

令和2-3年度 業界別人材確保支援事業
コース別支援

取組好事例集

業界団体を通じて都内中小企業の
課題解決・人材確保を支援！

- 関東建設インテリア事業協同組合
- 一般社団法人東京都情報産業協会
- 東京都印刷工業組合
- 一般社団法人東京都産業資源循環協会
- 東京都管工事工業協同組合

はじめに

少子高齢化による生産年齢人口の減少や社会情勢の影響により、多くの業界で中小企業の人手不足が課題となっています。新たな人材の採用や従業員の定着には、働きやすい環境の整備、多様な人材が長く活躍できるようなライフスタイルに合った柔軟な働き方の制度構築等、これまでにない取組を実施することが必要です。

このような中、(公財)東京しごと財団では、東京都と連携し、採用・定着や柔軟な働き方、人材育成等、課題に合わせて支援メニューをパッケージ化し、コースごとに支援を行う「業界別人材確保支援事業(コース別支援)」を令和2年度から開始いたしました。

本事例集では、2か年の事業期間内での、業界団体や支援先企業における採用力の向上や柔軟な働き方の推進、人材育成等の取組をご紹介します。取組の経緯や課題、ポイント、成果等について実際に取り組んだ企業の声を掲載していますので、人材確保における課題解決のヒントとして是非ご活用ください。

令和4年9月

(公財)東京しごと財団 企業支援部 雇用環境整備課

目次

■業界別人材確保支援事業(コース別支援)の概要 -----	3
令和2年度選定(支援期間:令和2年11月2日~令和4年3月31日)	
■取組好事例紹介	
関東建設インテリア事業協同組合 -----	5
・株式会社キロニー	
・有限会社高橋内装	
一般社団法人東京都情報産業協会 -----	9
・株式会社TSOne	
・株式会社テクノカルチャー	
東京都印刷工業組合 -----	13
・大同印刷株式会社	
・富沢印刷株式会社	
一般社団法人東京都産業資源循環協会 -----	17
・大谷清運株式会社	
・高俊興業株式会社	
東京都管工事工業協同組合 -----	21
・足立工業株式会社 東京支店	
・株式会社コージ建設	

業界別人材確保支援事業(コース別支援)の概要

令和2年度選定(支援期間:令和2年11月2日~令和4年3月31日)

事業の目的

人材確保等に課題を抱えている業界や中小企業に対し、人材の採用・定着について、基礎知識の習得や多様な人材活用の推進等に向けて、課題ごとにコース別のセミナーやコンサルティング等の支援メニューを提供し、業界団体と連携しながら支援することで、中小企業等の人材確保を推進することを目的とします。

さらに、業界団体が業界内の中小企業等に成功事例等を波及させることで、業界全体の人材確保力の向上・底上げを図ります。

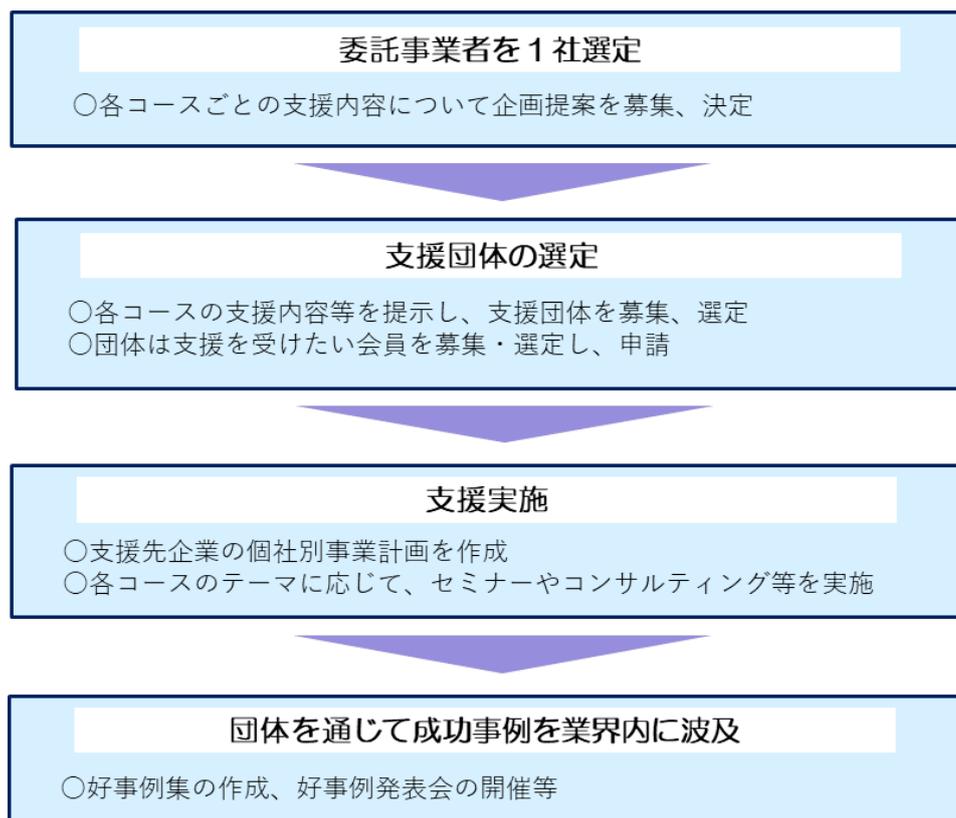
支援先団体

人材確保の課題に応じて設定したコース別支援(全4コース)について、支援を希望する団体を募りました。「業界別人材確保支援事業 支援団体選定評価委員会」において、支援希望団体の本事業での目標や成果の波及・啓発の取組等の計画を総合的に審査し、5団体を選定いたしました。

<支援先団体:5団体>

- ・関東建設インテリア事業協同組合
- ・(一社)東京都産業資源循環協会
- ・(一社)東京都情報産業協会
- ・東京都管工事工業協同組合
- ・東京都印刷工業組合

事業スキーム

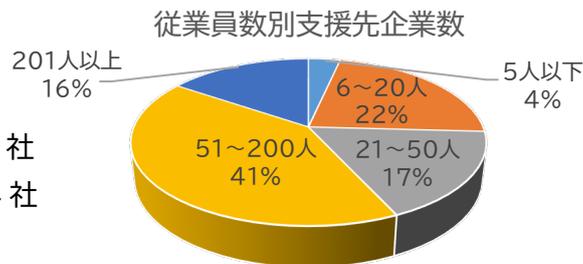


支援先企業数

支援先企業総数: 58 社

[従業員数別支援先企業数(内訳)]

■ 5人以下	2 社	■ 6~20 人	13 社
■ 21~50 人	10 社	■ 51~200 人	24 社
■ 201 人以上	9 社		



設定目標と支援内容

<基礎支援コース> 関東建設インテリア事業協同組合

採用率向上または従業員の定着率向上を目標に、企業の人材確保力の向上に向けた支援を実施。

<多様な人材活用コース> (一社)東京都情報産業協会

女性・シニア活用の就業規則導入等を目標に、多様な人材の確保・活用につなげる支援を実施。

<柔軟な働き方推進コース> 東京都印刷工業組合、(一社)東京都産業資源循環協会

新たな人材の獲得や従業員の定着を目標に、テレワーク制度や柔軟な働き方制度の導入支援を実施。

<人材育成コース> 東京都管工事工業協同組合

人材の定着を目標に、育成体制の整備・見直し、従業員のエンゲージメント向上に向けた支援を実施。

取組成果

<基礎支援コース>

○採用率向上、従業員の定着率向上を図ることができた

取組例	採用の募集から内定者フォローまでの流れについて、ノウハウの蓄積や、求人票の精査を実施
	育成や対応方法などの指導

<多様な人材活用コース>

○制度の見直し等により、多様な人材を活用できるようになった

取組例	評価制度の見直しや、複線型キャリアの導入を実施
	シニアとしての経験や技術を活かせるキャリアプログラムの作成

<柔軟な働き方推進コース>

○テレワーク等の柔軟な働き方の導入により、定着率アップ

取組例	テレワークと育児等の両立支援を紐づけた制度の整備
	就業規則の改訂による職場環境整備の促進

<人材育成コース>

○育成体制の整備等を実施、従業員エンゲージメントが向上した

取組例	キャリアパスを明確化し、給与・評価等の制度整備
	作成したキャリアプランシートを元に 1on1 面談の実施

<人材確保の状況>

支援先企業 58 社で計 392 名を採用。

<波及啓発の取組>

■業界 PR 動画

各業界の魅力や、従業員のインタビュー等を盛り込んだ20分の動画を作成し、業界内の企業へ配布。
イベントでの使用希望等の反響があった。



■業界 PR ブック

各業界で働くための基礎知識や、従業員の1日の流れ等を盛り込み、業界で働くイメージがしやすい A5 サイズの冊子を作成。
業界内の企業や都内ハローワークへ配布し、追加の送付依頼等の反響があった。



株式会社キロニー

採用のミスマッチを防ぎ、若手の定着率向上を目指す

事業目標

- ・社内で統一された採用基準の作成を行い、会社にマッチした人材を募集・採用できる体制の構築
- ・求人票の作りこみ、説明会や面接時における会社説明方法の見直し
- ・1名の採用

手探りの採用活動から課題を洗い出す

インテリア商材の販売および施工を行う株式会社キロニー。時代のニーズに合わせた商品展開に加え、専属の施工職人集団「キロニーマスター会」による丁寧な内装仕上げが評判で、取引先から厚い信頼を得ています。

「材料販売の『材』と施工の『工』を両立し、インテリア商材の代理店業を基軸に置きつつ施工までフォローできるのが当社の特長です。企業としての独自性を維持しつつ安定した経営を継続するためには、人材の育成および確保が不可欠です」

そう語るの、管理本部管理企画部管理課長の竹安良太さんです。竹安さんは2020年に人事担当の部署に移り、同じく異動したばかりの同課主任・田林利明さんとともに、手探りで採用活動に取り組み始めますが、間もなく大きな壁にぶつかります。

「竹安は経理、私は営業出身なので、採用に関する知識はほぼ皆無。何から手をつけていいかわからず大変苦労しました。加えて引き継ぎにも十分な時間を割けなかったため、採用に関する手法や知識を勉強し、課題を洗い出さなければ、今後の採用活動に支障が出る、と思いました」(田林さん)

以前より採用のミスマッチと離職率の高さが気になっていたという竹安さんと田林さん。本事業の「基礎支援コース」を知り、今後の採用に活かすために参加することになりました。



管理本部管理企画部管理課長の竹安良太さん(左)と、同課主任の田林利明さん(右)



キロニーマスター会のメンバー

求人票を見直し 企業の強みが伝わる内容に

事業が始まると、お二人は手始めに、建設業界の労働市場や採用のノウハウを学ぶ「採用力向上セミナー」を受講しますが、この講座で大きな気づきを得ます。

「講師の方に『御社の強みは？』と聞かれ、即答できずあたふたした記憶があります。その時に、自社の強みくらいはパッと話せるようになりたいと痛感しました」(田林さん)

「企業の強みや特長は、まさに就職活動中の学生が知りたいポイントと重なります。自社の強みをしっかり認識し、学生へ伝えられてこそ入社してもらえるのだ、という強い思いが生まれました」(竹安さん)

そこで、竹安さんと田林さんは、自社にマッチした新たな人材を獲得するため、魅力ある求人票の作成を決意しました。

「求人票は2019年に掲載した文面をほぼそのまま踏襲していたので、コンサルティングでのアドバイスを参考に全面的に書き直しました。会社の特徴や補足事項、特記事項なども変更。以前と比べ、自社の強みや特長が前面に出ていると思います」(田林さん)

コンサルタントから、「この文章はハローワークで求人を検索する時には画面上では3行目まで表示されるので、求職者の目に留まる表現を記載することが重要、ここは箇条書きにした方が読みやすい」、といった具体的な指摘が多かったそう。

また、竹安さんは「今回見直したハローワークの求人票をベースに、今まで先送りしていた学生向け求人サイトの募集要項も見直しました。2022年度の採用計画が決まり次第動けるようになったのは、大きな収穫でした」と、語ってくれました。

就職説明会や大学訪問を積極的に実施

ハローワークの求人や学生向け求人サイトの見直しと並行して行ったのが大学10校への直接訪問です。アポイントを取り、各大学の就職担当者と面談しながら就活生のニーズについて情報を収集しました。

「仕事内容よりも勤務地や福利厚生を重視する学生が多いことや、転職のない企業が好まれるなど、今時の就活生のリアルな事情を知ることができたのは大きな収穫でした」（田林さん）

就活生の実情を知ること、学生への向き合い方も変わったと言います。

「これまで、短い期間で離職してしまう若者が少なくありませんでした。その理由を突き詰めると、採用時のミスマッチが大きかったと思います。一口にインテリア商材を扱うといっても、工事している現場に向いて打ち合わせをするような地味な側面もあるため、華やかに見えるインテリア業界とのギャップを埋め、入社後のイメージを持ってもらえるような説明を心がけるようになりました」（竹安さん）

ほかにも、ハローワーク主催の「合同就職説明会」への参加や、WEBで独自の企業説明会を開催するなど、積極的に活動している同社。このような活動が実を結び、千葉県のある大学において、2023年卒業の学生に向けた企業説明セミナーを行うことも決定しました。

また、同社は「社内でも統一された採用基準や会社にマッチした人材を採用できる体制の構築」にも着手しました。

「こちらは採用だけにとどまらず、人事考課・人材育成にも絡んでくる話だと思えます。会社の方向性に合致する人材を確保し、社員一人ひとりが活躍できる職場にするためにも、私どもが面接等で自社にマッチする人材を見極めるスキルを身につけていく必要があると考えています。コンサルタントから、面接官の役割は候補者に「寄り添う」「入社を形成する」「気付きを与える」「迷いを排除する」こと、面接の質問は3回以上深掘りすると求職者の本質が見えるなど、具体的なアドバイスをもらいました。採用ターゲットにあった手法を検討し、学びの姿勢を維持していきたいです」（田林さん）



合同就職面接会

キロニー独自の採用活動へ

今回の事業へ参加したことで採用活動に大きな変化があった同社。お二人は取組について、次のように話します。

「採用に関するノウハウを分かりやすく教わったことで、助けられた、という思いを強くしています。もし参加していなかったら、応募数の増加も見込めず、今後の採用活動には困っていたでしょう」（竹安さん）

「的を射たアドバイスがあったことで、採用活動をする際にはハローワークや大学と連携するなど、主体的に考えて動けるようになりました。そこは大きな変化ですね」（田林さん）

また、竹安さんは次のように語ります。

「オンライン説明会に参加した学生など含め最終的に4名の採用が決まりました。説明会の機会を増やし、説明内容を刷新して学生と向き合うようになったことが大きかったのではないかと思います」さらに、今後の採用活動や定着率向上について考えることも忘れていません。

「まずは年間スケジュールに沿った採用計画を軌道に乗せたいです。同時に、人材育成や社内の規定・処遇を見直すことにより、若手の定着率向上につなげていければ理想的です」

「少数でいいので、コンスタントに新卒採用をしていきたいです。入社後はフォローの充実を図り、定着率の向上を目指したいと思います」（田林さん）

採用の手法を学ぶことで、様々な企画を検討するようになった同社。今後の採用はもちろんのこと、人材の定着にも期待が寄せられます。



ハローワークでの「合同就職説明会」について熱心に打ち合わせ

有限会社高橋内装

柔軟な視点と発想で人材確保の新たな方法を開拓！

事業目標

- ・求人票の改善、選考方法の整備、採用面接の評価シートの作成、採用基準の明確化等、採用ノウハウを蓄積し、採用活動を見直す
- ・技能士と事務職、営業の各1名採用

人材確保の困難さを前に 価値観の違う若手と向き合う

有限会社高橋内装は、内装・リフォーム業をメインに代表取締役の高橋さんが平成16年に設立した会社です。高橋さんは18歳で内装業への道に進み、24歳で独立。元請けとしてマンションリフォームを手がけています。以来、若手からベテランまで、幅広い年代の従業員を育成しながらリフォーム全般を展開する企業へと成長し、現在、内装職人6名、施工管理担当1名の体制で業務にあたっています。地元江戸川区の平井エリアでは同社が手がけた飲食店が多数あり、地域との関わりも深い点が特徴です。

その高橋内装が本事業に参加したのは、主に2つの理由からです。一つ目は、採用活動の見直しの必要性を感じていたこと、もう一つは、必要な人材、特に若手の育成と定着に関する悩みを抱えていたことです。

「当社では、さまざまなリフォーム物件を手がけるために、設計や現場の管理に関わる人材を求めています。しかし、今の時代、施工管理に関わる人材は払底していて、求人を出しても求める人材に巡り合うことは非常に困難です。若手を育成して社内のリソースを活かすことも考えてはいるのですが、仕事で厳しい指導を受けてきた私やベテランと今の若い世代とは職業観や価値観にギャップがあり、仕事を教えるにもコミュニケーションに悩むことがありました。そんな矢先、この事業を知り、現状を打開するためのヒントを得たいと思い参加を決めました」(高橋さん)

求人票などハローワークでの 採用活動の見直しに着手

同社では、求人票の改善や選考方法の整備といった採用活動の見直しや採用ノウハウの蓄積だけでなく、技能士、事務職の採用も事業目標とし、まずは、「採用力向上セミナー」「定着率向上セミナー」を受講しました。セミナーを受講したのは、同社管理部の高橋さんで、非常に勉強になったと言います。

「採用活動は自分たちなりに行ってきたのですが、自己流の採用活動では求める人材になかなか出会えませんでした。セミナーでは、求職者の視点や自社PRの重要性など、採用について基本から学べて良かったと思います。また、講師のお話を聞き、管理者がリーダーシップを取り、採用後の新入社員のケアをしていく必要性も実感しました。仕事をわかりやすく説明するコミュニケーション方法、仕事を抱え込ませないフォローなどを今後活かしていきたいと思います」

また、コンサルティングで、ハローワークの活用方法についてアドバイスを受け、採用活動の見直しにも着手しました。

「これまで、求人を出しても手ごたえがなく、見直しを考えるも手をつけられずにいました。コンサルタントからインターネット検索時に求職者の目に留まりやすい求人票の書き方、ハローワークホームページへ掲載する際の紹介文の作成や掲示板掲載方法など、きめ細かなアドバイスをもらいました。特に会社や仕事内容の説明文、給与の記載方法などは大幅な見直しとなりましたが、他の求人サイトでも活かせそうです」(高橋さん)

求人票や同社ホームページの記載内容を変えたことで、さっそく求職者からも応募があり、支援期間内に事務職1名、技能士2名を採用することができました。

所在地 東京都江戸川区平井3-19-14

従業員数 11名

URL <https://www.takanai.com/>

2 仕事内容	
職種	内装施工管理
仕事内容	◎内装工事全般 ・インテリア工事、天井仕上げ工事、クロス工事、床仕上げ工事、 内装間仕切り工事、軽量ボード工事（LGS、PB）、 防音工事、リフォーム工事

2 仕事内容	
職種	内装施工管理
仕事内容	内装仕上げなので仕事が天気に左右されづらい仕事です。 大手ゼネコンの現場からオフィス、個人宅のリフォーム工事まで 幅広く活躍があります。 ●現場の管理 ●施工打合せ（業主、設計者、技術者等） ●工程のスケジュール調整、職人さんの手配 ●材料の発注 ●その他報告書作成等のデスクワーク作業（PCの基本操作必要） 経験者の方も未経験の方も大歓迎！ 未経験の方は先輩社員がフォローします。 資格がなくても、安心して1から学べます。

見直し前の求人票(上)アドバイスを受けて、仕事内容をわかりやすく簡潔に記載しました(下)

地元・高校での出前講座を 若手の採用ルートに

高橋さんは地域貢献のため、10年以上前から地元の工業高校の建築科の生徒に向けた内装業の出前講座を手がけており、工業高校の生徒の採用やインターンシップの受け入れも積極的に行っています。

「ご縁があって、年1回、1～2日間の出前講座を高校生向けにやってきました。杓子定規に業界知識を教えるのではなく、私の仕事の経験をお話ししたり、当社の内装マイスター認定を持つ職人と一緒に、校舎の廊下のクロス貼り実習などを行ったりしています。実際に体験してもらうことで“こんな仕事があるんだ！”と、内装の世界や仕事に興味を持ってもらえたら嬉しいですし、実際、当社の雇用にもつながっており、職業理解の一環として今後も続けていきたいと考えています」

今回の支援を受けたことで、高校の出前講座のように、他社の行っていない手法で若者を積極的に雇い入れるようなアプローチも必要であると気づいたそう。入社した後は、人材の育成もじっくりと時間をかけて取り組んでいきたいとも話しています。

新たな年代層の開拓を決意

事業参加当初は、若い世代を採用するための求人票の見直しや定着などを課題としていた同社ですが、コンサルティングの一環でハローワークを訪れた際、職員の何気ない言葉をヒントに思い切った発想の転換を図ることになります。これまでの若手の採用、育成の路線から、50代、60代といったベテラン職人をターゲットにしたリクルート活動です。

「ハローワークで職員の方に施工管理人材について相談したのですが、最も人の動きがない職種であると聞き、最初は落胆しました。しかし、職員の方は建設業の現場に詳しく、今は職長経験者が管理側に回るケースが多いことを教えてもらったのです。これは今までの自分になかった視点でした。そこで自分自身で知り合いのつてをたどって、いわばスカウトすることを思いつき、動き始めました。採用活動がうまくいき、若手からベテランまで活躍できる会社になるのが楽しみです」

コンサルティングをきっかけに人材確保への新たな道を見つけた高橋さん。人生100年時代、50代や60代の方はまだまだ働ける人材である、そんなベテランの働き方が若手の目標の支えにもなるのではと、新たな人材との出会いに期待が膨らんでいるそうです。



高橋内装の社屋外観。内装も障がい者雇用を意識した手すりの設置など配慮しています

株式会社 TSONe

メンター制度の整備で誰もが安心して働ける IT 企業へ

事業目標

- ・将来的なえるぼし取得に向け、メンター制度を整備する
- ・女性管理職増
- ・女性従業員の1名採用

コロナ禍で浮かび上がった 若手、女性社員の早期離職という課題

2003年設立の株式会社TSONeは、代表の佐藤幸二さんをはじめ、大手鉄鋼メーカーの情報通信事業部にいたメンバーが5人で立ち上げたIT企業。現在は従業員120名規模に成長し、金融機関、通信キャリア、製鉄業界の中核システムからエンドユーザ向けWEBサービスまで、幅広い領域の情報システム開発を手がけています。

同社が本事業に参加するにあたり、佐藤さんは次のように話します。

「誰もが安心して、やりがいある仕事に取り組める会社でありたいと思っていますが、現実には早期離職が増えて、女性社員の割合も20%から16%にまで下がっており、若手社員、特に女性社員の離職防止の対策が必要でした。そんな折、本支援事業の案内があり、参加を決めました」

同社では現在、請負業務で働く社員が約3割、客先常駐の社員が7~8割というバランスです。コロナ禍以降は全体の6~7割がテレワーク勤務になり、社員同士の「横のつながり」が希薄になったことが、早期離職増加の一因ではないかと考えていました。

「客先常駐のSEは、もともと会社への帰属意識が薄れがち。そのため当社では社員旅行やクラブ活動、飲み会やイベントを頻繁に実施していましたが、コロナ禍でほぼゼロに。社員同士の雑談もなく、自分の将来に、ひとりで向き合う時間が増えた結果ではないかと。従来から社員には年2回の個別面談を実施し、会社に対する率直な意見を必ず聞くようにしていました。しかし『こういうところを変えてほしい』ではなく、いきなり『辞めます』と言う社員が増えてしまいました」(佐藤さん)



メンター制度の再整備等施策を進める佐藤さん



新入社員振り返り会

コンサルティングを経て、かつて失敗した 「メンター制度」を再整備

社員の本音に寄り添うことで離職を防ごうと、佐藤さんが本事業を通じて取り組んだことのひとつが「メンター制度」の再整備です。同社では十数年前にメンター制度を導入していましたが、関わった社員からは「制度の意義がわからない」という不満があり、また佐藤さん自身も成果を実感できず、近年は休止していました。

「コンサルタントから『メンター制度は、会社／メンター／メンティがそれぞれ面談を実施する意義を互いに理解し、制度の目的が明確でないといけない』という指摘があり、まずは私自身が、メンター制度の意義と目的を整理し直しました」

「社員と会社が共に成長する会社」という経営理念まで立ち返った、と佐藤さんは振り返ります。

「社員同士のつながりが若い人を成長させるし、人の成長によって会社も大きくなれる、と考えています。メンター制度には『メンター・メンティ双方の社員にとっての成長の機会になる』という意義があると改めて思いました」

「メンター側は、単に仕事を教える先輩とは違って、若手が安心して悩みを打ち明けられる『窓口』という役割を通じて、その経験をリーダーとしての成長につなげられます。一方、メンティである若手社員は、どんな話でも聞いてもらえるため、成長過程における悩みを解決しやすくなります。同時に、先輩が対話を通じて方向性を示し、『受け身でなく、主体的に仕事に取り組む』という、システムエンジニアの仕事に必要な姿勢を学べるのがメンター面談の意義だと再認識しました」

「メンター制度を通じて社員同士のつながりを深め、互いを

所在地 東京都中央区日本橋人形町2-26-5

従業員数 127名

URL <https://www.tsone.co.jp/>

成長させることで仕事へのやりがいを高め、早期離職を防ぐ」という道筋で目標を整理・設定。コンサルタントの助言を踏まえてメンター側の人選も再検討し、メンターの性格とキャパシティだけでなく、メンティとの年次の近さを重視して、メンティとともに成長してほしい社員をメンター候補者としてリストアップしました。候補者には、メンター制度の意義を明記した説明資料を配布し、2022年4月からの運用スケジュールを策定しました。他社事例も交えた「指導ガイドライン」を細かく作り、メンターに負荷が掛かりすぎないようにメンターミーティングも開催し、制度の再スタートに向けて準備を整えることができました。



リーダー研修会の模様

女性管理職の増加を目指して 人事評価・キャリアサポートの見直しへ

もう1つ、「女性管理職が少ない」ことも大きな課題だといいます。

「誰もが働きやすい会社であるために、女性の管理職がもっと必要です。しかし、成り手が足りません。SEを志す女性自体も少ない上に、早期離職が増加。管理職候補となる40歳前後で会社を離れる女性社員もまた多いのです。クライアントの勤務規定に左右される客先常駐型のSEは、時短勤務など柔軟な働き方が難しい面があります。女性社員同士の『女子会』もコロナ禍以前は活発でしたが、そこでも女性社員の不満や要望は拾えないまま、結婚・出産などのライフイベントをきっかけに退職に向かうパターンが多かったのです」

結婚や出産を経てもこの会社でステップアップしてほしいという思いから、勤務時間を調整しやすい請負型のシステム開発案件を拡充させる等、様々な手を打ってきましたが、成果にはつながらなかったと話す佐藤さん。管理職登用のための人事評価制度の見直しや、社員が意欲的に働けるキャリアサポート体制づくりを本事業で進めました。

まず、「社内の人材を育成・抜擢できる評価になっていない」という課題に対して、現行のグレード制の人事評価制度と関連付けて目標設定を行い、女性管理職の増加を目指すことに

しました。コンサルタントから「目標設定」を適切に行うためには、目標までのレンジを細かくしすぎず、各人のミッションや本人の志向をよく確認すること」、「それらを上司が明確に伝えること」の重要性を学んだことで、これまで役員が兼務しながら進めようとしていた人事制度構築を、各グループのリーダーや総務の女性管理者を巻き込んで進めていく方針です。

目標を持って働ける評価制度と 「えるぼし」取得で女性にとって魅力ある会社へ

また佐藤さんは次のように話してくれました。

「現行のグレード制による人事評価制度の中で、女性を管理職に登用しやすくしていくことが目標ですが、女性だから管理職に登用するのでは意味がなく、人事評価は公正でオープンでなければいけません。社員一人ひとりの目標設定と評価やフィードバックのやり方を会社側がもう一度考えて、その結果、長く働き続けたいと思ってもらえる会社にしていきたいです」

女性求職者にとっての魅力を高めていくため、厚労省の女性活躍推進企業認定制度「えるぼし」の取得も目指しているそう。

「総務系部門ですでに女性社員が管理職です。えるぼし取得に向けた実務は、彼女を軸にスタートしました。今後はえるぼし取得を彼女のミッションとし、達成することで、さらにキャリアアップしてほしいと思います。管理職から役員へとステップアップしていく女性社員ももちろん必要なので、その先鞭となしてほしいです」と語る佐藤さんに、最後に本事業の感想と手応えをお聞きました。

「コンサルティングでは期待以上のサポートを得られ、多くの気づきがありました。中でも新たな気づきだったのは、再整備したメンター制度の人選を一緒に考えてもらう中で、部長・課長クラスの負担過多で社内全体へ目が行き届いていないという別の課題が見えてきたことです。今後は部下への権限移譲も積極的に進めて、持続性のある組織にしていきたいと思います。役職者が実施していた面談を権限移譲する仕組みなど、これまで必要性を感じつつも実行に移せなかった部分で背中を押してもらえたことが、本事業参加の大きな意義だと感じています」



若手が定着し意欲的に成長を目指す職場へ。「100年続く会社を目指して」、環境整備の取組は今後も続きます

所在地 東京都豊島区東池袋1-33-8

従業員数 100名

URL <https://www.t-next.com>

ものと期待しています。

運用に至るまでの苦労について、管理部総務課長の早川和代さんは「実施するまでが短期間だったので、スケジュールの調整に苦労しました」

また佐々木さんは、「定常業務をしつつの制度改革はどうしても先送りしがちなので、あらかじめ運用開始までの期限を決めました。その結果、スピード感を持ってスペシャリスト職の制度構築に取り組めたと思います」と話しています。

さらに、人事面談の際に使用する管理シートを新たに作成し、トライアル運用をスタートしたのも、本事業による新たな取組です。

「これまでの面談では、上司が何も用意せずフリーで話し合っていたのですが、事前ヒアリングシート、面談シート等の管理シートのフォーマットを作成し、確認項目に事前に回答してもらうようにしました。それを各課で実施してみたところ、『項目に沿って進めることによって、本人が将来どうなりたいと考えているのかを聞くことができた』と管理職からプラスのフィードバックがありました。キャリア設定が得意ではない社員もいるので、管理シートを活用することで少しでも面談の中身を濃くしていければ、社員の適正な評価からエンゲージメント向上につながる、理想的な成果が得られると思います」(佐々木さん)

複線型のキャリア導入で 誰もが活躍できる企業へ

ライフワークバランス認定企業であり、くるみんマークを取得している同社では、すでにテレワークも進んでおり、育児中の時短勤務や産休・育休制度の活用実績も豊富で、出産後の復職率は80%以上と高い水準をキープ。様々な事情を抱える女性がフレキシブルに働ける環境を整備してきましたが、20代の女性社員が多い同社では、若い女性社員のキャリア形成支援も重要な課題でした。

本事業のセミナーでは、さらに一步踏み込んで、現状の年齢構成から10年後に向けての課題を把握し、体制を整えるための基礎的な知識を改めて確認。また、女性が安心して働き続けられる職場づくりについての情報収集とコンサルティングを通じて、新たな気づきを得ました。

「これまで当社では、女性の定着率向上に重きを置いていたのですが、どうしても、ライフイベントによってキャリアが中断されてしまう傾向にあるため、若手のうちから目指すキャリアを定め、スキルアップに取り組んでいけるような仕組み作りが必要だと強く感じていました。その人に合った複線型のキャリアパスを描ける仕組みがあれば、本人の希望に合わせて長期的なスキルアップを目指せます。そうすればキャリアを中断せずに、会社で長く働き続ける意味が生まれます」(佐々木さん)

「前述の新たなキャリアパス制度は、ライフイベントに際しても会社を辞めずに、継続的にキャリアアップしていくモチベーション

につながるはず。『この会社で、自分は将来どうなるの?』という不安を少しでも払拭してほしいですね」(野呂さん)

早川さんも、「社内では、出産・育児というライフイベントと仕事との両立に不安を抱える外国籍社員へのフォローをきっかけに『ダイバーシティ委員会』が発足し、社員たちの声を拾う取組が始まりました。同委員会により産休・育休メンター制度が導入され、女性同士の目線で寄り添えるという点で、女性社員へのサポートとして機能してきたと思います。セミナーやコンサルティングを受け、実際に結婚・出産に直面して初めて気づく問題もあることが分かり、今まで以上に多角的な視点でフォローすべきだと感じました」と語ってくれました。

一連の話を受け、社長の野呂さんは、「私自身、『男性だから』『女性だから』云々というこだわりがまったくなく、能力があれば性別や年齢に関係なく認められるべきだと考えています」と、コメント。女性はもちろん、誰もが自分らしく働ける土壌は、すでに耕されつつあるようです。

本事業参加が 課題解決の手掛かりに

本事業に参加することで、抱えていた課題の解決に向けて一歩踏み出した同社。事業を終え、次のように話してくれました。

「課題に対する具体的なアプローチを提示していただき、当社が前進する良いきっかけとなりました。新たなキャリアパス制度に関する社員の感想としては、『いわゆる管理職だけではなく、色々な方向に自分を活かす道があるのはありがたい』といった声が届いています。まだまだ様子を見ながらですが、社員全員がキャリア形成やスキルアップについてより深く考え、意欲的に働くようになるのでは、と期待しています」(佐々木さん)

「今回初めてコンサルティングを受けてアドバイスをもらったことで、新たな役職を作って任命するまでに至りました。もし自分たちだけでやろうとしていたら、このスピード感では成しえなかったと感じています。成果を出せたということもあり、参加できて非常に良かったと思います」(野呂さん)

同社の企業理念の一つに、「会社は社員とその家族、また得意先、会社と関連ある人達にハッピーであるように貢献する」という一文があります。一人ひとりの社員を大切に、社員の生きがいを実現するために全力を尽くす同社において、今回導入した施策が大いに役立つことでしょう。



取締役管理部長の佐々木貴史さん(左)と
管理部総務課長の早川和代さん(右)

大同印刷株式会社

コンサルティングを通じてテレワークの本格運用を実現

事業目標

- ・フレックスや時短勤務、時差出勤など制度の整備
- ・テレワークの導入運用に向けたルールの策定

IT 環境の強化は コロナ禍以前からの課題

東京都江東区に本社を置く大同印刷株式会社は、1929年創業の総合印刷会社です。法人業務で使われる伝票類などの帳票印刷を事業の柱とし、事務用印刷物の分野で幅広い顧客からの信頼を得ています。

業務のデジタル化は印刷業界の流れの一つで、入稿から印刷、顧客への校正出しまで、オンラインで行うワークフローも普及しています。しかし同社の場合、顧客のニーズに細かく応えることが事業の肝。試し刷りと顧客チェックを重ねながら、営業、DTP、印刷技師と、さまざまな職種が密に連携し、仕上がりを調整していくプロセスが欠かせません。そのためにリモートワークへの切り替えが難しく、アナログ体質が残るという課題を抱えていました。

デジタル化への課題を抱えていた代表取締役の神谷龍彦さんに、本事業への参加に至る経緯をお聞きしました。

「コロナ禍以前から、顧客の間でもIT活用の動きが強まっていたのですが、当社はかなり弱いところがありました。この事業の案内文に、社員のライフワークバランス向上のキーワードの一つである『テレワーク』という言葉を見つけ、関心を持ちました。緊急事態宣言が出されたことで、コロナ禍で社員の在宅勤務が現実的に求められるようになったこともあり、業務をデジタル化し、テレワーク導入や柔軟な働き方を推進したいと思い参加を決めました」



本事業に参加してテレワーク導入を進めてきた代表取締役・神谷龍彦さん

IT に不慣れな社員もサポートできるよう リモート会議の「お試し会」を実施

IT強化の必要性はあっても、会社規模約10名の同社にとって、システム専属社員の雇用は現実的ではなく、コンサルティングによるITシステムの導入面からのサポートは大きなメリットだった、と神谷さんは振り返ります。

「社内パソコンのハード面とソフト面、サーバやネットワークの管理は私が自ら業者さんに相談しながら行っていたのですが、リモート会議システムなどは全く未知の状態。テレワークを導入したくても何から始めればよいかわかりませんでした。そのため、コンサルタントによるテレワークの導入から運用までの一貫したアドバイスはとても心強かったです。自分を含めた社員たちがリモート会議システムを経験して慣れること、社内のテレワーク運用ルールを作成したほうがよい、とのアドバイスもありました。」

コンサルタントからのレクチャーもあり、神谷さんもコンサルタントや事業担当者とのミーティングをオンラインで実施することになります。

「2回目のコンサルティングでは社員全員が実際に経験するために、オンラインミーティングの『お試し会』を開催。全社員が自席からリモート会議にアクセスし、コンサルタントよりアプリケーションの基本的な使い方などのレクチャーを受けました。パソコンが得意でない社員もいる中、コンサルタントは困っている社員のデスクまで行って操作法やトラブル解決法を伝授。ホストができる機能やトラブル時の対応方法などを理解することができ、私にとっても非常にためになりました」



付せん機能で意見を集約できると好評だった、オンラインで使用できるホワイトボード

所在地 東京都江東区福住1-9-7

従業員数 10名

URL <http://www.ddpr.co.jp>

テレワークのルールを細かく検討

次のステップとして、神谷さんはテレワークに関する運用ルールづくりにも着手します。ルールは全社員に適用されるので、どの社員からも不満が出ないように作成する必要があります。

「テレワークに移行できる職種とそうでない職種の間に不公平感が出ないようにすることが一番の問題でしたね。テレワークに移行しにくい職種が営業です。印刷見本と一緒に見ながらモノづくりを必要とするお客様がほとんどなので、対面業務をゼロにはできず、テレワークを実施することができないと思っていました。しかし、一人の社員が同じ業務だけをするのではなく、複数の業務を担うように変更しました。対面業務だけでなく、在宅でできる業務の割合を増やすことで、『対面業務ばかりなのでテレワークが全く実施できない』という社員はいなくなり、不公平感を軽減することができました。もともと人数が少なく、営業もやれば発送業務もやる、というスタイルの会社なので、そこは対応しやすかったです」

また顧客の個人情報やデータのセキュリティは、各社とも慎重になる部分。コンサルタントからのアドバイスを受け、全社員の端末をリモートデスクトップで外部からアクセスできるように変更し、データはサーバに集積化することにしました。また、各人の端末にはデータを保存しないというルールを定めて、漏洩や紛失を防いでいます。

「テレワークの際の出退勤管理も策定すべきルールとして、コンサルタントから提案された項目でした。そこで、始業・終業時に全員にメールすることで勤怠管理とすることにしました。残業については、原則禁止。その他、他社の事例も参考にしながら、『端末を社外に持ち出す際のセキュリティ』、『テレワークの勤務場所は自宅のみ』など、細かなルールもひとつずつ決めていきました」



テレワークの運用ルールは細部までコンサルタントと話し合いました

導入したテレワーク環境で柔軟な働き方を進める

手探りながらもテレワークが始動した同社。現在、「週1回、交代制」のテレワークを実施しています。

「社内を2チームに分け、交代で、週に1日ずつの在宅勤務を行っています。業務に支障がなければ週3日まで可能。フレックスタイム制も全社一斉での導入を検討中です」と話す神谷さん。従業員からは、クラウドでスケジュール表を一元化して共有すれば、今よりもお互いをフォローし合えるのでは？など、よりよいテレワーク運用に向けての提案も出てきたそう。ITを活用した働きやすい環境づくりに向けて少しずつ前進していることへの手ごたえを語ります。最後に本事業の感想と、今後の展望をお聞きしました。

「経営者や従業員にはない視点からの気づきを得られるのは、コンサルタントと一緒に取り組む大きな意義だと感じました。コンサルティングは毎回、現状や課題の確認や課題に対するアドバイスがありました。それを元にこちらがアクションを起こす、という形だったので、無理なく課題に取り組むことができました。事業を経て社内にできたテレワーク運用の基盤を、今後は子育てや介護など、社員のライフステージを支える形で活用したいと考えています」

事業参加をきっかけに、テレワークの本格運用に漕ぎつけた同社。ここから、勤務形態の多様化が進むことで、柔軟な働き方の推進にも弾みがつきそうです。



創業者・神谷善太郎さんの銅像。
まもなく創業100周年を迎えようとする中、働き方も大きく変わろうとしています

富沢印刷株式会社

さらなる社内環境の整備で働きやすさと定着率に向けて

事業目標

- ・社内環境やテレワークの最適運用の仕組みを構築
- ・社員定着率の向上

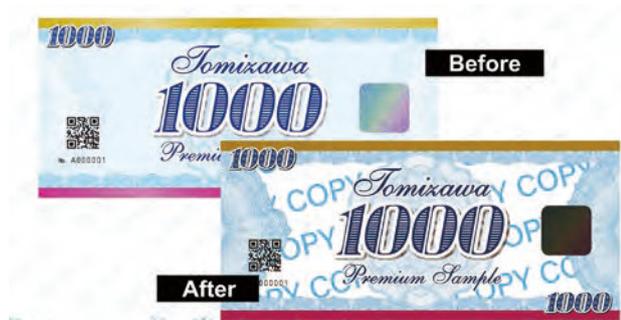
より働きやすい仕組み作りに向けて

カタログ、パンフレット、チラシ、ポスターに加え、トローフィーやクリアファイルなど、特殊素材への印刷も手掛ける富沢印刷株式会社。国家資格である一級印刷技能士4名を擁しており、確かな印刷技術はクライアントからも好評です。特に人気のサービスが、偽造防止印刷技術「ぎぞらーず」です。

「商品券やクーポン、証書や認定書などの貴重な書類は、複製によって不正使用されてしまう危険性があります。そこで当社では、長年培ってきた高精細印刷の技術力を活かし、印刷物に多種多様なコピーガード加工を施しています。この技術を生かすことで、コピー機を通した際に隠し文字や隠しロゴなどが現れ、偽造印刷による被害を抑止・防止できます」

そう語るの、代表取締役社長の富澤隆久さん。誰もが手軽にカラーコピーを使える現代において、「ぎぞらーず」は重要な役割を果たしています。こうした高い技術力に加え、クライアントにベストな提案をする営業力、クリエイティブ性の高いデザイン力が組み合わさり、ニーズに沿った成果物の提供を実現しています。

そんな同社では、従業員が働きやすい環境作りにも注力。これまでに産休・育休制度が取得しやすい就業規則の改定を行い、従業員の定着率向上にも努めてきました。また、柔軟な働き方が可能となるようにテレワークのインフラ整備も進めていきましたが、運用するにあたっての仕組み作り課題を抱えていました。そこで、本事業に参加し、課題の解決に取り組むことになりました。



「ぎぞらーず」は、コピーガードやホログラムなどの特殊加工によって、印刷物の偽造を防止する同社独自の技術

テレワークの運用ルール作成

当初、テレワーク導入に関しての課題を、富澤さんは次のように話しました。

「テレワークを運用するにあたり、労働条件や給与など、社内規定をどのように見直し、適用すればいいのかが分かりにくく、基礎的な部分を学びたいという思いがありました」

常務取締役の岡本純子さんも次のように続けます。

「オフィスワークをする従業員が勤務形態の選択肢の一つとしてテレワークを選べるようになれば、働きやすさの向上につながるのではないかと考えていました。特にコロナ禍の影響は大きく、緊急事態宣言発出時にはお客様の元へ訪問することが難しくなりました。取引先との関係性を絶やさないためにも、導入は急務だと思いました」

その後、コンサルタントからのアドバイスを受け、ネットワークの構築や機器の導入方法、対象者や勤務場所、勤務時間など、テレワーク運用に向けた基本ルールを作成しました。併せてテレワーク勤務が中心となる産休や育休からの復帰後の働き方についても、作成した運用ルールをふまえながら検討。運用中には少なからず問題が出てくることも予想されるので、都度話し合いの場を持ち、企業として最良のルールに修正し、最適運用に繋げていく助言も受け、状況に即して有効に活用できるようにしています。

「テレワーク運用ルールの整備を行ったことで、産休明けの従業員が復職する際、毎日出勤せずテレワーク中心でOKとできたことは今回の支援を受けた大きな収穫でした。柔軟な働き方ができることで、定着率の向上にもつながったと思います」(岡本さん)

また、新たな試みとして、若手に対しオンライン商談の推奨もしています。コロナ禍で始まったオンライン商談ですが、「トーク力の必要性を実感した」「現場では雰囲気や伝わることもオンラインでは伝わらないのでもっと工夫したい」といった声も聞かれ、富澤さんは「相手の状況に合わせた対応や多様な商談方法の一つとして、今後活かしてくれれば」と話してくれました。

所在地 東京都荒川区南千住3-4-4

従業員数 30名

URL <https://10330.co.jp>



代表取締役社長の富澤隆久さん(左)と、常務取締役の岡本純子さん(右)

新たなスケジュール管理法で 業務を効率化

同社では以前から従業員が働きやすい職場環境の整備に尽力していましたが、本事業の参加をきっかけに、さらなるアップグレードを目指すことにしました。その一つが、従業員のスケジュール管理方法の変更です。

「コンサルタントから、クラウドで共有できるカレンダーの活用について学びました。スケジュール管理に加え、タスクごとの所要時間を細かに記入することで、時間の上手な使い方や仕事の効率化についての意識が少しずつ高まっているように感じます。同僚のスケジュールも確認でき、調整がしやすくなったので、仕事を進める上でのストレスの軽減にも役立っています」(富澤さん)

「実際にクラウド上で記入を始めてみると、スケジュールの共有は業務の効率化という面で非常に有意義であることを実感しました。2022年2月からはオフィスワークの全従業員に記入を推奨し、スケジュールの記入率が7割にまで高まったことで、会議の招集や必要な業務フォローなど、社内連携の強化にも繋がっています」(岡本さん)

また、現在はタイムカードを用いたアナログな勤怠管理ですが、早い段階でクラウド管理に移行し、業務効率の向上やコストの削減を目指したいとしています。



従業員が働くオフィスの風景

時代に対応した働きやすさを追求し さらなる職場環境の整備を図る

本事業を通じ、より多様な働き方に対応できるようになった同社。事業を終えた感想を次のように話してくれました。

「今回の事業は、様々な意味において当社を前進させてくれる良い機会になったと思います。特にコンサルティングでは、私たちが『このくらいいいかな』と思っても、『そこで止まらずにもう一步踏み込みましょう』といった形で背中を押してくれたので、スピーディーかつ具体的に取組が進みました。社内の仕組み作りの進め方について、とても勉強になりました」(岡本さん)

富澤さんも「ある程度まで進んでいた労働環境の改善が、確実にスピードアップしたように感じます」と頷き、今後について次のように話します。

「印刷業においては、オペレーターが必ず現場に立ち合わねばなりませんし、営業職も印刷物の確認などがあるので、すべてをテレワークに切り替えるのは難しいと思います。ですが、これからも新しい時代のツールや働き方を部分的に受け入れ、現実と組み合わせることで、より効率的で働きやすい職場を目指していきたいです」

常に従業員への配慮を忘れず、働きやすい職場を目指す同社。今後のさらなる進化に期待が寄せられます。



事業を経て、より働きやすい環境が実現しました

大谷清運株式会社

フレキシブルな労働形態を採用し、誰もが働きやすい制度の構築へ

事業目標

- ・テレワーク導入のためのインフラ整備
- ・フレックス、テレワーク規定、評価規定の導入
- ・営業部門での運用開始
- ・従業員の定着率向上(前年対比)

柔軟な働き方の推進で 定着率UPを目指す

産業廃棄物だけでなく、東京23区の家ごみの収集運搬を行っている大谷清運株式会社。資源循環業界ではめずらしく、企業のホームページや会社案内、ポスターなどの制作物の企画制作事業を手掛けているのも特徴です。

「当社で一番大切にしているのは、真心込めて愛ある丁寧な仕事をお客様に提供することです。『愛の反対は憎しみではなく無関心である』という言葉に肝に銘じ、愛を持つことが環境問題の解決につながると信じ、全社員で力を合わせ、人と地球にやさしい循環型社会の実現に貢献しています」

そう語るのは、代表取締役社長の二木玲子さん。2022年に創業60周年を迎え、環境保全企業としてさらなるステップアップを目指しています。そのために、企業として取り組まねばならない課題がありました。

二木さんは本事業参加に至る思いを次のように話します。

「コロナ禍の影響でテレワークの普及が現実味を帯び、それまで他人事だったテレワークが身近に迫ってきていると実感しました。また、従業員の定着率の問題もあったので、事業への参加を機に積極的に勉強しようと思いました」(二木さん)

これまで、テレワークは未経験だった同社。この事業への参加をきっかけに、課題の解決を目指すこととなりました。



柔軟な働き方の推進を目指している、代表取締役社長の二木玲子さん

テレワークの導入に向け インフラを整備

テレワークの導入にあたり、当初、代表取締役専務の羽田裕美子さんは「当社にはそぐわないのでは」と思っていたと話します。

「工場作業員やドライバーが9割を占めていることに加え、ペーパーレスの進んでいない業務形態の中で、テレワークの導入にはとてつもない費用と労力がかかるのではないかと気掛かりでした」

しかし、経営企画室室長の羽田寿洋さんは、次第にその不安は払拭されていったと話します。

「まず、コンサルタントからアドバイスを受け、具体的に業務仕分けなどを行うため、「テレワークの進め方チェック表」「業務仕分け表」を導入し、7、8月で業務仕分けを進めました。9月からテスト運用を開始できるようにテレワーク導入に向けた目標のスケジュールの設定だけでなく、ノートPCの配布やVPN環境などのインフラ整備も行いました。コンサルティングを受けたことで、順を追って社内環境を整えていけば、当社のような業態でもテレワークは決してできないことではないと気づきました」

「弊社の営業職は、現地に足を運び廃棄物を確認して見積もりを出す、あるいは回収現場に立ち合うといった業務が必須です。端末をモバイルPCに変更し、外からでも社内のサーバーにアクセスできる環境を整えたことで、移動時間や空き時間を有効に使えるようになりました。私自身もレンタルワークスペースでテレワークを試しましたが、電源設備のある環境で快適に仕事ができ、十分な手応えを実感しました」(羽田さん)

また、テレワーク時の評価は実際の勤務状況は見えない部分も課題となっていました。

「コンサルティングの中で、テレワークであっても評価を大きく変える必要はないとアドバイスがもたらされたを受け、報告を密にすること、売上だけではなくリアル・オンライン両方含めての訪問件数(商談件数)を評価項目に入れるなど、評価をしやすい取組も始めました」(羽田さん)

テレワークに関する各種規定に関しては、次年度の改定を目標に整備を進めており、全社的な運用開始も目前と言えそうです。



テレワークの運用に向けて、着々と準備が進行しています

表彰制度導入で 労働意欲向上に寄与

もう一つの課題である「定着率向上」に関しては、次のように話します。

「当社ではこれまで時短勤務や育休・産休の取得など、従業員一人ひとりの事情に合わせ、フレキシブルな働き方を認めてきました。そのシステムをきちんと就業規則に盛り込み、制度化する必要があったと感じていました。コンサルティングを受け、フレックス制度の導入などを少しずつ検討し始めています」(二木さん)

さらに、課題となっていた現業のスタッフの離職防止にも取り組みました。

「運転手や工場作業員に関しては、短期間で辞めてしまう人も少なくありません。長く定着してもらうためにも、給与以外の面で対策を練らないといけないと考えていました」(専務の羽田さん)

そこで取り入れたのが、社員向けのアンケートです。社員の意見を整理し、課題の解決方法を検討することで定着率向上に向けて改善を進めています。

また、定着率向上に向け、各種表彰も始めました。

「当社に貢献してくれている従業員みなさんに敬意を込めて、永年勤続表彰や無事故継続表彰といった社内表彰制度を設けました。それが本人たちにとっては一つの指標になっているようで、実際に社員から『やる気につながる』という声もあり、定着率向上にもつながっているように思います」(二木さん)

今後は、ホームページやプレスリリースといった形で、対外的にPRしていくことも検討しているそうです。



従業員を評価する表彰制度は、一人ひとりのやる気の向上にもつながります

「環境ビジネスインターンシップ & 業界研究フェア」で自社の強みを説明

新卒採用にも力を入れている会社は、学生向けに本事業の一環として実施した「環境ビジネスインターンシップ & 業界研究フェア」にも参加しました。

社長室の遠藤弘子さんは、「環境問題への関心が高まる中、業界への理解を深めてもらえる場になったと思います。想像以上にブースの訪問もあり、対面で説明できてとても良かったです」と話してくれました。

同社にとって本事業への参加は非常に有益だったようです。

「今回受けたアドバイスを参考に、長期的な視点でテレワークを導入できたことは大きな成果です。収集運搬の配車に関してもタブレットなどのモバイル機器の活用で、テレワークが活かせるかもしれませんので、現場を含め皆で意見を出し合っていきたいですね」(専務の羽田さん)

また、室長の羽田さんは次のようにも話します。

「テレワークというと、どうしても自宅で行うものというイメージがありました。しかし、今回の事業に参加したことで、営業職における活用などができることが分かりましたし、何かあった時の備えにもなると感じました。社員のテレワークに対する意識も、少しずつ変化しているようです」

「コンサルタントからは質問に対してとても丁寧な回答があり、当社の課題について勉強する良い機会となりました」(遠藤さん)

二木さんも、「今回の事業参加を受け、課題解決に向けて『自分たちでもできる』と思えたことは、大きな収穫でした」と、笑顔を見せてくれました。その前向きでポジティブな気持ちが、同社をさらに発展させていくことでしょう。



和気あいあいとした雰囲気同社。皆が前向きに仕事に取り組んでいます

高俊興業株式会社

柔軟な働き方の推進で定着率向上を目指す

事業目標

- ・テレワークの実運用に向けたインフラ整備(テスト後の課題による)
- ・従業員の定着率向上(前年対比)

社内インフラ環境整備と柔軟な働き方の推進で離職者減を目指す

建設系産業廃棄物の再資源化を通じて環境保全に貢献する高俊興業株式会社。収集運搬から中間処理、リサイクルに至るまでの作業を一貫して行っています。同社の大きな強みは、自社保有の再資源化施設による再資源化率の高さです。「当社2つのエコ・プラントにおけるリサイクル率は、90%という高い水準を保っています」

そう語るの、総務部担当部長の山口浩司さん。事業展開は順調でしたが、コロナ禍でテレワークを導入する企業が増加したことで、自社のテレワークを含めた柔軟な働き方の推進や社内のインフラ環境整備が遅れていたことが浮き彫りになりました。

「柔軟な働き方を推進するために、社内のインフラ整備や運用ルールの作成に関する情報を得たいという思いがありました。また、従業員の定着率の向上も課題でした。タイミング良く今回の事業を知り、参加することになりました」

従来の働き方を見直し、柔軟な働き方を推進することで、定着率向上を図りたいと考える同社。事業での取組のポイントは何か

社内インフラ整備による利便性向上で働き方の変化が徐々に浸透

同社がテレワークも可能となる環境整備を検討し始めたのは2020年のこと。「当初は業務基幹システムもオンプレミスでしたので、社内システムのクラウド化が必要でした。業務基幹システムは開発後20余年が経過しており、数年前から刷新が検討されていましたが、ほぼ同時期にクラウドシステムの導入を決定。2022年6月運用開始を目指して2021年1月から開発準備が始まりました。これが完成すれば、自宅や外出先でも業務が可能となり、テレワークを含めて働き方の柔軟性が一気に広がると思います」

しかし、工場で働く従業員には、テレワークは馴染まないことが課題として残っていました。

「工場を抱える当社のような業態では、テレワークを最優先に進めることは難しいというのが正直なところ。しかし、コンサルタントから同じく工場を抱える企業の取組を聞き、『できる部分から始めましょう』とのアドバイスを受けたことで、基幹システムの運用開始前までにできることを考え、取り掛かることにしました」

今年度は、規程整備の他、テレワーク用に準備したノートPCやタブレットを利用し、各種会議・打合せをWEBツールを活用したオンライン化しただけでなくペーパーレス化も進め、従来の仕事のやり方を変えることをメインに取組んでいます。また、情報システム部が無線LANの導入や本社・工場会議室へのWEB会議モニター設置等、より利用しやすい環境整備を進めてくれたこともあり、今では会議室でWEBを利用している風景が日常になりつつあります。まだ社内ですべて導入されてはいないものの、コロナ禍の中で自宅待機を余儀なくされた社員等に、テスト的にテレワークを実施してもらうことも始めています。クラウドサービスやWEB会議を活用することで、一定の業務においてはスムーズに業務を行えることを確認しました。クラウド型勤怠管理システムを導入して就業管理も開始しました。

「本当に少しずつですが、柔軟な働き方を実現できる環境が整いつつあると感じています」

山口さんは、テレワーク等から派生するメリットについて次のように考えています。

「一つは就業場所が制限されないことです。本社、工場とも、これ以上社員が増やせないほど手狭になっていますが、



インフラと規定を整えることで、テレワークが徐々に浸透し始めています

今後も増員は考えなければなりません。これまでの環境では、事務所に出不社しないと仕事ができず、業務フローも出社を前提に構築されていました。テレワークで対応可能な業務が広がれば、事務所に出不社する社員を限定でき、現在の事務所の有効活用が図れますし、必要であれば事務所の分散化検討等も容易になります。また、今後更に増えると思われる育児・介護で出不社が困難となる社員が、休業せずに働き続けることも可能になると思います」

一方、工場における働き方については、次のような考え方ができるようになったそうです。

「工場でも、WEBを利用した働き方の変化が始まっています。現在、テレワークでできない業務が確固としてあるのは致し方ないと思いますが、働き方の変化が進んでいけば、今はまだ気づいていない新たな働き方が見えてくると思います」

入社後の育成方法を見直し

柔軟な働き方の推進と同じく解決すべき課題だったのが、従業員の定着率向上です。

「特に、工場での作業があるサイクルエンジニアや運搬収集を担うドライバーの早期離職をどう防ぐかが大きな問題となっていました。コンサルタントには社内での状況を相談しながら、改善への取組を進めていきました」

同社では、新入社員向けの「初期研修制度」を見直し、2021年10月から研修方法を変更しました。

「初期研修で大切なのは、当社に愛着・誇りを持ってもらうことだと考えました。これまでは指導・教育を現場に一任してきましたが、見直し後の初期研修では、当社のリサイクル率の高さ、環境に関わる仕事への社会的価値等、エンゲージメントの醸成を意識したものに変更しました。新入社員の皆さんには、これまで以上にしっかりと当社を理解してもらえようになったと思います」

初期研修後のOJT期間は、新入社員がストレスなく仕事を覚えられるように、指導者との相性を確認する等、関係構築に重点を置いて取り組むことにしました。必要に応じて、指導する人間の変更も行っています。

また、「新入社員を社員全員で育てる」ために、WEBツールを活用し、新入社員毎に業務の理解度や指導ポイント等の情報を、育成に携わるメンバーが共有できる仕組みも導入しました。

「様々な部署の人間が新入社員育成に関わり、社員全員で新しい仲間を育てる風土が根付いてくれれば良いと考えています」

また、2022年1月から、「1ヶ月継続勤務支度金」の支給を始めています。

「当社で長く活躍して欲しい…という当社の想いを新入社員に感じてもらうために、当社会長の発案で、この制度を導入しました。支給した人数はまだわずかですが、初期研修の見直しと併せて相乗効果を発揮しており、1ヶ月以内で退職する人の数は明らかに減り始めています。今後もしばらくは検証を続けていきたいと思っています」



柔軟な働き方の推進を担当する総務部の山口さん

今後の課題は女性活躍・健康経営の推進

働き方の変化や、新入社員育成方法の変化など、ポジティブな変化が起こった同社。山口さんは事業参加の感想について、次のように語ります。

「テレワークを含めた柔軟な働き方の推進と定着率向上は、この事業への参加・不参加に関わらず会社として取り組まねばならない課題でした。今回、タイミング良くこの事業に参加でき、コンサルタントからツールの導入方法や事前の検討事項などのアドバイスをもらえたことで、改めて方向性を確認することができました。色々相談でき、助かったという気持ちですね。自社のみで取り組んでいたら、もう少しスローペースになっていたと思いますので、参加して本当に良かったと思います。柔軟な働き方の推進も定着率向上も、まだまだ課題はたくさんありますが、会社は良い方向に進んでいると感じています」

また、山口さんはこう続けます。

「今後は、女性の活躍推進にも取り組む必要があると思っています。柔軟な働き方の推進は、女性の活躍の場を広げることにもなると考えています。これからは、男女を問わず育児・介護と仕事の両立に悩む方も増えてくるので、誰もが安心して働ける環境を作っていければと思います。また、当社は健康経営にも積極的に取り組んでいます(健康優良法人2022大規模法人部門に認定)ので、柔軟な働き方の推進と合わせて福利厚生面を見直し、充実させていくことで、定着率向上にもつなげたいと考えています」

足立工業株式会社 東京支店

管理職がタッグを組み、若手の意欲向上を目指す

事業目標

- ・個々の成長目標の作成
- ・成長目標に対し、管理職からの定期的なフィードバック面談実施
(結果として、若手従業員からの情報収集や意見が出やすい雰囲気のある会社を目指す)
- ・離職者数削減

若手から意見が出やすい職場を目指し、 中間キャリア層の育成へ

足立工業株式会社は、官庁関係の建物や大手ゼネコンが手がけるビル・マンションの給排水設備や衛生、空調設備など、トータルで施工を請け負う80年以上の歴史を持つ企業です。同社では、低層から超高層までの集合住宅工事も広く手がけています。人手不足である業界内の他社と同様に、常日頃人材確保についての課題と向き合いながら業務にあたっています。東京支店管理部課長の藤田仁さんは、本事業への参加を決めた背景について次のように話します。

「ハローワークへ求人を出したり、学校訪問をしたりと積極的に採用活動を行っていますが、なかなか問い合わせがありません。さらに、複数人が同時に退職するというケースがあったため、今いる社員をいかにつなぎ留め、定着させていくかという視点が必要と考えました。組合からのお誘いがあったのを機に、人材確保についてのヒントを得るため参加を決めました」

社員定着に向けて、若手社員からの情報収集や意見が出やすい雰囲気を整え、離職者数削減につなげることを目標に盛り込みました。また、比較的キャリアの浅い若手とベテランの管理職とをつなぐ、中間キャリア層の育成も目指しました。「期待役割」を明示した個々の成長目標の作成や、その目標に対し、管理職からの定期的なフィードバック面談を実施することなども事業目標としました。

エンゲージメント調査で 見えてきた従業員の本音

コロナ禍により、セミナー、コンサルティングはすべてオンラインで実施されました。

まずはセミナーでエンゲージメントの概念や、エンゲージメントを向上させた企業の成功事例などを学びました。また、自社従業員の実態を把握するために「エンゲージメント調査」を実施。その回答の分析結果から見えてきた課題の解決に向け、専門家からコンサルティングを受けました。

「エンゲージメント調査は事業の主旨や参加した経緯などを



本事業への参加を進めた管理部課長の藤田仁さん(左)。
工事部部長の坂口龍介さん(右)は、現場の社員が和むような褒め方を意識しています。

事前に説明しないまま行ったため、回収率は低めでした。また回答内容には会社の方針と異なる意見や、『どちらでもない』といった自分の意思を表さない曖昧な回答も目立ったそうです。『自分の仕事に対してほめられたことがあるか』という問いに対し、半数以上が『ない』と回答していたことや、『上司と気兼ねなく話せない』という回答も半数近くありました。普段から従業員には頻繁に声をかけ、相談しやすい環境が提供できていると思っていたので驚きました」(藤田さん)

この調査結果を重く見た藤田さんは、工事部部長の坂口龍介さんにも声をかけて協力を求め、この2人が中心となってエンゲージメント向上に向けて取り組むことになりました。その後、それぞれ部下を持つ工事部の5名の管理者にも事業への協力を依頼しました。この5名にはコンサルティングにも参加してもらい、企業のエンゲージメントを高めるためには、管理者の指導スキル向上が必須であることや、部下の適切な褒め方、叱り方を全員で学びました。

「私の場合は、仕事に関する思いを伝え過ぎていたのかなと思います。施工について社員が意見を言う前に『どう思う?』と先に聞いてしまいがちですが、セミナーで学んだことを意識して、相手の考えをまず聞き、ほめる時はしっかりほめ、ネガティブなコメントを控えることを心がけるようになりました」(坂口さん)

プロジェクトメンバーはこの研修で身に付けたコミュニケーション力を各自のチームに持ち帰って実践した結果、工事部長である坂口さんのもとにも、若手から直接相談が持ちかけられるケースが増え、以前とは関係性が変わってきたそうです。



エンゲージメント調査の結果から、管理職が社員との円滑なコミュニケーション方法についてのレクチャーを受講

キャリアプランシートを基に「1on1 面談」を実施

管理部、工事部それぞれの管理職がマネジメントレベルの向上に向けてコンサルティングを受ける一方で、各々が管理する部下18人には「キャリアプランシート」を作成してもらいました。このシートは「3年後の自分の職場での立場」「ワークライフバランス」「自分が期待されていること」「仕事上での自分の強み」「これからの足立工業」について、自身の思いをシンプルな書式で書き出してもらうものです。また、このキャリアプランシートの内容をもとに、従業員へのフィードバックとして「1on1面談」を実施し、社員一人ひとりの思いをヒアリングしました。

「工事部ではざっくりばらんに今の考えや思いを話せる面談になるように、キャリアプランシートに記入したことに対して、率直に何を感じているか聞くことを心がけました」(坂口さん)

「以前から管理部の所属メンバーには、自分の苦しい業務の克服に向けた個別目標を立ててもらっているのですが、1on1面談ではキャリアプランシートに書かれた自分の理想の将来像を実現するために、苦しい業務をどのように克服

キャリアプランシートによる回答例

していくか?という視点で実施できたため、目標の進捗確認という意味でも効果的でした」(藤田さん)

エンゲージメント調査の結果では、後ろ向きで曖昧な回答が目立ちましたが、今回作成したキャリアプランシートには、従業員自身の目標や、数年後の自分をイメージした、より具体的な目標を回答する社員が増えている印象です。質問の内容を自分なりに考えたことがうかがわれる回答が多く、管理職が部下への適切な接し方を意識したことで大きな変化が現れました。今後面談は賞与月に合わせて定期的実施していく予定です。

取組を全社的に広め、次の世代に思いを伝えていく

「私たち管理者層がエンゲージメントについて学び、時間をかけて調査や分析に取り組んでいる姿や、部下と同じ目線の高さで仕事のやりがいについて真剣に話す姿勢などは、若手社員にとって会社の本気の取組として映ったはず。若手社員からの意見が出やすくなったのもその結果と考えています」(坂口さん)

この取組をさらに継続し、全社的なものへと広めるべく、本社への提案も行っています。

最後にお二人に今後への抱負をお聞きました。

「取組んで一番嬉しかったことは、管理者層と従業員が“やりがい”や“社会貢献”というテーマについて同じ目線で話しあえたことです。管工事業界は常に人手不足ですが、ここに集まっている仲間であつた一つの目標に向かって仕事することはやりがいにつながるはず。それを会社のカラー(特色)として定着させ、次の世代にもつないでいきたいと思つています」(坂口さん)

「公共性の高い仕事をしている自分達の会社への貢献度を高めることが、社会貢献につながるということを、私たち管理職から従業員へ伝えていきたいと思つています。自分の仕事が社会に貢献している、という意識を持つことはやりがいにつながり、それが会社に対する誇りや、エンゲージメントの向上につながることも、また、離職者数の減少につながることも知りました。離職率が下がることによって働きやすい職場であることがアピールできるようになれば、今後は採用力の強化にもつながると思つています」(藤田さん)

若手が意見を言いやすく、のびのびとした職場環境を整備していくことで、今後も社員の定着につなげていきます。

株式会社コージ建設

スキルマップの活用で、社員が自らキャリアを考えるきっかけに

事業目標

- ・日本人労働者のキャリアパスの作成
- ・外国人労働者のキャリアパスの作成
- ・離職者数削減(前年比減) ※外国人労働者の就労期間満了を除く

社員にとって魅力ある会社作りを推進

2001年に設立された株式会社コージ建設は、戸建・マンションの水回り配管や器具付およびリフォーム工事などの請負からスタートしました。その後、配水小管の布設替え工事の下請けを経験しながら、現在は東京都水道局の水道施設工事をメインの事業とし、成長を続けています。同社専務取締役の中村明子さんは、事業への参加について次のように話します。

「人手不足の問題は、管工事業だけではなく建設業界全体にあり、若い人がなかなか入ってきません。5年後10年後と、会社の将来を考えたときに、社員にとって魅力ある会社作りをしていくことで、現在のメンバーを定着させるだけでなく、若い人が入りたくなるような会社にしていきたいと考え、参加しました」

社員に対してできることは何でもやってあげたいと、以前から社員への待遇改善を検討していましたが、本事業参加を機に次々と新たな取組を実行していくことになりました。



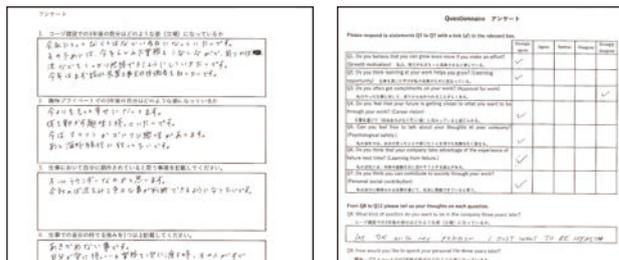
「様々な取組を行った激動の1年でした」と語る中村明子さん

キャリアプランの実現に向けたスキルマップを作成

最初に行った従業員サーベイの結果では、同社の社員のうち「私は努力すればもっと成長できると信じている」が7割程度だった一方、「自分の仕事に対して褒められることが

主業務	日報・写真・打合せ 在庫管理含む	日報・写真・ 在庫管理含む	日報・在庫管理 含む	刃先・材料4t	刃先・材料3t	3か月未満・運転手
年度/入社年次	現場リーダー			現場作業員A	現場作業員B	現場作業員C
資格要件	日本建築衛生管理教育講習	貯水槽清掃作業監督者				
	技能講習	石積作業主任者				
		職業欠乏・酸化水素危険作業主任者				
	日本水道協会講習	配水管工技能講習・大口径				
	技能講習	車両系建設機械(整地等)				
	日本水道協会講習	配水管工技能講習一般・街置				
技能講習	小型移動式クレーン および 玉掛け					
		地山掘削・土止め支保工作業主任者				

▲ コージ建設が作成したキャリアパス



▲ キャリアプランシートのサンプル。日本語版(左)と英語版

あるか」という問いに対しては「どちらともいえない」という回答が半数近くありました。また、社員のうち6人が、日本語の読めない外国人労働者ということもあり、彼らの意見を聞く機会が少なかったため、英語版のサーベイも活用し、日本人と同じ問いに答えてもらいました。

「経営側に立つ者として、感謝を伝えてきたつもりでしたが、その思いは従業員に伝わっていないという結果でした。私も含めて、『ありがとう』という気持ちをもっと明確に言葉にして伝えた方がいいと気づきました」

そこで、社員の仕事へのやりがいを高めるため、事業目標として「日本人・外国人労働者のキャリアパスの作成」などを設定し、離職防止につなげることを目指すことにしました。

コンサルティングでは、まずは従業員自身のキャリアを見直すためスキルマップの作成に着手。スキルマップは、会社として社員に身に付けてほしい資格や技能を一覧化した表で、事務部門と工事部門の両方で作成しました。

「スキルマップでは、最低限必要な資格や免許を、入社何年目までには取ってくださいという目安を示し、クリアすれば給与アップにつながる可能性があることを見える化しました。給与を上げる手段がわかれば、スキル向上の意欲が増すと考えたのです」

所在地 東京都足立区佐野1-20- 22

従業員数 18名

URL <http://www.ko-jikk.com/>

社内ディスカッションを新社屋で開催 コミュニケーションの活性化へ

社員の勤労意欲や組織への貢献度を高める方法を検討していく中で、同社は思い切った制度の改革に着手します。その一つが「完全月給制への移行」です。

「会社設立以来、当社の給与は日給月給だったので、雨天での休みや年末年始、夏休みなどの休暇中は給与が発生しないため、必然的に金額が少なくなってしまう。コンサルタントからのアドバイスを受け、思い切って完全月給制に移行したことで、社員やそのご家族が安心して働ける環境に近づけました」

そしてもう一つ、社員からの要望が多かった「年次有給休暇の買取り制度」も策定しました。中村さんは次のように話します。

「新社屋には、モニターなども設置した社内研修スペースを新たに整備。ここを活用して、『仕事に主体的に取り組むとはどのようなことか?』というテーマで、社員全員でディスカッションを実施しました。『どんな制度が会社にあれば、社員は主体性を持って仕事に取り組めるか?』という話題が出た際に、もっとも多かった意見が『年次有給休暇の買取り制度』でした。有休を取得したくても、自分が休むことで、上司や他の同僚に負担がかかってしまうと感じており、取得しにくい背景がありました。法律で定められた日数を上回ったり、退職時に残っているものや、時効になった場合の有給休暇については例外的に買取りが可能であることをあらためて知り、制度の導入に踏み切りました。社員が自分の考えや意見を率直に話してくれるので、ディスカッション自体も非常に有用で、やって良かったと思います。ディスカッションの実施により、それぞれの社員が自分の仕事に対してどんな思いを持っているのかを知ることができました」



「主体的に仕事に取り組むとは?」を議題に実施した討論会の様子

今後は定期的に、社内でのセミナーや発表会等に活用していきたい、社員とのコミュニケーションをさらに増やしていきたいと中村さんは話しています。

社員定着のための魅力づくりから 会社と社員のより良い関係に向けて

その他の取組として、外国人従業員を含む全社員に、3年後の自分の姿や自分が会社から期待されていること、これからのコージ建設に必要なと思うことについて書いた「キャリアプランシート」を作成してもらいました。このシートに書かれた一人一人が描いているキャリアビジョンと、今回の事業で会社として作成したスキルマップを関連付けながら、1on1面談を実施。従業員の成長を会社が一緒に考えることによって、キャリアビジョンの実現に向けたサポートに役立てる取組を定期的実施していきます。

中村さんは、本事業を振り返っての感想を次のように話してくれました。

「コンサルタントから、第三者の視点でアドバイスをもらったので、ともすれば独りよがりになりがちな経営層の思いや考えを客観的に伝える方法を学び、社員にも伝えられたのではないかと思います。残業の多い業界ですが、当社は事務部門のスタッフが工事報告書の作成などをカバーし、どの社員も大体18時ごろには退社できるような体制にしています。更に当社は、給料は減らさずに休みを増やしていく仕組みにも力を入れています。このような取組を進めていかなければ、新入社員の採用はもちろん、社員の意欲を向上させ、定着させるだけの魅力につながらないと考えます。会社と従業員双方にとってWin-Winの関係をつくることも重要です。そこにたどり着くまではまだ時間はかかると思いますが、少しずつ進歩していければと思います」

社員のエンゲージメント向上を軸に、働きやすい環境づくりの面でも思い切った変革を断行したコージ建設。作成したスキルマップを活用することで、それぞれの従業員が描くキャリアビジョンがより具体的になることを期待しています。



新社屋のオフィス風景。工事写真の整理などの事務作業で現場をサポート。



公益財団法人

東京しごと財団
Tokyo Foundation for Employment Services

企業支援部 雇用環境整備課

<https://www.shigotozaidan.or.jp/koyo-kankyo/>

雇用環境整備課



所在地

〒102-0072
東京都千代田区飯田橋3-8-5
住友不動産飯田橋駅前ビル10階・11階

アクセス

最寄り駅：飯田橋駅
●JR中央総武線＝東口より徒歩3分
●東西線＝A5出口より徒歩1分
●南北線・有楽町線・大江戸線＝A2出口より徒歩2分

業務時間

平日 9:00～17:00 (ご来所の際は事前にご連絡ください)
※12:00～13:00は除く。 ※土日・祝日・年末年始は休業。

TEL

☎ 03-5211-2395



令和4年9月