

沖縄早期離職者定着支援事業

# 人が輝く組織づくりの ヒント集



# 《目次》

|       |   |
|-------|---|
| ごあいさつ | 1 |
|-------|---|

## 第1章 >>> はじめに

|                      |   |
|----------------------|---|
| 1. 本事業の目的            | 2 |
| 2. 会社の存続と発展に重要な次世代育成 | 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

|                          |    |
|--------------------------|----|
| ■ 株式会社薬正堂                | 6  |
| ■ 社会福祉法人 馬天福祉会           | 8  |
| ■ 株式会社沖縄ダイケン             | 10 |
| ■ 株式会社精巧エンジニアリング         | 12 |
| ■ 米元建設工業株式会社             | 14 |
| ■ 社会福祉法人 ことぶき福祉会 ことぶき保育園 | 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 | 17 |
| ■ 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 |
| ■ 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  | 21 |

沖縄労働局職業安定部

部長 大山 徹



現在、沖縄で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2年)は0.81倍と4年ぶりに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、中長期的にみると沖縄県内でも15歳から64歳までの労働力人口は令和2年度より減少に転じると推計されており、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の3年以内の離職率(平成29年3月卒)は、大卒が39.0%(全国平均32.8%)、高卒が53.2%(全国平均39.5%)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働き方が変化したり、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、特に離職率の高い業界団体において、職場定着に有効な仕組み等を導入するための支援を行うとともに、企業において新入社員等の仕事の悩みについての相談、サポートにあたる「メンター制度」や「人事労務管理制度」を職場に導入するための支援として、これらの制度を導入予定の企業等を対象にセミナー開催やコンサルティング等の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」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。メンター制度の導入にあたっては労働局から支給される助成金の活用も可能です。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てはいかがでしょうか。

# 第1章 >>> はじめに



## 本事業の目的

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、企業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、企業等への周知、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。

【新規卒就職者の3年以内の離職率(平成29年3月卒業者等)】

資料: 沖縄労働局令和2年12月リリース

|    | 沖縄    | 全国    |
|----|-------|-------|
| 高校 | 53.2% | 39.5% |
| 大学 | 39.0% | 32.8% |



## 会社の存続と発展に重要な次世代育成

本年は新型コロナウイルスの感染拡大により、日常や経済に大きな影響を及ぼし、多くの企業はこれまでに経験したことのない事態に遭遇し、その対応に追われてきたと思います。

コロナ禍を境に始まったパラダイムシフトによって、これから加速度を増して変化していく時代に、会社を存続させ発展させていくためには、これまで以上に人材が重要となります。変化に対応できる人づくり、組織づくりが必要不可欠になってくると思われます。

働く側も、働き方や職場環境に求めるものが多様化しており、企業側としても、人材と働き方の多様性を理解し、それに応じた環境作りに向けた育成方法や採用基準などの整備が求められます。社員の満足度が低いと離職が進み、定着率が低くなってしまふことは、企業にとっては大きな損失となります。特に次世代を担う若年層の人材の定着に向けて、組織全体で取組む必要があると考えます。

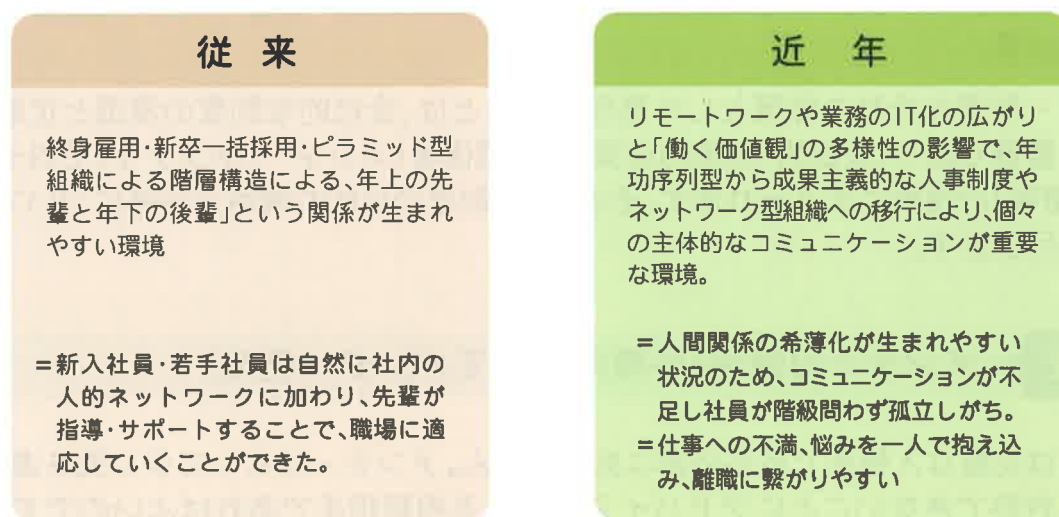
本事業では、若年者の職場定着を目的とした取組として、メンター制度の導入により、若年社員が抱える働く上での不安や社内コミュニケーションに関する課題などを改善につなげつつ、従業員が働きやすく、個々の能力を発揮できるような環境整備を進める支援を行っています。本取組で、社員の定着率が高まり、企業の生産性を高め、急速に変化する時代に対応できる経営戦略の一助になると考えます。

## 第2章 >>> 本事業が支援する制度のご紹介

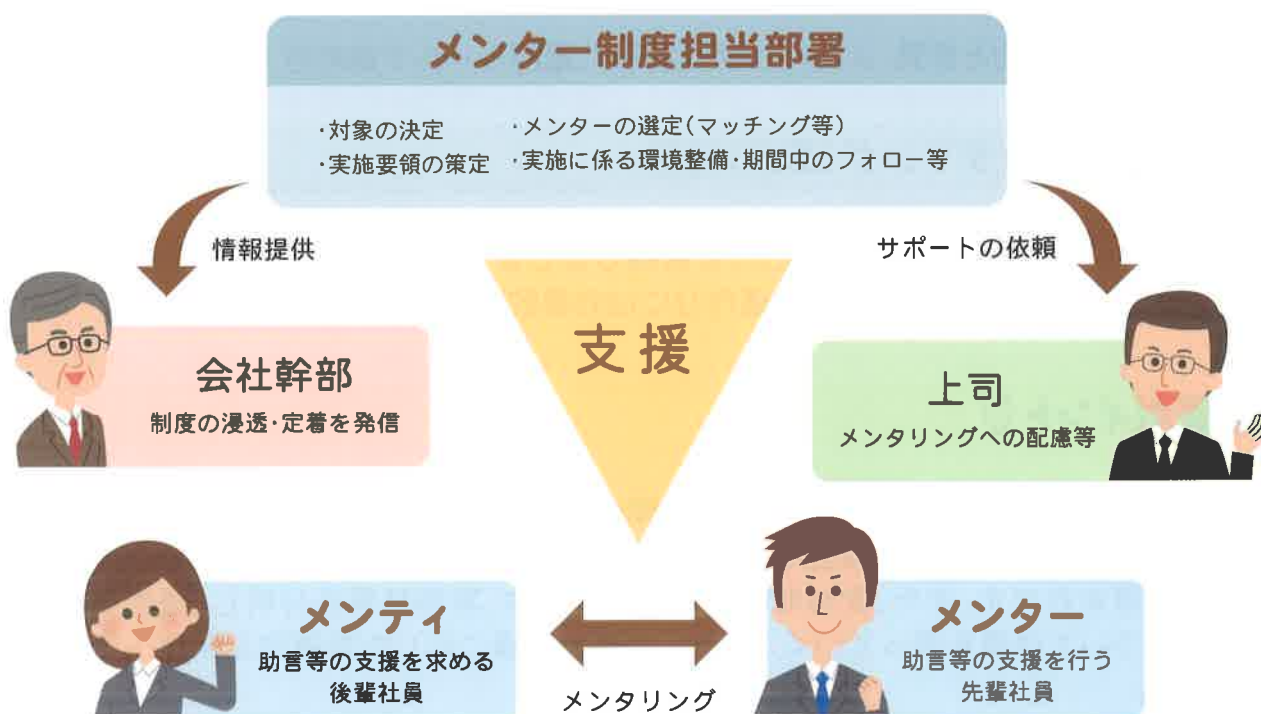


### メンター制度

「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くことが重要です。

※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。

### step1 社内担当者設置と制度設計・社内周知

- 人事担当部署とメンター担当者の支援内容や役割の共有。  
例えば、実施期間・面談の時間と頻度（就業時間内に実施）・秘密の保持・問題が起きた時の対処法等。
- メンター制度を会社の施策として発信することは、全社的な制度の浸透と定着を図るうえで重要であり、安定的・効果的な実施は、関係者（メンター、メンティ、それぞれの上司、同僚等）の理解に支えられます。そのため、制度の目的や運用方法等について十分な周知を行います。

### step2 メンターの選定（必要に応じてメンター養成）

メンターは完璧な人格者である必要はありません。メンティにとって少し先を進み、自分だけでは対処できないことにアドバイスをくれる相談相手であればよいのです。メンターの選定方法は様々な考え方があるため、職場の実情等を踏まえて検討します。

### step3 メンター、メンティのマッチングと両者への説明

メンター制度の目的と意義、メンタリングとは何か、運用ルールや進め方、等説明を行います。

### step4 メンタリング（面談）活動

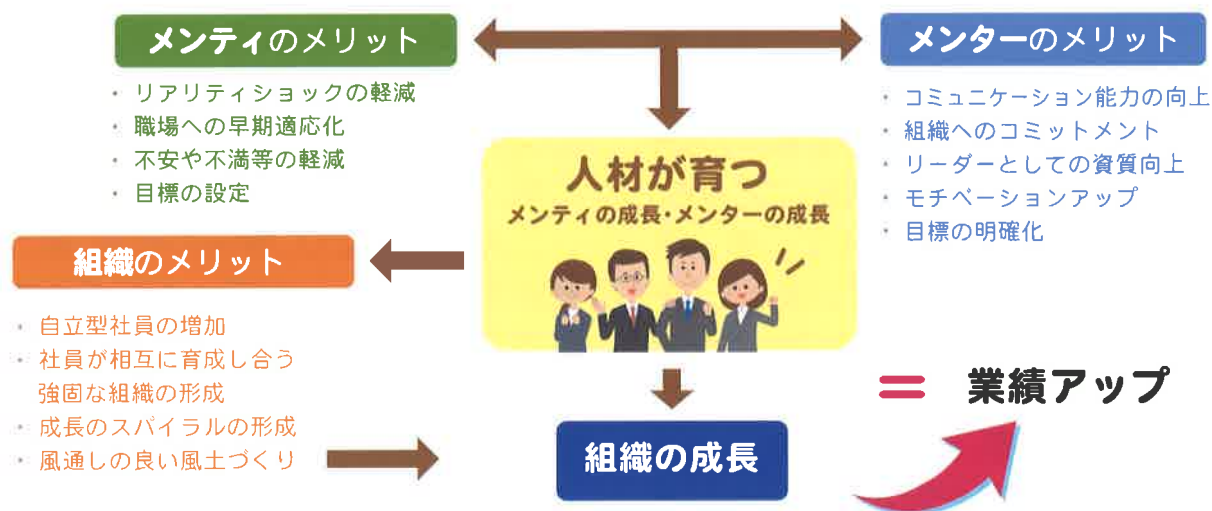
メンターは、「聞き上手の職場の友人」を目指しましょう。自身の社会人1年目の失敗談や不安だった気持ちを話すことも、関係作りには効果的です。説教はNGです。

### 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まれます。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。



## 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



### 株式会社 薬正堂

所在地 沖縄県沖縄市字登川448番地1

業 種 小売業  
設 立 昭和59年7月1日  
従業員数 486人(内35歳未満231人)

#### 取組のきっかけ

これまで、OJT(企業内での実習)の方法について、きまったルールがないことから、指導する側がそれぞれ持っているノウハウや知識をもとに進めていました。そのため、店舗ごとに育成やOJTに差が出てきたことで、新人社員の不安やモチベーションへの影響、指導する側にも指導するうえでの不安や悩みに繋がることの懸念もありました。そこで、OJT方法の統一を含め、リーダー育成に力を入れていきたいと考え、本事業のコンサルティングを活用し、講師の指導のもと取組を進めました。

#### 取組について

各店舗で足並みを揃えて進むことができるよう、新人の育成計画の作成に向けて、OJTリーダー研修を実施しました。

リーダー研修については、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、状況に合わせ、対面とzoomを活用して、全3回を予定し2回実施しました。

**1回目:**店舗のリーダーが参加し、人材育成の重要性やOJTとは何かなど理解を深め、共通認識を持ち、時代とともに変化している育成や指導における方法や考え方、対応方法について学びました。

**2回目:**リーダー8名が代表で対面受講、その他のリーダーはzoomで参加し、OJTのスキルを演習形式で実践的に学びました。

二人一組になり、指示の仕方、話しの聴き方など、ロールプレイングにて両方の立場を体感することで、より理解が深まったと感じました。また、相手の想像する物は何か、質問を繰り返しながら当てるというゲームでは楽しそうに取組む様子が見られました。

育成計画については、段階的にクリアすべき基準を決め、それができた場合はできていることを認める(承認)ということをすぐに実践していきました。(3回目は育成計画書の作成を予定:zoom開催)

今回、集合研修が難しいなか、zoomを効果的に活用することで、店舗のリーダー27名が一度に参加でき、ブレイクアウトルーム機能を使うことで、離れていながらペアワークを行うこともできました。また、欠席者についても、後日動画を視聴することで全員での受講が実現できました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により集合研修が制限されるなか、オンラインを取り入れてきましたが、逆に研修の手段が増えたことはチャンスだったと感じています。



## 取組の効果など

研修を受けた社員からは、「新しい世  
代の対応の仕方が分かった」「研修に参  
加して、なぜ伝わらないのかなど、悩ん  
でいたことが解消した」「相手は自分と  
同じように受取るとは限らない。言葉  
を省いたりせずと言うようになった」  
などの声もあり、世代や、育った環境、  
価値観が違うことを前提に、話を聴く  
こと、受けとめる事、そして何をしない  
といけないのか、意識が変わってきて  
いるのを感じています。また、研修で行  
ったチャクダウン、オープクロー  
ズドクエスチョンや数字などを使った  
効果的な質問方法等を積極的に取りい  
れ始めています。

自分達で作った育成計画をもとに進め  
るため、想いや意識は高くなり、みなで  
共有することや、できていることを確  
認することで安心でき、相談できるよ  
うになると思います。

今回、店舗リーダーが会してOJTに関す  
る共通理解を深め、スキルを学べたこ  
とで、今後の人材育成を皆で考える第  
一歩として有意義な機会だったと感じ  
ています。



## その他

目標は、個々の成長から「沖縄を豊かに」

今後は、さらに各リーダーがOJTに必  
要な具体的スキルを習得し、他スタッ  
フへ水平展開していく段階へ進めてい  
きたいと考えています。

まず、自らを成長させ、周りの成長を促す。  
それが会社の繁栄、成長に繋がります。  
自分自身の成長のため、目の前にいる  
部下、後輩の成長のため、これからも主  
体的に人材育成に取り組んでいきます。  
患者様の状況は様々であり、すべての  
患者様が癒されるような対応を、日々  
心がけております。その中で、社員が仕  
事のやりがいや他者との関わりの中で  
幸せを感じ成長していくことが、沖縄  
の豊かさにつながると考えています。

# 社会福祉法人 馬天福祉会

所在地 沖縄県南城市玉城船越939番地2

業 種 保育  
設 立 平成17年3月24日  
従業員数 81人  
(内35歳未満25人)

## 取組のきっかけ

馬天福祉会では3園の運営を行っていますが、思うように職員の確保ができていないという課題がありました。保護者のニーズに応じた保育サービスの展開には十分な数の職員の確保が必要であると考え、これまで、色々な取組を行ってきましたが、効果があった面と、そうでない面がありました。

職員が定着し、馬天福祉会で働きたいという方が増えるような働きがいのある園を目指し、課題の洗出しと解決策への助言いただきたいと思い、コンサルティングに申込ました。



## 取組について

これまでに、賃金などの処遇改善や、リーダーに職員の声をひろってもらうなどの取組を行いましたがいまだにあまり効果を感じられませんでした。

効果を感じた取組としては、船越こども園にて、自由におしゃべりができる「ゆんたく会」を設けたこと。また、担任の先生の負担を軽減するために、保育補助の先生に昼休みなどに教室に入ってもらい、その間に事務関係の仕事の時間を設けたことは定着につながったと感じています。

資格を持った方よりも、資格を持っていない方からの応募が比較的多く、保育補助として採用し、資格取得のサポートなどを行っています。

他2園では、職員の入替などによる人材不足の課題があり、上記などの取組が行えない状況もあるため、今回、講師にヒアリングを行っていただきました。そこで、管理者と職員とのコミュニケーションが少ないことが課題の一つとして挙がり、新たな取組として、管理者と職員の1対1の個別面談を定期的に行うことを決めました。

これまでは管理者側の一方的な想いだけで進めていましたが、職員の考えや想いを聞き、受けとめ、互いにできることを話しながら取組んでいきたいと思っています。

## 取組の効果など

個別面談の導入・実施に向けて、面談時のポイント、傾聴の仕方、ヒアリングした内容を踏まえた業務改善の方法など、勉強会を行いました。

面談のポイントとして、面談の目的をしっかりと伝えること、他者を批判するようなことは言わないこと。話す内容としては、「最近嬉しかったこと」「達成感を感じたこと」「悩んでいる事や課題」「急ぎではないが相談したいこと」などが挙げられました。

## その他

子ども達と向き合うには先生自身がベストコンディションでないとはいけません。先生の健康を守り、健康管理の意識を高めてもらうための取組も行っています。職員が心身ともに健康で働きやすい職場づくりを目指すため、個別面談に加え、色々な取組を模索していきたいと思っています。



# 株式会社 沖縄ダイケン

所在地 那覇市おもろまち1-1-12

業 種 ビルメンテナンス業  
設 立 昭和48年1月10日  
従業員数 1,600人  
(内35歳未満 232人)

## 取組のきっかけ

新規高卒者について、正社員で入社したがパートやアルバイトになりたいというキャリアダウンを希望する方や、退職者が続いていたことから、定着に向けたアプローチとして会社として何をすべきか検討し、1年～5年かけた中長期の人材育成に取組むことを決めました。人材育成計画の構築にあたり、効果的な内容とするためのアドバイスをいただきたいと思っていた時に、本事業を紹介いただき、コンサルティングをお願いしました。

## 取組について

経営企画部で作成した人材育成計画の内容を講師に見てもらい、育成のスケジュールや、具体的な実施内容、対応の方法等について、助言をいただきながら作成を進めました。

まずは新年度の新入社員の研修に向けて1年目の研修計画を仕上げていきました。

1年目の研修については、これまで全体研修を2日ほど行い、あとは各配属の担当にてOJTを実施していましたが、これ

からは4月から6月までの3か月間を研修期間とし、OFF-JT、OJTと交互に行っていき、本格的な配属は7月からとしました。ねらいの一つとして、新規高卒者は会社組織のこと等分らない状況のためそれぞれの部署に配属される前に、働く場所や業種などは一つでないことを色々と見せていき、会社全体の仕事のことを理解してもらいたいと思っています。

研修計画がまとまったところで、人材育成について会社全体での意識統一を図るため、全体へ情報共有を行い、新規高卒者を受け入れる部署には、部署ごとに進捗状況含め具体的な説明をしていきました。

## 取組の効果など

■講師から助言をいただき、実施内容を修正しながら効果的な内容にまとめていくことができました。

例えば、OFF-JTの1日の終わりに希望者のみの個別面談を設定していましたが、学生から社会人になったばかりの新入社員にとっては戸惑いや不安も多いことから、全員に実施した方がよいと助言をいただきました。

また、日報については、OFF-JTとOJTで統一したものでしたが、それぞれの視点に沿った内容に修正しました。OFF-JTは、例えば「心がけること」ではなくて、明日から「実行すること」などを、次の日の行動としてつなげるようなことを書かせるよう工夫しました。OJTは、その日の作業内容を書いていましたが、今日の作業で「できたこと、できなかったこと」を書かせることで考えるくせをつけられるよう工夫しました。

■育成計画の作成にあたり、各部署と打合せをして、「なぜ採用するのか」、「どういう経緯で、どんなゴールを目指しているのか」など、具体的なことの情報共有や認識を合わせ、計画表に落とし込みました。それを全体に共有したところ、その内容を見た部署からカリキュラムに関して情報提供や提案がありました。それぞれの部署の想いを文字にして社内で共有し可視化したことで、発言を得ることにつながったことも良かったと思っています。

## その他

『目指すは定着』今年も4月から新入社員を迎えます。今回構築した研修内容でどう変わっていくのか、また進めながら変えていくこともあると思いますがとても楽しみです。

仕事に関するだけでなく、人間関係などで立ち止まった時など第三者として声をかけてあげられることができるような関係性を研修の間で作ることができるといいなと思っています。

また、2年目以降の研修についても、研修内容を検討しているところであり、これから育成計画にも具体的に落としこみ、定着に向けた取組をさらに進めていく予定です。



# 株式会社 精巧エンジニアリング

所在地 沖縄市山内二丁目16番11号

業 種 磁気探査、空洞調査、  
測量、土木設計  
その他調査業務  
設 立 平成5年1月29日  
従業員数 11人(内35歳未満7人)

## 取組のきっかけ

会社として、売上げを伸ばし、業界的にも成長してきていると思っていますが、従業員が急激に増えてきたことや入れ替わりなどによる、コミュニケーション不足や定着に課題があり、どうすべきかと悩んできました。従業員が働きやすく、意欲的に働ける環境作りを目指した取組について相談したいと思い、本事業のコンサルティングに申込み、取組を進めました。

## 取組について

世代による傾向や、個々によって価値観や思い・考え方が違うことを理解し、受けとめることで、コミュニケーション方法や部下の育成・指導を見直すきっかけ

になるのではと考えました。そこで、若手社員を中心に、全社員の考えや想いを聴き、相互の理解を深めることをねらいとし、若手社員、中堅社員、管理者での階層別研修を行いました。

若手社員と中堅社員では、共通してそれぞれの価値観や、どんなことで仕事のモチベーションが上がったかなどそれぞれの想いや考えを聴くことができました。中堅社員からは部下の指導や育成方法に関するアイディアの他に、管理者と若手社員の間にいることでの葛藤も聴くことができたのでその内容を含め、これまでの研修の内容を振り返り、今後の育成に向けてどのような取組を行っていくか講師と相談していききました。



## 取組の効果など

■ある従業員の価値観について、その理由を聞いた時に、これまで、自分の求める生き方を基準に考え、自分の価値観を従業員に当てはめていたのではないかと気づきました。それぞれの価値観を尊重し、考慮していくことが大切であると改めて実感しました。

■個々の価値観の優先順位を理解し、それぞれに合わせた配慮ができることに、メリットを感じています。

■外部講師が橋渡し役を担うことで、価値観や考え方などを汲み取りやすくなりました。

## その他

■社員と管理者との1対1の面談を取り入れていきたいと考えています。これまでは、会社から一方的に伝えるだけの面談が主でしたが、従業員を理解し、抱える悩みや課題に気づき、フォローすることができるよう、日頃から話せる環境をつくり、それぞれの状況に合わせた働き方や、それぞれが活躍できる組織作りを目指していきたいと思っています。

■社員間でも何が大事かということ共有できることで、みんなが互いに配慮しやすくなり、業務を進めるうえでも、指導するうえでもやりやすくなるのではと思います。



# 米元建設工業株式会社

所在地 那覇市古波蔵3丁目7番25号

業 種 建設業  
設 立 平成2年5月16日  
従業員数 45人(内35歳未満14人)

## 取組のきっかけ

経営理念として「共に学び、育ち、継承」を掲げ、世の中に必要な人材を育てていくことを目指し、社員育成に取り組んでいます。さらに今年度は、社員の育成を担っている重要な役割のある管理職の育成強化を目指しており、効果的な取組についてアドバイスをいただきたいと思い、本事業のコンサルティングを活用させていただきました。

## 取組について

今年度から管理職を対象とした研修を始めていますが、短い時間の研修となってしまうため、管理職の意見を聴いたり、考えたりする間もなく社長の想いを伝えるだけの時間となっていました。

管理職や社員が共に考え、意見が飛び交うような研修や会議の形にしていくためにどうしたらいいか考え、まずは管理職を対象とした講習会を実施しました。「社員が力を発揮できる組織づくり」として、管理職・リーダーの役割や、世の中の変化や答えの無い状

況のもとで、部下や後輩の育成に役立つものとしてストレングスについて考える機会としました。



## 取組の効果など

研修の1週間前に講師から、「10人の管理職について、それぞれストレングス(強みや持ち味)などを含めて、全員の前で紹介をしてください」と言われました。簡単にまとめようと思っていたのですが、考え始めると楽しくなり、1日かかっていました。何十年前のことも掘り起こし、「ああ言っていたな」「そういえばこうだったな」など一人ひとりの事を思い出し、考えるうちに、うちの管理職はすごいなと改めて実

感したと同時に目頭が熱くなりました。管理職からも、「見てくれていたんだ」「わかってくれていたんだ」「いままで自分では思っていないところを気づかせてくれた」「嬉しかった」という声があり、思いはあっても伝える事、ほめることが足りていなかったことを感じましたし、管理職と向き合うことができ良かったと思いました。相手の価値観を理解し、強みや良いところを伸ばしていくことが大切であり、信頼関係を作る事で、相手にも伝えられるし、伝わると考えます。今回の研修で、信頼関係を高めることにつながったと思いますし、管理職間、部署内でも行いたいと思いました。

## その他

最終目標は、皆が意見を言い合って全社員で経営する。

社員が社長に意見を言える社風づくりや、管理職が社員の意見をすいあげることができるような信頼関係を作りながら育成に取り組んでいきたいと思っています。

まずは、社内研修において、考える時間や意見を言えるようなワークショップ形式にするなど工夫していきたいと思っています。

また、3年前から新卒採用を行っています。部門長による毎月の個人面談や社内外の研修への参加等行っていますが、具体的なカリキュラムや研修担当の設置など仕組みづくりが追いついていない状況があります。

今後、新人の育成計画の構築をはじめ、人材育成の取組を管理職全員で進めていきたいと思っています。



# 社会福祉法人 ことぶき福祉会 ことぶき保育園

所在地 沖縄市大里2丁目31番15号

業 種 保育

設 立 昭和53年6月1日

従業員数 25人(内35歳未満13人)

## 取組のきっかけ

職員が意見や想いを話すことができ、気持ちよく働ける、風通しのいい園を目指した取組について考えていました。そこで、数年前に実施していたメンター制度を再度導入したいと思い、本事業を活用し、導入にむけた支援をお願いしました。

## 取組について

メンター制度導入に向けて、メンター制度の基本的なことの再確認と、前回続けることができなかったことを踏まえた勉強会を行いました。メンター候補の先生と園長先生が参加し、座談会形式で進められました。

メンターを初めて経験する先生もいるため、メンターの役割や実施の流れからはじまり、メンタリングの際の姿勢や効果などについて学びました。

以前にメンター制度を行っていたころは、園や職員が明るくよい雰囲気、効果を感じていましたが、産休や育休で職員の数に余裕がなくなり、行事などが重なって先延ばしにしているうちに途絶えてしまいました。



## 取組の効果など

なぜ続けることができなかったのかを具体的に振り返り、続けるための方法について講師の助言をいただきながら考えていきました。

前回は、メンター実施の日を決められずに先延ばしになってしまいましたが、今回は先に面談日を設定し、それに合わせて通常業務のスケジュール調整を行うことにしました。また、受け持つメンティの数を調整することや、負担が大きい相談内容があった場合に、メンターが相談できる、スーパーメンターを設置するなどメンターへの負担軽減ができる具体的な方針を決めることができました。

## その他

前回のメンター制度を導入していた際に、最初はうまく話を聴いてあげることができるのかと心配に思うこともありましたが、この先生はこういう考え方や想いがあるのかと知ることによって理解が深まり、さらに好きになっていきました。話を聴いてあげることで、メンティが安心し、働きやすい職場となると思うので、今回は継続を目指して頑張りたいと思います。



### 上司力向上と社員の成長をめざす 仕組づくりを

社会保険労務士法人オフィスあるふぁ  
共同代表 人材育成コンサルタント

青山 喜佐子氏

2020年初めから世界的に感染が広まった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」です。会社の中核となる管理者のレベルアップをどのように実践して社員の成長と企業の業績向上に取り組むのか、企業の方々は現場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。



### 経営者に取り組んで欲しいこと

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**

コンサルティングでは、経営者や会社の状態に合わせて個別のサポートを行います。社員の定着に関しては、汎用性の高い内容があります。

ある経営者から新たに採用した社員（管理職）に対して①役割に徹してもらう②他社に目移りさせない③燃え尽き症候群を予防することについてアドバイスを求められました。事業拡大で管理職を募集した際、他社で責任ある立場で働いている人からの応募が多いことに驚かれた様子でした。

この経営者には先ず「賃金とやりがい」のバランスについて考えてもらいました。その次に「燃え尽き症候群」に関してです。これは社員個人の個性もありますが、経営者のサポートでも防ぐことは十分可能です。この経営者は、職場でのコミュニケーションの質が仕事の質であることを理解していたので「解決志向アプローチ」とそれを活用したコミュニケーションについて解説しました。解決志向的コミュニケーションの第一歩は、社員の強みや持ち味（ストレングス）を認め評価をすることから始まります。定期面談だけでなく日頃から言語化することを実践してもらうようにしました。これらの助言を実践してもらう上で大切なことは経営者自身の状態です。どんなに高い理念を持っていても、それを実践するためには安定した精神状態が必要です。

以上の内容はそんなに複雑なものではないので1度や2度行うのは簡単です。難しいのは継続することです。自身を安定した状態に持ち続けるために必要なことは①心②体③頭④暮らしの4つを整えることです。会社組織の状態は、経営者の状態を鏡で写すように表しています。



## 若年者育成において 先ず着手すること

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

益々加速する変化の時世を乗り切る為にどの組織も優秀な若年者の活躍に期待します。優秀な若年者の争奪戦、育成、定着に関する様々な施策が必要ですが、最優先で着手することは？それは、若年者を育成する指導者を育成することに他なりません。

若年者は入社後OJTで現場指導者との接触が多くなります。その指導状況によっては優秀でやる気のある若年者でも一気にモチベーションを落としてしまう事例が多く見られます。また、OJT指導者がロールモデルとして魅力的に映らない場合は将来を不安視し、転職を考えるというケースも見られます。イキイキと楽しみながら若年者に寄り添うことができる指導者の存在の有無がキーとなります。

人は「やりたいこと」をやる時が最もモチベーションが高まると言われています。そこで、OJT指導者には以下を丁寧に伝える必要があります。

- ①OJT指導者が人材育成の中心的存在として企業に多大な貢献をしてくれることへの感謝。
- ②昨今の若年者のトレンドを理解した上でそれを踏まえた効果的な指導方法をキャッチアップしていく必要性和その興味深さ。
- ③指導の経験、実績がOJT指導者自身の成長とキャリアに繋がる副次的効果をもたらすこと。

また、組織としてはストレスフルな指導者の支援、ケアにも力を注がなくてはなりません。自分の経験をそのまま下という時代ではないことを指導者も皆、頭では理解しています。しかし、「デジタルネイティブ」との世代ギャップは大きなストレスサーとなり得ます。指導者は嘆きながら、ボヤキながらも”With変化”に対応していかななくてはならないのです。組織はその為の自己変容を促すだけでなく、支える仕組みをつくる必要があります。

「時世、若年者のトレンドを変えることはできない！」ならば新組織文化の醸成を！！



### 変化に適応する柔軟な組織づくりが求められています

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日常は一変し、組織を取り巻く環境にも大きな変化が訪れました。既存の事業のあり方について見直さざるを得なくなり、業界問わず、変化に適応した組織づくりに関して否応なく考えさせられる機会になったかと思います。本事業においても、同様の課題を抱えられている企業からのご相談を多数受けました。

#### **この変化の時代を生き抜く組織づくりのポイントは3つあります。**

##### **●まずは「自ら考えて動く主体性を持った人材を育てること」です。**

従来のように上司が常に正解を与え続け、言われたことだけを全うする人材では主体性は生まれません。業務を通して問いを投げかけ、考えさせること。これを習慣化することによって主体性が育まれます。

##### **●次に、一人ひとりの気づきやアイデアが言える環境づくりです。**

意識決定を経営者だけが行うのではなく、全てのスタッフで横断的に意思疎通することで、新たな付加価値を生み出すことが今後の企業活動には不可欠です。そのためには、社内コミュニケーションをこまめに取りながら、全員が発言できる心理的安全性の確保が重要になってきます。

##### **●最後に、組織の全員に光を当てる取組です。**

例えば、正社員だけしか情報を知らないという状況や、特定の部署だけが組織の主役であるというような組織内の「偏り」をなくすことです。組織を構成するメンバーの一人ひとりが強みを発揮して、チームで相乗効果を生み出しながらパフォーマンスを高めることができる環境づくりがポイントです。

変化のスピードが激しい中、これからの組織に求められるのは、社会の流れに順応しながら変革し挑戦し続けることです。社内での対話を通して「人づくり」「環境づくり」を進めながら、自社らしく成長する組織が増えることを期待しています。

## コロナ禍における人材定着



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

比嘉 正人氏

新型コロナウイルスの影響は事業運営に暗い影を落としています。皆様一致団結してこの難局に立ち向かわれていることと存じます。この感染症拡大を機に、働き方改革が半ば強制的に促されました。コロナ禍による業績悪化に加え、人材が会社や職場環境に求める条件も多様化しています。

これまで離職を検討していなかった社員が会社への不満や将来に対する不安、柔軟な働き方を希望して転職したいという意向をもつ「離職予備軍」が潜在している可能性も指摘されています。

このような状況の中、新たに社員を迎えても、3人に1人は3年以内に辞める現状があります。依然として人手不足の課題が解決されていない会社が多いのではないのでしょうか。

これから急激に起きる、日本全体の人口減少が労働者人口にも影響を与える時代が来ることは確実です。実際に、全く応募者がいないと嘆いている会社もあります。

最初に転職を考えた際に、悩んだこととして、「仕事内容」「仕事量が多い」「自身のキャリアや将来性」「職場や人間関係」などが挙げられています。言うまでもなく、事業運営のほとんどは社員の働きぶりにかかっています。社員の内的動因に目を向けた人事労務管理が重要となります。適切な量の仕事と責任、見合う賃金を支給すること。過大なストレス負荷を与えず、困ったときには相談にのってくれる上司や同僚がいる、人を育てる職場風土があるなど、良好な人間関係が築けていることが必要となります。

本事業において、人事制度づくりを支援しましたが、「人事評価制度はするのめされるのめ嫌」との声を多くいただきます。敬遠される理由として、社員をランク付けするだけではないか、評価の基準があいまい、こんな上司に評価されたくないなどがあります。これらは「人を育てる」視点が抜けているために起こるものと考えます。会社として努力してほしい行動について明確に示す。努力しているかをしっかり見てあげる（評価）。未達な部分について指導改善を行うには「育てる」との気持ちで進めることが重要ではないでしょうか。

## 人が輝く組織づくりのヒント集

【令和2年度 沖縄労働局委託事業】

発行：株式会社ケイオーパートナーズ

TEL:098-851-7827

Mail:souki@goodjoboki.com

【令和2年度 沖縄労働局委託事業】

人が輝く組織づくりのヒント集

発行：株式会社ケイオーパートナーズ

TEL:098-851-7827

Mail:souki@goodjoboki.com