

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

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えます。

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えます。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えます。

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】 制度設計方針の擦り合わせ

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擦り合わせた。

- ・ 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/主な成果品 (イメージ)	
推進体制や見直し活動ルール確認等 □ 制度改革チーム編成 (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先等など □ センサスルールの確認 □ 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/開始などの骨子確認 □ 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・チーム構成表・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、諸事録等 現在の給与規定、給与動員等 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案 必要に応じて趣意書 ○: 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	現状確認

●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

POINT 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「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、今回の事業のこを知り、参加することにしました。

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、福利厚生の予算が欲しい	○
	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



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。これをゼロにするべく、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。

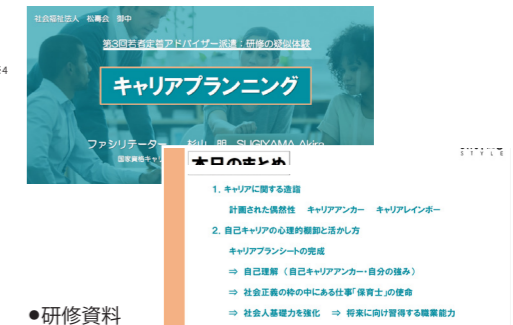
- ①：ベテラン保育士・管理職対象の若手人材育成研修
- ②：若手保育士対象のキャリアプランニング研修
- ③：人事採用担当者及び面接官研修

【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



●研修資料

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。



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、保育士にと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



POINT 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