

株式会社サンスタッフ

サービス業

中小企業

ノウハウの詰まったシニア人材を核に、 中小企業への改善支援サービスを事業化、 収益拡大とものづくり文化の継承を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 生産管理の経験を積んだシニア人材のスキルを活かし改善支援事業を展開

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 営業担当社員と指導員の二人三脚での改善支援サービスの提供
- “サンスタッフ流” 改善指導ができる人材の確保と育成
- シニア人材の希望を最大限叶える柔軟な働き方

ダイバーシティ経営による成果

- シニア人材の改善指導ノウハウを核にサービス・コンテンツの拡充を実現
- シニア人材の活用を通じたものづくりカルチャーの継承

Data

■企業概要

会社設立年	1990 年	資本金	20 百万円
本社所在地	愛知県刈谷市若松町 1 丁目 95 番地 名鉄刈谷ビル 3F		
事業概要	総合人材サービス		
売上高	2,632 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	107 人（うち非正規 62 人）
属性ごとの人数等	【高齢者】32 人（うち非正規 32 人）
正規従業員の平均勤続年数	6.8 年（男性 6 年、女性 7.5 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

生産管理の経験を積んだシニア人材のスキルを活かし改善支援事業を展開

株式会社サנסタッフ（以下「同社」）は、株式会社豊田自動織機のOB人材の活用を目的に1990年に設立された人材サービス会社であり、現在では、技術者派遣などの総合人材サービス以外にも、ものづくり改善支援事業、IP事業（知的財産）、緑化事業など事業領域を拡大している。

設立当時、社会には定年を迎えてもまだ元気で働く意欲のあるシニア人材が多数おり、それまで培ってきた経験やスキルを活かす場の創出が求められていた。また、地域には結婚や出産を機に会社を退職する女性も多かった。同社ではそのようなシニア人材や女性の力を活かすべく、豊田自動織機や関連会社、地元企業や自治体に対し、人材派遣を行ってきた。しかしながら、人材派遣業は競合が多いことから、他社との差別化を図り、自社の強みを確立することが課題であった。また、リーマンショック以降、人材派遣業に対する風当たりが強まったこともあり、企業のブランドイメージを回復するためにも、新たな取組が必要であった。その中で同社では、シニアの活躍の場を簡易作業を対象にした派遣事業に限定せず、大手メーカーOBであるシニア人材の長年培った豊富な経験とスキルを活かして、中小企業のものづくり現場の改善支援サービスの提供を開始し、中小企業の活性化支援を推進していくことで、同業他社との差別化を図ることとした。

それまでも、人材派遣事業の一環として、現場改善の指導経験を有するシニア人材がコンサルティングを兼ねて顧客の中小企業に赴き、経営者と議論を重ねながら現場改善に取り組む事例を、少数ではあったが継続して積み重ねてきた。そのような中で、2010年に愛知県が開始した「ものづくり中小企業生産管理支援事業」の受託を契機に、中小企業のものづくり現場の改善指導に本格的に取り組むこととなった。こうして、自社ビジネスの1つの柱として、業務請負での「ものづくり改善支援」事業を掲げ、指導員を育成しながら事業を拡大していくこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

営業担当社員と指導員の二人三脚での改善支援サービスの提供

「ものづくり改善支援」事業の立上げ当初は中小企業の工場の改善指導経験のある5、6名のシニア人材を中心に事業をスタートさせた。県の委託事業の募集を開始すると早々に応募があったことから、県内の中小企業における生産現場の改善はニーズがあることを確信し、徐々に指導員も増やしながら支援先の拡大を行った。

改善支援の実施方法としては、原則として月に2回、担当指導員が支援先の企業へ出向き、始業時と終業時にミーティングを実施する。始業時のミーティングではその日の予定確認と必要に応じて関連する基礎講習を行い、終業時のミーティングでは次回までの実施事項の確認を行い、そのいずれか、または両方に経営者や責任者にも参加してもらうこととしている。同社が対象とするのはオーナー企業が多いため、現場責任者との意思疎通は何より重要であると考え、事前にそのような機会を設けることを企業に依頼し、スムーズな支援が実現するようにしている。月2回の往訪以外には、往訪時に提示した課題についての問合せや進捗報告などをメールや電話で行っている。積極的に関わりを持ちながら業務にあたる姿勢が顧客からも評価され、信頼関係の醸成へと繋がっている。

また、企業側と指導員との間には、契約の前段階から営業担当社員が密接に関与している。企業側からのニーズを引き出し、各々の指導員の有する強みとのマッチングを行うとともに、両者の間に行き違いが発生した場合には客観的な立場から、この改善活動がどのような意味を持つのかという点についても、経営者や現場のリーダーに対して丁寧に説明を行う役割を担う。こうして、営業担当社員が丁寧なサポートを実施することによって、従来は指導員任せであった改善活動の実態が、営業担当社員にも共有されるようになってきた。営業担当社員は、それをもとに、改善支援活動のノウハウやスキルをとりまとめ、改めて指導員全体へ共有を図るなどしている。このような共有化によって、個別の成功事例が同社独自

のサービスとして標準化され、高品質なサービスの提供を可能にしている。

“サNSTAFF流”改善指導ができる人材の確保と育成

同社が2009年まで実施していた人材派遣事業において実施していた改善支援では、派遣された人材が自らの経験をもとに、いわば自己流で改善指導を行っていた。しかし、新たに同社のサービスとして展開をしていくにあたっては、この方法では指導員によって、あるいは支援先との関係によって、サービスの品質にばらつきが出てしまう。また、指導員についても、基本的には豊田自動織機のOBを中心としつつも、それ以外の出身者も受け入れているため、生産管理などの手法も指導員の出身母体によって異なることも多かった。

そこで、まずは指導員となるシニア人材の指導方法について、可能な限り標準化を図り、同社としてのサービス基準を揃えて顧客に提供できるような取組を開始した。例えば、指導員は基本的に月2回、支援先の中小企業に出向き現場の改善指導を行うが、終了後、一両日中には業務日誌を作成して提出し、そこでの指導内容や改善状況などを他の社員にも共有できる仕組みとしている。また、月に1回は指導員全員での会議を実施し、進捗報告などを互いに行う。そこで、万一問題が生じた場合には、営業担当社員がフォローに入り、顧客ニーズとのすり合わせを改めて行うとともに、指導員自身の指導手法を改善することができる体制としている（後述）。

特に注意しているのは、指導員であるシニア人材が、自らの経験やスキルに絶対的な自信を持っているような場合である。同社がアプローチしている顧客は、これまでの改善手法や活動の進捗などに何らかの不安を抱いており、“カイゼンの基本”が腹落ちしていない場合も多い。多くは、「5S」の前段である「3S」（整理・整頓・清掃）の基礎構築レベルからじっくり取り組み始めることになる。そのような場面で、経験を積んだ指導員が「こんなこともできないのか」と頭ごなしに指摘を行うと、そこで顧客との意思の疎通が図れなくなってしまうおそれがある。

指導員に必要なのは改善方法のノウハウに加え、先方のニーズを的確に把握したうえで、ゴールを共有し、

そのゴールに向けての適切な道筋を冷静に示すことのできるスキルである。その意味では、生産管理の経験がある人材であれば誰でも指導員になれるわけではなく、中小企業の支援にあたり“目線を合わせて”説明することができるかどうかなど、適性を事前に見極めるなどして、質の高い指導ができる指導員を確保している。

こうして徐々に指導員の拡充と質の向上を図り、現在では53歳から70歳まで、平均年齢65.7歳の16名の指導員が愛知県内だけでなく、関東や九州の中小企業も対象に改善支援に取り組んでいる。また、業種についても、輸送機械関連業界ばかりでなく、繊維業界や食品業界、航空業界など様々な業界へと拡大している。



▲指導員が現場で改善指導を行う様子

シニア人材の希望を最大限叶える柔軟な働き方

シニア人材が継続して働けるように、働き方については可能な限り個々のライフスタイルを考慮している。例えば、「月に16日以上フルタイム」「週3日フルタイム」「1日5時間」といった希望を事前に聞き、改善支援を希望する企業の業種や場所などを勘案しながら、担当する企業数を調整している。指導員によっては4、5社を掛け持ちしながら企業間を飛び回ることもある。

現状では、支援先の企業は愛知県内が大半であるが、前述のように一部には関東や九州の企業からの依頼もあり、例えば「週に1回、2泊3日」のスケジュールで往訪するといった契約となることもある。そのような場合には、期間と出張頻度を明確にしたうえで、営業担当社員から宿泊出張が可能な指導員に対して打診を行い、指導員本人の合意を得てから担当として配置し、業務を実

施している。また、年齢を重ねるにつれて契約当初の働き方が難しくなる場合も当然想定されるが、その場合には担当する社数を調整し勤務日を徐々に減らしていくなど、個別に柔軟な対応を取っている。

ダイバーシティ経営による成果

シニア人材の改善指導ノウハウを核にサービス・コンテンツの拡充を実現

同社が改善支援の取組を「ものづくり改善支援」事業として開始した後、同事業だけでなく、既存事業に対しても大きな波及効果が生じている。

まず、「ものづくり改善支援」事業については、2009年には600万円であった売上が、事業化した後の2012年には1,700万円、2013年には2,300万円と大きく拡大している。2014年には愛知県改善支援事業、刈谷市改善支援事業を受託し、前年比で2倍以上の5,600万円を予定するところまで成長している。行政の事業を受託しながらの取組ではあるものの、同社の改善指導の成果の情報を得た中小企業からの引き合いも多い。また、同事業で顧客の業種や地域が拡大したことを受け、同社の取引先の幅も大きく拡大している。

さらに、改善支援をきっかけに、人材派遣事業の受注につながる例も多い。特に、営業担当社員が改善支援のサポートに入り、顧客の経営課題を深く把握できるようになったことで、“ただ人を派遣する”のではなく、その企業の実態や現状に合わせて、有用な人材をマッチングして派遣することができるようになった。その結果、顧客の満足度や事業成果も大きく向上している。こうして、改善支援と人材派遣を両輪にして、両者をうまく循環させながら顧客の事業を軌道に乗せる仕組みが構築されてきている。

また、改善支援をサービスとして提供する中で、それまで個々の人材の中にしかなかったノウハウやスキルを会社側で集約できるようになり、それをとりまとめた教育サービスとして展開することも始めている。例えば、改善支援サービスにおいて作成した「ものづくりの基礎知識」、「トヨタ流ものづくり」、「改善」などの教育コンテンツを活用

し、ものづくりに特化したカリキュラムを拡充している。これを用いて、豊田自動織機の関連会社や、改善指導にあたった会社などで新人教育を受託するサービスを開始した。中小企業では人材を採用できても少数であり、その少数のための教育プログラムを自社で準備しにくいことが多い。そのような悩みを抱える中小企業を複数社集め、ものづくりの基本や真髄を教える機会を提供することで、中小企業も安心して新人を採用できる環境を整えている。

シニア人材の活用を通じたものづくりカルチャーの継承

同社の「ものづくり改善支援」事業は、地域の中小企業の振興とものづくりカルチャーの継承にも寄与している。“カイゼン”は大手企業や一次・二次下請けまでしか浸透していないことが多かったが、日本のものづくりの基盤となる地域の中小企業にこそ、改善活動の余地があり、またそのような中小企業にこそ、これからの産業を支える技術が眠っていることを、同社の経営層は強く意識している。それゆえに、中小企業事業者の現場に密着しながら改善を実行できる人材育成に力を注いでいる。

同社のこのような取組が社外的にも評価され、新聞など、メディアへの掲載回数も50回を超す。また、地方自治体の事業を受託しているという実績と相まって、同社のビジネスに対する認知度やイメージも向上し、顧客からの引き合いも大きく増加している。



▲現場の工員の目線で改善を指導