

2019 若者職場定着支援事業

若者職場定着取組事例紹介

◇若者職場定着取組好事例紹介

筒井工業株式会社

大橋運輸株式会社

◇若者職場定着アドバイザー派遣による取組事例紹介

株式会社東栄超硬

株式会社マルケイ



粉体塗装のパイオニア

筒井工業株式会社

会社概要

〔所在地〕 半田市州の崎町 2-112
 〔設立年月〕 1963年11月
 〔業種〕 製造業
 〔事業内容〕 金属製品の粉体塗装、一般塗装及び溶射加工
 〔従業員数〕 45名
 〔平均勤続年数〕 10年
 〔平均年齢〕 35歳

◆人材育成、定着のための制度

〈研修制度〉

全社員講習会を年3回実施
 (会社方針説明やディス
 カッション)

〈人事評価制度〉

年1回スキル評価を実施し、
 結果をもとに社長面談を実施

〈メンター制度〉

新人に若手メンターが
 相談役として面談

◆人材の育成、定着に対する目標

定着目標：入社3年以内離職率20%以下

人材育成目標：2025年までに、スキル評価点（700点満点）を全社平均で300点以上

(2017年は248点)

* スキル評価点（当社独自の人事考課システム）

ビジネススタンス（仕事への向き合い方200点満点）、製造スキル（320点満点）、マネジメントスキル（180点満点）から構成され、全50項目、各項目5段階にわたり会社の求める理想の社員像が表現されている。（年1回このスキル評価表を使用して全社員に対し社長、部長、直属の上司、被評価者本人が評価）

◆人材育成、定着対策に取り組むこととなった背景や課題

若手社員の離職による「現場の疲弊」

中小企業にとって人材確保が困難な状況の中、2017年当時、当社においては高卒の新規採用ゼロ、大卒で採用してもほぼ全員2か月～2年以内に離職（新卒離職率：2017年当時67%）、中途採用でも採用・離職の繰り返しといった状況であった。せっかく教えてもすぐ離職の繰り返しで、現場は疲弊していた。

一方、年次有給休暇の取得義務化などの「働き方改革」を進めなければいけない状況下であるが、人材余力が不足しており、人材の定着・戦力化が課題となっていた。

そうした中、愛知県の「若者職場定着支援事業」や「職場環境改善事業」でのアドバイザー派遣を活用し、アドバイスを受け、経営者自らの意識を変え、覚悟を決めて「採用・定着・戦力化改革」に取り組むこととした。

◆成 果

従来の「仕事は見て覚えろ」という風土から、「採用・定着・戦力化改革」により「きちんと気にかけて教育する」風土が定着

人員確保だけでなく採用力強化・若手社員の戦力アップにつながり、業績もアップ↑↑

【採 用】：2018年4月～2020年4月で計13人

【離職率】：2018年4月～2020年1月で20%

【業 績】：2019年8月決算は過去20年で最高売り上げ

【その他】生産性2割up、時間外労働3割減

◆今後の展開

当社の人材育成・定着対策を他社との差別化戦略に！

今後10年間、人材育成と働き甲斐改革の推進に注力し、「お祭り騒ぎ」のような会社になることをビジョンとして掲げている。お互いに認め合い、高めあい、真剣に楽しく仕事をする集団は、お客様に大きく貢献できるはずだと信じている。人材育成は手間と忍耐が必要になり、一見効率が悪く後手に回りやすいが、だからこそ愚直に取り組み、人材力で他社の追随を許さない状態を目指す（差別化戦略）。

同時に人材育成は社会貢献であるという信念を具現化していく。入社時に未熟な子供だった新人が、仕事を通じて立派な大人に成長し社会に貢献できる人材になること、新人の親御さんが、筒井工業に入社して本当に立派になれてよかったと、子供の成長に目を細めて喜んでくれるような会社になるように経営に取り組んでいく。

皆の成長を垣間見た時には、この上ない幸せを感じる。



大橋運輸株式会社



会社概要

〔所在地〕 瀬戸市西松山町2-260

〔設立年月〕 1954年3月

〔業種〕 運輸業

〔事業内容〕 一般貨物自動車運送事業、引越サービス、生前整理や遺品整理などのお片付けサービスの提供

〔従業員数〕 102名

〔平均勤続年数〕 6年5か月

〔平均年齢〕 45歳

◆人材育成、定着のための制度

〈研修制度〉

- ・入社時研修
- ・年1回の安全研修
- ・一人一人に合わせた研修を設定

〈自己啓発支援制度〉

- ・男女や雇用形態を問わず、必要な資格取得費用を補助
- ・図書購入支援

◆人材の育成、定着に対する目標

社員をはぐくみ、付加価値を提供できる人財を蓄える。

多様な人材が活躍できるように、以下の目標を設定

- ・女性社員比率 30% (2025年)、女性管理職 6名 (2025年)
- ・外国人社員比率 10% (2025年)、外国人管理職 1名 (2025年)

◆人材育成、定着対策に取り組むこととなった背景や課題

運送業界における経営課題に向けて、付加価値の高い人材確保の必要性

運送業界は1990年の規制緩和により、事業者が国内約4万社から、2014年に6万社を超えました。しかし、国内輸送量は2000年をピークに減少し、事業者数が増えて、輸送量が減り、価格競争が激しく厳しい状況におかれている。

更に、2020年には国内ドライバーが10万人不足すると予想される中、社員の定着や新たな人材確保も難しくなってきた。

そのような中で生き残るためには、付加価値の低い法人向け事業を縮小しつつ、新規事業として付加価値の高い個人向けの事業（今後の高齢化社会を見据えた遺品整理、生前整理、引越サービス）に取り組んでいくこととした。

この新規事業を軌道に乗せ、新たな収益の柱として成長させていくためには、付加価値を提供できる人財を増やすことが必要で、そのためにはまず、労働環境の整備が重要と考え、社員満足度向上及び女性や外国人、LGBTQなど多様な人材の働きやすい環境を整備するダイバーシティ経営に取り組んでいくこととした。

◆課題解決のための取組・具体的手法

労働環境を整備し、付加価値を提供できる人財づくり

在籍している社員のES(社員満足度)向上の取組

- ①福利厚生充実…コミュニケーション活性化のための社内通貨、表彰（ナイス社員制度）
- ②成長支援…資格取得支援、図書支援
- ③健康経営…禁煙サポート、会社設備（高気圧O2ボックス）、管理栄養士の健康指導
- ④働き甲斐…地域活動を通じた企業ブランド力向上

ダイバーシティ経営の取組(女性や外国人、LGBTQなど)

- ①子育て女性でも働きやすい勤務体系の整備、職域拡大…週3日・1日4時間から選べる勤務体系
- ②海外メンバーに対するサポート体制の整備…通訳サポート、里帰り費用補助、社内日本語教室

*なかでも、健康経営には特に力を注いだ。その理由は、年金受給も遅くなり、長く働く必要が考えられるため、今まで以上に健康が大切な時代となったからである。特に、女性視点による健康取組の拡大が必要と考え、子育て期の女性でも働きやすい勤務体系や職域を広げた。

◆成果

人手不足の運輸業で女性や外国人、LGBTQなど多様な人材の働きやすい環境を整備し、人材定着と人材確保に成功

子育て女性でも働きやすい勤務体系を整備した結果、女性比率は5%から20%に高まり、これを機に、「人に仕事を合わせる」という考えが浸透したことで、高齢者、外国人、障がい者、LGBTQなどのダイバーシティ人材の採用が進んだ。女性の働きやすさが、すべての人の働きやすさに繋がり、労働環境の整備が進んだ。

多くの社員が、自分とは別の価値観を受け入れることを学び、すべての人々にとって働きやすい職場環境を整備することで、正社員離職者数も2012年の26人から2019年には20人と減少、人材の定着に成功している。

また、事務部門だけでなく、ドライバーの求人に対する応募や問合せも増加し、優秀な人材確保の機会が増えた。

多様な人材が適材適所で活躍し、サービス品質の向上や新規事業に成功し業績拡大に寄与

女性社員らの活躍により安全・品質に関する新しい企画も生まれ、これにより安全・品質事故については、2011年の142件に対し、2019年には30件と大幅な改善を実現している。

社員の働きやすさや満足度が高まり、社員間のコミュニケーションの密度も上がったことで、顧客満足の向上などサービス業としての品質向上につながっている(第1回あいちサービス大賞知事賞受賞)。

また、多様な人財がそれぞれの個性・強みを活かしながら働いているからこそその付加価値が生まれ、売上高経常利益率も年々継続して増加するなど、多様な人材の適材適所を活かして伸ばす人材戦略が奏功し、業績の拡大を果たしている。

◆今後の展開

「規模は小さくても世界から注目されるキラリと光る中小企業」を目指して

当社は「規模は小さくても世界から注目されるキラリと光る中小企業」を目指しており、そのためには多種多様な人材がその属性に関わらず、互いに尊重し合い、持てる能力を最大限発揮し、お客様や地域に貢献できるような職場環境を作っていくことが大切と考えている。

今後も女性・外国人・障がい者・LGBTQ・高齢者など様々な人材が働きやすい環境を整備し、真に活躍することができるよう、現在の取組を継続するとともに改善を続けていく。



精密治工具 ゲージ 金型部品

TOUEI 株式会社 東栄超硬

会社概要

〔所在地〕 愛西市大井町榎ノ木163-2
〔設立年月〕 1981年10月
〔業種〕 製造業
〔事業内容〕 金属部品製造
〔従業員数〕 6名
〔平均勤続年数〕 6年
〔平均年齢〕 36歳

◆人材育成、定着のための制度

〈研修制度〉
社内早朝勉強会

〈人事評価制度〉
(今年中に整備予定)

◆人材の育成、定着に対する目標

経営理念に、ひとづくり・ものづくりを掲げ、技術者として素晴らしいだけでなく、人としても素晴らしい人材が集う会社を目指している。また、社員が自慢できる会社、地域が自慢できる会社を第二の理念に掲げ、取り組んでいる。

◆人材育成、定着対策に取り組むこととなった背景や課題

自走式の組織になる為に

6年前に現社長が二代目として就任するも、約4年前に改革に取り組む前は、新入社員の離職率は100%、工場は汚く、社員のモラル・モチベーションも低かった。

このままでは会社の未来はないと感じ、徹底的な3Sを通じて社員のモラルを高め『気になる力』を育んできた。

3Sを通じて会社の雰囲気は変わりはじめ、早朝勉強会や1on1ミーティング、社内イベントなど様々な取組みにより、見違えるほど変化してきた。

今一度、人材育成、定着対策として過去に取り組んできた様々な取組みを整理したうえで、社員がより主体性を発揮し、課題設定・計画・立案・実行のPDCAを社員だけで回し、自走式の組織になる為のキッカケを掴みたいとの思いからプロジェクトに取り組むこととした。

◆課題解決のための取組・具体的手法

社員の主体性によるチーム活動で職場の活性化を図り、若者の職場定着につなげる

アドバイザーと全社員が面談を実施した結果、『やる気はあるがやり方がわからない』という課題が抽出された。アドバイザーに伴走してもらう形式で、社員だけのプロジェクトを実施し、その過程の中でプロジェクトの進め方や、主体的に参加する喜び、達成感などを感じ取ってもらうという取組みを行った。

今回のプロジェクトの目的は「社員の主体性によるチーム活動で職場の活性化を図り、若者の職場定着につなげる」というものであるため、テーマ設定から社員たちで決めたが、職場改善などの意見が出る中、「全員参加で取り組みたい」「楽しく取り組みたい」「新しいことにチャレンジしたい」などの思いから「皆のアイデアで『若者に自社の魅力をPRできるもの』を作る」という方針を決定。話し合いの結果、「技術を活かした『やじろべえ』を作る」という取組を実施することとした。

月に2回のミーティングを重ね、意見を出し合い、意見が分かれたときにはそれぞれのアイデアをプレゼンし、まとめた。今回はプロセスそのものの体験を重視したため、作ること自体が目的にみえてしまう時もあったが、迷ったときには目的や目標に立ち返り、大事なことを確認しながら笑顔で進めていくことができた。

◆成 果

「目的を持ち、主体的に、皆でやり切った」体験が、道しるべとなる

はじめはなかなか意見が出ずに、とても静かな会議でしたが、付箋を用いた対話で意見を出し合うことに慣れていったり、会議の進め方・時間を意識した段取り・意見が分かれたときの話し合いなど、やり方が分かったりすることで、回を重ねるごとに要領をつかみ、自然と意見が飛び交うようになった。

また、「ものづくり」という、身近でわかりやすく、得意分野を活かせるテーマで取り組んだことで、話し合いで物事を進めていくことに慣れていなかったメンバーも、意見を出しやすく、自発的に進めることができたと感じている。

さらに、「ものづくり」という一見関係ないプロジェクトを進めているようでも、時折目的に立ち返ることで、なぜこのプロジェクトを行っているのかという目的を絶えず意識しつづける事ができるようになった。

プロジェクトの進行途中の為、明確な変化はまだ見えていないが、次回、新たなテーマでプロジェクトを進めていくときに、今回の「目的を持ち、主体的に、皆でやり切った」体験が、道しるべとして生きてくると感じる。

その喜びの先に、若者が定着する職場の姿があると思っている。

◆今後の展開

今回の取り組みをイベントで終わらせず、確実な振り返りを行う事で、今回の学びを自走式の組織への変革に繋げていく。

会社概要

〔所在地〕	名古屋市守山区瀬古三丁目1408番
〔設立年月〕	1968年8月
〔業種〕	総合建設業
〔事業内容〕	公共・民間施設の新築、大規模修繕、リフォーム工事など建築全般
〔従業員数〕	12名
〔平均勤続年数〕	8年
〔平均年齢〕	44歳

◆人材育成、定着のための制度

〈研修制度〉

スキルアップを目的とした勉強会を毎月実施

〈人事評価制度〉

毎月、30項目のスキル評価を実施

◆人材の育成、定着に対する目標

勉強会やミーティングなどを利用しながら『居心地のいい会社』を目指す。

◆人材育成、定着対策に取り組むこととなった背景や課題

新規採用（内定）を機に職場環境や社員・若手社員の意識向上の必要性

会社として、独自に様々な職場定着の取組を行っているものの、せっかく入社しても直ぐに退職して人が育たない、どうしたら会社に残って仕事を任せられる人材になってくれるのかが悩みの種であった。

離職の原因は、本人の事情によるものもあるが、会社の特徴として、若手社員は各現場へ割り振られ、担当上司以外の社員と顔を合わせる機会が少ないという状況もあり、「仕事の楽しさが分からない」や「コミュニケーション不足で若手の不満が溜まって辞める」などが考えられた。

新規採用者を迎えるにあたって、現在行っている取組などを振り返り、若手社員を中心としたプロジェクトチームにより、自社でできる若者定着に取り組むこととした。

◆課題解決のための取組・具体的手法

若手社員によるチームで『若者が職場に定着するための仕組みづくり』を検討

～「居心地のいい会社にしたい！嫌なことがあっても、会社の居心地がよければ簡単には辞めない」～

1 毎月開催している勉強会を、相談・意見交換・成長ができる場として再構築【全社員対象】

→毎月の勉強会は知識の習得が主になっている。若手～中堅社員が主体となって運営し、2か月に1回、若者が相談したいことを題材にし、職場の「人」にまつわることを話し合う。

具体的には、来春入社予定の外国人社員2人に対する接し方をテーマに話し合い、「受身になって話を聞く」「不安に寄り添いアドバイスする」「フランクに雑談する」「笑顔になってもらう」など、皆が具体的に考え意見を出し合った。

2 若者を指導する側の情報共有・意見交換の場づくり【管理者対象】

→「自分たちが若者とこれまでどう接してきたか」を振り返りながら、世代間ギャップの悩みや「若者が定着するにはどうしたら良いか」など話し合い、指導する側が情報共有することで、直属の上司が気づかない部分をお互いに指摘したり、「最近あの子元気なさそうだけど何かあったの」など話題にすることで、若者の気持ちに寄り添い、考える習慣を身につけた。

3 情報共有・意見交換をする際の共通ルールを設定

→①否定しない ②まず言い分を聞く ③一人一意見を言う

繰り返し実行することで、尊敬・信頼できる関係性を築き、相談・励まし・成長できる仲間を作る。話を聞く姿勢を見せる事で、若者が意見・考えを出しやすくし、それに寄り添う職場環境を作る。

◆成果

一人で悩まず、情報交換や共有することで意思の疎通や業務の効率化につながった

・来春入社予定の外国人を交えた懇親会を3回開催したが、プロジェクトチームによる取組を始める以前の2回の懇親会では、入社予定の若者は緊張した様子で終始固くなっていたが、3回目は人が変わったように笑顔で良くしゃべる姿を見ることができた。

社員の皆が話しやすい場を創り、話をよく聞くことで、これほどまで変わるのだと実感した。

・また、情報共有や意見交換をする際の共通ルールを決めたことで、「否定しない」を日々意識するようになり、意見の違う人の話を否定せずに聞くことで「賛成ではないが理解できる」ことを実感した。

・今回の取組を通じ、「若者の職場定着」は会社の最重要課題であり、それは全社員が協力して実現させるものであること、「若者を変える」のではなく「自分たちが変わる必要がある！」ということに気づいた。

◆今後の展開

今回の取組を経て、「意識を持つことですべては変えられる」という実感を社員みんなで共有できた。話し合う過程で課題が明確になり、目指すものがわかると前へ進め、道が見えてくるのがわかった。

他人の意見を聞くことの大切さや課題には皆で取り組むことが重要であるということも知ることができた。若手～中堅が中心となって、「居心地の良い会社を作る」というテーマで実践していく仕組みができたので、今後も改善しながら進めていく。

