

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

事例 27

株式会社竹内製作所

多様な働き方に対する取り組みを複数組み合わせることで、
社員の満足度の向上及び社員採用に効果を発揮している。

(平成27年取材)

(平成31年1月更新)



業種	製造業
本社所在地	長野県
正社員数 (平成30年10月31日現在)	452名 (男性423名、女性29名)
非正規雇用労働者数 (平成30年10月31日現在)	335名 (男性248名、女性87名) ・ 派遣社員 ¹ 212名 ・ 契約社員 ² 97名 ・ 嘱託社員 ³ 15名 ・ パート ⁴ 11名
非正規雇用労働者の 主な仕事内容	建設機械 (ミニショベル等) の開発・製造・販売
取組のポイント	- 全非正規雇用労働者を対象とした「正社員登用試験制度」を導入 ⇒多様な人材を積極的に活用し、高度な技術や熟練技の伝承を図る ⇒転換した社員のモチベーションアップ - 非正規社員のミニボーナス支給制度を導入 ⇒非正規社員のモチベーションアップや定着率の安定 - 短時間勤務の積極活用 (育児休業後、再雇用者、嘱託社員、有期雇用社員) ⇒1時間から3時間の時短勤務を行い、ライフスタイルにあった勤務を実現

¹ 契約期間：3ヶ月、給与形態：時給、賞与の有無：有、退職金の有無：無

² 契約期間：6ヶ月、給与形態：時給、賞与の有無：有、退職金の有無：無

³ 契約期間：1ヶ月、給与形態：時給、賞与の有無：有、退職金の有無：無

⁴ 契約期間：1年、給与形態：日給月給、賞与の有無：有、退職金の有無：無

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

同社は1963年設立、1971年に世界で初のミニショベルを開発し、建設機械業界に新たな市場を生み出す。1986年には、無限軌道式クローラーローダー⁵を開発し、小型建設機械市場においてのグローバルスタンダードとしての評価を得ている。現在は、日本国内に3工場3営業所とアメリカ、イギリス、フランスに販売子会社、中国に現地工場が1箇所ある。

2002年にJASDAQに株式を上場。2015年に東京証券取引所第一部に変更し、5期連続の増収増益で、小型建設機械業界の「ベンツ」との異名も得ている。

従業員は、正社員452名に対し非正規雇用労働者が335人、社員はほぼ県内または地元在住者で占められているが、近年は県外出身者の1ターン就職が増加している。

人事制度については、特に社内教育を以前から充実させており、数年前からはインターンシップや職場見学の受け入れなど、教育と連動した取組も充実させている。特に次世代を支える若者、そして子育て世代を応援する取り組みとして、長野県の「子育て応援宣言」の企業として登録をしている。

東証1部上場をしたことの効果、また技術的に特徴のある製品を開発していることで、県内はもとより県外の学生にも浸透してきており、大卒、高卒の採用も好調で、今年の新卒入社の倍率は10倍以上あり、非常に高い倍率となっている。

また、新卒社員3年定着率は3年連続で100%を達成しており、これは東洋経済のCSR企業総覧に掲載されている会社のうち、情報を開示している企業で965社中、100%の定着を達成できている企業は120社と僅か12%の企業しか達成できていない。同社はこの僅か120社のうちの1社として、全国でも屈指の定着率を誇っている企業である。

(新卒採用のうちの2009年入社、2012年入社、2013年入社、2014年入社について、定着率100%を達成していることが、東洋経済のCSR企業総覧に掲載されている。)

⁵ 土砂の積込、運搬、掘削等の不整地作業に使用される。

ミニショベルや油圧ショベルが掘削した土砂をクローラーローダーがダンプまで運搬し、積み込む。ダンプは工事現場の中まで入れないことが多く、少し離れた道路沿いに停車。ミニショベル、油圧ショベルは走行が遅く、ダンプまで運搬するには適さない。クローラーローダーは走行性能が高い為、運搬に適している。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

1. 取組の内容

◆全非正規雇用労働者を対象にした「正社員登用試験制度」を導入

同社では、平成27年2月から、契約社員等や派遣社員を対象とする「正社員登用試験制度」を導入した。導入の目的は、多様な人材を積極的に活用し、高度な技術や熟練技術の伝承を図り、顧客ニーズに合った高品質・高性能な製品を安定的に供給するためである。

1年以上働いている契約社員と派遣社員を対象としており、基本的に部署や職種に制限を設けていない。平成27年2月実施から5回実施し、これまでに延べ146名が受験し、29名が合格している。合格率は非常に低く、狭き門となっているが、これは、安易に正社員転換を認めてしまうと、厳しい選考を突破した新卒採用の正社員と中途キャリア採用の正社員との公平性を損なう恐れがあるためである。しかしながら、この制度では対象者は合格するまで何度でもチャレンジできるため、たとえ不合格になったとしても「次こそは」という思いで、次回の転換試験に向け自己研鑽に励むことができる。

そして、この制度により「仕事を頑張り、評価されれば正社員になれる」ということや、正社員に転換すると賞与や退職金の制度が適用されるため年収ベースでは約120万円増えることから、非正規雇用労働者のモチベーション向上に大きく寄与している。

また、合格基準に惜しくも満たなかった不合格者に対しても、時給の改定（昇給）をすることにより、正社員に転換できなかった場合の、モチベーションの維持または向上に寄与している。

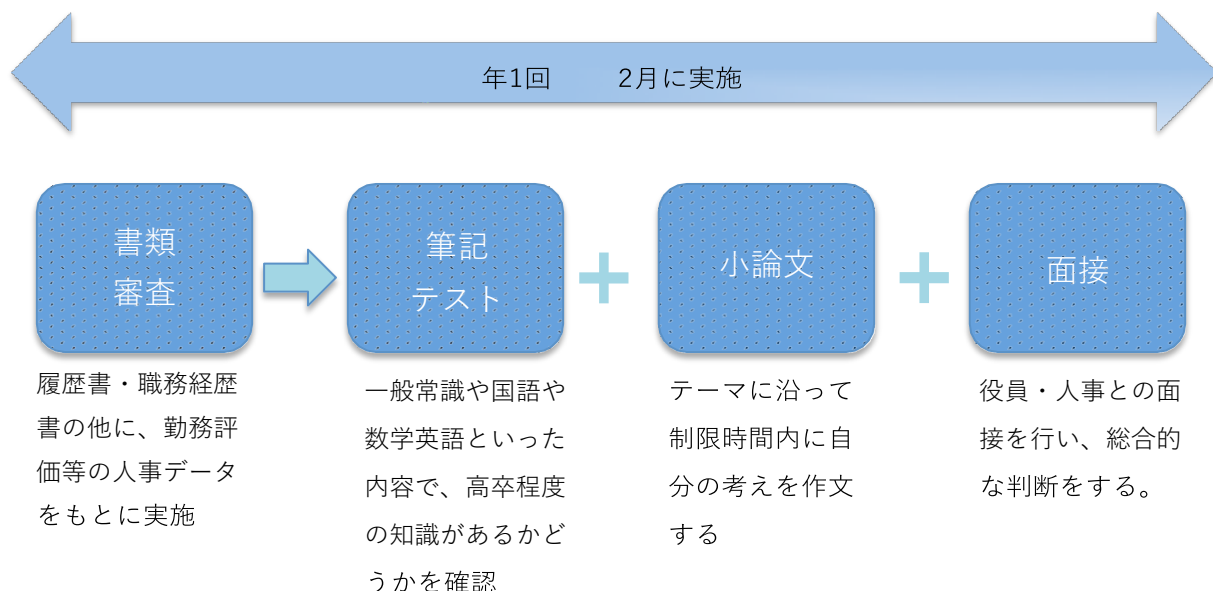
選考の過程は、1次選考として書類審査を実施し、筆記テスト、小論文、面接の2次選考を経て合否を決定する。初年度は年2回2月と8月に実施していたが、現在は年1回2月に実施している。書類審査は、受験者の履歴書・職務経歴書の他に、勤務評価等の人事データをもとに行い、約7割が次の選考に進む。筆記試験は、一般常識・国語・数学・英語といった内容で、高卒程度の知識があるかどうかを確認している。小論文試験は将来当社でどのように活躍したいか等の課題について作文する。

面接は役員や人事が行い、チャレンジ精神や課題発見力等の当社が求める人材像に沿って実施される。試験後、約2週間で社長、役員、部長、人事による判定会議を行い、合議制で合格者を決定し発表を行う。合格者には辞令授与を行い、正社員としての自覚を持たせるようにしている。

また、不合格者に対しては、初回は人事課と応募者の所属長同席のもと、フォロー面談を全員に行い、2回目以降は所属長から本人へのフィードバックを行っている。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

正社員登用試験制度概要



正社員登用試験制度実績

実施日	受験者数	合格者数	合格率
平成27年2月	16名	3名	19%
平成27年8月	32名	5名	16%
平成28年2月	26名	1名	4%
平成29年2月	35名	7名	20%
平成30年2月	37名	13名	35%

正社員登用試験制度の実績は上記の図表の通り、合格率は実施年度によって異なる。理由は合格基準を一定に保っている為であり、近年は非正規社員の自己研鑽等の努力もあり合格率が上昇傾向となっている。また、受験回数に制限がない公募であることや不合格の場合でも時給が上がる可能性があるため、本人にとっては昇給のチャンスと捉えられている。この転換試験があることが、会社に留まる動機になっているとも考えられるため、不合格者であっても、結果として熟練の技術者が社内に残るため、会社としても相応のメリットがあると考えている。

制度導入前は、賞与時期になると離職する契約社員が多くなる傾向があった。これは、正社員には賞与が支給されるのに対し、契約社員には支給されないため、差別感を感じるのが大きな理由であり、会社としても課題に感じていた。制度導入後は、前述のように、転換試験が仮に不合格の場合であっても、昇給などのチャンスがあるため、契約社員の退職率が低下したことは、一つの大きな効果である。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

また、この制度は派遣社員にも適用しており、実際に8名が派遣社員から直接正社員に転換した実績もあるため、同社への派遣を希望する社員が増え、派遣会社のスタッフ確保にも一定の効果をあげているという。このことから、制度導入が同社だけではなく、地域にある他社の活性化にも波及している。平成29年度からは契約社員、派遣社員にミニボーナスを支給する制度を新たに設け、賞与支給時の差別感緩和に取り組んでいる。

◆社員のライフスタイルに応じた短時間勤務の導入

同社では、社員の子育て等を応援することを目的に、育児休業後の全社員に対し積極的に短時間勤務を選択するよう推奨しており、所定労働時間は7時間55分のところ、規程上は2時間短縮が原則であるが、1時間短縮・3時間短縮も追加運用している。短時間勤務は対象となる子が小学校就学の始期に達する（幼稚園、保育園の卒園月の末日）まで継続可能である。待遇面においても1時間当たりの給与等はフルタイム勤務と変わらない。

男性の場合も配偶者の出産に合わせて、短時間勤務を取得することも可能だが、現在のところ取得実績はない。

平成26年度、平成27年度は4名の利用実績、平成28年度は5名、平成29年度は4名の利用実績がある。その他、高年齢者対象の時短勤務も実施しており、現在8名が利用中である。

また、派遣社員については派遣元企業、派遣社員に当社の短時間勤務制度を説明し、三者合意の後に短時間勤務に契約変更する。

短時間勤務導入実績

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
正社員	3名	3名	3名	4名
非正規雇用労働者	0名	0名	0名	0名
派遣社員	1名	1名	2名	1名

育児休業後の社員以外にも、定年後再雇用者、嘱託社員、契約社員に対しても短時間勤務または週の勤務日を調整できるといった対応を行っている。

短時間勤務を運用するにあたって成功する秘訣は、制度で細かく決めることはせず、極力シンプルな仕組みにした方が良く考えている。制度で細かく要件を設けると、現場では押し付けられた感覚が強くなるため、あまり干渉はせずに現場の柔軟な対応に任せており、平成30年11月現在で9パターンの短時間シフトを運用している。しかしながら、育児休業を取得した男性社員は1名いるため、今後は、短時間勤務取得の障害になっていることがないか等を、彼らの意見も取り入れながら改善していきたい。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

例えば、短時間勤務は育児休業から復帰した社員を前提に制度化したものの、高年齢者からの要望により範囲を拡大したことをはじめ、規程上、時短制度は9:00～16:00となっているが、保育園の送迎時間に合わせて、9:30～15:30の時短勤務も可能となるよう追加運用している。

その背景として、長野県の保育園は通常8:30から開園し、お迎えの時間が16:30過ぎからになっており、通勤時間が40分～50分掛かる社員にとっては、前後1時間合計2時間の時短では意味をなさないため、追加した制度である。

反対に、両親と同居している等の理由や、子どもが年長になり手間が掛からなくなったため、仕事量を増やしたいという理由で勤務時間を延ばすことも選択可能である。今後もなにかニーズがあれば、それに対応していく考えである。



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

2. 効果と課題、今後の運用方針

◆今後の課題として、福利厚生制度についても見直しを行っていく方針

非正規雇用労働者の正社員転換、子育て世代応援の短時間勤務といった、多様な働き方に対応した取り組みを行っており、併せて、全社員を対象とした社内講師と外部研修を併用した充実した教育研修制度と「企業は人によって成り立っており、企業の盛衰は人によって決まる」との考えのもとに運用している職能資格等級制度、そして、それらと連動した人事制度により社員のモチベーション向上に一定の効果を上げている。

教育研修制度概略

① 階層別教育 (資格、役職別)

- ・新入社員研修
- ・ビジネスマナー研修
- ・中堅社員研修
- ・初級管理者研修
- ・リーダーシップ研修
- ・考課者研修

など

② 職種別教育（専門） それぞれの部署に必要な 専門教育

- ・貿易実務研修
- ・情報セキュリティ研修
- ・測定工具の基礎知識研修
- ・特許研修
- ・エンジン研修
- ・労働基準法研修
- ・油圧機器研修

など

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

また、正社員転換制度を導入することによりコスト削減についても効果を上げている。削減効果は大きく分けて①採用コストの削減、②教育訓練費の削減、③非正規社員の人件費削減、④雑費の削減と4つある。

正社員転換制度を導入することによりコスト削減

	効 果
①採用コストの削減	定着率が向上することで広告宣伝費の削減、各種社会保険の事務処理の削減、面接時間の削減、派遣会社との打ち合わせ時間の削減等。
②教育訓練費の削減	定着率が向上することで、新入社員の教育に付く社員の人件費そのものと、会社で負担しているクレーンや玉掛け等の法定資格取得費の削減。
③非正規社員の人件費削減	作業習熟に概ね 3ヶ月程かかるため、3ヶ月以内に退職してしまうと習熟生産に貢献する前の退職となり、その間非正規社員に支払った給与が生産に寄与せず無駄になってしまう。長期在籍者が増えることで生産性が高まり、人件費が効率的に生産に結びつく。
④雑費の削減	定着率が向上することで制服、安全靴、ヘルメット、手袋等の消耗品の支給が減ることにより、その費用の削減。

上記、①～④を金額換算すると以下の通りになる。

例えば、3ヵ月後に50名の増員体制を整備しようとした場合、正社員転換制度の導入前と導入後では、試算上増員にかかる費用約4,600万円の削減効果が期待できる。

また、現状の生産体制を維持する場合でも、以前の離職率等から試算すると、社員の入れ替えに伴う上記①～④の費用が3分の1程度になり、金額ベースで3億9,260万円の削減効果になる。正社員登用制度は非正規社員のモチベーションアップだけでなく、大きなコスト削減効果があるため、経営面でも大きなメリットがあると考えている。加えて、キャリアアップ助成金制度も積極的に活用している。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

今後は、数年間継続して増収増益と会社が成長している中で、最近の福利厚生の傾向を調べ、福利厚生制度についても見直しを行っていく方針であるが、同社はそういった制度に関心の高い社員が多いため、充実した制度を構築しないと、社員の理解を得難いと考えている。

個別の課題としては、例えば、全社員の休暇取得の促進や休暇の楽しさを増やすために、有給休暇の取得日数が平均以下の社員に対して、取得を促進するように社内通達を出すなどを取り組んできたが、今後は何か別な仕掛けも検討しているところであり、更に地元社員が多い会社として慶弔休暇を取得できる家族の範囲を広げること、子供手当の充実といった検討課題のほか、限定正社員の導入も検討したいと考えており、社員の帰属意識をさらに高める施策を考えている。

3. 活躍する従業員の声



組立三課 関 高美氏

年代	40代	性別	男性
勤続年数	6年		
キャリアアップの過程	派遣社員 3年間勤務 直接雇用（有期契約社員）2年間勤務 直接雇用（無期雇用準社員）6ヶ月勤務 2回目の正社員転換試験で合格 組立三課に所属し、主任級としてステーションと呼ばれる作業単位の業務を担当している。		

◆同社における仕事を一生の仕事と考え、より安定することを求めて、正社員転換試験にチャレンジ

前職は運送業の正社員として勤務していたが、2010年から同社へ派遣社員として入社。異業種からの転職であったが、元々ものづくりが大好きだったので困難は感じずに、楽しみながら難しい作業を習得できた。同社で扱っている建機製造職のやりがい、自分が組立てた完成品が動き回る場所を見ることができることである。特に走行してトラックに乗り、出荷されるシーンを見る瞬間がとても好きで、「自分が作った機械だ!」という達成感が味わえるところがとても魅力的で、夢中で仕事に取り組んだ。

その後、直接雇用の準社員となったが、同社における仕事を一生の仕事と考え、また、当時の職場長やたくさんの同僚からの勧めもあり、より安定することを求め、正社員転換試験にチャレンジした。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○			○	○	○	○

1回目の試験では、残念ながら筆記試験の成績が悪かったという理由から不合格となったが、この制度では、何回でもチャレンジすることが出来るので、受験までに筆記試験についてテスト対策を行い、また、日々の業務に邁進し技能を高める努力を継続、自らの不足していた部分に磨きをかけ、6ヶ月後の試験に再チャレンジした。特に前回試験の際に指摘された筆記試験に気をつけ、グループワークでもテーマの課題に沿って、積極的に討議に参加し、合格することができた。

◆企業との間により深いコミュニケーションや人間関係を構築

派遣社員、準社員の頃から会社の社内環境が良く、正社員転換制度が導入されてからは非正規雇用労働者の意見等も積極的に採用してくれるようになった。

会社との間でより深いコミュニケーションや人間関係を構築することができ、意欲向上に繋がっている。

◆受身的な仕事ではなく、主体的に業務に取り組む

上司や同僚からの支援と応援で正社員になれたことに感謝し、今後も受身的な仕事ではなく、自ら創り出す、工夫する、提案する、改善するなど自発的に業務に取り組み、生産性を上げ、会社の業績アップに貢献していきたい。このように自発的に業務に取り組むことは、今までになかったアイデアを生みだしたり、周囲のモチベーションアップにもつながると思う。

