

令和元年度  
茨城県働き方改革・生産性向上  
個別企業コンサルティング事業  
**成果事例発表会**  
～事例紹介(1)～

紹介CASE一覧

**CASE1** : 子育て世代の女性社員に向けた柔軟な働き方を  
実現すべく、育児休業制度の改善・テレワークの  
導入に着手

株式会社石引写真館 (サービス業 : 取手市)

**CASE2** : 正社員1名+役員2名からRe:スタートする少数  
精鋭組織の構築に向けた、定着率向上への取組

株式会社オールテクソリューションズ  
(製造業・サービス業 : 土浦市)

**CASE3** : 労働条件と人事評価制度を整備し従業員ワーク  
ライフバランスとやりがいを両立した企業を目指す

湖南電設株式会社 (建設業 : 水戸市)

**CASE4** : 若手人材が活躍できる風土づくりのために、海外  
への販路開拓など、魅力を感じチャレンジ出来る  
環境作りに着手

株式会社根本漬物 (製造業 : 水戸市)

**CASE5** : 人事評価制度の見直しと研修制度の充実を図り、  
全ての従業員が安心して働くことのできる環境整  
備を進め、定着率向上を目指す

株式会社ハース (建設業 : 水戸市)

## 子育て世代の女性社員に向けた柔軟な働き方を実現すべく、 育児休業制度の改善・テレワークの導入に着手

設立：1953年1月 本社所在地：取手市 代表者：代表取締役 石引 卓  
正社員数：4名(女性4名) 非正規社員数：2名(女性2名)

市内で最も歴史のある写真館として、主に卒業アルバムの制作から七五三、成人式などの記念撮影・企業向けプロモーション動画撮影などの事業展開をしている。



### ■取組を決めた理由

当社の収入の6割を支える卒業アルバム制作の業務は1年間を通じて行うスパンの長いプロジェクトであり、女性社員の多い当社では、今まで結婚のタイミングで退社をする傾向が強く、社員が身に付けたスキルを活かしきることができずにいた。

働き方改革を進めるうえで社内環境を整備し、子育てママが働きやすく、また、退職した社員をテレワークにより呼び戻し、安定したスキルの伝達ができるようにする必要があると考え、事業への参加を決意した。

### チェック ポイント

卒業アルバム制作を担う女性社員が、結婚や出産、復職後の両立期もいきいきと活躍し続けられるよう、より働きやすい社内環境を整備することと、経験豊富な退職社員のスキル伝達を可能とする仕組みづくりを目指していました。その一つとして、在宅勤務でのテレワークの区分（在宅/モバイルワーク/サテライトオフィス）選定や導入のノウハウが必要でした。



## ■ 取組項目の設定

### 目指す将来像

- ① 子育て世代の女性社員の柔軟な働き方の実現
- ② 退職女性社員のスポット人材としての活用を実現

➔テレワークを促進し、社員がプロジェクトマネージャーとして働ける社内環境を整備！

### 具体的な取組目標の決定

- ① 柔軟な働き方実現に向けて、子育て世代の短時間シフトの導入・周知により、子供の都合に合わせた出勤制度を完備。在宅でのテレワークが行える環境を整備し、子育てをしながらでも働ける環境作りを行う。
- ② 子育てのために退職した社員へは、撮影した写真のセレクト作業をテレワークで依頼することで現場復帰が可能な環境作りに取り組む。

### 1年目の取組内容

- ・ 卒業アルバム制作のタスク・業務フロー整理
- ・ テレワーク候補者（退職社員）の選定
- ・ 対象社員への事前インタビュー実施
- ・ テレワーク実施に向けた環境面の整備

### 2年目の取組内容

- ・ テレワークを活用したスポット人材の人数拡大
- ➔制作規模の適切な学校選定を行い、受注数の拡大を図る。卒業アルバム制作の基本フローも整え、業務区分ごとに、短時間でも可能な業務の切り出しを行い、テレワークで可能な業務を増やす取組を実施。

### チェックポイント

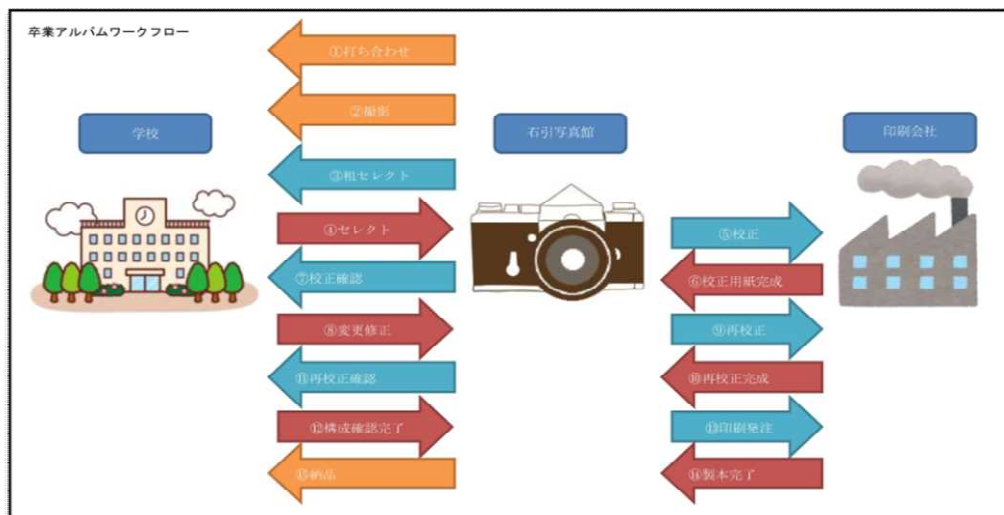
テレワークの3区分（在宅勤務／モバイルワーク／サテライトオフィス勤務）の中では、両立社員の方も柔軟に勤務でき、退職社員の方も取り組みやすい区分である「在宅勤務でのテレワーク」導入を検討しています。

また、実際に使用する機器やシステムなど検討する過程では、仕組みや制度ありきの進め方ではなく、実際にこの在宅勤務に取り組む両立社員や退職社員に意向を聞くインタビューを行い、本人たちの経験や意向を取り入れながら、仕組みの検討を進めてきました。





## ■取組のあしあと



▲テレワーク業務選定の為に使用したアルバム制作ワークフロー

## 取組状況

- ・タスク管理のアプリケーション「Trello」で現状のタスクと進捗状況を整理、共有化
- ・アルバム制作フローの中で、テレワーク業務の候補となる3業務をリストアップ
- ・インタビュー内容に基づき、取組項目と時期などの支援計画案を策定
- ・テレワークでのアルバム制作業務に適した環境やアプリケーションなどのリサーチ

## 苦労した点

### ・テレワーク試行のタイミング

- ➔当初は退職社員2名へのテレワーク施行実験を2019年12月より行う予定だったが、成人式等で繁忙期が重なった為、十分な準備が出来ず、結果的には1名のみ2020年1月下旬より作業に着手する形となった。



◀コンサルティング風景。会社の将来像を常に描きながらの会話が進む。

## チェックポイント

本事業がスタートした時点で、既に今年度の卒業アルバム制作は後半の制作過程に進んでいたことや、今年度より2名の女性社員が産育休に入り、秋から新しい女性社員が入社するなど、人員体制の変化のある中での取組でした。

そのため、写真館の繁忙期の業務を最優先し、テレワーク試行実験の時期と内容は、現在の業務の負荷にならず、業務効率や業務支援となりうる内容を検討していきました。



## ■取組成果と今後に向けて

### 取組成果

社内で共有する為のタスク管理アプリケーション運用（作業工程の進捗管理）が大きな手掛かりとなり、テレワーク導入の為の環境整備（ハード面）や作業ポイントの洗い出しが出来た。

また、経営者側の希望だけでなく従業員の意見を重んじる事により信頼関係が生まれ、方向性の共有が取れた事の成果も大きい。

### 2年目に向けた期待や課題

テレワークで行う作業内容を安定させ、アルバム制作全体の運用スキームを確立させる。その中で、社員がプロジェクトマネージャーとして、活躍出来るスキル向上を狙う。

復職者以外に新規でテレワークを導入できるように、制度作りや作業マニュアルの作成等の準備を進めていく。

### チェック ポイント

今年度のテレワーク試行実験をふまえ、2年目は卒業アルバム制作のプロジェクトのスタート時から制作工程の中にテレワークで行う業務を設定し、通年での業務効率の向上実現を目指します。2年目のこの取組が、テレワークによる外部スタッフ活用も含めた制作フローのひな型となり、将来の卒業アルバム制作の商圏拡大を支える仕組みとなることを期待しています。



## ■担当コンサルタントから取組を検討する皆様へのメッセージ



### 株式会社キャリアアンドブリッジ取締役 遠藤 和（えんどう かず）

従業員の働き方改革を推進するうえで、タイム&ロケーションフリーの働き方が可能となるテレワークは効果的な施策のひとつとなります。一方で、その効果を発揮するためには、現在の従業員の仕事内容や業務フローなど、現状を把握し、そこにある課題を整理することと、テレワークを導入することによってどんな成果を求めるのか、テレワーク制度導入の目的と成果を明確化することが重要です。

さらに、テレワーク制度の主な利用者となる可能性が高い従業員層への事前ヒアリングや、対象を限定した狭い範囲で試行するトライアル期間を設定して、運用上の課題や改善点などの抽出することなどを通じ、より自社に適した効果の高いテレワーク制度を構築していくことがポイントとなります。

## 正社員1名＋役員2名からRe:スタートする少数精鋭組織の構築に向けた、 定着率向上への取組

設立：2015年11月 本社所在地：土浦市 代表者：代表取締役 田中 創 正社員数：1名(男性1名)

実在する電車や有名キャラクターのミニトレイン製造とWEB制作を主軸とするイベント企画運営会社。イベント業界では希少な自社設計・自社製造・自社イベント運営を強みに事業を展開。



### ■取組を決めた理由

イベント事業を中心に業績向上。事業規模拡大を目指し、採用活動は順調で、一時は従業員6名まで人員を拡大した。

しかし、早期離職が続き、事業参加時には従業員2名にまで減少するなど、定着率の低さが課題であった。

打開策として、「給与アップ」や「評価制度の導入」、「教育方法の見直し」など、対策に取り組んだが成果が現れなかった。専門家の意見を交えた根本的な改革が必要と考え、取組を決意した。

### チェック ポイント

創業後まだ間もなく、企業運営体制が未整備であったことから、採用した人材の定着が大きな課題でした。環境や制度整備は大切な取組ですが、まずは、何が本当の問題で、何から取り組むべきかを「見える化」することが求められてました。





## ■取組項目の設定

### 目指す将来像

少数精鋭でありながら、「満足度」と「働きがい」をもって安心して働ける会社を目指す。

### 具体的な取組目標の決定

#### ①効率化・満足度向上に向けたアウトソーシングの活用

従業員が追加退職。従業員1名、役員2名の3名の組織に縮小。

- 組織縮小であるが、受注は前年よりも大幅に増加。効率化のための業務フローの見直しが必須。
- アウトソーシングによる社員業務負担の削減。
- 効率化による利益を還元することで満足度を向上。

#### ②定着率向上のための研修・社内ミーティングの実施

早期離職の大きな要因が、「教育体制」であることを認識。

- 代表が社員教育を専任していたことで、新入社員の育成ビジョンが共有できていなかった。
- 4月に新入社員1名の入社を予定。
- 教育に対する早急な意識改善、スキル向上が必須。

### 1年目の取組内容

アウトソーシングによる業務効率化・利益率200%UP

社員3名でのイベント運営体制の見直しによる生産性アップ

- 社員1名+アウトソーシング2名への体制変更で、従業員負担の軽減を目指す。
- イベント従事人件費削減による200%の利益率向上を図り、従業員への利益還元を目指す。

職場環境改善に向けた社内ミーティングの実施(3回)

改善ミーティングを実施。経営者・従業員双方の共通解決目標見える化による取組意欲の向上

- 経営者・従業員が一丸となって本質的な課題抽出、課題解決に取り組む体制構築を目指す。

定着率向上のためのマネジメント研修の実施(2回)

自社課題を踏まえ、新入社員定着へ向けた教育スキルやマネジメントスキル習得のための研修受講。

- 次年度取組において、教育プラン策定・実行するためのスキル習得を目指す。

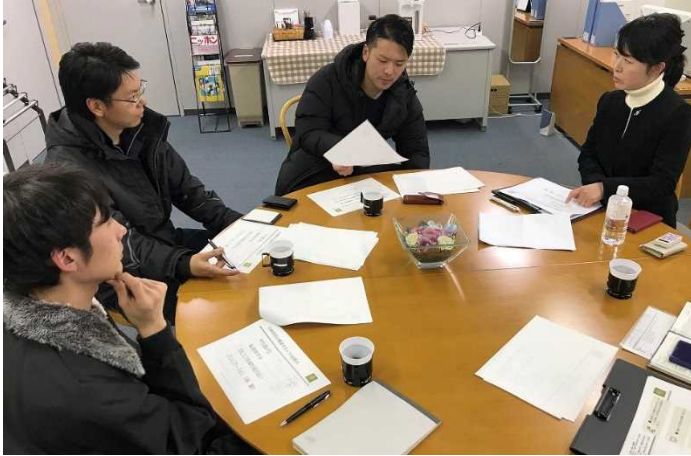
### チェックポイント

少人数組織である利点を生かし、まずは、社員全員で課題解決に向かうチーム作りに取り組みました。第三者からの指示に従うのではなく、チームで課題や解決策を当事者意識をもち、徹底的に考えていただき、自社の本質的課題に沿った目標と実行計画策定をサポートしました。



## ■取組のあしあと

### 取組状況



#### ◀研修風景

社員3名が参加しての  
マネージメント研修  
を実施。  
専門家と共に、教育  
改善・環境改善に取り  
組む。

### 環境改善に向けた社内ミーティングの取組

#### 離職要因抽出と解決策①「教育体制の見直し」

- ➔代表による指導はメリットがある一方、直接の注意は新入社員のモチベーション低下に繋がっていた。また、社員が他人事としてフォローしていなかった。
- ➔基本的な教育は従業員が担当することでクッション的な役割を果たす。また、メンターとしてサポートすることでモチベーションの維持を図る。

#### 離職要因抽出と解決策②「頑張りに応じた還元」

- ➔イベント責任者時と、運営サポート時とで賃金的な違いがないため、モチベーションが向上しにくい。また、遠方イベント時は運転や拘束時間が長くなるため、給料に対して「割に合わない」という気持ちが芽生えてしまう。
- ➔役割や負担に応じた処遇改善の制度設計の実施。

#### アウトソーシングの実行

- ➔人材派遣を活用したアウトソーシングを決定。実際に70件のイベントで、アウトソーシングを活用。アウトソーシングに伴う、クオリティ低下を防止するため、簡易的な運営マニュアルを作成・教育を施した。

#### マネージメント研修の実施

- ➔ミーティングで決定した教育体制の変更に伴い、適切な教育を行うためのプラン策定に向けた、マネージメント研修を実施。基本的なビジネスマナー(部下への接し方)や、マネージメントポジションとして、どのような姿を見せるべきかグループワーク形式で話し合った。

### チェック ポイント

働き方改革には、「働きやすい環境」と「働きがいのある環境」の取組が大切です。同社では、本年度、こうした環境整備を実行する上で必要となる組織力の強化に取り組んでいます。ひとつひとつの取組は多くの企業でも実践していることかもしれませんが、なぜその取組を行うのかを全員が認識して進めることは難しいのではないのでしょうか。自社にとって必要なことを、一步一步着実に取り組むことが成功の秘訣です。





## ■取組成果と今後に向けて

### 主な取組成果

#### 社員の意識改善

- ➔取組において、2回のミーティングと1回のマネジメント研修を実施。
- ➔「これまで自身の仕事だけしていれば良いと思っていたが、当事者として課題を考え取り組むことで、自身も会社の一員として成長していく必要がある。」と、従業員の意識に変化が現れた。

#### 利益率向上と待遇面の整備

- ➔アウトソーシングを活用することで、1イベント毎の人員費を平均9万円から5万円まで下げることができ、利益率向上に繋がった。

- ➔向上した利益を元に、イベント責任者時の「責任者手当」、運転時の「ドライバー手当」を整備。
- ➔従業員が、自発的に中型自動車免許の取得に取り組む成果が生まれた。

### 2年目に向けた取組

- ➔今年度の研修を基にした、従業員主導による教育プランの実行。新入社員に対する、フォロー面談や研修の実施による定着率向上(定着100%を目指す)。
- ➔生産性向上、従業員満足度向上に向けた、継続的なミーティングや環境整備に向けた待遇面等の継続的な整備。

### チェックポイント

従業員の意見を反映し、従業員の負担軽減のためアウトソーシング活用を行い、かつ、向上した利益を、手当として還元する仕組みを作ることによって、win-winな取組成果が生まれはじめています。



## ■担当コンサルタントから取組を検討する皆様へのメッセージ



茨城県社会保険労務士会 副会長  
社会保険労務士法人葵経営 代表社員 皆川 雅彦(みなかわ まさひこ)

多くの企業でも、組織体制や人材採用に課題をお持ちなのではないでしょうか？  
働き方改革に取り組む上では、一般論ではなく、自社の目指すべきビジョン・方向性を常に念頭に置きながらも、まずは地に足をつけ、着実に一步一步進めていくことが大切です。誰かだけではなく、全員で考え、全員で取り組むことも、働き方改革を成功に導く大きな要因です。

## 労働条件と人事評価制度を整備し、 従業員のワークライフバランスとやりがいを両立した企業を目指す

設立：1967年4月    本社所在地：水戸市    代表者：代表取締役 小石川 佳弘  
正社員数：12名(男性7名 / 女性5名)

水戸の千波湖の南の地で、創業以来半世紀にわたり、総合電気設備業として、茨城県内の住宅、店舗、事務所、工場、プレハブ、学校などの官公庁の工事を行っています。太陽光設備、換気設備、空調設備など多様な設備にも対応しています。



### ■取組を決めた理由

2016年に現代表に事業継承。天候などに左右されることが多い業界であり、労働時間や休日取得に課題を抱えていた。また、新規従業員の採用・定着・育成が課題であった。

少子高齢化や価値観の変化の中で、事業を継続していくためには、生産性向上が必要であることや、従業員がやりがい

を持って働くことのできる環境を整備すれば、結果として、顧客満足度向上に繋がると考えた。

そのための、具体的な取組方法を学び、成果を出すため当事業への参加を決意した。

### チェック ポイント

建設業やサービス業では、時期や日によって勤務時間の差が出たり、予定通りの休日取得が難しかったりすることが多くありますが、環境要因にとらわれず、自社にとって良いこと、出来ることは何かということに目を向けることが大切です。



## ■取組項目の設定

### 目指す将来像

- ①従業員のワークライフバランスに貢献した働きやすい環境を整備し、社員満足度向上を目指す。
- ②従業員がやりがいをもって長期的に働くことのできる環境を整備し、従業員の持続的なスキルアップを実現し、生産性とモチベーション向上を目指す。

### 具体的な取組目標の決定

#### ①社員満足度向上に向けた年間休日数の増加

**業務生産性を維持しつつ休日数を増加することで、従業員が働きやすい環境を整備する**

→ 年間休日数を現状の95日から100日以上に整備(105%増)

#### ②生産性とモチベーション向上に向けた教育方針の整備

**新卒者の採用率及び既存従業員の定着率向上のため、入社後のキャリア形成や会社の目指している姿を資料化**

→ 既存20代従業員(1名)の離職を防止(離職率0%)

### 1年目の取組内容

#### 年間休日数の整備

→ 期の切替えとなる10月に合わせ、年間休日数100日以上を整備する。整備にあたり、業務の繁閑に応じて、月毎の休日数を設定し、生産性低下を防ぐ制度設計を行った。

#### 新規従業員の採用

→ 取組結果をHPやハローワーク等にPRすることで、新規採用者の獲得に向けた広報活動を積極的に実施する。

### 2年目の取組内容

#### 新規採用者に対する教育方針及び人事評価制度の整備

- ・ 自社オリジナルの育成計画(資格取得を含めた)の確立
  - ・ 年間2~3回の面談を踏まえた人事評価制度の確立
  - ・ 評価を適切に反映できる賃金制度の確立
- 以上の取組を通じて、
- ・ 新規採用者の定着率向上(直近2ヶ年定着率33%)
  - ・ 既存従業員の離職防止(離職率10%→0%)を目指す。

### チェックポイント

同社では、若手新入社員の早期離職に課題を抱えていました。要因を大きく分けると①休日の少なさ / ②評価の不透明さの2点がポイントとなっていました。

そこで、1年目については、変形労働制の見直しと、生産性維持を考慮した休日や就労規則の見直しに取り組みました。並行して評価の見える化に着手することになりました。





## ■取組のあしあと

### 取組状況

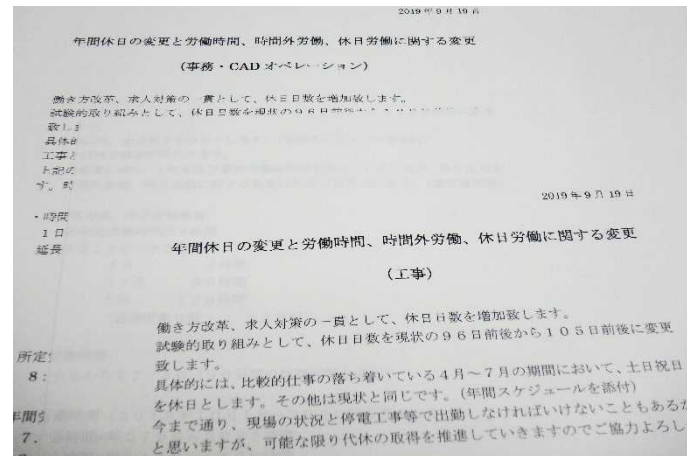
#### ①勤怠管理の見直し

過去、1年単位の変形労働時間制を導入していたが、体制整備を実施。さらに、1日の労働時間を7.5時間から8時間に変更することにより、生産性を維持した休日数の増加を実現。

#### ②繁閑に合わせた休日の調整

2018年度までは第2・4土曜日と日曜・祝日が休日であったが、工事職については業務に比較的余裕のある4月～7月期は土日祝日を休日に変更。事務職とCADオペレーターについては年間を通じて土日祝日を休日に変更した。

◀勤務管理見直し後の  
年間カレンダー



◀従業員に配布した  
変更通知文

#### ③ホームページとハローワークの会社情報等の変更

休日数の変更に合わせて、自社の採用ホームページとハローワークの求人票の内容を働き方改革の取組をPRできるものに変更。

### 苦勞した点

勤怠管理に関する知識が不足していたため、理解に時間がかかった。取り組む上では就業規則の変更や社員への周知、労働基準監督署への届出などが大変だった。

### チェック ポイント

単純に休日数を増やすのではなく、休日が増えることにより低下する生産性をどう維持するかに着目いただきました。結果として、1日の勤務時間の見直しによる生産性維持が可能となりました。また、一律ではなく、事務や現場などの業務の内容によって勤務時間や休日を変更することで、休日増加時でも、通常業務に支障をきたさない体制を構築できました。



## ■取組成果と今後に向けて

### 取組成果

#### ①年間休日数の増加

取組の結果、2018年度(10月～9月)は95日であった休日数を、2019年度(10月～9月)は、

「工事職：105日」

「事務職・CADオペレーター：122日」

への増加を実現した(110～116%増)。

また、社内の雰囲気として、有給休暇や振替休暇が以前より取りやすい雰囲気になってきている。

#### ②新規従業員の採用

自社の採用ホームページやハローワークの求人票において、当事業への参加や働き方改革の取組をPR。

その結果、CADオペレーターとして新規従業員1名の採用に至った。

### 2年目に向けた期待や課題

人事評価制度や研修育成制度などを考えていくことで、より働きがいのある会社、生産性の上がる会社にしていきたい。

### チェック ポイント

当初の目標であった年間休日100日を105日、事務職に至っては、122日まで増加されたのは大変な成果ではないでしょうか。また、社内環境改善の取組や成果を素早く求人に反映されるなど、行動の早さが採用に至った要因ではないでしょうか。



## ■担当コンサルタントから取組を検討する皆様へのメッセージ



### 松本みつはる社会保険労務士事務所 社会保険労務士 松本光治（まつもと みつはる）

働き方改革(=休日や労働時間の法規制)は、たいへん難解です。そのため誤解が多く、間違った労務管理を行い、かえって問題を抱えてしまっているケースは多いものです。

残念ながら、今回取り組まれた小石川社長様も、実はそんな状況でした。しかし、取組の中で正しい情報を得てからは、持ち前のすばらしい実行力と構想力で即断即決。しっかりご自身で理解し、率先して実行。まさに一気通貫、見事な改善でした。

もしあなたが働き方改革に悩んでいるのなら、まずは正しい情報を得てください。あとは実行あるのみ、誰でも改善できますよ！



## 若手人材が活躍できる風土づくりのために、海外への販路開拓など、魅力を感じチャレンジ出来る環境作りに着手

設立：1973年6月 本社所在地：水戸市 代表者：代表取締役 根本 太涛  
正社員数：10名（男性7名・女性3名） 非正規社員数：10名（男性3名・女性7名）

伝統の技法に新しい味を取り入れ、多くの皆様に愛され続ける梅干し作りを目指しております。根本漬物では、生梅栽培から製品加工まで自社一貫生産を行っています。



### ■ 取組を決めた理由

漬物という計画生産が困難な商材（長期保存が困難、天候で生産量・原価率が大きく変動）のため、今後安定的な収益基盤を構築するためには高利益商材の開発や販路の拡大、新技術の導入などが必要であるが、高年齢化した組織では新しいことに取り組むことが困難。

配送の見直しや新商品開発による生産性向上を行っていきたいが、今後どのような点に着手すべきか問題点抽出に課題を感じていた。

また、持続可能な企業になる為に、社内の若返りと合わせて、今いる従業員の方にいかに継続して働いてもらうか、働きやすい環境を作っていく取組を進める為に応募した。

### チェックポイント

商材的に地域が限定され、長きにわたる経営努力の中で販売網やシェアを高めているが、現状において売上や利益の成長を見込みづらいというところがあります。そのため、最も大切な長期的な視点での人材の採用や教育に注力できていない点を改善し、大事な製品開発や販促、営業などに関わる場所に発展できればと考えます。





## ■取組項目の設定

### 目指す将来像

- ①従業員の若返りによる将来への技術継承や、新規商品の開発、海外への販路開拓などサービスの多角化を図ることで、**若者がやりがいをもって働くことのできる環境**をつくる。
- ②**誰もが安心して、長く働ける就業環境**をつくる。

### 具体的な取組目標の決定

- ① 65歳以降の継続雇用者2名
- ②生産性向上と魅力ある会社になる為の新規取組の開始
- ③長年行っていなかった、新規人材採用に着手



◀海外販路開拓を軸とした取組を進めることに決定。

### 1年目の取組内容

#### ①海外販路開拓

→海外販路開拓の計画を策定し、将来の生産性向上に取り組む事により、社内の活性化を図る。

#### ②人材採用

→実行力のある組織作りを進める為に中核人材（経営者の右腕）の採用を進める。若手社員の採用にも着手し、やりがいのもてる職場づくりを進める。

#### ③社内環境改善

→従業員が長く安心して働ける環境作りを進める為に、従業員への意識調査を実施し、環境改善への取組をスタートさせる。

### チェックポイント

順番では、①従業員の働く環境の整備をを行い、長く働ける環境や新たな人材が働ける環境づくりをおこなう。次に②将来に向けた計画・立案を行う。③それを実行可能な従業員の具体的な採用計画を立てる。④計画の実行を行う。以上のチェックを行っていきたい。

1年目については、企業のヒアリングや課題の抽出などが中心であったが、2年目についてはより実行レベルに落とし込み、結果や成果に結びつけていきたいと思います。



## ■ 取組のあしあと



◀ 海外販路開拓に関する打合せの様子。

### 取組状況

#### ① 海外販路開拓方針の決定

ヨーロッパ、香港、シンガポールへの販路開拓の為、国産の塩だけを使った**付加価値の高い梅干しの開発**に着手。

#### ② 人材採用

採用人物像を明確にし、中核人材、若手人材の採用活動に着手。

#### ③ 従業員の意識調査の準備

誰がいつまで働きたいと考えているのか？課題は何かなどの従業員の意識調査に着手。

### 苦勞した点

海外販路開拓など新たな取組をしっかりと進めて行くには、現状把握及びノウハウが必要であり担当役員だけで行うのは、困難な為、右腕となる中核人材の採用に着手した。計画を立てるだけではなく、実行力のある組織作りも取組の鍵だと再認識した。

既存従業員とのバランスも考慮し、中核人材の採用要件作りや、取り組んだことのない若手人材の要件決めなど、ゼロからの取組であった為、当初スケジュール通り進まず遅れが発生してしまう事もあった。



◀ ブランディングを図り海外販路開拓を目指す。

### チェックポイント

当社の課題を抽出し、解決できるかどうかについて、やはり海外にプロモーションを行い、輸出を行うことができるスキルを持った中核人材を採用する必要性が出てきた。今回のアドバイスだけでは実行までには至らず、採用面と並行してすすめることが重要となる。2年目取り組みの重点としていきたい。



## ■取組成果と今後に向けて

### 取組成果

海外への販路拡大についてのスケジュールリングを明確にする事により、人材の採用時期なども含めて、準備に向けての取組を明確にする事が出来た。取組を明確にすることで、安定的な利益構造を構築し、従業員が安心して働くことができる環境を作りスタートさせる事が出来た。

若手人材の確保に向けて、やりがいを感じられるポイントを決める事により、採用活動の武器になるPR内容を作る事が出来た。

改善への取組を社内に示す事により、**65歳以上の従業員継続雇用2名を実現!**

### 2年目に向けた期待や課題

海外への販路開拓の為、対象商品を梅干しに絞り、国産の塩のみで生産し、水戸の梅としてのストーリー作りを行う。

事業内では、ラベルなど海外向けの販売手法の支援を受ける予定。

越境ECの活用など負担の少ない取組を進める事により身の丈にあった手法に進める事を検討している。

中核人材及び若手人材の確保は計画策定までの段階、今後実際の採用に結びつけるられるようにスケジュールリングに沿った取組を進めていく必要性を感じている。

### チェックポイント

職場環境面を整えることで、基盤づくりと安定した経営を行い、将来への計画づくりと実行をするために人材の採用を行う2つの目的を2年目には行うこととする。海外展開には県や中小企業振興公社、JETROなど公的な支援を踏まえ提案していきたい。



## ■担当コンサルタントとから取組を検討する皆様へのメッセージ



### 茨城県経営コンサルタント協会 小園江 和博 (おそのえ かずひろ)

この取組は、単なる売上や利益の改善を目標とした経営の革新ではなく、職場環境や人材の定着、採用なども含め改善提案していきます。よって総合的な視点で経営を見つめ直すよいきっかけになることと思います。ただし、受け身のスタンスではうまく進みませんので、日ごろ経営計画されたところを踏まえ、検討していくのが良い進め方になります。

公的機関の協力や支援なども得やすいため、取り組み後の継続したつながりも期待できることも大きなところとも言えます。

人的なところ含め経営全般の課題を抱えている経営者は、積極的に取り組まれると良いでしょう。



## 人事評価制度の見直しと研修制度の充実を図り、 全ての従業員が安心して働くことのできる環境整備を進め、定着率向上を目指す

設立：1991年1月      本社所在地：水戸市      代表者：代表取締役 柳下 文江  
正社員数：11名(男性6名 / 女性5名)

LIXILリフォームショップを中心に新築及びリフォーム事業を展開。株式会社ハースは新築からリフォーム・アフターメンテナンスとお客様の生活をずっと見守り続けます。



### ■取組を決めた理由

これまでも、就業規則の整備を進め、残業ありきの就業スタイルからの変化に取り組み、平均残業時間が40時間から10時間に削減するなど成果を出してきた。会社カレンダーと実際の業務上の繁閑を比較し、会社カレンダーを改定し、年間休日日数の増加(87日から105日)など、生産性の維持も実現し、計画有給休暇の付与に取り組んできた。

一方、直近1年間の離職率が約50%と従業員の定着率には課題が大きいとも感じており、従業員がやりがいをもって、長期的な就労や、自主性をもった成長を目指す組織を構築する為に、さらなる取組を進める必要を感じ、事業に応募した。

### チェック ポイント

制度の見直しや変更は整い、今後は人材育成を進め、社員一人一人のモチベーションの維持や向上心に繋げ本当の意味での働きがいを見出すことが重要と考えます。その方法として、人材育成のマニュアル作成と育成方法が最優先課題となります。



## ■取組項目の設定

### 目指す将来像

- ①女性や外国人など多様な人材が活躍できる働きやすい職場環境を整備する。
- ②人事評価制度など働きがいのある環境を整備し、従業員が長期的に働ける環境を整備する。
- ③教育制度を整備し、従業員の活躍の幅を広げられる環境をつくる。

### 具体的な取組目標の決定

#### 目標：離職率50%→離職率20%

- 教育制度の整備による、従業員に対する会社理念や将来性の発信を強化することで、就業意識の向上を図り定着率の向上を目指す。

### 1年目の取組内容

- ①人事評価制度と連動した人材育成（教育）プラン作成に取り組む。
- ②社員に対するメンター育成を目的とした定期ミーティングを開催する。
- ③管理職の業務の棚卸を行い、タスクを整理する。

### 2年目の取組内容

- ①新入社員5名に対する研修  
→今年度作成した、教育プログラムにて研修制度をスタートさせた上で課題を抽出し、さらなる改善に繋げる。
- ②メンター制度の導入  
→初年度教育したメンターを中心に、新規雇用者に対する社員教育を実施。

### チェック ポイント

優先課題と位置付けた人材育成のマニュアルと育成方法を作成するにあたり、管理職のタスクの整理と新入社員が入社後に伝えていく内容の順番を洗い出しを進めました。

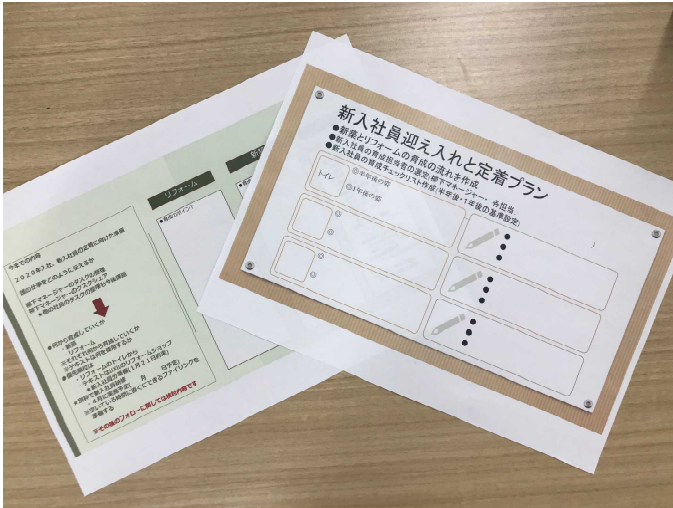
今年度は、①リフォームと新築の2つの柱で考える→②柱の中で育成内容の順番を考える→③テキストの選定→④育成者、メンターの選出→⑤育成の進め方の共有で進めていくことを決定。

取組の工程を明確化し、社内で共有することが、取組を進める上での鍵となります。

また、どんな会社になりたいのか、その為に何に取り組みたいのかの考えはしっかりとお持ちでしたので、それを実現する為には何が必要かを考え取組を進めました。



## ■取組のあしあと



◀新入社員研修制度の内容整理の為に活用したワークシート

## 取組状況

### ①研修プログラムの作成

→内定者研修のスケジュール、プログラム概要を作成し、研修の目的、ゴールイメージの明確化に取り組んだ。新入社員に求めるスキルを明確化する事により配属計画も明瞭になるなどの副次的効果もあった。

### ②新入社員の将来あるべき姿の明確化

→経営層と現場の管理職と考えていた新人育成のスピード感の違いが明らかになり、それを整理する事により社内の意識統一に繋がった。

### ③管理職の業務棚卸のタスク整理

→推進力を高める為にも、業務の棚卸に着手する取組をスタートさせた。

## 苦勞した点

経営層や特定の間人だけで若手教育を行うのではなく、中堅、ベテランを巻き込んでの教育体制構築を目指して取り組んできたが、通常業務の中での時間捻出や優先順位付け、タスクの整理には課題も多く、当初スケジュールより、準備が遅れる事もあったが、社内で共有を進める事によりゴールイメージの共有を進める事が出来、今後に繋げる取組が出来た。

今後は作成を進めている育成プログラムを確実に実行する為にも、役割分担を明確にした上で、取組を進めて行く。



◀経営層だけではなく、中堅社員も一緒になって会社の課題を考える。

## チェックポイント

一部の管理職に属人化された業務内容が多く、今後仕事内容や進め方の明確化や見える化が必要と考えます。そのことにより時間の捻出、活用の仕方を考え、全体バランスを考えたマネジメントも重要と考えます。





## ■取組成果と今後に向けて

### 取組成果

研修制度の設計や取組の見える化を進めた事により、従業員の方も会社の変化を感じ始めており、今年度の離職率は**15%と前年度に対して、35ポイント向上した。**

また、中堅社員へ研修に必要なことや新人に求める事柄をヒアリングし経営陣と一緒に考えている事により、会社全体で新人を育成する意識が向上した。

現在作成している人材育成プランを活用し、今後入社してくる新入社員5名と外国人材3名の100%定着に向けての受け入れ環境整備を進める事が出来た。

### 2年目に向けた期待や課題

種別ごと、利用頻度等に分けて書類管理が出来るスペース確保や打合せスペースを増やし社内のコミュニケーションを円滑にする為に、事務所の改装も検討しており、従業員の働きやすい環境作りを進めペーパーレス化やクラウドでのデータ管理などハード面の整備も進めて行く予定。

現在進めている教育プランと連動した人事評価制度を策定し、定着率向上を目指すことで、従業員が、やりがいをもって成長を目指す組織作りに繋げていく。

### チェックポイント

会社としての課題意識を従業員と共有し、改善に向けての取組を進めている事が社内に伝わることで、モチベーションのUPや新しいアイディアに繋がることがあります。従業員の方と一緒に進めていくことが重要になります。



## ■担当コンサルタントから取組を検討する皆様へのメッセージ



株式会社ヒューマンブレンディ 代表取締役 田寺 尚子（たでら なおこ）

現在まで、何となく良い状況で進められてきた事を誰もが理解し、実践でき達成に繋がられるように暗黙知だった仕事の仕方や育成方法を形式知にすることで、全体の生産性向上やモチベーションの維持に繋がられると感じます。忙しく目の前の事を追いかけている部分を限定的に取り出し目標設定を作成し人材育成や今後の定着、マネジメントに活かせるようにすることが採用にも繋がる組織の安定感となると考えます。