

事例集の作成方針について

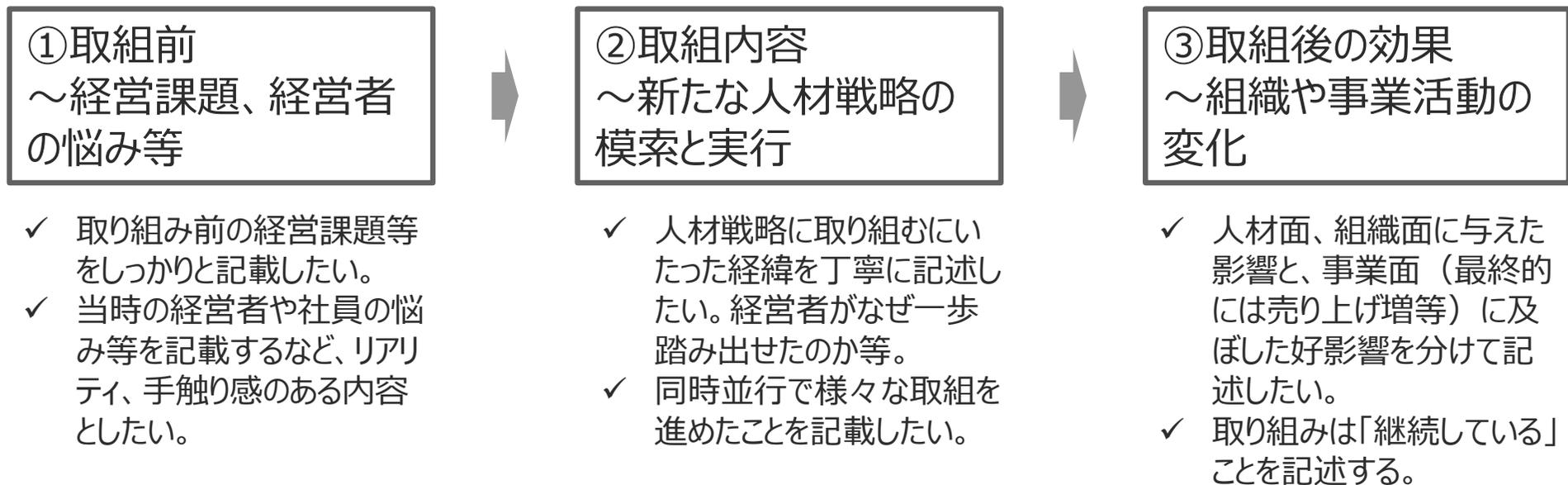
2022.12.2

検討会事務局（株式会社日本総合研究所）

事例集のコンセプト（案）

事例集のコンセプト

- 経営課題に基づき、計画的に数年後を見据えた人材の採用・育成・活用に取り組み、一定の成果を上げた事例を広く紹介していきたい。
 - ー 経営課題：例えば、既存事業の改革、新規事業の立ち上げをきっかけとして、キャリアパスに基づく計画的な育成制度や働き方の見直し等の組織改革に取り組んだ など
- 経営支援機関等の助言を受けながら進めた事例を盛り込みたい。支援機関等をはじめとする「社外のリソース」を上手く活用しながら人材戦略を検討し実行していく様子を丁寧に記述したい。それ自体が重要なノウハウであるので。
- 事例は大きく3つのパートに整理したい。



【取り組み例】 新たな採用方法の実施、人材ビジョンの作成（求める人材像の明確化等）、経営者の学び直し、社員のリスキングの支援、企業の枠を超えた人材育成、目標管理制度や人事評価制度の導入、職務記述書（ジョブディスクリプション）の作成、副業兼業人材の活用 等々

事例構成案

株式会社〇〇〇〇

※本事例案は、関係者の認識合わせを目的に架空の事例として作成したものだ。

所在地：〇〇県〇〇市 設立：1992年 資本金：XXX
従業員数：〇〇人 事業概要：飲食サービス

- 主力事業の縮小と新規企業の立ち上げに伴い、パート社員を新規事業部門へ移し、職種転換を図った。3か月間の移行期間を設けてリスクリングを行った。
- その際、パート社員の正社員登用、働きやすさを考慮した変形労働時間制度、オープンブックマネジメント等の制度変革を併せて実行した。
- 社員のモチベーションアップ、ボトムアップ提案による事業改善が進み、新規事業（外食サービス）の黒字化を〇〇年で達成。

①取組前 ～経営課題、経営者の悩み等

【事業をとりまく状況】

呉服・婦人服の販売から外食サービスへの業態転換

- ✓ 昭和30年代から、〇〇呉服店として呉服、婦人服を販売。法人化1992年。
- ✓ 2008年に地域の食材を活用した外食事業に進出し、順調に成長し、次第に外食関連が中心ようになっていった。
- ✓ 2015年に家業を継いだ5代目が専任取締役となり、本格的な業態転換を推進し始めた。

【社内の人材・組織をとりまく状況】

- ✓ 創業の事業に携わっていたスタッフ（社員、パート社員）のモチベーションを維持・向上しつつ、外食事業の成長拡大を推進したいと考えた。
- ✓ しかし、外食事業は季節変動が大きい、注文が殺到する年末年始は徹夜作業、会議膳の注文が重なれば朝5時からの出勤といった厳しい労働環境が常態化し、退職者が出るようになった。

（構成も含めて、修正の可能性あり）

【当時の経営者の悩み、人材戦略へ取り組んだキッカケ】



- ✓ 外食産業で本当に勝負していけるのか？
- ✓ 社員がついてきてくれるのか？ など
- ✓ 社員の意見を聞いても先行きに不安を感じている様子が見えた
- ✓ 小手先の対応ではなく抜本的に「働き方」を見直していく必要性を感じた
- ✓ 〇〇支援機関の担当者と話していた際に厚生労働省の キャリアアップ助成金の存在を知り、それを活用しながら社員が安心して働いていくことの出来る職場づくりを進めようと考えた。そうした問題意識を〇〇支援機関に相談しながら具体的な取組計画を作った。

②取組内容 ～ 新たな人材戦略の模索と実行

業態転換に伴う職種転換と正社員化の推進

- ✓ 既存事業に携わっていたパート社員（2名）の配置換えを念頭に社長が面談を重ねた結果、2名の前向きな姿勢を改めて理解し、「この意欲に応じていくには当社でどのようなステージを用意できるのか」という発想に変化していった。
- ✓ 結果的に厚生労働省のキャリアアップ助成金（正社員化コース）も活用し、2名の正社員登用を図った。
- ✓ 同時に、就業規則も大幅に見直し、業務実態を踏まえつつ、働き方の見直しを進めた。処遇転換制度や変形労働時間制などを労使双方が納得できるところまで話し合っただめた。
- ✓ 実際に配置転換を行う際には、3か月間の移行期間を設け、変更労働時間制を活かしながら、既存業務を行いつつ研修時間を捻出し、新たに必要となるスキルの習得に努めるなど、経営者と社員が一体となって創意工夫しながら進めることが出来た。

オープンブックマネジメントの導入による経営マインドの醸成

- ✓ オープンブックマネジメント制度を導入し、財務情報も含めてすべてをオープンにした。売上、人件費などのコストの明細、最終的な経常収支等を従業員に四半期毎に伝え、会社の状況を皆が共有しながら日々の業務に取り組む組織運営とした。
- ✓ 定例会議での議論が活発化しはじめ、次第に経営者の問題意識と社員の現場での課題を結び付けて考えられるようになっていった。

写真



③取組後の効果～ 組織や事業活動の変化

社員のモチベーションアップとチームアップ提案による事業改善

- ✓ 新たな職場に正社員として移った2名は高い意欲で業務に取り組む。サービスの売り上げを引っ張る人材へと成長。また、組織全体の効率化のために業務フローの改善や、コロナ禍でのビジネスモデルの変革等を提案するまでに至っている。

外食サービス事業の黒字化

- ✓ 本格的に外食サービスへの転換を図り、コロナ禍で事業環境が厳しい中にもかかわらず、3年目で黒字転換を果たすことが出来た。【妄想】
- ✓ 呉服・婦人服の販売事業は完全撤退し、全ての資源を外食サービス事業へ投入していく方針とした。【妄想】

オンラインショップの立ち上げ

- ✓ 外食サービスを通じて築いた地域の農業者とのネットワークを活かし、地元の食材を利用したスイーツを開発し、オンラインで全国へ販売する仕組みを社員が主導して立ち上げた。【妄想】

写真
(仕事現場)

【〇〇支援機関から一言】

- ✓ 社長のリーダーシップに基づく一連の取り組みが、社員のモチベーションやアイデア発想力の向上に繋がっている。
- ✓ 地域で愛される飲食店に成長している。