

人材不足分野における人材確保のための
雇用管理改善促進事業（モデル調査コース）
報告書

平成30年3月

MRI 株式会社 三菱総合研究所

目次

1. 本調査の概要	1
1.1 事業目的	1
1.2 事業全体のフロー	2
1.3 人材不足分野の選定（4分野の選定理由）	3
2. 調査企画委員会の実施	5
2.1 委員の構成	5
2.2 調査企画委員会の開催状況	5
3. ヒアリング調査の実施	7
3.1 保育分野	7
3.2 警備分野	24
4. モデル調査事業の周知及び調査対象企業の選定	49
4.1 モデル調査の実施方法	49
4.2 継続調査	53
4.3 新規調査	55
5. モデル調査の内容	58
5.1 保育分野	58
5.2 看護分野（訪問看護）	65
5.3 運輸分野（トラック輸送）	74
5.4 警備分野	83
6. 企業向け啓発セミナーの開催	93
6.1 雇用管理改善コンサルタント報告会の開催	93
6.2 人が集まり定着する「魅力ある職場づくり」セミナーの実施	108
7. コンサルティングを通じた雇用管理改善の課題と対応	114
7.1 雇用管理改善の要素分析	114
7.2 モデル調査課題と提案の分析（継続調査）	119
7.3 魅力ある職場づくりとは何か	144
8. おわりに	151
9. 平成29年度資料	153
9.1 モデル調査報告書式	153

9.2	モデル調査個別表	160
9.3	課題チェックリスト（平成 29 年度作成）	279
10.	参考資料	280
10.1	調査企画検討委員会の実施について	280
10.2	モデル調査の実績一覧（平成 27・28・29 年度）	284
10.3	人材確保に効くセミナー実績（平成 28 年度）	291

1. 本調査の概要

1.1 事業目的

我が国では、生産年齢人口の減少、雇用情勢の改善等を背景に人材不足が顕在化しつつある。特に、医療福祉（看護、介護、保育等）、建設、サービス、保安等の産業分野で人材不足の傾向が強くと見られる。

産業界あるいは社会一般において人材不足が強く意識される一方で、一部の産業分野においては、分野の特性を踏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と見えず、十分な雇用管理策が取られないために人材不足を一層深刻化ないし改善を阻害している可能性がある。こうした状況を乗り越えていくためには、各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、分野特異的な雇用管理上の課題や取り組むべき事項などを取りまとめることが必要である。

このため、本事業では、雇用管理上の課題を抱える調査対象企業に対し、その課題の解消に資する様々な雇用管理制度を導入・運用するためのコンサルティングを試行的に実施するとともに、コンサルティングの過程で得られた取組事例について、その導入効果やノウハウ等の検証・分析を行い、分野ごとの特性を踏まえた効果的な雇用管理改善方策を整理するための縦断的なモデル調査を実施した。なお、本事業の対象とする産業分野は「保育分野」、「訪問看護分野」、「運輸分野」、「警備分野」とする。

併せて、分野共通で観察される雇用管理に関する課題とその改善策についてもとりまとめを進め、「魅力ある職場」の構成要素について分析・検討するとともに、これらのエッセンスを広く社会に還元する方法を検討することも含めて本事業は実施された。

1.2 事業全体のフロー

本事業は、「保育分野」、「訪問看護分野」、「運輸分野」を対象に平成27年度に開始され、平成28年度においても同3分野を対象に実施された。

平成28年度事業では、試行的コンサルティング（モデル調査）参加企業のうち、平成27年度から本事業に参画している事業所を対象とした「継続調査」と平成28年度から新たに事業に参画した事業所を対象とした「新規調査」の2つの調査系統を持った。

平成29年度においては、新たな調査分野として、「警備分野」を追加し、4分野での実施となった。平成29年度の試行的コンサルティング（モデル調査）については、新規募集は「保育分野」「警備分野」について実施した。平成28年度に「新規調査」として参画した事業所を対象とした「継続調査」については、「保育分野」「訪問看護分野」「運輸分野」の3分野について実施した。

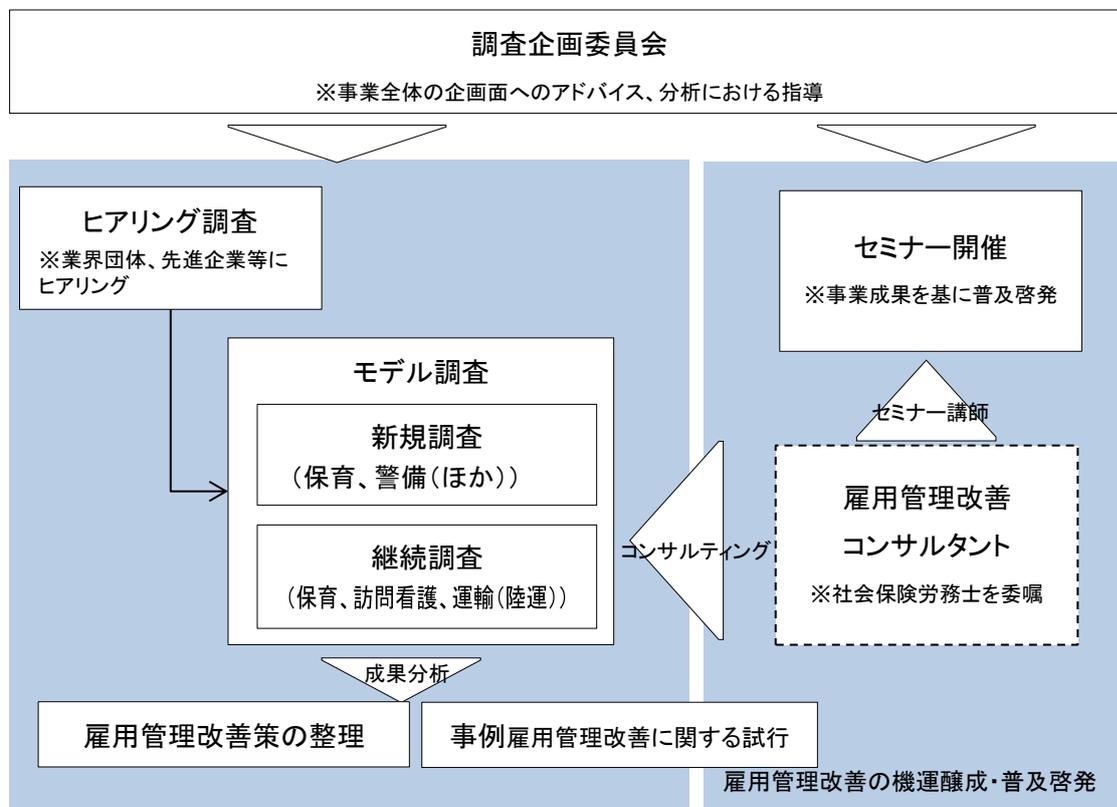


図 1 事業の全体図

1.3 人材不足分野の選定（4分野の選定理由）

本事業の調査対象分野について、平成 27～28 年度は保育分野、看護分野、運輸分野の 3 分野を対象とし、平成 29 年度はモデル調査の継続調査については保育分野、看護分野、運輸分野を、新規調査については保育分野、警備分野を対象とした。

○保育分野（日本標準産業分類細分類 8531）

○看護分野（日本標準産業分類細分類 8342 のうち、主に訪問看護ステーションに該当する分野）

○運輸分野（日本標準産業分類中分類 44 のうち、主にトラック輸送業に該当する分野）

○警備分野（日本標準産業分類細分類 9231 のうち、主に警備業法における 1 号警備、2 号警備に該当する分野）

以上の 4 分野を選定した理由は、以下のとおり。

なお、保育分野、看護分野、運輸分野はいずれも平成 27 年度に選定をおこなっており、平成 28 年度、平成 29 年度は 3 年目の事業実施である。

表 1 調査対象分野と選定理由

業種	選定理由
保育分野	政府の進める少子化対策の要として「保育士の確保」が喫緊の課題となっている。
看護分野	看護職需要の拡大/単独での訪問やオンコール勤務があるなど厳しい勤務環境であり、人材不足が顕著であることから雇用管理改善の余地は大きい。
運輸分野	ドライバーの平均年齢の上昇や労働時間の規制等の環境変化がみられ、雇用管理の改善が課題となっている。
警備分野	近年の有効求人倍率が全産業と比較して非常に高い水準で推移しており、人材不足が深刻化、常態化している。 2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催等を控え、警備人材に対する需要は増大することが予想され、人材需給が今後もタイト化していく可能性がある。

<保育分野を対象とした理由>

平成 26 年度当時の保育士の求人状況を見ると、ハローワークにおける有効求人倍率は 2 倍を超過（2.06 倍 平成 26 年 12 月時点¹。）する状況にあり、保育士の確保は喫緊の課題である上、「待機児童解消加速化プラン」により、保育の量的拡大を図る中、平成 29 年度末には保育士が約 7.4 万人不足²することが見込まれていることから、保育分野を対象分野とした。

¹ 「「保育士就職促進対策集中取組月間」について」（平成 27 年 2 月）厚生労働省資料より
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11907000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Hoikuka/0000075713.pdf>

² 「保育人材確保のための『魅力ある職場づくり』に向けて」（平成 26 年 8 月）
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/0000057898.pdf>

<看護分野を対象とした理由>

看護分野はこれまで、「医療勤務環境改善の調査研究」等が進められ、この背景にある事業の一つである「諸外国における医療労働者の適正な労働条件等に関する調査研究」や、潜在看護師の活用等にかかる各種取組が展開されているところである。しかし高齢化を背景に、看護職員は今後 15 年程度で 50 万人不足するとの予測³もあり、現状に加え、さらに看護職不足が拡大すると見込まれている。

このような中、訪問看護ステーションは単独での訪問やオンコール勤務があるなど厳しい勤務環境であり、有効な雇用管理方策を必要とし、雇用管理改善の余地が大きいことも勘案し、本事業の対象分野とした。

<運輸分野を対象とした理由>

景気の回復によって近年、特に人手不足が指摘されているのが運輸分野であり、とりわけ自動車運転の職業は鉄道、船舶、航空機と比較して有効求人倍率が高い傾向にある。また、各地域内の配送よりもむしろ幹線輸送のドライバー人材に深刻な不足が見られる。

また、ドライバーの平均年齢の上昇や労働時間の規制、運送事業者に対する監査方針・行政処分の基準の厳格化など、同業界の環境変化が見られる中で、雇用管理改善が課題となっていることを踏まえ、本事業の対象分野とした。

<警備分野を対象とした理由>

警備業の有効求人倍率は 7.01 倍と高い値で、人材不足が深刻となっている。中でも厳しい職場環境にある 2 号警備（交通誘導、雑踏警備）の有効求人倍率は 20 倍を超えている。警備業の中でも、2 号業務は、時期によって発注量に波があるほか、過酷で危険な場所での勤務が多く、労災事故のリスクがある。また、施設等の警備を担う 1 号警備においても、2020 年の東京オリンピックに向けた旺盛な需要から、人材が払底している状況にある。警備業では、人材育成が難しく、勤務時間が一定ではない状況にあるなど、警備員重視の職場環境へのシフトが、より求められていることを踏まえ、本事業の対象分野とした。

³ 「看護職員確保対策について」（平成 25 年 10 月）第 33 回社会保障審議会医療部会資料より
http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000025363.pdf

2. 調査企画委員会の実施

2.1 委員の構成

調査企画委員会の委員は以下のとおりである。

<委員メンバー> (五十音順、敬称略、◎は委員長)

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

<オブザーバー>

安藤 紀彦 社会福祉法人全国社会福祉協議会 児童福祉部 参事
 小林 大輔 一般社団法人全国警備業協会 総務部総務課 担当課長

<事務局>

株式会社三菱総合研究所 社会公共部門 ヘルスケア・ウェルネス事業本部
 厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課

2.2 調査企画委員会の開催状況

平成 29 年度の調査企画委員会は下記の通り、4 回開催した。

表 2 調査企画委員会の主な議題

時期	回	議題
平成 29 年	6 月 15 日 第 1 回	○平成 29 年度事業の進め方について ○ヒアリングの実施について ○モデル事業新規調査の進め方について ○本年度の事業成果物について
	9 月 13 日 第 2 回	○視察調査について ○モデル調査の実施について (継続調査、新規調査) ○分野別課題整理について ○セミナーについて
	11 月 28 日 第 3 回	○保育分野養成学校ヒアリングについて ○モデル調査の実施について ○分野別課題整理について ○事例集について ○セミナーについて
平成 30 年	3 月 1 日 第 4 回	○モデル調査の実施について ○事例集について ○分野別課題整理について ○セミナーについて ○報告書について

また、今年度は3ヵ年度のモデル調査結果を基にした、雇用管理に関する課題とその解決に関する分析に多くの時間を要することから、別途作業部会を編成した。

作業部会においては、分野ごとの課題の整理やモデル調査の分析についてご指導いただいた。

<分野別課題整理作業部会メンバー> (五十音順、敬称略)

分野	氏名	所属
保育	奥村 尚三	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
警備	佐藤 和博	一般社団法人全国警備業協会 常務理事
訪問看護	橋本 美穂	公益社団法人日本看護協会 労働政策部 部長
運輸	藤原 利雄	公益社団法人全日本トラック協会 常務理事

分野別課題整理作業部会については、事務局である三菱総合研究所が団体委員を訪問する形式で作業部会を開催した。

表 3 第1回 作業部会の主な議題

時期		分野	議題
平成 29 年	12 月 12 日	運輸	分野別課題整理について
	12 月 18 日	警備	
	12 月 19 日	訪問看護	
	12 月 27 日	保育	
平成 30 年	2 月 7 日	警備	

<モデル調査分析作業部会メンバー> (五十音順、敬称略、◎は委員長)

氏名	所属
梅崎 修	法政大学 キャリアデザイン学部 教授
佐藤 博樹◎	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
諸星 裕美	オフィスモロホン 代表 社会保険労務士

<事務局>

株式会社三菱総合研究所 社会公共部門 ヘルスケア・ウェルネス事業本部
厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課

表 4 第2回 作業部会の主な議題

時期		回	議題
平成 30 年	1 月 24 日	第 2 回	○事例集について ○分野別課題整理について

3. ヒアリング調査の実施

モデル調査を実施するに際し、まず、本年度に新規調査を実施する保育分野及び警備分野の業界動向、雇用管理上の現状や課題の全体的な傾向、具体的な雇用管理改善の取組内容の事例を把握する目的で、業界団体へのヒアリングと雇用管理改善の取組に積極的な事業所への視察調査を実施した。

保育分野については、資格職である保育士の養成機関へのヒアリング調査を実施した。警備分野については、業界団体へのヒアリング調査及び優良な取組を実施している先行企業へのヒアリング調査を実施した。

3.1 保育分野

- 事業開始初年度である平成 27 年度は業界団体へのヒアリングに加えて、主に社会福祉法人立保育所の雇用管理についてヒアリングを実施した。保育所における雇用管理の実態や課題は、社会福祉法人、営利法人、行政など運営主体によって差異が見られる可能性があることから、平成 28 年度は、営利法人が運営する保育所についてヒアリングを実施した。
- 3 ヶ年度目である平成 29 年度については、保育士を育成・供給する立場にある養成機関についてヒアリングを実施した。保育士の雇用管理や採用・定着の実態について養成機関の意見聴取を目的として、学校種別ごとに1校ずつ、対象を選定した。

表 5 ヒアリング実施先一覧

団体名	団体概要	ヒアリング実施日時
学校法人和田実学園 東京教育専門学校	<ul style="list-style-type: none"> ・1930年に目白幼稚園保姆養成所として開校し、戦後1950年に東京教育専修学校として再開、1951年に学校法人となった。1976年に東京教育専門学校に改称。 ・現在は、東京都豊島区にあり、幼稚園教諭2種免許（国家資格）及び保育士資格（国家資格）が2年間で卒業と同時に取得できる専門学校（専門士称号付与校）である。文部科学省・厚生労働省認可。生徒数は約100名（定員は150名）。 ・保育現場での豊かで深い経験を持つ講師陣によるカリキュラムに加え、学生の自主性を尊重した自己開発のサポートで、2年間という短い期間を最大限に活用し、豊かな教養、専門知識、専門技術を確かに修得した、幼児教育・保育のプロフェッショナルを養成している。その教育の根底には、子どもの自由な意志を大切に、豊かな個性を育てていく「誘導」の理念がある。専門学校として、実践力に重きを置き、現場で活躍できるように養成している。 	2017年9月28日 9時～10時30分
学校法人三幸学園 東京未来大学	<ul style="list-style-type: none"> ・2007年に設置された4年制大学。こども心理学部とモチベーション行動科学部がある。在籍学生数は、通学課程 	2017年10月2日 15時30分～17時

団体名	団体概要	ヒアリング実施日時
	<p>1,333名、通信課程1,108名（2017年）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・こども心理学部には、子どもの心理学を専門的に学び、保育士、幼稚園教諭、小学校教諭を目指す「こども保育・教育専攻」と、子どもの心理を入口に幅広く心理学を学び、企業でも教育・福祉業界でも通用する心のスペシャリストを目指す「こども心理専攻」がある。保育学・教育学と心理学を両方学ぶことができる。 	
<p>学校法人東京 聖徳学園 聖 徳大学・聖徳 大学短期大学 部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・聖徳大学短期大学部は1965年、聖徳大学は1990年に設置され、千葉県松戸市に位置する。聖徳大学の学部及び短期大学部は女性のみを対象としており、短期大学部は保育科（第1部、第2部）、総合文化学科の2学科からなる。また、聖徳大学の大学院は、児童学研究科及び教職研究科をはじめとする6つの研究科からなり、学部は児童学部をはじめとする6学部からなる。尚、教職研究科には全国で唯一となる「幼児教育コース」を設けている。 ・聖徳大学及び短期大学部は、「保育の聖徳」として高い評価と実績がある。教育系の就職率は4年連続で100%を達成しており、幼稚園・保育所・認定こども園から就職希望者の約12.2倍の求人を得ている（求人件数は計3,292件：幼稚園1,009件、保育所1,976件、認定こども園307件。求人数は計8,231人）。感性や表現力の育成に重点をおいているところに特徴があり、ピアノ教育に特に力をいれている。また、「保育表現研究発表会」なども行なわれているほか附属幼稚園では「教育実習」が実施されている。 	<p>2017年10月11日 10時～11時30分</p>

(1) ヒアリング調査の結果・概要（学校法人和田実学園 東京教育専門学校）

A.1 養成校の概況

【入学者について】

- 養成校の数が増えた影響もあり、近年定員割れが続いている。
- 東京教育専門学校では、日本学生支援機構等の奨学金を受け取っている学生が比較的多い。保育士修学資金⁴を受けている学生は 10 人以上と多く、やる気の向上につながっており、良い制度である。また、子育てが落ち着いて保育士になりたいと考えているお母さん、他学部の制年生の大学を卒業したものの保育士になりたいと入学した学生等、多様な学生がいる。
- 学生は、主に東京、埼玉、千葉、神奈川から通学している。
- 男女別については、男性は 1 割程度である（10 年ほど横ばい）。

【学生の就職先】

- 卒業生の 97～98%が何らかの保育の職業に就いている。年によって若干の数値の前後はあるものの、卒業生の約 5 割強が保育園、3 割弱が幼稚園、1 割前後が社会福祉施設（児童養護施設、乳児院等）に就職する。
- 卒業生約 100 名に対して、近年の求人は 1,500 件近い状況となっている（求人数は約 3,000 名）。

【養成についての考え方】

- 2 年間の短い期間で保育の道を目指している学生をその学生の特徴を活かしながら、現場に近づけられるように、経験や気づきの機会を与えている。2 年間で完全な保育士になれるのではなく、現場で子どもや保護者、先生に出会ってからが実際の学びのスタートである。専門学校であり、実践力やすぐ現場に対応できることが求められてはいるものの、学生には目先の技術や情報だけでなく、問題解決の能力や現場から様々なことを学んで目標に向かっていってほしいと考えている。ここでの 2 年間で踏まえ、保育現場にて保育者として育って欲しい。事実、保育現場において本当に卒業生が育てていただいていると実感している。

A.2 保育実習先の保育所との連携について

【実習について】

- 学生は、幼稚園で観察実習と責任実習の 2 回（同じ園で 2 回実施または違う園で 1 回ずつ実施）、保育所と社会福祉施設で観察実習をいずれも 1 回実施し、責任実習は保育所または施設のどちらかを選択する（保育所で責任実習を行う学生の方が多い）。観察実習は、保育の現場で、先生の動きや子供達の様子を体験的に見させてもらう機会である。責任実習は、子ども達との関わりを増やししながら保育活動をリードする経験をする研修である。実習先の保育所は基本的には学校が用意する。
- 施設での実習は、人間観等、価値観に大きく影響があり、支援の本質について学ぶ貴重な体験である（原則、泊り込みの実習）。施設実習については、施設数が少ないため、実習先の確保が大変である。実習生については、施設で担当を配置し、体制を作った上で指導してくれる。

⁴ 東京都社会福祉協議会が行う教育ローン。卒業後、東京都の保育所等で 5 年間(地域により 3 年間)働くことにより返還が免除となる奨学金。

- 保育所・幼稚園の実習先は、学生の居住する地域をふまえて確保する。保育所の実習先は、遠方からの学生、地方の学生に関しては、学生が自ら実習先を探し、学生が卒園した保育所に依頼することもあるが、基本的には学校が信頼している保育所に実習生の受け入れを依頼している。園の雰囲気、方針を把握している保育所については、この学生にはこの園は厳しい、この学生はこの園でも大丈夫といった調整を行っている。学生 100 人に対して実習先の保育所・幼稚園はそれぞれ約 60 箇所依頼し、受け入れてもらっている（同じ園で 1～3 人の学生が実習）。
- 実習中は、日誌や指導案の作成が大変なため、幼稚園、保育所の実習先については学生の自宅からなるべく 1 時間圏内を目安に実習先を決める。
- 実習期間中に担当の先生が実習先を巡回して学生の様子を見る。新規で受け入れを依頼した園については実習担当の先生が様子を見に行く。（新設の園も含め）保育所から養成校への実習の依頼は多いが、学生数が増えていないこともあり、これまでお付き合いのない保育所に実習生を送るのは難しいことが多い。
- 保育所ごとに保育内容（保育方針）が異なる中で、学校で大事にしている保育内容と大きくはずれている保育所には学生を送りたくないと考えている。現在、養成校には実践的指導力のある教員を養成することが求められており、良い現場とのつながりの強化が課題となっている。そのため、良い現場とはうまく連携し、現場から学び、情報を得ながら、これからの養成に反映していきたいと強く考えている。新しい保育所であっても、しっかりとした保育を実践している園と連携していきたい。

【実習経験による進路の検討】

- 養成校入学時は、学生の 8 割が保育所への就職を希望しているが、実習を経験して希望する就職先が変わることがある。例えば幼稚園の責任実習は、指導案や実習日誌、プログラムの作成（屋外、室内）・修正やピアノの練習等が一般的に大変と言われているが、大変な経験を通して、就職希望先が保育所から幼稚園に変わる学生もいる（または保育士または幼稚園の先生のどちらかになりたいという学生が実習を通して幼稚園の先生に決めることもある）。幼稚園の実習で、先生に熱心に向き合ってもらったことで就職希望が変わることがある。入学時は漠然と子どもの世話がしたい、または小規模な園で家庭的なあたたかい保育をしたいと考えている学生が多いが、現場を体験するという実習の影響力は大きい。家庭的な保育所を強く希望する学生でも、職員数が少なく働ける自信がないと感じ、規模の大きい保育所に就職の希望を変更する学生もいた。

【実習中の支援】

- 実習中に学生が保育士としてやっていけるか迷いが生じた場合、どういう場面で難しいと感じたのかを学生に聞き、現場の先生と担任が話しをして、問題が園によるものか、学生個人の感じ方によるものかを確認する。各保育所についてはある程度特徴を把握していることもあり、実習先を決める際には学生の特性と園の特性をふまえてマッチングを行っている。1 回目の実習でうまく行かなかった場合は、マッチングをさらに丁寧に行うことで 2 回目の実習では学生が成功体験を得られるようにしている。
- 学生の話しを聞くと、実習先において人間関係で躓くことが多い。
- これまでに学校とつながりのない実習先を学生が希望し、実習生を受け入れてもらったケースでは、人間関係がうまくいっていない保育所、または保育方針が極端に偏っていた等の理

由で、学生がやりきれなくてつぶれてしまったことがあった。数回の失敗事例をふまえ、学生が見つけてきた保育所に対しては慎重に対応するようにしている。

A.3 保育所を就職先として希望する学生の就職について

【就職先について】

- 保育所に就職する学生の約 7 割は、社会福祉法人立の保育園に就職している。株式会社等の保育所に興味を持つ学生もあり、2 割程度が株式会社の保育所に就職する。公立の保育所は学生にとってのハードルが高く、全体の 1 割未満である（受験者は 1 割程度。男子学生は公立を目指す学生が比較的多い）。
- 学生は、保育実習先やアルバイトなどで実際に関わったことのある園や、身近な人の情報を参考に就職先を検討することが多い。学校としては、実習先へ就職してくれることが理想であり、実習時に声をかけてもらい、学生がそこで働きたいと思ってくれることが望ましいが、全体でみると実習先への就職は 3 割弱程度である。
- 2 年間のカリキュラムは授業や実習等で忙しく、また、教員が保育現場に進むのが当たり前というスタンスで、保育現場の楽しさ、保育現場の素晴らしさについて様々な場で学生に伝えている。その結果が保育に関連した就職の高い割合につながっている。

【就職活動・就職支援について】

- 就職支援は、基本的には担任と学生の 1 対 1 の相談により支援している。担任に見学予定等も含め、就職活動について都度報告するように指導している。
- 就職活動は、学校に届いた求人票を学生が見て就職希望先を探すところからスタートする。そして、求人票の情報を見た上で気になる保育所についてホームページを確認し、担任に相談し、複数の保育所を見学し、振り返ってから就職試験を受ける保育所を決めるのが基本の流れとなっている。学校に希望先の情報があれば多少アドバイスはできるが、学生には絶対に園見学を実施すること、そして見学の際に「就職試験をしましょう」と声かけされても一旦は断るよう伝えている。園の勢いに流されず、必ず先生や家族と振り返って冷静に考えるように指導している。見学は同時並行で行っても良いが、就職試験を受けるのは保育所 1 箇所ずつと決まっている。
- これまでに学校とつながりのある保育所から新卒の学生を探していると頼まれることがあり、その保育所の周辺地域の学生を探し、その学生の特性をふまえ声をかけることもある。
- 保育の人材紹介会社については、就職先を探す際に、安易に紹介会社を利用しないように学校では指導している。
- 「就職の手引き」を作成し、希望者に対しては面接の練習も実施する等、手厚くサポートしている。

【求人票等の情報について】

- 求人票は各保育所からの自由フォーマットのものが届く。学校独自の求人票のフォーマットがあり、以前は学生の居住地域の保育園に送付していたが、現在はフォーマットを送らなくても大量に求人票が学校に届く。また、5 年前は白黒の求人票が多かったが、現在はカラー刷りの求人票に、園紹介のパンフレットやイベント、手当てに関する資料等を送ってくる保育所が増えている。
- 学生は、まず保育所の地域を確認した上で、収入（基本給、賞与）をチェックする。次にシフ

トや休日に関する情報（有休や土曜出勤の多さ等）を見る。ピアノが得意でない学生は試験科目を確認する。そして保育方針を最後に見ている学生が多いと思われる。地方の学生などは家賃補助などについても見ているのではないか。収入に関する情報が未掲載の求人票はその他の情報を見ないで候補から落とされる場合が多い。

- 求人票は5月頃から届きだす。就職活動の時期が明確に決まっていないため、早く応募した人から就職が決まっていく。応募がない保育所からは複数回求人票が送られてくることもある。
- 現在は保育士の需要が高く、結婚後にどこに住むかわからないため、一つの保育所で働き続けようという学生の意思はそれほど強くないのではないか。どちらかという目先の収入を重視していると思われることもある。出産後も働き続けたいと考え、新卒後に就職した保育所で働き続けたいと考える学生は公立希望の学生が多いのではないか。
- 就職支援を行う養成校側が知りたい情報は、職場の人間関係に関する情報である。卒業生の離職理由はほぼ職場の人間関係であった。職場といっても、園長、先輩、同僚とうまくいかなかったケースなど様々である。部活等の上下関係の経験のない学生は少し指導されただけでもそのような経験がないため、うまく対処できないことがある。そのような学生でも実習を通して強くなってほしいとは考えている。（一度退職した学生でも、保育士として別の保育所で再就職することが多い）。

A.4 保育現場(就職先)に対する要望等

【実習についてのお願い】

- 学生が実習を経験したと例えば就職したくないと思っている保育所であっても、実習の後半にかけて、就職の声かけをしてもらえたら非常に励みになる。
- 実習の際、養成校から例えば3人の学生を受け入れてもらっていてそのうち1人だけに就職してほしいため声かけが難しい場合は、養成校の先生に打診してほしい。
- 学生は、講義を受けて勉強しているものの、実際に子どもと接するのは実習時だけであり、実習においてはできるだけたくさん子どもと関わらせてほしい。1回目の観察実習時においても手遊びや絵本を読むなど実践的なことを体験させてもらえると、次の年の責任実習につながる。そのような場を提供してもらえるとありがたい。

【保育園の二極化】

- 卒業生が卒業後も学校に遊びに来ることが多い。話を聞くと、良い現場で育ててもらっていると感じており、今後もそのような現場に送り出したいと考えている。どこの保育所も人材確保に悩んでいるが、養成校から見ると二極化していると感じている。保育所として人間関係等がうまくいっている園でさえ、人の確保が厳しいといっているため、問題を抱えている園はかなり厳しいのではないか。

A.5 潜在保育士(卒業生)について

- 卒業生の再就職支援は行っている。現場を何年か離れてしまった卒業生が就職相談で学校に来ることはある（数はそれほど多くない）。

B 視察項目

B.1 取組内容に関連する内容



図 2 求人票（23区）のファイル



図 3 学生が求人票を見る様子



図 4 平成 27 年度 就職状況

出典) 学校法人和田実学園 東京教育専門学校 2018 School Guide

主要な就職指導スケジュール	
1学年	2学年
●オリエンテーション(全体) ●就職指導の基本方針(個人)	4月 〈特別指導〉 就職への心構え② ●オリエンテーション(全体) 〈特別指導〉 就職試験の概要と対策等 ●公立保育所(園)、幼稚園教諭採用試験説明
保育園体験学習	5月 ●公立試験一般教養対策勉強会の説明 〈特別指導〉 ●就職模擬試験 ●論文添削指導 ●論文模擬試験 ●履歴書の書き方など ●模擬試験結果の添削指導
〈特別指導〉 就職への心構え①	6月 〈特別指導〉 夏期休暇中の就職活動についての指導 ●幼稚園-保育所等見学 ●卒業生講話「現場が求める保育者像」
〈特別指導〉 ●就職指導-相談(クラス-個人)	7月 ●個人就職相談
〈特別指導〉 ●冬期休暇の過ごし方、日常生活へのアドバイス	8月 〈特別指導〉 ●面接指導傾向と対策 面接試験対策講座
〈特別指導〉 ●公立試験準備対策	9月 ●就職指導-相談(クラス-個人)
●就職指導-相談(クラス-個人)	10月 〈卒業生への指導〉 ●新しい職場での諸注意 ●社会人になるための心構え
●就職決定の2年生からのメッセージ 「私の就職活動」	11月
	12月
	1月
	2月
	3月

図 5 就職指導スケジュール

出典)学校法人和田実学園 東京教育専門学校 2018 School Guide

実習指導の目標

1 教育実習 幼稚園 1年生 11月-2週間	<p>初めての实習で、将来への決意を再確認しよう。</p> <p>幼稚園でどんな仕事をするのか学びます。子どもとの押し方に慣れ、子ども同士の関わりを観察。幼稚園教諭の補助的役割を体験しながら学ぶべきことの認識を深めます。</p>
2 保育実習 保育所(園) 1年生 2月-2週間	<p>今自分が学ぶべきことを、実習の場で知ろう。</p> <p>保育所(園)でどんな仕事をするのか目で見て学びます。子どもに接して気持ちを感じ、仕事の厳しさ、やりがいを実感。保育士を目指す原点を自覚します。</p>
3 教育実習 幼稚園 2年生 6月-2週間	<p>子どもたちと触れ合いながら、実践力を高めていく。</p> <p>幼稚園で実際に子どもたちの指導にあたり、より実践的な力を磨きます。全体をとらえ指導する役割を体験。事前の準備や勉強の重要性を知る機会でもあります。</p>
4 保育実習 施設 2年生 夏期-2週間	<p>様々な援助技術を体得し、人間への理解を深める。</p> <p>児童福祉施設で子どもたちと生活をともにし、適切な援助の仕方学びます。状況や人の行動等に即して対応することで、理解がより深まり、自己啓発の機会にもなります。</p>
5 保育実習 保育所または施設 2年生 11月-2週間	<p>実習の総仕上げ。将来への自覚と責任を身に付けよう。</p> <p>保育所またはその他の児童福祉施設を各自で選択。総仕上げとして、成果を試す最後の実習です。具体的な計画を立て、集団で働き、子ども一人ひとりの動きを考えながら総合的な指導を体験。保育者としての責任感がわいてきます。</p>

図 6 実習指導の目標

出典)学校法人和田実学園 東京教育専門学校 2018 School Guide

②【保育分野】学校法人三幸学園 東京未来大学

A.1 養成校の概況

【入学者について】

- こども保育・教育専攻の学生数は、全体（1～4年生）で706人。1・2年生が200人/学年、3・4年生が160人/学年。1クラスの人数は約35人。
- 入学者は地方出身者もいるが、東京出身者が多い。千葉、茨城（つくば、土浦）、埼玉、神奈川、栃木、群馬から通学する学生もいる。
- 男女別で見ると、女性が約7割、男性が約3割となっている。養成校の中では、男性の割合が高い方である（特に男性向けのPRはしていない）。小学校教諭の教育課程が開設されてから男性が増えた。
- 保育・教育の道を目指す、モチベーションの高い学生に入学して欲しい。4年制を希望する保育・教育希望の学生は、じっくり勉強したいと考えて4年制を選択しているのではないかな。
- 奨学金を受けている学生が多い。
- 2年生の時に履修モデルに分かれ、1学年の約40人が小幼履修モデルへ、約160人強が幼保履修モデルへ進む。

【学生の就職先】

- 幼保履修モデルのうち約半数が保育所、2割が幼稚園、1割が施設、残りが一般企業へ就職している。
- 保育所に就職した学生のうち、社会福祉法人立の保育所への就職が最も多い。実習先は学生自身が通える範囲で探すため、実習でうまく行くと就職につながる事が多く、社会福祉法人立の就職に多くつながるのではないかな。養成校としては、地域に長く根付いている保育所に進んでほしいと考えている。公立に関しては、昨年度は17人が公立保育所に就職した。保育所への就職志望者の約1割が公立を目指す。男性は、長く働きつづけることができ、安定した収入を得られると考え、公立を希望することが多い。民間保育所への就職は毎年10人未満である。民間は、先生の年齢が若いと認識されており、早く昇進したいという強い思いがある学生は視野に入れているようである。
- 0～2歳の保育を希望する学生もいるが、最初はできるだけ外遊びができて、お手本になるような先生が大勢いる保育所（認可等）で働いてほしいと思っている。将来、自分の出産後に保育現場に戻る際にはライフスタイルに合わせて小規模等の園を選んでも良い。
- 一般企業は、保育所を立ち上げる企業や、子ども関係のアパレル等が多い。子どもと関係のないIT、医療、事務職に就く者もいる。特に男性に一般企業に行く人が多く、保育関連と他業界の収入差を考え一般企業に就職しているのではないかな。女性で一般企業に就職する人は、現場での実習を体験し、憧れはあったが自分には向いていないと感じて進路を変更することが比較的多い。

A.2 保育実習先の保育所との連携について

【実習について】

- 実習先の保育所については、学生自身が1時間以内で通える地域の中から保育所を自己開拓する。幼稚園での実習と合わせて計5回の実習があり、そのうち4回は実習先を探すことになる。実習先の保育所を自己開拓するのは、就職に向けてマッチングすることも想定してお

り、探す期は約1か月程度である。

- 実習先を探す際には、自治体の保育所に関するホームページの情報や先輩が実習で行った保育所のリストやレポート等を参照する。先生や先輩に相談することもある。
- 一部、意識が高い学生は、実習先を探す際に採用条件等についてもチェックしている。しかし、1年生・2年生の多くは採用条件まで見ていない。
- 保育所の保育方針や保育内容を見ている学生が多い。学生自身がやりたいと思っている保育に近い保育所を選択している。以前は自由保育の保育所の人気が高かったが、プログラムが入っているところを好む傾向が出てきている。
- 実習先で学生に就職の声かけがあることもある。学生は、実習中に保育士同士の人間関係や園の雰囲気などを見ることができ、実習先に就職した場合はミスマッチが少ない。ただし、卒業する時に、「実習の時と同じ（先生がいつも優しい）」と思わないようには伝えている。
- 4年制のカリキュラムでは、短大や専門学校（2年制）と比較して実習の間隔が空くことがある（回数は同じ）。そのため、実習の延長で保育所にアルバイトに行く学生もいる。

【現場からの依頼】

- 保育所から実習生の要請はあるが、学生の自己開拓であることを伝えている。

A.3 保育所を就職先として希望する学生の就職について

【就職活動について】

- クラス制で、クラスの担任が就職活動について把握し、就職活動を支援している（担任の先生が学生の適性や力量を把握しており、相談に乗っている）。担任以外にもキャリアセンターが支援を行う。
- 就職フェア等で、気になる園の先生と実際に話す機会をつくることを勧めている。学生に明確な希望理由がある場合には園見学に行かせる。安易には見学させない。
- 紹介会社を経由して就職先を決めた学生はいない。ハローワークを活用した学生はいる。

【求人票等の情報について】

- 学生が保育所を選ぶポイントは、自宅からの通いやすさ、保育所の雰囲気（職場の雰囲気）、賃金、保育方針、休みの取りやすさ、福利厚生といった事項である。
- 就職指導では、学生に自身の就職先を決める柱（（求人票からわかる範囲の情報から）規模、姉妹園の有無、通園バスの有無）を考えるように伝えている。
- 女性は育休取得状況も判断基準になる。子育てしながら働き続けている職員がいることを求人票に記載することで好印象にとらえる学生がいる一方で、他の保育士にしわ寄せがくると感じる学生もいる。長く働きたいと考える学生は公立希望が多い。
- 賞与をみると公立の方が高いことが多い。地方では公立と民間の差が顕著である。

【就職後のフォロー】

- 大学として、卒業生に対する責任があると考え、新卒者の就職先に6～7月に就職先訪問する。その際、大学時代に精神的にデリケートと感じた者から訪問し、学生の就職後の様子を見る。相談相手がいなくて困っている卒業生に対し話を聞いてあげることで、早期離職の予防になると考えている。また、その際にその保育所の情報収集も行っている。

A.4 保育現場(就職先)に対する要望等

【現場への要望等】

- 定着に向けて、定期的に話を聞く機会を持ってほしい。同期がいない、相談相手がいない等、悩みを打ち明けずに退職してしまう者もいる。保育所ではメンター制を取り入れているところは少なく、いきなり現場に入るため、話を聞いてくれる体制があると有り難い。
- 実習に対しては、実習生であるという前提で指導してほしい。保育に対する先生の思いが強いと、実習生に厳しくなりがちだが、実習生のやる気が落ちないような言葉かけをお願いしたい。
- 実習期間は約 2 週間あり、その期間中に複数クラスを見るケースと、1 クラスを中心に見るケースがある。乳児クラスは見てほしい。

B 視察項目

B.1 取組内容に関連する内容

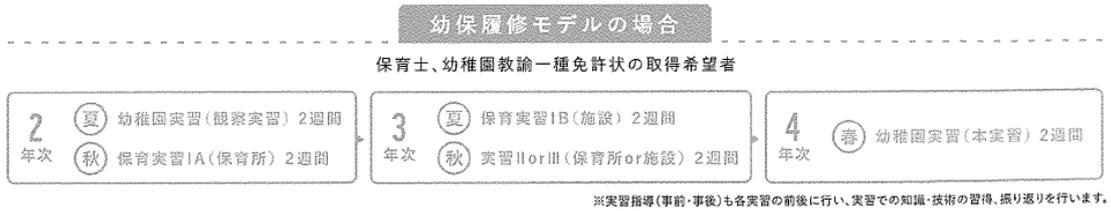


図 7 実習スケジュールのイメージ

出典)学校法人三幸学園 東京未来大学 子ども心理学部パンフレット 2017 年

**一人ひとりの進路と就職、学生生活を
4年間徹底的にサポートします**

「社会が求める人財」を育てる2つの仕組み

サポート体制

CA(キャンパスアドバイザー)、担任、教員の3者が連携して「社会が求める人財」を育てる

▶詳しくは46ページへ

**就職力をつける
2つのセンター**

福祉・保育・教職をめざす学生のための
原野・教職センター

一般企業・公務員・進学をめざす学生のための
キャリアセンター

キャリアサポーター
就職・資格取得支

就職に力を入れている
大学(東東地区)

25位
※全国50位

三幸学園東京未来大学 Career Center

POINT 1

個別面談・個別フォローの実施

入学後すぐに、就職への準備がスタート。CAとの個別面談を通じて、希望の進路を明確にし、そのために必要なスキルや資格などを一緒に考え、4年間の成長計画を立てています。活動状況に応じて細かなアドバイスができるのは、4年間で学生の個性や希望を把握してきたCAだからこそ。卒業まで伴走する心強いパートナーです。

1年次から、はじまる就職支援

大学4年間は、社会人への動走期間。
入学後すぐに、キャリア授業と就職講座がはじまります。

授業	就職講座
<input type="checkbox"/> スタディスキルズ <input type="checkbox"/> プレゼンテーション <input type="checkbox"/> 課題解決! <input type="checkbox"/> カレッジスキルズA <input type="checkbox"/> カレッジスキルズB <input type="checkbox"/> キャリアモデル・ケーススタディ <input type="checkbox"/> 実践基礎研究	<input type="checkbox"/> キャリアガイダンス <input type="checkbox"/> インターンシップガイダンス <input type="checkbox"/> 資格講座 <input type="checkbox"/> 教員採用試験対策講座 <input type="checkbox"/> 公務員試験対策講座
・スタートアップセミナー ・自己発見診断 ・成功の法則 ・大学基礎講座 ・ポートフォリオ	<input type="checkbox"/> キャリアガイダンス <input type="checkbox"/> インターンシップガイダンス <input type="checkbox"/> 資格講座 <input type="checkbox"/> 教員採用試験対策講座 <input type="checkbox"/> 公務員試験対策講座
<input type="checkbox"/> キャリアスキルズA <input type="checkbox"/> キャリアスキルズB <input type="checkbox"/> キャリアデザイン論 <input type="checkbox"/> 事例で学ぶビジネス <input type="checkbox"/> 短期インターンシップ	<input type="checkbox"/> キャリアガイダンス <input type="checkbox"/> インターンシップガイダンス <input type="checkbox"/> 資格講座 <input type="checkbox"/> 教員採用試験対策講座 <input type="checkbox"/> 公務員試験対策講座
・職業探検 小論文 ・ポートフォリオ	<input type="checkbox"/> 進路を早期キャリアガイダンス <input type="checkbox"/> 公務員試験対策講座 <input type="checkbox"/> 学内金沢説明会 <input type="checkbox"/> 卒業研究セミナー
<input type="checkbox"/> キャリアプランニングA <input type="checkbox"/> キャリアプランニングB <input type="checkbox"/> 課題解決II <input type="checkbox"/> 卒業研究・実習I・II	<input type="checkbox"/> インターンシップガイダンス <input type="checkbox"/> 必立助産院・保育施設採用試験対策 <input type="checkbox"/> 就職スキルアップセミナー <input type="checkbox"/> 資格講座 <input type="checkbox"/> 教員採用試験対策講座
<input type="checkbox"/> 卒業研究	<input type="checkbox"/> 福祉・保育・教職センター <input type="checkbox"/> 進路を早期キャリアガイダンス <input type="checkbox"/> 大学進学サポート <input type="checkbox"/> 資格講座 <input type="checkbox"/> 学内金沢説明会 <input type="checkbox"/> 教員採用試験対策講座 <input type="checkbox"/> 公務員試験対策講座 <input type="checkbox"/> 公立助産院・保育施設採用試験対策

POINT 2

年間100回を超えるキャリアガイダンス

福祉・保育職を目指す学生向け、教職を目指す学生向け、一般企業職を目指す学生向けに分野別キャリアガイダンスを実施。4年間のそれぞれの時期に合った内容で多くの教職員が関わり実施しています。1年次から実施することで、早い時期から「働く」ことへの意識を醸成していきます。

POINT 3

一般企業への就職も力強くサポート

助職の大学で24年間就職支援とキャリア教育に関わってきた安田伊佐男先生(キャリアセンター特任教授)。1万人の学生の就職指導経験のある先生が、一般企業への就職を力強くサポートします。

POINT 4

資格取得サポートも充実

保育士や幼稚園・小学校教諭一種免許状や認定心理士など各専攻で取得できる資格の他にも、+αでめざせる多様な資格・検定・受けられる講座を用意しています。

▶卒業まで取得できる資格は、2019年度版パンフレット

就職講座は2016年度実績

図 8 就職支援

出典)学校法人三幸学園 東京未来大学 子ども心理学部パンフレット 2017 年

③【保育分野】学校法人東京聖徳学園 聖徳大学・聖徳大学短期大学部

A.1 養成校の概況

【入学者について】

- 保育士養成校としては、保育士という職業に対して高校生に良いイメージを持ってもらい、かつ進路指導の先生が保育科への進学を勧めてくれるような働きかけが必要と考えている（高校には学校説明等で訪問している）。
- 入学してくる学生は目的意識が高く、ほとんどの学生が保育士と幼稚園教諭の両方の資格を取得する。
- 入学者の出身地は千葉県周辺が多い。
- 大学の児童学部及び短期大学部の保育科の学生に求める学生像については、それぞれアドミッション・ポリシーとして示しているが、短期大学部については以下のように示している。
 1. 教育、保育、福祉に関心を持ち、保育者になる意欲がある。
 2. 子どもや子どもを取り巻く環境に関心を持ち、自分の考えを述べることができる。
 3. 文章を理解し、考え、それをまとめる力を身につけている。
 4. 身体表現、造形表現、音楽表現等の活動を積極的に楽しむことができる。
 5. グループ学習、課外活動やボランティア活動等で、仲間と協働して学習ができる。
- 4年制大学においても保育士の資格を取得できるが、短期大学の学生には、早く保育士になりたいという思いが強い学生が入学しているという印象である。保育士志望者のち、聖徳大学短期大学部（短大）に対する根強い人気はあるものの、4大希望者が増えてきている傾向がある。
- 保育士になるための実習実施回数は、厚生労働省が定める基準によっており、大学・短期大学部のいずれも同じである。

【養成の特徴】

- 現場にあって困らないような教育（ピアノ、コミュニケーション能力等）を行っている。現場での責任実習を終えた学生は様々な経験を経て力がついている。学生には、幼稚園と保育士を両方取得するように勧めており、保育所に就職する場合でも幼稚園の実習等で学んだことが非常に役に立っている。

【就職先について】

- 就職先については、大学の児童学部及び保育科（短大）の約7割が保育所に就職しているが、一般企業への就職は、大学では1割程度、短期大学では数名である。

A.2 保育実習先の保育所との連携について

【実習先について】

- 実習先は、ほぼ公立保育所に依頼していたが、現在の実習先は公立の保育所、社会福祉法人、株式会社である。本学の養成校としての歴史が長く、信頼関係のある保育所は多い。
- 配属先は、原則、大学が探し自治体、社会福祉法人等に依頼するが、地方の学生は、学生自身が実家から通える範囲の実習先を探し、自己開拓をする方法もとっている。ただし、施設実習については、泊り込み実習が原則である。学生が希望する保育所や施設について調べる際には、これまでの学生の実習等の記録を参考にしながらインターネット検索の方法もとつ

ている。2017年から、各地域の協会の代表者等に学校に来て話をしてもらい、学生に保育業界について聞いてもらう機会を設けている。対象学生は全学年としている。

【実習】

- 保育科（短大）は、2年間で保育士資格と幼稚園免許2種を取得できる。実習実施の時期は、1年の後期に附属幼稚園での実習、3月に施設実習、2年の5月に保育所実習、8月に保育所または施設の実習、10月に外部の幼稚園実習である。
- 大学児童学部は、4年間で保育士資格と幼稚園免許1種を取得する。実習実施の時期は、1年次後期～2年次前期にかけて附属幼稚園での実習、3年次夏季休暇中に施設実習、3年次2月に保育所実習、4年次前期に外部の幼稚園実習、4年次夏季休暇中に保育所または施設実習を行っている。大学の児童学部及び短期大学部保育科のいずれも実習直前には、事前指導を実習終了後は、事後指導を実施している。
- 大学、短期大学の就職活動は、卒業年次の9月頃から始まる。公立を受ける学生についての試験は7月頃から始まる。
- 学生には経験を経て視野を広げてほしいと考えている。実習期間中に就職について誘われることはあるようだが、就職活動の際に様々な保育所を見てほしいと考えている。ただし、保育所の状況などは、見学だけではわかりにくい、実習先に就職する場合には、ミスマッチが少ないと感じている。

A.3 保育所を就職先として希望する学生の就職について

【就職活動】

- 就職先を探す際には、まずは学生が通える範囲内の保育所の求人票を見て内容を確認する。求人票を見て興味のある保育所へまずは見学に行ってから、就職試験を受けるように学生に指導している。また、見学に行った際に就職しないかと声をかけられても、いったん持ち帰って考えるように指導している。見学については、一つ一つ保育所を見て、自分で判断することが大事である。
- 学生はほぼ希望した保育所に就職している。
- 就職活動のサポートは、学生全員に対してキャリア支援課の職員が就職活動開始前に1度面談を行っている。その後は希望に応じて相談を行う。学生はキャリア支援課で求人票や就職関連のファイル、パンフレットを見て、相談する。また、全員に対して面談の際には、就職について保護者とも相談するように伝えている。
- 就職活動のガイダンスは、保育士資格及び幼稚園教諭免許取得見込みの学生について一緒に実施する。地域ごとの保育所が参加する地域の就職フェアにも足を運ぶようアドバイスを行っている。

【求人票等の情報について】

- 学生は、賃金や休日、保育方針について関心をもっている。学生の価値観によっても異なるが、規模や、教育に力を入れている等の保育所の特徴を踏まえて選んでいる。
- 求人票は、大学独自のもの（ホームページからダウンロード可）があるが、保育所オリジナルの求人票で送ってくる保育所が多い。不足している情報がある場合には、追記いただくことがある。

大学の求人票の主な項目

- 求人者について：園の方針・特徴等、教職員数、在園児数等
- 採用試験：選考方法、園見学
- 採用条件：住宅手当の有無、厚生関係
- 勤務時間：平日・土曜日、土曜出勤（回数）、シフト勤務の有無と回数
- 初任給：基本給、手当、賞与等
- 本学卒業生就職状況：過去および在職の人数
- その他：産休・育休など休暇制度の取得、求められるピアノのレベル、初年度の担当業務

A.4 保育現場(就職先)に対する要望等

【現場への要望等】

- 全ての学生に対して保育とはこうあるべきだと同じように指導するのではなく、それぞれの学生の個性に合わせて対応してほしい。
- 就職後は、育成という観点で、新人の相談に乗る体制を整えてもらえると定着につながるのではないかと考えている（本学の学生が就職した保育所では本学の先輩の他、主任クラスの保育士が新人の相談にのっていると聞いている）。
- スキルアップをする機会を多く与え、継続してプロ意識を磨いていけるようにしてほしい。世の中の変化に応じて学ぶべきことも変わっており、就職した後も学び続けてほしい。

B 視察項目

B.1 取組内容に関連する内容



求人申込書（幼稚園・保育園・こども園・施設）

求人申込書（幼稚園・保育園・こども園・施設）				幼・保・こども園・施			
設置区分 (法人名(会社名) フリガナ 名称 所在地 理事長名 採用担当者 園の方針・特色等 教職員数 在園児数(幼・保のみ) 応募締切日 採用試験)	学芸・宗法・社福祉・株式会社・その他() (保育園 : 認可 認証 認定 その他)			雇用形態 ・正規職員 ・契約職員 ・臨時職員 ・その他()			
	法人名(会社名) フリガナ 名称 所在地 理事長名 採用担当者 園の方針・特色等 教職員数 在園児数(幼・保のみ) 応募締切日 採用試験			募集人数 教諭 保育士 助手 その他() その他()			
採用条件	1. 新卒(大学・短大・専攻科) 2. 既卒(経験者・不問)			勤務時間 平日 : ~ : 土曜日 : ~ : 土曜出勤 (第1・2・3・4・5土曜) シフト勤務 有・無 早番 有(月回)・無 遅番 有(月回)・無 夜勤 有(月回)・無 預かり保育(幼稚園の場合) 有・無 園児送迎バス勤務 有・無			
勤務条件	1. 自宅通勤に限る 2. 自宅外通勤可 職員寮 : 有・無 (有の場合:月 円) 借上住宅 : 有・無 (有の場合:月 円) 3. マイカー通勤: 可・不可 (可の場合:駐車場 有・無)			厚生関係 私学共済・健康保険・厚生年金・労災 雇用保険・退職共済			
初任給	大学() 短大() 専攻科()			基本給(円) (基本給) (円) (基本給) (円) (手当) (円) (手当) (円) (手当) (円) (手当) (円) (手当) (円) (手当) (円) (手当) (円) (手当) (円) (手当) (円) (住宅手当) (円) (住宅手当) (円) (住宅手当) (円) 合計 (円) 合計 (円) 合計 (円)			
その他	1. 履歴書 2. 卒業見込証明書 3. 成績証明書 4. 健康診断証明書 5. 免許・資格取得見込証明書 6. その他()			通勤費(全額・月額) (円迄) / 賞与 年回 ヶ月 / 昇給 回 % 貴園・貴施設までの交通機関 線 駅下車/バス 分/徒歩 分 本学卒業生 過去: 有()名・無()名 在職: 有()名・無()名 就職状況 昨年度採用: 有()名・無()名 産休・育休など休暇制度の取得 (実績あり・実績なし・検討中) 受付日 求められるピアノのレベル (バイエル程度・バイエル以上) 初年度の担当業務 クラス担任 (有・無) フリー・複数担任・その他()			
選考方法	1. 書類選考 2. 筆記試験(常識・専門・作文・その他) 3. ピアノ(自由曲・課題曲: 初見) 4. 面接 5. その他()						
園児学	事前見学 1 可 2 不可 採否決定 自主実習 (ポランティア) 1 可 2 不可 採用試験受験後 約()日後						
パンフレット 有・無 ホームページ 有・無				〒271-8555 千葉県松戸市岩瀬550 聖徳大学・聖徳大学短期大学部 キャリア支援課 TEL047-365-7451/7458 FAX047-365-7701			

図 9 保育所や自治体からのパンフ・チラシ

出典)学校法人東京聖徳学園 聖徳大学・聖徳大学短期大学部 求人申込書資料

3.2 警備分野

3.2.1 業界団体ヒアリング

○平成 29 年度に新たに調査分野として追加した警備分野の業界実態の把握を目的として、業界団体へのヒアリングを実施した。

団体名	団体概要	ヒアリング実施日時
一般社団全国警備業協会	・警備業の健全育成のための各種施策の推進、警察庁等の関係省庁・団体等への要望活動並びに連絡調整、労働災害防止及び労災保険収支改善活動、防災・災害支援、表彰事業、国際交流、調査研究、広報活動、教材等の研究開発・販売、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会への対応等の活動を展開している。	2017 年 6 月 13 日 15 時～17 時

(1) ヒアリング調査の結果・概要（一般社団全国警備業協会）

A.1 業界全体の動向、先行き(市場動向、経営課題等)

- 市場の売り上げ規模は近年大きな変動なく推移している。2号警備の顧客については、建設会社や工事会社、インフラ系の会社が多い。1号警備については、住宅も含めて、施設を有している者であれば、顧客になり得る。
- 2020年の東京オリンピックに向けては、1号警備・2号警備共に需要が増えると認識している。2号警備のうち交通誘導警備は、関連施設や道路の建設工事が進行中であり、2017年現在においても需要は増えている。一方で、オリンピック後には建設工事に関連する需要減が懸念されているが、協会としては安全・安心に対価を支払うことが既に一般化していると考えているため、オリンピック後も需要は継続すると考えている。また、オリンピック大会期間中には、施設警備やマラソン競技などの屋外イベントを含めた雑踏警備について急激かつ大幅な需要増が見込まれるが、この需要は一過性であることからオリンピック警備を目的として雇用など人的投資を行う事業者が少ない点が大きな課題となっている。
- 1号警備と2号警備の比較においては、2号警備では交通誘導警備の労務単価が上昇しているが、1号警備の施設警備労務単価は停滞基調である。交通誘導警備労務単価は財務省の公共工事査定によるところからも一定の拘束力があるが、建築保全（施設警備）労務単価については拘束力がない。そのため安い金額で受注する事業者も多い上、交渉力の点で顧客に劣ることが多い。価格と警備業務の質の関係性について明確に説明しにくい、という点が価格交渉を難しくしている。一方で、小規模事業者の大半が別の警備事業者の下請け、というような業界構造にはなっておらず、10名未満での小規模事業者でも元請となっている事業者も一定数は存在する。
- 警備会社が実施している業務は警備業務には限らない。中規模以上の事業者の場合、警備業務以外の附帯業務を付加価値的に顧客に提供している。例えば、子供やお年寄りに対してGPSによる位置検索を利用した所在確認を行い、緊急時や顧客の要請に応じて警備員が現場へ急行するという警備業務以外のサービス提供から有事の際には警備業務に対応するという仕組みのサービスモデルが挙げられる。また、2号警備業務を主力とする事業者には、一般的に業務の繁閑の差が大きいことから、警備業務以外の業務にも取り組み継続的な雇用を確保する

よう努めているところもある。

- 付帯サービスとして実施しやすい業務は、救急通報・介護・見守り等の人の安全・安心（健康）に関わるサービスのほかには、施設警備における清掃、公園巡回における清掃・水遣りや個人宅における長期不在時の郵便物受取り、換気、植栽等、警備対象施設の環境整備等が挙げられる。警備業務とその他の業務を組み合わせ実施している事業者は既に存在するが、今後は成功例として増加するのではないかと考えている。

A.2 業界の人材不足の状況(地域差も含む)とその要因

- 全国的に人手不足の状況にあるが、熊本地震の発生以後、九州地方を中心として人手不足が深刻化している。2016年度末の九州地方においては警備員が確保できないために工事が実施できない状況が発生した。協会が2016年度末に実施した実態調査に対する事業者等の回答として、2月時点の九州地方の調査結果では「やや不足」「大いに不足」と回答した事業者が9割を超えており、3月時点の全都道府県警備業協会に対する調査では、全てが「やや不足」「大いに不足」と回答した。
- 施設警備については、長時間労働が人手不足の原因のひとつとなっている。施設警備の場合、交代に伴う交通費負担の問題が生じ、例えば24時間警備の業務を三交代制にすると交代によって二回の交通費発生や交代時間によっては帰宅手段の確保の問題が生じるため、経営コストが増加する。警備業務の発注者は、対象施設、物、人の警備業務を適正に実施することを発注内容とするが、その具体的な実施方法（警備体制・交代要員等）についてはそれほど関心を示さず、受注者である警備会社に概ね任せる傾向が少なからずみられることから、増加したコストを価格に転嫁しにくいことが考えられる。そのため、結果として長時間労働が発生しやすいという課題がある。

A.3 業界で共通する従業員の雇用管理上の課題(人材確保・定着に関するものを中心に)

【人材確保】

- 新たに警備員として仕事に従事させるためには、警備業法で雇用形態や就業時間に関わらず事前教育（新任教育）や継続的な教育（現任教育）が必要であると定められており、新任教育には30時間を要する。経営の観点では、雇用してから就労するまでに法定の教育のための時間とコストを要するため、他のサービス業と異なり、「今日雇って明日から就業させる」という対応が不可能である。
- 事業者が警備業務を請け負う際には、法律で指定された配置場所や顧客要望への対応として資格取得者で業務対応せざるを得ない場面があるため、資格保有者を確保する必要がある。
- 2号警備については、業務特性が恒常的な雇用を困難にしている側面がある。雑踏警備はイベント開催に伴って業務が生じるため、業務量に季節等による変動がある。交通誘導警備についても、工事により期間が一定せず、短期間で現場の移動に伴い就労場所が変わるといった特性もある。
- 採用対象の拡大として、女性の採用に注目している。女性の施設利用者に対するボディチェックや高齢者の誘導・案内等、女性や高齢者相手の業務では女性警備員に大いに需要はある。そのため、女性を採用したいという認識は多くの事業者が持っている。ただし、主婦層を「短時間雇用」とするという取組については、ひとつの業務を完遂するのに必要な人員が増えるため採用時や業務継続のための教育コストが増大すること、また交代に伴う通勤費の問題があ

ることから、難しい経営判断となり取組を推進しにくいという側面がある。

【定着】

- 定着については、施設警備の方が定着率は良い、という傾向がある。ビル等の施設警備の場合は、長期継続的に仕事があることに加えて勤務場所も固定されており、生活設計がしやすい。施設警備はチームを組んで業務を実施するため、リーダーの目も行き届きやすい。一方で、交通誘導警備は屋外で実施する業務であることに加えて、勤務場所が短期間で変わることが多い。警備業務は周辺の人々とのコミュニケーションが必要であるが、例えば、工事現場などにおいて、建設会社の担当者や様々な建設職種の人がいるにも関わらず、コミュニケーションが希薄となり人間関係を築きにくいケースなどがある。一方で、建築工事現場という括りでは警備員も構成員の一員であるため、現場監督との関係性が重要であり、働きやすさという点では現場監督の対応によって大きく異なるなど、本人の意思や能力より環境への依存度が大きいともいえる。これは、自身が所属する会社組織から離れたところで業務を実施するという特性も影響していると考えられる。
- 処遇については、小規模な事業者の中には長期間昇給を実施しない会社もあり、経験年数や熟練度を処遇に反映する仕組みが必ずしも確立されていない会社もある。これは、専門職として能力評価する仕組みやキャリアパスについては、小規模では示しにくいということも関連する。10名未満の事業者では、社長とその他警備員、という構成も多く、警備員の次のポストが教育指導者のみ、という場合も多い。1号警備の場合にはチームで活動することが一般的なため、チームリーダークラスになると昇給する、という場合もある。一方で、2号警備では交通誘導警備を行う一般警備員であっても練度や評判の良い警備員に対して発注者より指名で引き合いが来る場合もあり、そのような人材については賃金についてインセンティブを与える事業者もある。

A.4 人材確保・定着等に向けた業界団体としての取組方針・取組状況(テーマに沿った内容を中心に)

- 各事業者レベルの取組で効果が高いと認識されているものに、社員寮・社宅の整備がある。特に、社員の家族も含めて居住できる制度を持っている事業者は人気が高い。法定福利については、社会保険完備も採用においては重要な要素となっている。
- 小規模事業者が多いこともあり、経営者と従業員の距離感が近いことや経営者が従業員を大切に扱っているか、という点が定着の決め手となっている場合も多い。例えば、建設現場に警備員が就業する際に、社長が建設現場の元請事業者に休憩場所の利用を直接依頼している等の取組は、従業員として大切に扱われているという認識を持つことにつながる。また、就業場所が顧客先であるため、受注業務以外の附帯業務を顧客から命じられる場面もある。警備員レベルでは断れない、人間関係に配慮して作業を実施してしまう、等の状況が発生しやすいため、経営者が「業務外のことは一切させない」等の毅然とした態度で顧客に接することができるか、等の点が定着には重要であると考えられている。実際、「給与が低くてもこの社長についていく」と考える警備員も多い。
- 職場環境の整備も定着に重要である。交通誘導警備等では、就業場所近辺でのトイレや休憩室の確保が難しいところも多い。近隣コンビニ等との連携等が女性確保の観点でも有効であると考えられている。
- 業界全体では労務管理の適正化について長期的に取り組んでいる。特に、所定労働時間の設定や労働時間の考え方や把握についての適正な方法を長く検討してきた。また、労働災害の防

止も重要課題として取組んでいる。死亡等の重大事故は交通誘導警備の現場で発生しやすいが、件数としては転倒や墜落・転落が多い。

- 近年は経営者の意識改革や経営基盤の強化に取り組んでいる。警備料金の合理的な積算方式の導入や価格交渉の方法等、処遇改善の前提条件としての適正価格での受注のための経営者教育に取り組んでいる。小規模事業者が多いことから、間接部門をもたない事業者も多く、細かい法改正や政策の変化等に対応できないことも多いため、経営基盤強化につながる研修会の開催や参考資料の提供に努めている。
- 次期経営者による青年部会や女性部会の活動に対して支援を行っている。
- 採用面では、警備業での合同会社説明会の開催も含めて検討している。特に、ハローワークとの連携強化は喫緊の課題である。
- 警備員および警備業界のイメージアップにも取り組んでいる。11月1日を「警備の日」と制定し、街頭での広報活動や全国大会の開催、優良警備員の表彰を行った。今後は機械化や効率化の取組にも焦点を当てイメージアップにつなげるよう検討している。

A.5 その他、本事業を効果的に進める上でのアドバイス等

- 事業者の構造として、全国 9,300 社の事業者のうち、従業員 10 名未満の事業者が三分の一強、従業員 100 名未満の事業者が 9 割を占めている。小規模事業者が多いということは、モデル調査の対象選定において注意を払う必要がある。10 名未満の事業者については、コンサルティングを実施したとしても、提案、導入、改善に結びつけることが難しいのではないかと。100 名前後の事業者および数百名規模の事業者が選定の中心になるだろう。
- 事業者の実施業務については 1 号警備が 7 割強、2 号警備も 7 割を超えるため、事業者の大半は 1 号ないし 2 号の業務を実施している。3 号 4 号については、事業者数が少ないことに加えて、業務の特殊性もあり今次のモデル事業の対象には、なじみにくいのではないかと。本事業での対象は 1 号 2 号を射程に入れるのが妥当と思われる。
- 提案の実施や導入において効果が高いのは本店ではあるが、支店であっても、本社の了解を得ていれば、十分に対応はできるだろう。
- 業界の特徴として、教育が警備業法によって法定されていることもあり、従業員教育⁶は広く実施されているといえる。小規模事業者の場合は、都道府県協会が実施する研修に行くケースもあるが、業務を提供するうえで実施しないことはない。
- 有給休暇の取得については、休ませる必要があることを理解している一方で、有給休暇分の給与を労務単価調査や取引価格交渉における有用な要素としてとらえる意識に乏しく、加えて休暇取得者の代替人員の確保が困難という状況もあり、取得率の低い事業者も多い。

⁵ 実施業務については複数回答（警察庁生活安全局生活安全企画課「平成 27 年における警備業の概況」4 頁）

⁶ 警備業務開始前に 30 時間の事前教育を受ける必要があるほか、6 ヶ月ごとに 8 時間の研修も受講する必要がある。

3.2.2 優良企業視察

○警備分野については、雇用管理改善に取り組む先進企業への視察を実施した。企業の選定においては、実施している警備業務や地域性、企業規模を考慮した。

表 6 視察実施企業一覧

企業名	ヒアリング実施日時
株式会社国際パトロール（秋田県秋田市）	2017年7月10日13時～15時
常陸警備保障株式会社（千葉県船橋市）	2017年7月19日（水）15時～17時30分
株式会社コトナ（京都府京都市）	2018年1月16日（火）10時～12時

(1) 視察調査結果・概要（株式会社国際パトロール）

A.1 会社の概況、従業員の状況

- 平成8年4月に東京本社より分離独立して会社を設立した。秋田県秋田市を本拠地として、秋田県・青森県・岩手県の北東北3県で主に2号警備業務（特に交通誘導警備）を実施している。
- 従業員は2017年7月現在274名（正社員は241名）で、2017年4月以降15名が中途入社した。

A.2 業界全体の動向、先行き、人材不足の状況とその要因

- 秋田県内においては平成21年度をピークに警備員総数が減少している。特に、2号警備業務を主力とする警備会社の人材充足状況については、
 - ・小規模事業者は5割超の人員減（対平成21年度）
 - ・中規模事業者が4割の人員減（同上）
 - ・自社においては、2割減（同上）といった状況が生じている。
- 近年の秋田県は東北地方の中でも人口減少率が高く、2017年4月には東北で唯一県民人口が100万人を割り込んだ。そのため、人手不足も全国と比較してより深刻化している。県の全産業有効求人倍率も1.36倍、新卒採用に至っては1.91倍と高い水準にあるが、警備業の有効求人倍率は4.6倍まで上昇している。最近では、顧客からも「警備業者が確保できない」という声が出ている。県内の警備事業者では、新規採用を募集しても年間1名の新規入職があるかどうかという状況で、新卒高卒者に限定した場合には0名の事業者が大半となっている。
- 国際パトロールの人材確保状況については、警備員総数は平成21年度の350名程度をピークとして平成23年度までに100名程度が退職し、近年は300名前後で推移している。県内の他事業者と比較すると採用は確保できていると認識しており、現在は人員構成も30歳未満3割、30歳以上50歳未満3割、51歳以上3割、の分布でバランスがとれている。
- 業務の特性上、花火大会や祭りの警備等の大規模催事が夏に実施されるため、年度当初に新規入職者を確保する必要がある。2017年度第一四半期の人員計画目標である「社員数一割増」

に対して新規入職は15名に留まるため、目標に対しては未達の状況となっている。創業以来継続的に新卒採用を実施しているが、基本的には新卒採用と中途採用を組み合わせる人員を確保する方針である。

A.3 人材確保・定着に向けて実施している雇用管理改善の取組／実施してきた取組(本事業に沿った内容を中心に)

【採用管理】

- 採用方法については、紙面媒体での募集は効果がないとの判断に至ったため、近年は実施していない。基本的にはハローワークでの募集に絞って実施している。新卒への企業説明会、中途採用の企業説明会、障がい者の企業説明会、自社主催の企業説明会等、事業所がある全エリアについてハローワークでのイベントに徹底的に参加している。県内の警備事業者で同様のイベントに継続して参加している企業は殆どいないこともあり、頻繁に説明会に参加することで各地のハローワーク担当者にも顔を覚えられている。重視しているのは、以下の三点である。
 - ・ 対面での積極的な情報発信
 - ・ 担当者との信頼関係の構築
 - ・ 詳細な情報入手
- 交通警備については「工事現場にいる人」のイメージが先行しているため、説明会への参加を通して、会社独自の取組をアピールしている。実際にはどのような仕事をしているか、業務の社会的意義ややりがい等を具体的にプレゼンで示すことで業務理解を深めてもらうことを情報発信では意識している。
- 新卒採用については、特にローカルカラーを強く出している。各営業所の所長が事業所所在地域出身なため、「地域出身者が入社後長く勤務して出世する企業」というイメージを打ち出している。この点については、地域でも評価されている。高校求人は頻繁に学校訪問を実施することで、進路担当の教諭と信頼関係を築き、個別の生徒の情報や顔を把握するようにしている。高校の場合には頻繁に訪問すると、教諭側の業務理解や会社理解が進むため、生徒への紹介が実施されるケースもある。また、インターンシップを高校2年次に実施するが、その後も顔を互いに認識することで、応募から採用に向けて継続的なコミュニケーションを実施している。
- インターネットでの情報発信にも力をいれている。ハローワークでの募集においても、4割の求職者がインターネットで企業検索を実施している実態があるため、インターネットでも会社情報を積極的に発信するようにしている。

【定着管理】

- 定着については、育成を重視している。地元でいたい学生を新卒採用し、OJTで育てる。採用や研修においては経営方針である「思いやり、笑顔」が重視されているため、これらの感情を表現できる人の採用を重視している。警備の現場ではとっさの対応力が問われる場面が多く、社会的モラルの欠如が苦情になるケースが大半であり、技術そのものが苦情理由にな

ることは殆どない。経験を積みば一定程度の水準になることに加え、「技術は管理職が育てるもの」という基本的な考え方があるため、人格を重視して採用し、内部で育てる。それに伴い、研修体制を充実させている。

- 昇格については、個人感情による評価のゆれを最小限にするために、昇格基準を明確化し、客観的な評価基準を重視している。全社で若い管理職を増やすようにしており、20代後半で係長（下から5番目の職位）に昇進する者が出てきている。キャリアパスについても国が提示する雛形では2段階でピラミッド化が難しいため、国家資格の取得を昇格条件に入れ込んで9等級のキャリアパスを独自に作成している。キャリアパスは警務課主任（下から4つ目）及び警務係長（真ん中の職位）まではほぼ全員が到達するが、課長（下から6番目、上から4番目）以降は本人の資質による向き不向きがある。基本的には警備業務は縦社会構造のため、昇格そのものに消極的な従業員は少ない。給与面やキャリアパスについては公開し、従業員にも説明を実施している。

【就労条件】

- 社内環境の整備については、労務管理と福利厚生について取組を進めている。労働条件に関する法令については法改正等への迅速な対応を心がけている。労働者に対する各種取組については、成功事例・失敗事例を企業セミナーや交流会への参加を通して事例収集し、自社に適切な内容を社内で検討して実践している。特に福利厚生は他産業との差が大きく、積極的に改善を進めてきた。レクリエーションとしてフットサル大会への参加やバーベキュー大会、スポーツ観戦等のイベントを積極的に開催している。社内イベントの実施においては、役員や経営幹部層が幹事役となり、イベント参加を通して従業員とのコミュニケーションを図ると共に現場の状況を把握している。
- コミュニケーションの活性化については、メンター制度の導入と休憩所を設置した。女性社員には女性のメンターを担当させ、個別面談の実施を義務化する等、実際に相談しやすいメンターの設置を重視している。休憩室については、社員が業務から帰社した際に無料でお茶やコーヒーを飲むことができる休憩スペースを全事業所に設置した。スペースの設置によって、仕事の悩みや私生活について仲間や上司と話す機会が増え、上長が若手をフォローする機会も増えた。
- 就業場所の環境改善については、顧客との事前調整を徹底している。契約後に警備計画を作成するため、休憩室利用等については事前に顧客と確認する。特に近年は大規模な催事ではテロ対策の業務が追加されることもあるため、事前に警備計画を確認して必要事項を確認することを徹底している。

【経営理念・価値観】

- 会社のブランド化についても多くの取組を実施している。国や都道府県等行政が実施する事業へ積極的に参画することで、自社の社名や取組内容が外部に発信される機会を増やすようにしている。現在までに少子化対策や男女共同参画推進、女性の活躍推進、働きやすい職場づくり等の事業に参画した。特に、秋田県の少子化対策については、脱少子化モデル企業へ

の事業応募を契機として厚生労働省から全国表彰を受けた。その結果、県費で企業紹介の動画が作成され、結果として企業 PR に繋がった。この動画は高校生への企業説明会等の採用の場面でも活用している。プロスポーツやイベント等への協賛も積極的に実施し、お祭りの警備等では社名が入った制服を使って、業務そのものをアピールへ活用している。制服やヘルメット等業務上の装備についても、「あのヘルメットは国際パトロール」と一目みてわかるようにデザインの変更を進めている。

A.4 上記の取組を行うこととなった背景(これまでに抱えていた課題)

- 平成 21 年度に過去最大規模の新規入職があった一方で、その後 2 年弱で 100 名を上回る退職があったため、結果として人材が不足した。当時は公共事業が激減して従業員に十分な仕事量を提供できない一方で、不景気のため労務費が下がり売り上げの維持のためには案件を増やさなければならない、という状態に陥った。結果として経営的そのものも危機的な状況に陥った。
- 危機からの脱出を目的として、顧客分析を実施した。経営状態の改善と労務費の増額については、公共工事については警備会社側からは金額交渉ができないが、民間であれば、交渉も可能であるため、自社と経営理念が似ている顧客探索を開始した。結果として、安定的な計画受注を求める自社と、警備員の安定供給や一定数の警備員派遣を求める民間顧客がマッチした。
- これらの顧客分析と共に、経営理念や経営方針を明確にし、それを達成するための取組を開始した。

A.5 人材確保・定着に向けて実施している雇用管理の取組を実施するにあたり生じた課題とその解決方法、取組を円滑に進めるために工夫している点

- 「健全経営なくして魅力なし」の経営方針の下、コンパクトな運営を心がけおり、各種取組については、資本投下のメリハリを重視している。現在は、健全経営の下で、「お客様から魅力ある会社」と「従業員にも魅力ある会社」の両立を目標にしている。基本的な取組方針として、「他産業の取組を学んで実践」「今できることを実施する」を掲げている。実際の取組開始時は受注価格に対して営業所長等から多くの意見が出たが、現場での努力に任せず、経営層を含めた全社一丸で取組を開始することとなった。顧客獲得と人員計画の達成については、経営幹部と役員によるトップセールスを実施しているが、特に人員計画は、営業計画よりも達成が重視されている。合わせて、若手の管理職登用も積極的に実施し、柔軟なアイデアを取組に採用している。
- 取組が円滑に進んだ要因には、「話を聞く」という姿勢を全管理職に徹底したことがあげられる。「顧客の求めている付加価値」「従業員が求めているもの」「採用応募者が求めているもの」「会社が従業員に望んでいるもの」を徹底的に把握することで、各種目標や取組に説得力を持たせることができたと考えている。

A.6 雇用管理に関して現在直面している課題と今後の方向性

- 今後定年退職するベテラン層が全体の 3 割を占めており、今後の退職理由の大半は定年退職になるとの想定の下で取組を進めている。

- 現在は残業管理と休日管理が、雇用管理に関する課題である。人手不足による不定期な休日管理や残業の発生は退職理由の大半を占めるため、受注管理の徹底と休日の確保・過度な残業の抑制が喫緊の課題である。特に若手職員ほど土日祝日を休日とする週休2日を求める傾向が強いため、可能な範囲で希望に添える体制を確保すると共に、長期的には、業務特性を理解するための教育を実施する予定である。
- 差別化については外形的な部分で徹底していきたい。制服やヘルメットのデザイン変更はすぐに競合他社にも浸透してしまうため、実現が難しい部分がある。一目見て、「あそこは国際パトロール」と判別できるデザインを取り入れ、応募者にスタイリッシュなイメージを持ってもらえるように引き続き、取組を進める。

B 視察項目

B.1 取組内容に関連する内容(設備、システム、文書 等)



図 10 会社説明会の様子

出典)株式会社国際パトロール様ご提供資料より



図 11 秋田県モデル事業参加協定

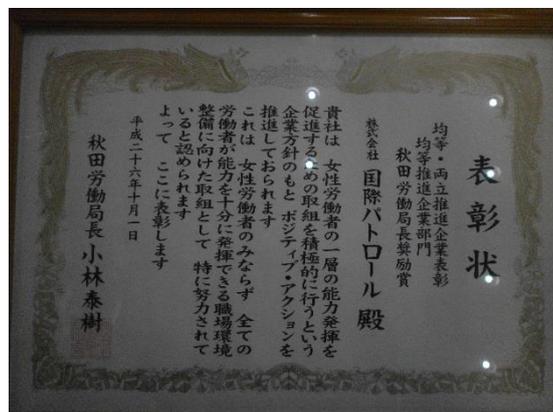


図 12 厚生労働省表彰状

B.2 職場の様子 等



図 13 入社式写真



図 14 新入社員とメンター

出典)株式会社国際パトロール様ご提供資料より

(2) 視察調査結果・概要（常陸警備保障株式会社）

A.1 会社の概況、従業員の状況

- 昭和 58 年に設立した会社で、現在は、施設警備（1号警備）と雑踏警備（2号警備）、交通誘導警備（2号警備）を中心に事業を展開している。従業員は全体で 147 名であり、うち警備員は 139 名。女性は警備員としての登録は 2 名で、現在は 1 名が実働している。警備員は原則無期雇用の契約社員である。雇用形態はフルタイムとパートタイムがあり、パートタイムの契約を結んでいるのは全体で 6 名程度である。正社員と無期雇用の契約社員は期間の定めがない点は共通しているが、処遇体系が大きく異なる。正社員は月給制だが、警備員は日給月給制を採用している。既に定年は撤廃しているため、本人の希望があり能力的に問題がない場合には、何歳まででも勤務することが可能である。有期雇用で人を確保することもあるが例外に留まり、入札受注案件のため 1 年で契約が終了する可能性がある場合と、就業場所が遠隔地で別業務への転用が難しい場合に限定している。
- 警備員の年齢構成は、60 歳代が 6 割を占めている。直近で一番若い者が 33 歳⁷、次が 46 歳で、50 歳代は数名に留まる。最年長は 80 歳である。高年齢者の勤務継続可能性の判断については、本人の健康状態とコミュニケーション能力が重視されている。制服を着ていると高齢者であっても若く見えるため、年齢差は問題になっていない。

A.2 業界全体の動向、先行き、人材不足の状況とその要因

- 首都圏近郊の中堅警備会社の場合、1 年間に 20～30 名程度の入れ替わりがあることが多いが、自社に限っていうと 2017 年 4 月以降に 7 名が退職し、25 名が新規入職した。警備業については、年度が変わる 4 月開始の業務が大半のため、3 月に新規募集を実施する結果、中途入社が中心となっている。例年は、退職した人の分の補充に余剰分を加えた人数の採用に留まっているが、今年度は警備ポストが増えたため、多めの採用となった。
- 会社としては定期的に人を確保できているが、基本的には人手不足感が否めなく、各現場について余剰人員を確保したい。警備業界では 100 名～300 名程度の企業は規模上位層に位置するが、規模を拡大した方が組織的な運用や効率的な経営ができるようになるため、今後も規模拡大の方針である。
- 近年は採用段階の面接を厳しくしている。就職活動の実績作りのために面接を受ける人、研修手当てのみを受給して退職してしまうような就業意思がない人がいることや、ハローワーク側に「入職後にすぐに辞める会社」との印象を持たれないよう、審査を厳しくし、人材の確保に努めている。
- 会社全体をみると、入職後半年以内に離職するか、長期勤務するかの二極化の傾向がある。高齢者が大半のため、入職理由が長期定着に重要な要因となっている。60 歳まで他業種の会社に勤務し、65 歳まで再雇用で継続勤務した後、退社してリタイアしたが、「もう少し仕事をしてお金を稼ぎたい」、「毎日出勤する場所がほしい」などの理由で入職した方は、長く勤務する傾向が強い。基本的には年齢に関係なく転職を繰り返している方は、早期に辞める傾向が強い。「警備員」という職業の中で転職を繰り返すケースも多い。交通誘導に従事する者も 26 名程度いるが、転職経験がある人が大半を占めている。交通誘導の場合は時給や稼働場所の確保状況によって、より条件の良い会社に転職することが一般的であるためだと考えてい

⁷ 2017 年 7 月 19 日現在退職済

る。

- 業務としては、施設警備に特化しつつ交通誘導警備も加えた二種を中心に実施している。まれに配置転換や応援業務等で従事することはあるが、交通誘導と施設の業務間異動はない。警備員側からも異動の要望はない。理由としては、同じ「警備」であっても業務内容が似て非なるものためである。施設については、付帯業務として来場者への案内や声かけなどの接客業務が加わることが多く、交通誘導に従事する警備員からみると負担が大きいという印象があるようである。例えば、駐車場の警備について施設の場合には車を止めたい方へ駐車スペースへの案内を行うが、工事現場の交通誘導の場合は事故防止のため工事車両を誘導する業務であり、その本質は大きく異なる。

A.3 人材確保・定着に向けて実施している雇用管理改善の取組／実施してきた取組(本事業に沿った内容を中心に)

- 求人については、新聞折り込みの求人広告の出稿やハローワークを通して実施している。求人票の書き方については工夫をしている。募集職種について、「警備員」と書くと読んでもらえないことがあるため、「セキュリティスタッフ」の記載にすることもある。他にも勤務場所が最寄り駅から近いことや、中高年齢者も業務 OK であること、更に「一人きりの業務ではないこと」を示して、未経験者や高年齢者の心理的なハードルを下げ、門戸を広げ、休憩室完備や勤務日数についても調整可能であることを明示している。
- その他の採用ルートとして、口コミや紹介を利用している。既に勤務する方の紹介で入ってくる方は、事前に情報収集を行っているため優秀かつ継続することが多い。また、官公庁の施設警備の案件では、入札によって受託者が当社に変わっても業務は続けたい、という理由で新規入職を希望する人がいる。この場合には事前に情報収集を行い、能力的に問題がない人については採用している。
- 求める人材像については、人間性を重視している。「お客さんのところに出してよいか」というのが採用時の重要な視点になっている。ハローワークには、勤務場所も含めて求人票を提示しているが、応募者の傾向をみると、自宅との通勤距離が重視されている。採用側としては、事前に職場見学をしてほしいと伝えている。適材適所ではないが、警備する施設の特性や環境によっても向き不向きはある。「簡単そう」というイメージで入職したものの、募集広告にない実際の細かい業務（競輪場だと車券の買い方を伝えるサービス部分等）を知り、研修後に「イメージと違った」という理由で早期退職してしまう人も少なからずいる。に施設によっては細かい付帯業務が異なるため、事前の職場見学を推奨している。仕事を認識して入職してもらうことが離職率を下げるうえでも重要である。
- 採用戦略については、現在も大学に求人を出しているが、新卒採用は 4 年前を最後に中断している。公営競技場（ギャンブル場）警備という特性のため、顧客側としても即戦力かつ経験を求めている部分があり、その点では現在の採用戦略は社の経営戦略とも合致している。ギャンブル場でありその場で警備員に絡むような客もいるため、毅然とした態度をとれる社会経験の豊富な方ベテランの方が現場では求められており、現在の社員構成と顧客側との利害は合致している。会社の警備員の特性としては、日勤への対応は柔軟性が高いが、夜勤に対する対応性が低いため、その点も含めて将来的な正社員候補としても新卒を採用したいが、現時点では新卒は採用コストが高い。
- 警備業務においては警備隊を形成するが、内部職位は通常は 3 段階である。一般警備員の上位に隊長・副隊長がいる。隊長は 1 名であるが、副隊長は人数に合わせて変動する。規模が

更に大きい場合には、隊長の上に総括責任者を1名配置することがあり、この場合には4段階の階層となる。基本的には警備に関する国家資格を保有する者が役職者になる。年齢面では65歳~68歳くらいであれば役職に就ける。70歳を超えると、新規に役職者になることはほとんどない。警備員側から資格を取得したい、と希望が出ることは少なく、会社側から合格しそうな人や役職に就いて取りまとめに向いている人材に受験勧奨を行っている。学科と実技の試験があり合格には一定の負担が必要なため、勧奨に対しての反応は人によって異なる。隊長職になると、給与は増額があり業務内容が大きく変わる。現場での警備業務は非常の場合に限り、モニターによる全体監視や委託者との現場での折衝窓口業務が中心となる。労務管理上隊長は事実上管理する立場になるが、労働基準法上の管理監督者として位置づけられているわけではない。

- 定着に重要な点は休暇の取りやすさである。高年齢者が多いため、本人や家族の通院希望等に対応できることが重要な定着要因となっている。施設警備の場合には、22時を超えた業務がある場合には基本的に翌日が休日になるため、年間フル稼働するには警備ポストの倍程度の人数が必要である。これに加えて、別途休暇を取得するためには交代要員の確保が重要になってくるが、警備隊の構成人数が少ないと内部で交代を探すのが難しいため、休暇を取得しにくいのが実情である。船橋の競技場は警備隊の人数がバックアップを含めて45名と社内でも最大規模で、交代要員の確保がしやすいため、比較的休みのとれる環境にある。現在はシフト制を採用しており、早めの希望申請とメンバー間の情報共有を徹底してシフト管理を行っている。隊員数の多い警備隊は、隊長にとってシフト作成は難しい業務の一つである。
- 就業場所については、契約している顧客の施設場所は良好といえる。交通誘導警備と施設警備で比較すると、施設警備は環境が恵まれていることが多いが、施設警備の中でも休憩室がない、着替える場所がない等の就業場所もあり、募集広告で「休憩室・ロッカー完備」が重要なポイントになっている。

A.4 上記の取組を行うこととなった背景(これまでに抱えていた課題)

- 公営競技場警備を開始したのは13年前で、以来、高齢者が増えた。以前は交通誘導警備が主力で年齢層も現在よりは若手が多かったが、業務切り替えに伴って、採用対象を変更してきた。競合する他業種の賃金が上昇して新卒等の若い人材の採用が困難になる時期に高年齢者中心に採用をシフトしているため、結果として良いタイミングで切り替えができた。

A.5 人材確保・定着に向けて実施している雇用管理の取組を実施するにあたり生じた課題とその解決方法、取組を円滑に進めるために工夫している点

- 従来警備業は請負契約が主流のため、請負＝金額を安くして受注する、という発想があったが、近年は、顧客への提案型営業で業務内容をより働きやすいものにしていくことに取組んでいる。特に休みやすさとの関係では、余剰人員の確保は会社にとっても顧客にとってもコストアップ要因になるため、顧客に理解してもらうためには時間を要する。例えば、有給休暇分の賃金コストは、船橋競技場の顧客は考慮してくれるが、入札案件や大半の民間顧客ではほとんど考慮されることはない。理解してもらうためには、数年の実績と顧客からの信頼を通して提案していくが重要である。これら働きやすい業務の獲得がコンプライアンスを遵守した経営体制をもたらす。

A.6 雇用管理に関して現在直面している課題と今後の方向性

- 警備員の女性活用については 2020 年の東京オリンピックを見据えているが、現在は運輸の「トラガール」が先行している。女性警備員自体が少数ではあるが、現在の問題は子育て世代の復職が難しい点である。他業種で多く実施されている短時間勤務については、例えば 15 時間勤務の現場を 1 回交代制で実施した場合には、交通費コストは発生するものの採用コストが発生しなかったため、結果として効率的な業務となった経験があるが、2～3 時間程度の勤務となると、交代コストの方が高まる。一方で業務時間が 2～3 時間程度の業務は葬儀場などの警備となり、この業務は案件発生自体が突発的なため、子育て世代の女性に予定させることが難しいという問題もあり、現時点では女性の活用については有効な方法がない。
- 高齢者の雇用が中心となっていることで、突発的な退職・離職が多い。高齢者は体力・気力の個人差が大きく、特に 65 歳を超えるとその差が顕著になる。若い頃の健康管理が大きな要素になっていると考えられるが、第二の人生で入職する方が多いため、健康状態も常に把握するようにしている。

A.7 その他

- 東京オリンピックについては、一社単独ではなく、警備業協会所属企業の連合体で受注する可能性がある。千葉県の場合、1 日かなりの数の警備員が必要と想定されている。補完人員の確保については、ボランティアや案内人の確保策と重複する部分があるため、引き続き検討を行う予定である。

B 視察項目

B.1 取組内容に関連する内容(設備、システム、文書 等)

図 15 求人広告

出典)常陸警備保障株式会社様ご提供資料より

サテライト(新)通常開催ポジション

配置名称	配置時刻	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
1	A		上番	B	X	B	X	B	X	B	X	B	X	B	X	
2	B		上番	A	X	A	X	A	X	A	X	A	X	A	X	
3	C		上番	E	X	E	X	E	X	E	X	E	X	E	X	
4	D		上番	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	
5	E		上番	C	X	C	X	C	X	C	X	C	X	C	X	
6	F		上番	D	X	D	X	D	X	D	X	D	X	D	X	
7	G		上番	巡回												
8	H		上番	本番												
9	①		上番	H	B	A	G	B	A	G	B	A	G	B	A	
10	②		上番	G	E	C	H	E	C	G	E	C	H	E	C	
11	③		上番	F	D	G	F	D	G	F	D	G	F	D	G	
配置人員数			1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1

*2017/4/21より実施。

図 16 シフト表

B.2 職場の様子 等



図 17 休憩室



図 18 警備付帯業務（バス誘導）の様子

(3) 視察調査結果・概要（株式会社コトナ）

A.1 会社の概況、従業員の状況

- 昭和 57 年に創業した株式会社コトナは、会社設立当初は 2 号警備を中心に実施していたこともあり、現在も 2 号の割合が業務全体の過半数を占める。また、2 号警備の中でも雑踏警備の割合が多い。
- 本社所在地が京都市内にあり、立地の特殊性から、寺社仏閣の警備及び観光客対応の警備業務が中心となっている。ここ十数年、清水寺や祇園祭の警備業務等を受注して以来、寺社仏閣や市内の有名観光地及び観光イベントの雑踏警備の業務の受注が増加している。寺社仏閣の警備の特徴として、例えば清水寺が屋根の葺き替えを行う場合に、ひとつの寺の中で「寺の施設警備」「工事現場の警備」「参拝する観光客の雑踏警備」「周辺道路の交通警備」の四種の業務が同時のタイミングで実施される点である。また、業務の受注の方法として、会社そのものの信用性と営業担当者の信用性が重視されているため、新規参入の警備会社が低廉な価格で案件を獲得できる構造にはなっていない。同社も市内の伝統顧客からの受注に 10 年を要した上、受注後も営業担当者は担当先を異動せずずっと人同士の付き合いを続けて信用を維持するという営業手法をとっている。
- 創業以来、新規顧客獲得のために積極的な営業、特に受注価格を抑えて業務量を増やす営業活動は実施していない。新規開拓による顧客開拓は同業他社の仕事を奪うことになるため、自社からの積極的な営業は実施していない。同社の社員の価値を評価している顧客が警備を依頼すると適正金額につながることも多いこともあり、現在は、新規依頼の大半が発注元顧客の紹介による仕事であり、ホームページ等を見ての新規依頼は、協力会社を紹介することが多い。受注金額も紹介が中心であるため、会社側らの提案金額での実施を原則としている。相見積や公共事業への入札は基本的には対応しない。事業範囲については、原則は京都市内での活動であるが、顧客の事業展開に合わせて京滋・阪神地域では業務を行うこともある。
- 採用活動は一年を通して実施している。以前は中途採用のみであったが、近年は新卒採用にも力をいれている。勤務先の多くが寺社仏閣、かつ観光客対応が必要な場所であることから、若く社会人経験の浅い方には難しいと考え、これまで新卒は積極的には採用してこなかったが、最近では社内でプロフェッショナルを一から育成することの意義を重視して新卒採用を実施している。
- 警備員は原則、期間の定めのない労働契約に基づく正社員雇用で月給制での支払となっているが、一部希望者については有期労働契約での雇用も実施している。給与の日払いは実施しない。全社で女性の警備員が正社員で 10 名、アルバイトで 20 名程度勤務しており、女性のみで隊を構成することも可能となっている。
- 警備業務は安全管理の観点から、注意を行う場面もあるため、自宅徒歩圏内での勤務は地域との付き合いからやりにくいのではないかと経営陣が考えていることもあり、近距離通勤者に限った採用とはしていない。創業者が九州出身ということもあり、地方出身者の採用を積極的に実施している。

A.2 業界全体の動向、先行き、人材不足の状況とその要因

- 業界全体では人材不足の状態が続いている、と考えているが、自社では年 30 人程度を新規採用しており、採用そのものは充足している。「現在の案件をプロフェッショナルとして遂行して、事業を継続すること」が経営方針の根幹にあるため、事業拡大のために採用拡大や増員を行うのではなく、業務に必要な人員を確保することが基本方針である。2017 年 12 月の場合には、100 名を超える応募に対して、正社員としての採用は 6 名、その他アルバイト採用が数名、といった採用活動結果になっており、入職希望者から会社に必要な人材を選抜することができる状態にある。
- 中途採用において、高齢者の新人は採用していない。プロフェッショナルを配置する、という会社の方針や顧客との関係性を重視しているためである。ただし、40 代までは未経験者の新規入職も採用しており、実際に 40 代から勤務を開始しベテランとして顧客から高い評価を得ている 60 代の方が複数名存在する。そのため、「60 歳になっているから採用しない」という一義的な判断ではなく、職歴や経験、体力等を考慮して採用判断を行う。
- 会社は警備員の配置について、「プロフェッショナルの配置」と「警備業はサービス業である」の二点を徹底しているため、挨拶が出来ない方や、謝罪・御礼が口に出せない方は採用しない方針である。

A.3 人材確保・定着に向けて実施している雇用管理改善の取組／実施してきた取組(本事業に沿った内容を中心に)

- 募集については、求職者に安心感を与えるために一年を通して求人広告を出す、広告内容は変えている。募集広告掲載時に、その時の採用対象を明確に打ち出すようにしている。同じ広告の中で、「20 代から 40 代まで募集」といった漠然とした表記にするのではなく、直近の採用者や全体の人員構成を踏まえて、採用ターゲットは随時変更するようにしている。広告では、正社員としての雇用であることや、春夏秋冬の京都のイベントを支える業務であることを伝える等、記載内容も工夫している。特に業務内容については「興味を持ってもらえること」を念頭にアピールしている。例えば、2 号警備で工事現場の警備経験者の場合には、現場で職人や顧客から乱暴な言葉遣いをされた経験を持つ方が少なくないが、自社の現場ではそういったことは少ない、ということ伝えて警備経験者にアピールする等、の工夫をしている。また、労働環境については、京都の春夏秋冬を味わえる警備を前面に出すことを意識している。2 号は屋外勤務で労働環境が劣悪といわれるが、逆に考えると、これほどの日本の四季の醍醐味を味わえる仕事はなかなかない。警備という仕事の魅力をいかにだせるか、やってみたいと思わせるかが重要であると考えている。
- 労働条件については、広告では月給制であることと初任給の掲載のみであるが、面接に来た方には、給与の内訳や福利厚生、昇給のためのポイント制等の社内の仕組みを開示している。大半の方が広告額より支給額が増額されるため、納得感を持って入職してもらうことができる。
- 定着については、育成や配置を重視している。地方出身の親元を離れた若者を預かっている、ということもあり、育成においては正しいことを判断できる力をつけてもらうことを重視している。会社としては、警備員に「仕事へのプライドを持たせる」ことが重要であると考えている。警備員は有事の際には観光客や一般人に注意や指示を行う立場であるが、「民間警備員にその権限があるのか」という点が議論になりやすい。この点については、社内では入社

時に「警備員には指示や注意の権限がある」ということを明確に伝えている。ただし、その権限は警備員であることによる特別なものではなく、顧客（依頼人）の施設を守る権利を預かって、行使していると整理している。このように指示することで、一般人に注意や指示をする立場であるという責任感が生まれるとともに、顧客の一部として振舞う意識から自然と言葉遣いが洗練される等の効果が生まれている。また、顧客から一定以上金額で受注していることは警備員にも伝えてあるため、警備員は自分の価値を確認し、受注金額の増額が給料の増額に繋がることも理解する。自分の日ごろの勤務態度への評価が自信になり、離職防止にもつながる。

- その他育成については、ブラザー・シスター制度を採用している。先輩としてブラザー・シスターを引き受けた者にはポイントを付与し、評価するようにしている。世界遺産醍醐寺での座禅をはじめとした道德教育や地域奉仕活動、青色防犯活動も広い意味での教育ととらえている。教育は一人、一人の人生に何らかのプラスにつながるように考えて実施している。
- 新規入職者の配置先については、人材の適性を踏まえて配置先を決定する。本人の希望も考慮するが、ホテルや私立学校等、利用者が限られ警備員の属性にも配慮が必要な配置先等は、経営幹部が最終的には判断している。新しい警備員の業務については、最初から「一名分」としてカウントするのではなく、指導役である先輩警備員と一緒に配置して発注仕様を上回る体制で業務を実施することで、顧客満足度と新人育成を両立している。
- 給与はポイント制を採用している。半年に一回査定を実施し、ポイントの加算に伴って昇給する仕組みである。資格取得や前職の経験によっては、入職時からポイント付与が多く、給与が高い者もいる。基本的に一度付与されたポイントは永久的に有効であるため、給与が下がることはない。また、資格取得そのものに加え、日々の業務における資格の活用は別途評価するようにしている。
- 地方出身者が多いこともあるため、会社で業務以外の遊びの機会も多く設定している。一部は育成・研修を兼ねており、仕事に関係する寺社での修験する機会など、警備現場で観光客の方や顧客が経験していることを自分たちも経験するようにしている。これらの経験は、配置先で観光客に対して施設説明ができるようになる、寺社の由来や儀式の成り立ちを学ぶことで観光客へのマナー注意等が適切にできるようになる等、業務の質を高める効果がある。
- 社内で、要人警護にも活用可能な護身術、クラヴマガの研修が可能となっている。同社では4号警備も実施しているが、社内に武術の有段者等、対応が可能な者がいたことがきっかけであった。社内に格闘技の有段者も多く、研修の格闘技を入職理由とする者もいる状況であり、2018年春には少林寺拳法の道場を作る予定である。警備員は体力も必要であるため、健康づくりに役立つと共に、友人づくりにも運動は有効であると考えている。その他社内コミュニケーションとしては、本部長自らが社員に送信するチャットを活用したコミュニケーションもあり、全体的に人間関係は濃密である。出退勤の管理や業務開始・終了報告もPCを活用せず電話で実施している。
- 休日の取得については、全員に年5日は年次有給休暇を取得させたいと考えているため、事前の調整を行っている。業務遂行上、仕様上の人数確保は前提条件のため、基本的には休日の当日申請は許可しない。
- 福利厚生としては、地方出身者向けに寮を手配している。また食事が不規則かつ栄養不足になりがちなため、事業所内にオフィス向けの食事提供サービスも設置している。

A.4 上記の取組を行うこととなった背景(これまでに抱えていた課題)

- 30年前の警備業界は、業務に関する規制法である警備業法があっても、現場の労務実態・経営実態はその遵守が難しい状況であった。当時の現場に問題意識を感じた経営陣が、「法を守る」ことを大前提に、業務の質向上の観点から必要な教育を実施することを幹部で話し合っで決定した。仕事が個人の価値実現の一つである、という考え方を根底に、警備員の価値を生むために何をすべきか、という発想で多くの取組を実施してきており、基本的な考え方は30年間変わっていない。

A.5 人材確保・定着に向けて実施している雇用管理の取組を実施するにあたり生じた課題とその解決方法、取組を円滑に進めるために工夫している点

- 採用・育成活動には全社で力を入れている。地方出身者からの応募があった場合、必要があれば面接は人事担当者が現地で実施する。費用面では効率が悪いのだが、採用担当者が現地に行く、という行為を通して会社の姿勢を求職者に伝えたいためである。特に、未経験者の場合には、警備員として稼働できるまでには時間がかかることもあり、採用について投資金額は大きい。合わせて、採用後の研修は、期間が長いことに加えて、種類が多い。教材を読むのみの研修ではなく、実践的な研修の実施を目的として、法定研修とは別に、AED利用法や護身術も研修として行っている。研修期間中には、「研修費」という名目で給与を支給している。また、適性判断については、クレペリン検査を実施しており、大きく異なる回答をした方については、研修期間を通して適性を確認することもある。
- 会社の受注金額は相場より高額であるが、設備費用も含めた契約で発注されることも多い。特に設備については最新機器を活用して業務の効率化と高品質化に努めている。また、上述のように、新人教育の際には発注仕様を超える人員体制で警備員を配置し、育成をOJTで実施し、かつ、顧客要望の業務水準を維持している。
- 季節イベントの警備については、京都市内の大学生をアルバイトで雇用している。研修を勤務開始前に実施しているため、10人採用して、実際に現場に配属されるまで残るのは2・3名であるが、残った者は複数回勤務する他、大学の後輩を紹介するなど、臨時雇用の重要な採用ルートとなっている。

A.6 雇用管理に関して現在直面している課題と今後の方向性

- 現在の最大の課題はワーク・ライフ・バランスの実現である。特に施設警備については、24時間365日の業務遂行が前提であることや、管理職層が限界まで勤務して多く稼ぐ、という価値観で働いてきたこともあり、まずは管理職層の価値観の変化から始める必要がある。近年は休憩時間確保と休みやすい環境づくりのために、入社時に週2日固定で休日を決めるようにしている。代表取締役も率先して早く帰るようにしているが、「早く帰ることが当たり前」という雰囲気作りから始めていく。
- 女性活躍についても進めている。現在は、女性は全体の5%程度に留まっているが、今後増える可能性が高く、活躍の場も広がっていく。ライフイベントに合わせた働き方については、既に男性正社員も育児休暇を取得するなど、社内でも実績がある。短時間勤務についても、短時間で終了する業務は多いため、対応は可能であると考えている。
- 多くの仕事がAIに代替されるだろうが、警備業務、特に2号警備のサービスのウエイトが高い警備業務はなくなる、と考えている。顧客企業を中心にお付き合いのある京都市内の企

業の多くは「事業継続」が重要であると考えており、そのために日々の業務にも工夫や進化を進めている。警備業についても、将来を見据えて経営方針や人材の育成を進める必要がある。

A.7 その他

- 今、業界全体で必要なことは、①適正料金確保 ②人材確保 福利厚生・労働環境整備 ③教育・人材育成だと考えている。
- 自社制服は20年前に変更した。当時は警察官の制服に似せた制服で勤務することが業界内の流行でもあった中、独自の色を指定して発注する制服は特殊であった。派手という意見もあったが、「警察と違うところが良い」という意見もあり、結果として現在まで独自の制服は継続している。

B 視察項目

B.1 取組内容に関連する内容(設備、システム、文書 等)



図 19 寺社仏閣警備に活用する三角コーン

出典)株式会社コトナ様ご提供資料より



同社の制服が好きで入社する人も多い

図 20 特注の制服

出典)株式会社コトナ様ご提供資料より



通常のベストと違うのは、青色LEDを採用(防犯効果)、袖部分を追加、光量を通常の3倍程度UP(側面視認性、全体光量UP)、サイズ別に色をかえて、女性が着用しやすい(一見して各自のサイズを把握)数百m先からコトナの警備士がいることが一見してわかり、お客様の安心も向上

図 21 特注のベスト (青色 LED 発光時)

出典)株式会社コトナ様ご提供資料より

B.2 職場の様子 等

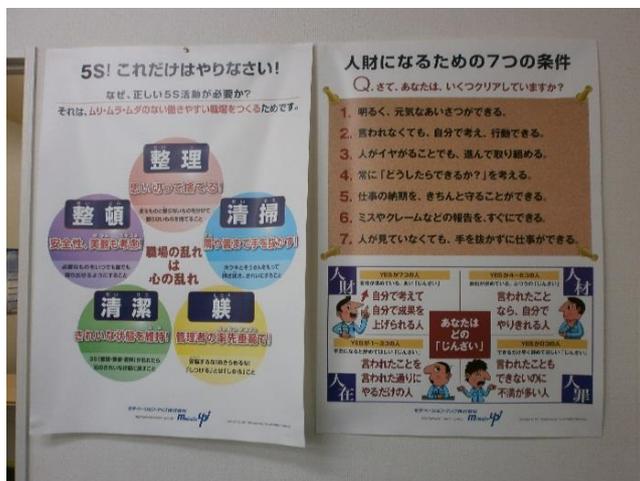


図 22 職場ポスター (人材育成の基本方針)



図 23 職場ポスター（業務効率化）



図 24 研修室

出典)株式会社コトナ様ご提供資料より



図 25 玄関

出典)株式会社コトナ様ご提供資料より

4. モデル調査事業の周知及び調査対象企業の選定

4.1 モデル調査の実施方法

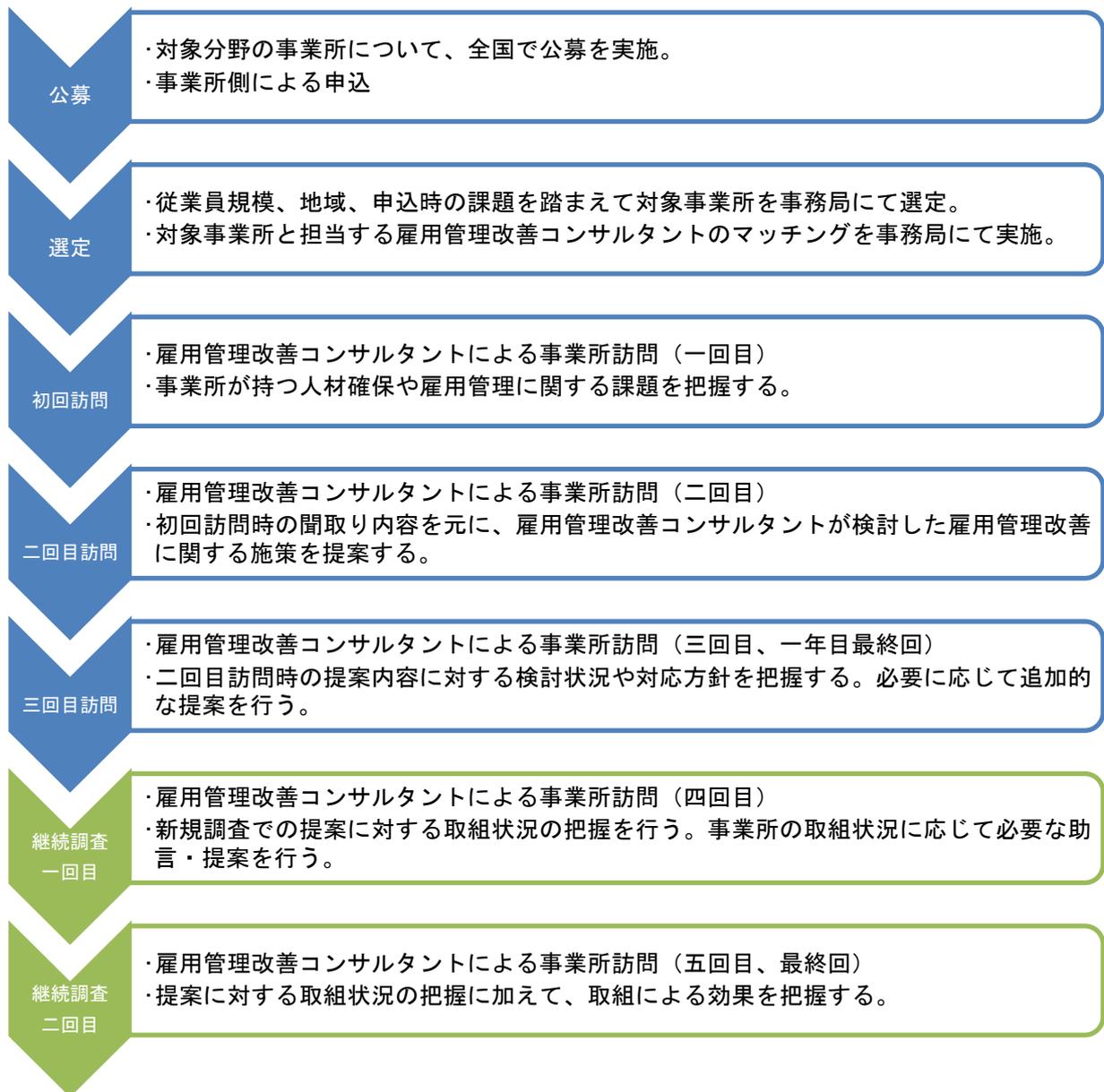
本事業では、雇用管理改善の促進を目的として、対象分野に対して雇用管理改善コンサルタントによる模倣的なコンサルティング（モデル調査）を実施した。

モデル調査の実施においては、対象分野の事業所について全国に対して公募を行い、モデル調査参加事業所申込を募集した。申込事業所については、事業所規模・地域・申込時の課題を考慮して、厚生労働省と見当の上、事務局にて対象事業所を決定した。

モデル調査は大きく新規調査・継続調査の二種類で構成される。新たに公募を実施した事業所については、一年目として新規調査を実施する。新規調査は3回の訪問で構成され、初回訪問において、雇用管理改善コンサルタントによる課題の把握が実施される。その後把握した課題を元に雇用管理改善コンサルタントが提案すべき雇用管理改善方策を検討・作成する。二回目訪問において、雇用管理改善に関する提案を事業所に対して提供する。初回訪問から提案の二回目訪問までの期間は概ね1.5～2ヶ月で実施する。その後、提案について事業所側が検討を実施する。三回目訪問時に提案に対する事業所側の採否や対応方針を把握する。三回目訪問時に既に具体的な取組を実施している場合には、取組に対する追加的なアドバイスを実施する場合もある。二回目訪問から三回目訪問までは概ね2～3ヶ月で実施する。一年目の調査は三回目訪問で原則終了であるが、別途通信による調査を必要に応じて実施する。

新規調査を終了した事業所に対しては、継続調査を二年目に実施する。継続調査の目的は、新規調査において提案した雇用管理改善方策に対する事業所の取組状況や取組の内容、効果の把握である。一回目訪問においては、主に取組状況を把握し、取組の結果新たに生じた課題や取組実施過程における事業所の悩みに対して追加的なアドバイスを実施する。全体の最終回でもある二回目訪問においては、一回目訪問からの状況の進展と取組による効果把握を主な目的とする。

新規調査と継続調査の全調査に対応した事業所は二カ年度で計5回の雇用管理改善コンサルタントの訪問を受ける。



※青色部分は一年目に実施、緑色部分は二年目に実施

図 26 モデル調査実施スキーム

コンサルティングを実施する雇用管理改善コンサルタントは、事務局及び委員の推薦を得た社会保険労務士が担当した。モデル調査の実施内容の平準化については、統一した書式を用いると共に、雇用管理改善コンサルタントへの説明会及び報告会を開催して、モデル調査の実施に関する情報共有や調査結果の共有及び議論を行った。

表 7 平成 29 年度雇用管理改善コンサルタント一覧 (50 音順、敬称略)

氏名	所属	担当分野	調査種別
朝比奈睦明	社会保険労務士朝比奈事務所 特定社会保険労務士	警備分野	新規調査
石井 孝治	広島総合社会保険労務士法人 社会保険労務士	保育分野 訪問看護分野 運輸分野 警備分野	継続調査 新規調査
石原 清美	社会保険労務士事務所オフィスきよみ 特定社会保険労務士	運輸分野	継続調査
大北 美好	社会保険労務士法人大北事務所 特定社会保険労務士	保育分野	新規調査
大谷 源樹	HR プラス社会保険労務士法人 社会保険労務士	警備分野	新規調査
小浜 ますみ	社会保険労務士法人名南経営 特定社会保険労務士	保育分野 警備分野	新規調査
葛西 康也	社会保険労務士葛西事務所 特定社会保険労務士	保育分野 警備分野	新規調査
加藤 明子	加藤看護師社労士事務所 特定社会保険労務士	保育分野 訪問看護分野	継続調査 新規調査
工藤 剛	くどう社会保険労務士事務所 社会保険労務士	保育分野	継続調査 新規調査
高橋 英一	高橋事務所 特定社会保険労務士	保育分野 警備分野	新規調査
豊嶋 正暁	社会保険労務士法人豊嶋事務所 特定社会保険労務士	運輸分野	継続調査
中 弥希	リンク&パートナーズ社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士	警備分野	新規調査
林 ひな子	林ひな子社会保険労務士事務所 社会保険労務士	保育分野	新規調査
福島 紀夫	社会保険労務士法人相事務所 特定社会保険労務士	訪問看護分野	継続調査
福間 みゆき	社会保険労務士法人名南経営 特定社会保険労務士	訪問看護分野	継続調査
三原 靖	社会保険労務士法人九州人事マネジメント 特定社会保険労務士	保育分野 訪問看護分野 警備分野	継続調査 新規調査
向井 了一	向井了一社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士	警備分野	新規調査

※事務局においては、継続調査（保育分野・訪問看護分野・運輸分野）及び新規調査（保育分野・警備分野）を担当した。

表 8 モデル調査の平準化に関する取組一覧

取組	内容
書式の統一	雇用管理改善コンサルタントによる事務局報告に用いる報告書式を統一。記載項目・様式を統一することで、報告内容の平準化を図る。(9.1 参照)
説明会の開催	新規に参画する雇用管理改善コンサルタントに対し、事務局と対面での説明会を実施。モデル調査における実施内容や実施時の注意点を共有することで、全国で実施されるモデル調査の実施内容の平準化を図る。
報告会の開催	モデル調査を実施した雇用管理改善コンサルタントが一堂に会する報告会を年一回開催。モデル調査の内容や結果を報告すると共に、調査実施における苦労や課題を事務局にて把握する。調査内容について議論を行い、モデル調査や雇用管理改善について検討を深める。また、平成 29 年度においては、セミナーの発表内容検討の場としても機能した。(6.1 参照)

4.2 継続調査

(1) 周知・募集について

継続調査の周知・募集については、昨年度モデル調査に参加した 21 事業所に対して 4 月に調査票を送付し、継続調査の実施を通知するとともに参加意思の確認を行った。

原則として継続調査にご参加いただくこととし、辞退を希望される事業所については辞退理由の把握を行った。

(2) 調査対象企業の選定について

ア 応募・選定状況

昨年度モデル調査に参加した 21 事業所のうち、19 事業所が継続調査への参加について承諾し、2 事業所が辞退した。

辞退した 2 事業所については、辞退理由として

- ・業務繁忙により、モデル調査に対応できる人員がいない
- ・事業の経営状況の変化（事業所統合や閉鎖）

が多く挙げられた。

イ 対象事業所一覧

上記により分野ごとに選定を行った。対象とした事業所の概要は次の通りである。

表 9 調査対象とした保育所の概要

事業所	地域ブロック	従業員数 (H28 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H28 調査申込時)			
		企業全体	うち 対象 事業所	うち 保育士	求人への 応募がない (少ない)	職員がな かなか定 着しない	復職・再 就職する 保育士が 少ない	その他
株式会社 C 保育園	関東	120	20	17	○	○	-	-
株式会社 D 保育園	関東	10	10	5	○	○	○	-
社会福祉法人葵友会 オハナ新羽保育園	関東	215	37	30	○	-	-	-
社会福祉法人弘林会 につさとの森保育園	関東	26	26	15	○	○	-	-
社会福祉法人光福社会 ひかり保育園	関東	18	18	13	-	-	○	-
社会福祉法人 P 保育園	九州・沖縄	43	43	26	○	○	-	-

表 10 調査対象とした訪問看護ステーションの概要

事業所	地域ブロック	従業員数 (H28 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H28 調査申込時)			
		企業全 体	うち 対象 事業所	うち 看護職	求人への 応募がない(少ない)	職員がな かなか定 着しない	復職・再 就職する 看護職が 少ない	その他
株式会社ともにあ 訪問看護ステーションつ むぎ	中国・四国	4	4	4	○	○	-	-
有限会社I訪問看護ステ ーション	九州・沖縄	16	9	5	○	○	-	-
医療法人社団白鳳会 大角医院訪問看護ステ ーション	関東	45	4	1	○	-	-	-
株式会社 K 訪問看護ス テーション	中部・北陸	63	27	5	○	○	-	-
公益社団法人 Q 訪問看 護ステーション	関東	15	11	8	○	-	-	-
医療法人財団健和会 大島訪問看護ステーション	関東	1750	18	14	○	○	-	-
公益社団法人京都保健 会 総合ケアステーションわか ば	近畿	55	14	9	○	-	○	-

表 11 調査対象としたトラック輸送事業所の概要

事業所	地域ブロック	従業員数 (H28 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H28 調査申込時)			
		企業全 体	うち 対象 事業所	うち トラック ドライバー	求人への 応募がない(少ない)	女性ドラ イバーの なり手が いない (少ない)	職員がな かなか定 着しない	その他
阿部運送株式会社 本社	関東	55	55	48	○	-	-	-
N 株式会社	北海道・東北	127	22	12	○	-	○	-
株式会社大通 八尾営業所	近畿	126	49	43	○	○	-	-
有限会社 O	中国・四国	80	18	13	○	-	-	-
R 株式会社	近畿	97	49	20	○	○	-	-

4.3 新規調査

(1) 周知・募集について

調査対象事業所の開拓にあたっては「雇用管理の改善を図る意欲を持つ事業所」を確保することが不可欠である。また、雇用管理改善コンサルタントが従業員にヒアリングを行うなど、本モデル調査に参加する事業所には一定の負担が生じるため、本事業の趣旨を理解して強い関心を持つ事業所を選定する必要がある。

上記の要件を満たす事業所を確保するため、「業界団体からの周知・応募勧奨」及び「ウェブサイトを通じた公募」を実施した。募集要項を作成し、モデル調査の概要を示すとともに、人材確保（採用・定着）に課題のある事業所の募集を行った。

ア 業界団体からの周知・応募勧奨

調査対象分野（保育分野、警備分野）の業界団体（下表の団体）の協力を得て、会員企業への周知、モデル調査への協力依頼を行った。具体的には、ウェブサイトによる周知、メールマガジンへの掲載、会報誌等への掲載・同封及びチラシ等媒体による配布等である。

表 12 新規調査広報依頼団体一覧

調査対象分野	依頼団体
保育分野	社会福祉法人 全国社会福祉協議会
	一般社団法人 日本こども育成協議会
警備分野	一般社団法人 全国警備業協会
	警備保障タイムズ株式会社

保育分野については、全国保育協議会会報誌への募集要項の同封、一般社団法人日本こども育成協議会メールマガジンマガへの募集案内の掲載を実施した。

警備分野については、一般社団法人全国警備業協会の会報誌への募集要項の同封、警備保障タイムズ株式会社が発行する業界専門紙「警備保障タイムズ」7月号に取材記事掲載(1面及び3面)を実施した。

イ ウェブサイトを通じた公募

当社ウェブサイトで以下の内容を掲載し、募集を行った。

[事業概要、募集法人数、対象施設、申込方法、申込締め切り、募集要項]

申込方法については、ウェブサイトから申込フォームにリンクさせ、申し込みの受付を行った。さらに、意向調査項目を加えた（項目内容は、後述の「郵送式の意向調査」と同一）。

(2) 調査対象企業の選定について

ア 応募・選定状況

調査対象事業所の選定については、以下の視点から調査対象企業を選定した。

表 13 事業所選定の視点

事業所属性 (法人種別・従業員規模・事業内容等)	<ul style="list-style-type: none"> ・トップが責任をもって取り組むことが出来る事業所を選定する。 ・保育分野については、社会福祉法人及び営利法人両方を対象とする。 ・警備分野については、1号警備（施設警備）を中心とする。 ・警備分野については、100人前後を選定の中心とする。
地域分布	<ul style="list-style-type: none"> ・応募実態を考慮し、全国各地での実施が可能となるよう考慮する。
人材確保のための雇用管理上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所における現在の課題やこれまでの評価（課題についての認識状況、実施している取組の有無、取組の効果の有無）をふまえ、本事業への参加がより効果的と思われる事業所を選定する。 ・モデル調査全体で、課題に多様性が出るよう、課題の種類についても考慮する。

イ 対象事業所一覧

上記により分野ごとに選定を行った。対象とした事業所の概要は次の通りである。

表 14 調査対象とした保育所の概要

事業所	地域ブロック	従業員数 (H29 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H29 調査申込時)			
		企業全体	うち 対象 事業所	うち 保育士	求人への 応募がない (少ない)	職員がな かなか定 着しない	復職・再 就職する 保育士が 少ない	その他
社会福祉法人 a こども園	北海道・東北	85	31	20	○	-	-	-
社会福祉法人 b 保育園	関東	16	16	11	○	○	-	-
社会福祉法人 c 保育園	関東	200	33	23	○	○	-	-
社会福祉法人 d 保育園	近畿	150	34	15	○	○	-	-
社会福祉法人 e 保育園	近畿	61	34	6	○	○	-	-
社会福祉法人 f 保育園	近畿	16	16	13	○	-	-	-
社会福祉法人 g 保育園	中国・四国	26	26	18	○	○	○	-
社会福祉法人 浄円福祉 会 名田保育園	中国・四国	23	23	19	○	○	○	○
社会福祉法人 h 保育園	九州・沖縄	27	27	10	○	-	-	-
社会福祉法人 i 保育園	九州・沖縄	55	35	20	○	-	○	-
社会福祉法人 j 保育園	九州・沖縄	32	32	25	○	-	○	○

表 15 調査対象とした警備業事業所の概要

事業所	地域ブロック	従業員数 (H29 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H29 調査申込時)			
		企業全体	うち 対象 事業所	うち 警備員	求人への 応募がない(少ない)	職員がな かなか定 着しない	復職・再 就職する 保育士が 少ない	その他
有限会社イワテ警備社 本社	北海道・東北	17	17	15	○	-	○	-
k 株式会社	関東	147	41	40	○	-	○	-
株式会社ヤオコービジ ネスサービス	関東	50	50	20	○	-	-	-
l 株式会社	関東	268	217	213	○	○	○	-
株式会社 m	関東	1520	341	332	○	○	○	-
株式会社 n	関東	102	90	50	○	-	○	-
株式会社 o	関東	1265	355	305	○	○	○	○
株式会社日警保安 東京事業部	関東	827	170	161	○	○	○	-
日本総合警備株式会社 本社	関東	307	187	176	○	○	○	○
株式会社 p	関東	161	12	12	-	○	-	-
q 株式会社	中部・北陸	77	77	81	-	○	○	-
r 株式会社	中部・北陸	501	486	384	○	○	-	-
株式会社エスライン	中部・北陸	45	45	37	○	-	○	○
株式会社 s	近畿	48	48	27	○	-	○	-
株式会社 t	近畿	121	17	10	○	○	○	-
u 株式会社	中国・四国	70	70	58	-	-	○	-
株式会社 v	九州・沖縄	102	61	58	○	○	○	-
パシフィックセキュリティ 株式会社 本社	九州・沖縄	160	129	88	○	○	○	-

5. モデル調査の内容

5.1 保育分野

(1) 業界の構造と課題

モデル調査を実施するに当たり、保育分野における人材確保に関する課題について前述の業界団体へのヒアリング調査結果などから仮説を整理した。内容は以下の通りである。

ア 保育分野の事業環境

一般的に保育分野において、施設・事業所が置かれている事業環境としては、

- ・人件費予算が運営費（国等からの補助金等）に左右される
- ・保護者のニーズの多様化・要求の高まりがみられる
- ・夜間・休日などのサービス提供時間が増加している
- ・新施設が増加している（とくに大都市部）

といった特徴が挙げられる。

イ 保育分野における仕事内容からくる特徴

また、一般的に保育分野における仕事の内容からくる特徴としては、

- ・保育士の大半が女性である
- ・子供の安全を預かる仕事である
- ・キャリアアップより仕事のやりがい自体を求める保育士が多い

といったことが挙げられる。さらに、「小規模な職場や法人が多い」という事業構造上の特徴も見られる。

ウ 保育分野における雇用管理上の課題

以上のような保育分野の事業環境や仕事内容の特徴から、様々な雇用管理上の課題が生じている。例えば、

- ・夜間・休日などの勤務の必要性、仕事量自体の増加、長時間労働になりやすい
- ・仕事の責任・精神的負担が高い
- ・保護者からの要求によるストレスを受けやすい
- ・保育士の社会的地位の低下、専門職としてのプライドをもちにくい
- ・低賃金で、勤続しても賃金上昇しにくい
- ・保育スキルや成果を向上させても賃金上昇しにくい
- ・昇進をモチベーション原理として使いにくい
- ・職場内の人間関係が濃密化してトラブルが発生しやすい
- ・保育士の結婚・出産・育児等による離職が発生しやすい

といった課題が挙げられ、応募者・新規入職者を確保するのが困難、離職率が高い、復職率が低いといった問題として顕在化してきており、対策が求められている。

(2) 雇用管理改善コンサルティングの状況について

保育分野における人材確保に関する課題及びその背景、また課題改善のための方策について以下に整理した。

まず人材確保に関する課題としては、第一に、保育需要に対して保育士の養成校を卒業する学生数が少ないことと、新卒保育士の質が低下していることが挙げられる。第二に、保育所を運営する組織は小規模であることが多く、求人票の表現方法を工夫し、ホームページで効果的なアピールを行う等の取組が十分とは言えないことが挙げられる。

定着については、子どもの安全を預かる仕事であり、責任が重いこと、保護者からのクレーム等によるストレスがあるなど、精神的な負担は少なくない。これに職場内での人間関係の問題が加わると、離職率を高める恐れがある。教育にかけられる人員や時間的な余裕を確保するのが難しいこと、早番、遅番があるなど、スケジュール調整および人員配置が難しいこと、結婚や出産がきっかけの離職が多いなど、保育分野特有の課題が目立つ。また、管理者が労働時間管理をきちんと行っていない場合があることなど、人材育成や人材管理の面でも様々な課題も挙げられている。

人材の確保と定着の両者に関わる課題としては、女性の多い職場であり、結婚・出産後も働きやすい就業環境の整備が重要である点などが挙げられる。

【課題】

確保	<ul style="list-style-type: none"> ・応募が少ない。 ・新卒保育士の質が低下している。 ・求人の方法等が十分でない。 ・求人票・ホームページに魅力がない。 ・地域内の保育需要に対して、養成校を卒業する人数（保育士を希望する人数）が少ない。 ・復職が少ない。 ・求職者に対するアピール方法がわからず悩んでいる。
定着	<ul style="list-style-type: none"> ・教育にかけられる人員や時間的な余裕を確保するのが難しい。 ・短時間勤務有期契約社員の時間管理が不十分である。 ・人間関係が難しい。 ・保護者からのクレーム等によるストレスがある。 ・早番、遅番があるなど、スケジュール調整及び人員配置が難しい。 ・人事評価制度を導入しておらず、正しい評価（評価方法）が分からない。 ・一日の業務のなかで、休憩時間がなかなか確保できない。 ・人が不足しているため、休みが取りづらい。 ・管理者が労働時間管理をきちんと行っていないケースが見受けられる。 ・出産からの復職後の人材の活用について、組織全体での認識やコミュニケーションが不十分のため、受入がスムーズでない。 ・パワハラを行う職員がおり、職場の雰囲気悪くしている。
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の多い職場であり、結婚・出産後も働きやすい就業環境の整備がきわめて重要である。

対策として提案されているコンサルティングの内容としては、「人材確保」の面では、職員紹介制度の導入、リフレッシュ休暇制度の導入、保育園の近くに住んでもらうための家賃補助の実施といった制度面の提案や、ホームページに保育園の強みや募集したいターゲット、ターゲットに響くキャッチフレーズ、画像イメージを盛り込む、求人広告に仕事内容ややりがいを感じられるような内容を掲載するなどの求人の工夫などの運用上の提案がなされている。

また「定着」の面では、短時間正社員制度（注:1）の整備、キャリアパスのステージごとに必要な研修の体系化、キャリアパス制度を基にした能力評価制度の導入、評価と連動した処遇といった制度面、そして、職員間のコミュニケーション不足等を解消するための研修の実施、スキルマップの作成と目標管理、メンターの配置などの運用面の提案が行われている。

人材確保と定着の両方に関わる提案としては、福利厚生制度の改善、適正な労働時間管理の実施、雇用形態ごとの休暇や休職の取り扱いの明確化、地方から出てきて借家に住んでいる職員を対象に家賃補助を行うことなどが挙げられている。

【対策として提案したコンサルティング内容】

確保	制度	<ul style="list-style-type: none"> 職員紹介制度を導入し、給与規程に「紹介手当」（注:2）を規定する。 リフレッシュ休暇や表彰等の制度について、就業規則に明記する。 応募への心理的ハードルを下げるために、採用条件の詳細化・明確化を図る。 保育園の近くに住んでもらうための家賃補助や長期継続して働いた職員に対する特典（例：連続休暇とボーナス）を付与する。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ホームページに、保育園の強みや募集したいターゲット、ターゲットに響くキャッチフレーズ、画像イメージを盛り込む、採用条件等をアピールする。 求人広告に仕事内容ややりがいを感じられるような内容を掲載し、若年層に保育園で働くイメージを持ってもらう。 養成校との結びつきを深め、実習回数を増やし、受入を強化する。 説明会に2～3年先輩の保育士を参加させ、親しみやすさや安心感を与える工夫を行う。 入社前の不安をやわらげる、入社後の働くイメージを持ってもらう目的で、事前の保育園見学を実施する。 ハラスメントの発生を防止するためにハラスメント研修を実施する。
定着	制度	<ul style="list-style-type: none"> 働き方の柔軟性を高めるため、短時間正社員制度を整備する。 キャリアパスのステージごとに必要な研修等を体系的に整理し、キャリアアップにつながるように効果的な研修を行う。 キャリアパス制度を基にした能力評価制度を採り入れ、働きと賃金を結び付け、処遇向上への意欲付けにつなげる。 職員に対する面接を実施する。

	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・主任や係を決め、業務分担を行う。 ・管理職と職員、職員同士、リーダー職員と新卒職員との間のコミュニケーション不足、指導法の問題を解消するため、職員研修を行う。 ・スキルマップを作成し、考課・目標管理に結びつける。 ・若年保育士にメンターを付ける。 ・計画的年休制度を設計する。
共通	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生制度を改善する。 ・適正な労働時間管理を行うために管理方法を見直す。 ・借家に住む職員などに家賃補助を行う。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用形態ごとの休暇や休職の取り扱いを明確化し、職員間の認識の齟齬をなくす。

注:1) 短時間正社員等の雇用形態に関する表現統一について

契約期間、勤務時間等の違いに応じた雇用形態に関する呼び方は業界や事業所ごとに異なり、共通した概念ではないが、事例相互の整合性を図るため、本事例概要の表記上では下記のように統一した。

【本事例における主な雇用形態の表記】

契約期間	労働時間	表記
無期	フルタイム	正社員（正職員）
	短時間	短時間正社員（短時間正職員）
有期	フルタイム	有期契約社員（有期契約職員）
	短時間	短時間有期契約社員（短時間有期契約職員）

注:2) 紹介手当について

本モデル調査において複数のコンサルタントが提案を行っている「紹介手当」は、関係法令を遵守し、制度として適切に運用される場合、適法であり、導入・実施に問題はない。

【関係法令にかかる関連する記載】

○職業安定法第40条（報酬の供与の禁止）

労働者の募集を行う者は、その被用者で当該労働者の募集に従事するもの又は募集受託者に対し、賃金、給料その他これらに準ずるものを支払う場合又は第36条第2項の認可に係る報酬を与える場合を除き報酬を与えてはならない。

○労働基準法第89条（作成及び届出の義務）（抄）

常時10人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。次に掲げる事項を変更した場合においても、同様とする。

- ・賃金（臨時の賃金等を除く。以下この号において同じ）の決定、計算及び支払いの方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項
- ・臨時の賃金等（退職手当を除く。）及び最低賃金額の定めをする場合においては、これに関する事項

（賃金以外の事項については省略）

(3) まとめ

ア 事例を踏まえた雇用管理上の課題と対策の内容

上述のコンサルティングにより明らかとなった、雇用管理改善の課題と対策は以下の通りである。

【人材確保】

「人材確保」の課題に対して、今回、課題解決に向けて行われた提案については、短期的に取り組むことが可能と考えられた「採用方法等の工夫」や「採用にあたってのアピールの方法の工夫」はほとんどの事業所のケースにおいて提案されている。これは「募集方法の見直し（募集方法、業界イメージアップ）」として括ることができる。具体的な内容は各事業所により異なるが、各事業所の方針に沿った求める人材像の明確化、具体的な仕事のイメージや自社の魅力の伝達などを含め、「職場環境、働きやすさの理解」につながるものとなっている。あわせて、採用ルート、求人広告の媒体に関する提案、具体的な求人広告の記載内容などの提案もなされている。具体的には、ハローワーク等の求人票では定型の項目しか記入できず、他の園との差別化を給料以外でアピールすることが難しいため、各園のホームページにおいて保育園の特徴や保育園で働くことのやりがいを画像の活用等により、わかりやすくアピールすることを提案している。これは地方の新卒保育士の採用を期待する都市部の保育園においては、足を運んでもらわずに保育園について知ってもらうのに有効である。

アピールする情報を整理する上では、職場内で話し合いながら、保育園や当該法人の持つ魅力を棚卸する方法が提案されており、このことは自分たちの職場の良さを再認識するとともに一体感や帰属意識を高める効果も期待される。

また、養成校との連携を強化する提案がいくつかの保育園において提案された。実習生の受け入れを増やすことによって、実習生が保育園で働く経験を通して、職場において感じるギャップを減らすことができ、働き始めて数か月以内・数年以内の離職防止につながることを期待される。

【人材定着】

「人材定着」の課題について、女性が大半を占める保育士が退職する理由として最も多いのは、やはり結婚や退職によるものだが、フルタイム勤務から短時間勤務等への転換等により、以前と比べると働き続ける保育士は増えている。しかし、働き始めて数年以内で結婚・退職以外の理由で辞める保育士も一定数存在するため、定着のための取り組みも重要と言える。保育士の「モチベーションの維持・向上」として、長く働くことのインセンティブを感じてもらうために、キャリアパスの明確化や、働くモチベーションアップのための評価・処遇などが提案されている。これらは、「将来にわたる仕事のビジョンを描くことができる仕組み、仕事のやりがい・達成感を感じることができる仕組み（評価・等級・報酬制度等）」につながる提案となっている。また、メンター制の導入等によって、職場に適応しやすくなるような工夫や、難しい保護者対応は園長に集中させることで職員の負担を減らす工夫などが提案されている。

加えて、職員のモチベーションを維持・向上させたり、職員同士の連帯感を促したり、管理者と一般職員との間のコミュニケーションを円滑にしたりする働きかけは、管理者に求められる重

要なマネジメント能力の一つであるが、管理者のこのようなマネジメント能力の巧拙が、人材定着に少なからず影響を与えていることも示唆された。

なお、保育園の職場は一般に規模が小さく人間関係が固定化しやすいため、先輩と後輩、あるいは同僚同士の関係の良し悪しが職員の定着率に大きな影響を及ぼす。かりに一人でもハラスメント的な言動を行う職員がいると、職場の雰囲気は大幅に悪化する。そこで、解決の難しい問題ではあるものの、園としては看過せず真剣に対応することが重要である。ハラスメント（パワハラ、セクハラ、モラハラ等）を防止する服務規程の作成、業務マニュアルの作成、ハラスメント研修の実施、メンター制度の導入など多面的な取り組みが提案されている。

【共通】

人材確保と人材定着の両者に効果があるとみられる提案として、家賃補助や一定の勤続年数の職員に対する表彰等の「職場環境・福利厚生改善」もいくつかの事業所に対して提案されている。これは、人材確保については求人の際に、働く場所が魅力ある職場であることをアピールするためであり、実際に働いている従業員の定着を図ることにもつながる。さらに、子育て中の女性などの短時間勤務での人材確保・人材定着策として、短時間正社員制度や短時間有期契約社員（短時間パート社員）の採用なども多くの保育園で提案されている。

また、人材定着に関して、職場内の人間関係以外にも、園児の保護者への対応が難しいという課題があり、これに対して、「従業員間のコミュニケーションの充実」がいくつかの事業所に対して提案されている。この内容は、風通しのよいコミュニケーションのための研修の実施などであり、職場の人間関係の改善に寄与するものである。

イ モデル調査全般を通じて明らかになったこと

保育分野においては、働く女性が増えていること等によって、特に都市部において保育需要は増加（保育施設が増加）し続けている一方で、保育士の供給が追い付いておらず、ここ数年保育士不足の状況が続いている。保育士の仕事は子どもの安全を預かる責任の重い仕事で、かつ、就業時間が長いにも関わらず、賃金が低いというイメージが定着している。その結果、養成校を卒業しても保育士として働かない卒業者が一定割合存在する等、保育士の希望者は定常的に不足している。また、結婚や出産等により退職した保育士の掘り起こしが行政等により進められているが、都市部を中心に人材の確保について厳しい状況が続いている。

定着については、仕事の責任・身体的負担の高い仕事であるにも関わらず、昇進等の制度がない場合が多く、長く働くモチベーションを感じづらいうことや、職場内、保護者対応等の人間関係の難しさなどから数年以内で退職してしまうケースが比較的多い。このような様々な状況から、「人材確保」と「人材の定着」という課題が浮上している。職員の確保のためには、働きやすい職場環境をつくり、それをホームページ等の方法で園の良さをアピールすること、また養成校との連携によってパイプをつくることが重要である。

職員の定着のためには、①処遇の改善（賃金、休暇）、②人間関係管理改善（同僚、上司、施設長との良好なコミュニケーション）、③継続して働くための取組（キャリアパス、柔軟な働き方が可能等）が重要である。処遇については、有給休暇取得は一つの課題となっており、職員体制が

充実していないことには有給休暇取得の促進が難しい。また、多様なニーズが高まる中で、保育士に求められる専門性を得るための研修の機会を確保していくことも重要となっているが、その時間を確保することが人材不足の中では困難である。保育士の実践に対する評価は、自己評価並びに外部機関による第三者評価等を積極的に活用すること等が方法として期待できる。

5.2 看護分野（訪問看護）

(1) 業界の構造と課題

モデル調査を実施するに当たり、看護分野（訪問看護）における人材確保に関する課題について平成27～28年度の業界団体へのヒアリング調査結果、平成27年度以降のモデル調査結果などから仮説を整理した。内容は以下の通りである。

ア 看護分野（訪問看護）の事業環境

一般的に看護分野（訪問看護）において、事業所が置かれている事業環境としては、

- ・ 公的医療保険、公的介護保険による診療報酬、介護報酬による給付を収入源としており、看護職をはじめとする職員に対する人件費もこれらの「報酬」の設定に左右される可能性が高い
- ・ 看護職は一般的なキャリアアップよりも仕事のやりがいを求めるケースも見られ、同一事業所における長期間就労や昇進・昇格が必ずしも就労インセンティブとはならない
- ・ 一般的な看護師養成課程では、急性期医療機関への勤務を前提としたカリキュラム編成であり、訪問看護分野の学習機会は少ない

といった特徴が挙げられる。

イ 看護分野（訪問看護）における仕事内容からくる特徴

一般的に看護分野（訪問看護）における仕事の内容からくる特徴としては、

- ・ 看護分野（訪問看護）の仕事は、チームワークが重視される。特に看護師のみならず、多職種連携が業務の前提であり、異なる職種間での専門性、役割の差を乗り越えてチームを構築する必要がある
- ・ 看護師の多くが女性であり、ライフイベントの影響を受けやすい
- ・ 患者・利用者の状況に応じて緊急対応、24時間の対応が求められる（オンコール等の待機型の勤務も必要）
- ・ 患者・利用者の生活の場へ訪問してサービスを提供する（自身の事業所でのサービス提供ではない）
- ・ 看護師は医療専門職として医師等と同様に医療・介護等の現場にあって、直接患者・利用者の生命への責任を担う。特に訪問看護では医師がいない状態での判断も必要となる
- ・ 医療技術の進歩は非常に早く、養成課程において学習すべき知識量も経年的に増加傾向にある。

こうした吸収すべき知識・スキルは就労開始後も増加していく

等の特徴が挙げられる。

ウ 看護分野（訪問看護）における雇用管理上の課題

以上のような看護分野（訪問看護）の事業環境や仕事内容の特徴から、様々な雇用管理上の課題が生じている。例えば、

- ・ 新卒者等の若年看護師の確保が難しい（職場としての認知度が低い）
- ・ 看護師不足を背景として、需要が供給を大きく上回るため、処遇や条件の良い施設・病院等へ人材が流出しやすい（流動性が高い）。これらの理由もあり、勤続年数が少ない職員が多い場合、

職場全体のサービスやその他業務の質の底上げに影響を及ぼす場合がある

- ・就労継続しても賃金上昇しにくい
- ・看護スキルや成果を向上させても賃金などの処遇に反映させにくい
- ・昇進や昇格をモチベーションアップに用いにくい
- ・職場内の人間関係が濃密化しがちでトラブルが発生しやすい
- ・看護師の多くが女性であることから、結婚・妊娠・出産・育児・配偶者の転勤等による離職や勤務制約が発生しやすい
- ・夜間・休日等の勤務の必要性、仕事量自体の増加、長時間労働が発生しやすい
- ・オンコール体制での待機やオンコール待機後の連続勤務による精神的負担の増加が懸念される
- ・深夜帯の単独訪問等における事故、犯罪被害リスクがある（移動中の事故のほか、患者・利用者とのトラブル等）
- ・医療職として介護職などから判断を求められることなど、仕事の責任、精神的負担が大きい
- ・薬剤・化学物質ばく露や腰痛、針刺しなど、安全衛生面でのリスクがある
- ・医療技術の高度化、介護現場における看護師の役割の拡大など、常に能力開発をしていく必要性がある
- ・急性期医療機関等と異なる「看護観」も醸成が必要となる場合がある
- ・専門職としての職務が重視されるため、管理職等のマネジメント業務を担う意思のある人材の確保が難しい

といった課題が挙げられ、新卒者の確保や新規入職者の獲得が難しい、離職率が高く、常に人材不足感がある、復職者が少ないといった問題として顕在化してきており、これらの課題の改善のための対策が求められている。

(2) 雇用管理改善コンサルティングの状況について

看護分野（訪問看護）における人材確保に関する課題及びその背景、また課題改善のための方策について、昨年度より継続してコンサルティングを行った 7 事業所の現状等の結果を以下に整理した。

まず、課題を整理する。人材確保に関する課題としては、保育分野と同様の傾向であるが訪問看護ステーションを運営する組織も小規模であることが多く、求人票の表現方法を工夫し、ホームページで効果的なアピールを行う等の取組が十分でないケースが多く見られた。

人材の定着に関する課題については、まず、ステーション利用者は増加傾向にある中で教育訓練を充分に行う環境が整っていない事業所が多く、不安を抱えたまま立ちせざるを得ない職員がいる。訪問看護事業所は病院と比べ、職員が単独対応を求められる局面が多く、精神的な負担が大きい傾向にある。そして管理者や先輩看護師も現場の業務と事務作業、事業所の経営管理業務に追われるなか、現場を担う新人職員等との意見の交換その他の業務上の悩みの相談を受けることができる状態ではない等、コミュニケーションの時間が確保できていないために現場のニーズをくみ取ることが難しい。また、職員は利用者宅訪問をしていることが多く、職員相互に情報を共有し、事業運営や、職員のキャリア意識等について話し合う時間も確保しづらく、事業主の看護理念と職員（特に若手の職員）の職業意識にギャップがあり離職するケース、異なるステーションの合併等により他方の理念に戸惑う職員がいたとの報告もあった。

さらに、人材の確保と定着の両者に関わる課題としては、小さな施設が多く、事業主の労務管理の知識が十分でない場合があること、定期的に行われる診療報酬や介護報酬の改定が経営にダイレクトに影響を与えること、保育事業と同様に固定費（人件費総額）の拡充が難しく、正職員・パート職員ともに昇給を行っていくことが難しく、管理職にあってプレイングマネージャー化する傾向があり、職場のマネジメントに十分な時間を割くことができないといった課題が挙げられる。

【課題】

確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求人の方法等が十分でない。 ・ 求人票に魅力がない。 ・ ホームページではステーションの募集要項や待遇については掲載しているが、ステーションの特徴（強み）が十分に打ち出されていない。 ・ 求職者に対して施設のアピール方法がわからない。
定着	<ul style="list-style-type: none"> ・ 病院と違い利用者に対して看護職単独の対応を求められる局面が少なくなく、職員の精神的な負担が大きい。 ・ 教育にかけられる人員や時間的な余裕が少ない。 ・ 利用者の希望を重視するあまり、スケジューリングの調整が難しい場合がある。 ・ 人事評価制度を導入しておらず、正しい評価（評価方法）が分からない。 ・ 事業計画策定・進捗管理を所長一人が抱え込んでいるため、他の職員は事業に対する責任感や一体感を感じにくい。 ・ 管理者が現場の職員との意見の交換を行う時間を確保しにくく、現場のニーズをくみ取るのが難しい（ステーションの管理者が看護師である場合、プレイングマネージャ

	<p>一となるため管理者業務が十分と言えるほど行われていない)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員は、利用者宅訪問をしていることが多く、ステーションで顔を合わせないため、職員相互に情報を共有し、事業運営について話し合う時間を確保しにくい。 ・現場の職員は報告書や記録の作成などの事務作業に担感を感じる傾向にある。 ・子どもがいない職員等、一部の職員に時間外勤務が集中する場合がある。 ・オンコールの出動回数や、時間外勤務が多い傾向にある。また、人材不足から年次有給休暇が取得できない事業所も見られる。 ・スキルの偏りによって、特定の職員に業務が集中する。 ・ステーションの合併等による職場環境の変化に戸惑う。 ・入職前の情報と入職後の職場環境、実際の現場就労等のミスマッチによりモチベーションを維持できない。
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・小さな施設が多く、事業主の労務管理の知識が十分でない場合が見られる。 ・管理職としての教育・研修が行われなまま管理者となり、業務の振り分け方が分からず全てを抱える管理職職員が見られる。 ・管理職であっても訪問に出る必要がある場合が多く、職場マネジメントを十分になし得ない。 ・定期的に行われる診療報酬や介護報酬の改定が経営にダイレクトに影響を与える。また、固定費（人件費総額）の拡充が難しく、正職員・パート職員ともに昇給を行いにくい。 ・ステーションの理念やビジョンが確立していない場合が見られる。 ・就業実態に即した就業規則、賃金規程でない事業所が少なくない。 ・扶養家族の枠を超えずに勤務したいという希望が聞かれることがある。

上述の課題を踏まえ、提案されているコンサルティングの内容は、以下の通りである。

人材確保に関しては、職員紹介制度を導入し、給与規程に「紹介手当」を規定する。ホームページを充実し、訪問看護ステーションの魅力をアピールする。勉強会・発表会を通じて地域貢献および訪問看護ステーションのイメージアップを図る、などの、あまり追加的な費用の発生しない提案がなされている。

また、定着に関しては、

- ・業務の洗い出しを行い、残業が集中している職員が抱えている仕事の分散を図る
 - ・リーダー会議において、経営理念にふりかえる習慣をつくる
 - ・事業計画の策定・進捗管理に全職員を参画させて、事業所の課題を共有し、事業所全体で課題の達成に取り組む仕組みを検討し、職員の一体感を強化する
 - ・スキルチェックシートを作成し、入職時の能力判定や指導を効果的に進める
 - ・評価制度及び評価者訓練の整備を行う。メンター制度を導入する
 - ・就職面接の際に、正しい情報を伝え入職後のミスマッチを少なくする
- などが挙げられている。

人材確保と定着の両方に関わる提案としては、短時間正職員制度の導入、役職手当の導入、勤

務継続年数に応じた報酬制度の導入、変形労働時間制の導入といった雇用管理制度の変更に加え、訪問看護ステーションのビジョンの明確化、階層別研修及び専門職研修計画の策定、管理職研修、評価者トレーニングなども提案されている。

【対策として提案したコンサルティング内容】

確保	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・職員紹介制度を導入し、給与規程に「紹介手当」を規定する。 ・短時間正職員等の多様な働き方を導入し、採用区分に反映する。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページを充実し、ステーションの魅力をアピールする。 ・勉強会・発表会を通じて地域貢献およびステーションのイメージアップを図る。 ・職員の声を募集時に記載する。 ・ニュースレター等の発行によって地域の病院とのネットワークを強化し、求人を呼びかける。 ・サービス利用者と写真を笑顔で撮ることで、看護職との緊張を緩和し距離感を縮める。
定着	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度を導入する。 ・教育研修支援制度を導入する。 ・短時間正職員等の多様な働き方を導入する。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・主任や係を決め、業務分担を行う。 ・教育制度：出張、学会、研修の費用についての取扱いを明確にする。 ・業務の洗い出しを行い、残業が集中している職員が抱えている仕事の分散を図る。 ・年齢や勤務年数ではなく、人をまとめる力を持っている方がいれば、その方にリーダーの打診を行う。 ・リーダー会議において、経営理念についてふりかえる習慣をつくる。 ・事業計画の策定、進捗管理に全職員を参画させ、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、職員の一体感を強化する。 ・スキルチェックシートを作成し、入職時の能力判定や指導を効果的に進める。 ・メンター制度・カウンセリング制度を導入する。 ・面接時に、正しい情報、正確な情報の提供を心がける（ただし、実態を正直に話してしまうことにより、「確保」にマイナス影響を与えることも考えられるため一概に推進すべきであるとは言えない）。 ・新入職員に対して、独り立ち前に十分な研修を行う。
共通	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・就業規則の改定を通じて就業形態ごとの休暇や休職の取扱いを明確化し、職員と上長の間での認識の齟齬をなくす。 ・変形労働時間制を導入する。 ・半休制度を導入する。 ・短時間正職員制度を導入する。

		<ul style="list-style-type: none"> ・役職手当を導入する。 ・勤務継続年数に応じた報酬制度を導入する。 ・人事評価シートでの評価を行い、客観性を高める（人事評価制度の確立）。 ・職員のスキル・能力を高めるための職場イベントや OJT/OFFJT への積極的な参加を促すきっかけとして経験値ポイント制度を導入する。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・ステーションのビジョンを明確にする。 ・キャリアに応じた研修体系を策定し、事業所としてのキャリアアップ支援を明確に打ち出す。職員のキャリアステージに必要な知識、技能を習得させるため、階層別研修、専門職研修計画を策定する。 ・インターンシップ（職場体験）を行うことにより、入職前の不安を解消するとともに、入職後のミスマッチを無くす。

(3) まとめ

ア 事例を踏まえた雇用管理上の課題と対策の内容

上述のコンサルティングにより明らかとなった、雇用管理改善の課題と対策は以下の通りである。

【人材確保】

人材確保に関する課題として、訪問看護ステーションを運営する組織も小規模であることが多く、求人票の表現方法の工夫や、ホームページによる効果的なアピール等の取組が十分でないケースが多く見られた。それらの課題の改善・解決に向け、複数の事業者に対して、短期的に取り組むことが可能と考えられる「求人の募集方法」や「募集媒体の工夫」、「求職者に対するアピールの方法の工夫」等が提案されている。具体的には、「働き続けられる職場である（取組をしている）」、「ワーク・ライフ・バランスのとれた職場である（取組をしている）」などを分かりやすく伝えることをはじめとして、「勉強会・発表会を通じて地域貢献及び訪問看護ステーションのイメージアップを図る」、「職員の声を求人票に明記する」「ニュースレター等の発行によって地域の病院とのネットワークを強化し、求人を呼びかける」「利用者と写真を笑顔で撮ることで、看護職との緊張を緩和し距離感を縮める」等の、より現場に即した運用上の提案がなされている。

また、『職員紹介制度を導入し、給与規程に「紹介手当」を規定する』等の制度上の改善提案も行われている。これらの職員の生の声の求人票への反映や地域貢献等のアピールは、求職者にとって事業所の職務や職場環境が見える化する効果が期待され、加えて、職員紹介制度やこれまでに利用していない求人媒体の利用は、求職者確保の幅・機会を拡大することに繋がるため、人材確保の改善効果を与えるものとうかがえる。既に就労する非正規職員の正規職員化等を行えば、国・自治体の助成金を活用できる場合もある。パート職員として継続雇用する場合に比べて、計画的に人員の配置を行うための人材の確保が見込める。更に、現場を既に知っているため、入職前後のミスマッチを大きく低減させ、定着への期待も高いと考える。

【人材定着】

人材の定着に関する課題については、第一に、訪問看護ステーションは病院と比べ、職員が単独対応を求められる局面が多く、精神的な負担が大きい傾向にあることが挙げられる。そして、管理者が現場を担う職員との意見の交換を行う時間を確保しにくく、現場のニーズをくみ取ることが難しい。また、職員は利用者宅訪問をしていることが多く、訪問看護ステーションで職員同士及び事業主・管理者等と顔を合わせることは多くはないため、職員相互に情報を共有し、事業運営や、職員のキャリア意識等について話し合う時間を確保しづらい。これらの、定着に関する課題の改善・解決に向けては、「柔軟な働き方への制度・運用の見直し」、「教育研修の充実」、「職員の意識改革」、「適切な評価」、「業務の棚卸」、「メンター制度・カウンセリング制度の導入」等の短期的・中長期的な取組の提案が行われている。具体的には、「主任や係をきめ、業務分担を行う」、「リーダー会議において、経営理念についてふりかえる習慣をつくる」、「事業計画の策定、進捗管理に全職員を参画させ、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、職員の一体感を強化する」、「スキルチェックシートを作成し、入職時の能力判定や指導を効果的に

進める」、「職員のキャリアステージに必要な知識、技能を習得させるため、階層別研修、専門職研修計画を策定する。また、それらへの職員の積極的な参加を促すための、経験値ポイント制度の導入」、「業務の洗い出しを行い、残業が集中している職員が抱えている仕事の分散を図る」等の、運用上の組の提案の他、「正職員・パート職員共に適切な評価制度を導入する」、「メンター制度を導入する」、「変形労働時間制を導入する」、「半休制度を導入する」、「短時間正職員制度を導入する」、「役職手当を導入する」、「適切な賃金制度を導入・変更する」、「パート職員の正職員登用制度をPRする」、「インターンシップ制度を導入する」等の具体的な制度施策の提案がなされている。

安全衛生に対する対策として、危険の予防・リスクの軽減を目的とした研修、作業環境・方法の改善・見直し等の実施についても検討がなされている。

入職後の看護職が、ワーク・ライフ・バランスを図りながら安心して就業を継続する環境が形成され、また、それぞれの事業所が備える経営理念を理解し、自身の職務に対する責任をこれまで以上に自覚しながら職務遂行を行うための職場環境形成を推進するための提案も見られた。そしてさらに、自身のキャリア・スキルを磨きながら、そのキャリア・スキルに見合う処遇を獲得する制度の拡充により、訪問看護師として働くことへのモチベーションを維持・向上させつつ、職場への定着を図ることを推進する取組の提案もなされている。

最後に、人材の確保と定着の両者に関わる課題としては、小さな施設が多く、事業主の労務管理の知識が十分でない場合がある。結果として、管理職候補者に管理職としての教育研修を充分に行う事ができない、管理職は管理職としてのスキルを備えることができず、部下との接し方、仕事の与え方等が分からないため、管理職、部下の双方が不満を抱える結果を招く場合がある。また、定期的に行われる診療報酬や介護報酬の改定が経営にダイレクトに影響を与えること、保育事業と同様に固定費（人件費総額）の拡充が難しく、正職員・有期契約社員（パート職員）ともに昇給を行いにくいことなどが挙げられている。これらの課題のうち、労務管理の知識が十分でない事業主に対しては、本事業における、雇用管理改善コンサルタントによる本年1年間に及ぶコンサルティング、そして本年度引き続き行われたフォローアップによるコンサルティング（本年度初年度であった事業所は来年度引き続き行う）が、事業主に対して労務管理の意識・知識を醸成した（する）ものとする。その他の課題（外的要因）に伴う雇用管理改善の課題については、引き続き国・地方自治体・事業主・地域等の連携によって、対策の検討を進める必要がある。

イ モデル調査全般を通じて明らかになったこと

現在看護職は、圧倒的に女性の多い職種であり、事業の運営が出産や子育てなどのライフイベントの影響を受けやすい傾向にある。また看護職自身、ライフイベントから復帰する際に、日々進歩している看護スキルに対する、職場復帰後の職務遂行への不安を覚えるものも多く、復帰を果たせぬまま潜在看護師となるケースも見られる。さらに、スキルに加えて、看護職の職務は24時間対応（夜勤等の対応）を求められるため、ワーク・ライフ・バランスが崩れてしまい、復帰後の定着にも課題が見られる。

人件費予算は診療報酬や介護報酬に大きく左右されること、そして、収支における人件費比率の高さも、業界特有の課題として挙げられる。これは、容易に昇進させれば人件費が増えるこ

とに繋がり、経営側としては昇進をモチベーション原理として使いにくい現場環境を作る。加えて、看護職はポスト不足の問題も抱えており、ポストがなければ賃金の上昇が難しい現在の処遇環境下では、「寝たきりカーブ」と呼ばれる看護職特有の賃金カーブを生み出す大きな要因となっている。

一方で、看護職としての職務それ自体に潜むこれらの課題もさることながら、訪問看護師に特有の課題も見られる。例えば、訪問看護師の職務は、他の医療専門職との連携が求められながらも、職務遂行の場である患者・利用者個々の自宅等においては単独で職務遂行することも多く、病院看護師と違い、より高いスキルが求められ判断力も必要となる。更に、直接に生命の責任を負うなど、責任が非常に重いといったイメージがあり、それらを覚悟した上で入職したとしても、業務の質・責任はそれ以上であることもある。そして、看護職全体として課題として認識されている 24 時間対応については、例えば看護職が多く在籍する病院等の施設においては、ライフイベント等との両立を図りながら復職している看護職に対して夜勤の免除等の対応を行う事業所も見られるが、事業所全体の職員数が少ない訪問看護ステーション等においては、24 時間のオンコール等に対しそのような柔軟な対応も病院等の施設に比べると難しい。柔軟な対応を行う際には、管理者やその他一部の職員に責任・負担が集中することも考えられる。

医療に関する知識が乏しくとも、法人格の取得によって比較的容易にステーションを開業できるため、経営者として備えるべき経営や労務に関する知識・ビジョンを備えないままに経営者となり、労務管理に関する規程類の整備もされず、雇用管理が杜撰な職場環境を作り出す。経営者としての能力、労務管理知識等の欠如は、自施設の特徴・アピールできる材料等を把握（自覚）できないことに繋がる。その結果は、求人募集時に自施設を魅力的にアピールするためのスキルの欠如にも繋がる。今後は、現状把握を行う事業所数を拡大し、もしくは同じ事業所に対するより細やかな調査・コンサルティング・フォローアップ等を行うことにより、課題の深堀及び改善提案の実効性の検証を進めることが求められる。

5.3 運輸分野（トラック輸送）

(1) 業界の構造と課題

モデル調査を実施するに当たり、運輸分野（トラック輸送）における人材確保に関する課題について前述の業界団体へのヒアリング調査結果などから仮説を整理した。内容は以下の通りである。

ア 運輸(トラック輸送)分野の事業環境

一般的に運輸（トラック輸送）分野において、企業が置かれている事業環境としては、

- ・事業参入が容易で中小規模事業者が多い
- ・荷主に比べて運送事業者の立場が弱い
- ・夜間・長距離運転が必要な場合がある
- ・積荷の量の変動しやすい

といった特徴が挙げられる。

イ 運輸(トラック輸送)分野における仕事内容からくる特徴

また、一般的に運輸（トラック輸送）分野における仕事の内容からくる特徴としては、

- ・体力が必要な場面があるため男性が多い
- ・必要とされるスキル・適性が明確でない
- ・運送以外の荷役・商品配置等の対応が必要な場合がある
- ・荷役作業のための待ち時間が長い場合がある
- ・勤務時間中はほとんど運転で外出していることからコミュニケーションがとりづらい

といったことが挙げられる。

ウ 運輸(トラック輸送)分野における雇用管理上の課題

以上のような運輸（トラック輸送）分野の事業環境や仕事内容の特徴から、様々な雇用管理上の課題が生じている。例えば、

- ・社会保険未加入の事業所が他の業界に比べて多い
- ・価格競争を行いつらく、低賃金となりがちである
- ・荷役作業・商品配置等の仕事に対する評価・報酬が明確化されづらく、一部には離職する者が発生している
- ・夜間・休日などの勤務の必要性があり、長時間労働も発生している
- ・身体的負荷により疾患（腰痛等）を発症しやすい
- ・女性に配慮した仕事・家庭の両立支援策や労働環境整備が不十分である
- ・将来にわたる仕事のモチベーションが描きにくく、スキル向上や資格取得をモチベーション原理として使いにくい
- ・体系的な能力開発・能力評価が行われていない
- ・キャリアアップの仕組みが無いことが多い
- ・他業界との人材獲得競争の中で応募者・新規入職者が減少している

といった課題が挙げられ、人材確保困難、女性参入が進まない、離職率が高いといった問題として顕在化してきており、対策が求められている。

(2) 雇用管理改善コンサルティングの状況について

実際に一昨年度この事業に応募した 10 事業所のうち昨年度の継続事業所 6 事業所、及び昨年度新規応募 6 事業所の調査における人材確保に関する課題及びその背景、また課題改善のための方策の取りまとめを元に、今年度引き続き参加した継続事業所 5 事業所に対しての調査に見られた人材確保に関する課題及びその背景、また課題改善のための方策を加えて以下に整理した。

まず、人材確保に関する課題としては、労働条件が悪く（低賃金）、トラックドライバー希望者が不足傾向にあること、体力的なきつさ、危険さ、労働時間が長いなどのイメージが定着していること、求人広告について、会社の長所、良い点、PR できる点など効果的な発信が不十分であることなどが挙げられている。

また、定着に関する課題としては、トラックドライバーの職業上、社員間のヨコの繋がりが希薄になりやすく、従業員の一体感に欠けることや、子育て中など勤務に制約のある社員が増加していることなどが指摘されている。また、トラックドライバーの高齢化が進行しており、体力低下や IT 機器等を使いこなすことなどへの対応が求められている。

共通事項としては、昇進ポストが少なく、トラックドライバーのキャリアプランを示しにくい、将来への展望を抱きにくい、長時間労働となりやすく、女性や介護などの理由で勤務に制約のある社員が働きにくいなどが挙げられている。

【課題】

確保	<ul style="list-style-type: none">・労働条件（低賃金）。・トラックドライバー希望者が不足。・体力的なきつさ、危険さ、労働時間が長いなどのイメージが定着。・業界全体が人材不足、配送案件が増加（確保が追い付かない）。・人材育成という概念が浸透していないという業界風土。・求職者について運転に関する認識が安易。・求人広告について、会社の長所、良い点、PR できる点など効果的な発信が不十分。・女性が好むような就業条件を、女性求職者に対してアピールできていない（どのような働き方を希望しているのかわからない）。・新規採用のトラックドライバーへの、安全教育の徹底の必要性。・新卒者、運転初心者や女性の採用について、初心者でも行える業務を用意する必要がある。・高齢者のトラックドライバーが増加し、応募者の大半が 45 歳以上。
----	--

定着	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間中はほとんど外出していることからコミュニケーションがとりづらい。 ・トラックドライバーの職業上、社員間のヨコの繋がりが希薄になりやすく、従業員の一体感に欠ける。 ・体力的に衰えのある従業員でも業務を行えるよう、工夫が必要。 ・高齢化が進むと運転する以上に配送時に使用する IT 機器を使用できない。 ・子育て中など勤務に制約のある社員が増加している。
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・ドライバースキルの向上に対する地位の上昇、昇進ポストが少なく、トラックドライバーのキャリアプランを示せていない。将来設計がしにくい（キャリアアップの仕組みが無いことが多い）。 ・長時間労働となりやすく、女性や介護などの理由で勤務に制約のある社員が働きにくい。 ・現場の社員と比較して、リーダー層の意識が相対的に高くない。 ・個人事業の頃の労務管理が続いている。 ・出産・育児や子育て期の法律・制度などの仕組みが分からない。 ・男性がメインの職場だったため、職場環境改善方法が分からない。

対策として提案されているコンサルティングの内容としては、人材確保の面では、女性プロジェクトチームの設置、新人研修の充実、福利厚生充実といった制度や仕組みの改善、働き方がイメージできるような採用条件の詳細化・明確化、「若者応援宣言企業」を活用することによる意識の高い若者の入職の促進、求人広告等、トラックドライバー求人欄以外の一般広告媒体の活用などが挙げられている。

定着の面では、各人の体力等に応じた長期勤務が可能となるような制度設計を行う、年次有給休暇の計画的付与を進める、作業中の重いものを持った時のギックリ腰予防などを指導する、保育園との提携といった仕組みの点や、短時間勤務制度の対象者の拡大、女性用のトイレ・ロッカールーム・休憩室の整備、ベテランドライバーが慣習・ルールなど決められた事を正しく新人に伝達する工夫、フォークリフトの購入（高齢ドライバーの職種変更）や配達窓口のLED電灯への変更などの運用の点で、若者、女性、高齢者など多様な人材が勤務を続けやすい環境に変えることが挙げられている。

このほか、人材確保と定着の両方に関わる提案として、若年層が魅力を感じるような手当・福利厚生、社内レクリエーションの実施、社内報による会社理念や方針の共有、社内アンケートによる従業員の意識把握など、職場の雰囲気をもっとよくする工夫が提案されている。

【対策として提案したコンサルティング内容】

確保	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・「ドライバー採用プロジェクト」として、女性プロジェクトチームを発足し、募集・採用・定着の全てのプロセスにおいて同プロジェクトの意見を反映していく。 ・全く経験のない新人についても受け入れ、研修を行うための新人キュキュラムを作成。 ・4トン免許の取得支援を図る（トラック協会の助成金活用）。
----	----	---

	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社ホームページ上で求人欄を作成する。 ・ 働き方がイメージできるような採用条件の詳細化・明確化を図る。 ・ 民間求人広告を活用する。 ・ マザーズハローワーク⁸を利用する。 ・ 競争率が高い経験者採用だけでなく、新卒採用を検討する。 ・ 短時間有期契約社員（短時間パート社員）の積極採用を図る。 ・ 「若者応援宣言企業」を活用し、意識の高い若者の入職を促す。 ・ ハローワークの求人票、一般求人広告等について、求職者が知りたいことをしっかり記載する。 ・ 求人広告を効果的に届ける手法として利用する求人媒体の再検討を図る。 ・ 自社に魅力を感じてもらう手法として、訴求力を高めるため「求める人材の絞り込み」、競合他社の求人広告との「差別化」を再検討する。 ・ 自社ホームページに仕事内容ややりがいを感じられるような画像を掲載することで若年層に自社で働くイメージを可視化する。 ・ 求人広告等、トラックドライバー求人欄以外の一般広告媒体に掲載する。 ・ 従業員紹介制度の拡充・周知する。 ・ 高校卒求人開拓に向けて、職場見学、業界・業務内容等の説明を行う。
定着	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各人の体力等に応じた長期勤務が可能となるような制度設計を行う。 ・ 提携保育園との具体的な条件（補助金額、補助金の支払方法など）を確認する。 ・ 職種変更について検討する（トラックドライバーからオペレーターに変更等） ・ 休職期間の内容を詳細に明記する。 ・ 年次有給休暇の計画的付与を進める（有休の取得）。 ・ 運転・健康面について高年齢者雇用安定助成金を活用する。 ・ 就業規則において、自動車運転者の拘束時間等が改善基準告示に沿った内容になっているかどうか不明であるため、追加見直しをする。 ・ トラックドライバーと一般社員（労働時間などの違い）を分けて就業規則に記載する方法や、トラックドライバー独自の厳守事項を別に追加項目として明記する。 ・ 「無事故表彰」を制定する。 ・ 「主任」ポストを設置し、自薦・他薦で募集する。 ・ 職位別の社員教育制度を提案する。 ・ 評価制度を提案する。 ・ 勤務年数が2～3年の退職者の増加に対して、管理職への登用などやる気が起こるシステムを検討する。

⁸ 子育てをしながら就職を希望している方に対して、キッズコーナーの設置など子ども連れで来所しやすい環境を整備し、担当者制による職業相談、地方公共団体等との連携による保育所等の情報提供、仕事と子育ての両立がしやすい求人情報の提供など、総合的かつ一貫した就職支援を行う機関。

		<ul style="list-style-type: none"> ・作業中の重いものを持った時のギックリ腰予防などを指導し、職場定着支援助成金（個別企業助成コース）の健康づくり制度（腰痛健康診断）を活用する。 ・入職後の定着に向けてメンター制度を導入する。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間勤務制度の対象者をできるだけ広げる。 ・女性用のトイレ・ロッカールーム・休憩室を整備する。 ・経営理念や信条が書かれた手帳を手順書として有効活用し、ベテランドライバーが 慣習・ルールなど決められた事を正しく新人に伝達できる様にする。 ・フォークリフトの購入（高齢ドライバーの職種変更）や配達窓口をLED電灯へ変更する。 ・簡単に取り組める腰痛予防のための体操を実施する。 ・運送業の考え方が理解出来ずに退職する機会が多いことから、未経験者でも理解出来るまで、根気強く説明し理解を求める。
共通	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・若年層が魅力を感じるような手当・福利厚生に見直す（居住地が本社に近い社員に家賃補助を行い、勤続期間の長い社員に対して賞与を支給するなど）。 ・班ごとの業務改善提案を行う。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・社内レクリエーションを実施する。 ・社内報による会社理念や方針の共有。 ・自己紹介ボードを作成しての従業員間の相互理解。 ・社内アンケートによる従業員の意識把握を図る。 ・社員と会社側のコミュニケーションを再構築する。 ・職域拡大によるポジティブアクション加速化助成金の活用により、女性採用を図る。 ・デジタコメーター等を活用して時間管理を徹底し、長時間労働、拘束時間を削減する。

(3) まとめ

ア 事例を踏まえた雇用管理上の課題と対策の内容

コンサルタントによるコンサルティングにより明らかとなった運輸分野（トラック輸送）における雇用管理に関する課題及びそれに対する対策の提案については以下の通りである。

【人材確保】

「人材確保」に関する課題については、

- ・労働条件のうねで低賃金という状況にあり、トラックドライバー希望者が不足している
- ・トラックドライバーに関して体力的なきつき、危険さ、労働時間が長いなどのイメージが定着している
- ・近年の経済環境の回復傾向により配送案件が増加（確保が追い付かない）している
- ・人材育成という概念が浸透していないという業界風土がある
- ・求職者について運転に関する認識が安易である
- ・求人広告に関して会社の長所、良い点、PRできる点など効果的な発信が不十分である
- ・女性が好むような就業条件を女性求職者に対してアピールできていない
- ・新規採用ドライバーへの安全教育の徹底の必要性が増している
- ・高齢者のトラックドライバーが増加している、応募者の大半が45歳以上等が挙げられている。

これらの「人材確保」の課題に対して、今回、課題解決に向けて行われた提案は、すぐに取り組むことが可能な対策として、「募集方法の見直し(募集方法、募集ルート、業界イメージアップ)」、「募集条件の詳細化・明確化」とともに、やや取組に時間がかかると思われる、実際に働く上での条件の改善、具体的には「新人研修の充実」、「福利厚生充実」といった制度や仕組みの改善が対策として提案されている。加えて、女性の採用を増やしていくための方向性等を検討する「女性プロジェクトチームの設置」といったものも含めて、3つに分類することができる。

すぐに取り組むことが可能な対策として、運用にかかわるもので、

- ・自社ホームページ上で求人欄を作成する
- ・働き方がイメージできるような採用条件の詳細化・明確化を図る
- ・民間求人広告を活用する
- ・マザーズハローワークを利用する
- ・競争率が高い経験者採用だけでなく、新卒採用を検討する
- ・短時間有期契約社員（短時間パート社員）の積極採用を図る
- ・「若者応援宣言企業」を活用し、意識の高い若者の入職を促す
- ・ハローワークの求人票、一般求人広告等について、求職者が知りたいことをしっかり記載する
- ・求人広告を効果的に届ける手法として利用する求人媒体の再検討を図る
- ・自社に魅力を感じてもらおう手法として、訴求力を高めるため「求める人材の絞り込み」、競合他社の求人広告との「差別化」を再検討する
- ・自社ホームページに仕事内容ややりがいを感じられるような画像を掲載することで若年層が自社で働くイメージを可視化する

- ・求人広告等、トラックドライバー求人欄以外の一般広告媒体に掲載する
- ・従業員紹介制度の拡充・周知する
- ・高校卒求人開拓に向けて、職場見学、業界・業務内容等の説明を行う

などが挙げられている。また、取組にやや時間がかかる対策として制度に関わるものとして、

- ・「ドライバー採用プロジェクト」として、女性プロジェクトチームの発足し、募集・採用・定着の全てのプロセスにおいて同プロジェクトの意見を反映していく
- ・全く経験のない新人について受入れ、研修を行うための新人キュキュラムを作成
- ・若年層が魅力を感じるような手当・福利厚生に見直す
- ・4トン免許の取得支援を図る（トラック協会の助成金活用）

などが挙げられている。その結果、企業における女性プロジェクトチームの中から生まれた取り組みとして、「ドライバー業務の周知」「採用活動の一環」の二点を目的として、トラック体験会の無料イベントを開催したところ、事業所近隣の住民を中心に「業務内容がわかった」等の好意的な反応が寄せられたといった事例も見られる。

【人材定着】

人材の定着上の課題として、トラックドライバーの職業上、社員間のヨコの繋がりが希薄になりやすく従業員の一体感に欠ける、体力的に衰えのある従業員でも業務を行えるよう工夫が必要、高齢化が進むと運転する以上に配送時に使用するIT機器を使用できない、子育て中など勤務に制約のある社員が増加している、などの課題が挙げられている。

これら「人材定着」の課題については、すぐに取り組むことが可能な対策として、「作業中の重いものを持った時のギックリ腰予防などを指導する」、「女性用のトイレ・ロッカールーム・休憩室の整備」、「フォークリフトの購入（高齢ドライバーの職種変更）や配達窓口のLED電灯への変更」、「年次有給休暇の計画的付与を進める」、「短時間勤務制度の対象者の拡大」、「ベテランドライバーが慣習・ルールなど決められた事を正しく新人に伝達する工夫」など、運用の点で、若者、女性、高齢者など多様な人材が勤務を続けやすい環境に変えることが挙げられている。

また、やや時間がかかる対策として、「各人の体力等に応じた長期勤務が可能となるような制度設計を行う」、「保育園との提携」といった仕組みの点などが挙げられている。

特に制度設計に関わるものとして、

- ・職種変更について検討する（トラックドライバーからオペレーターに変更等）
- ・休職期間の内容を詳細に明記する
- ・運転・健康面について高年齢者雇用安定助成金を活用する（高齢者が全体の23%を占めているため）
- ・トラックドライバーと一般社員（労働時間などの違い）を分けて就業規則に記載する方法や、ドライバー独自の厳守事項を別に追加項目として明記する
- ・「無事故表彰」を制定する
- ・「主任」ポストを設置し、自薦他薦で募集する
- ・職位別の社員教育制度を提案する
- ・評価制度を提案する

- ・勤務年数が2～3年の退職者の増加に対して、管理職への登用などやる気が起こるシステムを検討する
 - ・入職後の定着に向けてメンター制度を導入する
 - ・デジタコメーター等を活用して時間管理を徹底し、長時間労働、拘束時間を削減する
- などが提案されている。これらは人材確保対策としても提案されているケースがある。

【共通】

人材確保と人材定着の両者に関わる課題としては、「ドライバースキルの向上に対する地位の上昇・昇進ポストが少なくトラックドライバーのキャリアプランを示せていない」、「将来設計がしにくい」、「男性がメインの職場だったため、職場環境改善方法が分からない」といったものが挙げられている。これらは主に人材定着に関わるが、人材確保にも関連している。

これらの人材確保と人材定着の両者に関連し、効果があるとみられる提案として、すぐに取り組むことができる対策として、「社内報による会社理念や方針の共有」、「社内レクリエーションの実施」、「社内アンケートによる従業員の意識把握など職場の雰囲気をもっとよくする工夫」など、情報共有の仕組みが、またやや時間がかかる対策として「若年層が魅力を感じるような手当・福利厚生」などが提案されている。

イ モデル調査全般を通じて明らかになったこと

規制緩和以来、事業参入が容易で中小規模事業者が増加した運輸（トラック輸送）分野においては、荷主に比べて事業者の立場が弱く、価格交渉ができづらいこともあり、その結果、労働条件が他業種に比べて劣っている。この労働条件とともに、他方で少子高齢化などの影響もあり、トラックドライバー希望者は不足している。トラックドライバーの高齢化が進んでいるが、仕事は体力が必要とされることが多く、夜間・長距離運転が必要な場合もある。また、積荷の量変動しやすい、荷役作業のため待ち時間が長い場合がある、運送以外の荷役作業・商品配置などの対応を求められることがあるなどトラックドライバーに課せられる業務の負荷が増加する傾向にある。これに対して、トラックドライバーに必要とされるスキル・適性が明確ではなく、これらの評価基準も明確ではない。このような様々な状況から、人材確保、人材の定着という課題が挙がってくる。

人材確保の課題に対して、今回、課題解決に向けて行われた提案は、賃金そのものを改善するためには今回の事業の範囲を超えるため提案としては取り上げられなかったが、その状況下でも人材確保に効果があると考えられた「採用方法等の工夫」や「採用にあたってのアピールの方法の工夫」はほとんどの事業所のケースにおいて提案されている。これは「募集方法の見直し（募集方法、業界イメージアップ）」になる。ヒアリング調査に見られるように、優良な会社であることを応募者の親を始め、広く知ってもらおう目的でブランド戦略を実施している事業所もある。具体的な内容は各事業所により異なるが、「各事業所の方針に沿った“求める人材像”の明確化」、「具体的な仕事のイメージや自社の魅力の伝達」などを含め、「採用条件の明確化」につながるものとなっている。あわせて、「採用ルート、求人広告の媒体に関する提案」、「具体的な求人広告の記載内容などの提案」もなされている。

人材確保について、20歳にならないと中型自動車免許を取得できない制度について、準中型自動車免許が新設され、18歳から車両総重量3.5トン～7.5トンのトラックの運転が可能となったが、高校新卒者について、免許取得させる制度を検討している事業所はあったが、今回の提案には、既に実施を検討していたため含まれていない。これは「企業内訓練の充実」の一例となっている。

主に人材定着の課題に対して、「運用実態にあわせた制度・規定の見直し」として、非正社員の正社員化も既に実際に行われている事業所もあり、また、提案もなされている。このほか、「モチベーションの維持・向上」、ドライバーのキャリアアップの仕組みの構築として管理職への登用システムの導入や、「評価・処遇制度」の導入も提案されている。これらは、「将来にわたる仕事のビジョンを描くことができる仕組み、仕事のやりがい・達成感を感じることができる仕組み（評価・等級・報酬制度等）につながる提案となっている。

また、人材定着にかかる身体的負荷として腰痛に苦しむ社員がいることに対して、職場における腰痛予防の体操など「健康診断・予防指導等の促進」などもいくつか提案がなされている。

人材定着に関しては、従業員間のコミュニケーションが希薄になりがちという傾向もあり、これに対して、「従業員間のコミュニケーションの充実」がいくつかの事業所に対して提案されている。この内容は、社内レクリエーションや社員アンケートの実施などであり、雇用管理改善を行っていく上での基本的な情報を収集することができる。また、これら対策を考える上で一番のものとなる「経営理念やコアコンピタンスの社員間での共有」も人材定着の対策として挙げられている。これらは、雇用管理改善の対策のベースとなるものと考えられる。

人材確保と人材定着の両者に効果があるとみられる提案として、「職場環境・福利厚生改善」も半数以上の事業所に対して提案されている。これは、人材確保については求人の際、働く場所を魅力ある職場にして、それをアピールするためであり、人材定着については、実際に働いている従業員の定着を図ることにもつながる。その具体的内容は各事業所により異なり、例えば女性を採用し、活用していこうとしている事業所では女性用のトイレ・ロッカールームの整備などが、高齢者が多い事業所ではフォークリフトの導入や職種変更なども提案されている。女性、高齢者などの短時間勤務での人材確保・人材定着策として、短時間正社員制度や短時間有期契約社員（短時間パート社員）の採用なども提案されている。

一昨年度の10事例（うち昨年度6事例の継続調査）、及び昨年度の6事業所の新規調査（うち今年度5事例の継続調査）は雇用管理において比較的良好又は改善意欲のある事業所であったこともあり、「社会保険加入促進」は課題としては挙がってこなかった。また、「業務効率化による労働時間削減」と「複数事業者で運送ネットワークを組み、長距離運転を削減」は前回の継続調査6事例、新規調査6事例のうちの5事例の継続調査で当初は課題として挙がってこなかった。

5.4 警備分野

(1) 業界の構造と課題

モデル調査を実施するに当たり、警備分野における人材確保に関する課題について平成 29 年度の業界団体へのヒアリング調査結果、平成 29 年度優良企業視察調査結果、モデル調査申込時情報などから仮説を整理した。内容は以下の通りである。

ア 警備分野の事業環境

一般的に警備分野において、施設・事業所が置かれている事業環境としては、

- ・労働集約型産業であり、警備を行う人が必要である
- ・2020 年の東京オリンピックに向けて、需要が増加しており、今後も人手不足の状態が続く
- ・事業者の 3 分の 1 が従業員 10 名未満であり、社長自らが警備員として業務を行う事業者も珍しくない
- ・多くの事業者が 1 号警備業務と 2 号警備業務の両方を業務として実施している
- ・特に 2 号警備業務については、業務量が季節やイベントの発生に左右されるため、恒常的に人材を雇用することが難しい
- ・契約形態が請負契約主流のため、価格と警備業務の質の関係性について顧客に説明して価格引き上げの交渉をすることが難しい場面がある

といった特徴が挙げられる。

(参考) 警備業務分類

警備業法第二条第一項による分類	業務内容
1 号警備業務	施設巡回・保安業務 空港保管業務 機械警備（警備業務用機械装置を用いて行う警備）
2 号警備業務	交通誘導 雑踏警備
3 号警備業務	貴重品運搬（現金輸送・貴重品・美術品等）
4 号警備業務	身辺警護

イ 警備分野における仕事内容からくる特徴

一般的に警備分野における仕事の内容からくる特徴としては、

- ・警備業の中心となる 1 号警備業務と 2 号警備業務では業務内容が大きく異なるため（1 号警備業務は常用雇用が中心、2 号警備業務は案件発生が流動的）、それに伴い働き方が異なっている
- ・1 号警備業務については、施設（24 時間警備を必要とするなど含む）に勤務する働き方であるため、交代勤務、夜勤の問題が発生する
- ・2 号警備については、工事やイベントの発生に伴って案件が発生するため、一部は日雇い労働に近い雇用実態がある
- ・雇用先（使用者）と警備員の就業場所が使用者の事業所と異なるため、使用者が積極的に現場

に出ていくなどしない限り、就業場所における労務管理上の問題点の把握や現場における人間関係の構築が難しい
といったことが挙げられる。「小規模事業者が多く事務職を設置している事業者が少ない」という事業構造上の特徴も見られる。

ウ 警備分野における雇用管理上の課題

以上のような警備業分野の事業環境や仕事内容の特徴から、様々な雇用管理上の課題が生じている。例えば

- ・ 契約金額を設定する際に、有給休暇分を積算していないため、有給休暇の取得が経営的な観点や代替人員確保の観点から難しい
- ・ 交代制勤務の場合、就業場所への交通費や就業場所からの帰宅のための交通手段の手配等の調整が発生するために交代回数が少なくなり、結果として長時間労働になる
- ・ 新規人材獲得時に法定の教育時間（30時間）が必要であるため、就業開始までに時間的・費用的なコストが発生する
- ・ 小規模事業者が中心であり、事業所内での経営者と警備員の人間関係は定着の重要要素となっている。特に経営者が警備員を大事にしていると感じられるかどうか定着に影響を与える
- ・ 警備の現場は多くの場合協業する他社のメンバーがいるが、業務自体は単独の場合が多く、就業場所での人間関係構築が難しい
- ・ 1号警備業務と比較して、2号警備業務は定着率が低い傾向にある。2号警備業務の場合は業務の特性上稼働が変動的であるため、業務がある事業所に転職する傾向があることと、少しでも良い労働条件の現場を求める傾向があるためである
- ・ 女性に関わる警備業の需要（高齢者や子どもへの対応等）が増えているのにも関わらず、女性が勤務しにくい勤務環境（就業場所やトイレ・休憩室等）が一般的である
- ・ 業界全体では小規模事業者が多いため、経験年数や熟練度を処遇に反映する仕組みを取り入れる、或いは、専門職として能力評価を行う仕組みやキャリアパスを示すなどを考慮するに至らない会社も多い
- ・ 「短時間勤務の雇用」について、5時間未満で終了する業務が少ないため、基本的には本来1人で実施できる業務についても交代制を導入することになる。その場合、ひとつの業務を完遂するために必要な人員が増加し、採用時や業務遂行時の教育コスト増加や、交代に伴う通勤費の増加などの問題が発生する

といった課題が挙げられ、未経験新規入職者を確保するのが困難、離職率が高い、定着率が低いといった問題として顕在化してきており、対策が求められている。

(2) 雇用管理改善コンサルティングの状況について

今年度この事業で新規に応募した 18 事業所に対しての調査に見られた人材確保に関する課題及びその背景、また課題改善のための方策について以下に整理した。

まず、人材確保に関する課題としては、求人への応募がない、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おり、求人広告への反応が無い、労働条件の向上や警備業界全体の悪いイメージの払拭に取り組んでいるものの、取組が採用したい人に伝わっていない、警備業務の正しいイメージを未経験者に持ってもらうための資料や広報ツールがない、女性警備員を採用したいのに女性が就労できる職場設備を整備していない、採用窓口に女性がいない等、採用戦略と現実が合致していないなどが挙げられている。

また、定着に関する課題としては、入社後のフォロー体制がない、採用後、警備員として仕事をするためには最低 1 週間程度、業務によっては必要な資格取得まで 3~4 ヶ月の教育期間が必要で、現場への配属までに時間がかかる、「簡単そう」と言うイメージで入職したものの、警備業務に付随する作業等の細かい業務を知り、研修後に「イメージが違った」と言う理由で退職してしまう人がいる、といったことが挙げられている。

さらに、非正規雇用の警備員については階層が無く、何年警備員としてキャリアを積んでも昇格・昇級がないことが多い、会社と就業場所が異なる業態のため、日々の勤務態度や業績を評価することが難しい、警備業務は日々の安全を確保することが使命であり、やりがいやモチベーションを感じにくい、といったことが、また、基礎的な能力に不安を感じる従業員がいる。その他、警備業において特徴的な、仮眠時間について、勤務時間か否か、その取扱いについて不安がある、といったことも挙げられている。

共通事項としては、就業規則などの見直しはほとんど行われておらず、就業規則の規定と求人の条件が異なっているなど、実態と違うことがある、勤務者交代に伴うコスト節約や人手不足の影響で少ない人数で規定業務を実施する事業所が多く、その結果、出勤日数が増え、長時間労働になりがちである、短時間雇用を導入したいが、必要人員が増加するため、新規採用コスト、教育コスト、交代に伴う通勤費のコスト増が大きくなり難しい、現場の安全を司る業務であることに加えて一人配置の現場も多い。独り立ちをする際に責任が重く、不安などの理由で心理的な負荷が高く離職する人がいる、就業場所によっては休憩場所がない、トイレが遠いなど、長時間の業務を遂行する上で適切ではない環境で警備を実施せざるを得ないときがある。職場の業務や人間関係に適応できない社員がおり、適切に指導できない、隊を編成する 1 号警備を除いて、多くの現場では警備員は 1 名で業務を実施する場面が多く、事業所の仲間とコミュニケーションが少ない、会社と就労場所が離れている業態のため、社員同士のコミュニケーションの機会が少ないと言う点も挙げられている。

【課題】

<p>確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求人への応募がない。 ・ 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おり、広告の反応が無い。 ・ 労働条件の向上や警備業界全体の悪いイメージの払拭に取り組んでいるものの、それらの取組が採用したい人に伝わっていない。 ・ 警備業務の正しいイメージを未経験者に持ってもらうための資料や広報ツールがない。 ・ 女性警備員を採用したいのに女性が就労できる職場設備を整備していない、採用窓口に女性がいない等、採用戦略と現実が合致していない。
<p>定着</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入社後先輩がいない現場に配属する等、入社後のフォロー体制がない ・ 採用後、警備員として仕事をするためには最低1週間程度、業務によっては必要な資格取得まで3~4ヶ月の教育期間が必要で、現場への配属までに時間がかかる。 ・ 「簡単そう」というイメージで入職したものの、募集広告に無い案内やクレーム対応などの警備業務に付随する作業等の細かい業務を知り、研修後に「イメージが違った」という理由で退職してしまう人がいる。 ・ アルバイト、契約社員、嘱託など非正規雇用の警備員については階層が無く、何年警備員としてキャリアを積んでも昇格・昇級がない（昇格制度、昇給制度が無い）ことが多い。 ・ 会社と就業場所が異なる業態のため、日々の勤務態度や業績を評価することが難しい、また制度があっても運用できない等、警備員の人事評価制度に不備がある。 ・ 警備業務は日々の安全を確保することが使命であるが、「異常なし」の連続が緊張感のマンネリ化につながり、やりがいやモチベーションを感じにくい。 ・ 施設警備業務などにおける日報の書き方の指導が必要な人など、基礎的な能力に不安を感じる従業員がいる。 ・ 警備員の能力が不十分なために希望する勤務地に配属することができず、離職してしまう。 ・ 契約により、純粋な警備業務以外に付随業務を実施することがあるが、それが警備業務とは異なる作業の場合、追加的教育が必要となる。

共通	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期昇給を含めた給与規定等の整備に不備がある。 ・ 仮眠時間について、勤務時間か否か、その取扱いについて不安がある。 ・ 就業規則などの見直しはほとんど行われておらず、就業規則の規定と求人の条件が異なっているなど、実態と違うことが多々ある。 ・ 勤務者交代に伴うコスト節約や人手不足の影響で少ない人数で規定業務を実施する事業所が多く、その結果、出勤日数が増え、長時間労働になりがちである。 ・ 女性や高齢者の採用の観点から短時間雇用を導入したいが、必要人員が増加するため、新規採用コスト、教育コスト、交代に伴う通勤費のコスト増が大きくなり難しい。 ・ 現場の安全を司る業務であることに加えて一人配置の現場も多い。独り立ちをする際に責任が重く、不安などの理由で心理的な負荷が高く離職する人がいる。 ・ 就業場所によっては休憩場所がない、トイレが遠いなど、長時間の業務を遂行する上で適切ではない環境で警備を実施せざるを得ないときがある。 ・ 職場の業務や人間関係に適応できない社員がおり、適切に指導できない。 ・ 隊を編成する 1 号警備を除いて、多くの現場では警備員は 1 名で業務を実施する場面が多く、事業所の仲間とコミュニケーションが少ない。 ・ 会社と就労場所が離れている業態のため、社員同士のコミュニケーションの機会が少ない。 ・ アルバイト、契約社員、嘱託など非正規社員についても福利厚生は正規社員と同じく充実しているところもあるが、実態が周知されていない。 ・ 警備員が業務の社会的意義や顧客からの感謝の声等を実感できる機会がない。 ・ 社長以外は全員一般警備員、経験年数にも関わらず職位が同じ、等、事業所のマネジメント上必要な職場階層が設定されていない。 ・ 顧客からの警備付随作業に対する依頼を現場の警備員の判断に任せて実施させる、顧客訪問（就労場所のチェック）をしない経営層がいる。 ・ 警備業務は日々の安全を確保することが使命であるが、本来は目指すべき状態である「異常なし」が続くと日々の業務がマンネリ化し、やりがいやモチベーションを感じにくくなる。 ・ 直行直帰や顧客先常駐が中心の勤務形態であり、経営者と警備員との人間関係を醸成する機会が少ない。 ・ 本社では現場の状況を把握しにくく、意思疎通が不十分なことがある。
----	---

対策として提案されているコンサルティングの内容としては、人材確保の面では、従業員紹介制度の充実、業務内容や労働条件の見える化とアピール、自社ホームページやSNSに仕事内容ややりがいを感じられるような画像等を掲載することで若年層に自社で働くイメージを可視化する、学生の職場見学受け入れ、都道府県等のワーク・ライフ・バランス関連サイトへの掲載申請、中高年齢者の積極的活用、採用担当窓口への女性の配置（女性の採用に力を入れたい場合）、自社の強みについて現場の声を収集しアピール、求人ターゲット層の拡充と求人票等への

記載内容見直しなどが挙げられている。

定着の面では、人事評価制度の拡充（360度評価）、メンター制度の導入、永年勤続表彰制度の制定、警備に関する資格、検定試験等を奨励する制度の見直し、教育・研修制度の確立、定年延長、休日の増加（年次有給休暇の計画的付与、メモリアル休暇、リフレッシュ休暇など）、賃金条件の賃金規程における支給基準など明確化のうえ明示といったことが提案されている。

このほか、人材確保と定着の両方に関わる提案として、職種の再構成と限定正社員の導入、職務分析と昇給する仕組み、正社員制度の充実（日給月給制も含めて期間の定めのない常勤正社員を新設するなど常勤化を図る）、契約社員から正社員への転換制度の導入、社内アンケートによる従業員の意識把握を図る、職場の人間関係の改善に向けて、コミュニケーションなどについての研修や冊子の配布など根本的に課題を解決するために必要な制度改定も提案されている。

【対策として提案したコンサルティング内容】

確保	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員紹介制度の充実。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・労働条件の見える化とアピール。 ・業務内容の見える化。 ・自社ホームページやSNSに仕事内容ややりがいを感じられるような画像等を掲載することで若年層に自社で働くイメージを可視化する。 ・学生の職場見学受け入れ。 ・都道府県等のワーク・ライフ・バランス関連サイトへの掲載申請。 ・中高年齢者の積極的活用。 ・採用担当窓口への女性の配置（女性の採用に力を入れたい場合）。 ・自社の強みについて現場の声を収集しアピール。 ・求人ターゲット層の拡充と求人票等への記載内容見直し。
定着	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度の拡充（360度評価）。 ・メンター制度の導入。 ・永年勤続表彰制度の制定。 ・警備に関する資格、検定試験等を奨励する制度の見直し。 ・教育・研修制度の確立。 ・定年延長。 ・休日の増加（年次有給休暇の計画的付与、メモリアル休暇、リフレッシュ休暇など）。 ・賃金条件の賃金規程における支給基準など明確化のうえ明示。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・退職者ヒアリングの実施。
共通	制度	<ul style="list-style-type: none"> ・職種の再構成と限定正社員の導入。 ・職務分析と昇給する仕組み。 ・正社員制度の充実（日給月給制も含めて期間の定めのない常勤正社員を新設するなど常勤化を図る）。

		<ul style="list-style-type: none"> ・契約社員から正社員への転換制度の導入。
	運用	<ul style="list-style-type: none"> ・社内アンケートによる従業員の意識把握を図る。 ・職場の人間関係の改善に向けて、コミュニケーションなどについての研修や冊子の配布。

(3) まとめ

ア 事例を踏まえた雇用管理上の課題と対策の内容

上述のコンサルティングにより明らかとなった、雇用管理改善の課題と対策は以下の通りである。

【人材確保】

警備業は 10 人以下の小規模であることが多い。今回のモデル事業に参加した事業所については業界全体の中ではやや大きめといえる、中堅クラスの規模の事業所が多かったが、人材確保に関する課題としては、求人広告の内容や求人票の表現方法の工夫、求人方法が固定化している、ホームページによる効果的なアピール等の取組が十分でないケースが多く見られた。また、警備業業界全体の悪いイメージの払拭も必要で、企業として取り組んでいてもなかなか採用したい人に伝わっていないといったことも見られた。それらの課題の改善・解決に向け、複数の事業者に対して、短期的に取り組むことが可能と考えられる「求職者に対するアピールの方法の工夫」や、「求人の募集方法」や「募集媒体の工夫」、等が提案されている。具体的には、「業務内容や警備業務の意義ややりがいについて動画等を活用してわかりやすくホームページで紹介する」、「労働条件や自社の魅力をアピールする」、「職場見学を実施して仕事内容についての理解を進める」、「都道府県等のワーク・ライフ・バランス関連サイトへの掲載によってワーク・ライフ・バランスに向けた取組をしていることを発信する」など、各事業所の実態に即した運用上の提案がなされている。この他、求人のターゲット層を拡充して、人材確保を図る提案もなされている。また、「従業員紹介制度を拡充する」等の制度上の改善提案も行われている。

これらの改善提案を通じて、現場の従業員の生の声の求人票への反映や自社の強みのアピールは、求職者にとって事業所の仕事内容や職場環境が見える化する効果が期待され、加えて、従業員紹介制度やこれまでに利用していない求人媒体の利用は、求職者確保の機会を拡大することに繋がるため、人材確保の改善効果を与えるものとうかがえる。

特に業務内容や警備業務の意義ややりがいについて動画等を活用してわかりやすくホームページで紹介する」、「職場見学を実施して仕事内容についての理解を進める」といった取組は、求職者に関心を持ってもらうこと、また、入職前後のミスマッチを大きく低減させることも期待され、定着につながることも期待される。

【人材定着】

人材の定着に関する課題については、アルバイト、契約社員、嘱託など非正規雇用の警備員について階層が無く、何年警備員としてキャリアを積んでも昇格・昇級がない（昇格制度、昇給制度が無い）ことが多い、正社員についても階層が少ないといった課題が、業界の事業構造から来る課題として挙げられる。警備業、特に 2 号警備は建設業などの下請けといった側面があり、1 号警備も含めて顧客との価格交渉及び就業場所の労働条件について交渉上の地歩が弱いことも多い。このため、一人で従事する現場はもちろんのこと、隊を編成する現場においてもさほど階層を多く設定できるような業務遂行体制を取れないこともあり、警備員の階層が無いことも多い。小規模の事業所では社長も警備員で階層は社長とそれ以外と言うことも多い。このようなことから、

経験年数に係わらず職位は変わらないといったことも多く、警備員の生活設計やキャリアといった長期勤続につながる仕組みが出来ていない。さらに、会社と就業場所が異なる業態のため、日々の勤務態度や業績を評価することが難しい、また制度があっても運用できない等、警備員の人事評価制度に不備があることも多い。それらの課題の改善・解決に向け、会社自体の事業の運営方針も検討する必要があるが、複数の事業者に対して、職種の再構成と限定正社員制度の導入、正社員制度の充実、昇給する仕組みをつくる、契約社員から正社員への転換制度の導入、などの提案がなされている。その際、昇格の基準、賃金支給基準を明確にして従業員に明示することも提案されている。

また、会社と就業場所が異なる業態のため、本社で現場の状況を把握しにくく、意思疎通が不十分、経営者と警備員の人間関係を醸成する機会が少ない、社員同士のコミュニケーションの機会が少ない、といった課題も挙げられている。これについては、社内アンケート（従業員意識調査）を実施し、従業員の意識把握に努める、冊子など作成してコミュニケーションについての研修を行う、などの提案がなされている。また、退職者の退職理由を把握していないケースもあり、退職者ヒアリングを実施して、定着に関する課題を明確にする提案もなされている。社内アンケート（従業員意識調査）とあわせて、課題の具体的な内容を明らかにして必要な対策を検討する手がかりになる。

この他、定着に向けてメンター制度、永年勤続表彰制度、教育・研修制度の確立、定年の延長なども提案されている。

イ プレ調査及びモデル調査全般を通じて明らかになったこと

警備業の市場の売り上げ規模は近年大きな変動なく推移している。2号警備の顧客については、建設会社や工事会社、インフラ系の会社が多い。1号警備については、住宅も含めて、施設を有している者が顧客となっている。2020年の東京オリンピックに向けて、1号警備・2号警備共に需要が増えるが見込まれている。2号警備のうち交通誘導警備は、関連施設や道路の建設工事が進行中であり、2017年現在においても需要は増えている。一方で、オリンピック後には建設工事に関連する需要減が懸念されているが、安全・安心に対価を支払うことが既に一般化していることもあり、オリンピック後も需要は継続するとみられる。

人材確保に関連する労務単価について、2号警備では財務省の公共工事査定によるところから交通誘導警備の労務単価が上昇しているが、1号警備の施設警備労務単価については建築保全（施設警備）労務単価に拘束力がなく、停滞基調である。そのため安い金額で受注する事業者も多い上、交渉力の点で顧客に劣ることが多い。価格と警備業務の質の関係性について明確に説明しにくい、という点が価格交渉を難しくしている。このような状況から、人件費を十分に確保できないことも多い。結果、職務の階層が設けられず、何年警備員としてキャリアを積んでもあまり昇格・昇級がないことが多く、警備員の生活設計やキャリアといった長期勤続につながる仕組みが出来ていない。さらに、会社と就業場所が異なる業態のため、日々の勤務態度や業績を評価することが難しい、また制度があっても運用できない等、警備員の人事評価制度に不備があることも多い。

このような問題点に対して、優良事例では根本的な経営上の課題に取組み、顧客開拓や付帯

サービス等を含めて営業上の工夫を行っている。このような取組の上に、正社員の採用、新規学卒採用、人事評価制度の運用を行っている。

人材確保の課題に対して、今回、課題解決に向けて行われた提案は、賃金そのものを改善するためには今回の事業の範囲を超えるため提案としては取り上げられなかったが、複数の事業者に対して、職種の再構成と限定正社員制度の導入、正社員制度の充実、昇給する仕組みをつくる、契約社員から正社員への転換制度の導入、などの提案がなされている。その際、昇格の基準、賃金支給基準を明確にして従業員に明示することも提案されている。また、意思疎通が不十分、経営者と警備員の間関係が醸成する機会が少ない、社員同士のコミュニケーションの機会が少ない、といった課題に対しては社内アンケート（従業員意識調査）を実施し、従業員の意識把握に努める、冊子など作成してコミュニケーションについての研修を行う、などの提案がなされた。これらは人材の定着に効果があると同時に、人材確保の面でも効果があると考えられる。また、この他、人材確保に効果があると考えられた「採用方法等の工夫」や「採用にあたってのアピールの方法の工夫」はほとんどの事業所のケースにおいて提案されている。これは「募集方法の見直し（募集方法、業界イメージアップ）」に纏められる。特に、「業務内容や警備業務の意義ややりがいについて動画等を活用してわかりやすくホームページで紹介する」、「労働条件や自社の魅力をアピールする」、「職場見学を実施して仕事内容についての理解を進める」などは警備業務についての理解を得るためにも、また、正しい認識を求職者等に持つためにも重要な点と考えられる。

今後は、現状把握を行う事業所数を拡大し、課題の深堀及び改善提案の実効性の検証を進めることが求められる。

6. 企業向け啓発セミナーの開催

6.1 雇用管理改善コンサルタント報告会の開催

社会保険労務士が一堂に会し、個々の事例を共有すると共に、分野別の人事労務管理の課題と改善策、導入に向けたポイントを把握することを目的として開催した。

(1) 実施概要

○日時

- ・平成 30 年 1 月 30 日（火）14 時～17 時

○開催場所

- ・場所：三菱総合研究所 CR-DE 会議室

○参加者

- ・本事業に雇用管理改善コンサルタントとして参画している社会保険労務士 15 名の出席があった。

<参加社会保険労務士一覧（50 音順、敬称略）>

朝比奈 睦明	社会保険労務士朝比奈事務所	特定社会保険労務士
石井 孝治	広島総合社会保険労務士法人	社会保険労務士
石原 清美	社会保険労務士事務所オフィスきよみ	特定社会保険労務士
大北 美好	社会保険労務士法人大北事務所	特定社会保険労務士
大谷 源樹	HR プラス社会保険労務士法人	社会保険労務士
小浜 ますみ	社会保険労務士法人名南経営	特定社会保険労務士
葛西 康也	社会保険労務士葛西事務所	特定社会保険労務士
加藤 明子	加藤看護師社労士事務所	特定社会保険労務士
高橋 英一	高橋事務所	特定社会保険労務士
中 弥希	リンク&パートナーズ社会保険労務士事務所	特定社会保険労務士
林 ひな子	林ひな子社会保険労務士事務所	社会保険労務士
福島 紀夫	社会保険労務士法人相事務所	特定社会保険労務士
三原 靖	社会保険労務士法人九州人事マネジメント	特定社会保険労務士
向井 了一	向井了一社会保険労務士事務所	特定社会保険労務士
諸星 裕美	社会保険労務士事務所オフィスモロホシ	社会保険労務士

(2) 実施結果

ア 議事次第

当日の進行は、下記の議事次第に則り、事務局が実施した。

<議事次第>

- | | |
|---|----------------------------|
| 1 | 開会 |
| 2 | 趣旨及び進め方について |
| 3 | 分野別の雇用管理の特徴及び課題について |
| 4 | 分野別の対応策及び効果的に改善を促すポイントについて |
| 5 | 紹介事例について |
| 6 | その他（取りまとめスケジュール、事務手続き等） |
| 7 | 閉会 |

イ 議事概要

本事業で個々の事業所の雇用管理改善を担当する社会保険労務士が一堂に会し、意見交換を行った。

今年度の報告会は、社労士の意見交換を目的とする他、企業向け啓発セミナーに登壇する社労士への情報提供を目的として実施した。保育・訪問看護・運輸・警備の各分野に特徴的な課題と全分野に共通の課題を整理するとともに、継続調査18事業所及び新規調査29事業所の中で、セミナーにおいて紹介することがふさわしい事業所の情報収集を行った。

分野別の雇用管理の特徴及び課題の分析については、グループワークを実施した。各社労士が担当している事業所の分野に着目し、保育分野、訪問看護分野、運輸分野、警備分野それぞれを中心に担当した社労士でグループを作成した。グループワークにおいては、各分野の事業所の課題や取組状況を共有するとともに、課題や提案について分野に特徴的な課題の分析をメンバーで実施した。

全体での共有においては、各分野のグループで実施した分析結果を報告した。4分野の発表に対しては、同様の内容が発表されることもある一方で、分野に特徴的な課題もあり、積極的な質疑応答がなされた。



図 27 報告会の様子

ウ 報告会で出された主な意見

報告会で出された主な意見は、以下の通りである。なお、下に記載する意見はあくまで本事業の雇用管理改善を通じて得られた知見であり、各分野についての一般的な状態を述べるものではないことを付記する。

<保育分野>

1. 個別事例からの課題と対応策の抽出

事例1：中堅の指導が厳しい×控え目な園長が管理する園

【事例概要】

- 人が来ない。職員に中堅が多いが、彼らの指導が厳しく、採用できても定着が難しい。
- 接客業等の研修（企業外研修）を提案予定。
- 採用・定着が共に厳しい状況であるため、園長が募集することに抵抗を感じている。
- 「一緒に働きませんか」といったアプローチを提案。園の前に看板を出してもらったことが、今回最も効果的だった。保護者がそれを見て、同一法人内の他の園で働くようになった。募集は見る人に意識の転換を起こす方法が重要である。
- 乳幼児のいる潜在保育士（資格を持つが、それを活用して仕事をしていない）の採用において、複数園の保育所の強みはある。

事例2：採用したい人物像・今後の保育園像が不明確な園

【事例概要】

- 開業してから2年目の園で人が集まらない。どのような人物でもいいから採用したい。
- 欲しい人材を描いてもらうように提案。地域の潜在保育士を採用する方法が効果的だった。面談時に子どもを連れて来てもらって、何人か採用した。
- これからどういう保育園づくりをするかが不明確。
- アンケートを行い、どんな保育園にしたいか、どういう研修が必要かを明らかにしていく必要がある。その後、職員による会議につなげるように提案。現場のやりたい保育を上にあげようとしている。

事例3：年配職員と若手のコミュニケーションがうまくいっていない園

【事例概要】

- この地域では、新入社員は非正規から始まって3年ぐらい経ってから社員になるのが一般的だが、それを園長が改善した。
- 年配の職員と若い職員の仲が悪い。
- 「採用できないから、誰でも採用せざるを得ない」という状況。地元の短大（東北）から東京に新卒保育士が流れている。確保はインターンシップと、大学への説明会を活用している。
- 地域的に低賃金な傾向があり、保育士はパートタイマーよりもフルタイムを希望する傾向がある。

- 適性検査 CUBIC、セミナーの提案。CUBIC により、本人の適性を見て配置を考えることも可能であることを説明する。

事例 4：控え目な二代目園長が管理する園

【事例概要】

- 求人票を長らく見直していなかった。園の良さを十分にアピールできていない。
- 正社員が多く、定着率は高い。20 年以上の勤務者もいる。理事長（女性）は明るく、人間関係が良いことに影響していると思われる。
- ハローワークに出している求人票の見直し、書き方を提案。
- 従業員アンケートを実施。園長が職業別、勤務年数別等で分析したところ、明るい未来が見えた。理事長先生が少し考え方をゆるめたことが収穫だった。

事例 5：年配職員により、若手の離職かつインターンが来ない×控え目な園長の園

【事例概要】

- 園長 40 代男性（7 年目）。職員が 3 人退職する予定あり（3 月、近くに開園する認可保育園に転職予定）。若い層がほとんど退職していくため、園全体が「雇用管理改善」以前の状態にある。
- 年配職員 3 人の悪い噂が養成校に鳴り響いていて、インターンも来ない。問題となっている職員達自身はいじめているという意識はなく、指導の範囲と考えている。問題意識を共有する必要がある。
- メンター制度の導入について提案。
- 園長（控え目）だけで対応するのは難しいため、強めのサブ園長を入れる、パワハラ・マタハラ研修を職員全員に受講させる等の提案を行う。

事例 6：モンスターペアレント対応が大変×控え目な園長の園

【事例概要】

- 園長はグループ内の福祉法人からの配属で、モンスターペアレント対応（ほぼ毎日）に追われている。行政には相談済みである。
- 第三者に入ってもらうことを提案した。
- アンケート実施を提案した結果、良い結果だった。職員間の信頼関係は良かった。
- 今後の組織づくりを提案した。東京都のキャリアパスの研修計画が出るため、それを目標に保育園の中で考えてみるように提案した。
- 就業規則についても職員に周知する。（中抜けする従業員への不公平感がないようにする）
- モンスターペアレント対策で弁護士を入れているところがある。弁護士を入れることで、園長も精神的に楽になると考えている。

2. 報告を通して議論された課題

- ・アレルギー対応等、保護者が求めるものが多様化しており、個別に対応することが非常に難しくなっている。
- ・対応が難しい保護者に対して、どれだけ寄り添えるか。メンター制についても、新人の悩みに寄り添うことが大事。職員のやりがい向上のためには、3～4年後の姿をイメージできるか。組織の中でどういう役割を担うかを想像できるかが重要である。
- ・マタニティハラスメント、パワハラは女性の多い職場に発生する可能性が高いため、保育現場では対策は重要（年配の職員は、自分が子どもを生んだ頃は育休制度等がなく、退職せざるを得なかったことに不公平感を感じ、そのような発言をする傾向がある）

<訪問看護分野>

1. 個別事例からの課題と対応策の抽出

事例1：平成26年開設で従業員数5名程度の事業所。社長は看護師であり、訪問件数も多く、従業員中、現場での仕事を最も熱心に担っている。

【事例概要】

- 開設時から中小企業診断士から支援を受けており、雇用管理改善に関心を持つ。
- へ求人に応募少なく、定着しない。社長と共同経営者の2名で開業後、急激に利用者が増加。
- 短期間で成長しているため、組織に必要なルールが整備されていない状態。一方、ルール未整備の状態でおんこー勤務が発生しているなど、マネジメントの基礎を欠いた状態。
- 業種特性から個々の看護職の責任が重く、「しんどい」と感じる職員が多かった。特に人員が少なく休みが取れない状況で負荷が高かった。
- 給与計算、離職手続きなども含めて社長がすべてやっていた。
- これまでも雇用管理改善に取り組む意思はあったものの、トップが実務の現場で飛び回っている状況であった。
- 利用者のニーズはあるが、人材不足のために事業の成長が果たせない状況にあった。社長には時間も情報もなかった状態で、労務相談をする相手もいなかった。
- 提案はルールづくりから開始した。社長は前向きで、意識も高い。何とかしたい気持ちがあったが、空回りしていた状況にコンサルを実施。
- 就業規則を新たに作成。ルールをつくり、明示したいという社長の思いがあった。
- 共同経営者はルールづくりに伴い離脱。ルールの明確化に向けた動きに伴い、仕事に対する姿勢の違いが明らかになったため。
- 右腕になる人が育っていないため、組織拡大も難しい面がある。
- 「人事評価シート」はあったが、運用できていなかった。賞与支給等のための「評価」というよりも、個々の職員のキャリアラダー、育成計画を検討するためのコミュニケーションツールとして使っていた。
- 仲間内での個人事業という状態からルール整備の段階へと進みつつある状況。
- 女性同士の職場で悩みも多かった。助成金に関しても知らなかったので、パートの正社員転換なども考えていきたいとのこと。
- これまで社長が抱え込んでいた給与計算等のバックヤード業務の外部委託を進め、社長は内部のマネジメント、職員とのコミュニケーションなどに時間をを用いるよう方針を変更したところ。

事例2：福岡県福岡市と田川市に事業所を持つ事例。社長は田川事業所に常駐。社長の職種は理学療法士。社長以外は全員女性看護師。社長が組織をまとめきれず、看護職の意思が統一できない点に苦労している。

【事例概要】

- 管理職は計数管理、マネジメントにアレルギー反応を示している。あくまで看護師としての仕事をすることを希望している状況。
- 本事業では福岡市の事業所の人材不足について支援。採用テコ入れで人員確保が可能になり、足元では人員充足、事業も拡大基調である。ただし、管理者が社長の考え方と離れたままで、経営相談的な側面が大きなコンサルティングのポイントであった。
- 管理者の交代も必要であることをアドバイスしつつ、昨年から相談を受けていた労務管理に関する相談を受けてきた。
- 初年度からの取組としてホームページをきちんと作ることが挙げられる。利用者向けホームページは従来から充実していたが、求人用ホームページの充実を提案した。事業所の特徴を説明できるホームページ作成のため、業者変更の上、対応中である。改善に向けた取組のスピードは遅く、牛歩状態だが進捗はしつつある。
- 利用者満足度調査などをしていなかったため、自分達の仕事がどのように利用者に評価されているか、今後どのように対策をしていくべきかを検討してもらうために利用者アンケートを実施した。その他、職員間での共通認識づくりのために、カンファレンスなどを頻度高く開催するよう提案。自分達の仕事の意義の再認識、経営方針と今後の事業所でのサービス提供のあり方などについて意識共有を図った。
- 職員の人事考課はしておらず、育成フィードバックが不十分な状態である。育成に時間をかけられていないので、一人で責任に耐えかねて辞めていくという事例もあった。安心して現場に出ていける体制をつくるという観点でアドバイスを行っている。カンファレンスなどを通じて、業務上の悩みを共有できるようにすることが重要。
- 東京都訪問看護協会のチェックシートをもとにキャリアアップの多面チェックシートを作成し、運用中。自分が「何がわかっていないのかがわからない」という経験の浅い集団だったので、評価シートを使うことで何がわかっていないのか、どういった教育が必要かをわかるようになった点が進歩である。評価制度＝能力開発のためのツールとして使用する方向で提案した。経営方針が浸透し、方向感のある頑張りができるようになると評価制度も運用が変わっていく。
- 職種による溝は依然として残っている。事務担当者に社長の理解者がおり、取組の展開を支援する体制になっている。

事例3：募集への反応が鈍いことが課題の事例。ただし、法人理念を理解している人材に入職してほしいとの思いが強く、人材確保について質的な妥協はしたくないと考えている。

【事例概要】

- 法人の求人ページがあるが、必ずしもマーケットに沿っていない。
- 人材育成のためのクリニカルラダーもあるが、形骸化している。従業員満足度調査も実施していない。本年11月にアンケートを実施していると聞いているが、回答はまだ確認していない。
- ある程度の規模のある医療法人であるため、病棟看護師を訪問看護に異動させようとするが、うまくいかない。病棟で疲弊してしまった場合、訪問看護を担当できなければ離

職に至るしかない状況だが、病棟看護師は訪問看護への異動を受け入れられないケースが多い。背景には職務の違いと所得低下の忌避がある。

- 法人内には訪問看護ステーションが2つあったが、人材不足のため合併した。
- 全般的に制度はあるが運用に課題を持つ。評価シートを持っていても評価者トレーニングができていないので運用できていない状況。また、訪問看護ステーションも含めて即戦力志向であり、未経験者を育成する土壌が弱い。
- 現在は、従業員満足度調査の結果を待ち、能力開発を含む雇用管理改善の支援を実施する予定である。
- 看護職員用の求人サイトのデザイン変更等を提案し、一部は実施済みである（ただし、入り口のハードルが高い状況は変わっておらず、引き続き間口を広げつつ、きちんと育成していく仕組みづくりについてアドバイスを行う）。

2. 業界横断の課題と対応策

- ・小規模事業所の多い訪問看護ステーションでは一般的に新卒の教育余力を欠くことが多い。経験者入職であっても単独訪問の責任の重さに潰されるケースがある。また、育成体制の脆弱さが、求職者や新入職員の不安を煽ってしまう。
- ・時給単価が高く夜勤がないなど、急性期病棟勤務と比べ、外形的には労働条件が良好に見えるため、一定の求職者がある。ただし、実際の職務は病棟看護師と大きく異なり、単独訪問、即時判断が求められる、オンコール体制維持のための休暇の不完全性など、働き方に関する入職前の想定とのミスマッチが大きく離職に至るパターンがみられる。この点については求人・採用プロセスにおける仕事内容の詳細な伝達とともに、不安感を払拭できるような育成体制、支援体制の整備とアピールが必要である。
- ・面談などで経営者と職員が話をする機会さえもない、必要性すら感じていないケースがある。訪問看護ステーションでは、経営者自身が看護職を兼ね、現場でのサービス提供にあたっているケースも多い。こうした場合、経営者に本来求められる社内コミュニケーションやマネジメントに割く時間的余裕が少なくなっている場合が多く、職員の育成、ビジョンの共有などの他、職員の要望・希望を把握する機会に恵まれない場合がある。この点に対しては、マネジメント、職員コミュニケーションの時間を捻出するために、ナンバー2の育成を行うこと、バックヤード業務を外部委託するなどの方法を検討することが必要である。
- ・人材の品質が低下傾向にあるという認識を持つ事業所が増えている。旺盛な看護職需要に応える形で養成定員が急拡大したことも原因である。基礎能力にばらつきが大きく、能力の低い若手を育成する際に生じてしまうパワハラ的な現象も課題となる。この点については、人材育成のための仕組づくり、ノウハウの蓄積が必要となる。また、指導者となる人材の育成も重要である（小規模事業所では指導に割く人員を捻出できないという問題もある）。人材育成に際しては、評価制度、評価面談などを実施する際に各自のコンピテンスに関する課題をフィードバックするといった工夫も考えられる。

＜運輸分野＞

1. 運輸（トラック輸送）業界が抱える課題と対応

課題1：全体として人材不足は悪化している傾向があるのではないか。

- トラックドライバーの求人に応募がない理由として、以下があげられる。
 - ・元々の原因として職業の人気のない
 - ・労働時間が長い
 - ・賃金が低い
 - ・休みがとれない

課題2：荷主との関係、契約金額について

- ・これまでの荷主と運送会社の契約については、「1回の配送につき〇〇円」というものであっても、「配送」部分に例えば手待ち時間や荷下ろし・陳列等の作業も含む（運送会社のサービスで実施）という場合が多くみられた。
- 2017年11月4日付けで、国交省より運賃の考え方を再整理する方針が示された。今までの運賃を「配送先までの輸送」までに限定し、それ以外に実際に発生している手待ち時間や作業代については別途届出制とした。運輸業界では、国交省はこの届出を踏まえて、今後の契約単価水準を検討していく、または契約金額の増額に取り組むのではないか、と予想されている。
例) 今までは「配送先までの輸送+備え付け」で1回10,000円を計上していたものを、備え付け作業分の代金を運送会社が別途定めて届出を行う。
- 3割の運送会社が届出を実施している。作業費は運送会社が独自に算出する。国交省やトラック協会は具体的な金額は運送会社に示さないため、各運送会社が個別に定めることとなる。
- 現在のように、「受注のために価格競争を実施、付帯サービスについては無料で実施して競争力を発揮する」契約実態では多くの運送会社が倒産してしまうため、今後は荷主と運送会社が対等な「パートナー」としての関係を築くことが重要になっている。運送会社からみた場合には、過大な要求をする荷主からの発注を断る決断も重要になってくる。
- 荷主は大手企業であることも多いが、荷主側がコンプライアンスを重視している会社の場合には、発注先の運送会社についても適正な労働時間管理や残業代の支払を求めてくるケースや、適正な契約金額への更改等の申し出が出てくる場面も増えてきている。
- 現在の運送会社の重層構造においては、下請・孫請の会社の方がより労働環境が悪い。
- 業界全体としては、契約金額の増額が問題になる中で、現在は従業員の賃金を上げるための原資確保に取り組んでいる状況である。

課題3：運送会社の経営実態について

- ・運送会社のM&Aについては、現場の実感としては増えているように思う。合併や吸収後には、双方の会社の労働条件の刷り合わせが重要な調整事項となる。運送会社の合併・吸収時のポイントは、その運送会社が「よい荷主を持っているかどうか」という点である。

課題4：労働時間管理と賃金、休暇について

- ・労働時間に対する意識が変わってきている。特に、時間と賃金の考え方に関する問合せが増えている。
 - 従業員規模の増加による相談や働き方改革による労働基準監督署対応への相談が多い。
 - 労働時間管理では、デジタルタコメーターが重要な役割を果たしている。今までの中小の運送会社は「デジタコを導入すると、拘束時間が明確になってしまう」ということで導入そのものを敬遠する傾向にあったが、最近は導入することでスピードの出しすぎや急発進・急ブレーキの抑止効果が高いことが注目されている。交通違反的な走行に対するアラートが出るため、結果的に安全運転となり事故減少につながっている。加えて、デジタコを活用できると労働時間管理もデジタコで対応可能になる他、日報等の書類作成も簡素化される。
 - 導入後の運用では、ドライバーが「デジタコのボタンを押す」ことが適切な運用において重要となる。特に年配のドライバーを中心に、動作を習慣づける訓練が重要である。また、デジタコと労働時間管理を紐づける意識づけも合わせて重要である。
- ・賃金と労働時間については、バブル期の大手運送会社では、ドライバーとして3年頑張ると退職金1,000万円がもらえることもあった。ドライバーについても、「頑張ったら頑張った分だけ賃金がもらえる」ことを望む人よりも、「休みが取得できること」を重視する傾向に変わってきている。
 - 一方で、高齢層のドライバーを中心に、「働いた分だけお金が欲しい」と思う方も多い。どうやって報いていけばよいのかに悩む事業所も多い。
 - 歩合給のバランスについては歩合100%とする賃金体系は難しいが、歩合が6割程度であれば就業規則上は問題ないのではないかと。重要なのは、賃金計算における根拠の示し方である。歩合等の支給においては、残代の算出の算定基礎の考え方が重要である。インセンティブ部分の整理については、賃金規定の記載内容が重要となってくる。
 - 日給で給与設定を行い、有休の取得を奨励する会社もある。有休を取得すると日給6,000円程度を支給する仕組みとした結果、会社全体で有休取得率が向上し、休みたい時に有休を取得する人が増えた事例もある。
 - 有休の時効消滅分の買い取りも有効である。

課題5：評価やキャリアパスについて

- ・管理職にあがるための条件は、事務所内で仕事ができるかどうか（社会人としての基礎の部分が備わっているか、お客さん対応ができるかどうか）という点である。
 - ドライバーから事務所勤務に異動すると、事務作業や配車業務を勉強することになり、徐々にドライバーを管理する側になっていく。
 - ドライバー経験を持つ人が管理職になった方がよい。人手が足りないと本人もドライバーとして出動することが可能となる。一方で、運行管理者については免許を保有していないの方がよい。免許があると、調整が難しくなった場合に、最後は「自分が走る」という判断をしがちだが、免許がなければ社内マネジメントを学ぶ。免許がなくても話

を聞いてもらうためには、努力して人間関係を築くことが重要。

- 一般に管理者であっても現場を知った方がよい、と言われているが、ドライバーとして走ると配達先や客先を視察することは違う。
- マネジメント側に立場が変わると、先日までの同僚ドライバーの文句を聞かないとだめな部分が辛い、という意見も現場からは出ている。
- ・ 運転評価自体はデジタコを活用すればできるが、無事故等は無事故手当で対応、人間性やリーダーシップは班制度のリーダー手当で対応する等、評価制度そのものよりも給与に反映することが多い。
 - 現場としては、皆が嫌がる仕事を受ける人は社長の評価が高い傾向にある。
 - 昔はトラックの重さが重くなる、走行距離が長くなる、等がドライバーとしてのキャリアアップとして認識されていたが、近年はどちらもドライバーから敬遠される傾向にあり、業界としてキャリアパスを示すことが難しい。
 - 一般には、運転手が荷主から指名されるようになって一人前、というイメージである。
 - 現場では、評価制度の導入まで取り組む以前の事業所が多い。

課題6：採用について

- ・ 採用時には人物をみることが重要。
 - 採用面接は2人でやった方がよい。採用面接に来た方を大事にしていることを示すことが重要である他、労働条件について、トラブルを未然に防ぐ意味がある。
- ・ スマートフォンの普及により、求人情報を休憩時間に確認して面接を申し込む方が増えている。他の運送会社の制服を着ている状況で、他の会社に面接に来てしまうような従業員も増えている。
- ・ 全体的な傾向としては、車の運転が好きな方は多い。職務給的な側面が強いため、年齢に関係なく稼げることができる点が魅力である。
- ・ 女性採用については、トラックをピンクにする等の、「きれい」「かわいい」の実現が有効である。また、男女問わずトラックの共有を嫌がる傾向にあり、車内清掃の義務付け等は実は定着では重要である。
 - トラックの管理については運転手と一対一対応にしないと、プライバシーや管理の問題や、事故対応の問題がある。

<警備分野>

1. 警備業界が抱える課題と対応

課題1：採用について

- ・採用難、特に若手の採用が困難である。
 - 理由として労働供給側について、下記の状況がある。
 - ・ハードな仕事内容・環境を嫌う
 - ・時給が上がらない
 - ・業界イメージが良くない
 - ・若者の自分らしさを求める志向、スキルアップできない、仕事内容が単調である
 - 労働需要側から、仕事は今後とも増加が見込まれる。
 - ・2020年のオリンピック・パラリンピック
 - ・機械化やAIで代替される部分があるかということ、必ずしも代替されない業務がある。
- ・新卒採用について検討すべきである。
 - 地方高卒をねらい、高校をまわる会社もある。
 - 毎年5月学校をまわる。決め手は寮である。寮費の3分の1を自己負担にする等して、都心での生活を金銭的に支援する。
 - ネームバリューがないと新卒採用は難しい。大手は新卒をたくさん採用する。
 - 警備業法で、18歳未満は職に就けない。
- ・本当に若年者、女性を採用していく必要があるのか？ 中高年者、特に転職者を採用ターゲットにするので良いのではないか？
 - 顧客のニーズを把握し、業務に必要な人材像を明確にして採用ターゲットを決めることが必要である。
- ・警備の仕事は、体力・気力にもよるが、いつまでも働くことができる。
 - 中高年者の活用、60歳以上の有効活用が重要である。そのために退職金でなく、何歳でも勤めることができる雰囲気をつくる。
- ・皆が皆、スキルアップしていこうと思っているわけでもない。単調とみえる仕事を好む人もいる。
 - ニート対策とのコラボレーションはできないか？

課題2：警備業の仕事の魅力のアピールについて

- ・仕事内容、労働条件の見える化が必要（サイトでの動画配信、漫画、ロールモデルなど）である。

課題3：定着について（一号警備と二号警備とで課題が異なる）

- ・一号警備と二号警備では働く人の考え方・志向が異なる。一号は会社に定着する傾向があるが、二号は日雇い的な考え方・志向の人が多く。
- ・皆が正規社員である必要はなく、非正規をうまく入れて、コスト的にうまくやっけていこうとしてきた。定着させるための対策として、正社員転換、無期転換、労働条件充実できないか。

現状は退職金もないケースが多い。

課題4：顧客との関係、契約金額について

- ・二号警備については建設工事の元請との関係もあり、国土交通省の指導で単価が上がってきているが、一号警備については単価が上がっていない。
- ・一号警備で顧客との関係で単価を上げられる企業はごく一部である。
- ・いくら以上でないとやらない、と決めている会社もある。新規はそれでいけるが、継続は長年のつきあいがあり難しい。

課題5：警備会社の経営実態について

- ・警備会社はバブル期にかけて需要が拡大したものの、バブル崩壊後の景気の減速の中で警備業の需要も減少した。中小の警備会社が生き残るには難しい時代となったが、近年になってやっと息を吹き返してきたところである。
- ・その状況の中で、皆が正規社員である必要はなく、非正規雇用をうまく入れて、コスト管理を行ってきた。労働者側からの意向で社会保険未加入の人も特に二号警備では多かった。
- ・二号警備は建設元請などとの関係もあり、社会保険加入促進がやっと取り組まれてきている。逆に一号警備は労働者側からは社会保険加入意向があるが、受注単価が上がらず安値受注もあり、厳しい状況にある。

課題6：労働時間管理と賃金、休暇について

- ・夜間宿直時の待機か休憩かの条件については、もともと警備の契約自体が24時間365日警備する内容となっているので、現場が1人体制だと「待機」として判断され、「休憩」とは認められない。休憩として認められる条件を周知していく必要がある。
- ・単価が上がらない中で、年次有給休暇取得時のコストは顧客からももらえていないことがほとんどである。
- ・短時間勤務は交代などコスト等が発生し、実際には難しい。短時間勤務より、フルタイムで週に3日などの方が導入しやすく、現にそのような働き方をしている人もいる。

課題7：評価やキャリアパスについて

- ・警備員としての仕事内容のレベル（階層）があまり分かれていない（施設の大きいところで隊長とか副隊長とかがいる程度）ため、キャリア形成のイメージが持てない。
 - このキャリアの階層の問題と関連して、人事評価制度があまり普及していない。
- ・一部の企業で人事評価制度を制定し導入しているが、その運用に課題を持っているところもある。

2. 全体報告での質疑

各分野での議論を踏まえて、全体で内容の共有・意見交換を実施した。報告後には、以下の質問が出た。

- ・警備の高齢化について、健康配慮はどのように行っているのか？
 - 基本は健康診断、特に高血圧の方の取扱い、暑さ対策・寒さ対策などを実施している。
- ・警備について、機械との代替について、警備業務は機械にとってかわられるのか？
 - 特に2号警備はどうなるのか。有事対応とのバランスがあるが、現時点では人でないと実施できない、という部分がまだ強いのではないかと考える。

6.2 人が集まり定着する「魅力ある職場づくり」セミナーの実施

(1) 実施概要

本年度事業では、企業向け啓発セミナーを実施した。事業が3か年度目に入り、これまでのモデル調査対象企業の提案導入結果を踏まえて、本事業の成果を説明するとともに、雇用管理改善の機運を高めることを目的として以下の要領で企画・開催した。

<セミナーの基本コンセプト>

- ・セミナーは、事業の成果を広くPRする場である点を踏まえ、事業成果を説明する、事例紹介、取組事例の分析結果の周知・普及、支援方策の紹介などで構成する。
- ・雇用管理改善は企業の規模を問わず、全国的かつあらゆる企業にその重要性や必要性が広く共有され、周知されるべきと考えることから、セミナーの参加者は国内に事業所を持つ企業・各種法人の人事・労務部門担当者のほか、事業所の事業主、さらには必要に応じて社員も対象とするなど、我が国雇用管理の変革を教導する事業として、本事業のPRを行うこととする。

(2) 開催概要

開催に関する基本情報は、以下の通りである。

表 16 セミナー開催概要

セミナー名	人が集まり定着する「魅力ある職場づくり」セミナー
開催日時	平成30年3月2日（金） 17：30 開場 18：00 開演 20：00 終演（計2時間）
開催場所	三菱総合研究所 4階 大会議室
参加状況	参加申込者224名、当日参加者139名（参加率62.0%） セミナーの対象者は保育・訪問看護・運輸（トラック輸送）・警備分野の事業主、企業の人事労務担当者を中心に、人材不足分野の雇用管理改善に関心を持つすべての方とした。
個別相談会申込	6法人 （内訳）保育1法人／警備1法人／その他4法人（一般企業等）
主催	三菱総合研究所（運営協力：日本能率協会総合研究所）

開催時期については、事業成果のとりまとめや分析結果を発表する趣旨から年度末とした。

開催時刻は、終業後の参加も考慮し、18:00開演とした。

開催場所は、交通至便性及び事務局運営の効率性を考慮し、三菱総合研究所（千代田区永田町）とした。

参加状況は、セミナー当日までの参加申込者 224 名に対し、当日参加者 139 名、参加率 62.0%であった（いずれも事務局以外の関係者を含む）。

(3) プログラム

セミナーのプログラムは以下の通りである。

表 17 セミナープログラム

時刻	次第	時間	内容	講師等
18:00~18:05	冒頭挨拶	5分	○事業趣旨説明	厚生労働省 (事務局)
18:05~18:35	基調講演	人材不足時代の 人材変化と職場 づくり 6分	○人材不足時代における人材の 変化とそれに対応した「魅力あ る職場づくり」の関係について 説明	諸星委員
		人材確保 12分	○本事業に関する全体的な知見 の紹介 ○「人材確保」の視点から新規分 野である警備を中心に、4分野 横断的に紹介 ○継続3分野については、経年変 化にも言及 ○人材変化に対応した「魅力ある 職場づくり」につながる内容と した。	
		人材定着 12分	○本事業に関する全体的な知見 の紹介 ○「人材定着」の視点から新規分 野である警備を中心に、4分野 横断的に紹介 ○継続3分野については、経年変 化にも言及 ○人材変化に対応した「魅力ある 職場づくり」につながる内容と した。	
18:35~18:40	休憩	5分		

18:40~19:50	事例紹介 (パネルディスカッション)	保育分野 10分	<ul style="list-style-type: none"> ○本事業のモデル調査によって明らかになった事例や取組の紹介 ○新規調査(保育・警備)と継続調査(訪問看護・運輸)の二部構成 ○各分野について、「人材確保」「人材定着」の視点から具体的な内容を紹介 ○人材変化に対応した「魅力ある職場づくり」につながる内容とした。 ○合間に分野ごとの意見交換を挟みながら、最後に分野横断的に全体討論を行った。 	進行：諸星委員 保育： 加藤社労士 警備： 朝比奈社労士 訪問看護： 福島社労士 運輸： 諸星委員
		警備分野 10分		
		意見交換 1 5分		
		訪問看護 10分		
		運輸 10分		
		意見交換 2 5分		
		全体討論 20分		
19:50~20:00	質疑応答	10分	○発表内容について、質疑応答を参加者で行った。	ご登壇社労士
20:00	セミナー閉会			
20:10~21:00	個別相談会	1件当たり最長20分を予定	<ul style="list-style-type: none"> ○雇用管理改善について社会保険労務士に相談をしたい企業の個別相談会 ○6法人の事前申込があったが、当日欠席のため実施せず。 	ご登壇社労士事務局
21:10	相談会閉会			

当日の登壇者は、以下の通りである。

<当日登壇者一覧>

冒頭挨拶：厚生労働省職業安定局雇用開発部長 坂根工博
基調講演：オフィスモロホシ代表 社会保険労務士 諸星裕美
事例紹介：オフィスモロホシ代表 社会保険労務士 諸星裕美（進行／運輸分野）
加藤看護師社労士事務所所長 加藤明子（保育分野）
社会保険労務士朝比奈事務所所長 朝比奈睦明（警備分野）
社会保険労務士法人相事務所代表社員 福島紀夫（訪問看護分野）

(4) 周知広報

本セミナーの周知広報については、厚生労働省及び委員の皆さまにご助力をいただき、下記の内容で実施した。

ア 申込

来場者の申込方法については、事務局ウェブサイト上での参加申込を基本として、FAX での申込受付もあわせて実施した。

ウェブサイトについては、1月10日（火）11時に事務局ウェブサイト上で申込受付を開始し、2月26日（月）17時に申込を終了した。

18:00～18:05	開会の挨拶
18:05～18:35	基調講演 オフィスモロホシ代表 社会保険労務士 鎌田裕典
18:35～18:40	休憩
18:40～19:50	事例紹介〜本事業の取組結果を踏まえたパネルディスカッション〜 (ファシリテーター) オフィスモロホシ代表 社会保険労務士 鎌田裕典 リ(ネリスト) 加藤香織弁護士事務所 特定社会保険労務士 加藤明子 社会保険労務士朝比奈事務所 特定社会保険労務士 朝比奈隆晴 社会保険労務士法人相事務所 特定社会保険労務士 榎本紀夫
19:50～20:00	質疑応答
20:10～21:00	個別相談会 ※登録した社会保険労務士に個別相談が可能です (事前申込、定員制)

※プログラムは変更になる場合があります。あらかじめご了承ください。

対象者	人材確保・定着に悩みを抱える事業主、人事担当等、本セミナーに興味をお持ちの皆さま
定員	100名
参加費	無料

お問い合わせ先
株式会社三菱総合研究所
〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番2号
人が集まり定着する「魅力ある職場づくり」セミナー開催事務局
担当：中澤、橋本、川上、宮下
電話：03-6705-6137（平日10:00～12:00、13:00～17:00）
メール：info-jinzai-kakuho@m1.mri.co.jp

図 28 事務局ウェブサイトセミナー告知画面

イ 広報

セミナーの広報については、以下の内容を実施した。

表 18 広報実施一覧

<p>① リーフレットの作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・周知媒体としてリーフレット（電子媒体）を作成 ・事務局より関係各方面に配布
<p>② 業界団体経由の広報</p>	<p>（保育）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法人全国保育協議会に周知協力を依頼 ・2月3日発行の全国保育協議会の東京都会員宛て会報へリーフレット同封（900部） ・2月1日発行の全国保育協議会の東京都私立会員宛て会報へリーフレット同封（約1,000部） <p>（訪問看護）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公益社団法人日本看護協会に周知協力を依頼 ・協会発信のメールマガジンにて周知 ・協会ナースセンターの求人施設対象サイトに掲載 <p>（運輸）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公益社団法人全日本トラック協会に周知協力を依頼 ・1月18日に協会ホームページにリーフレット及び申込先へのリンク掲載 ・2月1日発行の協会広報紙「広報とらっく」（毎月1日・15日発行、発行部数5万部）に掲載 <p>（警備）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人全国警備業協会に周知協力を依頼 ・2月15日発行の協会機関誌「セキュリティタイム2月号」に掲載
<p>③ 厚生労働省経由の広報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1月23日及び2月1日に厚生労働省人事労務メールマガジンにて周知 ・厚生労働省サイトに掲載 ・1月19日に独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）発信のメールマガジンにて周知
<p>④ その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1月24日及び2月5日に日本能率協会総合研究所メールマガジンにて周知 ・東京商工会議所サイトに掲載、1月19日にメールマガジンで周知 ・三菱総合研究所サイトに掲載 ・1月11日に三菱総合研究所 企業データベースにもとづくメールマガジン配信にて周知 ・1月16日に三菱総合研究所プラチナ社会研究会 会員宛てメールマガジンにて周知

①のリーフレットについては、委員会での意見等を踏まえ、以下の内容で作成した。

MRI 株式会社三菱総合研究所
厚生労働省委託事業 平成29年度 人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業

「人材確保」「人材定着」にお悩みの皆さまへ

**人が集まり定着する
魅力ある職場づくりセミナー** 開催
します!

- 社会保険労務士が人材確保のヒントを語るセミナーです!
- 自社の悩みを無料で相談できる「個別相談会」も開催!

三菱総合研究所では、厚生労働省委託事業により、人材不足が特に深刻な保育、整備、訪問看護、運輸業の4業界における人材確保に向けた課題と解決策を調査・検証いたしました。

このたび、同業界の事業所への調査を行った腕利き社会保険労務士が、調査事例の紹介とともに人材確保に有効な雇用管理改善のアイデアやその導入手法について、事業主の皆さまへ伝授するセミナーを開催いたします。

セミナー終了後には、登壇した社会保険労務士による「個別相談会」（事前申込制・無料・定員あり）を行います。是非ご活用ください。

セミナー プログラムの概要

日時：平成30年3月2日（金）18:00～

時間	次第	内容
18:00～18:05	開場挨拶	事業所挨拶等
18:05～18:35	基調講演	人材不足時代の人材確保に対応した「魅力ある職場づくり」の視点より、具体的な取組の紹介 【オアシスモーション 社会保険労務士 緒屋 裕美】
18:35～18:40	休憩	
18:40～19:50	事例紹介 <i>パネリストカクシオン</i>	人材不足時代の人材確保に対応した「魅力ある職場づくり」の視点より、本事業の結果を踏まえた具体的な内容の紹介 ○パネリスト： 加藤 裕子（特定社会保険労務士 加藤有楽園社労士事務所 所長） 朝比奈 博晴（特定社会保険労務士 社会保険労務士朝比奈事務所 所長） 福島 紀夫（特定社会保険労務士 社会保険労務士法人 和事務所 所長）
19:50～20:00	質疑応答	パネリスト陣が当日お話をのびやかな雰囲気を受け付けます。
20:00	セミナー閉会	
20:10～21:00	個別相談会	雇用管理改善について、登壇した社会保険労務士に個別に相談が可能です。 （事前申込制・無料・定員には限りがあります）

参加費無料!! お申込みの詳細は調査へ▶

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

MRI 株式会社三菱総合研究所

主催	(株) 三菱総合研究所 (厚生労働省委託事業) 委託先：(株) 日本総合総合研究所	定員/参加費	100名 (無料)
開催日時	平成30年3月2日 (金) 18:00～20:00 (希望者のみ最大21:00まで)	開催場所	三菱総合研究所 4階 大会議室
申込み締切	平成30年2月28日 (月)	セミナー当日の受付場所	三菱総合研究所 総合受付そば (東京キヤピタルタワー 地下1階)
ご参加について	事前申込が必要となります。お申込み後に発行する参加証を受付にてご提示ください。 お申込みが多数の場合、抽選となりますことご了承ください。		
個別相談会について	事前申込が必要となります (無料)。 お申込みが多数の場合、抽選となりますことご了承ください。		

お申し込み方法：弊社ホームページの以下リンク先より必要事項をご入力の上、お申し込みください。

<http://www.mri.co.jp/hr-seminar2018/>

※お申し込みは、(株) 三菱総合研究所のホームページから行ってください。
※お申し込みは、(株) 日本総合総合研究所のホームページから行ってください。

会場へのアクセス方法 〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号 (東京キヤピタルタワー)

アクセス 東京メトロ (地下鉄) 有楽町線 都庁前駅 徒歩約5分
千代田線・丸の内線：国会議事堂前駅 6番出口 直結

車の場合 東京駅より車で約10分

ファックスでお申し込みされる方

Fax: 03-5157-2143 宛先：魅力ある職場づくりセミナー開催事務局
(担当：中澤、保谷、川上、河下)

お名前 (ふりがな)	お申込み人数	会社名	Tel: 連絡先
ご所属先			Fax: 連絡先
個別相談会のお申込み	1. 希望する 2. 希望しない	個別相談会での相談事項	

お問合せ先

主催：(株) 三菱総合研究所 Tel: 03-5705-6137 (受付時間：平日10:00～12:00, 13:00～17:00) E-mail: info-jinzai-kakuh@mri.mri.co.jp
セミナー運営：(株) 日本総合総合研究所

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

図 29 セミナー周知リーフレット

7. コンサルティングを通じた雇用管理改善の課題と対応

7.1 雇用管理改善の要素分析

本年度の事業においては、平成 27 年度より実施しているモデル調査の結果を元に、「魅力ある職場づくり」に必要な雇用管理改善の要素について分析を実施した。

平成 27 年度の分析においては、事業実施の初年度であることや業種が異なる分野を選定したことから、分野ごとに業界が抱える特徴とそれに伴う専門職の雇用管理上の課題を整理した。また、それぞれの課題に対する効果的な方策についても整理を行った。

しかし、平成 27 年度の段階で、モデル調査参加事業所が抱える雇用管理上の課題については、分野を超えていくつかの共通事項があることが明らかになっていた。そのため、事業 2 か年目である平成 28 年度には分野を超えて、共通の整理を行うことに取り組んだ。

平成 28 年度年度の分析においては、「人材確保のための雇用管理改善のしくみ」を整理することを目的とした。この結果、人材確保のための雇用管理改善のしくみは下図のように整理された。

事業最終年度にあたる平成 29 年度には、新たに警備分野の追加が行われたものの、モデル調査の実施及び分析に際しては、下図の構造を準用した。



図 30 人材確保のしくみ

<参考> 「人材確保のしくみ」について

○「採用管理」

「採用管理」の具体的な内容については、①募集②選考の二つに分類した。

①の募集は採用における募集時の事業所側の工夫のことを指す。採用時においては、事業所側が新規人材採用を実施していることを明示する必要があるが、それは単に「採用中」と記載するのみでは不十分である。例えば、求人票の中身を同業他社と比較して、「ここで働きたい」と思わせるような取組を記載する、表記方法について法定条件を上回るものについて明記する等、求人票作成についても内容面・技術面での工夫が必要となる。

次に、完成した求人票をどこに掲示するか、という問題が生じる。広告媒体についても、新聞、

雑誌、ウェブサイト、ハローワークと、掲載を検討すべき種類が豊富にある。加えて、現在はウェブサイト上での閲覧・スマートフォン上での閲覧への対応も検討すべきである。以前と比較して、採用面接前に企業情報をウェブ上で検索している応募者は多い。特に若年者はその傾向が強く、求人情報自体もウェブ上で入手する場面が増加している。ウェブサイトに広告を出している場合であっても、自社のウェブサイトにも求人案内を掲載した方が効果は高いため、ウェブサイトとのリンクや独自ページの構築を検討すると良い。ウェブに未対応の場合には、採用したい対象者を含めて広告媒体の変更やウェブサイトの構築について検討すると良い。

②の選考は、選考過程全般のことを指す。選考過程においては、母集団の形成、内定者の確保（入職までの入社意思継続）、業務の実態への適応（現場を知って現実を受け入れる）の三段階がある。母集団の確保については、採用したい人物像や募集する雇用形態の適切性を確認する必要がある。例えば、職務内容で英語を使うことはないにも関わらず「TOEIC800点以上」の要件を課している、等の事業所の実態と乖離した人物像の設定は入職後のミスマッチを招く可能性が高い。また、募集する雇用形態についても同様で、事業所近辺に居住する主婦層を採用のメインターゲットとしたいにも関わらず雇用形態がフルタイムの正社員のみでは応募者はそもそも集まらない。事業所内部の人員構成や今後の事業展開、基本となる経営理念等に基づいて採用したい人物像を明確に設定し、更に、その採用したい人物像が応募可能な雇用形態を設定する必要がある。

合わせて、選考過程において、入職後の継続を見据えた採用活動を行う必要がある。応募が減少している状況では、応募してきた面接希望者を断る、ということは経営者として判断が難しいかもしれない。しかし、選考過程で事業内容について説明をせずに採用をした結果、入職後にミスマッチに気づいて早期に離職した、または、面接時に社会人としての基礎的な能力の判定を行わなかったため、採用後に指導負担が増大し現場から不満が出る等、選考過程において適切な採用活動を行わずに採用を決定すると、結果として採用に投入した費用を回収できないリスクが高まる可能性がある。選考過程で人物を見極め、更に事業所の理念や業務内容を理解して入職できるような選考を実施する必要がある。業務の実態への適応は採用後の初期配属に関係するため、後述する。

○「定着管理」

「定着管理」の具体的な内容については、③配置・配属④評価・処遇⑤教育訓練・能力開発の三つに分類した。

③の配置・配属とは、新規入職者の配置・配属を指す。中途採用を実施している場合、多くは人手が不足している部門や部署があらかじめ確定しており、当該部署に配属することを前提に採用活動を実施しているだろう。そのため、上で述べたように、選考過程において配属予定先の業務を理解しているかを確認することがまずは重要になる。しかし、配属後に業務に適応できない入職者も一定の割合で存在する。その理由が事業所全体の価値観に合致しない等の理由である場合には早期退職もやむを得ないが、例えば「運転手としては難しいが事務に向いている」「フルタイムで入職したが、急遽親の介護が発生し短時間勤務が可能な部署でしか働けなくなった」等の事業所内で異動することで解決する課題や理由の場合には、配置転換を検討すべきである。もちろん人員配置の観点から、人事異動が容易に行えない場合もあるだろう。しかし、初期配属部署

に適合できないことを理由とする早期退職は採用のコストを回収できない観点からも、他部署であれば能力を発揮できたかもしれない人材を外部に流出させる可能性があることから、合理的ではない。入職者が離職を申し出た場合には、まずは配置転換が可能かを検討し、事業所への定着を図ることが望ましい。

また、事業所内の配置転換や離職の状況を俯瞰した場合に、特定の部署において離職や配置転換の申出が偏っていないだろうか？特定の部署に偏りがある場合には、申し出た労働者側の抱える課題のみではなく、部署に原因がある可能性も高い。例えば、業務負荷が高い、人間関係に問題がある、上長とのコミュニケーションが少ない等、部署そのものが定着を妨げている場合には、部署の業務配分や人員配置、管理者教育等を再検討する必要がある。配置・配属は新規入職者の定着の第一歩であることから、事業所には適切な対応が求められる。また、配置転換や離職を申し出た者から申し出の理由・原因を把握することが重要である。

④の評価・処遇は、労働者をどのように評価するか、という問題であり、長期的な定着に大きな影響を与える。評価制度を実施しないという判断も可能ではあるが、多くの事業所は、複数名の労働者が勤務している場合には何らかの評価を実施し、評価結果に基づいて労働者を序列化している。

評価制度において、最も重要な点は客観的な評価制度を公平に実施している点である。評価制度自体が複雑になると、評価する側（評価者）の負担も大きくなるが、評価される側（被評価者）にとっては評価の仕組み自体が不明瞭となり、事業所に対する不信感に繋がりやすい。日々の勤務において、何をどのように評価するか、またその結果を処遇の何に反映するのかを明確にする必要がある。加えて、評価を実施する際には、公平である必要がある。評価者ごとに重視する点異なる、事業所間で結果に大きな差が生じる等、評価者によって結果が異なる事態は評価される側の不信感につながると共に、モチベーションを低下させ、結果として定着を妨げることがある。評価者について訓練が必要であることは言うまでもないが、評価の際の重視する視点は事業所内、または法人内で統一する必要がある。

評価を処遇に反映させる場合にも、公平であることが求められる。評価を適切に処遇に反映することができる、労働者は「自分が頑張った分、事業所はきちんと報いてくれる」「評価が良くなれば処遇も良くなる」と感じ、勤務のモチベーションが向上する。合わせて、事業所への忠誠心や長期勤務の意思が強まるため、定着を良くする効果が期待できる。

⑤の教育訓練・能力開発は、定着を促進する要因である。事業所では、勤務する労働者について勤続年数の増加や昇格・昇進などのタイミングで研修を実施することが必要であるが、それに加えて教育訓練や能力開発の制度を用意すると、定着を促進する効果が期待される。特に専門職が多い職場では、専門職は専門性を維持向上していくことに熱心な傾向があるため、これらの制度があることや、自主的な能力開発を支援する事業所の姿勢に魅力を感じる。また、近年は一般の労働者であってもスキル形成や専門性の獲得に熱心であることから、事業所がこれらの能力開発に積極的であることは、長期勤続のインセンティブになる。

○「就労条件」

「就労条件」については、⑥労働条件⑦労働環境⑧人間関係⑨福利厚生に分類した。

⑥の労働条件は、労働者にとっては、最も基本的な入職時の要素である。法定の要件を満たすことは最低限ではあるが、事業所の経営理念に合った労働時間管理のあり方や雇用形態の種類が新規採用においてアピールポイントとなることも多い。注意すべき点は、設立時の就業規則を改定せずに、事業所の拡大や人員構成の変化によって運用によって労働条件を変更してしまっている場合である。就業規則に明示的に記載されていないにもかかわらず、労使慣行となっている場合には労働条件として認められるが、一方で明文化していないことにより相互の勘違いや恣意的な運用が発生しやすい。また、労働法令は一般に改正のスピードが速いため、運用開始は適合する法制度がないために独自の運用として行っていた休暇制度が現在は法律上定められている、といった状況も発生し得る。法律や制度の改正について適切に情報収集を行い、適宜労働条件の見直しを行うと共に、運用については可能な範囲で明文化し、労働者が把握できる状態にすることが重要である。なお、運用による労働条件の変更を長年継続している場合、廃止することが難しい場合もある。

⑦の労働環境は、勤務環境のことであり、こちらも労働者にとっては重要な検討事項である。勤務場所が清潔であることは最低限の基準として、労働者が安心して働ける安全な環境を提供する必要がある。特に、重労働が日常的な業務については、労働負担を軽減する機械の導入や補助用具の設置等が重要なアピールポイントになる場合も多い。また、勤務場所以外の事業所内の空間の整備も重要である。例えば休憩室が狭い、食事をするスペースがない、洗面所が男女兼用である等の状態は労働者から不満が出やすい。実際に労働する場所も含めた、勤務先としての事業所全体について、働きやすい空間を提供することが重要である。

⑧の人間関係は、定着において重要な要素である。③の配置配属においても触れたが、人間関係を理由とする離職は多い。特に長期的に事業所内で勤務していく上で、一緒に業務に取り組むメンバーとの相性や関係性は日々のモチベーションに大きな影響を与える。新規入職者についてコミュニケーションを疎かにすると、「自分は歓迎されていない」と感じて早期退職してしまうことがあるため、上長と労働者の垂直的なコミュニケーションと、労働者間の水平的なコミュニケーション、両方を充実させる必要がある。円滑なコミュニケーションは円滑な事業所運営をもたらす、業務の効率化や事業所の理念共有等、事業所が一体となって検討を行う際にも、検討を成功に導く要因であるため、日常的にコミュニケーションを活発にすることは多くの点で有意義である。

⑨の福利厚生は、給与以外の諸給付である。⑥の労働条件に月例給与や賞与は含まれるが、これらの事業所から支払われる労働者への対価以外にも、事業所が労働者に金銭やその他給付を提供することがある。その目的は生活保障や日々の業務に対する感謝、長期勤続へのインセンティブ等多岐にわたるが、福利厚生の充実は、新規採用におけるアピールポイントとなる。また、コミュニケーションの活性化を目的とした社内イベントの開催や、家族に事業所を理解してもらうことを目的としたイベント等、労働者の働きやすさや会社への帰属精神を高めるための取組も福利厚生の一環となる。基本的には法定外給付のため財源との相談ではあるが、金銭的負担を最小限にした取組を行うことも可能である。

○「理念・価値観」

理念・価値観については、⑩経営理念⑪組織文化の二つに分類した。

⑩の経営理念は、まさに事業所の基本的な部分である。経営理念を明確に定めることで、事業所のあり方や重視する価値観が定まる。経営理念に基づいて事業所を運営していくため、当然採用したい人物は経営理念の実現を可能にする人物となる。よって、経営理念が定まっていれば、採用したい人物像も明確になる。また、経営理念をルールとして明文化したものが就業規則であることから、労働条件等の事業所運営における基本的なルールは経営理念によって定まる。

⑪の組織文化は、事業所における組織運営の考え方である。組織文化は一般に人間関係の結果として醸成されるものであるため、あらかじめ規定することが難しい。しかし、例えば事業所長とその他労働者のみ、という運営方針を採用すると、上下関係が一段階のみのフラットな関係になるため、上長とその他の距離感が近い組織となるだろう。一方で、階層化を行うと、トップと労働者間の心理的な距離は大きくなるが、業務命令等は上意下達の方向性に近づき、比較的体系だった組織運営になることが予想される。このように、組織運営のあり方によって組織の雰囲気は影響を受ける。他にも口頭でのコミュニケーションを重視するかどうか、上長の決裁をどの程度必要とするか（労働者の裁量をどの程度認めるか）等の組織運営の方針によって、組織文化は異なる。これらの組織の運営方針は労働条件や人間関係等にも直結する為、結果として労働者の勤務に大きな影響を与えることになる。

7.2 モデル調査課題と提案の分析（継続調査）

本年度のモデル調査では、継続調査については平成 27~28 年度の雇用管理改善に向けた提案に対する各事業所の実施状況を把握することができた。

改めて 37 事業所の課題と提案を整理すると、雇用管理改善コンサルタントによる提案は事業所の課題に対して、一つの課題に対して一つの改善策を提案している場合や複数の課題に対して一つの提案を行っている場合、一つの課題に対して複数の提案を行っている場合等バリエーションがあることが明らかになった。また、提案を受けた事業所側も、提案についてコンサルタントの提案を完成されたパッケージとして導入を検討している場合もあれば、提案のコンセプトを受け入れつつ、具体的取組内容については独自に検討・構築を行う、あるいは事業所の資源に見合った内容にチューニングを行っている事例などが見られた。

特筆すべきは、事業所の抱える課題に対して、フレームワークを示しつつも具体的な施策の提案まで至っていないケースにおいて、事業所が独自に改善策の導入を決定した事例が複数みられた点である。雇用改善コンサルタントの訪問による対面での相談は初年度に 3 回、2 年度目は 2 回の計 5 回であったが、それ以外にも多くのコンサルタントが電話やメール等の通信手段で簡易なコンサルティングを実施している。それらのコンサルティングにおける対話やその過程で情報としてもたらされる他社の事例、雇用管理改善コンサルタントの経験則などが無形のアドバイスとして提供された可能性もある。多くの場合、既に事業所にある制度の運用方法の変更や追加的な資本投下が少なく済む取組ではあるが、本事業への参画によって自律的な取組が開始された点は、本事業の趣旨を考慮すると評価できると考える。

各事業所の抱える課題と提案、及びその導入状況⁹を 7.1 に従って整理したものが、次の一覧表である。

⁹ 表 19 の「事業所状況」について「-」として記載されているものについては、事業所の明確な対応が不明のため、事務局にて「検討せず」と判断したものである。

表 19 雇用管理上の課題と改善策一覧（平成 27 年度・平成 28 年度調査）

H29通し 番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
1	採用管理	募集	人材の未充足	採用計画について、未達が続いている	採用計画10人の看護師を採用するために求人を行っているが、希望の人数が集まらない。	求人方法の見直し	10人の採用のために、求人方法を見直す。	見直しを実施した。具体的には、ハローワーク等での求人ではなく、所長が外部研修や発表を行っていることやおよびそれら研修や発表の予定をウェブサイト上で発信することにした。具体的にどのような考え方で訪問看護をやっているのかを発信して、共感できる人材の応募を促す。	1
2	採用管理	募集	人材の未充足	事務職が退職した後、新規入職者を採用していない	正規の事務職社員が退職した後、新たな採用を行っていない。看護師が事務作業を行う必要性が出ており、業務負担が高まっている。	採用・広報活動の実施	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。募集方法についてHPを充実し、ステーションの魅力アピールする。チラシを利用し、募集をかける。	本来は事務職の担当業務が他の社員の業務を圧迫していることから、新規に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。	1
3	採用管理	募集	人材の未充足	求人を出しても求める人材の 応募がない	求人を出しても応募がない。特に採用したいと考えている女性トラックドライバーの応募が全くない。	マザーズハローワークの活用	マザーズハローワークに求人を出す。	そもそも存在を知らなかった。さっそく求人を出したところ、短期間で1名の採用につながった。	1
4	採用管理	募集	人材の未充足	求人に対する応募が少ない	都心部のため、保育士に対する需要が高まっており人が集まりにくい。	短時間正社員制度の整備	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	導入した。事業所内に希望している者がいたため、想定する社員像を明確にして制度設計することができた。 人材流出を防ぐ観点から職種間の転換を認めていたが、明確に規定されていなかった。今回の制度新設に合わせて、職種間の整合性をとることができた。規定できたのはとてもよかったと思う。 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。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提案している。	1
5	採用管理	募集	人材の未充足	求人票を出しても応募がない	地域に競合するステーションが多く、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。	職員紹介制度	求人広告を経由した応募がないことから、現在勤務する職員を経由した職員募集を検討する。 職員紹介制度として、職員紹介時、紹介された職員の定着時に金一封やポイントを付与するなど、紹介する職員と紹介されて入職する職員双方にインセンティブを与える制度を検討する。	現時点では紹介できる人材がいなくて、との結論になったため、見送った。	3
6	採用管理	募集	人材の未充足	慢性的な保育士不足	求人に対する就職者の応募が少ない。	就職祝い金制度	紹介業者以外の手段を通じて就職した場合、就職時及び一定勤続年数経過後にお祝い金を支給する。 1. 入職時〇円 2. 入職後6カ月経過後 △円	来年度の新卒採用から就職祝い金30,000円を支給する制度を開始し、学校提出求人票への掲載を行った。	1
7	採用管理	募集	人材の未充足	従業員を募集しているが、応募がない	正職員、パートの求人をかけているが全く応募がない。(ハローワーク、タウン誌、求人雑誌、紹介会社)	就職祝い金制度	紹介業者以外の手段を通じて就職した場合、就職時及び一定勤続年数経過後(半年後など)にお祝い金を支給する制度。 入職時 50,000円 半年経過後 50,000円	職員確保の目的がなかったため、実施は見送りとなった。	3
8	採用管理	募集	人材の未充足	求人への応募が少ない	求人票を出しても応募が少ない。応募しても採用に至らないことも多く、仮に入職しても早期退職してしまう。	就職祝い金制度	就職時の費用を負担する就職祝い金制度を導入する。定着を促す観点から、支給を入職時と半年後(一年後)に設定するなど、工夫が必要である。	お祝い金制度もグループ内の規程がある(採用して半年後にボーナスに25万円上乗せして支給)。しかしHPや求人広告等には掲載していなかったため、アピールしていきたい。	2
9	採用管理	募集	人材の未充足	看護師が不足している	・看護師の応募がない。 ・人手不足が続き、新規のサービス利用希望の6割を断る状態が続いている。	就職祝い金制度	新規入職者に対して就職の祝い金を支給する。	就職祝い金制度は制度内容を検討して導入したい。	2
10	採用管理	募集	求人方法の固定化	有効な求人方法が見つからない	人手不足で求人を実施しているが、求人票の内容や求人方法が固定化している。	求人方法の見直し	求める人材像が明確でないことが原因ではないかと考え、求人方法を見直した。	見直しを実施した。実施した内容として、 ・求める人材像を管理者層の会議で明らかにし、求人する地域、募集媒体、求人条件等のミスマッチを解消した。 ・上記で明らかにした求人対象(採用対象)にピンポイントな求人方法を検討した。 ・どん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社員の声を募集時に明記する。 ・採用したら、すぐに募集をやめる。常に募集を出している状態になると、かえって、「社員が定着しない事業所」と周囲に思われてしまうため。 ・給与について、手取り金額を明確に記載した。 ・自社のウェブサイト求人に活用した。	1
11	採用管理	募集	求人方法の固定化	有効な求人媒体が見つからない	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、応募者が殆どない。他にどこに求人票を出せば良いかわからない。	求人方法の見直し	新規の求人ルートを開拓する。	実施した。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、求人ページを作成した。特に画面の作成においては、プロを活用して、採用ターゲットに響くような画面作り、画像の活用、文言の記載に拘った。特に、 ・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」をもってもらう ・応募への心理的なハードルを下げるための採用条件の明確化、詳細化を行った。	1
12	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人のお稿先が固定化している	求人票を紙媒体に出稿しているが、反応がない。	広告媒体の追加	求人票の出稿先をウェブ媒体に変更する。	実施した。応募があった。ネットでの広告に変えたことで、求職者の反応が良くなったように感じる。	1
13	採用管理	募集	求人方法の固定化	募集広告が紙媒体が中心である	求人の経路として民間の求人誌の広告と新聞の折り込みチラシを中心としている。特に、新聞を読むような家庭から人を採用したいと考えて新聞の折り込みチラシへの求人を出しているが、応募がない。	ハローワークとの連携	ハローワークを通じて求人を行う。ハローワークと連携し信頼関係を構築することで、ハローワークから人材を紹介してもらえる可能性がある。	正社員の拘束時間変更に伴う午前勤務パート運転手の募集が必要になった。近隣住民から採用することを目標に外壁にパート募集の看板を設置したところ、問い合わせが来た。また、求職者がウェブ上で検索することを想定して、ウェブサイトを作成中である。	1
14	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人票の掲載先が固定化している	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していることを掲載する項目がない。	求人広告の掲出先の拡大	・法人内の掲示板に求人票をチラシとして掲出するなど、紙媒体の求人票の掲出先を追加する。 ・ウェブサイトでも求人票を閲覧できるように、掲載場所や遷移を工夫する。	・法人のウェブサイト求人ページを作成した。 ・募集用のパンフレットの中身を刷新した。 ・法人内への施設掲示板に求人票を掲載した。	1
15	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人のお稿先が固定化している	求人はハローワーク経由が中心で、固定化している。	求人方法の工夫	事業所の前に求人票を掲載すると、近隣に住む求職者が目撃した時に応募することがある。	事業所の前に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。	1
16	採用管理	募集	求人方法の固定化	事業所の魅力を発信する機会がない	同業他社や求職者の目に留まるような発信を行う機会がない。	事業所の魅力の外部へのアピール	研修会や研究会などの外部と交流する機会を活用する。外部交流の場では事業所の魅力をアピールするようにする。勉強会等で、競合他社との差別化が可能なスキルを身につけた場合や新規サービスが可能になった場合には、求人票やSNSで積極的に発信する。	外部研修に職員を派遣し、サービスの強化や拡充につながる事業所特有の強みを持つよう意識して、派遣を決定している。	1

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
17	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人への応募が少ない	求人への応募が少ない。他の保育所と比較して、求人を出す媒体が少ないことによる可能性がある(大企業のように求人にかかるコストをかけられない)。現在は、ハローワークとネット求人3社に掲載(ネット求人のうち1つはコミット型。1件約30万円)。	職員による紹介制度	職員による新規紹介制度を実施する。	-	4
18	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人への応募が少ない	求職者に園の魅力を知ってもらう機会がない。	保育体験の実施	保育体験を実施する。	-	4
19	採用管理	募集	求人方法の固定化	事業所の魅力の外部アピールが少ない	同業他社と比較してもアピールに活用できる取組を実施しているにも関わらず、取組を発信する機会がない。	外部雑誌への掲載によるアピール	「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、それを神奈川県看護協会の「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。	・外部に対して採用活動を意識した働き方を行うようになった。 ・外部へ事業所をアピールする際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募集しているが、従業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。	1
20	採用管理	募集	求人方法の固定化	慢性的な保育士不足	求人に対する就職者の応募が少ない。	職員による紹介制度	職員による新規紹介制度を実施する。	認定こども園への移行業務を優先したため、引き続き検討。	3
21	採用管理	募集	求人方法の固定化	慢性的な保育士不足	求人に対する就職者の応募が少ない。	求人媒体の見直し	(1)HP求人での事業所の特徴のアピール 現在作成中のHPで、園の紹介に加え、園の理念に基づいた職場の特徴を積極的にPRする。特に園の働きやすさや働き甲斐について訴求する。(他園のHP等のコピー資料を参考に手交) ①園の魅力のPR ・園のミッション明確化 ・園の保育の特徴(この園で働かないと経験できないこと、園のこだわり) ・職場環境(施設、設備、職場空間等) ・保育士等スタッフのチームワークやコミュニケーションが良好であること ・来園認定こども園となること ②勤務条件の充実 ・休日年間105日(日曜、祝祭日、指定休、年末年始) ・半日単位での年休取得制度があること ③正職員への登用制度について、具体的な要件などを示し、可能性、チャンスを感じてもらう。 ④働いている先輩職員の声の掲載 ⑤応募に当たってよくある質問、心配事や悩みに対してQ&Aを寄せ、安心して応募できるように配慮する。 (2)その他の採用媒体とHP採用サイトのリンク その他の採用媒体からもHPに導き事業所の特徴、考え方を理解してもらうようにする。	・HP求人サイトの作成 ホームページを公開した。ただし採用サイトは未作成であり、前回までに提供した他施設のサンプルを基に業者と打ち合わせ作成を急ぐことを確認した。 ・その他 新卒の求人は原則「契約職員」として行い、その後1年以上勤務し基準を満たしている場合に正職員への登用を行うこととなっているが、登用制度については求人票に記載していなかった。今年度の求人からは正職員への登用制度を明記することとした。	1
22	採用管理	募集	求人方法の固定化	従業員を募集しているが、応募がない	正職員、パートの求人をかけているが全く応募がない。(ハローワーク、タウン誌、求人雑誌、紹介会社)	職員による紹介制度	応募の範囲を広げるため職員からの就職希望者の紹介制度を導入する。	職員確保の目的が果たたため、実施は見送りとなった。	3
23	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人への応募が少ない	求人票を出しても応募が少ない。応募しても採用に至らないことも多く、仮に入職しても早期退職してしまう。	職員紹介制度	一般的な求人広告や紹介会社以外の採用ルートとして、職員による新規採用の紹介を活用する。	・職員紹介制度はすでにグループ内の規程があるが、周知されておらず、職員も知らない。周知していき、職員による紹介が受けられるよう取り組む。 ・院長が職員に対する個別面接のときに職員紹介制度について話す、また紹介者はいないものの、職員募集の必要性をわかってくれるようになっていった様子が見受けられること。 ・職員紹介制度を周知していき、紹介会社からではなく職員から直接紹介が受けられるよう、今後も取り組んでいきたい。	1
24	採用管理	募集	求人方法の固定化	看護師が不足している	・看護師の応募がない。 ・人手不足が続き、新規のサービス利用希望の6割を断る状態が続いている。	職員紹介制度	従業員による職員紹介制度を導入する。	職員紹介制度がある、と在職職員には声をかけているが、これまで紹介実績はない。(運用レベルでそのような声かけをすることはあったものの、制度化しておらず、すぐに退職したときの対応についても特に考えていなかったため、よく考えていきたい。)	2
25	採用管理	募集	求人方法の固定化	従業員の年齢構成に偏りがある	40～50代の職員が多く、組織の維持、地域への継続した訪問看護サービスの提供の観点から、20代～30代の人員の確保を図りたい。	マザーズハローワークの利用	子育て世代の再就職を目的として、マザーズハローワークに求人を出す。	マザーズハローワークの利用や求人票の書き方の工夫も取り組んでみる予定。	3
26	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人への応募が少ない	・求人は紙媒体とウェブで実施しているが、ウェブ中心に切り替えを検討している。 ・会社ウェブサイトは工夫して作ってはいるが、どの程度の応募者が興味を持って訪問してくれているのかを把握する術がない。	採用方法の見直し	・トラックドライバーの求人の特化した求人サイトをリストを提供。会社のウェブサイトとリンクを張るもの、パソコンだけでなく、スマートフォンで見ることが想定したサイトを中心に適切な求人広告媒体を選択する。 ・ウェブサイトの内容の見直し。 ・ハローワークへの求人募集。	・実施した。 ・外部の出稿先については、広く一般向けのウェブサイトからトラックドライバー専用のウェブサイトに出稿先を見直した。掲載先の変更に伴い、募集への問い合わせは増加した。 ・自社ウェブサイトの見直しは実施した。 ・ハローワークは、自社の給与体系などがハローワークの求人票ではうまくアピールできないことから見送った。	1
27	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人への応募が少ない	年間を通じて、人を募集しているが求人への応募がほとんどない。	就職説明会への参加	今まで参加したことがない外部の就職説明会(自衛退職者向けの就職説明会等)に参加して、新規採用をアピールする。	自衛隊退職者のセミナーには出席したが、あまり効果は感じなかった。トラック協会が主催する人材育成セミナーに参加し、ハローワークの活用や募集する求人内容の見直しを行った。	1

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
28	採用管理	募集	求人方法の固定化	求人への応募が少ない	社員による紹介を勧奨する社員紹介制度があるが、機能していない。	社員紹介制度の見直し	提案なし	既存の社員紹介制度を再整理。パンフレットを使って社員に周知する。	5
29	採用管理	募集	求人方法の固定化	人員構成に偏りがある	若者を採用したいが、募集方法について、見直しを実施していない。	採用方法の見直し	高齢者の採用については、現時点で60歳以上のドライバーが12名となっており、ドライバーの若返りを希望、人数的に満たしていても募集は続けているので、若手が面接に来るような募集方法などを考える。(求人について、スマホなどでHPを簡単に確認出来るような方法で取組む)	・人材募集について、ホームページのヒット数をカウントしており、ヒットしやすい様な方法を考えている。 ・以前、一度、新聞紙面で募集広告を出した事があったので、今回、再び出すことにした。	1
30	採用管理	募集	求人方法の固定化	採用したい人材に応募してくれない	求人の応募が複数件あったが会社が求めている人材像から外れた人材が多かった。採用してもすぐに辞めてしまう。	求人方法の多様化	・ターゲットとなる若年層の目にとまりやすい求人媒体を利用する。 ・ホームページの求人情報を、若年層に魅力を感じてもらえる内容にする。 ・アピールポイントは、同業他社と差別化する。	スマートフォンからも閲覧が可能な求人媒体を利用している。	1
31	採用管理	募集	求人方法の固定化	採用活動が固定化している	・新卒採用は、以前縁故採用があったが、本人の意識も曖昧で、嫌になると退職してしまう。 ・縁故以外の採用に力を入れているが、中々人が集まらない。	外部機関の活用による採用力の強化	・ハローワークでの求人表の記載指導(会社と入社後の業務内容を出来る限り事細かに記載する)。 ・「若者応援宣言企業」として登録し、ハローワークよりPRする。	・新たにインターンシップ制度を設け、短期(5日間)で中国人の大学生のインターンシップを受け入れる方法をとり、日本の運送業界の紹介が出来た。その結果、従業員や会社全体に刺激があり、新しい気づきとなった。 ・また、HPの改善として会社の業務内容を求職者に分かりやすく説明をした物に変更した。求職者がどの様な会社であるか知りたいと思ったためである。 ・「若者応援宣言企業」は検討したが該当しないため見送り。	1
32	採用管理	募集	求人方法の固定化	人手が不足している	・看護師の応募がない。新卒採用に力を入れているが、看護職の応募・採用実績なし。 ・退職者も多い。入職理由は企業理念への共感が大きい。それに続いて働き方、という順。理念に共感したものの現実とのギャップを感じるケースも多い様子。 ・利用者は増加傾向にある。経営的には拡大基調。利用者のニーズは高いが、マンパワー不足で対応余地がない。	採用方法の見直し	提案なし	・新規採用については、リファラル採用(社員紹介制度)を重点化。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や「誰か良い方がいたら紹介してほしい」との声を徹底して実施している。社員紹介制度による入職に対する金銭的支援も制度化している。 ・来年度新規入職者を10名予定している。6名の医療職については中途採用であるが、総合職採用を初めて実施。4名が新卒で入社予定である、全社の事務部門に配属予定である。事業内容にやりがいや興味を持った人材の採用に成功しており、引き続き事業拡大に取組める体制が整いつつある。 ・人材の充足がなされた。看護職については一般的に離職率が高い傾向にあることもあり未だ不足感はあるが、その他医療職については充足した。人手が安定することで新規案件の受入れや新事業の検討も可能になっている。 ・採用の見直し・集中により応募が継続的にある状態になったことで、会社側が「人を選べる」状態になった。	5
33	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人票の書き方がわからない	以前は「紹介」と「口コミ」で人材を確保しており、求人広告・求人票による人材募集を行っていなかった。昨今の人手不足の中で応募が減って求人票を出したいが、求人票に何を書いてアピールして良いかわからない。	求人票の記載方法の工夫	「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確認」 ②「求職者が望むこと」「求職者が不安に思うこと」の確認 ③「法人の魅力」を確認を行う。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を踏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良い。	具体的に検討した。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)等を記載するようにしている。	1
34	採用管理	募集	求人スキルの不足	外部発信の内容が不十分である	事業所の活動を若い20代の職員がブログで発信しているが、発信内容が本人にとって書きやすい内容となっており、事業所全体の実態を伝えられていない。	SNSを活用した外部発信	ウェブサイト内にあるブログの掲載内容を拡充する。「若手の仕事」として特定の従業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つながるか」「どんな内容なら読んでみたいか」という観点でブログの内容を事業所のメンバーで検討する。	ブログの掲載内容をミーティングで検討している。	1
35	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人票でアピールすべき事業所の強みがわからない	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事業所の強みとして発信することができない。看護師によって重要である外部研修の実施や事例発表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。	事業所の特徴の整理、魅力の棚卸	提案なし	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る。事業所の看護理念や取組の発信を行っている。ウェブページで発信するのみではなく、地域への発信についても現在進めている。具体的には「暮らしの保健室」を開始して、地域住民の暮らしや健康・医療・介護の相談を受けるといった事業所の機能の地域還元を開始した。	5
36	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人票でのアピールの仕方がわからない	ドライバーの仕事と家庭の両立のために、保育園費用・幼稚園費用の補助など対外的にアピールできる取組を実施しているが、求人票でアピールできていない。	新規顧客開拓	提案なし	新規顧客を開拓し、昼間数時間の勤務、かつ小型自動車の運転で業務可能(改正後の普通運転免許で業務可能)な案件を獲得。この案件を女性獲得の機会として求人を実施。予想以上の応募があり、女性ドライバーの新規採用に成功した。また、何名かについては、待機者リストとして、履歴書を保管している状態である。	5
37	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人票でアピールすべき事業所の強みがわからない	事業所の魅力が客観的にわからないため、何をアピールして良いかわからない。	求人票の記載方法の工夫	「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確認」 ②「求職者が望むこと」「求職者が不安に思うこと」の確認 ③「法人の魅力」を確認を行う。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を踏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良い。	具体的に検討した。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)等を記載するようにしている。	1

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
38	採用管理	募集	求人スキルの不足	事業所のアピールポイントがわからない	求人広告が競合他社と似た内容になり、独自の良さをアピールできない。	自社ホームページの作成	ホームページを作成し、ウェブ上の会社検索・求人検索に対応できる体制とする。「女性向け」という視点を意識し、保育園との提携や保育料補助があることをアピールする。	ぜひ作成したい。ただし、ウェブサイト作成にはコストが発生するため、現在検討中である。	2
39	採用管理	募集	求人スキルの不足	事業所の魅力をアピールできていない	法定以上の取組も多く実施しており、社員からも「それぞれの家庭環境に配慮があり、働きやすい職場環境」と言われているが、それが求職者に伝わっていない。	求人票の記載方法の工夫	求人票を求職者が確認する際に気にする視点で記載ができていない。処遇等を変更するのではなく、記載方法を工夫するだけで、事業所の魅力を伝えることができる。 具体的には、 ・給与と賞与の記載方法を工夫する(求職者が月額の基本給を確認する点に配慮)。 ・既に支給している住宅手当の表示(地方出身者へのアピール)。 ・利用可能託児施設の記載(希望者は系列保育園に預けることができることを明記して、子育て中の潜在保育士にアピール)。 ・ワーク・ライフ・バランスへの配慮を記載(仕事とライフイベントの両立を支援していることをアピール)。	検討中。託児施設については、対応する記載場所がないため、検討する。	2
40	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人票の書き方がわからない	・求人票でのアピールや法人メリットの部分が上手く表現できない。 ・求職者にアピールできる法人メリット等を客観的に把握しきれしていない。	求人票の見直し	①「一緒に働きたい職員」のイメージ確認 ②「求職者が望むこと」「不安に思うこと」の確認 ③「法人の魅力」を確認 ④年休取得促進策としての計画的付与制度の実施 ⑤在籍確保策としての休職制度の充実 ①で法人が欲しい人材を明確にし、②で求職者の希望、不安を確認し ③④⑤を効果的に発信していく。 施設が綺麗、休みをとりやすい雰囲気、人間関係が良好等の、求人者にアピールできるような点を伝えていく。	・職員に対して「園の魅力」についてアンケートを実施したところ、「給食がおいしい」等の意外なアピールポイントが明らかになった。この結果を踏まえて、1人暮らしの保育士をターゲットとした求人票を作成した。 (栄養士の作る給食を職員にも提供している点) ・作成した求人票で求人した結果、栄養士1名の採用に繋がった。 ・実習生の実習では、実務を通じて園の雰囲気を感じてもらい、制度面の産休育休取得率、平均残業時間や年間休日125日を前面に押し出してアピールしている。 ・新卒、中途、パート等ターゲットに合わせてアピールポイントを変えて記載するようになった。 ・アンケートをきっかけとして、雇用管理改善に取組んでいることを保育士に伝えることができ、より風通しの良い職場となった。	1
41	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人スキルが不足している	求人の方がわからない。	求人票の書き方の工夫	人員募集方法について ・求人票の書き方の工夫。 ・事業所の理念や特長、魅力をアピール。 ・紙の広告媒体を利用するときは、賞金金額を掲載することが多いが、現在働いている職員に支払っている賞金額よりも多い金額を掲載した場合、現在働いている職員の不満につながる可能性があるため、現行の基本給金額(数値)+「各種手当あり」と含みがある記載方法にし、詳細は問い合わせを、という形に結びつけるようにする。	求人票の書き方の工夫。 ハローワークの求人票も、更新の時期なので、残業がないことや賞金の書き方など、掲載内容などを再度検討し、事業所の魅力を伝えられるようにしたい。 人材の確保においては、有給休暇の取得率がほぼ100%、残業時間がないこと、夜間オンコール勤務がない、医師との連携が強いことなどの独自の優位性をより効果的に伝えることも必要だと考える。 また、入社後の育成内容の参考にできるよう、応募時のスキルチェックリストなどの資料を作成予定。	2
42	採用管理	募集	求人スキルの不足	看護師が不足している	・看護師の応募がない。 ・人手不足が続く、新規のサービス利用希望の6割を断る状態が続いている。	ステーションの理念や特長、魅力をアピール	従業員が感じるステーションの魅力を整理し、アピールの材料とする。	HPコンテンツの一つとして、職員の声を記事にあげる予定で、職員の声を集めている。新人職員が、ステーションの教育や雰囲気の良いことについてとても良い文章を書いてくれた。その内容が他のスタッフへのモチベーションアップにもつながっている。	1
43	採用管理	募集	求人スキルの不足	看護師が不足している	効果的な求人活動の方法がわからない。	アピール方法や内容の工夫と充実(HP、パンフレット)	ウェブサイト掲載内容の再整理を行う。	HPの内容の改定案については、医師会理事会で了承を受けたものの、医師会のHP改定を含めたステーションのHPの改定作業がなかなか進まない。	2
44	採用管理	募集	求人スキルの不足	看護師が不足している	効果的な求人活動の方法がわからない。	求人票の書き方の工夫	求人票の内容を見直す。	マザーズハローワークの利用や求人票の書き方の工夫も取り組んでみる予定。	3
45	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人の内容が魅力的になっていない	求人票が求職者にとって魅力が伝わる内容になっていない。	求人票の見直し	効果的な募集のために自社HPで会社の魅力や強みを打ち出せるような求人欄を作成。また、求人欄作成の助言・指導を行う。HP上の求人欄においては、1日の仕事の流れや内容や先輩社員の声などを掲載して、若手社員に自社で働くイメージを可視化できるようにする。	会社HPに企業理念と決算報告を掲載。採用に役立つ情報を随時更新していくこととした。	1
46	採用管理	募集	求人スキルの不足	求人への応募がない	・保育士の確保が困難なことから、離職者を増やさないようにする。 ・保育士の数が不足している。 ・神奈川県は補助金の規模の大きい東京都に隣接しているため、求職者は給与額の多い東京都内の事業所に就職をする人が多い。	働きやすい職場のPR	人間関係が良好な職場、有給休暇を取得しやすい職場である等を法人のHPや求人票に積極的にアピールし、潜在的保育士の発掘を目指す。	・法人のホームページの内容更新については、費用が発生するため未着手ではあるが、ハローワーク等の求人票には変更を加えている。 ・港北地域のハローワークは説明会や見学会の実施に積極的に参加し、合同説明会にも園として参加した。が、1週間程度前の非常に最近のイベントのため、新規採用という結果には結びついていない。	1
47	採用管理	募集	求人スキルの不足	「働きやすい職場」であることのアピール不足	有休のとりやすさ等会社の魅力を求人情報でアピールしていない。	求人票やHPでの法人のPR	長期有給休暇のPRや、有給休暇の取得率などを前面に押し出す。	法人HPのサーバーも変更手続きが完了したため、法人のHP上に給有給休暇の取得についての項目を追加更新した。	1
48	採用管理	募集	求人ツールの不備	事業所の魅力を発信する媒体がない。	保育士採用のための養成学校訪問で事業所の魅力を端的に説明できるツールがない。	事業所の魅力を伝えるハンドブックを作成	事業所の魅力を伝えるハンドブックを作成し、顧客や社員に配布する。理念等行動規範となるものについては、就業規則に追加することも検討する。	検討したい。	2
49	採用管理	募集	求人ツールの不備	事業所ホームページが求職者のニーズを満たしていない	ホームページの作成が不十分な状態であり、求職者の興味を引く内容になっていない。	ホームページの見直し	ホームページも求職者が事業所情報を把握するための重要な採用ツールであることから、内容を拡充する。見た目を綺麗にすると共に、求職者が知りたいと思う情報を掲載する。	従業員が自分たちの手でホームページを変えたい、と申し出てくれたこともあり、業者には頼まず実施することとなった。現在は繁忙のため、作業を止めている状態である。	2
50	採用管理	募集	求人ツールの不備	募集を行っているが、応募が少ない	ウェブサイト上で事業所の募集要項や待遇について掲載しているが、ステーションの特徴や強みを押し出せていない。そのため応募者が少ない。	ウェブサイトの拡充	研修制度が整っている、キャリアラダーが明確になっている等の同業他社と比較した際の事業所の強みをウェブサイトで明確にアピールする。これまで同一法人内の4事業所を一括してアピールしていたが、各事業所の強みを分けてアピールしていく。	職員の声を掲載できるようウェブサイトやパンフレットの修正を理事に相談し、より求職者の目に留まりやすいように工夫していきたい。	2
51	採用管理	募集	求人ツールの不備	求人への応募が少ない	ウェブサイトの更新が作成時から20年以上行われていない。会社の長所、良い点、PRできる点を効果的に発信できていない。	ウェブサイトの更新	ウェブサイトの掲載内容を、求職者が見て興味を持てるものに刷新する。 注意すべき点として、 ・応募者の家族が安心できるようなホームページとする ・従業員の実際の一日の過ごし方がわかるような、仕事の流れを紹介するようなページを作る(応募者の安心感)を意識する。	ホームページ作成業者に依頼して、更新作業を進めている。	2

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
52	採用管理	募集	求人ツールの不備	求人ツールを更新していない	HPも更新したいが時間がさげず、業者にお任せしている状況。	求人票やHPでの園の特徴のPR	園の魅力アピールできるよう、求人票やウェブサイトPRする。	新園のPRのため、HPを改訂中。 子育て中の保育士を確保するため、託児可能であることをアピールした上で求人開始。	1
53	採用管理	募集	求人ツールの不備	従業員を募集しているが、応募がない	正職員、パートの求人をかけているが全く応募がない。(ハローワーク、タウン誌、求人雑誌、紹介会社)	HP求人での事業所の特徴のアピール	HPは事業の紹介が中心で、働く人への訴求となっていないため、積極的に事業所の働きやすさや働き甲斐についてPRする。 ①訪問看護ステーション業務の魅力のPR ・地域での役割 ・この訪問看護ステーションでしか経験できないこと ・事業所の特徴、スタッフのチームワークやコミュニケーションが良好であること ・セラピストが常勤していること ・田川地域と2つの事業所があり、職員同士の交流や情報交換が盛んであること ・他の医療機関などとの連携等 ②休日の充実 ・休日数の多さ(完全週休2日、祝祭日、年末年始休暇) ・土日祝日は当番制で原則休みであること等 ③年次有給休暇 ・ほぼ完全消化できていること ・半日単位、時間単位での取得制度があること ④子育て支援の勤務配慮 ・日勤(8:30～17:30)で夜勤がなく子育てなどワークライフバランスを採り入れやすいこと ・勤務シフト作成における優先配慮 ・当日の急な所用や子どもの病気などに対するシフト変更の柔軟な対応等 ⑤働いている職員の声の掲載 利用者の声だけではなく職員の声、先輩からのメッセージを乗せる ⑥応募に当たってよくある質問、心配事や悩みに対してQ&Aを乗せ、応募者に安心してもらう。 ⑦その他の採用媒体とHP採用サイトのリンク(その採用方法、媒体からもHPに導き事業所の特徴、考え方を理解してもらう。)	業者変更も含めて、現在検討中。コンテンツの刷新に向けて、発注した。	2
54	採用管理	募集	求人ツールの不備	求人ツールが不十分である	求職者が訪問する事業所ウェブサイトのコンテンツが不十分、外部発信に活用するパンフレットがない、など、求人や魅力アピールに必要なツールがない。	会社ウェブサイトの改修	アピール方法や内容の工夫と充実(HP、パンフレット)。	自院のHPの採用ページを提案の内容を活用し、修正できるように計画中。 職種ごとに求人ページを作成したり、写真や動画を用いる予定。職員側から、HP掲載コンテンツについて提案も出されている。	2
55	採用管理	募集	求人ツールの不備	採用への応募がない	採用に応募がなく、人手が不足している。	ホームページコンテンツの見直し	・ページのユーザビリティを高める ページは、情報量が多いものの、その分文字が小さいなど煩雑な印象を与える。せつかく良いことが書かれてあっても、文字が小さいことで見づらく捉えられ、そこで応募者を逃している可能性がある。 ・コンテンツ(情報)の統一を図る トップページから求人案内タブを頼りに情報を確認すると、「看護師・准看護師」「正社員」の給与(待遇)については、「当社規定による」とされているが、採用特設サイト「募集職種」には、「27万から34万」と数字が明確に記されている。しかし、金額の記載も丁寧ではなく、「諸手当等含む」とかなりあいまいで不透明な書き方になっている。 ・情報の透明性をより高める 処遇が明確に記されているかを確認する。(他社との比較)。	会社ウェブサイトを全面的に刷新。サイト訪問者の離脱率が下がるなど効果もあるが、経営層としては再度の見直しも検討している。	1
56	採用管理	募集	求人ツールの不備	事業拡大傾向の中で、人手が不足している	・従業員100名の企業を目指す中、人手が不足している。 ・元請会社の人手不足により業務依頼が増加している。	ウェブサイトの見直し	・ドライバー100名への拡大を進めるために、戦略的に人材を確保する方針に転換する。 ・採用戦略の見直しに伴い、会社の魅力とそのアピール方法について再度見直す。 ・会社のウェブサイトが優良な企業であることをアピールしているが、それが求職者に届いているか改めて検討。 ・入職者が「なぜこの会社を選んだか」という理由を把握し、それを求人票のアピールポイントに活かす。その際、従業員の意見をとり込む(一緒に考えるなど)ことを検討。 ・現在のウェブサイトでは従業員の顔が見えないので、事業場の写真や働いている人の姿を掲載することによって会社の雰囲気や働いている人の姿を伝える。好意的な配達先顧客の評価を会社で収集し、「お客様の声」としてサイトに掲載。 ・会社のウェブサイトの新着情報の更新を出来るだけマメに行うことにより、サイトに再訪する人を増やす。 ・会社ウェブサイトのスマートフォン対応の検討。 ・東京都のBCP策定支援事業に採択され、その取り組みが東京都の事例のサイトに掲載されていることなどもアピールする。	実施した。 ・従業員の働く姿を会社サイトのウェブサイトトップ画面にスライドショーとして複数枚掲載。 ・従業員に実施したアンケートの内容を整理し、従業員に許可を得た上で、ウェブサイトに掲載。	1
57	採用管理	募集	求人ツールの不備	求人方法の固定化	求人していることが、求職者に届いていない可能性がある。	求人への看板広告	目に留まりやすい看板による求人広告を出す。	費用対効果が薄いため、実施を見送り。	3
58	採用管理	募集	求人ツールの不備	求人票が労働条件と一致していない	ハローワークの求人票の内容と実際の労働条件に齟齬がある。	ハローワークの求人票の改善	ハローワークの求人票の内容と実際の労働条件に乖離があると、会社への不信感につながり、定着を妨げる可能性もあるため、適切かつ魅力的な記載内容とする。	求人票の内容を改善した。	1

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
59	採用管理	募集	求人ツールの不備	人材が不足している	東京都の城東地区から千葉、埼玉にむけて病院、診療所、訪問看護ステーション、老健施設等、大規模に展開しているが、訪問看護ステーションの人材確保が困難な状態。 募集をかけたも常勤希望が少なく、仮に入職しても訪問看護の知識が少ないためか、退職していく率が高い。 担当制や看護計画、報告書の業務などがネックになっていると思われる。	法人ウェブサイトの見直し	既に法人のウェブサイトは稼働しているが、法人規模が大きいため、かなりの内容が盛り込まれており情報過多の印象が強い。看護部のページは明るい雰囲気だが、法人全体のページは院長先生が全面に出ていることもあり、与える印象はどのようなものかと進言。	人材確保において、ホームページの改善も含め、外部へのアピールを強めたことで、人数は充足するようになった。ホームページの改修にあたっては、新人教育制度を強くアピールできたことが、東京民医連での活動にもつながり、管理者がフォーラムで講演を行うなど効果があった。 ただ、職業紹介会社が近隣の訪看ステーションと合同で行った面接会では、教育や法人がしっかりしていることで安心という声が多い中、入職者は一人もおらず、別のステーションに入職したとのこと。 その理由としては、ステーションで職員が忙しそうにしていることで、実際の教育が行ってもらえるのか不安になったという意見があったとのことで、今後はその点を中心に外にむける発信方法も検討したい。	1
60	採用管理	募集	求人ツールの不備	採用活用のルールが整っていない	若手求職者が使っているスマートフォンから採用情報が確認できない。	ウェブサイトの改修	募集に関して、インターネットでスマホなどでも手軽に見られるように改善する。	費用が高い一方で効果が不明なため、見送り。	3
61	採用管理	選考	応募人材の質の低下	求人への応募が少ない	採用したい人物像の要求水準が高く、せっかく応募してくれども採用水準に達していないために不採用になってしまう。	応募可能者として、准看護師も対象者に	採用したい人物像が明確になっているのは良いことだが、過剰に高い水準を要求すると、安定した事業継続に必要な人員が確保できなくなる可能性があるため、資格要件を緩和して採用対象者の母集団を拡大することを検討するとよい。	-	4
62	採用管理	選考	応募人材の質の低下	求人に対する応募が少なく、質的に求める水準を満たした人材を確保できない	求職者や新卒学生に対するアピールがうまくいかず、求人への応募自体が少なくなっている。組織の理念に共感して一緒に組織拡大に取り組む人材を求めているが、必要な人手を確保するので精いっぱい状況である。かつては採用時に実技試験を実施していたが、現在は面接を受けた人は殆ど採用するような状態になっている。	ウェブページによる事業所の広報	最近の就職活動においては事業所のウェブページ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する。また、ウェブページでも求人票を閲覧できるようにして、ウェブ経由で求人を知ることができるようにする。	ぜひ充実したい。担当者が多忙のため、現在は検討を中断している。	2
63	採用管理	選考	応募人材の質の低下	求人しても応募が殆どない	過去1～2年程は、求人しても応募が殆どない状態である。また、応募してくるものが様々な保育所を経た上での経験者であることが多く、人材としての質をどのように評価したら良いかわからない部分もあり、採用が非常に難しくなっている。また、中途採用者に経営理念を理解させることに時間がかかる上に、理解しなくてもすぐに退職してしまう。	パート職員の正規職員化	新規の採用が困難な状況にあることから、非正規雇用の職員の正規職員への転換を推進する。 ・毎年転換することを前提に、就業規則上に文言として明記し、制度化する。 ・転換においては、正規職員に応募してきた者について、試験を実施して、選抜する。	導入した。無期雇用のパートタイム労働者から正規職員に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、パート職員への役割や正社員転換への動機づけを経営者層で検討する機会が生まれた。従業員にとっては、「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つながっている。また、役割分担の明確化を経て、「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、ともに前向きになったように感じる。また、相互のフォロー体制ができていく。	1
64	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	経営理念とのミスマッチによる早期退職が発生している	事業所の経営理念や提供サービスを踏まえると看護スキルの質が高い人材を必要としているが、「楽に働きたい」等の理由で入職した人が入職後にミスマッチを感じて早期退職してしまう。	採用したい人材の明確化	提案なし	入職者が事業所を持つイメージと経営理念のミスマッチによる早期退職が生じていた点を反省し、どのような人材が必要かという点を検討した。合わせて、採用形態を変更した。以前は法人の採用方針として、非常勤職員として採用後、十分なスキルがあると認められた者から常勤職員に転換していた。しかし、これでは当初から常勤職員を希望する求職者の応募を逃していることに気づき、採用段階から常勤職員として採用することとした。	5
65	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	若年者を採用したいが、高齢者の応募が目立つ	トラックドライバーとして若者を採用したいと考えているが、募集に応募してくるのは中高年ばかりである。	助成金を活用した若者へのアピール	「若者応援宣言企業」として申請を行い、若年者へアピールする。	現在、検討中。	2
66	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	人員構成に偏りがある	ドライバーの高年齢化が進んでおり、40代から60代が85%を占めている。	高校生向け会社見学会の実施	地域の高校生の会社見学会の開催を、行政の協力を借り、前向きに取り組んで年間の会社のイベントとしてはどうか。会社見学会では、業務の説明をし、現物を見て頂く方法により、会社の実態を把握してもらう。	他の優先すべき事項との兼ね合いで見送り。	3
67	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	会社方針として女性を採用したいが、応募がない	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いれているが、応募がない。	女性採用プロジェクトの実施	今までの男性中心、中型免許(旧普通免許取得者)から採用対象を女性に拡大。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」として位置づけ、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。募集、採用、定着の全ての課程についてプロジェクトチームの意見を把握し、意見を踏まえた取組を行う。	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づけ、女性ドライバーを含めたプロジェクトチームを発足。月に一回程度、会議を行い、イベント等を計画・開催している。	1
68	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	新卒採用を実施したことがない	・新卒を採用したことはない。養成学校とタイアップしていない。(4月オープン保育所については、新卒の栄養士を採用) ・園長は、養成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。	新卒採用の実施	新卒採用を実施する。養成学校への訪問や求人を行う。	新卒採用の強化を実施するため、今年から学校に対する求人を開始。	1
69	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	女性を採用したいが、応募がない	求人票に「手積み、手降ろしなし」「シフト選択制「半日勤務可能」等の女性にアピールできるような勤務条件を掲載しているにも関わらず、女性の応募がない。	求人票の書き方の工夫	「女性が活躍できる」等のわかりやすい表現を求人票に記載する。	-	4
70	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	理想の人物像を条件として明示できない	経験者採用の際に、専門スキルを評価できる看護師がいなかったため、適切な条件を提示できない。	採用力強化のために採用担当者を設置	提案なし	・2017年4月に人事部を新設。採用担当の専属社員と教育支援担当の専属社員を設置。採用担当は事務職出身の者だが、教育支援担当については医療職出身の者が担当となり、現場や医療職の志向にあわせた教育支援体制を検討している。 ・採用担当を専任としたことで、採用活用への集中を行っている。見学者への会社紹介プレゼンテーションの練習や、面接日の集中化など、いままで応募や面接の段階で対応が不十分で取りこぼしていた層を入職まで持っていけるようになった。	5
71	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	従業員の年齢構成に偏りがある	40～50代の職員が多く、組織の維持、地域への継続した訪問看護サービスの提供の視点から、20代～30代の人員の確保を図りたい。	応募可能者として、准看護師も対象者に	採用母集団の拡大を目指して、応募可能資格の範囲を緩め、准看護師も対象とする。	看護の質の確保のため、准看護師は採用しない方針であり、今後もそれは変わらない。	3
72	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	求人への応募が少ない	・30歳以上の他社での勤務経験を有するドライバーを採用する方針で採用計画を立てている。理由は、若者は基本的なマナーに問題がある、朝起きられない等の問題を抱えていることが多いためである。 ・女性については、男性と同様に業務ができる体力があれば排除はしないが、特段の配慮は実施していない。	採用母集団の拡大	年齢やドライバー経験の有無で採用対象者を限定せず、未経験者を採用して内部で育成することによる採用母集団の拡大を実施する。	結果として、採用母集団を拡大した。基本的には「30歳以上ドライバー経験者」を採用対象としていたが、偶然にもドライバー未経験者(免許保有)と20代で優秀な若手が入職したこともあり、「年齢不問、ドライバー経験不問(免許保有)」まで採用対象を拡大した。	1

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
73	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	事業拡大傾向の中で、人手が不足している	・従業員100名の企業を目指中、人手が不足している。 ・元請会社の手不足により業務依頼が増加している。	採用戦略の見直し	ドライバー100名への拡大を進めるために、戦略的に人材を確保する方針に転換する。	実施した。 依頼が多い現在の状況を踏まえて、「車→仕事→人」の順で人手の確保を最後にするのではなく、「トラック→人→仕事→人」の順で確保する。	1
74	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	求人への応募が少ない	年間を通じて、人を募集しているが求人への応募がほとんどない。	採用方針の変更	提案なし	採用方針を「会社単位」から「グループ単位」へ変更した。グループ全社で新規にドライバーを獲得し、出向制度等を活用して全体での人材不足解消を目指す。合わせて、グループ各社で業務分担をすることで、現場の生産性を高める取組を開始する。	5
75	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	社員の年齢構成がいびつになっている	若手が圧倒的に不足している(20代・30代の社員が少ない。全社員の約20%)。	新卒採用の実施	新卒採用を実施し、社内でドライバーを育成する。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。	-	4
76	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	未経験からドライバーを育成する仕組みがない	人材の定着・育成という概念が業界的にそもそも浸透していないという現状がある。若手を確保しようにも、高卒新卒などは大型免許がなく、大型トラックが業務の中心の会社としては免許を取るまでの仕事を与えることが難しく、どうしても即戦力・中途採用により年齢が上がってしまう。	新卒採用の実施	新卒採用を実施し、社内でドライバーを育成する。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。	-	4
77	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	人員構成に偏りがある	ドライバーの高年齢化が進んでおり、40代から60代が85%を占めている。	外国人採用の実施	提案なし	行政協力の一環で外国人をチャレンジ雇用として、有期労働者として雇用することになった。	5
78	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	若年層人材の不足	20代以下の社員がいない。	高卒求人開始	高卒採用を実施する。高卒採用については、社会人教育などの受け入れ体制の整備が必須であることから、教育体制の整備も並行して進める。	社長の退任により、検討を実施せず。	4
79	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	若年層人材の不足	立地が不便であり、人材を集めにくい。会社周辺地域の若年層は、大体岡山市内または関西方面で就職するようである。	高校の進路指導教諭とのコミュニケーション	若年人材の採用のため、定期的に地元や山陰方面の高校を訪問し、進路指導担当者とのコミュニケーションをとることを提案した。	昨年10月、高校生10人程度を職場見学で受入れ。運輸業界・業務内容等の説明などを行った。高校生の職場見学があり、うち1人から、運送業に対する認識がこれまで否定的であったところから肯定的なものに変化したと言われた。	1
80	就労条件	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	母集団の拡大をしたい	保育士を確保する観点から、新卒者に対する求人活動以外に潜在的保育士の掘り起こしをするためのアピール不足を感じる。	短時間正社員制度の導入	制度を導入することにより、働き方の柔軟性や多様性を示すことにより、各職員ごとの事情に則した働き方の提案が可能になり、現職員の離職を防止し、潜在保育士の発掘を目指す。	・短時間正社員制度は断念をする。その代替案として、正社員ではないが短時間勤務に対応できる契約社員制度がある為、そちらを推進していく。 ・契約社員制度については介護と保育で異なるため、調整が必要。契約社員についての規定としてどうするか検討が必要。(すでに契約社員は在籍)。	2
81	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	採用活動が固定化している	経験者の採用が中心であり、免許を保有していない人を採用していない。	未経験者採用の実施	免許のないドライバーの採用も視野に入れ、助成金の活用などで免許取得のための仕組み作りを提案。	免許取得までの仕組みづくりができない。	3
82	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	定着率が悪い	社員の定着率は1年くらい過ぎれば落ち着くが、それまでは出入りがある。	業務内容の説明の強化	採用について、面接の際に業務内容を詳細に説明し、その作業内容が出来るかどうかを面接者に質問する。	現状では面接を実施できていない。	2
83	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	求める人材像の理想が高い	目指す看護の質が高く、利用者にとってはいいことであるが、その理念についてこれら人が少ないようにとらえられる。教育を行っていくうちに、法人の求める看護感と本人の看護感に乖離が生じてしまっていると推測される。	従業員アンケート	上層部が思い描く看護理念に近い方はどんな方たちなのか、在籍する従業員のヒアリングを行い、どこが問題点か、どんな改善策が必要なのかを確認する。	従業員アンケートを10月に実施し、訪問看護に属する従業員から回答があった。(回収率79%) 職場環境や設備関係、業務内容、将来のビジョン等、大きく3つの項目に分けて聞いた。結果としては、細かい点まで記入している方もおり、改善できることからすぐに始めたということ、実施して実際の声が聞くことができよかったといえる。 アンケート実施によって現場の声を聞くことで、今まで軽視してきたようなことも改善していかなければならないことがわかった。 職場環境や人間関係など、「よいと思う」や「まあまあよいと思う」とする回答が7割を超えていたことはよかった。 また、自由記入欄についてもかなりの記載があり、現場からの訴えは多かった。 アンケート回収後、ステーション内の設備の整備など、すぐにできることは取り組んだことから、声が届くことを理解してもらえたので、話がしやすくなったと感じる。	1
84	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	以前退職した者が非常勤として勤務する	現在正規職員17名に対してパート職員が11名であるが、その殆どがかつての正規職員が出産や子育てを理由として退職後、再就職した者である。経験や能力を考慮すると、安定的に戦力化したいが、その方法がない。	非正規職員の正職員転換制度の導入	新規採用に注力することも重要であるが、事業所の経営理念を理解している能力のあるパート職員を安定的な戦力とする方が効率的であることから、正社員への転換制度を導入する。	法人全体として非正規職員の業務内容や責任の程度が明確になっていないため、そもそも正規職員への転換の基準を定めることが難しい状態にある。 引き続き、検討する。	2
85	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	求人への応募が少ない	紹介会社から紹介があり、面接をおこなっても就職に結びつかない。ステーションで働くメリットが伝えきれない。	短時間正職員制度	就職に結びつかない理由として、労働条件のミスマッチの可能性はある。女性、特に主婦層の新規入職や長期勤務が可能になるよう、正規職員とパートタイマー以外に、短時間正社員制度を新設する。	事業所内が人手不足のため、検討を先送り。	3
86	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	看護師が不足している	紹介会社の紹介により面接に来たとしても、雇用につながらないことが多い。	短時間正職員制度	フルタイムで勤務することが難しい人の就職が可能になるよう、短時間正社員制度を導入する。	現在、医師会の就業規則とステーションの就業規則を一本化する予定であり、年末の改正に向けて医師会の顧問の社労士が取り組んでいる最中。短時間正職員制度やパート職員の正職員登用制度、教育訓練制度について盛り込んでいってもらうように依頼したものの、その後就業規則の改定がどのように進んでいるのかは確認中。	2
87	採用管理	選考	採用戦略と現実のミスマッチ	トラックドライバーの「働き方」に関する価値観	労働条件条件があまり変わらないなら、賃金の高いところへ簡単に転職してしまう運輸業界で働く社員の考え方や、より稼ぐために残業が多く出来る会社の方が良いという、時代に逆行するような働き方のニーズがある。	契約社員から正社員への転換	職種間の転換制度を設け、長期に安定的に働きたい従業員のニーズに応える。また、正社員化することで、長期的な定着が期待できる。	転換試験を実施。転換者からの離職はなく、正社員化から半年経過後には賞与支給を行った。	1
88	定着支援	配置・配属	新規入職者受入体制の不備	従業員の定着率が低い	人手不足が続いているため、管理職層が現場に出る状態が続いている。一般職の社員に対するフォローが行き届かず離職者を出す、という悪循環に陥っている。そのため、定着が進まない。	社内アンケートの実施	現在の社員の意識を確認し、今後の改革の方針決定に活かす。	検討したが、実施を取りやめた。アンケート項目として聞いた内容が「改善してもらえると認識されると困る、という点があった。また、主任の中にアンケート実施自体に反対の者がいた。	3
89	定着管理	配置・配属	新規入職者受入体制の不備	職員が定着しない	退職者が多い(昨年5名)。	チューター制度導入	新人保育士の指導役を明確にし、計画的に指導育成を進める。指導役の先輩職員にはその間チューター手当を支給する。	認定こども園への移行業務を優先したため、引き続き検討。	2

H29通し 番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
90	定着管理	配置・配属	新規入職者受入体制の不備	入職後の相談役がない	職員の経歴が長く、中高年の看護師が多い。20代の新人看護師が入職後にジェネレーションギャップを感じたり、ちょっとした疑問でも尋ねにくい雰囲気があり、退職に至ったことがあった。	メンターの導入	年齢差による意識や意見の違い、勘違い、悩みを解消する。	メンター制度を導入したかったが人員体制上厳しいため、管理職と社長の面談を全員について実施して、管理職と経営層の理念共有を行った。来年度以降もシステム化して実施する予定である。	2
91	定着管理	配置・配属	新規入職者受入体制の不備	ベテラン職員が中心の職場で、若い新規入職者が萎縮してしまう	職員の経歴が長く、中高年の看護師が多い。そのため過去に20代の新人看護師が入職後にジェネレーションギャップを感じたり、ちょっとした疑問でも尋ねにくい雰囲気があり、退職に至ったことがあった。	メンター制度の導入	新規入職者に対して先輩がメンターとして指導し、相談に乗る体制を作る。	医師会の承認がなかなか得られない。	3
92	定着管理	配置・配属	新規入職者受入体制の不備	管理職がドライバー出身の為、ドライバーと管理職の距離は近いが、一体感は希薄である。	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。人間関係が特別希薄だとは感じていないが、実際の関係性は見えてこない部分がある。	メンター制度の整備	新規入職者に対して、先輩社員がメンターとして日々の相談にのることとする。	実施を検討したが、導入は見送った。既に乗務訓練時に同乗する先輩社員が事実上のメンターとして機能していることもあり、制度としての実施は不要と判断した。	3
93	定着管理	配置・配属	新規入職者受入体制の不備	相談相手がない	マニュアルはあるが、何かあった際、すぐに相談できる身近な存在がない。	メンター制度構築	法人独自の新人教育マニュアルがあるため、教育に関しては一定レベルを保つことが可能であるが、新人に身近なメンター(年齢の近い先輩)を付けることにより、より相談のしやすい環境を構築し、話し合いを行うことで、新人およびメンター共に更なる保育士としての能力向上を図る。	既に他の園でメンター制度を導入したことがあったが、継続しなかった。そのことから、職員の相談窓口を設置するという事で、法人として取り組むことが決定した。	5
94	定着管理	配置・配属	新規入職者受入体制の不備	職員構成年齢の偏り	職員年齢層が40代以上と25歳未満と離れており、その中間の30代の職員の方が殆どいないことで、両者の意思の疎通が図れていないかもしれない。	メンター制度導入	新人保育士を育成するため、メンター制度を導入することにより、より相談しやすい環境づくりを行う。	メンター制度については、新人用の教育マニュアルができてからと考えている。	3
95	採用管理	配置・配属	業務とのミスマッチ	労働条件や労働実態の理解不足によるミスマッチの発生と早期離職	労働条件に対する理解が不足したまま入職すると、ミスマッチにより早期離職がおきやすくなる。	雇用情報シートの活用	労働条件を的確に伝え、平均勤続年数や年休の平均取得日数等、職場情報を求職者に情報提供し、求職者が法人の職場情報を確認した上で応募してくれるようになり、ミスマッチや早期離職を解消できる可能性がある。また、アピールできる数値であれば、他法人との差別化を図れる材料になることを伝える。	-	3
96	定着管理	配置・配属	業務とのミスマッチ	業務内容を十分に理解せずに、入職してしまう人が多い	運転を「業務」として捉えている人材の応募が減っている。運転が簡単だと思っで入職してしまうため、研修期間中に退職してしまう者が多い。	採用時の業務説明	採用時には業務説明に対して「できる」との回答が多いが、実際には業務に就いても対応できずに退職してしまうことが多い。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。	採用時に業務内容の詳細を説明するように変更した。	1
97	定着支援	配置・配属	業務とのミスマッチ	業務適性を欠いたため、定着できない人材がいる	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等、病院勤務とは異なる特性があり、向き不向きが分かる。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。	キックオフ面接制度	定着を促すために、キックオフ面接を実施する。	現在導入を検討中である。潜在看護師からの復帰や病院勤務からの入社時助走期間中に終末期医療を行う上で感じる不安や疑問、他の看護師との連携方法や事業所理念の自身の持つ看護観のギャップを埋めるような内容とする予定で、管理職が実施する。	2
98	定着支援	配置・配属	業務とのミスマッチ	新規入職者が早期退職して定着しない	新規に入職した看護師が「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」と早期に退職した。	メンター制度の導入	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、ミスマッチ等を早期に発見すると共に、早期離職を防ぐ。	従業員数と業務負荷を考慮して断念した。	3
99	定着支援	配置・配属	業務とのミスマッチ	職場に適応できずに退職してしまう	入職後にドライバー業務の大変さ・責任の重さに気づき、適応できないまま退職してしまう。	配置転換による定着の促進	提案なし	業務が複数ある職場であるため、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ている。配置転換を行う際には、社員と面談を実施している。	5
100	定着支援	配置・配属	業務とのミスマッチ	離職者の離職理由がわからない	離職者に対して離職理由の聞き取りを行っていないため、明確な離職理由が把握できていない。	離職理由の把握	離職理由を可能な範囲で把握する。特に離職理由が個人的事情によるものか、組織に原因があるのかを把握できるとよい。	-	4
101	定着管理	配置・配属	業務とのミスマッチ	新規入職者が定着しない	人が入ってきても定着しない(早い人は数日で離職してしまう。3年内の離職が多い)。会社に合う人だけが残り、不満があれば転職することに対して、組織も何ら対策を講じていない。	職種間の転換制度の整備	ドライバーから営業職・事務職への転換制度を整備する。	ドライバーから他職種への変更が難しいため、実施を見送り。	3
102	定着支援	評価・処遇	キャリアパスの不備	組織体制が水平的で、昇格のポストがない	社内にポストがない。そのため、ドライバーとしてスキルが上がったとしても、地位を上げる、昇進させる等の処遇の向上ができない。	ポスト・役職の新設	専門職の処遇として、「主任」のポストを新設する。	「主任」職を新設。自薦他薦問わず募集し、5名を新規に任命した。主任者を集めた会議を毎月1回開催するようにし、事業所内の改善点の提案を検討している。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。	1
103	定着支援	評価・処遇	キャリアパスの不備	キャリアパスが不明確なため、モチベーションが低下する	整備したキャリアパスの周知が不十分で、従業員が長期勤務をモチベーションにできない。	キャリアパスの周知	提案なし	育成制度についてマニュアル及びキャリアラダーを全従業員に配布した。育成制度を明確に示すことで早期退職を防ぎ定着のモチベーションアップに取り組んでいる。	5
104	定着支援	評価・処遇	キャリアパスの不備	入職後5年後、10年後のキャリアプランを示すことができていない	入職後のキャリアプランを示すことができない。退職理由として、「ドライバーとしての将来をイメージできない」ということもある。	キャリアパスの作成	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を行い、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
105	定着管理	評価・処遇	キャリアパスの不備	キャリアパスが不明確	長期勤続に対して、キャリアパスが不明確である。また、新園オープン後、主任保育士の後継者選定に苦労している。	人材育成(キャリアパス)	キャリアパスを作成する。	-	4
106	定着管理	評価・処遇	キャリアパスの不備	将来のマネジメント層の育成ができていない	主任は2名、双方57歳と高齢であるが、次の候補者が見えていない。	キャリアパス制度構築	職員にキャリアパスの道筋を明確にし、キャリア形成に対するモチベーションを高める。キャリアパスの段階に応じて能力評価を実施し、現状の把握と課題の設定を計画的に進めるようにする。	認定こども園への移行業務を優先したため、引き続き検討。	2

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
107	定着管理	評価・処遇	キャリアパスの不備	将来のマネジメント層の育成ができていない	主任は2名、双方57歳と高齢であるが、次の候補者が見えていない。	人材育成	・キャリアパスを基にした階層別の研修計画の策定(参考モデルを提示)。 ・主任クラスの育成のために役割・責任基準を明確にし本人に説明し理解させることに取り組む。	能力評価について以下の通り取り組むことを確認した。 ・平成29年度は「職員としての心得」による自己評価を実施する。 ・職員としての心得は全職員旧知のものであり再確認ということで受け入れやすいと考えたものである。 ・新保育指針に基づく自己チェックリストは同時に配布するが、平成30年度より評価を始めることを伝えておく。 ・給与や賞与への反映は制度定着後に検討することとし、今回は人材育成のためであることを前面に押し出すこととする。 園の「職員としての心得」を基にした評価表を作成し、3月の職員会議で平成29年度から能力評価制度を開始することを説明した。7月中旬に制度実施の通知を行い、8月に1回目の自己評価を実施し、副学園長および教頭による面接を順次実施中である。	1
108	定着管理	評価・処遇	キャリアパスの不備	職員が定着しない	職員の能力や成長と評価・処遇が連動していない。	働きや職務遂行能力の習熟によるキャリアアップ制度及び連動した賃金制度の明確化	・キャリアアップを明確にした等級制度の構築 5～6等級。 ・キャリアアップのステージ(等級)に対応した賃金制度の構築。 ・評価結果の賞与への反映 (例) 支給係数にA(優秀)0.1加算 C(劣る)0.1マイナス等。	-	4
109	定着管理	評価・処遇	キャリアパスの不備	職員の定着を促す仕組みがない	採用した職員が定着しない。長く働くことを意識させる取組をしたい。	キャリアパスの構築	今後キャリアパス制度を構築することを前提として、職員のキャリアアップの道筋や現在の状況を確認し、職員と法人との方向性を共有しつつ、職員のモチベーションを上げる。	・時間的に今年度は無理なので、来年度(29年度)内に助成金の活用を視野に入れながら、実施できるように取り組む。 ・人材育成については、将来的には評価制度を確立し、1年間の間に面談を実施し、評価の結果を処遇に反映する体制を確立したいが、現時点では検討中である。	2
110	定着管理	評価・処遇	人事評価制度の不備	評価制度の適切な運用ができていない	評価方法、評価者の能力に納得性があるか。自己評価⇒上司評価でスコアが決まり、部門の中で順番が付き、他部門との調整でまた順番が付く。順番のつけ方が上司に依存すると皆思っている。そうではないということを明示したい。代表が全員面談しているの、やり方としては公平に見えるはずだが、代表の好き嫌いの影響を排除できないという点で不満があるのではないかな。	評価者訓練の実施	提案なし	・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し、評価に納得できる体制作りを進めている。 ・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構築しつつある。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。 ・評価制度の基本設計が「業績:定性項目」=「1:1」で構成されているため、例えば社内業務が得意で件数が少ない人等は評価が低めに出る傾向にある。成長のための評価ということを徹底して、上長と経営者が最後に評価調整を行うことで、評価制度の設計上低評価になりがちな人については適正な評価の実現を目指している。	5
111	定着支援	評価・処遇	人事評価制度の不備	人事評価の運用が不完全である	人事考課制度があり、社員がやりがいや達成感を感じることができる仕組みを持っているが、事業所ごとに評価者の評価基準が異なる。最後にトップが調整をしなければならない状態にある。	評価者教育の実施	客観的・公正な評価が誰にでも可能なよう、評価基準を明確にするとともに、評価者への研修を実施し、評価時のポイント等を共有する。	-	4
112	定着管理	評価・処遇	人事評価制度の不備	職員の慢性的な不足	・訪問看護における単独行動への不安感や給与面への不満により、職員が長続きせず、職員数が慢性的に不足している。 ・職員が訪問を実施した記録を評価シートとして記録しているが、代表自らが看護師として訪問していることもあり、記録を活用して職員にフィードバックができていない。	評価シート活用法の見直し	・訪問看護事業所における評価シートを職員が記入し、新入職員については毎月、その他の職員についても少なくとも四半期ごとに面談を実施する。 ・職員に期待される仕事のレベルや必要とされる能力を伝えることにより、人材育成をはかる。 ・定期的な面談によるコミュニケーションの場として活用し、職場定着につなげる。	・まずは、面談の機会となる時間を確保するため、代表者の事務作業を見直すことから取り組んでいる。 ・単純な事務作業をパート職員に委託し、また外部の専門家へ一部業務(給与計算業務を含む。)をアウトソーシングし、業務の効率化を図った。 ・なお、評価シートは従来通りの様式を使用し、特段変更していない。 ・面談時に評価シートを活用し、全員に対して面談を実施している。 ・将来的には評価シートをキャリアパスや賞与・給与へ反映することも検討する。	1
113	定着支援	評価・処遇	人事評価制度の不備	納得性のある人事考課の仕組みがない	以前は面談制度を行っていたが、現在は実施していない。そのため、労使でキャリアについて話す機会がない。また、内部で管理者への昇格が行われているが、その育成・登用の仕組みが見える化されていない。	面接制度	社員とのコミュニケーションを図るため、面接制度を導入する。導入に伴い、目標設定と到達状況の管理等、目標管理による評価制度を導入することが望ましい。指標については、管理職層と現場社員で区別して設定する。賞与との連動も検討する。	全社員との面接制度を導入予定。人事評価制度や目標指標の設定について現在検討中。	2
114	定着支援	評価・処遇	人事評価制度の不備	評価と処遇について、客観的な制度がない	管理者が判断するための賃金制度の決まりや評価制度がなく、その場しのぎになっている。社員と面談する機会も設定していない。	評価制度の導入、ポイント制度	評価制度を導入する。	検討中である。賞与支給と連動させたいと考えている。	2
115	定着支援	評価・処遇	人事評価制度の不備	人事評価制度がない	客観的な人事評価制度を導入していないため、評価が曖昧になっている。	人事評価制度の導入	人事評価制度を導入する。 ・勤務年数が若い人と、ベテランにおいては求められる能力が異なることを意識して項目設計を行う。 ・人事評価を実施する際には、フィードバックまでを一連として実施する。フィードバックがない場合には従業員には「作業をやらされた」との印象が残り、かえって組織への不信感が生まれることがある。	現在、事業所に合った内容を検討中である。	2
116	定着管理	評価・処遇	人事評価制度の不備	人事評価を実施していない	評価については、2年ほど自己評価表を用いた評価を行っていた(月1の目標に対しての評価)が、人があまりにも入れ替わるため、現在は実施していない。評価者を誰にするのかで悩んでいる。	評価制度と能力評価に基づいた賃金制度(または賞与制度)	評価制度と処遇を対応させる。	自己評価制度を導入。毎月の目標と結果を記入。今後昇給の判定にも用いる。その際には具体的な内容が盛り込まれているか、期日に提出されるかの2点を考慮する予定。	1
117	定着管理	評価・処遇	人事評価制度の不備	育成体制の不備	職員の育成について評価する仕組みがない。	評価基準制度の整備	ジョブカードを利用した評価基準制度を導入し、面談の際の材料とする。(キャリア形成助成金等を利用)	「評価基準制度の導入」については、まだ検討中。保育のレベル、保育の考え方を一定にしたい。まずは核となるものを5～10年かけてつくりたい。言葉にして職員にわかりやすくしたい。	2
118	定着管理	評価・処遇	人事評価制度の不備	評価制度の不備	評価制度について、マネージャークラスのシステムも構築できているが、マネージャーになりたがらない人も多く、昇格した際の研修プログラムにも悩みを抱えている。技術的な面や精神面で不足している部分の研修を提示し、今後はみんなが進んで参加したくなるようなものを探す、あるいは構築することが必要と考える。	評価制度の見直し	評価制度についても提案、クリニカルリーダーも評価制度も以前作成したものがあるが、時間がない、多忙等の理由でうまく活用できていない。法人規模から考えると、運用をうまく行うことで、せっかく作成したものが活用できる可能性が広がるので、再度実施してはどうかと伝えた。	従業員アンケートを実施するため、そちらを優先して、引き続き検討する。	2

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
119	定着管理	評価・処遇	モチベーション	ライフイベントによる退職が相次ぎ、社員が定着しない	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殆どない。長期的に社員が定着しない。	定着のための報奨制度の導入	長期勤務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。	勤続年数15年の者に対して、休暇5営業日(土日の連続で9連休)とボーナス10万円の支給を行うこととした。15年という数字は現在事業所に勤務する社員とのバランスを考慮して決定した。現在、最も効果的なスタートのタイミングを検討中である。	2
120	定着支援	評価・処遇	モチベーション	従業員のモチベーションを向上する仕組みがない	ドライバーの業務に対するモチベーションを向上させる取組がない。	無事故表彰の実施	モチベーションの向上、ひいては定着率向上のため、無事故表彰を実施する。	検討中。	2
121	定着管理	評価・処遇	モチベーション	職員が定着しない	昨年度4名退職、3名採用。勤続年数は管理者3年、准看1名2年、その他1年未満で、経験者が少ない状況となった。	永年勤続お祝い制度	ここまで勤務してほしいというタイミングを考え、以下のお祝い金及び特別休暇を付与することで長期勤続へのモチベーションとする。 (金額と日数は参考例) 勤続1年経過時 50,000円 特別休暇2日 勤続3年経過時 70,000円 特別休暇3日 勤続5年経過時 100,000円 特別休暇5日 勤続10年経過時 150,000円 特別休暇5日	職員確保の目的が果たたため、実施は見送りとなった。	3
122	定着管理	評価・処遇	モチベーション	短期離職する職員が多い	定着については、短期間で離職する人が多い。園長の方針と合わない等の問題があるのではないかと考えている。離職する人は、メンタルが他の職員と比較して弱い印象がある。対保護者の問題はない園であり、職員間の人間関係が問題か。入職1年未満で、年度途中で退職されることが多い。	勤続年数に応じた報奨制度	提案なし	まずは自己評価制度を導入。賞与への反映等は評価がうまく回るようになってからの検討。	5
123	定着支援	教育訓練・能力開発	スキルの標準化	業務品質の標準化ができていない	ベテランの看護師が業務に求める水準が高く、他のメンバーが委縮してしまう。	業務マニュアルの作成による業務の質の標準化	提案なし	全員に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。質の高いサービスの提供と業務の効率化の両立に取組んでいる。	5
124	定着管理	教育訓練・能力開発	スキルの標準化	従業員の能力の相対的な評価を実施していない	新人には基本5回管理者または先輩が同行訪問し指導している。その後1カ月経過、3カ月経過時に管理者が面接し、評価表で確認している。以後は特に指導はないため、成長の程度を明確にはかることができない。	スタッフのレベルの評価	スタッフの自己評価を通して、スタッフのレベルを適切に把握する。	スタッフの理解度を経営側が測るために、まずは理解度について調査を行った。入職3年経過した職員が介護保険、医療保険制度についてよくわからないと答えていた。新人とあまり変わらないという結果がでた。これまで制度に関する説明は入職時にオリエンテーションで話している程度であり、そこに力を入れてきていなかったことが浮き彫りになった。実施後には管理者や取締役による評価結果の分析の後、個別面談を実施した。新たに、新規採用者から概ね1年間の評価を行うための評価シートを作成し、全員に実施した。その後勤続1年以後のスタッフの評価を行えるように評価シートを改定し、段階的なキャリアアップの姿を示し、管理者、スタッフ双方が共通認識の下、職務遂行レベルの確認ができるようにした。一人で訪問を任せられることができるかどうかの判断基準(同行事に判断する)が明確になった。	1
125	定着支援	教育訓練・能力開発	基礎的な能力不足	基礎的なスキルに欠ける入職者が多い	基本的なビジネススキルや文書の書き方について問題を抱える保育士が増えており、現場の指導負担が生じている。また、入手の獲得が厳しい背景もあり、無断欠勤等の勤務態度を注意することが難しい。	ビジネススキル研修の実施	ビジネススキル研修を実施する。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。	-	4
126	定着支援	教育訓練・能力開発	基礎的な能力不足	スキルや経験のない専門職が増加している	求職に対して応募する求職者が高齢化しており、ドライバーとしての業務遂行や健康面に配慮が必要な社員が増加している。また、業務以外の端末機の使用等に苦労する者も多い。	研修の充実	運転経験のない新人についても採用を実施し、新人用のカリキュラムを作成して研修を実施する。研修実施においては、他の職場で欠員が出た際に対応できるように、社内で実施する全業務について基礎的な能力を持てるような内容とする。	事業が忙しく、対応できず。	3
127	定着支援	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	一元化された育成制度がない	人材育成制度がなく、保育士の成長が個人に委ねられており、若手の成長が難しい。	育成制度の設計	体系的な育成制度を作成し、キャリアパスを明確にする。各段階で必要な能力を明示する。	-	4
128	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	育成体制の不備	自己啓発に対する支援措置がない。	資格手当	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に資格手当を創設する。	検討せず。	4
129	定着支援	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	能力開発についての支援規定がない	学会や研修に行く看護師もいるが、研修費・学会参加費・交通費・宿泊費の負担を毎回管理者が判断しており、明確な基準がない。	研修や学会などの能力開発に関する支援基準の明確化	能力開発や教育訓練に関する支援基準を明確化し、判断が常に一定となるようにする。	検討中である。	2
130	定着支援	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	従業員の教育機会が不十分である	看護師の専門性の向上には熱心ではあるが、外部研修への派遣が中心で、事業所内で研修する機会がない。	教育訓練制度の拡充	業務の特性上、最新の知識のアップデートが必須であることから、事業所全体での体系的な訓練制度を導入する。突如の手待ち時間や事業所内での待機時間を知識習得に活用できるよう、e-learningシステムを導入する。	既存の連携会議を活用して、研修を実施した。今後は別途主催する勉強会の開催等を行っていきたい。	2
131	定着支援	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	人材育成制度がない	人材育成に注力する必要があるが、その制度がない。	育成制度の導入	育成制度の体系化を行う。	-	4
132	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	育成制度の不備	・新人には基本5回管理者または先輩が同行訪問し指導している。その後1カ月経過、3カ月経過時に管理者が面接し、評価表で確認している。以後は特に指導はない。 ・研修参加させてもすぐにやめてしまい蓄積となっていない。	新任訪問看護師のOJT指導方法の改善	指導マニュアルやチェックリストを作成し、入職時指導を効果的に進められるようにする。(東京都OJTマニュアルを提示したところ、それを参考にしたOJTマニュアルが作成済みであった。)	東京都訪問看護協会のOJTマニュアル掲載の評価を活用し、3カ月、6カ月、1年のタイミングで評価を行うように進めている。OJT指導として、先月は基本的な内容として「訪問看護の仕組み」「今年の集団指導の内容」をテーマとした。経験が浅い職員も多く、「何がわからないかがわからない」というレベルであるが、一応制度は動き始めた。東京都訪問看護協会のOJTマニュアル掲載の評価を活用した評価を始めたことで、人材の計画的育成に事業所が取り組む第一歩を踏み出した。これまでは採用時の短時間の教育だけであつた個人任せの体制が職員の仕事への不安となり離職につながる一因であったことがこれからは徐々に改善され、職員の定着、人材の育成、戦力化、職員個々のモチベーションの維持向上につながる事が期待できるようになった。	1
133	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	研修体制や教育訓練が不十分である	教育も、指導できる看護師がおらず、人間力・社会人力(他への配慮・モラル等・医療知識・技術)を教えられていない。	研修・自己研鑽のポイント化	仕事に役立つあらゆる経験・研修をポイント化して報奨する規程を制定。 会社が行うイベントや参加してほしい研修等への意欲を高める。	現状の制度で研修自体への参加意欲は十分なため、実施を見送り。	3

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
134	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	研修体制や教育訓練が不十分である	教育も、指導できる看護師がおらず、人間力・社会人力(他への配慮・モラル等・医療知識・技術)を教えられていない。	県看協、日看協その他訪問看護に関する団体の研修の活用	ポイント規程により自主的・自発的に研修等への参加を促すことができるようになった場合、今後はその機会の提供が必要である。管理部門はこれまで以上に教育研修に関する、業界団体等の情報にアンテナを張って情報収集を行い、社員に提供する。 ※提供する情報は、無料の研修会だけではない。しかし、参加費用を「投資」と考えて借しまない(コストと考えない)こと。福利厚生の手厚さも、定着やキャリアに大きく影響する要因である。	研修制度については、「組織の成長＝人の成長」として位置づけ、受けたい研修については金額・内容に制限を設けず承認するキャンペーンを実施した。「こんな研修でも支援してもらえる」という空気を共有することで、成長や研修参加に前向きな環境の醸成を目指す。	5
135	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	看護師が不足している	紹介会社の紹介により面接に来たとしても、雇用につながらないことが多い。	教育訓練制度	教育訓練制度を充実させ、新規面接者が魅力を感じる仕組みを整える。	現在、医師会の就業規則とステーションの就業規則を一本化する予定であり、年末の改正に向けて医師会の顧問の社労士が取り組んでいる最中。短時間正職員制度やパート職員の正職員登用制度、教育訓練制度について盛り込んでいってもらうように依頼したものの、その後就業規則の改定がどのようにしているのかは確認中。	2
136	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	安全運転の徹底	過去に死亡事故を起こしており、安全教育には万全を期し、従業員にも方針を徹底したい。	安全教育の徹底	・安全第一の徹底をはかり、安全教育の一環として乗務員ミーティングを行った後の次回までの間の成果を話合う。また、前回の会議の内容をリポートすることにより、より確実に印象に残す。 ・乗務員の責務として、アルコール検知器に関する事項を追加。	ドライバーの安全と定着率をあげるため、乗務員ミーティングの内容をリポートしてもらい、より安全を重視する様になっている。	1
137	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	女性職員に長く働く意識をもってほしい	女性が多い職場であるため、ライフイベントで退職してしまう。	社会保険制度の研修	・女性職員の多い業界であるため、結婚、出産、育児を機に退職する職員が増えることが見込まれるため、育児と仕事が両立できることを職員全体に研修を通して周知を図る。 ・また職員の家族が要介護者が今後現れることも想定して、そのような際に介護離職をしないように、相談窓口を設置、定期的な介護に関する研修を実施し、職員の離職を予防する。	・社会保険制度、その他の両立支援に関する研修については、来年度の研修計画に新たに追加することになっており、実施することが決定した。 ・研修は個別の保育園に特化した研修を新たに開始した。人間的な成長を目的とした研修内容であるが、参加者からは好評である。育児・介護等のライフイベントに関する研修は引き続き検討中である。 ・実施した研修は人間力を高める研修。(座学や、4×4の頭を整理する演習、呼吸法フレインストレッチ、脳を知って他者を知る。自分の脳スタイルを知る)。多くの職員が出席できるように土曜日に開催した(基本、全員出席スタイル)。研修を実施した目的は、円滑なコミュニケーションの期待。 ・研修実施による効果は、「意識もそうだが、行動が変わった」(保育士感想)。 ・研修については、実施済み。その後、個人がどのようにスキルアップしているか、実践の段階にある。外部の研修で、高額であるため、予算として問題なければ来年度も実施したいと考えている。できれば法人全体に拡大できればと考えている。	5
138	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	育成体制の不備	新人教育について新人マニュアル等がなく担当者に依存するため、教育のレベルが一定ではくばらつきがある。	新人マニュアル作成	法人内のルールを明確化し保育士のレベルを一定にするため、法人独自のマニュアルの作成を促す。	・新人用マニュアルの作成については、保育士の一人に依頼しているが、なかなか上がってこない。当園のやり方をベースとしたマニュアルにしたいと考えている。マニュアルを活用して、新人に「これはできるようになってね」と伝えて、1人で業務を任せられるようにしたい。(現状、1年目は補佐的な配置となっている) ・4月に保育士2名を保育の外部研修に参加させ、マニュアル作成時にフィードバックを図っている。	2
139	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	研修参加が少ない	人材育成が重要だと考えているが、研修への参加者が少ない	外部研修への参加	提案なし	人材育成が非常に重要と考えており、外部研修への参加回数を増やした。研修の情報を回覧しているが、手上げがないため、業務命令で参加してもらっている。研修参加者は、研修に参加し、参加後に書類にまとめ、全員の前で発表する。交通費、宿泊費も支給している。来年度は1人1回宿泊の研修に参加できるようにしたい。(処遇改善のために必要)また、人間関係にトラブルが発生していると思われた上下関係の先輩2名を後輩育成研修に参加させた。	5
140	定着管理	教育訓練・能力開発	育成制度の不備	新人教育について不備がある	・新人教育は、基本横乗り。教育する人によって違うなど曖昧なところがある。 ・新規採用のドライバーについて、事故を起こさないように安全教育を2か月に1度行っているが、事故が少なくならず、安全講習会を徹底して、指導に力を入れる必要がある。 ・新人教育は、現場に任せきりになっており、最低2、3週間、平均1か月程度の横乗り教育を経て、1人前になるまで約3か月かかるが、会社としての教育ができていなかった。	新人研修のマニュアル化	新人教育の内容を統一することを目的に、研修内容をマニュアル化する。	運搬場所や品物が多いため、マニュアル化ができない。	3
141	定着支援	教育訓練・能力開発	付加価値の付与	顧客の要求するスキルに対応できる社員を増やしたい	誰でもできる比較的簡単な運転業務は利益率が低い傾向にある。例えばコア業務プラスαし、後のサービス面で付加価値をつける、他社との連携を行う等の、本来業務以外の付加価値が求められている。そのため、ドライバーの業務スキルを向上させたい。	研修の充実	研修制度については、運転・配送についてのみではなく、付加価値を提供できるようスキル研修も実施する。	事業が忙しく、対応できず。	3
142	就労条件	労働条件	規定の不備	職員が定着しない	求人応募があっても、離職率が高く、職員がなかなか定着しない。	就業規則の作成による求人内容の整理	就業規則の整備に伴い、事業所内部のルールを明確化したことで、求人票に記載できる内容を整理する。	求人票記載の仕事内容や処遇を、以前より整理して記載できるようになった。結果、正職員1名、パートタイマー1名の採用につながった。	1
143	就労条件	労働条件	規定の不備	過去に作成した就業規則が、制度改正に適切に対応できているか不安である	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ないまま作成してその修正を行っておらず、法律要件を満たしているかも不明な点がある。	就業規則の見直し	労務管理について、労務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。	就業規則の見直しを行った。具体的には、 ・始業時刻・終業時刻の不備の記載の追加。 ・欠勤、休日、年次有給休暇、特別休暇の記載の整理。 ・既の実施していた表彰制裁事項の追記。	1

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
144	就労条件	労働条件	規定の不備	就業規則が業種に合った内容ではない	ウェブ上にあった就業規則の雛形を元に作成したため、他業種向けの就業規則となっている。そのため、服務規程等が働き方の実態に合っていない。	就業規則の見直し	就業規則を事業所の実態に合ったものに変更する。 具体的には、 ・業種や働き方に適した服務規定を新規に追加する ・現状の労働条件を反映した就業規則とする ・36協定を提出している場合には、実態に合った時間数とする ・1カ月単位と1年単位の変形労働時間制が混在しているため、1カ月単位に統一する ・情報管理やハラスメント等必要な項目について新規で追加する	実施した。役職手当を導入し、業種に沿った服務規律も追加した。	1
145	就労条件	労働条件	規定の不備	就業規則が事業所の実態に合っていない	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。	就業規則の見直し	労務管理の実態や事業所の業務内容に合わせた就業規則の見直し。	実施した。具体的には、 ・始業時間について「仕事ができる体制になってから始業時間」として取り扱うこととし。着替えをする時間も勤務時間の対象とした。 ・試用期間を3ヶ月として明記し、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。 ・休職期間について就業規則に明記。	1
146	就労条件	労働条件	規定の不備	休日労働や労働時間について取り扱いを明確にしたい	時間外労働の定義について等、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。	就業時間の整理	実態に合わせて変形労働時間の導入を検討する。	1年単位の変形労働時間制度を導入。	1
147	就労条件	労働条件	規定の不備	休暇制度の整備が追いついておらず、社員の取得を妨げている	休暇取得の方法について労使の理解が異なっており、有給休暇の取得を妨げている。	半休制度の導入	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。	半休制度を導入した。常勤社員のうち、規定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。	1
148	就労条件	労働条件	規定の不備	就業規則が多様な雇用形態に対応できていない	就業規則は作成しているが、パートタイマー等の正規社員と異なる働き方をする者について十分な内容となっていない。	パートタイマー用の賃金表の作成	パートタイマーを多数雇用していることから、専用の賃金表を作成し、一元化する。	併設の介護事業所にパートが多数在籍しており、管理を施設長に一任しているため、内部での調整が必要。	2
149	就労条件	労働条件	規定の不備	就業規則が事業所の実態に合っていない	労務管理上の問題で整合性が取れていない対応をする時がある。中途採用3年目の担任職員が切迫流産し、現在、3週間間休業しているが、その対応に困る。また、親の介護を抱える職員（看護師）の対応人材不足でやっと見つけた優秀な人なので、退職させない対応を取りたい。	就業規則への休職規定の追加	既存の職員が利用する際、曖昧になっていた内容を改善するために、実態に合った休職期間の見直し、復職までのルール等、休職と復職制度の内容を規定する。	年度末の理事会で就業規則の改定を審議した。3月に労働基準監督署に提出し、4月から新しい就業規則の施行を行った。給与や休職期間、復職などのルールを明確にでき、職員からの相談に対して管理職の裁量ではなく、制度の周知が行えるので公平公正な対応ができるようになった。労務管理における「あなあ」な感じを改めるきっかけとなった。	1
150	就労条件	労働条件	規定の不備	年休の取得が少ない	年間休日125日の完全週休2日となっている。年休取得率も50%であり、これ以上の取得推進が人員配置に営業が出ることを不安に感じている。	年休の取得促進	年休の計画的付与を規定し、年度単位で管理することで取得率の向上を図る。	検討中である。現状は計画的付与による取得よりも個別の請求による取得の方が多く、職員の満足度も高い。 年間休日が多めなこともあり、休暇日数の増加に対応して人員配置基準を達成できる体制を構築する必要があり、現在1年単位の変形労働時間制の導入も検討しながら「メリハリをつけて働く」ことを徹底するところから始める。	2
151	就労条件	労働条件	規定の不備	就業規則の未整備	従業員が10名未満の単一事業所であることもあり、就業規則等の規程が整備されていない。	就業規則の作成	・就業規則（労働関係法令で定められた事項）の作成、もしくは職場のルールブックという形で作成する。 ・制度整備及び魅力ある職場のアピールとなる。 ・いずれの方法であっても、職員へ目に見える形で会社の理念や服務規律を伝えるツールとなる。	・社労士に依頼を行い、新規に作成した。 ・就業規則では、以前から課題と感じていた職員の服務についてはもちろん、休日や休暇についても改めて見つめ直す機会となった。特別休暇や慶弔休暇を検討。 ・規程を整備する上で手当についても制度化し、通信手当、オンコール手当を定義付け、正職員の賃金面での処遇が改善され、満足度が向上した。 ・職員の大半は、以前は病院勤務をしていた者が多く、勤務先に確固たるルールがあったり、複数人で業務を担当することが当たり前という意識を持っていたため、今の職場との違和感を少なからず感じていたようだった。規程を作成し、制度整備を行うことで、職員の意識のずれが修正されつつある。	1
152	就労条件	労働条件	規定の不備	規定の不備	新しく定めた規定類について、現場から不満が出ている。	キャリアアップに関する規定の見直し	今年度から新たにキャリアアップ等に関する規程類を整備したものの、その規程類の一部に、理念（経営理念・目的）実現のためのルールであることを社員が納得するために再検討することが望ましい箇所があったため情報を提供。顧問社労士と共に見直し検討を。	昨年度現場から不満が聞こえた新しい制度については、随時見直しを実施している。	1
153	就労条件	労働条件	規定の不備	労働条件が不満で退職してしまう	・ドライバーの半数が深夜労働となっている実態がある。また、退職理由として、ドライバーとしての将来性がない、時間が長い、給料面などの理由が多いことから、労働条件に原因があると考えられる。 ・3年前に死亡事故があったが、行政の対応前に改善した。このことがきっかけとなり、拘束時間等の見直しを行っている。	就業規則の改定	就業規則の改定として自動車運転者に適応する改善基準告示の記載をする。（ドライバーの一日が始まる時間は、一般の従業員と違い始業時刻よりカウントする）	事業所内で勤務する他職種との兼ね合いで検討する。	2
154	就労条件	労働条件	規定の不備	規定類に不備がある	ドライバーの労働時間管理について、一部対応が追いついていない規定がある。	規定類の整備	・退職者を出さないために職場環境づくりをするための就業規則の内容の整備を行う。 ・ドラックドライバーは改善基準告示により時間管理をするため、始業時刻前残業という考え方はないということを伝えた。 ・36協定を確認したところ、期限が迫っていたので、至急届け出るよう指導した。 ・就業規則の運転者の拘束時間について、13時間と限定しており、拘束時間が13時間を超過した場合、規則違反となるため、改善基準告示に定められている通り、『13時間を基本とする』に変更する。 ・その他就業規則で、改善基準告示の平成27年9月1日改正適用内容である、フェリー乗船時間について『2時間を拘束時間とする』を『全てを休息期間とする』に変更する。	忙しく変更ができていないため、引き続き検討する。	2
155	就労条件	労働条件	規定の不備	就業規則が不十分	就業中の服務規律など、就業規則の一部項目に不備がある。	服務規律の追加	運送業に対応できる服務規律など追加内容の作成。	-	4

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
156	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	リーダー格のスタッフに役職手当がない	リーダー格としてとりまとめを行っている看護師がいるが、特に職位や手当を設定していない。	役職手当の導入	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。役職手当の支給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共に責任感を醸成する。	導入した。	1
157	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	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、長距離ドライバーの拘束時間を考慮すると給与水準は必ずしも高い訳ではない。 ・給与額について社員から不満が出たことはないが、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。	給与体系の見直し	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高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な仕組みを導入する。 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す影響をシミュレーションした結果を添えることよい。	労働時間の是正とともに、給与体系の整備にも着手をしたいが、高水準の賃金を求めて長時間労働をしたい労働者が一定数いることもあり、時間と給与の調整が難しい。固定給を含む賃金体系を変化していきたいが、本社や一部の労働者から反発が出ている。	2
158	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働時間管理が不適切	利用者への訪問時間が段々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。	タイムシート記入による従業員の日々の行動の分析	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。集計結果を踏まえて、見直すべき点を明らかにする。	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っていたが、普段の残業がある上に、さらに負担があるとタイムシートをつけなかったものが1名いた。 集計結果から見え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、訪問看護にかかる時間数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、うまく人材の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。始業時刻ギリギリ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、訪問看護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、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。	1
159	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働条件と働き方の実態が一致していない	時間管理制度が働き方の実態に合っていない。今後人手の募集や退職者・退職者の復帰支援に取り組む中で、「働きやすく、法を順守する事業所だ」というアピールができるようにしたい。	変形労働時間の導入	一日の所定労働時間を8時間で固定して運用することが事業所の勤務実態に適合しない場合には、変形労働時間制度の導入を検討する。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。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。	変形労働時間制度を導入した。就業規則の改正を行い、より事業の実態に合い、かつ、法を順守した働き方が可能となった。規則の改正を行ったことで、産休中の職員や65歳以上の職員等に、労働基準法を順守する職場であることのアピールもできた。職員の満足度も向上した。	5
160	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	残業が常態化しており、従業員の業務負荷が高い	事業所内で就業時間で退社する雰囲気はなく、早帰りを声掛けするような仕組みがない。従業員の退職に伴う人手不足により、業務負荷が大きい状態になっている。	長時間労働削減のための取組	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。業務の順位づけを行い、予定時刻を過ぎた場合には急ぎの作業以外は翌日に持ち越す等の、業務に対する優先順位づけを行う。	毎朝、始業時の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し、ただならぬ残業を防ぐように努力している。ホワイトボードにも予定時刻を記載している。また、管理者が率先して早帰りで帰ることで、周囲への意識づけを行うと共に、帰宅しやすい雰囲気作りを心掛けている。職員間でも声掛けを行うなど、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。	1
161	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	休暇を取得しにくい	業務の特性上、一人の保育士が長期の休暇を取得しにくい。加えて、一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。	計画有休制度の導入	現状の年次有給休暇取得率が実質ゼロ(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い)であることから年次有給休暇の計画的付与を行う。今回は個人別の計画的付与として、全員が有給休暇を取得する制度を導入する。具体的な導入の手順としては、対象者や計画表を作成する時期、手続等を定める。 その後、個人別の有休について計画表を作成する。 ・就業規則に計画的付与を行う旨の記載 ・計画的付与について労使協定を締結する。	導入した。まずは就業規則の記載と労使協定を締結した。今回は正規職員を対象者とした。「ホリデープロジェクト」と銘打ち、年度初めに職員全員で調整して有給休暇を2日取得する方向で取組を進めた。 日程の決定方法としては、全員が3日間の希望を提出して、事業所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した。全員が第三希望日までの2日間に取得することが可能となった。 効果は大きい。第一に、休暇が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。当初は日程調整の負担等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なっている。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ている。休暇を2日取得することや誰か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、引き継ぎ等のコミュニケーションも活発になっている。第三に、職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、職員の中での自主的な話し合いや業務の棚卸を通して、職員に対する信頼感が増した。また、日程の決定の話し合いの中でコミュニケーションが活発化し、全体的に意見の出やすい空気になった。	1
162	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	休暇の取得に個人差がある	年次有給休暇の取得は取る人、取らない人でばらばらしている。	メモリアル休暇制度導入	誕生日、結婚記念日等に特別休暇を付与する(計画年休か特別休暇新設で対応)。	職員によって年次有給休暇の使用に偏りがあるため、メモリアル休暇を年次有給休暇の計画的付与制度導入により検討する。(顧問社労士と要相談)	2
163	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	退職金制度がない	退職金制度の整備ができていない。	退職金制度の導入	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。	検討中である。税理士等のプロの支援を受ける予定である。	2
164	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	長時間労働削減に対するインセンティブが低い	残業に対して全額残業代を支給しているため、残業時間削減に対する意識が芽生えにくい状態である。	定額残業代の導入	残業代を定額制にすることで、業務の効率化や他人への業務分散を考えるきっかけとせらう。	役職手当を導入したのに合わせて、主任については定額残業代を導入した。固定残業代で設定されている残業時間を目標として、残業時間を抑えようという意識が主任に生まれている。	1
165	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働時間制度と運用	年間1952時間の1年単位の変形労働時間制を採用しているが、運用がかなり負担の大きい状態である。具体的には、 ・3月末に正規職員のシフト表を1年分作成することになっており、作業負担が大きい。加えて、先のシフトが決まっているため、休暇を取得しづらい状況を生んでいる。 ・本来は1年単位の変形労働時間制は勤務の振替を行わない制度だが、独自に振替などを行っている結果、時間管理が複雑になっている。	1か月単位変形労働時間制の導入	1か月単位の変形労働時間制度に変更し、運用の負担を軽減する。	繁忙期である4月の労働時間が1か月単位の変形労働時間制度の枠内で収まらないため、見送りとなった。	3

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
166	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働時間管理ができていない	職員の退勤時刻がよくわからない状態になっており、残業時間や正確な業務負荷が把握できない。	労働時間管理の徹底	残業や持ち帰り業務が前提となった働き方のため、結婚や出産のタイミングで仕事を続けていくことが困難となり退職する人材が多いことから、一度基本に立ち返って労働時間管理の徹底を行う必要がある。タイムカードでの管理に加えて、勤務日誌上で勤務時間を把握し、記録することや職員向けのミーティング時に残業をテーマに話し合いを行い時間管理を行うことや、日勤と夕勤の間の引き継ぎを徹底し、日勤で早出の人は早い時刻に退社する習慣をつける。	既に労働時間管理はできている、との判断から実施せず。	3
167	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働時間の適正把握ができていない	タイムカードをいれておらず、実際の労働時間の管理ができていない。そのため、長時間労働の把握が困難になっていることに加え、割増賃金を適正に支払っていない。また、行政の監査で問われる項目と、労働時間の算定方法が異なっているため、報告と実態にかい離が生じている。特に顧客対応や社内会議等の対応によってシフト制の早番の者が長時間労働している実態等をコントロールできていない。	適正な労働時間管理制度の導入	タイムカードの打刻など、客観的に労働時間を入力・管理することが可能な方法を導入する。特に、割増賃金の支払いは適切に行う。	補助金との関係で導入が難しい部分があるため、行政の指導を待って判断する。	3
168	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	休養のための時間が確保しにくい	業務負荷が高く、休暇を取得しにくい休養の時間が少ない。	計画的年休制度の実施	計画年休として、1年に1日で良いので、全員が休む日を作って、休養する機会を増やす。	年休取得の実績が乏しく、導入のハードルが高かった。	3
169	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	行事を宗教上の理由により就業拒否する職員がいる	行事を宗教上の理由により就業拒否する職員がいる。	業務命令と宗教の自由	事業所には業務命令権があり、従わない場合、業務命令違反となるが、「信教の自由」という観点から配慮が必要。ただし、保育行事は、クリスマス会やお正月行事等、日本古来の慣行や儀礼であり、信仰の自由を直接的に侵害するものでなく、「やむを得ない特別な事情」がある場合を除き、不合理な業務命令の拒否に対して、他職員との公平性の観点から、けん責等の懲戒処分も可能であることを伝える。	-	3
170	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	職員のモチベーション管理が難しい	1年単位の變形労働時間制を採用している。早番・日勤・遅番の三種の勤務体系がある変則勤務である。	勤務時間と手当での整理	提案なし	早出手当、遅出手当の創設 変則勤務に対する負荷手当として「500円の早出手当・遅出手当」を創設し、支給を行っている。金額的には大きくはないが職員から感謝の言葉も多く寄せられ、モチベーションの向上につながっている。	5
171	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	給与体系が不明確である	給与体系が整備されていない(支給項目は、基本給と資格手当のみ)。	手当新設	通信手当(訪問先で携帯電話を使用する手当)に加え、オンコール手当(休日の電話当番)を新設し、不公平感をなくすよう努めている。	・就業規則の整備に伴い、手当を新設した。 ・通信手当の支給により訪問先からの電話連絡がしやすくなり、「ほう・れん・そう」が向上した。	1
172	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	休暇を取得しにくい	職員の急な休みに対応しきれず、職員自身も休みにくさを感じている。	有給休暇の管理法の見直し	年次有給休暇の他に、特別休暇や慶弔休暇を設置した。	職場の有給休暇取得率が向上した。	1
173	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	従業員のやりがい不足	従業員のモチベーションを上げる仕組みがない。	賃金以外でのモチベーション管理	提案なし	勤務希望や有給休暇の希望を掲載するカレンダーを用いることで、希望を述べやすい職場環境の整備に取り組んでいる。	5
174	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	時間管理の感覚が薄い	業務の情報共有に熱心なあまり、朝礼の時間が毎日延長されている。その結果、業務開始時間が遅れるなどの影響が出ている	朝礼時間の固定化	朝礼の時間を例えば30分と決め、その時に話すことを決めたり、各人が時間を意識するようにしてはどうか。	朝礼時間を短くしたところ、朝の訪問のスタート時間が以前よりも早くなった。	1
175	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働時間に関する意識が低い	始業時刻や終業時刻、休憩時間に関する始まりと終わりの認識が曖昧になっており、それにより業務活動もルーズになっている。	時間を意識づけるチャイムの導入	始業・終業時刻、終業時刻の30分前にチャイムを鳴らし、時間を意識させる。	-	3
176	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	勤務時間が固定化している	始業時刻と終業時刻が固定的なため、午後には業務がある方も朝出勤する必要があるなど、柔軟な運用ができない。	始業時刻・終業時刻の見直し	18時に訪問がある場合、その日の始業時間を午後からにするなど、柔軟な勤務時間を設け、長時間労働とならないような仕組みを導入していく。	まずは事前申請制の運用を優先で実施した。現状を安定的に回すことで手一杯であるため、人材確保ができた次のステップで検討したいという考え。	3
177	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	残業時間の管理が行われていない	翌日に前日の終業時刻を報告する等、残業が事後報告になっており、その内容が適切かどうかを管理者が判断できない。	残業の事前申請	残業申請について、本人まかせ(残業した後に、時刻と内容を入力すること)になっていることから、事前申請制にし、管理者と職員とがコミュニケーションを図るようにする。伝え方として、働きやすい職場づくり、働き甲斐のある職場づくりという目標を掲げ、そのひとつとして皆が定時に帰り、勉強したり、家族の時間を楽しむなど有意義な時間の過ごし方ができるように投げかける。	・残業を事前申請制にしたところ、帰社時間が、今までは20時、21時まで残っていることが多かったが、今では19時までにはほとんど帰るようになった。過去に訪問件数が同じであった月と比べると、1人を除いて残業時間が減っており、特に役職者の残業の減少が大きくなっている。 ・事前申請制にすることについて、前向きに取り組んでくれるメンバーもいるが、お断りを聞いてあげているという考えを持つ者や、定時以降に洪々申請書を持ってくる者もいる。納得感を持って全員で実施するためには、後一歩時間がかかるように思う。	1
178	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働条件が整っていない	労働時間が深夜という時間帯のわりに賃金が安い等、採用と定着を見直す上で、賃金モデルとキャリアパス等、労働条件が整理されていない。	労働条件の整備	入職したドライバーの定着率向上を目指して、労働条件を整備する。 ・キャリアに応じた賃金モデル作成 ・昇給・賞与の評価項目の作成について、若手社員が長期に勤務できるような仕組みになっているか意識して整理する。	給与体系の見直しを実施。基本給を年功で増額する部分と査定で増額する部分に整理。キャリアに応じた賃金モデルについては昇給レンジを検討中。	2
179	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	有給休暇が十分に取得できない	有給休暇の取得が十分ではない状況にある。	有休の割り当て	有休取得率向上を目指して、社員への割り当てを実施する。	支店ごとの取得率や人員のばらつきが大きい為、引き続き検討する。	2
180	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	長時間労働と給与が連動する働き方になっている	・長距離ドライバーの拘束時間が長く、休日数が少ない。 ・希望する日に優先的に休みが取れるような体制を作っているが、そもそも長距離ドライバーの休日数は少なく、週に1回帰宅できるか否かという状況。	長時間労働の是正	・拘束時間の長さが、短期間での離職に関係している。また、プライベートの充実を重視する人材から敬遠されている可能性がある。加えて、交通事故等の経営リスクが高まることから、是正を検討する。 ・長時間労働の原因を洗い出し、荷主企業の協力を得ながら改善策を検討する。また、休日が多い、時間外労働が少ない等の多様な勤務形態を検討する。 長時間労働を結果的に是認する社風を変更すべきであるし、収入額を重視するため休日取得を促す会社の指導を無視して仕事を受注する労働者については、これまで以上に厳し対応する必要がある。	コンプライアンス重視の視点から、労働時間削減の方向に向かっていきたいという考え方で、労使の面談が行われた。既存の長距離輸送のみの業務形態から倉庫業務拡大による近・中距離輸送重視の転換の可能性が見えてきたが、長時間労働が賃金と直結している給与形態なこともあり、労働者の理解を得ずに労働時間のみを短縮することは難しい。	2

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
181	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	長時間労働となりやすい業態であり、体力的な理由で退職してしまう	一日13時間労働、週6日勤務が募集条件の前提となっている。勤務に制限のない正社員が長期に働き続けることが難しい風土がある。	短時間正社員制度の導入	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であり、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日勤務等、柔軟な働き方を前提とした正社員制度を導入する。	正社員の一あ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時間拘束8時間勤務とした。これによって早期に人手が必要になる部分については、非常勤のパートタイマーを別途募集した。なお、賞金は据え置きとしたことで、現場からの不満はなく、むしろ、自分の私的な時間が増えたことで、士気が高まり、活気が出ている。また、短時間正社員制度自体のニーズが高齢者層にあることが明らかになってきたため、賞金総額が減額となっても、短時間で働きたい者に対して提案する予定で規定を準備していく。	1
182	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	社員が40～50代であり、将来の働き方を検討する必要がある	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。	定年制度の見直し	長く働き続ける仕組みを整備する。具体的には、定年制度を検討し、必要であれば就業規則に規定する。	検討中であるが、他の課題に比較すると、優先順位が低いため、保留である。	2
183	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	パート社員の雇用が流動的で、定着しない	パート社員は正社員とほぼ同様の業務内容で勤務している。定着が悪く、1年継続して勤務する者が少ない。	パート社員の正社員化	正規職員が不足していること、パート社員の勤務条件がほぼ正規職員と変わらないことから、パート社員を正規社員化する。人員の安定化、雇用の安定化の観点から、パート社員が正社員に転換する制度を新設する。	制度自体は検討したが、事業所内の年齢構成として中高年層が多いことから、社内での登用制度よりも新規人材の獲得を優先する判断となった。今後はルールを整備していく予定である。	2
184	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	職員が定着しない	勤務時間中に事務を行う時間がとれず、残業や業務の持ち帰りとなっている部分がある。そのため、家庭との両立を理由に退職してしまい、職員が定着しない。	短時間正社員制度の導入	応募時の選択肢を増やすと共に、家庭と仕事の両立が容易になるよう、短時間正社員制度を導入する。導入にあたっては、 ・具体的な労働時間 ・対象となる労働者の範囲 ・短縮の方法 ・評価制度と処遇 について検討する必要がある。	雇用の確保に有効であると考え、導入を検討したが、評価基準の検討が難しいことや市役所が規定する補助金受給の要件から外れてしまうことから今回は見送りとなった。	2
185	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	新規入職者が定着しない	長期の社員は定着・活躍しているが、新規入職者を中心に早期離職が多い	パート職員の正職員登用制度	優秀なパート社員の戦力化を目的として、パート社員の正職員登用制度を導入する。	事業所内が人手不足のため、検討を先送り。	3
186	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	年次有給休暇を取得できない	年間休日は110日。年次有給の取得はほぼない。ただ、前月に休みの希望をきいており、職員はほぼ希望通りに休みを取得できている。こどもがいる保育士は2名いるが、こどもが大きく、家庭との両立といった問題はきいていない。	休み方制度についての検討	年次有給休暇の取得を推進する。	まずは、夏季休暇は可能な限り4日間続けてとれるように調整中。	1
187	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	将来のマネジメント層の育成ができていない	・主任は2名、双方57歳と高齢であるが、次の候補者が見えていない。 ・主任クラスへの教育指導の不足、役職手当の低さ(園長補佐7,000円 主任5,000円)による責任意識付けの不足。	役職手当の見直し	役職者(主任クラス)の責任と権限を明確にし自覚を促すために役割基準の作成と役職手当の増額改定を行う。 主任5,000円⇒10,000円～20,000円 園長補佐 7,000円⇒20,000円～30,000円程度	-	4
188	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	自社の魅力の再検討	運輸業において募集時に魅力的な働き方が何なのかを見直していない。	働き方の見直し	長距離輸送の場合などの高速代経費と、高速を使用しない場合の時間外労働時間の比較を考えた上でのごとであるが、ドライバーにとっての会社指定の高速使用は身体の疲れも軽減され、魅力的な方法であると考えられる。他社でも勤務中の若者が全線高速使用の職場に転職のため、面接に来ている例も多い。	八尾営業所では求人にも運行ルートによるシフト制を採用していることもあり、年間100名超の問い合わせがあった。そのうち約半数と面接ができ、1次2次面接後に最終的には応募者の15%程度の方が勤務している。	5
189	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働時間管理と事業体系が一致していない	週休2日、1日8時間のシフト制であるため、園の年間イベントに準じた働き方に対応できていない。	変形労働時間制導入による残業時間の削減	保育事業に適した1年単位の変形労働時間制を導入することにより、残業時間が多く見込まれる行事の開催月または行事の前日における残業時間の削減を目指す。ただし、残業手当を生活費の一部と見込んでいる職員もいるため、削減できた残業手当分は、別手当で職員に還元することにより、残業の少ない働きやすい職場であり、また給与面でも優遇されている職場であるのアピールを目指す。	事業特性に適合的でないため、見送り。	3
190	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	休みがとりにくい	週休2日、1日8時間労働の働き方だが、より有給休暇の取得を促進したい。	時間単位有給休暇制度の新設	時間単位で有給休暇が取得できる制度を新設する。	有休はほぼ100%取得できている状況。特に夏休みは長い人で1週間取得している。'時間単位有給制度'については、保育は難しい職種であり、働き方の選択という意味で、検討段階にある。	2
191	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	法人内で処遇に格差がある	賞金について、病院勤務との差が生じていることもあり、手当などの処遇改善を行っているが、なかなかモチベーションアップにはつながっていない。	手当で新設	提案なし	夜勤手当がなくなるなどの懸念も訪看に異動できない理由の一つとしてあげられている。法人内の病院の病棟勤務から訪問看護ステーションへの切り替えにおける諸手当ての問題も、3年の期間での措置を設けるなどの協議を行っている。その後、法人の病院の病棟から異動してくる看護師の賞金が減ることに対して、数年にわたり協議してきた訪看手当が承認され、月額25,000円が支払われることになった。これは、病棟の夜勤回数が減ることによる、手取り額の減少をまかなうもので、大きな影響があるといえる。	5
192	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	看護師が不足している	紹介会社の紹介により面接に来たとしても、雇用につながらないことが多い。	パート職員の正職員登用制度	優秀なパート社員の戦力化を図るために、パート社員からの正職員登用制度を整備する。	現在、医師会の就業規則とステーションの就業規則を一本化する予定であり、年末の改正に向けて医師会の顧問の社労士が取り組んでいる最中。短時間正職員制度やパート職員の正職員登用制度、教育訓練制度について盛り込んでいってもらうように依頼したものの、その後就業規則の改定がどのように進んでいるのかは確認中。	2
193	就労条件	労働条件	働き方と労働条件	労働負荷と賞金がつりあっていない	・業務が現場集約型なので、労働時間が長くなり、思っていた給料金額に見合わない場合がある。 ・退職理由などは、稼ぎたいという従業員が増えていることによる。	賞金を減額しない時間短縮	実際には休憩が取りにくいことなので、運行記録計(デジタル)による休憩時間の確認をしたが、拘束時間9時間、休憩約1時間のチャートを提出されたので、その状態を継続できるように指導した。	労働時間の短縮を行いつつ賞金を維持した。高速道路の使用を許可したことで、一時的に経費は上昇したが、労働時間の短縮・業務の効率化が図られた。	1
194	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	社内業務の締切が業務負荷を高めている	賞金の締切日と賞金支払い日の設定を非常に狭い期間で設定しているため、担当者の業務負荷が高く、所長自らが振込作業を行う状態である。	賞金の締め日、支払日の変更	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荷が軽減される。	実施した。賞と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、担当者の業務負荷は軽減された。	1
195	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	業務の身体的負荷が大きい	業務の身体的負荷が大きく、ケアの提供の結果、腰痛になる者がいる。	健康づくり制度の導入	腰痛健康診断を導入して、身体への負荷を軽減すると共に、腰痛等を理由とする退職を防ぐ。	職員の要望が大きければ、実施したい。	2

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
196	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	業務負荷が高い	業務の特性上、重たいものを持ち上げたり、長時間立っている等、腰痛のリスクが高い。	健康づくり制度	職員の業務による身体への負荷を考慮して、健康づくりに関する制度を導入する。特に腰痛健康診断等、職場定着支援助成金の対象となる取り組みは導入がしやすい。	-	3
197	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	作業負荷が高く、身体的な負担がある	ドライバーの職業病として腰痛があり、過去に労災認定を受けた経験がある。	腰痛対策	作業中の重いものを持った際のぎっくり腰対策として、腰痛の予防法を社内ですべて指導する。職場定着支援助成金(個別企業助成コース)や健康づくり制度(腰痛健康診断)を活用する。	検討せず。	4
198	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	業務の身体的負荷が高い	ドライバーの業務は腰痛になりやすい。	腰痛対策	腰痛対策として、毎日ラジオ体操をする時間を確保する等の取組を全社的に行う。勤務開始時や休憩時間等に簡単に取組める腰痛予防のための体操を行う。	-	4
199	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	残業が子供がいない社員に集中している	日々の業務で残業が発生しているが、「残業できる社員が残業する」という状態になっており、業務の洗い出しができていない。また、特定の者が残業することで、不公平感も生じている。社員からは、「何の業務で残業しているのかが外からみてわからない」「チームで働いているので、業務を分担してほしい」という意見が出ている。	業務の洗い出しを行い、残業が集中している社員が抱えている仕事の分散をはかる	業務の洗い出しを実施し、残業が必要な内容を一度見直す。残業が必要な業務であったとしても、特定の社員が一人で実施すべき業務かを検討し、可能であれば、メンバーに業務を分散する。	-	4
200	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	時間外業務が多い	・記録を書くことに時間を取られている。 ・記録記入時間が終業時間を超過してしまうことが多いが残業処理はしていない。終業時刻経過30分以内(18時)には帰らせたい。	記録作成方法の見直し	提案なし	今回の取り組みの一環で訪問看護の記録方法を見直したことで、時間外での記録時間を見直し、通常の場合は所定労働時間で終わるように改善することができた。	5
201	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	求人への応募が少ない	採用しても業務の量が多いことを理由に一日で退職してしまう等、業務負荷が高く早期離職してしまう。	従事する業務内容を絞る	募集する業務内容の範囲が多岐に渡り業務負荷が大きいことがミスマッチに繋がっている可能性もあるため、業務の棚卸しを行い、従事する業務を絞り込むことも検討すると良い。	-	4
202	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	会社設備が不十分である	職員数に対して記録に必要なパソコンやパソコンを置くスペースが足りず、他の職員の入力作業を待つなどの待ち時間がある。	人員数や作業内容に応じたパソコン、設備導入	設備の不足が作業の非効率化を生んでいるため、従業員の規模に合った設備内容を整備する。	-	3
203	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	高齢者ドライバーの取り扱い	60歳を超えたドライバーについて、本人のやる気とは別に適性や健康管理の問題があり、活躍の場が少ない。	高齢ドライバーの健康管理	提案なし	高齢ドライバーに関しては、健康状態の確認と運転の適性検査の間隔の短縮化(毎年度)を行う。ドライブレコーダーを入れ替え、危険運転を感知したらクラウド上で管理部に通知する仕組みを導入した。また、高齢社員の就業継続については、倉庫での短時間勤務への転換を実施。	5
204	就労条件	労働環境	業務負荷が高い	従業員の健康管理に不安がある	長時間労働の実態があり、深夜勤務もあるため健康管理に不安がある。	健康管理の徹底	健康管理として、健康診断は勿論のこと、深夜業務に就く者は年2回受診し、ドライバーからの申出により医師(産業医)の面接指導を速やかに受診できる仕組み作りをする。	健康診断の指導を強化。再検査実施の徹底を行う。	1
205	採用管理	労働環境	雇用形態の画一化	画一的な雇用形態に対応できず、離職する社員がいる	家庭の事情や体調等を理由として固定の時間帯でしか勤務できない保育士が増加しており、シフト制を理由に退職してしまう。	シフト限定正社員制度の導入	正規社員の雇用形態として、「正社員」「短時間正社員」の他に「シフト限定正社員」を新設し、シフトを固定化した雇用形態を作る。非正規社員である「パート社員」「有期契約社員」との労働条件、責任について整合性を取る必要があるが、整理ができれば、より制約の強い人を雇用したり、離職を防ぐ効果が期待できる。	検討したが、現状は未実施である。実態としてシフト限定正社員に近い働き方をしている社員はいるが、賞金や賞与等の給与面と、始業・終業時刻について事業所間で整理することができなかった。今後法人本部での検討を待って導入したい。	2
206	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	定年後に働きたい社員にふさわしい働き方がない	定年で勤務を終了した看護師がその後働き続けたい場合にふさわしい雇用区分がない。	短時間正社員制度の導入	定年後のベテラン社員の働き方の一つとして、短時間正社員制度を導入する。	現状、事業所内にニーズがないため、見送りとなった。	3
207	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	働き方が固定化しているため、多様化する求職者のニーズに応えられない	求人を実施しているが、雇用形態は正規雇用(フルタイム)のみである。	短時間正社員制度の導入	10人の採用増加のために、フルタイムの社員以外の勤務体系を準備する。	短時間正社員制度について導入を検討中である。事業所全体の意見も聴取しつつ、正社員化の条文を含めて導入する予定。	2
208	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	仕事と家庭の両立が難しい	保育の現場として休暇が取得しにくいことや長時間労働になりがちな現場であることから、子育て中の職員にとっては働きにくい職場となっている。	短時間正社員制度の導入	短時間正社員制度を導入して、子育て中・介護中など勤務に制約のある職員の定着を高める。	幼保一体型の施設に変更になったこともあり、人員配置に余裕が出たため、導入の緊急性がなくなった。今後は導入することで職員のワークライフバランスを向上したいと考えているため、引き続き導入を検討したい。検討における課題としては、職員一人ひとりへの業務配分が曖昧な部分があるため、同じ業務内容やルーティンワークでありながら短時間正職員になった者と正規職員の仕事内容の整理や責任の度合いの区別が難しい。	2
209	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	ライフイベントで退職後、復帰する社員がいない	結婚や出産を理由とした離職は少ないが、一方で、育児を理由に退職すると、その後復帰しない。	短時間正社員制度の導入	短時間正社員制度を新設し、育休からの復帰やライフイベントの両立を容易にする。	検討する。	2
210	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	多様な働き方のニーズに応えていない	雇用形態がフルタイムを前提とした常勤と非常勤の二択しかなく、仕事と家庭の両立ができずに従業員が退職する可能性がある。	短時間正社員制度の導入	家庭との両立を理由に退職する人が出ないよう、短時間正社員制度を導入する。	検討中。必要があれば、導入したい。	2
211	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	求人への応募が少ない	求人形態が正規職員とパート職員の二種のみであり、子育て中の潜在保育士を採用しにくい。	・短時間正職員制度の導入 ・シフト限定正職員・短時間正職員制度の導入	短時間正社員制度を新設し、育休からの復帰やライフイベントの両立を容易にする。	対象者(未就学児子育て中、介護中の職員)がいないため。	3
212	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	新規入職者が定着しない	人が入ってきても定着しない(早い人は数日で離職してしまう。3年内の離職が多い)。会社に合う人だけが残り、不満があれば転職することに対して、組織も何ら対策を講じていない。	社員形態の細分化	社員形態を細分化し、勤務条件が原因で退職を検討する社員の定着を促す。	社員形態として新たに契約社員と正社員の中間形態を模索している。それぞれの社員形態においてできる限り、福利厚生の実施を図り、年代・経験別の年収モデルを構築し安定した長期勤務のビジョンを示して、キャリア形成を目指す。	1

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
213	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	働き方が固定化しているため、多様化する求職者のニーズに応えられない	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。それに加えて、フルタイム正社員の応募が少なく、多様な働き方を前提とした求人でない、応募がない。	短時間正社員制度の整備	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。 ・正社員からシフト限定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。	導入した。事業所内に希望している者がいたため、想定する社員像を明確にして制度設計することができた。 人材流出を防ぐ観点から職種間の転換を認めていたが、明確に規定されていなかった。今回の制度新設に合わせて、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。 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提案している。	1
214	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	働き方が固定化しているため、多様化する求職者のニーズに応えられない	人手不足に悩んでおり、募集方法は正規社員(フルタイム勤務)のみで実施しているが、応募がない。	短時間正社員制度の導入	短時間正社員制度を導入し、勤務体系を多様化して30代40代の採用対象者のニーズに応える。	導入した。正規社員への転換も含めて、整備した。	1
215	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	雇用形態の画一化	働き方について、基本的に保育士の方はフルタイムであるため、職員の視点に立った働き方の工夫を検討する必要がある。	働きやすい職場づくり	短時間勤務正社員制度などを本格的に導入し、働き方の柔軟性や多様性を示し、内外にアピールすることで離職を予防し、潜在的保育士の発掘を行う。	働きやすい職場づくり(短時間正社員)については、制度を導入した際に対象者が複数人いると「短時間になって人がいなくなった時間帯」についての穴埋めができそうにない(朝と夕方からのパートが確保できない)ため、実施を見送りとした。	3
216	就労条件	労働環境	雇用形態の画一化	ライフイベントによる退職が多い	・結婚、出産を機にそのまま退職する保育士が60～70%である。 ・社会保険制度等の正しい知識が法人職員ともに不足しているため、保険制度を利用せずに退職する職員が多く発生している。	社会保険制度・両立支援に関する研修	社会保険料免除制度及び雇用保険の給付制度などについて、法人、職員に対して正しい知識の定着を図る。育児休業、介護休業等の取得促進について、「仕事と家庭の両立」ができるように定期的に研修を行い、福利厚生が充実していることを認識してもらう。	もともと昨年度から就業規則の改定作業を行っていたが、今年の3月に改定したため、改定に関する説明会を職員会議の場で実施した。その際に、就業規則について知ってもらいたい要点とあわせて、社会保険料免除制度等の職員に対して、正しい知識の定着を図る機会を設けた。その際に、聞きたいことがある人には後から聞くように伝え、数人から質問があった。	1
217	就労条件	労働環境	多様な働き方と雇用管理	職種が増え、雇用管理が複雑化している	優秀なパート等の短時間勤務社員のシフト管理について、社員の自己申告に拠っている部分が大きく、労働時間把握を客観的に行えず秩序が保たれていない。 正社員の他にパートタイマー、準社員がおり、所定労働時間を複数設定している。このため、労務管理が難しくなっている。	労働時間の客観的な把握	労働時間を客観的に把握できる方法で管理できないかを検討する。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等を導入して、客観的に把握できる仕組みを整える。	-	4
218	就労条件	労働環境	多様な働き方と雇用管理	働き方ニーズの多様化により、労務管理が難しくなっている	職員に対して多様な働き方を提案したいが、業務負荷との関係で社員全員の納得を得られる処遇の水準や決定方法が難しく、人間関係に不和が生じる危険がある。	就業形態の整理	就業形態を正規社員、非正規社員の2種類で整理を行い、就業規則の見直しも行う。	正規社員については、常勤(週5日、8:45～17:45)と短時間正規社員(週4日8:45～17:45)の2種類で整理を行った。非正規社員はパート社員のみとして、整理した。	1
219	就労条件	労働環境	職場環境の未整備	採用ターゲットである女性の応募を期待できる職場環境になっていない	女性がどのような働き方を希望しているのかもわからない。男性中心の職場から、どのような視点で環境を変えれば良いのかわからない。	女性が働きやすい職場環境づくり	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等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との提携条件・利用条件を明確にする。	倉庫になっていて場所を会長自らが改造し、女性専用のロッカールームを作成した。 トイレについては、いまだ男女兼用となってしまうが、清潔感を保つようにし、女性専用トイレ設置のための資金を検討中である。	1
220	就労条件	労働環境	職場環境の未整備	職場に男性が多く、女性にとって働きやすい職場になっているか不安である	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いれている。今勤務している女性ドライバーも含めて、女性にとって働きやすい職場になっているかわからない。	女性ドライバーへのアンケート実施	社内で女性ドライバー全員に対するアンケートを実施し、全員の意見を施策に反映していることを示していく。特に、 ・ドライバーにならうと思ったきっかけ ・長く働くために必要だと思われること ・必要な教育・研修 ・会社の良いところ ・会社理念についての社員一人一人の理解 をアンケートで把握し、社内の女性ドライバーの意見を踏まえて採用計画を検討する。	実施を計画中。	2
221	就労条件	労働環境	職場環境の未整備	女性ドライバーを採用したいが、できる職場環境にない	ドライバーが不足しており、女性ドライバーがいない。女性ドライバーの採用に取組み、生産性の向上と雇用環境の拡大を目指したいが、トイレやシャワー室等、事業所の設備が女性の就労に対応できていない。	女性が働きやすい職場づくり	トイレを新設する訳ではなく、入り口に女性が入っている場合はそれが分かる様な工夫をする。	女性の採用辞退は増えたが、設備投資は引き続き検討中。	2
222	就労条件	労働環境	職場環境の未整備	女性の働きやすい環境の整備	女性ドライバーは、現在一人おり、配達業務と事務を兼ねて勤務している。増員も考えているが、トイレやシャワー室の設備はない。	職場設備の見直し	トイレや休憩室等について、女性が使いやすい設備を整える。	事業所の移転を実施。広いスペースを確保するとともに、トイレ洗面台やシャワーを設置した。	1
223	就労条件	労働環境	職場環境の未整備	事業所全体のコミュニケーションが不十分である	フロアが分かれることによるコミュニケーション不足。	オフィス移転による事業所フロアの再整備	全員が同じフロアで業務ができるよう、より広い物件への引越しを行う。	ステーションを移転してワンフロアがより広いスペースを確保したいと考えている。人員数や作業内容に応じたパソコンや設備導入について、できれば助成金を活用しながら進めていきたい。	2
224	就労条件	人間関係	多様な働き方と人間関係	ライフイベントによる復帰に対して職場が消極的である	結婚・出産を機に退職してしまう保育士が殆どである。過去には出産後復職した者がいたが、周囲の者の理解を得られずに退職してしまっ。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は足りていないが、個人にはその重要性が十分に説明されておらず、結果、復職明けの職員を巡って職場の雰囲気が悪くなってしまう。	育児休業前後社員へのフォローアップ体制の構築	妊娠を契機として退職しようとする職員に対して、個別のフォローを行う。具体的には、 ・経営方針としては、継続就労してほしいことを伝える ・復職後の両立のために障害として事前に予測されることを話し合っておく ・復職後の両立に資する制度の紹介等を行う。	育児休業前後の職員を対象として職員への面談制度を導入した。面談を通して、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。今後は介護と両立する職員が出てくることを想定し、育児と介護、両方についてフォロー体制を構築する。	1
225	就労条件	人間関係	多様な働き方と人間関係	フルタイム以外の社員の増加による人間関係の悪化	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、一方で非正規社員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、業務負荷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。	上長による説明会の実施	雇用形態によって勤務時間や働き方が異なること、働き方が異なることによって処遇が異なることを上長から説明する。また、一時的な業務負荷の偏りは時に「お互い様」であることを理解し合う機会を設ける。	-	4

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
226	就労条件	人間関係	問題社員への対応	問題社員に対する接し方がわからない	メンタルヘルスが悪化し問題を起こす社員がいるが、上長から注意することが難しい状態にあり、周囲の人間がストレスを感じている。事業所のルールである就業規則がうまく機能しておらず、問題社員に対して適切な対応ができない。	就業規則の変更	服務規律について就業規則に明記する。合わせて、メンタルヘルスに問題を抱える社員の休職規定等を整備する。	-	4
227	就労条件	人間関係	問題社員への対応	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。	法人本部による職場内規律に対する基本方針の表明	当該施設のみならず、他の施設においても法人代表が職場でのハラスメントは許さない事を表明し、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。	・代表取締役が各施設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。 ・就業規則のセクハラ、パワハラ等、服務規程内容を見直し、「職員の心得」等を整備したこと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。	1
228	就労条件	人間関係	問題社員への対応	職場に問題を起こす社員がいるが、業務命令を出すための根拠がない	社員の中に就業時間中に自社業務とは無関係の事業について勧誘を行う者があり、その者の勧誘行為が原因となって、別の社員の退職が相次いだ。就業規則に規定がなく、対応ができなかった。	就業規則の変更	問題社員への対応策として、兼業禁止規定と自己の営業の禁止を規定する就業規則を新設する。また、勤務中に賭博行為を禁止する就業規則を新設し、人間関係の悪化をもたらし(と思われる)行為を禁止する。	現在、内容について検討し、顧問社労士に確認して就業規則への追加を検討中。就業規則の変更が社員からの反発を生まないよう、意見聴取を慎重に実施している。	2
229	就労条件	人間関係	問題社員への対応	特定の保育士の言葉遣いや態度で、新人が威圧感を感じストレスを感じている。	・言葉遣いが乱暴、声が大きい、新人が萎縮、本人には自覚なし。 ・当該職員は、保育能力はあるが、自身は悪いと思っていないので指導の仕方が難しい。	服務規律、パワハラ、セクハラ、マタハラ防止措置等、就業規則の整備	職場の風紀秩序が乱れ、職員のモチベーションが下がっている環境を改善させるため、服務規律、パワハラ、セクハラ、マタハラ防止等の措置を規定する。	・規定類を整備。 ・「就業規則(セクハラ、パワハラ)」「育児介護休業規程(ハラスメントの防止)」等の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。 ・就業規則のセクハラ、パワハラ等、服務規程内容を見直し、「職員の心得」等を整備したこと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。	1
230	就労条件	人間関係	問題社員への対応	職員同士にハラスメントが発生している	保育園内の人間関係(年長保育士による新人保育士などへのハラスメントに近い対応がある)。	ハラスメント対策(職場のコミュニケーション促進)	年長者の若年者へのハラスメントをなくすため、ハラスメントに対する経営姿勢を明確にする(厚労省サンプル「セクハラへの対応宣言」文を参考にパワハラを加え職員に周知)。	認定こども園への移行業務を優先したため、引き続き検討。	2
231	就労条件	人間関係	コミュニケーション(ヨコ)	社員間のコミュニケーションが少ない	ドライバーの職業上、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、ということもあるため、社員間の横でのつな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。	レクリエーションの実施	社内レクリエーションの実施による、コミュニケーションの活性化。	社内で全員が一室に会することが難しいため、実施を見送った。まずは、主任レベルでの会議や懇親会を増やす。	3
232	就労条件	人間関係	コミュニケーション(ヨコ)	一人で実施する業務のため、人間関係が希薄になる	運転中は一人で業務を行う時間が長く、人間関係が構築できずにモチベーションが低下する。	モチベーションを向上する取組	モチベーションを向上するような取組を実施する。	現在、二点について検討中。 一点目は訪問先家族や患者との写真撮影を行い、それを事業所内に掲示する。写真によって仕事へのやりがいを喚起する。 二点目は社員家族が参加できる行事の開催。家族と一緒に参加することで、他の社員の子どもや家族と知り合いになり、事業所全体での一体感や相互に助け合う気持ちを醸成し、コミュニケーション強化による離職を防止する。	2
233	就労条件	人間関係	コミュニケーション(ヨコ)	人間関係が希薄になっている	運輸業は社員間のコミュニケーションが希薄で、気軽に相談できる仲間が少ない。	社内レクリエーションの実施	支店ごとに会議の集まりがある日に、懇親会やレクリエーションを実施して、人間関係の構築を促す。	定期的な開催での実施は人が集まらないこともあり難しい。勤務時間が異なることもあって従業員全員が集まるのが難しいため、実施は見送った。	3
234	就労条件	人間関係	コミュニケーション(ヨコ)	社員間のコミュニケーションが少ない	ドライバーの職業上、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、ということもあるため、社員間の横でのつな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。	自己紹介の実施	自己紹介ボードを作成し、自分以外のドライバーを知ってもらう。自己紹介ボードを通じて、コミュニケーションの活性化を図る。	-	4
235	就労条件	人間関係	コミュニケーション(ヨコ)	コミュニケーションがない	ドライバー間のコミュニケーションが希薄である。	講習会の実施	社員間コミュニケーションの場として、マナー講習会やハラスメント講習会を開催する。	-	4
236	就労条件	人間関係	コミュニケーション(ヨコ)	同僚の関係が希薄である	看護師同士のコミュニケーションの機会が少ない。	コミュニケーション機会の増加	提案なし	来年度の目標を「コミュニケーション量の増加」として掲げる予定である。まだまだ経営層の理念が伝わらない、横のコミュニケーションが希薄など、課題が多いこともあり、来年度は法人全体でコミュニケーション改善に取組む予定である。	5
237	就労条件	人間関係	コミュニケーション(ヨコ)	同僚のコミュニケーションの機会が少ない	・園長と主任は長い間、一緒に頑張ってきた仲間であり、そこに入りづらい雰囲気がある可能性がある。 ・新しく入った職員は20代が多いため、若い世代での食事等の交流を促している。 ・園内の休憩スペースが狭い。	コミュニケーションの場づくり	コミュニケーションの機会を設定する。	週3回15分間の昼食を実施。保育理念の復唱と今週のテーマに関するディスカッションを実施。	1
238	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	立地の悪さを補う、福利厚生のアイデアが欲しい	駅から離れた場所に事業所が立地しており、遠く離れた地域(電車を使って通勤する等)からの応募が殆どない。また、自転車通勤の者には手当を出していない。	福利厚生の強化	社員の福利厚生の強化を行う。	外勤時のトイレ確保のために、プリペイドカードを配布した。	1
239	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	遠方からの通勤が負担となり、社員が定着しない	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負担となり、社員が定着しない。	近距離手当の導入	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。	導入の検討を行ったが、若年者の自立に貢献するかが不安のため、見送りとなった。	3
240	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	勤務継続のモチベーションを向上する制度がない	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、長期勤務のインセンティブがない。	社内預金制度	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。	効果が乏しいとの判断となった。	3
241	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	福利厚生を強化したい	借り上げ社宅制度以外にも、社員への福利厚生を強化したい。	福利厚生の強化	提案なし	人間ドックの費用負担制度を導入。	5
242	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	福利厚生が不十分	若者の募集を促すような福利厚生がない。	福利厚生の強化	提案なし	採用内容に福利厚生費としてお子様の入学祝い金等若者対象に重点を置いた。若者の面接が一時より増えてきた。	5

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
243	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	売り手市場のため、他に良い条件があると転職してしまう	人手不足が日本全体の課題となる中で、他産業も人材獲得の競合相手になっている。そのため、ドライバーが労働条件に着目して、より条件の良い運転とは無関係の別産業に転職してしまう。	従業員同士の関係性構築のためレクリエーションの実施	従業員同士の水平的な関係性を構築する為に、社員全員が参加できるレクリエーションを実施する。	事業所が365日の稼働となっているため、社員全員が一堂に会する日を設定することが難しい。実施は見送った。	3
244	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	福利厚生が充実していない	職員の頑張りを還元したいが、良い方法がない。	福利厚生の充実	福利厚生の充実を図る。	福利厚生としてBenefit導入。	1
245	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	長期勤続に対するインセンティブがない	長期勤続に対するインセンティブがなく、早期退職してしまう。	永年勤続褒賞、特別休暇付与	園として継続勤務を望む年数を区切りとして褒賞及び特別休暇を設定する。	検討せず。	4
246	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	求人でのアピールポイントがない	求人において、アピールポイントとなる福利厚生がない。	地方出身者に対する食事の提供	地方出身者はプライベートでの食事面で不安を抱える者が多いこともあるため、栄養のバランスも考慮した食事の提供を福利厚生の一つとして実施する。	既に類似の取組を実施済のため、今回は検討しない。	4
247	就労条件	福利厚生	定着のための制度の不備	定着率が悪い	社員の定着率は1年くらい過ぎれば落ち着くが、それまでは出入りがある。	福利厚生の強化	提案なし	社員寮の完備。遠方に住む3名の労働環境を改善できた。	5
248	理念・価値観	経営理念	魅力アピールの機会不足	事業所でアピールすべき魅力がわからない	・給与が周囲の競合他社より高い ・iPad等の電子機器の活用による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、アピールできる点はあるが、これが募集において魅力として認識されていない。何が求職者にとっても魅力なのかかわからない。	事業所の理念の検討	事業所の経営理念やミッション、ビジョンや周囲にアピールしたい特徴を明確にする。	事業所内のミーティングで外部発信について検討を行った。その結果、職員が自分たちで考えて職員を増やす、という意識が生まれた。	1
249	理念・価値観	経営理念	魅力アピールの機会不足	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的な打ち合わせは行っていない。 ・管理者会議も2月行われていない。	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。	来年度事業計画発表会を実施した。社長の事業にかける思いや今後の制度改革の中での生き残りのため主任ケアマネの取得などについて進めていきたい希望があるが、そのことを職員に話すことはしていない。まずはそれを明確にして、管理者への説明、方針の共有を進めて、社長だけが浮いてしまうことを避けた。最終的には社長が作成した事業計画を、4月19日に福岡、田川それぞれの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はじめたと感じる。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。	1
250	理念・価値観	経営理念	魅力アピールの機会不足	事業所の魅力がわからない	事業所の魅力を事業所側が把握できていない。また、「事業」として実施しているという自覚が従業員の中で薄い。	利用者満足度評価の実施	提案なし	現在の事業に対する顧客の満足度を整理する為に、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。なにがしか問題がある(寝たきりで介護に頼らざるを得ないような利用者)に不満が多いという事実が再確認できた。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の事業所の評価も高まり、地域での存在感の向上につながると思う。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つながった。	5
251	理念・価値観	経営理念	理念の共有	職員が経営理念を理解せずに現場を運営してしまう	・園長不在でも運営できている状況で、経験豊かな職員の団結力が増し、専断的な行為が行われている。 ・本部の職員が指導しても不満しなく、「現場を知らずに」といった態度をとる。	職員の心得の作成	・施設長である男性園長と問題女性職員に対する雇用管理改善対策として、服務規律の細則として「職員の心得」「施設長の心得」を追加提案する。 規定の作成により、特定の職員を注意指導する際、施設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、職員により注意指導方法を変えことなく、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「職員の心得、施設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。 ・「職員の心得」「施設長の心得」を確認することで、求める人材像を周知し、意識させることができる効果がある。 ・男性園長が、女性職員と接する際の注意点を確認できる効果がある。 ・各施設の職員に対して、年度初めや新入職員の入職時、またルール秩序が乱れていると感じる時、職員会議等で「職員の心得」を各基準の意味合いも伝えながら確認していく。	「職員の心得」「施設長の心得」の導入に関して、園全体で検討を重ねている。 ・各施設で上がってきた要望等を「職員の心得」「施設長の心得」に盛り込む ・「職員の心得」「施設長の心得」を明確に打ち出すことで、法人が求める理想となる職員像を周知する等を実施。 ・代表取締役が中心となり、各施設の管理職や職員に対して服務規律の細則として、「職員の心得」「施設長の心得」等に関する意見をより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、職員像を明確に位置づけられた。 ・代表取締役が各施設長に対して周知したことで、重要性は伝わっており、「職員の心得」にあたる「チェックリスト」の細部の基準が検討されている。	1
252	理念・価値観	経営理念	理念の共有	職場のルールの不徹底	・職場のルールが順守されていない(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。	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。特に前職で病院勤務していた職員は、業界的に定時退社が当たり前でなかったケースが多いため、なかなか定時退社を習慣化することが難しい面もあるかもしれないが、毎週金曜日のカンファレンスの際、全職員に向けて繰り返し啓発する。	週1回金曜日に全員で集まりカンファレンスを行い、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。	1
253	理念・価値観	経営理念	理念の共有	経営者の経営理念・ビジョンが十分に浸透していない	代表者の理念、ビジョン等が職員に十分浸透していない。	就業規則の作成による事業所の基本ルールの共有	・就業規則(労働関係法令で定められた事項)の作成、もしくは職場のルールブックという形で作成する。 ・制度整備及び魅力ある職場のアピールとなる。 ・いずれの方法であっても、職員へ目に見える形で会社の理念や服務規律を伝えるツールとなる。	・就業規則を整備した。事業所職員としての服務規律等も再度整理を行った。 ・職員の大半は、以前は病院勤務をしていた者が多く、勤務先に確固たるルールがあったり、複数人で業務を担当することが当たり前という意識を持っていたため、今の職場との違和感を少なからず感じていたようだった。規程を作成し、制度整備を行うことで、職員の意識のずれが修正されつつある。	1
254	理念・価値観	経営理念	理念の共有	会社全体の一体感の欠如	長距離と地場のドライバーに意識の差がある。	社員アンケートの実施	職場環境の改善のための現状分析に必要な社内アンケートを実施する。	別件で実施したコンプライアンスに関する全社アンケートに対して労働組合が難色を示したことを踏まえて、実施を見送り。数名のヒアリングで代替できるかどうかを検討する。	2

H29通し番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
255	理念・価値観	経営理念	理念の共有	経営層の思いが伝わらない	代表取締役は会社をよりよい方向に進めていきたいと考えているが、その思いが全社で共有されていない。	価値観の統一	従業員に会社の考え方を説明し、価値観を同じに出来る様に努力する。	グループ会社全体の指針として ①社会人としての心構えとして、何をするために会社に来ているのか ②業務内容について経験者・未経験者を受け入れ、個々のスキルに合った教育をする事 ③労働時間についても法を順守する ④給料は労働の対価として適切な金額の支払 ⑤公休については、希望する休みは100%所得 働きやすい環境を作り、1日でも長く勤められるように会社と従業員が努力をする事を目標にした。	1
256	理念・価値観	組織文化	職場階層の不備	事業所内の階層がなく、指示系統があいまいである	所長とその他看護師以外に役職がない。リーダー格の社員はいるが、位置づけが曖昧であるため、業務指示が出にくい状況になっている。	主任や係をきめ、業務分担を行う	管理者とその他社員、という階層関係では日々の業務でとりまめを実施する人がいないため、主任を任命する。また、一般の社員についても、係を割り振り、日々の働き方について一人ひとりが検討するように責任感を醸成する。	主任を役職設定し、任命した。主任は所長の片腕という位置づけ、ということが明確になり、主任が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ようである。また、指示系統や役職が明確になったことで、他の社員が自主的にシフト管理に取組み、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。	1
257	理念・価値観	組織文化	職場階層の不備	中間管理職層の不在	リーダー的な存在の人物はいるが、育成に向けた人物ではなく、下が育っていない。また、職位ととして明確に位置付けていない。	リーダー職の導入	年齢や勤続年数等の条件ではなく、人をまとめる力を有していると思われる人材をリーダーとして抜擢し、明確に位置づける。	代表取締役が適任と感じる人物に打診し、引き受けてもらった。 ・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。 ・代表取締役と従業員の間にもリーダー職ができたことで、片腕として任せられる存在ができた。それにより、代表取締役自身にも精神的余裕が生まれて、従業員と意見交換する時間を持てるようになった。 ・リーダーの影響が、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ている。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。	1
258	理念・価値観	組織文化	職場階層の不備	園長の職員の間適切な上下関係がない	・平成24年の開設以来、5年間で園長が3人目である。 ・園長が職員の気持ちをつかめず空回りし、職員の信頼関係が無い為、適切な教育指導ができていない。 ・園長が職員に対して、約束を守らない、責任感がない等の態度で溝ができ、本部が忠告するも改善なし。	施設長の心得の作成	・施設長である男性園長と問題女性職員に対する雇用管理改善対策として、服従規律の細則に「職員の心得」「施設長の心得」を作成する。 ・男性園長の女性職員に対するマネジメント能力を補う為、適切な上下関係を保ちつつ、共感できる横のつながり意識を持つ等、「施設長の心得」を通して提案する。 ・各園長に対して、本部会議や施設長会議等で「施設長の心得」を法人が求める管理職像を伝えながら確認し、男性園長が女性職員と接する際の気遣いや心構え等を間接的に伝えていく。	「職員の心得」「施設長の心得」の導入に関して、園全体で検討を重ねていました。 ・各施設で上がってきた要望等を「職員の心得」「施設長の心得」に盛り込む作業 ・「職員の心得」「施設長の心得」を明確に打ち出すことで、法人が求める理想となる職員像を周知する等を実施。 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、まだ不十分な点が見られますが、適切な上下関係を保ちつつ、共感できる横のつながり意識を持つ等、根気強く指導教育しているようです。 ・代表取締役が中心となり、各施設の管理職や職員に対して服従規律の細則として、「職員の心得」「施設長の心得」等に関する意見をより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、職員像を明確に位置づけられた。 ・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。	1
259	理念・価値観	組織文化	職場階層の不備	職務分掌が曖昧であるため、業務分担が難しい	保育現場、事務の職務基準が不明確。	無期転換ルールへの対応	来るべき無期転換申込発生に備えて、制度を整理する。特に有期契約職員が無期転換した場合の定年については就業規則に規定する。	検討中。	2
260	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	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、園長も保育に入ることが多く、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(園長、主任含む)のうち、保育士2年目の保育士1名、7月に入職したばかりの有資格者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、園長と主任はクラス担任を兼務等、現場にはりついている時間が長い。	マネジメント体制の改善	管理職が現場に入るのではなく、マネジメントに集中する。	少しずつ下に仕事を依頼することを心がけており、11月の園だよりの作成は数人に依頼。問題解決の際には、正社員が主になっているが、将来的には全員で話し合っ取り組もうとしている。	1
261	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	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)をなかなかまとめ切れていない状況がある。 勤務時間についても、改善しようと提案しても、現場で反対にあり、何も改善されない風土となっている。 管理者が自信をもって、職場をリードできるようにしていく必要がある。 また報酬請求においても、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ったり、請求漏れにより事業収入が減少したり、また利用者にも経済的な負担をお願いすることになるなど、実際に大きな影響があった。	信頼関係の構築とコミュニケーション	今回、職員から、職場の信頼関係(特に上司)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。日々の業務や改善の取組みをする中で、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られるようにしていくことが望まれる。 職員は、毎日、フル回転で仕事をしていることから、残業削減を押し付けられるだけでなく、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てあげることが重要になる。 また、「見えない業務(連携などどこまでやるべきか)」については、このステーションの方針としてどこまでやるのか、所長ほか管理をまかされている計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。	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こともあり、残業の事前申請時などを通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ぬのか、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組む必要がある。	1
262	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	管理者にマネジメントスキルが不足している	・管理者に経営感覚が全くなく、経営の数字をいうと落ち込んでしまう。高齢でもあり交替が必要と考えている。 ・これまで管理者やリーダーに対する教育を行わず、当該業務をさせていた。 ・管理者に経営感覚、意識がないことは当人が高齢でもあり困難。言いすぎるとつぶれてしまう。仕事はしっかりしているのつぶれてしまうと負の連鎖になってしまうため、言わないようにしている。	管理者教育の実施	現場を統括管理している管理者が看護という専門職務に対する関心は強いが経営(特に収益という数字)に対するアレルギー的な意識があり、経営者の代行、補佐役として十分に機能していない。 管理者教育を実施して、経営者の補佐としての経営やマネジメントを実施できるように育成を検討する。	管理者の意識が低く、経営の視点が欠け、専門職としての行動に追われている。収益的なことに対するアレルギーがあり、社長も収益の数字的なことを伝えられない状況が続いている。	3
263	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	社員が仕事について考える機会がない	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場がない。	班ごとの業務改善提案	日頃の業務単位である、班単位で業務改善提案活動に取り組んでもらう。社員同士のコミュニケーションの場となるだけでなく、仕事や事業所に対して考えるきっかけとなる。	-	4
264	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	業務効率化への意欲が低い	ドライバーは個人業務の側面が強いため、組織として業務改善を行う、という意識が生まれにくい。	業務改善提案を募集する	積極的に自らの業務の改善点を検討してもらい、経営側に提案してもらおう。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。	-	4

H29通し 番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
265	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	園長等の管理職のマネジメントスキルが不足している	・園長は保育に入っておらず、職員からの不満も多い。 ・職員が園長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)。 ・園長のマネジメントスキルが不足している。	管理職研修	提案なし	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。 就業規則のセクハラ、パワハラ、「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、細かな事でも連絡、相談をするようになってきた。	5
266	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	管理職層の不足	・現場経験、管理経験ともに能力の高い看護師の確保が難しく、管理者に据えることができない。 ・看護師は現場が好きで、管理になりたがらない。	管理職候補者の選定	提案なし	経営に興味を持つ「中間管理職層」の確保に成功していることもあり、代表取締役が事業開発等の業務に専念できる環境が整いつつある。	5
267	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	管理者が適切に従業員を管理できていない	・現在の人員数では訪問看護に管理者が出ざるを得ない状況で、管理に目が行き届かない。 ・建物の構造として、1フロアの床面積が狭いため、看護職と事務職が2つのフロアに分かれて仕事をしなくてはならないため、管理に目が行き届かない。	管理者が管理に集中できる体制の構築	管理者が従業員のマネジメントに集中できるよう、業務時間の配分や事業所環境を整備する。	-	4
268	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	管理職の能力に不安がある	・管理者が1年6か月前に交替したばかり(前任者は19年間勤務していた)ということもあり、管理者が管理の職務を十分理解できていない。 ・管理者が労務管理について知識がなく、制度の利用や勤務体制の変更などにも関心はあるが、自信をもって雇用管理に取り組めない。	管理者教育を実施	管理者が従業員のマネジメントを適切に行うため、管理者訓練を実施してマネジメントスキルを向上する。また、雇用管理に関する基礎知識を身につける。	-	4
269	理念・価値観	組織文化	マネジメントの不備	業務のメリハリがない	業務後に会話を始めて作業が止まる、事務作業をしながらおしゃべりをして時間がかかる、等、業務にメリハリがない。	業務内容峻別とメリハリのつけ方の徹底	ディスカッションについては、例えば昼休憩後に時間をとったり、毎週〇曜日のこの時間と決め、そこで議論を行うなどメリハリをつけ、ディスカッションをする時間と事務作業を進める時間とメリハリをつけるようにする。	-	3
270	理念・価値観	組織文化	やりがい不足	社員が働きがいを感じていない可能性がある	勤務のモチベーションが金銭的報酬に偏っており、仕事の話になると、「その業務はいくら払ってもらえるのか」という質問が最初に出てきてしまう。	行動規定の整備	社員の規律を保ち、モチベーションを高めるため、行動規定を整備する。	新就業規則を用いて、社員の携行するオリジナル手帳を作成した。本事業所での「働く」ことに関する価値観の共有を、就業規則を活用して行っている。	1
271	理念・価値観	組織文化	やりがい不足	やりがいを感じる機会が少ない	忙しい日々が続いており、保育士がやりがいを感じる機会が減っているように感じる。	やりがいの向上	職員がやりがいを感じることができるよう、保育児童・保護者との交流会、職員同士で寝あう取組などを実施する。	保護者との関係が良好なため、実施は見送り。	3
272	理念・価値観	組織文化	やりがい不足	事業所にとって必要な人材であると、社員に認識してもらえない	入職時のドライバーに対する業務イメージと業務開始後の実際の業務内容の差によってモチベーションが上がらず、退職してしまう。	社員とのコミュニケーション	提案なし	事業主より社員に対して、誕生日にプレゼントとメッセージカードを贈り、勤続年数を記載するようにしている。カードによりモチベーションが向上して、長く働いてもらうことを期待して行っている。	5
273	理念・価値観	組織文化	やりがい不足	賞金が最大のモチベーションになっている	業務負荷が高い状況にあることもあり、賞金がモチベーションの源泉になってしまっている。	賞金以外でのモチベーション管理	賞金以外に社員のモチベーションを向上させる手段として、メッセージカードを活用する。目に見える形で日頃の感謝が伝わるようにする。	-	4
274	理念・価値観	組織文化	やりがい不足	顧客に対する達成感を感じる機会が少ない	顧客の要望が高く、「荷物が届くのは当然」といった認識もあるため、日々の業務の中で達成感を得ることが難しい。	トラックラッピングによる安全性ややりがいの醸成	「こどもミュージアムプロジェクト(運転士がダッシュボードに自分の子供が描いた絵を飾る)」などを通じた事故防止・安全向上とモチベーションアップの取り組みによってやりがいを感じるような工夫。	値段についても確認し実施を検討したが、トラック1台あたりに要する費用と、効果のバランスを考慮して見送りとした。従業員のモチベーションには効果があるかもしれないが、直接的な採用や顧客への値段交渉には影響を与えないことが大きな理由であった。	3
275	理念・価値観	組織文化	やりがい不足	新規入職した社員が定着しない。	採用した社員の定着率が悪い。	生産性向上の取組	働きやすい職場環境づくりの前提として、会社全体の生産性向上に関する取組を実施して、短く働いて給与は据え置き状況を目指す。	・今までは、出勤時間をドライバーにゆだねていたが、時間指定をすることにより拘束時間の短縮となっている。 「輸送生産プロジェクト」を立ち上げた。速度超過や連続運転時間の超過、急発進・急ブレーキなどについて警告が出るデジタルタコメーターは適切な労働時間管理のみではなく、安全走行や燃費の向上などにも繋がる。 ・デジタルタコの運用確立 ・賞金制度改定…デジタルタコメーターによる時間把握をふまえて、適切な賞金制度への見直しを実施。 ・IT点呼システム運用確立…Gマーク取得との関係から、IT点呼の実施が可能。対面点呼も活用し、それぞれの長所を活用する。 ・点呼システム企画導入運用確立…まずは、点呼システムの運用が出来る様にする。取組を通して、車種あたりの労働時間単価の計算が可能になるとともに、正確な労働時間の実態把握が可能となった。また、点呼制度の見直しにより拘束時間全体も減らすことができた。	1
276	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	社員の仕事や働き方に対する希望がわからない	ドライバーや社員にとって働きやすい会社を作りたいと考えているが、社員の会社に対する満足度や不満、愛社精神等が不明である。そのため、どのような取組が社員の希望に沿うのかがわからない。	社内アンケートの実施	社内アンケートを実施し、従業員の帰属意識や愛社精神を把握する。合わせて、社員の要望や不満も把握し、今後の取組の参考とする。	実施した。結果として、従業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。無記名で実施したことで本音が聞けたことがとてもよかった。また、当初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、事業所側も嬉しく感じた。	1
277	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	経営者と従業員のコミュニケーションが希薄	代表がリハ職であるため、看護師の想いを十分に理解できていないかもしれない。	面談の実施	提案なし	管理職と社長の面談を全員について実施して、管理職と経営層の理念共有を行った。来年度以降もシステム化して実施する予定である。	5
278	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	経営層と従業員の間にコミュニケーションがない	社長と社員の面談の機会が確保されておらず、コミュニケーションが十分取れているとは言えない。	経営者と社員とのコミュニケーションの強化	理念、経営方針、ビジョンの共有と人間関係の強化による定着率の向上を目指して、経営者と社員とのコミュニケーションを強化する。 ・社長と社員一人ひとりの面談を高頻度で行う。 ・従業員の安全運転の評価、コストダウンの評価を見える化する。	社長に代わり、所長及び所長代理が社員一人ひとりとそれぞれ2回面談した。内容は、倉庫業務増に伴う売上体系の変化により、労働時間、賞金に変化が生じる旨を伝えたもの。社員の考え方と、会社サイドの考え方にギャップが生じている模様。	1
279	理念・価値観	経営理念	コミュニケーション(タテ)	社員や外部に情報発信する機会が少ない	ステーション内はスタッフ間のコミュニケーションが少ない。また、事業所で実施している取組や行事について外部に発信する機会もない。	ニュースレターの作成	社内コミュニケーションの一環及び、地域の住民・施設との連携を意図して、ニュースペーパーを発行する。	現在、事業所内で、発行については周知済。今後年一回のペースで発行していく予定。サービス管理者の紹介やコラム作成、行事の案内を行っていく予定である。	2

H29通し 番号	事例集大項目	事例集中項目	事務局整理分類	課題タイトル	課題内容	対応策タイトル	対応策内容	事業所状況	事業所フェーズ 1実施済 2検討中 3検討したが見送り 4検討せず 5提案なし
280	理念・価値観	経営理念	コミュニケーション(タテ)	会社の経営理念を周知する機会がない	一般の従業員に経営理念や仕事と家庭の両立支援の取組を紹介する機会がない。	社内報の作成	社内報を活用し、会社理念や方針を共有化するツールとする。会社理念の浸透を通して、会社への帰属意識を高める。	-	3
281	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	社員のニーズがわからない	平成26年度は全体で30名程度が退職した。社員のニーズや要望がわからない。	社員のニーズ把握	社員のニーズや考えていることを拾い上げるような仕組みを構築する。例として、アンケートの実施や意見を吸い上げるための意見箱の設置などを行う。	社員との面談を通して、社員ニーズの把握を行う予定である。ヒアリング調査等の形式では、把握したい内容(調査項目)を検討する余裕がないため、見送りとなった。	1
282	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	入職してすぐに離職してしまう	20年近く継続勤務する人がいる一方で、近年は早期退職が相次いでいる。	社内アンケートの活用	社内アンケートによる従業員の意識の把握を行う。特に新人が短期で離職してしまうことについて、ベテラン従業員がどのように考えているのか、新人は会社をどのように理解しているのかを把握できる項目を調査票に入れる。個別の面談とは異なり、回答結果を数値化できることを意識して調査項目を作成すると良い。	実施した。	1
283	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	従業員の意識調査を行っていない	従業員の生の声を把握する意味からも意識調査を実施した方が良くと考えているが、実施できていない。	従業員アンケートの実施	従業員に対して、アンケート調査を実施する。	実施する方向で検討中。項目の検討が難しく、時間を要している。	2
284	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	組織としての一体感が不足している	管理者クラスとの会議は継続して実施しているが、現場の社員の声を把握できておらず、社員のニーズを捉えた経営ができていない。	経営理念の浸透	社員のモチベーション強化、やりがいの確保、労務管理の徹底の意味から、経営理念の浸透を図る。	管理者会議において、実施した。社員については、社員会議を通して実施していく予定。	2
285	理念・価値観	組織文化	コミュニケーション(タテ)	従業員間のコミュニケーションが少ない	ベテランの管理職が多い中で、従業員の意見を適切に聞き取りできていない。また、管理職が管理業務よりも現場作業が好きな傾向がある。	コミュニケーションによる業務状況や不満の把握	・管理職と話ができる機会を作りコミュニケーションをとる。 ・出来る限り、ドライバーとコミュニケーションをとる。方法としては、事務所に来たドライバーに声掛けをする。 ・ひと月に一回、管理者がトラックの横乗りをしてドライバーの業務状況を知る。	以前から勤務しているドライバーについても、助手席に同乗する形で現在の業務内容について不満がないかを把握する。	1

平成 27～28 年度（第一期）は 19 件の継続調査事例について「課題」と「提案」、更には提案に対する「実施状況」について整理・分析を実施し、その分析結果を整理した。

平成 28～29 年度（第二期）には主として二年間の観察期間を得た「継続調査」事例を用いて「課題」「提案」「実施状況」についての整理を実施した。

継続調査において把握された課題を類型別に整理した結果が下表（継続調査分析結果一覧）である。

平成 27～28 年度（第一期）のモデル調査事例では、人材確保に係る雇用管理のうち、課題として「労働条件」、「募集」に関する内容が多く挙げられた。一方、平成 28～29 年度（第二期）のモデル調査事例では、依然として「募集」「労働条件」に関する課題が挙げられる事例が多かったものの、「選考」「配置・配属」「労働環境」、「組織文化」に関する課題が挙げられる割合が上昇した。

表 20 継続調査 課題分析結果一覧

	H28分析結果 (19件)	H29分析結果 (37件)	H28分析結果 (19件)	H29分析結果 (37件)
募集	22	60	17.5%	21.1%
選考	9	27	7.1%	9.5%
配置・配属	4	14	3.2%	4.9%
評価・処遇	10	21	7.9%	7.4%
教育訓練・能力開発	10	19	7.9%	6.7%
労働条件	28	51	22.2%	17.9%
労働環境	12	31	9.5%	10.9%
人間関係	9	14	7.1%	4.9%
福利厚生	5	10	4.0%	3.5%
経営理念	5	10	4.0%	3.5%
組織文化	12	28	9.5%	9.8%
合計	126	285	100.0%	100.0%

第一期については、全体を通して見た場合に、分野ごとに課題と提案に大きな偏りはなかった。特に、提案については分野を問わず実施できる内容が大半であった。次に、対象業界別の傾向を見ると、例えば保育の場合には「女性が多いために結婚・出産に機に退職する者が多い」、訪問看護については、「組織階層がフラットなために事業運営が難しい」という課題がみられた。運輸分野については、「女性が少ない」「事業所でドライバーが顔を合わせる機会がない」との課題が特徴的であった。

第一期から第二期に至る雇用管理改善に関する課題の所在の異動については、次のような傾向が見られた。

- ・第二期では新たな課題として、評価・処遇の中でも人事評価の運用において「評価者訓練」についての悩みが課題として挙げられた。
- ・第一期では経営理念について「求める人材像」の明確化が課題として挙げられていたが、

第二期では「経営理念を社内で共有できていない」という悩みが挙げられるようになった。

- 組織文化については、第一期では「職場階層がフラットであること」や「仕事の進め方改善に対する無関心」が挙げられていたが、第二期ではこれらに加えて、「職場モラルの低下」や「管理職層の資質」に関する悩みがみられた。具体的には「人手不足に伴って管理職が現場に出てマネジメントが出来ない（プレイングマネージャー化）」、「管理職のマネジメント能力に不安がある」等の課題があった。
- コミュニケーションについては、同僚間のコミュニケーション、上司と部下のコミュニケーション、経営層と社員のコミュニケーションのいずれもが課題として挙げられた。
- 「労働環境」について、多様な正社員制度や短時間勤務に関する悩みが第一期、第二期共に多く挙げられた。

7.3 魅力ある職場づくりとは何か

第一期モデル調査事例を対象とした、平成28年度までの分析では、雇用管理改善によって目指すべき「魅力ある職場」について、以下のように整理を行った。

本事業における「魅力的な職場」に関する要件

人材確保としての採用と定着を成功させるためには、職場を内側から改善していく姿勢が必要となる。改善の視点は大きく二つに整理できる。一つが労働条件や処遇、勤務環境等を含む就労条件であり、もう一つが事業所の基本的な考え方である経営理念や価値観である。これらの二つの要素が土台となることで、事業所は労働者にとって「魅力ある職場」となる。

ここでいう魅力ある職場とは必ずしも給与が高い職場を意味しない。上記に整理した「採用」と「定着」に関する取組を行い、それを下支えする有意義な「就労条件」を備え、それらを実現し、雇用管理を改善し続ける企業姿勢を生む「経営理念」の四つの要素を備えていることで、労働者が長期に渡って貢献したいと考えられるような職場こそが「魅力的な職場」と言える。

出典) 平成28年度報告書より

上記の要件を実現する「魅力ある職場」づくりに向け、第二期モデル調査によって得られた分析結果を加え、特に課題として挙げられる割合が前年度と比較して高くなった「募集」、「労働環境」、「組織文化」に着目して、本事業における雇用管理改善による「魅力ある職場」づくりについて、整理を行った。

1) 各項目における課題の所在

○「募集」について

- ・「募集」に関する課題は第一期17.5%、第二期21.1%と事業所における雇用管理上の課題として高い比率で挙げられた。
- ・背景には、依然として厳しい情勢の続く人材需給環境が影響しているものと考えられる。
- ・ただし、第一期における「募集」に関する課題では、求人票の記載方法、採用ホームページの設えそのものに課題を持つ事業所など、募集に関する技術的な課題が挙げられるケースが多く、コンサルタントから提案された対応策についても求人票記載事項に関するアドバイス、求人媒体に関するアドバイス、ホームページ改修に関するアドバイスなどが多く見られた。
- ・一方、第二期においては、第一期同様の技術的課題への対応が必要とされつつ、自社の強み（ビジネスモデル上の強みのみならず、企業理念や労働環境など「働きやすさ」「働きがい」に関する事項を含む）を十分にアピールできていない、あるいは、対象層に対して十分にアプローチができていないという事例が増加した。
- ・上記のような第一期から第二期にかけての変化は、「募集」に関する課題への対応として、いわゆるPR手法の再検討では本質的な解決に至ることは難しく、求職者に対して、訴求

できる自社の強みや特徴が掘り下げられ、求人媒体におけるコンテンツとして具体化される必要があることを示唆していると考えられる。

	保育分野	訪問看護分野	運輸（トラック運送）分野	警備分野
人材の未充足	・保育需要は大きい、必要な数の保育士を確保できないために乳幼児を受け入れられない（児童数の定員を満たせない）。	・そもそも地域に看護職が少ない、地域の総合ステーションで人材の取り合いになっているなど、採用に苦労している。 ・多くの転卒看護職は急性期医療からキャリアを始めるため、訪問看護ステーションでは新卒の採用が難しい。	・ドライバーの採用計画を達成できない、求人を出しても応募者が来ない等、ドライバーが量的に不足している。	・求人への応募がない。
求人方法の固定化	・保育士養成学校やハローワークに求人票をだす等工夫をしているが、求人への反応が思わしくない。	・現在利用中の求人広告媒体への反応が良くないが、求人媒体の種類や特徴がわからないため、他の媒体の選定ができない。	・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おり、広告の反応が無い。	・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おり、広告の反応が無い。
求人スキルの不足	・圖として何を求職者にアピールしてよいか、求職者が何を求めているのか把握できず、求人票に何を書いてよいかわからない。	・訪問看護の特色や看護職としてのキャリアアップ機会などをどのようにアピールしてよいかわからない。	・求人広告が競合他社と似た内容になり独自の良さをアピールできない等、求人のスキルに不安がある。	・労働条件の向上や警備業界全体の悪いイメージの払拭に取り組んでいるものの、それらの取組が採用したい人に伝わっていない。
求人ツールの不備	・圖の魅力のアピールするパンフレットなど、求人に活用できるツールがなく、求人票を出したきり待ちの姿勢になってしまう。	・法人案内やウェブサイト等、ステーションをアピールするためのツールがない。 ・就職イベントをどのように利用してよいかわからない。 ・養成校へのアプローチ（学校訪問、実習やインターンシップの受入、見学案内、職員による紹介）方法がわからない。	・会社案内やウェブサイトが更新されていない等、会社の長所をアピールできていない。 ・若手ドライバーを採用したい場合には求人広告のスマートフォン対応は必須だができていない。	・警備業務の正しいイメージを求職者に持つってもらうための資料や広報ツールがない。

図 31 「募集」に関する業界別課題整理

○「選考」について

- ・「選考」は第一期から第二期にかけて課題として挙げられる事例が 7.1%から 9.5%へと増加した。
- ・背景として、日本全国で人手不足が進展する中で、漠然とした「新しく人を採用したい」という採用方針が明確になっていない状態での採用活動では優秀な人材の確保が困難になっているためと考えられる。
- ・モデル調査事例からは、選考については大きく二点、「応募人材の質の低下」と「採用戦略と現実のミスマッチ」があげられたが、その内容は分野によって異なる傾向がみられた。
 - 保育分野においては、応募人材の質の低下に対する指摘があった。保護者のニーズが多様化する中で、保護者対応との関係で社会人としての基礎的な能力に不安を感じる人材の増加が課題としてあがった。
 - 訪問看護分野においては、旺盛なサービス需要との関係で現場が即戦力を求めているため、募集する人材そのものに高い質（看護スキルや経験年数）を求める傾向がみられた。また、養成学校卒業後の新卒看護師やブランク期間が長い看護師を育成できる体制を持つ事業所が少ないこともあり、面接希望者が求める質に達していない場合に採用を見送ってしまう、といった課題があげられた。
 - 運輸分野においては、「女性採用」「高齢者活用」の二点について課題があげられた。従来採用対象の中心であった壮年期の男性ドライバーの獲得が困難になる中で、女性や高齢者をドライバーとして採用・活躍できる取組に興味を抱く事業所が増えている。一方で、取扱い貨物や契約形態（配送先や指定時間等）によっては女性の採用が難しい、高齢者の場合には事故や健康に関するリスク管理が難しい、といった事業上の特徴があるため、事業所としての採用戦略策定自体が難しいという課題があげられた。
 - 警備分野においては、人手不足の中で採用戦略と実態の齟齬について課題があげられた。事業所によって勤務先や実施する業務内容が異なるが、「自社に適切な人材」を描けないままに採用活動を実施している実態があった。採用戦略自体を自社の業務内容や特性を踏まえて策定する必要がある。

	保育分野	訪問看護分野	運輸（トラック運送）分野	警備分野
応募人材の質の低下	・応募はあるが、医師士の質が以前と比較して求める水準に達していないように感じる。仕事に対する積極性や子育て知識に乏しいと感じる応募者が多くなっている。	・応募はあるが、応募者の質が以前と比較して求める水準に達していないように感じる。 ・選考基準や選考方法をどのように決めてよいかわからない。	・応募はあるが、運転が簡単と考えドライバーの業務内容を十分理解せずに応募する人が増えている。業務内容について「トラック輸送」「配達」では不十分で、より具体的な業務内容の記載が求められている。	-
採用戦略と現実のミスマッチ	・闇が求める専門性やスキルなどの条件と求職者が求める働きやすさ（給与・時間・理念）に溝がある。	・質の高い人材を求めているが、「美に働きたい」等の理由で入職した人がミスマッチを感じて早期離職してしまう。 ・夜間、休日待機ができる職員やフルタイム勤務を求めているが、日中のみパートタイムの応募が多く採用できない。	・重たい貨物の手積み、手降ろし業務がある場合は女性が活躍し辛い。貨物が花弁などの場合は女性が活躍しやすいなど、扱う貨物とその負荷・業務内容の関係を踏まえた上での採用戦略が明確になっていない。	・女性警備員を採用したいが女性が就労できる職場設備を整備していない、採用窓口に女性がいない等、採用戦略と現実が合致していない。

図 32 「選考」に関する課題整理

○「配置・配属」について

- ・「配置・配属」は第一期から第二期にかけて課題として挙げられる事例が 3.2%から 4.9%へと増加した。
- ・新規採用そのものに必要なコストが増加の一途を辿るなかで、入職後に短期間での退職が発生し、定着に繋がらず人手不足の解消はおろか、採用に活動に投入した費用回収ができない事態への危機感を持つ事業所が増加したためと考えられる。
- ・モデル調査事例からは配置・配属については共通の傾向がみられた。分野を通じて課題として挙げられたのは「初期配属における受入れ態勢の不備」と「業務理解の不足」であった。
 - 「初期配属における受入れ態勢の不備」については、現場での人手不足の結果として新人の受入れや OJT を行うことができず、結果として新人が職場になじめない、業務内容を理解できない等の理由によって入職後早期に退職してしまう、といった課題があげられた。
 - 「業務理解の不足」については「保育」「看護」「トラック運転」「警備」といった各分野のコアとなる業務に対して漠然と理解・情報収集をした状態で、応募・面接を通過・入職し、現場配属後に「思っていた業務と違う」といった理由で退職する事例があげられた。本事業で取り扱った四業種はいずれもサービス利用者（顧客）と対面で接する場面がある業務形態であることもあり、利用者（顧客）と接する接客的な側面やコア業務以外での付帯業務、事業所内で実施する事務作業等についても想定をされていない状態で入職することが理由としてあげられた。また、現場の業務内容を経験した結果、事業所の経営方針に共感できないことが早期に発覚し、それを理由として退職する事例もあった。

	保育分野	訪問看護分野	運輸（トラック運送）分野	警備分野
新規入職者受入体制の不備	・入職後すぐに現場に配置するなど「働きながら先輩に学ぶべし」とする職場の文化と、高い処遇や社人としてのスキル・保育技術の成長を求める職員との間にギャップがある。	・コスト負担から新人の同行訪問等による OJT が十分に行えない。	・人手不足が続いているため、管理職層がドライバーとして現場に出まじ、一般職の社員に対するフォローが行き届かず離職者が出てしまう。	・入社後に先輩がいない現場に配属する等、入社後のフォロー体制がない。 ・採用後、警備員として仕事をするためには最低 1 週間程度の教育期間が必要で、現場への配属までに時間がかかる。
業務とのミスマッチ	・求職者の施設訪問や面接を行った際に法人の趣向や理念、職員業務などを十分に伝えず誤解を招いてしまう。	・訪問看護は病院勤務とは異なる適性が求められるため、業務開始後にミスマッチがわかり、早期退職してしまう。 ・生活の場における支援という実態と看護職としての意識が一致しない。	・入職後にドライバー業務の大変さ・責任の重さに気づき、適応できないまま退職してしまう。	・「簡単そう」と言うイメージで入職したものの、募集広告に無い案内やクレーム対応などの警備業務に付随する作業等の細かい業務を知り、研修後に「イメージが違った」と言う理由で退職してしまう人がいる。

図 33 「配置・配属」に関する業界別課題整理

○「労働環境」について

- ・「労働環境」は第一期から第二期にかけて課題として挙げられる事例が9.5%から10.9%へと増加した。
- ・仕事と家庭の両立を図り、勤務時間等に制約のある働き方を認めることで、特に家庭との両立が課題となる年代、性別の従業員の離職防止、積極採用を進めていく意向を持つ事業所が増加したためと考えられる。
- ・モデル調査事例からは労働環境に関する課題には業種ごとに若干の特徴が見られた。
 - 保育、訪問看護においては子育て世代にある職員の存在を背景に、短時間勤務者とフルタイム勤務者の処遇、短時間勤務者における無期雇用と有期雇用の並立などにより、雇用管理が複雑化している点、雇用区分間での処遇の妥当性や従業員への説明などの面で課題を抱える事例が見られた。また、訪問看護では仕事特性上、オンコール勤務、腰痛等の身体負荷に関する課題が挙げられた事例が見られた。
 - 運輸分野では女性の積極採用を志向する事業所において、女性用更衣室の整備が必要となるなど、設備面を含む基礎的な環境整備に課題を抱えている事例が見られた他、業務特性上、腰痛等の身体的負荷の高さに関する課題が挙げられる事例が見られた。
 - 警備分野では、仕事が覚えられない、責任が重く不安などの心理的な負荷が労働環境に関する課題として挙げられた事例が見られた。また、業務特性上、休憩場所がない、トイレが遠いなど、長時間の業務を遂行する上で適切ではない環境で警備を実施せざるを得ないという課題が見られた。
 - 運輸分野・警備分野においては、多様な働き方や短時間勤務制度の実現のためには、新規顧客開拓やサービスの実施が必要になる等、雇用形態の再整理のために顧客や事業構造の見直しが必要という課題も見られた。

	保育分野	訪問看護分野	運輸（トラック運送）分野	警備分野
雇用形態の画一化	・正規職員のシフト制勤務が常用状態になっている。	・子育て中の看護職の増加など、柔軟な働き方の導入を進めていく必要があるが具体的な方法がわからない。	・現状はフルタイムのドライバーの雇用形態が中心で雇用形態が画一的であることが多く、柔軟な働き方を求める人が多い女性の採用が難しい。	・女性や高齢者の採用の観点から短時間雇用を導入したいが、必要人員が増加するため、新規採用コスト、教育コスト、交代に伴う通勤費のコスト増が大きくなり難しい。
多様な働き方と雇用管理	・短時間勤務の正規職員とパートタイムの非正規職員が勤務する等、多様な雇用形態によって雇用管理が複雑になっている。	・多様な働き方を認めることで雇用管理が複雑化してしまう。	・運転距離の違いや取扱貨物により雇用管理方針が異なり、多様な働き方の工夫が難しい。	-
業務負荷が高い	・身体的な負担に加えて、子どもの安全を預かる仕事のため、精神的な負担が大きい。 ・記録事務の作業が細かく時間がかかる、日常的にミーティング回数が多い等、保育以外の業務が多い。	・業務特性上、夜勤やオンコールがある、責任が重い、労働時間が長い、休みが取りづらい等、心身ともに負荷が高い。 ・記録や書類の作成のために、訪問先から事業所に戻る必要があるなど移動の負担が大きい。 ・訪問時の自動車内休憩があるなど、十分な休憩が取りにくい。	・ドライバーの職業病として腰痛があり、重いものを持つことなど業務負荷が高い。 ・長距離トラックのドライバーについては夜勤がある。	・現場の安全を司る業務であることに加えて一人配達の現場も多い、独り立ちをする際に責任が重い、不安などの理由で心理的な負荷が高く離職する人がいる。
職場環境の未整備	・職員同士が落ち着いて話せる十分な広さの休憩スペースや事務作業・ミーティング用のスペースがない等、職場環境の整備が不十分である。	・訪問看護の特性上、外出先でのトイレの問題など、事業所外の環境に課題がある。 ・事業所が手狭で休憩室、職員の面談の場所がない。	・女性用更衣室がない、女性用トイレがない、休憩スペースがない等、職場環境の整備が不十分で女性の応募を期待できない。	・就業場所によっては休憩場所がない、トイレが遠いなど、長時間の業務を遂行する上で適切ではない環境で整備を実施せざるを得ないときがある。

図 34 「労働環境」に関する業界別課題整理

○「組織文化」について

- ・「組織文化」は第一期から第二期にかけて課題として挙げられる事例が9.5%から9.8%へと増加した。
- ・モデル調査事例から把握された課題としては大きく従業員のモチベーション維持に関係する「やりがい不足」と職場におけるマネジメントのあり方に関する課題が挙げられた。

- ・各業界分野で、以下のような特徴的な事例が見られた。
 - 保育分野では、職員への期待役割を十分に伝えられていないことを背景に職員が仕事にやりがいを感じにくい、幹部の考え方が職員に十分伝わっていないなど、職員個々とのコミュニケーションのあり方を背景としたモチベーション維持に関する課題が挙げられた。また、事業の人員規模が小さいケースが多く、事業所内での職員の階層化や役割・責任等の分担が曖昧であり、負担の偏りなどが発生する等の課題が挙げられた。
 - 訪問看護分野では、法人・事業所の重視する看護観が十分に職員に浸透していない、あるいは看護観を重視するあまり、職員の採用や評価に関する視野を狭めているといった事例が見られた。また、小規模事業所かつ、専門職が主体の組織であるため、管理職、リーダーを担う人材の確保・育成に課題が見られる例が見られた他、職種間のコミュニケーションなどにも課題を持つ事例が見られた。
 - 運輸分野では、トラックドライバーの職業イメージと実際の業務のイメージギャップによる短期離職の発生が見られたほか、業務繁忙による従業員個々の業務へのリフレクションの余裕を欠いた状況が継続すること、単独での業務遂行場面が多いことなどから個人、組織両面での業務改善機会を得にくいという課題が見られた。
 - 警備分野では、有期雇用警備員について、階層を設けていない事業所が多いこと、日々の業務が単調となりがちな職場があることなど、自身の職務にやりがい、モチベーションを感じる機会が少ない従業員が見られるという課題が挙げられた。また、基本的に事業所外での勤務となることから、組織文化、経営理念等の従業員個々に対する浸透が難しいという課題も見られた。
 - 各分野に共通する傾向として、管理職層がプレイングマネージャー化していることなど、経営層と現場の従業員・職員間のコミュニケーションが十分取れていないこと、管理職が部下となる従業員・職員を十分に管理できない状況があることなどが課題として挙げられた。

	保育分野	訪問看護分野	運輸（トラック運送）分野	警備分野
職場階層の不備	・小さい組織のため、「主任」以外に多段階の役割を設けることは難しい。	・職位と役割が明確にされていない。それにもなるべきが制度化されていない。 ・管理について研修受講の機会がまま、管理者に任命されている。	-	・社長以外は全員一般警備員、経験年数にも関わらず職位が同じ、等、事業所のマネジメント上必要な職場階層が設定されていない。
業務マネジメントの不備	・保護者からのクレームや相談対応を担当する職員が明確になっておらず、役割・責任・権限が整理されていない。	・地域でどういう存在になりたか、経営戦略やコンセプトの明確化が難しく業務設計ができない。 ・経営管理の経験が少なく、事業所経営が難しい。	・社員の仕事や働き方に対する希望がわからない。 ・運行管理者のルートの決定や経営層から荷主への待機時間削減協力依頼など、働き方や仕事の進め方について意見が十分である。	・顧客からの警備付随作業に対する依頼を現場の警備員の判断に任せて実施させる等、顧客訪問（就労場所のチェック）をしない経営層がいる。
やりがい不足	・事前の目標設定や達成度評価が曖昧になっている。職員に期待する役割を伝えない等、やりがいを感じてもらえる機会が少ない。	・勤務のモチベーションが金銭報酬に偏っており、仕事にやりがいを感じられていない職員がいる。 ・利用者本人や家族からの暴力・暴言、セクハラ、モラハラの問題がある。	・入職時のドライバーに対する業務イメージと業務開始後の実際の業務内容の差によってモチベーションが上がらず、退職してしまう。 ・経営層とドライバーのコミュニケーションが少ないため、ドライバーが経営層から大事に思ってもらえていないと感じてしまうことがある。	-
コミュニケーション（タチ）	・園長の考えや方針を職員に伝える機会が少ない、伝えている。	・管理職や経営者が現場の重役職が何を感、何を思っているのか十分に把握できていない。	-	・直行直帰や顧客先常駐が中心の勤務形態であり、経営者と警備員との人間関係を醸成する機会が少ない。 ・本社では現場の状況を把握しにくく、意思疎通が不十分なことがある。

図 35 「組織文化」に関する業界別課題整理

2) 「魅力ある職場」づくりに向けて得られた示唆

- ・募集に関する課題について、モデル調査では、求人方法の多様化、求人に際してアピールすべき事業所の特徴、長所についての社内検討などを提案している。
- ・既に平成 28 年度事業において整理されているように、募集に関してはその手法や媒体を変更すれば良いということではなく、アピールするに足る、経営理念、組織文化や雇用管理の改善に向けた取組が必要と考えられる。
- ・例えば、保育分野、訪問看護分野等、職員に国家資格が必要な業界では、養成校との連携による人材確保策が取られる場合があるが、入職後の働きやすさや働きがいなど、卒業生の長期的なキャリアを預けるに足る職場づくりが養成校との良好な関係性の構築・維持には不可欠となる。また、一般的に従業員・職員の人脈による人材確保においても、従業員・職員の雇用満足度が高いことが人材確保に向けた基礎的要件となっている。
- ・以上より、「募集」の局面における課題解決を図るためには、採用技術のみを改善対象とするのではなく、定常的な雇用管理のあり方そのものを問い直し、従業員・職員が働きやすさ・働きがいを感じることができるよう職場づくりが求められていると考えられる。
- ・優秀な人材を採用し、かつ定着を促すことは事業所における人材確保の目的である。人手不足が深刻化する現在、従来の採用母集団からの応募のみで事業所が求める人材の採用は困難になりつつある。モデル調査では応募人材の質の低下や採用戦略に関する課題に対して、採用説明会の実施や、採用要件の緩和による採用母集団の拡大を提案している。
- ・採用説明会の実施は、職場見学会や従業員との面談（コミュニケーション）の実施による採用段階での業務理解促進を期待するものである。事業所や業務に対する納得感を持って入職をすることで、早期のミスマッチによる退職を防ぐ。
- ・採用要件の緩和については、新卒採用の実施が提案として多くあげられた。新卒採用については、教育体制を整備しなければかえって現場の負担を増加させ、入職者の早期離職を高める危険性があるが、一方で、学校との信頼関係を構築できた場合には安定的に若年層の採用が可能になる点が効果として期待できる。同様に、業務未経験者の採用や離職者（潜在保育士や潜在看護師）の採用を実施することで、事業所へ応募する可能性がある人材を増加させることが可能となる。
- ・合わせて、モデル調査においては入職後の早期離職を防ぐための制度として、メンター制度の導入を中心とする受入れ態勢整備・相談窓口設置の提案が多くみられた。
- ・新規入職者が早期離職する背景には、「業務内容がわからない」「何をすべきかわからない」といった業務内容理解が不十分であることに対する不安・不満に加えて、「相談相手がいなくて誰にも相談できない」「自分は職場から受け入れられていない」といった入職に対するフォローの不十分さに対する不安・不満があげられる。
- ・未経験者を採用した場合にメンター制度や育成制度が重要であることは認知されているが、類似業務の経験者であっても、新しい職場では仕事の進め方やコミュニケーション方法、重視する価値観が異なっており、入職直後に活躍することは難しい。指導役や相談窓口を設置することで、現場理解を早め、早期に活躍することが可能になる。

- ・以上より、採用対象者の選考過程及び初期配属に関する課題の解決については、採用戦略の見直しと採用したい人物像の明確化、及び採用戦略に合わせた受入れ体制の構築が重要であると考えられる。
- ・「魅力ある職場」に向けた労働環境に関する課題に対しては、まず、従業員・職員の多様性を受容できる環境づくりが求められていると考えられる。労働環境は、いわゆる設備面のみならず、雇用管理における基本的な考え方、マネジメントにおける姿勢、それらが投影される職場の文化・雰囲気等にも及ぶ。
- ・これらの労働環境は、特定の性、年代、職種、雇用区分等を排除するものであってはならず、今後一層の人材不足が想定される日本社会において、多様な人材が働きがいを感じつつ就労を継続できる環境整備が求められているといえる。
- ・モデル調査では、労働環境における課題に対して、例えば、雇用形態間の非合理的格差是正や合理的な待遇差について、客観的なルール作りや従業員・職員への丁寧な説明の実施などを提案している。また、外勤型の業界での設備面への課題に対しては、例えばトイレなどの不足に関してコンビニ利用を図るための費用補助などが提案されたほか、高負荷業務に関するワークシェアの促進などが提案されている。
- ・労働環境の改善については、事業所側の財政的負担を伴うケースも見られるものの、従業員・職員の定着率や雇用満足に直結することから、人材の確保・定着に向けた投資としての観点も踏まえた検討が望まれる。
- ・「組織文化」に関する課題については、業務繁忙による管理職層のマネジメントに関する課題やコミュニケーション機会の不足による経営理念、経営からのメッセージの浸透不足、従業員・職員と経営・管理層との認識共有機会の不足などが挙げられた。
- ・質・量ともに不足が指摘される傾向にあった管理職のマネジメント能力について、モデル調査では管理職・評価者としてのトレーニング機会を設けること、人事考課を用いた労使コミュニケーション（期待する役割を伝える、成長のためのフィードバックを行う機会として活用する）を図ることなどを提案している。
- ・また、職種間、事業所間等で経営方針等に対する認識ギャップが生じている点について、各職場のキーパーソンとなるリーダー役の育成、リーダーポストの明確化等による職場マネジメントの補強などが提案されている他、従業員・職員と経営層・管理職層との面談機会を増加させるなど、階層を超えたコミュニケーション機会の増加に向けた取組などが提案されている。
- ・以上のように、組織文化の改善に関しては、事業所内コミュニケーション機会の増大、そのためにも管理職・リーダー層の人材育成、能力開発が必要となっていると考えられる。特に、小規模事業所や設立後の経過年数が少ない事業所では経営者のリーダーシップに依存したマネジメントが行われているケースも見られることから、ニーズに応じた業容の拡大も見据えつつリーダー人材の養成を進める必要があると考えられる。

8. おわりに

今年度の事業においては、平成 27～29 年度にかけて実施したモデル調査の取組状況も踏まえた調査結果を元に、人材確保に「効く」雇用管理改善の要素や魅力ある職場づくりの方法について検討を行った。

特に、検討の内容を元に、広く行政関係者や事業主に本事業の結果を展開することを企図して事例集を作成・配布した。事例集作成においては、7.2 に記載した雇用管理改善の要素（図 36）と継続調査の課題と提案を中心的に活用している。



図 36 人材確保のしくみ（再掲）

最後に人材の確保・定着につながる「魅力ある職場」づくりを目指した本事業において、雇用管理改善がどのように「魅力ある職場」につながり得るのか、モデル調査の結果等から得られた示唆を整理しておく。

【「採用」と「定着」の両輪で構成される「人材確保」】

第一に、人材確保は「採用」と「定着」の二つの要素を車の両輪として構成される。

多くの事業所がモデル調査の初回訪問時に雇用改善コンサルタントに対して相談を行う際に挙げるものに、「募集を実施しているが応募がない」という課題があった。この課題を挙げる事業所について、モデル調査参加以前の取組状況を把握すると、採用に関連して取組を実施していないということは少なく、「募集に費用を投じている」「求人広告を出している」等の採用に関する取組を既に実施済の事業所が大半であった。一方で、採用した後のいわゆる定着に関する検討や取組を実施しているケースは少なかった。

こうした採用活動偏重の雇用管理の在り方は、積極的な採用投資を誘発する一方で、新規に人材を採用した時点で満足してしまい、結果として、採用した人材の定着支援が充分に行われず早期離職を招き、採用投資そのものの費用対効果を悪化させている構造も見て取れ

た。

こうした状態を放置すると、人材不足は一向に解決せず、採用投資による財政的、時間的なダメージを負い続けることになる。

この点に関しては、平成 28 年度モデル調査の実施過程で雇用管理改善コンサルタントからも「定着こそが人材確保の要」であり、まずは事業所内で勤務する仲間の継続勤務を促進し、更にそこに新規採用者が加わって長期的に勤務することで、安定的な人材確保が達成される構造にあることを認識すべきとの見解が多数寄せられた。事実、平成 29 年度モデル調査においては、この点を重視する雇用管理改善コンサルタントの課題抽出、提案が増加し、採用活動における表面的な改善にとどまらず、経営理念、組織文化に根ざした改善の取り組み、支援が増加した。このことから、事業所の最大の目的である「人材確保」は「人材の新規採用」とともに「人材の定着」に向けた種々の取組によって実現されると整理し得ると考えられる。

【「魅力的な職場」を構成する「就労条件」と「経営理念」】

第二に、人材確保を実現するための方策は採用上の工夫や定着上の支援に留まらない。本事業のモデル調査参加事業所は事業応募以前から人材の獲得に積極的な事業所が多く、既に採用の工夫に留まらず多様な取組を実施している例が多くみられた。しかし、経営の際に最も重要である経営理念を従業員と共有できておらず、入職後に会社や職務とのミスマッチを感じて離職が生じる事業所や、経営理念を採用したい人物像に適切に反映できず、事業所が採用したい人物をそもそも採用対象にできていないような事業所もあった。

人材確保が「採用」と「定着」から成り立つと整理しても、その二つの取組に注力すれば人材確保に成功できるわけではない。例えば、新規人材の採用を行うためには、応募者の申込を誘引する魅力的な労働条件を設定する必要がある。また、応募者が事業所の採用したい人物かどうかを見極めるためには、あらかじめ採用したい人物像を決定している必要がある。その採用したい人物像は事業所の経営理念によって決まる。更に、新規人材の採用に成功し、その者が勤務を開始した後に事業所に定着するためには、単純に定着を支援する取組のみでは不十分である。職場の定着の為には勤務環境が重要な要素であり、働きやすい環境を整備する必要がある。また、就労条件は、各企業・事業所の経営理念、組織文化が投影されている可能性が高く、就労条件の不備は経営理念レベルでの不備や誤り、検討不足が反映されている可能性もある。

以上のように、人材確保としての採用と定着を成功させるためには、職場を内側から改善していく姿勢が必要となる。改善の視点は大きく二つに整理できる。一つが労働条件や処遇、勤務環境等を含む就労条件であり、もう一つが事業所の基本的な考え方である経営理念や価値観である。これらの二つの要素が土台となることで、事業所は労働者にとって「魅力ある職場」となると考えられる。

9. 平成 29 年度資料

9.1 モデル調査報告書式

本事業のモデル調査の実施においては、雇用管理改善コンサルタントより事務局に対して下記に示す報告書式での報告を受けた。事務局で、同報告書式による報告内容について整理・分析を行った。

①コンサルティング管理シート	
担当コンサルタントの情報とコンサルティング対象の情報を記載してください。	
氏名	
所属	
職位	
メールアドレス	
電話番号	
ファックス番号	
社名/法人名	
事業所名	
窓口部署・役職 ※対応者名	
コンサルタント	
コンサルティング対象	

当該コンサルティング対象のコンサルティングを開始した受任年月日、先方に初めて連絡を行った日付、訪問前情報収集シートの授受を実施した年月日を記録してください。			
受任年月日	年	月	日
訪問前情報収集シート受領年月日	年	月	日
初回連絡年月日	年	月	日
初回訪問年月日(課題抽出)	0年	0月	0日
二回目訪問年月日(取組内容の提案・助言・導入支援)	0年	0月	0日
三回目訪問年月日(改善取組状況把握)	0年	0月	0日
その他訪問又は電話、メール等によるフォロー(1)	年	月	日
その他訪問又は電話、メール等によるフォロー(2)	年	月	日
その他訪問又は電話、メール等によるフォロー(3)	年	月	日
その他訪問又は電話、メール等によるフォロー(4)	年	月	日
継続調査訪問年月日(一回目)	0年	0月	0日
継続調査訪問年月日(二回目)	0年	0月	0日

※記入欄が不足する場合は、適宜行を追加してください。

図 37 報告書式全体管理シート

②初回訪問記録シート(雇用管理に関する課題抽出)			
訪問年月日	年	月	日
先方対応者			
記録			
(1)事業所概要			
(2)雇用管理上の課題			
(3)課題の背後にある原因			
(4)今までに実施している雇用管理改善の取組			
(5)取組の効果の評価及び問題点			
(6)今回の雇用管理改善モデル事業で取りあげる課題			
(7)今後の対応方針			
(8)コンサルタントによる所感、その他特記事項			

図 38 新規調査初回訪問報告シート

③二回目訪問記録シート(取組内容の提案・助言・導入支援)			
訪問年月日	年	月	日
先方応対者	～		
記録			
(1)課題解決に向けて提案を行った事項・就業規則や制度改定面の対策			
(2)課題解決に向けて提案を行った事項・運用・実施面の対策			
(3)提案に対する先方の反応			
(4)今後の方針			
(5)コンサルタントによる所感・その他特記事項			

図 39 新規調査二回目訪問報告シート

④三回目訪問記録シート(改善取組状況把握)			
訪問年月日	年	月	日
先方応対者	～		
記録			
(1)導入までの経過			
(2)導入後の経過			
(3)対策推進にあたっての問題点			
(4)問題点への対応・工夫点			
(5)取組の効果(定着状況など)			
(6)今後の方針			
(7)コンサルタントによる所感・その他特記事項			

図 40 新規調査三回目訪問報告シート

⑤その他フォロー記録シート				
フォロー(1)				
フォロー年月日	年	月	日	～
方法				
先方応対者				
記録				
フォロー(2)				
フォロー年月日	年	月	日	～
方法				
先方応対者				
記録				
フォロー(3)				
フォロー年月日	年	月	日	～
方法				
先方応対者				
記録				
フォロー(4)				
フォロー年月日	年	月	日	～
方法				
先方応対者				
記録				

図 41 新規調査その他報告シート

⑥ 継続調査記録シート(継続調査一回目)	
訪問年月日	年 月 日 ~ 年 月 日
先方応対者	
従業員数 (正規雇用全体)	人 (人)
保育士・看護師・ドライバー数 (正規雇用全体)	人 (人)
記録	<p>(1) 事業所の経営状況(事業所の経営状況について、把握できる範囲でご確認ください。傾向的に、経営状態が厳しくなっているか、維持改善傾向にあるか等についてご判断ください。)</p> <p>当該事業所の近年(本事業への申込以降)の収支バランスの推移はどのような状況だと考えられますか。(〇は一つ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. よくなった 2. ややよくなった 3. 変わらない 4. やや悪化した 5. かなり悪化した <p>(2) 事業所の経営に影響を与えていると考えられる要素、その他の的・内的要因</p> <p>(3) 昨年度にコンサルタントが提供した改善提案の活用状況、取組内容(どのような取り組みを行っているか、できるだけ詳細にご記入ください。)</p>

図 42 継続調査初回訪問報告シート (一枚目)

(4) (3) の雇用管理改善の導入に伴う効果、変化(制度と運用にわけてご記入下さい) (本事業開始前からの変化の状況や効果等を記載ください。また、変化に際して教員による情報や得られた際はぜひ記載ください。なお、効果・変化が明確になっていない段階であっても、経営者の取組姿勢等のプロセス情報について記載してください。)	
(4)-1: 制度について(新制度の導入や規則改正等)	
(4)-2: 運用について(制度変更等以外全般)	
(5) 提案のうち未実施であるものについて、未実施理由 提案のうち検討中であるもの	理由(なぜ検討中か、ネットと書かれていること等)
(6) 提案のうち、実施しない判断となったものについて、実施しない又は実施できない理由 提案のうち実施しないもの	理由(できない判断となった原因等)
(7) 訪問実施時現在、課題と感じていること	
(8) 今回コンサルタントが行った発言等	
(9) コンサルタント訪問所感	

図 43 継続調査初回訪問報告シート (二枚目)

⑦継続調査記録シート(継続調査二回目)				
訪問年月日	年	月	日	～
先方応対者				
従業員数 (正規雇用全体)	人	(人)	
保育士・看護師・ドライバー数 (正規雇用全体)	人	(人)	
従業員全体の充足感(事業所視点) (〇は一つ)	人数の充足感 1:充足している	2:やや不足している	3:不足している	
	人材の質的充足感 1:充足している	2:やや不足している	3:不足している	
上記三職の充足感(事業所視点) (〇は一つ)	人数の充足感 1:充足している	2:やや不足している	3:不足している	
	人材の質的充足感 1:充足している	2:やや不足している	3:不足している	
記録				
(1)事業所の経営状況(事業所の経営状況について、把握できる範囲でご確認ください。傾向的に、経営状態が厳しくなっているか、維持改善傾向にあるか等)についてご判断ください。)				
当該事業所の近年(本事業への申込以降)の収支バランスの推移はどのような状況だと考えられますか。(〇は一つ)				
1:よくなった 2:ややよくなった 3:変わらない 4:やや悪化した 5:かなり悪化した				
(2)事業所の経営に影響を与えていると考えられる要素、その他の外的・内的要因				
(3)昨年度にコンサルタントが提供した改善提案の活用状況、取組内容(前回訪問後に行った取組について、できるだけ詳細にご記入ください。)				

図 44 継続調査二回目訪問報告シート (一枚目)

(4)雇用管理制度や職場環境の変化等 (事業所の評価を行う選官のものではありません。また、取組の結果は数値化できるデータのみならず、雇用管理改善の取組についての度移入プロセスや取組推進の課題を含めて結果情報の取集をお願いします。)		項目	結果(内容)
(4)-1	事業主の意識 (応募前と比較して、雇用管理改善について積極性が増したか等)		
(4)-2	取組開始後の入職者 (入職者数や入職理由、応募のきっかけ等、提案して雇用管理改善との関係で変化や効果があった場合は特に詳細に)		
(4)-3	取組開始後の退職者 (退職者数に加えて、退職理由等、特に就業継続に課題があった場合には、課題の解決ができたのか等)		
(4)-4	雇用管理改善策の運用結果 (雇用管理改善の取組に関連する、資金、労働時間等の変化に対する従業員の満足度、所定外労働時間や年次有給休暇取得率の変化等)		
(4)-5	従業員の意識変化(職場満足度) (従業員の全般的な職場、雇用管理に対する満足度や納得感、勤務継続のモチベーションの変化等、特に満足度調査を実施した場合には、その結果を詳細に。)		
(5)提案について、未実施であるものについて、未実施理由 提案のうち検討中であるもの			理由(なぜ検討中か、ネックと考えられていること等)
(6)提案のうち、実施しない判断となったものについて、実施しない又は実施できない理由 提案のうち実施しないもの			理由(できない判断となった原因等)

図 45 継続調査二回目訪問報告シート (二枚目)

<p>(7) 上記の雇用管理制度や職場環境の変化等(訪問日時点における、本事業への申込時との比較)、何が変わった理由と考えられるかを記載してください。(提案した内容のうちよかったものや効果的なもの等)</p>															
<p>(8) 「本事業について」や「職場環境の実際の変化について、」等事業所の担当者の意見や感想等 ※事業所担当者が直接記入してかまいません。</p>															
<p>(9) 今回コンサルタントが行った助言等(あればご記入ください)</p>															
<p>(10) (8)の事業所担当者の意見を踏まえた、コンサルタントの所管(全体総括)</p>															
<p>(11) 実施した取組による、雇用管理系の助成金の利用(予定)の状況</p>															
<table border="1"> <tr> <td>利用の有無</td> <td>利用する助成金名</td> <td>助成金受給に向けた取組状況・申請状況</td> </tr> <tr> <td>1:無し</td> <td>1: 職場定着支援助成金</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2:有り(予定を含む)</td> <td>2: キャリアアップ助成金</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>3: キャリア形成促進助成金</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>4: その他()</td> <td></td> </tr> </table>	利用の有無	利用する助成金名	助成金受給に向けた取組状況・申請状況	1:無し	1: 職場定着支援助成金		2:有り(予定を含む)	2: キャリアアップ助成金			3: キャリア形成促進助成金			4: その他()	
利用の有無	利用する助成金名	助成金受給に向けた取組状況・申請状況													
1:無し	1: 職場定着支援助成金														
2:有り(予定を含む)	2: キャリアアップ助成金														
	3: キャリア形成促進助成金														
	4: その他()														

図 46 継続調査二回目訪問報告シート (三枚目)

9.2 モデル調査個別表

9.2.1 継続調査

(1) 保育分野

表 21 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【保育】株式会社 C 保育園（東京都）	
法人概要	
設立:平成 1 年 所在地:東京都 従業員数(法人全体):120 名(うち保育士 108 名) 従業員数(対象事業所):20 名(うち保育士 17 名) ※2016 年 8 月事業参加時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)	
事業所情報	
東京近郊に当園を含め 6 園運営をしている。 法人全体の職員数は 120 名で、対象園の職員数は 20 名、うち保育士は 17 名(他に栄養士、調理師等)。 児童定員は 60 名。 保育時間は午前 7 時 30 分～午後 7 時 30 分で 12 時間開園(延長保育時間を含む)。	
事業に応募したきっかけ・悩み	
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。 他方で、園長の異動があっても安定的な園運営を実現しているなど、ベテラン保育士を中心に保育士の実務能力は高い。現場の保育士に実力があるために、管理職のマネジメントが難しくなっている可能性があること、ベテランの実力に新人が委縮する傾向が見られるなど、園長等の管理職層と一般職員との信頼関係構築、新人や若手保育士に対する適切な指導の実現などが課題。	
今まで取り組んだこと・問題点	
【定着支援】 ○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ほか、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。 【就労条件】 ○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。	

課題と提案
<p>(取り上げる課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ベテラン職員の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。 <p>(提案)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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「園長の心得」を整備する。 ○職員の定着と資質の向上を図るため、パワハラを含めた服務規律の見直しと「職員の心得」の整備を行う。
事業所の対応状況
<p>(取組内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○昨年度に提案を行った「就業規則(セクシャルハラスメント、パワーハラスメント)」「育児介護休業規程(ハラスメントの防止)」「職員の心得」「施設長の心得」の導入に関して、他の5施設を含め以下の検討を実施。 <ul style="list-style-type: none"> ・園長の職員に対するマネジメント能力を補う目的で、管理職の研修等の導入 ・各施設で上がってきた要望等を「職員の心得」「施設長の心得」に盛り込む作業 ・「職員の心得」「施設長の心得」を明確に打ち出すことで、法人が求める理想となる職員像を周知 ○園長の職員に対するマネジメント能力に関しては、まだ不十分な点が見られるが、適切な上下関係を保ちつつ、共感できる横のつながり意識を持つ等、根気強く指導教育している。 <p>(効果・工夫)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○代表取締役が中心となり、各施設の管理職や職員に対して服務規律の細則として、「職員の心得」「施設長の心得」等に関する意見をより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、職員像を明確に位置づけられた。 ○「就業規則(セクハラ、パワハラ)」「育児介護休業規程(ハラスメントの防止)」等の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。 ○代表取締役が各施設長に対して周知したことで、重要性は伝わっており、「職員の心得」にあたる「チェックリスト」の細部の基準が検討されている。 ○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ています。 ○以前に比べ、若干であるが、当該園長の職員に対する気遣いや心遣い等が感じられることがある。 ○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。

表 22 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【保育】株式会社 D 保育園（神奈川県）

法人概要
<p>設立:平成 22 年 所在地:神奈川県 事業所数:2 従業員数(対象事業所):12 名(うち保育士 10 名) ※2017 年 12 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○市の認定園で、市の評価の仕組みにおいて、ハード・ソフトの両面から評価され、現在、A ランクを取得している。</p> <p>○平成 29 年 4 月から新しい園(小規模の認可園)をオープン予定。</p> <p>○保育時間は、平日 7:30~19:00、土曜日 8:00~13:00 で、所定労働時間は実働 8 時間、1 か月の変形労働時間制を導入している。</p> <p>○(平成 28 年 11 月時の)労働者数は 8 名、うち保育士は 7 名である。8 名のうちパートは 3 名(100 時間/月、120 時間/月、30 時間/月。パートのうち 2 名は有資格者)(平成 28 年 9 月)。平成 28 年 12 月から調理師 1 名が加わる予定。</p> <p>○対象施設の児童数は 29 名である。定員は 31 名だが、職員不足のため、児童数を増やせない状況である。対象年齢は、0 歳から就学前まで(平成 28 年 11 月現在は 1 歳児が多い)。</p> <p>○完全給食で、近くの畑で自分たちの手で野菜を作っており、子どもたちは月に 1 回畑を訪れる。また、習い事(スイミング、空手)ができる園である。</p> <p>○預ける側(保護者)と預かる側の心理的な距離が近いのが園の特徴である。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【新規採用】</p> <p>求人に対する応募が少ない。他の保育所と比較して、求人を出す媒体が少ない可能性がある(大企業のように求人にかかるコストをかけられない)。現在は、ハローワークとネット求人 3 社を利用している。園長は現場に関わる時間が長いこと、時間の確保が難しく、ホームページも更新したいが、時間が割けず業者に任せている状況である。</p> <p>【社員の定着】</p> <p>短期間で離職する人が多いと感じている。入職 1 年未満で、年度途中で退職する例が見られた。背景には、メンタルがやや弱い、園の運営方針と合わない等の問題があったと考えている。</p> <p>【組織について】</p> <p>職員が不足している状況が続いており、園長と主任はクラス担任を兼務するなど、現場にいる時間が長い。そのため、現場から一歩引いた立場からマネジメントすることが難しい。</p> <p>【制度について】</p>

年間休日は 110 日で、年次有給休暇の取得は現状では非常に少ない。また、福利厚生も現段階で十分とは言えず、検討の必要がある(保育士確保のための保育園に対する市の家賃補助制度はない)。

今まで取り組んだこと・問題点

【新規採用】

○労働者側の希望に沿うように勤務時間の希望を聞き、調整している(例:保育士試験の勉強中の職員は早番のみ等)。

【定着支援】

○手当の支給(救命講習の受講等)や、やりがいをもって勤務してもらえるよう、一人ひとりに責任のある係や仕事を与えている(行事、畑の担当者等)。担当者としての活動を通じて、リーダーの経験を積んでもらっている。

○事務作業等の効率化のため、連絡帳をネット化するシステムを導入予定(平成 29 年 1 月から試行)。園便りも電子化される予定。

○職員が定着しない原因の一つにマネジメントがあると考え、園長は改善に向けて努めている。

○評価については、2 年ほど自己評価表を用いた評価を行っていたが、人の入れ替わりが多いため、現在は実施していない。平成 29 年度に職員が園の評価を行う仕組みを導入予定。

○今年度はじめて賞与を出す予定。頑張っている職員に負担がかかっているため、還元したい。

○前月に休みの希望を聞き、調整しているので、希望通りに休みを取得できている。平成 29 年から夏季休暇として 2~3 日有給休暇を取得できるように推進する予定。

○研修の情報提供は行っているが、研修費の補助はしていない。一定回数以上研修に参加したらベースアップにつなげる等について検討中。

課題と提案

(課題)

○募集にコストをかけられない中、既存のホームページ等で十分に園の良さをアピールできていない。

(提案)

○求人票やホームページにおいて園の特徴の PR を行えるよう、魅力ある応募資料の書き方、ホームページの活用について改善する。

○募集に対して関心を持った保育士(または保育資格取得予定者)に対して保育体験の実施。

(課題)

○管理者(園長)とその他職員がともに現場に入っており、マネジメント業務に時間を割けない。

(提案)

○マネジメント体制の改善。業務の棚卸。

(課題)

○職員が園に対する愛着を持ち、継続して働きたいと思ってもらうための取組が必要。

(提案)

○やりがいの向上(保育児童・保護者との交流会、職員同士で褒めあう取組の実施等)

- コミュニケーションの場づくり
- 人材育成(キャリアパス)
- シフト限定正職員・短時間正職員制度の導入
- 勤続年数に応じた報奨制度
- 評価制度と能力評価に基づいた賃金制度(または賞与制度)
- 休み方制度についての検討

事業所の対応状況

(取組内容)

採用及び定着促進に向けて以下の取組を実施。

【自己評価制度の導入】

毎月の目標と結果を本人が記入する。今後昇給の判定にも活用したいと考えている。

【福利厚生】

既存の企業の福利厚生向けサービスと契約。反応についてはまだわからないため、様子を見る予定。

【HP 改定】

新園の PR のため、HP を改定中。改定の業務負荷が大きいため、方法については検討中。

【夏季休暇の取得推進】

可能な限り 4 日間続けてとれるように調整中である。

【養成校との連携】

新卒採用の強化のため、養成校に対する求人を開始。

【求人内容の見直し】

求人票において、子育て中の保育士を確保するため、託児可能であることをアピール。

【中礼の実施】

週 3 回 15 分間の昼礼を実施(他の園の取組を参考に導入)。保育理念の復唱と今週のテーマに関するディスカッションを実施。

(効果・工夫)

- 自己評価制度導入に伴う変化についてはまだ確認されていない。
- 連続休暇を達成できる従業員が多くなる見込み。
- 養成校との連携は、従業員の出身校など、つながりのある学校から開始した。実習生の受け入れにつながると良いと考えている。
- 昼礼については活力増強が主な狙いだがそのレベルには到達していない状況。
- マネジメントの体制については職員同士の協力意識も含め改善していると感じている。

(全体評価)

これまでと比較して離職が少ない。従業員同士の関係性も良好な状態。

表 23 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【保育】社会福祉法人葵友会 オハナ新羽保育園(神奈川県)

法人概要
<p>設立:平成 17 年 所在地:神奈川県横浜市 事業内容:保育園・特別養護老人ホーム(入所・短期入所)・デイサービス 事業所数:保育園(横浜市認可保育所)3 園、特別養護老人ホーム1園、デイサービス 2 園 従業員数(対象事業所):35 名(うち保育士 29 名) ※2017 年 12 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>開園:平成 18 年 保育時間:平日 7:00~20:00 土曜日 7:00~18:30 児童数:114 名 従業員数:37 名(うち保育士 30 名) ※平成 28 年 11 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある) 子育て支援事業を行い地域密着に力を入れている。 就業規則等は公務員に準じたものであり、民間企業との差異があることに違和感を持っている。年間休日は 118 日である。 保育士は横浜市内在住が多い。県外(岩手、岐阜)からも採用の実績がある。 3 年以内に離職した 2 名については円満なものであり、園内における人間関係は良好である。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>横浜市港北区は待機児童No.1 の地域であり、また来年度、新たに1園新設することから保育士の確保を課題としている。しかし、保育士の数が不足しており、神奈川県は補助金の規模の大きい東京都に隣接しているため、求職者は給与額の多い東京都内の事業所に就職をする人が多い。さらに、求人方法に工夫がないことから、求人への応募がない(少ない)状況となっている。 保育士の確保が困難なことから、離職者を増やさないようにしたい。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】 ハローワーク、Web 求人情報サイト、学校、自治体および関係団体に対する求人にも力を入れている。例年 3~5 名の内定者数であるが、平成 29 年度採用内定者は 7 名(学校 5 名、自治体 2 名)確保することができた。しかし、保育士確保の観点から、新卒者に対する求人活動以外に、潜在的保育士の掘り起こしのためのアピールが不足していると感じている。</p> <p>【就労条件】 ○労働時間は、7:00~20:20 までを 1 日 8 時間労働の 6 シフトを組み合わせカバーしている。</p>

○年間休日は 118 日あり、他の保育園よりも多いと思われる。また、有給休暇の取得については、本人の希望通り取得することが可能である。

【定着管理】

○人材育成については、新人教育マニュアルを作成しており、新人保育士の教育について一定レベル以上を保つように取り組んでいる。しかし、何かあった際に、すぐに相談できる身近な存在がいらない。

課題と提案

(課題)

【保育士の確保および更なる職場環境の改善】

○待機児童が多く、保育士の確保が困難な地域性から、保育士を確保するための有効な手段を模索している。

○現状に則した就業規則の改訂が必要である。

○働き方(労働時間)を工夫する必要がある。

○職場環境の良好さを維持しつつ、さらに魅力ある職場であることを職員に認識してもらう必要がある。

(提案)

【変形労働時間制導入による残業時間の削減】

○保育事業に適した1年単位の変形労働時間制を導入することにより、残業時間が多く見込まれる行事の開催月または行事の前日における残業時間の削減を目指す。ただし、残業手当を生活費の一部と見込んでいる職員もいるため、削減できた残業手当分は、別手当で職員に還元することにより、残業の少ない働きやすい職場であり、また給与面でも優遇されている職場であることのアピールを目指す。

【短時間正社員制度の導入】

○短時間正社員制度を導入することにより、働き方の柔軟性や多様性を示し、各職員の事情に則した働き方を提案できる体制を整備して、現職員の離職を防止するとともに潜在保育士の発掘を目指す。

【メンター制度の構築】

○法人独自の新人教育マニュアルがあるため、教育に関しては一定レベルを保つことが可能であるが、新人に身近なメンター(年齢の近い先輩)を付けることにより、より相談のしやすい環境を構築し、話し合いを行うことで、新人およびメンター共に保育士としての更なる能力の向上を図る。

【評価基準制度の構築】

○今後キャリアパス制度を構築することを前提として、職員のキャリアアップの道筋や現在の状況を明確にし、職員と法人とが方向性を共有しつつ、職員のモチベーションを上げる。

【社会保険制度の研修】

○女性職員の多い業界であり、結婚、出産、育児を機に退職する職員が増えることが見込まれるため、研修を通じて育児と仕事が両立できることを職員全体に周知する。

○また、職員の家族に要介護者が今後現れることも想定して、その際に介護離職につながるな

<p>いよう、相談窓口の設置や定期的な介護に関する研修を実施し、職員の離職を予防する。</p> <p>【地方出身者に対する食事の提供】</p> <p>○地方出身者はプライベートでの食事面で不安を抱える者も多いため、栄養のバランスも考慮した食事の提供を福利厚生の一つとして実施する。</p> <p>【働きやすい職場のPR】</p> <p>○人間関係が良好な職場、有給休暇を取得しやすい職場であること等を法人のホームページや求人票で積極的にアピールし、潜在的保育士の発掘を目指す。</p>
<p>事業所の対応状況</p>
<p>(取組内容)</p> <p>【採用活動】</p> <p>○ハローワークに積極的に足を運び、相談にのってもらっている。港北地域のハローワークは説明会や見学会を開催しており、合同説明会に園として参加した。</p> <p>【新規の全体研修の導入】</p> <p>○新羽保育園に特化した人間力を高める研修を実施。人間的な成長を目的とした研修内容であり、好評であった。研修後の職員のスキルアップについては、実践の段階にある。</p> <p>(効果・工夫)</p> <p>○人間力を高める研修を実施した効果については、まだ実践段階ではあるものの、職員からは「意識だけでなく、行動が変わった」という肯定的な意見があった。</p>

表 24 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【保育】社会福祉法人弘林会 につさとの森保育園（埼玉県）
法人概要
設立:平成 24 年 所在地:埼玉県草加市 事業所数:1 従業員数(対象事業所):26 名(うち保育士 15 名) ※2016 年 8 月事業参加時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)
事業所情報
平成 24 年開園の認可保育園 保育時間は午前 7 時～午後 8 時 13 時間開園(延長保育時間を含む) 対象園の職員数は 26 名、うち保育士は 15 名(他に看護師、栄養士、調理師等) 90 名の定員に対して 95 名の子どもが在籍。平成 29 年 1 月時点で同園の待機児童数は 35 名に上る(埼玉県基準) 特徴ある園舎は平成 25 年度第 19 回草加市まちなみ景観賞受賞
事業に応募したきっかけ・悩み
<ul style="list-style-type: none"> ○保育士不足で求人を出しても応募者が来ない。 ○求人票でアピールや法人のメリットの部分が上手く表現できない。 ○保育補助、有資格者の活用をするにあたってパート職員の昇給基準があいまい。 ○親の介護を抱える職員などが退職せず、仕事を続けてもらえるようにしたい。 ○職員が年功序列を好み、評価の基準や制度が導入できない。 ○監督職の後任が育たない。
今まで取り組んだこと・問題点
【採用管理】 ○教育実習生に対して、積極的にアプローチしている。 【定着支援】 ○新入職員研修、職員研修を積極的に行っている。 ○利益の還元として昨年度は期末賞与を支給。 ○クラス担任を受け持つパートに対して、一時金を支給。 ○パート職員に対して、早遅、有資格者の時間給アップを行っている。 【就労条件】 ○働きやすい、休みを取りやすい雰囲気を提供している(年次有給休暇の取得率 約 50%)。 ○家庭の事情による早退、遅刻等に配慮している。
課題と提案
(取り上げる課題) ○職員の定着促進に対応した休職制度、年休の計画的付与制度の整備が求められる。

○休みを取りやすい雰囲気はあるものの、年休の取得率がそれほど高くなく改善の余地がある。職員の定着に対応した年休の計画的付与、休職制度を整備することが課題である。

○人材確保の活路として、教育実習生へのアプローチに力を入れており、結果が出始めているのは法人に魅力があるからと感じる。法人及び施設の魅力が伝わるような応募資料の書き方に改善することが大切と考えられる。

(提案)

【職員の定着促進に対応した休職制度、年休の計画的付与制度の整備】

○休職制度の整備

・既存の職員が利用する際、曖昧になっていた内容を改善するために、実態に合った休職期間の見直し、復職までのルール等、休職と復職制度の内容を規定する。

○年休の取得促進

・年休の計画的付与を規定し、年度単位で管理することで取得率の向上を図る。

【魅力が伝わる応募資料の書き方】

○求人票の見直し

・「一緒に働きたい職員」のイメージを具体的に検討し、法人が欲しい人材を明確にするとともに、「法人の魅力」を棚卸することで、求職者にアピールできるポイントを整理する。
・求職者が聞きたいと思われる情報等(年休取得率、産休育休取得率、平均残業時間)や年間休日 125 日を前面に出し、求職者に対してメリハリがあり、働きやすい優良企業であることをアピールする。

事業所の対応状況

(取組内容)

採用及び定着促進に向けて以下の取り組みを実施。

【休職制度の整備】

○就業規則で制度し、周知しており、職員から相談があった場合、給与や休職期間、復職等のルールを明確に説明できるようにしている。

【年休の取得促進】

○就業規則で整備し、周知している。

【求人票の見直し】

○職員へアンケートを取る等、法人の魅力、差別化できるアピールを確認している。

(効果・工夫)

【休職制度の整備】

○現在まで対象者は出ていないが、職員は私傷病で欠勤しても籍が確保され、一定期間の療養できる事で安心感を持っている。

○休職期間を再検討した結果、事業所として長期にわたる欠勤リスクに対するルールができ、対応が明確になった。

【年休の取得促進】

○就業規則で制度整備を実施したが、計画的付与による取得よりも、個人からの取得請求が多い。

【求人票の見直し】

○実習生に対して、実務を通じて園の雰囲気を感じてもらい、制度面の産休育休取得率、平均残業時間や年間休日 125 日を前面に出し、働きやすい職場をアピールでき、次年度の採用に手ごたえを感じている。

○職員へ園の魅力についてアンケートを実施した結果、「給食がおいしい」との意外なアピールポイントを確認できた。この結果を 1 人暮らしの保育士をターゲットとした求人票を作成し、掲載することを提案。(以下、アンケート結果の抜粋を記載。)

「当法人では、食育にも力を入れている栄養士が作る『おいしい給食』を職員にも提供しています。職員からは、品数が多く、栄養バランスもよく、おいしい給食と喜んでもらっています。」

表 25 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【保育】社会福祉法人光福社会 ひかり保育園（千葉県）

法人概要
<p>設立:昭和 25 年 所在地:千葉県旭市 事業所数:1 従業員数:18 名うち保育士 14 名(正職員 11 名) 勤続年数は 20 年以上、または 6 年未満に大きく分かれる ※2017 年 12 月時点(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>児童数 90 名の認可保育園 保育時間:月曜日～金曜日 7:30～19:00 まで 土曜日 8:00～17:00 まで 1 年ほど前から現場の実務について園長の息子がマネジメントを担っている 就業規則や賃金表は現在、社会保険労務士に依頼して現状に則したものを作成中 休日等については 4 週間単位での変形労働時間制を採用し、年間休日は 115～120 日 今後 5 年間についての利用者の確保は見通しがたっており、職員数は足りている 一方、入社後 1 年以内に退職する職員が見られる。人間関係も含め職場環境の変化に職員が 順応できないことが原因と考えられる</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○復職・再就職する保育士が少ないことに課題を感じている。結婚、出産を機にそのまま退職する保育士が 60～70%である。 ○育児休業などの制度の周知が十分でなかったことが理由として考えられる。また、「働きやすい職場」であることのアピール方法の工夫が少し足りないのではとも考えている。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【就労条件】 (取組内容) ○職員とのコミュニケーション促進 ・現場環境をさらに改善するため、曖昧だったルールを明確化し、情報開示を行っている。 ・年に 2 回、全職員と面接を行い(担当:園長、副園長、主任、事務員)、勤続の意思や現状抱えている悩みなどを聴いている。 ・人間関係を良くするため、主任保育士と話し合い、現場からの提案事項を採用できるかどうか検討をしている。 ○福利厚生制度の充実 ・休憩することもなかなかできないので、いつでも一息つけるようにコーヒーサーバーを導入した。</p>

(問題点)

- 社会保険制度等の正しい知識が法人・職員ともに不足しているため、就業継続に向けた各種支援制度を十分利用せずに退職する職員がいる。
- 保育士は原則としてフルタイム勤務であるため、職員個々の視点に立った働き方の工夫(勤務形態の柔軟化等)の検討の余地がある。
- 職員の年齢層が40代以上と25歳未満に二分化しており、その中間の30代の職員が殆どいないため、両者の意思の疎通や教育・指導などの面で難しさを抱えている可能性がある。

課題と提案

(課題)

○ライフイベント等を理由とする離職率の改善および保育士の確保

- ・退職を解消するために、研修を通じて、仕事と家庭の両立や多様な働き方に関する職員の正しい理解を深めることが必要。
- ・併せて、退職者を含め、潜在保育士を確保するために有効な手段を検討。
- ・ジョブカードによる評価制度を導入し、労使ともに納得のできる面談を行うことが必要。
- ・現状に則した就業規則の改訂の検討が必要。

(提案)

【評価基準制度の整備】

ジョブカードを利用した評価基準制度を導入し、面談の際の材料とする(キャリア形成促進助成金等を利用)。

【働きやすい職場づくり】

短時間勤務正社員制度などを本格的に導入し、働き方の柔軟性や多様性を示し、内外にアピールすることで離職を予防し、潜在的保育士の発掘を行う。

【メンター制度導入】

新人保育士を育成するため、メンター制度を導入することにより、より相談しやすい環境づくりを行う。

【新人マニュアル作成】

法人内のルールを明確化し保育士のレベルを一定にするため、法人独自のマニュアルの作成を促す。

【社会保険制度についての研修】

社会保険料免除制度及び雇用保険の給付制度などについて、法人・職員に対して正しい知識の定着を図る。

【両立支援に関する研修】

育児休業、介護休業等の取得促進について、「仕事と家庭の両立」ができるように定期的に研修を行い、福利厚生が充実していることを認識してもらう。

【求人票やホームページでの法人のPR】

有給休暇の取得率などを前面に押し出し、長期有給休暇等が充実している職場であることをアピールする。

事業所の対応状況

(取組内容)

【就業規則改定に関する説明会の開催】

○2017年3月に就業規則を改定(現状に合うように改定)した際、改定に関する説明会を職員会議の場で実施。就業規則について知ってもらいたいポイントと合わせて、産休・介護休業、社会保険料免除制度等について、正しい知識の定着を図る機会を設けた。

【キャリアアップ助成金の申請】

○キャリアアップ助成金(正社員化・賃金規程等改定コース)を行うことを検討し、2017年度は正社員化コースのみ申請した。

【評価基準制度の導入】

○保育のレベル、保育の考え方に関する核を丁寧に長期で作成し、職員にわかりやすく伝えられるようにしたい。

【新人用マニュアルの作成】

○保育士に作成を依頼し、オリジナルのマニュアルを作成中。新人に、「これはできるようになってね」と伝えることができるようにしたい。

【働きやすい職場づくり(短時間正社員)】

制度の導入については、対象者が複数人になると、短時間勤務者が帰った後の時間帯についての穴埋めができそうにない(朝と夕方からのパートが確保できない)。

(効果・工夫)

○業規則改定に関する説明を行った後に、職員1名が育児休暇取得。1年前の最大の課題が「復職・再就職する保育士がいない」だったため、育児休暇取得者のモデルができる。

○ユースエール認定を取得した。

○(提案事項以外で)人材育成が非常に重要と考えており、外部研修への参加回数を増やした。また、人間関係がより良くなるように後輩育成研修への職員の参加もあった。

○面談等により、「以前はこんなにも有給休暇を取得できなかった」「以前は退職を考えていたが今は考えていない」等の回答が得られた。

表 26 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【保育】社会福祉法人 P 保育園（佐賀県）

法人概要
<p>設立:昭和 54 年 所在地:佐賀県 事業所数:2 従業員数(法人全体):48 名(うち保育士 28 名) ※2016 年 11 月事業参加時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○昭和 54 年 4 月 1 日開園、本園 110 名、分園 30 名、計 140 名定員の保育園である。 ○職員数は、本園 35 名、分園 12 名、事業所内保育所 4 名の計 51 名で、保育士が 43 名のうち正職員 8 名、常勤職員(契約職員)17 名、非常勤職員 10 名、派遣保育士 4 名である。常勤職員採用を基本とし、1 年経過後に一定要件を満たした職員は正職員へ登用する。 ○平成 29 年度に認定こども園に移行予定である。そのため保育士資格保有のみの職員には幼稚園教諭の免許取得を進めている。 ○事務担当者は企業を定年退職したのち、昨年当園にて勤務開始。企業経営的な感覚で経営の問題点を認識できている。 ○年間休日は 105 日である。1 年単位の変形労働時間制度を採用しており、労働時間は早番 7.5 時間、日勤 8 時間、遅番 8.5 時間のシフト制である。 ○年次有給休暇は 1 日単位その他、半日単位での取得ができる。時間単位での取得は管理負荷を考え未導入である。 ○毎年 3 月に全体会議を開き、午前中は全職員参加による次年度の経営方針の発表、午後からはクラス担当者によるクラス別の方針発表を行っている。 ○ホームページはなくブログのみであるが、現在専門業者に作成依頼中で 29 年度には公開できる段取りとなっている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○求人に対する就職者の応募が少ない上、退職者が多い(昨年 5 名退職した)。 ○次の主任の候補者が見つからない(現在の主任は 2 名とも 57 歳)。 ○年次有給休暇の取得日数の個人差が大きい。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○年次有給休暇を半日単位で取得できるようにし、給与明細における残数表示による周知を図っている。 ○健康管理については、全員に健康診断を実施し、インフルエンザの予防接種、メンタル相談窓口の設置(外部の女性医師)を行っている。 ○園の心得の作成しており、採用時に読んでもらっている。 ○会議を月 2 回実施し、副園長、主任がリードし指導する。</p>

- 保育士会主催研修への参加を勧奨している。
- 常勤職員の早出・遅出出勤者には、加算手当(当番 1 回につき 500 円)を支給し、常勤職員のうちクラスの主担当者には「特別任務手当」として月額 2,000 円を支給している。
- 保育士会の年会費は園が負担している。

課題と提案

(課題)

- 課題として、慢性的な保育士不足がある。
- 保育園内の人間関係が必ずしも順調とはいえず、年長保育士による新人保育士などへのハラスメントに近い対応がある。
- 主任クラスへの教育指導の不足や、役職手当の低さ(園長補佐 7,000 円,主任 5,000 円)から責任感・意識の欠如が感じられる。自己啓発に対する支援措置もない。

(提案)

- ホームページを活用するなど、求人媒体の見直しを行う。
- 経営理念を浸透させるため、園の心得をチェックシート形式に展開し、自己評価を行うことができるようにする。
- 自己啓発の促進として、資格手当の創設や研修等の支援措置の見直しを行う。
- 福利厚生を充実させるため、リフレッシュ休暇を創設する。また、年次有給休暇の公平な取得促進を図る。
- 役職者の育成、責任意識の醸成として、役職手当の見直し、役割・職責の明確化を行う。
- 子育て世代に対応するために短時間正職員制度を検討する。

事業所の対応状況

(取組内容)

- ホームページの求人サイトの作成
ホームページを公開した。ただし採用サイトは未作成であり、前回までに提供した他施設のサンプルを基に業者と打ち合わせ、作成を急ぐ。
- 就職祝い金制度
来年度の新卒採用から就職祝い金 30,000 円を支給する制度を開始し、学校提出求人票への掲載を行った。
- 職員能力評価の実施
園の「職員としての心得」をもとにした評価表を作成し、平成 28 年度末の職員会議で平成 29 年度から能力評価制度を開始することを説明した。平成 29 年 7 月中旬に制度実施の通知を行い、8 月に 1 回目の自己評価を実施し、副学園長および教頭による面接を順次実施中である。
- 早出手当、遅出手当の創設
変則勤務に対する負荷手当として「早出手当・遅出手当」を創設した。勤務 1 回につき 500 円を支給する。
- キャリアパス
処遇改善加算Ⅱの新設に伴い急遽キャリアパスを作成し、届出を終えた。

○その他

新卒の求人は原則「契約職員」として行い、その後 1 年以上勤続し基準を満たしている場合に正職員への登用を行うこととなっているが、登用制度については求人票に表記していなかった。平成 29 年度の求人からは正職員への登用制度を明記することとした。また、この取組に対してキャリアアップ助成金の計画申請を終え、無事受理された。

(効果・工夫)

○ホームページの求人サイトの作成

採用サイトは、現在作成中。期限を決めずに進めているので、期限を決めることの必要性を認識する必要がある。

○就職祝い金制度

応募に対する影響度は現段階では不明

○職員能力評価の実施

園の「職員としての心得」をもとにした評価表を作成し、平成 29 年度から実施する段取りである。次のステップとして新保育指針にもとづく評価を行う旨も伝えている。保育士への処遇改善加算にキャリアアップの仕組が必要となってきたこともあり、職員に当園における職員に期待するキャリアアップの姿を具体的に伝えられるようにしていきたいという意欲が経営陣に出てきている。

○早出手当、遅出手当の創設

金額的には大きくはないが職員から感謝の言葉も多く寄せられ、モチベーションの向上につながっている。

○その他

キャリアアップ助成金の活用により人件費の負担が軽減されことで、登用に対して経営者の意識が前向きになった。

(2) 訪問看護分野

表 27 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【訪問看護】株式会社ともにあ 訪問看護ステーションつむぎ(山口県)

法人概要
設立:平成 26 年 所在地:山口県光市 事業所数:1 従業員数(対象事業所):6 名(うち看護職 5 名) ※2016 年 11 月 17 日初回訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)
事業所情報
平成 26 年 4 月に法人を設立。同年 10 月から営業を開始(認可) 山口県光市及び田布施町を主なサービス対象地域とし、訪問看護事業を行っている。 営業時間は 8 時 30 分から 17 時 30 分、土日が定休日 代表者の他、職員は 6 名おり、正社員 1 名、パート 5 名 事務パート 1 名以外は代表者も含め、看護師(もしくは准看護師)
事業に応募したきっかけ・悩み
○求人に応募があっても、離職率が高く、職員がなかなか定着しない。 ○職員の急な休みに対応しきれず、職員自身も休みにくさを感じている。 ○職場のルールが順守されていない(ユニフォーム着用のまま、私用を行う等)。
今まで取り組んだこと・問題点
【採用管理】 ○多方面に求人票を公開している(看板、ハローワーク、地域フリーペーパー、有料 SNS 等)。 ○採用時には、雇用契約書及び誓約書を交わしている。 ○入職後 1 か月は管理者との同行訪問とし、道順や訪問先での支援内容を十分確認させた上で単独行動させている。 ○単独行動中でのトラブル等には、常時電話での相談ができる体制をとっている。 ○社外研修・講習会に職員を積極的に派遣し、費用助成を行っている。 ○職員に訪問看護における評価シートを配布し、患者・利用者に評価してもらっている。 【定着支援】 ○現場に直行させず、毎朝社内で朝礼を行い、情報共有している。 【就労条件】 ○入職後の歓迎会、食事会等職員間のコミュニケーションの場を設けている。 ○パートから正社員への転換を認めている。

課題と提案
<p>(取り上げる課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○訪問看護における単独行動への不安感や給与面への不満により、職員が長続きせず、職員数が慢性的に不足している。 ○給与体系が整備されていない(支給項目は、基本給と資格手当のみ)。 ○就業規則等の規程が整備されていない。 ○代表者の理念、ビジョン等が職員に十分浸透していない。 <p>(提案)</p> <p>職員の職場定着のため、魅力ある職場のアピールを行う。そのために、求人の見直し及び制度整備を進める。制度整備については、第一に規程作成及び正職員への転換制度化、第二に評価シート活用方法の見直しを行う。なお、これらの取組は職場定着支援助成金及びキャリアアップ助成金の活用を想定する。</p>
事業所の対応状況
<p>(取組内容)</p> <p>採用及び定着促進に向けて以下の取り組みを実施。</p> <p>【就業規則の作成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○就業規則については社内規程の整備を行い、社内でルールの一貫を図った。現在は就業規則の運用をスタートしており、職場意識の共有を行っている。 <p>【評価シートの活用方法見直し】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○評価シートをコミュニケーションのツールとするため、定期的な面談の際にシートを活用するようになった。 ○管理職が面談を行うための時間を確保するため、事務作業の棚卸を行い、単純な事務作業をパート職員に委託、また外部の専門家へ一部業務(給与計算業務を含む。)をアウトソーシングし、業務の効率化を図った。 <p>(効果・工夫)</p> <p>【就業規則の作成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○就業規則を作成することで、以前から課題と感じていた職員の服務についてはもちろん、休日や休暇についても改めて見つめ直す機会となった。特別休暇や慶弔休暇を検討し、制度化することにより、職員の働きやすさにつながるものと期待している。 ○賃金面においては、これまでは基本給と資格手当のみを支給していたが、検討した結果、通勤手当や通信手当(携帯電話手当)を支給することとし、平成 29 年 6 月より支給を開始している。 ○これにより職員の処遇向上に加えて、訪問先から電話連絡が行いやすくなり、「ほう・れん・そう」の体制が取りやすくなった。 <p>【評価シートの活用方法見直し】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○評価シートは、四半期ごとに提出することとしており、直近では平成 29 年 2 月下旬に職員から提出されている。 ○職員との個別面談は 4 月と 5 月にそれぞれ行い、また 6 月からは毎週金曜日に職員全員で集まりカンファレンスを行い、問題意識の共有に努めている。

表 28 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【訪問看護】 有限会社 I 訪問看護ステーション (福岡県)

法人概要
<p>設立:平成 12 年 所在地:福岡県福岡市 事業所数:2 従業員数:7 名(うち看護師 5 名) ※2016 年 11 月事業参加時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>平成 12 年開業。福岡市(本事業所)と田川市の 2 事業所を経営。 従業員 7 名、うち正職員 6 名(看護師 5 名、理学療法士 1 名)パート職員 1 名(理学療法士)で構成。 7 名の年齢は、30 代 2 名、40 代 4 名、60 代 1 名。60 歳の看護師が管理者。 社長は平成 16 年就任。本事業所には常駐しておらず、田川に常駐する。本事業所は別の役員が常駐し管理している。 定期的な打ち合わせ・会議は行われていない。 年次有給休暇は法定通りで、半日単位、時間単位での取得ができ、ほぼ完全取得である。年次有給休暇の計画的付与の制度はない。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○管理者に経営意識がまったくない。 ○正職員、パート職員共に、ハローワーク、タウン誌、求人雑誌、紹介会社等により求人を行うがまったく応募がない。 ○昨年度 3 名採用したが、4 名退職している。 ○勤続年数は管理者 3 年、准看 1 名 2 年、その他 1 年未満で、経験者が少ない状況である。 ○新任訪問看護師には基本 5 回、管理者または先輩が同行訪問し指導している。その後 1 か月経過、3 か月経過時に管理者が面接し、評価表で確認している。以後は特に指導はしていない。 ○土曜日、日曜日、祝日は 1 名で勤務し、別の日に振替対応することになっているが、人員不足で 1 日単位で振替できないことがあり、時間単位で代休処理する場合が発生し、これが不満につながっている。 ○記録記入時間が終業時刻を超えてしまうことが多いが、残業処理はしていない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○多様な求人媒体の活用による求人活動を行ってきた。 ○半日単位、時間単位で年次有給休暇を取得できるようにした。 ○基本給表を作成し、処遇の見える化を図った。 ○訪問看護協会の研修に参加している。</p>

<p>○問題点として、求人に対する応募がなく、定着面でもこれまでの取組の効果があまり見えない。また、定着に難があるため、研修に参加しても技術・技能の継承・蓄積が難しい。そのため、管理者、リーダーも育ちにくい環境である。</p>
<p>課題と提案</p>
<p>(課題)</p> <p>○多様な求人媒体・方法を利用するが、求人への応募がない。</p> <p>○定着の取組を行っているが、定着しない。</p> <p>○管理者に経営意識がなく、事業所、スタッフの将来像を描けていない、経営側との会議の実施ができていない。</p> <p>○職員個別の面接、意向調査ができていない。</p> <p>(提案)</p> <p>○ホームページで、積極的に事業所の働きやすさや働き甲斐について PR する。</p> <p>○応募の範囲を広げるため、給与規程に紹介手当を明記し、職員からの就職希望者の紹介制度を導入する。</p> <p>○役員、管理者が中期目標(3 年程度)を共有し、次年度事業計画を立てる。</p> <p>○経営、運営の会議を定期的に行い、PDCA サイクルを実行していく。</p> <p>○職員の頻繁な意向調査を行い、気持ちの動きを把握しておく。</p> <p>○事業計画を経営者一人で考えるのではなく、全スタッフを参画させ、課題の共有化を図る。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。</p> <p>○新任訪問看護師の OJT 指導方法の改善を図る。指導マニュアルやチェックリストを作成し、入職時指導を効果的に進められるようにする。</p>
<p>事業所の対応状況</p>
<p>(取組内容)</p> <p>○ホームページの改定、採用サイトの充実</p> <p>・ホームページを新しい業者に委託し、見やすく、十分な情報提供ができるように改定、公開。ただし、採用サイトはまだ完成できていないため、前回までに提示した他施設のサンプルをもとに作成を急ぐ。</p> <p>○事業計画の策定、全職員参加の計画発表会の実施</p> <p>・社長が作成した事業計画の発表会を、平成 29 年 4 月 19 日に福岡、田川それぞれの事業所をスカイプでつなぎ同時開催</p> <p>○利用者満足度調査</p> <p>・継続して毎月実施。月の計画書の備考欄に毎月記入している。利用者に不満がある場合は理由を終礼時に確認し、対策を打つようにし、スタッフの意識付けを深めている。</p> <p>○スタッフの現状のレベル評価</p> <p>・東京都訪問看護協会の OJT マニュアル掲載の評価を活用し、3 か月、6 か月、1 年のタイミングで評価を行うよう実施。自己評価、上司評価の後、管理者と取締役ですり合わせをして個々の職員と面談。</p> <p>・まず、新規採用者から概ね勤続 1 年のスタッフの評価を行うための評価シートを作成し、全員</p>

に実施。次に、勤続 1 年以後のスタッフの評価を行えるように評価シートを改定。段階的なキャリアアップの姿を示し、管理者、スタッフ双方が共通認識の下に、職務遂行レベルを確認。一人で訪問を任せられることができるかどうかの判断基準(同行時に判断する)を明確化。

(効果・工夫)

○ホームページの改定、採用サイトの充実

・今後はスマホ対応も要検討

○事業計画の策定、全職員参加の計画発表会の実施

・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。発表会の内容はまだまだ不十分であるが、次のステップとして月次会議を実施することを検討。着実に事業経営に対する意識は向上してきている。

○利用者満足度調査

・継続して毎月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の事業所の評価も高まり、地域での存在感の向上につながる。

○スタッフの現状のレベル評価

・東京都訪問看護協会の OJT マニュアル掲載の評価を活用した評価を始めたことで、人材の計画的育成に事業所が取り組む第一歩を踏み出した。新人を育成するステップが明確になり、スタッフ各自が自身に求められる職務内容やレベルを認識できるようになった。これまでは採用時の短時間の教育だけで、あとは個人任せの体制が職員の仕事への不安となり、離職につながる一因であった。これからは徐々に改善され、職員の定着、人材の育成、戦力化、職員個々のモチベーションの維持向上につながることを期待される。

○新任訪問看護師の OJT の改善

・平成 29 年 5 月は基本的な内容として「訪問看護の仕組」「今年の集団指導の内容」をテーマとした。経験が浅い職員も多く、「何がわからないかがわからない」というレベルであるが、制度は動き始めている。

○その他

・今回の取組の一環で訪問看護の記録方法を見直したことで、時間外の記録時間を見直し、通常の場合は所定労働時間で終えるよう改善

表 29 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

**【訪問看護】医療法人社団白鳳会
大角医院訪問看護ステーション（東京都）**

法人概要
<p>設立:平成元年 所在地:東京都(23区内) 事業所数:1 従業員数(訪問看護ステーション):6名(看護職。うち正職員1名) ※2016年11月25日訪問時点(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>医療法人が主体のステーションである。2012年10月に看護職員数が満たないため一旦閉所したが、2015年から再開した。 ステーションの職員数は看護職の常勤職員が1名、非常勤職員が5名である。 就業時間は9:00～18:00(労働時間8時間)であり、残業はほとんどない。 運営している医療法人は、訪問看護のほか、外来診療、在宅診療、通院リハビリ、通所介護サービスを運営している。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>効果的な求人の方がわからず、求人への応募が少ない。また、人材紹介会社からの紹介があり、面接を行った場合も就職に結びつかない(ステーションのメリットを伝えきれていない)。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】 ○これまで、ハローワークや、医療法人のホームページに求人情報を掲載しており、また、紹介会社を利用した求人活動も行っている。年収は、400万円程度の給与額を提示している。 ○面接時は、応募者に多く話してもらい、その応募者の性格などを見極めている。</p> <p>【定着管理】 ○ベテランの職員(非常勤職員)が1か月間同行し、未経験でも訪問看護業務に慣れることができるようにサポートしている。また、診療所が併設されているので、訪問時の不安材料をすぐに質問できる体制を整えている。 ○その他、法人全体の食事会の開催など、コミュニケーションを強化するイベントを実施している。</p>
課題と提案
<p>(課題) ○募集については、広報活動の方法等に課題がある。 ○仕事の役割や責任の範囲、業務の内容を明確化する余地がある。</p> <p>(提案) ○採用について</p>

・求人情報の明確化や、ホームページ掲載内容の工夫、パンフレットなどの活用についての検討を提案する。

・求人への応募資格に准看護師を含め、応募者の母集団の拡大を図る。

○定着について

・定着を促進するために、就業規則の見直しを行い、さらに、訪問看護ステーションの仕事の役割や責任の範囲、業務の内容を明確にするための検討を行う。

・短時間正職員制度の導入による働き方の柔軟性の確保や、パート職員の正職員登用制度を利用することによって入職前後の業務のギャップによる離職を防ぐ。また、従事する業務内容を絞り、個々の負担を軽減する。

事業所の対応状況

(取組内容)

【確保】

・お祝い金制度をホームページや求人広告等には掲載していなかったためアピール。しかし、広報活動がなかなか進んでいない。

・自院のホームページの採用ページの修正を計画中

【定着】

・短時間正職員制度やパート職員の正社員登用制度、目標管理制度などについても前向きに検討

・職員の定着に向けた目標管理制度、コミュニケーションの円滑化が最優先と認識しているが、なかなか取り組めない状況にある。

(効果・工夫)

・訪問看護部門(現在は人員基準を満たさないため訪問看護ステーションではなく、みなし指定として訪問看護を行っている)に従事しているのは、現在非常勤職員の2名。7月に常勤職員が1名入職予定(職業紹介会社経由)。診療部門では、前回の訪問(3月)より非常勤職員2名増加。

・一方、経営本部部門の職員の退職により、人材確保の取組が進んでいない。ホームページの作成については、医療職の一人が担当しているものの、本来業務が忙しいため、なかなか進んでいない。

表 30 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【訪問看護】株式会社 K 訪問看護ステーション（石川県）

法人概要
<p>設立:平成 24 年 所在地:石川県 事業所数:27 従業員数:63 名(うち看護職 8 名) 従業員数(対象事業所):27 名(うち看護職5名(非常勤 2 名)) ※2016 年 12 月事業参加時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>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。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○2017 年現在、40 名を超える従業員が勤務している。基本的に採用活動等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。</p> <p>○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「最後は代表の好みが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。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】</p> <p>○新卒採用に力を入れている。医療職養成校に訪問・連絡を行っている。</p> <p>○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。</p> <p>【定着管理】</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>【就労条件】</p> <p>○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。</p> <p>(問題点)</p> <p>○採用においては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</p>

<p>共感から入職希望者は存在する一方で、退職者も多い。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。</p> <p>○評価シートに対して職員の評判が良くない。</p>
<p>課題と提案</p> <p>(課題)</p> <p>○採用については、取組を進めているが人手が不足している。</p> <p>○評価シートに対して職員の評判が良くない。</p> <p>(提案)</p> <p>【採用管理】</p> <p>○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を伝える情報を「よりわかりやすく見せる」工夫を行う。</p> <p>【定着管理】</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p>
<p>事業所の対応状況</p> <p>(取組内容)</p> <p>【採用管理】</p> <p>○ウェブサイト見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>○採用担当者の専任</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>○採用ルートの多様化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>【定着管理】</p> <p>○評価者訓練の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。

○研修制度支援の強化

・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。

(効果・工夫)

- ・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。
- ・採用担当者が採用活動に集中することで、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。
- ・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、職員の公平感・納得感は増した。
- ・今後はより「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。

表 31 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【訪問看護】公益社団法人 Q 訪問看護ステーション（東京都）

法人概要
<p>設立：平成 8 年 所在地：東京都（23 区内） 事業所数：1 従業員数（対象事業所）：13 名（うち看護職 9 名） ※2016 年 11 月 21 日初回訪問時（事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある）</p>
事業所情報
<p>○医師会立として、平成 8 年に台東区で初めて開設したステーションであり、平均利用者が月 130 人程度。また、月 600 件程度の訪問を行っている。 ○体制は、看護師が 9 名、理学療法士 1 名（40 代）、事務員 3 名（40 代 2 名、50 代 1 名）である。 ○勤務体制は、就業時間 8:45～17:45（実働 8 時間）で、休日・休暇は、土日祝日、特別休暇（慶弔休暇）、リフレッシュ休暇（常勤のみ）がある。 ○オンコール体制はファーストコール、セカンドコールの二段階の体制をとっている。 ○人件費率が 7 割台である。 ○建物の構造として、1 フロアの床面積が狭いため、看護職と事務職が 2 つのフロアに分かれて仕事をしなくてはならないため、管理に目が行き届かない。現在、広い職場の確保のため、引っ越しを検討しており、物件を探している。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○看護師の応募が少なく、紹介会社の紹介により面接に来たとしても、雇用につながらないことが多い。 ○管理者が 1 年 6 か月前に交替したばかり（前任者は 19 年間勤務していた）ということもあり、管理者が管理の職務を十分理解できていない。 ○ステーションの職員が不足しているため、今年度は、新規利用者の 60%を断っている。 ○職員の経歴が長く、中高年の看護師が多い。そのため過去に 20 代の新人看護師が入職後にジェネレーションギャップを感じ、ちょっとした疑問でも尋ねにくい雰囲気があり、退職に至ったことがあった。 ○40～50 代の職員が多く、組織の維持、地域への継続した訪問看護サービスの提供の視点から、20 代～30 代の人員の確保を図りたい。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】 ○ハローワーク、自社のホームページ、東京都看護協会や大手の WEB 上の求人サイトに求人情報を掲載して、紹介会社を利用した求人活動を行い、また、学生実習の受け入れを積極的に行っている。</p>

【就労条件】

○定着については、勤務時間を工夫しつつ残業削減を図るため、フレックスタイム制を導入し、本人の働き方の希望に応じた勤務時間にできるようにしている。

【定着管理】

○ダラダラ残業の削減にむけ、管理者による声かけやパソコン入力などを積極的に事務職員に代行させ、業務の効率化を行っている。

○東京都や看護協会で行われる研修会の情報提供を行い、積極的な参加を促している。例えば、平日に開催される研修会に参加希望であれば業務扱いとする等。また、土日に開催される研修会でも、研修費を一部補助している。

○年に2~3回、定期的に面接を行い、本人のキャリアの希望や働き方をヒアリングする。

課題と提案

(課題)

○事業所のホームページに掲載されている給与額よりも実支給額は高く、魅力を伝えきれていない。しかし、ホームページの変更には医師会の承認が必要である。

○大手のWEB上の求人情報への掲載や紹介会社を経由した募集は、費用負担が大きい。

○残業の削減に向け、管理者による声かけを行っており、残業が減るような意識付けになっているが、雑談が減ることによるコミュニケーション不足にならないかと管理者は心配している。

(提案)

○採用にあたってのアピール方法や内容の工夫と充実を図る。さらに、若い世代が興味・関心を持ち、定着してもらえるような制度の導入を図る。

事業所の対応状況

(取組内容)

【確保】

・ホームページの内容の改定案については、医師会理事会で了承を受けたが、医師会のホームページ改定を含めてなかなか作業が進まない状況にある。

【定着】

・医師会の就業規則とステーションの就業規則の一本化に向け、医師会の顧問社労士に就業規則改定（短時間正職員制度、パート職員の正職員登用制度、教育訓練制度等）について要望しているものの、制度化にはつながっていない。

(効果・工夫)

・事業所として、労働法や労務管理に対して、関心を持つようになった。

・ステーション管理者が日頃から疑問に抱いていた有給休暇の取扱い、賃金計算などの基本的な考え方、社会保険加入要件、妊娠・育児、介護に関する法律にもとづいた制度、事業所オリジナルの制度設計に対して、法的な考え方、取扱い方、解決案について知識を得て、看護管理に自信を持つことができた。

・職員を守るという視点で、より根拠をもって医師会本部と就業規則の改正や、妊娠・育児中の職員の適切な処遇について話し合うことができるようになった。

表 32 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【訪問看護】医療法人財団健和会 大島訪問看護ステーション(東京都)	
法人概要	
設立:昭和26年(前身の柳原診療所開設年) 所在地:東京都足立区 事業所数:訪問看護ステーション11、病院3、診療所8 従業員数(法人全体):1750名(うち常勤看護職479名) 従業員数(対象事業所のみ):18名(うち常勤看護職14名) ※2016年12月15日訪問時点(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)	
事業所情報	
東京都の城東地区から千葉、埼玉にかけて病院、診療所、訪問看護ステーション、老健施設等を展開するグループの中で、江東区の都営大島駅前に事業所を構える訪問看護ステーションとして平成23年に事業開始。 母体法人では平成4年に訪問看護ステーションを開設しており、訪問看護に関して長い伝統を持つ。	
事業に応募したきっかけ・悩み	
求人に対する募集が少なく、入職者の定着率も上がらない。 法人の取組として採用・定着に向けて広範な取組を実施しているものの、十分な効果が発揮できていないと感じている。	
今まで取り組んだこと・問題点	
【採用管理】 ○ホームページの改善 ○公開講座の実施 ○病棟研修の上で訪問看護に進むことができる訪問看護コースの設置 【定着管理】 ○年2回の面接 ○研修や学習会の充実 【就労条件】 ○訪問看護手当の新設 (問題点) 雇用管理改善に向けて多様な取組を行っているが、一概にどの施策が奏功していると言い難い状況。 採用については、入職希望者に対し、インターンシップを行い、まずは慣れることからスタートしてもらいながら、同じマインドの方を採用するようにしている。入職後は、約半年をかけて教育を行っているため、勤務が継続される方のスキルは上がっている。	

ただし、法人全体の看護理念の質を落としてまで人を採用したいわけではないので、理念を共有し大切にしてくれる方を採用するための方法が見出せない状態。
また、賃金について、法人内で病院勤務との差が生じていることもあり、手当などの処遇改善を行っているが、なかなかモチベーションアップにはつながっていない。

課題と提案

(課題)

- 人材確保に関して行きつくところは「理念の共有が出来る人」。その上で、若い人材をどう取り込むかが課題。
- 看護職としての一定の経験が必要となる訪問看護という職務の特徴もあり、職員の年齢層に偏りがあるため、いきなり是正することは難しいものの、今後に向けて各年代の職員を増やし、若い方でも入職しやすい、馴染みやすい職場づくりが求められる。

(提案)

- これまで培ってきた看護理念に近い方はどのような人材なのか、在籍する職員のヒアリングを行い、問題点やどのような改善策が必要なのかを確認する必要があると考えられる。
- 職員ヒアリングは全体会議でも取り上げられ、実施の方向性も含め検討に入ったとのこと。これまでも第三者評価を行ってきたが、より本質的な課題の把握に向けて評価の形態も再検討する。
- 検討の進展に伴い、雇用管理改善コンサルタントからはアンケート調査も提案し、インターネットによる調査システムを紹介した。
- 評価制度についても提案。クリニカルラダーも評価制度も以前作成したものの、時間が無い、多忙等の理由で十分に運用できていない状況が見られるが、法人規模も大きく職域も広いことから、運用が軌道に乗れば、定着や職員の成長等の面で効果を発揮できる可能性がある。

事業所の対応状況

(取組内容)

- ホームページの改修にあたっては、新人教育制度を強くアピールできたことが、東京民医連での活動にもつながり、管理者がフォーラムで講演を行うなど効果があった。
- 法人内の病院の病棟勤務から訪問看護ステーションへの切り替えにおける諸手当の問題も、3年の期間での措置を設けるなどの協議を行っている。夜勤手当がなくなることの懸念も訪看に異動できない理由の一つとしてあげられている。
- 近隣で数か所あったステーションの統合を図り、テリトリーは広がったが人員が充足したおかげで、機能型ステーションの認可も取れ、がん末期の利用者のケアなどの広がりを見せたことで、スタッフのやる気にもつながっている。
- 従業員アンケートを10月に実施し、訪問看護に属する従業員92名(常勤78名、非常勤24名)のうち73名から回答があった。(回収率79%)職場環境や設備関係、業務内容、将来のビジョン等、大きく3つの項目に分けてのアンケート内容。結果としては、細かい点まで記入している方もおり、改善できることからすぐに始めたということで、実施して実際の声が聞くことができてよかった。

○評価制度、賃金制度については未着手。

(効果・工夫)

○アンケート実施によって現場の声を聞くことで、今まで軽視してきたようなことも改善していかなければならないことがわかった。職場環境や人間関係など、「よいと思う」や「まあまあよいと思う」とする回答が7割を超えていたことはよかった。また、自由記入欄についてもかなりの記載があり、現場からの訴えは多かった。

○ただ、職業紹介会社が近隣の訪看ステーションと合同で行った面接会では、教育や法人がしっかりしているので安心という声が多い中、入職者は一人もおらず、別のステーションに入職したとのこと。その理由としては、ステーション内が忙しそうにしているため、実際の教育が行ってもらえるのか不安になったという意見があったとのことで、今後はその点を中心に外に向ける発信方法も検討したい。

○これまで、経営理念や看護理念を中心に教育を行ってきたことはアンケート結果からも理解できたのがよかった。アンケートを行い、改善を進めるにあたっての従業員の意識が変わったことは収穫であった。

○現在、ベテランの看護師が不足しており、緊急対応等に不安があるので、法人全体の課題として将来のビジョンやキャリアパスをもっと提示していきたい。

表 33 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【訪問看護】公益社団法人京都保健会
総合ケアステーションわかば(京都府)

法人概要
<p>設立:昭和31年(前身診療所は昭和25年開設)</p> <p>訪問看護ステーション:1994年開設。2012年2つのステーションが統合し現在に至る。</p> <p>所在地:京都府京都市</p> <p>事業所数:8(訪問看護ステーションのみ、他に3つの病院をはじめ診療所、介護保険事業所多数を擁する)</p> <p>従業員数(対象事業所):14名(正職員9名)</p> <p>※2016年11月29日初回訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○職員数は計14名で、常勤9名、パートタイマー5名。職員年齢層は30代3名、40代5名、50代4名、60代2名。育児をしながら勤務している職員もいる。</p> <p>○勤続年数は平均11.6年で、定着している。ただ、5年に1回くらいのペースで、スキルと能力をつけた職員が独立して、その度に組織づくりをし直さないといけない状況が繰り返されている。現場レベルでは、独立した事業所と連携して業務をすることがあるため、やりにくさもあるのではないかと懸念されている。</p> <p>○ある程度の人員体制で運営しているため、公休日を2日連続で取れるように配慮をし、携帯当番の回数が他の訪問看護事業所よりも少なくできている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○採用面では、ホームページが法人全体で作成されているため、検索エンジンで同事業所が検索できない、同営業所の情報を見つけにくいという現状がある。そのため、法人の担当部署の者に、個別ページの作成について働きかけをして、日々の活動などが見えるように情報を発信していく必要がある。また、これを担う人材と時間の捻出に課題を抱えている。</p> <p>○労働時間面では、利用者への訪問時間が厳密に守られない状況にある。また長時間労働となっている点に悩んでいる。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】</p> <p>○採用活動は「職員紹介」が中心で、その後の定着にもつながっている。ただし、その他の媒体についてはあまり行っていない状況。</p> <p>○ホームページでの発信が弱く、改善する余地は大きい。</p> <p>【就労条件】</p> <p>○労働時間の分析を行うため、現状把握を現場にお願いしているが、なかなか進まない。</p> <p>○労働時間については、サービス提供時間のスタートについて若干ルーズになっている部分が見受けられることから、改めてプロとしての意識をもってもらい、また改善に向けた取組み</p>

について頭ごなしに反対するのではなく、どうすればうまくいくのか提案をしてもらい、一度トライアルをしてみるなど協力的に動いてもらうようにする必要がある。

課題と提案

(取り上げる課題)

- 18 時に訪問がある場合、その日の始業時間を午後からにするなど、柔軟な勤務時間を設け、長時間労働とならないような仕組みを導入していく。
- 訪問後の事務作業で時間がかかっている職員もいることから、どうすればその負担が軽減できるのか、またミーティングの時間を短くできないか、ほかの時間ではできないのか等、ゼロベースで見直して働き方を変えるための施策を考え、トライアルをしてみる。

(提案)

以下の提案を行った。

- 始業・終業時刻、終業時刻の 30 分前にチャイムを鳴らし、時間を意識させる。
- 朝礼の時間を例えば 30 分と決め、その時に話すことを決めて、各人が時間を意識するように働きかける。それに併せて始業時刻を変更した方がよければ見直す。
- ディスカッションについては、例えば昼休憩後に時間をつくり、毎週○曜日のこの時間と決め、そこで議論を行うなどメリハリをつけ、ディスカッションをする時間と事務作業を進める時間とメリハリをつける。
- 残業申請について、本人まかせ(残業した後に、時刻と内容を入力)になっていることから、事前申請制にし、管理者と職員とがコミュニケーションを図る。
- 働きやすい職場づくり、働き甲斐のある職場づくりという目標を掲げ、そのひとつとして皆が定時に帰り、勉強や家族の時間を楽しむなど、有意義な時間の過ごし方ができるように投げかける。

事業所の対応状況

(取組内容)

定着促進に向けて以下の取り組みを実施。

- 朝礼時間を短くすること
- 残業を事前申請制にし、管理者とコミュニケーションを図ること

(効果・工夫)

【朝礼時間の短縮】

- 朝礼時間を短くしたところ、朝の訪問のスタート時間が以前よりも早くなった。

【残業の事前申請制】

- 残業を事前申請制にしたところ、帰社時間が、今までは 20 時、21 時まで残っていることが多かったが、今では 19 時までにはほとんど帰るようになった。過去に訪問件数が同じであった月と比べると、1 人を除いて残業時間が減っており、特に役職者の残業の減少が大きくなっている。
- 事前申請制にすることについて、前向きに取り組んでくれるメンバーもいるが、願いを聞いてあげているという考えを持つ者や、定時以降に渋々申請書を持ってくる者もいることから、引続き管理職から事前申請制を行うように投げかけていく。

(3) 運輸分野

表 34 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【運輸】阿部運送株式会社 本社（東京都）

法人概要
昭和 33 年設立 一般貨物自動車運送業 トラック 59 台 従業員 55 名(ドライバー48 名)
事業所情報
<p>○東京都内に本社を有しており、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け運送業務を受注している。会社を設立した先代から同様の形態の受注のみであり、宅配等の消費者向けの配送は取り扱っていない。</p> <p>○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。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。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うえ、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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。平均勤続年数は 8.5 年である。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。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○会社の事業拡大傾向の中で、人手が不足している。求人は行っているが、応募が少ない。また、決められた運行ルートに沿っての配達業務がメインのため、業務に対する達成感を感じる機会が少ないという業務上の特徴がある。</p> <p>○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ため人間関係が特別希薄だとは感じていないが、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。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】</p> <p>○求職者に閲覧してもらうことを目的とした会社ウェブサイトを作成し、働きやすさなどの強みをアピールしている。ただし、どの程度閲覧してもらっているかは、不明である。</p> <p>○タウンワーク等の出稿においては、出稿先担当者のアドバイスを受けて、高月給であること</p>

や完全週休 2 日制、休日出勤がないことを明確に提示している。

【就労条件】

○労働条件の整備に取り組んでいる。給与体系を2種類用意しており、毎月 80 万円以上の売り上げがある場合には出来高として 40 万円を給与とすることができる出来高制と、日給月給制の二つから選択することができる。出来高制は完全インセンティブであり、公平性の担保の観点から、3 ヶ月以上継続して 65 万円以上の売り上げを達成できた場合に出来高制への移行が可能となる。

○失効有休買取り制度を導入している。賞与は年 1 回(決算月の 3 月)の支給とし、夏季と冬季に失効有休の買取りによる事実上の賞与支給を行う。

○年次有給休暇の指定による取得を促進している。年末年始とお盆の時期には時季指定による取得を促進し、年 6 日程度は休暇が取得できている。

○ドライバーの定年は 65 歳ではあるが、雇用上限は 70 歳まで引き上げを行った。

○社員間のコミュニケーションの活発化を意図して、年数回懇親会を行った。

課題と提案

(取り上げる課題)

採用対象者が明確に定まっていることから、その採用対象者に訴求するような求人方法の改善を検討する。

(提案)

○応募・採用に結びつくアピール内容の検討

会社のウェブサイトで優良な企業であることをアピールしているが、それが求職者に届いているか改めて検討する。ウェブサイトに掲載すべき情報を決定する際には、入職者が「なぜこの会社を選んだか」という理由を把握し、それを求人のアピールポイントに活かす。また、会社のウェブサイトの新着情報の更新を出来るだけマメに行うことにより、サイトに再訪する人を増やす工夫をする。

○ウェブ求人広告の活用として効果的な媒体の選択

会社ウェブサイトのスマートフォン対応を検討すると共に、スマートフォンにも対応した求人の出稿先を選定する(対応済み)。

○会社の知名度の向上

○事故防止・安全向上とモチベーションアップの取り組み

「こどもミュージアムプロジェクト (運転士がダッシュボードに自分の子供が描いた絵を飾る)」などを通じた事故防止・安全向上とモチベーションアップの取り組みによってやりがいを感じるような仕掛けを検討する。

事業所の対応状況

(取組内容)

採用及び定着促進に向けて以下の取り組みを実施。

【採用】

○公式ウェブサイトの見直しを実施。別事業で実施した従業員の満足度に関するアンケート調査結果や従業員の写真をウェブサイトに掲載することで、従業員の働き方の実態が求職者

に伝わるような内容へ改修。

○スマートフォン対応のウェブサイトにて求人広告の出稿先を変更した。

○採用対象者の拡大。運輸業未経験だが優秀な人材が応募したことをきっかけとして、それまでの「30歳以上ドライバー経験者」に限定していた採用母集団を拡大。運転免許保有以外の残人材要件を緩和した。

【職員の定着】

○産業医の設置。事業規模の拡大に伴い産業医の設置が必要となったことを契機に外部の産業医と契約。従業員の健康管理を促進。

○20代の若手を中心に新規入職者が増えたため、乗車訓練の担当者が実質的なメンターとして機能。

(効果・工夫)

○求人

・ウェブサイトや求人広告出稿先の変更に伴い、応募の反応が良くなっている実感を持っている。特に、従前の採用方針を転換して運輸会社勤務経験不問・若手歓迎としたことで、優秀な人材の採用に繋がった。採用母集団が増加したことで、事業所が人を選んで採用することが可能になった。

○職員の定着

・産業医の設置は従業員のメンタルヘルスについてアドバイスがもらえるなど、健康で長く勤務する体制構築に有益であると感じている。

・新規入職者と先輩ドライバーの関係については、あえて「メンター制度」として位置づけずに「相談しやすい先輩」「相談しやすい環境・雰囲気」といった緩やかな状況を設定している。一人であることが好きな従業員もいるので、制度化して管理を強めずに適切な人間関係が築けるように経営陣が日ごろから目を配るようにしている。

写真

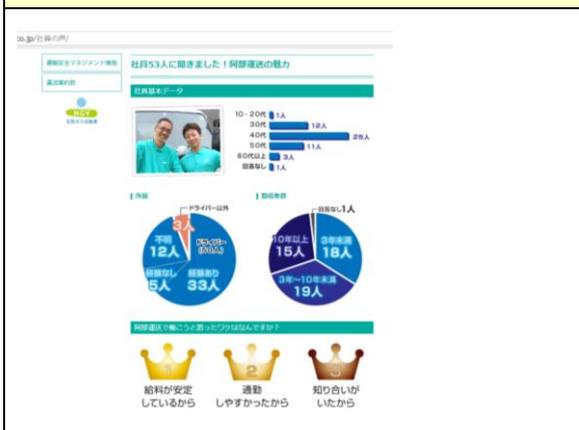


表 35 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【運輸】N株式会社(宮城県)

法人概要
<p>設立:昭和39年 所在地:宮城県 事業所数:5 従業員数:121名、内勤者:約20名(女性6名)、ドライバー80名(うち女性0名)、 構内作業員約20名 ※2016年10月28日訪問時</p>
事業所情報
<p>大手陸運会社の幹線輸送に関する商品を取り扱っている。 秋田・盛岡・福島・仙台の営業所から関東のターミナルへ輸送・納品を行っている。 持ち込みトラックドライバー・派遣ドライバー等は活用せず。長距離輸送が多いため深夜帯勤務が一定の割合で発生する。 就業規則(契約・パート)、賃金規程、育児介護休業規程、その他昇給・賞与の査定等の詳細な規程類が整備されている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○年間を通じて、人を募集しているが求人への応募がほとんどない。また、入職者があっても定着しない(早い人は数日で離職してしまう。3年以内の離職が多い)。 ○上記の結果として若手が圧倒的に不足している(20代・30代の社員が少ない。全社員の約20%)。 ○求人・採用に関して、ターゲット層との不整合、求人・採用スキルの不足等の課題がある。 ○労働条件に関して、評価・処遇、労働時間、休み方、多様な働き方等の課題がある。 ○長距離と地場のドライバーに意識の差がある。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【就労条件】 ○借上げ社宅制度 借上げ社宅は、利用者はいるが定着の要素として会社がアピールできていない。 ○残業規制 長時間労働の抑制として残業時間の制限を厳しくしたため、逆に離職した人材も出た。</p> <p>【定着管理】 ○資格・免許取得支援 資格・免許取得の支援については免許をとってもすぐにやめられてしまうケースが過去にあったが、実績として大型免許を4名が取得し、3名が継続して在籍しており、定着に一定の効果があると考えられる。</p>

課題と提案

(取りあげる課題)

- 若手社員の増加を図るための募集方法の見直し
- 募集・定着のアピールポイントにもつなげる賃金モデル等の明確化
- 現状分析のための社員からの情報収集

(提案)

- ・同社では提案を踏まえ、各種施策の検討を開始、一部は実施している。
- ・まずは、会社が持続・発展していくために若手社員募集のための募集方法の見直しと、募集・定着の武器になるような賃金モデル作成や昇給・賞与の評価項目の作成を行う。
- ・若手社員が長期間、安心して働ける会社であるという点を強みにし、同業他社と差別化を図る必要がある。

○募集方法の見直し

- ・各種雇用管理改善策を実施することと併せて、効果的な募集のための自社ホームページで会社の魅力や強みを打ち出せるような求人欄作成を目指す。
- ・ホームページ上の求人欄においては、1日の仕事の流れや内容、先輩社員の声などを掲載して、若手社員に自社で働くイメージを可視化できるようにする。
- ・併せて新卒採用の開始を検討することとし、新卒者の定着・育成等キャリア形成を図る基盤づくりを行う。

○定着・キャリア形成に関する検討

- ・今後の新卒採用者の入社を見据え、キャリア形成については雇用形態の多様化等の検討の他、職種としてドライバーから営業・事務などの転換が可能な制度を構築することを検討。これらの施策の具体化のため、雇用管理改善に向けた現状分析のための従業員ヒアリングを実施する。
- ・また、契約社員について随時正社員化していく(1月に契約社員2名を正社員化の予定)。
- ・年収モデルに関しては、各県ごとに平均賃金・生活費等を算出して構築予定。

事業所の対応状況

(取組内容)

【定着・キャリア形成】

- 契約社員から正社員化の制度を継続し、8月に試験を行い10月から正社員化する予定(ほぼ、離職は無く、正社員化から半年経過後に賞与も支給)。
- 労働条件の統一化を図るため、求人内容を支店も含めて整理を実施。
- 基本給について年功で上がる部分と査定で上がる部分に変更で構成されるよう給与体系の見直しを実施。
- 高齢ドライバー(ダンプ運転者)に関しては、健康状態の確認と運転の適性検査の間隔を短縮。また、全従業員の人間ドックの実質的な費用負担を免除。

【募集方法の見直し】

- 紹介制度を2月に社員に周知し、1名の採用実績。
- OHPについて企業理念・決算報告を盛り込み。その他、採用に役立つような情報を随時更新

していく予定。

【安全管理】

○ドライブレコーダーを入れ替え、危険運転を感知した場合、クラウド上で管理部に通知する仕組みを導入。

(効果・工夫)

○社内体制の変更も踏まえ、雇用管理改善に向けた幅広い取り組みに着手。特に労働時間や賃金と年齢のバランスについて社内でも検討が進められるようになった。

○従業員について、業績が順調で賞与支給・昇給も実施されており、一定の満足は得られていると考えられるが、引き続き人材不足は課題となっている。

表 36 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【運輸】株式会社大通 八尾営業所(大阪府)

法人概要
<p>設立:昭和40年 所在地:大阪府柏原市 事業所数:4 従業員数:54名(20代2名、30代4名、40代14名、50代16名、60代16名、70代2名) うちドライバー45名(正社員45名) ※2016年11月18日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>大阪府内に本社を置き、複数の事業所を展開している。 主な輸送物は住宅設備、機械、鉄鋼、郵便物を取り扱っており、各工場、工事現場や物流センターに納品している。長距離輸送も実施している。 事業所に勤務する社員数は54名で年齢構成が40代以上に偏っている。10代の社員はいない。 事業所内にトラックドライバーが45名勤務しているが、全て男性の正社員である。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○採用した社員の定着率が上がらない。 ○ドライバーが不足しており、女性ドライバーがいないことから、女性ドライバーの採用も考慮に入れるが、トイレやシャワー、仮眠室等の就労環境の整備を配慮する必要がある。 ○ドライバーの半数が深夜労働となっている。また、退職理由として、ドライバーとしての将来性がない、時間が長い、給料面の理由が多いことから、労働条件に原因があると考えられる。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】 ○求人は、ハローワーク・有料職業紹介・ラジオなどで行っている。メディア広告も実施。現行の求人対策として実態に沿った告知をしている。</p> <p>【就労条件】 ○高齢者については、個別面談の際に体力・メンタル面で話し合いを行った。 ○メーカーとの話し合いにより拘束時間を大幅に削減した。 ○点呼実施者3名(OBドライバー1名・新規採用2名)の24時間常駐体制を整備した。 ○点呼を指定の時間に行うことにより、ドライバーの出勤時間を徹底した。 ○連続運転時間を2時間とし、休憩の分割化を実施。 ○定期健康診断100%受診(深夜勤務従事者は年2回受診)を達成している。</p> <p>【理念・価値観】 ○安全大会を年に1回開催し、乗務員ミーティング、個別面談の実施や安全衛生委員会を運</p>

<p>営している。</p> <p>○安全教育として、入社時と事故多発者については会社独自のプランで、教習所で教育する。 また、事故多発者については、3日から5日運行停止させ、運行業務等を教育する。</p>
<p>課題と提案</p>
<p>(取り上げる課題)</p> <p>ドライバー不足により長時間労働が常態化している。女性ドライバーの採用も想定し、時間当たりの生産性の向上と働き方の改善に取り組む。</p> <p>(提案)</p> <p>○職場環境の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・採用した社員の定着率を上げるために、働きやすい環境づくりをする。具体的には、従業員の健康管理と時間管理を改善する。 ・「定期健康診断」、「深夜業務従事者に対する健康診断の実施」、「長時間労働を行う労働者の申出による医師(産業医)の面接指導」等の法令に定められた健康診断等の労働者の健康管理対策を速やかに実施できる仕組み作りをする。 <p>(取り上げる課題)</p> <p>若年層採用を目的とした採用戦略ができていない。</p> <p>(提案)</p> <p>○若年層に焦点を絞った採用の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求人票をスマートフォン対応にする等、若手が面接に来るような募集方法を検討する。他社のドライバーが勤務の休憩時間中に求人票をスマートフォンで検索して面接申込を行うような手軽さがあるため、若者の判断速度に適した求人票の掲出を行う。 ・地元企業を知ってもらうことを目的とした地域の高校生向け社会見学を地元市役所が実施しており、地元企業として参加し協力している。 ・女性が勤務しやすいように、まずは女性が利用することを前提とした、ロッカールーム等の運用方法を検討する。
<p>事業所の対応状況</p>
<p>(取組内容)</p> <p>採用及び定着促進に向けて以下の取り組みを実施。</p> <p>【採用】</p> <p>○採用活動について、福利厚生として「従業員の子供の入学祝金支給」を新設。資格取得の助成金も実施している。</p> <p>【労働環境の改善】</p> <p>○時間管理については、デジタルタコメーターの活用を徹底。全員の稼働状況を適切に把握した上で、拘束時間の削減を実施</p> <p>○安全意識を高め拘束時間を短縮するために、前日に出発時刻を指示した上での出勤体制として乗車前点呼とすることで、拘束時間の短縮に取り組んでいる。</p> <p>【従業員の意識調査】</p> <p>○従業員の仕事や職場環境に関する意識を把握するため、全従業員に対して無記名式アンケート</p>

一トを実施
 (効果・工夫)
 ○求人
 ・採用のメインターゲットである若年層の問い合わせ・応募が増加した。
 ○労働環境の改善
 ・デジタルタコメーターについては、使用そのものに不慣れな運転手もいることから、使い方について指導を徹底した。正しい稼働時間の把握が可能になったことで、安全な勤務環境実現の取組を行うことができるようになった。また、拘束時間削減が売上減少に繋がるため、同時に生産性の向上に取組み、結果、増益を達成した。

写真

創業50年の
確かな
信頼と実績!

DAITU

① **1リフト作業員** 10名 要リフト免許
月給1,000円〜 ※試用期間3ヶ月有(時給810円)

② **倉庫内軽作業** 10名 資格・経験不問
月給910円〜 ※試用期間3ヶ月有(同条件)

■時間/8:30~17:30
※時間帯は相談可
■休日/土日祝

安全管理を徹底!

正社員・パート大募集!

本社 柏原市円明町1000-16
072-975-3111

③ **10tウイング車**
(興業便の定期ルート)
月給30万円~35万円+運行経費支給
④ 10t平ボデー車(地場と長距離が半々)
月給30万円~40万円+運行経費支給
⑤ 4t平ボデー車(地場と長距離が半々)
月給25万円~30万円+運行経費支給
仮眠施設・シャワー完備!手洗み・手拭きし基本無し!

株式会社 大通 ④本社 ⑧八尾営業所
TEL 072-975-3111 [本社]担当/ハヤシ
TEL 072-948-0840 [八尾営業所]担当/タノエ
柏原市円明町1000-16 ⑧八尾市西弓削2-203

大通新聞

発行元
株式会社 大通
柏原市円明町1000-16
編集長 杉本 浩一

IT点呼始動

平成29年1月21日、IT点呼が稼働しました。IT点呼って? 乗務員に対して運行前に義務付けられている体調、飲酒の確認などといった各種点呼を、パソコン等の通信機器を使ってインターネットを用いて遠隔で行えるというものです。アルコールセンサーや免許証リーダーなどの専用機器が接続されたパソコンを使うことでテレビ電話のような感覚で確認が行えるというとても便利なシステムです。なぜ活用しなかった? すべての運送会社が導入するわけではないに思いますが、これらの機器を使用するためには条件があります。国土交通大臣が定めた機器を使用するのは当然なのですが、大前提としてGマークを取得している運送会社と限定されています。(規制緩和によりGマーク未取得でも特定の条件下では使用できるようになりました。) 大通では配車を行う全事業所でGマークを取得していたので導入することが出来ました。

外壁の塗り替え

現在、八尾営業所では営業所美観のため外壁の塗り替え作業を行っております。白く塗ることにより、清潔感も出て会社が目立ちます。3月中旬に完成予定です。

点呼とは安全運行の最後の砦と言われており、非常に重要視されており、原則として対面で行われるのですが、遠隔地などやむを得ない場合は電話での点呼となります。しかしIT点呼を導入することにより、カメラを使い、顔を見て点呼が出来るので、電話だけでは見落としがちな体調の変化等の健康面も確認できるようになり、より精度の高い点呼で安全と品質の強化が期待されます。

専用端末前での点呼風景

ACG GROUP

表 37 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【運輸】 有限会社 ○ (岡山県)

法人概要
<p>設立:昭和 60 年 所在地:中国地方 事業所数:1 従業員数(対象事業所):18 名(うちトラックドライバー13 名) ※2016 年 8 月事業参加時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>本社は九州にある。同営業所は約 3 年前に設立された。 全員正社員として採用。現在トラックドライバー14 人、事務員 3 人 運行ルートは九州～関東。長距離運送のほか、中距離運送を行っている ドライバーが不足しており、現在 3 台の車両にドライバーがついていない</p>
事業所に応募したきっかけ・悩み
<p>○人手不足に悩んでいる。先日、求人の応募が複数件あったが、会社が求めている人材像から外れた人材が多かった。 ○現在勤務しているドライバーの勤続年数は最長 2 年程であり、離職率が高い。 ○長距離ドライバーの拘束時間が長く、休日数が少ない。 ○若手(20 代以下)の社員がおらず、高年齢化している。 ○立地が不便であり、人材を集めにくい。会社周辺地域の若年層は、大体、同営業所の所在市内または関西方面で就職するようである。 ○稼働した分だけ給与額が増加する仕組みだが、長距離ドライバーの拘束時間を考慮すると給与水準は必ずしも高い訳ではない。 ○拘束時間の長さが、短期間で離職に影響しているようである。プライベートの充実を重視する人材からは敬遠されている可能性がある。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】 ○ハローワークで求人票を公開している。労働条件や仕事内容など業務に関する詳細な内容を記載している。</p> <p>【定着支援】 ○短距離ドライバーの給与は概ね月 20 万円台、長距離ドライバーの給与は概ね月 40 万円台。手当の充実等で給与加算を実施している。</p> <p>【就労条件】 ○プライベートで用事がある日には、優先して休みが取れるような体制となるよう配慮している。 ○全員正社員として採用し、採用時に労働条件の通知を行っている。</p>

- 就業規則他各種規程を整備している。
- 定年を 65 歳と定めている。
- 事務員はほぼ残業なし。人員配置に余裕をもたせている。

課題と提案

(取り上げる課題)

- ハローワークの求人票の改善の他、地元高校との交流強化など、求人チャンネルの拡大が求められる。
- 離職率の低下のためには、拘束時間や労働時間の削減が重要と考えられる。社長と社員の面談の機会が確保されておらず、コミュニケーションが十分取れているとは言えない。

(提案)

○長時間労働の是正

- ・長時間労働の原因を洗い出し、荷主企業の協力を得ながら改善策を検討する。また、休日が多い、時間外労働が少ない等の多様な勤務形態を検討する。
- ・これにより、人材定着を妨げる要因の除去と経営上のリスク軽減を図る。

○ハローワークの求人票の改善、求人方法の多様化及び経営者と社員とのコミュニケーションの強化

- ・ハローワークの求人票の改善および求人方法の多様化に関して、次の取組を行う。
- ・ターゲットとなる若年層の目にとまりやすい求人媒体を利用する
- ・ホームページの求人情報を、若年層に魅力を感じてもらえる内容にする。
- ・アピールポイントは、同業他社と差別化する。

このことにより、若年人材の採用と採用の安定化を図る。

○経営者と社員とのコミュニケーションの強化に関して、次の取組を行う。

- ・社長と社員一人ひとりの面談を高頻度で行う。
- ・安全運転の評価、コストダウンの評価を見える化する。

このことにより、理念、経営方針、ビジョンの共有と人間関係の強化による定着率の向上を図る。

事業所の対応状況

(取組内容)

採用及び定着促進に向けて以下の取組を実施。

【採用】

○ハローワーク求人票の改善、求人方法の多様化

- ・ハローワークの求人票の記載内容の改善、若年層の目にとまりやすい求人媒体の利用、ホームページの求人情報の改善を提案したところ、スマートフォン対応の求人媒体を開始した。

○高校卒求人の開拓

- ・若年人材の採用のため、定期的に地元や山陰方面の高校を訪問し、進路指導担当者とコミュニケーションをとることを提案したところ、平成 28 年 10 月、高校生 10 人程度を職場見学で受

入れ、運輸業界・業務内容等の説明などを行った。

【定着促進】

○経営者と社員のコミュニケーションの強化

・所長及び所長代理が社員一人ひとりとそれぞれ2回面談を行った。内容は、倉庫業務増に伴う売上体系の変化により、労働時間、賃金に変化が生じる旨を伝えたもの。社員の考え方と、会社サイドの考え方のギャップを明らかにすることができた。

○労働時間削減

・同業他社の取組事例を参考に、労働時間削減の提案をしたところ、コンプライアンス重視の視点から、労働時間削減の方向に向かっていきたいという考え方で、労使の面談が行われた。

(効果・工夫)

○求人

・スマートフォン対応の求人情報の活用を開始したところ、高校生の職場見学があり、うち1人から、運送業に対する認識がこれまで否定的であったところから肯定的なものに変化したと言われた。

表 38 雇用管理改善コンサルティングの事例概要(継続調査)

【運輸】R 株式会社（大阪府）

法人概要
<p>設立:昭和 62 年</p> <p>所在地:大阪府大阪市</p> <p>事業所数:12(グループ傘下企業事業所を含む)</p> <p>従業員数(対象事業所のみ):49 名、うち倉庫作業員 19 名、ドライバー30 名</p> <p>※2016 年 11 月 10 日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○大阪府内に本社を置く運送会社であり、車両保有台数は 28 台。基本は食品の配送をしている。荷主がたくさんおり、8 割から 9 割の配送パターンが決まっている。配達件数は 1 日 20 件前後であり、ほとんどが地場関係で 100km 以内(70~80km)圏内の輸送である。</p> <p>○本社従業員は、内勤 9 名、倉庫作業員 10 名、ドライバー30 名の構成である。トラックドライバーは 3 ヶ月の試用期間の後、正社員希望者には社員登用し、アルバイト希望者は引き続きアルバイト雇用として 1 年程度は継続して勤務している。正社員とアルバイトでは雇用待遇の違いがあり、アルバイトは賞与の対象にはならない。</p> <p>○正社員の平均年齢は 40 歳半ばであり、50 歳代の者もいる。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○基本的にドライバーが不足している。新卒採用は、以前縁故採用があったが、現在は縁故以外の採用に力を入れているものの、中々人が集まらない。</p> <p>労働集約型なので、労働時間が長くなる傾向にある。</p> <p>○朝が早く、貨物が冷凍食品であることや作業に時間を要する作業環境であることから、女性にとって厳しい職場である。</p> <p>○一人前のドライバーになるために 3 ヶ月程度要するにも関わらず、指導負担が現場にかかり丁寧な教育に至らない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【採用管理】</p> <p>○募集に際して、取締役自ら勉強会に参加し、取り組んでいる。</p> <p>○有料求人募集に 1 回 20~30 万円程度支出している。年 3 回程、利用して募集を行っている。縁故採用や経験者の優先採用により、即戦力はあるが教育が困難な点があり、やめてしまう傾向がある。</p> <p>○再雇用アルバイトとして、60 歳代や 70 歳代の社員も雇用している。</p> <p>【定着支援】</p> <p>○採用した新人の経験によって期間を決定し、運転技術が一人乗りで乗務できるまで教育を行っている。</p> <p>○新規採用のドライバーについて、事故を起こさないように安全教育を 2 か月に 1 度行ってい</p>

るが、事故が少なくならないため、安全講習会を徹底して、指導に力を入れる必要がある。新人研修は、原則、適正診断を受診後、横乗り実車し、教育している。教育する人によって内容やレベルが異なっている点が課題である。

○社員の安全教育として、安全会議を2か月に1度行っている。

○社員間のコミュニケーションは、安全会議で話し合いを行っている。

○健康診断は年1回で、深夜労働のドライバーについては年2回行っている。

【就労条件】

○65歳を定年とし、定年後、健康な希望者は嘱託社員として1年毎の契約を結んでいる。

○始業時刻は早ければ午前4時前から朝積みを行い、遅い場合は7時前位となっている。毎日1時間は休憩時間を取り、拘束時間は長くても12~13時間位には収まるように配車している。ただし拘束時間内では業務優先となり、適切な教育を行うための時間確保が難しい。

○社員との面談は、できる限り行うようにしており、本人の希望や問題点がある場合は、その度々に対応している。

○女性の採用促進のために、女性にもできる運転作業などに特化するなど考慮している。

【理念・価値観】

○荷主と話して、法順守できるように努力している。

課題と提案

(取り上げる課題)

○新規採用に対して応募がない。女性を対象とした採用に力を入れたい。

(提案)

○採用戦略の見直し

- ・募集要項をインターネットで閲覧可能とし、スマートフォン等でも手軽に見られるように改善する。
- ・採用について、面接の際に業務内容を詳細に説明し、その作業内容ができるかどうかを面接者に質問する。
- ・採用予定者については採用前にインターネットで指名検索をして少しでもリスクを減らすように努める(短期間で退職し、その後問題を起こすリスクを減らす)。
- ・女性のできる運搬作業などを選び出し、勤務時間への柔軟な対応や新たな勤務時間の枠組みを検討する。

(取り上げる課題)

○給与に対して拘束時間が長いなど、働き方に課題があって定着率が低い。

(提案)

○職場環境の改善

- ・退職者を出さないための職場環境づくりをするために、就業規則の内容の整備を行う。
- ・36協定の見直しと届出への対応を行う。
- ・管理職と話ができる機会を作り、積極的にコミュニケーションを行う。

事業所の対応状況

(取組内容)

採用及び定着促進に向けて以下の取り組みを実施。

【採用方法の工夫】

○会社ウェブサイトの改善として、会社の業務内容説明を求職者に対して解かりやすいものに変更した

【採用母集団の拡大】

○新たにインターンシップ再度を設け、短期(5日間)でしたが中国人の大学生のインターンシップを受け入れる方法を取り、日本の運送業界を紹介した。

【生産性向上と賃金】

○賃金を減額なしに時短をする合理的な方法として、高速道路の使用を認めた。

【職場環境の整備】

○社屋を移転した。男女別のトイレや更衣室が設置や長距離ドライバーの仮眠室、シャワー室の設置ができた。

(効果・工夫)

○ウェブサイトの見直し

求職者の視点で、ウェブサイトでの説明内容を変更した。

○インターン制度

直接には採用に繋がらなかったが、今後期待したい。また、日本人学生にも拡大し、若者応援企業宣言できる取組として成長させていきたいと考えている。

○高速道路の使用

当初はベテランドライバーを中心に、違和感がある者もいたが、実際には「賃金が維持の状態
で労働時間が短い」という状態が実現したため、モチベーション向上に貢献した。また、当初懸念していた経費についても、大幅は上昇はみられなかった。

○社屋移転と環境整備

ドライバーが事業所に足を運びやすい環境となり、コミュニケーションの活性化に貢献している。また、女性が勤務しやすい環境の整備ができたため、今後は女性の応募・採用が期待できる。

写真



9.2.2 新規調査

(1) 保育分野

表 39 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 a こども園（青森県）

法人概要
<p>設立:昭和41年 所在地:青森県 事業所数:4 従業員数(対象事業所のみ):31名(正社員25名)うち保育士20名(正社員19名) ※2017年11月16日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>【法人の概要】 市内にこども園、保育園を4施設運営している。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○慢性的な不足感から厳しい選考が出来ず、安易に採用してしまい、採用後にスキルの無さが判明し、その結果早期退職に繋がってしまう。 ○先輩職員が後輩職員を教育しているが、思うように新人職員が育たない。 ○積極的な人材育成制度の導入と運用を図るもののそれらの制度の恩恵を受けない先輩職員からの風当たりが強いことがある。 ○有給休暇の取得にも積極的に取り組んでいるが、「自分の新人の時は有給をとるなんて！」などと遠まわしで言う職員もいて、有給休暇取得が進まない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>(取り組んだこと) ○職員に対してモラルサーベイを実施。また外部機関に依頼し仕事のやりがいや満足度などについての意識調査を実施。 ○産休育休の積極的活用と育児休業復帰後の短時間勤務制度の実施。 ○残業の抑制。 ○外部講師を招いての講習会やセミナーを開催し、職員のキャリアアップを図っている ○非正規職員に対しての正規職員への転換制度の導入</p> <p>(問題点) 職員の雇用環境改善に資する取組を実施しており、賃金についても定期昇給制度を導入し、また、それまでの業界の慣例では新卒職員を非正規雇用していたものを正規雇用で採用するなど、積極的な取組を行っているものの、円滑にかつ適正に運用されていない。その原因は企業風土にあると考えられ、その改革に向けてマインド作りから構築することが必要。</p>

<p>課題と提案</p>
<p>(取り上げる課題)</p> <p>採用にあたって慢性的な人手不足感から厳しい選考が出来ず、また、面接のみで採否を決定していること、採用後にスキルの無さが判明するなど、その結果早期退職に繋がってしまう。</p> <p>(提案)</p> <p>○適性検査「CUBIC」の実施を提案</p> <p>対象者の面接や表情からは読み取れない心理的な傾向のようなものは十分把握でき、採用後の育成や指導の際にも有効。さらに、現有社員に対しての意識調査等を調査するための検査もあり、職員一人一人の心理的傾向のみならず、集団としての傾向を把握することにも有効で、今後の組織作りに大いに役立つ。</p> <p>(取り上げる課題)</p> <p>先輩職員から新人職員への嫌がらせ等もあり、これがきっかけで退職する職員もいることから、企業風土としてのマインド作りも必要。</p> <p>(提案)</p> <p>○職員研修としてパワハラ研修をすることを提案</p> <p>企業風土の醸成はきめ細かくその時その時に合わせた研修が必要であり、内部の人間が研修講師をしてもお説教のようなものになりがち。外部講師に依頼し、テーマや内容について細かい要望を出して、その要望に合った内容で職員研修をすることが効果的と思われ、県内でセクハラ・パワハラのみならず社員教育を専門に行っている機関を紹介。</p>
<p>事業所の対応状況</p>
<p>(取組内容)</p> <p>提案について以下の方向で検討を進めている。</p> <p>○適性検査「CUBIC」の実施</p> <p>CUBIC に関しては採用に係る個人特性分析をサンプルで 2 名を対象に実施。CUBIC の分析結果については概ね納得のいく内容という感触が得られた。しかし、本格的に導入する結論にはいまだ至っておらず、検討対象となっている。</p> <p>○職員研修としてパワハラ研修</p> <p>パワハラ等の研修について、研修の必要性は感じているが、むしろ、一般社会人としての基本的な所作や発言等を中心とした研修を先に検討している。社会人としての基礎知識や言動について不十分である場面がみられ、ここを改善していくことで園全体、法人全体の基礎体力の強化を行う。</p>

表 40 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 b 保育園（埼玉県）

法人概要
<p>設立:昭和 27 年 9 月</p> <p>所在地:埼玉県</p> <p>事業所数:1</p> <p>従業員数(対象事業所): 16 名(うち保育士 11 名)</p> <p>※2017 年 10 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>認可保育園で児童定員は 60 名。</p> <p>保育時間は午前 7 時～午後 6 時 30 分（延長保育時間を含む）。</p> <p>職員の構成は理事長、園長、副園長、事務員、保育士、看護師、調理員。</p> <p>親族経営であり、理事長が実務責任者、園長、副園長が現場責任者となっている。</p> <p>仕事と家庭の両立を目的とした「多様な働き方実践企業認定制度」に登録し、ゴールド認定を受けている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【新規採用】</p> <p>○保育士不足で求人を出しても応募者が来ない(現在、保育士の量的に不足はしていない)</p> <p>○法人の強みを理解し、効果的にアピールする求人が行えていない。</p> <p>【定着管理】</p> <p>○モチベーションを上げるような仕組みがない。</p> <p>○月に1度の職員会議や OJT は行っているが、OFFJT 等の外部研修ができていない。(外部研修等に行かせた場合、担当する人員に不足が生じるため。)</p> <p>○トラブルを頻繁に起こす職員がいるが対応できていない。パワーハラスメント、サービス等の規定が未整備である。</p> <p>○女性職場特有のトラブル(人間関係)により若手職員が退職してしまうことが多い。</p> <p>○就業規則が実態と合っていない、適切な対応が取れない。</p> <p>○パワハラ的言動をする職員がおり理事長が注意するも、改善できていない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【新規採用】</p> <p>○養成校への求人票送付に加え、マイナビ等の求人会社を活用している。</p> <p>○HPにて、昔の大家族の良さを取入れた認可保育園であり、園舎は大きな平屋をイメージした木造建築で、園児が素足で木育を体験できることをアピールしている。</p> <p>○アットホームな雰囲気づくりを心掛けている。</p> <p>【職員の定着】</p> <p>○新入職員に入職 2～3 年の先輩職員を教育、お世話係として配置している。</p>

- 有期契約職員に対して正職員への転換制度を規定している。
- 職員が働きやすくなるよう細則となる「業務マニュアル」を作成中。
- 完全週休 2 日となるよう、土曜日出勤後に振替休日を与えている。
- 副園長が職員に対して、1人当たり 30 分程度、年 2 回のヒアリングを実施（現状把握及び改善検証等）。
- 長時間労働にならないよう会議を昼に行っている。

課題と提案

（課題）

- 人材の流出防止、定着の観点から「パワーハラスメント」「サービス規定」等、就業規則の見直しを図ることが望まれる。なお、就業規則に規定し、パワーハラスメント対策を導入するに当たり、相談者への対応や、情報収集、事実確認、再発防止等、採るべき措置の方法を理解してもらう必要がある。

（提案）

- ルール、秩序を明確にし、労働トラブル防止や人材の流出防止、定着の観点から「セクハラ」「パワハラ」「サービス規定」等の検討を依頼した。法令順守や実態に則した就業規則の見直しが必要となる。具体的には、
 - ①細則として作成している業務マニュアルをサービス規律の条文に明記し効力を持たせる。
 - ②サービス規律内容を見直し、補足する。
 - ③パワハラとなる行為を具体的に規定する。

（課題）

- 年 2 回実施しているヒアリング方法の見直し、人間関係マネジメントの充実を図る必要がある。具体的には、現在行っている副園長は経営者側のため、現場の相談窓口を主任とする等、相談窓口担当者の人選やヒアリング項目の設定、情報収集の目的と活用方法を具体的にしていく。

（提案）

- 年 2 回実施しているヒアリング方法等の見直し、相談窓口担当者の対応に関する以下 2 点の提案を行った。

- ①相談窓口担当者の選任を検討する。
- ②相談窓口担当者の対応に関する提案をする。

具体的には、

- ①中立的な立場で職員が安心して相談できる体制にしていく。
- ・年 2 回のヒアリングを現在行っている副園長は経営者側の為、現場の相談窓口を主任とする。
 - ・1 回目のヒアリングは現場の主任が傾聴、2 回目のヒアリングは経営側の副園長がフィードバックする。
 - ・トライ&エラーで上記の方法を試し、相談窓口担当者の人選やヒアリング項目の設定等を検討していく。
 - ②相談窓口担当者が相談を受ける場合の注意事項、流れ、記録方法を明確にしていく。

- ・チェックリストを用いて、理事長が相談窓口担当者の教育を行う。
- ・相談記録票を用いて時系列で相談内容を確認し、整理する。

事業所の対応状況

(取組内容)

- 人材流出、定着の観点から「パワーハラスメント」「サービス規定」等、就業規則の見直し
- ・3月開催の理事会において、就業規則(パワハラ、サービス規定)改定の協議審議。3月中に監督署に届出し4月施行を予定。
- ・サービス規定に追加する「業務マニュアル」の内容を充実させ、細かな法人ルールを徹底。
- 年2回行っているヒアリング方法の見直し、人間関係マネジメントの充実
- ・平成30年度より相談窓口担当業務を主任に打診し、主旨を理解してもらい快諾に至る。
- ・相談窓口担当が主任になることを他職員に周知。

(効果・工夫)

- ・就業規則に規定する提案に関しては、ルールを明確にすることにより、理事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、職員によって注意指導方法を変えることなく、公平公正な観点で対応できる効果がある。
- ・理事会で決議し、理事長が表明し、職場でのハラスメント防止措置を講じる事により、宣言効果がある。
- ・女性の多い職場で職員に対する就業環境の安心感を与え、定着につながることを期待している。
- ・相談窓口に関する提案に関しては、中立的な立場の主任を相談窓口担当者にする事で、職員からの本音を聞き出せると期待している。
- ・当該主任のスキルアップを期待している。
- ・相談体制を充実させ、風通りの良い職場になることを期待している。

表 41 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 c 保育園（東京都）

法人概要
<p>設立:昭和 41 年 所在地:東京都(23 区内) 事業所数:1 従業員数(対象事業所のみ):33 名(うち保育士の常用労働者 23 名) ※2017 年 9 月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○終戦後の戦災孤児を支援する養護施設が母体 ○現保育園舎は昭和 45 年に完成。老朽化のため新築計画もあったが、平成 26 年に大震補強工事を実施。 ○合計 80 名の児童の利用が可能。現在 76 名利用。対象児童は、満 4 か月～就学前。 ○開所時間は、標準保育 7:15～18:15 延長保育 18:15～19:15 短時間保育 9:00～17:00 ○職員は、保育士 17 名(常勤:20 代 6 名、30 代～50 代 8 名、非常勤:30 代 1 名、60 代 2 名)、事務職、栄養士、調理師、保育補助・用務職等合計 35 名。園長以外はすべて女性。 ○職員の勤務時間は、通常 8:30～17:15 で、その他 7 パターンの勤務シフトあり。所定労働時間は 7 時間 45 分。 ○職員の処遇は、短大卒基本給 17 万円(総支給額 25 万円程度)、大学卒総支給額(10 年目) 31 万円。管理職手当、職務手当、行事手当あり。賞与は年 2 回(夏期、年末)支給。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○平成 26 年度末に保育方針の対立で、大量の保育士が退職。補充できないまま、派遣職員を採用して運営。 ○その後、モンスターペアレント(毎日クレームを職員に言う)の出現により、平成 28 年度末に大量退職 ○法人側は廃園の意向であったが、行政側の要望で運営継続となる。 ○現在の人員体制を維持したいが、職員の定着に向けた対策がわからない。 ○保護者との関係性や、職員間の保育方針の対立など、人間関係の調整が難しい。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○これまで下記の取組を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保育士は派遣職員ではなく直接雇用 ・クラスの複数担任制 ・保育補助員、用務員の増員 ・職員面談の実施／給食費の値下げ ・超過勤務手当の支給 ・正職員手当額の増額

- ・非常勤職員時給アップ
- ・土曜専属職員の配置
- ・正職員の看護職員(保健師資格所持者)を新規採用し、看護職を2人体制に
- ・クレームが多い保護者対応を管理者が実施し、保育士の負担軽減

課題と提案

(取り上げる課題)

○今いる職員を大切に作る職場づくり(職員定着)

(提案)

【職員アンケートの実施】

○職員アンケートを実施して、職員の職場への意識や期待を把握し、必要な制度を導入

【就業規則、ワークルールの周知】

○今年4月に職員が総入れ替えとなったこともあり、有給休暇取得や勤務・サービス規律などについて疑問に思う職員がいることを職員アンケートで把握

○就業規則等の周知徹底、利用促進により、安心して働き続けられる職場づくりを推進

○職員アンケートで、情報共有について課題があるとする職員が多かった。

【キャリアパス・キャリア支援制度の導入】

○キャリアパスや組織図を職員と作成することで、組織内での役割や責任、情報共有体制などをより明確化

○これまで定期面談では職員の意見を聞くのみ。今後は保育園として望ましい職員像を示すため、また公正な評価を行うため、職員評価表を利用。

【教育訓練制度の充実】

○多くの職員が、保育のスキルや知識を伸ばすことを希望

【短時間正職員制度の導入】

○働き続けられる職場づくりには、多様な雇用形態の導入も有効

事業所の対応状況

(取組内容)

【職員アンケートの実施】

・実施した。

【就業規則、ワークルールの周知】

【キャリアパス・キャリア支援制度の導入】

【教育訓練制度の充実】

○制度の整備

・職員紹介制度を導入

・有給休暇の時間単位付与制度を整備した。

・教育訓練制度については、教育研修について周知し、受講希望を聴取した。

○情報共有体制

・職員アンケートの結果をすぐに職員全体に公開し、今後の見通しについても伝えた。

・問題がある保護者への対応について、法人本部や区、関係機関に対して支援を要望。それぞ

れの機関の動きを職員に説明した。

・行事運営マニュアルや保育園のご案内パンフレットを、職員が分担して作成した。

(効果・工夫)

【職員アンケートの実施】

・職員アンケートの結果が芳しく、職員から様々な意見が出て、園側に安心感が生まれた。

・組織の今後の方向性について具体的な情報を得た。

【就業規則、ワークルールの周知】

【キャリアパス・キャリア支援制度の導入】

【教育訓練制度の充実】

○制度の整備

・4月からの新入職員の3人のうち2人は、職員紹介制度により採用した。

・有給休暇の時間単位付与制度を活用し、有給休暇の利用率が向上した。

・保育研修については、必ず全職員が参加できるように年間計画を作成中

○情報共有体制の整備

・問題がある保護者への対策を職員間で共有することで、保育士が当該保護者への対応方法を工夫。そのことにより、時折、保護者にも変化がみられるようになった。

・地域の保育園長会議等でも横の連携をとりながら、引き続き法人本部とともに行政機関にアプローチし、地域の子どもや保護者の支援ができる体制づくりを進めていく。

・運営マニュアル等の作成は職員に負担感も与えたが、「みんなでよい保育をしていこう！」と園長や副園長が繰り返し伝えた結果、職員から多くの自主的な提案があった。

・通常保育の中で、他の保育士の業務状況を見て、声をかけ合い、助け合うようになった。

・保護者会で保護者に対し、①レジュメを渡しつつ、日頃保育士達がどのような保育を行っているか、現在の課題と対策を明確に伝えた、②園長から次年度は保育士を積極的に教育研修に参加させ、より質の高い保育活動に反映させる予定であることを説明した。

・法人の協力を得て、迅速に制度を整備し、定数よりも余裕のある人員配置を認めてもらった。

・ワークルールは、4月の新入職員研修の際に他の職員にも研修予定

・組織図作成は、3月に着手予定

○問題がある職員への対応

・園の運営や体制に批判的な看護職員が合意退職。その後、もう1人の看護職員と保育士が連携するようになり、保育の質が向上し、職員が専門性を高め合う関係となった。

【短時間正職員制度の導入】

○3月より着手し、導入していく予定

表 42 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 d 保育園（大阪府）

法人概要
<p>設立:昭和 57 年 所在地:大阪府 事業所数:1 従業員数(対象事業所):正社員 20 名、パート 26 名 ※2017 年 11 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>保育園経営は 36 年目。以前は 90 人定員だったが、2 年前に園舎建替えに伴い 130 人定員へ拡大。 保育時間は午前7時 30 分～午後7時（延長保育時間を含む）。 就業規則は正社員用、契約職員用、パートタイム用と 3 つ別規程で設けている。 日本の伝統文化を大事にし、四季折々のイベント行事を行い、食育活動も行っている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【担当制保育にかかる課題】 ○担当保育がゆえに、職員が自分の担当の子どものみみればよいという考えになっている。 ○お昼寝は担当制で順番に寝させるため早い子は 1 時間で起きてしまうなどで、結局子どものところから離れられず、休憩時間の確保が難しい。 ○保育士の業務ソフト(ICT 化)を取り入れているが、十分に活用できていない。</p> <p>【新人の採用・教育】 ○充実したイベント行事や食育活動の取り組みなどの当園の良さをアピールできていない ○保育士の必要人数を確保する関係で、新人の採用は以前であれば採用基準に満たしていない人でも採用せざるを得ない状況。 ○新人は保育経験の不足等から、連絡帳や業務日誌の記載に時間がかかる。 ○社会人としての自覚不足やマナーに問題がある。</p> <p>【職員の確保・定着】 ○長期勤続者を含む複数の職員が 2016 年度に退職した。 ○転職が容易な 30 歳頃までに保育園を辞める風潮がある。 ○20 代の若い職員が定着し、長く働きつづけることが課題。 ○1 年変形労働時間制導入により土曜日勤務があるが、土曜日に年休取得する者も多いため、年休が発生していない新入社員は休めていないと、不満が生じている。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○職員ができるだけ休みを取得できるように配慮している。有休取得率は 40%～50%。 ○保護者支援のための研修を 2016 年度に 3 回実施している。現在の保護者の考え方や受け止め方等の視点を学び、支援の方向性を職員全員で共有した。</p>

○2017 年度は傾聴の仕方や、職員間あるいは保護者との対応に関する実践的なコーチング研修を実施。

課題と提案

(課題)

○当園の魅力を十分にアピールできていない。

(提案)

○ホームページをリニューアルし当園の魅力を外部に発信する。最新情報の更新頻度を適切にするよう検討。

○当園の強み、アピールできる内容の掘り起こしを行う。(職員に、他の保育園とは異なること、働きやすさなどについて、意見を聴取。職員へも当園の強みをもっと意識してもらう。)

○保育園便り(3 ヶ月に 1 回)の作成を検討する。また、同グループ法人の施設へ配布したり、地域の飲食店などにも置いてもらったりするなどの周知方法を検討する。

(課題)

○自分の担当だけをみればよいという意識がある。

○休憩時間を確保できていない。

○新人のフォローが十分でない。

○社会人としてのマナーに欠ける職員がみられる。

(提案)

○自分の担当だけをみればよいという意識改革をするため、担当制の役割を明確にする。

(例)一般職は従来どおり、副主任等の役職者は、2 つのクラスを兼務するなどの方法を取り、日ごと、週ごとなどで担当をするなどを検討。

○仕事の属人化(その保育士でないとできない、進まない仕事をつくること)になることを防ぎ、担当保育士の突発的な休みなどにも対応できるしくみをつくる

○お昼寝時間中は、パートさんが必ずつき、担当保育士は他の部屋へ移動し子どもから離れる時間を確保する。

○連絡帳の記載は、他の部屋で集中して書く時間を作る。(物理的に子どもから離れる時間をあえて作るため。)また、連絡帳を書く時間(15 分以内等)の目標を定める。

○新人とメンター役と双方でやり取りする形式の業務日誌(交換日記)等の作成を検討する。

○連絡帳、業務報告の書き方見本を作成する。他の人が書いている内容を共有する。

○若手が得意とすることの仕事の役割を創る。

(例)保育士の業務ソフトの入力作業は、若手にリーダーになってもらい、年配者へ教える。入力方法のマニュアルの作成など。

○若手が疎外感を感じないような雰囲気作りを行う。

○レポートを提出しない場合には、注意書等で注意を行い、職場のルールを守ることの必要性和守らない場合には、懲戒の対象になり得ることを理解させる。

○採用面接時に適性検査の実施を検討する。

(課題)

○平均勤続年数は 13 年と長い、20 代、30 代の定着率が低い。

- 退職者で再度当園に戻った人も多い。復職者が多いこともアピールできていない。
 - 人材を大切にできる姿勢があるものの、若い世代にそのことが伝わっていない。
- (提案)
- 1年単位の変形労働時間制や、年次有給休暇の取り方、勤務にあたってのマナーなど、就業規則を分かりやすく書いたルールブックの作成を検討する。
 - 再雇用制度の導入。再雇用後5年以内に復職した場合は、何かしら優遇措置を設けるなど。また、退職後、復職した人の実績が多いことを要所、要所でアピールする。
 - 同法人間での交換職場体験などにより、視野を広げる機会を設ける。

事業所の対応状況

(取組内容)

○当園の強みのアピール

- ・保育園便り(3ヶ月に1回)などの作成を検討。これまでは制作を職員以外が担っていたが、職員の参加を図り担当制で行うこととした。
- ・ホームページで最新情報等更新を検討しており、2018年4月より更新、リニューアル予定。

○担当制保育の課題と新人教育

- ・組織体制を作るために、正職員、パートの職務内容を分析。
- ・連絡帳を書く時間(15分以内等)の目標を定めた。新人はまだ時間がかかっているが、6ヶ月以内に徐々に15分以内にするよう働きかける。

(効果・工夫)

○担当制保育の課題と新人教育

- ・職務内容の区分表作成にあたり、グループ法人の特別養護老人ホームで活用しているものをヒントにすることで、他施設の取組みにも関心を向けるきっかけとなり、グループの強みも意識し始めている。

表 43 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 e 保育園（兵庫県）

法人概要
<p>創業:昭和 30 年 所在地:兵庫県 事業所数:2 従業員数(対象事業所):34 名(うち保育士 25 名) ※2017 年 9 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>創立昭和 30 年創立。昭和 54 年社会福祉法人化、平成 9 年園名変更。平成 29 年幼保連携型認定こども園認定。 保育園の種類:幼保連携型認定こども園。施設数:2 園。 保育時間は、1 号認定は、9:00～14:00(登園時間 8:30～9:00)、延長 14:00～16:30。 2・3 号認定は、標準時間認定 7:15～18:15。 対象園の労働者数は 34 名、うち保育教諭は 25 名。 対象施設の児童数は 定員は 1 号認定が 15 名、2・3 号認定が 100 名であり、現在は 1 号認定が 11 名、2・3 号認定子どもが 116 名である。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【新規採用】 求人(定期採用)への応募が少ない。</p> <p>【職員の定着】 新卒職員がなかなか定着しない。ベテランと若手の考え方等にギャップがある。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【新規採用】 ○近隣大学の就職課を訪問し、具体的な施設や職務内容がわかるような園紹介資料を提供。 ○実習生の受け入れを実施。 ○園のホームページを活用した採用促進について手探り状態である。</p> <p>【定着支援】 ○多様な働き方への対応として、非正規職員の正規職員への転換が可能。しかし、非正規職員は月案や行事等の当番の負荷増を懸念し、正規化の例はない。 ○土曜出勤分の代休を自分の用事に宛てることが習慣化しており、年次有給休暇取得がなかなか進んでいない。</p>
課題と提案
<p>(課題) ○ハローワークや養成校への働きかけは行っているが、応募が少ない。</p> <p>(提案)</p>

- 求人用のウェブページに職員の現場で働く喜びや一日の流れ等について、インタビュー式で掲載。
- 理事長、園長先生からのメッセージ(動画等)。
- イメージング会議の開催(どんな人と一緒に働きたいか、どんな職場にしたいか等をディスカッション)。
- 出産等による退職者へのアプローチ(園見学、行事のお知らせ等)。
- 園の外に求人の掲示。
(課題)
- ベテランと若手間の保育に対する考え方等についてのギャップ解消。
(提案)
- メンター制の導入
- 他業種または他企業(サービス業・接客業)での短期間研修の導入
(課題)
- キャリア形成や職員の考えていること、悩み事を定期的に聞く場が少ない。
(提案)
- 自己評価表による園長面談の実施
(課題)
- 多様な働き方を取り入れる。
(提案)
- 短時間正社員の導入
(課題)
- 職員が休みをとることに消極的である。
(提案)
- 年次有給休暇の計画的付与または3連休の取得促進
(その他提案)
- リフレッシュ休暇の導入他、福利厚生を検討

事業所の対応状況

- (取組内容)
- 以下の取り組みを実施。
- 月曜日の職員会議の開催をなくし、代休消化を月曜日に取得することをルール化した。
- イメージング会議の実施に向けて検討中。
- 自己評価表を作成。今後、評価表を用いた園長面談を実施予定。
- 園の外に求人掲示。
(効果・工夫)
- 園の外の求人を見て、園児の保護者(保育士)からの応募があった(法人内の別園で雇用)。

表 44 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 f 保育園（兵庫県）

法人概要
<p>創業：平成 28 年</p> <p>所在地：兵庫県</p> <p>事業所数：1</p> <p>従業員数（対象事業所）：正職員 11 名 施設長＋保育士 10 名 非常勤職員 5 名（保育士 3 名、保育補助 1 名、事務 1 名）</p> <p>※2017 年 10 月現在（事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある）</p>
事業所情報
<p>○NPO 法人の活動として「子どもの野外体験活動」と「子育て支援活動」を中心に事業を行ってきた。2013 年に、自治体の委託を受け、認可保育所を開園。2014 年に NPO 法人を母体として社会福祉法人イーキッズを設立し、2016 年に認可保育所を開園。</p> <p>○保育時間は、平日 7:00～19:00（18:00～19:00 は延長保育）、土曜日 7:00～18:00。（平成 29 年 10 月時点の）労働者数は 16 名。パートは保育士 3 名保育補助 1 名と事務 1 名。</p> <p>○対象施設の定員は 50 名である。対象年齢は、0 歳から就学前までとなっている。</p> <p>○保育理念は、「受容」「自然」「共生」「学び」。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【新規採用】</p> <p>○ハローワークに求人を出しているが、応募がない。また、養成校にも求人を出しているが応募がない。当初 40 名の利用者で来年度は 50 名に増員するため、保育士の増員が必要である。</p> <p>【職員の定着】</p> <p>○開園から 2 年目の新しい園であり、園（法人）への帰属意識が高まってほしい。現場の保育士が率先して園を作ってほしいが会議での発言が少ない。</p> <p>○職員一人ひとりが自分の目標に向かって仕事に取り組むことができる仕組みづくりが課題。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【新規採用】</p> <p>○ハローワークでの求人、養成校への求人、実習生の受入、市町村が主催する就職フェアへの参加、ホームページ上での求人等、採用の取り組みを実施。現在のホームページについては、法人や施設のアピールを充実させたい。</p> <p>【定着支援】</p> <p>○年次有給休暇の取得を促進しており、取得率は概ね 100%を達成。</p> <p>○定時帰宅の促進（残業を減らすための取り組み）。</p>

- 上司と話しやすい雰囲気づくり。
- 施設長、主任による面談の実施（職員の状況、心境把握等）
- 職員の適性に応じた異動の実施。
- 研究活動の推進（等級ごとに研究活動手当てを毎月支給。書籍や教材購入、研修受講に活用）。

課題と提案

（課題）

- 応募がない。柔軟な働き方を可能とする制度のPRがない。

（提案）

- 求人の際、施設の特徴、取り組みなどをアピールする。
- 地域の潜在保育士の掘り起こしを行う目的で、短時間正社員制度の導入を行う。

（課題）

- 新園をどのような保育園につくりあげていくかの職員間の共有ができていない。

（提案）

- どのような保育園にしたいか アンケートを実施し、結果をふまえたディスカッションを行う。
- 人事考課をつくり面談制度に反映させる。

事業所の対応状況

（取組内容）

- 求人方法の見直し（求人ターゲット層、求人媒体、記載内容）
 - ・ホームページの募集要項に「こんな方を歓迎します」という項目と求める人物像についての記載を追記。
 - ・事業所内保育園があり、子育てしながら保育士としてキャリアアップができる働きやすい職場環境を目指していることを追記。
- 短時間正社員制度の導入
 - ・短時間正社員制度の導入について法人内で検討中。
- どのような保育園につくりあげていくかの職員間の共有
 - ・4月以降に職員アンケートを実施し、結果について職員会議で共有。アンケート結果をふまえ、今後、職員間で目標とする保育園像について話し合う予定。

表 45 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 g 保育園（岡山県）

法人概要
<p>創業:昭和 55 年 所在地:岡山県 事業所数:1 従業員数:25 名(うち保育士 20 名) ※2017 年 10 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>保育園の種類:認可保育園。 保育時間は、平日 7:00~18:00、延長保育 18:00~19:00、土曜日 7:00~18:00。 対象園の労働者数は、25 名。保育士 20 名。栄養士 3 名、事務員 1 名、清掃員 1 名。保育士のうち、パートが 2 名。 対象施設の児童数は定員 90 名。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【新規採用】 ○求人への応募が少ない。 【定着】 ○職員がなかなか定着しない。復職・再就職する保育士が少ない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【新規採用】 ○ハローワークへの求人。 ○人材派遣会社への依頼。 ○保育士養成校へ募集広告の掲載。 【定着支援】 ○給与のベースアップ。 ○育児休暇から復帰後の短時間労働制度。 ○リフレッシュ休暇(年間 5 日間)による休暇の取得促進。 ○食事会の開催(年 1 回)。 ○職員面談の実施(年 2 回)をふまえた園の環境改善。</p>
課題と提案
<p>(課題) ○若手の保育士が不足しており、採用しても集まらない。 (提案) ○ホームページに求人のページ欄がないのでウェブサイト上で、当園の強みをアピールした募集を出す。</p>

- マザーズハローワークを活用し、募集対象を広げ、市外からも募集する。
- 現在勤務する職員を経由した募集を行う。
- (課題)
- 採用した若手職員が定着せず、数年以内に退職してしまう。
- (提案)
- メンター制度を取り入れ、若手の先輩がメンターとして、新人職員の業務上の悩みを解決し、サポートする。
- 新人研修に力を入れ、将来の自分になりたい像(キャリアプラン)をイメージしてもらう。
- 部下との接し方について管理職研修を実施する。
- 保育士の基礎能力が異なるため、業務スキルの標準化を目指し、業務マニュアルを作成する。
- 将来的には評価制度を導入する。

事業所の対応状況

- (取組内容)
- コンサルタントによる(一部の)職員へのヒアリングの実施
 - ・ベテランと若手の保育に対する考え方等の違いがあることや、保育に対する方針・目標が園内で共有できていないこと等の課題がわかった。
- ヒアリングをふまえ、職員アンケートを実施(予定)
 - ・職員アンケートを実施し、その結果を共有した上で職場改善会議を開き、今後の改善策について検討し、職場の改善を図っていく予定である。

表 46 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人浄円福祉会 名田保育園（広島県）

法人概要
<p>設立:昭和 27 年 9 月</p> <p>所在地:広島県</p> <p>事業所数:1</p> <p>従業員数(対象事業所):正職員 12 名、非常勤職員 11 名</p> <p>※2017 年 10 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○子育て世代の多い地域の 66 年の歴史を持つ保育園である。</p> <p>○園庭が広く、ウッドデッキがあるなど、園の設備は素晴らしく、園舎を新設した際には市の建築物表彰もされたことがある。</p> <p>○同小学校区には他に保育園がなく、また、歴史がある保育園ということもあり、卒園生が親世代になり自分の子供達を入園させたいという希望も多く、入園希望は堅調である。</p> <p>○過去に一度に 5 名の離職者を出したことがある。また、今年度末にも数人の退職希望が出ており、園児の数を維持するためには職員数が不足気味である。</p> <p>○経営者の世代交代を望んでいるが、後継者は決まっていない。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【新規採用】</p> <p>○求人に対する応募が少ない。他の保育所と比較して、求人を出す媒体が少ない可能性がある(大企業のように求人にかかるコストをかけられない)。現在は、ハローワークとネット求人 3 社を利用している。園長は現場に関わる時間が短いため、時間の確保が難しく、ホームページも更新したいが、時間が割けず業者にお任せしている状況である。</p> <p>○園児数の維持のため正職員を採用したいが、保育園のある呉市から保育士の養成学校に行っている人が少なく、また保育園に就職を希望する人材は優先的に広島市へ応募する状況である。</p> <p>【定着管理】</p> <p>○厳しい職場であるという噂が広まっている可能性があり、求人を出しても地元人材の採用につながらない(当園を避ける傾向にある。)</p> <p>○人間関係に起因すると考えられる退職事例が見られる。</p> <p>○行動に問題があると考えられる職員に指導を行ったが、根本解決には至っていない。なお、当該職員は保護者等の信頼が厚く、また仕事ができるため、問題解決を難しくしている。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【定着管理】</p> <p>○行動に問題がある職員への口頭注意。</p> <p>○暗黙の内に残業を求められる(先輩職員が帰るまで若手職員が帰ることができない)雰囲気</p>

の排除。

【労働条件】

○採用条件や職員の賃金水準の引き上げ。

課題と提案

(課題)

○人間関係や指導方法に起因する職員間のトラブルが起きない体制整備を図る必要がある。
そのためには就業規則の内容が不十分である。また、職員の評価及び処遇にも課題がある。

○上記の点を改善し、職員離職防止及び求人に応募してもらえる環境づくりを行うことが求められる。

(提案)

○ハラスメント等対策のための就業規則改訂

・ハラスメント等の発生を未然に防止する(サービス関連規定)ため、ハラスメント等が発生した際の対応(懲戒処分)について就業規則に定めておく。

・ハラスメント等が発生した際には、就業規則に基づく対応をとる様、規則の運用を厳格に行うことが重要である。

○人事評価制度の導入

・現状、職位に差がない一般職についてリーダー職位を設け、一般職と管理職で全6段階～7段階の職位を設定する。

・基本給表を作成し、職位に応じて昇給幅、上限額を設ける。

・評価基準を設定するとともに、評価基準に基づいた人事評価を実施し、その結果により昇給額が決まる仕組みを作る。

・上記により、園に必要な人材を育成するとともに、評価基準が明確になることにより職員のキャリアプランが明確になる効果、人事評価を行うことによりモチベーションアップ効果を狙う。それにより、早期の離職を防止する。

・責任ある職位に就く職員について、賞与を多めに支給することにより処遇する方法もある。

○ハラスメント等防止対策

・ハラスメント等の発生を防止するために、ハラスメント研修を実施する。

・対象は全職員とし、厚生労働省の研修資料等を活用してハラスメントの定義、具体例、ハラスメントが起きることで発生する不利益を学ぶ。

・職員一人ひとりが、自らの言動がハラスメントに該当しないか、ハラスメントの被害者になった場合にどのような対処ができるのか、ハラスメントを目撃したらどのように行動すべきか等を学ぶことによって、ハラスメントの発生を未然に防ぐことができる。

○メンター制度の導入

・新入職員が仕事に対する不安や悩みを相談できる先輩職員(メンティ)を付けることで、教育理念の徹底、メンター、メンティ双方のスキルアップ、良好な人間関係の構築、早期離職の防止を目指す。

・制度の導入に当たっては、事前に相談役となる入職後3～4年位の職員及びその上司に対し

て、メンター制度を理解するための研修等を実施することが不可欠となる。

○求人内容の改善

- ・園が求めている人物像を明確に設定し、ミスマッチによる早期離職を防止するとともに、ターゲットに魅力を感じてもらえる求人内容になるよう求人情報の内容、利用媒体を検討、必要に応じて改善を行う。
- ・新卒採用、中途採用では、利用する媒体が異なる他、求職者が求めるものも異なっている。それぞれについて、求人情報の内容を最適化する必要がある。
- ・求職者に人気のある求人情報の内容を参考にして、求人情報を改善すると良い。
- ・求人情報を公開するエリアについても、大阪、福岡等の近隣都市の大学の就職課に求人情報を掲載してもらおうといった方法も有効である。この場合、就職課とコミュニケーションをとり、懇意にしておく必要がある。

事業所の対応状況

(取組内容)

○ハラスメント等対策のための就業規則改訂

- ・ハラスメント等の発生を未然に防止する(サービス関連規定)ため、ハラスメントが発生した際の対応(懲戒処分)について就業規則に定めておく提案に対し、実施する方針を固めた。

○ハラスメント等防止のための研修の実施

- ・就業規則を改定後、その説明会を兼ねて、全職員を対象とし、ハラスメント研修を実施することになった。

(効果・工夫)

- ・取組を実施前のため、現状では未だ明確な効果はみられていない。
- ・退職を希望している職員の引き留めを行うとともに、非常勤職員に対し、正職員へ転換を積極的に働きかけている状況だが、人員確保に関する課題については解決していない状況。
- ・就業規則を改定し、行動や指導に問題のある職員を懲戒処分できる仕組みを構築すること、ハラスメント研修の実施、検討委員会等の立ち上げなどを行うことが望まれる。

表 47 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人h 保育園（福岡県）

法人概要
<p>所在地: 福岡県</p> <p>事業所数: 1</p> <p>従業員数: 25 名(うち保育士 18 名)</p> <p>※2017 年 10 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>保育園の種類: 認可保育園</p> <p>保育時間は、平日 9:00～18:00、延長保育 18:00～19:00、土曜日 9:00～17:00。</p> <p>対象園の労働者数は、25 名。保育士 18 名(20～30 代: 6 名、40～60 代: 12 名)。看護師 1 名、栄養士兼調理師 3 名、園長 1 名、副園長 1 名、事務職 1 名。保育士のうち、正職員と非正規職員が 9 名ずつである。</p> <p>対象施設の児童数は 92 名。</p> <p>役職者は園長、副園長、主任保育士の 3 名。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【新規採用】</p> <p>○求人(新卒採用、中途採用)への応募が少ない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【新規採用】</p> <p>○求人票のリニューアル(内容の見直し等)。</p> <p>○採用試験の内容の難易度の見直し。</p> <p>○採用後に育成する方針に変更。</p> <p>【定着支援】</p> <p>○働きやすい職場環境づくり。</p> <p>○書類作成時間の確保。</p> <p>○チームでの保育業務の実施(分担、複数担当)。</p> <p>○終礼時の意見交換(一人で問題を抱え込まない)。しかし、ベテランと若手の間に保育感のギャップがある印象。</p> <p>○ノート活用や口頭によるまめな情報共有・相談の仕組みづくり。職員アンケートの実施。</p>
課題と提案
<p>(課題)</p> <p>○応募が少ない。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。</p> <p>(提案)</p> <p>○求人票やホームページでの園の特徴の PR。</p>

- 実習受入マニュアルの作成。
- 保育体験の実施(保育園の雰囲気、良さを体感してもらう)。
(課題)
- ベテランと若手とのギャップの解消等、職場環境の改善および職員のモチベーション向上。
(提案)
- メンター制度の導入。
- 勤続年数に応じた報奨制度、保護者からの感謝のメッセージの共有等によるやりがい向上。
- コミュニケーションの場づくり(休憩スペース、レクリエーション等)。
- 役割の明確化、面談の実施等の人材育成の取組。
- 全員参加型による保育理念の明確化。

事業所の対応状況

- (取組内容)
- ホームページに採用ページを作成(ホームページ更新)
 - ・採用のページと実習生や潜在保育士に当園の情報を発信するページの新設について検討中。保育体験会の案内等も掲載予定。
- 実習生受入マニュアルの作成
 - ・マニュアルを作成。全職員に共有していく。実習受入マニュアルを活用した結果を踏まえ、マニュアルの充実、改定を図る予定。
- 保育体験:潜在保育士を対象に検討中。
- 勤続年数に応じた報奨制度:準備検討中。入職のタイミングから 5 年で支払うのか等、どのような段階で出すのかについて検討中。

表 48 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】 社会福祉法人 i 保育園（大分県）	
法人概要	
設立:昭和 47 年 所在地:大分県 事業所数:2 従業員数(対象事業所のみ):35 名(正社員 28 名)うち保育士 28 名(正社員 22 名) ※2017 年 11 月 13 日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)	
事業所情報	
未就学児 140 名定員。140 名が在籍。従業員 35 名で、常勤 28 名、非常勤 7 名。この他、外注でスポーツ担当などを依頼している。 現在のところ園児と職員のバランスはとれているが、今後予定されている育児休業者、定員である 140 名在園になった場合の職員数が足りない。	
事業に応募したきっかけ・悩み	
<ul style="list-style-type: none"> ○離職率は極めて低いものの、新規募集への反応がない。 ○諸規定、協定類が古い。 ○何から手を付けたら良いかわからない。 	
今まで取り組んだこと・問題点	
特になし	
課題と提案	
(取り上げる課題) 離職率が低く、既婚者が多い。これは働きやすいということ。また、当園の特色ある活動(自然体験、外遊び・・・)を最大限アピールすることによって園を活発化する必要がある。しかし、何から手を付けたら良いかわからない。	
(提案) <ul style="list-style-type: none"> ○将来のビジョンを可視化するために従業員意識調査を実施 ○採用募集方法の見直し ○募集にあたり保育園の活動をアピールすることによって募集との相乗効果をねらう ○諸規定類の見直し 	
事業所の対応状況	
(取組内容) 採用募集方法の見直し及び従業員意識調査、諸規定の見直しに向けて以下の取り組みを実施。	
【採用募集】	
○求人票の見直し	

・地元のハローワークに同行し、市場調査を行い、それを反映させ、園の魅力をアピールできる求人票を作成。具体的な案を提供し、ハローワークに提出。

・ホームページ、SNS、ブログ等の情報発信

園の良さをアピールしきれていないことから、求職者のみならず保護者や地域に情報発信を行う。後述の従業員意識調査の結果を踏まえ、情報発信に自信を持って行うこととなった。

【従業員意識調査】

・意識調査について2種類の提案を行ったところ、この2つの良いところを合体させたものを園で作成し、その監修を行って確定のうえ12月中に実施。

・意識調査の集計を行った結果、金銭及び転職に関すること、職場への不安・改善に前向きな意見が得られ、従業員からも現状を客観的にみる機会となって有意義との意見が得られた。

・今後、得られた結果を基に、今後の運営に必要なことを検討する(従業員の意見を収集するシステムを検討)

・今後、園に通う保護者へのアンケートも実施したい意向。

【諸規定の見直し】

・諸規定が古くなっているため、最新の法改正等にあわせた諸規定の作成を来年度行う。これについて社労士に協力依頼あり。

表 49 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【保育】社会福祉法人 j 保育園（大分県）

法人概要
<p>設立:昭和 23 年 所在地:大分県 事業所数:1 従業員数(対象事業所のみ): 32 名(うち保育士の常用労働者 25 名) ※2017 年 9 月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○本願寺四日市別院仏教婦人会が中心となって発足 ○市内の商業地域内にある歴史のある保育園で、入園希望者が定員 150 名を超える。 ○人員構成は、正職員 20 名(14 名)、常勤臨時職員 5 名(5 名)、パートタイマー7 名(6 名)の計 32 名(25 名)。()内は保育士数。その他の職種は、看護師 1 名、調理師 1 名、事務職 1 名。障害者を 1 名雇用。 ○年齢別内訳は、20 代 6 名(5 名)、30 代 8 名(6 名)、40 代 7 名(5 名)、50 代 6 名(5 名)、60 代 3 名(2 名)、70 代 2 名(2 名)で、50 代以上の比率が 34%(36%)と、特に保育士で高齢化が進む。 ○平成 28 年度中の退職者は 4 名。毎年自己都合を理由とする退職者は 1~2 名で、多くはない。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○これまでトップダウンによる業務の進め方だったため、職員が指示待ち対応になっている。 ○人数としては必要人員を確保できているが、力量差があるため実質的にはマンパワー不足で、一部職員に負荷が偏っている。 ○就業規則が改正されておらず、法改正等に対応できていない。 ○求人はハローワークだけで、求職応募がほとんどない。 ○職員のスキルにばらつきがあるが、差をどのようにして埋めていけばよいかわからない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○今回の応募をきっかけに従業員満足度調査を行ったが、結果を効果的に活用できていない。 ○担当児童の年齢ごとに、テーマを決めて目標に取り組む。それぞれのテーマについては具体的な対応などが検討され、それなりの業務遂行ノウハウとなっている。</p>
課題と提案
<p>(取り上げる課題) ○職員の意識改革を進め、自主自立の職員に変革する。 ○職員のスキルの評価方法を確立し、育成を計画的に進めて、業務の平準化を進める。 ○評価結果を効果的に活用するため、職員へのフィードバックを進める。</p>

- ハローワーク以外の効果的な求人を実施する(ホームページの見直しを含む)。
- 就業規則等を見直し、職場環境改善、就業条件改善を進め、魅力ある職場をつくる。
(提案)
- 従業員満足度調査の結果の活用と改善
 - ・提供した面談実施マニュアルを参考にしながら、今回の調査結果を踏まえ、職員との面談を実施
 - ・来年度は提供した意識調査サンプルを参考に、設問内容を見直し、従業員満足度調査を実施する。
 - ・職務遂行能力等の自己評価は、職務遂行のふり返りのための「評価制度」として、職場満足度調査から切り離す。
- 就業規則の改正
 - ・臨時職員、嘱託職員の就業規則の作成及び育児休業規程の改正について、今年度中に完成させる。
- 採用方法の見直し
 - ・若年層を対象とした採用方法として、ホームページへの採用サイトの追加と、インターネット求人(Indeedなど)の活用を検討

事業所の対応状況

- (取組内容)
- 従業員の満足度調査の結果の活用と改善
 - ・年次有給休暇の取得促進
来年度から年次有給休暇の取得促進に取り組んでいく。取り組みとしては「年次有給休暇の計画的付与制度」の利用を考えている。
また従来 7 月～8 月の 2 の間で利用できる夏季休暇をもっと効果的に使えるように見直しを進めていくこととした。
 - ・福利厚生制度の見直し
これまで主だったものは健康診断と職員旅行であったが、職員の希望を聞いて効果的で満足度の高い福利厚生制度を検討することとした。どのような制度が可能か現在情報収集している。
 - 就業規則の改正
 - ・まずは労働契約の基本となる就業規則等の改正に取り組んでおり、3 月末までに完成させ、届出を終える予定。
 - ・実態を合わない現在の基本給表を見直し、個人の評価結果を反映できるものに変更する方向で検討を始めた。
 - ・給与規則において扶養手当の支給要件を見直し、合理的なものにする予定。
 - 採用方法の見直し
 - ・当面不足していた採用に関しては次のとおり順調に採用ができた。
(調理師) 1 名の募集に対して 7 名の応募があり決定した。
(産休育児休業に入るため保育士の代替要員) 保育士を採用した。両立支援助成金の申

請可能であるため、その手続きを進めていくこととする。

- ・採用に関しては来年度の園児が定員(150名)を下回る(133名)ため、人員は充足している。しかし今後のことを考え採用サイトの追加と、インターネット求人(Indeedなど)の活用については継続検討していく。

(効果・工夫)

○従業員の満足度調査の結果の活用と改善

- ・賃金表の改定や福利厚生制度の見直しの必要性について強く認識し、その一歩を踏み出すことができた。賃金表の見直しに関しては、階層(等級)の設定や昇給の号俸の設定など専門的で理解できていないことも多いので、引き続き支援をお願いしたい。
- ・また次回から調査票の項目の見直しを行い、効果的な面談をできるように準備を進めていくこととしている。

○就業規則の改正

これまでどうしていいかわからないという理由で、放置されていた就業規則改正の必要性を理解でき、専門家からの助言をもらうことでコンプライアンス違反やリスク対応が、不十分な点が認識できた。事務担当も一人で経理業務と兼任であるためなかなか手が回らなかった。今回のこの授業を機会に現在鋭意改正作業に取り組んでいるところであるが、引き続き改定の支援をしてもらえると助かる。

○採用方法の見直し

都会ではない地方のため、ハローワークを中心とした旧来の求人方法であったが、インターネットを利用した新しい求人方法について知ることができた。当面必要人員が充足されているので今すぐの対応は必要ないが、今後利用ができるように準備を進めていくこととする。

(2) 警備分野

表 50 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】 有限会社イワテ警備社 本社（岩手県）

法人概要
設立:創業から約 20 年 所在地:岩手県 警備業務の種類:2号業務 事業所数:1 従業員数:17名うち警備員 15名 ※2017年11月9日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)
事業所情報
○法人としては創業から約 20 年の会社。現在の代表者は平成 22 年から社長就任。 ○社長自身は、創業者との親子関係、親戚関係はなく、先代の社長が後継者問題もあり急遽会社を閉鎖することを決めたために、周りに促されるように会社を引継いだ。引継ぎした当初は、会社自体は借金を抱え赤字経営であったが、現在は売り上げも徐々に伸ばしてきた。 ○人手不足である。その為元請け会社の要請に答えられず受注を押さえている状況。これからのオリンピック需要に向けて人数の確保は必要。
事業に応募したきっかけ・悩み
○求人への応募が無い。 ○人手不足の為、社長自ら警備業務をこなし、さらに少ない人数で業務をこなさざるを得ず、一人あたりの出勤日数が増え、結果、長時間労働の状況を招いている。 ○2号業務の雑踏整理や交通誘導などは、建設業からの下請・付随的業務の側面があり、価格交渉や労働条件面での交渉の際に元請の要望を聞かざるを得ず、結果、警備業界全体が低賃金でかつ労働環境が悪い状況で働かされることを強いられてきた。その為、業界全体のイメージも悪く、若者や女性が積極的に選択し就職することから敬遠されてきた。
今まで取り組んだこと・問題点
(取り組んだこと) 【採用】 ○求人募集媒体の拡大、募集にあたり遡及点を明確にして提示 ・ハローワークのみの募集に限らず、求人誌へ出稿。 ・変更した退職金規程の内容について求職者への訴求事項として求人誌へ記載。 【職員の定着】 ○良好な職場環境の醸成のための対策 ・就業規則、賃金規程、退職金規程等の変更。 ・元請との価格交渉の際、簡易トイレの設置や人手不足のために賃金の確保等の為、値引き

<p>を強要される元請との取引を回避し、労働者に無理を強いることのないような元請を選定。</p> <p>・女性の就業の促進の為、近隣こども園と提携し優先して預けられるようにした。</p> <p>(問題点)</p> <p>○若年者、女性の求職者の応募を狙い求人誌へ出稿したが、3 か月掲載で 1 件の応募も得られなかった。掲載している内容が若年者や女性労働者へ訴えかけるには弱い。また、退職金規定の整備を訴求事項にしているが、若年者に対する訴求事項にならないのではないか。</p>
<p>課題と提案</p>
<p>(課題)</p> <p>○若年者や女性と積極的に採用するなら、就業規則にセクハラやパワハラの禁止規定を積極的に盛り込むことが重要であるが、その規定が欠如している。育児・介護休業規程も作成していない。</p> <p>(提案)</p> <p>○早急に対応していくべき点であることを指摘し、後日サンプルの育児介護休業規程を送付し、そのひな形を参考にして検討。</p> <p>(課題)</p> <p>○採用の場面で躓いており、特に募集の際に自社のアピールができていないことが大きな問題で、自社の魅力をアピールする方法を採り上げる。</p> <p>(提案)</p> <p>○岩手県が実施している「いわて働き方改革推進運動」に登録する 現段階では警備業での登録企業は見当たらない事、また、時世の流れからもこのような動きに賛同している企業であるとアピールできることは非常に魅力的。</p> <p>○フェイスブックによる情報発信 若年者の積極的採用を考えるのであれば SNS での情報発信も実施する。自社のフェイスブックページを作成する。このフェイスブックは写真などを豊富に掲載したりできるため、実際の現場での働きぶりや、求人票で表現しきれない自社のアピールポイント等を画像で表現できる。</p> <p>○地域若者サポートステーションの活用した採用枠の拡充 就労することに悩みや不安を感じていて上手く就職できない状況にある若年者を拾い上げることで採用の枠を広げることも、企業の社会的貢献と人材の掘り起しにもつながる。</p>
<p>事業所の対応状況</p>
<p>(取組内容)</p> <p>採用及び定着促進に向けて、具体的な内容については今後の検討課題であり、本格的に取り組みがなされるのは 2 月中旬以降。</p> <p>【採用】</p> <p>○高卒の若年労働者で長期的な人員確保を図ることは考えており、今後、地元高校の就職相談会等に参加し会社の知名度と業務の内容をアピールする。継続して企業情報を発信していくこと、高校就職担当者との接触を進めるが重要。</p>

表 51 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】k 株式会社（千葉県）	
法人概要	
設立:昭和 58 年 所在地:千葉県 警備業務の種類:2号業務 従業員数:当該事業所 41 名うち警備員 40 名 ※2017 年 11 月 17 日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)	
事業所情報	
施設の警備である 1 号警備と 2 号警備を実施。 警備の仕事の依頼は多くなってきている、特に年度末の工事に向けた交通誘導の依頼が多い。 会社全体で 143 名。内訳は 10 代:0 名、20 代:名、30 代:0 名、40 代:3 名、50 代:3 名、60 代:61 名、70 代:76 名。	
事業に応募したきっかけ・悩み	
○警備員の高齢化が進んできているとともに、若手が少ない。 ○年間 30 人ほどの退職者を出している。 ○仕事のイメージからか募集に対する応募が少ない。	
今まで取り組んだこと・問題点	
(取り組んだこと) 【定着】 ○警備員同士のコミュニケーションの機会として、忘年会やボウリング大会を毎年企画している。 ○警備協会の表彰制度を利用し、警備員を表彰している。 【採用】 ○警備現場の事前見学を行っている。(官庁などの施設警備以外で)	
(問題点) ○事前見学(主要取引先施設の場合)をして、辞めるというのはあまりいないことから、一定の効果はある。 ○事前見学以外での、人材採用に対する具体的な取り組みは、最近ではあまりしていない。	
課題と提案	
(取り上げる課題) 人材確保、応募者数の増加、定着に向けた評価制度の見直し (提案) 人材確保と応募者の増加、定着の課題に対して以下の提案を行った。	
【人材確保・採用】	

○県などの各種行政等施策の活用

○学生の職場見学受け入れ

【定着】

○従業員の意識調査

○人事評価制度の拡充:360度評価

○メンター制度の導入

○職場定着支援助成金の活用

○年次有給休暇100%取得・介護休業の取得

事業所の対応状況

(取組内容)

提案のうち、以下の取組を実施

○県の仕事やワーク・ライフ・バランス関連ポータルサイトの活用

・手始めに、県のポータルサイトの活用について進める意向。申込み自体がこれからなので検証するには至っていない。求職者と企業をダイレクトにマッチングさせる、という仕組みで、ハローワークとはまた違った形でアプローチを期待。

○従業員の意識調査

・これまでもやりたいと思っていたが、どのように実施すれば良いのかが分からない、などの理由で、実施するきっかけを逃していたが、これを機会に実施。

・12月の社内研修会の際、1号2号の警備員のバランスが取れるように抽出した42名に対して実施した。

・社内アンケートの結果をもとに、変えられる点は変えていく方針。

・特に、以下の2点は早めに対応策を検討する

－年末年始のシフトへの手当

－施設警備の深夜勤務への偏り調整

○メンター制度

・メンター制度についても検討

表 52 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社ヤオコービジネスサービス（埼玉県）
法人概要
<p>設立:平成 22 年 所在地:埼玉県 警備業務の種類:2号業務 事業所数:1 従業員数:50名(正社員 24名)うち警備員 28名(正社員 10名) ※2017年 11月 17日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>【法人の概要】 ○警備員 28名 内訳 10代:0名、20代:0名、30代:2名、40代:1名、50代:7名、60代:18名、70代:0名 ○ヤオコー本体としては、スーパーの駐車場の交通誘導を全てヤオコービジネスサービスにしたいと考えているが、人が集まらないため他の警備会社にも依頼している状況。 ○就業規則は、ヤオコー本体に準じており、福利厚生や保険関係、賞与もパートにも支給している。健康診断は年 2回、有給取得率についても、有給休暇消化を前提にシフトを組んでいるため、ほぼ 100%に近い取得率。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○募集をかけても応募者がほとんどいない。 ○給与が安く、警備員としてこの会社の収入だけで生計を立てていくのは困難。(他の警備会社の給与水準と同等) ○警備の仕事について 3K のイメージ</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>(取り組んだこと) ○シニアを中心とした募集をハローワークに出している。他に折込み、フリーペーパー、HP、店舗店頭ポスターなど。 ○福利厚生の充実 ○2か月に 1回の警備会議の実施による情報共有、ヤオコー本体の運動会にも参加するなどの交流も実施</p> <p>(問題点) ○取組に対して効果が見られなく、応募が少ない。 ○福利厚生の充実など、必ずしも応募者のニーズに合致していない。 ○正社員としての募集は行っていない。</p>

課題と提案
<p>(取り上げる課題)</p> <p>人材の確保、応募者数の増加が課題であり、人材を確保・マッチングできる方法が必要</p> <p>(提案)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○人事評価制度の拡充 ○従業員意識調査 <ul style="list-style-type: none"> ・現在勤めている人が良いと思ってくれている点を理解することで、会社のアピールポイントを把握する。 ○セカンドキャリアセンターの活用 ○ヤングキャリアセンターの活用 ○学生の職場見学受け入れ ○メンター制度の構築 ○職場定着支援助成金の活用 ○介護休業の取得
事業所の対応状況
<p>(取組内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○人事評価制度の拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・提案のうち、人事評価制度の拡充はヤオコー本体の就業規則に準じているため、単独で変更は難しいことから当面見送る。 ○従業員意識調査 <ul style="list-style-type: none"> ・12月に配布し、回収。概ね会社のアットホームな雰囲気があるまま結果に出たようなものであった。この結果が、直接、人手不足解消や定着率UPに繋がるものではないが、この結果をどう活かしていくかが重要。 ・アンケート結果から、多くの従業員が会社に愛着を持っていて、人間関係は良好な点が伺えることから、このアンケート結果を今後の採用に活かす(従業員の実際の「声」としてアピールするなど)ことを提案。 ○セカンドキャリアセンターの活用、ヤングキャリアセンターの活用、学生の職場見学受け入れ <ul style="list-style-type: none"> ・実際には、給与が安いとため、現実的ではない。 ○メンター制度の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・人数が少ないため、メンターになるにふさわしい人材がなかなかいない。 ○職場定着支援助成金の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・活用できるものはしていきたい ○介護休業の取得 <ul style="list-style-type: none"> ・介護をしている者はいるが、現時点で介護休業を取得するまでには至っていない。 <p>※介護休業の制度有り</p>

表 53 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】1 株式会社（埼玉県）	
法人概要	
設立：昭和 59 年 所在地：埼玉県 事業所数：3 従業員数（対象事業所のみ）：217 名（うち警備員の常用労働者 213 名） ※2017 年 9 月事業参加時（事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある）	
事業所情報	
埼玉県内をエリアとする「機械警備」に強い会社。官公庁取引が多い。 「施設警備」から「機械警備」にシフトして、業況は増収増益とのこと 自社ビルは上層階を賃貸物件とし、安定収入もある。 社員数は全社ベースで 260 名。うち 210 名が警備員。	
事業に応募したきっかけ・悩み	
○総務人事担当者がここ数年で 3 名退職。そのため、労務管理などがうまく回ってない。 ○社長（会長の息子 40 代）が人事制度などの改定について「外部の知見」を求め、就業規則・人事制度改定や労務相談について話を聴きたいとの要望。 ○社長と社員の意識のずれも懸念される。	
今まで取り組んだこと・問題点	
特になし	
課題と提案	
（課題） ○施設警備を行なっている拠点での「仮眠時間」の問題 10 数年前に、ある警備員が退職時に仮眠時間が現実的には警備をせざるを得なくて実際に労働していたとして「未払い残業」を請求され、結果的に未払い残業代を支払ったことがあり、労働者の仮眠時間を確保する対応策を講じたい。	
（提案） ○施設警備を行なっている拠点の現状把握 ・警備員の勤務実態の確認 仮眠時間に休憩時間と同様業務を行なっていないかどうかの調査 ・当該施設における仮眠室のベッド備付や業務から離脱できるハード面の調査	
事業所の対応状況	
（取組内容） ○施設警備を行なっている拠点の調査 ・調査拠点数は 10 か所あり、4 月以降順次実施する。 ・現時点では計画中。	

表 54 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社 m（埼玉県）

法人概要
<p>設立:昭和 50 年 所在地:埼玉県 事業所数:7 従業員数(対象事業所のみ):341 名(うち警備員の常用労働者 332 名) ※2017 年 9 月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>KSP(旧国際警備保障)グループの警備会社。全社員 1,520 名の大企業。 さいたま市の本社以外に、東京・札幌・東北・羽田・茨城に支社あり。 本社の業務については、さいたま新都心庁舎の 50 名体制が最大規模。 札幌・羽田などは空港警備などを行う。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○本社は警備人材の採用が厳しく、一方離職者も多く(札幌・羽田は空港警備業務が、意外と人気がある)、他の事業所と比べ採用・定着が劣る。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○社員の満足度や不満などを確認することを目的に、社員アンケートを定期的実施しているが、グループ統一様式で、グループ会長名で発信、実名入りで提出となっているため、本音が聞き出せていない可能性がある。</p>
課題と提案
<p>(課題) ○中途採用人材の定着率向上 (提案) ○社員満足度調査の独自実施 ・グループで実施する社員アンケートとは別に、「満足度調査」(全員回答方式)を独自に実施。 ○中途採用ツールの作成 ・中高齢者の採用ツールの改善点(①文字が小さく情報過多、②具体的な現場業務がわかるものがない)を解決するツールを新たに作成する。 ○退職者ヒアリングの実施 ・現場の管理者(部長クラス)が実施し、退職の原因・理由を把握する。 ・定型的な「ヒアリングシート」と「実施要領」を作成する。 ・総務グループはヒアリング結果をまとめて定期的に経営陣に報告し、さらなる離職防止策など改善に取り組む。</p>

事業所の対応状況

(取組内容)

○退職者ヒアリングの実施

1月から実施。

・社長へ提案報告をし、現場管理者が退職者に実施し報告する流れができた。

・まだ実施間もないが、人材定着のための方針が以下のとおり出来た。

①高齢者の雇用・採用にはミスマッチの発生をなくすためガイドライン的な指針の策定を検討していく。

②若年者の雇用・採用を進める。

③若年層の給与体系を整備する。

(効果・工夫)

○社長へ月次報告する仕組みまでできた。

○上記方針ができ、課題とやるべきことが明確になった。

表 55 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社 n（埼玉県）

法人概要
<p>設立:平成 21 年 所在地:埼玉県 警備業務の種類:2号業務中心(1号、2号、4号業務実施) 事業所数:2 従業員数:102名、本社90名うち警備員50名 ※2017年11月20日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>【法人の概要】 本社以外に東京に支社を置いている。 100名ほどのうち、半数が常用労働者。 大規模事業所と10名ほどの小規模事業所の間にあって、中堅の良さを出せていない。 大規模事業所が価格を下げて来るため、中小、零細では運営が難しい。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○業界に押し寄せる人材不足に悩んでいる。 ○業界にあこがれを持っているものは皆無と言って良く、持っていたとしても一部の大規模な会社に入社する。 ○入社したとしても希望を持てる職業なのか自信が無い。 ○女性活用についてもトイレ屋更衣室等の問題があり、取り組みにくい。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>(取り組んだこと) 【採用】 ○複数の媒体を使った募集活動 ○無料の道場の開設 【職員の定着】 ○社会保険、その他福利厚生の充実 (問題点) ○特に効果を感じていない。入職者数より離職者数の方が増えている。</p>
課題と提案
<p>(課題) ○離職者数が増えていることもあり、今いる従業員の定着が募集と同様に重要。 ○他社との差別化が必要 (提案) ○職場意識調査(アンケート)の実施。</p>

<p>離職率の高さから現在の従業員の意識を把握することが必要。</p> <p>○人材の掘り起こし(退職者への声かけ)</p> <p>○職員による紹介制度の充実</p>
<p>事業所の対応状況</p>
<p>(取組内容)</p> <p>採用及び定着促進に向けて以下の取り組みを検討。</p> <p>○職場意識調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場意識調査については検討を進めたいが、窓口になっている統括マネージャーが人手不足のため現場に出ざるを得ない状況ですぐには実施が難しい。 ・年2回の研修期間が2~3月と4~5月にあり、そこでの研修にあわせて職場意識調査を実施予定。 <p>○人材の掘り起こし(退職者への声かけ)、職員による紹介制度の検討も実施したいものの、検討が進められていない</p>

表 56 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社○（東京都）

法人概要
<p>設立: 1966 年</p> <p>所在地: 東京都</p> <p>警備業務の種類: 1 号業務</p> <p>事業所数: 23</p> <p>従業員数: 全社 1,265 名 / 警備部門 355 名 (うち警備員 315 名)</p> <p>※モデル調査申込時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>【法人の概要】</p> <p>○鉄道会社の関連企業である。総合ビルメンテナンス事業として、清掃・警備・設備を実施している。</p> <p>○警備事業内容の大半が 1 号業務であるが、施設警備に留まらず、鉄道の巡回・乗降促進等の業務を実施している。また、2 号業務としては、イベント警備等の大型案件が中心となっている。</p> <p>○雇用形態として、正社員については「総合職」と「一般職」の二種類で雇用している。採用時に分けて募集を行っているが、勤務開始時の給与額が異なるのみで、業務内容や昇進・昇格等は区別なく運用されている。警備員については、315 名のうち 130 名程度が非正規雇用社員(契約社員・嘱託社員・アルバイト)となっている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○人手不足である。特に、非正規雇用の採用が難しい。</p> <p>○正規雇用した警備員は定着がよいが、非正規雇用は定着もよくない状況である。</p> <p>○女性の応募が殆どない状況である。警備実施場所での女性警備員に対するニーズが高く、顧客の評判もよいのだが、人数が少ない状況である。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>(取り組んだこと)</p> <p>【採用】</p> <p>○求人広告の多角化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求人誌への出稿とウェブサイトによる求人を実施している。警備業専門の求人広告も活用している。また、鉄道の関連会社の特性を活かして、電車内広告や駅構内ポスターでも求人を実施している。 ・社員による紹介を、社内ランを通して積極的に実施している。 <p>【職員の定着】</p> <p>○正社員転換制度の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・40 歳以下の契約社員については、正社員への登用制度を導入している。1 年以上勤務継続した場合には、上長推薦と本人の意思、試験・面接によって正社員への転換が可能である。

・資格取得について、報奨金を支給している。昇格要件の一部とすることで、資格取得を評価する体制を構築している。

○働きやすい環境の整備

・有休取得率が非常に高い。シフト作成時に休日希望を把握し、社員間で調整することで休みやすい環境を実現している。

・育児休暇や介護休暇等、ワーク・ライフ・バランスを支援する体制が構築されている。

(問題点)

○非正規雇用の採用については、アピールが不十分な点がある。福利厚生の実質が認識されていない。

○新規応募の中心が 40 歳以上となっている中で、会社の人員構成や体力面等から正社員として雇用することが難しく、安定雇用を求める本人の希望と会社側で提案できる雇用形態の間にミスマッチが生じている。

課題と提案

(取り上げる課題)

○非正規雇用労働者について、定着を促す体制が構築できていないのではないか。

(提案)

・職種の再構成を行う。限定正社員を導入し、正社員と非正規雇用の中間に位置する「期間の定めのない労働契約」の雇用形態を新設する。正規雇用で働きたいと考える人の入職・定着が期待できる。

・無期転換申込権に対応する方針の整備を行う。

・長期勤続を表彰する制度を設ける。

(取り上げる課題)

○現在以上に採用力を強化するためには、労働条件、特に賃金制度について整理を行う必要がある。

(提案)

○給与体系の整理にあわせて職務分析を実施する。時給支払／日給支払／月給支払について労働条件を整理し、給与の支給方法について再編を行う。

○賃金制度の見直しに合わせて、退職金制度の整備について検討する。

事業所の対応状況

(取組内容)

【採用】

・「アルバイト」「臨時従業員」という募集では応募がない状況なため、中高年をターゲットとしたに対する新たな雇用区分(無期雇用)の新設を検討している。現在正社員の定年後再雇用である「嘱託社員」の枠組みを活用するか、新規に枠組みを設計するか、検討する。

【定着】

・アルバイトについては、定年を 71 歳に変更。例えば 60 歳以上での入職についても無期転換申込権に対応できるように定年を設定すると共に、高齢者の活躍の場を広げる。

・地域限定正社員について、検討の余地があると考えている。

・無期転換対応として、4 月から臨時従業員については職種間の異動をなくすようにした。

表 57 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社日警保安 東京事業部（東京都）
法人概要
<p>設立:昭和 61 年 所在地:東京都(23 区内) 事業所数:5 従業員数(対象事業所のみ):170 名(うち警備員の常用労働者 161 名) ※2017 年 9 月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>本社は千葉、営業所が東京・茨城・埼玉・神奈川にある。 業務は、東京近郊ではマンションの警備が多く、千葉などでは商業施設での警備が多い。 24 時間勤務の仕事が多い。 800 名いるスタッフのうち、50 歳以上が約 70%を占める。 女性割合は 5%程である。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○全体的な人手不足。背景には警備員の高齢化(高齢化に伴う退職)がある。 ○人材が定着しない。しかし、一旦勤務が続けば、勤続年数は長い。 ○女性の警備員の要請が多いため、もっと女性割合を増やしていきたい。 ○従業員の不満に対応し過ぎている可能性がある。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○警備員の高齢化を是正するため、新卒採用を開始(短大卒、4 大卒、専門学校卒対象)。昨年度、10 名採用予定に対し、採用実績 5 名。 ○インターン(法定研修及び現場研修)後に営業所職員が面談するなど、採用に向けたフォロー体制を構築。 ○営業所職員が定期巡回で面談を実施。聴取した意見は、できるだけ対応。</p>
課題と提案
<p>(課題) ○新卒採用の強化 ○女性採用の増加 ○新入社員の定着促進 ○営業所職員が現場の声を聞き過ぎず、満足度を上げる</p> <p>(提案) ○就職祝金の拡充 ・金額(現行 5,000 円)の引き上げ ・支給対象となる勤続期間(現行 2 か月)の延長 ・助成金の活用に向けた就業規則の改定</p>

○女性採用の強化

- ・採用窓口への女性人員の追加
- ・ホームページへの女性ロールモデルの掲載

○苦情窓口担当者の傾聴レベルの引き上げ

- ・担当者のセミナー受講
- ・そのための就業規則への「メンター制度」の追加、受講費用の会社負担などの明記

事業所の対応状況

(取組内容)

○苦情窓口担当者が、会社の補助を受けて、キャリアコンサルタント養成講座を申し込んだ。

○新卒採用の活動を活発化。積極的に新卒採用のイベントに出展した。

○内定者に声かけをし、さらなる新卒者を紹介してもらおう働きかけた。

○ホームページの改修は、現在取り掛かり中

(効果・工夫)

○いずれの取組も、始めたばかりなので、まだ実績や効果は感じられない。

○そうした中で、新卒採用は5名と過去にない実績をあげることができた。しかも、このうち女子大卒が2名と、業界の常識を覆す結果となった。

○内定者の声かけにより、さらなる新卒者を紹介してもらい、内定に至った。

○苦情窓口担当者は、単発のセミナー参加ではなく、長期的な養成学校への通学を通し、実践的スキルを習得しようとしている。

○若い人材(特に女性)の採用に向け、かわいい制服に切り換えるなど工夫している。

○ホームページや採用活動に使うスライドなど、業界の堅いイメージを払拭し、PRしていく予定。

○有料の求人媒体の広告について、職場がイメージでき、いい雰囲気が出るよう、コピーを工夫する方針。

表 58 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】日本総合警備株式会社 本社（東京都）

法人概要
<p>設立:平成9年(昭和52年創業) 所在地:東京都(23区以外) 事業所数:2 従業員数(対象事業所のみ):187名((うち警備員の常用労働者176名) ※2017年9月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>会社全体の人数は約300名(うち警備員は270名) 従業員の約60%が60歳以上で、高齢化が進んでいる。 警備業務では、交通誘導などを主として行っている。 立川本社その他、池袋、蒲田、町田の3営業所がある。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○求人を出すのが、なかなか人が集まらない。 ○昨年は入職者より退職者が多く、退職理由は死亡や傷病。従業員の高齢化が背景にある。 ○採用後の定着率を上げるための施策がわからない。 ○有給休暇の奨励ができていない。 ○離職防止策として、従業員の能力引き上げも必要と考える。 ○現場からは、本社の対応に対する要望もある。 ○ホームページを、「警備員」の仕事をもっと理解してもらえるよう改修したい。 ○就職祝金などの支給は、会社の体力的に厳しい。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○メンター制度を導入したが、若手が先輩、年配者が後輩というケースもあり、年配者の後輩から反発が出ることもあった。 ○現場の従業員の個別管理を促進するため、蒲田と町田の営業所を増やしたが、営業所の者も日々の仕事に追われている。</p>
課題と提案
<p>(取り上げる課題) ○人材の定着(新規採用は、(公財)東京しごと財団による支援を受ける) (提案) ○就職祝金の引上げ(現在は入社して10日経過すると4万円支給を、継続1年以上にして支給額を上げる) ○メンター制度の導入(フォローアップを評価・賞賛する仕組みの構築) ○資格手当の創設(積極的に資格を取得してもらう)</p>

事業所の対応状況

(取組内容)

○就職祝金の引上げ

- ・キャリアアップ助成金正社員化コースを活用予定。
- ・助成金確保と並行して実施する予定だが、助成金確保が進められていないため、一旦保留となっている。

○メンター制度の導入(フォローアップを評価・賞賛する仕組みの構築)

- ・メンター制度導入に向け、労務担当者の募集・採用活動中。

○資格手当の創設

- ・サービス介助の資格手当を創設する予定。
- ・社員の人材教育の一環として、英語の語学研修を実施予定。

(効果・工夫)

○別件対応のため、未実施が多くなっている。

○マンパワー不足も、新しい取組が後手にまわる原因の 1 つと考えられ、労務担当者の採用が解決策として期待される。

表 59 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社 p（神奈川県）

法人概要
<p>設立:平成 11 年 所在地:神奈川県 事業所数:38 従業員数(対象事業所のみ):12 名(うち警備員の常用労働者 12 名) ※2017 年 9 月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○人員は、事務職 12 名、警務職 161 名、合計 173 名。事務職の身分別内訳は、正社員 8 名、契約社員 3 名、出向社員 1 名、性別内訳は男性 11 名、女性 1 名。警務職の身分別内訳は、正社員 51 名、契約社員 110 名、出向社員 0 名、性別内訳は男性 155 名、女性 6 名。</p> <p>○事務職は、本社の管理部門所属で、60 歳定年、月給制。</p> <p>○警備職は現場勤務で、施設警備がメイン。最も大きい事業所では 14 名体制(交替制、常時 5～6 名)で勤務。小規模な事業所では 1.5 名体制。正社員・契約社員とも時給制。55 歳以上が中途採用であり、60 歳定年後に再雇用となった者は契約社員。</p> <p>○社員の年齢構成は、60 歳以上が 44.5%と約半分を占める。社員の平均年齢 55.8 歳、平均勤続年数 4.9 年。</p> <p>○過去 3 年間の採用者数は、平成 26 年度 42 名、平成 27 年度 44 名、平成 28 年度 42 名と、各年 40 名強。一方、離職者数は、平成 26 年度 24 名、平成 27 年度 25 名、平成 28 年度 22 名と、各年 20 数名となっている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○職場の人間関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・採用者のうち 1 年以内に退職する者が 50%超。主な退職理由は、低賃金、不規則な勤務、人間関係で、特に人間関係が多い。 ・自分の「こだわり」の押し付けや、ハラスメントなどがある。 ・この問題に対する研修などは一切行っていない。 <p>○労務管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎年 20 名の社員増で労務管理などに手が回らなくなっている。 ・現在総務部は 3 名で人事・総務・経理の業務を行い、給与や社保手続も自社で担当者がこなしている状態で、労務管理などの問題にまで手が回らない。 <p>○警備職の正社員の賃金への不満</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最低賃金の上昇により契約社員の時給がアップし、正社員との差異がなくなり、正社員のモチベーションが下がっている。 ・主力人材である正社員の処遇を改善したい。

<p>今まで取り組んだこと・問題点</p>
<p>○職場の人間関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昨年 11 月、本社の経営管理部門に相談窓口(ホットライン)を設置 ・ホットラインは問題発生時または発生後の対応としては一定の効果があるが、改善策としてはまだ不十分である。 <p>○労務管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目新しい改善取組は行っていない。 <p>○警備職の正社員の賃金への不満</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目新しい改善取組は行っていない。
<p>課題と提案</p>
<p>(取り上げる課題)</p> <p>○最優先課題は「職場の人間関係」の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セクハラ・パワハラ・モラハラなどのハラスメントの理解 ・中途入社者を教える立場の社員への研修実施 <p>○警備職の正社員の賃金への不満</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「同一労働同一賃金」との兼ね合いで検討していくことが必要 <p>(提案)</p> <p>○警備職の正社員の賃金への不満</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正社員の「賞与」支給額のアップなどは金銭的報酬の支給は、コスト的に困難 ・正社員永年勤続者への記念品贈呈や社長からのメッセージなど非金銭的報酬制度の導入 <p>○職場の人間関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・警備職が受講する法定講習時に、以下の内容の小冊子を配布し、社内講師からレクチャーする。 ・小冊子の内容:「円滑なコミュニケーション」「教え方・教わり方」「傾聴」について ・警備職に限らず全社的な「コミュニケーション活性化運動」を実施。まずは基本である「あいさつ」を徹底するよう、トップからメッセージを発信。明るい職場づくりをめざす。 <p>○退職者面談(ヒアリング)の定例的な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場の管理者(部長クラス)が実施し、退職の原因・理由を十分に把握する。 ・定型的な「ヒアリングシート」と「実施要領」を作成する。 ・総務部はヒアリング結果をまとめて定期的に経営陣に報告し、さらなる離職防止策など改善に取り組む。
<p>事業所の対応状況</p>
<p>(取組内容)</p> <p>○退職者面談の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・警備職に対して実施。 ・本社の警備管理部門に対して現場から依頼していることに反応がないという理由で、退職した事例が新たに出た。 ・警備職の無期転換制度対応(1月～2月)と社長の交代(3/1付け)を優先的に処理したため、

他の提案については進まなかった。

(効果・工夫)

・今後も退職面談は継続し、社員の定着の施策を検討していく。(新社長から、警備職の退職を少なくする施策・制度を求められている。)

表 60 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】a 株式会社（愛知県）

法人概要
<p>所在地: 愛知県</p> <p>警備業務の種類: 主に 1 号警備業務</p> <p>従業員数: 51 名。嘱託(定年後再雇用者)31 名、パート 1 名。</p> <p>※2017 年 10 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>警備業務比率: 1 号業務(施設警備)が 90%、2 号業務(建設現場等)が 10%。</p> <p>施設警備 50%(工場、商業施設、駅立体駐車場など)、列車見張員・交通誘導 40%、ビル管理は 2 人のみ。</p> <p>就業規則は、正社員用と嘱託・準社員用と別規程。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>【就労条件】</p> <p>○就業規則の見直しが長年なされていない。</p> <p>○10 月の最低賃金の改正により賃金の見直しも必要。</p> <p>○残業は多くない。多い人でも 20~30 時間程度。反面、管理職(3 人)の方が残業多いが、多い人で 60 時間程度。現場のフォローに入っている。</p> <p>○残業計算について、1 ヶ月変形労働時間制を導入しているが、時間外集計が複雑で集計に不安が残る。</p> <p>○夜中の就寝中の取扱い。対応はほとんどない。何かトラブルがあった際には、勤務時間として申告してもらい、給与は支払っているが、法律上の取扱いはどうなのか。パジャマを着用している人を注意してもよいか。お客様の手前もあり整理したい。</p> <p>【定着管理】</p> <p>○教育制度の確立。ビジネスマナーも含めた研修を進めていかなければならない。</p> <p>○管理者研修も実施したい。</p> <p>○基礎能力に不安を感じる従業員は 7 割。警備業しか経験がない者は、その必要性を感じていない。業界のギャップを感じる。</p> <p>○レポートの書き方も指導したい。</p> <p>○社内研修がマンネリ化している。</p> <p>○社外研修については、日当、交通費等の費用がかさむため、費用対効果が問題。</p> <p>【採用管理】</p> <p>○人材の受け入れ体制を整備したい。新卒採用の教育指導方法の検討。</p> <p>○採用について、新卒はできていない。中途採用はこの 1 年では 27 人、うち女性が 2 人。</p> <p>○採用数が上がらない。</p> <p>○将来的には新卒採用ができるようにしたい。</p>

- 警備員としては、若さよりもやる気がある人を採用したい。年齢的な層はあまり考えておらず、50～60代中心に採用を考えている。若い人は幹部候補生として採用したい。
- 募集媒体は、ハローワークが7割。広告媒体はあまりヒットしていない。

今まで取り組んだこと・問題点

【人事評価】

- 人事評価制度を実施する。
- 評価方法としては、能力というよりもしっかり働きたい層、年金もらいながらポチポチ働きたい層、仕事よりもプライベートを充実させたい層など、働き方のグループ分けを実施。それに対して数値化を行う。モチベーションアップのために浸透させる。

【人事管理】

- 勤怠管理システムを導入している。現場での勤怠は電話連絡で行っており、連絡を受けた者が書面に記入している。

【職場風土改善】

- 毎週金曜日の夕方、現場の有志 10 人弱が集まり、社長を交えて意見交換を実施。現場は直行・直帰のため、普段は顔をあわせることがないので、この意見交換会の意義は大きい。現場の声の吸い上げを今後どのように業務に反映させていくかが課題。

課題と提案

【就業規則】

(課題)

- 就業規則の見直しが長年なされていないので改定したいが、どのように着手してよいかわからない。

(提案)

- 就業規則等の改定 顧問の社会保険労務士にて対応。

<改定規程>

- ・就業規則
- ・給与規程
- ・嘱託・準社員就業規則

○人事制度の運用

- ・就業規則改定と連動させ実施。

【業務管理】

(課題)

- 変形労働時間制を取っているが、集計方法に不安を感じている。

(提案)

- 労働基準法の時間外適用除外、断続的労働の許可申請の検討。
- 36協定の締結・届出。(上限時間は超えていないかを把握。)
- 管理職が現場のフォローに入らなければならないのは、人員不足と現場従業員のスキル不足のため。

- ①採用計画を立てる

②教育指導の実施が必要。

○相性が悪い人とは同じ現場に入らない従業員、好き嫌いの感情を出す従業員への教育指導。

○勤怠ソフトと給与ソフトで変形労働時間制の運用もマスター登録をし、適正な集計と未払い賃金の防止。

【研修・教育制度】

(課題)

○教育制度等、人材育成のしくみがない。

(提案)

○研修・教育制度の計画を立てる。

ア 研修の種類(年間、役職等の段階的な実施、職種で求められるもの、ビジネスマナー等)

イ 優先順位

ウ 対象者

エ 費用

○就業規則を改定しルールを固める。また、管理職向けに研修を実施。社内のルールを理解してもらい、労働時間管理等、部下への指導が必要であることを教える。

○人事制度の運用を図る。評価が実施されるにあたり、能力不足と感じられる者への個別指導の実施および研修の参加を促す。

【求人・募集】

(課題)

○採用数が足りていない。あと20人採用したい。

○将来的に新卒採用できるようにする。

(提案)

○「当社の強み」について、週1回のミーティングの際に現場の声をヒアリングし、アピールできる材料を増やす。

○就職説明会等の参加率を上げるため、開催時期、実施団体の把握、スケジュールを立てる。

当社の強みをアピールできるのは、広告媒体よりも、就職説明会の方が理解してもらいやすい。また異業種からの採用も期待できる。

○新卒採用に向けて、高校、専門学校への訪問を実施。ハローワークへ相談。

○ブランドショップ、ショッピングモールの警備等の受注をしていく(女性向けとしてアピールが可能。)

○社員紹介制度の導入及び適性検査の実施。

事業所の対応状況

(取組内容)

○就業規則の改定

・就業規則の改定

・改定予定規程 ①就業規則(正社員、準社員) ②給与規程

・就業規則について、厚生労働省から平成28年3月に公表されている「モデル就業規則」を参

考に、不足部分の追加および修正を取りまとめた。

○人事制度の運用

- ・チェックシート作成途中(評価項目の絞り込みと内容見直し)
- ・評価基準となる勤務データを登録中。
- ・給与計算のロジックと計算の仕組みを検討中。

○業務管理

- ・代表者決定後に 36 協定と就業規則・給与規定を労働基準監督署へ提出予定。
- ・採用広告の掲載および求職イベントへの参加。
- ・警備業務実地教育重点項目を決定。業務閑散期の 4・5 月に実施予定。

○教育・研修制度の確立

- ・教育制度中期計画を作成。これに基づき、管理者の教育を実施する。
- ・教育にかかる費用については、2018 年度の事業計画に項目を設けて予算を組んで実行する。

○求人、募集

- ・「当社の強み」について、週 1 回のミーティングの際に現場の声をヒアリング。
- ・当社の強みをアピールできるのは、広告媒体よりも就職説明会の方が理解してもらいやすいため、就職説明会等の開催時期、実施団体を事前に把握し、スケジュールを立てる。
- ・新卒採用に向けて、高校、専門学校への訪問を実施。ハローワークへの相談。
- ・社員紹介制度の導入および適性検査の実施を検討。

(効果・工夫)

- ・現在のところ、効果はまだ出ていない。

表 61 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】r 株式会社（愛知県）	
法人概要	<p>創業:昭和 44 年</p> <p>所在地:愛知県</p> <p>警備業務の種類:1号業務</p> <p>従業員数:約 500 名、当該事業所 486 名(うち警備員 384 名)</p> <p>※2017 年 10 月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報	<p>大手警備会社のグループ会社で愛知県を営業の中心とした会社。</p> <p>1号警備(施設等)が7割、残りがイベント及び機械警備で、交通誘導は行っていない。</p> <p>アルバイトはイベントを中心に採用しているが、女性は50%程いる。しかし正社員の女性はほとんどいない(15名)。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み	<p>○あらゆる手段で募集を行っているが、応募がほとんど無い。</p> <p>○人材不足のため、仕事を協力会社にまわすことがある。</p> <p>○体力的や防犯上の観点から女性、高齢者の活用が難しい。</p> <p>○人材不足から残された従業員の負担が増加し、さらなる離職者が増加する。</p>
今まで取り組んだこと・問題点	<p>(取り組んだこと)</p> <p>○諸規定の整備はほぼ完璧に法律改正にも対応。</p> <p>○自己申告制度(アンケート)、目安箱、退職時の面接など、従業員のフォローも実施。</p> <p>○福利厚生もほぼ整備され、懇親会、クラブなど充実も図られている。</p> <p>○ホームページの更新も頻繁で、斬新でわかりやすい。</p> <p>(問題点)</p> <p>○警備会社としてはネームブランドもあり、福利厚生、処遇その他を含め、トップクラスだが、市況の変化により、業界全体に人手不足が生じ、他業種に転職する従業員も増加している。</p>
課題と提案	<p>(課題)</p> <p>○募集人数を増やすことも大事だが、現従業員の離職率を下げることも重要。</p> <p>○あらゆる手段で募集をしているが、本当に穴が無い視点を変えて方法を検討する必要がある。</p> <p>(提案)</p> <p>○既に実施しているアンケートについて、内容を再検討。職場意識調査アンケートとして、金銭面について少し設問を設け、従業員の本音を探る。</p> <p>○退職者へのフォローを見直し、掘り起こしできないか検討。</p>

○募集にあたり、視点を変えてアピールの方法、手段を検討。
事業所の対応状況
(取組内容) ○会社の規模が大きいこともあり、すべてやり尽くした感が大変強く、提案に対してすぐに積極的な取組を行う状況ではない。

表 62 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社エスライン（福井県）

法人概要
<p>所在地: 福井県</p> <p>警備業務の種類: 2号業務</p> <p>従業員数: 36名(訪問時)(うち約4割が60代以上)</p> <p>年齢別の内訳: 30代: 8名、40代: 6名、50代: 7名、60代: 10名、70代: 5名</p> <p>※2017年10月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>1号・2号業務とも実施しているが、雑踏警備・交通誘導の2号業務中心に実施。</p> <p>ここ最近では、毎日3社から多いときで10社ほどの警備依頼がある。</p> <p>県内でも上位3社に入るくらい、単価を高く設定している。</p> <p>来年の春、高校生の新卒を迎える予定。(知り合いからの紹介)</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○募集に対しての応募者数が少ない。</p> <p>○現在の社員構成で、年代のバランスは良い方だと考えているが、警備依頼に対して、人手不足から依頼を断らざるを得ない状況がある。</p> <p>○施設警備が取れば、女性の活用もしていきたい。</p> <p>○安い価格で受注する会社があるが、それでは従業員が定着しない。警備員の年収は決して高いとはいえず、底辺の仕事のイメージがあるため、敬遠されている。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○社長自ら、人材募集、定着率UPのための工夫を積極的に行っていた。具体的には以下のようなことを実施。</p> <p>【新規採用】</p> <p>○社長自身、行く先々で当社に来て欲しいと思う人に片端から「うちに来ないか」と声かけしている。</p> <p>○キャリアプランのコースを決めているため、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。</p> <p>【定着支援】</p> <p>○従業員本人が希望する稼ぎに応じて、シフトや現場の配置を工夫する仕組みがある。</p> <p>○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り組みをしている。</p> <p>○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は支払われるが、もっと稼ぎたい人には、事務所へ戻って事務所における作業を行うこともでき、この「作業」を行うと、手当が支給される。これによって、現場の人と内勤の人の接点ができ、コミュニケーションが構築できる。</p>

課題と提案
<p>(課題)</p> <p>○キャリアプランの面談について、強制にしていなかったため、受ける人数が少なく、効果といえる効果は出ていない。人材確保、定着に向けて評価制度を見直したい。</p> <p>(提案)</p> <p>○就業規則の改定を行うと共に、人事評価制度を見直し、あわせてメンター制度を導入する。</p> <p>○現在未整備の育児介護休業規程を作成する。</p> <p>(課題)</p> <p>○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。</p> <p>(提案)</p> <p>募集方法の見直しについて、募集ルート、会社の行っている労働条件の改善取組内容の見える化、仕事内容の見える化や採用した従業員の定着に向けて以下の提案を行った。</p> <p>○従業員の会社に対する考え方等を把握するため、従業員の意識調査を実施する</p> <p>○ジョブカフェの活用(募集ルートの拡充)</p> <p>○福井県「キャリアアップ実践企業募集」への応募(会社の行っている労働条件の改善取組内容の見える化)</p> <p>○学生の職場見学の受け入れ(仕事内容の見える化)</p> <p>○職場定着支援助成金の活用(採用した従業員の定着)</p> <p>○年次有給休暇の100%取得、育児休業(採用した従業員の定着)</p> <p>○介護休業の取得を目指す(採用した従業員の定着)</p> <p>○育児介護休業規程の作成(採用した従業員の定着)</p>
事業所の対応状況
<p>(取組内容)</p> <p>○以上の提案のうち、ジョブカフェの活用、福井県の「キャリアアップ実践企業募集」への応募、従業員アンケート(12月を目処に実施)、学生の職場見学(市の担当課へ確認)についてはすぐに取り組むこととなった。</p> <p>○アンケート結果については、会社に対して好意的に捉えている方も一定数いる一方で、そうでない方も一定数いて、問題点が明らかになった。</p> <p>○人事評価制度の拡充(360度評価、ヒヤリハットの報告、表彰制度)については、まだ実際に動いていないが、今後実施していく方針。</p>

表 63 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社 S（兵庫県）

法人概要
<p>設立: 1993 年</p> <p>所在地: 兵庫県</p> <p>警備業務の種類: 1 号業務</p> <p>事業所数: 1</p> <p>従業員数: 48 名(うち警備員 27 名)</p> <p>※モデル調査申込時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○列車見張という業務を主力事業としている。顧客の大半は鉄道会社である。顧客からの信頼も厚く、依頼が多すぎて断っている状態である。</p> <p>○業務時間は昼間と終電後から始発まで、の二通りである。8 時間拘束での業務が多いが、工事が終了すると解散する、という実態がある。</p> <p>○勤務形態はパートタイマーとフルタイマーの二種であるが、雇用契約はともに期間の定めのない契約である。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○人手不足である。依頼に対応できるよう規模を拡大したい。</p> <p>○資格取得や研修受講の必要性から列車見張員として現場で業務ができるようになるために、3~4 ヶ月の期間が必要である。現場に出るまでの期間について収入がない状態になってしまうため、業務開始まで生活を維持できる人でないと入職・定着が難しい。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>(取り組んだこと)</p> <p>【採用】</p> <p>○事業特性に応じた採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・芸術家や俳優、留学予定の学生等、「別の本業」を持っている人を中心に採用している。業務開始までに時間を要しても生活が維持できる人、という観点で若い世代の採用を強化している。 <p>【職員の定着】</p> <p>○適性判断の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・試験に合格できないことによる退職を減らすため、採用時に適性を判断している。 ・仕事内容の説明の徹底。特に、「頼りにされる仕事」である点や鉄道輸送網の安全を担う仕事であることを説明して、仕事へのプライドや責任感を醸成している。 <p>○働きやすい環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員の状況に応じて、少ない勤務日数でも社会保険に加入する等柔軟な対応を実施している。

- ・拘束予定時間よりも実働時間が短い場合にも給与を全額支給している。
- ・お盆や年末年始等の工事が無い時期について有給休暇の取得を奨励することで、事実上の所得補償を実施している。

(問題点)

- 採用戦略自体は成功して、一定の応募は確保できているが、いわゆる「夢を追う若者」に特化してしまったために、フルタイムが不足している状況がある。
- 入社して試験合格まで到達した人については定着率が高いが、一方で業務に対する認知度が低く、多様なルートでの採用が実現できていない。

課題と提案

(取り上げる課題)

- 列車見張員の業務内容の整理とアピールが不十分である。業務内容と働く環境である会社の労働条件をアピールできれば、警備員の転職が期待できるのではないか。

(提案)

- 自社ウェブサイトでの資格内容の明示や資格取得フローを説明して、列車見張員として仕事を始めるまでに必要なプロセスを明示する。
- 仕事現場体験(職場見学会)の実施
- 労働条件を整理し、自社ウェブサイトでアピールする。

(取り上げる課題)

- 採用戦略として若年層に特化しているが、警備経験者を中心に高年齢者の活用も検討した方がよい。

(提案)

- 定年が70歳であることに着目して、50歳以上での入職をアピールする。特に、警備業経験者の転職を誘導できるようにする。

(取り上げる課題)

- 新規採用による規模拡大を見据えて、働き方と賃金体系を整備する。特に、「日給」という給与支給方法は非正規雇用的な働き方を連想させるため、長期定着を促す為に再整理をする。

(提案)

- 給与体系の整理にあわせて職務分析を実施する。時給支払/日給支払/月給支払について労働条件を整理し、給与の支給方法について再編を行う。
- 賃金制度の見直しに合わせて、退職金制度の整備について検討する。

事業所の対応状況

(取組内容)

【採用】

- 中高年齢者の採用を前面に打ち出すこととし、ウェブサイトの改修を実施。2018年3月現在サイト制作会社とキャッチコピー等も含めて内容を検討中。
- 列車見張員について入社から業務開始までのフローや必要な資格を整理した説明資料を作成。面接時に説明して業務理解してもらう他、入社時に紙を渡すようにしている。

○新規入職者を職場見学に連れて行くようにしている。

【定着】

○現場リーダークラスを集めた「リーダー会」の設置。労働条件の見直しについて労使協議を行う場として設定。

○月給制度の導入のために警備業務と内勤での事務の両方に従事する働き方を提案。現場経験が長い社員の転換について、今後リーダー会でも検討していく。

表 64 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社 t（兵庫県）

法人概要
<p>創業:平成 12 年 所在地:兵庫県 警備業務の種類:1号警備業務 従業員数:123名(訪問時)(うち半数以上が60代) 年齢別の内訳:30代が6名、40代が5名、50代が22名、60代が65名、70代が25名 ※2017年10月現在(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○神戸ポートアイランドや六甲アイランドを中心に港湾警備を行っている。 ○所属(勤務している場所)は、本社勤務が10名で、その他はすべて各港湾警備先である。 (ただし、人手不足のため、本社勤務10人の内7人が、各現場へ応援に入ることが常態化。) ○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%。 ○定年年齢は63歳。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。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○慢性的な人手不足が生じている。従業員の半数以上が60代以上の嘱託社員であり、将来的に更なる人手不足が予測される。 ○求職者を採用してもすぐに退職するケースが散見される。とくに、交代制勤務や夜勤になじまない従業員が長続きしない。 ○従業員の平均年収は200万円～360万円程度であり、高水準とはいえない。また、昇給がない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>【新規採用】 ○多方面に求人票を公開している(会社建物に掲示、ハローワーク、地域フリーペーパー等)。なお、内容について「男のロマンを求めて」や「ファイト」といった、社長の港に対する情熱や求人への思いの伝わるPRを記載している。そのほか、採用促進にかかる次の取り組みを実施。 ・入社祝い金制度の設置。 ・勤続年数祝い金制度の創設。 ・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。</p> <p>【定着支援】 ○法定の30時間の教育時間だけでなく、資格取得の為に研修費用を完全負担。</p>

- 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。
- 勤務中の休憩時間(30分、60分、30分)を定時に与えている。
- 残業時間を含む労働時間管理が明確である。
- 賞与を年2回(会社の業績に応じて3回)支給。

課題と提案

(取り上げる課題)

- 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。

(提案)

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。具体的な内容は次の通り。

- 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。また、若年層の目にする事の多いSNS等のインターネット媒体とする。
- 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。

(取り上げる課題)

- 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。また、交代制勤務や夜勤になじまない従業員が長続きしない。

(提案)

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。具体的な内容は次の通り。

- 正社員とパートタイマーのいずれも昇給がないため、定期昇給を導入する。
- 警備現場におけるチームリーダーやポスト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。

事業所の対応状況

(取組内容)

- 求人方法の見直し(求人ターゲット層、求人媒体、求人票の記載内容)
 - ・人手不足解消のため、まずは求人票の記載内容修正から取り組んだ。
 - ・求人票を確認し、記載内容を修正したうえでハローワークへ変更の手続きを行った。
- 賃金処遇の見直し
 - ・職場定着のため、2018年4月より全従業員の昇給を実施することとした。

・当面は、現在も実施している勤続表彰のみを継続する予定(年 2 回の現任教育の際、全員の前で表彰し、金一封を贈呈)。

(効果・工夫)

・賃金の大幅見直しに際し、10 円程度の変更ではインパクトが少ないため、全従業員の時給を 50 円から 100 円の幅で昇給させることとした。

表 65 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】U株式会社（高知県）

法人概要
<p>設立:平成 15 年 所在地:高知県 警備業務の種類:2号業務 事業所数:1 従業員数:69名うち警備員 58名 ※2017年 11月 8日訪問時(事例報告中の数値は時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>1号業務、2号業務とも扱っている。1号業務はイベントが多い。2号業務は、工事現場、高速道路、台風などの増水による国道の通行止め対応。2号業務中心。 従業員数 69名の内訳は、10代:0名、20代:8名、30代:11名、40代:11名、50代:15名、60代:16名、70代:7名。 従業員には、84歳の方も現役で働いている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○若い世代が長く勤めてもらえるようにしたい。 ○週末休みが取りづらい。 ○仕事に対するイメージが悪く、就職先として、親などの身内が反対するケースが多い。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>(取り組んだこと) 【定着】 ○現場が早く終わったときなどに、年休取得を促すといった年休消化の工夫をしている。 ○忘年会を実施し、永年勤続表彰(10年)の表彰をしている。 ○給与は手渡しで、対面で会う機会を増やすようにしている。 (問題点) ○入社しても半分が辞めてしまう。定着できる仕組み作りをし、人材が定着するようにしたい。</p>
課題と提案
<p>(取り上げる課題) 人材の定着、応募者数の増加 (提案) 定着と採用の課題に対して以下の提案を行った。 【定着】 ○従業員の意識調査 ○人事評価制度の拡充(360度評価、ヒヤリハットの報告、表彰制度) ○メンター制度の導入</p>

○職場定着支援助成金の活用

○年次有給休暇の100%取得、育児休業・介護休業の取得を目指す

【採用】

○ジョブカフェの活用

○学生の職場見学の受け入れ

事業所の対応状況

(取組内容)

採用及び定着促進に向けて、この期間で実際に取組ができたのは従業員の意識調査で、今後その結果を踏まえて具体的な対策を検討していく予定。

【定着】

○従業員意識調査

・アンケートについて、やった方が良いと思っていたが、実施できていなかったため、この機会に実施することとなった。アンケート結果は、概ね予想通りであった。

・アンケート結果を受け、今後人事評価制度やメンターなどの方向性を決める。

・今回アンケートをとれなかった隊にもアンケートを実施するなど、継続していくこと、また、今回は選択肢に○をしてもらう形式だったが、自由記述・記名式で、「会社の良い点、警備業をやっていて良かった点、嬉しかったこと」などのポジティブなアンケートをとることを提案し、検討してもらうこととなった。

○人事評価制度の拡充(360度評価、ヒヤリハットの報告、表彰制度)

・具体的に導入まで至らなかった。今後の取り組みとする意向。

【採用】

○学生の職場見学の受け入れ

・ハローワークへ警備業の就職について聞き取りを行い、高卒新人の就職はかなり厳しい状況にあることから、学生の職場見学受け入れの実施は見送り。

表 66 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】株式会社 V（福岡県）

法人概要
<p>設立:昭和 61 年 所在地:福岡県 事業所数:3 従業員数(対象事業所のみ):61 名 (うち警備員の常用労働者 58 名) ※2017 年 9 月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○福岡県遠賀町で創業した中堅警備会社 ○業務は、1 号業務の施設警備、2 号業務の交通誘導がほとんどである。 ○正社員 60 名、短時間労働者 40 名の計 100 名前後の人員。正社員はフルタイムの時給制、短時間労働者は月 15 日未満の時給制で社保未加入。短時間労働者も無期契約であるため、正社員との違いは勤務日、労働時間の長さ和社会保険加入の有無。正社員の休日は各月 9 日+年末年始 6 日で計 114 日だが、休日出勤があるため実際はこれだけの休日を取れていない。 ○60 代 47%、70 代以上 19%、合わせると 66%となり、高齢者比率が大変高い。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○求人はハローワーク及び地域のタウンワークなど求人誌を基本に実施するが、応募がほとんどない。背景として、都市圏から離れた地域であり、若年労働者が少なく高齢化が進み、慢性的な人材不足の状況にある。 ○ホームページがなく、外部の者が同社の情報を入手することは困難 ○家族的な雰囲気と経営管理 ○就業規則などの見直しがほとんど行われていない。 ○警備員の仕事が交通整理中心であるため、きつい、厳しい労働環境である。 ○年次有給休暇がほとんど取れていない。 ○賃金を上げる経営余力がない。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○高齢者雇用を継続するため、65 歳に定年延長。結果として、高齢者比率が非常に高い人員構成になってしまっている。 ○短時間雇用者を無期雇用で契約している。 ○平成 29 年 4 月に日給を 6,300 円から 6,500 円に、さらに平成 29 年 10 月から 7,000 円にベースアップしたが、求職の問合せはほとんどない。 ○人件費増を吸収するため、警備単価の増額を得意先に提案し、改定を実施した。 ○入社祝金制度(入社 3 か月以降、60 日以上勤務者に 30,000 円支給)は、以前導入していたが経費増となったため廃止した経緯がある。</p>

- 勤務シフトは自己申告を優先するように配慮している。
- 各制度が若年、中堅層に訴求する内容になっていない。

課題と提案

(取り上げる課題)

- 求職者応募増につなげるための求人方法を検討する。ホームページの作成、求人サイトの作成、インターネットを活用した求人方法の導入などについて検討する。
- 若年層、中堅層に訴求する働きやすい労働条件、労働環境を整備する。
- 就業規則を労働条件整備後の内容で作り直し、労働条件、労働環境のよいところをホームページなどへ積極的に発信する仕組みを検討する。
- キャリアアップのための職務基準を作成し、社員の育成、動機付けに活用できるようにする。
- これらを通して、家族的なよい面を残しつつ、未来に向けて規律のある、働きやすい、働き甲斐のある組織づくりを行う。

(提案)

○定年延長

- ・高齢者を戦力として確保・活用し続けるため、定年を70歳に延長する。
- ・すでに実務上延長しているが、就業規則で明確に規定する。

○年次有給休暇の取得促進制度創設

- ・公平に誰でも休暇が取れるよう、「計画付与制度」を利用した新たな休暇制度を創設する。
- ・メモリアル休暇やリフレッシュ休暇についても検討する。

○賃金条件の規定としての明示

- ・社員が制度を理解し、処遇に納得して仕事に取り組めるよう、賃金規程を実態に即して改正
- ・各支給項目の支給基準や金額を明示

○キャリアアップが見える人事賃金制度の構築

- ・社員のキャリアアップのステージを明確にし、それぞれのステージにおける職務遂行能力、行動スキル、技能等を示すことで、社員の育成、モチベーション向上につなげる。
- ・どのような教育、研修を会社として行うのかを具体化し、計画的、効果的な人材育成を実現

○会社の情報の積極的提供(会社ホームページの作成)

- ・会社のホームページを作成し、積極的に情報発信するとともに、採用ページを追加する。
- ・会社の経営理念や社長の事業に賭ける思い等を必ず掲載し、求職者が会社に対するよいイメージを抱けるようにする(イメージ戦略)。
- ・写真をふんだんに使い、固い内容ではなく、アットホームな温かさを演出し視覚に訴える。

○Indeedの活用

- ・若年層や女性を対象とした採用方法として、Indeedに求人登録を行い、ホームページの採用ページとリンクさせる。

○社員意識調査の実施

- ・社員の意識調査を行い、現状をしっかりと把握する。
- ・社員の個人別の現状把握のため、自己申告制度について検討する。

○コミュニケーションの場の充実

- ・社員の一体感を高め、事業目標に向かって組織一丸となるため、新年会・忘年会を実施
- ・本社に始業前・終業後に立ち寄れるコミュニケーションの場を設置

事業所の対応状況

(取組内容)

○会社の情報の積極的提供(会社ホームページの作成)

- ・福岡県警備業協同組合がホームページ改定を進めているが、傘下の組合企業にそのホームページを基にツールとして提供してもらえることとなった。これに申込みを行い、利用して自社ホームページ作成を進める。

○Indeedの活用

- ・Indeed については現在でも検索すれば表示される。ただし検索順位が高くないため、常に上位表示されるように工夫が必要。有料枠での登録を行うか代理店に依頼するか選択肢があるが、現段階では対応を決めていない。

○社員意識調査の実施

- ・現場隊員を除く社員の意識調査を行った。

○コミュニケーションの場の充実

- ・本社での研修の後に個別に懇親の場を設定した。

(効果・工夫)

○採用

- ・1月以降の採用状況は、応募3名、面接2名、採用1名。採用者は以前働いていたものが復職したもので、新規の応募が採用に至ってはいない厳しい状況にある。

○社員意識調査の実施

- ・アンケート内容から仕事が増えているが、本社に限られた人員で仕事を回すため、全社での人員のやりくりをしていることで、営業所の人員が減ることに対する不満が出ていることがわかった。今後面談を進め不満の解消を図る。

○コミュニケーションの場の充実

- ・本社での研修の後に個別に懇親の場を設定した。

表 67 雇用管理改善コンサルティングの事例概要（新規調査）

【警備】パシフィックセキュリティ株式会社 本社（大分県）

法人概要
<p>設立:昭和 51 年</p> <p>所在地:大分県</p> <p>事業所数:2</p> <p>従業員数(対象事業所のみ):129 名(うち警備員の常用労働者 88 名)</p> <p>※2017 年 9 月事業参加時(事例報告中の数値は、時点の違いから一致しない場合がある)</p>
事業所情報
<p>○大分市内で創業した中堅警備会社で、大分市と福岡市の 2 か所に事業所がある。</p> <p>○業務は、1 号施設警備、2 号業務の交通誘導業務がほとんどである。</p> <p>○正社員 55 名、嘱託社員(準社員・アルバイト)74 名。正社員はフルタイムの時給制、準社員・アルバイトは週 30 時間までの時給制で社保未加入。準社員・アルバイトも無期契約であるため、正社員との違いは労働時間の長さで社会保険加入の有無である。</p> <p>○現場はあまり辞めないで長く続けている従業員が多い。</p> <p>○求人はハローワーク及び地域の求人誌を基本としている。</p>
事業に応募したきっかけ・悩み
<p>○慢性的な人員不足</p> <p>○年次有給休暇はほとんど取れていないが、人員不足のため積極的な取得促進は難しい。</p> <p>○年次有給休暇を退職時に一括取得する傾向を見直したい。</p> <p>○求人に対する応募がないため、効果的な求人方法を考えていきたい。背景に労働条件の未整備があるが、人員不足から積極的な労働環境の改善に取り組めないという負のスパイラルになっている。</p> <p>○保守的な経営状況になっている。</p>
今まで取り組んだこと・問題点
<p>○賃金のベースアップとして、労働環境負荷が高い職場に関して時給を 10 円加算し、現場手当の別途支給など行ったが特に優位性があるまでに至っていない。また、賃金の上げ幅についても高くしたいが、得意先からの警備料金が上がらず厳しい状況となっている。今年に入ってから顧客へ人手不足の状況と労務単価の上昇について説明し、警備料金改定をお願いを積極的に行っている。</p> <p>○従業員満足度調査を実施してきたが、ここ 3 年は行っておらず、最近の意識の把握ができていない。</p> <p>○毎年 7 月～8 月に、社長から隊長に経営方針の伝達を行うが、隊長以下への伝達が懸念される。</p> <p>○半年ごとに勤続年数で対象者を選抜し、資格取得支援として講習費用の全額負担、試験日の勤務日扱い、資格取得した場合に資格手当として 1 日 200 円を支給している。</p>

課題と提案

(取り上げる課題)

- 積極的(ポジティブ発想)で魅力ある職場環境、労働条件改善を検討する。
- ホームページの会社情報の充実や、求職者への積極的な情報発信、アピールについて検討する。
- トップと現場従業員の距離感を縮めるコミュニケーションの取り方を検討する。
- 新しい効果的な採用方法を検討し、取り入れていく。

(提案)

- 定年を 70 歳まで延長
 - ・高齢者を戦力として確保・活用し続けるため、定年を 70 歳に延長(すでに予定し検討中)。
- 休日の増加
- 休暇の創設
 - ・「年次有給休暇の計画付与制度」の利用
 - ・メモリアル休暇、リフレッシュ休暇、永年勤続表彰時の有休連続取得についても検討する。
- 賃金条件の規定としての明示
- キャリアアップが見える人事賃金制度の構築
 - ・社員のキャリアアップのステージと各ステージにおける職務遂行能力等を明示
 - ・どのような教育、研修を会社として行うのかを具体化し、計画的、効果的な人材育成を実現
- 若年層を対象としたインターネットを活用した採用方法
 - ・ホームページへの採用サイトの追加と充実
 - ・Indeed に求人登録を行い、ホームページの採用サイトとリンクさせる。
- 社員意識調査の実施
 - ・現状をしっかりと把握する。
 - ・個人別に社員の現状を把握するため、「自己申告制度」について検討する。
- コミュニケーションの場の充実
 - ・社員の一体化を高め、事業目標に向かって組織一丸となるよう、新年会・忘年会を実施
 - ・本社に立ち寄れるコミュニケーションの場を設置

事業所の対応状況

(取組内容)

- 定年を 70 歳まで延長
 - ・3 月から改正。65 歳超雇用推進助成金も申請。
- キャリアアップが見える人事賃金制度の構築
 - ・検討しようとしたが交通誘導の現場においては、ポスト(隊長)が限られているためキャリアアップの具体像が見えない。なかなか難しい。
- 若年層を対象としたインターネットを活用した採用方法
 - ・ホームページの見直し作業が遅れており、現段階ではまだ公開できていない。委託業には Indeed との連動を伝えており、そのことは理解してもらい作業を進めている。3 月中には完成させ公開できるようにしたい。

・また別途県内ハローワークを回り自衛隊や警察 OB などの「リクエスト」求人を依頼している。結果は除々にだが、応募の連絡あり。

○社員意識調査の実施

・意識調査の様式を作成したが、どこまで質問を織り込むかで再検討中であり、現段階では実施に至っていない。

○コミュニケーションの場の充実

・社員の一体化を高め、事業目標に向かって組織一丸となるよう、内勤事務(本社及び福岡支店)の合同忘年会を実施した。

・現場は全員集まることが困難であるため、現場ごとに実施した。

・現場とのコミュニケーションに関しては月 1 回の定期巡視を継続し、コミュニケーションを充実させていく。

○福利厚生

・インフルエンザ対策として、積極的に社員に呼び掛けを行った。会社の費用負担について、次年度流行時前に一部負担を検討し告知する。

(効果・工夫)

○若年層を対象としたインターネットを活用した採用方法

・ホームページの見直しや Indeed 利用が進んでいないため、とりあえずハローワークを回り自衛隊や警察 OB などの「リクエスト」求人を依頼している。結果は除々にはであるが、応募の連絡が入っている。またハローワークでの賃金条件で、これまで時間外手当込の総額表示ができていたものができなくなったため、金額が低くなり検索条件にかかりにくくなった。どう対応したらよいか思案中である。

・ホームページに社員の写真を掲載し、職場の雰囲気や先輩社員の声を情報発信しようと対象者に依頼したが、ことごとく断られ(載ることを嫌がる)て、うまく進んでいない。

・福岡市の警備会社が障害者雇用を率先して採用している事例があることから、その会社にヒアリングなどして情報収集し取り組みが可能なのか検討する。

○総括

・現下の求人難という社会現象の中で条件が厳しい職場ということで、なかなか抜本的な効果的な対策が難しい。介護、保育などのように処遇改善に対する国の積極的な支援が必要ではないかと痛感している。

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。

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、以下のような課題を抱えていませんか？



採用管理	一つでも当てはまったら →→→	<input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 求人票に何を書いてよいかわからない等、 求人方法に不安 がある。 <input type="checkbox"/> 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	就労条件	一つでも当てはまったら →→→	<input type="checkbox"/> 就業規則や給与規定等の、 社内の規定類に不備 がある。 <input type="checkbox"/> 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
	<input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 求める 人材像 と応募者がマッチしていない。 <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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 。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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		
定着管理	一つでも当てはまったら →→→	<input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 「イメージと違った」ため、新人が業務に適應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	理念・価値観	一つでも当てはまったら →→→	<input type="checkbox"/> 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
	<input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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		
	<input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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 な者がある。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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					

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。

図 47 課題チェック表（全分野）

10. 参考資料

10.1 調査企画検討委員会の実施について

10.1.1 平成 27 年度

(1) 委員の構成

調査企画委員会の委員は以下のとおりである。

<委員メンバー> (五十音順、敬称略、◎は委員長)

奥村 尚三	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 博樹◎	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
佐野 嘉秀	法政大学 経営学部 教授
橋本 美穂	公益社団法人日本看護協会 労働政策部 部長
松崎 宏則	公益社団法人全日本トラック協会 常務理事
諸星 裕美	オフィスモロホシ 代表 社会保険労務士

<オブザーバー>

上村 克仁 社会福祉法人全国社会福祉協議会 児童福祉部 参事

<事務局>

株式会社三菱総合研究所 社会公共部門 人間・生活研究本部

厚生労働省 職業安定局雇用開発部雇用開発企画課

(2) 調査企画委員会の開催状況

調査企画委員会は下記の通り、4回開催した。

表 68 調査企画委員会の主な議題

時期		回	議題
平成 27 年	6 月 24 日	第 1 回	○事業の概要について ○各分野における人材の確保・定着に係る課題について ○プレ調査について
	7 月 6 日	第 2 回	○人材の確保・定着に係る課題およびプレ調査の実施について ○モデル調査の進め方について
	12 月 24 日	(資料 送付)	○プレ調査の結果報告 ○モデル調査の進捗状況について
平成 28 年	1 月 22 日	第 3 回	○分野別における人材の確保・定着に係る課題について ○モデル調査の進捗状況報告 ○報告書素骨子案および課題と対応方策について
	3 月 3 日	第 4 回	○報告書案 (雇用管理改善方策を含む)

10.1.2 平成 28 年度

(1) 委員の構成

調査企画委員会の委員は以下のとおりである。

<委員メンバー> (五十音順、敬称略、◎は委員長)

梅崎 修	法政大学 キャリアデザイン学部 教授
奥村 尚三	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 博樹◎	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
橋本 美穂	公益社団法人日本看護協会 労働政策部 部長
藤原 利雄	公益社団法人全日本トラック協会 常務理事
諸星 裕美	オフィスモロホシ 代表 社会保険労務士

<オブザーバー>

上村 克仁 社会福祉法人全国社会福祉協議会 児童福祉部 参事

<事務局>

株式会社三菱総合研究所 社会公共部門 ヘルスケア・ウェルネス事業本部
厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課

(2) 調査企画委員会の開催状況

平成 28 年度の調査企画委員会は下記の通り、4 回開催した。

表 69 調査企画委員会の主な議題

時期		回	議題
平成 28 年	6 月 10 日	第 1 回	○平成 28 年度事業の進め方について ○ヒアリングの実施について ○モデル事業新規調査の進め方について ○企業向け啓発セミナーの実施概要について
	9 月 27 日	第 2 回	○モデル調査の進捗について ○企業向け啓発セミナーについて ○事例集の作成について
平成 29 年	1 月 23 日	第 3 回	○モデル調査の進捗について ○企業向け啓発セミナーについて ○事業のとりまとめについて ・本事業の成果物について ・事例集の作成について
	2 月 27 日	第 4 回	○モデル調査の進捗について ○企業向け啓発セミナーについて ○事業のとりまとめについて ・事例集の作成について ・報告書の作成について

また、平成 28 年度は継続調査の結果を基にした、雇用管理に関する課題とその解決に関する分析に多くの時間を要することから、別途作業部会を編成した。作業部会においては、事業のとりまとめに係る分析やセミナーでの発表内容の検討についてご指導いただいた。

<作業部会メンバー> (五十音順、敬称略、◎は委員長)

梅崎 修	法政大学 キャリアデザイン学部 教授
佐藤 博樹◎	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
諸星 裕美	オフィスモロホシ 代表 社会保険労務士

<事務局>

株式会社三菱総合研究所 社会公共部門 ヘルスケア・ウェルネス事業本部
厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課

表 70 作業部会の主な議題

時期		回	議題
平成 28 年	8 月 4 日	第 1 回	<ul style="list-style-type: none"> ○新規モデル調査募集状況について ○ヒアリング結果について ○平成 27 年度モデル調査事例整理について ○事例集の作成について
	10 月 26 日	第 2 回	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 27 年度モデル調査事例整理について ○事例集の作成について ○事例分析について ○企業向け啓発セミナー企画について（素案）
	12 月 12 日	第 3 回	<ul style="list-style-type: none"> ○事例集の作成について（事例分析） ○事例集の作成について（骨子） ○企業向け啓発セミナー企画について

10.2 モデル調査の実績一覧（平成 27・28・29 年度）

10.2.1 平成 27 年度新規調査

調査対象事業所の開拓にあたっては「雇用管理の改善を図る意欲を持つ事業所」を確保することが不可欠である。また、雇用管理改善コンサルタントが従業員にヒアリングを行うなど、本モデル調査に参加する事業所には一定程度の負担が生じるため、本事業の趣旨を理解して強い関心を持つ事業所を選定する必要がある。

上記の要件を満たす事業所を確保するため、「業界団体からの周知・応募勧奨」、「Web サイトを通じた公募」及び「郵送式の意向調査」を実施した。募集要項を作成し、モデル調査の概要を示すとともに、人材確保（採用・定着）に課題のある事業所の募集を行った。

ア 業界団体からの周知・応募勧奨

調査対象分野（保育分野、看護分野、運輸分野）の業界団体（下表 3 団体）の協力を得て、会員企業への周知、モデル調査への協力依頼を行った。具体的には、Web サイトによる周知、メールマガジンへの掲載、会報誌等への掲載・同封及びチラシ等媒体による配布等である。

表 71 モデル調査募集広報依頼団体一覧

調査対象分野	依頼団体
保育分野	社会福祉法人 全国社会福祉協議会
看護分野（訪問看護）	公益社団法人 日本看護協会
運輸分野（トラック輸送）	公益社団法人 全日本トラック協会

イ Web サイトを通じた公募

当社 Web サイトで以下の内容を掲載し、募集を行った。

[事業概要、募集法人数、対象施設、申込方法、申込締切、募集要項]

申込方法については、Web サイトから申込フォームにリンクさせ、申し込みの受付を行った。さらに、意向調査項目を加えた（項目内容は、後述の「郵送式の意向調査」と同一）。

ウ 郵送式の意向調査

雇用管理改善を行い魅力ある職場を作りたいと考える事業所を募るため、約 1,811 社に募集要項と応募用紙（調査項目含む）を郵送配布し、FAX・サイト経由での回収を行った。

主な調査項目は、事業所の基本情報（事業所名、所在地、従業員数等）、回答者情報（氏名、部署名、役職、メールアドレス、電話番号、FAX 番号）、雇用管理上の課題、希望するアドバイスの内容であった。

エ 応募・選定状況

調査対象事業所の選定については、上記の応募事業所からの情報をふまえ、3分野について、全国6ブロック（北海道・東北、関東、中部・北陸、近畿、中国・四国、九州・沖縄）からバランスよく参加希望事業所を選定した。また、選定の際には、各事業所の抱えている雇用管理上の課題を確認し、偏りがないう選定を行った。平成27年度の実施は、

保育 10件

訪問看護 11件

運輸 10件

の31件であった。

オ 平成28年度継続調査

継続調査の周知・募集については、昨年度モデル調査に参加した31事業所に対して平成28年4月25日に調査票を送付し、継続調査の実施を通知するとともに参加意思の確認を行った。

原則として継続調査にご参加いただくこととし、辞退を希望される事業所については辞退理由の把握を行った。昨年度モデル調査に参加した31事業所のうち、19事業所が継続調査への参加について承諾し、12事業所が辞退した。辞退した12事業所については、辞退理由として

- ・業務繁忙により、モデル調査に対応できる人員がない
- ・事業の経営状況の変化（事業所統合や閉鎖）
- ・昨年度のモデル調査で既に効果が生じており、継続した支援が不要が多く挙げられた。

カ 対象事業所一覧

上記により分野ごとに選定を行った。対象とした19事業所の概要は次の通りである。

表 72 調査対象とした保育所の概要

事業所	地域ブロック	従業員数(H27 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H27 調査申込時)			
		企業全体	うち 対象 事業所	うち 保育士	求人への応募がな い(少ない)	職員がなかなか定 着しない	復職・再就職する 保育士が少ない	その他
社会福祉法人光の子児童福祉会 第二光の子保育園	北海道・東北 ブロック	75	31	24	—	—	—	—
社会福祉法人しらとり台保育園 しらとり台保育園	関東ブロック	87	38	25	○	○	—	—
社会福祉法人 A 保育園	関東ブロック	38	38	15	○	—	—	—
社会福祉法人稲城青葉会 城山保育園上石原	関東ブロック	216	70	23	○	—	—	—
社会福祉法人 B 保育園	中部・北陸 ブロック	36	24	21	○	—	—	—
社会福祉法人柏井会 柏井保育園	中部・北陸 ブロック	32	32	29	—	—	—	○

表 73 調査対象とした訪問看護ステーションの概要

事業所	地域ブロック	従業員数(H27 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H27 調査申込時)			
		企業全体	うち 対象 事業所	うち 看護職	求人への応募がな い(少ない)	職員がなかなか定 着しない	復職・再就職する 看護職が少ない	その他
株式会社ウッディ 訪問看護ステーションはーと	関東ブロック	22	22	17	—	—	—	○
株式会社ケイ・ティ・アイ 東本町訪問看護ステーション	関東ブロック	9	9	7	—	—	—	○
株式会社 F 訪問看護ステーション G 訪問看護ステーション	関東ブロック	24 65	15 12	9 10	○ ○	— ○	— —	— —
社会福祉法人横浜太陽会 訪問看護ステーション白朋苑	関東ブロック	202	9	5	○	—	—	—
有限会社 H 訪問看護ステーション 株式会社 TO SUN	近畿ブロック	35	6	3	○	○	—	—
めぐみ訪問看護ステーション	近畿ブロック	42	16	6	○	—	—	—

表 74 調査対象としたトラック輸送事業所の概要

事業所	地域ブロック	従業員数(H27 調査申込時)			雇用管理上の課題 (H27 調査申込時)			
		企業全体	うち 対象 事業所	うち トラック ドライバー	求人への応募がな い(少ない)	女性ドライバーのな り手がいない(少な い)	職員がなかなか定 着しない	その他
株式会社キョウエイ 府中事業所	関東ブロック	146	146	125	○	○	○	—
朝日運輸株式会社 本社	関東ブロック	46	46	42	○	○	—	—
M 運輸 有限会社	関東ブロック	60	54	51	○	—	—	○
山一産業株式会社 本社	関東ブロック	48	22	20	○	—	○	—
株式会社ジットエクスプレス 愛知営業所	中部・北陸 ブロック	60	30	30	○	○	○	—
株式会社ハニー・ビー 本社	近畿ブロック	130	50	30	○	—	○	—

10.2.2 平成 28 年度新規調査

平成 28 年度の新規調査においては、平成 27 年度新規調査における継続調査参加意思の回答も考慮して、募集を実施した。

ア 業界団体からの周知・応募勧奨

調査対象分野（保育分野、看護分野、運輸分野）の業界団体（下表の団体）の協力を得て、会員企業への周知、モデル調査への協力依頼を行った。具体的には、ウェブサイトによる周知、メールマガジンへの掲載、会報誌等への掲載・同封及びチラシ等媒体による配布等である。

表 75 モデル調査募集広報依頼団体一覧

調査対象分野	依頼団体
保育分野	社会福祉法人 全国社会福祉協議会
	一般社団法人 日本こども育成協議会
看護分野（訪問看護）	公益社団法人 日本看護協会
	公益財団法人 日本訪問看護財団
運輸分野（トラック輸送）	公益社団法人 全日本トラック協会

イ ウェブサイトを通じた公募

当社ウェブサイトで以下の内容を掲載し、募集を行った。

[事業概要、募集法人数、対象施設、申込方法、申込締め切り、募集要項]

申込方法については、ウェブサイトから申込フォームにリンクさせ、申し込みの受付を行った。さらに、意向調査項目を加えた（項目内容は、後述の「郵送式の意向調査」と同一）。

ウ 郵送式の意向調査

雇用管理改善を行い魅力ある職場を作りたいと考える事業所を募るため、約 1,000 社に募集要項と応募用紙（調査項目含む）を郵送配布し、FAX・サイト経由での回収を行った。

主な調査項目は、事業所の基本情報（事業所名、所在地、従業員数等）、回答者情報（氏名、部署名、役職、メールアドレス、電話番号、FAX 番号）、雇用管理上の課題、希望するアドバイスの内容であった。

エ 応募・選定状況

調査対象事業所の選定については、上記の応募事業所からの情報をふまえ、3 分野について、全国 6 ブロック（北海道・東北、関東、中部・北陸、近畿、中国・四国、九州・沖縄）からバランスよく参加希望事業所を選定した。また、選定の際には、各事業所の抱えている雇用管理上の課題を確認し、偏りがないよう選定を行った。平成 28 年度の新規調査実施は、

保育 7 件

訪問看護 8 件

運輸 6 件

計 21 件であった。

10.2.3 モデル調査の推移

上述のとおり、平成27年度から平成29年度にわたって実施をしたモデル調査について、実施の実績は以下の通りである。

表 76 モデル調査実績（保育分野）

	平成27年度募集		平成28年度募集		平成29年度募集
	モデル事業所数	平成28年度継続実施事業所数	モデル事業所数	平成29年度継続実施事業所数	モデル事業所数
募集定数（件）	10	10	7	6	15
応募事業所数（件）	-	6	21	6	14
募集倍率（倍）	-	0.60	3.00	1.00	0.93
モデル調査実施事業所数（件）	10	6	7	6	11
脱落事業所数	-	4	1	0	-
脱落率	-	40.0%	14.3%	0.0%	-

表 77 モデル調査実績（訪問看護分野）

	平成27年度募集		平成28年度募集		平成29年度募集
	モデル事業所数	平成28年度継続実施事業所数	モデル事業所数	平成29年度継続実施事業所数	モデル事業所数
募集定数（件）	10	11	7	8	
応募事業所数（件）	15	7	49	7	
募集倍率（倍）	1.50	0.64	7.00	0.88	
モデル調査実施事業所数（件）	11	7	8	7	
脱落事業所数	-	4	-	1	
脱落率	-	36.4%	-	12.5%	

表 78 モデル調査実績（運輸分野）

	平成 27 年度募集		平成 28 年度募集		平成 29 年度募集
	モデル事業所数	平成 28 年度継続実施事業所数	モデル事業所数	平成 29 年度継続実施事業所数	モデル事業所数
募集定数（件）	10	10	7	6	
応募事業所数（件）	16	6	6	5	
募集倍率（倍）	1.60	0.60	0.86	0.83	
モデル調査実施事業所数（件）	10	6	6	6	
脱落事業所数	-	4	-	0	
脱落率	-	40.0%	-	0.0%	

表 79 モデル調査実績（警備分野）

	平成 27 年度募集		平成 28 年度募集		平成 29 年度募集
	モデル事業所数	平成 28 年度継続実施事業所数	モデル事業所数	平成 29 年度継続実施事業所数	モデル事業所数
募集定数（件）					15
応募事業所数（件）					52
募集倍率（倍）					3.47
モデル調査実施事業所数（件）					18
脱落事業所数					-
脱落率					-

10.3 人材確保に効くセミナー実績（平成 28 年度）

10.3.1 実施概要

本年度事業では、企業向け啓発セミナーを実施した。事業が2か年度目に入り、初年度モデル調査対象企業の提案導入結果を踏まえて、本事業の成果を説明すると共に、雇用管理改善の機運を高めることを目的として年度末に東京都で開催することとした。

＜セミナーの基本コンセプト＞

- ・セミナーは、事業の成果を広く PR する場である点を踏まえ、事業成果を説明する、事例紹介、取組事例の分析結果の周知・普及、支援方策の紹介などで構成する。
- ・雇用管理改善は企業の規模を問わず、全国的かつあらゆる企業にその重要性や必要性が広く共有され、周知されるべきと考えることから、セミナーの参加者は国内に事業所を持つ企業・各種法人の人事・労務部門担当者のほか、事業所の事業主、さらには必要に応じて社員も対象とするなど、我が国雇用管理の変革を教導する事業として、本事業の PR を行うこととする。

10.3.2 開催概要

開催に関する基本情報は、以下の通りである。

表 80 セミナー開催概要

セミナー名	人手不足時代の人材確保に「効く」セミナー
開催時期	平成 29 年 3 月 7 日（火） 17：30 開場 18：00 開演 20：00 終演（計 2 時間）
開催地	TKP 品川カンファレンスセンターバンケットホール 4J+5G （品川駅高輪口徒歩 1 分） ※5G については、テレビ会議システムを活用してライブ配信を実施。
集客数・対象者	最大 200 名程度を想定。 セミナーの対象者は保育・訪問看護・運輸（トラック輸送）分野の事業主、企業の人事労務担当者を中心に、人材不足分野の雇用管理改善に関心を持つすべての方とする。
主催	三菱総合研究所（運営協力：日本能率協会総合研究所）

開催時期については、事業成果のとりまとめや分析結果を発表する趣旨から年度末とした。

開催地については、交通至便性を考慮し、品川での開催とした。

集客数については、当初 100 名定員の想定で会場を選定したが、想定を上回る申込があったことから、急遽会場を追加し、定員を 200 名まで拡大した。なお、会場を追加したことにより、当

初想定会場にて登壇者が講演し、追加会場には生中継でのライブ配信での実施となった。

10.3.3 プログラム

セミナーのプログラムは以下の通りである。

表 81 セミナープログラム

時刻	次第	時間	内容	講師等
18:00~18:05	冒頭挨拶	5分	○事業趣旨説明	厚生労働省 (事務局)
18:05~18:35	基調講演	人材確保 15分	○本事業に関する全体的な知見の紹介 ○「人材確保」の視点から3分野横断的に紹介いただく	諸星委員
		人材定着 15分	○本事業に関する全体的な知見の紹介 ○「人材定着」の視点から3分野横断的に紹介いただく。	
18:35~18:40	休憩	5分		
18:40~19:50	事例紹介 (ディスカッション)	人材確保 35分	○本事業のモデル調査によって明らかになった事例や取組の紹介 ○「人材確保」の視点からモデル調査の結果を踏まえた具体的な内容を紹介いただく	進行：諸星委員 運輸：諸星委員 保育：林社労士 訪問看護： 福島社労士
		人材定着 35分	○本事業のモデル調査によって明らかになった事例や取組の紹介 ○「人材定着」の視点からモデル調査の結果を踏まえた具体的な内容を紹介いただく	
19:50~20:00	質疑応答	10分	○発表内容について、質疑応答を参加者で行う	ご登壇社労士
20:00	セミナー閉会			
20:10~21:00	個別相談会 (応募状況による)	30分~ 1時間程度を予定	○雇用管理改善について社会保険労務士に相談をしたい企業の個別相談会 ○出席社労士3名に対して最大10名の申込みを受ける	ご登壇社労士 事務局
21:10	相談会閉会			

当日のご登壇者は、以下の通りである。

<当日登壇者一覧>

冒頭挨拶：厚生労働省職業安定局雇用開発部長 坂根工博
基調講演：オフィスモロホシ代表 社会保険労務士 諸星裕美
事例紹介：オフィスモロホシ代表 社会保険労務士 諸星裕美（進行／運輸分野）
林ひな子社会保険労務士事務所代表 社会保険労務士 林ひな子（保育）
社会保険労務士法人 相事務所所長 特定社会保険労務士 福島紀夫（訪問看護）

10.3.4 周知広報

本セミナーの周知広報については、厚生労働省及び委員の皆さまにご助力をいただき、下記の内容で実施した。

ア 申込

来場者の申込方法については、事務局ウェブサイト上での参加申込を基本として、FAXでの申込受付を実施した。

ウェブサイトについては、1月6日10時に事務局ウェブサイト上で申込受付を開始し、3月6日17時に申込を終了した。

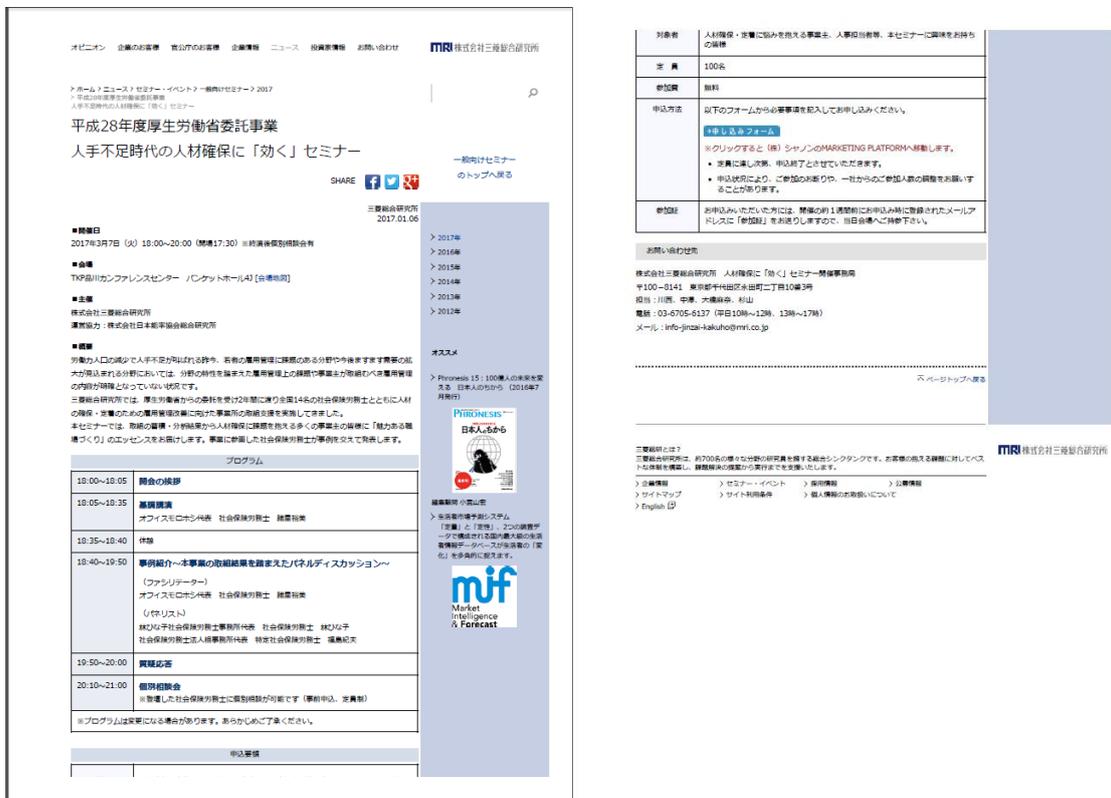


図 48 事務局ウェブサイトセミナー告知画面

イ 広報

セミナーの広報については、以下の内容を実施した。

表 82 広報実施一覧

①リーフレット作成	<ul style="list-style-type: none"> ・周知媒体としてリーフレット（電子媒体）を作成。 ・今年度のモデル事業応募企業落選企業に対して、事務局より 1 月 30 日にメールにてリーフレットの送付を実施。
②業界団体経由の広報	<p>（保育）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1 月 29 日子ども育成協議会開催フォーラムにてリーフレット 118 部配布。 ・ 2 月 3 日全国保育協議会の東京都会員宛の会報へリーフレット同封。 <p>（900 部）</p> <p>（訪問看護）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2 月 16 日公益社団法人日本看護協会発信のメールマガジンにて周知 ・ 2 月 24 日訪問看護連絡協議会全国会議においてリーフレット 150 部配布 ・ 一般社団法人全国訪問看護事業協会においてセミナー等でリーフレット配布（450 部） ・ 公益財団法人日本訪問看護財団においてセミナー等でリーフレット配布（100 部） <p>（運輸）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公益社団法人全日本トラック協会に周知協力を依頼。 ・ 1 月 17 日に協会ホームページにリーフレット及び申込先へのリンク掲載済。 ・ 2 月 1 日発行の広報誌へ掲載。（発行部数 5 万部）
③東京都社会保険労務士会への広報協力依頼	厚生労働省から 2 月 23 日付で広報を依頼済。
④その他	厚生労働省人事労務メールマガジンを 1 月 23 日及び 2 月 1 日に発信。

①のリーフレットについては、委員会でもご意見をいただき、次頁の内容で作成した。

MRI 株式会社三菱総合研究所

厚生労働省委託事業 平成28年度 人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業

「人材確保」「人材定着」にお悩みの皆さまへ

人手不足時代の「人材確保に「効く」セミナー

を開催します！

★ **社会保険労務士が人材確保のヒントを語るセミナーです！**
★ **自社の悩みを無料で相談できる「個別相談会」も開催！**

- 三菱総合研究所では、厚生労働省委託事業により、人材不足が特に深刻な運輸業、保育、訪問看護の三業界における人材確保に向けた課題と解消策を調査・検証いたしました。
- このたび、同業界の事業所への調査を行った腕利き社会保険労務士が、調査事例の紹介とともに人材確保に有効な雇用管理改善の方策やその導入手法について、事業主の皆さまへ伝授するセミナーを開催いたします。
- セミナー修了後には、登壇する社会保険労務士への「個別相談会」（無料・申込制）を行います。是非ご利用ください。

セミナー プログラムの概要

日時：平成29年3月7日（火）18:00～

時間	次第	内容
18:00～18:05	目録挨拶	事業趣旨説明
18:05～18:35	基調講演	「人材確保」「人材定着」の視点より、全体的な知見の紹介 【オアシモロホシ代表 社会保険労務士 請里 裕美】
18:35～18:40	休憩	
18:40～19:50	事例紹介 (パネルディスカッション)	「人材確保」「人材定着」の視点より、本事業の結果を踏まえた具体的な内容の紹介 ○ファシリテーター：請里 裕美（社会保険労務士 オアシモロホシ 代表） ○パネリスト：林ひな子（社会保険労務士 林ひな子社会保険労務士事務所 代表） 福島紀夫（特定社会保険労務士 社会保険労務士法人 相事務所 所長）
19:50～20:00	質疑応答	パネリスト陣が当日参加者の皆さまからの質問を受け付けます。
20:00	セミナー閉会	
20:10～21:00	個別相談会	雇用管理改善について、登壇した社会保険労務士に個別に相談が可能です（事前申し込み制・定員には限りがあります。）

参加費無料！！

お申込みの詳細は裏面へ▶

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

MRI 株式会社三菱総合研究所

項目名	内容
主催	(株) 三菱総合研究所（厚生労働省委託事業） 運営協力：(株) 日本能率協会総合研究所
定員/参加費	100名（無料）
開催日時	平成29年3月7日（火）18:00～20:00（希望者のみ最大21:00まで）
開催場所	TKP品川カンファレンスセンター パンクットホール4J
申込み締切	平成29年3月2日（木）
ご参加について	事前申込みが必要となります。申込み後に発行する参加証を受付にてご提示下さい。お申し込み多数の場合は、抽選となりますことをご了承下さい。
個別相談会について	事前お申込みが必要となります（無料）。お申込みが多い場合は、抽選となりますことをご了承下さい。

お申込み方法：弊社ホームページの以下リンク先より必要事項をご入力の上、お申込み下さい。

http://www.mri.co.jp/hr-seminar2017/

■参加費無料は（株）三菱総合研究所が厚生労働省からの委託を受け実施しております。

■お申込みの際に入場券・参加証をご入力いただきます。個人情報は、本セミナーの運営管理のみに利用させていただきます。

会場へのアクセス方法

〒108-0074 東京都港区高輪3丁目26番33号 京島第10ビル
TKP品川カンファレンスセンター パンクットホール4J

アクセス
JR：品川駅 高輪口 徒歩1分
京急本線：品川駅 徒歩2分

ファクスでお申込みされる方

Fax: 03-5157-2143

宛先：人材確保に「効く」セミナー開催事務局
(川西、中澤、大橋麻奈、杉山)

おのな お名前		お申込み人数	
会社名		Telご連絡先	
ご所属先		Faxご連絡先	
個別相談会の 申込み	1. 希望する 2. 希望しない	個別相談会で の相談事項	

お問合せ先

■主催：(株) 三菱総合研究所 Tel: 03-6705-6137（受付時間：平日10:00～12:00、13:00～17:00）

■セミナー運営：(株) 日本能率協会総合研究所

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

図 49 リーフレット

②の業界団体経由の広報については、調査企画委員会の委員にご助力をいただいて実施した。本事業の対象業種である保育・訪問看護・運輸業界の経営者や人事労務担当者に直接広報する意図で実施した。

③の東京都社会保険労務士会への依頼については、セミナー登壇者の諸星委員経由で調整を行った。本事業は全国社会保険労務士に雇用管理改善コンサルタントとして協力をいただいていることや、当日の登壇も全員社会保険労務士であることから、広く社会保険労務士にも事業を周知したいとの意図で実施した。

④の厚生労働省メールマガジンは事業の対象テーマを問わず広く来場者を募集する意図で実施した。

10.3.5 申込状況

当日までの申込状況は以下の通りである。

表 83 申込状況一覧

申込人数	171名（関係者8名含む）
個別相談会申込	7社8名 （内訳） 運輸2社／訪問看護2社／保育1社／その他2社（一般企業等）

10.3.6 開催結果概要

当日は、来場者が106名（事務局以外の関係者含む）であった。内訳は本事業対象分野である保育・訪問看護・運輸業に関係する者が約4割、社会保険労務士が約3割、その他が約3割であった。

パネルディスカッションについては、諸星委員の進行の下、本事業における良好事例の紹介や委員会における分析結果に基づく雇用管理改善の知見の紹介を行った。

当日のパネルディスカッションの進行については、以下の進行表を参考に実施した。

表 84 パネルディスカッション進行表

順番	テーマ	時間目安	話す内容等
1	良好事例紹介	15分 (5分×3)	本事業の取組状況が良好な事例を中心に具体的に紹介
2	採用に関する課題について	13分	募集と選考に分けて、事業所が抱える課題についてディスカッション
3	採用に影響する就労条件について	10分	勤務時間や36協定、休暇等採用に影響を与える労働条件や働き方の課題についてディスカッション
4	質問	5分	フロアより質問を受け付ける
5	定着に関する課題について	10分	定着に重要な教育訓練や能力開発についてディスカッション
6	定着に影響する職場環境について	10分	定着に影響を与える職場環境、特に人間関係についてディスカッション
7	経営理念について	10分	採用と定着、両方に影響を与える要素としての経営理念や組織文化についてディスカッション
8	まとめ	2分	諸星先生によるまとめ

個別相談会については、当日は、運輸及び訪問看護各1社の計2社の来場があり、諸星委員及び福島社労士にご対応いただいた。

人材不足分野における人材確保のための
雇用管理改善促進事業（モデル調査コース）報告書
平成 30 年 3 月

株式会社三菱総合研究所 ヘルスケア・ウェルネス事業本部

TEL : 03-6705-6024