



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30年度 正規雇用化サポート事業

## 成 果 報 告 書








平成31年3月



REGISTERED  
MANAGEMENT  
CONSULTANT

一般社団法人 沖縄県中小企業診断士協会

	<b>1.事業概要</b>	
	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
	<b>2. 平成30年度 支援企業の紹介</b>	
	① アイソトープス 株式会社 .....	7
	② 株式会社 アメニティ .....	9
	③ 伊山グループ(代表:有限会社 介護センター) .....	11
	④ 株式会社 エムワイオート .....	13
	⑤ 有限会社 ケアエンドサービス .....	15
	⑥ 社会福祉法人 響福祉会(さうんど保育園) .....	17
	⑦ さんだん花グループ .....	19
	⑧ 有限会社 シャイニング .....	21
	⑨ 株式会社 ジェニッククリエーション .....	23
	⑩ 城間びんがた工房 .....	25
	⑪ 株式会社 スピア .....	27
	⑫ 世界のブエノチキン 合同会社 .....	29
	⑬ 社会福祉法人 勢理客福祉会(勢理客保育園・愛音こわん保育園) .....	31
	⑭ 一般社団法人 たつくたつく .....	33
	⑮ 社会福祉法人 豊春福祉会(こくら保育園) .....	35
	⑯ NPO法人 Toi Toi .....	37
	⑰ 農業生産法人 株式会社 なんじょう牧場 .....	39
	⑱ 株式会社 パーフェクトM .....	41
	⑲ hinata cafe(ヒナタカフェ) .....	43
	⑳ 有限会社 フタバ .....	45
	㉑ 社会福祉法人 ユームツ会 .....	47
	㉒ 琉球協同飼料グループ(代表:琉球協同飼料 株式会社) .....	49
	㉓ 久米総合開発 株式会社 .....	51
	㉔ 二見以北地域振興会(わんさか大浦パーク) .....	53
	<b>3. 事業の実施状況</b>	55
	<b>4. 支援企業一覧</b>	57
	<b>5. 総括</b>	58



## はじめに

沖縄県内の非正規雇用率は、平成30年平均で38.6%、全国と比べて0.8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40.4%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。

本年度は、多くの企業の御参加を得て24社を選考することができました。ここに雇用の質の改善、働き方改革や労働生産性向上に向け、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31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、全国と比べて高い状況にあります。

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。

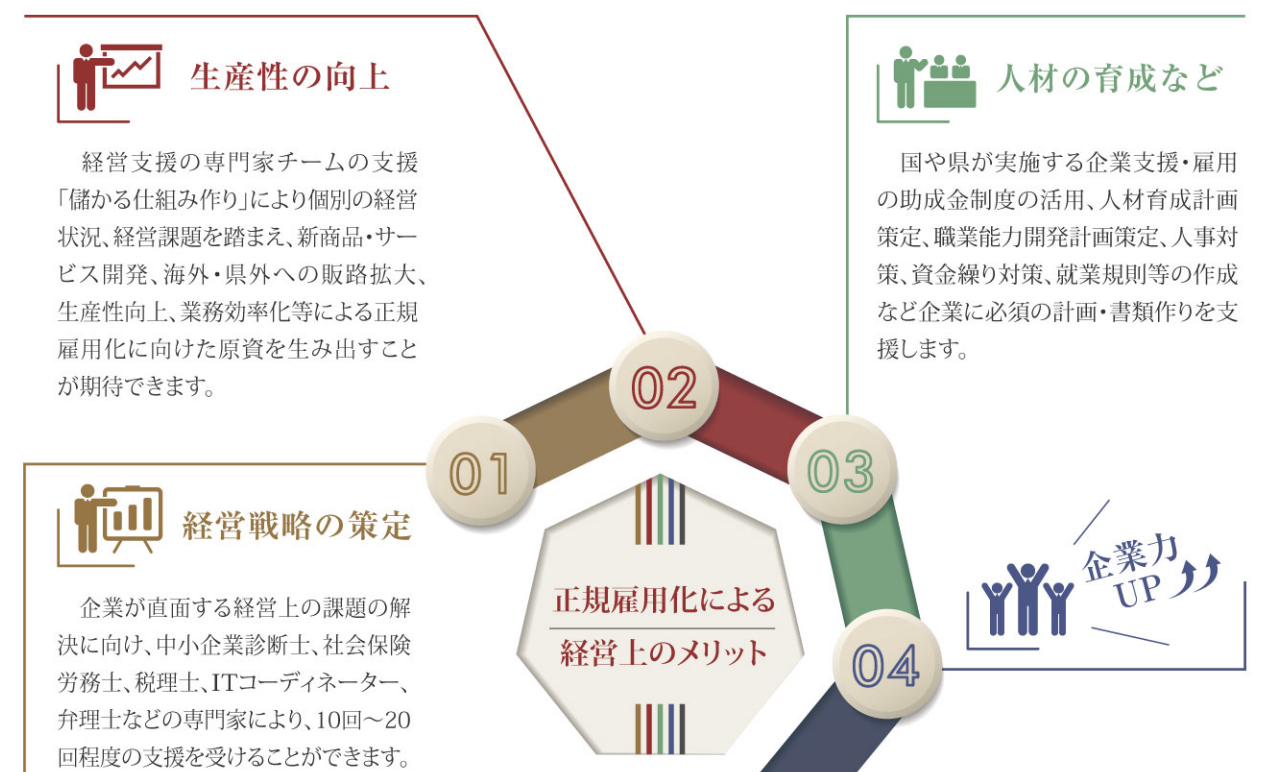
そのため、国や県では雇用の質の改善に向け、従業員の正規雇用化等に取り組む企業への支援事業を実施しており、その一環で本サポート事業を推進します。

## ■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。



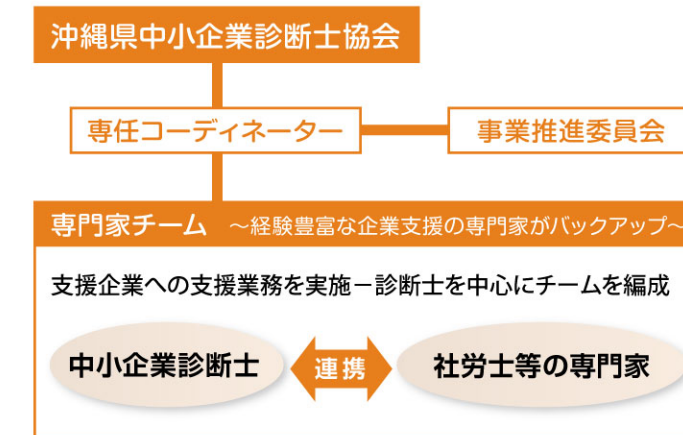


## ■ 本事業の流れと事業の概略

本事業では、支援企業24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14回程度の支援を実施しました。



## ■ 実施体制図



## ■ 事業スケジュール



これより支援企業をご紹介します

平成30年度支援企業24社

支援企業24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 **1** 人

## 新たな事業展開に向けて ビジネスプランと人材育成計画を 策定する

### アイソトープス株式会社

【代表者】 宜野座 ちあき  
 【住所】 金武町字金武524番地 【電話】 098-968-6302  
 【業種】 複合サービス業  
 【事業内容】 映像・イベント・IT・家電・スポーツ用品等

#### 課題1 PROBLEM

### 経営ビジョン達成に向けてビジネスプランを策定

当社は、「社会・地域から必要とされる存在になるべく、常に顧客に耳を傾け、寄り添う企業」を経営理念とし、様々な映像制作・イベント運営をはじめIT機器・家電、スポーツ用品販売までの事業を展開しています。

多様な業務を複合的に関連付けることで、地域とのつながりを強め、プロデュースしている企業です。

消費者のライフサイクルやニーズが大きく変化するとともに、映像・イベント・ツールの機能もめまぐるしく多様化しています。当社も、こうした動向にいち早く対応し、VR（バーチャルリアルティ）、ドローンプロモーション、eスポーツなどの新技術の習得とビジネス化に向けて取り組んでいるところです。

こうした中、当社では、会社を目指す新たな方向性を示す経営ビジョンを描いています。

- ①地域における家電・IT・映像などの複合サービスを提供する。
  - ②高度・多様化するIT・デジタル技術の進展に対応し、コンシェルジュ機能を持つワンストップサービスを展開する。
- ビジョンの達成に向けて、市場・商品・技術・人材等を具体化したビジネスプランの策定が課題となっていました。



- ④人材育成計画
- ⑤事業化計画（実行計画）：数値目標と重要成功要因の検討によるマイルストーンの設定

#### 支援 SUPPORT

### 新規事業計画の策定

新規事業計画の策定を支援しました。

- ①新規事業の方向性の検討：新市場、新技術・ノウハウの方向性のマトリックスによる事業展開の方向性の検討
- ②新規事業展開に求められる人材像の検討：技術・ノウハウ・資格、人材の確保・育成方法の検討
- ③経営戦略の方向性：新商品・新技術・新サービス、顧客、社員地域貢献、取引先・関係先の具体化

#### 成果 RESULT

### 会社の新たな方向性について社員が共有化

新規事業の展開は、新たな技術・ノウハウの獲得が求められる事業領域であり、未知の部分もあり、リスクも伴うものだと思います。しかし、一方では、IT・デジタル技術産業は、今後も時代や環境の動向により急速に変化しながら、拡大成長していくと考えています。

今回の取り組みで、総花的で飛躍的な新規事業の方向性がより具体化され、将来の新たな収益の柱を築くためのビジネスプランが検討され、事業化計画が策定されたことは、大き

な成果となったと考えています。

また、ビジネスプランを策定過程で、社員が会社の新たな方向性を検討し、理解し、その中で自分自身の役割も確認できたことや、新規事業に対する価値観を共有化できたことは、意義があったと考えています。

今後は、今回策定した「事業化計画」を指針にしながら、経営課題に優先順位を付けながら対応し、ステップを踏んで成長していきたいと考えています。



#### 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  
宜野座 淳さん

今回、専門家の支援により、従来からの課題であった新規事業計画と人材育成計画の策定に取り組むことができたことは、大きな成果となりました。

今後も、技術の習得と人材の育成に努め、事業を通し、地域の多くの笑顔に出会いたいと思います。



中小企業診断士  
兼次 日出男

当社は、「地域のお客さまのニーズに応えたい」との強い想いで、これまで高い技術力を培い、地域振興に貢献してきたものと思っています。

今後も、新たな技術の獲得や人材の確保・育成を進めていくことで、さらなる成長を遂げることを期待いたします。

#### 課題2 PROBLEM

### 事業の方向性に基づく人材の確保・育成

経営ビジョンの達成と新たな事業展開に向けて、最も重要となるのは、人材の確保・育成です。

当社の主力事業である「映像制作・イベント運営」においても、「プロデュース」「企画・計画」「制作・運営」「告知・集客」など、多様な業務があり、それぞれが密接に関連し、映像、音響、照明、演出など、多種多様な専門技術と業務知識を有する人材が必要となります。

今後は、こうしたシステム産業ともいえる事業の高度化・多様化

を担う人材の確保・育成が不可欠となります。

さらに、Webシステムの高度化、ドローン技術のビジネス化、プロジェクトマッピング事業の展開など、新たな技術の獲得や事業領域の拡大・複合化を図るためには、これらを担う多様な人材の確保・育成が重要な課題となります。

こうしたことから、経営ビジョンと今後の事業の方向性を踏まえ、中長期的な人材育成計画の策定に取り組むことになりました。

#### 支援 SUPPORT

### 「職業能力開発計画」による人材育成計画の策定

「職業能力開発計画」を用い人材育成計画の策定を支援しました。

- ①経営理念、経営方針、人材育成方針
- ②階層別の職務要件
  - ・プロデューサー、ディレクター、アシスタントディレクター、スタッフによる階層（レベル）分けを行った。
- ③教育訓練体系図
  - ・「映像制作・イベント運営」の事業領域に絞り、「企画」「制作」「運営」の職能分野別の教育訓練とした。

- ・特に経営ビジョン・新事業展開に向けた人材育成策を打ち出した。
  - a. SNS・HPによる情報発信の強化
  - b. 3Dモデリング、プロジェクトマッピング、ドローン等の新技術の活用
  - c. 動画・アニメーションの活用
  - d. 写真動画スタジオの運営

#### 成果 RESULT

### 正規雇用化と人材育成の推進

人材の確保・育成は、従来から当社の最大の課題ですが、なかなか思い通りにいかないのが現状です。

事業の将来展開や人材育成に対する考え方も含めて、当社の魅力をいかに訴求していくかが、今後の人材の確保・育成にとって重要なものとなると考えています。

その意味でも、今回のビジネスプランと人材育成計画を有効に活用していきたいと考えています。

正規雇用化についても継続的に取り組んでいきたいと考えています。その際、今回策定した「職業能力開発計画」に基づき、人材育成に関する公的助成金も有効に活用していきたいと考えています。







正規雇用化の数 **5人**

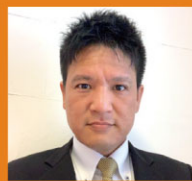
# 100年企業を目指し、 会社を未来につなげる道筋を 描き出す

## 株式会社アメニティ

【代表者】 慶田盛 克磨  
【住所】 那覇市寄宮2-2-3 【電話】 098-855-5665  
【業種】 飲食業  
【事業内容】 居酒屋3店舗、健康食彩レストラン3店舗、ピストロ1店舗、  
すし・会席1店舗 計8店舗の運営



### 企業・支援担当者の声



代表取締役社長  
慶田盛 克磨さん

飲食業という業態は機械化や自動化へ移行しにくく、人が人のためにやる人の活動、言い換えればピープルビジネスです。将来を見通しても、まだまだマンパワーが必要な現状であり、やりがい働きがいのある会社にしていくことで100年続くビジョンを描くことができました。今回、正規雇用化サポート事業のおかげで俯瞰して会社を見ることができたり、強みを知ることができました。  
経営理念である『私たちは、みんなの幸せをつくります』を実践していき、社員さん、キャストさんが誇れる会社になります。



中小企業診断士  
谷津 和徳

当社は、経営理念や人材育成を通して人間力重視の組織文化を形成、社員の帰属意識は高く熟練の技と高いホスピタリティを発揮しています。「いい仲間といい仕事をする」を体現している、まさに良い会社という印象です。それでも改革が必要だという認識はさすがです。  
プレッシャーを感じながらの支援でしたが、誠実で真面目な経営陣の熱心さが経営戦略の再構築をもたしました。当社は間違いなく進化・成長を遂げていくはずです。

### 課題1 PROBLEM

## 現状のままではいけない、確かな明日のためには改革が必要だ！

当社は、創業して34年経過。この間、幾多の変遷を経て、現在県内で合計8店舗（4業態・6ブランド）を運営、業績は堅調に移移しています。

人材を重視し、経営理念「私たちは、みんなの幸せを創ります（働く仲間と家族の幸せ・お客様の幸せ・社会の幸せ）」を確立、人材育成にかなり積極的に取り組んでいます。

マネジメント・マーケティングの活動レベルも高く、飲食店経営の王道を歩んできました。しかし、経営トップには、「今後を

展望すると、このままではいずれ立ち行かなくなる。今は、入域観光客の増大などにより飲食市場は拡大しているが、一方、消費者ニーズは多様化・高度化し、競争環境はますます厳しくなる、飲食業界の今後は不透明だ。業績が好調な今こそ、どんなことがあっても揺るがない経営のあり方を模索し、改革を推進する必要がある」という問題意識がありました。

100年企業を目指し、会社を未来につなげる道筋を描くことが課題になっていました。

### 支援 SUPPORT

## 経営陣によるワークショップを通じて経営戦略を検討

当社の問題意識への対応として、企業の将来の方向やあり方に一定の指針を与える機能を有する経営戦略の検討をテーマに、当社役員をメンバーにワークショップを展開しました。

単に分析するだけでなく、当社の思い・こだわりも踏まえてアプローチし、具体的には、①決算書及び店舗別損益分析 ②人材・組織の現状分析 ③これまでの歩みの振り返りとバリューチェーン分析による強み（≒知的資産）と弱みの把握 ④外部環境分析 ⑤クロスSWOT分析 ⑥経営ビジョンの設定 ⑦3年後の経営目標 ⑧事業ドメインの設定 ⑨基本戦略の立案（成長戦略と競争戦略）⑩戦略展開のための具体的施策の立案と実行計画の立案といった事項について検討しました。



### 成果 RESULT

## 経営戦略のドキュメント化、 並びに経営陣としての変革と創造への意識向上

ワークショップを通して検討した経営戦略は整理し、ドキュメント化を図りました。これにより今後、持続的発展のための経営の方向づけが見え、正式に意思決定する際の手がかりが出来たわけです。

また、経営戦略の立案プロセスを辿る中で次のような成果も得られたものと思われまふ。

- ①経営陣としての役割を再認識したこと
- ②戦略的思考が醸成され、マネジメントとリーダーシップの方向

- づけができたこと
- ③当社の知的資産が浮き彫りになり、今後の成長の拠り所になることが確認できたこと
- ④IT、IoT、AIなどテクノロジーの波に合わせて、飲食業も変化を遂げていかなければならないと認識したこと
- ⑤「ユニバーサル」をキーワードに経営力を高めて行こうとする機運が高まったこと

### 課題2 PROBLEM

## 持続的成長のためには、人材と組織機能の充実化が課題

ワークショップにおいて、正社員の年齢別構成をみたところ、現時点ではバランスの良い状態ですが、今後を見据えると、100年の計に立ち、毎年若年層の人材を定期的に採用していく必要があることを認識しました。また、定着率は良いのですが、人員にも不足感があります。そこで、採用できれば良いのですが、求人難の時代、いかに採用力を強化していくかが課題となりました。

また、知的資産の棚卸をしたところ、当社には人材育成と豊

富な業務経験により、どこにも負けない店舗運営・接客ノウハウ、調理技術、顧客・関係先との人的ネットワーク形成などが存在することがわかりました。

しかし、その多くは個々人に帰属しており組織資産となっていないわけです。組織力を発揮すべく、情報・ノウハウ等を共有化する組織の仕組みづくりが課題となりました。

さらに、生産性アップの観点からは、組織としての人材の有効活用に加え、業務の効率化の検討も不可欠でありました。

### 支援 SUPPORT

## 採用力のアップ並びに組織力アップの仕組みづくりを検討

ワークショップにおいて次の事柄を助言・提案しました。

- 採用力アップについて
- ①求人文章を見直し、この会社で働いてみたい、働けると思ってもらえるようなメッセージにする。
- ②当社の魅力を再認識し、発信すること。その観点から、当社の人材育成を体系的に整理し、見える化する。
- ③採用で失敗しないため、選考方法に人物評価テストを加える。
- ④内部登用の促進、これまで行っているキャスト（非正規社員）の正社員登用の見える化・制度化（規程化）を図る。
- ⑤労働環境の整備・働き方改革を推進する。

- 組織の仕組みづくりについて
- ①個人の持つ知識、情報、ノウハウ等を組織全体で共有し、有効に活用する手法としてナレッジマネジメントを推進する。
- ②現場力を高め、経営参画を推進するため、チーム組織（連結ピン組織）を編成し、シナジーを発揮する組織体制に改編する。
- 生産性アップについて
- 「何をなすべきか」の前に「何をやめるべきか」つまり、業務の剪定を行うこと、またIT化の更なる推進に加えアウトソーシングも検討する。

### 成果 RESULT

## 採用力アップ並びに組織力アップについて 具体的展開のイメージ形成ができた

経営においてはまず考え方が大事で、その意味で、今後の採用のあり方、組織のあり方についての認識が得られました。

また、具体的施策の提示や実践事例の紹介により、当社における具体的展開のイメージ形成もできました。そして、その展開において本部体制の充実化も課題になり、経営チームの設置に加え、専門家への業務委託の方向も打ち出しました。

当社にはアメニティズム（人間力と革新の気概）があり、決めたことを行動に移す実践力があり、今般検討したことは必ずや新たなアクションとして具現化されるでしょう。

なお、正社員登用については制度化（規程化）を図るとともに、社内では会社・キャスト（非正規社員）それぞれのメリットを訴求した文書により募集を実施し、5名の正社員への登用を行いました。

### アメニティの経営理念 『私たちはみんなの幸せを創ります』







正規雇用化の数 **2人**

## 伊山グループの 戦略的経営計画の構築

### 伊山グループ (代表：有限会社介護センター)

【代表者】伊山 國昭  
【住所】宮古島市平良字東仲宗根894-3【電話】0980-72-8677  
【業種】介護事業、他  
【事業内容】居住介護支援・訪問介護・住宅型有料老人ホーム等



#### 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



会長  
伊山 國昭さん

当社は、グループの経営指針書の経営重点方針として「経営指針の浸透」、「組織力の向上」、「人材育成」を掲げて実践することとしていますが、経営理念、行動理念、経営方針、経営戦略、重点課題や数値目標など体系的にまとめる戦略的経営計画の策定の支援を受けました。これを契機に経営指針の重点目標の達成に傾注します。



中小企業診断士  
大嶺 眞

実施した社会人基礎力調査と従業員満足度調査を活かして、「組織運営からの活性化の方向」、「従業員の意識・行動からの側面」、「職場行動の方向」などからの視点で組織活性化を図り、組織目標を達成するため経営指針書の効果的な実践を望みます。



社会保険労務士  
青山 喜佐子

会社の最大課題は、人材育成でした。経営者、管理者が「人を成長させるために学びたい」という意欲が強く感じられました。前から着手したいと考えていたことを、今回の事業を機会に具体化することができたと思います。

#### 課題1 PROBLEM

### 経営指針を浸透し、組織力の向上

伊山グループは、石油ボイラー・軟水器・業務用洗剤・介護用品の販売をする(株)伊山産業と居住介護支援・訪問介護・住宅型有料老人ホームスマイル・福祉用品レンタルの事業を行う(有)介護センター及びハート鍼灸整骨院で構成され、多岐にわたる事業を実施しています。

当グループでは、「経営指針の浸透」、「組織力の向上」、

「人材育成」を今期の経営重点方針としているため、その方針を前提に経営理念、経営方針、経営戦略を体系的に構築し、抱える課題・問題点を解決することが成長・発展することになるため、戦略的経営計画を推進するなどの経営全般の支援を実施する必要があります。

#### 支援 SUPPORT

### 戦略的経営計画の 策定方法の支援

主に戦略的経営計画の立て方を支援しましたが、経営理念、経営戦略、経営計画から構成されています。その関係で経営理念の整理やSWOT分析による経営戦略の立て方などの支援をしました。

「あなたも幸せ、私も幸せ、みんなを幸せ」という経営理念がありますが、職員の末端で実践するための行動指針については構築されていないため、その必要性を指摘しました。

また、伊山グループの経営理念⇒経営方針⇒スローガン⇒社員の行動指針の流れで整理するよう支援しました。



#### 成果 RESULT

### 戦略的経営計画の策定のメリット

当グループの経営指針書を、経営理念、行動理念、経営方針、経営戦略、重点課題や数値目標など体系的にまとめることができました。

SWOT分析を整理し自社の強みをさらに強くし、弱みの克服や、外部環境の機会を活かして脅威を回避することなど、経営戦略が構築できました。

このことにより、戦略的経営計画の策定のメリットとして「企業革新の推進」、「経営者の一義的責任」、「全員参加型経営の実現」、「右腕、左腕づくり」、「金融機関との関係づくり」などが必要であることや、戦略的経営の実現のためには、特に強力なリーダーシップの発揮と全員参加型の仕組みをつくり自己革新を進める必要があることの認識が深まりました。

#### 課題2 PROBLEM

### 社員の評価制度で計画的な人材育成を期待

伊山産業グループは、経営理念に基づき、事業計画を立てて、目標達成に向けて取り組んでいます。今回の正規雇用化を機会に、本格的な人事考課の導入を行い、計画的な人材育成を準備しています。

以前から独自で能力評価制度を作成していますが、評価基準の作成や評価の手順について、社内経験者がいないため、具体的な進め方が課題となっています。

職場環境を整備して、社員全員が意欲的に仕事に取り組む体制づくりが必要です。会長、社長の理念共有は行われてい

ますが、社員全体への周知が十分でないことが課題となっています。

「みんなが働きたい会社を目指す」という職場環境を向上させるために、社員の能力を評価し、各自のモチベーションアップにつなげるために、「何のために評価をするのか」、「どのように評価するのか」、「成果の反映はどうするのか」ということについて、管理者の知識や理解を標準化することが必要です。

経営者、管理者をはじめ今回の事業に期待する真剣な姿勢が感じられました。

#### 支援 SUPPORT

### 社員の力を引き出す人事考課の進め方

正社員転換に対する、正社員の役割についての理解を共有化することにしました。

- ①人材育成の基本について、基礎知識を学習すること
- ②人材育成の目的と人事評価の関連性の理解
- ③人事評価の進め方と評価のポイントと気を付けること
- ④事業計画と各人別の目標シートの作成方法の具体的な進め方について
- ⑤評価後のフィードバック面談の進め方について

評価制度は、社員の意欲向上と組織の活性化のために最も重要なことは、評価する管理者の姿勢です。

上司、部下の面談を想定して、ロールプレイングを実施しました。また、質疑応答を行い、お互いの疑問について会社の考え方を統一しました。

これまでの有期契約社員が、正規社員として力を発揮するために、「人事評価運営規程」の見直しも必要であり、カイゼン点についての支援を行いました。

#### 成果 RESULT

### 社員を成長させる 面談のしくみづくり

初めての評価制度導入であり、これまでの疑問を管理者で話し合うことで、人材育成の方向性を一致することができました。

また、管理者の経験などによるバラツキを解消するような工夫ができました。社員を成長させる面談の進め方は、管理者自身が成長するために重要なことであり、これからの職場のマネジメントに役立つと思われます。

職場を良くしたい、社員を成長させたいという管理者の強い思いにより、今回の正規雇用化サポート事業で前進することができたことは、会社の成長に役立つものと考えます。







# 新車販売を伸ばし、車検・点検につなげる

## 株式会社エムワイオート

【代表者】東恩納 守  
【住所】浦添市経塚111-4 【電話】098-875-3553  
【業種】自動車修理・販売業  
【事業内容】車検整備・板金塗装・新車販売

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  
東恩納 守さん

当社は会社を設立して7年目になります。事業の新たな飛躍を考えているこの時期に、正規雇用サポート事業に出会い、中小企業診断士と社会保険労務士の2人から暖かい支援を受けることができました。その中で新たな学びがあるとともに様々な刺激を受けました。あらためて感謝申し上げます。



中小企業診断士  
上飯屋 貞美

最近区画整理が進み、人口が増えつつある経塚に昔から根付いている会社です。そこへモノレールの開通でさらに交通網が整いつつあります。対象地域をしぼり、「地域一番店」を目指せば、大きな発展ができるものと確信しています。今後の活躍に期待いたします。



社会保険労務士  
村上 礼子

労働環境整備を進めていきたいという経営者の思いのもと、労働時間の短縮や休暇取得促進に向けた取組について話し合いを進めてきました。事業を拡大していく上で、人材の確保と育成が欠かせず、より働きやすい職場環境づくりを通じて、社員の職場定着が図られることを期待いたします。

### 課題1 PROBLEM

## 競合の激しい中、新車販売を伸ばし、それを車検・点検につなげたい

当社は、浦添市経塚の住宅街のなかに修理工場を兼ねた本社があります。立地としては交通量の少ない場所にあり、そのことが最大のネックになっています。

一方、新車販売を行う展示場は小規模ながらも、大型ショッピングセンターの近くで通りに面しており比較的目立つところにあります。

会社のスタートは自動車の点検修理と板金塗装ですが、近年、軽自動車の新車販売を始めました。新車販売を行い、その

顧客を定期的な点検や車検に結びつけることで、事業の安定化を図っていこうという戦略をとっています。

しかしながら、自動車販売は競合が激しく、計画通りの伸長が図れていないことと利益が少ないのが悩みです。ネット販売も開始していますが、まだまだ不十分と感じています。

一方、社員の定着でも課題をかかえています。新規に採用して数年で技術を覚えさせても定着しない場合もあり、改善が必要と考えています。

### 支援 SUPPORT

## 商圈を明確にして、地域密着型の営業を目指そう！

支援としては、新車販売に関することに集中して行いました。

- ①まず、新車の購入者のエリアを把握することを行いました。前年度の購入者を地図にプロットしてもらいました。その結果、購入者は新車展示場の前の道路を通る人に限られていることが判明しました。逆にいうと、展示場前を通らない人は購入していないということです。
- ②モノレール開通に伴い、道路網がどう変化するかを把握しました。モノレールが開通すると、これまで分断されていた首里地域と展示場のある経塚が新たに大きな道路2本でつながることが確認できました。その道路が開通すれば、首里地域からも人が大型ショッピング

センターへ頻繁に来るようになるだろうとの予測ができます。

- ③首里地域の競合店調査を行いました。その結果は、首里地域には自動車販売店・自動車修理店はほとんどなく、購入者は地域外で購入していることがわかりました。
- ④そこで商圈設定を見直し、浦添市内は本社と展示場のある地元経塚周辺に絞り込み、新たに、新しい道路で結ばれる首里地域を追加することを提案しました。
- ⑤また、エリアで一番店になるために、顧客とのつながりの強化や、顧客サービスの在り方についても先進的な事例をもとにさまざまな支援を行いました。

### 成果 RESULT

## 今後の進むべき道が見えてきた！

支援の成果としては、次のようなことが挙げられます。

- ①販売の対象とすべき「商圈設定」が明確になったことがあげられます。既存の商圈を競合の少ないエリア（経塚）に絞り込むと同時に、新たに近隣の首里地域へ拡大することを明確にしました。そのことで、チラシの配布などが効率的に行えるようになりました。
- ②顧客サービスの改善が、継続的利用に結び付くことを学びました。これまで顧客サービスについては重視してきたつもりでしたが、より一層改善すべきことに気がつきました。今後とも長いつながりをつくるための努力を重ねてまいります。



### 課題2 PROBLEM

## 労働時間の見直し・正社員転換制度の明確化

現在、企業全体として1カ月単位の変形労働時間制を採用していますが、労働時間の短縮、時間外労働の削減に取り組むにあたり、労働時間の基礎知識や変形労働時間制の運用方法について、基本事項を確認し、認識の共有化を図る必要がありました。

また、社員の離職防止、職場定着に向けて、労働環境の整備を進める中で、雇用形態ごとに労働条件を整理、確認した上で、労働条件通知書および就業規則、賃金規程の見直しを行い、

社員へ周知することが課題でした。

職場定着を図るためにも、有期契約社員から正社員への転換を促進していくことが求められており、キャリアアップ計画を見直し、正社員転換制度を整備し、就業規則を見直す必要がありました。

こうした課題に社内全体で対応するため、経営者および総務担当者との話し合いを重ね、労働環境の整備および就業規則の見直しに取り組みました。

### 支援 SUPPORT

## 労働環境の整備と就業規則の見直し

- ①労働時間の見直し  
労働時間の短縮、時間外労働を削減するために、まずは経営者と総務担当者と現状の労働時間管理について確認を行い、労働時間についての基礎知識や1カ月変形労働時間制の運用について、理解を深め、認識の共有化を図りました。
- ②雇用形態ごとの労働条件の明確化  
有期契約社員、正社員の雇用形態ごとの労働条件の確認、

整理に加え、諸手当については支給要件や支給額の確認を行い、賃金規程の見直しに着手しました。

- ③正社員転換制度の明確化  
正社員転換の要件について確認し、キャリアアップ計画の見直し、就業規則の改定を行いました。今後は、就業規則の正社員転換制度に基づき正社員転換を促進し、キャリアアップ助成金（正社員化コース）の活用を予定しています。

### 成果 RESULT

## 労働環境の改善・就業規則の改定

今回の支援を通じて、労働時間の短縮、時間外労働の削減など労働環境の改善が見込まれ、社員の職場への定着が高まることが期待できます。

また、正社員転換制度の見直しにより、キャリアアップの仕組みが明確になり、有期契約社員のモチベーション向上に繋がることが期待できます。

今後も社内全体で、より働きやすい職場環境づくりに取り組むことで、組織の活性化を目指していきます。





有限会社ケアエンドサービス



正規雇用化の数 **3人**

# 経営状況の見える化、SWOT(クロス)分析などにより新たな事業展開を後押しした

## 有限会社ケアエンドサービス

【代表者】名嘉 淳  
【住所】那覇市松川1丁目4番地16号 【電話】098-870-5551  
【業種】介護事業  
【事業内容】介護保険事業：通所介護  
居宅介護支援障害者総合支援法に係る事業：生活介護、居宅介護、重度訪問介護、短期入所等  
その他事業：住宅型有料老人ホーム



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  
名嘉 淳さん

当社は1998年5月に創設し、今年20年を迎えました。この節目の年に正規雇用化サポート事業に出会えたことを嬉しく思います。  
中小企業診断士の川端さんと社会保険労務士の大山さんの的確な指導を受け、今後の会社の新規事業の展開のための足場をつくることができました。改めて感謝申し上げます。



中小企業診断士  
川端 弘勝

土地取得・自社施設建設への多大な投資、そして移転による経営環境の変化など、少子高齢化が進む中での新たな事業展開は、自社の強みを活かした積極的経営戦略の表れであります。  
自社の比較優位的な知的資産を鮮明にした果敢な経営に期待いたします。



社会保険労務士  
大山 俊雄

今回のパートタイム従業員等就業規則の改正（正規雇用転換等）を契機に、次年度は就業規則本体に人事評価制度を導入し、労務管理体制の充実が図られ、社業の発展に繋がることを期待いたします。

### 課題1 PROBLEM

## 新たな事業展開に向けて

当社は、平成10年に設立し、従業員100人余を抱える資本金2,000万円の会社であります。現在、有料老人ホームが3か所（高齢者の住まい：定員67人）、ケアホーム、自立支援ホームがそれぞれ1か所（障害者の住まい：定員15人）、介護保険法に係る事業所が3か所（ディサービス：定員80人）、障害者総合支援法に係る事業所が1か所（ディセンター：定員20人）において、介護事業を行っています。

土地・建物を賃借してこれまで20年間事業を行ってきましたが、地代家賃が、売上高の10%強を占めており、損益に与える影響は大きいものとなっています。

そのような状況の中、新たな事業展開として、自社保有施設を

建築する計画であり、既に計画の実現に向け、那覇市隣接町に土地購入を終え、3年後の2021年4月完成を目指して設計に着手しているところであります。

自社保有施設の建設への投資額は、土地を含め、億単位を予定しており、新たな事業展開に際し、下記の課題・要望を持っています。

- ① 第三者の目で経営内容を把握したい。
- ② 自社の強み・弱みを確認したい。
- ③ 計画的な人材の確保と育成をしたい。
- ④ 就業規則に則った労務管理をしたい。
- ⑤ キャリアアップ助成金等の申請支援を受けたい。

### 支援 SUPPORT

## 経営状況の見える化、借入金返済必要売上高の算出、経営戦略の策定、生産性の検証

新たな事業展開に億単位の投資を伴います。事業展開を円滑かつ健全に推進・遂行するためには、現状の経営状況を分析・図表化し見える化して、現状を把握し、経営の改善につなげることが重要であるとともに、借入金返済に必要な売上高の確保が必要であります。

さらに、今回の事業展開により事業の拠点が現在地から那覇市隣接町へ移転となり、立地環境が変わり必要売上高を

確保するために、新たな経営戦略を樹立する必要があります。

よって、①3期分の財務省表により財務分析を行い、図表化し、経営状況の見える化、②損益分岐点分析を用いて、借入金返済に必要な売上高の算出、③借入金返済に必要な売上高を確保するため、SWOTクロス分析による経営戦略の樹立等々を支援しました。



ことができました。

事業環境が変わる新たな地での事業展開であり、必要売上高の確保の可否が経営を大きく左右するものであることの認識を得ることができました。

必要売上高の確保するための積極戦略とともに人手不足による事業拡大が困難な状況にあり、事業経営資源のキャパシティに応じた事業規模にならざるを得ない戦略をSWOTクロス分析を通して理解を得ることができました。

### 成果 RESULT

## 新たな事業展開の推進を後押しすることができた

財務諸表により財務分析を図表化・見える化することにより、財務内容を明確に理解できるようになったとともに、如何に土地・施設の賃借料が収益性を圧迫しているかという再認識を得ることができました。収益性を改善するには賃借料の低減・削減が必要であり、そのために自社施設を保有した方がいいという長期的観点からの経営判断がなされたものであります。

自社施設を保有するのに多大な借入に頼らざるを得ず、その返済能力に少なからず危惧があったものの、要返済必要売上高の算出により十分返済能力があることの確信を得ることができました。

要返済必要売上高を確保するための戦略展開の手順を示し、その手順を通して、理念、戦略、戦術、KPI、KGI、の理解を得る

### 課題2 PROBLEM

## 人材の確保及び育成は、人材育成システムの構築が急務！

那覇市郊外への自社保有施設での事業展開が予定され、その事業拡大に伴い人材確保が急務となっています。現在、良質なサービス提供のため職業訓練としてOJTが行われるなど一定の効果があり、従業員の定着度は高いです。

一方で、他社との競合や処遇問題で頭数の人材確保にも年々困難な状況となっています。

今後、ますます他施設との競合関係が強まる中、生産性向上

と競争力のある、より良質なサービスを提供し得る人材の確保及び育成が必要であります。

そのためには就業規則の整備が必要であり、計画的具体的な職業訓練の実施と人材育成システムの構築が課題となります。

また、人材育成に当たっては、経費も高額なのでその軽減策も必要となります。

### 支援 SUPPORT

## 就業規則を改定し、キャリアアップ計画書等の具体的計画策定が人材育成の肝

### ①就業規則の改定

非正規社員を正社員化するためには、同規則の別規定であるパートタイマー従業員等就業規則の正規雇用転換条項が具備されていることが必須であります。同条項には転換時期及び試験方法の項目が謳われてなく、同条項の見直しに加え、パートタイマー従業員等の定義も明確に規定することを提案しました。

### ②キャリアアップ計画書の作成

まず、企業側がすすめてとしています人材育成の前提として正社員への転換を図ることが人材の確保や生産性向上に

繋がることから、対象者や転換への基準等を明記したキャリアアップ計画書作成への支援を行いました。

次に新人及び入社3年以内の有期雇用等従業員の戦力化を速めるため、訓練カリキュラムや職業能力評価シートを一体的に結び付けた内容の実習型訓練計画の作成支援を行いました。

### ③全社的な人材育成の取組について

全社的な人材育成の取り組みとして階層別の職務内容、具体的な人材育成方針を明記した体系図や事業内職業能力開発計画を作成し提案しました。

### 成果 RESULT

## 人材育成の全体像の把握が大切であることを実感！

- ①経営者の思いを就業規則に反映する具体的な方策のひとつとして、人事評価制度の導入が極めて肝要であることに気づきを得ました。今回は同制度の構築について管理者と従業員の目標面接の重要性などの認識を深めることができ、次年度での同制度制定に向けて、弾みがつくものと思います。
- ②人材育成の重要性は、認識したとしても日頃のルーチンワークで意識が次第に薄れているのではないかと思います。

訓練の実施に当たっては、一定の効果は得ていますが、部分的なものでなく全体的有機的な取り組みがなされているのか疑問でした。



今回、外部の専門家の力を借りて計画的、具体的事業内職業能力開発計画の作成により人材育成の全体像が把握でき、今後の人材育成構築への意欲を高めることができました。





正規雇用化の数 **2人**

# スタッフの人材育成に努め、働き甲斐のある職場を目指し、お互いの生活向上を図る

## 社会福祉法人響福社会(さうんど保育園)

【代表者】宮良 毅  
【住所】西原町字棚原183-1  
【電話】098-945-2397  
【業種】保育園  
【事業内容】保育園経営



### 企業・支援担当者の声



園長  
宮城 茂光さん

これまで保育事業の資質向上のため、保育に関する様々な研修を受け実践してきましたが、この度のサポート事業で保育園運営の在り方を多く学ぶことができました。  
経営理念の再確認・就業規則等の見直しや、今直面している課題の解決のための計画・実行をご指導いただきました。



中小企業診断士  
宮城 重徳

当園は、創業40年余の歴史と伝統を有していて、地域において広域的に園の存在の認知度が高いことや職員の定着率が高いため、保護者からの評価と信頼が高いと言われています。  
また、園長の長年の経営経験に基づいた適切なリーダーシップが発揮され、主任や保育士が一体となった保育園作りを目指していることが随所に感じられました。



社会保険労務士  
名城 志奈

本事業を進めるにあたり園長先生から、職員が安心して働ける職場を目指しており、今まで取り組んできた内容を伺いました。  
さらに、定着の推進を図るためにはどうしたら良いのか、他園の事例も挙げながら実現可能な取り組みから進めていきました。中でも職員のキャリアアップ向上のための取り組みが印象的でした。

### 課題1 経営戦略の見直し設定

経営戦略は、事業所の経営理念と経営ビジョンを実現するための大きな方向づけであって、多くの意志決定が統合された事業目的を達成するための道筋を示した一定の適応ルールです。  
事業所の将来に向けて何をどのように行うか、どのような手を打って行くか等について明確化し、事業に携わる人々の行動指針となるもので事業を成功に導くために全社的な方向性を

策定する基本的な考え方のもとで事業の目的達成を規定されるものです。  
激動する経営環境の中で事業目標の実現に向けて、企業行動力をダイナミックスに適応させ事業の存続・発展と収益性を長期的に確保するために、創造的・確信的な意思決定が不可欠とされ、事業活動を明確に規定する経営戦略の策定が必要です。

### 支援 経営戦略を設定し、競争力強化を図る

経営戦略の見直し設定立案は、保育園の経営理念を確認した上で内部環境と外部環境の現状分析から分析したもので、今回その手法としてSWOT分析を実施しました。  
内部環境として当園の強みと弱みを把握すると共に外部環境として当園を取り巻く機会や脅威を把握し、競争力強化に向けて課題を整理して、それぞれの項目のクロス分析を行って2つの経営戦略を行いました。



### 成果 2つの経営戦略の方向性の設定

戦略の方向性の一つとして差別化戦略の方向性の指針が提示できました。当園は比較的多くの強みと特徴を有しています。  
その中で特に注目される特徴として全室にピアノを設置して当園の名称にあるがごとく、リズム感溢れた音楽教育と一体となった情操教育の中で、やさしく、たくましく、かしこい保育園作りの実現に向かっていくことが確認できました。  
一方で国の政策として保育士の処遇改善制度が動き出した

ことや町の都市区画整理事業がはじまり、地域の住宅整備により人口増が期待されること等、さうんど保育園を取り巻く多くの機会が出てきています。  
これらの機会と当園の強みを活かして他の事業所が真似できない差別化戦略を進めて競争力を強化し、持続的発展を目指す戦略を設定しました。

### 課題2 キャリアパス導入、人材確保・定着の推進を図る

安定した保育士の確保のために職員の労働環境の改善を行い、「職員が生きがいを持って働ける職場づくり」をしたいと考えていました。  
そのためのツールの一つとして自己評価シートがありますが、項目が多様にあり基準が多く評価しづらいため、もっと効果的

な活用をしたいと感じていました。  
その他、職員のモチベーションの維持・向上を図りたい園側の希望もあり、正規転換制度を構築し、また、実態に即した就業規則の見直しや法改正による変更、改善の支援も進めていくこととなりました。

### 支援 就業規則の改定、人事評価ツールの活用

正規雇用転換制度構築のため、就業規則の職員の種類の定義を実態に即した内容に変更、非常勤職員規程へ正規雇用転換制度も追加規定しました。  
「職員が生きがいを持って働ける職場づくり」について園の取り組み内容  
・パート職員へ賞与を支給した。  
・“さうんど休暇”を創設した(職員全員5連休取得)。  
・園児受け入れを減らし2クラス減とし、フリーの先生を3人配置した。  
・行事をなるべく平日実施する。

・学生アルバイトを活用し人材不足を補った。  
・保護者向けに職員の研究内容発表し、保護者との距離が縮まり、職員のやりがいにも繋がった以上の内容の効果について互いに精査し、今後の改善取組みに参考して頂けるように他園で取り組み事例を紹介した。  
その他、個人面談の際、事前に面談で確認する内容を準備出来るように面談シートを作成しました。自己評価の項目は目的に即した内容に絞り、労使双方で評価・課題が明確に確認できるよう提案致しました。

### 成果 安心して働ける環境整備

就業規則等の見直しにより、職員の定義や正職員転換の要件や基準が明確になり、転換制度を構築することが出来ました。  
「職員が生きがいを持って働ける職場づくり」の実施に加え、目的を明確にした個人面談の実施により、園が職員の想いを知るだけでなく、職員が園に見てもらっているという安心感を得る事ができ、安心して働ける職場であると感じ、労使双方にとっても良い機会となりました。







# 成長・発展のための 経営計画の策定

## さんだん花グループ

【代表者】高里 莊子  
【住所】宜野湾市大山7丁目7番22号 【電話】098-890-1212  
【業種】医療・介護事業  
【事業内容】介護保険事業：通所介護、居宅介護支援  
障害者総合支援法に係る事業：生活介護、居宅介護、重度訪問  
介護、短期入所等 その他事業：住宅型有料老人ホーム

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



代表取締役  
高里 莊子さん

今回の支援で、部門ごとの損益状況を分析することにより各部門の課題・問題点が見え部門間の連携に改善策など明確になり経営計画の策定ができ、この計画を実践する機運も醸成されました。今後も、当社の成長・発展に努力をしていく所存です。



中小企業診断士  
大嶺 眞

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を重視する経営を実践する機運が醸成されてきました。当社の成長・発展を期待します。

## 課題1 PROBLEM 経営計画の策定が必要不可欠

株式会社さんだん花は、通所介護事業所3か所と居宅介護事業所1か所、サービス付き高齢者向け住宅2か所、訪問介護事業所1か所、鍼灸整骨院1か所の分野の事業を行っています。3年間の損益状況を見ると、売上高は年々増加傾向で推移していますが、適切な利益を出していない部門もあることから、その改善を図ることが喫緊の課題となっています。

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ます。このような経営状況を脱する必要がある、経営計画を策定し実践することが急務であり、このことから株式会社さんだん花の各事業部門の経営課題・問題点を抽出し、経営計画を策定し、実践することが必要不可欠であります。

## 支援 SUPPORT 経営計画の策定方法の支援

3期分の決算関係書類から財務分析を行い、通所介護事業所、居宅介護事業所、サービス付き高齢者向け住宅、訪問介護事業所、鍼灸整骨院の各部門の課題・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、必要な売上目標を設定し、さらに目標達成のための各部門の具体的な売上向上策、経費の削減策を実践し実現可能な経営計画の策定することで、キャッシュフロー重視の経営を実施することを支援しました。



## 成果 RESULT 経営計画を実践できる組織体制を構築

経営計画を策定し実践するには、経営環境に適応して勝残る必要があります。そのためには、経営者を含む組織全体の意識の改革を図ることが必要です。各部門の課題・問題点を抽出し、その改善策を策定することや各部門の連携による相乗効果など情報を共有化することで、組織の活性化が図れる機運が醸成されてきました。

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、経営計画を推進できる組織体制が構築できました。また、各部門の売上向上策及び経費の削減策を実践する体制が構築できることにより、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 企業イメージを売上げに結び付ける

従業員の業務負担軽減や業務の効率化を図るため、人間型ロボットを導入、先を見据えた取組みがなされ、将来の労働環境等の改善が期待できます。しかしながら介護事業は、人手のかかる労働集約型産業であり、規模に応じた従業員の増員や人材の確保に対する努力は、現時点では将来にわたっても変わるものではないように思われます。当事業所では、増員する従業員の訓練が各部署でなされ、

対外的にも良好なイメージとして確立されつつあるように思われますが、今後は、良好なイメージをどのように売上げに結び付けるかなど、さらなる競争力を身に付ける必要があります。その一つとして人的面で良質なスタッフの確保が課題となっています。それに関連して、現在の個々の部署で行われている訓練を有機的に結び付け、相乗効果を図る必要があります。また、増大する訓練経費の確保、軽減措置も必要となっています。

## 支援 SUPPORT OJT、off-JTの連携した訓練で相乗効果を

- ・人材育成を目的に従業員のキャリアアップの手順、おおまかな目標や能力評価の方法などの基準を定めたキャリアアップ計画書の作成を支援しました。
- ・事例として初心者向け介護職の訓練カリキュラムや職業能力評価シート提示し、OJT、off-JTの連携した効果的な組み合わせについて、評価制度を取り入れた内容の実習型訓練計画の作成支援を行いました。
- ・各部署の訓練を総合的、全社的な観点から連携を図る教育体系図や、人材育成方針を明記した事業内職業能力開発計画の作成を支援しました。

## 成果 RESULT 木もみる森もみる

人材教育に係る経費削減のための助成金を得ることも大切なことでありますが、良質のサービスを提供できるスタッフをいかに増やしていくことの重要性が再認識できたことがよかったと思います。また、個々の部署で行っている訓練を全社的な観点から位置づけ、有機的に連携した訓練内容に心がけるために提示を受けた教育体系図や事業内職業能力開発計画が参考になり、今後の人材育成への道筋が見えたような気がしました。外部の専門家など第三者の目から企業の人材育成の在り方を見てもらうことも非常に大切なことと感じました。







## 経営理念の見直しと、従業員への浸透、 5億円メモ(業務改善メモ)による 業務改善により全従業員の意識改革と スキルアップへ繋がった

### 有限会社シャイニング

【代表者】照喜名 守 【電話】098-988-8678  
 【住所】那覇市天久908番地 那覇新都心ビル 4F  
 【業種】小売業  
 【事業内容】通信機器販売 通信回線販売

正規雇用化の数 **2人**

#### 課題1 PROBLEM

### 経営理念の見直しと従業員への浸透

創業期に作成した経営理念は、経営者自身の成長を基に考えられたものでした。現在は、3店舗を構え、自分の成長だけでなく、会社の存在意義を表現したものに変更する必要があることを、経営者自身が感じていながら、なかなかその一歩を踏み出せない状況にありました。

また、経営理念の従業員への浸透については、今まで従業員

と経営理念について話す機会もなく、店舗で働く従業員の考え方や、行動にも差があるようでした。

経営理念は、従業員が行動する時、判断する時の拠り所となるものです。従業員が、会社の存在意義や進むべき方向性を理解していれば、会社への愛着心、信頼につながり、従業員のモチベーションを高めることができます。

#### 支援 SUPPORT

### 経営者の思いを基に経営理念を作成、従業員へ浸透させる

新しい経営理念は「信用会利喜」になりました。

経営理念の思いは、今まで事業を継続できたのは「信用」があったから、「会」は人との縁、「利」は利他の精神を持った利益、「喜」は、喜ばせるということです。

新しい経営理念の従業員への浸透については、まず、研修の一環として、従業員をグループに分け、グループ毎に経営理念の解釈について話し合い、発表してもらいました。

この研修により、社長の思いと従業員の考え方の違いを認識していただきました。



#### 成果 RESULT

### 経営理念を浸透させるための働きかけで、 人材育成の方向性が明確になった

従業員からの経営理念の解釈発表で次のようなコメントがあり、何れも20代の従業員の意見であったそうです。

- ①信用がわからない。
- ②あまり人に興味がない。
- ③経営理念を気にしていなかった。

これらの意見に関して、人材育成担当のマネージャーは、社会経験が浅いことの現れであると感じ、経験の浅い社員に信用を理解させることが、全社員に信用を理解させることに

繋がると、気づいたそうです。

また、社長が社員に経営理念を説明する際、「信用は、レンガのように積み重ねていくもの、今の会社は信用によって成り立っている」と説明し、従業員へ理解してもらうようにしました。

経営理念である「信用会利喜」の信用が従業員の行動の基本であることを浸透させ、会社一丸となってビジョンに向かって舵を切ることが出来ました。



#### 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  
照喜名 守さん

今回、貴重な事業に参加させていただき、誠にありがとうございます。弊社の課題は、人材の定着でした。その中で、人材育成、人材教育、さらには、マーケティング、企業理念まで、幅広い範囲でアドバイスをいただき、課題が浮き彫りになり、改善策を見つけ出すことができました。今はそれに向かって、社員一丸となって取り組んでいる段階です。本当にありがとうございました。



中小企業診断士  
新田 慶子

経営理念は、実は会社の成長とともに変えていくべきものです。また、経営理念を従業員へ浸透させるための研修や取組みは、経営者と従業員のものの捉え方に違いがあることに気づかせ、思いを一致させるのに大変有効なものです。これからも経営理念を通して従業員とコミュニケーションを活性化させ、全員がビジョンへ向かい、会社が成長していくことを期待します。



登録専門家  
親泊 元彦

当事業所は「顧客第一」を主軸として「顧客のより良いライフスタイルを実現する」ために安心感と信頼感のある接客と「顧客のニーズやウォンツ」に沿った的確な商品・サービスの提供を日々実践しています。その結果、顧客から高く評価され、高いリピート率を誇っています。これからも、その独自性を生かし更に進化・発展することを期待しています。

#### 課題2 PROBLEM

### コミュニケーション力の向上で 顧客との関係性を更に進化させる

当事業所は、通信業及びリサイクル業を主として多店化で展開しています。現在、通信事業の業績は安定的に推移していますが、リサイクル業の業績は伸び悩んでいます。

これから外部環境変化への柔軟な適応及び競合他社に対する差別的優位性を発揮するためには、当事業所がこれまで培ってきた顧客との関わり(関係性)を更に向上させることが

必要です。

つまり、顧客とのコミュニケーションにおいて「顧客のニーズやウォンツ」を的確に把握する能力やセンスを向上させることです。

よって、「ダイヤモンド・シート」を有効活用して顧客は勿論のこと、社内でのコミュニケーション力の向上が必要です。

#### 支援 SUPPORT

### 「ダイヤモンド・シート」を有効活用して コミュニケーションの達人を目指す!

- 自分自身の長所(ダイヤモンド)に関して一定期間(約1週間)を設けてシートを提出し、各自の「ダイヤモンド・シート」を全体会議で発表することにより全員で内容をシェアします。
- 約週1回のペースで、朝礼等の時間を利用して各自の「ダイヤモンド・シート」のその後の進捗状況(個数の増加、あるいは内容のリニューアル等)を発表して、全員でシェアします。
- 「ダイヤモンド・シート」の活用が習慣化された頃に「ダイヤ

モンド(長所)プレゼント会」を開催します。

その目的は、社員相互の「相手に対する観察力及び承認力」を向上させることです。

○自己分析能力の向上や、更には社員間の「相互啓発」としても期待できます。また、相互の「ダイヤモンド(長所)」を交換することで、「相互理解」が深まり、信頼関係や協力関係の醸成に繋がります。

#### 成果 RESULT

### 「ダイヤモンド・シート」の継続活用で長所探しを習慣にする!

長所(ダイヤモンド)というモノサシで自己分析を行うことにより、自分の長所や強みを多く発見しました。それと併せて、プラスの感情が溢れ自信と気持ちのゆとりが生まれました。そのことで、「セルフイメージ(自分自身が求めるあるべき理想の自分の姿)」が明確になりモチベーションの向上に繋がりました。

また、顧客に対して、常に相手の良いところ(長所や魅力)を見つける習慣が身に付いて顧客に対する目配り・気配り・心配りが一段と出来るようになりました。

更に、社内の人間関係もより一層良好になりました。そして、その結果として「相互に思いやる気持ち」が強化され同時にチームワークの醸成へ繋がりました。







 **正規雇用化の数 未定** 

**リゾートウェディングのリスク管理を見直し、  
万が一のリスクにも対応できる態勢を整えた。  
また、カメラマンのイメージを変え、  
応募者アップへ繋げた。**

## 株式会社ジェニッククリエーション

【代表者】山崎 猛志  
【住所】豊見城市豊崎1-870-1F 【電話】098-975-5056  
【業種】ウェディング関連事業  
【事業内容】リゾートウェディング、ウェディングフォト



### 企業・支援担当者の声



代表者  
山崎 猛志さん

今回は、正社員に予定していた2人が北海道に帰ってしまい、せっかくここまで面談を続けてまいりましたが、対象者を留めることができず、申し訳ございません。  
弊社の魅力や特徴を出して、またこういった機会をいただけるよう、努力してまいります。



中小企業診断士  
新田 慶子

一つの不幸事や事故は、会社の存続に影響を及ぼす事態になりかねません。特に、移動中や、海岸での撮影時は、注意していても事故がおこる可能性があります。  
重要なのは、事故を未然に防ぐ対策が立てられていること、事故が起こった時に、慌てず、どのスタッフでも同じ対応がとれるようにしておくことです。



登録専門家  
親泊 元彦

当事業所は、近年高まっているインバウンド(外国人観光客)需要である「フォトウェディング(ウェディングドレスを着て結婚の記念撮影をすること)」に対応してオリジナルの「ビーチロケーションプラン」を提供する等、高付加価値商品(サービス)を目指しています。  
今後も、顧客の「思いを形にする」クオリティの高い商品(サービス)を提供し続けることを期待しております。

### 課題1 PROBLEM

## 業務を行う上での危機管理を見直す

リゾートウェディングでの撮影は、屋外で行うという性質上、様々なトラブルが想定されます。現状、起こってしまったトラブルは、社員自身の判断に任せているものや、おおよその対応方法を決めているものの、全従業員が同様の対応をできるような態勢ではない状況でした。  
実際にトラブルが発生した後での対応と、その後の検討やトラブル対応の見直しは行われていると思いますが、この対応で重要なことは、トラブルを回避することと、トラブルが発生

した場合には、すべての従業員が慌てずに同じ対応をとれる態勢を整えておくことです。  
また、リゾートウェディングの撮影であれば、顧客側と従業員側それぞれ想定されるトラブルに対して考える必要があります。  
予測されるトラブルを回避するための予防方法や、未だ想定できていないトラブルを予測する方法などについても事前に確認し、全従業員が共有できるようにすることで、より安全に、安心して事業を行うことができます。

### 支援 SUPPORT

## 危機に対する認識を再確認し、対応方法と予防方法を検討

危機(不祥事、緊急事態、事故)には、以下の3つの種類があります。これらの危機に対する対応・予防について検討しました。  
①起こってしまった顕在的危機:対応手順作成  
②予測される危機:予防方法作成  
③起こるかどうかわからない潜在的危機:予測される危機に転換する方法を作成  
危機について検討していくと、想定される危機や、経験した危機から、潜在的危機をどのようにして予測できる危機にできるかが見えてきます。回避できたはずの危機を予測できなかった要因を明らかにすることができます。



### 成果 RESULT

## リゾートウェディング事業で行うべき危機管理を明らかにする

リゾートウェディングは、屋外で行うことから、天候に左右されることが少なくありません。また、海岸での撮影時、移動中など顧客だけでなく、スタッフ側が事故に遭遇することも考えなければいけません。  
さらに、海外からの顧客への対応も、国内とは違った危機管理を考慮する必要があります。天候に関しては特に、台風の影響にどう対応するかが重要で、突然の雨に、屋内への避難場所

も予め準備しておく必要がありました。  
また、海洋生物によるけがの対応や交通事故は、予め顧客対応法とスタッフ対応法を記載したものを各スタッフに携帯させるなどの準備をし、定期的に教育や見直しを行うことにより、全スタッフが慌てることなく同じ対応を取れるようにする必要があります。あることを認識していただきました。

### 課題2 PROBLEM

## マーケティング戦略の強化で差別的優位性を発揮する!

当事業所は、ウェディング関連事業として豊見城市豊崎に創業した企業です。観光立県である沖縄における、特にインバウンド(外国人観光客)需要は急上昇しており、当事業所も高付加価値商品(サービス)を提供して対応しています。  
しかし、同時に競合他社がひしめく業界であるのも事実です。

今後は、競合他社に対する差別的優位性を発揮するために、「時代のトレンドを捉えた商品(サービス)企画・開発力の向上」及び「顧客に対してスムーズなコミュニケーションとキメ細かいフォローアップが出来る人財の育成」等を中心としたマーケティング戦略の強化が急務です。

### 支援 SUPPORT

## 商品力と人財力で果敢に挑戦する!

1「商品(サービス)企画・開発力の向上」について  
従来型の「画一的なウェディングプラン」に対して、昨今は「既成概念を打破するような個性的なプラン」や「自由な発想で、“～らしさ”を追求するプラン」等、枠組みが無限に広がっています。より一層マーケットインの発想で顧客に対するヒアリング及びそのデータ分析力の強化が重要です。

マネジメントサイクルで戦略的に取り組みます。定期的・継続的に成果(実績・業績)を社内でもシェアすることも重要です。



### 成果 RESULT

## 既成概念を打破することで顧客満足を獲得する!

インバウンド(外国人観光客)需要に関しては、外国人ということで、彼らのニーズやウオントを把握するためには、その文化的な背景(バックグラウンド)や“お国柄”を十分理解する必要があることを改めて認識しました。  
また、顧客の「パーソナル・ヒストリー」も含めて、しっかりヒ

アリングすることが重要であることも併せて再認識しました。  
そのようなことを踏まえた上での提案に対しては、顧客の反応・反響も変わってきたことでこちら側も手応えを感じました。このような取り組みを継続的に実践することで、当事業所の企業価値も更に高まることを確認しました。





正規雇用化の数 **1** 人

# 琉球びんがたを通して、 沖縄の文化を未来へ伝える

## 城間びんがた工房

【代表者】城間 栄市  
【住所】那覇市首里山川  
【業種】伝統工芸  
【事業内容】琉球びんがた製造販売



### 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



16代目  
城間 栄市さん

初めての事業方針説明会を行い、琉球の頃から守り続けて来た事と、親や祖先の取り組んで来た事を改めて確認する事が出来ました。  
今後は安心して働ける工房になるように地道に取り組めます。



中小企業診断士  
関山 潤一

琉球びんがたの「伝統技術を伝承すること」、「新たな作品をつくること」を工房経営の中心とし、作成した経営戦略の通り「お客様」「従業員」「地域」の満足向上に計画的に着実に貢献することで、城間びんがた工房の持続的な成長につながると信じています。



社会保険労務士  
大山 俊雄

経営者は人材育成が今後の社業の発展に必要不可欠と認識されており、その土台となる就業規則改正案の提案に注力しました。  
今回の正規社員への転換を契機に、人材育成システム構築に弾みがつくものと期待されます。

### 課題1 PROBLEM 琉球びんがたの 持続的成長

城間びんがた工房は、約300年の琉球びんがた歴史を持っています。十五代目「城間栄順氏」から次代を担う十六代目「城間栄市氏」への「技と心の継承」が2015年12月に行われました。  
工房を取り巻く外部環境は、少子高齢化・IT化などの進展、価値の変化・価値観が変化、若年層は着物離れなどがあり、時代の変化の流れに対応することが必要になっています。  
また、現在販売先が問屋のため、仕事は安定していますが、

新しい事業への展開が難しい伝統と工芸の技術を活かし、新たなものづくりに挑戦していく必要があると感じていました。  
城間びんがた工房が持っている「知的資産(強み)」を活かしながら、琉球の伝統工芸の持続的発展を行うために、将来の戦略構築及び経営計画の策定などが課題であると考えました。  
また、工房では20名以上の従業員が働く中、今後工房の持続的発展のために個人事業主から法人化も検討しており、そのメリット・デメリットなどの把握についても課題としていました。



### 支援 SUPPORT 強みを活かした 経営計画の作成

- ◆経営計画作成  
経営計画を定性面と定量面から作成しました。
- ①経営計画(定性面)の作成
  - ・現状把握(組織、沿革、経営理念・方針、課題確認)
  - ・SWOT分析(内部資源の分析、外部環境の分析)
  - ・あるべき姿と中長期ビジョン(5年後の会社)の検討
  - ・アクションプランの作成などを行いました。

- ②経営計画(定量面)
  - ・損益構造分析、販売予測、原価・経費予測などを行いました。
- ③経営計画をまとめて、従業員向けに発表会を実施
- ◆法人化  
法人化した時のメリット、デメリットを考慮しながら法人化について、具体的に検討しました。

### 成果 RESULT 経営の見える化により、従業員に目指すべき方向性を伝える

- ◆経営戦略  
経営戦略などの検討の中から、「外国での販売拠点づくり、伝統的な作品や新たな商品開発から工房のブランド戦略、引き出物やお祝い品などの商品の新販路開拓、お客様をきめ細やかに管理するための顧客管理、ニューヨーク・パリでの海外展示会出展、作業負担などを考慮した原価管理手法の取り組みなど」の視点から将来の工房のあるべき姿を検討することができました。  
また、経営戦略の優先順位により将来の時間軸(短期、中長期)を考慮したアクションプランを作成することができました。

- ◆収支予測  
経営計画の策定では収支予測の考え方を整理しました。過去の実績に基づき損益構造を確認し、将来を予測するポイント(収入予測、原価分析、変動費率推移、固定費予測、効率化など)について整理しつつ、同計画を策定しました。
- ◆計画発表会  
経営計画の発表会では、工房の職員(20名参加)に向けて経営計画の発表会を行った。職員の向け、伝統工芸技術(びんがた)の承継についての思いの入った発表会となりました。  
経営の見える化により、従業員に目指すべき方向性を伝えることができました。

### 課題2 PROBLEM 就業規則の改定と人材育成システムの構築

当工房は、琉球びんがた工房の第一人者としての地位を築き、永く沖縄伝統工芸界へ貢献、さらに今後の展開として海外へのびんがた文化の拠点づくりを考えています。  
したがって従業員の中でも外国人の数も多く、また、労働集約型の事業所となっています。  
そういった中で労務管理面でしっかりとした体制が必要ですが、十分な状況ではなく、就業規則をはじめ雇用契約書等の

見直しや整備が必要であり、課題となっています。  
また、伝統工芸技術であることや外国人への技術移転的な展開が必要であることから具体的、計画的な訓練など早急な人材育成システムの構築が大きな課題となっています。  
さらに訓練に係る経費が増大になることから、軽減措置も必要です。

### 支援 SUPPORT 就業規則の整備が人材育成の出発点!

- ①就業規則の改定  
当工房は、平成20年度に就業規則を制定していますが、その間、改正が行われていなかった為、今回の正規雇用化サポート事業の取組みを契機に同規則の改定を提案しました。  
改定に当たっては、同工房の人材育成の基本的な方針を確認したうえで、現行の就業規則に謳われていない正規雇用転換条項をはじめ、従業員の定義に関する条項を新たに盛り込む他、最新の労働法制に対応すべく改定案を示しました。

- ②キャリアアップ計画書の作成  
正社員転換に係る助成金として、キャリアアップ助成金申請の第一段階のキャリアアップ計画書提出のための作成支援と関係部局への提出の際の立ち合いを行いました。
- ③人材育成  
外国人向けや新入社員への基本的な職業訓練の有期実習型訓練計画として、工芸品づくりに関連する訓練カリキュラム及び能力評価シートの作成を支援しました。

### 成果 RESULT 就業規則の改定で人材育成 計画等の労務管理体制の確立へ!

従業員の早い機会での戦力化等人材育成は当工房にとって、喫緊の課題であり、今回の就業規則の改定は、正に時宜を得たもので人材育成の土台になるものです。  
従業員の訓練について個々のベテラン従業員の裁量で行い、それなりの成果も得ていましたが、訓練内容を明文化し、評価制度を定めることにより、均一な訓練ができ、継続的に進めること、早い機会に戦力化に繋がることが見込まれ、大きな自信を得るとともに、訓練に対する重要性が再認識できました。



また、人材育成に対する助成金等の申請について、自らはなかなか踏み出せるものではなかったのが、外部のサポートにより意識することができ、感謝しています。





正規雇用化の数 **4** 人

## 経営ビジョンの実現に向けて 体系的な人材育成計画と 人事評価制度に取り組む

### 株式会社スピア

【代表者】 崎原 盛子 【電話】 098-870-3154  
 【住所】 中城村字南上原726-1 キャンパスサイド白石2階  
 【業種】 情報処理サービス業  
 【事業内容】 BPO、ソフトウェア検証、システム開発



#### 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  
崎原 盛子さん

弊社の大きな課題は人材育成です。その為に、キャリアパスの見える化、それに伴う評価制度、教育計画が必要だと考えていました。  
 今回の事業で専門家のご支援をいただき「職業能力開発計画」をまとめることができました。今後は、評価制度と処遇制度の連動、教育の仕組み構築に取り組み、「人が育つ企業」づくりを推進していきます。



中小企業診断士  
兼次 日出男

経営者や経営幹部の皆さんが、人材育成に力を入れており、一つひとつ課題と向き合いながら、社員の能力開発を進めていこうとする姿勢を感じました。  
 今回の人材育成計画と人事評価制度への取り組みが、今後、社内に浸透し、根付いていくことを期待します。

#### 課題1 PROBLEM

### 体系的な人材育成が経営ビジョン実現の鍵

当社は、「人とコンピュータをつなぎ、社員と顧客の生活を豊かにする」を経営理念に、BPO（データ登録アウトソーシング）、システム開発、ソフトウェア検証などの多様な業務を行っている企業です。当社を取り巻く経営環境は、少子高齢化とそれに伴う人手不足社会、働き方改革と労働生産性の向上、グローバル化の進展、AIの進展などにより大きく変化しており、環境の変化をビジネスチャンスとして捉えて先読みし、行動する人材の育成が重要な課題となっていました。

こうした中で、将来の会社のあるべき姿に向けた経営ビジョンを各部署・各業務で検討し、経営ビジョンと連動した体系的な人材育成が経営ビジョン実現の鍵であることを確認しました。  
 しかし、現状では、体系的な人材育成の仕組みが整備されていないことから、各部署・各業務に必要な職業能力を洗い出し、体系的に整理した上で、中長期的な視点に立って、環境の変化に対応できる人材像を明確化する人材育成計画の策定が必要となっていました。

#### 支援 SUPPORT

### 職業能力開発計画の策定

全社を対象とした体系的な人材育成計画である「職業能力開発計画」を策定することを支援しました。

人材育成方針、各業務に必要な職業能力の整備を踏まえ、各業務における社員の能力開発の仕組みを示すとともに、社員のキャリア形成の指針となる「教育訓練体系図」と各部署における「キャリアマップ」が策定されました。

情報処理サービス業界における変化・変革が大きく速い環境変化の下で、日常業務の効率化だけではなく、経営ビジョン実現に向けた戦略的な人材育成を図ることを重視しています。



- ①新規事業の展開に向けた新たな知識・技術・資格の習得
- ②成長期待分野への展開に向けた教育訓練の実施

#### 成果 RESULT

### 会社が必要とする人材像と人材育成のプロセスの明確化

「人が育つ企業」として、人材育成の取り組みを体系化するとともに、今後の目指すべき社員像が明らかになりました。  
 具体的には、特に次の点が成果となったと考えています。

- ①職業能力開発計画の策定を通じて、職務に必要な職業能力の整備と人材育成のプロセスが明らかになった。
- ②変化のスピードが速い業界動向を先取りして、経営ビジョンを実現するために必要となる社員の知識・技術・資格を明確化できた。
- ③「教育訓練体系図」及び各部署の「キャリアマップ」の策定は、

企業の人材育成の方向性を示すだけでなく、社員各人が自らのキャリア形成に関心を持ち、主体的に学ぶ拠り所になると考えられる。

- ④新人教育等の公的助成金活用についての糸口となった。
- 体系的な人材育成計画の策定は、あくまで人材育成の出発点です。今後も引き続き、内容の充実を図り、環境変化に対応すべき絶えず検証しながら、会社と社員が共有化して、より効果的な人材育成を推進していきたいと考えています。

#### 課題2 PROBLEM

### 人材育成と連動した人事評価制度の構築

適正な人事評価制度に基づく人材育成策への展開を図る仕組みづくりも重要な課題となっていました。  
 特に、これまで培ってきた当社の強みを活かしつつ、目まぐるしく変化する経営環境に対応できる人材を育成していくためには、職能別に評価基準を整備し、それぞれの職能に応じて今後必要とされるスキル・資格や果たすべき役割を整理した人材育成・人事評価の仕組みづくりが必要となっていました。

- ①BPO：OCR処理やRPA（定型的なバックオフィス業務の自動化ツール）の習得・高度化
  - ②システム開発：C言語、Java、COBOL、Web、AIなどの習得・高度化
  - ③ソフトウェア検証、情報セキュリティマネジメントなどの習得・高度化
- 評価や査定が目的ではなく、あくまで社員のスキル管理に基づいた人材育成を目的とした人事評価は、今後の業務品質を大きく左右するものとして、重要な課題となっていました。

#### 支援 SUPPORT

### 職業能力評価基準の構築

人材育成計画と連動する職能別の「職業能力評価基準」を策定することを支援しました。

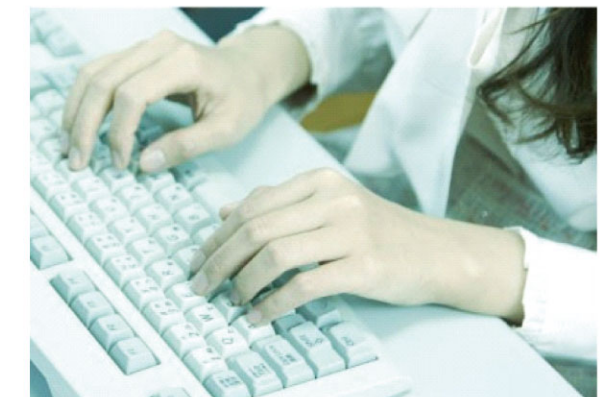
- ①「職業能力評価基準（日本版デュアルシステム）」を活用し、全社的に統一した評価基準づくりに取り組んだ。
- ②「職業能力評価基準」で定めた情報処理サービス業で必要とされる多種多様な知識・技術・ノウハウから、自社の業務に照らし合わせて取捨選択した。
- ③職能別・階層別に必要とされる専門知識・技術・ノウハウの基準を明確にして、職能別・職種別の仕事を体系化した。

また、「職業能力体系図」を策定した。  
 ④評価を人材育成に繋げるための育成面談のあり方を検討した。  
 ⑤評価を処遇に反映させる仕組みについて検討した。  
 評価を人材育成に繋げ、社員の成長を「見える化」するプロセスを築くために、仕事の見える化（職務・階層ごとに必要な職業能力の整備）、目標の見える化（キャリアマップの設定）、評価の見える化、人材育成の見える化といった一連の流れに留意しながら支援しました。

#### 成果 RESULT

### 人材育成志向の 人事評価制度の構築と運営

環境変化や人材不足の中で、社員一人ひとりの働く能力の向上（労働生産性の向上）は避けて通れない課題となっています。  
 その意味で、今回、人材育成と連動した人事評価制度の構築に取り組んだ意義は大きいと考えています。  
 現状では、「職業能力評価基準」が整備されたばかりであり、今後、評価制度と処遇制度の連動などの仕組みづくりに取り組めます。  
 ここからが本番であり、「人が育つ企業」としての理念に基づいた運営を行っていきたいと考えています。  
 評価においても人材育成志向で、社員のキャリア支援に力を入れたいと考えています。







正規雇用化の数 **1** 人

## 利益のとれるネット販売の構築に向けて

### 世界のブエノチキン合同会社

【代表者】 浅野 朝子  
【住所】 沖縄県浦添市内間1-14-2 【電話】 098-876-0452  
【業種】 飲食業  
【事業内容】 チキンの丸焼きの製造・販売



#### 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  
浅野 朝子さん



中小企業診断士  
上飯屋 貞美



特定社会保険労務士  
水澤 孝一

当社は父母の事業を承継して2年目です。事業の新たな飛躍を考えているこの時期に、正規雇用化サポート事業に出会い中小企業診断士と社会保険労務士の2人から暖かい支援を受けることができました。これまで知らなかったことなどで多くの学びがありました。あらためて感謝申し上げます。

幼子をかかえながら社長業承継。その奮闘されている姿に感動いたしました。事業経営はスタートしたばかりで、改善すべきところはたくさんありますが、代表の積極的な行動でこれらは乗り越えていけるでしょう。今後の発展に期待いたします。

労働条件の改善のために、労働法の知識の習得とその実践を命題といたしました。そのために、正社員登用制度により従業員の処遇の改善と人材育成を実践していくことを目標に企業運営をすること、更に従業員の成長による顧客満足度の高い特別な店舗になることを期待しています。

#### 課題1 PROBLEM

### 現状の問題点把握、利益のとれるネット販売の構築に向けて

当社は、父母が個人事業として営んでいた「チキンの丸焼き」の製造・販売の事業を、平成29年1月に現代表の娘が引継ぎ、法人化したものです。現代表は法人化と同時に自らのスキルも生かしてネット販売を強化しました。

それ以来、ネット販売は順調に伸びてきましたが、売上高の伸びとは反対に利益は減少し、前期は会社として厳しい決算内容となってしまいました。

このような状況の中で、今回の正規雇用化サポート事業の支援を受けることになったものです。事業の実態を把握していく中で、当初申込み時の「単にネット販売の拡大をサポート

すればよい」という状況ではないことが明らかになり、問題点の把握から支援することとなりました。

課題の内容は次のとおり

- ・3つの部門(店頭販売・ネット販売・食堂)の損益状況がわからない。どうすればいいか。
- ・ネット販売は伸びているのに「なぜ利益が出ないのか」を明らかにする。
- ・ネット利用顧客のリピート率を高めるにはどうしたらよいのか。
- ・総じて、ネット販売を利益の取れる部門に改善し、事業拡大の基盤を築く。

#### 支援 SUPPORT

### 現状分析、顧客のABC分析、ニュースレターの準備、会計支援

①まず、なぜ会社の損益が厳しい決算になっているのか、その原因を明確にする支援を行いました。そのために、前年度の数値から部門別の損益状況を推定しました。その結果、ネット販売で利益が出ていないことが分かりました。

そこで、その原因を調査したところ、ネット販売の「価格」と「コスト」が合っていないことを発見。今の価格のままネット販売を拡大しても、利益は生まれないことを確認しました。

②2つ目の支援は、顧客のABC分析を行ったことです。RFM分析(最新購買日、購買頻度、累計購買額)の考え方をういて過去のデータを分析しました。その結果、上位の優良顧客への対応と合わせて、初回利用者への対応が必要である

ことを確認しました。

③上記の課題に対応するために、「ニュースレター」の発行を提案しました。

- ・優良顧客に対しては、さらに継続利用してもらうために、年4回ほどのニュースレターを届ける。
- ・初回利用者に対しては、直後と1年後にニュースレター特別号を届ける。(1年後＝誕生日利用)

④部門別の損益が出せるように、会計の処理方法について支援しました。

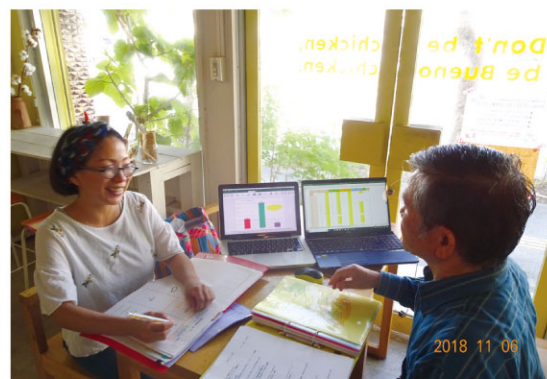
経理が会社一本で行われていたため、会計ソフトの変更、経理処理の仕方について指導しました。

#### 成果 RESULT

### 利益の取れるネット販売へ大きく前進!

成果としては、次のようなことがあげられます。

- ①ネット販売で利益が出ていないことが明確になり、価格改定の必要性を認識できました。それを元に現在、価格改定の準備を進めています。
- ②ABC分析で対応すべき重点顧客が明確になりました。
- ③「ニュースレター」を発行することにより、顧客とのつながりが強化でき、継続的利用者にできる見通しがつきました。
- ④部門別の損益が出せる見通しがつきました。これらの結果、利益の出せるネット販売の見通しがついてきました。



#### 課題2 PROBLEM

### 戦力化するための正社員への登用制度の採用処遇の見直し

これまでは父親中心の家族経営による個人経営のお店でしたが、両親の健康を考慮して娘が事業承継しました。その際に個人商店から法人化し、企業の経営者という立場で店舗運営をすることになりました。

企業運営には人材の育成が不可欠です。従業員の成長こそが企業の成長に繋がります。そのためにもまずは衛生要因である労務管理の改善をしその後動機づけ要因を実践していく予定です。

そこで、会社側からの要請は就業規則を整備し、助成金を利用した正社員化でした。就業規則の整備は別事業に任せ、助成金を利用した正社員登用を支援することになりました。

その際に、これまで関心の少なかった労働法を基礎から学び、従業員にとって働きやすい処遇への改善に努め、更に能力を発揮しやすい企業体質にすることも同時進行で行っていく必要があります。

#### 支援 SUPPORT

### 労務管理体制の確立とキャリアアップ助成金の申請支援

これまで、個人事業主であったこともあり、勤怠管理を始めとする労務管理がほとんどなされていませんでしたので、法人化に伴い労務管理体制をゼロからスタートしました。

基本的な用語の説明から入り、労務管理の重要性や意義を明確にし、従業員の処遇改善をすることが急務でした。

その一つとして非正規社員の正社員登用を行い、責任を持たせた業務をさせることによって従業員教育を図り、最終的には顧客満足につながることを理解していただきました。

<勤怠管理の見直し>

- ①時間外申請書の作成勤怠システムの見直し
- ・無駄な残業を行わず、効率的に仕事を行うようにさせる。

- ②勤怠カードの見直し
- ・勤務時間を見える化し、サービス残業を撲滅する。
- ③ワークスケジュール表のチェック
- ・効率的な運営を目指し年休を取りやすくさせる。

<キャリアアップ助成金申請の準備>

- ①就業規則の整備
- ・社員登用制度の内容確認
- ②雇用契約書兼労働条件通知書の改定
- ・適切な労働条件の確認
- ③申請書類の準備
- ・労働者名簿・賃金台帳の整備

#### 成果 RESULT

### 法に適応した労務管理による従業員のモチベーションアップ

今回、正社員登用者は1名でしたが、現在在籍しているパートタイマーも正社員登用を考えています。

従業員一人一人が経営に参画し、業績が向上すれば処遇を改善し働きやすい職場になり、さらに業績が向上するというスパイラルを構築していこうという士気が高まりました。

従業員の成長がお客満足に繋がり、お客様から信頼される店舗を目指して、全社員一丸となって進めていくことが期待されます。







正規雇用化の数 **3人**

## 人事評価制度の構築により 職員の資質・専門性向上へ取り組む

### 社会福祉法人勢理客福祉会 (勢理客保育園・愛音こわん保育園)

【代表者】比嘉 富子  
【住所】浦添市勢理客2-18-27 【電話】098-877-3442  
【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



勢理客保育園 園長  
比嘉 富子さん

近年、保育士不足が叫ばれている中、職員の雇用の安定化を図るとともに、保育士の質の向上を目指していくための課題を、兼次先生のご指導のもと、人事評価制度と人材育成計画に取り組むことができました。今後も職員の定着化と保育の質の向上に努めて参ります。



中小企業診断士  
兼次 日出男

人事評価制度については、法人・園で浸透を図り、保育の質の向上に向けて活用して頂くことを期待いたします。今後も、地域に根ざし、地域の未来の子どもたちを支える保育園としての取り組みに期待いたします。

#### 課題1 PROBLEM 保育の質の向上を目指した職員の資質・専門性の向上

当法人は、浦添市に昭和41年に設立され、「心身ともにたくましくかこい子」を保育理念として掲げ、一貫して地域に根ざした保育活動を実践してきました。

現在、設立時から運営している「勢理客保育園」と平成26年に設立した姉妹園の「愛音こわん保育園」を運営しています。保育を取り巻く環境は、保育士不足の中で雇用の確保と保育の質の向上を図るという課題に直面しています。

また、保育を取り巻く社会情勢や保育士に求められる役割の

変化等に対応した新保育所保育指針が、平成30年4月より施行されています。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職員の資質・専門性の向上
- ②非正規職員の正規化転換による雇用の定着
- ③業務効率化による生産性の向上



- ②労働生産性を指標に、適正な収支バランスを確保した正規化転換について検討した。
- ③業務効率化の推進に向けた職場改善や人材育成を図る。

#### 支援 SUPPORT 正規化転換と労働生産性の検討

保育園の場合、収入は公定価格によって決定するので、収入増による労働生産性の向上を達成できないので、業務効率化や残業時間の短縮等により、より少ない職員数で運営を行うことが必要となります。

職員の効率的な働き方を追求することにより、ゆとりのある職場環境と保育の充実に繋げていくことが目的です。以上の視点で正規化転換と労働生産性について検討しました。

- ①過去3か年の労働生産性の推移を検討した。
- 両園とも、労働生産性の向上が図られていることが確認された。

#### 成果 RESULT 職場改善と人材育成の推進による職員の労働の成果の向上

人材の確保と定着、職員のモチベーションの向上を図るためには、今後はさらなる処遇改善や正規化転換を進める必要があると考えています。そのためには、適正な収支バランスを確保した安定した施設の運営が不可欠となると考えています。

働き方改革が求められている中で、ワークライフバランス、正規職員と非正規職員の格差の是正、労働生産性の向上が重視されていますが、保育園においては労働生産性の向上というテーマはなじみがないものと考えていました。

その意味で、今回、労働生産性の向上について考え、実際に当法人のケースにより検討できたことは、意義があったと考えています。今後も、職員一人ひとりの労働の成果を増やしていくために、職場改善と人材育成を推進していきたいと考えています。

また、正規化転換、人材育成などに関する公的助成金を有効に活用する上でも労働生産性の向上を図ることが重要であることが理解できました。

#### 課題2 PROBLEM 職員の資質・専門性向上への具体的取り組み

保育の質の向上を図るために、保育園における職員の職務内容に応じた処遇や育成のための取り組みをすることが求められています。

また、育成のための具体的な取り組みを進めていくためには、職員が成長できるキャリアパス（働く能力の向上への道筋）に対応した段階的な研修体制を整備して計画的に実施したり、育成のための面談を行うことが求められています。

特に、新保育所保育指針では、職員の資質・専門性向上に関しては、職員の自己研鑽に関する努力とともに、保育園として

の組織的な取り組みが一層求められるようになっていきます。

こうしたことから、職員の資質・専門性向上への具体的な取り組みとして、次のような課題の解決に向けて取り組んでいるところとです。

- ①職員の役割分担やキャリアパスの策定
- ②各職員の自己評価に基づく課題を踏まえて人材育成に繋げることができる人事評価制度の構築
- ③体系的な研修計画の作成と着実な実施

#### 支援 SUPPORT 人事評価制度の構築

人事評価制度の仕組みづくりを支援しました。

- ①保育士・調理員・事務員等、それぞれの職務内容に応じて専門性を高めるための知識・技術を明確にした職務別の職能要件の整備
- ②指導職（主任保育士、副主任保育士等）、中堅職員、初任職員という職務レベルに応じた役割や必要とする能力を明確にした職制別の職能要件の整備

- ③職務別・職制別の「職業能力体系図」の作成
- ④職員各人が自らの資質・専門性・課題を把握できる自己評価と客観的な上司評価ができる仕組みの構築（エクセルによる評価シートの作成）、評価項目としては、新保育所保育指針に基づく100の評価項目をアレンジして活用
- ⑤「勢理客福祉会 人事評価制度（実施要項）」の策定：目的・対象者・期間・評価項目・評価方法等の明確化

#### 成果 RESULT 適性な評価に基づく職員の自己研鑽の後押し

新保育所保育指針の改定もあり、適正な評価制度に基づき職員各人が自発的に資質・専門性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、職務別・職制別の人事評価制度の構築に取り組むことができたことは大きな成果となりました。

評価は評価で終わるのではなく、人材育成に繋げていくことが重要です。職員一人ひとりのキャリアパスに基づく人材育成、職員が自主性を持って自己研鑽に取り組むことを後押しする仕組みづくりを進めてまいります。







正規雇用化の数 **3人**

## 理念・方針・制度を整え、 使命を持った職員育成を目指して

### 一般社団法人たっくたっく

【代表者】伊波 就子  
【住所】那覇市若狭1-20-16 1階 【電話】070-5403-3355  
【業種】学童保育  
【事業内容】放課後児童健全育成事業等



#### 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



代表理事  
伊波 就子さん

当法人は、学童で子どもの支援を中心に考えて経営をしてきましたが、社員の将来や社会でどのように貢献できるか、理念と方針を創り直すところから始めました。  
3年後にありたい姿を描くことができました。



中小企業診断士  
関山 潤一

たっくたっくは、他の児童クラブと比較すると尖り（強み）がたくさんあります。その尖りを将来に活かし、いろいろな可能性を持った児童クラブです。  
今回作成した経営計画書をベースにメンバーと一丸になりさらなるジャンプアップを期待しています。



社会保険労務士  
善平 克恵

若い職員が多く、職場環境は自分たちで作り上げていくという姿勢が伺えました。  
全員で成長しながら、継続した働きやすい職場づくりを期待したいと思います。

#### 課題1 PROBLEM

### 使命をもった職員育成のための理念・方針作り

一般社団法人たっくたっくは、2015年に子育て支援団体から、一般社団法人として設立されました。放課後児童クラブとは、児童福祉法に基づき、保護者が労働等により昼間家庭にいない小学校の子どもたち（放課後児童）に対し、適切な遊び及び生活の場を提供して、子どもの発達段階を踏まえながら、健全な育成を図るものです。

近年、放課後児童クラブの利用数の増加により、受け入れ場所確保のため『新設』『分離』の傾向にあることから、当団体も3年で4か所を運営させてもらえるようになりました。

それに伴い、雇用職員数の増加・児童クラブの開設場所が各地にあることで『同じ使命をもった職員の育成』『個々のスキルを活かせるシステム作り』の必要性を感じ、以下の課題が見えてきました。

- ①理念・方針が明確にされていない。
- ②団体内でのSU、FBを行う体制が明確にされていない。
- ③3年先の行動計画がない。



#### 支援 SUPPORT

### 経営計画書の作成

将来の新規事業の展開を見据えて、経営計画書の作成を行いました。

#### ①経営計画（定性面）の策定

- ・現状把握（組織、沿革、理念・方針、課題確認）
- 内部資源の分析（業務フロー分析などから「強み」を再認識）、外部環境の分析を行いSWOT分析につなげました。
- ・あるべき姿（5年後の会社、新規事業検討）
- ・アクションプラン（現状とあるべき姿のギャップを埋めるため）

#### ②経営計画（定量面）の策定

- ・損益構造分析（指定管理事業と収益事業のバランスをどうするか）
- ・年度および中長期事業計画の策定
- ③経営計画のまとめ・発表会の実施

#### 成果 RESULT

### 団体理念・方針を『使命』とする職員の育成とSV体制の構築

SWOT分析を行い、外部環境や当団体の強みと弱みを知ること、経営理念と育成方針を明確にすることができました。  
また、同じ使命をもった職員を育成するため、下記内容に取り組むことができました。

#### ①全職員向けに代表から団体の『想い』をプレゼン

これまでは統一された団体の想い（理念・方針）がなかったため、代表から想いを伝えることができていなかった。経営計画発表会の時間を設けることで、全職員に向けて共有化を図ることができました。

#### ②朝会の中で『理念・方針・NO虐待宣言』の唱和

これまで各々で集まりや会議をしていたため支援にズレが生じていたため、『朝会』という形で毎朝1つの児童クラブに全職員が集まり、『団体の理念・児童クラブの育成方針・職員のNO虐待宣言』を唱和する時間を設けたことで、統一された使命を持てるようになりました。

#### ③団体内での役職の明確化とSV体制作り

役職の明確化、FBを行う体制を週に1度持つことで、職員のスキルアップをすることができました。

#### 課題2 PROBLEM

### 経営目的実現のための人材像を明確にする

現在、那覇市内にすずのね児童クラブ、糸満市に糸満市真壁児童クラブ、こめす児童クラブ、ことり児童クラブ計4つの児童クラブを運営。それぞれのクラブ毎ではなく、法人として経営目標実現のために、理想とする人材像を明確にする必要があり、また、職員は、意識高く業務に取り組む姿勢がみられるが、個々の取り組みを法人全体としての「取組」として、今後は全社的に

成長していく必要性が感じられました。

また、代表からも、各個人が法人に採用されたことによって、「成長」していく仕組み作りをしていきたいということで「人事評価制度」の導入したいという希望があり、課題解決のためにも、キャリアパスを可視化した人事評価制度の導入を支援することとしました。

#### 支援 SUPPORT

### 人事評価制度の導入、正規雇用化に向けての書類の整備

支援をスタートする際に、朝会を利用して職員に人事評価制度を導入する目的、期待される効果、導入までのスケジュールについて説明会を開催しました。

評価内容についても全員から下記の内容について意見等を出してもらい、全員で作成するという体制で進めました。

- ①「仕事の調べ」・・・毎日すること、2～3日（週単位）にすること、月単位ですること、不定期・年単位ですること
- ②「執務態度」・・・どういった執務態度を理想とするか

③「個人の面接目標シート」・・・期間を半年と決め、本人が何を目標としてどういった結果を出したいかを作成  
提出してもらった①、②を代表、主任と何を優先するべきかを検討し、決定した内容を、4月の導入前に、職員への説明会を開催します。

また、正規雇用化に向けて、就業規則の見直し、正規雇用後の労働条件通知書の作成についての支援も行いました。

#### 成果 RESULT

### たっくたっく 成長シートの整備

人事評価制度を「たっくたっく成長シート」とし、新年度のスタート前に面接を実施することとしました。職員はキャリアパスが明確になり、公正な評価を受けることからモチベーションの向上につながることが期待できます。

評価制度でもっとも難しいのは運用と言われます。実施しながら、運用しやすいように定期的に見直す必要があります。

「たっくたっく成長シート」を活用し、継続して正規雇用化を進めていくことを期待したいと思います。







正規雇用化の数 **3人**

# 人が育つ職場環境の見直しと保護者支援

## 社会福祉法人豊春福社会（こくら保育園）

【代表者】理事長 瀬名波 榮喜  
【住所】那覇市古波蔵2丁目4番32号 【電話】098-834-6000  
【業種】保育園  
【事業内容】保育園の経営

# 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



園長  
仲田 房子さん

次世代に向けての経営理念の共有化と環境変化に対応できる人材育成（教育、定着）のために、事務作業の効率化とコミュニケーション能力の向上のための方策が見えてきました。  
また、労務管理改善や就業規則の見直しも行い、これからも組織として成長するために、従業員間で必要な情報を共有化し、働きやすい職場環境を構築いたします。



中小企業診断士  
長崎 努

当保育園は昨年度新たに古蔵こども園（公私連携型）を運営受託し、ベテランスタッフが異動したこともあり、次世代の人材育成が急務となっていました。  
原点である経営理念に戻り、どのようなビジョンで地域と共生し子育て支援を行っていくのか、そのための人材育成、組織環境はどうあるべきかを一緒に考え、方向性を定めていきました。



社会保険労務士  
大城 貴子

支援開始時は、園が進めてきた改善の内容や進捗状況に問題はないかと少し不安に思われていたようでした。しかし、これまでも可能な限り改善に取り組み続けてきており、支援前でも十分に働きやすい環境を整えつつある保育園でありました。  
今後も同様に真摯な姿勢であれば、適正に人材育成・定着を進めていけると感じております。

### 課題1 PROBLEM

## 時代や保護者のニーズに対応できる 保育所運営のための組織づくり（人材育成とワークライフバランス）

当保育園は、昭和56年設立で地域に開かれた施設を目指し、子供の健全育成及び子育て支援を最優先とし、保育士の人材育成と専門性の向上に邁進してきました。  
しかしながら、高齢化、少子化による労働人口の減少で保育業界は万年人手不足となっている中、女性の就業率の増加とともに保育所などの利用率は上昇しています。保育士の確保の問題は「量」と研修などによる「質」の両面の問題解決が必要となってきました。

当保育園は家庭や地域との連携・共生をモットーに安定した運営を行い時代のニーズに応え、現在は特別保育事業（一時預かり、延長保育、発達支援）を実施しています。  
また平成30年4月から公私幼保連携型認定こども園も運営することになりました。  
そのため、人材の採用、育成・定着、職場環境の改善、再雇用の4つの視点で具体的施策を考えることが必要となりました。

### 支援 SUPPORT

## 経営戦略の共有化と保育業務のICT化による生産性向上の検証

経営課題の解決のために、最初に経営戦略の再確認を行い、SWOT、クロスSWOT、財務などの経営分析を行い、同保育園の強み、弱みをこれからの環境変化（脅威、機会）にどう対応を行っていくかの検証を行いました。  
これにより同保育園の存在意義を皆で問い直し、明確な経営指針を共有し、新たな仕事づくりに挑戦していくこととしました。  
そのためには、事務作業の軽減による労働生産性向上が必須となり、ICT化により、実際に作業の効率化及び生産性向上につながるかを検証したもので、IT導入補助金の活用も視野に入れました。



### 成果 RESULT

## 労働生産性向上のための具体的な取り組み

保育業務の経営課題は①事務作業の負担軽減、②園児への安心・安全なサービス、保護者との円滑なコミュニケーション、③効率的な労務管理等のマネジメントがありますが、現状ではかなり保育士に負担がかかっているため、仕事の標準化や仕事の省力化に役立つ機器導入や仕事の分業化を検討することとしました。  
具体的には事務作業のICT化による効率化を検討することです。保育計画、日誌作成、園児の健康記録、保護者への連絡、登園・

降園時間記録、労務管理等の作業軽減化です。  
この事務作業の軽減化に向けて、職員、保育園が一体となって考えていくということで、職員各自の自己変革のきっかけとなり、保育サービスの質の向上につながっていくと思われます。  
これまでも当保育園は、利用者ニーズの多様化を踏まえ様々なサービスを提供してきました。今後も時代のニーズに合わせて進化していく方向性が見えてきたと思います。

### 課題2 PROBLEM

## 労務関連改定対応の仕組みづくり

人材の育成、定着をさせるためにも、その根幹となるコンプライアンス（就業規則）の整備を法改正にあわせてその都度行ってきました。  
しかし、何十年にもわたり改正を重ねてきた結果、全ての法改正に対応済みであるか、表現等に一貫性があるかなど、いささか不安が生じてきているところであります。

また、以下の取組により、働きやすい環境づくりの改善に努めてきたものの、更なる改善を図る方法について取り組んでいきたいと考えていました。  
(1) 行事の見直し  
(2) 用務員の導入  
(3) 事務の簡素化→年長組への連絡帳コメントの廃止等

### 支援 SUPPORT

## 就業規則及び労務管理体制の検証

就業規則については、かなり前から整備しているものでしたので、改めて逐条ごとにその背景（法令内容等）について法的解釈、周辺判例や留意事項について説明を行い、現状と照らし合わせて、必要な改正箇所の見直しを行うことにしました。  
次に、労務管理改善のため、さらなる時間外労働の削減、有給休暇の取得促進並びに確実な休憩の実施を行うために、オペレーションについて見直しをすることとしました。  
具体的には、年毎、季節毎及び1日毎の業務の流れを時間

毎に書き出し、改善できる箇所はないか検討しました。  
これまで行事の見直しなどを行い、絶対的な業務量の減少を図ってきたものの、日毎のオペレーションについては手付かずな状況のため、個々人毎に業務のやり方などが微妙に異なり、その結果、片付けや翌日の準備について取組方に格差が生じ、乗じて残業の時間にも差が生じていることがわかりました。  
また、休憩については、確実な実施に向けて、園児とは別時間、別空間にて昼食をとる仕組みづくりに取り組むこととしました。

### 成果 RESULT

## ①就業規則の整備 ②労務管理（業務オペレーション、休憩等）の見直し

①就業規則を整備することにより、最新の法改正に対応し、監査や助成金申請に対応することが可能となり、今後の人材育成や定着促進の礎となるコンプライアンス遵守が可能となりました。  
②労務管理については、休憩の実施についての仕組みができた為、ほぼ完全な休憩実施を実現することができました。  
また、日毎のオペレーションについては、「見える化」を図るための取組方について学んだことにより、今後、個々人にて差があった業務進捗について可能な限り平準化でき、時間外労働の削減や有給取得促進など働き方改革に則した取組の実現を図ることが期待できます。







正規雇用化の数 **3人**

## 積極的事業拡大を行い 持続的な取り組みを行う

### NPO法人ToiToi

【代表者】比嘉 珠美  
【住所】沖縄市諸見里1-11-20 【電話】098-931-9811  
【業種】医療・福祉  
【事業内容】障害児通所支援事業・児童発達支援事業



#### 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  
比嘉 珠美さん

弊社は医療ケアが必要な児童と家族支援のために、看護師が中心となり開所致しました。しかし経営未経験のため、毎日が手探りの状況でした。今回、サポートを受ける事で、1.弊社の強みと弱みを分析すること2.就業規則を整理することで、処遇改善システムをより活用することができました。これらは、今後の経営戦略や人材育成に繋げる事ができました。大変感謝いたします。



中小企業診断士  
宮城 重徳

今回の正規雇用化サポート事業を契機に、経営管理の基本や事業計画の必要性・重要性の意識喚起がなされ、労務改善の支援を受けるなかで3人の理事が一体となって事業推進に取り組むことによって業績が向上していると感じました。今後とも安定した事業展開が予想され、事業の維持・発展が大きく期待されます。

#### 課題1 PROBLEM

### 事業計画書を策定し業容の拡大を図る

事業計画書は、経営者の頭の中にある夢、新規の事業やアイデア等思い描いている構想・目標を数字をもって目標達成に向けた会社が成功する為のシナリオであり、将来のゴールに向かってどこを目指し、誰がどのようにしていつ何の為に動くかという行動指針を定めた経営の羅針盤となるものです。更に、これからの経営に於いて日々激変する環境へ適切に対応して行く為の経営管理書となる重要な資料でもあります。

当事業所を取り巻く環境を見た場合児童発達支援の放課後等デイケア制度が2012年度にスタート、6年で事業所が3倍の339ヶ所に急増し事業間競争が激化してきています。全国的にも新規参入が相次ぎ、事業所によっては質のバラツキがあると言われているからこそ、しっかりした事業計画を策定して信頼を高めることによって経営者が目指している新規の事業を含めた業容の拡大の基盤が確立できるものです。

#### 支援 SUPPORT

### 事業計画の重要性・必要性の意識喚起を図った上での 計画策定支援

業容拡大等の事業目標の実現に向かって企業行動力をダイナミクスに適應させ、事業所の存続・発展と収益性を長期に確保する為に、経営戦略に基づいた事業計画の策定が必要で重要であることを共有化しました。まず、SWOT分析を実施して現状分析を認識した上で、事業計画書作成の目的や計画書策定に必要な要素としての信念、売上げ・利益計画の資金や財務、計画書作成の重要項目を説明して3年計画の支援を行いました。



#### 成果 RESULT

### 3年計画を策定して事業の安定的発展を図る

税理士から提供された月別勘定科目残高一覧表をベースにして、5月～10月期の6ヶ月間の収支実績を算出し、11月～3月期は10月までの平均値を基に見込み額を算出して初年度の30年の実績見込み額として収支計画を策定しました。2年目は対前年度の伸び率で推移させ、3年目は日銀の物価指数2%で推移させる等の修正項目を検討して3年計画を策定しました。その結果、初年度、2年目及び3年目の収入目標値が設定さ

れました。この数値は理事長を中心に正規雇用化サポート事業のワークショップで実現可能な数値として確認され、この計画書を全従業員にToiToiの中期的な展望として周知説明し、共有化を図って、従業員のモチベーション向上と事業所の働き甲斐のある魅力ある職場作りに寄与して安定的発展を図ることとしました。

#### 課題2 PROBLEM

### 人材育成及び労働環境の整備

人材の確保と定着が課題となっております。新入社員採用後の教育訓練の方法と現在の従業員のスキルアップ、仕事に対する意識改革を図り、職業能力向上のための効果的な訓練を実施するため、国の人材を育成するジョブ・カード制度を活用した有期実習型訓練の検討と、就業規則を

作成し従業員が安心して働ける労働環境整備の必要性を感じています。職業訓練を実施するにあたり、訓練カリキュラムの作成、訓練後の職務遂行能力の評価行い、正社員化に向けた体制作りを行いたいと思います。

#### 支援 SUPPORT

### ジョブ・カード制度の活用と就業規則の作成

- ①ジョブ・カード制度を活用した有期実習型訓練について説明を行いました。ジョブ・カード作成方法、Off-jt（座学等）、OJT（実習）の職業訓練カリキュラム、評価シート等の作成について説明し、訓練終了後の正社員登用向け、キャリアアップ助成金（正社員化コース）の支給申請書作成について説明を行いました。
- ②支援の前に、「労働条件審査」シートを活用し、法定帳簿等の備えていなければならない書類の整備状況、その内容に

ついでの確認作業を行いました。その結果を基に、不備の書類の作成の支援、備えられているが見直しが必要な書類の整備、就業規則の見直しについての支援を行いました。就業規則は、見直し改定の必要理由を条文ごとに説明を行い、また、処遇改善加算Ⅰに挑戦したいとの申し出があったので、キャリアパスの作成に関する支援も併せて行いました。

#### 成果 RESULT

### 職業訓練カリキュラムの整備と就業規則の整備

職業訓練カリキュラムが整備できたことで、新人教育が体系的に実施できるようになりました。職業能力能力評価シートの構築で従業員の仕事に対する意識・意欲が確認できました。就業規則等の書類が整備出来たことで、どういった約束で雇用されているのかを周知することができ、職員が安心して働ける労働環境が構築されました。また、代表も、雇用環境の整備に必要な書類、手続きのタイミング、届け出が必要な書類等を整理することができました。







# 数値管理のレベルを引き上げ、 今後の事業拡大につなげる

## 農業生産法人 株式会社なんじょう牧場

【代表者】中村 成則  
【住所】南城市玉城前川1138 【電話】098-949-1718  
【業種】酪農業・飲食業  
【事業内容】酪農業・飲食業（ステーキハウス）

正規雇用化の数 **2人**



### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
中村 成則さん

父から事業を引き継いで15年、ようやく経営も安定してきました。そうしたなかで6次産業化の後押しで飲食業を営むことになりました。管理レベルを上げたいと思っていた時に今回の事業を知り、参加しました。数値管理の基本を学んだこと、就業規則を完成させたことで、大きな1歩を踏み出しました。



中小企業診断士  
上飯屋 貞美

県内では大手の酪農を営む農業法人ですが、社長は若く、事業拡大にも意欲的です。今回は数値管理と就業規則制定を指導させていただきました。当法人は社長が社員を大切にしていることから見て、今後ますます発展することでしょう。社員とともに発展されることを期待します。

### 課題1 PROBLEM

## 酪農と飲食業、異なる業態の数値管理レベルを上げたい

当法人は、酪農業をメインとする事業体ですが、政府の6次産業化推進の後押しを受けて、昨年の4月から自社産牛肉を活用したステーキハウスの運営にも乗り出しました。まったくタイプの異なる2つの業態をきちんと運営できるようにするため、数値管理の基本を幹部メンバー交えて学習することにしました。また、当法人は将来的には更なる規模の拡大も計画していることから、損益だけではなく、投資に係わる財務の安全性や投資回収のことなどもあわせて学習したいと考えていました。

これまでは酪農1本の事業だったので、税理士法人に経理そのものを任せ、決算報告を受ける形をとっていました。今後は1つの法人の中に酪農と飲食業という2本の事業が存在することになることから部門別の損益を出す必要に迫られています。また、より効率的な数値管理や分析を行うために、自ら経理を行うことも検討しています。こうした問題意識のもと、正規雇用サポート事業の支援を受けることにしました。

### 支援 SUPPORT

## 財務の安全性、損益分岐点、投資回収など管理会計の基本を指導

今回のサポートでは、管理会計に関して、基本的な指導を行いました。

- ①損益計算書・貸借対照表の見方  
損益計算書と貸借対照表の仕組みと見方を、図表等を用いて基本から指導しました。
- ②部門別損益の出し方と活用方法  
部門別損益の出し方を基本から指導しました。また、部門別損益を出すためには、その機能のある会計ソフトが必要なことを指導しました。
- ③損益分岐点  
利益を出すためにはいくらの売上高が必要か知るための

損益分岐点とその図表のつくり方について指導しました。

- ④投資回収のシミュレーション  
当法人は、積極的に酪農の規模拡大、6次産業としての飲食業への進出など事業拡大をすすめていることから、新たな事業への投資とその回収シミュレーションについて指導しました。
- ⑤予算の作成と実績管理  
予算の作成が行われていないことから、計画の重要性を説き、予算の作成と実績管理について指導しました。
- ⑥週次での管理  
各種の管理について、月次ではなく週次での管理にするとより細かな管理ができることを指導しました。

### 成果 RESULT

## 数値を見て、経営の実態が見えるようになった

- ①経営数値の見方・使い方を学んだことで、自法人の経営の状態を把握できるようになりました。当法人は今後も事業規模の拡大を行う予定であるため、経営状態については自ら分析・把握したいと考えていました。今回のサポートにより、ある程度そのことができるようになりました。
- ②週次で管理することにより、前年比較を含め、異常値が迅速に把握できることや管理が容易になることを学びました。業務の中で活用していきたいと考えています。



### 課題2 PROBLEM

## 若い人材の確保と定着をはかるためには、就業規則の整備が必要

当法人は、100頭余の乳牛を飼って牛乳を生産する、県内では比較的大手の農業法人です。酪農は生きた牛が相手なので作業は1日たりとも休めません。そのため、小規模の家族経営の酪農家は後継者を確保することができず、次々と廃業しているのが現状です。先代から個人事業を引き継いだ現社長は、「休みのとれない現状を改善しよう」と事業を法人化するとともに、乳牛の頭数を増やし規模の拡大を図ってきました。規模を大きくすることで社員数を増やし、交替で休みをとる体

制をつくらなければ、酪農の維持はできないと考えたからです。そうした考えのもと、牛舎の拡大や乳牛の増加を図り、社員の数を増やして、今では交替性シフトで休みが取れるようになってきました。若い社員も採用できるようになり、ある程度の定着は図られてきました。しかし、現場の作業に追われ、就業規則等の整備が遅れていました。正規雇用サポート事業があることを知り、この際、専門家の支援を得ながら就業規則を整備して、より安定した雇用関係を築こうと考えているものです。

### 支援 SUPPORT

## 就業規則を制定するとともに、人材育成の取り組みを提案

- ①就業規則の制定  
当法人では就業規則の制定の準備はしていたものの、確定には至っていなかったことから、その制定のサポートを行いました。農業法人であるため、就業規則に労働時間・休憩・休日などの「適用除外」があるなど一般の企業とは異なる部分が多々ありましたが、働く社員の勤務のしやすさと農業法人の勤務体制の兼ね合いを考慮して条文を制定しました。
- ②パートタイマー就業規則  
当社では、6次産業化として廃牛を利用したステーキハウスを事業化しています。そこではパートタイマーの雇用も日常的に行うことから、「パートタイマー就業規則」も制定することになり、その支援も行いました。

- ③正規雇用転換条項  
非正規社員を正社員化するためには、パートタイマー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となりますが、その条項の挿入についても指導、支援しました。
- ④人材育成の取り組みを提案  
農業法人であっても一般の企業と変わらず、人材の育成は重要な課題です。牛の管理や搾乳作業についての専門的な知識はもとより必要ですし、飲食業もサービス業としての接客対応などの研修も必須です。そこで体系的な研修教育体系をつくるよう指導しました。

### 成果 RESULT

## 酪農業で定期的な休みを実現、若者の雇用と定着に貢献！

酪農業は、牛の世話、搾乳と1日も休めない厳しい作業場ですが、社員が増えて毎週1回の休みが確実に取れるようになりました。そうした改善ができたため、県外からも社員の採用ができるようになってきました。今後はより働きやすい職場をつくるために、さらなる改善をすすめてまいります。



また、人材育成については、社員同士が定期的な学習会を持つなど自主的な学習は進んでいます。しかし、仕事にとって必要な技術や知識の習得など体系的な研修や訓練は遅れており、今後、計画的な実施をして参ります。





正規雇用化の数 **2人**

業務内容と業務配分を見直し、  
スキルの底上げと効率化を実現させる。  
また、会議の議事録や教育記録作成により、  
業務改善やビジョンの明確化、共有化を強化。

## 株式会社パーフェクトM

【代表者】内間 安邦  
【住所】那覇市壺屋2-26-11 (2F) 【電話】098-996-3869  
【業種】建設業  
【事業内容】総合リフォーム、リノベーション 不動産



### 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  
内間 安邦さん

今回の面談での、一番の気付きは「記録を残すこと」でした。また、10年後の目標を決め、そこへ向かい今年の目標をひとつひとつクリアしていく、例えば、社員ひとりひとりの資格取得等、成長過程を書き残し、出来ているかを見直していく。働き方改革等もある中、社内環境の充実を高め、仕事のやりがいや達成感を感じられる企業にしていきたいと感じました。今回の面談では、新たな気づきや、改革案、今後の企業発展のための話ができ、パート社員を含めいい勉強になりました。



中小企業診断士  
新田 慶子

正規雇用化に向けて、事務部の仕事の棚卸しを行い、データが集まる経理の仕事には、コスト管理という重要な業務があることを再認識できました。事務部の仕事は、日々の業務を行うだけではなく、能動的に仕事を行う姿勢が、会社の利益へ繋がるという気づきになったと思います。これをきっかけとして、事務部員のスキルアップと、事務部の地位向上を期待します。



登録専門家  
親泊 元彦

当事業所は、代表者がES(従業員満足)の考え方を強く持っており、社員もそれに応えるという労使関係が良好な企業です。その結果、仕事のクオリティも高く、顧客からも多くの「感謝の声」が届き、ゆるぎない信頼関係を構築しています。今後も、より一層地域密着で顧客から愛され、業界をリードする企業に進化・発展することを期待しております。

### 課題1 PROBLEM

## 事務部の仕事内容と配分を見直す

事務部のパート社員の方々の仕事内容を確認したところ、建築業経理士の有資格者である経理担当の方に業務負荷がかかっており、他2名がフォローを行っているものの、抱えている仕事の引き継ぎ時間が取れず、結果として残業でこなしている状況でした。

事務部3名の方々は、今後も建設業関連の仕事が続けたいという意思があり、宅建や建設業経理士などの資格取得

にも挑戦したいと意欲的であり、正規雇用化に向けてスキルアップと業務の効率化、業務分担の見直しが必要でした。

さらに、仕事も高度な内容に変える必要があったため、経理担当者が、見積り情報の内容をすべて把握できること、発注先や仕入れ価格のデータベースからコスト管理が可能であることを確認し、業務内容を見直すことにしました。

### 支援 SUPPORT

## 事務部の業務棚卸を行い、引き継ぎ計画を作成、実行する

経理担当者の負荷軽減のため、事務部3名の業務棚卸をして、業務の見える化を行いました。

業務の見える化が出来たことで、引き継ぐべき作業が明確になり、さらにマニュアル作成が必要な業務の確認もできました。マニュアル作成は、新人教育用や、業務の引継ぎにも有効なものです。

さらに、引き継ぎ計画も作成し、本来経理としてやるべき業務と考えていた、コスト管理に向けた業務について検討することができました。



### 成果 RESULT

## 経理業務を2名体制にして、コスト管理、在庫管理に着手

経理業務が2名体制になり、引継ぎも徐々に行っています。当初は、仕事をやりながらなので、思うように引継ぎが進まないということでしたので、具体的にどのタイミングまでに、引き継ぎを終わらせるかの計画表を作成する支援を行いました。

引継ぎが完了し、負荷が大きかった経理担当者の業務が軽減された段階で、原価管理を強化するため、見積りからのデータから発注先と部材等のデータベースを作成し、コスト管理と

発注先の管理を行い、また、あらかじめ在庫として準備しておいた方が良いものは、その都度購入するのではなく、量をまとめて購入することでコストダウンし、在庫として管理する等、実行に向けて検討しています。

また、通帳や法人カードの見直しと管理により、請求業務を減らすなど業務の効率化も徐々に進んでいます。

### 課題2 PROBLEM

## 「高付加価値型接客」及び「戦略的な人財育成」への取り組み

当事業所は、総合リフォーム業、リノベーション、不動産業を主軸として展開しています。現在、3事業共に創業当初から業績は安定的に推移しています。

しかし、業界の将来予測をすると、①競合他社からの脅威、②他業種からの新規参入等、自社を取り巻く外部経営環境は益々厳しくなっていく状況です。

よって今後は、顧客から更なる信頼を獲得し、より良好な関係を構築して永続的に維持していくこと、また競合他社に対して差別的優位性を図るためにも「高付加価値型接客の考え方と実践」及び「戦略的な人財育成」を経営計画の重点施策として計画的にかつ継続的に取り組むことが必要です。

### 支援 SUPPORT

## 高付加価値型接客と戦略的な人財育成で更なる飛躍へ

### 1 高付加価値型接客への取り組み

現場での接客の仕方を「自社スタンダード」として規定します。①まず、「建設業はサービス業である」という価値観を社内でも共通の考え方として共有します。②常に、「経営理念」や「顧客ファースト」を全ての意思決定の基準とします。③マニュアルとしての「スタンダード」は完成品という考え方ではなく、日々の業務改善の一環として定期的にリニューアルしていくことが重要です。

### 2 戦略的な人財育成への取り組み

ES(従業員満足)の観点から、組織目標の設定と同様に「個人目標」を設定し、そのポイントは次のようになります。①社員個々人の「人生理念」に沿っている。②組織目標及び社員個々人の「25年間ライフプラン」との整合性が図られている。③社員個々人の自己成長に繋がることが明確に規程され、かつ「キャリア・プラン」との整合性が図られている。等があげられます。

### 成果 RESULT

## 経営理念の浸透と、人生理念の構築で更なる調和のとれた社風創りへ

- ①接客の仕方を「自社スタンダード」として規定することで、安定的で一貫性のある接客が実現出来て顧客からの評価も更に高まりました。また、「経営理念が全ての判断のモノサシ」という考え方が社員間でシェアされることで経営理念の更なる浸透にも繋がりました。
- ②組織目標と個人目標を上手くリンクさせることで相乗効果が生まれ、同時に組織の生産性向上にも寄与することが確認出来ました。また、「25年間ライフプラン」の作成及び見直しを通して、「セルフイメージ(自分のあるべき理想の姿)」がより明確になり、中・長期のスパンで物事を捉えることがより一層強化されました。







## 経営状況の見える化、経営戦略や計画の策定で、設備や人材への積極的な投資が可能となった

### hinata cafe（ヒナタカフェ）

【代表者】安慶名 和香  
 【住所】うるま市字田場274-1 【電話】098-989-3896  
 【業種】飲食・菓子製造販売業  
 【事業内容】カフェ事業及び自社オリジナルお菓子の製造・販売

正規雇用化の数 **2人**

#### 課題1 PROBLEM 設備投資するにあたって、事業の方向性を再検討したい

当社はカフェ事業及び自社オリジナルお菓子の製造、販売を行っています。  
 自社オリジナル商品「黄金芋のきんつば」は、うるま市の特産品「黄金芋」を使用したお土産品で、自社店舗や那覇空港国内線ターミナル内の小売店、ウェブショップでの販売も行っています。  
 自社オリジナル商品は、カフェ業務の閑散時間帯を活用し、カフェの調理場にて製造していますが、在庫をストックする

設備がなく作り置きすることができない為、効率が悪く生産が追い付かない状態でした。  
 そこで商品を製造する専用の工房をつくり、また、商品をストックする冷蔵庫を購入し、生産を拡大したいと考えていました。  
 しかし、予定する設備には多額の投資が必要になることから、投資効果、資金繰り、人員の育成・配置、さらには事業のビジョン、方向性を再検討する必要があると感じました。

#### 支援 SUPPORT 経営計画書の策定を通して事業戦略の軸と方向性を決める

経営計画書の策定にあたっては、ヒアリング形式で進め、下記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現在の財務状況の分析  
カフェ事業と菓子製造事業の部門別収支状況が把握できる仕組みづくりを支援しました。また各部門の損益分岐点を計算し、設備投資や人を増やした場合の目標売上高の確認を行いました。
- ②ミッション、バリュー、ビジョンの明確化  
経営判断をするにあたって、軸となる考え方を文書として明文化しました。今後はスタッフへの浸透、経営幹部の育成、企業ブランディングへと活用を行います。
- ③事業コンセプトの設定  
当初想定していた顧客層と現在来店する顧客層とは違いがあり、事業コンセプトにギャップが出ている状態でした。

そこで、顧客へのアンケートを実施し、顧客ニーズの把握、創業時の思い、自社の強みを再認識し、自社が提供したいものの提供の仕方を決め、事業展開の軸となる共通のコンセプトを設定しました。  
 ④今後の成長に向けて3か年計画書の策定  
SWOT・クロス分析にて内部・外部環境を把握。そのうえでビジョン達成に向けての経営課題を洗い出しました。さらに経営課題を3年計画、アクションプランへと落としこみました。



#### 成果 RESULT 今後やるべきことが明確になった。事業の展開に広がりが出た

- 現在の経営状況が見える化できたことで、設備や人材への積極的な投資や経営判断ができるようになりました。
- 事業コンセプトを設定したことで、店舗での料理メニューやサービス、オリジナル商品を展開するうえでの迷いがなくなりました。またお客様にとってもわかりやすいサービス、商品になったと思います。
- 情報発信の必要性を感じました。今回明確化したミッション、バリュー、ビジョン、また事業コンセプト設定は、他社との差別化であり、お客様に選ばれる理由にもなります。そのためはしっかりとWEBやSNS等での情報発信を行いたいと思います。



#### 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



代表者  
安慶名 和香さん

現在の経営状況を数値化して見る事や経営理念やビジョンをはっきりとさせる事で、これから目指す方向や目標が明確になりました。  
 今後、人材を育てていくにあたっては弊社に沿った形で、就業規則も作ることが出来ました。ずっと、必要性を感じながら一人でどうしたらいいのか？と後回しにしていたところもあり、今回、専門家のご意見も伺いながら整理できたので良かったです。



中小企業診断士  
銘苅 幸多

今回の取り組みでは、収支計画の作成や顧客アンケートによる顧客の見える化、事業コンセプトの再検討を積極的に行っていただいたことで、改善・強化すべき点、新たにチャレンジする点など今後のアクションが明確になったと思います。  
 今後も経営状況をしっかり把握しつつ、今回作成した実行計画を着実に進めてほしいと思います。



社会保険労務士  
池原 恭子

非正規社員の正社員化にあたり、労働環境整備のご提案と就業規則の作成支援を行いました。これからも働きやすい職場環境の整備及び人材育成を行うことで会社も社員も成長し、発展することを期待しています。

#### 課題2 PROBLEM 人材育成及び労働環境の整備

人材確保が難しい昨今、従業員のスキルアップを図り、雇用の安定を促進するため教育訓練の見直しを考え、職業能力向上のための効果的な訓練を実施するため、国の人材を育成するジョブ・カード制度を活用した有期実習型訓練の検討と、就業規則を作成し従業員が安心して働ける労働環境整備の必要性を感じていました。



#### 支援 SUPPORT ジョブ・カード制度の活用と就業規則の作成

- ①ジョブ・カード制度を活用したキャリアコンサルティングを実施。訓練の必要性を確認後、Off-jt（座学等）、OJT（実習）の職業訓練カリキュラム、評価シート等について説明を行い、訓練終了後に支給申請書の作成を支援しました。
- ②就業規則の作成支援  
社員を雇用する中で、社内ルールの整備の必要性を感じていたものの、何をどのように作成したらよいのか分からなかったようです。今回、社員の正社員化を計画する中で、就

業規則の作成支援を行いました。  
 具体的には、モデル就業規則を活用し、条文ごとに内容の確認をしながら当社に合う形に変更しました。  
 ③正社員転換制度の導入  
有期契約社員を正社員に転換するにあたり、キャリアアップ助成金の活用を検討し、就業規則にも転換制度の文言を導入しました。

#### 成果 RESULT 職業訓練カリキュラムの整備と就業規則の整備

職業訓練カリキュラムが整備できたことで、新人教育が体系的に実施できるようになりました。  
 就業規則を作成することで、社内ルールを明確にすることができました。  
 オーナーと社員2名でカフェ運営及びオリジナル商品を製造、販売しているので、なんでも話し合う風通しの良い職場環境ですが、今後の課題は、業務の効率化及びシステム化を図ることです。今あるリソースを十分に活用し、生産性の向上につなげることで、安定した事業経営を行いたいと考えています。







正規雇用化の数 **11** 人

## 自社ブランドの確立と 事業承継推進のための組織体制 及び労務環境の整備

### 有限会社フタバ

【代表者】大城 恵子                      【電話】098-868-8811  
【住所】那覇市港町2-16-1 琉球新報開発ビル1階  
【業種】縫製業  
【事業内容】かりゆしウェアの製造及び刺繍

#### 課題1 PROBLEM 営業部門の設置と事業承継推進のための 戦略的組織体制の強化

当社の業歴は43年と長い実績を持っており、従業員の定着率は良く、縫製に関する技術力は高い状況にあります。

一方、現在の組織体制には営業部門がないため、製品の生産はOEMへの依存度が高い状況にあります。

今後、業績の安定的拡大を図るためには、付加価値の高いオリジナル商品の企画と、拡販策を強化することが必要です。

そのためには、早期に営業部門を設置することと、戦略的な営業を検討するための組織的な諸会議を開催し、組織体制を

強化することが重要であり、諸会議の定期的な開催と内容の充実が強く求められます。

そして、当社の技術力を一層強化して、最強の企業づくりを目指して、営業力とマーケティング力の強い企業へ全社的に取り組み、業績の安定的拡大と共にブランド化を目指すことも必要です。

また、3年後には当社の事業承継を実施する方針であり、今後の計画的取り組みも課題となっています。

#### 支援 SUPPORT 営業部門の設置・強化と各種会議の 定期的な開催による経営組織の強化

当社に営業部門を設置して、後継予定者に責任と権限を委譲することにより、戦略的な営業部門を強化し、組織体制を再構築します。

そこで後継予定者を取締役営業部長として位置づけ、責任体制を構築したうえで、営業力とマーケティング力を強化して戦略的営業展開を図ることとしました。

また、営業と生産に関し、内容の充実を図るための必要な諸会議（①営業会議、②顧客管理会議、③顧客開拓会議、④生産管理会議、⑤製品開発会議）を定期的で開催し、情報の共有化と全社的な経営意識を高め、戦略的な営業展開に努めるよう話し合いました。



#### 成果 RESULT 営業部門設置による業績の安定的、 拡大体制の確立と計画的な事業承継の推進

当社の組織体制に営業部門を設置し、営業総責任者として事業承継予定者を就任させ、組織的にも戦略的営業体制の強化が図られました。

そして、当社のオリジナル製品の拡販策を戦略的に強化して、必要な諸会議を開催・充実させ、組織的に取り組む体制が構築されました。

さらには、当社が目標とする最強の企業づくりに向け、営業力

とマーケティング力の強化を全社的に取り組み、業績の安定的拡大を図り、製品のブランド化を目指す意識も高まりました。

特に、“かりゆしウェア”は沖縄の特産品としての位置づけもあり、市場の拡大で「縫製業の安定的発展にも繋がりたい」という意識が高く、今後の経営努力が期待されます。

そして、当社の事業承継についても計画的な方向づけができ、その実行体制も確立できました。

#### 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  
大城 恵子さん

これまで会社の今後の経営方針や従業員の処遇改善、規律の整理等について、対策をしなければならぬと思いながら、放置しておりました。

この度、診断士により経営組織の整備、さらに社労士による就業規則の制定などにより課題がかなり整理されました。今回のご支援を今後経営に活かしながら社会貢献できる会社を目指します。ご指導ありがとうございました。



中小企業診断士  
大城 定理

今回の私たちの支援活動への取組みに対し、代表者をはじめ社員が前向きに対応していただき、極めて順調に支援することが出来ました。

社内の雰囲気は家族的で楽しい職場環境にあり、従業員のモチベーションも高いうえ、定着率もよく、技術的にも熟練度は高い状況にあり、組織は活性化しており、今後の経営の発展に期待します。



中小企業診断士  
仲松 睦夫



社会保険労務士  
名城 志奈

支援にあたり、社長をはじめ参加いただいたスタッフの皆さまと、時には本音をぶつけ合いながら、率直な意見交換が出来ました。

非正規労働者の正社員化へ向け、社会保険の整備、就業規則の作成届出を実施しました。今後さらに安心して働ける職場環境が構築できたと実感しています。

#### 課題2 PROBLEM 労務管理体制を整備するための就業規則の制定

勤続年数30年以上の社員がいるなど定着率は高く、これまで労使間の大きな問題もありませんでした。

今後、事業継承を視野に入れ、組織改革を進めており、その一環として基礎固めのために会社と労働者間のルールブックである就業規則の制定と社員の処遇を整えていき、今後、更に悩まされると考えられる人材の確保を含め、現在の社員が引き

続き安心して働ける職場環境として雇用の安定を図りたいと強く感じていました。

しかし、就業規則の作成については法律に関する事項が多岐に渡る上、法改正も目まぐるしく、専門的知識無しでの作成を進めていくことに難しさを感じ、なかなか取り組むことが出来ない状態でした。

#### 支援 SUPPORT 就業規則の作成支援、社会保険制度の周知

就業規則作成に向けて、雇用から退職までに関する事、労働時間や給与に関する事柄について、ひとつひとつヒアリングしながら実態に即しつつ、法律で定められた規定、会社が定めるべき規定と労働基準法等の解釈を説明しながら作成支援を進めました。

その中で業務の繁忙期と閑散期が明確にあるということから、1年単位の変形労働時間制の導入を提案し、年間スケジュールを完成させ、繁忙にあわせた柔軟な働き方が出来る仕組み

づくりを進めることができました。

完成した就業規則と変形労働時間制に関する協定届については、届出の説明まで丁寧に支援を進めました。

その他、厚生年金保険・健康保険の制度について、安心して社会保険に加入しながら働いてもらえるよう、社員向けに意義や将来の年金に加えて、病気やケガ、出産の時の給付等についてメリットが分かりやすいよう資料を作成しました。

#### 成果 RESULT 社員が安心して働ける環境整備の一步。 更なる発展へ

事業所より「正規雇用化を検討していた中、良いタイミングで本事業を通し、正規雇用化と就業規則を制定する事ができ、また、作業の中で丁寧な説明を受けながら進めて頂き、納得しながら形になった事が良かったです」と、お声を頂きました。

就業規則作成でルールが明確になった事により、社員が安心して働き続けられる職場環境整備の一步となり、社会保障制度を知る事によって安心にも繋がる事にも貢献しました。







正規雇用化の数 **1** 人

## 利用者のさらなる工賃向上と 従業員の働く環境整備

### 社会福祉法人ユームツ会

【代表者】宮里 不二雄  
 【住所】宮古島市平良字下里2632-1 【電話】0980-72-7795  
 【業種】福祉サービス業  
 【事業内容】指定障害者支援施設、  
 就労継続支援B型などの障害者の総合的な支援



#### 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



施設長  
下地 勝男さん

当社福祉法人は、事業部門ごとの抱える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工賃計画を改善、その事業を实践する職員の働く環境を整備する必要があることなどの支援をしていただきました。  
 今後、職場環境を整備し支援を活かした組織運営に注力したいと考えています。



中小企業診断士  
大嶺 眞

当社会福祉法人は、利用者の工賃の向上を図るために努力を重ね成果を上げてきていますが、利用者のさらなる工賃を上げるためには、工賃向上計画を策定し実践する必要があります。  
 今回の支援で、工賃向上計画を推進することの重要性についてのコンセンサスの形成と新規事業の必要性についての機運が醸成されました。今後の利用者の工賃の向上を期待します。



社会保険労務士  
青山 喜佐子

職員どうして協力して障がい者支援を行っている施設です。チームワークを向上させるために、一人ひとりの力を発揮して、みんながリーダーシップを発揮して「仕事の達人に」なることを目指して支援しました。  
 楽しく参加している笑顔が、今後の働く環境整備に役立つと思います。

#### 課題1 PROBLEM

### 事業実績を前提にした数値目標の設定

社会福祉法人ユームツ会（青潮園）は、指定障害者支援施設、就労支援B型、障害者生活介護事業（通所）、日中一時支援事業所、短期入所（ショートステイ）、相談支援事業所（おおしお）などの障害者の総合的な支援を行う事業を実施しています。

就労支援事業B型については、障害者工賃の向上のために、各事業の実績に対応した数値目標を設定するなど工賃向上計画を策定してきたが、数値目標を達成することができない事業もある状況で推移してきました。

利用者の工賃向上のため、事業別のこれまでの実績を前提に数値目標を設定して、実現可能で目標が達成できる工賃向上計画を策定する必要があります。

このためには、主たる事業である「一般廃棄物収収事業」、「縫製品製作販売事業」、「受託事業」、「回帰水販売事業」、「工芸品等製作販売事業」など事業ごとの課題を抽出し改善する工賃向上計画を策定し実施することが必要です。

#### 支援 SUPPORT

### 既存事業の目標管理と 新規事業の創設

各事業の損益の実績から課題・問題点を抽出し、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、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、当社会福祉法人の所有する農地、ビニール・ハウスの活用及び農福連携の事業の創設などについても支援しました。



#### 成果 RESULT

### 既存事業の改善計画を進めること 新規事業の創設の機運が醸成された

事業ごとの課題の抽出や工賃向上計画を策定し、その計画を前提に事業ごとの進捗状況をチェックのうえ、情報の共有化を図っているなどの機運が醸成されてきています。

各事業の損益の実績からの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には、利用者の工賃向上に寄与している事業の改善が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各事業の損益の状況を把握すること

により、運営理念・運営方針に基づき利用者の自立した生活を実現するためにも、工賃向上計画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、実現可能な目標数値を設定して、工賃向上計画の数値目標を達成ができる体制が構築できました。

また、工賃向上のためには当社会福祉法人の所有する農地、ビニール・ハウスを活用し、地域資源を活かした農業の事業を創設する機運も醸成されました。

#### 課題2 PROBLEM

### 全職員が意欲をもって、仕事へのメリハリのある職場環境づくり

職場は障がい者支援、障がい者生活介護事業です。

職員の定着率は良く、業務を進めるうえでの大きな問題はないのですが、チームワークをさらに向上させるための取組みの必要性を感じています。

障がい者支援や介護の技術的な教育や訓練については、業界団体の研修プログラムに派遣しています。ただ組織的な活動についての基礎知識や職場を活性化させるためのコミュニケーションのあり方については、各職員の経験やスキルに

任せている面があります。

今後、新しい職員や若い職員が入社した場合の職員指導についての情報の共有化が必要になるものと思われます。

今回の正規雇用化を機会に、職場環境を点検し、職場の課題を発見し、さらに「働きがいのある職場づくり」のきっかけづくりなることを期待します。

そのことが、職員一人ひとりの力を発揮する場になるものと思います。

#### 支援 SUPPORT

### 仕事を向上させるためのコミュニケーションづくり ～報告・連絡・相談で仕事の達人になろう～

就業規則の点検と、職場の課題についてヒアリングしました。職場環境は、他の障がい者支援施設などと比べても、よい環境で職員も明るいメンバーです。離職率も低いので、職員間の協力体制も保たれています。

団体の研修にも計画的に派遣していますが、一人ひとりの能力向上と組織的なチームワークが課題になっていました。

支援策として、日常的に当たり前と思われるコミュニケーションをチェックして、「組織を活性化させる報告・連絡・相談」を見直すための意識改革を提案しました。

職場のキーマンとなるリーダーを中心に研修を行いました。日々の業務で、生産性向上の妨げとなる報告・連絡・相談について、ワークも含めて参加メンバーに体験してもらいました。

職場のコミュニケーションというと、とくく技術的な面になりがちですが、仕事の目標、目的を達成するための「考え方」をリーダー全員で共有しました。

報告・連絡・相談は、職員間だけでなく、施設を利用する障がい者や家族との信頼関係にもつながるものであることを再確認することに重点を置いた内容の支援としました。

#### 成果 RESULT

### 仕事の成果を向上させる職員間の コミュニケーション力の向上

現場の力を発揮するコミュニケーションづくりについての「意識向上と職員どうしの基礎知識の共有化」ができました。

職員の能力にレベルがあるように、報告・連絡・相談の進め方もレベルがあることを理解したので、自分の組織に合った「報告・連絡・相談レベル表」についてもみんなで検討してみたいです。

職員が意欲的に仕事することが、職員の人材育成と施設のサービス向上になること、そしてユームツ会の計画目標を達成することにつながるものと思われます。







正規雇用化の数 **25人**

## 持続的な成長と長期的な企業価値向上のため、グループビジョン策定と内部管理体制の構築に取り組む

### 琉球協同飼料グループ (代表：琉球協同飼料株式会社)

【代表者】 山内 康三  
【住所】 南風原町字津嘉山1471番3号 【電話】 098-889-0500  
【業種】 畜産業  
【事業内容】 飼料製造販売、養豚・養鶏経営、運送食肉加工製造販売



#### 企業・支援担当者の声



代表者  
山内 康三さん

弊社グループは飼料の製造・販売から養豚・養鶏事業、食肉処理、加工製品の製造販売まで、グループ一貫生産を行っております。

今回、本支援事業を受け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って更に事業に邁進し、地域社会ならびに畜産業界の発展に貢献して行きたいと思っています。



中小企業診断士  
神谷 繁

今回の取組みは、沖縄県の畜産業界を牽引するグループ企業として、持続的な成長と長期的な企業価値向上に向けての取組みであり、グループ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。

今後とも畜産業界の発展と県民の食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。

#### 課題1 PROBLEM

### グループ将来ビジョンの策定とグループ総合力の強化

琉球協同飼料グループは、県内畜産業界において豚の飼養頭数やブロイラーの飼養羽数において大きなシェアを有しており、豚肉では飼料の製造・販売から畜産(繁殖から肥育まで)、食肉の処理・加工、食肉加工製品の製造販売まで一貫した生産を行っています。

畜産業界ではTPPやEPAによる関税削減の影響、畜産環境問題、人材確保等への対策が喫緊の課題となっており、沖縄県においても環境問題、畜舎の老朽化、担い手不足等の諸問題から、

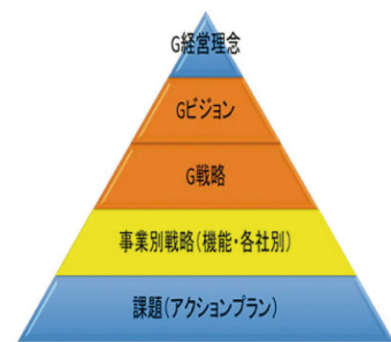
飼養戸数及び飼養頭数が減少傾向で推移しています。

このような畜産業界の現状を踏まえ、グループの更なる一体感の醸成や連携強化に取り組む必要性を感じておりました。

そのため、グループの総力を結集し、進むべき方向性を一致させ、グループビジョンを旗印にグループが一つとなって邁進していくことを目的にグループビジョン及びグループ戦略の策定に取り組みました。

#### 支援 SUPPORT

### グループビジョン、グループ戦略の策定支援



グループ全6社が一体感を持って策定するため、各社から選抜された職員を集め、グループ討議やワーク作業で意見をまとめた。また、各社でワーキンググループを組成し、宿題を各社に持ち帰って議論することで、全社的な取組みを行いました。

- ①市場調査行い、畜産業界の情勢、振興のポイント、TPPやEPAによる関税削減の影響等を説明、将来性について議論を行い認識を高めました。
- ②SWOT分析(内部・外部環境分析)を行い、問題点と課題を把握しました。
- ③クロスSWOT分析からグループ全体の経営戦略をまとめました。
- ④グループ戦略からボトムアップアプローチにてグループビジョンを作成し、経営陣との意見交換を踏まえ、またグループビジョン及びグループ戦略について相関関係を意識しながら仕上げていく作業を行いました。
- ⑤グループビジョン及び戦略を策定し、それを達成するため各社のKPIを策定しました。

#### 成果 RESULT

### グループビジョンとグループ戦略、各社のKPI、クレドの策定

【琉球協同飼料グループビジョン】  
「沖縄から共に考えるリーディングカンパニーとして届けたい食卓に笑顔を、幸せを、豊かさを」

【グループ戦略】  
現場強化戦略、営業戦略、人材戦略、外部連携戦略、イメージ・ブランド戦略、組織強化戦略の6つの戦略にまとめ策定しました。  
10年後のグループ企業の目指すべき姿として「グループビジョン」を掲げ、また、その企業像に到達するため「グループ戦略」を策定しました。合わせて、ビジョン達成度の評価のため「数値



目標」を掲げ、更に各社の「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、働く場として魅力のあるグループの約束として、全従業員へ浸透を図っていきます。

#### 課題2 PROBLEM

### グループ内部管理体制の構築

県内の畜産業界及び食肉加工製造業における当グループの役割は大きく、グループ各社で進めている工場の建替や移転等の設備投資計画を成功させるためにも、今後はグループ企業が相乗効果を発揮しながら一丸となって邁進していける体制を構築する必要があります。

そこで長期的な企業価値の増大に向けたグループ経営の仕組み作りを、コーポレートガバナンス(企業統治)と内部統制の観点から構築していく必要性を感じ、グループ内部管理体制構想の策定に取り組みました。



#### 支援 SUPPORT

### 経営課題の把握と内部統制の策定支援

- ①従業員アンケートは、約400名弱のグループ社員へモラル調査を実施して、全国指標との比較を行いました。また、従業員コメントを確認しながら職場改善を行うこと、本分析資料を経営幹部へ確認させ、今後の対策を検討するように指導しました。
- ②各社の経営者ヒアリングを行い、グループ各社の問題点や課題、将来の方向性、経営戦略、KPI等の聞き取り調査を行い、

- 今後のあるべき姿や経営課題等を確認しました。
- ③各社の財務分析を行い、実質自己資本、有利子長期借入金の償還能力、長短財務バランス、収益性と成長性について分析を行いました。
  - ④琉球協同飼料グループの組織運営のあるべき姿を明確化し、課題解決に向けて内部管理体制構想の策定支援を行いました。

#### 成果 RESULT

### 内部管理体制構想の策定

持続的な成長と長期的な企業価値の増大に向けたグループ企業の仕組み作りとして、従業員アンケートや経営者ヒアリング、財務分析及びグループビジョン策定会議における議論を踏まえて、グループ本社の役割、コーポレートガバナンスや内部統制の観点から、琉球協同飼料グループの内部管理体制構想を策定しました。

今後、琉球協同飼料グループの課題解決に相応しい、組織体制の構築に向けて取り組んで参ります。







## 会社全体の課題を整理し、 ビジョンを明確にして 経営計画書を作成した。

### 久米総合開発株式会社

【代 表 者】安里 美加子 【電 話】098-985-3254  
 【住 所】沖縄県島尻郡久米島町字北原1番地  
 【業 種】養殖業  
 【事業内容】車海老養殖/レンタカー/不動産

正規雇用化の数 **2**人

#### 課題1 経営の見える化

久米島総合開発は、創立約45年の久米島で車海老の養殖・販売、レンタカー事業、島内のアパートなどの不動産事業を行っています。

創業者である先代の社長は、チャレンジ精神があり何にでも取り組み活動的で行動力がありました。現社長は先代より事業

を承継しています。その後、各事業の付加価値向上を図るために部門ごとの経営課題を設定し、課題に対していろいろな改善を行っていました。

今回は事業を持続的成長させるために部門ごとの損益構造/収益性の視点から各事業を検証するとともに、実施しようとしている新規事業への取り組みについて経営方針の明確化、経営戦略の構築など経営計画の作成を課題としていました。

また、会社を継続させていくために事業承継の方法を検討することも課題としていました。

#### 支援 経営計画書の作成

##### ◆経営計画作成

##### ①現状把握

クルマエビ養殖の事業を中心にレンタカー事業、不動産事業の3つの事業について、業界の動向、業務内容の概要、経営のポイントなどについて確認しました。ビジネスモデル(業務フロー)を以下の通り、入口から出口まで工程ごとに見える化し会社が持っている「強み/魅力」と「課題」を再認識しました。

・生産計画【4-5月】⇒池ぼし【4-6月】⇒仕入れ【5-7月】  
 ⇒育成【8-11月】⇒出荷【11-4月】

#### 成果 社内外へのアピール

##### ◆経営計画書による「経営の見える化」

今回の事業で行った「経営方針の明文化、あるべき姿の設定、アクションプランの検討、収支の予測など」をベースに「経営計画書」を作成しました。計画書の作成により、会社の向かう方向性(経営方針、経営戦略)など、経営の見える化ができました。

##### ◆計画発表会での「会社アピール」

経営計画書に基づき、社長から従業員、地域、会社の視点から「信頼」「永続」などのキーワードを使いながら、従業員に

##### ②経営方針等の明文化

再認識「強み/魅力」を活用する形で「経営方針、あるべき姿、アクションプラン」を検討し、経営の見える化を行いました。

##### ③収支予測

3つの事業プラス新規事業について、将来のアサンプション(仮定)を整理し、それに基づき販売予測、原価・経費予測を行いました。



対して発表会を行い、今後の会社の方向性を伝えることができました。

取引金融機関からも「このように計画的な経営をやられている会社は少ない。目指していることに対してサポートができることがあれば協力したい。」との話があり、金融機関との協力体制を確認することができました。



#### 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  
安里 美加子さん

経営課題は持つよう意識していましたが、うまく整理できず長期的なビジョンを持つことができませんでした。

今回の支援をうけ整理する方法をご指導いただき、ビジョンが明確になることで社員への伝達が大幅に改善されました。



中小企業診断士  
関山 潤一

会社の進むべき道の社内外にアピールができたことで、社内外からの協力体制が築けたと思います。

定期的に計画との経営チェックを行うことで、着実に目標達成に向えると思慮します。

#### 課題2 人手不足の解消と 定着率の向上

離島地域における水産業を今後も発展継続していく上での重要な課題の一つに人手不足があり、現社員の高齢化に伴い人手不足解消の対策として若手社員の採用は急務でした。

次世代の採用と育成には安心して働ける制度が必要と感じていましたが、有効な手立てが見つからない状況が続いていました。

これまで契約社員として採用し、個別に正社員として登用す

るというルールはありましたが明文化までは至っていませんでした。また、正社員への登用基準や時期についても同様でした。

そのため採用が成功しても長続きせず退職するというケースが続いていました。採用された契約社員には正社員と異なり個別の雇用契約書に定める通りの給与形態であったため、将来設計をしにくいということが定着率の低さの原因のひとつであるのではないかと仮説を立てました。

課題解決の方向性として若手社員が将来に希望をもって長く働いてもらうための基盤づくり(正社員登用基準と給与制度をはじめとする各種規定の実体化)を設定しました。

#### 支援 人事制度及び正社員転換制度の導入と各種規定の整備

採用にあたり求人広告を載せるにしても自社の給与制度や正社員登用基準などが定まっていなければ広告を掲載することはできません。

そこで最初に着手したのは給与制度の見直しです。現行の給与制度はベテラン社員へ重きをおいた給与額と昇給ルールがありました。経営資源配分の在り方を再構成した上で、偏った配分を見直し若手社員への昇給額に厚みを持たせ昇給のルール変更と給与制度とリンクする等級制度を導入しました。

等級制度では正社員への道筋と正社員へ転換した後の昇給や昇格基準を明確化し、周知することで何をどこまで頑張れば

よいか、どのようなことを期待されているかを明示しました。

社員の頑張り具合や課題などを客観的に把握する方法として評価制度を導入し、社員育成へのフィードバックと業績評価の基準とすることにしました。評価制度では一人ひとりの頑張りが短期的スパンでは賞与へ反映されるように設計し、社員のモチベーションの向上へ寄与する仕掛けを構築しました。

最後に経営資源がどのように配分されるかを明確にして社員への説明を行うことで不透明さを排除し、公平で平等な制度であることを理解してもらうように努めました。

#### 成果 契約社員を正社員へ転換

等級制度と給与制度をリンクされることにより昇格と昇給に整合性がとれ、将来への不安感を和らげることができました。

給与制度などを整え評価制度を通じて社員育成へ着手できたことにより、定着率の向上を図れたのではないかと思います。

基準を策定し明確化することや昇給の考え方、経営資源配分の方法などをクリアにすることで経営陣と社員との間にあった曖昧さがなくなり、相互に働きやすい環境(オペレーションの継続性と一貫性を実現するための基盤)ができたのではないかと思います。







## 地域の振興発展のための 新たな組織体制の整備

### 二見以北地域振興会（わんさか大浦パーク）

【代表者】翁長 信之  
【住所】名護市大浦465-7 【電話】0980-51-9446  
【業種】直売所運営、観光サービス  
【事業内容】地域農産物等の販売及び観光サービス

正規雇用化の数 未定



#### 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



管理責任者  
深田 友樹英さん

当二見以北地域振興会は、過疎化の進む名護市二見以北10地区の存続と発展のために設立されましたが、中長期の成長・発展のために法人化への移行を模索していましたが、本事業の支援を受けて、法人化後の組織運営及び組織の活性化の機運が高まりました。



中小企業診断士  
大嶺 眞

今回の支援で、法人化の諸手続きが円滑に進み、株式会社に移行後もコミュニティビジネスを通して過疎化による地域課題を解決しながら収益を上げるため組織の活性化図り、二見以北地域の振興発展が推進されることを期待いたします。



社会保険労務士  
池原 恭子

就業規則の整備や見直しは、会社の労務管理や社員の働き方を考えるいい機会であると考えています。  
今回の就業規則の整備が職員のモチベーション向上及び雇用の安定に繋がることを期待しています。

#### 課題1 PROBLEM

### 法人化し社会的な信用力を醸成する

二見以北振興会は、名護市から「名護市東海岸地域における地域交流拠点整備事業」の委託を受けてわんさか大浦パークを拠点に事業を展開している。

主たる事業として、二見以北地域の農家が出荷する島野菜、南国フルーツ及び地元農産物を使用したオリジナル加工商品、惣菜などの販売、大浦湾・マングローブでのカヤック体験、マングローブ遊歩道管理、交流イベント（伝統芸能等）の開催を行っています。

当振興会が、地域の振興を図り成長・発展するためには、みなし法人から法人なりでの法人化を進め社会的な信用力等を醸成する必要があります。



#### 支援 SUPPORT

### 法人化のメリット・デメリットなどの留意点

法人化をすることで、「信用力が高くなる」、「有限責任になる」、「節税できる」などの多くのメリットがある反面、「設立費用がかかる」、「社会保険への加入」、「事務負担が増える」などデメリットを説明することや「株主総会の議案と手続き」、「取締役の知識と運営方法」などの法人の組織運営などの会社法及び法人化に移行する組織の活性化について支援しました。



#### 成果 RESULT

### 法人化した後の組織運営体制が構築された

みなし法人から株式会社に移行するため定款など会社の基本事項の決定から諸手続きや、その後の税務署、社会保険事務所、労働関係の各種手続きの手順の確認ができ、法人化移行ができる状況が整備されました。株式会社設立後の定時株主総会の議案及び手続きや取締役会の運営方法などの組織運営体制についても認識を深めました。

また、株式会社に移行するにあたってマンネリ化した組織の活性化を図る方法についても、環境変化への対応力の強化と

経営体質を革新が必要です。

「経営理念」、「事業の再構築」などのスピードと効率性を追求し古い組織の体質を改善するプロセスや組織を活性化するには、職員の一人一人が仕事に生き甲斐を見出すことのできる魅力ある組織風土を作り出すことで、「組織運営から活性化の方向」、「職員の意識・行動からの側面から」などからの視点で組織活性化を図ることの機運が醸成できました。

#### 課題2 PROBLEM

### 社員の定着化を図るための労務環境整備と就業規則の見直し

非正規社員の正社員化及び社員の定着化を図るために、労務管理についての確認・整備と就業規則の見直しを行いたいとのことでした。

就業規則はありますが、当初作成された内容が現在は一貫していない箇所もあることから、全体的な見直しが必要だと感じました。

また、組織を運営し業務を遂行する中心的な役割を果たす社員（主に正社員）と現場の社員（主にパート社員）では、勤務時間や賃金形態、職員の年齢構成等が異なることから、規則を包括的に定めるよりも雇用形態別に分けた方がわかりやすいことから、最終的にはそれぞれ規則を作成することにしました。

#### 支援 SUPPORT

### 職員のモチベーション向上につながるような 労務管理及び規程の見直し

#### 1) 就業規則の見直し支援

- ・正社員と非正規社員の勤務時間や処遇は異なることから、それぞれの役割に応じた雇用区分を明確にしました。
- ・運用しやすいように雇用区分に応じた就業規則（正社員、有期契約社員、パートタイム社員）を作成しました。
- ・育児介護休業規定についても法改正に対応した内容に見直しを行いました。

#### 2) 正社員転換制度の導入及びキャリアアップ助成金の活用支援

- ・頑張った社員が評価されるような組織風土及び制度の導入

を図りたいとのことから、有期契約社員が正社員に転換できるよう有期契約職員の就業規則に正社員転換制度の規定及び基準を定めました。また、キャリアアップ助成金の要件や計画書等についても活用のアドバイスをを行いました。

#### 3) 目標管理及び定期面談制度導入の検討

- ・今後事業の拡大及び職員の増員にあたり、人材育成にも力を入れたいとのことから、目標管理シート・面談シートの提供を行いました。

#### 成果 RESULT

### 雇用形態別の就業規則作成と多様な働き方の整備に向けて

雇用区分に応じた就業規則を作成することができました。就業規則を正社員、有期契約社員、パート社員と別に作成することで、それぞれに応じた制度の導入を行うことができました。

最新のモデル就業規則を活用し、法の趣旨等を説明・確認しながら、以前の就業規則に記載がなかった項目に必要な条文を当社の実情に合わせて追加することができました。

また、就業規則を見直す中で、日々の労務管理で疑問に思っていたことを相談することができ良かったとのことでしたので、今後の労務管理に役立てて頂ければと思います。

兼業を認めるなど新しい働き方も容認し、今後は短時間正社員も制度化したいという考えがあるようです。



多様な働き方を整備し、働きやすい職場づくりをに引き続き取り組むことを期待しています。



セミナー・事業説明会の様子



◆開催日／平成30年5月11日(金) 14:00～16:30  
◆場 所／沖縄産業支援センター(3階 大会議室)

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」  
《平成29年度 支援企業》  
①平良 範子:株式会社健食沖縄 代表取締役  
②棚原 和明:社会福祉法人まなぶ福祉会 はごろも保育園 園長  
③三上 大輔:花の民 花卉園芸 代表  
④當間 常雄: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 施設長

【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、事業担当者等)

【第三部】個別相談会(申込みに関する相談等)



主催者あいさつ(県 雇用政策課 課長)



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30年7月2日(月) 13:30～16:30 ◆場 所／沖縄産業支援センター(3階 中ホール)



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



研修会風景

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(金) 14:00～16:30

チラシ同封サービス 各商工会議所、商工会等



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30年4月30日(月)・5月8日(火) ぱっしょん・ウィークリー1 掲載



平成30年4月30日(月)・5月8日(火) ぱっしょん・ウィークリー1 掲載



《琉球新報》記事掲載:平成30年5月13日(日)



《琉球新報》記事掲載:平成30年5月4日(金)

新聞記事にて正規雇用化サポート事業「正規雇用化促進セミナー」が紹介されました

平成29年度 事業成果報告会の様子

◆開催日／平成30年3月27日(火) 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



4. 支援企業一覧

■平成30年度 正規雇用化サポート事業 支援企業 一覧（24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	アイソトープス 株式会社	複合サービス業	金武町	1人	07～08p
02	株式会社 アメニティ	飲食業	那覇市	5人	09～10p
03	伊山グループ(代表:有限会社 介護センター)	介護事業、他	宮古島市	2人	11～12p
04	株式会社 エムワイオート	自動車修理・販売業	浦添市	1人	13～14p
05	有限会社 ケアエンドサービス	介護事業	那覇市	3人	15～16p
06	社会福祉法人 響福祉会(さうんど保育園)	保育園	西原町	2人	17～18p
07	さんだん花グループ	医療・介護事業	宜野湾市	4人	19～20p
08	有限会社 シャイニング	小売業	那覇市	2人	21～22p
09	株式会社 ジェニッククリエイション	ウェディング関連事業	豊見城市	－	23～24p
10	城間びんがた工房	伝統工芸	那覇市	1人	25～26p
11	株式会社 スピア	情報処理サービス業	中城村	4人	27～28p
12	世界のブエノチキン 合同会社	飲食業	浦添市	1人	29～30p
13	社会福祉法人 勢理客福祉会(勢理客保育園・愛音こわん保育園)	保育園	浦添市	3人	31～32p
14	一般社団法人 たったたっく	学童保育	那覇市	3人	33～34p
15	社会福祉法人 豊春福祉会(こくら保育園)	保育園	那覇市	3人	35～36p
16	NPO法人 Toi Toi	医療・福祉	沖縄市	3人	37～38p
17	農業生産法人 株式会社 なんじょう牧場	酪農業・飲食業	南城市	2人	39～40p
18	株式会社 パーフェクトM	建設業	那覇市	2人	41～42p
19	hinata cafe(ヒナタカフェ)	飲食・菓子製造販売業	うるま市	2人	43～44p
20	有限会社 フタバ	縫製業	那覇市	11人	45～46p
21	社会福祉法人 ユームツ会	福祉サービス業	宮古島市	1人	47～48p
22	琉球協同飼料グループ(代表:琉球協同飼料 株式会社)	畜産業	南風原町	25人	49～50p
23	久米総合開発 株式会社	養殖業	久米島町	2人	51～52p
24	二見以北地域振興会(わんさか大浦パーク)	直売所運営・観光サービス	名護市	－	53～54p
			合 計	83人	

■平成29年度 正規雇用化サポート事業 支援企業 一覧（22社）

No.	企 業 名	業 種 等	所 在 地	正社員化数
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
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
03	株式会社 いちば	食品製造業	宮古島市	3人
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
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
06	株式会社 沖縄観光開発	サービス・宿泊業	糸満市	3人
07	株式会社 健食沖縄	卸・小売業	那覇市	2人
08	社会福祉法人 幸福義会（ビノキオ保育所・ねたて保育園・花のいろ保育園等）	保育園	宜野湾市	5人
09	サンクスラボ 株式会社	福祉事業	那覇市	7人
10	花の民 花卉園芸	農業	八重瀬町	2人
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
12	株式会社 富士盛建設	建設業	那覇市	2人
13	ラ・フロントドア 合同会社	食品製造業	沖縄市	2人
14	合同会社 琉（デイサービス孫の手）	介護事業	西原町	3人
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
16	株式会社 琉球フロント沖縄	食品卸・小売業	那覇市	1人
17	社会福祉法人 若夏会	障害福祉サービス	石垣市	4人
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
19	有限会社 くりえ	医療福祉	うるま市	1人
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
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
22	株式会社 マーミヤ	食品製造業	石垣市	3人
			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

5. 総 括

本事業を振り返って

昨年度から、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、平成28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、働き方改革などは、まさに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。

本事業で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、目標とす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、沖縄県産業振興公社、各商工会議所、各商工会、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30年度 正規雇用化サポート事業 成果報告書

---

平成 31 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