



沖縄県商工労働部雇用政策課

正規雇用化サポート事業(沖縄振興特別推進交付金活用事業)



平成29年度 正規雇用化サポート事業

成 果 報 告 書



平成30年3月



REGISTERED
MANAGEMENT
CONSULTANT

一般社団法人 沖縄県中小企業診断士協会

1.事業概要

はじめに

3

正規雇用化支援の背景

4

本事業の目的

本事業のメリット

本事業の流れと事業の概略

5

2. 平成29年度 支援企業の紹介

① 社会福祉法人 愛和シャローム会（みつばこども園）	7
② 社会福祉法人 愛和福祉会（愛和保育園）	9
③ 株式会社 いちば	11
④ 西表島交通グループ（代表:株式会社 西表島観光センター）	13
⑤ 浦添市小規模認可保育園正規化促進グループ （たくし保育園・さつき保育園・サウンドキッズ）	15
⑥ 株式会社 沖縄観光開発	17
⑦ 株式会社 健食沖縄	19
⑧ 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）	21
⑨ サンクスラボ 株式会社	23
⑩ 花の民 花卉園芸	25
⑪ ファニチャーストアPEARL（パール）	27
⑫ 株式会社 富士盛建設	29
⑬ ラ・フロントドア 合同会社	31
⑭ 合同会社 琉（デイサービス孫の手）	33
⑮ 琉球海運グループ（代表:琉球海運 株式会社）	35
⑯ 株式会社 琉球フロント沖縄	37
⑰ 社会福祉法人 若夏会	39
⑱ 有限会社 あい技建	41
⑲ 有限会社 くりえ	43
⑳ 社会福祉法人 清明会（特別養護老人ホーム でいで園）	45
㉑ 社会福祉法人 まなぶ福祉会（森川保育園・はごろも保育園）	47
㉒ 株式会社 マーミヤ	49

	3. 事業の実施状況	51
---	-------------------	----

	4. 支援企業一覧	53
---	------------------	----

	5. 総 括	54
---	---------------	----

はじめに

沖縄県内の非正規雇用率は、平成29年平均で40.4%、全国と比べて3.2ポイント高くなっており、特に30歳未満の若年者においては47.4%とほぼ2人に1人が非正規雇用者となっております。

非正規雇用については、雇用が不安定であることや一般的に賃金が低い状況にあることに加え、教育訓練の機会が不十分であることも多いなどの問題が指摘されています。

また、若年期の不本意な非正規雇用は、これからの人生設計の組み立てや本人の職業能力の形成に負の影響を与え、沖縄の産業を支える人材づくりの面でもデメリットの懸念があります。

そのため、沖縄県では、平成28年度から「正規雇用化サポート事業」を実施し、従業員の正規雇用化に取り組む企業を積極的に支援しております。

平成28年度は19社を選考しましたが、本年度も引き続き多くの企業の御参加を得て22社を選考することができました。

ここに雇用の質の改善や生産性向上に向け、積極的に御応募いただきました各企業の皆様に感謝申し上げます。

お陰様で目標とする正規雇用数を超える実績を達成でき、企業の皆様の御協力と各専門家の皆様の御支援に対し、重ねて御礼を申し上げます。

この度、本事業で支援を受けられた支援企業の皆様の課題や支援内容、そしてその成果等を取りまとめた報告書を作成しました。

関係者の皆様には、本冊子を御参考にしながら、引き続き「雇用の質の改善や働きやすい職場環境づくり」に御協力をいただければ幸いです。

平成30年3月

(一社)沖縄県中小企業診断士協会
会長 西里 喜明

■正規雇用化支援の背景

沖縄県内の非正規雇用率は、全国と比べて高くなっており、ほぼ2人に1人が非正規雇用者となっています。

非正規雇用で働くことは、雇用が不安定であることに加え、一般的に賃金が低いなどの問題があり、これからの人生設計の組み立てや本人の職業能力の形成に負の影響を与え、沖縄の産業を支える人材づくりの面でもデメリットの懸念があります。

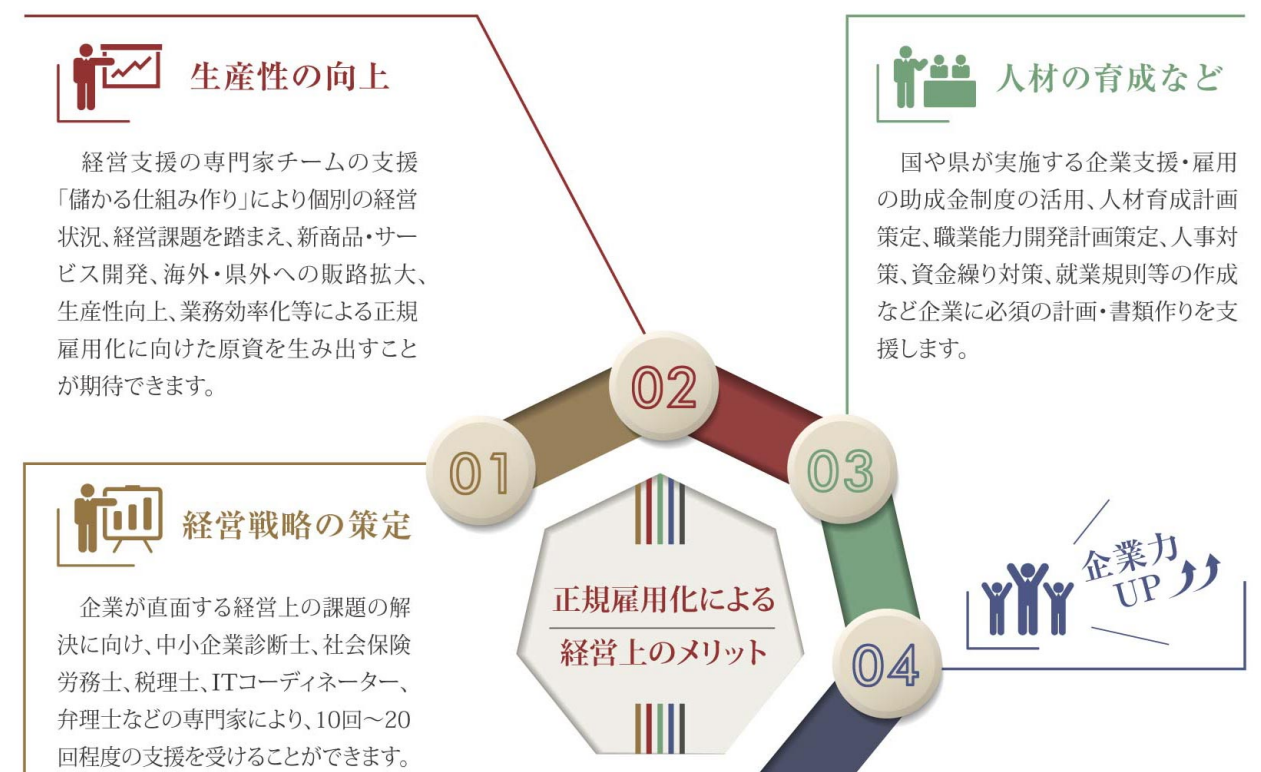
そのため、国や県では雇用の質の改善に向け、従業員の正規雇用化等に取り組む企業への支援事業を実施しており、その一環で本サポート事業を推進します。

■本事業の目的

県内雇用状況の改善のため、従業員の正規雇用化を検討しているが、コスト面等が課題となっている企業に対し、中小企業診断士や社会保険労務士等の専門家チームを派遣し、経営面(財政面)等に対するアドバイスを行うとともに、正規雇用化促進に関するセミナー(事業説明会)の開催による企業等への意識啓発を図り、既存従業員の正規雇用化を促進します。

■本事業のメリット

本事業の支援を受け、既存の非正規従業員を正規雇用化することで、経営上において様々なメリットが生まれます。



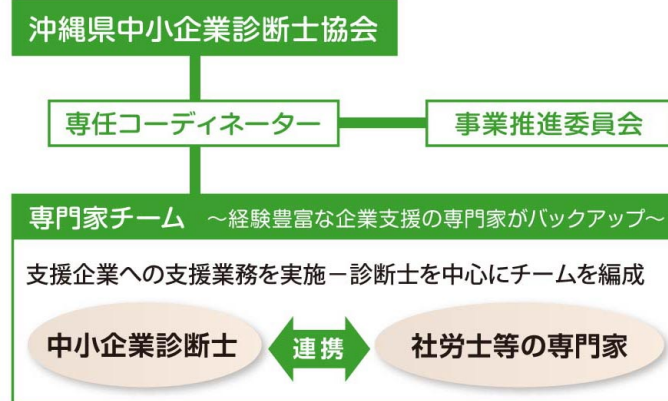
■ 本事業の流れと事業の概略

本事業では、支援企業22社を選考し、これらの企業を対象に合同研修の開催や中小企業診断士をリーダーとする専門家チームにより企業の経営課題に応じた支援方針・支援目標を設定した上で、各企業平均で延べ18回程度の支援を実施しました。



※この報告会は、平成30年3月に開催する。

■ 実施体制図



■ 正規雇用化促進セミナー（事業説明会）及び合同研修会の内容

- 企業の生産性向上と正規雇用化の推進
- 労働生産性の向上
- 正規雇用化による人材基盤強化のメリット
- 経営戦略と人材育成の推進
- キャリアアップ助成金制度の説明
- 他の雇用に関する助成金制度の説明
- 先進事例紹介

■ 支援方針設定と専門家派遣期間

- 専門家チームは、支援企業に対し、活用可能な支援策に加え、業界・市場動向も整理・検討した上で、経営課題に応じた支援方針・支援目標を設定した支援業務実施計画書（支援スケジュールを含む。）を作成する。
- 企業への専門家の派遣は、平成29年7月～平成30年3月まで実施した。
（専門家派遣に係る企業の経費負担は無し）

これより支援企業をご紹介します

平成29年度支援企業22社

支援企業22社をご紹介します



※正規雇用化の数については見込み数です。



正規雇用化の数 **10** 人

経営手法を体得し、 「入園のしおり」を改訂して 園児募集に活用

社会福祉法人愛和シャローム会 (みつばこども園)

【代表者】横田 聖子
【住所】国頭郡金武町字金武10492-7 【電話】098-983-2800
【業種】認定こども園
【事業内容】幼保連携型認定こども園として0～5歳児の保育・教育を行う



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
横田 聖子さん

専門家を迎えることにより、経営理念、教育方針等も客観的かつ自社の特色や歴史的背景、地域のニーズなど多角的な視野でアドバイスを頂きました。また、創設時において多くの課題を抱えていることを理解していただき、親身になってともに寄り添っていただき、心から感謝しています。



中小企業診断士
川端 弘勝

園児、親御さん、スタッフ、地域など園に関わる全ての方々に対して愛をもって接する心構えには感銘を受けました。寛容と広い見識で園運営されるものと期待しています。



社会保険労務士
善平 克恵

職員の労働環境整備のために、労働時間の短縮及び確実な休憩時間の取得など、保育園では難しいと言われる課題について解決するなど、職員に対して真剣に取り組む姿勢が印象的でした。

課題1 PROBLEM

不明瞭な保育・教育理念、分かりにくい「入園のしおり」の構成

当該「こども園」は、「町立善隣幼稚園」として昭和24年にスタートし、平成29年4月に幼保連携型認定こども園として「社会福祉法人愛和シャローム会みつばこども園」を新設し、認可園として保育・教育事業を展開しています。当制度は、小学校就学前の子供に対する保育と教育及び保護者に対する子育て支援を総合的に提供する施設であります。

当園は、平成29年にこれまでの認可外から認可園としての

スタートで、運営間もないところであり、以下の課題を抱えていました。

- ①間に合わせ的な「入園のしおり」である。
- ②当該園の将来像としての経営目標（ビジョン）が描かれてない。
- ③経営目標が定性的で定量（数値）目標を設定されていない。
- ④目標を実現するための明確な人材像が掲げられていない。
- ⑤人材像の評価システムが確立されていない。



その結果、児童憲章、キリスト教精神、考え・思いを包含した理念を構築することができ、「入園のしおり」の構成も分かりやすく編集することができました。名称も差別化を図るため、「入園のみちびき」としました。

支援 SUPPORT

「入園のしおり」の見直し・作成

「入園のしおり」が間に合わせ的で、不明瞭な保育・教育理念を掲げ、さらに、分かりにくい構成となっていました。「入園のしおり」は、関係者の協議を経ることなく特定の人の案で作成され、その作成プロセスに難があることを指摘し、「入園のしおり」を見直し、改めて作成することを支援しました。

まず、理事長、園長、担当者のもと、支援者を交えてプロジェクトを活用し、保育・教育理念とは、方針とは、目標とはをレクチャーし、資料・参考例を提示しながら園運営に対する考えや思いを引き出していきました。

成果 RESULT

保育・教育理念の再構築と「入園のみちびき」の活用

幼保連携型認可こども園としてスタート間もないこともあり、多々課題を抱えていました。当面の課題として「入園のしおり」の改訂がありました。「入園のしおり」の改訂作業の過程で以下を理解させ得ました。

- ①理念、ビジョン、戦略、戦術に関するピラミッド階層については、特に、親御さんは保育園の事業主の思い（理念）に共感して入園を希望するものであり、スタッフ全員で共有すべき重要なものであるとの認識を得ることができました。
- ②当園がキリスト教の愛の精神を運営の基本としていること

から、従来の「入園のしおり」を他園との差別化を図る意図からも「入園のみちびき」としました。「入園のみちびき」は早速、次年度入園募集の資料として活用されました。

- ③幼保連携型認可こども園としての特徴を活かし、他園との差別化を図るためにSWOT表の作成を通して自園の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を認識させ得ることができました。
- ④SWOT表をクロスすることによって、戦略を導くことができることを学ばせ得ました。

課題2 PROBLEM

目標実現のために求められる人物像が明確でない

平成29年度から新たに「こども園」としてスタートするにあたり、職員は、前保育園から継続して雇用される職員、新たに採用され雇用される職員で構成されました。

そのため、これまで保育への思い等、当たり前に理解してもらっていたことを、新たに採用された職員にどう伝えていくかという課題がありました。

また、幼保連携型認定こども園ということで、教育・保育要領

に基づく保育が求められます。職員の要領の理解度、習熟度をどのように把握していくか課題がありました。

以上のことから、下記の2点を解決することとしました。

- ①どういう意識を持って園を運営していくのか、共通認識とすることがある。
- ②教育・保育要領の理解度、習熟度を把握する。

支援 SUPPORT

園にあった評価シートの作成

本事業で「入園のみちびき（入園のしおり）」を見直す作業の中で、明確となった「保育・教育理念」を、職員にも周知し共通した目的とし、その目標の達成のために、理事長と園長が理想とする園に必要な人材について挙げてもらい、どう評価シートに落とし込むか理事長、園長、総務担当者と支援員で話合いの機会を複数回持ちました。

評価の項目となる具体的な行動は、一般的な「～～ができていますか？」だけでなく、職員に園の思いを理解してもらえる

ように、なぜ、その行動を評価するのか、なぜ、その行動が必要なのか、理事長と園長のコメントを入れることを提案させていただきました。

教育・保育要領の理解度の把握のために、「自己チェックリスト100」の活用を提案しました。定期的にチェックを行い、職員にチェックの結果から自分自身の課題を挙げてもらい、次期の個人の課題とすることも提案させていただきました。

成果 RESULT

目標管理シートの整備

評価シートは、毎月の個人面談で活用することとなり、「目標管理シート」としました。上段は、園が求める行動ができているかどうかを評価し、下段は、「自己チェックリスト100」の結果から職員個人が挙げた解決しなければならない課題を挙げてもらったこととしました。

今回の事業で挙げた課題を1枚のシートで管理することができました。今後も、改定を加えながら継続した運用ができることを期待したいと思います。





正規雇用化の数 **4** 人

保育士の更なるモチベーション向上で地域の皆様に頼られ、親しまれる保育園を目指して

社会福祉法人愛和福祉会（愛和保育園）

【代表者】理事長 上間 浩也
 【住所】西原町字小那覇337-2 【電話】098-945-4418
 【業種】保育園
 【事業内容】保育園事業



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・園長
上間 浩也さん

この度のサポート事業で大きく前に踏み出せた感があります。大切なお子様をお預かりする保育現場のモチベーションを高めるキーワードが「処遇の改善」だと認識しています。
 想いと躊躇が錯綜する中、「経営理念・経営方針」確立、「経営分析」そして「就業規則の見直し」等による環境整備等多くの課題に対し共に悩み考えていただきました。



中小企業診断士
宮城 重徳

理事長の大手企業での経営管理の経験を生かした的確なリーダーシップのもとで職員が一体となった活気溢れる保育園です。
 その保育活動は、児童一人ひとりがゆったりと過ごせる、安全で情緒の安定した保育環境を図るようにして地域の皆様に親しまれる保育園を目指しています。



中小企業診断士
大山 俊樹

園の将来に対する先見の明と危機感をしっかり持っており、方向性や具体的な施策が明確になっています。
 理事長やスタッフの熱い思いに応えられるよう、今後ともバックアップに努めます。



社会保険労務士
名城 志奈

新しい園舎で新保育体制のもと、就業環境の改善と人材育成の土台構築を目指して話し合いを進めてきました。
 園長が思い描く経営理念や保育理念、そして職員に対する熱い想いを共有、具現化するための方策を共に考え、また職員の皆さんと活発な意見交換を交えながら、園長の構想を「プロジェクトA」という形にすることが出来、今後が楽しみです。

課題1 PROBLEM

評価制度の確立と保育士のスキルアップの方針の策定

待機児童の解消が社会的ニーズである反面、少子化による市場の縮小と競争の発生が経営戦略課題でした。

保育士不足とスキルアップを図るために正規雇用化に取り組む中で、生産性向上の財務改善や組織活性化を見出す必要があり、SWOT分析を実施して差別化戦略の方向性と改善戦略の方向性を見出しました。

また、財務、組織風土の分析で現状の認識を統一して、取り組む施策を明確にしました。

その結果、新園舎の優れた設備等で活気あふれる保育環境を実現しており、設備投資終了後は安定した財務状況が見込まれることになりました。

さらに、今後の経営課題はハード面からソフト面に移っており、特に他保育園との差別化や環境変化に対応する改善の要が保育士の人材育成にあることが確認されました。

これらの経営診断から「評価制度の確立と保育士のスキルアップの方針策定」が経営課題として明らかとなりました。

支援 SUPPORT

組織風土診断による客観性の確保と方向性の明確化

職場全体と従業員個々の実態が明らかとなり、次の客観的な視点が得られました。

- ①従業員満足度調査の結果、全体的な従業員満足度の高さの中で、評価に対しては改善の余地があること。
 - ②社会人基礎力調査の結果、強いリーダーシップの下で優れたチームワーク力を発揮する反面で危機や変化に対し自ら考え、前に進む力が弱いこと。
- これらの評価制度の確立に加え、保育士のスキルアップの方向性を示すことができました。



成果 RESULT

経営理念と経営戦略に基づいた人材育成の実現

経営理念、保育理念、保育目標などの従業員との共有化を図る中で経営診断に基づく客観的な助言と指導が得られました。経営戦略上、新保育方針に備えて保育計画を見直していますが、まだ危機感が足りないとの認識が得られました。

対応として、他の保育園との交流や自己の目標管理を進めていく必要があること、また、キャリアパスを見据えた体系的な研修の取組が必要との認識を得ました。

これにより、当保育園の経営理念と経営戦略に基づいた人

材育成の方針が明確になりました。

キャリアアップ研修など資格取得に向けての取組みや給与アップを果たし、処遇改善支援制度の所定要件を満たしました。

これらの成果を踏まえ、今後は職員のチャレンジを促すため、支援制度でカバーできない独自の研修メニュー（園内外の場を活用）の作成に取り掛かります。

また、従業員個々の社会人基礎力を踏まえた個別的指導を研修の中で活用していきます。

課題2 PROBLEM

就業規則の改定、人事評価制度の構想

愛和保育園では、保育士の質の向上のため、保育士のモチベーションの維持・向上、就業環境の改善・充実に取り組むたいと考えていました。

また、人材育成、非常勤職員の常勤職員への転換を推奨し、将来的な人事評価制度の導入を見据え、職員の評価・振り返り・意識改革を検討していきたいという要望もありました。

さらに常勤職員、非常勤職員の就業規則の見直しを行い、

非常勤職員の賃金の決定や昇給に関する事項等改善すべき箇所がありました。

常勤職員の賃金テーブルは存在するものの、非常勤職員の賃金、とくに日給や時給の決定基準がなく、月給者に比べ賃金決定根拠を明確にする必要がありました。

人事評価の運用については、既存の評価方法を見直し改善することになりました。

支援 SUPPORT

賃金規定の明確化、「プロジェクトA」の始動

非常勤職員の給与規定において、日給者や時給者の賃金の決定方法について賃金テーブルを新設し、等級や上昇幅について均衡賃金となるように設定致しました。

そのほかにも非常勤職員の昇給に関する条項、休暇中の賃金の有無や昇給時期についてなど、実態と異なる規定内容について改善を致しました。

人事評価については、現場の職員を交えたディスカッションを重ね、職員の自発的な振り返りやステップアップを促す取り

組みを検討しました。

親しみやすく取り掛かれるように園名である愛和のA、始まりのA、ActionのAの文字を引用し、「プロジェクトA」というネーミングを名付けることになりました。

保育、保護者対応、コミュニケーション力それぞれの振り返り項目を定め、クラス単位で実施し、職員ひとりひとりが園全体の課題を意識させることを狙いとししました。

成果 RESULT

就業環境の改善、人材育成の土台構築

非常勤職員の就業規則、賃金規定を改善することで、現在の職員だけでなくこれから採用するにあたって安心して働ける環境へと近づくことができました。今後増えていく多様な働き方や同一労働同一賃金に備えることができました。

「プロジェクトA」の振り返りアクションが実施されるにあたり、園長が園の経営理念、保育理念、保育目標を策定され、全職員へ共有されることにより、職員のベクトルを合わせることができました。この取り組みを通して職員一人ひとりが保育の質の向上を図れるような環境作りに貢献しました。



いちばの思い
健康がテーマでなければ
笑顔は生まれない
美味しいものを食べれば
つい笑顔が出る
環境と人に優しい
いちばロハスタイルは
地球と人を大切に考える
そんな暮らしを
応援します

環境変化に対応するための 管理体制づくり

株式会社いちば

【代表者】 與那覇 翔太郎
【住所】 宮古島市平良字下里392-3 【電話】 0980-72-1235
【業種】 食品製造業
【事業内容】 お弁当、惣菜等の製造・販売

正規雇用化の数 **3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



常務
前川 勝信さん

中小企業診断士協会より、正規雇用化サポート事業応募への連絡を受けた時、現状の収益状態では正規雇用化しても社員が満足できる給与が支給できないのではと相談したところ、金融支援・収益管理体制・業務フローの整備・労務環境整備等について指導いただき、3名を正規雇用することができました。皆様に感謝します。



中小企業診断士
関山 潤一

会社を取り巻く環境や体制が変わる中、収益性、資金繰りなども変化しています。
本業（事業ごと）と新規事業のバランス、収益と経費のバランスなど考慮しながら、経営に活かし約80年の歴史を将来へより長く継続して、宮古島の食文化に貢献してほしいと思います。



社会保険労務士
大山 俊雄

同社の担当者は就業規則の改定に非常に前向きで、人事評価制度の導入にも意欲的であり、労務管理制度全般を改善し、会社を発展させようという気迫が当方にも伝わってまいりました。次年度以降も期待をしております。

課題1 PROBLEM

- 課題1. 環境変化に伴う収益管理体制
- 課題2. 業務フローの整備
- 課題3. 労務環境整備

当社は、個人事業時代を含め、創業して今年80年目を迎える「株式会社いちば」、約80年間、宮古島の「食」を支えてきた会社です。
今年度は、新規事業の開始や既存事業の環境変化など、



会社を取り巻く環境が大きく変わった年でもありました。
今回の支援では、①環境変化に伴う収益管理体制の整備、②業務フローの整備と、③労務環境整備について支援のテーマとして取り組みました。

課題1. 収益管理体制の整備について

- ・大きく体制が変わったこともあり、部門別の収益管理（構造）の分析と課題を把握すること
- ・既存事業、新規事業などの今後の資金繰りを予測すること

課題2. 業務フローの課題について

- ・業務の体制も変わったこともあり、収益データ（経理データ）を適正に把握するためにも業務フローや内部統制の現状を分析し、課題を把握すること

課題3. 労務環境整備について

- ・会社の現状に合わせた労務環境の整備のために、就業規則の見直し、従業員の正規化のための補助金制度の導入などが課題

支援2 SUPPORT

業務フローの整備

- 次のステップで整備を行いました。
- ・現状把握
会計に計上するデータを中心に、会社事務の全体フローを現状確認しました。
全体のフローは、販売管理、仕入管理、生産管理、経費管理、設備投資管理などに細分化しました。
 - ・会計の適正データおよび会社にあった内部統制を考慮した新業務フローを検討しました。

新業務フローの導入に対しての体制（役割分担、権限と責任など）の検討を行いました。



支援3 SUPPORT

就業規則の整備、 キャリアアップ補助金の導入

- ・就業規則
平成23年に就業規則を制定しています。就業規則は、経営者の方針を表したものであり、経営者の理念が落とし込まれたもので、会社の状況に合わせ、また法改正などについて、タイムリーにアップデートし、タイムリーに周知する必要があります。
正規社員の就業規則はあるが、パート等の就業規則がないため、作成について検討しました。

- ・キャリアアップ補助金
キャリアアップ計画の作成・提出する
労働条件通知書の整備を行う
就業規則等に転換制度の整備を行う
正規化の実施
転換後6か月分の賃金を支給後、支給申請を行う
支給申請期間 2か月以内

支援1 SUPPORT

収益管理体制の整備

次のステップで整備を行いました。

- ・現状把握
収益・資金繰り状況の現状把握、ビジネスモデルの業務フローの分析などから内部資源分析（「強み」と「弱み」の洗い出し）を行いました。
- ・SWOT分析
外部環境分析を行い、内部資源分析と合わせクロスSWOT分析を行いました。
- ・今後のあるべき姿を確認しました。
- ・経営方針を確認しました。
全体方針や個別方針（販売、製造、商品開発、組織、人材育成、経費削減）などについて検討しました。



- ・現状とあるべき姿のギャップを埋めるべきアクションプランを検討しました。
- ・収支予測
売上高予測を具体的な販売促進策とともに検討しました。将来の売上原価率、重要性の高い経費項目について将来支出についての検討・見直しを行いました。
- ・上記事項を経営計画書に落とし込みました。

成果 RESULT

- ①環境変化に伴う収益管理体制
- ②業務フローの整備
- ③労務環境整備

経営計画書、業務フロー表を作成しました。
作成する過程で、経営方針、経営戦略などについてもまとめることができました。また、業務フローについても事務体制が変わる中、業務担当ごとの役割等が明確になりました。
経営や業務を「見える化」したことで、今までよりも業務がスムーズに流れること、業務の効率などもよくなることを期待しています。
就業規則の整備、キャリアアップ補助金の支給申請に係る手続きの準備ができました。





正規雇用化の数 **3人**

人事評価制度の展開と労働時間の改善など就業規則の徹底

西表島交通グループ
(代表:株式会社西表島観光センター)

【代表者】玉盛 雅通 【電話】0980-82-9836
【住所】石垣市美崎町1番地 石垣港離島ターミナル 1F
【業種】サービス業
【事業内容】観光関連産業・運輸業



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



代表取締役会長
玉盛 雅通さん

当社は、経営指針書の部門別計画を進めるため、コーチング制度や人事評価制度を導入していますが、機能せず効果的な経営管理ができていない状況でした。今回、支援を受けることにより、従業員の意識調査等を実施し活用することで、的確な人事評価制度が実行できる体制ができました。



中小企業診断士
大嶺 貢

当グループは、人事評価制度を効果的に運用するには、社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラル・サーベイ)を実施し社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があることを支援しました。この調査を、コーチング制度に活かした人事評価制度を実践し経営目標を達成することを望みます。



社会保険労務士
狩俣 真由美

研修の実施により、今後はスムーズなシフト作成や社員への説明など実務の現場で生かして欲しいと思います。正社員転換制度がより明確化した事により、社員のモチベーションアップや助成金の活用などの効果が期待できます。

課題1 PROBLEM

人事評価制度の効果的な運用

西表島交通グループは、観光関連産業を中心に多種多様な事業を展開しているため、事業の運営管理は、9部門別の「経営目標」、「年度目標」、「部門方針」、「具体的施策項目」などを経営指針書として計画し実践しています。
各部門ごとの経営管理を徹底するために、コーチング制度や人事評価制度を導入して実践し、各部門の組織体制が整備されてはいますが、機能していない状況にありました。

評価制度は、継続的に従業員を成長させる仕組みであり、人材育成を通じて経営目標を達成することが本来の目標であり、そのためには、前提条件として経営計画の策定が不可欠です。経営計画がないと、経営の目的が明確にならないことから、経営計画と密接に連動した評価制度をつくりあげる必要があります。

支援 SUPPORT

社会人基礎力調査と従業員満足度調査の有効活用

当グループは、人事評価制度は構築されていますが、十分には機能していないため、これとリンクした社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラル・サーベイ)を実施し、社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があります。
そのため現状の従業員意識に関する調査を的確に行い、場合によっては改善策を提示する必要があります。そのため有効な手段として社会人基礎力調査と従業員満足度調査を人事評価制度に活用することを支援しました。



成果 RESULT

人事評価制度を実施する体制を構築

当グループは、多種多様な事業を展開しているため、部門ごとに視点を当てた経営課題を抽出し、その改善計画を策定することが必要です。そのため、経営指針書の部門計画に重点を置いて、チャレンジシートで評価する制度はありますが、機能しない状況で推移してきました。
チャレンジシートだけでは、従業員個々の評価の情報が少ないため、職場や地域社会の中で仕事を行っていく上で必要な能力である「社会人基礎力調査」と「従業員満足度調査(モラルサーベイ)」を加味して評価をする必要があることから、

社会人基礎力調査と従業員満足度調査により、従業員個々の実態が把握できました。
その調査と関連して会長・社長を筆頭に各部門ごとに部長、課長、係長等の構成で管理・運営にあたっている人事評価制度を進める体制が整備構築できました。
このことにより「評価」→「課題の明確化」→「育成面談」→「目標設定」→「進捗管理」そしてまた「評価」というプロセスを継続的に続ける体制が構築できました。

課題2 PROBLEM

労働時間の研修、就業規則について

企業全体として1年単位の変形労働時間制を採用していますが、シフト作成者の共通認識として、労働時間の基礎知識や1年変形の必要事項をしっかりと学んでもらい、適正なシフト表作成の為に研修を行って欲しいとの希望がありました。
また、同研修において、年次有給休暇について、特にパート社員等の比例付与制度についても詳しく説明して欲しいとの

事でした。
就業規則において正社員転換制度はありますが、転換時期や方法など転換条件が詳細に記載されておらず、今後は助成金の活用も視野に入れ、より実態にあった詳細な記載へと変更することについて課題の確認を行いました。

支援 SUPPORT

研修の実施、正社員転換制度の見直し

①研修の実施
労働時間の基礎知識、1年単位の変形労働時間制について、年次有給休暇、パート社員等の比例付与制度について理解を深めてもらい事業所内の共通認識を高めるため、シフト作成者向けに研修を行いました。
パート社員の時間単位の年休や36協定書の限度時間について質問がありました。

②正社員転換制度について
就業規則に転換制度の規定はありましたが、転換時期、方法、対象者等の転換条件の記載がなかった為、就業規則改定について支援を行いました。
③キャリアアップ助成金の活用について
今後は同助成金(正社員転換コース)の活用を目指していくとの事で、助成金の流れ、計画書の記載方法について案内を行いました。

成果 RESULT

職員の資質向上、就業規則改定

シフト作成者の資質向上のため研修を行いました。
労働時間や年休制度等の理解を深めることにより、スムーズなシフト作成や社員への説明が行えるなど、今後は現場で生かして欲しいです。
就業規則の改定により、転換の条件がより明確化しました。今後は改定後の就業規則を周知することにより、社員のモチベーションアップや助成金の活用に取り組んでいく事の確認を行いました。





正規雇用化の数 **5人**

持続可能な経営を目指し、職場環境の改善を図り、三園合同での強みを生かす

浦添市 小規模認可保育園正規化促進グループ (たくし保育園、さつき保育園、サウンドキッズ)

【住 所】浦添市沢岬、伊祖、屋富祖
【業 種】保育園
【事業内容】定員19人 0～2歳までの保育

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



サウンドキッズ 園長 上原 寿美子さん



たくし保育園 施設長 當間 常雄さん



さつき保育園 園長 當間 良美さん



中小企業診断士 比嘉 孝



社会保険労務士 大城 貴子

小規模保育園の働く環境の根幹は就業規則の整備です。労基法や他業界の事例などを学びながら3園の特徴を活かした就業規則の基盤整備ができた事は大きな成果でした。また、福祉脳から経営脳への視点切り替えではSWOT分析を行うことで3園の強みや機会を整理することができ、小規模保育園の経営の在り方などを考える良い機会となりました。これからも経営という視点で考えていければと思います。

3園は認可外保育園としての園歴も長く、地域に支持された保育園運営をしています。今後も保育士等の業務負担の軽減・処遇改善を図り、より良い保育サービスを提供し続けて下さい。これからも保育園の経営体力の維持・質の向上を図りながら、どのような制度改革にも対応できる経営体質を確立し、継続できる保育園経営を目指してください。

同時に3園の改善支援を行うことができるのかとでも心配でしたが、3園とも前向きに労務管理を改善していきたい姿勢がありましたので、なんとか調整することができたかなと思っています。これからの制度導入後の運用が非常に大切ですので、引き続き協力しあいながら進めて頂ければと期待しております。

課題1 PROBLEM 正規化するにあたり、就業規則の見直しとシフトの可視化

小規模認可保育園は自治体の認可事業で、土曜日の開園を委託されていることから、変形労働時間制を組んだ運営計画を考えなければなりません。そして保育士の働く時間は週40時間以内とされ保育士配置基準を満たした月次のシフト計画と週休設定を行う必要があります。そのためには、小規模保育園の運営に適応した就業規則や運営規程の整備が早急な課題でした。運営費の約80%が人件

費である事業の特徴から、働きやすい職場環境の構築と持続可能な運営を行うために、保育士のキャリアパス計画と雇用の定着を図るための非正規から正規雇用への転換を、経営計画策定の中で計画的に取り組む必要がありました。そのため就業規則の改定と適正な配置のためのシフト整備は大きな課題でした。

支援 SUPPORT 働きやすい環境づくりとしての就業規則の改定とシフト設定の改善支援

3園それぞれ就業規則が異なっていたため、厚生労働省のモデル就業規則を基に、労使双方が遵守すべき基本的な事項や労使トラブルがおきないよう事例を踏まえた各条文毎の説明を行いました。特に、非正規から正規へ転換するにあたり、園内の職位等に応じた職員の定義を定めた上で、職員のキャリアパス・人事評価などを鑑みながら、就業規則・給与規定などを見直し、各園毎に策定していただくこととしました。また、シフトについては、時間ごとの配置図を各園毎に作成

していただき、現シフト上で各時間毎に配置基準が満たされているか判断できるよう可視化し、シフト設定の改善を図りました。



成果 RESULT 就業規則の改定及びシフトの改善

就業規則の改定により、労基法を遵守することが働きやすい環境を整備することの第一歩との考えができました。そして、職員の定義及び非正規から正規への転換制度等就業規則を整備することにより、非正規、正規ともに果たすべき役割や労働条件についても明確になりました。また、配置基準にあったシフト作りをすることにより、無駄がなくなり、その分年次有給休暇の取得促進や休憩時間の確保等、各職員が自分のライフステージにあわせて無理なく働ける環境づくりの基盤整備に貢献できました。

その都度改正される労働基準法と照らし、たくさんの事例をもとに就業規則を学ぶことができ、そのことにより労使関係が明確になり、労使ともに公平な就業規則の改定ができました。さらに、働く保育士への非正規から正規雇用への転換が明示でき、シフトの管理や給与規定等の社内規定の整備を行い、キャリアアップ計画の申請と非正規化から正規雇用への転換が検討できました。働きやすい職場、待遇改善、人材育成等の基盤整備ができたことは、小規模保育園経営において重要な成果となりました。

課題2 PROBLEM 園を取り巻く環境の把握、自己チェックリストによる評価と人材育成、三園による共同事業

国の施策である待機児童解消政策により、小規模保育園の認可をはじめ、多業種の保育への参入が可能になりました。資本力のある会社や、組織力のある会社・団体などが次々に参入してくる中、保育士の確保はますます厳しい環境となっています。このような状況を、環境分析手法の一つであるSWOT分析による現状分析(内部・外部環境分析)を踏まえ、経営目標を達

成する上で解決する必要がある課題を抽出し検討する必要があります。また、人材育成や人材確保のために、評価基準の必要や、それと連動した人事評価等についても検討する必要があります。また、3園による共同事業の可能性についても検討する必要がありました。

支援 SUPPORT SWOT分析による経営課題の可視化と「自己チェックリスト100」による評価の客観化

SWOT分析では、保育園業界、3園を個別、3園共同の3視点で検討しました。保育園の状況・課題と展望を作成、小規模保育白書の検討、国等の施策の検討、保育団体等の報告書によるモデル事例の検討、他の福祉サービス業界の検討等をとおして、個々の保育園の強みを活かしながら、経営の共通課題を視覚化し持続的な経営の在り方について取り組みました。人材育成のために、「新保育所保育指針に基づく自己チェッ

クリスト100」等を活用して評価を行い、園の強み、弱みのバランスを確認し、個々の保育士にあったキャリア研修計画の作成や園全体としての研修計画、3園合同による研修等について検討しました。3園による共同事業について検討し、一部実施・検証しました。(経費削減、共同購買・研修・イベント等新たな事業の検討)

成果 RESULT 三園の個々・合同での強みの発揮や協同組織への発展の可能性

3園の強みや機会を整理(SWOT分析)することで、小規模保育園の状況・課題・展望などを考える良い機会となりました。その中で、3園共同による人形劇を開催、保育園・保護者との関係性構築の推進や保育士の連携による共創の環境ができました。また、コスト負担も3園で行うことで、低減につながり持続的な共同イベント開催などの足がかりとなりました(次年度も共同開催を決定)。さらに、個々の保育士にあったキャリア研修計画が可能となりました。全国小規模保育協議会の沖縄連絡会の立ち上げで、県内の小規模保育園が組織化され、今後の社会環境の変化や新しいニーズなどへの対応が可能となりました。(2018年3月10日全国小規模保育協議会 駒崎弘樹代表の基調講演とパネルディスカッションを開催し、沖縄連絡会が発足。)



3園合同の人形劇開催



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

正規雇用化の数 **3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
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います。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
上飯屋 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、競合の厳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。





正規雇用化の数 **2人**

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



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行う仕組みづくりの必要性を感じました。

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、卸売り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月にピークを向かい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であります。

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、社内の雰囲気に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でどのくらいのスキルを身に着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」「ともだちや児童クラブ」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を期待しています。

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います。

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」にカテゴリー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となっていました。

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 PROBLEM

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 PROBLEM

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任・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げる重要なものである。
- 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げて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ものでした。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、働き方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。



正規雇用化の数 **3人**

家族経営の良さも大切に 職場環境の向上により 更なる成長を

ファニチャースタア PEARL (パール)

【代表者】新川 尚紀
【住所】宜野湾市大山4-2-6 【電話】098-890-7551
【業種】小売業（輸入家具類）
【事業内容】アンティーク（骨董）輸入家具及びインテリア雑貨の小売



企業・支援担当者の声



代表
新川 尚紀さん
副代表
新川 真弓さん

経営の基本を中心的テーマにしなが
らミーティングを重ねた結果、企業の社会的使
命を意識することにつながりました。
消費者の心を癒すアンティークの魅力
を提供し続けていきたいと思ひます。



中小企業診断士
仲宗根 稔

アンティーク家具の魅力は「暖かさやぬくもり」で
しょう。代表者を筆頭にスタッフ全員が時間とエネ
ルギーをかけ、愛情を込めて仕上げた逸品がほだ
し現代人を心から癒してくれます。
そのような安らぎの空間を演出するため、PEARLは
これからも日々成長を続けることを確信しております。



登録専門家
親泊 元彦



社会保険労務士
池原 恭子

代表者自らアメリカで買ひ付けるア
ンティークの商品や家具には味わい深
い魅力があります。お店の雰囲気は例
えると美術館のような楽しさがあります。
今後は人材育成などに効果的な制
度を導入してもらひたいです。

課題1 PROBLEM

家業的経営から脱皮し、社会貢献を目指す企業へ

1. 経営計画の作成

当社は、これまで時流にも乗り、安定的に推移しています。しかし、今後は競争が激化するものと予測されるため、「計画的な経営」を志向する必要があります。

2. 非価格競争を意識した接客力の強化

アンティークの家具は「大量生産・大量消費」の商品とは異なり、ハンドメイドのオンリーワン（高付加価値）の商品です。よって、「高付加価値の理由」を接客を通して顧客に伝えるべく接客力の強化が課題です。

3. 長期雇用を前提にした社員教育の実施

代表者はCS（顧客満足）と同様にES（従業員満足）も大切にしています。よって、これから中・長期にわたり成長するには、計画的かつ実践的に社員教育に取り組む必要があります。いわゆる家族的経営の良さを大事にしながらも、社会的要請に応える企業経営を志向し、社員教育に取り組む事が肝要です。



支援 SUPPORT

経営の基本になる PDCAサイクルの導入

1. SWOT分析による現状把握

現状でのソフトな経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を有効に活用して、最大・最良のパフォーマンスを実現するために、SWOT分析によるデータをもとに戦略会議を通してアドバイスをを行いました。

2. 接客力向上への取組

①社内ではブレインストーミングを行い、意見・情報交換した内容をまとめて「接客の基本動作」として型決めをしました。

②顧客情報をデータベース化して、「顧客カルテ」を作成。そのカルテ情報を細めに更新するとともに、社員全員で「情報の共有化」を図りました。

成果 RESULT

従業員満足をサポートする経営計画の策定

①経営計画（経営方針）を作成することで、年間に実行すべきことが明確になりました。また、日々の業務に対しても目的意識を持つようになり、生産性が向上しました。
②接客力向上への取り組みを行った結果、顧客とのコミュニケーションの際、特にヒアリング力の向上が顕著にみられ、顧客の「ニーズやウオツ」をより一層的確に把握することが出来るようになりました。

③ES（従業員満足）への取り組みを明確にしたことで、スタッフも気持ちよく、楽しく働く職場環境になるような意識が強化されました。
④季節指数に基づく収益予測を導入した結果、年間を通しての取組みの精度が向上し、タイムリーな企画・イベント等の実現にも繋がりました。

課題2 PROBLEM

労働環境の改善 ～より働きやすい職場を目指して～

職場内の繋がりを「パールファミリー」と社員自らネーミングしたように、社内のコミュニケーション及び人間関係は大変良好です。会社の考えとしても、それぞれのライフステージに伴う諸事情により、会社を辞めてしまったとしてもその後気軽に遊びに来てほしいという思いがあります。

スタッフの勤務日数や勤務時間はそれぞれの状況を配慮して決めており、そこに新たなルール等を当てはめて、運営に支

障がないか等課題もありました。

しかし、今まで曖昧だったことを明確にし、労働環境を整えることは、会社のためにも社員にとっても大切なので、ひとつひとつ必要な改善項目などを確認し、決定しました。ちょうど出産予定者がいたことから、育児休業規則の整備がすぐに役立ちました。会社と社員間の情報提供も迅速に行われるようになりました。

支援 SUPPORT

就業規則の作成

海外から輸入したアンティーク家具や小物を販売しており、アンティークに関心のある方やリピーターが訪れます。全スタッフが来店客には丁寧な対応を心がけ、気持ちよく店内を見て回れるよう配慮しています。但し量販店のようにレジや顧客対応等、それぞれの業務ごとに分業化できないことから、アットホームな社風の中、適宜休憩を取るなど緩やかに人の管理を行ってきました。

2店舗出店で社員数が増えたことから、労務管理などを整える必要性を感じており、就業規則の作成に取り組みました。

現状を踏まえて労働時間や勤務体制など課題や問題点について話し合い、資料などの情報提供と労務管理におけるポイントなど具体的なアドバイスを交えて、社員の就業規則、育児介護休業規則を作成しました。

成果 RESULT

更なる発展へ

アンティーク家具の良さと気に入ったものを手に入れるワクワク感をお客様にも楽しんでもらいたいという思いの中に、商品およびお店の魅力があるのと感じました。

今回は就業規則を作成し、労働環境を整備しました。感性を必要とする業務に労務管理という堅い考えを導入することに戸惑いもあったようです。しかし支援の回数を重ねるごとに、事業の発展はもちろん、社員が物心両面で安心して働けるようにしたいという想いを強めたようです。

最初は社風に合わないかも知れないという事だった目標管理制度も取り入れることにより、職場がより活性化するのはないかと思ひます。





正規雇用化の数 **2人**

目標の明確化と 営業環境の整備により、 従業員のモチベーションアップを図る

株式会社富士盛建設

【代表者】代表取締役 富盛 悟
【住所】那覇市首里金城町4-21 【電話】098-887-6151
【業種】建設業
【事業内容】土木一式工事



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
富盛 悟さん

懸案であった就業規則や給与計算・勤怠管理・36協定に至るまでの課題改善・整備の支援を頂き、全社的にも周知・徹底を図って頂きました。また、弊社の工事の予算管理や受注時精算に重要なIT導入支援事業の補助金活用での精算ソフトも導入できました。そして、弊社の財務・経営上の諸課題、特に営業力、組織力についての具体的な改善策と今後の戦略的営業展開への支援も頂き、今後は一層の経営努力が期待できます。ありがとうございました。



中小企業診断士
大城 定理

今回の経営支援に対して社長自から対応して頂きました。今後は企業目標を明確化して、必要な各会議の開催で、従業員のモチベーションも高め目標実現に向け全社的に取り組む事が求められます。特に、営業環境を改善して戦略的な営業強化や現場における施工管理能力の強化が必要とされます。これらの取組で企業の生産性及び採算性の向上が図られるものと期待しています。



社会保険労務士
名城 志奈

社員の人材育成、契約社員の正社員化を積極的に進めている中で、就業規則の抜本的な見直し、労働時間や給与体系の整備、人事評価基準の構築を行ないました。また、社員に対する社長の想いや会社のルールとなる就業規則を伝えるため全社員向け説明会を開き、疑問や今後の改善策を労使ともに共有することで、さらに安心して働きやすい職場環境づくりに貢献できました。

課題1 PROBLEM

目標管理の導入や戦略的営業の展開、さらに施工管理体制の整備

当社は創立6年目となって、事業の軌道乗せの方向へ全社的に取り組み、業績の安定的方向性が見えていることが必要で、そのためには、経営管理体制の構築と営業環境の改善を図り、具体的な企業目標と経営方針を明確化して戦略的な営業への転換が課題でした。

また、建設業の成長段階においては、受注拡大と施工能力

向上を目指して、元請業者と下請協力業者との信頼関係を構築しつつ、営業計画を策定し、県や市町村などへの指名入札参加への取り組み強化も必要とされます。特に、今期の当社の業績は個別工事の管理体制が不十分で、必要な業績の確保が達成できていないことから、これらの経営課題を改善していく必要があります。

支援 SUPPORT

目標管理の徹底により従業員のモチベーションを高める

成長軌道に乗せるため、目標を明確化して、営業環境改善を図り、県や市町村への入札参加への積極的な取り組みを行うなど戦略的な営業展開が重要であることを確認しました。

また、現場における施工管理の徹底強化を図るためには、受注工事の実行予算と利益目標を明確にし、個別工事毎の徹底管理を図ると共に、従業員のモチベーションの高揚を図る必要があり、そのためにも目的に合わせた各会議の開催等各種の改善策について指導しました。

さらに、当社はIT導入を検討している段階でしたので、IT導入補助金制度の活用を支援しました。



成果 RESULT

目標管理の徹底により業績への拡充が図れる

当社が目標管理の徹底を図ることにより、受注先への営業環境改善への積極的な取り組み、また、元請業者と下請協力業者との信頼関係の強化さらに県への入札参加の適正化など営業環境が大幅に改善されます。それにより目標を明確化して、工事の受注計画が具体化され、毎年度の目標計画が策定できます。そして業績の拡充を実現させ、従業員のモチベーション

を高めるための必要な各種会議体制（工程会議、原価管理会議、営業会議）を充実させ、全員参加での経営への取り組みが期待できます。

また、工事の予算管理及び受注に向けた精算処理に必要なIT導入もタイムリーに補助金を活用して、精算ソフトを整備できたので、一層の業績拡大が期待されます。

課題2 PROBLEM

就業規則の改定

勤怠管理や給与計算、休日や時間外労働など労務管理について社員から様々な相談や意見が寄せられていました。不就労時間相当の控除額計算や諸手当、賞与額算定の基準などがないため、一部の社員からは疑問の声もありました。個別の相談等に対応してきたものの明確な根拠がないため、自社で就業規則を作成しましたが、法令に合致しているのか不安を感

じていました。

雇入れ時は有期契約社員として採用し、一定期間継続して勤務している社員は正社員とすることが慣例となっていました。明確な基準や制度がありませんでした。社員が安心して働ける環境を整えるため、正社員転換制度の整備や法令に合致した就業規則を整え、社員へ周知することが課題でした。

支援 SUPPORT

就業規則作成及び評価基準の導入

実態に即しつつ最新の法令に合致する就業規則とするため、勤怠管理や給与計算など現状をヒアリングしゼロベースで作成することとしました。労働時間管理は実質的に1カ月単位の変形労働時間制となっていたため、これに対応する条文を作成しました。

給与計算については、諸手当の定義や支給控除額の計算方法、時間外手当の計算方法などを賃金規程に明記。給与計算担当者へ実務での運用について説明を行いました。

正社員転換制度の導入にあたっては、要件や基準などを規定。完成した就業規則について全社員向けに説明会を開催し、

周知しました。

一部の社員で時間外労働がありましたが、36協定が未締結、未届けでした。建設業は36協定における時間外労働限度基準の適用除外ではあるものの、時間外労働を行わせる場合36協定の締結自体は義務である事を説明し、作成のうえ届出の支援を行いました。

毎年定期に賞与を支給していますが、支給額決定の基準などがなく曖昧に決定されていました。適正かつ公平に賞与額を決定するため、出勤率や業務実績を反映する仕組みを作成し、導入しました。

成果 RESULT

勤怠管理・給与計算等が整備され、 賞与支給額決定の仕組ができた

社員から特に声の多かった勤怠管理や給与計算について、就業規則を整えたうえ、専門家の立場から説明することで疑問が解消されました。賞与支給額決定の仕組みができたので、今後は勤務実績や評価を支給額に反映させることができます。正社員転換制度の導入で要件や基準などが明確になり、非正規職員の正社員化を進めることができました。





正規雇用化の数 **2人**

新たな商品開発と人材の確保・育成

ラ・フロントドア合同会社

【代表者】眞壁 啓一郎 【電話】098-931-0053
【住所】沖縄市園田三丁目9番11号2階
【業種】食料品製造業
【事業内容】食料品製造・飲食業



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
眞壁 啓一郎さん



中小企業診断士
大嶺 眞



社会保険労務士
大山 俊雄

弊社は、創業まもないこともあり、様々な課題・問題点を抱えていましたが、特に新たな商品開発や人材の確保・育成が喫緊の課題となっていた状況の中、適切な支援をいただき感謝申し上げます。今後も、商品開発などに力を傾注していく所存であります。

県内外の同業他社との商品による差別化を図り優位性を確保するため、地域資源を活かした商品開発のプロセスを重点的に支援しました。そのことにより、新たな商品の開発の芽出しができました。今後の商品開発の進展に期待します。

当社では、就業規則が制定されていないので、先ず、就業規則の意義・役割の説明に注力し、整備を進めていくなかで、同規則が単に従業員を縛るルールではなく、同規則の積極的な活用で人材育成につながり、労務管理上の重要なツールになることにも理解を得ることができました。

課題1 PROBLEM

新たな商品開発が必要である

当社の代表者の経営するイタリアレストラン2店舗でメニュー開発した「モズクのペペロンチーノ」が好評であったことをきっかけに、商品化しマーケット・リサーチをすることになりました。商品を製造しテスト販売やテスト・マーケティングをした結果、店舗の来店・観光客や県内飲食業者やスーパーマーケットのバイヤーに予想以上の反響を得て本格的に事業化するため創業をすることとなりました。

当社の商品は、もずくのペペロンチーノのみとなっているため、地域資源等を活用した市場で売れ、同業他社と差別化できる複数の商品開発を進める必要があります。もずくのペペロンチーノの商品開発に至ったのは、代表者の経営するレストランで開発したメニューがきっかけであったという経緯があるので、当社の関連会社であるレストランのメニュー開発とリンクした商品開発が必要不可欠になります。

支援 SUPPORT

新たな商品開発のプロセスの支援

当社の商品は、もずくのペペロンチーノの単品のみとなっています。このため、地域資源等を活用した市場で売れ、同業他社と差別化できる複数の商品を開発をする必要があることから、沖縄県の地域資源の特徴を盛り込んだ商品コンセプトを前提に、パッケージ、ネーミング、宣伝を工夫してその魅力を高め顧客に買ってもらえるような商品開発を今後とも進めることを支援しました。また、商品開発プロジェクト・農商工連携などの商品開発の補助金等を活用して進める必要があることや、新たな商品開発のプロセスについても支援しました。



成果 RESULT

地域資源を活かした商品開発

地域資源を活かした商品開発の展開は、地域がそれぞれの「強み」を活かしていくことが重要で、さらに地域の特徴ある地域資源を活用した事業を形成・強化していくことが重要となります。創業当初の中小企業は同業他社と「商品による差別化」で確固たる優位性を発揮するためには、「地域資源を活かした商品開発のプログラム」、「農商工連携」などの中小企業施策

を活用することが肝要であるとの認識を深めました。このことにより、当社の商品は、もずくのペペロンチーノ以外に「県産黒毛和牛のコンビーフ」、「フーチバー風味のわさびソース」など新たなメニュー開発をしてレストラン内でリサーチし、さらにブラッシュアップするなど地域資源を活かした商品開発に力を傾注する機運が醸成されてきました。

課題2 PROBLEM

就業規則の整備と人材の確保・育成

当社は創業して1年余りですが、創業した当初から人材育成が急務でありました。また、食品製造部門での新規採用を考えていますが、それらの人材を短期的にどのように育成していくのかのノウハウも必要とされております。

今回の正規雇用化サポート事業を通して、就業規則の作成、人材の確保、育成等の労務管理体制の整備を図ることが目の前に差し迫った課題であります。

支援 SUPPORT

人材育成の第一歩は、就業規則の整備から！

当社は常時雇用する従業員が5人で、労働基準監督署へ届け出る義務がなかったことから就業規則は制定されていませんでした。今回、正規雇用化サポート事業の取組みを契機として、就業規則の制定に向けて同規則の意義・役割で、全ての従業員に共通して適用する労働条件のルールを構築し、賃金や就業場

所のように個別に異なる事項以外は、統一的に管理することが必要になり、このルールをまとめたものです。同社の担当者に説明を行い、同規則を整備する段階で正規雇用転換制度（別規定のパートタイマー等就業規則に規定）を盛り込み、人材育成につながるキャリアアップ助成金の支給申請の支援も併せて行いました。

成果 RESULT

就業規則の制定で人材育成計画がスタート！

従業員の早い機会での戦力化等人材育成は当社にとりましても、早急に取り組むべき命題であり、今回の就業規則の制定は、正に当社が取り組もうとしている人材育成の土台になるもので、今後のキャリアアップ助成金制度（キャリアアップ計画書）を活用した人材育成（人材育成コース＝食品製造における職業訓練カリキュラム）にもつながっていくものと確かな手応えを感じております。





正規雇用化の数 **3人**

顧客提供価値を明確にし、顧客、従業員、取引先、地域社会を幸せにするため環境整備、処遇改善等を推進する。各施策実施のための損益収支を予測し、経営計画を作成した。

合同会社 琉（デイサービス孫の手）

【代 表 者】久場 章大 【電 話】098-943-4027
【住 所】中頭郡西原町字幸地996番地の1
【業 種】介護事業
【事業内容】通所介護事業



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
久場 章大さん

平成27年10月に会社を設立し、2年目の半ばで掲げる理想と追いつかない実力に悩んでいた中、この支援を受けることができ大変感謝しています。親身で熱心な専門家お二人の支援は大変心強く、大変勉強になりました。会社としても新米の経営者としても大きく前進できたと思います。ありがとうございました。



中小企業診断士
関山 潤一

支援をしている間に感じたことは、久場代表の「働きやすい職場環境の整備」への強い思いです。処遇改善/職場改善、研修体制、防災訓練など社内管理体制の整備などを行うことです。そして収支状況を把握しながら確実に実行に移していくことで、会社のさらなる成長に期待します。



社会保険労務士
善平 克恵

多忙な業務のなか、支援に関しては協力的に対応いただきました。職員の安心して働き続けられる労働環境整備が、利用者の方への質の高い、安全なサービスに繋がることを期待します。

課題1 PROBLEM

収益と資金繰りの予測

いい会社をつくろう!という理念のもと今年は起業して3年目を迎える「デイサービス孫の手」。創業2年目のステージで会社基盤づくりの支援を行いました。2年目に黒字化ができ経営基盤が確立され、3年目以降の事業拡張に向けて新たなステップを踏み出します。

今回の支援は、今後の事業拡張においての①収益と資金繰りの予測を行うこと、②働きやすい職場環境の整備の2点について支援のテーマとして取り組みました。

以下を「収益と資金繰りの予測」の支援の主なテーマとしました。

- ・収益管理、資金繰り予測の体制をつくる。具体的には、処遇改善、機能訓練、人材育成、報酬（昇給、賞与、退職金など）、手狭のために事務所移転を行うにあたり、損益・収支などを検討しながら行えるようにする。
- ・「経営」の見える化を行い従業員と共有する。
- ・上記の成果物として、経営計画書を作成し経営計画発表会を行う。

支援 SUPPORT

経営計画書の作成

次のステップで経営計画書の作成を行いました。

- ・現状把握
介護利用者様の状況、事業運営体制、収入・支出の現状、借入金の状況、ビジネスモデルの業務フローの分析などから「強み」と「弱み」の洗い出しを行った。
- ・経営理念等の明文化
- ・3～5年後のあるべき姿をベースシナリオとサブシナリオで検討

- ・SWOT分析
- ・経営方針の明文化
- ・強みを伸ばす、弱み（課題）を改善するためなどのアクションプランを検討
- ・収支予測（収益はKPIを設定して、費用はアクションプランを考慮しながら収支を予測）
- ・上記事項を経営計画書に落とし込みました。

成果 RESULT

経営計画発表会の実施

平成30年1月22日に第3期経営計画の発表会を行いました。職場のメンバー、利用者さんを中心に顧問税理士さん、正規雇用化サポート事業の関連者4名の参加の発表会となりました。

経営計画書として「見える化」したことで、「経営者の思い、経営の方向性、経営目標」などの周知ができ、今後の事業の成長につながったと思います。



課題2 PROBLEM

働きやすい職場環境の整備

開所間もない事業場で、労働環境の整備が急務でした。代表者のヒヤリングの結果、下記の点を本事業の課題としました。

- ①現状に合わない就業規則
開所に間に合わせ作成されたもので、明示事項等には問題はなかったが現状に合わない。

- ②離職率の高さ
離職理由として、経営理念等が共通の理念となり得ていない現状にあることがうかがえた。
- ③昇給等の根拠となる評価基準なし
代表者の個人的な評価のみが根拠となっていた。

支援 SUPPORT

規程等の整備、周知

就業規則は、雛形を手交し、条文一つひとつについてヒヤリングを行い改定しました。解釈に誤解のあった労働基準法等については、説明をしながらヒヤリングを進めました。

- 結果、6種の規定の整備を行いました。
- ①就業規則（正社員用）、②就業規則（契約職員用）、③就業規則（パートタイマー職員用）、④賃金規程、⑤安全衛生規程
- 職員が安心して働ける職場を目指して、心の健康づくり助成金を利用した「心の健康づくり計画書」では、それぞれの項目

について作成のための支援を行いました。

- ①心の健康づくり活動方針（1.位置づけ、2.心の健康づくりの目標、3.推進体制、4.推進事項）、②心の健康づくり推進体制、③問題点の把握及び事業場外資源を活用したメンタルヘルスケアの実施、④個人のプライバシー及び不利益取扱いへの配慮、⑤心の健康づくりのための目標及び評価
- また、評価シートについては介護事業所に特化した項目を精査し、作成の支援を行いました。

成果 RESULT

規程等の周知

就業規則を作成後、全職員に配布し読み込んで頂き、質問、異議がある場合は対応するという周知、就業規則の完成版を作成することができました。

働くときのルールが明確になったことにより、安心して働き続けられる職場の環境整備の一步になったと思います。

心の健康づくり計画書は、補助金を受給することができました。また、相談窓口を外部専門カウンセリングサービスに置くことにより、職員が遠慮なく相談できる体制をつくることができました。また、評価シートを活用することにより、根拠のある昇給のため職員のモチベーションに繋がることが期待できます。





正規雇用化の数 **15** 人

琉球海運グループ16社が一貫物流企業を推進するためのグループビジョンを策定し、グループ一体感の醸成と今後の企業発展の礎を築く

琉球海運グループ（代表：琉球海運株式会社）

【代表者】宮城 茂
【住所】那覇市西1丁目24番11号 【電話】098-868-8165
【業種】海運業
【事業内容】貨物の海上輸送並びに港湾事業、倉庫、陸上輸送



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



代表取締役社長
宮城 茂さん

弊社グループは16社にて一貫物流事業を展開しており、今回、本支援事業を受けRKKグループビジョンを策定できた事で、グループが一体となり更なる役割に取組み、益々地域社会に貢献して行きたいと思っています。



中小企業診断士
西里 喜明

今回の取組みは、変わりゆく物流業界の中で、トップの企業として認識の高いグループ企業であるがゆえの取組みであり、離島県である沖縄経済を支え牽引していくために自社の立ち位置を明確にし、グループの総力で盤石な経営基盤を築き上げて頂きたいと思っています。また、今後とも県民の生活の支えとなる企業グループとして活躍していく事を期待しております。



中小企業診断士
神谷 繁

課題1 PROBLEM

将来に向けて、変わりゆく物流業界をリードし続ける企業として、グループ力の強化を図る

沖縄県をはじめ東アジア地域やアセアン地域における経済発展や人の流れが活発化される中、世界規模の物流の流れが活発化しています。

また、沖縄県においても「沖縄21世紀ビジョン」において物流の重要性を打ち出しており、当グループも多額の設備投資を実施していることから、今後はグループの総合力を結集し、進むべき方向性を一致させ、盤石な経営基盤を構築する必要があると考えます。

琉球海運グループは、関連企業16社で約1,100名の従業員を雇用し、海上輸送から陸上輸送、港湾事業、倉庫業と一貫物流の推進を目指し、県内各地に大型物流施設を計画しており、各物流施設の運営を成功させるためにもグループとしての一体感の醸成や更なる相乗効果の発揮が必要と考えていることから、当社の課題であるグループビジョン・グループ戦略の策定を進める必要があります。

支援 SUPPORT

グループ企業全16社が一体感を持ったグループビジョンとグループ戦略を作り上げる

グループビジョンとグループ戦略の作成に関して、全16社が一体感を持って作成していくため、グループ各社から選抜された職員がスクール方式で一堂に会し、グループ討議やワーク作業で意見をまとめる他、各グループ企業各社へワーキンググループを組成させ、毎回宿題を持ち帰り、各社毎で討議することで、全社的に一体感を持たせたグループビジョンを作成しました。



成果 RESULT

グループ企業全16社が一体感を持ってグループビジョンとグループ戦略・クレドまで作成できた

グループ企業全16社で作上げたグループビジョンは、10年後のグループ企業として目指すべき姿として掲げ、合わせてその企業像に到達するためのグループ戦略を掲げました。

- 作成したグループビジョン：「強く、より良く、新しく。」
- ①強く：あらゆる機能を充実させ、総合物流グループとして確固たる地位を築く。
 - ②より良く：地域・お客さま・社員に対して、より良いグループとなる。
 - ③新しく：社会の変化や技術革新の波をとらえ、グループの新

たな成長の原動力とする。

グループ戦略は「RKKグループチャレンジ」として、安全戦略、営業戦略、人財戦略、情報戦略、新規事業戦略、ブランド化戦略、組織戦略の7つの戦略を導き出し、今後全社的に取り組んで行く事とし、合わせてグループビジョンの到達点を図る数値目標を掲げ、更にグループ各社のKPI(重要業績評価指標)を作成しました。最後にグループ企業の文化を根付かすための「グループクレド」を作成し、全従業員への浸透を図っていきます。

課題2 PROBLEM

グループ企業における経営上の課題を把握させる

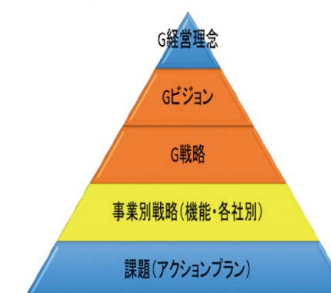
【グループ討議による現状把握】

1. グループビジョン策定の意義について説明し、全員の意識を統一させ、今後6回の会議で討議することとなった。
2. 業界動向分析として、本土航路やアジア地域の市場や経済発展状況、今後の予測を説明し現状を把握した。
3. グループ全社約1,100名の従業員意識調査と従業員からの要望などの意見を集計し、グループ全社の状況を把握した。
4. 各社のワーキンググループで作成したSWOT分析を基にグ

- ループにおける問題点と課題を把握できた。
5. グループ企業が抱える問題点や課題が浮き彫りになったところでグループ討議で整理する事が出来た。
6. 各社のワーキンググループでグループビジョンを考えて頂き、会議の中で発表させ全体認識とした。
7. 琉球海運(株)の代表取締役へヒアリング調査を行い、グループ討議の内容と突合し、認識のズレが少ない事を説明した。

支援 SUPPORT

あらゆる経営課題に果敢にチャレンジ



1. 市場調査における現状把握の資料を全員へ提供したものを各社のワーキンググループで宿題として討議して頂き、その内容を会議の中で各社ごとに発表し、更に班別で討議して、各班の意見としてまとめました。(認識を高めた。)
2. 各社のワーキンググループで作成した「グループビジョン」を会議の中で全員で採点し、各班で討議し最終決定しました。
3. 各班に於いて、クロスSWOT分析からグループ全体の経営戦略を作成し、更に各社のワーキンググループで再検討したものを各班で再検討するなどの深掘作業を行って頂き、最終的に各班の経営戦略をまとめて発表しました。最終的なグループ戦略は経営戦略室で取りまとめを行いました。
4. グループ全体の定量的ビジョンを作成し、それを達成するための各社のKPIをワーキンググループで作成しました。

成果 RESULT

グループ戦略と各社のKPI、クレドの作成

【グループ戦略と各社のKPI】

・グループ戦略と各社のKPIはグループ内で共有し、社外秘である。

【琉球海運グループクレド】

- ・安心安全を心懸け、より良いサービスを提供します
- ・人と環境を大切にします
- ・正確・迅速・丁寧に対応し、お客様の信頼に応えます
- ・感謝を忘れず、笑顔と真心で接します
- ・互いの意見を尊重し、和を大切にします
- ・向上心を持ち、成長します
- ・コンプライアンスを重視します
- ・社員と家族が誇りを持ち、生きがいを感じるグループになります



RKKグループビジョン報告会の風景



正規雇用化の数 **1** 人

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



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と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を得られ、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なりました。

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。



正規雇用化の数 **4人**

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



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 貢

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 PROBLEM

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ました。

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で詳細な改善計画を策定し実践する必要があります。

支援 SUPPORT

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ませんでした。

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 RESULT

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できました。

課題2 PROBLEM

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ましたが、職員の勤務体制が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 SUPPORT

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、職員の意見の聴収の結果も取り入れ、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：正職員の他に、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 RESULT

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。





正規雇用化の数 **1** 人

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



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ー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すが、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

いかに大きいかが、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ありますが、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。





正規雇用化の数 **1** 人

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
【業種】医療福祉
【事業内容】デイサービス、訪問介護等



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えます。



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 PROBLEM

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 SUPPORT

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。

成果 RESULT

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。



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行きます。

課題2 PROBLEM

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 SUPPORT

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 RESULT

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通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

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ったと思います。



中小企業診断士
大城 定理

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。



中小企業診断士
仲松 睦夫



社会保険労務士
青山 喜佐子

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。

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。
①教育・研修体系の構築
②計画的な教育の実施

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。





正規雇用化の数 **3人**

保育園の使命として保育の質的向上に向けた人事評価制度と人材育成計画に真摯に取り組む

社会福祉法人まなぶ福祉会 (森川保育園・はごろも保育園)

【代表者】理事長 棚原 美智子
【住所】宜野湾市大山2-11-22 【電話】098-943-5318
【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



森川保育園 園長
棚原 郷さん



はごろも保育園 園長
棚原 和明 さん

保育士不足が叫ばれる中、職員の雇用の安定化を図ると同時に、保育の質の向上を図るという課題の中、今回、兼次先生のご指導の下、人材育成計画に取組むことができました。
今後とも、信頼できる保育園を目指して職員一同、努めてまいります。



中小企業診断士
兼次 日出男

正規化推進計画、人事評価制度と人材育成計画に真摯に取り組んで頂きました。地域の未来の子どもたちを支える保育所の使命や保育の資質向上に向けた今後の取り組みに期待します。

課題1 PROBLEM

保育の質の向上を目指した人材の確保と継続雇用

当法人は、宜野湾市に「はごろも保育園」と平成28年度に開設した「森川保育園」の2つの保育園を運営しています。
施設規模が拡大する中で、地域の保育ニーズに積極的に対応し、質の高い保育を目指す法人の保育ビジョンの実現を図るためには、何よりも人材の確保と職員の継続雇用が不可欠となっています。
こうした中で、当法人では、次のような課題の解決に向けて取り組んでいるところです。

- ①非正規職員の正規化転換を推進し、モチベーションの向上と雇用の定着を図ることにより、人的基盤の強化を図る。
- ②人材の確保を図る中で、適正な収支バランスを確保し、健全な法人運営を進める。
- ③保育の専門的知識と技術の向上を目指した人材育成の推進を図る。
- ④適正な人事評価制度と賃金制度の整備を通して、仕事の生産性の向上を図る。

支援 SUPPORT

保育園の収支状況と正規化推進計画の検討

今後の正規化転換に伴う人件費の増加等が施設(2園)の収支状況に与える影響について、収支状況を検討しました。
①新設の保育園も含め本年度のサービス活動の収支状況はプラスとなる見込みであり、健全な施設運営が図られている。
②今後の正規化転換に伴う人件費の増加について検証した。
③定員や利用者数等の施設の機能性の把握に基づき、正規化転換のメリットを活かした利用率向上や生産性向上について検討した。
こうした検討を踏まえ、適正な収支バランスを確保した施設(2園)の計画的な正規化推進計画を検討し策定しました。



成果 RESULT

安定的な施設運営を目指した経営管理体制の強化

法人・施設(保育園)の将来を見据えると、今後は人材の確保や定着のためにさらなる処遇改善や正規化転換を進めることが求められています。そのためにも、収支バランスのとれた安定的な施設運営が重要となっています。
こうしたことから今回の支援において、計数を踏まえた施設(2園)の収支状況の分析、これを踏まえた収支計画と正規化

転換計画が策定されたことは、法人・施設(保育園)の安定的な施設運営を目指した経営管理体制の強化を図る上で大きな成果となったと考えています。
今後、利用者数や正規化転換数、人件費比率などを定量的な指標として活用し、収支計画の進捗状況を把握し、収支改善を進めていきたいと考えています。

課題2 PROBLEM

職員が成長できるキャリアパスを備えた仕組みの整備

保育の質の向上を目指した人材の確保と継続雇用を図るためには、職員が成長できるキャリアパス(職業能力向上への道筋)を備えて、中長期的に働き続けることができる仕組みを整備することも重要です。
そのために、職員が自己評価や面談などにより意思疎通を図り、評価していく制度の仕組みや給与制度と連動した評価の仕組みを通して、職員のスキルアップへのモチベーションの向上を図る人事評価制度を構築することが課題となっていました。

また、評価を踏まえて、保育の専門的知識と技術上の向上に向けて取り組む人材を積極的に支援する人材育成の仕組みづくりも課題となっていました。
保育園が有する子育ての専門性を高めるために中長期的な職員のキャリアパスの仕組みを整備することは、社会福祉法人における地域貢献としても求められており、また今後の保育施設の経営においてもメリットは大きいものと考えています。

支援 SUPPORT

人事評価制度の構築と人材育成計画の策定

- 1.人事評価制度の仕組みづくりを支援しました。
①人事評価基準の明確化
②職制別(主任保育士・副主任保育士・専門リーダー・保育士)、職務別(保育・調理・事務・用務)の職能要件の整備
③人事評価制度に基づく評定と給与(職能給)制度との連動
④職員個々人の自己評価と上司評価が客観的に把握できる仕組みの構築(エクセルの活用)

- ⑤「適正な人事評価制度の構築により人材の確保と生産性向上につなげることを目的」とした国の「人事評価改善助成金」を有効に活用するための申請支援
2.全社的かつ体系的な人材育成策の策定支援を行いました。
その際、国の「職業能力開発計画」を有効に活用しました。

成果 RESULT

職員一人ひとりの資質の向上を目指した仕組みづくりへの取り組み

「保育の質」の向上に向けた人材育成の取り組みが、今後、法人施設(保育園)においても大変重要になると考えています。
その意味で、従来の年功序列ではなく、個々の能力による人事評価制度を設け、職員一人ひとりのスキルアップやモチベーション向上に繋げることや、評価を踏まえて職員個々人が自発的に資質の向上に取り組む仕組みづくりの必要性を感じていました。
今回の支援を受け、職能別の人事評価制度の設計と体系的な人材育成計画の策定に取り組んだ意義は大きいものがあります。
また、人事評価や人材育成に関する公的支援策を有効に活用するためにも、その糸口となりました。





成長・発展のための 経営計画の策定と人材育成

株式会社マーミヤ

【代表者】金城 力
【住所】石垣市新川8 【電話】0980-82-3363
【業種】食品製造業
【事業内容】かまぼこの製造・販売

正規雇用化の数 **3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



専務取締役
金城 有作さん

当社は、石垣市の本店と、那覇市の工場・販売所と二分した状態で、一体的な経営計画を立て経営管理する体制が構築されていませんでした。今回の支援で、一体的な経営計画の必要性や人材育成の方策などを学ぶことができました。



中小企業診断士
大嶺 貢

今回の支援で、成り行き任せの経営では、売上高の向上など成長・発展が見込めなくなることの認識を深めました。また、経営計画を策定し実践することが必要で、このことによりキャッシュフロー経営を実践する機運が醸成されてきました。



社会保険労務士
大山 俊雄

現行の就業規則は担当者の金城専務が作成されており、当方の同規則に対しての提案は同専務が改定案を熟知されているので、今後同規則を労務管理全般で活かされることを望みます。

課題1 PROBLEM

経営計画の策定が必要不可欠

当社は、1945年に石垣市に創業し2006年に株式会社に法人化し、2012年には、那覇工場・直売店を設置した後、牧志店、とまりん店など次々と開設し現在に至っています。
従業員は、石垣市と那覇市の合計36名で運営しており、石垣市の本店は2代目の社長が、那覇市的那覇工場・直売店や各店舗は3代目の専務が事業を統括しています。
売上高は、増加傾向で推移していますがこれまで、石垣市本店、那覇工場や各店舗を含めた一体的な経営計画が策定され

ていない状況が続いています。

経営計画がない、成り行き任せの経営では、売上高の向上など成長・発展が見込めなくなり、今後の借入金の返済や新たな融資などを受けにくく経営の悪化をきたすことにもなります。

このことから、早急に経営計画を策定し償還財源に必要なキャッシュフローを確保する体制を構築することが喫緊の課題であります。

支援 SUPPORT

経営計画の 策定方法の支援

3期の決算関係書類から財務分析を行い、本店、那覇工場売店、牧志店、とまりん店、最近開店したのうれんプラザ店など売場、店舗ごとの問題点とその具体的な改善策を検討することを支援しました。

このことにより、自社の経営状況を把握し石垣本店、那覇工場・売店等の売上目標を設定し、さらに目標達成のための前提条件となる経営管理の強化やリスクを検討するなど実現可能な経営計画を策定することで、キャッシュフロー重視の経営を実践することを支援しました。



成果 RESULT

新たな組織体制で経営計画を実践できる体制の構築

経営計画の最重要項目である経営管理を強化するためには、本店と那覇工場との一体的な管理が必要であり、そのことを前提にして現代表取締役社長から後継者である、専務取締に事業承継することで組織の活性化が図れる状況が構築できました。

このことにより、組織全体の意識改革を進め従業員のモチベーションを高める状況ができ、一体的経営管理の実践がで

きる機運が醸成されてきています。

これにより、経営計画の骨子となる「商品力を強化する」、「売場力を強化する」、「接客力を強化する」、「ホームページ等で情報を発信する」、「店舗訴求力を強化する」などの売上向上策及び経費の削減策を実践する体制を構築することにより、キャッシュフロー経営ができる状況を創出できました。

課題2 PROBLEM

人材の確保及び育成を図るためには、就業規則の整備が必要

経営理念を具現化したものの一つが就業規則ですが、現行の就業規則はその視点で捉えた場合、早急に改定する必要があります。併せてパートタイマー等就業規則を別規定で制定し、正規雇用転換条項を盛り込み、正社員化の道筋をつけることが急務です。

また、生産性向上を見据え人材育成の重要性を認識し、キャリアアップ助成金制度等を活用し、評価制度を取り入れた従業員への職業能力開発プログラムの作成と管理者側の人材育成のスキルを高めることが喫緊の課題です。



支援 SUPPORT

就業規則の改定で新たな人材の確保・育成強化

①就業規則の改定

経営理念に基づいた就業規則の改定に当たっては、同社の人材育成の基本的な方針を確認したうえで、現行の就業規則とモデル就業規則を突き合わせ、全条項の比較を行うとともに、現行の規則に盛り込まれていないモデルの条項については、趣旨等の説明を加え、同社の体制等も鑑み、モデルから取り入れ可能な条項は取り込み、最新の労働法制に対応すべく、改定案を提案しました。

また、新たにパートタイマー等就業規則を制定し、同規則に正規雇用転換条項を盛り込むことにしました。

②キャリアアップ助成金等の活用

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、規則に正規雇用転換制度を記載した上で、キャリアアップ計画書の提出が可能であることなどを説明、主にキャリアアップ計画書の作成を支援しました。

現在、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す。その後、キャリアアップ助成金の正社員化コースの支給申請方法につき、チェックリストに従い、関係書類や添付すべき書類の詳細について説明、支援を行いました。人材育成については、食品製造に係る職業訓練カリキュラムや能力評価シートの作成支援をしました。

成果 RESULT

労務管理体制の強化で、 新たな人材の獲得を

当社は従業員の定着率が高いが、新たな人材の確保が難しい現状にありました。今回、専門家の方に「経営理念に基づく就業規則を制定しませんか!」と提案を頂き、就業規則に対して、新たな認識を得ることができました。

経営理念に基づく「社長の人事方針」の視点で就業規則を捉えなおすと、会社と従業員の労務に係るルールに留まらず、人材確保、人材育成、人事評価制度等労務管理全般に活かすことができることに気づきを得たのは、今回の事業の成果だと思います。



セミナー・事業説明会の様子



セミナー
正規雇用化促進セミナー
正規雇用化サポート事業説明会

【第一部】事例発表
テーマ：「働きがいのある魅力ある職場づくりに向けて」
①玉城 勉：(公財)沖縄県労働者福祉基金協会 専務理事(平成27年度 支援企業)
②赤嶺きよの：社会福祉法人道福社テクノ保育園 副園長(平成28年度 支援企業)
③宇根 幹雄：株式会社えがおの花 代表取締役(平成28年度 支援企業)
④根原 典枝：合同会社暮らしかたば 代表(平成28年度 支援企業)
⑤大嶺 眞：中小企業診断士(本事業登録専門家)

【第二部】事業の説明
①正規雇用化サポート事業(本事業専任コーディネーター)
②キャリアアップ助成金等その他支援事業(社会保険労務士等)

【第三部】個別相談会(申込みに関する相談等)

◆開催日／平成29年5月11日(木) 14:00～16:30
◆場 所／沖縄産業支援センター(3階中ホール)



主催者あいさつ(県 雇用政策課 班長)



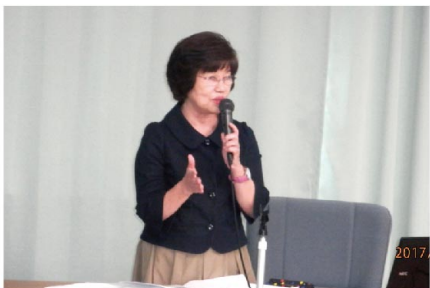
事例発表の様子



事例発表の様子



正規雇用化サポート事業の説明



キャリアアップ助成金について



個別相談の様子

支援企業合同研修会の様子

◆開催日／平成29年6月29日(木) 13:30～17:00 ◆場 所／沖縄県教職員共済会館「八汐荘」中会議室



人事戦略としての正社員転換について



就業規則の整備及び雇用に関する助成金について



質疑応答の様子

事業普及に伴う周知活動

チラシ&ポスター

「正規雇用化サポート事業 支援企業募集」

募集期間:4月～7月

◆対象:従業員の正規雇用化を検討している県内企業

◆選考:申込企業の中から20社程度を選考

チラシ

「正規雇用化促進セミナー」

開催日:5月11日(木) 14:00～16:30



A4チラシ・A2ポスター「支援企業募集」



A4チラシ「正規雇用化促進セミナー」

新聞

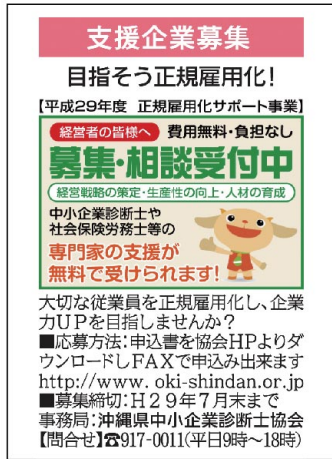
「新聞広告掲載及び新聞記事紹介」



平成29年5月1日(月) ぱっしょん・ウィークリー 1 掲載



平成29年5月1日(月) ぱっしょん・ウィークリー 1 掲載



平成29年5月～6月 ちよbit 掲載



平成28年度 事業成果報告会の様子

◆開催日／平成29年3月23日(木) 14:00～16:30 ◆場 所／沖縄産業支援センター(3階中ホール)



パネルディスカッションの様子



意見交換の様子



パネリスト(支援企業5社)の集合写真

■平成29年度 正規雇用化サポート事業 支援企業 一覧（22社） ※正社員化数については見込み数です。

No.	企 業 名	業 種 等	所 在 地	正社員化数	紹介ページ
01	社会福祉法人 愛和シャローム会（みつばこども園）	認定こども園	金武町	10人	07～08p
02	社会福祉法人 愛和福祉会（愛和保育園）	保育園	西原町	4人	09～10p
03	株式会社 いちば	食品製造業	宮古島市	3人	11～12p
04	西表島交通グループ（代表:株式会社 西表島観光センター）	サービス業	石垣市	3人	13～14p
05	浦添市小規模認可保育園正規化促進グループ（たくし保育園・さつき保育園・サウンドキッズ）	保育園	浦添市	5人	15～16p
06	株式会社 沖縄観光開発	サービス・宿泊業	糸満市	3人	17～18p
07	株式会社 健食沖縄	卸・小売業	那覇市	2人	19～20p
08	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）	保育園	宜野湾市	5人	21～22p
09	サンクスラボ 株式会社	福祉事業	那覇市	7人	23～24p
10	花の民 花卉園芸	農業	八重瀬町	2人	25～26p
11	ファニチャーストアPEARL（パール）	小売業（輸入家具類）	宜野湾市	3人	27～28p
12	株式会社 富士盛建設	建設業	那覇市	2人	29～30p
13	ラ・フロントドア 合同会社	食品製造業	沖縄市	2人	31～32p
14	合同会社 琉（デイサービス孫の手）	介護事業	西原町	3人	33～34p
15	琉球海運グループ（代表:琉球海運 株式会社）	海運業	那覇市	15人	35～36p
16	株式会社 琉球フロント沖縄	食品卸・小売業	那覇市	1人	37～38p
17	社会福祉法人 若夏会	障害福祉サービス	石垣市	4人	39～40p
18	有限会社 あい技建	土木設計コンサルタント	那覇市	1人	41～42p
19	有限会社 くりえ	医療福祉	うるま市	1人	43～44p
20	社会福祉法人 清明会（特別養護老人ホーム でいご園）	医療・居宅介護	宜野座村	12人	45～46p
21	社会福祉法人 まなぶ福祉会（森川保育園・はごろも保育園）	保育園	宜野湾市	3人	47～48p
22	株式会社 マーミヤ	食品製造業	石垣市	3人	49～50p
			合 計	94人	

■平成28年度 正規雇用化サポート事業 支援企業 一覧（19社）

No.	企 業 名	業 種 等	所 在 地	正社員化数
01	株式会社 アイティオージャパン	化粧品製造販売	那覇市	1人
02	有限会社 ヴィーナス	専門サービス業	浦添市	1人
03	株式会社 えがおの花	福祉・介護	与那原町	3人
04	株式会社 沖縄ダイケン	ビルメンテナンス業	浦添市	6人
05	合同会社 暮らしかたらぼ	専門サービス業	北中城村	2人
06	株式会社 サンシオ	食品製造	西原町	3人
07	株式会社 シーサー	専門サービス業	那覇市	12人
08	医療法人 誠和会（介護老人保健施設シルバーピアしきな）	介護老人保健施設	那覇市	3人
09	株式会社 てっぺん	飲食業	石垣市	4人
10	社会福祉法人 那覇垣花福祉会（すがやま保育園・鏡原保育園）	保育所	那覇市	15人
11	社会福祉法人 馬天福祉会（馬天保育園・船越保育園）	保育所	南城市	7人
12	社会福祉法人 平和福祉会（へいわだい保育園）	保育所	豊見城市	1人
13	ビーイージー 株式会社	廃棄処理業	浦添市	3人
14	有限会社 まあさんど	飲食業	沖縄市	2人
15	社会福祉法人 道福祉会（テクノ保育園）	保育所	浦添市	2人
16	ライオン・ビルメンテナンス	ビルメンテナンス業	石垣市	2人
17	映像プロダクションFs-GAME	映像制作・配給業	那覇市	3人
18	株式会社 光エンジニア	管工事	那覇市	1人
19	宮古島ウェディング&コミュニケーションズ株式会社	サービス業	宮古島市	—
			合 計	71人

本事業を振り返って

本年度から、国や県、関係団体が参加する「働き方改革・生産性向上推進運動」が開始され、深刻化する沖縄県の中小企業の人手不足問題・貧困対策に、政労使が一体となって取り組んでいます。この運動は、企業の雇用の質の改善や生産性向上を図ることを目指しています。

そのような中、昨年度からスタートした「正規雇用化サポート事業」に取り組んでの率直な思いとしては、企業における正規雇用化や処遇改善の取り組みは、労働者のモチベーションアップを促し、顧客へのサービス向上やスキル継承に繋がるなど、企業においても人材の確保・定着や経営基盤の安定に資するものであり、会社の成長・好循環の実現のために、雇用の質の向上を図ることは、時代の趨勢というのが実感です。

また、飲食業や小売業、保育所・介護施設など福祉分野の業種においては、とりわけ人手不足が顕著となっており、働き手の職場環境の改善や安定的な処遇改善は、経営者の皆様にとって避けられない取組みとなっているような気がします。

本事業においては、説明会の実施や関係機関への協力依頼、新聞広告等により支援企業を募集したところ、多くの企業に事業の目的について御理解を得ることができ、結果として22社を選考・支援することができました。

支援した企業の経営者の皆様におかれては、いずれも従業員の定着や新たな人材確保・育成、企業イメージアップ、生産性向上をはじめとした諸課題の解決に向けて真剣に取り組んでいる様子が伺われ、非常に心強く感じました。

その結果、目標の60人を超える正規雇用化数を実現できました。各企業の皆様の御協力と各専門家の御支援の賜物であり、重ねて御礼を申し上げます。

結びに、沖縄労働局、グッジョブセンターおきなわや沖縄県産業振興公社、各商工会議所、各商工会、沖縄県ジョブカードセンター、沖縄県社会保険労務士会等の関係機関からの御協力をいただいたことも忘れてはなりません。ここに、深く感謝申し上げます。

（一社）沖縄県中小企業診断士協会
運営事務局担当

正規雇用化サポート事業(沖縄振興特別推進交付金活用事業)

平成29年度 正規雇用化サポート事業 成果報告書

平成 30 年 3 月発行

発 行 沖縄県商工労働部雇用政策課
〒900-8570 沖縄県那覇市泉崎 1 丁目 2 番 2 号

運営事務局 一般社団法人沖縄県中小企業診断士協会
〒903-0801 沖縄県那覇市首里末吉町 4-2-19
コーポ 23 202 号