

平成28年度沖縄労働局委託事業

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 松嶋 歩	P 4
	本事業の目的	P 5
第2章	早期離職防止への取組	P 6
	1 早期離職定着支援事業の概要	P 6
	2 早期離職の現状（沖縄県）	P 7
	3 制度の紹介	P 7
第3章	メンター制度・人事労務管理制度等導入企業紹介	P 10
	【制度導入事業者紹介】	
	● 社会福祉法人 さくら保育園	P 11
	● 社会福祉法人 みなと福社会 港川保育園	P 13
	● 社会福祉法人 木の国福社会 木の国保育園	P 15
	● 医療法人おくまクリニック	P 16
	● 株式会社イー・コード	P 17
	● サンネット株式会社	P 20
	● わくわくワークラボ合同会社	P 23
	● 生活協同組合コープおきなわ	P 25
第4章	講師紹介	P 28
	● ハタワークス 代表 大城 朝野 氏	P 28
	● 外間経営労務管理事務所 比嘉 正人 氏	P 29
	● 平良総合事務所 代表 平良 真章 氏	P 30

第1章 ごあいさつ



沖縄労働局職業安定部

部長 松嶋 歩

沖縄県内の雇用情勢については、完全失業率や有効求人倍率は改善しているものの、非正規雇用労働者の割合や離職率などは依然として高い比率を示しており、卒業後3年以内の離職率は、大卒で43.3%、高卒で59.7%と、全国平均の31.9%（大卒）、40.9%（高卒）をいずれも大きく上回っております。また、安易に離転職を繰り返す者も多く、こうした現状は、若年者のキャリア形成にとっても大きな損失となっております。

そのような背景には、近年、上司・部下・同僚との交流の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が大きな要因と考えられております。

企業経営において人材はかけがえのない財産であり、特に次世代を担う若年者の職場定着や育成を重要視して取り組むことは、中長期的にみて企業の発展につながります。

沖縄労働局では、特に離職率の高い業界の団体において、職場定着に有効な仕組み等の導入を進めるとともに、企業における新入社員等の教育や仕事の悩みについての相談、サポートにあたる「メンター（年齢の近い身近な支援者）制度」を職場に導入するための支援事業を行っており、この制度を導入する予定の業界団体や企業を対象として、セミナーやコンサルティング等を実施しております。

制度を導入した企業からは、「職場でのコミュニケーションが円滑になった」「職員の自発的な行動がみられるようになった」「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、制度を導入することで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、本冊子をご覧になるこの機会に、是非、「メンター制度」の導入を検討してみたいはいかがでしょうか。

本事業の目的

産業構造や若者の就業意識の変化等に伴い、若年者の早期離職の傾向が続いています。こうした中、沖縄県においては全国と比べ、大学及び高校卒業者の3年以内の離職率が高いこと及び若年者を中心に離職・転職を繰り返す者が多いことが、沖縄県内の高い失業率、とりわけ若年者の高失業率の大きな要因となっています。こうした雇用失業情勢の改善を図るため、企業経営者等の雇用する側に対して、若年者の職場定着のための取組みの重要性とその効果を伝える必要性があります。本事業では、その代表的な手法としてメンター(新入社員などの教育や仕事の悩みの相談・精神的なサポートをするための専任者)制度導入のための実践的な講習、若年者の職場定着に有効な人事労務管理制度導入支援、及び個別支援等を実施するとともに企業等への周知、意識啓発を図り、も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。



第2章 早期離職防止への取組

1、早期離職者定着支援事業の概要

～離職ゼロを目指す！攻めの取り組み～
早期離職者定着支援事業とは？

若年者の職場定着のための課題解決に取り組む事業者を公募し、セミナーの開催と、専門家によるコンサルティングや個別支援により、各企業が抱えている問題や課題を解決し、職場定着を図る事業です。

●離職者定着支援セミナーの開催（9回開催）

回数 日付	対象 会場	会場	講師	セミナー内容
第1回 5月24日	保育団体事業者 (指定業界団体)	沖縄県男女共同 参画センター ている	ハタワークス代表 大城 朝野 氏	【団体】 ・団体として果たすべき役割とその重要性とは？ ・保育業界に見られる課題と団体会員に対する 解決や支援とは？ ・保育事業所の運営上の課題解決に向けた有効 な各種制度の構築・策定方法 ・制度導入で見込まれる具体的な効果や事例紹介 【事業者向け】 ・保育事業所、介護事業所、一般事業所、地域 に見られる事業運営上の課題傾向について。 ・事業運営等課題解決に向けたノウハウや成功事 例の紹介・提供。 ・保育事業者における事業運営上等の課題解決に 向けて有効な各種制度の構築、策定。 ・制度導入後の具体的取組みとは？
第2回 5月31日	一般団体事業者	沖縄産業支援 センター	平良総合事務所代表 平良 真章 氏	
第3回 6月1日	介護事業者 (指定業界団体)	沖縄県総合福祉 センター	外間経営労務管理事務所 比嘉 正人 氏	
第4回 6月22日	保育事業者	沖縄県総合福祉 センター	ハタワークス代表 大城 朝野 氏	
第5回 6月27日	介護事業者	沖縄県総合福祉 センター	外間経営労務管理事務所 比嘉 正人 氏	
第6回 6月28日	一般事業者	沖縄県総合福祉 センター	平良総合事務所代表 平良 真章 氏	
第7回 7月13日	保育事業者	沖縄商工会議所会館	ハタワークス代表 大城 朝野 氏	
第8回 7月21日	一般事業者	沖縄商工会議所会館	ハタワークス代表 大城 朝野 氏	
第9回 8月8日	介護事業者	沖縄商工会議所会館	平良総合事務所代表 平良 真章 氏	



●コンサルティングの実施（2回）

- ・各事業者へ個別のコンサルティング

●制度導入の個別支援（3回）

- ・各事業者へ制度導入に向けた個別支援

●制度定着の個別支援（3回）

- ・各事業者へ制度定着に向けた個別支援



保育事業者セミナーのチラシ



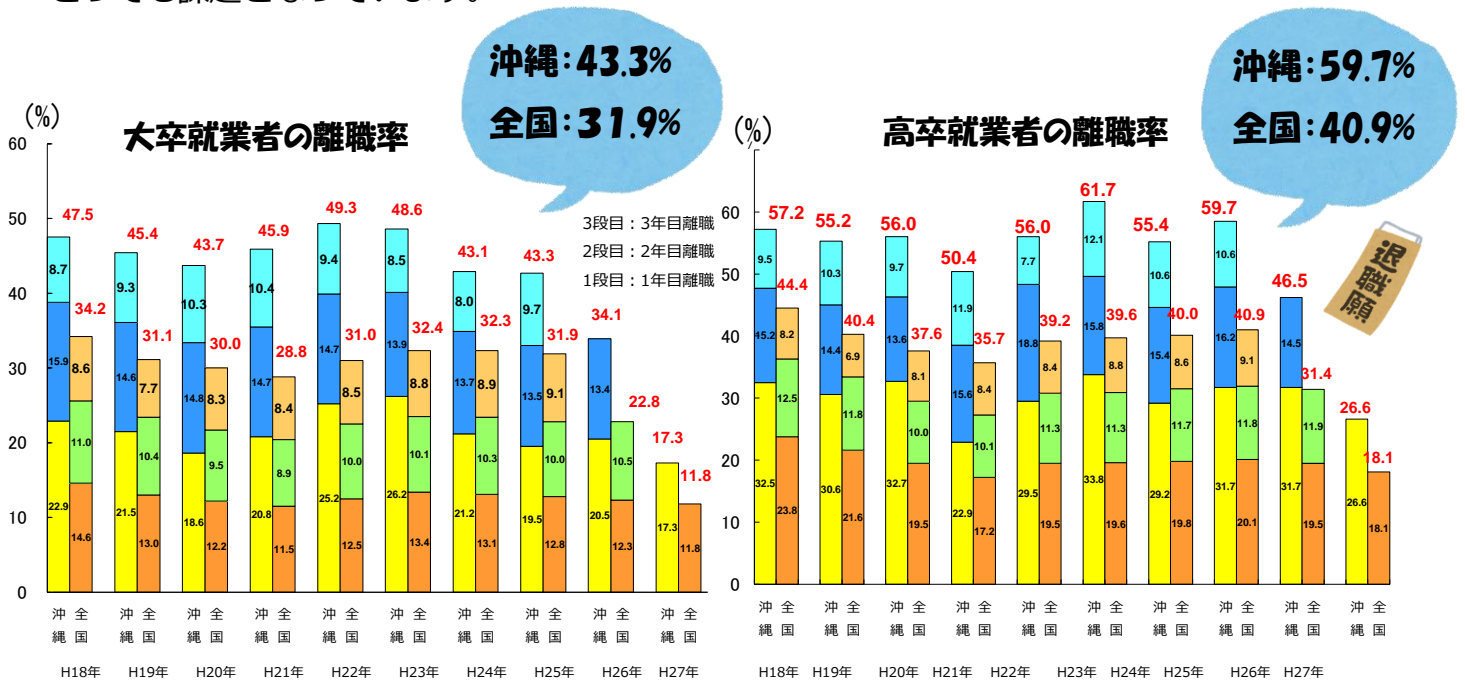
一般事業者セミナーのチラシ



介護事業者セミナーのチラシ

2、早期離職の現状（沖縄県）

沖縄県における若年者の職場定着状況は、3年以内の離職率が全国平均と比較して高い状況にあります。事業者にとっては人材不足で常に悩まされ、労働力や後継者の不足といった問題を抱えている一方、離職者にとっても、キャリアの形成ができなく、正規雇用として再就職が困難となり、不安定な非正規職員として就職せざるを得ない状況にあり、事業者、離職者の双方にとっても課題となっています。



3、制度の紹介

- 1 【メンター制度】 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。



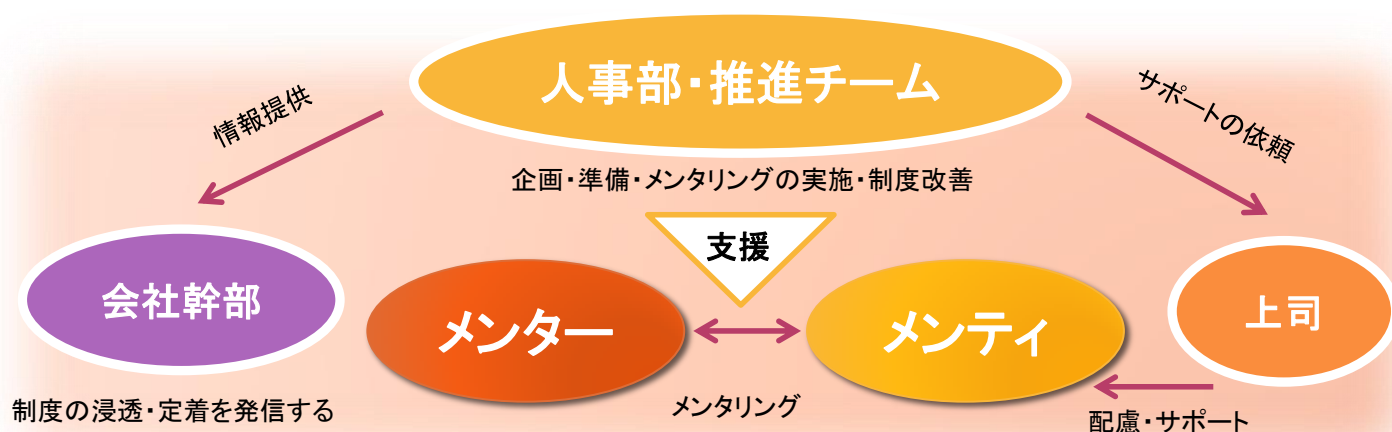
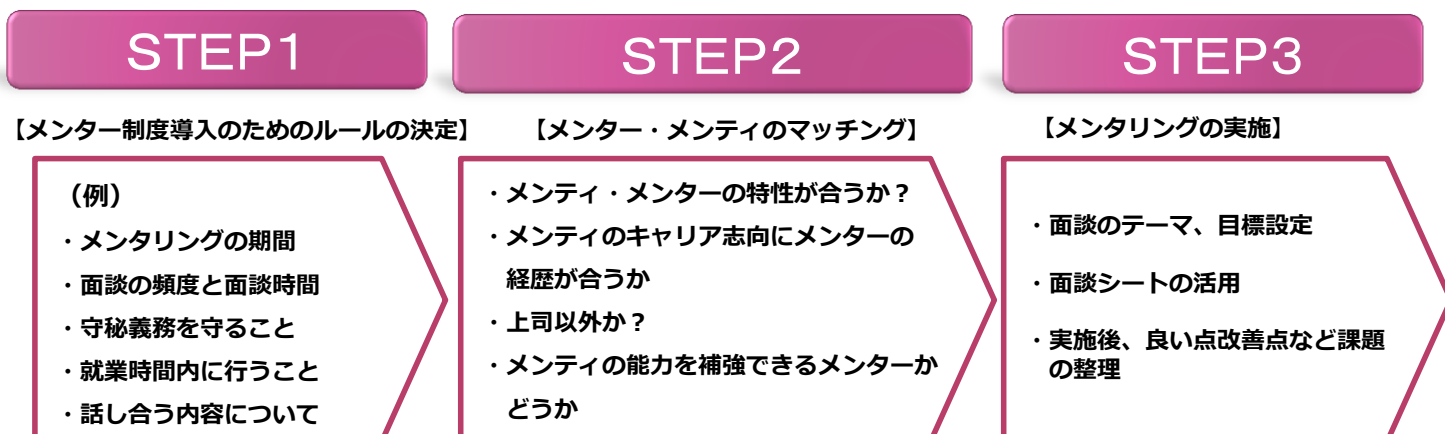
【上司と部下】・・・指示・命令関係

職場の上司は職務・業務の指示・命令を行い、組織目標の達成を行います。

【メンター・メンティ】・・・直属の上司以外で双方向の対話

キャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たします。

◆メンター制度導入のステップ



◆メンター制度のポイント



【OJTとメンター制度の混同】

OJTとメンター制度はそもそも目的や方向性が違います。しかし、先輩であるメンター自身も目一杯の通常業務を抱えているため、メンティの納得感よりも時間効率を求めてしまい、即効性の高い答え(テクニック)に走ってしまう場合があります。そうすると、本来のメンター制度の目的(コミュニケーションを通じた信頼関係の構築)が果たせなくなってしまうので、両者を混同しないよう注意が必要です。

【メンターとメンティのマッチング】

そもそもメンターとメンティの間に信頼関係がなければ、メンター制度は成り立たず効果も期待できません。そういった点で、メンターとメンティのマッチングは簡単ではないでしょう。例えば、年の離れたメンターがメンティと判り合えない時にジェネレーションギャップという言葉だけで片付けてしまうのは危険なことです。また、メンティのことを知ろうとせず、先入観やうわべの印象で出来ない奴・甘えた奴と決めつけてしまえば、信頼関係の構築は出来ません。信頼関係を築けるかどうかは、メンターとメンティの人柄もありますが、そのマッチングが非常に重要と言えます。

2【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。一見地味な労務管理をしっかりと行っていくことが会社の地盤となり、結果として大きな労力の削減と戦力の成功、その職場の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る。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する。
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る。
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。このめざ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3章 メンター制度・人事労務管理制度等導入企業紹介

【 モデル企業(8社) 】

事業者名	所在地	業種
社会福祉法人 さくら保育園	那覇市寄宮	保育業
社会福祉法人 みなと福祉会 港川保育園	八重瀬町港川	保育業
社会福祉法人 木の国福祉会 木の国保育園	南城市大里	保育業
医療法人おくまクリニック	金武町金武	介護業
株式会社イー・コード	那覇市銘苅	IT・情報通信/卸売・小売
サンネット株式会社	浦添市西原	ホームページ制作・保守 システム開発、メディア運用
わくわくワークラボ合同会社	那覇市識名	コンサルタント業
生活協同組合コープおきなわ	浦添市西原	小売業



事例
1

社会福祉法人 さくら保育園



所在地 那覇市寄宮

業種 保育業

設立 1963年

従業員数 58人

取組のきっかけ

平成27年度に「沖縄県福祉サービス第三者評価事業」を受けたところ、改善を求められる点として、リーダー保育士がより学び、育つ必要があるという評価をいただきました。

今後、職員ひとりひとりが、組織がどういうものなのかを知り、自分の職業について、深く知って欲しいと思い、メンター制度などの制度の導入を目指すきっかけとなりました。

現状の課題

- ・職員が多いため、伝えたいことが正確に伝わっていないことが多いので伝達事項をシンプルにまとめ、正確に伝える訓練をする必要がある。
- ・メンター制度を通して、個人個人の悩みや仕事をより改善していきたいが、現状はメンター側の職員を整えること優先となり、メンター制度の導入までには、まだ時間がかかりそう。
- ・PDCAを実行出来ているクラスもあれば、そうではないクラスもあり、全員が実行できるように指導する。
- ・研修委員がどういった研修を受けたいかを、リーダーと話し合い、併せて、キャリアアップ研修も取組むこと。
- ・保護者や部下に対して傾聴の姿勢が出来ている人と出来ない人がいるので、出来ない人へ指導強化を行うようにしたい。



取組の内容・効果

*ストレングスカードを用いることにより、自分がどう見られているのか、どう人の目に映っているのかを少し理解できたのではないかと感じる。

園長との面談の中で、個人の目標を設定し、保育やその他の業務に臨んでいる。また、各個人が自分の役職を理解し、自分がやるべき職務を全うする。

メンター制度を導入することで、

「早期離職者」を減らし、職場環境を整えていきたいと思っています。

さくら保育園 副主任 香村 直子



RBC 琉球放送の18時のニュースにて、
さくら保育園が放送されました！



那覇市寄宮の「さくら保育園」は「リーダー研修」「アロマ講習会」「ヘルシークッキング」「笑いヨガ」など、健康的な身体で楽しくお仕事に励むため、さまざまな活動にチャレンジしています。ここでは保育士さんが常に学べる環境にあり、県内の保育園の中でも保育士のモチベーションが高く、園長や保育士が一团となり、大変、活発な保育園！としてニュースで紹介されました。



おそろいのTシャツでチームワークが良いさくら保育園のみなさん。ストレングスカードを使用したセミナーの撮影風景♪

*ストレングスカード…オーストラリアで開発された、コミュニケーション促進ツール。カードには個人の強み（ストレングス）が描かれており、医療・企業研修の場などさまざまな場で円滑な会話の有効なツールとして使用されている。



社会福祉法人 みなと福社会 港川保育園

所在地 八重瀬町港川 業種 保育業
設立 1979年 従業員数 33名

取組のきっかけ

2年前、定年退職者が発生し、新しく保育士を採用しました。「新規採用者育成計画」が整備されておらず、仕事内容や悩みの相談ができる体制ではなかった。その保育士には、悲しい思いをさせていた事が分かり、申し訳ない思いでした。私たち保育士は、楽しくやりがいのある職業だと感じているものの、保育士資格は持っているも、保育以外の仕事に従事している人が多く、保育士が不足している現状です。今年度は2名、来年度にかけて更に新規採用者を迎える計画です。保育士の職場定着を図り、人材育成をしていきたいと考えていた時に、園長先生に勧められ、この研修事業に参加しました。



現状の課題

1回目に研修を受けた時には、何をどのようにすすめたらいいのか具体的な事が分からず、不安になりましたが、大城朝野先生にコンサルティングをしていただくことで、保育園全職員で、働く価値観、キャリアアンカーやストレングスカードを使って、コミュニケーションのとり方などを学び、職員全員が楽しい時間を共有し、風通しがよくなった後、職員から聞きとりを行いました。ヒヤリングした内容をまとめ、保育理念から出発し「人材育成の基軸」を構築し図式化にして、職員全員へ配布する事ができました。

今後は抽象的に表現した言葉をみんなが共通理解し、行動できるように、より、具体的にしていくのが、今後への課題だと感じています。



取組の内容・効果

過去の苦い経験を新規採用職員にさせないために、「どんなことを初年度に教えてもらいたかった？」と若い職員にたずねながら、保育士新規採用者の職場研修年間スケジュール表をすぐにまとめて作成しました。

また、みんなで、新規採用者を育てるという心構えを共通認識してもらえよう願ひし、新規採用者には歓迎の言葉をかけ、保育園の楽しさを共感し合っていく楽しい職場の雰囲気を感じてもらいながら仕事内容を覚えてもらっています。

また、専門分野の研修や役割分担を明確にしながら進めているところです。

分からない事や困った時にはすぐに相談が出来るように、私が「新規採用者育成担当者」であることをみんなに知らせていますが、年の近い先輩保育士、クラスリーダーにも、相談を受けたら快くアドバイスしてほしい事をお願いしています。

疑問点や悩みをできるだけ早めに相談できる職場の雰囲気を心がけながらも、定期的（月末や期毎）に相談時間を設けていきたいと思っています。

今後も新規採用者育成年間スケジュールを、その時々で見直し、定着にむけて努力していきたいと思っています。

港川保育園 主任保育士 玉城 美智子





社会福祉法人 木の国福祉会 木の国保育園

所在地 南城市大里
設立 2016年4月

業種 保育業
従業員数 29人

取組のきっかけ

園長研修時、研修資料と一緒に沖縄労働局のチラシが同封されていたことがきっかけで申し込みしました。

現状の課題

- ・ 共通理解をもって、保育を進めていくこと(報・連・相)
- ・ 保護者と信頼関係を築き、共に子育てを進めていく。

取組の内容・効果

毎朝のミーティングや月1~2回の職務会、必要に応じてリーダー会を行っていたが、職員間の協調性がなく、職員のチームワークがうまくいかず、10月から空き時間を見つけて個人面談を一人ひとり取り入れました。

その頃から職員の考えていることを理解し、共有することで職員の雰囲気は明るくなって来たのを感じました。

面談をするうえでの心得として、

①毎日の保育に努められている事に感謝を言葉にして労をねぎらった。

②現在、保育で気になること。要望することを聞く。など重点に面談をした。職員一人ひとりのことを大切に思っている気持ちが伝わり、その後から職員の表情に笑顔がみられ、少しずつ園内にも変化が見られ、全体的に職員の明るさを感じる事ができた。

この事業に参加したことは、自分自身にとっても保育園にとっても大変良かったと思っています。

木の国保育園 園長 大城 正子





医療法人おくまクリニック

所在地 金武町金武 業種 介護業
 設立 2014年4月 従業員数 28名

事例
4

取組のきっかけ

設立して3年目の介護事業ですが介護職員の定着がよくなく、どのようにすれば良いかを考えたいと思いました。現場では、日々の業務に追われ時間がないことで新人の指導ができていないことがあり改善していきたいと考えていました。

取組の内容・効果

- ・業務が見えるよう、業務の洗い出しを行う（マニュアル化）
- ・定期的に朝のミーティングを行う
- ・スタッフ同士の声掛けを増やしていく

現状の課題

業務の内容や手順などが決まっておらず、個々のやり方で業務をこなしていた。また時間の使い方が悪く、業務に追われていた。報告・連絡・相談が少なく、管理者が進捗状況を把握できていない。

取組の具体的効果

人事評価制度を少しずつ取り入れ、職員と管理者との面談を増やしいき、話し合いの機会が増えたことで、職員の想い、経営者の想いを共有することができた。朝のミーティングを行うことで業務の改善点が見えてきた。



医療法人おくまクリニック 伊集



株式会社イー・コード

事例
5

所在地 那覇市銘苅 業種 IT・情報通信/卸売・小売
設立 2006年7月 従業員数 100人

取組のきっかけ

数年前、社にFAXが届いたことがきっかけで、その後数回、人事労務セミナーに参加させて頂きました。

そこで先生方、サポートの皆様とお会いして、お話を聞かせて頂き、メンター制度の可能性に惹かれ、我社でもはじめてみました。

導入する以前に、新入社員の高い離職数（率）が大きな悩みとなっており、ここ数年新卒採用を行っても約半数近くが離職をしており、どうしたら早期離職を回避できるか・・・と考えていました。

その後、メンター制度を社に導入、手探りでのスタートでしたが、ここ2、3年でも離職者が目に見えて減り、新卒者（特に女性スタッフ）の離職が少なくなりました（導入前は、離職者の80%は女性スタッフでした）。

様々な問題も、メンター制度を上手く活用することで、新入社員からベテラン社員、管理職まで幅広く、いい影響を与えていくことができました。それにより、働きがいのある職場作りや、労働環境の改善（コミュニケーションアップ、残業の低減、有給取得など）に繋げていけると思います。

現状の課題

- ①【高い離職数（率）】新卒者が半数近く3年以内に離職していた。
- ②【モチベーションの低下】やる気の低下・コミュニケーション不足。
- ③【残業過多】業務過多により時間外労働が増える傾向であった。
- ④【有給休暇の未消化】特に管理職・独身社員が有給休暇を取得しづらい傾向。



取組の内容・効果

課題①：【高い離職数（率）】

新卒者が半数近く3年以内に離職していた。

まず始めたのは新入社員に対して、入社3年目以上の経験を持つ社員が斜めの関係（ナナメ社員）として、何でも相談に乗ってあげること、また自身の経験を踏まえて話すことで、一人で悩んでいたことから解放させ、結果として離職率を下げること（10%以下）ができました。以前なら、入社後に色々な経験（特に仕事や人間関係などで行き詰まったり、心が折れる経験など）をしても、周囲には自店の店長と先輩しか話せる方がいなく（十分なコミュニケーション取れず）、また同期のスタッフとも、たまの研修等ではしか会える機会を作れず（独りで悩んでしまうことも）、結果としてその後1~3年程在席して業務スキルが上がったとしても、（個人差もありますが）心が不安定なままの状態が続くと、結果的に辞めてしまう方が多く出てしまう・・・という状況でした。また今年取り組みとして、指導社員（OJT社員）も各店舗に指名して、新入社員を丁寧に、仕事面や生活面までサポートする先輩社員（3年目の社員）を検討しています。

課題②：【モチベーションの低下】やる気の低下・コミュニケーション不足。

モチベーションアップに向けて、まず、お互いに会うことが大事だということで、研修や社のイベントを少しずつではありますが増やして行きました。

研修については、教育担当者と採用担当者と連動して、新規採用から特に入社3年間のカリキュラムを年々増やして、今年は1年目、2~3年目、4年以上、管理職、担当者別でお互いが顔を合わせていく内容にし、研修と合わせてコミュニケーションが図れるようにして行きました。※いままではキャリア研修だけで、自社内での研修の取り組みはだいぶ不足しておりました。

特に新卒社員は研修方法も改善し、ここ近年の取り組みとして、まず入社しての集中研修（2週間程）と、その後毎週1回、同期同士で集まり研修することで、学びと悩みを共有していく環境が生まれ、やる気と自信と仲間意識が高まり始め、連帯感を作っていく事にも繋げていけました。本年はアフターフォロー研修も取り入れて、しっかりとモチベーションアップに繋げていけるようにしました。

イベントや社内レク（ボーリング大会、BBQ、飲食会、忘年会）も定例化して、楽しみも増やしながらか、モチベーションアップに繋げていけるようにして、今後も色々とES（従業員満足）の方法を模索して行く予定です。

課題③：【残業過多】時間外労働が増える傾向であった。

業務が複雑、繁忙になっていく中、結果として時間外労働が増えていく傾向がありました。一人あたりの残業時間を15～20時間以内に設定し、シフトを見直すことで残業時間削減に取り組んでいます。また、週間ルーティンワークを作成し、業務をなるべく視覚化、スケジュール化することで、社全体で取り組む環境を作りました。加えて、勤怠管理を強化することで、日々どのような状況になっているかを把握し、現場へアドバイスを出来るようにしています。

以上の取り組みにより、徐々に結果が出てきておりますが、まだまだ満足できる結果でなく、今後も社員と共に残業低減に取り組み、必ず結果を出していきたいと考えております。

課題④：【有給休暇の未消化】特に管理職・独身社員の未取得が多い傾向

年間の長期・短期休暇計画を作る様にしていて、徐々に年間通じて有給消化率が上がってきました。

以前は個人に任せきりであり、繁忙と人員不足による為か、中々有給消化率が上がっていきませんでした。

これを打開するべく、職員には年間の有給消化計画表を提出頂き、有給消化の進捗を社員と会社で把握して、出来るだけ計画的に取らせていく様に取り組んでいます。

以上、弊社が取り組んでいる状況の途中報告です。

今後もメンター制度・人事労務管理制度を上手く活用して、社員の職場環境を改善し、ES（社員満足・やる気とモチベーションのアップ）を高め、離職低減に努めていこうと思います。

株式会社 イー・コード 常務取締役
新垣 智浩



サンネット株式会社

事例

6



所在地 浦添市 業種 ホームページ制作・保守、
システム開発、メディア運用
設立 2004年 従業員数 12人

取組のきっかけ

ITの業界では、情報をシェアすることや会社を超えた連携が得意なので、人材が流動しやすいのが特徴です。人材を定着させるために職場環境改善が常に課題にあります。以前、沖縄職業能力開発協会を活用しての社内アンケート（キャリア診断）、体験キャリアカウンセリングを行ったことがあります。その際、外部の方が入ってアドバイスを貰い、良かった、刺激になった等の声がありました。また、アンケート結果に管理職が話を聞いてくれるのが良いとの声があったことから定期面談を行った方が良いとアドバイスもありました。キャリアカウンセリングや評価制度の導入を国が支援していることを知り、また助成金を活用しもっと高度な研修会に社員を参加させることができると思いました。これまで個人の能力に頼りがちだったが、昨今の人不足や技術者不足から育成の視点の重要性を実感しています。弊社では、これまでも社内で何か取組みを行うとキャンペーンのように盛り上がり、それなりの反応

や結果は出ますが、継続しませんでした。強い組織にし、成果を上げるためにも取組みを継続する必要性は感じています。

現状の課題

以前より社内でリーダー宿泊研修、社内コミュニケーション、ナイトウォーキング、社内BBQ大会などのイベントや社員が希望したり、会社が必要だと思えるものには積極的に外部研修へ社員を参加させたり、外部講師を招いて社内研修等を行ってきました。在籍する社員のカラーで社内イベントや研修会を行い、体系的にすることは出来ていませんでした。また、募集しても応募者が集まらない状態、仕事や技術を教えて育てても定着しないと、単に技術者養成校の様になってしまいます。限られた人数で仕事を進めると負担が大きくなり、技術者も自分のスキルアップの時間が取れない、ワークライフバランスへの課題があります。

取組の内容・効果

職業能力開発体系を作るために企業理念に沿って求める人材像を明確にし、教育体系・方針を作りました。

評価シート作成は、評価基準で項目を調べたり、モデル評価シートを活用したりと初めてのことばかりで、実際の業務に合わせた評価項目や会社の求める人材像としての評価項目の策定に大変苦労しました。

また、就業規則に制度導入を明記することで就業規則を整備するなどの取り組みをしました。制度を導入したばかりなので実際の実施は4月です。12月に社員に対し評価項目やジョブカードの書き方や目的の意味の説明会を行いました。



会社の楽しい雰囲気とチームワークの良さが伝わります。



社員全員でバドミントン大会を開催！楽しい時間です。



社員一同、士気を高めるために！えい！えい！お～！

様式 3-3-1-2 職業能力証明（訓練成果・実務成果）シート
（在職労働者の実務経験の評価用）

職務 事務系管理サポート業務 在職者氏名

上記の者の評価期間における職務内容と当社としての職業能力についての評価は、以下のとおりです。

平成 年 月 日
評価実施企業 所在地 評価実施場所 評価責任者 氏名 上地 明彦 印
名称 サンネット株式会社
代表者氏名 上地 明彦 印

1. 評価期間における職務内容

評価項目	職務内容	備考
平成25年度(評価期間)3月31日	事務系管理サポート業務	課長・サポート担当

2. 職務遂行のための能力（「職務遂行のための基幹」ごとに、該当する欄に○を記入）

評価結果の出現： 厚生労働省職業能力評価基準

A: 満たしている 3: 満たせている 2: 満たせていない 「評価を行わなかった」場合は/（訓練）で○を塗す

能力シット	能力項目	評価結果					コード
		A	3	2	1	0	
インターネットの理解	01						400301.02
	02						400301.02
	03						400301.02
	04						400301.02
	05						400301.02
インターネットとの付き合い	06						400301.02
	07						400301.02
	08						400301.02
	09						400301.02
	10						400301.02
ガイドラインの理解	11						400301.02
	12						400301.02
	13						400301.02
	14						400301.02
	15						400301.02
ガイドライン標準化の取り組み	16						400301.02
	17						400301.02
	18						400301.02
	19						400301.02
	20						400301.02
ガイドラインの改善	21						400301.02
	22						400301.02
	23						400301.02
	24						400301.02
	25						400301.02
情報の整理に関する知識・技能	26						400301.02
	27						400301.02
	28						400301.02
	29						400301.02
	30						400301.02
管理・整理の実施	31						400301.02
	32						400301.02
	33						400301.02
	34						400301.02
	35						400301.02

～文部科学省、厚生労働省及び経済産業省は「ジョブ・カード」の普及に取り組んでいます～

様式 3-3-1-2 職業能力証明（訓練成果・実務成果）シート
（在職労働者の実務経験の評価用）

職務 事務系管理サポート業務 在職者氏名

上記の者の評価期間における職務内容と当社としての職業能力についての評価は、以下のとおりです。

平成 年 月 日
評価実施企業 所在地 評価実施場所 評価責任者 氏名 上地 明彦 印
名称 サンネット株式会社
代表者氏名 上地 明彦 印

1. 評価期間における職務内容

評価項目	職務内容	備考
平成25年度(評価期間)3月31日	事務系管理サポート業務	課長、コンパニオンの技術系業務

2. 職務遂行のための能力（「職務遂行のための基幹」ごとに、該当する欄に○を記入）

評価結果の出現： 厚生労働省職業能力評価基準

A: 満たしている 3: 満たせている 2: 満たせていない 「評価を行わなかった」場合は/（訓練）で○を塗す

能力シット	能力項目	評価結果					コード
		A	3	2	1	0	
インターネットの理解	01						400301.02
	02						400301.02
	03						400301.02
	04						400301.02
	05						400301.02
インターネットとの付き合い	06						400301.02
	07						400301.02
	08						400301.02
	09						400301.02
	10						400301.02
ガイドラインの理解	11						400301.02
	12						400301.02
	13						400301.02
	14						400301.02
	15						400301.02
ガイドライン標準化の取り組み	16						400301.02
	17						400301.02
	18						400301.02
	19						400301.02
	20						400301.02
ガイドラインの改善	21						400301.02
	22						400301.02
	23						400301.02
	24						400301.02
	25						400301.02
コンパニオンの理解に関する知識・技能	26						400301.02
	27						400301.02
	28						400301.02
	29						400301.02
	30						400301.02

～文部科学省、厚生労働省及び経済産業省は「ジョブ・カード」の普及に取り組んでいます～

取組の具体的効果

これからIT業界の仕事では、無くなる仕事と伸びる仕事に分かれていきます。ベンチャー企業も増加してゆきます。伸びる仕事を作り出すこと、付加価値を高めるために社員一人ひとりの持つ問題意識や仮説を検証する力、自ら調べて学ぶ力、お客様を作り出す力などが重要です。企業理念である「喜びをつくり広げる」は、一人ではできません。その為にも社員一人ひとりの力を発揮し、アイデアを洗練させる職場環境やチームワークが重要です。弊社は、いざという時のチームワークや連携は強いのですが、日常でのコミュニケーションに課題があります。これから自社が必要とする人材や付加価値を高めるための育成面を、今後は擦り合わせを進めていきます。

最近では、子育てのためにパートタイム勤務や在宅勤務など働き方や働く場所も変わってきていますので、社員と働き方を一緒に考える場になればいいと思っています。

サンネット株式会社 部長 松原 秀樹



わくわくワークラボ合同会社

所在地 那覇市識名 業種 コンサルタント業
 設立 2015年 従業員数 3名

事例
7

取組のきっかけ

弊社は設立して3年目を迎えました。これまでずっと、従業員には恵まれてきましたが、転職、結婚、妊娠・出産、など様々な理由で、定着率に関してはまだ良いとはいえません。

コンサルティング業務は、マニュアルに沿って業務をすすめるだけでは十分ではありませんが、従業員一人ひとりに寄り添った育成を行うことはできず、「習うより慣れろ」という感じで業務を行ってもらっていました。

少人数で幅広い業務を行っていますので、それぞれ別々の役割や担当があり、自分の業務に追われていると、コミュニケーション不足から、連携が弱くなります。自分以外の職員が何をしているのかわからないので、お互いがサポートし合えない状態が続くという具合でした。何か業務に負担がかかったとき、上司がすばやく対応できなければ担当者個人の悶々とする時間が長くなります。

特に新人は、周囲に気を使い自分の業務について聞くことができず、業務遂行する為にストレスが生じていたようです。横のつながりがある組織となることを目指し、本事業に参加することを決めました。

現状の課題

- ・弊社における期待する人材像（人事評価制度）を明確にし、評価シートを作成。従業員の能力とプロセス（頑張り）を評価する。その評価の時間をコミュニケーションを中心に従業員育成を目的とする。従業員自身が職場での役割と業務に必要なことを自覚し、自律的に従業員同志で向上していく環境を作ることを目指します。
- ・人事評価制度を導入する上、人事評価シートを作成し、年2回自己評価、会社評価を行います。その後、全員がなんでも話し合える場「しゃべりば」を持つことで、自身や他者を評価する点、

伸ばしてもらいたい点を確認しあい、今後の業務遂行の改善と従業員がお互いに成長できるように取り組みます。

若年者定着のための取組

- ・取組の目的：業務が多岐に渡るために内容を熟知するには時間がかかる場合が多く、その取り組み方も不慣れなため不安が大きくなる傾向があります。会社が積極的に若年者の不安をとり除くための取組を行います。
- ・内容：時間に追われている場合が多いため、聞くのをためらったり、「今は、聞ける雰囲気じゃない」等、成長のタイミングを失わないように、気軽に意見交換ができる定例朝礼（業務内容確認）や定期評価時の外部のキャリア・コンサルタントによる面談制度を導入します。

管理職等の取組・働きかけ

従業員、それぞれの業務をこなしていくことが精一杯で、お互いの業務について理解できていませんでした。周りの状況を把握することができていなかった為、疑問点や不明点を互いに理解し合えず、業務進捗に支障をきたすことがありました。対上司との関係だけでなく、従業員同士も交わりをもつことで意見を互いに

確認しあう職場環境を心掛け、些細なおしゃべりから大切にし、笑顔あふれる職場づくりを目指しています。



取組の具体的効果

- ・評価制度やキャリア・コンサルティング制度を整備している段階で「しゃべりば」は実行していません。
 - ・評価項目を検討作成、キャリア・コンサルティング制度について目的や意義を全員で研修しました。
 - ・今は、実施の前に互いが話しやすい環境づくり、朝礼時間にかかわらず、互いの事例について話し合える環境づくりを意識して実行しています。
- その結果、些細なことではありますが、時には真剣に、時には楽しく、互いに話すことができるようになりました。今後の評価の場面、その後の「しゃべりば」が上手く運営され、より話しやすい環境をつくり、互いの問題認識を把握し、従業員同士で問題解決が図れるような職場環境を目指します。

わくわくワークラボ合同会社

大城 貴子



生活協同組合コープおきなわ

事例
8

所在地 浦添市西原 業種 小売業
設立 1976年 従業員数 1300人

取組のきっかけ

- ・ 人事制度はあるが、10年以上変更がない状況。
- ・ 離職率の改善や人材を「人財」とする新たな人事制度作りに取り組んできた。
- ・ 取り組み始めて2年1300名余の職員へ運用や制度浸透が課題。
- ・ 実際は業務に追われ、職員同士のコミュニケーションが十分取れておらず、上長とも意思疎通、目線合わせが出来ているとは言えない状況がある。

人事制度の浸透や運用するためにはリーダーのコミュニケーション面談を行うことが必要とのことで、面談を行うための基盤作りに本事業を活用してはどうかと提案され、参加しました。

新しい人事制度

生協で働くことを通して、職員が学び成長し、生協があつてよかったと組合員に喜ばれる仕事をします。それが職員の「やりがい」になり、生協が持続・発展していく制度を目指し、以下に焦点を当てた取り組みを行います。

- 1、 職員の成長と組織の成長が重なりあう人事制度
- 2、 全職員共通の人事制度
- 3、 非正規職員の処遇改善
- 4、 役割と働き方に応じた処遇
- 5、 業績中心の評価制度からプロセスや価値行動を評価する制度



(6) バランスのとれた人件費配分

以上を実現することで職員一人ひとりが、人として、社会人として、生協人として成長することが、会社を成長・発展させる推進力になり、職場を安定させ、同一労働同一賃金に近づけることで、健全な事業体として成り立ちを目指しています。



若年者定着のための取組

●取組について

共育制度の充実

- ①人間力が高まることを目指す
- ②チームで教え合い学び合いを重視
- ③キャリア自立支援

【内容】

- 役職チャレンジ、職種チャレンジ、登用チャレンジ、通信教育、資格取得支援、その他様々な研修への参加案内
- 子育てや介護などで本人が希望すれば、フルタイム勤務から短時間勤務に一定期間意向ができるようにしている。
- 私傷病についても制度を設け、病気の治療と仕事両立ができるように復職ルールを設けています。

管理職等の取組・働きかけ

●職員表彰の増加

- ・キラリ☆表彰、チャレンジ表彰、本部長表彰など
- ・組合員の暮らしへの貢献やチャレンジ、業務の工夫や改善で「輝いたチーム」について、発表の機会や報奨研修を行っています。

●コミュニケーション面接

- ・上長は、すべての職員にコミュニケーションを実施し、一人ひとりが自分で目標を立てて、仕事を通して成長できるようにメンバーをサポートし目標を達成させ、「気づき」をつくり、一緒に成長すること。



取組による具体的な効果

- パートナー職員による運営参加
 - ・ リーダー職をフルタイム職員だけではなく、パートナー職員にもなって頂き、生協を支えています。
- ロールモデルの確立
 - ・ キャリア自律について、リーダー職への希望者が自らの意思でチャレンジしている職員が増えている。
 - ・ パートナー職員からフルタイム職員へ登用をした職員が、今年度店長に任命され、活躍している。
- コミュニケーション面接の実施
 - ・ 年2回のコミュニケーション面接を実施し、上長とメンバー、メンバー間同士の交流が活発となっています。
- 事業参加によってコープおきなわのめざす組織の事例、姿から学びリーダー層のリーダーシップが発揮されるコミュニケーション、育成面談のスキルアップにつながった。



生活協同組合コープおきなわ
人材共育担当 金城 星斗



第5章 講師紹介

この組織を通し共に豊かな職業人生を作る
という意識と姿勢が必要

ハタワークス代表 **大城 朝野** 氏
メンタルヘルスコンサルタント
社会保険労務士・シニア産業カウンセラー



新入社員の受け入れ準備は、入社手続き（社会保険・雇用保険、労働法関連・給与支払いに関する事務等）だけでなく座席・ロッカー、名札や名刺、事務用品の準備など細かな配慮が必要です。特に入社初日に新入社員の抱く会社への第一印象となるファーストコンタクトは重要です。誰でも仕事を進める上で壁にぶつかることがありますがその壁にぶつかったとき、ファーストコンタクトで得た第一印象が大きく今後を左右します。

新入社員を暖かい歓迎ムードで迎え、仕事を教え、組織の厳しいルールに適応させながらも安心して成長していける環境を整えることが大切です。新入社員がすぐに辞めてしまうのではないかと腫物に触るように接するのではなくこの組織を通し共に豊かな職業人生を作るという意識と姿勢が必要です。

早期離職を招く主な原因は、「人間関係や環境が悪いこと」「制度が未整備であること」「フォローがないこと」がほとんどです。育成担当者は経営者や人事・総務担当者と連携し全社員が協力して受け入れる体制を整えフォローすることが重要です。その為にも全社員が協力して新入社員を心から歓迎できるような組織づくりのために、リーダー育成、OJT担当者トレーニングなど一つ一つ積み上げていくことが企業組織としての成果となります。毎日、顔を合せて仕事をしますのでハウツーは通用しません。

社員の内的動因に目を向けた 人事労務管理が重要



外間経営労務管理事務所 **比嘉 正人** 氏
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

新たに社員を迎えても、3人に1人は3年以内に辞めています。これから急激に、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もしされるのもし嫌」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。

新卒者が辞める理由は 『給料』が一番目にくるわけではありません



平良総合事務所 代表 **平良 真章** 氏
社会保険労務士・行政書士

新卒者の3年以内の離職を表す数字に7・5・3があります。どういうことかと言いますと、中卒の70% 高卒の50% 大卒の30%が入社から3年以内に辞めてしまうことを表しています。これは全国平均であり沖縄も同様かとデータを見ると、高卒60% 大卒40%と全国平均より高くなっています。社員が辞めると新しい人を募集しようと求人広告を出しても、今は応募が無い状況です。最低賃金は714円になりましたが、平均初任給は875円となっており、最低賃金に近い金額では、良い人材を獲得できないことがわかります。ただ、新卒者が辞める理由は『給料』が一番目にくるわけではありません。最大の理由は、『人間関係』です。これは、人間が複数いる限り、「永遠のテーマ」かもしれませんが、対応方法を考えていかなければなりません。ではどうするか？会社の中で評価制度や福利厚生制度なども必要ですが、その前に会社の理念や社訓、ビジョンや存在意義、または社長の思いを言語化して見えるようにすることです。まずは、この言語化したものに賛同できる人が入社してくるのがいいでしょう。それなら、「入社する前とイメージが違った」とか、「話が違う」ということがなくなります。次に、コミュニケーションを図ること。これが意外とできていません。社内で会議さえ行ったことがない会社があるくらいです。ある会社では、会議を開催しただけで、お互いに考えていることが理解でき、連携が良くなりました。コミュニケーションは人間関係の基本であり、信頼関係を築く土台になります。

さて、今後は「働き方改革」の内容に従った対応も必要になります。長時間労働や残業を減らすことが課題になりますが、まず一人ひとりの仕事の負荷を減らすことを検討して下さい。全ての仕事を自社内で、人力でやらなければいけないのでしょうか？これからは、仕事の外注化、IT化、機械化などを視野に入れて、仕事の効率を良くする。これを達成したら、生産性を上げて利益を上げる努力をする。利益が上がったら、社員に還元する。この流れを早く作れるかがポイントになってきます。

その上で、人事評価制度やメンター制度を導入していけば、この会社で働けて良かったと思ってもらえることができ、短い期間で離職する人は減っていくはずで、安心して働ける職場作りを目指しましょう。



【平成28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

〒900-0015 沖縄県那覇市久茂地3-1-1

T E L 098-869-4220 F A X 098-869-4252