

職場定着
コンサルティング
事例報告書

はじめに

復興と地方創生に取り組む福島県において、若年者の人材確保と県内定着は重要な課題となっておりますが、県内事業所に就職した高校卒業者の約4割が、入社後3年以内に離職している状況にあります。(H28.3月卒高卒就職者の3年以内離職率:39.3%)

早期離職防止のためには新入社員の人材育成制度の整備や職場環境の改善などが不可欠であるため、福島県では「若年者生活基盤支援事業」において高校生等への入社前の職業意識の醸成や、新入社員への入社後の研修、相談体制の整備等の支援を実施しております。

その一環として、若年者の職場定着に取り組む県内事業所14社に対して、専門家を派遣し、職場定着のための課題抽出や解決のためのアドバイスなど個別支援を実施いたしました。

これらの事例については、他の企業にも共通する課題であると考えられることから、モデルケースとして報告書にまとめましたので、ご活用ください。

この報告書が貴社の職場定着に向けた課題解決の一助となれば幸いです。

令和2年3月

目 次

●職場定着コンサルティングの流れ	1	事例⑧ サービス業	9
●職場定着コンサルティング事例		事例⑨ 製造業	10
事例① 製造業	2	事例⑩ サービス業	11
事例② 卸売・小売業	3	事例⑪ サービス業	12
事例③ 製造業	4	事例⑫ サービス業	13
事例④ 製造業	5	事例⑬ サービス業	14
事例⑤ サービス業	6	事例⑭ 宿泊業	15
事例⑥ 製造業	7	●期待される効果	16
事例⑦ 宿泊業	8		

職場定着コンサルティングの流れ

1

管理職または経営者との面談（現状把握）

2

職場調査アンケートの実施
従業員との面談（現状把握・課題抽出）

3

課題解決策の提案

4

提案の実現に向けた打合せ

職場定着コンサルティングでは、若年者の定着に積極的に取り組む事業所を対象に、若手従業員がどのような意識や気持ちで仕事に取り組んでいるか、また会社や同僚に対して抱えている思いなどを、職場調査アンケートや面談を通じて把握することにより、課題を明確にし、改善に向けた提案を行います。

アンケート調査の項目は、以下8項目。各項目4～5個の質問に対して5段階で評価します。経営者や管理職、若手従業員それぞれの立場から見た指標を対比させて示すことにより、意識に違いがあること（または同じであること）が分かります。

アンケート項目と主な内容

- | | |
|----------|---------------------------|
| ① キャリア形成 | キャリア形成への取り組み、キャリアへの関心度 |
| ② 人材育成 | 教育・訓練、人材育成の仕組み、組織風土 |
| ③ 人間関係 | 仕事上の支援・協力関係、職場の雰囲気 |
| ④ 評価 | 評価制度の有無、評価の妥当性、信頼性 |
| ⑤ 労働負荷 | 過剰労働、仕事の量と質、心身的疲労 |
| ⑥ 自社理解 | 会社への帰属意識、貢献意識、社会的地位向上への関心 |
| ⑦ 処遇 | 賃金水準の適正性、公正性、納得性 |
| ⑧ 福利厚生 | 休暇制度、メンタルヘルスケア体制 |

定着コンサルティング事例① 製造業

●従業員数／130名（パート・その他含む） ●平均年齢／正社員 42.8歳 パート、その他 61.8歳

① 現状

新卒採用者について、入社3～5年目の作業を任せられる頃に離職するケースが慢性的に発生している。中核人材の離職は生産性を下げるに留まらず、次期管理職候補が不在となり、将来の会社存続の根幹を揺るがす大きな問題である。主婦層やパートタイムでの勤務を希望する方から応募はあるが、会社の将来を担う若手社員が定着しない現状に危機感を感じている。また、10代から70代の幅広い年齢層の従業員が働いているが、職場の雰囲気や暗くコミュニケーションの希薄さが顕在化している。

② アンケート・面談による分析結果

結果

経営者のスコアと管理職、従業員のスコアに開きがあり認識の違いがある。

管理職と従業員は同じ認識を持っているが、全項目でスコアが標準値より低い。

課題

① 全体

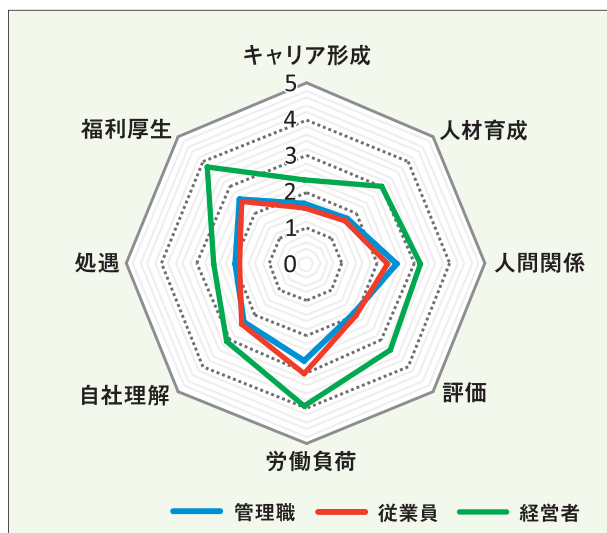
問題意識は同じだが、経営者と管理職、従業員の捉え方に差が出ている。

② キャリア形成、人材育成

「人材育成」への取組みが少なくキャリアに対する目標設定ができないため、社内でのキャリアプランが描きにくい。

③ 評価・処遇

業務達成基準や評価基準が不明確であるため、従業員の仕事に対する意欲が低下している。評価や処遇に対しての満足度や納得度が低い。



③ 課題解決のための提案

① 社内のコミュニケーションの促進

円滑に業務を進めるために必要なコミュニケーションスキルを身に付け、互いに協力し合える環境を構築する。

② 経営者と従業員の定期面談導入の検討

目標管理シートを用いた経営者と従業員による定期面談を行い、目標達成に向けた進捗確認やフィードバックによる相互の共通理解を図る。

③ 個人の3～5年後のキャリア目標を持てる組織作り

自己啓発支援やスキル別研修・階層別研修を導入し、個々の成長を支援する。

④ 具体策の実施

コミュニケーション研修の実施

人間関係の構築に不可欠なコミュニケーションの重要性を認識し、理想形とされる「アサーティブ・コミュニケーション」の実践を目的にコミュニケーション研修の実施を提案し、入社3～15年程度の従業員と管理職を対象に実施。

定期面談実施に向けた施策の提案

工場長と従業員・管理職者との定期的な面談の実施により、業務情報の共有化や従業員とのコミュニケーション向上を図ることを提案。次年度からの実施に向け目標管理シートを活用しキャリアの見える化を進め、従業員の成長意欲を促進することを提案。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

研修実施後、受講者は意識高く業務に取り組んでおり、個々の雰囲気や明るくなった。「今回初めて社内での研修を受講し自身の役に立った」「研修に参加できなかった従業員へも教えたい」などの前向きな意見が多く、高い評価が得られた。

今後の取組方針

研修で実施した内容を社内で共有し、全社員で取り組むことが重要。また、幅広い年代の従業員に対し管理職が中心となりコミュニケーションを促進していくことが必要である。経営者や管理職者がフォローし、積極的な声掛けや具体的な方針が明示されることを期待する。

●従業員数／45名（パート・その他含む） ●平均年齢／正社員 30.4歳

① 現状

社内コミュニケーションが良好で定着率は高かったが、今年度は若手従業員の離職者が発生したため、これまで定着率が高かった要因を含め変化した状況を把握する必要があった。「従業員は今の職場環境に対してどのように感じて仕事をしているか」「改善しなくてはならない課題は何か」等を分析し改善を図っていくことが重要と感じており、かつ自分たちが行っている部下育成や面談手法の妥当性を確認したい。

② アンケート・面談による分析結果

結果

「人間関係」「自社理解」は標準以上であり、円滑な職場環境で共通の事業目標の共有ができています。

項目によっては、各階層のスコアに開きがあり認識に違いがある。

「キャリア形成」「労働負荷」「処遇」「福利厚生」では、従業員の満足度が低い。

課題

①キャリア形成

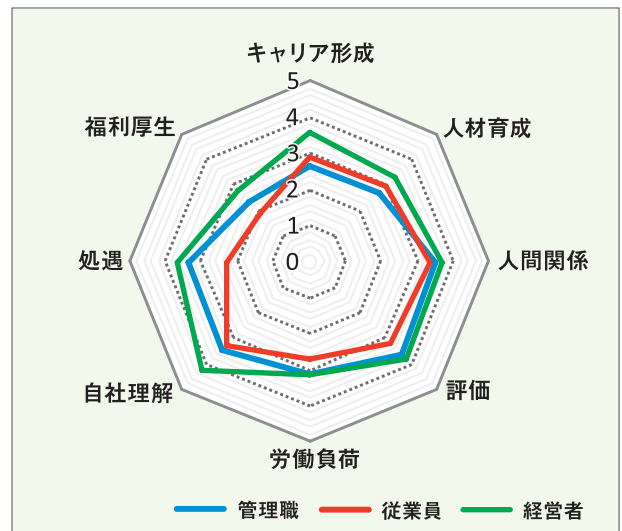
個人のキャリア目標が明確でないため、面談を実施しても、正しく部下に振り返りやフィードバックができていない。

②労働負荷

従業員に対する業務マネジメント管理ができていない。

③処遇

従業員の処遇に対する評価が低く、経営者との認識の差も大きい。評価基準が不明確で、評価制度と連動する仕組みが構築されていない。



③ 課題解決のための提案

①管理職の面談スキル向上の対策

部下育成やモチベーションアップに繋げるためのスキルを実践を通して学ぶことで面談の効果を上げることを提案。

②キャリアコンサルタントによる面談の実施

離職のリスクが高い入社3年目までの若手従業員の悩みや不安を払拭するため、キャリアコンサルタントによる面談を提案。

④ 具体策の実施

面談スキル向上研修の実施

各部門管理職者を対象に職場リーダーの役割・立場を再確認し、部下との面談の重要性を理解するとともに、面談をより効果的に行うための「聴くスキル」「伝えるスキル」について座学・ワークによる研修を行った。

キャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施

入社3年以内の若手従業員の仕事に対する悩みや不安を払拭するとともに、「やりがい」「目標」等を再確認し、主体的に業務に取り組めるよう支援した。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

面談スキル向上研修により、管理職者が普段実施している面談手法や部下との接し方を見直すきっかけになった。形式だけの面談ではなく、部下との信頼関係を構築するためのコミュニケーションを学ぶことができ、今後の面談に活用していきたいとの意見が多かった。

今後の取組方針

教育制度が確立され、基本的な制度(メンター制度、OJT)は構築しているものの、その基準を明確化し、社内で共有することが望まれる。面談の際は個人の目標設定を行い、達成に向けての進捗確認のほか、できていることや期待することをフィードバックして部下のモチベーション向上に努めるとさらなる成長が期待できる。

定着コンサルティング事例③ 製造業

●従業員数／39名（パート・その他含む） ●平均年齢／正社員 42.5歳 パート、その他 47.5歳

① 現状

若手従業員の定着率及びその教育手法に課題を抱えている。業務時間以外での人間関係は良好だが、業務中は個々の作業に取り組んでいるため、新入社員と教育係の間で意思の疎通が図られていない。また、従業員の就業意欲や管理職の「人材マネジメント」スキルに課題を感じており、管理職を含めた従業員がどのような意識で働いているかを把握したいと考えていた。

② アンケート・面談による分析結果

結果

経営者、管理職、従業員ともスコアは総合的に高く、大きな差は見られず認識が一致している。

「人間関係」は標準以上だが、仕事の悩みや困ったときに相談できる上司や先輩がいないと感じている従業員が一定数いた。

従業員の「キャリア形成」「人材育成」のスコアが低い。

課題

①人材育成、人間関係

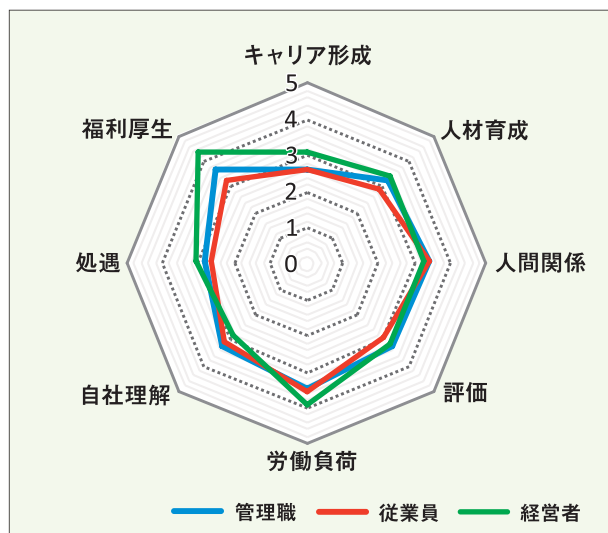
管理職の人材マネジメントスキルに差があるため部下の育成ができず、管理職自身に労働負荷がかかっている。

若手従業員が安心して働ける教育制度(メンター制度・OJT)が確立されていない。

②キャリア形成

若手従業員のキャリアの在り方やめざす方向性が明確でない。

若手従業員のロールモデルとなる存在がいない。



③ 課題解決のための提案

①管理職の人材マネジメントスキル向上への対策

管理職向けにリーダーシップ研修を行い、従業員の仕事の質の向上により管理職自身の労働負荷の軽減を図り、従業員が「やりがい」や「目標」をもって働ける職場環境の構築に繋げることを提案。

②従業員のキャリア形成の明示

従業員が社内での成長できるかを見える化し、「やりがい」や「目標」をもって働ける環境づくりをすることで、「育成」「定着」「企業魅力の向上」に繋げることを提案。

④ 具体策の実施

リーダーシップ研修の実施

経営者・工場長・各部門管理職を対象に、職場リーダーの役割・立場を再確認し、求められるマネジメントスキル「人材育成」「目標管理」や人を動かすコミュニケーションスキルとして、「傾聴力」「褒める力」「叱る力」を学ぶ【リーダーシップ研修】を座学・ワークを通じて行った。

キャリアパス作成支援

各年代に応じて求めるレベルを標準化するために、実際の業務を熟知している現場責任者を交えて、業務プロセスの確認と必要なレベルを精査した。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

研修の実施により、会社方針の共通理解が進み、目標達成のために他部署と連携協力を図るなど、当事者意識に変化が見られた。部下育成についても、従業員に声掛けをするなど業務中のコミュニケーションも良好になりつつある。

今後の取組方針

新入社員の定着に向けて、教育制度(メンターやOJT)を確立する。作成したキャリアパスを社内で共有し、従業員が「やりがい」や「目標」をもって働ける環境を構築する。キャリアパスについては、成長プロセスを従業員に分かりやすくするため、さらに具体的かつ平易な表現で作成することが望まれる。

定着コンサルティング事例④ 製造業

●従業員数／120名（パート・その他含む） ●平均年齢／正社員 40歳

① 現状

新卒を採用しているものの、毎年のように半数が離職している状況にある。新入社員の教育係に指導しても、業務以外のコミュニケーションはほぼ皆無で現場をまとめる班長も育成に関して関心が薄く、組織として危機感を感じている。離職を考えている従業員との面談では、日々の業務に「やりがい」や「自身の成長」が見えないといった声が出ている。「メンター制度」「キャリアパス」などの施策導入の必要性は感じているが、運用の仕組みがわからず苦慮している。

② アンケート分析結果

結果

「人間関係」や「労働負荷」は標準以上だが、部署によってスコアに差がある。

「キャリア形成」「人材育成」「評価」のスコアが低い。

管理職と従業員ともスコアに差がなく認識は一致している。

課題

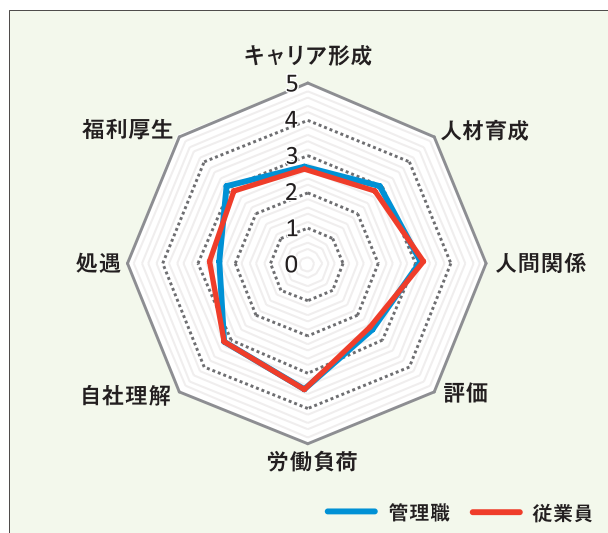
①人間関係

社内コミュニケーションの不足により、各部署のチーム力が低い。管理職のマネジメント、コミュニケーションスキルが不足している。

②キャリア形成、人材育成

新入社員への教育制度はあるものの内容が不十分で効果的に機能していない。

キャリアに応じた人材育成やスキルアップへの取り組みが少ない。



③ 課題解決のための提案

①班長、次期班長における社内コミュニケーションの促進

指導にあたる従業員のコミュニケーションスキルを向上させ、チームワークの強化を図ることを提案。

②キャリアコンサルタントによる面談の実施

離職のリスクが高い入社3年目までの若手従業員の悩みや不安を払拭するため、キャリアコンサルタントによる面談を提案。

③教育制度の確立化

若手従業員の離職を防ぐとともに、円滑な社内コミュニケーションの醸成のため、メンター制度、OJT等の導入を提案。

④ 具体策の実施

コミュニケーション研修の実施

工場長、各部門班長、次期班長候補者を対象にリーダーに求められる役割を理解するとともに、円滑な社内コミュニケーションスキルを身に付けることを目的として研修を実施した。

キャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施

入社3年以内の若手従業員の仕事に対する悩みや不安を払拭するとともに、「やりがい」「目標」等を再確認し、主体的に業務に取り組めるよう支援した。

メンター制度導入に向けた準備

経営者、管理職者を対象にメンター制度導入に向けた導入スケジュール、人選要件、構図、効果・注意点について案内した。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

研修実施後は、受講者同士の交流が深まり、職場内でも率先して現場の若手従業員に話しかける姿が見られるようになった。キャリア面談を実施した若手従業員も、以前より前向きに業務に取り組んでいる。

今後の取組方針

社内コミュニケーションを促進していくことで、職場の雰囲気良くなりチームワークの強化を図る。今後も工場長はじめ、各部門班長が継続して取り組んでいくことで若手従業員の定着に繋げる。また、メンター制度の導入により、若手社員層が新入社員の育成に関心をもち、自律的に人を育て、指導する風土の構築をめざす。

定着コンサルティング事例⑤ サービス業

●従業員数／110名（パート・その他含む） ●平均年齢／正社員 39歳 パート・その他 52歳

① 現状

3年前に行った社内アンケートでは、全体的に標準値より高い結果が出ていたため、個別の課題に対しての対処や改善は行っていなかった。今年の1月に独自の社内アンケートを実施したところ、低い結果が出た。経営者はこの3年間で社員のモチベーションが下がり、生産性の低下や離職率の悪化など従業員全体に影響が出ていることを危惧している。実際にこの3年間で離職者が増えているため、改めて問題点を分析し、改善を図っていくことが必要と考え、今回の実施に至った。

② アンケート分析結果

結果

全体的に管理職と従業員のスコアに差がなく問題の認識は一致している。

「人間関係」は標準値以上であり、社内コミュニケーションは良好。

「キャリア形成」「処遇」について従業員の満足度が低い。

課題

①キャリア形成

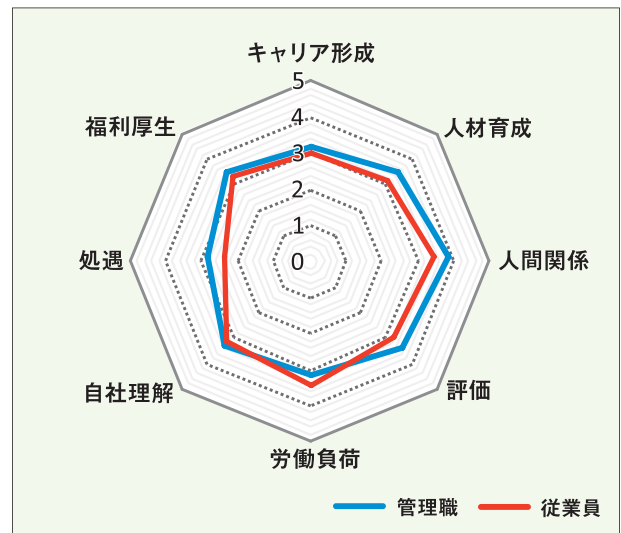
個人のキャリアイメージが描けない。

キャリアの在り方やめざす方向、目標を明確にできていない。

②処遇

人事評価制度はあるもののルールや評価基準が明確に共有されていない。

従業員が評価基準と処遇の妥当性を求めている。



③ 課題解決のための提案

①キャリア形成、処遇に関する社内制度の改善

既存の人事評価制度をもとに評価基準を明確にし、評価制度・給与制度と連動させたキャリア形成の仕組みを構築することを提案。

キャリアアップのために必要な能力や従業員が理解しやすい評価基準を明確にし、将来の目標がイメージできるキャリアパスを作成することにより従業員の仕事に対するモチベーションアップに繋げることを提案。

④ 具体策の実施

キャリアパス作成支援ワークショップ開催

経営者、管理職10名を対象にワークショップを開催。キャリアパス作成について講義し、各部門毎に業務プロセスシートをもとにした業務フロー、必要スキル・技能の棚卸しワークを実施した。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

従業員の育成は総務・人事が検討するものと考えていた現場の各責任者が、自部門の部下のキャリア形成について考える機会を得たことにより、評価基準の明示や部下育成の取り組みの必要性など、経営者の望む管理職としての業務や求められる役割を認識することができた。

今後の取組方針

各部門ごとの評価基準の見直しを行い、キャリアアップのために必要となる基準や条件を明確にした上で、個人の目標設定を行うことで、目標意識の向上やモチベーションアップに繋げていく。

社員満足度アンケートを毎年実施し、社内で結果を公表するとともに、課題に対して改善活動を継続的に進めていく。

定着コンサルティング事例⑥ 製造業

●従業員数／162名（パート・その他含む） ●平均年齢／正社員 40.7歳 パート・その他 55.5歳

① 現状

社内のサポート体制が確立されており、新入社員の定着率が高い。全従業員の6割が女性で、産休・育休も取得しやすく、女性にとっては働きやすい職場環境といえる。しかし、30代～40代の男性主力メンバーが相次いで退職、理由として自身の将来性や処遇の問題など、多様な要素が背景にあることが考えられる。ベテラン従業員の離職は企業にとって大きな問題となっている。

② アンケート分析結果

結果

管理職、従業員とも総合的にスコアが低いが、差がなく問題の認識は一致している。

「キャリア形成」「人材育成」「評価」「処遇」について、管理職、従業員の満足度が低い。

課題

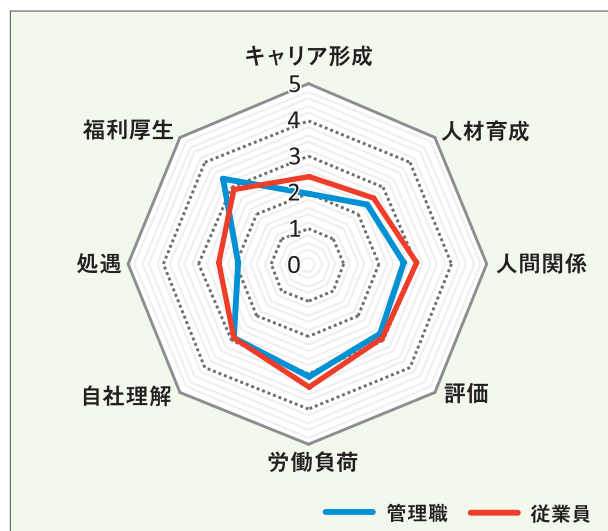
①キャリア形成、人材育成

キャリアの在り方やめざす方向、目標を明確にできていない。

②評価、処遇

処遇に対する満足度や納得度が低く、従業員のモチベーションが低い状況にある。

生産性の低下や離職率の悪化に繋がる可能性が高い。



③ 課題解決のための提案

①キャリア形成、人材育成力強化に向けた社内制度構築

既存の人事評価制度をもとに評価基準を明確にし、評価制度・給与制度と連動させたキャリア形成の仕組みを提案。

キャリアアップのために必要な能力や評価基準を明確にし、将来の目標がイメージできるキャリアパスを作成し従業員の仕事に対するモチベーションアップに繋げる。

②評価者面談スキルの向上

人事評価の理解、フィードバックの方法や人材育成へと結び付けるための面談方法を学び、管理職の日頃のコミュニケーションや面談スキル（フィードバック能力）を向上させ、部下のモチベーションを上げることで生産性向上や離職防止に繋げることを提案。

④ 具体策の実施

キャリアパス作成支援

キャリアパス作成に関するセミナーを工場長を対象に実施、主に以下の点をポイントに改善を図ることとした。

①スキル設定の詳細化と見える化 ②設定スキルと処遇の連動性 ③管理職と従業員の面談によるコミットメント強化
併せて評価者面談スキル向上研修を実施。

評価者面談スキル向上研修

管理職3名を対象に講師と受講者との双方向的なワークショップ型研修を実施。面談を行う目的、面談を通して得られる効果や課題について意見交換を行い、考課者として身に付けるべき基本的な知識やスキル、人材育成へと結び付けていくための面談の仕方、目標設定の考え方について学ぶ機会とした。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

管理職が積極的に部下とのコミュニケーションをとる姿が見られるようになった。人事評価においては、以前より具体的な目標設定の指導ができるようになった。

今後の取組方針

一部の工場で実施している小集団（QC）活動を全工場に展開し、職場のチームワーク確立と従業員及び管理者とのコミュニケーションの促進を図る。また各部門のキャリアパスを明確にし、管理者、新任管理者（係長、ラインリーダークラス）のリーダー教育、さらに従業員側のコミュニケーション力を向上させる取り組みなど、従業員の成長に繋がる「人材育成」を積極的に行い、従業員のモチベーションの向上や離職防止に繋げる。

定着コンサルティング事例⑦ 宿泊業

●従業員数／27名（パート・その他含む） ●平均年齢／正社員 38.1歳、パート・その他 58.8歳

① 現状

数年前から新入社員が定着せず、深刻な人材不足状態が続いている。新人には早く仕事を覚えてもらえるよう新たにマニュアルを作成するとともに、働きやすい環境にするためにシフトの改善などを始めたところである。またベテラン層についても人材が不足し、従業員一人ひとりの業務負担が大きくなっていることで、仕事に対するモチベーションが下がり、新人に影響が出ることを危惧している。

② アンケート・面談による分析結果

結果

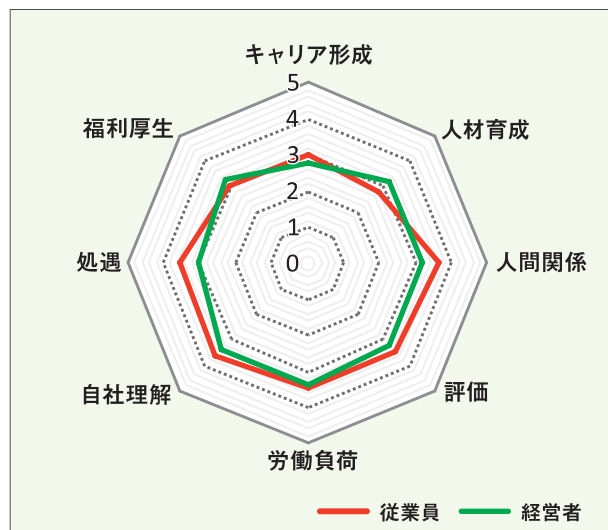
経営者、従業員ともに総合的に標準以上のスコアである。
「人間関係」はスコアが高く、連携協力し円滑に業務を行っている。
「キャリア形成」「人材育成」について従業員の満足度がやや低い。

課題

①キャリア形成、人材育成

キャリアの在り方やめざす方向、目標を明確にできていない。

キャリアに応じた人材育成やスキルアップの機会が少ない。



③ 課題解決のための提案

①キャリア形成の仕組みづくりと制度構築

従業員がキャリアの在り方や目標を明確にでき、働く過程において成長できる仕組みの構築を提案。

新人が社内でのスキルアップを具体的にイメージできるキャリアパスを作成し、従業員のモチベーションアップや人材の確保・育成・定着に繋げる。

②キャリアコンサルタントによる面談の実施

入社3年以内の若手従業員の仕事に対する悩みや不安を払拭するとともに、「やりがい」「目標」等を再確認し、主体的に業務に取り組めるよう面談を提案。

④ 具体策の実施

キャリアパス作成支援

経営者を対象にキャリアパス作成支援を実施、まずは新人が多い部門の業務プロセスとスキルの洗い出しを行った。

キャリアコンサルタントによる個別面談

新入社員1名、中途採用者2名、外国人労働者2名を対象に個別面談を行い、仕事に対する悩みや不安を払拭するとともに、主体的に業務に取り組めるよう支援した。

年齢の近い先輩社員の不在により、キャリアアップの方法がわからずめざす方向性が見えないという若手従業員における現状と課題について経営者へフィードバックを行い、引き続き改善に向け検討することを提案した。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

スキルアップの過程を理解しやすく明文化することで、従業員が自らの成長と仕事に対する意欲向上に繋げる取り組みの準備ができた。

今後の取組方針

経営者と従業員が各部門のキャリアパスをさらに充実させ、従業員の仕事に対するモチベーションやスキルの向上に繋げていく。会社が求めるスキルを明確にし計画的な人材育成を行うことで、若手従業員が成長意欲を持ち定着する仕組みを構築することをめざす。

定着コンサルティング事例⑧ サービス業

●従業員数／15名（パート・その他含む） ●平均年齢／37.1歳

① 現状

高度な専門知識が必要な職種であるため、新卒採用が困難で中途採用が中心となっており、早期に職場に適応し活躍してもらうための中途入社者への育成、サポートが課題となっている。従業員それぞれが顧客を担当し、サービスを提供する業務のため、個人スキルのレベル統一を図る必要がある。そのため、担当者によってはスキル不足に重圧を感じ、離職の要因となってしまうことがある。また従業員同士のコミュニケーションにも若干の課題を感じている。

② アンケート・面談による分析結果

結果

経営者が高い課題意識を持っているが、従業員は概ね満足していることが分かった。

「福利厚生」は、ライフスタイルを考慮した勤務環境の整備により従業員のスコアが高い。

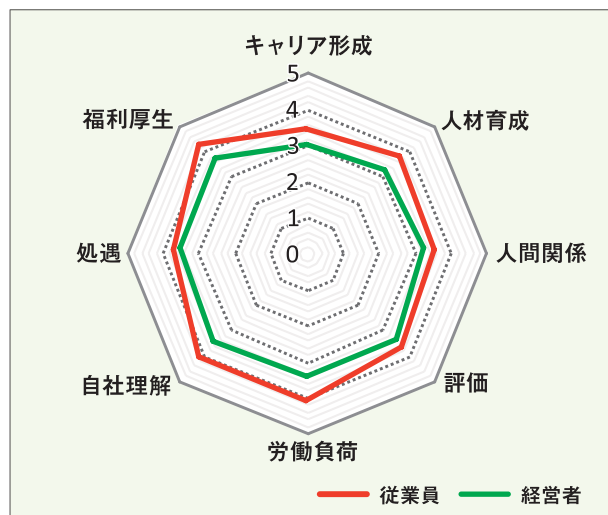
「キャリア形成」「人材育成」についても標準以上で、定期面談による目標の共有、研修制度の充実といった取り組みの成果が出ている。

課題

①キャリア形成、人材育成

中途入社者の一部がキャリアプランに不安を感じている。

各業務の実務を詳細なスキルレベル、習熟レベルで明示し、評価制度と連動させることが必要。



③ 課題解決のための提案

① キャリア形成の仕組みづくりと制度構築

採用後、従業員がこれからどのようなステップでキャリアを積んで自己成長を達成するかを可視化するツールを作成、活用することにより、職場への適応を促進し早期戦力化の推進に繋げることを提案。

④ 具体策の実施

キャリアパス作成ワークショップ開催

経営者、各部門代表従業員を対象にワークショップを開催。すでに明確になっている業務分掌、職務分掌の業務フローを記入し、さらに5段階のスキルレベルに各実務の割り振りを行った。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

従来使用していた業務分掌、職務分掌をベースに詳細に業務を分解し、習熟レベルと習得順を明確にした事で、今後の従業員面談において従業員の納得度が高まることが期待できる。また、従業員自身が現在の保有スキルを明確に知る事により、会社が望む成長と自らの成長を一致させることができる。

今後の取組方針

すでに人事制度設計が充実している体制であるため、今後キャリアパスを一層充実し、一定範囲で評価と連動させることで、効果の向上をめざす。特に事務系業務については、習得基準や達成基準の数値化が困難なため、スキル差の設定に苦慮したが、従業員同士で業務スキルの明確な基準が議論されたことは、今後のキャリアプランの充実化において極めて有益な機会となった。

定着コンサルティング事例⑨ 製造業

●従業員数／160名（パート、その他含む） ●平均年齢／正社員 38.9歳

① 現状

事業拡大に伴い採用枠を広げ、新卒・中途ともに順調に採用ができて一方、若年者の離職が大きな問題となっている。離職の要因を「キャリア形成」「処遇」だと考えているものの、将来を担う中核人材の離職は、従業員の高齢化、他の従業員のモチベーション低下につながりかねないと危機感を覚えているため、要因のさらなる分析と改善に向けた取組が必要と考えている。

② アンケート・面談による分析結果

結果

全項目で管理職・従業員ともにスコアに差がなく問題意識が一致している。

「キャリア形成」「処遇」は、従業員のスコアがやや低い。

特に「キャリア形成」では、個人のキャリア目標が明確でないことへの満足度が低かった。

課題

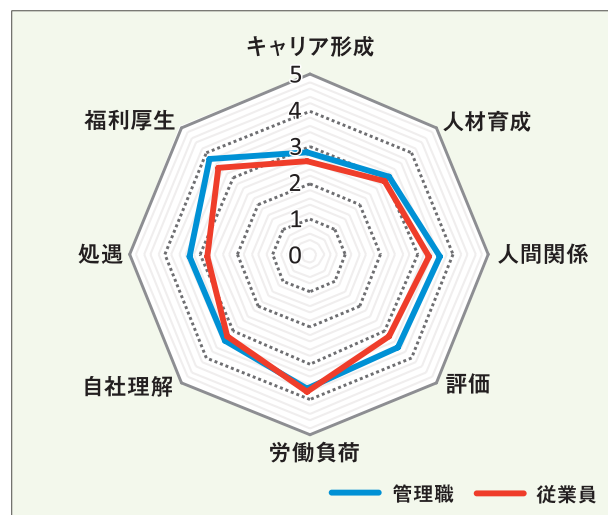
① 処遇

従業員の処遇に対する評価基準が明確でない。

② キャリア形成

入社後の成長過程の可視化、共有がされていない。

若手従業員の意欲を高める取組が実施されていない。



③ 課題解決のための提案

① 採用基準の見直し

求める人材を明確にするため、適性検査の結果分析、ロールモデルとなる人材傾向の抽出を行い、定着率の改善に繋げることを提案。

② キャリアパス作成支援

キャリアアップのために必要な能力や従業員が理解しやすい評価基準を明確にしたキャリアパスを作成することで、「やりがい」や「目標」をもち働ける職場環境の構築し、人材の「定着」「育成」に繋げることを提案。

③ キャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施

離職のリスクが高い入社3年目までの若手従業員の悩みや不安を払拭するため、キャリアコンサルタントによる面談を提案。

④ 具体策の実施

キャリアコンサルタントによるキャリア面談の実施

入社3年以内の若手従業員を対象に、仕事に対する悩みや不安を払拭するとともに、「やりがい」「目標」等を再確認し、主体的に業務に取り組めるようモチベーションの向上を支援した。

※その他提案については、実施に向け、社内環境整備中。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

面談を受けた若手従業員のモチベーションが向上し、業務目標を再確認できたことで、面談後は意識高く業務に取り組んでいる。

「人事制度の見直し」「キャリアパス作成」の提案については現時点では未実施だが、問題が明確になり改善に向けた取組の必要性の理解に至った。

今後の取組方針

今後も従業員の面談を継続し、経営者、管理職共に課題を共有することで、人材の「定着」「育成」「採用」に繋げる。

定着コンサルティング事例⑩ サービス業

●従業員数／11名（嘱託含む） ●平均年齢／49.3歳

① 現状

職場のコミュニケーションに課題を感じている。メインの部門だけでなく、営業部門や経理部門との意思疎通に課題意識がある。また、メイン部門の従業員の高齢化が進む中、若手、中堅従業員の仕事への姿勢に積極性が見られず、技術向上への意欲も希薄で、人材の育成が進んでいない状況を憂慮している。

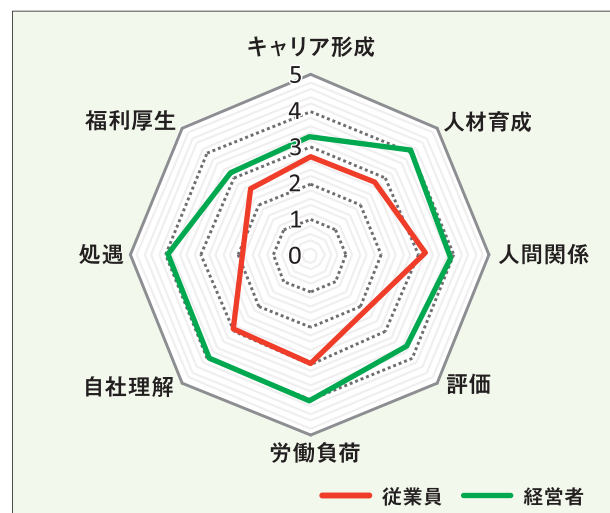
② アンケート・面談による分析結果

結果

経営者と従業員のスコアに開きがあり認識の違いがある。
従業員の「キャリア形成」「人材育成」「評価」「処遇」のスコアが特に低い。
「人間関係」や「労働負荷」は標準値以上であり企業の強みとなっている。

課題

- ①キャリア形成、人材育成、評価に関する社内制度の構築
キャリアの在り方や目指す方向、目標を明確にできていない。
キャリアに応じた人材育成やスキルアップの取り組みが少ない。
- ②処遇
従業員の処遇（給与）に対する評価が低い。
- ③すべての項目で経営者と従業員の間認識の差が出ている。



③ 課題解決のための提案

- ①キャリア形成、人材育成力強化に向けた社内制度構築
社内でのキャリアの見える化を進め、若手・中堅従業員の成長意欲を促進させる。
直接、間接部門も含めて会社全体を網羅し、役割や必要なスキルを明示し、従業員全体の職務の整合性を図る。
- ②給与の体系化、適正化の検討
経営者による属人的な給与の設定を書類化、体系化し全体と個人のバランスを見直す。
部門、職務、資格などと給与の関係を体系的に表し、適正な処遇としての給与の見直しを行う。
- ③社内でのコミュニケーションの促進
日々の業務情報の共有化や個人別の定期的なキャリア面談等を実施し、従業員とのコミュニケーションの向上を図る。

④ 具体策の実施

キャリア形成、人材育成

経営者からのヒアリングにより、階層、部門、キャリアプラン、実務スキル・能力表を作成し、従業員を網羅的に把握した。

給与の体系的な設定表の作成の検討

経営者の認識している職務基準を、従業員と共有できるように、給与体系設定表（仮）を作成し、検討した。

個人ごとの部門・職責・スキル・勤続年数などと給与のバランスを、全従業員の一覧表として表し、全体と各個人の適正な給与の支給、アンバランスの改善に向け検討した。

コミュニケーション対策

作成した「キャリアプラン、実務スキル・能力表」を用い、定期個別面談時に利用し、従業員との認識を共有できるようにした。
日々の業務管理ボードをブラッシュアップし（見える化推進）、適正な運用を通じて、各部門と経営者の意思の疎通を図るよう改善した。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

「キャリアプラン、実務スキル・能力表」は、経営者が以前より検討していたものの、なかなか良いものができず窮していたが、今回の支援により作成したものと業務管理ボードを有効に取り入れ、経営者と従業員、社内のコミュニケーションの向上に前向きに取り組むようになった。

今後の取組方針

作成した「キャリアプラン、実務スキル・能力表」を活用し人材育成の促進、コミュニケーションの向上に繋げる。
給与を体系的に一覧表にすることにより、全体と個人のバランスを考慮した給与設定の現状を明確にするとともに、今後の経営状況をふまえながら最適な賃金体系の検討をし従業員のモチベーションの向上を図る。

定着コンサルティング事例⑪ サービス業

●従業員数／55名 ●平均年齢／44歳

① 現状

近年、入社5年～10年の中堅従業員の離職が増えている。経験を積んで重要な仕事を任せられるようになった中核人材の離職は、会社にとって大きな損失であり離職防止対策は急務である。改善に向けて従業員の現状について把握が必要と考えている。

② アンケート・面談による分析結果

結果

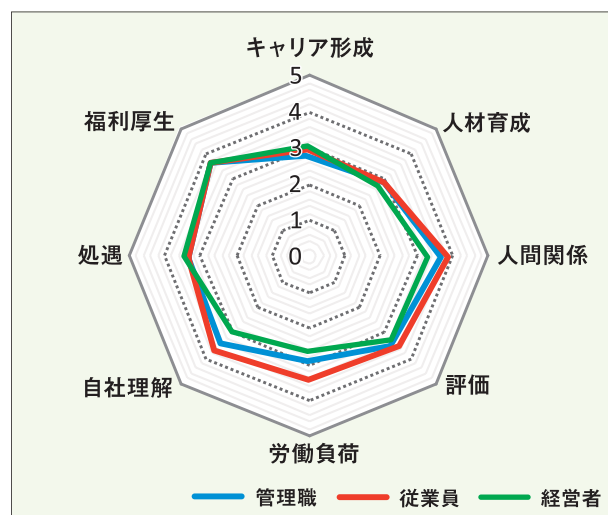
経営者、管理職のスコアが全体的に低く、従業員よりも問題意識が高い。

「キャリア形成」「人材育成」について従業員の評価が低い。

課題

① キャリア形成、人材育成

会社側から示す職能要件やキャリアプランが不明確であり、従業員が将来の目標を定めにくい。新卒採用時から数年は育成の取り組みをしているが、入社7年目以降、一定水準のスキルを保有すると離職してしまう。



③ 課題解決のための提案

① キャリア形成の仕組みづくりと制度構築

従業員のキャリアのあり方やめざす方向性などを明確にし、働く過程において成長できる仕組みを構築するとともに、社内でのどのようにスキルアップしていくのかを具体的にイメージできるキャリアパスを作成し、従業員のモチベーションアップや人材の確保・育成・定着に繋げることを提案。

② 人事評価制度の改善

キャリアパス作成後、人事評価制度及び賃金制度との連動性を明確にし、従業員に明示、共有するとともに、従業員の意欲向上に繋げるため、考課者の面談トレーニング実施を提案。

④ 具体策の実施

キャリアパス作成支援

人事担当の管理職に対してキャリアパスのモデルケースを元に、今後の作成に向けた社内のスケジュール及び工程を検討した。特にスキルレベルが一定水準に達した従業員に対する保有能力以外の業務成果に関わる達成水準やそれに伴う処遇について具体的な検討を行った。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

人事考課者の面談に活用するツールが保有スキルや業務成果を基準として整備されたことで、考課者が面談の意義、目的への理解を深め、従業員との面談内容が具体的になった。

今後の取組方針

さらに充実したキャリアパスを作成し、活用することにより、社内で従業員が描くキャリアプランを明確にするとともに、処遇と連動させることで中堅従業員の離職率低減を図っていく。

定着コンサルティング事例⑫ サービス業

●従業員数／10名（非正規社員含む） ●平均年齢／正社員 36歳

① 現状

若手従業員の定着に課題を感じている。現状として、従業員の仕事に対するモチベーションの低下を懸念しており、定着率向上に向けて検討していきたいが、どのような対策を実施していくべきか苦慮している。まずは問題点を分析し改善を図っていくことが必要と考えている。

② アンケート・面談による分析結果

結果

経営者、管理職、従業員のスコアに開きがあり、認識の違いが大きい。特に、管理職は標準値以下が多く問題意識が高い。「人間関係」「自社理解」は、経営者、従業員のスコアは高いが、管理職が低い。

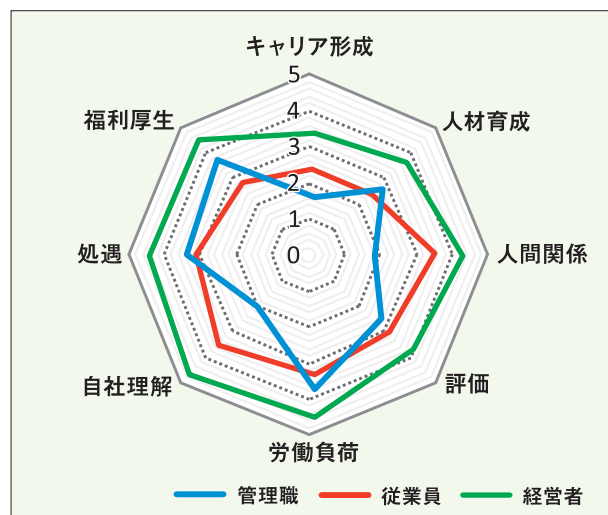
課題

① キャリア形成、人間関係

面談や評価制度がなく、従業員の現状を把握する取り組みが少ないため、定着率が低い要因を明らかにできていない。

② 全体

すべての項目で経営者の評価よりも管理職、従業員の評価が低い。日常の業務指示やそれに基づく業務達成水準の認識が経営者、管理職、従業員間で隔たりがある。



③ 課題解決のための提案

① キャリアコンサルタントによる面談の実施

離職リスクが高い入社3年目までの若手従業員の悩みや不安を払拭するため、キャリアコンサルタントによる面談を提案。日常業務における不満を第三者がヒアリングすることにより業務指示の頻度、内容、求める水準の明示等、具体的な日常業務における社内コミュニケーションの改善を図る。

② 社内での面談体制の整備

管理職を対象に、面談トレーニング研修を実施するとともに、年間を通しての面談計画作成を提案。

④ 具体策の実施

キャリアコンサルタントによる面談の実施

若手従業員を対象に、仕事に対する悩みや不安を払拭するとともに「やりがい」「目標」を再確認し、日常業務における不満をヒアリングした。経営者、管理職に、業務課題に関する状況を一部報告することで、従業員が主体的に業務に取り組めるよう改善した。

社内での面談体制の整備

管理職を対象に、若手従業員からの悩みのヒアリングや、モチベーション向上のための助言など、円滑なコミュニケーションが図れるようになることを目的とした面談トレーニング研修を実施した。また年間面談計画の作成をサポートした。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

第三者であるキャリアコンサルタントが面談で若手従業員の意見を聞き、現場での実状を経営者、管理職へ報告したことで、改善対象が明確になり、上司と部下のコミュニケーションが円滑になった。

管理職がコミュニケーションの重要性を認識し、部下とのコミュニケーションを積極的にとろうという行動が見られるようになった。

今後の取組方針

社内で面談制度を確立し、年間面談計画に基づきキャリア面談を継続的に実施することで、現場内の具体的なコミュニケーション阻害要因を把握し、フィードバックすることで社内コミュニケーションを促進していく。

定着コンサルティング事例⑬ サービス業

●従業員数／91名（パート、その他含む） ●平均年齢／正社員 45歳

① 現状

数年前から新入社員が定着せず、深刻な人材不足状態が続いている。毎年2～3名採用しているが、地域内の新卒採用環境は年々厳しさを増しているため定着率を改善したい。また、入社10年以内の若手従業員の離職も増加傾向にあり、離職者にヒアリングを行っているが明確な原因を特定出来ていない。問題を明らかにし改善していきたいと考えている。

② アンケート・面談による分析結果

結果

経営者、管理職と従業員のスコアに開きがあり認識の違いがある。「キャリア形成」「処遇」について従業員は標準値以下となった。「人間関係」は概ね良好だが、一部の部署でスコアが低かった。

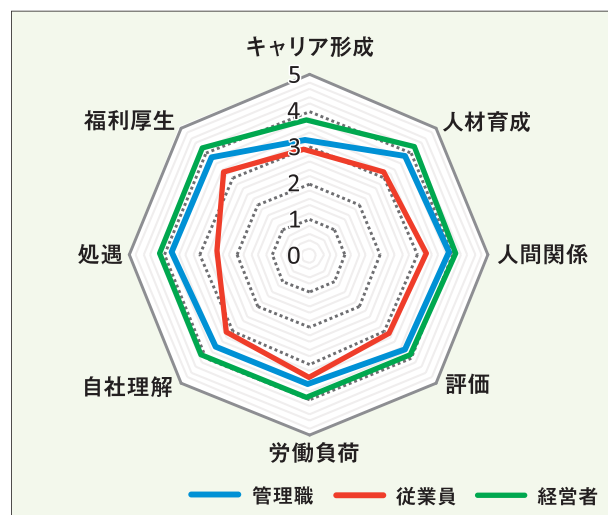
課題

① キャリア形成、処遇

人事評価制度は導入しているが、評価基準が明確でない。
従業員の処遇に対する満足度や納得度が低い。

② 人間関係

部署により人間関係の評価に差があるものの、面談の機会が少なく、従業員の現状を把握しにくい。



③ 課題解決のための提案

① キャリア形成の仕組みづくりと制度構築

社内でのキャリアの見える化を進め、評価制度・給与制度と連動させたキャリア形成の仕組みを構築することで、従業員の処遇に対する妥当性の理解に繋げることを提案。

キャリアアップのために必要な能力と将来の目標がイメージできるキャリアパスを作成することにより、従業員の仕事に対するモチベーションの向上を図ることを提案。

④ 具体策の実施

キャリアパス作成支援

人事担当責任者に対してキャリアパス作成事例を紹介しながら、人事評価制度と連動した社内職務基準や条件を有効化するキャリアパスの作成支援を実施した。

キャリアコンサルタントによる面談の実施

新入社員を対象にキャリア面談を実施。アンケートから把握した部門内によるコミュニケーション不足の問題について、人事担当者へフィードバックを行った。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

キャリア面談とアンケートのフィードバックにより職場環境の改善課題が明確化され、従業員がやりがいをもって働くことのできる環境づくりに積極的に取り組んでいる。

今後の取組方針

人事評価と連動した各部門のキャリアパスを作成し、従業員の仕事に対するモチベーション向上や定着率改善に繋げる。
キャリアパスをベースに、従業員が理解しやすいフィードバックを実施し、処遇等への満足感や納得度を向上させていく。

●従業員数／45名 ●平均年齢／正社員 36.1歳

① 現状

毎年5名前後の採用を行っているが、新入社員が定着しない。今後は新卒採用がますます厳しくなると予想され、定着率を改善するための課題を把握したい。産休・育休制度の充実を図り、女性が結婚後も働きやすい環境整備を行っているが、若手従業員（主に女性）がより一層活躍できる体制を構築していきたい。

② アンケート・面談による分析結果

結果

全体的に経営者、管理職、従業員とも総合的に標準値以上のスコアとなった。

「人材育成」「キャリア形成」「処遇」「評価」は、従業員がやや低く、経営者・管理職と認識に違いがある。

「人間関係」や「労働負荷」は、各層ともスコアが高く職場環境は良好である。

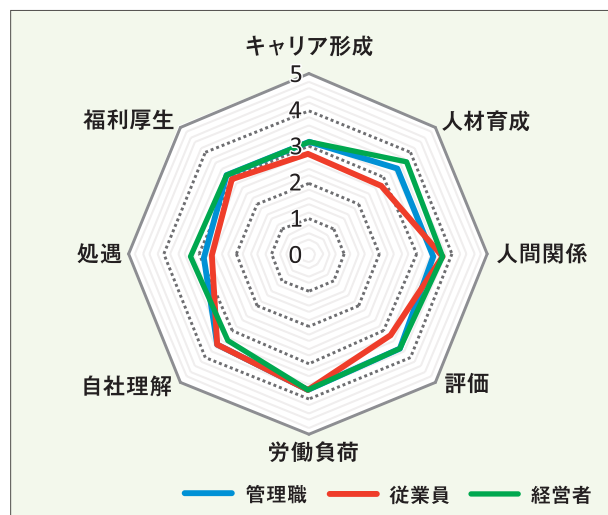
課題

①人材育成、キャリア形成

キャリアに応じた人材育成やスキルアップの取組が少ない。
キャリアの在り方やめざす方向、目標を明確にできていない。
従業員の仕事に対する不安や悩みを把握する機会が少ない。

②処遇、評価

評価・処遇に対する従業員の満足度や納得感が低い。



③ 課題解決のための提案

①キャリアコンサルタントによる面談の実施

離職のリスクが高い入社3年目までの若手従業員の悩みや不安を払拭するため、キャリアコンサルタントによる面談を提案。

②メンター制度の改善

本来、メンターは入社2～3年、新入社員と年齢の近い社員を選任するが、現在は人事担当者が1名で行っている。メンター候補者を選抜、育成し、メンター制度の効果的な運用を図る。毎年、新卒採用を行っているため、仕組みとして定着させることが可能。

④ 具体策の実施

キャリアコンサルタントによる個別面談

新入社員を対象に、仕事に対する悩みや不安を払拭するとともに、「やりがい」「目標」を再確認し、主体的に業務に取り組めるよう支援した。

メンター制度研修

社内からメンター候補の若手従業員を選抜し、メンターに期待される役割の理解、メンタリングスキル習得の研修を実施した。

⑤ 効果と今後の取組方針

効果

効果としてはまだ表れていないが、今後、メンター制度の改善により、新入社員へのきめ細かいフォロー体制の構築、メンター自身の成長、仕事の理解・責任感の向上をめざす。

今後の取組方針

若手従業員によるメンター制度を運用し課題を抽出することで、定着率改善に繋げていく。またアンケートで課題となった処遇、評価については、評価の明確化、人事評価制度（賃金制度）の改善、考課者の人材教育への取り組みを行う。

職場調査(アンケート)に期待される効果

「若手社員が定着しない」「現場のリーダーとなるべき中堅社員に覇気が感じられない」「社内のコミュニケーションが滞りがち」—こうした課題の改善に向けて、職場の環境や労働条件、人間関係や帰属意識などに影響されて生じる従業員の意識を表します。実際の調査方法としては、できるだけ本音を引き出すために無記名で行うアンケート形式としています。また、調査に参加することで、「自身の意見が会社の今後に反映される」という経営参画意識を持たせたり、置かれている環境や同僚・上司、仕事への思いなど、社員が直接伝えにくい本当の気持ちが明らかになるなど、調査を実施すること自体にメリットがあります。

最も大切なのは、調査結果の活用—調査集計後データを分析することで、社内
の問題点を正しく把握し、経営・人事施策に反映させることです。

さらに、会社側の「改善して行こう」という思いが社員に伝わることで、組織全体で改善活動に取り組む体制が可能となり、相互のコミュニケーション構築にも有効です。

職場定着コンサルティングに期待される効果

- 1 自律的に働くための動機付けができる。
- ↓
- 2 キャリアを整理してめざす方向性をイメージできる。
- ↓
- 3 能力開発の効果を上げることができる。
- ↓
- 4 主体的な組織の風土・体質・連携を構築できる。
- ↓
- 5 人財の確保（離職の防止）を強化できる。

従業員の「自立」と「自律」を促し、
労働生産性の発揮・向上を引き出す。

福島県 令和元年度若年者生活基盤支援事業

受託先

一般社団法人キャリア支援機構
〒963-8811 福島県郡山市方八町1丁目2-10
TEL024-941-1711 FAX024-941-1181

