

職場定着コンサルティングの流れ

1 事業所の管理職または経営者との面談（現状把握）



2 社員との面談（現状把握・課題把握）



3 社員の職場満足度アンケートの実施（現状把握・課題把握）



4 課題解決策の提案



5 提案策の実施に向けた打合せ

職場定着コンサルティングは、若年社員の離職に悩む事業所を対象に、若手社員がどのような意識や気持ちで仕事に取り組み、会社に対してどういった意見や不満を持っているかについて、専門のキャリアコンサルタントが面談と満足度調査アンケートによって課題を明確化し、改善に向けた提案を実施しました。アンケート調査は8項目。事業所によっては管理職の立場から見た指標と若手社員の指標で対比させ、会社の思いと若手社員との思いの違いについてグラフで表示しています。

アンケート項目

- ①採用活動の妥当性 仕事は入社前のイメージと同じか
- ②仕事の満足度 仕事は楽しいか、やりがいを感じているか
- ③評価と伝達 先輩や周囲から褒められているか
- ④人間関係 相談できる人はいるか
- ⑤労働負荷 残業時間・勤務シフトに満足しているか
- ⑥給 与 給与は納得しているか
- ⑦キャリアプラン 仕事の次の目標はあるか
- ⑧研修・自己啓発 目標に向かって勉強しているか

定着コンサルティング事例① 情報サービス業

●従業員数／85名(含むパート、その他)

●平均年齢／正社員35歳・パートその他41歳

1 現状

一時的に若手社員の離職が多くなった時期があり、会社や仕事に対する社員の満足度も明確でなく、若手社員の扱いに苦慮していた。またコミュニケーションロスにより、お互いの気持ちや期待値を理解することができず、その不満による退職者の増加もあった。

2 ヒアリング結果と課題

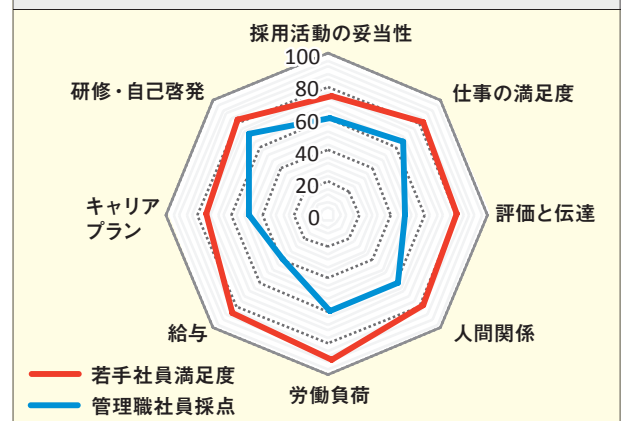
結果

社内のコミュニケーション、特に上下関係での意思疎通に不足があることに気がついた。業務内容の特性から密接にコミュニケーションを取ることが少ないこともあり、これまでは社内コミュニケーションにあまり配慮していなかった。

課題

- 若手社員にはあまり労働負荷をかけない体制を取っているため、会社に対する大きな不満はなく、全体的に満足度は高い。しかし今後、負荷が大きくなった場合のフォロー体制が明確でないことが課題である。
- これまで特に「定着促進」という施策は実施してこなかった。

若手社員の満足度と管理職社員の採点値の相違



3 課題解決のための提案

①「メンター制度」導入の提案

- 上司によるヒアリングは今後も可能な範囲での実施に努める。
- 若手社員の定着促進の施策のひとつとして、「メンター制度」の導入を検討する。
直属の上司でない(OJTとの違い)先輩社員が若手社員のメンターとなり、良き相談相手・理想とする先輩となって導く。上司によるヒアリングだけではなかなか出てこない悩みを把握し、職場定着につなげる。今後、若手社員の労働負荷が高まった場合の対応策としても活用したい。

②「コミュニケーションセミナー」の実施

- 伝えたつもり→結果として伝わっていないことが原因で現場では様々な問題が発生している。
コミュニケーション不足は会社側でも実感しているところであり、コミュニケーションのポイントをロールプレイングを通して参加者に実感してもらい仕事に活かす。

4 改善提案を受けてからの提案策の実施状況、または今後の展開予定

繁忙期ということで、改善策の実施は検討中である。

- ①「メンター制度」導入を検討中
まずメンター制度に関するセミナーを受講したい。その後、メンター制度を社内でのどのように導入するかを計画する予定。
- ②定期個人面談の実施を検討中

5 担当者の声(職場定着コンサルティングに参加した感想等)

ソフトウェア開発という業種は、就業環境面(作業時間、休日出勤等)でのイメージが悪く、若者に敬遠されがちな業種となっています。それでも志望する若者はいますので、出会いを大切に、育てていきたいと思っています。コミュニケーションを通してお互いを知ることは、それぞれの期待値を知ることにつながり、離職率の低下に寄与するものと思っていますので、メンター制度導入、個人面談などの施策を実施していく予定です。今回の定着コンサルティングによって、様々な気づきもありましたので、今後の活動に活かしていきたいと思っています。

定着コンサルティング事例② その他の小売業（ガソリンスタンド）

●従業員数／106名（含むパート、その他）

●平均年齢／正社員36歳・パートその他38歳

1 現状

過去10年を振りかえり、4年前までは若者定着0%の時期もあった。その後、残業時間の削減、希望の日に休日が取れるよう、環境改善に意欲的に取り組み、定着率は改善しつつある。しかし、若手社員に対する接し方や育成方法が定まっておらず、理由が分からないまま離職となったケースもあり、若手社員の定着については苦慮している。

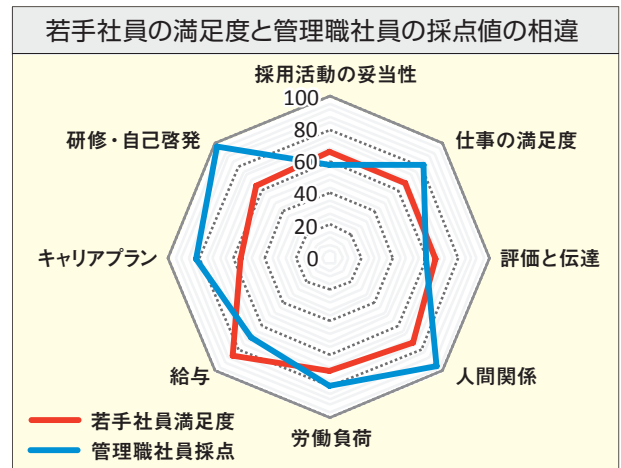
2 ヒアリング結果と課題

結果

- 若手社員が悩んでいることを上司が把握していない。
- キャリアプランが明確でないため、若手社員は将来に不安がある。
- 経営者は教育に力を入れているつもりが、社員はそう思っていない。
- 給料に納得していないのかと思っていたが、そうではない。

課題

- 社員との価値観のズレを修正するためのコミュニケーションの必要性がある。
- 若手社員を定着させるためには、仕事だけではなく、それ以外の不安もあることから、相談できる体制が必要である。



3 課題解決のための提案

来年度の新入社員・今後の中途社員の定着のために、メンター制度導入の必要性の提案。

上記「ヒアリング結果と課題」から、若手社員の悩みが仕事以外だったり、ロールモデルになる先輩社員がいないため、将来への不安を持っていることが分かり、解決策として、新入社員に歳の近い先輩社員や他部署で働く社員をメンターとして配置し、経験談を伝えることにより、一人で悩まない環境をつくる必要があることを提案（メンター制度）。

4 改善提案を受けてからの提案策の実施状況、または今後の展開予定

新入社員・若手社員8名に対し、メンター制度導入研修を実施。終了後の社内レポート結果から、メンターになる自分たち自身も成長できることが分かったという回答が提出された。これを受けて来年度からメンター制度を導入することになった。

5 担当者の声（職場定着コンサルティングに参加した感想等）

外部のキャリアコンサルタントのヒアリングによって、新入社員を思って会社が指導してきたことが、的確に伝わっていないことが分かりました。社内の指導だけでは、社員の受け止め方に差異が生じるため、今後も職場定着に向けた研修を継続してお願いしたいと考えています。来年度以降、メンター制度を導入し、若年層の職場定着と働きやすい環境づくりに努めていきます。また、メンターの成長も見守っていききたいと思います。

定着コンサルティング事例③ 製造業（食品加工）

●従業員数／192名（含むパート、その他）

●平均年齢／正社員35歳・パートその他44歳

1 現状

長い歴史に培われた伝統と高品質を誇る食品製造会社。東日本大震災の影響もあり、従業員の構成は60代が最も多く、次に20代が多く、30代～40代の中間層が少なくなっている。ここ数年は、入社1年から5年程度の20代若手社員の退職が目立つようになっており、歯止めをかけるべく模索中である。

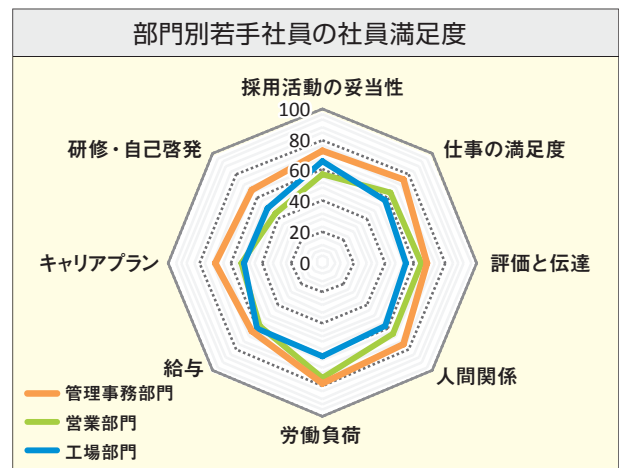
2 ヒアリング結果と課題

結果

- 若手社員は気軽に相談できる先輩社員が少ない。(特に工場部門)
- 社内の情報共有が不足している。
- 上司が誰だか分からない。(相談するべき人がわからない)
- 入社3年～5年の社員の満足度が低い。

課題

中間層が少ないため、ベテラン社員と若手社員のコミュニケーションが取りにくく、情報の共有手段が明確ではないために、若手社員は組織や業務の基本が分からない状態である。早急に若手社員のフォロー体制の構築、情報共有の場である会議やミーティングの在り方について検討が必要。



3 課題解決のための提案

- ① 先輩社員、管理職は「メンター制度」を学び、若手社員とのコミュニケーションを深めることにより、相互理解を深め、管理職の人材育成への意識向上を図る。
- ② 管理職と若手社員が話し合う場を設け、若手社員の目標やキャリアプランを共に作成し、情報を共有しながら進捗状況を把握し、褒める、叱る、励ますなど、的確な評価を伝える。
- ③ 管理職の人材育成に対する意識向上を図るために、グループリーダーや管理職の評価項目において、部下の育成を明確化し、評価のウエイトを高める。

4 改善提案を受けてからの提案策の実施状況、または今後の展開予定

- ① 管理職を対象に、職場定着コンサルティングの集計分析結果の報告会を実施し、管理職全体の意識改革を図る。
- ② 管理職中心にコミュニケーションの向上、若手社員の相互理解を目的に「メンター制度」勉強会を実施する。

5 担当者の声(職場定着コンサルティングに参加した感想等)

職場定着コンサルティングを受けて、現状の問題点が明確に分かりました。シニア層及び入社3年～5年の若手社員のモチベーションの低下、管理職の社員育成に関する意識の低さなど、再認識させられた部分が多々ありました。現状を管理職に認識してもらうべくアンケート結果の報告会を実施し、自分たちに何ができて、何をすべきなのか、再度検討することができました。改善提案にもあった「メンター制度」の勉強会を先輩社員および管理職を対象に実施し、若手社員との相互理解を深められるよう努めていきたいと思えます。段階的にこれらの改善策を実施し、社員全体が業務に対して誇りとやりがいを持って、取り組むことができる職場環境を整備していきたいと思えます。

定着コンサルティング事例④ 製造業（プラスチック製造）

- 従業員数／46名（含むパート、その他）
- 平均年齢／正社員35歳・パートその他37歳

1 現状

「社員と家族の幸せのために」を第一に考えた、アットホームな雰囲気が自慢の会社。しかし昨年春に大事に育ててきた若手の有望社員が次々と離職。離職理由も明確に分からず、大きなショックを受けた。他の若手社員も会社をどう思っているのか、若手社員にはどのような対応が望ましいのかも分からず、困惑している状態。

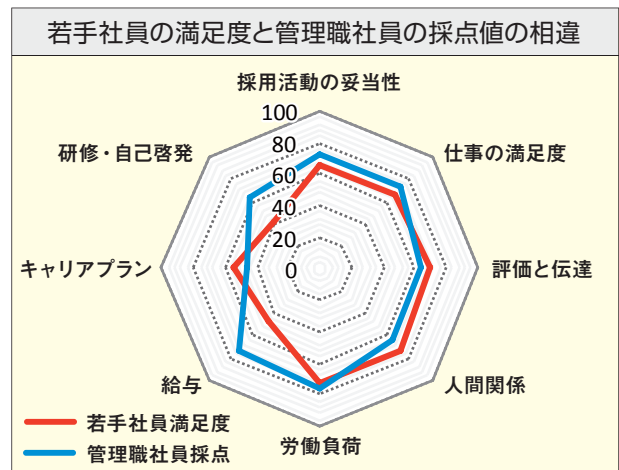
2 ヒアリング結果と課題

結果

- 全体的に社員の満足度は高いが、「研修・自己啓発」「給与」「キャリアプラン」の項目において満足度が低い。
- 若手社員は技術向上に向けた取り組みに対する欲求を強く持っているが、会社は対応していない。

課題

若手社員は仕事自体には不満を感じていないが、モチベーションを高めるような「やりがい」「目標」を持っていないため、将来に対して漠然とした不安を感じている。モチベーションの向上が課題。



3 課題解決のための提案

キーワード「達成感を若手社員に!」チャレンジ精神、競争心を植え付ける。

- 1 若手社員を中心に全社的な取り組みとして製造業向け資格取得の促進を図る。
- 2 資格取得の成果（合格）に対して会社が評価する。表彰・昇給・昇格等の評価制度、インセンティブ制度の導入。
例／受験料会社負担
- 3 研修内容の成績を判定できる社員研修を増やし、評価できる仕組みをつくる。評価制度、インセンティブ制度の導入。

4 改善提案を受けてからの提案策の実施状況、または今後の展開予定

若手社員を中心に、全社員対象に業種、業務に関連した資格取得に向けたチャレンジ展開

- 「品質管理検定」4級（入門編）の資格取得を全社あげて取り組むことを発表。5名以上の団体受験をめざす。（3月中旬試験）
- 社内で勉強会を立ち上げ、講師は社内の3級取得者が務める。
- 合格者は評価の対象とする。

5 担当者の声（職場定着コンサルティングに参加した感想等）

職場定着コンサルティングに参加し、第三者が社員と面談するのは初の取り組みでした。社内面談とは違って、当事者にとっても新鮮で気づきも多かったと思います。アンケート集計から見てきた課題もあり、計画的に一つひとつ解決していきたいと思います。まずは社員の技術と意欲の向上を図るため、「品質検定」に挑戦することを目標に、社内で先輩社員による講習会を実施します。社員一人ひとりの成長が会社全体の成長につながるよう、全社員が目標を持ち、仕事にやりがいを感じる会社をめざしていきたいです。

定着コンサルティング事例⑤ 製造業（金属加工）

●従業員数／46名（含むパート、その他）

●平均年齢／正社員34歳・パートその他53歳

1 現状

昨年、新入社員及び中途採用の若手社員数名が離職してしまい、なかなか離職に歯止めが掛からない状況にある。超過勤務が離職の主な原因かと想像しているが、明確な理由が分からず、何をどのように改善すればよいのか苦慮している。離職が続いている状態のなかで、若手社員にどのように接したらいいのか分からず、効果的な離職防止策を実行できず困っている状態。

2 ヒアリング結果と課題

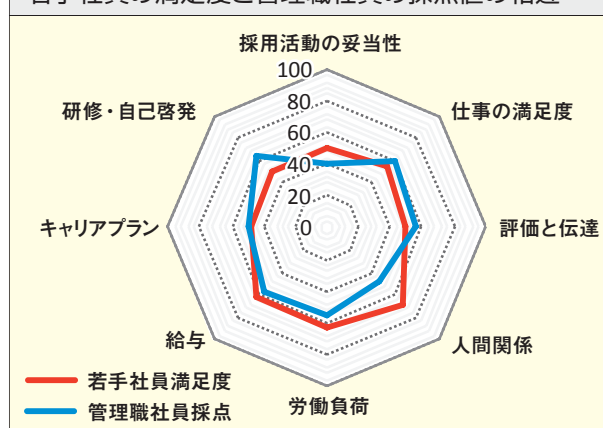
結果

- 残業が多く、自分の時間が取れない。
- 要求レベル・難易度が高いと思っており、仕事をやりきろうという自信も弱い。
- 先輩や上司から評価される（褒められる）ことはほとんどないが、逆に怒鳴られることはある。
- ベテラン社員と若手社員とのコミュニケーション不足から発生する誤解によるミスの発生がある。

課題

職人気質のベテラン社員が多く、若手社員に対する接し方に課題がある。若手社員と先輩社員とのコミュニケーション機会が少ないため、若手社員の技術の習得度にバラつきがある。

若手社員の満足度と管理職社員の採点値の相違



3 課題解決のための提案

若手社員の育成

- ① 若手社員の定期的な業務スキル棚卸を実施し、社内全員で共有化する。
 - ② 若手社員の業務目標・育成計画を当事者の意見を取り入れながら先輩社員や上司と共同で作成する。
 - ③ 先輩社員や上司は若手社員の業務目標の遂行状況を積極的に観察して評価する。その際はタイムリーな声掛け（褒める・励ます）や直接支援する。
- ※スムーズに社内展開を図るためには、まず若手社員と先輩社員や上司と相互のコミュニケーションを向上させることが必須である。

4 改善提案を受けてからの提案策の実施状況、または今後の展開予定

若手社員と先輩社員の意思疎通を図り、併せて社内コミュニケーションを促進することを目的に、メンター制度の導入を検討。その準備段階として「メンター制度」を理解するための勉強会を開催した。

5 担当者の声(職場定着コンサルティングに参加した感想等)

会社における人間関係は、仕事を通じて自然に形成できると思い込んでいましたが、若手社員の悩みを聞くことも仕事の一环として、取り組まざるを得ない必要性が生じたことに時代の流れを感じました。課題を解決するためにはお互いの理解を深めることがスタートラインだと実感しました。

定着コンサルティング事例⑥ 宿泊・サービス業

●従業員数／50名(含むパート、その他)

●平均年齢／正社員29歳・パートその他39歳

1 現状

震災前までは「中途採用」を基本方針に、不足している職種に経験のある人材を補充し、即戦力として活躍して貰っていた。震災後は人員不足が顕著となり、経験者を中途採用できない状況が続いたため、「新卒採用」に切り替えた。様々な職種、雇用形態の社員が勤務しているなかで、新入社員教育や職場定着に向けた取り組みなど、試行錯誤している状態。

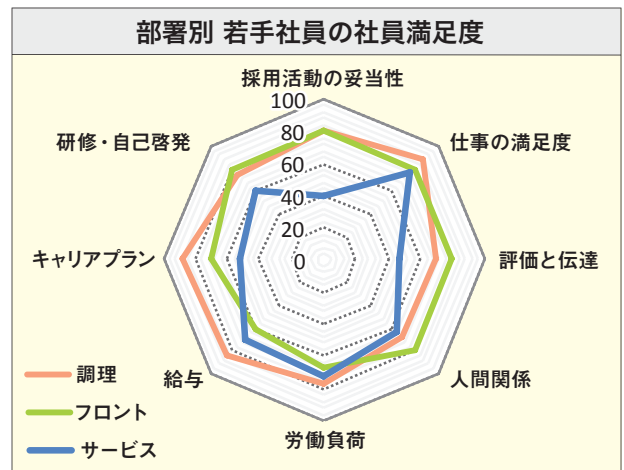
2 ヒアリング結果と課題

結果

- 「サービス」の部署は入社前後のイメージに落差が大きい。
- 「調理」はキャリアによって担当できる業務も明確に分かれているので、つねに目標や評価の意識は高いが、他の部署は、目標が不明確。若手社員からは「目標が欲しい」という意見もあった。
- 残業時間や休日は会社から十分に配慮して貰っているので満足している。
- 先輩社員との関わりが十分な部署と不十分な部署がある。

課題

配属された部署によって、先輩社員との関わりや教育の在り方が異なり、仕事に対する迷いや不公平感が生じている。目標が不明確なこともモチベーション低下を招いていることから、部署を超えて、若手社員をフォローする体制が必要である。



3 課題解決のための提案

①「やりがい」の醸成

●目標の設定

新入社員に求めるレベルを部署ごとに明文化し、年2回程度、定期的上司と面談を実施することで評価を行う。

●お客様の声を感じる

裏方の業務もあるため、お客様の前に出ない部署もあるが、イベント等の際に会場での仕事を体験させたり、お見送りなどに参加させることで、お客様の姿や声に触れさせてモチベーション向上につなげる。

②若手社員のフォロー体制

●メンター制度の導入

新入社員が気軽に相談できる年齢の近い先輩社員をすることで、仕事や人間関係の悩みをフォローができる体制を作る。新入社員にはあえて別の部署の先輩社員をメンターとして担当させることにより、部署間の心理的な壁を払拭する効果も見込める。

4 改善提案を受けてからの提案策の実施状況、または今後の展開予定

次年度に向けて「メンター制度」導入、定期的な社内面談などを検討していきたい。

5 担当者の声(職場定着コンサルティングに参加した感想等)

職場定着コンサルティングによる面談によって、会社が思っている以上に若手社員が仕事に関して様々な悩みを抱えていることに気づかされました。コミュニケーションを図るために定期的に食事会を実施したり、残業や休日出勤等は控えるなどの業務効率化にも取り組んでいますが、新入社員が離職することなくサービス業の現実を受け入れてもらうためには、さらなる努力が必要だと感じました。今後は社員の目標を明確にし、部署の連携を強化することでお客様に対して最高のサービスが提供できる組織をめざしたいと思います。

定着コンサルティング事例⑦

旅館業

●従業員数/45名(含むパート、その他)

●平均年齢/正社員36歳・パートその他50歳

1 現状

求人を出しても応募が少なく、採用した場合も若年層の早期離職が一定数あるなど、定着にも課題があり、結果として人手不足に陥っている。各部署とも自分たちの業務で手一杯となっており、仕事の連携に問題が生じることがある。

2 ヒアリング結果と課題

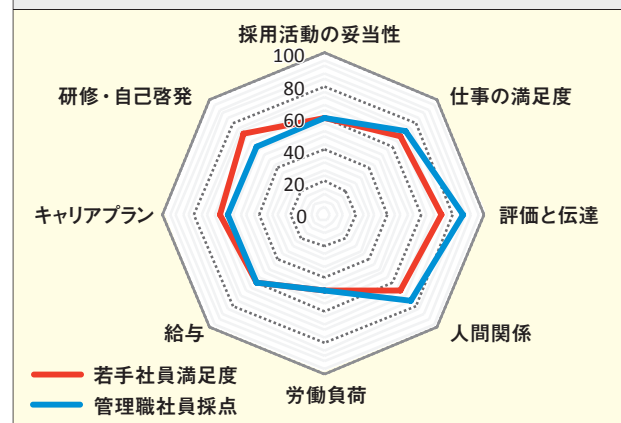
結果

部署間の連携が乏しく、業務に支障をきたすことが明確になった。例えば、伝達事項がスムーズに伝わっていなかったことが原因で、フロントがお客様と社内スタッフとの板挟みになって苦慮するなど。

課題

- 社内コミュニケーションをどのように促進すればよいのか分からない。
- 仕事柄やむを得ないことは承知している上で、「シフトをもう少し早く出して欲しい」「休みが取りづらい」など、労働負荷に関する課題があった。

若手社員の満足度と管理職社員の採点値の相違



3 課題解決のための提案

- 社員一人ひとりがやりがいを感じ、継続的に仕事へのモチベーションアップを図るために「サンキューカード」の導入を検討。
 - パートを含む全社員を対象に、社内の誰かの行為を誉める記述をした「サンキューカード」を月1回を目安に提出してもらう。集計結果は全社員が見ることができる休憩室等に掲示。月ごとに最も誉められた人を会社が表彰する。
 - 導入成果として、社員一人ひとりが細やかな気配り等に対して意識が高まる。また年齢に関係なく誉められるのは嬉しいことであり、一人ひとりが言動・行動に責任を持つようになり、社内コミュニケーションの円滑化も図ることができる。
- メンター制度の導入を検討し、若手社員の定着を促進する。
- シフトや休日取得については、会社側に取り組みを依頼する。

4 改善提案を受けてからの提案策の実施状況、または今後の展開予定

年末年始の繁忙期と改善策の実施時期が重なったため、まだ実行には至っていない。

- 「サンキューカード」導入は検討していきたい。旅館業という仕事柄、各部署が連携して仕事に取り組むことが望ましいが、多忙を極める日々のなか、コミュニケーションを深めることが難しい。「サンキューカード」の導入によって社員が互に関心を持ち、風通しのよい職場づくりをめざしたい。
- メンター制度導入については、今後さらに検討する予定。
- シフトや休日取得については、人員や勤務の調整等の問題があるが、改めて社員が働きやすい環境整備を考えていきたい。

5 担当者の声(職場定着コンサルティングに参加した感想等)

- これまでも自社の課題について、ある程度は把握していましたが、今回のヒアリングと結果に基づく提案は、「課題の明確化」という意味でとても参考になりました。すべての改善策を一気に実施することは難しいが、まずは社内のコミュニケーションを円滑化するために「サンキューカード」に取り組んでみたいと思います。
- 原発事故発生以降、支配人が不在となっていることが当社のもうひとつの課題です。部署間の調整やとりまとめを担っていた支配人が不在になったことにより、社内コミュニケーションが滞りがちになっています。職場定着コンサルティングに参加して、今後は支配人の確保にも取り組んでいきたいと思っています。