



正規雇用化の数 **3**人

正規雇用化を促進し、事業拡大と運営力の強化をはかる

株式会社沖縄観光開発

【代表者】新垣 さとみ
 【住所】糸満市武富589-3 【電話】098-996-5432
 【業種】サービス業・宿泊業
 【事業内容】宿泊業、福祉事業、居酒屋チェーンの指導

企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表取締役
新垣 さとみさん

今回、支援を受けることで店舗サイドの考え方が再確認でき、今後の店舗運営の参考にしたいと思っております。さらに、人材の定着や就業規則の見直しについてのアドバイスをいただき、最大の悩みである人材不足解消に向けた安定した人材確保や働きやすい職場環境を作る良いきっかけになりました。



中小企業診断士
上原 貞美

代表に数回、あとは総務部長と主に協議してきました。後半では現場の店長5名と面談させていただきました。「元気がよい」「本部がしっかりしている」「現場はのびのび頑張っている」という印象です。やはり伸びている企業には勢いがあります。その会社に少しでも役に立てばという思いでかかわらせていただきました。



社会保険労務士
名城 志奈

県内北部から南部まで複数の飲食店および就労継続支援B型事業の運営を行っており、「観光」と「福祉」のマッチングを目指している企業です。事業を多展開する上で欠かせないのが人材の確保と育成、そして定着をはかること、それを目的に就業規則を整えることができました。今後社員のキャリアアップが図られることを期待します。

課題1 PROBLEM 現場の知恵を活かして、さらに業績を高めたい

当社は沖縄本島に「ちぬまんグループ」として17店の居酒屋チェーンをもっています。那覇市内、国際通りの3店と恩納村の店舗は観光客をメインとしており、他の店舗は地元客を主なる対象としています。さらに魚を「売り」にした店と肉を「売り」にした店とに分かれています。店舗現場は若い社員を中心にパート・アルバイトで構成されています。こうした中で、いかに安定した売上げを実現するとともに、安定した利益を確保するかが重要な課題です。

運営は、本部サイドに仕入専門の別会社を持ち、店舗現場が仕入作業で困らないようにしたり、業績の分析は本部側で行い、月2回の店長会議で共有するなど、基本的には本部主導の運営形態をとっています。

その上で、さらに店舗現場の知恵と工夫を引出し、運営に活かすことができれば、さらに安定した収益が望まれると考えています。

支援 SUPPORT 店舗現場で店長から聞き取り、問題点を顕在化させる

当社は、競争の激しい飲食店でありながら毎年大きな利益を出しています。「業績をさらに向上させるにはどうするか」というテーマをもって店舗現場に行き、店長から直接聞き取りを実施しました。

「ちぬまんグループ」の居酒屋運営はかなり高いレベルに達しています。そこで今回は「人」と「数字管理」に焦点をあててみました。その中で浮かび上がってきたのは、「業績数字の分析・活用」と「現場の知恵をもっと活かす」ことは可能ではないか、

ということでした。

小売業では1年を52週として週次の計画を立て、業務を回し、実績評価も週を基本に行います。当社は月が基本なので、当社もこの方式を検討してはどうかと提案しています。

もう1点は、店舗現場で粗利益が把握できるシステムを構築するなどして、粗利管理まで店舗がかかわるようにしたらどうかということです。そのことにより店舗現場の知恵と工夫がさらに引き出せるからです。

成果 RESULT さらに高みを目指すきっかけになった

今までやってきたことで成果が出ているので、これでよいという思いが社員の中には強いです。店舗数も多くその意見を聞きながら運営をしているので、即座の改善は難しいですが、新たな視点での提起をもらい、考えるきっかけをいただきました。

「店舗現場の知恵をもっと活かす」ことについては、これまでもやってきましたが、さらに高みを目指すきっかけになりました。



課題2 PROBLEM 基準の明確化(就業規則の改定)

かなり以前から運用していた就業規則が包括的な内容となっていたため、実態と合致していない、さらに必要な条文が定められていないため、その都度対応せざるを得ない状況で、現行の法令を確認し抵触しないように対応していました。

事業場、職種、雇用体系により労働時間、休日および休憩や給与体系が異なり、それぞれの社員ごとに対応しており、明確な基準等が整えられておらず、都度の判断で決定、運用しておりました。

また、雇用形態においても、入社時は契約社員、パート、アルバイトで雇用契約を交わし、明確な基準や制度がなく、不定期で正社員へ転換しておりました。

社員が目標を持って勤務できるように正社員転換制度を明記し、何より、雇用契約や勤怠管理が一貫して運用できるように実態に即し、法令に合致した規則を整備し、周知することが必要だと感じました。

支援 SUPPORT 就業規則作成および正社員転換制度規程

まず事業場ごと、職種ごと、労働時間等の勤怠や給与形態の実態をヒアリングし、社員の種類として「正社員」「契約社員」「パート・アルバイト」などと要件を定義しました。

また、労働契約法の無期労働契約への転換についても法令に対応するために「無期」「有期」の基準を条文として明記しました。それと同時に無期労働契約転換制度、正社員転換制度を要件や基準など定めて社員の働き方、スキルによって

キャリアアップを進めていくという会社としての姿勢を明確に示しました。

これまで休職を取った社員がいなかったため、要件や期間など詳細が定められていなかったため、万が一の際に社員が安心して休職にできるように、休職に該当する要件や在籍期間ごとに休職期間の決定、復帰時は元の職務へ復帰等の規程を定めました。

成果 RESULT 社員が安心して働ける環境ができました

雇用形態が有期契約雇用、無期契約雇用、正社員雇用と明確な要件や基準を設けてステップアップさせる、できる制度を構築することができました。

その他、休職や事業場ごと、職種ごと、雇用形態ごとの労働時間や休日、賃金計算など様々な事を精査し、就業規則に落とし込むことができました。

これにより、社員が安心して目標を持って業務に取り組めるよう環境を整備することができました。





計数管理と人材育成を重視した経営方針

株式会社健食沖縄

【代表者】平良 範子
 【住所】那覇市壺川2丁目2番地9 【電話】098-853-6689
 【業種】卸・小売業
 【事業内容】健康関連加工食品・飲料等の卸売

正規雇用化の数 **2**人



企業・支援担当者の声

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表取締役
平良 範子さん

これまでいろんな経営相談を受けてきましたが、今回は特に会社の現状や将来についての確なアドバイスを受けました。
 今後も時間をかけて課題についてアドバイスしてもらいたいと思います。



中小企業診断士
仲宗根 稔

この頃、特に計数管理の重要性が強調されています。当社においても計数管理重視の経営方針を検討することになり、その成果が期待されます。
 この事業を契機にして、適宜サポートしていきたいと考えています。



中小企業診断士
新田 慶子

創業時から経営者が孤軍奮闘してきた様子がわかります。事業承継を考える時期でもあり、社長自身が安心して仕事を任せられる管理者育成をシステム的に取り組む必要があると感じました。

課題1 PROBLEM

経営計画書を作成し経営方針を周知すること

当社は沖縄の素材や製造方法にこだわった、健康食品や基礎化粧品、食品、菓子、雑貨等を取り扱う卸・小売業です。
 自社プライベート商品の取り扱いもあり、県内外の商社や小売店への卸販売をはじめ、那覇空港国際線ターミナル内の直営店、瀬長島ウミカジテラス内の直販店等の自社直営店、ネット、フリーダイヤル等の通信販売も行っています。
 今後は増益を目標とするに当たり、卸売よりも利益率の高い自社直営店の増設に注力していく必要があります。

そのためには、店舗管理者の育成が重要であり、現状非正規社員として雇用しているスタッフを正社員として雇用し、人材育成を行うと共に、管理者としての責任感を養っていく必要があります。
 小売店舗拡大を図る中で、店舗責任者が不在となっており、今回の事業を通して2名のスタッフを店舗責任者として配置する方針です。
 これらを推進するためにも、経営者の方針を明確にした経営計画書の作成は急務です。

支援 SUPPORT

自社の売上動向の把握と収益対策

1. 季節指数による月次損益の把握
 季節指数は毎月の売上動向を予測する手法として用いられます。当社の過去2年分の季節指数は類似しています。6月頃から売上高が伸びはじめ8月にピークを向かえ11月から減少することが明確に現れています。月次損益を迅速に把握し経営判断のスピードアップを図ることが出来るようになったことは経営者にとって極めて重要なこととなります。

2. 月次収益予測と長期収益力の検証
 月次の限界利益率を把握することにより、損益分岐点売上高を算出する手法を用いて必要売上高を算出した。変動費と固定費の区分を明確にし、総費用と売上高の分析手法を示しその活用についてアドバイスしました。
 月次損益の把握をベースにした中・長期の経営計画を策定することにより適正な資金計画を立てることが出来ます。

成果 RESULT

損益分岐点分析に基づく経営方針の構築

1. 費用の3区分と目標利益による経営管理
 損益分岐点分析を応用して、必要売上高を管理する方法として、総費用を3区分し、目標利益を設定することによりきめ細かな管理ができるようになり、目標管理の精度が高まります。
 総費用を①変動費、②固定費、③人件費に3区分し、それぞれの損益分岐点売上高を算出することにより、費用対売上高の効率性を把握することが出来ます。そのことにより、費用対効果の視点が強化され生産性の向上が期待されます。

2. 経営計画書の策定
 経営計画書は、経営者の経営方針を周知し社員のモチベーションを高めるためにも必要ですが、当社には明文化された計画書は作成されていませんでした。



瀬長島ウミカジテラスの店舗

今回、人材育成を強化し、事業の拡充を図ることを目指すために経営計画書を策定しました。
 主な策定項目は、①経営理念、②経営ビジョン、③内部環境・外部環境分析、④経営目標、⑤経営方針、⑥年次目標利益計画です。なお、本計画については今後、事業の進展状況を考慮しながら計画の見直しをする必要があります。

課題2 PROBLEM

経営情報を活用した人材育成

経営者は、その悩みとして、若手社員は自分のことに一生懸命で、「隣の状況に無関心」になっているため、情報の共有も出来ず、自ら動くことがないということを指摘しています。以前の社員の気質と同じにするのは困難ですが、それに近づけるための教育を行っていくことで、社内の雰囲気の変化していくことが期待されます。
 教育は行き当たりばったりに行っただけでは効果が少ないので、システム的に継続することが大切です。健康産業を担う社員が自ら成長するためのモチベーションを高めるには、明確な価値

ある目標を持つことが重要です。教育訓練システムは能力と連動させ、報酬に反映させることが大変有効です。
<教育訓練のステップ>
 ①能力規定：営業職、配送、売り場担当など、年次によって会社として必要な能力、資格を規定する。
 ②教育：定期的に社内で行うもの、外部で行うもの、資格試験等の年次計画を立てる。
 ③記録：教育を実施した事実を記録する。

支援 SUPPORT

人材育成システムの構築を提案

創業者が、事業承継を考える時期に、管理を安心して任せられる人材育成が後回しになっていることに気づき、管理業務に課題を抱えていることを自覚していたため、管理者育成のための支援を行いました。
 支援①：経営者の理念や経営方針が管理者に明確に伝えられるように、過去のデータから予測値を求め経営方針を数値で示し共有することで管理者意識を高める。

支援②：季節指数の把握により、自社の月次売上動向を適切に把握し、管理者自らが適切な行動をとれることの重要性を認識することが出来た。
 支援③：管理者育成は、「見て育つ」から「システムで育てる」に変化してきた。効率的に管理者を育成するために、管理者研修の計画や研修メニューの作成を支援した。今年の4月から計画的に管理者研修を行うことを社内で検討することとなった。

成果 RESULT

管理者研修の実施計画を作成

管理者育成の効率化に向け、管理者研修プログラムを作成し、実施に向け準備しました。
1. 経営理念の社内共有と経営計画、経営方針の明確化
 経営者が示す方向性に全社員が向かうため、管理者が共感する経営理念を示し、経営方針、経営計画を従業員へ周知できるようにした。
2. 職種による能力規定と研修プログラムの作成
 管理者が職種別に従業員が何年目までのどのくらいのスキルを身に付けるべきかが把握でき、また、従業員のモチベーションが上がるようなメニューを作成した。





正規雇用化の数 **5人**

就業規則、賃金規程の改定及び職務要件と教育訓練の整備を踏まえ正規化転換を推進

社会福祉法人幸福義会
(ピノキオ保育所・ねたて保育園・花のいろ保育園等)

【代表者】理事長 仲田 竜一
 【住所】宜野湾市嘉数1-4-50 【電話】098-988-8622
 【業種】保育園
 【事業内容】0歳児から5歳児までの保育



企業・支援担当者の声

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



理事長
仲田 竜一さん

法人・保育理念の実践、浸透とそれに基づく人材育成方針を再認識し、共有化していくことで、法人全体で職員のキャリアアップを支援し、正規雇用化の促進に繋がりたいと考えていました。今回の事業を通し、「職業能力開発計画」を取りまとめることができ、また就業規則・賃金規程の改定ができました。今後も正規雇用化を推進し、職員の定着化、保育の質の向上に努めてまいります。



中小企業診断士
兼次 日出男

階層別の職務要件の整備や体系的な教育訓練の策定について取り組んでいただきました。今後、法人・保育園全体で一層の共有化と浸透を図ることを期待いたします。法人では、昨年度、本年度と保育園が新設されており、益々未来の子どもたちを支える力となることを期待いたします。



社会保険労務士
村上 礼子

理事長をはじめ各園の園長の皆様と打合せを重ね、人材育成方針やキャリアパスの構築について認識の共有化を図りながら、課題に取り組むことができました。職員のキャリアアップを考え、働きやすい職場環境づくりに法人全体で真剣に取り組まれる姿勢に、さらなる組織の活性化が期待されます。

課題1 PROBLEM

適正な人事評価と賃金規程の見直しが必要

当法人は、現在県内では宜野湾市において「ピノキオ保育所」「ねたて保育園」「志真志まごころ保育園」、那覇市において「花のいろ保育園」「ともだち児童クラブ」を運営しています。法人の経営理念・保育理念・保育方針に基づく体系的な人材育成の仕組みづくりに積極的に取り組んでいます。法人全体で人材育成に取り組み、職員の正規雇用化を促進するにあたり、適正な収支の確保と公平性のある人事評価制

度の構築に取り組む必要がありました。また、階層別・分野別の職務要件の明確化が必要で、適正な人事評価と連動させた賃金・賞与等処遇の見直しが課題となっていました。こうした課題に法人全体で取り組むため、法人本部および各園の施設長で話し合いを重ね、共通した認識のもと、就業規則、賃金規程の見直しに着手しました。

支援 SUPPORT

就業規則、賃金規程の改定とキャリアアップ助成金の活用支援

非正規雇用職員の処遇を改善し、正規雇用化を促進するために、まずは階層別・分野別の職務要件について、各園の施設長と話し合いを重ね、整備を進めました。職務要件の整備と連動し、現行の給与規程の見直しを行いました。また、非正規雇用職員のキャリアアップを図るため、教育訓練の充実、正職員転換制度の整備を進め、キャリアアップ助成金制度の活用を検討し、計画書の作成・届出を支援しました。



成果 RESULT

職務要件の整備と給与規程の改定による処遇の改善

本事業を通じて、階層別・分野別の職務要件が整理され、給与規程の改定により、非正規雇用職員の正規雇用化促進と処遇改善が期待できます。就業規則、給与規程の見直しにあたり、人材育成方針や処遇の改善について検討を重ねたことで、明確な賃金体系となりました。人事評価制度の運用はこれからですが、公正な評価により職員のモチベーション向上に繋がることが期待しています。

また、キャリアアップ助成金制度の活用を検討したことで、訓練カリキュラムに基づき、教育訓練を体系的に進めることができました。今後も法人全体で、人材育成に取り組み、職員のスキルアップへのモチベーションを高め、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいきたいと思っております。

課題2 PROBLEM

保育の質の向上を目指した職務要件の整備と体系的な人材育成の推進

質の高い保育を行うためには、職員全員の資質向上と専門性の向上が不可欠です。そのためには、保育士が自身の保育に関する知識・技術を把握し、今後のキャリアアップに向けた取り組みを行うことを支援する仕組みづくりが必要となります。また、平成29年度から開始された副主任保育士、専門リーダー、職務分野別リーダーの新設及び処遇改善等、保育士等

のキャリアパス形成に当たっての保育制度上の後押しがあり、中長期的な職員のキャリアアップの仕組みを整備することは、保育人材の確保と継続雇用を図る上でも重要性が増しています。こうした中、当法人・保育園においても、保育の質の向上を目指した全職員の職務要件の整備とこれを踏まえた体系的な人材育成の推進が重要な課題となっていました。

支援 SUPPORT

全職員を対象とする体系的な教育訓練計画の策定支援

当法人の法人理念、保育理念を基に、管理職から一般職、保育職から調理職、事務職までの各職位・職務に応じた職務要件の整備とそれぞれの専門性が発揮できるための体系的な人材育成計画を策定しました。その際、国の「職業能力開発計画」を活用して策定支援を行いました。

教育訓練体系図については、「職員の資質向上に必要な共通事項」「専門職としての知識・技術」「自己啓発」にカテゴリ化して策定しました。今後、「職業能力開発計画」を踏まえて、国の人材育成支援策も有効に活用する予定です。

成果 RESULT

保育の質の向上を目指した教育訓練計画の策定

- ① 階層別の職務要件の整備や体系的な教育訓練の推進に関しては、以前から保育園として必要不可欠なものと考えていましたが、今回の支援を通して整備できたことは成果となりました。
- ② 公的支援策については、複雑な要件などもあり、理解が難しい面もありますが、今回の支援で基本的な理解を得ました。今後、積極的に活用していきたいと考えています。

③ 正社員化の推進とともに、保育の質の向上を目指す上で、正社員の人材育成も不可欠なものです。今回の人材育成計画の策定を踏まえて、職員の成長につながる魅力ある職場づくりを目指していきたいと考えています。





正規雇用化の数 **7** 人

内部管理体制の整備を踏まえ、さらなる成長を目指し 正規化転換と人材育成を推進

サンクスラボ株式会社

【代表者】村上 卓郎 【電話】098-860-7611
【住所】那覇市久米2-3-14 セゾン久米ビル5F
【業種】福祉事業
【事業内容】障がい者就労支援

企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表取締役 村上 卓郎さん



社長室室長 武田 芳和さん



中小企業診断士 兼次 日出男



社会保険労務士 村上 礼子

当社は、「IT×福祉」を事業領域として創業以来、業容を拡大してきた中で、内部管理体制の整備が急務になっていました。今回の支援を通して、労働条件や就業規則が整備され職務要件や教育訓練が検討されました。今後、さらなる正社員転換と人材育成を進めてまいります。

当社は、IT分野を取り入れた新しい働き方による就労支援を行っており、インターネット時代が進展する中で、大きな可能性を感じさせる企業です。内部管理体制の整備を踏まえ、正規化転換と人材育成を推進していくことで、さらなる成長を遂げることが期待されます。

村上社長をはじめ経営幹部の皆様と打合せを重ねる中で、インターネット事業を軸とした就労支援事業への明確なビジョンを聴かせていただき感銘を受けました。内部管理体制の整備、人材育成の体制強化に取組まれたことで、今後のさらなる事業展開が期待されます。

課題1 事業展開における内部管理体制の整備と就業規則の見直し

当社は、就労継続支援A型を主体とした障がい者就労支援業務を行っています。現在、事業所は沖縄県内4拠点（那覇本社、浦添、北谷、名護）の他、福岡県、大分県、熊本県、長崎県にも事業所を開設し、障がいのある方がいきいきと活躍できる職場、業務を提供し、「IT×福祉」をコンセプトにビジネスモデルを全国に展開して

いくことで、障がいのある方の新しい働き方を一般企業に結び付けることも視野に入れています。このような事業の急成長に伴い、内部管理体制の整備と中核的な人材の育成が大きな課題でした。また、非正規雇用者の処遇改善と正規雇用化の促進を図るため、現行の就業規則や賃金体系を見直す必要がありました。

支援 SUPPORT 労働条件の整備と就業規則の改定

事業の拡大と多角化を進める中で、中核的な人材の育成・定着が大きな課題となっていたため、雇用形態・就業時間等の労働条件の整備を支援しました。労働条件の整備に伴い、現行の就業規則および諸規程の見直し、改定を行いました。また、契約社員の処遇改善を図り、正規雇用化を促進するため、キャリアアップ助成金制度の活用を支援し、教育訓練カリキュラムの検討、正社員転換制度を導入しました。



成果 RESULT 今後の成長に向けた内部管理体制の整備と人材育成の促進

本事業を通じて、会社が必要とする中核的な人物像や職務要件が明確になり、非正規雇用者のキャリアアップ、正規雇用化の促進が期待されます。また、労働条件の整備により、正社員・契約社員の勤務体制や処遇を体系的に見直すことができ、正社員・契約社員の就業規則の改定に繋がりました。

教育訓練を体系的に行い、正規雇用化を促進するために、キャリアアップ助成金制度の活用を視野に、キャリアアップ計画書の作成・届出を行いました。今後の事業の成長、多角化を進める上で、内部管理体制の整備、労働条件の整備が図れたことで、社員のモチベーションの向上、組織の活性化が期待できます。

課題2 正社員化の基準とそのための人材育成の仕組みづくりが急務

就労支援事業所で重要となるのが、障がい者の方が効率的に作業に取り組める環境を作り、サポートする支援員です。支援員の業務としては、生活支援業務と就労支援業務があります。生活支援業務は、障がい者の方が生活や社会人としてのマナーやルール、コミュニケーションの支援に当たります。一方、就労支援業務では、ネットゲームに携わる障がい者の方の生産活動を通してPCのスキルアップの支援などを行い、職業能力の習得と向上を目指した支援に当たっています。

こうした中で、当社では、創業当初から、支援員は全員、契約社員かパート社員でした。しかし、事業が急速に拡大している中で、支援員を正社員化して人的基盤の安定化を図る時期になっています。そのため、正社員に必要な職業能力やスキルを習得できているか、その判断や評価方法について、社員が納得できる客観的な基準の確立とそのための人材育成の仕組みづくりが急務となっていました。

支援 SUPPORT 職能別の職務要件の整備と正社員化に向けた教育訓練体系の策定

1. 支援員の職能別の職務要件の整備

- ①職能別（生活支援業務・就労支援業務）に支援員として求められる専門知識・技術・ノウハウの基準を明確にすることで、支援員の職能別の職務要件を整備しました。
- ②支援員の職能別の職務要件を整備することで、正社員に求められる能力やスキルの基準が明らかになり、正社員化の推進のための人材育成の仕組みづくりに着手することができました。

2. 「有期実習型訓練」の実施を視野に入れた正社員化のための教育訓練体系の策定

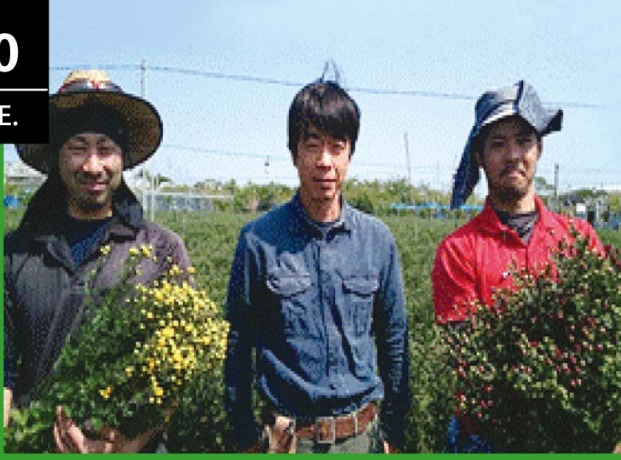
- ①今後は、国の「キャリアアップ助成金」の「有期実習型訓練」の実施も視野に入れて、将来の基幹社員の人材育成を推進し、正社員化を積極的に推進することになりました。
- ②そのため、今後の支援員の養成と正社員化のモデルづくりを目的として、OJT（実習）とOff-Jb（座学）を効果的に組み合わせた「有期実習型訓練」の具体的な教育訓練体系を策定しました。

成果 RESULT 正社員化のメリットを活かした人材育成への展望

現在、当社は、県内外の就労支援事業所を相次ぎ開設する中で多数の契約社員やパート社員を擁していますが、計画的に正社員化を進め、モチベーションの向上など正社員化のメリットを活かして人材の確保・育成を図ることが重要な課題となっていました。そうした中で、支援員の職務要件の整備や教育訓練計画に取り組んだことは、今後の企業の成長を担う人材育成への展望を図る上で、その意義は大きいと考えています。また、従業員と共通認識を図ることにより、支援員一人ひとりが自身のキャリア開発を自覚し取り組む契機としたいと考えています。



「キャリアアップ助成金（有期実習型訓練）」についても、今後は時機をみて有効に活用していきたいと考えています。



経営計画書作成への取り組みで会社のありたい姿を描くことができた

花の民 花卉園芸

【代表者】三上 大輔
【住所】八重瀬町字小城601-1 【電話】090-8663-3034
【業種】農業
【事業内容】花卉の栽培・販売

正規雇用化の数 **2人**

企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表
三上 大輔さん

これまで、問題意識はありましたが、日々の作業をこなすことに追われ、問題と向き合うことを後回しにしていました。今後の戦略、戦術、業務の見える化、面接シートなど、問題解決の糸口を指導・支援してもらいました。農業に誇りを持ち、従業員共々頑張っていきます。



中小企業診断士
川端 弘勝

共同経営から単独経営に移行して2年が経過し、これまで事業を継続させるのに精一杯で、経営というものを立ち止まって考える余裕がなかったと思います。今後、経営という視点で目標達成に向け、その頑張りに期待したいと思います。



社会保険労務士
善平 克恵

今回の支援により、労働環境の基礎の整備ができたと思います。代表の目標とされる法人化に向けて更に生産性の高い働き方のできる職場づくりを期待したいと思います。

課題1 PROBLEM

事業としての将来ビジョンが描かれていない

「花の民 花卉園芸」は、平成14年に設立され、平成18年に就農研修生で創業者から引き継ぎ、共同経営で事業を営んでいましたが、共同経営者が離散し、平成28年1月から三上氏が代表となって事業を行っています。菊、野菜、果樹を栽培し、自前の集出荷場から県外や県内に出荷しています。主に小菊を栽培し、県外へ独自で運送業者を手配して出荷しています。野菜は、流通業者を介して県外市場に、果樹は、県内農産物直売店へ出荷しています。土地は全て借地であり、また、運営資金は身内から借り入れを行っています。三上氏が単独経営して2年が経過し、経営者としての意識の高まりと思いが募っているところであります。そのような経緯・現状の中、次の課題や要望を抱えています。

- ①13人の従業員を抱えているが、組織体制が整ってなく、職務、職位、職責、権限などが明確になっていない。
- ②モチベーションを高めるためのキャリアパスなどによる昇・昇給基準が明確になっていない。
- ③従業員に安心して働いてもらうための事業の方向性を示し得ていない。
- ④「花の民 花卉園芸」を商標登録したい。
- ⑤小菊の需要が減少傾向にあり、他の作物を模索している。
- ⑥法人化したい。
- ⑦単独経営になってから管理する栽培面積が増え、品質が安定していないので解決したい。

支援 SUPPORT

経営計画書の作成を通して将来ビジョンを描く

経営者としての意識の高まりと思いが募っているところで、従業員にも事業の将来の方向を示し、安心して働けるとともにモチベーションを高めるため将来ビジョンを描く支援を行いました。そのために、経営計画書づくりに着手し、その過程で以下の支援を行いました。

①「ビジョン」とは、会社の「近未来像」「なりたい姿」「めざしているもの」など、経営者と従業員が共有し、一丸となってビジョン実現に向けて心をつなぐ重要なものである。

②経営ピラミッドは、理念→ビジョン→戦略→戦術という階層をしており、上位に理念が位置している。これ等を理解させ得た上で、経営者の発するキーワードから経営理念、経営ビジョン、SWOTクロス分析による戦略を策定し、目標(KGI)に向けて戦術の展開によるKPI設定を支援しました。



成果 RESULT

戦略・戦術を構築し、経営視点に立った経営指標を設定することができた

単独経営して2年経った今、自らの経営状況を見える化することによって、改めて認識させ得ることができました。売上高の繁忙期と閑散期との大きな格差、県外市場及び県外特定顧客への依存度の高さ、花卉への依存度の高さを図表を活用して見える化しました。小菊の需要が停滞しており、目標(KGI、重要目標達成指標)達成に向けて戦略と戦術を構築しました。経営状況を見据えながら戦略・戦術を以下の通り設定することができました。

①売上高を上げる対策→栽培小菊の品質を上げることで、作

業性、効率性、利益率を上げる。

②新たな販路開拓→県内市場の開拓、県内農産物直売所

③小菊以外の作物を栽培→香りのある花やグリーン材又はイチゴこれ等について、夏場の売上高をいくりにするか、県外依存度を何%にするか、小菊以外の作物の売上高割合を何%にするか、新規作物の売上高割合を何%にするかなどのKPI(重要業績評価指標)を設定しました。KPIの設定によって、従業員全員が心をつなぐ目標達成に向けての指標を示すことができました。

課題2 PROBLEM

組織体制の整備

共同経営から単独経営へ移行した経緯があり、全員が横並びで職務、職責、権限などがあやふやな組織体制となっていました。組織体制を整備するため、ヒヤリングの結果、下記を解決するべき課題としました。

①現状に合わない就業規則
就業規則は既に作成し届出もされていましたが、知り合いの事業場の就業規則を真似たもので会社の現状と合っていないでした。また、十分な周知もされていませんでした。

②職員にどこまでできて欲しいのか、やって欲しいのか伝わっていない。
今回の支援事業で経営計画書の作成から将来のビジョンを明確にし、社員に会社が目標とすること、また、求める人物像を理解してもらうこととしました。

③限られた人数で繁忙期に対応する。
募集しても応募が無いという現状のなか、現在の人数で効率よく働き、生産性を上げる必要がありました。

支援 SUPPORT

生産性をあげるための、労働環境の整備

代表と事務担当者を中心に、必要に応じて社員の方にも参加していただき、課題解決のための整備を行いました。

①就業規則の改定: 現行のものを確認しながらの改定は限られた時間では難しいと判断し、新たな雛形を提示しました。今回の事業では正社員転換が目標ですので、正社員、契約社員、パート社員でそれぞれ別規程とし、何がかわるのかを明文化することとしました。また、農業独特の労働基準法の適用除外も確認しながら、会社としてはどちらを取り入れたほうが良いのか検討し、案を作成した時点で複数の社員にも確認してもらい意見を取り入れながら作成しました。

②面接シートの導入: 当初、評価シートの導入を提案しましたが、すぐに「評価」は難しいということでした。これまで個別面談をしたことが無く、どういったことを確認して良いかわからないということでしたので面接シートの導入を提案し、シートの内容について話し合いをもちました。

③業務の平準化、作業の見える化の提案: 効率よく生産性をあげるために業務の平準化が必要と考えました。そのために先ず、点在している圃場の場所を地図に記し、貼付け、各圃場の、花卉、農作物の植付から収穫、出荷までの作業をそれぞれの時期に必要な作業の仕方などを写真等で可視化することを提案しました。

成果 RESULT

就業規則と面接シートの作成

就業規則は、本則(正社員用)、短時間正社員用、賃金規程、契約社員用(無期・有期)、パート社員用(無期・有期)、育児介護休業規程の6種の規定を作成、届出まで完了することができました。社員にとっても、働き方、働かせ方のルールを明記し、周知することによって安心して働き続けられることに繋がることが期待できます。

面接シートは、今後の目標と社員とどう頑張っていきたいかという代表の気持ちが伝わる仕組み作りができました。今後も改定しながら活用していただくことを期待します。



業務の可視化は、その時期の写真等が必要なので今後時間をかけながら作成していく必要があります。