



東北 3 県
IWATE MIYAGI FUKUSHIMA

人材確保
の取り組み



東北 3 県

IWATE MIYAGI FUKUSHIMA

人材確保
の取り組み

被災地域の人手不足解消に挑む 10社のノウハウを紹介

東日本大震災の発生から間もなく10年を迎える岩手・宮城・福島の被災3県では、今もなお、深刻な人手不足に陥っている。少子高齢化による「働き手」の減少や、若者の首都圏への流出が原因である一方で、近年では、労働環境の悪化による離職の増加が指摘されている。

さらには、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、業績不振や採用活動の制限など人材確保・定着を取り巻く環境はさらに難しい局面を迎えている。

こうした中、持続可能な雇用を実現するためには、さまざまな創意工夫が求められる。本誌では、被災3県で人材確保と定着に取り組む10社の事例を紹介。課題解決の参考にしていただきたい。



INDEX

巻頭インタビュー 4

藤本 雅彦さん
東北大學 総長特別補佐
大学院経済学研究科教授
地域イノベーション研究センター長

地域人材確保 事例紹介

1 経営の高度化へのチャレンジ

岩手 有限会社三陸とれたて市場 8

宮城 株式会社パルサー 12

2 地域社会へのコミットメント

岩手 ロツツ株式会社 16

福島 株式会社東日本計算センター 20

3 ダイバーシティ経営とワークライフバランスへの取り組み

福島 ときわ会グループ 24

福島 株式会社サン・ベンディング福島 28

4 採用活動の工夫と仕組みづくり・インターンシップ制度の活用

宮城 ゼライス株式会社 32

福島 株式会社福島情報処理センター 36

5 外国人労働者の積極採用

宮城 株式会社コミューナ 40

岩手 森下水産株式会社 44

人材確保・定着のノウハウ 48

むすび 54



被災地では、深刻な人手不足やコロナ禍の影響で、中小・中堅企業が人材確保に頭を悩ませている。そこで、人材確保・定着のポイントについて東北大学地域イノベーション研究センター長の藤本雅彦教授に話を聞いた。

ふじもと まさひこ
藤本 雅彦

東北大学 総長特別補佐
大学院経済学研究科教授
地域イノベーション研究センター長

1959年、北海道生まれ。1983年、東北大学教育学部卒業。1999年、東北大学大学院経済学研究科博士課程修了(博士(経済学))。株式会社リクルートおよびIT企業取締役などを経て、2004年、東北大学大学院経済学研究科助教授。2007年、同教授。著書に『若手社員を一人前に育てる』産業能率大学出版部、『人事管理の戦略的再構築』税務経理協会、『経営学の基本視座』(編著)まほろば書房などがある。

明確な企業ビジョンと経営者の熱い情熱で優秀な人材の心を動かしてほしい

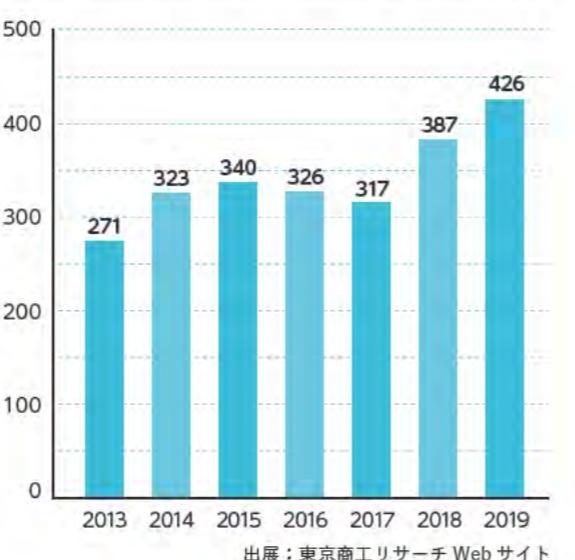
コロナ禍で新局面を迎える日本の人手不足の現状

現在の日本社会は、深刻な人手不足に陥っていると言われ、ここ数年で人手不足に起因するいわゆる「人手不足倒産」が増えている。

しかし、業種や職種ごとに分析すると、逼迫の度合いはかなり異なっている。例えば、介護福祉業界、運輸業界、ICT業界などでは、常に有効求人倍率が高いものの、主な担い手である介護福祉士やドライバー、システムエンジニア、プログラマーなどが足りない状況である。その一方で、一般事務職のような業種を問わない職種は慢性的に求人倍率が低く、人手不足とは言えない状況が続いている。

つまり社会経済や産業構造の状況によって、求人は業種や職種によってバラツキが大きい。そして、現在のコロナ禍において、新たな局面を迎えている。

人手不足関連倒産件数の推移



巣ごもり消費の恩恵を受けているネット通販や宅配ビジネスをはじめ、ドラッグストアやスーパー・マーケットなどの業種では業績が好調で、それに伴い人手不足感が高まっている。一方、外出自粛の影響で需要が激減した航空・鉄道や飲食店などでは、一時的に人手過剰になりつつある。

しかし、少子高齢化による人口減少が予測される中、生産年齢人口はこれからも減少することは明らかである。人材確保は、今後も引き続き大きな課題となるのは間違いない。

しかし正規雇用労働者の雇用は、それなりの入件費の負担を覚悟する必要がある。そのため、どこに人が足りないのか、どのように育てていくかなど、長期的な視点が求められるものだ。やみくもに「人が欲しい」というだけでは、マッチングはもちろん、将来を見据えた人材の確保は難しいと考えるべきだ。

即時的な人手不足解消の大半が非正規雇用労働者

また、非正規雇用労働者の採用は、基本的に現業の入手不足を補うためのものと考えられている。パート・マイヤー・アルバイト、派遣社員、契約社員など、雇用形態にはいくつかのバリエーションがあり、実情に応じた使い分けが必要である。

現在は製造業や建設業、水産加工業などの業界で、技能実習生をはじめとした外国人の力に頼っているケースが増えている。技能実習生は、法律によって受け入れ枠が限られている上、待遇面や労働環境などの課題も多いが、そもそも受け入れ企業側が単なる「労働力」として考えているところに課題がある。

地元採用が難しい幹部候補は処遇から切り出さない

このように、求める役割や待遇が異なる3者の採用を、同じアプローチで考えることはできない。そこで大切なのは、どのような人材が欲しいのかという求める人材像とそのターゲットを明確にしておくこと。そのうえで、それぞれに適した手法で採用活動を進める必要がある。

幹部・後継者候補を求めるときには、ヘッドハンティングや斡旋・紹介が中心となるであろう。また、幹部候補になるような優秀な人材は、地元には限られているので、首都圏などから採用するというケースを想定することも大切だ。その際は、最初から給与など待遇の話をしてしまう。

一般的に、年収が100万円以上下がると転職は難しいと言われている。しかし、仙台と比べてみても東京と地方では生活費は相当差があるため、この程度のダウンは覚悟している人も多いだろう。ただ、中小企業の場合はさらに下回る可能性がある。やはり最初から条件面で折り合いが付くことは難しいと考えられる。

長期的視点が求められる正規雇用労働者

一方、正規雇用労働者の採用は、新卒採用を中心に考えられている。これまで同様に、若く将来性のある人材を採用し、企業理念や事業内容に沿って、時間をかけて育てていくやり方だ。

経営者の熱い想いで候補者の心をつかむ

大切なことは、経営者が理念やビジョンを熱く語ること。そこに候補者が共感し、「惚れ込む」ことで、採用につながるケースが多い。いわゆる処遇のギャップを、経営者の情熱でどれだけ埋めることができるのかがカギを握っているといっても過言ではない。

この経営者となら事業を発展させることができ、年収も上がるだろうと、将来性に投資をするのである。

ただし、候補者に採用直後から過剰な期待をしないことが大切。採用後は一般的な社員同様に、企業が求める社員に育っていくのだ。どんなに優秀な人材でも、最初は事業や社員のこと、地域経済のことなどについて深く理解してもらう必要がある。会社の将来を左右する事業の担い手として、あるいは経営そのものの後継者として期待する以上、入社後も経営者との継続的なコミュニケーションは不可欠である。

就活生に求める人材像を明確に打ち出す

正規雇用労働者を採用する際も、求める人材像を事前に明確にしておく。「頭が良く、やる気があり、一生懸命働く人」では話にならない。人材採用もターゲット・マーケティングが必要で、「あなたを必要としている理由」を明確に説明できないと、現代の就活生の心には響かない。

社会人の能力開発のほとんどが、経験による学習に由来すると言われている。学生の採用面接では、学生生活でどんな出来事があって、何を学んできたかについて聞いて聞いているはず。

例えば、居酒屋でアルバイトをしている学生には、客からクレームを受けた失敗から学んだことについて語ってもらう。どのような経験をしたのかではなく、失敗などの経験から何を学習してどのように成長したのかが重要なポイントである。そうすることで、その人材が会社に入ってからどう成長していくかといったことや、会社に定着できるかについて推測することが可能となる。

また、非正規雇用労働者の採用については、賃金や福利厚生といった待遇に尽きる。その一方で、育児や介護などを理由に、一時的にフルタイムで働けなくなっ

た正社員の雇用形態を変える場合に有効である。社員のライフステージに合わせた柔軟な対応は、人材の定着につながるだろう。

求職者に訴える5つのビジョン

本事例集では、被災地域における人材確保・定着のために必要なポイントとして以下の5項目が挙げられている。

- ①経営の高度化へのチャレンジ
- ②地域社会へのコミットメント
- ③ダイバーシティ経営とワークライフバランスの取り組み
- ④採用活動の工夫と仕組みづくり・インターンシップ制度の活用
- ⑤外国人労働者の積極採用

これらのポイントは、求める人材に対して企業側が訴え掛けるビジョンと捉えることができる。

①経営の高度化へのチャレンジとは、新商品開発や新規事業への参入、店舗・工場新設など、事業の高度化に取り組むことで、人材に訴え掛けるビジョンそのものである。

②地域社会へのコミットメントとは、地域社会との関わりを重視することで「企業ブランド」を創り上げ、地域の中での企業の社会的評価を高めることで「親や学生に選んでもらえる企業」を目指すこと。どの企業も経営理念の中で地域社会への貢献を考えているだろう。それを具体的な事業やCSR活動に結び付けているかが重要である。

③ダイバーシティ経営とワークライフバランスの取り組みとは、誰もが働きやすい労働環境の実現への取り組みで、従業員の幸せをどれだけ本気で考えているかということ。

近年、企業内保育所を持つという会社が増えていくが、「子どもを預けられる」という具体的なメリットはもちろん、そういった意識を経営者が持つていてこそ価値がある。

④採用活動の工夫と仕組みづくり・インターンシップ制度の活用とは、インターンシップの積極活用や学校との連携、創意工夫を凝らしたPRツールの活用など、採用活動に独自の工夫を実践することである。日本のインターンシップは、ロングランの会社説明会になっているのが現状。1日や3日程度の職場体験で、会社の理念を十分に伝えることは難しいだろう。仕事やテーマを与えて、社員や学生がディスカッションを行う機会であることが望ましい。インターンシップは、学生がその会社で社会経験を積むための準備期間であることを意識して、有効に活用してほしいと思う。

⑤外国人労働者の積極採用は、人手不足解消の切り札である。日本企業での勤務経験が、母国で再就職をする際にプレミアが付くという理由から、外国人留学生の採用が伸びている。国籍に関係なく、優秀な人材であれば外国人でも採用しますというスタンスそのものに価値があると考えるべきだ。

一方で、グローバル化が進み、海外に営業拠点や生産拠点を持つ企業が、現地スタッフを日本に呼び経験を積ませるケースがある。これから海外進出を考え

ている企業にとっても、将来の海外拠点の中核を担う人材として、外国人を採用する動きは今後ますます増えていくのではないかと思っている。

10人の経営者の情熱を参考にしてほしい

以上のように、人材確保・定着へのアプローチは、求める人材のセグメントによって異なる。そして、経営者がビジョンや戦略、求める人材像を明確に説明することができないと、優秀な人材の確保は難しい。

コロナ禍で業績が低迷し、新たな雇用ができなくなるなどの理由で、地方でも有効求人倍率が低下しているが、人手不足の問題はこれからも続いていることが予想される。倒産や廃業によって地元企業が消滅することは、地域の産業、経済が衰退していくことを意味する。地方創生の観点からも絶対に防がなければならぬ課題である。

これから紹介する10社の事例から、各社の経営者が掲げるビジョンをひも解き、参考にしていただきたい。



「幹部候補の採用は経営者と候補者が真剣勝負を繰り広げる、マグロの一本釣り。正規雇用労働者の採用は、多くの学生に対し積極的にアプローチを図るカツオの一本釣り。非正規雇用労働者の採用は、大きな網でイワシの大群を捕まえるイメージ」と求める人材ごとのアプローチを漁法に例えて解説した。



最先端の凍結技術で 三陸の恵みを世界へ

水産加工業 有限会社三陸とれたて市場

所在地 岩手県大船渡市三陸町越喜来字杉下 75-8

TEL: 0192-44-3486

H P: <https://www.sanrikutorete.com/>



企業情報 設立: 2004 年

資本金: 500 万円

従業員数: 10 人 (2020 年 12 月現在)

代表者 八木 健一郎 氏
代表取締役



静岡出身で、大船渡市内（当時、三陸町）にある北里大学在籍中、三陸産のサンマの味に衝撃を受けたという。しかし、高い価値を持つ資源が、地域経済に反映していないと感じ、卒業後に鮮魚のインターネット販売を開始。2004年に有限会社三陸とれたて市場を設立した。日本発のCAS凍結技術を武器に、海外への輸出を拡大させ「三陸を世界の台所にしたい」と意気込んでいる。

事業内容

鮮魚の流通に革命を起こすCAS凍結

有限会社三陸とれたて市場はCAS (Cells Alive System) という技術を使い、三陸で漁獲された鮮魚を加工・販売している会社。

漁獲方法や原料の品質、凍結前の処理について、約8年を費やし研究を重ねた結果、商品寿命が極めて短かった鮮魚を、市場に生で流通する以上の品質で、顧客の元まで届けることができるCAS凍結は、解凍しても漁獲直後とほぼ同じ状態が保たれ、通常3日と言われる鮮魚の消費期限を、最大1年まで延長させることを可能にした。

また、この技術により食べる部分のみをカットし、個別にパック包装することで、輸送コストを削減するだけでなく、調理前に魚をさばく作業を省くことができるため、高度な技術を持つ調理人を必要とせず、ごみ削減にもつながると飲食店を中心に評判を呼び、その結果、消費期限の延長と輸送コストの削減を強みに、日本の鮮魚の販路を海外まで拡大させることに成功、同社製品全体の5パーセント程度を海外へ輸出している。

同社は、引き続き三陸の水産加工を「新たな素材産業」と位置づけ、販路の拡大に向けた挑戦を続けている。



CAS凍結後に個別に包装された刺身パックは、解凍後に盛りつけるだけですぐに新鮮な刺身を食べることができる。



全国のどこに届けても鮮度抜群のお刺身セットは、大船渡市のふるさと納税の返礼品としても人気を集めている。

これまでの課題

地方の漁業に限界を感じるも「止まることができなかった」

同社は、震災前から始まった海産物のインターネット販売で売り上げを伸ばしていたが、一方で現状の産業構造に限界を感じていた。鮮魚の販売は利益が少ない上に消費期限が短く、すぐに商品価値が下がってしまう。

さらに人口減少や、魚をさばくことができる職人の減少により、鮮魚の需要が今後ますます落ち込むことが予想された。このままでは続かないと分かっていても、目の前に仕事があるために、止まることができなかった。

こうした中、東日本大震災が発生し、岩手県大船渡市越喜来地区は大きな被害を受けた。津波により社屋は全壊し、網などの資材を流された漁業者は先行きに不安を抱えていた。

八木社長は、この状況の中、家も仕事も失った漁業者が

海を放棄することは、地域の存亡に関わると考え、地元の漁業者に働きかけ、残った船と網をかき集めた。そうした尽力の結果、震災発生から1ヵ月後の4月11日に漁と出荷を再開することができた。

しかし、その一方で八木社長は、どうすれば地元の水産業を、持続可能な産業に再生することができるかについて、多くの人が仕事と生きる希望を失う中、地域に何をすれば人材をとどめておけるかを、漁業者と議論を重ねながら考えなければならなかつた。

人材確保の取り組みについて

漁業を止めてはならない!
雇用創出と再生に奔走

震災により仕事を失った浜の男性は、がれきの撤去などの求人があったものの、女性の仕事の創出が課題だった。そのため同社は、浜の女性の手先の器用さに着目し、漁網を使ったミサンガ製作プロジェクト「浜のミサンガ“環”」を立ち上げ、漁師の妻など地元の女性十数人を集め、震災の2カ月後にはミサンガづくりをスタートさせた。

一方で、地元漁業のインフラ整備にも積極的に取り組んだ。漁港にどんな設備を導入し、漁船に搭載する漁具や設備はどうするか。資金はどこから調達するか。こうした議論に八木社長が参加した背景には、震災前から構想していた「新しい漁業のあり方」があったという。

消費者に美味しい魚を届けるには、漁業者の協力が不可欠。船上で適切な脱血や神経締めを施した魚を衛生管理された漁船で運ぶことができれば、CAS凍結によって最高品質の魚を提供できる。八木社長は、こうした漁業者との連携により、新しいマーケットを生み出し、地元雇用の創出につなげたいと考えた。

活用したツール ■求人情報誌・サイト ■社員からの口コミ ■職場体験・インターンシップ

POINT

- ミサンガづくりで浜の女性の雇用を創出
- 質の高い魚を確保するため、漁業の再生に参加
- 新たな市場を開拓することで雇用安定につなげる



漁業の再起には時間を要することから、漁具を使ったミサンガの製作を同社が企画した。仕事を失い、避難所で不安な毎日を過ごしていた女性たちにとつて、前を向いて動き出すきっかけとなった。

人材定着の取り組みについて

世界が評価する仕事に
誇りを感じてもらう

同社は、自身が製造に携わる商品が、世界で評価を受けている事を肌で感じてもらえるよう、魚の加工を担当する女性社員たちを海外視察に連れ出したり、若手社員をヨーロッパのバイヤーとの商談に参加させさせたりしているという。

「世界三大漁場のおひざ元」で仕事をしているにも関わらず、そこで働く人が誇りを感じることができないのは、とても悲しいこと。「地元では魚を加工する作業者と思われている女性たちが、海外ではマイスターと称えられる。これを社員の自信につなげたい」と八木社長は言葉に力を込める。

同社は震災後、地元漁業者による三陸漁業生産組合の設立にも尽力し、漁業設備の再整備に必要となる復興予算の調達にも成功した。これにより、水揚げから加工さらには食卓に至るまでのシームレスな魚介の流通システムを実現。漁業者の獲る「高品質原料」に、同社が「利便性を付与する加工」を施し、高付加価値商品として世界に販売するビジネスを推し進めるため、三陸漁業生産組合に同社株式の17パーセントを取得させ、垂直連携の強化を進めている。

これにより、獲る側と加工する側がこれからも両輪として機能し、新鮮な魚を届け続けることで事業と雇用が守られるようにしている。



社屋入り口から加工場に通じる廊下の壁の一部には、世界大陸が表現されている。社員には「世界」を常に意識することで、仕事に対する誇りとモチベーションを高めてほしいという八木社長の願いが込められている。

将来
ビジョンCAS凍結で
三陸の魚を
宇宙に届けたい

同社は、資源に恵まれた漁場、漁業者との連携強化、CAS凍結技術を強みに、これからも世界との取引拡大を目指す。EU認証の取得後は、生で魚を食べる文化のない国々への輸出にも挑戦し、最終的には国際宇宙ステーションに三陸産の新鮮な刺身を提供することを目標としており、八木社長は、技術的には実現可能だと考えている。

日本の地方には、農業や漁業に活用できる豊富な資源があるが、そのほとんどがひのき舞台に立っていない。八木社長は、地域に眠る資源を有効に活用していくためには、これまでの産業構造を再点検して描いた青写真を地域に落とし込んでいくことが必要であり、引き続き、地域にあるさまざまな組織と連携しながら、その力になりたいと考えている。

また、八木社長は、地域の大人たちが誇りをもって働く姿を子どもたちに伝えることが大切だと考え、職場体験の受け入れをはじめ、地域の産業や自然環境に触れる機会をさらに作り、越喜来地区の未来を担う子どもたちに夢や希望を与えていている。

八木社長は、これにより地元に残る若者が増え、持続可能な地域の再生が実現すると考えており、「そのため、どれだけ強いチームを地域で作り上げることができるか。やるべきチャレンジはまだたくさんある」と力強く語る。



震災後に越喜来地区で行われたワークショップで、漁師や浜の女性が思い描いた「越喜来地区の未来予想図」。三陸の海からの恵みやアリスの森が育む豊かな自然と農業、そこで生活する人たちの暮らしや文化。震災後も地域に残る財産を活用した地域再生が、地域ぐるみで進められている。

POINT

- 海外の展示会への参加で知見を広める
- 世界の評価を感じ、誇りと自信につなげる
- 地域産業を持続可能にすることで雇用を守る



券売機を進化させ急成長 地元採用で被災地に貢献

券売機・自動販売機事業 株式会社パルサー

所在地 宮城県仙台市泉区南中山4-3-16

TEL: 022-346-7511

H P: <http://plsr.jp/>



企業情報 設立: 1989年
資本金: 1,000万円
従業員数: 21人 (2020年11月現在)



代表者 阿部 章氏
代表取締役社長

起業を志し、ベンチャー企業で経験を積んでいた矢先、病で倒れた父親に代わり2008年に家業を継ぐことに。主要顧客の倒産や仕入れ先の撤退、激しい価格競争という逆境でも孤軍奮闘。インターネット通販に乗り出すと、券売機販売などさまざまなサービスへ事業を展開。「厳しい状況下でも求められる役割を見つめ直し、覚悟を固めたことが今につながった」と思っている。

事業内容

画期的な写真付き券売機を発明 経営の多角化で事業を拡大

株式会社パルサーは、券売機や自動販売機、セルフレジなどの販売、レンタルをはじめ、各機器のカスタマイズやメンテナンスも担う総合商社。創業当初から培ってきた券売機販売営業のノウハウを生かし、ウェブ事業やDTP事業も展開している。

2011年に券売機の販売、レンタル、リースを行う通販サイト「券売機JP」を立ち上げ、メーカーと他社との競合を避けるため、中古市場に特化して業績を伸ばした。しかし、時を重ねるにつれ機械の性能が向上。故障が減ったことやネット販売による価格競争の激化などの影響により、業界内では大手メーカーも撤退するほど先行きは不透明だった。

そこで同社は、問い合わせのあった顧客を丁寧に回り、困り事をサポートするという地道な営業活動を展開した。現在ではポピュラーとなった写真POP付きの券売機の提案や、行動心理学を取り入れたボタン配列の提案など、コンサルタント業務を掛け合わせた営業を行うとともに、インターネットによる販促の提案や人材採用のサポートなど、多様な分野に事業を拡大し、売り上げを伸ばしている。



各機器の販売・レンタルだけではなく、運搬や設置、メンテナンスに至るまで同社の社員が行っている。



写真POP付き券売機は、「ボタンの文字の羅列だけでは分かりづらい」という経営者仲間の声をヒントに誕生した商品である。

これまでの課題

事業継承に悪戦苦闘。震災を機に生まれた覚悟

「2008年に父親が突然倒れ、会社を畳むか自分が戻って後を継ぐかという選択に迫られました。結局、集中治療室に入っている父親の姿を見て後を継ぐことを決心し、仕事を辞めて帰ってきました」(阿部社長)。

いざ家業を継ぎ事業を整理してみると、顧客リストも機械のカタログも整備マニュアルも何もない。あるのは携帯電話一つだけで、その携帯電話には電話帳のデータすら入っていないといったところ。

機械の知識はほぼゼロで、すべてが手探りの毎日。ようやく仕事や機械のことも覚え、修理対応もできるようになった矢先に東日本大震災が発生した。

震災後、「地震で機械が倒れたので復旧してほしい」「津波で店が流された。仮設店舗で再開するので券売機をレン

タルしたい」など、被災した取引先の対応に追われた。

「震災が起こったことで一番大きく変化したのは、自分の経営者としてのマインドだった」と阿部社長。震災によって町が壊滅し、多くの人が命を落としたという現実を目の当たりにし、「亡くなった人が失った未来を、生き残った自分が背負って生きていかなければ」と考えた。それとともに「自分はこんな中途半端な気持ちで仕事をしていてもいいのか。被災地でビジネスをしているからこそ、自分にできることはもっとあるはずなのでは」と使命感を抱くようになったという。

こうして事業の拡大へと舵を切り、新たな人材の雇用に動き出した。

人材確保の取り組みについて

通販サイトのノウハウを応用
ネット検索を意識した求人募集

取り組みの第一歩は、券売機の通販サイトを立ち上げるためにウェブクリエイターを探すことから始めた。自社ホームページにブログを開設。経営理念や求める社員像、仕事への思いを記事にして掲載した。また、アクセスしてくれた人が記事に共感し、応募してほしいという思いから記事を書き連ね、2011年にブログを見て応募した一人をウェブクリエイターとして採用した。

通販サイトのアクセス数アップを図る中でSEO対策^{*}がお客様からの問い合わせ増加につながったことがヒントになり、求人募集にも応用できるのではないかと考え、SEO対策に取り組んだ。例えば、他社の求人案内には無いワクワクするようなネーミングにすることで、応募がより多くなるようにと「店舗運営プロデューサー」というオリジナルの職種名を考え、検索タグに入れ込んだりもした。

また、ハローワークの求人情報の更新頻度を研究し、できるだけ長くハローワークの求人情報に「新着」と表示されるように、申請するタイミングについても工夫した。

^{*}SEO対策…検索エンジンの検索結果において、特定のウェブサイトが上位に表示されるよう、ウェブサイトの校正などを工夫する手法

活用したツール

- 自社ホームページ ■ハローワーク ■求人情報誌・サイト ■求人セミナー ■社員からの口コミ
- 学校訪問 ■就職説明会 ■職場体験・インターンシップ

POINT

- 自社ホームページに開設したブログで求職者にアピール
- インターネットでの上位検索を狙った職種名の創意工夫
- 新着表示を意識した求人サイト申請のタイミングを研究



人材確保の取り組みの成果

事業成長を見据えた採用計画で
着実に人材確保を重ねる

現在は、常識となっているSEO対策を先駆けて行ってきた同社。通販サイト事業で研究したノウハウを採用につなげてきた。SEOを活用した求人募集は、地味な取り組みだったが、『デザイナー』『仙台』と入力し検索すると、自社のホームページが上位に表示される時期もあり、アクセス数や問い合わせが大幅に増え、大きな手応えを感じている。

さらに、「デザイン券売機」という商品名で売り出した写真POP付き券売機の大ヒットをはじめ、問い合わせがあれば全国どこへでも足を運ぶ地道な営業活動、券売機販売に派生した多角的な事業展開が功を奏し業績が向上。人手が必要になったことも採用増につながったと分析する。

「売り上げが増えてから人を探るのではなく、売り上げを増やすために毎年採用してきました。社員を増やして、それに見合う売り上げをつくろうと頑張りました」(阿部社長)。

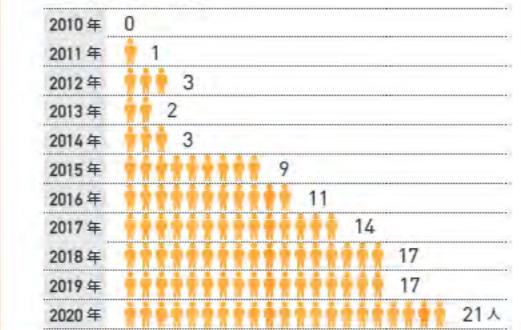
こうして約10年の間に売り上げは十数倍に拡大。震災直後は自分一人だったが、今では社員が20人を超えるまでに成長した。

DATA

売り上げは右肩上がり
早期離職に苦しんだ人材確保

2010年で約2000万円だった売り上げは、2019年には約2億6000万円に達した。事業の成長に伴い社員数も着実に増加し、中途採用を中心にクリエイター枠には専門学校の新卒者を確保している。一見、順調に人材を確保したように見えるが、実際は採用してもさまざまな理由で早期に離職してしまう社員もいたため、離職者が度々採用を繰り返して行っていたという。

■社員数の変化



人材定着の取り組みについて

人間的成長を重視
アットホームな社風が生んだ一体感

阿部社長が、人材定着で重点を置いたのが「人間的成長」であり、仕事や人生に対する価値観は、その人が社会に出て最初に就職する企業で形成されるもので、企業が社会人としての心の成長を促していくことが必要だと考えている。

そのため、2年ほど前から新入社員研修の一環で、阿部社長がファシリテーターを務める約半年間のワークショップを実施。企業理念や人間的成長に必要な考え方などを直接伝えている。また、知識やスキルだけを教えるのではなく、毎週、自分や会社の未来について社員同士で語り合う勉強会を行うなど、人間的な学びができる研修も数多く実施している。

このほか、ランチには毎日炊き立てのご飯を社員に提供。社員同士が同じ釜の飯を食べることでコミュニケーションが深まり、一体感も生まれた。さらには定期採用を始めてから10年が経過し、結婚して子どもがいる社員も増え、会社の忘年会にはその子どもたちを招き、社員表彰も行っている。

男性の育児休暇取得も当たり前に行われていて、子どもが急に発熱した際は、迎えに行きそのまま自宅でテレワークするケースも定着している。

阿部社長は、「一生懸命に働く親を誇りに思えるように、そして将来の仕事に期待を抱いてほしい」と語る。



昼休みには、1階のミーティングスペースを社員が昼食を食べる場所として開放する。社員は和気あいあいとした雰囲気でランチタイムを過ごしている。

POINT

- 社長が主体となり新入社員研修でワークショップを実施
- 人として成長できる学びの場を用意
- 社員と家族の幸せを考えた社風の構築

将来
ビジョンこれからも社会の
無人化・自動化に対応
「若者が輝く場を作る」

2019年には、通販サイト「セルフレジJP」を立ち上げ、セルフレジの通販事業にも着手。反響も大きく、今後の展開に期待を寄せている。全国各地で人口減少が止まらない中、人の代わりをする機器やシステムで、地域が抱える社会課題を解決していくことは急務である。

券売機や自動販売機、セルフレジ、今後の普及が予想されるサービスロボットなど、無人化・自動化は確実に進んでいる。そして、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が、その動きをさらに加速させている。「今後も人の代わりをする機器の総合商社としての責任を果たすべく、引き続き優秀な人を確保していきたい」と意気込む。

震災直後、業績を上げて雇用を拡大することが、経営者である自分が果たすべき使命だと感じた阿部社長。震災から間もなく10年、今後も事業を拡大して社員を増やす理由がある。被災地では未だに先行きが不透明で、将来に不安を感じている若者が多い。

阿部社長は、「20代といえば、本来なら希望に満ちた未来にあふれる世代であるはず。被災地の人達が生き生きと輝ける場を提供したい」そして「会社は社員とその家族を幸せにするところだから」と熱く語った。



「人の代わりをする機器やシステムは、国内だけでなく海外でも需要が拡大するだろう」と阿部社長。キャッシュレス対応が先進地域である欧米にもさまざまな機器がある。地域のニーズに合った新しい商材をどんどん増やし、「日本の券売機・自動販売機の技術を世界にも普及させていきたい」と語った。



地域に元気と雇用を創出 独自のビジネスモデル構築への挑戦

医療・介護・福祉業 ロツツ株式会社

所在地 岩手県大船渡市猪川町字前田 9-28

■ TEL: 0192-47-3982

■ H P: <http://lots.co.jp/>



企業情報 設立: 2011 年

資本金: 400 万円

従業員数: 45 人 (2020 年 12 月現在)



代表者 富山 泰庸 氏
代表取締役社長

大阪市出身で、貿易コンサル事業や吉本興業のお笑い芸人として活動するなど多方面で活躍。東日本大震災の発生後は、医療支援を中心に各被災地を奔走した。社名のロツツとは、「たくさん」という意味。多くの人たちに被災地の復興に寄与してもらいたいという願いを込めて命名したという。被災地から日本や世界に貢献できる企業を作りたい。そのような願いから全力で仕事に取り組んでいる。

事業内容

被災地の医療介護に貢献する 多様なビジネスを展開

ロツツ株式会社は、2011年、東日本大震災直後に設立。被災地における医療介護サービスの提供を通じて住民を健康にし、地元の雇用を増やすことを理念に掲げ、さまざまな事業を展開している。

地域の医療ニーズに応えるべく、同年に岩手県陸前高田市内で仮設の調剤薬局をオープンし、地域初となる訪問投薬を実施。翌年には被災地復興特区第一号として、療法士だけでサービスを行う日本初の「単独型訪問リハビリステーション施設」を開設し、その後も陸前高田市の指定管理を受け、温泉・食事・運動を組み合わせた温泉施設の運営やリハビリ特化型デイサービスとフィットネス事業を組み合わせた施設を開所するなど、全国的にもユニークな事業を次々と打ち出している。

現在は、介護を必要とする人が受ける各種介護サービスの手続きを代行する「居宅介護支援（ケアマネジメント）」や、日常の業務に起因する腰痛・肩こり・生活習慣病などの予防・改善を指導する「産業リハビリテーション」事業も実施。地方における医療介護サービスの新しいモデルを生み出すべく、さまざまな医療を融合し、患者中心の医療を行う統合医療システムの構築に取り組んでいる。



陸前高田市内での調剤薬局開設が、同社で最初の事業となった。店舗を大船渡市内に移した現在も、引き続き地域医療に貢献する。



日本初の単独型訪問リハビリテーション施設「訪問リハビリステーションさんぽ」は、被災地復興特区第一号として注目を集めた。

これまでの課題

法律の壁を克服し、療法士単独の訪問リハビリを実現

陸前高田市では9カ所あった薬局全てが津波により流出。再建の見込みのある薬局は2軒のみという厳しい状況下にあった。人口2万人のまちの薬を、2つの薬局だけで支えることができるのか。地元の医療従事者らによる検討会議が行われ、富山さんらの医療支援チームも参加。「チームには被災者に薬を届ける医療支援を行っていた薬剤師がいました。会議参加後、メンバーに一人でも多くの命を守りたいという思いが生まれ、私が事業を立ち上げることを決意したんです」(富山社長)

その後、2011年7月にプレハブ店舗で「とうごう薬局」を開設。薬局では薬剤師のほか療法士が同薬局を拠点に活動するようになり、仮設住宅に入居した要介護者などに対し、ボランティアで「訪問リハビリ」をスタートさせたが、

当時は法律上、医療機関か訪問看護ステーションに限られていたため、療法士単独で行えるよう国に陳情して「復興特区」という形で認められ、2012年に「訪問リハビリステーションさんぽ」を開設することができた。

「震災によって仕事を失う人や、雇用を維持できない企業が増えることで、人口流出は間違なく起こることは容易に想像できました。それを防ぐためにも事業を立ち上げて、地元の人材を雇用していかなければならないと思いました」(富山社長)

人材確保の取り組みについて

療法士と薬剤師を
全国から募集する

日本初の単独型訪問リハビリステーション施設への関心と、被災地での地域貢献に意欲を持った療法士が全国から集まつたこともあり、開所から3年間は、療法士の確保には困ることがなかった。しかし、震災関連の全国ニュースが減少し、被災地への関心が薄れると状況は一変。岩手県沿岸部の一企業として、全国にある他社と同じ土俵で戦うことになった。

さらに、地元に戻ってしまう療法士がいたことや、地元採用が皆無であったことから薬剤師の採用はさらに困難を極めた。

「なりふり構わず、できることは全て試した」と富山社長。首都圏には人材が豊富にいると考え、神奈川県に立ち上げた事業所の求人に応募があった求職者から、岩手県で働いてくれる人を探した。

また、医療従事者に特化した求人サイトや転職サイトなど活用。興味を持った人がいれば、富山社長自ら現地に足を運んで面談も行った。求職者が関心を持っているうちに訪問し、リハビリの仕事のやりがいを直接伝え、志に訴えかけってきたという。



陸前高田市は、震災前から医療過疎地であった。ユニークなサービスを提供し、多くの地域の利用者から感謝される同社の仕事を求職者に訴え、採用につなげている。

活用したツール

- 自社ホームページ ■ハローワーク ■求人情報誌・サイト ■社員からの口コミ ■学校訪問
- 就職説明会 ■職場体験・インターンシップ

POINT

- 日本初の事業を立ち上げ注目度アップ
- 首都圏の事業所経由で人材を確保
- 社長自ら出向いてやりがいを訴える

人材確保の取り組みの成果

ユニークな事業が注目を集める
地元からも療法士の採用に成功

東北地方は療法士と薬剤師共に少ないエリアだったが、地元には介護福祉士の資格を持った人材や介護職の希望者がいた。そして、その多くが今後の介護職の待遇や賃金に不安を感じていたという。それでも、これまで地域になかった新しい事業や、地域貢献を担う事業に期待感を持ってくれたのか、求人募集を出すと反応が大きかった。

一方、初期に採用した療法士は、すべて故郷に戻っていました。そのため、富山社長は首都圏や関西、九州に至るまで、人材に余裕のある市場に活路を求め、全国から新たな人材を募集し、わずかではあるが岩手県からのリターン者を採用することができた。

富山社長は、地域の医療や介護に大きく貢献し、地元雇用を支える同社の企業ブランドを高めることで、子どもたちが将来医療従事者を志す。こうした底上げを図る第一歩としても「地域から療法士や薬剤師を採用するために粘り強く取り組み、地元採用者の比率を上げていきたい」と話す。

DATA

事業の拡大と
地道な採用で社員数を増やす

2011年に調剤薬局を設立し、4人の社員から事業をスタートさせた同社。その後、多様な分野でユニークな事業を展開しながら、着実に事業所と社員の数を増やしていく。県外採用に頼る療法士は、3年内に辞めてしまう傾向があるが、富山社長のトップセールスで人材を確保。地道な採用活動を継続して行っている。



人材定着の取り組みについて

採用直後のこまめな面談で
県外採用者の地域定着を後押し

富山社長は、県外からの採用に頼らざるを得ない療法士や薬剤師が、3年内に辞めてしまうはある程度仕方のないことだと考える一方で、それでも仕事に対するやりがいを醸成し、1年でも長く残ってくれるための工夫が必要だと感じていた。そこで考えたのが、同社独自の自己評価アンケートの実施である。

具体的には、「被災地復興に貢献する」「患者中心の医療介護を実行する」「社会保障費の負担軽減のために尽力する」「三方良しならぬ四方良しを満たす」「固定概念を取っ払う」という同社の経営理念を基に、求める社員像を洗い出し、具体的にまとめた80項目からなるアンケートを作成。半年に一回、達成度を6段階で自己評価し、上司との面談で共有することで、振り返りや企業理念の再認識、モチベーションアップにつなげることを期待している。

また、故郷から遠く離れた岩手県の被災地で暮らすことに起因する離職は、採用直後のフォローアップで食い止める努力をしている。入社から3ヶ月間は、毎月富山社長が面談し、生活環境に馴染んでいるなどを確かめる。例えば友達がないと不安を感じている社員には、同年代の社員を紹介するなどして対応している。



上司や部下、同僚との信頼関係は、同じ目標に向かって共に成長するという安心感につながる。こうした就労環境を整えることで、社員のモチベーションアップを図り、人材育成や職場定着にもつなげたいと考えている。

POINT

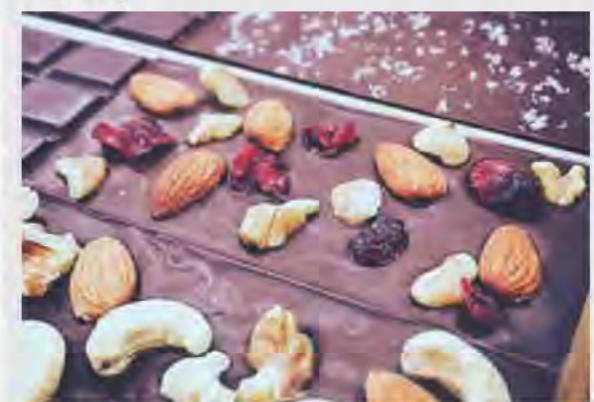
- 経営理念から会社が求める社員像を具体化する
- 自己評価と上司との面談で目標や成長度を共有
- 初期面談で新規採用者の生活面の定着をフォロー

将来
ビジョンチョコレート事業に参入
高齢者が元気に
働く場所を創出したい

現状の介護保険制度では、週2日以上のリハビリテーションは保険対象にならないという課題がある。「週5日リハビリに通えば、すぐに健康になると分かっていても、それができないもどかしさを感じている」と富山社長。そのため、今後は自己負担可能な価格で、リハビリの有償サービスが受けられるような、新しいビジネスモデルを開拓したいと考えている。

また、リハビリを卒業した人が家に引きこもることで、再び治療が必要な状態に戻るというケースが増えたことから、リハビリ後の新たな活躍の場が必要だと考え、同社は2020年にチョコレート工房「カカオブローマ」を設立。リハビリで生活復帰を果たした高齢者が元気に働くことができるよう、健康志向のチョコレート事業をスタートさせた。将来的には障害者雇用にもつなげたいという。

「高齢者が元気になってお金を稼いで、地元に納税していただけます。自治体の税収アップと医療負担の削減で、持続可能なまちに生まれ変わることができます」と富山社長。「さらには未来を担う子どもたちが背負わなくてはならない負の遺産を少しでも減らせるよう、被災地の医療介護の先進モデルをここで確立し、全国の地方に発信していきたい」とビジョンを語った。



チョコレートの原料に使われているカカオは、生活習慣病予防などの高い効果が期待されている。新たに打ち出したチョコレート事業は、高齢者や障害者雇用の推進や地域の新しい魅力の創出、高齢者が健康で働く持続可能な地域づくりなど、さまざまな可能性を秘めている。



地域と共に、地域のために イノベーションを巻き起こす

情報通信業 株式会社東日本計算センター

所在地 福島県いわき市平字研町2

TEL: 0246-21-5500

HP: <https://www.eac-inc.co.jp/>

企業情報

設立: 1965年

資本金: 4,000万円

従業員数: 393人 (2020年11月現在)



代表者 鶩 弘樹 氏
代表取締役社長

同社が創業した1960年代、「計算センター」という企業名は、当時のコンピュータ処理業界においてポビュラーな名前だったという。現在、カタカナやアルファベットを社名に採用するIT企業が多い中、今もなお創業時の名を残している。そこには「いわき市を拠点に、全国で活躍する企業でありたい」という創業当初の理念を継承し続けるという決意が根底にあるという。

事業内容

ビジネスからインフラまで、幅広い事業分野にICTサービスを提供

株式会社東日本計算センターは、1965年に福島県いわき市で大型コンピュータによる計算サービスを提供するベンチャー企業として創業した。その後の技術革新に伴い、計算サービスからソフトウェア開発、システム開発などへと業態を進化させ、現在はいわき市や首都圏を拠点に行政や鉄道インフラ、銀行、百貨店など幅広い業界に対してICTサービスを提供している。

震災後は、最先端のロボット関連ソフトウェアの研究開発を進め、福島第一原子力発電所の事故調査や廃炉作業に貢献。さらには、ソフトウェアロボット（RPA）を活用した業務の自動化や省力化による生産性向上にも取り組み、働き方改革分野へのチャレンジを進めている。

2019年には、いわき市内の廃校を利用した「ながとイノベーションセンター」を開所。産学連携によるロボット・IoT※の研究開発拠点としてだけでなく、「地域の情報交流の拠点」「子どもたちの科学技術への芽生えの拠点」として同所を位置付け、ドローン体験教室を実施するなど地域貢献にも力を入れている。

※IoT…さまざまな物がインターネットにつながり、情報交換が行われる仕組み



産学連携で培った最先端の技術の実用化に向け、自由な発想と飽くなきチャレンジ精神で研究開発が行われている。



風通しの良い職場環境の整備やワークライフバランスの取り組みなど、働き方改革にも力を入れている。

これまでの課題

復興特需と風評被害が、新卒採用に影響を及ぼす

東日本大震災が発生した2011年3月11日。その日のうちに本社内に対策本部を設置し、社員の安否確認と被害状況の確認を急ぎ実施するなど、社内の対応は早かった。

10日後には、原発事故により全域が避難地域となった大熊町からの要請を受け、行政情報システムのバックアップデータの復元に取り組み、その後も役場機能移転に伴う新たなシステム構築をはじめ、町民の安否確認や所在確認に対応するコールセンターの立ち上げなどに力を注いだ結果、1ヶ月後には同町の行政サービス機能の移転を完了することができた。

雇用状況については、ICTの急速な普及や福島県が力を入れるロボット産業に対応するため、震災前から新たな人材の採用は急務であったが、震災後には復興関連業務が増

え、より一層人材が不足している状況だったという。

同社の新卒採用は、県内の理工系大学や高専新卒者が中心だったが、震災後は優秀な人材を広く求めるため、首都圏を中心に県外からの採用にも取り組んだが、内定を出しても原発事故による風評被害によって、辞退されるということが相次いだ。

一方で、「地元の復興の力になりたい」と就職を希望する学生が増えており、鶩社長は、「良くも悪くも、震災は新卒採用に大きな影響を及ぼした」と振り返る。

人材確保の取り組みについて

積極的な情報発信で
学生の興味関心をつかむ

人材確保の取り組みについて同社は、原発事故による風評被害への不安を抱えながら、県内外の大学、高専で行われた企業説明会に参加し、その範囲は、東北をはじめ北関東や新潟県にも及び、これまで交流のなかった学校にも積極的に足を運んだ。

2015年以降は、全国的に新卒者が売り手市場となり、採用はさらに困難を極め、学生の中央志向の強まりや、震災後から積極的に展開していた企業説明会にも大手が参入するようになるなど、首都圏の大手企業が地方からも人材を求める影響を受け、学生にアピールする機会が減ってしまった。

こうした状況でも、同社は震災後に始まった産学連携の取り組みや先端技術分野への参入などの魅力を学生に粘り強く訴えたほか、地元のコミュニティFMにCMを流したり、「ながとイノベーションセンター」において地域住民との交流を図ったりと、「地元企業」というブランドイメージの確立にも努めた。

活用したツール

- 自社ホームページ ■ハローワーク ■求人情報誌・サイト ■求人セミナー ■新聞求人広告
- 社員からの口コミ ■学校訪問 ■就職説明会 ■職場体験・インターンシップ ■ラジオCM

POINT

- 積極的な企業説明会への参加で、学校の新規開拓を図る
- コミュニティFMを活用し地元に幅広くアピール
- 地元での交流活動を通して地元企業のイメージを強化

人材確保の取り組みの成果

多方面に展開した魅力発信が
地域貢献を志す人材採用に効果

自社ホームページの充実、大手就活情報サイトの活用、インターンシップの受け入れなど「できることは全て試した」と鷺社長。それぞれの成果を吟味した上で、さらに効果的な採用方法を探ったという。

企業説明会への積極的な参加は、新卒者の確保に成果を上げたほか、新たな学校とのコネクション開拓につなげることができた。積極的な情報発信も次第に効果が表れ、同社のCSRの事業を知った学生からの応募が増えたほか、採用時の面接で「福島の復興に貢献したい」という声が多く聞かれるようになったという。また、コミュニティFMでのラジオ広告も、地元では評判になっている。

毎年苦しみながらも、県内外から新卒者を継続して人材を確保しているが、最近心配しているのは、これまで地元採用を支えてきたいわき市内の大学が、医療系に変わったことだという。



閉校した旧永戸小学校を活用した、ながとイノベーションセンターは、学校の校舎ならではの木の温かみと懐かしさを感じる施設である。自然豊かな周辺環境も含め、落ち着いた環境でエンジニアが最先端のソフトウェア開発に励んでいる。

人材定着の取り組みについて

時間外労働の管理にメス
働き方のイメージアップを図る

同社では、社員の目的意識の向上、成長の可視化などを目的とした「目標面談」を、半年に1回のペースで実施している。全社員が上司との面談を通じて、半年間の振り返りと次の目標設定を行い、達成に向けたスキルアップの方法を話し合うもので、「自分の将来像を前向きに捉えることで、離職防止にもつなげたい」と鷺社長は期待を寄せている。

また、「残業が多い」という業界特有のマイナスイメージを払拭するため、3年前から残業時間の削減に取り組んでいる。事業部長クラスで構成する専門委員会を設置し、時間外労働の管理について部門間で情報を共有。課題が見つかれば対応策を検討し、結果をフィードバックしている。

さらに勤怠システムの中に、時間外勤務が増えると上司に注意を促す警告が届く機能を取り入れ、早期対応につなげている。

このような取り組みの結果、1ヶ月の残業時間を4割程度削減することができ、確実に手応えを感じている。

また、コロナ禍において同社は、テレワークの導入にも積極的に実施しており、「最終的には勤務の場所や時間に縛られない、成果型の働き方についても模索していく」と、新しい生活様式やワークスタイルにも柔軟に対応していく考えだという。



毎年定期的に実施する「技術・ビジネス成果発表会」は、本社と各事業所の6つの拠点をテレビ会議システムで接続し、その年に発表を担当する事業部が日頃の成果を報告する。各事業部が専門性を活かし、さまざまな事業分野で社会貢献を果たしていることを知る機会となっている。

POINT

- 社員との目標面談で目指す未来の姿を上司と共有
- 独自の勤怠システムで時間外勤務の削減に成功
- アフターコロナを見据え新しい働き方を検討

将来
ビジョン地域密着型の
研究拠点で
未来を創造

2019年に開所した「ながとイノベーションセンター」は、いわき市中心部から車で30分ほどの中山間地域に立地する。2015年に閉校した小学校の校舎を活用し、ロボットやドローン関連のソフトウェア開発などを行っている。

「低空であれば、校庭でドローンの飛行テストが可能です。これまでには、いわき市内から車で1時間以上離れた大熊町内で行っていた隊列飛行のテストを、ソフトウェアの開発拠点と同じ敷地内で実施できるところがセンターの強み」と鷺社長は説明する。

また、同小学校が住民との結びつきが強い地域コミュニティの中心的な存在だったことを踏まえ、図書スペースをそのまま住民に開放したり、ドローン体験教室やプログラミング教室を催したりと、CSRにも積極的に取り組んでいる。

鷺社長は、原発の廃炉作業や加速する少子高齢化、オンライン化とリモート化への対応など、さまざまな社会課題をICTで解決していくために、引き続き若い力が必要だとし、「会社は、社員が活躍するためのステージ。次世代を担う若い社員が、どんなアクションを起こしチャレンジを続けていくのか見届けていきたい。のためにこれからも最高のステージを用意して、新卒者の受け入れに取り組んでいきたい」と鷺社長は期待する。



中学生対象のプログラミング教室は、地元公民館と連携して実施している。ながとイノベーションセンターでは、ICT技術の一端に触ることで興味関心を引き出し、地元から世界で活躍する科学技術者が誕生することを目指している。



「一山一家」の精神で 社員と家族の幸せを追求

医療・介護・福祉業 ときわ会グループ

所在地 福島県いわき市内郷綴町沼尻 62

TEL: 0246-27-5522

H P: <http://www.tokiwa.or.jp/>

企業情報 設立: 1982 年

従業員数: 1457 人 (2020年11月現在)

代表者 常盤 峻士 氏
会長

グループが理念に掲げる「一山一家」とは、かつて炭鉱業で栄えた福島県いわき市で生まれた言葉。山で働く炭鉱夫と家族が、強い連帯意識で結ばれ、山（炭鉱）に関わる全ての人々が家族であるという思いが込められているそうだ。「家族間でもコミュニケーション不足が叫ばれる昨今。当グループの従業員一人ひとりとその家族の健康、そして地域住民の健康を支え、活力のある地域社会の構築に貢献したい」と語る。

事業内容

いわき市民の健康維持と生きがい創出に貢献

福島県いわき市を中心に、病院、クリニック、介護老人保健施設、訪問看護ステーションの運営など、7つの法人で組織されたグループを母体とし、健康で活力のある地域社会づくりの貢献を目指すときわ会。このほか、幼稚園、保育園、フィットネスジムやイスラム教の信者（ムスリム）を対象としたハラル認証（イスラム教の戒律に則って調理・製造された製品）の飲食店などの事業も展開している。

グループの中核である「常磐病院」では、最新の透析機器や画像診断装置を導入し、先進の治療と高度の専門性で医療と介護を提供。また、EPAベトナム人看護師候補生、EPAインドネシア人介護福祉士候補生、介護分野における中国人技能実習生なども受け入れており、実習終了後に介護施設で習得した知識や技術を、母国でしっかりと活かせるような支援業務にも力を入れている。

同病院は、2020年6月に福島県浜通り初となる介護職種専門の外国人技能実習生監理団体を設立。今後も必要とされる医療・介護分野における国際化に向け取り組んでいる。



医療機関の専門性を融合し「スポーツトレーニング」と「メディカルトレーニング」を柱とした個別指導型のフィットネスジムを経営する。



EPA 介護福祉士候補生としてインドネシア人を受け入れている。専門講師による日本語学習を行い、コミュニケーション能力の向上にも努めている。

これまでの課題

深刻な医師不足を抱える中、東日本大震災が発生

常磐病院は2010年に市立病院を引き継ぐ形で誕生した。しかし、それまでの経営状態が悪く、設備も老朽化していたことなどから、事業継承後に残った職員は10人程度だった。

最も困難を極めたのが医師の確保。残った医師は4人しかおらず、グループ内から4人を補充し8人体制としたが、利用者数からみると明らかに不足した状態でのスタートであった。集まった医師の年齢は50歳以上がほとんどで、なかには80歳を過ぎている医師すらいた。「こうした深刻な人手不足に追い打ちをかけるように、2011年東日本大震災が発生しました」（常盤会長）

いわき市内でも最大震度6弱を記録。病院の人的被害はなかったものの、断水や機器の故障によって透析ができなくなり、患者を院外へ緊急移送することを余儀なくされた

が、3月17日までに透析患者584人の県外への移送を完了し、残りは市内の医療施設で透析を受けることで、患者の命は守られたという。

震災後は、原発事故による避難者や原発作業員の流入などにより、人口が急増した市内の医療需要への対応するため、医師や看護師など新たな職員の確保が急務となつたほか、さらに加速する高齢化を受けて、福祉介護事業の拡大を目指したことなどにより、ますます人材を確保する必要があった。

人材確保の取り組みについて

積極的な環境・制度の整備で
医療人材の心をつかむ

常磐病院では、最新の医療機器の導入に力を入れている。2012年に手術支援ロボットをいち早く導入し、その後も次々と新たな機器を揃えている。こうした動きは、患者に高度な治療を行うためのものであるが、優秀な若い医師を確保するための取り組みでもあった。

また、2016年には先端医学研究センターを開設し、福島県に縁のある第一線の研究者を招き、最先端の医療を学ぶ環境も整備している。

このほか、医師の確保を進める同時に、看護師や介護士、事務職員など、そのほかの人材採用にも精力的に取り組んでいる。学校訪問では、県外の学校にも足を運び、東北や関東で行われる合同企業説明会にも可能な限り参加して、就活生にPRし、また、医療系の学校や養成施設で学ぶ学生を対象とした独自の奨学金制度を用意し、資金面でも学生を支援している。

このように同病院は新卒採用に力を入れている一方、即戦力となる中途採用にも積極的で、友人や知人を中途採用に紹介した職員に報奨金などを与える制度（職員紹介制度）を導入している。

活用したツール

- 自社ホームページ ■ハローワーク ■求人情報誌・サイト ■求人セミナー ■新聞折込チラシ
- 社員からの口コミ（紹介制度） ■学校訪問 ■就職説明会 ■職場体験・インターンシップ

POINT

- 最新の医療環境を整え若手医師を集める
- 独自の奨学金制度で未来の職員を確保
- 紹介者にもメリットがある職員紹介制度



手術支援ロボットの「ダヴィンチ」は、2012年の保険適応のタイミングでいち早く導入。医師にとって、最新鋭の医療機器に触ることは、モチベーションに直結するという人材確保の取り組みの成果。

人材定着の取り組みについて

「一山一家」の象徴
充実した福利厚生制度

「福利厚生の充実は職員の意欲に直結する」と語る常盤会長。常磐病院では温泉を、職員専用の展望風呂として活用し、また、職員食堂をビュッフェ形式にして三食の食事がとれるよう環境を充実させた。

さらに医師には、仮眠や休憩スペースとして利用できるアパート一室を割り当てるようにした。医師の大部分は単身赴任であり、常盤会長自身も単身赴任経験者。家族と離れ働く寂しさを理解していることから、「食・住の面でも完璧にしてあげたい」という思いがあった。

子育て支援としては、保育園や幼稚園、学童保育を用意。「ときわ塾」と呼ばれる私塾では、教員資格を持つ講師が中高生に勉強を教えるほか、小学生はそろばんなどの習い事もできる。市内の小学校に通う職員の子どもは、放課後にバスで集められ、各施設で過ごしながら親の迎えを待つ。

また、女性活躍にも積極的で、女性医師や看護師の復職支援のために、時短勤務、看護休暇、病児・病後児保育などにも取り組んでいる。常盤会長は、「福利厚生の充実で、職員もその子どもたちも幸せになる。家庭の事情で離職を考える必要がなくなり、優秀な人材の定着につながっている」と手応えを感じている。



学童教育支援（児童クラブ）の様子。手厚い子育て支援によって、職員が安心して仕事に専念することができる。

人材確保の取り組みの成果

志と意欲を持った
優秀な人材を確保

震災直後に行った透析患者の緊急移送が、後の職員確保に思わぬ効果を生んだ。県外から応援に駆け付け、移送を手伝った医師らが、その後も「福島の医療復興を支えたい」と集まるようになったという。まずは40歳代の医師が加わり、東京女子医科大学から若手医師が派遣された。近年は30～40歳代という中堅クラスの医師の参加が多い。中には東京に家庭に持ち、単身赴任をする女性医師もいた。

このような取り組みにより、医師の数は、2012年には15人に、その後も毎年増加し、現在は30人を超えていている。

新卒採用では、看護師募集専用のパンフレットやウェブサイトを作成。積極的な学校訪問を行った結果、今では学校から直接求職依頼が届くようになった。また、合同就職説明会では、毎年参加を継続したことでのブースを訪れる学生が増え、新卒者の採用につながっている。

一方、奨学金制度を活用した学生を多数採用し、職員紹介制度も、優秀な人材の確保に効果が見られる。

DATA

子育て支援の充実で
即戦力を確保

グループの急速な事業拡大に伴い「即戦力を求め、毎年多くの中途採用者を確保している。新卒採用については、いわき市内に医療系の学校が少ないため、学生が市外に流出してしまうことで苦労している。しかし、子育て支援の取り組みを充実させたことで、結婚や出産を機に故郷に戻ってきた医療従事者からの応募が増え中途採用につながっている。

■職員数の推移



POINT

- 医師の働く環境を食・住の面でもサポート
- 子育て世代の職員のために「子どもを預ける場所」を充実
- 「女性も長く働ける」さまざまな復職支援

将来
ビジョン職員が心身ともに
健康であり続ける
職場づくり

グループでは、「職員が心身ともに健康であることが、法人の発展につながる」という考え方のもと、健康増進を推進してきた。2018年6月に健康事業所を宣言。健康的な職場づくり、生活習慣病予防施策の強化、メンタルヘルスケアの3つの重点施策を柱にさまざまな取り組みを行っている。

例えば、職員食堂の減塩食メニューの導入や、喫煙率0パーセントを目標に禁煙外来への受診を奨励すること、産業医との面談によるメンタルヘルスケアの強化などがある。

こうした取り組みが評価され、2020年に経済産業省から「健康経営優良法人」の認定を受けている。

また、将来の地域医療の担い手となる子どもたちへの啓発活動にも取り組んでおり、いわき市内高校生を対象とした病院見学会を開催。要請があれば、職業人講話や職場体験にも積極的に対応している。

常盤会長は子どもたちに向けたPR活動を展開し、医療に対して若いうちから興味関心を持ってもらうことで、「将来医療従事者になりたい」と志す若者が1人でも多く現れ、「その結果、グループはもとより、いわき市全体に医療人材が増え、持続可能な医療・福祉体制を地域に提供できるようになるはず」と期待する。



グループでは、指導職（主任級）を対象とした「メンタルヘルス研修」を定期的に実施し、職員の心身の健康保持に取り組む。常に新しい知識や情報を職場全体で共有し、働きやすい職場環境づくりを目指している。



地域貢献と共生社会を目指す まちのオアシスであり続ける

自動販売機事業 株式会社サン・ベンディング福島

所在地 福島県福島市飯坂町平野字平田 1-7

TEL: 024-542-4440

H P: <https://www.sunvending.co.jp/>



企業情報 設立: 1985 年

資本金: 3,000 万円

従業員数: 74 人 (2020年11月現在)



代表者 千葉 政行 氏
代表取締役社長

飲料の多様化が進む中、自動販売機のトータルコーディネーターとして、常にお客様のニーズに応えることを心掛けてきた。これからも、多くの人たちに暑いときには冷たいものを、そして寒いときには暖かいものを気軽に手に取っていただきたい、「うるおい」と「安らぎ」を提供できるように努力を重ねたいと語った。



トラックに飲料を積み、担当するエリアの自動販売機を順番に回り商品を補充する。



本社に隣接する工場では、自動販売機の修理・メンテナンスのほか、中古の販売機の再生も行われている。

事業内容

「総合力」と高度な修理技術で 飲料の提供を支える

株式会社サン・ベンディング福島は、自動販売機による飲料・食品の販売をはじめ、設置から商品の補充、メンテナンス、修理、リユースに至るまで関連する業務をワンストップで行っている。販売エリアは、福島県の中通り北部を中心で、会津若松市と山形県米沢市に営業所を展開。屋外や公共施設、職場、学校など幅広い場所に飲料を届け、ロケーションや時期に応じたきめ細やかな商品ラインナップの切り替えで、利用者に喜ばれるサービスを提供する。

1985年の創業当初から培ってきた自動販売機の修理・メンテナンスの高い技術は、キャリア30年以上のベテランから若手まで機械に精通したスタッフに受け継がれており、県内外から高い評価を獲得、大手飲料メーカーの指定修理工場にもなっている。

また、「共生社会」を経営方針に掲げて障害者雇用にも取り組んでおり、誰もが働きやすい職場づくりを目指し、社内外の環境美化にも積極的で、本社周辺の幹線道路を中心に、毎月全社員をあげて清掃活動に取り組んでいる。

これまでの課題

震災後の「売り手市場」の中 新卒者の確保に苦戦

東日本大震災が発生した2011年3月。福島市内でも激しい揺れを感じたが、幸運にも建物には目立った損壊はなく、自動販売機についても倒壊の報告はなかったという。

一方、市内の広い範囲で停電したため、販売機の再稼働は電気の復旧待ちとなった。同社では、社員が分担して通電したエリアから順番に巡回し、震災発生から10日後までには、ほとんどの販売機を再稼働させることができた。

震災直後からあらゆる物流がストップした影響で、スーパー やコンビニエンスストアで販売していた飲料はしばらく入手困難に陥っていたが、「こうした状況でも、当社は近くにあった飲料メーカーの物流拠点から商品の供給を受けることができ、多くの人に飲料を提供し続けること

ができた」と千葉社長。

同社はこのようにして急激に業績を伸ばしたが、それに見合う人材の確保が急務であった。ところが、他業種との競争が激しくなったことでそれに対応する必要に迫られ、なかなか人材確保まで手が回らなかった。

新卒採用を再開することができたのは、翌年からのことである。

人材確保の取り組みについて

高校との関係づくりと障害者雇用に力を入れる

人材確保の取り組みについて、同社は30年ほど前から、福島市内の高校を中心に学校訪問を続けてきた。進路指導を担当する教員と対話を重ね、時間をかけて信頼関係を構築、現在は、「体力に自信を持つ生徒に、当社を勧めていただいているそうで、継続的な高校新卒者の採用につながっている」と千葉社長。

また、次世代の人材育成と社会貢献の観点から、地元の高校や中学校の職場体験を積極的に受け入れており、千葉社長は、「高校生にとって、自動販売機は自分が通う学校にも設置されているほど身近なもの。職場体験を通じて、この仕事や会社に興味を持ってくれるとうれしい」と期待を寄せている。

さらに、障害者雇用にも取り組んでいる。「障害のある人もない人も、共に生きる社会を作りたい」「一緒に働くことで偏見を無くしたい」、そのような思いで、約15年前から福島市内の支援学校と連携を行い、同社が新たに空き缶のリサイクル事業を始めるにあたり、障害者を雇用する方針である。

活用したツール

- 自社ホームページ ■ハローワーク ■求人情報誌・サイト ■新聞折込チラシ ■社員からの口コミ
- 学校訪問 ■就職説明会 ■職場体験・インターンシップ

POINT

- 学校訪問で先生から勧められる企業を目指す
- 職場体験の受け入れで身近な仕事をアピール
- 支援学校と連携した障害者雇用に取り組む

人材確保の取り組みの成果

社員の「口コミ」が中途採用者の確保につながる

地元の高校から新卒採用を継続して行う一方で、社員の口コミによる中途採用者の確保も増えている。「担当エリアを一人で巡回し、飲料を補充していく。自分のペースで進められる仕事だ」と社員から勧められたその社員の高校の先輩や同級生から応募が増えている。

また、最近は女性の応募も増加。女性社員が現場で生き生きと働く姿から「体力が求められる仕事」というイメージを払しょくできると同社は期待を寄せている。今後も性別を問わず、意欲のある人材を広く求めていきたいという。

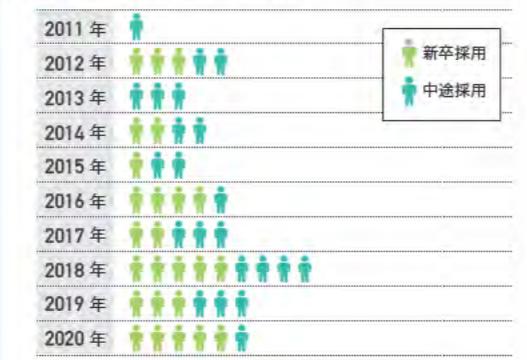
障害者の雇用については、地元の支援学校や就労支援施設と連携し、職場見学や適性の相談などに取り組んだ結果、現在3人が空き缶のリサイクル工場で働いている。毎朝元気に出勤してひたむきに働く姿が、ほかの社員にも良い影響を与え、「共に頑張ろう」というモチベーションの向上に一役買ったり、「困っていることがあれば助けたい」という人間味にあふれた社風の醸成にもつながっている。

DATA

震災後から徐々に回復 地元の高校新卒採用

震災から5年間は、激しい競争によって苦戦を強いられた新卒採用。2016年になると十分な人員を確保できるようになった。中途採用者をコンスタントに採用し続けたことで、人材を確保することができた。

■採用数の変化 *パートを含む



人材定着の取り組みについて

意欲と成長を生む 後輩の存在

同社では、人材を定着させるため、採用した社員をOJTとしてしばらく先輩のトラックに同行させ、現場作業を通じて業務を学ばせている。この方針により、入社1年が経過すると後輩が入社し、先輩としての意識が芽生えるとともに、自分ももっと頑張ろうという新たな決意につながっている。また、「後輩に聞かれて答えられなかったら恥ずかしい」という思いから、業務や商品に関する知識をより深く学ぶようにもなるという。後輩との関係があることで、成長する社員が多く、新卒採用を毎年続ける理由の一つは、こうした後輩との関係性から「早期離職を防ぐ」という目的もある。

さらに、福利厚生の一環として、同社が経営するフィットネスクラブを社員は無料で利用できる。仕事帰りや休日に汗を流し、ストレス解消や体力づくりなど、健康増進に役立てている。

このほか同社では、野球やサッカーなど趣味でスポーツを楽しむ社員が多く、練習試合や大会出場が勤務日と重なった場合でも、シフト変更で柔軟に対応している。社員が気兼ねなくスポーツに打ち込むことができるよう職場の体制を整えることは、働く意欲の向上に結びつく。千葉社長は、「プライベートの充実は、社員の定着には欠かせない」と考えている。



毎月定期的に全社員が協力して取り組む清掃活動は、地域貢献を果たす企業の一員としての誇りとやりがいを育み、日頃の業務に対するモチベーションの向上にもつながっている。

POINT

- 継続的な新卒採用を早期離職対策に生かす
- 経営するフィットネスクラブを福利厚生に活用
- プライベートの充実を全面的にサポート

将来ビジョン

ライバルの台頭に負けない!
サービス向上に努力

今後も自動販売機を取り巻く環境は厳しい。人口減少やコンビニ・ドラッグストアの増加、販売機そのものが飽和状態にあることなど、会社の生き残りに向けた課題は多い。

昨年から急速に普及したキャッシュレスなどの決済方法の多様化は、利便性が向上する一方で、機械構造の複雑化や管理の煩雑化など課題も多く、また、売上にタイムラグが発生することや手数料の支払いなど、資金繰りにも少なからず影響を及ぼす。これらの課題について一つひとつ吟味し、できるところから解決したいと千葉社長は考えている。

突然飲料が欲しくなった時でも、「自動販売機があつて助かった!」と思ってもらえるように、今後も便利で身近な存在としてサービス向上に努めたいと千葉社長は言う。そのため、長年蓄積してきたデータから分析した販売機ごとのニーズをもとに、バランス良く商品をカスタマイズできることを強みにこれからも飲料を求める選択肢の一つとしてサービスを提供し続けることで、活路を見出したいと考えている。

震災を機に自動販売機は、必要不可欠な社会インフラとして評価された。千葉社長は、「災害対応の自動販売機の増設など、地域貢献も引き続き果たしていきたい」と考えている。



商品は、季節ごとに切り替えている。自動販売機の前に立った顧客が、季節を感じてもらえるような商品の選択に力を入れ、更なるサービス向上に努めたいという。



学校との信頼関係を生かした 地元採用で少数精銳を狙う

製造業 ゼライス株式会社

所在地 宮城県多賀城市栄 4-4-1

■ TEL: 022-361-8821

■ HP: <https://www.jellice.com/>



企業情報

設立: 1941 年

資本金: 1 億円

従業員数: 92 人 (2020 年 12 月現在)



代表者 稲井 謙一 氏
代表取締役社長

ゼライス株式会社の前身は、東北帝国大学（現東北大）と共同で世界初となる鯨を原料とするゼラチンの製造を開始した宮城化学会研究所である。以来 80 年、世界に向けてゼラチンを届けている。「宮城県の企業であることを誇りに、事業や雇用をはじめさまざまな形で地域貢献を果たしたい」と話す。

事業内容

幅広い産業分野に良質なゼラチン・コラーゲンを供給

ゼライス株式会社は、食用から医薬用、工業用まで幅広いニーズに応える東北唯一のゼラチン原料メーカーで、家庭用ゼラチンパウダー「ゼライス」は、1953 年の発売以来、ロングヒットを続けている。

同社の研究開発機関であるゼライステクニカルセンターは、ゼラチンの主成分である「コラーゲン」に着目し、豚や魚由来のコラーゲンや高純度のゼラチンから、超低分子コラーゲン「コラーゲン・トリペプチド(CTP)」の生成に成功。これに伴い、肌からコラーゲンが浸透する化粧品や、飲み物に溶かしてコラーゲンを摂取できる健康食品の商品化を実現した。同社の美容・健康関連商品は、通信販売でも人気を集め主力製品の一つとなっている。

また、近年では、新型コロナウイルス感染拡大に伴う外出自粛により、家庭でゼリーを作る需要が増加したことに伴い、ゼラチンの売上が大きく伸びている。



コラーゲン・トリペプチドを配合した美容製品や健康食品は、通信販売を中心に人気の商品である。



業務用ゼラチンは、2020 年にパッケージとデザインをリニューアル。社名 (JELLICE) の頭文字「J」のイメージをデザインに採用した。

これまでの課題

津波により工場が全壊。新卒採用の休止を余儀なくされる

同社本社が立地する宮城県多賀城市は、東日本大震災の津波によって総面積の約 3 割が浸水した。同社も床上から 2 メートルが水没し、社屋にいた 70 人ほどの社員は屋上に避難。本社を取り囲んだ水はなかなか引かず、そのまま 2 階や屋上で一夜を明かした。

翌朝、隣接する駐屯地の陸上自衛隊に全員が救助された。「本社以外の社員にも犠牲者はおらず、全社員の命が助かったのは幸いなことです」と稻井社長は振り返る。

社員は無事だったものの、工場は全ての製造ラインが浸水し、生産活動の休止を余儀なくされた。そのため、社員が一丸となり、「一日でも早くお客様のもとに製品を届けたい」という一心で復旧作業に取り組んだという。懸命の復旧作業と全国各地からの支援により、同社は 6 月から

ラインを部分的に仮復旧させ、一部商品の製造を再開することができた。「周辺の事業所の中では、驚異的な速さでの事業再開だったと聞いている」（稻井社長）。

震災発生から 4 カ月後には、製品の出荷を再開し、2 年後の 2013 年に完全な復旧を遂げた同社だったが、津波浸水からの復旧には莫大な費用を要した。特に 2009 年に仙台市内から本社工場の移転を完了させたばかりで、移転費用のローンが残っていた同社は、工場復旧のために二重ローンを強いられる状況であった。

「大変苦しい状況での再出発だったが、社員の雇用は守ると宣言したが、その一方で、当面の新規採用は慎重にならざるを得なかった」と稻井社長は話す。

人材確保の取り組みについて

「就活サイト」「合同説明会」に頼らない
地元の学校に絞った採用活動

2000年代から医療・健康分野に参入し、自社研究開発に力を注いでいた同社では、新卒採用を見送っていた期間も公益財団法人 産業雇用安定センターなどを活用して研究職の人材を確保した。

今後、定年退職者が増えしていくことから、2018年（2019年採用）に新卒採用活動を再開。稻井社長は「ものづくり分野も自動化やICT化が進み、AIの導入も検討する中、プログラミングやITに詳しい人材の採用を考えなくてはならなかった。また、さらなる事業のグローバル化も見据え、語学力に優れた人材が必要になる。新卒採用の若者には、こうした分野での活躍を期待したい」と説明する。

新卒採用にあたっては、自社のホームページでの募集や、大手就活サイトの活用や合同企業説明会への参加はあえて行わず、震災前からコンスタントな新卒者の採用と、密なコミュニケーションを通して信頼関係を築いてきた地元の高校、大学に直接募集をかけることにした。このほか、高校や大学でのキャリアセミナーへの講師派遣も継続して行った。

活用したツール ■学校訪問 ■職場体験・インターンシップ ■産業雇用安定センター

POINT

- 公的機関の活用で、高度人材をピンポイントで確保
- 地元の学校へのアプローチに採用活動を集約
- 定期採用と訪問で、学校との信頼関係を構築



同社で長年、採用に携わってきた総務部の北島一浩次長。創業から80年近く宮城県で事業を続けている地元企業の誇りと責任から、新卒採用再開時も従来通り地元の高校・大学への募集にこだわったという。「どの学校でも進路担当の先生から『再開をお待ちしていました』と言っていたとき、感激した」と振り返った。

人材確保の取り組みの成果

信頼関係と企業ブランドが
新卒採用再開を救う

地元の学校とのコネクションを持っていたとはいえ、7年間も採用を見送っていただけに学校側の反応は不透明であった。不安の中、採用活動を再開した同社であったが、電話で学校訪問について問い合わせると、どこも快く受け入れてくれた。2019年以降は、毎年新卒採用を行い、新しい人材を確保している。

大学に招かれたキャリアセミナーは学生で満席。「受講生の中にはファンと名乗り出る学生がいた。採用募集にも応募してくれて現在社員として頑張っている」と笑顔の稻井社長。このほか、ゼリー文化の普及に取り組むイベントに参加したことから縁で採用に至った大学生もいたという。

「今の就活生は、ネットを使って事前にかなりのことを調べているし、震災を機に地域貢献したい若者も増えている。あらためて、地域での知名度と地域貢献の大切さを思い知った」（稻井社長）。同社のこれまでの地域貢献が、学生間に口コミで広がり、「働きたい会社」として認められた結果が採用につながっている。

DATA

再開後はコンスタントな
新卒者の確保に成功

地元の高校と大学から毎年新卒を採用しており。そのほとんどが「同社のファン」を自負しているという。積極的な学校との関りや地域貢献活動が意欲の高い優秀な人材確保につながり、震災前の水準で雇用をキープしている。

■新卒採用者の内訳



■社員数の変化

震災直前(2011年2月)	99人
現 在(2020年7月)	93人

人材定着の取り組みについて

企業ロゴ刷新と働き方改革で
社内外で進める「リブランディング」

同社は、2020年1月に企業のロゴマークをリニューアル。国内の社名表記は従来のアルファベットから親しみやすいカタカナに変更した。

また、業務用のゼラチンのパッケージとデザインも一新した。「パッケージの変更は、社内でワークショップを開いて若い社員の意見も反映させた。こうしたリブランディングによって、社員が企業の一員として貢献していることを実感し、モチベーションにつなげたい」と考える稻井社長。

働き方改革にも力を入れる。管理者研修では部下への接し方を学び、ハラスメント対策に生かす。2020年4月からは、勤務時間を従来の8時間から30分短縮。稻井社長は、「心配していた残業時間の増加も見られず、業務の効率化が図られています」と手応えを感じている。

また、就職してから「こんなはずではなかった」と早期の離職につながりやすいギャップを埋めるため、採用面接の際は、同社の強みや働きがいのみを伝えるだけではなく、課題点も丁寧に説明するRJP（Realistic Job Preview）を導入している。

稻井社長は、「顧客満足度はもちろん、社員の満足度もアップさせたい。それが、地域に根付く企業ブランド定着につながる」と信じる。



ものづくりや研究開発は、チームワークが求められる仕事だけに、職場の人間関係や働きやすさは業務のスピードや成果に直結する。同社では、多方面での働き方改革を進めるとともに、リブランディングの取り組みにも社員を積極的に参加させることで「ゼライスの社員としての誇りとやりがい」の創出を目指している。

POINT

- ワークショップで、所属意識の醸成とモチベーションアップにつなげる
- ハラスメント対策や勤務時間短縮で、社員満足度アップを図る
- RJPで、早期離職のリスクを抑える

将来
ビジョン「コミュニティホール」新設で
地域とともに歩む地元企業の
責任を果たす

同社では、引き続きCSR活動に力を入れるという。その拠点として期待しているのが、2020年7月に本社1階に完成した「ゼライス コミュニティホール」である。事務室の一部を50人ほどが入れるホールに改修し、テーブルや椅子を揃え、ゼラチンに関するワークショップやゼリー作り体験などにも対応できるようにした。ホールを整備することで地元の小中学校の課外授業や職場体験のほか、企業や一般市民の視察などの受け入れ態勢の強化を図っている。

これまでも同社は、宮城県内の小学校を対象にした理科の出張授業を10年近く続けてきた。社員が先生に代わり、ゼラチンを使った実験を通して科学技術の魅力を伝える。2016年からは多賀城市内で開催される科学イベントにも参加している。

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、こうした活動の多くが中止を強いられる一方で、課外授業に関する新規の問い合わせも来ているという。稻井社長は「コミュニティホールを最大限に活用し、子どもたちや地域の方たちが科学やゼラチンに興味を持つきっかけを作りたい」と話した。



「ゼライス コミュニティホール」は、およそ150平方メートルの広さ。食品や写真フィルム、芳香剤などのサンプルを展示し、同社のゼラチンが幅広く使われていることを紹介している。さらに、ゼラチンの種類や構造を解説する可動式の大型パネルを製作し、ホールを訪れた人に詳しい情報を提供する。



地元「愛」が真ん中に 地域情報サービスのパイオニア

情報通信業 株式会社福島情報処理センター (FIC)

所在地 福島県郡山市桑野 3-18-24

TEL: 024-923-2116

H P: <https://www.fic.co.jp/>

企業情報 設立: 1965 年

資本金: 2,000 万円

従業員数: 247 人 (2020年11月現在)

代表者 小暮 憲一 氏
代表取締役社長

福島市に本店を置く地方銀行出身で、震災直後から福島県浜通りを中心としたエリアで復興支援を担当。原発事故の影響で、帰宅困難区域に指定された自治体の住民避難や、銀行の役場機能移転に伴う移転をはじめ、さまざまな金融支援で各地を奔走したという。小暮社長が同社に入社したのは2016年。現在は、情報通信面で福島県の復興支援に新たな決意で臨んでいる。

事業内容

最新の ICT サービスで地域の行政と医療介護を支える

株式会社福島情報処理センターは、1965年に福島県郡山市で創業して以来、福島県内の自治体や民間企業、医療介護施設などに情報処理サービスを提供してきた。特に、自治体関連分野では、サーバーやパソコンなどのハードウェアをはじめ、システムなどのソフトウェア、ネットワーク構築、セキュリティ対策に至るまで、行政の ICT サービスをトータルで支えている。

東日本大震災発生後に、自治体が保有する行政データを預かるデータセンターの機能を強化。2013年に完成した新「FIC データセンター」で、行政サービスの安心・安全を支えている。

また、AI や IoT、クラウドなど、最新のテクノロジーを積極的に取り入れ、情報処理サービスに新たな価値を創造するため、2019年に「イノベーションラボ」を立ち上げた。現在、住民のオンラインからの問い合わせを AI によって自動回答する「自治体向けの Web チャットボット」、LINE を活用した情報発信システムなどを開発。行政サービスの 24 時間対応や職員の働き方改革の推進にも貢献している。



自治体関連を中心に、民間企業や医療介護施設などさまざまな仕事がある。地域貢献度の高い仕事が社員のモチベーションにつながっている。



最先端の ICT と蓄積されたノウハウ、きめ細かいサービスを強みに、社員一丸となってさまざまな課題解決に挑んでいる。

これまでの課題

新データセンターの開設に向け、新たな人材の確保が急務

同社は、多くの自治体に ICT サービスを提供していたこともあり、震災発生から 2 週間は被災地域の行政機能の復旧対応に追われた。中には原発事故により帰宅困難区域に指定された自治体もあり、「震災発生の翌週に役場からの依頼を受け、庁舎に残されたサーバーの回収にあたりました。社員が防護服を着て回収したデータを当社で預かりました」と小暮社長は振り返る。

取引を行っていた全ての自治体のサーバーは、幸いなことに地震による破損や津波による流失は確認されなかつたが、新たな役場機能の移転先で行政情報処理システムの構築が完了するまでの数週間、データの運用ができない状況に陥ったという。

こうした震災の教訓から、各自治体や民間企業でデータ

の運用方法の見直しが始まり、データセンターの需要が高まりを見せた。そこで同社は、本社の隣に新たなデータセンターを建設。免震構造と万全の防火対策、徹底した空調管理で大切なデータを守り、取引先の情報サービスの安定運用を支えた。

新たなデータセンターの開設で、さらなる人材が必要になったものの、福島県内は、原発事故の影響で他の被災地上に人口流出が激しく、新卒者をはじめとした同社の人材確保は大きな課題となった。

人材確保の取り組みについて

CM 放映で存在感をアピール
伝統のインターンシップは継続

被災地の慢性的な人手不足、その後の全国的な新卒者の売り手市場の影響を受け、県内の大学生が首都圏の企業に流れた。その一方で、「被災した地元に貢献したい」という意識をもった学生も多くいたことから、これまで新卒者を確保することができていた。

しかし、地元に貢献したい学生だけでは持続可能な人材確保は難しく、県内外に自社の存在を広く発信し、学生の採用活動につなげるための取り組みが必要と同社は判断し、最初に取り掛かったのはテレビ CM。2019 年 12 月から翌年の 6 月にかけて、県内のテレビ局で 50 回程度放映した。さらに同年、県が実施した企業 PR 動画配信事業に応募し、約 4 分間、事業内容や企業の魅力をアピールした動画をインターネットで発信した。

このほか、震災前から行っているインターンシップの受け入れも継続。「地元の大学生や高校生に最新の ICT を体験してもらうことで、優秀で持続可能な人材確保につなげたい」と小暮社長は期待を寄せている。



2013年に完成した新「FIC データセンター」。当時は県内最大級の規模と最新鋭の設備を誇ったという。地震対策や防火対策、省エネへの取り組み、高いセキュリティ、利便性を備え、自治体や医療介護系の民間企業が取り扱う重要なデータを守っている

活用したツール

- 自社ホームページ ■ハローワーク ■求人情報誌・サイト ■社員からの口コミ ■学校訪問
- 就職説明会 ■職場体験・インターンシップ ■テレビ CM

POINT

- 地域貢献度の高い事業内容が学生の関心につながる
- 短期集中のテレビ CM でコスパの良い情報発信を実践
- 最新技術を体験できるインターンシッププログラム

人材確保の取り組みの成果

地元密着の企業ブランドが
学生の関心を集める

「前年から取り組んだ CM の効果なのか判断するのは難しいが、今年も CM の放映を検討しています」と小暮社長。2020 年度の採用では予定していた数を上回る学生を確保することができた。これについては、長年取り組んできたインターンシップの受け入れ同様、「地域貢献を果たす会社」という企業ブランドの確立が、地元の大学生にとってやりがいのある仕事のイメージにつながったと分析する。

また、在学中にアルバイトを経験した専門学校生を、新卒採用につなげることもできた。すでに即戦力として活躍しており、今後も若い人材確保の有効な手段として専門学校生のアルバイト雇用に期待を寄せている。

同社は、2019 年から地元の高等技術専門学校との関係性を強化。学生の声を直接聞く機会が得られるはずであったが、2020 年は新型コロナウイルス感染拡大の影響で中止となってしまった。しかし、代替手段としてオンライン面接を実施し、その結果、過去に応募がなかった大学の学生からの申し込みが増え、想定外であったが、内定につなげることができている。

DATA

毎年継続して
新たな人材を確保

新しいデータセンターの開設に伴い、多くの新入社員を受け入れた 2012 年は、震災直後ということもあり中途採用が中心。その後は、多少のばらつきが見られるが、大学・高専新卒者を中心に継続して人材を確保している。

新規採用数の推移

2011年	4
2012年	17
2013年	6
2014年	10
2015年	10
2016年	12
2017年	6
2018年	9
2019年	9
2020年	19

人材定着の取り組みについて

独自のキャリアシステムで
目標と成長を「見える化」する

人材定着につながる仕組みとして、同社では、10 の職務からなる 14 クラスのキャリアシステムを構築し、社員が自身のキャリアと次の目標を可視化している。例えば、開発を担当する社員は、簡単な作業を担う「キオペレーター」、「マシンオペレーター」からスタートし、「運用職」「SE・プログラマー」を経て「管理職」へのステップアップを目指す。

独自のキャリアシステムを評価・昇格の基準と連動させることで、「ガラス張りの人事制度を確立させ、社員の意欲向上と定着を図りたい」と小暮社長はいう。このほか、自己申告による異動制度を導入し、社員の成長や活躍のチャンスを広げる取り組みも行っている。

研修制度については、社内外を含め 60 種類のメニューを用意している。キャリアシステムに基づく職務や職位クラス、担当する業務によって、社員が上司と相談しながら必要なスキルを把握。年度初めに立てた年間計画に基づいて身に付けていく流れだ。

さらに、社員交流の充実にも力を注ぐ。地元の夏祭りへの参加や芋煮やボーリング大会などの社内行事の実施、サークル活動の支援などを通じて、和気あいあいとした社風の醸成を目指している。



同社では「同好会」と呼ばれるサークル活動が活発で、ゴルフや釣り、フットサルなど 7 グループが、月に数回の活動を通して交流を深めている。

POINT

- 分かりやすい人事制度で社員の成長と意欲向上を目指す
- キャリアや業務内容に応じた研修を計画的に実行
- 社員交流を充実させアットホームな職場づくりを推進

将来
ビジョン開発力の強化で
さらなる地域貢献を
目指す

近年の AI や IoT の目覚ましい進化により、人々の生活がさらに利便性を増す中、「情報サービス産業が担う役割は、ますます大きくなると感じている」と語る小暮社長。主要な取引先である地元の自治体や企業に支えられ、これまで成長できたことに感謝し、引き続き地元のニーズに応えることで恩返しをしていきたいという。

その拠点として期待するのが、2019 年に立ち上げた「イノベーションラボ」である。自社が持つ商品開発力の強化が目的で、多様化する地域課題をスピーディーに解決することを目標としている。現在、開発に力を入れている「チャットボット」は、これまで人間が行っていた事務作業を、コンピュータに内蔵された AI が代行する技術。窓口業務やユーザーサポートなどの無人化・自動化への応用が期待され、同社が開発した「自治体向け Web チャットボット」は、福島県をはじめ首都圏の自治体からも関心を集めている。

「今後も加速する ICT の技術革新にも柔軟に対応できる、優秀な人材を確保していかなければならない。そして、創業から長年培ってきた技術と経験を駆使することで、地域に根差す 100 年企業を目指し、事業に取り組んでいく」と小暮社長は力強く語った。



テレビ CM を締めくくる、「真ん中に愛がある」というキャッチコピーは、同社の略称である FIC から考案されたもの。社員の 9 割が福島県出身者であり、本当に地元愛あふれる企業だと自負しているという。小暮社長は、「福島で福島のために働きたいという人材をこれからも求めていきたい」と語った。



コミュニティに切り込み 外国人材をマッチング

翻訳・デザイン・マーケティング 株式会社コミューナ

所在地 宮城県仙台市青葉区一番町 1-12-2 6F

TEL : 022-398-5395

H P : <https://www.communa-td.net/>



企業情報 創業: 2011 年

資本金: 1,000 万円

従業員数: 8 人 (2020年12月現在)

代表者 齋藤 高晴 氏
代表取締役

もともと翻訳・通訳と映像に関するメディア制作を手掛け、震災後には海外の研究機関や防災担当者などの被災地視察のコーディネート・通訳に携わった。その後、被災地で生まれたさまざまなプロジェクトに対応するため、デザイナーとマーケッターと共に有限責任事業組合を設立。事業規模の拡大に伴い 2016 年に株式会社化した。



事業内容

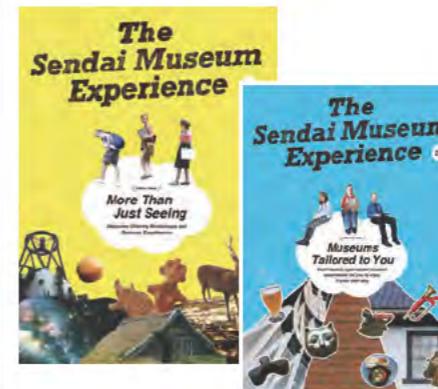
日本の魅力を国内外の外国人に発信

株式会社コミューナは、宮城県の委託事業など、翻訳・メディア・マーケティングに関するさまざまな事業を展開している。また、県の海外販路開拓支援事業では、海外市場への進出を考えている県内の中小企業向けに、マーケティング講座や商品の企画開発支援、流通ルートに関する助言などを行っている。

具体的には、県公式の海外向け観光情報サイト「VISIT MIYAGI」を制作し、県内在住の外国人記者が紹介したい場所や施設、店舗を独自取材した記事を中心に、外国人目線で執筆した記事を5つの言語（英語・簡体字・繁体字・韓国語・タイ語）で発信している。

さらに、外国人観光客向けに制作した仙台・宮城のミュージアム紹介パンフレットは、外国人記者とともに取材し、各施設の魅力や楽しみ方を分かりやすく伝えている。

このほか、県出身の彫刻家の活動記録動画の翻訳や、宮城県の伝統工芸品に認定されている雄勝硯の海外向けフライヤーと英語版サイトの制作などで、地元の文化、経済、観光の魅力を国内外の外国人に向けて発信している。



外国人観光客向けのミュージアム紹介パンフレット「The Sendai Museum Experience」ではデザインと取材、記事作成を担当した。



ターゲットと同じ外国人が取材を行うことで、日本の文化の魅力を同じ視点で伝えている。

これまでの課題

有能な人材を求めた結果、外国人の雇用につながる

初めて外国人を採用したのは 2015 年。株式会社化に先立ち、社員の増員を検討していたときのことだった。

これまで、英語で翻訳した原稿の添削をネイティブスピーカーに依頼したり、大学の留学生をモニターツアーに集めたりと、外国人を活用したことがあったが、社員として採用したのは初めてのこと。齋藤社長が有力視していた日本人の候補者とは、勤務時間の条件面で折り合いがつかず採用までには至らなかったが、その人から当時仙台在住のドイツ人留学生を紹介されたことがきっかけだった。

取材や記事作成の経験は乏しかったが、語学力とコミュニケーション能力があり、行動力や好奇心にあふれていた。また、外国人でありながら、宮城県のことを良く知っているところに魅力を感じた。こうして日本人を含めた

数人の候補者の中から検討した結果、卒業後一旦帰国し、再来日していたドイツ人を適材として採用するに至った。

その後、宮城県から「VISIT MIYAGI」制作という大きなプロジェクトの委託を受け、記事の取りまとめやサイトの運用を任せる人材が新たに必要となった。同社は先の経験から英語が堪能で、宮城県の観光について知識や興味関心を持っている人材を求めるにあたり、日本人の候補者だけではなく、最初から外国人にもターゲットを広げることとした。

人材確保の取り組みについて

ネットワークを広げ

外国人労働者の市場を開拓

翻訳やマーケティング、外国人とコミュニケーションを図る専門的な仕事であるため、日本人も含め、社員の採用は基本的に人からの紹介である。齋藤社長は、「広く人材を求めるよりも適材を一本釣りした方が良かった」と説明する。

必要な時に適切な人材がすぐに見つかるとは限らず、同社はすぐに声を掛けられる候補者を確保する必要から、外国人のコミュニティと積極的に関わり、仙台市内に住む外国人をはじめ、外国人と広く交友関係を持っている日本人や、外国人が集まるバーのオーナーなど、多くの人と接点を持っている。

ネットワークを広げる過程で、齋藤社長は「仙台市内在住者」「東北大学生（在学中）」というようなSNSグループがあり、外国人が複数のコミュニティに所属し、常に情報交換を行っていること、コミュニティが仙台市内にもいくつか存在していること、このほかにも全国に出身国別のコミュニティが数多く存在していることを知り、これらを「外国人人材の宝庫」として、積極的に活用している。

また、外国人人材を採用する際、就労ビザ取得のための申請書の作成や手続きを自社で行うことにより、より外国人人材を確保できるよう努めている。

活用したツール ■社員・知人からの口コミ

POINT

- 国籍不問。口コミを頼りに適材を一本釣り
- 外国人コミュニティとつながり多くの接点を確保
- 就労ビザ取得のための申請書作成や手続きを自社で実施

人材確保の取り組みの成果

欲しいときに
欲しい人材を確保

必要に応じ、口コミを頼りに新たな外国人の紹介を受けている。中でも、県内の学校で働いていた外国人ALT（外国語指導助手）が、転職先として同社への就職を希望する人が多い。

2020年に採用したアメリカ人は、ALTと地元の観光協会勤務の経験者で、学校勤務を通じて地域のコミュニティに精通し、観光の知識もあるという逸材だった。このように常に外国人のコミュニティと接点を持ち続けたことで、求める人材を紹介してもらうことができたことに手応えを感じている。

また、就労ビザの取得に必要な申請書作成や手続きを自社で行い、行政書士などに依頼するコストを削減。結果、外国人の採用に係る経費を下げるにつながっている。

地方で働きたい外国人の中には、首都圏で高いポストや報酬をもらえるような優秀な人材もあり、その人材たちは「その土地に住みたい」という理由で求職するため、首都圏より地方の方が、コストパフォーマンスの高い人材と出会える可能性を秘めていると齋藤社長は期待を寄せる。

DATA

着実な外国人社員の獲得に成功

2015年に採用したドイツ人の退職を受け、17年アメリカ人を社員に採用。19年に退職する際に代わりとなるアメリカ人の紹介を受け、VISIT MIYAGIを引き継いでもらった。その後、同サイトのアジア言語版を制作するにあたり台湾人を社員に採用。そして2020年の4月にアメリカ人を社員に採用し現在3人の外国人社員が働いている。

いずれもホームページなどに求人を出すことなく、外国人コミュニティを活用している人からの紹介で、必要な人材の確保につなげている。

■外国人社員の変遷

2015年		2017年退職
2017年		2019年退職 紹介
2019年		
2020年		



宮城県公式海外向け観光情報サイト「VISIT MIYAGI」では、県内在住の外国人記者が魅力を発信している。記者と円滑なコミュニケーションを取ることができるものサイトを運用する外国人社員の力が大きい。

人材定着の取り組みについて

外国人扱いをせず
スキルアップをサポート

現在、同社では3人の外国人社員が就労している。齋藤社長は、「一人ではなく、同じ職場に外国人が複数いることで安心して働くようになり、定着につながるのではないか」と期待している。この3人は元々「仙台で暮らしたい」と希望して入社したので、仕事に対するモチベーションは高く、今後も複数の外国人の雇用を維持したいと考えている。

外国人社員には、それぞれの得意分野を考慮しつつ、ウェブデザインなど日本人が行っている業務にも携わってもらっている。そのため、原稿作成やマーケティングといった専門的なスキルはもとより、日本の社会で一般的なビジネスマナーも身に付けさせ、長く仕事が続けられるように人材育成にも力を入れている。

また、言葉の面など必要なサポートをしながら、将来転職をしても十分やっていけるよう経験を積んでもらっている。そうすることで、今の仕事に対する自信とモチベーションが向上し、結果として職場定着につながるという考えだ。

このほか、2年前から日本人を含め休み時間を作りとり、1日の労働時間も個人に任せる裁量労働制を取り入れている。

齋藤社長は、「柔軟な勤務環境をワークライフバランスの充実につなげたい」と語る。



社内ミーティングは、社員が一堂に会する貴重な場である。日本人も外国人も関係なく、熱く意見を交わすことで、会社の一体感と社員一人ひとりの帰属意識を高める機会となっている。

POINT

- 外国人の複数確保で安心して働く環境を整える
- 日本人と同じスキルを身に付けモチベーションアップ
- 裁量労働制の導入でワークライフバランスを図る

将来
ビジョンコロナ禍を
チャンスととらえ
新たな挑戦へ

世界市場へのマーケティングやインバウンド関連のビジネスを展開してきたこともあり、新型コロナウイルスの感染拡大の影響は大きい。コロナ禍で外国人観光客が来訪もなく、オリンピック関連事業もキャンセルとなった。感染拡大の動向は世界的に見ても先行きが見えない状況である。

それでも、齋藤社長はこの状況を前向きにとらえている。新しい生活様式や新しいビジネススタイルに即してできることをする。そのため新しいチャレンジを国内外で展開したいと考えている。

その一つが、独自で運営する映像メディア「communa STUDIOS」である。具体的には、2020年からスタートした、日本の生活様式や東北の魅力を、英語と中国語で世界に発信する取り組みである。

また、これまでヨーロッパで展開していた、伝統工芸品などの宮城県産商品の販促事業についても、来日できない今だからこそ、培ってきたノウハウとネットワークを活用してEC事業につなげたいと考えている。

時代は刻々と変化しつつも、外国人を相手にしたビジネスを継続していくことには変わりない。齋藤社長は、「引き続き優秀な外国人を発掘して、日本人と共にチーム一丸となって、切り拓いていきたい」と抱負を語った。



「communa STUDIOS」は、在日外国人パーソナリティーが、「インタビュー」「まち歩き」などさまざまな企画を通して、ローカルな視点で日本の文化を楽しく紹介する映像メディアである。外国人はもちろん、日本人でも面白いと思ってもらえるようなメディアを目指す。



三陸の恵みを全国に届け 国際貢献と地域貢献を果たす

水産加工業 森下水産株式会社

所在地 岩手県大船渡市盛町字田中島 27-23

TEL : 0192-27-5100

HP : <http://morry.co.jp/>



企業情報

設立 : 1982 年

資本金 : 1,000 万円

従業員数 : 116 人 (2020年10月現在)

代表者 森下 幹生 氏
代表取締役社長



森下水産で外国人技能実習生の受け入れが始まった1993年。当時の実習生で、現在は東京在住の中中国人が、この秋に「Go To トラベル」を利用して東北各地を旅行中、家族と共に同社に立ち寄った。20年余年ぶりに再会を果たし、当時のアルバムを開いて思い出話に花を咲かせた。「実習生の支えと笑顔のおかげで今がある」と感慨深げに語った。

事業内容

大船渡で水揚された魚の買い付けから加工までを一貫生産

森下水産株式会社は、日本有数のサンマの水揚げを誇る岩手県大船渡市で、サンマをはじめイカ、サバなどの加工食品を、大手コンビニチェーンや全国のスーパーなどへ販売している水産加工品製造会社である。

東日本大震災では、本社工場をはじめ第二工場、営業冷蔵庫が全壊する甚大な被害を受けたが、「地元復興を牽引したい」と決意、サンマの水揚げが始まる秋までに生産を一部再開させた。

2015年には第三食品工場を新設。大船渡漁港で水揚げされたサンマを炭火でじっくり焼き上げ、大手コンビニチェーンのプライベートブランド商品として、東北と北海道を中心販売している。さらに、2016年には大船渡産サケを使った初の自社商品「モリーくんのふわっとろサーキーもんスプレッド」の発売を開始。業者向けのほか、一般消費者向けの商品開発にも着手し、さらなる事業発展の可能性を探る。



生鮮サンマの選別ラインでは、多くの外国人技能実習生が活躍する。自動的にサイズ分けされるサンマを協力して箱詰めしていく。



ブロック状にカットされた冷凍イカを定量し袋詰めする。原材料として食品メーカーに卸している。

これまでの課題

津波で工場が壊滅するも、4ヶ月で再稼働を成し遂げる

東日本大震災により津波で工場や営業冷蔵庫が全壊し、冷凍庫にストックしていたサンマも全て使い物にならなくなってしまった。「生産再開のめどが全く立たなかったため、4月の初めに社員を全て解雇せざるを得ませんでした」と森下社長は振り返る。

解雇により、当時派遣されていた20人の中国人技能実習生も、中国政府が用意したチャーター便で全員が帰国した。しかし、絶望的な状況の中、あらためて被害状況を確認すると、全壊した工場に残った骨組みがそのまま使えることが分かった。また、仙台市内にある冷凍庫の中に製品として使えるサンマを発見し材料を確保、工場再建にかかる資金についても金融機関から融資を受ける見通しがついた。

このような状況の中、森下社長は、「このまま何もしなければ、販路を失ってしまうのはもちろん、これまで支えてくれた社員もバラバラになってしまう」と考え、事業再開を決意。一度解雇した社員に声を掛け、20人を再雇用し、7月に工場の一部を稼働させた。8月には、帰国した中国人実習生のうち、日本への再入国を希望する10人が到着。成田空港では森下社長自ら出迎えたという。

さらに10月までに2つの工場と営業冷蔵庫が完全復旧し、本格的な事業再開に弾みをつけたが、その一方で一旦解雇した全社員が被災前の水準に戻っておらず、その回復が課題となっていた。

人材確保の取り組みについて

解雇した元社員の復帰を優先
中途採用者の即戦力に期待

「被災地での人口流出を目の当たりにした」と森下社長は語る。震災発生から1年後までに、解雇した社員のおよそ半数を呼び戻すことができたが、復帰が叶わなかった人の中には他地域への転居が多く、それでも生産ラインを段階的に増設しつつ、ハローワークや新聞に求人を出すなど人材の確保に取り組んだ。並行して高校新卒者の採用を目指し、学校訪問や企業説明会への参加、就職情報サイトでの情報発信など、思いつく限りのことを試したもの応募者はなかった。震災後はどこも人手不足で、そこに人口流出が追い打ちをかけていた。

もともと水産加工業は、3Kのイメージが強くて、若者には人気がなかつた。そのため、新卒採用はあきらめ、現在は即戦力として期待できる中途採用の人材を確保することが中心となっている。

一方で、長年継続してきた、仕事上「非常に頼りになる存在」という中国人の技能実習生新規受け入れについては、震災後も引き続き来日を希望する中国人も多く、2012年から受け入れを再開している。



外国人技能実習制度は、日本で働きながら技術や知識を学び母国に持ち帰ってもらう国際貢献の一環として1993年から始まった。水産加工をはじめ織製や建設、介護などさまざまな職種でアジア各国から受け入れている

活用したツール

- 自社ホームページ ■ハローワーク ■求人情報誌・サイト ■新聞求人広告 ■新聞折込チラシ
- 社員からの口コミ ■学校訪問 ■就職説明会 ■職場体験・インターンシップ

POINT

- 震災直後に解雇した社員全員に再雇用の呼び掛け
- 即戦力として期待できる中途採用を強化
- 外国人技能実習生の受け入れ再開で国際協力に寄与

人材確保の取り組みの成果

スピーディーな工場復旧が
雇用の回復に直結

震災発生からわずか4ヶ月という速さで生産再開を果たし、その後の業績もV字回復。地場産業だった水産加工業での再就職を希望する人は、経験者が多い女性が多かったこともあり中途採用は好調で、生産再開から2ヶ月後の2011年9月には、震災直前社員数の8割まで回復することができた。

一方、中国人実習生は、震災直後こそ原発事故による風評被害の影響で敬遠する傾向がみられたものの、しばらくしてそれも解消。法令で受け入れ数の上限が日本人の社員数を基に定められているため、日本人社員の確保に合わせて段階的に増やしていく。

2011年、10人の再入国希望者でスタートした受け入れは、2019年には36人まで増えたほか、同年、初めてベトナムからの技能実習生7人を受け入れた。

一方で2020年はコロナ禍による影響で、新規の受け入れをすることができなかった。これは震災後初めてのことで、コロナ禍での人材確保という新たな課題を突き付けられた。

DATA

地元からの中途採用で社員数が回復

2020年10月現在、社員は震災直前の水準を上回るまで回復することができた。中国人技能実習生の受け入れは、震災発生の1年後から再開し、日本人社員の増加による上限の拡大に伴い段階的に数を増やしていく。2020年はコロナ感染防止による入国制限によってゼロとなったが、それでも、全社員の2割を占める地場産業を支えている。

■社員数の推移

2011年1月（震災直前）	96人
2011年9月（再開直後）	73人
2020年10月（現 在）	116人

24% down
59% up

■外国人技能実習生数の推移



人材定着の取り組みについて

辞めずに長く働く
労働環境の工夫

もともと社員の高齢化が深刻だったこともあり、「震災後の人材確保の取り組みは、高齢社員の離職防止とセットで考える必要がありました」と森下社長はいう。

2013年の法改正により、定年後も65歳まで働くようになったことから希望者には定年を延長。一方、体力的にフルタイム勤務が困難になった社員には、時短勤務や勤務日数の調整を行い、十分な休息確保に配慮した。

また、子育てや親の介護の両立が必要になった社員については、パートタイマーとして希望する時間帯で働いてもらい、再び仕事に専念できるようになったタイミングで正社員に戻すといった柔軟な雇用形態で対応。社員が休みを取りやすい環境を整えるため、生産ラインの人員配置や生産計画の工夫も進めた。

ハード面では、設備や作業内容を改善することで、工場内の移動距離の短縮や物を持ち上げる作業を解消し、社員の負担を軽減。厳しくなった衛生面への対応は、職場環境の改善にもつながった。

外国人実習生への対応は、トイレを和式から洋式に変更し数も増やした。2013年には、老朽化に伴い中国人の宿舎を新築。2019年のベトナム人の受け入れに当たって、専用の宿舎を用意し、同じ国出身の実習生が生活できるよう配慮した。



新規採用が厳しさを増す状況下で、社員の離職は生産計画に大きな影響を及ぼす。社員一人ひとりが自身の実情に合わせた働き方を選択できる体制の整備が求められている。

POINT

- 定年延長や時短勤務で高齢者社員に配慮
- 育児や介護をする社員には柔軟な雇用形態で対応
- 設備の改善で体への負担軽減と衛生面への対応

将来
ビジョン水産加工の
未来を拓く
チャレンジ

近年三陸の水産業を取り巻く環境は、厳しい状況が続いている。5年ほど前からサンマをはじめ、サケ、イカなどの漁獲が激減している。

主力のサンマは、ほかの漁港から買い付けて何とか確保している状況だが、「できれば大船渡産にこだわりたい」と森下社長。一方で、このところ水揚げが好調なイワシを有効に活用しようと、2020年からフライの製造に着手した。フライ製造から販路を確立し、主力製品の一つに加えたいと考えた。

また、コロナ禍の影響でも打撃を受けた。主な取引先だった大手コンビニチェーンの売り上げが落ち込み、商品を製造しても在庫を抱える状況に陥った。そのため、生産調整と感染防止の観点から、社員を6つの班に分けてそれぞれ休養日を設定し、雇用調整助成金を活用して賃金の一部に充てている。「これからは需要に応じた生産計画をさらに意識することが必要だ」と森下社長は感じているという。

また、消費者の生活様式が大きく変化し、同社でも食品の包装形態の変更や個食対応、美味しい商品開発の必要性を感じている。森下社長は、「今後の動向を注視しながら、新しい水産加工のあり方を模索した、これからも地元の主力産業を担う企業として努力を続けたい」と語った。



「新しい生活様式への対応は絶対に必要」（森下社長）であるが、設備投資が必要なことから慎重にならざるを得ない。一方で自社製品の開発や新たな魚種への挑戦も始まっている。これまで守ってきた会社と社員のために、安心・安全な美味しい魚を食卓に届け続ける。

人材確保・定着のノウハウ

東 日本大震災前から、高齢化や過疎化が大きな課題となっていた東北地方にあって、震災で被災した岩手、宮城、福島の3県における中小・中堅企業の就労人材確保は、震災前の状況に拍車をかけるほど大きな課題となっている。

しかしながら、そのような状況にあっても、人材確保において成果を出している企業は存在する。そうした企業が、どのような手法で人材を確保してきたのかを、以下の5つの観点から集約した。

- ① 経営の高度化へのチャレンジ
- ② 地域社会へのコミットメント
- ③ ダイバーシティ経営とワークライフバランスの実践
- ④ 採用活動の工夫と仕組みづくり・インターンシップ制度の活用
- ⑤ 外国人労働者の積極活用

働き手となる人材の不足は、被災地企業だけの課題ではなく、被災地全体の復興に大きく関わっている。それだけに、上記の5つの観点に基づき、人材の確保に成果を出している企業の事例から、一つでも多くのヒントが得られることを期待する。

CASE1 経営の高度化へのチャレンジ

経営の高度化は、人材確保手段としてとても重要な取り組みといえる。まずは企業として経営の高度化・多様化を成功させ、収益を上げることで、新規採用や社員の待遇改善を行い、人材の確保・定着を図るというのは、至極自然な流れといえる。

しかしながら現実は想像するほど簡単ではない。自社の経営や商品、サービスなどを客観的に検討し、新たに組み立てなおすという一種の「変革」を、これまで経営に携わってきた人材だけで行うのは難しく、経営の高度化を図るために欠かせない、ブランディングやマーケティングに関する知識やスキルを持つ、いわゆるプロフェッショナル人材は、特に地方においては少ないのが現状だ。

新たな視点による商品価値の向上

岩手県大船渡市の(有)三陸とれたて市場【P8】では、それまで地元の人たちが気付くことがなかった三陸産の水産物に、地元の人たちが思っている以上の価値を見出し、CAS (Cells Alive System)凍結の技術を活用して、自社商品の高度化を図っている。このCAS凍結によって生み出された商品は、日本国内はもちろん、アジア圏にとどまらず、EU市場も興味を示し、視察や問い合わせが来るようになった。それに伴う売上向上で人材を確保するだけでなく、三陸産の水産加工品が世界にも通用するということを実証し、地域の雇用創出や若者の地元定着にも貢献している。

既存商品の高付加価値化による販路拡大

また、宮城県仙台市の(株)パルサー【P12】は、創業当初から行ってきた券売機や自販機販売という事業の展開を、インターネットを活用した自社サイトの立ち上げで販路を拡大。立ち上げにあたっては、ウェブクリエーターというプロフェッショナル人材の確保を行っている。こうしたプロフェッショナル人材の確保が、その後のSEO対策にも活かされ、アクセス数や問い合わせ件数の向上を生み出している。

さらに、それまでの券売機とは異なり、行動心理学を取り入れたボタン配列の写真POP付きの券売機提案といった、単なる業務効率化のために存在する券売機を、「デザイン券売機」としてヒット商品へと昇華させることで売上を向上させている。

客観的視点と積極的な関わり

このように、地域が持つポテンシャルに着眼し、新たな技術を活用しながら経営の高度化を図ったり、もともと企業が持っている経営理念や自社製品を、プロフェッショナルな視点でしっかりと外部に発信しながら、経営の高度化につなげるケースも少なくない。そのために必要なのは、客観的視点と積極的な企業外との関わりではないだろうか。

CASE2 地域社会へのコミットメント

東日本大震災では、多くの地域住民が地元企業から施設の一部の開放や製品の提供などの支援を受け、あらためて地元中小企業の存在の重要性が再認識された。

それに伴い、企業側としても、地域社会との関わりが改めて見直され、企業の社会的責任（CSR）を通じて「企業ブランド」を確立し、地域における社会的評価を高める取組を行う企業が増えている。

地域貢献で企業ブランド向上

東日本大震災によって新たに発生した地域課題に対し、新たに事業を立ち上げることでその課題解決に乗り出したのが岩手県大船渡市のロツツ株式会社【P16】。津波被害による町の薬局不足を補うためにと自ら調剤薬局を立ち上げ、地域初となる訪問投薬を実施し、そこから介護の分野へと進出。日本初の療法士だけでサービスを行う「単独型訪問リハビリテーション施設」を開設するなど、全国的にもユニークな事業展開を行っている。こうした事業展開で地域の課題である医療や介護にコミットし、大きく貢献することで企業ブランドを高め、地域における若年者層の医療従事者志望の底上げを図っている。

「地元企業」のイメージ構築

また、「地域の情報交流拠点」・「子どもたちの科学技術への芽生えの拠点」として、いわき市内の廃校を活用したイノベーションセンターを開所したのが、福島県いわき市の株式会社東日本計算センター【P20】。もともとは大型コンピュータによる計算サービスを提供するというB to Bの企業だが、少子高齢化やオンライン化といった社会的な課題だけでなく、福島特有の原発の廃炉作業などの社会課題をICTで解決するためには、次世代を担う人材の育成が急務と捉え、センターの開所に踏み切った。こうしたセンターの開所はもちろん、コミュニティFMでのCMなどを通して、「地元企業」としてのブランドイメージ構築を行っている。

求められる地域社会へのコミットメント

企業が地域を構成する一つのファクターであることは、企業の社会的責任（CSR）の観点の普及により多くの人に認知されている。まして近年は「持続可能な開発目標（SDGs）」の普及に伴い、企業が地域に果たす役割は大きくなっているのが実情だ。だからこそ、地域社会へしっかりとコミットメントしていくことが、今後すべての企業に求められる姿勢になると思われる。

CASE3 ダイバーシティ経営とワークライフバランスの実践

多様性（ダイバーシティ）にあふれる人材を活かし、能力を最大限発揮できる機会を提供することでイノベーション（革新）を誘発し、価値創造につなげていくダイバーシティ経営に力を入れる企業が増えつつある。

被災地の企業においても、こうしたダイバーシティ経営に早い段階から取り組み、さまざまな特性を持った人材を広く雇用するだけではなく、定着のための仕組みづくりに取り組む企業が見受けられる。

いわき市版ダイバーシティ経営

慢性的な人材不足といわれている医療業界において、さまざまな取り組みを行っているのが、福島県いわき市のときわ会グループ【P24】である。常盤会長自らが「福利厚生の充実は職員の意欲に直結する」と、職員専用の展望風呂や職員食堂のビュッフェ形式による三食提供など、福利厚生の充実に関しては抜きんでた取り組みを行っている。また、看護師など女性活躍の場が多い医療現場だけに、時短勤務、看護休暇、病児・病後児保育などにも取り組み、人材の定着に貢献。外国人の実習生受け入れにも積極的で、グループの理念である、いわき市ならではの「一山一家」という考えは、ダイバーシティの考え方には通じるものがある。

働く意欲の向上と人材定着

経営方針に「共生社会」を掲げ、ダイバーシティ経営を明確に打ち出しているのが福島県福島市の株式会社サン・ベンディング福島【P28】である。自動販売機による飲料・食品の販売、設置、補充など、「体力が求められる仕事」というイメージを払拭するために、女性社員の雇用はもちろん、障害者雇用にも積極的に取り組み、約15年前から福島市内の支援学校と連携し、職場見学や適性相談を行いながら雇用に結びつけている。また、「プライベートの充実は、社員の定着に欠かせない」として、福利厚生を充実させることで、働く意欲の向上と人材の定着を図っている。

今後欠かせないキーワード

多様な個性や能力を持った人材が、個々の能力を最大限に発揮して働くというのは、ある意味企業にとって理想といえるが、しかしながらそのためには、職場環境の改善といったハード面の整備はもちろん、就業規則などの社内制度といったソフト面での改革も必要となってくる。社会が多様化する現代において、ダイバーシティ経営とワークライフバランスの実践は、欠かせないキーワードとなるであろう。

CASE4 採用活動の工夫と仕組みづくり・インターンシップ制度の活用

採用活動においては、高校や専門学校、大学へ訪問する他にも、合同企業説明会への参加や、ハローワークの活用など、積極的に取り組むことで人材の確保を行う企業が大半であるが、こうした既存のチャネルでの情報発信に、自社独自の工夫を盛り込むことで、よりターゲットである学生から選ばれる企業になる取組を行っていることが特徴として挙げられる。

地道な取り組みで 学生の印象を醸成

多くの企業が人材確保において行う「就活サイト」や「合同企業説明会への参加」に頼らない採用活動を行っているのが、宮城県多賀城市の東北唯一のゼラチン原料メーカー「ゼライス株式会社」【P32】。自社研究開発に取り組む企業だけに、研究職という高度人材は、公的機関を活用してピンポイントで人材を確保するとともに、新卒採用は、地道な高校・大学への学校訪問で培った繋がりを活かして直接募集で確保している。

また、長年にわたって取り組んできた地元学校を対象に行った出張事業や地元イベントへの積極参加といった地域貢献が、社名の認知度向上につながり、学生間での「働きたい会社」という印象の醸成に繋がった成果といえる。

CM・インターンシップで 企業ブランド確立

一方、古くから福島県福島市内で情報処理サービスを行う「株式会社福島情報処理センター【P36】」が、人材採用にあたって活用したのがテレビCM。しかも、その内容は人材の募集や業務紹介をするものではなく、「真中に愛がある」というキャッチコピーの地元愛をアピールする内容となっている。社員の9割が福島出身者という同社ならではの内容が、学生に対して「地域貢献を果たす会社」という企業ブランドを確立し、効果的な訴求につながったと思われる。

その一方で、震災前から行っているインターンシップの継続も企業の知名度向上につながっており、テレビCMと相まって学生への相乗効果を生み出しているといえる。

情報発信と体験の両輪

採用活動においては、現在さまざまな媒体や取り組みがあるが、ポイントとなるのは学生たちにいかに自社の情報を訴求するかにかかっている。

「就活サイト」や「合同企業説明会」はあくまでも企業の情報を伝達するためのツールであり、自社の魅力をどのように訴求するかが重要である。また、単に情報を発信するだけでは企業の実情は伝わらないので、実際に働く現場を見て、体験してもらうインターンシップを活用し、両輪で取り組むことも重要である。

CASE5 外国人労働者の積極活用

人口減少による人手不足や市場の縮小など、日本における労働力の不足も視野に入れて、外国人労働者の雇用のために、新しい在留資格「特定技能」が設けられた改正入管法の施行から間もなく1年。特に地方においては、人手不足が深刻な状況にある一方で、近年日本の在留外国人数は増加しており、2020年6月末現在で約286万人にも上っている。こうした状況から、外国人を雇用する企業は今後増えていくと思われる。

外国人雇用の目的を明確に

宮城県仙台市の「株式会社コムニーナ【P40】」は、翻訳やマーケティング、外国人とコミュニケーションを図る専門的な仕事ということもあり、2015年から外国人の採用を行っている。

採用の手法は外国人との接点を持つさまざまな人と、積極的にコミュニケーションを図ることによって得られる紹介がメインであり、単なる労働力の確保にとどまらず、外国人に「何をして欲しいのか」を明確にして、適材を一本釣りしているところがポイントといえる。

このほか、雇用の際の就労ビザ申請などを自社で行う点なども、働く側としては安心できるといえる。

外国人にとって 働きやすい職場の創造

国際貢献の一環として外国人技能実習生制度が始まった1993年から、外国人労働者の受け入れを行ってきたのが岩手県大船渡市の森下水産株式会社【P44】。被災により一時は技能実習生も帰国せざるを得ない状況となったものの、2012年から受け入れを再開し、2019年からはベトナムからの技能実習生受け入れも行っている。

受け入れにあたっては、社屋のトイレを和式から洋式に変更したり、中国人、ベトナム人専用の宿舎を用意し、同じ国出身の実習生が生活できるように配慮するといった環境の整備により、外国人労働者の働きやすさを実現し、現在では全社員の2割を占める人数の外国人労働者が働いている。

明確な雇用目的と 環境の整備が必要

日本人による労働力不足とそれに反する在留外国人の増加を考えれば、今後、企業内において外国人と共に働くことがスタンダードに変わっていく可能性は高い。より持続可能な企業を目指すうえでは、外国人労働者の受け入れは今後避けて通れない。そのためには、言葉も文化も異なる外国人を「なぜ雇用したいのか」・「どのように働いてほしいのか」を明確にし、受け入れの体制をハード面、ソフト面共に整備する必要がある。

より積極的に複合的な取り組みを

本事例集の成功事例として取り上げた10社は、5つの観点を軸としながらも、実は他の観点も含めて複合的に取り組みながら人材の確保を行っている。

裏を返せば、人材を確保するためには、さまざまなチャレンジを積極的かつ複合的に行なうことが重要だということである。

そのためには、経営者自身が知恵と工夫を生み出す努力を行い、従業員はもちろん、自社内だけでなく、大学などの専門機関やさまざまな中間支援団体などとの連携や、国や県、市などの行政の支援制度の活用なども視野に入れて取り組むことが重要である。

いま一度、これまでの自社とこれからの自社を見つめなおし、さまざまなツールを活用しながら訴求し、人材確保のチャンスを得る機会を増やすことが大切である。

問い合わせ先

復興庁雇用促進班

TEL 03-6328-0274



復興庁

Reconstruction Agency

新たなステージ 復興・創生へ