

## 群馬県における中小零細企業の雇用の流動化への対応 ～人的資源の現状把握と雇用ミスマッチ解消のための一手法～

700-008 近藤 毅 指導教官 大宮 登

A countermeasure for Unstable Employment at Small-scale Business  
in Gunma Prefecture:  
A method to Grasp the Present Situation of Personnel Resources and  
to Solve the Unsuitable Employment

Tsuyoshi KONDO

不況が長期化する中で、群馬県内の中小企業においてもその影響は深刻である。業種に限らずほとんど全ての企業が、売上の減少、賃金カット、従業員の解雇といった不本意な状況にさらされている。一方で、従来型雇用システムが崩れ、雇用の流動化が進んでおり、少子高齢化とあいまって、必要な人材の確保が非常に難しくなっている。このような状況下において、中小企業にとって会社に必要な人材の確保が重要なカギとなる。然るに、中小企業の人材確保の戦略はあまりにも貧困である。県内の中小企業 20 社を対象にアンケート調査（資料 1【求人に関するアンケート】）を使用した結果、中小企業で社員を採用する場合、簡単な面接と履歴書だけで採用する傾向があり、社内の実力を十分把握せずに安易に人を雇用している実態が浮き彫りになった。本研究は、こうした中小零細企業の採用実態を踏まえ、その課題解決のための一手法として、会社（中小企業）が人を採用する場合に、雇用のミスマッチを解消し有用人材を確保できるように求職者のニーズを考慮した採用基準の手法を提案することにある。ねらいを実施するための手法として、以下の 2 つを提唱する。

①手法 1（採用基準の明確化）

採用基準を明確にして、ミスマッチの原因を分析できるシートが必要である。

②手法 2（求職者のニーズのビジュアル化）

求職者のニーズを確認し、経営者の判断基準に重ね合わせてマッチングの度合いを一目で判断できるようにするために、求職者ニーズのビジュアル化を図ることとする。

上記のねらいを実現する為に県内の50人規模の会社1社（以下A社という）の実態調査を行い、分析を加えることにした。

・A社の分析結果（企業ニーズの絞込み）

これらの調査結果を踏まえ、A社の社員数と勤務時間、性格、能力について企業ニーズを再検討し、フレキシブルな勤務体制がどこまで可能かを絞り込んだ。下記にその分析結果を示す。

①社員数と勤務時間

今年の7月度時点で分析してみると社員数は、延ブロック人数（注 - 1）で見ると全体的には24.15人の不足である。また各部署別にみるとフロントが2.15人過剰、厨房が13.2人不足、客室が13.1人不足となる。フロントについては、適正である。厨房は、昼と夜の人員を募集する。客室は朝と昼を募集する。

②性格

フロントの場合、社員数が足りているので採用から除く。厨房は、NP、ACが高くAも普通以上の人を選ぶのが良いと思う。客室は、A、NP、AC共に高い人を選ぶのが良いと思う。

③実力

フロントは、社員数が足りているので採用から除く。厨房は、態度考課の中でも規律や協調性を重視したい。客室は、厨房と同様、規律や協調性が低いので新たに人を採用する場合、レベルB以上がほしい。

・採用ラインの設定

以上の結果から、社員数と勤務時間、性格、能力を加味しながら採用ラインをa（採用）、b（再評価）、c（不採用）の3つのレベルで決定することにした。

【フロント係】

フロント係は社員数が足りているので採用しない。

【厨房係】

図表1 『厨房係の採用ライン（時間帯と人数）』

|          | 一週間の出勤日数 |        |       |
|----------|----------|--------|-------|
|          | 不採用レベル   | 再評価レベル | 採用レベル |
| 朝ブロックで1人 | 2日以下     | 3日     | 4日    |
| 昼ブロックで2人 | 2人で7日以下  | 2人で8日  | 2人で9日 |

図表2 『厨房係の採用ライン（性格）』

|    | 不採用レベル | 再評価レベル | 採用レベル |
|----|--------|--------|-------|
| NP | 2.5未満  | 2.5以上  | 6.0以上 |
| A  | 2.5未満  | 2.5以上  | 5.0以上 |
| AC | 2.5未満  | 2.5以上  | 6.0以上 |

図表3 『厨房系の採用ライン（実力）』

| 評価項目 |      | 不採用レベル | 再評価レベル | 採用レベル |
|------|------|--------|--------|-------|
| 業績考課 | スピード | D      | C      | B以上   |
| 態度考課 | 規律   | D      | C      | B以上   |
|      | 協調性  | D      | C      | B以上   |

【客室係】

図表4 『客室系の採用ライン（時間帯と人数）』

|            | 一週間の出勤日数 |        |       |
|------------|----------|--------|-------|
|            | 不採用レベル   | 再評価レベル | 採用レベル |
| 朝ブロックで1～2人 | 4日以下     | 5日     | 6日    |
| 昼ブロックで2人   | 2人で6日以下  | 2人で7日  | 2人で8日 |

図表5 『客室系の採用ライン（性格）』

|     | 不採用レベル | 再評価レベル | 採用レベル |
|-----|--------|--------|-------|
| N P | 2.5未満  | 2.5以上  | 6.0以上 |
| A   | 2.5未満  | 2.5以上  | 6.0以上 |
| A C | 2.5未満  | 2.5以上  | 6.0以上 |

図表6 『客室系の採用ライン（実力）』

| 評価項目 |     | 不採用レベル | 再評価レベル | 採用レベル |
|------|-----|--------|--------|-------|
| 態度考課 | 規律  | D      | C      | B以上   |
|      | 協調性 | D      | C      | B以上   |

・求職者の性格と実力の把握

求職者の性格については、エゴグラムにより把握することとする。採用する場合の判定基準を下記に示す。

- [1] 求職者に自己申告をさせる
- [2] 求人側が面接時に全ての項目を確認する
- [3] 職種別の実技試験を行う

・採用試験の実施とその結果

この試験の採用ラインと実施結果は資料2、採用の判定結果（例）は資料3、採用後の各職場の社員数は、図表7のとおりである。その成果については、採用社員の今後の活動分析を待つことになる。

図表7 『各職場における、採用前後の実人数及びブロック人数の比較』

|       | 2001年7月（採用前）     | 2001年12月（採用後）    | 増減数 |
|-------|------------------|------------------|-----|
| フロント係 | 10人（71.15ブロック人）  | 10人（69.75ブロック人）  | 0人  |
| 厨房係   | 11人（60.8ブロック人）   | 14人（73.85ブロック人）  | 3人増 |
| 客室係   | 19人（97.9ブロック人）   | 22人（111.36ブロック人） | 3人増 |
| 社員合計  | 40人（229.85ブロック人） | 46人（254.96ブロック人） | 6人増 |

・考察

ビジュアル化されたシートにより、社内の現有能力と会社に不足している能力が何かを把握できた。ほとんどが再評価レベルの採用となった。

カンで採用を決めて雇用のミスマッチを生じていた従来のやり方と比べて、今回は採用ツールと分析手法を使った社内人材のレベルの把握や勤務時間別人数の過不足の把握などその有効性を一部確認できたが、採用による適正人材の確保という点では採用基準レベルの決め方も含め課題が残った。今後サンプリングを重ね、ツールの改良も含め検討していきたいと思う。

(注 - 1) 実ブロック人数／週：1日を朝昼夜の3ブロックに分け、1ヶ月を平均して1週間当たりの各ブロックでの出勤者数の合計

資料 1

## 【求人に関する事業主アンケート】

|       |       |     |  |
|-------|-------|-----|--|
| 回答年月日 | 年 月 日 | 会社名 |  |
|-------|-------|-----|--|

## 1. 現在の会社の人員分類

|          |   |
|----------|---|
| ・新卒採用    | 人 |
| ・中途採用    | 人 |
| ・パート     | 人 |
| ・アルバイト   | 人 |
| ・契約社員    | 人 |
| ・その他 ( ) | 人 |

## 2. 求人をするときの動機 (多い方から順に2つ をつけてください)

- ・欠員ができた
- ・仕事量が増えた
- ・得意先に頼まれた
- ・定期採用を実施
- ・その他 ( )

## 3. 求人を出すときの採用基準について

- ・事前に基準を決めて ( ある 、 ない )
- 『ある』と答えた人
- 『ない』と答えた人
- ・基準表が ( ある 、 ない )
- ・面接で決める
- ・履歴書で決める
- ・入社試験で決める ( 技能試験、ペーパー試験 )
- ・その他 ( )

## 5. 求人記載事項について

- ・職安の求人票をそのまま使う
- ・独自の求人票を作って職安以外で使う

## 6. 採用の判断

重要視するものを各項目から選んで をしてください。(複数可)

- ・能力 ( 基礎力、難度中レベル、難度大レベル、業務理解力 )
- ・業績見込 ( 応用力、正確性、スピード )
- ・態度 ( 規律態度、責任感、協調性、積極性、安全運転度、ストレス耐性、態度理解力、社会性 )
- ・性格 ( C P、N P、A、F C、A C )

該当するものを各項目から1つ選んで をしてください。

- ・勤務時間
- 1 会社の都合の時間のみ
- 2 社内及び会社を基点とした外回り
- 3 入社した後、ほとんど外回り
- 4 ほとんど自宅
- 5 自宅及び自宅を基点とした外回り
- 6 自宅からほとんど外回り
- 7 会社と自宅の双方
- 8 その他 ( )

資料 2

求職者の採用ラインと能力・性格分析結果シート(例)

会社名：A 社  
職場名：厨 房










採用ライン

昼・夜ブロック用

[シート No. ]

| 日数 | b1 | b2 | b3 | 100<br>95<br>75<br>50<br>25<br>5<br>0 | エゴグラム |    |   |    |    | 上 | 能力考課 |     |     | 業績考課 |      |     | 態度考課 |     |  |
|----|----|----|----|---------------------------------------|-------|----|---|----|----|---|------|-----|-----|------|------|-----|------|-----|--|
|    |    |    |    |                                       | CP    | NP | A | FC | AC |   | 専門能力 | 応用力 | 正確性 | スピード | 規律態度 | 責任感 | 協調性  | 積極性 |  |
| 1日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | A |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
| 2日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | B |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
| 3日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | C |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
| 4日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | D |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
| 5日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    |   |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
| 6日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | 下 |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
| 7日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    |   |      |     |     |      |      |     |      |     |  |

|   |         |   |      |   |          |
|---|---------|---|------|---|----------|
|  | で合格レベル  |  | 合格圏  |  | で合格レベル   |
|  | で再評価レベル |  | 再評価圏 |  | で再評価圏レベル |
|  |         |  | 不合格圏 |  | で不合格圏レベル |

実施結果

| 氏名    | 日数 | b1 | b2 | b3 | 100<br>95<br>75<br>50<br>25<br>5<br>0 | エゴグラム |    |   |    |    | 上 | 能力考課 |     |     | 業績考課 |      |     | 態度考課 |     |  |
|-------|----|----|----|----|---------------------------------------|-------|----|---|----|----|---|------|-----|-----|------|------|-----|------|-----|--|
|       |    |    |    |    |                                       | CP    | NP | A | FC | AC |   | 専門能力 | 応用力 | 正確性 | スピード | 規律態度 | 責任感 | 協調性  | 積極性 |  |
| C 2 1 | 1日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | A |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 2日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | B |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 3日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | C |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 4日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | D |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 5日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    |   |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 6日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | 下 |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 7日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    |   |      |     |     |      |      |     |      |     |  |

| 氏名    | 日数 | b1 | b2 | b3 | 100<br>95<br>75<br>50<br>25<br>5<br>0 | エゴグラム |    |   |    |    | 上 | 能力考課 |     |     | 業績考課 |      |     | 態度考課 |     |  |
|-------|----|----|----|----|---------------------------------------|-------|----|---|----|----|---|------|-----|-----|------|------|-----|------|-----|--|
|       |    |    |    |    |                                       | CP    | NP | A | FC | AC |   | 専門能力 | 応用力 | 正確性 | スピード | 規律態度 | 責任感 | 協調性  | 積極性 |  |
| C25さん | 1日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | A |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 2日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | B |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 3日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | C |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 4日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | D |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 5日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    |   |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 6日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    | 下 |      |     |     |      |      |     |      |     |  |
|       | 7日 |    |    |    |                                       |       |    |   |    |    |   |      |     |     |      |      |     |      |     |  |

資料3

## 採用の判定結果（厨房の2名の採用例）

## 1. 求職者の採用のツール分析結果

|         |         | 採用レベル  | 求職者    |        |
|---------|---------|--------|--------|--------|
|         |         |        | c 21さん | c 25さん |
|         |         | 採用レベル  |        |        |
|         |         | 再評価レベル |        |        |
| x       |         | 不採用レベル |        |        |
| 要 求 項 目 | 勤 務 時 間 | 5 時間以上 |        |        |
| エゴグラム   | C P     |        |        |        |
|         | N P     |        |        |        |
|         | A       |        |        |        |
|         | F C     |        |        |        |
|         | A C     |        |        |        |
| 能 力 考 課 | 専 門 能 力 |        |        |        |
| 業 績 考 課 | 応 用 力   |        |        |        |
|         | 正 確 性   |        |        |        |
|         | ス ピ ー ド |        |        |        |
| 態 度 考 課 | 規 律 態 度 |        |        |        |
|         | 責 任 感   |        |        |        |
|         | 協 調 性   |        |        |        |
|         | 積 極 性   |        |        |        |
| 結 果     |         | 1 1    | 1 0    |        |
|         |         | 3      | 4      |        |
|         | x       | 0      | 0      |        |

## 2. 求職者の採否判定結果

c 21さん、c 25さんともに再評価レベルの項目があり、再評価を行った結果、採用と決定した。