

事例取材

# 人材育成・能力開発に取り組む中小企業

本稿では、中小企業にもかかわらず、人材育成に地道に取り組む2社の事例を紹介する。東京都内でホテルを運営する桜ホテルズは、採用や入社時に仕事への適性を細かく見極めるとともに、専任の指導役を付けて教育する。大阪の製造業、タイガー製作所では、地道なOJTと、長く働いてもらうことによって社員全体の技能の底上げにつなげている。

事例  
1

## 接客に向く人を見極めて 先輩社員が指導

### 桜ホテルズ

桜ホテルズは、東京・渋谷の青山通りに立つホテル『サクラ・フルール青山』を運営する。ホテルは、客室が133室でカフェも併設。アルバイト1人を含む22人の従業員で、フロント、カフェ、管理などの主な業務を回している。

ホテルの代表的な職種であるフロント業務を担当する従業員は、全部で10人。1日の所定労働時間は7時間30分だが、勤務時間帯はフロントの場合、早番が7時30分～16時（休憩含む）、遅番が14時～22時30分（同）、夜勤が22時30分～翌7時30分（同）となっている。同社は女性が働きやすい職場づくりを進めており、フロント業務を担う社員の半数を女性が占めているが、夜勤のシフトには安全面なども考慮し、男性社員だけが入るようにしている。

一方、カフェ業務は、料理人も含め7人の社員が担当している。こちらの勤務シフトは2通りで、早番が6時30分～15時（休憩含む）、遅番が10時～18時30分（同）となっている。なお、フロント、カフェの両職種は完全に区分されているが、人によってはフロントとカフェ間の異動をすることもある。

### 働きやすい職場にもかかわらず人手不足

ホテルと言えば1日24時間、365日営業だが、同社では週休2日制を導入しており（変形労働、年間休

日104日）、かつ、残業は基本的にないという。連続休暇制度も設けており、年に1～2回、7日間連続で休暇を取得することが可能だ。

13年前にホテルを開業したオーナー自身が「社員には、このホテルで働いて良かったと思ってほしい」との願いを持っていることもあって、「働きやすさ」にはこだわりを持っている。

ただ、最近は、そうした就業環境があっても人手を確保するのが難しいという。同社のホテルの規模であれば、本来、全社的には24人程度の人員規模が適正。しかし、ここ1～2年は、「結婚して円満退社する社員の補充にも苦勞する状況となっている」（津久井理恵・管理部マネジャー）。

フロントマネジャーは、いつもはマネジャー職に専念できるのだが、人手が足りない状況のため、「いまはマネジャーもフロント業務のシフトに入らざるを得ない」（岡本有規子・フロントマネジャー）。カフェは、以前は22時までの営業であったが、人通りが途絶え、入客の少ない夜間の営業から、宿泊客の売上の見込める朝食からの営業にシフトチェンジをしたことにより、既存の人数で営業できるようになった。

### 採用では適性を細かく見極め

同社では、総合求人媒体を利用した採用活動が難しかった経験を踏まえ、求人広告はホテルや飲食に特化した会社、また女性に特化した媒体に出すことにしている。以前は、社員を補充したいときは年末に募集をかければ、年明けの2月頃には採用が決まっていた。だが、今年は、夏をすぎても採用が決まらない状況が続いた。

宿泊業界のなかでの人材獲得競争も厳しさが増しているという。フロントの仕事を目指する人のなかには、仕事で英語を使いたいと考える人も多い。最近では、増加する外国人旅行客の民泊需要もあり、「より英語を使えるホテルや宿泊サービスに人材が流れる傾向もあるのかもしれない」と岡本マネジャーは話す。

一方、採用が難しいからといって、採用選考の基準を緩めたりするようなことは、同社はしていないという。

採用面接では、「個性を尊重し可能性を探る。その後採用した全ての人に3カ月間の試用期間を設け、実際の業務を通して適性を見極めている」（岡本マネジャー）。

なお、採用基準では、同じ業務の経験があるかないかはあまり重視していない。「面接では、その人の印象を大切にしている」（岡本マネジャー）という。ただ、原則として新卒採用は行っておらず、社会人経験のある人しか採用していない。

### 指導担当の社員を1カ月間、マンツーマンで

同社はもともと、人材育成には定評があり、ホテルを利用する他企業が同社の接客に感嘆し、研修の講師を依頼してくることもある。

オーナー、社長が考えたサービスについての同社独自のスタンダードを社員に伝え、浸透させている。フロント業務では、試用期間が始まったら1カ月間、一人の先輩社員が一緒にシフトでマンツーマンで仕事を教え込む。

フロント業務で難しいのは、特に新人について当てはまるのだが、宿泊客に対して伝えなければならないことを、漏らさず伝えることばかりに精一杯になってしまうことだという。それでいて宿泊客からのクレームは、「そんなサービスがあることは知らなかった。説明されていない」といった類いのものだ。しかし、一人前になれば、様々な状況でも自分で判断ができる

ようになり、かつ、宿泊客の状況を最大限に配慮した臨機応変な対応ができるようになる。

指導役の社員は、ベテランではなく、2～3年目の社員を付けることもある。なぜなら、自分が指導を受けたときの記憶もまだ鮮明で、その経験を後輩の指導に活かすことができるからだ。また、後輩の指導をすることで、自分のサービスレベルを点検することができ、指導役社員の成長にもつながる。

### 自由に講座選択できるOFF-JTを用意

OFF-JTとしては、サービス業に特化する研修・講座を運営している民間機関と年間契約している。接客やクレーム対応など、サービス業務に関する様々な講座が用意されており、会員企業になると、社員はメニューから興味のある講座を自由に選んで受講することができる。その都度の受講料を払う必要はない。

社員自らが関心のある講座を見つけてきて、自ら「行きたい」と申請してくることもあれば、マネジャーが特定の講座の受講を勧める場合もある。講座から学ぶだけでなく、他社の社員と交流し、意見交換したりする機会を持てることも効果大きいという。

課題は、受講に積極的な社員と、そうでない社員とに分かれてきてしまう点。また、人手が足りずに職場が忙しくなると、どうしても受講への意識が薄くなってしまふ

このほか、宿泊客の2割を外国人が占め、英語を使う機会も多いことから、社員にはTOEICを毎年、受検させている。費用は会社が負担している。カフェスタッフでは、日本バリスタ協会のライセンス試験を受けた場合、試験料を会社が負担している。

### 将来的には人事評価システムを

津久井マネジャーは「今後は、研修のフォローアップや研修効果の測定もして、次の研修計画づくりに活かしていきたい」と話す。また、小規模なホテルだけに、大企業のような人事評価システムがないが、企業の成長に合わせて構築していきたいという。

「これだけ採用基準を厳しくして入社してもらって、OJTや研修で能力を伸ばしてもらっているのだから、将来的には、何とか成長具合を評価や処遇に繋げられるような仕組みをつくっていきたい」

#### 桜ホテルズ株式会社 プロフィール

代表者：嶋田美恵子  
 本社：東京都渋谷区  
 事業内容：ホテル「桜・フルール青山」カフェ「アンティークローズ」を運営  
 従業員数：22人

## 地道な OJT で知識や技能を蓄積

### タイガー製作所

大阪・堺市にあるタイガー製作所は、従業員がわずか17人の中小企業だが、高度なパイプ加工技術を保有。取引先からの信頼も厚い。堺商工会議所が優れた企業だけに与えるブランド『堺技衆』にも認証されている。技能者の経験やセンスがものを言う「アナログ」技術が頼りになるだけに、OJTを通じた社員全体の底上げに取り組んでいる。

#### 職人の調整が必要なパイプ曲げ

同社が主に行うのは、パイプの曲げ加工。扱うパイプは、細いものから、車止めに使われる直径10センチ近い太さのものもある。形も製品によって様々で、丸いものもあれば、楕円、四角いものも扱う。

パイプ曲げは、単純な製品は別にして、ただ素材を機械にセットして、曲げて終わりという世界ではない。例えば、パイプをある角度で曲げようとする、素材の金属は必ず元に戻ろうとする。そのため、あらかじめ元に戻る分を計算に入れて曲げる角度を調整するが、その調整具合に一定の解はなく、素材とパイプの形状などを見て現場の作業者が経験に基づいて判断する。特に3次元（立体的）の形状をしたパイプの曲げは、高い技術・技能が必要になる。

同社の岩脇圭二社長によると、「曲げられたパイプを眺めたときに、技量のない人がやったかどうかはすぐにわかる」という。

同社の強みは、パイプの曲げだけ、穴空けだけ、溶接だけなどと、加工の一部分だけを受け持つのではなく、全ての工程を一貫して請け負うことができること。「1社内で全てやった方が、絶対に良い物がつくれる」と岩脇社長は断言する。

一貫して作業するからこそ、次の工程や後工程での材料の変化などを見越した加工ができる。例えば、材料は溶接して熱を加えれば後で縮むが、各工程で連携して、その縮みも見越した加工ができるようになる。

また、同社は社員数の割に工場の建屋が大きい。そのため大型の製品も扱える数少ないパイプ加工メー

カーとして知られる。岩脇社長は12年前に、父親が務めていた社長を受け継いだ。自分が社長になってからは、リーマン・ショックを経ても、一度も赤字になったことがない。

#### アナログ技術だから経験が必要

高度な品質や技術を維持するため、どのように人材を確保・育成しているのだろうか。岩脇社長が評価するのは、「まじめに出勤して、長く勤めてくれる」社員だ。

社員数の少ない会社だけに、生産量はやはり、社員が実際に働いてくれた時間数に比例する。

「時には残業や休日勤務もあるが、協力してくれる社員は本当にありがたい」（岩脇社長）。

また、経験して技能を高めていく「アナログ」な加工だけに、技術を習得するのに時間がかかる。さらに最近は、小ロットの注文が増えていることから、多くの機械や設備の段取り替えや調整の技量も欠かせなくなっている。

「先代社長の時は、社員によって、できる仕事とできない仕事がありと明確で、一部の社員しかできない難しい仕事が入ってきたら、できる社員にだけ任せるというスタイルだった。今は、一通りの仕事を、一人ひとりの社員ができないといけない。個々の社員には知識や技能を蓄積していってもらわなければならないので、長く勤めてもらう必要がある」

#### 法令遵守にも気を配る人事管理

10年ほど前は、社員はベテランと若手しかいないという年齢構成だったこともあり、定着状況は良くなかった。

しかし幸いなことに、ここ数年の定着状況は良く、辞める社員はいない。そのため、補充の採用もしないで済んでいる。なお、同社は正社員しかおらず、中途採用のみで新卒採用は行っていない。

岩脇社長は、社長を継ぐまで勤めていた他の会社で、たまたま労働組合の書記長を任されていた。そのため、人事労務にかかわることについても詳しい。人事管理には気をつけており、「コンプライアンス（法令遵守）はもちろん、年間カレンダーをつくるなど気配りしている」。

若い社員への接し方でも気を遣っているという。「近



株式会社タイガー製作所 プロフィール

代表取締役：岩脇圭二  
 所在地：大阪府堺市  
 創業：1972年  
 社員：17人  
 事業内容：パイプなどの曲げ、プレス、溶接加工一式

頃の子は、人に何か言われることに慣れていない。運動部出身でも根性がない。だから、こっちが相当我慢している」と笑いながら言う。

業務が空いた時期を狙って課題付与

人材育成の方法は、もっぱらOJTが中心だ。社員全体の技術の底上げに力を注いでいる。先に述べたように、一人が色々な機械を扱えるようにしたいと考えている。

以前は、社員ごとに育成マップを作成し、「昨年はこの工程を覚えたから、今年はこの工程をやらせてみる」などのOJT計画をペーパー化していたこともあつ

たが、業務が忙しくなるとどうしてもやりきれなくなり、現在は作成していない。

ただ、社員数が少ないので、いまではペーパーは作らずとも、実際には現場の班長がそれを意識した仕事の与え方をしたり、配置を考えたりしている。また、それほど忙しくない時期に、社長主導で新しい仕事をやらせてみるなどの工夫をしているという。

新しい加工技術は、取引先が「こんな製品はつくれるか」と提案してきた際に、それを引き受けてこなししていくことで、会得していくという好サイクルに恵まれている。自社で引き受けることができるかどうか、試作などもしながら検討が必要な時には、ある程度の売上ロスには目をつぶって、担当に任命した社員を生産ラインから外してその作業に集中させる場合もあるという。

現場では、失敗を恐れないように、社員にトライさせることを心がけている。ただ、小さい会社だけに、不良を出すことの影響も小さくない。そのあたりの兼ね合いが難しいと岩脇社長は話す。（荒川創太）



労働情報

主なコンテンツ

- 研究成果情報**  
調査研究成果、フォーラム開催など。
- 行政**  
厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。
- 統計**  
「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。
- 労使**  
労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。
- 動向**  
企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。
- 企業**  
ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。
- 海外**  
各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。
- 判例命令**  
労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。
- 法令**  
労働関連の法律、政令、省令、告示。
- イベント**  
行政や研究機関などのイベント案内（セミナー、講習会、シンポジウムなど）。

雇用・労働分野の最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



メールマガジン労働情報 検索

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)  
 Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114  
 ホームページ: <http://www.jil.go.jp/>