

株式会社シーサー

生活関連
サービス業、
娯楽業

中小企業

全社員の職域拡大を進め、インバウンド集客と事業の拡大を実現

企業情報			
設立年	1983年	本社所在地	沖縄県那覇市港町2丁目3番13号
資本金	48百万円		
売上高	740百万円(単体:27年7月期)		
事業概要	ダイビング/マリンスポーツサービス、ダイビング器材の輸入・販売、宿泊業、旅行業		

従業員の状況(単体:2015年8月期)			
総従業員数	96人(うち正規従業員数41人)	正規従業員の平均勤続年数	8.6年(男性7.2年、女性9.5年)
属性ごとの人数等	【外国人】8人(うち正規従業員数1人)		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「働きながらダイブマスターやダイビングインストラクターの資格を取得」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社シーサー(以下「同社」)は1983年に沖縄県で創業、ダイビング器材の輸入・販売からダイビング・マリンスポーツサービスの提供を行っている。創業当時、ダイビングは「お金持ちのスポーツ」として敷居の高いものであったところ、定額制の低価格サービスを打ち出すことで、徐々に事業を拡大していった。しかし昨今では、若者のダイビング離れに起因する顧客層の高齢化により国内市場が減少しつつあることに対して危機感を抱いていた。加えて、2008年にリーマンショックの影響を受け、売上が大幅に減少してしまった。このような状況において、沖縄県がインバウンド観光事業に注力し始めたことを契機に、その波に乗り、同社でもインバウンド事業に着手した。

同社は県主催の研究会に積極的に参加し、琉球大学の留学生をアルバイトとして受け入れ、ウェブサイトの外国語訳を追加した。それによって海外顧客は毎年倍増したものの、業界の競争も激しくなっていた。海外顧客を獲得し、競合先に勝ち抜くためには、外国語に堪能であるだけでなく、外国人観光客の潜在ニーズを把握し、それをサービスに適用できる人材が必要になりつつあった。

そこで2014年、インバウンド課の設置を機に、外国人社員および日本人社員双方に、新たなサービス開発分野への職域拡大を図り、一層のサービス力強化を図っている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社員の外国人比率3割を目指し、外国人を多様なルートで採用、育成

同社では、外国人社員をできる限り多く採用するために、これまで多数の採用ルートを試行してきた。例を挙げると、ウェブ

サイトの多言語化を実施した結果、インバウンド事業で豊富な経験を有するマレーシア人を獲得した。同社員は現在ではマネージャーとして主に海外の商談会に参加するなど、海外業務全般を担当している。また、日本語も外国語もできる外国人人材が最も望ましいと考え、県内大学の留学生課に連絡し、優秀な人材の紹介を受け、雇用につなげている。さらに、北京の日本語学部の大学生をインターンシップ生として受け入れ、2015年に1名を社員として採用した。そのほかにも、ワーキングホリデーで来日する外国人を積極的に受け入れ、2015年12月までに2名を採用した。これら多数の採用ルートの中でも、同社として最も信頼しているのは、外国人社員のSNSでの発信である。会社としては、優秀な社員からの推薦が一番信頼性が高く、即戦力となる人材の獲得を期待している。

同社では外国人社員は契約社員からスタートするが、積極的に正社員に登用しており、そのために早い段階でインバウンド業務の担当者として力を発揮できるよう育成している。例えば、契約社員として採用された台湾人は1年後、前述のマレーシア人マネージャーの評価により正社員に登用され、現在はマネージャーに昇格、外国人向けの旅行会社の窓口として活躍している。このように、外国人社員は基本的に契約社員として一年間鍛錬したのちに、上司の評価により正社員登用を実施している。

外国人社員の職域拡大を企業も積極的にサポート

2014年、外国人社員を中心とするインバウンド課を設置するとともに、徐々に外国人社員の業務内容を拡大していった。設置当初は、外国人ゲストからの予約・問い合わせへの対応や、現場案内時の通訳といった単純業務がメインの業務であったが、その後、外国人ゲスト向けの企画内容に対し、外国人社員が改善提案をするようになっていった。例えば、「タオルは一人一枚ずつ使用する」、「ボートに積んだお弁当は、予約した人のみ食べることが可能」といった、日本人ゲストには特に説明の必要がなかった

暗黙のルールを明文化したり、「基本サービス+オプションサービス」の契約に馴染のない外国人ゲスト向けに、オプションサービスがすべて含まれるパッケージプランを提供したりするなど、より顧客満足度を高める改善を図った。また、それらのサービス改善によって、客単価の上昇も実現した。

現在では、インバウンド課の外国人社員によって企画された外国人向けのサービスを基本に据え、それらを日本語に「逆翻訳」するケースも見られ始めた。

外国人社員によるサービスや業務プロセスの改善が進む中、同社としても外国人を含む社員への「ダイブマスター」や「ダイビングインストラクター」の資格取得を支援してきた。外国人社員に関して言えば、2015年12月までにダイビングインストラクターおよび、潜水士の資格を持つ外国人社員が計6名となった。外国人社員がダイビングインストラクターの資格を取得することにより、陸上のサービスやサポートだけでなく、実際のダイビングの現場でも、日本語が分からない外国人ゲストが安心して潜ることができる。同社として、外国人ゲストを獲得するにあたり、極めて大きな特長となっている。



▲「インストラクター」および「潜水士」の資格を取得した外国人社員(左から:オーストラリア人、香港人、台湾人)

全社員を対象に、キャリアパスの多様性を追求

外国人社員の職域拡大が順調に進む中、離職率が比較的高かった日本人インストラクターに対しても、多様なキャリアパスの提供を始めた。入社時点において、インストラクターだけではなく、他の分野での成長も昇進昇格に際しての評価に加えることを伝え、部署の異動により成長を促すなどの工夫を図っている。

また、インバウンド事業の更なる拡大に備え、専属の英会話講師としてフィリピン人1名を通常雇用し、全社員へ無料の英会話レッスンを実施している。これらの対応によって、同社の日本人社員の英語力も向上し、各店舗に外国人対応できる社員を置くことが可能となった。

事業の国際化と共に、社員の意識改革も着実に進展

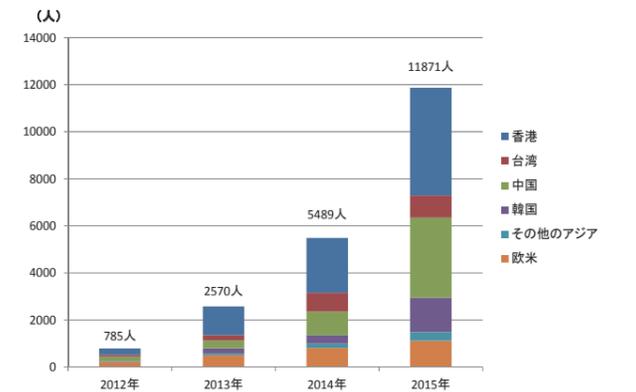
外国人社員を採用し始めた当初、文化間の摩擦や、コミュニケーションの齟齬が発生したこともあり、現在では常に社員同士が理解し合えるよう工夫を凝らしている。

その取組の一つとして、沖縄県の「地域の中小企業における若手外国人従業員(元留学生)の定着支援事業」を活用し、専門コーディネーターによるヒアリング調査、アドバイスなどを実施することで、日本人社員と外国人社員の間の交流トラブルを減少させる

ことに成功した。例を挙げると、「考えの差異がある場合、上司や先輩の決定より本人の納得感を重視する外国人に対しては、一方的に指示を出すのではなく、詳細な説明や明確な理由を提示すること」、「曖昧な言い方より具体的な言葉や文章で社員を褒めることが重要である」といったアドバイスを実践したところ、有効であった。こうした取組を通じて、外国人社員、上司、人事担当者間で意思疎通や相互理解におけるギャップを認識し、理解し合うようになっていった。

ダイバーシティ経営による成果

2014年4月のインバウンド課設置による、外国人の受入体制やサービス内容の強化により、外国人ゲストの受入人数が飛躍的に増加した。2014年の1年間で、前年比214%の5,489名の外国人ゲストを受入れ、同年のインバウンド部門の売上は5,448万円に達した。また、2015年は、前年同期比216%の11,871名を集客しており、売上額は1億1,870万円を超えている。



▲同社のインバウンド事業集客推移(2012-2015)

外国人ゲストの飛躍的な拡大を契機に、新たな観光関連ビジネスへの参入も果たした。2014年10月に、外国人向けの観光プランの予約・販売サイト「クール沖縄トラベル」を英語、簡体中国語、繁体中国語で公開し、2015年1月に、第3種旅行業を取得、外国人向けに旅行商品の販売を開始した。2015年12月末までに県内15事業者と提携を結び、上記販売サイトにおいて計27プランを掲載、販売を開始した。このサイトでの2015年上半年(1月~7月末)の売上は、約700万円に達した。また、2015年7月には、外国人をターゲットとした宿泊施設「My Place」を新たに開業し、開業後半年間の利用者の74%が外国人であった。こうした取組が奏功し、海外からの求人の問合せもますます増加している。

外国人社員の仕事に対する意欲や熱意は非常に高く、共に働く日本人社員にもよい刺激となっている。例えば、日本人社員が外国人観光客へのサービス拡充を目指し、積極的に英語を学ぶようになっている。同社の人材戦略も外部に認められ、2014年10月に琉球大学の「中小企業における外国人材採用・在留資格セミナー」講師も務めた。

沖縄の魅力を世界に伝えることも念頭に置きつつ、将来的には「シーサー」ブランドのフランチャイズ展開も視野に、より一層の人材育成に努めている。