

＼若手社員が辞めない会社づくり／

# 早期離職防止 ガイドブック 2024



「自分ペースでまったりな若手社員は、ほめて伸ばす」

マーケティングアナリスト **原田曜平氏**

「若手社員がキャリア自律できる環境づくりを！」

一般社団法人プロティアン・キャリア協会 CGO /  
4designs 株式会社 **栗原和也氏**

「主体的なキャリア形成を育むオープンな社風と支援制度」

サイボウズ株式会社  
**石川憂季氏**

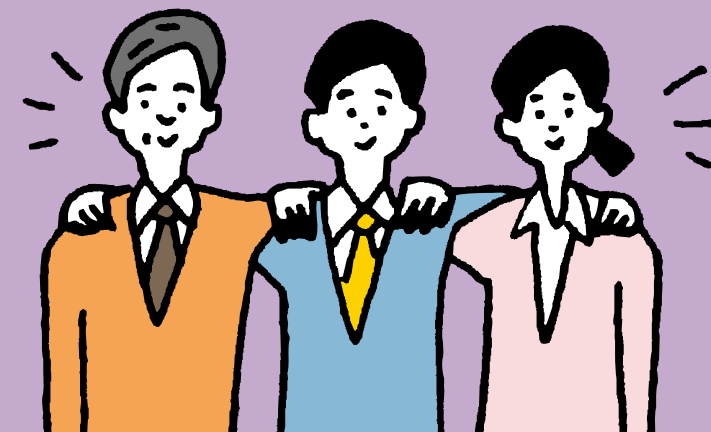
「上司の『聴く力』が若手社員を伸ばす！」

一般社団法人日本産業カウンセラー協会  
代表理事 **田中節子氏**

「働き方を変え、働く場所を整えることで  
労働生産性だけでなく、エンゲージメントの向上にもつながる！」

ココヨ株式会社  
ワークスタイル研究所 **田中康寛氏**

東京しごとセンター ヤングコーナー



東京の「働く」を応援します。

公益財団法人東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー

公正な採用選考のために

東京都では、就職の機会均等を確保するため、応募者本人の適性や能力に基づく公正な採用選考を推進しています。  
詳細は、TOKYOはたらきネット (<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/>) をご覧ください。

いまだき若手年表

年 齢	教育	出 来 事	流 行	仕事環境
1989年 (平成元年)	0	昭和天皇崩御、消費税(3%)施行	ゲームボーイ、テトリス、おたく族、オバタリアン	岩戸景気に迫る好景気(37カ月連続)、新語に「セクハラ」
1990年 (平成2年)	1	第1回大学入試センター試験実施、記録的な猛暑で水不足	スーパーファミコン、おやじギャル、成田離婚、アッシーくん	
1991年 (平成3年)	2	世界初World Wide Webサイト開設、宮沢喜一内閣発足	DOCOMO「movi」、Windows3.0、バーコードパトラー	バブル崩壊(1991年～1993年)
1992年 (平成4年)	3	バルセロナ五輪開催、学校週5日制スタート	MD、G-SHOCK、エアジョーダン	
1993年 (平成5年)	4	Jリーグ開幕、皇太子殿下と雅子さまご成婚	商用インターネット接続サービスの提供開始、コギャル	流行語に「リストラ」、就職氷河期(1993年～2005年)
1994年 (平成6年)	5	松本サリン事件、関西国際空港開港	PlayStation、セガサターン	
1995年 (平成7年)	6	阪神・淡路大震災、地下鉄サリン事件	Windows95、PHSサービス開始	
1996年 (平成8年)	7	アトランタ五輪開催、Yahoo! JAPANサービス開始	アムラー、ルーズソックス、たまごっち	
1997年 (平成9年)	8	消費税率5%に引き上げ、山一證券破綻	ハイパーヨーヨー	
1998年 (平成10年)	9	冬季長野五輪開催、サッカーW杯初出場	タイタニック、Windows98、iMac	
1999年 (平成11年)	10	携帯電話・PHSの電話番号11桁化	アイボ、iBook	
2000年 (平成12年)	11	シドニー五輪開催、ストーカー規制法公布	DOCOMO「i-mode」、PlayStation2、IT革命	
2001年 (平成13年)	12	ITバブル崩壊、アメリカ同時多発テロ、小泉内閣発足	Suica、プラズマテレビ、ブロードバンド	
2002年 (平成14年)	13	冬季ソルトレークシティー五輪開催、歩きたばこ禁止条例	Xbox、ハリーポッター	いざなぎ景気(2002年～2008年)
2003年 (平成15年)	14	オレオレ詐欺が横行	iPod、千と千尋の神隠し	
2004年 (平成16年)	15	アテネ五輪開催、新潟県中越地震、性同一性障害特例法施行	ニンテンドーDS、ヨン様	新語に「ニート」
2005年 (平成17年)	16	愛・地球博開催	iTunes、ちよいワルおやじ	
2006年 (平成18年)	17	ライブドアショック、冬季トリノ五輪開催	Wii、デジタル一眼レフ	流行語に「格差社会」、就職売り手市場(2006年～2008年)
2007年 (平成19年)	18	米サブプライムローン問題、第1回東京マラソン開催、赤ちゃんポスト設置認可	iPod touch	「ワーク・ライフ・バランス憲章」策定、流行語に「ワーキングプア」「ネットカフェ難民」
2008年 (平成20年)	19	リーマンショック、政権交代、北京五輪開催	iPhone 3G、ブルーレイディスク、フリクションボールペン	世界同時不況、内定取り消し問題、「年越し派遣村」期間限定開設
2009年 (平成21年)	20	裁判員制度スタート、芸能人の覚せい剤事件多発	ファストファッション、LED電球、草食男子	流行語に「派遣切り」
2010年 (平成22年)	21	バンクーバー五輪開催、欧州経済危機、高速道路一部無料化	スマートフォン、iPad、イクメン、3D、K-POP	
2011年 (平成23年)	22	東日本大震災、米国債ショック、地上デジタル放送完全移行、サッカー女子日本代表W杯で初優勝	ニンテンドー3DS、節電(計画停電)、タイガーマスク運動	
2012年 (平成24年)	23	ロンドン五輪開催、iPS細胞	Windows8、LINE、街コン、LCC、終活	SNEP(孤立無業者)
2013年 (平成25年)	24	アベノミクス、東京オリンピック決定、富士山世界文化遺産登録	ふなっしー、コンビニコーヒー	流行語に「ブラック企業」
2014年 (平成26年)	25	消費税率8%に引き上げ、冬季ソチ五輪開催	iPhone6、アナと雪の女王、妖怪ウォッチ、ゴーストライター	
2015年 (平成27年)	26	マイナンバー制度開始、ラグビーW杯で日本代表大活躍	Apple Watch、Windows10、爆買い、ドローン、ふるさと納税	
2016年 (平成28年)	27	リオ五輪開催	ポケモンGO、Instagram	
2017年 (平成29年)	28	ドナルド・トランプ大統領就任	将棋ブーム、パンダの赤ちゃん誕生(上野動物園)	プレミアムフライデー(2017年2月24日～)
2018年 (平成30年)	29	平昌五輪開催、西日本豪雨	夏の甲子園(全国高等学校野球選手権大会)第100回記念大会	
2019年 (令和元年)	30	皇位継承・改元、ラグビーW杯が日本で開催(アジア初)	タビオカドリंक	働き方改革関連法が順次施行
2020年 (令和2年)	31	新型コロナウイルス感染拡大、東京五輪開催延期	鬼滅の刃、あつまれ どうぶつの森、STAY HOME	緊急事態宣言発令によりテレワーク需要が増大
2021年 (令和3年)	32	東京五輪開催、新型コロナウイルスワクチン接種が行われる	大谷翔平メジャーリーグで歴史的快挙、呪術廻戦、マリトッツォ	政府より在宅勤務要請続く
2022年 (令和4年)	33	ロシアによるウクライナ侵略、安倍元首相が銃撃され死去、エリザベス英女王国葬、円安の進行	SPY×FAMILY、ちいかわ、平成レトロ	ハイブリッドワークの傾向が強まる
2023年 (令和5年)	34	新型コロナウイルスがインフル同等扱いに移行、ジャニーズ事務所性加害問題、ビッグモーター不正請求問題、東電福島第一原発処理水を海洋放出開始	2023 WORLD BASEBALL CLASSIC日本優勝、推しの子、蛙化現象	労働基準法改正(中小企業 割増賃金率引き上げ)、最低賃金 全国平均は初の1000円超

はじめに

本書は中小企業で働く若手社員の早期離職防止に役立つ情報

をまとめています。

採用や人材育成に関するノウハウだけではなく、職場でのコミュ

ニケーションを円滑にする方法にもスポットをあてることで、

「若手社員が長く働ける職場づくり」に役立つ本となっています。

初めて育成を任された担当者の方、若手社員の早期離職に

悩む経営者や管理者の方はもちろん、若手社員の成長を見守る

すべての方々にとって課題解決の一助となることを願っています。

最後になりましたが、本書の作成にご協力いただいた企業の

皆様および関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

公益財団法人 東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー



# CONTENTS

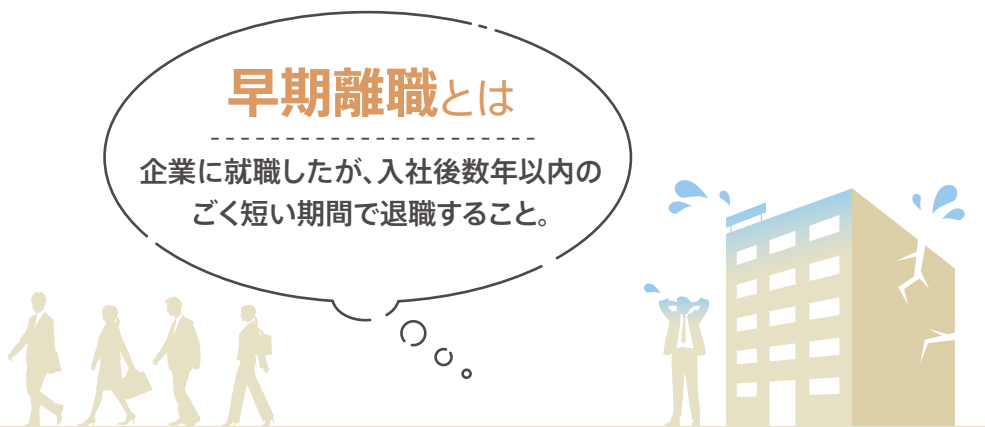


<b>PART 1</b>	<b>いまどき若手社員の傾向を理解する</b>	最近の若者の特徴……………18 経営者と若手社員のコミュニケーション……………20 育成担当と若手社員のコミュニケーション……………22
<b>PART 2</b>	<b>採用から入社後の育成まで連携して取り組む</b>	採用活動を成功させるために……………24 雇用のミスマッチを防ぐには……………26 インターンシップで就活生の心をつかむ……………28 内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには……………30
<b>PART 3</b>	<b>経営者が知っておくべき、企業と人材のための育成計画</b>	人材育成計画の重要性を理解する……………32 人も組織も成長する人材育成計画づくり……………34 若手社員が主体的に学べる環境をつくる……………36 社員の持続的な成長を支援する……………38
<b>PART 4</b>	<b>本気で取り組むOJT</b>	OJTの組み立て方……………40 OJTの運用方法……………42 メンター制度を活用する……………44 カギは育成担当への意識づけ……………46

<b>巻頭 企画 1</b>	<b>若者世代研究</b>	なぜ若手社員は辞めていくのか？ 早期離職の現状と課題……………4 「自分ペースでまったりな若手社員は、ほめて伸ばす」 マーケティングアナリスト 原田曜平氏 インタビュー……………6 芝浦工業大学教授
<b>巻頭 企画 2</b>	<b>キャリア自律と人事制度</b>	「若手社員がキャリア自律できる環境づくりを！」 一般社団法人フロンティアンキャリア協会 CGO 栗原和也氏 インタビュー……………8 /4 designs 株式会社 「主体的なキャリア形成を育むオープンな社風と支援制度」 サイボウズ株式会社 人事部 石川憂季氏 インタビュー……………10
<b>巻頭 企画 3</b>	<b>組織のエンゲージメントを高める</b>	「上司の『聴く力』が若手社員を伸ばす！」 一般社団法人日本産業カウンセラー協会 代表理事 田中節子氏 インタビュー……………12 「働き方を変え、働く場所を整えることで労働生産性だけでなく、エンゲージメントの向上にもつながる！」 ココロ株式会社 ワークスタイル研究所 田中康寛氏 インタビュー……………14
<b>巻頭まとめ</b>	<b>若手社員の早期離職防止につながる7つのチェックポイント</b>	……………16

<b>PART 5</b>	<b>見落とさない。職場の人間関係</b>	風通しのよい職場が良好な人間関係を生む……………48 良好な関係を保つ関わり方……………50 女性が長く働ける職場づくり……………52
<b>PART 6</b>	<b>職場定着につながる制度整備と心のケア</b>	若手社員が働きやすい職場づくりとは……………54 職場のメンタルヘルス……………56 職場定着につながる処遇改善……………58
<b>PART 7</b>	<b>働き方改革に向けた取り組み</b>	これからの働き方改革とは……………60
<b>★</b>	<b>東京しごと財団のサービス紹介</b>	東京しごと財団のサービス紹介……………62 各種研修・セミナー・相談・助成金・労務相談、メンタルヘルス等に関する施設・機関……………64

## なぜ若手社員は辞めていくのか？ 早期離職の現状と課題



**早期離職とは**  
企業に就職したが、入社後数年以内の  
ごく短い期間で退職すること。

10年以上前から  
「3年で3割が離職」

若年層の3人に1人以上が、入社から3年以内に退職する——こうした早期離職の実態が、データから明らかになっています。厚生労働省職業安定業務統計によれば、過去10年以上にわたって「若年層の3人に1人以上が、3年以内に退職」しています。ここからわかるのは、早期離職は今に始まった問題ではないということです。

事業規模別に離職率を比べると、高卒者、大卒者ともに従業員5人未満の事業所における離職率が高くなる傾向が見られます。中でも高卒者、従業員500人以上になると30%前後まで下回ります。こうした状況を前に、「若者はすぐ会社を辞めていくものと割り切ったほうがいい」「大企業ならまだしも中小企業では早期離職を防

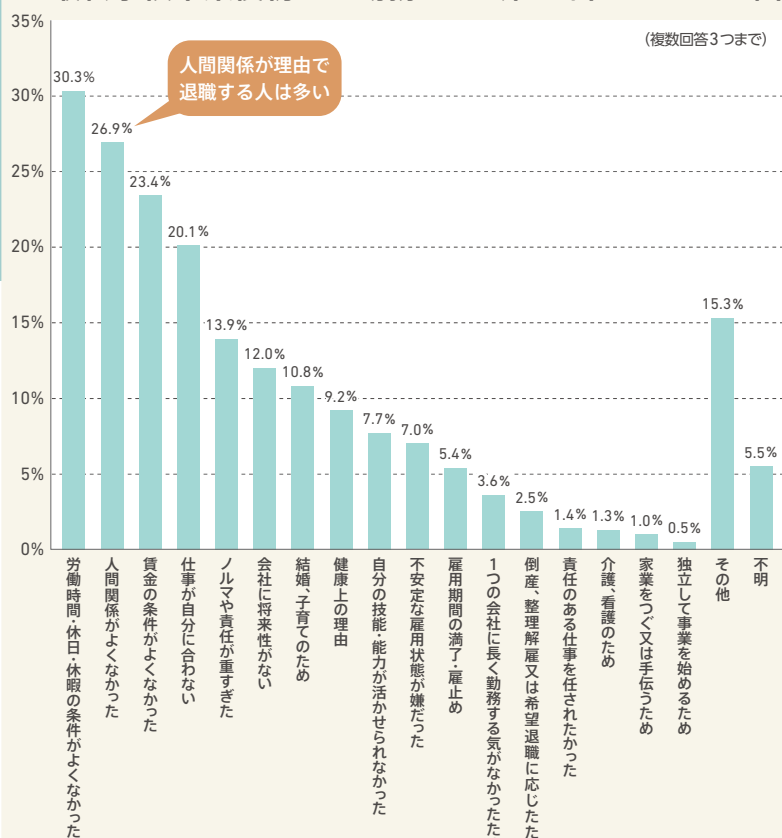
ぐことなどできないといった意見が聞こえてくることがあります。果たして本当にそうでしょうか。それは一面では、事実かもしれません。早期離職にはさまざまな要因があります。それらを未然に取り除き、「社員の働きやすさ」向上に努めれば、早期離職率を抑えることができるのです。

**自己成長が望める職場が  
人気を集める**

厚生労働省「平成30年若年者雇用実態調査」には、若年者が初めて勤務した会社を辞めた理由が挙げられています。

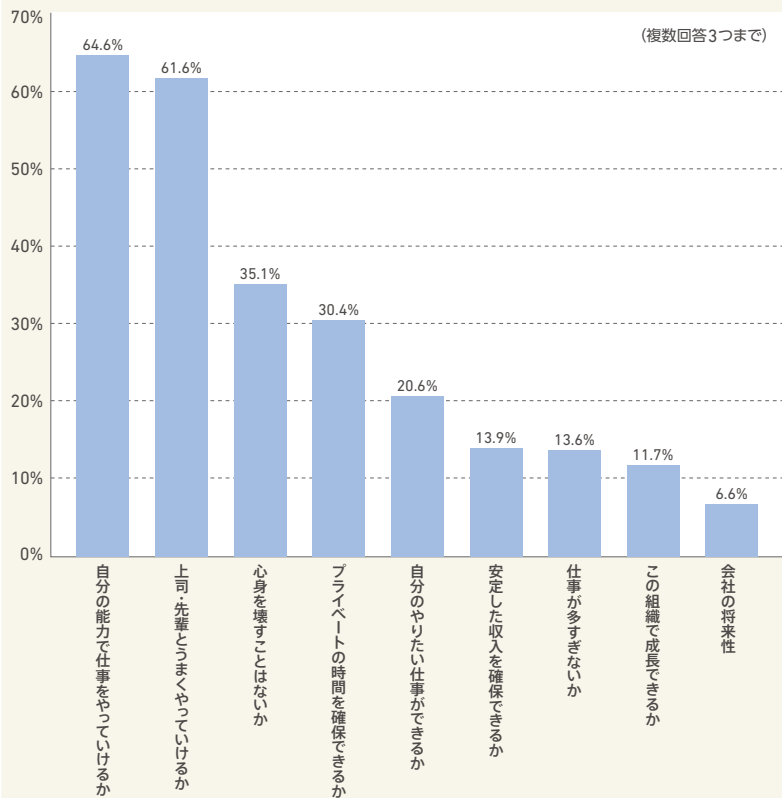
上位から「労働時間・休日・休暇の条件がよくなった」が30.3%、「人間関係がよくなった」が26.9%、「賃金の条件がよくなった」が23.4%、「仕事が自分に合わない」が20.1%と続いています。

### 最終学校卒業後初めて勤務した会社を辞めた主な理由



出典：厚生労働省「平成30年若年者雇用実態調査」

### 働き始めるにあたって、 不安に思っていることは何ですか？



出典：学校法人産業能率大学 総合研究所「2023年度（第34回）新入社員の会社生活調査」

早期離職防止対策は、こうした事実を踏まえて検討していく必要があります。労働時間・休日・休暇が離職理由のトップであるならば、残業が常態化していないか、気兼ねなく休暇制度を利用できる職場環境になっているかなどを見直すべきでしょう。あるいは「繁忙期になると残業が増えることがある」

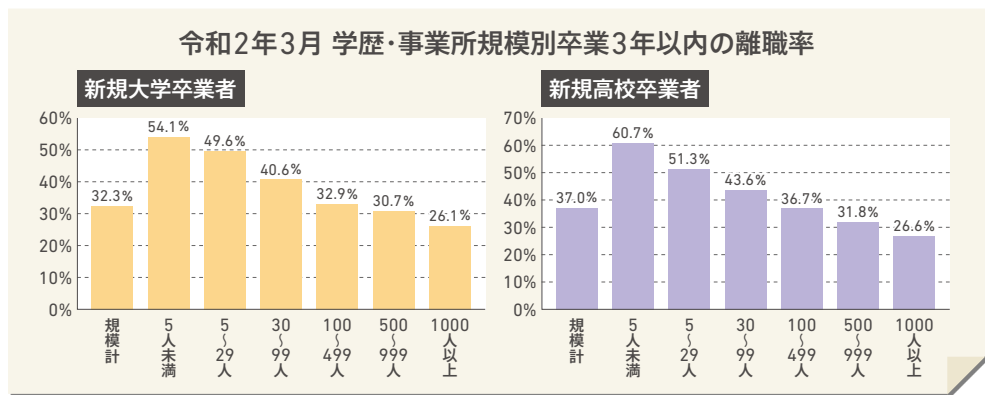
など、企業の実態をあらかじめ伝えておけば、入社後に「こんなはずではなかった」と、若手社員に思われずに済むはずです。

学校法人産業能率大学 総合研究所が毎年実施している「2023年度（第34回）新入社員の会社生活調査」のアンケートの中で、「働き始めるにあたって、不安に思っていることは？」

という問いに対して寄せられた回答は、「自分の能力で仕事をやっていけるか」がトップでした。

この回答から見えてくるのは、若手社員も仕事に対する意欲がある、という事実です。人材育成の仕組みを整えるなど、若手社員の意欲に応えられるかどうか、「人が辞めない会社」になるための力ギと言えるのかもしれません。

次に「上司・先輩とうまくやっていけるか」「心身を壊すことはないか」と続いています。ハラスメントがないのは当然のこと。例えば、上司や先輩社員とストレスなくコミュニケーションができる。仲間たちと信頼関係を築いていける環境がある。そういった職場に、若手社員は働きやすさを感じるのです。



資料：厚生労働省  
職業安定業務統計



# 巻頭企画

若者世代研究

コロナ禍によって人に会えない生活が続いたことで、お互いの友情や絆を確認できるニーズが強まったと原田さんは指摘します。

## 隠れメイク男子

リモートワークが増えて自分の顔を長時間、画面上で見るようになったため男性も見た目を気にするように。人に気づかれずにメイクしたい。ユニセックスのリップバーム、無色リップも登場。

## セレブごっこ

セレブの生活をマネしてお金をかけないで高級感を楽しみたい。コロナ禍でホテルが割安に利用できる機会に「ホカンス」(ホテルでバカンスの略)。

## 豪快シェア

インスタ映えを狙ったおしゃれな投稿ではなく、友達と楽しんでいる「本当の仲の良さ」をアピールしたい。お酒やジュース、フルーツなどをバケツで混ぜる「パリビ酒」。

「イマドキの若者」

## 「Z世代」がわかるキーワード

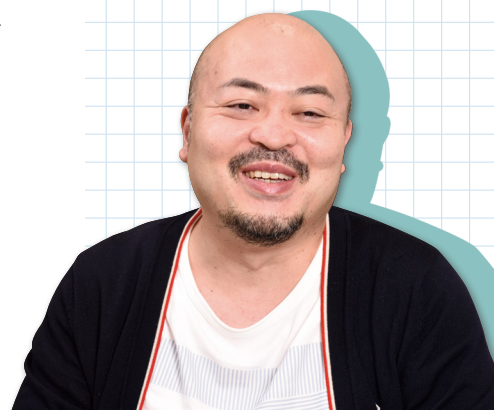
現代の若者・Z世代のキーワードは「チル&ミー」

自分ペースでまったりな若手社員は、ほめて伸ばす

マーケティングアナリスト  
芝浦工業大学教授

# 原田曜平氏

インタビュー



批判されることにもとても敏感で、自意識過剰な面もあります。

若者は「ほめて伸ばす」

感情的な叱責は効果なし

——自分のペースを守りたい反面、他人には認めてほしい気持ちが強いというわけですね。そんな若者への接し方で気をつけたいことは何ですか？

**原田氏** 最初に心得ておきたいのは叱る」という指導や対応はNGということ。若者の育ってきた時代背景として、職場でも学校でもパワハラやセクハラといった行爲がシビアに非難される世の中になっています。

若者は自分にとって嫌な対応をされたり、強いられたりした経験が少なく、厳しく叱られることに慣れていません。

ら2005年の間に生まれた世代で、10代から20代前半の若者です。Z世代よりも上の世代では、社会人になると大人っぽいバーに飲みに行きたいなど、少し背伸びをしたい欲望や行動が見られました。Z世代の場合は自分のペースで、居心地のよい時間を大切にしたいという傾向があります。

——若者が考える居心地の良さとは、どのような状態なのでしょう？

**原田氏** Z世代の特徴は「チル&ミー」というキーワードで読み解くことができます。考えています。まず「チル」とは、米国のスラングで「チルアウト」の略で、若者の間では「チルってる」といった使い方がされています。日本語に訳せば、「まったり」といった意味です。就職氷河期を経験した30代から40

若者への接し方としては改善すべき点を見つけて叱るのではなく、良かったところを見つけて「ほめる」。ほめて伸ばすことがポイントです。日本の男性はほめるのが苦手という人も多いでしょう。私自身も若者と一緒に仕事をしていて、「プロとしてさすがにほめられるレベルではない」と思うこともしばしばあります。それでも叱るという感情を含めて指導しても若者の心には響かないでしょう。

——しかし、仕事上で管理、コントロールしていくために時には叱らなければならぬケースもあります。原田氏 叱ってコントロールするのではなく、あくまでもビジネスとして自分のやるべきことをしっかり理解してもらうことが大切です。

「いつまでに、この仕事をやってください」と指示しても、理由なく仕事をしない、できないという場合は「あなたの人事評価に反映します」と冷静に伝えればよいでしょう。感情的に叱ったりする必要は全然ないのです。むしろ上司や先輩のほうが感情的にならないよう

に、自分の気持ちをコントロールすることが大切です。

——そうすると、若手社員はどのような職場が理想的と考えているのでしょうか？

**原田氏** 端的に言えば、プライベートを妨げない「居心地のよい職場」でしょう。イマドキの若い世代にとって、幸せは会社ではなくプライベートにあります。「仕事は生活のため」と割り切っているので、「楽しい仕事を与えれば、自己犠牲も厭わないだろう」といった会社や上司の一方的な考えは通じないでしょう。

## 「プライベート重視」の働き方は世界的な潮流

——若者は自身のキャリアパスについてどのように考えているのでしょうか？

**原田氏** 現在は「超・売り手市場」です。少子化で子どもの数はほとんど減っていますし、人手不足からの倒産も相次いでおり、深刻な人材不足に悩む業界・業種もあります。若者も労働市場の現状を十分に知っていて、ガツガツしなくても働き口には困らないだろうと

というのが本音です。

特に、日本では新卒で大企業に就職できるルートも出来上がっている、多くの若者は将来のキャリア形成に対してそれほど焦りを感じていません。会社にしがみつくとといった意識はほとんどないのではないのでしょうか。

しかし、ビジネスモデルが目まぐるしく変化している社会ですから、会社に就職したからといって一生安泰と考えている若者は多くはありません。自分のキャリア形成を会社に依存するのではなく、自分の強みや専門性などを主体的に身につけていくキャリア自律を意識している若者もいます。今後は自分の得意分野、やりたいことを生かして起業する若い経営者も増えてくるでしょう。

——せっかく採用した若手社員に職場定着してもらうために、どのような取り組みが必要でしょうか？

**原田氏** 若者の意識としてプライベート重視の働き方を求める傾向が強まっています。しかし、この流れは日本に限ったことではなく、むしろ欧米のほうが先行しています。世界的なIT企業が集まってい

る米国のシリコンバレーでは、飲み会は基本的に就業時間内に行われるものです。勤務後に仕事で飲み会なんてあり得ないというわけですね。通勤も就業時間に含まれるという考え方で、夕方5時が定時ならば、通勤に1時間かかる人は4時には退社する、といった具合です。

日本でも働き手のプライベートを応援するような独自の福利厚生サービスを実施するベンチャー企業も増えています。動画配信サービスの利用料を負担したり、女性の営業社員にはメイクやネイルに充てられる美容代を支給したり、身近なサポートや心づかいも若手社員のモチベーションにつながる取り組みです。

まるで若者に迎合するような姿勢に見えるかもしれませんが、「人材が欲しい」ということは、求めている相手のニーズを満たしていかなければなりません。ある意味、お店がお客様に来てもらうのと同じ構図です。会社の人事制度やシステム、職場の雰囲気づくりも時代に即して見直していくことが必要です。

## Profile

### 原田曜平氏

慶應義塾大学商学部卒業後、株式会社博報堂に入社し、博報堂生活総合研究所、研究開発局を経て博報堂ブランドデザイン若者研究所リーダーを務める。退社後、2018年12月よりマーケティングアナリストとして活動。芝浦工業大学教授、信州大学特任教授、若者研究とメディア研究を中心に、次世代に関わるさまざまな研究を実施。著書に『ヤンキー経済』『さとり世代』ほか。







## Profile

一般社団法人  
プロティアン・キャリア協会CGO／&designs株式会社

### 栗原和也氏

外資系総合IT企業にてSE、業務変革(BPR)コンサルタント、HR新卒採用リーダーを経て、独立。CX&Harmony代表。越境キャリアカフェバーの店長を務める。個人と組織がシナジーを生み、誰もが自分らしいキャリアを築ける世の中を目指す。

と説明しています。周囲から応援され、頼りにされながら自分自身のキャリアを形成していくというイメージです。

—— キャリア自律するために個人と会社・組織はどのような関係性が理想なのでしょう？

**栗原氏**…例えば、会社や組織で、個人が何かを成し遂げたい、成長したいと思ったときには、上司や周囲のバックアップや応援が必要になります。個人が組織との良好な関係を築くためには、目の前の業務や組織の目標に向かって全力でコミットすることが大切です。そのため、この会社で蓄積できるキャリアは何かを整理し、主体的かつポジティブな感情で向き合う必要があります。会社や組織は、「あなたのキャリアを応援したい」、「あなたの望むキャリアをどのように提供できるか、お互い確認しよう」といった個人に寄り添う姿勢が重要です。お互いの理解を深めることで、適切なフィードバックや育成が成立し、良好な関係が築かれます。リーダーの場合は1001での会話も重要です。従来のキャリア観では、「あ

なたのキャリアパスはこうだから、このステップを踏めば成長できる」と、過去の経験から決めつけてしまいがちなところを、「あなたは、この会社で何をしたいのか？」と個人の価値観を把握し、その上で「うちの会社ではこのように成長できる」というサジェスチョンをしていきます。このような会話を日常的に繰り返していくことで、キャリア自律の意識が自然と身についていきます。

**副業や越境学習の導入もキャリア自律に効果あり**

—— 若手社員がキャリア自律するためにどのような環境や制度が必要になりますか？

**栗原氏**…まずは、若手のお手本となるリーダーが、キャリア自律することです。変化を恐れず、新たな学びに挑戦しましょう。リーダーが積極的に学んでいる組織ではメンバーも積極的に学ぶことがわかっていきます。また、トップが強い意思表示をし、次に管理職に広めていくことも非常に有効です。このように、ボトムアップとトップダウンの両方が実現には欠かせま

せんが、いきなり全員がキャリア自律するのは困難です。すでにキャリア自律している人やキャリア自律してほしい人材から支援をし、モデルケースをつくって横展開していくという方法も多くの企業で導入されています。

ほかに、副業解禁もキャリア自律に役立つと言われています。企業側からすると「技術の流出や情報漏洩が心配」といった懸念があるかもしれませんが、副業をして、自分の組織や業界にはない企業文化等に触れることで、自社によいフィードバックをもたらすことができますと言われています。越境学習が若手社員に人気なのはそういった理由があります。

—— これからキャリア自律を推進する企業にメッセージをお願いします。

**栗原氏**…自律的なキャリア形成は自身でも「納得感」を持って進められます。自分の目標、目指していたスキルアップが達成できたときは、自己評価がプラスとなって仕事へ

プロティアン・キャリア診断		
No	項目	チェック
1	毎日、新聞を読む	<input type="checkbox"/>
2	月に2冊以上、本を読む	<input type="checkbox"/>
3	英語の学習を続けている	<input type="checkbox"/>
4	テクノロジーの変化に関心がある	<input type="checkbox"/>
5	国内の社会変化に関心がある	<input type="checkbox"/>
6	海外の社会変化に関心がある	<input type="checkbox"/>
7	仕事に限らず、新しいことに挑戦している	<input type="checkbox"/>
8	現状の問題から目を背けない	<input type="checkbox"/>
9	問題に直面すると、解決するために行動する	<input type="checkbox"/>
10	決めたことを計画的に実行する	<input type="checkbox"/>
11	何事も途中で投げ出さず、やり抜く	<input type="checkbox"/>
12	日頃、複数のプロジェクトに関わっている	<input type="checkbox"/>
13	定期的に参加する(社外)コミュニティが複数ある	<input type="checkbox"/>
14	健康意識が高く、定期的に運動している	<input type="checkbox"/>
15	生活の質を高め、心の幸福を感じる友人がいる	<input type="checkbox"/>

※チェック数が12個以上ならば、変幻自在に自分でキャリアを形成し、変化にも対応できる。  
資料:「プロティアン 70歳まで第一線で働き続ける最強のキャリア資本術」(田中研之輔/日経BP)

の自信につながるでしょう。仕事の内容に対する満足度ややりがいを高めて、会社へのエンゲージメントを生むベースにもなります。また、キャリア自律は個人の能力・スキル、人脈など年齢や経験と共に得られる「キャリア資本」を蓄積する原動力になります。このように社員を増やし、応援することが、人材を資源として捉えるヒューマンリソースから、人材の価値を高め、成果を最大化する人的資本経営へ転換する大きなチャンスとなります。多様な人材が活躍できる柔軟な組織こそ「変化の時代」に飛躍できるのではないのでしょうか。

## Data

### 一般社団法人 プロティアン・キャリア協会



プロティアン・キャリア理論の普及による組織と個人のより良き関係の創出と個人の主体的な自己変革型キャリア開発支援を行っている。個人と組織の関係性(組織開発)、個人の主体的なキャリア開発支援に関する法人・個人向けの多様なサービスを提供。

HP/https://protean-career.or.jp/

若手社員のキャリア形成として近年注目を集めているのが「キャリア自律」というキーワードです。なぜ、今、重要視されているのでしょうか？ プロティアン・キャリア(キャリア自律)の普及を推進している一般社団法人プロティアン・キャリア協会のCGO(最高事業成長責任者)、栗原和也さんにキャリア自律の考え方や実現するための方法などについて教えてもらいました。

**キャリア自律で変化の時代に活躍できる個人と会社・組織になる！**

—— キャリア自律とは？

**栗原氏**…キャリア自律とは、わかりやすく説明すると、本人がオーナーシップを持ってキャリアについて考え、行動することです。終身雇用や年功序列という雇用制度を

持つ日本企業の場合ではキャリアというと、会社や組織任せというイメージを持つ方も多いのではないのでしょうか。そのような従来のキャリア観とは大きく異なり、会社や組織ではなく、個人が自分の価値観を尊重したキャリアを描いていくことがキャリア自律です。これからの時代のキャリア形成には欠かせないと言われています。

—— なぜ、今、キャリア自律が重要視されているのでしょうか？

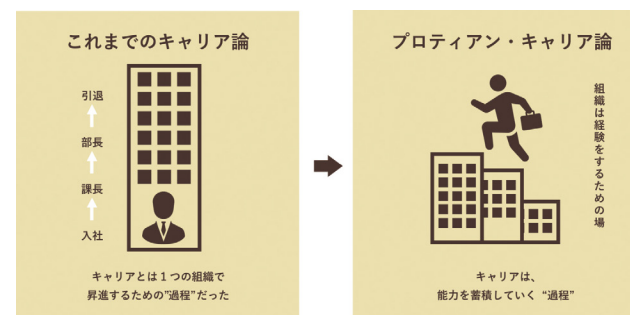
**栗原氏**…社会状況が急速に変貌しています。働き手としては年功序列・終身雇用が転換期を迎えており定年まで同じ会社に通められるとは限りません、少子高齢化や人生100年時代で定年が延長されていく中で求められる能力は変化していきます。AI技術の進歩で、将来は消滅する仕事も出てくるでしょう。キャリア自律は、その

ような逃れられない「変化の時代」を前提として、自分は何をしたいのか？ 自分らしさとは何か？ 人生で何を実現していきたいのかなどを主体的に考えていくことなのです。そして、もう一つ、「アダプタビリティ」(変化への適応)にコミットしていくことも、キャリア自律する上で大切な考え方です。会社・事業の状況や方向性をしっかり把握して必要な知識・スキルを身につける、刻々と変化する状況・ニーズに自分を適応させていく。このように、これからの「変化の時代」に適応するために、将来を見据えたキャリアを自ら形成していくキャリア自律が求められているというわけです。このように自律的に学ぶ個人を増やすことが、組織の変化適応力を高めるので会社にとっても重要なテーマなのです。

—— キャリア自律は会社や組織

よりも個人を優先させるということですか？

**栗原氏**…キャリア自律とは独りよがりの自分勝手なキャリア形成ではありません。プロティアン・キャリア協会では「個人と組織がよりよい関係を築いていけるキャリア」



自律型キャリア(プロティアン・キャリア)のイメージ  
資料:一般社団法人プロティアン・キャリア協会ホームページ

社員の価値を最大限に活かす人的資本経営で変化に対応  
**若手社員がキャリア自律できる環境づくりを！**

一般社団法人  
プロティアン・キャリア協会CGO  
/ &designs株式会社

**栗原和也氏** インタビュー





Data  
サイボウズ株式会社  
業種／IT  
設立／1997年8月  
資本金／61,300万円  
従業員数／1,115名（2022年12月末 連結）  
HP／<https://cybozu.co.jp/>

サイボウズ株式会社はリモートワークをいち早く導入するなど多様な働き方を実現している会社として知られています。働き方だけではなく、社員のエンゲージメント向上や風通しのよい社風づくりにも取り組んでいます。同社人事本部の石川憂季さんにサイボウズの働き方や人事制度について教えてもらいました。

### ハイブリッドワークに対応するオフィス環境

——サイボウズがリモートワークを初めて導入したのは2010年8月ですね。

石川氏：多様な働き方ができる職場づくりを進めて、より多くの就業機会の創出あるいは業務効率の向上などを実現しようというのが理由でした。コロナ禍以前にリモートワークをしていた社員の割合は全体

## 主体的なキャリア形成を育む オープンな社風と支援制度

サイボウズ株式会社 人事本部

石川憂季氏  
インタビュー

の3割ほど。その後のコロナ禍では全社員がリモートワークの対象となりました。そのため、リモートワークに伴う電気代や通信費などに充ててもらうための費用として「在宅環境手当」を全社員に一律で支給しています。

### リモートワークが増える中ではじめて コミュニケーションを 深めるための取り組み

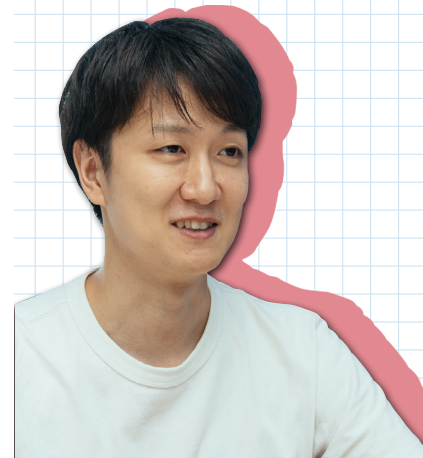
——リモートワークでも業務ができる環境がありながら、出社したいという社員も増えているそうですね。

石川氏：社員同士でコミュニケーションしたい、オフィスの方が集中しやすい、などの声が寄せられました。そこで、東京オフィスでは在宅とオフィスでのハイブリッドワークの増加を念頭に置いてリユアルを実施しました。リモート会議や配

信がスムーズにできるように個人ブースを増やし、スタジオも設置しました。社員同士が交流できるエリアも意識的に設けました。

——オフィスのリユアルにとどまらず、社員同士のコミュニケーションを深めるために必要な制度づくりにもまい進。「困っている人がいれば、新しい制度を作って応援しよう」という意識で取り組んでいっていますね。

石川氏：人事に新たにチームワーク運営支援チームを設置して、『チームビル』という取り組みをスタートしました。チームメンバーのコミュニケーションやつながりを醸成することが大きな狙いです。従来の人事が担う支援制度は、どちらかといえば社員個人のための施策や制度がほとんどでした。チームビルは対面でのチームビルディングのサポートを目的としています。各チームの状態を可視



化するサーベイを用意し、チームの円滑な運営を支えるファシリテーターとしての役割も担い、チームが合宿を行う際には金銭面での補助なども行います。

——また、全社的な一体感を強めるためのイベントも実施しており、人事の「ネクスト促進部」では社内から「ありがと」の投票を集めた社員やチームを表彰する「サイボウズオブザイヤー」というアワードを開催しているとか。

石川氏：年に一度の全社的なアワードですが、コロナ禍以降はオンラインでの開催となっています。お祭り気分をより盛り上げるために、希望する社員にはイベント用の背景画像や盛り上げるための旗などのグッズを郵送で届けています。

——ほかにもコロナ禍に入社した社員を迎える際に、ウェルカム感の演出など工夫されているのでしょうか？

石川氏：パソコンや仕事に必要な資料一式などを自宅に送る際には、会社のロゴ入りのダンボールにメッセージを添えたお菓子などを入れてパッケージングしています。小さなことと思われるかもしれませんが、対面でのコミュニケーションが乏しくなっている中、安心感を伝えるためのちょっとした配慮は、特に若い社員にとつてうれしい気遣いになるのではと考えています。

### 主体的なキャリア形成を育む 風通しのよい社風

——サイボウズでは「個人情報とインサイダー情報以外はすべてオープンにする」としていますが、経営方針を含めて会社が考えていることはできるだけ全社的に共有しようという、風通しのよさを大切にするカルチャーがあると感じました。

石川氏：経営会議はオンラインで様子を見ることができずし、新しい制度ができる際には起案された段階から目的内容を閲覧可能です。すべての社員が賛成・反対の意見を表明したり、修正を求めるコメントを投稿したりすることもできます。もちろん、すべての意見を反映する

ことはできませんが、経営方針や新しい制度が出来上がるプロセスを知ることや、経営陣の考えがわかることで社員の視座が上がるという効果もあります。

——こうしたチームとメンバーのコミュニケーションやオープンな社風は、社員の主体的なキャリア形成を醸成する土壌にもなっているんですね。

### 意思決定を尊重する姿勢や カルチャーが結果的に社員の 自律につながる

——社員の主体的なキャリア形成につながる制度として「ジヨブボード」（社内公募制度）が設けられているそうですね。

石川氏：各チームで必要としているポジションがあればジヨブボードに情報を載せて社内に向けて募集します。気になる募集があった社員はチームの担当者と面談して、体験入部することもできます。社員個

人が自分の意志で活躍する場所を選択できます。

——ほかにも、人事による取り組みとして、社内のいろいろな人に仕事内容ややりがい、未来の目標などを語ってもらうキャリアインタビューがあるとか。

石川氏：同じ会社で働いていても、ほかの人がどのような仕事をしているのか、意外に知らないものです。さまざまなキャリア、年齢層から人選して聞いた話を約30分の動画に編集しています。自分の仕事ぶりを知ってもらうことで社内の連携を深めたり、ほかの社員にとっては新しい活躍の場を見つけるきっかけにもなる

など、社員が自身のキャリアの可能性を模索するヒントになると考えています。

サイボウズは「チームワークあふれる社会を創る」というパパスの元、主体性を持って意思決定することを大事にしています。キャリアについてもサジェスチョンすることはありますが、会社側が強制はしません。「今のポジションでやりたいことがない」といったときは、キャリアコンサルタントに相談することもできます。社員自らがキャリアアップやチェンジを望んだときに、サポートとなる仕組みや選択肢を整備しておくことが大事だと考えています。

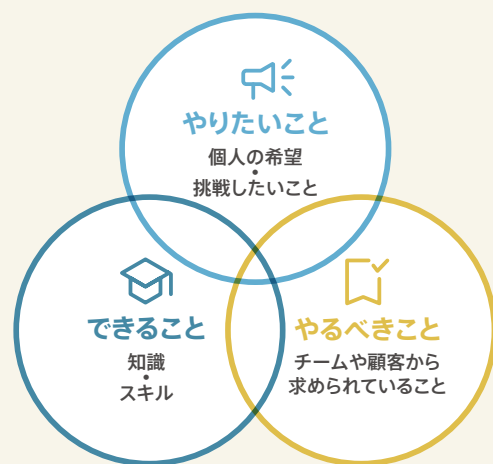
## Profile

サイボウズ株式会社  
人事本部 石川憂季氏

サイボウズ株式会社人事本部タレントサクセス部キャリア支援チーム所属。ほかにも国内外の採用活動や人事の広報活動にも従事。2016年新卒で大手建設会社に入社し、本社人事部で採用や人材育成を担当。2020年コロナ禍でサイボウズに入社。国家資格キャリアコンサルタントの資格を活かしてメンバーのキャリア相談に乗っている。趣味のスパイスカレー作りが高じて副業で不定期のカレー屋も運営している。

サイボウズの舞台裏  
100人100通りのキャリア支援 ▶ <https://cybozu.backstage.cybozu.co.jp/m/mf9beb8293122>

### サイボウズが重視する 「モチベーション3点セット」



チームとメンバーが相互にコミュニケーションを深めながら、3つの輪が重なった部分で仕事ができるとモチベーションが高くなって、社員の主体的なキャリア形成につながる。





日本産業カウンセラー協会は、産業カウンセラー、キャリアコンサルタントの育成をはじめ、企業・団体向けの研修や相談、個人向けの相談など、多岐にわたり活動。3つの活動領域があり、メンタルヘルス対策への支援、キャリア形成への支援、職場における人間関係開発・職場環境改善への支援を行っている。

HP／<https://www.counselor.or.jp/>

### 田中節子氏

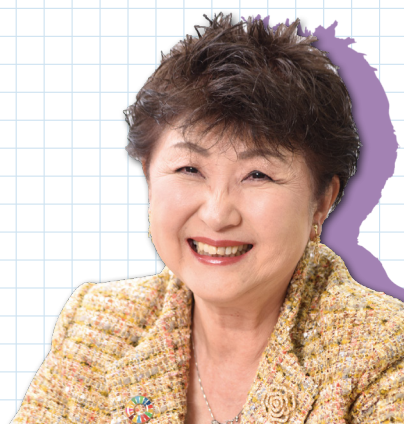
1953年、茨城県生まれ。シニア産業カウンセラー、キャリアコンサルタント。2021年からは、3万人以上の会員がいる日本産業カウンセラー協会の代表理事を務める。管理栄養士の資格も持つ。



相手を尊重して理解する

上司の「聴く力」が若手社員を伸ばす！

一般社団法人  
日本産業カウンセラー協会 代表理事  
**田中節子氏** インタビュー



「若手社員との距離を感じる」。世代の異なる若手社員との接し方は悩みのタネです。多くの企業の現場で、働き手のキャリア相談やメンタルヘルス対策、職場の環境改善支援を手掛けている一般社団法人日本産業カウンセラー協会の田中節子代表理事に、リーダーに求められる若手社員とのコミュニケーションスキルについて教えていただきました。

#### 相手のホンネは言葉以外にも表れる

——若い人が何を考えているかわからないという上司も少なくありません。

**田中氏**：管理職やベテラン社員が想像している以上に、新卒で入社したばかりの新人や若手社員たちは職場という空間で緊張してい

ます。周りの人たちは自分よりもずっと大人で「怖い」というのが正直な気持ちでしょう。仕事が終わらなくても、立派な机に座っている上司や管理職に質問なんてできません。

若手社員に対してはどの企業も、「ウチの宝だ」とか、「貴重な戦力だから期待しているよ」などと言いますが、忙しい現場に出れば、「早く仕事を覚えてくれないと困るよ!」といったように感情的になるところもあります。しかし、若い人たちはそれだけで委縮してしまいます。

それぞれ生きてきた環境も違います。例えば、家族構成が女性だけで育ってきた女性社員は男性に慣れていません。中年の男性上司がちよっと大きな声を出しただけで、体調が悪くなつて会社に行けなくなるケースもあるのです。しかし、

上司は女性社員がなぜ会社に来なくなつたのかわかりません。

——怖い上司に、「あなたが怖いから」とは言えませんよね。

**田中氏**：失礼になる、あるいは相手を傷つけてしまうと考えて、ほとんどの若手社員は自分の思いをそのまま口には出しません。職場のリーダーはよく観察して、積極的に声掛けをして、彼らのホンネを引き出してあげなければなりません。

若手社員とのコミュニケーションで心がけたいのは、相手の話をよく聴くこと。「聴く力」です。企業で管理職を務めている人の中には、部下をヒアリングするために「傾聴」のトレーニングに取り組む人もいます。

——リーダーにはヒアリングのスキルが欠かせないと？

——ぶっきらぼうな指示ではなく、丁寧さが大切です。

**田中氏**：若手社員も先輩のように、仕事をスマートにこなしたいと思つていきます。失敗したくないですし、同期と比べて劣っているとは見られたくありません。若くてもプライドはあります。ベテランから見れば、未熟でまだほめられる水準に達していなくても、できるだけいいところを見つけて認めてあげたいものです。「ほめる力」もリーダーには欠かせないコミュニケーションスキルの一つです。

ほめるタイミングは「すぐに、その場で」が鉄則。〇〇の件、よく頑張ってくれているね、「君がいるからチームが機能している」というように具体的な行動をほめます。周りに見える形ならば、なおよいでしょう。反対に、叱るときは誰もいないところでこっそりと、ということも忘れずに。

若手社員たちは、こんな仕事したいという夢を持って入社しています。リーダーとしては多少心許なくとも仕事を任せて見守り、うまくいくようにサポートすることを意識してほしいです。若い世

田中氏：誤解しないでいただきたいのは、傾聴の根底にあるものは

ヒアリングのテクニックや表面的な技法ではなく、「相手を大事にする」という人間尊重の理念です。話を聴く際は、「ありのまま」「誠実に」「その場で聴く」態度が大切です。わからない点はそのままだにしないで、自分で理解できるまで耳を傾けます。相手の心の世界は教えてもらわなければわかりません。

傾聴は相手を尊重する気持ちを持ちながら、相手のすべてを引き受ける「受容」、相手の気持ちを理解する「共感」という姿勢が欠かせません。「聴き手」の役割をまっとうするのは意外に難しいんです。相手の話を聴いているつもりでも、実際には自分の話をしているケースもあります。そして、相手のホンネは、実は言葉以外のところに表

れるものなのです。「大丈夫です」という人が本当に平気で問題ないとは限りませんよね。言葉の意味さらには言葉以外でその人の伝えたい気持ちをしっかりと受け止めなければならぬのです。

——相手が心を開いて話してくれないときは？

**田中氏**：悩みや考えを誰にでも打ち明けられるわけではありません。話す方にとって、「誰が話を聴いてくれるのか」はとても大事です。

上司から、「話を聴かせてほしい」と言われても、若い部下が「(この上司は)自分をあまり評価していない、自分によい印象を持っていない」と感じていれば、壁を作ってしまうでしょう。自分を理解してくれる人に話を聴いてほしいと思うのは当然です。

そのためには日ごろのコミュニケーションが必要で、仕事の指示を円滑にするためのコミュニケーションではなく、「信頼関係を作るためのコミュニケーション」です。そこで重要となるのが「伝える力」。「自分はあなたの理解者と相手に伝えることがポイントです。——たしかに、自分を理解してく

れる人は安心します。

**田中氏**：誰でも自分を理解してくれる人は大好きです。そして、状況や状態といった事柄ではなく、「自分の気持ち」をわかつてほしいと思つていきます。「電車が止まってしまった」と報告された場合「電車が止まった」という事実よりも、その先の「焦るよね。大変だったね」と、相手の気持ちをくみ取って伝えてあげます。

ふだんの会話でも、

●相手の言葉を伝える(繰り返す)

(例：暑いですね。↓そだね、暑いね)

●相手を否定しない

(「だってけど、しかし」など逆接の接続詞を使わない)

●話を遮らない

(早合点しないで話を最後まで聴く)

といった点への配慮は、傾聴の共感や受容にもつながります。

コミュニケーションは言葉だけでなく、非言語(表情・声のトーン)によっても伝わります。日常的に相手を思いやる態度を意識しておきたいですね。

若手社員にだって  
プライドはある

代には自分本位な考え方などドライな面があると言われることもありますが、仕事で結果が出て、賞賛されればうれしいものです。

——最近では自律的なキャリア形成が求められています。

**田中氏**：仕事を任せる際に、「若手社員は黙って指示通りにやればいい」という態度ではなく、その人がちゃんとその仕事ができるよう考えた上で仕事を任せて、しっかりとほめることで心理的報酬や成長実感が得られます。

また、若手社員も「会社の一員」と認めて事業の方向性や目的、業績の動向なども伝えることで、ワークエンゲージメントが高まります。それぞれの若者が何にモチベーションされるのかを把握して、成果が見えるように支援していく。これがリーダーとして持つべきコミュニケーションスキルの基本です。

仕事ができるようになればもっと面白くなる。アイデアも沸いてくる。そして、自分の考えを上司や周囲が聴いてくれる。このループが、若手社員の自律性やエンゲージメントを育てる職場づくりにつながっていきます。



## Data

### コクヨ株式会社

KOKUYO

業種／文具・事務機器・インテリア・住宅関連の製造・販売  
設立／1905年10月  
資本金／158億円  
従業員数／6,864名（2022年12月末 連結）  
HP／<https://www.kokuyo.co.jp/>

## Profile

コクヨ株式会社  
ワークスタイル研究所 田中康寛氏

コクヨ株式会社コクヨ研究所およびワークスタイル研究所所属。同社にてオフィス家具の商品企画・マーケティングを担当した後、2016年より働き方の研究・コンサルティング活動に従事。国内外のワークスタイルリサーチ、ワーカーの価値観調査などに携わっている。

コクヨ研究所 ▶ <https://yokoku.kokuyo.co.jp>

ワークスタイル研究所 ▶ <https://workstyle-research.com>



働き方を変え、働く場所を整えることで

労働生産性だけではなく、  
エンゲージメントの向上にもつながる！

コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所

田中康寛氏

インタビュー



コクヨ株式会社では企業のパーソナリティに合わせた働き方改革やコロナ禍で働き方や働く場所が大きく変化する中で、オフィスという場にどのような役割が求められているのでしょうか？

同社のワークスタイル研究所の田中康寛さんにお話を伺いました。

働く人や環境に配慮した  
オフィスが  
生産性の向上につながる

——ワークスタイルが研究対象ということですが、最近ではどのような働き方やオフィスが求められているのでしょうか？

田中氏：働き方改革やコロナ禍で働き方は劇的に変化しました。主に、フレキシビリティ、エンパワメント、ウェルビーイング、イノ

ベーションの4つの観点が重要視されています。

フレキシビリティとは、働く場や時間の自由化を意味します。オフィスや自宅、公共空間など多彩な環境を個人が選択できるので、育児や介護など、さまざまな事情を抱えていても働きやすさが向上します。

エンパワメントとは、行動指針やパーソナリティの明文化、副業やリスキリングの支援をするなど、個人の自律的なキャリア形成を後押しする観点です。そして、人生100年時代、長く活躍してもらうために効率を追求するだけでなく、従業員の心身の健康に配慮するウェルビーイングを大切にすることが企業も増えてきました。

さらに、コロナ禍を含めた未来の不確実性に直面した今、イノベーションの重要性は増えています。

その確率を高めるため、企業の部門間や企業間のコラボレーションを誘発する場として、オフィスの役割が見直されています。

——働き方の変化に適応したオフィスを整えることで、企業が抱える課題の解決に寄与することができるといわけですね？

田中氏：はい。従来のオフィスは効率や集中など機能性を重視してつくる傾向にありました。しかしながら、機能性に加えて働く人のエンゲージメントや健康など情緒性に配慮したオフィスが、結果的に生産性の向上につながるという意見もあります。

若手社員の仕事観は、「安定志向」、「パーソナライズ志向」、「協働志向」の傾向あり

——働き方は変化しましたが、若者の仕事に対する価値観についていかがでしょうか？

田中氏：細かく見れば一人ひとり価値観は異なりますが、独自調査から、若者に特徴的な3つの傾向を見出すことができました。「安定志向」、「パーソナライズ志向」、「協働志向」です。

安定志向とは、仕事に新奇性を求めるというよりは、自分の専門性を高めてその範疇で働きたいという価値観です。若い世代の安定志向は企業の採用担当者からも多く指摘されている特徴の一つです。パーソナライズ志向とは、「いつでもどこで・誰と・何をするか」といった働き方全般を「自分自身で設計したい」という価値観です。先述したフレキシビリティの高い働き方を支持する傾向は若い世代ほど顕

著となっています。スマホ・パソコンなどを使いこなせるデジタルリテラシーが高いので、技術的にフレキシブルな働き方に適応しやすい点も背景にあると考えられます。

とはいえ、オフィスから離れて一人で働くことは好まない傾向が協働志向の高さに表れています。これは同僚と密に相談したり、チーム活動を好んだりする価値観です。特に、若手社員は会社や仕事内容について「右も左もわからない」ので、仕事を教えてくれる先輩やロールモデルとの協働が求められるでしょう。また、日本の会社組織では、専門性だけでなく、周りの先輩・同僚を参考にして仕事の進め方や組織での振る舞いを学ぶことが重視されることも、このような価値観が強まる一因と考えられます。

オフィスに必要なのは「コミュニケーションの場」としての役割を果たすこと

——上記のような働き方や価値観に対応するためにどのようなオフィスが必要になるのでしょうか？

田中氏：リモートワーク時代においては、一人で作業や思考をするのであれば自宅やシェアオフィス、カフェでも可能です。むしろ、声をかけられることも少ないのでオフィスより快適かもしれません。そうすると、オフィスの役割は「つながりの場」となるのではないかと思います。

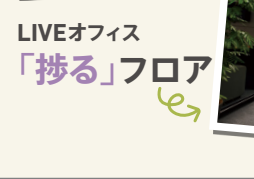
社員同士のつながりに関係して言えば、近年のオフィスで増えているのがインフォーマルな会話を促進する空間です。例えば、オフィス内のキッチンやカフェのような先輩や同僚と「食」を囲めて雑談しやすい環境は、リモートワークで高まる孤独を解消したり、若者に顕著な協働志向を満たしたりして、心地よく働いてもらう状況を作ります。「食」以外にも、工房や遊具など社員同士の会話の糸口になるような仕掛けをオフィスの中に埋め込んでいくというのが「つながりの場」を形づくりまします。

日本に限った話ではありませんが、「オフィスでは仕事以外の活動は歓迎されない」という風潮があるかもしれませんが、現代の働き方で重視される「ウェルビーイング」という観点でも、社員の精神的な豊かさや気持ちのゆとりにつな

がる取り組みは大切な視点です。また、社員同士のつながりに限らず、自社の文化や商品を感じさせる役割をオフィスに付加すれば、社外とのつながりや社員と組織のつながりの場にもなります。若手人材の仕事観、新しいワーク&ライフをサポートする観点からオフィスのあり方を考えていくことが、いま必要ではないでしょうか。

——コクヨさんではどのようなオフィスづくりに取り組んでいるのですか？

田中氏：私が働いているTHE CAMPUSは、フロアごとにテーマを設け、活動に適した場を選択できるオフィスになっています。



### コクヨ株式会社「THE CAMPUS」

「経験を拡張する」をコンセプトにフロアごとにテーマを設け、社員が業務のアクティビティに応じて、最適な場所や時間を自由に選択できるABW(Activity Based Working)という働き方を導入している。また、カフェ&ショップも併設していて、誰でも自由に立ち寄れる。



## 若手社員の早期離職防止につながる 7つのチェックポイント

採用から育成体制、  
職場づくりまでどう解決

若手社員に長く働いてもらうにはどうすればよいか。本書では7つのパートに分けて紹介します。

「パート1」では、いまどきの若手社員の傾向をつかみます。時代を経て変化してきた若者の価値観に合わせて、企業も形を変えていく必要があります。そのためにはまず、若手社員の本音を知ることが必要です。そこで得た情報を、人材育成や職場環境の改善に生かしていくのです。

「パート2」では、人材の採用から育成・定着まで、一貫した計画づくりを考えていきます。自社がどんな人材を求めている、どんな人材を育てたいのか、これらを経営陣・採用担当・育成担当で共有しておく必要があります。採用担当と現場

側で求める人材にギャップがあると、早期離職につながる恐れがあります。

「パート3」では、入社後の育成計画を考えていきます。新入社員を「人前の社員」に育て上げるのは、場当たり的なトレーニングでは不可能です。社会人としてのヒューマンスキルや各種テクニカルスキル、また仕事の面白さや大変さを、年単位のスケジュールのもとで学ばせていくのが理想的です。またそうしたトレーニングを、社内の誰が、いつ、どのように、どこまでやるのかを計画することも大切です。これにより、育成にあたる担当者の力量やモチベーションも養われていきます。

「社員を大切にする」  
姿勢を示し続ける

「パート4」では、人材育成の中心を担うOJTについて考えて

いきます。OJTとは仕事の現場で「見せる」「やらせてみる」中で、各種のスキルを実践的に学ばせていくものです。しかし、ただ「やってみろ」だけで済ませてしまつては「何をどうやって学ばばいいのか」「新人にはわかりません。それは育成担当にとつても同様です。OJTを通じて、新人に何を、どうやって学ばせるべきか、また育成にあたる担当者をどう意識づけていくか、考えていきます。

「パート5」では、職場の人間関係

を考えます。人間関係の問題は、常に早期離職の理由の上位に挙がってくるものです。どうしたら職場内のコミュニケーションを良好に保てるのか。また、世代も価値観も異なる若手社員を相手にどう接しづらいのか。こうした疑問を解決できるコミュニケーションスキルや、職場環境づくりを紹介

します。

「パート6」では職場の制度づくりや心のケアを考えていきます。働きやすく、若手が定着しやすい会社とは、ズバリ「社員を大切にすること」です。その姿勢を絶え間なく社員に示し、それを目に見える形にしていかなければなりません。それは、例えば女性が働きやすい制度づくりであり、パワハラ・セクハラを許さない空気、業務効率アップによる「働き方」の改善などです。

「パート7」では、中小企業が取り組みやすい「働き方改革」について考えてみましょう。これからの時代にマッチした取り組み方を紹介します。

若手社員が長く働ける職場は、一朝一夕ではつくれません。本書を参考に改善できることから取り組みんでいきましょう。

## 若手社員の早期離職防止を目指して

早期離職防止のカギとなる、7つの項目をピックアップしました。  
具体的な解説は該当するパートを参考にして解決の糸口を探ってみましょう。

### PART 1

#### 若手社員の傾向を知る

→18ページ

若手社員と良好な関係を構築するために、知っておきたい若手社員の傾向と対応策について押さえましょう。コミュニケーションの方法も伝授します。

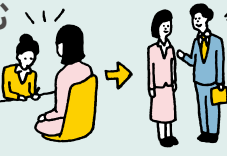


### PART 2

#### 採用から定着まで採用と育成担当が連携して取り組む

→24ページ

雇用のミスマッチを防ぐためにも、採用活動から育成まで一貫した計画をつくる必要があります。



### PART 3

#### 企業と“人財”のための育成計画を立てる

→32ページ

人材を“人財”に育て上げるためには育成担当だけでなく、経営者の力が必要です。経営者も積極的に人材育成に関与していきましょう。



### PART 4

#### OJTを計画的に運用し、効果を高める

→40ページ

育成計画の肝となるOJT。OJTを成功させるためには、現場に丸投げにせず、しっかりと計画し、新入社員が育つ職場をつくる必要があります。



### PART 5

#### 職場の人間関係を改善する

→48ページ

早期離職の理由ナンバーワンとなる「人間関係」。社員間の良好な関係を築くためのコミュニケーションテクニックや企業でできる工夫について考えます。



### PART 6

#### 制度整備と心のケアを見直す

→54ページ

会社へのロイヤリティを高め、社員のモチベーションを上げるための具体的な方策を、働き方やメンタルヘルスなど各方面から見ていきます。



### PART 7

#### 「働き方改革」にチャレンジ

→60ページ

これからの時代にマッチした働き方改革について理解していきましょう。

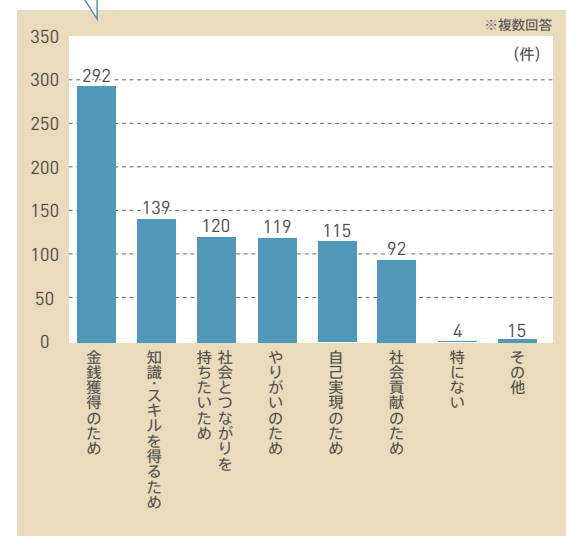




## 最近の若者のホンネとは？

東京しごとセンター・ヤングコーナーが行った「若年者の就業意識」アンケートの結果から、若者が考えていること、大事に思っていることを探ってみましょう。

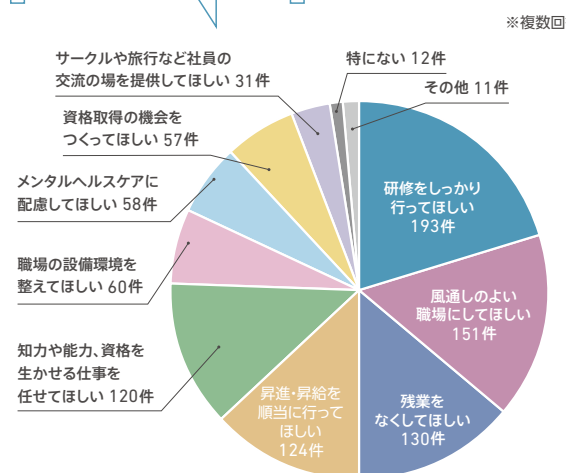
### 働く目的



【その他内訳】

- 会社のため
- 同世代が働いているから
- 世間体
- 親を安心させるため
- 家族を持ったときのために
- 生きやすくなるため
- 自立のため
- 生活のため
- 生活していくお金を得るため
- ワークとライフの両立

### 入社後に会社に求める(望む)ことは？

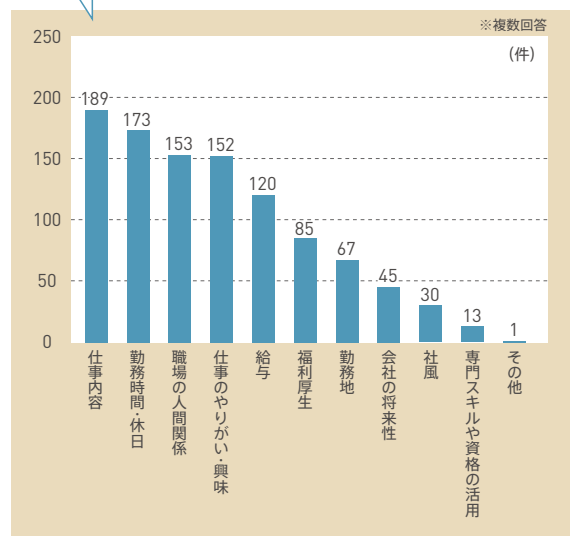


働く意欲はあるものの、仕事とプライベートはスイッチを切り替えたいという若者が多い傾向にあります。

「若年者の就業意識」アンケート

実施時期: 2016年9月 対象/人数: 東京しごとセンター・ヤングコーナー利用者(34歳以下) 352名(男性: 192名/女性: 155名 無回答5名)

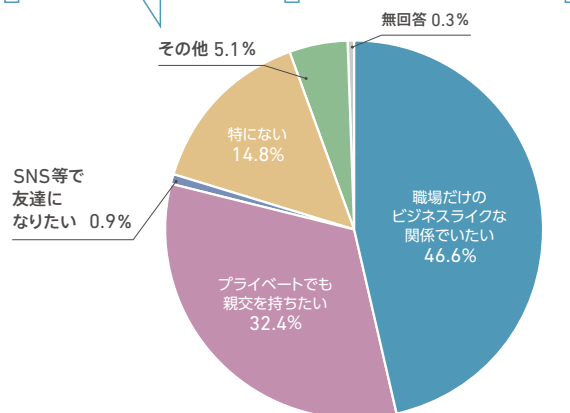
### 正社員として仕事を選ぶ際に重視すること



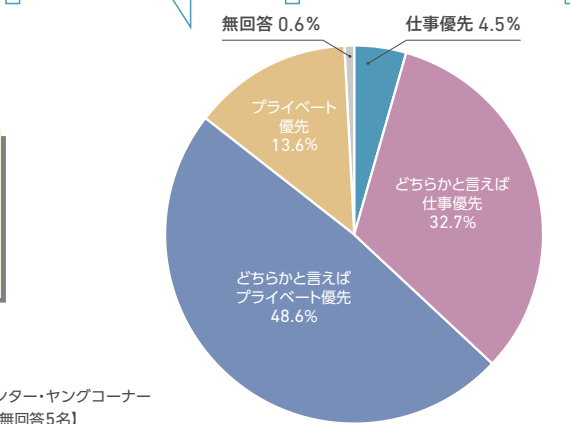
【その他内訳】

- 長期で働けるところ

### 上司や先輩との人間関係



### 仕事とプライベート、優先するなら



自己成長を望む若者たち  
「研修をしっかり」との声多数

時代が変われば、若者の仕事観も変わるのとは当然のこと。早期離職を防止するには、若者に合わせて企業の在り方も変化していく必要があります。

前提として認識しておくべきことは、先輩社員や育成担当、経営者が若い頃と、現代の若者とは、仕事に求めるものが大きく異なる、という事実です。かつてと同じ採用活動、同じ人材育成、同じコミュニケーションを続けていては、若手社員の職場定着はおぼつかないといえます。

では、いまどきの若者はどんな特徴を持っているのでしょうか。競争意識が希薄なゆとり世代「お金よりも安定を欲するゆとり世代」など、メディア上には若者を語るさまざまな言葉が飛び交っています。

### ライフ・ワーク・バランスを重視 仕事外の時間も充実させたい

まさな言葉が飛び交っています。ここでは、東京しごとセンター・ヤングコーナーが実施したアンケートの結果(左ページ参照をもとに、現代の若者の姿を読み解いてみましょう。「働く目的」を尋ねた質問では、「金銭獲得のため」この回答がトップです。しかし、2位以下に「知識・スキルを得るため」「やりがいのため」「自己実現のため」と、自己成長を望む意見が続いていることがポイントです。裏を返せば、人材育成の仕組みが整っていないなど、社員の成長が望めない企業は敬遠されがちだと言えます。事実、「入社後に会社に求めること」という質問に対しても「研修をしっかり行ってほしい」との意見がもっとも多く寄せられました。

「正社員として仕事を選ぶ際に重視すること」を見ると「勤務時間・休日」が上位にきています。これは近年、仕事をしながら家庭や地域においても十分な時間をとる「ライフ・ワーク・バランス」という考え方が広く浸透したことに関連しているかもしれません。残業続きで休みも思うようにとれないような企業ではライフ・ワーク・バランスを保てないため長く働くことはできない。そう考える若者が増えているということではないでしょうか。「仕事とプライベート、優先するなら」という質問に対して「どちらかと言えばプライベート優先」との回答が半数を超えています。「家庭より仕事優先でバリバリ働く」という生き方は支持されなくなってきたというように見えます。

また、仕事を選ぶ際に「職場の人間関係」を重視する回答も上位にきています。若手社員に限らず、転職理由のトップにあがりやすいのが、人間関係です。上司や先輩社員とのコミュニケーションにストレスを感じている、自分の意見が通らないなどの不満が含まれているようです。前述の「入社後に会社に求めること」という質問でも、「風通しのよい職場にしてほしい」との声は2番目に多いものでした。

## POINT



For

経営陣

かつての若者と現代の若者とは仕事観がまるで違う。その事実を認識することから始める。彼らの目線に合わせなければ採用も育成も立ちゆかない。



For

採用担当者



For

育成関係者

「いまどきの若者」の意見に耳を傾ける。会社説明会や面接、入社後の面談などをその機会として、彼らの仕事観を把握する。



# 若手社員は経営者に何を求めている？

## 経営者として身につけておきたい姿勢

企業の顔である経営者自身が、若手社員が何を考え、何を求めているのかを知ることが重要です。そのためにどんなコミュニケーションが必要かを考えてみましょう。

### 聴く

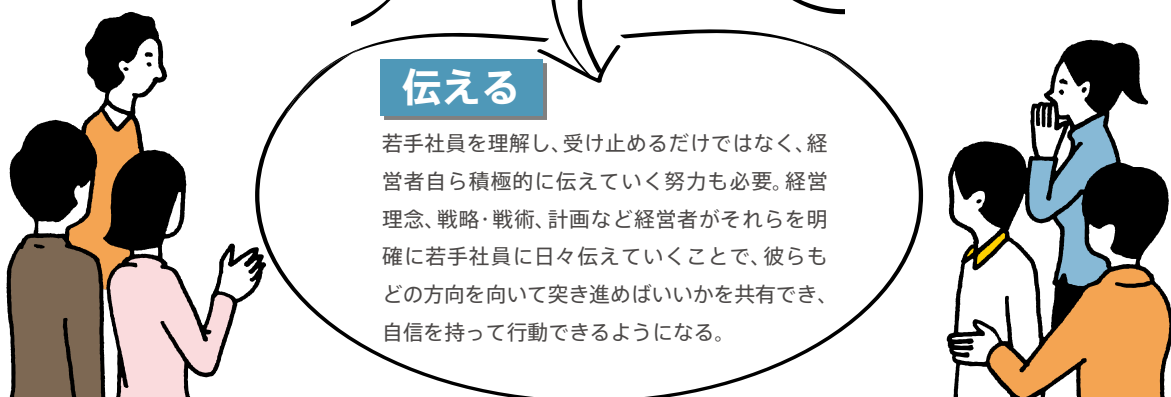
まずは若手社員たちの発言に耳を傾けてみる。すると、どんなことに興味や関心を寄せていて、どんな不安や不満を抱えているのかが見えてくるはず。経営者と直接話したいと思っている若手社員は、予想以上に多いもの。彼らの声をしっかり受け止めて。

### 理解する

一見突拍子もないことをやっているように見えても、若手社員には若手社員なりの理由があって、その行動に行きついていることを理解する。自分の考えはいったん置いて、「なぜ、どうして」と若手社員に質問してみましょう。それでも理解できなければ話し合いを。

### 伝える

若手社員を理解し、受け止めるだけではなく、経営者自ら積極的に伝えていく努力も必要。経営理念、戦略・戦術、計画など経営者がそれらを明確に若手社員に日々伝えていくことで、彼らもどの方向を向いて突き進めばいいかを共有でき、自信を持って行動できるようになる。



## 事例 経営者として私は若手社員とこう接しています

### 株式会社NEWONE

業務の関係上、若手社員の横で毎日併走できるわけではないからこそ、どのようになってほしいか、どのようなポテンシャルがあるのかを定期的に考え、その本人の可能性に期待することを徹底しています。本人以上に、本人の可能性を信じるのが大事だと考えています。

### 本人以上に部下の可能性に期待します！

あとは、自分自身が仕事を楽しく行うことを大切にしています。エンゲージメントが高い上司の部下はエンゲージメントが高いというデータがあるように、自分自身の振る舞いが影響するので、仕事の意義を自ら捉えて徹底しています。

## コラム

### 「承認欲求」とは

誰かにほめられたい、認められたい、こうした欲求を「承認欲求」と言います。目標を達成するための原動力であり、人は目標の達成に向けて、努力し失敗を克服する「成功体験」を積み重ねて成長します。若手社員の「承認欲求」を満たす「成功体験」を積むためには、失敗を経験し、周りがフォローしながら克服するプロセスが有効です。失敗を克服した際は「頑張ったね」など

と声をかけることで、他者からの「承認欲求」が満たされます。また、若手社員も失敗しながらも克服できたという「成功体験」から、自信を持つことができます。このように、職場での「成功体験」を経験し、他者から承認され自信をつけることで、本当の意味で「承認欲求」を満たすことができます。「承認欲求」と「成功体験」をうまくコントロールしていくことで、若手社員の成長を促すことができます。

## PART 1

# 経営者と若手社員のコミュニケーション

いまどき若手社員の傾向を理解する

## 若手社員の意見に素直に耳を傾ける

自分とは大きく異なる価値観を持った若手社員に対し、経営者や上司、育成担当らは、どのように接したらよいのでしょうか。

前項で解説したように、多くの調査において「人間関係」は退職理由のトップにランキングされています。そして人間関係を改善する手段こそ、コミュニケーションです。経営者自身が、きちんと若手社員に関心を持ち、彼らの考えを知ろうとすること。そこで得たものを人材育成や職場環境の改善につなげていくこと。このサイクルが「若手社員が辞めない会社」をつくっていくべきです。

いけません。現場で疑問に思っていること、不満に思っていることなど、入社して間もない若手社員だからこそ気づく点があるはずですが、それを経営者が自ら吸い上げるという姿勢が望ましいと言えるでしょう。

もともと、若手社員にとって経営者はそう気安く話しかけられる相手ではありません。直接の雇用主でもあるので、簡単に本音を漏らしていいものかと、心配にもなります。そこで、経営者から現場に足を運び、若手社員に声をかける習慣をつけるとよいでしょう。経営者だからといって構えるのではなく、何気ない雑談で話しやすい空気をつくり、特に知りたいことがあれば、自分から質問をするようにします。「最近○○という問題があるが、解決するためにはどうすればいいと思う？」などと、若手

社員に歩みよりの姿勢を示すことで、若手社員も本音を話してくれるでしょう。

## 異なる価値観を持つ若手社員にも理解を

若手社員が何を必要としているか「理解」する態度も大切です。前項で取り上げたアンケートの結果にしても、いまの経営者、あるいはかつて若手社員だった頃の経営者の価値観とは、大きく異なっているはずです。しかしどれだけ価値観が異なり、共感できないものであっても、否定するべきではありません。時代が変われば人の価値観も変わる、それはごく当たり前の話だからです。

この先も、さまざまな価値観を持つ若手社員が入社してくることでしょう。「若手社員が辞めない会社」とは、そういった自分とは異なる

る価値観を持つ若手社員たちを理解し、時代に合わせて企業の姿を変えていける企業でもあるのです。P10、P11やP14、P15でも紹介したように、育成制度が充実している企業、ライフ・ワーク・バランスを実現している企業は、定着率を大きく改善しています。

最後に大切にしたいのは「伝える」態度です。日常業務に追われていて、経営者が考えていること、企業が大切にしていることなどを伝える機会がありません。気軽な勉強会や食事会などを設け、リラックスできる雰囲気の中で伝えれば、若手社員たちも本音を口にしやすいになります。

このようにして、若手社員とのコミュニケーションの質と量を底上げしながら、彼らの価値観を理解することで良好な人間関係を築いていきましょう。

経営者が若手社員に歩み寄ることも大切



## POINT

### For



経営陣

経営者自らが、若手社員とコミュニケーションの機会をつくるのが大切。自ら話を聞きにいき、彼らの価値観の理解に努める。

### For



育成関係者

若手社員の価値観に合わない職場環境があれば、改善できる手がないか模索する。経営者と若手のコミュニケーションがスムーズになるよう支援する。



# 最近の若手社員、どんなタイプに分かれる？

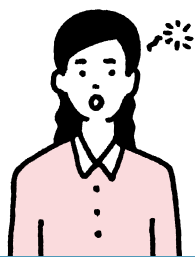
## 仕事の取り組み方から知る 若手社員タイプ別対応法

若手社員とひとくちにいても、性格はそれぞれ異なります。彼らの仕事の取り組み方から、どのように対応したらよいか考えてみましょう。

### 仕事の取り組み方

#### 指示待ち型

指示されたことは適切にこなせるが、それ以上のことは自発的に行動に移せない。具体的な指示がなければ、何をすればいいのかわからない。



#### 性格

- 話し下手
- コミュニケーションをとるのが苦手
- 受け身体質
- とても真面目

#### 接し方

一見意欲がないように見えるが、それは早合点。意欲はあってもどうしたらいいのかわからない状態なので、**常に仕事の目的や目標などを確認させ、徐々に自発的に考え、行動に結びつけられる力を身につけられるよう指導して**。仕事の進め方や基礎、参考となる事例や経験などをレクチャーするとよい。

#### リスク回避型

失敗することが怖いのために、行動や選択が保守的。「転ばぬ先の杖」と言わんばかりに質問回数が多く、あまり自分の意見を積極的に発言しない。



- ミスを恐れている
- チャレンジをしようと思わない
- 「～で大丈夫ですか？」が口ぐせ
- 慎重に行動する

#### 自分基準型

非常に前向きでやる気も十分だが、人の意見を聞かず、自分の意見を強引に進めようとする傾向がある。自己中心的と思われるってしまう場合も。



- 指示をあまり守らない
- 協調性に欠ける
- 行動力がある
- 指示以上のことができる

本人の意見や行動を叱責したり否定したりしてしまうと、一気にモチベーションが下がってしまう可能性が。「自発的に行動できる」「自分の意見を持っている」ということはほめながらも、「でもこういうケースも考えられる」といった具合に**別の視点から冷静になって物事を捉える、他人の意見を聞く力をつけるよう促す**。

リスクを見越して慎重に行動できることはよいことだとほめつつも、**失敗から学ぶことも多いということを教える**。もしミスしたとしても、先輩や上司が手助けすると日々伝えることで、**本人のチャレンジする気持ちを引き出す**。質問にはすべて答えなくてもいいが、適宜丁寧に対応する。

## 職場の「あるある」 困った若手の3タイプ

若手社員と密に関わる育成担当

は、自分とは異なる価値観を持った若者と一緒に働き、指導を任されています。ときにはトラブルも経験する、いわば当事者たちです。「それぞれ価値観が違うのは当たり前」とは言いながら、その違いが日々の仕事に支障をきたすようでは困りますし、お互いにストレスがたまりまします。よくある若手社員のタイプごとに、対応法を想定しておきましょう。

例えば、言われたことしかやらない「指示待ち」型の若手社員がいます。言われたことは完璧にこなす真面目さ、堅実さが持ち味。その一方で、周囲が「言われなくてもわかるだろう」と思うようなことができません。また主体性を発揮す

ることが苦手で、自分から話そうともしませんし、仕事を任せられると固まってしまい、手が動かなくなることもあります。

このような若手社員と接するときは「報告・連絡・相談」を頻繁にさせ、コミュニケーションの機会を積極的につくっていくことが対応法の一つです。そうして、丁寧に指示をしていきます。まだ仕事そのものを覚えていない可能性のある若手社員なので、まずは仕事の基本を根気よく教える必要があるということです。

その上で、指示がなくとも自分の頭で考えて行動するよう、少しずつ促していきます。「自分で考えろ！」と突き放すだけでは身につきません。それができないから指示待ち人間になっている可能性が高いからです。「こんなときはどうしたらいいと思う？」今はこの仕

事をしてほしい。なぜだと思っ？」こんなふうに、細かいところから考える機会を提供していきましょう。

### 指示待ち人間も 自己流人間も困りもの

「リスク回避」型も、いまどきの若手社員像です。慎重に行動するため、ミスが少ないところは長所と言えるでしょう。

半面、新しいことにチャレンジしたり、仕事の仕方を工夫したりといった変化に弱い傾向があります。自分の行動に自信が持てないため、上司に「～で大丈夫ですか？」「これでいいですか？」と確認することがよくあります。彼らが何よりも恐れているのは失敗して責任を問われることです。しかし、失敗のないところには成長もありません。そこで彼らに提供すべきは「失敗しながら学ぶ機会」です。例

社員のタイプを把握して  
対応を変えてみよう！



## POINT

### For



経営陣

ひとくちに「若手社員」といってもさまざまなタイプがある。彼らと日々接する育成担当の声を聞きながら、対応策を検討する。

### For



育成関係者

若手社員との接し方に困ることがあっても、彼らが「間違っている」からではなく、価値観の違いから生じているのだと理解すること。

# 採用活動を成功させるために

採用から入社後の育成まで連携して取り組む



## 採用計画の立案から採用活動は始まる

職場定着率向上を目指すならば、入社以前、つまり「採用活動」から見直す必要があります。理想は、採用から育成・定着と、それぞれの担当が連携しながら、あるいは同じ担当者により、一貫した計画のもとで進められていくことです。そうでなければ、企業が欲しい人材、現場が求めている人材とはズレた人材を採用したり、ニーズに即した研修を実施できなかつたりする恐れがあるからです。どのような人材を採用し、どのように育成していくか、各担当者が情報を共有しながら取り組んでいきましょう。

か計画を立てましょう。中小企業では経営陣の指揮で行うことが理想です。その計画をもとに採用担当は採用活動に取り組みます。

人材を集めるためには「②採用広報」が不可欠です。採用広報とは「自社に興味を持ってもらいたい応募者を集める」こと。企業の事業内容や業界における強み、職場の雰囲気、のよき待遇面など、企業の魅力をアピールします。そうして応募者の母集団を増やせば、欲しい人材像にマッチする応募者が含まれている可能性も高まります。

会社説明会の開催、自社ホームページからの情報発信などのほか、地元のアロワーク、大学のキャリアセンターといった無料の施設を積極的に利用しましょう。東京しごとセンター」の活用も一つの選択肢です。また最近注目されているインターンシップもうまく活用

## 企業と応募者はお互いに選ばれる関係にある

採用活動は、「③書類選考」を経て、筆記テストや一次・二次面接へと進んでいきます。進むほどに応募者は絞り込まれていき、面接では採用担当が応募者1人ずつと対峙することになります。

面接は、企業が応募者を評価する機会であると同時に、応募者が企業を評価する機会にもなります。面接官イコール企業の顔という意識のもと、誠実な対応を心がけましょう。横柄な態度や挑発的な質問など、応募者を心理的に追い込むような「圧迫面接」は論外です。近年では就活（採用）ハラスメントが社会問題化しています。目指すべきは、自社の魅力を伝えながら、応募者の魅力を引き出すような面接

接です。

面接官の「聞き方」一つで、応募者の話は深くも浅くもなります。面接の際「応募書類に目を落とし、相づちも打たない」面接官よりも、「適度にアイコンタクトをしながら相づちを入れて話を促す」面接官のほうが、より深い話を引き出せるはずです。

志望動機を尋ねるにも、その志望動機を持つに至ったきっかけや、なぜほかではなくこの会社でなければならぬのかなど、深く聞いていきたいところです。そうすることで、応募者の人柄を理解し、優秀な人材を取り逃がすことなく、自社にマッチする人材の採用につながります。新型コロナウイルスの影響で、オンライン面接の導入も進んでいます。従来の方法プラスアルファのスキルも求められるので、事前の確認が必要です。

## POINT



For  
経営陣

採用から育成、定着と、一貫した計画を自らの指揮で作成すること。例えば「欲しい人材像」が定まらなければ、採用も育成もできない。



For  
採用担当者

採用にあたる担当者は、企業と応募者との接点となる。「企業の顔」として恥じない振る舞いと、応募者の魅力を引き出す面接力が求められる。

## 採用体制を整える

### 採用活動のフローを考える

採用活動はどんな手順で組み立てるべきか、それぞれのポイントを押さえながら確認しましょう。



#### 1 採用・育成計画の立案

事業戦略に基づき、「求める人材像を明確化する。採用だけではなく、育成計画もセットで考える。



#### 2 採用広報・インターンシップ

自社サイトに採用情報を掲載、採用パンフレット作成、会社説明会開催、インターンシップ開催などを通じてエントリーを受け付ける。



#### 3 書類選考

応募者から届いた書類をもとに、次の選考に進める人物を選ぶ。



#### 4 筆記試験・一次面接

一般常識やSPI、適性検査などの筆記試験を実施したり、人事担当などによる面接を行う。



#### 5 二次面接

一次面接で担当した人物より上位職による面接。場合によってはこれが最終面接となる。



#### 6 内定

最終選考後、内定者を決定。

## POINT

業務に必要な知識や経験、スキル、コミュニケーション能力や主体性といった資質や特性、経営理念に共感できるといった価値観や志向から、求める人材像を明確化する。

大手企業に比べ知名度が低い中小企業の場合、母集団形成の苦戦が予想される。費用対効果を考慮した広報活動が重要だ。また、アピールの仕方によって応募者数や応募してくるターゲット層は変化する。求める人材に明確に訴求する必要がある。

新卒者の場合は学業やサークル活動、転職者は自社にマッチした経歴や資格があるかチェック。ただし、書面から応募者の人柄は把握できないので絞り込みすぎには要注意。

応募者には丁寧に接し、対等なスタンスを意識して面接に臨む。自身も応募者から選考されていることを忘れずに。

## 採用は誰が行うか？

採用活動は採用担当以外の社員の協力が不可欠。会社説明会では求職者に近い立場の若手社員を参加させると将来像がイメージしやすく効果的だ。面接では経営陣や管理職の役割が重要となる。協力を依頼する際は目的や役割をきちんと伝えよう。

## よりよい採用をするための面接テクニック

面接官次第で、求める人材を採用できるかが左右されます。

どんなポイントに注意して臨むべきかを考えましょう。

### 【事前準備】

- 採用体制や予算計画を立てる。
- 面接手法を決める(個人面接・集団面接等)。
- 選考基準を明確化し、採用担当者で共有する。
- ▶東京しごとセンター・ヤングコーナーのHPに掲載している面接評価シートを参考にしてみよう。  
<https://tokyoshigoto-young.jp/company>

### 【雰囲気づくり】

- 応募者がリラックスして話せるように、フレンドリーなムードをつくる。
- 圧迫面接はNG。
- 応募者の顔を見て、時には相づちを打つなどして、応募者の話をきちんと聞き、興味を持っていることを伝える。

### 【質問の仕方】

- Yes/Noや一問一答形式で答えられる質問ではなく、5W1H(What? Why? When? Who? Where? How?)を用いて、掘り下げる。
- 「～ですよ」と回答を誘導したり、決めつけたりする質問は避け、応募者の本音を引き出す。
- 評価できる点があれば、素直に伝える。

### 【オンライン面接のポイント】

- わかりやすく簡潔に質問する。
- 映らない手元にも配慮する。
- ネットワーク環境のトラブル発生時に備える。
- カメラの位置が適切な角度、場所にあるか確認する。



## 雇用のミスマッチを防ぐには

## 採用側と求職者側とで異なるミスマッチの理由

採用から育成までを一貫した計画のもと進めることで、早期離職の原因の一つである「雇用のミスマッチ」を予防できます。

厚生労働省の定義によれば、雇用のミスマッチとは、労働市場において需要と供給のバランスがとれているにもかかわらず、求職者と求人側の意向が一致せず（ミスマッチ）、失業が発生している状態を指します。一般的には、職場で必要とされる能力と求職者の能力が一致しないこと、賃金や雇用形態など求職者の希望と企業側の現実が一致しないことなどを含んでいます。

そもそも、雇用のミスマッチはなぜ起こるのでしょうか。採用側あるいは求職者側から、ミスマッ

チの原因を調査した資料があるので見てみましょう（左ページ参照）。「雇用のミスマッチ等についての中小企業の認識調査」（2012年1月、商工中金）によれば、「応募者が自社の希望する能力水準を満たさない」を約6割、「応募条件を満たす求職者が少ない」を4割以上の企業が挙げています。つまり中小企業の多くは、応募者の能力や応募条件が雇用者側の要求水準を満たさないことが主な原因であると考えているのです。

一方、求職者側の見方はどうでしょうか。「労働力調査（詳細集計）」（2023年2月、総務省統計局）の「仕事につけない理由別失業割合」によると、いずれの年代でも「希望する種類・内容の仕事がない」との理由がもっとも多く、仕事の種類や内容が重視されている傾向がわかりました。

## 新卒採用と中途採用のミスマッチ対策

就職支援の現場においても、雇用のミスマッチ回避は重要な課題となっています。基本的には、求職者を対象に「自分がどんな人材なのか」「自己理解を深めたあとで「世の中にはどんな仕事があるのか」「自分にはどんな仕事に向いているのか」というイメージを具体化するアプローチがとられています。

では採用側の企業が、ミスマッチを減らすためにできることは何でしょうか。新卒採用において、求職者のキャリアは「ゼロ」です。そのため求職者が仕事に抱く期待と職場の現実には、ギャップが生じます。このギャップを少しでも埋める取り組みが必要になります。例えば、会社説明会を通じた情報開示により業種・職種に対する理

どうしてこんなことが起こるんだろう？

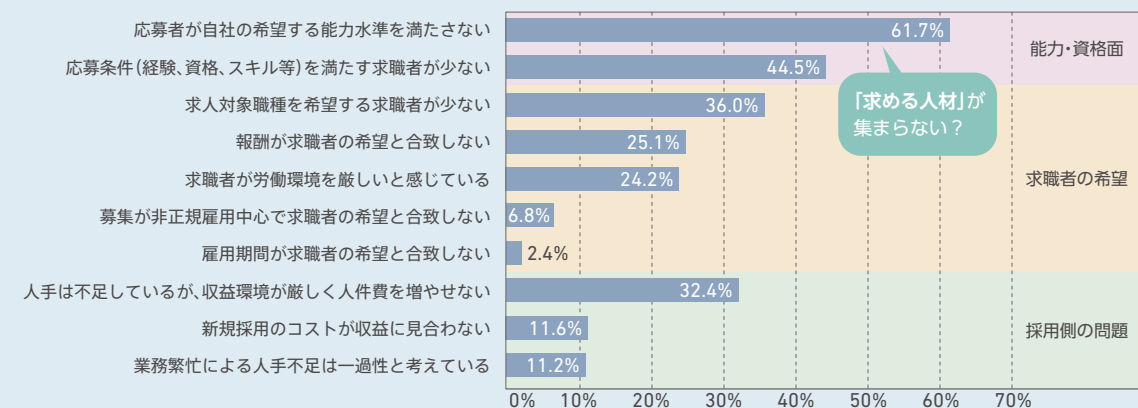


## 採用別 注意すべきこと

## データから見る雇用のミスマッチの理由

採用側／求職者それぞれの視点でのミスマッチの理由を、データから探ってみましょう。

## ■雇用のミスマッチが存在する理由（全産業。あてはまるものすべて選択）



出典：商工中金「雇用のミスマッチ等についての中小企業の認識調査」（2012年1月調査）

## ■年齢階級、仕事につけない理由別失業者割合（2022年平均 男女計）

理由	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
賃金・給料が希望とあわない	3.3%	9.3%	8.8%	11.1%	6.1%	—
勤務時間・休日などが希望とあわない	13.3%	11.6%	14.7%	13.9%	12.1%	5.9%
求人の年齢と自分の年齢とがあわない	—	—	5.9%	11.1%	24.2%	29.4%
自分の技術や技能が求人要件に満たない	6.7%	9.3%	5.9%	5.6%	3.0%	5.9%
希望する種類・内容の仕事がない	30.0%	32.6%	29.4%	27.8%	30.3%	29.4%
条件にこだわらないが仕事がない	6.7%	4.7%	5.9%	5.6%	3.0%	11.8%
その他	40.0%	32.6%	29.4%	25.0%	21.2%	17.6%

出典：総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」（2023年2月公表）

## 「新卒採用」のポイントとミスマッチ対策

新卒者とは……

すべてに **ゼロ** である

アルバイトやボランティア活動を通じて、ある程度の社会常識を身につけているが、社会人としてのキャリアはゼロ。一方で可能性は未知数ともいえる。

将来性を見極める必要がある

## ミスマッチ対策

- 会社説明会等、採用広報段階で情報開示をする  
企業理念や事業内容などを明示し、しっかりと自社を理解してもらう。
- 職場体験、インターンシップを活用  
実際に現場を見て、体験してもらうことで、現状を知ってもらう。
- 面接で人柄やキャリア志向を理解する  
応募者の性格や会社に求めることを把握する。

## 「中途採用」のポイントとミスマッチ対策

転職者とは……

**リセット** の必要がある

社会人経験は多少でもあり、社会常識も身につけている。専門知識についても前社の事業内容によっては持ち合わせている。しかし、前社でのルールや習慣に染まっている可能性もある。

前社退職の理由をクリアにする必要がある

## ミスマッチ対策

- 雇用条件を確認する  
給与や待遇は、現在の年収や本人の希望額を確認しながら決める。
- 志望動機を見極める  
本人が希望する業務や待遇が実現可能か見極める。
- 退職理由は要チェック  
転職回数や退職理由は必ず確認し、職場定着できるか探る。

## POINT



経営陣

企業の考える「雇用のミスマッチ」の原因と、求職者が考える原因の間にはギャップがある。これを埋める施策を考える必要がある。



採用担当者

特に新卒採用においては、業種・職種に対する理解を深めてもらうための情報提供、応募者の意向のヒアリング、インターンシップなどが有効だ。

社員、職場の雰囲気を  
感じ取る就業体験

就活生を集める手段として近年、インターンシップを実施する企業が増えています。しかし、インターンシップの在り方や効果に関して「よくわからない」という経営者、人事担当者も少なくありません。インターンシップとは、「学生の就業体験のことで、会社では仕事を体験しながら企業理念や事業の内容に対する理解を深めてもらう取り組みです。就活生は会社説明会のような受け身ではなく、生きた「現場」を肌で感じられる機会になります。

「新卒の3割が3年以内で退職する」といわれる中、働くイメージができていない学生もいます。仕事の最前線に触れることで、それまで思い描いていたイメージと企業

活動の現実とのギャップを解消し、入社後のミスマッチ、ひいては早期離職を防ぐ決め手にもなるでしょう。

2023年夏から、2025年卒以降の学生を対象としたインターンシップの定義が大きく変わりました。学生のキャリア形成支援として4つのタイプに分類されます。

- **タイプ1** オープン・カンパニー  
● **タイプ2** キャリア教育  
● **タイプ3** 汎用的能力・専門活用型  
● **タイプ4** 高度専門型  
● **タイプ5** インターンシップ

これまでインターンシップと呼ばれていた中で、今後はタイプ3と4のみを「インターンシップ」と呼ぶことになりました。各分類の詳細は、29ページをご参照ください。これまでのインターンシップは

採用選考にはつながらない・つけてはいけなかったものでした。しかし、今回の改正により、政府公認でインターンシップに参加した学生の情報を採用選考に活用することが認められました(条件付き)。就活が早期化している中、インターンシップを本選考の前段階としても位置付けられるようになったことで、採用活動に早めに着手ができる点も企業側のメリットといえます。

インターンシップの  
内容は口コミで共有

学生側も「入社後のミスマッチを避けたい」という気持ちは同じです。インターンシップに参加する学生の多くが社員と話をしたり、一緒に仕事をしたりして職場の雰囲気、企業風土、仕事のやりがいを感じ取りたいと考えています。多くの学生はインターンシップ

インターンシップって  
何をやるの？



を就活プロセスの一つとして認識している一方で、やみくもに参加しているわけではありません。内定を獲得するため、選考を有利に進めるためのアピールの場として積極的に参加する人も多くいます。半面、インターンシップは自社を知ってもらう機会になるだけに、魅力をしっかり伝えられないと会社に対するマイナスイメージ、誤った印象を与えてしまう可能性もあります。

会社のインターンシップに関する情報はSNSなどを通じて学生間での情報共有が盛んです。内容の充実したインターンシップはネット上での評判もよくなり、多くの学生が集まるようになります。企業側も大学のキャリアセンターや就活情報サイト、企業ホームページなど複数の媒体を通じて告知していきましょう。

## 要注意!「採用(就活)ハラスメント」

採用担当者などが就活生と接する上で注意しなければいけないのが採用ハラスメントです。悪気のない言動、冗談、あるいは採用に係る質問であっても、内容によってはセクハラ、パワハラに該当するケースがあります。日本労働組合総連合会が2021年に行った「仕事の世界におけるハラスメントに関する実態調査」によると、「就活中にセクハラを受けたことがある」と回答した20代女性は12%、20代男性は8%となっています。また、内定を条件に以降の就活を止めるように迫ったり、内定辞退者に対して「嘘つき」「ふざけるな」といった高圧的な態度を取ったりする「就活終われハラスメント(オワハラ)」にも注意しましょう。学生には自由に会社を選ぶ権利があります。「辞退の情報を他社と共有する」「損害賠償を請求する」といった対応は脅迫罪にあたる場合もあります。

## インターンシップを行う際のポイント

## どんなことを行うか、どのように組み立てるか

多くの学生が知りたいことは事業内容だけではなく、仕事のやりがい、職場の雰囲気、社員の働き方などです。会社説明会と差別化し、体験や交流を通じて、自社への理解を深める内容にしましょう。

## ①社員たちとの交流

社員は学生たちにとってまさに「自分の将来像」です。社員の勤務状況、生活といった日常に強い関心があります。社員と話したり、交流したりする機会が多いとインターンシップの満足度も高まる傾向があります。

## ②就業体験

会社説明会では実際のやること、仕事の進め方はわかりません。学生自身が現場に従事することで、仕事へのこだわり、注意点、会社の強み、課題、仕事への責任感を肌で感じることができます。

## ③ゴールを提示する

インターンシップの限られた期間ですべてを伝えるのは不可能です。「これだけは伝えたい」というポイントを絞って、学生がインターンシップを終えたときに達成感が得られるゴールを設定しましょう。

## ④学生からの「フィードバック」

会社から学生への一方通行のプログラムではなく、就業体験をした学生から会社へメッセージをもらう場を設けることで、インターンシップが学生にとってやりがい、成長、貢献を認識できる機会になります。

## キャリア形成支援に係る4類型の特徴

	対象	目的	実施内容	就業体験	参加期間 (所要日数)	取得した学生情報の 採用活動への活用
<b>タイプ1</b> オープンカンパニー	学部1年～(学士・修士・博士課程の全期間。年次不問)	個社や業界に関する情報提供・PR	企業・就職情報会社や大学キャリアセンターが主催するイベント・説明会	なし	超短期(単日)	不可
<b>タイプ2</b> キャリア教育	学部1年～(学士・修士・博士課程の全期間。年次不問)	働くことへの理解を深めるための教育	●大学等が主導する授業・産学協働プログラム(正課・正課外を問わない) ●企業がCSRとして実施するプログラム	任意	授業・プログラムによって異なる	不可
<b>タイプ3</b> 汎用的能力・専門活用型 インターンシップ	学部3年・4年ないしは修士1年・2年の長期休暇期間(夏休み、冬休み、入試休み・春休み)	就業体験を通じて、学生にとっては自らの能力の見極め、企業にとっては学生の評価材料の取得	企業単独、大学等が企業あるいは地域コンソーシアムと連携して実施する、適性・汎用的能力ないしは専門性を重視したプログラム	必須	●汎用能力活用型(5日間) ●専門活用型(2週間以上)	採用活動開始以降に限り、可
<b>タイプ4</b> 高度専門型 インターンシップ	修士1年、2年	就業体験を通じて、学生にとっては実践力の向上、企業にとっては学生の評価材料の取得	●ジョブ型研究インターンシップ(自然科学分野の博士課程学生を対象に文科省・経団連が共同で試行中) ●高度な専門性を重視した修士課程学生向けインターンシップ(仮称)(産学協議会で検討中)	必須	●ジョブ型研究インターンシップ:長期(2カ月以上) ●高度な専門性を重視した修士課程学生向けインターンシップ(仮称):検討中	採用活動開始以降に限り、可

出典:「採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2022年度報告書「産学協働で取り組む人材育成としての「人への投資」」



# 内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには

誰も「内定ブルー」に陥る入社日までケアを続けること

無事に内定までたどり着いてもまだ安心はできません。内定出しから入社前の数カ月の間にモチベーションが下がり、「内定辞退」に至るケースもしばしばあるからです。これを防止するためには、入社日までの内定者フォローが欠かせません。

もっとも、はじめに「内定辞退をゼロにする」のは現実的ではないと認識しておく必要があります。

他社の採用動向や家族の意向などを受け、応募者の気持ちは変化することもあります。入社に前向きではない内定者を入社させると早期離職につながることもあります。そのため、内定辞退を申し出た応募者については無理に引き留めるのではなく、ある程度、内定辞退

者が出るという前提で採用計画を立てる必要があるのです。

しかし同時に、意欲ある内定者でも「内定ブルー」に陥り、入社を躊躇する場合もあるという事実も押さえておくべきです。

特に新卒者にとって、就職するまでの数カ月は学生から社会人へと環境が大きく変化するタイミングであり、不安に駆られやすい時期です。その間にも求職者は大量の情報を浴びており、「本当にこの企業でいいのか」と思い悩みます。一度は固まった入社が決意が揺らぐのも、仕方のないことだと言えます。

こうした不安を抱えた人材のモチベーションをケアする目的で行うのが、内定者フォローです。内定を出した後に疎遠になるのではなく、入社までの間、内定者とコミュニケーションをとりながら入社ま

で導いていくことも採用担当の重要な仕事です。例えば、内定者懇親会を開催し採用担当と内定者だけではなく、内定者同士や若手社員と内定者との関係を築いていくというわけです。そうして内定者と企業との信頼関係ができれば、不安は軽減され、「この企業で働こう」という意欲につながります。

なお、内定者フォローには、内定辞退を防止するほかにも狙いがあります。例えば、入社後に向けて働く動機付けを強化することや、できるだけ早く戦力化につなげることです。内定者フォローとは、学生から社会人へと意識を切り替えるための、いわば助走期間でもあるのです。

内定者同士の交流会が有効  
内定の出し方にもポイントが

内定者フォローの施策には、次

内定出して  
終わりじゃないの？



のような方法があります。

**内定式**……社長からの内定通知書の授与、講演などを行い、入社を意識確認をします。

**内定者同士の交流会**……懇親会や研修・内定イベントなど、仲間たちとのコミュニケーションの場を設け、同期意識や会社に対する帰属意識を養います。交流を深めながら仕事にふれることで、入社後の「働くイメージ」を持たせていきます。

見落とされがちですが、「内定の出し方」にもポイントがあります。例えば、合否連絡は迅速に行うこと。メール一本で事務的に終わらせず、電話をかけ、合格理由を伝えること。これだけでも内定者は「自分は確かに必要とされている」と、実感できるのです。

さらに、入社当日は会社全体で歓迎ムードをつくり、新入社員

## POINT

For



経営陣

内定出し、また内定式などで、経営陣の思いを伝えること。「やはりこの企業で働きたい」と内定者に決意させる力になる。

For



育成関係者

内定出しから入社日まで親身になって内定者をフォローすること。入社前とはいえ、内定者は自分たちの「仲間」であるという意識が大切。

## 内定期間は互いに大事な準備期間

### 企業が内定者に対して行っておくべきこと

内定を出したらそれで終わりではありません。「本当にこの企業でいいのか」といった他社との比較や「自分は社会人としてやっていけるか」と働くことに対する漠然とした不安を抱く内定者もいます（内定ブルー）。採用側は、内定者の不安を察知して解消し、入社後に期待を持てるよう働きかけましょう。

#### 内定の出し方を見直す

内定を出すということは、「あなたはこの企業にとって必要な人です。ぜひ入社してほしいです」と伝える大事な行為です。メールや郵便で簡単に済ませるのでは、その思いは内定者に届きません。直接会って伝える、一人ひとりに合わせたメッセージを伝える、口頭のみでなく書面（内定通知）を渡し、改めて自社の魅力を伝えるといった方法で内定者に真摯に向き合いましょう。

#### 内定者への定期的な連絡・接触

頻繁に連絡する必要はありませんが、月に1回などほど適度なタイミングで連絡し、接触を持つことで、内定者は「この企業は自分のことを忘れずに、仲間として見てくれているんだ」という意識を持つことができるでしょう。メールや電話による連絡、社内報を送付するといった方法が考えられます。

#### 内定者研修の開催

入社前に研修を行い、必要な情報・知識の蓄積はもちろん、同期や先輩社員との交流を持てる場として有効です。この場を通じて相談相手を見つけたり、仲間意識を高めたりすることで、入社後の孤立を防ぐこともできます。研修が難しいなら、食事会を行うといったイベントを設けるのも一案でしょう。

#### 入社当日は社員全員で歓迎する

入社当日はぜひ社員全員で新入社員を迎えましょう。緊張している新入社員を歓迎ムードで迎えることで、不安も軽減され、職場に入りやすくなるはずです。事前に、備品や名刺などを用意しておくといった細かい配慮も新入社員によい印象を与えます。

## 内定者フォローのポイント

これまで行われてきた内定者フォローは、決められた期日・場所に集合し、交流する方法でした。しかし、コロナ禍を契機にオンラインによるフォローも増えています。では、オンラインで内定者の不安を取り除くためにどんなフォローを行えばよいか考えてみましょう。

#### 個別面談

内定者の多くは不安や迷いを感じています。それらを解消してもらうために、これまで内定者が聞きづらかった質問や不安に思っていることを聞き出してみましょう。その際、これまでの面接での評価や、志望職種の確認といったフィードバックも合わせると信頼関係を築ききっかけになるかもしれません。

#### 内定者交流の場

同じ立場にいる内定者同士が交流できるというのは、本人たちにとって非常に心強いもの。内定者間で情報共有や相談ができ、親睦を深められるような場を作ってあげましょう。オンラインオフライン共に交流会を開催し、ゲームやクイズ大会、オンライン飲み会、グループワークなどを行ったり、SNSツールでグループを作って連絡事項を共有したりしてもよいでしょう。

#### 先輩社員との交流

すでに現場で働いている先輩社員との交流は、現場体験と同様に貴重な機会となります。普段、先輩社員がどのようなスケジュールで動き、どんな作業をしているのか、具体的な情報を内定者に提供できる機会を設けましょう。内定者が緊張してしまわないように、飲食OKとする、ゲーム形式を取り入れるなど、リラックスして参加できる工夫をするとよいでしょう。

#### 自社の魅力を発信

双方向の交流の場もちろん大事ですが、企業側も内定者を選んでもらうために、自社の魅力を発信していく努力が必要です。例えば、SNSツールを使って定期的に社内の取り組みや制度、イベントなどのレポートを発信したり、社員に登場してもらい日々の社内の様子を定期的に発信するのもよいかもしれません。自社のリアルな情報が伝わると、内定者も安心できるでしょう。

## 人材育成計画の

## 重要性を理解する

場当たりのな人材育成では  
企業の責任を果たせない

採用活動を経て入社に至ると、  
次は「人材育成」のフェーズに入ります。

採用活動と同様、ここでも計画の立案が「はじめの一步」です。これを経営者が理解していないことが、人材育成を現場任せ、なりゆき任せといった具合に、場当たりにする最大の原因です。現実には、人が育つ仕組みや文化を企業の中に根付かせるまで、地道な努力が欠かせないものです。

そもそも、人材を定着させて早期離職を減らすとは、「ただ企業に居続ける」社員を増やすことではありません。立派な戦力となって活躍し企業を成長させてくれる社員、つまり「一人前の社員」を育てることが、目指すべきゴールです。

このことから人材育成とは、採用されたばかりの新社員が日々の業務に貢献できるようになるまでのサポート全般を指します。その中で社会人としてのヒューマンスキルや各種テクニカルスキルを身につけ、仕事の面白さや大変さを体験し、やがて一人前の社員になっていくのです。

これは年単位の時間を要する作業です。どれだけ地力に恵まれた人材であっても、一人前の社会人に育て上げるには、相應の段階を踏まなければなりません。企業には、そのための育成計画を用意する責任があるのです。

十分な実力を身につけ、仕事の面白さや大変さも理解した後での離職は、企業ではなく個人の問題であり、本人の人生の選択です。しかし、それ以前の離職は会社の責任も大きいといえるでしょう。な

りゆき任せ、場当たりのな人材育成では、その責任を全うできません。

人材育成の大切さを  
経営者自身が認識する

育成計画といっても綿密なものではなく構いません。最低限必要なのは、誰が、何を、いつまでに行うかを定めることです。

それには経営者が、なぜ人材育成が重要なのかしっかりと認識し、管理者や育成担当に指導することから始まります。育成担当は本来、負担が重い役回りです。通常業務において最優先されるべきは「売り上げ・利益を上げること」だと考えるならば、人材育成は後回しにされがちです。そのため、「人材育成に取り組むことが、自分のキャリアにマイナスになるかもしれない」といった不安を抱く社員も存在するかもしれません。

何のために若手社員を育成するのか、それは企業の目標（経営理念や任務、展望など）を達成できる人材を増やすためにほかなりません。成功すれば企業の業績アップにつながり、ひいては管理者・育成担当のキャリアにも大きなメリットをもたらすと、経営者から彼らに理解を促す必要があるでしょう。

あわせて、人材育成という役割がしっかりと評価され、賃金やポストによって報われる体制があれば理想的だといえるでしょう。「人材育成をしながら個人の売り上げも落とすな」では社員のモチベーションは上がりません。中小企業の場合は、経営者がトップダウンで「人材育成」を引っ張り、育成の担い手を支え、人が育ち活躍できる組織をつくり上げることが求められます。

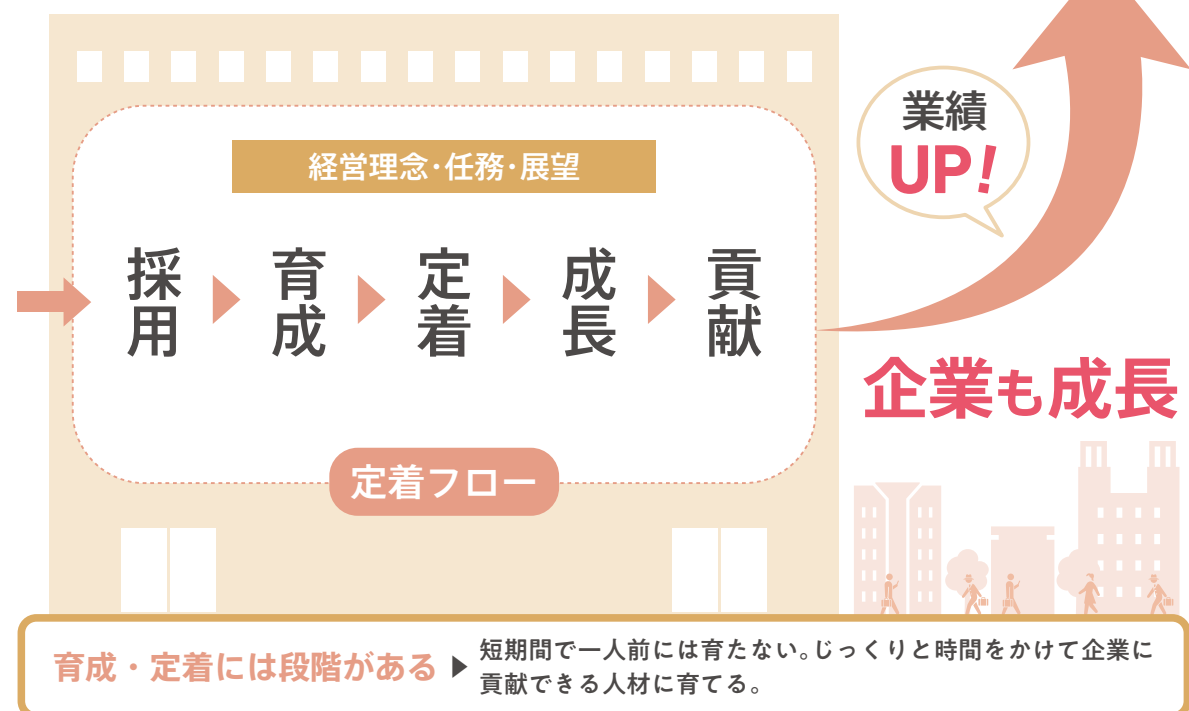


## 人材育成計画が重要なワケ

## 経営戦略として人材育成計画を考える

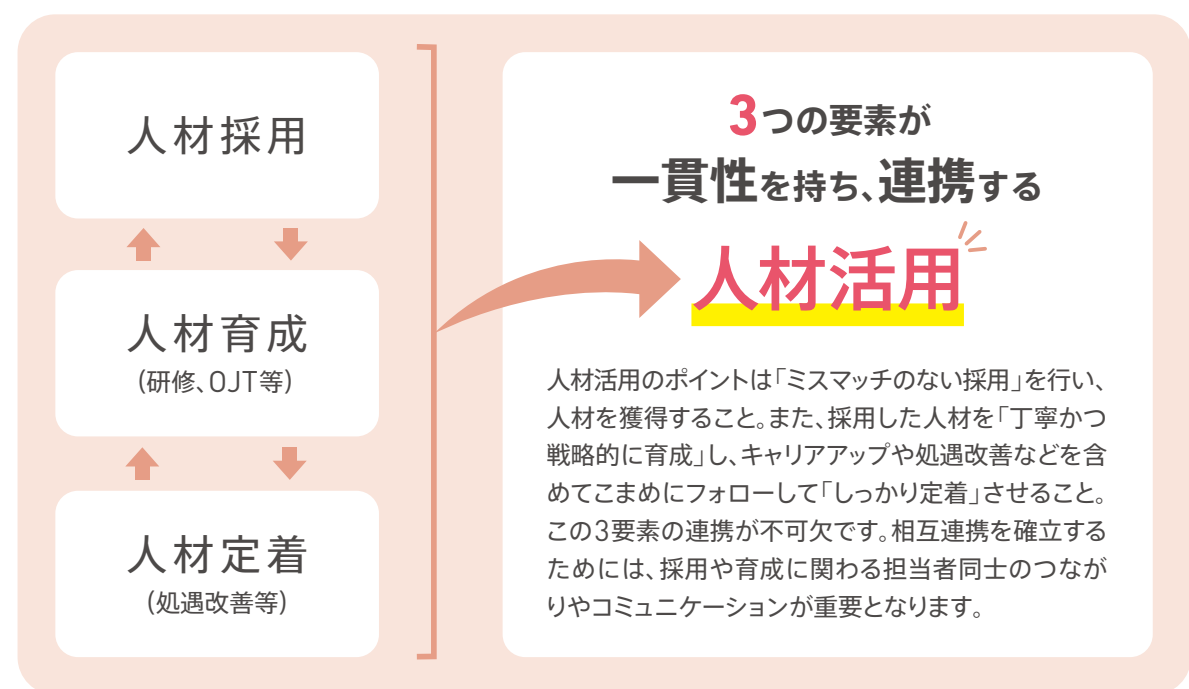
人材育成は経営戦略の一つとして捉え、合理的かつ効果的な計画を立案し、実行していきましょう。

“企業の目標を達成できる人材を育成する”



## 人材活用に欠かせない3つの要素

求める人材を獲得し、会社の業績向上に貢献できる人材に成長してもらうためには、3つの要素の連携がカギとなります。



## POINT

For



経営陣

人材育成の重要性を認識し、育成担当に人材育成方針を伝え、その重要性を説く。人材育成で成果を上げればしっかり評価する制度を社内に用意する。

For



育成関係者

人材育成が企業にとって優先順位の高い業務であると同時に、自分のキャリアにも大きなメリットをもたらすものであると理解する。



人も組織も成長する  
人材育成計画づくり「何を」するかを導く  
5つのステップ

具体的には、どのような手順で人材育成計画を組み立てるのでしょうか。

まずは「何を」するかを明らかにします。そのために必要なステップを、以下に整理しました。

ステップ1は、企業のビジョンや経営理念の確認です。企業が何のために存在していて、どのような価値を社会に提供したいのか。

それがビジョンです。どれだけ優秀な人材でも、企業のビジョンにそぐわない働きをするようでは、評価できません。育成すべき人材は、ビジョンの実現に貢献できる人材なのです。またここがはっきり社員に伝えられていないと、社員のエンゲージメントを高めることは困難です。

ステップ2では、ステップ1で確認したビジョンを具体化するた

めに必要な人材像を明らかにします。「この会社における優秀な人材とは、どのような姿をしているのか」、具体的にイメージしてみるとよいでしょう。例えば「失敗を恐れず自ら積極的に挑戦する人材」を育てたいのか「上司から与えられた指示を正確にこなす人材」を育てたいのかで、育成プログラムの内容は180度変わってきます。

ステップ3では、現状把握を行います。ステップ1・2で描いた「理想」の人材像と現実に向き合っている人材の間には、多くの場合ギャップがあるはず。そこでステップ4では、ステップ3で明らかにした理想と現実のギャップを埋めるために今後何をすべきか、課題を明確化します。そして最終のステップ5で、その課題を解決する実行

策を導き出します。

以上が、人材育成において「何を」すべきか議論するための道筋です。

本人、上司、育成担当  
それぞれの「納得」も不可欠

次に「誰が」「どうやって」を定めていきます。人材育成の担い手は本人と上司（経営者を含む職場の責任者）、育成担当、メンターたちです。「どうやって」の部分は大きく3つの手法があります。業務を通じて実践的に学ぶ「OJT」、職場外資源を活用した研修を実施する「Off-JT」、そして人材が自発的に学ぶ「自己啓発」です。最近では上司が部下の話を聞いて人材育成や課題解決をはかる「1on1」も有効な手法だと注目されています。これらの手法を組み合わせていながら、人材育成計画を固めてい

きます。そして最後に策定するのは「スケジュール」です。

ここで、注意すべきことがあります。日々多忙な職場の責任者はつい育成担当に丸投げしがちです。ただ「一人前に育ててほしい」と命じるだけでは、育成担当も何をどうしたらいいのかわかりません。

また、育成担当と本人・上司が育成計画を共有することも大切です。例えば、本人が「何をどう学んだらよいか理解していない」「ケース、また職場の上司が「新人にはこんなことを学んでほしい」と期待しているのに、育成担当と共有していない」「ケースなどでは、効果が得られません。重要なのは、誰が、何を、いつまでに実行するかを、本人や育成担当・メンターら全員が「理解し、納得しているかどうか」。これが揃って初めて計画どおり人材育成が進みます。

何をどう組み立てたら  
よいものやら



## POINT



For  
経営理念やビジョンに沿って、「目標とする人材像」を明確化し、育成方針を指示する。



For  
本人、育成担当、メンター、現場の上司などがそれぞれ「納得」できる計画を立てる。

## 人材育成計画を構築する

## 人材育成計画を構築する5つのステップ

経営者がリーダーシップを発揮し、1on1などを活用して取り組みましょう。

STEP 1 経営理念、任務、事業展開などの確認をし、エンゲージメントを高める

STEP 2 目標とする人材像、組織像の明確化

STEP 3 人材・組織の現状を把握

STEP 4 現状を踏まえた今後の課題の明確化

STEP 5 人材育成、能力開発の実行策を立てる

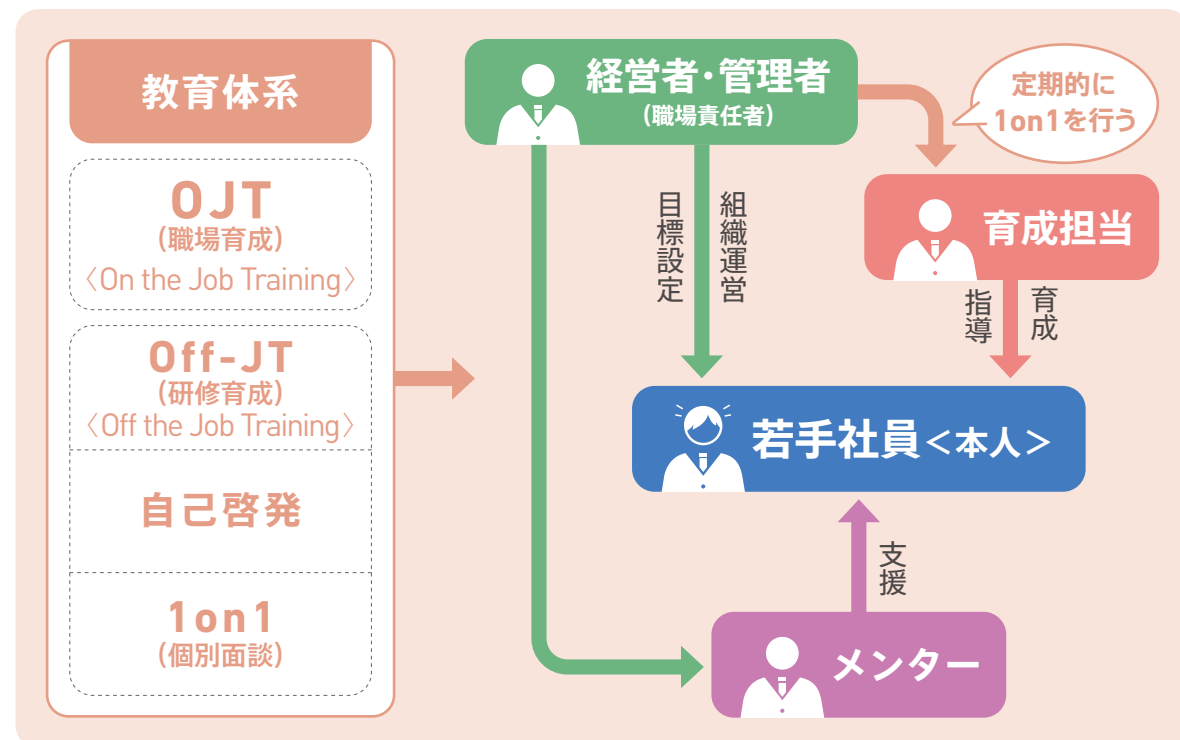
## MEMO

企業と若手社員の  
「信頼関係」が  
成功のカギ

どんなにしっかりした人材育成計画をつくっても、企業（育成する側）と若手社員（教わる側）の「信頼関係」がないとうまくいきません。企業は社員の成長を支援し、若手社員が「成長したい！」とやる気になるような「社員を育てる風土がある」職場づくりが必要となります。

## 有効な人材育成の組織・体制

どんな育成・教育体系をつくって若手社員をバックアップしていくのか、基本となる形を確認しましょう。



若手社員が主体的に  
学べる環境をつくる柱をしっかり立てれば  
安心ね！OJTと  
Off-JTの違いとは

人材育成の柱となるのはOJT、Off-JT、自己啓発の3つです。

OJTとはオンザジョブトレーニング、その名の通り、業務を通じて実践の中で人材を育成するものです。先輩社員などが側につき、「やってみせる」あるいは「任せてみる」ことで実務を覚え、職場に馴染みながら、少しずつ難しい仕事に挑戦していくのが基本です。

日常業務を通じて実施でき、育成に非常に効果があることから多くの中小企業が取り入れています。本人の能力に合わせて業務内容やレベル感を臨機応変にカスタマイズできることも、OJTのメリットだといえます。しかし、場当たり的な指導は本人を混乱させる危険

ることも有効です。

自己啓発とは、文字どおり自ら学び、力を高めていくことです。能力向上を目指して、資格取得やeラーニング、セミナーへの参加などが、これにあたります。

新入社員の場合は、育成担当や上司が若手社員に必要な資格取得や研修メニューを指定してもよいでしょう。2年目以降は本人に任せ、自主的な学習を促すことで、本人の「学びたい」「成長したい」といったモチベーションを引き出し、していくことも必要です。

新卒者と転職者で  
組み立て方が変わる

新卒者と転職者では、OJT、Off-JT、自己啓発の組み合わせ方も異なります。また、さらなる状態の新卒者に対しては「土台づくり」、ある程度の経験を積んでいる

転職者に対しては「サポート」の意識で臨みます。

新卒者に対しては、学生から社会人になるにあたってのマインドセットから、社会人に必要な基礎知識まで教える必要があります。その上でOJTを通じて業務そのものを学ばせます。OJTの合間を縫って、本人と育成担当がそれまでの内容を振り返り、今後のOJTをブラッシュアップすることも大切です。これは「正しく成長しているか」定期的にフォローする意味があります。

転職者に対しては、過去に同様の業務を経験しているため、OJTは必然的に短く済みます。早く企業に馴染み、力を発揮できるようにサポートしましょう。

人材育成は「お金も時間もかかるもの」「であることを認識し、じっくりと計画的に取り組まましょう。

## POINT

For  
経営陣

OJTは有効な人材育成手法だが「安価で済むから」という考えは危険。本来、「人材育成はお金も時間もかかるもの」との認識が必要。

For  
育成関係者

新卒者と転職者では、OJT、Off-JT、自己啓発の組み合わせ方が異なる。新卒者は「土台づくり」、転職者は「サポート」の意識で。

## 人材育成の手法をチェック

## 人材育成の3つの柱

人材育成の手法は大きく分けて「OJT」「Off-JT」「自己啓発」の3つが挙げられます。それぞれどんな育成内容・方法で、どんな役割を担うのかを解説します。

## OJTとは 職場育成

職場（現場）で実際に業務を行いながら、必要な知識やスキル、仕事の進め方を習得すること。多くの中小企業が人材育成の基本としている。やさしい仕事から徐々に難易度を上げ、育成していく。育成担当のサポートが欠かせない。

## 自己啓発とは 資格取得、eラーニングなど

個々人の社会人としての成長やスキルアップを目的に、資格取得や通信講座を受講すること。最近はeラーニングを利用する企業が増えている。社員のモチベーションアップの方法としても有効。



## Off-JTとは 研修育成

実務を通じてではなく、職場外の研修などを活用した育成手法のこと。日常の業務では習得しづらい知識やスキルを学んだりして、業務に必要な資格取得に活用したい。階層や部門に共通する必要な知識やスキルを学べ、異業種・他社交流の場としてもよい。

コラム  
若手社員のモチベーションを  
上げるために

社員のモチベーションが上がるのは、企業からの報酬（昇給・昇進・表彰など）だけではありません。業務を通じてやりがいや成長を実感することで自発的にモチベーションが上がります。

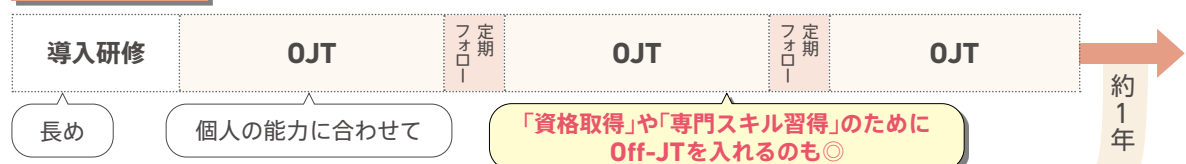
報酬を上げることは企業として限界がありますが、社員が自発的にモチベーションを上げるために会社としてできることはあるはずです。その一つが「コミュニケーション」です。育成担当や上司が、社員のよいところをほめて承認したり、失敗したときはフォローして若手社員を支えていき仲間意識を醸成していきます。また、本人の自主性を重んじた仕事の依頼の仕方をするすることで、やる気を引き出していくことも非常に有効です。

新入社員の場合、入社後すぐにリアリティ・ショック（入社前のイメージと現実の違いにショックを受ける）を受けてモチベーションが下がることがあります。こんなときは、新入社員の悩みを聴く（カウンセリング）、一緒に考え答えを引き出していく（コーチング）などを活用して対応していきましょう。

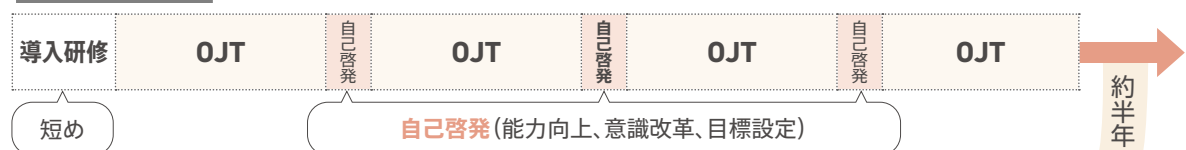
## 育成計画の組み立て方

経験ゼロの新卒者なのか、経験値のある転職者なのかによって、育成計画の内容や組み立て方を変え、適切な育成を行いましょう。

## 新卒者の場合 “土台づくり”をする



## 転職者の場合 “サポート”が大事





社員の持続的な成長を  
支援する社員の成長イメージを  
描きやすい職場に

新人時代を脱し、「一人前」の社員として活躍できるようにになってからも、人材育成の取り組みは続いていきます。その後の自己成長、キャリアアップが望めなければ、社員たちは新たな活躍の場を求めて、外に飛び出していくかもしれません。早期離職の理由においても「将来のキャリアアッププランが描けない」という回答は、常に上位に入ります。

例えば、新入社員、中堅、現場のリーダー、管理職といった階層別の研修が考えられます。それぞれ成長段階に応じて、学ばべき内容も変わっていくことでしょう。若手から、部下を持つリーダーへとキャリアアップしていけば部下育成やチームマネジメントのスキル

が必要になります。また経営判断に関わるポジションにつけば、企業の戦略面・マーケティング面のスキルが欠かせません。こうしたスキルの習得を企業が後押しするのは、

これが管理職ともなれば、学ばべきテーマはたくさんあります。管理職とは何をすべきポジションかわからず、戸惑う場合も多いのです。そこで、リーダーシップの在り方や、部下とのコミュニケーション術、コーチング術、メンタルヘルス対策、部下の成長を促す目標設定法など、さまざまな学びの機会を用意します。近年では、セクハラやパワハラなどのハラスメント防止研修なども重要になってきています。

職種別の研修もあります。管理部門（人事、経理、財務、総務など）、マーケティング、営業、販売、サ

ビス、生産、技術、物流など職種ごとに人材を集めて、各分野のスペシャリストになるべく新しい知識や技術の習得を目指します。特にITの分野などは技術革新が頻繁に起こり、本人の自助努力だけではトレンドに追いつくのが難しいという現状があります。そのため、エンジニアを対象とした技術研修が大きな効果を発揮するのです。

また、こうした研修には、企業が戦略的に提供するものと、社員自らが選択して受けられる研修の2種類があります。後者は、社員自らが自分に足りないところを分析し、それを埋める研修を受けるというもの。企業に命じられて受ける研修に比べて、自分の意思で受ける決めた研修のほうが、モチベーションは高くなる傾向があります。

外部で学んだ内容は  
社内に持ち帰らせる

こうした研修を自前で用意することも可能ですが、外部の研修会社を利用する手もあります（巻末の各種研修・セミナー・相談・助成金、労務相談、メンタルヘルス等に関する施設・機関を参照）。

外部の研修を利用する際に心がけたいのは、社員に対して「なぜこの研修が必要なのか」をあらかじめ説明しておくことです。学ぶ理由があつて、初めてモチベーションが生まれ、自らが目指すべき目標が見つかるからです。また、そこで学んだこと、気づいたことをレポートにまとめるなどして、企業にフィードバックさせること。これにより、一人の学びを社内で広く共有でき、社員の成長を促すことができます。

いろいろな研修や講座をうまく活用しなкゃ!



## 若手社員を戦力化するために

## 社員の成長を促すために持続的なサポートを

企業が成長するためには社員の成長が必要です。持続的な成長を支えていくために企業として研修機会を設けていきましょう。

研修の種類	対象者	目的
階層別研修	新入社員、管理職、経営者など全社員	新入社員には社会人の基礎知識、管理職には管理者として必要な指導力や統率力、経営者には全社的な立場に立った思考や意思決定の仕方等、それぞれの役割を果たす人材になるために必要な知識やスキルの習得を目指す。
リーダーシップ研修	管理職候補	一般社員から管理職へとステップアップする前に、チームビルディングやリーダーシップのとり方、部下のマネジメントスキル等を身につけ、企業の将来を担う次世代のリーダーとなる人材を育成する。
中途社員研修	中途採用社員	即戦力として期待されていることを認識してもらうことが重要。また、企業理念や社風を理解してもらうことで、企業への帰属意識を高めていく。早く企業に馴染むために、同僚を交えた研修も有効。
職種別研修	職種ごと全社員	それぞれの職種に就く社員が、現在または将来に必要とされる資格を取得したり、スキル、知識を身につけていく。研修実施前に、社員のキャリアプランを策定し、実現に向けて計画的に受講することがポイント。

## コラム

## 「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」とは？

2022年6月に職場での人材開発（人への投資）の抜本的強化を図るため、企業と労働者が取り組むべき事項等をまとめた「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」（厚生労働省）が策定されました。

労使が取り組むべき事項として、

- 1 学び・学び直しに関する基本認識の共有
- 2 能力・スキル等の明確化、  
学び・学び直しの方向性・目標の共有
- 3 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保
- 4 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを  
促進するための支援
- 5 持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価
- 6 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援  
以上6つの項目が挙げられています。

近年では、経済・社会環境は急速な変化に直面し、リモートワークなどによる働き方の自由度も高まっています。このような職場の労働環境の変化は、上司や先輩の仕事を見て、新しい能力・スキルを身につける機会の減少につながり、OJTによる人材開発機能の低下をもたらしている可能性があります。

経済・社会環境の変化に対応し、人材開発を強化していくためには、Off-JT（外部スクール、セミナーへの参加など）

や自己啓発支援が必要です。また、労働者のキャリアの多様化に伴い、学び・学び直しの内容も個人により異なるものとなりうることから、自律的・主体的な取り組みがますます重要になるでしょう。労働者の自律性・主体性を尊重した学び・学び直しを、労働者本人と企業の成長につなげていくためには、労働者任せにすることなく、企業が協働して取り組む必要があります。

また、学び・学び直しを促進する上では、労働者相互の学び合いや学びの成果の共有など、労働者間の相互の協力も必要となります。労働者の自律的・主体的な学び・学び直しが効果的に行われるためには、職務に必要な能力・スキルなどを可能な限り明確にし、労働者と企業が学び・学び直しの方向性や目標を擦り合わせ、共有することが重要です。

今後のさらなる学びやキャリア形成につなげるという観点から、ジョブ・カードを活用するなど、労働者が自身のキャリアを振り返り、適性を把握することも重要なプロセスとなります。

自律的・主体的な学び・学び直しを促進するためには、教育訓練プログラムをはじめとした機会の提供や、時間の確保、費用の支援などの学び・学び直しのための環境整備や支援を行うことが重要です。持続的なキャリア形成を支援する観点から、キャリアコンサルタントによる支援など、キャリアについて話し合う機会を設けるとともに、労働者の学び・学び直しの意欲や成果が活かされるような、多様な「選択肢」を確保することが望ましいといえるでしょう。

## POINT

For



経営陣

社員が「一人前」になってからも人材育成は終わらない。「社員が自分の将来を思い描ける企業」を目指して、社員の成長を後押しし続けること。

For



育成関係者

「なぜそれを学ぶか」を明確にしてあげること。いかに素晴らしいカリキュラムであっても、理由がなくては学びのモチベーションは上がらない。

「見て学ぶ」だけの

OJTでは足りない時代

パート4では「OJT」について掘り下げていきます。

すでに多くの中小企業がOJTを通して人材育成を行っているという実態があります。しかし、そもそも今行っているOJTとは、どのようなものなのでしょうか。というのも、時代を経てOJTの在り方が変わってきているからです。

ひと昔前ならば、先輩社員の技術を後輩たちに伝承することに重きが置かれていました。そこでのトレーナーと新人は、まるで師匠と弟子のような関係。新人はトレーナーの側につき、彼らの「背中を見て」、彼らの真似をすることで技術を学び取っていました。

平たく言えば、先輩社員のやり方を「見て学ぶ」のが、かつての

OJTだったのです。しかしトレーニングの手法や内容は属人的であり、トレーナーによって大きく変わる恐れがありました。また積極的に教えることをしないため、必然的に「じっくり育てる」ことになりません。

加えて言うなら、「見て学ぶ」といっても、仕事の流れを全く知らない新人が相手だと、単に仕事をさせるだけでは伝わりにくいものです。現実には、教える側も相当の時間をかけて指導するのですが、その時間が嫌われる場面も見られました。「O（おまえら）」「J（じぶんで）」「T（トレーニングしろよ）」とばかりに、新人をほったらかしにしてしまうのです。

「叱咤激励から  
「ほめて伸ばす」へ

やがて時代が変わり、ビジネス

環境や、若者のコミュニケーションのとり方も変わりました。結果、より戦略的なOJTが求められるようになったのが、現在の状況だと言えます。

例えば、あらゆる業務のスピード感が増している中、「人材をじっくり育てる」育成プログラムは時流にそぐわなくなりました。技術革新のサイクルも早くなり、より短期間でのスキル習得が必要になっていきます。そのためOJTを通じて新人が学ぶべきこと・トレーナーが教えるべきことをしっかりと見える化・マニュアル化する企業があります。例えば飲食店において、どうしたら「店長」になれるのかなど、道筋を明らかにする。いつまでに何を学ぶべきか「何を学んだらどんな評価を受けるのか」などを標準化することで、教わる側・教える側の労力を省きながら、

店長育成のスピードを格段に向上させることができます。

また、かつては先輩社員の「叱咤激励」で人材の成長を促していましたが、現代の若者は幼い頃から叱られ慣れていません。むしろ「ほめて伸ばす」育成が求められています。

ポイントは、今やOJTにもさまざまな計画が必要とされるようになっていて、ということ。例えばトレーナー選び一つとっても「先輩社員ならば誰でもいい」というわけにはいきません。業務に精通していることは当然として「人にものを教えられる」人材を配置するのが望ましいといえます。目標設定も重要です。つまり「いつまでにどこまで育てるか」。企業と育成担当、新人の三者がこれを共有しておくことが、スムーズなOJTのカギになります。

## POINT

For



経営陣

「背中を見て学ぶ」のOJTでは、若手社員はついていけない。育成計画をもとにした戦略的なOJTプログラムを用意する。

For



育成関係者

時代が変わればOJTプログラムも、教え方も変わる。自社のOJTが本当に機能しているのか、見直すことから始める。

## OJT 基本のゝき、

## 今の時代にマッチしたOJTの在り方とは

時代とともに変化する企業や若手社員の価値観に合わせて、OJTの在り方も変化しています。今の時代にはどんなOJTが必要とされているのでしょうか。

## ひと昔前

- ・技術の伝承
- ・先輩の背中を見て、技を学べ！
- ・師匠と弟子
- ・叱咤激励
- ・じっくり育てる

## 現在

- ・経験する前に、まずは学習する
- ・ほめて伸ばす
- ・短期間でスキルを習得する必要がある

効率化による  
スピードの変化

求められるスキルの  
質と量の変化

コミュニケーションの  
とり方の変化

## OJTの基本的な組み立て方

OJTを効果的に進めていくために必要なフローを紹介します。

▶東京しごとセンター・ヤングコーナーのHPに掲載しているOJT計画シートを参考にしてみよう。

<https://tokyoshigoto-young.jp/company>



## OJT計画の立案

OJTの内容、目標設定、期間、予算、人員などを決める。

## POINT

「どのような人材に成長してほしいか」を明確にし、そこから優先順位をつけてみる。すると、その能力を習得するのに必要な期間が予測できるはず。新人にとっても、育成担当にとっても、OJTを行う目標となる大事な項目なので、OJT計画シートを作成するなどして、具体的かつ明確に決定しておく。



## 適任者の人選

育成担当に誰を任命するか、検討する。

可能ならば、新人と年齢の近い、入社数年の社員が望ましい。候補者の業務状況や指導力、新人との相性などを加味し、人選しよう。また、育成担当になることで、育成担当自身の成長にもつながることを知らせ、育成担当の意欲をかきたてる。



## OJTの実施

計画に基づき実践する。育成担当はもちろん、上司も一緒に新人のフォローを適宜行う。

OJT実施前に、育成担当や上司と新人の双方がOJTの目標を理解しているか、共有すること。また、育成担当にも育成方法や新人との接し方についてレクチャーしておく。OJT実施中は新人の成長・習得具合によってやり方を変更するなど臨機応変に取り組もう。管理者や上司は育成担当のフォローも忘れずに。



## 効果測定

OJTが計画どおり進んでいるか、目標の達成状況を確認し、評価する。

OJT終了時には、育成担当、新人、上司などを交えて効果測定をする。新人のよいところは評価し、問題があれば解決策をアドバイスし、今後の成長に向けた課題を確認する。効果測定は新人の不安や悩みをすくい上げる機会でもあるので、しっかりと時間をとって面談しよう。



## 見せる・やらせる・任せる OJTのプロセス

OJTには、効果的に新人を成長させるための有効なステップがあります。仕事の実践を通じて学ぶのがOJTとはいえ、入社したばかりの新人にいきなり仕事を任せても、入社数カ月たった若手社員にずっと見学ばかりさせていても、成長はおぼつきません。

大きく分類すれば「見せて覚える」「やらせて覚える」「任せて覚える」という3つのプロセスを経て技術や知識を習得していくのが、OJTだといえるでしょう。新人の成長度合い、仕事内容に合わせて取り入れていきましょう。

まずは「見せて覚える」。トレーニングにあたる先輩社員の立場から見れば「やってみせる」です。新人はこの間、トレーナーの仕事が

りを見学・観察し、仕事のフローや職場のルールなどを頭で覚えながら、職場に慣れていきます。営業職ならば、トレーナーの営業に同行するのがこれにあたるでしょう。言葉で教わるだけではわからない、感覚的なところまでをつかむことができます。

次は「やらせて覚える」。トレーナー側から見れば「やらせてみる」という手法です。「やらせてみる」とはいながら、折を見てアドバイスするなど、きちんと手をかけ丁寧に接することが大切です。

ここでは、リスクの少ない仕事から任せてみて、少しずつ仕事の量や幅、レベル感などを上げていくのが通常の進め方です。新人のため細かいトライアルアンドエラーを繰り返すことになりませんが、その中で新人は「自分ができていないこと」に気づいていくはず。ま

た、経験を積み重ねるうちに、目で見て「頭でわかっていた知識」が、しだいに「使える知識」へと変わっていくことでしょう。

### 仕事の「振り返り」が失敗を学びに変える

そして最後は「任せて覚える」。基本的な仕事の進め方を教えたら、新人に仕事を任せてみましょう。ここでいう任せるとは「一人で最後まで責任を持ってやってもらう」ことです。仕事を任せきること、新人は自分のミッションとして仕事に取り組みます。これが狙いです。仕事を任せきるとはいえ、トレーナーはしっかりと見守る必要があります。例えば、仕事をした後に、手順は適切であったか、注意すべきポイントを押さえていたかなど、新人と一緒に振り返る、ということです。

なるほど こうやってOJTは運用するのか



日々の慌ただしい業務の中では、新人たちは振り返りをする時間的余裕がなくなります。振り返りを行わないと仮に失敗しても「何がいけなかったのか」わからないまま放置される危険があり、失敗を成長の糧とすることができません。トレーナーはそこで、新人に「気づかせる」役割を果たします。できていること、できていないことを共に検証、共有し、次の仕事へと生かしていきます。

そこで得られる自己成長の感覚が、新人にとってはモチベーションの一つになるでしょう。新人は皆、失敗しながら成長していくものです。定期的な振り返りの機会を持ち、失敗を学びに変えられ、成長の喜びが失敗する恐れを上回っていきます。失敗を恐れず、前向きに挑戦していく姿勢が、こうして身につけていくのです。

# OJTの実践のポイント

## OJTで効果的に若手社員を成長させるために

若手社員が成長するために必要なOJTのプロセスです。仕事内容や若手社員の習熟度に合わせて、アレンジしながら取り組みましょう。

### 1 見せて 覚える

育成担当がどのように仕事を行っているかを、見て覚える。OJTのスタートとして有効な手段。育成担当は新人の手本となり実際の作業を見せることで、仕事の基本や進め方などを教えていく。

### 2 やらせて 覚える

手本を見て一連の流れを覚えたら、新人に仕事をやらせよう。とはいえ、すべてを任せるのではなく、アドバイスをしながら一緒に進めていく。難易度の低い仕事から取り組み、若手社員に達成感や意欲を与えつつ、徐々に難易度を上げていく。

#### POINT

OJTの取り組み方が決まったらマニュアル化して、なりゆき任せのOJTから卒業しましょう！



### 3 任せて 覚える

基本的な仕事の進め方を覚えたら、新人に一つの仕事を任せてみる。中途半端に任せるのではなく、責任を持って最後まで任せきることが重要。しかし、丸投げにするのではなく、育成担当は見守っていく必要がある。

## OJTの取り組み例

具体的にどのようにOJTを進めていくとよいのか、営業職の場合を例に見てみましょう。

### 営業職の場合

#### 育成担当を見て覚える期間＜同行＞

指導する新人を実際に顧客先に同行させ、営業の現場を見せる。社会人としてのマナーや言葉遣いなど基本的なことはもちろん、どんな顧客がいるのかなども覚えてもらう。

#### 新人にやらせてみる

営業の一連の流れを教えるために、顧客のアポ取りから電話での応対、必要書類の準備、顧客先での営業方法、営業後の顧客フォローなどもやらせてみる。

#### 新人に任せる

営業のノウハウを指導したら、今度は実際に新人に仕事を任せる。新人にとってはアポ取りすら緊張してしまい、最初はうまくできないだろう。新人からの質問には適宜回答しつつ、最後まで自分で責任を持ってやらせよう。

#### 育成担当や上司が検証する

仕事を任せながら、新人のよいところや課題を確認し、フィードバックする。その際に、新人が抱えている疑問や悩みもすくい上げ、解決策をアドバイスする。

#### POINT

新人に仕事を覚えてもらうことは重要ですが、新人と信頼関係を築き、職場に馴染んでもらうこともOJTのスタート段階では重要なミッションであることを忘れずに！ 移動中に積極的に話しかけ、新人を理解していこう。

やらせてみるとはいえ、一緒にやってみるというスタンスで臨むこと。ここで、新人のクセや課題を把握し、解決に向けてアドバイスをしていこう。失敗しても成長の機会と前向きに捉えることが重要。

一連の仕事を頭で理解しているつもりでも実際にやってみないとわからないことも多く、本当の意味で身につかない。任せきることと責任を持って初めて本気で取り組み、できるようになる。育成担当は適宜フォローしながら温かく見守ろう。

OJT実施中は定期的に育成担当と新人の面談の機会を設けて、どのような状況なのかお互いに確認していこう。よい点はしっかりほめて、改善点については一緒に解決していく。OJTがうまくいかないと悩んでいる育成担当も多いので、経営者・管理者は育成担当のフォローも忘れずに。

## POINT

### For



経営陣

OJTの在り方は一様ではない。一足飛びに成長させることも難しい。育成にあたる担当者の負担もケアしながら、じっくり見守りたい。

### For



育成関係者

OJTの基本は見せて覚える、やらせて覚える、任せて覚えるの3つ。このプロセスを経ることでより効果が期待できる。

## メンター制度を活用する

「教える」ではなく  
「寄り添う」役割

OJTとは別に「メンター」による育成を始める企業が増えていきます。OJTは新人に育成担当がついて、仕事の実践を通じたトレーニングを施す概念ですが、メンター制度は、メンター（育成者）がメンティ（被育成者）の「心の支え」となり、日々の業務に限らずキャリア形成やスキル向上、人間関係の悩み、職場の細々としたルールやプライベートなことに至るまで、さまざまな相談を受けて助言をし、若手の成長を促していく、というものです。

近年、終身雇用や年功序列といった人事制度が改められ、それに伴い人間関係の在り方も変わってきています。かつては存在していた「何でも話せる、頼れる兄（姉）貴」

のような先輩社員が減り、社員同士のつながりが希薄になったと言われています。それが、相談できる相手を求めている若手社員たちを心理的に孤立させ、早期離職に追い込む一因になっているとの声も聞かれるようになりました。

そこで注目されたのが、メンター制度です。何かと新人を気にかけて、面倒を見て、励ます。悩んでいる様子があれば新人を食事に誘って話を聞く。直接的な仕事の指導はできなくても、「誰に聞いたら詳しく教えてくれるか」を教える。それがメンターの役割です。前述のとおり、OJTのトレーナーとは違い、メンターは何かを「教える」というより、「寄り添う」ことに重きを置いた役割だといえるでしょう。こうしたメンターの存在が、メンティのモチベーションアップや職場への適応を促していきます。

メンター自身の  
成長にも寄与する

次のような導入事例が考えられます。社員同士の距離が近く、皆仲がよかったベンチャー企業の話です。事業拡大に伴い社員の数が増えると「同僚の名前を覚えられない」「ほど人間関係が希薄になってしまいました。悩みを持つた新人の声を聞いてあげる先輩社員もいなくなり、早期離職者が急増したのです。そこでメンター制度を導入。いつでも気軽に声をかけられる先輩がいることで新人は相談しやすくなり、離職率が大きく改善しました。

なお、メンターは、必ずしもメンティと同じ部署の先輩社員である必要はありません。同じ部署の先輩、直属の上司などには明かせない心のうちを話せる、「斜め

メンター制度って実はよくわからないのよね



の関係」にある人の中から選ぶことも有効です。仕事の指導や管理、評価はできなくとも、日頃から近い距離にいたことが望ましいと言えます。期間は限定的で、1年程度が一般的です。

メンター制度は、メンター自身にとってもメリットがあると考えられています。メンティに教えることが、メンターの学びの機会になるからです。また信頼される人間関係を築くためのコミュニケーションスキルも身につけることができ、いずれ部下を持つようなポジションにつくための、予行演習としての機能を果たすのです。厚生労働省の調査（左ページ参照）においてもメンター制度の効果として「メンティのモチベーション向上」を上回り、「メンターの人材育成意識が向上」との回答がトップに挙がっています。

## POINT

For



経営陣

OJTの育成担当とメンターの違いを理解する。前者は教育することが役割、後者は「心の支えになる」ことが役割で、質の違うものである。

For



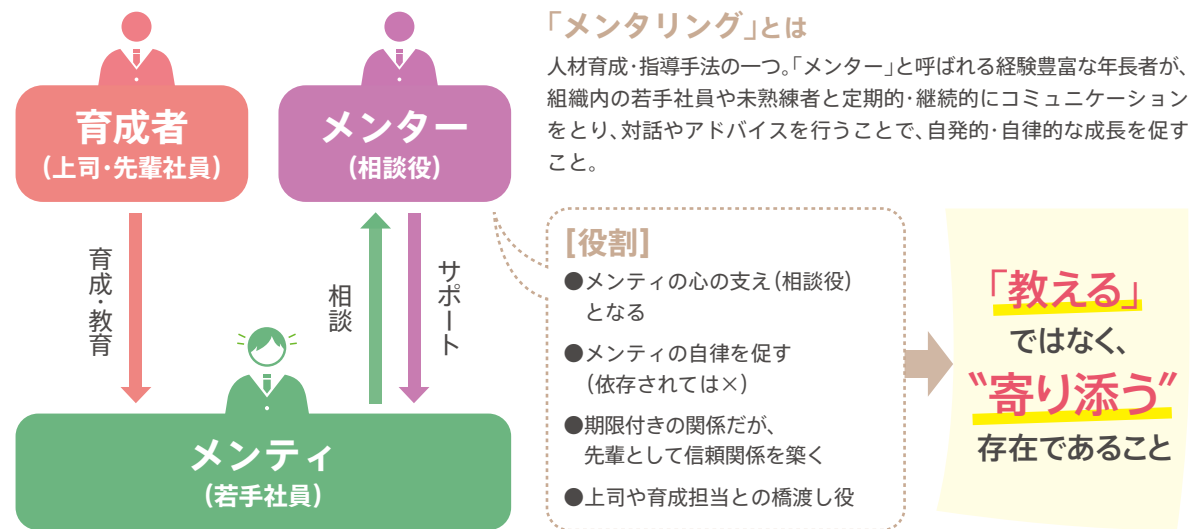
育成関係者

メンターに指名されたら、新人の心に寄り添い彼らの不安や悩みの解消に努めること。直接的な仕事の指導はできなくても、よき相談相手にはなれる。

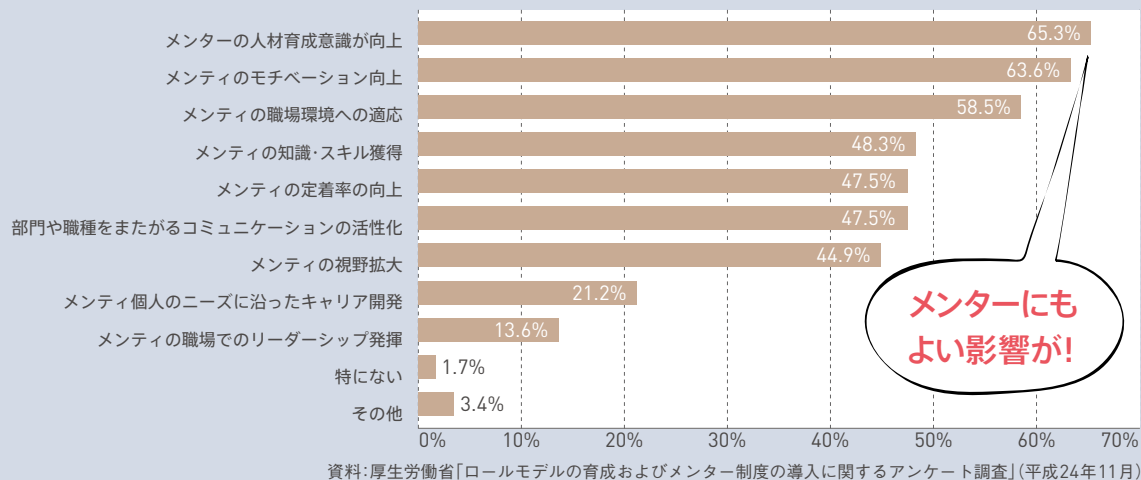
## 若手社員の心強いサポーター

## メンターの役割

具体的にメンターとはどんな役割を担う立場なのでしょう。基本を押さえましょう。



## ■ メンター・メンティに対する直接的な効果（複数回答）



## コラム

## 慕われるメンターがしていること

高いコミュニケーション力を求められるメンター。ただ人付き合いが好きで、相談にのるのが好きで……というだけでは、よいメンターとはいえません。では、慕われるメンターはどんなことをしているのでしょうか。

メンターは「寄り添う」存在でなければなりません。対話によってメンティに気づきを与え、自律的な行動を促すために必要なのは、指導や命令ではなく「傾聴力」です。

聴き上手な人に悩みを聴いてもらったとき、気分がスッキリした経験はありませんか。傾聴には、「相手の不安を解消する」「相手の気持ちを整理する」「相手のモチベーションを高める」といった効果が期待できます。聴き上手（傾聴力

のある人）は、ただ話を聴くだけでなく、適度に相づちやうなずきを入れたり、話をまとめたりして、話をしっかり理解・共感していることをさりげなく伝えています。そして、時には心ある叱責もする。話し手はこういった相手にこそ信頼を寄せるものです。

このように、慕われるメンターには、相手に気持ちよく話してもらう技術と、相手が言いたいことを理解・共感する技術が備わっているといえるでしょう。

ほかに、メンティとの信頼関係を壊さないためにも、日頃から自分自身の発言には十分気をつける、メンティとの会話内容は他言しないなど注意する必要があります。メンティはメンターの行動をよく見ていることを忘れることなく、対応していきましょう。



カギは育成担当への  
意識づけ新人と育成担当が  
共に育つ仕組みを

これまでのパートで述べてきたように、人材育成とは、新人を一人前に育てることが第一の目的です。しかし、新人ばかりを見ていても、人材育成計画はスムーズに進んでいきません。その前に、指導にあたる育成担当自身への指導や、手厚いフォローが不可欠です。

育成担当は、新入社員にとって上司よりは年齢が近く、関わりやすいポジションにすることが多いものです。

しかし半面、まだ若いため、人を教える経験は浅く、育成担当としては新人であることがほとんどでしょう。そのため仕事ができる社員であっても、教えることが上手であるとは限りません。

そもそも、これから人材育成に

力を入れようという段階にある企業においては、過去に「誰かに教えてもらう」経験をしたことのない社員が育成担当につくケースも多いはず。

そんな彼らですから、はじめは上手に教えられなくても仕方がありません。しかし、彼らには大きなストレスになります。「何をどう教えたらいいかわからない」「自分がなぜ育成担当に指名されたのかわからない」「このままでは通常業務にも支障が出る」といった戸惑いから、育成担当自身のモチベーションが上がらず、育成計画が立ち行かなくなる恐れがあるのです。

その意味でOJTとは、新人の成長機会であると同時に、育成担当自身の成長機会であるともいえるのです。

したがって、育成担当を任命する際には、単に「一人前の社員を育

てほしい」と命じて終わりにするのではなく、経営陣や上司から「いつまでにこんなことをしてほしい」「将来マネージャーのポジションにつくためのスキルアップの機会として考えてほしい」「そのためのサポートを用意する」などと、具体的に前向きなメッセージを伝えるべきでしょう。もちろん昇進や昇格、昇給など、人材を育成する労力に報いる評価を用意できるならば、あわせて伝えます。

育成担当任せにせず  
「社内一丸」の姿勢を示す

また育成期間中も、育成担当に「丸投げ」「任せきり」にせず、育成の途中経過を共有しながら、彼ら自身の悩みもヒアリングし、その後の指導方針について相談する機会を持つことが望ましいといえます。

「予想していた成長段階に達し

経営陣からの指示も  
欠かせないんだな

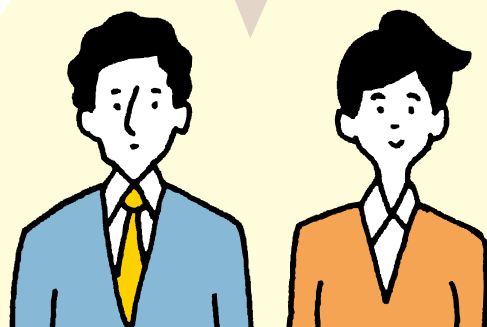


## 育成担当への指導とフォローがその後を左右する

## 育成担当のモチベーションを上げるために

効果的に人材を育成するために育成担当のフォローは欠かせません。経営陣や管理者はどのような対応をする必要があるのでしょうか。

- 育成担当に指導してほしいことを明確化する  
(いつまでに、どんなスキルを身につけさせるかなど)
- 途中経過の報告とその後の指導方針についてすり合わせていく
- 育成担当のフォロー体制を整える  
(定期的な面談、育成者同士の懇談会の実施など)
- 育成担当自身のマネジメントスキルを向上させる
- 昇進・昇格など見合った評価をする



経営者

管理職

人事

育成担当の  
モチベーション  
を上げる！

育成担当のモチベーションを上げるために  
経営陣が知っておきたいこと

若手社員の早期離職を防ぎ、職場に定着させるカギは、育成担当にかかっていると言っても過言ではないでしょう。まずこの事実を、経営陣はしっかりと把握しておきましょう。そんな重責を担っている育成担当には、若手社員と同じく、適切なフォローと評価が欠かせません。

自分の仕事をこなしながら、誰かを指導・育成するというのは、相当な労力を要しますし、疲弊もします。意欲的に人材育成に取り組んでもらうために、経営陣は労いと評価を伝える必要があります。そして、やる気を「引き出し」ましょう。

もし、育成方法に行き詰ってしまった育成担当がいたら、「なぜ、このような人材育成計画を立案したのか」「なぜ、育成担当として選んだのか」といったことを再度説明。そして、「なぜ、行き詰ってしまったのか」「今後どのような対応をすべきか」といったことを、育成担当に投げかけ、糸口を探り、彼らに気づきを与えます。そうやって、育成担当自身の能力を「引き出す」のです。

このように、経営陣に必要とされている能力は、育成担当のみならず、全社員のやる気や能力を「引き出す」力といえるでしょう。

## POINT

For



経営陣

人材育成をスムーズに進めるためには育成担当の指導とフォローが不可欠。なぜ育成が必要か、どんな意義があるか、メッセージを伝えること。

For



育成関係者

新人を育成すること自体に大きな意義がある。自分のスキルアップにもつながるものとして、モチベーションアップを図ろう。

上司⇄部下の関係性が  
大きなストレスのもとに

退職理由のトップに挙げられることが多い「人間関係」。東京しごとセンター・ヤングコーナーによる登録企業を対象としたアンケート（左ページ参照）においても「人間関係への不満」という回答が退職理由の上位にきています。また厚生労働省の若年者への調査（5ページ参照）においても同様の結果が出ています。

つまり仕事内容や待遇に満足していても、人間関係のストレスが大きければ、長く働くことは難しいということ。特に目立ったトラブルはなくても「何となく人に話しかけにくい」「自分の意見が通りにくい」といった職場の風通しの悪さも、人間関係が原因であることが多いものです。

中でも上司との人間関係は、若手社員にとって大きなストレスになりがちです。例えば「上司の指示がうまく伝わってこない」「そもそも上司とちゃんと話をする機会がない」。同僚や先輩たちとの人間関係とは違い、上司と折り合いが悪くなると、仕事そのものに影響を及ぼす危険があります。

では職場の人間関係の改善のため、経営陣や育成担当、上司たちには、どのような心がけが必要になるのでしょうか。

良好な人間関係づくりの力基は、言うまでもなくコミュニケーションです（パート1参照）。普段から職場内のコミュニケーションを良好に保ち、もし、コミュニケーションに問題が生じれば速やかに対策を講じて風通しのよい職場をつくる。この積み重ねが、職場の人間関係の質を高めていきます。

とはいえ、ひと口にコミュニケーションといっても「誰と何をどんなふうに話せばいいのか」など、コミュニケーションの「質」を求めようとすると、ケース・バイ・ケースになりがちです。また前述のアンケート（19ページ参照）において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という

事実は押さえておくべきでしょう。

### コミュニケーションの「機会」を提供する

経営陣や育成担当、上司から働きかけるとしたら、社員同士が話しやすい、コミュニケーションをとりやすいような「機会」を提供す

ることが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、仕向けていくのです。

具体的には、コミュニケーションが自然に生じるような職場環境やシチュエーション、文化などを用意していきます。例えば、座席を仕切るパーティションをなくしたり、役職名ではなく「さん」づけで呼び合ったりするのも効果的です。昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの機会を提供する役割があります。部活動やサークル活動などの各種イベントも同様です。

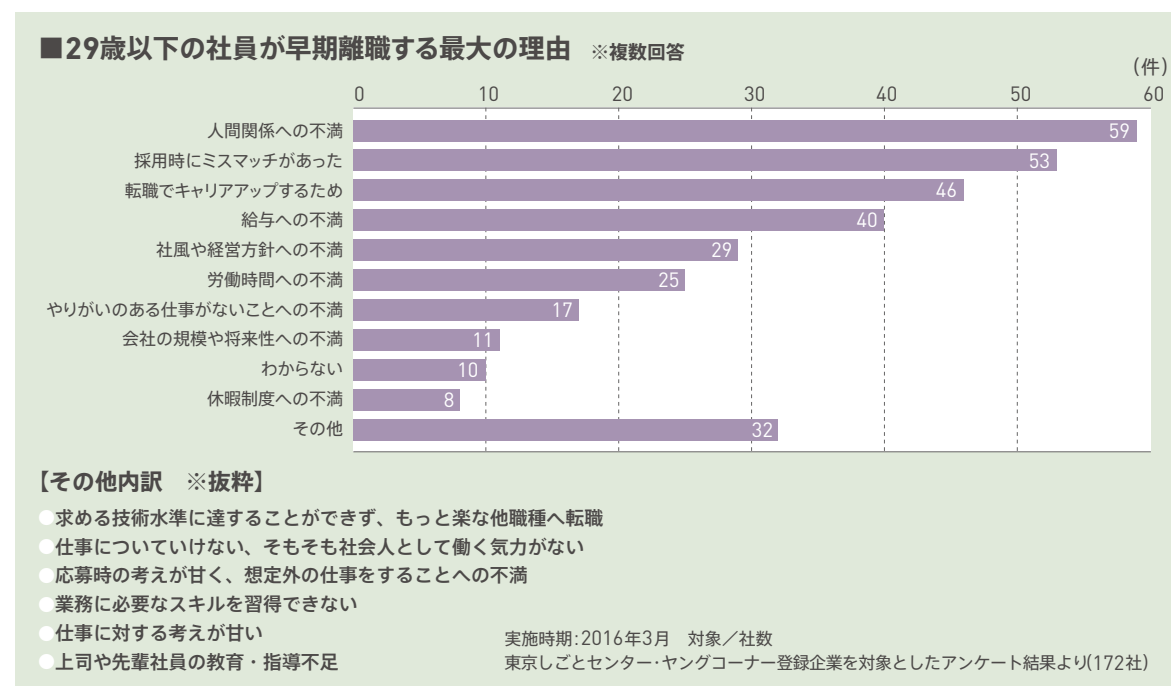
最近注目されている、上司と部下が1対1で定期的に対話をする「1on1」を定期的に実施するのも有効な方法です。49ページでは1on1のやり方やポイントを詳しく説明しているので、参考してみてください。



## 職場環境の改善が職場定着のカギ

### 職場の人間関係は離職理由の上位

中小企業ではどんな理由で若手社員が退職しているのでしょうか。東京しごとセンター・ヤングコーナーで行ったアンケート結果を見てみましょう。



### コラム

#### 「1on1」を行う目的と進行のポイント

1on1は「部下の育成、成長を促進する」ことを目的とした面談です。評価面談のように「上司から部下へ話す」という構図ではなく、「上司と部下が対等に話す」ことで信頼関係を築く、状況を把握する、キャリア支援をする、成長を促進する、定着率を上げるという目的があります。では、どのように実施すればよいのでしょうか。1on1の進め方を確認していきましょう。

#### ①目的を定め、伝える

まずは、部下にも1on1を実施する目的をきちんと伝えて、安心して臨んでもらうようにします。評価に影響するものではないことを知らせましょう。

#### ②日程を決める

1on1は短いサイクルで、「定期的に、継続的に」行うべきです。週に1回、最低でも月に1回は実施しましょう。時間は15～30分程度にとどめて。短すぎても、長すぎても部下のモチベーションが下がってしまいます。実施が難しくなった場合は、必ず別日程を組んで行いましょう。

全体の流れは押さえられたでしょうか。

では、実際にどんな質問を投げかけたらいいか、いくつか例をご紹介します。質問は、時事ネタやプライベートに関することにします。仕事内容について話したら、それはただの打ち合わせと変わりありませんのでご注意ください。

最近 うれしかったことはある？	最近、気になっている ニュースや流行はある？	最近、 困っていることはない？	何かチャレンジ してみたいことはある？	どんなことにやりがい を感じる？
--------------------	---------------------------	--------------------	------------------------	---------------------

以上のような、部下の人となりが把握できるような質問を選ぶようにしましょう。自分の話をするのが苦手な部下の場合は、上司自身の話をして、対話のきっかけを探ってもよいでしょう。1on1は「相手（部下）を知ろうとする」姿勢がもっとも重要なポイントです。短期的な効果は望めなくても、中長期的に取り組んでいけばより深い人間関係を築くことができ、会社へのエンゲージメントを高めるといった効果があります。

## POINT

For



経営陣

「人間関係」の良し悪しが人材の定着に大きく影響しており、その改善にはコミュニケーションが不可欠であることを理解する。

For



育成関係者

職場の人間関係を把握しながら、社員同士がコミュニケーションをとる機会をつくり出していく。特に若手社員と上司の関係には気を配ること。



# 良好な関係を保つ 関わり方

ほめられ慣れた  
世代をどうほめる？

若手社員と日常的に接する育成担当・上司らは、仕事を教えるのはもちろんのこと、彼らのやる気を引き出しつつ、育成をさらに促すような関わり方を心がける必要があります。

とりわけ「ほめ方・叱り方」は関心の高いテーマです。よく聞かれるのは「成果が出ればほめ、失敗すれば叱っているが、部下に響かない」といった声です。つまり仕事の「結果」に注目して若手社員をほめたり叱ったりしている。この方法には、結果が出ているうちはほめやすく、やる気の向上につながる一方で、結果が出ないとほめる機会もなく、やる気を維持させられない、という問題があります。

のでしょうか。まずは現代の若者は「ほめられ慣れている」傾向がある、ということを理解しましょう。

そのため現代の若者たちは、自分が本当にほめられているのか、単なるお世辞やご機嫌とりをされているだけなのか、敏感に察知する力をも身につけています。

そこで大切になるのは、「上司自身がほめたいところ」をほめるのではなく「若手社員がほめてもらいたいと思っているところ」をほめる、ということです。具体的には、より本質的な人間としての在り方や、仕事の「姿勢」の部分です。例えば、成果そのものではなく、失敗を繰り返しながらも諦めなかったことや難しい仕事にチャレンジしたことなどの「過程」をほめる。これが、若手社員のやる気や自信を高めるほめ方です。

自分の価値観で判断せずに  
若手社員を理解する

このように彼らの「姿勢」を評価するには、普段からの観察が欠かせません。彼らの行動の裏にどんな理由があるのか、どのような思いで仕事に取り組んでいるのか、いつも気を配る必要があります。

その理由によってほめたり叱ったりするのですが、注意点があります。それは、若手社員についてわからないことがあれば必ず質問してみるということです。上の世代の人間が、自分の価値観だけで若手社員を見ていうのは「怒る」ことはできても「叱る」ことができません。「怒る」は自己中心的な、自分の感情をぶつけるだけの行為ですが、「叱る」は相手のためを思い、自分の感情を極力差し挟まずにアドバイスをする行為です。叱るに

ほめたり、叱ったり、  
どうしたらいいか難しい！



はまず、若手社員のことを詳しく知らなければなりません。上司から見れば首をひねるような行動の背景にも、彼らなりの理由が必ずあります。相手の人間性や姿勢そのものを受け止めた上で、ほめたり叱ったりするのが、理想の上司と部下の関わり方です。

会社はあくまで仕事をする場であり、上司、部下といっても必ずしも「仲良し」になる必要はありません。しかし普段から若手社員を観察し、彼らの人間性や仕事の姿勢を知ろうとする上司や育成担当であれば、たとえ叱られても若手社員は「この人の話なら聞ける、納得できる」と思うものです。裏を返せば、自分の価値観に凝り固まり、若手社員の姿勢を確認することもない上司では、何度ほめたところで、若手社員のやる気は損なわれるばかりかもしれません。

## POINT



For  
経営陣

上の世代の人間と若手社員たちとは成長の仕方が異なることを理解する。その上で、若手と接する上司などに「ほめ方・叱り方」を指導する。



For  
育成関係者

若手社員の育成は単に「ほめればいい、叱ればいい」というものではない。「ほめられ慣れた」現代の若者に合わせたほめ方・叱り方があると理解する。

## 社員のやる気を引き出す工夫と配慮

### 育成につながるほめ方・叱り方

さじ加減が非常に難しいほめ方・叱り方。そもそもほめるとはどんなことか、叱るとはどんなことか理解していますか？

#### ほめる＝良さを発見すること

現代の若者は「ほめられ慣れている」  
→どれが本当の「ほめ」か見抜かれてしまう

まずは若手社員をじっくり**観察**してみよう

彼らの行動には理由があるので  
なぜそのような行動をするのか考える

それでも理解できなければ質問してみよう

自分の色メガネは  
外してみる

若手社員がどんな意図で行動をしたのか、  
その意図と姿勢を知り、ほめるor叱る

#### 叱る＝相手のために注意喚起

「叱る」と「怒る」の違い

叱る	怒る
相手のため 相手のことを思い、改善点を指摘して気づかせる。感情を抑えて、理論的に話し、諭す。	自分のため 不満・不快と感じた自分の感情を一方的に吐き出す、自分のための行為。ストレス発散にすぎない。

#### ＜叱るポイント＞

- 叱る前に、どんな点を叱るのか冷静に考える
- 必要性があるものか判断する
- 事柄を叱って、人柄を否定しない
- 自分の感情は抑えて、冷静に対応する
- 謙虚な態度を忘れない
- 反省の度合いに応じて叱る
- 最後には励ますなど、フォローを忘れない

### 世代間ギャップあるあるエピソードと対応策



体調不良時の欠勤の連絡はもちろん、業務上の伝達事項などもLINEで連絡してきてビックリ！ 時には謝罪もLINEで来て驚いた。

【対応策】  
報連相のルールをつくる

「書類をコピーして、1部ずつ綴じておいて」とお願いしたら、ホチキスが見つからなかったらしく、全部ゼロテープでとめられていた。ホチキスがある場所を聞いてくれればよかったのに……。

【対応策】  
見本を見せて依頼する



SNSで会社内のグチや不満をつぶやきまくっている若手社員。わからないように書いているつもりでも、見る人が見たらわかる。一步間違えたら、情報漏えいになるよ！

【対応策】  
情報セキュリティ研修を実施する



前触れもなく「今日で辞めます」と言って出ていってしまった。せめて相談してほしかった……。

【対応策】  
定期的に面談の機会をつくる



会社にかかってきた電話に全く出ない社員がいて、理由を尋ねると「うち、家電がないので、出方がわからないんです」とのこと。

【対応策】  
研修でしっかりとビジネスマナーを鍛える

「(社内共有のため)会議のメモを整理して、メンバーに送っておいて」と頼んだら、会議メモをスマホで撮影した画像がメール添付されて送られてきたときには驚愕した。

【対応策】  
本人に悪気はないので、理由を説明してやり直してもらう



女性  
が長く働ける  
職場づくり女性活躍推進法の施行で  
女性が働きやすい会社に関心

女性が安心して働ける職場を求める若手社員が増加しています。彼らは、キャリア教育などを通じてライフ・ワーク・バランスの重要性や意義を意識している世代といえるでしょう。2016年4月に女性活躍推進法が施行された（2019年5月、2022年7月に一部改正）ことで、今後ますます注目されるテーマです。

法律自体は、従業員301名以上の大企業に対して採用者や管理職に占める女性の割合などの数値目標を含む行動計画をつくり、公表することを義務づけるものです。従業員101名以上の中小企業においても2022年4月から義務化されています。政府が最重要課題に掲げていることもあり、

働く女性が活躍できるように取り組む姿勢は企業規模にかかわらず大切です。

日本はこれまで「働きたくても働けない女性」が約161万人いる（厚生労働省「令和4年版働く女性の実情」）など、多くの課題が指摘されてきました。現在、これらの解決に向けて、ライフ・ワーク・バランスの実現や女性の管理職登用など、国をあげてさまざまな取り組みが実施されています。大手企業はもちろん、中小企業にも制度改革が必要とされています。

制度面の整備以上に  
企業の雰囲気づくりが大事

職場の制度面では、産休・育休、育児期間中の短時間勤務制度などが挙げられます。これらは、出産・育児に応じた「時間」の使い方を理解し、それに適した働き方を

用意する取り組みです。あるいは、女性専用のロッカーを用意したり、禁煙・分煙を徹底したりといった「場所」に関する配慮も必要です。

しかし何より大切なのは、企業の雰囲気づくりです。産休・育休制度はあるのに、実際は休みにくい雰囲気があったり、育休から復帰しにくかったりといったケースはしばしば報告されているところです。理想は、年齢に関係なくどのような働き方を選ぶ女性にも働きやすく、どのようなライフステージにおいても活躍できる職場です。それにはまず、そういったさまざまな働き方を、企業全体が理解し、歓迎する空気が必要です。社員に長く働いてもらいたいと願うなら「長く働きたい」と思ってもらえるような雰囲気づくりをしなくてはならない。制度だけ整えればいいというわけにはいかないのです。

女性が働きやすい企業は  
男性も働きやすい！



それは女性に限らず、若手社員の早期離職防止にも言えることです。現実には、女性が産休・育休に入るということは、1人分の労働力が失われることに等しく、短期的には「仕事が回らなくなる」など、困ったことが起きるかもしれません。しかし、そういったときこそ、企業が一致団結するチャンスだと考えたいものです。例えば、より少ない人数で仕事をこなせるよう業務を効率化したり、業務マニュアルを作成したりすることも有効です。それは女性だけでなく、全社員の働きやすさを向上させる取り組みでもあります。

つまり女性が働きやすい会社とは、男性にとっても働きやすい会社であり、女性活躍推進法の施行は、男性・女性に限らず、「社員一人ひとりを大切にする会社」であることを求める時代になったことも意味しているのです。

## POINT



For  
経営陣

女性活躍推進法の施行以降、企業にどのようなことが求められているか、理解する。育児支援や多様な働き方を実現するために取り組む。



For  
育成関係者

女性の育児や多様な働き方を企業が応援し、多くの社員が「この会社で長く働きたい」と思えるような雰囲気の醸成に努める。

東京しごと財団が  
ライフ・ワーク・バランスを推進する企業を応援

## 働くパパママ育業応援奨励金

都内在勤の従業員に育業させ、職場環境を整備した都内企業等に奨励金を支給することで、育業を促進し、就業継続を後押しします。

## 働くパパコース

合計15日以上  
の育業

## 働くママコース

合計1年以上の育業  
+  
職場環境整備実施

## もっとパパコース

複数の従業員がそれぞれ  
合計30日以上  
の育業  
+  
複数の職場環境整備実施

## パパと協力！ママコース

合計6か月以上1年未満の育業  
+  
育業促進計画の作成  
+  
子の父が合計30日以上  
の育業（予定でも可）

※「育業」とは、育休を取得しやすい社会の雰囲気づくりのため、東京都が公募し、決定した育児休業の愛称です。  
※コース毎に要件が異なりますので、詳細は募集要項をご確認ください。

東京しごと財団 パパママ 検索

## 介護休業取得応援奨励金

都内在勤の従業員に合計15日以上介護休業（有給の介護休暇含む）を取得させ、職場環境を整備した都内中小企業等に対し、奨励金を支給することで、介護休業の取得を促進し、就業継続を後押しします。

## コラム

## 女性活躍推進法とは

女性が職場で能力を発揮し、活躍できる社会を実現するための法律。2016年4月1日より施行、2019年5月に一部改正された。国・地方自治体、301名以上の大企業は、行動計画の策定・届け出・周知・公表などが義務となった。さらに、2022年4月からは、従業員101人以上300人以下の民間企業まで対象範囲が拡大された。実行されると各府省の行う公共調達で加点評価の対象となる。



## ■行動計画策定までの流れ

- ①自社の女性の活躍に関する状況の把握、課題分析  
⇒採用者に占める女性比率／勤続年数の男女差／労働時間の状況／管理職に占める女性比率
- ②行動計画の策定、社内周知、公表
- ③行動計画を策定した旨の届け出
- ④取り組みの実施、効果の測定

## 〈女性活躍推進アドバイザー〉

女性活躍推進の分野における企業支援の専門家。課題分析や行動計画の策定、認定取得などについて、無料で相談のり、支援してくれる。メールや電話相談・個別訪問支援のほか、女性活躍推進法の概要やポイントなどを教える説明会を行っている。



# 若手社員が働きやすい職場づくりとは

人間関係以外にもある  
職場定着のカギ

働きやすい企業とは、イコール「社員を大切にしている企業」のことだと言えるでしょう。社員一人ずつを大切にする姿勢を示すことで、社員の企業に対する忠誠心が上がります。定着率は改善されていきます。厚生労働省の調べ（厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）」平成25年）でも、「働きやすさ」の値が高い会社ほど従業員の定着率、そして企業の業績も高いことが明らかになっています。つまり社員を大切にしている企業では、社員は企業に愛着を持ち、定着が進んでいくということです。一方、社員をないがしろにする企業では、社員は疲弊し、不満をためるばかりでしょう。職場に定着し

てもらいたいと願うなら「長く働き続けたい」と社員が思えるような職場づくりを推進していく必要があります。

では企業は、具体的にどのような対策を打つべきなのか。平成30年の厚生労働省の調べ（55ページ参照）によれば、若手正社員の「定着のための対策を行っている」事業所は全体の72.0%、正社員以外の若手労働者の「定着のための対策を行っている」事業所は57.1%であることがわかりました。そのうち、具体的な対策として多く挙げられたのは、「職場での意思疎通の向上」「本人の能力・適性にあった配置」「採用前の詳細な説明・情報提供」「教育訓練の実施・援助」「労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励」「仕事の成果に見合った賃金」などです。もちろん「これをやれば人材が

定着する」といった特効薬のような施策はありません。給与額を見たら、中小企業の多くは大企業に及ばないのが現実かもしれません。

しかし、それでも高い定着率を誇っている中小企業はたくさんあります。こうした「やるべき施策」をもらさず実行し、「社員一人ずつを大切にしている姿勢」を示し続けることが、社員の企業に対する愛着を育て、エンゲージメントを高めることにつながるのです。

「ここは自分の会社」

OJTで仲間意識を養う

企業に対する愛着とは、社員が「ここは自分の会社である」「われわれは仲間である」と思えるかどうか、ということです。「自分が期待される存在であり、役に立っている」という意識を持てる職場であるかどうか、とも言え換えられ

るでしょう。

では、どのようにしたら「自分の会社である」という意識を醸成し、エンゲージメントを高められるのか。もっとも大きな効果を発揮するのは、実はOJTです。

というのもOJTは、単に知識や技術だけを習得させるものではないのです。育成担当やメンターを中心に若手社員が会社で馴染むようにサポートしながら、お互いを理解し承認することで信頼関係を築いていきます。OJTを知識や技術の習得だけではなく「ここは自分の会社である」「われわれは仲間である」というマインドを継承させるために活用することが大切です。業務に当たりながらその組織の一員としてのマインドを継承、それを先輩社員たちと共有するなかで、若手社員は仲間意識を育んでいくのです。



## POINT

For



経営陣

給与額では大企業に及ばなかったとしても、やるべき施策を行うことで、職場定着率を上げることができる。

For



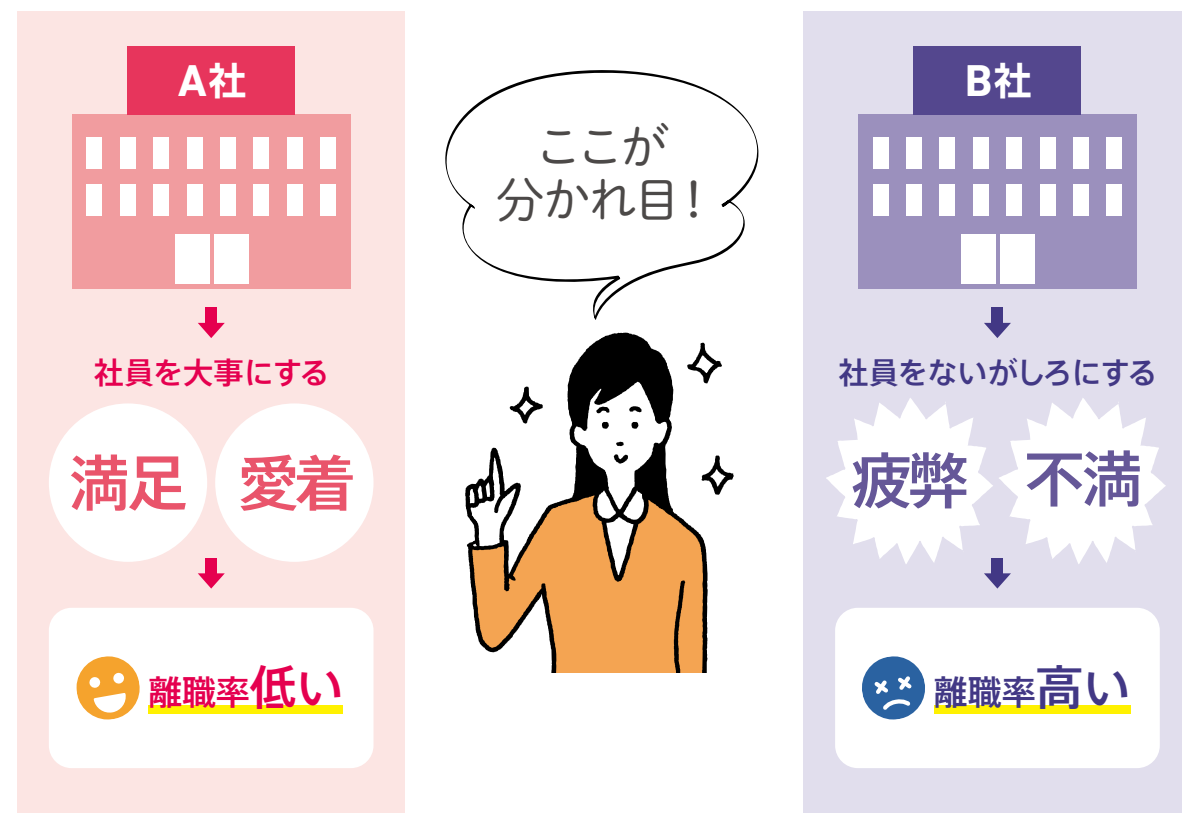
育成関係者

OJTを通じて、技術の習得のみならず「ここは自分の会社である」「われわれは仲間である」というマインドを若手に継承できるよう努める。

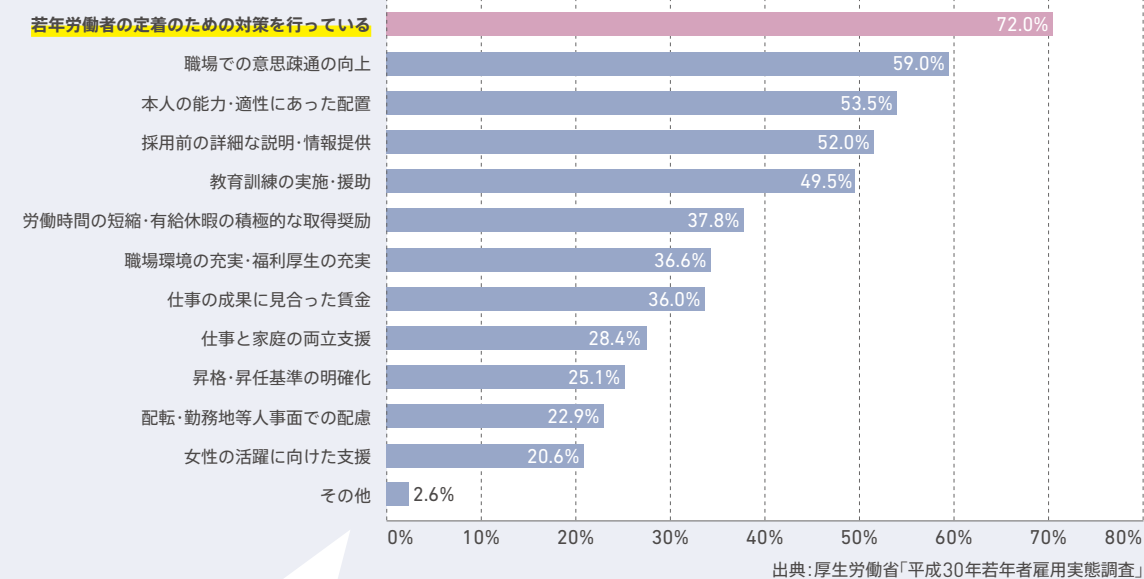
## 職場定着率を上げるためにすべきこと

### 何が違う？ 離職率の高い会社と低い会社

会社のどんな姿勢が離職率に影響しているのでしょうか？ 分かれ目となる項目を確認してみましょう。



### ■ 若年労働者の定着のために実施している対策（複数回答）



「若年労働者の定着のための対策を行っている」と回答した企業は、およそ7割。もっとも多い対策として「職場での意思疎通の向上」が59.0%にのぼった。やはり社員間のコミュニケーションは重要視されているという表れだろう。続く対策として、「本人の能力・適性にあった配置」「教育訓練の実施・援助」が挙げられている。

## 職場のメンタルヘルス

メンタルからフォローすれば  
社員みんなが元気になる！ストレスチェックを  
義務づける法律が施行

2015年12月から、労働者50名以上の事業所を対象に、ストレスチェックと面接指導を義務づける法律が施行されました（従業員にはストレスチェックを受ける義務はありません）。

その背景には、過度のストレスが原因で、メンタルヘルスの不調を訴える人が増えていることがあります。精神障害による労災請求・決定件数も、年々増えています。

厚生労働省が推奨している調査票には、次のような57項目の質問が並んでいます。「時間内に仕事処理しきれない」「一生懸命働かなければならない」「かなり注意を集中する必要がある」など。これらを4段階で評価していくのが、ストレスチェックです。

なお、この調査の結果は、医師などの実施者から、直接本人に通知されます。このストレスチェックの結果「面接指導が必要」と評価された従業員から申し出があった場合は、医師による面接指導を実施する必要があります。

ストレスと「上手に付き合う」  
スキルも指導する

こうした時代の変化を受けて、社員のメンタルヘルスを守る取り組みや、社員の健康管理を経営課題として捉え、戦略・計画的に取り組む「健康経営」などが注目されています。心身の健康が配慮された職場ならば、若手社員の早期離職を防ぐことができるはず。そのような期待から、独自に社員のメンタルケアに取り組む企業も出てきています。具体的には、こんな施策が考えられます。

第一には、働き方や職場環境の改善などを通じてストレスの原因を除去する取り組みです。しかし、それでも日々のストレスをゼロにすることは困難でしょう。そこで、ストレスをなくすのではなく、「ストレスと上手に付き合う方法」を社員に学んでもらうのも大切です。この考え方を「ストレスコーピング」といいます。自分のストレスを客観的に分析、自ら対策を講じるスキルです。

代表的なコーピングの手法には次のようなものがあります。例えば「ストレスを感じている自分」を観察してみる。どのような事実が起きたのか、またその事実に対してどんな感情を抱いているのか、これらを紙に書き出すだけでも、感情を整理しながらストレス要因の解決に向かうことができるということです。

どんな「気晴らし」が有効か、できるだけ多くリストアップするとい手法も有効だとされています。ストレスを生み出した状況はすぐに改善できなくても、これさえすれば瞬間的に気持ちを切り替えられる、という手段を常に持っておけば、ストレスに苦しみ時間を減らせる、という発想です。どんなことがよいか具体的に考えてみましょう。映画を見に行く、山登りをするといった週末のリフレッシュもいいですが、思い立ったらすぐに実行できるものを選んでおくことが、ストレスコーピングにおいてポイントになります。ペットや子どもの写真を見る、お気に入り音楽を聴く、青空を見上げる、などがよい例です。若手社員の早期離職防止につながるために新入社員教育などで「ストレスコーピング」の導入をおすすめします。

## POINT

For



経営陣

ストレスチェック制度導入を進めると同時に、メンタルヘルス不調の防止に関する知見を深める。職場環境にストレスの原因があれば除去を。

For



育成関係者

若手社員のストレス度合いをいち早く把握できる立場。異変を感じたら声掛けをする。定期的な面談機会を設けて相談できる状態をつくろう。

## 個人任せにせず、会社でもフォローを

## コラム

気軽に実践できる  
ストレスコーピング

私たちが日々悩ますストレス。何とかしてうまく付き合っていきたいものです。ストレスの原因となるものにうまく対処しようとするのを「ストレスコーピング」と呼びます。コーピングとは「うまく処理（対処）する」という意味の英語 cope に由来します。ストレスコーピングの方法は3種類あります。

## ●問題焦点コーピング

ストレッサー（ストレスのもと）に直接働きかけて、それ自体を変化、もしくは取り除き、解決する。

例）人事異動など

## ●情動焦点コーピング

ストレッサーに働きかけるのではなく、それに対する感じ方や考え方を変える。

## ●ストレス解消（発散）コーピング

心身の疲労を取り除いたり、ストレスを趣味や運動、第三者に話すことで発散させる。

どの方法が最適なのかは、十人十色、ケース・バイ・ケースでしょう。いずれにしても、これらの方法を積極的に行うことがストレス軽減の第一歩となります。

## 〔ストレスチェック制度〕

## 目的

- 一次予防（メンタルヘルス不調の未然防止）
- 労働者自身のストレスへの気づきを促す
- ストレスの原因となる職場環境の改善

## 対象

労働者数50名以上の事業場  
(50名未満の事業場は努力義務)

## 頻度

毎年1回定期的に

## 対象者

次の①②いずれの要件も満たす者

- ①期間の定めのない労働契約により使用される者（期間の定めのある労働契約により使用される者であって、当該契約の契約期間が1年以上である者並びに契約更新により1年以上引き続き使用されている者を含む）であること。
- ②1週間の所定労働時間数が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数の4分の3以上であること。

※上記①の要件を満たし、1週間の所定労働時間が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数のおおむね2分の1以上の者についても対象とすることが望ましい。

## テレワークによるメンタル不調に気をつけよう

最近テレワークが原因のひとつとなった心身の不調で休職に至るケースも増えてきているようです。テレワークという働き方のどこに問題があるのでしょうか。

## コミュニケーション不足・孤独感

人とのコミュニケーションが減り孤独を感じる人も多いようです。何気ない会話が、仕事のストレスを軽減してくれていたのかもしれません。また、対面なら数分で終わることが、メールやテキストでのやりとりで効率が悪くなったと感じる人もいます。

## 生活リズムの悪化や運動不足

身だしなみに気を使わず部屋着で仕事をするなども、心のスイッチが切り替わりにくいので、心身の不調につながる可能性があります。生活リズムが崩れることで、脳は「時差ボケ」に近い反応を起こし、生産性が下がります。結果、長時間労働をするなど悪循環につながるのです。

## オンとオフの切り替えが難しい

通勤や時間の制限があいまいなため、仕事と生活の切れ目がつきにくくなることから、通常勤務よりも長時間労働になる人もいます。通勤など気持ちの切り替えがないことで、いつも仕事のことが頭から離れず、ストレスに感じてしまうということも。

## 家族もいる場で行う仕事のストレス

一緒に過ごす家族に対して配慮する、その家族もテレワーク中の家族に気を使うなど、お互いに負担がかかることも多いようです。家族との喧嘩が増えたという人もいます。これまでリラックスしていた空間が、家族が気を使い合う空間になってしまい、気が休まらなくなります。

## テレワークでのメンタル不調を防ぐポイント！

上記のようなテレワークの問題を放っておくと、メンタルに不調を引き起こしかねません。テレワークで感じるストレスを軽減させるコツを会社として情報発信してみましょう。例えば「3つの“ない”の極意」はいかがでしょうか。

- ①「生活リズムと身だしなみを変え“ない”」
- ②「自宅にいつもいる場所で仕事をし“ない”＝仕事空間は別にする」
- ③「仕事をし続け“ない”＝休憩をしっかりとる、今日のTo Doリストを作る」



働き方、評価制度など  
改善は続く

社員が安心して働ける職場づくりに、終わりはありません。働き方や評価制度、福利厚生、研修制度などの改善を通じて、「長く働きたい」と思える環境を整えたいものです。これらは求人票の中でも、求職者の注目度が高い情報です。企業を広くアピールする意味でも、見直しを続けていきましょう。

例えば「働き方」です。残業が多すぎる、休みがとれないなど「働きすぎ」が常態化すると、社員の心身に悪影響を与え、早期離職の要因になる上に、長期的に見れば企業の業績低下を招きかねません。業務効率アップを図りながら、社員それぞれが十分な休暇がとれる職場をつくる必要があるでしょう。

また昨今では、始業時間と終業

時間が定められた旧来の働き方から、フレックスタイム制に移行する企業が少なくありません。

フレックスタイム制とは、社員自身が勤務する時間帯を決められる働き方のこと。社員たちには「通勤ラッシュを避けられる」「自分のライフスタイルにあわせた効率的な働き方を選べる」などのメリットがあります。また会社にとって「自由度の高い働き方が魅力となり、優秀な人材を惹き付けられるなどのメリットが期待できます。人事評価制度は、明確で、社員たちにわかりやすく、納得度の高いものにします。誰しも、自分の働きや結果、能力を基準に、公平な評価を受けたいと思うものです。年功序列型の賃金制度や、成果主義型の賃金制度など、制度の在り方は企業によって異なりますが、それが社員のモチベーションを上げる

ものになっているかどうかはポイントです。またそれらの評価基準をオープンにすることも大切です。「どうしたら評価されるのかわからない」状態ではモチベーションも上がらないからです。

これまで本書で何度も触れてきたように、研修制度の充実も欠かせません。東京しごとセンター・ヤングコーナーが実施したアンケート（19ページ参照）においても、「入社後に会社に求めること」という質問に対して、「研修をしっかり行っしてほしい」との意見が多く寄せられています。

ハラスメント行為には  
断固たる態度を

現在さまざまなハラスメントが注目され、問題視されています。各種のハラスメント行為に対しては、迅速に、かつ断固たる対策を講じ

やっぱり処遇改善も  
欠かせないポイントだな



※大企業は2020年6月1日から、中小企業では2022年4月から施行。

## POINT

For



経営陣

利益の追求だけでなく、従業員の満足度を向上させる経営を！それが企業の成長につながる。

For



育成関係者

パワハラ、セクハラ行為に対しては迅速な対処が求められる。若手社員の声を吸い上げ、経営陣の耳に届ける。

## 社員が安心して働ける職場づくり

## 社員の満足度を向上させるために

社員がモチベーションを保ちながら安心して働くためには、企業としてどんなことができるのか考えてみましょう。

## 働き方

仕事と家庭生活とのバランスを保ち、やりがいを持って長く働き続けられる職場環境を整えることが、会社として持続的に成長するためには欠かせない。さまざまなバックグラウンドを持つ社員が活躍できるように、職場環境の整備や多様な勤務形態の整備に取り組む。

## 昇給・評価制度

人事課の結果をうまく反映できる就業規則や昇給制度をつくり、社員を適切に評価しそれに応じて昇給・昇進させることで処遇改善につなげる。社員のモチベーションを上げるために表彰制度（永年勤続、最優秀社員賞、グッドチーム賞、努力賞等）の導入も効果的。

## 福利厚生

福利厚生には、社会保険料の拠出以外にも社宅・独身寮、文化・体育・レクリエーション活動といったさまざまな取り組みがある。中には、帰省手当、企業内に喫茶コーナーを設置するといった社員の声を反映したユニークな福利厚生を実施している企業もある。

## 研修制度

よりよい人材を採用し職場定着につなげるには研修制度を整備する必要がある。採用段階でのアピールにもなる。社員のキャリアパスや役割に合わせて研修を実施することで、社員のキャリアアップはもちろん企業全体の戦力アップにつながる。

## 職場におけるパワーハラスメントと防止措置

2020年6月1日に「改正 労働施策総合推進法」が施行され、2022年4月からパワーハラスメント防止措置が全企業に義務化されました。

職場におけるパワーハラスメントに  
該当する行為

- ① 身体的な攻撃（暴行・傷害）
- ② 精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）
- ③ 人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
- ④ 過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）
- ⑤ 過小な要求（業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）
- ⑥ 個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児休業等に関するマタニティーハラスメントは、単独ではなく複合的に生じることも想定し、相談に応じることのできる体制を整備することが必要です。

パワーハラスメントの原因、背景となる要因を解消するための取り組みとして、コミュニケーションの活性化のための研修や適正な業務目標の設定が大切です。

また、相談体制の整備、被害者のメンタルヘルス不調への相談対応、マニュアルの作成や研修の実施など被害防止のための取り組みが不可欠となります。職場環境の改善に取り組むことで、労働者にとっても企業にとっても大きな成長をつかめるきっかけになることでしょう。

職場におけるパワーハラスメントを  
防止するために講ずべき措置

- ① 職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること
- ② 行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等文書に規定し、労働者に周知・啓発すること
- ③ 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- ④ 相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること
- ⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ⑥ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと
- ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと
- ⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること（事実確認ができなかった場合も含む）
- ⑨ 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、その旨労働者に周知すること
- ⑩ 相談したこと等を理由として、解雇その他不利益取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

# これからの働き方改革とは

これまでの目的は

労働生産性を上げることだった

2019年から施行された働き方改革関連法では、労働制度を抜本的に改革することで、労働生産性を向上させるだけでなく、育児や介護等で労働市場に参加することが難しいと言われる女性や高齢者、障がいのある人なども働きやすい環境を作り、働く人を増やすことを主な目的としていました。

日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「働く方々のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上、就業機会の拡大、意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくることが不可欠だと考えられていました。しかし、これからは、働く方の置かれた事情に応じて、多様な働き

方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりが将来の展望を持てるようにすることを働き方改革で目指そうとしています。

**社員一人ひとりがよりよい将来の展望を持てるように**

政府は、「働き方改革」は日本国内雇用の約7割を担う中小企業・小規模事業者にとって、実施することが必要だと考えています。「多様な働き方を選択できる社会や会社」というのは、言うなれば「魅力的な会社」です。では、なぜ今、政府は「魅力的な会社・会社の実現」を働きかけているのでしょうか。

理由の一つとして、人手不足感が強い中小企業・小規模事業者が職場環境の改善を行うことで、入社希望者が増期待されます。すると、人材の確保が見込めるだけで

なく、優秀な人材を適材適所に配置できるようになり生産性向上につながるかと考えられるからです。そして最重要課題といえるのが、長時間労働の是正です。日本の多くの企業では、長時間労働がなかなか改善されないという現実があります。厚生労働省の調査<sup>※</sup>によれば、パートタイム労働者を除いた一般労働者1人当たりの平均総実労働時間は、2019年以降、年間2000時間を切り

減少しているものの、1800時間の目標にはまだまだ乖離があります。また、有給休暇の取得率は2022年に62.1%と過去最高となったものの、政府が目標とする70%には届いていない状況です。忙しくて取得できないという理由のほかに、取得する人が少ないなど、職場の状況や雰囲気気にし取得しづらいという場合も多い

ようです。長時間労働が是正され、有給休暇の取得が増えれば、労働者の働き方の質を高めることができ、生産性の向上が期待されます。

すべての労働者には、意欲と能力を十分発揮して、生き生きと働く権利があります。そのためには、各個人がライフ・ワーク・バランスのとれた働き方を実現する職場環境が必要です。雇用する側が主導して、長時間労働を減らしたり、有給休暇等の取得を促したりするなどの「働き方改革」が求められます。取り組むにあたっては、大手企業と比較して「意識の共有がされやすい」など、中小企業・小規模事業者だからこそその強みもあります。これからの「働き方改革」として、「魅力ある職場づくり」→「人材の確保」→「業績の向上」→「利益増」の好循環を生み出せるよう取り組みを進めていきましょう。

※厚生労働省「毎月勤労統計調査」「就業条件総合調査」事業所規模5人以上

## POINT

For



経営陣

女性や高齢者、外国人など、さまざまな立場の人が働きやすい環境をつくるのが大切。企業文化や風土も含めて、職場環境を変えていく覚悟が求められる。

For



育成関係者

社員一人ひとりがよりよい将来の展望を持てるようにするには、「魅力ある職場づくり」が重要。それがいずれ「業績アップ」につながることを忘れずに！

## 2019年4月1日から働き方改革関連法が施行

### 時間外労働の上限規制

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情があり労使が合意する場合でも年720時間以内、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(休日労働含む)を限度に設定する必要があります。2024年4月からは、現行で上限規制対象外である、工作物の建設事業、自動車運転の業務、医業に従事する医師等にも、時間外労働の上限規制が適用されます。

### 年次有給休暇の時季指定

使用者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上すべての労働者に対し、毎年5日、年次有給休暇を確実に取得させる必要があります。「半年間継続して雇われている」、「全労働日の8割以上を出勤している」という2点の要件を満たしたすべての労働者に、年次有給休暇は付与されます。

### 同一労働同一賃金

同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者)の間で、基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止されます。これにより、「不合理な待遇差をなくすための規定の整備」、「労働者に対する待遇に関する説明義務の強化」、「行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続(行政ADR)の規定の整備」等の統一的な整備が必要となります。

### 働き方改革に取り組むにあたって、必要な対応ができているかチェック！

- ☒ 時間外・休日労働を行うには、**サブロク(36)協定**が必要です。
- ☒ 労働契約を締結する際は、労働者に対して、**労働条件を書面等で交付**する必要があります。
- ☒ 労働者10名以上の場合は、**就業規則の作成、届出**が必要です。
- ☒ **賃金台帳、労働者名簿、年次有給休暇管理簿**などを作成・保存する必要があります。
- ☒ 非正規雇用労働者の方を雇っている場合は、**不合理な待遇差がないようにする必要があります**。

### 相談窓口

#### 働き方改革関連法に関する相談について

- 労働基準監督署  
労働時間相談・支援コーナー
- 都道府県労働局  
【パートタイム労働者、有期雇用労働者関係】  
雇用環境・均等部(室)  
【派遣労働者関係】  
需給調整事業部(課・室)

#### 課題解決の支援について

- 働き方改革推進支援センター
- 産業保健総合支援センター
- よろず支援拠点
- 商工会、商工会議所  
中小企業団体中央会
- ハローワーク
- 医療勤務環境改善支援センター

### 改正法の詳細は厚生労働省HP

『「働き方改革」の実現に向けて』をご覧ください。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>

要チェック！







各種研修・セミナー・相談・助成金、労務相談、メンタルヘルス等に関する施設・機関

東京都が設置する施設・機関

- 公益財団法人 東京しごと財団

東京しごとセンター

〒102-0072  
東京都千代田区飯田橋3-10-3  
TEL／03-5211-1571  
https://www.tokyoshigoto.jp
- 東京都職業能力開発協会

〒101-8527  
東京都千代田区内神田1-1-5 東京都産業労働局神田庁舎5階  
TEL／03-6631-6050  
https://www.tokyo-vada.or.jp
- 東京都立職業能力開発センター

各職業能力開発センター又は  
東京都産業労働局 雇用就業部 能力開発課 公共訓練担当  
TEL／03-5320-4716  
https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/  
kyushokusha-kunren/school/
- 東京都労働相談情報センター

〒102-0072  
東京都千代田区飯田橋3-10-3  
TEL／03-5211-2200  
https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/  
soudan-c/center/

国が設置する施設・機関

- 厚生労働省 東京労働局

雇用環境・均等部

〒102-8305  
東京都千代田区九段南1-2-1九段第3合同庁舎14階  

助成金担当 TEL／03-6893-1100  
働き方・休み方担当 TEL／03-6867-0211  
雇用均等・両立支援担当 TEL／03-3512-1611  
総合労働相談コーナー TEL／03-3512-1608
- 厚生労働省 東京労働局 職業安定部

ハローワーク助成金事務センター

〒169-0073  
東京都新宿区百人町4-4-1 新宿労働総合庁舎1～3階  
TEL／03-5332-6926
- 東京ハローワーク

求人のご相談等は  
最寄りのハローワークをご利用ください。  
  
https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-hellowork/

その他の施設・機関

- 独立行政法人労働者健康安全機構

東京産業保健総合支援センター

〒102-0075  
東京都千代田区三番町6-14 日本生命三番町ビル3F  
TEL／03-5211-4480  
https://www.tokyos.johas.go.jp
- 地方独立行政法人

東京都立産業技術研究センター

〒135-0064  
東京都江東区青海2-4-10  
TEL／03-5530-2111  
https://www.iri-tokyo.jp
- 公益財団法人 東京都中小企業振興公社

総合支援部企業人材支援課

〒101-0025  
東京都千代田区神田佐久間町1-9 東京都産業労働局秋葉原庁舎2階  
TEL／03-3251-7904  
https://www.tokyo-kosha.or.jp
- 公益財団法人

日本生産性本部

〒102-8643  
東京都千代田区平河町2-13-12  
TEL／03-3511-4001  
https://www.jpc-net.jp
- 一般社団法人

雇用問題研究会

〒103-0002  
東京都中央区日本橋馬喰町1-14-5 日本橋Kビル2階  
TEL／03-5651-7071  
https://www.koyoerc.or.jp
- 東京商工会議所

人材支援センター

〒100-0005  
東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル  
TEL／03-3283-7640  
https://www.tokyo-cci.or.jp

東京しごとセンター・ヤングコーナー

東京しごとセンターは、東京都が都民の雇用や就業を支援するために設置した〈しごとに関するワンストップサービスセンター〉です。

29歳以下(一部のサービスは34歳以下)の若者を対象としたヤングコーナーでは、一人ひとりの適性や状況を踏まえたきめ細やかな就業相談(キャリアカウンセリング)から、就職活動や就職後に役立つ知識・スキルを習得するための各種セミナーや能力開発、求人情報の提供・職業紹介まで、一貫したサービスを提供しています。企業向けのサービスとして、企業情報の公開、企業説明会・面接会などの実施、および若者の採用・育成・職場定着を促進するセミナーも開催しています。

詳しくは東京しごとセンター・ヤングコーナーのスペシャルサイトをご覧ください。  
https://tokyoshigoto-young.jp/company

※「ライフ・ワーク・バランス」(生活と仕事の調和)について  
東京都では、ワークライフバランスの「ライフ」と「ワーク」をあえて逆にし、誰もが人生、生活をもっと大切に考えるべきという「ライフ・ワーク・バランス」のメッセージを施策の中で用いることで、働き方の意識や仕事の進め方の改革の社会的機運の醸成を図っています。

早期離職防止ガイドブック 2024

2024年2月1日 発行	
監修	株式会社クオリティ・オブ・ライフ 原 正紀 EEP consulting 齋藤ただし
企画・編集	パーソルテンプスタッフ株式会社 株式会社アーク・コミュニケーションズ
デザイン・DTP	株式会社プロワン
取材・文	東 雄介、岸並 徹、紺野 陽平
表紙イラスト	白井 匠
本文イラスト	加納徳博
撮影	株式会社アーク・コミュニケーションズ
校正	株式会社ぶれす
印刷	タナカ印刷株式会社
発行者	公益財団法人 東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー 〒102-0072 東京都千代田区飯田橋三丁目10番3号 東京しごとセンター TEL/03-5211-2851 https://www.tokyoshigoto.jp
Copyright ©2024.2 公益財団法人 東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー 無断複製・転載を禁じます。	