

令和3年度 沖縄労働局委託事業
沖縄早期離職者定着支援事業

時代に負けない！

組織/人づくりの ヒント集



【令和3年度 沖縄労働局委託事業】
沖縄早期離職者定着支援事業
時代に負けない！組織/人づくりのヒント集
発行：株式会社ケイオーパートナーズ

《目次》

ごあいさつ 1

第1章 はじめに

本事業の目的 2

第2章 本事業が支援する制度のご紹介

1. メンター制度導入について 3
2. 人事労務管理制度について 5

第3章 定着に向けた取組事例

■ 社会福祉法人 北中城村社会福祉協議会 6
■ 社会福祉法人 松信福祉会 松の実保育園 8
■ 合同会社FERTILE-SOIL（フェローソイル） 10
■ 社会福祉法人 秋桜福祉会
公私連携幼保連携型認定こども園
豊原まどかこども園 12
■ 小規模多機能型居宅介護すりずり 14
■ 社会福祉法人 祥榮福祉会 小規模保育事業 きらら保育園 16

第4章 講師紹介（五十音順）

■ 社会保険労務士法人 オフィスあるふぁ	青山喜佐子 18
■ 働き方、暮らし方、経営研究所 ハタワークス	大城朝野 18
■ オー・アンド・オーコミュニケーション	大山美智代 19
■ 合同会社 HappyJoy	幸喜穂乃 19
■ Cosmic Consulting	波上こずみ 20
■ 社会保険労務士法人クローバー	比嘉正人 20
■ おもろ社会保険労務士事務所	平田勇次 21

ごあいさつ

沖縄労働局職業安定部
部長 大山 徹



沖縄県における最近の雇用情勢は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、求職者1人あたりの求人数を示す有効求人倍率（令和3年平均）は0.80倍と前年に引き続き1倍を下回っていますが、業種によっては依然として人手不足が続いています。

また、沖縄県内でも15歳から64歳までの生産年齢人口は令和2年から減少傾向にあり、中長期的にみるとコロナ収束後の人手不足はさらに悪化する可能性が考えられるため、労働力確保及び生産性向上は重要な課題となっています。

そのような中で、沖縄の新規学卒就職者（平成30年3月卒）の3年以内の離職率は、大卒が39.9%（全国平均31.2%）、高卒が50.6%（全国平均36.9%）と全国平均を大きく上回っており、離転職を繰り返すケースも多く、若年者のキャリア形成にとって大きな損失であるとともに、企業にとっても人材確保・教育コスト等の損失となっています。

そのような背景には、近年、上司・部下・同僚とのコミュニケーション不足や職場の中で相談できる相手がいないなど、職場の人間関係が希薄化し、新入社員や若手社員が孤立しがちな状況であることも大きな要因であると考えられています。また、新型コロナウイルスの影響を受けてリモートワーク等働き方の変化や、職場内外でコミュニケーションが取りづらい状況においては、不安や戸惑いを感じる若手社員がより増えていくことも懸念されます。

企業経営において労働者はかけがえのない財産であり、企業の発展のためには若者の職場定着や人材育成を進めて企業の生産性を向上させていくことが非常に重要と考えます。

このため、沖縄労働局では、「沖縄早期離職者定着支援事業」として経営マネジメントノウハウを有する民間企業に委託し、業界団体や企業に対して、従業員の職場定着に有効な仕組み等の導入支援を行っています。例えば新入社員等の仕事の悩みについて上司以外の先輩社員が相談・サポートする「メンター制度」や「研修制度」、その他の人事労務管理制度の導入について、セミナーやコンサルティング等の個別支援を実施しています。

制度を導入した企業からは「職場全体で人材育成や定着といった視点の共有が図られた」「職場でのコミュニケーションが円滑になった」「職場が活性化し社員のモチベーションが上がった」等といった声が多く寄せられており、制度導入により新入社員等の職場定着が図られるだけでなく、異なる年齢層の社員の交流を通じた組織の活性化も期待できます。

貴社においても、本冊子の取組を参考に、是非、「メンター制度」をはじめとして職場定着に向けた取組を始めてみませんか。



第1章 はじめに

沖縄早期離職者定着支援事業の目的

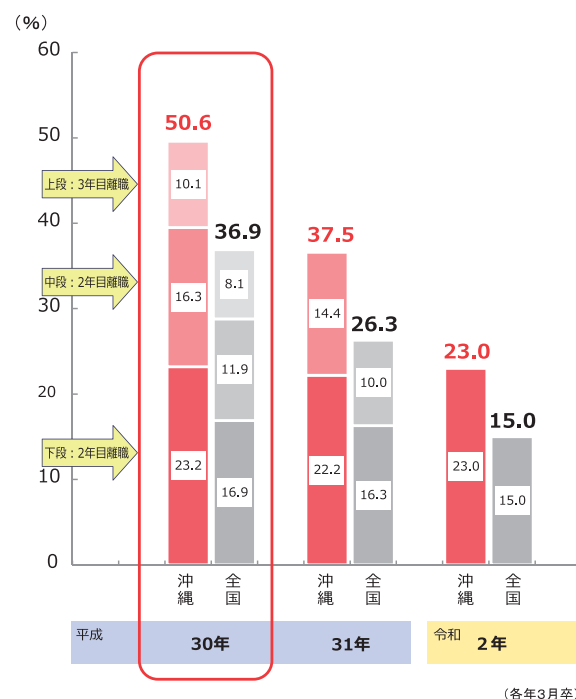
沖縄県においては、大学及び高校卒業者の3年以内の離職率が高いこと、非正規従業員の割合も全国平均と比較すると高いという課題があります。また、若年者を中心として安易な離職・転職を繰り返す者も多く、県全体の失業率を押し上げる要因となっています。こうした状況を改善するためにも、事業所内の人材育成や就職後の定着支援を進めていく取組はますます重要となっています。

本事業では、その代表的な手法として「メンター制度」をはじめ、若年者の職場定着に有効な人事労務管理制度導入に向けた実践的な講習や個別支援等を実施するとともに、事業所内への周知、意識啓発を図ることによって沖縄県内の若年者等の職場定着、安定雇用の促進を目指しています。

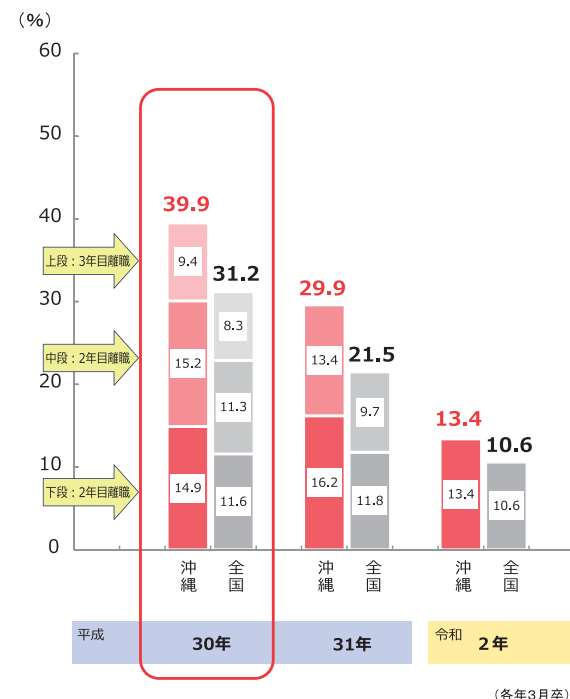
新規学卒就職者の離職率

資料：沖縄労働局（令和3年12月リリース）

新規高卒就職者の離職率（全国と沖縄）



新規大卒就職者の離職率（全国と沖縄）



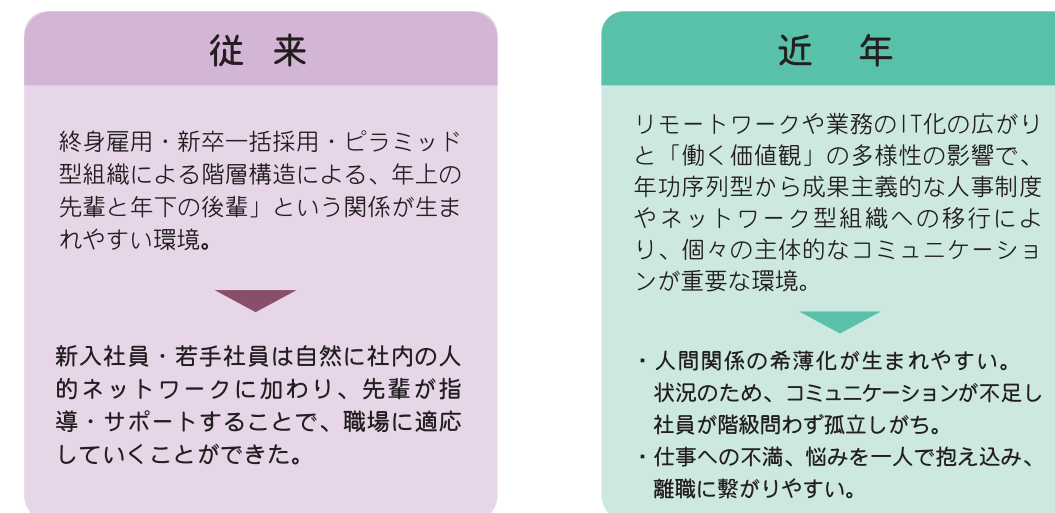
- 注1) 各年3月末卒業生対象
 注2) 3年目までの離職率は、四捨五入の関係で1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。
 注3) 事業所が雇用保険の加入手続きを遡って行った等の理由により、1年目、2年目、3年目で若干の変動がある。
 注4) 離職率は離職した都道府県で計上されるため、必ずしも沖縄県で採用された者の離職を意味するものではない。



第2章 本事業が支援する制度のご紹介

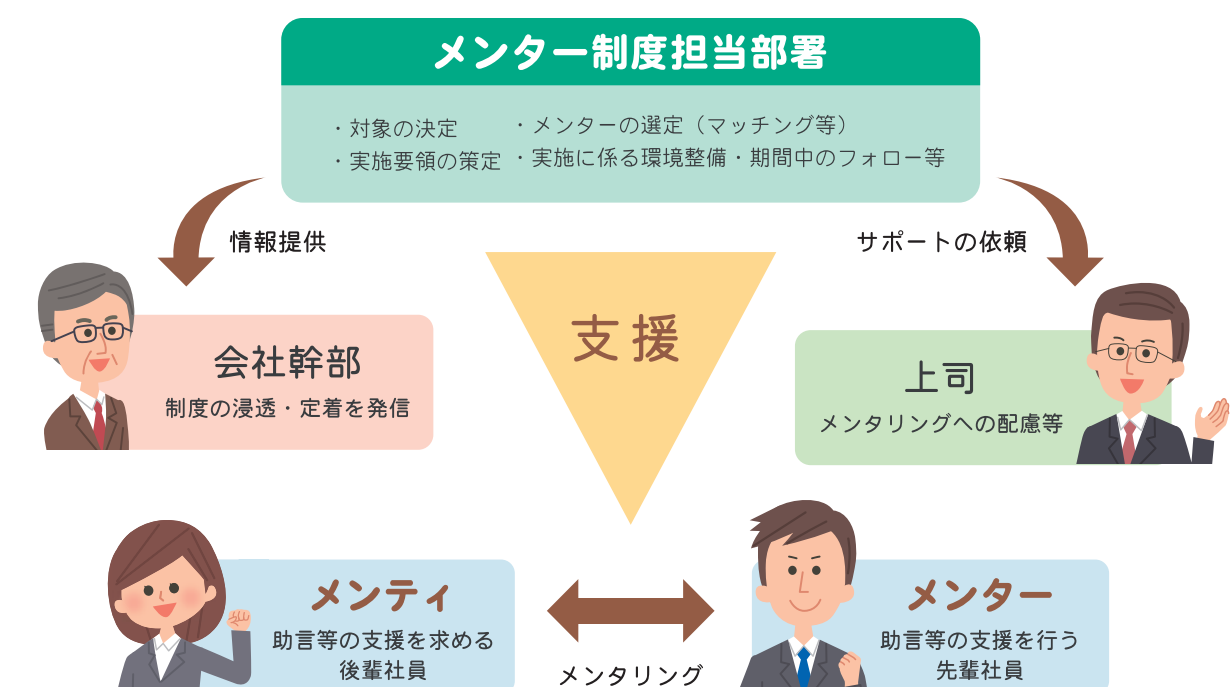
1. メンター制度

「メンター制度」は、人材育成・職場定着に効果的として注目されている制度であり、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします。



◎メンター制度は、コミュニケーションを通じて信頼関係を構築し、新入社員・若手社員をサポートする環境を組織的な「仕組み」として整えるものです。

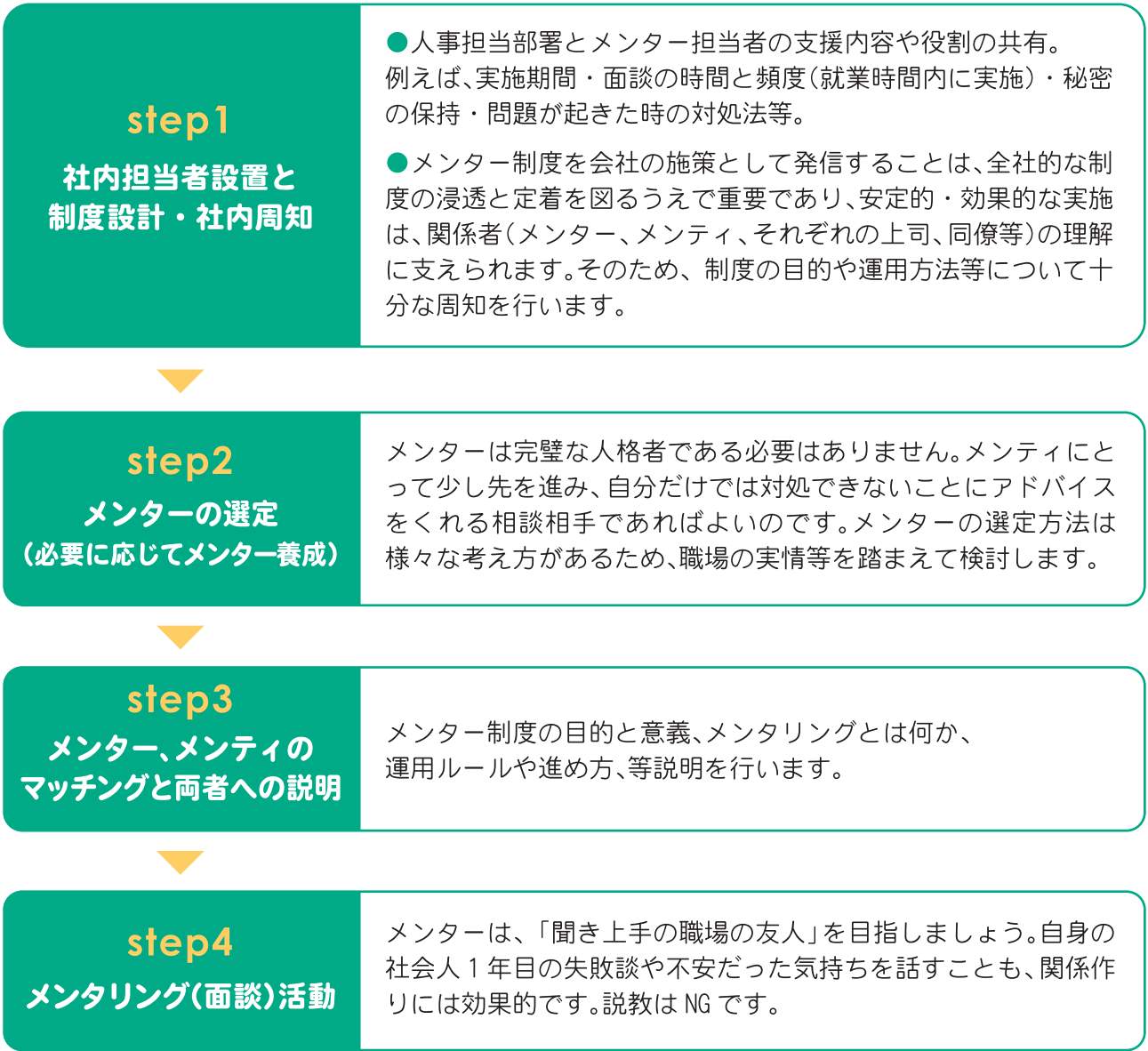
メンター制度のイメージ



メンター制度導入のステップ

メンター制度は、企業の社風や規模、社員の実情などに応じて様々な制度設計・実施方法があります。実施しながらでも必要に応じて見直すなど、人事担当部署と社員同士が無理なく続けられるような形にしていけることが重要です。

※本事業では、専門家の派遣も行っており、それぞれ企業に合った取組みについてサポートしています。

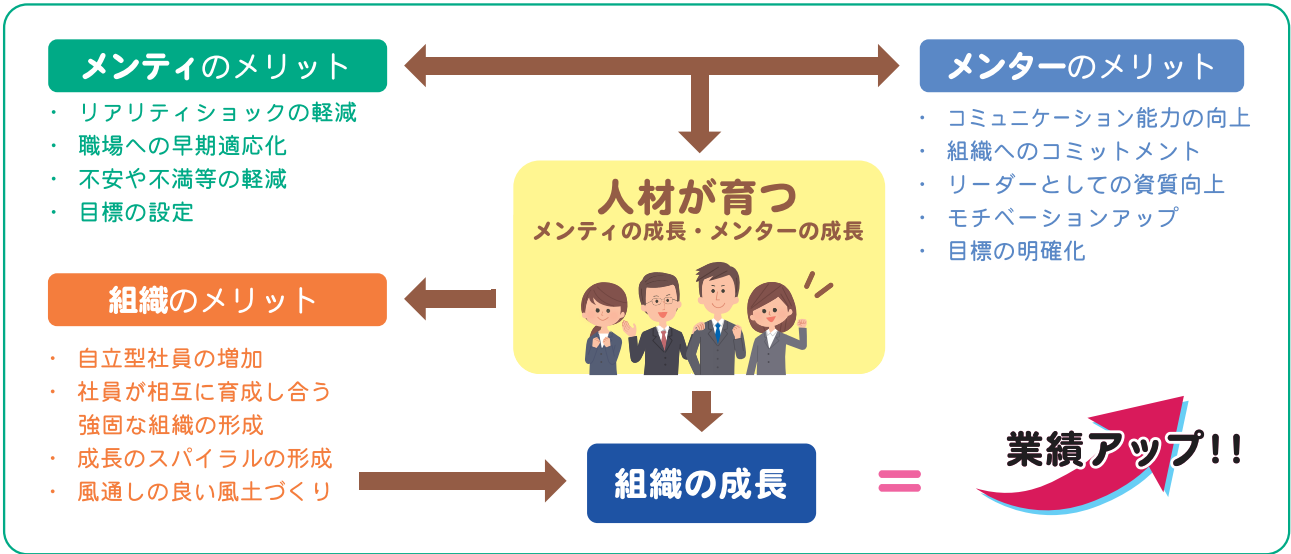


重要ポイント💡

経営層ならびに人事担当部署は、メンター開始後は、メンター、メンティに任せきりにするのではなく、一定期間後に実施状況を把握し、メンタリングが機能しているかを確認することが望めます。また、実施期間が終了した後は、実施結果を分析し、運用や制度そのものについて改善を図っていくことで、企業の実績に応じた効果的な制度へ充実していきます。

メンター制度のメリット

メンティの成長だけでなく、メンターも先輩として支援する立場になることで、多くの気づきが得られ、リーダーとしての資質の向上や成長に繋がります。新人・若手社員の育成のためだけではなく、組織の活性化や社員のやる気を引き出し、人材が礎となる強い組織づくりを目指す取組です。業種や職種を問わずに導入できるのも、メンター制度のメリットのひとつです。



2. 人事労務管理制度

会社の資源は、「ヒト(人材)」「モノ(設備)」「カネ(資本)」「情報」の4つの要素から成り立っています。その中で、最も重要な「ヒト」を生かす為の管理活動が「労務管理」であり、労働者と使用者・経営者との間で結ばれる多様な約束事、労働条件にまつわる施策や制度を取り扱います。人事労務管理がしっかりと行われることは、社員にとって働く環境に対する信頼感を育み、結果として職場定着に繋がります。

賃金管理	賃金総額を一定の基準に基づき個別に配分して行くための管理です。賃金管理は、賃金額管理、賃金形態と体系の管理、一時金(退職金・賞与等)管理の3つの要素があります。
評価制度	一定期間の従業員の行動や成果を評価する仕組みを定めた制度。何を評価するか(評価項目)、どう評価するか(評価基準)を明示することで、従業員の行動を方向づけます。評価の結果は等級や報酬に反映されると同時に、等級が変わることで評価の項目や基準も変化します。
人事管理	人事管理の中に含まれるものとしては「募集・採用」「人員配置・人事異動」「人事評価制度」「教育(能力開発)」「労働時間」「賃金」「福利厚生」「退職」「雇用調整」など一連の施策や制度のすべてがあげられます。
人材育成	「どんな人材を育てるべきか」を明確にすることがとても大切です。社員を育成するということは、「仕事ができる人間を育てる」といった単純なものではありません。この目指すべき社員像が明確になっていないと、社員は自分の能力をどのように伸ばしていけばいいのかわかりません。
労務管理	労働者の募集、採用に始まり、配置、異動、教育訓練、人事考課、昇進、昇給、賃金や労働時間の管理、退職に至るまでの一連の流れを適正に管理する事です。「ヒト」を活かす為の管理活動が「労務管理」です。



第3章 定着に向けた取組事例

社会福祉法人 北中城社会福祉協議会

所在地 北中城村字仲順451番地
業 種 社会福祉事業全般
従業員数 25人

職員間の行動規範を作成し、人事評価制度の基盤づくりに着手。
スローガン「共に作る幸せ」に邁進！

相談のきっかけや課題

これまでは、全職員が年1回業務遂行チェックシートを作成し、それを基に面談をしておりました。業務遂行状況を把握し、やるべき仕事の内容整理やそれぞれの仕事の重要度を考え、次年度の事業計画、課題改善に生かす目的で行っていましたが、目前の業務の改善はできても、基本理念やスローガン、職員を評価する為の公平性・客観性のある判断基準が定まっていなかった為、このままのやり方でいいのかと悩んでおりました。評価する事が目的ではなく、職員が働く上で、各自が遂行している業務がしっかりと承認される事でモチベーションが上がり、やりがいのある仕事として受け取ってもらいたい。そこで、本事業を活用し、人事評価や職員のスキルの基盤づくりにむけたコンサルティングをお願いいたしました。

取組について

まず初めに講師と管理職3名で現状の説明を行い、どのような事をやるべきかを話し合いました。2回目以降は、行動規範や人事評価制度をブラッシュアップする基盤づくりの為、持ち味カードを活用した研修を実施。まず、自分の持ち味と思っているカードを自分で置き、その後、他の職員が相手の持ち味と思うカードを置いていく。その際、なぜこのカードを選んだのかエピソードも交えて話し

ていきます。自分自身が置いたカードと重複する事もあれば、自分が想像していなかったカードを選択される事もあり、他人から見た自分像を客観視する事ができたという声が多く聞かれました。今回の研修では、行動指針づくりワークシートを通して「職員がどのような行動をしたら「個」のチカラと「チーム」のチカラを発揮して、生き活きと働ける職場をつくるため」の具体的な行動を絞り込む予定です。

取組の効果

研修中、各々が思っていた事を言葉に出して共有した事で、ひとつのチームとして気持ちが結束したような気持ちになりました。研修を通して、正職員の自己理解、他者理解、相互理解、共通認識が深められ、「自分は一人じゃない。何か困った時は皆で助け合えるんだよ。SOSを出していいんだよ」という空気づくりができました。恐縮ですが私自身も「一人じゃない。皆に支えられているんだ」と実感。チームビルディング構築の意識が高まったように感じます。

今後の取組について

現在、村から次年度の地域福祉計画の見直しに、地域福祉活動計画と一体的な策定について求めら

れています。その一環として、私たちはまず正職員から整える事を先んじてスタートいたしましたが、次年度は講師と直接契約し、嘱託職員への研修も実施していく予定です。研修を通して基盤づくりはできたので、職員間の行動規範、行動指針に繋げ、さらに人事評価制度(評価項目・評価基準・評価シート)の作成、職員のスキル(コミュニケーション・管理職の指導/面談力、ファシリテーション力)等の向上に着手していく予定です。

北中城村の地域福祉計画で謳っている基本理念【地域の絆を深め 結の心で支えるきたなかぐすく】に加え、今回職員全体で新たに【笑顔があふれ 手と手を取り合い 共に作る幸せ】というスローガンを作り上げました。これらを基に、全職員一斉に研修を行うのは業務を止めるわけにはいかないのではなかなか難しいところですが、業務と調整しながら進めていきたいと思っています。

講師の印象 ・その他

幸喜先生は、以前社会福祉に携わっていた事もあり業務に精通されています。ご本人の体験談も交えながらわかりやすく丁寧に進行。何より素敵な笑顔、みんなを引き寄せるパワーは好感度100%です。アイスブレイクも取り入れながら、職員が意見を出しやすい雰囲気を上手く作って下さいます。

組織内で課題を解決するのが難しいのであれば、まずは迷わず「沖縄早期離職者定着支援事業」を活用してほしいです。課題解決に繋がるヒントが頂けると幸いです。



社会福祉法人 松信福社会 松の実保育園

所在地 南城市大里字平良2651番地1
業 種 保育業
従業員数 32人

主任、副主任、リーダーの役割を明確化・分担することで、
組織機能の潤滑化と育成につながっています。

相談のきっかけや課題

組織としての機能や、人材育成を含めたマネジメント面について課題を感じていました。
私たちが新人の頃は、「先輩を見て学べ、いかに保育を盗むか」と言われましたが、今の時代はそうではないという話をセミナーや研修で聞きます。自分自身経験していないことから、「何をしたいのか、何をすると成功なのか」など、分からずに困り感がありました。そこで、労働局の事業で個別相談ができると聞いてやってみたいと思い、すぐに園長先生に相談し、申し込みました。

取組について

◆園長先生、主任、副主任で行ったコンサルティングでは、主任としてはがゆさや、抱えていた気持ちなど、互いの立場からの意見や想いを伝え合いました。

次に、講師からの問いかけによって、「実際何をするか」「何を先に変えたいのか」など課題を書き出し、どれから解決したら良いのか、優先順位を考えていきました。取組みとしては、副主任と専門リーダーの役割が明確になっていなかったことから、主任が行っていた業務をおろしながら、業務の役割分担を行いました。例えば、主任が行っていたシフト作成を副主任と分担し、専門リーダーの役割に関しても、副主任と相談しながら進めていきました。専門リーダー担当の会議に関しては、これまで主任が書いていた会議録をリーダーで持ち回り、専門分野に関係する会議においては、これまで参加していなかったリーダーが参加するなど、会議の持ち方を変えていきました。

これまで主任が行っていた業務の洗出しを行い、副主任や専門リーダーに担ってもらうことで、組織機能の潤滑化とリーダーとしての意識づけや、育成につながっていると思います。

◆園全体で人材育成を担うという意識づけとスキルアップを目指し、全職員を対象とした研修を2回行いました。

コロナ禍において、ストレスケアにもつながる職場全体で承認しあう関係づくりと、保育業務にも役立つ怒りの感情との付き合い方として（アンガーマネジメント）を学びました。お互い認め合うことをやっているつもりでもできていなかったことに気づき、「伝えあわないと分からないよね」「伝え方を変えないといけない」というような声があったことから、自分を振り返り、意識づける時間になったと感じました。また、保育士だけでなく補助の先生や調理の先生など職種が異なる職員も一緒にできたことでそれぞれの想いを知ることや共通理解が図れたことがとても良かったと思っています。

取組の効果

これまで、副主任にどこまで相談して良いのか分からずにいましたが、互いの想いや考えを伝え、副主任としての役割を明確にしたことで、副主任と話す場や機会が増え、相談・協力しながら取組を進めることができています。

専門リーダーについても、役割を設置し分担したことで、各会議への参加、資料作成や作業など、専門リーダーから声をかけてくれることで担ってもらえる部分が増えました。一つ一つ役割を担っ

てもらうことで、リーダーの経験となり、育成につながっていると感じ嬉しく思っています。

今後の取組について

人材育成の面では、新人に限らず全従業員に必要であると感じています。面談や、10分ミーティングを設け、「最近どう？」「困っていない？」など話せる場を作りたいと考えています。

それぞれ年代の違う職員が、困ったことや気になっていることを気軽に話せる雰囲気を作り、みんなが働きやすい職場・環境作りを目指していきたいです。

講師の印象・その他

課題に対してどう対応していいか分からなかったのですが、講師からの「まずはやってみる。ダメだったら修正していけばいい」という助言により、取組を進めることができ、とても感謝しています。

本事業主催のセミナーを受講したなかで、グループワークがあり、保育以外の業種の方と話すことができました。私たちと同じように人材育成に悩んでいる事が知れたこと、また、その事業所の課題やその対応方法など、違う職種の情報を聞くことができたことがとても参考になり良かったと思っています。



合同会社FERTILE-SOIL (フェローソイル)

所在地 沖縄市古謝2-27-17
業 種 介護・障がい福祉
サービス業
従業員数 13名

賃金体系を見直して、メンタルに不安を抱えるスタッフも
働き甲斐のある職場づくりを目指す！

相談のきっかけや課題

私達は、訪問介護、居宅介護支援、生活訓練を行っておりますが、次年度に向けて賃金体系の見直しを行いたいと思い、コンサルティングを希望いたしました。ケアマネジャーの仕事は個人的にはとても大切でやりがいのある仕事だと思っているので、専門職として相応しい賃金体系を確立させる事はできないか？また、メンタル面で不安を抱えるスタッフもいる為、柔軟性のある働き方を支援する事ができないかと考えている時に偶然この事業を知り、申込に至った次第です。

取組について

初回は講師の平田先生に弊社の現状説明を行い、賃金体系の素案を確認していただきました。自分なりに工夫して作っては見たものの、客観的に見た時に果たして正当なものなのか、法的な問題点はないか、働く側の利益となっているのかどうか不安でしたが、複数回のコンサルティングを重ね専門家のアドバイスやご提案をいただきながら徐々に形になっていきました。具体的には歩合給を新たに導入し、個々のスタッフが固定給か歩合給のいずれかを選択できる形態にする。歩合給と言うと一見ハードルが高いように感じますが、メンタル面で勤務時間と給与のバランスに居心地の悪さを感じているスタッフが遠慮なく堂々と働ける環境整備のひとつという意味では選択肢としてはアリなのかなと。6か月間の実績数を平均

し、それを基に6か月毎に見直す。選択した形態が合わないと感じれば年度毎に見直すことも可能です。さらに、メンタル面で不安を抱えるスタッフに継続して働いていただく為に、ケアマネ業務以外に、本人の希望を確認しながら、例えばホームページやSNSなどを担当していただくなどの業務負担の軽減も図っていきたいと考えています。自社のIT化やデジタル化の促進、認知度向上にも繋がりますしね。様々な角度からスタッフが納得して働きやすい環境を整備していく予定です。

取組の効果

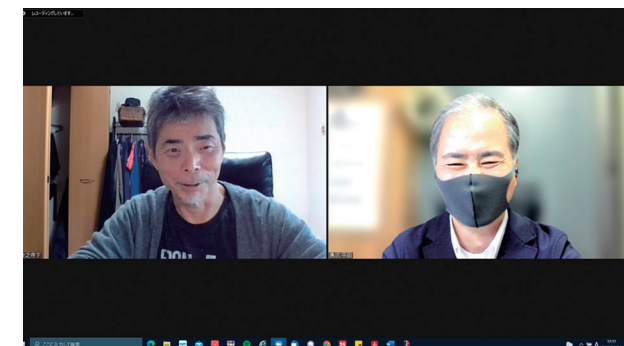
スタッフそれぞれが事情を抱えながら勤務しておりますが、柔軟で働きやすく、働き甲斐のある職場づくりを目指していきたいです。働きやすくても、その分給料が安いのは仕方ないよね・・・では良くない。働き甲斐があるというのはとても大事な事だと思っています。たとえ実績に繋がらないようなケース（利用者の立場・視点に立ってやっている事）があったとしても、しっかりと評価し、それを報酬に繋げていく。一人一人が前向きな気持ちで業務に向かえるような事業所づくりを今まで以上に進めていきたい。今回の賃金体系の見直しには、そんな想いも込められています。一体感のある事業所にしていくのが私の役割かなと考えています。

今後の取組について

歩合制は次年度からの導入となる為、現段階ではまだ効果は出ておりませんが、現在、年間事業計画に沿って総括を行っております。その中で、それぞれの仕事ぶりを振り返り、より柔軟な働き方を見つめながら、報酬のアップを検討しております。より働く意欲に繋がっていくことを期待しております。

講師の印象・その他

講師の平田先生は、当事業所の理念や考え方に深くご理解いただき、私の考えを否定せずしっかりと受け止めながら懇切丁寧に指導していただきました。自分の考えが間違えていないんだという確信が持てたのはとても大きく、自信に繋がり、明るい道筋が見えました。一番心に残っているのは、メンタル面で不安を抱えるスタッフを大事に考えて下さったこと。ご自身の経験も踏まえながら、専門用語を用いずに接して下さったことで、壁を感じることはありませんでした。質問もしやすく、話していただく内容も理解しやすかったです。本当にありがとうございました。コンサルティングは初回対面で、2回目以降はコロナ禍なのでZOOMを用いてオンラインで行いましたが、資料を事前にメールやFAXなどで共有していたので、特に支障は感じませんでした。コンサルティングを複数回受けられたこともありがたかったです。いいタイミングでいい講師の先生を紹介していただき本当に感謝です。



社会福祉法人 秋桜福社会 公私連携幼保連携型認定こども園 豊原まどかこども園

所在地 うるま市豊原230番地の1
業 種 保育業
従業員数 29人

コンプリメントをする事で価値観が異なる世代間の信頼関係を構築。
更に主任の業務を明確化→分担で効率化を図る！

相談のきっかけや課題

当園は、令和2年にうるま市の公立保育園を引き継いだ事もある、保育士が複数の園から集まっており、それぞれの園で培ってきたカラーをまとめていくのが難しいと感じておりました。プラスに解釈すると、良い刺激・良い風をたくさん持った良い関係なのですが、先生方の思いを受け止めながら、信頼関係をどのように構築していくのか、コミュニケーションを円滑にする方法などがあればアドバイスいただきたいと思い、コンサルティングに申し込みました。

取組について

職員向け研修を数回行っていただきましたが、管理者研修では園長・主任・副主任を含むリーダー全員がリーダーの役割である①目標を達成することと②人を育てることなどについて学びました。また、全体向けの研修では、前回で学んだ事を基にリーダー達が部下や後輩に対してコンプリメント（褒める・認める・承認する）を行うワークを行い、ピグマリオン効果、信頼関係構築などについて学習、自分の業務に活かす方法などをグループでシェアリングしました。グループの組み方については、普段接する事が少ないメンバー同士にしたり、また次の研修では身近なメンバー同士にするなど工夫いたしました。それにより、互いの保育観の違いを知りつつもお互いを認め合

る関係を築く事ができ、今まで引っかかっていた事や誤解が解消された職員も中にはいたようです。

取組の効果

研修を数回行った事によって、個人的には自己肯定感を高める事ができたと強く感じております。また、職員からは「自分の人生を楽しく豊かにするためには、周りの人達を幸せな気持ちにさせる事が大切だと気づかされた。相手の欠点ではなく、良い所に目を向ける事を心がけたい」や「年齢によって捉え方が違う事に気づいた」「コンプリメントを通じて自分が知らない意外な一面に気づけた。人に認めてもらう事でモチベーションが高まり、自分も周りの人も自然と笑顔になった」などの声が数多く聞かれました。更に職員に対して特に素晴らしいと感じたのは、研修で学んだ事を全て保育に結びつけていた事。自分自身が嬉しいと感じた事、周りの方からの嬉しい言動で自分自身の気持ちが大きく動かされた事を受けて、「職員同士だけではなく、子供達に対しても良い所をたくさん見つけ、たくさんコンプリメントしていきたい」と日々行う保育業務に置き換え、子供達に接していこうとするのはさすが保育士だなと。こうやって意識する事がとても大切だと思っています。

受講後は、いつも「疲れた・・・」と言って帰宅していた先生がニコニコとした表情で「仕事が楽

しい」と言うまでに変化し、驚いています。

また、主任が抱えている業務を明確化し、各保育士の得意分野を改めて確認できる場を設け、それぞれに分担する事によって、効率化を図る事ができ、業務の負担軽減に繋がるのではと思います。仕事を部下に任せる事もある意味、信頼関係があってこそ。仕事を任せてみて、時には失敗という経験も積みながら人は成長していくのではないのでしょうか。

最近では、職員間の空気が醸成できているからか、職員がこれまでより早く帰宅できるようになりました。それによってプライベートの時間も充実していくといいですね。こうしたひとつひとつの積み重ねが職員の定着、離職防止にも繋がるのではと思います。

今後の取組について

職場の環境を一人一人が整えられるように全員での研修を引き続き行い、次年度に向けてメンター制度や面談制度が行えるような環境づくりのための取組を行っていこうと思っています。

講師の印象 ・ その他

講師の大城先生は、柔らかい口調・雰囲気の方でとても親近感が湧きました。ご自身の家族の出来事などを交えながら研修を進めて下さったので、受講前は憂鬱と感じた研修もあっという間に感じ、もっと受講したいとさえ思うほどでした。当事業は、自己発見ができ、自己肯定感を高める事ができるととても良い事業なので、保育園や知合いの事業所に是非お勧めしたいと思っています！



小規模多機能型 居宅介護すりすり

所在地 浦添市沢岬1110-2
業 種 介護事業
従業員数 13名

理念や目標、役割を共有することで、信頼関係の構築と、モチベーションの向上につながっています。

相談のきっかけや課題

利用者が増えていく中で、職員が同じ方向を向いてチーム一丸となって進めていきたいと想う一方で、管理者として事業所が目指すところや目標をうまく伝えられているのだろうか？と感じていました。

また、管理者と職員、職員間での報連相やコミュニケーションに関する課題などもあり、どう改善しながら取組みを進めていけばいいのかと様々な想いに迷走していました。そのような時に本事業のコンサルティングを知り、相談させていただきました。

取組について

初回の相談において現状や課題を洗い出し、何が重要でそのために必要な取組みについて優先順位をつけながら整理していききました。

チームとして一丸となって業務を進めていくためには、組織の方向性について「見える化」をしていくことが必要であるとアドバイスをいただきました。組織の理念や目標を見つめ直し、個別面談や日々の業務に紐づけて伝えていききました。また一方的に伝えるのではなく、問いかけ、話し合い、共に考え行動していくよう意識していききました。

次に、組織図と、役割を細分化して階級表を作成しました。職員が自身の業務や組織における立ち位置と役割を具体的に認識することができるだけでなく、職員同士や職員と管理職との相互理解

を深めることにつながっていると感じています。

取組みの効果

定期的な個別面談を始め、全員に対して2回の面談を終えていますが、大きな効果を感じています。

質問内容を4項目にしぼり聞いていきますが、1人あたり1時間半から2時間かけて対話しています。職員と真剣にじっくりと話すことで、「こういう考えや想いをしていたんだ」「こういう目標があるんだ」など、これまで知らなかった一面を見ることができて、とても嬉しく感じました。また、お互いの価値観や想いを理解しつつ、ベクトルを合わせることも可能になったと感じています。職員からも「こういう場があった方がよい」「誰に行ったらいいか分からなかった。聞いてくれる場面があるのはとても助かります」という声もあり、改めて継続していく必要性を実感しています。

また、これまでなかなか進められなかった利用者様のケアプランに関して、各担当のやるべき役割や対応について考え、まとめ、発表するという作業を行いました。職員一人一人と時間をかけて、作成の指導やサポートを行いました。職員からは、「やるべきことと分かっていたができていなかった。今回、理解できたし、学びになった」「利用者のことをより意識して考えて行動できるようになった」などの声があり、学びが喜びになっているように思います。

以上のような取組みを進められているのは、互いの想いを伝え、理念や目標、役割について共有することで、信頼関係の構築や、職員自身のモチベーションの向上につながったのかなと感じています。

今後の取組について

今回、組織図を作成し役割を明確化していきましたが、それをもとに評価制度の構築に取り掛かりたいと思っています。

当事業所が目指すことの一つに、職員が自分の仕事に誇りを持ち、成長しながらイキイキと働くことができるサポートをしたいという想いがあります。一人ひとりが仕事を通じて人間力やスキルを高めることで、利用者様に対してもよりよい支援につながると考え、引き続き職員の成長を応援していきます。

講師の印象・その他

波上先生と会えてなかったらここまでの発想はできなかったと思います。やりたいことや課題を浮かべてはいるものの、組み立て方や順番も分からずなかなか進めずにはいましたが、理念・目標としていることを明文化することの大切さに気づかせてもらい、取組みを進めることができました。

また、5回の相談を受けましたが、次の相談までに先生に結果を報告しようとする自分がいて、トライしながら進めていくことができたことにも感謝しています。



社会福祉法人 祥栄福祉会 小規模保育事業 きらら保育園

所在地 中城村
業 種 小規模保育園
従業員数 13名

適切に伝え合うコミュニケーションスキルを学び、
全員が輝くファシリテーターになる！

相談のきっかけや課題

コロナ禍で、マスクを介して相手の表情や想いが読み取りづらい中、職員の皆さんには園児や保護者、職員間のやり取りに尽力していただいていたのですが、コロナ以前と比較するとやはりコミュニケーション不足の感は否めませんでした。

職員間において、信頼関係はある程度構築されているので大丈夫だろうと思っていましたが、相手に伝わっているだろうと思っていた事が結局は伝わっていなかったり、職員の総意だと思っていた事が、実は一部の職員のみ意見だったり、私自身で言う職員とのやりやすさを意識した環境づくりを心がけていたつもりが、逆に要望を聞き入れ過ぎて裏目に出てしまい、それらがディスコミュニケーションに繋がったケースなどもありました。また、職員の中には性格的な面もあって園内研修やミーティングなどで発言できない方もいたり・・・他園共通の課題として、上の立場に立ちたくないという風潮は当園にもありました。

園として、職員が動きやすい環境にするために適切なコミュニケーションの取り方を皆で学ぶ必要があるなと感じていました。

取組について

初回のコンサルティングを経て、別日に職員に集まっていたいただき、園児達の午睡時間を利用してコミュニケーションの取り方、職員が発言しやすい

声かけ、雰囲気作りなどについてZOOMを介して学びました。具体的には、自身のキャリアの築き方を考えたり、ダイバーシティを理解した上で、他者（他職員・保護者）の価値観を受け入れる柔軟性を持つこと、信頼関係を土台にきちんとフィードバックし合える関係性をつくる必要性を理解するなど。2回目の対面研修では、自身のコミュニケーションスタイル、思考のくせを理解することや、適切な「アサーション」を阻害しているものは何かを理解し、適切に伝え合うために必要なコミュニケーションスキルについて学んだり、現場での事例を基にどのように表現すれば良いかを皆で考える時間を持ったり、全員参加で問題解決をする為に、ファシリテーションについて、ファシリテーター（進行役）をする際の留意点などについて学びました。

取組の効果

まず職員の表情が変わりました。笑顔が増え、声掛け合う時もイキイキしているように感じます。職員同士で話し合う機会も増え、皆で解決しているという姿勢が見受けられます。研修後はこれまで発言が少なかった職員も発言する機会が増え、皆でミーティングをしているなという一体感があります。ある時、職員が「幸せだね。楽しく保育ができているよね」と発言をされてとても嬉しくなりました。新しく入った職員もすんなり馴

染むことができ、違和感なくすっかり溶け込んでいます。新しい方を受け入れる空気づくりもできているのかもしれませんが、さらに、これまでリーダー職に関して消極的だった職員が自ら「次年度のリーダーになりたいです」と意欲的に名乗り出て下さいました。当園はリーダー職も皆が担えるように数年毎の立候補制にしていますが、この方が「まずは自分がやってみて、次年度以降に他の方がバトンを受け取りやすいような土台作りをしていきたい」とおっしゃって下さいました。思いがけない変化が非常に嬉しいです。

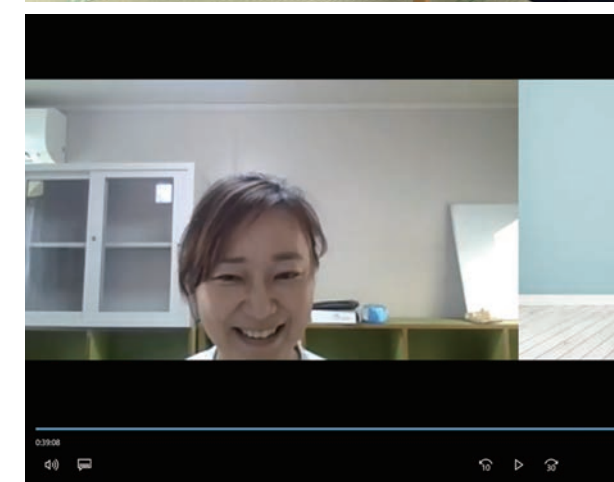
今後の取組について

日々心がけている事ですが、これまで以上に職員同士で常に話し合う。皆の声を聴きながら皆で創り上げていく職場にしていきたいです。当園では現在、ミーティングのファシリテーターは持ち回りで行っていますが、皆がそれぞれのカラーでリーダーシップを発揮できるよう、次年度以降もブラッシュアップしていく予定です。

講師の印象 ・ その他

講師の大山先生はとても親しみやすく、皆が一瞬にして先生の言葉ひとつひとつに引き込まれる感じでした。内容も伝わりやすく、優しさを感じられました。ZOOMも助かりますが、やはり対面の方が温かみがあっていいですね。

今回ご縁があってコンサルティングを受けさせていただき、私自身もやる気と明るい気持ちで業務に意欲的に取り組めるようになりました。機会がありましたらまた是非お願いしたいと思っています。





第4章 講師紹介

01



問題発見、問題解決する現場力を磨く

社会保険労務士法人オフィスあるふぁ 共同代表
特定社会保険労務士
人材育成コンサルタント
産業カウンセラー

青山 喜佐子氏

新型コロナの影響で、仕事の進め方、コミュニケーションの方法など職場環境が大きく変化しました。業務のオンライン化、テレワーク等で対面時間が減少するなど、これまでの人材育成や教育のやり方を見直す企業が増えています。その中で多くの企業が優先テーマに挙げているのが「上司力、管理者のマネジメント力の向上」「自立型人材育成」です。「働き方改革」の目的は生産性向上です。働きやすい職場環境を整備し、業績に貢献する現場力を高めることが大切です。会社の中核となる管理者のレベルアップで、社員の成長と企業の業績向上に取組むのか、企業の方々は現場カイゼンの情報を必要としています。「沖縄早期離職者定着支援事業」は、企業の課題について、個別のニーズを把握して支援する事業です。事業に関わる一員として、それぞれの企業の目的・目標に対して、対策を共に考え、実践をサポートすることで、社員と企業のお役に立ちたいと考えています。一緒に取組んだ社員と企業が「やって良かった」と思えるようなチームワークづくりを期待しています。

02



体と心を整えることで仕事の成長を成し遂げる

働き方、暮らし方、経営研究所
ハタワークス代表
社会保険労務士・シニア産業カウンセラー

大城 朝野氏

今年度の事業で、二つの素晴らしい経験をしました。一つは、「メンタルヘルス」について定着支援セミナーでお話する機会を頂いたことで、二つ目は5年前に本事業で支援を行った事業所がより良く進化していたことです。業務拡大のために管理職を増やすために再度お手伝いすることになりました。一つ目の経験については、メンタルヘルスと人材育成は別分野と考える方が多いのですが、「人は精神的、肉体的に健康で整っていれば、仕事を通して成長したい」と願うものだとは私は確信しています。遠回りのように感じるかもしれませんが、土台である体と心が整っていなければ、いくら学んでも継続実践することは不可能だと実感しています。二つ目の事業所支援では、職業能力向上や職場環境改善に取り組んでいること、その取組の効果を社員が実感していることが社員ヒアリングで語られとても感動しました。また、その事業所の経営者や管理者がコロナ期間中もeラーニングやYouTubeを活用し熱心に学び続けていたことを知りました。改めて組織がよりよく成長するためには核となる経営陣や管理者が学び成長することが必須だと実感しました。

03



激動の時世の人材育成

オー・アンド・オーコミュニケーション代表
産業カウンセラー

大山 美智代氏

コロナ禍の激動の時世では、「人材力・組織力」を強化していく必要性が増している。人材の定着を目指し、組織では居心地の良さをつくる「関係性の向上」を図るが、ともすれば「仲良しクラブ」になってしまい業務品質向上に向けた取り組みを阻害する要素になってしまう側面をはらんでいる。課題を見なかったことにする、言い合わない、遠慮する等、うち向けの配慮に囚われてしまい肝心の顧客満足向上という視点がおろそかになってしまう。県内では、そのバランスをとることが難しい課題となっている組織は多い。一方で「課題発見力→発信力→調整力」は「ポータブルスキル(持ち運びのできるスキル)」の中でもこの時世に最も重要なスキルである。個々が自身のスキルを磨く為にもフィードバックし合える環境が必要との共通認識を持つベースづくりが火急の問題といえる。その上で組織としては言い合える関係性の土台となる「リスペクトし合う為の仕掛け」「発信力・調整力を発揮できるような機会」のお膳立てに知恵を絞っていく。意図的な場面での経験の積み重ねが社員の成長へと繋がる。変化予測が不確定な時世を乗り切る為の“臨機応変な対応力を備えた優秀な人材”の確保は容易ではない。ならば組織活動の中で育てあげていくという発想が重要である。組織と組織に所属する全ての従業員双方の幸せ、Win-Winの関係性のために！

04



徹底的に現場に寄り添ってパンチのあるサポートを

合同会社HappyJoy代表社員
人・組織開発コンサルタント
SDGsビジネスコンサルタント

幸喜 穂乃氏

言われたことしかやらない。二言目には「マニュアルはないんですか？」と聞いてくる。仕事終えて食事しようと誘うと「時間外ですか？」と言われる。若者たちの「あたり前」、そして働く意義や働き方は、単に世代間のギャップとひとくくりできないくらい多様化し、現場のその対応への困り感を耳にします。また、雇用環境の改善や働き方改革で、労働時間を短縮するものの人件費は上昇する。このコロナ禍にさらなる苦戦を強いられ困難極めている業界も多く、結果、離職を食い止められないという状況です。一方で、不満や愚痴をこぼしつつも淡々と役割を全うする、この仕事が好きと前向きに現場を支えている多くの社員があり、今回もそんな素敵な方々と出会うことができました。彼らに共通する想いは、「自らの仕事を誇りに思っており、今よりも働きがいのある、働きやすい職場への改善」です。その解決には単に情報やノウハウを与えるだけではなく、現場で咀嚼し実になるチカラをつけ、持続的に成長するためのサポートが重要ではないかと感じています。それぞれの理念と目的・目標達成に向けて、徹底的に寄り添いつつパンチを効かしたサポートを心がけていきます。



組織の成長には 社内コミュニケーションが重要です

Cosmic Consulting 代表
組織コンサルタント

波上 こずみ氏

新型コロナウイルス感染拡大によって、テレワークやサテライトオフィスの利用など、新しい生活様式に合わせた働き方が広がりました。一方で、今までのように職場で対面する機会が減ったため、社内コミュニケーションが希薄になり、孤独を感じる社員が増えているという課題も顕在化してきました。

当事業において、企業が抱える課題を整理しながら解決に向けた支援をしましたが、多くの課題が社内におけるコミュニケーション不足に要因がありました。

社内コミュニケーション不足は、社員同士の繋がりが希薄になることでモチベーション低下を引き起こすだけでなく、業務が円滑に進まなくなり、業績や売上が低下するということにつながりかねません。

After コロナにおいては、以前のように社員全員が職場に出勤するというのが当たり前ではなくなるでしょう。こうした中で、社内のコミュニケーションを活発にしエンゲージメントを高めていくためには、例えば1on1 ミーティングのように、意図的に「会話のきっかけ」を作り気軽にコミュニケーションを取れるような工夫が必要です。

対面ではなくてもコミュニケーションを活性化させる取り組みを実施し、会話を増やす環境を作ること、人も組織も成長ができる環境が広がることを期待しています。



コロナ禍における労務管理

社会保険労務士法人クローバー 特定社会保険労務士
産業カウンセラー・キャリアコンサルタント

比嘉 正人先生

新型コロナウイルスの感染拡大は、第6波を迎え、以前のような日常を取り戻すことはまだまだ先になりそうです。コロナ禍においてもたらされた数々の変化は、もはや一過性のものではなく、私たちの生活の一部になりつつあります。ウィズコロナ時代と呼ばれる新しい時代と価値観に、事業活動を上手に適合させる必要が生じています。労務管理上、この変化によって生じる様々な不都合を解決していくことが重要となります。大切な経営資源である「人」がいきいきと働ける環境構築のためこれまでの労務管理を見直す必要があります。

たとえば、テレワークでの長時間労働がコロナ禍で問題になっています。ある調査では、約4割が時間外・休日労働があったと回答しています。会社で働くのに比べ、プライベートと仕事の区別が難しく、集中できないまま長時間労働となっています。また、何か困ったことが起こった場合、会社であれば、詳しい担当に聞くことで迅速な解決につながります。テレワークでは、コンタクトを取るだけで時間がかかります。テレワークに合わせた業務プロセスを定期的に見直さなければ職場環境の改善にはつながりません。

ウィズコロナにおける労務管理の課題はいたるところに山積しています。いきいきと働ける職場環境づくりへ向けて、できるところからコツコツと取り組んでまいりましょう！



全社をあげて多様な働き方に取り組み 実現させましょう。 それが人材定着につながります。

おもろ社会保険労務士事務所 社会保険労務士
産業カウンセラー・キャリアコンサルタント

平田 勇次氏

私が社会保険労務士として開業した頃、「ブラック企業」が新語流行語大賞にノミネートされ、労働環境の改善への機運が一段と高まりました。この頃から働き方の見直し、多様な働き方への取り組みが始まり、2018年に働き方改革関連法案が成立。長時間労働を是正することを軸とした働き方改革により十分な生活時間を確保し「ワーク・ライフ・バランス」を実現すべく働きやすい環境づくりがすすめられてきました。

働き方改革が進み、多様な働き方を選択できるよう労働基準法など労働関連法令が改正され、各事業所が働き方改革関連法に対応すべく整備を進めていたところに新型コロナウイルス感染症の影響が拡がりました。これを機にテレワークをはじめとした多様な働き方を否応なしに整備しなければならない状況に一変しました。

新型コロナ禍以前からの人手不足は解消されず、多様な働き方の推進などの対策を講じている事業所では人手不足は解消される傾向にありますが、多様な働き方への対策が遅れている事業所では求人を募集しても募集はなく、現在働いている従業員はより労働環境が整備された事業所へ転職していき、益々人手不足に陥っています。

若年者の早期離職者対策はもちろん、いま雇用している従業員の離職を防ぐためにも、法改正への対応はもとより多様な働き方に対応するために職場環境の整備を進めることが重要です。

就業規則や賃金制度の作成・見直し、キャリアアップのための制度構築、年次有給休暇取得率向上、働き方改革関連法への対応はもちろんのこと、今年は育児・介護休業法の改正、パワハラ防止法が中小企業に施行されます。このような制度構築、法改正への対応をすすめ従業員がより働きやすい環境、自身が成長していることを実感できる制度づくりを行いましょう。

新型コロナ禍で世の中が大きく変化し、多様な働き方が求められる今こそ、自社が大きく変化する絶好の機会です。今は自社の働く環境を見直す絶好のチャンスと捉え、従業員が安心して働ける環境を整備しましょう。

安心して働ける環境と多様な働き方が選択できる職場こそが人材定着につながります。

