



# お互いの思い・考えを引き出す ワークショップと戦略的計画づくりで 今後の成長に向けての道筋を全社員で共有化

## 株式会社琉球フロント沖縄

【代表者】代表取締役社長 松原 茂  
【住所】那覇市安謝1-23-21 【電話】098-860-9962  
【業種】食品卸・小売業  
【事業内容】沖縄県産素材使用商品の開発・卸・小売  
Souvenir shop Lequios 2店舗運営  
「かどの駄菓子屋」運営 ネットショップ運営

正規雇用化の数 **1** 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



取締役部長  
河野 介一さん

支援を受けるまでは、自分で考え自分で行動することが当たり前でしたが、指導を受けた事で、組織を作り組織を動かすことの重要性、会社のあり方や社員とのかかわり方などを学び、これから先、更に「夢」を描き、社員が「夢」を描ける環境を作っていくと決めました。  
そして、3年間で会社を変えるという目標も掲げ、それを絶対に成し遂げると決意を固めることができました。



中小企業診断士  
谷津 和徳

ある社員の方の「ただ、業務をこなしているだけ」という反省の言葉が印象に残っています。  
今後、現状に満足せず、顧客と自分たちの幸せのため、設定した経営ビジョンや戦略的課題を共有し、その実現に向けて、社員一人ひとりが創造性を発揮し、ワンランク上の役割行動をとっていくものと確信しております。会社と社員の成長を楽しみに見守ってまいります。



社会保険労務士  
上原 豊仁

非正規社員の正社員化にあたり、まずは雇用形態ごとに労働条件を確認・整理した上で、雇用契約書および就業規則など社内規定を整備しました。  
また、今後は評価制度の導入により社員の方々のモチベーション向上を図ることとしました。  
今回の支援によって、より一層の働きやすい職場となることを期待しています。

### 課題1 PROBLEM

## マンネリ化、沈滞感を打破し、生き生きとした組織づくりをしたい

経営理念を掲げていても社員に浸透していない状況で、組織の方向性が決まっているようで決まっていないう悩みがありました。仕事にはまじめに取り組んでいるものの、コミュニケーションはあまり活発ではありませんでした。  
毎月、会場を借りて会議を行っていますが、7~8割は進行役が話し、周りは聞いているだけのことが多く、問いかけてもなかなか自分の意見を出さない状況があり、今後の業績向上に向けて不安を感じていました。

そこで、原点に立ち返り、「なぜ、この会社に入社し、何のために働いているのか、これからどうしたいのか、自分の人生にとってこの会社は必要なのか、私たちのいる会社は何のために存在するのか」といった事柄について全社員の考えを引き出すとともに、皆で当社の今後のあり方を考えて認識を共有化し、生き生きとした組織づくりをしたいというのが課題でありました。  
その方法として、外部の専門家の手を借りて、上手に皆の意見を引き出すことを狙いとしたのです。

### 支援 SUPPORT

## ワークショップを通じてお互いの思い・考えを引き出し、分かち合い、主体的行動を促す

当社の今後の成長を支えていくのは、言うまでもなく正社員の力であり、意識と行動を高めていく必要があります。その場合、教えるのではなく、「考える」ことに重点を置き、質問を用意し自分に問いかけるワークショップを7回シリーズで展開しました。  
テーマは「自分と会社の関係」「私たちの現状と課題」「会社のミッション・ビジョン・バリュー」「会社を取り巻く環境変化と自社及び自分の強みの認識」「顧客獲得に向けての顧客満足度の向上策」「期待役割の把握と目標・行動テーマの設定」「挑戦意欲の喚起と決意表明」としました。そのテーマに基づき、質問の提示→個人検討→発表・分かち合い→コメントというステップで進めました。



### 成果 RESULT

## 目標を共有化し、問題解決行動に向けて組織の一体感が生まれました

ワークショップで投げかけた質問は、これまで意識していなかった質問がほとんどで、そのため戸惑いもありましたが、それでも自分のため会社のため一生懸命に「考える」ことに取り組んで頂きました。その結果、以下のような成果が得られました。  
①個人と会社との間には目的を共有できる関係性があることが認識でき、会社と共に歩む姿勢を社員皆で分かち合えました。  
②会社のあるべき姿の実現に向け、全社的視点に立った問題意識が形成され、課題も認識できました。

③自分たちはお客様に支えられていることを再認識し、CSマインドが高まり、CS向上策のアイデアも案出できました。  
④会社を取り巻く環境変化や会社及び個人の強みを認識し、自分を活かしていく方向を見出すことができました。  
⑤全社的視点から期待役割を認識し、具体的に部門及び個人の目標と行動テーマを設定して頂きました。  
⑥固定観念の打破や失敗し学ぶことの重要性に気づき得られ、積極果敢に挑戦する意識が芽生えてきました。

### 課題2 PROBLEM

## 将来の成長に向けての展望を確かなものにしたい

当社は不採算部門を抱え、毎年業績は芳しいものではありませんでしたが、平成27年度に思い切って不採算部門から撤退したところ平成28年度において業績は好転し、今後の見通しにも明るいものが見えてきました。  
一方、今後の展開に計数計画を立案したものの、その実現に向けた施策の裏づけが曖昧で、自信が持てず社内で公表するまでには至っていませんでした。社員には毎月の損益実績を示し説明していましたが、将来に向けてどうなるかの展望が

開けていないことが組織に閉塞感をもたらしていたのかも知れません。  
そこで、環境変化を見据え、今後5カ年経営計画を立て、見える化を図り、社員で共有化し、全社員一丸となって計画達成に向け邁進する状態を作り上げることが課題となりました。  
また、この機会、これまで課題として積み残されていた就業規則の作成、人材評価システムの作成にも取り組み、ルールを明確にして働きやすい環境を作ることにしました。

### 支援 SUPPORT

## 今後5カ年経営計画の策定並びに就業規則等の作成

当社のリーダー・統括責任者の河野取締役部長に対して、以下の事項について提案・助言・作成のサポートを行いました。  
①決算書分析とそこから見える当社の良い点及び問題点の把握  
②当社の経営理念とドメインコンセプトの設定  
③当社を取り巻く経営環境の分析

- ④今後の成長に向けて5カ年経営計画の策定  
ア. 経営ビジョン(目標)の設定  
イ. クロスSWOT分析と基本戦略の立案  
ウ. 5カ年損益計画(見積変動損益計算書)の作成  
エ. 戦略展開のロードマップの作成
- ⑤就業規則の作成  
正社員向け、パート社員向け(正社員登用規定含む)
- ⑥人材評価制度の設計

### 成果 RESULT

## 経営活動のものさしと持続的成長への確かな可能性を確保

<5カ年経営計画策定の成果>  
①今まで漠然としていた成長への道筋が見えてきました。3年後の借入金完済、内部留保の可能性及びビジョンに掲げる「良い会社になる」「企業ブランド化」が現実味をもって認識でき、自信を持って力強く経営活動に取り組むことができます。  
②経営計画のドキュメント化により、社員との共有が円滑になり、モチベーション向上、組織の団結力向上につながります。  
③特に、鍵を握る商品開発について、実行の計画化と予算化を施しました。社員の意識の高まりもあり、より一層の推進が期待できます。  
④人材育成の予算化も図り、重点的に取り組む方針を明確にしました。社員の能力開発と生産性の向上が期待できます。



<就業規則等の作成及び人材評価制度設計の成果>  
①就業規則の作成により、職場活動のルールが客観的に明確になり、社員にとっても働きやすい環境となりました。  
②人材評価制度の導入により、自分の良さや改善点を知ることができ、自己成長に向けての意欲の高まりが期待できます。



# 利用者の工賃向上計画の再構築と従業員の働く場所としての環境整備

## 社会福祉法人 若夏会

【代表者】新垣 重雄  
【住所】石垣市宇大川581番地 【電話】0980-82-5035  
【業種】障害福祉サービス  
【事業内容】障害者の総合的な支援に関する事業

正規雇用化の数 **4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



理事長  
新垣 重雄さん

当社会福祉法人は、事業部門ごとの多岐にわたる業務があることから、それぞれの課題等の改善の支援を受けましたが、その中でも就労支援事業の改善計画や職員の適正な振替休暇や代休取得等の環境を整備することなど、時宜のある支援を受けたと思います。今後、支援を活かした運営を心がけたいと思っています。



中小企業診断士  
大嶺 真

利用者のための工賃向上計画の意義の再確認や事業別損益の状況を的確に把握することなどにより、改善計画を進めるうえでの具体的な改善方向が明確になり、職員のやる気が創出されました。今回の支援で、組織の活性化が図れることを期待します。



社会保険労務士  
狩俣 真由美

労働条件の改善と就業規則の見直しにより、職員の負担軽減に向けた取組の支援ができました。今後は正社員転換制度により、継続的な雇用・安定的な雇用確保を目指してまいります。

### 課題1 事業実績をふまえた明確な数値目標の設定

社会福祉法人若夏会の多機能型事業所の就労支援事業B型については、これまで、利用者の工賃の向上のために、事業の実績と数値目標を確認するなど改善計画を策定してきましたが、数値目標を達成することができない状況で推移してきています。事業別の実績を踏まえて数年の数値目標を精査・設定して、

実現可能で目標が達成できる改善計画を策定する必要があります。そのためには、主たる事業である「肉用牛の飼育事業」、「鶏卵の生産販売事業」、「しめ縄の生産販売事業」、「飲食販売事業」など事業ごとの課題を抽出し改善する具体的な改善計画を策定し実践する必要があります。

### 支援 事業別目標管理の徹底

これまでの事業別損益の実績から事業を適切に評価し、事業ごとの課題を抽出し、その改善を積極的に進める機運が醸成されていきました。工賃向上計画の意義や事業別損益の状況を把握することなどにより、運営理念・運営方針を実践し利用者の自立した生活を実現するためにも、この事業を推進することの重要性についてコンセンサスが形成されるよう支援しました。また、改善計画を実践するためのPDCAサイクルについても支援しました。



### 成果 改善計画を進める機運が醸成された

事業別損益の分析等を詳細に行うことで、事業ごとの課題を抽出し改善計画を策定、その改善計画を前提に事業ごとの計画の進捗状況をチェックし、情報の共有化を図るなどの機運が醸成されてきています。事業別損益の実績から事業を適切に評価し、事業ごとの課題を抽出しその改善を積極的に進めるため、利用者の工賃向上に寄与している事業の改善が必要不可欠であることに、組織全体として認識を深めてきています。

工賃向上計画の意義や事業別損益の状況を把握することなどにより、運営理念・運営方針を実践し利用者の自立した生活を実現するためにも、この事業を推進することの重要性についてコンセンサスが形成されてきました。このことから、具体的で実現可能な目標数値を設定して、利用者の工賃向上計画の数値目標を達成できる体制が構築されました。

### 課題2 労働時間の見直し

複数の事業所が属する社会福祉法人で、事業所ごとに勤務形態の違いがあるが、労働時間や就業規則においてもその違いが考慮されていないため、より実状にあった労働時間への見直しや就業規則の変更を強く希望していました。また、休憩がとれていない事業所もあるとのことで、休憩時

間を確保する勤務体制の確立が最優先の大きな課題でした。残業許可制を取り入れた事でサービス残業は減ってききましたが、職員の勤務体制を見える化することで、休日の振替や年次有給休暇が取得しやすい環境へしていきたいとの課題がありました。

### 支援 労働条件の改善と就業規則の見直し

- ①労働条件の改善:勤務時間について職員へアンケートを行ったところ、現状の8時間交代制においては、「休日の夜から勤務する時は、休んだ気にならない。」「疲れが取れない。」などの意見も多かったため、8時間以外のシフトパターンを設ける事について1か月単位の変形労働制について説明等を行いました。また、休憩時間を確保するためには、休憩する場所も必要な事や休憩できる勤務シフトについて、職員の意見の聴取の結果も取り入れ、就業規則の見直しについて支援しました。
- ②正職員転換制度:正職員に加え、契約職員、パート職員等複

数の雇用形態があるが、各雇用形態の違いが曖昧だったため、就業規則を基に各職員の労働条件の整理を行いました。正職員転換条件についても確認を行い、今後は転換条件に基づき転換する事により、キャリアアップ助成金(正規転換コース)の活用のため、同助成金の流れや計画書の作成支援を行いました。③労働条件通知書の整備:雇入れの際には同通知書の交付を行っていますが、正職員転換後は辞令のみだったことから、今後は労働条件変更の際には作成するよう指導し、記載について支援しました。

### 成果 就業規則の改定、助成金計画書の申請

就業規則の改定や、休憩室の設置整備により、職員の負担軽減に繋がることを期待しています。就業規則を周知や全職員が雇用形態の違いを理解することにより、正職員転換制度の実用性も高まることだと思います。人材不足が深刻化している状況ではありますが、職員の意見を柔軟に取り入れ、働きやすい職場づくりを目指すことにより、継続的な雇用、安定した雇用の確保が図られるよう取り組んでいくことを確認しました。





# 経営改善は計数管理から

## 有限会社あい技建

【代表者】伊良波 勇  
 【住所】那覇市三原2丁目3番5号 【電話】098-833-4746  
 【業種】土木設計コンサルタント  
 【事業内容】県、各市町村の発注する土木工事の設計受注

正規雇用化の数 **1** 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  
伊良波 勇さん

兄の事業を継承して約30年が経過、永きに渡ることから経営面でもマンネリ状態にあり、今回、外部専門家のアドバイスは大変いい刺激になりました。経営理念の再構築等により新たな事業意欲が沸き上がりました。



中小企業診断士  
大城 定理

社長は、今回の支援に対して積極的でした。従業員からの人望も厚いことから現在の状況に計数管理を合わせたマネジメントができれば、業務実績もかなりの線で伸び、会社の健全化が期待できます。



社会保険労務士  
大山 俊雄

経営者は当方の支援に誠実に対応して頂き、支援を円滑に行うことができました。迅速な資料の提供等の他、人材育成等の提案事項に対して積極的に取り組むなど、今後の成果の現出に期待しております。

### 課題1 PROBLEM

## 経営指標の大切さを予見する

当社の売上構成は、公共工事関連が100%で、公共工事関係が主たる売上であるにもかかわらず、元請けとの関係で売上債権回収率が年々鈍化傾向にあり、適正化を目指した何らかの対応に迫られています。

また、港湾や漁港関係の偏重した港湾設計業務から建設コンサル業務のニーズの高い土木（道路、河川等）へのシェア拡大、新たに民間受注への開拓も模索し、リスク回避やバ

ランスの取れた売上構成を目指し、より健全な経営を図ることが必要であります。

一方で当社の業歴は30年で、従業員の平均勤続年数12～13年と永く技術的にも成熟したものを有し、組織的に安定しています。それは、代表者の人柄や処遇にもよるものと思われませんが、さらに当社の強みを活かすためにも人材育成を進めることが重要な課題であります。

### 支援 SUPPORT

## 数値による 経営管理の再構築

適切な経営判断が十分ではなく、計数管理の在り方について課題を感じたので経営全体からの財務分析の重要性とその方法や戦略的営業強化のためにも年度別実績データの集計・管理・分析といった部門別での作業の重要性の説明と手法について支援を行いました。

また、そういった分析結果や経営判断が全社的に周知・共有できるよう会議の重要性を説き、会議の種別、効果的な進め方について支援しました。



### 成果 RESULT

## 経営者意識を持つには？

工程会議を月2回に限らず、他の営業会議等を持つことにより職員の就業意欲と経営意識の高揚が図られるので、会議開催を通じてのコミュニケーションを頻繁に行うことにより会社の業績が確実に上がって行くものと確信を持つことができました。

繁忙期においても会議を維持し、常に新しい感覚と目標意識を動機づけることにより、話し合いから得られるものが

いかに大きいか、認識として共有されました。

業歴が長いことから来るマンネリやコンセプトの意識付けが不十分で経営実績の低迷につながったと判断し、経営理念の見直し、再確立に向け意欲が高まったことを大切に、コンセプトの道筋にしたがって努力すれば、必ず報われることも理解でき、その成果は大きかったものと感じております。

### 課題2 PROBLEM

## 従業員への思い入れは社則の策定から

30年余の設立当初から社則（就業規則）は、作成されているものの、最新の労働法制にそぐわない面もあり、社則の大幅な見直しが迫られています。

経営理念が反映された社則は、企業のあるべき姿が明文化され、それを活用することにより経営に活力を与える重要な役割を果たすことが期待されますが、その重要性が十分に理解されていない状況であり、営業部門での新たな契約社員の雇い入れなどがあることから社則の改定は、喫緊の課題となっ

ています。また、これまで営業職は、代表者が兼任し、今回の営業職の雇い入れは、営業部門の新設となり、新入社員の就業意欲を高め、速い機会での戦力化をすすめることは、新たな試みとなります。

したがって、今回の社則の改定により、明文化し、計画的、具体的な職業訓練などによる人材育成の構築も早急に取り組むべき課題となっています。

### 支援 SUPPORT

## 専門家のノウハウ提供により迅速なる人づくりをすすめる

まず、時流にそぐわない社則の各条項について精査、確認し、改定に向けて整備を進めました。整備を図る過程で社則のなかに、①公平性②統制性③トラブルの未然防止策④経営理念・方針の周知⑤優良な人材の確保⑥労務事項に係る経営者と社員の情報の共有⑦助成金の獲得などのメリットを掲げ、今一度、社則の存在価値を再認識をするなど、理解を得ることができました。

特に⑦の助成金の獲得においては、正規雇用化サポート事

業と関連のある正規雇用化に対する助成金のキャリアアップ助成金制度正社員化コースについて、正規雇用転換制度の就業規則への盛り込みなど手続きの支援をしました。

合わせて、新部門設置の営業スタッフに対する評価シートを活用した営業職職業訓練カリキュラムの作成と、全社的な人材育成システム構築のため事業内職業能力開発計画書や教育訓練体系図の作成支援を行いました。

### 成果 RESULT

## 人材育成システム構築が 会社を活性化させる

助成金を得ることも大切なことですが、社則の整備や従業員スタッフの教育訓練といった人づくりに関する手法についても一定のノウハウが理解できたことが大きな助けとなりました。

気持ちの中で人材育成の重要性は、認識したとしても訓練の実施に当たっては、足を踏み出すことは、困難であります。

今回、外部の専門家の力を借りて計画的かつ具体的な職業訓練計画の策定ができたことは、今後の人材育成構築達成への自信を得ることができました。





# 労働環境の改善として、 規程集の整備や作業面・心理面の 改善を行い、定着率のアップを図る

## 有限会社くりえ

【代表者】嘉陽田 かおり  
【住所】うるま市赤道248-2 【電話】098-989-7927  
【業種】医療福祉  
【事業内容】デイサービス、訪問介護等

正規雇用化の数 **1** 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



管理者  
嘉陽田 かおりさん

介護事業は今後も地域社会に必要な不可欠な事業であることから、本支援事業で得た事を日々の業務に生かし、利用者や地域の為に尽力して行きたいと思っております。



中小企業診断士  
神谷 繁

今回は、各専門家が互いの専門分野を提供したことで、当社が抱えている課題解決のための足掛かりができたものと思います。今後、更に継続し磨きをかけていく事で経営の安定化につながると思います。



登録専門家  
大山 美智代



社会保険労務士  
大山 俊雄

「経営者の思い(経営理念)を反映したものが就業規則です。」と説明したことに、代表者は関心を示され、このことが今回の支援の柱となり、同規則の改定の支援に臨みました。同規則を基に労務管理体制の整備に弾みがつくものと期待されます。

### 課題1 職員数や利用者の受け入れ人数を増やす

登録利用者を15名へ増やし、安定した施設運営を図りたいのですが、利用者を増やすためには常勤換算による職員数を増やしていく必要があります。現在では、募集状況も厳しいことから、既存の職員へ長く勤めて頂く事で職員数を確保する事が課題となっています。職場環境の改善として、次の4つがあげられます。  
①就業規則の改定による労働条件の改善(明確化)を図ること  
で、従業員の働く意欲を高める。

- ②利用者に対する身体介助の方法を専門家から習得し、身体への負担を軽減していく。
- ③職場内の人間関係や利用者から受ける心理的ストレスの改善方法を専門家から指導を受け、心理面のストレスの軽減を図って行く。
- ④経営面における改善指導を受け、安定した財務体制を構築していく必要がある。

### 支援 各分野の専門家から全職員に直接指導を実施した

・利用者に対する身体介助の方法を「理学療法士」が理論的に指導しました。その内容は、ボディメカニクスを駆使した介護技術とシーティング(車椅子にうまく座る)指導、福祉用具の正しい使い方の指導、介助者の身体への負担軽減と利用者への介助負担の軽減方法です。  
・「産業カウンセラー」から職場内での「より良い関係づくりのためのコミュニケーション」をテーマに職員通しの絆を強固にすることを目的とした研修を実施しました。その内容は、①職員間でどのような職場にしたいか話し合

う時間を設ける。②職員が望む職場環境を実現させるためには何が必要かを理解し合う。③風通しの良い職場環境づくりのために具体的に何をすれば良いかを考える。④互いの課題を確認し合う情報共有の場をどう設けるか。⑤ストレスとは何か、溜めないための考え方、気持ちの持ち方、ストレスを感じた時の対処法など。  
・経営面における改善指導として、当社の問題点と課題を引き出し、今後の対策を合理的に指摘して頂き、今後のアクションプランまで作成・支援しました。



また、職員同士も思ったことを言い合えるようになり、今後は、研修の充実を図って更なる意識の向上が期待できます。  
・財務改善については、継続的に取り組んでいきます。

### 成果 専門的な指導を受けた事で、 職場内が明るく、 風通しが良くなった

・専門的な身体介助の方法を学んだことで、職員の改善意識が高まり、特に車いすでの扱いが良くなり、職員の身体的な負担が軽減され、同時に利用者の介助負担も軽減できています。今後は重度利用者への対応に期待が持てます。  
・全員参加による定例ミーティングや少数によるグループミーティングが開始され、職員同士のコミュニケーションが良くなって来ています。その効果は、食後のお茶会で会話が多くなった他、各人の自主性も出てきて、指示も通りやすくなりました。

### 課題2 就業規則の改定及び労務管理体制の整備

従業員の9人中8人が契約社員及びパートの雇用形態であり、職員の定着化などが課題であると考えられます。処遇や人材育成に対する関心があり、積極的であるが、現行の就業規則は制定後、かなりの期間が経過しており、時流にそぐわない規定も散見され、就業規則の改定、新たにパートタイマー等就業規則の制定及び労務管理体制含め、労務全般にわた

る見直しの必要性が迫られています。さらに人手不足により増員を考えていますが、人件費の確保も課題であり、定着化の推進も含め正規雇用化に向けた取り組みとしてキャリアアップ助成金、人材育成を図る人材開発支援助成金制度の活用を進める必要があると考えます。

### 支援 就業規則の改定で労務管理体制の整備

非正規社員を正社員化するためには、就業規則に正規雇用転換条項が具備されていることが必須ですが、今回は新たにパートタイマー等就業規則を別規定で制定しその条項を盛り込みました。併せて就業規則本体も労務管理体制整備の一環で、代表者の経営理念を反映する内容となるような就業規則とすべく、逐条的に検討を加え、抜本的な見直しを図り、労働基準監督署への就業規則変更届の準備を支援いたしました。

労働環境の改善及び人材育成につながるキャリアアップ助成金制度の活用については、キャリアアップ計画書の作成を支援するとともに、助成金センターでの提出に係る対応等を助言し、沖縄労働局からのキャリアアップ計画書の受理確認通知書を得ているところであります。また、人材育成システム構築に向けて職業訓練カリキュラムやそれに関連する能力評価シート内容について概略を説明し、支援を行いました。

### 成果 就業規則の抜本的な見直しによる労務管理体制の確立

経営者の思いを就業規則に反映する具体的な方策としては、社員の処遇面もそのひとつですが、公平公正な処遇が肝であることに気づかされました。今回は人事評価制度の構築については、管理者と社員の目標面接の重要性など、次年度以降の同制度制定に向け、確かな地歩を固めることができました。また、キャリアアップ計画書を作成する中で、労務管理者の責任の重大さを感じるとともに、適切なカリキュラムによる訓練は、優良な人材の確保につながるという見直しを持つことができ、ノウハウの蓄積により生産性の向上を図れることが理解できたように思いました。





# 職員の適正配置と各種会議の再編による組織の活性化及び人材育成仕組みの確立

## 社会福祉法人清明会 (特別養護老人ホーム でいご園)

【代表者】理事長 濱田 隆光 【電話】098-968-8363  
【住所】国頭郡宜野座村字惣慶1295番地  
【業種】医療・居宅介護  
【事業内容】特別養護老人ホーム

正規雇用化の数 **12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

 理事長 濱田 隆光さん	 中小企業診断士 大城 定理	 中小企業診断士 仲松 睦夫	 社会保険労務士 青山 喜佐子
<p>今回、中小企業診断士による法人組織図における従業員の構成バランスや決算書を基に経営診断をして頂き、また社会保険労務士から労務管理・給与規定・助成金活用の要点等についてご助言等頂き、今後の当法人運営において大変有意義なものになると感じました。</p>	<p>今回の経営支援において理事長自から積極的に対応頂き、当施設のスタッフの皆さんも私たちのヒアリング調査にも協力的で活発な意見交換ができました。経営組織においては課題もありますが、計画的な人材育成教育と会議機能を効果的に活用することで、組織も活性化され、今後に期待されます。</p>	<p>多忙な業務の中で、職員間のコミュニケーション向上のための継続的活動が必要です。職場の課題を把握している職員を支援しながら組織活性化のための提案を行いました。</p>	<p>多忙な業務の中で、職員間のコミュニケーション向上のための継続的活動が必要です。職場の課題を把握している職員を支援しながら組織活性化のための提案を行いました。</p>

### 課題1 PROBLEM 人的体制の整備及び組織体制の見直し

特別養護老人ホーム「でいご園」は、昭和51年に沖縄県内3番目の社会福祉法人として開設され、施設を運営する社会福祉法人「清明会」は、老人福祉の向上に寄与すべく総合的な福祉サービスの充実を目標に運営されております。

そこで、当施設の組織の実態をみると、管理職の空席が多く、実践的な組織体制に欠けていることや、職員の平均勤続年数が短く、定着率も低い状況にあります。

このような組織体制での施設運営は、理事長1人に大きな負担をかけていることになり、また、今の状態では、管理職を中心とした人材の育成も難しく、将来における当施設の運営目標が達成できない可能性があります。

さらに組織運営において会議や委員会は、極めて重要な役割を果たすこととなりますが、その目的があいまいで、メンバーの選定も適切でないものとなっており、組織体制の抜本的な見直しが必要となっています。

### 支援 SUPPORT 事務長の選任と効果的な会議の開催で組織を活性化

当施設の組織体制の再構築に向けて、現場の課題を抽出するため職員へのヒヤリングを実施しました。その結果、「事務長」の空席は、組織運営の阻害要因となっており、早急に選任する必要があることが確認できました。

事務長以外の役職においても当施設の目的・目標実現に沿って、それぞれに仕事の責任と権限を与え、そのポジションに相応しい能力をもった人材を任用し、組織体制の適正化を図ることが求められております。

また、組織の活性化に重要な役割をもつ各種会議についても、目的を明確にしたうえで、適切なメンバーにより、定期的に行うなど、現在の会議を見直し、効果的な会議の運営について協議しました。



### 成果 RESULT 組織体制を再構築して組織の活性化と人材育成教育の充実の実現

当施設の目的・目標を実現するため、組織の重要な役割を担う「事務長」の配置で現場は機能的に運営され、組織全体の活性化が期待できます。

また、会議の機能強化は組織の活性化に極めて有効であり、現在の18会議を7会議程度に統合して、効果的な会議の運営を図ることが強く求められます。そして、会議の開催は定例化して、必要に応じて柔軟に開催することで、参加率も高まり、活発な意見交換が図られ、組織の活性化が実現できます。

また新人職員の教育については業務マニュアルを計画的に活用することと、現在実施しているOJT教育も上司が部下を育成教育するという基本的な方法で内容を充実させることにより、効果的な人材育成教育が実現できます。

### 課題2 PROBLEM 正規雇用化職員、能力開発のためのしくみづくり

当施設は、今後の安定的な運営のために、正規雇用化による雇用安定化が課題です。

有期契約職員の正規雇用化に向けての選考基準の制定が必要でした。また正規雇用化に伴う就業規則の改正、無期雇用転換職員の雇用条件の整備が必要となっていました。

施設側から正規雇用化に向けた助成金活用の希望があり、支援することになりました。

施設の職員の能力開発向上は、これまで業務の必要に応じ、テーマ別に研修が行われることはありましたが、持続的な施設運営のために、教育・研修体系の構築が課題となっていました。

### 支援 SUPPORT キャリアアップ助成金の活用と教育・研修体系の提案

当施設は、職員数名の正規雇用化を予定しているため、以下の支援を行いました。

- ① 正規雇用化キャリアアップ助成金活用の支援
- ② 正規雇用化に向けた基準の作成
- ③ 正規職員就業規則の整備
- ④ 無期雇用化職員の就業規則の整備
- ⑤ 教育・研修体系の提案
- ⑥ 会議運営規程案

職員の正規雇用化をきっかけとして、職場環境整備についての支援を行いました。

### 成果 RESULT キャリアアップ助成金申請とリーダー研修開催

《正規雇用化職員の決定》

- ① キャリアアップ助成金(正規雇用化コース)の申請
- ② 就業規則の整備
- ③ リーダー職員に向けた「リーダーの役割」研修の開催(2月末実施)

これまで、グループワーク形式の研修の開催がなかったため、アイデアの出し方をブレインストーミングで自由な意見交換を行いました。

今後、計画的な研修を行い、職員の能力開発と組織活性化を目指していきます。

