

沖縄早期離職者定着支援事業

メンター制度の
導入等・離職
させない
攻めの取組

好事例集

手引書



目次

» 第1章 ごあいさつ 沖縄労働局職業安定部 部長 村上 優作 3 »

本事業の目的 4

本事業が支援する制度 6

» 第2章 メンター制度導入・実施の手引き 8 »

1. メンタリングとは 8

2. メンター制度導入のステップ 9

3. メンター制度を成功させるポイント 11

» 第3章 メンター制度・人事労務管理制度等導入企業紹介 12 »

●在宅介護サービスひまわり 12

●PB コミュニケーションズ 14

●社会福祉法人北美福祉会 15

●タピック沖縄（ユインチホテル南城） 16

●医療法人奨進会東部クリニック 17

» 第4章 講師紹介（五十音順） 18 »

●オフィスあるふあ 青山喜佐子 18

●ハタワークス 大城朝野 19

●オー・アンド・オー コミュニケーション 大山美智代 20

●平良総合事務所 平良真章 21

●Cosmic Consulting 波上こずみ 22

●結社労士ネットワーク 山入端一郎 23



第1章 ごあいさつ

沖縄労働局職業安定部

部長 村上 優作



沖縄県内の雇用情勢について、令和元年の有効求人倍率は1.19倍と6年連続で過去最高値を更新し着実に改善に進んでいるものの、非正規雇用労働者の割合も全国平均と比較すると依然として高くなっています。

また、新規学卒就職者の3年以内の離職率（平成28年3月卒）は、大卒が41.2%（全国平均32.0%）、高卒が50.4%（全国平均39.2%）と、いずれも全国平均を大きく上回っており、安易に離転職を繰り返すケースも多く、こうした現状は、若年者のキャリア形成にとって大きな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にあることも大きな要因の一つと考えられています。

企業経営において、労働者はかけがえのない財産であり、特に次世代を担う若者の職場定着や育成への取組は非常に重要であり、これらに積極的に取り組むことで中長期的には企業の発展につながります。

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。

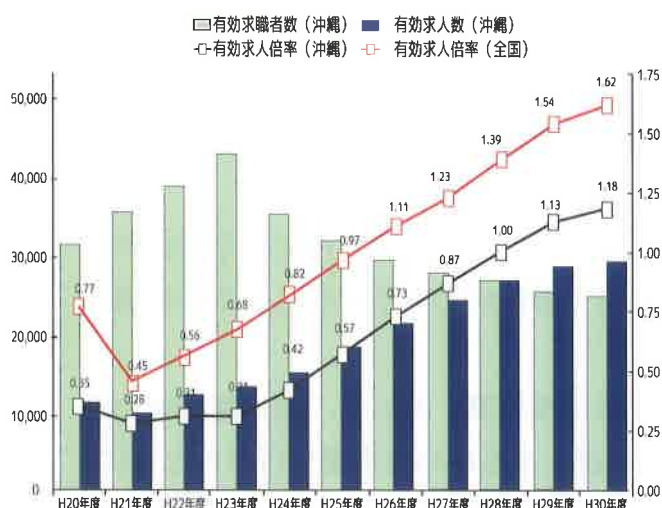
貴社においても、本冊子の取組を参考に、是非、「メンター制度」をはじめとして職場定着に向けた取組を始めてみてはいかがでしょうか。

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年以内の離職率が全国平均と比べ極めて高く、若年層で離転職を繰り返す者が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、企業内の人材育成や就職後の定着支援を進めていく取り組み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」始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、安定雇用の促進を図るものです。

有効求人倍率等の推移（年度平均）

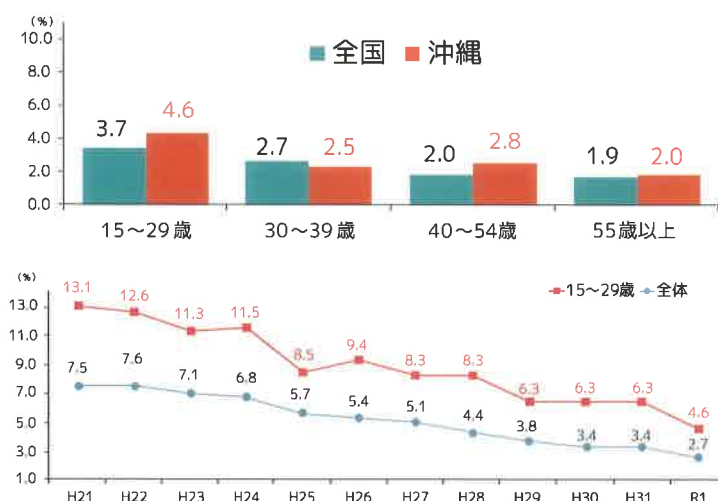
平成24年度以降、全国並みの勢いで改善が見られる



* 資料：沖縄労働局「労働市場の動き」令和元年12月

年齢階級別の完全失業率（令和元年）

特に、若年層（15～29歳）の失業率が高い

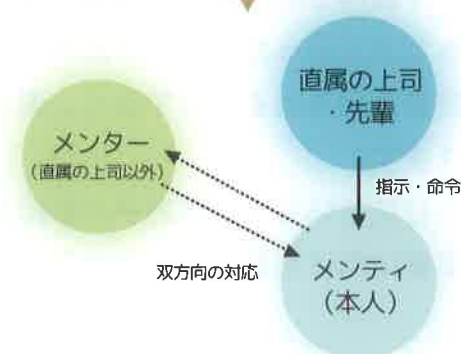


* 資料：総務省・沖縄県「労働力調査」

メンター制度とは

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・メンティの関係イメージ



高校・大学等の就職内定率・離職率

高校・大学卒の就職内定率が全国に比べ低く、卒業後の離職率が高い

▼ 就職内定率（平成31年3月卒）

	高校卒	大学卒
全国	99.4%	97.6%
沖縄	97.7%	86.9%

▼ 就職後3年以内の離職率（平成28年3月卒）

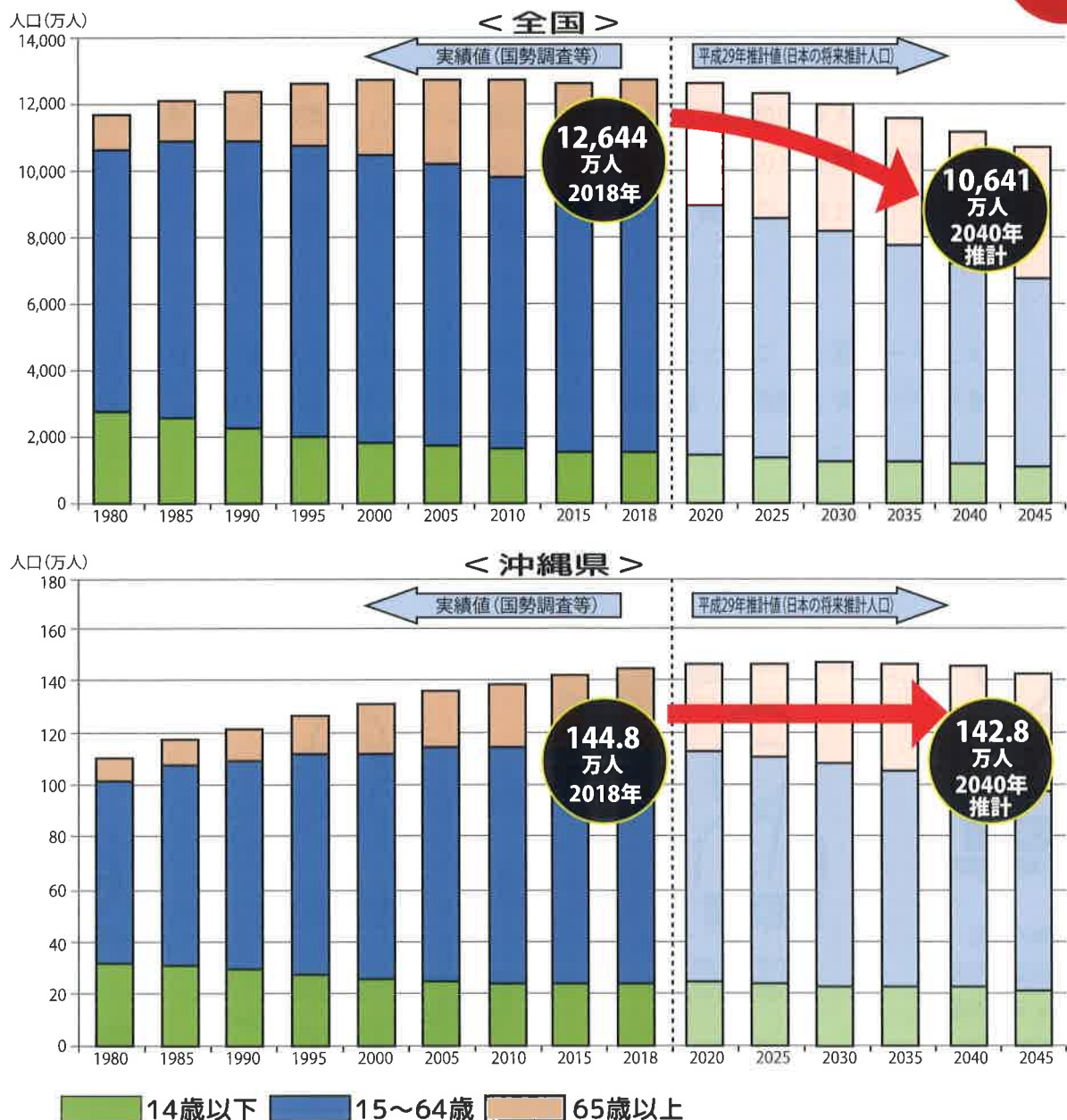
	高校卒	大学卒
全国	39.2%	32.0%
沖縄	50.4%	41.2%

* 資料：沖縄労働局「沖縄県の雇用の現状と課題」

将来推計人口の推移

県内の将来人口に全国ほどの大きな減少は予測されない

沖縄の
強み



資料：総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計、平成30年推計）：出生中位・死亡中位推計」

➡ 「人材力」をいかに活かすかが重要（特に若年者の人材育成が必要）

本事業が支援する制度～職場定着に有効な仕組み

メンター制度

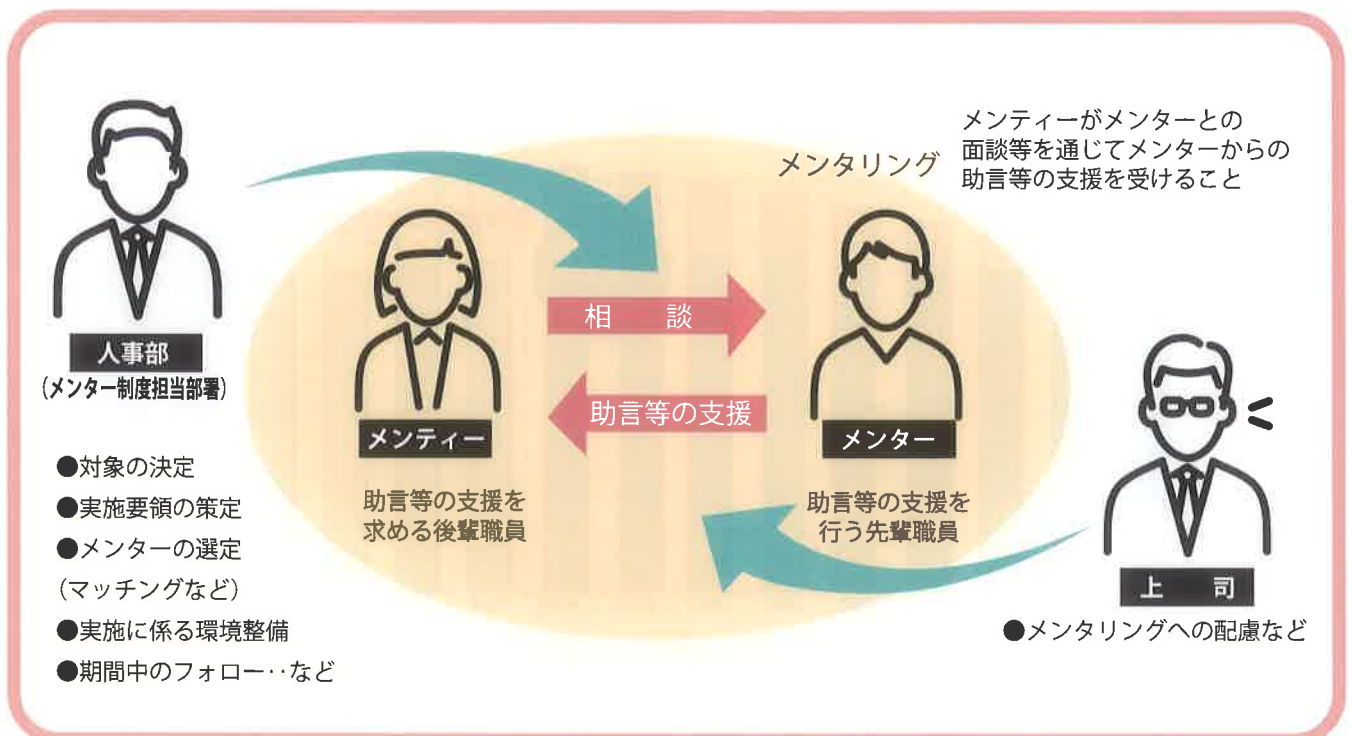
「メンター制度」は、人材育成・職場定着に効果的として注目されている制度です。

従来 終身雇用・新卒一括採用・年功序列など、「年上の先輩と年下の後輩」という関係が生まれやすい環境。＝新入社員・若手社員は、自然に社内の人的ネットワークに加わり、先輩が指導・サポートすることで、職場に適応していくことができた。



近年 成果主義的な人事制度の広がりや、非正規雇用の増大、人間関係の希薄化などの影響で、上司・部下・同僚とのコミュニケーションが不足し、新入社員・若手社員が孤立しがち。
＝仕事への不満・悩みを抱えこみ、離職につながりやすい。

●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。



人事労務管理制度

会社の資源は「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4つの要素から成り立っています。

「ヒト」は人材を意味し、「モノ」は設備、「カネ」は資金、最近では「情報」も重要な経営資源に加えられています。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」です。社員がその能力を最大限発揮するために必要な環境を整えるには、いくつかの管理が必要になります。「労務管理」では、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。具体的には、求人・採用から始まり、配置や異動、人材育成、人事評価、賃金や賞与、手当といった、企業が社員に対して行うすべての管理のことをいいます。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つながります。



人事労務管理

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	人事管理のなか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非常に大切です。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等、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2章 メンター制度 導入・実施の手引き

1. メンタリングとは

- メンタリングとは、メンター制度の中核をなす人材育成手法の一つで、メンターが先輩職員として自らの経験をもとに、後輩社員（メンティー）へ助言等の支援を行うことを言います。
- 実施方法：面談が基本となりますが、電話やメールの利用、複数のメンター及びメンティーによる合同での実施も考えられます。
- 時間・場所：メンターとメンティーが話し合って決めます。メンタリングは業務の一環として実施するものなので、それぞれの上司の了解のもと、勤務時間内に行うことが基本です。
- 実施期間：メンターの負担などをふまえ、一定の期間（1年間、特定の役職にある期間、など）を設けます。
- 相談内容：職場環境への適応やキャリア形成など職業生活に関連するものが対象です。純粋に私生活上の相談は含まれません。

(例)

- ・上司や同僚とのコミュニケーション方法
- ・キャリアアップを図るために必要なこと
- ・仕事で行き詰ったときの対応
- ・仕事と家庭を両立していくための手法
- ・部下の指導、育成・・・など。



2. メンター制度導入のステップ

メンター制度は画一的なものではなく、企業の社風や規模、社員の実情などに応じて、さまざまな制度設計・実施方法があります。必要に応じて見直ししながら、人事部などメンター制度担当部署と社員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。

STEP 1 メンター制度導入の目的を明確にする～何のために、誰をサポートする？

企業の実情や経営方針、社員のニーズによって、メンター制度導入の目的は異なります。目的を明確にしたうえで対象（メンティー）となる社員を検討・決定すると、STEP 3のメンター選びや、実際のメンタリングで的確な人選・サポートをすることができます。

(例1)目的から考える

目的	対象（メンティー）となる社員
職場環境への適応を支援	新入社員
部下の育成や今後のキャリア形成に関する相談	初めて部下をもった若手社員 昇任前後の社員
仕事と家庭の両立を支援	育児・介護などの事情を有する社員

(例2)社員の在籍年数から見たニーズ

入社前後	学生から社会人への意識転換、職場への適応の支援
2～3年目	業務に必要なスキル向上支援
3年目～	キャリア開発目標の設定支援

STEP 2 メンター制度の設計 ～実施のルールを決める

メンタリングの実施に関する事項を決めます。

- ・ 相談の対象となる内容
- ・ 面談の時間と頻度（就業時間内に実施）
- ・ 秘密の保持
- ・ 実施期間
- ・ 人事部（またはメンター制度担当部署）の役割・・・など



複雑になりすぎると、運用が関係者の負担となって制度の形骸化を招くおそれがあります。シンプルな制度設計は、制度が継続・定着するポイントとなります。

STEP 3 メンターとなる社員を選ぶ～大切なのは「本音で話せる相手」ということ。

メンターは“完璧な人格者”である必要はありません。メンティーにとって、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さまざまな考え方があるため、職場の実情などを踏まえて検討します。

(例1) メンター制度導入の目的から考える人選

職場環境への適応を重視	メンティーと年齢や役職があまり離れていない社員
キャリア形成支援を重視	ある程度、年齢や役職が離れている社員

(例2) さまざまな選定方法

- ・あらかじめ相談内容を把握し、その内容にあった社員を選ぶ
- ・メンター候補者を複数挙げ、メンティーの希望を聞いて選定
- ・メンターとメンティーの組合せを固定せず、相談したい内容に応じてそのつどメンターを選ぶ

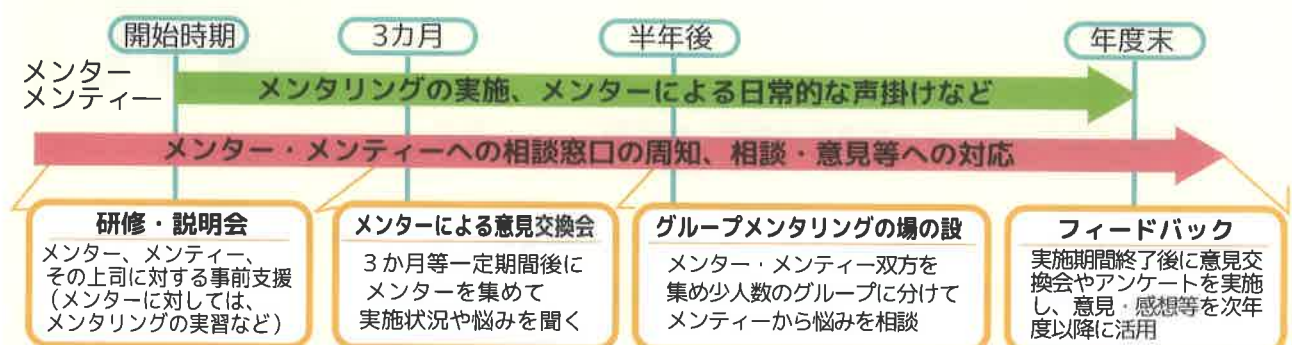
STEP 4 いよいよスタート、その前に ～運用環境を整備する

- ・メンター制度の安定的・効果的な実施は、関係者（メンター、メンティー、それぞれの上司など）の理解に支えられます。そのため、制度の目的や運用方法などについて十分な周知を行います。
- ・勤務時間内のメンタリングに備えて、面談が出来る場所（会議室など）を事前に確保しておきます。
- ・メンタリングの相談内容は、個人の秘密としてメンター、メンティー以外には漏らさないことが大前提です。しかし「心身の不調を感じた」「ハラスメントを受けた」「不正行為を目撃した」など、緊急の対応が必要となった場合の対処ルール（専用の相談窓口の設置など）を定めて周知しておくことも重要です。

制度導入後 つかず離れずのフォローで制度の定着・継続へ

メンタリング開始後は、メンター、メンティー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あとは、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、企業の実情に応じた効果的な制度へと充実していきます。

●人事部（またはメンター制度担当部署）によるフォロー（例）



3. メンター制度を成功させるポイント～それぞれの立場から

[メンター]直属の上司による業務上の指導とは異なり、自らの経験などをもとに後輩の成長を側面から支援します。したがって、答えを教えるのではなく、メンティー自身が考え、気づき、判断することを促すよう努める必要があります。

[メンティー]主体的にメンタリングの実施を希望し、メンターから指導や助言を受けながら、組織の中で成長することを目指す立場です。

[上司]メンター制度が社内制度であり、メンタリングが業務の一環として勤務時間内に行われることをきちんと理解し、メンタリングが円滑に実施できるよう配慮する必要があります。また、人事評価においてメンターとしての業績を積極的に評価することも、メンターの士気向上や制度の定着に有効です。

[人事部（またはメンター制度担当部署）]メンター、メンティーがメンタリング実施の意義を感じられずに両者のストレスになると、メンター制度が機能しなくなります。これを防ぐため、実施状況の把握や意見交換会などを実施し、必要に応じた両者へのサポートや制度の見直し、情報発信などを行います。





第3章 メンター制度・人事労務管理制度等導入企業紹介

有限会社在宅介護サービスひまわり

所在地 うるま市具志川1345番地1
設 立 平成13年7月4日

業 種 介護業
従業員数 217人（内35歳未満75人）

取組のきっかけ

弊社は「うるま市・沖縄市」を中心に介護事業（主にデイサービス）を行っておりますが、慢性的な人手不足に加え、日々の現場業務に追われ管理者層も人材育成に時間を充てることができない現状でした。その中で離職者も発生し、離職理由も特定できないまま、「さらに人がいない」「業務が偏る」「コミュニケーション不足」といった悪循環に陥りました。

人事担当者が沖縄県早期離職者定着新事業のセミナーを受講しヒントは得られたものの、どのように具体的行動につなげてよいか分からず、無料コンサルティングに申し込んだのがきっかけです。

具体的な制度導入の取り組み

人事担当者2名でコンサルティングを受け弊社の現状を伝えて相談しました。

①まず、管理者層へのセミナーを実施。テーマは「人材が定着する環境づくり～今求められているリーダーシップとは～」グループワークを通じて各店舗で生じている問題をピックアップし問題点を解消するためにはどのようにすればよいか意見を申し合いました。

②その後セミナーで挙げた意見を経営層で再度共有。

管理者層からは「コミュニケーションを増やす」、「スタッフに応じた面談」、「社員同士のレクや食事会」などの意見が挙がっていたが、現状では「時間が取れない」「人がいない」といった理由で取り組んでも頓挫してしまう可能性が高いことが推測されました。また、社員の「働きやすさ」や「働きがい」を実現するためにリーダーや管理者層自身が疲弊していることも発覚しました。

ここでまずは、「管理者層が抱える不安や不満」を明確にすることが優先との結論に至りました。

③後日、管理者層のグループワークを実施。

管理者層が抱える「不安・不満・不明瞭など」を出してもらいました。

・上司に相談しても回答が不明瞭で具体的な行動が取れなかった。

・自身や社員の評価があいまい。

・人材育成への取り組みに対して自分のやり方がこれでいいのか不安。

・日々の業務や記録整理でいっぱいばいばいで部下の面談ができない。話も聞いてあげられない。部下は私達以上に不安だと思う。

などの意見が挙がり、不明瞭な点が募って「不安や不満」につながっていることが明らかになりました。

④経営層・管理者層 互いのやるべきことがスタート地点に立った。

経営層：管理者が抱える「不」を1ずつ解消。取り組み状況をこまめに報告。

管理者層：部下の面談を継続的に実施するためにどう整備するか議論を重ねる。

取組による具体的な効果

- ・ 離職の現状（早期離職・離職率など）を管理者層全体で共有できた。
- ・ セミナーを開催していただいたことで、働き手の意識が変わってきていること今求められているリーダー像を知ることができた。また、各店舗の問題点が浮かび上がった。
- ・ 管理者自身が抱えている「不（不安・不満・不明瞭など）」を明確にすることができた。
- ・ 「人がいないからできない」「時間がないからできない」→「じゃあ、どうすればよいか？」と管理者層の意識の変化が見られた。
- ・ 経営層、管理者層、人事担当の連携が以前より密になった。



その他

今回の事業を通じて、一步は踏み出したもののまだ仕組みとしては完成していません。ですが、これをきっかけに話し合いを重ねることができました。一時的なものではなく、長期間続けながら弊社に合った人材育成・離職防止の取り組みにしていけるかが課題です。今回のようなセミナーに人事担当だけでなく、各店舗の管理者が参加できるようになればもっと良いと感じましたが、そのためには管理者層のマネジメント能力の向上は必須です。

この度は、貴重な機会をいただき本当にありがとうございました。





株式会社PBコミュニケーションズ

所在地 沖縄県うるま市みどり町4-14-5
TOPビル105

設立 平成23年12月28日

業 種 行政窓口サービスの請負

従業員数 120人（内35歳未満48人）

取組のきっかけ

今年度の産休育休取得者が12名おり、その中でも働く女性を支援しつつ、労働環境の向上を常に目標としていますが、業務的に即戦力の人材を見つける事が難しい上、採用の難易度が年々上昇し続けている環境の変化を実感しました。「働きやすくなおかつ働きがいのある職場づくり」をいかに効果的に実施し、中長期的な人事戦略として経営へとつなげていけるかを模索していたところ、このコンサルティング事業を活用しエッセンスをいただきました。

具体的な制度導入の取り組み

経営者の意識改革から始め、賃金増加率11%、年次有給休暇取得率80%以上維持、福利厚生等待遇面の改善と並行し、リーダー層を主にストレスケアマネジメント研修を外部から取り入れています。この研修では、社員と信頼関係を築くコミュニケーション（相互理解）の取り方を学び、常に早期離職の原因上位に上がってくる「人間関係」の問題を、過剰なストレスと捉えることなく、個性や環境の違いを理解し柔軟性を育てる指導のチャンスとして活かしているようになりました。

また、平成26年から実施している人事評価シートを在籍年数に応じ変更を行い、会社がどのような人材を求め、育てたいのか、求めるスキルを可視化したうえで、社員面談時で成長の確認とお互いの課題解決を、どのように支援していくかを話し合う共通認識のツールとして活用しています。

取組による具体的な効果

コミュニケーション手法の変化で、社内の共通課題を円滑に伝える事ができるようになると、リーダー達の周りを巻き込む能力が向上していき、既存社員が主体的に教育時の言葉遣い、同僚の困った事などを見逃さないよう意識するなど、職場や教育環境の整備が整い人材の定着に徐々に効果が出てきています。熟練度の高い社員がいるからこそ、教育が充実し、他事業部への応援体制など業務効率化も図られ、安定した高いサービス提供へ繋げることができます。

その他

来年度は今の課題をふまえた上で、RPAやAI・IoTを活用した業務の効率化すべきところを検討しながら、人が活躍する場の価値を生み出していけるよう、働く人の多様性を理解し、人事評価制度、慶弔休暇の導入、時間単位の年休取得等の変更をする予定でいます。





社会福祉法人北美福社会

①あおば保育園

所在地 ①沖縄市登川2296-1
②沖縄市松本3-7-15

設立 平成17年

②すみれっ子保育園

業 種 保育園

①18名（内35歳未満8名）
従業員数 ②24名（内35歳未満10名）

取組のきっかけ

評価制度を導入しようと、これまで社会保険労務士の指導を受けて勉強会を続けていたが、細かい点に疑問が生じて、なかなか進められずにいたため、アドバイスをいただきたいと考えたのがきっかけです。

取組による具体的な効果

評価制度が形になりました！
次年度より、まずリーダーの正規職員に導入してみて、改善が必要なところを見直して、2年目に全スタッフに導入する予定です。

具体的な制度導入の取り組み

コンサルタントの先生から「完璧というものはない。実際に運用しながら、ああでもない、こうでもないと修正しながら、園に合ったものができていく」というアドバイスをいただき、制度導入までのイメージが描けるようになりました。

コンサルティングは、お昼寝の時間（13～15時）を利用して、まず両園の園長・主任・副主任の6名で受けました。その後、現場からあがった要望や課題をまとめ、園長が中心になって先生と相談しながら制度をまとめていきました。

その他

新たな評価制度は、スタッフへ十分な周知が必要とのアドバイスもいただきました。

園では保護者の協力のもと、月に一度、土曜日の午後に時間を確保して、職員研修や現場の課題を話し合う場を設けています。この時間を利用して、新制度の趣旨や内容をスタッフに周知する予定です。

コンサルタントの先生からは、たくさんの資料と的確なアドバイスをいただき、大変助かりました。

制度導入後も改善点は出てくると思うので、しっかり取組みを継続していきたいと思います。



タピック沖縄株式会社

(ユインチホテル南城)

所在地 南城市佐敷字新里1688

業 種 宿泊業

設 立 平成18年

従業員数 240人（内35歳未満71人）

取組のきっかけ

早期離職者をできるだけ減らしていくには、働きがいのある職場作りが必要であると考え、運営ビジョン、行動指針の見直しに取り掛かっておりました。早期離職者定着支援セミナーを拝聴させていただいたことをきっかけに、弊社内でも同様のセミナーを実施することにより、理解が深まると考え、コンサルティング事業に取り組むこととしました。

取組による具体的な効果

お客様の幸せを提供するために、まずは自分たちが幸せであることが重要であるという意識変化、働きやすい職場とは何かを考えるよいきっかけとなったかと思います。行動指針をいかにして、全従業員共通の指針として理解を深めるにあたって、よいタイミングで実施できたのではないかと考えます。

その他

具体的な制度導入の取り組み

方向性の共有のためには、まずはリーダー層の意識統一、ビジョンを自分ごととして捉えることが第一であると考え、コンサルタントの先生にご相談し、講師・ファシリテーターとしてお手伝いいただきながら、管理職者研修会を実施いたしました。同業他社の成功事例を参考にし、組織のあり方、リーダーシップ、幸せな働き方を学ぶ研修を実施。また、あらたに策定した新しいビジョンについて、管理職者の理解が進むようグループワークを行い、意思統一を図りました。

やりがいをもって働ける離職が少ない職場は、意識だけでなく環境を整えていくことも重要ですので、今回の取組みをきっかけにさらなる社内改善に努めてまいりたいと存じます。





医療法人奨進会 東部クリニック

所在地 沖縄市与儀3-9-1
設 立 平成10年12月10日

業 種 医療
従業員数 42人（内35歳未満5人）

取組のきっかけ

医療事務の職員の定着率が悪く、新規募集してもなかなか人材が集まらなかったため、給与制度の見直しを検討していました。

具体的な制度導入の取り組み

職員のスキルの違いを給与に反映できるよう、キャリアパスの整備に取り組みました。

コンサルタントの先生のアドバイスを受けながら、業務内容を整理し、それについての評価シートを作成していきました。

取組による具体的な効果

キャリアパスシートを含め、給与制度案の大筋が整いました。

どういったことを頑張ればキャリアパスシートに基づいて昇給できるのか、明確になったと思います。

今後、職員にしっかりと説明し、合意に向けて取り組みを進めていく予定です。

その他

コンサルティングでは、先生から給与テーブルだけでなく、キャリアパス基準に基づく評価方法の具体的な項目、内容等について参考資料もいただき、給与制度の見直しを進めていくことができました。特に良かったのは、業界動向やポイントになる事項を丁寧にアドバイスいただいたことです。

日常業務に忙殺されがちで、給与制度見直しのための情報を集めることが難しかったため、大いに助かりました。ありがとうございました。





第4章 講師紹介

社員全員が問題解決力を磨く取組みを

オフィスあるふぁ代表
特定社会保険労務士・
人材育成コンサルタント

青山 喜佐子 氏



「早期離職者定着支援事業」は、規模の大小を問わず、多くの企業の重要課題となっていると思います。

働く人が安定して継続して働き続けることは、個人のキャリア形成や企業の成長・発展にとって大きなメリットがあります。

そのために、経営者ができることは、働く環境の整備ですが、経営者だけでできるものではありません。現場で仕事を進める一人ひとりの力を向上させることが大きな力になると思います。

この事業に関わるものとして、支援の目標を「全員リーダー制」で、個人の持ち味を発揮するしくみづくりを掲げています。

各社の事業内容、社員に期待する能力発揮などは各社各様であり、「これで解決」という正解マニュアルがあるわけではありません。全員のアイデアを寄せ合って、問題解決する力を磨くことは、「仕事のおもしろさ・やりがい、会社への貢献」を実感できるものと思います。

「まず、できることからやってみる」という前向きな考えになれることを期待して、定着支援に関わることを楽しみにしています。



講師紹介

求められる職場の土台再構築と器磨き

生きがい、働きがい、経営研究所
ハタワークス 代表
社会保険労務士・産業カウンセラー

大城 朝野 氏



今年度の事業は、職場が二極化し始めていることを感じたり、若い経営者や管理者のフラットな感覚を感じたり私自身も多くの学びがありました。コンサルティングの内容も社員と共に作る職場の未来像や行動指針等を考える場や目線合わせの場に立ち会わせて頂きました。また、経営者や管理者が愛を持って手探りで行う職場環境作りや職場やリーダーと共に自身も成長するというプロセスを教えて頂いたり、間近で観察したりしました。

「アンナ・カレーニナ」の法則というものがあります。ロシアの文豪トルストイの小説の冒頭で「幸福な家庭はすべてお互いに似通ったものであり、不幸な家庭はどこもその不幸の趣が異なっている」職場においても例外ではありません。上手くいく職場は「本業で利益を出し」「理念が浸透し」「役割が明確」です。「信頼関係が構築され人間関係が良好」で「関係者に対して敬意が払われている」と感じます。コンサルティングでも短期間で成果が出る事業所でのヒアリングは、ポジティブな視点・思考が備わっており、時間を要する現場のヒアリングは、他責やネガティブな発言にエゴ的思考パターンを感じます。

家庭の状態が親の鏡であるように職場の状態は経営者・管理者の鏡です。法則の様にポジティブな視点や思考の強化、職場のありたい姿を本気で考えることが大切だと実感しています。時代の変化と共に職場という土台の再構築と経営者・管理者の器磨きが求められています。



講師紹介

「組織改革の取り組みを社員のモチベーションに繋げる」 土台づくり



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

今、多くの組織が「人材」定着のための取り組み、働き方の変化に合わせた環境の整備を進めています。しかし、ひな型を用いて制度を変えるだけでは上手く機能するものではありません。重要となるのは「従業員個々」を巻き込んで、試行錯誤を繰り返しながら細やかな仕組みづくりをしていくことです。

そこで、幹部、管理者に最も求められているのは、従業員が自由に意見を言える雰囲気をつくり、意見を発信する場を演出すること、自分たちで自ら新しい組織を方向づけるんだという「一体感」と「達成感」が従業員のモチベーションに繋がるような進め方をしていくことに他なりません。

これまで組織を支えてきてくれた人達にとっては「自分たちはこうして頑張って会社を支えてきたのに」という変化に対する抵抗感が生まれるかもしれません。それに対しては、変化に向けた思いの共有に丁寧なやり取りが必要です。若年者に対しては「打たれ弱い」「仕事の取り組み方が違う」等を個々の問題として否定するのではなく、育ってきた社会背景の違いがあることを踏まえ、彼らの特性に合わせた育成方法、特性を組織で活かしていく方法を考えるために、彼らの声に耳を傾ける必要があります。

また、長期継続勤務してもらう為には、人生でのイベント、家庭環境の変化、その時々に合わせて柔軟な働き方への支援が求められますが、そもそも個々が自己開示、相談することできる良好な社内コミュニケーションの構築という土台があってはじめて成り立つものです。そこにも様々な工夫と施策を講じることが必要となる筈です。

県内企業がこの過渡期を良い方向への舵取りで乗り切っていただきたいと切に願っております。



講師紹介

仕事の効率を上げ、働きやすい環境を提供する

平良総合事務所 代表
行政書士・社会保険労務士

平良 真章 氏



『働き方改革』が加速します。昨年4月から、年次有給休暇の取得についても義務化された日数があります。該当者全員が取得できていますでしょうか？

令和2年4月以降に施行される法律もいくつかあるため、自社内での改革は、待った無しの状況です。

働き方改革に取り組む企業、あるいはまだ取り組めていない企業もあります。

取り組んでいる企業についても、うまくいった企業とうまくいかない企業に分かれています。

とにかく「残業を減らすように」と始めた企業は、うまくいかないことが多いようです。これは、「なぜ残業を減らさないといけないのか？」その目的が、はっきりしないからです。そのため、特に工夫するわけでもなく、積極的に取り組むこともないのです。

では、残業が削減できて仕事を効率良くできた人を評価していますか？

成果を上げて評価されなければ、改革や改善に取り組む人は少ないです。

働き方改革を成功させるには、人事評価制度も必要です。改革や改善をした従業員を評価すると“見える化”する必要があります。

また、同一労働・同一賃金のこともありあますが、賃金の違いは評価の違いがあるからと明確に提示できるようにしておきましょう。

人事評価制度は、絶対評価がいいとか、相対評価でも構わないとか、客観的とか主観的になどとありますが、どちらがいいとかではなく、基準が明確であることが大事です。人がやることですから、主観的な評価でもいいのです。

あなたの会社では、今年度と前年度を比較して、改革や改善できたことはありますか？「労働時間（特に残業）を減らす」、「休暇を増やす・取れる」など、今はそういうところを見られています。

これで早期の離職を防ぐことができたり、採用難を解消できたりします。

休日を増やした企業があります。その結果は、仕事の生産性が上がり、1人当たりの売上も伸びています。

働き方改革は、むやみに働く時間を減らすための改革ではありません。より効率よく働くための改革です。その結果、残業時間が減るのです。

貴社が取り組む働き方改革のお手伝いをします。



講師紹介

人と人の力を掛け合わせ最大化する！
対話を通して成長する組織づくりに取り組もう！

Cosmic Consulting 代表
組織コンサルタント

波上 こずみ 氏



- ・ 自社の育成プログラムがない
- ・ 新しい業務が増えるばかりで業務改善が行われていない
- ・ 人事評価が明確でないためどう頑張ればいいのか社員に浸透していない 等

早期離職者定着支援事業において、人材定着に課題を抱える企業に対してコンサルティングを行うと様々な要因が見えてきます。課題が起こっている真因を探り解決策を多角的に助言致しますが、最も効果のある施策の一つとして、社内で「対話」を重ねる事を促しています。自社はどのような価値観を持った組織でどのようなビジョンに向かっているのか、そのために社員は何をすることが求められていて、どうありたいのかなど、本質に焦点を当ててしっかりと議論を重ねられるかが解決の肝になります。そのためにはコミュニケーションの精度を高めて、それぞれを尊重し関係の質を高めることが重要であると考えます。

社内課題を改善し「人材が定着する組織づくり」をするための魔法はありません。対話を重ねてアクションを起こし、その振り返りをしさらに行動に繋げていく。一つ一つの思いや取り組みに愚直に向き合えるか。人と人で成り立つ「組織」だからこそ、今こそメンバー同士の力を掛け合わせて高め合うことが、成長する組織に不可欠な要素になってきています。

対話を重ねることで「社員が生き生きと働き成長する組織」が沖縄で広がるよう心から願っています。



講師紹介

働き方改革を成功に導くのは会社経営陣です。

結社労士ネットワーク 代表
社会保険労務士

山入端 一郎氏



働き方改革の法案が成立して早1年半がたちますが改革はすすんでいますか。

働き方改革は次の事を同時並行でやっていかないといけないので事業主の皆様は頭がパンク寸前ではないでしょうか。

- ①人手不足対策
- ②職員の定着率アップ
- ③①に関連して生産性向上（機械化等）
- ④取引先との関係

上記に加え働き方改革において取り組みにくいのが同一労働同一賃金ではないでしょうか。何となく理解していてもなかなか具体的にすすめていく事が難しいと思います。

まずは自社の賃金規程の分析から始めると見えてくることがあるように感じます。分析の結果不合理な労働条件の差があるかどうか見えてきて改革の一步を踏み出せるはずです。

不合理な労働条件を改善といっても企業の人件費に割ける原資は限られているわけですからその範囲内で考えないといけません。

後④の取引先との関係ですが、これまでマンパワーで行ってきた作業をペーパーレス等で減らし、納期等についても理解を得お互が気持ちよく仕事ができる環境を作っていくといけません。

しっかり時代をみつめ自社の働き方改革を成功に導くのは会社経営陣の役目であると考えます。そのお手伝い（ヒントとなるアドバイス）をしていただきたいと思います。

令和元年度 沖縄労働局委託事業
沖縄早期離職者定着支援事業
株式会社沖縄コングレ

