島根県委託事業

企業の若年者定着実践支援事業

事業実施報告書

平成 28 年３月

一般社団法人　島根県経営者協会

はじめに　～実践を主体にした取組を目指して～

島根県経営者協会では今年度、島根県からの委託を受け、『「緊急雇用創出基金事業（地域人づくり事業）『企業の若年者定着実践支援事業』」に取り組んでまいりました。当協会は、昭和 24 年 7 月に経営者相互の啓発と連携のもとに、労働問題の専管機関として発足した経営者集団で、会員企業の企業価値向上とガバナンス強化を目指して日々活動しております。そして本事業をとおして、人財（材）の力を企業価値としてオンバランス化を図っていきたいと思っております。

そこで本事業では、若年社員を中心に定着・育成に具体的に取り組む意欲のある県内企業 17 社を中心に、社員能力の開発・キャリア形成、組織のコミュニケーションの活性化、福利厚生制度の充実等、企業による社員定着に向けた**実効性ある実践的なプログラムの策定支援**を行いました。

具体的な取組みとしては、若年社員の職場定着・育成に向けて個別企業ごとに取組状況や環境が異なっているため、個別企業ごとに従業員へのアンケート、経営陣へのヒアリングを実施し、自社の状況をどのように捉えているかを社会保険労務士や経営コンサルタントなどの専門家による個別企業訪問を通じて明らかにし状況を整理した中で、経営者・従業員それぞれを対象にした研修会や先進企業視察の実施と多岐にわたり展開してまいりました。

結論は「定着に向けた対応」は簡単なことから始められるということです。それぞれの会社でその一歩をどう踏み出すかにかかっています。

そこで、1 年間にわたる各取組みを紹介するとともに、その成果を報告するための「事業実施報告書」を作成することとなりました。本報告書が、今後企業様において若年社員の職場定着・育成の促進に取り組まれる際の一助となれば幸いです。

最後になりましたが、本事業の推進にあたりましては、実に多くの方々のご協力をいただきました。とりわけ本事業において設置した評価委員会の各委員の皆様には、お忙しい中にもかかわらず会議にご出席いただき、本事業を効率的かつ効果的に推進できるよう多くの有益なご助言をいただきました。

記して謝意を表します。

平成 28 年 3 月

一般社団法人島根県経営者協会
専務理事　森脇　建二

✤✤✤　目　次　✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤

はじめに　～実践を主体にした取組を目指して～

【本事業の取り組み内容】

１．従業員アンケートの実施（アンケート結果）　……　１

２．先進的企業視察の実施

（１）万協製薬㈱（三重県多気郡）　……　９

（２）㈱天彦産業（大阪府大阪市）　……　１１

（３）㈱ヤマシタワークス（兵庫県尼崎市）……　１４

３．職場定着に向けた研修会の実施

（１）従業員向け研修　……　１６

（２）経営者向け研修　……　１８

４．支援対象企業に対する個別支援の実施　……　２１

【業種別支援の内容】

１．建設業（環境関連含）　……　２３

２．製造業（機械・金属・食品等含）　……　２４

３．情報通信等　……　２６

４．卸・小売業　……　２７

５．サービス業（宿泊等）　……　２８

６．サービス業（社会福祉関係）　……　２９

あとがき

補論　～若年者の早期離職をどう考えるか～

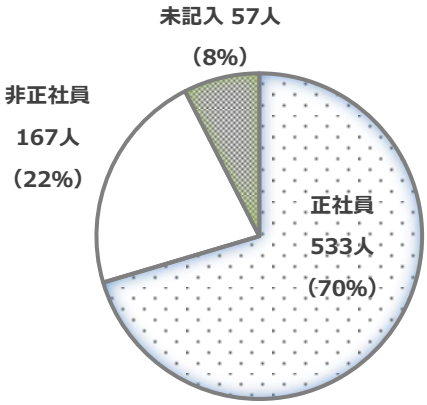
【本事業の取り組み内容】

１．支援対象企業で働く従業員へのアンケート調査の実施

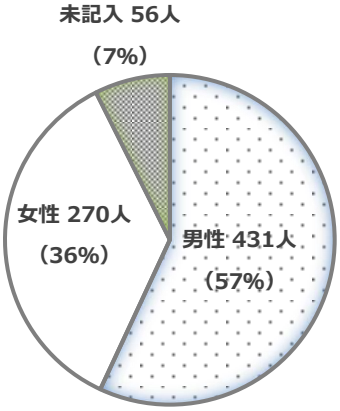
本事業を推進するにあたっては、人材の定着に関して、企業にとって何が問題になっており、今後の解決すべき課題は何であるのか、また経営陣と従業員との方向性が一致しているかなどについて把握する必要があったことから、支援対象企業 17 社で働く従業員に向けて、無記名によるアンケート調査を実施（発送先企業数 14 社、発送数 1,234 通、回答数 757 人、回収率 61.3%）した。

回答属性

〔正社員・非正社員の区分〕



〔性　　別〕



◇◇ アンケート質問項目 ◇◇

（１）経営姿勢について

（２）労働条件について

（３）職場環境について

（４）人間関係について

（５）将来ビジョンについて

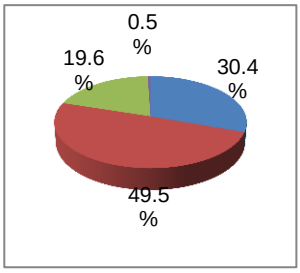
（６）自由意見

*** 集計結果〔項目別〕***

（１） 経営姿勢について

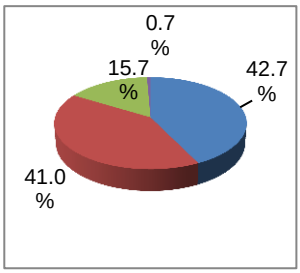
・あなたは、会社の経営方針について十分に理解していると思いますか

は　　い	230	人	（ 30.4 %）
どちらともいえない	375	人	（ 49.5 %）
い い え	148	人	（ 19.6 %）
未 回 答	4	人	（ 0.5 %）
計	757	人	（ 100 %）



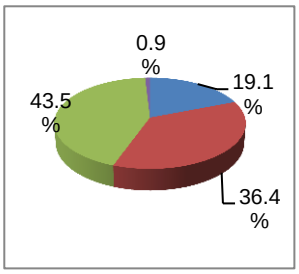
・あなたの職場では、仕事の目標を的確に定めた上で行動していると思いますか

は　　い	323	人	（ 42.7 %）
どちらともいえない	310	人	（ 41.0 %）
い い え	119	人	（ 15.7 %）
未 回 答	5	人	（ 0.7 %）
計	757	人	（ 100 %）



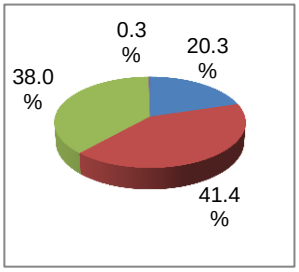
・会社のトップは、常に現場を見る努力をしていると思いますか

は　　い	145	人	（ 19.1 %）
どちらともいえない	276	人	（ 36.4 %）
い い え	330	人	（ 43.5 %）
未 回 答	7	人	（ 0.9 %）
計	758	人	（ 100 %）



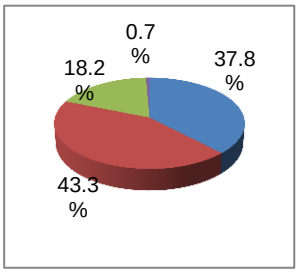
・会社のトップは、従業員の声に耳を傾けていると思いますか

は　　い	154	人	（ 20.3 %）
どちらともいえない	314	人	（ 41.4 %）
い い え	288	人	（ 38.0 %）
未 回 答	2	人	（ 0.3 %）
計	758	人	（ 100 %）



・会社のトップは、常に改革を心がけていると思いますか

は　　い	286	人	（ 37.8 %）
どちらともいえない	328	人	（ 43.3 %）
い い え	138	人	（ 18.2 %）
未 回 答	5	人	（ 0.7 %）
計	757	人	（ 100 %）

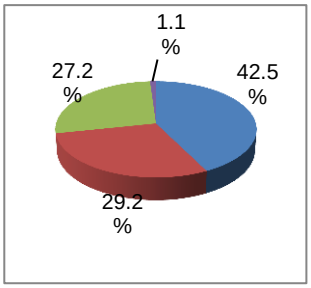


※複数回答により、全体数（757）を超えるところがある。
※四捨五入の関係で、100%にならないところがある。

（２） 労働条件について

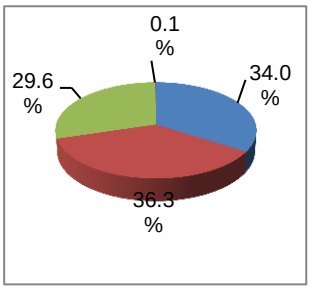
・残業を含む現在の労働時間は、適切であると思いますか

は　　い	322	人	（ 42.5 %）
どちらともいえない	221	人	（ 29.2 %）
い い え	206	人	（ 27.2 %）
未 回 答	8	人	（ 1.1 %）
計	757	人	（ 100 %）



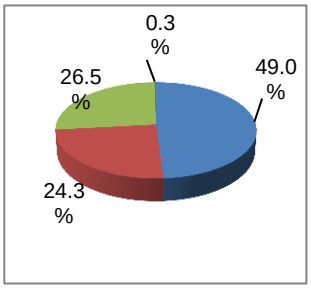
・現在の仕事量は、適切であると思いますか

は　　い	258	人	（ 34.0 %）
どちらともいえない	275	人	（ 36.3 %）
い い え	224	人	（ 29.6 %）
未 回 答	1	人	（ 0.1 %）
計	758	人	（ 100 %）



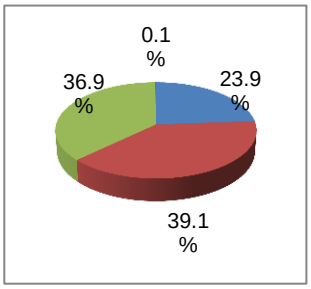
・休日や休暇の取得にあたって納得していますか

は　　い	361	人	（ 49.0 %）
どちらともいえない	179	人	（ 24.3 %）
い い え	195	人	（ 26.5 %）
未 回 答	2	人	（ 0.3 %）
計	737	人	（ 100 %）



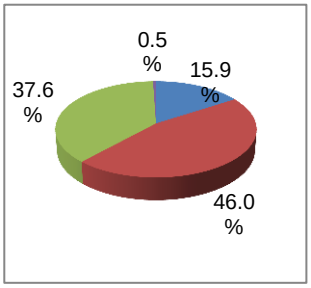
・社員の賃金は公平に決められていると思いますか

は　　い	181	人	（ 23.9 %）
どちらともいえない	296	人	（ 39.1 %）
い い え	280	人	（ 36.9 %）
未 回 答	1	人	（ 0.1 %）
計	758	人	（ 100 %）



・会社の人事評価は、適切に行われていると思いますか

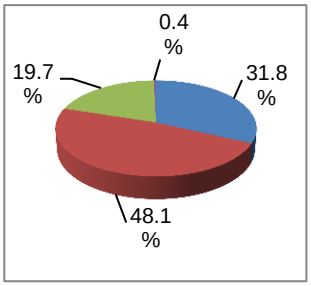
は　　い	120	人	（ 15.9 %）
どちらともいえない	348	人	（ 46.0 %）
い い え	285	人	（ 37.6 %）
未 回 答	4	人	（ 0.5 %）
計	757	人	（ 100 %）



（３） 職場環境について

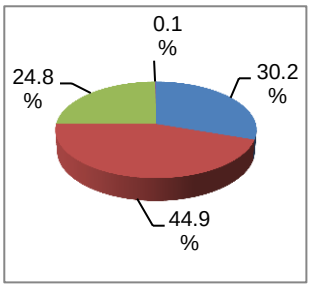
・職場では、決められたルールや約束をきちんと守られていると思いますか

は　　い	241	人	（　31.8　%）
どちらともいえない	364	人	（　48.1　%）
い い え	149	人	（　19.7　%）
未 回 答	3	人	（　0.4　%）
計	757	人	（　100　%）



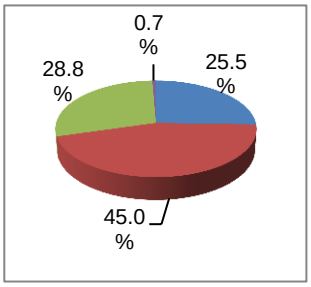
・職場では、改善提案が積極的に行われている方だと思いますか

は　　い	229	人	（　30.2　%）
どちらともいえない	341	人	（　44.9　%）
い い え	188	人	（　24.8　%）
未 回 答	1	人	（　0.1　%）
計	759	人	（　100　%）



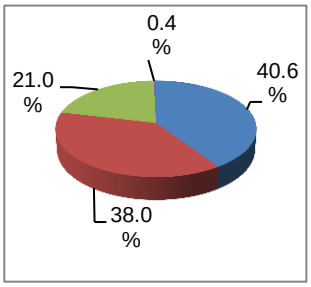
・職場は、業務を進める上で適切な環境にあると思いますか

は　　い	193	人	（　25.5　%）
どちらともいえない	341	人	（　45.0　%）
い い え	218	人	（　28.8　%）
未 回 答	5	人	（　0.7　%）
計	757	人	（　100　%）



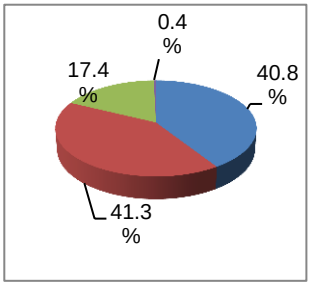
・職場の安全や衛生管理は、良好だと思いますか

は　　い	307	人	（　40.6　%）
どちらともいえない	288	人	（　38.0　%）
い い え	159	人	（　21.0　%）
未 回 答	3	人	（　0.4　%）
計	757	人	（　100　%）



・職場の健康管理面について満足していますか

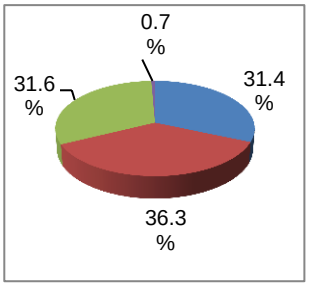
は　　い	309	人	（　40.8　%）
どちらともいえない	313	人	（　41.3　%）
い い え	132	人	（　17.4　%）
未 回 答	3	人	（　0.4　%）
計	757	人	（　100　%）



（４） 人間関係について

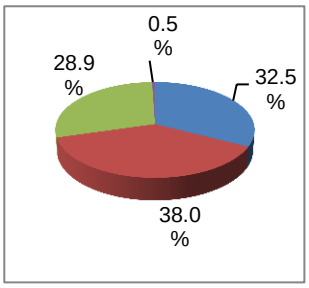
・職場では、自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思いますか

は　　い	238	人	（ 31.4 %）
どちらともいえない	275	人	（ 36.3 %）
い い え	239	人	（ 31.6 %）
未 回 答	5	人	（ 0.7 %）
計	757	人	（ 100 %）



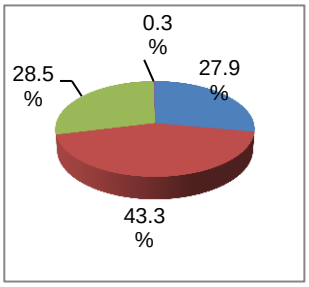
・上司は、適切なコミュニケーションをとっていると思いますか

は　　い	246	人	（ 32.5 %）
どちらともいえない	288	人	（ 38.0 %）
い い え	219	人	（ 28.9 %）
未 回 答	4	人	（ 0.5 %）
計	757	人	（ 100 %）



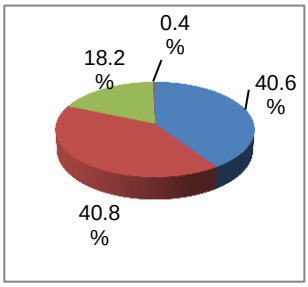
・上司は、適切な指導・支援をしていると思いますか

は　　い	211	人	（ 27.9 %）
どちらともいえない	328	人	（ 43.3 %）
い い え	216	人	（ 28.5 %）
未 回 答	2	人	（ 0.3 %）
計	757	人	（ 100 %）



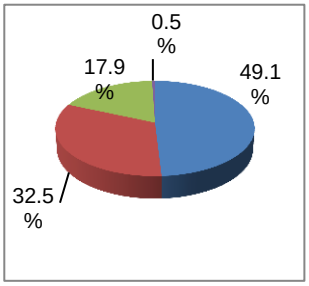
・職場のチームワークは、良いほうだと思いますか

は　　い	307	人	（ 40.6 %）
どちらともいえない	309	人	（ 40.8 %）
い い え	138	人	（ 18.2 %）
未 回 答	3	人	（ 0.4 %）
計	757	人	（ 100 %）



・職場には、困った時など、すぐに相談できる人がいますか

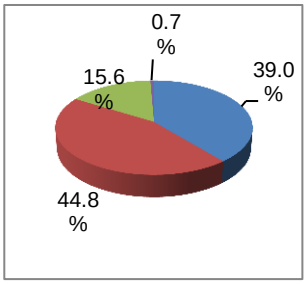
は　　い	372	人	（ 49.1 %）
どちらともいえない	246	人	（ 32.5 %）
い い え	136	人	（ 17.9 %）
未 回 答	4	人	（ 0.5 %）
計	758	人	（ 100 %）



（５） 将来ビジョンについて

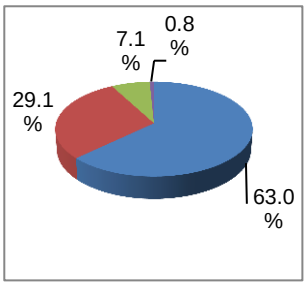
・今の仕事は、やりがいがあると思いますか

は　　い	295	人	（ 39.0 %）
どちらともいえない	339	人	（ 44.8 %）
い い え	118	人	（ 15.6 %）
未 回 答	5	人	（ 0.7 %）
計	757	人	（ 100 %）



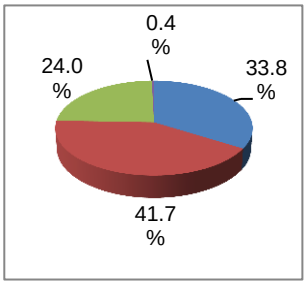
・もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思いますか

は　　い	478	人	（ 63.0 %）
どちらともいえない	221	人	（ 29.1 %）
い い え	54	人	（ 7.1 %）
未 回 答	6	人	（ 0.8 %）
計	759	人	（ 100 %）



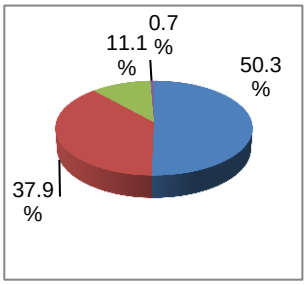
・会社は、社員の能力開発に努めていると思いますか

は　　い	256	人	（ 33.8 %）
どちらともいえない	316	人	（ 41.7 %）
い い え	182	人	（ 24.0 %）
未 回 答	3	人	（ 0.4 %）
計	757	人	（ 100 %）



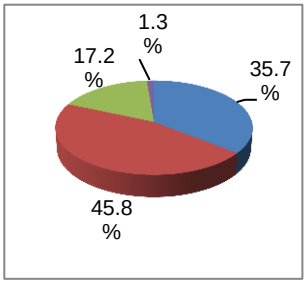
・あなたは、多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思いますか

は　　い	381	人	（ 50.3 %）
どちらともいえない	287	人	（ 37.9 %）
い い え	84	人	（ 11.1 %）
未 回 答	5	人	（ 0.7 %）
計	757	人	（ 100 %）



・あなたは、この会社で今後ともずっと長く働いていきたいと思いますか

は　　い	270	人	（ 35.7 %）
どちらともいえない	347	人	（ 45.8 %）
い い え	130	人	（ 17.2 %）
未 回 答	10	人	（ 1.3 %）
計	757	人	（ 100 %）



（６） 自由意見

＜若年者の職場定着に活かしたい意見＞

		内　　容
1	社長・上司	もう少し**社員の声に熱心に耳を傾けてほしい**
2		現場の要望が反映されないことが多い。各支店の**声を聞いてほしい**
3		**もっと話を聞いて**いただけたら、もっともっと良い会社にしていけるのにもったいない
4		トップが現場を見にくることがないので、努力評価もない。**会う機会が少ない**。現場の状況を把握してほしい。**一緒に汗を流してほしい**
5		もう少し**上司が現場を見て**職員一人一人に適した態度を取ってほしい
6		数字のことばかりでなく、**従業員（職場環境）のことも考えてほしい**。**大切にしてほしい**
7		社員に求めることは多いが、**フォローや励ましがない**
8		障害者雇用について、管理および指導の担当を自分だけに押し付けられている気がる。また対応には精神的にも疲れ、所属長には**声掛けなどしてほしい**
9		意見・要望を言っても文句としか思ってもらえず、改善されないため、**言っても無駄だ**と皆思っている。これでは進歩がない
10		時間帯が違うとコミュニケーションが取りづらいので、**連絡事項はまめにして**ほしい。ミーティングが必要だ
11		上司は、周りを**公平に見て**うまくやっていかないと皆離れて行ってしまう
12		経営状態等実態がわからない。**自分達が生み出した利益が、どのように使われているのか知りたい**
13		決算処理等の経理、収支は経営者のみが把握し、**社員に開示がなく、不信感を抱かせている**
14		一部しかしらない業務上のルールが多く、周知されていない。**仕事上の情報共有が出来ていない**（曖昧）
15		会議やミーティングは行われているが、**結果など方向性が下には伝わってこない**
16		経営方針は、朝礼時に全員で毎日繰り返し唱和し続け、暗唱できる程に頭に叩き込むくらいのことが必要だと思う
17		情報はオープンにとしようと言われるが、オープンにすべき重要なことほど、上の方で蓋をしている
18		定期的に社員からの**職場改善の意見を吸い上げる場がない**
19		**提案しても却下される**
20		**指示があいまいで困ることがある**
21		指示の方法が定まっておらず、上司を通さずに指示が出ることや、同じ内容についていろいろな人が違うことを指示するため困る
22		売り上げや目標、在庫を述べ、がんばれとは言われるが、どう頑張ればよいのかを**具体的に言ってほしい**
23		明確な指示がなく、声掛けもなく、提案しても検討もせずそのままだ
24		自分の部署はチームワークも仕事量も適切だが、他部署ではオーバーワークだと思われる。上司から指示があれば、喜んで手伝いたい
25	休暇・時間外	休みを気持ちよく使えない
26		休みが取りづらく、地区や子供の行事に参加できない
27		不規則勤務のため、家庭内・地域内のコミュニケーションが取れない
28		労働時間が長く、いろいろな物を犠牲にしており、何のために仕事しているのかとふと思うことがある
29		**何かあった時（病気・けが・不幸等）に対応できる環境**でないと仕事を続けていけない。平等に取得できる環境にすべき
30		人手不足なので、人を増やして、**ローテーション**等の制度にしてほしい。負担が多い
31		若い人等は気を使って有給を取りにくいので、休みをローテーションに決めてはどうか

		内　　容
32	休暇・時間外	業務が増えたが増員がなく、忙しく休みが減っただけで従業員にはメリットがない。年中無休状態で**仕事にメリハリがない**気がする
33		人員をふやし、**残業して当たり前という雰囲気をなくして**ほしい
34		勤務月報に時間を取られるので**タイムカード**にしてほしい。（自己申請の月報には早い出勤者と遅い出勤者で一時間以上も差がある）
35	設備	倉庫がなく、空きスペースに備品などを置いているが防犯上よくない
36		お客様第一を思うならば、”冬は寒く、夏は暑い店”というお客様評価をどうにかして、”また来たい”と思っていただくようにしたい
37		職場の設備が少し悪い。老朽化で修理費などがかかり、利用する人のために必要なものが削られるのはどうかと思う
38		車いすの人でも使いやすいトイレ（洗面所）にしてほしい
39		救急箱がない
40	研修	もっと強制的な**勉強会を開いて**ほしい
41		教育制度として、講習などがもっと行われると、業務に役立つと思う
42		若年者の定着には、年長者（上司）の支援と存在が必要だが、それにふさわしい人材を会社が育てることが大切だ
43	福利厚生	**若年層の生活補助（住宅手当等）**の福利厚生が充実すると若い人が増えるきっかけになると思う
44		会社全体で何かをやるのは無理かもしれないが、**10 年働いて楽しみが何もない**
45	働き方等	働き盛りの 30 代・40 代は、今後、親の介護や出産・子育てなどで離職者が増えると思われ、会社は**男女問わず多様な勤務体系を考え、認めて**いかなければならない（**在宅勤務や時間短縮等**）
46		”会社の決めた時間に出退社するのが正社員”とするのではなく、**いろいろな働き方**（介護や子育てによる勤務形態）であっても、仕事をきちんとこなしていれば、正社員として働くことができるようになれば、結果的には定着につながると思う
47		**仕事は楽しく気分よくすべきだ**（遊びながらや手を抜くことではない）。それによって他の人とのコミュニケーションが取りやすくなり、仕事もはかどり、スムーズにいくのではないか。そのためには笑顔と挨拶が大事だと思う
48		良いことを限定的に実施するのではなく、個人や部門を超えて全体へ波及させ、風土として定着させること。また社員一人一人が**自社に誇りを持つ**ことが、長く働きたくなる職場づくりにつながっていくと思う
49		居心地が良い。ただ、将来の方向性が明確、具体的でないため将来像が描きづらい。ずっと働き続けたいと思うには、会社のビジョンに共鳴できるか。また**将来の自身が働いている姿がイメージできるロールモデルがいるかどうか**だ。ワクワクする将来像が描けるといいなと思う
50		業務外の活動（青年部・体育部）があり、メンバーに選ばれると参加を強制されるが、その**活動意義や運営方針等何の説明もない**。打ち合わせ等も時間外に行わなければならず、その時間を家族との交流やスキルアップに使いたい
51		**必要とされる人材であると感じられる間は、やりがいを持ち働くことが出来る**が、少しでもそう感じられなくなれば、働く意欲がなくなると思う
52		改善をし過ぎて、**規則や決まりごとが増え、のびのびと仕事ができにくくなってきている**。チームワークと自由な雰囲気が会社の良いところだと思うが、これらが失われていっている気がする
53		**職場が明るい時は、奉仕も苦にならない**
54		昔は、今のように大きくなかったから仕事も人間関係もよかった。楽しかった。
55		この頃辞めていく人が多くなっている。男性の中には、派遣からなかなか社員になれないと頑張っている姿を見ていく中で残念に感じる
56		**若者に技能・技術が伝わらないのが悲しい**。会社の意識が低いと思う
57		後輩への指導、**ベテラン社員からの技術伝承がされていない**
58		製品の市場での使われ方を知らない社員が多く、物作りがただの製造になっていて、やりがいを感じにくい

２．従業員の定着・育成を先進的に行っている県外企業への視察

支援対象企業における今後の取組みの参考とするため、従業員の職場定着について先進的な取組みを行っている県外企業への視察を行った。

以下に、各視察先企業の取組みレポートを掲載する。

万協製薬 株式会社

＜所在地＞　三重県多気郡多気町仁田 725-１
＜代表者＞　松浦　信男
＜視察日＞　平成 27 年９月１日（火）

阪神淡路大震災で工場が全壊し、三重県に拠点を移し、３人から再スタート。売上は当時の 50 倍、従業員数は 100 人を超える会社ですが、ある年、若者が次々と退職したことから、“従業員に必要とされる会社”を目指し、社長の様々な“仕掛け”（取り組み）が始まりました。
それにより、現在は従業員の満足度が向上し、若年者の定着にもつながっているそうです。
それでは、その“仕掛け”（取り組み）の一部をご紹介しましょう。

ギャグと歌が大好きな松浦社長です

1．プチコミファミリー制度

毎年、部署や年齢の違う４～５人で“疑似家族”を作り、食事会や旅行等をしたことから、いつでも誰にでも相談しやすい環境となり、助け合いの絆が生まれたようです。（食事会には一人３千円、旅行は一人十万円の補助が出るそうですが、そのためのプレゼンや報告書のまとめや発表が必要だとか。）

2．社長直行便

上司に言っても“社長まで届かない声”をなくすため、社長に直接メールで意見等を伝える仕組みです。

3．39（ありがとう）カード

なかなか口では言いにくい感謝の言葉をカードに託します。
カードはさりげない場所にそっと置かれていました。
（もらった人と書いた人に一枚 100 円がもらえる仕組みです。）

4．ジョブローテーション

配置換え（異動）によりポイントがもらえ、それによって給与やボーナスが上がる仕組みです。
そのためには、早く仕事を覚え、他人に指導できるようにならなければならず、みな真剣に仕事に取り組まれています。また、その手助けとなるマニュアル等の“見える化”の工夫がカギを握ります。

５．育児休暇制度

子供が３歳になるまで育児休暇取得を可能とし、小学校を卒業するまで育児短時間勤務の取得が出来る仕組みを設け、子育て世代の働きやすさにも配慮されています。（もちろん、取得しやすい環境がないといけません！）

６．提案書制度

従業員からの業務改善提案が、廊下や階段踊り場にところ狭しと貼られており、その一つひとつに社長からのメッセージが添えられていました。良い意見はすぐ実行し、働きやすい環境が作られていました。また、内容に応じて報奨金（数百円から１万円）が支払われています。視察に参加した企業の中でも、こういった取り組みをされたことがあるようでしたが、なかなか長続きしなかったようです。

他にもたくさんの“従業員のための工夫”がされていました。

上の写真は、従業員の皆さまの休憩室です。まるで本屋さんみたいでした。
すべて社長の私物で、いつでも自由に本や漫画、ＤＶＤが借りられます。
自動販売機の飲み物はすべてタダ！でも経費削減のため、一人一日３杯まで！とされていました。その他、子供服等のリサイクルコーナーやマッサージ機等の健康器具があるコーナーなど、毎日が楽しいと思えるスペース作りを心掛けていらっしゃいました。

松浦社長の講演・ディスカッション後、社長ご自慢のフィギア博物館を見学させていただき視察を終了しました。

株式会社　天彦産業

＜所在地＞　大阪市住之江区南港南５－５-26
＜代表者＞　樋口　友夫
＜視察日＞　平成 27 年 12 月２日（水）

---

140 年の歴史を持つ特殊鋼の加工販売企業。
多くの経営者が“顧客第一”を掲げることに疑問を持っていた、五代目樋口社長が考えられた経営理念は『社員第一主義』、『３Ｈ（自らの幸福、家族の幸福、会社の幸福の３つの幸福）を高める』でした。樋口社長は何を思い、この経営理念にされたのでしょうか？

てんちゃん・ひこちゃんの歓迎を受けました♪

視察で伺った 12 月２日はとても良いお天気でした！創業明治８年（1875 年）にちなんで、ここに並んでいる社用車の車番は、“18-75”参加者からは「オォー」と言う声が･･･

『私の決意！』から、みなさんの意気込みが感じられます！

【てんひこの経営理念】

Ⅰ．社員第一主義

お客様に満足を与えるのは社員だ。
だけど社員が会社を好きでかつ幸せでなければ、
お客様のために何かしようと思わないのではないか。だから社員が一番！

Ⅱ．３Ｈを高める

３Ｈとは、自らの幸福（ハピネス）、家族の幸福のことであり、それらが高まれば会社が幸福となり、結局はお客様の幸福につながる。

そこで、“社員の幸福“のために行われている取り組みをご紹介します。

1．賞与は手渡し

現在では振込が当たり前になっていますが、賞与だけは**現金**で！と経理の方に無理を言って手渡しを続けておられるそうです。その方が働いたという実感があるとのこと。また、「お父ちゃんが頑張って働いたんや！」と子供に胸を張って言えるように･･･。今の子供は、お小遣いをもらうお母さんにお礼は言うけれど、果たしてお父さんの頑張りに感謝しているかは疑問だということでした。うなずいていらっしゃるお父さんたちも多いのでは？

2．手書きの手紙

賞与を渡す際、本人とその家族に手書きの手紙を添える。
中小企業の経営は、会社と家族の距離が近い方が良いというお考えからです。
そこから、強い信頼と絆が生まれるようです。

3．"お互い様" 風土をつくる

・子供の行事は基本的に休み
・男性も女性もみなが働きやすい職場環境

今は、育児・介護等様々なケースがあることから、その都度個別対応し、体調に配慮した在宅勤務や男性の育児休業も認めておられ、実際に取得された方もいらっしゃるそうです。そのときは、気持ちよく休ませるという“お互い様”精神が大切で、社内にはもう“お互い様”の風土が出来上がっているとのこと。

また様々な休暇制度があり、一般社員の有休消化率は 70%！有休が多いと生産性が下がると思われがちですが、実は比例して生産性も上がっていると社長もニコニコ!!

残業時間は、全社員 40 名の合計が７ケ月間で約 160 時間。皆さんアフター５を充実させ、ＯＮとＯＦＦを上手に切り替えておられます。樋口社長ご自身も趣味の卓球を週２回楽しんでおられるとか…。

4．表彰制度と成果配分

樋口社長は「家族みんな島根県が大好き」とおっしゃてました♪

・月間ベスト社員　……　部門の推薦や投票により決定
・年間賞（ＭＶＰ、成長賞、期待賞、新人賞）
・インセンティブ（改善活動等の表彰）
・成果配分制度　……　会社の利益を一定割合で分け、目標に達した時は海外研修旅行（達成に応じ家族も一緒に招待）に。そのため、毎月朝礼で全社員に向けて売上・見込等をすべて報告する。役職者だけが知っていてもダメだそうです…。

平成 27 年２月の研修旅行（タイ）時の写真です

5．委員会活動とその他の活動

・スッキリ委員会　……　社内清掃、花壇整備、防災訓練等を行う
・ヒラメキ委員会　……　朝礼企画、自己啓発に関する事（本の紹介等）
・トキメキ委員会　……　社内報、会社案内（ＨＰ等）を作る
・ハツラツ委員会　……　健康に関する事（早朝ジョギング・登山等企画、献血等）

全社員どれかの委員会に属します。
“委員会活動は業務と同等の価値を持つ”と位置付けられ、それも賞与査定のひとつだとか。
　当日お話しいただいた新入社員の方も、スッキリ委員会での活動（トイレ掃除等）での頑張りや笑顔で元気の良い挨拶が認められ、**10 月ベスト社員**に選ばれました!

《その 10 月ベスト社員の談》

「会社説明会で聞いていた事とギャップもなく、今の自分に出来ることを考えて行動していて、委員会活動も当たり前」とのこと。

また先輩社員の方からは、
「“天彦は人間力強化の道場だ”の言葉通り、業務で忙しいときもやり遂げれば達成感がある。」と頼もしいお話を伺いました。

・全社会議　……　年２回 テーマを決めて全社員で話し合う
・天晴れ（あっぱれ）カーニバル　……　子供参観日から発展した家族のお祭り ... etc

最後に、**人間の幸福感の本質**についてお話いただきました。

ⅰ　愛されること
ⅱ　ほめられること
ⅲ　**役に立っていること**
ⅳ　**必要とされていること**

会社では、特にⅲとⅳを社員が感じていなければお客様にも良いサービス（満足を与える事）ができない。

　まだまだ紹介しきれないことがたくさんありますが、今回樋口社長のお話を伺って、社長が社員とその家族を本当に大切にされ、また、社員やその家族は、みんなでお互いを支え合うとても温かい会社だと感じました。

株式会社　ヤマシタワークス

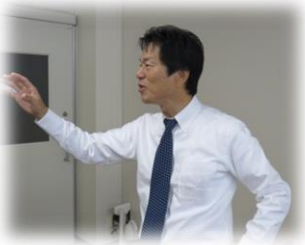
＜所在地＞　尼崎市西長洲町２-６-18
＜代表者＞　山下　健治
＜視察日＞　平成 27 年 12 月３日（木）

**山下社長は大手製菓会社を退職し、幼い頃からの夢である“社長”の道へ。
従業員一人ひとりとコミュニケーションをとることが重要だと考え、時間があれば
工場へ足を運び、従業員に声をかける。経営者と従業員の風通しが良い会社です。**

会社にお邪魔すると、階段や廊下の壁には数々の賞状と山下社長がご趣味で描かれた絵などがたくさん飾られていました。すると何やら不思議な空間が？？？

そこは、こちらの会社で開発された鏡面仕上装置『エアロラップ』の名にちなんで『エアロラウンジ』という“ＢＡＲコーナー”が設けられていました。

もちろん仕事が終わってからの“オープン”ですが、これもヤマシタワークス様の大事なコミュニケーションの取り方のひとつです。仕事の話もあるようですが、恋の悩み相談も多いようで、山下社長は社長というより“兄貴”のような存在かもしれません。さみしがり屋の山下社長は、ほぼ毎日３時半を過ぎるとキョロキョロ。今日は誰を誘おうか…。



山下社長です。なんだか
「今夜、飲みに行かへん？」
と聞こえてきそうですね♪

《山下式飲みニケーション・ルール》

1．当日に誘う

当日誘うことには意味があります。

当日だと、断られて当たり前、断っても「まぁ仕方ない」とお互いあまり傷つかない。

前もって誘って断られるとショックが大きいそうです（笑）

それでも家の用事を済ませ、途中から参加する従業員の方もおられ、会社の飲み会は楽しいようです。

2．正社員もパートもアルバイトも一緒

一部の人だけではなく、“みんな”が大切で、常に皆さんのモチベーションアップにつながることを意識しておられました。

３．楽しいことは家族も一緒

年に４回は家族も一緒にイベントに参加をしたり、旅行をされています。
写真は、夏に淡路島で地引網体験後、バーベキューを楽しまれた様子が、社内に掲示された“かわらばん”に載っていました。このときは、フジテレビの取材も入ったそうですよ。

同社では営業部門がないため、接待交際費が少なくて済みます。
社長はサラリとおっしゃいましたが、すごいことです。損益計算書の中で営業コストがゼロであり、大手中心の取引先からの信頼が厚く、受注活動をしなくても注文が向こうから来るということは素晴らしいと感じました。
したがって、その部分を従業員に還元することができます。ですが、経費を使うときは、みんなにそのことを示した上で使う。それがモチベーションアップにもつながっているそうです。

また「ヤマシタワークスの飲みニケーションは、昔で言う“ひとつ釜の飯を食う”ということ」。そこから、仲間意識が生まれるともおっしゃいました。
山下社長は、ミスの件数にこだわっておられます。
そこで、ミスをなくすため“同じ釜の飯を食う”従業員同士が常にサポートし合い、強い団結力となっているそうです。さらに、ミスをなくすことは、残業が減りワーク・ライフ・バランスにつながり、得意先の信頼を得て利益にもつながっていく。今は自然に良い流れができているそうです。

社長の顔付き注意事項！

こだわりは他にも…。
◇仕切りは少なく　……　みんなを見渡せる　⇒　従業員も自己管理がしやすい
◇社長室・机・椅子　……　工場や作業場に行っているため不要
（現在は後継者育成のため、あえて会議室の隅におられることも多いようですが、社長室も机も椅子もありません）
◇働き方　……　パート等も生活の変化に合わせ、相談に乗り対応する
（その対応こそ従業員が安心して長く勤められる秘訣かもしれません）

この日は 12 月でしたが、汗を流しながら熱く語っていただきました。
このほかご紹介しきれませんが、経営者と従業員の距離がとても近く、若くて活気のある楽しい会社でした。

以上３社の視察レポートは、
本事業コーディネーター・山本が担当しました。

３．経営者・社員合同研修の実施

支援対象企業における取組みを全社的に浸透させるため、座学とワークショップを組み合わせた形式で、支援対象企業の経営者（平成 28 年 1 月 13 日）向け研修と従業員向け研修（平成 27 年 12 月 17 日）をそれぞれ開催した。

事務局レポート

《従業員向け研修》　参加者 13 名

〔講話〕「人が育つ職場とは」

飯野　公央　氏（島根大学法文学部准教授）

人が育つ職場には“３つの力”（採用する力、育成する力、維持する）が必要です。会社を辞めてしまう理由は様々ですが、せっかく就職して、企業側も社員を育てようと懸命に努力していても、なぜか辞めていってしまう。

この夏から秋にかけて支援企業の従業員の皆さんを対象としたアンケート結果（前掲）からもわかるように、現状は企業が求める人材と従業員の意識にズレがあるように思われます。

経営者の思いは伝わらず、一方で社員は挑戦と失敗を許容してくれる環境、また一人ひとりを尊重してくれる温かみのある職場環境を求めています。また上司には“星飛雄馬のお姉さん”ように見守ってくれる存在を求めている様子。

ですが、実際には高率重視の経営やＩＴ化、成果主義や非正規雇用の増加により、経営者と従業員のコミュニケーション、さらに従業員間のコミュニケーションもなくなりつつあるようです。そのような状態を［職場寒冷化］というそうです。

そこで、今年視察した先進的企業が行う様々な社内コミュニケーションの取り組みを参加者に知ってもらい、「自分の会社でこんなことがあったらいいなぁ」「こんなことしてほしい！」「こうしたい！」夢かもしれませんが、毎日会社が楽しくなる方法、良くなる方法を話し合っていただくことにしました。

和気あいあいと和やかなワークショップで、楽しく面白い意見がたくさん出ましたのでご紹介します。

1．〇〇記念日（個人で決め、登録しておく）に、会社から自動的に自宅に花束（またはプレゼント）が届く♪

・・・男性は、忘れがちな（？）結婚記念日や奥様のお誕生日を登録しておけば、株があがるかも！？

2．会議は長くならないように立って行う！

3．学校行事がある時には、休みにする！

・・・子育て世代にはうれしいですね

4．（現場仕事）雨や雪の日は休みにする！

・・・山陰じゃ休みばかりになっちゃうかも？？？

5．お昼時間にお昼寝できるスペースがほしい！マッサージ機があれば最高！

・・・10 分でもお昼寝すると頭がスッキリして午後の仕事がはかどるかもしれません

6．提案書の書式は簡単にする！

・・・もっとみんなが提案しやすくなりますよね（Simple is Best!）
やる気やいい案があるのに、あまり細かいと正直面倒に思うことも

7．たまには社長にも“バカ”になってほしい！

・・・社長って、やっぱり従業員からは近寄りがたい存在ですよね
本当はみんな社長と話したがっている！
ねぎらってほしい、認めてほしい、ほめてほしい
でも、たまにはバカ話も一緒にしたいのではないでしょうか

8．食堂があったらいいな♪

・・・お店やコンビニなどが近くにないところもまだまだあります

9．女性の声をもっと聴いてほしい！

10．職場が暗く話しかけ難い雰囲気なので、音楽を流し雰囲気を良くしたい！

ほかにもたくさんの面白い意見がありました。

もちろん、すべて取り入れることは難しいですが、取り入れられそうな小さな要望で結構ですので、それぞれの会社の社長さんたちに声が届いてほしいですね。「社長が私たちの声を聞いてくれている」と感じると、社員の皆さんのモチベーションも上がるのではないでしょうか。そのためには、日頃からコミュニケーションを取り、信頼関係を築くことがとても大切だと感じました。

事務局レポート

《経営者向け研修》　参加者 12 名

〔講話〕「現場の力を引き出すには」

飯野　公央　氏（島根大学法文学部准教授）

今年度私たちが視察した３つの先進的企業には、ある共通点がありました。

従業員を大切にしていることはもちろん、そこからさらに先を行く“現場の力”というものを最大限に引き出すことができる企業だったのです。

それでは、“現場の力”とは・・・

新たなビジネスチャンスや問題の発見・解決を生み出すのは、実は顧客と一番接点のある“現場”なのです。そこから生まれた“改善”こそ、『顧客満足度を高める』ことへとつながっていく。だとしたら、“現場の声”ってとても重要ですよね！

誰かが言った“小さい声”が、もしかしたら“大きな事（大きな仕事か大きな問題か）”になるかもしれません。

経営者の方々は、社員の皆さんの声に耳を傾けていらっしゃいますか？

“現場の力”を引き出すには、次のことが必要なようです。

１．問題解決力を高めること

① 日々継続的に改善できる人材（ナレッジワーカー：実践知を持つ人材）を育てる

② 問題意識を持つ習慣（なぜ？を繰りかえす思考回路）をつくる

③ 改善の“場づくり”をすることが“人づくり”へとなっていく

視察した先進的企業では、現場を信頼し任せ、見守ることが、個々の成長につながり、また、小さなチームで物事に取り組むことにより、全員参加意識と責任感が備わっていくのだ（必然とチームワークも良くなっていく！）と感じました。

２．ポジティブな環境と仕組みづくり

① 習慣になると“やらされ感”はなくなっていくようです

② ほめられることやポジティブな声掛けは、評価・必要とされることにより、知恵とやる気を引き出し、モチベーションがあがります

③ “わが社らしさ”の共有により、一体感が生まれます

④ 中間層の役割は、現場の知恵を形に変え、現場力をアップさせる好循環を作り出すこと

⑤ 経営者も社員も一緒に汗をかく（一緒に飲むことでもいい）ことにより、近い距離感が現場の力を引き出す

実際の従業員アンケートでも、「声掛けをしてほしい」「ほめてほしい」「経営者の方々も一緒に汗を流してほしい」という意見が多かったのです。

３．“見える化”

① 問題発見も問題解決も、結局は“見える化”が大切です

② まずはオフィスの見える化（社員を知る）から始めてみてはいかがでしょうか？

続くワークショップでは、若年者の採用・育成・定着の難しさを経営者の皆さん痛感しておられました。

とりわけ職人・専門職はとても難しいようです。

また、年代層に隙間があり、技術（業務）継承やコミュニケーションにおいてもギャップを埋めるのが難しいようです。

そのギャップを埋めるため、参加企業の中には経費を会社で負担し、年代層や所属の異なるチームをくじで分け、“飲みニケーション”を実施したところ、上司から初めて聞かされた創業当時の話など、若い人達にとても興味深く映ったようで、それがきっかけで社内のコミュニケーションが良くなり、成果が出てきているようだと教えてくださいました。

まさにこれこそが“現場の力”となるのだ！と思います。

次の問題点として、評価することの難しさです。

参加企業の数社で、評価シートを使っての評価制度を行っておられました。

これは、将来ビジョンを描くために必要で、個々の目標の目安になります。

ただ、作って書いて提出するだけに留まらず、フィードバックがとても大切となってきます。その際の声のかけ方もまた大事なのでしょうね。

また、減点より、加点方式の方がモチベーションも上がりそうです。

参加企業の中では、評価の基準となるものが、①資格、②業務、さらに③社会（地域）貢献（仕事以外のこと･･･例えば自治会の役員など）にも評価してもらえるそうで、100 点を超える評価となる人もいるのだとか。

その上、毎月会社から手当も支給されるらしいです。それって、何だかうれしいですよね！渋々引き受けた当番や役員も張り切っちゃいそうです！

こうやって経営者の方々のお話を聞いていると、社員の方のことをいろいろ考えてくださっているということが伺えました。

ただ、その思いがどこまで社員の皆さんに届いているのでしょう？

飯野先生は、経営者の力と現場の力は会社経営の大切な両輪だとおっしゃっていました。そして、その両輪は同じ方向を向いてなければならないと…。

定着の第一歩は、難しいことより何より、実は日常の挨拶や何気ない会話からはじまるのかもしれません。

この研修レポートは、
本事業コーディネーター・山本が担当しました。

４．支援対象企業に対する個別支援の実施

本事業において選定した支援対象企業（17 社）に対し、派遣専門家（社会　保険労務士や経営コンサルタント）による個別支援を行った。

以下に、個別支援をとおして見えてきた各支援対象企業における課題とその課題解決に向けた取組みを紹介する。

派 遣 専 門 家

社会保険労務士	木村　雄治
社会保険労務士	内部　晋介
経営コンサルタント	林　　亮宏

［支援フロー］

＊＊＊＊＊＊：　**業種別支援対象企業数**　＊＊＊＊＊＊＊＊＊

・建設業（環境関連含）	３社
・製造業（機械、金属、食品等）	６社
・情報通信等	２社
・卸・小売業	３社
・サービス業（宿泊等）	２社
・サービス業（社会福祉関係）	１社
計	１７社

＊＊＊

【業種別支援の内容】

１．建設業（環境関連含）

課　題	取り組み	成　果	今後の課題
・現場作業においては工期があるため、土日祝日の勤務もあり、休みが取れない社員や残業の多い社員が偏っている	・時間外の見える化 ・年次有給休暇の取得が難しかった従業員については、計画的付与を行い、会社全体として年次有給休暇の取得向上を図り、より働きやすい職場環境の整備を行った	・日々、月、四半期、半年、一年の時間外労働時間をだれでもわかるようにした ・現場では困難な面もあるが個人単位でなく、部門単位での残業削減目標をたて、コミュニケーション不足の解消実現を図った ・上司が率先して年次有給休暇を取得することにより、若年者が休みを取りやすい雰囲気づくりにつながった	・家族参観日 ・ノー残業デー ・コミュニケーション施策として、社内ブログよりも、更新がしやすく早い発信ができるものを考慮する ・人事考課のフィードバックと次の目標につなげる個別対話の機会の充実
・各現場をはじめ、様々な部門があり、コミュニケーションがとりにくい	・タテ（経営層と社員）、ヨコ（同僚・職場内）のコミュニケーションと、全社的なコミュニケーション(一体感づくり)の３つの流れをよくする ・福利厚生面での様々な制度について周知するため、利用した従業員や家族の感想等を掲載した社内報やリーフレットを作成し、人を育てるという会社の考えや経営理念を共有する	・組織間の横断的な風通しの良い組織体制の構築を目指す風土ができた ・外部研修等を交えながら継続的にワーク・ライフ・バランスの意識向上を図ることによりコミュニケーションも活性化し、若年者が長く働きたいと思える働きやすい職場づくりにつながった	
・３K(きつい・汚い・危険)イメージがあり、若年者の業界離れがある			

２．製造業（機械・金属・食品等含）

課　題	取り組み	成　果	今後の課題
・立地、交通面の悪さから若年者に敬遠されがちである	・サテライトオフィスの開設 ・専門学校との関係を構築	・サテライトオフィスの開設により、ネットでのヒット機会も増え、就業場所の選択もできるようになった	
・自社の良いところを発信しきれていない	・ネット検索しやすくする工夫	・自社の魅力を整理し、社内でその情報を共有した	・社内ブログなどの取り組み
・従業員が増え、コミュニケーションが不足してきた	・定年再雇用者を指導者にして、自身のモチベーションアップもはかる	・会社負担の飲み会や社員旅行を開催し、利益の配分を行い経営の見える化を実現した	・定年退職後のモチベーション維持
・職人気質で若者を指導者できる従業員がおらず、若手の育成ができない	・中堅社員を新人社員のエルダー・メンター役とする取り組みと社外研修の実施	・従業員間の団結心が芽生えた	・社員が意見を出しやすい環境づくり
・若年者がおらず今後益々ベテランと若手のギャップができる	・キャリアマップの作成により、キャリアビジョンを描きやすくする	・人材育成が会社経営にもつながることが意識づいた	・エルダー・メンター制度の導入 ・技術だけでなく営業もできる職人の育成
・目標を持って仕事ができていない		・人材育成のための人事評価制度の実効性を高めることができた	・技能の見える化
・人事評価制度の理解が薄く納得性が少ない	・人事評価制度についての理解を促す		・人事評価制度のフィードバックの充実化
・作業工程や人員の関係から研修を実施する十分な時間が確保できない	・技術面以外の教育については、全社共通の資料を活用し、継続的に取り組む		・働きやすい職場環境づくり

・人間関係に不満がある		・本事業に参加し、従業員が自社の職場改善に取り組む等、社内が前向きな雰囲気になった	・職種、勤続年数、就業場所、経営者と従業員の枠を超えるコミュニケーションをとる施策を継続して行う
・経営方針等明確にし、全社一体となった運営の実現	・経営陣のコミュニケーションの活性化を図る	・経営陣の意識統一ができた	
・伝統技能の継承をし、次世代の腕の良い職人を育成していきたい	・従業員と社長の面談により意見を聞き意識の共有化を図る	・経営陣が社員と会話することを心掛けるようになり、社長と従業員の意見交換の場ができた	
・徒弟制度的な側面がある	・社長と従業員との意見交換の機会を設ける		
・パート従業員が多くリーダーの育成が必要	・研修体制の確立	・定期的な勉強会を企画することにした	・キャリアップをはかり、正社員登用の機会を設けた人事制度の導入を検討
・繁忙期の業務過多や部門による繁忙の差が激しい	・生産プロセス改善により省力化、合理化を図る	・シフト勤務の見直しをした	・労働集約的で時間外が集中する箇所を機械化する等し、合理化を推進していく
・業務量と残業時間がイコールとなっている	・タイムカードの導入	・バランスの良い賃金体系の整備に着手し、残業削減と従業員のモチベーションアップの充実を図ることができた	
・パート従業員給与の明確な基準がない	・職務給の検討		・職務給制度の導入検討
・勤務時間のズレによるコミュニケーション不足			・従業員間のコミュニケーション不足については、社内報等を検討していく

３．情報通信等

課　題	取り組み	成　果	今後の課題
・開発業務に従事するとスキルアップを図る機会を設けることが困難である	・研修制度の充実（入社時に集中教育） ・資格取得奨励		
・人手不足で、一人が複数業務をこなすため、どういった知識や技能を優先的に取得すべきか分かりにくく、キャリアアップの道筋が見えにくい	・キャリアマップの作成 ・規程の職業能力開発経費負担制度や休暇制度を周知し、活用を促す ・女性管理職の積極的登用	・職種ごとのレベルやキャリアアップの道筋が明確となり、育成の指針を整備できた ・従業員が活き活きと活躍できる風土、組織作りができた	・一人一人の従業員が最大の経営資源であることを念頭に、働きやすい職場環境の推進に努め、人材確保・育成、生産性と業績向上を目指す
・プログラム作成や開発業務に集中し、全体的に社内が静かで活気づく雰囲気を醸成できない ・拠点が離れていることや、また規模が拡大してくると経営者と従業員で目指す方向性が共有できているのかわかりづらく、また従業員間のコミュニケーションも取りづらい	・社員提案制度 ・地域貢献報奨金制度 ・拠点を超えた業務従事期間を設定 ・個別面談および目標管理により従業員の意見集約と全社の方向性を一致させる ・中小企業ならではの社長と従業員の距離の近さを活かし、従業員との対話の機会を設ける	・従業員間コミュニケーション組織の活性化につながった ・本事業を通じ、労使のコミュニケーションを重視する機運が高まり、社長と従業員の直接対話を増やすことができた	

４．卸・小売業

課　題	取り組み	成　果	今後の課題
・手作業のため、残業してしまうことが多く、ワーク・ライフ・バランスの充実が図れず、モチベーション維持が困難である	・早く出勤し、早く帰宅する制度を導入	・作業効率の向上、残業時間の削減によりワーク・ライフ・バランスの実現を図ることができた	・取り組みを継続し、さらなる従業員の満足度の向上とワーク・ライフ・バランスの充実を図る
・グループ企業で労働条件が異なる	・できるだけ労働条件の平準化に向け努力する	・グループ全体での賃金体系の構築を検討し始めた	
・店舗が各地にあること、また勤務時間や休日も異なるため、一体的な経営が難しい	・休日の取得については社内の好事例を全社共有とし、納得性を高める	・従業員のモチベーションアップにつながった	
・年中無休や、土日祝日の休暇がとりにくく、若年者に敬遠される	・従業員の健康に配慮した他企業との差別化を図る ・出勤日の希望に沿ったシフトを組む	・リーフレットを作成。従業員の健康に対する会社の考えを伝えることにより、満足度が上がった	・働き方の多様性に応じた新しい雇用制度の創設等に取り組み、従業員のモチベーションアップを図り、組織への定着と活性化を図る
・人事評価制度の整備が必要である	・評価シートを作成し、目標設定と自己評価を行うことで自らを反省し成長を促す	・自己の特質を自覚し、自ら成長のため能動的に業務に臨める体制ができた	
・中高年齢者の割合が高くなりつつあり、知識や技能、顧客との関係を継承していくことが必要である	・インターンシップや職場体験、アルバイトを通じて将来の採用につなげる他、キャリアセンターとの連携を取りながら、入社時のギャップ解消を図る		・非正社員の正社員登用制度の創設

５．サービス業（宿泊等）

課　題	取り組み	成　果	今後の課題
・営業時間が長く不規則であり、若年者の志向に合わない	・一年単位の変形労働時間制の活用	・ノー残業月間による経営上の効率化	
・休日設定が困難	・ノー残業月間設定 ・所定休日日数を増やし、その意義を従業員に説明。互いにサポートしあう職場意識の醸成に努める	・休日の増加や、長時間労働削減に向けた取り組みにより、労使のワーク・ライフ・バランスに対する意識が向上し、働きやすい職場づくりにつながった	・本事業を通じ、異業種の経営者との意見交換や、県内外の他社事例を参考に、働きやすい職場環境を整備する
・外国人観光客の増加により、求められるサービスが多様化しており、それに対応できる従業員教育が急務だが、その手法が確立していない	・会社の費用補助等を周知し、語学やスキルアップを達成した従業員に対する手当等の処遇を見直す ・研修を兼ねた社員旅行を数回に分けて行う	・スキルアップに対する意欲に応える体制を強化したことで従業員のモチベーションが向上した	
・教育や研修のための時間確保が困難	・パート従業員の積極的正社員登用 ・勤務シフトを工夫し、部署にとらわれない応援体制を構築	・従業員満足度が向上した	
・語学のできる従業員に業務が集中する			
・従業員間のコミュニケーション不足	・社長、現場責任者、従業員の三者相互の面談と対話を通じてコミュニケーションの向上を図り、現場の意見を吸い上げることで問題を迅速に把握し、解決を目指す体制を整備する	・労使、従業員同士のコミュニケーションを重視した風通しの良い企業風土づくりにつながった	

６．サービス業（社会福祉関連）

課　題	取り組み	成　果	今後の課題
・介護人材の慢性的な人手不足とそれに付随した過重負荷による従業員の疲労困憊	・介護職員処遇改善交付金と同じ金額を全職員に渡すことで職員間の不公平性をなくし、仲間意識を強化する ・地域における老人福祉に携わる魅力と誇りを持ち、職員同士が助け合える風土を醸成する	・職場に絆が生まれ業務が円滑にまわっている ・海外から技能実習生を受け入れる準備を始めた ・65 歳から 70 歳の従業員を再々雇用し短時間勤務にて、後進の育成と豊富な経験を活かして効率的な組織運営を図ることとなった	・海外技能実習生の受け入れ体制の確立
・集まって現場の意見を吸い上げ、意見を言い合うことが困難であり、コミュニケーションが不足している			

あとがき

島根大学法文学部准教授　飯野　公央（本事業評価委員会会長）

若年層の早期離職が問題となりだしたのはバブル崩壊後の1990年代後半だと言われている。バブル崩壊後、新卒採用が大幅に減少した時期、いわゆる（超）就職氷河期を勝ち抜いたにもかかわらずあっさり辞めてしまう若者が続出したからである。あれから20年、こうした状況に対し「今の若者はわがままだ、辛抱がたりない」と、もっぱら彼ら彼女らの気質にその原因を求める論調は今も衰えていない。しかしながら、終身雇用と年功序列が崩れ去った雇用環境の中で、親世代の価値観を押し付けても問題は解決しない。もちろん、企業の中にはインターンシップやホームページ等を通じて積極的に情報提供を行い、「こんなはずではなかった」という情報のミスマッチからくる離職に歯止めをかけようとしている企業も少なくはない。しかし、人員も資金も不足している中小零細企業にとって、採用活動にかける時間的経済的余裕は決して多くはない。しかも、若年者の定着問題が企業の事業承継や技術継承に支障をきたすようになってからでは遅すぎるのである。

今回の「企業の若年者定着実践支援事業」は、こうした中小零細企業の若年者定着に向けて今すぐ取り組むべき課題を従業員・経営者双方が認識し、具体的アクションを起こすための動機付けを主な狙いとして行なわれた。

経営者協会による従業員アンケートならびに専門家派遣事業では、職場における具体的な改善点や可能性の芽を見出すことに力点をおき、職場環境の改善課題を整理した。とりわけ従業員の本音から見えてきたのは、従業員のやる気や可能性を十分に引き出す職場環境に必ずしもなっていないということであった。コミュニケーション不足、経営状況や人事評価の不透明さなど、社内の風通しの悪さとそれを改善するための具体的取り組みが十分でない実態が明らかとなった。

そこで、先進的企業視察では、こうした問いに独自の方法で答えを見出し、若年者や女性の定着と業績のアップを達成している企業を訪問した。これら３社に共通していたのは、仕組みや方法は違えど、経営者と従業員のコミュニケーションが緊密で、また経営内容や人事評価システムが透明なため、双方が同じベクトルに向かいやすい環境が作られていた。中小企業は一つの大家族であり、その全員が幸せになるよう互いに助け合い努力するという価値観（強み）が共有されているのである。先進企業いずれもが従業員を大切にする企業として高く評価され、新卒採用においても多くの学生から選ばれる企業となっている。

最後の従業員向け・経営者向け研修会では、職場環境の改善に向けた第一歩をどのように踏み出すかについて先進事例等を参考にワークショップ形式で議論し、参加者一人ひとりが職場で取り組むべき課題を明確にした。

ところで職場環境の改善は単年度で実現できるものではない。次年度以降の課題は、各自が持ち帰った改善策を各企業内で実践するとともに、専門家のアドバイスを受けながら各企業独自の社風となるよう育て上げることである。

補　論

～若年者の早期離職をどう考えるか～

日本の若年者雇用の特徴の一つは、新規学卒一括採用制度である。この方式については、「就職が一発勝負になりがちで失敗すると正規雇用の機会を逸してしまい、非正規雇用増加の要因となるため止めるべき」との意見もあるが、他方で、「卒業後に失業することなく職業訓練を受けることで能力開発の機会が保たれ、結果として若年者の失業率の上昇を抑えている」という肯定的な見方も少なくない。現に就職活動が卒業後に行われ、いわゆる通年採用であるヨーロッパ等の国々では、若年層の高い失業率が大きな経済問題であるばかりか、社会不安の一因ともなっている。

ところで、一見すると新卒一括採用は企業にとってコストのかかる制度である。なぜなら、はじめから能力を持った経験者（即戦力）を必要な時に雇う方が訓練コストもかからず経済的だからである。ではなぜ日本企業は新卒一括採用を行うのだろうか。

企業が従業員の能力開発にかけるコストには大きく 3 つある。第 1 は、教材などにかかる直接的な経費。第 2 は、訓練期間中、つまり企業にほとんど利益をもたらさない期間に支払われる給与。第 3 は、先輩社員や上司が指導等のために奪われる時間とその結果起こりうる生産性の低下というコストである。

しかし、このようなコストを払いながらも教育・訓練を行うのは、新入社員が職業能力を身につけることによって将来的に高い生産性を発揮し、コストを上回る利益をもたらすと期待してのことである。つまり、将来に対する先行投資としての側面を強く持っているのである。また、一括採用制度は、学生及び企業側にとって制度化されたマッチングシステムとして通年採用に比べコストがかからないというメリットも併せ持っている。こうした人材育成システムは、ノーベル経済学賞を受賞した G. ベッカーが「人的資本」として理論化したものでもある。それゆえ、新入社員が企業に定着し、生産性を高めてくれなければ、能力開発にかけたコストが無駄になるばかりか、将来的に期待された人的能力までもが失われることになり、長期的には日本経済全体にとってのマイナスになると考えられる。それゆえ、若年層の早期離職問題は、単に個別企業の事業承継や技術継承問題にとどまらず、重要な　政策課題となっているのである。

では次に、厚生労働省の調査から若年者の早期離職の理由を見てみよう。以下の表は「平成 25（2013）年若年者雇用実態調査」（平成 26 年 9 月公表）で明らかにされた、卒業後初めて勤務した会社をやめた理由（３つまでの複数回答）の一覧（割合）である。

まず、総数の欄を見ると、やめた理由の上位 3 つは、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」、「人間関係が良くなかった」、「仕事が自分に合わない」の順であった。前回調査（平成 21 年）で理由のトップであった「仕事が自分に合わない」が大きく低下し、「自分の技能・能力が生かせられなかった」を合わせた、いわゆる情報のミスマッチによる離職の割合が低下しているのがわかる。これは、教育現場におけるキャリア教育やインターンシップなどの産学連携が進んだことの成果と思われる。

性、年齢階級・最終学歴・雇用形態・初めて勤務した会社での勤続期間階級・最終学校卒業後初めて勤務した会社をやめた主な理由別在学していない若年労働者割合

（単位：%）

性、年齢階級・最終学歴・雇用形態・初めて勤務した会社での勤続期間階級・初めて勤務した会社での職種	初めて勤務した会社をやめた在学していない若年労働者計	初めて勤務した会社をやめた主な理由（複数回答3つまで）																		
		仕事が自分に合わない	自分の技能・能力が活かせられなかった	責任のある仕事を任されたかった	ノルマや責任が重すぎた	会社に将来性がない	賃金の条件がよくなかった	労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	人間関係がよくなかった	不安定な雇用状態が嫌だった	健康上の理由	結婚、子育てのため	介護、看護のため	独立して事業を始めるため	家業をつぐ又は手伝うため	1つの会社に長く勤務する気がなかったため	倒産、整理解雇又は希望退職に応じたため	雇用期間の満了・雇止め	その他	不明
総数	**100.0**	**18.8**	**7.9**	**1.7**	**11.1**	**12.4**	**18.0**	**22.2**	**19.6**	**8.7**	**8.2**	**9.5**	**0.9**	**1.0**	**1.1**	**3.9**	**4.4**	**4.4**	**16.9**	**9.7**
年齢階級																				
15～19歳	100.0	42.9	43.3	－	15.2	2.3	15.2	4.4	29.4	2.8	1.2	－	－	－	－	1.4	－	1.5	21.1	4.8
20～24歳	100.0	23.3	5.6	0.8	9.4	12.4	20.1	23.8	22.7	8.0	9.0	5.0	2.6	0.1	0.2	3.2	2.2	4.6	13.8	16.9
25～29歳	100.0	18.7	7.2	1.9	10.3	13.2	18.3	22.6	22.1	9.8	8.6	8.1	0.7	0.4	0.9	5.0	4.7	5.3	16.2	10.4
30～34歳	100.0	17.4	8.5	1.9	12.1	11.9	17.3	21.8	16.7	8.1	7.9	11.9	0.6	1.6	1.4	3.4	4.8	3.7	18.2	7.5
男	100.0	22.0	8.9	2.1	10.0	15.2	22.1	22.7	15.7	8.7	7.3	3.0	1.3	0.9	1.9	4.1	4.1	4.2	18.4	10.7
15～19歳	100.0＊	95.1	69.8	－	－	1.5	－	－	73.2	－	－	－	－	－	－	－	－	－	4.9	－
20～24歳	100.0	28.6	4.6	1.0	5.1	10.1	26.7	24.2	12.2	5.6	9.5	1.7	5.3	0.2	0.4	3.1	0.8	5.5	14.1	16.5
25～29歳	100.0	21.3	8.5	1.7	11.5	16.3	21.2	20.0	17.2	9.8	8.3	4.3	0.7	0.1	1.3	5.2	5.2	3.9	16.6	11.9
30～34歳	100.0	20.2	9.7	2.6	10.2	15.9	21.8	24.5	15.0	8.8	6.1	2.4	0.7	1.7	2.7	3.6	4.1	4.1	20.8	8.6
女	100.0	16.1	7.1	1.4	12.0	9.9	14.7	21.8	22.8	8.7	9.0	15.0	0.5	1.0	0.3	3.8	4.7	4.6	15.7	8.9
15～19歳	100.0	19.4	31.4	－	22.0	2.7	22.1	6.3	9.7	4.1	1.7	－	－	－	－	2.0	－	2.1	28.4	6.9
20～24歳	100.0	18.6	6.5	0.6	13.1	14.3	14.4	23.5	31.8	10.1	8.7	7.9	0.2	－	0.0	3.3	3.3	3.9	13.4	17.3
25～29歳	100.0	16.6	6.3	2.0	9.5	10.8	16.2	24.6	25.9	9.7	8.9	11.1	0.8	0.6	0.5	4.8	4.4	6.4	15.8	9.3
30～34歳	100.0	14.9	7.5	1.2	13.7	8.3	13.3	19.3	18.2	7.5	9.4	20.4	0.4	1.6	0.3	3.1	5.4	3.4	16.0	6.5
最終学歴																				
中学卒	100.0	7.8	6.2	1.0	4.1	12.5	17.7	22.2	15.5	17.1	2.2	2.0	0.5	－	0.8	10.5	7.0	1.8	13.8	15.0
高校卒	100.0	19.0	6.6	1.4	9.3	11.6	17.9	20.3	19.6	9.3	7.0	10.3	0.5	0.4	0.8	4.6	5.0	3.8	17.6	8.7
専修学校（専門課程）修了	100.0	23.4	6.7	1.8	11.5	13.8	19.6	22.3	26.7	7.4	9.7	8.3	0.6	1.3	1.2	4.1	4.7	4.2	16.1	8.1
高専・短大卒	100.0	14.3	8.2	1.9	11.7	8.3	21.5	20.8	24.0	8.6	9.5	15.6	0.5	2.7	0.2	1.9	2.5	3.7	16.8	9.9
大学卒	100.0	19.7	10.1	2.0	14.1	13.9	16.4	25.3	15.5	6.9	9.5	8.7	1.6	1.0	1.6	2.9	4.0	5.6	16.7	10.6
大学院修了	100.0	14.5	10.6	5.0	5.1	9.6	16.8	11.6	14.1	18.7	4.9	4.1	1.7	0.2	2.2	1.5	1.3	11.4	24.6	15.5
雇用形態																				
正社員	100.0	18.9	8.7	2.5	11.0	14.5	20.1	24.7	18.2	8.2	7.6	5.4	0.6	0.7	1.6	4.3	5.5	3.6	20.4	8.1
正社員以外	100.0	18.6	7.2	1.0	11.2	10.2	16.0	19.8	21.0	9.1	8.9	13.6	1.2	1.2	0.5	3.6	3.4	5.2	13.6	11.4
初めて勤務した会社での勤続期間階級																				
1年未満	100.0	32.4	9.2	1.4	13.3	12.6	18.8	23.7	30.3	9.0	10.6	3.1	0.4	0.1	0.5	2.6	4.0	7.9	17.5	2.1
3か月未満	100.0	48.5	13.5	0.8	13.7	9.6	9.9	25.2	35.3	2.9	8.1	1.0	0.1	0.1	－	1.1	0.6	5.2	22.3	3.5
3か月～6か月未満	100.0	30.8	7.0	0.8	11.5	13.7	22.6	26.0	37.5	9.1	11.8	2.9	0.7	－	0.3	2.2	5.0	6.2	17.7	0.6
6か月～1年未満	100.0	27.3	8.8	1.9	14.2	13.1	20.0	21.8	24.2	11.3	10.9	4.0	0.2	0.1	0.7	3.4	4.7	10.0	15.6	2.4
1年～2年未満	100.0	21.1	9.6	1.8	11.6	10.1	20.5	27.3	19.8	10.5	8.5	8.2	2.2	0.0	0.6	4.9	4.2	6.3	15.2	0.5
2年～3年未満	100.0	19.9	9.7	3.1	15.6	14.9	23.3	25.5	19.2	9.1	8.4	13.1	0.1	0.4	0.9	6.4	3.7	2.8	16.6	0.4
3年～5年未満	100.0	12.3	6.6	1.9	8.7	16.2	18.2	24.7	15.6	8.1	6.9	16.3	1.3	1.3	2.6	4.5	6.5	2.6	23.7	0.3
5年～10年未満	100.0	7.7	8.8	1.8	9.2	13.6	18.8	19.8	20.0	6.6	8.2	17.5	0.6	6.4	2.0	4.5	6.0	1.7	23.3	0.6
10年以上	100.0	7.3	3.1	0.0	32.0	16.6	17.6	10.6	3.8	32.0	33.7	8.1	1.2	0.7	1.5	－	13.2	－	19.7	0.3
初めて勤務した会社での職種																				
管理的な仕事	100.0	15.3	3.9	1.1	4.3	12.5	7.6	27.7	12.1	8.6	0.6	7.7	0.8	－	3.2	2.0	9.9	0.9	28.2	－
専門的・技術的な仕事	100.0	17.1	10.4	2.3	11.4	10.4	22.5	23.7	26.0	7.3	11.1	11.4	2.1	1.0	1.6	3.7	4.1	7.4	20.0	1.1
事務的な仕事	100.0	18.5	8.1	2.9	12.9	12.8	15.0	17.3	25.0	5.2	7.6	16.6	0.6	0.2	0.4	3.4	7.2	5.8	19.2	0.4
販売の仕事	100.0	26.4	8.5	1.3	23.6	15.0	17.2	25.8	17.4	8.0	10.6	9.1	0.5	0.4	1.5	5.3	4.9	2.7	17.8	0.7
サービスの仕事	100.0	20.0	5.9	1.5	7.7	16.1	22.9	30.7	20.4	13.4	7.9	10.0	0.6	2.6	0.9	3.7	3.8	3.2	16.4	0.8
保安の仕事	100.0	20.0	16.0	5.8	3.6	10.9	7.2	30.4	26.0	7.2	6.6	2.2	0.2	－	－	2.9	1.7	6.8	22.4	2.3
生産工程の仕事	100.0	23.4	9.0	1.1	8.6	16.9	22.1	21.3	18.4	12.2	7.0	7.0	0.6	0.1	0.9	10.0	6.9	6.8	12.8	0.6
輸送・機械運転の仕事	100.0	19.3	12.3	4.8	4.5	12.2	18.1	20.6	8.3	11.9	11.0	3.1	1.3	－	0.0	5.0	1.5	0.8	12.0	20.6
建設・採掘の仕事	100.0	20.1	7.5	0.7	8.2	18.8	21.5	22.8	22.6	15.4	7.9	0.3	1.6	1.0	1.6	1.5	3.9	0.5	29.5	－
運搬・清掃・包装等の仕事	100.0	32.2	24.9	0.2	2.6	6.1	19.9	19.0	17.0	7.2	5.2	7.4	0.5	－	－	4.2	5.3	7.1	25.4	－
その他の仕事	100.0	8.5	13.0	3.1	1.0	7.7	12.3	8.4	12.3	8.1	15.8	3.0	－	5.9	－	1.6	0.8	9.2	42.8	－

注：　表側「総数」には、「年齢階級」「雇用形態」「初めて勤務した会社での勤続期間階級」　「初めて勤務した会社での職種」不明が含まれる。

出所）厚生労働省大臣官房統計情報部雇用・賃金福祉統計課
平成 25 年若年者雇用実態調査」結果より（http://www.mhlw.go.jp/toukei hakusyo/toukei/）

次に、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」を除いて男女で比較すると、男性が「賃金の条件が良くなかった」、「仕事が自分に合わない」、「会社に将来性がない」を重要視しているのに対し、女性は「人間関係がよくなかった」「仕事が自分に合わない」「結婚、子育てのため」を上げている。

最終学歴で見た場合、理由の順位で大きな差は見られないが、特徴的なこととして、専修学校卒業者では「仕事が自分に合わない」が、高専・短大で「結婚、子育てのため」が高くなっている。前者は職業を前提とした学校でのキャリアが生かされていないという現実を、
後者は女性が就労継続できる環境が未整備であるということを物語っている。

雇用形態別でみると、正社員が労働時間や賃金条件、会社の将来性に疑問を持っているのに対し、正社員以外では人間関係、出産・子育て問題をあげる回答が多い。

勤続期間階級で見た場合、入社後 1 年以内で離職した人ほど「仕事が自分に合わない」、「人間関係が良くなかった」をあげ、3 年～５年程度で離職した人の場合は「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」、「賃金の条件がよくなかった」をあげており、早期離職といっても、就業期間により離職理由に違いのあることがわかる。

以上、厚生労働省の調査結果から見えてきたことは、従来若年者の早期離職の原因とさ

れてきた若者の教育・訓練のあり方（情報のミスマッチ）は徐々に改善の方向にあるが、根本的な問題は、会社における働き方（企業側の働かせ方）にむしろ大きな課題があることがわかる。

では、こうした働き方（働かせ方）が早期離職の原因となった背景は何か、そしてそれを改善するにはどうしたらよいかを考えてみよう。

まず、企業内における教育・訓練システムがなぜかつてのように機能しなくなったのだろうか。一つの理由は 1990 年代日本企業を取り巻く市場環境が大きく変わったという点に求められる。つまり、それ以前の大量生産・大量消費という市場構造が成熟・飽和し、むしろより高度化・差別化・細分化したニーズに応えるよう求められることになった。いうまでもなくこれを推し進めたのは、インターネットをはじめとした IT 技術の進歩と成果主義と　いわれる評価システムの導入であるが、それが企業内における仕事の仕方そのものを大きく変化させたといわれる。つまり、業務の細分化にともないチームで仕事をするという形態から、個々に割り振られた役割分担をこなし（評価も個々の達成度で評価される）、それを足し合わせるといったスタイルへの転換が進んだのである。その結果、メンバー全員が協力して共通の目標を達成するという経験を積む機会が減ったばかりか、組織に対する帰属　意識が醸成されることも少なくなっている。まして成果主義による評価システムは、社員　相互に協力して成果を上げるというインセンティブを生みにくくしている。このようにして、職場内に蓄積されるべき知識や技能が個々の従業員の中に閉じてしまい、OJT による世代継承性が育たない職場環境になってしまったと考えられる。

次に労働時間や賃金の問題を考えてみよう。1980 年代の日本の世帯の特徴は、夫が正社員として家計を支え、妻は専業主婦あるいはパートとして補助的に家計を支えていた。このことを別の角度から見ると、企業はそうした男性社員に生活を保障する給与体系、いわゆる生活給を支払う代わりに長時間労働を課したのである。ところが、90 年代半ば以降急速に進む経済のグローバル化は低賃金国への直接投資を増加させ、結果的に先進国の賃金水準は途上国の賃金水準に引っ張られる形となった。日本政府は雇用関係規制を次々に緩和し、企業がこうしたコスト競争に対応できるよう非正規雇用の拡大に道を開いた。その結果、企業においては非正規雇用の割合が増加し、それをカバーする正社員は、長時間労働と低い伸び率の賃金体系を受け入れざるをえないという厳しい状況におかれることになった。世帯においても収入の不足分を賄うために、女性の労働力化が高まり、共働きを　前提とした世帯が一般的となっていくのであるが、出産・育児などに対する企業及び社会のサポートが十分でないために、それを理由に離職する人や出産をあきらめる女性が増えている。こうした家庭か仕事かの二者択一を迫る雇用環境は、少子化の一因として早急に改善されるべき課題となっている。今日ワーク・ライフ・バランスを取った働き方（働かせ方）が重要視されるのは、決して従業員の雇用環境改善のためだけでなく、企業の成長戦略としても不可欠な課題なのである。

以上、厚生労働省の調査から明らかになった離職理由をその背景となった日本経済の構造変化という視点からとらえ直してみると、問題の本質は時代の変化に対応できていない企業と社会の働かせ方にむしろ原因があるといえるのではないだろうか。

若年者の早期離職をくい止めるためには、これまで行われてきた若年者向け教育訓練の充実を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスを考慮した働き方（働かせ方）の改善が求められている。

平成 28 年 3 月

一般社団法人 島根県経営者協会

〒690-0886　島根県松江市母衣町 55 番地４
（TEL）0852-21-4925（FAX）0852-26-7651
http://www.shimanekeikyo.com/