Retention Management of Small-sized Enterprises: A Case Study of Supporting Work-life Balance for Patients with Cancer

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-02-19 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Sawada, Miki メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00060497

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

中小企業のリテンション・マネジメント：

がん罹患者の治療と仕事の両立支援を事例に

澤　田　　幹

Ⅰ　問題の所在：中小企業における人材不足
Ⅱ　中小企業における人材確保の現状と課題
Ⅲ　がん罹患者の治療と仕事の両立支援に見るリテンション施策
Ⅳ　中小企業リテンション・マネジメントの方向性

Ⅰ　問題の所在：中小企業における人材不足

厚生労働省（2019a）は，日本企業の雇用人員判断D.I.（日本銀行調査）が，近年過剰感から不足感に転じ，1990年代初頭のバブル経済崩壊期に次ぐ水準にまでなっていることを大きく取り上げている。そして，すべての企業規模・業種において同じような傾向がみられるものの，中小企業における人手不足感がとくに強い点を問題視している[1)]。事実，2020年３月現在の雇用人員判断D.I.は，大企業でマイナス21ポイント，中堅企業でマイナス31ポイントであるのに対して，中小企業ではマイナス38ポイントと，大きな差が生じている[2)]。（いずれも全産業平均）しかも，その差は年々拡大しつつある。

これが中小企業にとって重要な経営問題になっていることは，『中小企業白書』各年板の記述を見ても明白である。例えば2017年版では，中小企業を成長志向企業と現状維持志向企業に分類しつつ，「仕事量の増加や多様化する顧客ニーズへの対応，新事業・新分野の展開といった理由で人材確保が必要となっている企業が４割ある一方で，従業員の高齢化や慢性的な人手不足といった理由により人材確保を必要とする企業も約４割存在している」[3)]というように，両方ともに人材不足に悩まされている現状を浮き彫りにしてい

る。また，その解消策としてもっとも優先すべき課題が，「多様な働き手の立場にたった職場環境整備による人材確保」[4)]であるとも述べている。さらに2018年版では，企業規模別に人材の未充足率を紹介しているが，それによると，製造業・非製造業ともに，規模が小さな企業ほど未充足率が高いことは明白であり，経営上の問題として「求人難」をあげる企業が急速に増大している点に注目している[5)]。総じて，中小企業における人材確保という課題は，経営資源に比較的余裕のある大企業よりも深刻な問題であり，それが当該企業の事業継続や経営の安定化と発展にとって避けて通れない問題として位置づけられているのである。

本稿はこうした現状を踏まえて，人材確保・リテンションの有効策としての多様な人材が働きやすい職場の構築という課題を，筆者がこれまで考察してきた「がんに罹患した従業員の治療と仕事の両立支援への取り組み」[6)]を切り口として，その中小企業における展開の現状と可能性について考察することを主眼としている。もちろん，人材不足の解消には，次章で触れるように，雇用管理の各場面における種々の工夫が必要であり，現在就労中の従業員に対する諸施策のみに焦点を当てた分析だけでは不十分である。また，リテンション・マネジメントにはさまざまな観点からの取組があり，すべての中小企業に当てはめることのできるモデルは存在しない。

だが，従業員ががんに罹患する確率は，企業規模とはまったく無関係であり，日本人の二人に一人が罹患すると言われている現在，貴重な人材を彼らの健康問題によって失うリスクは，どの企業でも想定しておくべき課題であろう。また，がんの罹患率は一般に高年齢になるほど高くなるといわれており，従業員の平均年齢が高くなりがちな中小企業にとっては，従業員が罹患するリスクは今後ますます高くなるものと考えられる。にもかかわらず，従業員数の少なさゆえに，これまでにこうした従業員に対する扱いの経験・蓄積が十分とは言えない中小企業は少なくない。であるからこそ，こうした切り口から中小企業のリテンション問題を取り扱うことには一定の意味があると考える次第である。

II　中小企業における人材確保の現状と課題

ここまで述べてきたように，もともと経営資源に余裕のない中小企業にとって，必要とされる人材を確保できないことは，経営を維持・強化していくうえで大きな支障をきたすことになる。まず，そのことをいくつかのデータで確かめておこう。

第一に，中小企業の求人数と就職希望者数には大きなギャップがある。例えば，リクルート・ワークス研究所の調査[1)]にて大卒就職希望者の状況を見ると，従業員数299人以下の企業における比率（求人数を就職希望者数で除した数）は，2016年には1.6であったのが，その後2017年には4.24，2018年には6.4と急速に増加している。これは，すべての企業において人材不足が深刻化する中で，大企業に人材が流れる傾向が加速化していることの結果であり，新規の人材獲得がますます困難になりつつあることは明らかである。

次に，離職率の状況である。厚生労働省の発表している雇用動向調査を見ると，2019年現在，それは全企業規模・全産業平均で14.8%であるが，従業員100人以上300人未満では約18%となっている。つまり，人材調達が困難であるだけではなく，せっかく確保できた人材を引き留めること，すなわちリテンションにも大きな課題が浮かび上がっているのである[2)]。

ただし，この数値のみを以て，中小企業の人材定着率が悪いと一概に判断することはできない。企業規模別に正規雇用従業員の平均勤続年数を見ると，5,000人以上の企業では15.4年，1,000～4,999人規模で14.0年，500～999人規模で13.5年，100～499人規模で12.1年，30～99人規模で11.4年，10～29人規模で12.6年，10人未満の規模では15.6年となっている。大企業と中小企業・零細企業の間にさほど大きな差はなく，また，その両者に明確な相関関係があるわけでもない[3)]。筆者は，これが中小企業におけるリテンション施策の方向性に何らかの示唆を与えるものではないか，と考えている。つまり，中小企業において，賃金制度やキャリア形成支援，能力開発支援等を制度設計する際，そこに勤務する従業員が長期勤続志向であるか否かを考慮に入れる必要は，必ずしもないのではないかということである。

第三に，各企業の求人充足率を見ると，総体的に企業規模が小さいほど，

低くなっている。例えば2014年３月時点のデータでは，従業員1,000人以上の企業で116.8%であるのに対して，30人～99人の企業で55.4%，そして29人以下の企業では38.0%にとどまっている[4)]。

以上述べたように，一部光明を見出せそうな傾向が見受けられるものの，全体としては，中小企業の人材確保が大企業に比べてかなり厳しい状況であることはやはり明らかである。このような状況において，中小企業がとることのできる施策は，一般論として次のものが考えられる。

① 新規（新卒・中途）採用へのこれまで以上の注力
② 労働生産性の向上
③ 教育訓練・能力開発による人材育成強化
④ 賃金や労働条件等の改善によるリテンション施策の実施
⑤ 新たな人材確保ルートの開発と外部人材の活用

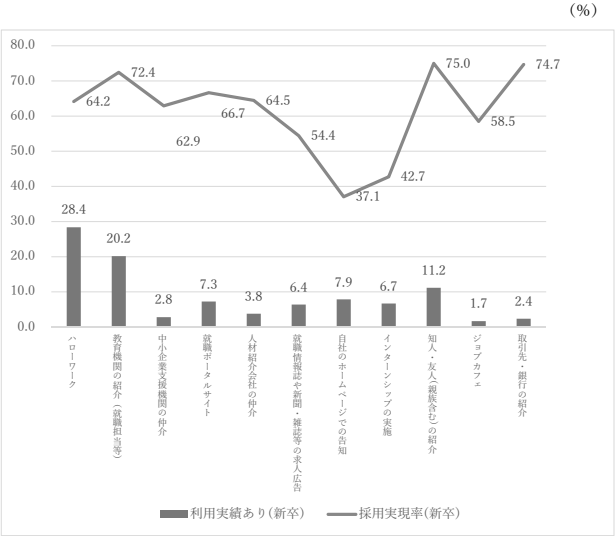
以下，これらについて簡単に現状と問題を見ておこう。

① 新規採用へのこれまで以上の注力

まず新規採用については，上述したように，大企業と同様の採用方針を追求することには大きなハードルがある。**図表１**および**図表２**は，中小企業における新卒採用と中途採用それぞれの利用状況と採用実現率を表したものであるが，新卒採用に関しては，ハローワークや教育機関からの紹介を利用している企業がやや多いものの，全体としては，特定のルートに大きく偏るのではなく，さまざまなルートを併用することによって，必要な人材の確保に努めている企業が多いことがわかる。

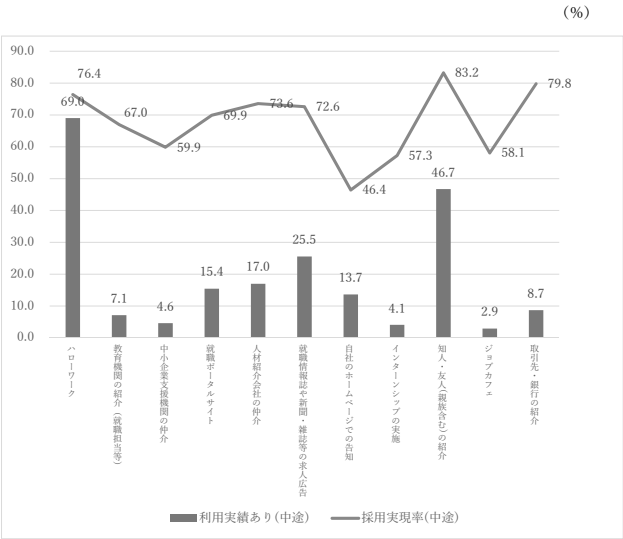
この点について，例えば東京都中央・城北職業能力開発連絡協議会（2018）では，中小企業における人材確保の課題と原因を以下のように整理している。

・求職者のニーズが十分把握できていない
・中小企業総体の魅力が十分認知されていない（求職者の大企業志向が強い）
・中小企業の中でも，特にものづくり企業の魅力が十分認知されていない
・個別の業界・企業に対する認知が低い
・採用活動において大企業との競争が厳しい
・民間の人材紹介会社を活用した人材確保はコスト高で，効果も未知数



出典）中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月，野村総合研究所

図表１　採用手段ごとの利用実績及び採用実現率（新卒採用）



出典）図表１と同じ

図表２　採用手段ごとの利用実績及び採用実現率（中途採用）

・ハローワークの一層の活用が必要

・新卒者を取り巻く保護者や学校関係者等の中小企業に対する認識が低い

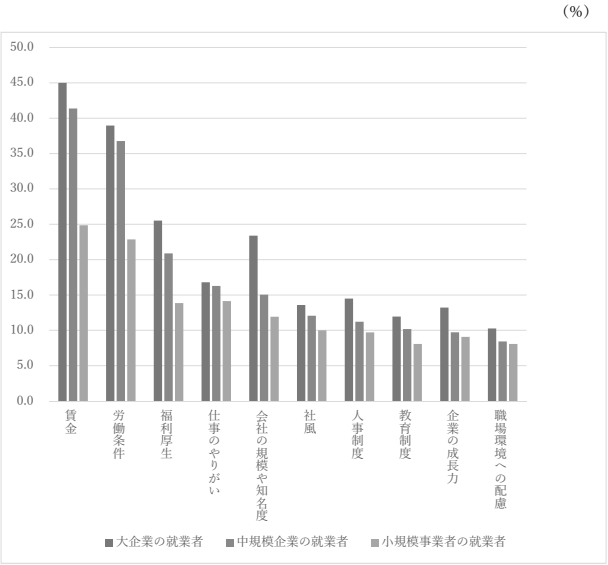
・職業能力開発センター修了生の一層の活用[5)]

採用ルートが多様であることは，一見すると，新卒採用中心の大企業との人材獲得競争を回避できるだけではなく，多様な人材を集めやすいという利点を持つのではないか，という印象をもつ。しかしここでの指摘からは，多様な採用ルートを併用することが，各企業がいかなるビジョンを有し，どのような人材を必要としているのか，ということを求職者に伝えることを困難にしてしまい，それぞれの採用ルートの長所・短所やそこで獲得できる人材の特性を十分に踏まえないままに採用活動が行われる可能性を有しているという危機意識がうかがわれる。

また，このようにさまざまな採用ルートから入職してくる従業員の多様性を十分に活かしたマネジメント，すなわちダイバーシティ・マネジメント（あるいはダイバーシティ＆インクルージョン）の観点からの検証も別途必要になってくる。その際，トップマネジメントの経営思想や理念およびその伝播がきわめて重要になってくるのだが，経営トップの個人的な思想や理念が良くも悪くも経営全体に色濃く反映されがちな中小企業では，そのような新たな態勢の構築は十分に行われていなかったり，社会環境の変化への迅速な対応ができていなかったりするケースも少なくないのが現実であろう。

つまり，中小企業の採用活動の現状は，極論すれば，やや「員数合わせ」に傾く傾向があり，積極的な意味での「多様な人材」を調達・活用するには経営理念・制度の両面において不十分な面が多々あるのではないか，と考えられるのである。

なお，企業規模の大小にかかわらず，多くの企業が人材不足の問題を抱えている現状では，求職者はより規模の大きな企業を志向することは避けられず，新規採用をめぐる企業間競争において，中小企業は苦しい立場に置かれやすい。しかも，そのような傾向を改めることはきわめて困難な現状であるという事情を勘案しておかなければならない[6)]。**図表３**は，採用される側からみて，就職時に明確に情報を得られていた項目を尋ねた結果を企業規模別にみたものであるが，いずれの項目についても企業規模が小さくなるほど，



出典）図表１と同じ

図表３　就職時に就職先に関して明確に分かっていた事項

明確に情報を得られていたとする回答率が低くなっている。とくに「賃金」や「労働条件」，「福利厚生」といった基本的項目についての差の大きさが目立つ。これは単純に，中小・零細企業の採用活動が経営者等の人的つながりへの依存度が高いために，情報が曖昧なまま採用活動が進められることによると推測される。しかし，こうした状況が続くならば，人材調達ルートを今よりも広げていくこと，そして，求職者の「大企業志向」を転換させるようなアピールを労働市場に対して行うことは，決して容易ではないという点を指摘しておかねばならない。

②　労働生産性の向上

必要な人材の充足状況が芳しくなければ，現有従業員の労働生産性（付加価値）を向上させようとするのは，経営側としては当然であろう。しかし，ここにも大きな課題が存在する。中小企業庁（2019）では，日本企業の労働生産性について，「大企業について確認すると，リーマン・ショックの後大きく落ち込んだが，その後は総じて回復傾向にある。一方，中小企業につい

て確認すると，一貫して横ばいで推移しており，2009年以降は大企業と中小企業の従業員一人当たり付加価値額の格差は広がり続けている」[7]と総括している。

ただし，一人あたり労働生産性と時間あたり労働生産性それぞれの大企業との比較分析によると，若干異なる様相も見て取れる。すなわち，その差がより大きいのは時間あたり労働生産性の方なのである[8]。このことは，労働生産性改善を課題とする場合に，従業員個々の能力アップによる一人あたりの労働生産性向上はもちろん重要であるが，その働き方・働かせ方，すなわちマネジメント問題への取組を同時並行で，あるいはより高い意識をもって行う必要性を示唆していると言えよう[9]。井上（2019）は各種先行研究の見解を踏まえたうえで，「中小企業が労働生産性の向上を図るためには，人的資本の蓄積に取り組むことが必要であり，そのためには人材の意欲や能力を高める仕組みを構築するとともに，教育訓練等を通じた人材の育成に取り組むことが重要である」[10]と指摘しているが，この分析からは，従業員個々の潜在的能力が，大企業と比較して，必ずしも極端に低いわけではないにもかかわらず，労働生産性向上のためには，人的資源の質的向上という課題に取り組まざるを得ない，という中小企業マネジメントにおける根源的な問題を垣間見ることができよう。

③　教育訓練・能力開発による人材育成強化

次に，前項でも若干触れた教育訓練・能力開発である。先に述べたように，中小企業における労働生産性の低さは，必ずしも個々の従業員の能力の低さだけが原因であるわけではない。しかし，市場環境の変化と市場規模そのものの拡大，求められる製品や技術の多様化・高度化等に対応するには，これまで以上に個々の能力を高め，あるいは多能工化（マルチ・スキル化）を促進することによって，企業競争力を向上させることが今後必須となることは間違いない。しかし，ここにも大企業と中小企業の間にはさまざまな格差・相違が存在している。東京都中央・城北職業能力開発連絡協議会（2018）では，人材育成の必要性を感じている中小企業は少なくないものの，「これを実現するための人材育成に関する計画の策定，カリキュラムの構築・体系化，具体化のアプローチ方法などのノウハウを十分有しているとは言い難い

状況」[11]と分析している。この点について，もう少し詳しく見ていこう。

まず従業員一人当たりの能力開発に費やした費用を見ると，大企業では28.4万円であるのに対して，中小企業では21.3万円にとどまっている。（全産業平均，2016年現在）[12]そして，大企業，中小企業ともに，2012年時点よりもその額は増加しているものの，格差はほとんど縮小していない。

次にその内容を見てみよう。労働政策研究・研修機構（2017b）の調査結果を再整理した藤本（2017）によると，比較的小規模の企業で実施率が高かった能力開発・人材育成手段は，「とにかく実践させ，経験させる」，「仕事のやり方を実際に見せている」，「仕事について相談に乗ったり，助言している」等の取組であり，これらの実施率は，規模の大きな企業における実施率とほとんど差がない。主としてOJT等の手法によって実施されるこれらの施策は，職場での日常的なコミュニケーションが密である企業ほど効果を発揮しやすく，その意味では，中小企業に向いているともいえる。事実，上司や先輩従業員等による密接な指導により，これを効果的に活用し，顧客獲得や技能・経験の蓄積・共有につなげている例も存在する。

しかし，OJTの方法や実効性は，担当者によってばらつきがあるのが常であり，必ずしも計画的・安定的に行われるとは限らない。つまり，長期的展望に基づく企業全体の人材育成体系構築という観点からすれば，不十分な点が多い。だからこそ，OFF-JT手法等によって計画的に展開される能力開発との併用が望まれるのである。しかし，組織の軸となる考え方や理念を従業員に周知させることに関わるような施策，長期的観点からの人材育成を見据えた施策については大企業に比べて中小企業での実施率は相対的に低い。また，自己啓発支援に関する取り組みも低調である[13]。

このように，企業規模によって相違が生じている原因について，藤本は，中小企業従業員の平均年齢が相対的に高く，現時点での育成の必要性を強く感じている企業が少ないのではないか，との見解を述べている[14]。しかし，従業員の自己啓発や成長，そして新規に入職してくる従業員や求職者にとっての企業や職場の魅力向上といった視点からすれば，現状の人材開発が大企業のそれと比べても十分なレベルにあると言える企業はきわめて少数である。そしてその大きな要因が，多大な時間やコストをかける余裕がない，と

いう点に集約されるのであれば，問題解決の糸口を見出すことは決して容易ではない。自社に適合的な能力開発方策を中長期的な経営方針の一環として捉え，ある程度ターゲットを絞った実践が必要になってくる。そしてそのためには，人的資源管理の流れの中で能力開発・キャリア形成支援等を明確に位置付け，その全体像を従業員や求職者に示す必要があるだろう。

なお，キャリア開発支援については，もともと中小企業の場合，異動やキャリアの選択肢が狭いという難しさがあることにも留意しなければならない。だからこそ外的キャリアだけでなく，内的キャリアの設計を自律的に行うことが求められるのだが，そのための支援を企業側が行うことへの理解と体制づくりをどこまで進められるのかが問われるのである。

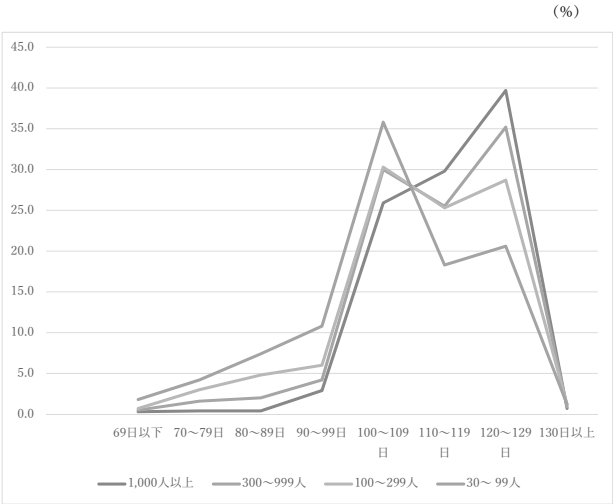
④　賃金や労働条件等の改善によるリテンション施策の実施

企業が実施するもっとも単純かつ直接的なリテンション施策が，賃金や労働条件・労働環境といった，仕事を続けていくうえで基本的な事項の改善である。だが，もともと企業体力（主として経営資源の豊富さ）に格差がある以上，中小企業のそれを大企業並みに引き上げるという施策は，少なくとも現在の日本企業をめぐる諸要因・環境を考慮した時，あまり現実的ではないことは言うまでもない。

例えば，正規従業員の平均所定内給与（2018年現在の月額）を見ると，1,000人以上規模の大企業では男性約39万円，女性約27万円であるのに対して，100～999人規模の企業では男性約32万円，女性約24万円，100人未満の企業の場合，男性約29万円，女性約22万円というように，明確な格差があり，その差は少なくとも過去約20年間ほとんど縮小していない[15]。

また，**図表４**に示したように，年間休日総数を見ても，同様の格差がみられる。すなわち，年間休日総数が109日までの場合，どの日数においても従業者規模が小さな順に取得割合が高くなっており，逆に，年間休日総数が110日を超えると従業者規模の大きな順に取得割合が高くなっている。規模の小さな企業ほど，「休日が少ない」という実態が明らかになっているのである。

従業員側に「辞めないで済む」方策について尋ねた**図表５**を見ても，これらの項目の改善がある程度の効果をもたらすであろうことは想像に難くな



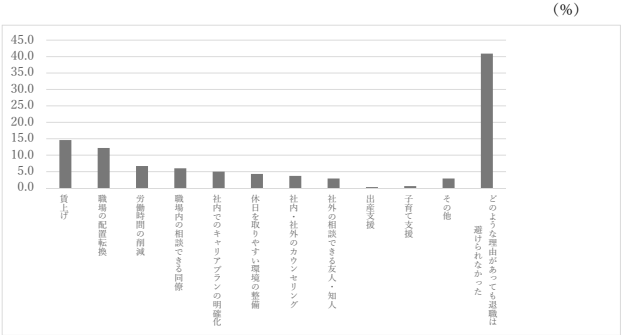
出典）厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」。

図表 4　企業規模別年間休日総数の企業割合

い。だからこそ，実現へのハードルが高いと思われる賃金や労働条件改善，雇用安定化等の改善を対象にした各種補助金や助成制度が，行政側による中小企業支援の重要な柱として位置づけられているのである。

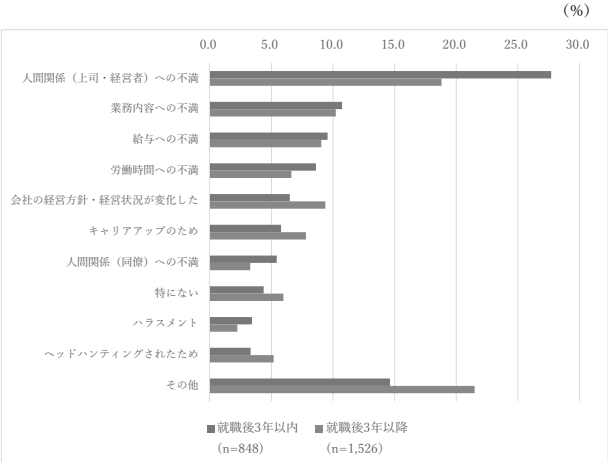
しかし，改めて**図表 5** を見ると，「どのようにしても退職は避けられない」とする回答が，他の項目を大きく引き離して圧倒的に多くなっているということに気づかされる。また，実際の離職理由を尋ねた**図表 6** の調査結果からは，「人間関係」「業務内容」といった，労働条件等以外の項目が上位に並んでいることがわかる。さらに，それぞれの施策の有効性について従業員に尋ねた**図表 7** を見ると，「有効性がある」と考えられる上位の項目については，さほど差があるわけではなく，個別の事情によってかなり多様な状況であることがわかる。

これらのデータから導き出される解決策の方向性は，賃金や休暇といった個別の項目の改善だけではなく，労働条件以外の多岐にわたる要素（経営理念の浸透，職場環境の改善，仕事内容の見直しその他）をも含めた「組み合わせ型」リテンション施策の実施である。さまざまな施策を用意し，従業員



出典）図表１と同じ

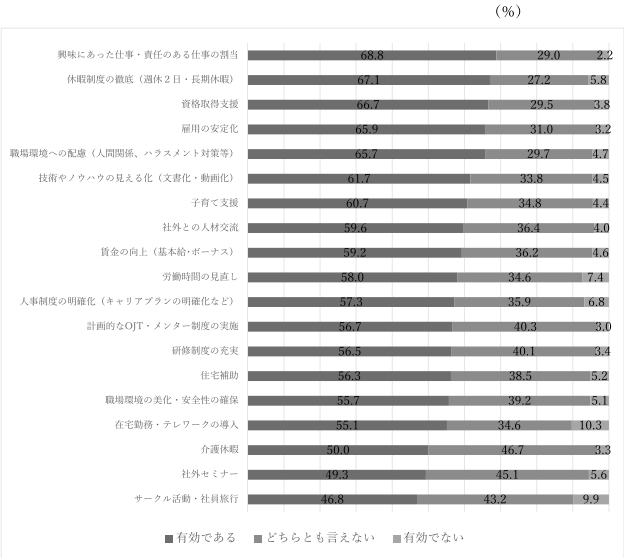
図表５　就業者から見た，仕事を辞めないために必要な取組



出典）図表１と同じ

図表６　仕事を辞めた理由

の多様なニーズに応えるとともに，それらを複合的に活用することによってリテンション効果を高め，従業員の求心力を強めることが，もっとも現実的であり，かつ個々の企業の状況に合わせて実施できるという点で，有効性が高いと思われるのである。なお，東京都中央・城北職業能力開発連絡協議会(2018)では，人材定着の具体策として，①経営理念等を採用時点で伝えることによるミスマッチの防止，②「社員を大切にする企業」という考え方の共



出典）図表１と同じ

図表７　就業者から見た，人材定着に関する取組の有効性

有，③「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり，④ガラス張りで風通しの良い組織風土の醸成とその考え方の浸透，⑤人事制度の改善，⑥働き方改革の取組，といった点を挙げている。これらは，ほとんどすべて，企業全体で取り組まなければ効果が発揮されない項目であり，トップである経営者の意識改革やマネジメント体制の改革・強化が必須となる[16)]。

このような方向でリテンション・マネジメントを行うには，人的資源管理あるいは経営管理全般を見据えた総合的で計画的なマネジメント体制の構築とそれを実行する経営者・管理者の理念・考え方と能力が重要となる。こうした方向にこそ，問題解決の糸口を見出せるのである。

⑤　新たな人材確保ルートの開発と外部人材等の活用

各種白書や提言が既に指摘してきたように，中小企業に限らず，人材不足に陥っている企業にとって，外国人労働者や女性・高齢者等これまで雇用・活用割合が比較的低かった労働市場に対してより積極的にアプローチしてい

くことは今後ますます重要になることは論を待たない。とくに，定年を迎えた高齢労働者の雇用延長・再雇用や定年年齢見直し等は，これまで当該企業で働いてきた労働者の経験や技能蓄積をそのまま活かせるものであり，必ずしも新規に労働市場を開拓する必要がないため，比較的導入しやすい[17]。ただ，高齢労働者の場合，長期的な就労を期待することには無理があり，これに依存しすぎることは従業員の年齢構成を考えるうえで問題を内包していることには留意が必要である。

最後に，外部人材（とくに非正規雇用）の活用についてである。中小企業における非正規雇用比率は，大企業とさほど変わらない[18]。そして，人材ビジネスの伸長と必要人員の充足率の企業規模間格差の現状を踏まえるならば，今後はむしろ中小企業における非正規雇用労働者の活用は，大企業以上のスピードで展開すると予想される。ただ，すでに多くの論者が指摘してきた[19]ように，非正規雇用の拡大は，同一企業内での賃金・労働条件等の格差を生むばかりでなく，それらの人材の特性（自分が就労している企業に対する意識，労働に対する価値観，ライフスタイル等）がきわめて多様なものになるという現実を考慮に入れたマネジメントが必要となってくる。そのため，企業側としては，ますます多様で複雑な様相を呈する労働市場や企業・職場内の状況に適合的な人的資源管理体系を整備していかねばならないのである。

以上の考察から，中小企業の人材確保・育成・定着をめぐる諸施策の現状は，大企業との格差が存在し，個々の項目を「大企業並み」へと改善するには相当の困難が伴うこと，しかしマネジメントのあり方次第では，効果的な対策が不可能ではないとの示唆が得られる。

Ⅲ　がん罹患者の治療と仕事の両立支援に見るリテンション施策

人材不足を回避するもっとも望ましい手段は，現に当該企業で働いている従業員の離職率を低下させ，彼らの有する経験やスキル・ノウハウ等を利用し続けることを可能とするような方策であろう。前章で示した通り，近年，高齢者雇用に前向きに取り組む企業が増加しているのは，単に，政府・行政

による指導・支援や法改正が推進されているからだけではなく，このような面に各企業が積極的な意味を見出しているからに他ならない。

労働者が離職を決断する理由はさまざまであるが，不本意ながら自己都合退職を選択する労働者の中には，病気やケガなど健康面での問題から，働き続けることを断念するパターンが常に一定数存在する。その典型的な例が，がんに罹患した従業員が，十分な治療や企業からの支援を得ることなく，診断確定後早々に離職するというケースである[1)]。

本章では，このことを踏まえて，中小企業における「がん治療と仕事の両立支援」に取り組んでいる企業の事例を2社取り上げ，そこから得られる知見を整理していく。労働政策研究・研修機構の調査[2)]によると，私傷病等の疾患の治療と仕事の両立支援制度の課題の中で，もっとも多くの企業が問題視しているのが「休職者の代替要員・復帰部署の人員増加が困難」で，全体の半数以上の企業がこれを深刻に捉えている。だからこそ，治療と仕事の両立支援を促進することによって，現に働いている従業員のリテンション効果を高めることが重要となるのである。

① 株式会社エーピー・コミュニケーションズ（本社：東京都千代田区）[3)]

⑴ 企業のプロフィール

主としてBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスやITソリューション・サービスを展開する同社は，1995年に設立された。資本金は8,250万円である。主な事業内容は，同社従業員のエンジニアを相手先に常駐させて，システム開発や運用，コンサルティングにあたらせることである。2019年12月期の売上高は38億523万円で前年度より11.1％増加，営業利益は1,507万円で前年度より13.8％増というように，順調に事業を拡大している。主な取引先（販売先）としてエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ，日立システムズ等規模の大きなIT関連会社をかかえていることが，経営の安定化につながっていると言えよう。同社は，技術・経営等100以上の研修を企業内制度として整備することによって高い技術力をもつエンジニアを育成するとともに，キャリア相談室の設置とキャリア面談・キャリアデザイン研修の実施等，従業員の能力開発やキャリア形成支援に取り組んでいる。この

ことにより，2019年にはホワイト企業アワード（日本次世代企業普及機構運営）「人材育成部門」を受賞している[4)]。現在の従業員数は約370名（平均年齢は35歳，男性８割・女性２割）である。従業員の多くはエンジニアであるが，企業の使命として「すべてのエンジニアが夢を実現できる可能性のある企業」となり，「お客様のことを真剣に考えられるエンジニアを増やしていくこと」を掲げ，さらに，「エンジニアとお客様を笑顔にする」というVisionを明示することによって，彼らが企業活動の基軸であるとのメッセージを社内外に伝えている。

⑵　治療と仕事の両立支援の現状

同社はもともと上記理念のもと，従業員の個性・多様化を尊重し，一人ひとりの強みを伸ばすことで，組織のパフォーマンスを最大化することをめざしてきた。そして，この考えに基づいて，従業員から「この会社で働き続けたい」と思われるような様々な取り組みや制度を設けてきている。つまり，単に「ホワイト化」による企業イメージ向上を狙うのではなく，リテンションを視野に入れたマネジメント・コンセプトを明確にし，さらにはそれと企業全体のビジョンとを直結させることによって，組織力を強化していくことが重要と考えられてきたのである。

ただ，がん罹患従業員の治療と仕事の両立への取組は，その一環というように単純に捉えることはできない。そこには，経営幹部の一人が実際にがんに罹患するという要因が大きく働いている。

現在副社長（発症当時は人事・評価等担当執行役員）を務める永江氏は2010年夏，36歳のときに精巣腫瘍を患った。告知日に手術を受け，抗がん剤治療を行った後，半年後に復帰するという経験を有している。氏の場合，治療開始当初から，当時の上司（社長）に「いつでも戻ってこい」という言葉をかけられており，その後も直接的なコミュニケーションが継続的に行われたことが復職に向けての気持ちを高めるのに大いに役立ったとのことである。氏はその気持ちを「制度よりも大切なのは，相手を思うことです。サポートしようとしていると伝わるだけでも，当事者は安心感を確保できます。一方で，『戻ってきてほしい』と周囲に思ってもらうためにも，病気になる前，日

頃から人間関係を築いておくことが大事です」と表現している[5)]。

同社の取組は，この言葉を反映する形で展開されている。実際，両立支援を目的とした特別な制度はほとんどない。時間単位の有給休暇制度やがん検診の奨励，産業医との面談制度が目立つ程度である。ただ，これらの制度を運用するにあたって，個々の従業員の勤務パターンに合わせてカスタマイズできるシステムを導入している。つまり，きめ細かな勤怠管理を行うためには，制度導入だけでも，職場の人間関係改善だけでも不十分であり，個別従業員の事情に適合しやすいようにする運用上の工夫が重要と考えられているのである。こうした工夫は従業員規模が1,000人を超えるような企業ではむずかしかったかもしれない。

同社の場合，制度を機能させていくうえでもう一点重要なのが「企業文化」であった。もともと育休取得率が高いことから，「育休を取得しやすい雰囲気が出来ている＝ライフイベントを受容する風土が出来ている」という文化・風土が育っていたことが，治療と仕事を両立させるうえで，きわめて重要な要素となっている，と氏は指摘している。また，氏は復職後，社外での講演・セミナーなどの活動を積極的に展開し，両立支援の普及啓発にかかわっているが，このことが社内への強いメッセージとして伝わっていることは十分に推察される。とくに注目すべき点は，氏自身の経験（上司から温かい言葉をかけられていても，治療がいつまで続くかわからないという不安感や復職時点で自分の勤務する企業がどうなっているかわからないという漠然とした危機意識等）を講演等で発信している点である。罹患者の精神状態を周囲の人間に十分に理解してもらうのは困難なことであるが，こうした直接的な訴えかけが社内外にもたらした効果・意識変革は極めて大きい。

⑶　評価と考察

以上紹介したように，同社の場合はもともと両立支援を実行しやすい企業風土があったものの，直接的には一人の経営幹部による経験の発信が強い推進力となった。そして，2018年にがんアライ宣言アワード（がんアライ部 主催）にて「ゴールド」を受賞している。永江氏自身がまだ若い世代に属することもあるが，同社のように，がん罹患リスクが低いとされる平均年齢がさほ

ど高くない企業において，このような意識改革とそれに合わせた取組が推進されていることも注目に値しよう。ただ，現時点では永江氏以外に罹患した従業員はいないため，この経験が今後どのように活かされていくのかは必ずしもはっきりとはしていない。それでも同社の事例は，中小企業における取組を考えるうえで，示唆に富むものともいえる。

中小企業の場合，従業員全員をカバーする一律の制度を構築しようとしても，金銭面，人員配置面等様々な制約があるために，大企業と同程度の罹患当初のサポート，休職中の精神面・経済面でのニーズ把握と支援，そして復職時およびその後における治療と仕事の両立に向けての体制づくりといった多方面にわたる制度設計を行うことは困難である。現実的な対応策は「できる範囲での支援」ということになる。その代わり，個々の罹患者の状況に合わせた丁寧で柔軟な対応，そしてそれを支えるコンパッション精神の醸成によって両立支援の実質的な有効性を高めることが，現実的かつ有効な方法ということになる。上司や他の従業員から「仕事を続けてほしい」と思われる人であれば，制度が不十分であっても，支援は行われうる。ただ，そのためには，同社のような企業文化と，個々の従業員が罹患前までに培ってきた人間関係や会社への貢献がきわめて重要なのである。

もう一点，中小企業における経営トップの意識や行動の影響力にも触れておかねばならない。永江氏の行動力とリーダーシップは，同社全体に両立支援の雰囲気を形成するのにきわめて大きな役割を果たしている。換言すれば，その個人的な働き，つまりいわゆる「鶴の一声」次第で，比較的短期間にさまざまな制度設計やその運用の工夫を行っていくことも可能なのである。しかし，個人的な行動や努力には限界がある。両立支援を安定的・継続的に行っていくには，人事部門等の役割を重視するなど，組織的な取組へとこれを発展させていくことが必要となる[6)]。

② 株式会社松下産業（本社：東京都文京区）[7)]

⑴ 企業のプロフィール

総合建設業（オフィスビル・商業ビル・工場・マンション・住宅等の新築・リニューアル・コンバージョン工事，耐震・免震・制震工事，一般土

木・河川・橋梁・舗装工事・地中連続壁工法による地下構造物，地下立体駐車場施工等）を主な事業内容とする同社は，1959年に創業（会社設立は1964年），現在，資本金は３億1240万円，従業員数は約240名（男性９割：女性１割，平均年齢は39.9歳）である。近年では，著名な建築家である隈研吾氏設計の各種施設の施工を手掛けたり，ビル・マンション等のリニューアル工事や耐震・免振工事を拡大したりするなど，多方面で事業を展開している。2019年６月期の売上高は約177億円（グループ全体で209億円）で前年度とほぼ同額であり，堅調に推移している。

企業理念として「多様な価値観との共存を図りつつ平和で豊かな環境のもとに希望と喜びと誇りに満ちた生活のできる社会づくりに貢献する」を掲げる同社は，ISO9001品質マネジメントシステム，同14001環境マネジメントシステムの認証を受けるなど，社会的責任を果たすためのマネジメント体制の整備をすすめている。また，女性活用やワークライフバランスへの取組にも積極的であり，2012年度および2014年度には東京都文京区のワークライフバランス推進認定企業に選定されている。さらに，人材育成，キャリア形成支援にも熱心であり，2016年度には東京都中小企業技能人材育成大賞知事賞（優秀賞）を受賞している。こうした企業風土の基盤として掲げられているのが，すべてのステークホルダーの利益を重視する「四方よし」（顧客，会社・従業員，協力会社，世間（地域・環境）[8]というモットーである。そして，中でも「従業員を大切にする」ことこそが，他のステークホルダーの利益につながり，ひいては，企業およびそのステークホルダーの発展に結びつくとの認識を，企業内外に強くアピールしている。このような考え方が，治療と仕事の両立支援への取組にも反映している。

⑵　治療と仕事の両立支援の現状

同社の両立支援の取組は以下の６点に集約される。

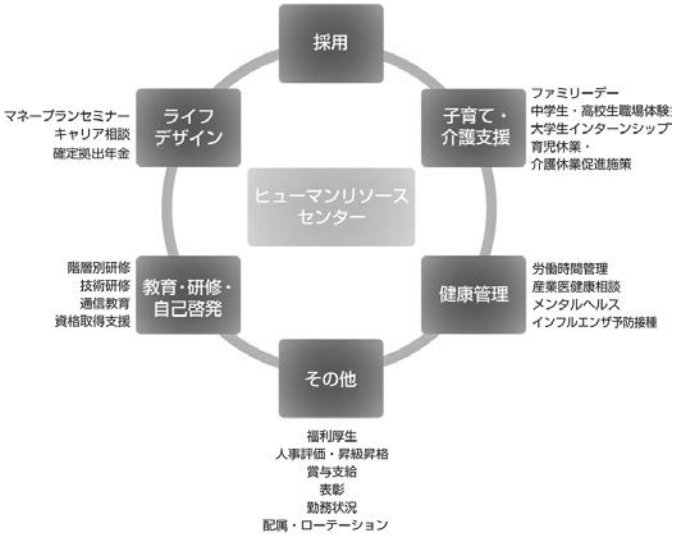
１．本人・家族と直接話す：今後の見込みや業務引継ぎの確認，また要望をヒアリング

２．主治医・産業医等との連携：専門家の意見を聴取しながら，就労継続した場合の留意点等を把握

３．家族もサポート：ファミリーデイの開催による家族との交流促進
４．社内制度，公的支援の周知と病気の理解促進：相談窓口や社内イントラネット・社内報の活用によって，本人だけでなく，未罹患者にも周知を図る
５．日頃の情報収集とニーズの把握：ヒューマン・リソース・センター（HRC）の設置（後述，**図表８**も参照）
６．会社とのつながり，やりがいを感じてもらう：社内報等を通じて企業とのコミュニケーションを促進

同社の社内制度としては，上記の相談窓口の他，在宅勤務制度や柔軟な勤務体制，がん検診の実施などがあげられるが，それら自体に他企業と比較して突出した特徴があるわけではない。ただ，以下のふたつの点には注目しておく必要がある。

ひとつは，GLTD（Group Long Term Disability：団体長期障害所得補償保険。



出典）同社ホームページ h tp://wwwm atsc oj p/recruit/education/（2020年８月21日閲覧）

図表８　松下産業のHRC

従業員が病気やケガにより休職した場合に，その収入の一部を補填する保険商品）に会社として加入していることである。現状では，これを利用している中小企業はさほど多くはないが，メンタルヘルス問題の顕在化等に見られるように，従業員が一時的にせよ働けなくなる状況が増加，多様化しつつある現状を踏まえると，企業のリスク・マネジメントの観点からも，このような民間保険会社商品の利用は，今後の有力な選択肢となりうるだろう。

ふたつめが，５．にあげたHRCである。同社では，これを人事管理におけるすべての活動を支えるものとして位置づけている。

既設の人事部とは別に取締役会に直結する組織として2013年に設置されたHRCは「ヒトに関することをワンストップで扱う」をコンセプトに，従業員のデータや各種スキルを「個人カルテ」[9]として一元的に蓄積し，社内全体の財産としての活用をめざしている。これを，センター長の齋藤氏は「入社から退職まで，社員のライフステージに沿った形で，社員のご家族を含めて支援していく組織」であり，「がんを含めた病気も，そのうちの一つの節目ととらえて対応しています」と説明している。

その活動範囲は，採用時から入社３年後までの定着管理から子育て・介護支援，キャリア形成支援，教育訓練・能力開発，ライフデザイン形成支援（マネープランに関するセミナー開催を含む），自己啓発支援，健康管理（労働時間管理，産業医による相談体制確立，メンタルヘルス相談等），福利厚生や人事管理全般に至るまで多岐にわたる。そして，がん治療と仕事の両立支援においては，病院選び等確定診断前の支援から情報や経験の蓄積，対面での罹患者本人や家族のニーズ把握，経済的負担軽減方策の提示，主治医など外部専門家との連携，社内制度の活用を含めた実際の治療と仕事の両立支援，将来の見通しに関する相談等，幅広い領域にわたって，まさに「ワンストップ」で活動を展開している。その方針としては以下の点が挙げられている。

・確定診断前の一番不安な時期と病院選びから支援が始まる
・正しい情報，豊富な経験の蓄積：玉石混交の情報を選別できる知識を持つ
・従業員や家族が何を必要としているかを対面で聴く。できなければ電話で会話する（書面を送りつけておしまいにはしない）
・相談窓口として機能するために適切な専門家を探し出し，連携する

・狭くなりがちな視野に，多角的視点を付与する

こうして，従業員が「安心感をおぼえる駆け込み寺のような存在」となることがSRCの両立支援における役割である。しかも，日常的な職務遂行のラインからは外し，取締役会直結にすることによって，かなり大きな権限を有する組織としているところに大きな特徴がある。

⑶　評価と考察

同社では，過去10年間にがんと診断されながら就労継続した従業員は13名にのぼっている。(現在就労継続中の従業員は８名)つまり，リテンション・マネジメントとしての意義はかなり大きいと判断される。そして，HRCがその中核的な組織として機能していると見なすことができる。HRCはもともと社長の発案とリーダーシップにより立ち上げられたものであり，経営トップの意向が大きく反映するという中小企業の特徴を活かしたものであるが，それをトップの個人的な努力に依存した形で進めるのではなく，組織的対応を進めることによって，継続的・安定的・連動的な支援が可能となっているのである。そして，それが2014年度「東京都がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰」中小企業部門における優良賞を受賞，厚生労働省「がん対策推進企業アクション推進パートナー」への登録につながっている。

罹患者の不安要素が精神面，肉体面，経済面，そして家族を含めた環境面というように多面的であることを考慮するならば，それらを個別にではなく，ワンストップで扱い，なおかつ産業医や病院との連携も頻繁に行うことによって，支援の効果を高めていることには大きな意味がある。また，従来型の人事部が，全社的な人事の仕組みを整えるという観点から，どうしても制度設計にある程度大きなウエイトを置かざるを得なくなるのに対して，個別の事象に対してより柔軟に対応できる機能をもっている。個々のニーズをきめ細かくフォローしていくことが，その後の制度設計やその運用に活かせるという利点も見逃せない。ただ，家族サポートも含めた，個別の従業員のライフステージに沿ったマネジメントが大企業においても可能なのか，とな

るといささか疑問視せざるを得ない。つまり，同社の取組は中小企業だからこそできたものと考えられるのである。

先述した「四方よし」の根幹をなす「従業員を守ること」はステークホルダーとの関係を良好なものにするだけではなく，「良い人材を確保する」ための戦略としての意味を有している。ただ，もともと従業員と家族ぐるみの付き合いを大事にするという企業文化があったことが，両立支援の取組につながっていることは看過されてはならない。

Ⅳ　中小企業リテンション・マネジメントの方向性

以上の事例から得られるいくつかの示唆を・論点まとめておこう。

第一に，両立支援を実施する以前から，それを普及させるような企業文化とそれを支える企業理念，そして経営トップの信条が醸成されていることの意味である。そのこと自体は，筆者が前稿[1)]で示した大企業の場合と同様である。ただ，中小企業の場合は，経営トップの意向がより強く反映されやすい。換言すれば，そのリーダーシップ次第で，両立支援やリテンションは大きな効果をあげるものとして定着しうるのである。ただし，その個人的な信条やリーダーシップ等に依存しすぎることは，制度の定着やその運用を不安定なものにしてしまう恐れがある。したがって，ある程度長期的な観点に立てば，松下産業のような組織的取組も次第に重視されてくる。つまり，人事に関する部門の充実の必要性である。 なお，それは制度構築や社内啓蒙といった，企業組織そのものの安定を主眼としたものではなく，「従業員に寄り添う」形で展開されるべきものなのである。

再三指摘したように，中小企業は経営トップの意向や企業文化は個々の従業員の職務遂行に色濃く反映されやすいため，彼らの意識や行動の「同質化」が起きやすい。しかし他方で，今後人材確保がますます困難になるならば，多様な採用ルートを積極的に利用していく必要はさらに高くなる。つまり，中小企業においてもダイバーシティ・マネジメントの必要性が高まるのである。そうすると，彼らをインクルージョンしていくための施策にも脚光が浴びせられる。そこで大きな役割を果たすのが人事部門である。ただ，小規模

な企業において，賃金や評価，就業規則といった制度整備に重点を置く従来型の人事部門が，大企業と同様に必要になるとは限らない。むしろ，個々の従業員の状況への適合性を視野に入れたワンストップ型の部門を展開していくことが，ひとつの有力な方向として考えられる。

第二に，両立支援やリテンションにかかわる要素はきわめて多面的，重層的であり，それらのすべてをメニューとして用意することは困難である。そこで，焦点をしぼった上で，従業員のニーズに応えられるようにそれらを組み合わせることによって，リテンション効果を上げることが目指されるべきである。つまり，企業として「中小企業でもできることを可能な範囲で」という姿勢が重要となる。これは，経営資源に余裕のない中小企業の場合，やむを得ないことではある。ただ，それだけに，経営トップ等によるメッセージ発信のもつ意味はきわめて大きい。

第三に，前述した制約を克服する手段として，個別のケースごとの丁寧な対応と日常的なコミュニケーションが必要とされる。前章で取り上げた事例は，いずれもきめ細かな対応を促進することによって，制度としては不十分であっても，両立支援を可能にする仕組みを作り上げている。こうした姿勢に基づく取組は，従業員数の多い大企業では困難であろう。ここに，「中小企業だからこそできること」が浮かび上がってくるのである。

ただ，もともと職場内の人間関係が密になりやすい中小企業においては，従業員が同調行動を起こす可能性が，大企業よりも高い。それがもっとも悪い形で現れるのが，「連鎖退職」[2)]である。経営トップのメッセージや企業風土が従業員たちに与える影響は，プラスにせよマイナスにせよ，連鎖的になりやすいということにも留意しておかねばならない。

第四に，そのような方向で行われる取組の中で，必要とされる専門家等の外部機関の利用もクローズアップされる。遠藤 (2019) はがんに罹患した従業員の５年勤続継続率について，大企業は51.1％に達しているのに対して，中小企業は２ ～ ３割と推定したうえで，その対策として，とくに産業医等配置の重要性を指摘している。医療関係以外にも，例えばキャリアカウンセリングや自己啓発，能力開発等に外部専門家の指導・支援が効果的な事例は数多く考えられる。それを従業員のニーズに合わせて柔軟に利用していくこ

とは，新たなる人事部門の重要な役割となってくる。場合によっては，他企業との共同による外部専門家利用という方法も考えられてしかるべきだろう。

労働者にとって，職場とは単なる「仕事の場」あるいは「収入確保の場」ではない。何らかのアイデンティティを感じるからこそ，そこに就労し続けるという選択をしている者が大半であろう。そして，がん罹患者に限らず，離職を考える労働者の多くは，自身がこれまで就労してきた職場に「居場所」あるいは「社会参加」としての意味を見出せなくなっているのではないだろうか。リテンション・マネジメントを含む人的資源管理全般においては，そのことを，個々の労働者の事情，感情に即して理解して，これを実践していく必要があるだろう。

注

第Ⅰ章

1）厚生労働省（2019a）78-79頁。

2）日本銀行公表の資料による。（https://www.boj.or.jp/kokunai/statistics/shiryo/0212.htm，2020年5月8日閲覧）
なお，日本銀行では，大企業は資本金10億円以上，中堅企業は1億円以上10億円未満，中小企業は2千万円以上1億円未満というように区分している。これに対して，本稿は人的資源管理の側面からの分析を主眼としているため，従業員数を区分の基準としている。この相違には若干の留意が必要であろう。

3）中小企業庁（2017）113頁。

4）同上　120頁。

5）中小企業庁（2018）116-120頁。

6）澤田（2019）および（2020）。

第Ⅱ章

1）リクルート・ワークス研究所（2020）。

2）この差は，近年やや縮小傾向にある。ただ，それは主として経済環境の変化に大きな影響を受けやすい労働市場の需給関係に起因するものであって，企業規模間格差の根本的解決につながるようなものとはなっていない。ただし，従業員数100人未満の企業では，むしろ離職率は低い傾向にあることには注目しておきたい。かなり小規模な企業においては，経営トップ等と個別の従業員の日常的コミュニケーションを比較的活発に行いやすいことが，潜在的離職希望の抑制につながっているとい

う仮説を立てることができるのである。

3）国税庁（2015）「民間給与実態統計調査」による。

4）厚生労働省「新規学卒者（高校・中学）の職業紹介状況」による。ただし，ここには大卒者に関する数値は含まれていない。従業員規模が小さい企業の場合，大学新卒者の数そのものがきわめて少なく，大企業との単純比較はさほど意味をなさないと考えられるため，このデータを紹介した次第である。

5）東京都中央・城北職業能力開発連絡協議会（2018）9-10頁。

6）最新のマイナビ調査（2020）によると，大手企業志向が55.1％であるのに対して「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」あるいは「中堅・中小企業が良い」の合計は41.1％となっている。リーマン・ショック等による「就職氷河期」を除いて，この傾向は過去20年大きく変化していない。米田（2015）で指摘されているように，新卒者の就職先決定要因として賃金が最重視される傾向がよほど大きく変化しない限り，新卒者獲得競争において，中小企業が大企業より不利な立場に置かれるという図式にこれ以上大きな変動は見られないのではなかろうか。

7）中小企業庁（2019）57頁。

8）中小企業庁（2019）58-66頁。

9）D.アトキンソンは日本の中小企業の労働生産性の低さを問題にしているが，氏はその処方箋としての「中小企業改革」を結局規模の拡大に求めている。それは，中小企業個々のもつ特性や特徴を半ば無視し，その統廃合を進めるところにしか，企業全体の99％以上の数を占める中小企業が生き残る術はないとしている点で，やや極論に走っている。本稿の筆者は，中小企業の特性を活かしたリテンション・マネジメントを模索する立場から，このようなアプローチを取ることには躊躇せざるを得ない。ただし，氏が労働生産性の問題を結局「経営者の責任」としている点，すなわち個々の労働者の努力やスキルアップで何とかなる問題ではないと指摘している点には肯首できる。

10）井上（2019）266頁。なお，井上は「概念共有」「労働条件」「職場環境整備」「顧客との関係性」「人材の育成」「適正規模」という６つの視点から事例分析を行い，そのいずれもが労働生産性向上に貢献することを明らかにしている。

11）東京都中央・城北職業能力開発連絡協議会（2018），12頁。
なお，原文では「具体のアプローチ」となっているが，おそらく誤植と思われるので，ここでは「具体化」と修正したうえで引用した。

12）厚生労働省（2018）。ただし，産業別の数値を見ると，小売業ならびに宿泊・飲食サービス業では，中小企業のほうが多くの費用を費やしている。なお小売業では，中小企業の中での格差が広がっているという現実にも目を向けておかなければならない。

13）藤本（2017）5-６頁。

14）労働政策研究・研修機構（2017b）において，「仕事をするうえで　能力を高めるに

あたって感じる課題」を問うた設問に対して「とくに問題はない」と回答した企業の割合は，企業規模が小さくなるほど高くなり，10人未満の企業では約半数にのぼっていることも，これを示唆するデータとなっている。

15) 厚生労働省 (2019b)のデータによる。

16) 東京都中央・城北職業能力開発連絡協議会 (2018) 33-36頁。

17) 厚生労働省「平成28年「高年齢者の雇用状況」集計結果」(調査対象は従業員 31 人以上の 企業)によれば，希望者全員 66 歳以上の継続雇用制度を導入している企業の割合は，大企業では1.9%であったのに対して，中小企業では5.2%となっている。

18) 「就業構造基本調査」によると，いずれの規模の企業においても，2007年段階で，約38%前後となっている。

19) 例えば，澤田 (2016)。

第Ⅲ章

1) がんに罹患した労働者のおよそ 2 ～ 3 割が，告知されて間もなく退職しているという指摘もある。詳しくは澤田 (2019)を参照されたい。なお，健康上の理由による退職者の中には，自分自身の健康不安だけでなく，「職場に迷惑をかけたくない」という理由をあげている者が相当数存在することにも着目しておく必要がある。

2) 労働政策研究・研修機構 (2018)。

3) 本稿における株式会社エーピー・コミュニケーションズに関する記述は，すべて同社のサイトおよびインターネット上で公開されている各種情報 (東京商工リサーチ，帝国データバンク，ホワイト企業アワードのサイト等)に基づいている。また，一部の情報はメールにて同社に直接確認している。

4) これらの制度導入により，とくに若手従業員の離職リスクが大幅に減少しているとのことである。つまり，リテンション施策として大きな効果を発揮している。

5) 永江氏は，こうした考え方を「コンパッション (compassion)」という言葉で表現している。それは，ただただ相手のことを考えて，感じるというものであり，それを基盤にして個々の罹患者に合った配慮を，出来る範囲で行うというのが，同社の基本方針である。

6) 同社の場合も，このような認識から現在組織的取り組みに向けて計画を立てているところである。

7) 本稿における株式会社松下産業に関する記述は，すべて同社のサイトおよびインターネット上で公開されている各種情報 (東京商工リサーチ，帝国データバンク等のサイト)に基づいている。また,2019年 6 月28日に行われた労働政策フォーラム「治療と仕事の両立支援」(主催：労働政策研究・研修機構)において配布された資料も参考にさせていただいた。なお,一部の情報はメールにて同社に直接確認している。

8) これは，近江商人の掲げた「三方よし (売り方，買い方，世間よし)」の精神を現代企業と社会との関係を念頭に置いて再構成したものである。

9) 「個人カルテ」は2004年に行われた人事制度の関する社内アンケート調査とその後の

数度にわたる人事制度改定の一環として導入された。詳細は労政時報3939号の事例紹介記事を参照のこと。

第Ⅳ章

１）澤田（2020）。

２）山本（2019）。

参考文献

アトキンソン, D.（2020）『日本企業の勝算：人材確保×生産性×企業成長』東洋経済新報社。

井上善海（2019）「中小企業の労働生産性に関する一考察：中小建設業の事例を中心に」『福岡大学商学論叢』63巻３・４号，259-280頁。

遠藤源樹（2017）『企業ができるがん治療と就労の両立支援実務ガイド』日本法令。

遠藤源樹（2019）「どうする？治療と仕事の両立」『安全衛生のひろば』60（10）7-16頁。

厚生労働省（2018）『労働経済白書』。

厚生労働省（2019a）『労働経済白書』。

厚生労働省（2019b）「賃金構造基本統計調査」。

厚生労働省「雇用動向調査結果」各年度販。

澤田　幹（2016）「人的資源管理としての日本型雇用とその変容」澤田　幹・谷本　啓・橋場俊展・山本大造『ヒト・仕事・職場のマネジメント:人的資源管理の理論と展開』ミネルヴァ書房，73-108頁。

澤田　幹（2019）「がん罹患者の治療と仕事の両立について：経営学の視点からの試論」『金沢大学経済論集』39巻２号，65-97頁。

澤田　幹（2020）「がん罹患者に対する治療と仕事の両立支援：先進企業事例からの示唆」『金沢大学経済論集』40巻２号，35-65頁。

染谷由美（2019）『がんの治療と仕事の両立支援』大蔵財務協会。

中小企業庁（2017）『中小企業白書』。

中小企業法（2018）「中小企業白書」。

中小企業庁（2019）『中小企業白書』。

東京都中央・城北職業能力開発連絡協議会（2018）『中小企業の人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について：中間のまとめ』。

日本銀行「全国企業短期経済観測調査」各年販。

マイナビ（2020）「2021年卒大学生就職意識調査」。

藤井朋子他（2019）「中小企業における治療と仕事の両立支援の現状と両立支援活動指標案の作成」『産業医学ジャーナル』42巻４号，17-25頁。

藤本　真（2017）「スモールビジネスにおける人材育成・能力開発・キャリア形成」『ビジネス・レーバー・トレンド』2017年11月号，3-10頁。

山本　寛（2019）『連鎖退職』日本経済新聞社。
米田耕士（2015）「大学生の就職活動における大企業志向は何が要因か：企業別応募倍率の決定要因分析を通して」「日本労働研究雑誌」658号，83-91頁。
リクルート・ワークス研究所（2020）「第36回 ワークス大卒求人倍率調査（2020年卒）」。
労働政策研究・研修機構（2017a）『中小企業における採用と定着』（労働政策研究報告書No.195）。
労働政策研究・研修機構（2017b）『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果』（調査シリーズNo.172）。
労働政策研究・研修機構（2018）『病気の治療と仕事の両立に関する実態調査（企業調査）』調査シリーズNo.181。
「松下産業 従業員の意見を取り入れ，人事制度をバージョンアップ。次期配属や教育の参考，スキルの管理に「個人カルテ」を導入」『労政時報』3939号（2017）88-99頁。

※本稿は，日本学術振興会科研費基盤研究（c）18K01750（研究課題名：グローバル人材獲得競争下における人材定着マネジメントの研究）による研究成果の一部です。