



若者の職場定着に向けた
企業の取組事例紹介ページ



**AICHI
WORKSTYLE**

愛知県労働局労働福祉課

TEL:052-954-6360

2025年2月発行



DX・ICT



若者職場定着 取組事例集



Work Environment



Working Conditions



Human Resources



AICHI WORKSTYLE

若者の職場定着に取り組む
様々な企業の事例を紹介



はじめに

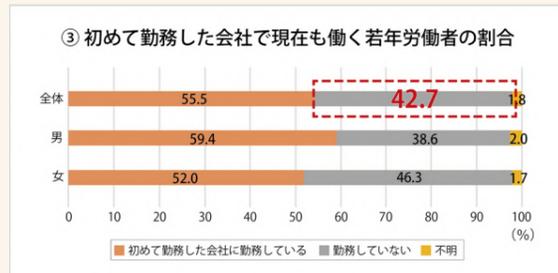
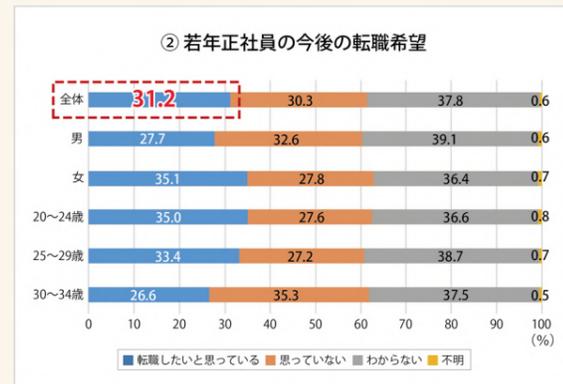
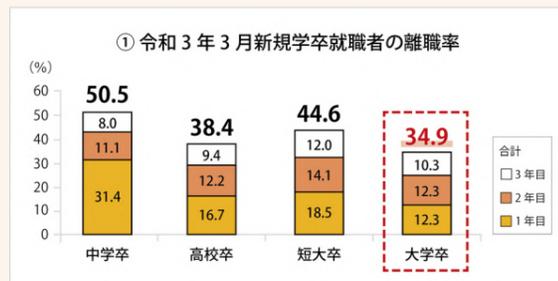
本格的な人口減少社会を迎え、労働力人口の減少が見込まれる中、企業が継続的に発展していくためには、各企業が長期的な視野を持ち、従業員の確保、育成、定着に取り組んでいくことが強く求められています。

しかしながら、新規学卒者の就職後3年以内の離職率は大卒で34.9%となっており、また、今後転職したいと思っている若年正社員は31.2%、初めて勤務した会社を辞める若年労働者が42.7%となるなど、かつての終身雇用を前提とした時代は終わり、現代は転職が当たり前の時代となっています。

そんな中、企業においては経営者自らが率先して意識改革を図り、職場環境の改善や、戦略的な人材育成などに取り組むことがますます重要となっています。

そこで、本県では企業における若者職場定着の取組を支援するため、令和5・6年度に県内中小企業等を対象として、課題の洗い出しから、課題解決の助言まで伴走支援を行う若者職場定着アドバイザー派遣を実施しました。

本事例集では、アドバイザー派遣事業にご参加いただいた12社の取組事例をまとめておりますので、若手社員の職場定着に向けて取り組む県内企業の皆さまにご活用いただければ幸いです。

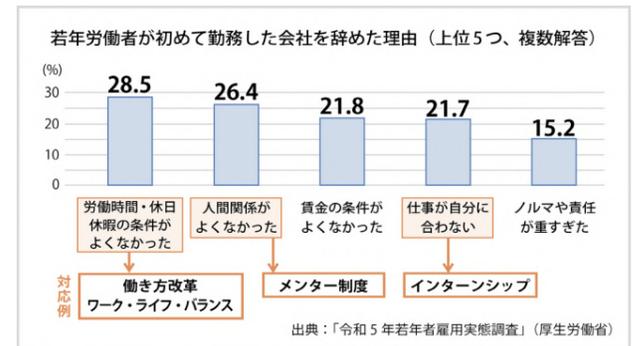


出典：「新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）」(①)
「令和5年若年者雇用実態調査」(②③) (厚生労働省)

若者職場定着の取組について

若者の職場定着に取り組むにあたって、まずは従業員へのアンケートやヒアリングの実施などにより自社の課題を正しく把握することが大切です。

その上で、課題を解決し、従業員が働きやすさ・働きがいを感じられる組織にするためにはどのような取組が必要か、検討してみましょう。



アドバイザー派遣企業 取組事例

業種	企業名	取組のポイント	ページ
建設業	清水建材株式会社	外注先と協働してつくる若手社員が働きやすい職場づくり	3
	城東電機株式会社	社長の思いを実現する人事考課制度の策定	5
	株式会社ナルセコーポレーション	スキル、教育方法の言語化による成長環境の整備	7
製造業	株式会社加藤数物	先代からの思いをくみ取ったわかりやすい人事制度の構築	9
	株式会社近藤工作所	社内のDX推進を活用した若手社員の職場定着	11
	アルプススチール株式会社	スキルマップ作成による業務目標の明確化	13
運輸業	株式会社メイコン	若手社員のキャリア形成を見据えた成長環境の整備	15
専門・門ビ・ス技術	有限会社永井技研	社内リソースを踏まえた若手育成体制の整備	17
	株式会社アドバンスソフト	管理職の面談スキル向上による若手社員の心理的安全性の確保	19
	株式会社飯田設計	キャリア形成を見据えた人事制度の改善	21
福祉	特定非営利活動法人夢んぼ	幹部への提案プロセスの体感による現場からの職場改善	23
	社会福祉法人松壽会	研修制度の構築をきっかけとした人材育成方法と評価制度の見直し	25

若者職場定着アドバイザー派遣の概要

対象

若者の職場定着に課題を抱えており、職場環境の改善などを希望する県内中小企業等

派遣回数

1社当たり3回

支援内容

若者の職場定着に向けたアドバイザーを派遣し、課題の洗い出しから職場環境の改善や人材育成、人事制度の見直し等、課題解決の助言までの伴走支援を実施

アドバイザー

社会保険労務士、ITコンサルタント、中小企業診断士、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント など



取組内容 (例示)

人事制度	<ul style="list-style-type: none"> 募集や採用方法の見直し、採用前のインターンシップの実施、評価基準や昇格・昇進基準の整備と社内周知 キャリアパスの整備 	など	
労働条件・職場環境	<ul style="list-style-type: none"> 有給休暇取得促進制度の導入 多様な柔軟な働き方の導入 モデル賃金水準の公表 	<ul style="list-style-type: none"> 労働条件(賃金、勤務時間、休日・休暇等)の見直し 提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ 従業員間のコミュニケーション改善施策の導入 	など
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 教育体系の構築や見直し 研修制度の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的なOJTやメンター制度の実施 技術やノウハウの見える化 	など
DX・ICT	<ul style="list-style-type: none"> ICT活用による労働生産性の向上 テレワークの導入による働きやすい環境づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ITコミュニケーションツールの導入 	など

外注先と協働してつくる 若手社員が働きやすい職場づくり

清水建材株式会社

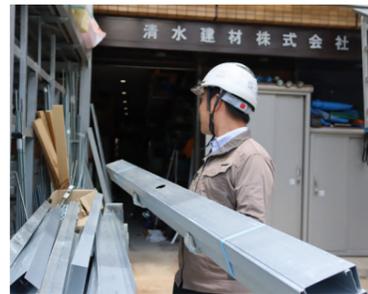
【従業員数】 7名

WEBサイト▶



【所在地】 名古屋市北区中切町字石原 718-20

【主な事業内容】 内装仕上工事



●職場の様子

取組の きっかけ

入社して間もない20歳代の若手社員に、長く働いてもらえるような職場をつくりたいと考えていました。ただ、何からどのように進めていくべきかわからない状況でした。労働者の確保が難しい中で、外注先の一人親方(50歳~60歳代)から施工技術を継承できるよう若手社員の育成を行うことが事業戦略の要であると感じていました。

01 抱える課題

- ◆ 建設業界において、若手社員が働きやすい職場とはどのようなかが分からない。
- ◆ 外注先の一人親方と提携して施行の段取りを決めているため、自社で労働時間や休日をコントロールすることが難しい。

目指すゴール

建設業界特有の現場の厳しさを踏まえつつ、年齢、性別問わず働き続けられる職場環境をつくる。

02 実施内容

【DAY1】 職場環境に対する個別ヒアリングの実施

アドバイザーから現状を踏まえた宿題として、社員、外注先(一人親方)、お客様(元請け)が職場に対して考えていることについてヒアリングするよう助言があった。事務所で行うことが難しい場合は、現場まで出向き、作業の合間に確認する等、ヒアリングを受ける側に配慮をしつつ、場合によっては忘年会等の席を利用し、本音を聞ける場を設定するなど工夫しながら確認した。

【DAY2】 勤務体系基準の見直し

個別ヒアリングの結果を踏まえて、アドバイザーと取組の方向性を確認した。ヒアリングの際に出てきた要望の一つに、従業員と外注先(一人親方)との勤務体系の是正がある。同一労働であっても、従業員には所定労働時間があるが、外注先にはないため、賃金に不満が生まれる。双方にとって納得できる内容に改善すべく、就業規則を見直すこととした。社会保険労務士を交えて就業規則を改定し、資格手当等を明文化するとともに、社員や外注先に共有した。

【DAY3】 事業計画の骨子作成

若手社員定着のためには組織作りを検討する必要があり、そのためには3年後、5年後の事業計画を組み立てていかなければならない。そこで、事業計画の骨子(たたき案)という形で下記の5項目を書面にまとめた。さらに、事業計画に気づき、若手社員と当社の将来について意見交換した。

基本方針	・顧客満足を経営理念と定め、当社の特徴ある技術を継承した直営施工体制を確立する。 イメージ：概ね3~5年以内に、あっと驚く特徴ある施工技術と愛嬌で、お役に立てるサービスを始める。
当社の特徴ある施工技術	・環境配慮/二酸化炭素削減に貢献する壁面施工 ・ウズベキスタン等外国の施工技術を使った高熱・乾燥に強い施工
中期テーマ	・顧客との信頼関係の見える化 ・当社の技術標準づくり ・魅力ある職場づくり
当社の強み・魅力	・発注者のあらゆる要望・要求に全て応えるのが鉄則 ・他社にはない、高品質かつ厳格な安全標準と第三者検査保証による丁寧な施工 ・他社にはできない環境保全に貢献する技術・工法・アフターサービス 等
3ヶ月以内にすべきこと	・外注先である一人親方と個々に面談し、引継時期や引継後の役割範囲等を明確にすること ・施工品質及び工程管理等にノウハウのある一人親方の知見を引き継ぐ担当者を決めること

03 成果

就業規則を改定し、社員に共有したほか、策定した事業計画に基づいた取組を進めている。これらの取組について勉強会等の各所で発信した結果、2024年4月には20歳代の



●イベントへの出展

女性職人の採用につながった。

初めて女性職人を採用したことで、これまで男性前提の職場となっていたことを痛感し、女性サイズのヘルメットや作業着の準備、トイレの整備のほか、職場内の連絡にLINE活用を認めた。

また、女性職人の活躍や当社の取組をアピールすべく、WEBやSNSの活用を強化、地域へのイベントにも積極的に参加している。建設業界を知ってもらう取組を通じて、仕事のやりがいや誇りを見つめ直し、意識改革も進めている。



●若手女性社員の萩原さん

企業の声

外部のアドバイザーと対話を重ねていくことで、雑然としていたものが整理されていきました。その結果、事業計画のたたき案が出来上がり、今後、どの順番で何に取り組んでいくべきかが具体的にになりました。

これまで、外国人が働きやすい職場づくりに取り組んでいましたが、日本人の若手社員の採用・定着は半ば諦めていました。しかし、20歳代の方が入社されたことをきっかけに、若手社員が定着する職場づくりに本格的に着手し、若手の女性職人も活躍する職場となりました。

若手社員が長く働ける職場づくりに注力し、将来的には外国人の力に頼らなくても十分回る職場を目指していきたいと思っています。



●清水社長



POINT

アドバイザーのあとがき

清水建材の事業運営は、顧客(発注者)と経験ある熟練社員や外注先(一人親方)の協働で推進されていました。この就労環境を見直しつつ、今後の事業を担う女性や若者の意欲を高め気持ち良く働いてもらうために、清水社長の持つ豊かな見識を生かしながら、会社の将来の道筋を立てて頂きました。

社長の思いを実現する 人事考課制度の策定

城東電機株式会社

【従業員数】 31名

WEBサイト▶



【所在地】 刈谷市神明町 4-515

【主な事業内容】 電気工事・機械器具設置工事



●職場の様子

取組の きっかけ

現社長が30歳の頃に後継者として入社してから「若手社員が活躍できる職場」を目指して、働きやすい職場づくりに取り組んできました。その一環で作成してきた「役職グレード基準書」、「人事考課表」、「アクションプラン」、「キャリアデザインシート」等について、精度の向上を図るため本取組に参加しました。

01 抱える課題

- ◆ 社内の半数を占める 20 代、30 代の考え方を反映させた職場環境が必要である。
- ◆ 現在の評価制度が標準的なものになっており、社長の思いを実現できるものに修正したい。

目指すゴール

社員が自ら気づき目標を立てて行動していきけるような職場環境、評価制度を整備する。

02 実施内容

【DAY1】 キーワードの洗い出し

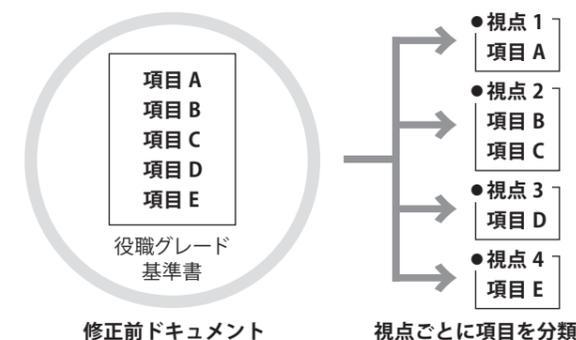
これまでに作成した「(各役職の技能基準を示した) 役職グレード基準書」、「(社員の業務成績や能力等を評価するための) 人事考課表」、「(目標と達成するための手段、その振り返りをするための) アクションプラン」、「(3年～5年先を見据えた個人のキャリア開発を計画するための) キャリアデザインシート」等のドキュメントをアドバイザーと確認した。まず「役職グレード基準書」について、社長の思いと紐づけていくために、会社の理念などから事業運営で重要となるキーワードを4項目程度を洗い出し、キーワード毎に整理していくことを宿題とした。

【DAY2】 4視点の選定

今回のアドバイザー派遣にあたり実施した職場スタッフへのヒアリング調査結果を踏まえて、社長が普段感じている現場の印象との相違を確認し、アドバイザーと意見交換した。そして、「経営成績(売上、利益)に関する視点」、「顧客・地域への貢献に関する視点」、「社員の学びや成長に関する視点」、「業務改善や創意工夫といった業務の品質に関する視点」の4視点から検討していくこととした。

【DAY3】 各ドキュメントへの適用

選定した4視点から、現在の人事考課項目の見直しを図った。また階層別に適用する項目を整理するほか、想定した人事考課項目や適用の妥当性について、社員と意見交換を重ねて会社のオリジナルの評価制度を整備していくことを確認した。



これまでに作成した各ドキュメントに対し、4視点のどのカテゴリーに属しているのか、抜け漏れ、重複がないか項目を確認した。

03 成果

これまでに、スマートフォン、タブレットを一人一台支給し、アプリを使って出先から業務報告を更新できるようにしたほか、完全週休二日制の導入、有休取得の推進を図ってきた。導入した家賃補助手当を活用して一人暮らしを開始した従業員も増えている。そして今回、人事考課制度まわりのアップデートを図る取組をスタートすることができた。

ここで、修正後の「人事考課表」の一部を示す。

重点項目ごとにカテゴリー分けすることで、項目の内容の偏りの有無を確認できた。

職場定着の取組を進める中で、内定辞退が減少したほか、離職率の低下も数字で表れてきている。働きやすい職場をつくれる自負に繋がりを、採用説明会でも「一度、見に来ませんか？」と自信を持って声かけできるようになっている。

評価要素	項目
売上 業務向上	部署内の売上目標を理解し、目標達成に向けて取り組みましたか？
	仕事はミスなく正確に処理しましたか？
	依頼された内容において進捗状況を上長へ報告・連絡をしましたか？
	与えられた仕事が終了する前には次の仕事を計画しましたか？
	建築雑誌・カタログ・展示会等を見学や閲覧をし、業務知識を拡げましたか？
顧客満足 CS	注文を受けた際、納期・値段の回答をしましたか？
	業務に必要な基本的な知識やスキルを理解し、正確に実行していますか？
	売上原価を把握し販売価格の設定を行いましたか？
	業務依頼に対して納期を確認し、守るよう努めましたか？
	お客様からの依頼に対して応答・連絡は適切に対応しましたか？
	お客様への納期連絡・物品代替え・価格説明などの提案を行いましたか？
	お客様や仕入先に対して基本的なマナーや礼儀を守り、丁寧な応対をしましたか？
	客先訪問時や来客者に対して挨拶をしましたか？
	顧客満足度の向上に積極的に取り組みましたか？
	顧客情報を適切に管理し、プライバシーやデータ保護を徹底しましたか？

●修正後の人事考課表

企業の声

現在の社長という立場上、人から指導を受けることが少なくなったので、アドバイザーから意見をもらい、とても楽しく取り組むことができました。自分の考えを人事考課制度に落とし込む方法を知り、体系的に理解することができました。理解できたことで、社員からの評価に対する疑問、質問にも的確に回答できるようになったと感じています。今回の取組をきっかけに「賃金制度の見直し」という課題も見つかったため、評価制度のブラッシュアップを終えた上で、次の課題に向けて職場改善の歩みを進めていきたいと思っています。



●毛受社長



アドバイザーのあとがき

城東電機の毛受社長には、社員一人ひとりが自分のすべきこと、やりたいことを自ら気づき目標を立てて行動して欲しいという思いがあり、自身で「役割グレード基準書」、「アクションプラン」などのツールを準備されました。これらのツールをベースに人事考課制度との関係と制度設計の道筋を整理する支援が円滑にできました。

スキル、教育方法の言語化による 成長環境の整備

株式会社ナルセコーポレーション

【従業員数】 49名

WEBサイト▶



【所在地】 安城市横山町寺田 35-4

【主な事業内容】 道路・橋梁工事、公共施設・住宅の建築



●職場の様子

取組の きっかけ

時代の変遷、建設業界の変化に合わせて、職場環境の改善に取り組んできました。しかしながら、1人の若手の離職が大きな痛手となる当社では、入社後の若手社員に対する取組にまだまだ課題があると考えています。制度として体制を整えていくため、また外部の専門家から気づきを得るために参加を決めました。

01 抱える課題

- ◆ 業界では「10年で一人前」と言われるが、何をどこまでできれば「一人前」となるのか不透明である。

目指すゴール

「一人前」の基準を明確にするためにスキルマップ*を作成する。若手社員が早期戦力になれる成長環境をつくる。

02 実施内容

【DAY1】 現状を踏まえたスキルマップの有用性の確認

退職者の傾向や対策、面談や研修の内容、働き方改革や女性活躍についてヒアリングをした。

若者の転職観やキャリア構築の重要性をアドバイザーから話した上で、スキル可視化のための手段の一つとしてスキルマップの必要性を確認した。

進め方として、各部長が作成した現行の評価シートを活用しながら、会社が求める人材像に成長していくことができるようなスキルマップの作成を目指していくこととした。

【DAY2】 スキルマップの作成

スキルマップのイメージを擦り合わせるためのシートを作成して送付し、企業側が項目ごとに、どの年次でどの程度の習得度を目指すのかを記入、たたき台を作成することを次回までの宿題とした。企業が事前に作成したシートを使用し、スキルマップ作成を進めた。

20●●年度●月 スキルマップ		※1～4は達成レベルを示す					
項目	スタッフ名						
	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Fさん	
○○○○	1	2	1	2	1	2	
□□□□	3	4	3	④	3	④	
△△△△	1	2	1	2	1	2	
◇◇◇◇	3	4	3	4	3	4	

●スキルマップのイメージ

- ① スキル項目の検討、② 評価基準の見直し、③ 技術者の成長ステップと「一人前」となるべき時期の確認、④ 「一人前」に必須となるスキルの確認、⑤ 現在のスキル習熟度の確認、という順序で擦り合わせを進めた。
- 役職者が考える「一人前」について議論したほか、スキル項目の過不足、部署による違いがあるかなど、事前に作成したたたき台があることにより深く議論できた。

【DAY3】 スキルマップによる教育方法の確認とハラスメント研修

スキルマップを活用した教育方法（OJT）を確認した。スキルマップには、「何を、いつ教育するか」は記載されているが、「どう教育するか」は記載されていないため、スキルの「習得方法」を社員に提示する必要がある。今回は、「スキル（技術）」を「知識」と「技能」に分解して、言語化する方法を確認した。

さらに、今後社内でも力を入れて取り組んでいくハラスメントについても「ハラスメントへの意識改革」と題して、幹部向けに研修を実施した。厚生労働省の「職場のハラスメント対策」の資料を使用し、パワハラ、セクハラ、マタハラ防止策について改めて見直した。

03 成果

これまで「早く一人前になろう」と若手社員に漠然と働きかけてきたが、どのスキルをどの程度身につけていくことが「一人前」と言われる段階なのかを具体的に考えるきっかけとなった。すでに運用中の評価シートをもとに、スキルマップを作成したため、早期に運用が開始できた。作成したスキルマップの一部は次の図のとおり。工程管理、施工図面等にカテゴリー分けをして取得すべきスキル項目を設け、評価基準も「人に教えられる」、「教えてもらいながら遂行できる」といったわかりやすい基準で、可否を判断することにした。

今後もブラッシュアップを図りながら、スキルを教える側、評価する側の研修を実施して、若手社員、ベテラン社員の双方が成長しあえる体制を目指していく。

種別	スキルマップ（役職ナシ）
工程管理	全体工程表を作成する事が出来る
	2ヶ月工程表を作成する事が出来る
	週間工程表を作成する事が出来る
施工図面	工程表に基づいた段取りが出来る
	基礎図を作成する事が出来る（新築）（W造、S造、RC造）
	躯体図を作成する事が出来る（新築）（S造、RC造）
	施工図を作成する事が出来る（建築・改修）
	割付図を作成する事が出来る（天井材、タイル、外壁、内装パネル等）
	施工図のチェックをする事が出来る（建具等、鉄骨、外壁、板金、家具、設備）
	各所納まり図のスケッチを作成する事が出来る
	外構の勾配図を作成する事が出来る（理解できる）
仮設計画図を作成する事が出来る	
平面詳細図を作成する事が出来る（現場出し用）	

●作成したスキルマップの一部

企業の声

建設業は技術伝承が必要な業界にもかかわらず、言語化が難しく、教育のやり方が昔から変わっていませんでした。今回の取組を通して、スキル習得に必要なことを言語化することができました。当社は、20歳代と40歳代・50歳代が多く、教育役を担うべき30歳代が少ないです。教える際は40歳代・50歳代が20歳代を教える構図となり、お互いに気を遣う状況となっています。スキルマップの活用によって、教育の仕方が明確になれば、教える側が効果的に教育できるとともに、教わる側も聞くことと自分で調べられることを分けられ、質問する際の気持ちが楽になっていくはずです。

近い将来、今の20歳代が成長し、教えられる30代が増えていけば、「早く『一人前』になれる会社」として採用にもいい影響が出てくるのではと期待しています。



●スキルマップ打合せの様子
（大川さん、三輪さん、成瀬社長）



●成瀬社長



POINT アドバイザーのあとがき

スキルマップ作成の取組を通して、職場改善に向けた幹部の前向きな姿勢がとても印象的でした。現社長の社員への配慮が随所にみられたほか、ボトムアップでさらに職場改善していく社風が感じられ、機動力の高さを感じています。今後のさらなる進化を楽しみにしています。

先代からの思いをくみ取った わかりやすい人事制度の構築

株式会社加藤数物

【従業員数】 16名

【所在地】 豊川市足山田町西川 94

【主な事業内容】 金属プレス、板金加工

WEBサイト▶



●職場の様子

取組の きっかけ

社員を派遣から直接雇用に切り替えていくにあたり、就業規則の見直しや福利厚生など一つ一つ取り組んでいきました。さらに外部の専門家の力を借りながら、人材育成や人事考課の整備を進めるため、参加しました。

01 抱える課題

- ◆ 会社が90年以上続いている理由や先代の思いが、十分に社内共有できていない。
- ◆ 人事考課など社内の諸制度の整備も不十分で、リーダーを育成する環境が整っていない。

目指すゴール

経営理念等を踏まえたわかりやすい人事考課等の制度を準備し、社内に浸透させる。さらに、次世代のリーダーを育成して、新たな挑戦ができる体制を構築する。

02 実施内容

【DAY1】 今後の取組内容の検討

事業への参加目的とこれまでの取組（就業規則の改定、慶弔見舞に関する規程化や退職金制度の創設による福利厚生の充実）の確認、今後の取組方針を決定した。その上で、下記の内容を取組んでいくこととした。

- ① 前期の振り返りと今期の重点課題を明確にする。
→ 今期の重点課題について、推進体制、進捗管理指標等を検討する。
- ② 社員一人ひとりが、何を指したいのか、なぜ指したいのか、そのために会社は何を支援すればいいのかを明確にする。
→ 個別面談を実施し、「やりがい」の具体化を目指す。
- ③ 上記の①と②を踏まえて賃金・役職等級、人事評価等の整備に向けて、優先順位と工程を明確にする。

【DAY2】 諸制度の整備方法の確認

- ① 4部門（品証、生産管理、製造、管理）毎に重点課題を設定し、推進担当者・進捗のための会議頻度・進捗管理指標・報告骨子などを明確にした計画を立案することとした。
- ② 諸制度をトータルに整備する手法を「課題整理表」を使って、人事評価制度に関する諸制度を含めてその内容と進め方を説明した。

説明後、経営理念や行動基準に含まれている言葉の意味、今後の目標、その目的など今後の目指していく方向性を擦り合わせした。経営理念や行動基準については、見直す余地があり、3日目に確認することとした。

これから整備・見直したい主な項目	
1 役割等級制度	① 役割等級基準：等級別役割をはっきりさせる
	② 等級の昇格降格の要件を決める
	③ 役割を発揮するための教育要件・推薦資格を決める
	④ 昇格（昇進）判定ツール、決定根拠、決定者を決める
2 自己申告制度	① 今の仕事の気持ち、困っていること、支援要望
	② 職場環境に対する気持ち、異動等要望、禁忌事項
	③ 3年後の自分へのイメージ、支援して欲しいこと
3 目標管理制度	① 目標設定・評価の期間、時期、様式、評価者ルール
	② 会社の事業目標に対する目標設定、行動策定
	③ 個人の学習目標に対する目標設定、行動策定
	④ 個人目標の達成度評価の在り方、利用方法
	⑤ 目標管理結果から次年度に向けて行動・動機付け

●課題整理表の一部

【DAY3】 重点項目の抽出と内容の具体化

人事評価制度の骨子及び評価項目の具体化に優先して取り組むこととし、「経営理念」や「行動指針」をもとに、言葉の定義を確認した。特に、「行動指針」の下記5つを重点項目として抽出し、認識がずれないようにわかりやすい言葉へ落とし込んだ。

- ① 気持ちのよいあいさつをしよう
- ② 仲間を大切にしよう
→ 仲間、他人のために自ら行動しているか
→ 社長や仲間に相談／報告したか
- ③ どんなことでも日々目標を持って取り組もう
→ ○○ではいけない／おかしいと気づいている
→ スケジュールや方法を詳しく話している／実行している
- ④ きびきびと行動しよう
→ すぐに返事している／すばやく動いている
→ 約束／時間を守る
- ⑤ 整理整頓をしよう
→ 担当、整頓ルールが決まっている

03 成果

「経営理念」「ミッション」「行動指針」をもとに、人事考課制度の検討や個人の目標管理の仕方を見直しすることができた。また面談を通して社長が大事にしていることを一人ひとりに直接言葉で伝えるなど、中小企業だからこそできることから着手していく。

企業の声

仕事のやりがいを実感するような諸制度やその運用方法を今回の取組で明確にしていく際に、とても丁寧にかみ砕いて説明いただきながら進められたので理解が深まり、どのように進めていけばいいのかがはっきりしました。

私は2年前に代表取締役となり先代からバトンを受け取りましたが、90年以上会社が続いていた理由を紐解いて考えることが経営していく上では必要だと考え、経営理念を大事にしました。この思いを評価項目に乗せていく方法を学べたことはとても有意義でしたし、面談等を通して当社で働く意義を社員に感じてもらえるよう、引き続き作成を進めたいと思います。

現在は私が全ての案件に目を通して、判断している状況ですが、少しずつでも代わりを担ってくれるリーダーを育てていきたいと考えています。その際に、評価制度は必須です。新たなリーダーが育つことで、私が新規案件の獲得や事業開拓に時間を割くことができます。収益性を高めて、従業員にもっと利益を還元していける会社を目指していきたいです。



●加藤社長



アドバイザーのあとがき

加藤数物の加藤社長は、以前から当社の事業の在り方を明確にしたいと考え、模範とする他社の研究をしながら会社理念や行動基準の見直しをされていました。そこで見直しされていた会社理念と行動基準の意味や言葉の思いを再確認した後に、当社らしい人事評価制度の骨組みと社員にわかりやすい評価項目を意見交換できました。

社内のDX推進を活用した 若手社員の職場定着

株式会社近藤工作所

【従業員数】 21名

WEBサイト▶



【所在地】 安城市里町高根 4-313

【主な事業内容】 熱間鍛造金型の製造



●職場の様子

取組の きっかけ

これまで社内の生産性向上、時間捻出のためにDX推進を図ってきました。新システムを導入し運用していくことで、全社的に残業時間は減り、時間は捻出されるようになりましたが、若手社員の離職は変わらず発生していました。そこで、若手社員の職場定着において何が足りないのか、どうすればいいのかを確認することにしました。

01 抱える課題

- ◆ 社内のDXは推進しているものの若手社員の定着に生かせていない。
- ◆ 若手社員との交流を増やすために（職人気質の）管理職のコミュニケーション方法の見直しが必要である。

目指すゴール

管理職のコミュニケーションスキルの向上と、社内システムを活用した若手社員が活躍できる職場をつくる。

02 実施内容

【DAY1】 PMVVの必要性の確認と実施内容の検討

若手職場定着施策を進めるにあたり、PMMV（パーパス（P）、ミッション（M）、ビジョン（V）、バリュー（V））の社内外への浸透の必要性についてアドバイザーから説明。PMMVの浸透に向けた取組として、本事業で実施する内容を「管理職（上司・先輩社員）のコミュニケーションスキルアップ」と「キャリアプランニング^{※1}とキャリアパスの制度化」に決定した。

【DAY2】 管理職（上司・先輩社員）のコミュニケーションスキルアップ研修

下記2つのテーマを掲げ、上席者（常務・専務・工場長）が抱えている問題をシートへ記載して、ディスカッションしながら理解を深めた。

1. 傾聴の達人になるために（シートAに対応）
2. PMVVを浸透させる環境整備（シートBに対応）

シート作成項目は下記のとおりである。

シートA		シートB	
1	どのような上司だったら、進んで相談に行きますか？	1	貴社の社会的存在価値（もしくは、貴社の事業が社会にどのような影響を与えているか）を表現してください。
2	話を聞いてもらうことの効果にはどのようなことがあるでしょうか？	2	貴社の将来に向けての成長戦略（もしくは、目指す姿）は何ですか。
3	自分が話し終わった後、相手にわかってもらえた、理解してもらえた、自分の課題が見えてきたような気がした時、相手がどんな配慮をしてくれたと考えますか？	3	貴社が大切にしている行動指針（もしくは、重んじている価値観）は何ですか。
4	この人にはわかってもらえない、コミュニケーションが取れない、相談しなければよかったと感じた時、どんな態度をされ、どんな言葉を投げかけられたと想像しますか？	4	貴社が日頃果たしている使命あるいは役割は何ですか。
5	あなたの傾聴における課題は何ですか？	5	あなた個人、あなたの部下、そして貴社、それぞれが持ち合わせていて、たぶん共感できるだろうと思う言葉をできるだけ多く掲げてください。

【DAY3】 キャリアプランニングの模擬研修

若者の職場定着に有効なキャリアコンサルティング研修について人事責任者に模擬研修を実施した。

研修内容は下記のとおり。

1. キャリアの本質の理解を促す目的
2. キャリアコンサルティングを研修プログラムとして活用
 - (1) キャリアの本質理解
 - (2) キャリア3理論の解説
 - ①ワークシートAと理論「計画された偶然性^{※2}」
 - ②ワークシートBと理論「キャリアアンカー^{※3}」
 - ③ワークシートCと理論「キャリアレインボー^{※4}」
 - (3) キャリアに関する造詣を深めること、自己キャリアの再評価と生かし方
3. PMVVを浸透させる環境整備

若手社員の動機付け、個人のキャリアづくりのために取り組む機会を設け、能力を引き出し伸ばしていく企業を目指す。

03 成果

PMMVの浸透に向けた取組を確認し、その必要性を幹部が理解することができた。また研修内容を踏まえて、運用中のシステムを職場環境の改善へどう生かしていけそうかと考えるきっかけとなった。現在、各スタッフにタブレットを配布しており、各製造工程ごとに指示書に印字された二次元コードを読み取ることで、工程状況をデータ化している。工程状況を容易に把握できるようにしたことで、デジタルに関心が強い若手社員の興味につながり、自分の業務だけでなく工場内の全体の状況を俯瞰して捉えられるスキルを早い段階から身につけられるようにしている。



●二次元コードを読み取る様子

企業の声

社内のDXを推進することで、便利に、そして情報が見える化されるようになってきましたが、その情報を生かしてきれていないことに気づくことができました。そして今回「若手社員の職場定着」という観点で見た時に、日常のコミュニケーションの方法の見直しや体系的なキャリアの提示といったやるべきことが見えてきました。また自社技術を駆使して「くだらなくて笑えてしまう一品」を本気で製作し日本一を決めるコンテスト「くだらないものグランプリ」への参加等、若手社員を交えた取組が社内コミュニケーションの活性化につながっており、職場定着に通じる大切な要因であると改めて気づけたことも収穫でした。



●くだらないものグランプリ出品アイテム



●田中常務（現社長）

これまで場当たり的な取組が多かったですが、今後、社員一人一人のキャリアを考えるにあたり、計画性をもって向き合うことが必要になってきます。その際に、財産である社内のシステムを活用しながら、当社独自の職場定着のしくみを構築していきたいと思っております。

POINT アドバイザーのあとがき

総務人事を担当される田中常務ご自身が、好奇心、あきらめない気持ち、柔軟性、冒険心を持っておられる方でした。社内システムを活用しながら、今後も取組を継続していただき、近藤工作所が益々発展されることを祈っております。

※2 計画された偶然性：予想外の出来事への対応が、自身のキャリアを築くという考え方

※3 キャリアアンカー：キャリア形成で軸となる価値観のこと

※4 キャリアレインボー：仕事だけでなく趣味、家庭など多角的な視点でキャリアを総合的に捉える考え方

スキルマップ作成による 業務目標の明確化

アルプススチール株式会社

【従業員数】 160名

WEBサイト▶



【所在地】 名古屋市市中川区月島町 14-14

【主な事業内容】 オフィス施設用家具製造、販売



●職場の様子

取組の きっかけ

私たちが取り組むきっかけとなったのは、「どうしたら昇進できますか?」という若手社員からの質問でした。当時、明確な回答ができず、意欲ある若手社員を定着・成長させていくためには、人事考課・評価制度の見直しが急務であると強く感じさせられました。また新卒採用が年々厳しくなる中で、若手社員の離職防止・職場定着は重要な課題となっています。

01 抱える課題

- ◆ 現在の評価基準では、技能的・定量的な項目が整備されておらず、何をしたら昇進や昇格ができるのかが不透明である。
- ◆ 部署によって作業内容が大きく異なり、評価が難しい。

目指すゴール

部署ごとにスキルマップ^{※1}を作成することで、社員のスキルを可視化し、業務目標を明確化する。

02 実施内容

【DAY1】 モデル部署・推進人員の選定

アドバイザーを交えて人事考課・評価制度の現状を確認した。その結果、技能的観点の評価項目が整備されておらず、技能の習得状況が曖昧で目標設定も不十分であった。そこで、これらを明確にすべく、スキルマップの策定・運用に取り組むこととした。

着手にあたり、社内からモデルケースとなる部署、中心となって進める人員を選定した。部署の中に積極的に取り組める人員がいること、スキルの洗い出しが難しい部署であることの2点を基準に選定し、「プレス折り曲げ班」で取り組むこととした。

【DAY2】 必要スキルの洗い出し、スキル（評価）項目の設定

洗い出すスキルはカット理論^{※2}を参考に、「テクニカル・スキル^{※3}」（技能的なスキル）のみに絞った。「ヒューマン・スキル^{※4}」や「コンセプチュアル・スキル^{※5}」は、既存の評価項目に含まれていることと、考慮すべき範囲が広く、導入時にはハードルが高いため、今後の検討課題とした。

※1 スキルマップ：業務で求められるスキルを洗い出し、現在の達成度合を表にしたもの

※2 カット理論：管理職の階層ごとに求められるスキルをまとめたもの

※4 ヒューマン・スキル：人間関係を構築するためのスキル

※3 テクニカル・スキル：業務を遂行するためのスキル

※5 コンセプチュアル・スキル：物事の本質を見極めるためのスキル

部署の班長・副班長を中心に、製造工程で必要となる作業から、スキルマップに記載すべき項目を洗い出し、取捨選択した。スキルマップにおける評価基準は、「人の補助ができる」「人に教えてもらいながら遂行できる」「一人で遂行できる」「人の教育ができる」の4段階とした。

【DAY3】 試験運用の開始

各個人のスキルをスキルマップへ反映した。反映する際に、班長が若手社員と1対1で面談して技能習得状況の擦り合わせを実施。個人の過大評価、過小評価のどちらも見られたが、スキルの現在地を1項目ずつ丁寧に確認した。評価・フィードバックのタイミングは、半期に一度、人事考課の面談の際に実施すると定めた。

このように、①モデル部署・推進人員の選定、②必要スキルの洗い出し、③スキル（評価）項目の設定、④評価のタイミング・評価者を選定した上で、現状をスキルマップへ記入し、試験運用を開始した。

03 成果

過去に検討し作成半ばとなっていたスキルマップをベースに、特定部署のスキルマップを完成させることができた。また、現状の技能習得状況をスキルマップへ反映することで、部署内の技能習熟度やスキルの偏り、個人のスキル状況を可視化することができた。今まで何となくしか分かっていなかったスキルが、形となり明確化されることで、正しく技能評価できるようになったり、若手社員一人ひとりが自らのスキルの現在地を確認でき、次の目標を明確にすることができた。その結果、教育の必要性や技能承継の危機感も共有することができた。

作業名	スキルの洗い出し	関係の男方	後継加工 (半導)	後継加工 (中継)	曲げ加工 (鉄板)	曲げ加工 (2段折)				
氏名										
28年	4 1	3 2	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
班長	1 2	3 2	4 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
30年	4 1	3 2	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
副班長	1 2	3 2	1 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
12年	4 1	3 2	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
副班長	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
13年	4 1	3 2	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
主任	1 2	3 2	1 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
20年	4 1	3 2	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
一般	1 2	3 2	1 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2

●作成したスキルマップ



●作成したスキルマップを使った面談

企業の声

まず、スキルマップの運用まで漕ぎつけることができて良かったです。今回、スキルマップを策定し試験運用していく中で、職場の技能習得状況が明確になっていきました。その結果、各自のスキルの目標設定がスムーズになったほか、今後の研修計画や採用計画にも生かすことができると期待しています。

現在は「プレス折り曲げ班」のみでの運用ですが、すでに他部署でもスキルマップ作成に着手しています。そして、年内には工場全体の全ての部署でスキルマップ作成を展開していき、運用を開始する予定です。

各個人のスキルを可視化して業務目標を明確にするだけでなく、若手社員に向けたキャリアマップまで会社が示していくことで、意欲ある若手社員の職場定着へつなげていけるように取り組んでいきます。



●大脳総務課長



POINT アドバイザーのあとがき

大脳課長が各部署の橋渡し役となって、スキルマップの作成・活用に尽力いただきました。このように推進役を担っていただける存在があつてこそ、スキルマップの横展開が可能になったと思います。この変革の機運を継続して、さらなる高みを目指してください。

若手社員のキャリア形成を見据えた 成長環境の整備

株式会社メイコン

【従業員数】 254名

WEBサイト▶



【所在地】 小牧市大字三ツ淵 950

【主な事業内容】 倉庫管理、貨物自動車運送、貨物利用運送



●事業所の様子

取組の きっかけ

頻繁にジョブローテーションが発生するため、成長に合わせた人材配置が難しいといった業界・業種ならではの抱えていました。また、新卒採用において質・量ともに競争が激化してきたことで、10代から20代の若手社員の職場定着や成長が喫緊の課題であることを強く感じており取組を開始しました。

01 抱える課題

- ◆ ジョブローテーションを踏まえた若手社員の教育方法が整備されていない。
- ◆ 昇格、昇給と連動した人事評価制度となっていない。

目指すゴール

若手社員のキャリア形成の道筋を明確にするために、職種ごとのスキルの洗い出しとそれに紐づくキャリアマップ^{*1}を作成し、各個人が成長できる環境を整備する。

02 実施内容

【DAY1】 中間管理職向け研修の模擬体験

若手社員と日常的に接する中間管理職を対象に、若手社員への接し方や人材育成のあり方について考える機会とするための研修を実施した。

研修内容

- 若者の離職防止のポイント8つ
 - 採用時点でのミスマッチを抑える
 - 定期的に業務フォローを行う
 - 労働条件・人事制度の見直し
 - 忠誠心ではなく帰属意識を高める
 - キャリアプランニング^{*2}の構築の機会を提供
 - 若手社員の役割や目標を明確にする
 - 先輩社員・管理職社員の若手育成スキルアップ
 - キャリアモデルの存在
- 若手社員と接するとき心掛けるポイント
- キャリアプランニング研修（キャリア理論の説明、キャリア形成に関わる研修プログラムの模擬体験）

*1キャリアマップ：ある職種における標準的な道筋を示したもの

*2キャリアプランニング：理想の自分や将来の夢を考えて、自分のキャリアを実現するために計画すること

【DAY2】 人事考課・評価制度の確認

ジョブローテーションは、目の前の仕事を「できること」に終始しがちであり、若手社員にとっては業務の好き嫌いを感じてしまうほか、将来のキャリアと繋がりにくく漠然とした不安を抱く恐れがある。そこで、人事考課・評価制度を検討するあたり、まずは社員のキャリア形成を明確にするため、キャリアマップ作成を目指すこととした。一部の事業所でお客様指定のスキルチェック表を使用していたため、このスキルチェック表を参考にキャリアマップ作成に向けたスキル洗い出しを進めることとした。

スキルチェック表		各項目ごとに○×をつける ○⇒5点
項目		
1	納品書と製品票の確認を行っている	
2	指差呼称は一旦停止してから実施している	
3	指差呼称で爪位置確認を実施している	
4	後退する際は、指差し呼称にて後方の確認を行っている	
5	小計	
6	伝票と積み込み製品を確認している	
7	製品上部と門口の高さを乗務員と声掛け確認している	
8	パレットから爪を抜く際、爪の先端がパレットから抜けるまで目視確認している	
9	小計	

●スキルチェック表

【DAY3】 キャリアを想定したスキルの洗い出し

モデル部署を選定し、現場に必要なスキルの洗い出しのほか、スキル項目としての粒度、評価基準について検討した。洗い出したスキルに対して、入社から10年目までを目途としたキャリア形成に紐づかせることを念頭に、今後、キャリアマップの作成を進めていくこととなった。

03 成果

研修の模擬体験やキャリアマップの検討をきっかけに、まずは作業の指針を示した社内の労務教本を見直すとともに、キャリアマップの横展開に向け、他事業所でのスキルの洗い出しに取り組んでいる。

また、「人材採用強化プロジェクト」を社内に発足させ、人材の確保や定着の取組をプランニングするチームを結成した。このチームでは、プロジェクトの目的に合わせて営業や経理といった異なる部署から入社3年目、4年目のメンバーを集め、課題に対して議論、役員への取組の提案、実施、フィードバックといった一連の流れを人事課と連携して進めている。直近では、学生インターンシップの中で、学生と役員が対談する企画を検討、実施した。学生からのアンケート結果も、他社にはない取組で有意義だったという好評価を頂けた。若手社員のスキルを磨く環境をプロジェクトという形で提供し、その役割の中で成功体験を積みあげていく重要な取組となっている。



●「人材採用強化プロジェクト」の取組の様子

企業の声

私たちはグループ会社の規模を生かして、採用、人事担当者同士の意見交換を定期的に行い、見直しを図っています。採用について言えば、「物流業界」に興味を持っていただける学生も減っていることから、興味を持ってくれた学生にどうその魅力を伝えるか、そして入社後はその面白さをどう体感してもらいながら成長してもらうかを検討し、取り組み続けています。その中で、若手社員たちが「役員が社員の顔と名前を覚えていて、気にかけてくれる安心感のある会社」と口にしてくれるので、大変嬉しく、また誇りとしています。

成長できる環境づくり、頑張りを評価する環境づくりにもっと磨きをかけて、業界の良いところと大変なところも十分わかった上で、弊社を選択し、長く働いてくれる方々を増やしていきたいと思っています。



●西川管理本部長



アドバイザーのあとがき

本取組には20代の若い社員がメインに関わって、役職者がそれをバックアップする体制がとられており、職場をアップデートするための環境がすでにできている印象でした。若手中心のプロジェクトチームが採用や職場定着に取り組み、成果を出し始めているのは、この職場環境の要因が大きいと思います。素晴らしい社風を大切にしてください。

社内リソースを踏まえた 若手育成体制の整備

有限会社永井技研

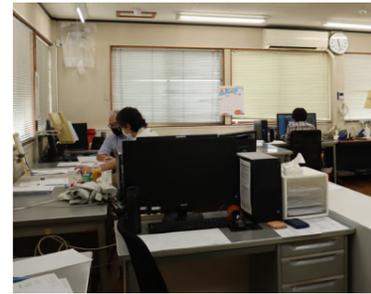
【従業員数】 7名

WEBサイト▶



【所在地】 犬山市字中切 43-1

【主な事業内容】 一般産業機械の設計・開発



●職場の様子

取組の きっかけ

社員の高齢化が進み、会社を引っ張ってきた設計技術者の引退時期が迫る中で、技術承継が急務でした。そのため、若手社員の採用と定着を見据えて、技術承継が可能な育成体制と働きやすい職場づくりに取り組んでいました。しかし、社長一人では限界があり、普段の業務の合間に時間を割いて進めていたものの、思うような成果を挙げられていませんでした。

01 抱える課題

- ◆ 設計業務は属人的になりがちであり、技術やノウハウの共有が図られていない。
- ◆ 最年少社員が30歳代となり、後進を育てていく環境が整備されていない。

目指すゴール

作成している事業計画に基づいて、人材を採用、育成、定着させる流れを確立する。そのために、若手社員が後輩を育成する上で必要な環境を整備する。

02 実施内容

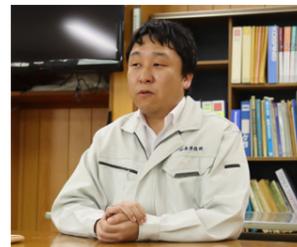
【DAY1】 直近5年の変化の確認と取組方針の決定

コロナ禍や新社長就任によって、体制やコミュニケーションのあり方が変化したことを踏まえつつ、技術承継をはじめとする業務の課題をアドバイザーと確認した。

また、採用に向けた企業展への出展が決まっていたため、出展に向けた取組を若手社員中心に進める方針を決定した。その狙いは、若手社員が人事にかかわる業務をする中で、幹部をはじめ、他のスタッフと半強制的にコミュニケーションを図る機会を設け、会社を多視点で捉えてもらうことである。

【DAY2】 採用動画の制作

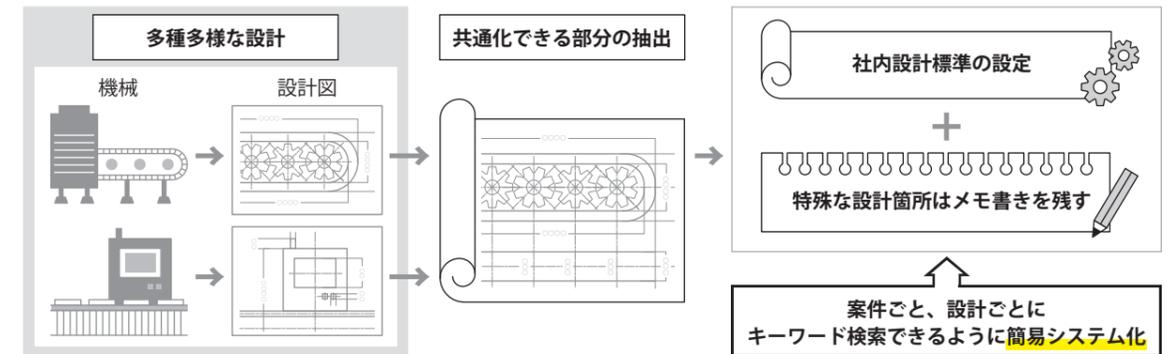
出展に向けた取組の一つとして、採用動画を制作することとした。若手社員を中心に、どのような構成にするかを確認し、「若手が知りたいこと」を念頭に、撮影や編集方法を業者と打ち合わせた。



●若手社員のKさん

【DAY3】 ITツールを活用した技術承継方法の検討

若手社員入社後のサポートの仕方、教育の仕方について議論した。中小企業においては、リソースが限られており、教育体制も十分ではないことが多い。それを補うために、ITの活用を考えており、具体的には、次のようなツールの構築に向けて、取り組んでいく予定である。



ITツールを使って、設計ノウハウを共有できるようにする。また、自分が担当した案件以外への興味を促し、キャリアのステージに応じた難易度の設計書を使って学ぶ。

03 成果

若手社員が採用動画の制作に取り組むことで、過去、現在、未来の各視点で会社を見つめ直しながら他の社員とコミュニケーションを図る機会となった。普段の設計業務からは想像できないようなハートフルな動画となり、社員間の距離も縮めることができた。後輩の入社・育成に関するイメージが具体化されたことで、前向きな変化を感じられ、仕事へのモチベーションにもつながっている様子が見受けられた。

また、検討したITツールを活用することにより、経験の少ない社員が入社した際に、一から手取り足取り教える時間が確保できなくとも、後輩指導の効率を上げ、育成の質も向上させていけると期待している。

制作した採用動画



企業の声

ゼロから取り組んでいくにあたり、専門家にサポートしてもらいながら進めることができました。正解が一つでないからこそ、一方的なセミナー形式ではなく、アドバイザーを含めた双方向で議論しながら取り組めたことも良かったです。

また、大学への企業ブース出展時期とも重なり、具体的な目標設定とアドバイスをもとに手を動かしていくことで、理解が深まり、社内メンバーだけで進めるための礎ができたと思います。

まずは若手採用から定着までの環境構築に注力し、その後は人事評価制度も整備していきます。リソースが限られているので複数の取組を同時にはできませんが、変革の歩みを止めないように少しずつ頑張りたいと思います。



●永井社長



アドバイザーのあとがき

社内の文化や先輩後輩としての想いをつなげ合うアクションがとても素敵に感じ、何より伝統文化を大切にしながら新たな挑戦にも積極的に取り組まれている姿にはとても刺激をいただきました。愛知、東海、日本の中でなくてはならない技術を持たれている永井技研だからこそ、今後も新たな若き人材と出逢いながら、新たな風がたくさん吹く企業へと歩んでいけますことを心より願いつつ、これからも微力ながら応援させていただきます！

管理職の面談スキル向上による 若手社員の心理的安全性の確保

株式会社アドバンスソフト

【従業員数】 47名

WEBサイト▶



【所在地】 名古屋市中区錦 2-3-4 名古屋錦フロントタワー 601

【主な事業内容】 システム設計・開発・保守



●職場の様子

取組の きっかけ

従業員数が50名近くとなり、より一層の安定的な採用と育成、長く働ける職場づくりが必要となってきました。これまで1on1面談等に取り組んできましたが、高いコミュニケーション力を求められる業界の特性を踏まえて、外部の専門家を交えた取組を進めることにしました。

01 抱える課題

- ◆ 入社3年未満で退職する社員が一定数みられる。
- ◆ メンタル不調者に対してフォローアップする体制が不十分である。

目指すゴール

管理職の面接スキルの向上を図ることで、若手社員の心理的ケアに役立て、離職の防止につなげる。

02 実施内容

【DAY1】 現状と課題を踏まえた研修内容の確認

- ① 会社の業務内容、組織、若手職員の離職状況についてヒアリング
- ② 「心理的安全性*を高める職場づくり」を目的として、社内の管理職・チームリーダー向けの面談技法の研修をアドバイザーから提示

【DAY2】 面談技法の実践に向けた研修①

職場の心理的安全性を高める取組について、社内の管理職・チームリーダーが行う必要性を理解・認識してもらうための研修を実施した。

研修内容は以下のとおり。

- ① 心理的安全性の高い職場とは（測定の方法、仕事の基準）
- ② 職場の心理的安全性の確認（ワーク）
- ③ 心理的安全性を高めるために必要なこと
- ④ 日常の聞き方等についての振り返り（ワーク）

【DAY3】 面談技法の実践に向けた研修②

若手社員に接する手法の一つとして1on1ミーティングの枠組みを学び、日常における自身の伝え方について振り返ることを目的とした研修を実施した。

研修内容は以下のとおり。

- ① 心理的安全性を高めるために必要なこと（講義）
- ② 基本的な1on1ミーティング技法（講義）
- ③ 基本的な1on1ミーティング技法（実習）
- ④ 実習の振り返り
- ⑤ 研修のまとめ

1on1ミーティングについて

- a. たくさん話をしてもらうための普段の関わり
- b. 「聴いてますよ」のサインを送る（傾聴の姿勢）、相手が言った事柄だけをそのまま返す傾聴スキル（感情の伝え返し）
- c. 「クローズドクエスチョン」と「オープンクエスチョン」



●研修の様子

03 成果

当社は、公共性の高いシステムの設計、開発、保守業務を担うため、「コミュニケーション」を特に大切にしているが、コミュニケーションは聞き手のスキルも重要であることを研修を通して再認識できた。最近業務拡大のため採用に注力し、新たに10名以上のスタッフが加わった。また役職者の立場へ昇格したスタッフが複数人いるため、今回の取組を契機に管理職員・チームリーダーによる「傾聴」を改めて見直し、「聞き手の在り方」についても引き続き社内で議論していく。また研修後のアンケートでは、「聴き方について、さらに詳しく教えてほしい。」「部下の能力を伸ばすために、どうしたらよいか学びたい。」「Z世代」に対する教育の考え方、やり方を学びたい」等、今後さらに学びを深めたい内容が複数挙げられ、役職者の意識改革を図ることができたと考えている。

企業の声

まず、日々多忙な役職者を対象として、長時間の研修を実施できたことが良かったです。また普段、関わらない他のチームリーダーと一緒にグループワークすることで、役職者自身が自分を客観視でき、「できていること」と「できていないこと」を整理することにも繋がりました。

今回は、外部講師による研修であったことも新鮮で、受講中の言動にも良い変化がありました。今回の取組をきっかけに、外部講師を招いて、役職のないスタッフを対象とした一人15分のメンタルヘルスマネジメント面談を開始することを決定しました。

役職のないスタッフ向けの人的投資を増やすという判断に自然と至ったのも、意識改革の証だと思います。

当社の求める人物像は「歌って踊れる」で、SE職であれば営業まで担ってもらいます。入社後、職務範囲・職務適性に疑問を持った社員の選択肢が「退職」の一択ではなく、別のグループ、事業部へ柔軟に異動できるような選択肢を整備していく素地が今回できたと思います。これからも有能な人材の流出を防ぐための手立てを実施していきます。



●総務・人事担当 中村さん



●中村さん、尾関社長



アドバイザーのあとがき

ワーク主体の研修構成でしたが、研修を受講された尾関社長始め役職者の皆さんが意欲的に取り組まれたことで充実した研修になったように思います。今後は若手社員にも対人関係の基本を学ぶためのフォロワー教育を継続的に実施すると、社内のコミュニケーションの更なる活性化や若手社員の離職防止につながると思います。

キャリア形成を見据えた 人事制度の改善

株式会社飯田設計

【従業員数】 175名 (関連会社含め 260名)

WEB サイト ▶



【所在地】 名古屋市西区栄生 1-12-1

【主な事業内容】 自動車、産業機械、航空機等の開発・設計



●職場の様子

取組の きっかけ

転職インフラが整い、転職が容易になった昨今では、若手社員が入社し、技術を身に付け、人材育成を経て、次期の管理職候補に成長していく前に退職を選ぶ者が増えています。そこで、今回の事業参加をきっかけとして、若手社員が長く働ける健康な職場づくりに着手することとしました。

01 抱える課題

- ◆ キャリア形成の基軸となる役割制度や評価制度等の諸制度の関連をどのように整合させ、どうすれば昇進・昇格できるのかを明確にする必要がある。
- ◆ 人事制度を改善したいが、範囲が広くどのくらい時間を要するのかわからない。

目指すゴール

若手社員が働くことに魅力を感じられる人事制度を再構築する。

02 実施内容

【DAY1】 制度設計方針のすり合わせ

人事制度等の現状と問題点を確認した。また、アドバイザーからの助言を踏まえて、制度設計する上での方針をすり合わせた。

- ・ どのようなことをしたら昇進・昇格できるのか、社員へ具体的に説明できるような制度を目指すこと
- ・ そのためには、各資格等級クラスの役割責任の意味や定義をはっきりと文書化すること
- ・ 社員の意欲と成長の機会を促すきっかけとするために人事考課制度を活用すること

【DAY2】 人事制度改善に向けた進め方のレクチャー

人事制度に関する諸制度を把握するために、アドバイザーから、事例を交えて人事制度の全体像を説明するとともに、進め方のポイントをレクチャーした。

進め方のポイント

- ・ 諸制度が関連し、トータルに機能させる目的を確認する (人事トータルシステムのフレームワーク)
- ・ 管理職の役割と責任を明確にする (役割等級制度の改善)
- ・ 若手職場定着に役立つキャリアマップ®の考え方 (キャリアマップの目的、良いキャリアマップとは) を知る

- ・ 他社の人事制度の事例を知り、若者定着のために変えるべきかを考えてみる
- ・ 人事制度を変更する目的を考える

【DAY3】 人事制度改善計画の作成

大きく次の4つの観点でやるべきことと、いつどのように取り組むのかを計画としてまとめた。

- ①「推進体制や改善活動のルール確認」
- ②「現状確認と課題抽出」
- ③「評価制度の改善」
- ④「社員等への説明 (運用のための諸活動)」

約2年をかけて一つ一つ進めていく計画である。

人事制度見直しステップ (主な活動領域)	確かめたい関連資料 (当社がすでに作成/利用している書類やデータ)	社員へのヒアリング項目/主な成果 (イメージ)	4
推進体制や見直し活動ルール確認等 □ 制度改善チーム編成 (内部及び必要に応じて外部専門家参加)、会議等の進め方・意思決定ルール・労働組合等との協議是非など □ センサールールの確認 □ 制度構築/見直しの目的確認、主要な問題点や課題の整理、改正の範囲・大日程・移行する時期/見直しなどの骨子確認 □ 外部がいる場合も含め機密秘密保護の誓約、やり方等確認・決定 □ 制度改正による費用等のあらしめ、協議する場所・配慮事項等確認	人事制度等に関する組織	任命書・チーム編成表・必要により要領等文書化 改正の目的・範囲・移行時期など骨子等整理し、社内集議 秘密保持契約や誓約書など	確認
現状確認 (面接やアンケート等で確認します) □ 貴社の歴史、事業内容・組織等あらしめ □ 事業理念・方針・目標等の仕組み・課題 □ 作業環境・レイアウト等確認 □ 人事制度見直しの目的・背景 □ 採用・雇用・昇進異動/退職等の問題や課題 □ 過去の雇用・人事の諸問題、懸念事項等 □ 賞金・賞与・退職金等の課題や問題 □ 内部コミュニケーションの課題 □ 人材育成・キャリアアップ・評価/教育訓練の課題 □ 勤怠管理・労働時間/休日管理、管理システム等の課題	社是・社訓、組織図 中期計画、年度方針・目標 安全衛生基準、各種規定類 採用関係書類、実績 現在の就業規則、議事録等 現在の給与規定、給与勘定等 会議一覧など 現在の教育計画、育成計画等 勤怠管理ソフト、連携システムなど	必要に応じて目標管理資料等 必要に応じて行動基準 必要に応じて懸念文書 ○:ヒアリングシートで確認 ○:ヒアリングシートで確認 ○:ヒアリングシートで確認 ○:ヒアリングシートで確認 ○:ヒアリングシートで確認 ○:ヒアリングシートで確認	現状確認
中間検討会：改定の重点テーマと方針、考え方			

●人事制度改善計画の例

03 成果

アドバイザーから事例を交えた人事制度・形態の説明や、制度改善に向けた進め方等のレクチャーを受けたことで、当社の取組を考えるきっかけとなった。また、何をいつ、どのように進めるかが明確になり、取組の中で、もともと役職者向けに運用していた「役割等級制度 (社員の役割に応じて等級を定める制度)」を全社員向けに展開する方針となった。

新たにアドバイザーから提示された「人事制度の改善計画」をもとに、当社の今後のあるべき姿を見据えて幹部と議論し、当社オリジナルの計画に落とし込んでいく予定である。

まずは2年計画で形にして、長く働ける健康な職場を目指していく。

企業の声

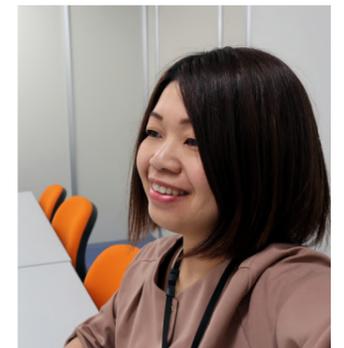
お客様は大手メーカー様が多く、求められる設計レベルが非常に高いです。チームにいる若手社員にどのような役割を与え、成長してもらうかは以前からの課題でした。目の前の仕事だけしか視野に入っていないと、人によっては仕事のやりがいよりつらさが勝ってしまいます。そこで、キャリア形成を踏まえた役割分担が一つのヒントになると考えています。

今回の取組で、人事制度を改善し、キャリア形成と紐づけていくことで、キャリアアップとその評価がより明確になっていくと思います。また、これまで以上に、「自分はどのようなキャリアを積んでいくのか」を社員一人一人が考えていくようになると思います。

その結果、長く働ける、長く働きたいと思える職場になっていくことを期待しています。



●総務部 船戸チームリーダー



●人材開発グループ 服部さん



アドバイザーのあとがき

飯田設計は、アドバイスを受ける前から若者職場定着の重要性を十分に認識され、知りたいことをよく整理されていました。アドバイザーとしては、ニーズに合った助言ができました。働く若者にとって「わかりやすい」「やりたいことができる」「成長できる」を実感できる制度の設計と運用を期待します。

幹部への提案プロセスの体感による 現場からの職場改善

特定非営利活動法人夢んぼ

【従業員数】 85名

WEBサイト▶



【所在地】 愛西市町方町大山田 61-1

【主な事業内容】 障害福祉サービス



●職場の様子

取組の きっかけ

人手不足への課題感や若手人材の採用・定着に危機感があり、社内で「次世代ミーティング」という取組を開始しました。「次世代ミーティング」とは、今後を担う人材の育成や若手職員が活躍できる職場について考える取組です。これからどのように進めていくべきか検討が始まり、試行錯誤している中で、今回の事業のことを知り、参加することになりました。

01 抱える課題

- ◆ コミュニケーションスキルが求められる業界であり、人材育成に時間がかかる。しかし、次世代のマネジメント候補者の教育手法が確立されていない。
- ◆ 事業所が複数あるため、トップダウン方式の経営でスピード感はあるものの、現場職員からの積極的な意見や提案の必要性が希薄となり、若手職員が育ちにくい職場環境である。

目指すゴール

次世代を担う若手職員に経営幹部への提案プロセスを体感させ、働きやすい職場を自分たちで作る社風を目指す。

02 実施内容

【DAY1】 職場ニーズの洗い出し

半数は30代以下で構成する「次世代ミーティング」のメンバーが10名程参加し、用意されたシートに各自の考えを記入した。シートの項目は、「現在の職場の課題とは?」「理想の職場とは?」「理想に近づくために必要な取組とは?」の3つとした。シートに記入した内容をもとに、グループに分かれて意見交換し、部署の垣根を超えた職員間で議論した。

【DAY2】 「良い職場」の認識の擦り合わせ

他社の若手職場定着の取組事例を共有したほか、一日目に出た意見の擦り合わせを実施した。

その上で、理事長へ提案する内容の方向性を整理するために、出てきた意見を4つのカテゴリーにまとめた。

カテゴリー	提案内容の方向性
① 労働条件、職場環境（職場の風土、施設環境）	業務改善提案制度、ありがとうカードの導入、職員の誕生日のお祝い
② 人材育成（人材育成制度、教育制度）	入社一年目のカリキュラム作成、外部講習やe-ラーニングの導入、メンター制度

③ 人事制度（評価制度、評価システム、採用制度）	公平な評価制度
④ DX・ICT（事務業務の簡素化）	情報をクラウドで共有する

【DAY3】 理事長提案

出てきた意見を提案内容として文章化した上で、提出するものを最終決定し、理事長へ提案した。

提案内容の具体例

提案内容：「送迎に手当をつけてほしい」

理由：利用者の送迎は日々の業務であり、偏りが生まれないように担当者を割り当てているが、交代が必要な場合に、クルマの大きさ、利用者への対応方法、送迎距離等の理由から、交代できるスタッフに偏りが生まれている。その結果、交代する方・される方、双方から改善を求める声があった。そこで、送迎の頻度に応じた手当を支給することで、交代する際に双方にとって納得できる形になると期待している。

03 成果

提案した要望の多くが、若手職場定着を見据えた職場改善につながるとして、承認された。さらに、一過性で終わらせない恒常的な取組にするために、今後の提案に向けた検討が始まっている。

カテゴリー	提案内容	承認状況
送迎について	送迎している職員を評価してもらいボーナスとして給与に反映させてほしい	○
	送迎に手当をつけてほしい	○
休暇について	自分、パートナー、子ども、友達、推しの誕生日に休みをとりたい	△ (一部承認)
コミュニケーション機会 創出のための予算について	特別な検診（がん検診）など費用が掛かるものなどを法人で負担してほしい	保留
	各部署に職員間の関係、話しやすい関係を作るための交際費など、福利厚生予算が欲しい	○
	職員間でコミュニケーションがとりやすくなるよう、職員や家族が気兼ねなく参加できるイベントがあるといい	○
採用について	夢んぼポイント（夢んぼでだけ使えるポイント）をためて制服を買える等	保留
	夢んぼを紹介して入社が決まると、紹介者にポイントを支給するほか、継続勤務年数により、毎年ポイントが発生するなどの職員紹介制度を導入してほしい	○

企業の声

日々の忙しさに流されて、改革が必要と感じていながらも自分たちで動き出せていなかったことに気づき、半強制的に動き出すことができました。今回の取組で組織が変わることを体感でき、社内の雰囲気の良い変化を与えられたと感じています。

また、日常業務で接することのない他部署のメンバーとの意見交換を通して、他者の良い意見を聞くことができました。驚きと多くの気づきを得られたことで、当法人の可能性やポテンシャルも社内を確認し合うこともできました。提案を前向きに受け入れる姿勢の理事長にも感謝しています。

この取組を継続して、働きやすい職場を自分たちで作っていく社風を醸成させていきます。そして、若手職場定着の環境整備を進めた上で、若手・新卒採用にも本格的に着手していきたいと思っています。



●田中事務局長



POINT

アドバイザーのあとがき

メンバーの皆様は、様々な観点から“若手が活躍するに当たっての職場の課題感”を持たれていました。主体的に意見を出し合い、「より良い会社」へ向けた一歩を踏み出されました。現在の職場のチームワーク・働きがい等の強みを、若者にいかにアピールしていくのか、議論を尽くし、行動されていく事に期待します。

研修制度の構築をきっかけとした 人材育成方法と評価制度の見直し

社会福祉法人松壽会

【従業員数】 100名

WEBサイト▶



【所在地】 春日井市如意申町 3-6-8

【主な事業内容】 保育所、介護事業所の運営



●職場の様子

取組の きっかけ

保育ICTシステムの導入や給食の外部委託など、保育士の業務効率化と教育の質向上によって、保育士を送り出す学校の先生から評価いただけるような職場づくりが進められてきた一方で、グループ全体では若手職員の離職がみられました。これをゼロにすべく、第三者の視点で足りない点を指摘してもらい、さらなる職場改善を目指すこととしました。

01 抱える課題

- ◆ 若手保育士の育成方法に課題を抱えており、キャリアを踏まえた体系的な研修制度がない。
- ◆ 評価基準が曖昧であり、頑張っている若手保育士が評価される人事考課制度になっていない。

目指すゴール

体系的な研修制度の構築をきっかけとして、若手人材の育成方法の見直しと法人の理念・方針に沿った評価制度を整備する。

02 実施内容

【DAY1】 若者定着における課題の確認

当法人の現状を踏まえて、アドバイザーから若者定着における8つの課題の指摘があった。

- | | |
|--------------------|-------------------------------------|
| ①：採用時点でのミスマッチを抑える | ⑤：キャリアプランニング ^{※1} 構築の機会の提供 |
| ②：定期的に業務フォローを行う | ⑥：若手保育士の役割や目標を明確にする |
| ③：労働条件・人事制度の見直し | ⑦：先輩保育士、管理職の部下育成スキルを高める |
| ④：忠誠心ではなく、帰属意識を高める | ⑧：キャリアモデルの存在 |

これらの課題について、具体的な対策の方向性と取組の優先度を検討し、②、④、⑥、⑦に取り組むことを提案した。

【DAY2】 現状を踏まえた研修の提案

若手保育士の育成における課題感を確認した。キャリア形成を想定した体系的な研修制度を構築していなかったことから

アドバイザーから下記3つの研修を提案した。

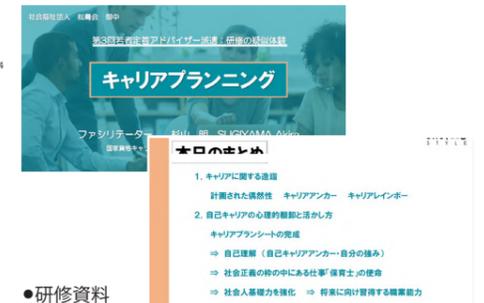
- ①：ベテラン保育士・管理職対象の若手人材育成研修
- ②：若手保育士対象のキャリアプランニング研修
- ③：人事採用担当者及び面接官研修

【DAY3】 研修の模擬体験

アドバイザーから提案のあった研修のうち、保育士が自発的に考え行動できるようになることを目指す一環として、まずは「②若手保育士対象のキャリアプランニング研修」を開催できるように進めていくこととした。そこで幹部が研修を模擬体験した。

研修内容

1. キャリア理論の説明
計画された偶然性^{※2}、キャリアアンカー^{※3}、キャリアレインボー^{※4}
2. 自己キャリアの再評価と生かし方
キャリアプランシートの完成
⇒ 自己理解（自己キャリアアンカー・自分の強み）
⇒ 社会正義の枠の中にある仕事「保育士」の使命
⇒ 社会人基礎力を強化
⇒ 将来に向け習得する職業能力



03 成果

研修の模擬体験を通して、研修の必要性を実感し、アドバイザー派遣終了後、新卒職員向けの研修を実施した。

研修では「なぜ保育士になりたいと思ったか」、「3年後、5年後、どうなっていきたいのか」など、改めて保育士としてどう在りたいかを考える時間を設けられ、自覚を持って仕事に向き合うためのマインドセットができた。さらにグループワークの中で、同じ立場の保育士の異なる考えを聞くことで、広い視野を持つ大切さも感じてもらった。

今後は、ベテラン保育士を対象にした研修を実施するなど、キャリアプランを踏まえた研修体系の構築を予定している。

一方、これまで温めてきた理念・方針を文章としてまとめ、WEBサイトから閲覧できるようにした。職員教育に活用するほか、採用までに当法人の考え方を理解していただける方が増えれば、採用後のミスマッチを減らすことにもつながると期待している。

松壽会 理念

Smile to Everybody
みんな笑顔に



私たちは、1人1人が自分の仕事に誇りを持ち、内発的な動機付けに基づき自己成長を続けることで、自分自身も含め、関わる人が笑顔になれるような環境を創っていくことを目指します。

企業の声

自発的に考え行動できる子どもたちを育てるために、まずは保育士が自発的に考え行動できるように職場環境整備を進めており、その一環として、今回、若手保育士向けの研修を実施しました。

また、私たちの業種は頑張りが見えづらく、評価もしづらいことから、保育士に取ってほしい行動を洗い出し、それら1つ1つに対して“できている”“できていない”で評価していく制度の検討も始めました。

その他、職員全員の心の余裕を作るための投資として、ICTの導入や給食の外部委託等にも取り組んでいます。短期的に見れば単なるコストですが、長期的な事業計画を見据えた必要コストとして捉えています。



●松下理事長



アドバイザーのあとがき

松下理事長が、時流に乗った考えをお持ちの方でしたので、アドバイザーとしてとても進めやすかった印象です。若手保育士の皆さんの今後の活躍が期待される一方、ストレスを抱えるような場面も徐々に増えてくると思われます。メンタルのセルフケア、ラインケアにどのように対処するか、力を合わせ解決を図っていただくことを期待します。

※2 計画された偶然性：予想外の出来事への対応が、自身のキャリアを築くという考え方

※3 キャリアアンカー：キャリア形成で軸となる価値観のこと

※4 キャリアレインボー：仕事だけでなく趣味、家庭など多角的な視点でキャリアを総合的に捉える考え方