

～人材定着と企業の成長を目指した取組事例～

企業の成功には、優れた人材の定着が不可欠です。
当事業では、コーディネーターが皆様の課題を丁寧にヒアリングした上で、
課題に応じた専門の講師を無料で派遣いたします！お気軽にご相談下さい！



< キャリアパス制度 >

社員が主体的に目標に向かうための取り組みを促すシステム。どのような仕事をどれだけ経験し、どのようなスキル・能力を身に付け、どのようなレベルに到達すれば、どのように昇進できるのかなどについてアドバイスいたします。

< 表彰制度 >

- お客様・取引先・地域の人・家族喜ばれたカード
 - MVP 表彰
 - 改善提案制度
 - 読書推進制度
- ※表彰とは異なりますが、社内メンバー間でのサクスカード／ありがとうカードなど

< 休暇制度 >

- アニバーサリー休暇 ●押しメン休暇
- ボランティア休暇 ●健康管理のための休暇
- 家族と過ごすための休暇（お祝い・看護など用途自由）
- 育児・介護・治療との両立を支援する休暇
- キャリアアップを支援するための休暇など

< メンター制度 >

具体的な導入方法や導入事例、メンター候補者へのレクチャーなどをお伝えします！

< 研修制度・リーダー育成カリキュラム策定 >

どのような階層に向けてどのような研修を導入するかなどのご相談なども OK !
チームビルディング / ファシリテーション / コミュニケーション
ハラスメント / メンタルヘルス / 1on1 ミーティング・・・etc

< 人事評価・考課制度・目標管理制度 >

- 1) これから導入したいけど、どのように構築していいのかわからない・・・
- 2) 従業員に個人目標を決めてもらい、その進捗や達成度合いによって人事評価を決めるマネジメント方法など

< 企業内資格制度 >

- 1) 資格試験の受験料や更新料、勉強のための研修参加費や書籍費用などを全額あるいは一部補助
- 2) 企業が定める資格を取得した場合にお祝い金や合格奨励金を支給
特定の資格を所持している場合基本給に資格手当を乗せるケースなども有



明日も出勤したくなる職場を目指して！



社員と共に成長する 職場づくりの ヒント・事例集



《目次》

ごあいさつ・・・・・・・・・・・・・1

【第1章】 はじめに

本事業の目的・・・・・・・・・・・・・2

【第2章】 調査結果について

若年者意識調査結果・・・・・・・・・・・・・3

【第3章】 定着に向けた取組事例

取組事例① 光電気工事株式会社・・・・・・・・・・・・・6

取組事例② うえはら保育園・・・・・・・・・・・・・8

取組事例③ まどか学童クラブ・・・・・・・・・・・・・10

取組事例④ 合同会社福の木・・・・・・・・・・・・・12

取組事例⑤ ランタナ興産株式会社・・・・・・・・・・・・・14

取組事例⑥ 株式会社近代美術・・・・・・・・・・・・・16

取組事例⑦ 沖縄 NGO センター・・・・・・・・・・・・・18

取組事例⑧ うるま市社会福祉協議会・・・・・・・・・・・・・20

ごあいさつ

沖縄労働局職業安定部
部長 高崎 美奈子



沖縄県における最近の雇用情勢は、新型コロナウイルス感染症の5類移行後、入域観光客の増加等による急激な需要回復に伴い、求職者1人あたりの求人数を示す有効求人倍率は令和4年8月以降、1倍を超えるなど、多くの産業において人手不足感が高まっており、企業における労働力確保及び生産性向上は重要な課題となっています。

一方、沖縄県の新規学卒就職者（令和2（2020）年3月卒）の3年以内の離職率は、大卒が39.6%（全国平均32.3%）、高卒が48.5%（全国平均37.0%）と大卒、高卒ともに全国平均を大きく上回っています。

また、離転職を繰り返すケースも多く、若年者の中長期的なキャリア形成にマイナス要因として働く可能性があるとともに、企業にとっても人材確保・教育訓練コスト等の負担増加に繋がっている現状があります。

この背景には、近年のリモートワークの普及等働き方の変化により、上司・部下・同僚とのコミュニケーションが不足し、職場内で相談できる相手がいないなど、特に新入社員や若手社員が孤立感を深めてしまうことも要因の一つであると考えられています。

企業経営において人材育成及び職場定着は最重要事項の一つです。企業の更なる発展のためには、特に若手社員の育成に着目して対応策を展開し、働きやすい職場環境の実現から生産性向上に繋げていくことがキーポイントとなるのではないのでしょうか。

このため、沖縄労働局では「沖縄早期離職者定着支援事業」を実施し、経営マネジメントのノウハウを有する委託企業が、人材育成や職場定着等に課題を持つ業界団体や企業を対象に課題解決支援や従業員の職場定着に効果が見込まれる制度等の導入支援を行っています。例えば、新入社員等の仕事の悩みについて上司以外の先輩社員が相談・サポートする「メンター制度」や若年者の職場定着に有効な「人事労務管理制度」等の導入について、セミナーや個別支援によるコンサルティングがあります。

制度を導入した企業からは「社内全体のコミュニケーションが活発になった」、「今回の取組で、これまで見えてなかった事や見ようとしなかった事が自ずと認識できるようになった」及び「従業員への質問を工夫して、「話していいんだ」という空気感が作れるようになってきた」等といった声が多く寄せられており、制度導入により新入社員等の職場定着が図られるだけでなく、組織全体の活性化にも繋がっています。

貴社においても、本冊子の取組を参考に、ぜひ若年層を中心とした職場定着への取組を始めてみませんか。



沖縄早期離職者定着支援事業の目的

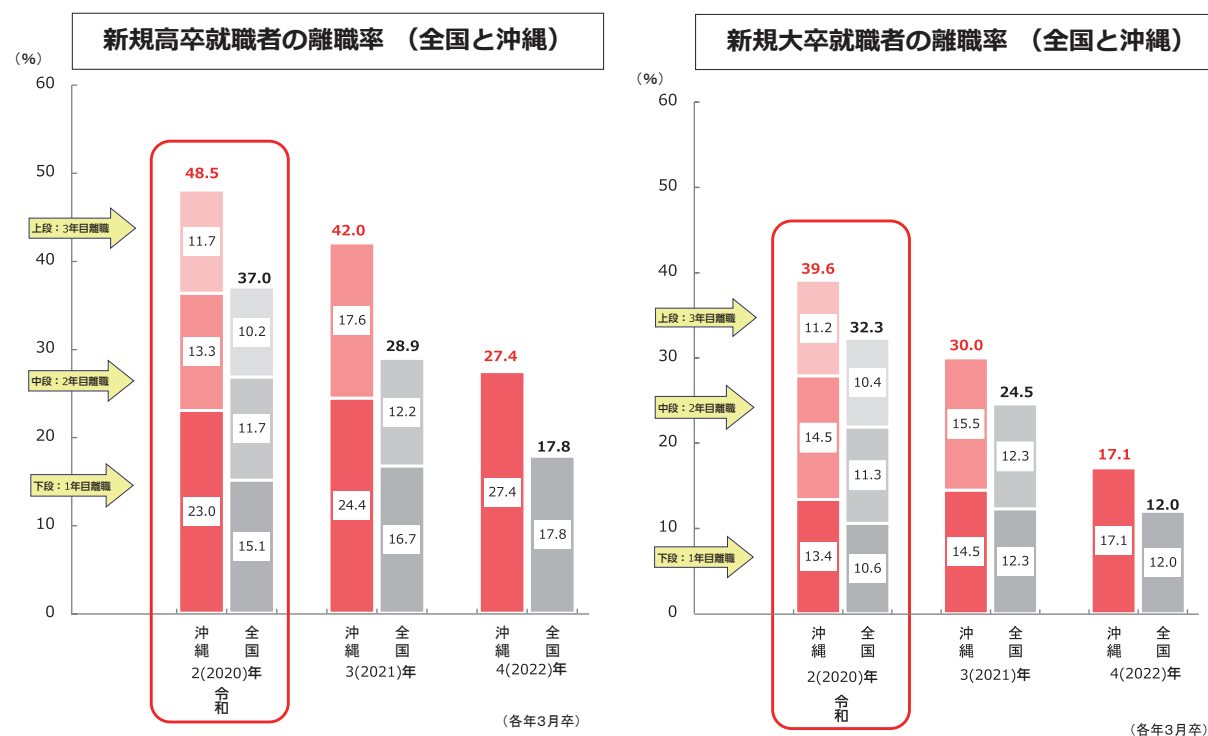
沖縄県においては、大学及び高校卒業者の3年以内の離職率が高いこと、非正規従業員の割合も全国平均と比較すると高いことが課題となります。

また、若年者を中心として安易な離職・転職を繰り返す者も多く、県全体の失業率を押し上げる要因となっています。こうした状況を改善するためにも、事業所内の人材育成や就職後の定着支援を進めていく取組みはますます重要となっています。

本事業では、その代表的な手法として「メンター制度」をはじめ、若年者の職場定着に有効な人事労務管理制度導入に向けた実践的なセミナーやコンサルティング（個別相談）を実施するとともに、事業所内への周知、意識啓発を図ることによって、沖縄県内の若年者の職場定着、安定雇用の促進を目指しています。

新規学卒就職者（令和2年3月卒業者）の離職状況について

資料：沖縄労働局（令和5年12月リリース）



- 注1) 各年3月末卒業生対象
 注2) 3年目までの離職率は、四捨五入の関係で1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。
 注3) 事業所が雇用保険の加入手続きを遡って行った等の理由により、1年目、2年目、3年目で若干の変動がある。
 注4) 離職率は離職した都道府県で計上されるため、必ずしも沖縄県で採用された者の離職を意味するものではない。

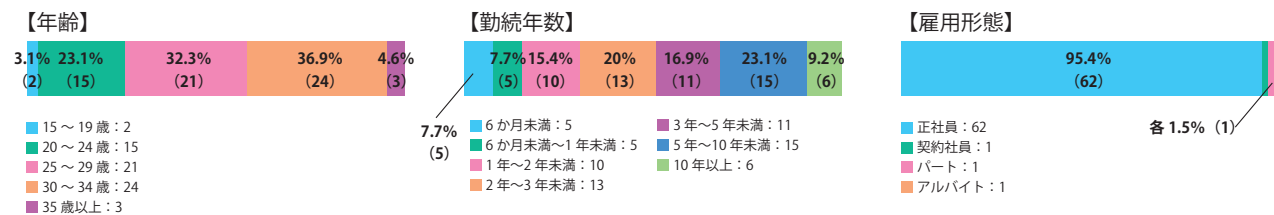
若年者意識調査結果

本事業において、若年者の雇用に関する現状の課題や、問題点の整理を行うことを目的とし、若年労働者の職業観に関する意識・満足度を図る調査を行いました。本調査の概要は、以下のとおりです。

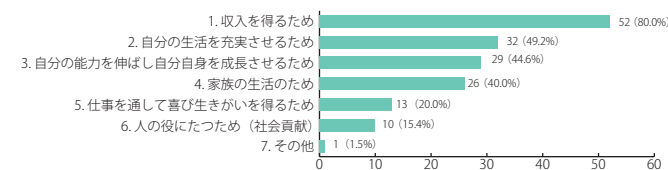
- 調査の対象：沖縄県内の建設業、医療福祉業に従事する35歳未満の就業者
- 調査時期：令和5年6月～7月
- 調査方法：記入式（調査票郵送・FAX）またはWEB入力式

【建設業】

回答者属性

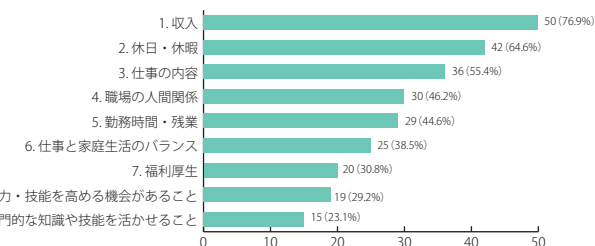


Q1.あなたの働く理由は何ですか？（複数回答可）65件の回答



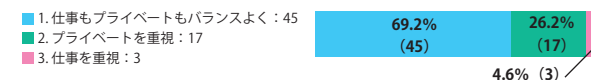
「収入を得るため」が80%と最も多く、次に「自分の生活を充実させるため」が49.2%、「自分の能力を伸ばし自分自身を成長させるため」が44.6%となった。充実した生活を送るために必要なお金を稼ぐ一方で、仕事を通じた自己研鑽を目的としていることがうかがえる。

Q2.働くうえで重視している事は何ですか？（複数回答可）65件の回答



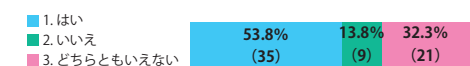
働く理由と同じ「収入」が最も多く76.9%となった。次に「休日・休暇」が64.6%、「仕事の内容」が55.4%、「職場の人間関係」が46.2%となっている。仕事の内容や環境よりも、自身の雇用の条件に関する事柄を重視していることがいえる。

Q3.仕事とプライベートどちらを重視しますか？65件の回答

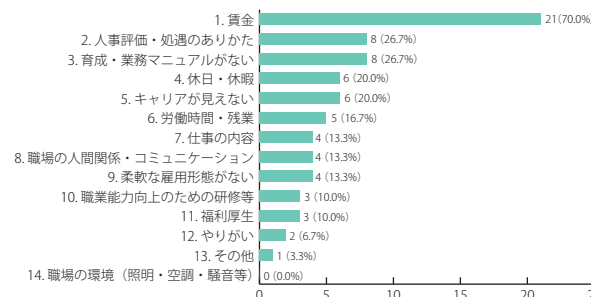


「仕事もプライベートもバランスよく」が69.2%と多く、プライベートを重視するという回答が26.2%と仕事重視の4.6%よりも多くなった。若年労働者の多くがプライベートも充実できる働き方を求めている。

Q4.①職業生活に満足していますか？65件の回答

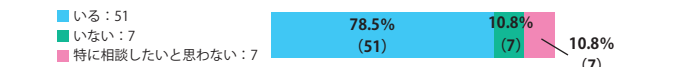


②「いいえ」「どちらともいえない」と答えた方、その理由は何ですか？（複数回答可）30件の回答

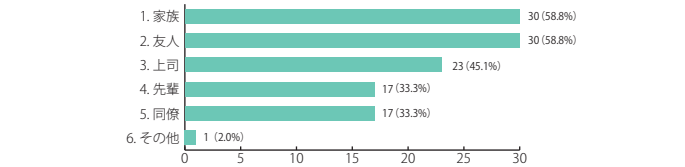


53.8%が「はい」と回答。「いいえ」が13.8%、「どちらともいえない」が32.3%となった。満足していない理由として、「賃金」が最も多く70%、次に「人事評価・処遇のありかた」「育成・業務マニュアルがない」が同率26.7%、「休日・休暇」「キャリアが見えない」が同率20%となった。Q2の「働くうえで重視していること」で上位となる「賃金」「人事評価・処遇のありかた」の満足度が低い結果となっており、Q6の離職を考えた理由からも賃金は特に重要な項目といえる。

Q5.①働く上で悩みなどを相談できる相手はいますか？65件の回答

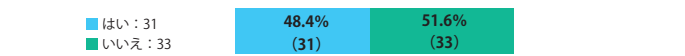


②「1.いる」と答えた方へ、相談相手は誰ですか？（複数回答可）51件の回答

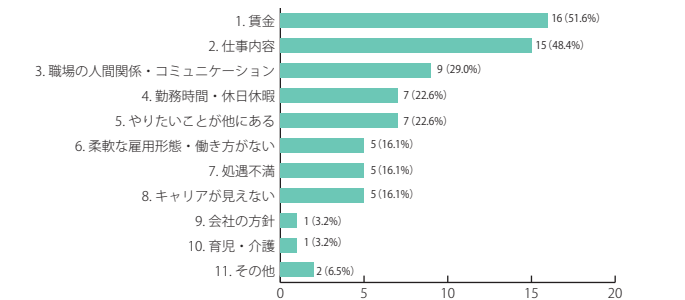


78.5%が相談する相手がいると回答し、相談相手は「家族」「友人」が最も多く 58.8% と半数以上を占め、続いて「上司」45.1%、「先輩」「同僚」がそれぞれ 33.3%となっており、プライベート、仕事とどちらにも相談相手がいることが分かる。一方で、「相談する相手がいない」と回答した方が 10.8%となっている。約 1 割と少数ではあるが、悩みを相談したり、コミュニケーションが取りやすい機会や環境を意識的に作っていくことが必要である。

Q6.①これまで離職を考えたことがありますか？64件の回答

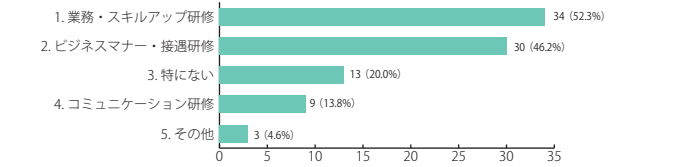


②離職を考えた方、その理由は何ですか？（複数回答可）31件の回答



48.4%と半数近くが離職を考えたことがあると回答。最も多かった理由が「賃金」で 51.6%。続いて、「仕事内容」が 48.4%、「職場の人間関係・コミュニケーション」が 29.0%、「勤務時間・休日休暇」「やりたいことが他にある」が 22.6%と上位を占める。「働く理由」や「働くうえで重視すること」でも賃金や勤務時間・休日休暇など、収入や労務管理関係が上位に挙っており、従業員が満足して働ける環境づくりや離職防止につなげるためには、この項目が重要である。

Q7.現在の会社で受けた研修について教えてください（複数回答可）65件の回答

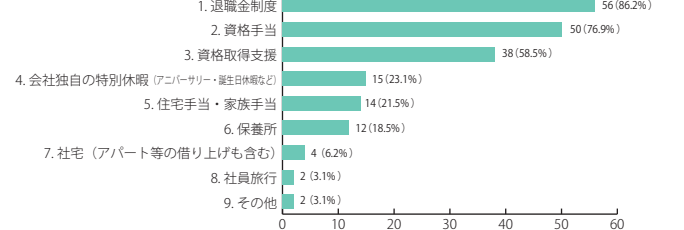


「業務・スキルアップ研修」が 52.3%と最も多く、「ビジネスマナー・接遇研修」が 46.2%、「コミュニケーション研修」が 13.8%と上位を占める。「受講してみたい研修」でも、現場作業に関することや、資格取得など業務に関する研修が挙げられている。その他、「接遇」「人との接し方」や「コミュニケーション」なども挙がっており、「働くうえで重視していること」や、「離職理由」でも上位にあり、課題であることが推測されることから、円滑な人間関係やコミュニケーションに関する研修も有効であると考える。

Q8. 受講してみたい研修はありますか?(自由記述)

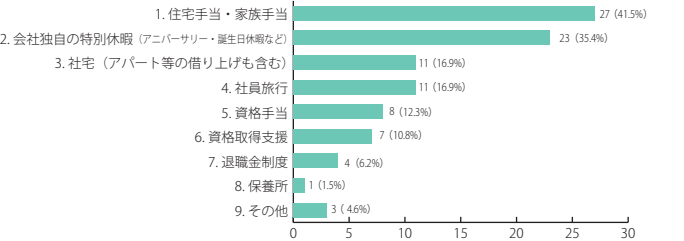
・ビジネスマナー ・取得できる資格について ・IT 知識を増やして業務の効率化を図るような研修 ・コンプライアンス研修 ・資格取得のための研修 ・BIM/CIM 関係

Q9.現在の会社の福利厚生について教えてください（複数回答可）64件の回答



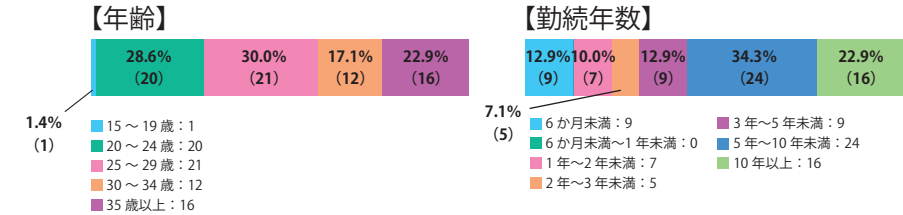
退職金制度が 86.2%、資格手当が 76.9%と 7 割を超えている。「住宅手当・家族手当」は 21.5%となっているが、Q.10 では「会社に望む福利厚生」として最も多く要望に挙がっている。Q.1 の、働く目的として「家族の生活のため」が上位にあることから、生活の補助となる支援を望む傾向がうかがえる。

Q10.会社に望む福利厚生があれば教えてください 52件の回答

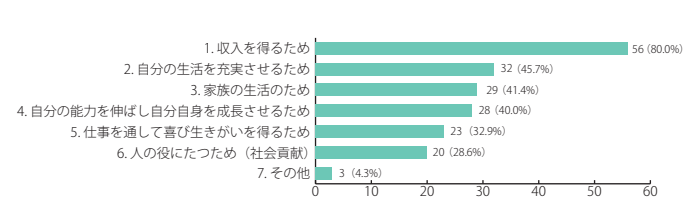


【医療・福祉業】

回答者属性

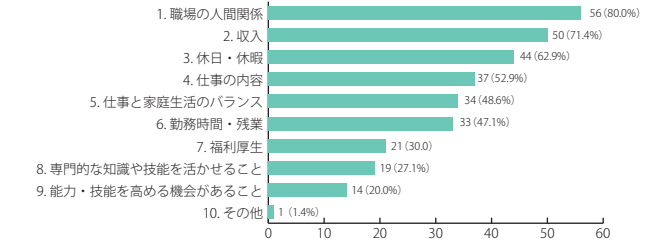


Q1.あなたの働く理由は何ですか？（複数回答可）70件の回答



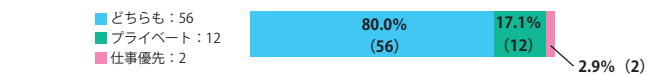
「収入を得るため」が 80%と最も多く、次に「自分の生活を充実させるため」が 45.7%、「家族の生活のため」が 41.4%となった。収入を得ることの他に自分自身の成長ややりがい、充実した生活を求めていることを働くことの目的としていることがうかがえる。

Q2.働くうえで重視している事はなんですか？（複数回答可）70件の回答



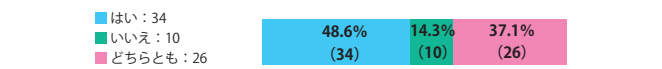
「職場の人間関係」が最も多く 80%となった。次いで働く理由と同じ「収入」が 71.4%、「休日・休暇」が 62.9%となっており、Q6 の離職を考える理由の上位にもある「人間関係」や「収入・賃金」に着目していることがうかがえる。

Q3.仕事とプライベートどちらを重視しますか？70件の回答

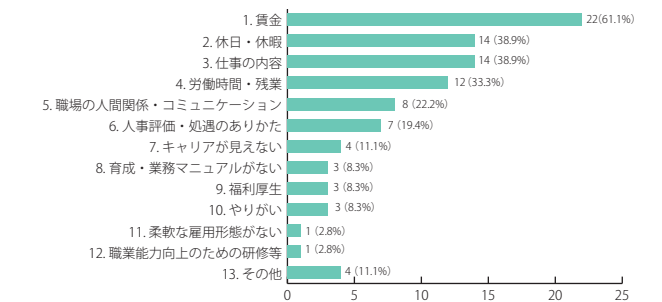


「仕事もプライベートもバランスよく」が 80.0%と圧倒的に多く、プライベートを重視するという回答が 17.1%と仕事重視の 2.9%よりも多くなった。仕事を重視するという方は少数となり、プライベートも充実できる働き方を求めていることがうかがえる。

Q4.①職業生活に満足していますか？70件の回答



②「いいえ」「どちらともいえない」と答えた方、その理由は何ですか？（複数回答可）70件の回答

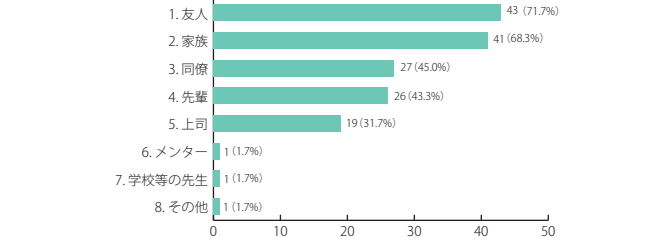


48.6%が「はい」と回答。「いいえ」が 14.3%、「どちらともいえない」が 37.1%となった。満足していない理由として、「賃金」が最も多く 61.1%、次に「休日・休暇」「仕事の内容」が同率 38.9% となった。「働くうえで重視していること」で上位となる「収入・賃金」の満足度が低い結果となっている。

Q5.①働く上で悩みなどを相談できる相手はいますか？70件の回答

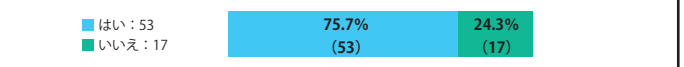


②「1.いる」と答えた方へ、相談相手は誰ですか？

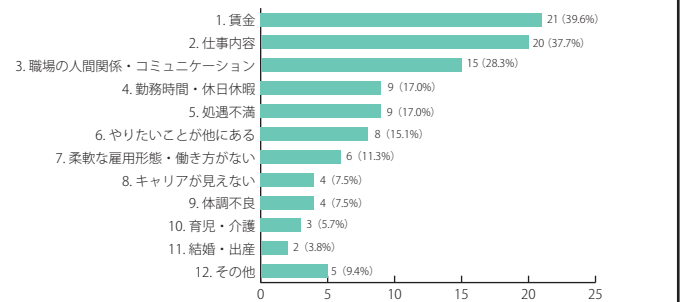


85.7%が相談する相手がいると回答し、相談相手は「友人」71.7%と最も多く、次いで「家族」が 68.3%、「同僚」45.0%、「先輩」43.3%、「上司」31.7% となっており、プライベート、仕事とどちらにも相談相手がいる傾向にあることが分かる。

Q6.①これまで離職を考えたことがありますか？70件の回答

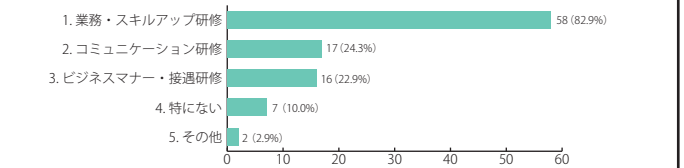


②離職を考えた方、その理由は何ですか？（複数回答可）53件の回答



75.7%が離職を考えたことがあると回答。最も多かった理由が「賃金」で 39.6%。続いて、「仕事内容」が 37.7%、「職場の人間関係・コミュニケーション」が 28.3%となっている。「働く理由」や「働くうえで重視すること」でも賃金や仕事内容、コミュニケーションなど収入や人間関係が上位に挙がっており、従業員が満足して働ける環境づくりや離職防止につなげるためには、この項目が重要になるといえる。

Q7.現在の会社で受けた研修について教えてください（複数回答可）70件の回答

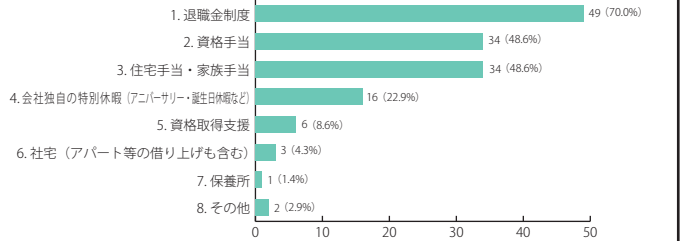


「業務・スキルアップ研修」が 82.9%と最も多く、「コミュニケーション研修」が 24.3%、「ビジネスマナー・接遇研修」が 22.9%と上位を占める。「受講してみたい研修」でも、スキルアップや専門的なものなど業務に関する研修の他、自己研鑽に関する内容も挙げられている。

Q8. 受講してみたい研修はありますか?(自由記述)

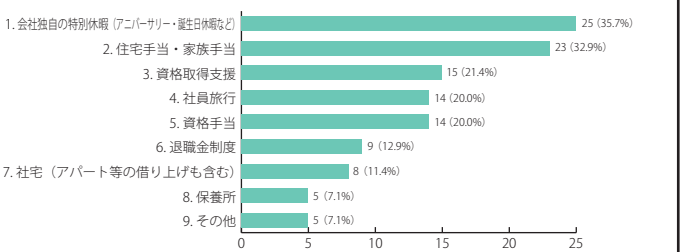
・スキルアップ研修 ・口腔機能の発達 ・パラダイムシフト等 ・専門的な物 ・将来設計（老後の見直し年金や積立、投資など） ・社会保障、株

Q9.現在の会社の福利厚生について教えてください（複数回答可）70件の回答



「退職金制度」が 70.0%と 7 割を超えており、次いで「資格手当」、「住宅手当・家族手当」が 48.6%となっている。Q10 の「会社に望む福利厚生」では「住宅手当・家族手当」は 32.9%となっており、比較的多く要望に挙がっている。その他「会社独自の特別休暇」などの支援に関する要望も挙げられており、特別感のある福利厚生を望む傾向がうかがえる。

Q10.会社に望む福利厚生があれば教えてください 70件の回答





光電気工事株式会社

所在地：那覇市字大道 78 番地の 7(本社)
業 種：電気工事業／土木工事業
従業員数：74 名

インタビュー回答者：金城 秀幸さん

『キャリアパス制度』の導入で社員のキャリアの道筋を示し、モチベーションとパフォーマンスの向上を目指していく。

相談のきっかけや課題

人事制度を改定していくなかで過去、社員より「将来の給与や業務内容・役職が明確でないと感じる部分があり、生涯設計が描きづらい」という意見から、キャリアパスのような将来のキャリアを明文化したものが必要ではないかと以前から思っていたことがきっかけの1つです。

また、数年前から人事制度の見直しに着手し、評価制度・賃金テーブル・職能要件等の再整備を行っていましたが、各制度・基準に整合性・連動性があるのか疑問に思っていたところで、本事業のセミナーを受講し、キャリアパスの制度導入を考えたいと思い、コンサルティングご支援をお願いしました。

取組について

まずは現状把握の為、評価制度・賃金テーブル・職能要件・研修制度の棚卸をしました。近年、各項目をブラッシュアップ・再整備をそれぞれ行っていた為、改めて各項目の整合性が取れているのかを再確認ができた機会ともなりました。

そこで大きな整合性の違いや課題が上がることはなかったですが、副産物として評価制度へ会社の理念や行動指針を盛り込むことでより理念浸透に繋がっていくといった事や、階層ごとの研修カリキュラムの策定など今後人事制度のブラッシュアップとなり得るポイントを見つけ出すこともできました。

棚卸後は、講師と共にキャリアパス導入の目的を再度明確化し、社員教育並びに社員のキャリア

の道筋を示しモチベーションを向上させることや、採用ツール（新規採用時に入社後のイメージをもってもらう）として使用することとし、職能要件や等級定義からキャリアパスへ盛り込む内容を一つずつ整理し、フォーマット作成を進めました。

最終的にキャリアパスは、新入社員から部長職までを 6 段階のステップに分け、それぞれの求められる役割、スキルや資格、目安となる賃金や勤続年数を示した一覧表にまとめました。最終的に掲示物としてビジュアルを整え、社内や採用時の資料として使用できる制作物としてキャリアパスの整備ができました。

今後は各部門や職種ごとなど、より詳細なキャリアパスの作成もしていけたらと思っています。

取組の効果

まずはキャリアパス制度の構築作業にあたり、現状の人事制度の整合性・連動性を再確認できた良いきっかけとなりました。その上で今後の人事制度のブラッシュアップとなり得るポイントを見つけ出すこともでき、今後もより良い職場環境をつくっていくためのステップが見えた気がします。社内への展開については次年度をスタートとしている為、実際の効果はまだでておりませんが、社員個々が次に身につけるべきスキル・経験を社員から見て分かりやすくすることで、自らの未来を描き、未来に向けた見通しを持って、パフォーマンスやモチベーション向上に繋がることを期待しています。

今後は、このキャリアパスを人事考課時の面談などでも提示して活用していきたいと思っています。

また、新規採用時の説明会や面接などでも活用して、入社後の中長期のビジョンを描いてもらい、ミスマッチの解消や採用強化のツールとしても活用していきたいと考えております。

今後の取組について

今後は更なる人事制度のブラッシュアップを進めたいと思っています。

各階層ごとの研修カリキュラムの策定や、理念浸透の仕組み作りなども行っていきたいと考えております。会社の理念と評価制度や等級制度などの各項目が連動した良循環を整備し、社員と共に成長する会社によりなっていくようにこれからも各取り組みを進めていきたいと思っています。

～ 講師からの一言 ～

太田 守尚 氏
株式会社 Edift 代表取締役



この度はお手伝いをさせて頂きありがとうございました。第 1 回目の打合せ時に、これまで光電気工事さんで行われた人事評価のブラッシュアップ、その後職能要件や等級定義などの改定の経緯をお聞きし、会社としての本気度を非常に感じる事ができたことが印象的です。具体的な手法がみつからず、課題は感じつつも行動に中々移せない事業所さんは珍しくありません。今回担当者様の業務的負担もあったかと思いますが、キャリアパス制度の導入成果物がいったん完成できたことは私も大変うれしく思います。キャリアパス制度の構築が目的ではなく、これらのツールを活用し社員と共に成長する会社により近づけていくことが本来の目的だと思いますので、これからも御社の成長を楽しみにしております。この度は担当させて頂き、ありがとうございました。



光電気工事外観



光電気工事人事担当者の皆様



コンサル風景



第3章

定着に向けた取組事例②

社会福祉法人 祥栄福祉会 うえはら保育園

所在地：西原町字上原 2-32-2
業 種：保育業
従業員数：11 名

インタビュー回答者：園長 新川 祥太先生

理念やビジョンを整備し明文化・言語化したことで、 現場からは【問い】という副次的な効果も得る事ができる結果に！

相談のきっかけや課題

まずはおおまかに以下のような課題がありました。

- ①「人が育たない」という点において、先ずは理念の定着から始めたい。
- ②組織マネジメントや人材育成の手法に関して、この方法や考えで良いのか多少不安を感じている。
- ③仕組みづくりを行った方がビジョンを描きやすくなるができていない。

取組について

今回のコンサルティングでは比嘉講師に①に関して「まず、保育理念と経営理念と関連づけながら、今一度大切にしている保育観をまずは園長を中心に、考えを整理・まとめること。その落とし込みには、保育士の方々と共通語を作って、共に語る事が重要」とアドバイスをいただきました。

②に関しては、リーダーとして必要なマネジメントアプローチは、人を変えることではなく、チームにとって望ましい環境を作り出すことが、重要な取り組みである事、③に関してビジョンとは「どういう組織を作りたいのか、どういう保育をやりたいのか」、やってみたい事を理念に落とし込んでいく。」などを学びました。

これまで私は頭の中でビジョンを描いてはいたものの、それを表現してはいませんでした。明文化言語化しないと、捉え方にズレが生じます。保育士一人一人が様々な環境で育っているので、解釈は人それぞれ異なってくるのはごく自然な事です。理念ができ、明文化する事で視覚的にも明確になる。修正するのは解釈の部分だけで、しかも後付けする事ができる点はすごく大きいと感じ

ました。

現在のところ、まず理念を作り、解釈が異ならないように上層部での認識合わせはしましたが、現場の保育士への解釈の落とし込みがまだできていないので、今後は浸透を図っていきたいと考えています。

取組の効果

大きな変化として、理念やビジョンを整備したことで、同福祉会の園長達の中にも心の変化があったように感じています。まず、保育士への注意の仕方に悩まなくなりました。園児がお食事の時に食べ物を残す事について、理念やビジョンを基に「人それぞれ様々な価値観はあるが、残したいなら残してもいいじゃない」と伝えやすくなりました。もちろん栄養士さんとも相談しながらではありますが、食べなくてもいいが、どうやったら食べるようになるかという仕組みづくり（屋上菜園など）を共に考えていこう、と言えるようになりました。

理念やビジョンがあることで園児に対する対応の方向性が定めやすくなりましたし、園長から保育士の皆さん方に対しても指導がしやすくなりました。

また、園長の主観はあまり伝え過ぎないよう・・・例えば「本で理論的にこう書いていたからこうやってみようよ。僕もその方がいいと思うよ」などといったように、根拠をもとに話をするよう心がけるようになりました。

保育士からは「朝並んでいない子がいても無理に並ばせる必要はないという事ですか？」などの【問い】が生まれるようになったと感じています。保育士の中には「朝の会には必ず園児を並ばせなきゃいけない」という価値観の人もあるし、そうでない人もいます。小さな事かもしれませんが、保育士からの【問い】は大きな変化の一步だと考えております。

その他の【問い】としては「園児の抱っこ」の話。これも保育士の世代によっては肯定的な方もいれば否定的な方もいます。園の結論としては「本人が好きな遊びをこちらが見つけていけるよう環境を作っていこう。抱っこは悪い事ではないが、クラス運営をするのが難しくなる。（他の子も抱っこを求めてきたり、他の子が見れなくなったりする。抱っこした子を降ろそうとすると泣いてしまい、結果クラスがざわつき落ち着かなくなる）保育士の身体にもガタがきてしまい、腰などを痛めてしまうなどの影響もある。自分の身体を痛めてまですることはない。そのためには抱っこを求める背景を一緒に考えていく事も必要だ」とまとめることができました。

今後はさらに【問い】が生まれてくるような発信を私自身も心がけていきたいと考えております。問いを導くために理念を使う事が解を見出す。トップダウンにならざるを得ない状況になりがちですが、そこは配慮しつつ。それがみんなの共通認識になるので、【問い】をどんどん発信していきたいです。

今後の取組について

職員間での業務に関するコミュニケーションを改善していきたいです。今日どういう事があった、自分の対応がこれでよかったのか、改善した方がいいのかと一日の出来事を振り返る機会を設けておらず、個人で持ち帰ってそのまま。それについて話すのは月1回の職務会のタイミングしかなく、その時にはもう覚えの状態になっているので改善し、より円滑な職場づくりを行っていきたいです。

～ 講師からの一言 ～

比嘉 華奈江 氏
株式会社 Life is Love 代表取締役
比嘉 秀一 氏
株式会社 Life is Love 取締役

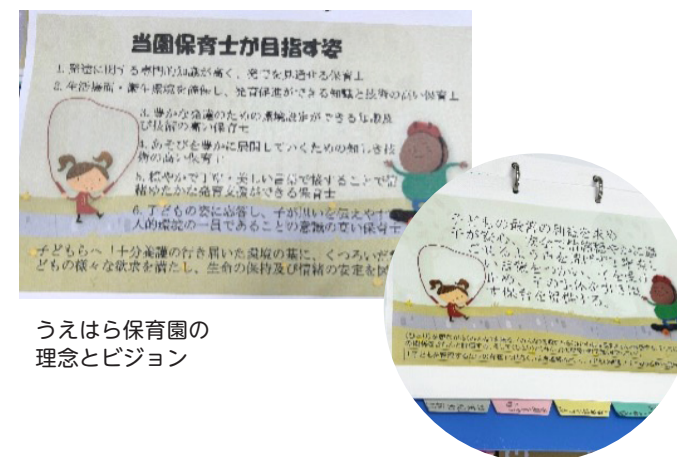
組織リーダーである経営者の多くは、社員一人一人が、生き活きと働く日々を創り出すために、常に組織として取り組む「最適解」を考え、伝え、投げかけています。



うえはら保育園外観



祥栄福祉会でのコンサルティングの様子



うえはら保育園の
理念とビジョン

今回は、うえはら保育園様として、これからどんな園づくりをしたいと考えているのか？というイメージと、その状態を創り出すために必要な考え、取り組み行動など、要件として求める事を、園長の考えを言語化する支援を致しました。

組織づくりと人づくりの実践において、ブレない軸があると、必要な「ティーチング」と「コーチング」を適宜選択して取り組み、自律型人材の育成と一人一人に向き合った最適な関わりが、より期待できます。



まどか学童クラブ

所在地：うるま市字高江洲 361 番地
業 種：その他児童福祉事業
従業員数：14 名

インタビュー回答者：代表 喜屋武 勇人さん

【グッド&ニュー】とソリューションフォーカス(解決志向)、 就業規則の見直しで温かい職場づくりを実現！

相談のきっかけや課題

まどか学童の代表だった私の父が急逝した際、経営側は短期間でたくさんのことを決断しなければなりませんでした。私が学童クラブの代表になったのもその時ですが、「子どもへの関わり方」や「気になる子への対応」、支援員の資質向上の研修など子どもと関わる勉強は受講してきたものの、会社として大切な「組織作り」などは全くしていませんでした。

当時の私は「とにかく良い学童クラブにしたい！」という強い想いはあるのに、やり方が分からない状態。雰囲気が悪ければ他人のせいにする、完全なる他責思考人間に仕上がっていました。その後ご縁があり、大城先生とつないでもらう機会を頂き、現状の相談、コンサルティングを受ける流れとなりました。

取組について

まず課題や改善点を洗い出し、その後、経営陣で経営に関して目線合わせの為の話し合いを何時間も行いました。私達はどのような志を持ち経営するのか、私達が目指す従業員の人材像や子どもの人間力をどう育て、その成長を子ども・保護者・職員が共に喜び合う関係になるにはどうするか、などとにかく案を出し合いながら経営に関する理念と方針を作成しました。また、従業員が事業主から雑に扱われていると感じてしまうと、子どもへの接し方に影響が出る、との意見も出たので、どうすれば働きやすい楽しい職場になるのだろうか？ということも考えました。さらに休みを取りやすくするための仕組み作りを考え、賃金を上げる方法を社会保険労務士さんに相談するなど、様々

なプロの方からの意見を頂きながら就業規則の見直しも行いました。休みに関しては、人によって偏りが出ないよう「お互いが休みやすくするために、従業員同士でちゃんと助け合いの気持ちを持つ」という意識の統一は必須となってきます。そして、物事の考え方の根幹となるのがソリューションフォーカス（解決志向）です。「何が悪いか」ではなく「どうすれば良いか」に早めに焦点を絞る。問題に焦点をあて過ぎると「誰が悪いかの犯人探し」になってしまうことが多いのです。問題よりも解決に焦点をあてる事で、私自身他責思考人間の要素がかなり軽減されました。

また、昨年 11 月には同事業とうるま市学童連絡協議会との合同セミナーで、まどか学童の取組事例を発表させていただきました。他の学童クラブでも今回の内容が響いたようで、本当にやってよかったと感じております。

取組の効果

以前は小さなトラブルさえも一大事。理不尽なクレームへのグチ大会、リスク管理といえど聞かぬは良いが、起きてもない不安を出し合い長時間ミーティング。それがコンサルティングを通していくと、全体が徐々に前向きに変化します。元々は真面目で一生懸命な従業員が多かったのも、そのエネルギーの向かう先を修正してもらう感覚でした。そのおかげか、従業員からも素敵な提案を頂きました。【グッド&ニュー】です。

内容は、週一回のミーティングの際に最近あった良かったこと（グッド）、新しく挑戦したこと（ニュー）を短時間で発表してもらう。本当にこれだけです。

従業員の趣味や好きな事を知る、何より楽しかつ

た事を思い出しながら話していると自然と幸せなオーラが出て、それが周りに伝染します。これはやってみると体感でかなり感じるはずです。この提案をくれた従業員には感謝しています。これはすぐにでも実践でき、とても簡単な手法なので是非多くの方にお試しいただきたいです。

～従業員からの声～

- ・居心地が良い。笑顔が以前より増えた。
- ・他の職種に興味があったが、学童の楽しさを知って続けてみようと思った。
- ・趣味の話に共感してくれるので良いメンタルを保つことができる。
- ・こどもや保護者と接していくことで自分の成長を感じる。
- ・イベントに関しても、前向きに発案・挑戦することができる。
- ・辞めたいと思う時期もあったが今は違う。楽しい。



まどか学童クラブの皆さん



うるま市学童連絡協議会
合同セミナーでの発表の様子

今後の取組について

実は最近、経理を担っている妻が体調不良で入院してしまい、業務が立ち行かなくなってしまう事がありました。特定の社員が担当している業務の詳細内容や進め方が、当人以外では分からなくなってしまう状態＝いわゆる「属人化」というヤツです。そこを解消しつつ、さらに賃金を上げるために事業領域の拡大を目指すべきなのか？利用できる助成金や補助金などについても取り組んでいければと考えております。「年間を通してフラットな気持ちでいたい」を合言葉に。

～ 講師からの一言 ～

大城 朝野 氏
働き方、暮らし方、
経営研究所 ハタワークス 代表



「世界を変えたいなら、まず自分を変えなさい」マハトマ・ガンディーの有名な言葉通り組織をより良く変えるために経営者ご自身が「解決志向アプローチ」を学び従業員へのアプローチを変えたことで従業員も変わり、組織全体がより良く変わった見本の様な事例です。組織の問題について従業員を変えようとする経営者は多いですが「働く人の最大の環境は上司」、それを理解しご自身に取組まれた成長意欲の強い経営者です。現在は、「経営者も従業員も共に成長する組織」を実践しています。こんな素晴らしい経営者に出会え担当させて頂いたこと、心から感謝しています。



合同会社 福の木

所在地：西原町掛保久96
業種：福祉業
従業員数：15名

インタビュー回答者：代表社員 宜野座 久樹さん

助成金や補助金のアドバイス以外にも、資格取得奨励制度など様々な角度から助言をいただけた事が大きな励みに。職員の定着を考えていかないと生き残れない時代を独自の視点で切り拓く！

相談のきっかけや課題

以前、職員の給与アップのためにキャリアアップ助成金を活用したく、とある社会保険労務士の方をお願いしておりましたが、思うように進める事が叶いませんでした。その教訓から、今後は自分達でも助成金や補助金関連の手続きができるように色々な情報を得て進めていきたいと思い、コンサルティングを希望いたしました。

取組について

今回お世話になった渡久地先生から、今後、自社でキャリアアップ助成金受給できるようにするためのアドバイスとして、キャリアアップ助成金の計画書と就業規則を確認した上で、受給できなかったと推測される要件をいくつかピックアップしていただきました。その後、キャリアアップ助成金のホームページと一緒に読み解きながら注意点等を確認。また、3回目のコンサルティング時には別の行政支援事業もご紹介いただき、元々あった就業規則において契約社員と正社員の区別をつけやすくするなど具体的な内容をアドバイスしていただきました。3月下旬には申請する予定なので、4月以降に入職する職員に対して適用しているかと考えております。

また、渡久地先生から上記の助言とは別

に、社員に取得してほしい資格とその要件を整理後、わかりやすい表を作成し従業員の見る場所に掲示してはどうかとのアドバイスをいただきました。職員からは今年サービス管理責任者、強度行動障害主任者研修、保育士などの資格を取得したいとの要望があるので、研修費や受験料などを会社負担で行うよう整備いたしました。取得後はもちろん給与にも反映していきます。

取組の効果

渡久地先生は親身になって相談にのってくれましたし、様々な角度からアドバイスを下さいました。あわせて、他の業務改善に役立つ関係機関もご案内いただけたので、とてもありがたかったです。近々新たな施設を開所予定で職員を新たに採用するので、少し落ち着いてからまた補助金のアドバイスをいただきたいと考えております。

今後の取組について

今までもそうですが、これからは職員の定着を優先的に考えていかないとこの業界で生き残れないと考えています。職員が働きやすい環境を整える一環として、施設の隣の空き地に遊び場（サッカーやバスケットリングなどを設置）やバーベキューなどができるようほぼ一人で（時々同級生にも手伝ってもらいながら）2年がかりで作っていて、春休みには完成予定です。児童デイに通う子はとても元気な子が多く、室内で遊ぶより外で遊ぶ事を好む傾向にあります。ストレスが溜まると休みがちになってしまうんです。職員が児童を安全に管理できるように他の事業所ができない事をどんどん取り入れていきたいと思っています。

～ 講師からの一言 ～

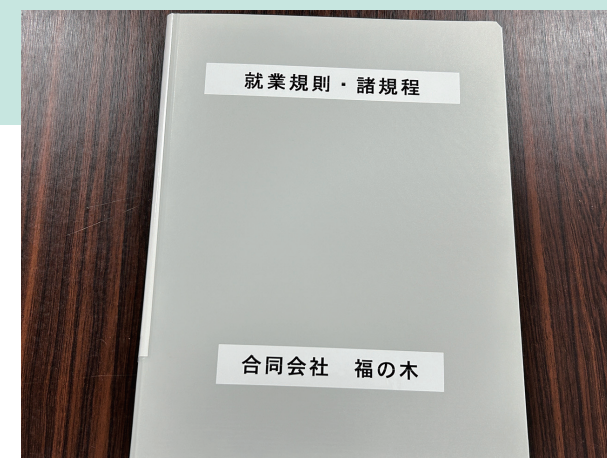
渡久地 美宇 氏
オフィス渡久地 代表



合同会社福の木様は放課後や休日の児童デイサービスを提供する事業を行う上で、これまで職員に取得してほしい資格について提示したことがなく、資格手当はあるが取得を奨励する制度はなかったと伺いました。事業の質や職員のやりがいを向上していくためには必要な資格を取得することによりキャリアアップができる制度が必要だと感じ「資格取得奨励制度」の導入を提案しました。

このほか、有期雇用の職員を正社員にすると助成される「キャリアアップ助成金」についても自社で申請が行えるように要件の整理を一緒に行いました。

今後は積極的に助成金や補助金も活用しながら職員の定着に向けた取組を進めていただけることを期待しています。



現在修正中の就業規則



現在工事中の手作りの遊び場とバーベキュー場



今回お話しを伺った宜野座代表



所在地：沖縄県那覇市松尾2-8-1
業種：ホテル・宿泊業
従業員数：約60名

ランタナ興産株式会社 (ホテルランタナ) インタビュー回答者：真喜志 淳さん

チーム全員で仕事に取組む仕組みづくりと メンター配置による好循環を目指す！

相談のきっかけや課題

当ホテルでは2021年頃からスタッフが増え、今では当時の倍近くの社員数になりました。急速的に社員数が増えたこともあり、会社として社員教育や組織開発の必要性が高まってきている状況でした。その中でまず課題として感じていたのは研修などの教育制度でした。新入社員にはすぐ現場でのOJT研修に入ってもらっていた為、細かなカリキュラムなどの制定ができていませんでした。

また、管理職と現場の年齢層が多少離れていた事や、外国人スタッフも多い中で、コミュニケーションの取り方やマネジメント方法、主体的な社員の育成、チームワークを造成する仕組みづくりの必要性も感じていました。

その他、入社の浅いスタッフに対してのフォローアップ体制も充実させたいと考え、定期的な1on1やメンター制度など社員のメンタルケア・フォローの仕組み作りに期待・関心があり、本事業を活用しました。

取組について

コンサルティング支援でのアドバイスで、まずは個々の評価ではなく、チーム全体のスキル・モチベーションアップの仕組みづくりのアドバイスをいただきました。具体的には、部署・チームごとに目標を設定し、それに向けてチーム全員で取り組む仕組みをつくる、ということでした。

当ホテルではまずはシンプルな目標（テーマ）を部署ごとに掲げ、その目標を共有しました。テクニカルな難しい目標ではなく、「接客時は笑顔で対応する」など意識づけで行動できるような内容

にしました。ポイントを絞ったことで社員も行動しやすかったと思います。

また、メンター制度構築の前段階として課題として挙がってきたことは、メンター制度を担当する従業員（メンティ）の育成でした。育成のためにまずは、メンティ社員との面談を行いました。面談ではメンティ社員が意見が言いやすいよう、自部署ではなく他部署の管理職との面談を通して、困っていることはないか？など意見を集めました。その中で、外国人スタッフがアパートを借りる際の保証人問題などが上がった為、会社として法人契約をしてサポートすることになりました。

他、研修制度においては外国人スタッフ向けにおもてなしなどの日本の文化を理解してもらう冊子を作成し、展開ははじめました。そのおかげもあってか、投稿された口コミで「外国人スタッフの対応が良かった」とのお声も頂くことができました。

加えて、新入社員や外国人スタッフ、既存の社員も含め他部署の業務を体験していただく研修期間を設けました。会社としてもマルチにタスクをこなせる人材育成を目指している為、約4週間かけて他部署の業務に携わっていただき、会社全体の業務理解、部署間での共通認識を図りました。こちらは今後、新入社員の方に対しても実施していきたいと考えております。

取組の効果

部署ごとに目標を設定し、管理者が承認・褒めるポイントが明確になったことで日常的に承認する仕組みができました。

また、研修制度においては他部署業務体験の機会を設けましたが、担当業務以外の業務を理解することで改善案などの意見がよく上がるようになりました。当初想定していた効果とは別のうれしい副産物となりましたが、業務改善を図ることで労働コストも抑えられたため、結果生産性が上がりました。それにより生まれた利益の一部をホテルアメニティのグレードアップに充てるなど、社員の提案がホテル品質の向上にもつながりました。

今後の取組について

研修カリキュラムに他部署の業務も含めた業務体験をすることで、主体的な意見がでるようになったり、上司が部下の業務内容をより理解することができたため、チームワークが向上したと感じております。

今後は昇給や福利厚生など社員待遇の向上も図ってきたいです。

そしてメンター育成を図ったうえでメンター制度の実走も実現できればと思います。

～ 講師からの一言 ～

大山 美智代 氏

オー・アンド・オーコミュニケーション 代表



従業員の7割を外国人が占める環境で定着率が安定しておりアットホームな雰囲気をつくりあげているのが印象的なホテルです。様々な従業員育成の施策に着手していますが、今後特に力を注いでいくのが「メンター育成」との事。現在は観光業を専門に学び、在沖年数の長い従業員が中心となり公私ともに後輩を支援していらっしゃいます。

今後は当該従業員がメンターとして機能した上



「ホテルランタナ那覇松山」外観



ホテルランタナ社員の皆様



今回お話を伺った真喜志さん

で、次世代の「リーダー・メンター」を育成していく流れも構築する必要があります。途切れることのないDNAと文化の継承が重要になってきます。“外国人従業員が安心して楽しく働ける、そして質の高いサービスを提供することができる”環境が整ったリーディングホテルになるべく今後に期待が膨らみます。



株式会社近代美術

所在地：南風原町字兼城 206
業 種：商業印刷全般／各種印刷物の企画制作／広告代理、他
従業員数：128 名

インタビュー回答者：浜元 陽子さん

フィードバック方法＆リーダーの在り方の定義再認識で 心理的安全性を高める組織づくりを目指して！

相談のきっかけや課題

ここ数年、入社 3 年以内に離職される、特に 2 年目を乗り越えられない新卒者が出てくるケースがありました。様々な要因が考えられる中、一つの要因として上司・部下のコミュニケーション不足があると感じました。具体的には上司が部下を育成・指導する際にハラスメント等を意識しすぎて積極的なコミュニケーションが不足している、また年齢のギャップでコミュニケーションがうまくいっていないのではないかと思います。また一方で、部下の方々はコミュニケーションが低下している状況を、自分が認められていないのではないかと承認部分に不足が生じ、上司・部下間のミスコミュニケーションが発生していたと思います。そこで部下と管理職の在り方を見直し、その上で 1on1 の充実を図りたいと思い、本事業のコンサルティング支援をお願いいたしました。

取組について

コンサルティングにおいては、まず現状把握を行うため、管理職層に対してのアンケートを実施しました。アンケート内容としては、「若手社員への指導に対して課題・懸念を感じていること」について意見を収集しました。

意見を集約したところ、「ハラスメントを意識し過ぎてどこまで厳しくしていいかわからない」「若手とどうコミュニケーションをとっていいかわからない」「今のコミュニケーションの取り方が正解かわからない」「指示待ちの姿勢が見受けられ、自分で考え、推測・行動することが少ないと感じる」「自主的に行動してもらうためのマネジメント方法が知りたい」「不明点を聞いてこない。報連相が少

ない」などの意見が上がり、やはり上司・部下間のコミュニケーションに課題があることが分かりました。

このような課題に対し、まずは「リーダーの役割」を定義して頂きました。定義は「人へ影響を与え、人を介して利益を生み出す役割」として、この定義を管理職へ共有を図りました。その上でリーダーに求められる大事なことを管理職層により理解してもらうためのグループディスカッション方法を教示頂き、実際に管理職層にてグループディスカッションを通して良いリーダーに当てはまる特徴の多くが「人間性」であることを全体共有いたしました。

そして、メンバーを人として承認する具体的な行動例についてもご教示頂き、あいさつやメールを無視しない、忙しいときに話しかけられても邪険に扱わない、相手の目をみて話すなど基本的なことではありますがいくつかの行動例を管理職層へ共有しました。

そして主体性・自主性を持った社員を育成する方法として、1 on 1・フィードバックの方法をご指導いただきました。フィードバックの本来の目的として「うまくやっているところを認識させ、うまくやり続けるため→自信をつけさせる」等を定義いただき、褒めることによる内発的動機づけや信頼関係の構築など、組織づくりのアドバイスをして頂きました。

1on1・フィードバックの方法などの仕組み作りと、リーダーの在り方（人間性）を会社全体として共通認識を持つことができました。

取組の効果

内容を共有した管理職層からは、「部下の良いところをメモするようになった」「良い行動があった際はすぐ褒めるようにしている」「日頃の声掛けを意識している」などの意見が上がっており、部下に自信をつけさせるマネジメントができてきたと感じております。

また、「社員への声掛けを日頃からするようになった」「忙しいときでも部下から話しかけられた際は手を止め、相手の目を見て話すようにしている」などの声もあり、上司部下並びにチームの関係性の土台となる信頼関係の構築がより良くなってきたとも感じております。今後も日々のやりとりや面談の質を向上させて、より様々な意見やアイデアなどが上司部下関係なく声が上がってくるような組織になっていくことを期待しています。

今後の取組について

今後も心理的安全性（みんなが発言・意見しやすい）を高める職場づくりを行っていきたいと考えております。

また、管理職だけでなく、中間層や全社で共通の定義を認識し、学習する機会を設けていき、より会社としての一体感を出していけたらなと思っています。

～ 講師からの一言 ～

太田 守尚 氏
株式会社 Edift 代表取締役



この度はお手伝いをさせて頂き、ありがとうございました。支援後の管理職層の方々のコメントを拝見しましたが、即行動に移されている方が多くいらっしゃった事は本当に素晴らしいと思います。これまではハラスメントや世代間ギャップなどを気にされるケースや指導方法が分からないといった状況の中、管理職層の方々が中々積極的な



本社社屋(南風原町)



会議の様子



新年会にて

コミュニケーションが取れないこともあったかと思いますが、世代ごとにタイプを区切るのではなく、個々としての理解・尊重が重要となりますので、今後も上司・部下の信頼関係の構築を行いながら心理的安全性を高めるお取組みを継続して頂ければと思います。担当させて頂きありがとうございました。



特定非営利活動法人

沖縄 NGO センター

所在地：宜野湾市宜野湾 3-23-52 1F

業種：その他非営利団体

従業員数：9名

インタビュー回答者：奥山 有希さん

気がかりだった雇用契約書や就業規則を整備！

専門家のアドバイスで台風などの災害時もこれで一安心！

相談のきっかけや課題

当センターは 2009 年に法人化し、国際協力の理解促進を発信したり、小中高校などの教育機関で世界や地域で起っている問題や課題について、参加型学習（ワークショップ等を活用）等を行っております。また、沖縄市より委託を受けて、在住外国人の相談窓口の施設運営も行っています。講座やイベントなど、外部に発信する業務が多い一方で、内部の人事面に関する書類が整備されていない状況が続いておりました。現在使用している雇用契約書や就業規則は法的に問題ないのか、コロナ禍を経て時代に応じたものになっているのか気になっている折、当センターが連携している方からの紹介でこの事業を知り、試しにコンサルティングを依頼することになりました。

取組について

今回、社会保険労務士の平田先生に現在使用している雇用契約書と就業規則をチェックしていただき、具体的に修正すべき箇所を指摘していただきました。例えば、当センターはフレックスタイム制を導入しているのですが、就業規則に掲載がなかったので、厚生労働省のホームページにあるフレックスタイム制に関する規則を一緒に見ながら、それを基に書き換え方や記載例などを教えていただき、管轄の労働基準監督署に提出する流れまで丁寧にアドバイスして下さいました。

また、台風時の休暇について、スタッフの勤務形態や勤務場所が多様であるにもかかわらず、就業規則に対象となるスタッフが分けて明記されていなかったということがわかりました。沖縄市の

委託を受けて運営している施設のスタッフは、台風時、市役所が閉所になれば、それに準じて閉所になる。その際の休みは有給なのか無給なのか。かたや、私がいる宜野湾の事務所は閉所しても在宅で仕事ができるので基本仕事はできるが・・・など、台風の最中、スタッフ間のやりとりが続き、判断が遅くなったことを平田先生にお話したところ、「台風だけでなく、災害時の休みの取り方などにも関係してくる。天災は会社の責任ではないので、有給を別で設置する、または無給で申請するなど、まずはルールを決める事が大事です。勤務場所が異なっていればその対象となるスタッフを分けてルールは作っておいて下さい」とのアドバイスをいただきました。過去の災害時に対応に困った経験があったからこそ、就業規則の重要性に気づくことができ、大変勉強になりました。

取組の効果

コンサルティングに入っていただいてからまだ日が短いので、効果と言っているのかはわかりかねますが、目に見える書類を整えることで、働く側が安心できるという気持ちを改めて実感させていただきました。私はスタッフから聞かれる立場にあるので、「法律に違反していないかという判断を誰がするの?」「これでいいのかな?大丈夫なのか?」という不安が常にありましたが、平田先生が「就業規則がこれだけ整っていれば良いですよ」おっしゃって下さったあの一言にかなり安堵したのを覚えています。まるでお墨付きをいただいた気分（笑）ですが、書類の整備は会社を守る砦、「何かあった時のために」整備することはとても重要です。今まではただの紙ペラに何か難し

い事が書かれている、ぐらいいの感覚だったのが、Aの書類とBの書類が繋がっているからしっかり整える必要がある、という点も理解できました。お蔭様で今後は他の団体さんにも自信を持ってアドバイスできると感じております。

余談ですが、他の NPO 法人にもこのような事業があるのを是非知ってもらいたいという思いもあります。当センターは法人化されてはいますが、労務に関する事から団体の経営面など、内部事情に関する課題は他の NPO 法人はじめ、法人格のない任意団体も同様にたくさんあります。普段、人材育成や職員の定着、組織基盤や経営面をどう考えているか、などと話をする機会が少ないので、私達も皆さんと同じように悩みながら運営していることを知っていただける良い機会だと思い、今回の好事例集掲載依頼を引き受けた次第です。

今後の取組について

今後団体を存続していく上で、スタッフの面談や働き方について、ヒアリングできる仕組みや体制づくりを外部に協力していただきながら整えていきたい、個人がそれぞれどのように思っているのか、コミュニケーションはスムーズなのかなど、社内のコミュニケーションについてももう少し丁寧に考えていきたいと考えております。

～ 講師からの一言 ～

平田 勇次 氏

おもしろ社会保険労務士事務所
社会保険労務士

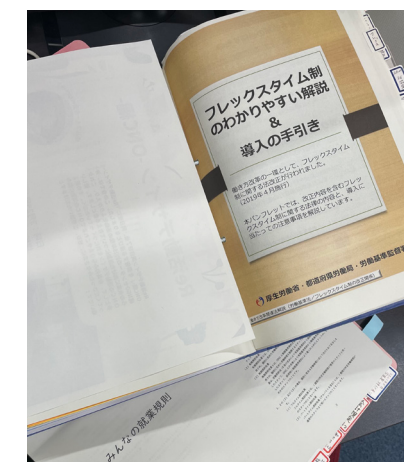
この度のコンサルティングによるアドバイスが、就業規則及び労働条件の整備において非常に有益であったことが伺えます。災害時の対応策やフレックスタイム制の導入に関する規定の明確化は、スタッフの安心感と業務の円滑化に今後大きく寄与するでしょう。また、働く上での法的な不安を解消し、組織運営の基盤を強化することで、他の団



沖縄 NGO センタースタッフのお二方



センター内の様子



就業規則

体へのアドバイス提供にも自信を持つことができるようになった点は、今後の取り組みにおいても大きな助けとなると思います。この経験を活かし、スタッフとのコミュニケーション向上や働き方の多様性を支える体制作りに向けた一歩として、今後も積極的な取り組みを続けていくことを期待いたします。



第3章

定着に向けた取組事例⑧

社会福祉法人

うるま市社会福祉協議会

所在地：うるま市安慶名 1-8-1 うるみん 2 階
業 種：福祉業
従業員数：65 名

インタビュー回答者：比嘉 智子さん

人事考課の素地作り元年として心理的安全性のある環境づくりに着手。
これからの時代を牽引していくトップランナー(中堅層)を上層部が伴
走役として支える！

相談のきっかけや課題

当会の職員は平均年齢が 48 歳、半分以上が 50 歳以上となっており、人を採用できない時期が定数管理の関係で 10 年程あった影響もあり、中堅層以下が薄く、逆ピラミット構造になっております。今年度は人事考課の素地作りを行う必要性を感じていたと同時に、多くの職員が残り数年で定年を迎えるという状況に危機感を覚えておりました。次の世代を担う中堅層の方達が安心して働ける職場づくりに着手し、彼らにしっかりとバトンを渡して当会を牽引していただきたい。社協の強みをしっかり感じながらもモチベーションを高め主体的に取り組んでほしい。そんな思いからコンサルティングを希望いたしました。

取組について

まず、コンサルティングに入っていたいただいた幸喜先生と相談の上、職員のやりがいアンケートを事前に取り、「現場についてどう思うか」や「課をまたいでのコミュニケーション」、「仕事のやりやすさ・やりにくさ」、「課題を感じている事」などについて調査いたしました。結果を見て幸喜先生と話し合い、解答は比較的ポジティブな意見が多かったのですが、一方でアンケートを提出していない方が一定数いた要因を考えた時に、ネガティブ意見が少ないのは、本音の意見が出せていないのではないかと仮説をたてる事に。これらの課題解決に向かうにあたり、幸喜先生から「特に中堅層の心理的安全性を担保

するためにも、違和感や気になることをアウトプットすることを促していく必要がある」とのアドバイスを受け、**トップランナーづくりの制度設計(研修計画)**を作成していただきました。

その後、中堅層が今後うるま市社協のトップランナーとして牽引していくために、自分自身の持ち味について自己開示し、他者からのフィードバックをもらい明らかにするプロセスを体験してもらいました。自己理解や他者理解が進むことで、それぞれの強みを活かすチーム作りが可能となること、それを俯瞰することで、様々な課題解決に繋がること、コミュニケーションを生み出す関係づくりに必要な承認行動を促す、自身が実践することが、トップランナーとして他者を巻き込むチカラとなることを助言していただきました。

また、上記とは別に当協議会と早期離職者定着支援事業合同セミナーを開催し、当協議会会員に向けて職員の定着に向けた支援も行いました。

取組の効果

エンジンが掛かるいいタイミングでした。職員からは、「認め合いながら仕事していく。お互いの仕事の理解が進むととってもいい」「人となりを知りながらその人の仕事をもっと知るいい機会になった。その過程を踏むとその人を応援したくなる」「きつかったけれどもこんな風に認められていたのだと改めて気づかされ嬉しく感じた」などの意見が挙がっています。ネガティブを吐き出し、お互いを承認し合うことで心理的安全性を徐々に築き上げ、今後は気持ちを切り

替えて、自分たちの強みにフォーカスしていこうという機運に繋がったように感じます。

今後の取組について

若手職員が次年度以降、やりたい事をひとつでもふたつでも探すような仕事の仕方ができるようになってほしい。その為にも、私はこれからも無茶ぶりしていこうと考えております。決して私の無茶を全部聞く必要はないのですが、無茶を言われた時にどうしたらいいのか考えてほしい。自分なりに落とし込み、なぜ無茶を言われたのか、無茶ぶりされたが真意はどこにあるのかを探る旅に出てほしい。そのプロセスを大事にしてほしいと思っています。

今年度、当会ではうるま市の人事考課を参考に取り入れてみたものの、まだ当団体に沿った内容になっていないと感じているので、次年度は中堅層と共にそれを作り上げていく予定です。今の中堅社員が先輩の立場になった時、次の世代に伝えていけるような階段づくりをしていただきたい。また先輩職員も若い人達に負けられないと感じ、若手に伴走してもらいたい。私も含めて同世代が定年までに一つでも二つでも何か痕跡を残していけるような考えになってほしいと切に願っております。

～ 講師からの一言 ～

幸喜 穂乃氏
合同会社 Happy Joy 代表



コロナ禍を経て、価値観や働き方とコミュニケーションが急速に多様化する中、計画的な人材採用・育成をせず事業を膨張・拡大してきたうるま市社会福祉協議会様の組織構造や課題を持つ法人は少なくないと感じます。持続可能な組織づくりに向けて、さらに複雑深刻化する地域課題の解決を担う人材育成には、理念に基づく中長期的な視点の



うるま市社会福祉協議会の皆さん



コンサルティングの様子



うるま市社会福祉協議会 合同セミナーの様子

事業精査・評価と、やりがいやモチベーションの持続につながる人事考課の戦略的な制度設計が必須です。そのためにも心理的安全性を担保し、個の持ち味を活かしあい、組織全体で成果をあげる組織風土と仕組みづくりを引き続き実践されることを期待します。