

若者が定着する 職場づくり 取組事例集

若者などの確保・定着に取り組んだ企業事例を紹介します！



目次

I	はじめに	03
II	取組事例	04
	事例01 情報通信 株式会社アイネット	06
	事例02 情報通信 株式会社ソフトウェアプロダクツ	08
	事例03 食品製造 カネテツデリカフーズ株式会社	10
	事例04 食品製造 堂本食品株式会社	12
	事例05 不動産 大東建託パートナーズ株式会社	14
	事例06 不動産 株式会社コスモスイニシア	16
	事例07 宿泊 株式会社龍乃湯	18
	事例08 宿泊 株式会社あぶらや燈千	20
	事例09 飲食 株式会社ホットランド	22
	事例10 飲食 株式会社ねぎしフードサービス	24
	事例11 小売 株式会社マナベインテリアハーツ	26
	事例12 学習支援 スフィンクス株式会社(伸栄学習会)	28
	事例13 学習支援 株式会社ノーボーダース	30
	事例14 学習支援 岡村ゼミナール株式会社	32
	事例15 生活関連(理美容) 美的感覚集団 美髪堂株式会社	34
	事例16 生活関連(理美容) Hair room DOOR	36
	事例17 生活関連(エステ) 株式会社ラヴィアンローズ	38
	事例18 生活関連(エステ) 株式会社フューチャーブレイン	40
	事例19 生活関連(エステ) 株式会社アルファイン	42
III	寄稿	44
IV	参考情報	49
V	事例執筆者、雇用管理改善コンサルタント	50

I

はじめに

有効求人倍率や新規学卒者の就職内定率が上昇を続けており、企業の人手不足感がますます強まっています。一方、新規学卒者の早期離職率（入社3年以内の離職率）は大学卒業者が3割程度、高校卒業者が4割程度と高止まりが続いています。多くの企業が「人材を確保できない」、「せっかく確保したのに定着しない」という悩みを抱えています。

こうした状況を解決するには、採用ミスマッチや就業条件など、若者などの人材が自社に定着しない原因を把握する必要があります。その上で、課題解決に向けた雇用管理改善施策を導入したり、その運用面で工夫を重ねたりすることで、労使双方にとって「魅力ある職場」を作っていくことが欠かせません。また、人材が定着しない原因が、業界の構造や慣習によるものであるならば、業界全体として課題解決とイメージの改善に取り組む必要があるでしょう。

そこで、厚生労働省は平成27～29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」（受託者：公益財団法人日本生産性本部）を実施し、希望する企業に対して雇用管理改善施策の導入・運用改善支援を行ったほか、好事例把握のために若者の確保・定着に向けて優れた取組を実施している企業へのヒアリングを行いました。

本事例集は、雇用管理改善施策導入・運用改善支援の対象企業、および優れた取組を実施している企業の事例をまとめたものです。本事例集を活用する事で、若者等の人材確保・定着に取り組むあらゆる業界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企業、および本事業の周知・広報等にご協力を頂いた経済団体、業界団体、労働組合等の関係諸団体、本事例集の企画・執筆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30年3月

公益財団法人日本生産性本部

II

取組事例

本章では、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取組事例を紹介いたします。これらの企業を含めたサービス業を中心とした企業について、企業・従業員双方に対するヒアリング調査を実施したところ、①労働条件、②職場環境、③人事制度の三つの課題が浮かび上がってきました。

一つ目の労働条件とは、賃金、勤務時間、休日・休暇といった「働く条件」に関する課題です。具体的には、将来的な賃金水準の見通しが不明確である、営業時間の関係で労働時間が長くなりやすい、土日勤務が多い、直前までシフトが決まらず休みを取りにくいといった問題が挙げられます。対策としては、諸手当を含めた賃金水準の見直し、モデル賃金水準の公表、営業時間や顧客サービスの見直し、シフト管理改善、有給休暇取得促進制度の導入などが考えられます。

二つ目の職場環境の問題とは、業務負荷や職場風土など「働く環境」に関する課題です。具体的には、業務の繁閑の激しさ、従業員間の業務負荷のバラつき、作業環境、職場の雰囲気、従業員間のコミュニケーションといった問題が挙げられます。対策としては、人員配置の見直し、機械化など労働生産性の向上、長時間労働者に対する産業医面談の実施、メンター制度の導入、社内サークルなど従業員間のコミュニケーション改善施策の導入などが考えられます。

三つ目の人事制度とは、雇用管理（採用、配置・異動、社員区分、資格制度）、教育訓練、評価システムといった「会社のルール」に関する問題です。具体的には、採用・配属ミスマッチ、教育訓練体系（誰のどのような能力をどのように養成するのか）が未整備、柔軟な働き方への対応、評価基準や昇進・昇格ルールが不明確といった課題が挙げられます。対策としては、募集・採用方法の見直し、教育訓練体系の整備、両立支援施策などの導入、評価基準や昇格・昇進基準の整備と社内周知、キャリアパスの整備などが考えられます。

次ページには各企業の雇用管理上の課題、及びその課題に対する整理をインデックスにまとめました。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

事例 番号	企業名	課題							
		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	株式会社アイネット				○	○	○	○	
02	株式会社ソフトウェアプロダクツ				○	○	○		○
03	カネテツデリカフーズ株式会社					○		○	
04	堂本食品株式会社					○	○		
05	大東建託パートナーズ株式会社			○			○		
06	株式会社コスモスイニシア		○	○	○	○	○		○
07	株式会社龍乃湯		○	○			○	○	○
08	株式会社あぶらや燈千	○					○		○
09	株式会社ホットランド		○				○	○	○
10	株式会社ねぎしフードサービス					○	○	○	○
11	株式会社マナビンテリアハーツ	○					○		○
12	スフィンクス株式会社（伸栄学習会）					○	○		
13	株式会社ノーボーダーズ	○				○	○		○
14	岡村ゼミナール株式会社		○	○	○	○			
15	美的感覚集団 美髪堂株式会社	○				○	○	○	○
16	Hair room DOOR	○	○	○		○	○		
17	株式会社ラヴィアンローズ	○	○	○	○	○	○	○	
18	株式会社フューチャーブレン					○		○	
19	株式会社アルファイン			○		○		○	

株式会社アイネット



若手社員の活躍に向けて教育研修体系や働きやすい環境を整備

企業概要

企業の概要

横浜市のみなとみらい地区に拠点を置く独立系のITサービス企業であり、間もなく設立50周年を迎える。主な事業は、①システムの企画・開発・運用・監視・保守、②自社データセンターを活用したクラウドサービス、③各種業務代行サービスである。

従業員の概要

単独で約900人(連結約1,400人)の従業員が在籍しているが、システムエンジニアの人数が約600人と最も多い。その他の職種は営業職、データセンターエンジニア、業務職などである。新入社員の文系比率は約60%、女性比率が約45%である。

DATA

代表者：代表取締役社長 梶本 繁昌
 所在地：神奈川県横浜市西区みなとみらい3-3-1
 三菱重工横浜ビル23階
 業 種：情報通信
 創 業：1971(昭和46)年4月
 常用労働者数：900人
 常用労働者の平均勤続年数：15.2年
 情報労働者の平均年齢：39.1歳

2017(平成29)年10月1日現在

制度(施策)導入のきっかけ

近年採用強化を行っており、例年40～50人程度の優秀な人材を確保できるようになった。採用した人材はシステムエンジニアになるケースが多いが、約半分は顧客企業に常駐してシステム開発などの業務を担うことになる。常駐先によって求められる能力が異なる場合があり、かつ技術の進歩も早いため常に学び

続ける必要がある。また、常駐先が多岐に渡るため、社員同士で連帯感を感じられるようにしたり、労務管理の面で丁寧にフォローする必要があった。そこで、確保した人材により長く働いて活躍し続けてもらうために、教育研修体系や働きやすい環境の整備に取り組むこととした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

① 6ヶ月間の新入社員研修

2010（平成22）年より新入社員研修の期間を2ヶ月間から6ヶ月間に延長した。新入社員同士の一体感の醸成や能力開発、配属ミスマッチの防止などを主たる目的としている。まずはビジネスマナーなどの社会人の基礎を習得した上で、基礎的なITスキルの研修を行う。その後、社内インターンとして原則全事業部の業務を一通り経験した上で、適性を見て配属先を決定する。

新入社員研修の様子は新入社員自身の手で1時間半程度のDVDに編集し家族に送付しているほか、3分程度に圧縮したものを同社のHPに掲載している。

② 入社2年目以降のフォローアップ研修

入社2年目から4年目までは、年1回のフォローアップ研修（自己のキャリアの振り返り、今後に向けた目標設定など）を実施している。新入社員時代に半年間一緒に過ごしていることに加え、社内イベントやフォローアップで定期的集まる機会があるため、各自の勤務地は異なっても従業員間の一体感は強い。従業員の近況の把握やリーダーシップのある人材の発掘にも繋げている。

③ スキルアップ支援

IT業界の技術革新の進歩は早い。そのため、若手から中堅社員を対象とした集合研修である「アイネットカレッジ」や役職別研修、各種外部セミナーなどの受講体制を整備しているほか、eラーニング受講料補助や資格取得支援奨励金支給、技能手当などにより、従業員に新たな技術の習得を促している。

④ 組織風土改善

風通しが良く働きやすい企業をめざし、従業員満足度調査やストレスチェックを毎年実施することで、職場環境などの問題の早期発見に努めている。また、



家庭の事情などにより現在の職務の継続が難しくなった場合、他拠点や他職務への人事異動を柔軟に行うようにしている。

⑤ 長時間労働対策

客先常駐のシステムエンジニアについても、労働時間を厳密に把握している。法定時間外の労働時間が月30時間を超えた社員に対しては看護師が訪問して、職場環境や健康状態について定期的に面談を実施している。また、自社開発のシステムエンジニアについては、時間外労働は事前申告制とした上で、一定の勤務時間を超過した場合は自動的にアラートが出るシステムを導入している。

⑥ 両立支援施策

入社する新入社員の約半数が女性であり、両立支援策や女性管理職の積極登用を進めている。社内の女性委員会の意見を踏まえ、産休・育休から職場復帰に至るまで制度利用者や上司が準備すべき事項をまとめた復職支援シートや、両立支援のために利用できる自社・公的・健保の制度をまとめたリーフレットを作成している。

2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

新入社員フォローアップ研修やスキルアップ支援の拡充にあたっては、当初は現場の管理者から懸念の声があがった。稼働日数の減少による売上への影響を懸念したためだが、現在は協力的になっている。客先常駐の場合、その顧客企業で求められる技術・能力は身に付けられるが、それが自社開発や他の顧客企業で全て活かせるとは限らないことから、常に新しい技術やプロジェクトをマネジメントする能力を磨く必要があるためである。

制度（施策）の効果

平均勤続年数15.2年、社員の平均年齢は39.1歳（2017（平成29）年9月現在）と元々長期にわたって勤務する社員が多かったが、特に6ヶ月間の新入社員研修を導入してから、若手社員の定着率が向上した。例年40～50人程度を採用しているが、入社3年以内の離職は3～4人程度である。職場環境改善を進

めたほか、長時間労働者に対する面談制度を導入にしたことにより、メンタルヘルスを要因とした休職も大幅に減少した。

時間外労働についても、自社はもちろん顧客企業の意識が変化したこともあり、2017（平成29）年度上期の平均時間外労働時間は約16.4時間（前年度は18時間）と改善が見られている。

今後の取組計画、課題

短時間勤務者に対する仕事の配分が大きな課題の一つである。勤務時間が不規則な現場や、24時間体制の対応が求められるデータセンターなどへの配属は難しい。在宅勤務制度の導入や本人の希望を踏まえて営業職・業務職への配置転換を検討するなど、試行を行っている。

労働時間削減はかなり進んできたので、今後は休暇取得促進を進めて行く。既に有給休暇取得日数は年間12.3日（2016（平成28）年度）となっているが、メリハリある働き方に向けて、管理職の更なる意識改革を進めていく。

株式会社ソフトウェアプロダクツ



「惚れる会社になる」を目標に健康経営などを推進

企業概要

企業の概要

静岡県浜松市に拠点を置く、システム開発などを行うIT企業である。創業は1967(昭和42)年と地方都市のIT企業としては歴史が古く、地域密着でソフトウェア開発やシステムサポートなどの業務を行っている。エンジニアの派遣なども行っており、従業員の一部は顧客企業で常駐勤務をしている。現社長の就任後、企業目標を「惚れる会社になる」と定め、様々な制度導入を行っている。

従業員の概要

正社員44人、派遣社員1人、パート3人の計48人である。新卒採用は地元の大学や専門学校から年に1~2人程度、中途でも毎年1~2人程度採用している。定着率は高い傾向にあり、離職者は年に1人いるかないかという程度である。

DATA

代表者：代表取締役社長 伊藤 定典
 所在地：〒435-0031 静岡県浜松市東区長鶴町158-1
 業種：情報通信業
 創業：1967(昭和42)年
 常用労働者数：48人(うち正社員数44人)
 常用労働者の平均勤続年数：15年
 常用労働者の平均年齢：40歳

2017(平成29)年10月1日現在

制度(施策)導入のきっかけ

当社では、数年前に従業員の病気や事故による怪我などが相次いだ。IT業界は従業員一人あたりの単価×稼働時間が売上の基本となるため、従業員が働けなくなることは売り上げの減少にも直結する。そのため、社長が従業員の健康管理の重要性を

再認識し、まずは健康経営に関する施策に取り組みはじめた。

また、コミュニケーション能力の向上が顧客への提案力の向上にもつながると感じた社長の発案により、コミュニケーションの活性化につながる施策を実行するようになった。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①健康経営の推進

従業員の健康が企業にとって重要な資本であるという考えから、従業員の働く環境の整備・改善、健康情報の提供などに取り組んでいる。具体的には、健康経営支援（健康診断の項目追加、オプションの補助、再検査未受診者の把握と受診促進、スポーツクラブ月会費の補助、完全分煙、福利厚生充実、メンタルヘルス研修など）、ワークライフバランス推進などである。

ワークライフバランス推進の取組としては、リフレッシュデー（残業をしない日）の設置や人事考課の見直しなどを実施している。人事考課は従業員の健康面にも配慮し、残業時間が多いことが評価に繋がるように捉えられかねない考課項目を見直して長時間労働の抑制を図っている。

②社内コミュニケーションの推進

社内コミュニケーションの推進や人材育成を目的として、メンター制度やキャリアコンサルティング制度を導入している。また、月に一度は社内の情報共有を図るため、コミュニケーションデー

と称して社員が集まり勉強会などを行っている。社内サークルに対しても、積極的に支援を行っている。

2) 制度（施策）の導入にあたって留意・工夫した点

新しい制度導入は社長自らが情報収集をするほか、県の事業や商工会の制度導入支援事業などを積極的に活用するようにしている。

3) 制度（施策）の運用にあたって留意・工夫した点

制度導入後、社長を中心として積極的に情報発信をしたり、個別に社員に対して活用を促したりしている。

本来は従業員が中心となって制度活用が広がっていくのが理想であるが、最初はある程度トップダウンで声をかけながら従業員に制度が浸透するようにしている。

現在は情報発信の役割を管理部の経営統括チームが担っており、徐々にトップダウン型からの脱却を図っている。



制度（施策）の効果

健康診断受診率は100%であり、法定の診断項目以外の診断についても会社の補助を得て従業員が積極的に活用している。また、喫煙率は当初40%であったが、現在では20%に低下している。社内サークルは現在2つ立ち上がり、自主的に地元のマラソン大会に出場し、サークルメンバー以外も自主的に応援に駆け付けるなど、部門を超えたコミュニケーションが活発に行わ

れている。

制度の効果は企業のブランディングという面でも寄与している。これまではメディア露出などはなかったが、健康経営に関する制度導入後、地元静岡のTV局や商工会議所の機関紙などで取り上げてもらえるようになった。

今後の取組計画、課題

時代の変化に対応でき、自分で次の仕事を創りだせる人間を増やしていくことが企業として重要であると考えている。そのためには社内のコミュニケーションの活性化が重要である。

コミュニケーションについては、IT業界も顧客への提案力が重要になってくると考え、社内コミュニケーションだけでなく顧客とのコミュニケーション能力向上に向けた人材育成にも力を入りたい。

これまで取り組んできた健康経営やメンタルヘルス対策などについては、効果の数値化、見える化はまだできていない。

そのため、具体的な成果指標を定め、測定し、効果を可視化することが重要と考えている。例えば、喫煙率の継続的な数字の把握や、メタボ率の把握と低下などを目標としている。

カネテツデリカフーズ株式会社



新入社員と若手リーダー育成に向けて指導員制度を導入

企業概要

企業の概要

兵庫県神戸市に拠点を置く食品製造業であり、主たる事業は蒲鉾や竹輪などの水産練製品の製造・販売である。神戸市東灘区の本社、工場の他に、東京、名古屋、京都、広島に営業所がある。主な部門は、営業本部、B to C事業部、開発部、生産本部、品質保証部、管理本部などである。

従業員の概要

2017(平成29)年10月時点の従業員数は395人(男性278人、女性117人)である。うち正社員が310人であり、残る従業員は契約社員である。製造部門である生産本部に所属する社員が多く、約250人が配属されている。うち正社員は180人程度である。

DATA

代表者：代表取締役 村上 健
 所在地：神戸市東灘区向洋町西5-8
 業 種：食品製造業
 創 業：1926(昭和元)年3月
 常用労働者数：395人(うち正社員数 310人)
 常用労働者の平均勤続年数：15年
 常用労働者の平均年齢：41.4歳

2017(平成29)年10月1日現在

制度(施策)導入のきっかけ

かつて、新入社員の指導・育成は先輩社員の背中を見て学ぶ方式が主流であったが、これには大きな課題が二つあった。一つは、先輩社員が的確な指導方法や説明能力を身に付ける機会が少なくなるという課題である。もう一つは、多忙な先輩社員や管理職に遠慮して、新入社員が分からないことがあっても相談

を遠慮してしまうという課題である。そうしたこともあり、同社の入社3年以内の離職率は50%前後の状態が続いていた。

こうした課題に対応するために、同社は2017(平成29)年に新入社員指導員制度を導入した。これはOJTリーダーとは別に入社2~3年目の若手社員を指導員として指名して、約半年間

新入社員に対してマンツーマンで指導するものである。若手社員の指導能力養成、新入社員への技能伝承（早期戦力化）、コ

ミュニケーション不足改善を目的としている。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①新入社員指導員制度

配属後約半年間、指導員となった若手社員が新入社員に対してマンツーマンで指導にあたる。指導員は所属長に推薦された若手社員を、人事総務課が任命する。

指導員は新入社員と話し合い、毎月指導計画書を作成する。指導計画書作成にあたっては、新入社員と指導員が話し合った上で、i) 勤務態度、ii) 技能・知識、iii) 安全・衛生について、指導項目（指導員記入）と目標（新入社員記入）を決定する。その目標に対して、月末に指導員と所属長がフィードバックを行い、これを半年間繰り返していく。計画書の内容は、所属長、人事総務課にも共有されている。これは、全員で新入社員を育てていくという考えに基づいている。

半年間の指導期間終了後、指導員は所属長と人事総務課に指導報告書を提出する。同報告書には、指導員はi) 指導計画の達成状況、ii) 指導して学んだこと、iii) 引き続き新入社員に対して指導が必要な点について記述する。一方、新入社員はi) 習得した技術、ii) 苦勞した点、iii) 今後の目標、iv) 後輩入社時の指導方針などについて記述する。



②教育研修（フォローアップ研修など）

フォローアップ研修の内容は、指導報告書などの内容に基づき、毎年変更を行っている。例えば、新入社員のコミュニケーション能力に課題が見られる場合は、コミュニケーション研修を強化する。ただ、食品衛生・安全の研修は必ず実施している。フォローアップ研修を含めた教育研修は原則として毎月実施し



ており、その際に人事面談も行い新入社員の近況を把握している。

③その他

月1回労使協議会を開催し、会社方針や人事方針、組合からの要望などについて議論を行っている。組合との議論を通じて、職場環境や労働条件（両立支援、手当など）の改善を進めている。

また、内々定を出した後、必ず内々定者と面談を行い入社の意味確認やミスマッチの有無を確認している。そのため、内定辞退率は極めて低い。

2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

若手社員の指導能力向上と新入社員の早期戦力化という目的が社内で共有されていたため、制度・施策の導入はスムーズに進んだ。指導員選定にあたっては、なるべく新入社員に近い年齢で、過去に指導員の経験がない社員を選ぶように心がけている。部署によっては同じ若手社員が2～3回指導員を担うこともあるが、正社員比率が高く定期的に新入社員を採用していることもあり、指導員候補の人材確保はスムーズに進んでいる。

制度（施策）の効果

本制度導入後、入社3年以内の離職率が50%前後から10%前後へと減少した。いわゆるリーマンショック直後は離職率が上昇したが、再び10%前後に戻っている。以前は50人採用して3年で20人程度残るかどうかがあったが、ここ数年は6～7人採用して3年間で1人退職するかどうかである。

指導員からは、「分かりやすく教えることの難しさを学んだ」、

「分かったつもりであったが、自分自身の中で曖昧だった知識を整理することができた」といった意見が寄せられている。一方新入社員からは、「覚えるので精一杯だったが、一生懸命ついでいきたい」、「2年目に入った後、次の新入社員を教えられるようにもっと頑張っていきたい」といった声が寄せられている。

今後の取組計画、課題

引き続き働き方改革を進めていきたい。これから社員に高齢者も増えてくるので、製造現場の機械化など、高齢者でも長く働ける環境を整えていきたい。また、製造現場でも短時間勤務制度を利用している女性が多いが、より働きやすい環境づくりに向

けて両立支援施策の整備を進めていきたい。今後は構造的に人手不足の状況が続くことは間違いない。選ばれる会社になるように、給与面だけでなく職場環境や福利厚生などの面も更に整えていきたい。

堂本食品株式会社



学生目線で魅力ある企業文化を訴求 定着と早期戦力化に向け教育研修見直しを実施

企業概要

企業の概要

創業104年を迎えた食品メーカーであり、業務用食品（惣菜類、佃煮類、煮豆類など）の製造を主たる事業としている。外食産業、病院、介護施設などの需要が増加しており、順調に売り上げを伸ばしている。国内は本社・工場のある広島のほか、東京、大阪、広島、福岡に営業所がある。海外にはタイ工場のほか、中国国内に約20の協力工場を持つ。

従業員の概要

約260人いる従業員のほぼ全員が正社員である。新入社員は研修後、営業職、開発職、生産職などに配属され、主に本社のある広島に配属される。入社3年以内の定着率は90%以上である。

DATA

代表者：代表取締役社長 堂本 高義
 所在地：広島県広島市
 業種：食品製造業
 創業：1914（大正3）年
 常用労働者数：244人
 常用労働者の平均勤続年数：12.2年
 常用労働者の平均年齢：45.0歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

50～60代の社員が占める割合が高く、若返りと技能伝承を進めるために積極的に採用を行っている。新入社員については年4～6人程度を目標に採用を行ってきたが、徐々に採用目標数達成が難しくなってきた。

100年の伝統があり中国地方の食品メーカーとしては比較的

大規模ではあるが、業務用食品製造が主たる事業であるため、一般市販用食品を取り扱う大手食品メーカーと比べると学生に馴染みがあるとは言い難かった。会社説明会の参加者数はそれなりの人数を確保しても、業務用食品製造の世界や会社の考え方が本当に学生に伝わっているのか、手応えが感じられなかつ

た。また、せっかく内々定を出しても、大手企業との競合の末、辞退されることが少なくなかった。

この採用難を乗り越えるため、ブランディング会社に協力を

依頼し、採用の在り方を抜本的に見直すこととした。求める人材像を明確化し、こうした人材にどのようにアプローチして自社の魅力を訴求するのか検討を重ねた。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

① 間口を広げ、学生目線で自社の魅力を伝える

まずは書類での選考よりも、より多くの学生と直接会って話をすることを重視する採用に切り替えた。履歴書は会社説明会と一次面接の段階では不要とし、エントリーシートは会社説明会の場で5分もあれば書けるような簡単なものにした。

元々は一般消費者を相手とする市販品を販売していたが、類似品との過当競争に巻き込まれ経営難に陥った反省のもと、栄養士や調理師といったプロを相手に技術力と開発力で勝負できる業務用食品にシフトした。こうした業務の変遷や、顧客との長期的な信頼関係を大切にす社風を学生目線で分かりやすいストーリーに整理し、会社説明会でかみ砕いて伝えることとした。当社の採用サイトには「日本あたりし話」という昔ばなし風のページを用意し、学生が気軽に読むことができるように工夫した。

② 面接をこの会社で働く動機形成の場とする

会社説明会に出席していなくても、一次面接（取締役による面接）を受けても良いこととした（次の選考に進む場合は、会社説明会に出席する必要がある）。一次面接では取締役が一人30分程度、計300人と面接を行う。学生が何をしたいのか見極めたくて、魅力を伝え、「この会社で働いてみたいか」と動機形成を図る場としている。



③ 採用ミスマッチを防止する

以前は職種別採用（開発職、営業職、生産職など）を実施していたが、職種に関係なく総合職として一括採用することとし、職種をまたいで活躍できるようにした。大学生・大学院生には開発職の人気の高いが、営業職に配属される可能性がある旨も正直に伝えている。

職種別採用の廃止に併せて、最終選考時の内容も見直しを行い、営業、開発双方業務の一部を体験してもらうグループワークを盛り込むことにした。営業は顧客ニーズを掴んで開発に伝え、営業・開発の二人三脚で提案内容を作成する。仕事内容を把握できるだけでなく、仕事の魅力を体感してもらうことで「この会社で働きたい」という動機形成と入社後のミスマッチ防止をねらいとしている。

2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

一連の施策実施にあたっては、当社の社風や当社らしさがぶれないように注意している。当社は良い意味で緩い、家族的な雰囲気の特徴があると考えている。改革は進めていくが、こうした雰囲気は無くさないように大切にしていきたい。

制度（施策）の効果

当初目標であった6人を大きく上回る、12人の新入社員を採用することができた。昨年度までは1割程度であった内定承諾率も、7割超と大幅に改善した。内定者アンケートを見ても、当

社で働きたいという動機形成ができたことと実感できた。当社を選んだ理由を聞いてみたところ、「人や説明会の雰囲気が良かった。」という意見が多かった。

今後の取組計画、課題

一連の改革は取締役が中心となって進めてきたが、これを人事担当者に引き継ぎ、どう社内に定着させていくかが難しいと考えている。

また、採用プロセスに続き、2018（平成30）年4月からの導入を目指して、現在入社5年目までの社員を対象とした教育研修体系の見直しを行っている。現状の新入社員研修、全部門研修（全部署の業務を一通り経験してもらう）、部門別の専門研修に加えて、若手社員同士のタテヨコの繋がりと自主性を向上させる

ようなプログラムを組んでいきたい。失敗しても良いので色々な経験をさせることが、自発性の発揮や同期間、先輩・後輩間の繋がりの強化となると考えている。

例えば、新入社員フォローアップを定期的に行うだけでなく、フォローアップ研修時に実施する新入社員歓迎会やタイ工場の視察を先輩社員が企画するというものである。縁あって入社した人材なので、若手社員を定着させて早く一人前になるまで成長させていきたい。

大東建託パートナーズ株式会社



従業員の定着を高める働き方改革の実行

企業概要

企業の概要

大東建託グループの不動産管理会社である。主として、アパート、マンションの管理（全国100万部屋以上）、総合的なビルの運営管理を行っている。売上高は7,925億円（2017（平成29）年3月現在）。過去6年間増収増益を続けている。

主な事業部は下記の通りである。

- i) 賃貸管理部
（賃貸管理、法務、家賃管理、賃貸経営サポートなど）
- ii) 管理工事部
（維持管理、安全品質管理、計画営繕、資材販売など）
- iii) 賃貸マーケティング部
（企画管理、審査、戦略推進など）
- iv) 24時間いい部屋サポートセンター
（東京センター、福岡センター、お部屋探しサポート隊、業務サポートなど）
- v) ビル管理事業部
（環境清掃、設備警備、ビル管理など）

その他に、人事総務部や事業戦略企画室などがある。

従業員の概要

従業員数は3,923人であり、うち正社員は3,240人、アルバイト・パート社員は683名（2017年10月1日時点）。常用労働者の平均年齢は39歳、平均勤続年数は8.4年である。2017年度の新卒採用者数は63人であり、4月から1か月半の集合研修を経て、5月中旬に配属される。7月にはフォローアップ研修も実施している。

DATA

代表者：代表取締役社長 佐藤 功次
 所在地：東京都港区港南2-16-1
 業 種：不動産管理業
 創 業：1994（平成6）年
 常用労働者数：3,923人（うち正社員3,240人）
 常用労働者の平均勤続年数：8.4年
 常用労働者の平均年齢：39歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

有給休暇の取得率が低いことがきっかけで、働き方改革推進に取り組むことになった。さらに、休暇・休業制度、働き方に関する制度、お金に関する制度（各種祝い金、資格取得支援制度）

など各種の制度を導入していたが、社内の認知度が十分とは言えなかった。そのため、制度の認知度向上を進める取組を行うことにした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①有給休暇の取得率の向上

勤怠システムを変更し、営業拠点内の各人の有給休暇の残日数を閲覧できるようにした。これにより、管理職、同僚、本人がお互いに有給休暇の取得状況を意識するようになり、取得率も徐々に上がってきている。導入直後の2017（平成29）年6月の取得率は19.8%だったが、同年11月には37.2%まで伸びてきており、3月までには、更に取得率は改善する見込みである。

②各種制度の周知徹底

休暇・休業制度としてサポート有給休暇（有効期間内に取得できなかったために失効した日数を傷病や子育て、介護などに利用できる）やメモリアル休暇（理由を問わず年間5日間の取得が可能）、リフレッシュ休暇（勤続年数によって最大連続10日間の取得が可能）などがある。また、働き方に関する制度として、勤務地限定制度やカムバック制度（結婚・出産・介護などの利用によって退職した社員を再雇用する）、育児や介護などの短



時間勤務などを設定している。しかし、制度の内容をきちんと知らない従業員も多く、活用が進んでいなかった。そのため、「ライフイベント別お役立ちメモ」と題した制度案内の冊子を作成し、上記制度を一目で理解できる形にした。また、その冊子を社員の家族が見て、制度の活用を促してもらいたいと考え、全社員の自宅に送付している。

さらに、短時間勤務の社員や育児休暇中の社員には、それぞれ個別にメールや手紙を送付し、制度の説明を詳細に行っている。

制度（施策）の効果

当制度導入後に実施した社員満足度調査によると、各種制度に対する認知度は向上したという結果になり、制度を活用する社員も増えてきている。また、会社として働き方改革に真剣に取り組んでいくという姿勢を伝えることができた。カムバック制度の登録者は、2016（平成28）年度は2人しかいなかったが、

2017（平成29）年度には6人に増加している。

勤務地限定制度は、新規・中途採用の説明会で制度の説明を行っており、新卒採用者のうち5人が勤務地限定制度の適用をしている。また、この制度があるので当社に決めたという社員もおり、一定の評価を得ているものと思われる。

今後の取組計画、課題

①働き方改革

社員の各種制度に対する認知度は高まったが、休暇取得や所定外労働時間の削減などはまだ十分にできていない。そのため、さらなる働き方改革を進めていく必要があると感じている。コールセンターにおいてAI（人工知能）を活用した顧客対応を行うなど、効率的に働くことができる環境を整備し、働きやすい職場に変えていきたい。

また、不動産管理に関する顧客対応は、オーナー様と入居者様の双方の間に入らなければならない、逃げ場がなくなってしまう。

その結果、中堅社員の離職率の高止まりが続いている。複数名の社員で顧客対応を行うチーム制の導入を行うなど、一人で抱え込まない仕組みを作り、離職率を低下させていきたい。

②女性活躍推進

出産・育児休暇や短時間勤務、勤務地限定制度やカムバック制度などを拡充し、女性に働きやすい環境は整ってきている。一方、女性社員の管理職比率はまだ低い。そのため、女性活躍推進の取組や管理職になることが魅力的に感じる取組を進めていきたい。

株式会社コスモスイニシア



誰もが成長実感を持つことができる職場へ働き方改革を実施

企業概要

企業の概要

リクルートを母体として設立され、バブル崩壊、リーマンショックという二度の大きな危機を乗り越えて、2013（平成25）年度に大和ハウスグループとなった。新築分譲物件の販売を中核事業としてきたが、近年は中古物件のリノベーション工事・販売や事業用不動産に関するソリューション、アパートメントホテル開発など事業の多角化を進めている。

従業員の概要

従業員数は約550人であり、例年30人程度の新入社員を採用している。書類選考無し、5人前後の少人数制会社説明会（年間200回程度開催）、選考とは切り離れた現役社員との個別面談（1人あたり10回程度）といったユニークな手法で採用活動を行っている。インターンシップも1日という短期のものから、3～4ヶ月間という長期のものまで多様なプログラムを揃えてい

る。オープンでフラットな社風に惹かれて志望する学生が多く、最初から不動産業界志望という学生は少数派である。

DATA

代表者：代表取締役社長 高木 嘉幸
 所在地：東京都港区
 業 種：不動産業
 創 業：1969（昭和44）年
 常用労働者数：558人（うち正社員数 528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：38.5歳

2017（平成29）年9月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

短時間勤務者の働きやすさ・働きがい向上に有効な施策を提言するため、2014（平成26）年度に育児・介護経験者を中心としたプロジェクトを立ち上げたのがきっかけである。

議論の過程で、育児・介護など時間的な制約を受ける従業員割合の試算を行ったところ、2019（平成31）年度には17.6%になる可能性があることが分かった（過去の短時間勤務取得者の

増加率や75歳以上の親を持つと推察される50歳以上の従業員数から算出)。

制約のある従業員の割合が増えれば、従業員一人あたりの労働時間は減少していく。労働時間を減らしつつ会社の成長を維持していくには、労働生産性の向上が欠かせない。だが、当時は

時間外労働を前提とした会議や納期設定があるなど、制約のある従業員にとって能力を発揮するには厳しい環境であった。

そこで、働き方そのものを見直し、誰もが高いパフォーマンスと成長実感を持つことができる職場を目指すため、全社でWork Style Innovationと題した働き方改革を進めることとした。

制度(施策)の導入、運用状況

1) 制度(施策)の概要

① Work Style Innovation (2015 (平成27)年度)

1年目である2015(平成27)年度は「労働時間」に重点を置いた施策を展開した。

まず、労働時間削減の取組として、労働時間ガイドライン(20時以降の時間外労働は事前許可制、22時以降の残業は原則禁止など)や有給休暇取得促進施策(半期3日以上の有給休暇取得必須化)を導入した。更に、施策を実際に現場に浸透させるため、部門の時間外労働・有給休暇取得状況に応じた部門長の加点・減点評価を行うこととした。

続いて、時間当たりのパフォーマンス向上に向けて、会議効率化、移動時間削減、業務フローの見直しなどの業務改善を一部部門でテスト導入し、有効と思われる施策を順次他部門へ水平展開していった。

② Work Style Innovation (2016 (平成28)年度)

2年目は「全従業員の時間当たりパフォーマンスの最大化」、「育児をする従業員のパフォーマンスの最大化」を重点に掲げた施策を推進している。

i) 全従業員の時間当たりパフォーマンスの最大化

2016(平成28)年度に本社のオフィスレイアウトを刷新した上で、いつでもどこでも活動できるようにモバイル環境の整備を行った。書類を大幅に削減して文書の検索性を高めたほか、固定席を設けないフリーアドレス制とし、打合せの性質に応じたコミュニケーションスペースを設けることで部門・役職に捉われない社員間の交流活性化を促している。



更に、メリハリある働き方を促すため、WSI休暇を導入した。公休を含め連続した5日以上かつ3日以上の有給休暇を取得した場合3万円を支給するものである。尚、社内には以前からステップ休暇(勤続3年ごとに5~28日の範囲で自由に取得できる休暇。休暇取得時に3万円支給)、メモリアル休暇(本人の誕生日に1日取得できる休暇。休暇取得時に1万円支給)といったユニークな有給休暇取得促進施策がある。

ii) 育児・介護をする従業員のパフォーマンスの最大化

育児・介護をする従業員の更なる活躍を支援するため、短時間勤務取得可能期間の延長(小学校6年生年度末まで)、ストック休暇(失効する有給休暇を最大40日まで積み立て、特定の理由の際に利用可)、ファミリーサポート制度(延長保育料、学童の費用を月上限2万円まで支援)といった施策を順次開始している。



2) 制度(施策)の導入・実施にあたって留意・工夫した点

全社的な活動としていくため、経営・組織長クラスのコミットメントや従業員の意識醸成に重点的に取組んだ。例えば、プロジェクト開始の告知は社長から全社に対して行う、施策の検討を部長会やマネージャー会議で行う、部門ごとのオフサイトミーティング(オープンで活発な議論のために職場から離れた環境で行う会議)で施策について議論するといった取組を行い、全役職員が働き方改革を自分事として捉えるような働きかけを行った。

制度(施策)の効果

時間外労働は平均32.6時間(2014(平成26)年度)から同23.4時間(2015(平成27)年度)へと約30%減少したほか、WSI休暇の取得率(2016(平成28)年度上半期)は96%となった。また、従業員意識調査の結果では、約87%の従業員が「Work Style Innovationを前向きに捉えている」、約56%が「自身の働

き方が変化した」と回答した。Great Place to Work社が実施する2017(平成29)年「働きがいのある会社」ランキング(従業員100~999人部門)では、従業員間の信頼関係の良さが評価され38位となっている。

今後の取組計画、課題

事業が多角化する中で、会社のビジョンや従業員に対する期待を、どう全社に浸透させていくかが課題である。分かりやすく一貫したメッセージに落とし込んで伝えていくことが欠かせない。

働き方改革を一過性の取組で終わらせないため、労働生産性の更なる向上、評価のあり方を見直し、多角的な人事情報に基づく適材適所の配置といった取組を続けていきたい。

株式会社龍乃湯



「家業」から「企業」への変革を目指し、生産性向上や人事制度改革に取り組む

企業概要

企業の概要

奥羽三楽郷の一つ湯野浜温泉は、日本海沿岸に位置する東北を代表する温泉街である。その湯野浜温泉から山手側に少し歩いたところに、龍乃湯創業者によって掘削された奥湯野浜温泉がある。1929（昭和4）年の創業以来、湯治宿として常連客を中心に支えられてきた。2003（平成15）年に全館リニューアルし、現在は近代的な温泉宿に生まれ変わっている。

従業員の概要

常用労働者42人であり、主に中途採用で人材確保を行っている。その他、兼業農家で農閑期に勤務する臨時社員も若干名在籍している。新卒は地元の高校生を中心に採用しており、ヒアリング時点（2017（平成29）年12月中旬）で来年1人の新卒採用が決まっている。入社の手続きは、「職場の雰囲気良かった」、「自分の周りに龍乃湯のことを知っている人が多く、安心

感があった」とのことである。

主な職種は i) フロントサービス、ii) ダイニングバンケット、iii) メイク（客室清掃）、iv) キッチンサービス（調理）である。

DATA

代表者：代表取締役社長 筒井 重好
 所在地：山形県鶴岡市湯野浜2-4-47
 業種：宿泊業
 創業：1928（昭和3）年
 常用労働者数：42人（うち正社員13人）
 常用労働者の平均勤続年数：6.9年
 常用労働者の平均年齢：49.7歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

以前より人手不足に悩んでおり、生産性向上と人材確保・定着は急務の課題であった。また、女性従業員が多く、育児や介護を理由として離職してしまう人材がいた。数年後パート従業員として戻ってくることもあるが、女性を含めた従業員が安心して

長く働くことができる環境整備の必要性を常々感じていた。そこで、現場の負荷低減のために生産性を向上させた上で、人材確保・定着のため労働条件改善や各種人事制度の整備に取り組むこととした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①生産性向上

まずは、ダイニングバンケット、キッチンサービス部門の生産性向上に重点的に取り組んだ。例えば、朝食バイキングについては、常務がラインに入って業務の洗い出しを行い、属人化していた業務をすべて可視化した。その上で設備投資（料理台の入れ替え、インカムの導入など）、オペレーションの改善（動線の見直し、収納・片づけ時間の短縮など）、業務配分の見直し、営業時間短縮によるシフト合理化などを行った。フロント・事務についても現在業務の洗い出しを行っており、サービス効率化や設備投資などを検討している。

また、勤務時間インターバル制度（10時間）導入により、朝7時に出社する場合は遅くとも前日夜9時には退社するようにルール化することで、業務効率化と従業員の健康管理を図ることとした。

②労働条件の改善

2016（平成28）年には87日であった公休日を、2017（平成29）年には92日まで増加させた。2018（平成30）年には96日まで増やすことが決まっている。並行して、全館休業日を3日（2016年）から6日（2017年）、8日（2018年）と順次増加させている。

③人事制度の整備

順次人事制度の整備を行っており、退職金制度の再構築と目標管理制度の整備は2017（平成29）年度中に予定している。並行して、評価・処遇制度の改定検討も進めている。

④教育研修の整備

人事制度に精通した職員を採用し、新入社員を対象とした教育研修を整備した。入社後2週間は座学と実技を交えて、マナー・接遇、各業務に求められる知識・技能の研修を行う。



研修後は毎日30分間かけて研修ノートを付けてもらい、その日の研修内容を振り返ってもらう。その後は現場に配属し、OJTによる指導を行う。

さらに、3カ月ごとに実施するフォローアップ研修では、新入社員研修時に設定した目標の進捗状況や近況の確認を行い、必要に応じて助言やフォローを行っている。

2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

年末年始や夏季など超繁忙期には、管理部門のスタッフまで現場に入らざるを得ない。加えて、従業員の入れ替わりなどでなかなか取組が進まない時期があったが、テーマごとに役割分担を決め、できるところから着実に取り組むこととした。

3) 制度（施策）の運用上の課題

調理部門は専門性が高いため、他の職種とは異なるマネジメント方法が求められる。労働環境を改善するだけでなく、仕入れ方法から厨房のあるべき姿まで認識をすり合わせることで課題である。

制度（施策）の効果

ダイニングバンケット、キッチンサービス部門の生産性が大きく向上した。以前は朝食バイキング時には、1人のフロアスタッフで対応できる顧客は30人が限度であったが、2017（平成29）年9月以降は45人まで対応できるようになった。人手不足による機会損失防止だけでなく、シフトに余裕ができたことで従業員の公休日増加など処遇改善に繋げることができた。

また、業務配分の見直しにより部門内外の連携が取りやすくなり、従業員から「こうした方がいいのでは」という意見が出るようになってきた。改善活動が進むことで、以前より問題意識を持っていた従業員が意見を発しやすくなったのではないかと考えている。

今後の取組計画、課題

当社は約90年前の創業以来、家族を中心とした経営を行ってきた。だが、従業員が増えてきたことで、経営理念浸透や管理職育成など、企業としての体制を整える必要性を感じている。従業

員が安心して長く働けるように、生産性向上や人事制度改革に取り組むことで、「家業」から「企業」への変革を図っていきたい。

株式会社あぶらや燈千



各人の能力や業務内容に応じた評価・処遇とするため、人事制度を抜本的に改革

企業概要

企業の概要

長野県北部に位置する湯田中温泉は7世紀に開湯したと言われており、日本最古の温泉街の一つである。あぶらや燈千は、この地で営んでいた油問屋に由来を持ち、湯宿として50年以上の歴史を持つ。全国に先駆けて露天風呂付き客室を設けるなど、常に新しいサービスの提供に取り組んでいる。

従業員の概要

従業員数は約50人である。例年2～3人の新卒社員を総合職、サービス職として採用しているが、職群に関係なく入社後は仲居、フロント、予約といった業務を一通り担当させている。少数精鋭で現場を円滑に回すため、必要に応じて複数の業務を担当するマルチタスク制度を導入しているためである。一定以上の等級まで昇格すると、総合職は管理職・専門職の道を、サー

ビス職は接客業務のプロフェッショナルの道を目指して歩むこととなる。

DATA

代表者：代表取締役社長 湯本 孝之
 所在地：長野県下高井郡山ノ内町佐野 2586-5
 業 種：宿泊業
 創 業：1962 (昭和37)年
 常用労働者数：50人 (うち正社員数 29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：40歳

2017 (平成29)年10月1日現在

制度 (施策) 導入のきっかけ

旅館は早朝から深夜まで営業を行っているため、従業員はリーダーの編成したシフトに従って勤務している。客数に応じて作業量が変わるため、直前までシフトを編成することは難しく、柔軟なシフト編成のためにはマルチタスクができる従業員の

存在は必須である。

新卒で採用された従業員は、先輩の指導のもと入社後数年間かけて複数の業務を経験する。そのため、成長のスピードに個人差はあっても、マルチタスクには比較的順調に適応できてい

る。一方、中途採用のベテランの中には、一定のPCスキルが求められる業務（オンライン予約受付、顧客情報管理など）への対応に苦慮し、なかなかマルチタスクに適応できない従業員もいた。

制度改定前は、マルチタスク可否に関わらず処遇は同一で

あったが、マルチタスクができる社員に負荷がかかる傾向があったため、評価・処遇制度の見直しは必須の課題であった。

そこで、各人の能力に応じた評価・処遇制度とするため、資格等級制度、評価制度、賃金制度の抜本的な見直しに取り組むこととした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

今回の制度改定の対象者は、マルチタスク対応可能な総合職、サービス職である。まずは人事制度の骨格にあたる資格等級制度の見直しを行い、6等級に整備したうえで各々の等級の職能要件を明確化した。1～2等級は能力習得期間、3等級は中心戦力としての活躍期間、4等級以上はより高度な業務を担う層として位置づけ、各従業員の資格等級再格付けを行った。

また、従来の目標管理制度に加えて、より細やかな評価を行うため、会社の方針理解や改善活動の達成度合いを評価要素に加えるなど、評価制度の改定を行った。改善活動のテーマ設定や達成度合いの評価は、各従業員がみんなでアイデアを出し合い、議論して評価しあうことにした。

賃金制度については、処遇の公平性確保と納得性向上を図るため、マルチタスク対応可能な従業員の賃金テーブルの再整備した上で、従業員に公開した。

2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

各従業員の資格等級再格付けを行うにあたり、まず各従業員の能力再評価を行った。具体的には、仲居やフロントの業務を細分化して各業務の難易度を設定した上で、それぞれの業務に対する各従業員の遂行レベル（「基本的なことは一人ができる」「人を指導することができる」など）を幹部社員が話し合って決めた。各業務に対する従業員の遂行レベルは、「業務星取表」と呼ばれる一覧表にまとめられている。

再格付けを行った結



果、現在の等級より下の等級に格付けされた従業員については、不利益変更とならないように調整給を支給したうえで、上位の等級に昇格できるように能力開発を促すこととした。



3) 制度（施策）の実施状況

これらの制度は2017（平成29）年4月より導入・運用を開始した。ヒアリング時点（同年10月）では、ちょうど半期評価を終えたところである。上半期の評価結果は下期賞与、下半期の評価結果は翌年度上半期の賞与支給額に反映する。また、上半期・下半期の評価結果は翌年度の昇給・昇格・昇進へと反映する。

業務星取表は資格等級の再格付けだけでなく、シフト編成や教育指導用の資料として活用されている。例えば、業務遂行レベルがまだ高くない従業員が入る時間帯には、業務遂行レベルの高い従業員を入れるなど、何かあった場合のフォローができるようなシフト編成を組むようにしている。また、新入社員に対しては入社3年目以上の従業員が、それ以外の若手社員に対してはリーダークラスが教育係として付き、業務星取表を元に教育指導を行っている。

4) 制度（施策）の運用上の課題

まだ制度運用開始から半年であるため、本格的な浸透はこれからである。できあがった制度を如何に使いこなして、社内に定着させていくかが当面の課題である。

制度（施策）の効果

従業員からは自社が近代化された、評価基準が明確になったという意見が寄せられているが、制度改定の効果が現れるのはしばらく先になるものと思われる。ただ、業務星取表については、効果が二つあった。一つは各自の業務遂行レベルが可視化されたことである。これにより、人事評価面談時のフィードバックが非常にやり易くなった。

もう一つは、幹部育成である。業務星取表の作成にあたっては、幹部が一堂に会して、現場の業務内容や各従業員の業務遂行レベルについて認識の摺合せを行うことができた。経営者と幹部間でコミュニケーションをとる機会が増え、お互いの考え方を伝えることができるようになった。システムづくりも大切だが、人材育成が一番大切であると改めて気づかされた。

今後の取組計画、課題

今後の事業拡大に向けて、支配人やリーダーをどのように育成していくかが大きな課題であると考えている。今回の資格等級制度整備にあたり、キャリアパスの整備を行った。これをもう少

し詰めていき、教育研修体系の整備や管理職・専門職抜擢の仕組み構築などに取り組んでいきたい。

株式会社ホットランド



急成長期企業の安定的な人材確保と早期離職対策

企業概要

企業の概要

たこ焼きの『築地銀だこ』が主力の飲食チェーン店である。1997（平成9）年に『築地銀だこ』1号店をオープンし、現在は国内外に飲食店約400店舗を展開している。

従業員の概要

常用雇用者2,493人、うち正社員は324人である。正社員は新卒、中途で年間40人程度を採用している。主な職種は店舗マネジメント職、商品開発職である。

DATA

代表者：代表取締役 佐瀬 守男
 所在地：東京都中央区
 業種：飲食業
 創業：1991（平成3）年
 常用労働者数：2,493人（うち正社員数324人）
 常用労働者の平均勤続年数：4.7年
 常用労働者の平均年齢：33.6歳

2017（平成29）年12月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

創業以来急速に店舗数を拡大してきたが、店舗マネジメント職（店長）の不足を常に課題としてきた。その背景には、「出店ペースの速さゆえ人材の確保が間に合わない」、「店長を担うべき若手社員の定着率」、「店長に対する教育研修・フォロー体制が追い付かない」といった問題があった。

課題を解決するには単発的な施策だけでなく、人材確保、早期離職防止、店長に対する教育・フォロー体制の構築を並行的に進めて行く必要がある。そこで、今回のモデル調査へ申請を行うこととなった。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

① 出店計画に基づいた採用計画の策定

出店計画は経営計画として策定しているが、採用人数計画もリンクさせることにした。採用人数決定基準は前年対比及び補充人員数をベースとしていたが、以下のように改めた。

- i) 経営層と出店計画を確認
- ii) 出店計画等をもとに採用人数計画を策定
- iii) 人事部案を各事業部とも事前にすり合わせて最終決定

② 早期離職に対する対策

離職要因把握のため、コンサルタントが現場を訪問し、店長に聞き取りを行った。結果、下記3つの問題が顕在化した。

一つはフォロー体制の整備不足である。事業の急拡大によりスーパーバイザー（店長をフォローする役職者、以下「SV」という。）は30人を超える人数となり、その能力にばらつきがはじまっていた。フォロー能力の高いSVの下に就けば、仕事・精神面でフォローしてもらえる。しかし、フォロー能力に課題があったり、時間的余裕がなかったりするSVの場合、フォロー不足ゆえ新入社員が一人で抱え込んでしまう傾向があった。

そこで、リーダーシップ発揮が求められるSVの具体的な人材要件をi) 分かり易い目標の設定と達成に向けた支援、ii) 育成視点の保持、iii) 部下へのフィードバック、iv) 公平性の4点と明確化した。更に、SVの能力向上に向けて、i) 登用基準の明確化、ii) SVに至るまでの教育体系の整備といった施策を実施することとした。

次に、時間外労働である。人員が足りない店舗では、シフトの穴埋めのために、長時間労働となる傾向があった。対策として、月の途中で人事部から労働時間の状況を管理者に共有し、適正な



労働時間になるように、応援を含め人員の配置を行うようにした。また、各店舗の人員の偏りが出ないように、人員採用計画を見直した。

最後は動機づけの不足である。学生アルバイトと

しての作業経験はあっても、店舗運営のマネジメントは初めてであり、業績達成の重要性の理解や部下育成の成功事例などの共有が十分ではなかった。また、中長期的なビジョン（ありたい姿）と多忙な現場（現実）という目的と手段の関係の理解が不足していた。そこで、早期離職防止として、下記3点の施策を実施することとした。

- i) 新入社員の孤立を回避するために、新卒1年目に対する人事部フォロー 個別面談を実施
- ii) 新入社員の横の連携を深め、帰属意識を高めるために、新卒1年目に対する集合研修を実施
- iii) 退職理由の真因把握と今後の施策検討のために、退職者に対する退職面談を実施



2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

退職者面談は最優先事項として人事部が実施した。現場に近い人がするのはなく、全社的立場の人事部が実施することで、退職者は真因（本音）を話しやすくなり、その後の人事施策に活かしやすくなる。無理な引き留めは行わず、退職後に当社に戻ってくる可能性もゼロではないため、退職者と良い関係で退職することがポイントであった。

SV登用基準は一般論では無く、当社のSVとして実際に必要な人材要件を設定した。これで人材スペックが可視化され、能力開発のポイントもわかりやすくなった。今後の検討ポイントは、人材要件の充足・不足を評価・教育する運用面である。

制度（施策）の効果

① 出店計画に基づいた採用計画の策定

2018（平成30）年度入社採用より、出店計画に基づいた採用計画を実施した。各事業部と調整し、採用計画を立てた。（新卒15人、中途15人の計30人）。新卒採用説明会では、当社の業務上の苦労など、より実態に即した説明を実施した。また、充実した処遇面が実際に運用できている当社の強みなどが奏功し、中途採用で採用人数を充足するなど、多様な採用チャネルを柔軟に活用することになった。

② 新入社員の離職者低下

2016年（平成28）年に入社した新入社員は、17人中5人が入社1年以内で退職してしまった。一方、2017（平成29）年度は、人事部長、新入社員教育担当者が配属後に面談・フォローを実施したこともあり、新入社員15人のうち、同年11月現在で退職者は1人のみである。また、退職面談を実施したところ、これまで把握できていない要因も明らかになったため、今後の施策に反映すべく、退職面談の継続が重要である。

今後の取組計画、課題

新入社員の離職低下に関しては、人事部面談や同期の集合研修を制度化し、3年目までは手厚くフォローしていく方向である。退職に至った場合は、真因把握と、退職後の関係性の良化、社内の施策反映を目的に退職者面談の継続実施が不可欠だと考えている。SVの人材要件は定義できたため、今後は昇格基準のルール化や能力開発の仕組み構築が必要である。

当社の目下の重要経営課題は、企業活動の根幹を担う人材マネジメントのレベルを組織的に向上させていくことである。採用、教育、異動、昇格といった様々な施策が実際に機能しているかどうかの点検として、今後は従業員満足度調査を1～2年単位で実施していき、組織全体で人材マネジメントのPDCAサイクルの精度向上をはかることで、さらなる企業成長を図っていきたい。

株式会社ねぎしフードサービス



「働く仲間の幸せ」と「顧客満足」の追求で100年企業を目指す

企業概要

企業の概要

「牛たん・とろろ・麦めし ねぎし」を軸に、飲食店39店舗を直営で経営している。ドミナント戦略（特定地域内に集中出店して経営効率を高める戦略）をとっており、店舗は東京と横浜に限定している。「女性が一人でも安心して入れる飲食店」を目指しており、年間約520万人の来客数のうち女性が半数を占めている。

従業員の概要

正社員は138人、アルバイトは1,500人である。アルバイトのうち、約2割はベトナム人や中国人などの外国人である。例年10人程度の新入社員、15人前後中途社員を採用している。

DATA

代表者：代表取締役 根岸 榮治
 所在地：東京都新宿区
 業種：飲食業
 創業：1981年（昭和56）年
 常用労働者数：1638人（うち正社員138人）
 常用労働者の平均勤続年数：8年
 常用労働者の平均年齢：31.4歳

2017（平成29）年12月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

創業当初は店舗が東北地方から北関東まで広く分散し、各店舗の業態も異なっていたため、業務の拡大につれて、管理と教育が行き届かなくなった。その結果、顧客のリピート率が低下し、更に従業員を引き抜かれるなど、徐々に苦しい状況に追い込ま

れた。そこで、従来の戦略を抜本的に見直し、同一地域に同一業態の店舗を集中出店することとした。また、経営の目的を「働く仲間の幸せ」「100年企業の実現」とし、人材育成や顧客満足度向上の取組を進めることとした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

① 経営理念の策定と浸透

全従業員は、後述するコンテスト等を通じてP（計画）、D（実行）、C（対話・検証）、A（改善・学習）のPから関わっていることから、そのベースとなる経営理念を整備して社内に浸透させることとした。

また、自社の5大商品（Q・S・C&H・A）をQuality（味）、Service（笑顔・元気）、Cleanliness（清潔）、Hospitality（親切）、Atmosphere（楽しさ）と位置付けている。スタンダードの統一とトレーニングに加えて、これらの商品を絶えずブラッシュアップできるように、顧客ニーズを最も把握している現場の従業員が自ら考えて自由闊達に発言できる風土づくりを行っている。

② 採用・キャリアパス

従業員の事情や要望に応じて、正社員、短時間正社員、アルバイトの三つの雇用形態を用意している。どの雇用形態であっても、最初はトレーニーと呼ばれる研修生からスタートする。その後、後述する「100ステッププログラム」に沿って、チャレンジャー（Ⅰ～Ⅲの3ランクから成る）、リーダー、サブマネージャー、店長へとランクアップしていく。店長は能力と実績に応じて3つのランクに分かれており、店舗経営者としてマネジメントを行う。

③ 「100ステッププログラム」に基づく教育・評価・処遇

100ステッププログラムは、「フードサービスのプロフェッショナルとして持つべき必要スキル」を100項目にまとめたものである。キッチン、ホール、店舗運営などに必要な心構え、知識、能力で構成されており、その習熟度合いに応じてランクアップしていく。評価基準等はすべてオープンにしている。

2ヶ月に1度、店長は全従業員と面談を行い、プログラムの各項目の達成状況を確認している。コミュニケーションを取ることで、従業員の意欲向上や離職防止にも繋がっていると考えている。



④ 従業員の働きがいを引き出す取組（常設アンケートの活用）

店舗に常設しているアンケートを徹底的に活用している。当社の5大商品について、5段階評価で集計しており、相対評価で店舗別満足度一覧を社内公表している。満足度はランクを問わず、絶対評価への反映を行っている。

また、アンケートには「本日輝いていたスタッフの名前」を記入する欄があり、毎月450人程度、名前を記載された従業員の表彰を行っている。従業員の意欲向上や、好事例の水平展開を狙っている。

⑤ 各種コンテストの実施

「会社の仕組みは自分達で創りあげる」という考えのもと、毎月全店長が集まり活動を行っている「店長プロジェクト」において、Qプロジェクト（調理能力の向上）、Sプロジェクト（サービスのロールプレイング大会）、Cプロジェクト（クレンリネスコンテスト）、H・Aプロジェクト（親切大賞の運営）など、全店舗が参加する各種コンテストの企画・運営を行っている。

例えば、年2回実施するクレンリネスコンテストでは、店舗設備のメンテナンス状況等の店舗のクレンリネスの状況を全店長同士で審査している。コンテストの結果は全社に公表され、最終得点が高かった店舗や得点が大幅に向上した店舗が表彰される。

制度（施策）の効果

毎年従業員満足度アンケートを実施しているが、2016（平成28）年の従業員総合満足度は約85%であった。同じく約85%の従業員が、「自分の仕事にやりがいを感じる」と回答している。

また、各種コンテストは、高得点を出すにはどうすればよいか、従業員全員で議論を行うきっかけとなるため、店舗の能力が上

がり、その結果として顧客へのサービス力も高まり、業績も良くなるという効果をもたらしている。2010（平成22）年上期には87.2%であった顧客の総合満足度は、2016（平成28）年下期には93.7%と過去最高を更新した。

今後の取組計画、課題

中国人のアルバイト向けに中国語版の経営理念を作成したが、ベトナム人向けにベトナム語版の作成も検討している。また、「日本のとろろ文化と日本の農業に貢献する」、「おいしい味づくりで楽しい街づくり」という経営の目的に沿って、従業員による

田植え・稲刈りといった生産者との協同や、店舗近隣の大規模な清掃活動など街づくりへの貢献も進めている。100年愛される企業になるように、「働く仲間の幸せ」「顧客満足」「地域・社会や日本の農業への貢献」を進めていきたい。

株式会社マナビンテリアハーツ

社員のキャリアプランや生涯設計に向けて
各種人事制度の透明化に取り組む

企業概要

企業の概要

「良品廉価主義」＝「良いものをお安く」を理念に、家具とホームファッションを通じた地域への貢献を使命とするホームファニングストアである。大阪府高槻市に商品本部事務所を設置し、高知県高知市に本社を構え、西日本を中心に店舗展開を行っている。プライベートブランドの強化、物流チャネル・オペレーション・労働環境の整備、人材育成などにより、新しい価値の創造に挑み続けている。

従業員の概要

2017（平成29）年10月時点で社員総数は459人、うち正社員が284人、パート社員などが175人である。パートなどを含む全体の平均年齢は37.6歳である。新卒社員は例年30人前後を採用し、2016年度は40人程度を採用した。また、新卒などの

若手社員は商品担当として店舗運営が主な業務となる。

DATA

代表者：代表取締役 真鍋 守利
所在地：大阪府高槻市（本部）、高知県高知市（本社）
業 種：小売分野
創 業：1961（昭和36）年4月
常用労働者数：459人（うち正社員数284人）
常用労働者の平均勤続年数：5.4年
常用労働者の平均年齢：37.6歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

以前から一般社員による自己申告や店長クラスの会議などの場で、キャリアプランを立てにくい、生涯設計を立てるためどうすれば給料が上がるのか示して欲しいという声があがっていた。もともとあった賃金制度などが社員にとっては透明性に欠け、分か

りにくいものとなっていたため、制度の改定が必要であった。また、優秀な人材が退職してしまったことも今回の制度改定のきっかけとなった。こうした状況に関して、経営層の理解も得られたことから、新制度に向けた動きは比較的円滑に始まった。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①等級制度

もともと10等級ほどあった等級制度を整備し、新たに全11等級とした。関係者からの評価に基づき、幹部を含めた全正社員を11等級へ新たに振り分けた。自らの等級を上げるためには、各等級に対応したスキル要件（評価項目）をマスターすることが求められる。

②賃金制度

基本給として、年次給、キャリア給、職位給を三本柱に据えた。年次給は在社年数に応じた支給、キャリア給は11等級に基づく支給、職位給は店長や販売ヘッド（今回新たに設置）など職位に応じた支給である。また、固定残業代をキャリア給のベースとなる等級制度に対応させ、等級の昇格に応じて増える仕組みとした。

③評価制度

スキル要件（評価項目）をどれだけクリアしているのかという点で評価を行い、それに基づき昇格昇給が決まる仕組みである。2017（平成29）年12月からテスト的に導入し、2018（平成30）年7月から本格的に導入する予定である。

2) 制度（施策）の導入・実施にあたって留意・工夫した点

最も避けるべきことは、等級の再格付けにより逆にモチベーションの低下などを招いてしまうことである。そのため、誰がどの等級にあてはまるのか、それを決める際には慎重な検討が行われた。具体的には、主観による偏見などが出ないように、個人



の客観的な数字などを一人ひとり用意し、それに基づき等級をあてはめた。またその際には、人事企画部門などの担当者だけでなく、社長を含めた取締役も6人程が加わり、総勢8～9人ほどの全社的取組として行われた。

また、固定残業代に関して、部長職以上など特定の管理職層に相当する社員に対しては支給対象としていないため、それによって等級的に下位の社員と給与額が逆転しないよう、キャリア給の設定に留意した。さらに、給与額において、業界内でトップ水準にしたいという思いから、賃金制度の改定に伴い、入社5年目くらいまでの若手社員に対するベースアップもこのタイミングで行った。この措置は、今後入社する新卒と基本給が逆転しないようにするためでもある。

3) 制度（施策）の実施状況

等級制度と賃金制度は、2017（平成29）年6月末から導入した。給与に関しては、今回の改定で減少することがないように調整給を使用した。調整給は昇給のタイミングで今後減らしていく予定である。評価制度は、2018（平成30）年7月から本格導入する予定である。

制度（施策）の効果

店舗などで働いている様子から、社員のモチベーションが上がっているように伺える。従来の給与額を下げることなく賃金改定を行ったことも含め、各種制度の改定により、会社そのものが成長しているという実感が社員にあるようだ。また、店舗で働

く従業員にとって、今回新たに販売ヘッドというキャリア上の選択肢が増えたこともモチベーションの向上に繋がっているようである。

今後の取組計画、課題

評価制度を確立することが、何より重要な課題であると考えている。それを含めた新制度への取組をきっかけに、今後のさらなる発展につなげていきたいと考える。

また、新制度の周知は店長会議などで積極的に実施しているが、まだ十分ではないため、今後も、人事企画部門から説明を行っていききたいと考えている。

スフィンクス株式会社（伸栄学習会）



メンター制度導入により社員定着と人材育成を図る

企業概要

企業の概要

35年以上の歴史を持つ浦安で最も古い学習塾の1つである伸栄学習会が運営母体である。小学生・中学生・高校生を対象とした学習塾と放課後等デイサービス（障害のある学齢期児童が学校の授業終了後や学校休業日に通う、療育機能・居場所機能を備えた福祉サービス）を展開している。

従業員の概要

従業員数は24人、そのうち正社員は13人である。平均年齢は40歳であり、正社員は営業・教務・事務といった役割を担当している。一方、アルバイトは放課後デイサービスに通う子供の療育支援などを担っている。

DATA

代表者：代表取締役 青沼 隆
 所在地：千葉県浦安市北栄3-33-10
 業 種：学習塾、放課後デイサービス
 創 業：1980（昭和55）年
 常用労働者数：24人（うち正社員数13人）
 常用労働者の平均勤続年数：7年
 常用労働者の平均年齢：40歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

最近の雇用情勢の影響で、ハローワークや様々な求人広告媒体で募集をかけても人材確保が難しい。講師募集への応募者の教育に対する思いや能力にはバラつきがあるため、講師として採用した人材をいかに定着させ、育成するかという点が最大の

課題であった。

そこで、定着率向上に向けて、経験の浅い講師に対して業務全般のアドバイスと精神的な拠り所になるような人材を直属の上司とは別にメンターとして置くことにした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

メンター制度を導入するにあたって、2017（平成29）年7月に日本メンター協会の講習をメンター候補者2人に受講させ、9月より制度の導入・運用を開始した。

組織が小さく若手講師に対してメンターとなりうる社員が限定されているため、ベテラン社員2人をメンターとし、制度に対する十分な理解、制度の目的・概要、運用ルール、注意点の説明まで行い、主旨をふまえたメンタリングの実施を行ってもらうように準備を整えた。その上でメンタリングの対象となる若手社員（メンティ）に対してマンツーマンの形でフォローを行っている。

2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

まだ制度を開始して間もないこともあり、メンターがメンティに自分の考えを話し過ぎてしまうなど、上手くいかない場合もあるが、メンターは若手講師の不安や本音を引き出せるように、指導・助言するだけでなく傾聴するように心がけている。



制度（施策）の効果

9月より制度の導入・運用を開始したばかりだが、2組のメンタリングを2回実施した。お互いに仕事などについて自己開示しあうことで、人の関心領域や価値観を理解する方法を学んだ。人のことがわかると同時に自分のこともわかることを学べた。

メンターからは、この技法をもとに社員やアルバイト一人ひとりに合わせて対話できるようになり、職場のコミュニケーションがスムーズになったという声が寄せられている。

今回メンタリングを2回実施したことで、会社や職場との関係性、モチベーションの向上からメンティの取組姿勢が明らかに改善した。

メンティは第1回目のメンタリングを通した感想として、「今までは、自分の個人的なプライベートの嗜好を口に出すべきではないと思っていた。しかし話してみてコミュニケーションをとることで今まで思い込んでいた以上の相手の一面を知ることができた。また似ている部分や共通点もあって安心した。共通の趣味があることを知って、親近感をもって話しやすくなったし、自分の中に閉ざすことはよくないことが理解できた」と述べている。

メンターはコミュニケーションを取ってみて感じたことを率直にフィードバックしたことからお互いに信頼関係が生まれ、壁が低くなったと感じている。

またメンタリング後、メンティは職場同僚の意見を聞き入れ、仕事に対して熱意を持って取り組んでおり効果が明らかに現れている。風通しのよい職場になりつつある。



今後の取組計画、課題

メンター制度の導入は、若年層の育成・定着だけでなく、社内のコミュニケーション促進や人材を育成する文化醸成にまで及ぶことはよく言われている。メンタリングはコミュニケーション力の向上をもたらし、若手社員のモチベーションアップと職場定着に有効であることがわかった。今後は国家資格の様々な技能を身に付けるための研鑽の機会を与えていきたい。

また、代表者がメンターのメンター役となり、両者間のコミュニケーションがスムーズに行えるようにすると同時に、メンター制

度の仕組み創りやフィードバックの体系化などを精査していくつもりである。

当社は一人ひとりに学習支援を通じて子供の成長に寄与していくことをモットーに、既存の知識をわかりやすく伝達するノウハウとスキル開発できることが強みであると考えている。強みを更に強化できるようにメンター制度を通じて若手講師の「学ぶ」モチベーションを高め、社員を育成する文化を醸成していきたい。

株式会社ノーボーダーズ



人材育成と長期的なキャリア形成の観点から 新たな評価・処遇制度を導入

企業概要

企業の概要

名古屋市に本社を構え、四半世紀にわたり東海圏で英語教育を展開する英会話教育のリーディングカンパニーである。英語教育を通じた語学習得のみならず、人間的成長を育むことを大きな目標としている。現在は5校のインターナショナルプレスクールとインターナショナル幼稚園、東海三県30校の幼稚園などにおいて、外国人講師及び日本人講師による英語指導を行っている。

従業員の概要

2017（平成29）年10月時点の正社員数は57人、平均年齢は33.8歳である。正社員の主な職務は英語指導である。採用は新卒・既卒とも行っており、両者を合わせた採用人数は例年10人ほどである。また、正社員の退職者数に関しては、毎年概ね3人ほどである。一方、正社員のほかにも英語指導のアシスタント

などとしてパート社員がいる。事業の拡大に伴い、正社員・パート社員ともにその数は増加している。

DATA

代表者：佐藤 孝宏
所在地：愛知県名古屋市
業 種：学習支援
創 業：1989（平成元）年4月
常用労働者数：57人（うち正社員数57人）
常用労働者の平均勤続年数：3.5年
常用労働者の平均年齢：33.8歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

今回導入した制度は、I「資格制度」「人事評価制度」「賃金制度」、II「本社企画室の設置」「スーパーバイザー制度」である。まずIに関しては、店舗拡大に伴う従業員の増加で、正当な評

価、役割の明瞭化、キャリアの透明化という課題が見えてきた。そこでそれらを解消するため人材育成の観点から、新たな評価制度を導入し、長期的なキャリア形成を定め、会社に貢献するこ

とで報われる制度を整える必要が出てきた。また、定着率にも課題があり、会社と従業員との間に評価に対する認識のズレなども生じやすいことから、評価のポイントなどを明確に示す必要もあった。

一方、IIについては、外国人講師を含む様々な立場・役割・能力などをもった多様な従業員をまとめ、全体最適を目指すための中心的機能（調整機関）として設けられた。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①「資格制度」「人事評価制度」「賃金制度」

資格制度として、1～4等級の職能資格制度を導入した。講師初級の1等級からはじまり、マネージャー上級とスーパーバイザーによる4等級までがある。また、賃金制度として、各等級に基づく職能給を導入した。マネージャーとスーパーバイザーについては各等級内で7段階に評価が分かれ、それに基づく役職手当も付与される。さらに、保育士資格保有者や英語資格保有者などに対する資格手当も設けた。人事評価制度については、職能要件に基づく評価シートで年に1回2次評価まで行われる。キャリアに関しては複線型のパスとなっており、従業員に選択肢が与えられている。

②「本社企画室」「スーパーバイザー制度」

本社企画室は、各部門や各従業員との調整を図りながら事業の運営方針を定め、それを基に各部門などへ指示が出されている。企画室メンバーには社長も含まれ、いわば最高意思決定機関のような役割でもある。一方、スーパーバイザー制度とは、幹部育成や現場の意見などを吸い上げることを目的に設けられた制度で、各拠点の責任者の中でも特に優れた人材をスーパーバイザーとして登用する。これは階層に厚みを加えるという目的もあり、スーパーバイザーは企画室メンバーでもある。

2) 制度（施策）の導入・実施にあたって留意・工夫した点

会社が個人に何を求めている、どんな人材になってほしいかを正しく伝えることに留意した。また、頑張れば会社はそれを評価し、昇格もできて長く働くことができるという意識に



従業員が変わるよう努めた。具体的には、評価は上司の主観や印象ではなく、新制度に基づく明確な基準に沿って行われることを丁寧に説明した。

3) 制度（施策）の実施状況

「資格制度」「人事評価制度」「賃金制度」は2017（平成29）年4月から、「本社企画室の設置」「スーパーバイザー制度」は同年3月からそれぞれ実施している。制度実施後は、上半期（9月）終了時点において、各個人の振り返りレポートに基づき、直属の上司と10月以降の目標達成に向けたフォローアップ面談を行った。

4) 制度（施策）の運用上の課題

会社の求める評価と直属上司の行う評価との間に乖離があったり、育成のための評価ではなく、マイナス要素を挙げるだけの評価になっていたりするケースがあった。そのため評価者の評価能力に課題を感じ、考課者訓練を行うに至った。具体的には、教材ビデオの活用や模擬訓練などを行うことで、統一的な評価基準へ向けたすり合わせを行った。

また、スーパーバイザー制度に関して、全社的に人材不足のなかでマネージャーを兼務している状況にあり、具体的な職務内容が確立しきれていない。本社企画室と現場の双方を知るスーパーバイザーは、人材不足の中で多店舗展開に求められる従業員の発掘や育成に大きく寄与することが期待される。また、スーパーバイザー制度はキャリアパスの上でも可能性が広がり、それが従業員の定着に繋がると考えられる。そのため、スーパーバイザーとしての役割などを確立し、社内に浸透させることで、本来的に機能するよう導くことが現在及び今後の課題といえる。



制度（施策）の効果

1) 定性的な効果

以前は面談で指導を行っても、社員に伝わっているかどうか手応えがない時があった。現在は評価基準が明確になったこともあり、社員も意欲的に指導を受け入れるようになった。

2) 定量的な効果

資格制度開始後にTOEIC受験者が増え、800点をクリアしたスタッフも4人程度は出ている。また、新制度の内容と関わるような退職者が現状出していない。

今後の取組計画、課題

評価項目の表現について、誰の目から見てもわかるようにする必要がある。たとえば、「常に勉強している」「笑顔で接している」などのような項目は、人によって「やっている」のレベルが異なってしまう。そのため、来年度に向けてもう少し表現を改善

する余地があると感じている。

また、評価基準については、従業員が日々の行動レベルでそれを意識しているようにはまだ見えないため、現場での指導や個人の目標達成に結びつくよう、改善していく必要がある。

岡村ゼミナール株式会社



職場環境改善に加え若手講師の研修会を定期開催 講師の質向上と職場定着を図る

企業概要

企業の概要

小学生、中学生、高校生を対象とした進学塾・予備校であり、兵庫県下の姫路・福崎地区を中心に30校の教室を展開している。生徒数はグループ全体で約4000人である。小学1年から高校3年までのクラス授業と個別指導、映像授業のコースを運営している。

従業員の概要

従業員の大部分は講師である。集団指導（クラス授業）を社員が担当しており、個別指導では学生アルバイトが担当している。指導歴10年以上のベテランの講師が分校長として教室の運営を支えている。

DATA

代表者：代表取締役社長 岡村 明
 所在地：兵庫県姫路市北八代1-7-2
 業種：学習支援業
 創業：1982（昭和57）年5月
 常用労働者数：76人（うち正社員65人）
 常用労働者の平均勤続年数：15年
 常用労働者の平均年齢：42歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

第二新卒や中途採用を中心に講師を採用してきたが、かねてから優秀な人材の確保・定着を課題としてきた。住宅手当を手厚くした上で全国から人材募集したほか、女性講師を積極的に採用するなどしてきたが、なかなか人材確保・定着に繋がらなかった。学習塾・予備校の特性上、勤務時間が午後～夜間であるため仕事と家庭の両立が難しかったり、仕事熱心なあまり

長時間労働する講師がいたりするなど、休みが取りにくかった雰囲気があったためと思われる。

そこで、経営理念を浸透させることで組織統制を進めた。また、労働時間削減や休暇取得促進など就労条件の改善を進めることで、採用・定着といった課題の解決に取り組むこととした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

就労環境の改善として、以下の取組を行った。まず経営理念を浸透させるために表彰制度を導入した。会社が期待する行動（理念行動、教場の美化促進など）をとった講師を表彰する制度（社長賞、会長賞など）である。また、若手講師を対象とした模擬授業などの月次研修（入社2～3年目対象、1回1時間半程度）を毎月実施することにした。

生産性向上策としては、会議回数の削減（月6～7回から3～4回に削減）を実施した。労働条件面（労働時間の短縮など）では、授業時間を1單元あたり55分から50分へと短縮することで1日当たり15分程度の労働時間短縮を実現した。予備の講師を確保して、交代で年休を取得させるなどの有給休暇取得促進策も実施している。

2) 制度（施策）の導入にあたって留意・工夫した点

労働時間の削減（授業時間の短縮）については、仕事に対する責任意識の強さから、生徒の成績が落ちるのではないかとの懸念が講師から示され、当初は順調に導入することはできなかった。そこで、どのように労働時間の削減と生徒の成績向上を両立させていくのか月次研修において社員との対話を進め、



働く意識の変革に努めた。

会議回数の削減については、これまで全体会議、文系会議、理系会議、統一集会など様々な会議を実施してきたが、片道1時間かかる教場もあり出席者の負担が大きかった。分校長会議や教務会議を臨時扱いとするなど工夫を重ねて集約を図り、出席者の負担を軽減した。



3) 制度（施策）の運用にあたって留意・工夫した点

定着率の向上と生徒の成績向上を目的に導入した若手講師を対象とした月次研修では、模擬授業、教え方の指導だけでなく、若手講師間の交流を深めることを意識して行った。月次研修では社長が直々に講師として教えており、社長と若手講師との距離感が縮まっている。

また、休暇を取得しやすい雰囲気を醸成するため、若手講師を指名して有給休暇を取得させている。

制度（施策）の効果

1) 事業主、従業員の意識の変化

労働時間については授業時間を短縮した効果が出ており、減少傾向にある。若手講師を対象とした月次研修では、「生徒のやる気を出させ、かつ授業に集中させるスキルを習得できるなど、授業の方法・進め方が分かって良い」「今まで良く知らなかった異なる教場の若手講師と仲良くなれ、コミュニケーションが活発化している」といった感想が得られた。

2) 事業主、従業員の行動の変化

社長が交代し、新社長が意欲を持って組織改革を矢継ぎ早に実行している。新社長はこれまでも若手講師として現場で活躍していたので、社員の様子や現場の状況を熟知しており、社員は違和感なく施策を受け入れている。若手講師を中心に会社の理念を理解し、会社の方針（退塾ゼロなど）を意識して行動するようになってきている。

今後の取組計画、課題

現在は賃金制度の再構築に取り組んでいる。講師の能力や成果を正確に評価・処遇するため、評価指標をどのように設計するかが今後の課題である。

また、年次有給休暇の取得促進にも取り組んでいる。年休を

分割して定期試験が無い時期に付与する方法、複数の教室授業を拠点校など一か所に集約し、講師の稼働時間を減らすなどの工夫の他、急ぐ仕事が無い日には早退を促し、時間単位年休を付与することも検討している。

美的感覚集団 美髪堂株式会社



メンター制度による若手社員の定着化と新たな採用戦略への取組

企業概要

企業の概要

現経営者は1987(昭和62)年24歳の時に独立、『STREET』ブランドでカリスマ美容師ブームを牽引した。美容業から始まり、美容師による写真館の運営、充実した個室サロンの運営(ネイル・まつげエクステ・フェイシャル・ヘアアレンジ・着付け)、福祉美容の運営、ペット美容室の運営、本業においてフランチャイズサロン展開など多角化経営を行っている。

従業員の概要

従業員数は70人。うち50人が正社員として、直営店に勤務している。正社員のうち10～20代の者は3割程度で、従業員の8割は女性である。かつては10～12人程度新卒を採用していたが、最近の採用数は3人程度である。

DATA

代表者：代表取締役 鈴木 勝裕
 所在地：埼玉県入間市扇台6-7-15
 業種：生活関連サービス業
 創業：1987(昭和62)年4月
 常用労働者数：70人(うち正社員数50人)
 常用労働者の平均勤続年数：6年
 常用労働者の平均年齢：31歳

2017(平成29)年10月1日現在

制度(施策)導入のきっかけ

美容師(の人数と各々のカット技術)が売上に直結する美容業界では、採用と定着への取組は経営において非常に重要な施策である。しかし、最近では新卒、中途ともに応募が減少しており、

人手確保に苦慮している。また採用した人材の定着期間も短くなってきている。人材の確保・定着に繋げるための施策を導入したいと考えていた。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

① 職場定着のためのメンター制度

若年層の離職防止策として、若年層社員とのコミュニケーションをスムーズに行い、スキルアップを図るため、2017（平成29）年2月にメンター制度の導入を就業規則に規定した。同年2月に、メンターに立候補した42歳男性に「日本メンター協会」の講座を受講させ、4月からメンターに就任させた。同月から若年層2人（メンティー）に対し面談を実施した。

② 従業員採用のための制度

在学中の学生に自社の魅力をPRするため、学生にカットモデルになってもらうなど、各店舗に権限のガイドラインを示すとともに、予算を与えた。一方、フルタイムで働けなくても、美容師経験者を採用することは人材確保にあたって非常に有効な手段であるとして取り組んでいる。社員数を増やすための採用条件として、フルタイムで働けなくてもその人の技術力を評価して時給を算定する仕組みを導入した。また時給単価は技術力の向上で昇給できる制度も導入した。

2) 制度（施策）の導入・運用にあたって留意・工夫した点

① 職場定着のためのメンター制度

メンターになると通常業務以外の負担が増えることになるが、結果的に若年層の早期離職の防止につながるものとして、店長など管理職に対して制度導入に向けた



説得を行った。店長の評価項目には「社員定着率」が含まれていることに加え、美容師の人数に応じて売上も上下していく。定着率を上げることが売上の維持・向上にも繋がる。また、メンター制度を利用する若年層に対しても、抱えている悩みを率直に打ち明けてもらい、一人で悩みを抱えこまないように促すなど効果的に運用できているか直接、メンターが定期的にヒアリングする機会を設けている。

② 従業員採用のための制度

来店した学生が在学中から店に興味を持ってもらうように、カットモデルになってくれた人をSNS（Instagram）に投稿して発信している。発信を通してさまざまな人から「いいね！」を押してもらうことを通じて、美容師の仕事の魅力を感じてもらう。また、従業員のBBQ大会に招待し、自社のアットホームな雰囲気味わってもらっている。BBQ大会には学生の友人にも参加してもらい、より多くの学生に仕事や会社への興味や魅力を感じてもらおう機会を創っている。

制度（施策）の効果

メンターとなった社員からは、「メンター講座を受けることによって、人の関心領域や価値観を理解する方法を学んだ。一人ひとりに合わせて対話できるようになりコミュニケーションがスムーズになった。結果、人間的成長に繋がっている。若手社員との会話がスムーズになったことで、悩んでいることを口に出してもらい、解決方法を提示することができた。若手社員のモチ

ベーション向上から職場定着へつながりそうである。またここで習得したヒアリング手法により仕事もお客様目線でできるようになったことで仕事でも一皮むけた感覚がある」という声が寄せられている。当社としては、人材定着への効果は今後徐々に表れてくるものと考えている。

今後の取組計画、課題

① 職場定着のためのメンター制度

メンター講座を受けることでコミュニケーション力の向上をもたらし、本人だけでなく若手社員のモチベーションアップと職場定着に有効であることがわかった。今後は管理する立場にある社員を中心に受講させていきたい。一方、メンティー側の実際の声を拾うための仕組みや仕掛けを構築していく必要がある。

② 従業員採用のための制度

高卒の新入社員が仕事をしながら通信教育の美容学校に通学し、美容師免許を取得できる制度を構築していく。通信教育で美容師試験の合格を目指すため、通学した場合に比べて費用負担を軽減することが可能になると考えている。このため、当該制度の構築を行い、地域の高校の進路指導において、今回検討している制度に理解を示してもらえるようにする必要がある。

Hair room DOOR



人材の確保・定着のための労働環境の整備及び就業規則の作成

企業概要

企業の概要

大阪市内の繁華街である心斎橋に店舗がある美容室である。2017(平成29)年6月にオープンして9年となった。

従業員の概要

従業員は6人で、第二新卒を求人誌や紹介会社を通じて採用を行っている。美容経験者については知り合いを通じて、又は、美容専門の紹介会社からの応募により通年で採用活動を行っている。主に美容師としての施術等を行っており、従業員全員が美容師資格を保有している。

DATA

代表者：戸田 千賀子

所在地：大阪府大阪市中央区心斎橋1-5-1 FIBビル
3F

業種：美容業

創業：2008(平成20)年5月

常用労働者数：6人(正社員5人)

常用労働者の平均勤続年数：2.5年

常用労働者の平均年齢：26歳

2017(平成29)年10月1日現在

制度(施策)導入のきっかけ

近年求人媒体を通じて美容師の求人広告を出してもほとんど応募がなく、人材難が顕著な状況であった。また第二新卒を採用するも、2年経過し美容師として自立できるタイミングで退職する者が目立った。これにより育成のための費用がかさばり、さらに人材が定着しないことと求人難が相まって、退職者が出た

後にすぐに後任が採用できないという悪循環に陥っていた。

また、妊娠・出産・育児に関する制度が未整備であったため、従業員の中には育児休業後に職場復帰ができるか不安視する声もあった。そのため、育児と仕事の両立が可能となる職場環境を作ることが急務であった。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①人材の確保

応募者の視点からより魅力的な労働条件とするために、始業、終業時刻及び休憩時間（所定労働時間）を整備し、また、美容業界では珍しい「完全週休2日制の導入」および「年次有給休暇の同年度内の完全消化を促す」こととした。

さらに、賃金形態を見直し、給与を引き上げることにより、近隣の同業者と比較して労働条件は飛躍的に向上した。

②人材の定着

現在女性従業員のみであり、今後出産・育児を迎える者がいることから、育児休業から復帰後の働き方について整備を行い、①短時間正社員制度、②本人の希望がある場合には雇用形態を変更し一旦パートタイマーに変更できる仕組み、③フレックスタイム制など3つの形態を導入した。



2) 制度（施策）の導入にあたって留意・工夫した点

特に育児休業から復帰する従業員が気にしている点のほか、日頃改善して欲しいと感じている点について漏れなく聞き取ることに努めた。結果として、復帰する際に「給与がどのように

なるのか?」「労働時間の調整が可能か?」「シフトの提出期限はいつでも待ってもらえるか」「シフトを変更する場合の基本的ルール」「社会保険の加入の有無」について気にしていることが判明したため、これらを働き方別（「短時間正社員制度」「パートタイマー」及び「フレックスタイム制」）に比較表を作成し、従業員自らが働き方を選択できるようにした。労働時間を例にとれば、短時間正社員は「1日の勤務時間を短縮」、パートタイマーは「勤務日、勤務時間は労使調整」、フレックスタイム制は「勤務時間は従来と同じだが始業及び就業時間は個人で決定」といった形で従業員に分かりやすく明示した。



3) 制度（施策）の運用にあたって留意・工夫した点

作成した比較表を用いて、従業員向けの説明会を実施した。その際に、再度気になる点を挙げてもらい、制度を見直した。比較表も修正のうえ再度従業員に配布した。また、制度導入から半年経過後に、どのようなことを改善していけばより働きやすい環境になるか、日頃感じていることについて忌憚のない意見を従業員3人から聴取した。

制度（施策）の効果

制度導入後3人の採用が決まり、採用は大変順調である。会社が望む人材も採用できており、制度導入の効果が出ていると思われる。また、子供3人を育児中のパートタイマーを採用したが、周囲の理解もあってスムーズに職場に適應できている。身近な事例が出来たことにより、若年層の従業員が育児をしながら働くことが実際にイメージできたため、会社としては制度を整備した甲斐があったと考えている。

美容業界では育児の必要が生じた場合は退職するケースが多く、また従業員からは育児休業から復帰後の働き方が不透明なため、不安を抱えながら働いている者が多い。そこで、今回従業員の意見も取り入れながら、制度を作ったことにより、会社と従業員との間に信頼関係が醸成され、毎月の個人ミーティングでの意見が活発に出るようになった。その結果、今後の制度の見直しに活かせる意見が出始めている。

今後の取組計画、課題

常に顧客からの予約があるため、子供の急な病気で休む場合にどのように対応すべきか課題であった。出勤当日の朝に突然子どもが病気になった場合に、自治体の制度等の利用にも限界があり、今後、登園後に急な対応が必要になった場合に、どのように対応するかを検討する必要がある。

また、子育て中の従業員を想定して短時間正社員制度を導入

したが、他の従業員からもこの制度を利用して働くことはできないかとの申し出があった。自分で顧客の予約を管理し、よりフレキシブルに働くことができれば労働密度が濃くなり、仕事と生活が両立しやすくなるためである。

なお、次の段階として、フレックスタイム制が美容業に適しているかについて具体的な検討を始める予定である。

株式会社ラヴィアンローズ



「充実とゆとり」をテーマに、働く環境を整え社員定着を図る

企業概要

企業の概要

1999（平成9）年、相模原にエステティックサロン一号店を開業した。以来、「めぐり会うすべての人がマイルスペシャルゲスト、つながり合うすべての人にあふれる感動を。」をモットーに11店舗を展開している。エステティック業の他にも、グループ会社で介護事業（デイサービス）や児童福祉事業（放課後等デイサービス）、中食事業（宅配寿司FC）にも参入し拡大を続けている。

従業員の概要

エステティック事業の従業員数は81人である。うちエステシャンが75人、本社（サポートセンター）が6人である。20代の割合が全体の70%と最も多い。採用数は2015（平成27）年21人（新卒13人）、2016（平成28）年25人（新卒20人）、2017（平成29）年25人（新卒24人）と採用は比較的順調にできている。2018（平成30）年度の内定者数は15人（高卒1人、大卒・専門学校14人）である。人手不足や少子化の影響もあり2年前から

新卒社員の対象層を、従来の大卒・専門学校卒から高卒へ拡げて採用している

DATA

代表者：代表取締役 海子 裕明
所在地：東京都町田市中町1-21-16
業種：エステティック業
創業：1997（平成9）年
常用労働者数：81人（うち正社員81人）
常用労働者の平均勤続年数：3.6年
常用労働者の平均年齢：27.2歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

新入社員研修には力を入れており、現場配属に至るまで一人あたり約200時間の研修時間をかけている。また、月2回の技

術研修を半年間実施している。しかし、制度導入前の2014（平成26）年までは3年経つと社員のほとんどが退職してしまうな

ど、人材の定着に大きな課題があった。当社においては、労働時間の長さなどの身体的負荷、顧客対応や職場の人間関係など

精神的負荷がエステティシヤンの離職原因となっており、その課題解決のために制度導入することとなった。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①シスター制度

新入社員1人に先輩社員（基本的に入社年次の若い社員）1人が「シスター（先輩社員）」として張り付き、配属後6カ月公私にわたりフォローを行う教育制度である。新入社員とシスターの食事代は一定の範囲内（月3,000円程度）で経費使用が認められている。

②年次有給休暇計画的付与制度

有給休暇を計画的に利用できるように支援する制度であり、ツキイチ休暇（月一回有休使用を計画的に使えるものとする）とリフレッシュ休暇（勤続年数に応じた連続休暇。勤続3年以上3日間、5年以上5日間、10年以上7日間）がある。

③定期面談制度

店長と月1回面談を行うことに加えて、役員と年2回面談を行う制度である。今後の夢や目標を設定したり、職場における悩みについて、随時フォローを行う。

④ベースアップ

市場相場を踏まえ、現在の基本給部分のベースアップを実施した。

⑤休憩時間管理見直し

以前は空いた時間に取得することになっていたため、顧客の予約状況によっては予定通り休憩を取れなかったり、店舗によっては取りにくい雰囲気があったりした。制度見直しとして、より休憩時間を固定的に取得できるように、事前に予約表に休憩時間を確保し、毎日の朝礼時に休憩時間の確認をスタッフ全員で行うようにした。また、空き時



間に休憩を取りやすいように、個室の一部を休憩スペースとして開放することにした。

2) 制度（施策）の導入にあたって留意・工夫した点

月2回の店長会議で人事制度改訂に際して色々意見を出してもらい、コンセンサスを取りながら検討や導入を進めた。制度改訂は毎月開催される社員総会で、なぜ改訂しなければならないのか、その背景からきちんと伝えるようにしている。また、定期面談制度を活用して役員や上長から社員一人ひとりに働く環境についての意見や、実際に導入した制度が活用されているかどうか現状把握のヒアリングを行っている。

3) 制度（施策）の運用にあたって留意・工夫した点

シスター制度については、新卒入社時に先輩社員側のキックオフミーティングを行い、シスター制度の目的や背景、期待を伝えるようにしている。また、シスター活動の進捗をLINEのグループ機能で情報共有し、問題へのスピード対応や成功事例の共有ができています。

年次有給休暇計画的付与制度については、上司の許可なく利用可能とした。そのため、ツキイチ休暇の取得率はほぼ100%である。

休憩時間については、所属上長による毎日の予約表での確認や、月2回タイムカードでの入社・退社時間の確認などを行い、毎月現場の勤務実態を確認するようにしている。また、身体の疲れを緩和できるように、休憩時間中に個室の中で横になって休むことをできるようにした。



制度（施策）の効果

シスター制度導入により、シスターが新入社員の悩みなど聞いてあげることで打ち解けてコミュニケーションが良くなったと好評である。また、定期面談制度では、店長や役員が率先して話しやすい雰囲気を作っており、日頃の仕事のことについて社員が色々意見を言ってくれるようになった。

2014（平成26）年には30%を超えていた入社1年以内の離

職率は、2016（平成26）年に24.2%、2017（平成27）年には16.2%と改善の方向に向かっている。社内のコミュニケーションが改善したことで、新入社員も高い意識で研修に臨んでおり技術力も高まっている。また、会社へのコミットメントも高く、チームワークでやり遂げて楽しいという声も上がっており、仕事への取組姿勢も主体的になってきた。

今後の取組計画、課題

離職率を安定的に10%台に抑えるために、2018（平成30）年より年間休日日数を増加させ、働く環境の改善を進める。まだ決して年間休日の多い会社ではないと認識しているが、働く社員が変化を実感できるように、一歩ずつ改善を進めていきたい。

また、社員に安心して長期的に働いてもらうために、待遇や福

利厚生改善だけではなく、労働生産性を向上させ収益性を改善することが課題であると考えている。そのために、階層別教育研修や、顧客満足アンケートに基づく品質・サービス・清潔感の改善に取り組むことで、来店客数増加や客単価向上に繋げていきたい。

株式会社フューチャーブレン



従業員の意識調査を踏まえ、 専任スタッフの協力で組織風土改善に取り組む

企業概要

企業の概要

関東地区を中心に、ヘッドスパやブライダルエステのサロン、ヨガスタジオを多店舗展開している。また、他社サロンに対する経営コンサルティングも事業として行っている。

従業員の概要

従業員はほとんどが女性である。ヘッドスパ、ブライダルエステ事業に正社員46人、本社部門に正社員6人を配属している。その他は、ヨガスタジオのインストラクターと受付スタッフ（アルバイト）である。中途採用を中心に人材を確保してきたが、2014（平成26）年より新卒採用を開始し、例年、大学や理美容の専門学校卒業生を4～8人採用している。

DATA

代表者：代表取締役 佐藤 剛
所在地：東京都港区芝浦3-13-16
業 種：生活関連サービス業
創 業：2006（平成18）年5月
常用労働者数：80人（うち正社員52人）
常用労働者の平均勤続年数：3年
常用労働者の平均年齢：28歳

2017（平成29）年10月1日現在

制度（施策）導入のきっかけ

従業員間のコミュニケーションの行違いにより、お互いの考え方が上手く伝わっていないケースがいくつか見られた。

例えば、育児などの理由により短時間勤務制度（時短）を利用する場合は、繁忙時間帯である平日夜間や休日に勤務することが難しく、他の従業員でカバーする必要がある。しかし、従業員に対してアンケートや個別面談を行ったところ、時短利用者

は何となく肩身が狭いと感じており、非利用者の中には負担感を感じている人がいることが分かった。

従業員が徐々に増えてきている中、時短利用を希望する者は今後ますます増えることが予想される。しかし、「自分だけが時短を取って休業すると周りに迷惑がかかってしまう」と周囲に遠慮して制度を利用しないと、家庭との両立が難しくなり離職に

繋がりがねない恐れがあった。

そこで、時短利用者と非利用者の従業員間コミュニケーション

ン改善に的を絞った組織風土改善に取り組むことにした。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

組織風土改善の取組として、2種類の組織活性化ワークショップを実施することとした。一つは経営理念浸透を目的としたものである。「当社らしい行動は何か」という判断の拠り所として経営理念をまとめ、ワークショップを通じてスタッフに対して浸透させることで、職場の一体感の醸成を図ることとした。

もう一つは、店舗勤務の従業員間のコミュニケーション改善を目的としたものである。時短利用者と非利用者が不満を抱え込まず、お互い気持ちよく働くためには、「自分の考えを効果的に相手に伝える」「適切な質問をする」「相手の考えを適切に理解する」ことが求められる。こうしたコミュニケーションスキルを店舗スタッフが習得できるように、定期的にワークショップを行うこととした。

2) 制度（施策）の導入にあたって留意・工夫した点

ワークショップの仕組み作りは、外部の支援者である雇用管理改善コンサルタントが行い、運営方法や手法だけでなくメソッドの背景にある



考え方も含めて導入支援を行った。ただ、組織風土やコミュニケーション改善を図るワークショップは、定期的に開催しなければ効果を生じない。そのため、人材育成担当者を主担当として、継続してワークショップを実施できるように組織内製化を行った。

3) 制度（施策）の運用にあたって留意・工夫した点

ワークショップの実施と同時並行で、店長などの配置転換も進めた。店長などのマネジメント職には、顧客に対するカウンセリングスキルだけでなく、ともに働く店舗スタッフとの関係構築スキルも求められる。そうしたスキルの高い人材を抜擢することで、職場の一体感醸成を更に進めることができた。

制度（施策）の効果

1) 事業主、従業員の意識の変化

経営理念浸透とコミュニケーション改善のワークショップを実施することで、「ともに働く」ということに対してスタッフの意識が変わってきたと感じている。従業員からは、「立場によって見え方が異なることがわかった」「色々な角度で考えることができるようになった」「対話の機会を持ててよかった」「通常のミーティングではできないスタッフ間の対話の時間が持ててよかった」といった意見が寄せられた。

2) 事業主、従業員の行動の変化

店長は接客技術が高く経験を積んだ人材が多いが、今まで従業員との関係構築スキルを学ぶ機会が少なかったため、相手へ

の言葉の使い方やフレーズの投げかけ方に課題があった。だが、「自分の考えを効果的に相手に伝える」「適切な質問をする」「相手の考えを適切に理解する」といった今回のワークショップを通じて学んだことを、日常業務の場でも活用している様子が伺えるようになった。また、従業員間でもお互いに支援するような連携・協働の機会が増えてきている。

3) その他

今後も店長クラスに対して、従業員との関係構築スキルの重要性を伝えていく場を継続的に持つことが重要であると考えている。店長クラスのスキルが高まることで、職場環境の改善や従業員の定着にもよい効果ができると期待している。

今後の取組計画、課題

組織風土改善と併行して、従来の美容業界の仕組みに向き合ってきた結果、勤歴の長い社員も多くなり、各自のライフスタイルを考慮した就業体制の整備が進んできた。

当社は多店舗展開を行い、美容師、理容師、エステティシャンを正社員として雇用し、中長期的に育成していこうと考えている。接客など顧客との対応の仕方を体系的に指導しながら、職場環

境を改善し、エステティシャンとしての成長を支えていく企業でありたいと考えている。ただ、当業界は一見華やかな世界だが、現場では職人的な技術が求められる。管理部門に勤務する人材も、現場で実績を出したからこそ信頼される。イメージ先行で応募し、入社後にミスマッチを感じることがないように、採用段階で丁寧に説明をしていきたい。

株式会社アルファイン



新入社員研修を整備した上で社員の意見を取り入れる仕組みを導入

企業概要

企業の概要

鹿児島、熊本、宮崎地域にて、エステWAM（9店舗）、エステティック専門学校（1校）などの運営を行っている。創業43年を迎える美容業界では老舗の会社であり、エステに加えトレーニングジムの運営、自社ブランドのコスメティック商品の開発、エステティシャン養成など、幅広い事業を展開している。

従業員の概要

58人のうち43人が正社員である。新入社員はここ数年エステティシャンを年5人程採用している。

DATA

代表者：代表取締役 坂元 みどり
 所在地：鹿児島市下荒田1-26-3
 業 種：エステティック業
 創 業：1975（昭和50）年
 常用労働者数：58人（うち正社員数 43人）
 常用労働者の平均勤続年数：7.3年
 常用労働者の平均年齢：31.2歳

2017（平成29）年11月24日現在

制度（施策）導入のきっかけ

新卒採用者は、大卒が半分程度で後は短大・専修学校・高卒である。主に地元の大学生を採用しているが、大都市へ就職していく人が多いこともあり、地元に残った人材は争奪戦となっている。

長年勤務している従業員が多い一方で、ここ数年20代の早期離職が増加していた。入社3年が一つの壁となっており、優秀

な人材がより良い処遇を求めて転職してしまう。エステティシャンは技術職なので育成には数年かかるが、若手社員が一人前になる前に退職してしまうことは大きな問題であった。安心して10年、20年働くことができるように、労働時間短縮などに取り組んできたが、さらに根本的な課題を抽出・解決するためにモデル調査への申請を行った。

制度（施策）の導入、運用状況

1) 制度（施策）の概要

①新入社員研修の見直し

従来、新入社員研修は1人の専任講師に任せていたが、今回のモデル調査を機に研修を通じて新入社員に何を身に付けてもらうのか明確にした。接客のための厳しい基礎訓練だけでなく、楽しみながら学べるエステ指導をいれるなどプログラム内容を明確化した。

また、店長育成も兼ねて、講師を複数の店長が務めることとした。新入社員は研修後、毎日研修報告書に記入し、店長はそれを元に毎日新入社員と面談を行う。研修での指導と店舗配属後の指導を併せて、新入社員に対してきめ細かい指導を行うことができるようになった。

②労働時間管理

適切な労働時間管理を行うため、すべての顧客対応が終了しレジを締めた後で、店長から社長に対して日報をメールで提出するルールを設けた。更に、店休日を月6日から7日へと増やし、従業員が休みを取りやすい体制を整備した。

③提案制度など

従来、経営者や店長のみが参加していた店舗運営会議について、自発性を促すことを目的に、一部社員もメンバーに加えることにした。社員はサービスや商品企画について、自分の考えを提案できるようになり、新商品開発や二次元バーコードを活用した顧客案内など、既存サービスの見直しに結びついた。



また、社員の自発性促進と社内交流を目的として、各種コンテストやクリスマスパーティー、社内運動会など、イベント企画をスタッフ主導で実施している。

2) 制度（施策）の導入にあたって留意・工夫した点

人材が定着するには、社員が働きやすく、働きがいのある環境を整備することが重要である。まず、現状の職場環境を把握するために、若手社員を対象としたヒアリングを実施した。一人ひとりから現状の職場環境と問題意識を聞き取り、その意見を参考に課題解決に向けた施策を整理した。今回の取組は新入社員定着を目的としてスタートしたものであるが、社員が安心して長く働くことができる環境の整備を目指して、新入社員に限定しない総合的な施策とすることにした。

3) 制度（施策）の運用にあたって留意・工夫した点

新入社員研修を複数の講師が分担するため、研修の目的や内容を事前に明確化し、講師間で摺合せを行った。店長が講師となるため、配属後の仕事に活かすことができるように、研修の内容は実践的なものになるように工夫した。

また、広域にわたって店舗展開していることもあり、経営者の施策や考えが店舗・現場に必ずしも届いていないと言えなかった。そこで、店舗運営会議やイベント企画への参画を促すことで、経営者の考えを伝えたり、自由な意見を言える場を設けることにした。

制度（施策）の効果

今回の取組を通じて、ここ数年で大きな問題となっていた新入社員の離職問題は大きく改善した。今年度入社した新入社員は、特別な事情がある1人を除き、ヒアリング時点（2017（平成29）

年11月）で全員定着している。また、社員全体で見ても、退職者数は前年同期比で半分になっている。外部の関係者からも、「最近社員が元気でいきいきしている」という評価を頂いた。

今後の取組計画、課題

今回実施した取組を継続的に実施することが重要である。また、売上だけでなく、もっとプロセスを重視する風土を作り上げていく必要がある。そのためには、評価・処遇制度についても見直す必要があると考えている。

労働環境の改善により、社内の雰囲気も以前に比べて明るく風通しが良くなった。新商品開発の企画も、以前は経営者のみが行っていたが、社員から自発的なアイデアが出るようになっ

てきた。運動会など新たに実施した社内イベントも出席率が100%であり、会社の雰囲気が目に見えて変わったことが感じ取れる。

まだ労働環境には改善の余地があるので、今後も対策を続けていく予定である。これからの課題としては、5年以上勤務しているスタッフの従業員満足度を向上させ、定着させることだと考えている。

Ⅲ 寄稿

本章には、本事業にご協力を頂いた有識者の方々、及び企業に対する雇用管理改善施策の導入・運用改善支援に取り組んだ雇用管理改善コンサルタントの寄稿を掲載しております。

宇佐川邦子・リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長には、平成27年度に本事業を開始するにあたり、若者の定着率が業界平均を下回る飲食、小売、宿泊業における雇用管理上の課題について、ご助言頂きました。今回本事例集を発刊するにあたり、改めて同業界の課題についてご執筆頂きました。

林正和・日本生産性本部主席経営コンサルタントは、平成27～29年度にかけてサービス業を中心とした企業に対して、雇用管理改善施策の導入・運用支援を行いました。コンサルティング実施にあたって、現場から見てきた課題を掲載しております。

小川悦史・大阪経済大学講師及び須東朋広・組織内サイレントマイノリティ代表理事には、雇用管理改善施策の導入・運用支援を行った企業に対して、その効果検証ヒアリングを行って頂きました。企業、従業員へのヒアリングを通じて見てきた成果と課題についてご執筆頂きました。

自社の課題解決のヒントになれば、幸いです。

INDEX



P45 飲食、小売、宿泊業における人材確保の課題と対策

宇佐川 邦子 氏

株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長



P46 サービス業の人材定着支援コンサルティングの現場から見た課題

林 正和 氏

公益財団日本生産性本部 主席経営コンサルタント



P47 人材定着には労働条件・職場環境などの衛生要因の整備が前提

小川 悦史 氏

大阪経済大学経営学部経営学科 講師



P48 高付加価値創出には社員一人ひとりの「思考の質」を高める施策が必須

須東 朋広 氏

一般社団法人組織内サイレントマイノリティ代表理事／多摩大学大学院経営情報学研究科客員教授

宇佐川 邦子 氏

株式会社リクルートジョブズ
ジョブズリサーチセンター長



Profile

リクルートグループ入社後、一貫して求人領域を担当。2014（平成26）年4月より現職。飲食業、宿泊業などの各々の業界の特色を踏まえ、求人・採用活動、人材育成・定着、さらに定着促進のための従業員満足のメカニズムなど、「雇用に関する課題とその解決に向けた新たな取組」をテーマに調査・提言・講演を行っている。「民間人材サービス事業者のノウハウを活用した女性の復職促進検討会」（厚生労働省、2017年度）、「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」委員（経済産業省中小企業庁、2016年10月～2017年3月）など、各種委員を務める。

飲食、小売、宿泊業における人材確保の課題と対策

飲食、小売、宿泊業は成長産業として期待される一方、人材不足感が強い企業が多い。ここでは業界経験者の離職理由と人材確保が好調な企業の特徴から若者を確保するポイントを整理する。

働き方に与える共通の業界特性

これらの業種の共通点は消費者に「いつでも快適に過ごせる、必要なものが手に入る」「土日・年末年始・夏休み等の一般的な休日の楽しみ」を提供する仕事ということである。そのため、年中無休、長い営業時間や待機、本来休息とされる時間帯勤務が労働負荷をあげている可能性が否めない。弊社で業界別離職理由を調査したところ、上位は給与（低い、あがらなさそう）と負荷※であった。キツイ仕事の上、賃金が低く、あがりそうにないと思い離職している。20代離職者からは「仕事は好きだが年をとると体力がもたない」「数年後も同じ仕事で給与もあがりそうにない」「店長になったら責任が重くなり帰れない。子供も欲しいのでやめた」といった家庭との両立やキャリアアップが見えない、将来への不安の声があがった。しかし、この業界にも採用、定着ともに好調な企業が存在する。何が違うのだろうか。

※業界別実態調査より。残業が多い、休日がとれない、体力不安、仕事の責任が重いなど

人材確保が好調な企業の2つの共通点

一つは、働き続けられる労働条件・環境が整備されていること。心身を健全に保てる労働時間、休日が確保でき、出産育児などのライフイベントとの両立が可能な柔軟な勤務体系があること。あわせて、制度有無に関係なく突発的な欠勤も気持ちよく交代してくれるなどの“お互い様”の職場であること。

もう一つが、仕事のやりがいを感じ、将来がイメージできる仕組みがあること。例えば、会社の理念や仕事の意義の理解促進、キャリアパスの設計と見える化、評価面談などにより、仕事が社会へ価値を生んでいることや自身の成長に紐づいていることを認識できる。成長を一緒に考え、支援することが定着につながっている。

昨年、弊社で“仕事探しで重視した項目”を調査したところ、若年層は他の年齢層に比べ男女ともに「仕事内容」が高く、他に「社会貢献」に反応している。まずはやれそうか、やってみたいか、やりがいがあるかが重要なのではないか。また、女性は「勤務地」「勤務日数・時間」、男性は「評価・昇給」「教育・研修」を重視している。

若者に選ばれる条件のまとめ

①働き続けられる柔軟な働き方。長時間労働の防止、ライフイベントに応じて選択できる勤務体系。②新人研修、OJTだけでなく、定期的な評価・面談、キャリアプラン。③「仕事がきつそう」「低賃金」「若い時しか働けない」といった負のイメージを払拭しつつ仕事のやりがいを正しく伝える。会社説明会で具体的な働き方やキャリアプランを提示、職場見学で理解促進を図ることも有効。若者が重視する「働き続けられる条件・環境」「きちんと育てる」「しっかり評価」を意識し、現状の見直し改善により若者が憧れる産業へ更に発展されることを願い結びとしたい。

林 正和 氏

公益財団法人日本生産性本部
主席経営コンサルタント



Profile

青山学院大学経営学部卒業後金融機関にて、企業の融資業務・顧客開拓業務・取引先役員の資産運用業務に従事。日本生産性本部経営コンサルタント指導者養成講座を修了、金融機関への復帰を経て、本部経営コンサルタントとして収益改善・対銀行取引・人材育成を中心とした企業指導にあたる。主な著書に、『御社を診察いたします。—コンサルタント奮闘記—』（2009年、生産性出版）、『銀行と「いい関係」を築く法』（2007年、共著、中央経済社）。

サービス業の人材定着支援コンサルティングの現場から見た課題

サービス業の人材定着支援コンサルティングを実施して、人材が定着しない理由を明確にし、コンサルティングで導入した制度と導入に苦労した点を説明する。

1. 人材が定着しない理由と負の連鎖

(1) 定着しない理由 (社員側)

多くの社員へのインタビューから得られた定着しない代表的な理由は、①土日出勤が多い、②夜時間帯の業務が多い、③労働時間が長い、④賃金が労働に見合っていない、⑤人が足りていない、の5つである。

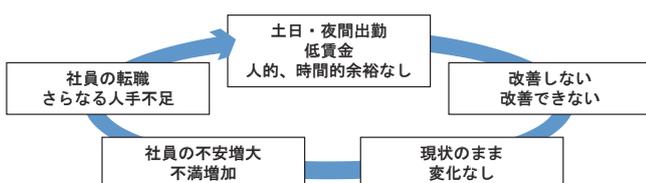
(2) 改善できない理由 (会社側)

会社幹部からヒヤリングした改善できない理由は、①土日が稼ぎ時である、②夜時間帯が稼ぎ時である、③シフト管理を実施する余裕がない、④価格競争が激しく収益性が高くない、⑤利益を考えると安易な増員はできない、である。

(3) 社員が定着しない「負の連鎖」

社員は、土日勤務、重労働低賃金と感じているのに、会社側は改善できないでいる。そのことが社員の不安や不満を増大させ、転職へとつながり更なる人手不足につながるという「負の連鎖」が起きている。

【社員が定着しない負の連鎖】



2. コンサルティング事例

人材定着支援コンサルティングとして、以下のような制度構築、制度の導入などを支援した。

(1) 人事制度関連

- ①賃金制度の変更、②時短正社員制度の導入、③

人事評価制度の導入・見直し、④研修制度の充実

(2) コミュニケーション関連

- ①メンター制度の導入、②全社員面談の実施

(3) その他

- ①採用方法の工夫、②多能工化・部門間連携推進

3. 制度導入の苦労

(1) 経営層の説得

評価制度の変更や新制度の導入、賃金のアップなどは、経営層の承認が必要になる。担当者は現場の状況を理解しているので、経営層に改善提案するが、承諾を得られないケースが多く見られた。

そのため、外部データ（賃金平均）や他社の成功事例などを経営層に紹介した。そのことが、経営層の了解を得ることに有効であった。

(2) 社員の納得

社員面談の実施など、急にコミュニケーションを取ろうとすると「なぜ急に?」「あら探し?」などと不信感を持たれる。目的を明確に説明することが社員の納得性を高めることにつながった。

4. まとめ

現場の苦労は理解しているが、「経営を考えると対策を打てない」という認識の経営層が多い。

しかし、社員の定着率は、現状のままでは上げることはできない。社員が定着しなければ、膨大な採用コストがかかる。また、それだけではなく、社員がいなくなり、会社を経営できなくなることも考えられる。

人的コストを容認するか、コミュニケーションを改善するか、事業構造を変革するか、何かを変えないと現状は変わらない。自分の会社にできる変革を認識して実行することが重要である。

小川 悦史 氏

大阪経済大学経営学部経営学科
講師



Profile

青山学院大学大学院 博士課程修了 博士(経営学)。人的資源管理論、組織行動論を専門とし、ワーク・エンゲージメント(働く人の仕事に対する充実感や就業意欲)、リテンション(優秀な人材の人材確保策)をテーマとした研究を行っている。主な執筆論文は、「大学生の学習意欲、エンプロイアビリティ、自己効力感および職業意識の関係 —PBL型授業の観点から— (単著)」、「就業時間に関するサポートと女性従業員のリテンション・エンゲイジメント・コミットメントの関係 (単著)」など。2015(平成27)年より現職。

人材定着には労働条件・職場環境などの衛生要因の整備が前提

人手不足といわれる現代において、人材の確保・定着に注力する企業へのヒアリングから、いくつかの共通した課題が見えてきた。本稿では、筆者が携わらせていただいた2年間のヒアリングをもとに、多くの企業で挙げられた主な課題とそれに対する効果的な対策について、経営学的な理論を交えながら紹介していく。

まず1つ目が、労働条件に関する課題である。具体的には、賃金水準の低さや長時間労働(残業)の常態化などである。低賃金への対策については、若年層に対するベースアップや優秀な従業員に対する手当の支給など、特定の層を対象とした対策が多く見られた。一方で、評価制度(等級制度など)そのものを見直し、実情に合った評価内容に改定することで、全従業員を対象に効果を図るケースも多かった。また、長時間労働(残業)への対策としては、上長などが中心となって面談などを通じ、長時間労働をいとわない従業員に対する意識改革を成功させた企業もあった。また、業務そのものを見直し改善することで、長時間労働を是正する企業も少なくなかった。一方で、女性従業員を中心に短時間社員制度などを適用し、私生活とのバランスを保つことで定着を促す企業も多かった。

2つ目は、職場環境に関する課題である。具体的には、コミュニケーション不足で職場に馴染めず早期離職に至るようなケースである。そうした企業では、メンター制度(先輩社員による後輩のサポート)やフィードバックの有効性が指摘された。メンター制度ではメンター(先輩社員など)同士課題を共有し、フィードバックでは業務日報などを利用することで、それぞれコミュニケーションを促進し早期離職を防止していた。

以上のような課題は、ハーズバーグの『動機づけ-衛生理論』というモチベーション理論にあてはめることができる。これは人の欲求を、モチベーションにつながる動機づけ要因(欲求)と、不満につながる衛生要因(欲求)に分けた理論である。前者は成長機会や仕事そのものなどへの欲求、後者は給与・対人関係・作業条件などへの欲求である。つまり、ここまで挙げた課題は衛生要因にあたり、放っておくと不満だらけで離職者が後を絶たない職場となる。これを不満の解消ではなく、モチベーションにつながるような職場とするためには、従業員の成長機会など動機づけ要因を満たす必要がある。

そこで3つ目に挙げられる課題が育成である。すなわち教育訓練などで成長機会を充実させて育成を促し、仕事意欲にあふれた従業員の長期的な就業につなげていく。具体的な対策としては、数ヵ月から数年にわたる新入社員への集合研修、職能別や選択型による研修機会の充実、外部研修機関などの積極的活用などが挙げられた。また、育成という点では、メンター制度も重要な対策といえる。

以上のように、動機づけ要因を満たすことで長期的な就業も期待することができる。しかし、その前にまず労働条件や職場環境などの衛生要因を整備しなければ、現実的に仕事を続けることは困難である。本事業では動機づけ要因だけでなく、衛生要因に寄与する対策も数多く挙げられている。その意味で本事業はきわめて意義深い取組だといえるだろう。

須東 朋広 氏

一般社団法人組織内サイレントマイノリティ
代表理事
多摩大学大学院経営情報学研究科客員教授



Profile

2003 (平成 15) 年、日本 CHO 協会を立ち上げ事務局長として 8 年半務める。
2011 (平成 23) 年 7 月からはインテリジェンス HITO 総研リサーチ部主席研究員として日本的雇用システムの在り方の研究から中高年、女性躍進、障がい者雇用、転職者、正社員の雇用やキャリアについて調査研究活動を行う。組織内でなんらかの理由で声を上げられない社員が増え、マジョリティ化しつつあることに対して、2016 (平成 28) 年 10 月、誰もがイキイキ働き続ける社会を実現するために『一般社団法人組織内サイレントマイノリティ』を立ち上げる。

高付加価値創出には社員一人ひとりの「思考の質」を高める施策が必須

今回、離職率の高い産業として有名な教育・学習支援業と生活関連サービス業の企業をヒアリングさせていただいた。折からの人手不足に加えて離職率の高い業界との評判に採用が難しいと頭を悩ます社長と人事責任者の切実なる雇用管理のお話を伺えたことは大変勉強になった。

各社共通していることは現在から今後にかけて採用がさらに厳しくなることを前提に、在籍している社員の定着率が高まるための施策を講じている。具体的には、社長は管理職だけでなく、社員とコミュニケーションする機会を増やしている。また会社として管理職と社員、ベテラン社員と若手社員、そして若手社員と新卒社員のコミュニケーションする機会を有機的に作っているのが特徴であった。例えばメンター制度を設け、管理職やベテラン社員にメンタリングを学ばせ、日時・場所をセットし、対象社員とコミュニケーションする機会を設けていることだ。

また、生活関連サービス業とはかく長時間労働と過酷な肉体労働により体力勝負な仕事となりがちである。身体が疲弊し、やがて精神的にも疲弊し、心を病んで辞めるといったことが少なくない。残業時間、休憩時間、有給休暇の消化率など健康管理できることを本社がチェックする体制を作って取り組んでいる。

ここでダニエル・キム教授の成功循環モデルが思い出される。とかく日本企業は「結果の質」を高めるために、KPI 至上主義や長時間労働の強制、高い歩合制の導入など行って「行動の質」を高める傾向にある。しかしそのやり方が離職率を上げ、「ブラック企業」と言われ働く人から敬遠されてきたことに気づき始め

た。「結果の質」を高めるためにコミュニケーションの量を増やす、レクレーションの開催、社員の不満や悩みを聞き対処するといった「関係の質」を高めるやり方に変えてきているのが特徴である。

日本政府が声高に唱えている「働き方改革」のお陰で日本企業に家族的経営が戻ってきた印象を受けた。

一方、課題もある。「成功循環モデル」では「結果の質」を高めるために「関係の質」→「思考の質」→「行動の質」といった順番に着工することがグットサイクルとしている。「結果の質」を高めるために「関係の質」には着工しているが「思考の質」を高めるための施策が抜けている場合がある。一般的に高付加価値創出のためには、様々なバックヤード(思考や価値観)を持った社員同士が想起したアイデアをぶつけ合うことで、科学反応を起こすことが大切であると言われている。よって社員一人ひとりの「思考の質」を高める施策がキーワードだ。ヒアリングでは現状の言われたことをしっかりこなすことを求めている感がある。高付加価値創出のための「思考の質」を高める支援を行う。「思考の質」が高まれば人生 100 年時代に大切なエンプロイアビリティを高めるなどキャリアの大切さに気が付く。それが企業定着率や採用ブランドを高めることにもつながる。そのためには学ぶきっかけをつくる機会やカウンセリング、コーチングなど受講させる機会など社員の成長支援のための施策を構築していくことに取り組む必要がある。

ダニエル・キム教授の成功循環モデル



IV

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、企業の人材確保に資するのみならず、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。



ユースエール認定制度



若者雇用促進総合サイト

全国のユースエール認定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



人材確保等支援助成金 (仮称)

雇用管理改善や生産性向上等の取組を通じて、職場定着の促進等を図る事業主等に対して助成します。(助成金については、雇用管理制度助成コースや介護福祉機器コース等があり、コース毎に要件等がありますので、平成30年4月以降、都道府県労働局や一部ハローワーク等にご相談ください)

V

事例執筆者、雇用管理改善コンサルタント

(50音順)

- 秋田 繁樹 (あきた しげき) 社会保険労務士法人 秋田国際人事総研 特定社会保険労務士
- 井上 洋市朗 (いのうえ よういちろう) 株式会社カイラボ 代表取締役
- 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
- 須東 朋広 (すどう ともひろ) 一般社団法人組織内サイレントマイノリティ 代表理事
- 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

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) 主席経営コンサルタント
- 大平 和也 (おおひら かずや) 主席経営コンサルタント
- 貝吹 岳郎 (かいぶき たけお) 経営コンサルタント
- 幸田 千栄子 (こうだ ちえこ) 経営コンサルタント
- 近藤 幸雄 (こんどう ゆきお) 主席経営コンサルタント
- 小倉 高宏 (こくら たかひろ) 主任経営コンサルタント
- 平 岳彦 (たいら たけひこ) 経営コンサルタント
- 竹内 謙悟 (たけうち けんご) 経営コンサルタント
- 中川 淳 (なかがわ じゅん) 雇用・キャリア開発センター 課長
- 林 正和 (はやし まさかず) 主席経営コンサルタント
- 吉田 浩文 (よしだ ひろふみ) 雇用・キャリア開発センター 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30年3月発行〉

