

若者職場定着支援事業

若者の育成と職場定着に向けた 取組事例集



目次

01 1. はじめに

02 若者が魅力を感じる職場づくりに向けて…野間 健司 氏

03 2. 課題解決型実践プログラム

【各企業の取組事例紹介】

04 ●秋田ファイブワン工業(株)

05 ●ホームテック(株)

06 ●六郷小型貨物自動車運送(株)

07 ●(有)カントリーガーデン

08 ●山ニシステムサービス(株)

09 ●(有)せせらぎ

10 ●(株)イヤタカ

11 ●ホテルマネージメントインターナショナル(株)ホテルパールシティ秋田川反

12 ●(株)花

13 ●(株)ユーランドホテル八橋

14 ●ユナイテッド計画(株)

15 ●(株)ホクシンエレクトロニクス

16 ●(株)かねひろ

17 ●(株)三栄機械

19 ●実践プログラム業務の委託を受けて……舘岡 睦彦 氏

20 ●実践プログラム業務を担当して……富樫 善明 氏

●今回のコンサルティングを終えて……大山 隼 氏

21 3. 集合型定着支援セミナー

22 ●カリキュラム

23 ●集合型定着支援セミナー全 13 回を終えて

24 ●取組のまとめ……野間 健司 氏

25 4. 若者職場定着促進フォーラム

26 ●基調講演

27 ●基調講演講師……植木理恵さんへインタビュー

28 ●パネルディスカッション「若者の職場定着をめざして」

29 ●若者職場定着促進パネルディスカッションを終えて…森田 則彰 氏

31 5. 取組事例報告会

32 ●取組事例報告会を開催

33 《参考資料》

秋田県における若年者の離職状況について

～未来のリーダー、組織の活性化を担う若手従業員のために～

若者職場定着支援事業とは？

若年従業員の職場定着のための課題解決に取り組む、意欲のある企業を公募し、県内企業14社をモデル企業として指定しました。各種セミナーの開催と、専門家派遣による個別支援により、各企業が抱える課題を解決し、若者の職場定着を図るものです。

●定着支援セミナーの開催 (13回)

・各社経営者及び経営幹部対象セミナー (3回)

・採用後3年以内の若年従業員及びメンター的な役割を果たす中堅従業員対象セミナー (5回)

・各社経営者及び経営幹部と若年・中堅従業員の合同セミナー (5回)

●課題解決型実践プログラム

・県内企業に専門家を10回派遣し、各企業による課題解決型実践プログラムの作成と実践に向けた取組を支援

1. はじめに

本格的な人口減少社会を迎えるなか、労働力人口の減少や非正規雇用労働者の増加、経済のグローバル化をはじめとする技術革新の進展など、雇用を取り巻く状況は大きく変化しています。とりわけ人口減少・少子高齢化の進行が著しい秋田県では、就業人口の大幅な減少に伴う地域活力の低下や経済規模の縮小など、社会的・経済的影響が懸念されています。

本県が社会経済の活力を維持し、発展させていくためには、産業を支える人材育成が重要であり、各企業が、長期的な視野に立って、若年従業員の確保、育成、定着に取り組んでいくことが、これまで以上に強く求められています。

また、本県の新規学卒者の卒業後3年以内の離職率は、近年低下傾向にあるものの、全国平均に比べて高い状況が続いています。若手従業員の早期離職は、本人はもとより、事業主、ひいては社会全体にとって大きな損失となります。従業員が早期離職することなく職場に定着し、その能力を発揮できるようにするためには、各企業が雇用管理のあり方を振り返り、必要な改善を進めることが重要です。

このため県では、平成26年度に「若年者の職場定着に関するアンケート調査」として、県内企業及び若手従業員の現状と課題、企業における取組等について調査を実施し、そこで明らかになった課題に対応する施策として、平成27年度「若者職場定着支援事業」を実施したものです。

本事例集は、事業に参加いただいたモデル企業14社の取組及び支援内容のほか、事業の一環として行われた定着支援セミナー、フォーラム、事例報告会の内容をまとめたものです。本事例集を通じて、若手従業員の定着に向けた様々な取組を知っていただき、皆様の人材育成、魅力ある職場づくりに向けた取組の一助となることを願っております。

最後に、本事例集の作成にあたり、自社の取組について御紹介いただいたモデル企業並びに関係機関の皆様に、心から感謝申し上げます。

若者が魅力を感じる職場づくりに向けて

若者職場定着支援事業 専任講師
学校法人産業能率大学 主幹研究員 野間 健司 氏



●プロフィール

メンタルカウンセラー、産能マネジメントスクール講師

1988年／中央大学法学部卒業後、米国企業、民間教育コンサルタント会社に勤務。

2008年／学校法人産業能率大学に入職。学生時代に起業し、20代で数社の米国系企業の立ち上げに参画。その後、組織開発のコンサルタントに転進。組織の変革には個人のモチベーションが不可欠であるという持論から、渡米して世界の著名モチベーター達からモチベーションスキルを直接学ぶ。また、同時にモチベーションスキルの背景となる様々な分野を学ぶ。延べ10万人以上のトレーニング、200社以上の組織変革を指導。

秋田県民は口が重いですが、進取の気性が強いと耳にします。

今回のプロジェクトでも参加企業様は当初口数少なめでしたが、会社をより良くしようという意欲が旺盛なことに驚かされました。

若者が魅力を感じる会社とは、どんな会社でしょうか。

私の考える良い会社の定義とは、社員が成長感と貢献の気持ちを日々感じられる会社です。

楽な会社、給与が良い会社、定年まで雇用を保障してくれる会社…それらが良い会社とは言い切れません。

その意味で、小規模でも素晴らしい会社はありますし、組織の質は規模とは無関係である、と私は考えています。

むしろ小規模だからこそ、社員が一丸となって取り組み、社員一人ひとりを大切にする経営が出来ます。

志のある場所には、志のある方が集まります。

今回ご参加いただいた企業様は、本当に素晴らしい志をお持ちの皆様です。

企業の業績だけでなく、組織員の一人ひとりの幸福を願う企業様ばかりです。

社員を幸せに出来ない企業が、お客様や社会を幸せにすることは出来ません。

まさにES（社員満足）なくしてCS（顧客満足）なしであり、今回ご参加の企業様に改めてそのことを教えて頂きました。

今後このような取組が、多くの企業において広がることを期待しています。

2. 課題解決型実践プログラム

【モデル企業 (14社)】

企業名	所在地	業種
秋田ファイブワン工業(株)	秋 田 市	縫製業
ホームテック(株)	秋 田 市	サービス業・その他(リフォーム工事、住宅設備機器事業・ガス機器、器具事業)
六郷小型貨物自動車運送(株)	美 郷 町	運送(物流)業
(有)カントリーガーデン	美 郷 町	エクステリア・造園業
山ニシステムサービス(株)	秋 田 市	情報処理サービス業
(有)せせらぎ	能 代 市	介護サービス業
(株)イヤタカ	秋 田 市	宴会・レストラン業
ホテルマネージメントインターナショナル (株)ホテルパールシティ秋田川反	秋 田 市	ホテル(旅館)業
(株)花	大 館 市	介護サービス業
(株)ユーランドホテル八橋	秋 田 市	旅館業
ユナイテッド計画(株)	潟 上 市	総合建設業・産業廃棄物処理業
(株)ホクシンエレクトロニクス	秋 田 市	電子機器部品の設計・製造
(株)かねひろ	秋 田 市	包装資材、機器卸・小売業
(株)三栄機械	由利本荘市	機械器具製造業

2. 課題解決型実践プログラム

秋田ファイブワン工業株式会社

【課題（取組テーマ）】

- ◎ 若年従業員の職場定着を阻害する調査に基づき課題を設定
- ① 多能工化を推進し、代行できる人材を育成し休暇を取りやすい体制づくり
 - ② 労務管理ができる管理者の育成とその計画
 - ③ 女性管理者を育成する会社の体制づくり
 - ④ 給料が能力に応じて上がる制度の構築とその実施
- 注）… 多能工化とは？ → 1人で複数の異なる作業を遂行する技能

【主な取組内容】

- ① 若年従業員の離職要因である休暇の取りづらさを解消するための多能工化推進をどのように進めるかについて検討
- ② アパレル業界における多能工化教育・訓練の実施
 - 必要技能の明確化→どの作業ができるようになってほしいかを明確化
 - 多能工の現状把握→スキルマップを作成する。
 - 目標の立案→工程の難易度・指導者の時間制約を加味する。
 - 訓練のための環境整備→訓練時間、工数の確保、専用場の設置、必要なツールの準備、指導員の指名・訓練方法のルール化を行う。
- ③ コミュニケーションを重視し、管理者育成の一環として、上司が部下を叱る体制から褒める体制への変更 → 「ありがとうカード制度」の導入
- ④ コミュニケーションUPのための現場での指導（OJT）

【取組結果】

- ① 「ありがとう制度」の導入とそれに伴う管理者の意識の変化（全従業員へ目が向くようになった）、従業員の意識の変化（上司から褒められることによるモチベーションUP・インセンティブによるモチベーションUP）、そして何より部門を越えて上司と部下、すなわち全社的にコミュニケーションが良くなり、会社全体の雰囲気良好になったことが一番の成果だと思う。また、新入社員指導員制度の効果で、平成27年度新入社員の定着率100%を達成できた。
- ② 多能工教育や訓練の実施により、以前よりは作業能率と効率化が図られるようになった。
- ③ 給与体系を年功給（年齢給）から能力給に見直しを行った。（※従業員のヤル気が向上）
- ④ 新入社員指導員制度については、継続して実施し、進行具合については管理者、総務で確認が必要である。
- ⑤ 有給休暇の計画的付与については、取得可能曜日の制限を減らし、より自由度を上げる工夫が必要と思われる。
- ⑥ 会社のポリシーである「働きやすい自己啓発型の会社」をいかに具現化していくか、そのためにどうすべきか、今後も各自が考え提案・実行していく必要があり、今後の検討課題でもある。



ホームテック株式会社

【課題 (取組テーマ)】

- ① もとより若年従業員の離職率が低い事業所であることから、危機意識が感じられていない。しかし、女性従業員の職場定着率が悪い。
- ② 仕事を覚え、一人前になり、仕事は嫌いではないが、次のステップとなる管理職の負担が大きく、魅力に欠ける。
- ③ 離職は、結婚や出産などの環境の変化による理由が多いが、産休や育休休暇の制度があり、実際に制度も活用されているので、本当の離職理由ではない可能性がある。
- ④ 離職は様々なマイナス要因の集合体であることから、労働時間や労働条件の見直し、適正な評価、配置やモチベーション、帰属意識の向上が必要と考える。
※この中で最も注力したいものとして、④に着目することとなった。

【主な取組内容】

- ① 「成長シート (自己評価による報告書)」の導入
- ② 経営理念、フィロソフィー (哲学) の共有
 - 各部門の意義・目的を明確化、ホームテックフィロソフィー勉強会を開催
 - 朝礼でのフィロソフィーの読み合わせ、週報による考え方の教育
- ③ 現在運用されている給与体系の在り方を見直す
 - 評価方法 (評価基準) の見直し (※モチベーションの向上)
 - 就業規則、給与規定の改定・見直し (※各種手当と成長シートの評価の反映を含む。)



【取組結果】

- ① 全体の成果としては、成長シートの導入と成長シートを用いた評価方法の創出・給与体系の改善変更、それに伴う従業員全体のモチベーションの向上が図られたことである。
- ② 職場定着を推進するための対策に関し、まとまった時間を確保することができていなかったため、今回のコンサルティングはじっくりと考える良い機会となった。
- ③ 成長シートの導入により、従業員が自己の頑張りをPRする場が得られた。また、おおよそのフレームはあるものの、自分自身を基軸として目標をステップアップ方式でクリアしていくため、今まで以上に仕事に対して積極的になれた。また、若者の職場定着には、全従業員による社風作りが必要であると感じた。
- ④ 今後の課題としては、これらの取り組みのほかに昨年末実施のストレスチェックや男性の育休取得を行いやすい職場環境の整備も必要である。
- ⑤ 担当した専門家のアドバイスとして、労使関係というものは、労働契約で繋がっている関係ではあるが、その根底にあるのは「人と人との関係」である。
お互いの信頼関係を築きあげていくことこそが、事業発展のための最大の潤滑油となることを常に念頭においてほしい。



2. 課題解決型実践プログラム

六郷小型貨物自動車運送株式会社

【課題 (取組テーマ)】

- ◎ 会社のキャリアイメージが見えないこと、賃金水準が高くないこと、長時間労働に加え身体的負荷がかかる業務であることなどにより離職率が高い。
- ◎ 定期昇給が難しい業種ではあるが、期待人材像が明確にならないければ、そもそもキャリアプランを立てることができない。
 - ① 人事考課制度の策定 (※キャリアプランの作成を含む)
 - ② 新給与体系の構築が必要 (定期昇給制、日給制から月給制への転換など)
 - ③ 若年従業員を含め全体的に離職率が高い。(仕事の役割、期待人材像の明確化)

【主な取組内容】

- ① 若年従業員の職場定着を阻害する要因を把握するためのヒアリングの実施
- ② 中長期的事業計画に基づく経営方針等の従業員への周知
- ③ 会社の期待人材像の明確化、人事フレームの確認、人事考課表の検討
各職務を洗い出し、その内容について検討 (※職務分析を含む)
- ④ 現状の給与制度の内容確認、年齢手当の導入、定額残業代の検討
- ⑤ ドライバー別ジョブ・ディスクリプション (※各職務に応じた職務記述書) の作成

【取組結果】

- ① 今までで明文化されていなかった役割や期待人材像が明確になったことで、自分の仕事の価値観と会社の方向性を確認しながら働くことができる制度が整った。
- ② 完成したジョブ・ディスクリプションに基づき、人事考課表を作成し、それにより新たな給与制度、昇格基準を確定することができた。
- ③ 経営者が実感するメリット・意識の変化として、組合幹部へ方向性を話し、意見を聞き、社員のやる気が見えてきた。
- ④ 会社側が、自分が頑張ればそれを評価してもらえるとわかり、意識に変化が出てきた。
- ⑤ 事業所として、今後の若年従業員の職場定着に関して、キャリアアップの仕組みを社員に明示することと、新卒社員・中途採用者のコミュニケーション (面談) を増やし寄り添うことで職場定着につなげていきたい。
- ⑥ 今後の課題として、仕事の目的はお金のためでなく、自分自身の向上や社会貢献であることを感じてもらうために、非金銭的報酬を与えられるような仕組みの導入を考えていく必要がある。働く人がやりがいやモチベーションを高めて仕事ができる環境を整備する必要がある。
- ⑦ 担当した専門家のアドバイスとして、会社の理念を組織風土に落とし込み、会社で働くみんながやりがいを持てるような環境を構築してほしい。
金銭的報酬にのみとらわれず、非金銭的報酬にも目を向けて、働く人が成長できるようバックアップしていただきたい。



有限会社カントリーガーデン

【課題（取組テーマ）】

- ① 労働条件（※福利厚生を含む）及び職場環境の整備
- ② 採用活動と新入社員の教育について
- ③ 若年従業員の離職防止（定着）について

【主な取組内容】

- ① 労働条件及び職場環境のヒアリングの実施
- ② 新入社員の勤務状況、教育方針及びその手法を確認
- ③ 職場における動機付け要因と衛生要因についての分析及びコーチングの実施、採用活動についての確認・検討
- ④ 離職防止につながる職場環境やモチベーションアップにつながる社内制度についての検討
- ⑤ 若年従業員のワークフローとネクスキルの考察及びフォロー方法等の検討
- ⑥ ストレスチェックの活用とメンタル不調に対する予防法とその対策について学ぶ

【取組結果】

- ① 経営者が実感するメリット・意識の変化として、これまでの認識と異なる視点を統計資料や論理を用いて触れたことで、考え方が広がった。
- ② 従業員が実感するメリット・意識の変化として、福利厚生や職場環境の向上のほか、コミュニケーションを取る機会が増え、以前より良い環境が作れた。
- ③ 今後、若年従業員に対する技能継承を図るための取り組みとして、社長以外のスタッフによるフォローや教育体制の整備が必要と考える。
- ④ 今回のコンサルティング業務を実施して、早期離職について改めて推敲を重ねることができ、採用活動や福利厚生の整備など、これまでより質の高い活動ができる。
- ⑤ 平成27年度若年従業員の職場定着率は、前年度に引き続き100%を達成できた。
- ⑥ 担当した専門家のアドバイスとして、若年者の職場定着に関する今後の課題として、給与の相場感等の市場動向にもう少し敏感な意識が必要と考える。



2. 課題解決型実践プログラム

山ニシステムサービス株式会社

【課題（取組テーマ）】

① 応募者の適正評価について

若年従業員の定着率は非常に高い。これは、業務の専門性などによるもので、応募者の目的意識がはっきりしているためである。その一方で極めて少数ではあるが、新規学卒者が1年未満の在職で離職するケースがある。このため、応募者の適正評価につながる一工夫が必要ではないか。

② 入社後のマッチング修正について

新入社員の思い描く職務と、実際に会社に入社しての職務にズレが生じた際、不適格だったと諦める前に本人の意識改革とモチベーションをあげる方策はないか。

③ チームプレーの充実

チームプレーの相乗効果を目に見える形で提供することができないか。円滑な人間関係の構築で、生産性の向上が実感できれば、本人の意識に変化が出るのではないか。

【主な取組内容】

- ① 若年者の職場定着を阻害する要因の把握、課題の洗い出し
- ② 「処遇改善計画」の検討、取組スケジュールの設定
- ③ 新入社員の面接時及び教育時の留意点について検討
- ④ 新入社員の業務スケジュール（案）の検討・作成
- ⑤ ストレスチェックについて
- ⑥ 「処遇改善計画」に基づく取組の実施による成果と今後の課題の整理
- ⑦ 職場定着に関する従業員のニーズ把握方法として、対象社員へのヒアリングを行った。

【取組結果】

- ① 参加した職場定着セミナーを通じ、他社での取組内容や意識付けの在り方に刺激を得られた結果、以前よりも社内のコミュニケーションが活発になった。
- ② 若年者の雇用ということに関し、定期的な採用が行えてきたこと、また、「これがやりたい。」といった明確なビジョンを持った人間が応募してくる職種柄、それほど問題があるとは捉えていなかった。一方で現実問題としては、会社と若年従業員間における目的意識のミスマッチという問題が僅かとはいえあったことは事実である。その点に真摯に向き合って考える機会となり、また、異業種他社ではどのように取り組んでいるのかを知ることができ、大変参考になった。
- ③ 採用における集団面接の在り方について、見直す時期にきているのではないか。集団面接は、学生にとって初めて社会に接する機会であり、企業側も一人ひとりの質問に答えるだけでなく、もっと企業の目的意識を発信していくべきではないだろうか。
今後は、ますます柔軟な思考で対応する機会が増えていくものと思われる。また、非正規社員の正規転換雇用なども課題として挙がってくることが予想される。



有限会社せせらぎ

【課題（取組テーマ）】

- ① キャリア意識と日々の目標管理について（※会社ニーズと労働者能力のミスマッチ）
- ② 職場内コミュニケーションの改善について（※離職理由として人間関係の問題がある。）
- ③ 職場環境改善の取組について（※出産育児中の女性社員の働きやすい勤務態勢づくり）
- ④ 研修制度の改善について（※社内研修として意識改革のための研修導入を検討）

【主な取組内容】

- ① 若年従業員の職場定着を阻害する要因の把握、過去の離職理由の分析
- ② 職場内コミュニケーションの課題について検討
- ③ メンター制度、若者・子育てママさん応援等導入、意識向上研修の必要性について検討
- ④ 全員面接、研修方法、管理部門における職務内容の明確化を検討
- ⑤ 職業能力評価基準、キャリアアップ助成金の検討
- ⑥ 若者の好む労務管理全般の再検討、キャリアコンサルティングの必要性について検討
- ⑦ 労務管理の一元化という課題について相談

【取組結果】

- ① 社内に総務部門を新設し職場定着も含めた一元的な労務管理ができる体制を整えた。
これらによって、現場従業員がメンター制度的な体制づくりやOJTに集中的に取り組めるようになった。
- ② 経営者が実感するメリット・意識の変化として、若年従業員の職場定着に向けての意識が以前よりも高くなった。
- ③ 従業員が実感するメリット・意識の変化として、定着支援セミナーに参加し、仕事に対するモチベーションに対する意識が高まった。
- ④ 国のキャリアアップ助成金制度を活用し、無期雇用労働者の正社員転換を行った。
- ⑤ 今後の課題として、引き続き若年従業員の早期離職ゼロを目指すとともに、職務内容の見える化（※業務マニュアル化）の作成に取り組み、メンター的な従業員（※指針となる先輩従業員）の創出を図ることが挙げられる。



2. 課題解決型実践プログラム

株式会社 イヤタカ

【課題（取組テーマ）】

- ① 事業所の事業場が12箇所あり、各事業場の従業員数、業態、職種等多種にわたっている。新入社員は経営本部の一括研修の後、各配属先に異動するが、配属後は、各部門責任者のもと指導・育成される。
このため、経営本部では早期離職があった場合の離職理由について、直属部門責任者からの聴取と書面（退職届）で確認することで終わっている。
- ② 部門責任者の部門内育成に関する権限が大きいため、若年従業員への職場定着努力が見えにくい。
- ③ 若年従業員の早期離職率も世間並みであり、とりわけ定着促進活動の必要性を意識していなかった。

【主な取組内容】

- ① 賃金や労働時間制度の検討、ワークライフバランス確認
- ② 女性従業員の視点で考える魅力ある職場
- ③ 人事考課制度の評価着眼点『見える化』の検討
- ④ ABC分析を使った若年従業員の離職の回避
- ⑤ キャリア形成の導き方、若年従業員が将来に希望の持てる資格等級制・役割等級制等の検討
- ⑥ 入社後の労使双方の「仕事合わない」「適性を欠く」等、ミスマッチによる早期離職予防対処について
- ⑦ 悪影響を及ぼす「いじめ・嫌がらせ」等いわゆるパワハラについて、社内予防体制の検証・対策の検討
- ⑧ ストレスチェック三つの領域についての検査と離職予防の有効性検証

【取組結果】

- ① 労働力人口が減少する時代に、若年従業員の定着のため変えていかなければならない事の発見、行動のきっかけとなった。
- ② 当初定着支援活動にやらされ感・負担を感じていたが、徐々に負担感がなくなり、労働環境改善への期待感を抱くようになった。今はこの活動がこれで終わりではなく、良い方向へ浸透していくことを期待している。
- ③ 若年従業員が将来に希望の持てる資格等級制、役割等級制、人事考課制度の評価着眼点『見える化』の課題をどのように賃金制度の役割等級制の検討に結び付けていくかが課題である。
- ④ 平成27年度の若年従業員離職者は3人であるが、このうち1名は配偶者の転勤によるやむを得ない理由による離職者である。
こうしたことから、定着率の目標達成という数字では僅かに達成できなかったが、組織風土の改善への取組という視点からは、成果が上がりつつあると考えている。

【担当した専門家の所感】

若年従業員の職場定着に即効的な施策はない。経営理念をベースとして、財務の視点からの経営満足、サービスの視点からお客満足、人材・組織の視点から従業員満足度の向上、①やりがい、生きがい、②生活を安定させる報酬、③公平・公正な評価、④共感できる組織に所属する安心感 これらを充足させる施策を考える以外に道はない。今後も継続して取り組むことをお勧めする。

IYATAKA



ホテルマネジメントインターナショナル(株)ホテルパールシティ秋田川反

【課題(取組テーマ)】

- ① 給与形態の見直し ② 人員配置の見直し ③ 福利厚生の拡充 ④ 若年従業員の定着率の向上

【主な取組内容】

- ① 給与形態の見直し
- 人事考課制度のもと、年功序列やしがらみを排除
 - 個人スキルに応じた報酬を社の規定により実施
 - 現状の売上・利益を勘案し、人件費予算枠の増額を本部に打診
- ② 人員配置の見直し
- 主要スタッフの処遇改善の検討
 - 問題点の洗い出しと改善についてアンケートの実施
 - 契約社員から正社員への登用について実施
- ③ 福利厚生への拡充
- スキルアップ向上に伴う助成制度の導入実施
 - 資格取得制度の奨励
 - 宿泊研修助成制度(※レポート提出型)



【取組結果】

- ① アンケートの実施によって、従業員とのコミュニケーション不足を感じたが、問題点を労使で共有することができ、解決に向けて一歩踏み出せると感じた。
- ② 個人スキルに応じた報酬を社の規定により適用した。また、人件費予算額の増額が本部から認められた。
- ③ 契約社員から正社員への登用が7名あったほか、資格取得制度の奨励により、社員全体のレベルアップにつながった。
- ④ 宿泊研修助成制度の導入により、好例の導入や「気付き」と「コンピテンシーモデル(特定の職務で高い業績を上げた人材に共通する思考や行動様式の特性的モデル化)」の促進が図られた。

【担当した専門家の所感】

若者の職場定着の阻害要因を探るためのアンケート調査の結果については、多方面にわたり貴重な意見が書かれていたことが、大きな収穫と言えよう。

中でも、教育訓練の必要性については、ほとんどが必要だと回答し、さらに資格取得について会社の支援が必要と考える人が多かったことも特筆すべきだろう。

阻害要因解決については、店単位でできること、本社との協議が必要なことに分けて考えていく必要があるが、ひとつずつ解決していったらと思う。



2. 課題解決型実践プログラム

株式会社 花

【課題（取組テーマ）】

- ① 社員教育の充実と社員評価システムを確立すること。
- ② 課題である「魅力ある会社づくり」の一環として作る人事評価制度が、新たなエンジンとして若年従業員の職場定着向上（効果）をもたらすこと。

【主な取組内容】

- ① 人事評価制度の必要性と概要の把握
- ② 職種の分類（職種ごとの評価）、重要業務の検討（職種に期待される重要業務の明確化）
- ③ 評価要素の設定と定義付け、ウェイト付け（期待成果の定義付け、複数評価要素のウェイトの決定）
- ④ 評価基準の設定と評価シートの作成（評価基準の文章化とシート作成）
- ⑤ 人事評価制度運用マニュアルの作成（評価結果と処遇、昇進の適用範囲、昇進基準の検討）
- ⑥ 導入計画の必要性と導入ステップ（「管理者説明会」の趣旨）
- ⑦ 評価者訓練の実施（正しい評価の3つの要件、評価時に陥りやすい過ち、評価の弊害を防ぐためのケーススタディ）

【取組結果】

- ① 今回のコンサルティング業務で得られた最大の成果は、人事評価制度を構築できたことである。
- ② 幹部社員が考えて人事評価制度の策定を実現することに意義があった。
- ③ 従業員というよりも、幹部社員が部下の教育について具体的に考える良い機会になった。
- ④ 今回作り上げた教育、評価システムを今後もブラッシュアップし続け、こうした取り組みを継続し、若年従業員の職場定着率が90%を超えることを目指したい。

【担当した専門家の所感】

「職業分類表」「職種別成果項目」「人事評価要素一覧表」「人事評価要素ウェイト付け一覧表」「人事評価シート」を、忙しい職場環境の中で、経営幹部が定期的集まり、検討を重ね知恵を出し合いまとめられた。

人事評価制度が、魅力ある会社づくりの一環として作られたこと（だからこそ、若者の職場定着向上に貢献できる）、評価要素は各人への期待項目をまとめられたもので構成されていること、従って会社への貢献度合いが評価に反映され、処遇に直接反映されるようになったことが、大きなポイントである。さらに、今回の仕組みは、既存の賃金制度・昇進資格制度・教育制度とのインターフェイス（接合）を取った。

平等観・公平観に裏付けられた人事評価の実施を通して、若年従業員の新たな早期離職の回避に努め、現在の若年従業員はもちろん、新規採用者の定着率目標90%を是非達成してほしい。



株式会社ユーランドホテル八橋

【課題(取組テーマ)】

- ① 若年従業員に働く意欲を持ってもらうための仕掛け
- ② 上司が最低限持ってほしい知識の学習機会
- ③ 事情がある従業員への環境配慮
- ④ コミュニケーションを円滑にするためのワークショップ

注) …ワークショップとは? → 一般的には参加体験型の学習の場です。様々な立場の人が集まって、自由に意見を出し合い、互いの考えを尊重しながら、意見や提案をまとめていく場です。

【主な取組内容】

- ① 若年従業員の職場定着を阻害する要因の把握
- ② 若年従業員をベースに希望者でワークショップを実施
- ③ 担当上司を対象に基本的な労働法を学習
- ④ 担当上司と若年従業員を対象にキャリアプランを作成(2回)
- ⑤ 若年従業員と希望者を対象に、今後導入されるストレスチェックについて学習
- ⑥ 担当上司を対象に自社の就業規則を学習

【取組結果】

- ① 今回のコンサルティング業務で得られた成果は、前年度に比較して若年従業員の職場定着率が向上したことが挙げられる。
- ② 数字が全てではないが、離職率が下がったことはいいことであると思う。また、労働環境への配慮やコミュニケーションなどの研修を通じて、指導者の意識改革につながったと感じている。
- ③ 今まで「お金のためにだけ」で働いていた従業員が多かったが、「自分のために何をしよう(何ができる)」と考える人が出てきている。今の立ち位置と将来の立ち位置を考えながら仕事に取組む姿勢は、周りへの影響も大きいと思われるので、今後このような従業員が増えて行ければと思う。
- ④ 今後の課題として、指導者の育成に力を入れていく必要があるほか、「居心地がいい職場」ではなく、「働きがいのある職場」へ進化するため、コミュニケーションと面談を充実させていきたい。

【担当した専門家の所感】

素直で真面目な従業員が多く見られ、まだまだ伸びしろが期待される企業である。
今回をきっかけとして、引き続き良い流れを作るお手伝いができればと思っている。



2. 課題解決型実践プログラム

ユニテッド計画株式会社

【課題（取組テーマ）】

- ① 若年従業員の早期離職防止

【主な取組内容】

- ① 既に実施している経営理念・経営方針に基づく「提案制度」の充実
《提案制度の概要》
 - 「現場の声」を吸い上げることによって、作業の効率化や安全就業、業務の改善へ結びつけていく。
 - 職場環境の改善や現場の安全就業の向上につながるような提案を出してもらい検討する。
 - 提案事項は、各現場へ持ち帰り検討のうえ随時実践へ移していく。
 - PDCAサイクルによって検討を継続し、より良いものとなるよう改善する。
- ② 新入社員、若年従業員に特化しての社会保険制度と労働法等理解のための研修を実施
- ③ 新入社員、若年従業員の教育担当者に対する研修の実施
- ④ 応募前職場見学会の充実、選考基準の見直し、他社のパワハラに関する事例説明会の開催
- ⑤ 昼夜交替勤務制度、休日のシフト制度の説明と理解
- ⑥ 職場定着に関する従業員のニーズ把握として、教育担当者からのヒアリングの実施と研修時に個別に聞き取り調査を実施した。

【取組結果】

- ① 専門家から個別に研修を受けたことで、法令、会社業務等に対する理解が深まった。
- ② 従業員が実感するメリット・意識の変化として、従来からの疑問点の解消、また新たな知識を得ることができ、職場環境が向上したほか、従来よりコミュニケーションをとる機会が増えた。
- ③ 定着支援セミナーへの参加と併せ「離職」についての考え方、意識が変わってきた。
- ④ 今後の課題として、本社（潟上市）と就業場所（秋田市向浜）が離れていることもあり、より密接なコミュニケーション機会の増加が必要と思われる。
- ⑤ 今後取り組むべき事項としては、休暇の計画的付与と休暇を取得することによって生じる他チーム社員との調整などが必要になってくる。
- ⑥ 結果として、若年従業員の職場定着率は、前年度の85.4%から平成27年度は94.3%に改善が図られた。



株式会社ホクシンエレクトロニクス

【課題(取組テーマ)】

- ◎ 従業員のキャリア意識問題は、社内土壌全体の改善が必要であり、業務や能力評価のマニュアル化やセミナー等への参加を通して、その成果を業務に生かし従業員のモチベーションの向上を図る取り組みを検討する。
- ① 新入社員に対する新人教育の充実
 - ② 教育担当者に対する労働法等研修の実施
 - ③ 一般社員に対する労働法等研修の実施
 - ④ 新卒採用は近年なく、年齢・社会経験等が不均一であり、指導及び教育の対応が難しい。
 - ⑤ 国の制度を活用した正社員登用制度の検討

【主な取組内容】

- ① 若年従業員の早期離職の要因把握と、その改善をすることにより今後の早期離職率を低減させる取組。
- ② 若年従業員を対象とした研修会の開催（※会社が求める従業員像、個々の価値観を知り、会社および従業員間で理解を深め、コミュニケーションの円滑化を図る。）
- ③ 直属の上司を対象に会社の基本方針、指導方法の確認及び基本的な労働法の学習
- ④ 上司と若年従業員を対象に、各自の業務に関する問題点、それに対応した上司からのアドバイス等の合同研修会の開催
- ⑤ 上司を対象に、就業規則と労働法の研修会開催、また、これらの関連から労務管理の必要性を学ぶ。
- ⑥ 国のキャリアアップ助成金制度を活用した無期・有期雇用従業員の正社員への登用
- ⑦ 若年従業員を対象に、ストレスチェックについての研修（※労働と生活、職場環境とやりがい、公私でのストレスについてその問題点、対策ほか）
- ⑧ 「処遇改善計画」に基づく具体的取り組みの実施による成果と今後の課題の整理

【取組結果】

- ① 若年従業員の早期離職の低減を検討することにより、従業員全体及び日常業務に対する問題点を再度見直すことができ、社内全体（労務管理、各部門業務を含め）を一元的に管理する体制等が整った。
- ② 経営者が実感するメリット・意識変化として、若年従業員（従業員全体）の仕事に対する意識、従業員間の雰囲気等、また管理者においても良い方向での意識変化が感じられる。
- ③ 定着支援セミナー等への参加や、コミュニケーション機会が増えたことにより、従業員間の関係が向上した。
- ④ 国のキャリアアップ助成金制度を活用し、無期・有期従業員3名が正社員となった。
- ⑤ 企業として、引き続き若年従業員の早期離職率の低減を図り、職場定着の向上に取り組んでいきたい。
- ⑥ 今後の課題として、作業マニュアル（標準化）の定着、管理者及び指導者（先輩従業員）の継続的な育成が必要と考える。
- ⑦ 担当した専門家のアドバイスとして、信頼関係の構築、そのための各種情報（国の企業支援や適切な労務管理）を利用し、長期的な視点で取り組んでもらいたい。



2. 課題解決型実践プログラム

株式会社かねひろ

【課題（取組テーマ）】

労働条件、労働環境、教育訓練についての会社側の考え方などの周知が足りない。

- ① 若手従業員一人ひとりの考え方や悩みなどを知る機会の必要性
- ② 社外研修等で得たものを活かす工夫
- ③ メンタルヘルスを含めた健康管理

【主な取組内容】

- ① 若年従業員の職場定着を阻害する要因の把握
- ② アンケートの実施について（設問内容、実施方法、実施の意義、集計、分析など）
- ③ アンケート結果について（分析と今後の対応）
- ④ 教育訓練の現状と問題点の洗い出し（ニーズの確認と支援策を含む）
- ⑤ ストレスチェックについて

【取組結果】

- ① アンケートによって従業員の考えていることが把握できたのが一番の収穫である。それによって、労使相互の課題が明らかになり、具体的な改善目標の設定ができる。
- ② アンケートの実施により、漫然としていた課題が見えてきたほか、問題点を労使で共有することができ、解決に向けて一歩踏み出せると感じた。
- ③ 企業としては、今回の事業を活用して得たものを活かして、若年従業員の職場定着率のさらなる向上に努めたい。
- ④ 今後の課題は、ストレスチェックの必要性を検討することや研修を含めた教育訓練の充実を図ることのほか、何より、コミュニケーション不足をどう解決するかが最大の課題である。

【担当した専門家の所感】

若者の職場定着の阻害要因を探るためアンケートの調査を実施し、その結果、様々な阻害要因が発覚したが、全体的に会社側の想定内の結果が出たようだ。

阻害要因をある程度わかっても即解決に繋がらない。今回、表面化したことで、解決に向けて着実に改善して欲しいと思う。



株式会社三栄機械

【課題(取組テーマ)】

- ◎ 若年従業員の早期退職の回避に努め、若年従業員の早期離職率を上昇させない取り組みを行うとともに、若年従業員の本年度職場定着率を前年度よりもアップさせる。

(※社員全体の平均年齢は41.8歳で高齢化とは言えず、若年従業員の早期退職について問題意識を持っていたものの、深く掘り下げる段階に至っていなかった。)

- ① 入社時における業務就業適性の確認
- ② 教育担当者の教育方法・内容の見直し
- ③ 若年従業員に対して職場定着に関する考え方等のモニタリングを実施
- ④ 若年従業員に対して社内制度や就業規則、労働法などの理解を深めるための研修を実施

【主な取組内容】

- ① 若者の職場定着を阻害する要因の把握(課題の洗い出し)
- ② 若者の面接時及び教育時の留意点と実態確認
- ③ 教育担当者の指導教育方法の改善検討、業務適性検査等の外部プログラムについて
- ④ 若者の実態把握と対応方法の検討、社内制度・規定等の研修
- ⑤ 若者職場定着支援事業の取組実施による成果と今後の課題の整理

【取組結果】

- ① 若手従業員の指導者層で、指導における諸課題が整理、共有化された結果、組織的な対応が可能な社内体制が整ってきている状況にある。
- ② 従業員が実感するメリット・意識の変化として、事業所が若年従業員の早期退職を防ぐ努力をしようとする姿勢を理解し、また、長期勤続における従業員としての自身のメリットを理解した。
- ③ 若年従業員と指導者のコミュニケーションの重要性の確認、及び各指導者の持つ教育上の悩みが共通の課題であったことの確認ができた。
- ④ 今後の課題として、各指導者間の情報交換と一層の連携体制づくりが望まれる。また、今年度実施できなかったストレスチェックへの対応も課題である。
- ⑤ 担当した専門家からのアドバイスとして、経営者層に早期離職者対応への理解が見られ、また、指導者層に高い指導能力が見られるので、あとは社内体制を整えることで職場定着率の大幅な向上が期待できる。社内で若年従業員対応を来年度以降も積極的に検討されるよう望む。



従業員の職場定着の基本的な考え方

従業員が早期離職することなく職場に定着し、その能力を発揮できるようにするためには、雇用管理のあり方を振り返り、必要な改善を進めることが重要です。

(1) 従業員の職場定着・離職状況の把握

従業員の職場定着を図るためには、まず、自社における従業員の職場定着・離職の状況を把握しましょう。従業員の職場定着・離職の状況は、「離職率」、「入社3年後離職率」などから判断することができますが、業種・職種などによって平均値が異なることに注意が必要です。

(2) 従業員の離職理由の把握

従業員の職場定着・離職防止に向けた対策を講じるためには、従業員がどんな理由で離職しているのかについて把握することが重要です。

- 離職理由を把握する方法としては、離職の申し出があった時点で本人から聞いたり、本人と親しかった同僚などから聞き取りを行うなど、直接的に把握する方法があります。
- しかし、この方法では本人の本音を把握することが困難な場合があるため、日頃から職場に対する満足や不満などについて、社内アンケートや面接などで把握しておくことで、間接的に離職理由を推測する方法もあります。
- 「賃金が不満」、「仕事上のストレスが大きい」、「会社の経営理念・社風が合わない」に次いで、「職場の人間関係」を理由として離職する従業員が多い現状もあり、職場の状況を把握するためには、日頃のコミュニケーションや面接が有効です。

(3) 募集における求人条件の適正な表示、適正な労働条件の確保

早期離職の理由の一つに、従業員の募集をする際の求人条件が実際の労働条件と異なっていたというものもあります。定着促進を図るためには、従業員を募集する際の求人条件を、実際の労働条件と異ならないようにするほか、職場における労働条件について、労働基準法をはじめとする各種労働関係法令を遵守したものとすることが大前提となります。

(4) 非正規雇用労働者の正社員化

有期雇用契約など非正規雇用労働者の職場定着を図るためには、不安定な雇用形態を解消し、正社員化することが有効です。また、特に雇用情勢が改善する中で良質な人材を確保するためには、可能な限り正社員として雇用した上で育成し、活用していく発想を持つことが重要です。

(5) 魅力ある職場づくり

従業員の定着促進を図るためには、「働きがい」、「働きやすさ」を感じることができるよう、「魅力ある職場づくり」を進めていくことが重要です。

- 「働きがい」と「働きやすさ」の高い企業においては、従業員の定着率や意欲、会社の業績が高いことがわかっています。
- 労働条件が良好であることとともに、従業員が「職場の中で自分が期待され役立っている」という意識（自己効力感）を持てるようにすることが決め手になりますが、各事業所において最適の方法を検討してみましょう。

※ 厚生労働省サイトで「従業員（若年・一般）の職場定着」で検索すると、詳しい情報がご覧いただけます。

実践プログラム業務の委託を受けて

秋田県社会保険労務士会 会長 館岡 睦彦



少子化や高齢化で全国の先頭を走る我が秋田県で、若者職場定着支援という事業に関われることに、この度参加したすべての専門家が大きな意義を感じながら活動致しました。

前もって実施された、企業や若年社員等へのアンケート結果からも伺えるように、若者の早期離職の理由やその背景は様々であり、すべてが事業所サイドで簡単に解決できる課題ばかりではありません。しかしこの事業は、事業所の着実な取り組みを丁寧に継続することで、時には小さな結果であったとしても確実に職場定着の成果が現れることを示してくれました。

この定着支援事業に参加された県内事業所にもそれぞれ社風や企業風土があり、人事制度や労務管理も一様ではありません。私たち専門家はそれぞれの事業所の実情に合わせ、事業所の皆様とともに実現可能な方策を探り、実施してまいりました。これによる取り組み成果は、経営幹部の皆様のご理解と、従業員の勤務時間を割いて支援事業に充てていただく等、積極的な業務上のご協力をいただいたからこそその成果であり、取り組み企業の皆様に厚くお礼を申し上げます。

この取り組みを着実に継続することは、県内人口問題等への対応だけでなく、結果的に地元企業の活性化にも繋がります。この若者職場定着支援事業を参考にして、是非多くの事業所に若者の育成と職場定着に取り組んでいただきたいと思います。

実践プログラム業務を担当して

富樫社労士事務所 所長 富樫 善明



様々な企業事例と行政支援策を通じて、若年者の職場定着の取組方法を企業側に紹介してきましたが、強制的な法規範のコンプライアンス遵守に関する範囲よりも、企業独自の規範形成が主たる検討課題となるため、メンター制度の導入を含む職場の人間関係改善等に対して、全社的に取り組む姿勢を第一歩として踏み出すことの困難さを感じました。また、個別企業を超えて、地域全体的な中小企業の職場風土改革も必要ではないかと考えます。

今回のコンサルティングを終えて

大山労務管理事務所 所長 大山 隼



昨今、様々な労働に対する価値観が生まれ、「働く」ということの意義が（特に若年者のなかで）画一的なものでなくなりつつあるように思います。

そういった時代背景を踏まえた上で、今回、こういった取り組みに参加させて頂けたことは本当に有意義なことであったと感じています。

従来までは、「一度就職をしたら先ずは3年！」といったように、入職後は暫く腰を落ち着けて業務に励むことが良しとされていた記憶があります。

しかしながら、様々な要因から若年者の職場定着率というものが下降しているというのが現実であり、離職理由にしても経営者側では手の届かない内容のものも増えてきています。こうした中、経営者側が取り組みを行うことで少しでも離職率を低減させることが出来れば…と思い、当コンサルティングを手掛けさせて頂きました。

まだまだ労務士として日の浅い私ではありますが、コンサルティングを経て若年労働者に対する様々な対策について学ぶことが出来ました。

この政策は長期的な視点での取り組み、また、事業主の理解と協力が不可欠なもので、今後ともお互いに手を取り合い、若年労働者が活躍できる職場づくりに注力していきたいと思えます。

当コンサルティングで係わらせて頂きました皆様方、大変貴重な経験をさせて頂きましたことを心より感謝致します。

3. 集合型定着支援セミナー

～階層別に求められる役割と現状とのギャップを明確にする～

県内モデル企業14社から、1年間を通じた定着支援を念頭に置いた全13回のセミナーを階層別の参加者を対象に開催しました。

3. 集合型定着支援セミナー

カリキュラム

実施回数	カリキュラムテーマ	対象者			内容
		合同	経営者・経営幹部	中堅・若年者	
1	魅力的なビジョン策定作業	○			自社における若者職場定着への取組方針とともに、3年後の姿（ビジョン）を自分たちで考え表現する。自社の経営に若年従業員が関わるキッカケづくり
2	先輩メンター制度又は相談体制の構築		○		社内におけるメンター制度の導入、相談窓口の設置などの仕組みを考え、その効果と実現性を探る。
3	質問力強化・課題解決研修			○	コーチングの技法を織り交ぜながら質問力を磨く
4	モチベーション研修Ⅰ			○	コミュニケーション力・センスの力から、自己成長のサイクルを構造的に学ぶ。
5	各社ビジョン共有会及び実践プログラム策定	○			若者職場定着の取組方針や自社のビジョンを表現し、他社からも刺激やアイデアをもらうことで、自社について理解を深める。
6	マネジメント力強化研修		○		「従業員が働きやすい職場環境整備に必要なポイントは何か」「マネジメントとは何か」などを体系的に学ぶ。
7	グループワーク研修			○	実践プログラムをもとに、同じ目標に向かって動くチームづくりを学ぶ。
8	各社意見交換会	○			実践プログラムについて、他社との意見交換を行ってお互いに刺激を与え合う。
9	企画立案研修			○	実践プログラムに多くの人の共感を生み出すために、具体的な企画書づくりのワークを通じて「企画とは何か」を考える。
10	モチベーション研修Ⅱ			○	モチベーション研修Ⅰの連続セミナーとして、個人の変化を確認する。漫然としていた目標が明確化することで、モチベーションが高まることを学ぶ。
11	部下の魅力を引き出すチカラ研修		○		部下の魅力を引き出す手法をコーチングの技法から体系的に学ぶ。
12	各社中間報告会	○			県内モデル企業14社の中から、ユニークな事例3選抜して発表。それを聴いて自社に持ち帰り、活かせるポイントを議論し共有する。
13	合同振り返り会	○			全社がこれまでのプロジェクトを発表し、他社からも刺激を受けることで、より自社の取組を深める。
		(5)	(3)	(5)	

集合型定着支援セミナー全13回を終えて

《参加者の声～アンケートから》

- 今回のような長期間のセミナーは初めてだったため、はじめは少し、不安もありましたが、実際に受けていくうちに、仕事や、物事に対する考え方が少しずつアップすることが出来ました。ありがとうございました。感謝いたします。
- 仕事をする中でコミュニケーションやモチベーションが重要であること。自社の問題、個人の課題、他社の状況・・・毎回発見がありました。セミナーで学んだ事を実践し豊かな人生にしていきます！
- ほとんど毎回出席させていただきました。目から鱗が落ちたという気持ちです。今後の我が社の成長に大変役立ちます。本当にありがとうございました。
- 他の会社の方と意見や情報交換ができ、改めて自分の会社を見直すきっかけになったと思います。参考になった事例などを今後活かせればと思います。
- 若年者離職という問題だけにとらわれず、広くいろいろな内容を学ぶことができ、大変参考になりました。また、他社の方の事例や話を聞くことができたのも参考になりました。このセミナーに参加したことは自分自身にとっても会社にとっても大変良かったと思います。ありがとうございました。

事務局から

本事業は、自社の従業員一人ひとりの意識が変わり、自走化しなければ成果は見込めません。各社の取組みが自走化するためには、各従業員が「やらされる」のではなく、自分の目標や成長のために「今これをやらなければならない」、「やってみたい」と考え、主体性を持ち行動することを目指しました。

県内モデル企業14社も、若年者層だけでなく、中堅・メンター層、経営層も含めて、意識が大きく変わり具体的な行動変容に現れています。

これらの行動が継続した先には、各自のスキル向上、企業全体での離職率改善（定着率の向上）、企業の生産性の向上などが見えてきます。

より多くの企業において、同様の取組みが広がることを望みます。

3. 集合型定着支援セミナー

《 取組のまとめ 》

若者職場定着支援事業 専任講師
学校法人産業能率大学 主幹研究員 野間 健司 氏

皆様、自社の課題をよく分析され、実効性のある取り組みをご検討されていることがよくわかります。

現在のやり方を変えることは物理的にも心理的にも負荷がかかります。それ故、変化への抵抗が生じます。

しかし進化のないところにモチベーションはありません。進化とは成長であり、成長こそが人のエネルギーの源泉だからです。

進化するためには、行動するに値する“目標”が必要になります。

各社様には価値ある変革目標を明確にし、社員と共有して頂きたいと思います。

目標が実現された先の素晴らしい未来を社員と共有して下さい。

変革の際、我々は方法にとらわれがちです。しかし情熱があれば方法は必ず見つかります。

変革においては“ビジョンが先、方法は後”なのです。

変革のエネルギーをいかに創り出し、維持するか、それこそが変革を成功させる鍵です。

“我々は、本当はどうありたいのか”この質問をいつも自らに問い続けて頂きたいと思います。



4. 若者職場定着促進フォーラム

若者職場定着支援事業（秋田県委託事業） 緊急雇用創出事業「地域人づくり事業」

若者職場定着促進フォーラム

従業員の定着をめざす企業を徹底応援！

入場無料



●基調講演講師

心理学者
臨床心理士 **植木 理恵氏**

植木 理恵氏 経歴

東京大学大学院教育心理学コース修了、文部科学省（日本学術振興会）にて特別研究員として勤務。史上最年少で「城戸奨励賞」「優秀論文賞」を受賞。現在はフジテレビ「ホンマでっか!? TV」に心理の専門家として出演し、慶應義塾大学にて心理学講師、東京都内の病院にて臨床心理士として心療内科に勤務。行動心理学、メンタルヘルスに関する著書多数。

著書一例

「植木理恵のすぐ使える行動心理学」
（監修・宝島社・2012）
「ココロのため息」がスーッとなくなる本
一元気が出てくるメンタル・ギブの法則」
（大和出版・2010）

10月9日 金

秋田市文化会館 5F 大会議室

13:30開場（受付13:00）～16:20終了

セミナーで課題発見！

- 長時間労働に休日出勤…改善が必要なのはわかっている
- もう来てる?! 従業員の「仕事と介護の両立」問題
- ゆとり世代は叱ってはいけない?!
- ホントはちゃんと知らない…メンタルヘルスケア

参加対象 従業員の職場定着率向上をめざしている
秋田県内の中小企業、一般県民 等

定員 150名

フジテレビ
「ホンマでっか!? TV」
出演の植木先生が
やってくる!!

13:30 開会

13:40 基調講演

「楽しくいきいき働き続ける
ためのメンタルヘルス」

心理学者/臨床心理士 植木 理恵氏

15:20 パネルディスカッション

「若者の職場定着をめざして」

16:20 終了

裏面申込書に必要事項をご記入の上、FAXまたはメールにてお申し込みください。（※電話でもお申し込みを受付けます。）
定員になり次第申込みを締切ります。

E-mail : info@furusato-teiju.jp 詳しくは ☎ <http://www.furusato-teiju.jp/>

主催/秋田県・公益財団法人 秋田県ふるさと定住機構

4. 若者職場定着促進フォーラム

若者職場定着促進フォーラムを開催

本フォーラムは県内企業の職場定着への取り組みをより広く普及するために平成27年10月9日に秋田市文化会館において開催しました。基調講演は『楽しくいきいき働き続けるためのメンタルヘルス』をテーマに、心理学者・臨床心理士の植木理恵さんをお迎えしました。また、当事業のモデル企業を代表して経営者（経営幹部）、若手従業員、専門家によるパネルディスカッションでは自社の定着への取組について意見交換を行いました。約200名の来場者の方々からは「参考にしたい取組を聞くことができた。」など、県内企業が積極的に人材育成に取り組む姿に好評を得ました。



講師：心理学者・臨床心理士 **植木 理恵 氏**

「楽しくいきいき働き続けるためのメンタルヘルス」

● 講師経歴

東京大学大学院教育心理学コース修了、文部科学省（日本学術振興会）にて特別研究員として勤務。史上最年少で「城戸奨励賞」「優秀論文賞」を受賞。現在はフジテレビ「ホンマでっか!? TV」に心理の専門家として出演し、慶應義塾大学にて心理学講師、東京都内の病院にて臨床心理士として心療内科に勤務。行動心理学、メンタルヘルスに関する著書多数。

【基調講演】

職場でのコミュニケーションを円滑にするためのポイントを心理学の観点から分かりやすくお話していただきました。また、具体的な事例を踏まえ、ユーモアを交えながらも、鋭い切り口で分析していく植木先生のお話には、参加者の皆さんは、大きくうなずきながら、メモを取る様子が多く見られました。



4. 若者職場定着促進フォーラム



★植木理恵さんインタビュー★

「個性を伸ばせる職場づくりが大切です」

ここでは、講演会後に行われたインタビューの様子をご紹介します。



セミナー冒頭の「あきらめてください。」というメッセージが非常に印象的でした。

人間には生まれ持った“気質”があります。気質は生涯変わらないもので、これを変えようとする、精神的に不安定になってしまいます。

経営者の皆さんには、部下のそれぞれの気質を理解して、それを変えようと思わず、あきらめていただきたいのです。

気質や個性は、どちらかが優れていて、どちらかが劣っているというものではありません。気質が異なるスタッフを混ぜながら、それぞれの持ち味を生かすような、そして、さらに伸ばすようなアドバイス、指導をすることで、職場がいきいきと魅力的に変わっていきます。



離職理由として、「コミュニケーション不足」をあげる割合が高くなっています。社内での望ましいコミュニケーションとは、どのようなものでしょうか。

「ふすま一枚」の関係がちょうどいいと言われています。親子の関係でもそうです。ふすまを開けて入ってきてほしい訳ではないけれど、異なる作業をしても、同じ空間で何をしているかが分かる状態です。その関係であれば、上司も部下が何をやっているかが分かるため、あなたが頑張っているのを知っているよ、とほめることができます。自己承認は、人間の根本的な欲求です。社内でもほめることが大切です。



若者の効果的なほめ方、叱り方などあるのでしょうか。叱り方が分からない、といった声も聞きます。

基本的に動物は、報酬しかいらぬのです。罰は効果がありません。罰を与えることで、新たな挑戦や、試行錯誤する姿勢が見られなくなるのが、様々な実験からも明らかになっています。部下が失敗した場合でも、ほめることにつながるような叱り方をしてみてください。「あなたに期待しているんだよ」「あなただから言っているんだよ」と声をかけることで、相手は自分が大切にされているのだと実感します。

セミナーの気質の話にもつながりますが、「その情緒不安定な気質、とてもいいね！すごいね！」とほめて、個性を育てる職場になってほしいと思います。



職場のコミュニケーションを活性化するには、良好な人間関係を維持することが必要となりますが、社内の人間関係も変化してきているようです。

以前は、社員全員参加の野球大会、運動会などがありました。そのような、仕事以外の共通の話題を持つことは、社内一体感を生み出し、良好な人間関係につながります。アメリカの高校生を対象とした実験では、強制的にキャンプに参加させられ、高いストレスを与えられた場合であっても、最終的に、高校生の満足度は高かったという研究成果があります。強制的にでも、まずは行動することが大切なのかもしれません。結果、感情が伴ってくるものです。

4. 若者職場定着促進フォーラム

パネルディスカッション「若者の職場定着をめざして」

コーディネーター、専門家、パネリスト6名によるパネルディスカッションでは、各社の取組や課題について意見交換を行いました。



コーディネーター

学校法人産業能率大学 森田 則彰 氏

専門家

秋田県社会保険労務士会 会長 舘岡 睦彦 氏

パネリスト

モデル企業	経営者・経営幹部	若年従業員
(株) 花	花岡 要介 氏	澤田 雄介 氏
ユナイテッド計画 (株)	小松 康夫 氏	佐藤 貴大 氏
ホテルマネジメントインターナショナル (株) ホテルパールシティ秋田川反	高橋 正人 氏	大野 香菜 氏

《参加者の声～アンケートから》

- 基調講演は、今までにない切口からの説明で、大変参考になりました。パネルディスカッションは、地元企業の管理職、現場スタッフの双方向からの貴重な“生”の話が有意義でした。
- パネルディスカッションでは、各パネラーの職場定着に向けた取組に対し大変努力されている有意義なお話で、企業は企業の利益のみを考え経営するのではなく、若手人材は秋田の資源力という視点を持った企業が増えてくれれば良いと感じました。

パネルディスカッションを終えて

「対話」の場づくりと 継続することの大切さ

学校法人 産業能率大学総合研究所 **森田 則彰** 氏



●略歴

1990年 外資系IT企業にて企画営業プロダクト開発業務を担当。

2001年 学校法人 産業能率大学に入職後、民間企業・行政団体に対しての人的資源管理（人材育成）・組織改革にかかわるソリューションの普及、プロジェクトのマネジメント、コーディネイト業務を担当。

パネルディスカッションでパネラーの3社から発表いただいた、各社の取り組み事例は、アプローチこそ違いがあるものの、社員のモチベーションを高めながら、主体的な人材へ成長させるために効果的な施策だったと感じています。当日も触れましたが、若者が会社を早期退職する理由は、全国的にも業種的にも大きな違いはありません。退職理由に共通性があるとすれば、何故、効果的な解決策が実施され、この問題が解決されていないのでしょうか？

それは、退職理由の原因の多くが、職場での人に関わる問題にあるからかも知れません。これらの問題を解決したり、未然に防ぐためには、職場内に多くの「対話」の場を創っていくことが大切になります。そして、対話の中から、様々な問題に対する解決策を見つけ、若者が将来に向けて希望が持てるような職場について語り合ってください。根気よく継続してください。若者もそれを期待していると思います。

最後に、ご来場された200名近い方々が真剣な表情でパネラーの話に耳を傾ける様子からも、このテーマへの関心の高さを伺うことができました。これからも、様々な形でこの問題の解決にご支援ができればと思います。

雇用関係助成金制度のご案内

～従業員の定着、職場環境の改善に向けて～

(1) 職場定着支援助成金

健康・環境・農林漁業分野等の事業を営む事業主が、雇用管理制度（評価・処遇制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度）の導入等を行うことを通じて、従業員の職場定着を促進し、離職率を低下させることを支援するための助成金です。介護関連事業主の場合は、介護福祉機器の導入等も助成対象となります。

(2) 従業員の処遇や職場環境の改善を図る場合の助成金

従業員の定着促進のために、処遇や職場環境の改善に取り組む事業主に対して、上記のほか各種助成金制度が用意されています。

キャリアアップ助成金	有期契約労働者等（契約社員・パート・派遣社員など）の正規雇用等への転換、人材育成、賃金テーブル改善、法定外の健康診断制度導入、または短時間正社員制度の導入、短時間労働者の所定労働時間延長を行う
高齢者雇用安定助成金	高齢者の活用促進のための雇用環境整備を図る
建設労働者確保育成助成金	建設労働者の雇用管理改善や魅力ある職場作りをする

(3) 労働時間・賃金・健康確保関係の助成金

従業員の定着促進のために、労働時間・賃金・健康確保・勤労者福祉の改善・向上に取り組む事業主に対して、各種の助成金制度が用意されています。

職場意識改善助成金	労働時間等に関する職場意識の改善を図る
中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金（業種別中小企業団体助成金）	最低賃金の引上げの影響が大きい業種が業界をあげて賃金底上げのための環境整備を図る
中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金（業務改善助成金）	事業所内の最も低い時間給を計画的に800円以上に引き上げる
受動喫煙防止対策助成金	職場での受動喫煙を防止するための対策を行う

※上記は平成28年2月現在のものです。詳しくは、労働局・ハローワークにお問い合わせください

5. 取組事例報告会

若者職場定着支援事業(秋田県委託事業) 緊急雇用創出事業「地域人づくり事業」

若手従業員育成と定着の取組

若者職場定着支援事業

「取組事例報告会」

入場無料!!



●ミニ基調講演講師

学校法人 産業能率大学 総合研究所

主幹研究員 **野間 健司 氏**

平成 28 年

2月19日 金

ルポール みずほ 3F「ふよう」

13:00開場(受付12:30)～15:45終了

参加対象	従業員の職場定着率向上をめざしている 秋田県内の中小企業、一般県民 等
定員	150名

野間 健司 氏 略歴

1988年 中央大学法学部卒業後、
米国企業、民間教育コン
サルタント会社に勤務
2008年 学校法人 産業能率大学
入職

最近の著作物

- セルフモチベーションマネジメント
(朝日新聞出版)
- 時間のルール(明日香出版社)
- 「ブズブズ森」とキッパリ手を切る200
のアイデア(CCCメディアハウス)

13:00 開会

13:05 ミニ基調講演

「若者が魅力を感じる組織とは」

学校法人 産業能率大学 総合研究所
主幹研究員 野間 健司 氏

13:35 モデル企業事例報告(4社)

14:35 ディスカッション

野間講師・専門家と事例報告企業とのディスカッション
参加者全体によるディスカッション

15:45 閉会

●県内モデル企業14社に対して、社内人材を活性化し、若年従業員の職場定着を図ることを目的に、集
合型定着支援セミナー(13回)と専門家派遣(10回)による各社の取組支援を行いました。

●本事業で見えてきた、若年従業員育成と定着の好事例を中心に4社が紹介するほか、課題を共有する
ことにより、多くの企業において同様の取組が広がることを目指します。

※裏面申込書に必要事項をご記入の上、FAXまたはメールにてお申し込みください。(※電話でもお申し込みを受付けます。)
定員になり次第申込みを締切ります。 ※土・日曜日・祝祭日除く

E-mail: info@furusato-teiju.jp 詳しくは ☎ <http://www.furusato-teiju.jp/>

主 催 / 秋田県・公益財団法人 秋田県ふるさと定住機構

取組事例報告会を開催

企業は、業種・業態・規模などにより、様々な異なる課題を抱えています。本事業は、若年従業員の育成と定着に焦点を当てて支援を行いました。集合型定着支援セミナー専任講師や県内モデル企業に派遣する専門家は外部から刺激を与える支援者です。

社内コミュニケーションを活性化させ、人材が定着する社内環境を自分たちの力で整えていくために、経営者・経営幹部層、中堅・メンター層、若年従業員層の三位一体の協力と努力が欠かせません。

この「取組事例報告会」では、業種の異なる4社の取組事例を紹介し、課題を共有することにより、多くの企業において同様の取組が広がることを目的に開催されました。



《参加者の声～アンケートから》

- 成長目標の明確化、社員に感謝、お客様に感謝の重要性を改めて感じました。活力のある会社にするために、組織の質、モチベーションを上げ、価値のある目標を持ち、取り組んでいきたいと思いました。
- 一年かけて取り組んだ事例と結果、経緯を聞くことができ、自分が働いている会社に置きかえて考えることができ、大変参考になりました。また、質問からの答えで参考にしたい部分があったので、今日の内容の振り返りをして、会社で活かしていこうと思います。ありがとうございました。
- 若者のみならず、社員全体、女性の雇用問題など、とても盛りだくさんなディスカッションで、大変参考になりました。4月から新規高卒者（男性）が入社します。離職しないよう、今回の事業を活かしたいと思います。
- 発表されたどの企業も水準が高く、モチベーションも高い活動を行っておられると思い、感銘を受けました。弊社においても、こうした取り組みを参考に、より良い企業を目指して頑張りたいと思います。
- 若者の離職原因を特定することではなく、よい職場をつくるためにどうすればよいかに重点を置いた講演だったので、前向きに考えていくことができました。若者にとらわれず、女性や全社員に対して、どうすれば働き続けることができるかについて、多くの意見を聞くことができ大変参考になりました。

《参考資料》

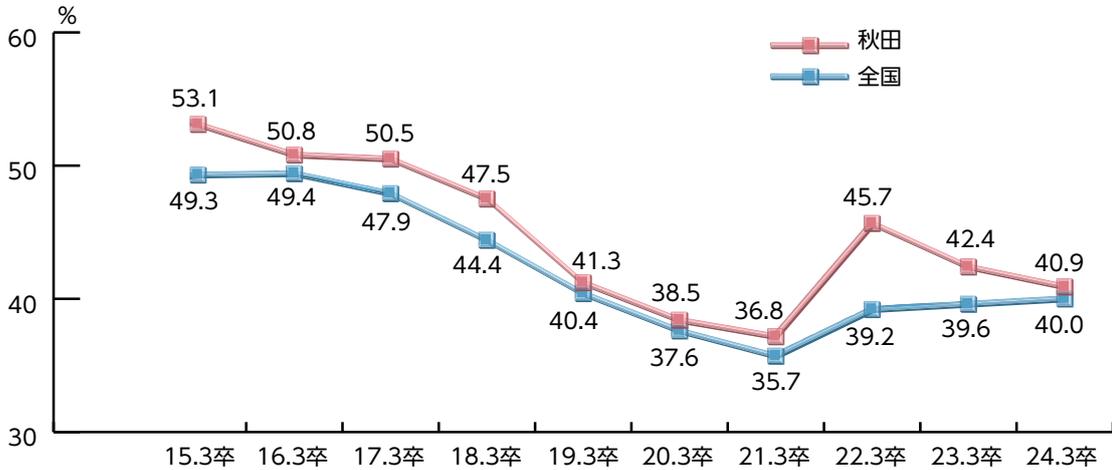
秋田県における若年者の離職状況について

1 新規学卒者の3年以内の離職状況

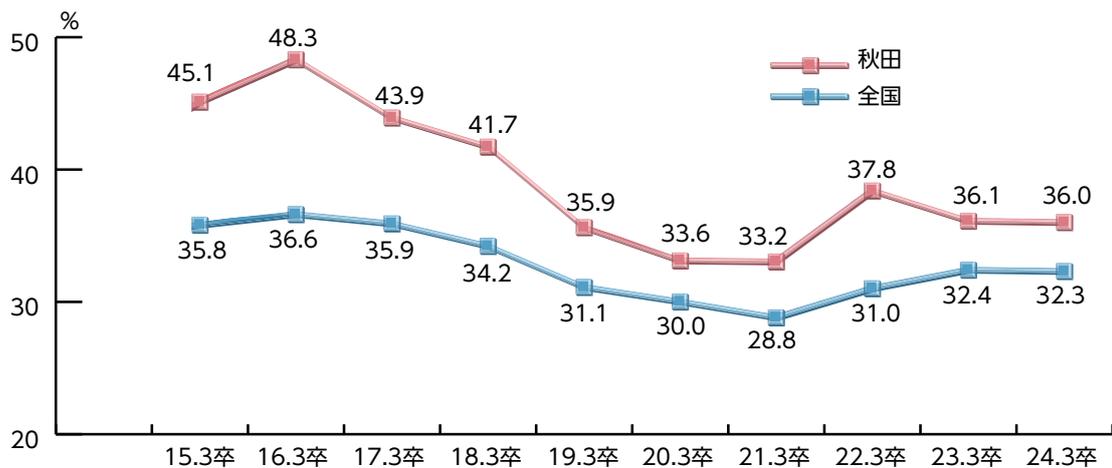
秋田県における若年者の職場定着状況は、3年以内の離職率が全国平均と比較して高い状況にあります。

事業者にとっては、労働力・後継者の不足や新規採用・人材育成経費の損失、新規採用経費の発生といった問題を抱える一方、離職者にとっても、キャリア形成できず正規職員としての再就職が困難となり、不安定な非正規職員として就職せざるを得ないなど、事業者、離職者双方にとって課題となっています。

3年後の離職状況（高校）



3年後の離職状況（大学）



(出典) 新規学卒就職者の3年後の離職率の推移 (秋田労働局職業安定部職業安定課作成)

2 若年者の職場定着に関するアンケート調査結果

このため、県では、今後必要と思われる職場定着に資する施策検討の基礎資料とするため、「若年者の職場定着に関するアンケート調査」を実施しました。

若者職場定着の課題として、次の5項目が挙げられました。

- ア 若年者の仕事に対する意欲不足
- イ コミュニケーション不足
- ウ 若年従業員へのフォロー体制が不十分
- エ 早期離職への解決方法が分からない
- オ 若年者の同世代の交流の場が不足

●アンケート調査について

調査期間： 平成26年8月14日～平成26年9月10日

回答結果： 事業所 535社（回収率：53.5%）

若年者 274名（34歳未満で離職経験のある若年従業員）

調査方法： 事業所 記名式

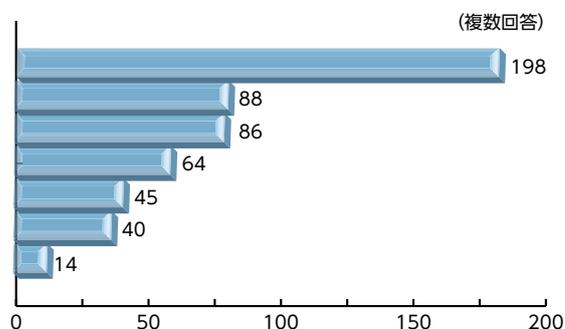
若年者 無記名

●主な調査項目の回答結果

(1) 事業所が新入社員に求めていることについて

事業所が求める新入社員像として「一般常識・社会人としての基本的なマナー」が37.0%と最も多く、次いで「コミュニケーション能力」が16.4%、「体力（健康であること）」が16.1%となった。一方、「資格・運転免許・パソコン操作」を求める事業所は12.0%にとどまっている。

順位	項目	回答数	構成比
1	一般常識・社会人としての基本的なマナー	198	37.0%
2	コミュニケーション能力	88	16.4%
3	体力（健康であること）	86	16.1%
4	資格・運転免許・パソコン操作	64	12.0%
5	忍耐・精神力	45	8.4%
6	基礎的な学力	40	7.5%
	その他	14	2.6%
	合計	535	100.0%

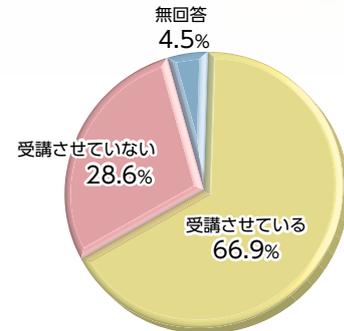


《参考資料》

(2) 新入社員研修について

採用後に新入社員研修を「受講させている」事業所が全体の66.9%、「受講させていない」事業所が28.6%を占めた。

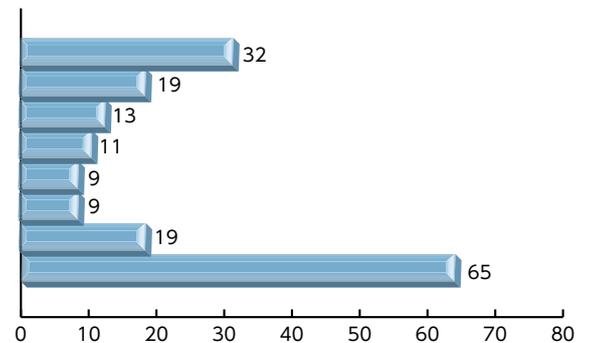
順位	項目	回答数	構成比
1	受講させている	358	66.9%
2	受講させていない	153	28.6%
3	無回答	24	4.5%
	合計	535	100.0%



ア 受講させていない理由

「受講させていない」と回答した理由は「特に研修の必要を感じていない」が36.7%と最も多く、次いで「指導能力・人材・体制が不十分」18.1%、「指導要員が多忙で時間がとれない」10.7%となった。

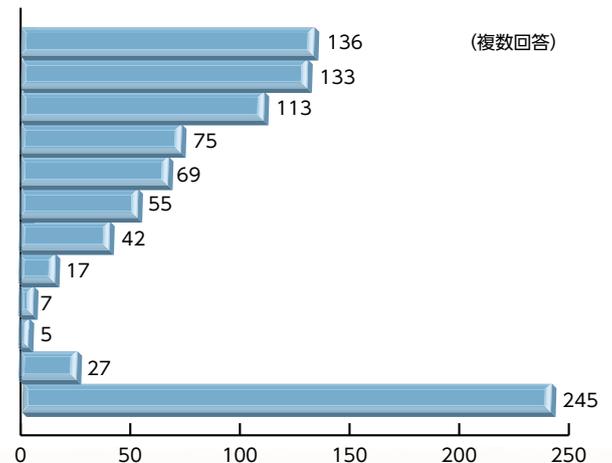
順位	項目	回答数	構成比
1	指導能力・人材・体制が不十分	32	18.1%
2	指導要員が多忙で時間が取れない	19	10.7%
3	研修材料・方法に苦慮	13	7.4%
4	研修費用負担が重い	11	6.2%
5	新入社員に苦慮（意識欠如・ついてこれない）	9	5.1%
6	他機関主催の開催内容の情報が来ない	9	5.1%
	その他	19	10.7%
	特に研修の必要を感じていない	65	36.7%
	合計	177	100.0%



(3) 離職した若年者の対応で苦慮した事例について

離職した若年者の対応で苦慮した事例については、「仕事への意欲不足」が14.7%、「忍耐力・精神力が弱い」が14.4%、「コミュニケーション・礼儀・挨拶」が12.2%となった。

順位	項目	回答数	構成比
1	仕事への意欲不足	136	14.7%
2	忍耐・精神力が弱い	133	14.4%
3	コミュニケーション・礼儀・挨拶	113	12.2%
4	注意しても直さない（直らない）	75	8.1%
5	健康問題（病気・うつなど）	69	7.5%
6	無断欠勤	55	6.0%
7	仕事面での指導方法に苦慮	42	4.6%
8	学生気分が抜けにくい	17	1.8%
9	勤務条件の変更に応じない	7	0.8%
10	親からの苦情	5	0.5%
	その他	27	2.9%
	特になし	245	26.5%
	合計	924	100.0%



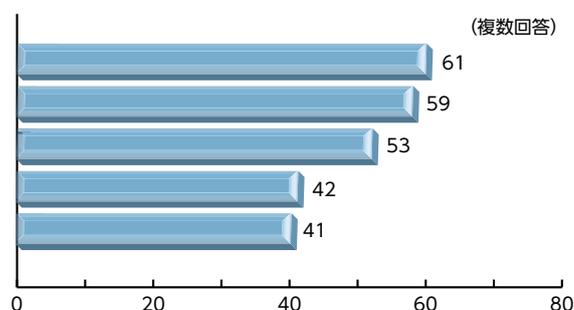
(4) 若年者の退職理由について

ア 事業所が考える過去3年間で離職した若年者の退職理由

事業所が考える主な退職理由については、「職場の人間関係がづらい（上司・同僚と折り合いが悪い等）」が最も多く、次いで「仕事が面白くない」、「給与に不満（もっと収入を増やしたい）」の順となった。

(上位5項目まで) (単位：件)

順位	項目	回答数	構成比
1	職場の人間関係がづらい (上司・同僚と折り合いが悪い等)	61	6.7%
2	仕事が面白くない	59	6.5%
3	給与に不満（もっと収入を増やしたい）	53	5.9%
4	仕事上のストレスが大きい	42	4.6%
5	結婚・出産・育児	41	4.6%

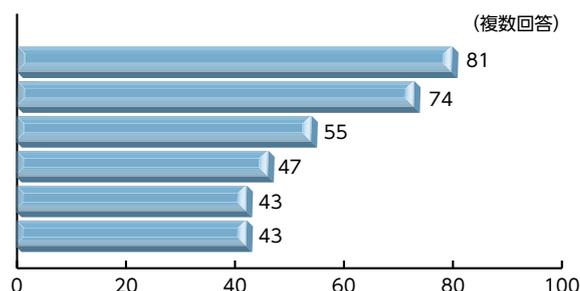


イ 前の会社 (最後に退職した会社) の退職理由

若年従業員の退職理由については、「給与に不満（もっと収入を増やしたかった）」が最も多く、次いで「仕事上のストレスが大きかった」、「労働時間（残業を含む）が長かった」の順となった。

(上位5項目まで) (単位：人)

順位	項目	回答数	構成比
1	給与に不満（もっと収入を増やしたかった）	81	9.0%
2	仕事上のストレスが大きかった	74	8.2%
3	労働時間（残業を含む）が長かった	55	6.1%
4	会社の将来性・安定性に期待が持てなかった	47	5.2%
5	仕事がきつかった 職場の人間関係がづらかった (上司・同僚と折り合いが悪かった等)	43	4.8%



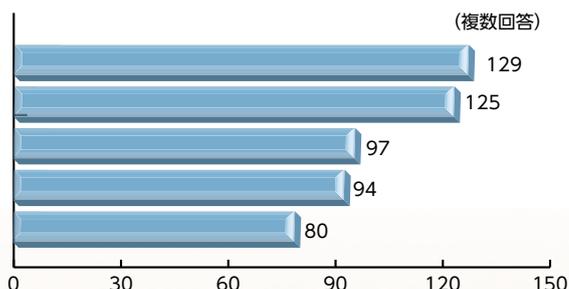
(5) 職場定着のための取り組みについて

ア 事業所が正社員の職場定着のために実施したい取組〔3つ選択〕

事業所が職場定着のために実施したい取組については、「賃金水準を引き上げる」が8.0%と最も多く、次いで「若年者が働きやすい雰囲気をつくる」7.8%、「休日を取りやすいようにする」6.0%となった。

(上位5項目まで) (単位：事業所)

順位	項目	回答数	構成比
1	賃金水準を引き上げる	129	8.0%
2	若年者が職場で話しやすい雰囲気をつくる	125	7.8%
3	休日を取りやすいようにする	97	6.0%
4	社員の意見・提案を経営に反映させる	94	5.9%
5	職場の作業環境を改善する	80	5.0%



《参考資料》

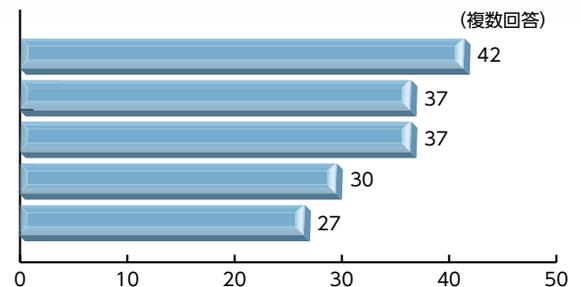
イ 若年者が前の会社で離職をとどまった可能性のある取組〔3つ選択〕

若年者が離職をとどまった可能性のある取組については、「賃金水準の引き上げ」が5.1%と最も多く、次いで「本人の希望を活かした配置」、「休日を取りやすいようにする」が4.5%となった。

(上位5項目まで)

(単位：人)

順位	項目	回答数	構成比
1	賃金水準を引き上げる	42	5.1%
2	本人の希望を活かした配置	37	4.5%
	休日を取りやすいようにする	37	4.5%
4	残業の削減	30	3.6%
5	若年者が職場で話しやすい雰囲気をつくる	27	3.3%



ユースエール認定企業について

青少年に関する雇用管理の状況が優良な中小企業について、厚生労働大臣が「ユースエール認定企業」として認定する制度が平成27年10月からスタートしました。

ユースエール認定企業になると、以下の支援を受けることができるようになり、企業のイメージアップや優秀な人材の確保などが期待されます。

- ハローワーク等で重点的PRの実施
- 認定企業限定の就職面接会等への参加
- 自社の商品、広告などに認定マークの使用が可能
- 若者の採用・育成を支援する関係助成金を加算



若者職場定着支援事業
(緊急雇用創出事業「地域人づくり事業」)

若者の育成と職場定着に向けた
取組事例集

発行年月／平成28年2月

編集発行／秋田県・公益財団法人 秋田県ふるさと定住機構