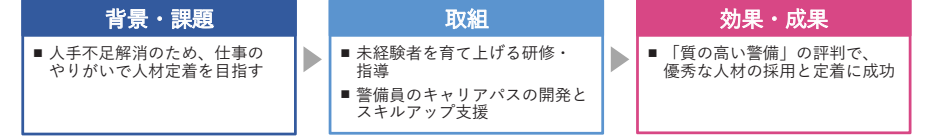


働きがい向上の取組事例						(取材日：2020年9月29日)					
株式会社コトナ						企業の取組の視点					
						制度づくり			効果的なマネジメント		
本社所在地	京都府京都市竹田東小屋の内町95	創業年	1982年	従業員数	200名	組織管理・業務管理	評価処遇	人材育成	有効なリーダーシップ	適切なコミュニケーション	
事業内容	2号警備（雑務警備）を中心とした警備業務全般					円滑な人間関係	安全・衛生	信頼の構築	価値観の共有	自己実現の支援	

人材育成の仕組みで従業員のプロ意識とやりがいを醸成。業界のイメージをくつがえす高い人材定着率を実現



働きがい向上の取組の背景・課題

- 高まる需要に人手不足が続く業界。仕事のやりがいで人材定着を目指す
- 警備業務は一般に「何も問題が起きないこと」を成果として求められ、周囲から感謝や評価の声を聞く機会が少なく、モチベーションを保つことが難しい面がある。加えて、外で悪天候でも長時間業務を継続する等、就業環境も厳しいため、「大変な仕事」と思われがちである。そのため、新しい人材を募集してもなかなか集まらず、入社しても短期で離職することに悩む会社は多い。
 - そのような状況の中で、神社仏閣やイベントといった特別な環境での警備業務であるということに誇りとやりがいを持ってもらうことで、長く働きたいと思う従業員を増やす取組に着手した。

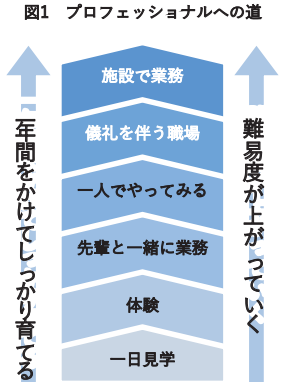
取組1 未経験者を育て上げる丁寧な研修・指導の実施

取組内容

- 半年から1年間という長い研修期間を設けてしっかり育てる
- 警備業界は経験者採用が多く、警備員の育成期間は一般的に短い。しかし、コトナでは未経験者採用を積極的に行い、プロフェッショナルを一から育て上げるという目的で、半年から1年間の長い研修期間を設けて育成している。
 - 具体的には、現場で先輩警備員が補佐役として付き、業務に就きながら、見て学ぶ→一緒にやってみる→1人でやってみる、といった段階を踏んで、手取り足取り丁寧に指導している（図1）。
 - これは、一般の方への注意・指示を行うという難易度が高く責任も求められる業務を、自信を持って自律的に行えるようにするためであり、そのためには必要な時間やコストを掛けるという会社方針が背景にある。



左：訓練の様子
右：オンラインを活用した研修風景



取組の効果

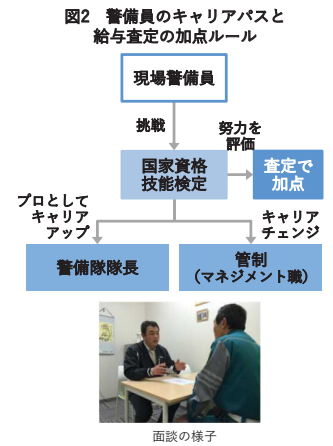
- 未経験者でも顧客から高く評価される警備員に成長。企業価値の向上にもつながる
- 丁寧な指導の仕組みが未経験者の不安を取り除き、入社すぐの離職を防止している。
 - きめ細かく時間をかけて指導することで、1年後には顧客から高い評価を得られる警備員へ成長。警備員の評価の向上は、顧客から会社を指名して依頼が来るといった企業価値の向上にもつながっている。

取組2 警備員のキャリアパスの開発とスキルアップ支援

取組内容

警備員のキャリアパスを2ルート整備

- 警備業は一般的に、警備員から次のキャリアパスが少なく、モチベーションを保つことが難しい、本人の努力を評価する手段が少ない、といった課題がある。
- コトナでは、現場の警備員から資格を取得して警備のプロフェッショナルとしてキャリアアップするルート（警備隊長）と、会社内で警備マネジメントする業務（管制）へのルートの二種のキャリアパスを用意している（図2）。
- マネジメント職への転換は、警備員としての業務態度や本人の適性、何よりも本人の意思を尊重して実施している。



資格取得の奨励でスキルアップを支援

- 国家資格の取得を推奨し、検定受験を会社でバックアップしている。国家資格の特別講師資格を持つ警備員が多い点を活かし、受験者に対して社内研修で指導を行い、自信をもって試験に臨めるように支援している。

取組の効果

警備員の長期継続勤務と高いスキルの習得を実現

- キャリアパスが明示され、将来の見通しが立つため、警備員の長期の在籍につながっている。
- 自己研鑽に意欲的な会社風土もあり、在籍する警備員の国家資格取得率は全国でもトップクラス。国家資格取得のための講師ができるほどの知識とスキルを持つ警備員も多く、それが高い顧客満足度につながっている。



自分たちの会社では長く勤めるベテランの先輩方も多く、一緒に現場でプライドを持って働き顧客から信頼されている姿を見ると、「自分たちもそのような警備員になりたい」と思います。職場は優しい雰囲気、努力を承認・評価してくれる風土があるので、未経験者や新卒で入社しても、「コトナで頑張りたい」といって長く勤める人が多い印象です。

運用面のポイント 努力を評価する仕組みで成長意欲の継続を支援

- 会社として、警備員の資格や検定の取得を推奨。給与査定の評価項目とし、努力を評価する仕組みを整えることで、従業員の成長意欲の継続を支援。査定は加点方式を採用しており、頑張っている人ほど高い評価が得られるようになっている（図2）。
- この資格取得等による加点ルールにより、従業員の給与は平均で毎年4.4%昇給している。

企業経営上の効果・成果

「質の高い警備」の評判で、優秀な人材の採用と定着に成功

- ベテラン警備員の活躍や資格・検定取得奨励が効果を発揮しており、顧客からの評価が高まっている。口コミで新規の警備依頼が来ることが多く、「質の良い警備」として評価されている。
- 人手不足が一般的な業界において、1年間で50名程度の採用を継続しており、常に人手は充足している。求人を出すすぐに募集人数を超える応募があるような状態で、面接を実施して優秀な人材を選ぶことができている（図3）。「コトナで働きたい」といって採用試験を受ける者が多いのも特徴。
- 近年、特に若手の採用に成功し、次代を担う若年層の比率が高まってきている。2019年から高卒の新規採用を開始し、現場警備員として、2年連続で採用を達成している。
- 人材定着率も高く、ベテランと若手がバランスよく勤務している。これによって、ベテランは若手に見本を見せる、若手はベテランに刺激を与える、という好循環が実現できている。

図3 企業経営上の効果

項目	数値の変化
売上高	9億円（2018年） →11億円（2020年）
正社員数	124名（2018年1月） →164名（2019年1月）
正社員における50歳以上の比率	67.7%（2018年1月） →55.5%（2019年1月）
求人への応募数 (例年30名前後の増員計画)	2018年 350名 2019年 548名 2020年 257名（新型コロナウイルスの影響で採用活動を8か月に限定）