

MR (ミニマム・リクワイアメント) に基づく サービス業における働き手シェアリングの可能性

はじめに

熊本県内では、生産年齢人口の減少や熊本地震の影響などで人手不足感の強い状況が続いている。また、2019年9月の桜町再開発ビル、2021年春の熊本駅新駅ビルの開業などにより、さらに人手不足感が強まることも予想される。本稿では、大型商業施設の新設が相次いだ広島県や、半導体関連の大型工場の稼働等が予定されている岩手県における事業所の取組事例等を検証し、MR(※)という視点で、今後のサービス業における人材の有効活用の方向性等を考察する。

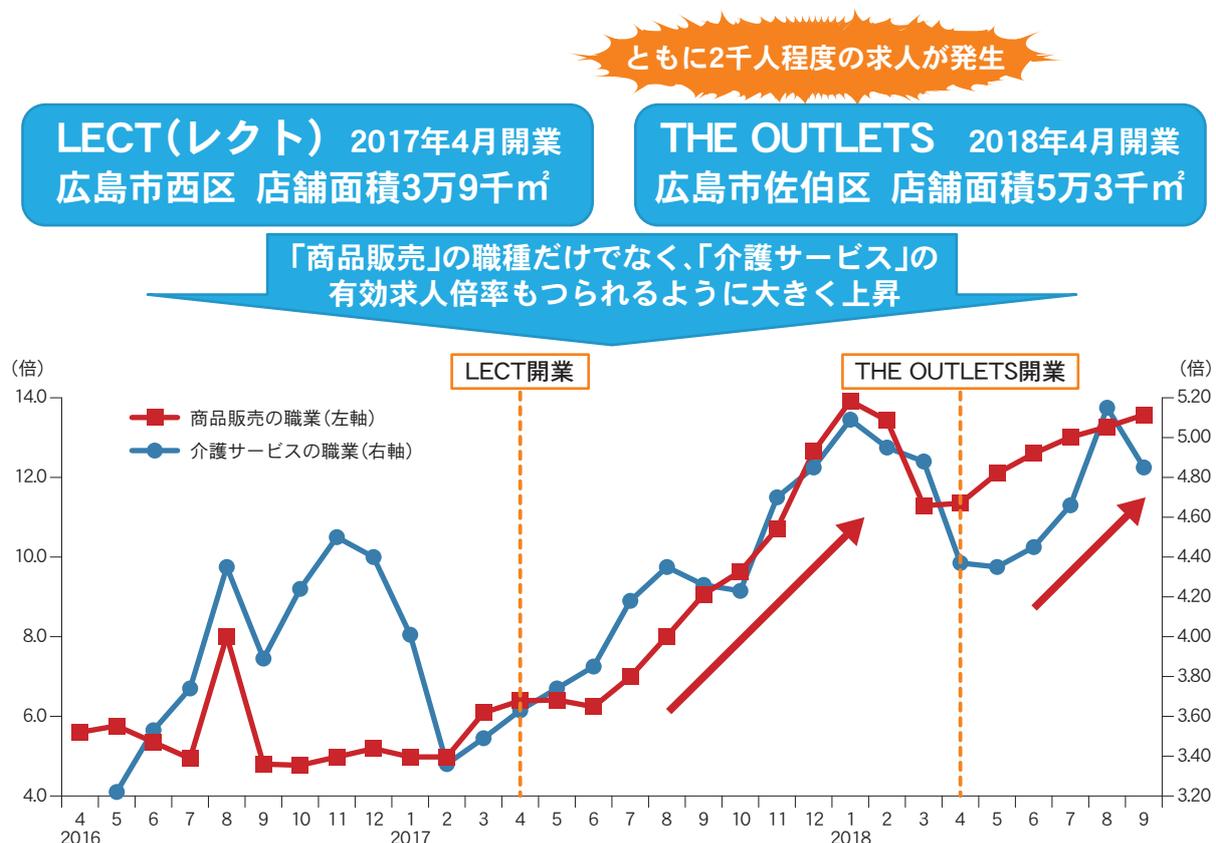
※MR：ミニマム・リクワイアメント（最小限の要求事項）。本稿では業務に必要な必要最低限のスキル等と定義する。

1 広島県における同業種連携の取り組み

(1) 広島市における商業施設の新規開業の動き

- 広島市では2017年、2018年に相次いで郊外に大型の商業施設が誕生した。
- そのような中、広島県内では人手の確保が難しい状況になっている（図表1）。次項では、広島県廿日市市の訪問介護事業者における人材の有効活用の取り組みを紹介する。

図表1 広島県内では、大型商業施設が相次いで開業したことで、労働市場にも大きな変化が現れた

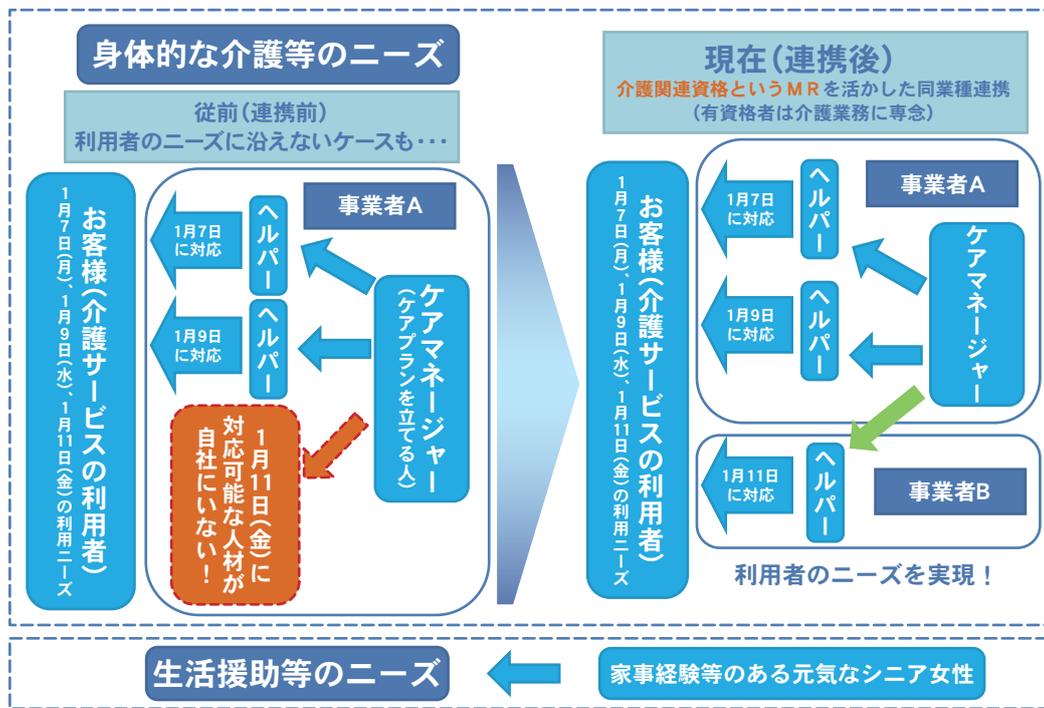


資料：広島労働局「職業別有効求人・求職及び賃金の状況」、ホームページ資料等を基に当研究所作成

(2) 廿日市市（広島県）の訪問介護事業者のMRの視点に基づく人材活用の取り組み

- 広島県廿日市市の訪問介護事業者では、従来からの人手不足に加え、大型商業施設の開業に伴う人材需要の増加等の影響で人材確保が難しくなってきた。
- そのような中、同市内では、訪問介護事業者のもみじケア(株)などが中心となって同業者と「介護保険部会」（20事業所が加盟）を立ち上げ、利用者のニーズに応じて、相互に人材を融通（働き手をシェアリング）する取り組みを始めている。
 - ⇒ 介護関連資格という専門的なMRを活用した同業種連携
- 同社では、家事経験等のMRを習得したシルバー人材を「生活援助」の業務に活用し、有資格者（介護職員初任者研修の修了者）を介護業務に専念させている（図表2）。
 - ⇒ 業務を精査し適材・適所に人材を配置することで、人材の有効活用を促進

図表2 MRの視点に基づいた同業者連携による人材の有効活用



業務を精査し、適材・適所に人材を配置することで有効活用



【もみじケア(株) 概要】

会社名	もみじケア株式会社 (事業所名：もみじケア訪問介護事業所)
代表取締役	吉村隆裕
所在地	広島県廿日市市平良2丁目8-13-1
創業	平成16年9月22日
資本金	500万円
従業員	92名
主要な事業	訪問介護、第1号訪問事業、居宅介護、移動支援

2 岩手県における異業種連携・同業種連携の取り組み

(1) 岩手県における企業進出に伴う労働市場の動き

- 東芝メモリ岩手(株)では、新工場の稼働に伴い、北上管内の高卒就職希望者数に相当する300名程度の求人が発生。また、協力会社の進出に伴う求人等も本格化。
- 正社員の賃金水準は今のところ大きな変化はみられていないが、一部では初任給を引き上げる動きもある。このほか、福利厚生面の見直しなどを検討する企業が増加。

岩手県北上市では、東芝メモリ岩手(株)の新工場が2020年の量産開始を予定しており、新規高卒者290人の採用を計画している。これは、北上管内の高卒就職希望者（2017年度314名）に匹敵する数で、このほかにも同社では中途採用で140名の採用を計画している。

また、同社と取引のあるジャパンマテリアル(株)が北上市に事業拠点を開設したほか、東京エレクトロンテクノロジーソリューションズ(株)も岩手県奥州市の工場の増設を計画しており、正社員人材に対する引き合いが強くなってきている。

賃金面では今のところ大きな変化はみられないようであるが、一部では初任給を引き上げる動きもあり、福利厚生面の見直しなどを検討する企業も増えている。なお、パート・アルバイトの賃金は、北上市内に2015年5月にセブン-イレブン・ジャパン(株)の食品製造工場が稼働したことなどに伴い時給相場が100～200円程度上昇している（図表3）。

図表3 花巻市を含む北上市周辺では人手不足の状況が続く



資料：北上公共職業安定所へのヒアリングや新聞報道等を基に当研究所作成

(2)花巻温泉(株)の取り組み

- 人手不足への対応策として、花巻温泉(株)では組織改編によるマルチタスク化や、繁忙期には間接部門の従業員による現場業務の応援などを行っている。
 - ⇒ 幅広い業務のMRを習得した人材を育成し、マルチタスク化を図る
- このほか、業務の繁忙状況等を“見える化”する取り組みや、外部事業者との連携により、人材を受け入れる取り組みなどを行っている。また、地元のホテルと連携し、繁閑の状況に応じて、人材を融通し合う取り組みの検討等を行っている。
 - ⇒ MRを習得した外部人材を受け入れるなど、地域全体で人材を有効活用

①花巻温泉(株)の概要

花巻温泉(株)は、花巻市内に3つのホテルと旅館、レストラン、バラ園等を運営しており、約360名の従業員が在籍している。創業は昭和2年で100年近い歴史を誇り、東北地方を代表するリゾート施設として全国から多くの観光客を受け入れている。



併設のバラ園から望む3つのホテル。左からホテル千秋閣、ホテル花巻、ホテル紅葉館

【企業概要】

商号	花巻温泉株式会社
代表取締役社長	安藤 昭
所在地	岩手県花巻市湯本第1地割125番地
創業	昭和2年11月27日
資本金	5,000万円
従業員	360名
主要な事業	①温泉ホテル旅館の経営 ②レストランの経営 ③その他（バラ園の経営ほか）

②花巻温泉(株)におけるマンパワーの活用に向けた取り組み

同社では、人手不足への対応策として、フロント業務や客室案内等を担当する「フロント部」と、宴会会場やレストランでの接客や設営・準備の業務等を担当する「料飲部」を「宿泊料飲部」に統合し、マルチタスク化によって人材の有効活用を図っている。現在120名体制で、3つのホテルやレストランの予約状況等に応じて、勤務シフトを設定している。加えて、間接部門の従業員は、繁忙期は現場に助勤（現場業務の応援）に出る体制をとるなど、幅広い業務のMRを習得した人材を育てる取り組みを行っている。

このほか、マンパワーの効率的な活用を図るために、宿泊料飲部の執務フロアに「大型モニター」を設置し、業務と従業員シフトの配置をマトリクス化し、“見える化”する取り組みを行っている。従業員の予定は1時間単位で把握が可能で、接客業務のない時間枠に宴会の準備や備品のメンテナンス業務等を行うことが可能となり、マンパワーの有効活用につながっている。



大型モニターでスタッフの業務を“見える化”し、マンパワーを有効活用

③従業員の資質やモチベーション

同社の人事担当者によると、従業員の資質という面では“少し人見知りな性格”であるが接客業に興味を持って志望をしてきた人の方が長続きすることが多いそうである。そのような資質を持つ人材をOJT等で育成していくことで戦力化している。また、モチベーションという面では、お客様からの感謝の言葉などの効果が大きいようである。

また、賃金面では今年の新入社員から初任給を1万円引き上げており、それに合わせて入社間もない従業員の賃上げ（ベースアップ）を行っているほか、独身寮の整備などの福利厚生面の充実などに取り組んでいる。

④MRの視点に基づいた外部事業者との連携による人材活用の取り組み

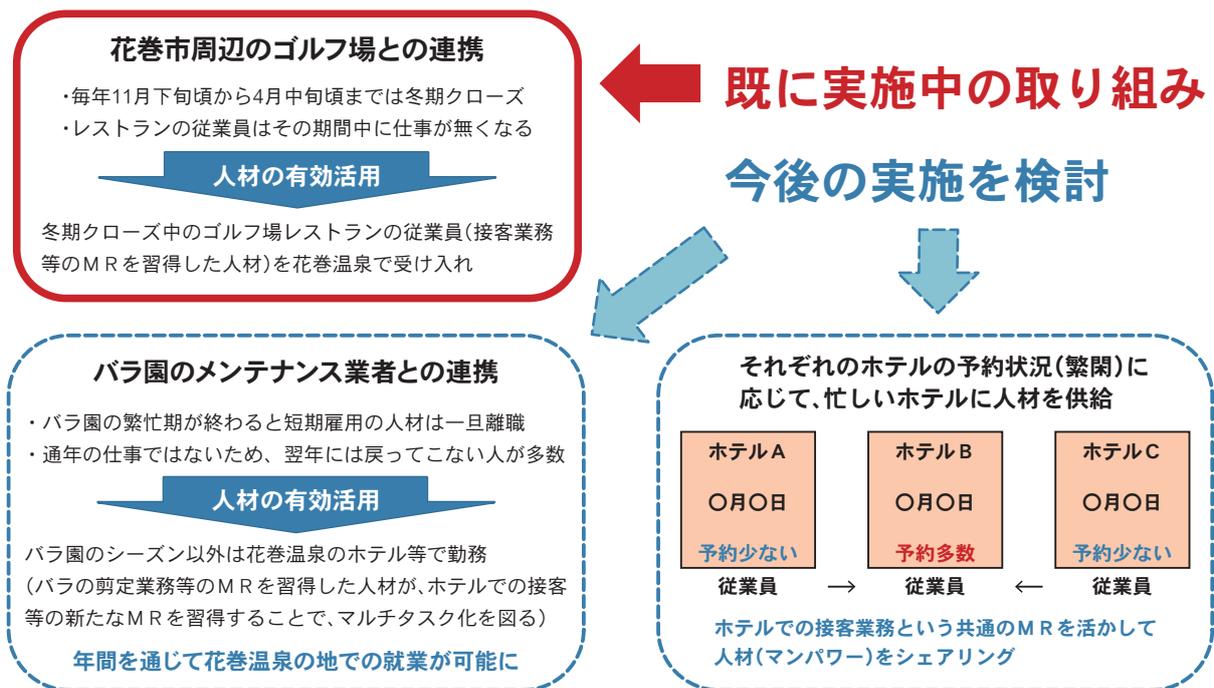
花巻市周辺のゴルフ場は、冬期は営業していないため、ゴルフ場のレストランに勤務している人材（接客業務などのMRを習得した人材）を同期間に花巻温泉のホテルのスタッフとして受け入れる取り組みを始めている。

また、同社の新たな連携の取り組みとして、バラ園のメンテナンス（バラの剪定等）を委託している事業者の短期雇用の従業員について、バラ園のシーズンオフの期間に花巻温泉のホテルのパート・アルバイトとして受け入れることなどを検討している。これにより、バラの剪定業務等のMRを習得した人材に、ホテルでの接客や調理補助等の新たなMRを習得してもらうことで、マルチタスク化を図る試みである（図表4）。

⑤地域全体での人材活用や人材育成の構想

地域全体での人材活用という面では、岩手県が開催した地元就職に関する意見交換の場において、岩手県内の大手ホテル数社と連携して、それぞれのホテルの繁閑の状況に応じて、お互いに人材（ホテルの接客業

図表4 花巻温泉(株)におけるMRの視点に基づく人材活用の取り組み（構想中のものを含む）



務のMRを習得した人材)を融通し合うような取り組みを検討している(12頁、図表4)。また、人材育成面ではホテル業などサービス業に従事する人材の育成機能を公的人材育成機関(職業能力開発施設等)に持たせることなどを提案している。

3 サービス業における今後の人材活用の方向性

- 地域社会の持続可能性を高めていくため、今後は地域全体で働き手をシェアリング(有効活用)していく視点が求められる。サービス業においても、MRという共通の基準に基づいた、人材の有効活用が必要であると思われる。
- 具体的には、多様な人材を活用するための工夫(環境づくり)や、同業種連携、異業種連携による人材活用の促進、産学官連携によるMRの視点に基づいた人材育成の取り組みなどが考えられる(図表5)。

図表5 サービス業におけるMRの視点に基づいた今後の人材活用イメージ

