

# 外注先と協働してつくる 若手社員が働きやすい職場づくり

## 清水建材株式会社

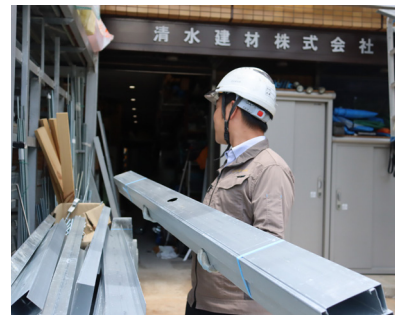
【従業員数】 7名

WEBサイト▶



【所在地】 名古屋市北区中切町字石原 718-20

【主な事業内容】 内装仕上工事



●職場の様子

### 取組の きっかけ

入社して間もない20歳代の若手社員に、長く働いてもらえるような職場をつくりたいと考えていました。ただ、何からどのように進めていくべきかわからない状況でした。労働者の確保が難しい中で、外注先の一人親方(50歳~60歳代)から施工技術を継承できるよう若手社員の育成を行うことが事業戦略の要であると感じていました。

## 01 抱える課題

- ◆ 建設業界において、若手社員が働きやすい職場とはどのようなかが分からない。
- ◆ 外注先の一人親方と提携して施行の段取りを決めているため、自社で労働時間や休日をコントロールすることが難しい。

### 目指すゴール

建設業界特有の現場の厳しさを踏まえつつ、年齢、性別問わず働き続けられる職場環境をつくる。

## 02 実施内容

### 【DAY1】 職場環境に対する個別ヒアリングの実施

アドバイザーから現状を踏まえた宿題として、社員、外注先(一人親方)、お客様(元請け)が職場に対して考えていることについてヒアリングするよう助言があった。事務所で行うことが難しい場合は、現場まで出向き、作業の合間に確認する等、ヒアリングを受ける側に配慮をしつつ、場合によっては忘年会等の席を利用し、本音を聞ける場を設定するなど工夫しながら確認した。

### 【DAY2】 勤務体系基準の見直し

個別ヒアリングの結果を踏まえて、アドバイザーと取組の方向性を確認した。ヒアリングの際に出てきた要望の一つに、従業員と外注先(一人親方)との勤務体系の是正がある。同一労働であっても、従業員には所定労働時間があるが、外注先にはないため、賃金に不満が生まれる。双方にとって納得できる内容に改善すべく、就業規則を見直すこととした。社会保険労務士を交えて就業規則を改定し、資格手当等を明文化するとともに、社員や外注先に共有した。

### 【DAY3】 事業計画の骨子作成

若手社員定着のためには組織作りを検討する必要があり、そのためには3年後、5年後の事業計画を組み立てていかなければならない。そこで、事業計画の骨子(たたき案)という形で下記の5項目を書面にまとめた。さらに、事業計画にに基づき、若手社員と当社の将来について意見交換した。

基本方針	・顧客満足を経営理念と定め、当社の特徴ある技術を継承した直営施工体制を確立する。 イメージ：概ね3~5年以内に、あっと驚く特徴ある施工技術と愛嬌で、お役に立てるサービスを始める。
当社の特徴ある施工技術	・環境配慮/二酸化炭素削減に貢献する壁面施工 ・ウズベキスタン等外国の施工技術を使った高熱・乾燥に強い施工
中期テーマ	・顧客との信頼関係の見える化 ・当社の技術標準づくり ・魅力ある職場づくり
当社の強み・魅力	・発注者のあらゆる要望・要求に全て応えるのが鉄則 ・他社にはない、高品質かつ厳格な安全標準と第三者検査保証による丁寧な施工 ・他社にはできない環境保全に貢献する技術・工法・アフターサービス 等
3ヶ月以内にすべきこと	・外注先である一人親方と個々に面談し、引継時期や引継後の役割範囲等を明確にすること ・施工品質及び工程管理等にノウハウのある一人親方の知見を引き継ぐ担当者を決めること

## 03 成果

就業規則を改定し、社員に共有したほか、策定した事業計画に基づいた取組を進めている。これらの取組について勉強会等の各所で発信した結果、2024年4月には20歳代の



●イベントへの出展

女性職人の採用につながった。

初めて女性職人を採用したことで、これまで男性前提の職場となっていたことを痛感し、女性サイズのヘルメットや作業着の準備、トイレの整備のほか、職場内の連絡にLINE活用を認めた。

また、女性職人の活躍や当社の取組をアピールすべく、WEBやSNSの活用を強化、地域へのイベントにも積極的に参加している。建設業界を知ってもらう取組を通じて、仕事のやりがいや誇りを見つめ直し、意識改革も進めている。



●若手女性社員の萩原さん

## 企業の声

外部のアドバイザーと対話を重ねていくことで、雑然としていたものが整理されていきました。その結果、事業計画のたたき案が出来上がり、今後、どの順番で何に取り組んでいくべきかが具体的にになりました。

これまで、外国人が働きやすい職場づくりに取り組んでいましたが、日本人の若手社員の採用・定着は半ば諦めていました。しかし、20歳代の方が入社されたことをきっかけに、若手社員が定着する職場づくりに本格的に着手し、若手の女性職人も活躍する職場となりました。

若手社員が長く働ける職場づくりに注力し、将来的には外国人の力に頼らなくても十分回る職場を目指していきたいと思います。



●清水社長



### アドバイザーのあとがき

清水建材の事業運営は、顧客(発注者)と経験ある熟練社員や外注先(一人親方)の協働で推進されていました。この就労環境を見直しつつ、今後の事業を担う女性や若者の意欲を高め気持ち良く働いてもらうために、清水社長の持つ豊かな見識を生かしながら、会社の将来の道筋を立てて頂きました。

# 社長の思いを実現する 人事考課制度の策定

## 城東電機株式会社

【従業員数】 31名

WEBサイト▶



【所在地】 刈谷市神明町 4-515

【主な事業内容】 電気工事・機械器具設置工事



●職場の様子

### 取組の きっかけ

現社長が30歳の頃に後継者として入社してから「若手社員が活躍できる職場」を目指して、働きやすい職場づくりに取り組んできました。その一環で作成してきた「役職グレード基準書」、「人事考課表」、「アクションプラン」、「キャリアデザインシート」等について、精度の向上を図るため本取組に参加しました。

## 01 抱える課題

- ◆ 社内の半数を占める 20 代、30 代の考え方を反映させた職場環境が必要である。
- ◆ 現在の評価制度が標準的なものになっており、社長の思いを実現できるものに修正したい。

### 目指すゴール

社員が自ら気づき目標を立てて行動していきけるような職場環境、評価制度を整備する。

## 02 実施内容

### 【DAY1】 キーワードの洗い出し

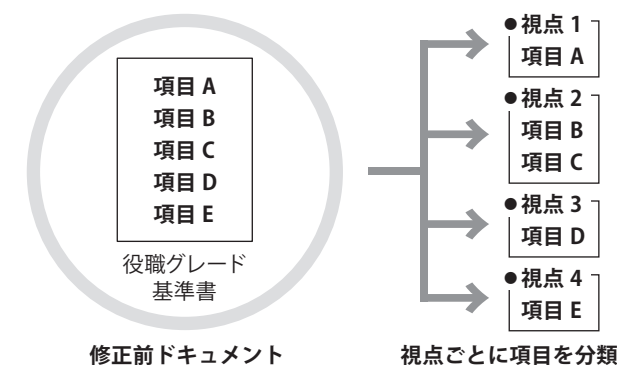
これまでに作成した「(各役職の技能基準を示した) 役職グレード基準書」、「(社員の業務成績や能力等を評価するための) 人事考課表」、「(目標と達成するための手段、その振り返りをするための) アクションプラン」、「(3年～5年先を見据えた個人のキャリア開発を計画するための) キャリアデザインシート」等のドキュメントをアドバイザーと確認した。まず「役職グレード基準書」について、社長の思いと紐づけていくために、会社の理念などから事業運営で重要となるキーワードを4項目程度を洗い出し、キーワード毎に整理していくことを宿題とした。

### 【DAY2】 4視点の選定

今回のアドバイザー派遣にあたり実施した職場スタッフへのヒアリング調査結果を踏まえて、社長が普段感じている現場の印象との相違を確認し、アドバイザーと意見交換した。そして、「経営成績(売上、利益)に関する視点」、「顧客・地域への貢献に関する視点」、「社員の学びや成長に関する視点」、「業務改善や創意工夫といった業務の品質に関する視点」の4視点から検討していくこととした。

### 【DAY3】 各ドキュメントへの適用

選定した4視点から、現在の人事考課項目の見直しを図った。また階層別に適用する項目を整理するほか、想定した人事考課項目や適用の妥当性について、社員と意見交換を重ねて会社のオリジナルの評価制度を整備していくことを確認した。



これまでに作成した各ドキュメントに対し、4視点のどのカテゴリーに属しているのか、抜け漏れ、重複がないか項目を確認した。

## 03 成果

これまでに、スマートフォン、タブレットを一人一台支給し、アプリを使って出先から業務報告を更新できるようにしたほか、完全週休二日制の導入、有休取得の推進を図ってきた。導入した家賃補助手当を活用して一人暮らしを開始した従業員も増えている。そして今回、人事考課制度まわりのアップデートを図る取組をスタートすることができた。

ここで、修正後の「人事考課表」の一部を示す。

重点項目ごとにカテゴリー分けすることで、項目の内容の偏りの有無を確認できた。

職場定着の取組を進める中で、内定辞退が減少したほか、離職率の低下も数字で表れてきている。働きやすい職場をつくれる自負に繋がり、採用説明会でも「一度、見に来ませんか？」と自信を持って声かけできるようになっている。

評価要素	項目
売上 業務向上	部署内の売上目標を理解し、目標達成に向けて取り組みましたか？
	仕事はミスなく正確に処理しましたか？
	依頼された内容において進捗状況を上長へ報告・連絡をしましたか？
	与えられた仕事が終了する前には次の仕事を計画しましたか？
	建築雑誌・カタログ・展示会等を見学や閲覧をし、業務知識を拡げましたか？
顧客満足 CS	注文を受けた際、納期・値段の回答をしましたか？
	業務に必要な基本的な知識やスキルを理解し、正確に実行していますか？
	売上原価を把握し販売価格の設定を行いましたか？
	業務依頼に対して納期を確認し、守るよう努めましたか？
	お客様からの依頼に対して応答・連絡は適切に対応しましたか？
	お客様への納期連絡・物品代替え・価格説明などの提案を行いましたか？
	お客様や仕入先に対して基本的なマナーや礼儀を守り、丁寧な応対をしましたか？
	客先訪問時や来客者に対して挨拶をしましたか？
	顧客満足度の向上に積極的に取り組みましたか？
	顧客情報を適切に管理し、プライバシーやデータ保護を徹底しましたか？

●修正後の人事考課表

## 企業の声

現在の社長という立場上、人から指導を受けることが少なくなったので、アドバイザーから意見をもらい、とても楽しく取り組むことができました。自分の考えを人事考課制度に落とし込む方法を知り、体系的に理解することができました。理解できたことで、社員からの評価に対する疑問、質問にも的確に回答できるようになったと感じています。今回の取組をきっかけに「賃金制度の見直し」という課題も見つかったため、評価制度のブラッシュアップを終えた上で、次の課題に向けて職場改善の歩みを進めていきたいと思っています。



●毛受社長



### アドバイザーのあとがき

城東電機の毛受社長には、社員一人ひとりが自分のすべきこと、やりたいことを自ら気づき目標を立てて行動して欲しいという思いがあり、自身で「役割グレード基準書」、「アクションプラン」などのツールを準備されました。これらのツールをベースに人事考課制度との関係と制度設計の道筋を整理する支援が円滑にできました。



# スキル、教育方法の言語化による 成長環境の整備

## 株式会社ナルセコーポレーション

【従業員数】 49名

WEBサイト▶



【所在地】 安城市横山町寺田 35-4

【主な事業内容】 道路・橋梁工事、公共施設・住宅の建築



●職場の様子

### 取組の きっかけ

時代の変遷、建設業界の変化に合わせて、職場環境の改善に取り組んできました。しかしながら、1人の若手の離職が大きな痛手となる当社では、入社後の若手社員に対する取組にまだまだ課題があると考えています。制度として体制を整えていくため、また外部の専門家から気づきを得るために参加を決めました。

## 01 抱える課題

- ◆ 業界では「10年で一人前」と言われるが、何をどこまでできれば「一人前」となるのか不透明である。

### 目指すゴール

「一人前」の基準を明確にするためにスキルマップ\*を作成する。若手社員が早期戦力になれる成長環境をつくる。

## 02 実施内容

### 【DAY1】 現状を踏まえたスキルマップの有用性の確認

退職者の傾向や対策、面談や研修の内容、働き方改革や女性活躍についてヒアリングをした。

若者の転職観やキャリア構築の重要性をアドバイザーから話した上で、スキル可視化のための手段の一つとしてスキルマップの必要性を確認した。

進め方として、各部長が作成した現行の評価シートを活用しながら、会社が求める人材像に成長していくことができるようなスキルマップの作成を目指していくこととした。

### 【DAY2】 スキルマップの作成

スキルマップのイメージを擦り合わせるためのシートを作成して送付し、企業側が項目ごとに、どの年次でどの程度の習得度を目指すのかを記入、たたき台を作成することを次回までの宿題とした。企業が事前に作成したシートを使用し、スキルマップ作成を進めた。

20●●年度●月 スキルマップ ※1~4は達成レベルを示す

項目	スタッフ名									
	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Fさん				
○○○○	1	2	1	2	1	2	1	2		
□□□□	3	4	3	④	3	4	③	4		
△△△△	1	2	1	2	1	2	1	2		
◇◇◇◇	3	4	3	4	3	4	3	4		

●目標設定  
●達成したレベルを塗りつぶす

●スキルマップのイメージ

- ① スキル項目の検討、② 評価基準の見直し、③ 技術者の成長ステップと「一人前」となるべき時期の確認、④ 「一人前」に必須となるスキルの確認、⑤ 現在のスキル習熟度の確認、という順序で擦り合わせを進めた。
- 役職者が考える「一人前」について議論したほか、スキル項目の過不足、部署による違いがあるかなど、事前に作成したたたき台があることにより深く議論できた。

### 【DAY3】 スキルマップによる教育方法の確認とハラスメント研修

スキルマップを活用した教育方法（OJT）を確認した。スキルマップには、「何を、いつ教育するか」は記載されているが、「どう教育するか」は記載されていないため、スキルの「習得方法」を社員に提示する必要がある。今回は、「スキル（技術）」を「知識」と「技能」に分解して、言語化する方法を確認した。

さらに、今後社内でも力を入れて取り組んでいくハラスメントについても「ハラスメントへの意識改革」と題して、幹部向けに研修を実施した。厚生労働省の「職場のハラスメント対策」の資料を使用し、パワハラ、セクハラ、マタハラ防止策について改めて見直した。

## 03 成果

これまで「早く一人前になろう」と若手社員に漠然と働きかけてきたが、どのスキルをどの程度身につけていくことが「一人前」と言われる段階なのかを具体的に考えるきっかけとなった。すでに運用中の評価シートをもとに、スキルマップを作成したため、早期に運用が開始できた。作成したスキルマップの一部は次の図のとおり。工程管理、施工図面等にカテゴリー分けをして取得すべきスキル項目を設け、評価基準も「人に教えられる」、「教えてもらいながら遂行できる」といったわかりやすい基準で、可否を判断することにした。

今後もブラッシュアップを図りながら、スキルを教える側、評価する側の研修を実施して、若手社員、ベテラン社員の双方が成長しあえる体制を目指していく。

種別	スキルマップ（役職ナシ）
工程管理	全体工程表を作成する事が出来る
	2ヶ月工程表を作成する事が出来る
	週間工程表を作成する事が出来る
施工図面	工程表に基づいた段取りが出来る
	基礎図を作成する事が出来る（新築）（W造、S造、RC造）
	躯体図を作成する事が出来る（新築）（S造、RC造）
	施工図を作成する事が出来る（建築・改修）
	割付図を作成する事が出来る（天井材、タイル、外壁、内装パネル等）
	施工図のチェックをする事が出来る（建具等、鉄骨、外壁、板金、家具、設備）
	各所納まり図のスケッチを作成する事が出来る
	外構の勾配図を作成する事が出来る（理解できる）
仮設計画図を作成する事が出来る	
平面詳細図を作成する事が出来る（現場出し用）	

●作成したスキルマップの一部

## 企業の声

建設業は技術伝承が必要な業界にもかかわらず、言語化が難しく、教育のやり方が昔から変わっていませんでした。今回の取組を通して、スキル習得に必要なことを言語化することができました。当社は、20歳代と40歳代・50歳代が多く、教育役を担うべき30歳代が少ないです。教える際は40歳代・50歳代が20歳代を教える構図となり、お互いに気を遣う状況となっています。スキルマップの活用によって、教育の仕方が明確になれば、教える側が効果的に教育できるとともに、教わる側も聞くことと自分で調べられることを分けられ、質問する際の気持ちが楽になっていくはずですよ。

近い将来、今の20歳代が成長し、教えられる30代が増えていけば、「早く『一人前』になれる会社」として採用にもいい影響が出てくるのではと期待しています。



●スキルマップ打合せの様子  
（大川さん、三輪さん、成瀬社長）



●成瀬社長



### POINT アドバイザーのあとがき

スキルマップ作成の取組を通して、職場改善に向けた幹部の前向きな姿勢がとても印象的でした。現社長の社員への配慮が随所にみられたほか、ボトムアップでさらに職場改善していく社風が感じられ、機動力の高さを感じています。今後のさらなる進化を楽しみにしています。

# 先代からの思いをくみ取った わかりやすい人事制度の構築

## 株式会社加藤数物

【従業員数】 16名

【所在地】 豊川市足山田町西川 94

【主な事業内容】 金属プレス、板金加工

WEBサイト▶



●職場の様子

### 取組の きっかけ

社員を派遣から直接雇用に切り替えていくにあたり、就業規則の見直しや福利厚生など一つ一つ取り組んでいきました。さらに外部の専門家の力を借りながら、人材育成や人事考課の整備を進めるため、参加しました。

## 01 抱える課題

- ◆ 会社が90年以上続いている理由や先代の思いが、十分に社内共有できていない。
- ◆ 人事考課など社内の諸制度の整備も不十分で、リーダーを育成する環境が整っていない。

### 目指すゴール

経営理念等を踏まえたわかりやすい人事考課等の制度を準備し、社内に浸透させる。さらに、次世代のリーダーを育成して、新たな挑戦ができる体制を構築する。

## 02 実施内容

### 【DAY1】 今後の取組内容の検討

事業への参加目的とこれまでの取組（就業規則の改定、慶弔見舞に関する規程化や退職金制度の創設による福利厚生の充実）の確認、今後の取組方針を決定した。その上で、下記の内容を取組んでいくこととした。

- ① 前期の振り返りと今期の重点課題を明確にする。  
→ 今期の重点課題について、推進体制、進捗管理指標等を検討する。
- ② 社員一人ひとりが、何を指したいのか、なぜ指したいのか、そのために会社は何を支援すればいいのかを明確にする。  
→ 個別面談を実施し、「やりがい」の具体化を目指す。
- ③ 上記の①と②を踏まえて賃金・役職等級、人事評価等の整備に向けて、優先順位と工程を明確にする。

### 【DAY2】 諸制度の整備方法の確認

- ① 4部門（品証、生産管理、製造、管理）毎に重点課題を設定し、推進担当者・進捗のための会議頻度・進捗管理指標・報告骨子などを明確にした計画を立案することとした。
- ② 諸制度をトータルに整備する手法を「課題整理表」を使って、人事評価制度に関する諸制度を含めてその内容と進め方を説明した。

説明後、経営理念や行動基準に含まれている言葉の意味、今後の目標、その目的など今後の目指していく方向性を擦り合わせした。経営理念や行動基準については、見直す余地があり、3日目に確認することとした。

これから整備・見直したい主な項目	
1 役割等級制度	① 役割等級基準：等級別役割をはっきりさせる
	② 等級の昇格降格の要件を決める
	③ 役割を発揮するための教育要件・推薦資格を決める
	④ 昇格（昇進）判定ツール、決定根拠、決定者を決める
2 自己申告制度	① 今の仕事の気持ち、困っていること、支援要望
	② 職場環境に対する気持ち、異動等要望、禁忌事項
	③ 3年後の自分へのイメージ、支援して欲しいこと
3 目標管理制度	① 目標設定・評価の期間、時期、様式、評価者ルール
	② 会社の事業目標に対する目標設定、行動策定
	③ 個人の学習目標に対する目標設定、行動策定
	④ 個人目標の達成度評価の在り方、利用方法
	⑤ 目標管理結果から次年度に向けて行動・動機付け

●課題整理表の一部

### 【DAY3】 重点項目の抽出と内容の具体化

人事評価制度の骨子及び評価項目の具体化に優先して取り組むこととし、「経営理念」や「行動指針」をもとに、言葉の定義を確認した。特に、「行動指針」の下記5つを重点項目として抽出し、認識がずれないようにわかりやすい言葉へ落とし込んだ。

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| ① 気持ちのよいあいさつをしよう  | ④ きびきびと行動しよう<br>→ すぐに返事している／すばやく動いている |
| ② 仲間を大切にしよう<br>→ 仲間、他人のために自ら行動しているか<br>→ 社長や仲間に相談／報告したか                         | ⑤ 整理整頓をしよう<br>→ 担当、整頓ルールが決まっている       |
| ③ どんなことでも日々目標を持って取り組もう<br>→ ○○ではいけない／おかしいと気づいている<br>→ スケジュールや方法を詳しく話している／実行している |                                       |

## 03 成果

「経営理念」「ミッション」「行動指針」をもとに、人事考課制度の検討や個人の目標管理の仕方を見直しすることができた。また面談を通して社長が大事にしていることを一人ひとりに直接言葉で伝えるなど、中小企業だからこそできることから着手していく。

## 企業の声

仕事のやりがいを実感するような諸制度やその運用方法を今回の取組で明確にしていく際に、とても丁寧にかみ砕いて説明いただきながら進められたので理解が深まり、どのように進めていけばいいのかがはっきりしました。

私は2年前に代表取締役となり先代からバトンを受け取りましたが、90年以上会社が続いていた理由を紐解いて考えることが経営していく上では必要だと考え、経営理念を大事にできました。この思いを評価項目に乗せていく方法を学べたことはとても有意義でしたし、面談等を通して当社で働く意義を社員に感じてもらえるよう、引き続き作成を進めたいと思います。

現在は私が全ての案件に目を通して、判断している状況ですが、少しずつでも代わりを担ってくれるリーダーを育てていきたいと考えています。その際に、評価制度は必須です。新たなリーダーが育つことで、私が新規案件の獲得や事業開拓に時間を割くことができます。収益性を高めて、従業員にもっと利益を還元していける会社を目指していきたいと思っています。



●加藤社長



### アドバイザーのあとがき

加藤数物の加藤社長は、以前から当社の事業の在り方を明確にしたいと考え、模範とする他社の研究をしながら会社理念や行動基準の見直しをされていました。そこで見直しされていた会社理念と行動基準の意味や言葉の思いを再確認した後に、当社らしい人事評価制度の骨組みと社員にわかりやすい評価項目を意見交換できました。