

■ 住宅型有料老人ホーム運営、訪問介護、障がい福祉事業等

事業戦略の転換

業務の見直し

誰もが活躍できる環境整備

採用活動の工夫・多様化

【会社概要】

- 青森県青森市
- 2014年設立
- 従業員数 129名
(男性28名、女性101名)
- 平均年齢 47歳

課題

身体的な負担の多い介護職。 働き続けられるキャリアパスを実現したい

理念は「人を大事に」。利用者と従業員両方が幸せになる環境を目指した経営に取り組む

概要 自身も介護職の就業経験を持つ濱田氏がアピイを設立したのは2014年。日々の業務において身体的負担が大きい介護の現場では、長期勤続への不安が常にあり、それが採用難や定着率低下の要因になると考えていた。そのため、「従業員がいくつになっても働くことができる職場を作る」を目標に経営を進めてきた。

看護師を採用した上で医療的支援が必要な方の受入が可能な施設として運営。特定事業所加算[※]を取得し、その加算を更なる人材の採用や育成に活用してより高いサービスの提供につなげている。

成果 従業員への投資が質の高いサービス提供、高い顧客満足度につながり、持続的に利用希望者の問い合わせがある。本業である介護施設の経営基盤が安定したことで、人への投資を更に強化。人員配置基準を上回る従業員を配置することで、従業員にとっても休みやすい、原則定時で帰宅が可能等「余裕のある職場」を実現することができた。「利用者に寄り添い、かつ、働きやすい職場」であることが口コミ

として広まり、紹介や退職者の再入職等、様々な応募者が集まる人気職場になっている。

今後 「働きやすい職場」から「一生働ける職場」への発展を目指して事業の多角化を進めている。2020年にバラ栽培を主とした「オーガニックファーム アピイファーム」をオープンした。農園運営という異なる事業への進出を通して、経営基盤の多角化、介護事業と連携した新サービスの開発を進めるとともに、介護部門の従業員が希望や事情に応じて農園スタッフに転換できる仕組みを作り、「一生涯アピイで働く」の実現に向けて取組を進めている。

株式会社アピイの事業展開

- 住宅型有料老人ホーム／アピイライフ (40床)・アピイクオレ (45床)・アピイルクール (24床)
- デイサービスセンター ● 訪問介護事業 ● 障がい福祉事業所
- 居宅介護支援事業 ● 相談支援事業所アース ● 訪問看護事業所
- 福祉用具レンタル・販売 ● オーガニックファーム事業

経営者の想い



代表取締役
濱田美香子氏

経営理念は「人を大事に」。
いくつになっても働ける希望のある
職場づくりが雇用の安定に
つながると信じています。





厨房スタッフから介護職員
になった従業員もいる

1

従業員のやる気に寄り添い、「いつでも相談に乗る」社長の姿勢が従業員の成長を促す

採用において、資格取得に対する金銭的な支援制度を設け、未経験者が費用負担なく資格を取得できるようにしている。また、社内での異動希望を柔軟に認める方針をとっており、厨房スタッフや事務職員等の非介護職が介護現場へ異動を希望した際も資格取得支援制度が利用可能である。従業員の「やりたい」を支援できるよう、**社内の制度になくともまずは相談に乗るようにしている**と社長は話す。「まずは社長に相談できる」という環境が、キャリア転換を超えて従業員の安心感ややりがいにつながっている。加えて、研修を充実させる、介護経験豊富な従業員を管理者に配置して技術を伝えていく等により、従業員一人ひとりの成長を支援している。

2

それぞれの望む働き方を 実現できる環境が定着率アップに

同社では、「自分の望む働き方をできるように会社の制度と環境を整えることが、結果として従業員の定着につながる」ことを念頭に職場の働き方を整えてきた。**ゆとりのある人員配置**により毎日定時退勤できる環境を実現している。また、**従業員の副業・兼業を認めている**。自分のプライベートを重視したい人にとっては、残業の心配なく自由な時間をしっかり確保でき、たくさん働きたい人は他社での副業・兼業が可能になっている。他社で勤務している人の就労も歓迎しており、日頃は漁業に従事している人がパートタイム勤務の看護師として活躍する等、多様なバックグラウンドを持



育児休暇、時短勤務、異動希望
等も相談しやすい社風がある

つ人材と一緒に働く環境を実現している。個人の希望に寄り添える柔軟さが短期での離職を防止し定着につながり、経験豊かなベテラン従業員の確保や高いサービスの提供を可能にしている。



自社のバラ農園では香料として価値の高いダマスクローズが育てられている



施設では青森の海産物や農園でとれた野菜を使った料理がふるまわれる

3

異職種の連携が キャリア転換のきっかけに

利用者にとって重要な「食事」は、従業員間の連携を進める上でも大きな役割を果たしている。自社農園ではバラのほか**有機野菜も栽培され、施設利用者の食事に使用。食事を通して介護・厨房・農園の現場が連携**することで、職種間のコミュニケーションのきっかけとなっている。介護士がメニューについて提案したところ、人気のメニューに。介護士が有する知識や情報が厨房や農園の従業員にも共有され、利用者の幸福度を高めている。**お互いの仕事を知ること**で他職種に興味を持ち、職場全体の活性化や従業員のキャリア転換につながり、継続的に就業できている。

- 愛知県瀬戸市
- 1954年設立
- 従業員数 99名
(男性77名、女性22名)
- 平均年齢 44歳

課題

きつい労働環境という運輸業界のイメージから、人材不足が深刻化

サービス品質向上のため従業員満足度を高め、多様な人材が活躍できる職場に

概要 価格競争の激化により経営状況が悪化。価格ではなく、高いサービス品質で選ばれる企業になるため、優秀な人材の確保が必要であった。「週3日勤務、1日4時間、午前でも午後でも勤務可」という募集に、育児中の女性等採用実績のない層から応募があり、これを機に子育て世代の女性/外国人/障がい者/LGBTQといった多様な人材を積極的に採用して活躍を後押しする**ダイバーシティ経営**を推進。また、従業員満足度を高めるため、健康経営の取組や長時間労働の是正を実施。働きやすさ・働きがいを通じて**運送物の丁寧な運搬**といったサービス品質の向上を図っている。さらに、「仕事を通じたお客様や地域への貢献」という経営理念を従業員と共有し、地域活動を実施。「**地域密着事業**」による企業のブランディングにつなげている。

成果 様々な強みを持つ多様な人材の採用と定着に成功。また、地域密着事業により、地域の課題解決に関心の高い人材からの応募が増加するといった効果もみられている。



(上) フィリピン出身者(写真中)、中国出身者(写真右)等の外国人従業員を正社員として採用
(下) 地域に密着した事業として運送業を生かした生前整理業もスタート

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 多様な人材活躍を促し、様々な資格やスキルを持つ人材を獲得

多様な人材を積極的に採用するとともに、活躍できる環境を整備し、働きがいを高めている。具体的には、**短時間勤務でも正社員に登用しマネジメント業務やプロジェクトの責任者を任せる制度**を導入。さらに、**外国人従業員を正社員として採用**し、動画等で業務の進め方をわかりやすく教育。ダイバーシティ経営を進めていることが、同社ならではの付加価値になっており、やりがいを求めて、管理栄養士、精神保健福祉士、遺品整理や生前整理に係る資格等、様々なスキルを持つ人材が集まっている。

2 地域密着事業として、運送業を生かした生前整理業も開始

運送業にとどまらず様々なスキルを持つ自社の人材を活用するため、健康教室や交通安全教室等の地域活動を実施。これらの**地域イベント**で住民のニーズを把握したことをきっかけに、**生前・遺品整理、不用品買取業、名産品の輸送**といった新規事業が生まれ、地域課題へ多様なアプローチで取り組めるようになった。経済的価値(企業の利益・競争力の向上)と社会的価値(地域課題の解決)を両立させる事業展開により、**社会貢献意欲のある優秀な人材を惹きつけ**、採用や定着につなげている。

経営者の想い



代表取締役社長
鍋嶋洋行氏

サービス品質を上げるには、従業員満足度向上が必須です。
「大きな会社ではなく、良い会社にする」
を会社全体で目指しています。

- 福岡県久留米市
- 1973年設立
- 従業員数 27名
（男性23名、女性4名）
- 平均年齢 42歳

課題

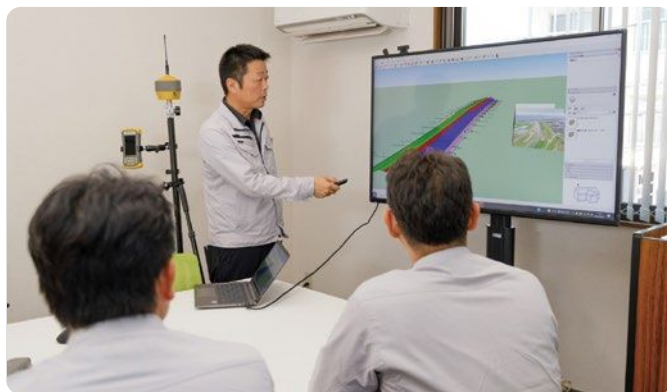
求人を出してもなかなか人が集まらない、特に若手技術者不足が深刻

業務の効率化により年間休日を増加、人材育成も充実させ未経験者を積極採用

概要 就職担当の高校教員に「休日を確保できないと、誰も見向きもしない」と言われ、このままでは若い技術者が採用できないと痛感。また、売上の多くを占める公共工事の入札において、「週休2日での工事の実施実績」や「女性技術者の配置」が評価されるようになったことから、事業受注の観点からも休日確保や女性登用の取組が急務となった。このため、2018年の社長交代を契機に、大幅な業務効率化を目的として、トップダウンで**業務のデジタル化を推進**。また採用時点では専門知識を問わず、**未経験者を入社後に育成する方針に転換**した。

女性従業員の採用にも取り組み、子育て中の従業員を対象に時短勤務制度を導入した。

成果 取得できる休日が増えたことで、2020～23年に**10～30代の9名を採用**。うち2名が女性、6名は土木科以外を卒業した人材であり、様々な学歴や経歴を有する多様な人材を確保できている。



（上）デジタル化された情報で計画内容や進捗状況を可視化
（下）作業内容等を説明する動画の撮影場面

経営者の想い

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 業務へのデジタル活用で採用数・定着率とも向上

バックオフィスにはクラウド系アプリを、現場には受発注者間で工事情報を共有できるアプリを導入し、**経費支払い事務の削減や、受発注者間の工事情報共有の効率化**等を実現。また、業務効率化によって**短時間勤務等の柔軟な働き方**も可能となり、子育て世代の女性も活躍。さらに、デジタルに関心のある若手従業員が3Dデータを用いて掘削等を行うICT建機等を活用した業務に面白さややりがいを感じるようになり、前向きに働けるようになった。従業員満足度が向上し、定着に寄与している。

2 充実した社内教育で多様な人材を育成

多様な経歴を持つ未経験者を積極的に採用し、育てる方針に転換してからは、**本社と現場が丸で従業員教育に力を入れている**。自社のYouTubeチャンネルを開設し、現場で撮影した**作業内容や建設機械の使い方、工法等の動画をアップ**。未経験者もわかりやすく業務を学べるよう工夫している。**従業員のスキルアップも計画的に実施**。いつ誰がどの資格の受験資格を得られるかを事前に計画し、時期が来たら挑戦するよう促している。これらの取組が安定した人材確保と女性や若者といった多様な従業員の定着につながっている。



代表取締役社長
福山正太氏

人を育てるのが私たちの仕事。
従業員の満足度をさらに
向上させたいですね。



専務取締役
江口智裕氏

デジタル化と併せ、リアルな
意思疎通で若手の信頼を
築くことも大切です。

- 香川県高松市
- 2003年設立
- 従業員数 107名
(男性25名、女性82名)
- 平均年齢 45.5歳

課題

経営層と現場のコミュニケーションが不足。 不満の蓄積による退職を減らしたい

チャットツールを活用して従業員の意見を聴取 経営層は不満解消に責任を持って取り組む

概要 経営層と従業員間のコミュニケーション不足から、トップダウンで進めた取組への反発や休みづらさを理由とする退職者が続出。2017年、社会保険労務士等の専門家の支援を受けられる県の事業に応募。働き方改革に向けた**従業員意識調査を実施**した結果、勤怠管理が紙媒体のため、年次有給休暇の残日数を把握しづらく、所属長と相談しにくい状況が判明。**勤怠管理システムを導入**した。導入にあたり、取組内容や意義について社会保険労務士の支援を得ながら**説明する機会を設け**、従業員の理解を得ることに成功。また、**ビジネスチャットツールの導入**により、従業員の困りごとの把握や新たな取組に関する事前アンケートの実施等、円滑なコミュニケーションを促進。

さらに、意欲を持って勤続できるよう**社内等級制度を整備**している。

成果 有休取得率が向上し、離職率が減少。働き方改革関連の受賞やメディア掲載によって従業員のやりがい向上と応募者の増加に至る。



勤怠管理システム画面では、勤務シフトのほか、有給休暇や代休の残日数、当月労働時間もチェックできる

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 個人の事情に応じた多様な勤務パターン

チャットツールの活用等で、**従業員が抱える悩みや事情を吸い上げ**、従業員の働き方のニーズに添えている。実際に、育児世代の小1の壁に対応した時短シフトやがん治療休暇制度、がん治療と就労の両立支援の体制を整備。また、定年の60歳を超えた従業員は、有期雇用に切り替え毎年面談を実施し、**体力や意欲に応じた勤務時間・業務内容と給与を相談**。これらの結果、現在は38種類の勤務パターンが存在しているが、勤怠管理システムの活用によって対応。個人の事情に合わせた働き方を実現し、定着につなげている。

2 キャリアアップを促す制度を創設

従業員のキャリアアップを後押しするために「シニアライフサポーター制度」を創設。6つの等級を設け、会社が指定した**研修への参加や資格取得、社内試験合格によって等級と給与が上がる**ようにしている。また資格取得支援として受講費用の半額を支給し、合格者には報奨金を支給している。この制度を活かし、未経験で入社した従業員が資格取得支援を受けてスキルアップしながら活躍して管理職になった事例や、パートスタッフが正社員や無期雇用社員に転換された事例もあり、モチベーション維持につながっている。

経営者の想い



執行役員 管理部長
小西里美氏

チャットツールや対面で集めた従業員の声が職場改善の参考になっています。従業員の困りごとを敏感に察知することが大事だと感じています。

- 福岡県福岡市
- 1995年設立
- 従業員数 140名
(男性76名、女性64名)
- 平均年齢 37歳

課題

長時間労働が常態化し、退職者が増加。 個性や才能を十分に活かせていなかった

業務の切り分けやサテライトオフィス開設によって多様な人材の活躍を実現

概要 コンサルタント職の離職の原因となっていた長時間労働の是正に向け、短時間労働の従業員（社内名称：メイトスタッフ）への**業務の分業制**を導入。**推進者が現場に張り付いて切り出す業務を洗い出し**、調査集計等の工数管理がしやすい作業をメイトスタッフに任せることとした。時間的・地理的な制約がある人材にメイトスタッフとして就業・活躍してもらうため、住宅地や離島の**壱岐島にサテライトオフィスを開設**。さらに、インバウンド需要や顧客の海外進出に対応するため**外国人材の採用**も進め、事業展開上必要となる多様な人材を確保。

成果 サテライトオフィス設置等により、主婦層や高齢者（アクティブシニア）の採用に成功。また、外国人比率は全従業員の1割程度となった。多様な視点が新事業を生み出す等、やりがいにつながり定着率も向上。長時間労働が課題となっていたコンサルタント職も、提案作成に集中することが可能になり、**時間外労働と離職率が半減**。



古民家を再生した壱岐島のサテライトオフィスでは地元シニアも活躍。シニアの視点を活用した「シニア対応サイト診断サービス」もスタート



多様性への理解を深める社内イベント Diversity Week。2023年のテーマは「らしきフェス」。1週間にわたるセミナーやイベントを開催

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 働きやすさと人材獲得のためにサテライトオフィスを開設

切り出した業務を担うメイトスタッフの確保のため、自社への**応募者情報を分析**し、主婦層の応募者が多く居住する市内の住宅地（本社まで約40分）にサテライトオフィスを開設。時間的制約のある主婦層に、通勤に時間をかけることなく活躍してもらうことが可能に。また、壱岐市からオフィスの誘致を受け、壱岐島の視察と調査を実施。IT経験者や未経験でもITに関心を持つ主婦層、アクティブシニアの存在を把握し、開設を決定。これにより、**居住地の近くで働きたい**という意思を持つ層の採用と定着に成功している。

2 多様な人材が働きがいを感じられる風土づくりと情報発信

主婦や高齢者、外国人等、多様な人材の活躍によるサービス品質の向上を目指し、疑似体験やラジオ配信等を通して**多様性について考えるイベント**を毎年実施し、従業員の理解を促している。また、多様性を尊重する風土のもと、**社内の意見交換**を促進し事業に活用。実際に、アクティブシニアの従業員の発案で、Webサイトが高齢者にとって使いやすいかを診断するサービスが事業化に至った。これらの取組を社内報やHP等で**社内外に発信**することで、従業員のやりがい向上と更なる多様な人材の採用を実現している。

経営者の想い



代表取締役社長
倉橋美佳氏

中小企業は待遇だけで人材を獲得することは難しい。その分、人とのつながりややりがいに魅力を感じられ、多様な人材が活躍できる会社にしていきたいです。