

人材の定着に向けた環境づくり

株式会社松下産業 ヒューマンリソースセンター長 齋藤 ともこ

1. はじめに

当社は創業 62 年、従業員数 238 名、東京都文京区に本社を構える総合建設会社である。

図-1 にあるとおり、当社の取り組みは各方面から評価をいただいている。新卒採用については自由応募を開始した 1991 年から途切れることなく、新規学卒者の離職状況も厚生労働省の統計より低い水準であり、人材定着が図れている。

「中小企業だから採用が難しい」、「人材流出は避けられない」と諦めてはいないだろうか。中小規模のメリットを生かし、中小だからこそできる取り組みを紹介する（図-2）。

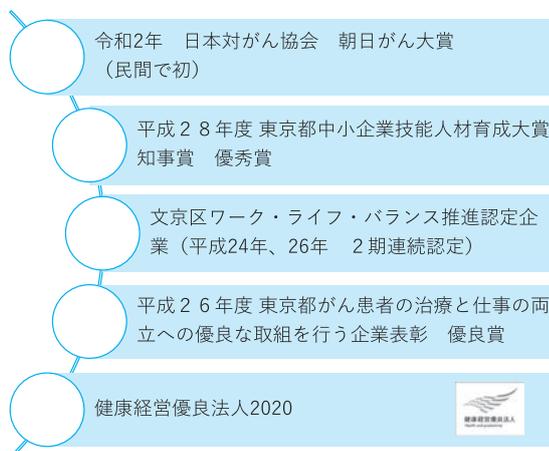


図-1 受賞歴

2. インターンシップ期

当社の人材定着の取り組みはインターンシップ期から始まっている。

学生にとって施工管理職という職種は、今でも 3K（きつい、汚い、危険）のイメージを払拭できていない。建築系学科のある大学では、生産技術系の授業が計画系に比して少ない傾向のため、学生が施工管理の仕事に触れる機会も少なく、生

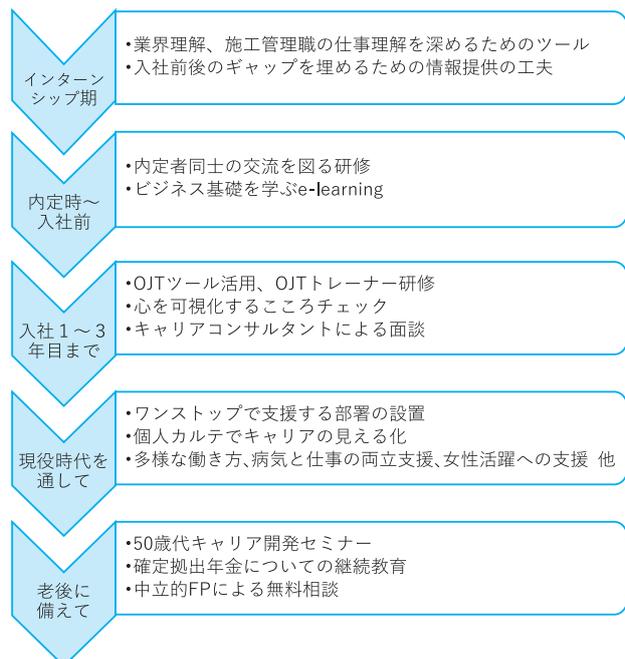


図-2 社員の人生を通じて行う支援・取り組みの概要

の現場を見る機会もほとんどないことが要因の一つかもしれない。

当社では、施工管理職の仕事のやりがいを理解してもらうために、独自に開発したインターンシップコンテンツ「リスクマネジメントゲーム“現場監督の日々”」で、施工管理職を疑似体験してもらっている。参加者からは「施工管理職の全体像を知ることができた」、「施工管理職のやりがいと難しさを知ることができた」などの感想をもらっている。大学教授からは「施工管理職の5大管理のうち、特に原価管理が学べることが貴重」と高評価をいただいている。

また、当社ではインターンシップ～選考～内定までの過程において、等身大の情報を提供している。美辞麗句を並べ、学生を“釣る”ことは採用人数を確保するためには有効だろうが、入社前後のギャップを埋めることにはならない。

就職活動という人生の節目において企業を選択する権利は当然に学生側にあるという考えのもと、一緒に働く社員との交流や現場見学の機会を提供している。参加者の属性（同窓、同郷等）に合わせた現場を選定し、現場見学では施工管理職の社員が案内をし、現場事務所の見学も行う。現場所長自ら行うこともあるし、分かりやすく伝える技術を習得してもらう機会として若手に説明者の役割を与えることもある。参加した学生からは「社員間、職人との信頼関係ができています。雰囲気の良い現場という印象を持った」という感想が多い。現場が採用活動に協力的であることが学生からの好印象につながっていると感じる。「建築は、顧客の真のニーズを叶えるための手段である」という社長のポリシーが現場の協力体制にも表れている。このような学生目線の対応が応募者に自らが選択、決定したという納得感を与え、その成果として内定承諾後の辞退はゼロという結果が20年以上続いている。

3. 内定時～入社前

当社の内定者の不安は、「同期はどんな人たちか」、「現場で上司や職人とうまくコミュニケーションが取れるか」、「入社までに準備しておくべきことは何か」が多い。

この不安解消のために、内定者研修はワールドカフェ方式を用いて内定者同士で答えを探っていく時間を設けている。

また、ソフトランディングのために導入したe-learningは、内定者が会社とつながっていることを実感し、安心感につながっているためか、内定者からの連絡頻度が減少し、担当者側の対応時間が削減され、業務効率が上がっている。

4. 入社1～3年目まで

当社では新入社員は1か月の入社研修を終了後、現場に本配属される。現場ではOJTツールとして週間ごとの予定と実施をスケジュール表に記入し、上司とともに振り返りを行っている（図-3）。

例えば、「予定していたことができなかった理由は何か？」の問いに、「職人から資材置き場の問い合わせがあり、急遽対応していた」と回答。上司は、資材置場を事前に職人に連絡する、看板を掲げて分かりやすくしておくなどの準備を行うよう指導する。このようなやり取りを繰り返す中で、新入社員は先の見通しを立てて行動できるようになり、どの作業にどのくらいの時間がかかるのかを理解できるようになり、タイムマネジメントの感覚を身につけていく。

また、当然だが、新入社員にとって現場での出来事は未経験のことばかりだ。指示をこなすことだけで精いっぱいになり、作業の一つ一つの関連性を理解するのは、その一連の作業が終わってからになる。日報を活用する現場では、この作業を

「週間業務予定表と実施記録」

		週間業務予定表・実施記録		残業時間	今週実施合計	先週実施合計	1月累計	1月目標
					14 h	6.5 h	20.5 h	55 h
12月	全体予定	時間	7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	早出・残業時間	備考			
9月	予定							
	実施							
10日 火	予定			2.5				
	実施			3.5				
11日 水	予定			1				
	実施			1.5				
12日 木	予定			2				
	実施			4				

「日報」

平成 30年 9月 20日(月) 天気 (曇り)

今日のタイムスケジュール 出社時間 6:50 退社時間 20:10

今日の主な現場作業内容

作業員へ指示及び確認事項

朝礼で話す事 現場で確認する事

事務所内で行う仕事 現場で質問された事

手記確認事項

明日の主な作業 手記確認事項

今日の反省点 良かった点

所長コメント

図-3 OJT ツール

行う理由、後工程にどのように生きてくるのかが所長からのコメント欄で説明され、点と点が線でつながられるような指導が行われる。

また、ドナルド・E・スーパーやエドガー・シャインなどキャリアに関する理論にもあるとおり、25歳ごろまではキャリア確立までの探索

期、訓練期であることを踏まえ、当社では入社後3年目までをキャリアの重点フォローが必要な時期と考えている。心を可視化するWebテスト「こころチェック」を2か月に1度実施し、「ヘトヘト」の結果が出た社員には、国家資格キャリアコンサルタントを持った社員が面談を実施している。この仕組みを導入後、メンタルヘルス不調者は発生していない。早期対応が効果を生んでいる。

5. 現役時代を通して

人に関することをワンストップで支援する部署として、ヒューマンリソースセンター（以下、「HRC」という）を2013年に設立。採用、資格取得、健康管理、ファイナンシャルプラン、育児・介護・病気との両立支援まで、人生の節目に添った支援を行っている（図-4）。取締役会の直下に位置付けられ、実質的な権限を与えられている。

東京都中小企業技能人材育成大賞知事賞（優秀賞）受賞のきっかけになったのは、「個人カルテ」だ（図-5）。配属歴とスキルを可視化して、上司と共有している。本人にとっては、キャリア棚卸しの機会になり、上司にとっては、部下の経験値や得意不得意の分野を把握して、指導や育成に

女性技術者の育成、環境適応にも力を入れている。2013年、当社に初めて大学の工学部から女性の建築施工管理職、建築設備職の計2名が入社した。想定外だったのは、女性技術者本人ではなく、受け入れた現場所長からの相談だった。女性技術者を男性と同様に扱っていいのか、男性ばかりの環境下で何か不安を抱えていないかという相談であった。そこで、HRCが面談を行い、女性技術者の本音を聴いたが、全く悩みもなく、逆に現場の仕事を楽しんでいるようだった。その聴取結果を現場所長に報告したところ、安堵した様子で、その後はHRCが介入することなく、二者間のコミュニケーションはスムーズに進んでいったようだ。

配属するまでは懐疑的であった社内の雰囲気も女性技術者たちの積極性、意欲、コミュニケーション力を認めるようになっていった。現在では12名の女性現場監督が活躍中。女性社員の配属

を希望する現場も増えてきている。現場所長へのアンケートで「男女の差はあるか？」の問いには「性差なし、それぞれの個性が違うだけ」の回答が多数を占めている。

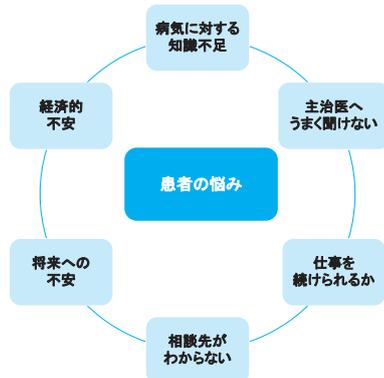
このように、両立支援、女性技術者の入社など組織内で新しいことを進める場合、HRCが当事者の間に入って、時間をかけて丁寧にニーズや不満、不安を聞き取り、環境変化に適応できるよう関わっている。

6. 老後に備えて

50歳代の社員を対象にした、マネープランを含んだキャリア開発研修や、全社員を対象に確定拠出年金についての継続的教育、相談を実施している。また、社員や家族の希望があれば、中立的ファイナンシャルプランナーによる無料相談も受



患者の悩み



HRCが目指す機能

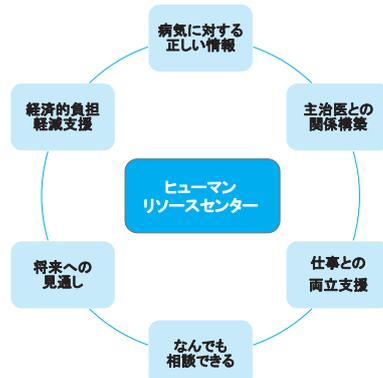


図-6 がん社員への支援

け付けている。

20歳代から10年刻みに50歳代までキャリア研修を2015年から実施してきた。その成果か、自分の将来、ひいては会社の将来を考える社員の発言が多く聞こえるようになってきたと感じている。

7. おわりに

中小企業の場合、社員の退職による技術力の流出は経営基盤を揺るがしかねない。

国内の労働力に目を向ければ、介護、私傷病を理由にした離職が3割に上る現状から、会社は社員の仕事の側面だけでなく人生全体についても支援することが必要になってきていることが分かる。

支援部署の設置にあたって中小企業の中には、

適した人材がない、ノウハウがないという場合もあるだろう。その場合は、外部のリソースを活用するという方法もあるだろうし、性別、年齢、部門を越えて先入観を持たず探せば、きっと社内に適材がいるはずだ。

当社では、創業以来、社員や家族を大切にしてきた企業文化があった。企業理念の一節にある「多様な価値観の尊重」が、HRCを設立したことをきっかけに顕在化したに過ぎない。

読者の勤務先における企業文化で将来にもつなげていきたいことは何だろうか。大切なことは、社員に共通認識させるためのなにがしかのアクションを起こし続けるという単純なことの積み重ねだ。社員の人生の節目に寄り添った支援を地道にきめ細やかに積み重ねることで社員の会社への信頼、安心感が醸成され、人材の定着につながっているという効果を実感している。