

事業主の皆様へ

正社員雇用を考えてみませんか？

正社員雇用による

経営革新

Seishainnovation

はじめに

景気回復を背景に、企業の正社員雇用の動きが拡大しています。優秀な人材を正社員として確保し、競争力強化や事業拡大、団塊世代の退職などに備えるためです。

一部の大企業が「パート・アルバイトの正社員化」や「新規学卒者の正社員採用の拡大」を大々的に進めるといった報道が、新聞や雑誌等をにぎわす中、「景気回復が感じられない」「今後の状況が読めない」など、中小や地方の企業では、依然として景気回復の実感が持てず正社員の採用に躊躇（ちゅうちょ）を覚える企業があることも事実です。

しかしながら、正社員の雇用確保は、一部の大企業だけの話ではありません。中小や地方の企業でも、景気が回復するずっと前から、信念を持って取り組み、経営メリットに結びついている企業が少なからずあるのです。本パンフレットには、正社員雇用に戦略的に取り組むことで、経営革新へと結びついている企業の事例を取り上げています。

本パンフレットのサブタイトル“Seishainnovation”【Seishain（正社員）とinnovation（革新）を組み合わせた造語】は、そうした企業の事例から命名しました。

本パンフレットが、貴社の人材の確保・定着・育成のあり方について、とらえ直しをする良いきっかけになれば幸いです。

INDEX

- 01 ■ かんたんチェックリスト
- 02 ■ Part 1
正社員雇用についてちょっと考えてみませんか？
 - 02 1. 進む正社員の雇用拡大
 - 03 2. それは、大企業だけ、余力がある企業だけの話…と思いませんか？
- 04 ■ Part 2
こんなにあった正社員雇用の経営メリット
 - 04 1. 「人材確保のしやすさ」と「定着の良さ」が正社員雇用について企業が感じる代表的なメリット
 - 05 2. 安定した雇用関係と企業の期待の高さがもたらす、さまざまな経営メリット
 - 06 3. 商品やサービスレベルの向上による、CS（顧客満足）の実現と企業業績の向上
- 07 ■ Part 3
正社員雇用に戦略的に取り組んだ企業

かんたんチェックリスト

<現在、パート・アルバイトで行っている仕事について>

- 経験を要する仕事である
- 人的サービスのレベルが他社との差別化につながる仕事である
- 技術やノウハウを継承していく必要がある仕事である
- お客様との継続的な信頼関係が大切な仕事である

<パート・アルバイトの採用や人事管理について>

- いつもパートやアルバイトの採用に追われている
- 募集しても、なかなか良い人が集まらない
- パート・アルバイトは教育してもすぐに辞めてしまうので、投資対効果が見合わない

<現在～将来にわたる自社の人的資源について>

- 自社の技術やノウハウを継承していく中堅・若手人材層が薄い（またはいない）
- 将来の企業マネジメントを担う中堅・若手人材層が薄い（またはいない）

一つでもあてはまる項目があれば、本パンフレットを読み進めて、

正社員雇用を検討してみてください。

正社員雇用について ちょっと考えて みませんか？

1. 進む正社員の雇用拡大

企業業績の回復と 今後の事業拡大に向けて

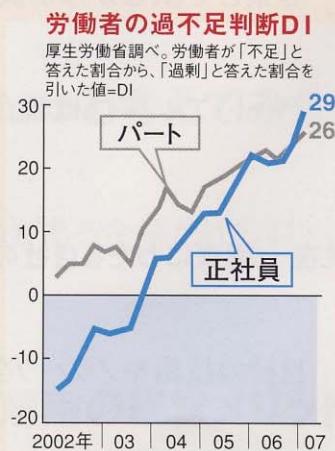
企業業績の回復によって、雇用情勢にも改善が見られます。これまでデフレ時代には、大企業を中心に人件費削減の必要から非正規社員化を進めてきましたが、今後は企業活動が拡大するという見込みから、正社員を増やそうとしています。企業活動の拡大を目指そうとする場合、社内に人材基盤を強化することが不可欠だからです。企業業績の回復によって、人材確保と育成にコストをかける余力が出てきているとも言えます。

競争が激化する中、 生き残りのための差別化に向けて

競争環境がますます激しくなる中、差別化した商品・サービスを生みだし、提供していくことが生き残るために必要になっています。そのためには、人材基盤を強化していくことが必要との認識から、正社員雇用の推進により中長期的な人材の育成に取り組もうとする企業が増えています。

人手不足感が強まる中、優秀な人材の確保のために

景気の回復や少子化等により、企業の人手不足感は強まっています。大企業を中心にパート・アルバイトからの大量の正社員登用の記事が、新聞や雑誌をぎわしています。正社員化により、人件費負担が増える可能性がありますが、それよりも優秀な人材の確保の方が企業の優先課題となっています。



団塊世代の大量退職への対応

「2007年問題」に象徴される団塊世代の大量退職は、企業の人材基盤に大きな打撃を与えることが想定されます。デフレ時代に長く新卒者等の若手社員の採用を抑えていた企業も多く、量的な人材確保はもちろんのこと、技術やノウハウの伝承も急務の課題になっています。

2. それは、大企業だけ、 余力がある企業だけの話…と思 っていませんか？

正社員は人件費が高くつく？

うちにはそんな余裕はない？

繁閑変動があるので、
正社員を常時固定的に
雇用するわけにはいかない？

正社員が増えたら、
定着や育成のために
エネルギーがかかる？

「正社員雇用なんて、余力がある大企業だけ」
と思っていませんか？
次ページの正社員雇用による
経営メリットをご覧ください。

こんなにあった 正社員雇用の経営メリット

正社員雇用を積極的に進めると、どのような経営メリットがあるのでしょうか？

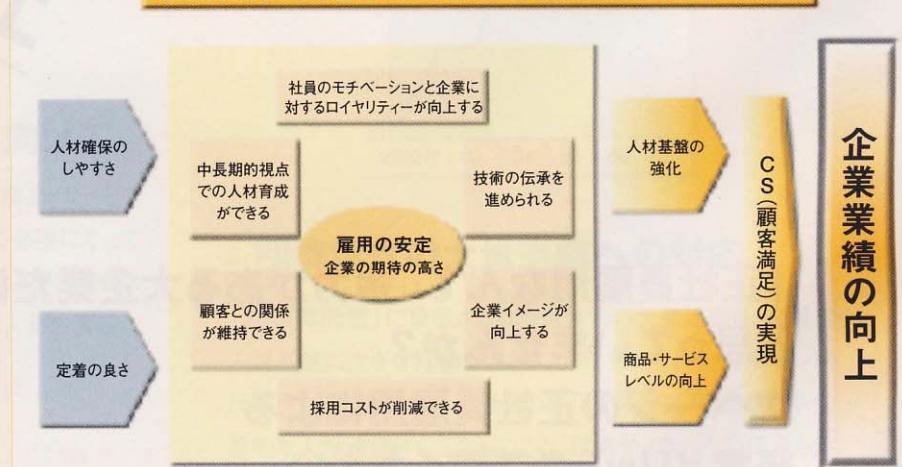
下の図は、正社員雇用を積極的に進めている企業が実感している経営メリットを整理したものです。

1. 「人材確保のしやすさ」と「定着の良さ」が正社員雇用について企業が感じる代表的なメリット

一般的に、正社員は、他の雇用形態よりも、賃金や福利厚生などの条件面が良いために、求人者に対して応募者が多くなる傾向があります。また、有期契約の雇用形態に比べて、相対的に定着（勤続年数の長さや定着率の高さ）が良いという傾向があります。応募者が多ければ、求める人材を確保できる確率も高まりますし、定着が良くなれば、企業の人材基盤は確かなものになります。

「人材確保のしやすさ」と「定着の良さ」、この二つは、企業が正社員雇用の推進にあたって、期待する代表的なメリットです。

正社員雇用による経営メリットと、正社員雇用を進める上での着眼点



2. 安定した雇用関係と企業の期待の高さがもたらす、さまざまな経営メリット

正社員雇用による「雇用の安定」と「企業の期待の高さ」は、働く人のモチベーションや企業に対するロイヤリティーを向上させる

じっくりと長期的なスタンスで自分のキャリア形成やスキルアップを考えて働くことを望む人にとって、正社員で働くことは大きなメリットです。安定した雇用環境の下で働くことで、“自分の会社”という帰属意識や、企業に対するロイヤリティー^{*}が形成されやすくなります。

人件費負担が多くなったとしても、正社員で雇用するという企業の姿勢は、働く人に「企業の期待の高さ」をメッセージとして伝えます。人は期待されることによって、モチベーションが高まります。正社員としての雇用の安定と、企業の期待の高さは、働く人の企業に対するロイヤリティーと、モチベーションを高めるというメリットがあるのです。

中長期的な視点での人材育成、技術の伝承が行いやすい

企業にとって、人材の育成や、自社技術の伝承は関心の高いテーマです。それらのテーマに取り組むためには、中長期的かつ安定的な雇用関係が前提になります。

正社員雇用を進めることによって、自社の人材育成や技術の伝承が行いやすくなったことを、多くの企業がメリットとして認識しています。

顧客との関係維持や、企業イメージの向上など、営業面でも効果

どの企業においても、顧客との関係は一朝一夕に築くことができるものではありません。大切な顧客との関係を維持していくためには、会社対会社の関係とともに、人と人とのつながりが重要になってきます。短期的に担当者が変わっては、顧客と信頼関係を築くことは難しくなります。正社員雇用では、社員一人ひとりが、大切な顧客との関係を、中長期的に維持していくことが期待できます。

正社員雇用を推進することは、企業イメージの向上につながるというメリットもあります。特に、地域密着型の企業では、雇用に対する地元の期待に応えることによって、企業イメージ自体を高めることにつながります。企業イメージの向上は、採用や営業面に良い影響を与えます。

採用コストの削減が期待できる

非正規社員を正社員雇用に切り替えたところ、退職者のフォローなど、追加採用の頻度が減り、これまでの採用コストを削減できた企業の例もあります。正社員雇用では、取り組み方によっては、これまでの採用コストを削減することも期待できます。

* ロイヤリティー
企業や商品に対する強い思い入れ

Part 2

こんなにあった 正社員雇用の経営メリット

3. 商品やサービスレベルの向上による、CS(顧客満足)の実現と企業業績の向上

正社員雇用に取り組むことで、期待できる経営メリットについて見てきました。

正社員雇用に取り組むことで、自社の「人材基盤の強化」が期待できることがわかります。

「人材基盤の強化」は、自社の商品やサービスレベルを高めるための必要条件です。

自社の商品やサービスレベルを高め、CS(顧客満足)を実現する…それは、企業業績向上のための土台を作ることに他なりません。

正社員雇用に取り組むことで
期待できるメリット



正社員雇用に戦略的に取り組んだ企業

「Part 3 正社員雇用に戦略的に取り組んだ企業」では、人材を正社員として雇用し、定着・育成にエネルギーをかけてきた企業事例を紹介します。事例の企業に共通しているのは、正社員雇用の目的を明確に持っているということ、そして正社員雇用を“コスト”ではなく、人材基盤強化のための“投資”と位置づけているということです。

事例企業は、決して大企業ではありません。正社員雇用に取り組み、成果を得ているのは、景気の回復感を享受している大企業だけではないということがおわかりいただけるはずです。

Case No.	事例対象企業と内容	創業	所在地	従業員
Case 1	住宅の施工・販売、リフォーム H社 人材確保による部門採算の改善とCS(顧客満足)レベルの向上	昭和50年	高知県	119名
Case 2	産業用機械装置製造業 S社 正社員雇用により技術・ノウハウを伝承	昭和27年	静岡県	45名
Case 3	A 運輸 中長期的な人材育成により、付加価値の高いサービスを実現	昭和62年	長野県	150名
Case 4	K タクシー 地域密着型企業として親密なサービスを提供	昭和17年	山梨県	45名
Case 5	眼鏡専門店 W社 正社員雇用により高いサービスレベルを維持	昭和21年	愛知県	244名
Case 6	Y 旅館 正社員雇用によりサービスレベルを向上	大正6年	山梨県	35名
Case 7	E 病院 ロイヤリティーの高い人材基盤の構築が、CS(顧客満足)の実現と経営基盤の強化に寄与	昭和43年	千葉県	111名
Case 8	総合アミューズメント企業 M社 正社員雇用によりサービスレベルと企業イメージを向上	昭和44年	岩手県	150名
Case 9	衛生検査業 K社 サービスレベルの向上による他社との差別化	昭和43年	福岡県	95名
Case 10	機械専門商社 R社 正社員雇用により、社員の専門性向上と顧客との長期的な関係作りを構築	昭和21年	広島県	50名

人材確保による 部門採算の改善と CS(顧客満足) レベルの向上

住宅の施工・販売、リフォーム H社

住宅の施工、販売およびリフォームを手がけるH社では、リフォーム部門の人材不足に悩んでいた。人材不足が原因で、機会損失や業務効率の低下など、部門収支が赤字化する兆しも見え始めており、人材の確保と育成は同社にとって喫緊の課題だった。

【企業データ】
設立：昭和50年
所在地：高知県
従業員：119名

1 多くの応募者を期待して 正社員での募集を行った

多くの応募者から、自社の求める人材を確保したいというねらいから、経験不問、年齢不問、正社員という条件で募集した結果、予想以上に質の高い人材の応募があり、求める人材を確保することができた。

2 企業に対するロイヤリティーの高さを 求め、正社員での雇用にこだわった

会社や商品にロイヤリティーを持ってもらうため、同社は正社員雇用にこだわった。同社が取り扱う家やリフォームサービスなど、高額な商品を通じてCS(顧客満足)を実現するためには、まず、社員が会社や商品にロイヤリティーを持つことが前提になると考えたからだ。

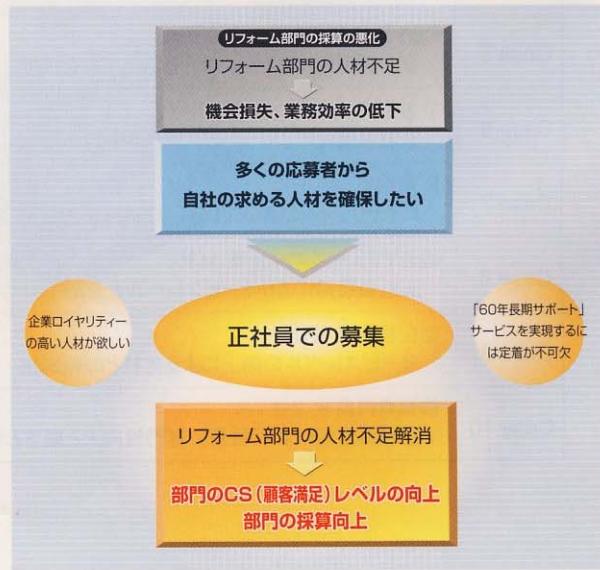
3 同社独自のサービスの実現には、 定着が期待できる正社員が最適

他社との差別化に寄与している同社独自の「60年長期サポート」サービスは、建てていただいた家を60年間、同社が責任を持ってサポートするというもの。

営業マンが顧客に対してマンツーマンで、長期間担当することを基本としているサービスなので、営業マンの定着が不可欠。そのためには、定着が期待できる正社員雇用が最適と考えた。

正社員雇用の推進で 同社が実感しているメリットは？

- ①リフォーム部門の人材不足が解消でき、部門の採算性が向上
- ②社員が自発的に顧客の声を集め、それをもとにサービスの向上を考えるなど、社員のロイヤリティーの高さを実感するようになった
- ③定着率の向上により、同社独自の「60年長期サポート」サービスの実施など、長期にわたって顧客との関係作りができる体制が整った
- ④上記を通じ、部門全体のCS(顧客満足)レベルが高まり、受注体制も強化され、部門業績も赤字から黒字転換した



正社員雇用により 技術・ノウハウを 伝承

産業用機械装置製造業 S社

産業用機械装置製造業S社は、下請けから「開発型企業」への脱皮により、正社員雇用を基本とするようになった。経験と熟練を要する受注が中心となったからである。技術の伝承も課題であった。

【企業データ】
創業：昭和27年
所在地：静岡県
従業員：45名

1 自社製品の開発により、 「開発型企業」へと脱皮

S社の主力商品「プログラムレス自動面取機」は、各種歯車等の面取りやバリ取りを自動で行う機械で、これまで自動化・機械化が困難であった分野において、同社のアイデアとノウハウで生まれた製品の一つである。「プログラムレス自動面取機」の開発により、下請けから「開発型企業」へ脱皮を果たしたといえる。

2 経験と熟練を要する事業への 転換により、正社員化を実施

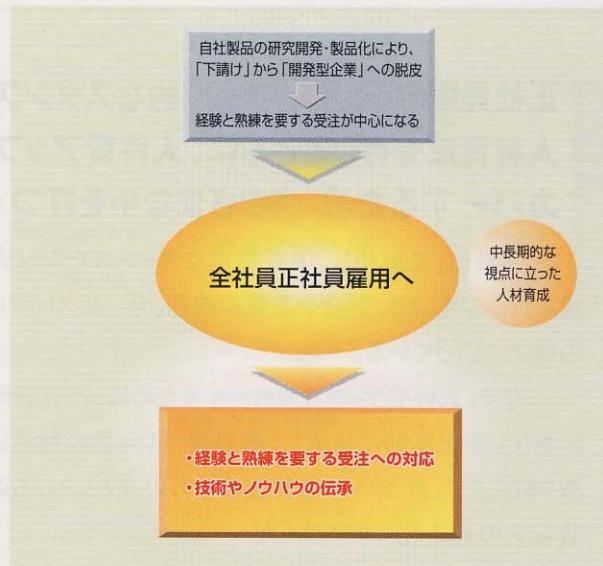
10数年前は、部品加工を主力としていて、いわゆる下請けとして部品をメーカーに納めるという事業内容であった。このため、当時は、パートや契約社員を活用することが可能であった。しかし、その後、自社製品の研究開発・製品化に力を注ぎ、「プログラムレス自動面取機」をはじめとする画期的な製品を生み出してきた。それに伴い、一品一様で、経験と熟練を要する受注が中心になり、短期のパート社員では対応が難しくなってきた。

3 正社員として雇用、育成することにより、 技術・ノウハウを伝承していく

ある程度経験や技術を持った人材は、人材派遣を通じて臨時に確保することもできるが、技術やノウハウの伝承ということを考えると、人材派遣ではなく、正社員として雇用し、育てていく必要性がある。

正社員雇用の推進で 同社が実感しているメリットは？

- ①中長期的なスタンスで教育し、経験と熟練を要する業務に対応することができる
- ②自社独自の技術やノウハウを蓄積・伝承することができる
- ③中長期的な展望をもって研究開発に取り組むことができる



中長期的な人材育成により、付加価値の高いサービスを実現

A 運輸

1 事業領域を拡大し、需要の平準化に取り組んできた

数年前までは、引越事業のウェイトが高く、需要の変動が激しいという事業特性から、當時固定的に人材を抱えることが難しかった。その後、法人を対象にした配達事業に進出し、需要の平準化に取り組んできた。

2 付加価値のあるサービス実現のために正社員雇用に転換した

家具・家電・事務機器等の納品代行では、配達に加えて、商品の組み立て・設置・商品説明など、より高いスキルや知識が求められることも多く、「人材を育成しなければ、付加価値のある配達はうまくいかない」と、従来のアルバイト中心から正社員中心へと雇用形態の転換を図った。

3 正社員雇用を行い、中長期的なスタンスで人材育成を行うとともに、人件費アップをカバーするため、さまざまな手を打つ

正社員として雇用し、中長期的なスタンスで人材育成を行うことにより、安全や品質の確保、サービスレベルの向上を図っている。

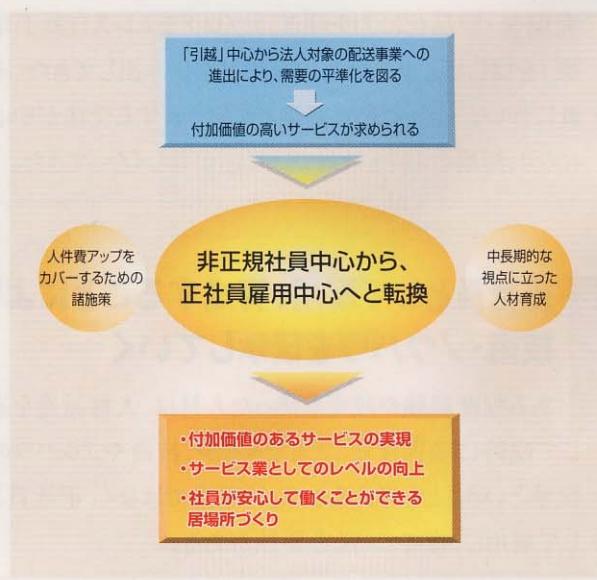
一方で、人件費アップをカバーするために、経費管理のあり方を抜本的に見直し、燃料費・車両費の削減に取り組んだり、荷主への運賃交渉を行い、収入となる運賃収入の適正化に取り組んだ。

コスト抑制のため非正規社員の雇用が多い運輸業界の中で、中長期的なスタンスで人材育成を行い、付加価値のある配達を実現するため、そして、サービス業としてのレベルを上げるために、A運輸は正社員雇用中心に転換した。競合が激化する中、正社員化は、同社の差別化戦略とも言える。

【企業データ】
設立：昭和62年
所在地：長野県
従業員：150名

正社員雇用の推進で同社が実感しているメリットは？

- ① 中長期的なスタンスで人材育成を行うことにより、付加価値のあるサービスを実現するとともに、サービスレベルを上げていくことができる
- ② 中長期的な人材育成により、安心・安全な配達サービスを実現することができる
- ③ 社員が将来の自分のキャリアを描くことができ、安心して働くことができる



Case 4

地域密着型企業として親密なサービスを提供

K タクシー

1 地域密着型企業としての自覚と責任に基づく、安心・安全・快適なサービスの提供

臨時・日雇いや契約型のドライバーも少なくないタクシーカンパニーの中で、同社は、創業当初から、ドライバーを正社員として雇用している。正社員として雇用・育成することによって、運転技術の向上、接客レベルの向上等、安心・安全の確保と、快適なサービスの提供ができると考えるからである。

2 安心・安全の確保、快適なサービスの提供は、「またご利用いただける」ポイント

臨時・日雇いや契約型のドライバーは、確かに人件費を抑制することができるが、正社員のドライバーと比べて安定した良いサービスにはつながらない。安心・安全の確保と、快適なサービスの実現は、「またご利用いただける」ためのポイントである。また、事故削減にもつながり、結果的にはコスト要因を抑える効果もあるという。

3 単に正社員雇用を行うだけではなく、教育投資や効率化投資を行っている

単に正社員雇用を行うということだけではなく、定着・育成のために社員教育に熱心に取り組んでいる。

一方で、経営の効率化のために、GPS無線機を利用して、効率的なタクシー配車を行うなど、車両稼働率を上げるために設備投資を行っている。

山梨県のKタクシーのモットーは、「親切に、安全に、確実に、迅速に」。地域密着型企業として地元のお客様との信頼関係を築き、親密なサービスを提供するために、創業以来、雇用の安定を図ってきた。

【企業データ】
創業：昭和17年
所在地：山梨県
従業員：45名

正社員雇用の推進で同社が実感しているメリットは？

- ①社員に安心して腰を落ちつけて働いてもらえる
- ②長く働いてもらうことによって、地元のお客様の顔を覚えることができ、親密なサービスを提供することができる
- ③中長期的な人材育成により、安心・安全の確保と快適なサービスを実現することができる
- ④安心・安全の確保と快適なサービスの実現により、リピートにつながる。また事故やクレーム削減につながる

地域密着型企業として、
地元のお客様との信頼関係を築き、
親密なサービスを提供することが
経営方針

人件費アップを
カバーするための
効率化投資

同業では
非正規も多い中、
創業より、正社員雇用を
基本にする

中長期的な
視点に立った
人材育成

- ・地元のお客様の顔を覚えて、親密なサービスを提供
- ・快適なサービスの実現
- ↓
- ・地元のお客様からのリピート増
- ・事故やクレーム削減によるコストダウン

正社員雇用により高いサービスレベルを維持

眼鏡専門店 W社

1 高度な専門知識・技術、安心感のあるサービスの提供が必要との認識から、正社員雇用を貫く

「人間の身体に関わる大切な物」「人間の身体の一部」という性格の商品である眼鏡。同社が正社員雇用にこだわるのは、眼鏡を扱う高度な専門知識・技術を身につけ、安心感のある接客サービスを提供するために、中長期的なスタンスで人材を育成していく必要があると認識しているからである。また、眼鏡という商品は、一度購入したら、生涯にわたってアフターフォローや買い換え等を行う必要があり、安定したサービスを継続的に行っていくためにも、スタッフの定着・育成が重要である。

3 人材の定着と育成のために、多大なエネルギーをかける

同社では人材の定着・育成に多大なエネルギーをかけて取り組んでいる。同社の社長は、トップと現場のコミュニケーションを特に重視している。トップの理念や方針を現場に理解させ、共有化してもらうこと、そしてトップは現場の声に耳を傾けること、これが、最も重要な「社員教育」であると認識しているからである。

さらに同社では、自社の手作りの研修体系を整備しており、10年くらいの時間をかけて、技術面、接客面、ファッショング面などの勉強をして眼鏡の専門家に育てている。

名古屋に本社を置く高級眼鏡専門店であるW社は、創業当初からパート・アルバイトは使わず正社員のみという方針を貫いている。同業他社では、パート・アルバイトの活用も多い中、高いサービスクオリティを実現するために、正社員雇用にこだわっている。

【企業データ】
設立：昭和21年
所在地：愛知県
従業員：244名

2 人の「質の高さ」で、他社との差別化を図る

眼鏡業界は、価格による他社との差別化が難しい。同社が正社員雇用にこだわり、定着と育成に心血をそそいでいるのは、人の「質の高さ」を長い年月の中で積み重ね、それによって、他社との差別化を図るという強い思いがあるからだ。

正社員雇用の推進で同社が実感しているメリットは？

- ①中長期的なスタンスで人材育成を行うことにより、高度な専門知識・技術を身につけ、安心感のある接客サービスを提供することができる
- ②継続的・安定的にアフターフォロー等のサービスを提供する基盤ができる
- ③企業理念や方針を社員一人ひとりに徹底し、全社のベクトルを一致させ、一体感を高めることができる

「他社の追随を許さない
“人の質の高さ”で差別化を図る」が、
同社の経営方針

トップと現場の
コミュニケーションと
一体感を重視した
諸施策

同業では非正規も多い中、
創業より、正社員雇用を
基本にする

中長期的な
視点に立った
人材育成

他社の真似できない“人の質の高さ”に
・高度な専門知識・技術の蓄積
・高い接客サービスレベルの維持
・継続的・安定的なアフターフォロー等の
サービスの提供

・高級眼鏡専門店としてのプレステージと
サービスクオリティの維持

Case 6

正社員雇用によりサービスレベルを向上

Y 旅 館

河口湖畔に臨む老舗のY旅館は、人的サービスのレベルを高めるために、正社員雇用を行い、教育に力を入れている。海外も含めて競合が激化する中、いかに他社とサービスを差別化するかが生き残りの鍵となっている。

【企業データ】
創業：大正6年
所在地：山梨県
従業員：35名

1 他社に先駆けて、閑散期の需要の開拓

かつて河口湖は、夏の避暑地として5~10月くらいが繁忙期で、ほとんどのホテル・旅館は、冬場は営業をしていなかった時代があった。当然、社員も「季節労働」ということになる。そのような中、Y旅館は他社に先駆けて20年ほど前から、閑散期である冬場の需要を開拓しようと地元での営業を積極的に展開した。それに伴って、人材についても正社員としての雇用を基本とする方針に転換していった。

3 社員に中長期的な展望で自分のキャリアを考えもらいたい

同社では、社員に中長期的な展望をもって、自分のキャリアを考えてもらうとともに、自分の仕事、自分の会社に誇りをもてるようになってもらいたいと考えている。それが「会社の財産」となるというのが同社社長の考え方である。

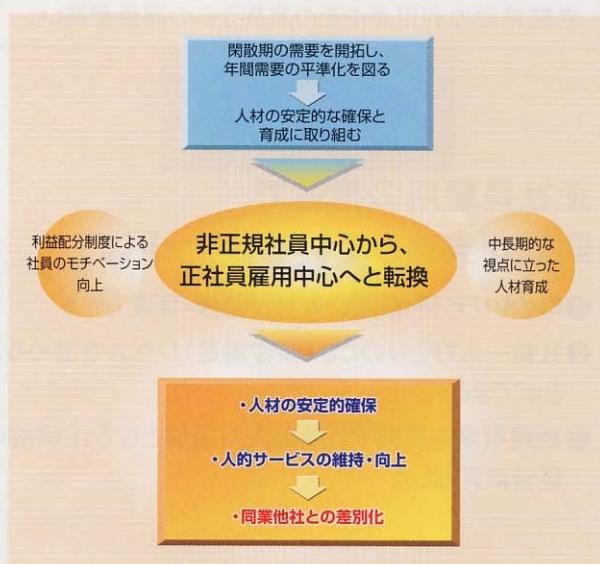
正社員雇用の推進で同社が実感しているメリットは？

- ①アルバイトの人材確保に追われるということがなくなる
- ②中長期的なスタンスで人材育成を行うことにより、人的サービスのレベルが上がり、他社と差別化することができる
- ③社員に中長期的な展望をもって、自分のキャリアを考えもらうことができる。それにより、自分の仕事や会社に誇りが持てるようになる

2 人的サービスの向上を図るために、人材の定着と育成にこだわりを持つ

ホテル・旅館のサービスは、大きく「設備」「料理」「人的サービス」の3つに分かれるが、「設備」「料理」は差別化しにくくなっている、「人的サービス」が一番重要なになってきている。人的サービスのレベルを高めるためには、教育しかないと判断した。

同業他社ではコスト面から非正規社員を活用する企業が多い。同社では、正社員として定着・育成を図ることは、「コスト」ではなく、人的サービスの質の維持・向上のための「投資」であると位置づけている。



Case 7

ロイヤリティーの高い人材基盤の構築が、CS(顧客満足)の実現と経営基盤の強化に寄与

E 病院

E病院は、昭和43年の開院以来、地元に密着した医療サービスの提供に取り組んでいる。外科、胃腸科を専門分野とし、大病院に劣らない医療水準を保つ。

平成9年には、病院の隣接地に老健施設を開設。老人医療やターミナルケアにも取り組むなど、地元の医療に貢献する、CS(顧客満足)レベルの高い地域密着型の医療法人である。

【企業データ】
設立：昭和43年
所在地：千葉県
従業員：111名

1 正社員雇用を前提とした細切れ時間制度

1日の勤務時間をアルファベットの数以上に細切れにして、出産や育児でフルタイムの正社員として働くなくなった社員が希望の時間帯だけ働けるしくみを導入。

将来的にフルタイムで働くようになったら、再び正社員として雇用する人材確保戦略を展開した。

3 CS(顧客満足)レベルの高い人材基盤の構築が、同院の経営に貢献する老健施設運営の原動力に

平成9年に開設した老健施設は、同院の経営に貢献している。その老健施設の運営にあたり、同院で経験を積んだ看護師などのスタッフが多数活躍している。

CS(顧客満足)レベルの高いスタッフのサービスは、老健施設の利用者やその家族からの評価が高い。

2 社員の高いロイヤリティーの醸成と、自院のCS(顧客満足)レベルを上げる背景に、長期の雇用関係

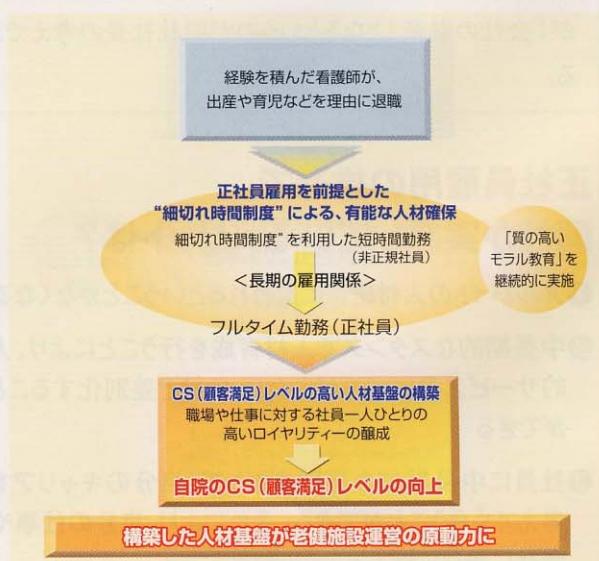
細切れ時間制度を利用しながら、正社員に復帰するまでの長期の雇用関係は、社員一人ひとりの職場や仕事に対する強い愛着や帰属意識を育む。

長期の雇用関係を背景に、同院で継続的に実施する「質の高いモラル」教育も、社員のロイヤリティー向上に影響を与えている。

社員一人ひとりの高いロイヤリティーは、同院のCS(顧客満足)レベルを高める要因になっている。

正社員雇用の推進で同社が実感しているメリットは？

- ①ロイヤリティーの高い人材が確保・育成できる
- ②社員一人ひとりのCS(顧客満足)レベルを高めることができる
- ③新規事業を展開する際の人材基盤として、E病院の経営に貢献した



Case 8

正社員雇用により サービスレベルと 企業イメージを向上

総合アミューズメント企業 M社

M社は、岩手県を地盤とし、パチンコチェーンの事業展開をメインとする企業である。昔は「流し」と言われる店員が多くいたパチンコ業界の中で、「業界としての地位を向上させたい」という創業トップの思いに端を発し、創業当初から雇用の安定と人材育成に取り組んできた。

【企業データ】
創業：昭和44年
所在地：岩手県
従業員：150名

1 業界としての地位の向上のために、 人材の定着と育成を図ってきた

パチンコ業界は、派遣社員、アルバイト等の短期雇用が多い業界である。そうした中、同社は、創業当初からトップの方針として正社員としての採用を行ってきてている。それは、当時のトップの「業界としての地位を向上させていきたい」という思いに端を発している。

2 地元の企業として、地元の人に 安心して働いてもらいたいという願い

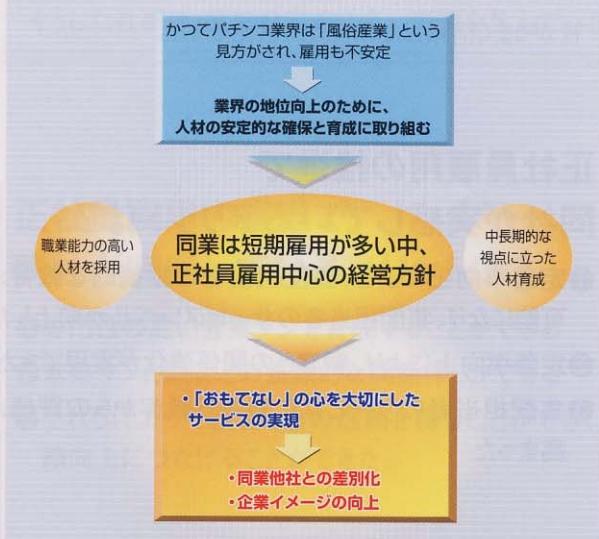
地元の企業として、地元の人に中長期的に安心して働いてもらいたいと考えている。そのため、同業他社が高い時給をうたい文句にした派手な求人広告を毎週のように求人誌に出すというようなスタイルをとるケースが多い中、ハローワークを中心とした職業意識の高い人材を正社員として採用するという方法をとっている。

3 「おもてなし」の心を大切にし、 こだわりをもったサービスの展開

「お客様をお名前でお呼びする」「手から手へのサービス」等、「おもてなし」の心を大切にし、こだわりを持ったサービスで他店との差別化を図っている。そうした心のこもったサービスを実現するために、アルバイトのような短期雇用では教育は難しく、中長期にわたる教育と経験の積み重ねが必要であると考えている。

正社員雇用の推進で 同社が実感しているメリットは？

- ①職業意識の高い人材を採用することができる
- ②中長期的なスタンスで人材育成することができ、店のサービスレベルを向上させることができる
- ③企業イメージ、業界としての地位を向上させることができる



サービスレベルの向上による他社との差別化

衛生検査業 K社

K社は、病院が患者から採取した検体（血液や尿、便、細胞など）を、適切な保存条件（温度など）のもとに預かり、自社内のラボで検査を行い、検査結果を病院に報告するサービスを行っている。一般に、検査センターと言われる地域密着型の衛生検査会社である。同社は、きめ細かく、質の高いサービスを提供、地元密着型の検査センターとして、顧客である病院に高く評価されている。

【企業データ】
設立：昭和43年
所在地：福岡県
従業員：95名

1 他社との差別化を図るため、集配担当者を全員正社員に

病院から検体を預かる集配担当者。同業者の多くは、集配業務を契約社員やパート・アルバイトに担当させている。

同社は、集配サービスの質の高さで他社との差別化を図るため、同業では少ない例だが、集配担当者を正社員で雇用することにした。

3 集配担当者の正社員雇用は、同社のねらいどおりの結果を生んだ

「顧客の声を聞くと、当社の集配担当者に対するお褒めの言葉が多い。集配担当者を正社員化したねらいどおりだ」と同社社長は振り返る。

集配担当者のサービスレベルの向上、信頼関係の構築による顧客との関係強化は、“社員の定着”を、同社がうまく活用した結果だと言えそうだ。

2 定着の良さが、集配担当者のスキルを高め、顧客との関係強化につながった

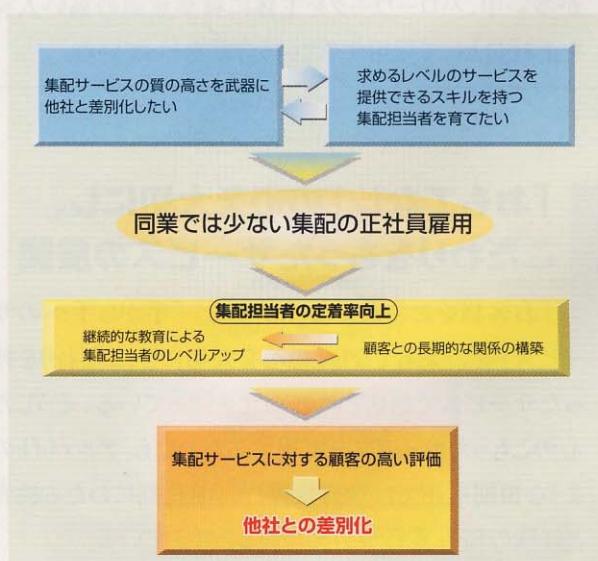
集配担当者を正社員雇用としたのは、同社が目指すレベルの集配担当者に育成するためにはある程度の時間が必要で、そのためには、社員の“定着”が大前提と考えたからだ。

同社のねらいどおり、集配担当者の定着は良く、継続的な教育によって、同社が求めるレベルの人材が育成できるようになった。

顧客との関係強化の面でも、集配担当者の“定着”は影響が大きい。集配担当者は、ほぼ毎日、顧客を訪問するため、短期間で集配担当者が変わると、顧客との信頼関係が築きにくくなる。双方の信頼関係の善し悪しは、取引の継続など、営業面に大きく影響を与えることになる。

正社員雇用の推進で同社が実感しているメリットは？

- ①定着率向上による、集配担当者の継続的な教育が可能になり、集配担当者のサービスレベルが向上した
- ②定着率向上により、顧客との関係強化が実現できた
- ③集配担当者のサービスに対する顧客からの評価が高まつた



Case 10

正社員雇用により、 社員の専門性向上と 顧客との長期的な 関係作りを構築

機械専門商社 R社

1 専門商社は、専門知識がものをいう

同社が扱う機械は、建設用、空調用、産業用と、領域が広い。それぞれの扱い品目ごとの部門に分かれているが、それぞれの領域の機械について熟知し、顧客に認められる専門性を身につけるには、相当の時間がかかる。

3 営業マンの専門性を高め、顧客との 長期的な関係作りには、正社員雇用が 必要だった

専門性の高い営業マンの育成と、顧客との長期的な関係作りには、長期的な雇用関係を前提にした正社員雇用が必要と考え、同社では、営業マン全員が正社員である。

R社は、建設、空調用などの機械を取り扱う専門商社である。機械専門商社を取り巻く環境は厳しく、市内では、機械専門商社は同社だけになっている。

厳しい環境下で生き残った同社は、看板の専門性を武器に、着実に業績を伸ばしている。

【企業データ】
創業：昭和21年
所在地：広島県
従業員：50名

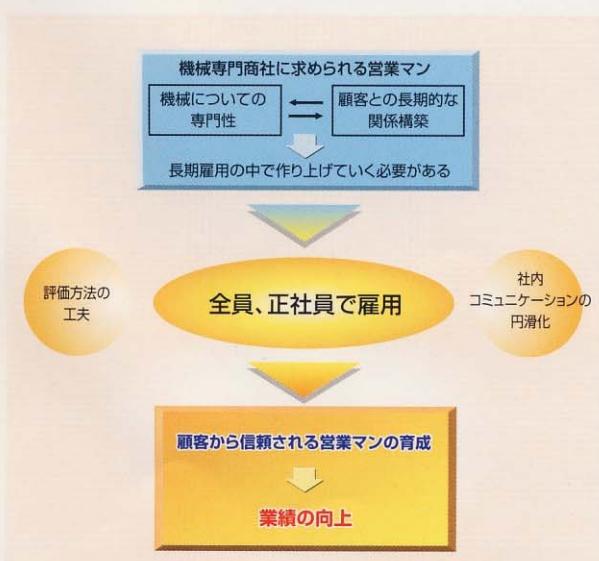
2 顧客との長期的な関係作りも営業の鍵

「10年通ってやっと機械を導入してもらったこともある。長い間の顔つなぎが大事」と同社の営業マンが言うように、同社の顧客は法人であり、扱う製品も高額なので、商談は長期にわたる。その間、営業マンが顧客にいかに信頼されるかが、営業の成否の鍵を握る。

4 社員の定着率向上のための 評価制度の工夫と、 社内コミュニケーションの円滑化

「営業会社でありながら、個人を責めない会社」と営業マンが言うように、同社では「チーム制の業績評価」にウェイトをかけている。そのため、社員同士が協力し合う姿勢が醸成されている。

また、社長以下役員は、個室を持たず、社員と同じフロアで机を並べて仕事をしている。これにより、社員と経営陣との間に壁がなく、家族的な雰囲気となっている。こうした社風は、社員の定着に良い影響を与えている。



正社員雇用の推進で 同社が実感しているメリットは？

- ①専門性の高い営業マンを育成することができる
- ②営業マンと顧客との長期的な関係作りができる
- ③それらによって顧客からの信頼を得ることができ、業績向上につなげることができた