

# 働き方改革 最前線

多様な人材の採用・定着と  
事業成長を実現するために



一般社団法人 人材サービス産業協議会  
Japan Association of Human Resource Services Industry

公式サイト ▶ <http://j-hr.or.jp/>

JHR

検索

〒105-0004 東京都港区新橋1-18-16 日本生命新橋ビル2F TEL 03-6205-7388



一般社団法人 人材サービス産業協議会  
Japan Association of Human Resource Services Industry

はじめに

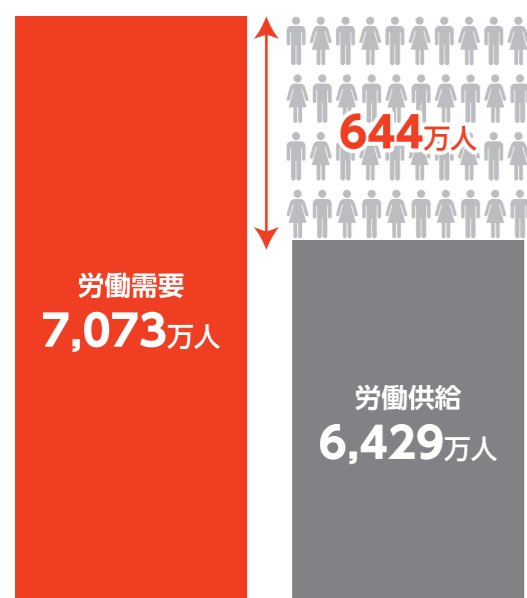
ひっ迫する需給状況

リーマン・ショック以降、労働力は供給過剰の状態が続いていました。一方、雇用状況は改善の一途をたどり、2019年7月の有効求人倍率(季節調整値)は1.59倍とバブル期の1.46倍を超える高水準となりました。これには景気の持ち直しが大きく影響していますが、一方で日本の人口は2008年をピークに減少に転じており、そもそも働く人が高齢化とともに急速に減少していることも大きな要因のひとつとなっています。また、2018年

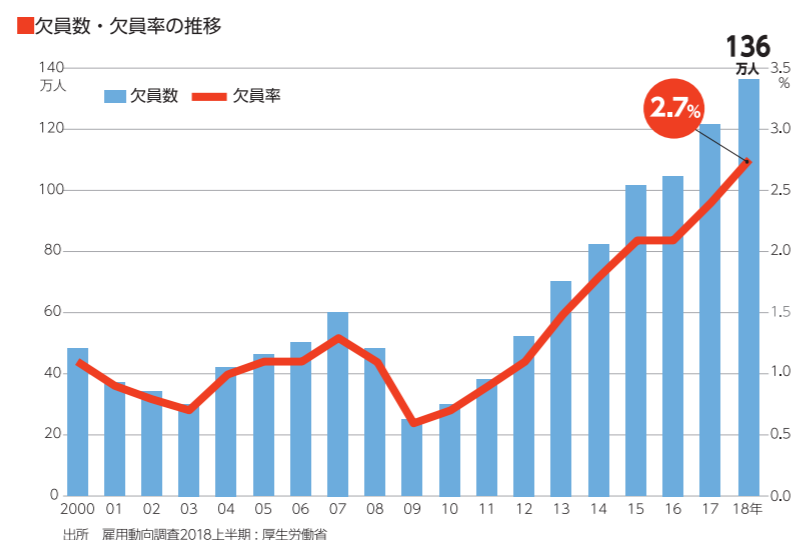
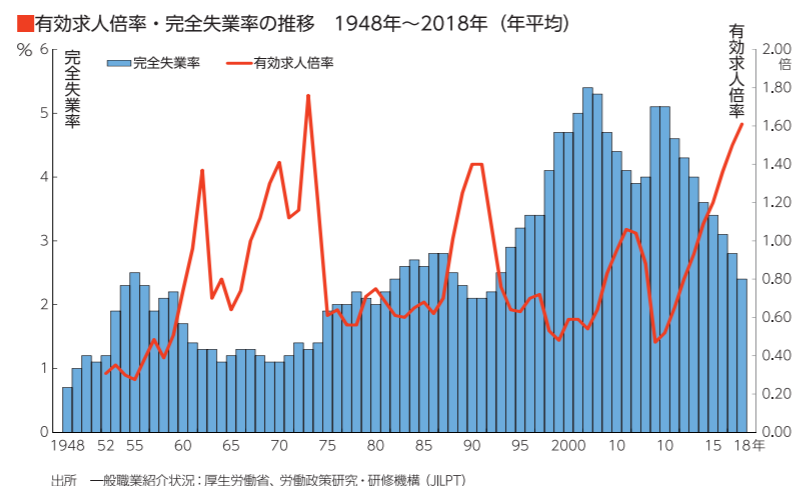
の欠員率(常用労働者に対する未充足求人割合)も2.7%とバブル期を超え、欠員数は136万人に達しています。

さらに、パーソル総合研究所の調査によれば、2030年に必要な労働需要7073万人に対し、労働供給は6429万人となり、そのギャップは644万人と2018年の5倍近い人手不足となることが予想されています。

2030年の労働受給ギャップ



出所 労働市場の未来推計2030: パーソル総合研究所・中央大学



進む働き方改革

労働市場の大きな変化に対し、政府も1億総活躍社会の実現に向けた働き方改革関連法案や子育て支援、社会保障制度改革など、さまざまな政策を打ち出しています。

働き方改革関連法案は「長時間労働の是正」、均等・均衡待遇の導入による「不合理な処遇差の解消」、「多様な働き方の実現」の3つの柱からなっており、2019年4月1日よりすでにその一部が施行されています。働き方改革はすでに社会の大きな潮流となっており、大企業だけでなく、中小企業にも大きな影響を及ぼしています。

働き方を選ぶ主導権が個人に移る

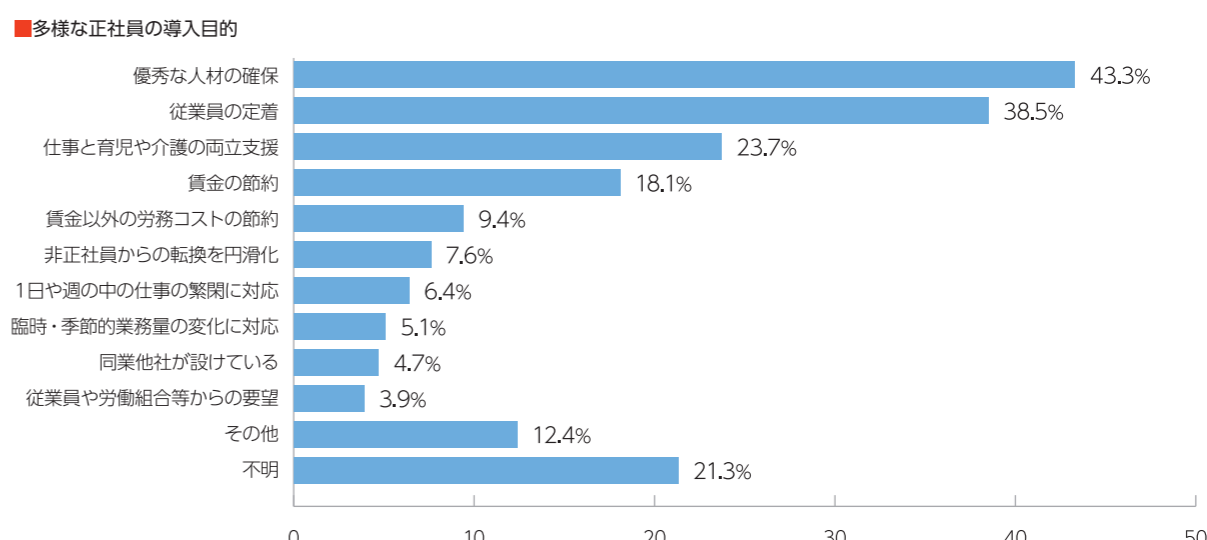
こうした大きな環境の変化に対して、企業はどのように対応していけばよいのでしょうか。従来は賃金や待遇の改善が人材確保に一定の効果上げてきました。しかし、今後の人材のひっ迫状況を考えると、より本質的な対策が必要になってきます。厚生労働省の調査によれば、職種や勤務地、労働時間のいずれかに限定を設けた社員区分を持つ企業はすでに5割を超えており、職種や勤務時間、勤務地を限定して働く多様な正社員は、無期雇用で働く人の3割にも達しています。さらに、その導入目的を見ると、「優秀な人材の確保」、「従業員の定着」が大きな比重を占め、個人のニーズや子育て、介護など、働く上での制約に配慮していく企業の動きはすでに始まっています。

これまでは企業が提示した働き方に個人が合わせていました。しかし、今後は個人のニーズや働く上での制約に合わせて企業が働き方を変えていかなければ、人材確保は困難なこととなり、その傾向はますます強まっていくこととなるでしょう。

多様な正社員の導入状況

	企業数	従業員数(人)
全体	1,987 (100.0%)	1,576,996 (100.0%)
多様な正社員のある企業	1,031 (51.9%)	519,152 (32.9%)
職種限定あり	878 (85.2%)	442,020 (85.1%)
労働時間限定あり	146 (14.2%)	53,148 (10.2%)
勤務地限定あり	382 (37.1%)	140,191 (27.0%)

出所 多様な形態による正社員に関する研究会報告書: 厚生労働省



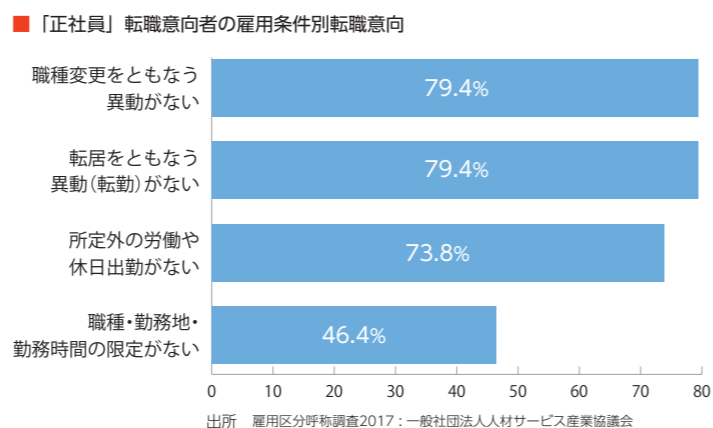
出所 多様な形態による正社員に関する研究会報告書: 厚生労働省

## 求職者の本音

一方、求職者はどのような働き方を求めているのでしょうか。

人材サービス産業協議会が2017年に行った調査によると、正社員への転職を希望する求職者でも、「職種変更を伴う異動がない」、「転居を伴う異動(転勤)がない」ことを望む人は、それぞれ約8割に達し、「所定外の労働や休日出勤がない」ことを望む求職者が7割を超えるなか、いずれの制約もない「無限定」の働き方を希望する求職者は46.4%と5割を割り込む結果となりました。「正社員となり、雇用の安定を確保したい」と望む一方で、「職種変更や転勤はしたくない」、「できれば残業や休日出勤はしたくない」というのが求職者の本音ではないでしょうか。

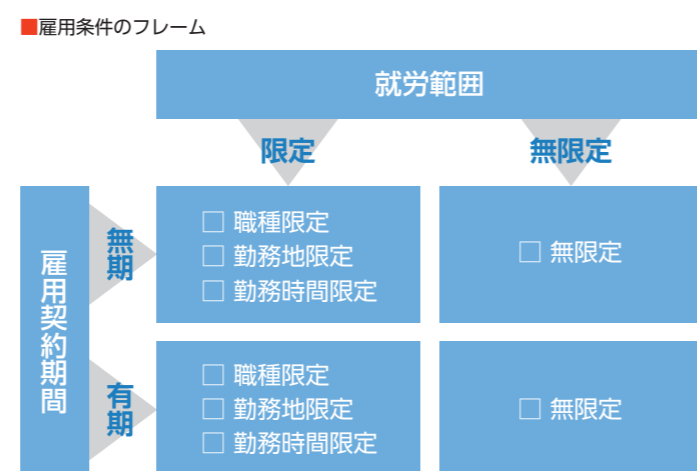
慢性的な人手不足のなか、このような求職者の「本音のニーズ」に応えていくためにはどのようにすればよいのか。さらにはリモートワーク・在宅勤務や副業・兼業など、これまでにない働き方も含めた働き方改革の取り組みを検討・推進していくことが企業に求められています。



## 多様な働き方を推進する雇用条件のフレーム

このような労働市場の需給変化、多様化する個人ニーズをふまえ、人材サービス産業協議会では、2018年4月に「雇用条件を軸としたマッチング機能の普及に向けた提言」を発表。その中で多様な働き方を推進する雇用条件を「雇用契約期間」と「就労範囲」の2軸で整理、フレーム化しました。

- ▶ 雇用契約期間…無期雇用、または有期雇用
- ▶ 就労範囲…無限定、または限定
- ▶ 就労範囲を限定する条件…職種、勤務地、勤務時間



実際、求職者にとって重要な就労範囲の雇用条件が曖昧な求人情報も多く、このフレームに対する求職者の感想は以下のように非常にポジティブなものとなりました。

- ▶ 「自分の希望する求人情報に早くたどり着けそう」
- ▶ 「雇用条件は面接で聞きにくいので、時間的にも体力的にも効率がよい」
- ▶ 「重要な労働条件が事前にわかるので、入社後のミスマッチが起こりにくい」
- ▶ 「働き方が具体的にイメージできる」

多様な働き方の検討を進める上で、また、募集時のアピールポイントを検討する上で、ぜひご活用ください。

無限定	職種や職務内容、勤務地、勤務時間の範囲がいずれも限定されていない
勤務地限定	職種や職務の範囲が限定されている
職務限定	勤務地の範囲が限定されている
勤務時間限定	所定労働時間、または所定外労働時間が限定されている

出所 雇用条件を軸としたマッチング機能の普及に向けた提言  
：一般社団法人人材サービス産業協議会

## 働き方改革を推進する、先進企業の実例

優秀な人材を持続的に確保して事業を成長させていくためには、これまでの働き方を見直していく必要があります。一方、働き方改革を進めることで本当に生産性が高まるのか、イノベーションが生まれるのか、結果的にコストだけが増えてしまうのではないかと、多くの経営者や人事責任者がこの狭間で自問自答しながら解決策を探っているのではないのでしょうか。

個人のニーズや働く上での制約に合わせて企業が働き方を変えていく、といってもこれまでの働き方を前提に事業運営がなされている中で、対症療法的な施策ではかえって会社全体の生産性悪化を招く可能性が高いことに留意すべきです。多くの企業が働き方改革を重要な経営課題と位置付けていることは、経営戦略と人事戦略が車の両輪であると認識しているためです。

深刻な人手不足の中、多くの企業が人材調達に苦戦している状態が続いております。人材サービス産業協議会では、このような大きな環境変化に経営戦略の一環として働き方改革を進め、事業の持続的成長と人材確保・定着の両立に成功している企業5社にインタビューし、そのポイントをまとめました。

### 事例 Contents

#### CASE 1

会社と社員が対等の立場に立ち、一人ひとりにフィットした働き方を提案する。

「オーダー・メイド型雇用人事制度」▶ 株式会社ロコレディ……………6

#### CASE 2

育児期女性のやりがいとポテンシャルを引き出す多様な柔軟な雇用形態と自分に合った働き方を考えられる環境。

「地方で働く女性のキャリア構築を支える多様な制度」▶ 株式会社はたらクリエイト……………8

#### CASE 3

店舗勤務を通じて高まった問題意識から、現場を巻き込み経営陣を説得することで人事主導の働き方改革を推進。

「人事主導の働き方改革」▶ 株式会社やまやコミュニケーションズ 食工房事業部……………10

#### CASE 4

有資格者の業務内容を見つめ直すことから生まれた資格不要の新職種「ケアサポーター」で、介護現場の人材不足を解消。

「業務の洗い出しが働き方改革の起点に」▶ 株式会社ツクイ……………12

#### 兼業&複業column

コーポレート業務において複業者を活用。社員と複業者の間にある「見えない壁」を取り除き、

互いが納得感を持って働ける組織風土を醸成。

株式会社フューチャーセッションズ……………14

CASE  
1会社と社員が対等の立場に立ち、  
一人ひとりにフィットした働き方を提案する。

## 「オーダー・メイド型雇用人事制度」

## 株式会社ロコレディ

## 「従業員の定着」が会社の最も重要な経営課題。

私が当社に入社した当時、最も重要な経営課題は従業員の定着でした。あるとき退職した優秀な販売員の方とお会いする機会があり、理由を詳しく聞いたところ、「本当は辞めたくなかった」と言うのです。その方は家庭の事情で会社を辞めざるを得なくなったということでした。彼女の言葉は、私の心に強く刻まれ、私は現状の雇用制度や社員の働き方について、深く思いを巡らせるようになったのです。

その一方で、事業に絡む問題にも頭を悩ませていました。当社は大手商業施設にテナント出店をしていましたが、年々営業時間が伸び続け、最終的には「朝9時～夜9時、365日休みなし」という営業形態になり従業員に大きな負担がかかる状況が続いていました。



株式会社ロコレディ  
代表取締役社長 羽富 都史彰 氏

同じ年齢、同じ性別であっても、  
抱えている事情や家庭環境は千差万別。

私はこの状況を変えなければならないと考え、勤務時間帯や希望店舗など、従業員の希望をできる限り聞くようにしました。

所在地／茨城県常総市水海道宝町2736-2  
創業／1951年(創立1960年)  
従業員数／31名  
業種／小売・アパレル・コミュニティーカフェ(1店舗)  
事業内容／婦人服飾雑貨の小売販売(茨城県内で8店舗を運営)  
URL／<http://www.rocolady.co.jp/>

しかし、パートの方々の希望を優先し過ぎたことにより、正社員に仕事のしわ寄せが行き、残業時間ばかりが増えてしまったのです。

同じ年齢、同じ性別であっても、人によって置かれている立場や事情・状況はさまざまです。同じ40歳の女性でも、独身の方もいれば、子供がいる方もいますし、親の介護をしている人もいます。子供がいるといっても幼稚園児と高校生ではまったく状況が異なりますし、シングルマザーの方もいます。

そうした個別事情の異なる方々を、画一的な雇用・人事制度の枠の中に収めるのは難しいと感じるようになり、社員の個別事情に会社が合わせる、社員の個別事情に応じて会社が働き方を提案できるような制度の導入をし「ヒットより、フィット」した人事制度の必然性を考えました。

短時間勤務者にも、仕入れ権限を委譲することで、「やりがい」を感じる社風が育ってきました。

大型商業施設のテナント撤退を決断。  
一人ひとりの事情に合わせた  
働き方を提案する新人事制度を導入。

当社は2011年の東日本大震災をきっかけに、大型商業施設のテナントから撤退し、路面店での事業展開に集中しました。大型商業施設は震災の翌日から店を開けることを要求してきましたが、被災した従業員も多く、そんなことができる状況ではなかったのです。テナント店舗から得られる売上を捨てることになるので、経営者として非常に大きな決断であったことは間違いありません。

しかし、震災以前から長年頭を悩ませていたので、この出来事が私の背中を押してくれました。ピンチがチャンスだと考えました。

テナント撤退と同時に人事制度改革も並行して進めました。3つの働き方を基本形とし、従業員の事情や状況を考慮した上で、会社から一人ひとりにフィットした就業時間や就業店舗を提案し、最終的には本人自身が働き方を決断する制度です。例えば、

イ、7.5時間以上勤務で月20日以上勤務。  
ロ、通常は5時間から6時間の勤務だが週に2日だけ繁忙日には7.75時間勤務。公休月に9日間。  
ハ、一日7.75時間で月の出勤日数が13日間。

この「オーダー・メイド型雇用人事制度」の導入により、当社には正社員やパートという言葉がなくなりました。働く時間の長さは人によって異なりますが、入社後は全員が等しく「社員」となります。さらにはボーナスも廃止し、成果に応じた、そして、失敗大賞エントリー制度によるインセンティブも導入



しました。失敗からも、経営のヒントがあると考えたからです。これにより、短時間の勤務であっても成果に関係なくとも、公平に収入が増えるということで、短時間勤務者のモチベーションが大きく向上しました。

短時間勤務者の2名が、現在執行役員として、勤務しています。

オーダー・メイドということで、まずは社長である私自身が個々人の事情や状況、希望をしっかりと聞くために、入社時は3回の面接を基本としています。とは言え、本人の希望をすべてそのまま聞くわけではありません。「配慮はするが、遠慮はしない」というのが当社の考え方です。候補者の希望を聞いた上で会社からも複数の選択肢を提示し、インターンシップ制度を活用していくつかの働き方を実際に体験してもらうのです。

ある60代の社員は車の運転が苦手ということで、最初は家から一番近いA店での勤務を希望していました。そこで当社はA

店、B店、C店の3店舗で2カ月ずつ働いていただき、半年後にもう一度面談をしましょうと提案しました。6カ月後に改めて面談したところ、その方は家から一番遠いC店で働きたいと希望しました。理由は「C店の店長のもとで働きたい」ということだったのです。人と人ですから相性も重要な要素です。通勤時間が長くなる分1日の勤務時間を30分短くすることで、C店で働いてもらえるように調整しました。驚くことに、その後C店の売上は大きく伸びました。その方のモチベーションがお店全体に影響したのです。本人の希望をそのまま聞いていたら、その方はA店で勤務することになっていたはずですが、実際の職場を見極めてもらったことで、会社、本人にとってWin-Winの選択となりました。

相思・相愛を基本としたオーダー・メイド型雇用人事制度を導入したことによって家庭内の事情で退職された方にも、私から定期的に手紙を投函して、落ち着いたから、「また、働きたい。働かせてください。」という方も、少なくありません。

「オーダー・メイド型雇用人事制度」は、  
これからも時代に合わせて臨機応変に変えていく。

オーダー・メイド型雇用人事制度は、最初からすべてが上手くいったわけではありません。制度を有効に運用するまで5年ほどの試行錯誤がありました。この先も時代に合わせて臨機応変に改定していきます。

## 成功のポイント

## ■働き方改革と事業は経営の両輪

働き方改革は事業の変革と両輪で捉え、経営者自らが重大な決断をしている。

## ■雇用者に会社が合わせる

会社の規定に社員を当てはめるのではなく、経営者が社員一人ひとりに向き合い、それぞれの事情・状況に合った働き方を提案し、選択できるようにしている。

## ■配慮はしても、遠慮はしない

個別の事情・状況に配慮し、働きやすい環境は提案するが、仕事や成果に対して遠慮や妥協はしない。会社と個人が対等な関係(相思・相愛が基本)であるために、この制度が実現できていると考える。

CASE  
2育児期女性のやりがいとポテンシャルを引き出す  
多様かつ柔軟な雇用形態と  
自分に合った働き方を考えられる環境。

「地方で働く女性のキャリア構築を支える多様な制度」

## 株式会社はたらクリエイト

所在地／長野県上田市中央2-10-15  
創業／2012年10月  
従業員数／92名  
業種／アウトソーシング  
事業内容／リモートチームサービス[hatakuri]の提供(コンテンツ制作、オンラインによるオフィス業務代行、託児所運営)子育てを理由に一度仕事から離れると、  
長期的なキャリアを描きづらくなる。  
そんな現状を変えたかった。

私たち「はたらクリエイト」は、長野県の上田市と佐久市に拠点を置き、主に首都圏の企業を対象に、「リモートチーム」サービスによるWebコンテンツの制作・運用、SNSの運用・レポート作成等の代行を行っています。

現在所属している約90名のスタッフは、そのほとんどが育児経験者、もしくは子育て中の女性です。

現在多くの企業が人材不足に悩まされていますが、地方では企業の採用競争率が都心ほど高くない反面、求職者の選択肢は多くないのが現状です。たとえば上田市は製造業を中心に発展してきたため、都心からの移住者が身につけてきた多様なスキルを活かせる職場はほとんどありません。

株式会社はたらクリエイト  
取締役 キャリアコンサルタント  
高木 奈津子 氏

また、子育て中の女性の多くは、製造業やサービス業のパートタイマーなど時間の融通が効きやすい非正規雇用を選択しますが、子育てが落ち着いて「いざ正社員として働きたい」と考えるときには、非正規雇用から正規雇用への転換の間口が狭い

ため、長期的なキャリアを描きづらくなります。

こうした課題を解決するために、当社では子育て世代の女性に働きやすい環境を提供するとともに、地方で活かしきれていない優秀な人材、ポテンシャルのある人材の成長を支え、ともに働くための多様な取り組みを進めています。

「仕事を通してハードルは越えられるし、  
自分で変えていける」。  
そんな経験を一緒に重ねていくことを目指している。

当社のスタッフのほとんどはパートナーの転勤や育児によってキャリアの断絶を経験している女性であり、ライフステージなど個々の状況に対応できる多様な雇用制度や環境を整えることが必要です。

しかし、子育て中の女性は働く上で越えなければいけないハードルはあるものの社会的弱者ではありませんし、当社は支援団体ではありません。スタッフ一人ひとりの大事にしたいものに向き合い、「仕事を通してハードルは越えられるし、自分で変えていける」という経験を一緒に重ねていくことを目指しています。そのため、スタッフ自身に自分の働き方を考えた上で、勤務時間や雇用形態を決めてもらうようにしていますし、採用の際にも働きやすさだけでなく、「仕事の責任(変化や覚えることなどの多い仕事内容、目標設定等)」についてもしっかり伝えています。

自分で働き方を考え、アレンジして広げていける  
仕組があれば、やりがいと責任を持って働け、  
子育てを理由にした「キャリア断絶」はなくなる。

当社では入社後、有期パートタイマーからスタートします。研修を受けながら仕事を始めていき、3カ月後に「有期のまま働くか、無期になるか」を決めてもらいます。有期パートタイマーは月60～80時間、無期パートタイマーは月80～120時間の幅で、毎月自己申告によって働く時間を決めます。「普段は70時間勤務だが、今月は子どもが夏休みで家にいるから60時間にする」といった調整も可能です。全スタッフ約90名中52名と最も多いのは無期パートタイマーで、その先に短時間正社員(月130～150時間勤務)、正社員(月160時間勤務)という雇用形態があります。無期パートタイマーもフレックスで働けますし、リモートワークや業務委託への転換も選択できるなど、子育ての状況、転勤の可能性といったライフプランに応じて多様な働き方を選んでもらえるようにしています。



当社ではフルタイムの管理職が3名しかいないため、パートタイムのスタッフにも幅広い業務を任せています。「パートでこんなに仕事をするとは思わなかった」と驚く方もいますが、しばらくすると「責任ある仕事ができるので楽しいし、やりがいもある」と言っていたことが多くですね。自分で勤務時間を決めることによって「時間内に仕事をする」という責任感が生まれ、面接時には70時間しか働けないと言っていた人が、慣れてきたら100時間ぐらい働けるようになり、正社員を目指すようになる人もいます。自分で働き方を考え、アレンジし、徐々に広げていけるような仕組があれば、多くの方はキャリアを断絶させなくても済むのです。

また、スタッフを一定期間ごとに特徴の異なる案件にアサインするジョブローテーションを活発に行うことで、個々の新たな強みを発見する機会を増やしています。全スタッフでオンラインの特性診断を受け、診断結果をもとに「私の取扱説明書」を作成して共有することで、新しい案件で初めてチームを組む人ともスムーズにコミュニケーションすることができています。

子どもの人数や年齢、家庭環境など、スタッフ一人ひとりの状況が異なるので、当然マネジメントの難しさはありますが、最近ではパートタイマーの中から職務を担ってくれる方も増えており、私たちが直接サポートしなくてもスタッフ間の連携で物事が進むことが増えてきました。もちろん、今でもスタッフに対しては、毎月、業務満足度・ワークライフバランス満足度・勤務希望などのアンケートを取り、必要に応じて面談をするほか、誕生日ランチやコーヒープレイクなどさまざまなコミュニケーション施策を実施し、スタッフ一人ひとりの話に耳を傾けて関係性を構築する努力も続けています。

さまざまな形で仕事を楽しむ人を増やしていくために、  
「はたらクリエイト以降」のキャリアも支援したい。

さまざまな形で仕事を楽しむ人を増やしていきたいという軸の延長で、今後は当社以降のキャリア、出口支援にも注力していきます。当社で経験を積んだ後にリモートで業務委託として働く、あるいは互いにマッチする環境が見つければ、他の企業で就業するための支援も行っていきたいと考えています。

また、現在は受託業務が中心ですが、今後は教育や子育てに関連する自社プロダクトを立ち上げることも考えています。受託業務では失敗は許されませんが、自社のプロダクトがあれば、失敗を経験させてあげることもできますからね。

## 成功のポイント

■個々の状況に応じて選択できる多彩な雇用形態を提供  
個々に状況・事情の異なる育児期女性のために、働き方や時間を選べる多様な雇用形態を整えている。状況に合わせて柔軟に変更できることもポイント。■決められた時間の中でも責任ある仕事を任せる  
パートタイマーであっても個々のスキルやマインドに応じて一定責任のある仕事を任せることで、業務に対するやりがいを持ってもらう。そのことがスタッフ各自の成長にもつながっている。■多様な業務を経験させることで新たな強みを見出す  
ジョブローテーションによりスタッフの新たな強みを見出している。また、個々の強みを共有し合うことで、スムーズなコラボレーションを実現している。

CASE  
3店舗勤務を通じて高まった問題意識から、  
現場を巻き込み経営陣を説得することで  
人事主導の働き方改革を推進。

## 「人事主導の働き方改革」

株式会社やまやコミュニケーションズ  
食工房事業部労働環境や処遇を理由に、大切な仲間が辞めていく  
店舗を変えるために人事部門への異動を決意。

旅行会社、金融会社を経て2010年に株式会社やまや食品工房(2018年9月に株式会社やまやコミュニケーションズ 食工房事業部として吸収)へ入社し、その後2年間は店舗で勤務していました。当社は以前の会社と比べても社内や店舗内での人間関係が良好で、和気あいあいとした職場の雰囲気を感じていました。しかし、外食業界の例に漏れず長時間労働や処遇を理由に退職する社員が多く、新しい人を雇っても慢性的な人手不足から抜け出せない状況が続いていたのです。



株式会社やまやコミュニケーションズ  
食工房事業部 人事・採用課 マネージャー 古川 徹 氏

次第にこの現状を変えなければ、との思いが強くなり、上司からも「それなら変えてくれ」と後押しされ、2012年に人事部門へ異動し、改革に着手することになりました。

人が集まり定着する制度設計をしなければ  
店舗拡大もできず、会社も大きくならないと訴え続けた。

人事部に異動後、私は労働時間、休暇、給与・賞与の制度改革を

所在地/福岡県福岡市東区松島5-27-5  
設立/1974年7月  
従業員数/約1200名  
業種/飲食業  
事業内容/やまやコミュニケーションズグループの  
外食事業会社として国内外63店舗の飲食店を運営

行おうと考えました。現場を担う店舗の店長たちとミーティングを行い、労働時間を短くした場合にどのような影響が出るか、どのようなシフトを組めば店舗が回るか等、様々な状況を仮定して話し合いました。最初は店長たちも「そんなことできるわけがない」と言っていました。私たちが推進しようとしている改革は「休日が増えて、働く時間が減り、給与が上がる」という現場社員にとってマイナスがない話なので、次第に本気で向き合ってもらえるようになりました。

並行して上司とは、定着率や人件費、採用費と会社全体の売り上げ影響について何度も議論を重ねました。特に、従業員の労働時間を減らすということは、会社の利益に直結することなので、そう簡単に意思決定できることではありません。私は「人が辞め続ける現状を改善しなければ会社として大きくなれない」「人が集まり、定着する人事制度に変えなければ店舗拡大もできない」と訴え続けました。その思いが通じ、社長をはじめとした経営陣も「やるからには徹底的にやろう」と身を切る覚悟を持って推進していくことになったのです。

新制度導入により離職率は半減。  
懸念していた売上也落ちなかった。

経営陣や上司、店長たちの協力もあり、2014年から労働時間、休暇、給与・賞与の新制度導入をスタートしました。最初に声を上げてから、約2年の時を経て実現に至ったことになりました。

労働時間に関しては、これまで9時~18時の早番、14時半~23時半の遅番、9時~23時半の通し勤務という3パターンだったものに加え、9時~14時45分と17時45分~23時半の時短

勤務を導入することで一人ひとりの労働時間を削減しました。休暇に関しては年間105日の休暇取得を徹底し、給与・賞与に関しては昇級制度を改定したほか、年4回の賞与をしっかりと払うための制度を構築しました。

時短勤務の導入開始時、一時的にアルバイトだけでは人手が足りなくなるような店舗もありましたが、私含め本部からヘルプに入ることにより乗り切り、導入から約半年程度で現場に新制度を定着させることができたと考えています。

これらの制度を導入した結果、離職率が10%台に半減。一桁になった年もあります。また、求人募集では、導入以前に比べて2.5倍ほど応募者数が増えています。そして、最も懸念していた売上はほとんど落ちることはなく、東京エリアでは売上が120%になるという成果もできています。長時間労働が減ったこ



とで社員に余裕が生まれ、お客様への接客クオリティが向上したことが大きかったのかもしれない。

こうした成果を得たことにより「新制度導入は間違いなかった」という確信が得られたため、次のステップの働き方改革を行うべく、2017年には新たな働き方を加えた全11種類の勤務形態を導入しました。

## &lt;2017年に導入した11種類の働き方&gt;

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. 通常シフト                        | 6. 9:00~18:00シフト制               |
| 2. 地域限定社員                       | (残業なし・主婦の方を想定)                  |
| 3. 週1日だけ希望日を<br>定休にできる          | 7. 14:30~23:30シフト制              |
| 4. 三勤三休<br>(主に介護等が必要な<br>社員を想定) | (朝が苦手な方を想定)                     |
| 5. 土・日完全休み                      | 8. ホール限定社員                      |
|                                 | 9. キッチン限定社員                     |
|                                 | 10. 事務限定社員                      |
|                                 | 11. テレワーク・在宅勤務<br>(障がい者の方などを想定) |

多様な働き方がありますが、たとえば「通常シフト」と「土・日完全休み」では給与の差をつけるなど、公平感を担保できるような設計にしています。新規採用者だけでなく既存社員も自由に働き方を変えられますが、実際に勤務形態を変更した社員は2名しかおりませんでした。それでも、「会社は私たちのことを考えてくれている」、「何かあったときに働き方を変えられる」という安心感から、会社に対するロイヤリティの向上につながったと考えています。

多くの人に選ばれる会社になるために、  
他社に先駆けて改革を進めていきたい。

今後も副業制度など、社会の変化や社員の要望に合わせて現在の「11種類の働き方」に、さらなるパターンを追加していくつもりです。

こうした働き方改革や人事制度の改定は、社員を守り、長期的な視点で会社や事業を成長に導くためのものですが、他社に先駆けて改革を進めることが非常に重要です。他社の様子を見て対応するだけでは二番煎じになり、効果も薄れてしまいます。多くの人に選ばれる会社になるためには、先陣を切って改革を進めていく必要があると思っています。

## 成功のポイント

■ 上司や現場との協力体制を築き、  
トップの決断を引き出す

古川さんが意思を持ち、2年間かけて上司や店舗の方々を巻き込みながら経営層に改革の必要性を粘り強く訴えたことで、経営トップが身を切る決断を下すことができた。

■ 働き方改革によって  
負のスパイラルから正のスパイラルへ

働き方改革は従業員の定着率や採用力向上だけでなく、会社に対するロイヤリティや安心感を高め、顧客への付加価値、しいては売上UPにつながる。

## ■ 1歩先んじることが大きな成果につながる

大きな変革を行っても横並びでは得られる成果に限られる。世の中の動き、競合企業の動きを見極めながら1歩先に動き出すことが大きな成果につながる。

CASE  
4有資格者の業務内容を見つめ直すことから生まれた  
資格不要の新職種「ケアサポーター」で、  
介護現場の人材不足を解消。

「業務の洗い出しが働き方改革の起点に」

## 株式会社ツクイ

所在地/神奈川県横浜市港南区上大岡西1-6-1  
 創業/1969年6月 従業員数/20,700名(グループ全体)  
 業種/福祉・介護関連サービス  
 事業内容/デイサービス事業、住まい事業(有料老人ホーム/  
 サービス付き高齢者向け住宅/グループホーム)、  
 在宅事業(訪問介護/訪問入浴/訪問看護/居宅介護支援)など

ヘルパーの仕事をすべて書き出してみると、  
資格がなくてもできる業務があることに気づいた。

私は「ツクイ」に入社して今年で23年目になりますが、長らく在宅介護の仕事に携わってきました。その後、有料老人ホームに異動した際、初めて24時間型サービスに関わっているヘルパーの厳しい労働環境を目の当たりにしたのです。ヘルパーの方々は常に忙しそうにしているし、お客様に声をかけられてもすぐに対応できないので「ちょっと待っていてくださいね」と答えずるを得ない場面を何度も見ました。お客様のアンケートからも「いつも忙しそう。」という声が多く寄せられていました。

この状況を何とかしなければと考えた私は、施設の業務を全て書き出してみました。すると、入浴の準備、食事の配膳や食器洗いといった「資格がなくてもできる仕事」が想像以上に多いことに気づきました。



株式会社ツクイ  
執行役員 人財戦略推進本部長 人事部長 原 優実 氏

新設老人ホームで資格不要の新職種「生活サポーター」を  
募集。介護に興味を持っていた140名以上の人たちの  
応募が集まった。

具体策を検討している中、2014年から新しくオープンする有

料老人ホームの立ち上げを任されました。準備期間中は管轄の役所と折衝することが多かったのですが、その度に担当者の方から「従業員は順調に集まっていますか?」と声をかけられていました。介護業界の人材不足は昨日今日に始まったことではないので、私もある程度は認識していたのですが、役所の担当者は認可を出したにも関わらず人が集まらなくてオープンできない施設をたくさん見てきたようで、そのことを心配されていたのです。実際求人を出していたのですが、想定以上に人が集まらないことに驚きました。

このままでは施設のオープンに影響が出ると悩んでいた私の頭に浮かんだのが、前の施設で考えていた業務の切り分けでした。有資格者の数が足りないのであれば、資格や経験がいらぬ業務だけを切り出して、未経験の方に任せてみようと考えた私は、「生活サポーター」という職種名をつけて、介護資格のない未経験の方を募集することにしました。

驚くことに「生活サポーター」の求人には140名以上の応募が集まりました。百貨店の外商経験者、ボランティア活動に従事している70代の方、元美容師の方など、さまざまな経歴・個性を持った方など、50名を超える採用に成功し、無事施設のオープンを迎えることができたのです。応募いただいた方からは「介護に興味はあったが資格が必要だと思っていた」、「資格はないけど生活サポーターなら私にも何かできるのでは」という声が多く、この取り組みを通じて「介護という仕事自体が避けられているわけではない。間口を広げればチャレンジしてくれる人も沢山いる」ということを改めて実感しました。

「生活サポーター」を「ケアサポーター」に改称。  
高校生にまで間口を広げ、全社的な取り組みとして推進中。

2016年、私は社内に新しく設立された人財育成部に異動しました。人財育成部は、人材の採用から育成、定着までを一貫通で担う部門であり、私自身は横浜の施設で進めていた「生活サポーター」の仕組みを、有料老人ホームだけでなくデイサービスへと全国規模で横展開するプロジェクトに関わっています。



この仕組みを広げていくにあたり、曖昧さが残っていた業務の切り分けルールを明確化し、職種名も「生活サポーター」から「ケアサポーター」に改めました。当時の社長(現:会長)自らがプロジェクトリーダーとして立っていただいたことで、全社的な取り組みとして推進していくための後ろ盾を

得ることもできました。

プロジェクトではこれまでの既成概念を超えた様々な案を検討しました。そのひとつに「高校生をターゲットにしてみよう」という案が出てきました。これまで「高校生を雇う」という発想は全くなかったのですが、実際多くの高校生の採用につながりました。介護の仕事を知ってもらい、お年寄りに自然に手を差し伸べられるような若者を増やすことができるため、高齢化社会に対する一定の貢献ができるのではないかと考えています。

実際の制度導入に関しては、ケアサポーターの考え方にいち早く賛同してくれた施設からテスト運用を進めました。その後徐々に導入施設を広げている段階で、ヘルパーの負担軽減、労働時間が削減されるといった具体的な成果も出てきています。さらに、多くのケアサポーターが施設内にいることによって、ご家族の方々にも安心していただけますし、高校生のような若い方々と一緒に働くことでヘルパー自身の意識が変わり、ヘル

パーの方々の笑顔が多くなったようにも感じています。

現場ではまだまだ根強い抵抗感があることも事実。  
有資格者と無資格者が互いに業務を補完しあう  
メリットを伝え続けていく。

一方、全施設への導入・定着という意味では、まだまだ道半ばという状況です。介護の現場は「細かい部分まで一貫してお世話するのが介護の仕事だ」という高いプロ意識が強く、全くの未経験者が現場に入ることに不安や抵抗感を感じてしまうのでしよう。とは言え、人材不足が深刻化する中で、すべてを一人でこなすことは現実的に不可能です。ケアサポーター制度の意義やメリットを地道に丁寧に伝え続けていくことが全社的な変革につながる近道だと確信しています。

さらに、将来的には介護業界もAIやIoTといったテクノロジーを取り入れていかなければなりません。世の中全体では人手不足がこれまで以上に深刻化していくという現状は変えようがありません。資格がなければできない業務、資格がなくてもできる業務、という切り分けに加え、「人でなくてもできる業務」を機械に任せていくことを検討していく必要も感じています。人が集まらないのではなく「そもそも人がいない」という前提に立った上でより良いサービスを提供していくことが重要になると考えています。

## 成功のポイント

■ 既成概念や常識を疑い客観的に現実を見つめる  
企業を取り巻く環境が大きく変化する中ではこれまでの常識を疑い、現実を客観的に見つめることが変革の第一歩。

■ 業務の洗い出し/分類が働き方改革の起点  
その業務は資格が必要か、経験が必要か。すべての業務の洗い出しが働き方改革の起点となっている。

■ 経営トップを巻き込み、  
問題意識の高い現場から始める  
社長をプロジェクトリーダーとして後ろ盾を得て意欲的なリーダー人材のもとで試験運用し、横展開している。

兼業&複業  
columnコーポレート業務において複業者を活用。  
社員と複業者の間にある「見えない壁」を取り除き、  
互いが納得感を持って働ける組織風土を醸成。

## 株式会社フューチャーセッションズ

所在地/東京都渋谷区渋谷3-10-5 TOHTAMビル4F 創業/2012年6月 従業員数/7名 業種/コンサルティング  
事業内容/企業と行政、NPOをつなぐイノベーション・コンサルティングの提供

働き方改革の一環として社外副業を認める企業は増えていますが、一方で副業者の受け入れ体制はほとんどの企業において未整備であり、実態として副業の普及はまだ進んでいないのが現状です。そうした中、企業と行政、NPOをつなぐイノベーション・コンサルティングを提供する株式会社フューチャーセッションズは、社長のほかに7名の社員に対してコーポレート業務も含めて6名の副業者を受け入れています。ここでは同社が副業者を受け入れている背景、副業者に活躍してもらうための施策や組織風土づくりなどについてご紹介します。



株式会社フューチャーセッションズ  
代表取締役  
野村 恭彦 氏

現在、当社で働いている複業者(注:同社では「副業」ではなく「複業」と表現する)は、もともとはクライアントであったり、私が教えている大学院の生徒であったりと、さまざまなお付き合いの中で知り合った方が中心です。複業やプロボノが活発化している中、「自分も何かしたいので、いい会社はないですか」と相談を受けた際、「ぜひ当社で」とお誘いし、「この人が当社に来てくれたら一緒に何ができるだろう」と考え、本人との話し合いを重ねて担当業務を決めます。

そのような経緯で複業をしてもらっているので、通常の採用以上にコミュニケーションコストがかかりますし、最初から複業者のパフォーマンスが発揮されることは少ないです。しばらく

は限られた業務をお任せしながら互いが持っているものを学びあい、擦り合わせていき、少しずつ業務を広げていただくため、パフォーマンスが発揮されるまでには時間を要します。報酬については業務工数に応じて設定するパターン、ミッションに応じて年額を固定するパターン、月ごとに業務内容をすり合わせて設定するパターンなどを設けて個別に契約しています。

当社で特徴的なのは、(比較的複業者を受け入れることが進んでいる)プロジェクトベースの業務のみならず、組織開発や広報などのコーポレート業務を複業者にお任せしていることです。通常スタートアップの企業においてはコーポレートスタッフに人件費が割けないため、一人のコア人材が、得意不得意関係なくコーポレート業務を何でも担うという形になりがちですが、本来は1人月に満たない業務量であったとしても、それぞれの業務のプロといえる人に担ってもらうのがベストです。当社は、信頼できる方に出会えたという幸運もありますが、躊躇わず複業の方をお願いすることを決めました。

複業者は入社日数・入社時間が少ないので、限られた人としてコミュニケーションを取らずに社内で「あの人は何をしているかわからない」という空気が生まれてしまいがちです。そこで当社では、多少効率を落としたとしても複業の方に会社の全体ミーティングなどにも入っていただくなど、お互いがお互いの業務を理解し「会社の仲間である」と意識してもらえるような風土作りに気を配っています。

また、コーポレート業務となると、どうしてもパフォーマンスと報酬が見えにくくなる傾向があるため、複業の方にも燃るべきKPIを設定し、全社員に共有するようにしています。

社員と複業者の間にある「見えない壁」を取り除き、皆が納得感を持って協業できるような組織風土を作ることが何よりも重要だと考えています。

成功の  
ポイント

## 先進企業に共通する3つのポイント

ご紹介させていただいたように、先進企業は全て経営戦略と働き方改革を両輪でとらえ、経営者が事業の持続的成長に向けて大胆な決断をしています。また、個人のニーズや制約に配慮する一方で、仕事の成果や自己成長を要望し、支援しています。結果、配慮が甘えを生むことなく、逆に仕事のモチベーションや会社へのロイヤリティ向上につながり、生産性の向上を実現しています。さらに、改革を一過性の施策と捉えるのではなく、今後の環境の変化や先進テクノロジーの動向などをふまえ、柔軟に、そして持続的に改革を進めていくことを強く意識しています。



トップが働き方改革と  
事業戦略を両輪でとらえ、  
決断している。



配慮する一方で、  
要望、支援し  
生産性を高めている。



1歩先んじつつ、  
今後の変化にも  
柔軟に対応しようとしている。

興味深いことに、今回取り上げさせていただいた働き方改革先進企業は、決してグローバル企業や先端テクノロジー企業ではありません。これは中小企業や地方企業の方が、この大きな環境変化の影響をまともに受けており、それに対応せざるを得ない状況に置かれていることを示唆します。業種や企業規模、事業環境によって具体的な取り組み方は様々ですが、先に述べた各社に共通するポイントは、現在働き方改革に取り組みされている、また、今後取り組もうとしている企業にとって多くの示唆をもたらすものだと思います。働き方改革の検討の際の参考にいただければ幸いです。

## JHR Profile

## 一般社団法人 人材サービス産業協議会について

労働市場や雇用構造の大きな変化に対し、労働市場の健全化・円滑化に寄与し、社会からの期待に応えるために人材サービス5協会の横断組織として2012年10月に設立されました。

■正会員：全国求人情報協会、日本人材紹介事業協会、日本人材派遣協会、日本生産技能労務協会、NEOA

## ■主な活動

## ●キャリア形成支援プロジェクト

派遣・請負業界で標準となる「就業力評価ツール」(4つのチカラ)を開発し、派遣・請負社員の就業力向上を支援。

## ●キャリアチェンジプロジェクト

業種や職種を超えたキャリアチェンジに必要なポータブルスキルを可視化し、厚労省と連携して研修プログラムを開発、実施。

## ●優良派遣事業者推奨事業 (厚労省受託事業)

優良な人材派遣会社の基準を設定し、申請のあった事業者を審査、基準を一定以上満たした事業者を優良派遣事業者として認定。

## ●「転職賃金相場2017」を発信

主要職種の募集時と決定時の年収相場情報や特徴を提供し、求人企業の募集要件設定、求職者の転職の意思決定や自律的なキャリア形成に役立てる。

## ●雇用条件を軸としたマッチング機能の普及に向けた提言

多様な働き方が進む中、従来の正社員、契約社員、パート等の雇用形態の呼称ではなく、重要な雇用条件で求人情報を探せる労働市場の形成を目指す。