礼、早朝勉強会、土曜勉強会などすべての活動の日時、担当者を細かく決め、そのとおりに実践している。

また、経営計画書を必ず朝礼や勉強会に持参させ、自社の理念などを唱和している。併せて、勉強会の参加毎にポイントを付与し、一定程度たまったら旅行券などと引き換えられるようにするなど、モチベーションの向上に努めている。

(2) 環境整備活動（身の回りの整理整頓、床やトイレの清掃など）を人間形成、育成の柱として取り組んでいる。単なる整理整頓ではなく、業務をやりやすくするための活動であり、すべての営業活動に優先して取り組むこととしている。班を決めて分担表をつくり、点検は社長が行う。さらに、班の評価点を個人の賞与にも連動させることで、班のなかでの連帯感が強まり、自然とコミュニケーションの活性化につながっている。

(3) 入社時から即戦力となれるよう、内定者間で入社までの活動計画書を策定し、社長の秘書役を務めたり、20日間のアルバイトをする、さらには経営計画発表会、研修会への参加などといったプログラムを実施している。

■山崎文栄堂が取り組む『3つの改革』

- | | | |
|--------------|---|-----------------------|
| 1. 環境整備の徹底 | — | 毎月の点検と振り返り |
| 2. コミュニケーション | — | コミュニケーションフローとPDCAサイクル |
| 3. 現場主導の改善活動 | — | チーム別による改善活動推進 |

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇「サンクスカード」の活用や環境整備活動などを通じ、従業員間のコミュニケーションの活性化に努める
- ◇内定者に対して活動計画に基づいたプログラムを実施したり、会社情報の閲覧を可能とするなど、会社への理解を深め、定着化、さらには業務に必要な能力開発に努める

株式会社ライブレボリューション

【会社概要】

事業内容：モバイル広告代理店

従業員数：50名

所在地：東京都港区

URL：<http://www.live-revolution.co.jp/>

1. 人材の確保に向けた取り組み

- (1) 終身雇用制を前提としており、新卒採用で対応している。人材こそがすべてであると考えており、優秀な学生の獲得に非常に力を入れている。
- (2) 採用は1年かけて行っている。以前は会社説明会のみを実施していたが、会社の知名度が低いため、学生が思うように集まらなかった。そこで、会社を知ってもらうことが重要と考え、会社説明会だけを行うのではなく、自己分析のやり方、企業の選定方法、面接対策などを教える就職活動対策のセミナーも開催し、学生を集めている。このセミナーのなかで、自社の考え方を学生に伝えることで、学生に興味を持ってもらうことができるとともに、学生間の口コミで会社のことが広まり、優秀な学生も多く集まるようになった。
- (3) 採用試験は、価値観を共有できるか、論理的思考ができるか、人格がしっかりしているかを見ることとしている。そこで、独自の筆記試験を行うとともに、面接も8回程度行い、手間隙をかけてでも学生の資質をしっかりと見極めるようにしている。

2. 人材の定着に向けた取り組み

会社のことを本当に気にいってくれる人、同じ価値観を共有できる人を採用している。選考過程で、会社の経営理念や仕事内容、採用方針を学生に伝えるようにしており、ミスマッチは生じていないと認識している。定着率は100%となっており、内定辞退者もない。

3. 人材の育成に向けた取り組み

- (1) 社内に、勉強するための資料、マニュアルなどの素材を数多く用意し、自ら勉強・研鑽できる環境を整備している。
- (2) 以前は成果給を導入していたが、成果主義ではチームワークが乱れ、個人の成績を上げるために各人が動いてしまうことから、周囲の社員が評価する制度を導入した。一人の従業員に対して、上司、同僚、部下を問わず、6人の従業員を評価者として選び、会社が考えた行動基準や考え方をまとめた「LR HEART」に記載されている項目について、4段階で評価するとともに、パフォーマンスについても15段階で評価する。評価結果は、本人にフィードバックされることから、客観的に自分を見つめ直し、モチベーションを高め、さらなる成長につなげることを可能としている。

■ライブレビューにおける新人研修の主な流れ

	1ヵ月目	2ヵ月目	3ヵ月目	4ヵ月目～
必修研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ・LR HEART ・推薦図書 ・個人情報保護 ・基本マナー ・ヤリヌキシート (自己管理方法習得) ・ソフトウェア知識 ・広告業界基礎知識 ・商品知識 ・用語知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・LR HEART ・推薦図書 ・商品知識 ・用語知識 ・個人戦略立案方法 ・HP作成方法 ・システム知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・LR HEART ・推薦図書 ・商品知識 ・用語知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・LR HEART ・推薦図書 ・商品知識 ・用語知識
OJT研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ・広告原稿作成業務 ・受発注業務 ・営業リスト作成業務 ・報告書作成業務 ・営業、面談同席 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様対応 ・企画提案業務 ・必須法律知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様対応 ・企画提案業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様対応 ・企画提案業務

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

◇会社説明会のほかに、学生に対して自己分析の方法、企業の選定方法、面接対策などを教えるセミナーを開催し、自社の理解を深めてもらえるよう努める

◇周りの社員から評価を受ける制度を導入し、客観的に自分を見つめ直し、モチベーションを高め、さらなる成長を促す

レイス株式会社

【会社概要】

事業内容：スカウト事業、新卒採用支援事業、経営コンサルティング事業

従業員数：200名

所在地：東京都港区

URL：<http://www.race2005.jp/>

1. 人材の確保

- (1) 優秀な人材の確保を重視しており、新卒採用6割、中途採用4割の割合で採用を実施している。新卒採用では、就職サイトなどの媒体を主体として取り組み、多くの学生を集めたうえで絞り込んでいる。会社説明会の場で筆記試験を行って絞り込み、その後数回の面接を経て決める。中途採用では、自社のビジネスモデルでもある「スカウト」を通じて優秀な人材の確保に努めている。
- (2) 大企業のOB人材の活用については、知識・経験・人脈などの面で優れた人材を顧問として迎え、積極的に活用している。

2. 人材の定着

- (1) 「上位2～3割を最高に伸ばす組織」を目指し、成果とプロセスの両面から評価し昇給・昇進する制度を取り入れている。
- (2) コミュニケーション不足による離職は防ぎたいと考えている。そこで、社会人経験3年以上の先輩社員を「里親」とし、2年目以上の社員を「里兄」「里姉」、新入社員を「里子」として「里家族」を形成し、仕事とプライベートの区別なく、新入社員の面倒をみる「里親制度」を導入している。里家族は、月1回以上一緒に食事をするルールを設けており、会社も経費などに対する補助を出している。業務指導よりも、精神的な支えの部分を重視しており、里親、里兄、里姉は直属の上司・先輩としておらず、新入社員のモチベーション低下や不安などを早期に発見できる仕組みとしている。この制度が導入されてから、1年以内の離職率は低下傾向にある。

(3) 定着率を上げるため、説明会の段階で仕事の内容を十分に理解してもらう、研修の場を通じて自社の行動指針を徹底的に浸透させる、といったことも行っている。そのほか、コミュニケーションを推進するため、朝会、夜会、月例会など社員間コミュニケーションを活発にするさまざまな取り組みを推進している。

3. 人材の育成

- (1) OJT を人材育成の基本に据えている。自社の行動指針に沿って仕事に臨む姿勢を教える研修にも注力している。適材適所を経営方針として掲げており、人材育成を考慮したローテーションを心がけるとともに、配属にあたり自己申告制度を設けている。入社後は3ヵ月毎に申告書を提出し、配属部署の見直しを行っている。
- (2) 性別や年次にかかわらず昇進・昇給する仕組みとしている。賃金制度も、仕事・役割・貢献度を基軸としている。同時に、給与査定、役職査定を3ヵ月毎に行っており、昇給・昇格のチャンスを増やしている。実際、女性の役職者も活躍している。
- (3) 立場が人をつくるとの認識のもと、向上心のある人材には、会社としてリスクを負ってでもその人の成長を信じ、実力以上のポストを与える「バッテキ人事」を行っている。

■レイスが掲げる『八つの心得』の概要

『素直』	柔軟な心と頭で人の話や事柄を受け入れる
『前向き』	常に可能性を探り希望を失わず、気持ちを明るく将来に向かう
『責任感』	あらゆる障害・困難を克服して完遂しようと努力する
『感謝・報恩』	謙虚な心を持って他者を尊重し、有難く思い、それを表現する
『向上心』	自分自身の進歩を願い目指し、そのための行動を起こし努力する
『一生懸命』	自らの限界に挑戦し、まじめに・ひたむきに・真剣に取り組む
『礼節』	他者に気配りの心と敬意を持ち、それにふさわしい行動・言葉・表情・動作で表す
『元氣な挨拶と笑顔の交流』	他者に気配りと心の敬意を持ちそれにふさわしい行動・言動・表情・動作で表す

人材の確保・定着・育成に向けたポイント

- ◇仕事とプライベートの区別なく、新入社員である「里子」の面倒をみる「里親制度」を導入し、定着化を図る
- ◇人材育成を考慮したローテーションを行い、入社後は3ヵ月毎に申告書を提出し、配属部署の見直しを行うなど、本人の希望や適性に応じた人員配置を行う