

# 「生産性向上」と「働き方改革」の実践

株式会社グランディア芳泉 代表取締役専務 山口 賢司



当社は、福井県あわら温泉にある115室ある比較的大きな旅館です（シート1）。社員数は現在113人です。

旅館業はそもそも人手がかかる労働集約的な業種です。同時に、低賃金で労働時間が長く、休日は少ない。3年前に生産性向上に取り組む以前は、社員と話をすると、とにかく「人を入れてほしい」「人を入れてくれないとお客様に対して十分なおもてなしができない」ということばかり言われていました。

人口が減少している状況ですから、人手不足は永遠に続くだろうと見通さざるを得ないと思ったとき、「果たしてこの旅館業というビジネスが将来日本に残っていくことができるだろうか」と感じ、私自身、とても心配な気持ちになりました。旅館業を将来も国内で持続可能なビジネスモデルにしていくためにはどうしたらいいのか考えたのが、生産性向上に取り組むことになったきっかけです。

## 浮いた余力をサービスに振る

より少ないスタッフ数で、品質の高い商品やサービスの提供を実現できれば、生産性は上げられると仮説を立てました。

旅館業の場合、いわゆるアウトプット／インプットは、品質（顧客満足）／作業量になります。ところが、サービス業は労働集約産業ですから、作業量を減らしながら顧客満足を上げるのは難しい。思いついたのは、お客様が本来求めている作業を削減して効率を上げると同時に、浮いた余力をお客様の求めているサービスに割り振ることで品質を上げるということでした（シート2）。

社員の労働時間を分析してみたところ、実際には、意外なことにバックヤードで宴会の準備をしていたり、事務所で看板を作成していたりして、お客様に接している、つまり、品質を上げるための仕事はできていなかったの

## シート1 当社について

### <当社の概要>

- 住所: 福井県あわら市舟津43-26(あわら温泉に立地)
- 事業内容: 旅館業(宿泊・宴会・婚礼・各種会合)
- 創業: 1963年10月
- 売上高: 24億円 ●経常利益: 2.4億円【2017年7月期】
- 社員数: 113名(男50名・女63名)【2018年6月現在】
- 施設概要: 客室数115室(個室吹気亭16室、ゆとりぎ亭14室、標準客室85室)、  
収容500名、宴会場7箇所、レストラン(季節蔵)、料亭(遊膳)、  
敷地面積7,000坪(日本庭園2,000坪)



です。

## 全社員がマルチタスクをこなす

具体的な方策の検討にあたっては、「作業効率を上げる方法」と「品質を上げる方法」の二つに大きく分け、これらを同時に実現させる方策について社員の意見も反映しながら検討していきました。

特に時間をかけたのは、我が社にとって品質が上がったという状況は一体何を指すのか、その定義を定めることでした。最終的に、「接客時間を増やす」、「できたての料理を提供する」、「お客様に個別に細かく対応する」——の三つを、品質が上がった状態だと定義しました。作業効率を上げる方法では、標準化、IT化も図りましたが、特に力を入れたのがマルチタスクです。

## 全員がすべての仕事ができるようになる

旅館でお客様と接する時間という、お客様が

## シート2 生産性向上の理解

### <生産性向上のあるべき姿>

① 経験や勘に頼らない、客観性(誰でも)・再現性(繰り返し)



② 「顧客の要求事項」を満たす「作業提供」に徹する(品質向上の原理・原則)

生産性向上とは・・・

- 1) お客様の求めている作業(ムリ・ムダ・ムラ)を削減して【=作業効率を上げる】、
- 2) 浮いた余力を、お客様の求めているサービスに割り振ること【=品質を上げる】。  
“誰でも、繰り返し、品質の高いサービスをより効率的に提供できること”

品質向上と作業効率化の同時実現 ⇒ ジレンマの克服 ⇒ 持続可能なビジネスモデル

チェックインして客室にご案内するまでの時間、夕食の時間、翌日の朝食の時間とチェックアウト、そして、お見送りの時間です。これらの接客時間を増やすため、お客様の動きに合わせてスタッフを配置することを一生懸命やりました。

マルチタスクをするためには、社員全員がチェックイン作業、夕食、朝食、チェックアウトの仕事ができるようにならなければなりません。この改革に3年間取り組んできたわけです。こうして、改革前は80日足らずしか休日がなかったのを、たった1年で、105日の完全週休2日制にすることができました。

### 「稼働対応労働時間制度」を導入

現場スタッフの労働管理面では、就業規則を変更し、所定4時間、所定外4時間の8時間労働という「稼働対応労働時間制度」を導入しました。

旅館業というのは、お客様の流れを読むことができません。チェックイン予定が午後3時といっても、実際は4時になるお客様もいらっしゃいますし、また、その逆もあります。したがって大事なポイントは、お客様の動きに、社員がいかに合わせられるかということ。「稼働対応労働時間制度」によって、社員は4時間働いてお客様がもういなくなってしまうたら、帰ってよいことになりました。

週で40時間を超えなければ割増賃金とならないため、時間外労働分の賃金も少なく済みます。当然ながら土曜日・日曜日はかき入れ時ですので、8時間労働で終わるといことはまずありません。ただ意外に旅館というところは、月曜日～木曜日は暇なんです。暇なのに、土曜日と同じぐらいの人員配置をしているのがサービス業の課題だと思います。

### 20人いた派遣社員がゼロに

このプロット図を見てください（シート3）。X軸がお客様の宿泊の数で、忙しさの度合いを表す。Y軸が社員の総労働時間です。お客様の数が例えば200人から400人へと増えると総労働時間が増えると思われるのですが、意外に、200人が400人になっても変わ

シート3 生産性向上と働き方改革の実践  
～現場スタッフの労働管理（PLOT図）～



らない日もある。そのあたりを徹底的に見直すことによって、メリハリをつけるシフト管理ができるようになりました。

大したことはやっていないんです。旅館の朝7時～8時って、チェックアウトする人はいませんよね。だから、この時間帯はフロントの社員にもレストランで朝食の仕事をしてもらう。夕方の6時になったらチェックインするお客様はほぼいない。ですから、午後6時～7時の時間帯はレストランで仕事してもらう。たったこれだけのことなんです。

いろいろな部署から一時的に人をかき集めて必要な場所に集中させるシフトを細かく組むことによって、それまでは派遣社員が20人程度いましたが、今ではほぼゼロになりました。しかし、お客様の評価は以前と変わりません。生産性も上がり、おかげさまで、今年も臨時賞与を支給することもできました。

### 「お客様の笑顔が見たいでしょ」が殺し文句

同業他社からは「フロント係によく、レストランとか料亭とか、客室を清掃するような仕事をやらせたね」とか、「よく社員が納得してくれたね」と聞かれることがあります。実は、社員とは、給料を下げずに休みを25日間増やすという約束をしました。言葉は悪いですが、それがニンジンになったということはあります。

また、私の殺し文句なのですが、「皆さん、旅館で仕事したいのは、お客様の笑顔を見たいからでしょう。本来あなたたちがやりたいのは接客なんですよ」と言っています。接客したいという思いや、やりがいを尊重したいから、こうした改革を行ったのだと従業員には説明しています。

## 多様な働き方で人材確保・定着

株式会社たまゆら 代表取締役 松村 紘一



当社は長野県の飯田市に位置し、2002年9月から介護事業を行っています。もともとは、建設業の子会社で出発しました。中央自動車道の飯田インターから3～5分のところに、デイサービスからショートステイ、老人ホーム、サービス付高齢者向け住宅、グループホームを持っています。

現在、職員は98人おり、内訳は男性が27人、女性が71人と、圧倒的に女性の多い職場です。年齢構成は、20代が15人、30代が24人、40代が18人、50代が21人、60代が20人となっています。勤続年数の構成については、会社は16年目（報告時）に入りましたが、2年未満が18人、2～5年未満が26人、5～8年未満が27人、8年以上が27人という状況です。

### 3通りの働き方を選択可能に

当社の従業員には女性が多いので、個人の結婚、出産、育児、子育て、介護にかかわる環境や年齢に応じて、正規社員、短時間正社員、パートなどの非正規社員という三つの働き方の形態を選択できるようにしています（シート1）。ですから、正社員で入社しても、結婚・出産時や育児休業が終わって復職した時には、短時間正社員か非正規社員になることを本人が選択できる。そして、子どもの幼稚園の時期が終わり、小学校へ入学した時に、正社員に戻る人もいれば、パートを続ける人もいます。

多様な働き方を整備した背景ですが、2002年に会社ができ、3年目、4年目くらいから、結婚、出産する職員が増えてきたことから、2007年にやむを得ず託児所をつくりました。託児所をつくった理由は、出産した職員から退職願が出てくるようになり、職員に「どうしたら仕事を続けてやっていけるか」を尋ねたところ、当時は保育園で3歳未満の子どもをなかなか預かってもらえず、3歳になるまでは一旦職を離れなければならないという話を聞いたからです。

職を離れてしまえば3年ぐらいのブランクがあいてしまう。すると復職することは難しい。どうしたら離

職せずに継続して仕事ができるかを職員に聞くと、「託児所があれば、育児休業が終わった後も会社へ子どもを連れてきて仕事ができます」というので、託児所をつくろうとなったわけです。ちょうどそのころ有料老人ホームをつくる計画があったので、その施設の一面に託児所をつくりました（2007年開設）。

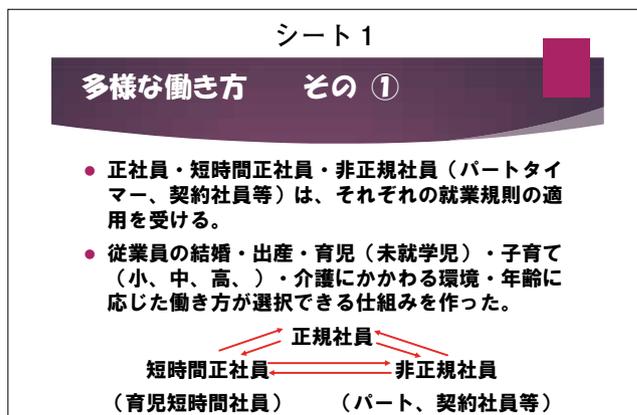
### 育児短時間、看護・介護休暇も用意

子どもが小学校へ上がった社員からも、「やっぱり1日8時間勤務はまだ無理です」との声が上がったので、子どもが小学校へ上がった社員向けに「育児短時間正社員制度」を創設しました（2010年）。短時間正社員になると基本給が勤務時間に応じて少なくなりますが、それ以外の資格手当、住宅手当、家族手当は通常の正社員と変わらないので、パートとして働くよりはいい給料を確保できます。

子どもが病気にかかり、病院に行かなければならないケースもよくあったので、看護休暇を1人の子どもに対して年間7日間、有給休暇とは別に取得できるようにしました（2010年）。なお、子どもが2人いる場合には、年間12日とることができます。同じように、介護が必要な職員向けに、年間7日の介護休暇制度をつくりました。2人介護をする人がいれば12日取得可能です（2010年）。

### 3歳までの保育料も全額補助

看護・介護休暇制度、育児短時間制度と整備してき



ましたが、「子どもが小学校に上がっても、まだ子どもは早く帰ってくるからとても8時間勤務は無理です」という社員が大半でした。ですので、育児短時間正社員制度が終わった社員は、今度は、短時間正社員制度を使ってもらうようにしました(2015年)。短時間正社員制度の適用は、小学校、中学校、高校の子どもがいるまで可能です。

3歳までの保育園料を全額補助することも行っています。託児所に連れてくるより、自宅の近くの保育園に連れていけば、帰りはおじいちゃんやおばあちゃんが迎えにしてくれる。そのほうが便利だという職員がいるからです。

こうした取り組みの結果、長く勤めてくれる社員が増えてきました。そこで、その長いスパンの勤務を奨励するために、勤続5年目には5日間の休暇と5万円の一時金、10年目には10日間の休暇と10万円の一時金を支給することにしました。そして、まだ実績はありませんが、20年目、30年目、40年目も同じように10日間の休暇と10万円の一時金を支給することにしています。

また、スキルアップ、キャリアアップ支援として、初任者研修、介護福祉士の資格にかかる費用は全額、会社が負担しています。准看護師の資格を持っている社員が看護師資格をとりたいという場合は、2年間通信教育を受けて国家資格の試験を受けることとなりますが、そういう場合も、会社が半額を負担しています。

## 毎年5人の職員が新たな子を持つ

成果ですが、5年勤続の制度を使った職員が66人、10年勤続の制度を使った職員が23人おり、現在、短時間正社員となっているのが3人、育児短時間正社員となっている職員が4人います(シート2)。正社員から短時間正社員や非正規社員に勤務変更をしている職員が11人います。これまで出産をした女性職員数は18人、配偶者が出産したという男性職員は8人、生まれた子どもの数が計44人ですので、毎年、5人ほどの赤ちゃんがうちの会社の職員で生まれていることとなります。入社後、スキルアップの制度を使って介護福祉士の資格を取った者は39人です。

## 有能な職員の確保が課題

今後に向けた課題は、どうやって有能な職員を確保していくか。それから、女性の場合、出産、育児、子

### シート2

## 成果

■ 5年勤続制度を使った職員	66名
■ 10年勤続制度を使った職員	23名
■ 現在短時間正社員数	3名
■ // 育児短時間正社員数	4名
■ 正規社員・短時間・育児短時間正社員 非正規社員の勤務変更をした職員数	11名
■ 出産をした女性職員数	18名
■ 奥さんが出産をした男性職員	8名
■ 生まれた子供の数	44名
■ 入社後、制度を使って介護福祉士の資格を 取得した職員数	39名

育てを終えて、もう一度、正社員に戻るのに18年間という年数がかかります。非常に長い年数であり、女性は柔軟な働き方をしていかなければ介護職にずっと従事していくことができません。

現在、社員のなかで、早番、遅番、夜勤など、変則的な勤務をしている職員を男性、女性別に見ると、男性は20代、30代、40代が夜勤をやっています。50代、60代は、夕方4時～朝9時まで17時間ぶっ続けの仕事は嫌がる人が多く、50代が1人いるだけです。それに対して、女性を見ると、夜勤をしているのは20代、30代は2人だけで、子育ての終わった40代後半から50代、60代が大半を占めます。女性は強くて感心しますし、びっくりしているところです。

年齢構成や男女のバランスが今のようにとれないと介護事業はやっていけません。また、女性のみならず、男性職員も子どもを持つという意欲を持ってもらわないといけない。ですから、私たちは、子どもを産み、生活をしていくための職場があり、子どもを育て上げていける収入が得られるような社会を実現していくことが、この先大事だと考えています。

厚生労働省のユースエール認定(若者雇用促進法に基づく認定)制度があります。この制度の認定をもらうには、非常に厳しい数値基準をクリアしないといけません(正社員の月残業時間の平均が20時間以内でありかつ、60時間以上の者が1人もいないこと、など)。しかし、当社は2017年11月に認定をもらいました。長野県では5社目です。

医療、福祉の分野では、離職率が14.7%とされていますが、おかげさまで当社の離職率は、ここ2～3年は6～7%で推移しています。今日ご紹介した制度を設けたことが、とてもプラスに作用している気がしています。

## メンター制度導入とその効果 ——同制度で離職率を改善

大起産業株式会社 経営改革推進室兼総務部 二宮 俊介



当社は、航空宇宙機器や油圧機器などの設計・加工・組立を事業内容としています。近年では、MRJの開発にもかかわっています。本社は三重県北部の東員町にあり、三重県、愛知県、広島県に計6カ所事業所を持っています。

設立は1961年、従業員は420人です。飛行機の構造組み立てはライン作業ではなく手作業なので、人手が多く必要となることから、中小企業にしては少し従業員数が多めとなっています。

### 社員が定着しないと生産性が上がらない

メンター制度を導入することになった背景を説明する前に、そもそも当社で何が問題だったのかについて述べたいと思います。当社にとってあるべき姿とは、生産性の高い社員の定着と定義しています。当社には「産業機械」と「航空機」という二つの事業部があるのですが、売上規模では航空機事業が8割を占めています。そしてその航空機の売上に対するコストは、ほぼ人件費です。こういうこともあり、生産性の高い社員が定着しないと、当社は利益を上げることができないのです。

では現状がどうだったのかというと、新卒者の1年以内離職率は、2010年～14年の平均で約17%、そして3年以内離職率の平均が48%と、約半数の方が、残念ながら3年以内に退職してしまうという状況でした。早期離職に伴って売上、利益が伸びず、社内の負荷が上昇するという状況が起きていたのです。

そこで、まず、なぜ退職するのか、その理由を調べてみると、航空機だからかもしれないのですが、仕事に対するプレッシャーやストレスが非常に多かった。そこで、これに対するケアをどうにかしようということで、メンター制度を取り入れることになりました。

### 教育側の納得感にも配慮した制度に

社内では実際にはメンター制度とは呼ばずに、「教育担当制度」と呼んでいます（シート1）。2015年に

導入しました。新入社員に対して、年齢が近い先輩社員が教育担当になり、仕事やプライベートなどの相談に応じるという非常にスタンダードな内容になっています。

ただ、この内容だけを制度として導入してもなかなか効果は出ないだろうと考え、工夫を施しました。工夫のポイントが、現場の理解と教育側の社員の納得感です。メンター制度というのは、教育側の社員がキーマンになりますが、この社員が納得して動かないとうまくいきません。

### 管理職も巻き込んで気づきを増やす

具体的に行った工夫とは、まず、仕事中にコーヒーなどを飲みながら面談することにしました（オフサイトミーティング）。まずは話しやすい環境をつくる必要があるということで、あえて勤務時間内としました。このコーヒー代は会社が出しています。

次に、新入社員、教育担当者、課長が、教育担当記録を記入し、共有しています。メインになるのは新入社員と教育担当者ですが、あえて管理職を巻き込みます。巻き込むことによって、気づく機会を増やす。そして、管理職は教育担当者に対して、「よく頑張っているね」「よく育ててくれているね」と褒める。

三つ目は、教育担当者への手当をあえて手渡しすること。当社も、給与はもちろん振り込みですが、この教育担当手当に関しては、あえて、毎月初めに総務で封筒に入れて、それを課長に渡して、課長から教育担当者に渡すようにしています。手当の重みを感じてもらおうのと、教育意識を維持させたいという思いからです。

四つ目は、新入社員に対して、入社時に説明すること。そして最後が、導入時には全事業所を回って、全社員へ直接説明することです。当然、制度開始について通達をつくって、アナウンスだけで終わるということもできましたが、「現場の理解」を大事にしました。メンター制度は時間内に行うので、どうしても職場を

離れることとなります。職場の人手は減ることになりますので、現場にきちんと理解してもらう必要があります。当社では、総務が6カ所の事業所全て回って、直接説明しました。

その結果、1年以内退職率は0%になりました。3年以内離職率も減少傾向になっています。

意識面での効果を測るために、新入社員と教育担当の社員にアンケートをとって、どんな効果を感じるか尋ねてみました。すると、新入社員では人間関係の向上、職場環境への適応といった効果が多く挙がりました。教育担当者では、教育意識の向上などにも効果があることが分かりました。アンケートではまた、メンター制度をやってみて必要な制度だと思ったかどうか尋ねましたが、全員が「はい」（必要だ）と答えました。

## 2年目以降は効果が薄れる

導入から3年経って、やはり課題が見えてきました。一つは、2年目以降は効果が薄れるということ。2年目、3年目となってくると、やはり退職する社員が出てきました。二つ目は、中途採用社員にはほぼ効果がないということでした。

なぜなのか、分析してみました。心理学やモチベーション理論で有名なマズローの欲求5段階説というものがあります。欲求は5段階のピラミッド型になっていて、生存→安全→所属→承認→自己実現と、下から上に欲求を満たしていく。

これを仕事に当てはめると、まず、皆さんが欲求として持っているのは給与などです。それをある程度満たせば、今度は休日、残業時間の欲求を満たしたくなる。これがある程度満たされると、ようやくここで人間関係とか職場適応などを満たしたくなる(シート2)。

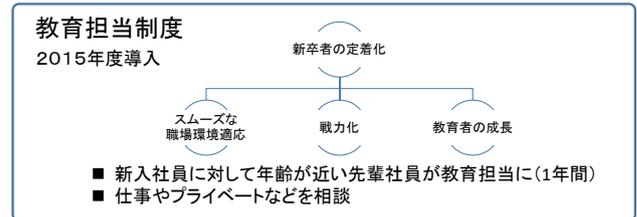
## 給与や環境を同時に整備することが必要

メンター制度がどこの欲求にアプローチしたものかというところ、所属というところを効果範囲としていると分析できます。つまり、下の段階の欲求である給与や勤務時間を満足させないと、結局は離職につながる。

新卒者の1年目では、給与がいいのかどうかや、休みが多いか少ないかについては自分のなかで基準がはっきりしていない。しかし、2年目になると、経験や知人・友人から情報を得て、自分の基準がはっきりしてくる。そして、現状と照らし合わせて足りなけれ

### シート1

## メンター制度



導入時ポイント: 現場の理解、教育側社員の納得感

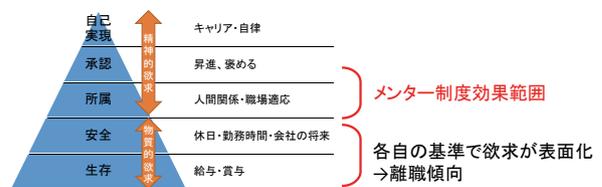
- 工夫
- ✓ 仕事中にコーヒーなどを飲みながら面談(オフサイトミーティング)
  - ✓ 新入社員、教育担当者、課長が教育記録を記入し共有
  - ✓ 教育担当者への手当をあえて手渡し
  - ✓ 新入社員に対して入社時に説明
  - ✓ 導入時には全事業所を回り全社員へ直接説明

### シート2

## 課題と分析

- 2年目以降は効果が薄れる
- 中途社員には効果がほぼ無い

マズロー欲求5段階説



メンター制度は精神的欲求のアプローチに留まる。物質的欲求を満たせるように給与水準、労働環境、持続的経営など総合的に仕掛ける必要がある。

ば他社に移ろうとする。中途採用の社員は、既に他の会社で働いているので、基準を持っています。自分の持つ基準と合わなければすぐ退職していく。

メンター制度は、やはり精神的欲求、いわゆる所属とか承認とか、こういう段階へのアプローチにとどまるのだと思います。効果的な取り組みにしていくには、いわゆる物理的欲求を満たせるように、給与水準や労働環境、そして持続的な経営なども含めて、総合的に仕掛ける必要があると言えます。

最後になりますが、メンター制度を導入したことで離職率を低下させることができました。しかし、課題もあります。これからは総合的に様々な仕掛けを改善しながら行うことが今後の課題です。われわれに何ができるのかを考え、今後もチャレンジしていきたいと思っています。

## 三幸製菓の採用・人材育成における取組事例

三幸製菓株式会社 人事部人事課主任 柴田 光章



当社は新潟県に本社、製造拠点を置くお煎餅メーカーです。皆さんも、「雪の宿」などご存じの方がいらっしゃると思います。

古めかしくて保守的なイメージ、というのが、採用活動における当社のポジショニングだと思っています。採用活動における悩みを、学卒にフォーカスして紹介すると、最終面接の前日などに親と相談した結果「やっぱり新潟の企業はやめておきなさい」と言われて辞退されてしまうこともあります。また、東京で採用活動をメインで行うとすると、出張や会場費などでけっこう大きな費用がかかってしまうのが悩みです。採用の定性面では、本当に必要な人材が効率的にとれているのか、という点が悩みとなっていました。

近年の採用実績は、シートのとおりとなっています。新潟に本社を置く会社ですが、全国転勤前提の採用なので、新潟出身者はあまりいません。入社後は総合職として様々な部署に配属をされていきます。

エントリー者数の推移を見ると、2012年まではナビサイトに広告を掲載していましたが、2013年からは応募者をなるべく減らしていこうと掲載を止めることにしました。それに伴い、人事課内において、そもそも採用担当の仕事とは何かということについて、改めて上層部も含めて話し合いました。

採用担当の仕事においては、学生と語り合うことが楽しかったり、アドバイスすることに喜びを感じていたりする社員がいるように感じていました。そういったことも確かに大切ですが、採用担当は決してボランティアでしているのではなく、あくまでも会社の

利益・業績に貢献するための仕事だと確認することになりました。

### 過去の採用方法を再検証

自社に必要な人材に関して、いまだに「優秀な学生を連れてきて欲しい」と上層部に言われるのですが、そもそも優秀な学生って何でしょう。また、優秀な学生を連れてきたのはいいけれど、優秀な学生が果たして、活躍できる社内風土や人事制度になっているのかという問題があります。こうした点を一つずつ碎きながら再検討して採用活動を進めてきました。

採用活動に関しての違和感他にもありました。例えば、コミュニケーション能力が高い人が優秀と言われていますが、本当にそうなのか。たくさん集めればそのなかで必ずいい人が見つかるのか。面と向かって話せば相手がよくわかるのか。

確かに、ものすごい採用の経験を積んでいる人であれば、面と向かって、短時間話ただけで応募者の本質を見抜ける人がいるかもしれません。しかし、採用担当はそうした人ばかりではないので、誰が採用担当

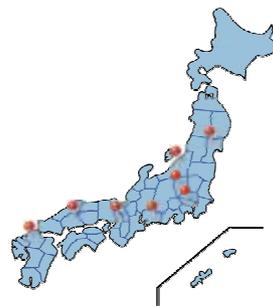
## シート 採用実績

### 大卒等採用者数（内県内出身者）

2019内定	17名（7名）
2018入社	11名（1名）
2017入社	10名（4名）
2016入社	11名（1名）
2015入社	13名（2名）
2014入社	13名（1名）
2013入社	12名（2名）
2012入社	16名（1名）

### 採用形態

総合職採用 入社後に配属先が最終決定（全国転勤が前提）  
営業・商品開発・生産管理・製造等など



【国内主要拠点】

をやったとしても、一定のパフォーマンスが出せるような方法がないか、考えてきました。

## 応募者はミニマムでよい

たくさん応募者を集めて、その分落とす人の数も増えるという採用の仕方は、やはり生産性が低いのではないかと考えています。例年、当社は採用するのが15人前後ですが、15人とするのであれば、当社が採用したいと思う、かつご本人も入社したいと思うミニマムの15人が応募してくれたらそれでいいという思考に至りました。

ポジショニングを誤ると負け戦になることにも気づきました。お菓子メーカーなので、ライバルには大手メーカーさんもありますし、新潟県内でもよく知られた会社があります。全国でも、また、新潟県内でも決してトップメーカーではないので、ここを誤ると、レッドオーシャン（競争が激しい市場）での人の取り合いになってしまいます。そうなると、採用担当もどんどん疲弊してしまうので、そういったところからはフェードアウトしていこうとしています。

## コミュニケーション能力の担保は内定後でよい

自社に必要な人材を探るため、研究機関と共同して、社員のなかで活躍している人材を分析し、データをとったことがあります。これにより、活躍している社員の特性を導き出しました。また、応募前の人に求める能力として先ほどコミュニケーション能力という話をしましたが、別の研究で、コミュニケーション能力は比較的簡単に変化させられるものだと知りしました。ならば、コミュニケーション能力が目立ってしまう「面接」という選考ではなく、選考は別の方

法で行い、コミュニケーション能力の担保は内定者研修でやればよいというような考え方に変わりました。

目指している採用の形として、先ほど応募者数が減っていると言いましたが、知る人ぞ知る穴場の選考になりたいわけではなく、全ての人が知っているが受ける人がそもそも少ないというような形を目指していきたい。なるべく応募者のほうでセルフスクリーニングをしてもらい、受ける前の段階で判断をしていただきたいと思っています。それが、ここ4、5年、インターネットやニュースで紹介していただいた当社の取り組みの源泉になる考え方です。

## 今後は育成にも力点

今後の流れについてですが、採用で注目を浴びている反面、育成が実はまだまだ追いついていない部分が多い。そこを一生懸命変えようとしている最中です。

採用については、今までは広報と選考に重きを置いてきましたが、大事なのは本人との合意形成だと思っています。本当にこの会社でいいのか、本当にあなたでいいのか、納得感の部分が高める取り組みに変えていく。

合意形成の一つの取り組みとして、内定者研修の強化を2017年から行っています。当社では、内定者を新潟に集めて、合宿研修をしながらビジネスマナー研修や工場見学、ロジカルシンキング研修など、わざわざ4月の入社1カ月目にやる必要のないものを前倒しで行い、新人の早期戦力化を図っています。

JILPT 海外調査シリーズ

2019年2月28日発行 A5判 296頁 ISBN978-4-538-51003-3

# カンボジアの労働・雇用・社会 — 日系進出企業の投資環境 —

アジア地域の労働・雇用・社会を進出日系企業の視点から調査した「JILPT海外調査シリーズ」の第3作

メコン地域の中央に位置する南部経済回廊の要衝の地。内戦や地雷というかつての負のイメージから脱却し、タイやベトナムとともに共同体の一角として存在感を増すカンボジア。そのカンボジアに進出する日系企業が円滑な経営を行うために必要な労働・雇用・社会の情報を収集しました。カンボジアの社会経済の特質、労働市場、労働法制、労使関係、社会保障などの情報を網羅的に整理した、カンボジアの労働情勢を正しく理解するための1冊です。



定価: 2,000円+税

◆お求めは書店(インターネット書店) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
または当機構まで 電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

