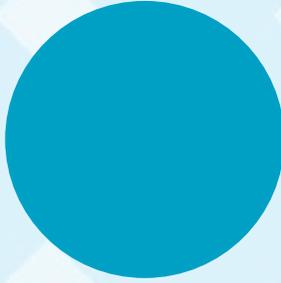
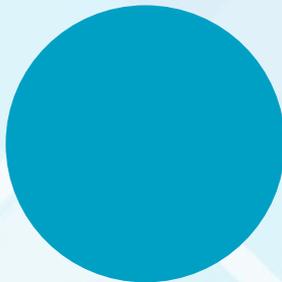
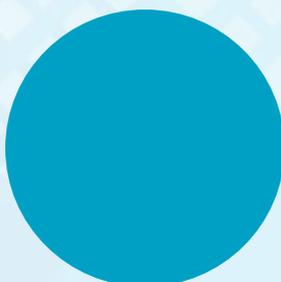


「令和3年度 福島県若年者生活基盤支援事業」

# 若手社員の職場定着率向上のための 職場環境改善支援

## 事例報告書



# はじめに

復興と地方創生に取り組む福島県において、若年者の人材確保と県内定着は重要な課題となっておりますが、県内事業所に就職した高校卒業生の3割以上が、入社後3年以内に離職している状況にあります。(H30.3月卒高卒就職者の3年以内離職率:35.5%)

早期離職防止のためには、新入社員の人材育成制度の整備や職場環境の改善などが不可欠であるため、福島県では「若年者生活基盤支援事業」を実施し、新入社員を対象とした研修や相談体制の整備、新入社員を指導する立場にある中堅社員向けの研修、管理職向けのセミナー等の支援を行っております。

その一環として、若年者の職場定着に取り組む県内事業所14社に対して、専門家を派遣し、職場定着のための課題抽出や解決のためのアドバイスなど個別支援を実施しました。

これらの事例については、他の企業にも共通する課題であると考えられることから、モデルケースとして報告書にまとめましたので、ご活用ください。

この報告書が貴社の職場定着に向けた課題解決の一助となれば幸いです。

令和4年3月

# 目次

<b>職場環境改善支援の流れ</b> .....	1
<b>職場環境改善支援事例</b>	
<b>事例1</b> 若手社員 中堅社員のモチベーションを高めるキャリアプラン作成 .....	2
<b>事例2</b> 従業員の挑戦を促し、働く喜びや満足度の強化を図る .....	3
<b>事例3</b> 若手人材から店長を育成！ .....	4
<b>事例4</b> 面談～研修～ワークショップを通じて職場の一体感をつくり、離職防止につなげる .....	5
<b>事例5</b> 次世代リーダーを育成し、組織力強化を目指す .....	6
<b>事例6</b> 従業員の定着率向上と働きやすい環境づくりを目指して .....	7
<b>事例7</b> 従業員のキャリアアップを支援し、共に成長、活躍できる会社へ .....	8
<b>事例8</b> ワークライフバランス推進のための、女性管理職ロールモデルの育成 .....	9
<b>事例9</b> 成長への道筋を示し、社員全体で新人、若手社員を育てる仕組みをつくる .....	10
<b>事例10</b> 隠れていた管理職と従業員ギャップを明らかにし、早期離職を回避 .....	11
<b>事例11</b> 中堅社員研修を通じて新入社員の離職防止と中核人材の育成を目指す .....	12
<b>事例12</b> 中堅社員のレベルアップによるチーム力の向上と離職の防止 .....	13
<b>事例13</b> 組織全体で人を育てる風土を醸成し、従業員全員の成長を目指す .....	14
<b>事例14</b> 新入社員 若手社員の不安を取り除く職場環境の構築 .....	15

# 職場環境改善支援の流れ



職場環境改善支援では、従業員の定着に積極的に取り組む事業所を対象に、従業員がどのような意識や気持ちで仕事に取り組んでいるか、また会社や同僚に対して抱えている思いなどを、職場調査アンケートや面談を通じて把握することにより、課題を明確にし、改善に向けた提案を行います。

アンケート調査の項目は、以下9項目。各項目4～5個の質問に対して5段階で評価します。経営者や管理職、従業員それぞれの立場から見た指標を対比させて示すことにより、意識に違いがあること(または同じであること)が分かります。

## アンケート項目と主な内容

- |              |                           |
|--------------|---------------------------|
| ① キャリア形成     | キャリア形成への取り組み、キャリアへの関心度    |
| ② 人材育成       | 教育・訓練、人材育成の仕組み、組織風土       |
| ③ 人間関係       | 仕事上の支援・協力関係、職場の雰囲気        |
| ④ 評価         | 評価制度の有無、評価の妥当性、信頼性        |
| ⑤ 労働環境       | 仕事の量と質、職場の安全衛生            |
| ⑥ 自社理解       | 会社への帰属意識、貢献意識、社会的地位向上への関心 |
| ⑦ 処遇         | 賃金水準の適正性、公正性、納得性          |
| ⑧ 福利厚生       | 休暇制度、メンタルヘルスケア体制          |
| ⑨ ワークライフバランス | 個人のライフスタイルを尊重する風土、体制      |

# 事例1

## 若手社員 中堅社員のモチベーションを高める キャリアプラン作成

●業種/ 専門・技術サービス業 ●従業員数/ 80名 ●平均年齢/ 36.8歳

### 1 現状

福島県内、北関東を中心に機械・電気・電子等の設計開発試作等の業務を展開している。待遇面に不明確さを感じ退職するケースが発生している。風通しの良い職場環境ではあり早期離職の傾向はないものの、一定のスキルを身に付け、期待がかかる入社3年～5年経過するころに、一定数離職に至る傾向がある。入社後に求められるスキルや職責、そしてそれに対する処遇が具体的に明示されていないことが課題であると考えている。

### 2 アンケート・面談による分析結果

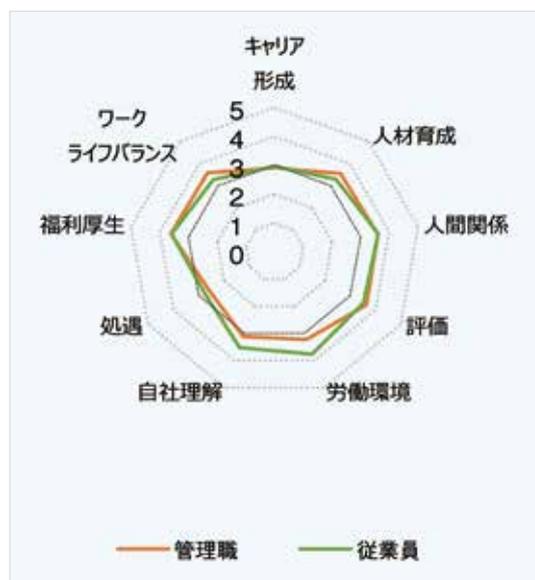
#### 【結果】

総じて管理職と従業員のスコアの差が小さく、同じ意識で就業していることがうかがえる。他の項目と比べ管理職、従業員ともに「処遇」のスコアが低い。面談から、処遇の判断要素となる 勤続年数別に求めるスキル・職責が具体的に明示されていないことがわかった。

#### 【課題】

##### ① 「キャリア形成」「処遇」

勤続年数に応じた会社が求める技術、資格が不明確である。現在従事している仕事でキャリアを積んでいくのか、または違った業務を担当するのかなどの明示もなく従業員が目標を定めにくい状態にある。そのため責任を持って仕事が行える段階になったところで将来のキャリアがイメージできず離職に至る傾向にある。また、処遇の判断要素となる職能要件が明確に提示されていない。後進の指導という技術以外のスキルが求められる中堅層に対しては、マネジメントに関する職能要件が明示されていないため、押しつける形で後進の指導を負わせている印象を与え、モチベーションの低下を招くことが懸念される。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 経営者、管理職、中堅層で行うワークショップ開催

管理職ごとに、若手社員や中堅社員に求めるスキル等にばらつきがあり統一性がない。このような状況を改善するため、管理職と経営者だけでなく中堅社員層を交えたキャリアプランの作成実習を実施。どのようにキャリアを積んでいくのか、具体的には、どのような技術の取得・資格の取得、さらにマネジメントをどこまで行うかの道筋を示すこととした。次のステップとして「処遇」の判断要素となるキャリアパスの作成実習を実施。昇進昇級の具体的な要件について、「～規模の設計ができるようになる」「～の専門知識を習得している」等を自分たちの経験を踏まえ、若手・中堅社員に求める昇進昇級の要件について、話し合いを行った。

### 4 取り組みの効果

#### ① キャリアプラン作成を通じて芽生えた意識変化

若手社員や中堅社員が目指すキャリアプランが明示されたことで、どの部署においても、求められる技術・取得する資格・習得すべき専門用語など、つまり、どこまでのスキルを確実に身に付けなければならないのかといったプレッシャーが大幅に軽減された。また、今まで離職する傾向にあった中堅社員に関しては、将来管理職になるための自覚が芽生え、主体的に行動をする契機となった。今までは「やらされ感」という意識で関わっていた後進への指導も、「積極的に相談に乗ろうとする」「進んで声掛けをする」など、意識と行動に大きな変化が見られるようになった。さらに、副次的な効果として、普段関わりの少ない管理職同士が、今回のキャリアプラン作成という共同作業を通じて、組織の中のコミュニケーションの重要性や効果を再確認し、部署間の意思疎通を深める契機ともなった。

## 従業員の挑戦を促し、働く喜びや満足度の強化を図る

●業種/ 製造業 ●従業員数/ 45名 ●平均年齢/ 42歳

### 1 現状

昨年、若手従業員の定着に課題があり、新人の早期離職防止に向けた取り組みとして、指導者を対象に教育を実施し新人のサポート体制を整備してきた。現在、新人に対しては会社全体で育てるという風土が醸成されてきている。会社が良い方向に向かっていると思っていた矢先に30代～40代の男性主力メンバーが相次いで退職してしまった。退職していく従業員の離職原因が把握できていないことから、他の従業員への退職連鎖が起こるのではと危機感を持っている。従業員に長く働いてもらえる環境づくりが必要と考える。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

全体的に経営者と従業員のスコアは標準値以下、管理職は標準値。管理職と従業員のスコアの差が大きい項目が多く、意識の面で大きな乖離が見られる。個人別で見ると従業員間の方針理解度と帰属意識に差がある。特に中堅従業員は仕事や将来のキャリアアップとそれに伴う処遇改善に関して不安や悩みを抱えていることがうかがえる。

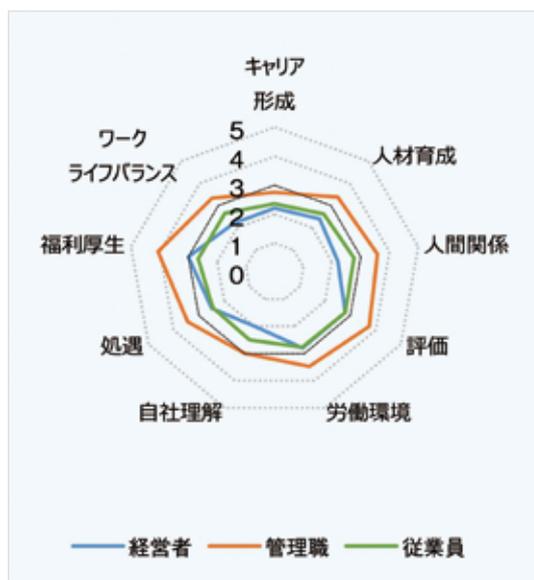
#### 【課題】

##### ①「キャリア形成」

将来あるべき姿やキャリアが明確に示されていないため、自身の成長する道筋が見えず、将来の目標を定めにくい状態にある。

##### ②「自社理解」「処遇」

従業員の帰属意識が低いことから、人材流失の可能性が高まる懸念される。賃金に反映される評価が適正に行われておらず、従業員の納得度が低い。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① キャリアパス作成ワークショップ実施

経営者、管理職、班長を対象にキャリアパスワークショップを実施し、簡易なキャリアパスを作成。

- ・階層を設定(新人・若手・中堅・管理職)
- ・役割・責任、業務内容、スキル・能力を設定
- ・業務の経験期間、スキル・能力を高める順序を段階的に設定
- ・昇進・昇給基準を設定

#### ② 経営者による面談実施

アンケートの結果を踏まえ、現場の実態を把握するため従業員との面談を実施。情報を共有し従業員の不安や悩みを払拭することで、離職防止につながる面談になるよう支えた。会社と従業員が同じ方向を向いて取り組めるよう、会社方針や会社が目指す目標、部門目標を共有し、評価基準や今後の処遇を示し、従業員の納得感を得られる内容とした。

### 4 取り組みの効果

#### ① 従業員の仕事に対する向上心が高まった

今までは短期的な視点でしか考えることができない従業員が多かったが、現在は中長期的な視点で自身のキャリアを捉えることができるようになった。資格取得にチャレンジする従業員が増え、今まで苦手意識を持っていた仕事に対して、前向きに取り組む姿勢が見られるようになった。従業員の成長意欲を高める契機となった。

#### ①-1 組織の一員としての自覚が芽生えた

会社の方針や評価・処遇を明確に提示したことで、従業員の納得感や会社に対する信頼度が高まった。従業員から前向きな提案や意見が聞かれるようになった。

#### ②-2 社内コミュニケーションの活性化

面談で不安や課題に寄り添い従業員の不安解消につながったことで、従業員との距離が近くなり、業務における情報共有や情報交換がスムーズに行われるようになった。

## 若手人材から店長を育成！

●業種/ 飲食業 ●従業員数/ 20名 ●平均年齢/ 26.4歳

### 1 現状

県北地区を中心に食品加工物等の販売、店舗（飲食）運営を展開しているが、店舗管理を務める管理職（店長）が不足している。互いに助け合い協力的な職場環境であり、早期離職の傾向はないものの、多くのスタッフが入社後3年～4年の間に退職をしているため、次世代の管理職（店長）を育成できていない。他にも、スタッフの教育制度が確立されておらず、入社5年後以降のキャリア形成の見通しができていない状況である。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

管理職（店長）、従業員とも「人間関係」のスコアが非常に高い。総じて管理職と従業員のギャップが小さく、同じ意識で就業していることがうかがえる。他の項目と比べ、「人材育成」のスコアが低く、研修・教育の機会が必要と考える。

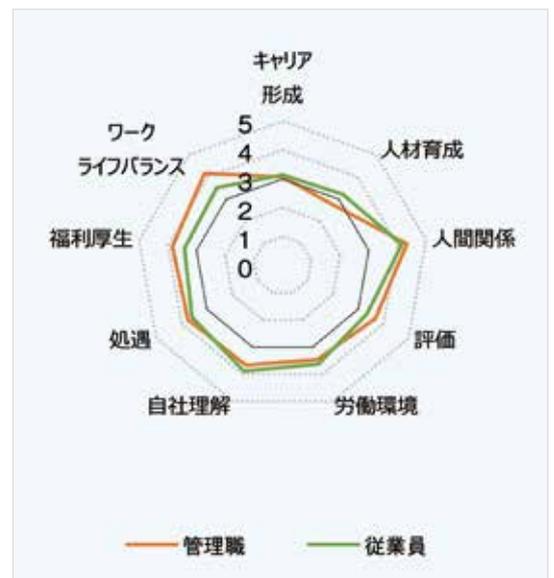
#### 【課題】

##### ①「キャリア形成」

入社後5年以降の役割（例：店舗管理）が明示されていないため、将来のビジョンが描きにくくなっている。店長候補者になる人材はいるが、代わり映えのない仕事が続くことをイメージし、自身の成長につながる期待が持てずにいる。このような状況から、退職者の発生につながる懸念される。

##### ②「人材育成」

職場一丸となって良好な人間関係を構築している。しかしその一方で、馴れ合いで作業指示をしているに留まり、体系的な社員教育が確立されていない。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 管理職（店長）を対象としたワークショップの開催

- 管理職（店長）を対象に以下の内容で検討会を開催
- ・店長候補者に期待する「役割・スキル」を抽出
- ・管理職（店長）が感じている社内教育の課題を抽出
- ・課題に合わせセミナープログラムを作成

#### ② 店長候補者を対象としたミニセミナーの開催

- 2名の店長候補者を対象に、以下の1on2のミーティングと小規模セミナーを実施し、店長になるための準備について学ぶ機会とした。
- ・「組織におけるリーダーの役割と重要性」の説明
- ・「求められる役割やスキル」を提示
- ・現状保有している「スキル」と上記を照らし合わせ、不足しているスキルを抽出

### 4 取り組みの効果

#### ① 次世代を担う店長育成に関する課題が明確になった

今までは指示された仕事を正確に取り組むことのみを意識していたが、近い将来を見通して業務に取り組めるようになった。将来自分が店長として店舗を運営するにあたり、どんな客層に向けどんな商品を販売すればよいのか、どのように売上を伸ばしていくのかなど、マネジメントに関する意識が芽生え、成長が期待できるようになった。

#### ② 店長候補者の行動が積極的になった

今後の業務に活かすべき要点が明確になったことで、店長候補者から「今までは後輩を指導することに遠慮があったが、今では必要性を感じている」という声が聞かれた。自身に期待されている役割が認識できたことでモチベーションの向上も見られる。また、店舗の繁忙時間帯を考慮した勤務シフトの改善提案など、積極的な行動も出始めている。

# 事例 4

## 面談～研修～ワークショップを通じて 職場の一体感をつくり離職防止につなげる

●業種/ 卸売業 ●従業員数/ 16名 ●平均年齢/ 39.1 歳

### 1 現状

県内に複数の拠点を持つ卸売業。本部や各拠点間での意思の疎通や情報の共有が十分なされていない。このような状況の中、ある事業所で突発的な離職が発生し、当該事業所にとって大きな問題となっていた。短期的には他拠点からの応援で対応できるが、長期的にみると離職の原因を探り、恒久的な対策が急務であると考えている。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

全体的に管理職と従業員のスコアの差が大きい項目が多く、双方が共通認識をまったく持っていない状況がうかがえる。特に「人間関係」と「キャリア形成」ではスコア差だけでなく、管理職のスコアの低さも目立っており、従業員との認識に大きな乖離が見られる。

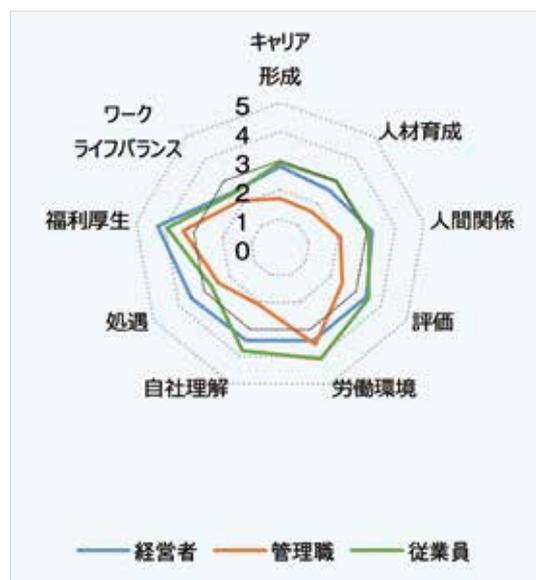
#### 【課題】

##### ① 「人間関係」

管理職は営業職を兼務しており、外回りの業務があるため、従業員とのコミュニケーションが十分なされていない。従業員（特に若手社員）が、「現在どのような課題に直面し、悩んでいるのか」などを把握することができず、従業員との関わりが希薄であることがうかがえる。

##### ② 「キャリア形成」

従業員間のコミュニケーションが少ない。特に、上下間のコミュニケーションが希薄であり、若手社員にとって、スキル習得の妨げとなっている。見本となる先輩や上司の不在が、将来のキャリア形成に支障をきたしている。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 社員全員へのキャリア面談の実施

キャリアコンサルタントによる面談を実施。個人の業務についての想いや、目標、役割、課題を確認し、自身のキャリア形成について考える契機とした。

・昇進・昇給基準を設定

#### ② 全社員での「業務改善ワークショップ」の開催

各拠点のメンバーをオンラインでつなぎ、改善活動研修と業務改善ワークショップを全2回実施。管理職、従業員が一体となり、業務改善の必要性を学び、ワークショップを通じてブレインストーミングの手法で課題の抽出や具体的アクションなど、各種フレームワークを使いながら実施した。

### 4 取り組みの効果

#### ① 自身のキャリア形成意識の向上

面談を通して「本来自身がこの職場でやりたかった仕事であったこと」について、気づきを促すことができた。面談後「近い将来身に付けたい技術」について語るなど、意識の向上が見られた。

#### ②-1 業務改善の具体的な行動につながった

若手社員から「作業手順書の変更案」などの提案があり、意識の上で大きな変化が見られるようになった。

#### ②-2 ワークショップから社員の一体感を醸成

管理職、従業員が一体で取り組んだことにより、活発な意見交換を通じて、管理職と従業員の意思疎通や各拠点間の交流につながった。管理職からは「このような取り組みを継続的に行えば溝も埋まっていく」という声も聞かれ、各拠点のコミュニケーションが改善されたことで、突発的な離職の防止にもつながると期待できる。

## 次世代リーダーを育成し、組織力強化を目指す

●業種/ 警備業 ●従業員数/ 320名 ●平均年齢/ 51歳

### 1 現状

業界的にマイナスイメージが定着しており、慢性的な人手不足が続いている。数年前までは新卒採用を積極的に行っていたが、採用した若手従業員が離職してしまった。若手従業員の不安として「将来の見通しがたたない」という声が多かった。現在は中途採用を行っているが、若手の人材採用に苦戦している。人手不足と同時に従業員の高齢化が進んでおり、若手の人材不足が顕著となっている。職場環境の見直し、若手人材確保と定着に向けた取り組みを強化したい。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

従業員のスコアは概ね標準値である。「人間関係」「労働環境」「自社理解」の項目は標準値を上回り、働きやすい環境が整備されていることがうかがえる。管理職はスコアに個人差が大きく、二極化している。年上部下が多い営業所の管理職は、業務負荷や人間関係など精神的な負担を抱えていることが考えられる。

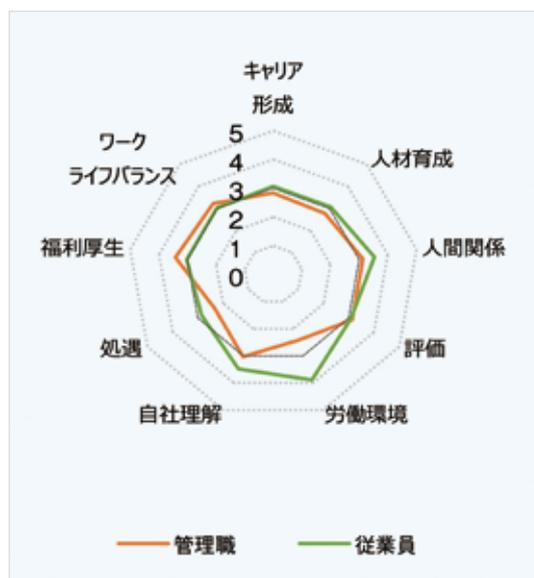
#### 【課題】

##### ①「キャリア形成」

中核となる世代の退職により、次世代リーダーを担う人材が不足している。ロールモデルとなる先輩や管理職が少ないため、成長する道筋がみえず、将来に不安を感じている。

##### ②「人材育成」

社内の教育制度が確立されていないため、必要なスキル・知識を身につける機会がない。また、若手管理職から年上の部下への指示に対し、不満を持たれたり自分の判断を優先して指示に従わないなどの行動が見られ、接し方や指導方法に苦慮している。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① キャリアパス作成ワークショップ実施

管理職、若手従業員の2グループに分かれて実施。業務の棚卸と業務に必要なスキルを明確にし、従業員がある一定の職位や職務に就くまでに必要となる業務のスキルや経験など、順序を示す社内基準を設定。若手従業員が自身のキャリアイメージを持てるようにした。今まで曖昧だった社内の昇進・昇格基準や条件を管理職と認識を合わせながら基準を明確に定めることができた。

#### ② アサーティブコミュニケーション研修実施

年齢が高い部下を持つ管理職を対象に研修を実施。アサーティブコミュニケーションの方法を学び、業務をスムーズに進めるために必要とされる、良好な人間関係を築くコミュニケーションやストレスを溜めない自己表現とはどのようなものかを理解する機会とした。

### 4 取り組みの効果

#### ① 若手従業員の成長意欲向上につながった

社内の昇進・昇格基準や条件を示すことにより、成長意欲が高まり、ステップアップに必要な資格取得を目指す若手従業員が増えてきた。また、業務の中での考え方や行動に変化が見られ、主体的に取り組めるようになった。キャリアパスに連動した研修計画を策定し、次世代リーダーを育成していくための体制づくりを進めている。

#### ② 管理職の部下への関わり方に変化が見られた

これまでの部下との対応に対して、改善すべき点を自覚することができた。研修後は部下とのコミュニケーションを密に取るようになり、指示を出す際も、相手を尊重した伝え方をするようになった。結果、部下との関係性が良好になり、相互に助け合える風土が定着した。管理職は自身の役割を再認識するとともに、自信を持って部下の指導ができるようになった。

## 従業員の定着率向上と働きやすい環境づくりを目指して

●業種/ 宿泊業 ●従業員数/ 36名 ●平均年齢/ 45 歳

### 1 現状

新卒採用をする余裕がなく、即戦力を重視した中途採用を行っているが定着率が悪く離職が生じている。一部の従業員に負担が集中してしまい、職場の雰囲気も悪化している。さらに、人員不足によるサービス低下で、お客様からのクレームが増えるという悪循環が生じている。従業員の拘束時間が長いことも離職の要因と考え、従業員の働き方を見直し改善を進めている。現在は女性や高齢者など多様な人材も積極的に採用している。職場調査アンケートの実施により従業員の自社や仕事に対する満足度を把握したいと考えている。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

「労働環境」「人間関係」においては、経営者、管理職、従業員のスコアが標準値以上で、働きやすい環境づくりが進んでおり、従業員の満足度が高い。他の項目については従業員のスコアが標準値以下で、「人材育成」が最も低い結果となった。従業員の成長を重視した取り組みや、人材育成・教育体制が整備されていないことがうかがえる。

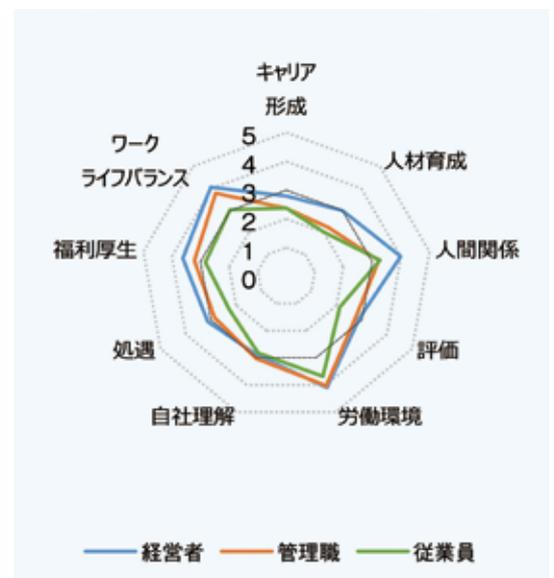
#### 【課題】

##### ①「人材育成」

人材育成については先輩社員のOJT依存度が高く負担が大きい。入社時からの人材育成計画が体系化されていないため、人材育成の期間、対象項目、達成度評価等が明確になっていない。

##### ②「評価」「処遇」

保有スキルや業績把握が評価者の主観で行われており、評価について明確な項目、基準がないため、公平な評価ができていない。よって処遇に正確に反映できていない。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 新規採用者人材育成計画書(社内標準)の作成

各教育担当者がそれぞれ行っていた教育内容をヒアリング。入社から1ヶ月間、時系列にまとめた育成メニューを作成し、人材育成計画を標準化した。また、OJT計画書を導入し、1週間毎に人材育成進捗状況を会社に報告するように仕組み化した。

#### ② 保有スキルと処遇、評価への反映施策検討

経営者へヒアリングを行い、重視される能力、行動及び業績について具体的に抽出して基準を決め、簡易な人事評価の仕組みを導入した。また、従業員に対して経営者が評価基準や今後の処遇への反映計画を示し、納得感を得られるようにした。

### 4 取り組みの効果

#### ① OJT担当者の負担軽減につながった

人材育成計画書を作成したことで、OJT担当者と新規採用者の双方で、目標や身に付けるスキルの共有がしやすくなり、進捗状況に合わせた指導ができるようになった。また、定期的な進捗の報告や情報共有をすることで、早期の課題解決ができるようになり、新規採用者の離職率改善につながっている。

#### ② 従業員のキャリアアップと処遇への納得度が高まる

従業員の評価、処遇への納得度が高まったことにより、仕事に対するモチベーションの向上につながった。業務に対する当事者意識が増し、他部門の業務にも配慮するなど、能動的に行動する姿勢が見られるようになった。仕事に対する向き合い方や行動に変化が見られ、目的意識を持って業務に取り組めるようになった。

# 事例 7

## 従業員のキャリアアップを支援し、共に成長、活躍できる会社へ

●業種/ 小売業 ●従業員数/ 201名 ●平均年齢/ 39歳

### 1 現状

福島県内に19店舗の小売店を運営している。近年の業務拡大に伴い、この数年、積極的に新卒を含めた若手社員(主に20代)の採用を行っている。若手社員の増加に伴い早期離職や人材育成に課題を感じ、課題解消に向けて組織マネジメント、人材マネジメント体制の構築に努めてきた。今回のアンケートを通して現況を確認し、更に仕組みを良化させたいと考えている。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

経営者、管理職が構築してきた組織、人材マネジメント体制が従業員より一定の理解を得ており全項目において概ね良好なスコアを示している。微差ではあるが項目を相対的に見ると従業員のキャリア形成と人材育成が低めの結果となっている。また、経営者とのギャップも生じている。

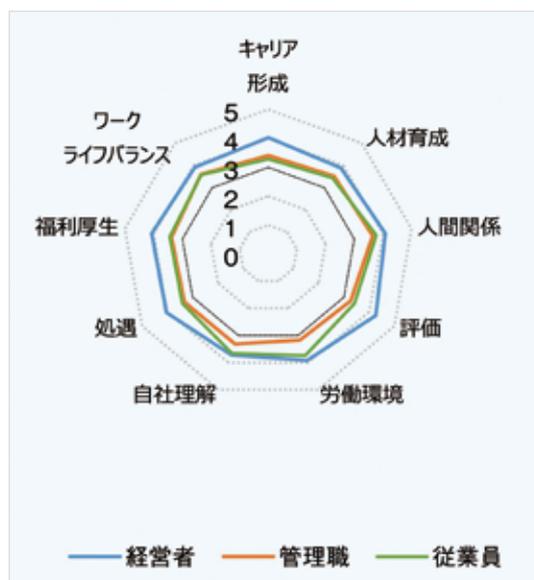
#### 【課題】

##### ①「人材育成」

人材マネジメント体制の構築において人材育成制度の整備に注力してきたが、計画や実施対象が曖昧で従業員に伝わりにくい内容となっている。従業員が自分の今後のキャリアアップのための適切な研修選択に悩んでいる。

##### ②「キャリア形成」

入社年数や階層、担当職務の役割や責任、昇格、昇進基準が曖昧であるため、従業員が自身のキャリア形成を描きにくい状態となっている。経営者は経営幹部候補となる若手の店長層の育成と定着を重要と考えているが、この層のモチベーションが進んでいない。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 人材育成制度の見せ方改善

既存のOFF-JTメニューや資格取得支援制度を階層(等級)別に再分類することにより、散発的に行われていた研修や資格取得支援の実施時期や対象等級を整理し、分かりやすくマトリックスで示すことで、従業員が人材育成制度を体系的に知ることができるよう改善した。

#### ② 従業員のキャリア形成と処遇の基準統一

各階層の職務要件を改めて具体化し、その要件を満たすために必要な教育を追加した。同時に会社が各階層に求める役割、能力に応じて既存研修メニューを整合させた。更にこれらの業務遂行能力と業務成果を昇進、昇格と連動させることにより一定範囲で処遇に反映する仕組みとした。

### 4 取り組みの効果

#### ① 人材育成制度の利用が活発化した

従業員が自身のキャリア形成のために何を学ぶべきかが明確になり、会社の人材育成支援制度と自身の成長を重ねて実感できるようになった。これによりライフプランとキャリアプランのイメージ共有が進み、全従業員が年間を通して制度を活用するようになった。会社として社員を積極的に育成する姿勢を示すことができるとともに、人材の育成と定着を同時に実現できた。

#### ② 従業員の成長意欲が高まった

会社が従業員に求めるキャリア、業務成果を明確に示すことで、会社と従業員のキャリア形成に関する意思が一致した。これを処遇と連動する仕組みとしたことにより、業務目標達成や自身のスキル向上に向けた成長意欲が高まった。若手の店長層からは「自分の待遇を良くしてもらうためにしなければならぬ努力が分かったため、明確な目標が持てるようになった」との声があった。

## 事例 8

# ワークライフバランス推進のための、女性管理職ロールモデルの育成

●業種/ 製造業 ●従業員数/ 26名 ●平均年齢/ 39.4歳

## 1 現状

県中地区を中心に紙媒体のデザインから加工まで行う製造業。各現場を見る専門職(現場リーダー)が不足している。先輩、上司と気軽に話ができる職場環境ではあり、早期離職の傾向はないものの、過去何名かの女性従業員が、期待がかかる入社4年～5年の間に退職をしている。そのため、現場リーダー候補を育成できていない。他にも、多様な働き方の指針や制度が確立されておらず、会社全体でワークライフバランスの整備が必要とされる。

## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

「人間関係」「労働環境」以外の項目は、管理職のスコアが標準値を下回る。特に「人材育成」「ワークライフバランス」の項目が著しく低い。面談から、結婚や出産を機に退職する従業員が比較的多いこと、社員教育の機会が少ないことがわかった。

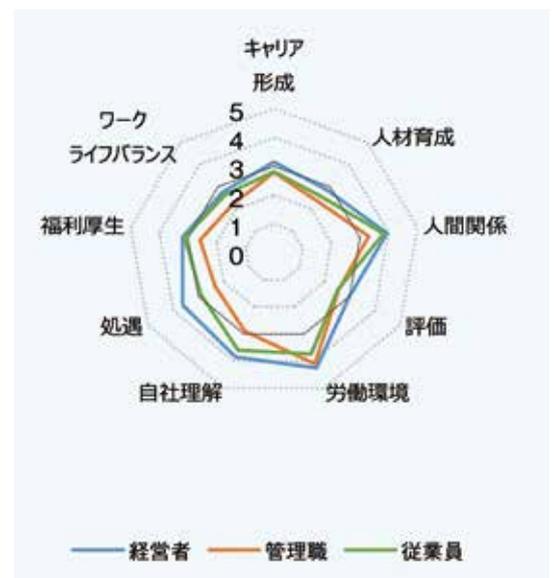
### 【課題】

#### ① 「人材育成」

職場一丸となって良好な人間関係を構築している。女性が比較的多い職場環境ということもあり、労働環境も整備されている。しかし、その一方で、馴れ合いで育成を行っており、社員教育体制が確立されていない。

#### ② 「ワークライフバランス」

現場リーダーを期待されながらも、結婚や出産を機に退職するケースが多く、仕事と育児の両立を実践している女性管理職やリーダーがいない。若手社員が、自身の結婚や出産後のキャリア形成をイメージできるような、女性のロールモデル(現場リーダー)の存在が必要である。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ① 女性現場リーダー育成のためのワークショップ

まず、現管理職(現場リーダー)を対象に現場リーダー候補社員に期待する役割・スキルを抽出。次に、管理職が感じている社内育成の課題を抽出。最後に、課題に合わせセミナープログラムを作成

### ② 女性現場リーダー育成のためのミニセミナー

3名の女性リーダー候補者を対象に、小規模セミナーを実施し、現場リーダーになるための準備について確認、学ぶ機会とした。内容は、まず組織・チームにおけるリーダーの役割と重要性についての説明。次に、当該企業の現場リーダーに求められる役割やスキルを提示。最後に現場リーダーになるためのスキルを、どのように、いつまでに習得させるかを確認し計画化した。

## 4 取り組みの効果

### ① 判断力が向上し、業務効率が上がった

女性現場リーダー候補者が、自らの判断で進められる作業が増えた。その結果、業務スピードが上がり、残業時間が減少した。今までは自身で判断し得る些細な決定についても、都度管理職の判断を仰いでいたが、業務に意思決定をするために必要なステップ(現状把握～課題設定～判断)を組み入れ実践したことにより業務効率が上がった。自身の判断で効率化が図られたことにより、女性現場リーダーになるための自信も芽生えた。

### ② 女性現場リーダー候補者の行動に変化が見られた

今までは管理職が作成していた作業指示書を、現場リーダー候補社員が自ら進んで作成し、運用ができるようになった。その他、他部署との情報共有を積極的に行うなど、行動の面で、大きな変化が見られるようになった。

# 事例 9

## 成長への道筋を示し、社員全体で新人、若手社員を育てる仕組みをつくる

●業種/ 製造業 ●従業員数/ 43名 ●平均年齢/ 44.7 歳

### 1 現状

受注から設計、部品の加工・組立・納入とすべての工程を自社で対応している製造業。業績の拡大に合わせ、新入社員や中途社員の採用を積極的に進めてきたが、一定の割合で離職が発生している。現状は、各工程で現場任せの教育や指導となっている。新入社員や中途社員の意識の低下やスキルの伸び悩みが心配な状況である。技術の習得やスキル獲得の意欲向上に向けた取り組みが必要と考えている。

### 2 アンケート・面談による分析結果

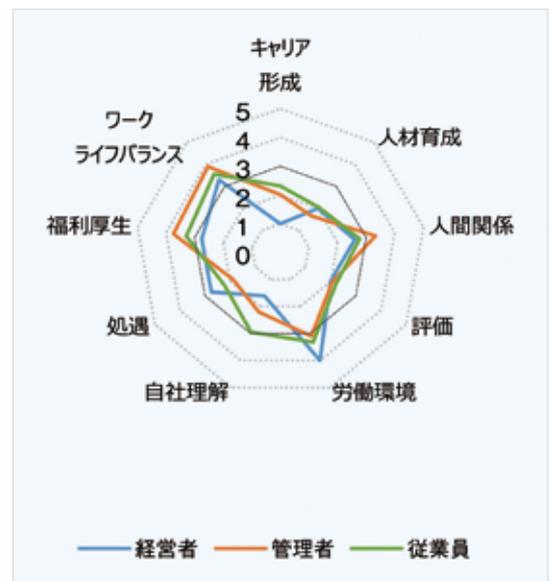
#### 【結果】

「キャリア形成」「人材育成」「評価」「処遇」のスコアが低い。経営者の「自社理解」のスコアが低く、従業員の自社理解不足への懸念があると考えられる。入社から概ね5年程度のキャリアと、それを形成する育成の仕組みが見えない状態となっている。そのため、業務難易度が高いと感じた若手従業員が早期離職に至る傾向がある。

#### 【課題】

##### ①「キャリア形成」

従業員が、自身のキャリアを形成するために必要な経路が示されていないため、若手従業員の早期離職の遠因となっていることが推測される。入社してから現場に配属された後は、配属先にてOJTのみの教育となっている。また、入社後、自身が身に付けるべきスキルや標準期間が明確になっていない。従業員が成長に不安を持ち、仮に成長していても実感できない環境にあり、処遇や評価にも反映されにくい状況になっている。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① キャリアパス作成(階層と職務イメージ設定)

経営者、各部門の管理者、従業員(監督者)12名参加のワークショップを開催。

経営者に、既存の階層に期待する役割のヒアリングを実施。各階層に求める役割や責任等の文言化・見える化をした。次に、各部門の管理者とともに、特に若手従業員にとって重要な実務スキルについて、基礎から順に積み上げ式にてレベル別(仮設定等級別)に分解、明記した。これらに各階層の標準滞留年数と最短滞留年数、外部研修、OJT計画を加えたキャリアパスシートを部門別に作成することで、従業員が自身のキャリアをイメージできるよう、社内外教育を体系的に設定した。

### 4 取り組みの効果

#### ① キャリアプランが明確になった

会社が成長のため必要なスキルや社内外教育を明示することで、新規採用者や従業員(特に若手従業員)に安心感を与え意欲を向上させる効果があった。取り組み前は「どの実務スキルをどの順番で、いつまでに覚えるべきか、その際に任されるようになる業務は何か?」を従業員が分からない状態にあったが、現在はキャリアパスシートにより、これらを標準化したため、計画的に人材育成できる環境が整った。社内には評価や処遇に対する不満の声も少なからずあったが、このキャリアパスシートに仮昇格基準を設けたことで根拠が明確になり、これらの問題も解消されてきている。従業員からは自身のライフプランと整合がとれるように努力したいといった声が聞かれるようになった。キャリアプランの明確化に伴い中途採用者への業務内容説明が詳細になり、採用後の従業員との業務内容の認識に関するギャップが減った。これにより早期離職がなくなった。

# 事例 10

## 隠れていた管理職と従業員ギャップを明らかにし、早期離職を回避

●業種/ 建設業 ●従業員数/ 42名 ●平均年齢/ 48.7 歳

### 1 現状

福島県内を中心に建設関係の設計等の業務を展開している。技術職中心の職場であるが、若手従業員の採用や定着が重要な課題と考えている。若者の雇用管理に関する認証制度に取り組むなどして、職場の環境改善に力を入れ一定の効果を上げてきたが、昨今、ごく少数ではあるものの離職者が発生している。職場定着を恒常化するうえでも、離職原因の把握やそれに対する対策が必要である。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

管理職は全体的に標準値より高いスコアである。従業員のスコアでは「キャリア形成」と「評価」の項目が低く、部署によっては標準値を大きく下回るケースもあった。分析結果から、今後の成長イメージが持てないと感じており、当該部署において仕事にやりがいがない、達成感を感じていない状況がうかがえる。

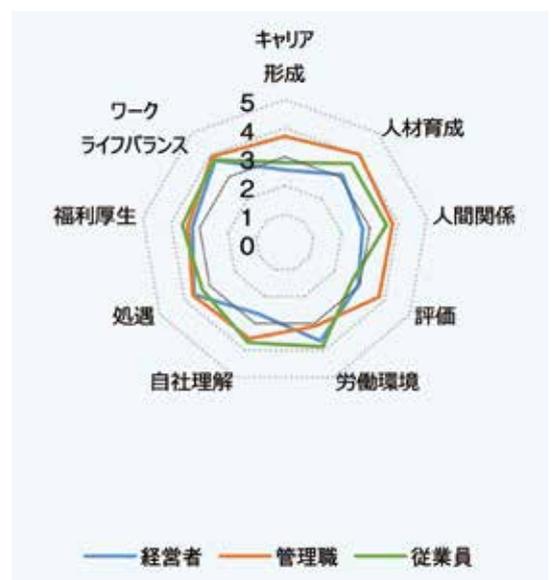
#### 【課題】

##### ① 「評価」

管理職と従業員の間ギャップがあり、従業員は、日常業務へのフォローや承認などの関わりが少ないと感じており、モチベーションの低下につながっている。

##### ② 「キャリア形成」

管理職と従業員の間で、キャリア形成に向けた取り組み不足や成長の具体的なイメージの形成などに大きな乖離がある。また、部署によっては連絡・相談体制、指示の出し方に違いがあり、業務上のコミュニケーションが機能していないことが考えられる。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 評価におけるギャップについて管理職との面談

管理職に従業員との意識のギャップについて、アンケートの分析結果を共有しながら面談を実施。日常業務のフォローや関わり大切さを認識してもらうことで、従業員のモチベーションを向上させる取り組みを主体的に行えるよう支援した。

#### ② 若手従業員との面談と業務指示のフォーマット化

若手従業員を対象にヒアリングを実施。早期離職につながりそうな悩みの多くが、上司や先輩との意思疎通の不十分さにあることが確認できた。

業務の内容や手順、方法を明確にした業務指示書をフォーマット化することで、指示される側が内容を把握し適正な行動がとれるよう改善を図り、指示や実績のフォロー時にも活用できるよう導入した。

### 4 取り組みの効果

#### ① 管理職の若手従業員に対する関わり方の変化

従業員それぞれが持つ特性や思考を強みとして見いだすため、積極的な傾聴や声かけなどを意識するようになった。それぞれに不足している点や強化すべき点を把握しコミュニケーションを取ることで、若手従業員が納得できる評価につながるよう改善された。また、この改善により、若手従業員のモチベーションの低下も解消された。

#### ② 業務指示・フォローの向上によるキャリア形成の醸成

適切な業務指示や結果のフォローを積み重ねることで、若手従業員の成長の意識が芽生えた。今までは若手従業員からは業務指示に関する質問や相談は全くなされていなかったが、指示内容はもとより、他の業務に関わる質問が積極的にされるといった行動の変化が見られた。これらの積み重ねが管理職と若手従業員間の双方向の意思疎通を円滑にした。また、指示を出す側も、簡潔に記載した指示書の作成を意識することで、若手従業員の判断を迷わせる状況それに伴う作業時間のロス回避でき、作業効率を上げることができた。

# 事例 11

## 中堅社員研修を通じて 新入社員の離職防止と中核人材の育成を目指す

●業種/ 製造業 ●従業員数/ 56名 ●平均年齢/ 43.3 歳

### 1 現状

数年おきに新入社員を採用しているが、前触れもなく離職する傾向が続いており、新入社員の定着が重要な課題となっていた。従業員は、高いスキルと高品質なものづくりを志向し、就業に対する意識は高い。職場には、職人気質の風土が残っており、社員教育がほとんどなされていない。新入社員を指導する中堅社員は、教えるスキルやマネジメントスキルの習得の意識が乏しく、中堅社員も自身の将来像や成長のイメージが持てない状況である。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

「キャリア形成」では従業員のスコアが高く、管理職、経営者が低くギャップがある。「人材育成」では管理職のスコアが低い傾向にあった。経営者との面談から、従業員のキャリア形成意識の低下、中堅社員の成長意欲の欠如や若手従業員への人材育成の意識の不足がうかがえる。

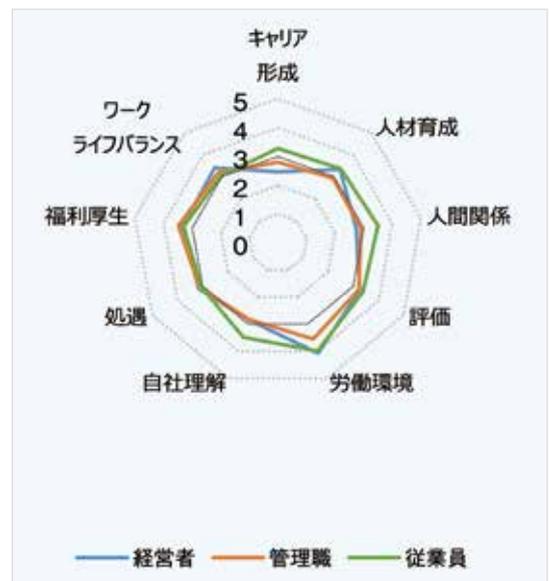
#### 【課題】

##### ① 「人材育成」

管理職には中堅社員も多く含まれており、部下への指導や育成に対する意識が低い。職人気質の風土の中で長く働いていたことによって、新人や若手従業員の指導、育成の取り組みが構築されていない。

##### ② 「キャリア形成」

管理職に昇進しても、実務中心の考え方が根強く、マネジメント業務への意識が低い傾向にある。自身のキャリア形成や昇格に対しての意欲も弱く、幹部人材の育成に向けた取り組みが必要である。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① OJT研修の実施

管理職や中堅社員を対象に、新入社員の育成に関する研修を実施。実際の業務を題材に、新入社員や若手従業員に、どのように知識や技術を計画的に教えていくのかを学んだ。特に自ら積極的に質問や相談ができない新入社員との関わり方、実際の声のかけ方、言葉の選び方などを重点に、コミュニケーションスキルの向上を図った。

#### ② 管理職、中堅社員向けキャリア面談を実施

対象者へキャリア面談を実施。業務内容等をもとに自身のキャリア形成について、今後必要となる業務や求められる役割を再確認した。また、抱えている課題や悩みをヒアリングし、その取り組みに対するアドバイスを行うことで主体的に取り組めるように支援した。

### 4 取り組みの効果

#### ① 管理職、中堅社員の育成力向上

育成力の向上により新入社員の作業精度が向上した。中堅社員が積極的に声かけをする等、関わりを多く持つことで新入社員が誤った判断をすることを回避できるようになり、新入社員のミスの回数が大幅に減った。研修に参加した中堅社員からは、「教えることに時間を費やすが、全体的にミスが減り結果的に作業効率が上がった」という声が聞かれた。

#### ② 管理職、中堅社員としての意識の向上

後進への教育に重荷を感じていた管理職や中堅社員に、意識の変化が見られた。今まではいわゆる押し付けられ感を抱えて行ってきた管理業務やマネジメント業務へも積極的に取り組むようになり、行動の面で大きな変化が見られるようになった。自部門全体の成果や部下育成などが、評価・昇進・昇給の対象になり得ることを認識し、幹部人材候補者としての意識も芽生えはじめた。

# 事例 12

## 中堅社員のレベルアップによる チーム力の向上と離職の防止

●業種/ 小売業 ●従業員数/ 42名 ●平均年齢/ 48.7 歳

### 1 現状

東日本大震災による事業停止から数年後、事業を再開するにあたり、必要人員の半分程度での運営を余儀なくされていた。人員の確保を最優先する中で、業務と賃金の不均衡や、人材の育成が不十分な状況を変えていく必要性は感じていた。その後、業績の回復や人材の確保が進んできたものの、離職をほのめかす中堅社員が出てくるなど離職の問題が顕著となり、定着のための取り組みが必要であると考えている。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

管理職、従業員ともに、他の項目と比べ「人材育成」「処遇」「キャリア形成」のスコアが低く標準値を下回っている。従業員への教育の機会が乏しく、自身の働きぶりが給与や昇進等に反映されず、将来の成長イメージが持てないと感じていることがうかがえる。

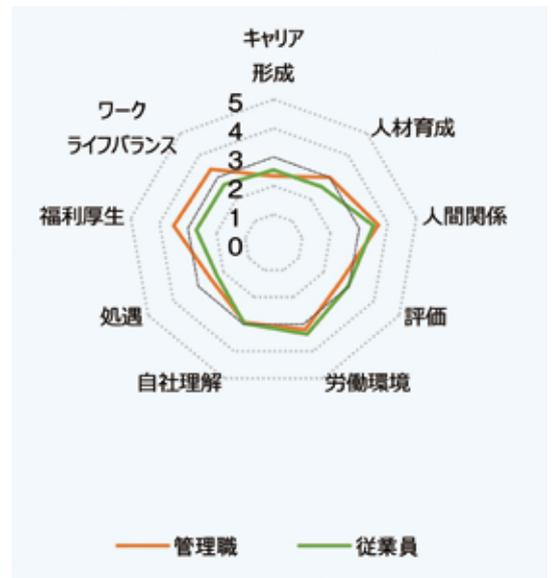
#### 【課題】

##### ① 「処遇」

会社が求める技術、それに対する給与が不明確である、管理職、従業員ともに給与の決め方が不公平だと感じている。そのため、十分にスキルを身に付けた段階になったところで離職を考える傾向にある。

##### ② 「キャリア形成」「人材育成」

中堅社員としての期待される役割が十分に伝えられていないため、将来のビジョンが想像しにくい状態となっている。将来が期待されている人材はいるが、階層やスキルに応じた研修の機会が少なく、このような状況から成長意欲が満たされず、退職につながる恐れがある。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 経営者、管理職、中堅層で昇進昇格要件の作成

「処遇」の判断要素となる「職能要件」の作成を実施。昇進昇格の具体的な要件や必要とされる能力等について、例えば「〇〇規模の提案が作成できる」「～に関する商品知識を熟知している」など、自分たちの経験を踏まえて明確に定めた。また、作成した職能要件を中堅社員へ示した。

#### ② 中堅社員を対象とした研修の実施

中堅社員を対象にセミナーを実施し、将来的に目指す管理職(店舗責任者)になるための心構えについて学んだ。

- ・管理職に必要なマネジメントスキル
- ・店舗運営で求められる役割やスキル

### 4 取り組みの効果

#### ① 昇進昇格要件の運用による成長意欲の向上

今回の昇進昇格要件の設定により、中堅社員として期待されている役割や階層ごとのスキルが明確になり、中堅社員層の行動が、よりポジティブに改善している。制度の運用により、中堅社員からは「自分たちの考えを組み込んでもらったことで、あらためて自身の役割の責任を感じた」という声が聞かれた。

#### ② 中堅社員に対する意識づけ

マネジメントスキルや役割の理解を深めたことにより、成長意欲の醸成につながった。中堅社員の中には、全従業員に先駆けて、新商品の「知識習得」「セールスポイントの整理」を試みようとするなど、積極的な行動の変化が見られた。自身の仕事に限らず、若手従業員に対する販売指導、会社全体の販売力の底上げまで意識できるようになった。

# 事例 13

## 組織全体で人を育てる風土を醸成し、従業員全員の成長を目指す

●業種/ 建設業 ●従業員数/ 32名 ●平均年齢/ 38.7 歳

### 1 現状

震災以降は退職者が多く発生し、人材不足の状態が続いていた。求人活動を行っても、希望する人材からの応募がない状況であった。3年前からメンター制度を導入したことで、定着や採用について少しずつ改善されているが、望む基準には未だ達していない。今後も定着率向上及び採用力向上に向けた取り組みを強化していきたいと考えている。次年度の新入社員の定着を目的とした社内制度の再構築を検討している。

### 2 アンケート・面談による分析結果

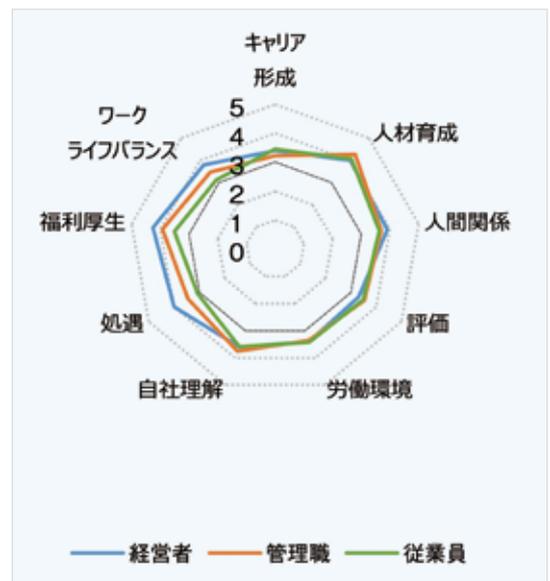
#### 【結果】

従業員のスコアは全体的に高く、全項目で標準を上回っている。従業員の主要項目である、「人間関係」「評価」「労働環境」のスコアが標準値を上回り、働きやすい環境が整備されている。管理職と従業員の課題感は概ね一致しており、問題意識が共有できる職場環境である。個人別で見ると一部の従業員のスコアが低く、従業員間の意識の差が大きい。部署によって上司や部署内メンバーとの人間関係に課題があることが考えられる。

#### 【課題】

##### ①「人材育成」

新人の教育は数年前より1か月間の新入社員研修を行った後、現場に配属することになっている。その後、特に育成された経験がない世代の上司の指導方法や関わり方に課題があり、一部の新入社員が現場になじめず離職した。今回のアンケートでは良好なスコアであったが、将来を考えると離職に直結する潜在的リスクが高い。指導者側の意識やスキルに依存しすぎない仕組みの構築が必要と推察する。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① ブラザーシスター制度導入支援

ブラザーシスター制度の導入。

組織全体で新入社員を育てる仕組みづくり、指導者に必要なスキルを身に付けるブラザーシスター制度研修を若手先輩社員を対象に以下のプログラムで実施。

- ・ブラザーシスター制度を理解する
- ・トレーナーの役割や心構えを知る
- ・よいトレーナーになるためのスキルを高める

ブラザーシスター制度の導入目的を理解し、4月に入社する新入社員に対しての業務指導やメンタルサポートができるよう支援した。

### 4 取り組みの効果

① 指導者としての意識が芽生え、主体的行動につながった  
指導者としての役割や心構えについて理解を深め、今までの仕事の進め方や考え方を見直すことができた。研修後はトレーナーとして後輩の指導をする際に、相手に合わせた指示の仕方や、フィードバック面談を実践する姿が見られるようになった。また、現場の指導マニュアルがなかったため、指導担当者が若手従業員を巻き込んで、新人にわかりやすいマニュアル作成に取り組んでいる。指導者としての自覚が芽生え、自身のモチベーションや責任感の向上にもつながっている。新人の教育を会社全体で取り組むことにより、職場の中で情報共有がしやすい文化が形成され、従業員間の連携が高まった。

## 新入社員や若手社員の不安を取り除く職場環境の構築

●業種/ 飲食業 ●従業員数/ 12名 ●平均年齢/ 31.2歳

### 1 現状

飲食店を浜通りに2店舗運営。就業しても早期に離職するケースが多く、慢性的に人手不足の状態。そのため従業員への業務負荷が大きくなる、離職するという悪循環が生じている。近年、店舗運営を担う管理職からも離職者が出ており、従業員の職場定着の課題を強く感じている。現在、新店舗オープンを目指し新規従業員の採用活動を行っているが、応募がなく苦戦している。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

全体的に、経営者と管理職・従業員のギャップが大きい。特に「人間関係」の項目については、大きな意識の乖離が見られる。従業員については、「労働環境」「ワークライフバランス」以外の全ての項目で標準値より低いスコアとなっている。特に「人材育成」に関しては、標準値を大きく下回っている。

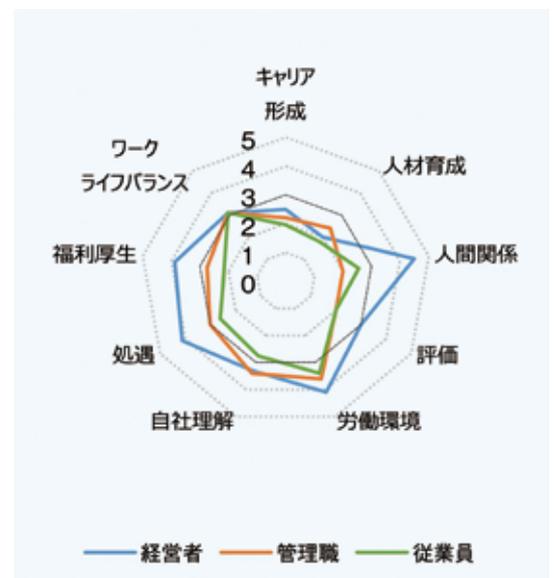
#### 【課題】

##### ①「人間関係」

多くの従業員と経営者との間に、作業指示に関する齟齬がある。互いに指示内容や指示に対する理解の確認がなされていない状況である。そのため、作業ミスが頻発し、従業員のストレスの温床になっている。

##### ②「人材育成」

面談から、経営者は社員教育に必要性を感じていないことがわかった。実務スキルの習得は、従業員各々の努力と工夫に委ねられている。この状況が、業務に必要なスキルの習得ができずに早期離職を招く要因となっている。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ① 全従業員との面談を実施

現在直面している課題の把握や頻発している作業ミスの原因特定を目的とする面談を、全従業員に対して実施した。まず、新入社員に対しては、仕事上で判断に迷う状況について詳細にヒアリングをした。管理職に対しては、店舗経営に関する人間的課題について、経営者に対しては、頻発する作業ミスへの見解や対策等について、それぞれ話をうかがった。面談の際、意思疎通の相手方がどこまで自身が伝えたい内容を理解しているのかを想像してみることを促した。

#### ② 経営者等を対象としたミニセミナーの開催

全従業員に対し、今後必要とする教育についてアンケートを募った。また、経営者と経営幹部に対し「社員教育」の理解を促す1on2のミニセミナーを実施した。

### 4 取り組みの効果

#### ① 全従業員に見られた行動変化

面談の結果、頻発するミスの原因は、互いに「伝えたつもり」と確認を怠っていたことにあると判明。特に、新入社員は判断に迷う状況が多数あるためミスを頻発していたが、面談実施以降は経営者や管理職から定期的に声かけされるようになり、作業精度が向上し効率が上がった。また、新入社員からも進んで質問や相談ができるようになった。

#### ② 社員教育の必要性を認識

アンケートから「実務スキルの習得」の要望が最も多い。今までは明確な教育指導はなかったが、ミニセミナー実施後は、作業のマニュアルを作成する、教育係を選定するなど、会社全体で新入社員に対する教育に配慮できるようになった。判断ミスに起因する新入社員の作業ミスも少なくなり、新入社員のストレスが軽減された。

## 職場調査(アンケート)に期待される効果

「若手社員が定着しない」「現場のリーダーとなるべき中堅社員に覇気が感じられない」「社内でのコミュニケーションが滞りがち」—こうした課題の改善に向けて、職場の環境や労働条件、人間関係や帰属意識などに関して従業員がどのように感じているかを明らかにします。調査方法は、できるだけ本音を引き出すために無記名で行うアンケート形式としています。また、調査に参加することで、「自身の意見が会社の今後に反映される」という経営参画意識を持たせたり、置かれている環境や同僚・上司、仕事への思いなど、社員が直接伝えにくい本当の気持ちが明らかになるなど、調査を実施すること自体にメリットがあります。

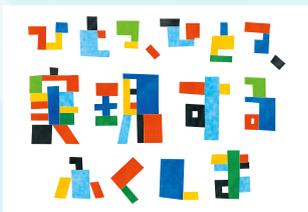
最も大切なのは、調査結果を分析することで、社内の問題点を正しく把握し、経営・人事施策に反映させることです。

さらに、会社側の「改善していこう」という思いが社員に伝わることで、組織全体で改善活動に取り組む体制が可能となり、相互のコミュニケーション構築にも有効です。

## 職場環境改善支援に期待される効果

- 1 自律的に働くための動機付けができる。
- 2 キャリアを整理してめざす方向性をイメージできる。
- 3 能力開発の効果を上げることができる。
- 4 主体的な組織の風土・体質・連携を構築できる。
- 5 人財の確保(離職の防止)につなげられる。

従業員の「自立」と「自律」を促し、  
労働生産性を向上させる。



## 「令和3年度 福島県若年者生活基盤支援事業」

受託者：一般社団法人 キャリア支援機構

〒963-8811 福島県郡山市方八町1丁目2-10

TEL024-941-1711 FAX024-941-1181