



人材確保のための雇用管理改善促進事業

人材確保に「効く」事例集



はじめに

【本事例集の背景と目的】

長引く少子高齢化の中、生産年齢人口の減少などを背景に産業界での人材不足が顕在化しつつあります。

特に、医療福祉業（医療、看護、介護、保育など）、建設業、サービス業、運輸業、警備保安業などで人材不足の傾向が強くみられるようになってきています。

人材不足に対応するため、企業では様々な取組が展開されているものの、一部の産業分野においては、分野の特性（職種別労働市場、性・年齢分布、賃金水準、キャリアパス、就業形態、就業場所など）をふまえた雇用管理上の課題や事業主が取り組むべき雇用管理の内容が明確になっていない状況もみられます。

多くの産業分野に共通する雇用管理改善のための方策を整理するとともに、特に人材不足に悩む特定の産業分野における雇用管理上の課題や取り組むべき事項などをとりまとめ、多くの事業所において雇用管理の改善を促進し、人材確保を支援する必要があるとの認識から、この事例集は作成されました。

【本事例集の作成方法】

この事例集は、厚生労働省が平成27年度から29年度にかけて、保育、訪問看護、運輸、警備の4業種を対象として行った「雇用管理改善促進事業」において、人材確保に悩む事業主の方に対して、専門の社会保険労務士による雇用管理改善のコンサルティングを行い、その中で得られた知見を事例集の形で整理したものです。

事例は保育、訪問看護、運輸、警備の4業種の事業所のものですが、事例の整理にあたっては、できるだけ他の業種においても一般的に適用できる方策や知見を抽出するように配慮していますので、**他業種の事業主の方においても、人材確保対策の検討にあたって大いに参考になるものとなっています。**

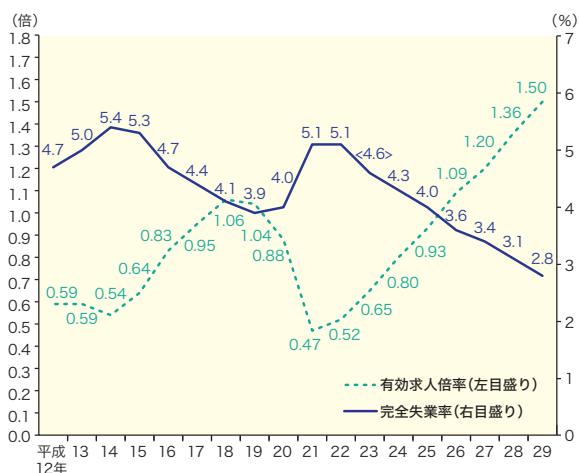
ぜひ多くの事業主の皆さまに人材確保のための雇用管理改善に向けた取組事例をご覧いただき、自社の人材確保にご活用いただきますよう、お願い申し上げます。

【調査企画委員会】

本事例集の作成にあたっては、以下の学識経験者、実務家、4業種の事業主・団体役職員の協力を得ました。

- 佐藤 博樹 氏（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）
- 梅崎 修 氏（法政大学 キャリアデザイン学部 教授）
- 諸星 裕美 氏（オフィスモロホシ 代表 社会保険労務士）
- 奥村 尚三 氏（社会福祉法人全国社会福祉協議会 全国保育協議会 副会長）
- 佐藤 和博 氏（一般社団法人全国警備業協会 常務理事）
- 橋本 美穂 氏（公益社団法人日本看護協会 労働政策部 部長）
- 藤原 利雄 氏（公益社団法人全日本トラック協会 常務理事）

※ ○：委員長



資料出所 総務省「労働力調査」
厚生労働省「職業安定業務統計」をもとに作成

内容

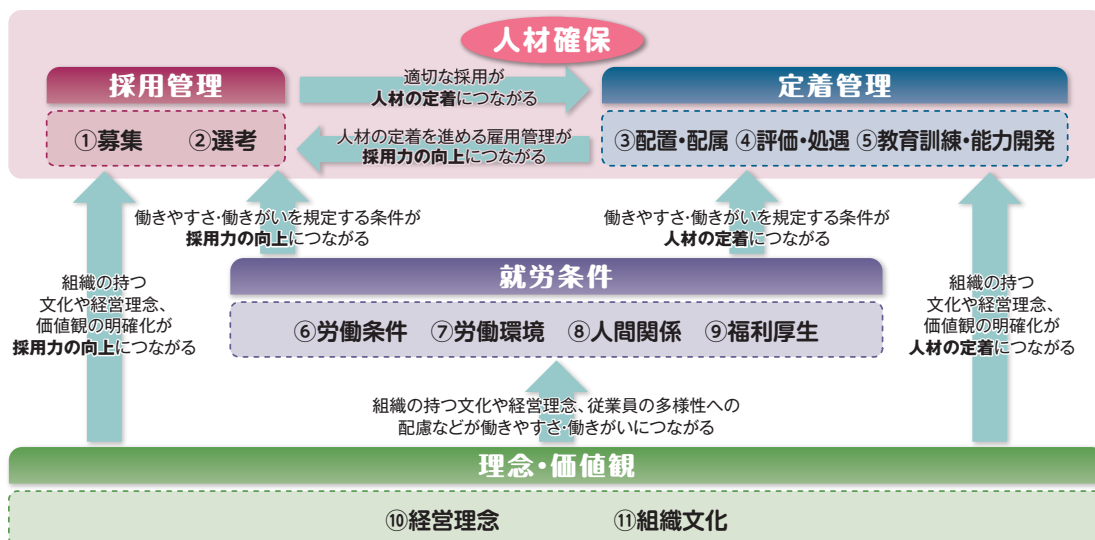
CONTENTS

はじめに	1
I 本事例集の使い方	3
II 雇用管理改善に取り組む	5
STEP1 人材確保が困難な原因の把握	5
STEP2-(1) 採用管理の取組事例	7
コラム I 事業所ウェブサイトを見直してみませんか?	8
①募集に関する取組	9
②選考に関する取組	15
コラム II 多様な働き方と処遇について整理しましょう	16
STEP2-(2) 定着管理の取組事例	17
③配置・配属に関する取組	19
④評価・処遇に関する取組	21
⑤教育訓練・能力開発に関する取組	23
コラム III 就業規則を見直しましょう①-事業所に合った就業規則の作成	24
STEP2-(3) 就労条件の取組事例	25
⑥労働条件に関する取組	27
⑦労働環境に関する取組	32
⑧人間関係に関する取組	35
⑨福利厚生に関する取組	37
コラム IV 教育機関との連携を検討したことがありますか?	38
STEP2-(4) 理念・価値観の取組事例	39
⑩経営理念に関する取組	41
コラム V 就業規則を見直しましょう②-就業規則の周知	43
⑪組織文化に関する取組	44
III 取組事例を知る	47
A運送会社の取組～女性採用プロジェクト	47
B運送会社の取組～ウェブサイト改修	49
C保育園の取組～職員の心得とマネジメント	51
D保育園の取組～有給休暇取得促進	53
E訪問看護ステーションの取組～できる取組から始める	54
F訪問看護ステーションの取組～納得感のある人事評価	56
G警備会社の取組～採用後のギャップを防ぐ体制づくり	58
H警備会社の取組～定着のためのキャリアパス	59
IV 各種支援策	60
(1) 雇用管理改善のポータルサイト	60
(2) 労働局の相談窓口	61
V 索引	62
人材確保の取組一覧	62

人材確保の問題の4分野・11項目

- 人手不足の労働市場の中で、従業員の採用がうまくいかない、従業員が定着せず離職してしまうなど、人材確保に問題を抱えている事業所が数多く存在します。これらの企業の雇用管理の状況を分析していくと、「採用管理」や「定着管理」のマネジメントが十分でないために人材確保がうまくいかない企業がみられます。
- この「採用管理」は、さらに分類すると「①募集」と「②選考」に分けることができ、「定着管理」は、「③配置・配属」「④評価・処遇」「⑤教育訓練・能力開発」の面から考えることができますが、人材確保を進めるためには、まずは、これらの取組に改善の余地がないかどうかを考えてみるのが重要です。
- 分析を進めていくと、「採用管理」や「定着管理」というレベルのマネジメントの問題ではなく、従業員の働く環境（「就労条件」）自体に改善や工夫の余地があるケースもあります。逆にそれらの就労条件が整っていれば、従業員にとって職場が働きやすさ・働きがいのあるものとなり、そのような職場では採用も順調で、従業員の定着もよいと考えられます。人材確保を進めるためには、「採用管理」や「定着管理」の問題の次に、これらの「就労条件」についても、改善の余地がないかどうかを考えてみるのが重要です。
- 本事例集では、この「就労条件」を、「⑥労働条件」「⑦労働環境」「⑧人間関係」「⑨福利厚生」の4つに分類して考えていきます。
- さらに人材確保の問題を突き詰めて考えていくと、企業の「理念・価値観」の問題まで行き着きます。つまり、「採用管理」「定着管理」「就労条件」という要素の根底には、企業の「⑩経営理念」や「⑪組織文化」というものがあり、それが職場の働きやすさ・働きがい、あるいは企業の採用力・人材の定着に繋がっていると考えられます。逆に言えば、「⑩経営理念」や「⑪組織文化」を考えることによって、企業の採用力や人材の定着をより確実なものとする事ができる可能性があるということです。

人材確保の仕組み



事例集の構成と使い方

- 本事例集においては、公募に基づき実施した雇用管理改善コンサルティングの事例から抽出された人材確保の問題とそれに対応する解決策を、3ページのような考え方に基づいて、「採用管理」「定着管理」「就労条件」「理念・価値観」という4つの分野、さらにこれを細分した「①募集」～「⑪組織文化」という11項目に分類して整理しています。
- 解決策を検討するにあたっては、そもそも、なぜ自社の採用がうまくいかないのか、なぜ従業員が定着せずに離職してしまうのか、その原因を正しく把握することが重要です。取り組みしやすいような他社の事例だけをまねても、人材確保が困難な原因が違ふところがあれば、取組の効果を上げられないことになってしまいます。
- まずはp5～6にある「Ⅱ Step1 チェック表」をとおして、自社の人材確保が困難な原因を分析してみてください。
- チェック表では該当した課題に対して、解決策が記載されているページを掲載しています。該当するページを中心に実際の事業所で起きている課題とそれに対する解決策を参考に、自社で取り組むべき方法を検討しましょう。
- なお、解決策を実施するにあたって留意しなければならないのは、人材確保の取組は他社の好事例のまねをして、そのまますぐに効果を上げられるものではないという点です。企業は地域・業種・規模や、現在の従業員の構成、組織風土などによって、それぞれ個別性があります。自社の抱える本質的な問題を多角的に分析しつつ、試行錯誤をしながら解決策を検討していくことが必要です。
- また、人材確保に関する課題は、色々な側面を持っています。本事例集では「採用管理」に対する課題として整理されている課題と解決策であっても、その他の「定着管理」「就労条件」「理念・価値観」と組み合わせ一体的に解決に取り組むことで、より相乗的な効果を期待することができます。お時間のあるときに、自社の課題がない項目についても事例集に目をとおしてみましょう。
- 各事例は次の方法で要約されています。

【課題と対応策の見方】



課題内容

モデル調査に参加した事業所が抱える課題



対応策内容

課題に対して雇用管理改善コンサルタントが提案した対応策



結果

雇用管理改善コンサルタントが提案した内容に対する事業所の取組結果

※事業所に対して対応策を提案したものの、まだ取り組んでいないものや、取組の途中であるなどにより「結果」欄に記載していないものがあります。

※掲載にあたっては、事務局にてわかりやすくなるよう編集しています。

STEP 1 人材確保が困難な原因の把握

チェック表 あなたの事業所では、以下のよ

採用管理

一つでも当てはまったら →→→

- 採用計画を達成できない、応募者がずっと来ない等、**人手が不足**している。
- 反応は良くないものの、求人広告の出稿先を長い間変えていない等、**求人方法が固定化**している。
- 求人票に何を書いてよいのかわからない等、**求人方法に不安**がある。
- 会社案内のウェブサイトがない等、会社をアピールするための**ツールがない**。

募集段階の取組を見直してみよう。
☞事例集9ページへ

- 応募はあるが、**応募者の能力**等が以前と比較して求める基準に達していないように感じる。
- 求める人材像**と応募者がマッチしていない。
- 採用の方針**や方法が自社の**求める人材像**や現実の応募者をふまえたものになっていない。

採用基準や選考に関する改善が有効です。
☞事例集15ページへ

定着管理

一つでも当てはまったら →→→

- 指導役やメンター(相談相手)をつけることができない等、入社後の**新人フォロー体制**に不安がある。
- 「イメージと違った」ため、新人が業務に適応できずにやめてしまう等、**人員配置と業務**とのミスマッチが生じている。

新しく採用した人の**配置や配属**に関する改善が有効です。
☞事例集19ページへ

- 将来のイメージが湧かない等、長期勤務に向けた**キャリアパス**を従業員にうまく示せない。
- 人事評価を行っていない、あるいはうまく運用できない等、**評価方法**に課題がある。
- キャリアパスや処遇を通じて**モチベーション**を上げるような仕組みを作れていない。

評価制度やキャリアパスを見直してみよう。
☞事例集21ページへ

- 従業員のスキルに個人差がある、業務手順がばらばら等、**業務スキルの標準化**ができていない。
- 従業員の社会常識に不安がある、基本業務を一人でできない等、**基礎能力が不安**な者がいる。
- 研修受講などの教育訓練の機会を十分に提供できていないなど、**人材育成に不安**がある。
- スキルアップや新事業に向けた**教育・訓練**等が十分に行えていない。

教育訓練や能力開発は充実していますか?
☞事例集23ページへ

事業所の雇用管理は、採用と定着が重要なポイントです。定着して長く活躍してもらうためには、事業所が求める人材を募集・採用し、その方が活躍できる環境に配属することが重要です。募集をする際に求職者にとって魅力となるのは労働条件や環境などの就労条件です。長期的な視点の下では、育成や評価・処遇等のキャリアパス、さらには、経営理念の共有や事業所の価値観の共有が、定着の重要な要素となります。



うな課題を抱えていませんか？

就労条件

一つでも当てはまったら →→→

- 就業規則や給与規定等の、社内の規定類に不備がある。
- 長時間労働が続く、休暇がとれない等、働き方や労働条件について適切でない部分がある。

会社の労働条件は適切に整理されていますか？
☞事例集27ページへ

- 業務特性上、重いものを持つ、夜勤がある、常時気を抜けない、労働時間が長い、休みがとりづらい等、業務負荷が高い。
- いわゆる総合職正社員のための雇用形態しかない等、雇用形態が画一化している。
- パートタイマーが増えることで労働時間管理が難しくなる等、多様な雇用形態が雇用管理を複雑化させている。
- 休憩スペースがない、女性用更衣室がない等、職場環境の整備が不十分である。

職場環境は従業員にとって快適な状況でしょうか？
☞事例集32ページへ

- ライフステージに合わせた多様な働き方を実現する一方で、働き方の違いに不公平感を持っている従業員がいる。
- チームワークを乱す従業員がいる、社内規則に違反する等のトラブルを起こす従業員がいるが、うまく対応できない。
- 同僚間のコミュニケーションが希薄で、有効なチームワークが形成できず、定着率に悪影響を及ぼしている。

会社の人間関係は良好な状態でしょうか？
☞事例集35ページへ

- 競合他社と比較して福利厚生が不十分等、定着に必要な制度・手当が不足している。

給与以外の手当や制度は定着を高める効果があります。
☞事例集37ページへ

理念・価値観

一つでも当てはまったら →→→

- 社員に会社・事業所の理念、仕事の意義等を伝えきれていない。また、自社の魅力を求職者・養成校等に十分にアピールできていない。

経営理念は会社の基本方針として重要です。
☞事例集41ページへ

- 職場階層が業務実態と合っていない等、能力と役割・処遇の整合をとることが難しい。
- 限られた時間内に業務を遂行しようとする意識が弱い等、自己管理のあり方や業務に対する姿勢に問題のある従業員がいる。
- 従業員に期待する役割を伝えられない、どのように成長を認めてあげれば良いかわからない等、やりがいを感じてもらうための工夫に不安がある。
- 管理職や経営者が従業員と接する機会が少なく、お互いの考えを理解し合っているか不安がある。

組織文化は従業員の働き方に大きな影響を与えます。
☞事例集44ページへ

チェック表をとおして、事業所の課題はみつかりましたか？
課題があるテーマの改善策が書かれた部分を中心に、自分の事業所に合った、雇用管理改善の取組を探してみましょう。

STEP2-(1) 採用管理の取組事例



- ▶ 求人募集を出しているのに応募がない
- ▶ 求人票に何をを書いて良いのかわからない
- ▶ どの媒体に求人票を出せば良いのかわからない
- ▶ 採用したい人材のイメージが湧かない

- 上記のような「採用」に関するお悩みがありませんか。もしそうであれば、これまで自社で行ってきた「採用管理」の取組について、改善の余地がないかどうか検討してみましょう。
- 「採用管理」とは、大きく分けると「①募集」と「②選考」という二つの要素があります。
- 「①募集」を効果的に行うためには、自社の取組において、次のようなことができているか、改善の余地がないかどうか検討してみましょう。

a 求人における表示内容を工夫する

募集を効果的に行うためには、自社の求人を、求職者が見て「ここに応募しよう」と思うようなものにしないとけません。

まずは求人における表示内容を求職者にアピールするよう工夫することが重要です。具体的には、「賃金などの求人条件を明確化する」「求職者が知りたい事業所情報を公開する」「一緒に働く従業員や職場のイメージを伝える」「事業所の魅力をアピールする」などの方法があります。

b 求人の媒体を工夫する

募集を効果的に行うには、どの求人媒体を活用するかについても検討することが重要です。ハローワーク、求人広告、ウェブなど多くの媒体がありますが、採用したい人材層が利用していて効率的にアピールできるものは何か、応募者の反応が高いものは何かなどの観点から検討していくことが重要です。なお検討にあたっては、費用対効果の観点も必要です。

c 採用形態・求人条件自体を見直す

場合によっては、採用形態・求人条件自体を見直す必要があるかもしれません。採用時の雇用形態（正社員・パート等）や、経験・資格（未経験・無資格も可）、試用期間の設定方法などについて見直すことや、シフト制の場合は勤務時間や休日などを求職者のニーズに合わせる工夫をすることなどが考えられます。

d 自社の魅力を求人以外でもアピールする

多くの企業では、日頃から外部に企業PRをして、企業の認知度や好感度を上げる努力をしています。このような地道な努力が、求人をする際に効果を発揮します。最近ではWebやSNSを活用する企業も増えてきています。

●次に「②選考」の段階のことを考えてみましょう。募集活動によって応募があったときに、その応募者に対して、どう対応して選考していけばよいかということです。

a 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行う

人手不足のため「応募者をとりあえず採用していく」という考え方で、この「②選考」の段階をおざなりにすると、結局採用した後にミスマッチによる早期離職に繋がり、全体的にみれば無駄なコストがかかってしまうこととなります。事例をみると、「採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行い、可能であれば職場見学をさせる」という取組を行って、採用者の定着に努力している企業があります。

b 採用母集団の拡大

会社の人員構成と現在のメイン採用ターゲットを見直してみましょう。例えば「未経験者も採用する」「新卒採用の実施」「女性を積極的に採用する」、などの方針変更による採用母集団の拡大は、今まで応募より前の段階で離れてしまっていた人材を採用する上で有効です。特に、女性の少ない職場では、ポジティブアクションとして女性の採用拡大に取り組むことも一つの有効な方法です。



コラム I

事業所ウェブサイトを見直してみませんか？

近年、会社（事業所）のウェブサイトの重要性が高まっています。会社のウェブサイトアクセスして採用情報や企業理念等の情報を収集する求職者が増える中で、より閲覧者を増やし、求人への問い合わせや応募の数を増やすには、掲載コンテンツをわかりやすく、また、常に最新にしていくことが求められます。例えば、自社の魅力を伝えるコンテンツの場所がわかりにくいサイトや、情報がまったく更新されることなく放置されているサイトでは、訪問・閲覧者が限定され、必要な人材の確保の機会を逃す恐れがあります。自社のウェブサイトが、サイトの閲覧者にとって見やすくわかりやすいか、そして、今アピールしたい自社の魅力を伝えるための表現ができているか等を以下の視点で検証してみましょう。

①採用情報の掲載場所、求人票としての機能

募集要項が古いままになっていないかについて注意を払いましょう。近隣の同業他社の求人票と比べてときに、自社に目が留まる、記憶に残る条件や情報がある、というような内容を掲載することが重要です。他にも、労働条件等の表示箇所では十分に伝えることができない「求める人物像」や「日々の勤務イメージ」等を掲載することで、求職者は実際の働き方をイメージしやすくなります。勤務開始後に「知らなかった」「何か違う」と考えてしまうなど、入職前に知っておくべき情報を伝えきれなかったことを原因とする離職を防ぐことにも繋がります。

②事業所の雰囲気や理念・価値観を発信する機能

事業所に既に応募する意思を持っている人以外にも、多くの人がウェブサイトを見ます。ウェブサイトの掲載コンテンツも自社の魅力アピールの手段として考え、掲載するコンテンツを検討する必要があります。同業他社と比較した自社の強みや、最も伝えたい経営理念をわかりやすく説明することが重要です。



参考：平成28年度事業ヒアリング調査（運輸分野）
ヨコウン株式会社ウェブサイト <http://www.yokoun.co.jp/index.htm>

～①募集に関する取組～

①-a 求人における表示内容を工夫する

事例1



課題内容

求人票に記載する求人条件を実際の労働条件に比べてよく見せたり、曖昧に表示したりして採用しようとする。



対応策内容

求人票に記載する求人条件（賃金、労働時間、休日、仕事の内容等）を実際の労働条件に比べてよく見せているため、従業員が採用されてもすぐに辞めてしまう。虚偽の求人条件（賃金、労働時間、休日、仕事の内容等）を表示する場合は、法令違反やトラブルとなる。あえて求人条件を曖昧にして採用しようとしても、選考辞退や早期離職となる。求人票に記載する**求人条件は求職者の立場に立って明確化する**。



結果

募集採用時のトラブルが減り、選考辞退や早期離職が減る。

事例2



課題内容

求人票に記載する求人賃金額に幅がある。



対応策内容

求人票に記載する求人賃金額について、まったくの未経験者に適用する最低額から経験豊富な有資格者に適用する最高額まで大きな幅をつけて表示している。このため、「最高額は見せかけで最低額が実際の支給額だ」と考える求職者からは、相場より低い賃金額だと思われて応募がない一方、「最高額が支給されるはず」と期待する求職者からは、実際の支給額を提示された段階で虚偽記載と誤解されて選考辞退や早期離職となる。このため、**職務経験年数、資格の有無、処理できる業務内容などに応じた実際の支給額のモデルを提示する**。



結果

応募者が必要以上に減ることや、選考辞退や早期離職することが少なくなる。

事例3



課題内容

自社の強みや企業理念を社内で共有する機会が少なく、自社が**求める人材像が不明確**であり、求人票の内容や求人方法が固定化している。



対応策内容

求める人材像を明確化して、有効な求人方法を検討する。



結果

- ・管理者層の会議において、**経営理念や企業として追求していくべき価値観までさかのぼった上で、求める人材像について明確化するとともに、求人する地域、募集媒体、条件などを検討した。**
- ・求める人材像（採用対象）にかなった人を採用するために、以下を実施したところ、求人が充足するようになった。
 - ① どのような職場で、どのような人が、どのような思いで働いているのかを、**社員の声として募集時に明記。**
 - ② **給与について、手取り金額を明確に記載。**
 - ③ **自社のウェブサイト**に求人内容を掲載。
 - ④ **採用したら、すぐに募集を取り下げる。**常に募集を出している状態になると、逆に、「社員が定着しない事業所」と周囲に思われてしまうため。

事例4



課題内容

以前は「紹介」と「口コミ」による人材確保を行っていたため、求人広告や求人票に何を書いてアピールして良いかわからない。



対応策内容

「事業所の魅力が伝わる求人票を書く」という視点で求人票を作成する。
 その前提として、
 ①「一緒に働きたい社員のイメージ」
 ②「求職者が望むこと」「求職者が不安に思うこと」
 ③「法人の魅力」
 の確認を行う。
 ①で法人・事業所が求めている人材を明確にし、②で求職者の希望・不安を確認する。
 ③については、①②をふまえてアピールしたい魅力を記載していく。
 また、多様な人材の定着の観点から、
 ・ミスマッチをなくすための**トライアル雇用の実施**
 ・働き方の多様化に対応した**短時間正社員制度**の周知を行うとよい。



結果

競合他社との差別化を図るために、**求職者が知りたいと思われる情報（年休取得率、産休育休取得率、平均勤続年数、平均残業時間）**などを求人票に記載するようになった。

①-b 求人媒体を工夫する

事例5



課題内容

新規採用のため毎年保育士養成学校に求人票を出しているが、応募者がほとんどいない。他にどこに求人票を出せばよいかわからない。



対応策内容

新規の求人ルートの開拓。



結果

自社に**ウェブサイト**があるものの、求人欄を作っていなかったことから、新規の求人ルートとして**求人ページを作成**した。画面の作成はプロに依頼し、採用ターゲットに効果的に働きかける画面作り、画像の活用、文言の記載にこだわった。特に、
 ・仕事の内容ややりがいを感じられるような**画像を用いて、若年層に「働くイメージ」を持ってもらう。**
 ・応募への心理的なハードルを下げることを目的に、**採用条件の明確化、詳細化**の二点を重視して取り組んだ。

事例6



課題内容

専門職を10人採用したいが、希望の人数が集まらない。



対応策内容

求人内容を事業所のウェブサイトに公開。



結果

最近の就職活動では事業所のウェブサイトを事前に確認する人が多いことから、事業所の案内方法を工夫した。また、ウェブ上でも求人票を閲覧できるようにした。

事例7



課題内容

求人票を紙媒体に出稿しているが、反応がない。



対応策内容

求人票の出稿先をウェブ媒体に変更する。



結果

求人票を**ウェブ上の広告**に変えたところ、応募があった。求職者の反応が良くなったように感じる。

事例8



課題内容

正規の事務職社員が退職した後、その者が行っていた事務作業を他の社員が行っており、業務負荷が高まっている。



対応策内容

業務効率化、業務負担軽減のために、事務職採用を実施する。
募集方法として、**ウェブサイトを充実し、事業所の魅力をアピール**する。
あわせて、チラシを利用し、募集をかける。



結果

本来は事務職が担当する業務が、他の社員の業務を圧迫していることから、新規に事務職の採用を実施することになった。**新聞折り込み広告で募集を実施**する。

事例9



課題内容

民間の求人誌の広告と新聞の折り込みチラシを中心に、求人を行っている。特に、新聞を読む家庭から人を採用したいと考え、新聞の折り込みチラシへの求人を続けているが、応募がない。



対応策内容

募集する人材像に即して、多様な求人経路を活用する。



結果

正社員の拘束時間の変更に伴い、午前中に勤務するパート運転手の募集を行うことになった。近隣の住民から採用することを狙い、**事業所の外壁にパート募集の看板を設置**したところ、問い合わせがきた。また、求職者がウェブ上で検索することを想定して、**ウェブサイト作成**に取り組むことになった。

事例10



課題内容

地域のフリーペーパーやハローワークに求人票を掲載しているが、反応がない。また、法人全体のウェブサイトには求人募集を掲載する箇所がない。



対応策内容

法人内の掲示板に求人票をチラシとして掲載するなど、紙媒体の求人票の掲載先を追加する。
ウェブサイト上でも求人票を閲覧できるように、掲載場所やサイト内の遷移を工夫する。



結果

法人のウェブサイトにも求人票のページを作成した。
法人内の掲示板に求人票を掲載した。
募集用のパンフレットの中身を刷新した。

事例11



課題内容

求人はハローワーク経由が中心で、固定化している。



対応策内容

近隣に住む求職者が目にして応募することを狙い、**事業所の玄関前にハローワークの求人票を掲載してより目に止まりやすくする。**



結果

事業所の前にも求人票を掲示したところ、新卒の学生から応募があり、正社員として採用した。

事例12



課題内容

女性でも働きやすい仕事だと思いが、女性の応募が、まったくない。



対応策内容

マザーズハローワークに求人を出す。



結果

マザーズハローワークというものを知ったので、早速求人を出したところ、短期間で1名の採用に繋がった。

事例13



課題内容

地域に競合他社が多く、人材の奪い合いになっている。そのため、求人を出しても応募がない状態が続いている。



対応策内容

求人広告を経由した応募がないことから、**現在勤務する社員を経由した募集方法**を検討する。

①-c 採用形態・求人条件自体を見直す

事例14



課題内容

事業所の経営理念や提供サービスをふまえると質の高い人材が必要であるが、「常勤社員として働きたい」「希望する時間帯で働きたい」などの理由で、入職者が**ミスマッチ**を感じて早期離職してしまう。



対応策内容

課題のうち、入職者が事業所に持つイメージと経営理念のミスマッチにより早期退職が生じている点に注目する。どのような人材が必要かという点を検討し、採用形態の見直しなども行って、必要な人材の獲得に最適な方法に変更する。

例えば、法人の採用方針として、**常勤前提の非常勤採用**（非常勤社員として採用後、十分なスキルがあると認められた者から常勤社員に転換する人事制度）を実施している場合、勤務開始当初から常勤社員としての雇用を希望する求職者の応募を逃している恐れがある。必要に応じて、**採用段階から常勤社員として採用**することとする。

事例15



課題内容

即戦力としての「経験者・有資格者」の採用にこだわり、未経験者や経験の浅い者を採用して自社で育てる体制がない。



対応策内容

今後労働力人口が減る中で、「経験者・有資格者」の採用には限界がくるため、**未経験者採用の自社育成の仕組み**を今から作っておく。



結果

未経験者や経験の浅い者を採用して自社で育てる体制を作る。

事例16



課題内容

週5日8時間勤務の求人広告を出しているが、問い合わせが「週3日なら勤務できる」「一日4時間での勤務でも採用可能か」等の内容が中心となっており、採用面接まで到達しない。



対応策内容

業務内容を検討の上、**求人形態や採用条件を見直す**。
 ・「週5日勤務」を例えば、「週1日勤務から可能」とする
 ・「1日8時間勤務」を例えば、「1日3時間勤務から可能」とする
 ・土日祝日の出勤が必要な場合に、「土日出勤ができる方」ではなく、「平日のみ勤務者」と「土日祝日のみ勤務者」に分けて募集する
 採用条件のバリエーションを増やすと労務管理は複雑になるが、雇用形態を整理しておくことでトラブルを防ぐことができる。業務内容に合わせた設定が必要ではあるが、短時間で勤務したい求職者の応募を期待することができる。

①-d 自社の魅力を求人以外でもアピールする

事例17



課題内容

学校訪問の際に会社の魅力を端的に説明できるツールがない。



対応策内容

事業所の魅力を伝えるハンドブックを作成して顧客や社員に配布し、採用活動の際に活用する。

事例18



課題内容

会社の魅力を、同業他社や求職者の目に留まるように発信する機会がない。



対応策内容

研修会や研究会などの外部と交流する機会を活用し、会社の魅力をアピールする。
 競合他社と差別化できるスキルやサービスがある場合には、**求人票やSNSで積極的に発信する。**



結果

外部研修に社員を派遣する際には、サービスの強化や拡充に繋がる会社特有の強みを意識させるようになった。

事例19



課題内容

会社の活動を、若い社員がブログで発信しているが、会社がどんな理念で仕事を行い、どれほど魅力的であるかが十分伝わらない内容である。



対応策内容

SNS（ブログ）の掲載内容について、特定の社員に掲載内容を考えさせるのではなく、「何が事業所の魅力発信に繋がるか」「どんな内容なら読んでみたいか」という観点で**会社全体で検討**する。



結果

ブログの掲載内容をミーティングで検討している。

事例20



課題内容

自社の独自性や経営理念を具体化した、同業他社と比較してもアピール力のある取組を実施しているが、それを外部に発信する機会がない。



対応策内容

「まちの保健室事業」という地域貢献活動を実施した経験があるので、それを**県看護協会の「看護だより」に掲載して事業所の強みや取組を広くアピール**する。



結果

外部へ事業所をアピールする際の**キャッチコピーを社員から募集**した。壁に模造紙を貼って随時募集しており、社員が考える事業所のアピールポイントや良い点が書き込まれるようになった。

事例21



課題内容

日々の業務が非常に忙しく、訪問看護事業やホスピスの特色を会社の強みとして発信する時間がない。また、外部研修の実施や事例発表などの社員教育を積極的に行っていることを求職者にアピールできていない。



対応策内容

他の同業他社との差別化を図り、「ここで」働きたいと思わせる取組を行っていく。**事業所の看護理念や取組の発信**を行っていく。ウェブサイトで発信するのみではなく、地域への発信についても検討する。

事例22



課題内容

若者を採用し育てたいと考えているが、若者の応募が少ない。



対応策内容

「ユースエール認定企業」として認定を受けたり、「若者応援宣言企業」*を宣言したりすることで、若年者へアピールする。（*平成30年3月で終了）

事例23



課題内容

人員構成に偏りがある。従業員の高齢化が進んでおり、40代から60代が85%を占めている。



対応策内容

地域の**高校生の会社見学会の開催**を、行政の協力を借り、年間の会社のイベントとする。会社見学会では、業務の説明をし、現場を見てもらうことにより、会社の実態を把握し、**勤務先の候補となるようにアピール**する。

～②選考に関する取組～

②-a 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行う

事例24



課題内容

採用しても、従業員が業務の内容や労働条件についての確に理解していないために、イメージと違ったという理由で早期離職が発生している。



対応策内容

従業員の定着対策は、採用してから行うのではなく、採用時の会社と本人の条件や希望のすりあわせがうまくいくかどうかから始まっている。そのため、採用時の面接において、求職者に対して業務の内容や労働条件についての確に理解してもらうことが重要。



結果

- ① 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行う。
- ② 応募者に職場見学してもらい職場の雰囲気を理解してもらう。
- ③ その際、職場の現状（残業の実態、賃金額、仕事の面白さ、職場の雰囲気など）を従業員から話してもらう（同年代で似たような条件の従業員からがより良い）。

②-b 採用母集団の拡大

事例25



課題内容

ドライバーの不足から、新規採用対象として女性ドライバーの獲得に力を入れているが、応募がない。



対応策内容

採用対象を今までの男性中心から女性に拡大する。女性ドライバーの雇用促進及び定着を「ドライバー採用プロジェクト」として位置付け、事業所内にいる女性ドライバーを含めたプロジェクトチームを発足する。募集、採用、定着のすべての過程についてプロジェクトチームの意見を把握し、それをふまえた取組を行う。



結果

代表取締役が「女性ドライバーの採用」を経営課題として位置付け、女性ドライバーを含めたプロジェクトチームを発足した。月に1回程度会議を行い、業務体験としてトラックに試乗する機会を提供するイベントなどを企画・開催している。

事例26



課題内容

新卒採用を実施したことがない。高校や大学等との連携を実施していない。学校に行く余裕があれば足を運びたいが、現場に関わる時間が長く、そのような時間が確保できない。



対応策内容

新卒採用を実施し、社内で育成を行う。新卒採用の経験がない場合には、合わせて指導や教育についても整備する必要がある。



コラム II 多様な働き方と処遇について整理しましょう

今の事業所では、何種類の社員の方が勤務しているか、把握をしていますか。多くの事業所では、複数の社員の種類、又は雇用形態を整備して、事業所と従業員、双方が求める働き方を実現できる工夫をしています。

社員制度や雇用形態を増やすと、今までは働き方の条件が希望にかなわなかった人の応募を期待することができます。また、それぞれの事情で今までどおりの働き方ができなくなった人の離職を防ぐことも期待できます。一方で、多様な制度は労務管理を複雑にする側面もあります。特に働き方と処遇について整理が不十分な場合、従業員同士のトラブルの原因となることもあります。

「正社員」と多様な働き方

働き方については、多くの場合、雇用契約の期間と職責の内容、労働時間や勤務地等の制約条件で整理されます。

一般に使われる「正社員」という区分は、法律上は定義がありません。多くの場合、雇用契約に期間の定めがない無期雇用契約で、働き方について無制約な従業員を指します。

無期雇用契約でも、正社員と比較して労働時間・勤務地・職務に限定を設ける場合もあります。「多様な正社員」と呼ばれている働き方で、無限定で働く正社員と比較して一部の条件に限定がある分、治療・育児・介護等の事情を抱える人が働きやすい区分です。多様な正社員の導入にあたっては、職責や処遇、職場内での公平感についてトラブルが生じないよう、社内の制度をしっかりと整理することが重要です。

「非正規雇用」をめぐる動き

雇用契約に期間の定めがある社員区分もあります。一般に、「非正規雇用」と呼ばれている働き方で、パートタイマーや契約社員、嘱託社員、アルバイトの方が該当します。パートタイム労働法で定められたパートタイム労働者については、法律で定義が定められており^{注1}、名称に関わらず定義に該当した場合には、パートタイム労働法の適用を受けます。

また、2018年4月より、無期転換ルールによる無期転換の申込みが本格的に見込まれます^{注2}。

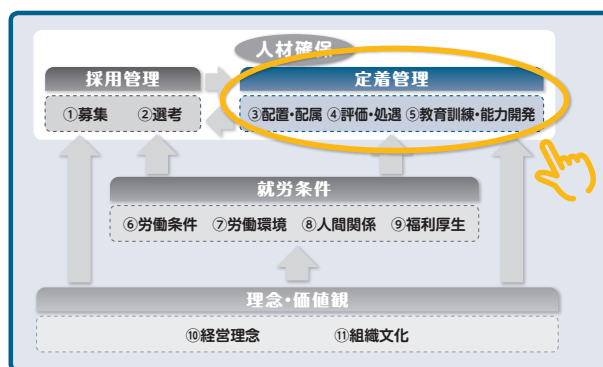
近年は同一労働同一賃金についても議論が進んでおり、正社員と、非正規社員の賃金格差について、職務や責任などに応じた不合理な差であるかの見直しが必要です。

家族構成や経済状況の変化、社会全体の人手不足構造により、これまでの「正社員」的な働き方ができる人は少なくなってきています。適切な制度設計の元で、多様な働き方を活用して、企業と従業員の双方が活躍できる事業所を目指しましょう。

注1：1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比べて短い労働者

注2：無期転換ルールとは、有期労働契約が更新等されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。通算契約期間のカウントは、平成25年4月以降に開始した有期労働契約から開始します。

STEP2 - (2) 定着管理の取組事例



- ▶ せっかく採用してもすぐに離職してしまう
- ▶ 同じ部署で離職が続く
- ▶ 従業員が辞める理由が人事評価や処遇の不满によるものらしい
- ▶ 社内研修・教育において人材を定着させるという観点が欠けているのではないか ……

- 上記のような「定着」に関するお悩みがありませんか。もしそうであれば、これまで自社で行ってきた「定着管理」の取組について、改善の余地がないかどうか検討してみましょう。
- 「定着管理」は、大きく分けると「③配置・配属」「④評価・処遇」「⑤教育訓練・能力開発」という三つの視点から考えることができます。
- 「③配置・配属」については、次の面から、従業員の「定着」が進むような形でなされているかどうか、検討してみましょう。

a 採用者の受入れ体制にきめ細かい配慮を行う

従業員が早期離職してしまうことに悩んでいる企業の中には、採用担当者が一生懸命採用活動をして従業員を採用しても、配属後は現場任せにし、現場では業務が忙しくて採用者の受入れに気を遣ってられないというケースがあります。このようなケースでは、採用者に対する教育もおろそかで、採用者は「現場で自分は歓迎されていない、受け入れられていない」と感じて早期に離職してしまうことがよくあります。

特に若い従業員の場合は、同年代の従業員との交流を持てないと早期離職してしまうことがよくあります。このため、採用者の周囲の人が採用者を貴重な人材として大切に受入れる様々な配慮が必要です。

b 離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換を行う

中小企業の場合は部署が少ないため、従業員の配置転換がない場合があります。しかし配置転換は、離職防止・モチベーション維持・人材育成のために有用である側面もあるので、可能な範囲で検討することも一つの方法です。

- また、「④評価・処遇」についても、次の面から、従業員の「定着」が進むような形でなされているかどうか、検討してみましょう。

a 従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のある人事評価を行う

多くの企業では、定期的に従業員の人事評価（人事考課）を行い、給与・ボーナス・昇給・昇進や能力開発に活用しています。しかし、この人事評価が本人にとって納得性のないものであれば、自分はこのために会社のために頑張ったのに評価されないのではやる気が出ない、会社に対する信頼度が低下する、ということになりかねません。人事評価への不満・不信は離職の原因ともなります。このため、人事評価は、従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のあるものとする必要があります。

b 従業員が将来展望を持てるキャリアパスを設計する

従業員は、会社の中で自分がこれだけ頑張れば、将来のポストや賃金や仕事がこのように上がるだろうというキャリアパスをイメージし、それによって働きがいを感じ、やる気を出そうとすることが多いです。このため、従業員に対してキャリアパスを明確に提示して将来展望を与えることが、定着を促進する一つの決め手となります。

なお職種によっては、責任が増す「昇進」よりも、「毎日の仕事のやりがい」を求める従業員が多い場合もありますので、従業員の価値観・指向性をよく把握する必要があります。

c 従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇を行う

従業員は、単に賃金のためだけに働いているわけではありません。自分は会社にこういう貢献をして役立っているのだという効力感を得て、会社や同僚から認められているという形で自分の価値を確認することが、働きがいや意欲に繋がり、結果として働き続けるという側面も無視できません。

従業員に対する評価・処遇をこのような従業員の気持ちに応える仕組みとすることが、定着を促進する一つの決め手となります。

d 長期勤続に対して手当支給・褒賞・メッセージカード手交を行う

従業員の働きがいや、やる気に応える目に見えるわかりやすい方法としては、長期勤続に対する手当支給・褒賞・メッセージカード手交などがあります。

- さらに、「⑤教育訓練・能力開発」についても、次の面から、従業員の「定着」が進むような形でなされているかどうか、検討してみましょう。

a 定着しやすい新人教育を行う

採用された新人は、たとえその職種の経験者であったとしても、具体的な仕事の進め方が会社によって異なるため、はじめは何から何まで先輩従業員に聞いたり、研修を受けたりしないと仕事をすることができません。そのような状態で十分な新人教育がないと、本人は「戦力として期待されていない」「冷たくされた」「自分はこの会社では役に立たないのでは」と感じて早期離職に繋がってしまいます。

b 従業員が育てられている・成長していると実感できる体制を構築する

従業員は、「自分は会社から育てられている」「自分は成長している」と感じられることによって、会社に対する信頼性・愛社精神・帰属意識が増します。社員研修（社内訓練）がそういう観点で効果のあるものとなっていれば、定着を促進する一つの決め手となります。また、業務に関係する資格取得や外部研修の受講等の自己研鑽に対して支援を行うことも、効果的です。

～③配置・配属に関する取組～

③-a 採用者の受入れ体制にきめ細かい配慮を行う

事例27



課題内容

採用しても、内定期間中に辞退者が発生する。



対応策内容

内定辞退して同規模同業他社へ就職するケースについては、内定期間中のフォローが不足していたものと考えられ、対策を講じる必要がある。



結果

内定後も**本人と面接**をし、学卒者の場合は**家庭訪問**をして本人や親との信頼関係を構築して内定辞退を防止する。

事例28



課題内容

運転を「業務」として捉えている人材の応募が減っている。運転は簡単と思って入職するため、研修期間中に退職してしまう者が多い。



対応策内容

入職者は採用時の業務説明に対して「できる」と回答することが多いが、実際には業務に就いても対応できずに退職してしまう。そこで、早期離職を防止するため、採用時に**業務説明を徹底**して行う。



結果

業務に従事した際のギャップをなくすために、採用時に業務内容の詳細を説明するように変更した。

事例29



課題内容

訪問看護は一人で対処する、訪問先との関係が濃密になるなど、病院勤務とは異なる特性があり、看護師の中でも向き不向きが分かれる。適性に欠けることが業務開始後にわかり、早期に退職してしまう。



対応策内容

定着を促すために、キックオフ面接を実施する。採用直後の者について、**勤務開始前の面接をとおして業務適性を把握**する。

事例30



課題内容

採用者が新しい職場に受け入れられていないと感じてしまう。



対応策内容

採用者は新しい職場に受け入れられるかどうか緊張状態にある場合が多いため、先輩職員が自分の業務に忙しく無関心だと、それを過剰解釈して、「受け入れられていない・冷たい・厳しい」と感じて早期離職に繋がる場合が多い。

このため、**先輩職員に採用者の受け入れ姿勢を指導**する。具体的には、受け入れる側の先輩職員に対して、このような採用者の心理状態を理解させ、早期離職をさせないように、採用者を歓迎し話しかけてあたたかく受け入れる姿勢を示すよう指導する。



結果

早期離職者が少なくなった。

事例31



課題内容

特に若者は、採用された職場にいろいろと相談できる同年代の同僚がいるかどうか、職場定着の鍵となる場合が多い。



対応策内容

同年代の同僚と交流できる機会を作り出す。具体的には、同年代の同僚がいる部署に配置できる場合は、できるだけそのようにする。もしそれが困難な場合は、試用期間・研修期間中だけでもそのように配置するか、研修やレクリエーションなどで同じグループにするなどで交流機会を作り出す。法人内に複数の小規模事業所がある場合は、初任研修を同年代合同で行う。



結果

早期離職者が少なくなった。

事例32



課題内容

新規入職者が「周囲のレベルが高く、自分がやっていく自信がない」「もっと楽な職場で勤務したい」と早期に退職してしまう。



対応策内容

新規入職者や若手従業員に対して**メンターをつける**。メンターが日々の業務の悩みの相談窓口となることで、ミスマッチなどを早期に発見するとともに、早期離職を防ぐ。

③-b 離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換を行う

事例33



課題内容

入職後に業務の大変さ・責任の重さに気づき、適応できないまま退職してしまう。



対応策内容

他の業務に**配置を転換**することで、職場への適応・定着を図る。



結果

職場には複数の業務があるので、**採用直後の配置に対して適応できなくても、他の業務に配置転換**するようにした。配置転換を行う際には、社員と面談を実施する。

～④評価・処遇に関する取組～

④-a 従業員が正当に評価されていると感ぜられる納得性のある人事評価を行う

事例34



課題内容

評価制度の適切な運用ができていない。上司の評価で点数が決まり、その点数によって部門内の順位が付き、その後他部門との調整で順位が確定する仕組みを採用しているが、従業員が順位付けが上司に依存すると思っている。代表が全員面談しているのに、やり方としては公平に見えるはずだが、上長の好き嫌いの影響を排除できない仕組みのように見えてしまっているため、**公平な仕組みであることを従業員に示したい。**



対応策内容

評価者訓練を実施する。



結果

- ・評価制度については、評価者訓練を実施。**評価者の話すべき内容等をマニュアル化することで、どの評価者による面談であっても職員が評価の意義を理解・評価に納得できる体制作りを進めている。**
- ・従業員と上長の評価面談については、最初に発言するコメントを統一するなどして、公平感の醸成・浸透を意識している。また、フィードバック時には評価者（上長）のコメントを必須項目とすることで、**単なる賞与の支給評価ではなく、次期以降の成長のための評価であることが伝わる評価の仕組みを構築する。**昨年度と比較すると評価者間のばらつきが緩和されたことで、公平感・納得感は増した。

事例35



課題内容

管理者が行う人事評価が一方向的で、本人が管理者からどのように評価されているかもっと評価を上げるためにはどうすればよいかわからない。**管理者と従業員間のコミュニケーションが不足している。**



対応策内容

年1回の人事面接において、**人事評価の結果を本人にフィードバックする。**その際、次期に達成すべき目標を管理者と本人で決め、さらにその成果をふまえてもっと評価を上げるための相談を行う**目標管理制度を導入する。**



結果

従業員に目標の達成意欲、やりがい生まれやすくなる。ただし、管理者による人事評価の結果が納得性のいかにないものであると、かえって管理者と従業員の関係がギクシャクするので注意が必要。

④-b 従業員が将来展望を持てるキャリアパスを設計する

事例36



課題内容

社内に上級ポストがないため、専門職としてスキルが上がっても、地位を上げる、昇進させるなどの処遇の向上ができない。



対応策内容

専門職の処遇として、「主任」のポストを新設する。



結果

「主任」のポストを新設した。自薦・他薦を問わず対象者を募集し、5名を新規に「主任」として任命した。主任を参加メンバーとする会議を毎月1回開催し、事業所内の改善点を検討したところ、主任同士での意見交換が積極的に行われるようになった。

事例37



課題内容

キャリアパスを整備したが周知が不十分で、従業員が将来に向けたモチベーションを持っていない。



対応策内容

キャリアパスを周知することで、従業員の就労に対するモチベーションを維持・強化する。**育成制度についてのマニュアルやキャリアラダーを説明する資料を従業員に配布する。**

事例38



課題内容

従業員の退職理由として「将来をイメージできない」があり、入職後のキャリアプランを示すことは定着に向けて重要であるが、できていない。



対応策内容

入職後にどのようなキャリアを形成していくのか、目指す人材像や求める役割は何なのかを明確に示す。キャリアパスと評価制度（評価基準・評価項目）を連動させ、どのような振る舞いや業務遂行が求められているかを明示し、どのような**新たな能力を有すれば次のキャリアに進めるのかを体系的に整理する。**

④-c 従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇を行う

事例39



課題内容

リーダー格としてとりまとめを行うスタッフがいるが、特に職位や手当を設定していない。



対応策内容

リーダー格のスタッフを主任として任命し、役職手当を支給する。
役職手当を支給することによって職責を重くし、**業務の実態に合わせた処遇**とするとともに、本人の**責任感の醸成**を図る。



結果

リーダー格のスタッフに支給する手当として、**役職手当を導入した。**

事例40



課題内容

従業員に必要な仕事を割り振るだけで、それをこなす従業員の**やりがいや満足感を高める仕組み**や工夫が不足している。



対応策内容

従業員がやりがいや職務満足を感じられるようにする。責任のある仕事を与える、仕事の意義や価値を理解させる、成果を出した場合に管理者が褒める、ボーナス・昇給・表彰等で褒賞するなど。



結果

従業員がやりがいや職務満足を感じる仕事を与える。

④-d 長期勤続に対して手当支給・褒賞・メッセージカード手交を行う

事例41



課題内容

結婚を機に退職する社員が多く、その後復職・再就職するケースがほとんどない。長期的に社員が定着しない。



対応策内容

長期勤続に対して手当を出すことで、定着のインセンティブを高める。

～⑤教育訓練・能力開発に関する取組～

⑤-a 定着しやすい新人教育を行う

事例42



課題内容

本人の習熟度合いを無視して仕事を与えると早期離職が発生しやすい。



対応策内容

採用直後の者は、新しい仕事にも慣れておらず、経験者といえども、企業によって段取りなどが異なるため、はじめから難度の高い業務はできない。この点の配慮が不足すると、早期離職が発生しやすい。

このため、**本人の習熟状況に応じて仕事を与える。**



結果

採用者には、難度の低い職務から徐々に慣れさせて、本人の習熟状況に応じて難度を高めたり幅を広げたりする。そのために、本人の習熟状況をよく把握するとともに、本人が与えられた仕事に慣れてきたかどうかを常に聞いて、コミュニケーションをとる。

事例43



課題内容

新人の教育役が適切なOJTを行わないと早期離職に繋がる。



対応策内容

採用直後の者は、新しい仕事にも慣れておらず、誰かに教えてもらう必要があるが、その教育の仕組みが整っておらず、「見よう見まねで自然に覚えろ」「わからないことがあったら聞け」という姿勢の場合がある。そのため採用者は「仕事を覚えられない」「期待されていない」「受け入れられていない」と感じて早期離職に繋がっている。

このため、**新人の教育役を育成した上で、丁寧なOJTを行わせる。**



結果

新人の教育役に対して、どのように教育するかを管理者がよく指導して、**教育役として育成**することが大切。その上で、その教育役に採用者に対する丁寧なOJTを行わせる。OJTの状況は教育役に任せきりにせず、管理者が点検する。

事例44



課題内容

ベテランの職員が業務に求める水準が高く、他の職員が萎縮してしまう。



対応策内容

事業所内の暗黙知を形式知にするために**業務マニュアルを作成**して、業務の手順や留意事項、成果などを示すことで、業務の質を担保するとともに標準化を図る。



結果

全員に業務マニュアルを配布し、業務手順や不明な点についてはまずはマニュアルを参照することとした。質の高いサービス提供と業務効率化の両立に取り組んでいる。

事例45



課題内容

基本的なビジネススキルや文書の書き方に問題のある入職者が増えており、現場の指導負担が生じている。また、無断欠勤など改善すべき勤務態度も見受けられるが、人手の確保が厳しいこともあり、注意することが難しい。



対応策内容

ビジネススキル研修を実施することにより、社会人としての基礎的なスキルや基本マナーを身に付ける機会を提供する。

⑤-b 従業員が育てられている・成長していると実感できる体制を構築する

事例46



課題内容

人材育成制度がないため、社員の成長が個人に委ねられ若手の成長が難しい。



対応策内容

経験年数別・職種別などの体系的な育成制度を整備するとともに、キャリアパスを明確にし、各段階で必要な能力を明示する。

事例47



課題内容

従業員が会社のために自分で頑張って能力を高めることについて、事業主の支援が必要。



対応策内容

従業員の自主的な能力開発を支援する。



結果

従業員が外部のセミナーや訓練を受けることに対し、経費の一部助成や、勤務時間内での受講を認めるなど支援する。

事例48



課題内容

自己啓発に対する支援措置がない。



対応策内容

キャリアアップを進めるための資格取得を促進するため、資格手当を創設する。



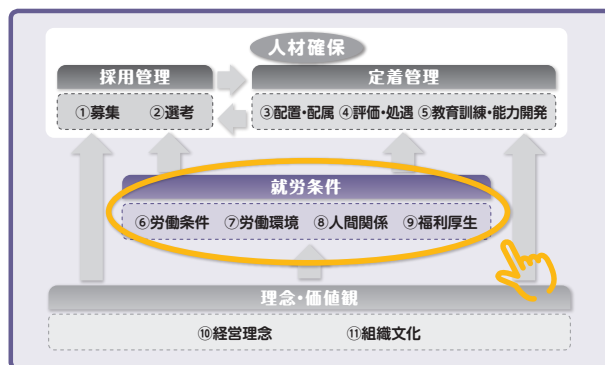
コラム III

就業規則を見直しましょう①—事業所に合った就業規則の作成

多くの事業所が備える就業規則、どのような内容を記載していますか？
 労働基準法に従って、絶対的記載事項や相対的記載事項を記載することを前提に、労働条件や評価・処遇、懲罰等について規定していることが多いです。
 就業規則は、「その事業所で勤務する際のルール」をまとめたものです。しかし、「実は経営者・従業員が内容を理解していない（規則の周知が適切になされていない）」、「〇年前に作成した後、一度も見直しを実施せずに放置している」、「インターネット上でダウンロードした雛形をそのまま使っている」、「同業他社の、知り合いの社長からいただいたものをそのまま使っている」などの状況に該当する事業所は多くあります。
 経営者の理念を実現するためには、自社に則したルールを定めることが必要です。また、就業規則を法令に則した内容にするために定期的に見直すことは、自社ルールの円滑な運用のためにも、とても重要なことです。
 人材確保のために雇用管理改善に取り組む事業所の方は、自社のルールが適切に整理されているかを確認する上でも、就業規則を見直してみましょう。
 見直しの視点は以下の二つです。
 ・現在の法律の規定に則した内容となっているか
 ・現在の事業所の状況に適した内容となっているか
 労働関係法令は法改正のスピードが速いため、適宜、規定と法律内容の整合性を確認することが重要です。また、「事業所の運用上実施しているが就業規則に規定していない」制度や処遇などがある場合、今後も継続する意思がある場合には就業規則に規定することで客観性が担保されます。一方で、規定にない運用を客観化しない場合には制度・運用の継続を含めて今一度必要性について検討してみてください。労働条件の不利益変更になる可能性もあるため、安易な廃止は難しい、という点に注意が必要です。

⇒コラムV (p.43) もご参照ください。

STEP2 - (3) 就労条件の取組事例



- ▶ 採用や定着が難しいのは、賃金や労働時間に問題があるためではないか
- ▶ 業務の負荷が大きいため疲労が蓄積して離職した従業員がいる
- ▶ 多様な働き方ができないために、ライフイベントをきっかけに離職する従業員がいる
- ▶ 職場での人間関係が悪いために離職する従業員がいる

- 自社において人材確保が難しいのは、もしかしたら上記のように、「就労条件」に関する問題が原因かもしれません。これまで自社で行ってきた「就労条件」に関する取組について、改善の余地がないかどうか検討してみましょう。
- 「就労条件」は、大きく分けると「⑥労働条件」「⑦労働環境」「⑧人間関係」「⑨福利厚生」という4つに分類することができます。
- 「⑥労働条件」については、次の面から、従業員の「採用」「定着」が進むような形で設定されているかどうか、検討してみましょう。

a 労働条件を整理する

労働条件の整理は、従業員が定着して長く活躍するための重要な条件です。就業規則は適切に整備・改定されていますか。必要な制度を整えると同時に、必要に応じて適宜見直しを実施しましょう。

b 賃金を納得性があるものとする

「採用」「定着」を効果的に進めるために、賃金の問題は無視できない要素です。(残業手当を実績に応じて法令違反にならないように支払うのは大前提です。) 賃金水準を上げたくても経営上なかなかすぐには上げられないという場合も多いのが現状かと思いますが、勤務時間のカウント方法の適正化などに取り組んでいる事例があります。

c 労働時間を短縮し過重でないものとする

労働時間(特に休日・残業時間・シフト制)は、賃金と並んで、「採用」「定着」を効果的に進めるために無視できない要素です。長時間労働の職場は採用にも定着にもマイナスですので、業務の進め方の改善を図ることなどにより、その短縮に取り組むことが重要です。賃金体系の整備や再整理により、労働時間と賃金の関係を見直している事例もあります。

d 休暇が取得しやすい職場を作る

従業員の年次有給休暇の取得状況を把握していますか。休暇の取得しやすさは、従業員の定着に大きく影響します。人手不足や繁忙が続くと休暇の取得が難しい場面もあるかもしれませんが、有給休暇の取得は従業員の権利です。休みやすい職場の実現に向けて、年次有給休暇の計画的付与や時間単位の休暇取得制度等の工夫をしている事例があります。

e 退職金制度を整備する

退職金を整備することは長期勤続を促進する一つの取組です。

- また、「⑦労働環境」についても、次の面から、従業員の「採用」「定着」が進むような形で整備されているかどうか、検討してみましょう。

a 労働負担を軽減する措置をとる

仮に労働時間や賃金という基本的な労働条件をすぐに改善できないとしても、仕事の進め方を効率化し、疲労を防ぐ工夫をすることなどにより、従業員の負担を軽減する取組は可能です。「仕事がきつい」ことを離職の理由に挙げる人は多いので、十分検討してみましょう。

b 多様な働き方を可能とする制度を導入する

c 働き続けやすい制度を導入する

従業員の様々な条件やニーズに応じて、多様な働き方を可能とする限定正社員などの制度や、休職・復帰制度などを導入する企業が少しずつ増えてきています。これらの制度は、仕事を辞めずに長期勤続することを応援する仕組みとして効果的です。特に、出産・育児、介護や病気等の私生活上のイベントは、会社と従業員、双方の工夫と努力で勤務を続けることが可能です。

d 女性の働きやすい職場環境を整備する

男性中心の職場であると、女子用のトイレ・更衣室などが無いことが、女性の応募を少なくしている場合があります。女性活躍を推進するためには、これらの整備を検討するのも一つの方法です。

- また、「⑧人間関係」についても、次の面から、従業員の「採用」「定着」が進むような形で配慮がなされているかどうか、検討してみましょう。

a 円滑な職場コミュニケーションが生まれる環境を作る

人間関係は、職場での悩みごとの上位に挙がる問題であり、職場の人間関係の悪化は社員のモチベーションを低下させる大きな要因となります。また、人間関係が希薄な職場では、悩みがある場合に相談相手もなく、離職に繋がりがやすくなります。

良好な人間関係を築くためには、従業員間のコミュニケーションが非常に重要です。トップ層や上司は、従業員に対して十分なコミュニケーションをとり、悩みを抱えている従業員がいないかを把握する機会を作ることが重要です。また、従業員間については、コミュニケーションの場づくり、お互いを知る機会づくりなどの取組や、家族も交えた行事の開催などにより、事業所全体での一体感や相互に助け合う気持ちを醸成するなどの対策が有効です。

b 管理者に対して部下との関係に関する指導を行う

職場によっては、管理者が部下にパワーハラスメントや、厳しすぎる指導をするために、部下が萎縮して能力を発揮できず、離職してしまうケースがあります。また管理者が部下から信頼を得られないようなコミュニケーションをしている場合も、部下の働きがい・働きやすさを減じることになってしまいます。このため、管理者は、部下の意欲と能力を引き出し、本人がずっと職場で働いて会社に貢献したいと思うことができるよう、適切なコミュニケーションをとることが重要です。このことを実現するために、事業主自身が管理者に対して指導を行い、管理者に外部の管理職研修を受講させるなどの方法があります。

c 職場の人間関係を把握し必要な指導を行う

従業員の離職理由として、「職場の人間関係」は必ず上位に挙げられます。ハラスメントは同僚間でも発生します。特定の従業員が、同僚をいじめたり、悪口を言ったり、不当な扱いをするなどによって、次々に従業員が辞める状況においても、事業主や管理者が面倒なことに関与したくないという理由で適切に指導をしない場合や、トラブルにそもそもまったく気づいていない場合さえもあります。このため、管理者は従業員との面接や聞き取りなどにより、職場の人間関係の状況を常に把握し、問題があれば是正指導を行う必要があります。

- さらに、「⑨福利厚生」についても、企業への帰属意識や愛社精神を生む効果を持つ場合がありますので、従業員の「採用」「定着」が進むような形で実施されているかどうか、検討してみましょう。

～⑥労働条件に関する取組～

⑥-a 労働条件を整理する

事例49



課題内容

就業規則は作成しているが、労務管理の専門家の助言を受けずに作成したため、不備等がないか不明な点もある。



対応策内容

労務管理について、労働基準法の要件を満たしつつ、事業所の実態に合った内容とする。



結果

下記の点から、労働時間・休日・休暇等の制度を明確化するため就業規則の見直しを行った。

- ・ 始業時刻・終業時刻に関する不備について追記する
- ・ 欠勤、休日、年次有給休暇、特別休暇に関する記載内容の整理を行う
- ・ 既に実施している表彰制裁事項を追記する

事例50



課題内容

ウェブ上にあった雛形を元に就業規則を作成したため、他業種向けの内容になっている。そのため、**サービス規程などが働き方の実態に合っていない。**



対応策内容

労働時間・休日・休暇等の制度を明確化し、**事業所の実態に合ったものに変更するため、就業規則の見直しを行う。**

具体的には、

- ・ 業種や働き方に適したサービス規程の追記
- ・ 現状の労働条件の反映
- ・ 36協定を提出している場合には、実態に合った時間数に修正
- ・ 1か月単位と1年単位の変形労働時間制が混在しているため、1か月単位に統一
- ・ 情報管理やハラスメントなど必要な項目の追加を行う。



結果

就業規則の見直しを行って役職手当を導入し、業種に沿ったサービス規程も追加した。

事例51



課題内容

就業規則を法人設立時に作成したが、一般的に使用されている雛形を元に作成しており、事業所の運用実態と異なる規定が存在する。



対応策内容

労務管理の実態や事業所の業務内容に合わせて、**就業規則の見直し**を行う。



結果

下記の点について、就業規則を見直した。

- ・ 「仕事ができる体制になってから始業時間」とし、**着替えをする時間も勤務時間の対象とした。**
- ・ 試用期間は3か月と明記し、専門職としての適性を判断するための**試用雇用期間を本採用前に2か月設定した。**
- ・ **休職期間について明記した。**

⑥-b 賃金を納得性があるものとする

事例52



課題内容

賃金水準が相場より低い。



対応策内容

採用や定着を促進するためには、賃金水準は無視できない要素である。求職者や従業員は、同地域・同業種・同職種・同規模の企業の相場の情報をいろいろなところから把握しており、それを無視できない。また、同じ程度の企業でも、業務負荷が他企業より大きければ離職を招きやすい。

賃金水準について検討する。



結果

賃金水準を相場や業務負荷などからみて納得性のあるものとする。

事例53



課題内容

長時間労働と給与が連動する働き方になっている。給与が歩合給なため、稼働した分だけ給与額が増加する仕組みだが、給与額に対して仕事量が多いという意見が出たことがある。



対応策内容

給与体系の見直しを行う。固定給を含めた賃金体系への移行を検討する。労働者のニーズに多様に応じられる体系を検討し、例えば、安定性重視の労働者が固定給の割合が大きく歩合の率が低い体系を、収入額重視の労働者がその逆の体系を選択できるように仕組みを導入する。

賃金体系の変更を本社に打診していく際に、賃金体系の変更が会社の経営数値にもたらず影響をシミュレーションした結果を添えるとよい。

⑥-c 労働時間を短縮し過重でないものとする

事例54



課題内容

労働時間が適切に管理されていない。

優秀なパートなどの短時間勤務社員のシフト管理が、社員の自己申告に拠っている部分が多く、労働時間把握を客観的に行えず、秩序が保たれていない。

また正社員の他にパート社員、準社員がおり、所定労働時間を複数設定しているため、労務管理が難しくなっている。



対応策内容

労働時間を客観的に把握できる方法を検討する。少なくとも完全自己申告制は禁止とし、残業の事前申請制や労働時間承認制などを導入して、客観的に把握できる仕組みを整える。

事例55



課題内容

労働時間管理が不適切である。**業務開始時間や作業開始時間の管理がだんだんルーズになっている状況がある**。また長時間労働となっている。



対応策内容

タイムシート記入による従業員の日々の行動の分析を行う。ある1週間について職員の方にタイムシートを付けてもらい、業務内容ごとに集計する。集計結果をふまえて、見直すべき点を明らかにする。



結果

負担のない形（簡素化したもの）でタイムシートを記入してもらい、タイムシートから、**従業員の働き方の実態を分析した**。
集計結果から見てきた点は以下のとおり。
○管理業務（主任以上）を行っているメンバー（4人）と他のメンバー（10人）とでは、本来業務がそれほど変わらなかった。今回の結果から、管理業務に時間を割けておらず、他のメンバー（10人）を組織立てた人材活用ができていないということが明らかになった。
○事務作業が効率よくできている職員とそうでない職員とがいることはわかっていたが、今回の結果からその時間数が明らかになった。
○朝礼に1日平均40分の時間を費やしている。始業時刻ぎりぎりに出勤する職員もおり、朝礼が始業時刻に始まらないなどルーズな部分がある。
また職員の方はディスカッションしたいという思いが強くあり、それを朝礼で話したり、外出から戻ってきて話したりしている。朝礼がルーズになっていることも影響し、客先訪問時間にぎりぎりに出発するなどの悪い影響もある。また事務所に戻ってからの話に時間を費やし、事務作業が効率的に行えていない状況がある。

事例56



課題内容

不要不急の業務で残業している者が多数おり、**残業時間削減に対する意識が芽生えにくい**。



対応策内容

残業時間縮減の目標の設定により、従業員に**業務効率化や他人への業務分散**を促すきっかけとする。また、残業時間縮減により、現状より従業員の収入が減らないよう、**定額残業代制度**（残業代について、一定時間までの残業については一律に一定額を支給し、一定時間を越えれば実際の残業時間に応じて支給）の導入、役職手当の新設等を行い、従業員のモチベーションの維持に努める。



結果

ただらと残業をするものが少なくなり、残業時間を抑えようとする意識が職場に生まれている。

事例57



課題内容

時間管理制度が働き方の実態に合っていない。
今後職員募集や退職者・退職者の復帰支援に取り組む中で、「働きやすく、法を遵守する事業所」というアピールができるようにしたい。



対応策内容

職員の働き方の実態に合った時間管理として、**変形労働時間制**を導入する。



結果

より事業所の実態に合い、かつ、法を遵守した働き方を可能とするために就業規則の改正を行い、**変形労働時間制**を導入した。規則を改正したことで、産休中の職員や65歳以上の職員などに、労働基準法を遵守する職場であることもアピールでき、職員の満足度も向上した。

繁忙に応じて所定労働時間を変更することで、柔軟な働き方が可能になるが、採用する変形労働時間制度によって導入のために必要な手続きが異なる点に注意する。

事例58



課題内容

時間外労働の定義など、基本的な働き方について労使で理解が異なっており、労務管理に難しさが生じている。



対応策内容

実態に合わせて変形労働時間制の導入を検討する。



結果

1年単位の変形労働時間制を導入した。

事例59



課題内容

事業所内に所定の就業時間で退社する雰囲気がなく、早帰りを声かけする仕組みもないため、残業が常態化している。背景として、従業員の退職に伴う人手不足により、業務負荷が大きくなっていることがある。



対応策内容

毎日勤務開始時に当日の退社予定時間を全員の前で宣言し、可能な限り予定時刻に退社する。
予定時刻を過ぎた場合は急ぎの作業以外は翌日に持ち越すなどの、業務に対する優先順位付けを行う。



結果

ただらと残業することを防ぐために、毎朝、始業時のミーティングでスタッフが退社時間の目安を報告し、ホワイトボードにも記載するようにした。
また、周囲への意識付けや帰宅しやすい雰囲気作りとして、管理者が率先して早く帰るようにした。
残業をしないよう職員間でも声かけを行うなど、事業所全体で残業を減らそうという雰囲気が生まれつつある。実際に、残業時間は減少傾向にある。

⑥-d 休暇が取得しやすい職場を作る

事例60



課題内容

業務の特性上、一人の社員が長期の休暇を取得しにくい。加えて、1年間のシフトが決まっているため、シフト以外の日に休暇を取得することに対する抵抗感も大きく、休みにくい現場となっている。



対応策内容

あらかじめ決まったシフト以外に休みを取得することが難しく、現状の年次有給休暇取得率がほとんどゼロに近いことから、年次有給休暇の計画的付与を行う。個人別の計画的付与として、全員が年次有給休暇を取得する制度を導入する。
具体的な導入手順として、対象者や計画表を作成する時期、手続などを定め、次に個人別の年次有給休暇取得について計画表を作成する。
あわせて、就業規則に計画的付与を行う旨を記載するとともに、計画的付与について労使協定を締結する。



結果

正規職員を対象に、計画年次有給休暇制度を導入し、就業規則への記載と労使協定締結を行った。
「ホリデープロジェクト」と銘打ち、年度初めに社員全員で調整を行い、有給休暇を年間に2日取得する方向で取組を進めた。
全員が3日間の希望日を提出し、事業所の繁忙や人員配置の状況、希望者の偏りを考慮して、日程を決定した。全員が第三希望日までの範囲内で2日間計画することができた。
効果は大きく、第一に、休暇が取得できるということで、社員のモチベーションが向上した。当初は日程調整の負担などから消極的な意見もあったが、日程が決定すると皆楽しみにしている。
第二に、社員の中で休暇取得に向けた業務効率化の動きが出てきている。自身が休暇を2日取得することや他の者の休暇分を残りのメンバーでカバーすることを前提として、業務の効率化や見直し、棚卸をする空気が生まれている。また、引き継ぎなどのコミュニケーションも活発になっている。
第三に、社員と経営者の信頼関係が増した。今回の一連の取組の中で、社員の自主的な話し合いや業務の棚卸が行われ、社員に対する信頼感が増した。また、日程決定の話し合いの中でコミュニケーションが活発化し、全体的に意見が出やすい空気になった。

事例61



課題内容

休暇取得の方法について労使の理解が異なっており、社員の有給休暇の取得を妨げているため、休暇制度を改定する必要がある。



対応策内容

休暇制度についても、社員の理解を得られるように整理を行う。



結果

有給休暇の取得を促進するため**半休制度を導入**した。常勤社員のうち、規定の勤務時間より遅く出勤したい社員のニーズに応えることが可能となった。

事例62



課題内容

休暇の取得について個人差がある。



対応策内容

メモリアル休暇制度を導入する。誕生日や結婚記念日等に特別休暇を付与する。方法としては、特別休暇制度の新設と、年次有給休暇の計画的付与の二種類が可能である。

⑥-e 退職金制度を整備する

事例63



課題内容

退職金制度の整備ができていない。



対応策内容

退職金制度の導入について検討する。
 導入する場合には支給の計算方法や支給要件も規定し、誰でも判断ができる仕組みとする。

～⑦労働環境に関する取組～

⑦-a 労働負担を軽減する措置をとる

事例64



課題内容

業務負担が厳しいため疲労がたまり、離職に繋がっている。



対応策内容

休憩時間は法令を満たしてはいるが、業務負担の辛さを考え、もう少し長い休憩時間をとれるようにすれば、モチベーションも維持でき、疲労をためずに仕事が継続できる。また従業員が心身を休める休憩スペースを作る。



結果

① 業務シフトを工夫して、法定（※）以上の休憩時間をとれるようにした。
② 従業員が休憩する場所がなかったため、休憩スペースを作った。
このことにより、モチベーションも維持でき、疲労をためずに仕事が継続できるために、離職者が減った。
※ 労働時間6時間超～8時間＝45分、8時間超～＝1時間。分割可能。

事例65



課題内容

賃金の締め日と支払日を非常に狭い期間で設定しているため、担当者の業務負担が高く、所長が自ら振込作業を行っている。



対応策内容

20日締め、当月25日払いだった給与計算について、15日締め、当月25日払いに変更する。日程に余裕ができることで、管理者や担当者の業務負担が軽減される。



結果

賃金の締め日と支払日を変更した。賞与支給月に変更を行ったことにより、社員の反対はなかった。変更により5日間の作業猶予が出たため、担当者の業務負担が軽減された。

事例66



課題内容

業務量に見合った人員を配置できていない。



対応策内容

業務量に見合った人員を配置せず、既存の従業員の残業で対応しようとするのが常態であると、従業員の事業主に対する信頼が崩れ、過重負担感を募らせて離職してしまう場合がある。
このため、業務量に応じた人員を配置する。



結果

離職者が減る。

事例67



課題内容

長時間座っている、重たいものを持つ作業がある、一日中立って業務を行うなど、肉体への負担が大きい。業務量に見合った人員を配置できていない。



対応策内容

健康づくりに関する仕組みを導入する。腰痛対策の健康診断の導入や、職場での体操の実施、負担の少ない作業方法の周知等を行い、業務による身体の故障が退職原因となることを防ぐ。

⑦-b 多様な働き方を可能とする制度を導入する

事例68



課題内容

都心部では保育士に対する需要が高まっており、人が集まりにくい。
 加えて、保育士はフルタイム正社員求人への応募が少なく、**多様な働き方**を前提とした求人でない、応募がない。



対応策内容

短時間正社員制度を整備する。
 ・新規採用を対象とした短時間正社員制度の規則を作成する。
 ・既存の職種と短時間正社員制度との関係性を明確にし、就業規則の見直しを行う。
 特に、転換を想定している職種については、転換の要件を就業規則に明記する。
 具体的には、
 ・**正社員から短時間正社員に転換**する場合の規定を作成する。
 ・**パート社員から短時間正社員に転換**する場合の規定を作成する。



結果

事業所内でも職種の転換を希望している者がいたため、**想定する社員像を明確に描いた**上で短時間正社員制度を導入した。
 これまでも人材流出を防ぐ観点から職種間の転換を認めていたが、明確に規定されておらず、今回の制度新設により、職種間の整合性をとることができた。
 また、制度の周知徹底のために、会議で就業規則の該当条文について読み合わせを行った。
 導入した制度は人材定着や流出防止に活用している。また、介護が理由で仕事と家庭の両立が難しい社員にも転換を提案している。

事例69



課題内容

トラック業界の働き方として、1日13時間労働、週6日勤務が募集条件の前提となっている。時間に制約のない正社員でなければ勤務が難しいが、一方で正社員も長期に働き続けることが難しい風土がある。



対応策内容

人材が集まらない原因の一つが長時間労働を前提とした勤務体系にあり、かつ、その制度が硬直的であることから、**短時間正社員制度**を新設する。例えば一日の労働時間は13時間だが、週4日勤務など、柔軟な働き方を前提とした正社員制度を導入する。



結果

正社員の1日当たりの拘束時間を短縮した。5:30~20:00までの拘束時間を短縮し、11:00~20:00の9時間を拘束時間とし、このうち8時間を勤務時間とした。これにより人手が必要になる早朝については、非常勤のパート社員を別途募集した。
 賃金は据え置きとしたことで、現場に不満はなく、むしろ、自分の私的な時間が増えたことにより士気が高まり、活気が出ている。
 また、短時間正社員制度のニーズが高齢者層にあることが明らかになったため、賃金総額が減額となっても、短時間で働きたい高齢者に対して提案した。

事例70



課題内容

過去1~2年ほどは、求人をしていても応募がほとんどない。また、応募してくる者が様々な事業所を経た経験者が多く、人材としての質をどのように評価したらよいかわからないこともあり、採用が非常に難しくなっている。中途採用者に経営理念を理解させることは時間がかかる上に、理解してもすぐに退職してしまう。



対応策内容

新規採用が困難なことから、**非正規雇用の社員の正社員への転換**を推進する。
 ・毎年転換を実施することを前提に、就業規則上に文言として明記し、制度化する。
 ・正社員への転換を希望する者を募り、応募してきた者を対象に試験を実施し、選抜する。



結果

パート社員の正社員への転換制度を導入した。無期雇用のパート社員を対象として希望者を募り、応募してきた者について試験を行い、転換する予定である。
 転換制度の検討に伴い、パート社員の役割や正社員転換への動機付けについて、経営者層で検討する機会が生まれた。
 パート社員にとっては、「頑張れば正社員になれる」という道筋が明確になったことにより、**モチベーションの向上**に繋がっている。
 また、パート社員と正社員の役割分担を明確にしたことにより、「使用者からの期待」と「労働者の自認する役割」のずれが解消され、パート社員と正社員が共に前向きになった。加えて、社員間の相互フォロー体制ができた。

⑦-c 働き続けやすい制度を導入する

事例71



課題内容

結婚・出産を機に退職してしまう社員がほとんどである。過去には出産後復職した者がいたが、周囲の理解が得られずに退職してしまった。出産後復職した人材の活用について、法人全体でもコミュニケーションが足りておらず、個々人にその重要性が十分に説明されていないため、結果、復職明けの社員をめぐって職場の雰囲気が悪くなってしまう。



対応策内容

妊娠を契機として退職しようとする社員に対して、個別のフォローを行う。
 具体的には、
 ・経営方針としては、継続就労して欲しいことを伝える
 ・復職後の仕事と育児の両立において障害となることについて、事前に予測されることを話し合っておく
 ・復職後の仕事と育児の両立に関係のある制度を紹介しておく
 ・周囲の職員に対して、復帰や仕事と育児の両立について理解を得るためのフォローを上長が行う
 などを行う。



結果

育児休業前後の社員を対象とする面談制度を導入した。
 面談をとおして、復職へのイメージが湧いたことにより、休業前の業務に積極的になっている。今後は仕事と介護を両立する社員が出てくることを想定し、育児と介護、両方について本人と周囲の同僚双方へのフォロー体制を構築する。

事例72



課題内容

メンタルヘルスに問題を抱えている社員がいるが、法定による休暇以外の休暇・休職制度が整備されていないため、問題を抱えたまま勤務せざるを得ず、治療が進まない。周囲の従業員のサポートも限界に達するなどの課題が発生し始めている。



対応策内容

メンタルヘルスに問題を抱える社員が安心して治療に専念できるような休職と復職の規定を整備する。

事例73



課題内容

全体的にベテラン層が多い社員構成となっており、一斉退職や定年後の人手不足に不安がある。



対応策内容

長く働き続ける仕組みを整備する。
 具体的には、定年制度及び定年後再雇用制度を見直し、必要に応じて就業規則に規定する。

⑦-d 女性の働きやすい職場環境を整備する

事例74



課題内容

男性中心の職場のため、女性がどのような働き方を希望しているのかわからず、どのような視点で環境を変えればよいのかわからない。



対応策内容

女性が働きやすい職場環境を整備する。
 具体的には、
 ・トイレやロッカールームなどの社内スペースについて、女性が快適と思える環境を整備する。
 ・育児中の女性が仕事と家庭を両立できるよう、提携している近隣保育園の利用条件などを明確にする。



結果

倉庫を会長が自ら改造し、女性専用のロッカールームを整備した。
 トイレについては、いまだ男女兼用となっているが、清潔感を保つようにしている。女性専用トイレ設置のための資金確保を進めている。

～⑧ 人間関係に関する取組～

⑧-a 円滑な職場コミュニケーションが生まれる環境を作る

事例75



課題内容

ドライバーの職業上、配送ルートが異なると同じ会社内においても顔を合わさないこともあるため、社員間の横での繋がりが希薄な傾向にある。そのため、悩みを気軽に相談できる関係を社内で構築することが難しい。



対応策内容

社内レクリエーションの実施により、コミュニケーションの活発化に取り組む。

事例76



課題内容

入職時の業務イメージと業務開始後の実際の業務内容に差があり、自分が会社にとって必要であると認識できず、退職してしまう。



対応策内容

会社にとって重要な人材であることを認識してもらうため、「褒める」「認める」の視点で従業員とコミュニケーションの機会を持つ。具体的には、従業員に対して長く働いて欲しいというメッセージを発信する、勤続年数を記載したメッセージカードを贈るなどの取組をとおり、事業所にとって必要な人材であることを認識してもらい、長期勤務へのモチベーションを高める。

事例77



課題内容

従業員のモチベーションが賃金に偏っている。



対応策内容

賃金以外に従業員のモチベーションを向上させる手段として、事業主から従業員に対するメッセージカードを活用する。事業主が目に見える形で日頃の感謝を伝えるようにする。

事例78



課題内容

短時間勤務の社員（夕方のみの補助勤務者やパート社員）の勤務日数が多く、一方で彼らの休暇取得が多いため全体でのシフト管理が難しくなっている。また、業務に偏りが生じているため、社員間での人間関係が悪化している。



対応策内容

社員間の相互理解を深めるよう、社員に対して、多様な勤務と雇用形態について理解を求めるための指導を行う。具体的には、

- ・雇用形態によって勤務時間や働き方が異なることや、働き方が異なることによって処遇や責任が異なることを管理者から全社員に対し説明し、社員が相互に働き方の違いを理解する。
- ・一時的な業務負荷の偏りは、時に「お互い様」であることを社員間で理解し合う機会を設ける。
- ・恒常的な業務負荷の偏りについては、管理者側で改善が可能かを検討する。
- ・雇用形態に合った勤務を継続できない社員については勤務の実態に合った雇用形態に転換し、勤務実態と雇用形態を適合させる。

⑧-b 管理者に対して部下との関係に関する指導を行う

事例79



課題内容

上司である管理者の中には、部下とのコミュニケーションが不足又は不適切であるため、部下の能力・やる気を引き出すことができない場合があり、従業員を離職させてしまう場合もある。



対応策内容

上司に対して部下との関係に関する指導・研修を行う。



結果

部下の従業員による上司に対する評価を聞き取り、それをふまえて上司に対して、上司と部下の信頼関係を築くための指導を行う。あるいは、上司に外部の管理職研修を受講させる。

⑧-c 職場の人間関係を把握し必要な指導を行う

事例80



課題内容

職場の人間関係のために離職する従業員が多い。



対応策内容

従業員の離職は職場の人間関係を理由とする場合が多い。上司による指導が厳しすぎる・パワーハラスメントである、同僚にいじめられる・悪口を言われる・不当な扱いを受けるなどが理由である。次々に従業員が辞めていき、生産性が低下している理由が、特定の従業員が他の従業員をいじめていることにある場合も多いが、管理者がそのことにまったく気づかない場合も多い。管理者は職場の人間関係について、あえて把握する努力をしないとわからない場合が多い。



結果

職場の人間関係の状況を常に把握し必要な指導を行う。具体的には、従業員との面接、従業員や上司からの聞き取りなどにより、職場の人間関係の状況を常に情報収集する。他の従業員に大きなストレスを与える上司・従業員がいれば、是正指導を行う。場合によっては問題のある従業員同士を配置転換で離す。

事例81



課題内容

ハラスメントに対する相談体制がない。ハラスメントと思われる行為やその他働き方や人間関係に悩んでも相談する組織がない。



対応策内容

法人本部による職場内規律に対する基本方針の表明。法人代表が職場でのハラスメントは許さないことを表明し、仮にハラスメント行為が疑われる事実があった場合、相談苦情、調査や防止策を具体的に職員に周知する。また、相談先を明確に示す。



結果

- ・代表取締役が各事業所長に対して方針の周知を実施。
- ・職員の定着の観点から、ハラスメント相談、悩み、不安や働き方等について、職員からヒアリングし、職場環境の改善に取り組む姿勢ができた。
- ・管理職側の安全配慮義務に関する意識が高まった。

就業規則のセクシャルハラスメント、パワーハラスメント等、服務規程内容を見直し、「職員の心得」等を整備したことで職員の職場において守るべき義務を明確にし、ベテラン職員の行き過ぎた教育指導による若手職員の離職を防ぐ効果があった。

～⑨ 福利厚生に関する取組～

⑨-a 社会保険に加入する

事例82



課題内容

正社員・フルタイム希望の応募者の少なさ、早期離職者の多さの理由が、社会保険（厚生年金・健康保険）に入っていないことによると思われる。



対応策内容

社会保険は、これまでの週30時間以上の労働者に加え、平成28年10月から、従業員501人以上の会社で週20時間以上のパートも加入することになり、さらに、平成29年4月からは、従業員500人以下の会社でも労使で合意すれば社会保険に加入できるようになった。もともと社会保険に加入していなかった事業主は、今後は、週20時間未満のパートだけを採用していくのでよいという考え方であった。これに対して、

- ・今後の会社の発展を支える長期勤続の基幹労働者を採用するためには、社会保険加入は必須であること
 - ・採用を週20時間未満のパートに限定すると、今後対象者が先細りになってしまい、かえって採用や従業員管理のコストが増加すること
- の二点から、むしろこれを契機に社会保険に加入し、あわせて従業員の生産性の向上策を行うことで、経営を前向きに改革することを提案した。

⑨-b 各種福利厚生を充実する

事例83



課題内容

事業所が駅から離れているため、電車通勤が必要な事業所から遠く離れた地域からの応募がほとんどない。また、自転車通勤の者には手当を出していない。



対応策内容

社員の福利厚生を強化する。



結果

福利厚生強化の一つのアイデアとして、外勤時にトイレを利用するためにコンビニなどで少額の買物をする際に使うクオカードを配布した。

事例84



課題内容

勤務地の近くに住む場合は家賃などの経済的負担が大きい。一方で遠方からの通勤は社員の身体的な負担となり、社員が定着しない。



対応策内容

社員の福利厚生の一環として、職場の近くに住んだ者に**家賃補助**として手当を支給する。

事例85



課題内容

給与以外に勤務継続のモチベーションを維持する要素がなく、長期勤続のインセンティブがない。



対応策内容

モチベーションを上げる手段として、**社内預金制度**を導入する。退職時にまとまった資金を入手することができる仕組みを作り、長く働くインセンティブとする。

事例86



課題内容

福利厚生を強化したい。



対応策内容

従業員の健康管理と福利厚生の強化を目的として、**人間ドックの費用負担制度**などを新設する。

事例87



課題内容

福利厚生を強化したい。



対応策内容

従業員の子供向けの「入学祝金」を福利厚生として新設する。若年層の採用を強化したい場合には、採用時のアピールとしても活用できる。



コラム IV 教育機関との連携を検討したことがありますか？

多くの会社（事業所）において、人材確保の方法は新卒採用と中途採用を併用しています。採用計画を立て、長期的な視点で毎年新卒採用を実施する一方で、急な欠員に伴う補強や年度途中での人員増強に中途採用を実施する、という事業所が多いのではないのでしょうか。

新卒採用の実施と人材の確保において、教育機関との連携は非常に重要です。本事例集で取り扱う保育分野、訪問看護分野では専門職として保育士、看護師が働いています。この二職種は、養成課程を持つ教育機関での教育及び国家試験を経て、専門職として働くために必要となる資格を取得します。つまり、この二職種について人材を新卒採用で確保したい場合、養成課程を有する教育機関との連携が重要となります。特に、保育士、看護師共に実習が教育課程で設定されています。実習の受入れを通して保育観や看護観に共感して入職する例もあるため、教育機関と連携することは、人材確保において重要な検討事項です。実習生の受入れを新卒採用の確度の高いチャンス（お互いを知る良い機会）と捉え、丁寧に対応する等の工夫を検討してみましょう。

一方で、運輸分野のトラック運転手や警備分野の警備員は上記の専門職とは異なり養成課程を経ないため、教育機関と連携した採用活動を検討しないこともあるかもしれません。しかし、運輸会社の中には

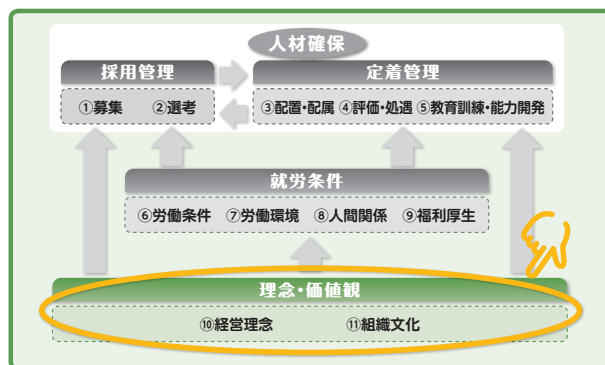
- ・高卒学生を新卒で採用
- ・大型車を運転できる年齢までは運転業務以外の業務をとおして、事業所及び業務理解を深める
- ・免許取得時に費用補助を行う

等の取組を行い、毎年複数の高卒学生を採用して人材を充足している例もあります。また、高校への訪問を積極的に行って高卒学生の採用活動に熱心な警備会社もあります。

どの分野においても、以下の点に注意して連携を進めましょう。

- ・学生を受入れられる体制（労働条件、処遇、教育体制等）を構築する
- ・学校と信頼関係を構築する
- ・採用実績を積むことで継続的な人材確保や優秀な新卒学生の獲得が可能になるため、短期で連携の効果を判断しない

STEP2 - (4) 理念・価値観の取組事例



- ▶ 離職率の高さの背景には、従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感を持っていないことがあるのではないかと
- ▶ 社内で経営理念を共有する機会がない
- ▶ 管理職がマネジメントに集中できる環境になっていない
- ▶ 従業員が仕事の進め方を考える、改善点を話し合う組織文化がない ……………

- 人材確保の問題を突き詰めて考えていくと、企業の「理念・価値観」の問題まで行き着きます。つまり、「採用管理」「定着管理」「就労条件」という要素の根底には、企業の「⑩経営理念」や「⑪組織文化」というものがあり、それが職場の働きやすさ・働きがい、あるいは企業の採用力・人材の定着に繋がっていると考えられます。「⑩経営理念」や「⑪組織文化」のことを考えることによって、企業の採用力や人材の定着をより確実なものとする事ができる可能性があります。
- 「⑩経営理念」を従業員に浸透させ、従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感を持つとともに、会社の将来性を信じるようになることは、採用率・定着率の向上（離職率の低下）を実現するための一つの大きなポイントです。「給与面などの処遇に不満があっても経営理念に共有できるから入職する・辞めない」「条件は良いが会社の経営方針に共感できないため退職する」といった判断を労働者がすることも珍しいことではありません。事業所が一体となって事業を展開していく中で、経営理念を共有することは非常に重要です。

a 従業員の意識（価値観など）を把握する

経営理念を従業員に一方向的に浸透させるだけでなく、従業員自身が会社に対してどのような意識や価値観を持っているか把握することが重要です。

b 会社の経営理念を明確化し、従業員がそれを理解し共感できるようにする

もし企業の経営理念がまだ明確化されていない状況であれば、募集をする際にも求職者に企業の姿勢をアピールしにくい上、従業員を同一の方向へまとめ上げるのも難しくなります。経営理念を明確化し、それを従業員に浸透させることが重要です。企業理念は、「決めて終わり」ではありません。「額縁に入れて職場に飾った」「社員手帳やカードにして従業員に配った」「毎朝従業員に唱和させる」等の周知をしている例は多いようですが、社員はその意味を理解していなかったり、「それは単なる理想であって現実とは別物だ」と納得していない場合があります。

このため、企業理念は、事業主自らがその企業理念の意味を従業員に語りかけたり、実際の業務の中でその理念を体現して従業員に見せたり、経営理念に基づく会社のキャッチフレーズを従業員に考えさせたりするなど、様々な工夫をすることによって、従業員に浸透させることが重要です。また企業理念をこれから明確化させる段階であれば、従業員にもそれに関与させて当事者意識を持

たせることも良いかもしれません。

c 従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感・将来性を感じられるようにする

従業員が、会社への誇り・帰属意識・連帯感を持ち、会社に将来性を感じられるようにすることは、従業員の働きがいや意欲を高め、長期勤続を実現する大きな決め手です。逆にこれがなかったならば、従業員は会社にあ着も未練もなく離職しやすくなってしまいます。

●「⑩組織文化」とは、組織を構成する者たちが共有する信念や価値観、行動規範の集合体のことです。個々の価値観や信念などが相互に影響し合っ**て組織文化は形成されていきますが、ここで経営陣などのリーダーとなる者の考え方が大きな影響力を持ちます。組織文化は、経営陣のメッセージなどとして具体的に発信され、従業員へと伝わっていきます。組織文化によって、組織として会社が何を目指しているかが十分に浸透し、従業員はそれに基づいて自らの目標を設定し、モチベーションを高めることができます。**

a 従業員が働きがい・働きやすさを感じられる組織文化を作る

従業員が働きがい・働きやすさを感じられる職場は、長期勤続や前向きな意欲を引き出す大きな要素です。職場の服務規律の徹底や適切なマネジメントは、職場モラルの維持・向上にとって重要な視点です。

b 従業員同士がお互いに尊重し、信頼できる組織文化を作る

従業員同士がお互いに尊重し・信頼できる組織文化は、チームワーク、職場の和や居心地の良い職場の基本であり、長期勤続や前向きな意欲を引き出す土台です。また、お互い様と思える組織文化は、従業員同士が多様な働き方を許容し合える組織風土でもあり、多様な働き方の実現を通じた長期勤続を実現させるための土台となります。信頼関係の構築においては、マネジメント層が鍵となります。管理職や責任者をどのように選出していますか。能力も重要な要素ですが、管理職としての能力と、従業員としての能力は別物です。マネジメント研修を実施する等、管理職が自信を持ってマネジメントに取り組める環境づくりが重要です。

c 従業員が前向きな意欲を持てる組織文化を作る

従業員にとって働きやすい職場を作っていくことは重要ですが、単に居心地の良い職場というだけでは、働きがい**を求め前向きに頑張っていきたいという従業員が別の職場を求めて転職してしまう**かもしれません。従業員が意欲を持って働き、企業が生産性を上げていくためには、従業員が前向きな意欲を持てる働きがいのある組織文化を作ることが重要です。

d 組織をまとめるリーダーのポストを新設する

企業が生産性を上げていくために組織管理は重要な要素です。従業員数と業務内容を整理し、適切な職場階層を設定しましょう。

～⑩ 経営理念に関する取組～

⑩-a 従業員の意識（価値観など）を把握する

事例88



課題内容

社員にとって働きやすい会社になりたいと考えているが、社員の会社に対する満足度、不満に感じていることや、どのような点に愛社精神を感じているかなどが不明。そのため、どのような取組が社員の希望に添うのかがわからない。



対応策内容

社内アンケートを実施し、社員の帰属意識や愛社精神の他、社員の要望や不満を把握する。



結果

アンケートを実施したことにより、社員の考え方や仕事に対する価値観を把握することができた。また、無記名で実施したため、本音が聞けたことがとても良かった。想定よりも社員が仕事について考えていることがわかり、会社としてもうれしく感じた。

⑩-b 会社の経営理念を明確化し、従業員がそれを理解し共感できるようにする

事例89



課題内容

会社の魅力としてアピールできる点はあるのに、それが募集において応募者に認識されていない。



対応策内容

自社は、
・給与が周囲の競合他社より高い。
・iPadなどの電子機器の活用、事務作業負担の軽減による残業ゼロの実現
・研修参加の支援
など、会社の魅力としてアピールできる点はあるが、それが募集において応募者に認識されていない。
また、何が求職者にとって魅力なのかがわからない。
このため、ミーティングで会社の経営理念やミッション、ビジョンを検討し、外部にアピールしたい特徴を明確にする。



結果

ミーティングで、外部にアピールしたい点について話し合いを行った。社員が自ら採用について考えるという意識改善に繋がった。

事例90



課題内容

仕事そのものに対するやりがいを感じている社員が少なく、モチベーションが金銭的報酬に偏っている。「その業務はいくら払ってもらえるのか」ということに意識がいつまわっているが、目先の報酬だけを考えるような仕事の仕方ではなく、やりがいを感じて欲しい。



対応策内容

社員の規律を保ち、モチベーションを高めるため、企業理念・社内行動規範を整備する。



結果

「働く」ことに関する価値観を共有するため、企業理念・社内の行動規範を整備した。また就業規則などを記載した、社員が携行できるオリジナル手帳を作成した。

事例91



課題内容

- 経営目標が明確になっていない。
- ・年度ごとの経営目標が作られていない。
 - ・毎日朝、昼、夕方のミーティングは行っているが、社長が入った業績管理に関する打ち合わせは行っていない。
 - ・管理者会議自体が2か月間行われていない。



対応策内容

事業計画策定・実行へのスタッフの参画。事業計画は経営者一人で考えるのではなく、全スタッフを参画させ、課題の共有化、**全員で課題の達成に取り組む仕組み**を検討し、スタッフの一体感を強化する。



結果

来年度**事業計画発表会を実施**した。社長が作成した事業計画について、各事業所をスカイプでつなぎ同時発表会を行った。
 事業計画を策定し、全職員参加の計画発表会を実施したことで、事業所としての一体感、事業計画の達成ということに意識が向き始めたと感じる。次のステップとして月次会議を実施することに話が進んでいる。着実に事業経営に対する意識は向上してきていると感じている。

事例92



課題内容

従業員が経営理念を理解せずに現場を運営してしまう。現場が多忙で、管理職も現場で作業してしまいマネジメントができないような状況の中で経験豊かな従業員の団結力が増し、専断的な行為が行われている。本部の職員が改善を指導しても「現場を知らずに指導する」といった態度をとる者もあり、現場に不満が蓄積している。



対応策内容

- 経営理念を社内徹底するために、服務規律の細則として「**従業員の心得**」「**事業所長の心得**」を作成する。
- ルールの明文化により、以下の効果が期待できる。
- ・「**従業員の心得**」「**事業所長の心得**」を確認することで、**求める人材像を周知意識させることができる**効果がある。
 - ・所長が、問題職員と接する際の注意点を確認できる効果がある。
 - ・特定の職員を注意指導する際、事業所長の個人的な見解ではなく、法人ルールであることを説明でき、公平公正な観点で対応できる効果がある。
 - ・就業規則の服務規律に「従業員の心得、事業所長の心得の内容を遵守すること」等を加えることで、懲戒制裁と紐付けすることができ、心得の内容に違反するような場合、けん責、減給等の処分を科し反省を促すことができる。
 - ・**法人全体で、経営理念の共有**を図ることができる。年度初めや新人の入職時、またルールや秩序が乱れていると感じるとき、会議等で「心得」を各基準の意味合いも伝えながら確認していく等の活用が考えられる。



結果

「従業員の心得」「事業所長の心得」の導入に関して、会社全体で検討を重ねた。

- ・各事業所から寄せられた要望等を「従業員の心得」「事業所長の心得」に盛り込む作業
- ・「従業員の心得」「事業所長の心得」を法人内で社員に周知することで、法人が求める理想となる職員像を周知する

等を実施。一連の作業をとおして、

- ・代表取締役が中心となり、各施設の管理職や職員に対し日々の働き方や経営理念に関する意見を吸い上げることができた。
- ・統一された法人の理想とする管理職、従業員像を明確に位置付けられた。

⑩-c 従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感・将来性を感じられるようにする

事例93



課題内容

経営目標が明確になっていない。サービス利用者等の顧客の満足度を知る機会がない。



対応策内容

利用者満足度評価の実施。現在のサービス内容に対する顧客の評価を聞き取り、事業としての意識を従業員に持たせる。



結果

現在の事業に対する顧客の満足度を整理するために、**利用者満足度評価を実施した。**原則対面聞き取りであるためほとんどが大変満足しているという結果であったが、中に「やや満足」や「どちらとも言えない」と答えた利用者があった。定型サービスでの対応が難しく、個別の配慮が必要な利用者には不満が多い傾向が明らかになった。その後も利用者満足度調査は継続して実施している。

継続して実施していることで、利用者に対するサービス意識は高くなってきている。利用者を第一に考えたサービスの向上、サービスの均質化について意識して取り組む風土に変わりつつあり、そのことが定着すると利用者からの事業所の評価も高まり、地域での存在感の向上に繋がると考える。自己満足的ではなく利用者本位のサービス提供の意識付けをすることに繋がった。



コラム V

就業規則を見直しましょう②—就業規則の周知

「事業所で働く際のルール」である就業規則ですが、適切に従業員に周知していますか。

就業規則は、従業員にとっては自身にとって大きな関心事である日々の働き方のルールを記載したものです。従業員への周知義務を満たしていても、彼らにとって就業規則の閲覧が難しい場合（備付の場所がわかりにくい、会社のPC内の保存場所がわかりにくい等）、職場に対する不信感が高まる恐れがあります。特に近年の働き方改革の進展もあり、従業員の方も「自分の会社のルールを知る」ことに積極的になっていますので、「いつでも就業規則が閲覧できる」ことは今まで以上に重要になっています。

就業規則は事業所で働くための基本的なルールであり、経営理念や価値観を言葉として整理したものです。就業規則をより身近に、閲覧が容易なものとすることで、働き方に対するトラブルを予防するとともに、事業所の労働に対する価値観や経営理念を共有しやすくなります。

実際、「経営理念を文書化したものが就業規則である」との整理の下、ハンドブックサイズの就業規則を作成・配布している例もあります。「従業員が実際に就業規則を見られる」ことを意識して、事業所に合った周知方法を検討してみましょう。



参考：平成27年度モデル調査・平成28年度フォローアップ調査参加事業所提供資料（就業規則ハンドブックの作成）

⇒コラムIII (p.24) もご参照ください。

～⑪ 組織文化に関する取組～

⑪-a 従業員が働きがい・働きやすさを感じられる組織文化を作る

事例94



課題内容

職場のルールの不徹底。
職場のルールが遵守されていない（ユニフォーム着用のまま、喫煙・私用を行う等）。定時を過ぎててもすぐに退社しない職員がおり、必要のない残業（居残り）をしているように見受けられる。



対応策内容

勤務ルールの徹底。残業は許可制（事前届出制）であることを、改めて周知する。



結果

週1回金曜日に全員で集まりミーティングを行い、業務における問題点や情報共有に努めた結果、徐々に職員の主体性が上がり、モラルが向上している。

事例95



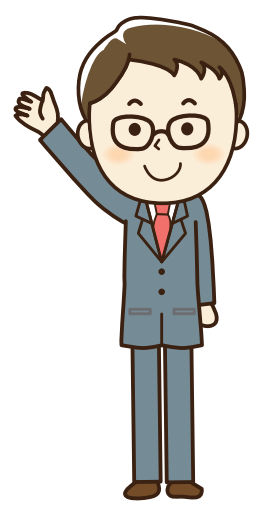
課題内容

マネジメントが適切に行われていない。**職員が不足しているため、管理者も現場に入ることが多く**、現場から一歩ひいた立場からマネジメントすることが難しい。
 ・フルタイム5人のうち、2年目1名、7月に入職したばかりが1名、11月に入職したばかりの4月資格取得予定の職員1名となっており、管理職層は現場にはりついている時間が長い。



対応策内容

マネジメント体制の改善。**管理職層がマネジメントに集中できる環境を整える**。



⑪-b 従業員同士がお互いに尊重し、信頼できる組織文化を作る

事例96



課題内容

管理職が従業員をマネジメントできていない。2年前に所長の急な退職により、所長が代わり、職員（ベテラン勢が多い）をなかなかまとめきれない状況がある。

例えば勤務時間について改善しようと管理職が提案しても、現場で反対されて、何も改善されない風土となっている。管理者の方が自信を持って、職場をリードできるようにしていく必要がある。

マネジメントの不備により、現場と管理部門のコミュニケーションにも不和が生じている。例えば報酬請求において現場スタッフと事務スタッフの情報共有ができておらず、その対応に不要な時間がかかる、請求漏れにより事業収入が減少する、また利用者の方にも経済的な負担をお願いすることになるなど、事業運営に大きな影響が出ている。



対応策内容

信頼関係の構築とコミュニケーション。今回、職員の方から、職場の信頼関係（特に上司との関係）ができていないという意見があり、上下の信頼関係が十分に構築できていない実態が明らかになった。

まずはコミュニケーションとして、日々の業務や改善の取組をする中で良くなった点があればそれを上司が職員に伝え、**頑張っていることを認め報われるようにしていく**ことが望まれる。職員の方は、毎日フル回転で仕事をしていることから、残業削減を強く求めるのみでなく、普段の頑張りが報われるように、上司や組織のトップが声をかけ認めることが重要になる。

また連携等の「目に見えない業務」について、事業所の方針としてどこまで取り組むのか、所長ほか管理を任されている計4名で考え、ある程度基準ができるものは示すようにしていく。



結果

人手不足による現場の疲弊感も強く、現場に「頑張っているのに認めてもらえていない」という不満があることが明らかになったため、残業の事前申請時などをおしてコミュニケーションを実施。残業の事前申請制については、なぜ事前に申請しなければならないのか、自分の中に落とし込めていない者もいることから、引き続き管理者や主任らが自分の言葉で今以上にその必要性（健康、自己投資など）を伝えていく。

また、管理職として自信を持ってマネジメントに取り組む必要がある。

事例97



課題内容

所長等の管理職のマネジメントスキルが不足している。着任した管理職が現場経験を有していないため、職員からの不満も多い。

・職員が管理職との関わり合いを持ちたくないと感じている（顔を見たくない、声をかけない）



対応策内容

管理職に対する研修を実施する。マネジメントのあり方について学ぶ機会を設け、独学や自己流でのマネジメントによるトラブルの発生を防止する。



結果

・男性管理職の女性職員に対するマネジメント能力を補う目的で、男女の特性に関する管理職の研修等の導入

就業規則のセクシャルハラスメント、パワーハラスメント、「職員の心得」等に関して、職員に対して全施設で説明や研修を行い周知した結果、職員等が法人内での相談体制を理解し、細かなことでも連絡、相談をするようになってきた。

⑪-c 従業員が前向きな意欲を持てる組織文化を作る

事例98



課題内容

日々の業務が忙しく、働き方や仕事の進め方について社員同士で議論する機会がない。



対応策内容

日頃の業務単位（班単位）で業務改善提案活動に取り組む。社員同士のコミュニケーションの場となるだけでなく、会社や仕事に対してどう向き合うべきかについて考えるきっかけとなる。



結果

職場におけるコミュニケーションの円滑化が図られ、会社への誇り・帰属意識・連帯感を持てるようになり、社員が前向きな意欲を持てるようになった。

事例99



課題内容

個人で行う業務が多いため、組織としての業務改善意欲が低い。



対応策内容

従業員各自が担当業務の改善点を検討し、積極的に経営側に提案する。業務の見直しを通じて、会社への帰属意識や愛社精神を育てる。



結果

職場におけるコミュニケーションの円滑化が図られ、会社への誇り・帰属意識・連帯感を持てるようになり、従業員が前向きな意欲を持てるようになった。会社の将来性についても考えるようになった。

⑪-d 組織をまとめるリーダーのポストを新設する

事例100



課題内容

所長以外の役職がなく、リーダーとして、現場の状況を的確に把握しながら業務指示を明確に出せる立場の社員がいない。



対応策内容

主任ポストを新設する。また、一般の社員についても、係ごとに業務を割り振り、一人一人自らの業務について責任を持てるように改善する。



結果

主任は、所長の片腕という位置付けを明確にすることで、管理者的な業務を実施しやすくなった。指示系統が明確になっただけでなく、社員の間にも安心感が生まれた。また、指示系統や役職が明確になったことにより、他の社員が自主的にシフト管理に取り組み、それを主任や所長に相談してくる、という「下から上へ」の提案も増えた。

事例101



課題内容

リーダーとしての明確な職位がなく、従業員をまとめる体制ができていない。



対応策内容

年齢や勤続年数などではなく、人をまとめる力を有している人材を抜擢し、リーダー職として明確に位置付ける。



結果

代表取締役が適任者に打診し、リーダーに任命した。任命されたことでリーダー本人の意識も変わり、周囲に良い影響を与えるようになった。他の従業員も周囲への気遣いができるようになるなど、組織全体の雰囲気が変わってきた。特に、全員で協力して仕事を行う体制になってきたことが大きな効果である。

また、代表取締役も、片腕として任せられる存在ができたことにより精神的余裕が生まれ、従業員と意見交換する時間を持てるようになった。

運輸



A運送会社の取組～女性採用プロジェクト

事業所の概要

東京都内に本社を置くA運送会社は、東京都・埼玉県・千葉県に事業所を有している。主要な商材は食品であり、スーパーマーケットやドラッグストア、百貨店に商品を納品することが日々の業務である。業務の特徴としては、顧客である店舗の開店前搬入を中心に、深夜帯の勤務が占める比率が高く、日中の短時間で終了する勤務は多くない。一方で、各事業所から納品先までは24時間以内で往復できる距離にあり、いわゆる長距離トラックの運転業務はほとんどない。

【A運送会社の悩み】

A運送会社全体では約150名が働いており、うち120名がトラックドライバーとして勤務している。現在のA運送会社の一番の悩みは「人手が不足している」ことである。基本的には直接雇用するドライバーによって業務を遂行し、派遣社員の利用や委託業者への外注は実施していないが、配達を余裕を持って行うだけの人材が不足している状態である。更に悩みとして、社員構成は40代が最も多く、30代から50代までで7割以上を占めており、会社全体の高齢化が進んでいる点が挙げられる。

以前は、「ドライバーは男性」という採用方針だったが、A運送会社の業務内容であれば男女関係なく運転配達業務で活躍できる、との確信から女性ドライバーに採用対象を拡大した。しかし、「女性ドライバー歓迎」として採用活動を行っているが、現在はまったく応募がない。

また、男女問わず応募者を採用しても定着しない、という悩みも抱えていた。現在は特に女性ドライバーを増やしたい、と思い採用活動についても努力しているつもりだが、応募がないということは何か足りないに違いない、でもその「何か」がわからない、との思いから今回のモデル事業に応募することとなった。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

A運送会社は

- ・ 宣伝費を計上して採用活動に投資
 - ・ 3か月ごとに、目標設定と振り返りを実施
 - ・ 未経験者採用の実施に伴い、中型運転免許の取得に関する金銭補助
 - ・ ドライバーの定年年齢の引き上げ
 - ・ 社員アンケートの実施と、アンケート結果をふまえた施策
- などの取組を既に実施している。一方で、
- ・ 上記のように求職者にアピールできる点があるにも関わらず、求人票に記載できていない
 - ・ 女性ドライバー採用に向けて社内の女性ドライバーの意見を反映することが不可欠であるが、特に意見交換を行っていない
- などの状態である。そのため、「良い点を上手にアピールできていない」「女性に刺さる求人情報となっていない」という課題を抱えている。

そこで、コンサルタントは「女性採用プロジェクト」の立ち上げを提案した。「女性の採用による人手不足の解消」を目的として、

- ・ 女性ドライバーの採用を経営課題として明確に位置付け、全社で取り組む
- ・ 女性従業員へのアンケートを実施し、事業所の魅力（就職時に考慮した内容）を発見して採用活動でアピールする
- ・ トイレや更衣室などの職場環境について「女性が満足する設備」を整備することを提案した。

取組結果

A運送会社は雇用管理改善コンサルタントの提案を受けて、以下のような取組を行っている。

まず、社内の女性ドライバーを検討メンバーに加えた「女性ドライバー採用プロジェクトチーム」を編成し、女性ドライバーの採用を経営課題として位置付けた。具体的には、月1回のペースでプロジェクトチームの会議を行い、その中で実施する取組を決定した。

女性採用を強化するために、まずは「トラック業務を知ってもらう」ことを目的として、トラック体験会の無料イベントを開催した。対象事業所で休日に開催し、子供連れの家族が参加できるよう、

- ・ 独自作成の会社紹介ビデオの上映
- ・ トラックに乗ることができる乗務体験会
- ・ 交通安全教室の開催
- ・ 子供向けのお絵かき大会
- ・ フードコートの開催

を行った。

このイベントは非常に効果があった。最初の開催で50名前後の参加があり、効果としては、事業所近隣の住民を中心に「業務内容がわかった」などの好意的な反応が寄せられた。

今後は、このプロジェクトを中心に、「トラック体験会の開催（2回目）」「女性従業員へのアンケートの実施」「社内の女性ドライバーの懇親会の開催」などを進めていく予定である。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。





事業所の概要

東京都内に本社を有しているB運送会社は、会社設立以来全国的に有名な大手運送会社の「特別積み合わせ貨物」と呼ばれる形式での貨物運送の下請運送業務を受注している。原則として、企業から企業への集荷・配達業務であり、宅配等の消費者向けの配送は取り扱っていない。ドライバーは平均1日40～60件程度の配送業務を実施するため、体力が必要な業務である。日々の業務では、ドライバーごとに担当エリアが決まっており、エリアの客先（配送先）を回る。

【B運送会社の悩み】

近年、業界全体の人手不足が進行しており、新規依頼が増加している。会社全体が事業拡大傾向の中で人手が不足しており、求人は行っているが応募が少ない。人材確保は中途採用のみで行っており、30歳以上のドライバー経験者を中心に採用している。従業員の年齢構成は45歳前後がボリュームゾーンとなっている。必要とする資格は運転免許（旧普通免許）のみであるが、高卒新卒や無免許者については、採用を行っても配置できる業務がないため原則採用していない。

また、決められた運行ルートに沿っての集荷・配達業務が中心のため、日々の業務の中で達成感を得る機会が少ないという、業務上の特徴がある。

採用についてヒントを得たいと考え、今回のモデル事業に応募することとした。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

B運送会社は、

- ・手待ち時間を減らし、出来高制の給与体系で収入を確保できるよう、極力待機時間は発生しない運行を行っている
- ・時間指定配送は受けていない上、仮に待機する必要がある場合には、他配送先に行く等の効率的な行動を徹底している
- ・給与体系について、定額部分を重視して安定的に稼ぐ体系と、歩合給部分を重視して業務量に合わせて収入を増やすことが可能となる体系の二種を用意し、ドライバーの能力に合わせて給与体系を選択可能な仕組みとしている
- ・毎月第5土曜日に安全講習会を開催し、終了後は懇親会も実施している

などの取組を既に実施している。一方で、

- ・「特別積み合わせ貨物」という業務形態そのものが一般に知られていないため、業務内容の理解が難しい
- ・給与体系や待ち時間の少なさ等の労働条件や働きやすさ等の魅力を求人票で伝えきれていない
- ・採用対象とする母集団を「30歳以上のドライバー経験者」に限定しているため、そもそも採用母集団が小さい
- ・人間関係が特別希薄ではないが、代表取締役が社員に干渉しない方針のため、実際の社員同士の関係性は経営層からは判断できない部分もある

などが課題として整理された。特に、業務内容の難しさや採用条件が狭いことは、今後会社の拡大においてドライバー未経験者や若年層を採用する際に、弱点となる可能性があった。

コンサルタントはドライバーが就職活動において、ウェブサイト求人を重視していることをふまえ、「会社ウェブサイトの改修」を提案した。会社の魅力を伝えるツール、「求職活動者の目に留まるウェブサイト構築」を目的として、

- ・ウェブサイト上で、日々の業務内容を紹介する
- ・社員の日々の勤務状況や働きやすさが伝わるコンテンツを掲載する
- ・求人広告から改修したウェブサイトへ誘導できるよう、広告出稿先も再検討することを提案した。

取組結果

B運送会社は雇用管理改善コンサルタントの提案を受けて、以下のような取組を行っている。

本事業応募時点では、採用対象者を「30歳以上のドライバー経験者」に限定していたが、採用面接に来た20代の免許保有者（ドライバー未経験）を採用してみたところ、非常に優秀であった。これを受けて、「免許保有者」であることを採用条件として残し、年齢やドライバー経験にはこだわらず採用活動を行うこととした。続けて20代の優秀な人材の採用に成功したこともあり、今後はより柔軟に採用を進めていく予定である。また、将来的には免許取得の支援等による採用母集団の拡大を検討する。

提案に対しては、会社ウェブサイトの改修を実施した。従業員の働いている風景が伝わるページの作成、という観点から、社員の許可を得て写真を掲載した。また、以前に従業員に会社の働きやすさや満足度に関してアンケートを実施していたが、そのアンケート結果が良好であったこともあり、従業員の声として、アンケート結果をグラフ化して掲載した。

ウェブサイト改修後、ウェブサイトに対するヒット率が向上した。問い合わせも多くあり、採用において、「面接に来た方をとりあえず採用する」のではなく、「会社で活躍してくれそうな方を選抜して採用する」ことができるようになった。

会社としては若手が増えていく中でドライバー間の人間関係についても気を配っているが、現在は研修期間に同乗するドライバーが先輩役として業務について相談に乗る仕組みが自然とできている。今後は若手の意見も聞きつつ、より働きやすい会社を目指していく。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。





事業所の概要

東京都内で6つの保育園を運営するC保育園では、全体で120名の職員が勤務しており、うち108名が保育士として保育に携わっている。

一つの園の児童定員は60名前後であり、保育時間は午前7時30分から午後7時30分までの12時間となっている。

【C保育園の悩み】

C保育園のある園では、園のトップである園長の異動が多く、職員との信頼関係の構築がスムーズにできていないという悩みがあった。現場では園長の異動が多くても保育園の運営そのものに影響がなく、ベテラン保育士を中心に安定的に園は運営されている。むしろ、実力のある職員が多数いることにより、新任で赴任した園長等の管理職がマネジメントに苦勞する実態があるなど、園内の職位・階層において適切な上下関係が成立しない場面が出てきている。また、養成学校卒業後に入職した新人保育士がベテラン保育士に対して萎縮してしまう場面があっても管理職が注意できない、など、管理職層と一般職員との信頼関係構築、同僚間での人間関係構築に課題を感じており、安定的な組織運営のヒントを得たいと思い、モデル事業に応募した。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

C保育園は新人からベテラン保育士まで、多様な人材が勤務する保育園である。既に、

- ・管理職が職員との個別面談を行っている
- ・法人独自の保育マニュアルを用いて、職員研修を実施
- ・PCが苦手な園長や主任のために、各施設に専属の事務員を配置し行政に提出する書類を作成している
- ・他、PC（パソコン）が不得意な職員に対して、リクエストがあれば園に出向き、本部職員がパソコン教育を実施
- ・職員が忌引き等休む際には、本部で支援を行っている
- ・作品や季節ごとの製作物の作成、教材作成などを本部職員が支援し、業務削減を図っている

等の取組を法人全体で実施しており、保育園としても、働きやすく魅力がある環境となっている。

一方で、

- ・ベテラン職員の、時に厳しすぎる指導方針については、これまでも管理職が話し合いを行っているものの、本人の自覚がなく、改善が図れていない
- ・園長職のマネジメントとベテラン職員の教育指導方針に課題があると考えられる

等、園内でのマネジメントや人間関係について取組を進めている一方で、なかなか改善が図れない実態がある。園内の人間関係やマネジメント体制の不備は、悪化すると離職に繋がる恐れもある上、保育園への高い評価にも影響が出る可能性がある。そこで、コンサルタントは、

- ・管理職となる園長の資質向上を図るため、法人の職務基準となる「園長的心得」を整備する
- ・職員の定着と資質の向上を図るため、パワーハラスメントを含めた服務規律の見直しと「職員的心得」の整備を行う

等、園内のマネジメント・服務規律・人間関係の改善を目的とした提案を実施した。

取組結果

提案を元に〇保育園では、

- ・一般職員向けの「職員の心得」と園長向けの「施設長の心得」を作成
- ・管理職研修を実施
- ・ハラスメントに関する規定類の整備

を行った。

心得の作成においては、各園への聞き取りから出てきた要望等を「職員の心得」「施設長の心得」に盛り込み、職員にとっても納得性の高いものとする工夫をした。また、心得作成の過程で、法人全体として求める職員像を明確化し、全員に周知した。

研修については、職場の特性として、「管理職のみ男性で、他全員は女性」という人員構成になりがちなため、男性園長の女性職員に対するマネジメント能力を補う目的で、男女の特性に関する管理職の研修等を導入した。

取組に対する効果としては三点あった。第一に、代表取締役が中心となって各施設の管理職や職員に対して「職員の心得」「施設長の心得」等に関する意見を吸い上げること自体が、園と管理本部がコミュニケーションをとる良い機会となった。また、作成過程で統一された法人の理想とする管理職、職員像を明確に位置付けられたことで、今後の昇格等の考え方も整理された。第二に、研修や心得、ハラスメントに関する規定の整備により、管理職側の安全配慮義務に関する意識が高まりつつある。以前に比べて若干ではあるが、当該男性園長の女性職員に対する気遣いや心遣い等が感じられるようになった。第三に、ハラスメントに対する法人ルールが明確になり、公平公正な観点で対応できるようになった。

現場で問題となっている男性園長の女性職員に対するマネジメント能力に関しては、まだ不十分な点も見られるが、適切な上下関係を保ちつつ、共感できる横の繋がり意識を持つ等、引き続き根気強く指導することで、より働きやすい環境を目指していく。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。





事業所の概要

D保育園は30年以上の歴史を持つ保育園であり、地域の保護者から保育について信頼を得ている園である。現在保育士は30名勤務しているが、うち10名は短時間勤務など、勤務時間に制約のある保育士である。

【D保育園の悩み】

D保育園の悩みは労働環境にある。D保育園では一度園で勤務することになった保育士は10年以上勤務するなど、定着には自信がある。女性が多い職場であるため、出産や子育てを理由として当保育園を退職する者が多いが、一度退職した者が子育てが落ち着いた際に短時間勤務などで復職することが多いため、基本的には人手は足りている。

一方で、日々の勤務環境には大きな課題がある。それは、児童を預かるという特性上、長期間の休みを取得することが難しいことである。園全体はシフト制で日々の勤務をコントロールしているが、決まったシフトに対して有給休暇を取得して年間の休日日数を増やす、ということが難しい状態となっている。そのため自らも子育てをする保育士にとっては、ワーク・ライフ・バランスを保つことが難しく、短時間勤務から正規勤務に復帰できないなどの課題を生んでいる。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

D保育園は

- ・平均勤続年数が10年以上と長め
 - ・結婚や出産で退職した者が復職を希望する
- などの点からも、保育園として、働く場として魅力がある。

一方で、休みがとりにくいために職場全体の業務負荷が高く、今後人手が不足した際に、応募がない、採用しても定着しない、などの課題を抱える可能性が高い。

そこで、雇用管理改善コンサルタントは年次有給休暇の計画的付与の実施を提案した。

取組結果

D保育園では、職員全員が休みを取得できるよう、雇用管理改善コンサルタントの提案に沿って年次有給休暇の計画的付与を実施することにした。

園内においては、「ホリデープロジェクト」と銘打ち、年度初めに職員全員で日程調整を行って全員が2日休暇を取得するように調整した。

年次有給休暇の計画的付与にはいくつかの手法があるが、今回は全員が前年度より2日多く休暇を取得できるように、個人別の計画的付与を選択した。個人の休暇日程の決定方法としては、

- ・全員が3日間の希望を提出
 - ・保育園の繁忙状況や全体の人員配置の状況、希望者の偏りを考慮して日程を決定
- の手順で決定した。結果として、全員が第三希望までの2日間に休暇を取得できることとなった。

効果は非常に大きかった。第一に、休暇を取得できるということで、職員のモチベーションが向上した。当初は日程調整を行うことから、逆に手間が増えるのでは…と消極的な意見もあったが、日程が決定すると皆楽しみにしている。第二に、休暇取得のために職員の中で業務効率化の動きが出てきた。必ず誰かが休暇を取得する状態を想定して、いつもより少ない人数で業務が行えるように準備することや、スムーズな引き継ぎのための業務の棚卸などを行う雰囲気が生まれている。第三に、職員と経営者の信頼関係が向上した。今回の一連の取組の中で、職員の自主的な話し合いや業務の棚卸をとおして、職員に対する信頼感が増した。そして何よりも、職員同士のコミュニケーションの機会が増え、職場としての雰囲気が格段に良くなった。

今後はより休暇を取得しやすい保育園になるように、日々の業務負担の把握やシフトの見直しなど、日々の業務体制についても検討を進めていく予定である。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。



事業所の概要

E訪問看護ステーションは看護職員12名のステーションである。100名程度の利用者がおり、地域からの信頼も厚い。特に、医療依存度が高い利用者やターミナルケアでの利用も多く、難しい事例を扱うステーションとして地域でも認識されている。

【E訪問看護ステーションの悩み】

E訪問看護ステーションの一番の悩みは慢性的な人手不足である。一つは採用に対する応募が少ないことで、ウェブサイトで募集を行っているが応募がない。もう一つは採用した人がなかなか定着しないことである。近隣の医療施設への報告書作成などの事務作業を、訪問を終えてから開始することが日常になっており、残業が当然となっている点やベテランスタッフが求める技術の水準が高いことに新人が萎縮してしまう、などの複合的な理由によって、定着が進まないという状況に陥っている。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

E訪問看護ステーションは高い質のケアの提供によって地域の信頼を獲得しており、同じ看護観を持つ看護師にとっては非常に魅力があると思われる。

一方で、

- ・ウェブサイトの募集の際にステーションの魅力を発信できていない
- ・求職者以外に看護師が広く目を通すような外部の媒体に取組を掲載するなどの、外部発信アピールができていない
- ・高い質のケアの提供を重視するあまり、作業負荷が高まっている

などの理由で、「ステーションに興味を持つ人材に情報が届いていない」「業務の質を求めすぎるあまりに、かえって働きにくい職場になっている」という課題を抱えている。

そこで、外部発信と職場環境改善のそれぞれについて、提案を行った。外部発信については、ウェブサイトの拡充を提案した。研修制度が整っていることや、キャリアラダーが明確であることなど、同業他社と比較した事業所の強みをウェブサイト上でアピールする。また、県の看護協会などが発行している雑誌への掲載などを働きかけ、外部に事業所の魅力を発信する。

職場環境の改善は、メンター制度と長時間労働の削減を提案した。メンター制度は新人に先輩看護師がメンターとして寄り添うことで、最初の相談窓口となり、業務のギャップに慣れることを目的とする。

長時間労働の削減は、日々の退社時間を勤務開始時に宣言することで、退社予定時刻に帰れるように仕事を進めて帰りやすい職場に変えていく提案である。

取組結果

E訪問看護ステーションは、雇用管理改善コンサルタントの提案を受けて、同時に複数の取組を行うこととした。

まず、採用人材の見直しを行った。定着が良くないのは、「採用したい人のイメージ」と「実際に応募してくる人のステーションに対するイメージ」がかみ合っていないことが原因と考えたためである。そして、採用したい人材の明確化と、その人材がステーションに応募してくれるために必要な情報を外部発信することとした。

外部へのステーションのアピールのためのキャッチコピーを従業員から募集した。壁に模造紙を貼って随時書き込める状態にしている。これがコミュニケーションの場となっており、従業員が考える事業所の強みやアピールポイントが日々書き込まれるようになった。

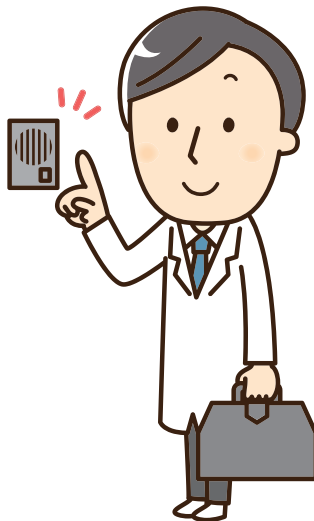
また、職場環境の改善にも取り組んでいる。ただただ残業を防ぐことを目的に、毎朝の始業時ミーティングにおいて、スタッフが退社時間の目安を報告する取組を始めた。ホワイトボードにも退社予定時刻を記載している。特に管理職が率先して早帰りをすることで、周囲への意識付けや帰宅しやすい雰囲気づくりを

行っている。最近では職員間でも声かけを行うなど、事業所全体で残業を減らそうという雰囲気が生まれつつあり、実際に残業時間が減少した。

そして、業務マニュアルを配布した。本来であればメンター制度が望ましいが、現在のステーションの人手や負荷を考えると、コンサルタントの提案をそのまま受入れることは難しかったためである。今の状態で業務の過剰品質を平準化し、かつ、全員が目指すべきケアを同じにする、という視点から業務マニュアルを作成し、配布した。

今後、外部雑誌への掲載の働きかけやメンター制度の導入など、今回は見送った提案の実現に向けて体制を整えていく予定である。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。





事業所の概要

F訪問看護ステーションは、平成24年に設立された。訪問看護の他、デイサービスや居宅介護支援事業所、障害者就労支援サービスも実施している。訪問看護ステーションでは、地域の病院や居宅介護支援事業所と多く連携している。

【F訪問看護ステーションの悩み】

2017年現在、F訪問看護ステーションでは40名を超える従業員が勤務している。基本的に採用活動は理念への共感の有無を意識して行っており、リハビリテーション職のスタッフについては充足しているが、昨今の在宅医療需要の増加もあり、看護職が不足している傾向にある。特に、常勤の看護師が不足している。規模が成長する中で現場の管理職層の人材が不足してきており、組織編成が困難になってきている。

また、代表に決定権限の多くが集中している結果、人事評価について適切な浸透がなされていないことがあり、「最後は代表の好みで反映されているのではないか」という誤解が一部に生じてしまっている。公正な制度運営であることをきちんと伝えたいと考えている。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

F訪問看護ステーションは、代表・法人ともに若く成長段階の組織であり、訪問看護以外の介護・福祉サービスも事業として運営している特徴を持っている。雇用管理についても多くの取組を実施しており、既に、

- ・新卒採用に力を入れており、医療職養成校に訪問・連絡を行っている
 - ・採用全体についてはハローワーク、自社ホームページ、求人紹介会社を利用した求人活動を行っている
 - ・新規入職者については、同行訪問として先輩とともに利用者訪問する機会を設けて、業務理解を進めている
 - ・キャリアアップ規程を定めてキャリアパスフレームを明確にしている
 - ・職員に共通の評価シートを用いて人事評価を実施している
 - ・業務以外の研修として、県内外の研修への参加を認めている
 - ・BBQ大会などで親睦の機会を設けており、家族の参加も可能である
- 等、採用と定着を支える取組を実施している。一方で、
- ・看護職が不足しており、特に常勤の看護師が足りていない
 - ・経営理念への共感から入職希望者は存在する一方で、退職者も多い
 - ・評価シートに対して職員の評判が良くない

等の課題を抱えている。特に、看護師の不足については新規のサービス利用に対応できない、という状況を生み出している。そこで、雇用管理改善コンサルタントは、

- ・採用について、ウェブサイトを見直し、今提供しているステーションの魅力伝える情報を「よりわかりやすく見せる」こと
- ・評価については、改めてキャリアアップに関する規定類を見直すとともに、評価制度のあり方、特に、評価の意義やフィードバックの方法について見直すこと
- ・研修について、今以上の支援体制を設けることで、より「このステーションで長く勤めよう」と思ってもらえる環境を作ること

を提案した。

取組結果

F訪問看護ステーションは、雇用管理改善コンサルタントの提案を受けて、法人全体について複数の取組を実施した。

まず、ウェブサイトの全面見直しを実施した。採用においてウェブサイトが果たす役割が大きいことから、サイト全体を改修し、よりステーションの魅力が伝わる内容を目指した。

採用については、法人全体の重点課題として、法人内で専任の採用担当を設置した。担当者は採用活動に集中し、見学者への会社紹介対応や面接の段取りなどに取り組んでいる。今まで応募や面接の段階で対応が不十分でとりこぼしていた層を入職まで確保できる体制が構築された。合わせて、社員紹介制度による採用を強化。口コミや社員紹介による優秀な人材確保のために、社内での会社理念共有の仕組み構築や、今法人が必要としている人材・職種を明瞭に採用担当者から発信するなどを徹底して実施している。

評価制度の見直しについては、内容の抜本的な変更ではなく、管理職への浸透の徹底と、面談の訓練を中心に、運用について見直しを行っている。例えば面談において、管理職が最初に発言するコメントを統一するなどして、最低限の基準をつくり、公平感の醸成・浸透を意識した運用マニュアルを作成した。また、フィードバック時には管理職のコメント通知を必須項目とすることで、実施する評価が単なる「賞与の支給のための評価」ではなく、「個人の成長のためのプロセス」であることが伝わる評価の仕組みを構築している。管理職訓練を実施した結果、評価結果についても評価のばらつきが緩和されたことで、公平感・納得感は増した。

研修制度については、「組織の成長＝人の成長」として位置付け、受けたい研修については法人が大きく支援する方針を代表より示し、金銭的補助等も積極的に実施した。「こんな研修でも支援してもらえる」という社風を共有することで、成長や研修参加に前向きな環境の醸成を目指している。

採用については、来年度の新規入職者について15名の確保に成功した。今後は「コミュニケーション量の増加」を目標に社内コミュニケーションの強化に取り組み、優秀な人材を採用に結びつけ、かつ定着できる職場環境・体制の確立を目指す。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。





事業所の概要

G警備会社は平成12年に創業した警備会社である。会社全体では1号警備も2号警備も実施しているが、メインは1号警備であり、港湾警備が主力業務である。

本社で勤務している者は10名前後に留まり、その他の従業員は警備対象である各地で勤務している。主要顧客である海運業界が好調であることもあり、受注金額の増額交渉も期待できるなど、業務の受注状況は非常に安定している。

【G警備会社の悩み】

G警備会社は受注に人手確保が追いついていない状況であり、慢性的な人手不足が生じている。また、従業員の半数以上が60代以上の嘱託社員であり、今後は更なる人手不足が予測される。現場の人手不足を補うため本社勤務の者が警備現場で警備業務に従事する状況が生じている。

人手不足解消として新規採用を実施しており、採用に対する応募はある。しかし、採用後3か月以内で退職するケースが散見される。特に、交代制勤務や夜勤になじまない従業員が長続きしない。会社の今後を支える若手である20代及び30代の従業員は入社後の勤続年数が1年以内に留まっている。なお、入社年数を全体で見た場合、3年以内が54%を占め、勤続年数が10年以上の従業員は15%に留まる。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

G警備会社は、安定的な受注を獲得した成長性が高い企業である。既に、

- ・ 顧問社会保険労務士による自社ホームページ採用情報のリニューアル
- ・ 入職と定着を目的として、入社祝金制度や勤続年数祝金制度を整備
- ・ 定年年齢を63歳に引き上げ。定年後は、有期契約の嘱託社員として再雇用をしている。従業員が希望し、健康面で問題がない限りは更新年齢の上限を設けず、契約更新を続けている
- ・ 法定の30時間の教育時間だけでなく、資格取得のための研修費用を完全負担
- ・ 家賃補助（3万円）を支給
- ・ 警備地が広範囲である場合、その移動手段のため電動自転車を導入する等、労働環境を改善
- ・ 寝台及び空調完備の休憩室を設置
- ・ 賞与を年2回（会社の業績に応じて3回）支給

等の、働きやすい環境づくりに取り組んでいる。一方で、

- ・ 従業員の職場定着に向けた魅力ある職場のアピールを十分に行えていない
- ・ 求職者の採用にあたっては、社長面接を行い、健康面等で問題がなさそうであればその場で即採用しているが、入社後の業務内容のギャップを強く感じる従業員（主に若年層）が多く、すぐに退職するケースが散見される

といった課題も明らかになった。特に早期離職が頻繁に生じる状態は採用にかかるコストを回収できないのみでなく、次々と新人が現場に配属される、という点で現場への負担を増やして現在の人手不足状況では悪循環が生じる可能性がある。そこで、雇用管理改善コンサルタントは、以下の提案を行った。

（求人方法の見直し）

- ・ 求人方法の見直しとして、求人ターゲット層、求人媒体、求人票の記載内容を改善する
- ・ 求人ターゲット層を高卒（大卒）新卒、第二新卒、警備業（2号警備業務）経験者を新たに加える
- ・ 新卒求人を行う場合、ハローワークインターネットサービス（新卒求人）を利用する
- ・ 若年層が目にする多くのSNS等のインターネット媒体を活用した採用を行う
- ・ ハローワーク掲載の求人票に関して、紹介期限日になると内容を改めて確認することなく再公開を繰り返しており、現状と一致しない項目が散見されたため、改めて個別確認する

（早期離職の防止）

- ・ 勤務日数（休日、休暇）、勤務時間帯、時間数、就業形態等の条件面の事前理解の促進
- ・ 賃金処遇・評価制度の見直しとして、定期昇給、評価制度を導入する
- ・ 警備現場におけるチームリーダーやポスリーダーに手当を支給しているが、評価制度を導入し、リーダーを目指すような仕組みとする
- ・ メンター制度、ジョブローテーションを制度化する

取組結果

G警備会社では、雇用改善コンサルタントの提案の中から導入可能な取組を検討・選定の上、実施する予定である。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。



事業所の概要

福井県に本社を置くH警備会社は従業員36名の警備会社である。事業としては1号警備・2号警備を実施しているが、主力事業は雑踏警備や交通誘導の2号警備業務である。近年警備に対する需要が高まっていると実感しており、平均して1日5社、多いときには1日15社の警備依頼がある。

【H警備会社の悩み】

H警備会社の従業員構成について、30代：8名、40代：6名、50代：7名、60代：10名、70代：5名と年代のバランスがとれていると考えているが、一方で4割が60歳以上となっているため、将来的には人手不足になることが予想される。警備依頼の増加に対して従業員の新規採用は追いついておらず、人手不足を理由に依頼を断る場面も出てきている。新規採用は実施しているが、募集している人員に対して応募は少ない状況である。

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下のとおりである。】

H警備会社は県内でも高い水準で単価を設定しているが日々警備依頼があるなど、顧客からの評価も高く、事業運営の安定性も高いと考えられる。増加する新規依頼に対応できるよう、新規採用や定着のための取組を実施している。具体的には、

- ・社長自らが、出会って「自社に来て欲しい」と感じた人材には直接勧誘を行っている
- ・キャリアプランにより異なるコースを設置している。希望する働き方別の処遇・賃金を示して募集広告を出している
- ・従業員本人が希望する収入確保のために、シフトや現場の配置を工夫する仕組みがある
- ・希望する従業員には社長と個人面談をし、将来のキャリアプランを明確にする取組をしている
- ・現場作業が予定時間よりも早く終わってしまった場合、もともと決められた時間分の給料を支給して日給確保を行っている。加えて当初終了時刻までの空いた時間で勤務したい方には、事務所での作業を指示。別途手当を支給することで、警備員から見た場合には、「空いた時間でさらに働く」ことが可能となっている等の取組で、特に最後の警備員の事務所内作業は、日頃現場で作業する警備員と事務所勤務の従業員のコミュニケーション構築の機会となっている。

一方で、以下の課題も明らかになった。

- ・募集に対しての応募者数が少ない。募集方法についてどのように改善したら良いかわからない
- ・キャリアプランの面談について、希望制のために受ける人数が少ない
- ・人材確保、定着に向けて重要な制度である評価制度の見直しができている

H警備会社は2号警備に従事する警備員の収入確保を中心に警備員に寄り添った取組を実施しているが、定着してキャリアアップを目指す、という長期的な活躍に向けた取組については、改善の余地があると考えた。

コンサルタントは、以下の提案を行った。

(新規採用)

- ・新規採用の募集ルート拡充のためのジョブカフェの活用
- ・仕事内容の理解促進と会社紹介のために学生の職場見学の受入れ

(定着支援)

- ・職場定着支援助成金の活用（採用した従業員の定着）
- ・年次有給休暇の100%取得を目指して、有給休暇取得促進
- ・女性の活躍や定着を見据えて、現在未整備の育児介護休業規程を作成する

(キャリアパス整備)

- ・就業規則の改定を行うとともに、人事評価制度を見直す
- ・新人育成のためにメンター制度を導入する

取組結果

H警備会社では、上記提案を受けて、取り組むべき施策を検討している。まずは、社内の従業員が会社に対してどのように考えているかを把握するために、従業員アンケートを実施した。結果をふまえて、社内の制度改善と新規採用のための工夫を両輪で進めていく予定である。

※本事例は、モデル調査参加企業からヒアリングした内容を、事務局がわかりやすく整理・編集したものです。

IV 各種支援策

(1) 雇用管理改善のポータルサイト

厚生労働省では、雇用管理改善の実例の掲載などを含む「働きやすく生産性の高い職場のためのポータルサイト」を設置しています。

この事例集で紹介している課題と対応策の編集時に参考にした、実際の事業所の雇用管理改善に向けた取組事例がポータルサイトに掲載されています。事例集に掲載されたもの以外にも参考になる事例が多数掲載されているほか、表彰制度や国の支援施策などの情報も紹介されていますので、ぜひポータルサイトを活用してください。

☞「事例紹介」ボタンで事例一覧にアクセス！



☞「事例検索」で取組内容や産業種別、企業規模の絞り込みが可能。

ポータルサイトへアクセス！

Click ☞ 「働きやすく生産性の高い職場」
URL) <http://koyoukanri.mhlw.go.jp/>



事例の探し方

働きやすく生産性の高い職場のためのポータルサイト



(2) 労働局の相談窓口

雇用管理改善のご相談は各労働局へ

労働局	課	電話番号	所在地
北海道労働局	職業対策課	011 (709) 2311 (代表)	060-8566 札幌市北区北8条西2丁目1-1 札幌第1合同庁舎3階
青森労働局	職業対策課	017 (721) 2003 (代表)	030-8558 青森市新町2-4-25 青森合同庁舎7階
岩手労働局	職業対策課	019 (604) 3005 (直通)	020-8522 盛岡市盛岡駅西通1-9-15 盛岡第2合同庁舎5階
宮城労働局	職業対策課	022 (299) 8062 (直通)	983-8585 仙台市宮城野区鉄砲町1 仙台第4合同庁舎
秋田労働局	職業対策課	018 (883) 0010 (代表)	010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル5階
山形労働局	職業対策課	023 (626) 6101 (直通)	990-8567 山形市香澄町3-2-1 山交ビル3階
福島労働局	職業対策課	024 (529) 5096 (直通)	960-8021 福島市霞町1-46 福島合同庁舎4階
茨城労働局	職業対策課	029 (224) 6219 (直通)	310-8511 水戸市宮町1-8-31 茨城労働総合庁舎7階
栃木労働局	職業対策課	028 (610) 3557 (直通)	320-0845 宇都宮市明保野町1-4 宇都宮第2地方合同庁舎2階
群馬労働局	職業対策課	027 (210) 5008 (直通)	371-0854 前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル9階
埼玉労働局	職業対策課	048 (600) 6209 (直通)	330-6016 さいたま市中央区新都心11-2 ランドアクシス・タワー15階
千葉労働局	職業対策課	043 (221) 4391 (直通)	260-8612 千葉市中央区中央4-11-1 千葉第2地方合同庁舎4階
東京労働局	職業安定課	03 (3512) 1656 (直通)	102-8305 千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎12階
神奈川労働局	職業対策課	045 (650) 2801 (直通)	231-0015 横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル3階
新潟労働局	職業対策課	025 (288) 3508 (直通)	950-8625 新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館3階
富山労働局	職業対策課	076 (432) 2793 (直通)	930-8509 富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎
石川労働局	職業対策課	076 (265) 4428 (直通)	920-0024 金沢市西念3-4-1 金沢駅西合同庁舎5階
福井労働局	職業対策課	0776 (26) 8613 (直通)	910-8559 福井市春山1-1-54 福井春山合同庁舎9階
山梨労働局	職業対策課	055 (225) 2858 (直通)	400-8577 甲府市丸の内1-1-11
長野労働局	職業対策課	026 (226) 0866 (直通)	380-8572 長野市中御所1-22-1
岐阜労働局	職業対策課	058 (245) 1314 (直通)	500-8723 岐阜市金竜町5-13 岐阜合同庁舎4F
静岡労働局	職業対策課	054 (271) 9970 (直通)	420-8639 静岡市葵区追手町9-50 静岡地方合同庁舎5階
愛知労働局	職業対策課	052 (219) 5508 (直通)	460-0008 名古屋市中区栄2-3-1 名古屋広小路ビルディング15階
三重労働局	職業対策課	059 (226) 2306 (直通)	514-8524 津市島崎町327-2 津第2地方合同庁舎
滋賀労働局	職業対策課	077 (526) 8686 (直通)	520-0806 大津市打出浜14番15号 滋賀労働総合庁舎5階
京都労働局	職業対策課	075 (275) 5424 (直通)	604-0846 京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451
大阪労働局	職業対策課	06 (4790) 6310 (直通)	540-0028 大阪市中央区常盤町1-3-8 中央大通FNビル21階
兵庫労働局	職業対策課	078 (367) 0810 (直通)	650-0044 神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー14階
奈良労働局	職業対策課	0742 (32) 0209 (直通)	630-8570 奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎
和歌山労働局	職業対策課	073 (488) 1161 (直通)	640-8581 和歌山市黒田二丁目3番3号和歌山労働総合庁舎
鳥取労働局	職業対策課	0857 (29) 1708 (代表)	680-8522 鳥取市富安2-89-9
島根労働局	職業対策課	0852 (20) 7020 (直通)	690-0841 松江市向島町134-10 松江地方合同庁舎5階
岡山労働局	職業対策課	086 (801) 5107 (直通)	700-8611 岡山市北区下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎3階
広島労働局	職業対策課	082 (502) 7832 (直通)	730-0013 広島市中区八丁堀5-7 広島KSビル4階
山口労働局	職業対策課	083 (995) 0383 (直通)	753-8510 山口市中河原町6-16 山口地方合同庁舎2号館
徳島労働局	職業対策課	088 (611) 5387 (直通)	770-0851 徳島市徳島町城内6-6 徳島地方合同庁舎4階
香川労働局	職業対策課	087 (811) 8923 (直通)	760-0019 高松市サンポート3-33 高松サンポート合同庁舎北館3階
愛媛労働局	職業対策課	089 (941) 2940 (直通)	790-8538 松山市若草町4-3 松山若草合同庁舎5階、6階
高知労働局	職業対策課	088 (885) 6052 (直通)	780-8548 高知市南金田1番39
福岡労働局	職業対策課	092 (434) 9806 (直通)	812-0013 福岡市博多区博多駅東2-11-1 福岡合同庁舎新館6階
佐賀労働局	職業対策課	0952 (32) 7217 (直通)	840-0801 佐賀市駅前中央3-3-20 佐賀第2合同庁舎6階
長崎労働局	職業安定課	095 (801) 0040 (直通)	850-0033 長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル6階
熊本労働局	職業安定課	096 (211) 1703 (直通)	860-8514 熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階
大分労働局	職業対策課	097 (535) 2090 (直通)	870-0037 大分市東春日町17-20 大分第2ソフィアプラザビル3階
宮崎労働局	職業対策課	0985 (38) 8824 (直通)	880-0805 宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎5階
鹿児島労働局	職業対策課	099 (219) 8712 (直通)	892-0847 鹿児島市西千石町1-1 鹿児島西千石第一生命ビル1階
沖縄労働局	職業対策課	098 (868) 3701 (直通)	900-0006 那覇市おもろまち2丁目1番1号那覇第2地方合同庁舎(1号館) 3F

(平成30年3月時点)

人材確保の取組一覧

STEP1 雇用管理改善に取り組み、採用や定着の課題を解決するためには、自分の事業所が抱える課題を把握することが重要です。

検討事項		ページ
原因の把握	チェック表を活用して、事業所が抱える課題を明らかにしましょう。	5

STEP2 採用管理・定着管理・就労条件・経営理念の各テーマについて、課題と解決策を検討しましょう。

(1) 採用管理

取組項目		ページ
①募集	①-a 求人における表示内容を工夫する	9
	①-b 求人の媒体を工夫する	10
	①-c 採用形態・求人条件自体を見直す	12
	①-d 自社の魅力を求人以外でもアピールする	13
②選考	②-a 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行う	15
	②-b 採用母集団の拡大	15

(2) 定着管理

取組項目		ページ
③配置・配属	③-a 採用者の受入れ体制にきめ細かい配慮を行う	19
	③-b 離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換を行う	20
④評価・処遇	④-a 従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のある人事評価を行う	21
	④-b 従業員が将来展望を持てるキャリアパスを設計する	21
	④-c 従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇を行う	22
⑤教育訓練・能力開発	④-d 長期継続に対して手当支給・褒賞・メッセージカード手交を行う	22
	⑤-a 定着しやすい新人教育を行う	23
	⑤-b 従業員が育てられている・成長していると実感できる体制を構築する	24

(3) 就労条件

取組項目		ページ
⑥労働条件	⑥-a 労働条件を整理する	27
	⑥-b 賃金を納得性があるものとする	28
	⑥-c 労働時間を短縮し過重でないものとする	28
	⑥-d 休暇が取得しやすい職場を作る	30
	⑥-e 退職金制度を整備する	31
⑦労働環境	⑦-a 労働負担を軽減する措置をとる	32
	⑦-b 多様な働き方を可能とする制度を導入する	33
	⑦-c 働き続けやすい制度を導入する	34
	⑦-d 女性の働きやすい職場環境を整備する	34
⑧人間関係	⑧-a 円滑な職場コミュニケーションが生まれる環境を作る	35
	⑧-b 管理者に対して部下との関係に関する指導を行う	36
	⑧-c 職場の人間関係を把握し必要な指導を行う	36
⑨福利厚生	⑨-a 社会保険に加入する	37
	⑨-b 各種福利厚生を充実する	37

(4) 理念・価値観

取組項目		ページ
⑩経営理念	⑩-a 従業員の意識（価値観など）を把握する	41
	⑩-b 会社の経営理念を明確化し、従業員がそれを理解し共感できるようにする	41
	⑩-c 従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感・将来性を感じられるようにする	43
⑪組織文化	⑪-a 従業員が働きがい・働きやすさを感じられる組織文化を作る	44
	⑪-b 従業員同士がお互いに尊重し、信頼できる組織文化を作る	45
	⑪-c 従業員が前向きな意欲を持てる組織文化を作る	46
	⑪-d 組織をまとめるリーダーのポストを新設する	46

平成29年度 厚生労働省委託事業

企画・製作
株式会社三菱総合研究所

発行
2018年3月



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。登録はこちら
<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

「人材確保に「効く」事例集」に関する著作権は厚生労働省が有しています。
本事例集の内容については、転載・複製を行うことができます。
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ
厚生労働省 03-5253-1111 (職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課)までご相談ください。

【免責事項】

本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、
厚生労働省は、利用者が本紙の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。