

小谷
周氏

エームサービス代表取締役社長

経営と社員をつなぐ 人財開発部門への視点

今号では、特別インタビューとして、エームサービス株式会社・代表取締役社長の小谷周さんへのインタビューをお届けします。

エームサービスは、オフィスや病院などの食堂運営やスポーツ施設などでのフードサービスを手掛ける会社で、2022年4月に企業内大学「エームアカデミー」を開校しました。アカデミーの皆さんの思いは、2023年1月号の取材と、2023年4月号～2024年3月号までの「仕事日誌」でご紹介しました。では、経営側は自社の人財開発部門の動きをどうみていたのでしょうか。

「人財」の考えを軸に 人財投資を強化

一連載「仕事日誌」、そのきっかけとなった『企業と人材』2023年1月号の取材でも、アカデミーメンバーの皆さんから小谷さんのお話を幾度となく聞きました。アカデミー開校にも深く関わられたとうかがっています。そうした点を踏まえて、従業員への思いや事業戦略と人材戦略のあり方、アカデミーに求めることなどをお聞きできればと思っています。小谷さんは2021年6月にエームサービスの社長に就任されたそうですが、その経緯を教えてください。

僕は新卒で三井物産株式会社に入社して、生活消費財に関する国内外の事業や関係会社運営、経理、人事などで経験を積んできました。一時期、教育関連の事業に携わっていたこともあります。三井グループは「人の三井」といわれるように、人財育成に熱心な会社です。このことは今、エームサービスの経営を担っていくうえでも大いに役立っていると感じて

います。

—特にどういった点でそう思われますか。

人財や教育に対する考え方はリーマンショックの前後に赴任していたアメリカでの経験に影響されています。特に組織経営におけるCHROの存在感の大きさに驚きました。世界中で人手不足が広がっていることもありますが、ホワイトカラー・ブルーカラーに関係なく、CHROが従業員の稼働状況や健康状態、生産性といったものを科学的かつ情緒的に把握し、必要な施策をスピード感をもって打つなど、人を「人財」、つまり「財産」や「資本」としてとらえている状況を目のあたりにしました。

日本でも最近、ヒューマンリソースではなくヒューマンキャピタルとみる傾向が出てきていますが、若い頃からヒューマンキャピタルという考え方に強く共感していました。エームサービスの社長になった今、この考え方には、ブレない軸として、とても助けられています。

—「人財」というお考えのもと、社長になられてからはどういったことに取り組んでこられたのでしょうか。



小谷 周(こたに・まこと) 氏

東京理科大学工学部建築学科卒業後、1991年3月に三井物産株式会社に入社。コンシューマーサービス部門を中心にロシア、米国での勤務、ヘルスケア・サービス事業本部サービス事業部長(現ウェルネス事業本部ホスピタリティ事業部長)などを経て、2021年6月にエームサービス代表取締役社長に就任。

エームサービス株式会社

設 立 1976年5月
 売 上 高 1,917億8,800万円(連結 2024年3月期)
 従業員数 44,730人、うち正社員8,817人
 (連結 2024年3月末現在)
 事業内容 給食事業を中心としたフード&サポートサービスの提供

しました。そして、就任 100 日後に、全部長が集まる場で、今後の経営計画や僕のやるべきことを宣言しました。ここで伝えたのは、「最高の人財で最高のサービスを提供する」というコンセプト、そして、共に働く仲間への投資に力を入れて会社の基礎を固めること。その時から、「最高の人財」を生み出すための人財投資施策をいろいろ進めているところです。

自社の変革とあわせて 業界のイメージも変える

―就任当初、社内や従業員の方々に対してはどのような印象をもたれましたか。

当社の事業は、病院や高齢者施設を対象としたヘルスケアサービス、企業の社員食堂や寮を対象とするビジネスダイニングと、学校、スタジアムやエンターテインメント施設、パブリックダイニングやリフレッシュメントサービスなど幅広いのが特徴です。正社員約 8,000 人のうち、約 8 割は栄養士・管理栄養士と調理師などの国家資格をもつプロフェッショナルで、女性や子育てをしている従業員も多い。彼らは、国家資格を取得した後、一般職に就いたり他の企業に就職するという道もあるなかで、当社を選んでもくれた。そうした彼らの想いやプロとしての矜持に応えられる会社でありたいと強く思いました。

一方で、当社のような給食事業をはじめとした飲

エームサービスは、三井物産の社員食堂から事業をスタートした会社です。そのため、社長になる前から業務内容や収益などについてはある程度理解していましたし、エームサービスも「人財」という字を使っていたので、同じ思いや志があることはわかっていました。とはいえ、詳しい状況まではみえていなかったもので、就任後は、まず、管理職約 300 人に話を聞きに行くことから始めました。

彼らと話をするなかでわかったのが、みんなが会社に求めているのは「人財投資」に関することだということ、そして、社内にはいろいろなスター人財がいて、ポテンシャルも相当高いということです。であれば、経営が出す方針さえぶれなければ会社はもっと伸びるはずだし、従業員に投資していくことがお客さまの高い満足度につながっていくはずだと確信

自社と業界を変えるメッセージを伝えるには インパクトがとても重要になる

食サービス業には、休みが少ない、賃金が安いといったイメージがついています。実際、社内にも「こういう業界だから休みが少なくても仕方がない」と考えている人もいました。こんなに素晴らしい人財がたくさん活躍しているのに、そして、社会にとって必要不可欠な産業なのに、です。「このままではいけない!」と強く思いました。業界全体のイメージを塗り替えることも、エームサービスの責任であり目標です。

―業界のイメージを変えるため、働き方改革や健康経営にも積極的に取り組まれていますね。

2年間をかけて、年間休日数を108日から122日へと増やしました。僕が「年間休日を増やす」といった時、最初は社員も株主も驚いていました。飲食サービス業では年間休日100日以下が多いなか、「そんなのは無理」という声もたくさんありました。1年に1日ずつ増やしていくという意見もあったのですが、2年で実現する道を選びました。なぜかという、インパクトが出ないからです。

年間休日を増やしたのは、社内の働き方を変えたのはもちろんですが、あわせて、社員に、自分の働く環境が変わる、そして、自社を含めた飲食サービス業界を変えるというメッセージを伝えたかったからです。そのためには、自分ごととして感じられるインパクトがとても重要になります。とはいっても、一気に進めると現場がもたないという声もあり、2年間で14日増加することで落ち着きました。社内や株主、関係者にも納得いただき、現場オペレーションを壊さないよう準備をして、昨期は9割以上の社員が増加した年間休日をすべてとれる状況になりました。

―就任されたのはちょうどコロナ禍で、事業的には厳しかったのではないのでしょうか。

コロナ禍でオフィスや社員食堂が閉鎖されたり、スポーツの試合やイベントが中止になり、ヘルスケアサービス以外は大きな打撃を受けました。創業以

来初の赤字に陥るなど、事業的には大変な時期でした。

でも、その時に考えていたのは、コロナ禍が終ったあとのことです。日本より先にコロナが収束したアメリカでは、人手不足とインフレがはじまっていました。この波はいずれ日本にもくる。だから、経営的に苦しい時期に人財投資を加速する戦略を明確にしたのです。なぜなら、「人」が財産であり、それゆえ、コロナが終った時に力強く復活ができるからです。

その時期に全社で取り組んだのが、国内で開催された大型国際スポーツイベントでの選手村メインダイニングをはじめとする飲食提供業務です。期間中は1日数万食を24時間ノンストップで提供していく巨大プロジェクトで、コロナによる1年間の開催延期もあり、人員確保をはじめ本当に大変でした。当初の想定より足りない人員に関しては、全国の拠点から社員を招集したり、本社の部長やスタッフが交代で夜間の洗い場に立つなど、全社一丸となって大きな仕事を成しえました。世界中から集まったアスリートからの称賛は、みんなの自信にもなりましたし、社内の結束力も高まるなど、会社にとってポジティブな流れができていきました。その達成感を分かち合いながらも、一方で、やるべきことは山積みであり、人財投資を筆頭に、全員が取り組むべきことを社内に伝え、実行してきたわけです。

「研修」をテーマに 経営層と人財開発部門がつながる

―同じ頃「最高の人財」を生み出す機関として、企業内大学「エームアカデミー」が開設されます。アカデミー開校には小谷さんも大に関わられたそうですね。

当社の従業員は、日本全国にある4,000近い拠点



で働いています。各拠点にいる社員が、巨大なエムサービスグループとして一体感をもつことは容易ではありません。社内をつなげる共通言語や価値観はいくつかあると思うのですが、僕は「学ぶこと」「自己成長の機会」がテーマになると思っていました。

研修に目を向けた理由は、もう一つあります。飲食サービス業界は、他の業界よりも退職率が高いといわれます。その理由を紐解いていくと、忙しい、休みがなかなか取れない、賃金が安いといった「人財投資」の課題に集約されます。そして、それらがあたり前となり、働く人たち自身も諦めてしまっているようです。こういった業界・会社の雰囲気を変えていくための方法として、みんなで集まって「学び合う」場が有効なのではないかと考えていました。そんな時にちょうど、人財開発部門の部長の森永芳樹さんが、社内の教育機関としてアカデミーを開校したいという「直訴状」を持って僕のところに來たのです。
—最初にアカデミーの話聞いた時、率直にどう思われましたか。

うれしかったですね。教育関連の施策であったこともありますが、従業員から経営層に直接意見が上がってくるコミュニケーション環境をつくっていきたいと思っていたので、その実現を目の当たりにした気がしたからです。人財投資に人財育成は必要不可欠だと考えていましたし、アカデミーという「教育

の専門機関」をつくることにも大賛成だったので、その場で「ぜひやろう」と背中を押しました。

—小谷さんの考えと森永さんの思いが「学ぶこと＝研修」というテーマで一つになったのですね。と、ここまではきれいな流れですが、裏で聞いたところによると、そこからはなかなか大変だったとか……。

森永さんから直訴状がきたのは2021年の11月です。そこで詳しく話を聞いたら、開校は翌々年の4月を予定しているというじゃないですか。僕は、「それでは遅い、来年の4月に開校してほしい」と瞬時に伝えました。社内には、40数年の事業を通じて、すでに素晴らしい研修コンテンツがあったので、それらを活用すれば可能だと思ったのです。

当社は、安全安心なサービスを提供することがベースにあるので、何事にも慎重になってしまう傾向がありました。もちろん、事業現場では慎重さが求められますが、イノベティブな場面ではスピードが重要です。社内にはいつも、「早くやろう、早くやって失敗したらいい。失敗したらすぐ対応を考えよう」と伝えています。

スピード感とあわせてもう一つ、大事にしているのが、優先順位を間違えないことです。手をつけるタイミングによって、成果に大きな差が出てしまうものもあります。アカデミーについていうと、提案から4カ月後に開校するのと1年4カ月後に開校するのでは全然意味が違ってくると感じたので、開校の時期にもこだわったわけです。

—スピード感の大切さはわかりますが、アカデミーのメンバーは大変だったでしょうね（笑）。

本当に大変だったと思います（笑）。でも、そうしたほうが後々は楽になるとわかっていましたし、その理由は、森永さんやアカデミーメンバーにしっかりと伝えました。開校後のメンバーの活躍や社内の変化のスピードをみていると、早く開校してよかったと思っています。

「教育」だけでなく 会社の思いをつなげる

—アカデミー開校後は、300本の動画研修をはじめ、さまざまなコンテンツで社内の学びの拡大を進められていますね。

僕がアカデミーに依頼したことは、3つです。

まず一つは、テクノロジーを使ったハイブリッドな教育を積極的に取り入れることで、社内の学びを変えてほしいということです。ラーニングマネジメントシステム（LMS）を導入すると同時に、正社員約8,000人にiPhoneを配付することで、ちょっとした隙間時間からでも学ぶことができるようにしました。

LMSには、誰がどの研修・講義を受講したか、本人・上司が理解し合えるよさがあります。動画コンテンツなどでは、視聴開始何分でその動画から興味を失い離脱したかなどのデータも蓄積しています。そのコンテンツが面白いと感じなければ、みんな途中で視聴をやめてしまいます。作り手となる講師側には、受講生を引っ張っていく技が必要になるのです。そうやって学びを可視化していかないと、教育内容やそれに携わる人たちのクオリティも判断できません。

僕も「アカデミーのLMSで社員に発信してください」と言われて、1人漫談をさせられることがあるのですが、そこでも話が面白くないとみんな視聴をやめてしまう（笑）。僕自身も、社員からのプレッシャーと常に戦いながらアカデミーに出ているわけです。

—なるほど、社長自身も試されているんですね。あとの2つはどういったことですか。

エームサービスらしいコンテンツを企画・実施してほしいということ、そして、教育を通してハラスメントや労災を撲滅する環境をつくってほしいということです。

アカデミーの強み 当社ならではの研修を提供できるのが

まず、コンテンツについては、以前は新入社員研修といった一定の研修以外は、各事業所・部署で先輩社員が交替で担当していたのですが、専門家であるアカデミー講師から教わるように変更しました。人財開発部門は社員教育の専門集団ですから、教育はそこに集約したほうが効率がいいですし、クオリティも保たれます。実際、現場から、「部下がアカデミーで学んだことをキラキラした目で話してくれる」「現場の自分たちではここまでではできなかった」という声が聞こえてきています。教育の担い手を専門家に委ねたことで、教育の受け手とその周辺から高く評価されています。

ハラスメントや労災については、一見、学びとは関係ないと思われるかもしれませんが、僕にとっては、人財投資の一丁目一番地にある施策の一つです。そうした「人」を大切にすること、そういった会社の思いにつながることをつくり上げていってほしいと伝えました。

—アカデミーは、ただ教育を請け負うだけの機関ではないんですね。

そうです。でも、最初にアカデミーが作成したハラスメントの研修動画は本当にひどかったんですよ！ 型どおりに説明しているコンプライアンス研修の内容をAIに読ませたもので、「こんなのエームサービスの研修じゃない、僕だったら10秒で観るのが嫌になるやんか」と。

ハラスメントやコンプライアンスには、基本となるものはありますが、会社や組織によって独自の事例や判断ラインが存在します。「『仲間を守るために』、そして何より、無知からくるハラスメントを防ぐことで『あなた自身を守るため』に、こうしたことが必要なんです」というように、視聴者を主語にした語り口でないと伝わらない。そういう、当社ならではの研修ができるのがアカデミーの強みだと思っています。

学びだけでなく、 コミュニケーションも変化

—就任から3年が過ぎた今、アカデミーや社内の学びをどうみられていますか。

現在30人以上いるアカデミーメンバーの多くは、現場で責任者やリーダーとして活躍していた社員です。みんな、教育や人に熱い思いをもっていて、現場のことをよく知っていますし、各組織のリーダーにも顔がきく。そうした人たちが、アカデミーでチーム一丸となって社員教育を考えていけるようになったのは大きな変化ではないでしょうか。毎年行っている従業員満足度調査でも、研修に関する項目は、全項目のなかで唯一、全職種・役職で数値が上がっています。これは、「会社の研修はよくなっている」という従業員からの評価の表れだと思います。

LMSの導入やiPhoneを配付したことで、社内にも変化が起きています。例えば、情報伝達や研修受講については、これまではマネジャーがハブ役となってメンバーと経営層・人事部の間をつなぐ、上から下、下から上へとといった一方通行のコミュニケーションが主流だったのですが、iPhoneを使って各人から直接連絡ができ、その記録も残るようにしたことで、マネジャーの負担が軽減しました。昨年度から、入社後に管理栄養士の資格を取った新入社員に対して、僕から一人ひとりに「おめでとう」メールを直接送っているのですが、「ありがとうございます」と返信してくる新人も多く、社内のコミュニケーションがフラットなよい方向に変わってきていると感じています。

—それは大きな変化です。小谷さんも積極的に社員の方々と交流されているそうですね。

アカデミーの発案で、僕が赤坂某所にあるカフェのオーナーというコンセプトで、社員数人とコーヒーを飲みながらいろいろ話して、そこで出た内容が実



際の人事制度改定に反映されていく、という企画を実施しました。アカデミーはいつも、そういう面白い企画をもってきてくれます。ほかにも、入社2年目、3年目、5年目に向けた対面でのキャリア研修に駆り出されています（笑）。研修の開催日が先に決まるので、僕のスケジュールは劣後するんですけど、多い時には1日で全国の3会場をまわります。そうした場で直接、社員のみなさんの声を聞くことが大切だと思っていますし、話を聞いたら、次の施策に活かすということもスピードをもって実行しています。

環境の変化に対応できる プロ人財のさらなる育成へ

—コロナ禍があけて、今後の事業や人財投資については、どのようにとらえられていますか。

これからは全産業でますます人の奪い合いとなります。特に人が財産の当社にとって大きな課題です。社長の評価基準はいろいろあるのですが、僕が考える経営者としての通信簿は、退職率の推移だと思っています。いろいろな取組みを進めても、結果として退職率が下がっていなければ意味がありません。転職があたり前の時代だから退職率をみてもしょうがないという経営者もおられますが、自分はそうは

思っていません。人財投資やベースアップ、休日数増、現場労務を軽減する DX 投資などを総合的に継続していくことで、退職率にも変化が表れてくると信じています。実際、直近の退職率には明らかな改善がみられており、人財投資に関わるすべてのメンバーにとって嬉しい結果となっています。

自社の話ばかりでしたが、当社のお客さまにおいても人財投資の波は押し寄せていると実感します。これまで給食事業については、福利厚生施策の一環として提供されていました。ですが、日本全体が人手不足となる今、社員食堂も、ただ食事を提供するだけでなく、社員間で会話が広がる空間デザインや健康になれるメニューの提供など、エンゲージメントや生産性、人財定着率の向上と、求められる要素が大きく変化しています。付加価値のあるサービスは当社が得意とする領域であり、まさに「最高の人財で提供する最高のサービス」になると考えています。

お客さまのニーズが多様化するなか、サービスの提供側は、より幅広い意味でのプロになる必要があります。言い換えれば、プロ人財がいれば業績を伸ばしていける産業でもあるということです。当グループのプロ人財に対して、世の中の変化や実務に即した教育をスピード感をもって提供していくことで、お客さまの要望にも応えられると考えています。

そこに向けて、より効率のよい適材適所を実現するために、昨年より独自のタレントマネジメントシステムを開発・導入しました。留意したのは、ただデータを採るのではなく、その背景にあるものまで可視化するシステムにすることです。人事情報やアカデミーの受講履歴はもちろん、「将来はほかの地域で働いてみたい」「管理職に興味がある」といったことやプライベートに関することなど、本人が組織に知ってほしいことを記録し残せるようにすることで、上司が変わっても情報をつなげていけるようにしました。そうしたデータを収集・確認することは、長年の思い



込みを一変するよい機会にもなりました。

—近年の大きな動きとしては、2023 年に三井物産の完全子会社になったこと、2024 年にグループ企業の株式会社メフォスがグループに加わり、「エームアカデミー」が「わたしアカデミー」へと進化したことがあげられます。

三井物産は人財育成に熱心な会社であり、今進めている人財投資の方針についても、特に説明しなくてもわかり合えるカルチャーがあります。そのような企業グループの完全子会社になったことで、これまでより中長期志向で人財投資を幅広く考えられるようになっていきます。

アカデミーについては、これまではエームサービスの視点で組織のカリキュラムをつくってきましたが、これからは、メフォスを含めた活動へと展開するべく「わたしアカデミー」と改称し、2つの会社の企業文化の共有に取り組んでいます。両社の共通言語が整ってくると、次は仕事の仕組みを整えようというように、グループとしての土台がだんだんと固まってくることを期待しています。

アカデミーは「研修屋」ではない、社内をつなぐインフラ

—今後の社内の学びやアカデミーについては、どう

「人」と「教育」に携わるアカデミーは、永遠に完成しない組織

いったことを考えていますか。

学べるスキルは、いわゆるハードスキル・ソフトスキルと称されるものに大別されますが、必要なハードスキルはLMSで個人が自分のペース、好きな時間帯に学び、より高付加価値につながるソフトスキルである、仲間と自分を大切にするといった部分などにも力を入れています。あとは、学びの数値化にもより一層取り組んでおり、昨年から、意欲的に学んでいる社員を表彰する「マナビパーソンデー」をはじめ、研修受講などとあわせて、学びのデータの利活用もできれど考えています。

アカデミーができて、学びたいという人に対して、さまざまなプログラムを提供できるようになったことは、大きな成果だとみています。アカデミーメンバーについても、開校から今までよくやってくれていると評価しています。一方で、早いようですが、そろそろ自分たちが築いた枠を打ち破らないといけない時期だということも伝えています。これまでの2年間で、アカデミーにはある程度の「型」ができあがってきています。そうすると、どうしても堅実にそれを続けようとしてしまう。そこを自ら壊して、次に向けた新しいフォーマットを考えていってほしいと、メンバーの背中を押しているところです。

「人」と「教育」に求められることは日々変化します。そこに携わっているアカデミーは、永遠に完成しない組織なんです。

—この2年間で、いろいろと変化が起きていることがよくわかりました。

エームサービスの今の変化は、もともと、マネジャーをはじめとした従業員のなかに、彼らのなりたい姿があったのですが、経済的な制限やさまざまな障壁・課題などもあってなかなか動けなかったことを、あらためて掘り起こし、かたちにしていっていった結果です。そういう意味では、経営者って、石を見つめ、それを掘

り続ける彫刻家みたいな仕事だと思います。美しい造形、組織のありたい姿は常に社員の心の中にあるのだと思います。

アカデミーについても同じです。森永さんをはじめ、企業内大学を企画した本田祐史さんなど、メンバーのなかに目指す世界観があって、それを聞きながらかたちにしていっていった。彼らとの出会いがなければアカデミーはなかったでしょうし、今のような会社にもなっていなかったと思います。そう考えると、アカデミーは社内のインフラなんです。ただの「研修屋」だとは思っていません。

企業経営という大きな都市計画のなかの重要な要素の一つがアカデミーであり、研修を媒介にして社員をつなぎ、活き活きとした都市をつくっている存在です。

—企業文化をつくっていくうえでのスタートラインに教育、そしてアカデミーがあり、そこからさまざまな変革が広がっているのですね。

とはいっても、組織変革に向けたねらいや想いはグループ内4万4,000人になかなか伝わらないというのも現実です。教育についても、組織や個人のなかに知識やスキルが構築されていく一方で、それがすべて積み上がっていくほど甘いものでもありません。組織は新陳代謝を繰り返しています。そのなかで「人」の力を最大限にしていくためには、さまざまな学びを提供し、少しでも早く一定のレベルまで成長を促すこと、働き続けてもらえる環境を整えていくことがカギになります。

それらをいち早く実現するために必要なことに、社員の声に耳を傾け、考え、素早く取り組んでいくことが、経営陣の終わりのないチャレンジだと思います。

—事業も学びも改革には終わりが無いということですね。本日はどうもありがとうございました。 ■