



ジョブズリサーチセンターは、労働市場について調査分析を行い、最新情報を発信する調査研究機関です。人材を活用する企業と働く人々の実態を正しく把握し、多種多様な働き方の実現に向けて、今と未来を調査研究し、正しく発信することをめざしています。

2019年1月発行



株式会社 リクルートジョブズ



人材活用事例レポート CONTENTS

本格化する「働き方改革」 02

短時間勤務（プチ勤務）で「働きたいけど働けない」をなくす
株式会社ブラシース 04

主婦などの家事経験を短時間勤務で有効活用
株式会社やさしい手 06

外国人・日本人の区別なく「働く仲間の幸せ」を実現できる職場へ
株式会社ねぎしフードサービス 08

その国の文化を知るからこそ、最適な接客が可能に
株式会社ミキハウス 10

世代を超えたチームワークで、シニアが大活躍
株式会社カスタムメディカル研究所 12

気持ちも体も健康にする取り組みで、年齢を重ねても働き続けられる職場に
株式会社東日本環境アクセス 14

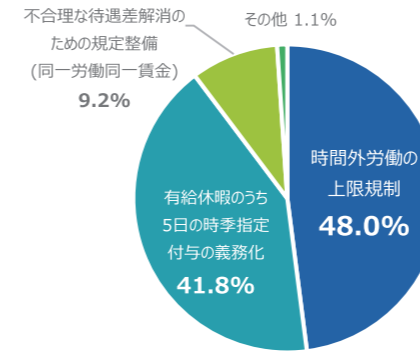
研修生ファーストの店舗で「学び」を集めて育成する
株式会社伸和ホールディングス 16

人材不足の解消は働き方の多様化に繋がる 18

本格化する「働き方改革」

働き方改革の影響

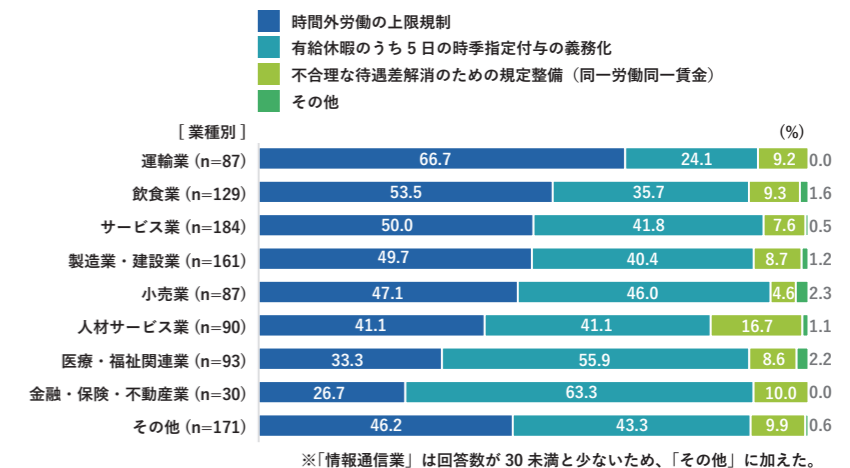
働き方改革関連法で、特に影響があると思われるものは何ですか？



働き方改革関連法が2019年4月から順次施行されることになりました。リクルートジョブズが実施した採用担当者向けのアンケートでは、特に影響のありそうなものは「時間外労働の上限規制」が約5割、次いで「有給休暇のうち5日の時季指定付与の義務化」が約4割という結果となりました。

多くの企業・店舗で、この2項目の影響が大きいと捉えられていることがわかります。人材不足感が続くなかで、より生産性が高く働きやすい職場をどのように作るかが問われていくと考えられます。

業種別に見ると、「時間外労働の上限規制」は運輸業・飲食業・サービス業で5割を超えており、他業種と比較して高い結果でした。「有給休暇のうち5日の時季指定付与の義務化」は医療・福祉業界や金融・保険・不動産業で6割前後になっています。「不合理な待遇差解消のための規定整備（同一労働同一賃金）」は全体では約1割にとどまりましたが、人材サービス業で2割弱と他業種よりも高い結果となっています。業種特性による課題の違いが明確になったと言えます。



●出所：ジョブズコミュニティレポートvol.6 採用担当者に向けたホットトピック・アンケート結果
●アンケート実施期間：2018年7月20日～7月26日
●有効回答数：1,032人

多様で柔軟な働き方改革の実現に向けて

2019年から本格的に運用が開始される働き方改革関連法。法制化を先取りし、各企業が工夫を重ねた手法や制度設計に取り組んできました。

働き方改革といえば、労働時間削減のことと思われがちですが、本来の目的は多様で柔軟な働き方が選択でき、一人ひとりがいきいきと働けるようになることです。そのための「時間外労働の削減」や「有給休暇の義務化」ではありますが、足元で続く人材不足とのアンバランスに悩む企業は少なくありません。

ジョブズリサーチセンターでは2013年以降、採用や育成・定着、マネジメントをテーマに取材を重ね、優れた取り組みを「人材活用事例」として紹介してきました。本冊子では、これまで紹介した事例に、一部追加取材を行い、改めて紹介します。週1日1時間からの超短時間勤務を可能にした業務管理の事例や、外国人スタッフの定着が日本人スタッフの応募増加につながった事例、研修方針の転換により、アルバイトの定着率が向上した事例など、今後の人材活用に向けたヒントがあるはずです。

ジョブズリサーチセンターWEBサイト 人材活用事例
<http://jbrc.recruitjobs.co.jp/case/>

短時間勤務（プチ勤務）で「働きたいけど働けない」をなくす



社名
株式会社ブラシース

創業
1932年8月

本社所在地
岩手県釜石市甲子町
第十地割 159-2

資本金
1,000万円

ラインで働くスタッフの業務負担を下げたい、でも新しいことは不安

岩手県釜石市では、時間の制約により働くことができない方と、人材不足に悩む市内企業とのマッチングを目的に、平成28年度に「釜石市眠れる労働力発掘人材マッチング事業」を実施しました。今回は、その事業の一環で短時間勤務（プチ勤務）を新たに作ったブラシース釜石工場と、事業を支えてきた岩手県沿岸広域振興局に、取り組みを通して得られた変化についてお話を伺いました。ブラシース釜石工場では、化粧品用のプラスチック容器の製造や口紅マ

スカラ等の組み立てを手がけています。組み立てラインとシルク印刷やホットスタンプで化粧品容器に装飾するラインで、いずれも人材不足により一人ひとりの業務負担が増していました。そこに、岩手県の担当者から短時間勤務の取り組みの提案があったそうです。「少しでもラインで働くスタッフの業務負担を軽減したいと思い、ラインのスタッフがやらなくてもよい業務の洗い出しや切り出しを検討していたところでした。ただ、短時間勤務の導入は新しいことなので、抵抗や不安も正直ありました」。(釜石工場 工場長 安部山 政彦氏)

短時間勤務の導入のメリットをスタッフ全員で理解する

2016年12月から採用を始め、8ヵ月後には9名の短時間勤務者が活躍しています。短時間勤務を新たに導入するにあたって工夫した3つのことを教えてくださいました。ひとつめは、工場長直下の組織を作ること。「基本的に短時間勤務者はその組織に配属とし、負荷の大きいラインに配置しています。それは効率的というだけではなく、短時間勤務だからこそ、多くの方とコミュニケーションできる機会を作りたいという意図もあります」。

ふたつめは、仕事に慣れるプロセスを作ること。「日常生活の中でもあるような仕事をお願いしています。仕事に慣れてきたら一人でも出来る簡単な組み立て作業をお願いし、最終的には量産ラインに配置します。また毎朝のミーティングで『皆の業務負担を下げするために、短時間勤務の採用を

始める』ということを丁寧に説明しました」。

短時間勤務の私が言うこともちゃんと聞いてくれる

結婚後は子育てに専念、10年以上のブランクがあったという山崎さん（42歳）に、短時間勤務で働き始めたきっかけを聞きました。「以前から仕事は探していましたが、すべてフルタイム勤務ばかり。週3日2時間からとあって、興味を持ちました」。

2人の子供も中学1年生と小学2年生と成長し、徐々に周りのお母さん友達も働き始めるなかで、働きたい気持ちはあるものの、フルタイム勤務には不安もあったため、短時間勤務の仕事はまさに探していたものだったそう。



左から短時間勤務スタッフの山崎さんと工場長の阿部山さん

ラインの経験はなかったため、「最初はどんどん流れてくるので焦りました」と山崎さん。でも仕事をスムーズに覚えられたのは、周囲の先輩スタッフや工場長のサポートがあったから。「わからないことがあった時、『〇〇さんに聞いて』と言われても誰が誰かわからないので、名札をつけてほしいと工場長に相談したらすぐに対応してくれました」。仕事を続けて半年が過ぎ、最近では進んで30分や1時間程度残業することもあるそうです。



岩手県沿岸広域振興局産業振興課長の二宮さん

また、家族にも山崎さんの思いは伝わっています。「先日は帰宅したら小学2年生の娘が『ふう、お茶碗を洗っておいたよ』とエプロンをして迎えてくれたんです」。

短時間勤務は業務負担の軽減だけではなく生産効率の向上も

短時間勤務の導入により得られた変化は、忙しいラインの業務負担の軽減だけにとどまりません。毎日の作業実績を記した作業日報をもとにする、生産効率が上がっていることがわかっているそうです。

また、後輩の面倒をよくみてくれる方がいることで、職場のコミュニケーションが活発になることも。

働けていない人が働けるように、行政機関で連携

短時間勤務の導入推進に取り組む岩手県沿岸広域振興局産業振興課長の二宮さんにもお話を聞きました。「きっかけは、働くことをためらっている方が働けるように、という各行政関係者の思いがひとつになり事業化

したこと」といいます。行政担当者が企業を訪問して短時間勤務導入の事例を紹介したり、一緒に求人募集の内容を考える取り組みをしてきました。その結果、現在では初めての訪問先でも「短時間勤務（プチ勤務）ならもう始めていますよ」という企業もでてきているそうです。今後について聞くと、「生産性向上につながる取り組みを広め、県として取り組んでいる女性活躍推進などにもつなげていきたいですね。それらを推し進めるポイントについては「やはり行政機関の連携が欠かせません。今回の取り組みに限らず、釜石市、大槌町、ハローワークと月1回の定例会議を持ち、意見交換することで、今何が必要かを色々な役割からサポートできるようにしています」。

行政機関の連携で、地域の企業や住民が変わりはじめ「働くことをためらう人が働ける」環境が整いつつある釜石市。今後の動向にも注目したいところですよ。

WEB掲載日：2017/7/31
再編集：2018/12



「プチ勤務」仕事カタログ
短時間勤務（プチ勤務）の求人情報のほか子育て中のママが働くことについての役立ち情報も掲載

主婦などの家事経験を 短時間勤務で有効活用



社名
株式会社やさしい手

創業
1993年

本社所在地
東京都目黒区大橋 2-24-3
中村ビル 4階

資本金
5000万円

顧客との相性に合わせ、 多彩なスタッフを揃えたい

在宅介護を中心に幅広く事業を展開する株式会社やさしい手。その事業のひとつに、介護保険以外の自費サービス『おまかせさん』があります。掃除・料理・高齢者向け身体ケア等のメニューを提供しています。家事はお客さま宅で行うため、お客さまとスタッフの相性は重要です。優秀なスタッフでも、お客さまと合わずに交代を余儀なくされるケースもあるそう。また、お客さまのニーズも様々です。介護サービスを望む方もいれば、食事や掃除をして欲しいという方もいらっしゃいます。できるだけ多くの方に働いていただくことで、お客さまが望むサービスを提供でき、相性も良いスタッフをご紹介できる可能性が広がるはずと考えています。主婦の方、本業を持っている方でも働けるよう、週1日1時間からできる勤務体系を用意しています。「介護サービスと家事代行サービスを同時に求めるお客さまは少なくありま

せん。その場合、訪問介護員（ホームヘルパー）などの資格を持ったスタッフが、掃除・料理もこなすことがあります。しかし、いわゆる家事が得意でないスタッフがいるのも事実です。そこで力になってくれているのが、『プチ勤務』（短時間勤務）で働く家事が得意なスタッフです。介護と家事代行の仕事を分業することでストレスを軽減することができ、質の高いサービスを提供できるようになりました。日々家事をこなす主婦の方だけでなく、自分の時間を生かそうと、60代、70代のスタッフも多数働いております。（コンサルティング事業本部 ソリューション事業部 前田和世氏）

家事代行から 養成講座を経て ステップアップも

介護職の資格を持っていない方は『おまかせさん』の家事代行のみを担当しますが、業務量としては圧倒的に在宅介護の仕事が多いのが実態で

す。希望者に対しては養成講座を受講してもらい、『介護職員初任者研修（ホームヘルパー2級の後継資格）』を取得後、ヘルパーとして活躍する道も用意しています。一定時間働く受講料を全額返金する仕組みです。「家事代行だけでは仕事が潤沢にあるというわけにはいきません。しかし、介護ニーズは着実に増加しています。やさしい手では在宅介護をはじめとした介護関連事業を幅広く展開しています。ヘルパーとして『プチ勤務』を活用していただければ、希望の働き方、収入アップも実現します」。



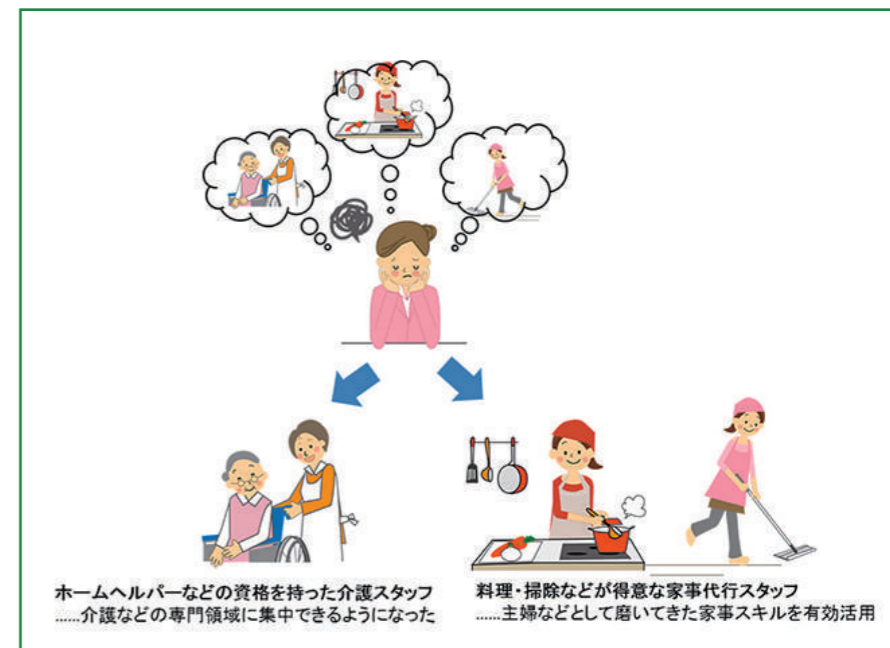
ソリューション事業部の前田さん

業務コーディネーターから 就業管理、保険料請求まで 一元管理で

『プチ勤務』は働き手を集めやすい反面、就業管理や給与計算などが煩雑となり、間接業務の負荷が高まるリスクがあります。やさしい手では、この課題をどうクリアしているのでしょうか。

「私たちの中心事業である在宅介護は短時間勤務の集積です。介護スタッフを顧客のニーズにあわせ移動時間も考慮して配置し、個別の介護記録を集め、介護スタッフの給与計算や介護保険請求データを作成する。これには大変な労力が必要です。業務効率化を目指し、長年自社内で開発してきた管理システムが『プチ勤務』の就業管理にも役立っています」。

管理システムではまず、顧客のサービス計画と働き手の勤務可能時間をデータ化してマッチングします。誰が、いつ、どの業務を行うかが見える化され、業務の集中や無駄のない業務予定を立てることが可能になります。スタッフはモバイル端末から自分の割り振られた業務を確認できます。従来は終了報告や介護記録などは都度営業所に専用用紙で提出していましたが、このシステムではモバイル端末からの記録・送信が可能。移動時間の短縮にもつながりました。集積された勤務データは基幹システムに取り込まれ、従業員の給与計算はもちろん介護記録のストックや介護保険請求にも利用されるとのこと。「こと定期巡回については所要時間が5分、10分と短いサービスがあり、拘束時間の割には稼働時間が短く、収入につながらないという課題がありました。3年前にサービスとサービス



（業務の分解図）介護と家事代行を別のスタッフに任せることで、サービスの質を高めた

の間のすきま時間もまとめて勤務時間として、多少割安ながら時給を支払う勤務体系を整備し、選択制としたのです。システムでの業務管理との相乗効果で、実質的な空き時間には定期巡回などのごく短時間の仕事を割りあてたり、事務所での事務作業を依頼したりできます。働く人には収入増となり、会社にとっては業務分配のしやすさにつながっています」。



左からソリューション事業部の佐藤さんと前田さん
モバイル端末での業務管理はスタッフからの評判も上々。同業他社から移ってくるスタッフも増え、稼働率は上昇しているそう。これらの知見を活かして同業他社に対する人材確保のコンサルティングに力を入れています。

これからの 社会のニーズに応えるために 会社として備える

「これまで働くことを諦めていた方の中には、『プチ勤務』であれば働けるという方も多くいるのではないのでしょうか。家事専門で働く方に対しても、資格取得をバックアップすることで、介護従事者の確保にもつなげられます。優秀な人材を発掘するためには、短時間勤務という働き方を推奨しており、マネジメントに負荷がかからないよう、システムを整備しております」。労働力の減少が深刻さを増す中、短時間勤務の働き手も重要度を増していくでしょう。短時間勤務体制の確立は働き手の状況変化に対応でき、定着にも効果を発揮するものと予想できます。労働力確保のみならず、生産性向上も実現するひとつのモデルとして、参考にしたいやさしい手の事例でした。

WEB掲載日：2015/5/26
再取材日：2018/11/28

外国人・日本人の区別なく 「働く仲間の幸せ」を実現できる職場へ



社名
株式会社ねぎしフードサービス

創業
1981年6月

本社所在地
東京都新宿区西新宿
7-22-36 三井花桐ビル4階

資本金
5,000万円

日本人の「当たり前」が 通用しない外国人スタッフ

ねぎしで働くアルバイトは約1600名。そのうちの約260名、16%が外国人が占めています。日本人、外国人の区別なく共に協力し合い、「ねぎしならではの」価値をお客様に届けています。しかし、ここまで一体感を持って働けるようになるまでには、ねぎしで働く人たち全員の努力がありました。

初めて外国人を採用したのは、深刻な人材不足に陥っていた東京の秋葉原店。当初は、「落ちているゴミは拾う」「食事に髪の毛が入っていたら取り替える」など、日本人スタッフにとって当たり前のことが外国人スタッフに通じませんでした。文化慣習の違いから生じる価値観や働き方の違いを理解し合えず、スタッフ間の信頼関係が育ちにくい状態になっていました。

想いの共有が 文化慣習の壁を超える

秋葉原店の課題を発端に、外国人スタッフの支援「Fパートナープロジェクト」が始まりました。外国人スタッフにアンケートを実施すると「言葉がわからない」「店舗で日本人スタッフに溶け込めない」など、不安を抱えていることが明らかになりました。彼らの不安を払拭し、働きやすい環境にするためには何をすべきなのか。まず取り組んだのは、ねぎしという会社の根本である「ねぎしはお客様のためにある」「親切の文化」などの理念を共有することでした。外国人スタッフは気遣いができないのではなく、文化慣習が違うため何をすべきか分からないだけ。ねぎしが大切にしている理念を丁寧に伝えていけば、どのような想いを大切に、どのような行動であらわすべきなのか、理解してもらえるはずだと考えたのです。

想いの架け橋を 中国人スタッフが担う

ねぎしの理念をよく理解している中国人スタッフの施さん（シさん、中国籍）に理念を中国語で表現してもらい、他の中国人スタッフへの共有を始めました。その後、施さんから他のFパートナーへ理念の内容を広める「リフレッシュ共有」という研修もスタート。同じ文化慣習の先輩から学ぶことで、理念への理解が深まり浸透していきました。意識や行動についての教育にも施さんが積極的に関与。中国語で話すスタッフに対して「ここは日本だから、日本語で話さない」と注意する、こんな小さなことでも、同じ外国人



中国人スタッフの施さん

スタッフが注意することで納得感があり、確実に行動の変化につながっていったそうです。

理念教育の結果は明らかでした。お客様からのクレームが減ったのはもちろん、お客様アンケートをもとに表彰される「親切賞」に外国人スタッフが登場するなど、お褒めの言葉も増えていきました。「Fパートナーは優秀でレベルが高い！」と共に働く社員の評価も上がりました。評価されると当然モチベーションも上がります。「自分にもこういうことができるはず」と、外国人スタッフが積極的に行動する姿に日本人スタッフも刺激を受け、いい循環が生まれるようになりました。今では「日本人スタッフだから」「外国人スタッフだから」という分けはなく、皆でねぎしの理念を理解し、ワンチームとして体現しています。大切なのはお客様にねぎしならではの価値を提供すること、という考え方が浸透しているのです。

働く人に選ばれる 企業を目指して

「中国人スタッフの教育に尽力してくれた施さんは、現在人財共育部の社員として活躍しています。月に十数回実施される入店前研修の講師として、経営理念の共有から担当してくれています。入店前研修は日本人・外国人の区別なく一緒に実施するのですが、中国人の彼女が伝えることで日本人スタッフの理解度も高いうちに感じますね」。（執行役員人財共育部長 石野氏）

店長業務を担う中国の方など、外国人の正社員も増加しています。研修に使用する動画にも中国語のテロップを入れるなど、一緒にトレー



執行役員 人財教育部長 石野さん

ニングを行う工夫もされています。

「100ステッププログラム」と名付けられた評価制度も透明性の高いもので、100項目にまとめられた必要スキルの習得度合いによってキャリアアップするというもの。外国人向けには日本語の習熟度の項目が追加されるものの、同じ評価制度が用いられます。「外国人採用を開始した当初は中国の方がほとんどでしたが、現在はベトナムの方が増加しています。外国人スタッフの中では4割強を占めるほどになりました。ベトナム人の社員採用が決まったため、資料や教材の翻訳、教育などを強化する予定です。『親切』など経営理念に対してはベトナムの方が馴染みがいいように思います。一方で日本語の読み書きについては中国の方が圧倒的に習熟が早いです。今後より多国籍化が進むと思われ、それぞれの国の文化慣習を理解し、丁寧に対応していきたいですね」。

2009年ごろには外国人スタッフの比率は35%くらいまで上昇しましたが、メディアなどでその様子が紹介

されるようになって日本人スタッフの応募が急増しました。今では求人メディアからの応募者のうち8割は日本人。外国人スタッフの応募は友人知人からの紹介が多いそうです。言葉も文化慣習も違う外国人スタッフが大切な仲間として受け入れられ、イキイキと働ける職場は、日本人にとっても良い職場に違いない。求職者がそう考えるのも当然のことではないでしょうか。「より働きやすい環境を整え、働く人に選ばれる会社にならなければ」と語る石野氏。今期からは「強いチームは良い人間関係から」をスローガンに新たな取り組みを開始しています。

「ねぎしの思い（経営の目的）」のひとつに「働く仲間の幸せ」が挙げられています。仕事を通じて自分自身の成長を実感し、幸せを感じることのできる職場、ここで働いてよかったと心から感じてもらえる会社を目指し、ねぎしはこれからも進化し続けます。

WEB掲載日：2016/3/8
再取材日：2018/11/26

その国の文化を知るからこそ、 最適な接客が可能に



社名
株式会社 ミキハウス

創業
1978年9月

本社所在地
大阪府八尾市若林町 1-76-2

資本金
20億3000万円

買い物客として 訪れた店舗で、 質の高い接客に感動

「ミキハウスブランドは中国でも有名です。姉の子どもへのプレゼントにと赤ちゃん用の靴を買いに来たのですが、品質の良さ、接客の素晴らしさに感動しました」。

ミキハウス新宿小田急店で働く石(せき)さんは大学院生。来日して3年目になります。買い物客としてミキハウスの店舗を訪れて以来、ここで働きたいと願っていました。その希望がかなったのは2018年6月のこと。はじめは日本人のお客様にどう話しかければいいか戸惑ったこともあったそうですが、今では石さんを指名してくれる方もいらっしゃるのだそう。「大学では経営学を学んでいます。ミキハウスには接客や広報、販売促進など勉強になることがたくさんあります。中国ではミキハウスはベビースューズのブランドとして知られています。洋服や小物など、店頭と並ぶバリエーション豊かな商品には驚きま

した。中国人のお客様には、このバリエーションやデザイン性を活かしてコーディネートし、セットで買ってもらうようにしています」。

互いの文化を知ることで 接客の幅が広がる

ベビー用品をおすすめするためには、赤ちゃんのことも知る必要があります。先輩スタッフが人形を使って実地で教えてくれるため、肌着の着せ方ができました。接客もロールプレイング形式で指導してもらい、苦手だっ



留学生アルバイト 石さん(左)

た日本人のお客様への対応にも自信がついたそう。

「中国人は日本製という品質の確かさやデザイン性に惹かれます。日本人はそれに加えて素材や使い心地など、気にされるポイントが多いです。商品について深く知らなければ、対応が難しいのです。この店舗は世界各国からお客様がやってきます。お客様との交流は興味深く楽しいですね。石さんの存在は日本人スタッフにも刺激を与えています。中国人のお客様に対して次から次へと商品を薦める石さんを見て、既存スタッフはハラハラ。

「購買力がある=お金持ち」として扱われることで中国人は喜ぶのだと説明され、文化の違いが接客にも影響すると気付かされました。英語も堪能な石さんは、外国人のお客様の接客の際、大いに頼りにされています。

外国人スタッフの活躍が ブランド力強化の要因に

2013年に英国ロンドンの高級百貨店ハロッズに出店、「バーバリー」「アルマーニ」など世界に名だたるブランドと軒を連ねるに至り、海外での知名度が急上昇しました。日本の店舗にも外国人観光客が多く訪れるようになり、特に中国人のお客様の増加に対応すべく外国人採用を開始。今では中国人スタッフが100名を超えました。2019年4月に入社予定の新卒社員は32名中16名が外国人です。中国のほかインドネシア、タイ、イタリア、ロシアと多彩な顔触れに。「ミキハウスの外国人採用は人材不足対策ではありません。ブランド力強化のための戦略と言ってもいいでしょう。しかし、100名体制となって課題も見えてきました。文化慣習の違いは、仕事に対する考え方にも表れます。『勤務開始の5分前には職場に入ること』『先に入社した人は先輩、たとえ年下でも敬うこと』など、日本では当たり前が通用しないこともあります。導入の際はレギュレーション研修と名付けた日本の職場で働く上での心得も指導しています」。(スタッフサービス事業部部長 安福三穂氏)。

文化慣習の違いを 互いに理解するための工夫

外国人スタッフが増えるにつれ、「日本ではこうです」と教えるだけでは不



スタッフサービス事業部部長 安福さん

十分だということに気付いたそうです。文化慣習の違いを認識し、相互理解を深めるため、今春から、外国人スタッフを導入する店舗には受け入れ担当者を置くことにしました。Cross Culture Coordinator(CCC)と名付けられた彼らに対して研修を実施、受け入れ側のスタッフにも違う文化について教えつつ、外国人スタッフとの間をつないでもらいます。「彼らは向上心が強く、個人の売上にとってもこだわります。それは素晴らしいことなのですが、店舗運営にはチームワークも必要です。お客様に広げて見せた商品を横でたたむ人、お子様の相手をする人など、接客中のスタッフをサポートするのは、お客様が落ち着いてお買い物できる環境を作るといって重要です、みんなで店舗全体の売り上げを上げるのですよ、ということを丁寧に伝えています。逆に日本人スタッフは売上にこだわる姿勢に刺激を受けているようですね」。

外国人も 日本人スタッフも、 みんなが輝ける環境に

ミキハウスでは日本人も外国人も同じ評価制度を2015年から適用しています。「接客対応が一人で行える」を「1」、

「新人の教育担当が任せられる」を「2」などとランク付けし、身に付けたスキルに応じてランクアップします。外国人スタッフには「0」を新設し、先輩スタッフが外国人のお客様を接客する際に通訳をし、サポートできるレベルと置きました。日本人のお客様の接客を一人で行えるようになれば、「1」にランクアップします。半年に1度店長が査定をし、ランクアップや日々の頑張りに応じて昇給する仕組みです。「従来入社直後の導入研修の後は現場の店長に育成を任せてきましたが、育成担当を付けるとともに1年間の育成プログラムを設定、採用担当も関わり面でサポートできるようにしました。本人も成長が実感できるようになり、育成担当もスキルが上がります。定着もよくなってきました。2019年の新卒のうち4名はアルバイトスタッフからの登用なんですよ」。従業員の65%を占める彼らはいわばブランドの顔。ミキハウスでは、働く一人ひとりの気持ちに寄り添い、国籍を超えてみな同じ温度感で接客できる環境を作りあげていました。

WEB掲載日：2016/2/19
再取材日：2018/12/07

世代を超えたチームワークで、シニアが大活躍



社名
株式会社カスタムメディカル研究所

創業
1985年（昭和60年）5月

本社所在地
神奈川県横浜市南区緑園 5-29-5
緑園 KM プラザ 3F

資本金 /1,000 万円

そばで一緒に働き、その人の理解を深める

株式会社カスタムメディカル研究所は、グループホームや在宅ケアなど介護をはじめとした、地域密着型の福祉事業を展開する企業です。そのなかでも、「アカシヤの家」ではシニアの採用を積極的に進め、70歳を超えるスタッフが「体操のお兄さん」として大活躍しています。

「アカシヤの家」は、神奈川にある認知症対応型共同生活介護のグループホーム。ホーム長の宮崎さんによると、シニアの採用を積極的に進めているそうです。「未経験のシニアの方も採用をしています。年齢にかかわらず、経験者と違って未経験の方は知識がなくて当たり前です。だから、最初は注意深く見守りながら、仕事を手とり足

りフォローします」。

「仕事に慣れるまで先輩スタッフが伴走するのは時間も手間もかかるのですが、結果的に職員全体のチームワークに良い影響があるそうです」。

「そばでずっと一緒に働いていると、何が得意で、何が不得意なのかが見えてきます。その人の強みを活かしてもらえるような役割分担を考えると、年齢に関係なくお互いをうまく助け合い、できることをどんどん伸ばしていっています」。

伊藤さんは、週5日（土日含む）フルタイムで働いています。午後に行うオリジナルの体操が入居者に好評で、74歳にして「体操のお兄さん」の異名で親しまれています。「体操は入居者が体を動かすことで体力維持をしたり、声をだすことで口周りの筋肉をほぐし、夕食の誤飲を防ぐことにもつながったりするので大事な時間です。また、午後の時間は、入居者が楽しめるような時間にしたいと思いました。試行錯誤の結果、だんだんとみなさんが楽しんで参加して

くれるようになったんです」。「体操のお兄さん」としての活躍だけにとどまりません。伊藤さんは、定年退職するまでエンジニアとして働いていた経験を活かして、操作が難しいと職員を困らせていた入浴補助機械の取り扱いをメーカーに直接聞いて、機械の仕組みや操作方法を勉強。職場のみなさんに正しい使い方を広めることに貢献したそうです。

「最初のうちは入居者との接し方に苦労することもありました。でも、いつも宮崎さんをはじめ、周りの方がきちんとフォローをしてくれたんですね。今は、自分の体操を心待ちにする入居者がいてくれたりして。それがやりがいです。こっちら言わずとも、色々フォローしてくれるのは助かりますし、とても働きやすい環境です」。必ずしもこれまでの仕事（特定）の経験だけが活きるわけではなく、水泳をしていた経験から自身の体の衰えを感じ、体操プログラムの考案に活かすことも。エンジニアとして培った情報収集力を体操プログラムの考案に活かすこともできています。

課題をみんなで話しあい、より強い連帯感を



「アカシヤの家」ホーム長の宮崎さん

アカシヤの家では月に1回全体会議を開き、職員が感じる課題を共有しようとしています。すると、課題



を感じた人も解決策がわかるほか、周りの協力も得られるため、連携もスムーズになります。また、それぞれの得手・不得手をふまえた役割の振り分けもそこで話し合います。「シニアのチカラを活かすため、というよりも、職員同士の連携、チームワークをよくすることに取り組んでいます。うまく運営していくためには3人の協力がとても大事になってくるんですね。連携を深くするためには、同じ課題意識を持つこと、お互いを把握していることが大事だと思います」と宮崎さんは言います。

実際、20代から70代までと20名の職員の年齢幅がとても広いアカシヤの家ですが、世代を超えた強い連帯感が築かれているそうです。「やはり大事なことは、お互いをきちんと理解することですね。チームワークを意識し、近くで一緒に仕事することで、その方の得意なことは見えてきます。得意なことはどんどんお任せす

る。そして、その強みを活かすことができれば、本人もやりがいを感じやすくなりますし、職場の雰囲気も年齢なんて関係なく良くなっていきます」。

シニアが持つチカラを活かす、と聞くとこれまでの仕事経験に目を向けがちですが、未経験の仕事を通して、新たなやりがいを得ることもあります。アカシヤの家ではチームワークの良さがお互いの理解を促進し、得意なことをどんどん伸ばせる環境が、シニアが持つチカラを引き出しています。そのチームワークの良さが入居者の居心地の良さ、満足度の向上にも繋がっているそうです。

WEB掲載日：2018/2/26
再編集：2018/12

「体操のお兄さん」こと、伊藤さん

気持ちも体も健康にする取り組みで、 年齢を重ねても働き続けられる職場に



社名
株式会社東日本環境アクセス

設立
1963年3月30日

所在地
東京都台東区東上野
三丁目4番12号

資本金
1億2,000万円

清掃は接客サービス、 気持ちも体も 健康でいることが基本

JR 東日本グループの東日本環境アクセスは、駅や列車内、商業ビル、ホテルの清掃・環境整備の業務などを手がけています。一般的には、清掃の仕事は重い道具を持ったりして体力勝負…といったイメージを持たれがちですが、宇都宮事業所では「最高の接客サービス」として清掃を捉えています。

「私たちの仕事はホテルの清掃ですが、お客さまへの接客だと考えています。お客さまとは宿泊客もそうですが、お部屋もお客さまだと思い、もっときれいに、もっとやさしく、といつもスタッフには話しています」と、グループリーダーの黒崎さんは話します。

「そのために、『ありがとう』の心をスタッフ全員が持つことを大事にしています。私たちの仕事では清掃を通して接客をしているので、清掃技術ももちろん大事ですが、気持ちの健

やかさも大切です」。

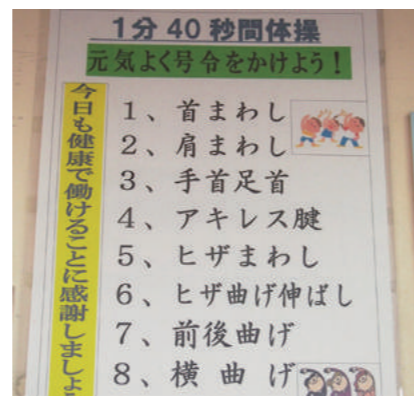
朝礼での1分40秒間体操、 半年に一度の 大幅なシフト変更

宇都宮事業所（ホテル部門）には全30名のスタッフが所属し、多くは50歳以上の方。一般的には健康不安やいつまで働き続けられるか、といった不安が出てくる年齢ですが、前向きに気持ちと体の健康のための取り組みをしています。

仕事はまず朝礼から始まります。朝礼スペースで目立つのが「1分40秒間体操」のパネルです。準備体操でしっかりと体をほぐして温めてから業務に臨みます。

「必ず毎日1分40秒間体操をするようにしています。清掃の仕事は道具に慣れても、時間がなくて焦ったりすると、ついコードに足をひっかけてしまい転倒してしまうといった事故もあります。また、業務中には怪我をしないような動き方など、チーフから個別に指導することもあります。おかげ

さまで無事故を維持しています」。また、スタッフ同士のコミュニケーションを促進する取り組みも行っています。「普段はシフトでフロア担当が決まっていますが、半年に一度、大幅なシフト変更をするんです。そうすると、色々なタイプの客室に対応するので清掃技術も上がりますし、教えあうこともあるのでコミュニケーションも活性化されます。自然に『ありがとう』と言える環境になるんです」と黒崎さん。



黒崎さん考案の1分40秒間体操

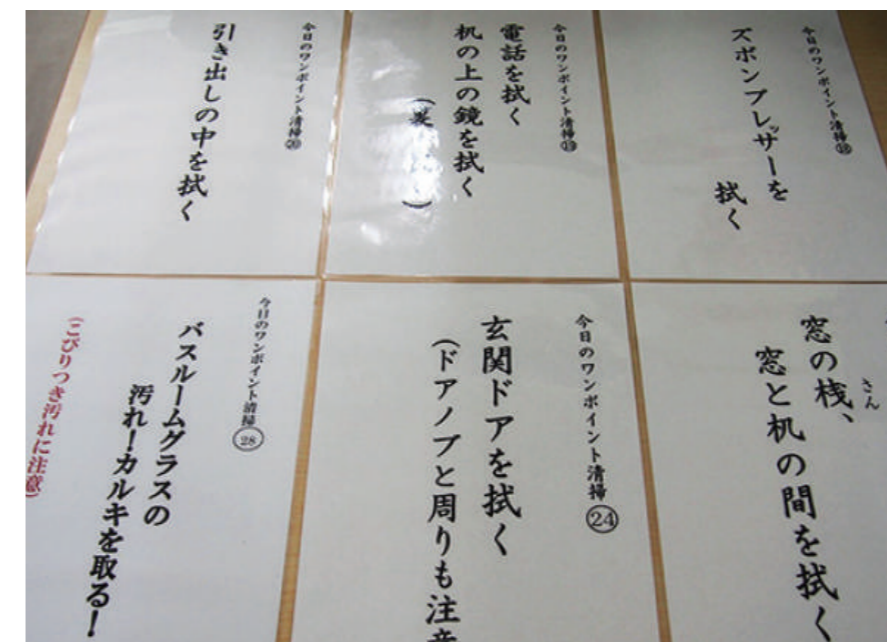
足腰や腕の 動き方にも工夫して、 憧れのベッドメイク

「働き始めて、風邪もひかないようになりまし」と佐伯さんは言います。「働き始めたきっかけは子供の後押しなんです。ベッドメイクは昔からしてみたいと思っていて、子供が求人情報を見つけて教えてくれたので応募しました」。

ベッドメイクは大きくて重いベッドを扱うので、足腰の動き方も重要になります。「確かに足腰、腕など動かすことも多いですが、体力も不安はないですね。仕事が楽しいです!」。現在では黒崎さんの推薦により、他事業所にベッドメイクの指導者として指導に行くこともあるそうです。

10の仕事をする、 一人に負荷が かかりすぎない仕組み

宇都宮事業所ではスタッフの改善提案により、その日に重点的に行う「今日のワンポイント清掃」が1日1つ決められています。小林さんにお話を



全部で30枚ある「今日のワンポイント清掃」



左より、黒崎さん、佐伯さん、小林さん

聞きました。

「清掃の仕事はすべてを1日で完璧にするのは時間もかかりますし、作業負荷もかかります。今は10かかる仕事を9で出来ないか、考えた末のひとつが『今日のワンポイント清掃』です。今日のワンポイント清掃は一人のスタッフに作業負荷が偏らないようにするためです」。

お客さまから喜ばれる 接客を全員が 自然とできるように

清掃を通して接客するために、気持ちも体も健康でいることが基本と強調する黒崎さんに、様々な取り組み

を通して得られた気づきや成果について尋ねました。

「1分40秒間体操や足腰の動き方を指導したりしてきましたが、『風邪をひかなくなった』『ダイエットができた』という声があり、働くことで健康維持につながっているのかなと思います」。「でもやはり一番は、接客でお客さまから喜ばれることです。先日は宿泊したお客さまから『このホテルの清掃スタッフの挨拶が素晴らしく、すごく気持ちが良い!』とホテルのクチコミで投稿があり、とても嬉しかったです」と笑顔で話してくれました。スタッフの誰よりも「ありがとう」の声がけを多くしているという黒崎さん。スタッフ全員が自然に「ありがとう」と言い合える環境が「最高の接客サービス」を提供するために必要と考え、そのための取り組みが結果的に健康維持につながり、年齢を重ねても働き続けられる職場になっていました。

WEB掲載日: 2017/9/11
再編集: 2018/12

研修生ファーストの店舗で「学び」を集めて育成する



社名
株式会社伸和ホールディングス

創業
2004年5月1日

本社所在地
北海道札幌市西区二十四軒2条3
丁目2番36号 伸和ビル

資本金
3600万円

新人スタッフが学びながら働く「研修専門」の店舗をオープン

北海道札幌市西区に本社を構える伸和ホールディングスの外食事業の一つとして、北海道でチェーン展開している「炭火居酒屋 炎（えん）」。

2018年6月にJR札幌駅近くの店舗を「研修用」の店舗に変更、「生つくね研修センター札幌駅前店」として運営しています。その狙いは、新人をしっかり育成し、早期離職を防ぐこと。この研修用店舗を考案したのが、店長の平野泰成さんです。

「採用された店舗で働く前に、研修用店舗で一定期間働き、仕事を覚えてもらいます。このお店は、お客様に飲食サービスを提供するという部分では他の店舗と変わりません。ただ、まだ研修中のスタッフが対応するため、行き届かない点も出てきます。店名に『研修センター』と入れているのは、そういった点をお客様にあらかじめ理解していただきたいからです」。

研修センターに来たアルバイトは、「研修生」として、研修用に作られたプログラムをベースに実地で仕事を覚えます。プログラムはホールとキッチンに分かれ、それぞれ10項目・5段階評価の評価表で仕事の習得状況を管理。すべての項目で4以上をとったアルバイトは研修を卒業し、元々採用された店舗に戻り、戦力として働くというのが基本的な流れになっています。

研修センターでは平野さんが「教官」、数人のベテランアルバイトが「指導員」として、研修生をフォローしながら仕事を教えます。プログラムの評価表を運用することによって、教官や指導員は研修生一人ひとりがどれぐらい仕事を覚えているのか、何が足りないのかを共通認識できるようになっているのもポイントです。

「研修期間は10日間が標準ですが、最速だと2日間で卒業することもありますし、長いと20日ぐらいかかる場合もあります。最も大切にしているのは『活気』で、とにかく声をしっかり

出せることが第一ですね。最終的には、現場でわからないことがないレベルになったと判断したところで、卒業となります」。

「研修生ファースト」の店舗で人材不足を打破へ

そもそも、この研修センターを作るとを平野さんが発案した理由は、新人が慣れないまま辞めてしまう早期離職をなくし、もっと楽しく働いてもらいたいという気持ちからでした。



「以前は他の居酒屋と同じように、新人でも初日からお店に入ってもらって、その場で覚えてもらうという形でした。でも、どうしてもお客様ファーストになるので、新人はわからないこ



左から今村さんと店長の平野泰成さん

があっても聞くに聞けず、仕事楽しくなくなり、辞めてしまいます。育つ前に辞めてしまう。定着率を高めることや、人材不足の解消は大きな課題でした」。

未経験でも働きやすいサポート体制が魅力

今村拓実さん（23歳）は、社員候補として研修センターで働き始めて15日目（取材時）。元々自動車の整備士として働いていましたが、周囲に飲食業界で働く人が多かったのもあり、一念発起して「炭火居酒屋 炎」を運営する伸和ホールディングスに入社しました。

「飲食業は初めてだったので、研修用の店舗があるというのは大きな魅力でした。教官や指導員に質問すればすぐに答えてくれるなど、日々手厚くサポートしていただいています。研修プログラムの評価表をみれば、これから何を頑張ればいいのか一目瞭然なので、目標も立てやすいですね」と今村さん。

お客様も研修生を育てるよき指導者に

「私や他の指導員がお客様から呼び止められても、必ず研修生を連れていきます。私たちが対応してしまうことで、研修生が学ぶ機会を奪うといけませんからね。研修生の対応で気になることがあったときには、お客様が指導員にこっそりと『これを教えてあげて』と伝えてくださることも。毎日来店するような常連のお客様も多く、最近ではお店全体で連携を取りながら研修生を育てているという感じになってきています」。

このように、教えるスタッフも指導の経験を積み、来店するお客様も自然と協力する体制ができてきたことから、研修を卒業するスピードも当初より速まってきているとのこと。

定着率と応募数アップを実感さらなる展開も検討中

6月に研修センターを開始してから4カ月（取材時点）で、約85人が研

修を卒業しました。当初の目的である早期離職を防ぐという課題に対して、平野さんは確実な手ごたえを感じているそうです。

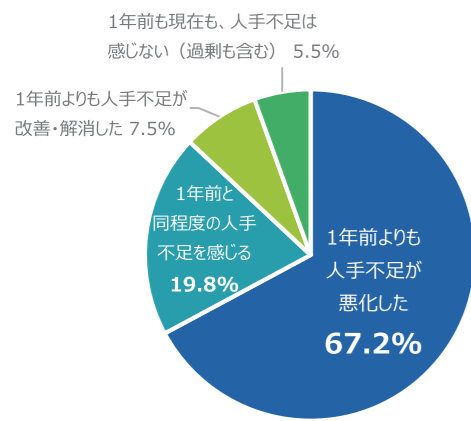
『「仕事が嫌で辞めたい」という声は聞かなくなりました。他店舗の人材不足で困っているという声もだいぶ少なくなってきましたね。嬉しいのはアルバイトの応募数が増えてきたこと。『研修がしっかりしていて丁寧に教えてくれそう』というのが、その理由です』。今後は、他の店舗に出向いて出張研修を行う、既存のスタッフを研修センターに呼んで研修を受けてもらうなど、さらなる定着策を考えているという平野さん。「炭火居酒屋 炎」の取り組みは、飲食業界における人材定着の課題を解決する一つのモデルとして、ますます注目を集めそうです。

WEB掲載日：2018/11/5
再編集：2018/12

人材不足の解消は働き方の多様化に繋がる

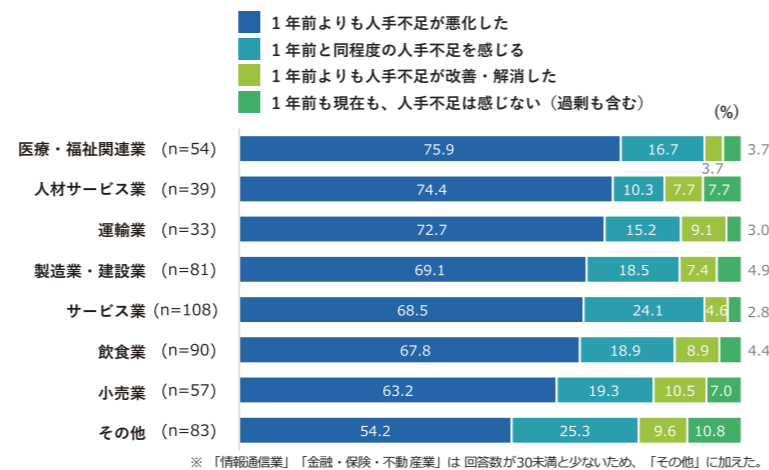
人材不足の実感

1年前に比べて人手不足を感じますか？



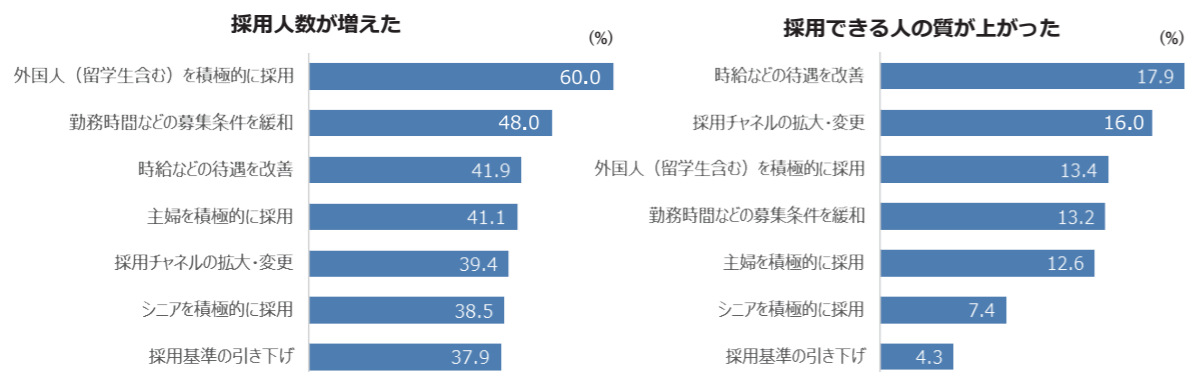
1年前と比べて人手不足感を聞くと、「1年前よりも人手不足が悪化した」が7割弱、「1年前と同程度の人手不足を感じる」が約2割となりました。これらを合わせると、9割近くが人手不足を感じているようです。多くの職場で人手不足が深刻になり、採用ターゲットの拡大、時給アップをはじめとした待遇改善など、さまざまな工夫が行われています。また、すでにいる従業員の定着促進や業務の効率化なども、重要な課題となっていると考えられます。

人手不足感について業種別に見ると、その他以外のすべての業種で8割以上が、「1年前よりも人手不足が悪化した」あるいは「1年前と同程度の人手不足を感じる」と回答しました。特にサービス業、医療・福祉関連業ではこの割合が9割を超えています。



●出所：ジョブズコミュニティレポートvol.6 —採用担当者に向けたホットトピック・アンケート結果—
●アンケート実施期間：2018年10月5日～10月11日 ●有効回答数：545人

人材不足解消のために

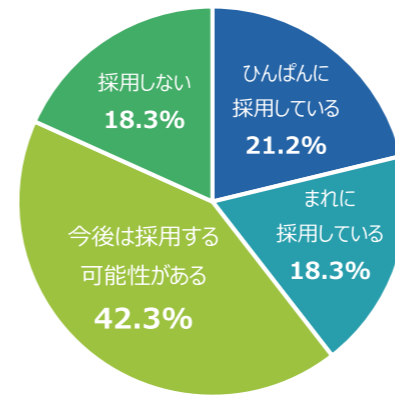


「採用人数が増えた」と感じている取り組みは「外国人（留学生含む）を積極的に採用」が最も高く、続いて「勤務時間などの募集条件を緩和」「時給などの待遇を改善」が続いています。「採用できる人の質が上がった」と感じている取り組みについては、「時給などの待遇の改善」が最も高く、「採用チャネルの拡大」「勤務時間などの募集条件の緩和」が続いています。

●出所：採用担当者 意識調査レポート
●アンケート実施期間：2018年7月5日（木）～8月2日（木） ●有効回答数：505人

働き手の多様性を高める

外国人（留学生など）を新規採用していますか？

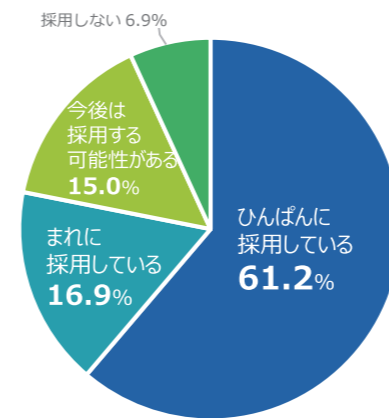


人材不足解消のために新しい労働人材の採用が本格化しています。外国人スタッフが働いている光景を目にする機会が増えてきました。新たな戦力として留学生など外国人が注目されています。今回実施したアンケートでは、「ひんぱんに採用している」「まれに採用している」との回答がそれぞれ2割前後で、合わせると約4割が採用しているとの回答でした。新しい在留資格の創設も決まり、外国人採用への関心はさらに高まっていくと考えられます。

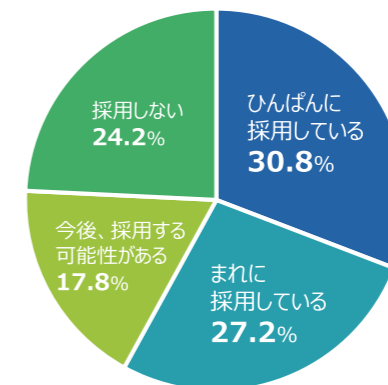
●出所：ジョブズコミュニティレポートvol.6
—採用担当者に向けたホットトピック・アンケート結果—
●アンケート実施期間：2018年10月19日～10月25日
●有効回答数：471人

また短時間勤務にも注目が集まっています。職場の戦力として主婦・主夫の採用が進んでいます。主婦・主夫を新規採用しているかを人事担当者に聞いたアンケートでも、「ひんぱんに採用している」が61.2%、「まれに採用している」が16.9%と、合わせて約8割の方が採用していると答えました。業務を細分化して短時間の勤務を導入したり、未経験でも仕事を始めやすいように工夫することで、主婦・主夫の採用を進めている例もあるようです。また、採用ターゲットとして、主婦・主夫とともに注目されているのが、シニア層。2017年5月に行った60歳以上の人を新規採用しているかを聞くアンケートでは、「ひんぱんに採用している」「まれに採用している」を合わせると、約6割の企業がシニア採用を行っている結果となりました。主婦・主夫にはまだ及ばないものの、企業にとって新たな戦力となりうるシニア採用も広がっているようです。

1) 主婦・主夫を新規採用していますか？



2) 60歳以上の人を新規採用していますか？



●出所：ジョブズコミュニティレポートvol.5
—採用担当者に向けたホットトピック・アンケート結果—
●アンケート実施期間：
1) 2018年2月2日～2月8日
2) 2017年5月12日～5月19日
●有効回答数：1) 539人 2) 850人

雇用環境の変化を乗り切る様々なヒント

少子高齢化による雇用環境変化は、この数年で現実のものとなってきました。若年層の雇用総数の激減は、様々な労働力を必要とするきっかけとなり、主婦・主夫やシニア人材の採用を活性化させています。さらに入国管理法改正案をきっかけに外国人労働者にも注目が集まっています。企業の採用スタイルや雇用後のマネジメント等も急激な変化を余儀なくされています。しかし、それに先駆けた工夫を始めている企業の取り組みは私たちにそのヒントを与えてくれます。短時間勤務（プチ勤務）、外国人やシニア人材の活用、育成と定着はそのひとつです。私たちジョブズリサーチセンターは、これからも労働市場の変化に応じて、「多種多様で柔軟な働き方によって個人が活躍できる世の中の実現に向けて」調査研究をし、発信し続けていきます。