



人材確保のための雇用管理改善促進事業

人材確保に「効く」事例集



はじめに

【本事例集の背景と目的】

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

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

人材不足に対応するため、企業では様々な取組が展開されているものの、一部の産業分野においては、分野の特性（職種別労働市場、性・年齢分布、賃金水準、キャリアパス、就業形態、就業場所など）を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状況もみられます。

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

【本事例集の作成方法】

この事例集は、厚生労働省が平成27年度から28年度にかけて、保育、訪問看護、運輸の3業種を対象として行った「雇用管理改善促進事業」において、人材確保に悩む事業主の方に対して、専門の社会保険労務士の方による雇用管理改善のコンサルティングを行い、その中で得られた知見を事例集の形で整理したものです。

事例は保育、訪問看護、運輸の3業種の事業所のものですが、事例の整理にあたっては、できるだけ他の業種においても一般的に適用できる方策や知見を抽出するように配慮していますので、**他業種の事業主の方においても、人材確保対策の検討にあたって大いに参考になるものとなっています。**

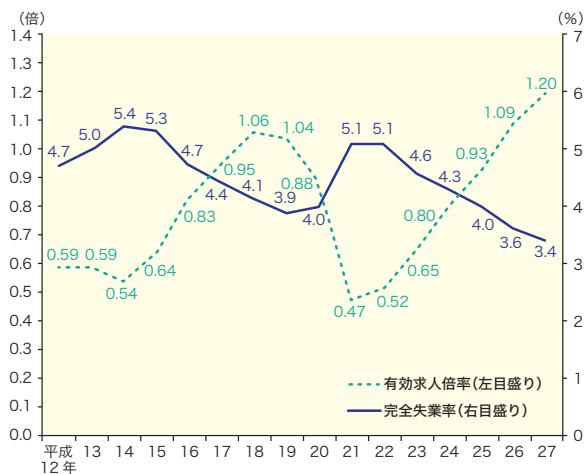
是非多くの事業主の皆さまに人材確保のための雇用管理改善に向けた取組事例をご覧ください、自社の人材確保にご活用いただきますよう、お願い申し上げます。

【調査企画委員会】

本事例集の作成にあたっては、以下の学識経験者、実務家、3業種の事業主・団体役職員の協力を得ました。

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

※ ○：委員長



内容

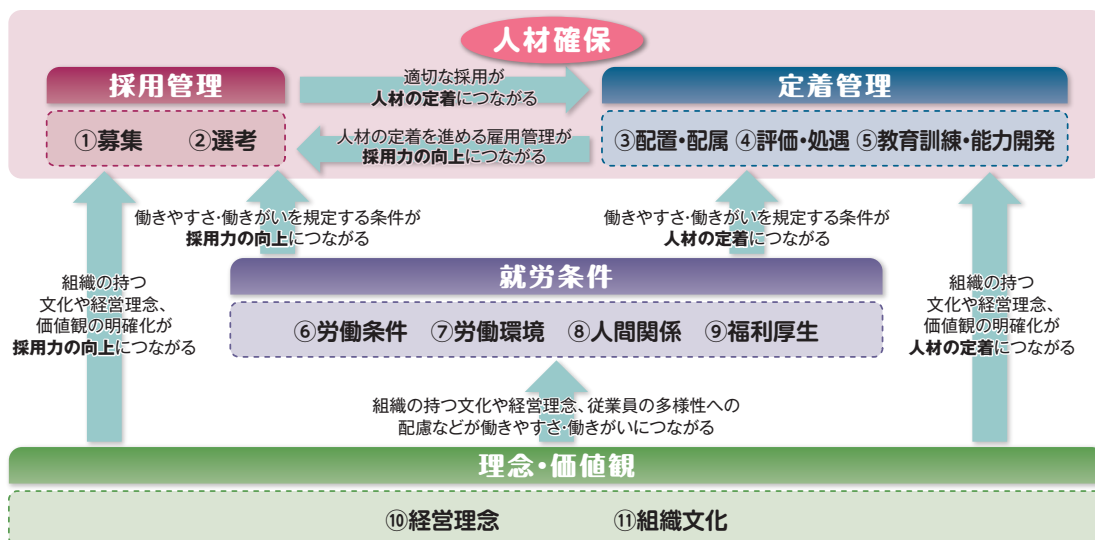
CONTENTS

はじめに	1
I 本事例集の使い方	3
II 人材確保が困難な原因の把握	7
コラム I 従業員アンケートを実施したことはありますか？	8
III 人材確保の取組事例	9
(1) 採用管理	9
コラム II 事業所ウェブサイトを見直してみませんか？	10
① 募集に関する取組	11
② 選考に関する取組	18
(2) 定着管理	19
コラム III 働き方と処遇について整理できていますか？	20
③ 配置・配属に関する取組	21
④ 評価・処遇に関する取組	23
⑤ 教育訓練・能力開発に関する取組	25
コラム IV 教育機関との連携を検討したことがありますか？	26
(3) 就労条件	27
⑥ 労働条件に関する取組	29
⑦ 労働環境に関する取組	33
コラム V 就業規則を見直しましょう① 一事業所に合った就業規則の作成	37
⑧ 人間関係に関する取組	38
⑨ 福利厚生に関する取組	40
(4) 理念・価値観	41
⑩ 経営理念に関する取組	43
⑪ 組織文化に関する取組	45
IV 具体的事例（詳細編）	47
コラム VI 就業規則を見直しましょう② 一就業規則の周知	48
コラム VII 長く働くために重要なことは	52
V 各種支援策	53
(1) 雇用管理改善のポータルサイト	53
(2) 労働局の相談窓口	54

人材確保の問題の4分野・11項目

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

人材確保のしくみ



事例集の構成

- 本事例集においては、収集した90近くの事例から抽出された人材確保の問題を、以上のような考え方に基づいて、「採用管理」「定着管理」「就労条件」「理念・価値観」という4つの分野、さらにこれを細分した「①募集」～「①組織文化」という11項目に分類して整理しています。
- これらの事例の一覧表をp5～6に掲げていますので、自社の抱える問題の解決策を検討する上で参考としてください。
- なお、解決策を実施するにあたって留意しなければならないのは、人材確保の取組は他社の好事例のまねをしてそのまますぐに効果を上げられるものではないという点です。企業は地域・業種・規模や、現在の従業員の構成、組織風土などによって、それぞれ個性があります。自社の抱える本質的な問題を多角的に分析しつつ試行錯誤をしながら解決策を検討していくことが必要です。
- 各事例は次の方法で要約されています。

【課題と対応策の見方】



課題内容

モデル調査に参加した事業所が抱える課題



対応策内容

課題に対して雇用管理改善コンサルタントが提案した対応策



結果

雇用管理改善コンサルタントが提案した内容に対する事業所の取組結果

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

※再掲の事例については、「対応策内容」のみ記載しています。

※掲載にあたっては、事務局にてわかりやすくなるよう編集しています。

原因の分析

- 解決策を検討するにあたっては、そもそも、なぜ自社の採用がうまくいかないのか、なぜ従業員が定着せずに離職してしまうのか、その原因を正しく把握することが重要です。何かやりやすそうな他社の取組事例だけをまねても、人材確保が困難な原因が違うところがあれば、取組の効果を上げられないことになってしまいます。
- その意味で、まずはp7の「Ⅱ 人材確保が困難な原因の把握」を参考として、自社の人材確保が困難な原因を分析してみてください。

人材確保の取組一覧

STEP-0 採用や定着の問題を改善するためには、まずその原因を把握することが大切です。

取組項目	事例番号
原因の把握 従業員へのアンケートやヒアリングから、採用の困難や従業員の離職の原因を把握する	X,Y,Z

STEP-1 これまでの採用管理・定着管理の取組に改善の余地がないか検討してみましょう。

	取組項目	事例番号	
(1) 採用管理	① 募集	①-a 求人における表示内容を工夫する	
		・賃金などの求人条件を明確化する	1,2,3,4
		・求職者が知りたい事業所情報を公開する	5
		・一緒に働く従業員や職場のイメージを伝える	3,4,5
		・事業所の魅力をアピールする	5,8,17
		①-b 求人の媒体を工夫する	
		・自社ウェブサイトにより求人する	6,7,8,9,10,3,4
		・チラシ、新聞広告、掲示、募集パンフレットなどにより求人する	8,9,10,11
		・マザーズハローワークへ求人申込みする	12
		・従業員による紹介を活用する	13
		・求人する地域を検討する	3
		・常時募集しない	3
		①-c 採用形態・求人条件自体を見直す	
	・「常勤転換前提の非常勤」のみでなく当初から「常勤」も採用する	14	
	・「経験者・有資格者」のみでなく自社育成前提の「未経験者」も採用する	15	
	・トライアル雇用の実施	5	
	・試用期間を見直す	46	
・勤務時間や休日のシフトを求職者のニーズに合わせたものとする	64		
①-d 自社の魅力を求人以外でもアピールする			
・ハンドブック、募集パンフレット等で自社の魅力をアピールする	16,10		
・広報誌、SNS、研修会等で自社の魅力をアピールする	17,18,19,20		
・若者応援宣言により自社の魅力をアピールする	21		
・応募可能性のある層を対象とした業務体験のイベントを開催する	23		
② 選考	②-a 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行ったり職場見学をさせる	22	
	②-b 女性を積極的に採用する（ポジティブアクション）	23	
(2) 定着管理	③ 配置・配属	③-a 採用者の受入れ体制にきめ細かい配慮を行う	
		・内定者とのコミュニケーションをとる	24
		・採用直後の面接・業務説明を丁寧に行う	25,26
		・採用者に対する接し方を先輩従業員に指導する	27
		・同年代の従業員との交流機会を与える	28
	・メンター（先輩の相談役）を決める	29	
	③-b 離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換を行う	30,78	
	④ 評価・処遇	④-a 従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のある人事評価を行う	
		・評価基準を明確化し評価者に対する研修を行う	31
		・人事評価の結果のフィードバックや目標管理を行う	32
		④-b 従業員が将来展望を持てるキャリアパスを与える	
		・昇進できる上位ポストを作る	33
		・従業員に対してキャリアパスを周知する	34,35,43
		・昇進・昇格に必要な能力等を明確化する	35,43
	④-c 従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇を行う		
	・リーダーに役職手当を支給する	36	
	・従業員にやりがいや職務満足を感じる仕事を与える	37	
	④-d 長期勤続に対して手当支給・報償・メッセージカード手交を行う	38,74	
	⑤ 教育訓練・能力開発	⑤-a 定着しやすい新人教育を行う	
・本人の習熟状況に合わせて仕事を与える		39	
・教育役を育成した上で、丁寧な OJT を行わせる		40	
・教育役の口頭指導だけに頼らないよう業務マニュアルを作る		41	
・Off-JT による新人研修会を行う		42	
⑤-b 従業員が育てられている・成長していると実感できる研修を行う			
・経験年数・職種別の体系的な研修・育成制度を整備する	43		
・従業員の自主的な能力開発を支援する	44		

(注) 事例番号の太字は、再掲であることを意味します。

STEP-2

従業員の働く環境（就労条件）に課題がないかどうか検討してみましょう。

		取組項目	事例番号
(3) 就労条件	⑥ 労働条件	⑥-a 賃金を納得性があるものとする	
		・ 賃金水準を相場や業務負荷などからみて納得性のあるものとする	45
		・ 勤務時間のカウント方法を適正化する	46,47
		⑥-b 労働時間を短縮し過重でないものとする	
		・ 定額残業代制度（超過分は残業時間に応じて支給）を導入する	48
		・ 変形労働時間制を導入する	49,50
		・ 業務負担のきつさに配慮した休憩時間を与える	51
		・ 残業削減運動（退社予定時刻宣言、帰宅を促す雰囲気作り等）を行う	52
		・ 年次有給休暇取得を計画的・組織的に行う	53
		・ 年休を取得しやすくするため半休制度を導入する	54
	・ 就業規則上の労働時間・休日・休暇等のあいまいな規定を明確化する	55,56, 46	
	⑥-c 退職金制度を整備する	57	
	⑦ 労働環境	⑦-a 労働負担を軽減する措置をとる	
		・ 業務の効率化を図る	58,59,60, 53
		・ 業務量に応じた人員を配置する	61
		⑦-b 多様な働き方を可能とする制度を導入する	
		・ 限定正社員（短時間正社員など）の制度を導入する	62,63,64, 65,66, 5
		・ 正社員転換制度を導入する	66,67,68
		⑦-c 働き続けやすい制度を導入する	
・ 育休前後の従業員の不安を解消するための面談制度を導入する		69	
・ メンタル不全や子育ての場合でも安心して休職・復帰できる制度を導入する		70, 46	
・ 高齢者になっても長く働き続けられる制度を導入する		71	
⑦-d 女性の働きやすい職場環境を整備する	72		
⑧ 人間関係	⑧-a 円滑な職場コミュニケーションが生まれる環境を作る		
	・ 社内レクリエーションを行う	73	
	・ 管理者自身が褒める・認めるという視点で社内コミュニケーションの機会を持つ	74	
	・ 事業主から従業員へメッセージカードを渡す	74,75	
	・ 多様な勤務形態について理解するよう従業員に指導する	76	
	・ 仕事の仕方について従業員間で議論し会社に提案する機会をつくる	59,60	
	⑧-b 管理者に対して部下との関係に関する指導を行う	77	
	⑧-c 職場の人間関係を把握し必要な指導を行う	78	
	⑨ 厚生	⑨-a 社会保険に加入する	79
		⑨-b 各種福利厚生を充実する	80,81,82, 51

STEP-3

さらに踏み込んで検討してみましょう。

		取組項目	事例番号
(4) 理念・価値観	⑩ 経営理念	⑩-a 従業員の意識（価値観など）を把握する	83
		⑩-b 会社の経営理念を明確化し、従業員がそれを理解し共感できるようにする	84,85, 3,19,20
		⑩-c 従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感を持てるようにする	59,60
		⑩-d 従業員が会社に将来性を感じられるようにする	60
	⑪ 組織文化	⑪-a 従業員が働きがい・働きやすさを感じられる組織文化をつくる	53
		⑪-b 従業員同士がお互いに尊重し、信頼できる組織文化をつくる	53,76, 74
		⑪-c 従業員が前向きな意欲を持てる組織文化をつくる	59,60
		⑪-d 組織をまとめるリーダーのポストを新設する	86,87

II

人材確保が困難な原因の把握

- 人材確保の問題点の解決策を検討するにあたっては、そもそも、なぜ自社の採用がうまくいかないのか、なぜ従業員が定着せずに離職してしまうのか、その原因を正しく把握することが重要です。
- このため、次の事例からもわかるように、従業員にアンケートをとったり、ヒアリングをすることなどにより、それを把握していくことが重要です。

事例X



課題内容

20年近く勤務する人がいる一方、近年は早期退職が相次いでいる。



対応策内容

社内アンケートによって社員の意識を把握する。特に新人が短期で離職してしまうことについて、ベテラン社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、などが把握できる項目を調査項目として設定する。面談とは異なり、回答結果を数値化でき、様々な場面で活用できる点で、アンケートは有用である。

事例Y



課題内容

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。



対応策内容

離職理由をヒアリングにより把握する。特に離職理由が個人的な事情によるものか、組織に原因があるのかを中心に把握する。

- ① 退職者と面談を行い本音で話してもらう。
- ② 退職者と仲の良かった同僚従業員から、離職に至った経緯を聞く。

事例Z



課題内容

1年で30名程度が退職してしまったが、なぜ退職したのか、辞めた社員からも残った社員からも理由を聞くことができず、社員が求めていることや要望がわからない。



対応策内容

社員から直接聞いてもわからなかったため、社員のニーズや考えていることを拾いあげるため、従業員に対する無記名の**緊急アンケート**を実施した（誰が記入したかを一切詮索せず、批判を書いても一切不利益がないこと、指摘された問題点はできる限り対応する予定であり、会社を前向きに改善するために行うので協力願いたいことを明言した上で行う）。

質問項目としては、①今回大量の退職者がでた理由はどこにあると思うか、②退職していく人から退職理由についてどんなことを聞いているか、③今後どのような点を改善すれば退職者を減らせると思うか、④日頃職場について感じる不満な点・改善すべき点、良い点・好きな点は何か。



コラム I 従業員アンケートを実施したことはありますか？

事業所で人材確保や人材定着を進めたい、と考えた場合、目標や事業所の信念等を明確にして従業員と共有することが重要です。

特に、「求める従業員像を検討する」「自社の強みを明確にする」等、事業所全体の在り方を検討する際には、従業員アンケートは有効です。従業員にアンケートを実施して、従業員の意見を把握することで、現場の実感と合った目標を設定し、実現に向けて労使一体で取り組むことができます。

アンケート（案）

（女性ドライバー活躍プロジェクトに向けて）



会社は、女性ドライバーの活躍に向けて皆様の声を聞きたく、このアンケートを実施しますので、自由な回答をお願いします（書ききれない場合は別紙）

(1)あなたが、当社でドライバーになろうと思ったきっかけ又は理由は何でしょうか？

(2)あなたが女性ドライバーとして働く上で、何か不便なことを感じるなどがある場合に、会社に具体的に改善して欲しいことはありますか？

(3)あなたが、これからもドライバーとして長く働くために何が必要だと思われますか？

(4)あなたがドライバーとして続けるために、必要と感じる教育や研修がありますか？

(5)あなたが考える当社の良いところ（勤務を続けられる理由でもあります）は何でしょうか？

(6)会社は「家族主義」を大切にしています。あなたが思う、その「家族主義」とはどういうものでしょうか？

★アンケートへのご協力ありがとうございました。

参考：平成27年度モデル調査 雇用管理改善コンサルタント 提案資料

(1) 採用管理



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

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

a 求人における表示内容を工夫する

募集を効果的に行うには、自社の求人を、求職者が「ここに応募しよう」と思うようなものにしていないといけません。

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

b 求人の媒体を工夫する

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

c 採用形態・求人条件自体を見直す

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

d 自社の魅力を求人以外でもアピールする

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

- 次に「②選考」の段階のことを考えてみましょう。募集活動によって応募者が出てきた時に、その応募者に対して、どう対応して選考していけばよいかということです。

a 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に رفتり職場見学をさせる

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

b 女性を積極的に採用する（ポジティブアクション）

女性の少ない職場では、ポジティブアクションとして女性の採用拡大に取り組むことも一つの有効な方法です。



コラム II 事業所ウェブサイトを見直してみませんか？

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

①採用情報の掲載場所、求人票としての機能

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

②事業所の雰囲気や理念・価値観を発信する機能

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



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

～①募集に関する取組～

①-a 求人における表示内容を工夫する

事例1



課題内容

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



対応策内容

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



結果

募集採用時のトラブルが減り、選考辞退や早期離職が減る。

事例2



課題内容

求人票に記載する求人賃金額に幅がある。



対応策内容

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



結果

応募者が必要以上に減ったり、選考辞退や早期離職することが少なくなる。

事例3



課題内容

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



対応策内容

求める人材像を明確化して、有効な求人方法を検討する。



結果

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

事例4



課題内容

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



対応策内容

新規の求人ルートの開拓。



結果

自社に**ウェブサイト**があるものの、求人欄を作っていなかったことから、新規の求人ルートとして**求人ページを作成**した。画面の作成はプロに依頼し、採用ターゲットに効果的に働きかける画面作り、画像の活用、文言の記載にこだわった。特に、

- ・仕事の内容ややりがいを感じられるような**画像を用いて、若年層に「働くイメージ」をもってもらう。**
- ・応募への心理的なハードルを下げることを目的に、**採用条件の明確化、詳細化**の二点を重視して取り組んだ。

事例5



課題内容

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



対応策内容

「事業所の魅力が伝わる求人票を書く」という視点で求人票を作成する。
その前提として、

- ①「一緒に働きたい社員のイメージ」
- ②「求職者が望むこと」「求職者が不安に思うこと」
- ③「法人の魅力」

の確認を行う。

①で法人・事業所が求めている人材を明確にし、②で求職者の希望・不安を確認する。
③については、①②を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**の周知を行うとよい。



結果

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

(再掲) 事例8 (→p13参照)



対応策内容

ウェブサイトを充実し、事業所の魅力をアピール。

(再掲) 事例17 (→p16参照)



対応策内容

競合他社と差別化できるスキルやサービスを求人票で積極的に発信。

①-b 求人媒体を工夫する

事例6



課題内容

専門職を10人採用したいが、希望の人数が集まらない。



対応策内容

求人内容を事業所のウェブサイトに公開。



結果

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

事例7



課題内容

求人票を紙媒体に出稿しているが、反応がない。



対応策内容

求人票の出稿先をウェブ媒体に変更する。



結果

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

事例8



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例9



課題内容

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



対応策内容

募集する人材像に即して、多様な求人経路を活用する。



結果

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

事例10



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

(再掲) 事例3 (→p11参照)



対応策内容

自社のウェブサイト求人内容を掲載。

(再掲) 事例4 (→p12参照)



対応策内容

自社のウェブサイト求人ページを作成。

事例11



課題内容

求人はハローワーク経由が中心で、固定化している。



対応策内容

近隣に住む求職者が目にして応募することをねらい、事業所の玄関前に求人票を掲載する。



結果

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。

事例12



課題内容

女性でも働きやすい仕事だと思いが、女性の応募が、まったくない。



対応策内容

マザーズハローワークに求人を出す。



結果

そもそもマザーズハローワークというものがあることを知らなかったが、早速求人を出したところ、短期間で1名の採用につながった。

事例13



課題内容

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



対応策内容

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

社員紹介制度として、紹介された社員が定着した際に金一封やポイントを付与するなど、紹介する社員と紹介されて入社する社員双方にインセンティブを与える制度を検討する。

①-c 採用形態・求人条件自体を見直す

事例14



課題内容

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



対応策内容

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

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

事例15



課題内容

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



対応策内容

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



結果

未経験者や経験の浅い者を採用して自社で育てる体制をつくる。

(再掲) 事例5 (→p12参照)



対応策内容

ミスマッチをなくすための**トライアル雇用**の実施。

(再掲) 事例46 (→p29参照)



対応策内容

試用期間を見直す。

(再掲) 事例64 (→p35参照)



対応策内容

勤務時間や休日のシフトを求職者のニーズに合わせたものとする。

①-d 自社の魅力を求人以外でもアピールする

事例16



課題内容

学校訪問の際に会社の魅力を端的に説明できるツールがない。



対応策内容

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

(再掲) 事例10 (→p14参照)



対応策内容

募集用の**パンフレット**の内容を刷新する。

事例17



課題内容

会社の魅力を、同業他社や求職者の目に留まるように発信する機会がない。



対応策内容

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



結果

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

事例18



課題内容

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



対応策内容

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



結果

ブログの掲載内容をミーティングで検討している。

事例19



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例20



課題内容

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



対応策内容

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

事例21



課題内容

若者を採用し育てたいと考えているが、若者の応募が少ない。



対応策内容

「ユースエール認定企業」として認定を受けたり、「**若者応援宣言企業**」を宣言することで、若年者へアピールする。

(再掲) 事例23 (→p18参照)



対応策内容

業務体験ができるイベントを開催する。



～②選考に関する取組～

②-a 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行ったり職場見学をさせる

事例22



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

②-b 女性を積極的に採用する（ポジティブアクション）

事例23



課題内容

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



対応策内容

採用対象を今までの男性中心から女性に拡大する。女性ドライバーの雇用促進及び定着を「ドライバー採用プロジェクト」として位置づけ、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する。募集、採用、定着のすべての過程についてプロジェクトチームの意見を把握し、それを踏まえた取組を行う。

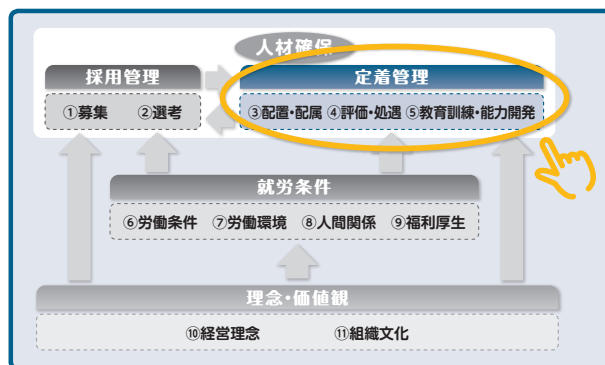


結果

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



(2) 定着管理



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

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

a 採用者の受入れ体制にきめ細かい配慮を行う

従業員が早期離職してしまうことに悩んでいる企業の中には、採用担当者が一生懸命採用活動をして従業員を採用しても、現場に配属後は現場任せにし、現場では業務が忙しくて採用者の受入れに気を遣ってられないというケースがあります。こういうケースでは、採用者に対する教育もおろそかで、採用者は「現場で自分は歓迎されていない、受入れられていない」と感じて早期に離職してしまうことがよくあります。また特に若い従業員の場合は、同年代の従業員との交流を持たないと早期離職してしまうことがよくあります。このため、採用者の周囲の人が採用者を貴重な人材として大切に受入れる様々な配慮が必要です。

b 離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換を行う

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

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

a 従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のある人事評価を行う

多くの企業では、定期的に従業員の人事評価（人事考課）を行い、給与・ボーナス・昇給・昇進や能力開発に活用しています。しかし、この人事評価が本人にとって納得性のないものであれば、自分はこんなに会社のために頑張ったのに評価されないのではやる気がでない、会社に対する信頼

度が低下する、ということになりかねず、離職の原因ともなります。このため、人事評価は従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のあるものとする必要があります。

b 従業員が将来展望を持てるキャリアパスを与える

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

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

c 従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇を行う

従業員は、単に賃金のためだけに働いているわけではありません。自分は会社に貢献をして役立っているのだという効力感を得たり、その結果、会社や同僚から認められているという形で自分の価値を確認することが、働きがいや意欲につながり、働き続けるという側面も無視できません。従業員に対する評価・処遇をこのような従業員の気持ちに応える仕組みとすることが、定着を促進する一つの決め手となります。

d 長期勤続に対して手当支給・報償・メッセージカード手交を行う

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

- さらに、「⑥教育訓練・能力開発」についても、次の面から、従業員の「定着」が進むような形でなされているかどうか、検討してみましょう。

a 定着しやすい新人教育を行う

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

b 従業員が育てられている・成長していると実感できる研修を行う

従業員は、「自分は会社から育てられている」と感じられたり、実際に「自分は成長している」と感じられることによって、会社に対する信頼性・愛社精神・帰属意識が増します。社員研修（社内訓練）がそういう観点で効果のあるものとなっていれば、定着を促進する一つの決め手となります。



コラム III

働き方と処遇について整理できていますか？

短時間正社員とは、元々の所定労働時間が通常の一日の所定時間より短い労働契約の従業員ですが、「正社員」の言葉にあるように、無期雇用を想定しています。短時間正社員制度を導入している場合、パートタイマーの処遇と区別して明確に位置づける必要があります。

パートタイマー、短時間正社員、契約社員等複数の名称でいわゆる無限定の「正社員」と異なる従業員を雇用している場合、処遇の位置づけや評価基準を明確にしておく必要があります。更に、いわゆる「正社員」が育児や介護によって短時間勤務になった場合、「正社員の短時間勤務」と上記の勤務形態との処遇に納得感があるかどうかは人材の定着に大きな影響を与えます。

～③配置・配属に関する取組～

③-a 採用者の受入れ体制にきめ細かい配慮を行う

事例24



課題内容

採用しても、内定期間中に辞退者が発生する。



対応策内容

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



結果

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

事例25



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例26



課題内容

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



対応策内容

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

事例27



課題内容

採用者が新しい職場に受け入れられていないと感じてしまう。



対応策内容

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

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



結果

早期離職者が少なくなった。

事例28



課題内容

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



対応策内容

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



結果

早期離職者が少なくなった。

事例29



課題内容

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



対応策内容

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

③-b 離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換を行う

事例30



課題内容

入職後に業務の大変さ・責任の重さに気づき、適応できないまま退職してしまう。



対応策内容

他の業務に配置を転換することで、職場への適応・定着を図る。



結果

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

(再掲) 事例78 (→p39参照)



対応策内容

職場の人間関係の状況を常に把握し、**問題のある従業員同士を配置転換**する。

～④評価・処遇に関する取組～

④-a 従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のある人事評価を行う

事例31



課題内容

社員がやりがいや達成感を感じることができる仕組みとして、人事考課制度があるが、事業所ごとに評価者の評価基準が異なり、最後にトップが調整をしなければならない状態にある。



対応策内容

客観的・公正な評価が誰にでもできるよう、**評価基準を明確化**するとともに、**評価者への研修を実施**し、評価時のポイントなどを共有する。

事例32



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

④-b 従業員が将来展望を持てるキャリアパスを与える

事例33



課題内容

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



対応策内容

専門職の処遇として、「主任」のポストを新設する。



結果

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

事例34



課題内容

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



対応策内容

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

事例35



課題内容

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



対応策内容

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

(再掲) 事例43 (→p26参照)



対応策内容

従業員に対してキャリアパスを明確にし、各段階で必要な能力を明示する。

④-c 従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇を行う

事例36



課題内容

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



対応策内容

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



結果

リーダー格のスタッフに支給する手当として、役職手当を導入した。

事例37



課題内容

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



対応策内容

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



結果

従業員がやりがいや職務満足を感じる仕事を与える。

④-d 長期勤続に対して手当支給・報償・メッセージカード手交を行う

事例38



課題内容

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



対応策内容

長期勤続に対して手当を出すことで、定着のインセンティブを高める。

(再掲) 事例74 (→p38参照)



対応策内容

従業員に勤続年数を記載したメッセージカードを贈る。

～⑤教育訓練・能力開発に関する取組～

⑤-a 定着しやすい新人教育を行う

事例39



課題内容

本人の習熟度合いを無視して仕事を与えると早期離職が発生しやすい。



対応策内容

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

このため、**本人の習熟状況に応じて仕事を与える。**



結果

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

事例40



課題内容

新人の教育役が適切なOJTを行わないと早期離職につながる。



対応策内容

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

このため、**新人の教育役を育成した上で、丁寧なOJTを行わせる。**



結果

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

事例41



課題内容

ベテランの職員が業務に求める水準が高く、他の職員が委縮してしまう。



対応策内容

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



結果

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

事例42



課題内容

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



対応策内容

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

⑤-b 従業員が育てられている・成長していると実感できる研修を行う

事例43



課題内容

人材育成制度がないため、社員の成長が個人に委ねられ若手の成長が難しい。



対応策内容

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

事例44



課題内容

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



対応策内容

従業員の自主的な能力開発を支援する。



結果

従業員が外部のセミナーや訓練を受けることに対し、経費を一部助成したり、勤務時間内での受講を認めるなど支援する。



コラムⅣ 教育機関との連携を検討したことがありますか？

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

新卒採用の実施と人材の確保において、教育機関との連携は非常に重要です。本事例集で取り扱う保育分野、訪問看護分野では専門職として保育士、看護師が働いています。この二職種は、養成課程を持つ教育機関での教育及び国家試験を経て、専門職として働くために必要となる資格を取得します。つまり、この二職種について人材を新卒採用で確保したい場合、養成課程を有する教育機関との連携が重要となります。特に、保育士、看護師ともに実習が教育課程で設定されています。実習の受入れを通して保育観や看護観に共感して入職する例もあるため、教育機関と連携することは、人材確保において重要な検討事項です。

一方で、運輸分野のトラック運転手は上記の専門職とは異なり養成課程を経ないため、教育機関と連携した採用活動を検討しないこともあるでしょう。特に現在の運転免許制度の下[※]では中型免許を取得しないとトラックの運転が難しいこともあり、中型免許を取得できない高卒学生の採用に消極的な事業所も多いかと思います。しかし、運輸会社の中には

- ・高卒学生を新卒で採用
- ・中型免許取得可能年齢までは運転業務以外の業務を通して、事業所及び業務理解を深める
- ・免許取得時に費用補助を行う

等の取組を行い、毎年複数の高卒学生を採用して人材を充足している例もあります。このような採用活動を実施する場合、高校への訪問や就職担当の教諭との信頼関係の構築が非常に重要となります。また、平成29年3月12日より施行される新しい免許制度においては、18歳以上であれば準中型免許の取得が可能になるため、一部のトラック運転が高卒学生でも可能になります。今後は運輸分野においても教育機関との連携がより重要になります。

どの分野においても、以下の点に注意して連携を進めましょう。

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

※本事例集は平成29年2月時点での運転免許制度を元に作成しています。

(3) 就労条件



- ▶ 採用や定着が難しいのは、賃金や労働時間に問題があるためではないか
- ▶ 業務の負荷が大きいため疲労が蓄積して離職するというのではないか
- ▶ 多様な働き方ができないために離職するのではないか
- ▶ 職場での円滑なコミュニケーションが欠けているために離職するのではないか
- ▶ 職場での人間関係が悪いために離職するのではないか

- 自社において人材確保が難しいのは、もしかしたら上記のように、「就労条件」に関する問題が原因かもしれません。これまで自社で行ってきた「就労条件」に関する取組について、改善の余地がないかどうか検討してみましょう。
- 「就労条件」は、大きく分けると「④労働条件」「⑤労働環境」「⑥人間関係」「⑦福利厚生」という四つに分類することができます。
- 「④労働条件」については、次の面から、従業員の「採用」「定着」が進むような形で設定されているかどうか、検討してみましょう。

a 賃金を納得性があるものとする

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

b 労働時間を短縮し過重でないものとする

労働時間(特に休日・残業時間・シフト制)は、賃金と並んで、「採用」「定着」を効果的に進めるために無視できない要素です。長時間労働の職場は採用にも定着にもマイナスですので、業務の進め方の改善を図ることなどにより、その短縮に取り組むことが重要です。この課題については、例えば、年休取得運動を行うことによって実労働時間の短縮に取り組んでいる事例があります。

c 退職金制度を整備する

退職金を整備することは長期勤続を促進する一つの取組です。

- また、「⑤労働環境」についても、次の面から、従業員の「採用」「定着」が進むような形で整備されているかどうか、検討してみましょう。

a 労働負担を軽減する措置をとる

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

b 多様な働き方を可能とする制度を導入する

c 働き続けやすい制度を導入する

従業員の様々な条件やニーズに応じて、多様な働き方を可能とする限定正社員などの制度や、休職・復帰制度などを導入する企業が少しずつ増えてきています。これらの制度は、仕事を辞めずに長期勤務することを応援する仕組みとして効果的です。

d 女性の働きやすい職場環境を整備する

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

- また、「⑥人間関係」についても、次の面から、従業員の「採用」「定着」が進むような形で配慮がなされているかどうか、検討してみましょう。

a 円滑な職場コミュニケーションが生まれる環境を作る

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

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

b 管理者に対して部下との関係に関する指導を行う

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

c 職場の人間関係を把握し必要な指導を行う

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

- さらに、「⑦福利厚生」についても、企業への帰属意識や愛社精神を生む効果をもつ場合がありますので、従業員の「採用」「定着」が進むような形で実施されているかどうか、検討してみましょう。

～⑥労働条件に関する取組～

⑥-a 賃金を納得性があるものとする

事例45



課題内容

賃金水準が相場より低い。



対応策内容

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

賃金水準について検討する。



結果

賃金水準を相場や業務負荷などからみて納得性のあるものとする。

事例46



課題内容

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



対応策内容

労務管理の実態や事業所の業務内容に合わせて、就業規則の見直しを行う。



結果

下記の点について、就業規則を見直した。

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

事例47



課題内容

労働時間が適切に管理されていない。



対応策内容

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

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



結果

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

⑥-b 労働時間を短縮し過重でないものとする

事例48



課題内容

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



対応策内容

定額残業代制度（残業代について、一定時間までの残業については一律に一定額を支給し、一定時間を超えれば実際の残業時間に応じて支給）の導入、役職手当の新設、残業時間縮減目標の設定により、従業員に業務効率化や他人への業務分散を考えるきっかけとする。



結果

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

事例49



課題内容

時間管理制度が働き方の実態に合っていない。
今後職員募集や休職者・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」というアピールができるようにしたい。



対応策内容

職員の働き方の実態に合った時間管理として、変形労働時間制を導入する。



結果

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

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

事例50



課題内容

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



対応策内容

実態に合わせて変形労働時間制の導入を検討する。



結果

1年単位の変形労働時間制を導入した。

事例51



課題内容

業務負担が厳しいため疲労がたまり、離職につながっている。



対応策内容

休憩時間は法令を満たしてはいるが、業務負担のきつさから考えれば、もう少し長い休憩時間を取れるようにすれば、モチベーションも維持でき、疲労をためずに仕事が継続できる。また従業員が心身を休める休憩スペースをつくる。



結果

① 業務シフトを工夫して、**法定（※）以上の休憩時間**をとれるようにした。

② 従業員が休憩する場所がなかったため、**休憩スペース**を作った。

このことにより、モチベーションも維持でき、疲労をためずに仕事が継続できるために、離職者が減った。

※労働時間6時間超～8時間＝45分、8時間超～＝1時間。分割可能。

事例52



課題内容

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



対応策内容

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



結果

ただらと残業することを防ぐために、毎朝、始業時のミーティングでスタッフが退社時間の目安を報告し、ホワイトボードにも記載するようにした。
また、周囲への意識づけや帰宅しやすい雰囲気作りとして、管理者が率先して早く帰るようにした。
残業をしないよう職員間でも声掛けを行うなど、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。

事例53



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例54



課題内容

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



対応策内容

休暇制度についても、社員の理解を得られるように整理を行う。



結果

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

事例55



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

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

事例56



課題内容

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



対応策内容

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

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



結果

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

(再掲) 事例46 (→p29参照)



対応策内容

勤務時間、試用雇用期間、休職期間について就業規則の規定を整理した。

⑥-c 退職金制度を整備する

事例57



課題内容

退職金制度の整備ができていない。



対応策内容

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

～⑦労働環境に関する取組～

⑦-a 労働負担を軽減する措置をとる

事例58



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例59



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例60



課題内容

個人で行う業務が多いため、組織としての業務改善意欲が低い。



対応策内容

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



結果

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

(再掲) 事例53 (→p31参照)



対応策内容

計画年次有給休暇制度により、休暇取得に向けた業務効率化の動きが出てきた。

事例61



課題内容

業務量に見合った人員を配置できていない。



対応策内容

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

このため、**業務量に応じた人員を配置する**。



結果

離職者が減る。

⑦-b 多様な働き方を可能とする制度を導入する

事例62



課題内容

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



対応策内容

短時間正社員制度を整備する。

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



結果

事業所内でも職種の転換を希望している者がいたため、想定する社員像を明確に描いた上で短時間正社員制度を導入した。

これまで人材流出を防ぐ観点から職種間の転換を認めていたが、明確に規定されておらず、今回の制度新設により、職種間の整合性をとることができた。

また、制度の周知徹底のために、会議で就業規則の該当条文について読み合わせを行った。導入した制度は人材定着や流出防止に活用している。また、介護が理由で仕事と家庭の両立が難しい社員にも転換を提案している。

事例63



課題内容

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



対応策内容

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



結果

正社員の1日当たりの拘束時間を短縮した。5:30~20:00までの拘束時間を短縮し、11:00~20:00の9時間を拘束時間とし、このうち8時間を勤務時間とした。これにより人手が必要になる早朝については、非常勤のパート社員を別途募集した。

賃金は据え置きとしたことで、現場に不満はなく、むしろ、自分の私的な時間が増えたことにより士気が高まり、活気が出ている。

また、短時間正社員制度のニーズが高齢者層にあることが明らかになったため、賃金総額が減額となっても、短時間で働きたい高齢者に対して提案した。

事例64



課題内容

家庭の事情や体調などを理由として固定の時間帯でしか勤務できない社員が増加しており、シフト制への対応困難を理由に退職してしまう。



対応策内容

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、時間に制約のある人を雇用し、離職を防ぐ効果が期待できる。

事例65



課題内容

社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。



対応策内容

就業形態を正規社員、非正規社員それぞれについて整理し、就業規則の見直しも行う。



結果

正規社員は、常勤（週5日、8:45～17:45）と短日正規社員（週4日、8:45～17:45）の2種類に整理した。非正規社員については、パート社員のみと整理した。

事例66



課題内容

人手不足に悩んでおり、募集はフルタイム勤務の正社員のみで実施しているが、応募がない。



対応策内容

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。



結果

応募対象のニーズを踏まえ、正社員への転換制度もある短時間正社員制度を導入した。

(再掲) 事例5 (→p12参照)



対応策内容

求人票における短時間正社員制度の周知。

事例67



課題内容

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



対応策内容

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



結果

パート社員の正社員への転換制度を導入した。無期雇用のパート社員を対象として希望者を募り、応募してきた者について試験を行い、転換する予定である。

転換制度の検討に伴い、パート社員の役割や正社員転換への動機づけについて、経営者層で検討する機会が生まれた。

パート社員にとっては、「頑張れば正社員になれる」という道筋が明確になったことにより、モチベーションの向上につながっている。

また、パート社員と正社員の役割分担を明確にしたことにより、「使用者からの期待」と「労働者の自認する役割」のずれが解消され、パート社員と正社員がともに前向きになった。加えて、社員間の相互フォロー体制ができた。

事例68



課題内容

現在正社員17名に対してパート社員が11名であるが、そのほとんどがかつての正社員が
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。



対応策内容

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
パート社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。

⑦-c 働き続けやすい制度を導入する

事例69



課題内容

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



対応策内容

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



結果

育児休業前後の社員を対象とする面談制度を導入した。
面談を通して、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。今後は仕事と介護を両立する社員が出てくることを想定し、育児と介護、両方につ
いて本人と周囲の同僚双方へのフォロー体制を構築する。

事例70



課題内容

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



対応策内容

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

(再掲) 事例46 (→p29参照)



対応策内容

休職期間を就業規則に明記した。

事例71



課題内容

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



対応策内容

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

⑦-d 女性の働きやすい職場環境を整備する

事例72



課題内容

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



対応策内容

女性が働きやすい職場環境を整備する。

具体的には、

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



結果

倉庫を会長が自ら改造し、**女性専用のロッカールーム**を整備した。

トイレについては、いまだ男女兼用となっているが、清潔感を保つようになっている。**女性専用トイレ**設置のための資金確保を進めている。



コラム V

就業規則を見直しましょう① —事業所に合った就業規則の作成

多くの事業所が備える就業規則、どのような内容を記載していますか？

労働基準法に従って、絶対的記載事項や相対的記載事項を記載することを前提に、労働条件や評価・処遇、懲罰等について規定していることが多いです。

就業規則は、「その事業所で勤務する際のルール」をまとめたものです。しかし、「実は経営者・従業員が内容を理解していない（規則の周知がなされていない）」、「〇年前に作ったまま放置している」、「インターネットからダウンロードしてそのまま使っている」、「同業他社の、知り合いの社長からいただいたものをそのまま使っている」などに該当する事業所は多くあります。

経営者の理念を実現するためには、自社に即したルールを定めることが必要です。また、就業規則を法令に即した内容にするために定期的に見直すことは、自社ルールの円滑な運用のためにも、とても重要なことです。

人材確保のために雇用管理改善に取り組む事業所の方は、自社のルールが適切に整理されているかを確認する上でも、一度就業規則を見直してみましょう。

見直しの視点は以下の二つです。

- ・現在の法律の規定に即した内容となっているか
- ・現在の事業所の状況に適した内容となっているか

労働関係法令は法改正のスピードが速いため、適宜、規定と法律内容の整合性を確認しましょう。また、事業所の運用上実施しているが就業規則に規定していない制度や処遇などがある場合、今後も継続して実施する意思がある場合には就業規則に規定することで客観性が担保されます。一方で、規定にない運用を客観化しない場合には制度・運用の継続を含めて今一度必要性について検討してみてください。労働条件の不利益変更になる可能性もあるため、安易な廃止は難しい、という点に留意してください。

～⑧ 人間関係に関する取組～

⑧-a 円滑な職場コミュニケーションが生まれるような環境を作る

事例73



課題内容

ドライバーの職業上、配送ルートが異なると同じ社内においても顔を合わさないこともあるため、社員間の横での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。



対応策内容

社内レクリエーションの実施により、コミュニケーションの活発化に取り組む。

事例74



課題内容

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



対応策内容

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

事例75



課題内容

従業員のモチベーションが賃金に偏っている。



対応策内容

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

事例76



課題内容

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



対応策内容

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

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

(再掲) 事例59 (→p33参照)



対応策内容

業務改善提案活動に取り組むことにより、職場におけるコミュニケーションが円滑化した。

(再掲) 事例60 (→p33参照)



対応策内容

業務の改善点を検討してもらい、積極的に経営側に提案することにより、職場におけるコミュニケーションが円滑化した。

⑧-b 管理者に対して部下との関係に関する指導を行う

事例77



課題内容

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



対応策内容

上司に対して部下との関係に関する指導・研修を行う。



結果

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

⑧-c 職場の人間関係を把握し必要な指導を行う

事例78



課題内容

職場の人間関係のために離職する従業員が多い。



対応策内容

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



結果

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



～⑨ 福利厚生に関する取組～

⑨-a 社会保険に加入する

事例79



課題内容

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



対応策内容

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

- ・今後の会社の発展を支える長期勤続の基幹労働者を採用するためには、**社会保険加入は必須**であること
- ・採用を週20時間未満のパートに限定すると、今後対象者が先細りになってしまい、かえって採用や従業員管理のコストが増加すること

の二点から、むしろこれを契機に社会保険に加入し、あわせて従業員の生産性の向上策を行うことで、経営を前向きに改革することを提案した。

⑨-b 各種福利厚生を充実する

事例80



課題内容

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



対応策内容

社員の福利厚生を強化する。



結果

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

事例81



課題内容

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



対応策内容

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

事例82



課題内容

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



対応策内容

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

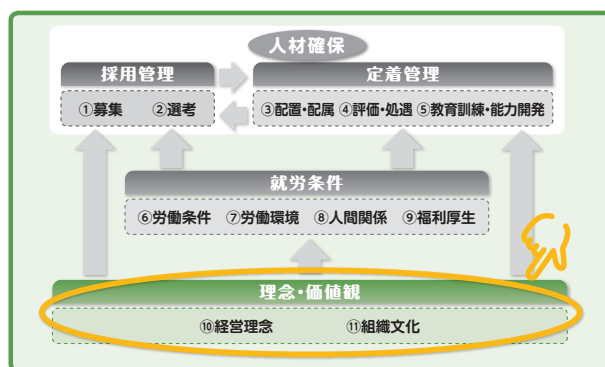
(再掲) 事例51 (→p30参照)



対応策内容

従業員の休憩スペースを作った。

(4) 理念・価値観



- ▶ 離職率の高さの背景には、従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感を持っていないことがあるのではないか
- ▶ 離職率の高さの背景には、従業員が職場に対して働きがい・働きやすさを感じていないことがあるのではないか
- ▶ 離職率の高さの背景には、従業員がお互いに尊重し・信頼し・お互い様と思える組織文化が欠けていることがあるのではないか

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

a 従業員の意識（価値観など）を把握する

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

b 会社の経営理念を明確化し、従業員がそれを理解し共感できるようにする

もし経営理念がまだ明確化されていない状況であれば、募集をする際に求職者にアピールしにくい上、従業員を同一の方向へまとめ上げるのも難しくなりますので、経営理念を明確化し、それを従業員に浸透させることが重要です。ただし、企業理念は、単に決めて終わりだったり、そうでなくても、額縁に入れて職場に飾ったり、社員手帳やカードにして従業員に配ったり、毎朝従業員に唱和させたりする例は多いようですが、社員はその意味を理解していなかったり、「それは単なる理想であって現実とは別物だ」と興味を持たない場合が多く見受けられます。

このため、企業理念は、事業主自らがその企業理念の意味を従業員に語りかけたり、実際の業務の中でその理念を体現して従業員に見せたり、経営理念に基づく会社のキャッチフレーズを従業員

に考えさせたりするなど、さまざまな工夫をすることによって、従業員に浸透させることが重要です。また企業理念をこれから明確化させる段階であれば、従業員にもそれに関与させて当事者意識を持たせることがよいかもしれません。

c 従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感を持てるようにする

d 従業員が会社に将来性を感じられるようにする

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

- 「①組織文化」とは、組織を構成する者たちが共有する信念や、価値観、行動規範の集合体のことです。個々の価値観や信念などが相互に影響しあって組織文化は形成されていきますが、ここで経営陣などのリーダーとなる者の考え方が大きな影響力を持ちます。組織文化は、経営陣のメッセージなどとして具体的に発信され、従業員へと伝わっていきます。組織文化によって、組織として会社が何を目指しているかが十分に浸透し、従業員はそれに基づいて自らの目標を設定し、モチベーションを高めることができます。

a 従業員が働きがい・働きやすさを感じられる組織文化をつくる

従業員が働きがい・働きやすさを感じられる職場は、長期勤続や前向きな意欲を引き出す大きな要素です。

b 従業員同士がお互いに尊重し・信頼できる組織文化をつくる

従業員同士がお互いに尊重し・信頼できる組織文化は、チームワーク、職場の和や居心地の良い職場の基本であり、長期勤続や前向きな意欲を引き出す土台です。また、お互い様と思える組織文化は、従業員同士が多様な働き方を許容しあえる組織風土でもあり、多様な働き方の実現を通じた長期勤続を実現させるための土台となります。

c 従業員が前向きな意欲を持てる組織文化をつくる

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

d 組織をまとめるリーダーのポストを新設する

企業が生産性をあげていくために、組織運営は重要な要素です。



～⑩ 経営理念に関する取組～

⑩-a 従業員の意識（価値観など）を把握する

事例83



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

⑩-b 会社の経営理念を明確化し、従業員がそれを理解し共感できるようにする

事例84



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例85



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

(再掲) 事例3 (→p11参照)



対応策内容 求める人材像を管理職の会議で明確化。

(再掲) 事例19 (→p16参照)



対応策内容 外部へ事業所をアピールする際のキャッチコピーを社員から募集。

(再掲) 事例20 (→p17参照)



対応策内容 事業所の理念を発信する。

⑩-c 従業員が会社への誇り・帰属意識・連帯感を持てるようにする

(再掲) 事例59 (→p33参照)



対応策内容 業務改善提案活動に取り組むことにより、会社への誇り・帰属意識・連帯感を持てるようになる。

(再掲) 事例60 (→p33参照)



対応策内容 業務の改善点を検討してもらい、積極的に経営側に提案することにより、会社への誇り・帰属意識・連帯感を持てるようになる。

⑩-d 従業員が会社に将来性を感じられるようにする

(再掲) 事例60 (→p33参照)



対応策内容 業務の改善点を検討してもらい、積極的に経営側に提案することにより、従業員が会社の将来性についても考えるようになる。

～⑪ 組織文化に関する取組～

⑪-a 従業員が働きがい・働きやすさを感じられる組織文化をつくる

⑪-b 従業員同士がお互いに尊重し・信頼し・お互い様と思える組織文化をつくる

(再掲) 事例53 (→p31参照)



対応策内容

計画年次有給休暇制度に取り組むことにより、社員と経営者の信頼関係が増す。

(再掲) 事例76 (→p38参照)



対応策内容

一時的な業務負荷の偏りは時にお互い様であることを社員間で理解し合う機会を設ける。

(再掲) 事例74 (→p38参照)



対応策内容

褒める・認めるの視点で従業員とのコミュニケーションの機会を持つ。

⑪-c 従業員が前向きな意欲を持てる組織文化をつくる

(再掲) 事例59 (→p33参照)



対応策内容

業務改善提案活動に取り組むことにより、従業員が前向きな意欲を持てるようになる。

(再掲) 事例60 (→p33参照)



対応策内容

業務の改善点を検討してもらい、積極的に経営側に提案することにより、従業員が前向きな意欲を持てるようになる。

⑪-d 組織をまとめるリーダーのポストを新設する

事例86



課題内容

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



対応策内容

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



結果

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

事例87



課題内容

リーダーとしての明確な職位がなく、従業員をまとめる体制ができていない。



対応策内容

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



結果

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

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



IV 具体的事例（詳細編）

運輸



A運送株式会社の取組 ～女性採用プロジェクト

事業所の概要

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

【A運送株式会社の悩み】

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

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

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

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下の通りである。】

A運送株式会社は

- ・ 宣伝費を計上して採用活動に投資
 - ・ 3か月ごとに、目標設定と振り返りを実施
 - ・ 未経験者採用の実施に伴い、中型運転免許の取得に関する金銭補助
 - ・ ドライバーの定年年齢の引き上げ
 - ・ 社員アンケートの実施と、アンケート結果を踏まえた施策
- などの取組を既に実施している。

一方で、

- ・ 上記のように求職者にアピールできる点があるにも関わらず、求人票に記載できていない
- ・ 女性ドライバー採用に向けて社内の女性ドライバーの意見を反映することが不可欠であるが、特に意見交換を行っていない

などの状態である。

そのため、「良い点を上手にアピールできていない」「女性に刺さる求人情報となっていない」という課題を抱えている。

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

- ・ 女性ドライバーの採用を経営課題として明確に位置付け、全社で取り組む
- ・ 女性従業員へのアンケート実施を実施し、事業所の魅力（就職時に考慮した内容）を発見して採用活動でアピールする

・トイレや更衣室などの職場環境について「女性が満足する設備」を整備することを提案した。

A 運送株式会社の取組～女性ドライバー採用プロジェクトの立ち上げ～

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

まず、社内の女性ドライバーを検討メンバーに加えた「女性ドライバー採用プロジェクトチーム」を編成し、女性ドライバーの採用を経営課題として位置づけた。具体的には、月一回のペースでプロジェクトチームの会議を行い、その中で実施する取組を決定した。

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

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

を行った。

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

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

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



コラム VI

就業規則を見直しましょう② —就業規則の周知

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

就業規則は、従業員にとっては自身にとって大きな関心事である日々の働き方のルールを記載したものです。従業員への周知義務を満たしていても彼らにとって就業規則の閲覧が難しい場合（備付の場所がわかりにくい、会社のPC内の保存場所がわかりにくい等）、職場に対する不信感が高まる恐れがあります。

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

実際、「経営理念を文書化したものが就業規則である」との整理の下、ハンドブックサイズの就業規則を作成・配布している例もあります。皆さんも事業所にあった周知方法を検討してみましよう。



参考：平成27年度モデル調査・平成28年度フォローアップ調査参加事業所提供資料



事業所の概要

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

【B訪問看護ステーションの悩み】

B訪問看護ステーションの一番の悩みは慢性的な人手不足である。

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

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下の通りである。】

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

一方で、

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

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

そこで、外部発信と職場環境改善のそれぞれについて、提案を行った。

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

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

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

B訪問看護ステーションの取組～自分たちにできる形の取組を行う～

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

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

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

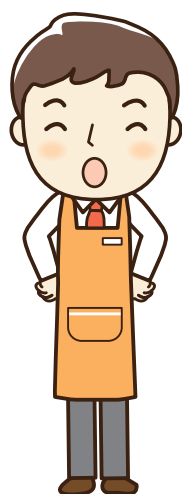
また、職場環境の改善にも取り組んでいる。だらだら残業を防ぐことを目的に、毎朝の始業時ミーティングにおいて、スタッフが退社時間の目安を報告する取組を始めた。ホワイトボードにも退社予定時刻を

記載している。特に管理職が率先して早帰りをする事で、周囲への意識付けや帰宅しやすい雰囲気づくりを行っている。最近では職員間でも声かけを行うなど、事業所全体で残業を減らそうという雰囲気が生まれつつあり、実際に残業時間が減少した。

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

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

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





事業所の概要

C保育園は60年以上の歴史を持つ保育園であり、地域の保護者から保育について信頼を得ている園である。現在保育士は30名勤務しているが、うち10名は短時間勤務など、勤務時間に制約のある保育士である。

【C保育園の悩み】

C保育園の悩みは労働環境にある。

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

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

雇用管理改善コンサルタントの分析と提案

【担当した雇用管理改善コンサルタントの分析は以下の通りである。】

C保育園は

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

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

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

C保育園の取組～メンバーの話し合いで決める休日～

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

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

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

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

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

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

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



コラム VII 長く働くために重要なことは

調査に協力いただいた事業所の従業員の方に聞きました。
長く働く上で重要だと思うことは??

●保育士50人に聞きました

- 1位 仕事のやりがい (82.0%)
- 2位 良好な人間関係 (78.0%)
- 3位 家庭との両立 (66.0%)
- 4位 休暇の取りやすさ (58.0%)
- 5位 同僚とのコミュニケーション (44.0%)
- 6位 希望する賃金 (42.0%)
- 6位 適切な労働時間 (42.0%)
- 8位 心身への負担感 (40.0%)
- 9位 経営の安定 (24.0%)
- 10位 福利厚生の充実 (18.0%)

・男性-0%、女性-100%
・正社員-88%、
パート・アルバイト-12%

●トラックドライバー75人に聞きました

- 1位 良好な人間関係 (68.0%)
- 2位 希望する賃金 (65.3%)
- 3位 仕事のやりがい (56.0%)
- 4位 休暇の取りやすさ (40.0%)
- 5位 経営の安定 (38.7%)
- 6位 心身への負担感 (36.0%)
- 7位 適切な労働時間 (32.0%)
- 8位 家庭との両立 (29.3%)
- 9位 評価と連動する処遇 (25.3%)
- 10位 希望する勤務地 (18.7%)

・男性-93.3%、女性-2.7%、
無回答-4%
・正社員-78.7%、
契約社員-9.3%、
パート・アルバイト-9.3%、
その他-2.6%

●看護師50人に聞きました

- 1位 良好な人間関係 (84.0%)
- 2位 仕事のやりがい (56.0%)
- 3位 家庭との両立 (56.0%)
- 4位 休暇の取りやすさ (54.0%)
- 5位 同僚とのコミュニケーション (46.0%)
- 6位 希望する賃金 (40.0%)
- 7位 心身への負担感 (26.0%)
- 8位 経営の安定 (24.0%)
- 8位 経験を生かせること (24.0%)
- 10位 評価と連動する処遇 (22.0%)

・男性-4.0%、女性-96%
・正社員-50.0%、
契約社員-4.0%、
パート・アルバイト-46.0%

いずれの職種においても、良好な人間関係や、同僚とのコミュニケーション、やりがいなど処遇面以外のものが上位に来ています。

従業員にとっての魅力ある職場は、事業主さまのイメージと一致していますか??

※回答項目 (複数選択可)

- | | | | |
|-------------|-----------------|------------------|---------------|
| 1. 仕事のやりがい | 2. 適切な労働時間 | 3. 休暇の取りやすさ | 4. 休日出勤がないこと |
| 5. 希望する賃金 | 6. 良好な人間関係 | 7. 同僚とのコミュニケーション | 8. 心身への負担感 |
| 9. 成長の機会 | 10. 研修や教育の充実 | 11. 経験を生かせること | 12. 評価と連動する処遇 |
| 13. 経営の安定 | 14. 安全衛生・健康管理制度 | 15. 福利厚生の充実 | 16. 家庭との両立 |
| 17. 希望する勤務地 | 18. その他 | | |

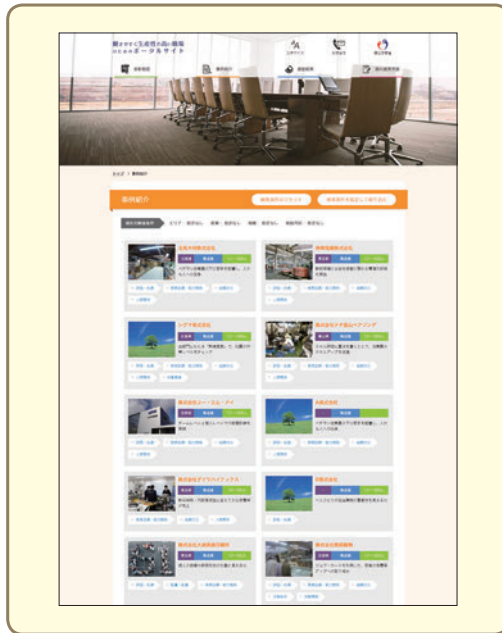
V 各種支援策

(1) 雇用管理改善のポータルサイト

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

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

☞「事例紹介」ボタンで事例一覧にアクセス！



事例の探し方

働きやすく生産性の高い職場のためのポータルサイト



☞「事例検索」で取組内容や産業種別、企業規模の絞り込みが可能。

ポータルサイトへアクセス！

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



(2) 労働局の相談窓口

雇用管理改善のご相談は各労働局へ

労働局	課	電話番号	所在地
北海道労働局	職業対策課	011 (709) 2311 (代表)	〒060-8566 札幌市北区北8条西2丁目1-1 札幌第1合同庁舎3階
青森労働局	職業対策課	017 (721) 2000 (代表)	〒030-8558 青森市新町2-4-25 青森合同庁舎7階
岩手労働局	職業対策課	019 (604) 3005 (直通)	〒020-8522 盛岡市盛岡駅西通1-9-15 盛岡第2合同庁舎5階
宮城労働局	職業対策課	022 (299) 8062 (直通)	〒983-8581 仙台市宮城野区鉄砲町1 仙台第4合同庁舎
秋田労働局	職業対策課	018 (883) 0010 (代表)	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル5階
山形労働局	職業対策課	023 (626) 6101 (直通)	〒990-8567 山形市香澄町3-2-1 山交ビル3階
福島労働局	職業対策課	024 (528) 0258 (直通)	〒960-8031 福島市栄町6-6 NBFユニックスビル6階
茨城労働局	職業対策課	029 (224) 6219 (直通)	〒310-8511 水戸市宮町1-8-31
栃木労働局	職業対策課	028 (610) 3557 (直通)	〒320-0845 宇都宮市明保野町1-4 宇都宮第2合同庁舎
群馬労働局	職業対策課	027 (210) 5008 (直通)	〒371-8567 前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル8階
埼玉労働局	職業対策課	048 (600) 6209 (直通)	〒330-6016 さいたま市中央区新都心11-2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド アクシス・タワー15階・16階
千葉労働局	職業対策課	043 (221) 4391 (直通)	〒260-8612 千葉市中央区中央4-11-1 千葉第2地方合同庁舎4階
東京労働局	職業対策課	03 (3512) 1664 (直通)	〒102-8305 千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎12階
神奈川労働局	職業対策課	045 (650) 2801 (直通)	〒231-0015 横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル3階
新潟労働局	職業対策課	025 (234) 5927 (代表)	〒951-8588 新潟市中央区川岸町1-56
富山労働局	職業対策課	076 (432) 2793 (直通)	〒930-8514 富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル2階
石川労働局	職業対策課	076 (265) 4428 (直通)	〒920-0024 金沢市西念3-4-1 金沢駅西合同庁舎5階
福井労働局	職業対策課	0776 (26) 8613 (直通)	〒910-8559 福井市春山1-1-54 福井春山合同庁舎9階
山梨労働局	職業対策課	055 (225) 2858 (直通)	〒400-8577 甲府市丸の内1-1-11
長野労働局	職業対策課	026 (226) 0866 (直通)	〒380-8572 長野市中御所1-22-1
岐阜労働局	職業対策課	058 (245) 1314 (直通)	〒500-8723 岐阜市金竜町5-13 岐阜地方合同庁舎4F
静岡労働局	職業対策課	054 (271) 9970 (直通)	〒420-8639 静岡市葵区追手町9-50 静岡地方合同庁舎5階
愛知労働局	職業対策課	052 (219) 5507 (直通)	〒460-0008 名古屋市中区栄2-3-1 名古屋広小路ビルディング15階
三重労働局	職業対策課	059 (226) 2306 (直通)	〒514-8524 津市島崎町327-2 津第2地方合同庁舎
滋賀労働局	職業対策課	077 (526) 8686 (直通)	〒520-0051 大津市梅林1-3-10 滋賀ビル3階
京都労働局	職業対策課	075 (275) 5424 (直通)	〒604-0846 京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451
大阪労働局	職業対策課	06 (4790) 6310 (直通)	〒540-0028 大阪市中央区常盤町1-3-8 中央大通FNビル21階
兵庫労働局	職業対策課	078 (367) 0810 (直通)	〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー14階
奈良労働局	職業対策課	0742 (32) 0209 (直通)	〒630-8570 奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎
和歌山労働局	職業対策課	073 (488) 1161 (直通)	〒640-8581 和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎
鳥取労働局	職業対策課	0857 (29) 1708 (代表)	〒680-8522 鳥取市富安2-89-9
島根労働局	職業対策課	0852 (20) 7020 (直通)	〒690-7841 松江市向島町134-10 松江合同庁舎5階
岡山労働局	職業対策課	086 (801) 5107 (直通)	〒700-8611 岡山市下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎3階
広島労働局	職業対策課	082 (502) 7832 (直通)	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-11 日本生命広島第2ビル3階
山口労働局	職業対策課	083 (995) 0383 (直通)	〒753-8510 山口市中河原町6-16 山口地方合同庁舎2号館
徳島労働局	職業対策課	088 (611) 5387 (直通)	〒770-0851 徳島市徳島町城内6-6 徳島地方合同庁舎4階
香川労働局	職業対策課	087 (811) 7290 (直通)	〒760-0019 高松市サンポート3-33 高松サンポート合同庁舎
愛媛労働局	職業対策課	089 (941) 2940 (直通)	〒790-8538 松山市若草町4-3 松山若草合同庁舎5階、6階
高知労働局	職業対策課	088 (885) 6052 (直通)	〒780-8548 高知市南金田48-2
福岡労働局	職業対策課	092 (434) 9806 (直通)	〒812-0013 福岡市博多区博多駅東2-11-1 福岡合同庁舎新館6階
佐賀労働局	職業対策課	0952 (32) 7217 (直通)	〒840-0801 佐賀市駅前3-3-20 佐賀第2合同庁舎6階
長崎労働局	職業対策課	095 (801) 0042 (直通)	〒850-0033 長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル6階
熊本労働局	職業対策課	096 (211) 1704 (直通)	〒860-8514 熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階
大分労働局	職業対策課	097 (535) 2090 (直通)	〒870-0037 大分市東春日町17-20 大分第2ソフィアプラザビル3階
宮崎労働局	職業対策課	0985 (38) 8824 (直通)	〒880-0812 宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル7階
鹿児島労働局	職業対策課	099 (219) 8712 (直通)	〒892-0847 鹿児島市西千石町1-1 鹿児島西千石第一生命ビル1階
沖縄労働局	職業対策課	098 (868) 1606 (直通)	〒900-0006 那覇市おもろまち2-1-1 那覇第2地方合同庁舎3階

平成28年度 厚生労働省委託事業

企画・製作
株式会社三菱総合研究所

発行
2017年3月



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

【著作権について】

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

【免責事項】

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