



平成 27 年度 企業の正社員化取組事例集



東京都産業労働局

はじめに

平成 27 年 11 月に厚生労働省が発表した「平成 26 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」では、非正規雇用労働者の割合が 4 割を占めることが明らかになりました。

非正規雇用労働者の増加の背景のひとつには、企業現場では嘱託形態での高年齢者の継続雇用が進んでいることや、生活スタイルに合わせてパートやアルバイトでの雇用を選択する女性等が増えていることがあげられます。

しかし、正社員として働くことを希望しながら、非正社員として働かざるをえない「不本意非正規労働者」も少なくありません。非正社員については、正社員に比べ、雇用が不安定であるうえ、賃金格差があることや能力開発の機会等に恵まれないなどの状況にあります。

一方、景気回復に伴い、企業では人手不足の状況にあり、とりわけ正社員等の不足感が大きく高まってきています。このような中、人材確保に悩む企業では、契約社員等の従業員を正社員として登用する動きが活発になっています。

東京都では、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 年間で 1 万 5 千人の正社員化を目標に掲げ、総合的な非正規雇用対策を展開しています。

現在、国と緊密な連携のもと啓発活動や助成金等により企業での正社員化を促進する取組を進めていますが、今回、取組の一環として、都内 1 万事業所を対象に正社員化の動向等についてのアンケート調査を行い、その結果をとりまとめました。

本書では、アンケート結果から、都内事業所の正社員への転換制度を導入した理由や雇用管理上の課題等が明らかになるとともに、実際に社内の正社員化に取り組まれている企業へのインタビューを通じ、転換制度や従業員の声などを紹介しています。

企業の経営者や人事労務担当者の皆様にとって、正社員化を推進するための参考資料としてご活用いただければ幸いです。

平成 28 年 3 月
東京都産業労働局雇用就業部

目 次

001 I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

～ 正社員化への取組に関するアンケート調査より ～

013 II 企業の取組事例紹介

013 有限会社原田左官工業所

016 株式会社浜野製作所

019 株式会社ゴーイング・ドットコム

022 株式会社 DUE

025 **コラム 1** 企業の動向分析

026 株式会社シンクワン

029 東京鋼材商事株式会社

032 首都圏建物管理株式会社

035 ビー・アイ・シー社会保険労務士法人

038 赤塚公認会計士事務所

041 株式会社アルファクス

044 **コラム 2** 大企業の取組事例「スターバックスコーヒージャパン株式会社」

045 株式会社アーヴィングプレイス

048 株式会社ドキドキグルーヴワークス

051 株式会社ジェンコ

054 株式会社天使のたまご

057 大泉双葉幼稚園

060 株式会社畑中ケアサービス

063 **コラム 3** 大企業の取組事例「株式会社三越伊勢丹ホールディングス」

064 株式会社永興

067 株式会社アルペジオ

070 株式会社ツリーベル

073 株式会社創協同設計事務所

076 株式会社バンケット・プランニング

078 III 東京都の非正規雇用対策の事業紹介

079 IV 取組事例紹介の企業一覧

第1章 調査の目的

近年、パートや契約社員、派遣労働者といった非正社員は年々増加しており、平成27年11月に厚生労働省が発表した「平成26年就業形態の多様化に関する総合実態調査」では、非正規雇用労働者の割合が4割に達したことが明らかになった。

非正社員は、正社員と比べて、雇用が不安定であるなどの問題が指摘されており、また賃金や教育訓練の受講機会等の処遇の面でも格差が生じている。

東京都では、都内1万事業所を対象にアンケート調査を実施し、企業の正社員化に対する意識や正社員転換の概要や課題、メリットなどを取りまとめた。

～ アンケート調査の概要 ～

1 調査の対象

本調査は、以下の統計調査資料（※）を基に無作為抽出した都内（島しょ部を除く）にある従業員規模5人以上300人未満の企業（個人経営を含む）10,000社

※ 平成24年経済センサス－活動調査（総務省実施）の本所事業所及び単独事業所

2 調査の期間

平成28年1月13日から平成28年1月29日まで（基準日：平成28年1月1日）

3 調査の方法

郵送配布、郵送回収

4 調査項目

- ・企業プロフィール
- ・正社員と非正社員の間で業務や待遇の内容での違い
- ・正社員転換制度やその活用状況
- ・若年労働者の中途採用の状況

5 回収及び集計状況

調査対象数 10,000 社、有効回収数 2,960 社

6 統計表の集計についての留意点

- ・各選択肢の回答率（％）は、小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合がある。
- ・各設問とも、回答者数を回答率算出の基礎としているため、複数回答の設問では、各選択肢の回答率の合計が100.0%を超える場合がある。
- ・原則として母数が少ない場合は、分析の対象外としている。

7 用語の定義

「正社員」 フルタイムで仕事に従事し、雇用期間を定められていない者をいう。

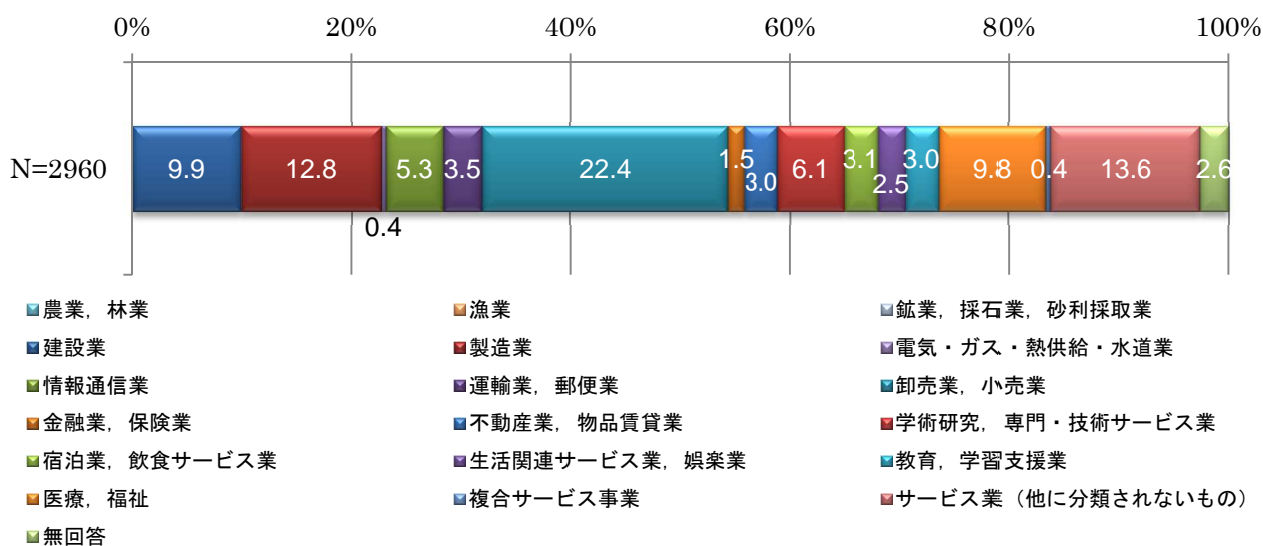
「若年労働者」平成27年4月1日時点で35歳未満の労働者をいう。

「中途採用者」既卒（高校、短大、大学、専修学校等）で採用した者をいう。

第2章 調査結果

1 回答企業のプロフィール

(1) 業種

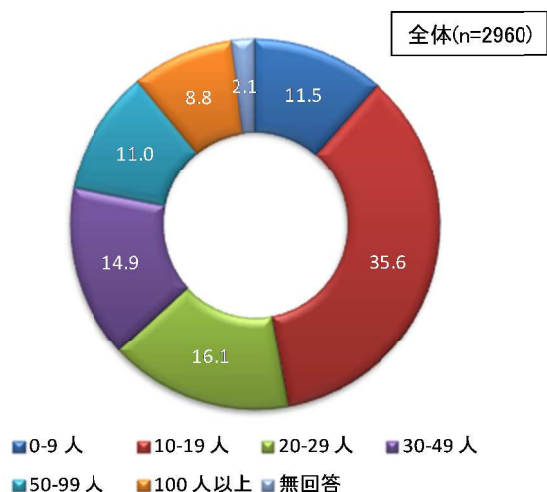


業種は、「卸売業、小売業」（22.4%）が最も多く、次いで「サービス業（他に分類されないもの）」（13.6%）、「製造業」（12.8%）、「建設業」（9.9%）、「医療、福祉」（9.8%）の順となっている。

(2) 常用雇用者数

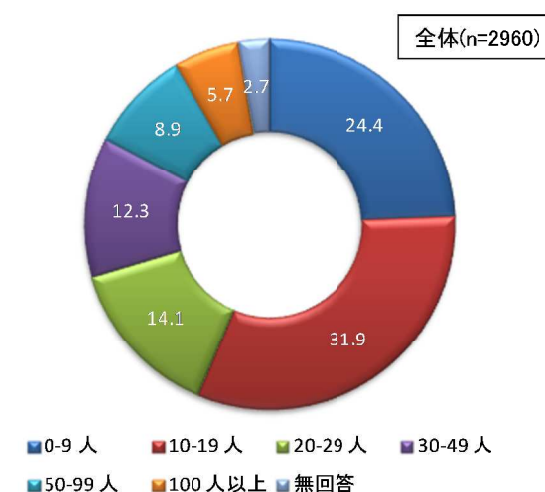
※ 雇用者には、正社員の他、パート・アルバイト等の非正社員、他会社への出向・派遣社員を含む。他会社からの出向・派遣社員は含まない。

① 常用雇用者数



常用雇用者数は、「10-19 人」（35.6%）が最も多く、次いで「20-29 人」（16.1%）、「30-49 人」（14.9%）の順となっている。

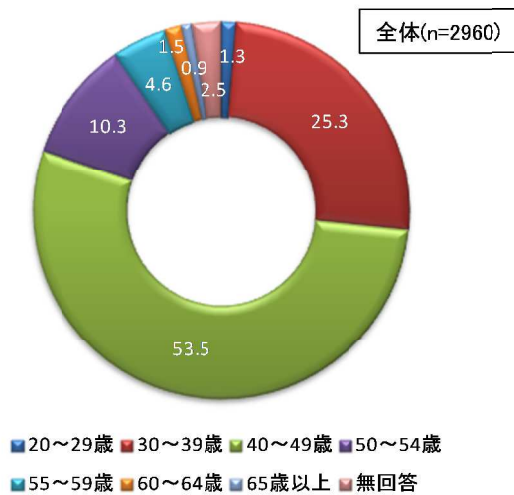
② ①のうち正社員数



常用雇用者数の内の正社員数は、「10-19 人」（31.9%）が最も多く、次いで「0-9 人」（24.4%）、「20-29 人」（14.1%）の順となっている。

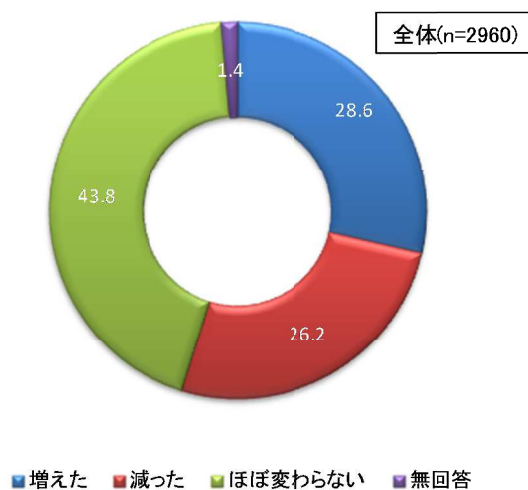
I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

(3) 正社員の平均年齢



正社員の平均年齢は、「40-49 歳」(53.5%) が最も多く、次いで「30-39 歳」(25.3%)、「50-54 歳」(10.3%) の順となっている。

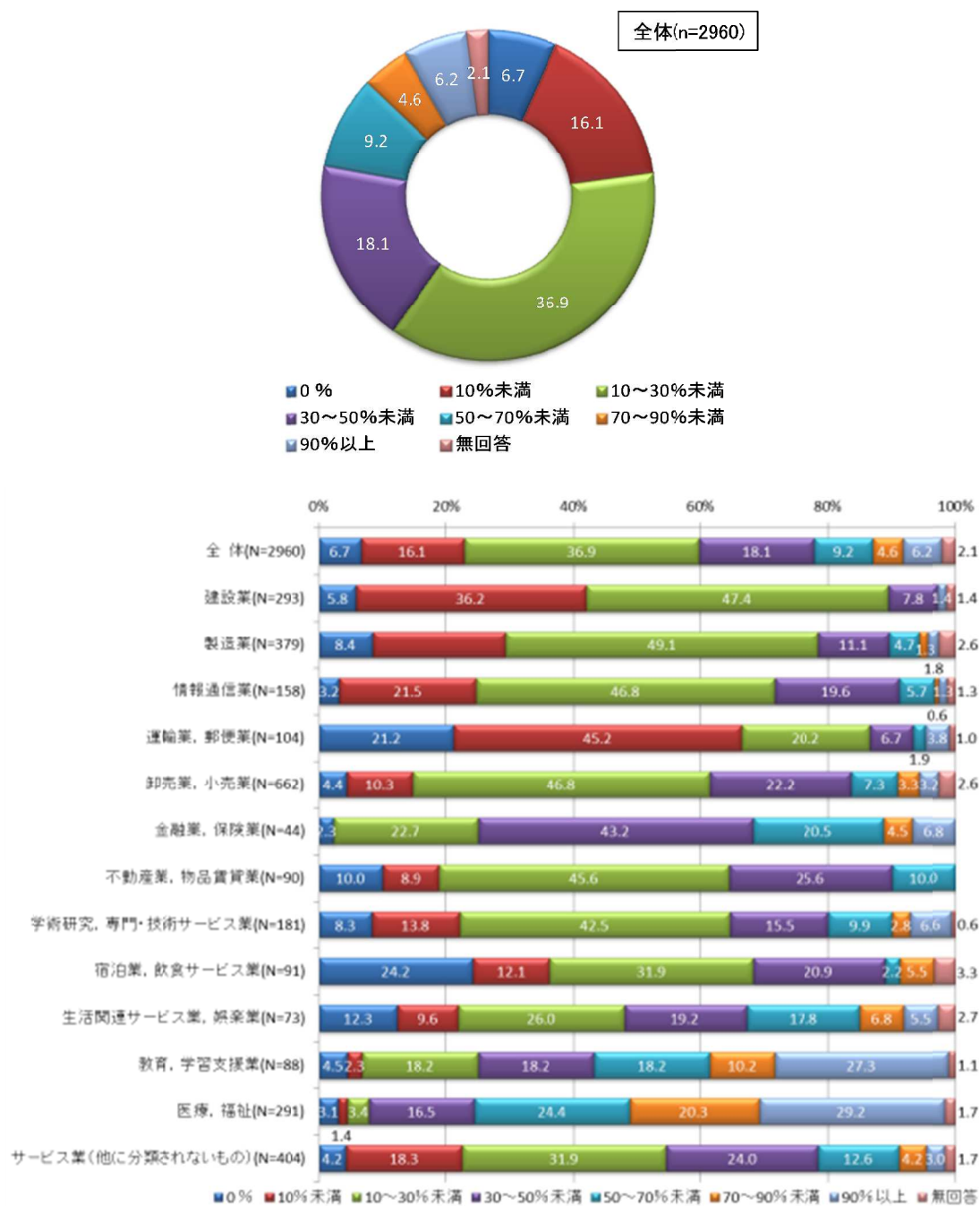
(4) 5 年前（平成 23 年）と比べた正社員数



5 年前と比べた正社員数は、全体としては「ほぼ変わらない」(43.8%) が最も多い。「増えた」(28.6%) が「減った」(26.2%) をやや上回っている。

I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

(5) 正社員に占める女性の割合（全体、業種別）

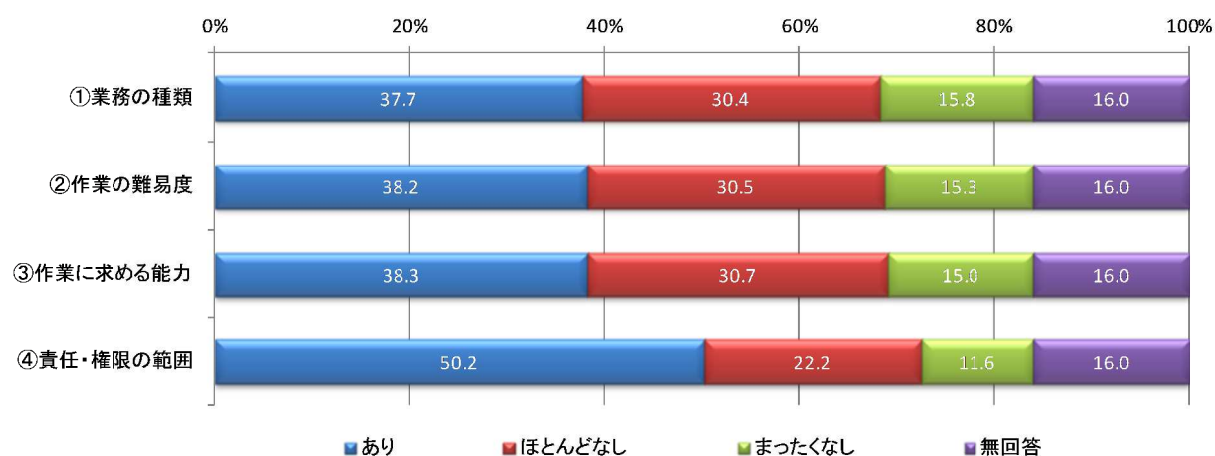


正社員に占める女性の割合は、全体として「10-30%未満」（36.9%）が最も多く、次いで「30-50%未満」（18.1%）、「10%未満」（16.1%）の順となっている。業種別にみると、「医療、福祉」「教育、学習支援」で女性の割合が高くなっている。

I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

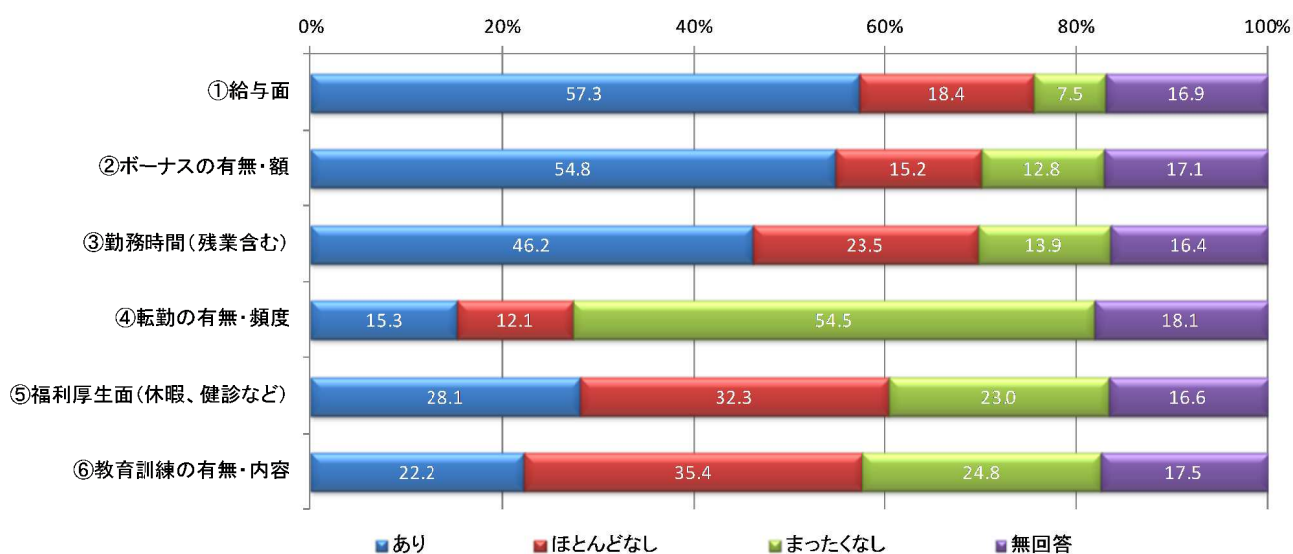
2 正社員と非正社員の間で業務や待遇の内容での違い

(1) 業務内容の違い



「責任・権限の範囲」で「あり」と回答した企業の割合が 50.2%と最も多かった。その他の項目については、「あり」と回答した企業は 4 割弱であった。

(2) 待遇面での違い

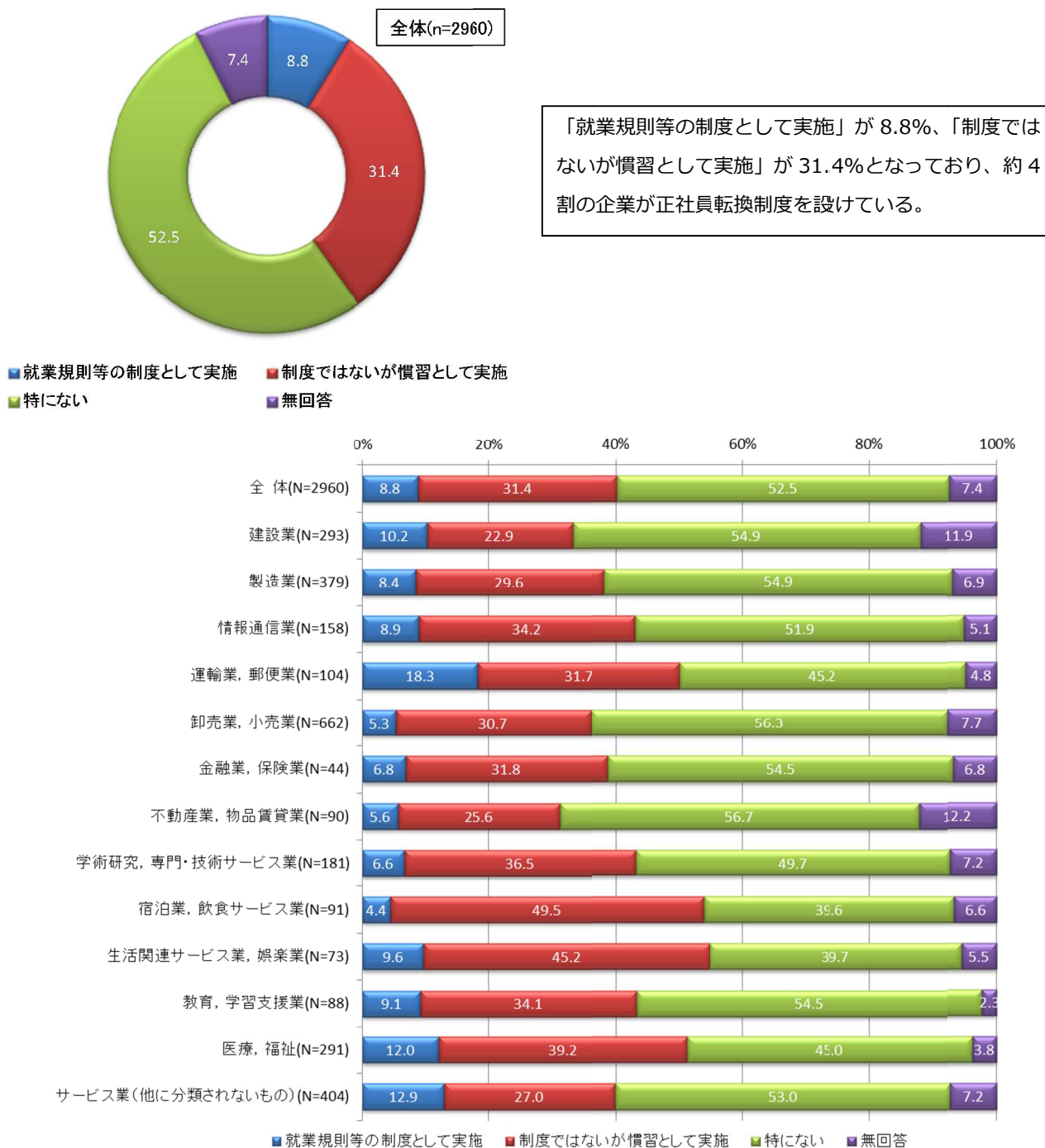


「給与面」、「ボーナスの有無・額」は 5 割超、「勤務時間(残業含む)」では 46.2%が「あり」と回答し、正社員と非正社員で明確な違いを設けている企業が多い。一方、「福利厚生面(休暇、健診など)」、「教育訓練の有無・内容」、「転勤の有無・頻度」については、6 割前後の企業が「ほとんどなし」又は「まったくなし」と回答しており、正社員と非正社員で明確な違いを設けていないことがわかった。

I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

3 正社員転換制度やその活用状況

(1) 正社員転換制度の有無（全体、業種別）

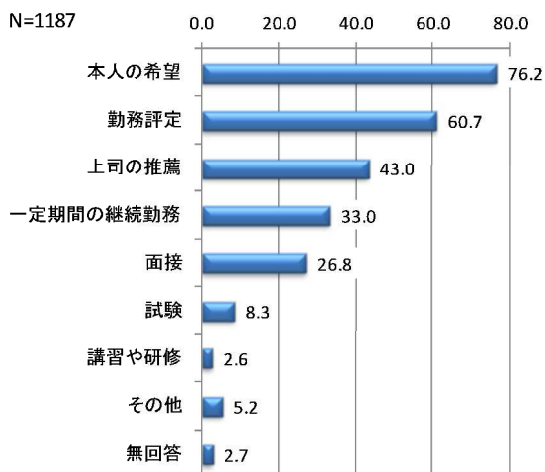


「就業規則等の制度として実施」、「制度ではないが慣習として実施」を合わせて5割を超えている業種は、「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」となっている。中でも「運輸業、郵便業」は「就業規則等の制度として実施」が他業種と比べて18.3%と最も多かった。

I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

(2) 正社員転換の基準（条件）

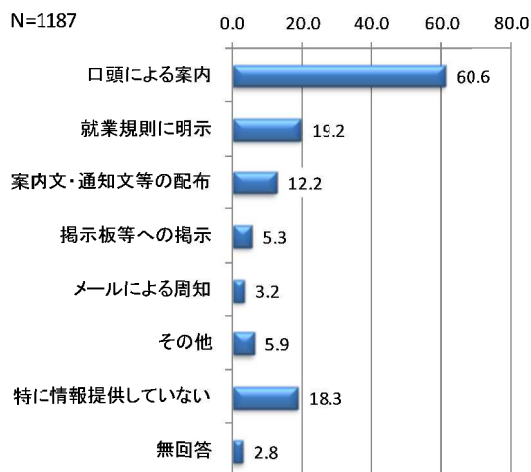
【複数回答可】



「本人の希望」（76.2%）が最も多く、次いで「勤務評定」（60.7%）、「上司の推薦」（43.0%）、「一定期間の継続勤務」（33.0%）の順に多い。

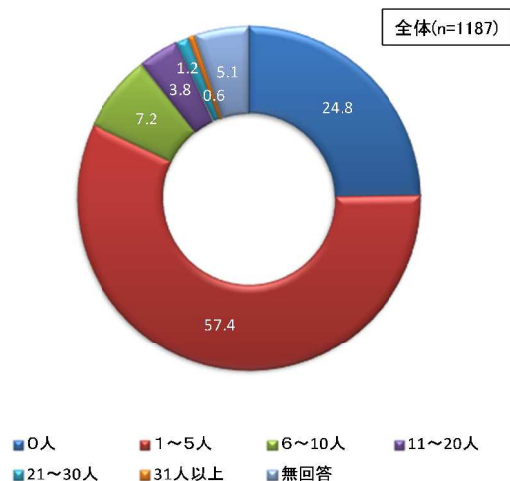
(3) 社員への正社員転換の情報提供の手段

【複数回答可】



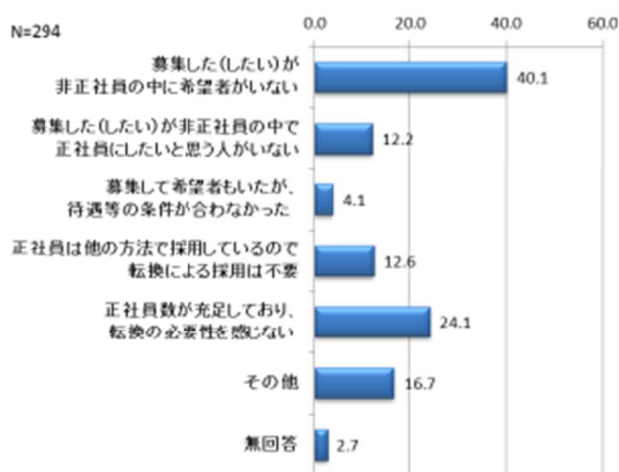
「口頭による案内」（60.6%）が突出して多い。「就業規則に明示」、「特に情報提供していない」が2割弱という結果になった。

(4) 最近5年間で正社員転換を行った人数



最近5年間で正社員転換を行った人数は、「1-5人」（57.4%）が最も多く、次いで「0人」（24.8%）、「6-10人」（7.2%）の順となっている。

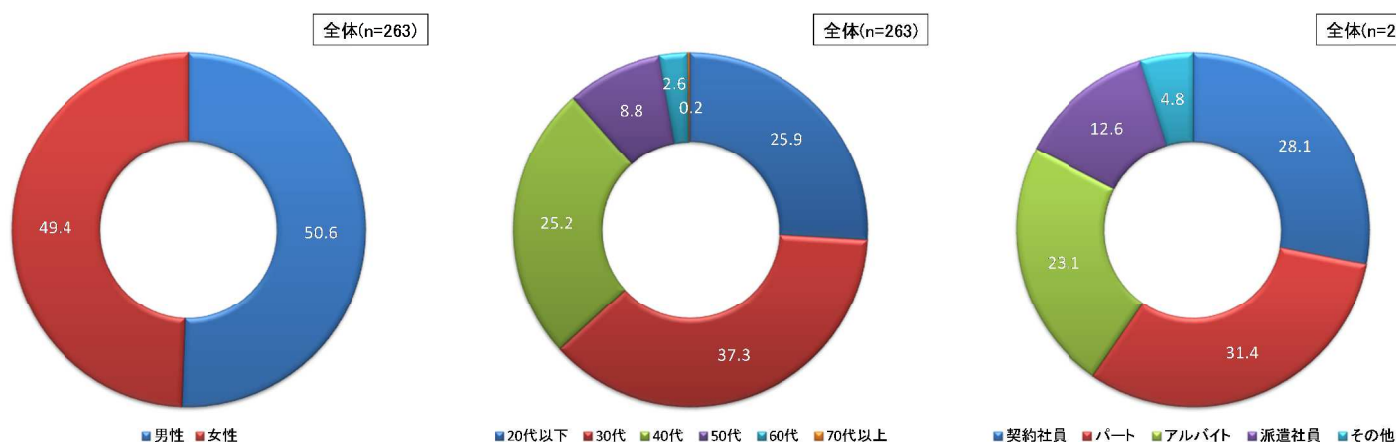
(5) 正社員転換を行っていない理由



「募集した（したい）が非正社員の中に希望者がいない」、「募集した（したい）が非正社員の中で正社員にしたいと思う人がいない」、「募集して希望者もいたが、待遇等の条件が合わなかった」を合わせると5割を超えており、半数以上の企業が転換の必要性を感じている。

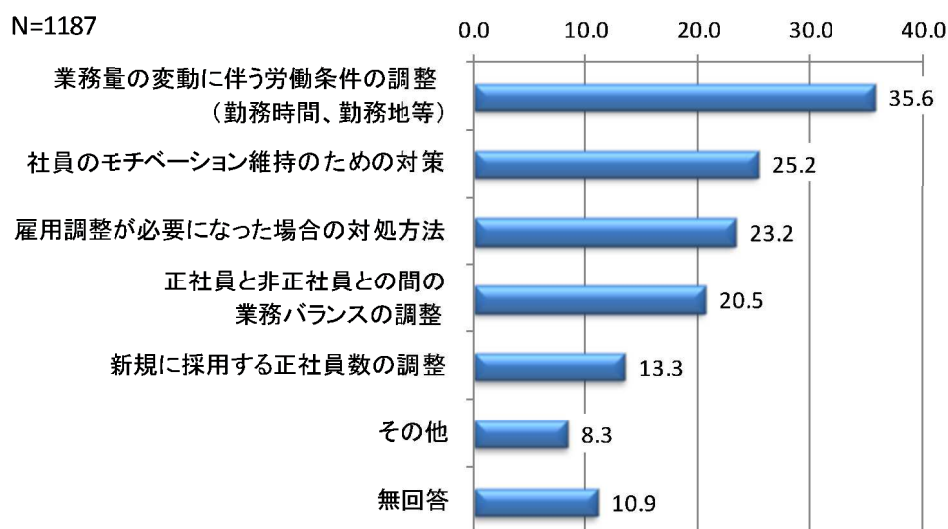
I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

(6) 正社員転換を行った正社員の性別・年代・非正社員のときの採用形態の割合



最近5年間で正社員転換を行った正社員の性別の割合は、男性が50.6%、女性が49.4%となっている。
 年代の割合は、「30代」(36.1%)が最も多く、次いで「20代以下」(25.9%)、「40代」(25.2%)の順となっている。
 また、非正社員のときの採用形態の割合は、「パート」(31.4%)が最も多く、次いで「契約社員」(28.1%)、「アルバイト」(23.1%)の順となっている。

(7) 正社員転換を行うことによる雇用管理上の課題【複数回答可】

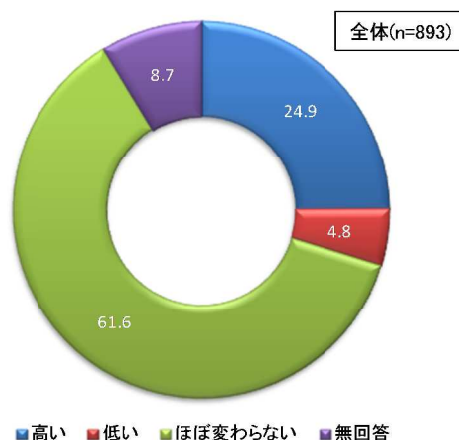


「業務量の変動に伴う労働条件の調整 (勤務時間、勤務地等)」(35.6%)が最も多く、次いで「社員のモチベーション維持のための対策」(25.2%)、「雇用調整が必要になった場合の対処方法」(23.2%)、「正社員と非正社員との間の業務バランスの調整」(20.5%)の順となっている。

I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

(8) 転換した者と当初から正社員で採用した者の定着率(※)の比較

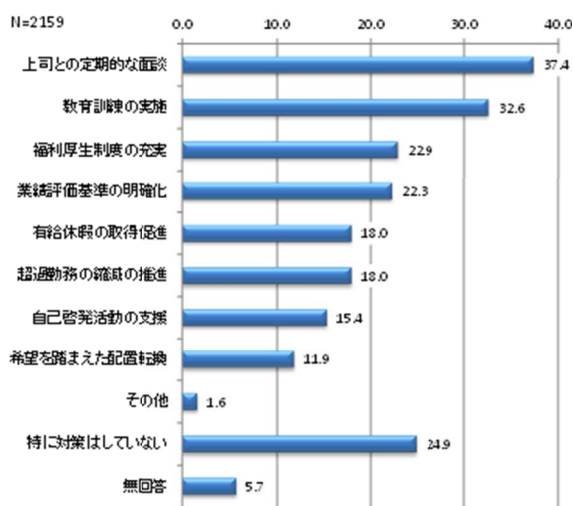
※ 定着率：転換又は採用時から6か月間継続して勤務している者の割合



両者の定着率は「ほぼ変わらない」と回答した企業が61.6%と最も多い。

しかし、24.9%の企業は、転換した者のほうが、当初から正社員で採用した者よりも定着率が「高い」と回答した。

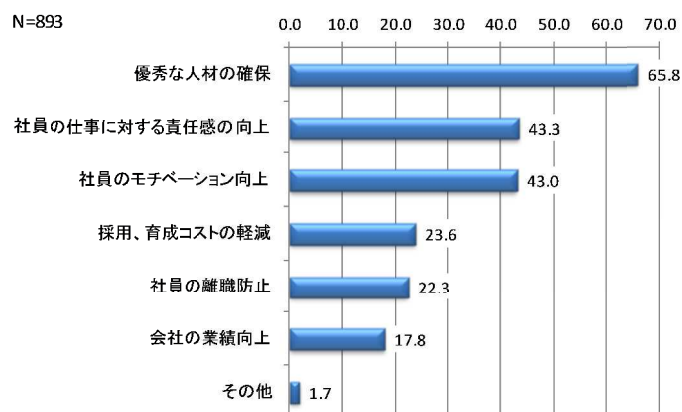
(9) 正社員転換を行った方の定着のためにやっている対策【複数回答可】



「上司との定期的な面談」(38.2%)が最も多いが、「教育訓練の実施」(30.7%)、「業績評価基準の明確化」(27.7%)、「福利厚生制度の充実」(25.8%)を挙げる企業の割合も高い。

一方、22.8%の企業が「特に対策はしていない」と回答した。

(10) 正社員転換を行ったことにより実感しているメリット【複数回答可】

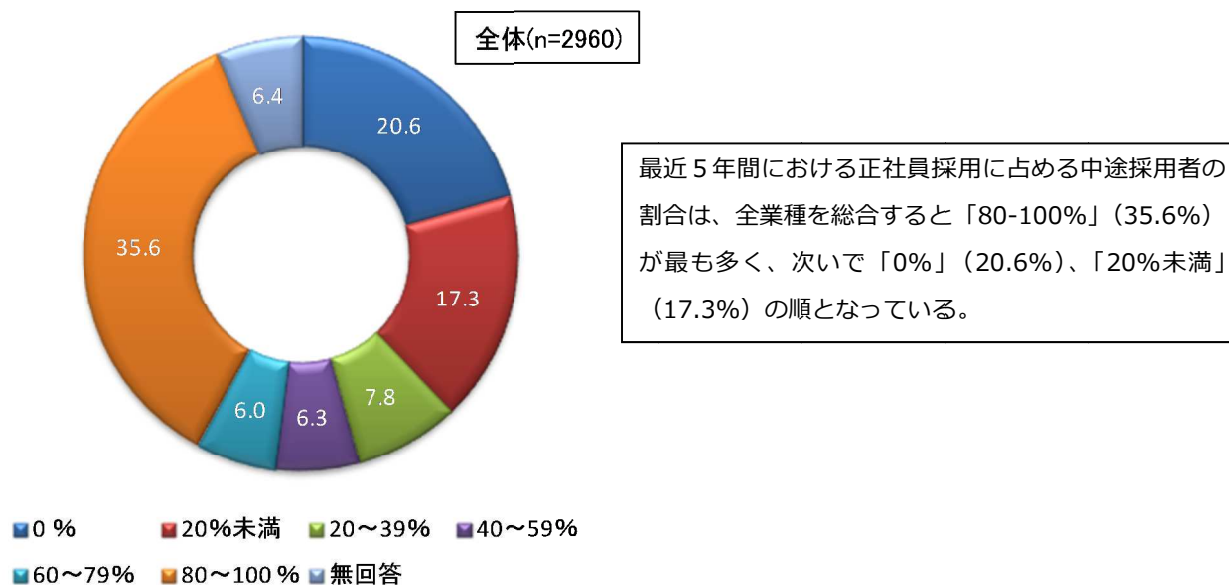


「優秀な人材の確保」(65.8%)が突出して多い。「社員の仕事に対する責任感の向上」(43.3%)、「社員のモチベーション向上」(43.0%)を挙げる企業の割合も4割超と高い。

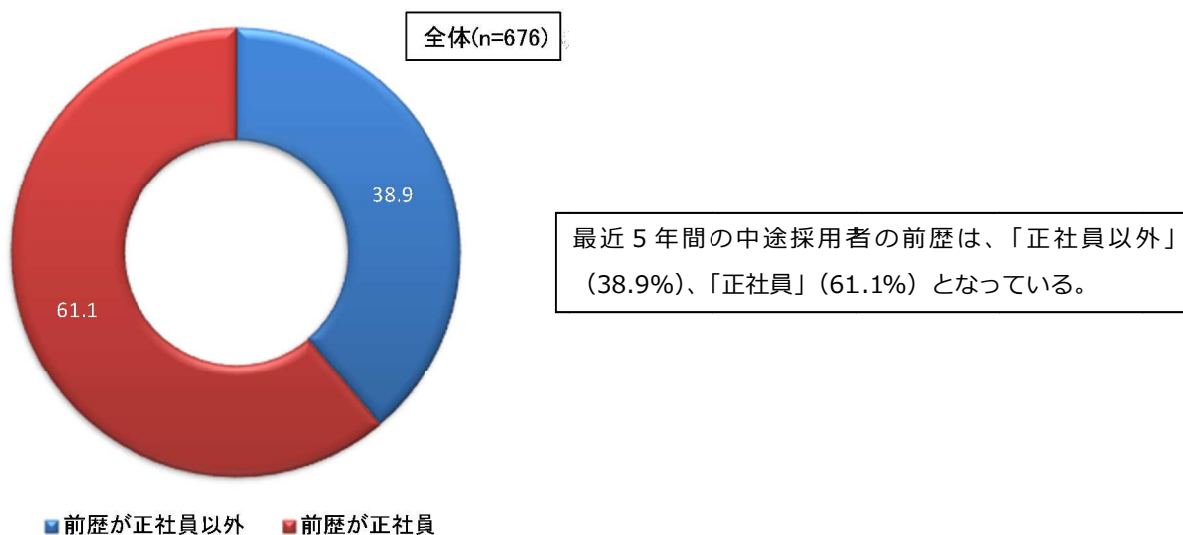
4 若年労働者の中途採用の状況

I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

(1) 最近5年間における正社員採用に占める中途採用者の割合



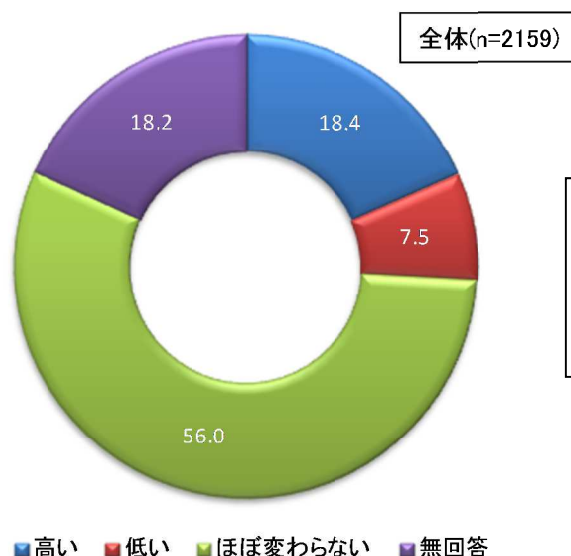
(2) 最近5年間の中途採用者のうち、前歴が正社員でなかった者（パート、アルバイト、契約社員、派遣社員等）の割合



(3) 中途採用者と新規採用者の定着率の比較

I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

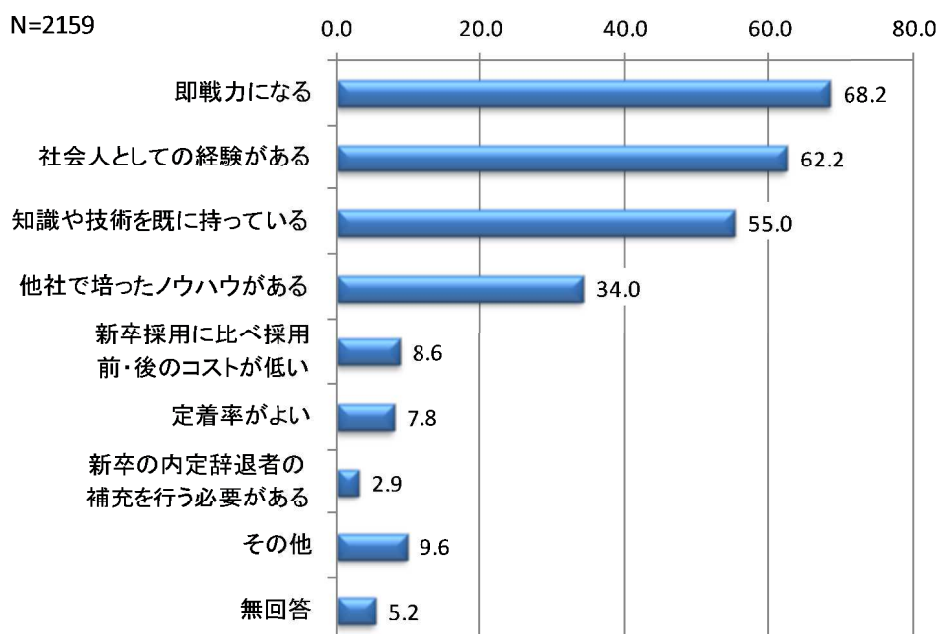
※定着率：採用時から6か月間継続して勤務している者の割合



両者の定着率は「ほぼ変わらない」と回答した企業が56.0%と最も多い。

しかし、18.4%の企業は、中途採用者のほうが、新規採用者よりも定着率が「高い」と回答した。

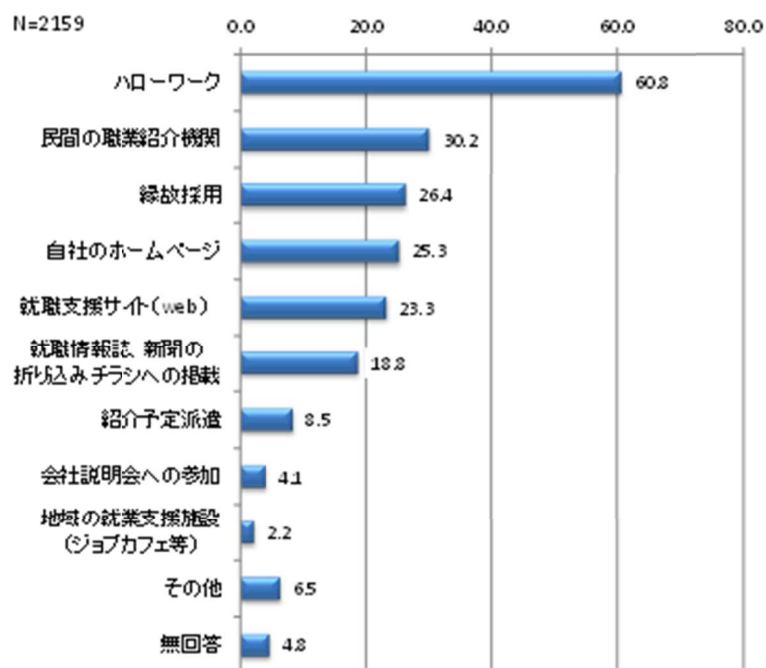
(4) 中途採用を行う理由【複数回答可】



中途採用を行う理由は、「即戦力になる」(68.2%) が最も多い。次いで「社会人としての経験がある」(62.2%)、「知識や技術を既に持っている」(55.0%) と答えた企業が半数以上となった。また、「他社で培ったノウハウがある」を挙げた企業が34.0%となった。

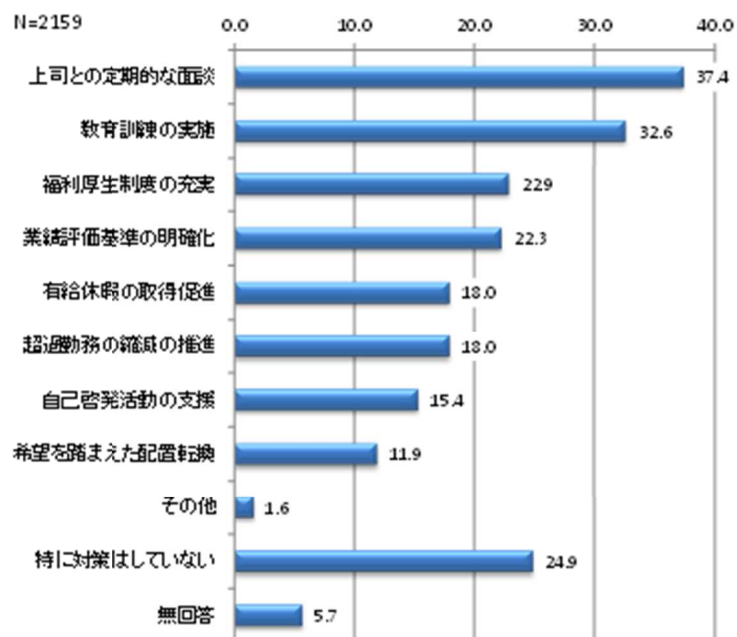
I 東京都内の中小企業における正社員化取組の動向について

(5) 中途採用者の募集方法【複数回答可】



中途採用者の募集方法としては、「ハローワーク」(60.8%)が圧倒的に多い。「民間の職業紹介機関」、「縁故採用」、「自社のホームページ」「就職支援サイト(web)」と回答した企業も2~3割いるが、コストを抑えるため「ハローワーク」を活用する企業が多いと考えられる。

(6) 中途採用者の定着のためにやっている対策【複数回答可】



「上司との定期的な面談」(37.4%)及び「教育訓練の実施」(32.6%)と回答した企業がそれぞれ3割を超えた。

一方、24.9%の企業が「特に対策はしていない」と回答した。

CASE 1 建設業

画期的な研修手法の導入で若手職人を育成！ 社長の細かい心遣いで従業員のやる気もアップ！

【企業情報】

企業名：有限会社 原田左官工業所
所在地：東京都文京区千駄木 4-21-1
ハラダビル
資本金：4800 万円
創立：昭和 24 年 4 月
代表取締役：原田 宗亮
従業員数：44 名（うち、正社員 44 名）
事業内容：左官工事、タイル貼り工事、防水工事、組積工事



有限会社原田左官工業所は、1949年、代表取締役である原田宗亮氏の祖父が個人事業として創業し、1972年4月に法人化した。時代のニーズに合わせた柔軟な手法を提案する「提案型左官店」をコンセプトとし、大規模な店舗の左官工事から住宅リフォームまで幅広く手掛けている。

◆左官業界に若手職人を

「左官業は一人親方と言って個人事業主になっている人が多いが、当社のように職人を正社員化するのは業界でも珍しい取組です。」と原田氏は自らの会社の特徴を語る。しかし、その背景には原田氏の考えがあった。

「左官職人は、1975年には30万人いたのですが、それが現在5万人にまで減少しています。しかも職人の高齢化も著しく、5万人のうち6割が55歳以上です。また機械化や左官以外の手法も取り入れられるようになったので、このままでは左官業が衰退してしまうのではないかと考えています。」と常々危機感を抱いていた原田氏は、「左官業を活気付け、業界の存続を図るためにも、若手職人の育成が急務だと考えています。」と20代、30代の若手や女性の左官職人を積極的に採用・育成している。

◆実習から正社員に、その後も続く「モデリング」

同社は、6か月の期間を定めた契約社員として採用し、その間は先輩について実習を行っている。採用された者のほとんどが未経験者であるが、6か月の実習の仕事ぶりを

見て、正社員に転換している。この実習は、厚生労働省が実施している「ジョブ・カード制度」の有期実習型訓練を活用している。

「昔は、『技術は親方の背中を見て覚えろ』というのが当たり前でした。しかし今はそういう時代ではありません。どう動いていいかわからず、結果1か月と続かないケースもざらでした。」そんな時期を経験し、原田氏は、研修にビデオ放映を使用した「モデリング」を取り入れた。「モデリング」とは、



原田 宗亮 代表取締役

先輩職人の作業をビデオに録画し、その動画を見て作業手順を真似て覚えるという仕組みである。この方法により、短期間で最低限の基礎技術を身に付けることができるようになった。正社員になってからも、「見習い期間」として先輩職人からのフォローは継続している。日々、目に見えて技術が身に付く喜びもあるようで、以前であれば5名採用して1か月後に残っているのは1名という状況であったが、今ではほとんど辞める者はいなくなった。

◆正社員として今後も働き続けるために

同社では、「見習い期間」を4年間と決めている。左官職人の仕事は日々同じ作業内容になりやすく、モチベーションの低下が心配されるところがある。そこで、緊張感、責任感を持って取り組むことができるよう、4年間という見習い期間を定め、その期間を終了したら一人前の職人として認める「年季明け披露会」を家族や取引先の方を招いて社を挙げて行っている。また原田氏は年季が明けた従業員に4年間の仕事を撮影したアルバムをプレゼントしている。初めは恐る恐る仕事をしていた表情が、4年後には立派な職人の顔になっている。「目標、目的があると彼らも頑張ろうと思う。こういった行事は盛大にやりたい。」と原田氏は共に働く従業員の頑張りを奮起させている。

【従業員の声】左官職人へチャレンジ！

古澤 ひかり さん

◆入社したきっかけ

入社したのは2015年4月1日、ハローワークの求人を見て応募した。現在は、防水工事及びブロックなどの材料の間にモルタルを詰めて積み重ねる組積工事に従事。その他新人の育成から、材料準備、清掃、材料の搬入などを担当している。

◆正社員になって

正社員になり待遇に変わりはないが、徐々に新しい仕事を任せてもらえるようになったので、今まで以上に緊張感と責任感をもって仕事をしたい。また、新人の育成も任されるようになり、自らの技術を自己評価することもあるが、現状に甘んじることなく、日々技術の向上に励んでいる。仕事のやりがいも大切だが、きちんと休日を取得でき、メリハリのある勤務体系も原田左官工業業所の魅力の一つだと思う。



「年季明け」に渡されるアルバム

◆頼りにされる左官職人を目指し

今後は、会社だけではなくお客さまからも必要とされる職人になっていくために、研修や同業種の人たちとの交流の場を大切にして、多くの技術に触れていきたい。その中で自分に合った技術を見つけ、技術を高めていきたい。

CASE 2 製造業

未経験を積極採用！製造業活性化させ、職人を育てる浜野製作所の企業風土とは？

【企業情報】

企業名：株式会社 浜野製作所
所在地：東京都墨田区八広 4-39-7
資本金：1000 万円
創立：昭和 53 年 9 月
代表取締役：浜野 慶一
従業員数：34 名（うち、正社員 32 名）
事業内容：精密板金、金属プレス、プレス
カタ金型、機械加工、開発設計、OEM/O
DM、各種アッセンブリ、ジグ制作



株式会社浜野製作所は、ものづくりの町・墨田区で金属金型工場として1978年に創業。主力である金属板金加工では、自動車部品、医療機器、ジュエリーボックスなど様々な業界の製品を手掛けるほか、設計及び開発なども行っている。

◆正社員化促進の背景

「製造業界は慢性的な人手不足のため、若手の育成が必要と考えています。」と藤林豊典副社長はいう。同社では、従業員の平均年齢は30代後半と業界の中では若手が多く、採用した従業員の8割は製造業未経験者である。

「安定した受注と、付加価値の高いサービスを継続して提供するためには、未経験であってもチャレンジ精神があり、向上心のある従業員に、腰を据えて働いてもらいたいですね。」と、藤林副社長は正社員化の理由を語る。

◆未経験者でもOK。段階的に正社員へ

同社では、経験の有無にかかわらず、常に新しいことにチャレンジするという会社の方針に賛同してくれる人を求めている。「技術は教えれば身に付くが、いくら技術を持っていたとしても社風に共感できない人は続かない。」と、未経験者であっても人物重視の採用を行っている。未経験者は契約社員もしくはパートとして入社する。その後、正社員に転換するためには、本人が正社員になることを希望した上で、①勤務月数が6か月以上であること、②所属長の推薦があること、③同僚と円滑に仕事ができているこ

と、の3点の条件を満たす必要がある。この段階的な採用・転換制度を取り入れることで、有期契約期間中に育成し、正社員としての適性を判断することができるため、未経験でも積極的に採用しているのだという。

◆正社員転換後のフォローと課題

同社は、従業員のモチベーションを維持するために「定期昇給、定期賞与」を2012年に導入した。会社としての負担は増えるが、支出を見込んだ経営計画と、経営改善により、導入後毎年実施している。

また、同業者と合同で技術研修会を開催し、他社の機械や技術に触れる機会を設けることで、従業員のスキルアップにつなげている。他にも従業員の主体性やチャレンジ精神を後押しするため、1年間の研修計画を従業員に提示し、受けた研修を自己申告させていくことを検討中だという。

「創業50周年に向けて従業員一丸となって企業を発展させ、町工場の底力を見せていきたい」と藤林副社長は強い意欲を示した。



(左) 藤林豊典副社長 (右) 中原 愛さん



従業員の制作物

【従業員の声】 サービス業から製造業へ！

中原 愛 さん

◆異業種に転職

もともとは店頭で接客販売を行っていたが、2014年4月に契約社員として同社に入社。サービス業は形に残らない仕事なので、以前から形に残る仕事に興味があった。そこで転職を決意し、未経験者でもOKであった同社に応募した。

◆浜野製作所を選んだ理由

浜野製作所のホームページを見て、アットホームな雰囲気を感じることができた。この会社なら未経験者でも雇ってくれるかもしれないと思い応募した。同業種の会社も調べたが、専門用語が多く未経験者には敷居が高かった。



未経験から製造業にチャレンジした中原愛さん

◆未経験者を受け入れる企業風土

未経験のため見るもの全てが初めてだった。わからないことも多かったが、それでも辞めずに仕事を続け、無事に正社員になれたのは、上司の育成指導のおかげである。できないことに対してひとつも馬鹿にする態度がなく、どんどんチャレンジしてみろと言ってくれた。未経験者でも受け入れてくれ、しっかり育ててくれるからこそ、自分も積極的になり、今楽しく仕事ができている。

CASE 3 情報通信業

非正規社員のやる気を社員との風通しの 良い密なコミュニケーションで促進

【企業情報】

企業名：株式会社 ゴーイング・ドットコム
所在地：東京都台東区寿 2-10-13
田原町シティビル 5F
資本金：5500 万円
創立：平成 13 年 1 月
代表取締役：本埜 和孝
従業員数：43 名（うち、正社員 40 名）
事業内容：スマートフォン・タブレット型端末
向けアプリケーションの設計、開発、運用保守
等の IT 関連事業



株式会社ゴーイング・ドットコムは従業員 43 名、台東区に拠点を置く IT 企業である。自社開発した業務管理システム「SmartAttack」を主力製品として、その他受託開発及び常駐開発業務を行っている。

◆契約社員を正社員転換したきっかけ

IT バブル崩壊後、業界は慢性的な人材不足に陥っていた。このような時代に、初めから正社員を希望する即戦力になる経験者は、大半が大手企業に応募する。同業種からの転職例として、SE ではなく、保守・管理経験者からの応募や、中には上場企業から転職してくるケースもある。また近年の傾向として、初めから正社員を望まず、契約社員からスタートしたいと希望する人も増えている。同社は初めから正社員として採用していた時期もあったが、採用時の 1、2 回の面接で人物の本質を見抜くことは難しかった。

このような背景があったため、「チャレンジ採用制度」という契約社員として勤務し、研修などの過程を終了すれば正社員になれる採用制度を確立した。この採用制度を導入したことにより、未経験者の採用も積極的に行えるようになり、過去 5 年間に 5 名の従業員を正社員転換した。5 名の社員に離職者はなく、現在も最前線で業務を行っている。

◆正社員化の促進とフォローアップ

契約社員のフォローを行うために、課長を1名専任で担当させている。担当課長は契約社員に対し、業務や職場環境に悩みを抱え込まないように積極的に声をかけている。また、声をかけるだけではなく、社内外の情報提供や社外研修へ参加させるなど疎外感



創業者 本埜 孝佳 氏

を与えないよう細かなフォローを行っている。同社の役職者は、正社員、契約社員を問わず、常に従業員の状態に気を配る風土が根付いている。正社員に転換する際の判断基準は、社会人としての常識ある行動ができ、勤怠が良好であることは当然だが、本当にこの業界で仕事をしたい気持ちがあるかどうかである。正社員への転換は立候補制を取って

おり、自ら手を挙げさせることにより仕事に対する責任感を持たせるようにしている。「従業員はそれぞれ性格や能力、成長速度も異なる。研修制度なども大切だが、最も重要なのは人と人とのコミュニケーションです。」と本埜氏は語る。

◆自主性を育て、主体性を促進する組織体制

日ごろのコミュニケーションが正社員への転換の判断のひとつになっている。同社には「BOSS 茶（ボスチャ）」という経営幹部とランチや夕食を共にする社外で交流する場がある。従業員からは業務の改善案から給与に関することまで様々な意見が出る。「文句も多いが、みんな改善したいと思っているから発言しているのだと思います。文句も言わず会社を辞める方が考えさせられます。文句を言うのも、きちんと聴いてくれると思っているから発言するわけなので、きちんと主張は聴いていきたいですね。」と本埜氏はいう。正社員になることで社内会議にも参加することができ、従業員は社外だけに留まらず、社内でも自分の意思を発言できるようになる。このように社内外で一人ひとりが発言できる体制を整えることが従業員のモチベーションを高める要因の一つになっている。

【従業員の声】未経験の仕事にチャレンジ

黒川 愛 さん

◆未経験でも受け入れてくれる社内の雰囲気

2014年4月に入社。その後同年10月1日に正社員に転換。入社したきっかけは、ゴーイング・ドットコムで勤務していた友人からの紹介だった。もともと事務員として働いていたため、システムエンジニアの技術はなかったが、仕事で幾度となくExcelや会社のデータベースに触れていくうちに、システムエンジニアという職に興味を抱くようになった。友人の紹介でゴーイング・ドットコムを訪問。明るく和気あいあいとした雰囲気だった。システムエンジニア職に興味を持っていることを伝えたところ「チャレンジ採用」という制度があることを知った。未経験分野へのチャレンジは大変迷ったが、ゴーイング・ドットコムの社風を見ていたため、「この会社なら、未経験の私でも頑張っていける。」と思い入社を決意した。



社内に設置されているバーカウンター

◆責任感と将来設計

正社員に転換して、給与の基本給がアップしたなど待遇面での変化はあったが、一番の変化は、契約社員の時より仕事に対する責任感が増したこと。今では、通常業務以外に、後輩の指導も担当している。今までは漠然としていた自分の将来像も明確になった。「もっといい会社になるために、『私に何ができるのか?』と考えるようになりました。」

現在では、大手クレジット会社のシステム構築のメンバーとして、システム試験、保守、製造の業務に携わっている。「入社2年弱だが、プログラムコーディングの仕事には自信がついてきた。今後はもっと技術を習得し、早く一人前の技術者になりたいです。」

CASE 4 情報通信業

**年齢や経験を問わずに積極採用！
正社員転換はきめ細かいフォロー体制で実現**

【企業情報】

企業名：株式会社 DUE
所在地：東京都中央区日本橋小伝馬町 16-8
共同ビル 6F
資本金：1000 万円
創立：平成 18 年 3 月
代表取締役：田中 一重
従業員数：40 名（うち、正社員 35 名）
事業内容：ソフトウェア開発、インフラ構築、
コンサルティング業務



2006年3月に設立。メイン事業は、金融・流通システムの常駐開発である。その他にインフラ開発、システム保守・運用などを手掛けている。

◆未経験者も積極的に採用

「人材不足が続く IT 業界で、当社では積極的に正社員転換を行っています。常駐型システム開発の場合、正社員の採用は慎重に行わなければなりません。」と田中勝昭総務部長はいう。システム開発は取引先企業内で作業を行う事が大半を占め、取引先従業員と接する機会が多いため、開発に携わる社員は予め取引先の承諾を得る必要がある。よって、せっかく採用した人材が取引先に断られたり、プロジェクトの途中で取引を解約されたりするケースがあるため、会社としてはリスクを軽減する対策として、雇用形態を一定期間契約社員として採用しているが、契約社員という雇用形態は社員が定着しないデメリットもある。結果として、勤務年数の短い社員が多数を占めるようになり、人材は常に入れ替わる状態になってしまう。そこで同社は優秀な人材の確保と、従業員のモチベーションを上げるために、正社員転換制度を整備して、正社員化を推進し、2014年度は3名の契約社員を正社員に転換した。同社では、年齢や経験の有無を問わず積極的に採用を進めている。未経験者は育成に時間と費用が掛かるが、人材不足の背景もあり、多少の費用を掛けてでも育成していく方針をとっている。研修は、IT の基礎知識から JAVA 言語の習得など、各個人のレベルに合わせて行っている。常駐型システム開発に携わる従業員は疎外感を抱いてしまう従業員が多いことが多いため声をか

け続けることが大切だと認識している。「正社員に転換することによって従業員に信頼してもらえる会社であることを示し会社に対する帰属意識を持ってもらいたいと思っています。」と田中部長は期待を込める。

◆正社員登用制度

採用はエンジニアを中心に行っており、最初は6か月間の契約社員として契約を結んでいる。6か月経過後、本人の意思確認と所属長の推



採用担当の総務部 田中 勝昭 部長

薦があった場合に正社員の選考を進めている。正社員に転換した社員は会議での発言が増えておりモチベーションは上がっていると感じている。

◆社内イベントを活用して社員同士の絆を強化！

常駐型のシステム開発に従事する従業員は常に取り先企業に勤務するため、疎外感や帰属意識が薄れてしまう傾向があり同社も例外ではないという。対策として、プロジェクトはチーム単位の体制を取る方向で進めており、こうした疎外感を与えないようにしている。またボーリング大会など社内イベントの機会を作り、会社内コミュニケーションの促進を図っている。

◆今後の課題

現在は常駐型のシステム開発業務が同社のメインになっているが、従業員を取引先に常駐させなくても済むシステム受託開発の受注を進める動きになっている。この受注が増えれば、従業員に疎外感を感じさせてしまう現状の課題が緩和されることが期待できる。しかし、業務内容が変わったとしても一番大切なことは声を掛け続けること。「現行の正社員制度を運用していきますが、従業員一人ひとりとのコミュニケーションを大切にして、きめ細かいフォローを継続できるようにしていきたいです。」と田中部長は今後の課題を語った。

【従業員の声】会社を支える総合事務を目指して！ Fさん（40代女性）

◆入社したきっかけ

入社したきっかけはパソコンを習っていた会社からの紹介であった。前職はパートとしてホームセンターのレジ打ちをしていた。過去の職歴で事務を行ったことはあったが、当時はパソコンを使用していなかった。今は、当時の事務とはやり方も全然違うため、初めて覚えることも多く大変勉強になっている。入社して、6か月後に正社員に転換した。

◆働きやすい職場環境

職場はとても働きやすい雰囲気である。田中社長はとても気さくな方で、自ら率先して動くタイプ。植物が好きで、朝早く出社して水をあげている姿をよく見る。入社前に研修として勤務していたので入社後の会社に対するイメージとのギャップはなかった。



正社員転換した Fさん

◆正社員としての仕事と、今後の目標

レジ打ちのときはパート待遇だったので、入社して半年で正社員になれたことはすごくうれしかった。年齢的にも正社員になることは難しいと思っていたので会社には大変感謝している。現在の仕事は総務業務の会議室の手配から備品の管理及び発注業務から社会保険加入の手続きなど人事の仕事も行っている。様々な仕事にチャレンジさせてもらっているが、人事の手続きについてもまだまだ覚えることはたくさんある。業務を一人で任せてもらえるよう一つ一つ業務の知識を付けていきたい。

C O L U M N 1

～ 企業の動向分析 ～

■ 正社員化に向けての現状と動向 ■

株式会社リクルートキャリア 測定技術研究所 主任研究員
立教大学 現代心理学部 兼任講師 内藤 淳

アルバイト、パート、契約社員、派遣社員などの非正規労働者は、現在、雇用者全体の約4割を占めていますが、近年では非正社員を正社員に登用する企業が次第に増えてきています。総務省の「労働力調査」によれば、2015年は正社員の増加数が21年ぶりに非正社員の増加数を上回りました。国や地方自治体による様々な施策や支援の提供も後押しとなり、企業における非正社員の正社員化は確実に社会の一つの大きな流れとなりつつあります。

企業にとって、非正社員の正社員化を進めることには様々な利点があります。まず、パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法など改正された労働法規への対応ということがあげられます。また、厚生労働省発表の2016年1月有効求人倍率が1.28倍と24年ぶりの高水準になるなど、景気回復を受けて社会全体に人手不足感が高まっている中、正社員化の道筋を明示することで優秀な人材の流出を防ぐ、採用を優位に進められるなどといったメリットも大きいといえます。しかし、正社員化が企業にもたらす最も重要なメリットは何かといえば、それが経営と従業員との間の信頼関係の構築へと繋がるという点でしょう。実際に非正社員から正社員に登用された人へのインタビューからは、「安心できるようになった」「会社への信頼が深まった」「様々なことに挑戦していきたい」という声が多く聞かれます。日本的経営の強みは「人」が持つ力を引き出して活かすことにあるといわれますが、正社員化によって生まれる「信頼関係」が従業員のモチベーションの基盤となり、従業員の活力が価値ある製品開発やサービスの提供へと繋がるという価値創造の契機となれば、企業にとっての意義は非常に大きいものとなります。

他方、正社員になれば一般に仕事上の責任が重くなり、働く上での制約が増えるため、特に子育て中の女性など、ワークライフバランスの観点から正社員になることに対して躊躇してしまう層が存在することには留意が必要です。この点については、いわゆる「限定正社員」という形で多様な働き方を許容する雇用形態を設定することで、非正社員から正社員への柔軟な接続を図るというやり方も一つのヒントとなるでしょう。

変わりつつある社会の動向に目を向け、正社員化を自社の長期的発展に向けた機会として活かしていくことが、いま企業に求められています。

CASE 5 情報通信業

活気ある会社は、活発な意見交換から！提案しやすい職場雰囲気です従業員のモチベーションアップ！

【企業情報】

企業名：株式会社 シンクワン
所在地：東京都墨田区両国 4-38-1
TSビル4F
資本金：700 万円
創立：平成 20 年 3 月 6 日
代表取締役：阿部 泰男
従業員数：25 名（うち、正社員 19 名）
事業内容：受託開発事業、システムエンジニアリング事業、プロスポーツセカンドキャリア支援事業、ふくりサービス事業



株式会社シンクワンは、2008年システム開発業として設立。2010年に大手通信企業から携帯アプリ開発を受託したことを契機に、社内開発事業へ業務の主軸を転換。その後IT分野に留まらず社会貢献事業として介護福祉施設に出張してヘアカットを行う「ふくりサービス」や、独立リーグの野球選手の引退後の就職支援「セカンドキャリア支援事業」など幅広い業務を手掛けている。

◆「常駐型」が招く従業員の流出

同社では、設立当初、常駐型システム開発を手掛け、社員を取引先に派遣させていた。取引先に常駐して作業する「常駐型」という勤務形態のみでは、会社に対する帰属意識が低くなりやすいため、離職者が多数出ることを懸念していた。そこで同社では、従業員の離職を防ぐため、自社内でシステム開発を行える一括受託開発の受注拡大を進めていった。

◆よい人材を確保するために

同社では、基本的には正社員として採用を行っているが、家庭の事情など従業員の希望によりパートとして採用することもある。採用時の面接回数は通常3回、パート・アルバイトの場合でも最低2回は行っている。「面接を複数回行うことで、本当に自社の方針とマッチングした人材なのか確認しています。」と阿部泰男代表取締役は語る。

また、新たに正社員を採用する場合のコストを考え、初めはパートとして採用した場合であっても、勤務年数に関係なく、勤務成績が優秀であれば正社員に転換する制度を就業規則及び社の内規で定め、パートで優秀な人材を正社員に転換する取組を始めているという。

◆人材確保・育成に向けた今後の計画

同社では、新たな従業員の採用よりも今の従業員の能力を活かす方法を検討しているという。新たに採用すると、教育期間が最低でも3か月から6か月を要するなど採用コストがかかるため、そのコストを現在在籍する正社員やパートの研修などの育成に充てたいとしている。現在は、大手企業に勤務した人を招き、コスト意識や分析・管理などを学ぶ社内研修を充実させているが、今後は資格を取得するための社外研修を取り入れていく。



◆正社員登用のメリット

(左) 阿部 泰男代表取締役 (右) 堀 奈津子 さん

「正社員登用することのメリットは、①長期勤務により業務の安定性が高まる、②コンプライアンス意識が高まる、③仕事を任せやすくなり計算しやすくなることです。」と阿部氏。正社員にすることによって経営側、労働者側ともにメリットが高く経営にプラスになっているのを実感しているという。

【従業員の声】サービス業から情報通信業へ！

堀 奈津子さん

◆入社したきっかけ

同社が設立して3年目の2011年12月に入社。マザースハローワークで同社の求人票を見たのがきっかけ。育児中でも、情報処理と簿記の資格を活かして働ける職場だと思い応募した。現在は、営業事務として諸取引の契約書関連業務が中心だが、それに留まらず、総務も担当し、たまに開発の仕事も手伝うことがある。

◆仕事に対する責任とやりがい

任せてもらえる仕事も増えるようになり、パートとしてどこまで携わってよいのか困惑していたところ、正社員になることを勧められた。正社員になったことで仕事に対する責任を明確に感じるようになり、より一層頑張ろうとモチベーションが上がった。業務のフィールドも広がっていくことができ、とても楽しく仕事に取り組んでいる。阿部代表は、意見を言いやすい雰囲気を作ってくれているので、今後も業務改善など気が付く点があったらどんどん提案していきたい。



堀 奈津子 さん

CASE 6 卸売業・小売業

60年の歴史を誇る企業の人材育成方法と 職場環境とは？

【企業情報】

企業名：東京鋼材商事 株式会社
所在地：東京都中央区日本橋小伝馬町 7-17
朝日ビル
資本金：1000 万円
創立：昭和 30 年 5 月
代表取締役：島本 秀行
従業員数：15 名（うち、正社員 12 名）
事業内容：鉄鋼二次製品卸販売



東京鋼材商事株式会社は、1955年に日本橋小伝馬町にて創業して以来、鋼材販売のみに特化し61年の歴史を誇る。創業者の片岡正一氏が掲げた『お客様第一』の精神のもと、磨帯鋼の販売を皮切りにステンレス鋼販売へと展開をし、現在では、ステンレス鋼・特殊鋼・アルミ・薄板銅合金等、あらゆる鋼材を供給している。

◆企業の永續を考えた人材の確保

「業界経験がある即戦力の人材を求めているが、経験者採用を進めると年齢層がどうしても高くなってしまいます。企業の永續を考えると、今後は若手人材の採用も必要と考えています。」と、幡野利雄専務取締役は若年層の人材確保が課題であるという認識を持っている。同社の従業員の平均年齢は約45歳。同社では、「少数精鋭」の方針を掲げており、急激な人員補充は計画していないが、今後も企業を存続させていくためには、次世代を担う人材を確保したいという。具体的には、毎年1名程度の営業社員を採用すべく、主にハローワークのトライアル求人や、知り合い等からの紹介を利用し、若手の中途採用を進めている。

◆従業員の定着のために

同社では、十年来の取引先が多く、仕入先との信頼関係が非常に重要になる。そこでいかに営業手法を継承していくかが肝になり、先輩社員が培ったノウハウを丁寧に若い世代に伝えていきたいという。また逆に若い世代からの意見を聞き、新たな視点を取り

入れる職場づくりにも力を入れている。「不定期ですが、ミーティングを行うとき、社員全員に会社の経営状態について情報共有するようにしています。この情報共有が、一人ひとりの当事者意識につながり、部下に対して指示するだけではなく、自ら率先して仕事をする職場の雰囲気



(左) 小寺 洸 さん (右) 幡野 利雄 専務取締役

が作られていると思います。」と幡野専務取締役。売上や収益などの経営に関する情報も社員全員に開示しており、経営が好調な時期には従業員に賞与を支給するなどして、従業員の頑張りを評価し、モチベーションの維持に努めている。



職場風景

◆今後の課題

幡野専務取締役は「いくら優れたノウハウがあっても、最新の機械が登場したとしても、それを扱うのは人間。取引先や仕入先の担当者も同じ。いかにコミュニケーションを取り、先回りして動けることができるか、最後はFace to Faceです。」として、技術が進む中においても、人材確保と人材育成の重要性

を自身の歩んできた経験を振り返り語ってくれた。今後も、経営状況を見ながら、若い人材の確保に力を入れていきたいとしている。

【従業員の声】初めての法人営業にチャレンジ！

小寺 洸 さん

◆入社したきっかけ

2016年1月に入社し、営業を担当している。学校を卒業後は、フィットネス関連の会社に勤務したが、体力的にも長く勤めることはできない職業と判断し、より長く勤務できる仕事を求めて転職した。個人向けの接客経験しかなかったが、フィットネスの利用者から自分の知らない法人営業の話聞いたことが、この職種を選ぶきっかけとなった。個人の接客とは違い、取引金額も大きく、スケールが違う世界を知り、より広い世界で自分の力を試したいと思い、法人営業に興味を持つようになった。現在は電話対応や名刺交換するだけで緊張しているが、日々の出来事が新鮮であり、やりがいを感じて業務を行っている。



小寺 洸 さん

◆現在の仕事と目標

営業は未経験であった。「お客さまと商談するときに、現物の商品が頭に浮かんでくるようにならないといけない。」という幡野専務取締役の教えのもと、200近い商品の知識を覚えるとともに、実際に配送業務に立ち会い、自分が扱っている商品に実際に触れるなどして、日々努力を続けている。この業界で一人前の営業マンになるには10年かかると聞いているので、早く商品知識も身に付け一人立ちできるよう頑張っていきたい。

CASE 7 不動産業、物品賃貸業

正社員転換の基準の明示で、非正社員のモチベーションと学習意欲をバックアップ

【企業情報】

企業名：首都圏建物管理 株式会社
所在地：東京都新宿区水道町 3-1
水道町ビル 1 階
資本金：1 億円
創立：昭和 39 年 4 月
代表取締役：菅原 博
従業員数：39 名（うち、正社員 8 名）
事業内容：分譲マンション管理業務、賃貸マンション管理業務、不動産賃貸仲介業務



首都圏建物管理株式会社は一般財団法人首都圏不燃建築公社の関連会社として 1964 年 4 月に設立。同公社が供給した分譲マンションの管理業務を行っている。代表されるマンションとして豊島区役所が併設している「としまエコミューゼタウン」がある。また、同公社が高級賃貸マンションを建設し所有しており、その建物の建物管理業務・入居者管理業務・募集業務などを行っている。さらに、52 年の間に培った建物管理業務のノウハウを活かし、賃貸マンションのサブリース（一括借上方式）サービスも取り扱う。

◆就業規則の見直し

現在の就業規則は企画経理部の吉河部長が見直しを行い 2014 年 4 月に改定した。

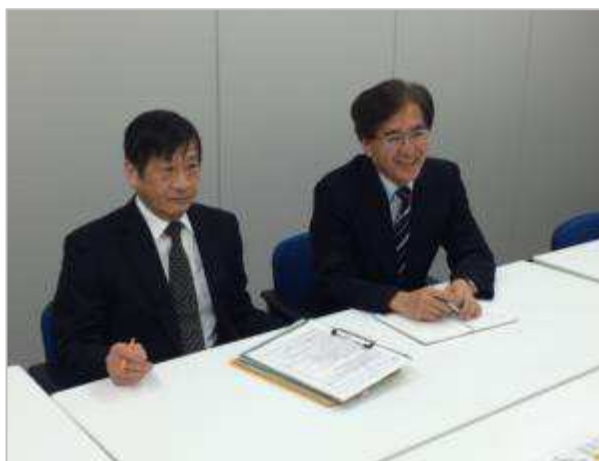
大きく変更した点は社員の雇用状態を「正社員・契約社員・嘱託社員」の 3 分類に定義したことと、「職種変更」という条項を設け、正社員化に至る条件を定めた。この条件を定義し、努力次第で正社員への道も開けるということを伝えることにより契約社員のモチベーションアップを図った。改定前は正社員になるための明確な基準がなかったため、現在のように推進することはできていなかった。

正社員転換の条件は、①契約社員として採用後 2 年を経過した者、②正社員化する時点の年齢が 62 歳未満であること、③昇給試験に合格した者、の 3 点である。

◆「社員は資源、財産」長期雇用を実現する職場づくり

従業員の資格取得などのスキルアップを促進するため、同社は年間約 50 件の社外研

修を従業員に受けさせている。より高い専門知識を身に付けることで従業員にも自信が付き、その効果はお客さまに安心感を与えるだけではなく、業務ミスの減少にもつながっている。また、休日に関しては、不動産管理会社では珍しく土日を休日にした完全週休二日制度を導入している。さらに、育児介護休業制度はもちろんのこと、本来時



(左) 吉河 律 企画経理部長 (右) 齋藤 博昭 取締役

効（2年）により消滅する未消化の年次有給休暇を蓄え、将来の疾病や介護に利用できる「保存休暇制度」を2016年4月からスタートさせた。

また、休日以外に従業員の業務量についても配慮している。一般の管理会社の場合、従業員1名あたり10件～15件の物件を担当しているが、同社では5～6件に設定している。

◆正社員転換後のモチベーションアップをさせる仕組み

同社では従来から行っていた人事評価項目に「自己啓発」の項目を加えた。年1回の人事面談時に1年間で学んだことやスキルアップしたことを自己申告させている。また



首都圏管理建物が運営サポートしている

「としまエコムーゼタウン」

来期の目標設定も行い、常に課題にチャレンジする仕組みを作っている。また、正社員には退職金の規定を設けている。前述した休日取得も含め、待遇面を充実させることで従業員のモチベーションアップにつながっている。

◆「多能化人材」の育成

同社が求める従業員像は、「多能化人材」である。「賃貸管理部とマンション管理部については配置転換を行い、自分が所属している部だけではなく、会社全体の業務に精通した人材を増やしたい。その構想を実現するためにも現在の研修制度を継続して行い、資格の取得などを進めていきたいですね。」と吉河部長は今後の目標を語った。

【従業員の声】新分野へのチャレンジ！

佐藤 勝己 さん

◆未経験でもチャレンジさせてくれる環境

2013年11月に入社し、2年の契約社員の期間を経て、2015年11月に正社員に転換した。大学卒業後からずっと不動産の仲介や管理など不動産に関連する仕事を行っていた。そのキャリアの中で唯一携わったことのない再開発の分野にチャレンジしたいと思い同社に応募した。

◆働きやすい職場環境

長年不動産業界に携わっていたため、業界の待遇については良く知っているが、週に2日も休めない場合や、休日出勤をしたのにも関わらず振替休日取得できない場合もある。この会社は、休日の取得から、研修まで企画経理の責任者が色々な助成金の制度を調べて従業員のモチベーションを上げようと頑張っていることが伝わってくる。

◆正社員転換して変化したこと

正社員になって一番の変化は気持ちの面で楽になったこと。業務は契約社員と正社員に違いはなく、給与面に変化はないが、このまま仕事を続けていても、本当に正社員になれるのだろうか？と不安に思うこともあった。待遇面で退職金が付くことは確かにうれしいが、無期雇用になることで将来の不安がなくなり、仕事に集中することができるようになった。

◆今後の目標

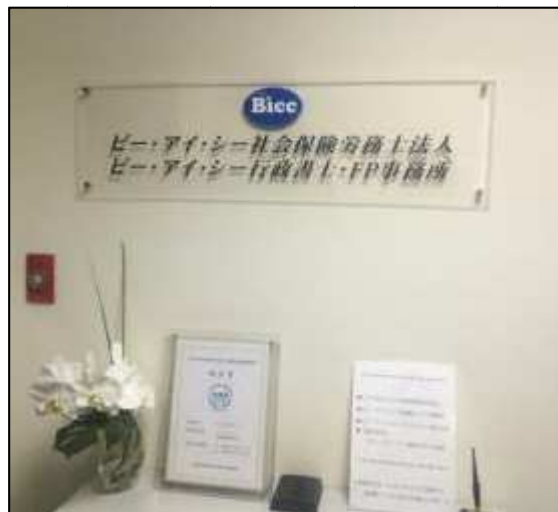
新分野の業務はわからないことも多いが、新しい知識を身に付けることができ、非常にやりがいを感じている。現在担当している業務だけに留まらず、チャレンジできることは幅広く携わっていきたい。今後は、営業だけではなく、会社の組織体制がより良くなるために、積極的に提案を行っていきたい。

CASE 8 学術研究、専門・技術サービス業

未経験も積極採用、この職場で頑張りたいと思わせる従業員育成方法！

【企業情報】

企業名：ビー・アイ・シー社会保険労務士法人
所在地：東京都中央区日本橋人形町 2-15-15
新扇堂ビル 5F
創立：平成 16 年 12 月
代表：森山 和博
従業員数：18 名（うち、正社員 13 名）
事業内容：
・労働保険・社会保険の諸手続き及び相談
・人事労務に関する相談、助言
・給与計算業務代行・就業規則その他諸規定の作成・改定



ビー・アイ・シー社会保険労務士法人は、労働保険・社会保険の諸手続き及び給与計算、人事労務に関する相談・助言を手がける。また、行政書士事務所も併設し、顧問社数は150社を超えている。

◆未経験でも積極的に採用

「社会保険労務士という業務は守秘義務もあるため、可能な限り正社員になってもらうようにしています。」と澤田涼子取締役役はいう。しかし、その業務の特性から専門的な知識や経験も必要なことを踏まえ、契約社員からの段階的な採用手法を取り入れている。

同社が募集している職種は、社労士業務補助スタッフである。将来社会保険労務士の資格取得を目指している人物の採用を進めており、業務経験や資格の有無に拘らず幅広く募集を行っている。澤田氏は当社に長く働いてもらいたいとの思いから「履歴書だけで判断せず、実際に会ってみて、伸びしろがあると思った人物は積極的に採用します。」と人物重視の姿勢をとっている。

◆正社員転換の条件

同社の正社員転換の条件は、①勤務月数が6か月以上であること、②面接試験に合格すること、③社会保険労務士が行う各種手続きが一通りできること、の3点であり、従業員の業務の達成状況を見ながら、会社から個別に従業員に声をかけている。

◆従業員が定着する職場環境

同社では、正規・非正規関係なく教育しており、広範囲な業務の中で何かひとつでも得意な分野ができるように専門の知識を身に付けてもらいたいと従業員に働きかけている。会社として、従業員の興味や向上心を非常に大切にしており、自主的な学習や知識習得のための研修などを積極



(左) 社労士富居涼子さん (中) 石川理恵さん (右) 澤田涼子取締役

的に支援している。会社から従業員に対して、学びたい知識や携わってみたい仕事を聞き取り、できるだけその要望に応える機会を与えている。従業員を育成する方法として、業務の習熟状況をみながら、社労士が月に1回以上行っている企業訪問に同行させることがある。実際にお客さまと話しているところに立ち会うことにより、仕事の進め方やお客さまの求めていることを知ることができる。さらに行政が開催する研修会だけでなく有料のセミナーにも積極的に参加させており、テキストだけではわからない社労士の実務を経験させている。

◆きめ細かい従業員のフォローと社内コミュニケーション

同社では、毎月給与支給日に個別面談を行っており、仕事に対する要望を聞いたりささいなことでも対話を重ねるようにしている。きめ細かく対応することによって、従業員に安心感を与え、意見の言いやすい職場環境につながっている。



事務所職員のメンバー

また従業員同士と交流を図るために繁忙期が終わったときや、職業専門学校の研修生が来たときなどの節目ごとにランチ会や打ち上げ

を行いコミュニケーションが取れるよう図っている。

「働きやすい職場環境と積極的に従業員を育成しようとする姿勢が従業員のモチベーションを高めている要因だと思います。」と従業員の富居さんは語ってくれた。

【従業員の声】目指せ社労士！

石川 理恵 さん

◆未経験でも正社員に

社会保険労務士の資格勉強中に、ハローワークで未経験でも応募可能なビー・アイ・シー社会保険労務士法人の求人票を見つけたのがきっかけで、2015年10月に入社。未経験のため、有期雇用はやむを得ないと思っていたが、いつか契約終了するのではないかと不安だった。その後、澤田取締役役になんか声をかけていただき、2016年4月に正社員に転換した。

◆現在の仕事、やりがい

周りの先輩方は、未経験でも温かくサポートして教えてくれた。現在は、担当する企業も増え、給与計算と社会保険等の手続補助を行う業務に従事している。正社員になってからはより一層正確さを心がけ、今後も会社の顔として顧問先に信頼されるように業務を行っています。

◆今後の目標

まずは社会保険労務士の資格を取得することが目標で、いずれは労務相談をきちんと受け答えできるようになりたい。今は毎日就業1時間前に出社して社会保険労務士の勉強をしており、来年の合格を目指したい。



石川 理恵 さん

CASE 9 学術研究、専門・技術サービス業

残業ゼロを目指し、働きやすい職場作りで 従業員のやる気を向上！

【企業情報】

企業名：赤塚公認会計士事務所
所在地：東京都文京区本郷 3-6-9
エルデ本郷館ビル 4F
創立：平成 2 年 7 月
代表：赤塚 裕彦
従業員数：13 名（うち、正社員 5 名）
事業内容：経理のアウトソーシング（業務受託）
及び、コンサルティング



赤塚公認会計士事務所は、「高度の専門的知識を生かし、お客さまと社会のために奉仕する。」を経営理念とし、税務相談、税務申告書の作成などの税務業務、決算書の作成などの会計業務、決算書の作成などの会計業務、各種業務の支援業務の 3 つを主な事業としている。顧問先は、サービス業、コンピューター関係等といった比較的新しい業種が多く、特に漫画家が多いことが特徴である。

◆パート社員からスタート

「正社員として雇用しても離職する人が多いです。社会保険等の採用コストの負担を考え、初めから正社員として採用するのではなく、社会保険のかからない時間数でのパート社員から始め、正社員に転換する方法を取っています。」と赤塚裕彦代表はいう。同事務所では、基本的には税理士を目指す受験生と簿記 3 級の資格を持っている人、もしくは簿記 3 級に相当する知識を持った人を対象としたパート社員を採用しており、その中から、勤務年数や業務処理能力を基準とし、本人の意思を確認した上で正社員に転換している。直近では、2 名の従業員をパート社員から正社員に転換した実績がある。

同事務所では、優秀な人材を確保するための取り組みとして、①内定時の連絡を速やかに行うこと、②数値テストの実施、の 2 点を行っている。近年の傾向として、求職者は、複数の企業に応募しているケースが多いため、他社より先に内定の連絡を行うこと

により、辞退を防ぐようにしている。また、数理テストについては、単純に計算ができる人物ではなく、機転の利いた人物を見極めるために実施している。

◆従業員の評価基準

求める人物像について赤塚代表は「真面目に黙々と仕事をする人もよいが、業務改善の提案等をする人を高く評価しています。また、質問力も重要です。会計業務は、疑問点があれば積極的にお客さまに確認していかなければなりません。よって日頃の業務



赤塚 裕彦 代表

から、不明点や疑問点をきちんと質問してくる人物でなければ会計の仕事は務まりません。」と語る。

同事務所の経営上の課題の一つとして、残業時間の削減が挙げられる。「会計業務は時間との勝負。効率のよい業務が売上に直結する。」として、効率性を重視した人事評価を行っている。その評価は賞与にも反映しており、従業員のモチベーションの向上にもつながっている。

現在は、従業員1時間当たりの作業量を集計して人事評価を行っているが、今後も従業員の育成を図り、より良い人材を正社員に転換していきたいとしている。

【従業員の声】勤務しやすい環境に感謝！

A . M さん

◆入社したきっかけ

子どもがまだ小さかったため自宅から近く、勤務時間などに柔軟に対応できる仕事を探していたところ、自宅ポストに投函されていた求人チラシを見たのがきっかけ。2014年にパートとして入社、1年後に正社員に転換した。

◆仕事のやりがい

育児のため、勤務できる時間に制限はあるが、責任ある正社員での勤務を希望していた。正社員になってからは、担当の顧客を持つようになった。どのように仕事を終わらせるか自宅に帰ってから考えることも多くなり、プレッシャーを感じることもあるがやりがいもある。

今は、子どもが小さく、勉強する時間を捻出できていないが、落ち着いてきたら資格の取得も行いたい。正社員として採用し、勤務時間などに融通をきかせてくれる職場に感謝し、今後も頑張っ続けていきたい。

CASE 10 宿泊業、飲食サービス

未経験でもチャレンジできる職場の雰囲気 従業員のやる気をアップ！未来のパン職人を育成！

【企業情報】

企業名：株式会社 アルファクス
所在地：東京都品川区小山 4-3-12
T K 武蔵小山ビル 1F
資本金：1100 万円
創立：平成 16 年 2 月
代表取締役：安田 成根
従業員数：14 名（うち、正社員 7 名）
事業内容：飲食店の経営



株式会社アルファクスは、武蔵小山にあるカフェを併設したベーカリーショップ「ネモ・ベーカリー&カフェ」を運営している。シェフである根本孝幸氏はパン作り 30 年の職人であり、「毎日食べるものだからこそ、からだにやさしいものを作りたい」と、そのこだわりが詰まったメニューを提供している。

◆店舗の運営を任せられる人を

同社では、根本シェフのもとで修行をしたいというパン製造希望の応募が非常に多い。このような人物は学習意欲が強く、覚えも早い。正社員の最有力候補だが、独立志向が高いため、ある一定の技術を身に付け、また違う店舗に転職してしまう。パン製造以外では、イートインカフェを併設しているため、興味本位で応募してくる人もいるが、面接を行う前に辞退してしまうケースが多く、なかなか定着しない。

「飲食業界では 1 つの店舗に長く勤務する人材は多くありません。しかし、従業員をすべてパートやアルバイトで賄うことはできません。店舗を運営するためにはアルバイトやパートの管理や指示を行う正社員が必要なのですが、面接と 3 か月程度の仕事ぶりだけで人物を判断することは難しいのが現状です。」と安田成根代表取締役は管理運営の厳しさを語る。

◆未経験でも OK。契約社員からスタート

「飲食業界は独立志向を持っている人が多くいるため、ある程度の循環を見据えて採用を行っています。しかし、この業界は昔のいわゆる 3 K（きつい、汚い、危険）のイ

メージがあるようです。また、9年間勤務してくれている従業員がおり、正社員にならないか声を掛けたことがあります。扶養内の勤務を希望しているため今でもバイトです。全ての人が正社員になりたいわけではないので会社と従業員、それぞれの要望が合致し、正社員を確保するのは難しいです。」と安田氏は語る。



(左) 青地 章子さんと(右) 安田 成根 代表取締役

同社では、このような課題を解消するために業界未経験者であっても前向きに検討し、積極的に採用を行っている。6か月という期間を定めた契約社員からスタートし、その間の仕事ぶりを見て、契約更新時に正社員に転換するか否かの判断を行っている。これまでに3名の従業員が正社員に転換した。

◆モチベーションアップのために

同社では、その人物のモチベーションが高ければ、チャレンジする環境と体制を整えている。

例えば、従業員が店舗で使用している食材の産地に実際に赴き、生産現場や加工工場を視察する研修を行っている。従業員が直接、自分たちが扱う食品がどのように生産、



生産工場の見学風景

加工されているのかを実際の目で見て触れることは、パン製造に対するモチベーションアップにつながるという。今後は、他の飲食店の視察も検討しており、こうして従業員に知識と経験を身に付けてもらうことで新たな商品やサービスの提案を期待している。また、バリスタやソム

リエなど取りたい資格があれば積極的に取得させるようにしている。「長く働くと、それだけいろいろなところに技術やこだわりを表現できるようになります。従業員のチャ

レンジ精神を喚起し、またそれを受け入れることで、よりおいしいパン、より満足度の高いサービスを提供していくことができます。これからも、みなさんに喜んでいただけるパン屋さんでありたいですね。」と安田氏は意欲を見せた。

【従業員の声】憧れのパン職人へ！

青地 章子 さん

◆入社したきっかけ

2014年4月に入社、半年後の10月に正社員となる。もともとパン作りに興味があり、パンの講習会に参加した。そのときに、講師を務めていたのが根本氏だった。また偶然にも店舗が自宅の近くにあり、一般客として通い続けるうちに、「興味があるなら研修してみないか？」と根本氏に声をかけられ、入社した。

◆正社員になって気持ち新たに

正社員になって、仕事を任されているという責任感は日々感じている。パン作りの技術を身に付けるには、最低5年同じ場所で勤務しなければならない。今は毎日が勉強、失敗、発見、成長の連続である。この会社はやる気があればなんでもチャレンジさせてくれる。シェフや先輩たちは後輩に技術を惜しみなく教えてくれる。何事も自分次第、自分で動かないとやる気がないと思われてしまうこともあるが、このチャレンジさせてくれる環境に感謝して、技術を磨いていきたい。



調理作業中の青地章子さん

C O L U M N 2

～ 大企業の取組事例紹介 ～

■ パートナーのエンゲージメントを高めるために ■

スターバックスコーヒージャパン 株式会社

人事本部人事部部长 田中 幹人

当社では正規・非正規に関わらず、店舗で働く従業員を「パートナー」と呼び、本社機能を「サポートセンター」と位置づけ、主役は現場のパートナーたちであるという考え方をもち、処遇や教育体系、制度設計などを考えています。

2014年4月に従来の契約社員制度を廃止し、約800人を正社員化しました。きっかけとなったのは、従業員からの提言でした。当社では、女性の割合が約7割を占めますが、1996年の創業以降、パートナーとして長く働いてきた従業員に、結婚や出産、介護というライフステージの変化が訪れるようになり、その対応を課題として人事制度改革に着手しました。3年の月日をかけて、社員からなるパートナーブレンド（社員代表組織）とも十分な話し合いを行った結果、2014年4月、正社員に全国転勤ありと勤務地限定という2つの区分を設ける制度を導入すると同時に、希望する契約社員全員を正社員化することで、全てのパートナーに対して自らのキャリアパスを選択できる機会を提示することとしました。

この人事制度改革によって、従業員がそれぞれ家庭や個人の事情を踏まえて自らの働き方を選択し、より長く安心して働くことができる基本的な環境が整備されたと考えています。実際に正社員に転換した従業員の一人は、入社式での挨拶で「チャレンジ」という言葉を選び、「ストアマネージャーを目指しながら、年齢や家庭環境などであきらめない道を作っていきたい」と語ってくれました。

当社の事業は、現場のパートナーが当社のミッションやバリューを理解した上で質の高いサービスを提供できなければ成り立ちません。その点で、すでに理解を深めてくれているアルバイトや契約社員が正社員として働き続けてくれることは非常に大きなメリットになると考えています。今後も、私たちサポートセンターは、パートナーの会社に対するエンゲージメントの向上を第一に考え、給与など目に見えるものだけでなく、皆が本当に欲しているものと考え、向き合い、誠実に態度や行動に示し、パートナーのモチベーションを高めていきたいと考えています。

CASE 11 宿泊業、飲食サービス

正社員化によって高いレベルのサービス クオリティを実現！

【企業情報】

企業名：株式会社 アーヴィングプレイス
所在地：東京都中央区銀座 7-11-3
矢島ビルB1F
資本金：500 万円
創立：平成 20 年 10 月
代表取締役：畔田 淳
従業員数：34 名（うち、正社員 13 名）
事業内容：レストランの出店、経営、管理、運
営業務



株式会社アーヴィングプレイスは、東京都中央区銀座の「IL PONENTINO（イルポネンティーノ）」と神奈川県横浜市の「IL PONENTINO PIAZZA（イルポネンティーノピアッツァ）」という南イタリア料理の2店舗を直営として構えるほか、国内外のレストランの出店、経営等のコンサルティングも手掛けている。創業者の畔田満氏は「トニーローマ」「ハードロックカフェ」「ババ・ガンブ・シュリンプ」「カプリチョーザ」をはじめ、日本・米国において多数・多業種のレストランの開業と店舗運営の経験を持つ。

◆人材確保の難しさ

「昔に比べるとアルバイトの求人を出しても応募件数はかなり減っている。飲食業界は人材不足が続いている。」と畔田会長。

インターネットの求人媒体を利用しているが、応募件数はなかなか振るわない。採用に至るまでに多大な労力や時間、費用がかかる。そこで同社では、長期雇用が望める正社員への登用に力を入れるようになった。

◆正社員転換の条件

正社員転換の条件は、①継続勤務の期間が1年を超えていること、②就業規則に定める勤務ができること、③健康であり協調性があること、の3点である。飲食店での勤務経験や店長の判断により、継続勤務の期間が1年未満でも転換する場合がある。

◆正社員転換によるメリット

「正社員転換することによって給与も固定になり社会保険などコストはかかる。しかし、正社員になることによってモチベーションを上げてもらい、お客さまにクオリティの高いサービスを提供してほしい。」と畔田会長は正社員転換した従業員への期待を語る。



(左) 畔田 満 会長 (右) 倉島 法隆 さん

畔田会長は、自社の店舗経営だけではなく、経営コンサルタントも務めているが、レストランの運営を成功させるポイントはリピーターの確保だという。お客さまに飽きられない料理の工夫とまた来たいと



銀座店の店内

思わせる店舗の雰囲気作りが非常に重要であり、店舗の雰囲気を作るホールスタッフの接客も大切なエッセンスである。短期勤務や転職することの多いパート、アルバイトでは接客技術の蓄積が見込めないことから、長期勤務可能な正社員への登用を促進することで質の高い接客を実現し、また来店してもらえる仕組みを作っている。

◆より質の高い接客サービスを提供するために

来店されるお客さまの中には従業員よりも知識の豊富な方がいる。知識や経験がないと満足のいく対応は行えない。

同社では、今後も満足度の高い接客、上質なレストランを目指して、研修への参加や本場での経験などといった従業員のスキルアップを検討中である。

【従業員の声】接客を極めるために！

倉島 法隆 さん

◆次期店長候補として正社員に

前職はバーテンダーであった。知り合いの紹介でパートとして入社。飲食店の勤務経験もあったことから、入社から6か月後、新店舗の次期店長候補として正社員になった。

◆正社員になって責任感アップ

正社員になったことで、より一層業務に対して責任感が生まれた。接客には終わりはないと思っている。単に注文を聞くだけなら1週間先輩について仕事をすればできると思うが、食材の知識など常に新しい情報を更新していかなないとお客さまの質問に答えることはできない。

◆よりよい接客を実現するために

ホールは、シェフとお客さまの間に立って、様々なお客さまのニーズに応えるのが仕事である。お客さまに対して、適切な説明と提案を行うためには、シェフとのコミュニケーションが非常に大切である。シェフとの意見交換を欠かさず、もっと食材やワインの知識を身に付け、接客の質を向上させていきたい。



倉島 法隆 さん

CASE 12 生活関連サービス業、娯楽業

創業から2年間、退職者ゼロ！ 従業員のモチベーションアップの仕組み

【企業情報】

企業名：株式会社ドキドキグルーヴワークス
所在地：東京都新宿区西早稲田 2-21-12
フェアウィンド高田馬場 6F
資本金：1000 万円
創立：平成 25 年
代表取締役：村井 清次
従業員数：200 名（うち、正社員 15 名）
事業内容：ソーシャルメディアにおける企画、開発、運営



株式会社ドキドキグルーヴワークスは、ファミコン名人として一世を風靡した高橋名人こと高橋利幸氏が設立した企業である。「世界をドキドキさせる」という理念のもと、ソーシャルゲームの企画から開発、リリース後の品質管理及び運用までワンストップサービスを提供している。

◆正社員転換までの道のり

従業員の構成は約 8 割がパート、アルバイトである。設立から 2 年が経ち、従業員数も 200 名を超えた。今後も増員する予定であるが、このパート、アルバイトをマネジメントする人材の確保が必要と感じ契約社員を正社員に転換した。設立から正社員に転換した人数は 7 名である。

正社員転換の条件は、①勤務月数が 6 か月以上であること、②出勤率が 8 割以上であること、③昇格試験に合格すること、④面接試験に合格すること、の 4 点である。パートやアルバイトでも上記基準を満たすことにより正社員になることができる。

◆明確な人事評価制度で、従業員もやる気UP！

同社は設立当初から給与テーブル、役職について明確な人事制度を導入している。人事制度を重要視しているポイントは 2 点ある。人事業務の効率化と従業員それぞれに自身のランクを把握させることによって、目指すべき目標を明示するためだ。また、従業員に与えるポジションについても工夫しており、現在の能力ランクを見極め、ワンラン

ク上のポジションを与えている。そして、指示に対するフィードバックの良し悪しを見て人事評価を行っている。常にワンランク上の仕事を任せることにより日々成長する仕組みを作っている。

◆従業員のモチベーションアップはランクアップにあり

同社はソーシャルゲーム業界において、企画から運営までワンストップサービスを提供している数少ない企業の一つである。そこに魅力を感じて勤務している人も多いが、



社内イベントの様子

パートやアルバイトからでも正社員になれることと、明確な人事評価と連動したランクアップ制度が従業員のモチベーションを上げている要因である。目標が明確で、きちんと評価される環境は従業員としてはやりがいがある。また、従業員のモチベーショ

ンを上げるために、社内の雰囲気作りや設備についても気を配っている。リフレッシュスペースや社内イベントを充実させ、従業員同志がコミュニケーションをとりやすくなるような環境整備も、従業員の満足度の高さにつながっている。

同社では、今後も契約社員として勤務している10名の従業員の正社員化を検討しているが、その取組を進める中で今後は、部署間でマネージャーのジョブローテーションを行い、正社員のマネジメントの能力の向上を図っていきたいとしている。

【従業員の声】働きやすい職場と仕事のやりがい

〇さん（30代男性）
Ｔさん（40代男性）

〇さん（30代男性）所属 営業部

◆正社員として仕事の幅を広げる

2014年4月20日に契約社員として入社、2014年11月1日に正社員に転換した。元々営業アシスタントとして契約社員として入社。アシスタントではなく、一営業マンとして活躍したいと思い正社員になることを希望した。現在は多くの取引先と日々打ち合わせを行い営業活動している。この会社では従業員によって待遇の差がなく、努力次第で活躍できるフィールドがあることにやりがいを感じている。また、会社として従業員が働きやすい環境作りに力を入れていることが伝わり、より一層貢献したいと思っている。



ドキドキグルーヴワークスで活躍する従業員

Ｔさん（40代男性）所属 開発部門

◆管理職をめざして

2014年5月1日に契約社員として入社、2014年12月1日に正社員に転換した。開発部門に配属され現場担当として業務に従事していたが、管理職になりたい気持ちが強く、そのため正社員になることを希望した。現在は管理職として部下の指示にあたっている。正社員になって給与面の変化を感じる。この会社では従業員のランクにより給与テーブルが整備されており、仕事の成果が客観的に評価される仕組みになっていることがやりがいに繋がっている。

CASE 13 生活関連サービス業、娯楽業

アニメ業界の未経験職種にチャレンジ！ チャンスを与えてくれる会社で活躍！

【企業情報】

企業名：株式会社 ジェンコ
所在地：東京都港区西麻布 3-2-20
六本木けやき坂サイド2F
資本金：7250 万円
創立：平成9年3月
代表取締役：真木 太郎
従業員数：19 名（うち、正社員 16 名）
事業内容：アニメーションを主とした映像作
品の企画ならびにプロデュース



株式会社ジェンコは、アニメ「天地無用!」「機動警察パトレイバー」「千年女優」などをプロデュースしてきた真木太郎氏が1997年に設立。アニメに関する映画制作、テレビアニメ制作、キャラクターグッズの販売などの企画立案から資金調達及び制作、収益化までの全工程に携わり、クライアントの要望を形にしている。

◆業務の特異性により、初めは契約社員から

同社では、アニメの企画立案、資金調達、制作、収益化までの各工程に関与することにより作品が生み出す価値の最大化を目指している。従業員は、アニメ好きであることは大切だが、それだけで仕事は務まらず、クライアント、原作者、制作会社、出資者など多くの関係者に対して情報の共有を行いつつ制作関連の工程管理を行わなければならない。アニメ制作に関わる各工程を理解し、それぞれの制作物のクオリティを判断できることが望ましいが、このような人材を確保することは難しい。

同社では、過去の経歴をみて、初めから正社員として雇用する場合もあるが未経験や経験が浅い場合には、採用時は6か月間の契約社員とし、6か月の間に先輩について業務内容や必要なスキルを身に付けさせている。6か月後に、①勤務成績や勤務態度、②直属の上司の判断、を踏まえ、双方の同意があった場合に正社員に転換する。2015年までに2名、2016年には1名が、正社員に転換している。

◆正社員転換後のフォロー

この業界の仕事は、勤務時間が不規則なことや企画から商品化するまでに最低でも1年の期間を要すること、また取引金額も高額であるなど、身体的にも精神的にも負担が大きい。正社員になった後は、プロデューサーとして制作過程により深く関わることになり、大きなプレッシャーを感じることもあるが、社内でのマッサージサービスや映画



職場風景

鑑賞補助といった独自の福利厚生制度を充実させ、業務負担の緩和を図っている。「今後も、社員が一人で悩みや不満を抱え込むことのないような環境を作っていきたい。」と管理部マネージャーの入江氏は正社員として長く勤務してもらうための体制づくり

に意欲を示す。

◆プロデューサーとして育成

プロデューサーの仕事は制作管理に留まらず出資者の募集など多岐にわたる。業務では著作権などライセンスに関する仕事になるため、法律や、業界の最前線で働いている人が講師を務めるセミナーなどに参加させ、プロデューサーとして必要な知識を学ばせている。現状、体系だった研修制度はないが、従業員の要望があれば、積極的に研修を受講させている。「やりたいことがあれば、どんどんやってほしい。指示されたことだけを行ってはい成長しない。積極的に意見を出してどんどんチャレンジし



真木太郎氏の手掛けた代表作

てほしい。」と入江氏は、従業員のやる気を全面的にバックアップする所存だ。

【従業員の声】未経験業種へのチャレンジ！

H.Mさん

◆派遣社員から正社員に

アニメ制作に携わっていた経験を持っていたことから、当時登録していた派遣会社に同社を紹介されたのがきっかけで入社。3年間の派遣社員としての勤務を経て2014年に正社員に転換した。

◆仕事のやりがい

派遣の時は社内での作業がほとんどだったが、正社員になってからは、企業の商品制作依頼を受ける窓口を担当し、クライアントとの打ち合わせからライセンスの確認など重要なポジションを任されている。

仕事量は派遣社員の時より増えたが、商品化や、制作の過程に携わることができ、非常にやりがいを感じている。また、取引先との打ち合わせが増えたことで、一層身が引き締まる思いがしている。当社が行っている仕事はあまり一般的ではなく、中々携わることのできない仕事。オールマイティに仕事を行わなければならない、大変なことも沢山あるが、その分成長していると思う。自社製品も扱っているのでスキルアップできる。現在は、アシスタントが1名付いており、部下のことも考えつつ仕事をしている。「今後はさらに経験を積んで、3年後には一人で企画を作れるまでになりたい。」と意欲を語ってくれた。



ジェンコの最新作

CASE 14 生活関連サービス業、娯楽業

ワンストップのマタニティサービス！ 明確な人事評価基準で従業員のやる気を促進！

【企業情報】

企業名：株式会社 天使のたまご
所在地：東京都中央区銀座 1-4-4
銀座 105 ビル 5F
創立：平成 18 年 5 月
代表取締役：藤原 亜季
従業員数：14 名（うち、正社員 8 名）
事業内容：鍼灸あん摩指圧マッサージ治療院、
アロマテラピー、各種スクール・物販



株式会社天使のたまごは、「マタニティ&ママのための鍼灸マッサージ院」として銀座、自由が丘、横浜元町、札幌の4店舗を展開する妊婦のための女性専門のサロンである。サロンでは妊娠から出産、出産後のケアまでワンストップでサポートを行っていることが特徴である。

◆正社員化を考えたきっかけ

「国家資格である鍼灸師は、独立しやすい資格の一つです。独立を目指して技術を身に付けるため、勤務先を転々とする人が多く、一つの店で長く勤める人は多くありません。」と藤原亜季代表取締役は鍼灸業界の流動性を語る。同社でも、定期的に正社員待遇での採用活動を行っていたが、なかなか定着しなかった。正社員として雇用し、研修を行ってもすぐに転職されてしまっただけでは費用と時間が無駄になってしまう。また、従業員は25歳から30歳の独身女性が多く、結婚や出産のため退職してしまうケースもある。同社ではある一定の人材が循環してしまうことと、高い離職率に備えるため、2014年ごろから契約社員から段階的に正社員に登用する方法に変更した。

藤原氏はさらに、「この仕事は、妊婦というデリケートな時期に接客するため、お客さまに与える印象は非常に重要です。そのため、第一印象を重視しています。ただ、鍼灸師には、妊婦のからだのことを理解するとともに施術の慎重さも要求されますので、しっかりとした研修・指導を行い、技術を身に付けることができる体制も必要と考えています。」と続け、お客さまが安心してサービスを受けられるよう、じっくり時間をか

けて育成を行っているという。

◆正社員への転換とサポート体制

同社では、契約社員として採用した後、一定の研修を受講し、試験に合格した場合に、本人の意向を踏まえた上で正社員への転換を行っている。直近では、2名の従業員を正社員に転換した。

研修は社内研修だけでなく、顧問として迎えている産婦人科の医師と各従業員が直接話せる環境を整えており、従業員が安心して施術を行うことのできる体制になっている。

◆明確な評価制度と福利厚生

従来は売上に応じた給与体系だったが、2年前に勤務期間が長い従業員を厚遇する給与体系に変更した。藤原氏は4か月に1度、必ず従業員と面談を行い業務目標に対する進捗やプライベートの相談まで細かくフォローしている。また、定期面談だけでなく、各店舗を回り、従業員と一緒にランチをとるなど積極的に



藤原 亜季 代表取締役



院内の託児スペース

コミュニケーションをとっている。少子高齢化が進む日本において、天使のたまごの存在意義を広く知ってもらうため、藤原氏は精力的に営業活動を行っており、「すべての妊婦がマタニティケアを受けられる社会」を目指し、自ら講師を務め、婦人科疾患や産科領域に興味を持つセラピストの育成に取り組んでいる。「天使のたまごで働いていることが従業員の自慢になれるような企業になりたいです。」と、藤原氏は従業員のやりがいを育てる職場づくりに意欲を示した。

【従業員の声】銀座院副店長！

梅木 しおり さん

◆入社したきっかけ

前職は、不妊治療専門の治療院に勤めており、当時の仕事は妊娠するまでのケアが主な仕事であった。妊娠前だけではなく産後のケアも行いたいと思い、妊娠から産後までワンストップでサービスを提供している天使のたまごに応募した。契約社員として1年間勤務した後、正社員となった。待遇面や仕事内容にさほど変化はないが、正社員になれたことで安心感はあった。

◆現在の仕事、やりがい

入社2年目で銀座店の副店長になった。そして現在は4名の従業員を管理しており、売り上げ管理からシフト組みまで行っている。いち従業員のと看とは違ひ、店舗の雰囲気を保つため部下とのコミュニケーションは欠かさず行うように心がけている。2年間勤務した結果、自分が担当するお客さまの7割が固定のお客さまになっており、頼りにしていただいているという責任感とやりがいを感じている。

今後も、お客さまが抱える喜びや悲しみ、不安、どんな小さな悩みでも受け止め、健やかに過ごせるよう、妊娠・出産、そして産後までトータルにサポートしていきたい。



梅木 しおり さん

CASE 15 教育、学習支援業

複数担任制が従業員の働く環境を改善！ 働きやすく従業員も定着する安心の職場！

【企業情報】

企業名：大泉双葉幼稚園
所在地：東京都練馬区大泉学園町 7-10-23
創立：昭和 39 年 9 月
代表：永井 正子
従業員数：11 名（うち、正社員 9 名）
事業内容：幼稚園の運営



大泉双葉幼稚園は、「自分で考え判断して行動できる、人間の基礎を育む。」という教育理念のもと、半世紀にわたり幼児教育に携わってきた東京都公認の私立幼稚園である。

◆時代と共に変化する教員採用の難しさ

一昔前は、卒園生のお母さんたちを助手として採用していたため、人手に困ることはなかった。しかし、バブル期になると、一つの職業に拘らず、様々な職業で働いてみようという風潮になり、教員も1、2年で辞めてしまうことが多くなったという。同園では、不足の教員をどのように補充するかが課題となり、対策として教員経験がある卒園生のお母さんたちに声をかけるようにした。永井正子園長は、「家庭の事情により、フルタイムで働けない方もいて、その場合はパートタイムでの勤務をお願いしました。」と、パートでも働くことのできる仕組みを整えたという。

◆複数担任制のメリット

同園では、1995年から複数担任制を導入した。きっかけは大きく2点あり、園児や保護者たちが教員に対して意見を言いやすい環境を提供するためとパートの勤務形態に対応するためであった。

複数担任制を導入することによって、パートを受け入れやすくするだけでなく、教員同士で調整することによって夏休みや冬休みなど長期休暇を取ることも可能になった。また、同園では基本的に残業を行わないよう指導している。永井園長は、「他の幼

幼稚園や保育の業界では残業が多いため離職してしまうケースも少なくないと聞きます。」として、日々の業務や作業内容を見直し、業務改善を行うことにより教員の離職率改善に取り組んだ。

◆正規教員への道と変化

直近では、パートから正規の教員に転換したのは2名。正規



永井 正子 園長

への転換の基準は、日常の勤務態度も踏まえた人物評価である。本人の勤務できる日数及び勤務時間も重要だが、複数担任制を取っているため自主的に業務を行いつつ、同僚との折り合いをつけながら、日々保育の技術を高めあっていけるかどうかを永井園長が評定している。

待遇は時給から月給に代わり、賞与と各種社会保険が付く。また子どもがいる教員のために給与の支払方法を工夫し、家庭の事情等で休暇や早退などを行いやすくするため、月給から時給を算出し、不在相当分を給与から差し引くようにしたという。

◆保育サービスの向上にむけて

同園には、送迎バスもなく、給食もないが、教育内容に賛同して通園する方々に支えられているという。「毎年の恒例行事、運動会や劇なども、園児一人ひとりが周囲の状況を理解し、自分の考えで参加する力を身につけるためのステップ」ととらえています。そして担任は、自分で判断して行動できる人間の基礎を育むという意識を持って、日々子ども達と接しています。」と永井園長は語る。長く勤務し、園児や保護者と接することで教育に対する共通理解も深まり、それぞれの教員の創意工夫も生まれてくる。そうした環境が安心して勤務できる職場を作り出し、より良い保育サービスの提供につながっている。

【従業員の声】伝えたい！理想の園児教育！

坂本 真理子 さん

◆入社したきっかけ

近所の親同士の間で同園の評判は高かった。母親たちの中では「給食あり、バス送迎あり」のサービスを提供している保育園や幼稚園がよいという意見もあるが、同園の教育方針に共感し入社を決めた。8年前にパートとして入社、正社員になって4年目となる。夫と3人の子どもも同園の卒園者である。

◆正規の教員になった後の意気込み

正規の教員になったことで、他の教員とコミュニケーションを図れるようになり、園児の対応により深みを出せるようになった。パートの時は、ペアの先生と1時間ほど打ち合わせをして帰宅していたが、正規の教員になってから他のクラスの先生とも交流する時間が増え、日々の出来事や、教育に対する考えを聞くことにより考え方の視野が広がった。



大泉双葉幼稚園 園舎

◆理想の園児教育

同園では、決まったカリキュラムを行うのではなく、誰が、何を、どのようにしたいのかを園児に考えさせる教育を行っている。例えば、「紙で武器を作りたい。」と園児が要望した場合、どのような紙が欲しいのか？どのくらいの量欲しいのか？どんな色の紙が欲しいのかと、園児が完成品をイメージしながら、より具体的な要求が出るように導いている。

20歳で教諭免許を取り、専業主婦を経て現在の職に就いているが、理想の教育に出会い成長したことを実感している。今後も、自分が得られた経験と、園児に対する気付きを若い教員やお母さん方に伝えていきたい。

CASE 16 医療、福祉

満足される介護サービスを提供するために 老舗企業が行う正社員転換制度とは？

【企業情報】

企業名：株式会社 畑中ケアサービス
所在地：東京都新宿区大久保 1-16-23
資本金：1500 万円
創立：大正 13 年 4 月 1 日
代表取締役：畑中 公子
従業員数：17 名（うち、正社員 15 名）
事業内容：居宅支援事業、訪問介護事業、
障がい福祉サービス、紹介事業



1924年、産婆事業として設立。その後、看護婦家政婦紹介所となり、1994年の健康保険法改正及び病院付添看護介護制度の廃止に伴い介護業界に参入。ホームヘルパーに対する育成講習を行っていたが、1996年に文京区、新宿区、中野区より委託を受け滞在型ホームヘルパーサービスを開始。現在は、居宅介護支援事業所及び指定訪問介護事業所として活動している。

◆5年越しの人材育成

1998年、畑中公子代表取締役はヘルパー養成講習の講師を務めていた。当時は講習を行っている企業が少なかったため、受講生が多く、その中から非常勤登録スタッフとなる者もいた。講師を務めていたこともあり、全盛期の非常勤登録スタッフは300名を超え、2008年頃までは、非常勤登録スタッフの中から優秀な人材を正社員転換していたため、人材不足には全く縁がなかった。しかし現在の非常勤登録スタッフは高齢化の影響もあり約100名まで減っており、正社員の確保は厳しさを増している。同社には老舗としての信頼もあり、仕事の依頼は多く寄せられている。「従業員が増えればまだまだ仕事を受けることはできますが、資格があればいいというものではありません。利用者から認められる人材であることが大前提です。利用者から信頼を得て、仕事を任せられるには最低5年は必要だと思います。」と畑中氏は介護に携わる人材の人間性を重要視する。

◆正社員転換の条件

介護分野は離職率の高い業界である。利用者の立場を考えると担当が頻繁に変更されることは望ましくない。同社でも正社員を採用するためハローワークと自社 HP で従業員の募集を行っているがほとんど応募はない。人材紹介会社の利用も検討したが、なかなか紹介は来ず、新たな従業員の採用には苦慮している。しかし、社内に目を向けると非常勤として長く働き、利用者からの信頼も厚い従業員がいることに気が付き、「正社員として働いてみないか？」と彼らに声をかけた。適切な人物判断を行うために一定の期間を設け、勤怠などの就業状況や利用者の評判を参考にしている。「離職率は10名採用した場合、2年で約半数の5名が退職してしまいます。3年継続できる従業員は、その後もほぼ退職せずに勤務しています。」長きにわたり介護の仕事に携わってきた畑中氏はその実体験から、未経験者の場合、正社員として仕事をお願いできるまでに最低3年は必要だと感じている。



畑中 公子 代表取締役

◆賃金規定の改定で従業員の就業意欲を促進

現在は、取得している資格に応じて手当を支給しているが、見直しを検討している。より細かく評価基準を定め、頑張りに応じた給与及び賞与の制度を作ることで、資格取得への動機づけを図る。個々のスキルアップは利用者へのサービス向上にもつながっている。「資格取得を促し、従業員に明確な目標を提示し続けたい。」と畑中氏は従業員の育成に力を入れる。

◆創業 100 年を目指して

多くの大手企業やフランチャイズなどが参入してきている状況の中で、今後の課題は営業の強化だという。一昔前は、営業行為を一切行わなくても口コミで評判が広がり仕事の依頼が来ていたが、時代は全く変わってしまった。同社には「打って出る」という営業のノウハウがなく、今後の社会を生き残るためにはそういった人材の必要性も感じているという。今後も時代の動きを見極めながら地域に根ざした介護サービスを提供していきたいと、畑中氏は人材確保に向けた活動や学習への意欲を語った。

【従業員の声】信頼のおける職場とやりがい！

松崎 さち子 さん

◆入社したきっかけ

友人の紹介で10年前に非常勤のヘルパーとして畑中ケアサービスに登録したのがきっかけ。元々母親の介護をしていたため、介護の仕事に抵抗はなかった。畑中社長から正社員にならないかと声をかけられ2015年4月に正社員になった。畑中社長は従業員の性格を把握して、利用者とマッチングさせている。社長が従業員や利用者のことを良く観察し、円滑に業務が行われるように配慮していることが伝わってくる。



畑中ケアサービスの職場風景

◆責任感の向上

業務内容に変化はないが、待遇面では賞与が支給されるようになった。また、登録ヘルパーの時と違い責任感が増し、より一層頑張ろうと思っている。正社員になったことで、安心して仕事を行うことができるようになった。今では、新人の育成を行うこともある。

◆今後の目標

一番の仕事のやりがいは利用者から「いつもありがとう。」と喜んでもらえることだ。「サービスの手を抜かないこと、笑顔を絶やさないこと、早口にならないこと。」の3つを大切にして、今後も利用者にサービスを提供していきたい。ヘルパーの仕事は楽ではない。利用者の身体を支えることもあるため、体力も必要。しかしヘルパーの仕事を辞めようと思ったことは一度もない。今後も健康な限り仕事を続けて正社員にしてくれた畑中ケアサービスでずっと働いていきたい。

C O L U M N 3

～ 大企業の実組事例紹介 ～

■ 月給制契約社員を無期雇用に ■

～安定的に長く働ける環境をめざして～

株式会社三越伊勢丹ホールディングス
人事部人事企画担当長 牧野 欣功

当社は、三越伊勢丹グループのビジョンとして「お客さま一人ひとりにとって生涯にわたるマイデパートメントストアになる」ことを掲げ、お客さまに対する深い感動の提供を目指しています。

そのために何よりも大切なことは、雇用形態にかかわらず、お客さまとの接点であるスタイリスト（販売員）をはじめとするすべての従業員が、やりがいを持ちモチベーション高く働ける環境づくりであると捉えています。

そこで、当グループの中核会社である（株）三越伊勢丹では、2016年4月より、月給制契約社員である「メイト社員」を無期雇用とします。

メイト社員は1998年に伊勢丹時代に制度導入以降、現時点で全従業員約12,000名のうち約2,300名を占め、百貨店で最も重要な店頭販売で大きな役割を担っています。これまでに、2010年度には入社後3年間は契約社員として勤務し、4年目以降を無期雇用とするなどの様々な処遇改善を図ってきましたが、スタイリストの働く環境のさらなる改善を通してお客さまにより上質なサービスを提供することを目指し、2016年4月からは、入社初年度より無期雇用とすることとしました。

また、メイト社員から正社員への登用試験受験までの年数を入社5年目から4年目に短縮するなどの対応の結果、転換者数は年々増加傾向にあり、年間約100名、累計では約400名が正社員となっています。またそのうち5名が管理職に昇格しています。

これら一連の実組により、メイト社員全体のモチベーションが向上し、退職率が大幅に低下するなど、優秀な人材の定着・キャリアアップに繋がっています。

今後も、三越伊勢丹グループが目指す、常に新しいライフスタイルを提案し、お客さまの生活の様々な場面でお役に立つ新しい百貨店モデルの構築を担う上で、中核となるメイト社員が従来以上に安定的に長く働ける環境を整えることにより、おもてなしの心と高い販売力でお客さまの期待に感動レベルでお応えすることができる人材の育成を進めてまいります。

CASE 17 医療、福祉

利用者から選ばれるサービスの秘訣は 正社員雇用にあり！

【企業情報】

企業名：株式会社 永興
所在地：東京都小平市小川西町 4-14-4
資本金：100 万円
創立：平成 21 年 1 月 7 日
代表取締役：李 秋英
従業員数：47 名（うち、正社員 19 名）
事業内容：訪問入浴、訪問介護、デイサービス、居宅介護支援、訪問看護、福祉用具



株式会社永興は、「にじゅうまる」という施設名で訪問入浴をはじめとした訪問介護サービスを提供している。「にじゅうまる」という名前には、「丸印の“よい”のさらに上の“よりよい”サービスを提供していきたい」という意味が込められている。

◆正社員化促進の背景

同社では、設立当初は主力事業として要介護（支援）状態にある利用者を対象にした訪問入浴サービスを行い、その後徐々に居宅介護支援事業、デイサービス、訪問介護、訪問看護、福祉用具と事業を展開していった。同社では、常に利用者の立場に立ち、自立支援に考慮した適切な介護サービスの提供を目指しており、「利用者に安心と満足されるサービスを提供するためには、可能な限り継続して同じ者が対応していきたい。」という李秋英代表取締役の方針のもと担当制を取っている。この担当制の介護サービスを継続させることと、そのためには長く勤務してもらえる社員が必要であることから、一般的な登録スタッフ制ではなく、正社員化に力を入れている。

◆正社員転換の基準

同社では、過去の経験やスキルに拘らず、人物重視の採用を行っている。採用時は有期雇用の契約社員だが、この間も積極的にホームヘルパー 2 級などの資格取得を支援している。そして、①勤務月数が 6 か月以上、②利用者からの評判、③契約期間中の勤務評価の 3 点の条件を満たした場合に、正社員に転換することができる。

◆従業員のモチベーションをアップさせるために

採用時、李氏は「当社はまだまだ小さい企業であり従業員全員があなたの働きぶりを見えています。したがって一人一人が自覚を持って仕事をしなければなりません。」と会社の方針を示し、仕事に対する意欲を高めている。

勤務条件に関しても、同社はさまざまな取組を行っている。退職金制度の導入や自動車通勤する人のために駐車場費用の全額負担を行っている。こうした取組は従業員のモチベーションアップにつながっており、各人が自主性をもって仕事に取り組むとともに、従業員全員で頑張っ



李 秋英 代表取締役

いこうという雰囲気もあるという。「少しずつでも待遇改善を行うことで従業員の頑張りに報いたい。」と李氏は語っており、従業員と会社の信頼関係が築かれていることが伺える。

◆今後の課題

今後は、明確な人事評価制度を行うため、アセッサー制度（介護業界の人事評価制度）の導入を進めている。この制度は180に及ぶチェック項目があり、個々の従業員の人事評価はもちろんだが、スキルの把握にもつながるため、各人に対するスキルアップの指導にも活かすことができるという。

一つの事業に集中しないという同社の経営方針が従業員の待遇を支えている要因の一つである。事業を拡大し続ける理由は、万が一、その事業の売上が落ちてしまった場合、補てんする方法がなければ従業員の生活を守ることができなくなるためだという。事業を継続し、従業員の生活を守るためにも、介護業界の範囲内で業務領域を広げることが必要だと考えており、こうした制度を取り入れることで今後も継続してきたいとしている。

【従業員の声】社長の人柄に共感

園田 みどり さん

◆正社員への決め手は社長の一言

2011年に非常勤スタッフとして登録したのがはじまり。その後、2014年に李社長から声をかけられ正社員になった。それまでも何度か李社長から正社員にならないかという話をもらっていたが、今以上に忙しくなってしまうことを心配し、迷っていた。一方、自分より年上の先輩が頑張っている姿を見て、「元気なうちに正社員として働いたほうがいいのか」という考えもあった。そんなとき、李社長が創業5周年のパーティーで行った「地域貢献したい」というスピーチに共感し、この会社なら方向性も合致し、長く仕事を続けることができると思い、正社員になることを決意した。

◆仕事のやりがい

非常勤スタッフのときは、訪問件数は1日3件程度だった。正社員になってからは訪問件数が増えて大変なときもあるが、非常勤スタッフのときには味わうことができなかったやりがいも感じている。訪問介護は、利用者に接する仕事であり、その利用者の家族とも接することになる。単なる介護サービスというだけではなく、利用者の人生に携わっているという日々の状況にこの仕事のやりがいがある。今は、正社員として採用してくれたことに感謝し、体力が続く限りこの会社で頑張っていきたい。

CASE 18 医療、福祉

正社員転換を促進して従業員の定着率とモチベーションをアップ！

【企業情報】

企業名：株式会社 アルペジオ
所在地：東京都昭島市昭和町 3-23-28
資本金：1000 万円
創立：平成 24 年 12 月
代表取締役：井村 義幸
従業員数：9 名（うち、正社員 2 名）
事業内容：昭島市認可小規模保育事業所の運営、ベビーシッターの請負業務、在宅保育事業、子育て支援事業



株式会社アルペジオは、2012年12月に創立され、2013年3月に認可外保育園として昭島市で開業した。園名の「アルペジオ」（分散和音）には、『子どもたちが将来社会の中で美しい音を奏でられるよう、個性とたくましさを育む園にしたい』という願いが込められている。2015年4月、「小規模保育事業所」に事業形態を変更し、市の認可を受けた。

◆事業のはじまりと思い

井村義幸代表取締役は、仕事を持つ保護者だけでなく、どのような状況の方にも利用できる保育園を目指していたため、あえて認可外保育園としてスタートしたという。しかし、認可外保育園の運営は容易ではなく、厳しい経営状況が続いていたが、2015年4月に「小規模保育事業所」として市の認可を受け、より一層きめ細かく子どもと保護者の対応をしている。

◆正社員に転換した背景

「保育業界は人材の争奪戦ですよ。」と井村氏は語る。フルタイムで勤務できる保育士を採用することは非常に困難であった。過去に有料の求人媒体を利用して募集したことがあったがまったく応募はなかった。同社では、全員を正社員として雇用することは経営面を考えると困難なため、現在は家庭の事情によってフルタイムで働くことのでき

ない保育経験者をパートとして雇用している。現在9名の従業員のうち7名がパートとなっているが、パートでは一時的にでしか園児を見ることができず、きめ細かい保育サービスを提供することができないとの思いから、同社の設立当初から勤務してくれているパートを正社員に転換し保育サービスの向上を図った。

◆正社員登用について

同社の正社員転換の条件は、
①勤務月数が6か月以上であること、②本人が正社員への転換を希望すること、③正社員転換試験に合格すること、の3点である。

正社員転換試験の内容は、規定上は面接及び筆記試験としているが、対象者の経験や実績に



(左) 井村 義幸 代表取締役 (右) 菊地 美佳子 さん

応じて、面接のみの場合も、面接と一般常識などの簡単な筆記試験を併用する場合もある。

◆今後の課題

同社は、パートから正社員に転換する際の制度を整備したばかりである。「正社員になった従業員は、やりがいを感じながらこれまで以上の働きを見せてくれている。今後は、この制度をしっかりと運用できるようにしていきたい。」と井村氏は、今後も正社員転換を進めていく意気込みを語った。

【従業員の声】未経験から保育士へ！

菊地 美佳子 さん

◆入社したきっかけ

大学の心理学の授業で、「乳幼児期に安定した信頼関係を築くことが基本的信頼関係を築く大切な要素になる。」と教えられたことが心に残っており、卒業後は、乳幼児に係る仕事に就きたいと考えていた。実習経験のない素人でも受け入れてくれる保育園を探していたが、いろいろな求人を見た中で、「子どもだけではなく、保護者にとってもなくてはならない存在になりたい。」というメッセージに共感し、この会社に応募した。

◆正社員になって

2013年4月、大学卒業と共に同社に入社。その後2014年11月に正社員になった。正社員になることを勧められたとき、うれしい反面、経験が浅いので不安も大きかった。

辛いことがあっても抱え込んでしま

う性格だが、井村社長、園長先生、スタッフのみなさんが気にかけてくれてアドバイスをしてくれている。仕事内容は残業も増えたが、やりがいも感じている。

今後は、実務の「手遊び」をもっと覚えていきたい。先輩は、ただやるだけではなく、子どもの注意の引き方がとても上手で、早く自分もその技を習得したい。子どもは非常に感性豊かで、本当に日々勉強になる。



菊地 美佳子 さん

CASE 19 サービス業（他に分類されないもの）

従業員フォロー体制の改革で離職率改善！ 正社員雇用を促進したフォロー体制とは？

【企業情報】

企業名：株式会社 ツリーベル
所在地：東京都新宿区四谷坂町 9-6
坂町 M ビル
資本金：5000 万円
創立：昭和 63 年 7 月
代表取締役：坂本 敏彦
従業員数：563 名（うち、正社員 319 名）
事業内容：システム設計・開発、システム運用・保守、IT インフラサービス



株式会社ツリーベルは、1988年に汎用機のエミュレータソフトの開発・販売業として設立された会社である。現在は、客先常駐型のシステムエンジニアサービスと、システムの受託開発や保守・運用業務、そしてヘルプデスクまで幅広く手掛けている。

◆常駐型従業員に適切なフォロー体制

客先常駐型の業務に携わる従業員は、ともすると自社への帰属意識が薄れる傾向がある。



そこで同社では、営業担当者とベテラン技術者が、定期的に常駐先を訪問する仕組みをつくった。それは、業務の進捗や立ち振る舞いなどの表面的な状況確認だけでなく、将来に向けての具体的

なロードマップを共に描くことに注力している。

また、業界経験の浅い従業員の悩みに対しても、適切な対応をスピーディーに行うことで、常駐型の技術者が抱きやすい「疎外感」を払拭する努力をしている。

◆未経験者も歓迎！契約社員から正社員に

同社では、業界未経験者の採用も積極的に行っている。未経験者にはまず社内研修を行い、最低限の基礎技術を身に付けてもらった後に取引先に配属する。その後、前述の積極的なフォロー体制で資格取得を促し、スキルアップと自信を持たせる。また、未経験者は初めは契約社員として採用するが、一定の条件をクリアした場合に随時正社員へと転換している。その条件とは、①所属長の推薦、②役員による面接、の2点である。直近の2年間に未経験からの従業員も含め正社員に転換した従業員は95名にのぼる。これは従業員のモチベーションアップにもつながっている。

◆キャリアアップ助成金の利用

同社の積極的な雇用転換への取組を後押ししているのが、国のキャリアアップ助成金「正規雇用等転換コース」と都の正規雇用助成金の利用である。「国や東京都の施策に呼応して、非正規雇用の従業員の企業内キャリアアップを今後も続けていきたい。」と、洲上人事課長は語ってくれた。

◆今後の課題

同社は採用・獲得した人材は「5年後・10年後の経営を担う幹部候補生」ととらえている。「そのため、『社是の継承』という変わらぬ指針と『技術力の向上』という時代の変化に対応できる力を身に付ける施策を折り込んだ社内教育の体制を一層強固にしていきたい」と洲上人事課長は語った。

【従業員の声】エンジニアの働きやすい職場を目指して 永山 学さん

◆入社したきっかけ

前職場に常駐していたツリーベルの社員に声をかけられたのをきっかけに、2009年1月23日に入社。前職もエンジニアだったが、同社の社員がプロジェクトに参画し業務を行っている姿を見て、一つの企業に留まらず様々なプロジェクトに参加し活躍したいという気持ちになりツリーベルへの入社を決意した。現場経験を経て、2014年10月に正社員となり、現在はエンジニアの支援業務を担当している。ツリーベルにはIT業界未経験者でも活躍できる業務があり、またそのような業務を受注することができる同社の営業力に魅力を感じている。

◆正社員になって

入社後、結婚し家族を持ったのをきっかけに正社員転換を希望した。上司も推薦してくれたおかげで、無事正社員になることができた。「正社員になったことで仕事に対する責任感が増し、より会社に貢献したいという気持ちが強くなりました。」無期雇用になったことで家族も大変喜んでくれ、正社員として採用してくれた会社には大変感謝している。

◆エンジニアの支援

6年半の現場業務の経験を活かし、エンジニアの技術指導やメンタルケアを行っている。また、従業員の技能、技術を見極め、営業社員に受注すべき案件について提案している。今後もエンジニアがより活躍し、お客さまに喜んでもらえるよう、エンジニアのより良いケアを考えていきたい。

CASE 20 サービス業（他に分類されないもの）

未経験者でも積極採用！ 創業 34 年の設計事務所の採用方法とは？

【企業情報】

企業名：株式会社 創協同設計事務所
所在地：東京都千代田区神田神保町 1-46
齊藤ビル 5F
資本金：2000 万円
創立：昭和 57 年 7 月 5 日
代表取締役：阿部 克己
従業員数：9 名（うち、正社員 9 名）
事業内容：電気、通信、空調から太陽光発電などの自然エネルギー関連の設備設計



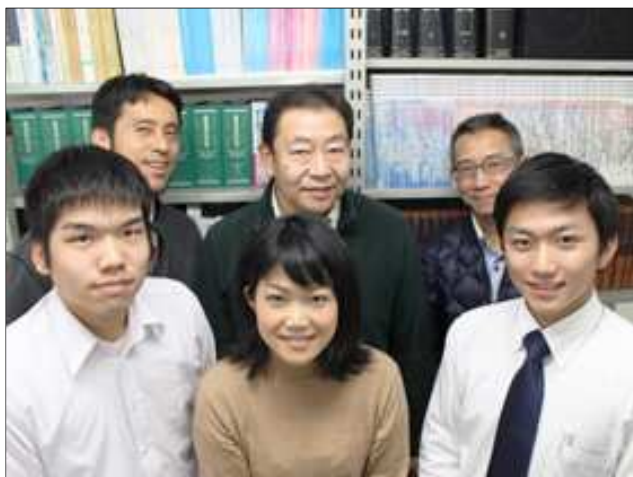
株式会社創協同設計事務所は、1982年に従業員4名からスタートした。一級建築士事務所として、地球環境・高齢化対策に配慮しながら、建築の電気設備、空調換気設備、給排水設備の設計・積算、工事監理を行っている。

◆未経験者を採用する背景

同社では、ハローワークと自社ホームページで求人を募っている。しかし、「業界全体の人材不足の影響もあってか人材の確保は困難な状況になっており、当社への応募はほとんどありません。」と、阿部克己代表取締役は肩を落とす。社内では人材紹介会社を利用してはどうかという話もあったが、人材紹介料は70万円から100万円の費用が掛かり、利用した場合の負担を考え、実現には至っていないという。このような背景から、同社では、未経験者にも門戸を広げ、中途採用を行っている。3か月の試用期間を設け、その間の業務への姿勢や、直属の上司の意見も参考にしながら正式採用への基準としている。未経験であっても、本人の努力とやる気次第では5年程度で資格を取得することも可能であり、過去には40代の未経験の女性を採用した実績もある。当時は具体的な研修制度などなかったが、業務について丁寧に教える職場環境を整備することで育成を行っていた。

◆長く勤務してもらえ環境を整備

職場に定着してもらうために、同社では、従業員に対する福利厚生制度を充実させている。一例をあげると、3か月経過した者には労災以外で亡くなった場合に遺族への弔慰金制度を、5年を経過した者には退職金制度を付与しており、勤務年数に応じて各制度を適用している。また、



創協同設計事務所のメンバーと（真ん中）浅見 涼子 さん

従業員に対して経営状況を積極的に開示しており、従業員はいつでも会社の売上などの数字を閲覧することができる。

同社では、こうした取組によって、従業員が安心して仕事に打ち込むことができるような環境づくりを行っている。



打ち合わせ風景

◆モチベーションアップのために

同社は、社内独自の採算基準を作成し、その基準に照らし合わせ、収益がきちんと確保されているかどうかを従業員自身が把握して仕事をするようなしくみを整えており、成果を従業員の給与にも反映させているという。「この会社では、私より給与が高い従業員もいますよ。」

と、代表取締役の阿部氏は語る。阿部氏は、従業員の自主性を尊重して、モチベーションを向上させることにより従業員の定着を図っている。

【従業員の声】未経験から設計士へ！

浅見 涼子 さん

◆入社したきっかけ

もともと大手アパレル業界に勤務していた。楽しい仕事だったが、長く続けることのできる仕事を求めて夜間学校に通いCADオペレーターの勉強をした。その通っていた学校でたまに、未経験でも募集している創協同設計事務所の求人を見て応募したのがきっかけ。

◆現在の仕事と今後の目標

主に設計の仕事に携わっているが、昨年から経理事務の仕事も行っている。この会社はいろいろな分野の仕事にチャレンジさせてくれ、その頑張りも認めてくれるので、非常に楽しく仕事ができる。設計に関しては年数を重ねることにより面白が出てきてやりがいを感じている。今後は、誰かが休んだとしても仕事が止まってしまうように幅広い業務に対応できるようになりたい。



(左) 上司と (右) 浅見 涼子 さん

CASE 21 サービス業（他に分類されないもの）

人事制度の見直しで、 従業員のモチベーションアップ！

【企業情報】

企業名：株式会社 バンケット・プランニング
所在地：東京都港区六本木 3-16-21 STvilla
資本金：1000 万円
創立：昭和 52 年 8 月
代表取締役：田村 美緒
従業員数：294 名（うち、正社員 290 名）
事業内容：ホテル、ホールにおけるバンケット
プロデュース業務、スペースプランニング及び
設備コンサルティング業務、イベント、セール
スプロモーション等の企画



株式会社バンケット・プランニングは、ホテルバンケット（宴会場）における企画から運営までワンストップサービスを展開している。ザ・リッツカールトン東京、マンダリンオリエンタル東京、ヒルトン東京お台場など全国各地のホテルに常駐し、婚礼から企業のセールスプロモーションなどのイベントの運営を行っている。

◆人材確保の難しさ

「イベント運営を行っているホテルバンケットの仕事は、華やかなイメージがあり人気のある職業の一つだと思われていますが、業界の人材不足は続いています。婚礼などのイベントを演出することによりお客さまが感動しているところを目の前で見ることができ、充実感を味わえるという点でやりがいはあるのですが、一方で、不規則な休日と重量のある機材を扱う仕事は簡単ではありません。」と小倉健広総務課長は人材確保の難しさを語る。また、採用活動について「ホテル事業で音響、照明、映像のそれぞれの設備を扱うことができる人材は、そもそも少ない。」と小倉課長は続ける。採用対象となる経験者が少ないことから、同社では、経験ではなく仕事に対する姿勢を重視しているという。

同社では、正社員採用は新卒が中心であるが、中途採用も行っている。中途採用では経験が少ない場合はアルバイトからのスタートになるが、本人の努力次第では正社員へ

の転換も可能である。

◆人材を定着させるために

同社では、スキルに応じた給与体系の構築やさまざまなキャリアパスを用意し、従業員にやりがいや将来像をもつことのできる職場環境を整えたいとしている。

そのため、人事評価の基準としては、従業員の置かれている立場に応じて、技術やマネジメントのそれぞれに評価



(左) 総務課 小倉健宏 課長 (右) 同課 井上宏平 さん

比率を変え、イベントの運営力やマネジメント力などを見ているという。また、5年の勤続に対し表彰を行う勤続表彰制度を設け、定着率の向上を図っている。

アルバイトの採用は、各営業所の所長の判断に任せているが、基本的にほぼ業務未経験者になるため、同社に対する就業意欲や過去の職歴からチャレンジ精神がありそうな人物を判断し採用している。正社員に転換するには営業所長の推薦が必要になる。人物の判断基準は、わからないことを放置せずきちんと質問すること、休まず勤務することが大前提となる。最終的に、営業所長が本社に推薦レポートを提出し、承認された人物は晴れて正社員になることができる。

◆今後の課題

今後は、営業所や従業員個人の能力を分析し、個別に対応した研修に力を入れることで、人材育成を進めるほか、今後の事業の海外展開などを睨み、将来的に TOEIC などの英語検定試験を人事評価基準に加えるなど海外を意識した組織を構築し、企業としてより成長していきたい。

東京都の非正規雇用対策の事業紹介 (正社員化に取り組む企業への支援)

○東京都正規雇用転換促進助成金○

東京都では、パートや契約社員、派遣労働者の方といった非正規労働者の正規雇用化を支援するため、国と連携し、国のキャリアアップ助成金（正規雇用等転換コース）に上乗せして助成金を支給しています。

◆主な支給要件

- (1) 東京労働局管内に雇用保険適用事業所があること。
- (2) 対象となる有期契約労働者等（※）を正規雇用労働者等に転換又は直接雇用（以下「転換等」という）し、東京労働局より当該労働者にかかるキャリアアップ助成金（正規雇用等転換コース）の支給決定を受けること。

※対象となる有期契約労働者等とは、以下の要件を満たすものをいいます。

- ①平成 27 年 4 月 1 日以降に、転換等された日から継続雇用して 6 か月を超える労働者
- ②東京都内で転換等された労働者

◆支給金額

転換等の区分に応じ、対象となる有期契約労働者等一人当たり下表の金額を事業主に支給

区 分	助成額（ ）内は企業負担額		合 計
	国	都	
有期契約労働者等から正規雇用労働者への転換または直接雇用	50 万円（40 万円）	50 万円（40 万円）	100 万円（80 万円）
有期契約労働者等から無期雇用労働者への転換または直接雇用	20 万円（15 万円）	20 万円（15 万円）	40 万円（30 万円）
無期雇用労働者等から正規雇用労働者への転換または直接雇用	30 万円（25 万円）	30 万円（25 万円）	60 万円（50 万円）

国のキャリアアップ助成金についての詳細は厚生労働省の HP をご参照ください。

(<http://www.mhlw.go.jp/>)「政策について」「分野別の政策一覧」「雇用・労働」「非正規雇用（有期・パート・派遣労働）」「事業主の方へ」「キャリアアップ助成金」

○東京都若者応援宣言企業採用奨励金○

東京都では、非正規労働者の若者の正規雇用化を支援するため、国と連携し、「若者応援宣言企業」が対象となる若者を正社員として採用し 6 か月職場定着した場合に、一人当たり **15 万円**を支給します。

◆主な支給要件

- (1) 東京労働局管内の「若者応援宣言企業」で、ハローワークの紹介により、対象となる若者（※）を正社員として採用した事業主であること。

※対象となる若者とは、次のいずれかの求人で正社員として採用され、都内事業所へ配属された 35 歳未満の者（新卒者を除く）。

- ①既卒者の応募を可とし、卒業後概ね 3 年以上の者も応募対象としている大卒等求人
- ②雇用対策法施行規則第 1 条の 3 第 1 項第 3 号の二に限定（若者応援宣言事業のため、35 歳未満の若者を対象）しており、かつ、職務経験を条件としていない一般求人

※ただし、国が実施するトライアル雇用を活用して採用した場合は対象外となります。

- (2) 対象となる若者が、平成 27 年 6 月 1 日以降に、6 か月の職場定着をはじめて達成すること。

◆支給金額

対象となる若者一人当たり 15 万円を事業主に支給します。

若者応援宣言事業についての詳細は東京労働局のホームページをご参照ください。

(<http://tokyo-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/>)

「事業主の皆様へ」>「『若者応援宣言事業』をご活用ください」

※上記の内容は平成 28 年 3 月時点での情報です。詳細な申請手続、最新の情報については下記 URL をご覧ください。

雇用就業部 HP「TOKYO はたらくネット」 <http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/koyo/hiseiki/>

●取組事例紹介企業一覧

※紹介事例 敬称略

◆有限会社原田左官工業所

業種：建設業

代表者名：原田宗亮

所在地：〒113-0022 東京都文京区千駄木 4-21-1 ハラダビル

連絡先：03-3821-4969

◆株式会社浜野製作所

業種：製造業

代表者名：浜野慶一

所在地：〒131-0041 東京都墨田区八広 4-39-7

連絡先：03-5631-9111

◆株式会社ゴーイング・ドットコム

業種：情報通信業

代表者名：本埜和孝

所在地：〒111-0042 東京都台東区寿 2-10-13 田原シティビル 5F

連絡先：050-3533-5019

◆株式会社 DUE

業種：情報通信業

代表者名：田中一重

所在地：〒103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町 16-8 共同ビル 6F

連絡先：03-6661-6202

◆株式会社シンクワン

業種：情報通信業

代表者名：阿部泰男

所在地：〒130-0026 東京都墨田区両国 4-38-1 TS ビル 4F

連絡先：03-6659-9517

◆東京鋼材商事株式会社

業種：卸売業、小売業

代表者名：島本秀行

所在地：〒103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町 7-17 朝日ビル

連絡先：03-3663-4911

◆首都圏建物管理株式会社

業種：不動産業、物品賃貸業

代表者名：菅原博

所在地：〒162-0811 東京都新宿区水道町 3-1 水道町ビル 1F

連絡先：03-3269-2591

◆ビー・アイ・シー社会保険労務士法人

業種：学術研究、専門・技術サービス業

代表者名：森山和博

所在地：〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町 2-15-15 新扇堂ビル 5F

連絡先：03-3563-1045

◆赤塚公認会計士事務所

業種：学術研究、専門・技術サービス業

代表者名：赤塚裕彦

所在地：〒113-0033 東京都文京区本郷 3-6-9 エルデ本郷館ビル 4F

連絡先：03-3818-5335

◆株式会社アルファクス

業種：宿泊業、飲食サービス業

代表者名：安田成根

所在地：〒142-0062 東京都品川区小山 4-3-12 TK 武蔵小山ビル 1F

連絡先：03-6426-1156

◆株式会社アーヴィングプレイス

業種：宿泊業、飲食サービス業

代表者名：畔田淳

所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座 7-11-3 矢島ビル B1F

連絡先：03-3569-3232

◆株式会社ドキドキグループワークス

業種：生活関連サービス業、娯楽業

代表者名：村井清次

所在地：〒162-0051 東京都新宿区西早稲田 2-21-12 フェアウィンド高田馬場 6F

連絡先：03-6205-6778

◆株式会社ジェンコ

業種：生活関連サービス業、娯楽業

代表者名：真木太郎

所在地：〒106-0031 東京都港区西麻布 3-2-20 六本木けやき坂サイド 2F

連絡先：03-5410-9944

◆株式会社天使のたまご

業種：生活関連サービス業、娯楽業

代表者名：藤原亜季

所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座 1-4-4 銀座 105 ビル 5F

連絡先：03-3563-1045

◆大泉双葉幼稚園

教育、学習支援業

代表者名：永井正子

所在地：〒178-0061 東京都練馬区大泉学園町 7-10-23

連絡先：03-3924-2303

◆株式会社畑中ケアサービス

業種：医療、福祉

代表者名：畑中公子

所在地：〒169-0072 東京都新宿区大久保 1-16-23

連絡先：03-3209-2013

◆株式会社永興

業種：医療、福祉

代表者名：李秋英

所在地：〒187-0035 東京都小平市小川西町 4-14-4

連絡先：042-343-0290

◆株式会社アルベジオ

業種：医療、福祉

代表者名：井村義幸

所在地：〒196-0015 東京都昭島市昭和町 3-23-28

連絡先：042-545-5650

◆株式会社ツリーベル

業種：サービス業（他に分類されないもの）

代表者名：坂本敏彦

所在地：〒160-0002 東京都新宿区四谷坂町 9-6 坂町 M ビル

連絡先：03-5366-8381

◆株式会社創協同設計事務所

業種：サービス業（他に分類されないもの）

代表者名：阿部克己

所在地：〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-46 斎藤ビル

連絡先：03-3293-7154

◆株式会社バンケット・プランニング

業種：サービス業（他に分類されないもの）

代表者名：田村美緒

所在地：〒106-0032 東京都港区六本木 3-16-21 ST villa

連絡先：03-3568-8625

「平成 27 年度企業の正社員化取組事例集」
平成 28 年 3 月発行 登録番号 (27) 308

編集・発行 産業労働局雇用就業部労働環境課
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目 8 番 1 号
電話 03-5320-4657
[平成 27 年度 東京都産業労働局委託事業実施機関]
株式会社アストジェイ
電話 03-5155-7381



東京の「働く」を応援します。
はたらく & TOKYO