

令和5年度若手人材の早期離職防止事業

# 若手社員の 職場定着支援 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3割以上が、入社後3年以内に離職している状況にあります。(R2.3月卒高卒就職者の3年以内離職率：33.7%)

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「若手人材の早期離職防止事業」を実施し、新入社員を対象とした交流会や相談体制の整備、新入社員を指導する立場にある上司や人事担当者向けのセミナー等の支援を行っております。

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12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6年3月

## 目次

<b>職場定着支援の流れ</b>	1
<b>職場定着支援事例</b>	
事例1 コミュニケーションの重要性を知り社内を活性化	2
事例2 管理職の意識改革と組織全体での新人育成の促進	3
事例3 効果的な人事評価制度改善と働きやすい職場環境を目指して	4
事例4 組織成長の支柱となるキャリアパス構築と従業員を育てる風土を醸成	5
事例5 管理者業務の支援による適切な負荷軽減	6
事例6 課題を的確に理解し、組織の仕組みを変えていく	7
事例7 現状を再認識して将来へのアクションプランを設計する	8
事例8 管理職の意識改革と働きやすい職場環境の実現	9
事例9 経験と技術を目に見えるかたちで後輩たちへ伝える	10
事例10 組織全体で新人・若手従業員を育てる仕組みをつくる	11
事例11 風通しのよい組織風土をつくる	12
事例12 適切なコミュニケーションを学び働きやすい環境づくり	13

# 職場定着支援の流れ



職場定着支援では、従業員の定着に積極的に取り組む事業所を対象に、若手従業員の面談や職場調査アンケートを通じて、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のか、また会社に対する思いや満足度を把握します。課題を明確にし、改善に向けた提案を行い、支援を行います。

アンケート調査の項目は、以下8項目。各項目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、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、意識の違いを把握します。

## アンケート項目と主な内容

- ①職 務 仕事の適性度、仕事への関心度
- ②自己成長 キャリアへの支援、キャリアへの関心度
- ③人間関係 職場のコミュニケーション、相談体制
- ④支 援 仕事上の支援、協力体制
- ⑤環 境 職場環境、ワークライフバランス
- ⑥組織風土 組織への共感度、社内の連携関係
- ⑦承 認 評価の妥当性、信頼性
- ⑧健 康 仕事の量と質、職場の安全衛生

※5段階評価

5→あてはまる 4→どちらかといえばあてはまる

3→どちらともいえない 2→どちらかといえばあてはまらない 1→あてはまらない

※標準値3

# 事例1 コミュニケーションの重要性を知り社内を活性化

●業種/製造業 ●従業員数/ 29名

## 1 現状

採用面では新規高卒者採用、中途採用を実施している。数名ではあるが若手社員の離職が発生している。福利厚生面での改善等は実施しているが、各従業員が担当工作機械を用いる業務が多く、個人での作業が多い。若手とベテランのコミュニケーションや技能伝承に不安を感じている。若手社員のヒアリングにより、現状を把握し職場環境を改善していきたい。

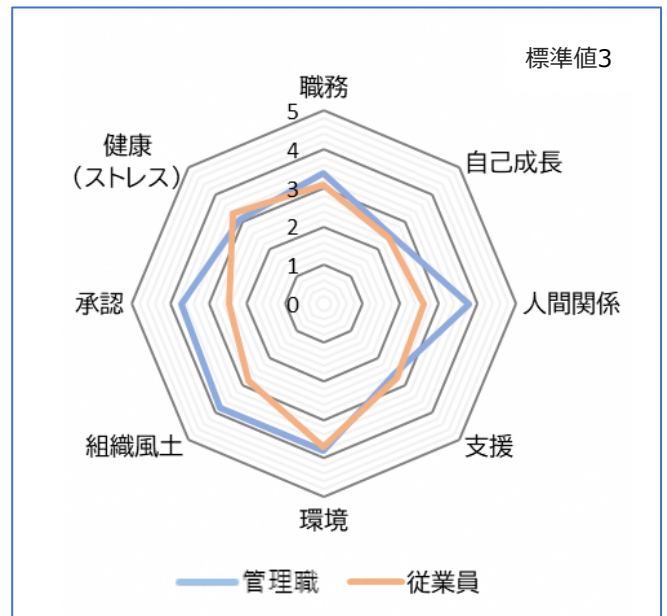
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

特に製造現場において管理職、部下との認識の違いがあることが窺える。その中でも従業員の人間関係や承認の数値が極端に低く、管理者と従業員との関係性の希薄さが明らかになった。

### 【課題】

- ・管理職には技術者が多く、社内コミュニケーションが不足しており、若手社員から話しかけにくい職場環境となっている。
- ・コミュニケーション不足の影響により、若手社員の面談からも「認められていない」という声が多く聞かれ、モチベーションの低下が懸念される。



## 3 課題解決のための取組内容

### ①アサーティブコミュニケーション研修の実施

従業員を対象に、良好な人間関係を築くコミュニケーションや相手の立場や感情を尊重しつつ、自らの意見を率直に伝える方法を学ぶ機会とした。

ケーススタディでは、相手の状況や気持ちを尊重しながら、自分の主張を正直に伝えるロールプレイングを実施し、参加者のコミュニケーションスキルの向上を図った。

### ②コミュニケーション・承認力向上研修の実施

管理職を対象に、承認スキルを向上させ部下のモチベーション向上へと繋げること、明るく働きやすい職場づくりを目指すことを目的に実施。部下のモチベーションを引き出すために必要なコミュニケーションスキルと承認スキルを、実践を通して学ぶ機会とした。

## 4 取組の効果

### ①職場内の活性化

担当業務を行っていただければ、それ以上の職場でのコミュニケーションは必要ないとの認識を持つ従業員が複数名存在していたが、研修による意識改善で必要性を感じ、少しずつ行動の変化が見えてきた。特に女性同士の交流は活発化し、職場内の連携にも好影響を与えている。

### ②承認行為

研修を通して、社内全体で改善が見られる。特に職人気質のベテラン従業員では、「褒める」「認める」までではないが、後輩や若手の状況を気遣い、業務の途中経過の確認や終了後の声掛けを行う姿が見られるようになった。現場内で仕事の会話が増え効果的な情報共有ができるようになり、職場の雰囲気にも変化があり活性化している。

## 事例2 管理職の意識改革と組織全体での新人育成の促進

●業種/建設コンサルタント業 ●従業員数/ 56名

### 1 現状

5年前から新卒採用を始めたが、若手社員の離職が続き、その状況に懸念を抱いている。中途採用が中心であったため、新人育成の環境が整っていないことや社内コミュニケーションに課題を感じている。若手社員の離職要因について、若手社員向けの面談やアンケートを実施し、従業員の仕事や環境に対する満足度や課題を把握したいと考えている。改善に向けた具体的なアクションを進めていきたい。

### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

管理職、従業員ともに全領域で標準値を上回り、働きやすい環境が整備されていることが窺える。一方、部門別でのアンケート結果と若手社員の面談からは「上司や先輩との関わり方・指導方法」「将来のキャリア」に不安を感じていることがわかった。人材育成やフォロー体制が十分に整備されていないこと、そして若手社員のキャリア形成に対する意識が低いことが明らかになった。

#### 【課題】

- ・上司や先輩による指導や支援にばらつきが見られ、若手社員のモチベーション低下の要因となっている。
- ・管理職には技術者が多く、社内コミュニケーションが不足している。
- ・キャリアパスが明文化されていないことで自身の成長イメージが持てない。

### 3 課題解決のための取組内容

#### ①コミュニケーション研修&ワークショップの実施

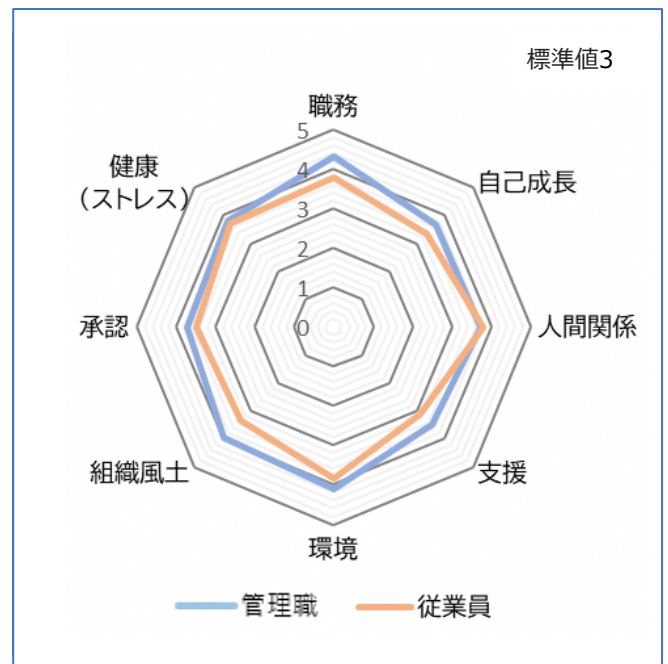
管理職を対象に、チーム内コミュニケーションの重要性について考える機会を提供した。ワークショップでは、社内のコミュニケーション上の問題や障害について話し合いを行い、課題を共有。問題解決のためのアプローチを検討した。

#### ②若手社員の定着促進ワークショップの実施

管理職を対象に、新人や若手社員の状況を共有した上で、定着率の低下につながる原因を特定し、具体的な問題を明確にした。また、新入社員のモチベーション向上に向けた取り組みについても話し合いを行った。

#### ③承認力向上研修&ワークショップの実施

管理職を対象に、「当たり前のことだと思わずに承認すること」の重要性と具体的なアプローチについて考える機会を提供した。聴くスキル、非言語コミュニケーション、肯定的な言葉遣いなど、部下のタイプに合わせたアプローチの方法を実践を通して体感していただいた。



### 4 取組の効果

#### ①効果的な情報共有の実現

部下とのコミュニケーションについて振り返る機会となり、管理職自身の意識改善につながった。管理職は積極的に新人や若手社員との対話を増やし、部下からの報連相の頻度が以前より増加している。社内コミュニケーションが活発になり、効果的な情報共有ができるようになった。

#### ②新入社員育成計画の立案と推進

会社全体で新入社員の育成を実施することを決定。部門毎に1週間の育成計画を作成し、入社後2か月間の育成計画書作成を進めている。

#### ③効果的なフィードバックと承認力向上

研修を通して、結果承認だけでなく、存在承認を意識し一人ひとりに合わせた伝え方をするようになった。また、フィードバックを行う際は、相手に理解、納得してもらえるように承認しながら、できるだけ具体的な内容で伝えることで、従業員の仕事へのモチベーションが向上し、意欲的に取り組む姿勢が見られるようになった。



# 事例3 効果的な人事評価制度改善と働きやすい職場環境を目指して

●業種/製造業 ●従業員数/ 246名

## 1 現状

毎年、新規高卒者採用をしているが、半数の若手社員が早期離職している状況にある。総務が退職を検討している社員のサポートとして面談を行っているが、退職理由として「仕事内容」や「交代勤務」などが多く、退職を防ぐことができない理由がほとんどだった。退職の実際の要因は、仕事内容や交代勤務などの表面的な要素以外にも存在する可能性があるため、面談やアンケートを実施し、定着改善に繋げたい。

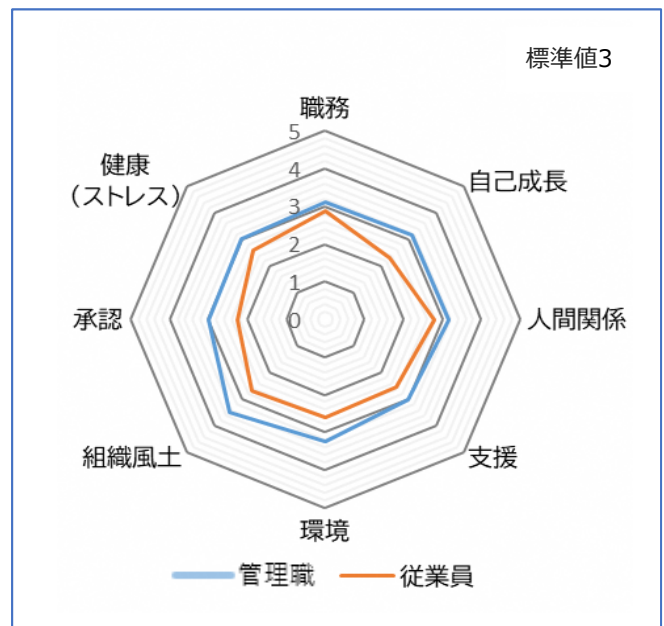
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

全体的に数値が低く、従業員、管理職ともに多くの課題が明らかになった。面談からも「評価」「支援やフォロー体制」「自己成長」「労働環境」「健康」などの問題が多く、従業員の帰属意識が低く、仕事に対する意欲の低下が懸念される。

### 【課題】

- ・人事評価制度を導入しているが、長期間、改善がされず形骸化している。
- ・賃金に反映される評価が適正に行われているかが判りにくく、従業員の納得度が低い。
- ・上下間のコミュニケーションが希薄であり、中堅社員指導者の指導や育成に対する意識が低い。



## 3 課題解決のための取組内容

### ①人事評価制度研修の実施

現在の人事評価制度のトレンドとその背景、一般的な改善ポイントを伝える内容で実施。

研修後、人事担当者との面談を行い、「基準が定性的でありフィードバックが行われていない」、「調整が多い相対評価である」、「評価基準の実務との乖離となっている」という課題が明らかになり、今後の改善手法についても担当者へ説明を行った。

### ②OJTトレーナー向けコミュニケーション研修の実施

班長や係長クラスの方々を対象に、2日間に分けコミュニケーション研修を実施。

グループワークでは業務指導において、分かりやすい指導方法や適切なフィードバックの手法に関して、チームメンバーがアイディアを出し合い、共有した。

## 4 取組の効果

### ①人事評価制度の改善

現在のトレンドと自社の制度を比較することで、重要な改善点を特定できた。評価基準の定量化を進めることで公平性を高めると共に、面談実施によるフィードバックが可能になった。総合的にコミュニケーション不足による相互理解不足が離職に繋がる要因となっており、人事評価制度の改善が離職防止につながる結果となった。

### ②OJTトレーナーの人材育成への意識向上

若手従業員の特徴や考え方の理解を促進できた。以前は一方的な指示が多かったが、現在は具体的に伝えることを意識し、部下が理解しているか確認しながら業務指導を行う姿が見られるようになった。上下間のコミュニケーションにも改善が見られ、社内の雰囲気にも変化が出ている。

## 事例4 組織成長の支柱となるキャリアパス構築と従業員を育てる風土を醸成

●業種/卸売業 ●従業員数/88名

### 1 現状

5年前から新規高卒者採用を始め、毎年1～2名の採用ができています。一方で若手社員（新規高卒者・中途採用者）の3年未満の離職が問題となっている。現在、働いている若手社員の仕事に対するモチベーション低下を懸念しており、定着率向上に向けて、どのような対策を講じればよいか苦慮している。問題を抱えている部署の若手社員面談とアンケートを実施し、職場環境の見直しと定着に向けた取組を強化したい。

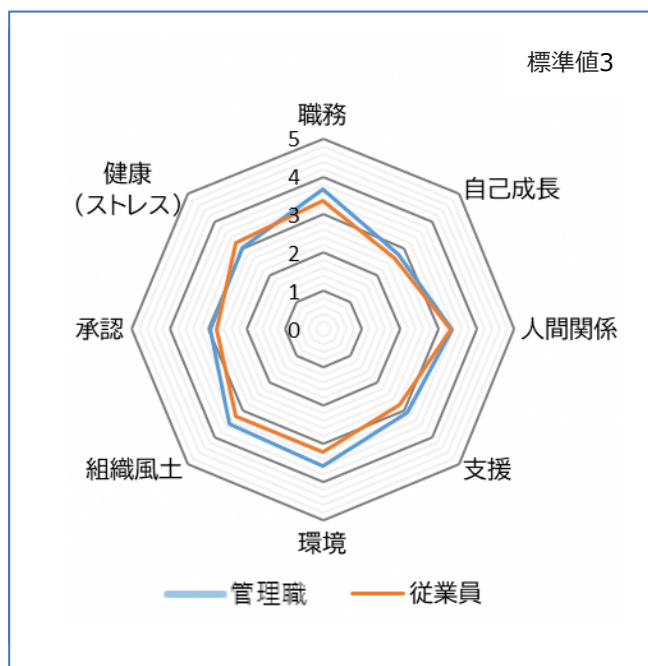
### 2 アンケート・面談による分析結果

#### 【結果】

「自己成長」「支援」「承認」の項目は従業員のスコアが標準値を下回る結果となった。面談からも、人材育成やフォロー体制が整備されていない問題や若手社員のキャリア形成に対する意識が低いことが明らかになった。

#### 【課題】

- ・キャリアパスが整備されておらず、新人や若手社員が将来の目標を定めにくい。また、入社後、自身が身に付けるべきスキルや標準期間が明確になっていない。
- ・新人や若手従業員の指導や育成に関する意識が指導者によって異なり、職場の人間関係が希薄化している。



### 3 課題解決のための取組内容

#### ①キャリアパス作成ワークショップの実施

3回シリーズ

新入社員が配属先となる3部門（製造1・2、設計）の管理職を対象にワークショップを実施。

業務の棚卸を行い、業務内容や必要なスキルを明確にした。その後、入社3年目までに必要なスキルや経験の段階を示すキャリアパスシートを作成し、新入社員の成長プロセスを可視化し人材育成に役立てる。

#### ②部下指導・部下への関わり方実践研修を実施

管理職を対象として、部下育成をより効果的に進めるためのコミュニケーション力を向上させることを目的とした、ロールプレイング中心の研修を実施。日々の業務の中で部下の成長を促進するために、どのようなコミュニケーションが有効であるかを実践を通して学ぶ機会とした。

### 4 取組の効果

①キャリアパス構築 新人育成から組織全体の成長へ  
キャリアパス作成ワークショップを通して、部門間での認識を合わせながら基準を明確に定めることができた。3部門（製造1・2、設計）で先行して取り組んだキャリアパス作成が、各部門からは「今後の新人育成に有効である」という評価を受けている。今後はキャリアパス作成を他部門に展開する。若手社員の育成だけでなく、社内全体の人材育成や働き方の見直しにも活用していく。

②管理職のコミュニケーション改善と従業員成長の促進  
これまでの部下との関わり方に対して、改善点を自覚することができた。新人や若手社員の指導やフィードバックをする際に相手を尊重した伝え方をする姿が見られるようになった。従業員は仕事に対する向き合い方や行動に変化が見られ、目的意識を持って業務に取り組めるようになった。

# 事例5 管理者業務の支援による適切な負荷軽減

●業種/小売業 ●従業員数/ 400名

## 1 現状

昨年、新経営者が就任。人事評価制度の整備や社員面談の実施、賃上げを通して社員の方針理解を促進させ満足度の向上に努めているが、実際の効果に不安を持っている。多店舗展開をしていることから、店舗ごとに離職率に相違がある。全社的な課題と店舗ごとの課題を抽出し、改善していきたい。

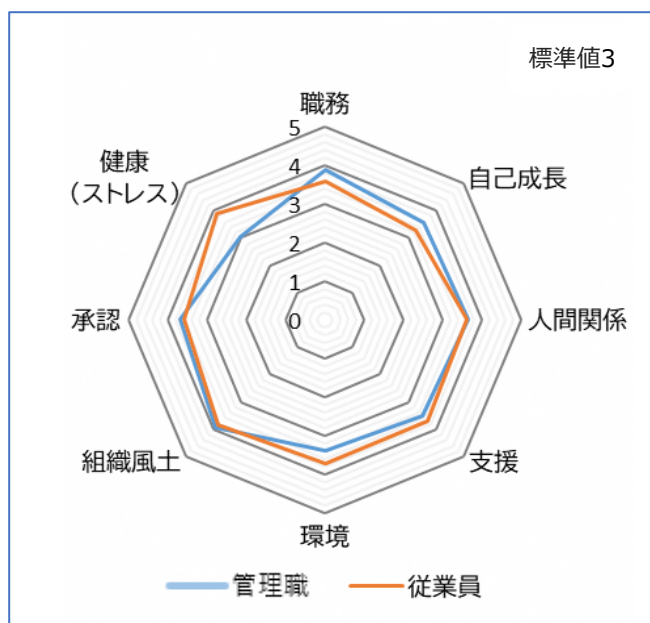
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

全体的に数値が高く良好なスコアとなった。但し、数年後の具体的なキャリアビジョンについては従業員のスコアが低い。「健康」の管理職と従業員のギャップが大きい。特に仕事量や時間に関する管理職のスコアが低い。

### 【課題】

- ・店舗や役職により差はあるが、業務の負荷が課題。負荷の要因はパート社員、アルバイトの採用と育成や社員やアルバイト不足時の深夜業務を含めたシフト入りが挙げられた。本部機能として本業務をカバーできるように取り組む必要が考えられる。
- ・事業拡大に伴い、管理職の人材育成が課題。業務拡大に人材が追い付かない状況を避けるため、特に新任管理職の具体的な業務上の課題を把握することが必要。



## 3 課題解決のための取組内容

### ①本部店舗支援機能の強化

パート社員、アルバイトの初期基本教育を本部にて対応することとした。また、要望に応じて本部から指導者を派遣し、教育対応することとした。

### ②管理職座談会の実施

店舗管理職や監督者を対象に、社長主催の座談会を実施。業務内容の詳細確認や課題把握、業務上の悩みについてヒアリングを行った。

## 4 取組の効果

### ①管理職支援による負荷軽減

管理職の人材育成支援初期教育を本部で担当することにより、負荷が一部軽減された。店舗の状況の変化に本部が随時対応することにより、管理職の負荷が一部軽減された。

### ②経営層の課題把握による適切な措置の実行

アンケートでは把握できない個人的な悩みも一定範囲で把握することができるようになり、従業員の本音が聞けるようになった。店舗管理職業務に苦慮している場合は、立場を変えてみるなど柔軟な人事的配慮ができるようになった。



# 事例6 課題を的確に理解し、組織の仕組みを変えていく

●業種/製造業 ●従業員数/ 41名

## 1 現状

約7年前から新規高卒者を採用しており、毎年3名程度入社している。新卒入社5年目の従業員が離職もしくは離職しそうだという話がある。キャリア5年以上の中堅社員の離職が目立つことに課題を感じている。「これから」と期待をしている矢先のことなので離職の話が出るたびに組織内のモチベーションが低下し、社内の雰囲気にも影響している。また技術の継承が出来ないことにより、属人化が進んでいることも懸念している。

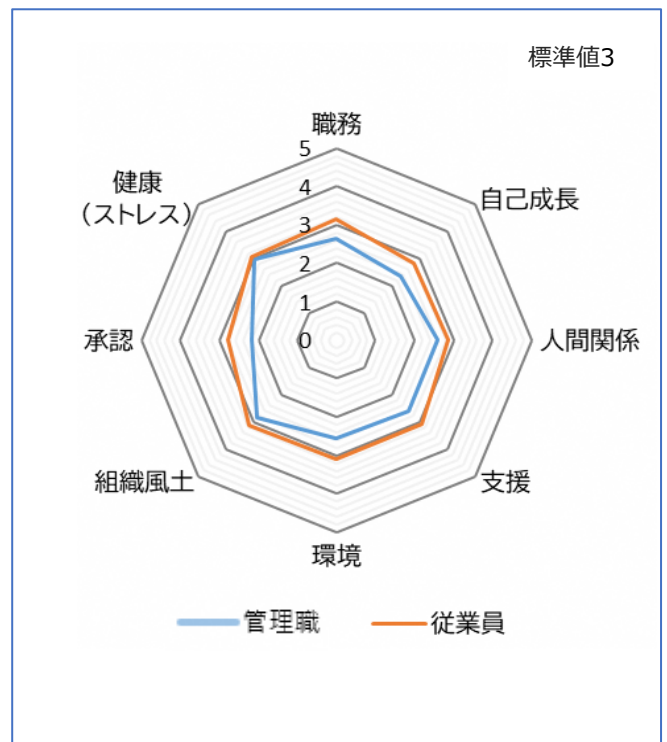
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

管理職と一般職とのスコア結果に差があり、管理職が全てにおいて一般職を下回っている。管理職のスコアの中でも特に「承認」の値が低く、面談においても「認められていない」という声が多数上がった。部門においては「自己成長」が極端に低い部門がある。

### 【課題】

- ・人間関係は悪いわけではないが、目標が無いため自分の業務が組織に貢献しているのかがわからない状況。面談では「賃金が安い」という意見が多く、自分の働きに見合った対価なのか疑問に感じているという状況が見受けられる。適切な評価や承認が必要である。
- ・常に作業中心となっており、上司と部下との適切な会話も少ないため、現在の作業を5年後も10年後も続けているというイメージを作り出している。自己成長を実感しにくく、この分野においても評価が必要。



## 3 課題解決のための取組内容

### ① アンケートや面談結果による課題の整理

経営者が考える中長期計画を基に、課題を「重要性」「難易度」「効果」「優先度」で識別し、改善に向け擦り合わせを実施。

### ② 賃金表作成研修の実施

経営者を対象に、企業にあった賃金の内訳の設計や昇給昇格の在り方を伝え、仮の賃金表を作成。現在の従業員の賃金表との比較検討の機会とした。

### ③ 人事評価制度の検討

人事評価制度導入に向けた基礎知識をレクチャーし、各部門の評価基準を検討。組織として求める事や成果に繋がる項目を明文化した。

## 4 取組の効果

### ① はじめの一步の設計

多くの複合的な課題があり、どこから手をつけるべきか悩んでいたが、課題を整理することで明確になった。課題を俯瞰し多角的にみる視点を改めて学ぶことができた。

### ② 従業員が納得できる賃金設計を目指す

面談で「賃金が安い」という意見の意味は、賃金に対する不信感と評価の対価としての納得感の薄さにあると理解した。今回の支援で賃金表の在り方や可能性を認識し、構築に向けてより検討していくという意識づけができた。

### ③ 評価制度の必要性の理解

人事評価制度は導入していないが、評価基準を各部門や個人に対して期待する事とし、それに対する評価を明確にすることで成果ややりがいの創出に繋げていきたい。

# 事例7 現状を再認識して将来へのアクションプランを設計する

●業種/飲食業 ●従業員数/120名

## 1 現状

県内外にて飲食店等を数十店舗運営。正社員、パート社員、アルバイトと幅広い年齢層が働いているが、店舗の人員構成として学生のアルバイトが多いため卒業による退職や夏休みなどの長期休暇における帰郷などにより安定的に人員数を確保することが常態的に難しく、従業員に負荷がかかる状況である。また新入社員は社会人になりたての中で、繁忙期となるGWの対応を体験し環境に順応できず離職に繋がるケースもある。人員不足から管理職の役割が現場対応中心になることで、従業員に対する育成の視点が生まれにくく定着にも影響している事が課題と感じている。

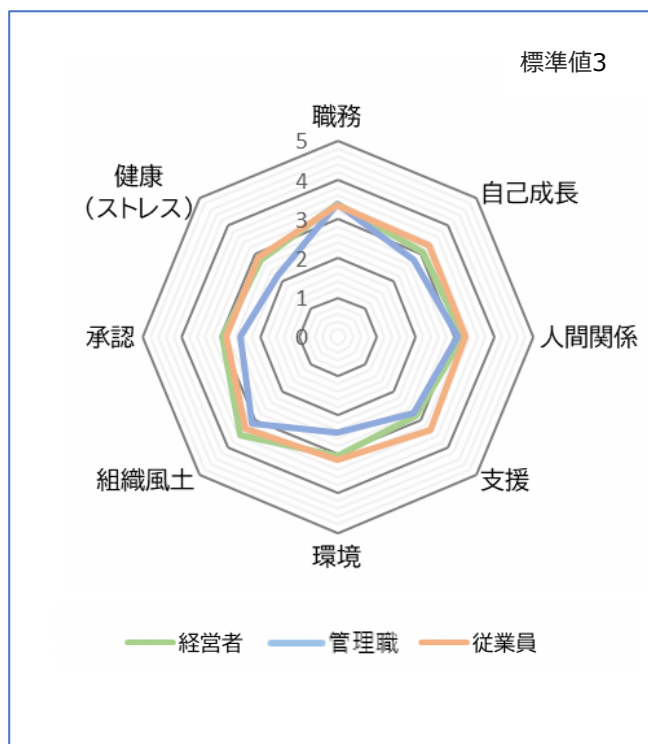
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

経営者、従業員は各スコアの差が少なく、概ね平均的な結果となっているが「健康」のスコアについては若干平均を下回る。管理職のスコアが経営者、従業員と比べると全体的に低く、特に「健康」と「環境」は大きく下回っている。

### 【課題】

- ・従業員のシフト管理が課題。「有給休暇の取得のしやすさ」はいずれの対象の回答でも低くなっておりワークライフバランスの確保も課題である。
- ・仕事量の適正や業務時間内で終了出来るかという問いについて、特に管理職では低い値であった。パート社員及びアルバイトの急な休暇取得の補充要員が主に管理職となっているのが現実であり、管理職の疲弊感は大きい。また慢性的に人員不足の店舗については管理職及び正社員の疲労感常態化しており教育等に時間を割く事が困難となっている。



## 3 課題解決のための取組内容

### ①採用及び定着への取り組み

アルバイトからの採用強化、新入社員の繁忙期の対応協議（残業時間の抑制）、教育に対する管理職の負担軽減としてスーパーバイザーとの連携による教育計画の策定。

### ②課題解決ストーリーの設計

管理職の負担軽減に必要なリソースの洗い出しを行い、改善の起点となるキーパーソンの設定とその役割、行動の策定を実施。

### ③評価基準の見直し

スーパーバイザー、店長、副店長などの組織としての役割を定義し、それに基づき評価ポイントを検討するよう改善策を検討。

## 4 取組の効果

### ①定着への取り組みの具体化

新入社員への入社後1年間の勤務状況の管理。店舗任せにせず本部管理としていくことで過剰な残業の抑制とフォローが出来ようになった。スーパーバイザーと管理職が一緒になって教育を考えていけるようになった。

### ②課題解決に向けた思考の整理

アンケートと面談により課題が明確になったことにより、その改善に向けた施策を本部として策定することができた。

### ③評価制度を使った「承認」の模索

現状使用していた評価制度を再度見直し、「承認」をするためのツールに生まれ変わらせる下地作りができた。

# 事例8 管理職の意識改革と働きやすい職場環境の実現

●業種/製造業 ●従業員数/350名

## 1 現状

地域で採用力がある企業として新規高卒者採用数が増えており、次年度は二桁採用を目指している。過去に7名採用した際、3名の退職者が発生した。人数が3名程度であればコミュニケーションも取りやすいが、人数が増えた場合の対応を憂慮している。現在の状況を正確に把握し、定着施策を標準化し仕組み化していきたい。

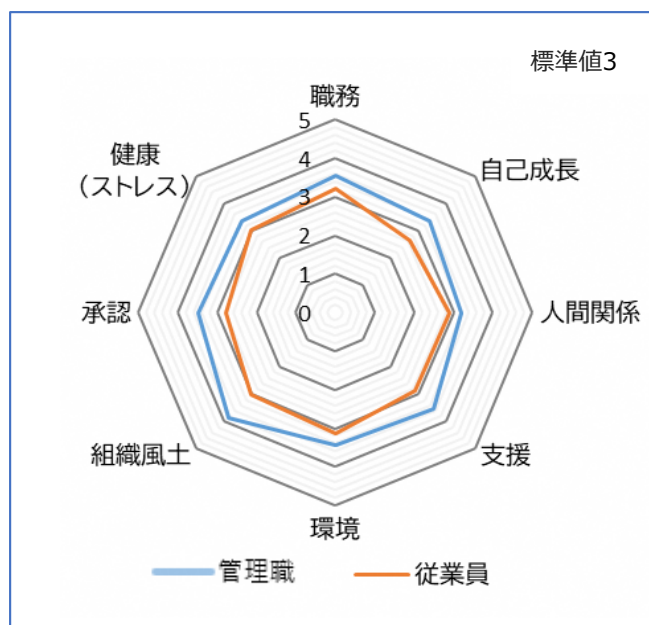
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員は「自己成長」「人間関係」「支援」「承認」のスコアが標準値を下回り、管理職とのギャップが大きい結果となった。面談からも将来のキャリアが予測しにくい状況であることや評価基準が明示されていないため、評価に対する納得度が低い状態にある。仕事に対する意欲やモチベーション低下につながるものが懸念される。

### 【課題】

- ・評価制度に基づいて行われる面談において、適切なフィードバックができていないため、従業員の納得度が低い。
- ・管理職の負担が大きく、部下に対して十分なフォローを行う余裕がない。管理職自身が疲弊している。



## 3 課題解決のための取組内容

### ①若手社員の定着促進ワークショップの実施

管理職を対象に、日常業務のフォローや関わりの大切さを認識してもらうことを意図して実施。新入社員や若手社員の現状を理解した上で、定着率の低下につながる原因を特定し、部門毎に課題を明確化した。

### ②管理職向け面談スキル向上研修の実施

管理職を対象に従業員の成果や課題に対して、公正で客観的な評価を行うため、フィードバックの方法や面談スキルを学ぶ機会とした。実践演習では、実際の評価シートをもとに管理職と従業員の役割を交代しながら、面談を実施。フィードバックを受けることで、自身の改善点を見つけた。

### ③管理職との面談実施

管理職のメンタルケアとして、面談を実施。管理職自身が抱えている悩みや課題に耳を傾け、共に解決策を模索した。

## 4 取組の効果

### ①チームの文化と協力関係の構築

ワークショップを通じて、管理職同士のコミュニケーションが向上し、円滑な情報共有ができるようになった。各部門で課題に対する改善策を話し合う場面が見られ、部門内のコミュニケーションも活発化している。普段の従業員との関わり方にも変化が見られるようになった。

### ②面談意識と部下への配慮や関心の向上

研修を通じて、面談には事前の準備が必要であり、また面談が部下の成長を促す有益な手段であることを管理職全員で共通認識を持つことができた。日頃の部下との関わり方やコミュニケーションの取り方にも変化が見られ、部下への配慮や関心がより顕著に表れている。

### ③課題共有と新たな視点の獲得

自身が感じている課題や悩みを第三者に話すことで、気持ちが楽になった。新たな視点から問題にアプローチできるようになった。

# 事例9 経験と技術を目に見えるかたちで後輩たちへ伝える

●業種/製造業 ●従業員数/49名

## 1 現状

ここ数年、新卒採用に力を入れ、新規高卒者も毎年3名程度入社している。職種として難易度が高い特殊な技能であり、個人技量の重要性が高い職場となっているため、新人指導について不安が大きい。但し、技能伝承は企業としての課題でもあり、指導を行いながら定着率を向上させる必要がある。

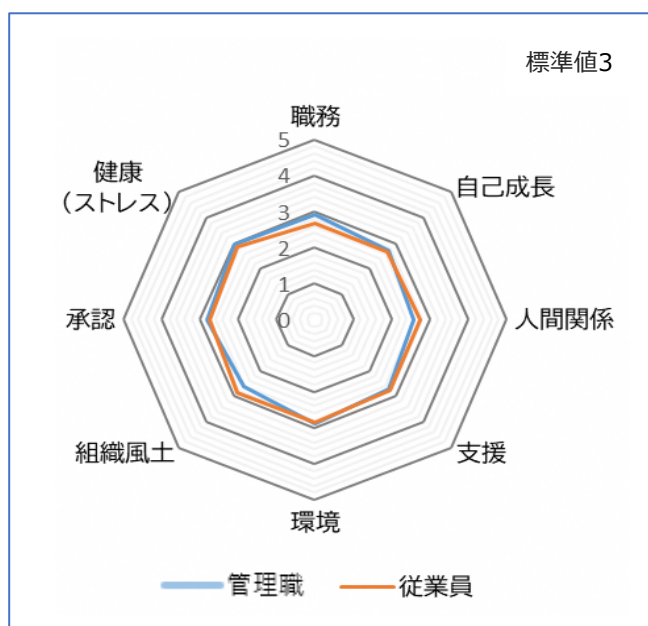
## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

全体的に数値が低く、従業員の数値が管理職を下回っている。社長の定期的な個人面談にて環境には職層による差がないものの、自己成長や人間関係においては従業員、管理職共に低い数値を示している。熟練技能者からのOJTによる技能指導を行っているものの、従業員は成長の実感を感じられず、将来への不安が大きくなっていると懸念される。

### 【課題】

- ・現状の改善は進んでいるが自己成長（将来のキャリア形成、キャリアビジョン）に課題が残る。
- ・若手社員が自社のビジョンに基づき、将来のキャリアビジョンを描ける環境を構築することが必要である。面談によるヒアリングに加え、キャリアの見える化を進める必要がある。



## 3 課題解決のための取組内容

### ①キャリア面談の実施

若手社員を対象に、キャリアコンサルタントによる面談を実施。特に社内でのキャリア形成をテーマとし、現在感じている課題についてのヒアリングや助言を実施し、具体的な今後の目標について考える機会を提供した。

### ②キャリアパス作成実習の実施

総務部門（人事担当）を対象に、キャリアパス作成実習を実施。業務の棚卸を行い、業務内容や必要なスキルを明確にし、入社年次1年目での会社が望む成長プロセスを技能、知識、経験を中心に見える化した。

## 4 取組の効果

### ①実態の把握による経営者へのフィードバック

若手社員の将来に対する不安をヒアリングし、経営者へのフィードバックを行った。また、若手社員に近い将来の目標を具体的に立ててもらうことで、視点を数年先の成長に向けてもらうことができた。

### ②成長プロセスの見える化

今回は一部部門での作成となったが、入社以来、どの業務をどこまでできるようになることが、成長の標準であるかを会社が示すことにより若手社員が現状と将来を定量的に捉えることが可能になった。これにより、社内でのキャリア形成がしやすい環境が整い、成長意欲を促すことが可能となった。若手社員の育成だけでなく、社内全体の人材育成や働き方の見直しにも活用していく。



# 事例10 組織全体で新人・若手従業員を育てる仕組みをつくる

●業種/販売業 ●従業員数/18名

## 1 現状

数年前から、残業時間を削減し、従業員の休日を増やすなど働きやすい環境を整備してきたが、若手社員の離職が相次ぎ、現在はわずか1名の若手社員しか残っていない。この状況に深刻な懸念を抱いている。若手社員の定着を促すための施策を考えたが、具体的な方法が分からず苦慮している。若手社員との面談を実施し、課題解決と離職抑制のための取り組みを検討したい。

## 2 面談による分析結果

### 【結果】

若手社員の面談では、「業務負荷」「人材育成」「キャリア形成」の問題を抱えていることがわかった。若手先輩社員の退職により、従業員の業務負担が大きくなり、ストレスを感じている。また、身近に相談できる相手がいない、自身の成長イメージが持てないなど、モチベーションが低下している。

### 【課題】

- ・若手社員の離職が続いている。
- ・人手不足により、従業員の業務負担が大きい。
- ・ロールモデルとなる存在がいない。
- ・キャリアに応じた人材育成の取り組みが構築されていない。
- ・仕事上の悩みを打ち明けられる環境が整備されていない。

アンケート実施なし

## 3 課題解決のための取組内容

### ①経営者との面談実施

経営層が抱える悩みに対し、第三者に相談する機会を提供。人手不足や人材確保の課題に関して、具体的な改善策を検討する支援を行った。

### ②新人育成に関する仕組みづくりの検討

経営層と工場長を対象に、若手社員面談後のフィードバックを行い、ヒアリングによる課題を共有。来年度、新入社員が入社することを踏まえ、育成に関する仕組みづくりについて話し合いを行った。必要なスキルや経験についてヒアリングを行い、キャリアパス作成についてのレクチャーを実施。

## 4 取組の効果

### ①人材獲得による、業務負荷の軽減

経営層自らが高校訪問を実施し、採用活動を行った結果、高校生1名を採用することが決まった。また、知人の紹介により中途採用3名を確保することができた。繁忙期前に必要な人材を獲得することにより、既存従業員の業務負担が軽減された。

### ②新人教育の重要性と育成方針に向けた取り組み

職人気質である工場長が、新人教育の目的や重要性に気づくことができた。現在、1つの部門におけるキャリアパスの作成を進めている。年度内にキャリアパスを完成させ、新入社員の育成ツールとして活用する予定。少人数の会社であるため、全員で新入社員の育成に取り組む意識を持ち、新入社員に寄り添った対応を心がけていきたいと考えている。



# 事例11 風通しのよい組織風土をつくる

●業種/小売業、建設業 ●従業員数/12名

## 1 現状

主に事務職、営業職に加え太陽光パネル設置等の現業にて新規高卒者の採用を行っている。近年は商業高校からの事務職採用のみの採用。概ね入社3年を経過すると退社してしまうケースが多く、特に結婚等の理由でもなく、退職理由も正確に把握できていない。若手中途採用社員については1年未満で退社する場合もある。早期離職の要因を特定して対策を打ち改善していきたい。

## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員面談によるヒアリングの結果、「組織風土」、「人間関係」に課題があることが分かった。特に上司と部下の関係性の中で、経営層、管理層が従業員のために良かれと考え実施している行動が、双方に誤解を招いている状況となっている。

### 【課題】

- ・従業員との面談を定期的に行っているが、会社側が熱意と考えている部分を従業員は「重圧がかかる」「一方的」と捉えていた。
- ・中小企業特有の風土があり、始業時間の認識の相違もあった。その他、独自性の高い風土や習慣がルールのように社員に捉えられている懸念がある。

アンケート実施なし

## 3 課題解決のための取組内容

### ①従業員面談実施方法の改善

定期的を実施している従業員面談は良い取り組みであるため継続するが、内容を改善することとした。1対1形式ではなく第三者を交えることで客観性を高め、面談者へのフィードバックも行えるように改善する。

### ②社内風土の改善

社内独自の風土や習慣を改善するため、就業規則の見直し、新たな福利厚生施策の導入を進める。従業員が分かりやすいように仕組みとして明文化し、制度は可視化することとした。

## 4 取組の効果

### ①従業員面談実施方法の改善

年に2回実施している従業員面談の際、社長の他に常務も同席するようにしたことで、従業員の本音をヒアリングすることが可能になった。さらに、様々な会議でも社長だけでなく、常務も積極的に参加することで、会議の雰囲気が変わり、建設的な意見交換や円滑な意思疎通が可能になった。

### ②若手社員の働きやすい環境づくりを目指す

就業規則の労働時間、賃金、退職に関する事項など、見直しを行っている。また、新たに「イクボス制度」を導入し、従業員が仕事と子育てを両立しやすい環境をつくり、若手社員が働きやすい職場環境を目指し取り組みを進めている。

# 事例12 適切なコミュニケーションを学び働きやすい環境づくり

●業種/製造業 ●従業員数/ 124名

## 1 現状

毎年、新規高卒者を採用しているが離職者が多い。今年度4名採用（1名退職、2名休職）、一昨年度3名採用（2名退職）。人事担当者としては、近年応募者が少なく採用基準を拡大していること、作業環境が良好ではないこと等も要因として捉えているが、現場での指導方法やコミュニケーションの課題もあるのではないかと推察している。現状この部分の要因がつかめていない。詳細な要因を把握したい。

## 2 アンケート・面談による分析結果

### 【結果】

従業員の面談のヒアリングの結果、特定部門において、職場環境に課題が明確になった。特に業務指示や指導について世代間ギャップも含め、指導とハラスメントの認識相違があるように考えられる。各階層への正しい知識と意識の統一のため、ハラスメント研修の実施を提案。

### 【課題】

- ・指導とハラスメントの認識相違を各階層、年代毎に改善する必要がある。
  - ・ハラスメントとならないコミュニケーションの必要性についても、同様の改善が必要となる。
- どちらも会社が教育を通じて意思を明確に示していないことが課題となる。

アンケート実施なし

## 3 課題解決のための取組内容

### ①ハラスメント防止研修の実施

管理職および監督職を対象にハラスメント防止研修を実施。ハラスメントの定義やどのような行動がハラスメントに該当するかを理解し、基本的な知識を身につける機会とした。社内発生しているハラスメントに関する課題を共有し、自らの行動を振り返るだけでなく、ハラスメントを起こさないようにするための取り組みを推進した。

## 4 取組の効果

### ①ハラスメント防止の取り組みと

#### 新たな視点からの研修改善

研修の中で、参加者それぞれが「気づき」を得ている様子が印象に残った。従来実施している専門技能教育以外の、一般教育を行ったことでハラスメントに当たる行為を認識し、行動の変化が見られるようになった。今回の取り組みに伴い、新入社員研修の改善も行い、専門技能や自社に特化した教育以外の一般教育を、カリキュラムに組み込むよう改善することとした。



# 若手社員の 職場定着支援事例報告書

福島県 令和5年度若手人材の早期離職防止事業  
受託者：一般社団法人キャリア支援機構