

令和6年度若手人材の早期離職防止事業

若手社員の職場定着支援

# 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者の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。(R3.3月卒高卒就職者の3年以内離職率：36.8%) 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「若手人材の早期離職防止事業」を実施し、新入社員を対象とした交流会や相談体制の整備、新入社員を指導する立場にある上司や人事担当者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11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7年3月

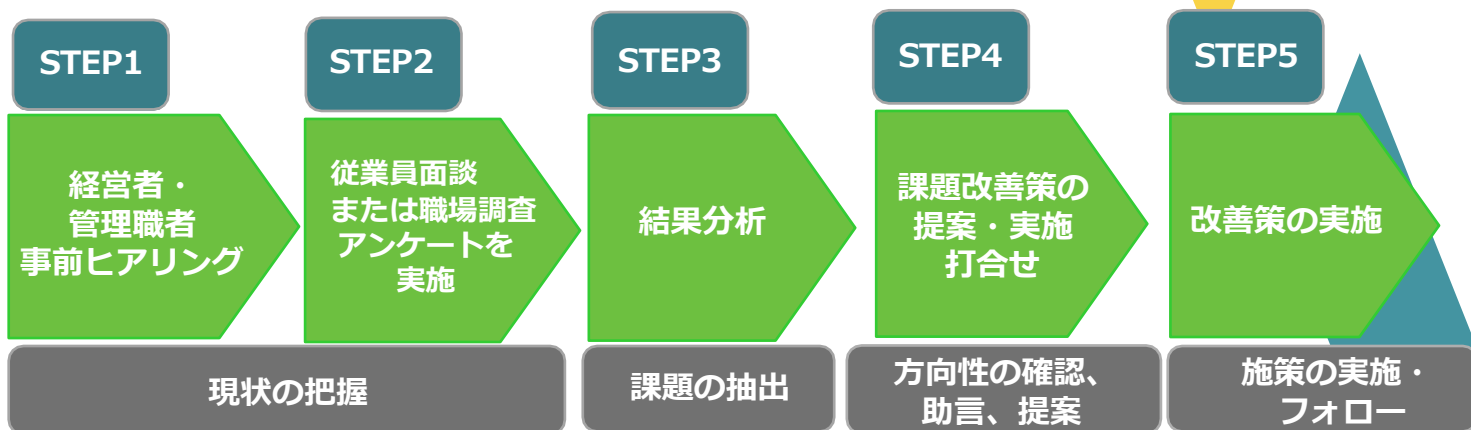
## 目次

### 職場定着支援の流れ

### 職場定着支援事例

- 事例1 従業員の生産性向上と職場環境の改善
- 事例2 効果的な人事評価改善と働きやすい職場環境を目指して
- 事例3 会社全体で指導方法を統一し教育体制を構築
- 事例4 組織全体で社員を育てる風土を醸成
- 事例5 管理者の意識改革 承認力で部下の成長を支援
- 事例6 評価制度改善で専門性の高い人材の育成を促進
- 事例7 職場のフォロー体制強化とキャリア形成支援の推進
- 事例8 将来のキャリアプランを明確にしモチベーションの向上を図る
- 事例9 組織の仕組みを変えて将来のキャリア形成につなげる
- 事例10 若手社員の成長支援と新人育成のための仕組み構築
- 事例11 組織全体の成長と効率化を支える支援体制の強化

# 職場定着支援の流れ



職場定着支援では、従業員の定着に積極的に取り組む事業所を対象に、若手従業員の面談や職場調査アンケートを通じて、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のか、また会社に対する思いや満足度を把握します。課題を明確にし、改善に向けた提案を行い、支援を行います。

アンケート調査の項目は、以下8項目。各項目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、意識の違いを把握します。

## アンケート項目と主な内容

- ① **職務** 仕事の適正度、仕事への関心度
- ② **自己成長** キャリアへの支援、キャリアへの関心度
- ③ **人間関係** 職場のコミュニケーション、相談体制
- ④ **支援** 仕事上の支援、協力体制
- ⑤ **環境** 職場環境、ワークライフバランス
- ⑥ **組織風土** 組織への共感度、社内の連携関係
- ⑦ **承認** 評価の妥当性、信頼性
- ⑧ **健康** 仕事の量と質、職場の安全衛生



# 事例 1 従業員の生産性向上と職場環境の改善

●業種/製造業 ●従業員数/43名

## 1 現状

毎年、新規高卒求人を出し募集をしているが、新規高卒者が最後に入社してから7年が経過している。その間、定期的に企業のPR活動として学校訪問を継続しているが、生徒から募集がない状況が続いている。採用に関しては、中途採用はあるものの離職者も一定数出ている。採用が困難な地域であることを踏まえ、従業員の帰属意識を高め、長期的に働き続けてもらうための対策を考える。

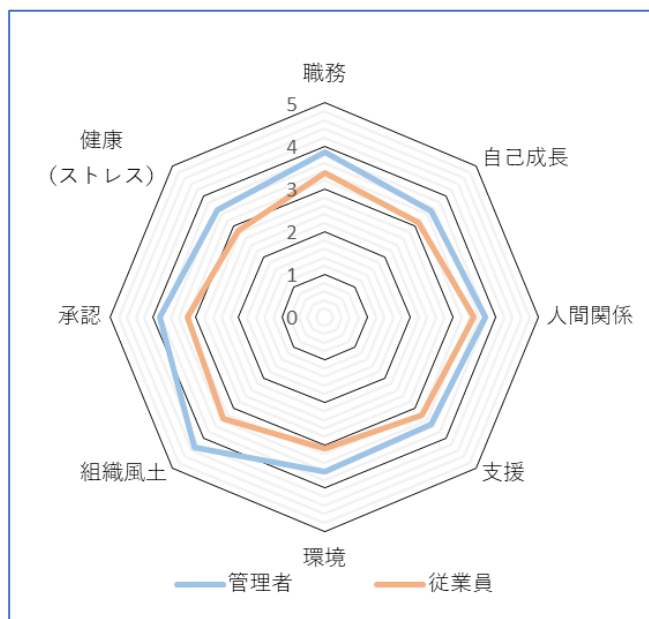
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員の「健康」のスコアは標準値を下回ったものの、その他の領域では標準値を上回る結果となった。全体的に管理職・従業員ともに標準値を上回る結果となったが、上管理職と従業員の認識にギャップが生じている。面談では、「残業が常態化しているため体力的にきつい」という意見が多く、精神面でも厳しい状態にあり、従業員が身体的な負担を抱えていることが明らかになった。

### 【課題】

- ・残業を前提とした生産計画を立てており、従業員の残業が常態化し、疲弊している。
- ・業務負荷による身体的な負担が要因となり、精神的にもストレスを抱えている従業員がいる。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ①メンタルケア面談

ストレスやメンタル面で問題を抱える従業員を対象に面談を実施。従業員が抱える悩みやストレスの原因をヒアリングし、現状を把握した。ストレス軽減のための対策や今後のサポート体制について面談者に説明し、必要に応じて専門的な支援を提案した。面談終了後、経営者へのフィードバックを行い、職場環境や業務負担の改善策について協議した。

### ②「働き方改善ワークショップ」を実施

現在の業務の進め方やフォロー体制を見直し、負担の軽減につながる支援策を検討する機会とした。ワークショップでは、管理職と班長に分かれ、「週1回のノー残業デーの導入」をテーマに、業務内容の現状把握と課題の抽出を行った。現在使用している業務フローを見直し、残業削減に向けた具体的な対策を考案。効果的な改善策を導き出すことができた。

## 4 取り組みの効果

### ①従業員のメンタルヘルス向上

ストレスやメンタル面で問題を抱える従業員が、自身の悩みを相談しサポートを受けたことで、自身の考え方を見直す機会となり、仕事への取り組み方にも前向きな変化がみられるようになった。心の負担が軽減されたと報告があがってきている。組織内でも、業務の進め方やコミュニケーション方法に対する見直しが進んでいる。従業員のメンタルヘルスが安定することにより、仕事への意欲が向上し、離職率の低減にもつながることが予測される。

### ②残業時間の短縮実現

ワークショップを通じて、日常業務におけるロスタイムが明らかになった。即日、課内で課題を共有し、業務に必要な時間を見直し、無駄な時間を削減することにより、残業時間の短縮へ向けた改善活動を開始することができた。社内全体でのノー残業デーにはまだ至っていないが、一部の部門では既に実施され、働き方の改善が進んでいる。

## 事例 2 効果的な人事評価改善と働きやすい職場環境を目指して

●業種/製造業 ●従業員数/ 480名

### 1 現状

これまで中途採用を中心に進めてきたが、数年前から高校生の採用に力を入れて入社後のサポート体制を整備してきた。風通しの良い職場環境ではあるが、一定のスキルを身に付け期待がかかる入社3年～5年経過する頃に、一定数離職に至る傾向が見られる。退職の要因として、賃金面などの要素以外にも他の要因が存在する可能性があると感じている。面談やアンケートを実施し、課題を明確にする。

### 2 アンケート・面談による分析結果

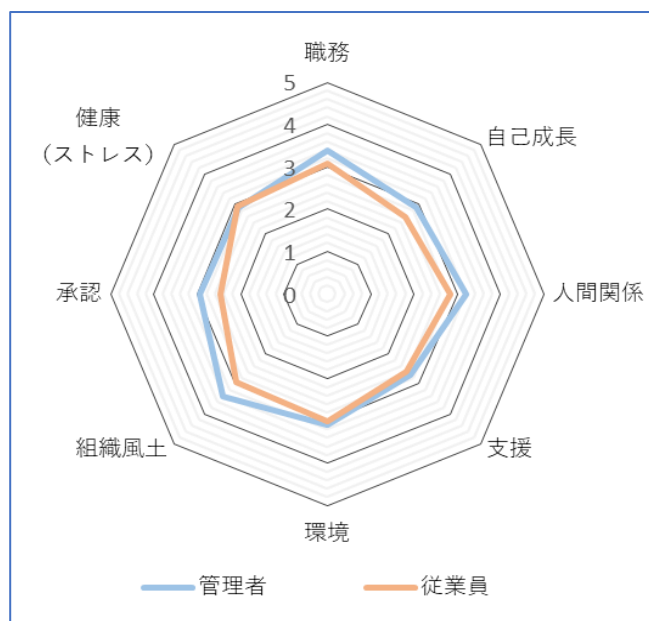
#### 【結果】

従業員の「自己成長」「人間関係」「支援」「環境」「承認」「健康」の各領域のスコアは、標準値を下回る結果となった。特に、「自己成長」「支援」「承認」「環境」の領域では従業員・管理職ともに低い結果となり、さまざまな課題が見えてきた。

面談では、具体的な評価基準が示されていないことや評価について公平性に欠けると感じている従業員が多く、モチベーションの低下につながっていることが明らかとなった。

#### 【課題】

- ・経営層の裁量による評価が行われており、評価者によって基準が異なる可能性がある。
- ・昇進・昇給の基準が不透明なため、従業員が将来のキャリアパスを描きにくい。



### 3 課題解決のための取り組み内容

#### ①社内人事評価制度セミナーの実施

総務部所属従業員 8 名を対象に、午前と午後の 2 班に分かれて現在の人事評価制度のトレンドを説明する社内セミナーを実施。地域中小企業を取り巻く現状、特に評価制度と賃金制度の連動性、昇給、昇格、賞与支給への公平公正な具体的反映手法について重点的に説明を行った。人事評価制度で改善できる、必要な人材を必要な人数確保する（人材確保力、必要な人材の離職を防ぐ（人材維持力）、会社に必要な意欲を持って活躍する人材を増やす（人材育成力）について理解いただいた。セミナー後、自社の特徴を伸ばす仕組みにするため、実際の改善に向けてのディスカッションを実施した。

### 4 取り組みの効果

#### ①具体的な改善点、改善手法の理解

今回の支援のアンケートにより抽出された課題の対策として、人事制度改善の取り組みが重要であることがあらためて明らかになった。総務部においては、以前より経営層とのコミットを深め、次年度からの人事制度の改善を目指していた。但し、従業員のモチベーション向上や成長の促進につながる具体的な改善、解決手段の理解度は低い状態であった。今回のセミナーにおいて人事評価制度の一般総論からディスカッションを行うことにより、自社に合わせた具体的な改善点、改善手法を理解いただけたことが効果であると考えている。今後の取り組みに期待したい。

# 事例 3 会社全体で指導方法を統一し教育体制を構築

●業種/製造業 ●従業員数/42名

## 1 現状

昨年から、若手社員の早期離職防止策として、若手を指導する担当者への教育を実施し、新人サポート体制を整えてきた。会社全体で新人を育てるという意識が芽生えてきたと思っていた矢先に、今年入社した2名のうち1名が退職代行を利用して退職してしまった。退職理由が不明であるため、他の若手従業員にも退職の連鎖が広がるのではないかと危惧している。

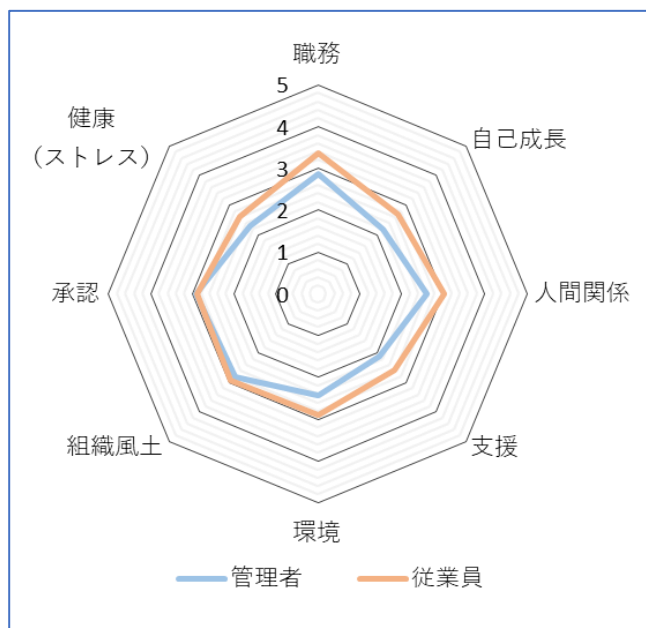
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

管理職のスコアは全領域で標準値を下回り、従業員は「職務」「人間関係」以外の領域で標準値を下回る結果となり、従業員・管理職共に課題を感じている。面談では、「残業が常態化している」「新人のフォロー体制がない」「仕事内容と給与が見合っていない」といった意見が多く、業務の進め方への不安や評価・処遇に対する不満を抱えている従業員がいることが明らかになった。

### 【課題】

- ・育成担当者の指導方法や育成に対する意識が統一されていない、フォロー体制が整備されていない。
- ・評価基準が不明確なため、不公平感や不信感が生じ、意欲の低下につながっている。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ①育成担当者（リーダー）向け意見交換会

育成担当者を対象に、各部門の新人教育の現状や課題について意見交換を実施。共通の課題として「教育体制の整備不足」や「指導方法の統一がされていないこと」が挙げられ、これらの改善が必要であることが明らかになった。今後は、効果的な育成体制を構築するため、指導方法の標準化や教育プログラムの見直しを進め、具体的なアクションプランの策定を進めることとした。

### ②賃金制度設計セミナー実施

経営層を対象に、昨今の賃上げの状況と具体的な福島県内中小企業の対応事例を基に、研修を実施。賃上げは時流により人材確保面からも必要だと考えるが、課題となっている人材維持面において重要な賃金の改善としては、評価対象を具体的に提示し、中期的にどのように、どのくらい待遇が良くなるかを示すことである。賃金、評価基準共に明確な定量的基準を示すことの重要性を学ぶ機会とした。

## 4 取り組みの効果

### ①育成担当者（リーダー）としての意識向上

意見交換を通じて、各部門のリーダー同士が新人教育の課題や成功事例を共有し、育成方法の導入に向けた協力体制が強化された。特に、指導の進め方や標準化する認識が深まり、具体的な改善策を検討する動きが生まれた。今後は、指導マニュアルの整備やOJTの仕組みづくりを進め、会社全体で指導の標準化を図る取り組みを本格化させる。リーダーの育成に対する意識が向上し、社内の教育体制を見直すきっかけとなった。

### ②昇進、昇格基準の明確化

経営層は、賃上げに対して主に人材確保面での対策と捉えていたが、本来は、現在活躍している従業員を厚遇し、重要な人材の維持が当初の目的であることを理解いただいた。近年行っているベースアップについても、その原資をどの成果から生み出すのかを整理し、評価基準に示す活動へ移行する活動を今後展開していくこととなった。昇進、昇格基準が明確になり、離職率減少が期待される。



# 事例 4 組織全体で社員を育てる風土を醸成

●業種/製造業 ●従業員数/65名

## 1 現状

従業員数の増加に伴い現在は実施できていないが、数年前までは社長が全従業員と面談を実施していた。従業員は高いスキルと高品質なものづくりを目指して業務に取り組んでおり、就業に対する意識も高い。しかし、職場には職人気質の風土が残っており「見て覚える」指導法が根付いているため、教育体制が整っておらず社員教育がほとんど行われていない状況。その影響もあり、一部の部門ではコミュニケーションが希薄になっており、入社から3年以内の離職者が一定数出ている。

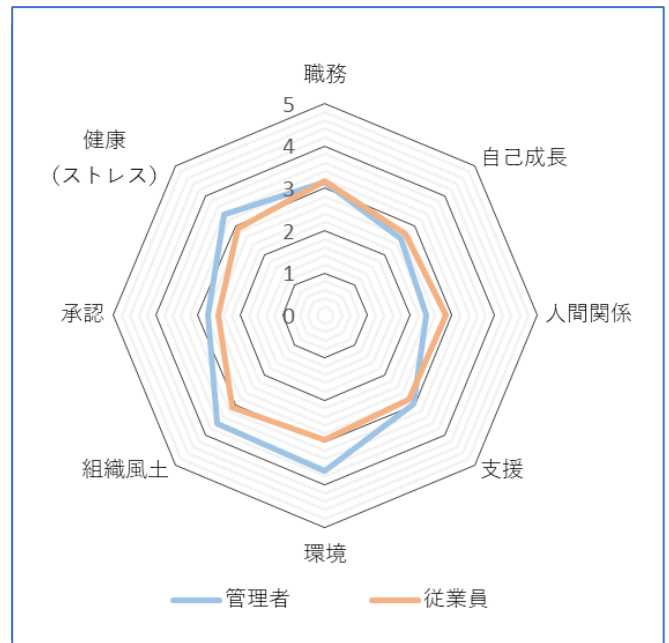
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員全体のスコアは標準値を下回る結果となり、特に「自己成長」と「承認」の領域において低いスコアが見られた。具体的には、「5年後、10年後のキャリアビジョンの有無」や「昇進・昇格・昇給基準の不明確さ」に関して、従業員・管理職ともに課題を感じている。面談では、仕事の難易度や業務量に関する意見が多く、若手従業員が心理的な負荷によるストレスやプレッシャーを抱えている実態が明らかとなった。

### 【課題】

- ・将来のビジョンや習得すべきスキル、必要な期間が明確に示されていない。
- ・評価基準が不明確なため、スキル向上が処遇や評価に反映されない状況となっている。
- ・業務の負担や量に加えて、精神的なプレッシャーやストレスを抱えている。



## 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

各部門の管理職を対象にワークショップ(3回)を実施。入社3年目までのキャリアパスを作成するため、業務の棚卸を行い業務内容や必要なスキルを明確にした。その後、入社3年目までに必要なスキルや経験の段階を示すキャリアパスシートを作成し、若手社員の成長プロセスを可視化した。今まで曖昧だった社内基準や条件を、経営者と管理職の認識を合わせながら、明確に定めることができた。

### ②育成指導セミナー

経営者・管理職・監督職を対象に、若手社員の傾向や特徴を理解し、効果的な指導方法を学ぶセミナーを実施。若手社員の価値観やモチベーションの傾向を踏まえた指導のポイントを解説し、具体的な対応策を共有した。実践ワークでは、上司役と部下役に分かれ、作成したキャリアパスシートを活用しながら、業務内容や必要なスキルを伝えるロールプレイングを実施。実践を通じて、わかりやすく伝える工夫や部下の理解を深める対話の重要性を学ぶ機会とした。

## 4 取り組みの効果

### ①キャリアパスの明確化による育成計画の強化

管理職が自部門の業務を改めて見直す貴重な機会となり、業務の全体像や求められるスキルの再確認により、効果的な育成計画の重要性を再認識することができた。また、他部門と協力してキャリアパスを作成することで部門間の認識を統一し、一貫した基準設定が可能となった。今後は、若手社員が自身の成長に必要なスキルや経験を明確に把握し、それに基づいた具体的な目標を設定できるよう、継続的な支援を行っていく。

### ②双方向コミュニケーションを促進した社員育成

管理職・監督職は、部下への伝え方や対話の重要性を改めて認識し、若手社員の育成に対する意識が高まったことで、指導の質も向上している。これまでの一方的な指導から、部下の意見や考えを尊重する対話型のアプローチへと変化し、信頼関係の構築につながっている。さらに、指導だけでなく日常的な対話やフィードバックを意識的に行うようになり、部下とのコミュニケーションが活発になってきている。

# 事例 5 管理者の意識改革 承認力で部下の成長を支援

●業種/製造業 ●従業員数/767名

## 1 現状

若手人材の採用に苦戦する中、仕事に満足し将来性のある人材だと思われていた若手社員が、前触れもなく突然離職する傾向が続いており、定着が重要な課題となっている。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である。組織全体の士気の低下や成長の阻害要因とならないよう、職場環境を見直し、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。

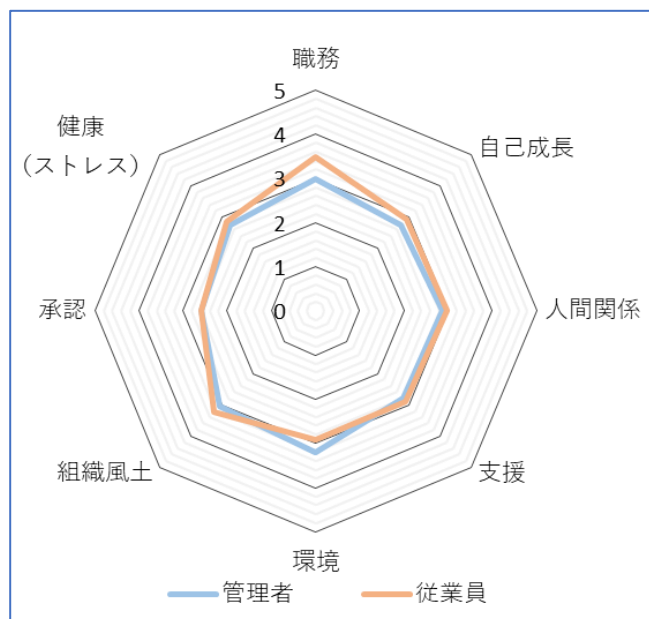
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員の「自己成長」「支援」「環境」「承認」の各領域のスコアは標準値を下回る結果となった。特に「自己成長」「支援」「承認」の領域では、従業員・管理職ともに低い結果となり、課題を感じている。面談を通じて、職場の人間関係の問題や指導・コミュニケーションの不足が課題として挙げられ、若手社員の離職につながる要因となっていることが明らかになった。

### 【課題】

・現場には職人気質のベテラン従業員が多く、現場特有の暗黙知が多いため、十分な指導を受けられていないケースも多く、新人や若手従業員が適応しづらい環境となっている。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ①管理職向け部下指導・承認力向上研修の実施

管理職を対象に、部下指導の基本、部下の意欲や前に進むためのエネルギーを引き出し、積極的に自らの変化を促していく重要なスキルである「承認」の重要性を学ぶ研修を実施。実践ワークを通じて、効果的な指導方法やフィードバックの仕方を習得し、部下のモチベーション向上につなげることを目的とした。研修では、部下の成長を促す承認の仕方や、適切な声かけ・フィードバックの手法について学び、ロールプレイングを通じて実践的に理解を深めた。また、部下の特性や価値観を踏まえた対話の重要性を再認識し、日常業務での活用に向けた具体的なアクションプランを策定した。

## 4 取り組みの効果

### ①承認を重視した指導で部下の成長を促す

これまでの一方的な指導から、双方向のコミュニケーションを意識し、部下の理解度を確認しながら指導を行う姿勢が定着しつつある。特に、承認の重要性を理解したことで、部下の成果や努力を適切に評価し、モチベーションを高める声かけが増えた。これにより、安心感を感じ部下の成長意欲が向上し、職場の活性化にもつながっている。また、実践的なフィードバック手法を学んだことで、業務指導がより具体的になり、部下のスキルアップや主体的な行動の促進にも寄与している。自発的な行動が、成長の実感につながることも期待される。



# 事例 6 評価制度改善で専門性の高い人材の育成を促進

●業種/建設業 ●従業員数/14名

## 1 現状

従業員の高齢化に伴い、近年、中途採用を強化し若手人材の確保に努めている。採用に関しては一定の成果を得られているものの、採用数が増えると共に離職者も一定数出ている。今後、経験・知識豊富な従業員の退職により、企業内での専門知識やノウハウの喪失が起る可能性を懸念している。スムーズな業務継承をめざし新卒採用を強化して行くためにも、社内の定着施策を推進していきたい。

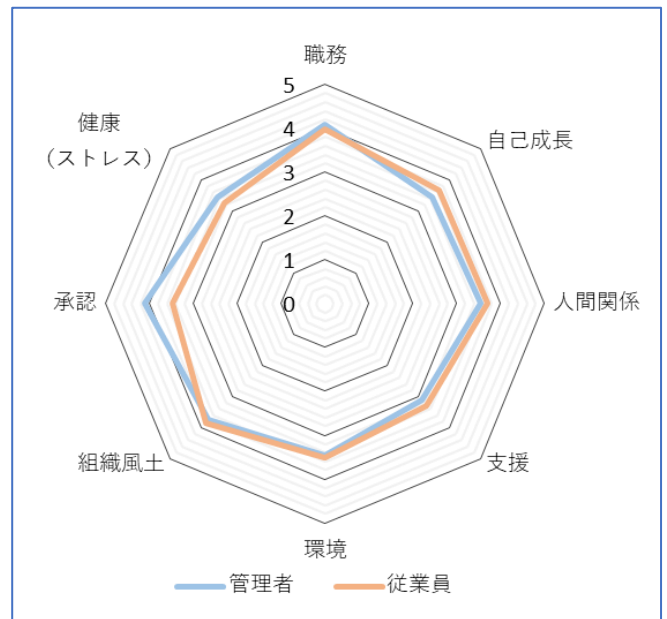
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

管理職および従業員の全領域におけるスコアは、標準値を上回る結果となった。個別に見ると、「承認」の領域において、「昇進・昇格・昇給の基準が明確に示されていない」という項目が標準値を下回り、特に管理職との認識に大きなギャップが生じている。面談では「公平な評価がされていない」という声が多く、若手従業員が仕事に対する意欲やモチベーションが低下していることが明らかとなった。

### 【課題】

・ 現行の評価制度では、人事考課表を基に経営者が一人で全従業員の評価を行い、面談を実施しているが、昇進・昇格・昇給の基準が不明確のため、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基本給表案の作成

公平な評価がされていないとの課題が処遇（昇給や賞与支給額根拠）の決定プロセスに起因するものとの分析から、現在、社内で運用している人事評価制度の点検を行った。基本給表の作成を行い体系的に管理する方法に改め、基本給構成を検討した。

### ②職務等級設定

基本給表の作成にあたり、担当する職務の内容や困難度によって待遇を決める職務等級制度を導入。仮設定した職務等級に応じて求められる役割や保有資格レベルを含め個人力量レベルを設定。

業務内容や範囲、求められるスキル等を職務記述書で明確にした。

## 4 取り組みの効果

### ①評価基準の明確化

組織ではなく個人で成果を得る傾向が高い業務形態であるため、基本給構成を勤続年数によるもの、個人保有能力によるもので構成することで、会社が求める処遇決定の根拠を個人の知識技量に基づくものに多くウェイトをかけた。これにより個人業績評価が処遇に連動しやすい仕組みとなった。

### ②納得のいく評価でモチベーションの向上

基本給表の職務等級別の根拠がより明確になった。会社が要求レベルを具体化することで、従業員の自己評価とのギャップがなくなり、評価に対する不満や不公平感を抑制することが期待できる。また、評価基準や等級要件との整合性が取れることでキャリアプランが明確になり、従業員のモチベーションの向上にもつながると考える。

# 事例 7 職場のフォロー体制強化とキャリア形成支援の推進

●業種/サービス業 ●従業員数/27名

## 1 現状

長期にわたり、新規高卒者と中途採用の採用活動を行っているが、2年前から高卒採用が非常に難航している。また、若手社員が入社後3年以内に退職してしまうケースが多く見られるようになった。処遇や福利厚生は、他社と比較しても充実していると考えているが、この現象の原因を把握し、適切な対策を講じたい。

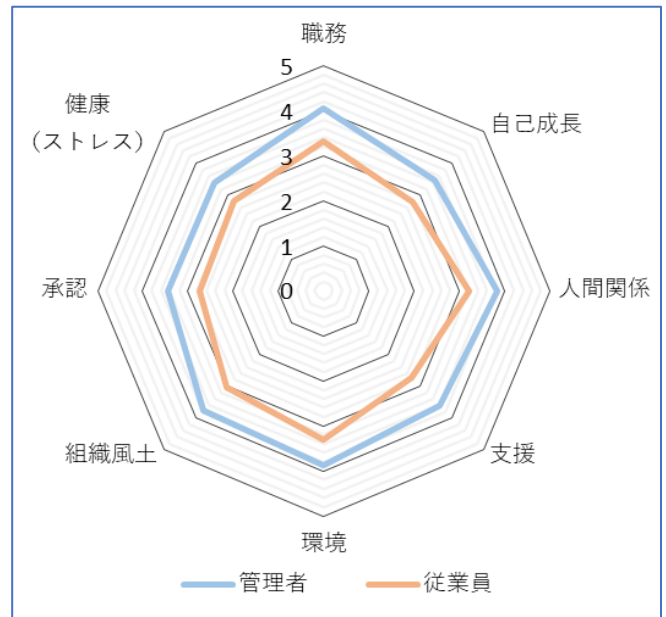
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員の「自己成長」「支援」「承認」「健康」の各領域のスコアは標準値を下回る結果となった。一方で、管理職のスコアはすべての領域で標準値を上回り、管理職と従業員の認識にギャップが生じている。面談では、「現場でのコミュニケーションの機会が少なく、相談しづらい」「フォロー体制が十分ではない」との意見が多く、職場の指導・育成環境に課題があることが明らかとなった。

### 【課題】

- ・教育体制が整備されていないため、新人が適切な指導やフィードバックを得られない。
- ・現場において上司や先輩とのコミュニケーションの機会が少なく、業務の進め方や困ったことを相談しづらい状況がある。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ①社員のフォロー面談

社員面談では、新人や若手社員が直面している課題を把握し、業務のフォロー体制や指導方法の改善につなげることを目的とした。具体的には、業務の進め方や困りごとに関するヒアリングを行い、適切な指導やフィードバックが受けられているかを確認。さらに、上司や先輩とのコミュニケーションの機会や、相談しやすい環境など、必要なサポートについて話し合った。面談実施後、経営層へフィードバックを行い、相談しやすい環境や情報共有の改善策を検討。新人や若手社員の育成・支援策として、メンター制度の導入やキャリアパス制度を提案した。

## 4 取り組みの効果

### ①職場のフォロー体制強化

面談の結果を受け、各部署でのフォロー体制を強化することとした。現在は、管理職と従業員のコミュニケーションの機会が少しずつ増え、若手従業員が仕事の相談をする姿が見られるようになった。また、管理職が適切な指導やフィードバックを行うことで、業務の進捗や問題解決がスムーズに行われ、生産性も向上している。従業員は業務に対する不安や疑問が軽減され、仕事に対するモチベーションの向上が見られ、行動にも変化が見られるようになった。今後は、キャリアパス制度を導入し、若手社員が将来に対する長期的な成長を促進するための体制を整備していく予定である。

# 事例 8 将来のキャリアプランを明確にしモチベーションの向上を図る

●業種/建設業 ●従業員数/133名

## 1 現状

生産性の向上、従業員の離職防止、従業員のコミュニケーションの活性化に向けて、職場環境改善をしなければいけないと感じているが、時期により残業等も多く現状では取り組む環境になっていない。人事評価制度も数年前に導入したが、うまく機能していない状態となっている。経営者は、若手社員から管理職を目指す人材（女性登用も含め）を育成する環境を作る事で、若手社員の定着にもつながると感じている。

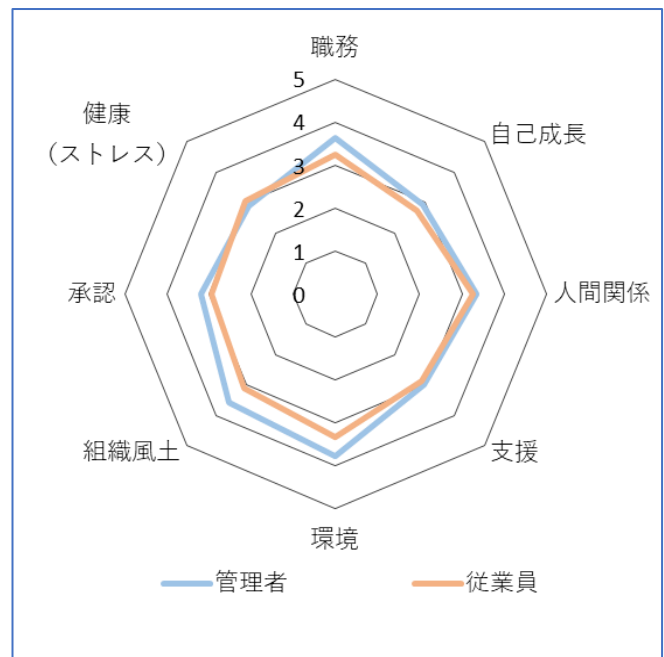
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員の「職務」「自己成長」「人間関係」「支援」「承認」「健康」の各領域のスコアは標準値を下回る結果となった。一方で、管理職のスコアはすべての領域で標準値を上回り、両者の認識にギャップが生じている。面談では、キャリア形成に対する不安や評価への不信感を抱えている従業員が多く、仕事への意欲ややりがいを感じる事ができない状態にあることが明らかとなった。

### 【課題】

- ・現在の人事評価制度はあるものの、評価の基準やプロセスが不透明で、公正性が十分に伝わっておらず、従業員の納得感が得られていない。
- ・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、将来の成長イメージや目標を定めにくい。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ① 定性評価基準の定量化

従業員が公平に評価されていないと感じる要因が、評価基準が「極端に定性的で曖昧である」との分析結果から、定性評価基準の定量化を進めた。この状況は特に間接部門で顕著で、経営層にも間接部門の定量化はできないとの固定観念があった。毎年、設定されている会社目標、部門目標から個人に目標を落とし込む実演を行い、評価基準の定量化を進めた。

### ② 昇進、昇格基準設定

キャリアが明確に示されていないと従業員が感じる要因が、「昇進昇格基準が不明瞭である」との分析結果が出たことから、業績ではなく年功色が強い現在の評価制度の改善が必要と考える。すぐに改善はできないが、将来的なことを想定した昇進昇格基準の仮設定と昇格シュミレーションを実施した。

## 4 取り組みの効果

### ① 納得感が得られる人事評価制度の改善

会社や部門に定量的目標が設定されている場合、個人に落とし込む適切な手法、プロセスさえ理解できれば全ての従業員に定量目標（評価基準）設定ができることをご理解いただいた。この改善を進めることで、公平性や基準が不明瞭との従業員の意見はなくなるものと考えます。また、評価基準の定量化により、従業員一人一人の業務に対するモチベーションの向上も期待できる。

### ② 昇格制度を活用しキャリアプランを明確化

評価基準による昇格要件の一般的な事例を知ることにより、具体的な仕組みの理解を進めることができた。また実在の従業員を例にシュミレーションすることで、更に仕組みの理解と効果を深く理解いただけた。これを機会に、昇格基準公開に進み①の取り組みと連動することで、従業員が明確にキャリアプランを描ける状況になると考える。働きを適切に評価してモチベーションや帰属意識を向上させることで、企業の成長にもつながることが期待できる。

# 事例 9 組織の仕組みを変えて将来のキャリア形成につなげる

●業種/卸売小売業 ●従業員数/ 103名

## 1 現状

過去4年間で従業員の約6割が入替わり、若手社員の割合が増えている。しかし、入社3年未満で退職してしまうケースが多く、定着率が課題となっている。職場内には幅広い年齢層があり、世代間のギャップやそれに伴う人間関係の問題が懸念される。50代の管理職に対しては月1回の勉強会を実施しており、業績は向上しているものの、部下育成に対する意識が低い。若手社員の定着を図るため、職場の実態を把握するアンケートを実施し、その結果を基に改善策を検討していくこととした。

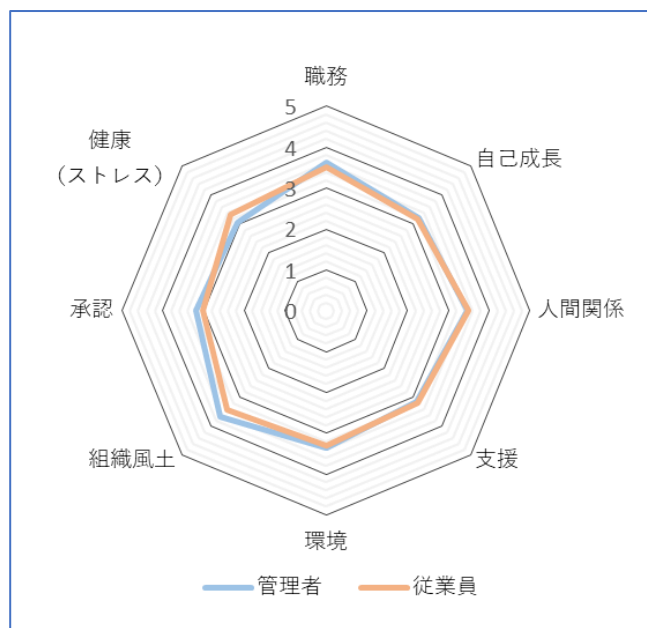
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

管理職・従業員ともに全領域のスコアは標準値を上回る結果となった。個別で見ると「5年後、10年後のキャリア」「新人のフォロー体制」「昇進や昇給基準」の項目では標準値を下回り、面談からも、「キャリアの将来像が描けない」「新人フォロー体制の不足」「昇進や昇給基準が不明瞭」との声も多く、従業員が自身の成長やキャリアに対する明確なビジョンを持っていないことが明らかとなった。

### 【課題】

- ・キャリアパスや評価基準が明確になっていないため、従業員は自分の成長や昇進に対する不安を感じている。
- ・明確な基準がないことで、適切なフィードバックや評価が行われにくくなっている。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ①基本給表作成支援

従業員にキャリアパスを明示する際に前提となる基本給表公開にあたり、阻害要因となっている個人別に感覚で決定している基本給について、基本給構成、階層（等級）設定を行った。また、手取り額の調整目的で使用されている手当類を基本給に組み込み、現在支給されている基本給と基本給表に基づく基本給設定に将来的に移行する計画の作成支援を実施。

### ②人事評価制度全体概要設計構築支援

経営層を対象に、今回の支援で作成した基本給表と評価結果を連動させる手法や、今後、人事評価制度を導入するにあたり必要な帳票類の作成について、また作成上のポイントの説明を実施。

## 4 取り組みの効果

### ①基本給表の改善による評価要件の明確化

役割、技能、成果、勤続年数等を要素別に整理し、基本給表内比率を定めることにより、経営層が従業員に求める要件がより明確になった。今後、従業員へ示すキャリアパスを充実化するための評価基準設定の基礎となるものが構築された。また、過去の基本給表に関わる不整合の払拭と将来の新制度移行への計画化を行うことにより、経営上の人事的リスクも同時に明確になった。

### ②将来に向けたキャリア形成の構築を目指す

自社内で計画している人事評価制度構築に向けて、具体的に進めるための計画を立てることができ、自社が抱える課題も整理された。今後、5年後、10年後のキャリアを描ける仕組みの基礎が構築されたと考える。若手社員の定着率向上も期待される。



# 事例10 若手社員の成長支援と新人育成のための仕組み構築

●業種/製造業 ●従業員数/116名

## 1 現状

13年前に工場が設立され、平均年齢26歳と若手社員が中心。管理職も30代が占めている。毎年、地元の高校から5～8名の新卒採用を行っているものの、1年目で2～3名が退職してしまう。特に、メンタル面での不調から休職し、そのまま退職に至るケースが多く見受けられる。離職率の増加が採用活動にも悪影響を及ぼすのではないかと懸念している。採用時には適性検査でストレスチェックを実施している。ストレス耐性が低い従業員が退職する傾向が確認されているが、他にも要因があると考えられるため、面談やアンケートを実施し、結果をもとに改善策を検討していくこととした。

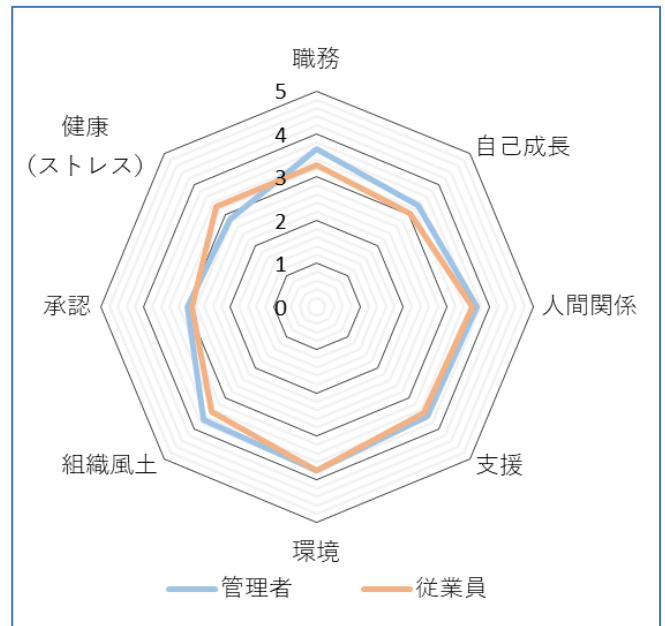
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

管理職・従業員は、「承認」の領域において標準値を下回る結果となり、その他の領域では標準値を上回る結果となった。特に「5年後、10年後のキャリア」「新人フォロー体制」「昇進や昇給基準」の項目において低い結果が見られ、従業員が課題を感じている。面談でも「将来のキャリアビジョンが描けない」「評価基準が不明確」といった意見が多く、従業員はキャリアパスへの不安や、評価基準に対する不信感を抱えていることが明らかとなった。

### 【課題】

- ・キャリアの不透明さが原因で、従業員の成長意欲が低下している。
- ・ロールモデルとなる先輩社員がいるものの、現時点では自分の能力に自信が持てず、先輩のようになれるか不安を感じている。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ①メンター候補者の育成支援

入社2年目から5年目のメンター候補者を対象に、メンタリングに必要な心構えやスキルを、講義と実践を通じて学ぶ研修を実施。ロールプレイングを通じて、対話の難しさを体感し、自身の聴き方や伝え方について振り返ることができた。自身のスキルや経験（成功・失敗を含む）を他者に伝えるためには、自己分析が必要であることを実感し、実践的な学びを深める機会となった。

### ②メンター候補者を対象に面談を実施

メンター候補者との個別面談を実施。面談では、メンターとしての不安や課題をヒアリングし、必要な支援やスキル向上の方向性を共有した。また、これまでの経験や強みを振り返り、メンターとしての役割を明確にする機会とした。今後は、管理職がメンターの成長に向けたフィードバックを実施し、実践的なサポートにつなげていくこととした。

## 4 取り組みの効果

### ①メンター自身の成長意欲向上

研修を通じて、日頃の後輩とのコミュニケーションの取り方に変化が見られるようになった。支援する立場としての自覚が芽生え、自身のスキル向上に努める姿勢が強まり、主体的な行動につながっている。また、新人の良き先輩としての意識が高まり、メンター候補者のさらなる成長が期待される。組織内において、先輩社員が後輩を支援する風土が少しずつ醸成されている。

### ②自己認識の向上

若手社員は、仕事に対する不安や悩みを抱えながらも、メンター候補に選ばれたことで自分自身のキャリアや成長について前向きに考えることができるようになり、積極的に後輩をサポートする姿が見られるようになった。今後も若手社員に役割を持たせ、仕事へのやりがいやモチベーション向上につなげていきたい。



# 事例11 組織全体の成長と効率化を支える支援体制の強化

●業種/医療福祉 ●従業員数/ 160名

## 1 現状

社内教育には力を入れており、昨年度よりシフト体制を見直し、職場環境の改善に取り組んでいる。しかし、業界的に人員の確保が難しい状況において、入社3年目の若手従業員が離職する傾向がある。このような状況が続くことで、現場の負担がより増大し、介護の質の低下やサービスの提供が困難になる可能性があるため、人材の確保と定着を図るための対策が急務となっている。

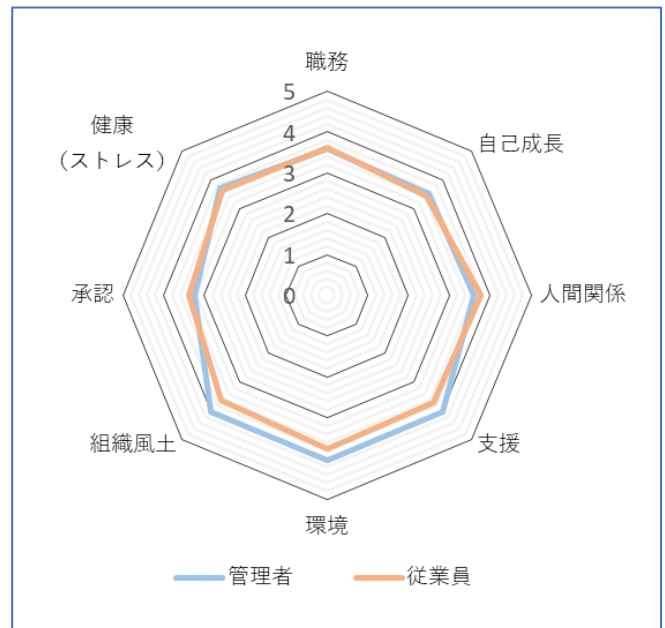
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

管理職・従業員ともに全領域のスコアは標準値を上回る結果となった。個別で見ると「5年後、10年後のキャリアビジョンがある」の項目は標準値を下回り、面談からも「将来のキャリアが見えにくい」「先輩や上司からの評価や承認を実感できていない」という意見が多かった。将来への不安や仕事に対する意欲が低下している従業員がいることが明らかになった。

### 【課題】

- ・ 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、将来の目標を定めにくい状態にある。
- ・ 先輩や上司からの評価やフィードバックが十分に得られず、達成感を感じにくいことが従業員のモチベーション低下につながっている。



## 3 課題解決のための取り組み内容

### ①中堅社員キャリア面談

入社3年目から5年目の若手社員を対象に、キャリア面談を実施。この時期は退職者が増える傾向にあるため、現状の課題を把握し、職場環境の改善につなげることを目的とした。

### ②役職を持つ中堅社員のフォロー面談実施

中堅社員を対象に、フォロー面談を実施。中間管理職として業務負担が大きいことから、面談を通じて現状の課題や悩みを把握し、必要なサポートや働きやすい環境づくりにつなげることを目的とした。

### ③リーダー向け研修の実施

コミュニケーション・承認力向上研修を実施。部下のモチベーションを高め、信頼関係を築くための効果的なコミュニケーション方法や承認の重要性などを実践的なワーク形式で実施。部下の意欲を引き出すフィードバックの仕方や、日常の関わり方を見直す機会とした。

## 4 取り組みの効果

### ①若手社員の定着と成長を支える仕組みづくり

若手社員の課題や不安を解消するため、職場環境の改善に取り組んでいる。また、キャリアパス制度の導入に向けた取り組みも進めている。

### ②中間管理職の業務効率化とサポート体制強化

中間管理職の業務負担を軽減するため、サポート体制の整備に向けた準備を進めている。具体的には、業務の見直しや役割分担の最適化を図るとともに、リーダー層の負担を軽減する仕組みを検討している。

### ③リーダーのコミュニケーションスキル向上

日頃のコミュニケーションの取り方に変化が見られ、部下の状況を積極的に確認したり、以前よりも多く声を掛け、気遣う姿が見られるようになった。また、部下の意欲を高めるフィードバックの実践力が向上し、具体的なアドバイスができるようになった。チーム全体のモチベーション向上につながっている。



# 若手社員の 職場定着支援事例報告書

---

福島県

令和6年度若手人材の早期離職防止事業

受託者：一般社団法人キャリア支援機構