

人材不足に
悩む経営者への
ヒント

地域で活躍する中小企業の

採用と定着

成功事例集

事業戦略の転換で 採用と定着に成功!

九州パール紙工

(製造／佐賀県小城市)

シアンス

(情報通信／新潟県新潟市)

doors (建設・飲食／岩手県盛岡市)

兵庫ベンダ工業

(製造／兵庫県姫路市)

WORK SMILE LABO

(卸小売／岡山県岡山市)

業務の見直しで 採用と定着に成功!

あいの土山福祉会

(医療介護／滋賀県甲賀市)

陰山建設 (建設／福島県郡山市)

セキュリティ庄内

(警備／山形県酒田市)

トレンディ茨城 (運輸／茨城県水戸市)

ホテル末広

(宿泊／愛知県蒲郡市)

誰もが活躍できる 環境整備で 採用と定着に成功!

アピイ (医療介護／青森県青森市)

大橋運輸

(運輸／愛知県瀬戸市)

九州環境建設

(建設／福岡県久留米市)

シニアライフアシスト

(医療介護／香川県高松市)

ペンシル

(情報通信／福岡県福岡市)

採用活動の 工夫・多様化で 採用と定着に成功!

アサヤ (卸小売／宮城県気仙沼市)

西表島交通 (運輸／沖縄県竹富町)

セラビ (卸小売／北海道札幌市)

センショー (製造／大阪府大阪市)

みらい (保育／静岡県藤枝市)

I 事業戦略の転換で採用と定着に成功

ページ

株式会社九州パール紙工	製造	佐賀県小城市	6
株式会社シアンス	情報通信	新潟県新潟市	7
株式会社doors	建設・飲食	岩手県盛岡市	8
兵庫ベンダ工業株式会社	製造	兵庫県姫路市	9
株式会社WORK SMILE LABO	卸小売	岡山県岡山市	10

II 業務の見直しで採用と定着に成功

社会福祉法人あいの土山福祉会	医療介護	滋賀県甲賀市	11
陰山建設株式会社	建設	福島県郡山市	12
株式会社セキュリティ庄内	警備	山形県酒田市	13
株式会社トレンディ茨城	運輸	茨城県水戸市	14
株式会社ホテル末広	宿泊	愛知県蒲郡市	15

III 誰もが活躍できる環境整備で採用と定着に成功

株式会社アピイ	医療介護	青森県青森市	16
大橋運輸株式会社	運輸	愛知県瀬戸市	18
九州環境建設株式会社	建設	福岡県久留米市	19
株式会社シニアライフアシスト	医療介護	香川県高松市	20
株式会社ペンシル	情報通信	福岡県福岡市	21

IV 採用活動の工夫・多様化で採用と定着に成功

アサヤ株式会社	卸小売	宮城県気仙沼市	22
西表島交通株式会社	運輸	沖縄県竹富町	24
株式会社セラビ	卸小売	北海道札幌市	25
株式会社センショー	製造	大阪府大阪市	26
株式会社みらい	保育	静岡県藤枝市	27

課題から探す事例ナビ あなたの会社のお悩みは？

採用の悩み

↓ 解決のヒントはこちら！

応募してくれないなあ……

求めるスキルを持った人が地域に見つからない

》》

●九州パール紙工 (P.6) ●ペンシル (P.21)
●西表島交通 (P.24)

求職者を惹きつけられる業務内容になっていない

》》

●doors (P.8) ●兵庫ベンダ工業 (P.9) ●陰山建設 (P.12)

休日・労働時間等の条件が求職者のニーズと合っていない

》》

●セキュリティ庄内 (P.13) ●ホテル末広 (P.15)
●九州環境建設 (P.19)

自社のPRの仕方がわからない

》》

●九州パール紙工 (P.6) ●doors (P.8) ●アサヤ (P.22)
●西表島交通 (P.24) ●セラビ (P.25) ●センショー (P.26)

会社の方向性・ビジョンを的確に伝えられていない

》》

●WORK SMILE LABO (P.10) ●アサヤ (P.22)
●みらい (P.27)

定着の悩み

↓ 解決のヒントはこちら！

また退職しちゃった……

労働時間が長い

》》

●シانس (P.7) ●あいの土山福祉会 (P.11)
●ペンシル (P.21)

休日が少ない・休みにくい

》》

●トレンディ茨城 (P.14) ●ホテル末広 (P.15)
●九州環境建設 (P.19)

身体的負荷が大きい

》》

●あいの土山福祉会 (P.11) ●セキュリティ庄内 (P.13)
●アピイ (P.16)

柔軟な働き方ができない

》》

●アピイ (P.16) ●大橋運輸 (P.18)
●シニアライフアシスト (P.20)

従業員の多様性を受容する組織文化になっていない

》》

●シانس (P.7) ●大橋運輸 (P.18) ●ペンシル (P.21)

経営層の考えが伝わらない、従業員の考えがわからない

》》

●WORK SMILE LABO (P.10) ●あいの土山福祉会 (P.11)
●シニアライフアシスト (P.20) ●みらい (P.27)

従業員同士でコミュニケーションができていない

》》

●トレンディ茨城 (P.14) ●セラビ (P.25) ●センショー (P.26)
●みらい (P.27)

従業員が業務にやりがいを感じられていない

》》

●九州パール紙工 (P.6) ●兵庫ベンダ工業 (P.9)
●陰山建設 (P.12)

従業員の成長やキャリアアップの支援ができていない

》》

●セキュリティ庄内 (P.13) ●アピイ (P.16)
●シニアライフアシスト (P.20) ●西表島交通 (P.24)

十分に活躍してもらっていないなあ……

本事例集の目的

本事例集では地域の中小企業が、事業や業務の見直しや、人材を確保するための工夫等を通じて、人材の採用と定着に成功している事例を紹介しています。

例えば、従業員の声を踏まえ、中小企業ならではの経営者のリーダーシップで柔軟な働き方を実現したり、地域との関わりの中で存在感を発揮したり……。

人材が不足しがちな地域の中小企業だからこそ、一人ひとりがいきいきと働けることを大切にする。そんな各社の事例は、貴社の取組の大きなヒントになるはずです。

1

基本情報

業種、社名、事業内容、所在地、設立年、従業員数、平均年齢を記載しています。

2

取組タグ

取組の内容を4つに分類し、各事例における取組の分類を表しています。課題に対応するために重点的に取り組んだ内容は濃く、付随して取り組んだ内容は薄く色付けしています。

1

製造 株式会社九州パール紙工

■ 紙容器・ウッド容器製造販売、包装資材販売

【会社概要】

- 佐賀県小城市
- 1966年設立
- 従業員数 138名
(男性100名、女性38名)
- 平均年齢 43.4歳

2

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

課題

販路拡大を目指す但人手が足りない。
工場の高い離職率も改善したい

3

公的支援を活用して採用した副業人材の指導を受けながら、ECサイトを運営

概要 食品容器や弁当パッケージの販路拡大のため、出店型のインターネットサービス（ECサイト）による販売を開始したが、担当従業員の離職により、コロナ禍に伴う需要増に対応できず対応策を検討。県が開催したセミナーにて、オンラインで全国のプロ人材を「副業人材」として活用できるサービスの存在を知り、当該サービスを利用してECサイト運営の専門知識を持つ副業人材を募集・採用した。また、営業用パンフレットを作成するため、経験豊富なデザイナー等も副業人材として採用。社内にはデジタルマーケティング事業部を新たに設置し、若手従業員を配属。副業人材からオンラインで指導を受けながら従業員の手でECサイトでの販路を拡大している。また、SNSでの発信も開始し、高校生の就職希望者の注目も集めている。

成果 応募者が増え、毎年3～4名の高校生を順調に採用。SNSでの発信は従業員のやりがいにつながり離職率も低下した。



入社3年目と1年目の若手がECサイトの運用、SNSの発信、パンフレットの裏制作を担当する

SNSで会社紹介や従業員の様子を投稿

4

POINT

ここが採用と定着のポイント！

5

1 ECサイト等に関するノウハウを副業人材から若手に伝授

副業人材マッチングサービスでは主に東京や大阪の実務経験者を採用。週1回のオンラインミーティングと日々のメッセージのやりとりでパンフレットデザイン、ECサイトの写真編集やSNSの活用方法等を幅広く若手従業員に指導してもらっている。さらに、副業人材の協力を得て自社販売サイトの構築も進めている。業者に委託するより安く構築できる上、運営に関する基礎知識も得られるため、メリットは大きい。マッチングサービスの利用には公的支援を活用、従業員と円滑にコミュニケーションがとれる人材を選考している。

2 SNSの活用で応募数増。社内の活性化にもつながる

若手従業員の「高校生の採用にはSNSの活用が必須」という声から、SNSの運用を開始。副業人材のデザイナーからアドバイスを受けながら営業担当等の従業員が発信に協力して毎日更新している。営業ツールとして活用するほか求人資料にもSNSのQRコード掲載。結果、若者の認知度が増し、高校で事前に校内選考が行われるほど地元で人気の就職先に。また製造工場の従業員も自分たちが作った商品がどのように利用されているかを知ることができ、モチベーションが高まり、離職率の改善にもつながっている。

経営者の想い



常務取締役 営業本部長

皆良田吉博氏

副業人材の知見は、従業員の育成に大いに役立っています。公的支援をうまく活用することが大切です。

6

3

課題

事例各社が認識した課題を記載しています。採用できない、辞めてしまう、その理由は？
根本的な課題を探った結果、事業を見直すことで、人材の採用・定着につなげた事例もあります。
まずは自社の経営課題がなにか、その原因はどこにあるのかを認識することが重要です。
(P.2「課題から探す事例ナビ」もご参照ください。)

4

課題を解決するための取組の内容



事例各社が課題をどのように解決しようと取り組んだのかを記載しています。

事業を見直す(図内I)、業務を見直す(同II)ことで、離職の原因が解消されたり、多様な人材が働く環境を整える(同III)、採用活動を工夫する(同IV)ことで採用できたりする事例があります。新事業を始めると必要な人材が見えてきたり、多様な人材を採用したことに伴い業務を見直したり等、相互に作用させることで採用と定着につながります。

5

採用と定着のポイント

課題を解決するための取組における採用と定着のポイントを取り上げて、具体的にどのような工夫をしたのかを記載しています。

6

経営者の想い

取組を進めてきた背景にある経営者の想いや経営理念等について記載しています。



本事例集の作成にあたり、以下の学識経験者、専門家の御協力をいただきました。(◎は検討委員会座長)

- ◎ 佐藤 博樹 東京大学名誉教授 中央大学ビジネススクール・フェロー
- 石井 孝治 広島総合社会保険労務士法人 代表パートナー
- 井上 考二 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員
- 井上 亮太郎 株式会社パーソル総合研究所 上席主任研究員
- 小倉 一哉 早稲田大学商学学術院教授

- 佐賀県小城市
- 1966年設立
- 従業員数 138名
(男性100名、女性38名)
- 平均年齢 43.4歳

課題

販路拡大を目指す但人手が足りない。 工場の高い離職率も改善したい

公的支援を活用して採用した副業人材の指導を受けながら、ECサイトを運営

概要 食品容器や弁当パッケージの販路拡大のため、出店型のインターネットサービス（ECサイト）による販売を開始したが、担当従業員の離職により、コロナ禍に伴う需要増に対応できず対応策を検討。県が開催したセミナーにて、**オンラインで全国のプロ人材を「副業人材」として活用**できるサービスの存在を知り、当該サービスを利用してECサイト運営の専門知識を持つ副業人材を募集・採用した。また、営業用パンフレットを作成するため、経験豊富なデザイナー等も副業人材として採用。**社内にはデジタルマーケティング事業部を新たに設置し、若手従業員を配属。副業人材からオンラインで指導を受けながら従業員の手でECサイトでの販路を拡大している。**また、**SNSでの発信**も開始し、高校生の就職希望者の注目も集めている。

成果 応募者が増え、**毎年3～4名の高校生を順調に採用。**SNSでの発信は**従業員のやりがいにつながり離職率も低下した。**



入社3年目と1年目の若手がECサイトの運用、SNSの発信、パンフレットの実制作を担当する

SNSで会社紹介や従業員の様子を投稿



POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 ECサイト等に関するノウハウを副業人材から若手に伝授

副業人材マッチングサービスでは主に東京や大阪の実務経験者を採用。**週1回のオンラインミーティングと日々のメッセージのやりとり**でパンフレットデザイン、ECサイトの写真編集やSNSの活用方法等を**幅広く若手従業員に指導**してもらっている。さらに、副業人材の協力を得て自社販売サイトの構築も進めている。業者に委託するより安く構築できる上、**運営に関する基礎知識も得られる**ため、メリットは大きい。マッチングサービスの利用には公的支援を活用、従業員と円滑にコミュニケーションがとれる人材を選考している。

2 SNSの活用で応募数増。社内の活性化にもつながる

若手従業員の「高校生の採用にはSNSの活用が必須」という声から、SNSの運用を開始。副業人材のデザイナーからアドバイスを受けながら**営業担当等の従業員皆が発信に協力して毎日更新**している。営業ツールとして活用するほか**求人資料にもSNSのQRコードを掲載**。結果、若者の認知度が増し、高校で事前に校内選考が行われるほど地元で人気の就職先に。また製造工場の従業員も**自分たちが作った商品がどのように利用されているかを**知ることができ、モチベーションが高まり、離職率の改善にもつながっている。

経営者の想い



常務取締役 営業本部長
皆良田吉博氏

副業人材の知見は、
従業員の育成に大いに役立っています。
公的な支援をうまく
活用することが大切です。

- 新潟県新潟市
- 1989年設立
- 従業員数 60名
(男性40名、女性20名)
- 平均年齢 34歳

課題

請負事業形態による長時間労働のため 従業員が疲弊。退職による人材不足に

請負事業からの脱却を目指し、新規事業を立ち上げ。労働時間の削減を実現

概要 創業以来、大手情報通信会社からの請負中心の事業形態だった同社。労働時間が長い状態が続く中で2006年に退職者が続出し、従業員の健康と会社の発展のために働き方改革が必要と判断した。大手企業の再委託先になることが長時間労働の原因の一つと考え、**顧客と直接契約の事業運営を目指し**2008年からWebサイト制作を開始。2014年からは経営の長期安定化のために、首都圏の企業と直接パートナー契約を結び、安定的にサービスを提供するニアショア開発にも参入。収益性が高い事業活動への転換と時間外労働を削減する働き方改革を両輪で実施した。また、採用方法を工夫して多様な人材の確保に取り組んでいる。

成果 自分たちで受注量や仕事を選ぶ立場になることで働き方の調整が可能になるとともに、利益率も上がった。課題だった**残業時間の削減にも成功**し、平均時間外労働時間は1人あたり月9.5時間にまで削減。**働きやすい環境が離職率の低下**と毎年の新規採用につながっている。



職場にはUIJ ターン採用、アスリート採用等により多彩な人材が集まる

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 新卒を中心とした採用体制

スキルのある中途人材は採用競争が厳しい業界のため、**地元の大学・専門学校の新卒（未経験者）を中心に採用活動**を展開。インターンシップも積極的に開催している。特に入社後のミスマッチを防ぐため、**最終選考で数日間の職場体験を実施**。応募職種先輩従業員と一緒に業務を体験し、入社後を具体的にイメージできる機会を設けている。仕事内容や人となりなどを互いにわかった上で最終判断ができ、学生側にも会社側にもメリットとなっている。現在は地方の働きやすいIT企業として認知され、毎年複数名を採用できている。

2 アスリート採用とUIJターン採用で職場に多様性

多様な人が働く職場が新しいアイデアや活気を生み出すと考え、人材の多様性も重視。これまでに**県内出身アスリートを2名採用**。アスリートと会社員を両立する契約で雇用し、営業やSEとして活躍。IT業界は未経験だが、アスリート従業員は社会人としての基礎能力が高く、スポーツで鍛えられた自律性や心構えは会社にとって大きな刺激となった。また、**UIJターンの採用も積極的に実施**。大都市での就業経験を持つ人が社内にいることで、人材に多様性が生まれ、新しい事業の開発や顧客開拓、働き方の見直しにつながっている。

経営者の想い



代表取締役社長
野口一則氏

2006年をきっかけに事業と働き方の見直しを続けています。
IT企業にとって従業員は最大の財産。
彼らの多様な価値観を尊重しています。

- 岩手県盛岡市
- 2017年設立
- 従業員数 64名
(男性30名、女性34名)
- 平均年齢 33歳

課題

多角的な事業展開の継続にあたり 地元の多様な人材獲得が必要

地域・社会に貢献する事業を通じて存在価値を高め、人を惹きつけている

概要 直接の利益に直結せずとも「困っている人の役に立つ」ことを重視してきた同社。ふるさとへ恩返しをしたいと地域の花火大会を復活させたことがきっかけで、行政や地域住民から多くの相談が寄せられ、地域開発プロジェクトも手がけるように。つながりができた相手とのビジネスが生まれ、事業が多角化・大規模化している。これにより、さまざまなスキルを持つ人材が必要になっているが、**地域のための取組**を重ねる中で知名度を向上させ、面白い取組をしている会社として**ブランディングに成功**。また、キャリアを問わず、**若手にも積極的に仕事を任せている**ため、特に意欲的な若者の間での人気が高まっている。

成果 「花火をやっている会社の方が面白い」等の理由で「同じ業種・給料・待遇」の求人なら興味・関心を持って選んでもらえる等、人材獲得力を高めている。インフラメンテナンス事業では1.5倍の増員に成功し、飲食事業もレストラン出店に必要な採用数の確保に成功している。



(上) 買収・改修した築60年のビル「チャバタケdoors」を地域コミュニティの場として活用
(下) 地元の大学発ベンチャー企業と協働し、暗渠等の狭い場所を走るロボットの検証実験も行う

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 地域のハブとしての 多様な活動で認知度が向上

地元銀行から築60年のビルの使い方を相談され、買取・改修して地域コミュニティづくりのためのレンタルスペースとして貸し出している。同ビルで、子ども食堂、古い学用品の収集・配布等も行う。花火大会では、地元の大学生等を巻き込み、子どもは参加無料とする等、地域住民や社会に貢献する様々な取組を継続しており、事業化はもとより、**ブランディング、企業認知度の向上**につながっている。結果として、多様なバックグラウンドを持つ地元の人材に注目してもらえるようになり、採用につながっている。

2 リスクを恐れず挑戦意欲を尊重。 「面白さ」が従業員全員の原動力

「面白い」「やってみよう」と思った企画には、リスクを恐れず取り組むことを推奨。従業員一人ひとりの好きなことや得意なことを経営陣が日常業務や対話の中で把握し、職域やキャリアを越えた挑戦を後押ししている。土木・建設業界の人手不足や過酷な作業環境の課題解決を目指し、狭い空間を走行できるロボットの開発に取り組む等、主軸の事業を推進しつつ、「事業プラットフォーム」として**多様な新規事業に挑戦**。経験がなくても事業運営を任せていることも魅力となり、**意欲的な若手人材の採用に成功**している。

経営者の想い



代表取締役会長
八木 禪氏

意欲的な人材の獲得・定着や
企業認知度の向上は結果論です。
「地域のため」を起点に、
どのように面白く取り組むかが、
人を惹きつけます。

- 兵庫県姫路市
- 1982年設立
- 従業員数 52名
(男性38名、女性14名)
- 平均年齢 32歳

課題

「モノづくり」のイメージと従業員のモチベーションを同時に高めたい

技術を体感できる場を作り、自社製品の認知を高め、従業員の意欲を高める

概要 地方中小企業の「モノづくり」に対する若者の関心は低下しており、人材の確保が難しい状況。さらに、自社製品の知名度が高くないため、従業員が自身の業務に誇りを持てず意欲が低下していた。そこで、製造業の魅力の再発信を通じて、従業員満足度の向上を図ることに重点を置き取組を推進。主軸事業である金属加工等の「モノづくり」を、IT、映画・映像、教育、海洋・水産に関連づけて、**他分野に事業を展開**。技術を体感してもらう場を作り、製造業の魅力を伝えている。また、早い時期から**テレワークを導入**。従業員の働きがいと働きやすさを高めると同時に、地方においても全国の優秀な人材を呼び込む。

成果 自社製品を通じ、製造業の魅力をアピールする場ができたことで、従業員のモチベーションが向上。特に**20～30代を中心とした若年層の離職率が低下**した。また、**モノづくりに関心を持って就職を希望する若者が増**えている。



(上) モノづくりから事業を広げた一例。体験型教育施設「KAIKENの釣り堀」のイメージパース（パース制作：松森梨佳子＜神戸大学工学部建築学科＞）

(下) 曲げ加工の様子。この技術を応用し、他分野へ事業を展開している

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 他分野の副業・兼業人材も活用して「モノづくり」の魅力を発信

「モノづくり」の力・面白さを発信する場を作るため、他分野に事業を展開。これにより自社製品の「見える化」を図っている。例えば、「音楽ができるキャンプ場」ではステージや電源等の設備、海洋・水産の体験型教育施設では水槽等の設備や研究機材に自社製品を使用。**高校生等の若年層にモノづくりの面白さが伝わり**知名度が向上。従業員は自身の業務に誇りを持てるようになり、定着につながっている。また、他分野展開に関わる人材やマーケティング等の専門人材は、**副業・兼業人材を活用**している。

2 テレワークにより働きやすさ向上と多様な人材の確保

地方で離職の要因として大きい介護離職を防ぐ意図で、**テレワークを導入**。社内ネット掲示板、予定表共有やチャット機能により情報共有と相互連絡を促進。1年後には、いつでも・どこでも仕事ができるという考え方が浸透した。働きやすさが向上したことが、やむを得ない事情での離職を防いでいる。テレワーク導入のもう一つの目的は優秀な人材を呼び寄せること。ITや映像等他分野展開において必要となる知識を有する**専門人材をはじめ、法務、広報、産学官連携担当が東京、大阪、神戸等の各地で業務**にあたっている。

経営者の想い



取締役 事業本部長
本丸勝也氏

「モノづくり」や、当社の社風に魅力を感じてもらえているのか仕事への意欲が高い若手の入社希望者が増えています。

- 岡山県岡山市
- 1911年設立
- 従業員数 37名
（男性21名、女性16名）
- 平均年齢 32歳

課題

経営危機により、
相次ぐ従業員の退職に直面

経営理念を確立し発信することで共感してくれる人材を採用

概要 創業以来100年超にわたりオフィス用品販売を手掛けてきたが、リーマンショックの影響等により経営危機に。この危機を乗り越え、従業員をまとめていくために、事業のあり方を根本的に見直し、経営理念の明確化を行った。顧客が求めているのは、単なるオフィス用品の導入ではなく、そこから生まれる働きやすい環境であると考えた。そこで、従来のオフィス用品販売を活かしつつ、**より良い働き方を可能にする環境づくりを支援する事業へと転換**。**新たな経営理念である「『働く』に笑顔を！」に共感し、ともに業務遂行してくれる人材をメインに採用活動**を行っている。また、「中小企業の笑顔溢れるワークスタイルモデルカンパニーになる」というビジョンのもと、従業員の意見を取り入れ業務を改善。働きがいの向上につなげている。

成果 経営理念に共感する人材を採用できており、2023年の採用は新卒4名。今後も50名規模まで採用者を増やす予定。



テレワークをいち早く取り入れた同社。顧客に、オフィスをモデルルームとして公開している

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 理念、ビジョンへの共感型採用の実施

「いい人材より、(自社に)合う人材」をキーワードとして、**経営理念やビジョンに共感し、ともに会社をつくっていく意欲のある人材**を採用。採用説明会では、待遇・条件、職種等は敢えてその場では紹介せず、経営理念・ビジョンの共有に絞っている。また、就活生が自身のキャリアを考える機会として採用イベントも実施。入社後は、個々のキャリアビジョンを、社内研修等で上司や同僚と共有。キャリアビジョンに照らして習得すべきスキルが明確になり、学ぶ意欲が生まれ、やりがいの向上と定着につながっている。

2 「より良い働き方」のモデルを自社のあり方で示す

自社オフィスを顧客に公開し、オフィスツールの導入や活用法等のプレゼンテーションを行っている。**従業員一人ひとりの日常的な働き方自体が顧客への提案に直結する**ため、モデルカンパニーとなれるような働きやすい会社への努力を常に続けている。テレワークやオフィスツールの効果的な活用に加え、**従業員の発案による業務改善等**にも積極的に取り組んでいる。従業員の意見を取り入れながら進めることで働きがいが向上している。また、こうした取組の発信が新たな人材の確保にもつながっている。

経営者の想い



代表取締役
石井聖博氏

「『働く』に笑顔を！」という経営理念やビジョンへの共感型採用により、他社と差別化して採用につなげています。

- 滋賀県甲賀市
- 1996年設立
- 従業員数 167名
(男性51名、女性116名)
- 平均年齢 44歳

課題

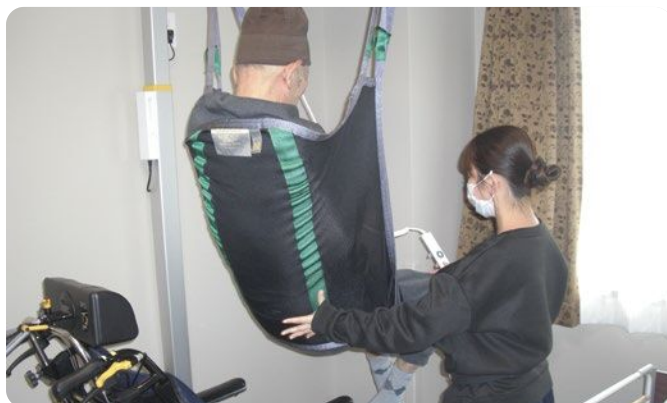
長時間労働や心身の負荷を軽減し、
介護職員の定着率アップを目指したい

「腰痛・残業・メンタル不調」を解消し、だれもが働きやすい介護現場へ

概要 2000年代初頭に退職が相次ぎ人手不足に直面。まず、離職原因を分析し「腰痛・長時間労働（残業）・メンタル不調」を三大原因として特定。これらを解消することを「トリプル0」として目標に掲げ、誰もが働きやすい環境をつくることを目指した。

腰痛対策には、**リフト等の機械を積極的に導入**し、身体の負担を軽減。長時間労働対策には、データから残業につながる業務を把握、**作業をマニュアル化し、作業効率を底上げ**。メンタル不調対策には、社内で「トーキング」と呼称する面談を実施。人間関係の悪化を防ぐことを主な目的とし、月に一度、10分間の面談を全員と一対一で行い、各従業員の悩みや問題を把握して必要な対応をとっている。

成果 現在、離職率は3～5%に。60歳以上の従業員も活躍し、全体の2割以上を占めている。また、取組を積極的に発信することで、働きやすい介護現場として認知が高まり、幅広い年代の人材を獲得することにも成功している。



リフトの整備によって介護職員の腰痛が軽減されている



POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 介護現場の機械化により
従業員の身体的負担を軽減

従業員の腰痛を軽減するため、**持ち上げない介護「ノーリフティング」**を目指し、現場への機械導入を推進している。居室の7割にリフトを設置し、電動寝返りエアマットも導入して寝返り介助の負担を軽減。浴場にも脱衣室から浴槽まで入居者を運ぶリフトを完備する。また、経営陣は現場の実情を把握しつつ、**常に制度や技術の最新動向を追っている**。事業所内で勉強会も実施。より高度な介助と従業員の負担軽減に資する適切な機械の導入を目指し、補助金等も活用しながら、働き続けやすい職場づくりを追求している。

2 残業の原因を分析し、
具体的な対策を実施

残業の原因を特定するため、**業務内容と時間のデータを収集・分析**。収集が現場の負担とならないよう、**経営側で現場の作業を洗い出してチェックリスト化**し、従業員の協力を得た。分析の結果、日誌の記入に時間がとられていたことがわかり、フォーマット化等の対策を実行。また、残業者が固定化していることも判明したため、**作業のマニュアル化**を行い、**作業効率の底上げ**を図るとともに、作業効率が低い人に合わせた業務量を設定した。残業を削減し、最低でも11～12時間のインターバルを確保することで従業員の定着を実現。

経営者の想い



施設長

中島健作氏

リフト等は大きな投資ですが、「従業員を大切に施設で働きたい」と考える人材へのPRとなり、投資も回収できています。

- 福島県郡山市
- 1961年設立
- 従業員数 50名
(男性41名、女性9名)
- 平均年齢 45.1歳

課題

リーマンショックを契機に経営が悪化し、従業員の採用・定着が難しい状況に

顧客満足度向上を目的に業務のデジタル化を推進、従業員満足度向上にも寄与

概要 現社長就任2年後にリーマンショックで経営危機に直面。負債を抱えたことで、現状維持（守り）よりも攻めの経営に転換することを決断。**顧客満足度向上を目的として**、工事の進捗の可視化や工程管理・労務管理ができるアプリを自社で開発。全員が「お客様のため」と捉えてツールを活用。また、下請業者や職人等の社外の従事者も含めて働きやすい現場にしなければ人手が確保できず、結果的に顧客満足度向上につながらないと考えた。そこで、自社開発アプリは**社外の従事者も含めて使用できるようにしている**。

さらに、施工状況を顧客に共有するためドローンで空撮するといった、**従来の建設業の枠にとらわれない業務**にも意欲的に取り組んでいる。

成果 **従業員満足度が向上し、採用人数の増加・定着率向上**につながっている。取組前までは1年間に1名程度の採用であったが、**直近5年間で17名**を採用。



自社アプリによりタブレット端末を用いて時間と場所にかかわらず工事の進捗状況を確認可能

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 自社開発アプリで従来業務を見直し、やりがい・定着率が向上

以前は、現場写真は工事完了後にまとめて顧客に提示していた。自社開発アプリの導入後は、**現場写真の即時共有が可能**となり、**顧客とのコミュニケーション頻度が増加**。撮影担当の若手従業員に「自ら撮った写真が施主に喜んでもらえる」というやりがいが芽生え、定着につながった。また、出産等を経て建設現場への復帰が難しい女性従業員は、**これまでの現場の知見を生かして、自社開発アプリの活用推進に従事**。デジタル導入を契機に生まれた新たな業務に柔軟に配置することで、多様な従業員の活躍の場も創出できている。

2 デジタル分野の開拓により、採用ターゲットの裾野を広げる

アプリの自社開発やドローンの導入、メタバースの活用可能性の検討といった斬新な業務にも取り組んでいるため、建設分野だけでなく、**デジタル分野への関心や専門性がある生徒**も広く求めている。採用のメインターゲットは建設系の専門学科のある地元高校だが、年々学校数が減っているため、そこにとどまらず説明会等の場で若者から広く関心を得られるように工夫。例えば、**企業説明会の場で生徒たちの目の前でドローンを飛ばして見せて、同業他社との差別化を図り、苦戦していた新卒や技術者の採用が改善している**。

経営者の想い



代表取締役
陰山正弘氏

「リスクを恐れずやってみる」という風土なので、挑戦・成長意欲の高い人材が集まります。

- 山形県酒田市
- 1997年設立
- 従業員数 40名
(男性40名、女性0名)
- 平均年齢 46歳

課 題

新たな採用が困難な警備業界において 従業員の働きやすい環境づくりが必要

ストレスなく働き続けられるように、賃金、装備、休暇等の環境を改善

概要 警備業界は低賃金で労働環境が良くないイメージが根強いこともあり、新規採用が難しい状況である。そこで、求人広告にお金をかけるより、**採用した人材が働き続けられる環境づくり**を重視することとした。安定的な受注のためには警備のレベルを高める必要があると考え、従業員研修・教育を充実させ、資格取得支援も実施。並行して従業員の待遇改善として、身体的負担を軽減する**装備品の支給等**を進めている。また、**有給休暇を取得しやすいよう、必要に応じて代替要員を手配**する等、従業員の休暇希望に配慮している。

成果 従業員研修・教育や資格取得支援により警備レベルが高まり、発注元の信頼を得られている。安定的に受注することで、従業員の賃上げを継続的に実施。また装備品の充実等により従業員のストレスを軽減させることで、働き続けやすい環境づくりに成功している。**有休取得率も向上しており、離職率の低下**につながっている。



(上) 装備品のヘルメットはシールド付きの特注品
(下) 交通誘導警備業務の様子

経営者の
想い

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 警備レベル向上のための 従業員教育で賃金アップ

警備のレベルを上げることが発注元との良好な関係構築に不可欠。このため、**従業員に丁寧に教育**を行うほか、費用を会社が負担して資格取得を支援している。また、**資格に応じて手当の額が上がる仕組み**になっており、資格取得のモチベーションを高めている。これらの取組により交通誘導警備業務1・2級の資格取得者が多数在籍。発注元から「仕事の進み具合が全然違う」と評価される等、**信頼を獲得することで安定的な受注が実現**できている。その結果、従業員の賃上げも可能となり人材定着につながっている。

2 支給品の改良・充実により 身体的負担を減らし人材の定着へ

お金をかけて採用を行うのではなく、その分の**予算を労働環境改善等に充てている**。具体的には、従業員の健康に配慮し身体的負担を軽減するため、支給する制服や装備品・消耗品を充実させている。例えば、屋外警備で使用する**UVカット機能を施したシールド付きヘルメット**を特注。また、安全が担保できる現場では発注元の理解を得て、**座っての警備**を始めており、伸縮式椅子を活用。慣習にとらわれず、身体への負担軽減を追求することにより、「**ストレスなく働き続けられる環境づくり**」を目指している。



代表取締役社長
阿部 充氏

従業員の経済的負担や
ストレスを軽減して、
働き続けられる
環境を作っています。



常務取締役
阿部 学氏

従業員の平均年齢が
業界平均と比べれば若い。
そのため、人材の育成に
集中できています。

- 茨城県水戸市
- 1978年設立
- 従業員数 38名
(男性26名、女性12名)
- 平均年齢 45.5歳

課題

「背中を見て学べ」が、 円滑な業務遂行や人材育成を阻んでいた

業務目的に対応させたチーム制を導入、育成管理チームが独り立ちをサポート

概要 2015年、複数名が同時に感染症に罹患した際に業務対応が困難になり、個人の裁量が大きい業務運用では相互補完といった組織的対応ができないと認識。加えて、仕事は上司の背中を見て覚えるものという企業文化が人材の定着を阻害し、人手不足となっている要因と考えた。そこで、配送ルート等の業務の標準化を実施。合わせて、2017年にチーム制を導入。**人材育成を担う「育成管理チーム」**は入社間もない従業員や中途採用の従業員が独り立ちできるまで責任を持って教育している。

また、チーム制の活動の一環として、本来業務以外の業務を経験する「ジョブローテーション」を実施している。

成果 人材育成では、育成する側・される側双方の満足度が向上。また、ジョブローテーションにより他の従業員が交代可能となったことから気兼ねなく休める環境ができ、**有休取得率も大幅に上昇**。やりがいと働きやすさにつながり、課題だった**定着率向上**に至った。



チーム制でドライバーを指導。研修や動画による配送コースの指導等教育体制が充実している

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 得意なことをもとにチームを振り分け

従来の組織を維持しつつ、車両管理、倉庫管理、育成管理、認証更新、備品管理と**業務目的ごとにチームを編成**。例えば、ドライバーが配送業務をしながら育成管理チームとして新人教育を担っている。チーム編成にあたり、導入を主導した**総務担当が全員と個別面談**。各自の強みや得手・不得手を分析し、「人の面倒を見るのが好き」「車両について誰よりも詳しい」といった**得意なことをもとにチームを振り分けた**。チームのリーダーには、自己分析ができて前向きな意見を持った意欲のある中堅の従業員を任命した。

2 業務の標準化とジョブローテーションで休みにくさを解消

配送ルートの標準化にあたっては、**当該業務を担当する従業員が話し合って決めた**。結果的に「自分たちで決めたことは守っていかう」という意識が高まり、ルートを守る意識が生まれている。また、新人従業員にもばらつきなく指導できるようになった。ジョブローテーションでは**本来業務以外の業務に携わる機会を提供**。例えば、普段は乳製品の配送を担当する従業員が学校給食の米飯配送を経験。担当できる業務の幅が広がり、業務代替が可能となり、休んでも代わりを務められる同僚がいるという安心感を持つことができています。

経営者の想い



代表取締役社長
伊藤 忠士氏

従業員間コミュニケーションが活発になり、ボトムアップ型の組織になりました。
全員で成長していける組織でありたいですね。

- 愛知県蒲郡市
- 1955年設立
- 従業員数 33名
(男性17名、女性16名)
- 平均年齢 39.5歳

課題

365日営業のホテル業。 従業員が休めない、休日が決められない

需要動向に合わせて週3日の休館日制を導入、人員配置と業務内容を変更

概要 2019年から経営の効率化と働き方改革を目的に、来訪が少ない火～木曜日を休みとする**週3日休館日制を導入**。導入にあたり、休館日設定が売上と支出に与える影響について、綿密な**収支シミュレーションを実施**。営業日数や想定稼働率等を踏まえて、宿泊単価を設定した。また、少ない人員でも運営できる体制とするため業務内容を見直すとともに社内組織を改編。当時の4部門体制では各部門で手空き時間が生じていたため、部門を統合し、かつての業務区分を超えて、柔軟に従事する**マルチタスク制に変更**した。

成果 **年間休日150日以上**を確保。地域でも休みの多いホテルとして認知され、特に、ライフイベントが多い20～30代を中心にした採用が進んでいる。2023年は5名の募集枠に対して想定を上回る応募数があった。また、働きやすい職場となったことで若手従業員の定着率も向上している。現在**若手従業員は全従業員の約7割**。



(上)接客部門は、フロント・ご案内、お料理出しまでマルチに対応
(下)準備部門は、調理・盛り付け・皿の管理・施設管理等を分担して対応

経営者の想い

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 マルチタスク制への移行のため従業員の対話を重ねる

少ない人員で運営していくため、**フロントと接客を「接客部門」に、調理や施設管理を「準備部門」に統合整理**。同時に、業務の棚卸しを行い、1人の従業員が従来の部門を超えて複数の業務を担うマルチタスク制を導入。この組織改革と業務内容の変更を理解してもらうため、**総支配人は従業員一人ひとりと面談**。長年勤務してきた従業員は、休むことへのためらいや業務内容が変わることにとまどいがあった。そのため、仕事内容と働き方がどのように変わるかを具体的に説明し、継続意向を確認する時間に力を注いだ。

2 リーダー職の設置で、効率的に稼働する組織へ

部門統合にあたり、**リーダー職を各部門に2名ずつ新たに配置**。お客様の人数や状況に応じて現場の配置変更をタイミングよく指示し、人員が足りなければフォローに入る等、**円滑なマルチタスク**を指揮する役割を担う。リーダー職の存在により、少ない人員での運営が可能になり、身近なリーダーの気配りが従業員の定着につながっている。また、月1回の会議には、部門長に加えリーダー職も参加。売上や顧客アンケート結果を共有し、モチベーションの維持・向上につなげている。



総支配人
岩下 実氏

365日営業のホテル業。
働き方、休み方を変えたい
という社長の思いで改革を
決断しました。



取締役常務
佐々木一真氏

現状は休館日を固定に
していますが、今後はデータに
基づき柔軟に設定することも
考えています。

- 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「一生涯働ける職場」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て働き方を実現し、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。

[会社概要]

- 宮城県気仙沼市
- 1948年設立
- 従業員数 83名
(男性66名、女性17名)
- 平均年齢 45.7歳

課題

細やかな採用活動や入社後のケアに 手が回らず、採用者が定着しない

専任で配置した採用担当が応募者へ迅速に対応、現場を含めて相互理解を促進

概要 社長が通常業務の傍ら採用業務を担っていたため、応募者への反応が滞り、志望意欲を下げの一因となっていた。人材不足への対応が急務となった2022年、採用手法の抜本的な見直しを実施。**専任の採用担当者を配置し**、求人情報の見直しや求人媒体・SNS等を活用した広報の整備を行った。同時に採用プロセスの体制を変更。社長が担当していた一次面接を現場責任者が担当し、実際に働く現場の意見も聞きながら適性を判断する方式とした。「自分たちで育成するので採用してほしい」という声上がることもあり、現場の意見を尊重している。また、本面接前に**応募者が各自の状況や希望等を率直に言える場としての「カジュアル面談」**を行う等の工夫をしている。特にUIJターン者の採用では、定着のためにも「なぜ気仙沼で働きたいか」を聞き取ることを重視している。会社への理解を深めてもらうため積極的に情報を発信。ホームページでは「アサヤ人的資本経営宣言」や「アサヤ心構え研修」等**人材に関する考え方を伝えるコンテンツ**を掲載。SNSでは**業務内容や従業員紹介の記事**を連載。また、ハローワークの直接リクエスト機能を活用して求職者にアプローチする等、様々な手段により会社の意志を伝えている。**入社後も「ナナメ面談」と**称し、他部署の上司や採用担当との面談を定期的実施し、フォローを継続的に行っている。

成果 1年間で**12名の採用**に成功。他業種やUIJターン希望者の応募が増えている。積極的な情報発信により、応募者は入社前から当社で働くイメージを具体的に描けるため、ミスマッチを防ぐことができ、定着につながっている。

今後 どこも人手不足の中で、地域全体として人材を確保するため、**採用や人材育成について地域内企業と連携**して活動している。連携できる部分は今後も継続して連携し、地域の発展への貢献も目指す。



漁具に関するプロフェッショナルである現場の従業員。彼らの声も取り入れて採用活動を進める



代表取締役社長
廣野一誠氏

組織課題を明確化し、会社の意志を内外に発信する。採用面だけでなく、社内の方針を伝えるためにも大切なことだと感じています。

経営者の想い



総務部 採用担当
廣野香苗氏

採用活動は対話がすべて。
応募者との対話と
受け入れる現場との対話
どちらも大切です。

アサヤの会社パンフレット

江戸時代から続く
漁具屋と漁師の物語。

漁船の設備や網等の漁具メーカーという仕事と従業員の働き方を紹介するパンフレットは、気仙沼という地域の雰囲気ごと伝わる紙面



1

ハローワーク、採用コンサルティングを積極的に活用

ハローワークインターネットサービスの求人者マイページからの直接リクエスト機能を活用し、**保有資格や職種等を参考に求職者に対して採用担当者から直接アプローチ**。また、求人の掲載媒体の精査や、募集記事のライティング指導等、東北を拠点とする人事コンサルタントの協力を仰いでいる。これらの取組の結果、2022年から通年で応募が50人に増加、1年間で12名の採用を実現している。



アサヤのSNSの従業員紹介。記事や画像は人事コンサルタントの指導を仰ぎながら採用担当者の廣野香苗氏自身がすべて作成

課題解決のための施策

① 会社の価値観	会社の価値観を明確にし、仕事に対する心構えを社員に共有させる。
② 人材確保・定着	採用活動の強化、研修制度の充実、社員への定着支援を行う。
③ 人材育成	社員一人ひとりの能力を伸ばすための研修制度を整える。

HPに掲載されているアサヤの「人的資本経営宣言」の一部

2

経営理念の整理と発信

創業以来掲げている「漁民の利益につながる、よい漁具を」の理念を従業員の共通認識として整理するとともに、「**アサヤ人的資本経営宣言**」として社外へ伝えることで「自分が働く仕事場を知りたい」と考えている求職者の心を捉える。これにより、**入社後に求められる姿勢や自分が持つ強みを活かせる機会が明確化**され、入社後の定着に大きな役割を果たしている。特に中途採用者に対する効果が高い。

仕事を通じた幸せとは?

■こんな場面に出会えたら、仕事で幸せを感じられるのではないだろうか。

① 目標達成



- ・売上目標を達成できた
- ・大型案件の納品が終わった
- ・仕事の締切に間に合った
- ・難しい仕事をミスなくできた

② 人間関係



- ・気持ちよく挨拶してくれた
- ・同僚の仕事振りが尊敬できる
- ・忙しい時に手伝ってくれた
- ・困った時に相談に乗ってくれた

③ 成長実感



- ・前回より上手に仕事できた
- ・前回より速く仕事が終わった
- ・お客様や上司から褒められた
- ・大きな仕事を任せてもらった

2023/3/17

アサヤ株式会社

9

合同会社「気仙沼の人事部」の活動



3

地域他企業との連携で組織効率化・地域活性化を目指す

気仙沼地域の企業と協働し、**組織の効率化と地域の活性化を目指した勉強会**を行っている。また3社で出資し、合同会社「気仙沼の人事部」を設立。人事研究の勉強会や、他企業との交流イベント、インターンの受入、合同新卒研修、従業員の地域内同期会等も開催。ライバル同士の地元企業でも、**人材の獲得と活躍を促進するための取組について意見交換や共同実施**ができています。

(上) 気仙沼人事研究会
(下) 合同新卒研修「フォローアップ研修」

■ 貸切観光バス、路線バス、遊覧船、レンタカー、自動車整備

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]

- 沖縄県竹富町
- 1972年設立
- 従業員数 43名
(男性35名、女性8名)
- 平均年齢 52歳

課題

従業員が高齢化、島外出身者の
定着も進まず、観光需要の増加に対応できず

多様な人材が活躍できる環境をつくり、ターゲットに合った求人ページを作成

概要 観光客が増加している西表島では、観光関連の人材需要が高いが、地元の若者の多くは島外へ就職するため、同社従業員も高齢者や県外出身者が多くを占める。高齢者は体力面での不安からの離職、県外出身者は移住前のイメージと実情のミスマッチによる離職が課題であった。そこで、フルタイムだけでなく、**求職者のニーズに沿った働き方ができるよう柔軟な労働環境を整備**。高齢者や主婦層、季節労働者も活躍できる環境となった。また、県外出身者等の入社後のミスマッチを避けるため、**ターゲットとなる人材に合った求人ページを作成**。さらに、入社後の資格取得支援制度を導入し、応募しやすい環境を整えている。

成果 柔軟な勤務形態に魅力を感じた多様な人材が集まった。県外出身者は職場環境や業務内容を入社前に把握できるようになり、**定着率が向上**。また、資格取得支援でマルチタスクによる円滑な業務遂行が可能になるとともに、資格取得に関心がある求職者からの応募が増加した。



POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 働く環境を整え、求職者の事情や関心に合わせた内容を発信

高齢者・主婦層の従業員には時短勤務を、季節労働者には短期間就労の提案が可能な環境を整備。また、採用活動では県外出身の資格保有者にターゲットを絞り、彼らの関心を捉えるキャッチコピーを精査し、自社採用サイトを更新している。例えば、運転手の採用では、需要の季節変動を踏まえ北海道の観光バス会社と連携し、「夏は北海道、冬は西表島で」と発信。さらに、**経営方針や離島の地域特性について、SNS等で高頻度で発信**。取組の結果、多様な属性の求職者が集まるようになり、移住後のミスマッチも防止できている。

2 資格取得支援やデジタル化で応募のハードルを下げる

未経験者も応募しやすい環境を整えるため、入社後の**資格取得費用の負担や講習の社内実施等の支援制度**を創設。制度を活用して、バスとボート両方の免許の保有に至った従業員は、**マルチタスクが可能になり業種をまたいで活躍**できるようになった。また、複数の業務が行える環境に魅力を感じる求職者のニーズにもマッチし、応募が増加。さらに県の補助金等を活用し、業務のデジタル化を推進。**移住者や短期間就労の運転手が島内の観光知識がなくても従事**できるよう、観光ガイドのデジタル化等を計画している。



代表取締役
玉盛雅治氏

求職者のニーズに合った
職場づくりとアプローチ方法を
精査することで、
定着率が高まりました。



総務部長
玉盛志乃氏

入社後、安心して
マルチタスクが行える職場に
魅力を感じたという人材の応募
も増えています。

経営者の
思い

- 北海道札幌市
- 1996年設立
- 従業員数 48名
(男性31名、女性17名)
- 平均年齢 40歳

課題

今後も業績拡大を継続するため、 自社に合う人材をより多く採用したい

自社の就業環境が的確に伝わるよう社内で議論を重ね、求人票等での伝え方を工夫

概要 現在も優秀な人材の採用はできているが、さらなる業績拡大に向けて、より自社の事業や働き方にマッチする、意欲ある人材を採用できればよいと考えている。同時に、従業員が能動的かつ効率的に働ける環境づくりを行うことも重要と考え、常に業務の見直しを行っている。具体的には、必要以上の業務や会議の削減、業務属人化防止のための部署内・部署間でのノウハウ共有等である。こうして整備されてきた**自社の就業環境や魅力を、求人票やホームページ等でわかりやすく伝えられるよう、表現を毎回見直し改良**している。求職者目線に立ち、言葉遣いや文の順序に気を配り、自社への応募の裾野を広げることを意識している。

成果 働きやすい環境を実現しながらも業績を向上し続けており、こうした環境に魅力を感じた人材からの応募が定常的にある。また、働くイメージを求人票で具体的に伝えることで、採用後の従業員の定着につながっている。

求人に関する特記事項

＜残業なし！土日祝休＞
8時45分～17時30分の勤務でできる限りのことをがんばる社風です。

＜業務拡張につき新メンバー募集＞
未経験者歓迎！トレーニングプログラムあり丁寧に教えます。
営業経験のある方の他業種からの転職も歓迎いたします。

求人に関する特記事項

- ◆昇給・賞与は本人成績＋会社業績で決定
- ◆年1～2回 定期的に営業研修を実施
- ◆しっかり休んでリフレッシュし、仕事では集中して働く有給休暇の100%消化を推奨し、また設立以来定時退社を励行しています。その分、就業時間中は集中ししっかり成果を出す働き方が求められます。メリハリをつけるのが当社の働き方です。



同社求人票例。掲載文字数が限られるなかで、何に重点を置くか、どの欄に記載するか等を都度検討するため、1と2では社風の伝え方が異なっている

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 思いの共有と評価制度により従業員の働きがい向上

「本来達成すべき目的を意識して仕事に取り組む」という意識を社内全体で共有。社長の思いや方針、改善の意図は、各部署のマネージャーを通して現場に落とし込まれている。そのため、従業員は業務改善を意識しながら業務にあたることができ、不要なタスクの削減や業務の標準化の徹底が進んでいる。また、方針に沿って各自が目標を設定し、その成果に基づき昇給・昇格を行う人事評価制度を整備。**達成に向けチームで相談しながら取り組む**ことで、従業員の就業意欲や目標達成のモチベーションアップにつながっている。

2 自社の強みが伝わるように求人票を精査しミスマッチを防止

事業再編や新規事業展開といった自社の状況に応じて募集時期・職種が都度変化する中でも、効果的な採用活動を行うため、社長と経営企画室長とで、他社と自社の求人票を見比べ、求人票文案を毎回細部まで議論。**求職者に関心を持ってもらい応募への心理的ハードルを下げられるよう、表現を工夫**している。また、「17時30分には終業」「年間休日124日」といった働きやすさだけでなく、**短時間で集中して業務を遂行する厳しさについても、求人票や面接で伝えている**。これにより、入社後のミスマッチによる離職を減らす狙いがある。

経営者の想い



経営企画室室長
佐野 秀氏

常に業績を向上させること、
そのために、従業員が能動的に
働ける職場であることを重視しています。
この社風をしっかりと伝えることは
採用のうえで大切だと考えています。

[会社概要]

- 大阪府大阪市
- 2011年設立(1932年創業)
- 従業員数 63名
(男性39名、女性24名)
- 平均年齢 37歳

課題

従業員の高齢化が進み、 中長期的な事業継続が見込めない

大学生の長期就業体験を受け入れ、業務を通じて相互理解を図り、採用へ

概要 現社長が父親から経営を引き継いだ2011年、従業員の半数は65歳以上のパート従業員。このままでは事業継続が困難になると感じ、10年後を見据えて幹部候補となる人材の採用を決意。しかし、求人を出しても反応はない状況だった。そこへ、当時大阪府が実施していた大学生の就業体験事業を紹介され、学生を受け入れた。学生は、**得意なことを活かしながら**、社内報作成、工場の掲示物作成、めっきの成分分析や製造等の業務を体験することで**自社の事業に対する理解を深める**ことができた。

成果 就業体験を通して職場を知り、自身の得意なことを活かせることに魅力を感じたことから、**全員が就職を希望**し各自の希望に沿って正社員として入社。若い従業員がラインにすることで、工場見学に来る学生の反応が変わり、その後の採用も成功。2018年までの5年間に合同説明会や高校・大学の就職支援も活用して人材を集中的に採用し、その中の5人が現在課長職に就いている。



(左) 製造ラインでは若手からベテランまで多様な人材が活躍
(右) 就業体験の中で作成された、注意を喚起する工場内掲示物

POINT

ここが採用と定着のポイント!

1 学生の受入が社内のコミュニケーション活性化に

求職者に良い印象を持ってもらうため、事務室等の環境整備やホームページ作成に着手。就業体験中の学生とともに、書類のファイリングから始め、ホームページ作成や掲示物作成においては、**学生それぞれの得意分野や知見に応じて業務を分担**。また、**社内活動としてコミュニケーションやスキルアップの委員会を発足**。学生と従業員が協力し、朝の挨拶運動等を実施した。学生の活躍は社内のコミュニケーション活性化に寄与し、従業員のモチベーション向上や離職防止につながっている。

2 メールマガジンで社内情報を定期的に発信

展示会等で名刺交換をした相手と接点を持ち続けたいとの社長の想いから、メールマガジンを開始。**メールマガジンで配信するネタ探しを通じて、部署を超えた相互理解**に貢献している。メールマガジンでは、**各種検定試験に合格した従業員を取り上げることで**、資格取得のモチベーションの向上にもつながっている。また、採用のためには、就職説明会以降も自社を認知してもらう必要があると考え、**就職説明会等で知り合った高校や大学の就職支援担当教員にも配信**。より効果的な採用活動ができるように工夫している。

経営者の想い



代表取締役
堀内麻祐子氏

孫の世代の学生を受け入れることで
ベテラン従業員の意識や
職場の雰囲気が変わり、
良い刺激になりました。

課題

従業員の増加に伴い保育に対する考えが共有できず、保育業務や採用活動に苦勞

従業員とともに保育理念を確立、理念を体感する職場体験の機会を提供

概要 認可保育園への移行に伴い園児の受入が増加したため、保育士の採用が必要に。しかし、採用した保育士間で保育の在り方について考えの違いがあり、試行錯誤が続いたため、まずは自分たちが目指したい保育を定めることが大切と考えた。そこで、**従業員とともに保育理念とそれを具体的に落とし込んだ保育方針を検討**。移行2年目に「目の前にいる人の幸せの為に」という保育理念・経営理念を策定した。この理念を園の運営の中心に据え、日々の業務を通して伝え続けた。これにより3年目には従業員に浸透し、保育にあたる姿勢が一つにまとまった。**保育理念はHPや採用サイトでも積極的に発信。応募者には職場体験を通じて理念を体感してもらい、入社後のミスマッチを防いでいる。**

成果 保育理念に共感する従業員が揃うことで、高い定着率を実現。また、離職者がほとんどいないため、採用に係るコストが減少。ゆとりある人員配置が可能になっている。



月に1度の従業員会議には調理師や事務職全員が参加

POINT

ここが採用と定着のポイント！

1 従業員の意見を取り入れ保育内容を見直し

経営者の立場から、経営理念の「目の前にいる人」として、従業員の意見を大切にしている。全従業員が参加する月1回の会議では、**保育の中で生じた課題を意見が言いやすい4~5人のグループで議論**。議論の過程で得た気づきが保育を見直す機会になるほか、意見を受け止めてもらえる場の存在が居心地のよさ・定着につながっている。採用でも、応募者との保育理念の共有を重視。入社後のミスマッチを防ぐため、保育理念を丁寧に説明し、体感する機会として**「1日研修」も実施**。納得した上で就職してもらっている。

2 働き方も時間の使い方も余裕をもった設計に

従業員はほぼ全員が正社員。**有給休暇の1時間単位での取得**を可能とする等、有給休暇を柔軟に取れる工夫をしている。また、運動会等を普段の保育活動の延長でできるように工夫することで、行事による**従業員の負担を軽減**。こうした働きやすさの工夫により、従業員の定着率が向上。コストが高い保育士派遣等に頼ることなく、**国が定める保育士の配置基準を超えた人員配置**が可能に。従業員同士の「お互い様」の気持ちもあって、急な遅刻・早退、欠勤にも**シフトの調整で対応できるだけのゆとり**がある。

経営者の想い



代表取締役
榛葉省子氏

「やってみて、うまくいかなければ見直せばいい」と、従業員の挑戦を後押ししています。



この事例集は厚生労働省の
ホームページからも見られます



令和5年度 厚生労働省委託「地域の中小企業における人材確保方策に係る事例収集事業」

製作／株式会社三菱総合研究所 発行／2024年3月