ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health , Labour and Welfare

若者が定着する職場づくり取組事例集
～サービス業における取組を紹介します！～
平成28年度 人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業

若者が定着する職場づくり取組事例集

～サービス業における取組を紹介します！～

平成28年度 人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業

Contents

目　次

Ⅰ はじめに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 03

Ⅱ 取組事例 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 04

事例活用インデックス

事例01 宿泊 株式会社いせん ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 08
事例02 宿泊 株式会社住文 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
事例03 宿泊 株式会社ジェイアール西日本ホテル開発 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
事例04 宿泊 株式会社神戸ポートピアホテル ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
事例05 宿泊 株式会社西鉄シティホテル ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
事例06 飲食 株式会社はる禅 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18
事例07 飲食 株式会社サンユー ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 20
事例08 飲食 株式会社レスト関ヶ原 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22
事例09 飲食 株式会社赤丸食堂 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
事例10 飲食 シンエーフーヅ株式会社 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 26
事例11 飲食 株式会社ミレニアムダイニング ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28
事例12 飲食 株式会社一鶴 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
事例13 飲食 株式会社フジファミリーフーズ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32
事例14 小売 生活協同組合コープさっぽろ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 34
事例15 小売 東京オート株式会社 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36
事例16 小売 株式会社エンチョー ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38
事例17 小売 杉江電機工業株式会社 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 40
事例18 小売 ヤサカ石油株式会社 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
事例19 小売 株式会社クロスエイジ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 44
事例20 娯楽 株式会社ビーキューブ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 46
事例21 娯楽 ハウステンボス株式会社 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 48

Ⅲ 参考情報 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 50

Ⅳ 執筆者、雇用管理改善コンサルタント ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51

Ⅰ はじめに

宿泊、飲食、小売、娯楽分野などのサービス業は今後ますます需要の増大が見込まれ、わが国の経済成長や雇用創出において、極めて重要な役割を担う事が期待されています。しかし、労働力人口の減少などの影響により、多くの企業が「人材を確保できない」、「せっかく確保しても定着しない」といった雇用管理上の課題を抱えています。

こうした課題を解決するには、若者などの人材の確保・定着が進まない原因を把握した上で、雇用管理改善施策を導入し、運用面での工夫を重ね、労使双方が協力しあって「魅力ある職場」を作っていく必要があります。

そこで、厚生労働省は平成27年度及び平成28年度に「人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業」（受託者：公益財団法人日本生産性本部）を実施し、若者の雇用管理に課題を抱える4つの分野（宿泊、飲食、小売、娯楽分野）において人材の確保・定着に取り組む企業を「モデル調査対象企業」として募集し、その雇用管理改善施策の導入・運用改善支援を行う事としました。

本事例集は「モデル調査対象企業」として参加頂いた21社の、人材確保・定着に向けた取組内容を取りまとめたものです。本事例集を活用する事で、上記の分野のみならず、若者などの人材確保・定着に取り組むあらゆる分野の課題解決の一助となれば幸いです。

最後に、本事例集作成にあたり、自社の取組をご紹介頂いた「モデル調査対象企業」、及び本事業の周知・広報などにご協力を頂いた経済団体、業界団体、労働組合などの関係諸団体、本事例集作成にご協力頂いた関係者の皆様に心より御礼申し上げます。

平成29年3月

公益財団法人日本生産性本部

Ⅱ 取組事例

ここでは実際に、若者などの人材確保・定着に向けた制度・施策を実施した企業の事例を紹介します。どの人材の確保・定着に取り組んだか（新入社員、中堅社員、女性社員、パート・アルバイト）を整理したインデックスと、各企業の雇用管理上の課題、及びその課題に対する対策を整理したインデックスをまとめました。具体的な各企業の取組内容については、詳細ページへお進みください。

事例活用インデックス（対象層別）

分野	事例番号	企業名	人材確保・定着の対象層			
			新入社員	中堅社員	女性社員	パートアルバイト
宿泊	01	株式会社いせん	○	○		○
	02	株式会社住文		○	○	
	03	株式会社ジェイアール西日本ホテル開発	○			○
	04	株式会社神戸ポートピアホテル		○	○	
	05	株式会社西鉄シティホテル	○	○		
飲食	06	株式会社はる禅		○		○
	07	株式会社サンユー	○			
	08	株式会社レスト関ヶ原	○	○		
	09	株式会社赤丸食堂		○		○
	10	シンエーフーヅ株式会社	○	○		
	11	株式会社ミレニアムダイニング	○	○		○
	12	株式会社一鶴	○	○		○
	13	株式会社フジファミリーフーズ	○	○	○	
小売	14	生活協同組合コープさっぽろ	○	○		
	15	東京オート株式会社	○	○		
	16	株式会社エンチョー	○	○		
	17	杉江電機工業株式会社		○	○	
	18	ヤサカ石油株式会社		○		
	19	株式会社クロスエイジ	○			○
娯楽	20	株式会社ビーキューブ		○	○	○
	21	ハウステンボス株式会社	○			○

事例活用インデックス（課題・取組内容別）

宿泊分野

事例番号	企業名	課題								取組内容
		労働条件			職場環境		人事制度			
		賃金	勤務時間	休日・休暇	業務負荷	職場の風土	雇用管理	教育訓練	評価システム	
01	株式会社いせん	○			○				○	マルチタスク定着に向けて社員、パートの処遇見直し
02	株式会社住文							○	○	従業員育成に向けた新評価シートの導入
03	株式会社ジェイアール西日本ホテル開発					○		○		担当を固定しない変動型のメンター制度の導入
04	株式会社神戸ポートピアホテル		○		○		○			女性社員定着に向けた短時間勤務制度の導入
05	株式会社西鉄シティホテル					○		○		英会話研修や社内スキルアップ研修導入

飲食分野

事例番号	企業名	課題								取組内容
		労働条件			職場環境		人事制度			
		賃金	勤務時間	休日・休暇	業務負荷	職場の風土	雇用管理	教育訓練	評価システム	
06	株式会社はる禅		○			○			○	等級・評価・賃金制度、及び労働時間管理の見直し
07	株式会社サンユー					○		○		新入社員（入社1、2年目）育成の体系化
08	株式会社レスト関ヶ原		○			○	○			残業許可制度の導入と従業員の意識改革
09	株式会社赤丸食堂		○			○	○			労務管理の厳密化、従業員の理解促進
10	シンエーフーヅ株式会社					○		○		全社員対象の教育研修プログラム導入
11	株式会社ミレニアムダイニング				○			○	○	社員、パート・アルバイト対象の評価制度整備
12	株式会社一鶴	○			○	○				賃金水準の向上と時間外労働の削減
13	株式会社フジファミリーフーズ	○					○		○	地域限定社員制度導入、賃金・評価制度見直し

小売分野

事例番号	企業名	課題								取組内容
		労働条件			職場環境		人事制度			
		賃金	勤務時間	休日・休暇	業務負荷	職場の風土	雇用管理	教育訓練	評価システム	
14	生活協同組合コープさっぽろ	○				○				大卒初任給の引き上げ、ベースアップの実施
15	東京オート株式会社		○	○			○			就業時間見直し、業務改善、有給休暇取得義務化
16	株式会社エンチョー					○			○	上司・部下のコミュニケーション機会の確保
17	杉江電機工業株式会社		○				○			育児・介護離職防止へ短時間正社員制度導入
18	ヤサカ石油株式会社			○			○			SNSを活用した採用活動、休日増などの処遇改善
19	株式会社クロスエイジ					○		○		文書化・マニュアル化により教育研修体系整備

娯楽分野

事例番号	企業名	課題								取組内容
		労働条件			職場環境		人事制度			
		賃金	勤務時間	休日・休暇	業務負荷	職場の風土	雇用管理	教育訓練	評価システム	
20	株式会社ビーキューブ						○			従業員に求める価値観や能力要件を明確化
21	ハウステンボス株式会社						○			登録アルバイト制度、インターンシップ制度拡充

事例番号
01
宿泊

株式会社いせん

マルチタスク化定着に向けて正社員やパート社員の処遇見直しを実施

企業概要

1）企業の概要

現代の温泉旅籠をコンセプトとした「越後湯澤 HATAGO 井仙」という温泉旅館業の運営を柱に、地域の食材を生かしたレストラン事業、その他、商品開発事業や旅行業、コンサルティング事業など幅広い事業展開を行っている。

2）従業員の概要

従業員数 28 人のうち、16 人が正社員である。以前は中途採用が中心であったが、2010（平成 22）年から新卒定期採用を開始した。レストラン事業を展開しているため、料理人などの専門職も一部在籍しているが、ほとんどはスタッフ職という名称の総合職である。

DATA

代表者：代表取締役　井口 智裕
所在地：新潟県南魚沼郡湯沢町
業　種：旅館業、飲食業
創　業：1958（昭和33）年
常用労働者数：28人（うち正社員数16人）
常用労働者の平均勤続年数：10.5年
常用労働者の平均年齢：39.9歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

新卒定期採用を 6 年前から開始したが、特に高卒者の定着率に課題がみられた。そこで、人材確保・定着に向けて、若手スタッフの育成方法など雇用管理を見直すため、当事業の利用に至った。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

正社員、契約社員、パート社員の賃金制度を改定した。正社員は、「結婚・育児から定年まで生活を支える賃金」という視点で、中堅層の賃金水準の底上げを図り、各等級の下限賃金水準を増額した。また、極めて優秀な技術を持ち、会社業績に著しく貢献している者と会社が認めた者には、スペシャリスト手当（上限10万円）を支給するなどの変更を行った。

契約社員は、経験と職務能力やマルチタスクの可否を評価し、賃金を再設定した。パート社員については、マルチタスクで働く事ができる社員に対して加給する制度を新設するとともに、リーダークラスの処遇を見直している。その他、マルチタスクを促進していくため、ジョブローテーション制度の導入を予定している。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

雇用管理改善コンサルタントとともに、現場に足を運び、様々な従業員にヒアリングをし、現状の課題や賃金に関する本音の話を聞きだす事に尽力した。当初は、スタッフの育成方法が定着率に影響を及ぼしているとの想定のもと、どのように教育を進め、育成していくかに重点を置いた対処を行おうとしていた。

しかし、ヒアリングを通じて、ヘルプ業務として様々な業務を行う必要がある一方で、パート社員である場合は一律同じ時給である事、正社員でもマルチタスクで働いている事が処遇に反映されていないという不満がある事が分かった。そこで、パート社員は先述の通り加給制度を新設したほか、正社員については中堅層の賃金水準の底上げを図った。また、同一地域、同一業種と比べても高い給与水準である事を示し、納得性を高めた。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

制度運用に際して、指針をより明確にするために、18年後の賃金水準やキャリアの将来像を明示する事で納得性を高めていった。また、マルチタスクについては、従業員の納得性を高めるために丁寧に説明を行った。マルチタスクについては、「マルチタスクをする人は損をする」という考え方を払拭する事から始めた。その後、マルチタスクの定義や、マルチタスクをする事で、本人にとっては、キャリアや所得の向上につながり、会社にとっても生産性の向上に繋がるという事を何度も説明した。企業文化や企業風土を作っていく事は、本当に大変な事だと感じている。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

新賃金制度における賃金水準を将来にわたって維持するためには、「一人あたり粗利益」の向上が必要だという事を従業員に理解してもらう事で、長期的な生産性向上と組織の成長に目を向けさせる事ができるようになった。賃金水準を引き上げた一方で各従業員間の処遇は差が開く事になるが、頑張れば認められるという気持ちを持った者も多く、仕事に対するモチベーションが向上した。

2）事業主、従業員の行動の変化

経営者として、今回の雇用管理改善をきっかけに従業員の生きがいや働きがいについて考える事ができた。また、経営改善を「見える化」していく事によって、従業員の経営に対するコミットメントが向上し、課題を共に解決していく事ができるようになった。他にも、マルチタスクに関する意識改革が徐々に進んでおり、前向きに捉えられるようになってきた。

3）定着率の向上と新卒社員の確保

今回の賃金制度改定が直接的な効果につながったかどうかは明らかになっていないが、新制度導入後の離職者はゼロである。採用においても、大卒者２人、高卒者１人の３人の採用ができた。地域特性として、高卒者は大手の製造業を希望する者が多いため、過去３年は高卒者の人材確保が困難であった。

今後の取組計画、課題

12月からは、ジョブローテーションの仕組みを導入し運用していく予定である。マルチタスクについては、業務の洗い直しを行い、仕事の見える化を行っていく事で、よりマルチタスクが行い易い環境を整えていく。また、すべての既存業務を洗い出し、個々の感覚で遂行していた業務をマニュアル化するなど、業務効率化につなげ、総労働時間を短縮する事で更なる生産性向上に繋げていく方針である。

その他（事業主の感想など）

今回実施した雇用管理改善の効果は、徐々にあらわれてきている。今までも様々な課題意識はあったものの、アクションに繋げる事ができなかった。しかし、雇用管理制度を改定する事をきっかけに、今後の経営戦略や人材戦略まで見直す事ができた。

事例番号
02
宿泊

株式会社住文（北ビワコホテルグラツィエ）

将来に向けた若手従業員の定着と応募者確保のための新たな評価制度を導入

企業概要

1）企業の概要

琵琶湖畔に位置し、北イタリアの街「ヴェローナ」をコンセプトとした創業80年のホテルである。創業当初は旅館業から始まり、現在では各種レストラン、大小宴会場、さらには結婚式場をも有する総合型のホテルへと発展している。

2）従業員の概要

従業員数は140人ほどで、そのうちのおよそ80人がパートである。さらに土日などは、スポット的に20人ほどの派遣社員を受け入れている。年齢層に関しては、パートを含めると比較的高齢化が進んでいて、現在も60代以上が30人程度在籍している。また、出産・育児を迎えた女性従業員へのサポートが手厚く、育児休暇後などの復帰率が極めて高い。

DATA

代表者：代表取締役　上羽 輝明
所在地：滋賀県長浜市
業　種：宿泊業
創　業：1936（昭和11）年
常用労働者数：140人（うち正社員数60人）
常用労働者の平均勤続年数：12年
常用労働者の平均年齢：38歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

近年、若手従業員の高い離職率と、募集に際して応募者が集まりにくい状況に課題を抱えていた。若手女性従業員の多くは、サービス部門でシフト制のもとに働いている。そうした中で、育児のための短時間勤務や勤務日調整に対して手厚いサポートをしていたが、結果的にそのフォローを若手従業員が担うようになっている。そのため、若手従業員による土日出勤や夜勤が常態化してしまっていた。それに伴い、新規に従業員を募集しても、土日出勤などができる応募者は集まりにくく、若手従業員の負担は変わらないため、それが離職原因の1つとなっていた。

20 年ほど前に他社ホテルでの修行から戻った現在の代表取締役は、都市部のホテルにも負けないサービスを実現するため、こうした課題を将来的に改善するべく、今回新たな評価制度の導入に踏み切った。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

厚生労働省の職業能力評価基準（以下、評価シート）を自社の状況に合わせてカスタマイズし、新たな評価制度のツールとして使用している。評価シートの項目を自己評価と上司評価という形でそれぞれ行い、その結果を本人にフィードバックしている。それを踏まえ、ヒアリングシートで従業員に感想を現在聞いている（2016（平成 28）年 11 月）。今後はそれらの資料に基づき、個人の目標設定を行い、それに向けたスキルアップへの取組を予定している。スキルアップで高いサービスを実現する事で、将来的にそれを処遇に反映させる事も可能となり、定着の促進や応募者確保にも繋がると考えている。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

定められた期間の中で準備を進めなければならなかった事が、苦労した点である。自社の中だけで行うと、どうしても動きが鈍くなり、時間を要してしまいがちだが、社外の雇用管理改善コンサルタントが来る事で、定められた期間内に実施までたどりつく事ができた。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

同じ評価項目でも人によって判断基準が異なるため、評価シートの項目に対する解釈のすり合わせはこれからも必要であると考えている。（例えば、「英語を話せる」といっても、日常会話程度なのか、ビジネス英語も可能なのかなど）。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

従業員に対するヒアリングシートから、「自分に足りていない部分がわかった」「上司が求める事と自分が考えている事との違いがわかった」「自分ではできていると思っていたが、できていない事がわかった」など、全体的には評価シートがためになったという感想が多く見られた。また、従業員の声を聞いた事で経営層も改めて、評価制度改善の必要性を認識した。

2）その他

同社の従業員間、上司・部下間の関係は良好だが、見方を変えるとのんびりしすぎている面がある。今回の評価制度導入で、もっと一生懸命にやらなければならない、もっと厳しくやらなければならないという意識が生まれているようである。

今後の取組計画、課題

主に課題は３つある。ⅰ）全ての部門への評価制度の導入。今回は主にサービス部門へ導入したが、全体を考えれば、全ての部門への導入を検討しなければならない。ⅱ）処遇への反映。評価結果が良くても売上に結び付かなければ、処遇に反映させる事はできない。また、処遇に反映させるなら、やはり全ての部門で導入しなければ不公平となる。そのように考えると、処遇への反映については引き続き検討する余地がある。ⅲ）環境変化への対応。少子化や結婚しない若者の増加などに伴い、結婚式関連の売上が減少傾向にある。そうした状況も踏まえた評価・処遇制度が必要だと考えている。

その他（事業主の感想など）

今回導入した評価制度はまだ始めたばかりで、若手従業員の定着や新規採用への効果はまだ明確には見られていない。しかし、雇用管理改善コンサルタントから職業能力評価基準を紹介してもらえた事は、独自のノウハウに頼る事が多かったため有難かった。

事例番号
03
宿泊

株式会社ジェイアール西日本ホテル開発（ホテルグランヴィア京都）

新入社員とアルバイトの早期離職を抑制するためにメンター制度を導入

企業概要

1）企業の概要

西日本エリアを中心に、「JR 西日本ホテルズ」というホテルグループを事業展開している。現在８つのホテルで構成されており、ホテルグランヴィア京都はフラッグホテルとして、中核的な役割を担っている。

2）従業員の概要

同社では、新卒の正社員・中途の契約社員採用及びジェイアール西日本ホテル開発各部への配属としてアルバイト採用を行っている。

DATA

代表者：代表取締役社長　中村　仁
所在地：京都府京都市
業　種：ホテル業
創　業：1997（平成９）年
常用労働者数：528人（うち正社員数449人）
常用労働者の平均勤続年数:4.91年（うち正社員7.55年）
常用労働者の平均年齢：37.8歳（うち正社員36.5歳）

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

宿泊業・飲食サービス業は他産業に比べ、入職率・離職率がともに高く、その様な状況下、当社でも長年にわたりレストランでの従業員の早期離職が課題であった。さらに近年は、重要な労働力の一つであったフリーターが、かつてより減少しているため、好条件で募集をしても応募は少なく、現場でも人手不足による苦労を痛感していた。そのため、入社してくれた人材を、いかに定着させるかという点で検討を行い、メンター制度を導入するに至った。特にアルバイトに関しては、入社後３ヵ月以内の離職抑制を目的にレストラン『ル・タン』で新制度を試行的に導入した。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①メンター制度の導入

これまでに行った離職者へのヒアリングの結果、早期離職を防ぐためには、入社時の職場スタッフによるケアが重要ではないかと感じていた。しかし一方で、ホテル業はシフト勤務が基本で、マニュアル通り固定したメンターを配置する事は困難であったため、新人とのコミュニケーション手段の１つとして、2016（平成 28）年４月より、時間帯が一緒となる先輩社員がその都度新人のメンターとなる、メンターを固定化しない方法のメンター制度を導入した。

②交換レポート（正社員）・評価レポート（アルバイト）の活用

シフト勤務のレストランでは新人に対して継続的に面談を行う事が困難であるため、新入社員に対しては毎日３ヵ月間の交換レポート（トレーニングノート）、アルバイトに対しては毎月提出する教育評価レポートを導入した。研修内容や自己評価などに対してメンターや管理職がフィードバックを行い、それをレストラン内でメンター候補の社員が共有できるようにしている。開示されたこれらの研修レポートは、メンター社員にとっては貴重な情報源でもある。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

制度を受け入れる側のスタッフが納得してもらえるように心掛けた。そのため導入の可否を決める経営会議の前には、複数回にわたり関係者の間で意見交換が行われた。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

新入社員に対しては、毎日の交換レポートに加え、部門長面談・評価面談・総務部面談を１年に合計６回行っている（各２回）。アルバイトに対しては、ⅰ）教える側（メンターなど）に教える立場としてのあるべき姿（言葉遣いや教え方など）を指導している。ⅱ）副主任から副支配人までの全員が OJT を担当できるようにしている。ⅲ）面接時から適切な配属を検討している。ⅳ）入社日は、総務主催の座学による入社研修の後、配属先の管理職に店内案内をしてもらい、初出勤の際には既に顔合わせがされている状態にしている。ⅴ）評価レポートを活用している。ⅵ）知識に偏りがでないようマニュアルを配布している。以上は新制度をより良く機能させるために、新人との良好な関係性を促すための取組である。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

採用チームの変化として、以前は特にアルバイト社員の早期離職に対して、改善案を提示するなど、積極的に関わる事ができずにいたが、制度を導入してからは、アルバイト社員に対してもより積極的に関わるようになった。一方、従業員の変化として、ヒアリング結果から、ⅰ）新人に対する関心だけでなく、既存メンバー同士の関心も強くなった。ⅱ）周囲に対する配慮が促され、店内の雰囲気が明るく良くなったとの意見が多かった。

2）事業主、従業員の行動の変化

レストラン「ル・タン」のアルバイト離職率に関して、2015（平成 27）年上期が 24.3%であったのに対し、2016（平成 28）年 10 月現在（上期）は 13.2%と大きく低下している。また、正社員の離職率についても、近年では最も低い数値となっている。

採用チームの行動変化として、新人への声掛け頻度が増えた事により、退職の意思を固める前にレストラン以外でも相談できる環境となり、早期離職の防止に関わる事が増えたと感じている。一方、既存従業員の行動変化として、自発的に外部研修やコンテストへの参加を決めるなど、自己啓発への姿勢がより強く見受けられるようになった。スタッフ同士でのコミュニケーションが促進された事で、仕事に対する姿勢が前向きになったためではないかと考えている。

今後の取組計画、課題

メンター制度に関しては、現状、特定のスタッフに負担が偏りがちな為、今後は業務量の平準化と質の向上、かつ他店舗への水平展開ができるようにする事が課題となっている。

その他（事業主の感想など）

雇用管理改善コンサルタントを交えた今回の取組は良かった。外部の人材が加わる事で計画的に取り組む事ができ、また社内に対しても専門家が関わる事で説得力を持たせる事ができた。

事例番号
04
宿泊

株式会社神戸ポートピアホテル

若手従業員が結婚・出産後も働き続ける事が出来るよう短時間勤務制度を導入

企業概要

1）企業の概要

1981（昭和56）年に神戸最大のホテルとして開業したシティホテルである。神戸湾内にあるポートアイランドに位置し、主な事業として、ホテル業、レストラン・宴会場などの運営、さらにコンベンション事業などがある。2014（平成26）年度には関西経営品質賞優秀賞を受賞している。

2）従業員の概要

新卒採用においては、そのほとんどが女性である。雇用形態はパートタイマーなどもいるが、基本的には正社員や契約社員がその多くを占めている。また、定年後の継続雇用として、嘱託社員も10人ほどが在籍している。

DATA

代表者：代表取締役社長　中内　仁
所在地：兵庫県神戸市中央区
業　種：宿泊業
創　業：1977（昭和52）年
常用労働者数：666人（うち正社員数356人）
常用労働者の平均勤続年数：12年
常用労働者の平均年齢：36歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

結婚・出産後の女性の定着に課題を抱えており、また体系的な研修制度の整備の必要性もあって今回の申請に至った。とりわけ、優秀な若手従業員に対する定着への課題認識が、制度導入の大きなきっかけとなっている。

既に導入済みの短時間正社員制度は、シフトによるスケジュール管理が行われている。しかし、どうしても時間や曜日が不規則となるため、結婚や出産を機に退職する者が少なくない。更に、先輩社員が退職していく姿を見て、若手の女性従業員が長期的に働き続ける事のできる職場へ転職してしまうケースも多い。

また、教育研修制度（キャリアプラン）については、体系的な研修制度が浸透していないため、個人に必要な研修

を受講させるための取組が徹底されていない。そのため、従業員が５年後10年後の自分の姿をイメージする事が出来ないケースが見られた。

制度（施策）の導入、運用状況

１）制度（施策）の概要

課題解決のため、短時間勤務制度を導入した。主に育児に携わる女性従業員の中から同制度の利用希望者を対象に、2016（平成28）年４月より運用されている。制度の利用期間については、社員個々の状況を鑑みた上で、小学校就学の始期くらいまでを想定している。現在はまだ数人の利用に留まっているが、今後も希望者の数に応じて随時適用していく予定である。

２）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

①個々の従業員に合わせた柔軟な対応

制度そのものの規則に縛られるのではなく、個々の従業員の状況に合わせた制度適用を心掛けている。育児であれ介護であれ、制度適用の条件や必要性などは個人によって異なるため、従業員本人の希望に基づく対応を基本としている。

②異動の検討

職務内容などから制度の導入そのものが困難な部署もある。そのため、受け入れ可能な部署の現場責任者と相談し、制度利用者の異動も視野に入れた運用に努めている。たとえば、宿泊部のリザベーション（予約セクション）などは、同制度を利用する社員を比較的受け入れやすい環境が整っているため、短時間勤務制度の実現に大きく貢献している。

３）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

制度運用に関する留意点として、就業時間の配慮が挙げられる。宿泊業においては、深夜や早朝など不規則な時間帯に就業する勤務形態は珍しくない。しかし、同制度を利用する従業員には、こうした負担がかからない就業時間帯を設定している。たとえば育児により同制度を利用した場合、深夜・早朝での勤務を外し、日中７時間勤務（実働６時間）を基本とする。また、保育施設などの開設時間に合わせた勤務形態とする事で、パートナーの理解を促し、制度の実効性も高めている。

制度（施策）の効果

１）事業主、従業員の意識の変化

短時間勤務制度について、多くの従業員が好意的に捉えていると認識している。特に女性の多い職場では、いずれ自らもこうした制度を利用したいと考える従業員が比較的多いと推測している。

２）事業主、従業員の行動の変化

短時間勤務者に対する現場レベルでのサポートに関して、必要最低限の配慮が適宜行われていると認識している。それは前掲のとおり、同制度が誰にでも該当する課題を含んだ性質にあるため、現場でも当事者意識が働いているからだと考えている。

３）その他

長時間勤務の是正にも取り組んでおり、人事総務部が率先して呼びかけている。例えば休日については、月８日間のシフト休に加え、年間を通して連続５日間の休暇や最低３日間の有給休暇取得を促している。そうした呼びかけを繰り返す事で、実際に休暇の取得も促進される。短時間勤務制度は、こうした長時間勤務の是正と相まって、若手従業員の定着を促すために設けられた。

今後の取組計画、課題

今後は育児中の希望者だけでなく、介護などによる取得希望者が出る事も十分に考えられる。その際も、制度としての運用を重視するより、取得希望者と十分なコミュニケーションをとりながら個々の状況を鑑みた上で、その都度対応していきたいと考えている。

また、教育研修制度（キャリアプラン）については、今後整備を進めて行く予定である。しかし、各種コンクールへの参加や資格取得なども奨励しているため、従業員本人の意欲に期待している部分も比較的大きい。

その他（事業主の感想など）

若手従業員に対して特定の専門職だけでなく、ゼネラリストとしての成長も求めている。そのため、様々な職種を経験させるための定期的な人事異動を行い、幅広い能力開発を心掛けている。また、管理職への登用に関しても、結婚・出産などを経たキャリア形成に一定の配慮を行っている。優秀な若手従業員は、結婚・出産などを経験しながらも、短時間勤務制度などを活用する事で、社内でのキャリアを維持し、その先にある管理職への道を期待している。

事例番号
05
宿泊

株式会社西鉄シティホテル

若手従業員のサービスレベル向上とそれに伴う定着率促進のための新たな研修制度を導入

企業概要

1）企業の概要

間もなく創業 50 年を迎える福岡の老舗ホテルである。長年の経験とホスピタリティのもと、国際感覚も兼ね備えた経営が行われている。また、環境への配慮と従業員の雇用環境を重視している点も、大きな特徴である。

2）従業員の概要

従業員数は、過去 3 年間を含め、正社員が全従業員の半数以上を常に占め、2016（平成 28）年度にはその割合はさらに上昇している。また、新卒採用者数及び中途採用者数についても増加傾向にある。2015（平成 27）年のそれぞれの採用実績は、新卒採用が 19 人、中途採用が 26 人で、前年度比で新卒採用が 1.6 倍、中途採用が 2 倍の伸びを示している。

DATA

代表者：代表取締役　金子　新
所在地：福岡県福岡市
業　種：宿泊業
創　業：1969（昭和44）年
常用労働者数：332 人（うち正社員数 224 人）
常用労働者の平均勤続年数：14.9 年
常用労働者の平均年齢：39.5 歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

現在のサービス業界全体における人材不足は当社においても例外ではない。管理職層にはプレイングマネージャーが多く、次世代の育成に手が回らず、若手の成長や定着に影響している可能性があった。また、体系的な研修制度がなく、育成はそれぞれの部署で独自の判断のもとに行われていた。そのため、研修効果にもバラつきがあり、人事制度にそれを反映させるには弊害もあった。そこで、3 ヵ年計画に基づき、従業員のサービスレベル向上のために研修制度を整え、それによる定着率向上を目指している。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①英会話研修

2016（平成28）年6月より初級レベルの英会話研修を実施している。外部から専門の講師を招き、1回完結で月2回・各90分間の授業を半年1クールで行っている。2016（平成28）年11月現在、公募による希望者43人が受講している。今後は中級レベルの講座も追加する予定である。

②社内スキルアップ研修

2016（平成28）年3月よりレストランサービスに特化した社内スキルアップ研修を実施している。配膳や料理・酒類などに関する知識などを学び、2016（平成28）年11月現在、公募による希望者12人が受講し、そのうちのおよそ半数は事務員である。

③海外・国内ホテル研修

海外及び国内における他社ホテルでの研修を数ヵ月間（海外ホテル研修については3ヵ月間）実施している。海外ホテル研修は英語ができる事を前提に、社内公募に基づく選定が行われている。これまでに海外・国内でそれぞれ1人ずつ実施され、2017（平成29）年も既に1人の海外研修が予定されている。

④入社前の通信教育

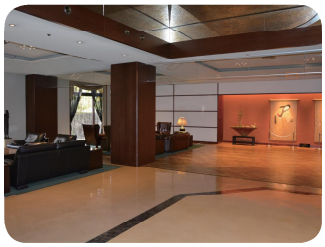
2016（平成28）年の新入社員から、入社前の通信教育を実施している。社会人としてのビジネスマナーなどを学ぶ内容である。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

従業員に浸透させる事が思いのほか容易ではなく、従業員の反応は良いものばかりではなかった。例えば、研修で仕事を抜ければ、他の人にその時間迷惑がかかってしまうという意見があった。また、上司である管理職層は皆協力的であったが、研修当日の繁閑によっては、部下を研修に出す事が難しい事も想定された。そのため、研修に参加しやすい職場の環境づくりを上司に依頼し、研修用の社内ポスターを作成し従業員の理解を促した。加えて、総支配人自らが英会話研修に出席した事で、研修が広く浸透するきっかけになった。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

受講希望者が減らないよう次のように努めている。ⅰ）受講者が研修に満足するよう講座の内容を講師と共に毎回見直し、必要に応じて研修内容を修正している。ⅱ）受講生のレベルチェックをしている。受講生がきちんと授業についていけているかチェックをするため、経営管理部社員がオブザーバーとして毎回出席している。受講生が授業についていけないと欠席が多くなり、研修効果も見込めず、新規の受講生も集まらないためである。



制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

国内・海外ホテル研修に関しては、他社の仕事を知る事で自信に繋がっている。また、会社としては、専門の研修担当部署の必要性を改めて感じている。

2）事業主、従業員の行動の変化

ⅰ）外国人を避けていた従業員が、自ら積極的に声をかけるようになった。ⅱ）同一部署内の英会話受講者同士が、職場でも英語のみで会話をする取組を行っている。ⅲ）社内スキルアップ研修の受講者である事務員が、レストランへの異動を申し出た。ⅳ）既存受講者から話を聞き、自ら問合せをして、実際に途中参加した従業員が4人いる。ⅴ）初めは受け身の受講生が多かった授業が、自ら質問するなど、意欲的で主体的な授業に変わってきた。

今後の取組計画、課題

現在は研修制度のみだが、今後はその効果をベースとして、評価に繋げる事も考えなければいけない。また、そのためには、研修の効果そのものを検証する必要がある。働きがいのある会社としての仕組みが必要である。

その他（事業主の感想など）

これまで研修を各部署に任せていたのは、ある意味プロ集団であると判断していたためではないかと考えている。老舗ホテルであるがゆえに、職人のように現場で見て学べという意識があったのかもしれない。しかし、時代が変わり昔のやり方では難しくなってきたため、会社として新たに手を加える必要があると感じている。

事例番号
06
飲食

株式会社はる禅

事業拡大、従業員増加に伴い、評価・処遇のルールを明確化

企業概要

1）企業の概要

上山市内の温泉旅館の総支配人・営業部長であった現経営者が、2006（平成 18）年に独立・創業した。山形市内の老舗デパートに和食レストランをオープンした後、惣菜店とデリバリー事業に進出した。2014（平成 26）年には JR 山形駅前のコンベンションセンターに洋食レストランをオープン。コンベンションセンターにおける宴会も手掛けるようになった。

2）従業員の概要

2016（平成 28）年 12 月現在の従業員数は、正社員 6 人、パート・アルバイト 13 人である。正社員 6 人のうち、5 人が調理師である。専門学校を卒業した学生を採用した事はあるものの、専門技術が求められる職種であるため、現在では中途採用が中心である。パート・アルバイトは主婦や学生が中心であり、ホールや調理補助を担っている。

DATA

代表者：代表取締役　西田 裕雄
所在地：山形県山形市
業　種：飲食業
創　業：2006（平成18）年
常用労働者数：19人（うち正社員数6人）
常用労働者の平均勤続年数：4.2年
常用労働者の平均年齢：46.3歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

創業後、レストラン、惣菜、デリバリー、宴会事業など、少しずつ業態を拡大してきた。当初は小規模であったため、評価・処遇は経営者の判断で行ってきた。だが、拠点や従業員数が増加するにつれ、評価・処遇のルールを明確化する必要性を感じていた。また、飲食業という特性上、長時間労働対策にも課題意識を持っていた。そこで、創業 10

周年を迎えるにあたり、従業員がより働きやすく働きがいを持つ事ができる職場を目指すため、評価・処遇制度や労働時間管理の体制を整備する事とした。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①評価・処遇制度の見直し

透明性のある評価と処遇を行うため、社員の評価・処遇制度の見直しを行った。具体的には、ⅰ）等級の整理、ⅱ）賃金制度の改定、ⅲ）評価制度の整備である。まず、責任と役割に応じて等級を管理監督職と一般職に分け、その上で各等級の賃金の構成（基本給、各種手当）を整理し、評価結果に応じた賃金表を整備した。評価制度としては、目標管理制度を新たに導入し、業績数値や会社方針だけでなく、社員が主体的に設定した改善目標の達成状況を評価する事とした。これは、会社の指示を達成するだけでなく、社員が主体的に目標を設定する事で、モチベーションをもって業務に取り組む事をねらいとしている。

新評価制度は2016（平成28）年12月～2017（平成29）年3月を試験導入期間、2017（平成29）年4月～6月を定着経験期間と位置づけ、同年7月より本格運用に入る。

②労働時間管理の見直し

レストラン、惣菜店のシフト管理を見直し、2016（平成28）年冬より一部シフト管理導入を行った。想定月間労働時間から逆算して、各店舗における標準シフトを設定したもので、社員やパートの時間外労働の削減をねらいとしている。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

人事制度の見直しにあたっては、そのねらいや仕組みを社員に理解してもらう事が重要である。そのため、全社員を対象とした制度説明会を実施した。制度説明会の場では評価・処遇制度の仕組みとねらいについて説明し、概ね理解を得る事ができた。

特に目標管理制度においては、目標の納得性が重要である。そのため、会社や店舗の目標を丁寧に説明した上で、自主的に目標を設定できるように社員の問題意識を引出す事に留意した。

3）制度（施策）運用に際して留意・工夫・苦労した点

上記の取組は2016（平成28）年11月時点ではテスト運用を開始した段階である。今後制度を定着させていくためにも、制度説明会を実施するだけでなく、機を見て社員に方針を説明し、目標の進捗状況を確認するなど、こまめにコミュニケーションを取っていきたい。

制度（施策）の効果

上述の通り、テスト運用を開始した段階であり、明確な意識・行動の変化はまだ現れていない。ただ、社員からは制度説明会において、制度改定の考え方や会社の方針を説明してもらう事で、改めて共通の目標を持つ事ができたという意見が聞かれた。拠点がJR山形駅を中心に複数に分かれており、各店舗においてもシフト勤務を行っていたため、社員全員が顔を合わせる機会が少なかった。今回の制度改定と説明会の実施により、改めて社員の一体感醸成に繋がったのではないかと考えている。

今後の取組計画、課題

社員の評価制度については、テスト運用を通じて抽出した課題を元に、より自社に適した形に整備をしていく。また、パート・アルバイトについても、より適正な評価ができるように、評価・処遇制度の整備を行っていきたい。社員やパート・アルバイトの制度が軌道に乗ってきたところで、関連会社にも制度を広げていきたいと考えている。

その他（事業主の感想など）

以前から、評価・処遇制度や労働時間管理の見直しの必要性を感じていたが、経営を行いつつ、こうした制度・施策の改定に取り組むには、時間やノウハウが不足していた。だが、雇用管理改善コンサルタントから客観的な視点で助言を受ける事で、導入まで至る事ができた。

制度は整ったが、その制度を活かして従業員のモチベーションを上げていくのは経営者や上司の役割であるため、こまめにコミュニケーションをとりつつ、働きやすい環境を作っていきたい。

事例番号
07
飲食

株式会社サンユー

新入社員を対象とした教育研修体系を整備し、毎月集合研修を実施

企業概要

1）企業の概要

学校、保育園、幼稚園、事業所、老人保健施設などを中心に、首都圏にて約 90 事業所の給食施設を運営している。セントラルキッチンを持たず、各事業所で現場調理を行っている点が特徴である。

2）従業員の概要

約 700 人の従業員のうち 300 人程度が正社員である。管理栄養士及び栄養士が約 130 人、調理師が約 240 人在籍している。新卒者は例年 5 ～ 10 人程度を採用している。

DATA

代表者：代表取締役社長　三澤 一重
所在地：神奈川県平塚市
業　種：飲食業（給食サービス等）
創　業：1967（昭和42）年
常用労働者数：710人（うち正社員数297人）
常用労働者の平均勤続年数：6.4 年
常用労働者の平均年齢：42 歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

家政・生活・栄養系大学や短大を中心に新卒定期採用を行っているが、2011（平成 23）年から 2012（平成 24）年にかけて、新入社員の早期離職が発生した。当時は現場の事業所内教育（ＯＪＴ）を中心に行っており、本社主導の集合研修の頻度は低かった。また、入社式の直後に各事業所に配属し、事業所間の異動も少なかったため、新入社員同士の横の繋がりもあまり見られなかった。

そこで、教育の質の確保と新入社員のネットワーク構築を目的として、2014（平成 26）年より新入社員研修に加えて、入社後 1 年間にわたって新入社員を対象とした月 1 回の集合研修を実施する事とした。その後、新入社員の定着状況に改善が見られたため、新入社員育成計画をより体系的なものとするべく、本事業への申請を行った。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①新入社員育成計画の体系化（入社１年目）

新入社員研修、及び月１回の集合研修の内容の見直しを行った。集合研修については、最初の数か月間はビジネスマナーなど社会人の基礎力向上に重点を置き、次第に顧客満足やコミュニケーションスキルなど応用的な内容へ移行する事とした。各事業所におけるＯＪＴも内容を整理し、保育園や学校など配属先の業務内容に応じて、研修の内容を細かく整理した。2016（平成28）年度より実行している。

②新入社員育成計画の体系化（入社２年目）

入社２年目を対象とした集合研修の方向性を検討した。リーダーシップやＱＣ活動、労務管理など、１年目の研修より高度な内容としている。

③業務日報の導入

新入社員とＯＪＴリーダーである主任のコミュニケーションツールとして業務日報を導入した。内容は「業務内容」、「業務内容のポイント」、「明日の予定」、「主任からのフィードバック」などである。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

月１回の集合研修については、研修を受講しただけにならないように、２～３月には自己評価演習を行い、１年間の振り返りと２年目の取組課題に繋げる事とした。

業務日報については、新入社員の状態を適切に把握し、退職を予防するためのツールとして、本社人事部に加えて、各拠点を巡回している営業担当及び管理栄養士にも内容を共有する事とした。これにより、新入社員の状況を現場だけでなく、本社の各部署と共有できるようになった。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

入社１年目の集合研修では、当初職場の課題解決などの問題解決技法も盛り込んでいたが、新入社員の理解度を想定して、入社２年目の研修に回すなど柔軟な対応を行った。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識・行動の変化

毎月の集合研修の際に近況報告を確認し、必要に応じて面談を行う事で、早期離職の原因をある程度把握し、対策を取る事ができるようになった。例えば、仕事内容や労働環境などでミスマッチが見られたため、会社説明会において各事業所や料理の写真を見せるほか、クイズ形式で業務内容を説明するなど、採用段階で仕事の内容への理解を促すことでミスマッチ防止に取り組むようになった。

新入社員にとっても、月１回の集合研修は情報交換の場としての機能を果たしている。配属先によっては年齢の近い社員がおらず、新入社員が孤独感を感じる可能性もあるが、集合研修で近況報告を行う事で、自身の状況を客観的に振り返る場となっている。

また、業務日報の導入により、新入社員各自の仕事ぶりや成長ぶり、ＯＪＴリーダーの指導状況を把握できるようになり、ＯＪＴリーダーへの指導や新入社員の配置転換などの措置が取れるようになった。ＯＪＴリーダーからも「新入社員の理解度が把握できるため、個人の成長度合いに応じた指導ができるようになった」、「座学で基礎的な知識を習得しているため、ＯＪＴが進めやすい」という声がきかれる。

2）その他

2014（平成26）年に教育研修の見直しを行った後の新入社員の入社１年以内の離職は、ここ３年間いずれも１人であり、定着状況には改善が見られる。人材の定着が進んだ事で、社内においても新卒定期採用と教育投資に前向きな空気が生まれつつある。例年５人程度であった新卒定期採用者も、2015（平成27）年以降は10人程度の採用を行っている。

今後の取組計画、課題

今後は２年目を迎えた社員の育成計画を具体的に進めていく予定である。また、栄養士学校だけでなく調理師学校への求人を始めたため、調理師を対象とした能力開発を進めていきたい。

その他（事業主の感想など）

新入社員育成計画の体系化や業務日報の導入を実施した後は、新入社員一人ひとりの様子が見えるようになってきた。本社内においても、「あの拠点に配属されている新入社員の調子はどうか」という話題が、スムーズに通るようになってきた。

事例番号
08
飲食

株式会社レスト関ヶ原

長時間労働と早期離職を解消するために残業許可制度と従業員の意識改革を実施

企業概要

1）企業の概要

1964（昭和39）年に旅館業から始まった事業は、現在では観光型総合ドライブインへと発展している。伊吹山麓にある「Sekigahara 花伊吹」は、売店や日本唯一の体感型合戦資料館を併設したレストランである。

2）従業員の概要

正社員は新卒と中途をともに採用しているが、平均年齢でみると中途の影響を受け、やや高めの傾向にある。一方で、勤続期間に関しては短めの傾向にあり、入社後3年未満の社員が2016（平成28）年10月現在で17人である。また、パートは40代から70代までが在籍し、正社員よりも高齢化の傾向が強い。

DATA

代表者：代表取締役　谷口 一泉
所在地：岐阜県不破郡関ヶ原町
業　種：飲食業
創　業：1964（昭和39）年
常用労働者数：80人（うち正社員数26人）
常用労働者の平均勤続年数：4.16年
常用労働者の平均年齢：44.99歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

従業員の長時間労働とそれに伴う早期離職が大きな課題であった。例えば、朝早く出社をしても帰宅時間は夜中であったり、仕事が早く終わっても遅い人たちを手伝うなど、勤務時間が長くなる事は珍しくなかった。長時間働く事を良しとする風土（認識）が社内に根付いており、それが従業員の仕事に対する意欲にも影響していた。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①残業許可制度

従来は従業員の判断に任せて残業を認めていたが、それを上司（課長職相当以上）による許可制として、必要な残業とそうでない残業を明確に分けた。

②業務効率化、多能工化の促進、作業の見直し

ⅰ）業務効率化として、タイムスケジュールを作成した。これまでは従業員に頭割りで仕事を割り当てていたが、2016（平成28）年８月からは作業スケジュールを作成し、それに基づく業務の効率化を図った。ⅱ）多能工化の促進として、部門を越えて作業を行うようにした。従来は縦割りで仕事が行われていたが、それぞれの部門が共通の作業や簡単な作業を提示し、できる事は部門の垣根を越えて対応する事とした。ⅲ）これらの取組を実現するため、その都度作業を見直した。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

①経営層に対する説明

労働時間を適切に管理する事で、従業員の定着を促し、スキルを上げる事が会社にとって重要である事を経営層に伝え続けた。

②従業員の意識改革

従来は社員もパートもタイムカードは１分単位でカウントされていた。しかし、サービスという職務の性質上、残業を１分ごとでカウントしても、その分生産性が比例して上がるわけではない。そのため、従業員に対して工場などとは仕事の内容が異なる事を伝え、仕事が終わったら早く帰宅する事が正しい働き方である事を理解してもらった。過剰な「協力」よりも「競力」が必要であり、長時間労働を良しとする意識の改革に力を注いだ。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

時間の経過とともに、制度導入以前の元の状態に戻らないよう気を付けている。そのため、今回は経営企画管理部に在籍する社長の子息が支配人的な立場に立ち、現場での課題などに対する調整役を担っている。役員などが常時現場に出向く事は現実的に難しいため、制度を維持する上でこうした役割は極めて大きな存在になっている。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

ⅰ）近年の業務の複雑さや若いパートの確保が困難な現状を鑑みると、正社員の確保（定着）が会社の将来にとって極めて重要である事が経営層に伝わった。ⅱ）係長職以上の社員に損益計算を示す事で、人件費を減らすのではなく、正社員を効率的に活用する事の重要性への意識が高まった。

2）事業主、従業員の行動の変化

ⅰ）従業員の退社時刻が早くなった。多くの従業員が18～19時頃には帰宅するようになった（終業時間を意識するようになった）。ⅱ）正社員の離職率が抑制されている。2015（平成27）年、2014（平成26）年の離職率はともに20％台であったのに対し、2016（平成28）年11月現在の正社員の離職者数はゼロである。

3）その他

勤務時間そのものは全体的に落ち着いたが、生産効率は維持されている。従業員の要望に基づく設備投資も生産効率維持などに寄与している。

今後の取組計画、課題

給与体系の見直しとして、新たな人事考課制度を現在検討中である。2017（平成29）年４月からの実施を目指している。

その他（事業主の感想など）

「関ヶ原」という地名は有名であるが、交通の利便性や地域全体としての魅力度など、経営上の課題となりうる外部要因はまだ残っている。今後は、そうした課題にも取り組んでいきたい。

事例番号
09
飲食

株式会社赤丸食堂

若手従業員の定着を目指した職場環境改善のための組織改革

企業概要

1）企業の概要

大阪市港区に店舗を構える創業 70 年以上の食堂である。元は洋裁店であったが、戦後の食糧難を背景に食堂として新たにスタートした。現在は、ワンフロア 15 卓・全 68 席を擁する店舗として、洋食・和食・中華といった幅広いジャンルを多彩なメニューで提供している。

2）従業員の概要

2016 年（平成 28）年 10 月現在の従業員の構成は、フルタイム社員 6 人、パートタイマー 7 人、アルバイト 3 人である。年齢層は、フルタイム社員もパートも全体的に 30 代後半から 40 代後半がその多くを占めている。従業員の中には、男性のパートや女性のフルタイム社員もそれぞれ 2 人ずつ在籍している。また、採用に関しては、基本的に中途採用がメインであるが、2016（平成 28）年度は 1 人の女性新卒社員が入社している。

DATA

代表者：代表取締役　四宮　務
所在地：大阪府大阪市
業　種：飲食業
創　業：1945（昭和20）年
常用労働者数：16人
常用労働者の平均勤続年数：1.5 年
常用労働者の平均年齢：44.5 歳

2016（平成 28）年 12 月 31 日現在

制度（施策）導入のきっかけ

従業員の確保及び定着が課題として挙げられる。とりわけ、フルタイム社員・パートを問わず、同社では若手従業員の定着が大きな課題となっている。比較的年齢の高いパートに関しては、長期間勤務している者もいるが、若手従業員の勤続期間については 1 年未満が大半である。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

若手従業員の定着を促すため、職場環境の改善という視点から、以下の制度を改めて整備した。

①シフト表の活用

従来から従業員のシフトは概ね把握していたが、2016（平成 28）年 4 月からはより詳細なシフト表を作成し、管理するようにしている。具体的には、月間（それに基づくデイリー）の売上目標を達成するため、それに必要なシフトを組み、出退勤時刻の管理やおおよその休憩時間も把握できるよう作成している。これにより店舗全体の業務管理と個々の従業員の就業状態が明確となった。

②従業員の意識改革

従業員の仕事に対する意識改革を行っている。例えば、日々の朝礼の際に、その日の売上目標や仕入原価などを全従業員に周知し、それを認識させた上で業務に就いてもらっている。これは会社をいっそう発展させるための取組であるが、同時に従業員に対して仕事への責任感をしっかりと植え付けるためのものでもある。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

今回の取組は、会社を生まれ変わらせるための組織改革でもある。そのためにはまず、職場環境の現状を把握する必要があった。そこで行ったのが、従業員を対象とした個別ヒアリングである。一人ひとりから職場環境などの現状を聞き取り、そこから出た意見を参考に、課題解決に向けた環境整備に着手した。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

組織改革のためには従業員の理解が不可欠である。そのため、リーダー格のフルタイム社員には率先して職務に従事してもらい、従業員とのコミュニケーションにも力を注いでもらっている。具体的には、若手・中堅従業員に対する業務上の手厚い指導や配慮・気遣いなどである。また、フルタイム社員とパートとの間（関係）を取り持つ事にも日々尽力し、定着に繋がるような職場環境と生産効率の向上を目指している。さらに、代表取締役もホールと厨房の両方に立つ事で、店舗内の様子に日々気を配っている。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

従業員の意識の変化として、対人関係への配慮や他の従業員に動いてもらう事を考えるようになったとの声があった。また、コストや売上を意識するようになったとの声もあがっている。

2）事業主、従業員の行動の変化

従業員の行動の変化として、例えば朝礼の際に行う売上や仕入原価などの周知により、厨房では 1 つひとつの仕事が丁寧になっている。またホールでも、販売促進（追加の飲料を勧めるなど）が行われるなど、売上を意識した接客が行われるようになり、全体的に従業員の様子が変わってきた。

3）その他

従業員やパートからは、人間関係も含め、働きにくさは感じていないとの声があった。また、他の従業員からは、労働時間の管理をしっかり行おうとする姿勢が見られるようになったとの感想もあった。

今後の取組計画、課題

2016（平成 28）年 10 月現在では定着に関する顕著な効果はまだ見られていない。会社が変革している最中であるため、長い期間働いていた従業員がむしろ現在の変化に馴染む事ができず、退職を申し出てしまうケースもある。1 人の退職者が出るとそれに影響される従業員も出てくるため、定着率向上は今後も課題の 1 つである。

その他（事業主の感想など）

従業員の定着とともに、フルタイム社員の育成を重視している。今後はより効果的な育成を考えていく必要があると考えている。

事例番号
10
飲食

シンエーフーヅ株式会社

全社員を対象とした教育研修プログラムを導入し、社員の意識やモチベーションの向上図る

企業概要

1）企業の概要

兵庫県神戸市に拠点を置くフードサービス業であり、主たる事業は和洋中の各種レストランや宴会場、高速道路サービスエリアのフードコート、物販サービス店舗の運営などである。店舗は神戸市、明石市、加古川市など、兵庫県全域に展開している。

2）従業員の概要

新卒定期採用においては、主に４年生大学、短期大学、専門学校、高校出身者を年数名採用している。近年は高卒人材の採用が多い。採用した人材の主な職務内容は、レストラン・宴会（パーティー、ブライダル）などの接客業務や、サービスエリアなどでの物販業務、営業企画・管理業務などである。

DATA

代表者：代表取締役　上田　誠
所在地：兵庫県神戸市
業　種：飲食業
創　業：1969（昭和44）年
常用労働者数：168人（うち正社員数87人）
常用労働者の平均勤続年数：－年
常用労働者の平均年齢：－歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

OFF-JTとして、ⅰ）階層別研修（新入社員研修、新入社員フォローアップ研修など）、ⅱ）職種別研修（店長・料理長研修など）、ⅲ）外部研修（接客・マナー研修など）を実施している。また、店舗内教育として、OJTによる教育研修を行っている。

新入社員は数店舗を異動しながらＯＪＴで様々な業態の業務を学び、店長に昇進した場合は、店舗管理や人材マネジメントなどの職種別研修を受講する機会がある。だが、OFF-JTは対象者を都度選定して受講させる方式をとっているため、社員によって教育研修の機会にバラつきが見ら

れるようになった。
そこで、社員の能力やモチベーションの向上を図るため、全社員がもれなく受講できるように、教育研修制度の体系化に取り組む事となった。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

6月より外部の教育研修機関と契約し、若手から管理職まで全社員を対象とした教育研修プログラム（以下、「同プログラム」という。）を導入した。定額制の教育研修プログラムであり、社員は1ヵ月に何度も希望する講座を受講する事ができる。講座の内容は、ホスピタリティや接客技術、店舗管理、複数店舗管理などサービス業に特化したもので、各社員は指定された教育研修（各々の職種・階層に応じて会社側が指定）や、本人の希望する教育研修を年12回受講する。

これらの教育研修の内容は、人材マネジメントや数値管理など社内講師が教えていた内容も含まれている。だが、外部講師から一般的な理論を学び、他業種の受講者と討論を行う事で社員が刺激を受ける事ができるように、同プログラムの導入に踏み切る事とした。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

同プログラム導入に先駆け、雇用管理改善コンサルタントから教育研修体系整備の方法についてアドバイスをもらった。これは自社ニーズの把握方法やニーズに応じた教育研修整備の手順などに関するものである。こうしたアドバイスを参考にしつつ、教育研修機会の確保というニーズへの対処を目的として、同プログラムを導入した。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

同プログラムは外部教育機関の実施する集合研修であり、講座は大阪で実施される。一方、当社の拠点は兵庫県全域に点在しているため、受講には移動時間を含めると半日～1日の時間を要する。繁閑に応じて所定の回数（年間12回）を達成できるペースで受講している社員がいる一方で、どうしても業務の都合上受講が難しい社員も存在する。兵庫県内にはサービス業を対象とした研修が少ないため、距離と時間の問題を解決する事が課題である。

制度（施策）の効果

同プログラムを受講した社員からは、「今までこうした機会が少なかったので、刺激になっている」という意見が寄せられている。ある店舗の店長からは、「日常業務ではなかなか意識しなかった事を見直し、新しい知識を身に付ける機会となった。接遇関連の研修に参加したが、研修の場で改めて体系的に教えてもらった。学んだ事を職場で実践する事で、自信に繋がった」といった声がきかれた。

また、他の社員は、「他のサービス業の方と意見交換をする事で、改めて自分の業務を振り返る機会となり刺激となった」、「毎月教育研修の機会があり、外部の方から知識を得られる事は、自分自身のレベルアップにもなると思う」と述べている。

今後の取組計画、課題

引き続き社員へ受講喚起を行っていく一方で、教育研修機会の提供と社員の意識・モチベーションの向上という目的に向けて、今後検証を行い教育研修プログラム全体の見直しを図っていきたい。併せて、社員がより目標を持って働く事ができるように、昇進・昇格のルールや人事考課についても見直しを図っていきたいと考えている。

その他（事業主の感想など）

今回は、教育研修制度と人事考課制度見直しを行った。時間的な制約もあり、教育研修制度の見直しに優先的に取り組んだが、外部の視点による様々な助言は、制度見直しに際して参考になった。

事例番号
11
飲食

株式会社ミレニアムダイニング

社員、パート・アルバイトの育成に向けて、評価制度や教育制度を整備

企業概要

1）企業の概要

大阪府や兵庫県に、持ち帰り弁当やレストランの直営店、フランチャイズ店を展開している。2000（平成12）年の創業後徐々に店舗数を増やしており、2013（平成25）年には農業法人を設立している。

2）従業員の概要

新卒定期採用においては、主に関西地方の大学出身者を若干名確保している。新卒定期採用した人材は、基本的に各店舗に配属され、調理や接客・販売、店舗運営などに関わる。順調にいけば入社数年後に店長となり、その後複数店舗を管理するエリアマネジャーとなる。20代の社員と30代以上の社員が半々程度であり、常用労働者はパート・アルバイト（以下、「クルー」という。）の占める割合が高い。

DATA

代表者：代表取締役社長　重森 貴弘
所在地：兵庫県神戸市
業　種：飲食業（弁当店・レストラン）
創　業：2000（平成12）年
常用労働者数：153人（うち正社員数16人）
常用労働者の平均勤続年数：1年
常用労働者の平均年齢：30歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

将来の幹部候補生として新卒定期採用を行っていたが、若手社員の定着に課題を抱えていた。店長が多忙な点にその要因があるとみて、ⅰ）若手社員、クルーの能力開発、ⅱ）クルーの社員登用による店長の負荷低減を図る事とした。

更に、若手社員が長期的な展望を持って働く事ができるように、店長以降の複数のキャリアパスを社員に呈示した上で、各キャリアパスに適した年次研修を実施する事とした。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①評価基準、評価方法の見直し

若手社員、クルーの能力開発を行うため、双方の評価制度の見直しを実施した。評価制度の見直しに先駆け、社員、クルーの等級毎の期待役割や業務レベルを再整理し、それに基づいて評価基準（評価項目、評価要素、着眼点）を整備した。各社員やクルーは評価基準と照らし合わせて現時点の能力や技能を把握した上で、期末に上司である評価者からフィードバックを受ける。これにより、社員やクルーの人材育成を図り、更にはクルーの能力把握と社員登用を進める予定となっている。

また、社員の意欲向上を図るため、評価結果の処遇（昇進・昇格・賞与）への反映方法についても、改めて整理・周知を行った。

社員、クルーの評価制度は何れも、2016（平成 28）年 9 月～ 12 月に試験的に実施した。評価者である店長などの意見を収集し、2017（平成 29）年 1 月から本格運用を開始する。

②複数のキャリアパスの提示と年次研修の実施

入社後５年を目途として、社内でエリアマネジャーなどの幹部として昇進を目指すコース（以下、「店長強化コース」という。）と、フランチャイズなどにより独立開業を目指すコース（以下、「独立コース」という。）を用意し、本人の意欲と適性によって選択できるようにした。更に、各コースに対応した年次研修を整備し、月１回社内講師などによる集合研修を行っている。

「店長強化コース」に対応した年次研修は 2017（平成 29）年 1 月から、「独立コース」に対応した年次研修は 2016（平成 28）年 11 月から開始した。いずれも月１回社内で集合研修を受講するものである。後者は１年コースと５年コースに分かれ、2017（平成 28）年度中に１人独立開業する事を目標としている。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

店長やマネジャーが評価基準を理解し、社員やクルーに説明できる事が重要であるため、店長などの評価者に対して、評価制度の説明会と研修を実施した。

研修では、各店舗のクルーを対象とした模擬の評価演習を行い、被評価者を評価するにあたり、どの評価項目（責任感、チームワーク、指導力、問題解決力など）を用いて、どの評価段階（概ねできているか、多少課題があるかなど）で評価するか、評価者間で綿密に刷りあわせを行った。また、評価結果を適切にフィードバックし、人材育成に繋げていくため、クルーへの接し方についても研修を行った。

3）制度（施策）運用に際して留意・工夫・苦労した点

社員、クルーともに試験的に評価制度の運用を行ったが、クルーは専業主婦や学生が多く時間単位で勤務しているため、評価基準の説明やフィードバックの時間を評価者が確保する事に苦労した。

制度（施策）の効果

2016（平成 28）年 12 月の時点では、評価制度を試験的に導入していた期間であり、キャリアパスの提示と年次研修も開始したばかりであったため、まだ明確な意識・行動の変化は現れていなかった。但し、評価基準を事前に社内周知し、フィードバック面談時に良かった点、改善が必要な点を伝えられるようになったため、被評価者も評価者からの助言を前向きに捉えるようになっている。

今後の取組計画、課題

今回の評価基準、評価方法見直しの趣旨は社員、クルーの人材育成、及び評価結果処遇反映による意欲向上である。前者については、引き続きフィードバック面談を丁寧に行う事で、社員、クルーの人材育成を図っていきたい。後者についても、2017（平成 29）年度から本格的に運用を開始し、社員の意欲向上に繋げていく方針である。

今後の主な課題はクルーの人材育成である。店長の業務負荷を低減し、安心して店舗を任せて年次研修を受講できるように、クルーの能力アップを図っていきたい。クルーの評価結果は、今後昇進・昇給に反映する予定であるが、クルーの意見を聞きながら基準を定めていく方針である。

その他（事業主の感想など）

等級制度や評価制度などの各種人事制度や教育体系の整備を近年進めてきた。組織としての体制が固まってきた事を踏まえ、社員やクルーの評価・育成を行う事ができる人材を更に増やしていきたい。

事例番号
12
飲食

株式会社一鶴

人材確保に向けた賃金の改定と従業員の意識改革を推進

企業概要

1）企業の概要

創業以来、骨付鳥の専門店（「骨付鳥 一鶴」）として香川県丸亀市を中心に、神奈川県横浜市、大阪府大阪市において合計９店舗のレストラン経営を行っている。

2）従業員の概要

採用に関しては、地元香川県をはじめ、店舗のある横浜・大阪において、高校生や短大生の新卒採用を行っている。中途採用の場合は、ほとんどがアルバイトからの採用である。新卒・中途を合わせた年間の採用者数は、2015（平成27）年が10人、2016（平成28）年が16人である。また、店長の年齢層は、30～40代が中心である。

DATA

代表者：代表取締役社長　近藤 定二
所在地：香川県丸亀市
業　種：飲食業
創　業：1952（昭和27）年
常用労働者数：225人（うち正社員数95人）
常用労働者の平均勤続年数：9.4年
常用労働者の平均年齢：29.2歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

以前から新卒採用における人材確保や入社後の定着率に課題を抱えていた。数年前に採用担当顧問が、旧求人票を持参し高校や短大を訪問した際に、その中の数校の職員から、時間外労働のあり方や働き方に関する指摘を受けた。その後、勤務時間の見直しなどを行い、すべての募集要項に関して適切な表記に書き直したが、ほかにも賃金などの課題は残っていた。他社と比べた場合、正社員に対する賃金水準は改善の余地があり、それが採用や入社後の離職に影響している可能性があった。そのため改めて働き方などを含め、就業条件などについて見直す必要性を感じていた。

また、近年ではアルバイトの確保も課題となっていた。アルバイトの確保が困難な理由の１つも賃金水準に起因

する可能性があった。とりわけ、導入している会社が多い交通費の支給が、当時支払われていなかった。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

課題を解決するため、次の①②の新制度を 2016（平成 28）年から導入している。

①正社員の基本給改定

正社員の賃金に関して基本給を改定した。具体的には、基本給に皆勤手当を組み込む事で、香川県はもちろん、関東地区や関西地区においても十分対応できる額とした。それまでは、基本給と皆勤手当をそれぞれ別々に設定し、皆勤手当については無断欠勤や遅刻などの抑止力と考えていた。しかし、無断欠勤や遅刻などをしない事は社会人として常識であるとの考えから、皆勤手当を廃する基本給の改定を行った。

②アルバイトの時給改定・交通費付与

各店舗のアルバイトを確保するため、ⅰ）時給の改定、ⅱ）交通費付与をそれぞれ行った。ⅰ）については、土･日、祝日、繁忙期における時給の一律 5％増である。これにより、他地域（他社）に時給で見劣りする事はなくなった。ⅱ）交通費については、勤務時間数に基づく条件から、片道もしくは往復の一定限度額内における支給が行われるようになった。交通費は今後、さらに改定する可能性もある。

③店長への裁量権付与

店舗での働き方そのものを適切な状態にするため、2016（平成 28）年 10 月から店長に時間管理に関する裁量権を付与した。具体的には、必ずしも必要でない就業時間前の出社、店舗の繁閑に応じた早退・残業などへの従業員（正社員・アルバイト）対応に関して、店長の裁量で決定できるようにした。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

店長なども含め、長時間働く事が良い事なのか、管理職が全業務を負わなければいけないのかなど、仕事を進める上での正しい感覚を持つ事の大切さを従業員に理解してもらった。これは現在でも引き続き行われている。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

皆勤手当廃止に伴い、きちんと出勤している従業員へのフォローとして、規律順守の重要性を朝礼で周知徹底している。度重なる遅刻など勤怠に問題のある従業員については、賞与の減額などもありうる。また、制度のより良い運営に向けて、職場の人間関係にも配慮し、新入社員に対する面談を実施している。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

制度導入について、当初は店長などから煩雑であるという意見も出たが、現在では制度が変わって良かったとの声が多い。

2）事業主、従業員の行動の変化

制度導入以前の新入社員（新卒・中途）の定着率は 60％ほどであったが、制度を導入した 2016（平成 28）年 10 月現在の定着率は 87.5％である。なかでも新卒の離職は 1 人だけであり、その理由も進学のためである。また、アルバイトの定着率は、2015（平成 27）年度が 22％であったのに対し、制度導入後の 2016（平成 28）年 10 月現在は 51％となった。

3）その他

正社員の 2017（平成 29）年 4 月採用予定の内定者がすでに 17 人決まっている。

今後の取組計画、課題

従業員の意識改革がいっそう求められる。長時間労働などに対する意識改革だけでなく、一般の従業員に対しては、管理者としての考え方や働き方などを教え、将来に向けた人材育成が必要であると考えている。

その他（事業主の感想など）

新制度を導入したもう 1 つのきっかけとして、数年前の衛生管理に対する意識改革の成功がある。店舗内の清掃を徹底するため、使用後のテーブル清掃をそれまでの 1 度拭きから 2 度拭きへと変更した。それにより業務量が増え、従業員から不満の声も聞かれたが、いったん店長が取り入れると、それはやがて当たり前となった。意識の変化が仕事のやり方を変えたのである。

事例番号
13
飲食

株式会社フジファミリーフーズ

若手従業員と管理監督者の定着を促すため改定人事制度を導入

企業概要

1）企業の概要

1998（平成10）年に株式会社フジより外食事業部を分社化したフードサービス事業会社である。中四国のフードサービス業におけるリーディングカンパニーとして、ショッピングセンター内に直営で焼肉、和食、洋食レストラン、フードコートを展開し、フランチャイズでケンタッキーフライドチキン、天丼てんやなどを展開している。

2）従業員の概要

2016（平成28）年９月現在の常用労働者数はおよそ1,000人である。このほかにアルバイト社員も含めると2,000人を超える。正社員の男女比についてはおよそ４：１で男性の方が多い。また、多様な働き方を促すため、正社員をさらにリージョナル社員・タウン社員・業態限定社員の３つの群に分けている。また、近年の新規学卒者及び中途の採用人数はそれぞれ20人前後である。

DATA

代表者：代表取締役社長　桑原　博
所在地：愛媛県松山市
業　種：飲食業
創　業：1998（平成10）年
常用労働者数：1005人（うち正社員数263人）
常用労働者の平均勤続年数：10.5年
常用労働者の平均年齢：34.5歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

従業員の定着に関して課題を抱えており、とりわけ20代若手社員と店長クラスの店舗管理者の離職は大きな課題であった。若手から管理職者に至るまで誰にとっても働きがいのある職場となるよう人事処遇改定を行う必要があった。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①社員群制度の改定

社員に対して３つの働き方（社員群）を提示している。従来の社員群は、リージョナル社員（勤務地無限定）とエリア社員（会社が認める勤務地限定）のみであった。しかし、新制度として、全地域・全部署への転勤が可能な「リージョナル社員」、理由を問わず一定の範囲内で配店が行われる「タウン社員」、勤務業態を限定する「業態限定社員」の３群へ変更した。この制度は一定期間を経ると群転換も可能で、働く側の選択肢を増やしながら、働きやすさについても実現する制度である。

②賃金制度の改定

従業員一人ひとりの能力及び成果を賃金に反映させるため、主に以下の３点を変更している。ⅰ）年齢に基づく基本給を縮小し、職能給の割合を増加。ⅱ）職位手当の評価ランクを細分化し、店長手当Ⅰ・Ⅱ、副店長手当、マスター（店舗の中級管理・専門職）手当をそれぞれ新設。ⅲ）基準外手当として、育英手当（子女の数に基づく手当）の新設、家賃補助手当の新設、加工技術手当の廃止。

これらは、自分の仕事がどう評価され、それが処遇にどう反映されているのかを誰が見てもわかるようにしたものである。

③評価制度の改定

評価制度の改定ポイントとして主に２点ある。ⅰ）従来の業績評価に加え、年間職務遂行評価を新たに追加。これにより業績評価は賞与のみの反映とし、年間職務遂行評価は昇給・昇格へ反映。ⅱ）職務遂行評価表の活用。評価のポイントを「達成度」「プロセス」「人物」に分け、それぞれに評価ウェイトを設けて役職ごとでもウェイトに差をつけている。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

新制度の導入に際して、労働組合との話し合いを建設的に行った上で、従業員の希望を踏まえた制度作りを心掛けた。また、新制度の説明に際して、会社からの全体説明の後に組合で面談を行うなど、わかりにくい点をその都度説明しなおし、不透明な事を透明な状態に変えていった。これにより、人事制度の変更に対して、従業員も建設的に捉えてくれた。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

新制度に基づく賃金額が、従来の賃金額を下回るような場合には、その差額を調整給として付与している。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

店長の時間管理向上、役職の増設、さらには昇格基準の改定（職級経験と人事考課に基づく自動昇格の導入）により、仕事への意欲を高めた従業員が多くなったように感じられる。

2）事業主、従業員の行動の変化

制度導入後の効果として、退職者の減少が見られる。導入以前は例年 20 人近くの社員が退職をしている状態であった。しかし、2016（平成 28）年においては 10 月現在で、11 人まで減少している。とりわけ、店長の退職者はこれまで年間４～５人程度はいたが、2016（平成 28）年では、10 月現在ではまだ退職者が出ていない。

3）その他

社員群制度の導入により、タウン社員を利用する社員がかつてのエリア社員利用者よりも急増している（10 人→ 40 人）。この事から、タウン社員の利用が離職行動を抑制しているとみている。

今後の取組計画、課題

今後の課題として主に３点が挙げられる。ⅰ）役職の活用である。新制度導入によりこれまでよりも役職を増やしたが、まだ誰も配置されていないポストがある。それを活かす事が社内の課題解決にも繋がる。ⅱ）評価の空白期間の問題である。新制度導入により、評価の対象に含まれない期間を短縮する事に成功したが、まだ１ヵ月間の空白期間は残っている。適切な評価のためには、この１ヵ月間をなくすための取組も今後必要である。ⅲ）教育体系の整備である。現在は入社時の新入社員研修が行われると、その後の教育は各事業部に委ねられている。全社的な体系だった教育と、それに伴う配置が必要である。

その他（事業主の感想など）

新制度導入への取組は、労使の関係がその土台を支えている。経営サイドは、労働組合について会社を良くするためのチェック機能と認識し、労働組合もまた会社をより良くするために、UA ゼンセン加盟組織からの情報などを生かした活動を行っている。労使が互いにより良い組織づくりを目指す事が重要であると考えている。

事例番号
14
小売

生活協同組合コープさっぽろ

採用競争力確保に向けて新卒初任給引き上げ、ベースアップを実施

企業概要

1）企業の概要

北海道に拠点を置く生活協同組合である。チェーンストアの進出が目覚ましかった1965（昭和40）年に、「消費者の手で真に消費者の利益を守る流通網を作る」事を目的に、地域住民と北大生協職員を合わせて札幌市民生協として発足した。現在では、事業高約2,679億円、組合員数約160万人の日本最大級の生活協同組合へと成長した。北海道全域28市18町に108店舗を構える。

2）従業員の概要

正規職員は総合職約1,300人（うち勤務地限定職員約100人）、エリア職員約800人、契約職員約1,200人、パート約9,000人である。例年、地元の学生を中心に100人程度の新卒採用を行っているが、大卒者、高卒者の比率は半々である。新入職員は入職後、店舗か宅配に配属される。店舗では農産、水産、畜産、デリカ、食品、日用品、サービス部門の何れかに配属され、入社3年程度で随時部門責任者などへと昇進していく。転勤は比較的多く、半年～2年に一度のペースで行われる。尚、総合職の勤務地限定職員は限られた期間転居を伴う転勤が無い職員で、エリア職員は北海道内6エリアの何れかにおいて勤務する事となる。

DATA

代表者：理事長　大見 英明
所在地：北海道札幌市
業　種：生活協同組合
創　業：1965（昭和40）年
常用労働者数：6,967人（うち正社員数2,165人）
常用労働者の平均勤続年数：10年
常用労働者の平均年齢：44歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

1990年代後半の北海道拓殖銀行破綻の影響などにより、不採算店舗の閉鎖などの緊縮措置をとってきた。しかしながら、近年は経営が順調に推移しており、2006（平成18）年からは一時停止していた新卒定期採用を再開し

た。近年、高卒採用は堅調に推移する一方、大卒採用は人材の確保が困難となってきた。そのため、採用競争力の確保に向けて大卒初任給の引き上げを行うほか、人材定着に向けて若手職員を中心とした既存職員の処遇改善を進めていった。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

大卒初任給を２万円引き上げたほか、既存職員の処遇との平等性確保のため、20～30代職員のベースアップを実施した。具体的には、年齢給の賃金カーブを見直し、20～30代職員は平均２万円程度底上げする事とした。また、50代職員は年齢給の昇給ピッチを見直し、実質的な賃上げを行った。

また、大卒初任給引き上げと同時に、初任給に含まれている調整給を廃止するなど、基本給の構造をシンプルなものにした。更に、エリア職員の賃金を引き上げた上で、総合職への登用も進めている。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

当組合は、トップダウンかつスピーディーな意思決定を特徴としている。2016（平成28）年２月までは別の方法での給与改定を検討していたが、業績が順調であるとみるや、同年３月に直ちにベースアップを実施する事を決定し、４月には大卒初任給の引き上げとベースアップを実行した。

大卒初任給の引き上げとベースアップを同時に実施した事で、新入社員の賃金カーブと既存の若手職員の賃金カーブとの間に不公平感が発生しないように、短期間で平等性を担保するように調整する事に最も苦労した。

ベースアップ決定から実行までの期間は短かったが、人事部と労働組合から大卒初任給の引き上げとベースアップについて、丁寧に説明を行った。特に、人数が最も多い40代の職員は賃上げの幅が比較的少なかったため、説明には細心の注意を払った。

制度（施策）の効果

1）事業主の意識・行動の変化

以前から、経営陣は利益を職員に分配する意向を持っていた。経営危機から立ち直り、10数年ぶりにベアを実施できた事で、経営陣からも喜びの声がきかれた。

2）従業員の意識・行動の変化

ここ数年間一時金も増え続けており、今回ベースアップを行った事により、職員の賃金に対する不満は少なくなった。また、大卒初任給の引き上げと調整給の廃止についても、評価する声がある。但し、今回のベースアップによる職員の意欲向上に対する効果は、現時点で目に見えて現れている訳ではない。特に人材定着への影響については、直ちに効果が出るものではないため、今年度入職した職員の定着状況について２～３年程度様子を見ていきたいと考えている。

3）その他

今回のベースアップは主に大卒の新卒採用強化を目的として実施したが、2017（平成29）年卒業予定者の確保に向けた効果については、現時点で未知数である。大卒初任給は地域の大手小売業と遜色のない水準となったが、流通業界そのものを志望する学生が少ない事が理由である。他業種の進路を選択し、内定を辞退する者もいるが、もともと流通業で働く意向を持っている学生は、そのまま当組合に入職する。

なお、高卒者は地元の高校を通じて採用しており、内定辞退のケースは少ないため、人材確保は堅調である。高卒者はエリア職員か契約職員として採用しているが、来年春に入職する者については、３年後に総合職となる前提で採用している。

今後の取組計画、課題

今後は更なる賃金制度の見直しや、職員の区分整理、人事考課制度の改定などに取り組んでいきたい。また、若い人材の確保が困難である事を踏まえ、定年延長により人材確保を図る事を検討している。

その他（事業主の感想など）

以前より若手の意欲向上や定着を目的として、賃金制度や人事考課制度の見直しを図ってきた。若手職員のモチベーション向上に向けた賃金制度改定、人事考課制度改定のあり方について、外部の視点から各ポイントでの助言が役にたった。今回、雇用管理改善コンサルティングで教示された内容は、引き続き今後の取組に活かしていきたい。

事例番号
15
小売

東京オート株式会社

従業員満足度調査の結果を受け、組織風土改革をボトムアップで推進

企業概要

1）企業の概要

栃木県に拠点を置く中古車・新車販売事業者である。東京で創業したが、1980年代に栃木県に経営基盤を移し、県内に販売店やサービスセンターなど9拠点を構えている。関連会社として、ホンダやフォルクスワーゲンの新車販売代理店があり、グループあわせて北関東に27拠点を展開している。

2）従業員の概要

単体の従業員数は182人、グループ全体では434人である。新卒定期採用は大卒や短大・専門卒を中心に、年間10～15人程度を採用している。主な職種は営業職、整備職、フロントスタッフ職である。

DATA

代表者：代表取締役　中村 浩志
所在地：栃木県小山市
業　種：小売業（中古車・新車販売）
創　業：1973（昭和48）年
常用労働者数：182人（うち正社員数152人）
常用労働者の平均勤続年数：9.5年
常用労働者の平均年齢：31.9歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

近年入社3年目以下の従業員の定着に課題を抱えていた。創業者である会長から経営を継承した現社長は、従業員重視の経営方針と定着率の向上を掲げ、3年前から毎年従業員満足度調査（以下、「ＥＳ調査」という。）を行ってきた。

ＥＳ調査から見えてきた課題は、労働時間、休日･休暇、評価・処遇などの衛生要因の問題であった。そこで課題の解決に向けて、2016（平成28）年5月から半年間をかけてＥＳ改善活動を実施した。これは各拠点でのミーティングや職種別の委員会（以下、「ＥＳ委員会」という。）を通じてボトムアップで課題と対応策をまとめるものである。ＥＳ委員会から提案された要請事項は、部門会議や経営会議で検討の上、随時実施する事とした。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①就業条件の見直し

就業規則における就業時間を８時45分から８時30分へ見直した。

以前は慣例的に毎朝30分間の掃除を就業時間前に任意で実施していたが、実態と就業時間を合わせるため、就業時間を15分前倒しした。また、朝礼時間との重複を避けるため、顧客からの整備受付の時間を30分後ろ倒しした。その他、シフトが組みやすいように長期休暇の日数を多くしている。従来年末年始の５日間であった公休日を、年末年始９日間、ゴールデンウィーク４日間、お盆５日間の合計18日間へと拡大した。

②生産性向上のための施策強化

特に整備部門の長時間労働が常態化している状況を踏まえ、生産性が低下していた職場の改善に取り組んだ。具体的には、新型洗車機や自動床洗浄機を導入する事で機械化・効率化を進めたほか、無償サービスを納車後の点検に限定する事で、整備職の長時間労働を是正した。その他、自動車整備の専門コンサルタントの指導を受けながら、５Ｓなどの業務改善活動を推進している（ＥＳ改善活動よりも以前から実施している）。

③人事制度説明会の開催

ＥＳ調査を通じて、評価・処遇の仕組みが従業員に浸透していなかった事が明らかになった。そのため、職務等級制度や評価制度などの基準書を一つの冊子にまとめて配布したほか、各店舗で人事制度説明会を実施した。説明会では、業界平均や全国平均と比較した自社の賃金水準や賞与支給実績、同業他社などと比較した初任給水準や給与改定率についても説明を行った。

④有給休暇取得・残業時間管理のガイドライン

今年度より全社員に対して５日間の取得義務化を行った。残業時間管理については、上記の生産性向上のための施策強化と同時並行で進め、店舗責任者に対して所定労働時間と雇用労働時間を意識したシフト作成を義務付ける事とした。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

ＥＳ改善活動は昨年度も実施していたが、具体的な施策の展開には繋がらなかった。「各ミーティングやＥＳ委員会の進め方が徹底されていなかった」、「管理職に遠慮して自由な意見が言えなかった」、「意見を集約して法人として意思決定を行う事が徹底できなかった」といった背景があったためである。

そこで、雇用管理改善コンサルタントとＥＳ改善活動の進め方について協議を進め、「ＥＳ調査と人事制度に関する資料を事前に配布した上で、各自課題や解決法を整理した上で参加する」、「職種別のＥＳ委員会には管理職は同席せず、自由な意見を引出す」、「ＥＳ委員会の要請事項については、実施要否の結論を必ず経営会議で出す」という流れに改善した。

3）制度（施策）運用に際して留意・工夫・苦労した点

従業員が納得して取り組む事ができるよう、トップダウンで一方的に指示するのではなく、自発的な意見を引出すように心がけた。

制度（施策）の効果

1）事業主・従業員の意識の変化

人事制度説明会の開催については、事後アンケートで95％が「良かった」と回答している。但し、人事制度の内容については難しかったという意見が多かったため、今後も毎年説明会を開催する予定である。

2）事業主・従業員の行動の変化

2016（平成28）年４月～10月の有給休暇取得実績は922日であり、前年同期間（343日）、前々年同期間（197日）と比較して大幅に改善が見られた。従業員からも有給休暇が取得しやすくなったという声が聞かれる。残業時間については改善の傾向を示し始めてはいるものの、施策の効果が出てくるのはまだこれからである。一方で、産前産後休暇から職場復帰する社員はここ１～２年で定着してきている。

今後の取組計画、課題

これらの取組を入社３年目以内の離職率低下にどう結びつけるかが課題である。時間外労働や離職率はマネジメントによる影響が大きいため、マネジメントができる人材を育てつつ、定着率を向上させる事で管理職候補を増やしていきたい。来年度より役職考課基準の指標として、ＥＳ調査や定着率を盛り込む事になっている。

今後はユースエール認定企業（若者の雇用管理が優良な企業を認定する厚生労働省の制度）としての認定をめざす。そのため、離職率や有給休暇平均取得日数、職種別の残業時間を中期経営計画のＫＰＩ（重要業績評価指標）として設定した。

その他（事業主の感想など）

ＥＳ改善活動を通じて、職場環境の改善に力を入れてきた。従業員の確保・定着に不可欠であるため、引き続き従業員満足度の向上に取り組んでいきたい。

事例番号
16
小売

株式会社エンチョー

上司・部下のコミュニケーション改善をめざし、評価シート改善、コーチング研修を実施

企業概要

1）企業の概要

「夢をカタチに創るよろこび」をテーマに、静岡県を地盤としたホームセンター事業を展開している。主力のホームセンター以外にも、プロ仕様の商品を扱う専門店舗やアウトドア商品専門ショップ、インテリア用品専門ショップも運営している。情報システムも自社開発しており、小売業向けパッケージソフトとして外販も行っている。

2）従業員の概要

従業員の約３分の１が正社員で、残り３分の２が準社員、パートである。正社員は総合販売職として採用され、ホームセンター各店舗に売場担当者として配属になる。その後、適性、人事考課により店長・バイヤー・店舗開発・販売促進・経理・総務・人事などへの配置転換がなされる。

DATA

代表者：代表取締役社長　遠藤 健夫
所在地：静岡県富士市
業　種：小売業（ホームセンター）
創　業：1939年（昭和14）年
常用労働者数：1672人（うち正社員数555人）
常用労働者の平均勤続年数：16年
常用労働者の平均年齢：40歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

2013年入社の18人中退職者８人（３年以内の離職率22%）、2012年入社22人中退職者19人（４年以内の離職率 47%）と、新卒者の定着率が悪く、職場環境改善策の導入や働き方改革（週休３日制など）を検討していた事がきっかけである。

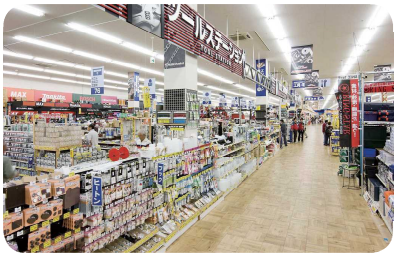
制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

評価制度の改善、具体的には目標設定・評価シート（以下、「評価シート」という。）の簡素化を行った。従前は評価のために部下、管理職とも膨大な作業時間（特に評価シートの作成）が必要だった。そのため実質的な面談に時間が取れず、目標管理制度自体が形骸化していた。評価シートを簡素化・効率化することで、上司と部下とのコミュニケーション機会を確保し、職場を活性化させることが、新卒者の定着率の改善にも繋がると考えた。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

従前の評価制度は、上位等級は目標達成度評価のみで、下位等級の一般職は目標達成度評価と能力考課、情意考課を組み合わせて評価していた。目標は複数を設定し、部下が立てた目標の達成状況などに対する評価コメントも、管理職が細かく記載する必要があった。一方で能力考課と情意考課の評価項目や評価基準は明確には決まっておらず、管理職が個人別にゼロベースで作成していた。



そこで評価シートを簡素化し、目標については目標項目を２つ（役割目標１つ、自己目標１つ）に絞り、その達成率だけで単純に評価するシンプルなものとした。また目標達成度評価と合わせて、成績考課と能力考課の評価も同一シートで行えるように工夫した（一般職の場合）。さらに成績考課と能力考課の評価項目（「仕事の量」「仕事の質」「知識・技術」など）と評価基準（具体的な評価行動を段階別に文章化したもの）をあらかじめ人事部で作成し、現場ではその評価基準に沿って評価すればよいようにした。これにより管理職は、自身で評価項目や評価基準を設定したり、評価シートにコメントを記入する作業が不要となり、評価作業が大きく簡素化できた。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

評価シートを簡素化しただけでは、管理職の部下に対する行動変容は期待できないので、コーチング研修を外部講師を招いて実施した。受講後のアンケートを見ると、褒める・叱る・励ますといった部下の動機付けや、相手視点で仕事をする事の重要性などを意識できたとする管理職が多かった。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

管理職へのヒアリングでは、従前は評価シートの作成作業が非常に煩雑であったため、前年度の内容をそのまま焼き直してしまうケースが多かったが、改定後のシートは簡潔になり、管理職・部下ともに非常にわかりやすくなったという評価が多かった。

目標管理に関しても、従前は設定する目標が多すぎたため、結果的に上司がフォローしきれず、目標管理制度が十分に機能していなかったが、目標を２つに絞り込む事で、目標管理の効果性を高める事が可能になった。また若い従業員からも、新評価シートは理解しやすい、わかりやすいという反応があった。

一方で、従前評価シートの中にあった、部下に対する中間評価を記載する欄が無くなったために、人事異動の際にきちんと評価を引き継がないといけなくなるという指摘もあったが運用でカバーする事とした。

2）事業主、従業員の行動の変化

評価シートの作成時間が減った事で、目標の内容について部下と具体的にコミュニケーションができるようになった。また目標設定・評価の時期だけでなく、日々の業務の合間に部下を呼び出して話をする機会を持つようになった管理職もいる。評価シートの改善とコーチング研修の効果が徐々に現れている。

今後の取組計画、課題

評価シートの作成時間や評価作業の時間を短縮できたので、今後は、上司と部下とのコミュニケーション機会をできるだけ増やし、目標達成の進捗状況の確認や、成績考課や能力考課に影響する部下の行動改善を管理職がアドバイスする時間を確保できるようにしていきたい。

管理職には研修などを通じて、コーチングスキルだけでなく、最初に目標を明確にしてから PDCA を回す重要性や、部下に時間管理意識を持たせて生産性を向上させる事をさらに意識させていきたい。

その他（事業主の感想など）

雇用管理の改善効果は、徐々に出始めている。特に目標設定・評価のための面談の密度が高くなり、従業員の納得性が高まっていると感じている。目標達成のために上司と部下が普段からコミュニケーションを取り、上司が部下の目標達成をサポートする文化を根付かせていきたい。

事例番号
17
小売

杉江電機工業株式会社

女性の早期離職や介護離職に対応するため短時間正社員制度を導入

企業概要

1）企業の概要

創業時より自動車電装機器事業を柱に発展し、全国初のサラブレット用馬送車キャビンへのクーラー取り付けシステムでは国内で９割のシェアを誇っている。また、自動車電話の需要が現在の携帯電話へ移り始めると、1994 年に京都府内で携帯電話販売の代理店運営事業を立ち上げ、店舗の拡大とともに不動産事業も手掛け、さらなる成長を続けている。

2）従業員の概要

移動体通信機器事業部（以下、移動体事業部）に関しては、他の２つの事業部（自動車電装機器事業部・不動産事業部）よりも平均勤続年数が５年、平均年齢が５歳程度低めである。また、移動体事業部全体の例年の入社人数は 10 ～ 15 人で、その９割超が正社員であり、100% 正社員化を目標に掲げている。

DATA

代表者：代表者　杉江 健次
所在地：京都府京都市
業　種：小売業
創　業：1961（昭和36）年
常用労働者数：124 人（うち正社員数120 人）
常用労働者の平均勤続年数：9.3（移動体事業部5.5）年
常用労働者の平均年齢：35.8（同上30.7）歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

現在の人事労務担当者が携帯電話販売代理店の販売職や店長職などであった頃から、従業員より将来的な仕事に関わる相談（シフト制による勤務継続の可否など）を受ける事が多かった。しかし、当時はまだ従業員の離職やその理由などを分析する部署が無く、４年前に同氏が人事労務担当として統括部門へ異動となったのを機に、初めて全社的な離職状況の集計・分析が行われた。

その結果、結婚・妊活・出産、家庭との両立の難しさ、

介護などを理由とする女性の離職が多く、また新卒・中途を問わず、入社後３年未満に辞めていく社員が多い事も明らかとなった。これにより、女性の早期離職問題の深刻さが明確となり、それに対応するための制度の必要性を認識した。また、介護を理由にパートとして働くある男性社員を、どうにか正社員にしたいという周囲の気持ちも本制度の導入を検討するきっかけとなった。

制度（施策）の導入、運用状況

１）制度（施策）の概要

社員の定着を促す事を目的に導入した制度は、短時間正社員制度である。女性社員の結婚・出産・妊活、家庭との両立、男女問わず介護などを理由とした離職を回避するため、2016（平成 28）年７月に導入した。本制度は１ヵ月ごとに取得する事ができ、継続して利用する事も可能である。もちろん元の正社員に転換する事もできる。2016（平成 28）年 11 月１日現在利用者はまだいないが、既述の男性を含め、利用希望者が現在２人、今後利用する可能性のある女性社員が３人いる。

２）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

制度の導入に際しては現場の声を何よりも大切にした。様々な状況のもとで働く社員から、働く上での不安などを聞き取り、他社にはない安心して働き続ける事のできる職場を検討した。さらに、こうした意見や離職データなどを活用し、店長会議などの場を通じて、従業員の定着に関する重要性やそれに伴い将来会社が直面する課題などについて経営層に具体的に説明した。

３）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

制度を今後も運用していくためには現場の理解が不可欠と考え、従業員への「伝え方」に配慮した。本制度の導入に最も尽力した人事労務担当者が現場の社員に直接伝えるのではなく、離職時の第一の相談役となりうる店長に対してその概要と目的を説明した。さらに、現場で社員に伝える際には、ネガティブな説明の仕方をするのではなく、「もし」という言葉を投げかけながら、選択肢の１つとして検討してもらうよう店長に伝えた。社員が辞めなくてもすむよう、社員のための制度として会社が作ったものである事を店長には強調してもらった。

制度（施策）の効果

１）事業主、従業員の意識の変化

経営層は元々より良い職場を目指す事への問題意識は高かった。それが今回の取組により、早期離職に対する理解も進み、新制度への転換希望者には早急に対応するという意識が強くなった。また、従業員へのアンケート結果からは、「将来のリスクに不安が少なくなり、働きやすくなると思う」、「離職防止に役立つと思う」、「この制度を使ってみたいと思う」などの各項目で、高い支持を得ている。

２）事業主、従業員の行動の変化

経営層は 2016（平成 28）年５月の事業部全体の年度方針発表において、今後自社が短時間正社員制度と改定評価制度を導入する事を宣言し、従業員の定着を重視する会社である事を社内の公式の場で明言した。

今後の取組計画、課題

短時間正社員制度の課題の１つとして、介護などで急を要する場合の対応も検討しておく必要がある。また、今後の重要課題として評価制度の導入を挙げている。販売実績とヒューマンスキルに基づく評価制度を 2017（平成 29）年度に導入予定である。

その他（事業主の感想など）

現状に即した取組を志向していたため、今回の雇用管理改善コンサルタントによる手厚い支援（豊富な事例の紹介をはじめとした細かいケア）は非常に参考になった。他にも、連続有給休暇制度や特別休暇制度を導入しているが、これら新制度を通して、今後も選ばれる会社であり続けたいと考えている。

事例番号
18
小売

ヤサカ石油株式会社

人材確保を促進するため募集方法の改善と職場環境の整備を実施

企業概要

1）企業の概要

長岡京市内にガソリンスタンド（サービスステーション：以下 SS）を運営し、SS 内において、カーコンビニ倶楽部（板金）、キーパープロショップ（コーティング）、ニコニコレンタカーなどを展開している。また、同じ長岡京市内に車検のコバック、宇治市・京田辺市にガリバーをそれぞれ運営している。

2）従業員の概要

現在の代表取締役が 1972（昭和 47）年に長岡京市内で SS を設立して以来、従業員の数も徐々に増えていき、現在では 25 人となっている。また、現在の平均年齢は 40 歳代で若干高齢化が進み、その多くが地元長岡京の市外出身者が占めている。

DATA

代表者：代表取締役　金子 英昭
所在地：京都府長岡京市
業　種：小売業
創　業：1972（昭和47）年
常用労働者数：25人（うち正社員数15人）
常用労働者の平均勤続年数：5年
常用労働者の平均年齢：45歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

人材の確保、とりわけ SS での人材確保は長年の課題である。近年、セルフサービスが増える同業界では、職場のイメージという点からも、現状のままでは人材確保がさらに厳しくなると予想される。また、時代の変化に伴う若手従業員の変化も感じている。仕事などへの興味関心の低下、意欲など活力の低下、すぐに辞めてしまうような忍耐力の低下なども近年顕著にみられる。こうした変化に対応するため、新たな取組を実践する事で人材確保を目指している。

制度（施策）の導入、運用状況

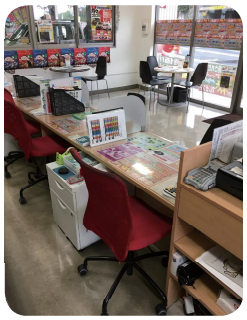
1）制度（施策）の概要

①SNS などを活用した募集活動

ブログ、フェイスブック、ツイッターなどのソーシャルネットワーク（以下、SNS）を活用し、転職希望者がわずかな時間でも目にするような媒体を募集活動に活かしている。ブログに関しては、ホームページやフェイスブックにリンクさせ、社内の実情を明かした。例えば、「社内改革のために力を貸してください」のように表記して募集活動を行っている。

②アンケートを活用した募集活動

アンケートの作成技術を学び、それを人材確保の手段にも活かしている。現従業員に対して、当社を就職先として選んだ理由などをアンケートから収集し、それをチラシにまとめている。例えば、「何でもやらせてもらえる環境がある」「面接を受けた印象が良かった」「成果を認めてもらえる」などの意見があったため、それらをチラシに記載し、会社の周辺に配布している。



③処遇の改善

仕事ばかりの生活ではなく、私生活（家族との時間など）を大切にする従業員が多い。そのため、休日の増加、基本給の引き上げ及び資格手当の付与などにも取り組んでいる。

④日記の交換

経営層と店長との間で日々、日記を交換している。職務上の課題や達成できた事などを店長が記載し、それを経営層が毎回確認してフィードバックを行っている。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

SNS などを利用して募集をかける際には、SS 業務だけを説明するのではなく、入社後は様々な業務を経験できる事を前面に出し、入社後のキャリアパスに期待を持てるような案内にした。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

制度の運用に関しては、バランスを追求する事を常に心掛けている。バランスとは従業員の働く環境を改善するだけでなく、売上の増加なども実現させる事である。顧客に良いサービスを提供するためには、職場環境を整え、従業員が幸せにならなければいけない。しかし、それと同時に、効率の追求も不可欠である。1日、1時間の働き方を意識し効率を高める事で、職場の改善が今後も可能になる。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

経営層の意識の変化としては、会社を家業ではなくまぎれもなく企業である事を改めて認識した事である。経営層はまだ家業のような感覚で事業を続けてきたが、応募者や従業員にとっては一企業である。そのため、企業として従業員などに対する責任や事業への姿勢を示していかなければいけないと考えている。また、日記を交換する事で、店長は目標の設定、コミュニケーションの促進、思考の促進などに繋がっている。さらに店長には、自らの存在価値に対する会社の承認や会社から必要とされていると感じてもらう事を期待している。

2）事業主、従業員の行動の変化

応募者の確保や従業員の定着を実現させるためには、大企業にはない中小企業ならではの利点などを発信し続けていきたい。例えば、様々な仕事を経験する事ができる点や、従業員目線の社内改革（店内改装など）も実現可能な点を発信していきたい。

3）その他

ブログを通して SS の募集を行ったところ、20 代から 40 代の応募者が 7 人集まった。その多くは大手出身者であったが、そこでの不安や不満から応募してきた。その中から 4 人を採用し、2 人については SS に配属、他の 2 人はガリバー（自動車売買など）に配属した。

今後の取組計画、課題

募集と面接の方法を今後さらに考えていきたい。求人数に対する応募者数がまだまだ不足しているため、まずは応募してもらうための取組や面接での見極めについてこれからも考えていきたい。同時に、若手の転職希望者がどの媒体を参考にしているのかについても知りたい。

その他（事業主の感想など）

近隣住民が働きたいと思うような会社になるよう、これまでフリーマーケットなどのイベントや勉強会を実施し、地元の活性化にも貢献してきた。そのため、当社にとっても地域にとっても地元の人材を採用する事がベストと考えている。

事例番号
19
小売

株式会社クロスエイジ

若手社員が主体となって、現場の課題抽出や改善策の立案、スケジュール化を実施

企業概要

1）企業の概要

九州大学出身の経営者が、「農業の産業化」を目的として、大学卒業時に立ち上げた農業ベンチャー企業である。主たる事業は企画・コンサルティング事業（供給・販売企画、農家の組織化、企業の農業参入支援など）、流通開発事業（商品開発、流通規模拡大支援など）であるが、地場収穫野菜の直販店運営など消費者直販事業も手掛けている。

2）従業員の概要

正社員８人全員が 20 ～ 30 代という若い会社である。当初は中途採用や第二新卒を中心に人材確保を行っていたが、2012（平成 24）年より新卒定期採用を開始した。新卒定期採用においては面接は行わず、３～４日間のインターンシップ（青果物に関するマーケティング、店舗実習）を経て、同社の業務を実際に体験し、理念や価値観を理解した人材を採用している。パートの 22 人は主婦層が多い。

DATA

代表者：代表取締役社長　藤野 直人
所在地：福岡県春日市
業　種：小売業
創　業：2005（平成17）年
常用労働者数：30人（うち正社員数８人）
常用労働者の平均勤続年数：2.7年
常用労働者の平均年齢：29歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

消費者直販事業として、福岡市内に野菜・果物の小売店舗を２店舗展開している。売場、品ぞろえ、商品知識、販売計画、オペレーション、接客などのマニュアルはもともと揃っており、新入社員やパートの教育研修は、これらのマニュアルの説明や店舗での実地研修を通じて行ってきた。だが、店舗での実地研修を中心とした教育研修では、店舗運営や人材育成が属人的なものとなり易いという課題があった。そこで、社員やパートを育成し定着させる事で、更なる事業強化を進めるため、マニュアルの再整備や集合研修の整備を行おうと考えた。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①文書化・マニュアル化・ドキュメント化の推進

マニュアル（入社時用、販売用）に店舗理念・店舗方針を追加した。これは店舗理念・店舗方針の現場への浸透を図るためのもので、新規パート採用時の広報や選考場面でも候補者に説明し、採用のミスマッチ防止に活用している。また、「予約・問い合わせ管理表（顧客からの商品予約・問い合わせの円滑な引継に向けたフォーマットの整備）」、「クレーム対応リスト（代表的なクレーム例、対応の心構え、対応方法など）」、「商品加工マニュアル（季節性の高い商品の加工・梱包方法など）」を追加で整備したほか、適宜更新がなされるように、各店舗のオペレーション表の更新時期をルール化した。

更に、事業の特性上、季節に応じた商品の入れ替わりが激しいため、社員やパートが実地研修以外の場で商品の知識を身に付けられるように、自己学習に必要な書籍やインターネットサイトのリストを作成する予定である。

②教育研修体制の整備

消費者直販事業の新規集合研修として、レジ入門研修を導入した。朝地元で収穫をした野菜をそのまま陳列しているため、商品には値札がない。商品の値段を覚えている社員、パートにレジ打ち業務が集中する傾向があったため、商品と値段の覚え方のコツを教育した。また、社員の能力開発を図るため、各種勉強会（季節ごとの重点商品販売方法、ギフト関連加工および販売方法、経営方針）を実施する事とした。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

当社は「自分達で考えるから楽しい」という基本方針を掲げている。そのため、新入社員には基本知識（経営戦略、会計、業務改善など）を伝えた後は、自発的に課題を発見し解決に向けて行動する事を促している。今回の制度導入に際しても、経営者および雇用管理改善コンサルタントはファシリテーターとしての立場を取り、課題洗い出しや解決策の立案、スケジュール化は店舗スタッフである若手社員３人が中心となって行った。

具体的には月１～２回実施する店舗会議の場でコンサルタント同席のもと、若手社員が中心となって、文書化・マニュアル化・ドキュメント化の対象となる業務や今後必要となる教育研修のリストアップを行った。続いて、実際に実践する施策を絞り込んだ上で、施策ごとにその内容、期待される成果、成果の基準、実施スケジュール（実施・検証時期）を整理し、消費者直販事業部の次期事業施策の中に盛り込んだ。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

決算期に合わせて、具体的な施策として動き始めたのは 2016（平成28）年９月からである。制度運用における課題などについては、今後洗い出しを行う予定である。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識・行動の変化

消費者直販事業に従事する若手社員３人のうち、２人は店長を務めている。それぞれ、「パートの働きやすさやモチベーション向上に向けて、現状の課題を整理した上で、集合研修という形に結び付けられてよかった」、「自分なりに問題意識はあったが、今回の取組を機に、マニュアル再整備という形で自分の知識・経験を形に残せてよかった」という感想をもってくれた。

2）その他

従業員の定着状況については、まだ具体的な成果は出ていないが、既に採用場面においてミスマッチを減らそうと店舗理念・店舗方針を活用する動きが現れている。また、人材を育成する上での課題が明確となり、手順や進め方が整理できたので、指導しやすくなってきている。

今後の取組計画、課題

消費者直販事業において３店舗目のオープンを検討しているが、その前に現在運営している２店舗をより充実させたい。店舗を充実させるためには商品や仕入れの部分で他のスーパーなどと差別化を図る必要があり、そのためにも店舗を経営できる人材を育てていきたい。

その他（事業主の感想など）

当社は社員に対して、受け身ではなく主体的に改善に取り組む事を求めている。今回の制度・施策導入支援に際しては、雇用管理改善コンサルタントには社員からの意見抽出を心掛けファシリテーター役を務めてもらったが、社員の主体性を引出す方法が当社の社風に合っていた。

事例番号
20
娯楽

株式会社ビーキューブ

コンシェルジュ（間接部門従業員）の定着を目指し、採用手法の見直しを実施

企業概要

1）企業の概要

社名であるビーキューブとは、キューブ（立体）である身体と心との理想的なバランスづくりを目指し、身体にまつわる多面的なサポートをしていきたいという願いが込められている。主な事業として、スタジオ事業（ピラティスとフィットネススタジオの運営）とスクール事業（インストラクター養成と各種学校などへの講師派遣）がある。

2）従業員の概要

従業員は、技術者と呼ばれるトレーナー（資格を有し、教える能力を併せ持つ従業員）と、コンシェルジュと呼ばれる間接部門のスタッフがいる。そのうち正社員は、2016（平成28）年11月現在で17人である。2016（平成28）年2月頃から社員数は増加傾向にあり、過去2年間で比較すると、概ね4～5人の増加が見られる。男女比率は概ね1：9で、従業員のほとんどは女性である。

DATA

代表者：代表取締役　上泉　渉
所在地：大阪府大阪市
業　種：生活関連サービス業
創　業：2005（平成17）年
常用労働者数：35人（うち正社員数17人）
常用労働者の平均勤続年数：2.3年
常用労働者の平均年齢：34歳

2016（平成28）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

以前より、コンシェルジュ（間接部門スタッフ）の定着に課題を抱えていた。営業時間が朝10時から夜21時まであり、基本的な勤務形態はシフト制である。そのため、パートなど短時間勤務者の採用も行ったが、採用時は長期の勤務希望であっても、すぐに辞めてしまう者も少なくなかった。また、コンシェルジュの仕事は接遇のスキルが求

められ、時間の切り分けも難しい職務である。同じサービス業の他社職務と比べると、長期的な研修が必要である。しかし、コンシェルジュの定着が促されないと、業務全体の効率性が欠けてしまう。そのため、コンシェルジュの定着は、重要な経営課題の１つになっている。

制度（施策）の導入、運用状況

１）制度（施策）の概要

取り組んだ新たな施策は、コンシェルジュに求められる価値観や能力要件を踏まえた採用手法の改善である。まず、雇用管理改善コンサルタントによるコンシェルジュへのヒアリングやワークショップを行い、それに基づきコンシェルジュに求められる価値観や能力要件を明らかにした。具体的には、価値観では特にホスピタリティ（奉仕への意欲）が、能力要件では特に感受性（社内外問わず相手に対する気づき）・対人関係構築力（相手の感情に気づいた上での対応の仕方）・成果管理力（数字で成果を把握する事）が重視される事がわかった。こうした価値観や能力要件を有する人材を採用すべく、面接の質問に活かしている。

２）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

新しい採用手法をより効果的なものとするため、2016（平成 28）年８月頃より、求人媒体に企業理念や風土などに関する事項も掲載している。それまでは、職務内容や給与などに関する一般的な内容しか載せていなかった。応募者が仕事をイメージしやすいように変更し、またそれを共に遂行できる人物を求めているという内容に改善した。さらに、給与面では、ベースアップにも取り組んでいる。

３）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

新しい施策に対して、同社では短期的な成果を求めるのではなく、長期的にその成否を見極めたいと考えている。また、面接に際しては、応募者のキャリアアンカー（キャリア選択にあたって最も大切にしている価値観）についても留意している。

制度（施策）の効果

１）事業主、従業員の意識の変化

単純に従業員を増やして職場環境を改善するのではなく、求める人物像を明らかにし、可能な範囲内で業務を切り分け、必要不可欠な職務に人材を割り当てる事の大切さをこれまで以上に感じている。業務ごとに切り分けられた職場で活躍してもらえる従業員は、同社にとって極めて大きな存在であると感じている。

２）事業主、従業員の行動の変化

コンシェルジュの長期的な定着を促すため、クラウド化やシステム化を促進する事で業務を切り分け、優秀な人材が在宅などでも勤務できるよう努めている。

３）その他

新たな採用手法により、応募者が２割ほど増加した。また、そうした応募者の中から、2016（平成 28）年 11 月現在で既に２人を採用している。さらに、ベースアップを行った事で、男性の応募者がこれまでよりも増えている。

今後の取組計画、課題

今後は評価についても検討しなければならないと考えている。コンシェルジュの仕事は事務的作業だけでなく、顧客の事も考えなければならず、評価の基準は一般的な事務職のそれとは異なる。これまでは主に顧客の満足を追求してきたが、今後は社内環境を整える時期に来ている。そのためには、ポストだけでなく、プロセスも含めた評価の仕組みを開示し、従業員がステップアップしていく姿を見せていかなければならないと考えている。

その他（事業主の感想など）

新たな施策によって、能力がありながらそれを発揮する機会がない育児中の女性や、スタジオマネジメントができる男性社員を積極的に採用したいと考えている。しかしそのためには、職場のさらなる環境整備や本人の意欲が不可欠である。今後そうした従業員たちと共に、仕事を通して成長していきたい。

事例番号
21
娯楽

ハウステンボス株式会社

人材の確保を目的とした登録アルバイト制度及び全国的インターンシップ制度の導入

企業概要

1）企業の概要

目指しているのは、単なる観光目的のテーマパークではなく、「観光ビジネス都市」としてのテーマパークである。1年を通して6つの王国（花の王国・光の王国・ゲームの王国・音楽とショーの王国・健康と美の王国・ロボットの王国）が楽しめ、そこでは“日本初”や“世界初”といった規模感でのイベントが展開されている。

2）従業員の概要

常用労働者数は2016（平成28）年9月現在で1,348人、そのうち契約社員が578人、パートタイムが268人、その他に正社員及び役員などがいる。また、その他の社員として、イベント時などに臨時のアルバイトを受け入れている。

DATA

代表者：代表取締役　澤田　秀雄
所在地：長崎県佐世保市
業　種：サービス業
創　業：1992（平成4）年
常用労働者数：1,348人（うち正社員数465人）
常用労働者の平均勤続年数：7.2年
常用労働者の平均年齢：36.8歳

2016（平成28年）年12月31日現在

制度（施策）導入のきっかけ

日頃から人材確保の課題があったが、これには地理的な問題も大きく関わっていた。例えば、学生アルバイトの募集に際しては、付近に私立大学が1校とそこよりも離れた場所に県立大学が1校あるのみで、時間の融通が利く学生が気軽に働ける環境ではない。同様に新入社員の採用に関しても、それまでは地元を中心とした活動がメインであったため、どうしても採用活動そのものが限定的なものになりがちであった。そこで、これらの人材確保に関わる課題を克服するため、今回新たな制度を導入した。

制度（施策）の導入、運用状況

1）制度（施策）の概要

①登録アルバイト制度

学生や主婦などを対象に、登録型のアルバイト制度を2016（平成28）年３月頃から本格的に運用している。高校生の登録は不可であるが、登録に関するその他の制約は年齢を含めて特に設けられていない。毎週のようにイベントが実施されるため、各店舗からの依頼に基づき、制度登録者へ仕事情報が配信されている。就業希望者には仕事情報に基づいてスポット的に働いてもらっている。2016（平成28）年11月現在でおよそ100人の登録があり、実際に稼働しているのは20～30人ほどである。

②全国的インターンシップ制度

全国の大学や短大などを対象としたインターンシップ制度を2015(平成27)年の冬期から実施している。インターンシップそのものは５年程前から地元を中心に実施していたが、今回から大手人材広告会社を活用し、関東や関西をはじめとした全国の大学から受け入れている。主な対象は観光学部のある大学で、面接を１度行った上で、会社の状況に合わせた受け入れを行っている。また、インターンシップの時期は、大学の冬休みや夏休みにあたる長期休暇期間に行われ、この時期はテーマパークの繁忙期でもあるため、およそ２週間にわたり寮での住み込みをしてもらっている。

2）制度（施策）導入に際して留意・工夫・苦労した点

きちんと働きたいという意思を持った学生がアルバイトやインターンシップに参加してくれれば、当社にとって専門性をもった優秀な人材の確保にも繋がり、学生にとっても仕事体験の蓄積となる。双方にとってメリットが生まれるよう取り組む必要があり、アルバイト制度・インターンシップ制度にはそうした期待が込められている。

3）制度運用に際して留意・工夫・苦労した点

①登録アルバイト制度

登録者を繋ぎとめておく事に留意している。本制度は会社の都合で仕事を紹介しているため、登録者とタイミングが合わない場合や、閑散期で仕事の紹介が少ない時期に登録者の気持ちが離れないよう気をつけている。仮にいったん離れてしまっても、登録を継続してもらう事がまずは大切である。そのためにはコンスタントに連絡を取り合う事などが必要である。

②全国的インターンシップ制度

学生によって意識に差があるため、マッチングの観点からも配属に気をつける必要がある。例えば、当社には企画を経験したいという学生が多く来るが、そうした仕事は容易にできるものではないため実際は任せる事が難しい。このような学生にいかに意欲的に取り組んでもらうのか、今後においても大きな課題となっている。事前の面接などで共通認識を持つ事が大切である。

制度（施策）の効果

1）事業主、従業員の意識の変化

インターンシップ制度に関しては、その後の採用に繋がるようインターン期間を充実させる事が大切だと、より強く意識するようになった。例えば、様々な経験を積む事ができるインターンプログラムを組む事や、採用時の１次試験免除などを今後は検討していきたい。

2）事業主、従業員の行動の変化

アルバイトにピンポイントの業務を任せる事で、社員が雑務に追われる事なく、本来の業務に集中できるようになった。

3）その他

インターンの受け入れ学生が大幅に増え、2016（平成28）年11月現在は96人になった。

今後の取組計画、課題

①登録アルバイト制度

アルバイトとインターン生との業務の切り分けを考える必要がある。インターン生からの指摘もあり、修正を行った。

②全国的インターンシップ制度

インターン生が多くなった事で、受け入れ部署の準備が十分でない中で預ける場合もあった。インターンプログラムの一部修正が必要だと認識している。

その他（事業主の感想など）

少子高齢化に伴い人材流出が目立つ地方都市においては、自らが魅力的な企業となり、そうした問題に歯止めを掛け、地元へ貢献できるような企業をこれからも目指していきたい。

Ⅲ 参考情報

ユースエール認定制度

若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度です。認定を受けると、認定企業限定の就職面接会への参加、自社の商品や広告への認定マークの使用、若者の採用・育成を支援する関係助成金の加算、日本政策金融公庫による低利融資、公共調達における加点評価などのメリットがあります。

ユースエール認定企業

若者雇用促進総合サイト

全国のユースエール認定企業や若者応援宣言企業をはじめとした、さまざまな企業の情報を検索できる総合サイトです。個別企業ごとに企業概要、雇用管理の状況、求職者に向けたメッセージなどを掲載することで積極的な企業情報の発信と若者のマッチングを促進しています。

若者雇用促進総合サイト

職場定着支援助成金

雇用管理制度や介護福祉機器の導入等により従業員の離職率の低下に取り組む事業主に対して助成します。さらに一定期間経過後に離職率低下の目標を達成した場合には追加支給を行います（助成金については他の要件もありますので、詳しくは厚生労働省ホームページをご覧ください）。

職場定着支援助成金

Ⅳ 執筆者、雇用管理改善コンサルタント

（50音順）

小川 悦史（おがわ えつし）	大阪経済大学　経営学部経営学科　講師
菅原 芳裕（すがわら よしひろ）	菅原労務経営管理事務所　特定社会保険労務士
本田 和盛（ほんだ かずもり）	あした葉経営労務研究所所長、特定社会保険労務士
吉次 潤（よしつぐ じゅん）	株式会社ヒューマナイズ　代表取締役

公益財団法人日本生産性本部

出縄 恵介（いでなわ けいすけ）	公益財団法人日本生産性本部　主席経営コンサルタント
大平 和也（おおひら かずや）	公益財団法人日本生産性本部　主席経営コンサルタント
近藤 幸雄（こんどう ゆきお）	公益財団法人日本生産性本部　主席経営コンサルタント
中川 淳（なかがわ じゅん）	公益財団法人日本生産性本部　ワークライフ部　課長
林 正和（はやし まさかず）	公益財団法人日本生産性本部　主席経営コンサルタント
吉田 浩文（よしだ ひろふみ）	公益財団法人日本生産性本部　主任研究員

厚生労働省委託事業
企画・制作　公益財団法人日本生産性本部
Copyright © Ministry of Health, Labour and Welfare, All Right reserved.
〈平成29年3月発行〉