

人材確保 の ノウハウ

高齢化や過疎化が震災前から大きな課題となっていた東北地方にあって、東日本大震災で被災した岩手、宮城、福島の子小・中堅企業における就労人材の確保は、これまでに拍車をかけるほどの大きな課題となっている。

そうした中にあっても、人材確保において成果を出し始めている企業がどのような手法で成果を出してきたかを分類するに際し、以下の5つの観点から集約した。

- ① 経営の高度化と待遇改善・新規採用へのチャレンジ
- ② 人材育成の取り組みと定着のための社内体制づくり
- ③ 地域社会とのコミットメント（地域の中でのブランディング戦略）
- ④ ダイバーシティ経営とワークライフバランスの実践
- ⑤ 採用活動の工夫と仕組みづくり・インターンシップ制度の活用

働き手となる人材の不足は、被災地企業だけの課題にとどまらず、被災地全体の復興にかかわる大きな問題であるだけに、上記の5つの観点から人材の確保に成果を出している企業の事例から、一つでも多くのヒントが得られることを期待する。

① 経営の高度化へのチャレンジ

人材確保の手段の一つに挙げられる「経営の高度化」。どの企業においても経営の高度化・多様化を成功させて収益を向上させ、新規採用・社員の待遇改善を行うことで、人材の確保・定着を図るというのは、すでに検討されてきている事である。

しかし現実には、高度化を図るために重要なブランディングやマーケティングに関する知識やスキルを持つ専門家や、自社の経営や商品、サービスなどを客観的に組み立てなおせる人材を確保するのは容易ではない。

そこで取り組みやすいのが、大学などの専門機関や民間の中間支援団体などとの連携と、行政のさまざまな支援制度の活用である。

産学官連携による新商品の開発

(株)川喜【P12】では、釜石市で行われた産官学連携セミナーへ参加し、岩手大学の教授との出会いをきっかけに、新たな生そば製造の技術開発に着手。科学技術振興機構JST復興促進センターの復興促進プログラムの助成を得て新商品の開発を行った。さらに同社では、開発した商品を震災の影響で落ち込んだ首都圏への販売を回復するために、東経連ビジネスセンターのマーケティング知的財産事業化支援事業によってブランディングを行い、販路の回復・拡大へとつなげた。それに伴う売上の確保で人材を維持するだけでなく、自社製品を提供する飲食店を開店することで、地域の雇用創出にも貢献している。

また、久慈琥珀(株)【P16】も、岩手大学工学部との共同研究で、東北経済産業局の地域産業資源

活用支援事業を活用し、廃棄せざるを得なかった小さな琥珀を一枚の板上に再生する琥珀粉末の加熱成型技術を開発。新素材「リファインド・アンバー」の精製と新商品の開発に成功した。これまでの「琥珀＝観光土産品」からの脱却を図り、新製品を東経連ビジネスセンターのマーケティング知的財産事業化支援事業の採択を受けて、万年筆や時計メーカーとコラボレーションした新製品販売を、首都圏で進めるといったように販路拡大を図っている。

このように、企業が持っている経営理念や自社製品を、しっかりと外部に発信をしながら、企業内に無い力を外部に求める積極性を持つことで、経営の高度化につなげるケースも少なくはない。

独自のビジネスモデルで人材確保

ほかに、メインターゲットを40歳代以上に設定し、一人の美容師が接客から会計までマンツーマンで対応。店舗に保育士の有資格者がいる無料キッズルームを設け、価格を押さえながらも回転率を高め、店舗数を拡大し雇用につなげている美容業の(株)ラポールヘア・グループ【P44】や、無添加・安心・安全な商品を提供することに注力し、自社のブランド力を高め、5年で売り上げ数億円規模の事業に育て、若手の就労につなげている(株)マルチ高橋徳治商店【P32】など、自社独自のビジネスモデルを構築しながら雇用を促進している企業もある。

②人材育成の取り組みと定着のための社内体制づくり

震災前から過疎化・高齢化が慢性化していた被災地においては、震災の影響などによる人口の流出がさらに追い打ちをかけ、多くの企業にとって人材の確保はもちろん、入社した人材をいかに育成し、会社に定着させていくかが重要な課題となっている。

中小企業庁の2017年版中小企業白書によると、中小企業が、人材の定着や育成のために有効だと考えている取り組みは、「能力や適性に応じた昇給・昇進」の割合が高く、続いて「成果や業務内容に応じた人事評価」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」となっている。

「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」に関しては、仕事に対する手応え、喜び、技術獲得などをいかにフィードバックし、働く人がそういったものを、働く現場で実感できる仕組みを用意する必要がある。

そのための施策として、仕事におけるスキルの継承や、能力、実績などに関する人事評価を充実させる「ソフト面」と、働く環境そのものを改善するといった「ハード面」の整備に取り組んで企業がある。

社内制度などソフト面における整備

多くの中小企業がスキルの継承、人材育成に対してOJT（On-the-Job Training）を採用しているが、**(株)向陽エンジニアリング【P24】**では、マンツーマン指導で、モノづくりのイロハから教えるだけでなく、グループ企業で専門的な技術を学ぶ仕組みを構築するといった取り組みがなされてい

る。また、社員に対する資格取得支援制度も充実させることで、技能者の育成にも積極的に取り組んでいる。

こうした社内における資格取得支援制度の充実には、人材のスキルアップに貢献するのはもちろんだが、資格を取得した後の人事評価も人材の定着に一役買っている。

高校新卒者を継続採用し、人材育成に取り組む**岩手モリヤ(株)【P20】**では、婦人子供服製造技能士資格取得者に「資格手当」を支給し、社員の技術向上とモチベーションアップを図っている。

また、創業当初から社員研修に力を入れてきた**久慈琥珀(株)【P16】**では、ビジネスマナーなどの教養は外部講師を招き、専門分野の研修は経験と知識が豊富な自社講師によって講義を行うことで、聴講する社員はもちろん、講師を務める社員自身も、商品への情熱と仕事への誇りを伝えることができるような研修を実施している。

施設の新設などハード面の整備

一方、ハード面の取り組みとしては、被災した工場の新工場建設の際に、従業員の意見を取り入れて、社員が生き生きと働くことができる環境の整備をしたり、事業所内保育所を設置した宮城県石巻市の**湊水産(株)【P36】**や、多様な素材や手法にも対応する最新のミシンの導入、長時間のアイロンがけでも腰に負担のかからない昇降可能なアイロン台を設置するといった設備投資で、働きやすい環境を整えた**(株)東京ファッション【P48】**などの取り組みも、人材の定着に効果を発揮している。

③ 地域社会とのコミットメント (地域の中でのブランディング戦略)

東日本大震災では、多くの地域住民が地元企業から施設の一部の開放や製品の提供などの支援を受け、あらためて地元中小企業の存在の重要性が再認識された。

それに伴い、企業側としても、地域社会との関わりが改めて見直され、企業の社会的責任（CSR）を通じて「企業ブランド」を確立し、地域における社会的評価を高める取り組みを行う企業が増えてきている。

地域に必要とされる企業になる

震災を経験し、経営観が大きく変化し、自社を「従業員が誇りを持てる会社に」との信念を持つに至った**(株)ナプロアース【P28】**の池本社長。震災後は少年野球大会の主催や障がい児施設の訪問、敷地を解放したイベントの開催などで地域との交流や社会貢献活動に力を入れている。池本社長は、「企業そのものが地域に必要とされることが、社員のモチベーションを支えるはず」と語る。

また、中学校の不登校生徒が多いという地域課題に取り組んだのが、宮城県の**(株)マルト高橋徳治商店【P32】**。効率性が求められる製造業にあって、「無謀」との声もある中で、地域にある若者の自立支援団体と連携し、若者の職場体験や会社敷地内のハーブガーデンの手入れなどを通じて、受け入れる活動を行った。こうしたひきこもりの若者が「一歩前」へ進む場づくりを行いながら、新設される野菜加工工場で若者を雇用し、就労支援を行っている。高橋社長の思いと、経営者としての「事業性」とを融合させた新事業の展開を進め

ている。

業界全体のイメージアップを図る

一方、自社のイメージアップだけでなく、業界全体のイメージアップを図りながら人材の確保を進める企業がある。その一つが岩手県久慈市の**岩手モリヤ(株)【P20】**。久慈地方の地場産業である縫製業のイメージアップに業界全体で取り組むために、社団法人北岩手産業振興会を立ち上げて、「北いわて学生デザインファッションショー」を開催するなど、企業の枠組みを越えた連携で縫製業の集積地「北いわて」のブランド化を進めている。

また、福島県南相馬市の**(株)東京ファッション【P48】**では、南相馬市内に縫製工場を持つ8社が協働し、小中高校生を中心に市民からファッションデザインを公募してファッションショーを開催したほか、仙台・福島の専門学校、市役所と連携し、専門学校生や地元の中高生が参加できるファッションショーを開催する取り組みを行っている。

ほかにも、地元の子どもたちや保護者に対し、地場産業である水産加工業について知ってもらおうと、子どもたちにたらこの作り方を教える体験型ワークショップを開いている**湊水産(株)【P36】**の事例もある。

こうした活動は、子どもたちや学生、ひいては保護者も含めて業界全体のイメージアップを行うことで、将来の就業へつなげるという効果が期待できる。

④ダイバーシティ経営とワークライフバランスの実践

多様性（ダイバーシティ）にあふれる人材を活かし、能力を最大限発揮できる機会を提供することでイノベーション（革新）を誘発し、価値創造につなげていくダイバーシティ経営に力を入れる企業が増えつつある。

被災地の企業においても、こうしたダイバーシティ経営に早い段階から取り組み、さまざまな特性を持った人材を広く雇用するだけでなく、定着のための仕組みづくりに取り組む企業がある。

女性の力を重視した取り組み

津波浸水地域の大幅な世帯数減少による人手不足に悩まされていた**湊水産(株)【P36】**では、核家族化の進展で子供を預けることができず「働きたくても働けない女性」の就業の場となるために、事業所内に保育所を設置。保育費用の半分を会社が負担するだけでなく、各家庭に合わせて就業時間を決めるなどの工夫を行いながら、子育て中の女性の雇用につなげている。

創業当時から女性も活躍できる職場づくりに取り組んできた**タカラ印刷(株)【P40】**は、教育研修・人材活用の機会均等により、女性パートタイマーの正社員や管理職への登用に取り組み、2013年には内閣府の「女性のチャレンジ賞」特別部門賞を受賞。現在でも女性管理職比率45%を達成するといった実績を持っている。さらに、「社員とその家族を大切にする」を経営方針に据え、仕事も家庭も大事にできる職場環境の整備も行っている。

また、もともと女性従業員の多い業種においては、特に取り組みが顕著で、従業員の9割が女性

という**岩手モリヤ(株)【P20】**では、産休・育休制度の整備はもちろん、小学校3年生までの子どもを持つ社員は午後5時半までの退社を義務付けたり、**(株)ラポールヘア・グループ【P44】**では、ママさん美容師に勤務時間や雇用形態、給与形態を、それぞれの条件やライフスタイルに合わせて選べるシステムを構築し、育児と仕事の両立ができる就労環境の整備を行っている。

ワークライフバランスの充実

一方、ワークライフバランスの充実を図りながら、多様な人材の確保に取り組んでいるのが**(株)ナプロアース【P28】**。「遊びも仕事も一生懸命」を合言葉に、社内の自主的な活動を奨励するほか、働き改革にも取り組み、仕事と生活調和推進企業として、仕事と生活のバランスが取れる働きやすい職場環境づくりに努め、福島県次世代育成支援企業の認定を受けている。

ダイバーシティ経営において重要なのは、単に女性や障がい者雇用を推進するということではなく、その受け入れはもちろんだが、受け入れ後の就労環境の整備といった、定着のための仕組みづくりをいかに行うかがポイントでもある。

⑤ 採用活動の工夫と仕組みづくり・インターンシップ制度の活用

採用活動においては、高校や専門学校、大学へ訪問するほかにも、合同企業説明会への参加や、ハローワークの活用など、積極的に取り組むことで人材の確保を行っている企業が大半ではあるが、こうした既存のチャンネルでの情報発信に、自社独自の工夫を盛り込むことで、学生たちから選ばれる取り組みを行っているのが特徴として挙げられる。

例えば、**(株)ナプロアース【P28】**では、本当に自社で働きたい人材と出会うことを目的に、情報発信ツールである会社案内などを業務内容やリサイクル業の魅力をわかりやすく伝えるものに一新。イメージキャラクターの登場や、学生により訴求力の高いマンガの活用、DVDの制作など、情報発信ツールの工夫を行っている。

外部機関の活用による人材確保

また、震災により深刻な人手不足に陥った**(株)東京ファッション【P48】**では、行政などが発行する情報誌や冊子の取材に積極的に対応し、PRのチャンスを広げる一方で、未経験者の積極採用、行政やハローワークと連携し、結婚などで同地域へ転入した女性などを積極的に採用するといった取り組みで、2017年度には震災直前の水準まで従業員数が回復しつつある。

ほかにも若者就労支援機関との連携で、未就労者を積極採用している**(株)向陽エンジニアリング【P24】**や、**(株)マルト高橋徳治商店【P32】**も地域の自立支援団体との連携で人材を確保している。

また、各種学校への働きかけとしては、工業系の高校だけではなく、普通高校や商業系高校にも

足を運び採用活動を行う**(株)向陽エンジニアリング【P24】**や、**岩手モリヤ(株)【P20】**のように、高校や専門学校への求人票を早期に提出し、志願者との面談や職場体験を行い、内定を早めに出すといった工夫を行っている企業もある。

インターンシップ、職場体験の積極的受け入れ

インターンシップや職場体験の積極的な受け入れもその一つ。大手就職サイトからの就職エントリーが主流となっている現在、地方の中小企業にとっては、費用的にもそうしたサイトへの掲載は難しく、そのため、就職希望の学生たちにとっては、地元就職したくてもどんな企業があるかわからない。学生が良く知らないという現状がある。一方企業サイドとしても、自社の製品・サービスの強み企業の理念・思い・価値などを発信する場がないという事態となっている。

そういったジレンマを解決するのがインターンシップや職場体験で、**(株)ナプロアース【P28】**や**岩手モリヤ(株)【P20】**なども積極的にインターンシップ制度を活用。どちらも自社ホームページからエントリーを集めるほか、学校へ直接訪問し、インターンシップや職場体験の実施をPRしている。特に**(株)ナプロアース【P28】**では、企業、学生共に負担の大きい長期インターンシップの受入ではなく、気軽に参加できるようにと、1日だけのインターンシップでもホームページ上から随時受付ができるような工夫や、学年を問わず受け入れを行うなどの工夫で、高校生・大学生の取り込みに力を入れている。

より積極的に 複合的な取り組みを

本事例集の成功事例として取り上げた10社は、いずれの企業においても5つの観点の一つだけに取り組んでいるわけではなく、複合的に取り組むことで人材の確保を行っている。

人材の確保のために今後求められていくのは、さまざまなチャレンジを積極的に行うことが挙げられる。

そのためには、経営者自身が知恵と工夫を生み出す努力を行い、従業員はもちろん、自社内だけでなく、大学などの専門機関やさまざまな中間支援団体などとの連携や、国や県、市などの行政の支援制度の活用も必要となってくるのは間違いない。

このように、外部にある力を求める積極性を持ち、人材確保のチャンスを得る機会を増やすことが大切である。