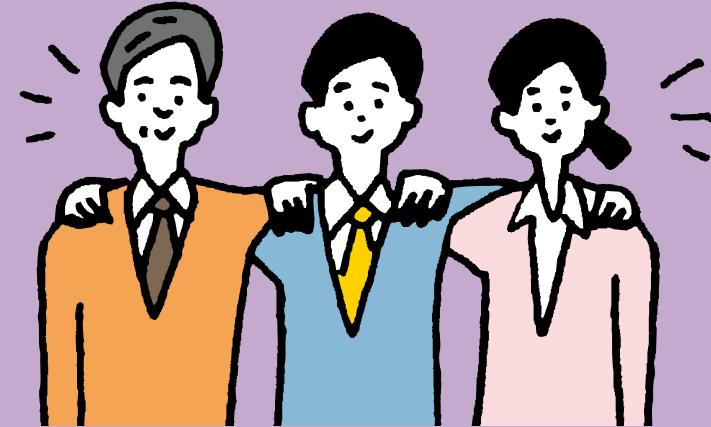


\若手社員が辞めない会社づくり/
**早期離職防止
ガイドブック 2024**



早期離職防止ガイドブック 2024

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



東京の「働く」を応援します。

「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**

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はたらくなネット (<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/>) をご覧ください。

東京しごとセンター ヤングコーナー

いまどき若手年表

| 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(3ヶ月連続)、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、アッキーくん | |
| 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 i'mova、Windows3.0、バーコードバトラー | バブル崩壊(1991年~1993年) |
| 1992年 (平成4年) | 3 | パルセロナ五輪開催、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 | 就職氷河期 |
| 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 | 冬季ソルトルーキシティ五輪開催、歩きたはご禁止条例 | Xbox、ハリーポッター | |
| 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、ちょいワルおやじ | |
| 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、フレ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 | パンクーバー五輪開催、歐州経済危機、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、ラクビーW杯が日本で開催(アジア初) | タビオカドリンク | 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、マリトッポ | 政府より在宅勤務を要請続く |
| 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 | 新型コロナがインフル同等扱いに移行、ジャニーズ事務所性別問題、ビッグモーター不正請求問題、東電福島第一原発排水を海洋放出開始 | 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、

「若手社員が長く働く職場づくり」に役立つ本となっています。

初めて育成を任せられた担当者の方、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

早期離職防止ガイドブック

CONTENTS



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

| | | | |
|------------------------|----------|-----------------------|-------------|
| PART | 5 | 見落とさない。職場の人間関係 | PART |
| 若手社員が働きやすい職場づくりとは | 52 | 風通しのよい職場が良好な人間関係を生む | ? |
| 職場のメンタルヘルス | 50 | 良好な関係を保つ関わり方 | ! |
| 職場定着につながる待遇改善 | 48 | 女性が長く働ける職場づくり | |
| PART | 6 | 見落とさない。職場の人間関係 | PART |
| これから働き方改革とは | 60 | 若手社員が働きやすい職場づくりとは | ? |
| 各種研修・セミナー・相談・助成金・労務相談、 | 58 | 職場のメンタルヘルス | ! |
| メンタルヘルス等に関する施設・機関 | 56 | 職場定着につながる待遇改善 | |
| カギは育成担当への意識づけ | 54 | | |
| PART | 7 | 働き方改革に向けた取り組み | PART |
| これから働き方改革とは | 64 | 若手社員が働きやすい職場づくりとは | ? |
| 各種研修・セミナー・相談・助成金・労務相談、 | 62 | 職場のメンタルヘルス | ! |
| メンタルヘルス等に関する施設・機関 | 60 | 職場定着につながる待遇改善 | |

卷頭企画 1 若者世代研究

なぜ若手社員は辞めていくのか？ 早期離職の現状と課題

「自分ペースでまつたりな若手社員は、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

芝浦工業大学教授

| | |
|--|----|
| 企画頭 3 組織のエンゲージメントを高める | |
| 「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ズ協会 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」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！」 | 10 |
| 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 | 14 |
| サイボウズ株式会社 人事本部 石川憂季氏 インタビュー | 6 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 企画頭 2 キャリア自律と人事制度 | |
| 「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・キャリア協会 CEO 栗原和也氏 インタビュー | 8 |
| 「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」 | 8 |
| サイボウズ株式会社 人事本部 石川憂季氏 インタビュー | 10 |

なぜ若手社員は辞めていくのか? 早期離職の現状と課題

「……」となどできな」とこつた意
が聞こえてくることがあります。

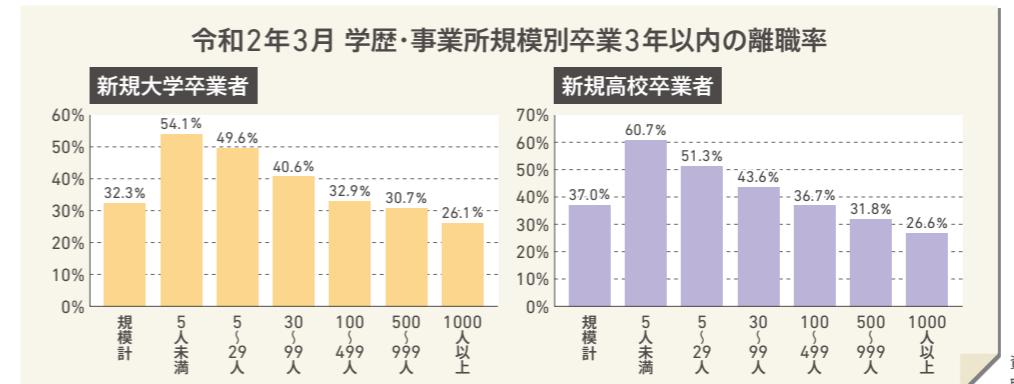
「3年で3割が離職」

に退職」しています。「ここからわかれるのは、早期離職は今に始まつた問題ではない」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もっとも高く、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つたほうがいい」「大企業ならまだしも中小企業では早期離職を防

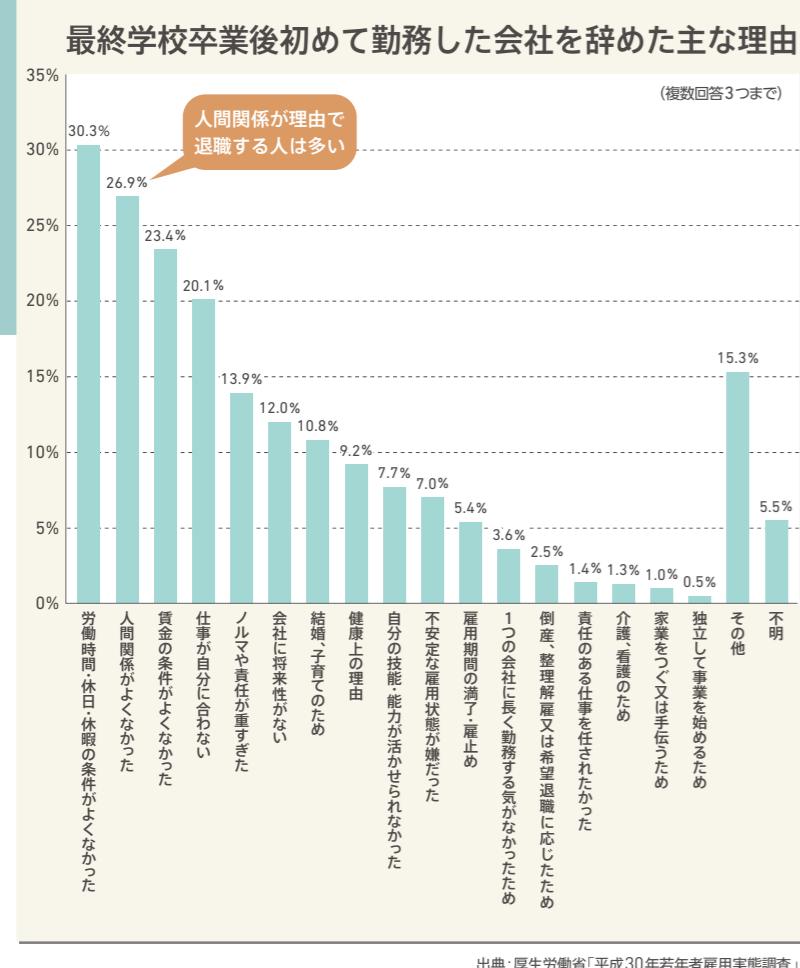
自己成長が望める職場が人気を集める

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。

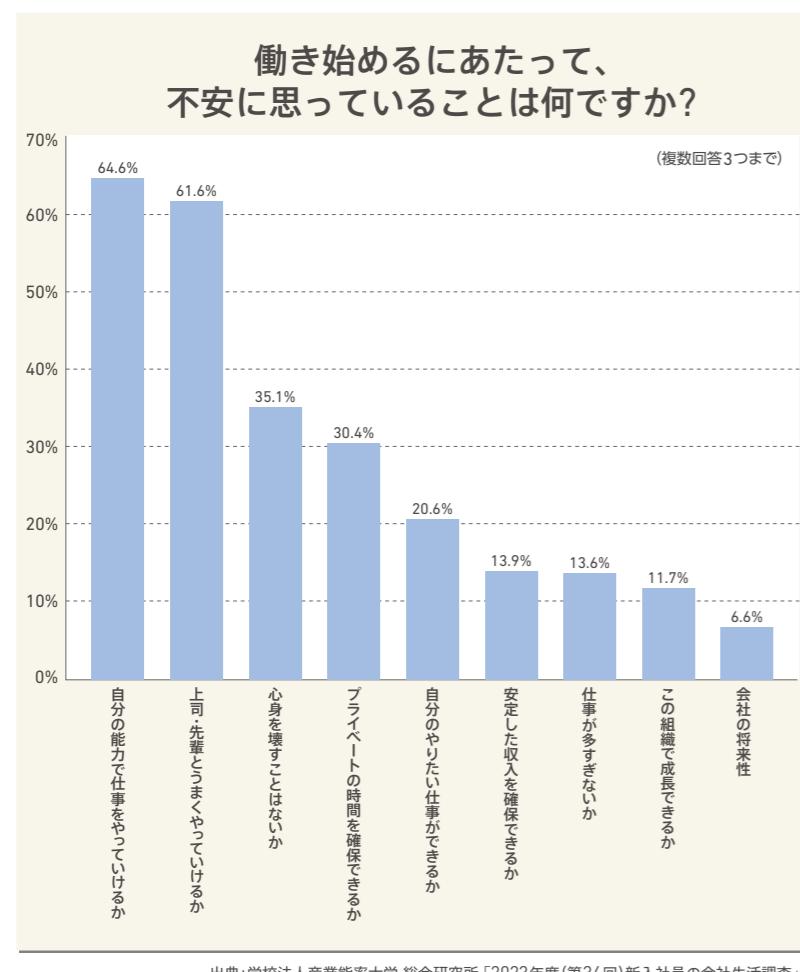
上位から「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が30・3%、「人間関係がよくなかった」が26・9%、「賃金の条件がよくなかった」が23・4%、「仕事が自分に合わない



資料：厚生労働省
職業安定業務統計



出典：厚生労働省「平成30年若年者雇用実態調査」



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、

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つてているかなどを見直すべきでしよう。あるいは「繁忙期になると残業が増えることがある」

えておけば、入社後に「こんなはずではなかつた」と、若手社員に思われずには済むはずです。

回答は、「自分の能力で仕事をやつていけるか」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が、「人が辞めない会社」になるためのカギと言えるのかもしれません。

「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。そついた職場に、若手社員は働きやすさを感じるのである。





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、次世代に関するさまざまな研究を実施。著書に『ヤンキー経済』『ひとり世代』ほか。

「いつまでに、この仕事をやつてください」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ない。全然ないので。むしろ上司や先輩のほうが感情的にならないよう

原田氏：叱つ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つかり理解してもらうことが大切です。

原田氏：現在は「超売り手市場」です。少子化で子どもの数はどんどん減っていますし、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、ガツガツしなくとも働き口には困らないだろうと

「フライペート重視」の働き方は世界的な潮流

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。

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。

——さっかく採用した吉田(音)

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く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。

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らかもしれません、「人

\イマドキの若者/ 「Z世代」がわかるキーワード

コ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機会が強まったと原田さんは指摘します。

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、フルーツなどをパケツで混ぜる「パリビ酒」。

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)。

リモー
間、画
性も見
づかれ
クスの

セレブごっこ

レフの生活をマネしてお金を稼がないで高級感を楽しみたい。コナ禍でホテルが割安に利用できる機会に「ホカンス」(ホテルでカンスの略)。

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だ。人に気づかれないようにメイクしたい。ユニセックスのリップバーム、無色リップも登場。

憧れメイク男子

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見た目を気にするように。人に気れないようにメイクしたい。ユニセックリップバーム、無色リップも登場。

芝浦工業大學教授

原田曜平氏 インタビュー

A portrait of a man with a beard and mustache, smiling broadly. He is wearing a white t-shirt under a dark cardigan with red piping along the seams. A large, solid teal shape of his head is cast behind him, partially overlapping the background grid.

採用活動でのマッチング、そして若手社員の職場定着を高めるためには若い世代の特徴や考え方を把握しておく必要があります。そこで、現役の学生と共同で数多くのワークショップを開催するなど、イマドキの若者文化に詳しい原田曜平さんに若者の就業意識、企業に求められる対応について伺いました。

承認欲求が強めで 周りの反応に敏感

——若手人材の指導や接し方に悩む会社も多いのですが、イマドキの若者にはどんな特徴がありますか？

原田氏：いま就職を控えている学生、あるいは新卒で就職して3年以内ぐらいの若手社員は「Z世代」

承認欲求が強めで

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求や行動が見られましたが、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か？

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ると言えています。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、「まつたり」といった意味です。就

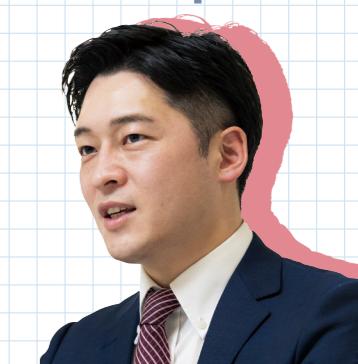
代と比べると、この世代は就活でも激しい競争にさらされることがあります。マイベースでのんびりしています。

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 インタビュー



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イメージを持つ方も多いのではな
 いでしょうか。そのような従来のキャリア觀とは大きく異なり、会社や組織ではなく、個人が自分の価値觀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勤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。A→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く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）についてくことも、キャリア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「変化の時代」に適応するために、将来を予見据えたキャリアを自ら形成していくというわけです。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見据えたキャリアを自ら形成していくというわけです。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

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。

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

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、一緒に考えていく」「あなたの望むか、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100%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ったがちなところを、「あなたは、この会社で何をしたいのか？」と個人の価値觀を把握し、その上で「うちの会社ではこのように成長できる」というサジェクシ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

するためにはどのよ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つっています。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

た。栗原氏：「キャリアは1つの組織で昇進するための過程」だった

——これからキャリアは、能力を蓄積していく「過程」だ

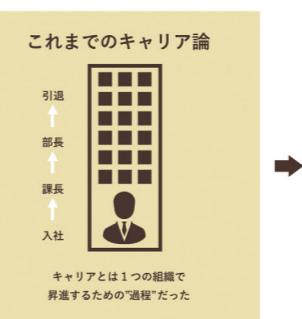
——これからキャリアは、能力を蓄積していく「過程」だ

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）



自立型キャリア（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

卷頭企画

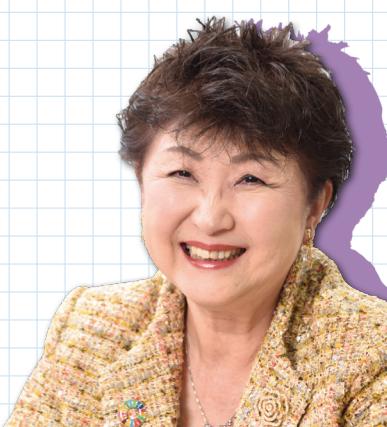
組織のエンゲージメントを高める

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



Data

一般社団法人 日本産業カウンセラー協会



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、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。

HP/<https://www.counselor.or.jp/>

「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る

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。仕事がわからなくとも、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ことがあります。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ょ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、といったように感情的になることがあります。しかし、若い人たちは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。

——リーダーにはヒアリングのスキルが欠かせないと？

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は「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？

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、ほん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。

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、「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」の役割をまつとて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ょっと大きな声を出しただけで、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ことがあります。しかし、若い人たちはそれだけで委縮してしまいます。

——リーダーにはヒアリングのスキルが欠かせないと？

——ぶつきらぼうな指示ではなく、丁寧さが大切ですね。
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」をわかってほしいと思っています。「電車が止まってしまった」と報告された場合、「電車が止まつた」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つて伝えてあげます。
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。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね。→ そうだね、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聞く）

（話題を遮らない）

——相手の言葉を伝える（繰り返す）

（例：暑いですね

卷頭企画

3

組織のエンゲージメントを高める

働き方を変え、働く場所を整えることでの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！

働き方改革やコロナ禍で働く場やオフィスづくりを提案しています。

生産性の向上につながる

働き人や環境に配慮したオフィスが

働く人や環境に配慮したオフィスが

15

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

田中

康寛

氏

田中

康寨

巻頭 まとめ

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”的な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には育成担当だけではなく、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、新人社員が育つ職場をつくることが必要です。

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に具体的な方策を、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。



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、入社後の育成計画を考えていきます。新入社員を「一人前の社員」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。

「パート3」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たらいいのか。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4」では、人材育成の中核を担うOJTについて考えて、「パート5」では、職場の人間関係を改善する方法について考えます。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くてはなりません。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。これから時代にマッチした取り組み方を紹介します。

します。

7つのチェックポイント 若手社員の早期離職防止につながる

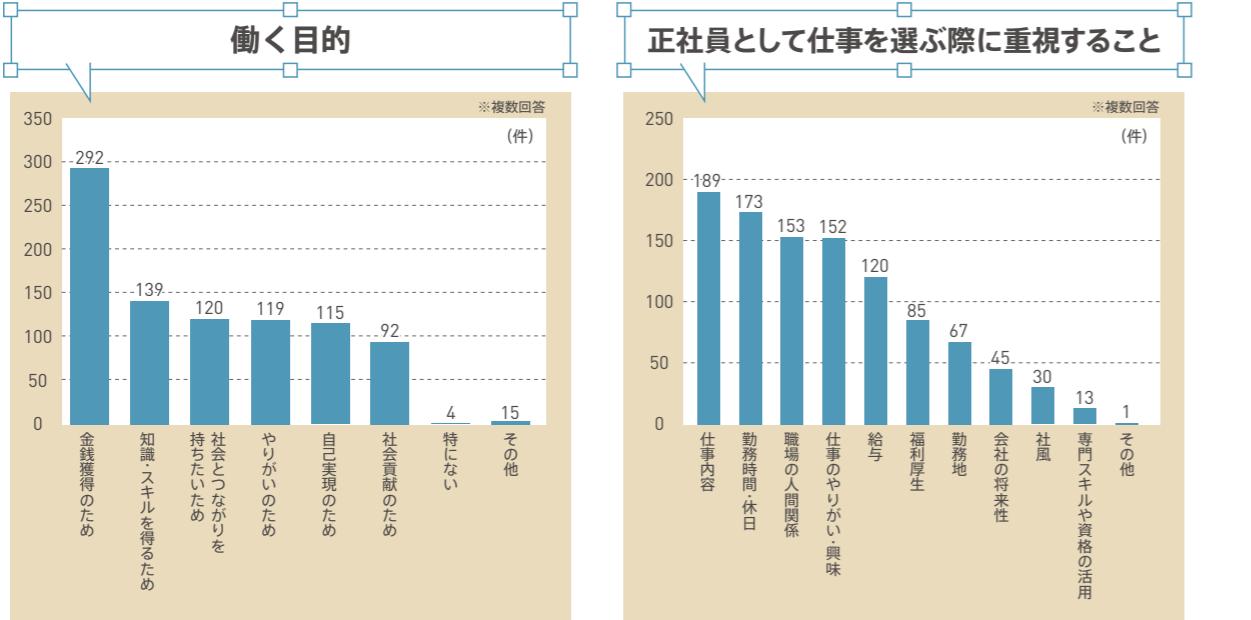
最近の若者の特徴

いまどき若手社員の傾向を理解する



最近の若者のホンネとは？

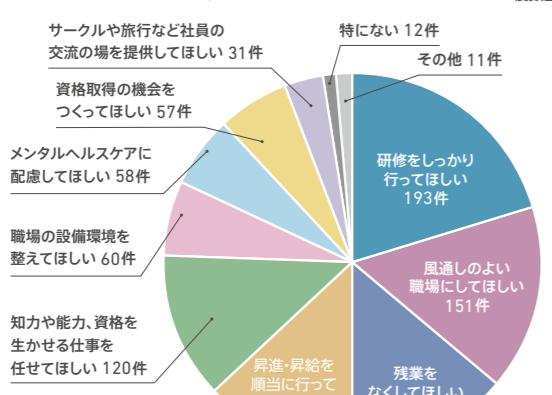
東京しごとセンター・ヤングコーナーが行った「若年者の就業意識」アンケートの結果から、若者が考えていること、大事に思っていることを探ってみましょう。



【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に 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？

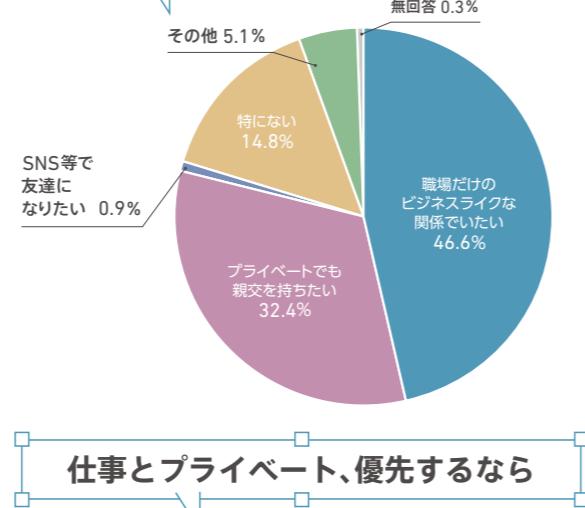


働く意欲はあるものの、仕事とプライベートはスイッチを切り替えるという若者が多い傾向にあります。

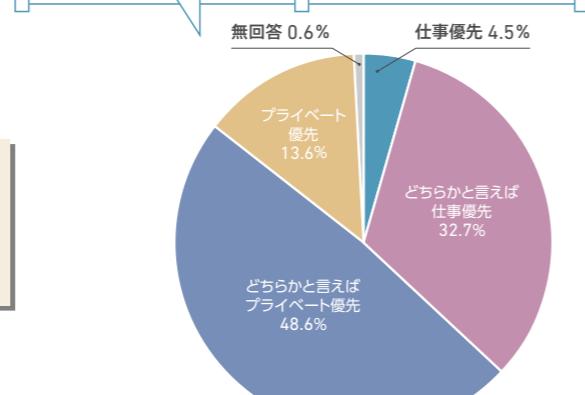
「若年者の就業意識」アンケート
実施時期:2016年9月 対象／人数:東京しごとセンター・ヤングコーナー^{利用者(34歳以下)352名[男性:192名／女性:155名 無回答5名]}



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」との声多数 時代が変われば、若者の人事観も変わるのは当然のこと。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、現代の若者とでは、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しがるゆとり世代」など、メディア上には若者を語るさ

さまざま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」と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そうです。事実、「入社後に会社に求める」という質問に対しても、「研修をしっかりと行ってほしい」との意見がもっと多く寄せられました。

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しがるゆとり世代」など、メディア上には若者を語るさまざまなものがあります。前述の「入社後に会社に求める」という質問で見が通らないなどの不満が含まれています。前回のアンケートでは、「上司や先輩とどのような人間関係が望ましいか」についても尋ねています。会社に求めることが多いもので、「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。

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ます。前回のアンケートでは、「上司やベート優先」という質問に対しても、「どちらかと言えばプライベート優先」あるいは「プライベート優先」との回答が半数を超えていました。「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ことは、『プライベート優先』との回答が半数を超えていました。「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ことは、『プライベート優先』との回答が半数を超えていました。

今回のアンケートでは、「上司や先輩とどのような人間関係が望ましいか」についても尋ねています。

「職場だけのビジネスライクな関係でいい」との回答が全体の46.6%でトップ。アフター5、あるいは「プライベートも共にするような親密な付き合いは敬遠される傾向が見てとれます。

POINT



かつての若者と現代の若者とでは人事観がまるで違う。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。



「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、彼らの人事観を把握する。

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。



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こと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。

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つた若手社員に対し、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。経営者が、きちんと若手社員に関心を持ち、彼らの考えを知ることで得たものもうとすること。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」をつくっています。

まず身につけたいのは「聴く」姿勢です。ワンマンで、聴く耳を持たない経営者には若手社員はついて

いません。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。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。

もっとも、若手社員にとつ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くものかと、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なります。「最近○○という問題が、解決するためにどうすればいいと思う?」などと、若手

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、大きく異なっています。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価値観を持つ若手社員たちも本音を口にしやすくなります。

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上げながら、彼らの価値観を理解することで良好な人間関係を築くことが、経営陣の「承認欲求」とのつながりです。

POINT



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ことが大切。自ら話を聞きにいき、彼らの価値観の理解に努める。



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。

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

経営者が若手社員に歩み寄ることも大切



育成担当と若手社員のコミュニケーション

社員のタイプを把握して対応を変えてみよう!



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っても、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。



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つ若者と一緒に働き、指導を任せています。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。

このような若手社員と接するとときは「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こむ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つ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。なぜだと思う？」
「失敗しながら学ぶ機会」です。例

「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、ミスが少ないとこは長所と言えるでしょう。
「指示待ち人間も自己流の人間も困りもの」

「自分基準」型は、言われた以上の仕事ができるタイプ。その意味では、行動力があると評価できますが、仕事の仕方もコミュニケーションが、仕事の仕方もコミュニケーションになる傾向があります。他人への配慮もなく、上司からの指示も勝手に解釈しがち。それを注意されると、また自己中心的な態度で反論してくることもあります。自分に自信が持てないため、上司に「～で大丈夫ですか？」と確認する「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す。そこで彼らに提供するべきは「失敗しながら学ぶ機会」です。例

えば、チャレンジした結果の失敗は許容し、むしろチャレンジを称賛する。そんな環境づくりができるなら理想的です。

「自分基準」型は、言われた以上の仕事ができるタイプ。その意味では、行動力があると評価できますが、仕事の仕方もコミュニケーションが、仕事の仕方もコミュニケーションになる傾向があります。他人への配慮もなく、上司からの指示も勝手に解釈しがち。それを注意されると、また自己中心的な態度で反論してくることもあります。自分に自信が持てないため、上司に「～で大丈夫ですか？」と確認する「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す。そこで彼らに提供するべきは「失敗しながら学ぶ機会」です。例

POINT



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。



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。

2 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、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研修を実施できたりする恐れがあるからです。どのように人材を採用し、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。

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一人ずつと対話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。目標べきは、自社の魅力を伝えながら、なぜほかではなくこの会社でなければならないのかなど、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。従来の方法よりも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。

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。

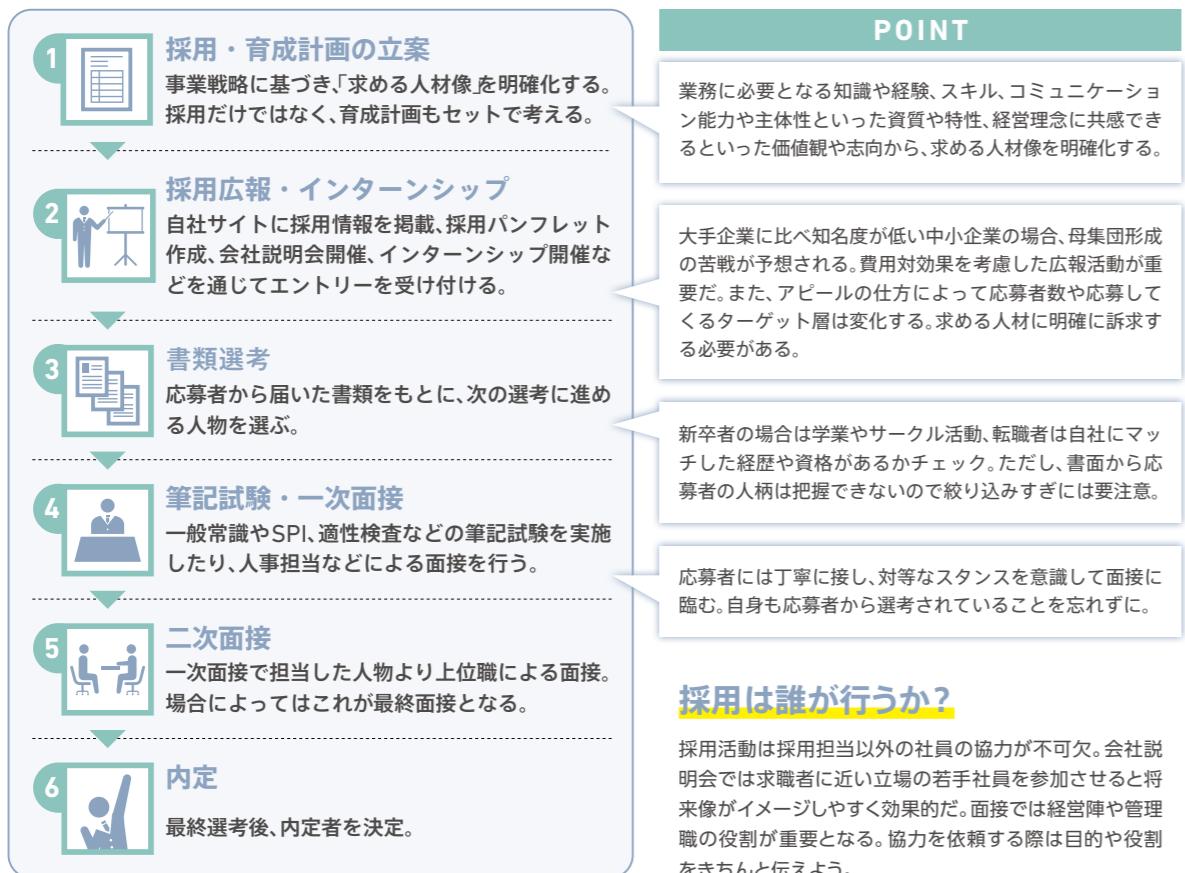
面接官の「聞き方」一つで、応募者の話は深くも浅くもあります。



採用体制を整える

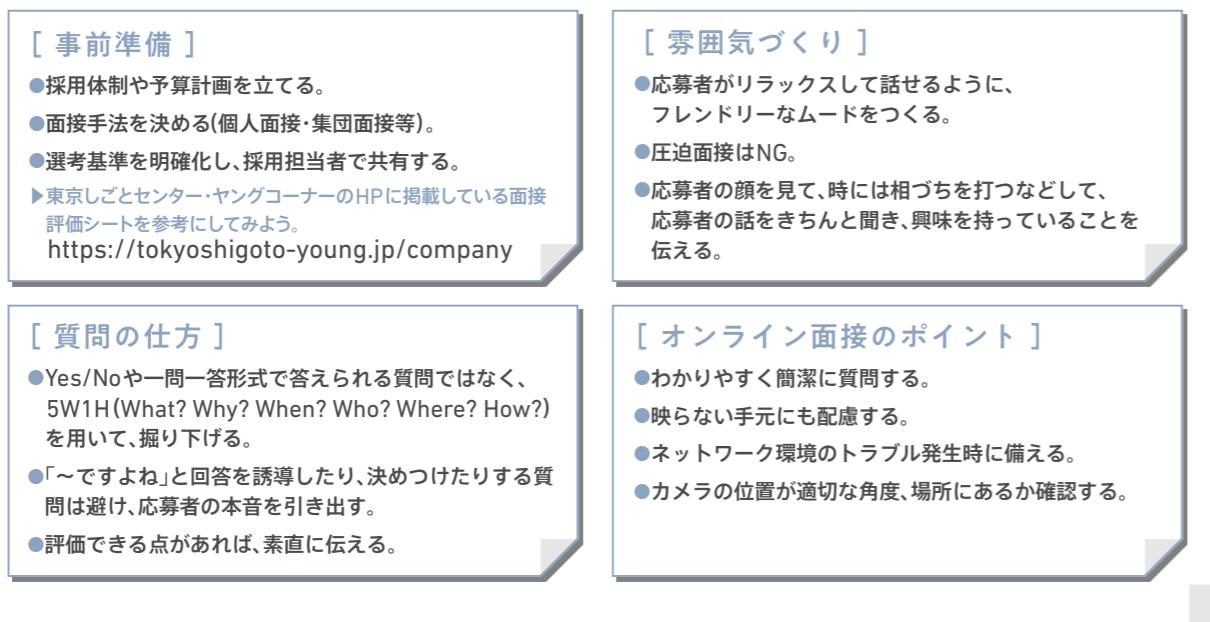
採用活動のフローを考える

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。



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。



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。

防ぐには 雇用のミスマッチを

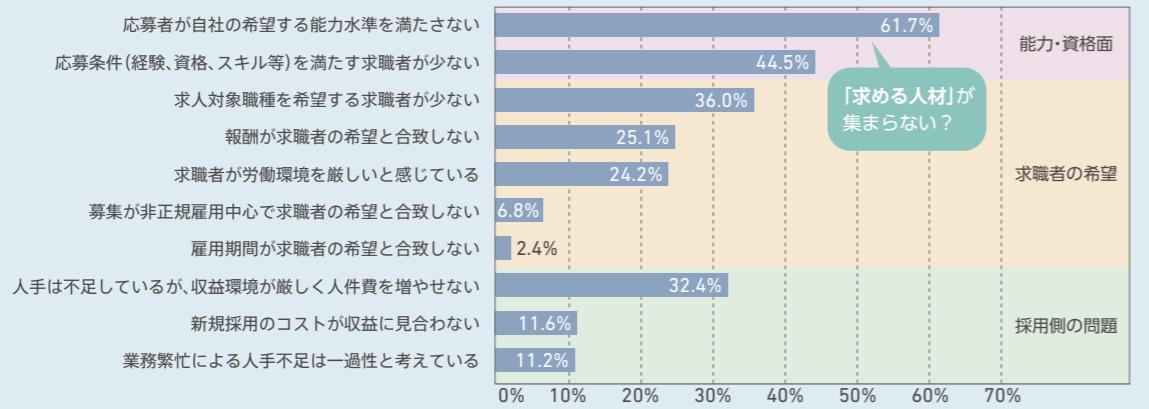
採用から入社後の育成まで連携して取り組む

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）



■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……
すべてにゼロにおいてある

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、社会常識も身についている。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。

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ないにもかかわらず、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、ミスマッチが一致しないことなどを含んでいます。

チの原因を調査した資料があるのを見てみましょう（左ページ参照）。雇用のミスマッチ等についての

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」理解を深めたあとで「世の中にはどんな仕事があるのか」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。

新卒採用における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のため求職者が仕事に抱く期待とのため、職場の現実に、ギャップが生じがちです。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

これに対して中途採用は、求職者の過去のキャリアを一旦「リセット」することがポイントになります。

まずは、なぜ前職を退職したのか、これからどんなキャリアを歩みたいのか、面接の場で詳しくヒアリングしなければいけません。

その上で、求職者が希望するキャリアや待遇を企業は提供できるのか、双方の意見をやり合わせておく必要があるでしょう。

どうしてこんなことが起こるんだろう？



POINT



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。



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。

就活生の心をつかむ

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、

「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。インターーンシップとは、「学生の就業体験のことで、会社では仕事と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る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が増えています。しかし、インターーンシップを実施する企業

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
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

これまでインターーンシップと呼ば
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ーンシップは

採用選考にはつながらない・つなげてはいけないものでした。しかし、

今回の改正により、政府公認でインターネット・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、インターネット・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つたことで、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。

インターネット・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。インターネット・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ネット・シップ

を就活プロセスの一つとして認識しているので、やみくもに参加しないでくださいね。

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つてもらう機会になるだけに、魅力をしつかり伝えられないと会社に対するマイナスイメージ、誤つた印象を与えてしまつ可能性もあります。

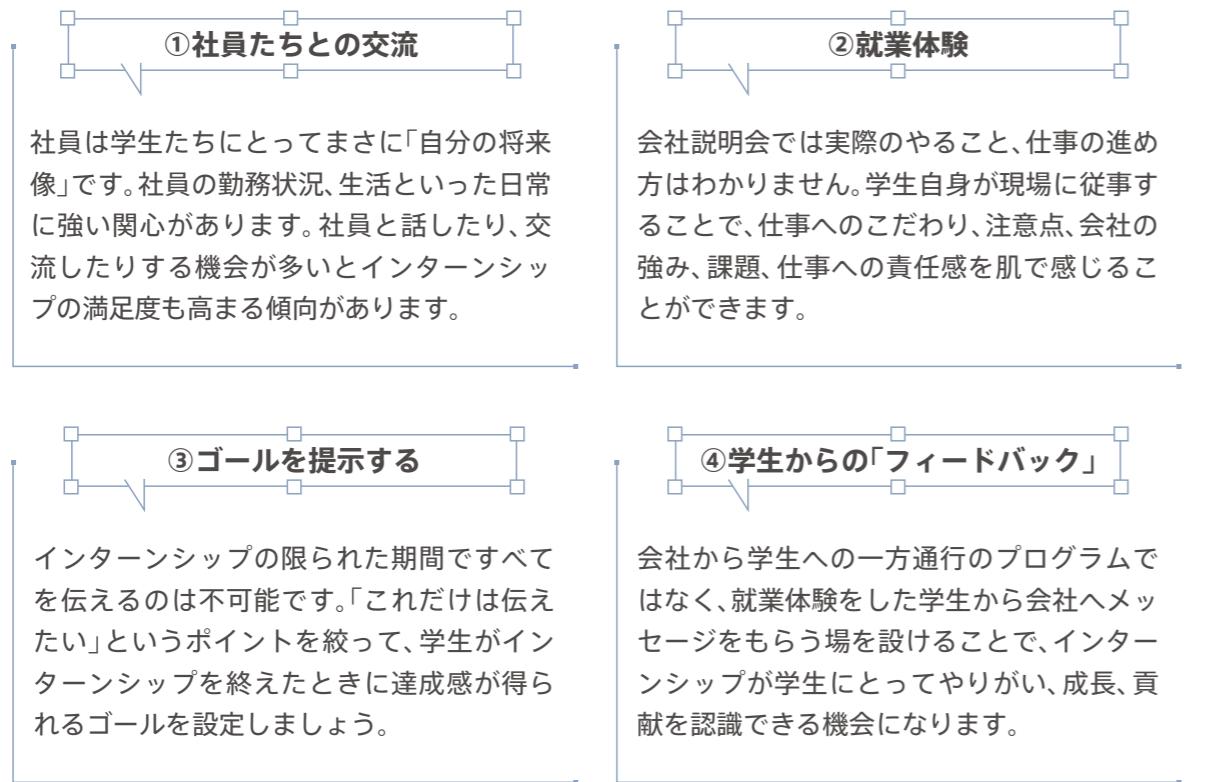
会社のインターネットに関する情報はSNSなどを通じて学生間での情報共有が盛んです。内容の充実したインターンシップはネット上での評判もよくなり、多くの学生が集まるようになります。

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。

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。



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 |
|---------------------------------|---|---|---|------------|---|
| タイプ1 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) |
| タイプ2 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 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 |
| タイプ3 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 | <ul style="list-style-type: none"> ●汎用能力活用型(5日間) ●専門活用型(2週間以上) |
| タイプ4 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 | <ul style="list-style-type: none"> ●ジョブ型研究インターンシップ(自然科学分野の修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 | <ul style="list-style-type: none"> ●ジョブ型研究インターンシップ:長期(2ヶ月以上) ●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 |

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』』」



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。

内定辞退を防ぎ、内定ベーシヨンを保つには

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

誰しも「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

者がいるという前提で採用計画を
立てて必要があるのです。

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。
一度は固まつた入社の決意が揺ら
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
と内定者との関係を築いていくと
いうわけです。そして内定者と
企業の間に信頼関係ができれば、
不安は軽減され、「この企業で働く
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。

内定式……社長からの内定通知書
の授与、講演などをを行い、入社の意
思確認をします。

内定式……社長からの内定通知書
の授与、講演などをを行い、入社の意
思確認をします。

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なく、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)を渡す、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回などほどほど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つこととして有効です。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ができます。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るでしょう。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く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、本物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る、親睦を深められるような場を作つてあげましょう。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つたり、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もちろん大事ですが、企業側も内定者に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。

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ある
内定者フォローの施策には、次

「内定式」……社長からの内定通知書
の授与、講演などをを行い、入社の意
思確認をします。

内定式……社長からの内定通知書
の授与、講演などをを行い、入社の意
思確認をします。

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
ら仕事に慣れることで、入社後の「働
く」イメージを持たせてていきます。

内定式……社長からの内定通知書
の授与、講演などをを行い、入社の意
思確認をします。

内定式……社長からの内定通知書
の授与、講演などをを行い、入社の意
思確認をします。</

3 人材育成計画の重要性を理解する

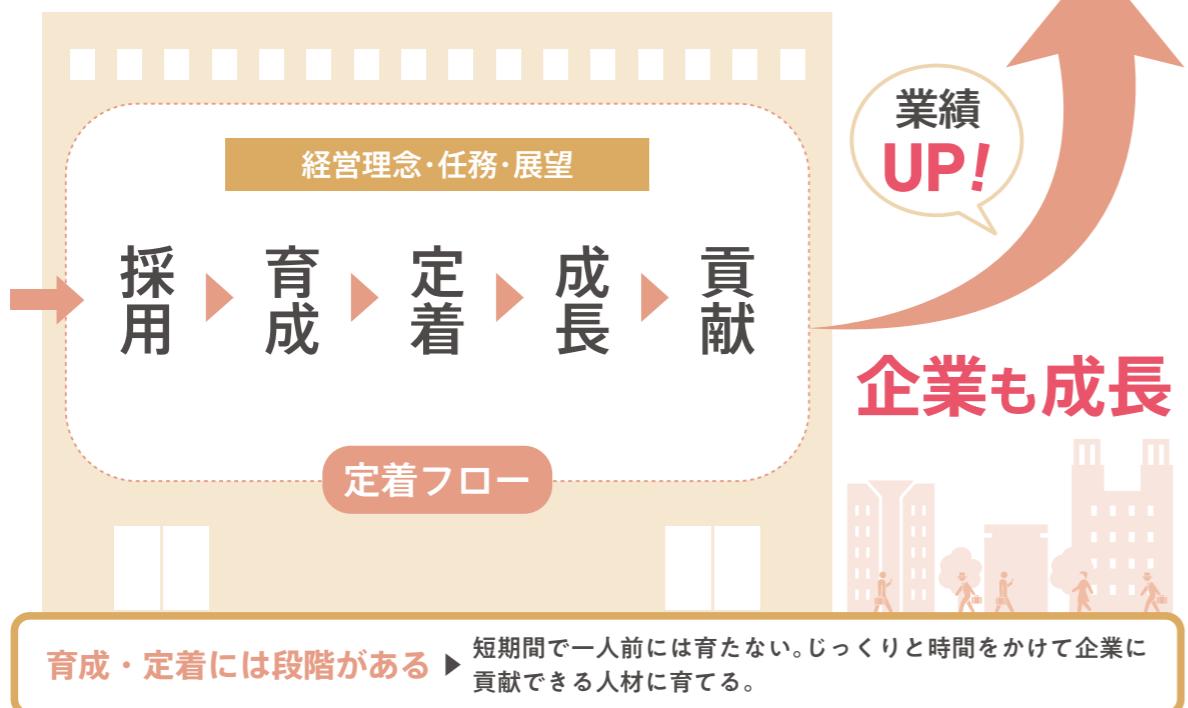
経営者が知っておくべき、企業と人材のための育成計画

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

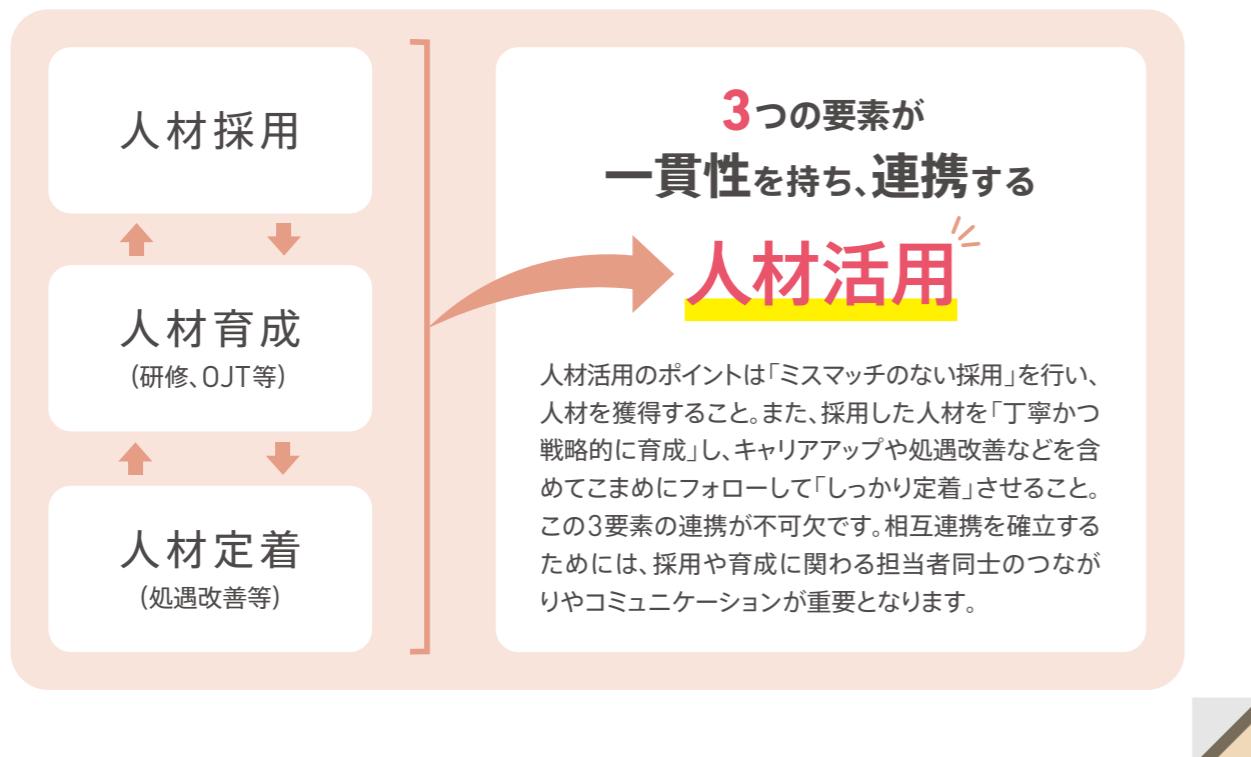
人材育成は経営戦略の一つとして捉え、合理的かつ効果的な計画を立案し、実行していきましょう。

“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つの要素の連携が力ぎとなります。



場当たり的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「はじめの一歩」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、場当たり的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

のことから人材育成とは、採用されたばかりの新入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、一人前の社会人になって上げるには、相応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ります。

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

それに経営者が、なぜ人材育成が重要な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、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。

りゆき任せ、場当たり的な人材育成では、その責任を全うできません。

人材育成の大切さを経営者が認識する

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

成が重要な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、

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、賃金やボ

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。

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と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

経営者が知っておくべき、企業と人材のための育成計画

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。

教育体系

OJT
(職場育成)
<On the Job Training>

Off-JT
(研修育成)
<Off the Job Training>

自己啓発

1 on 1
(個別面談)

経営者・管理者 (職場責任者)

定期的に
1on1を行う

育成担当

指導
育成

若手社員<本人>

目標設定

組織運営

メンター

支援

「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動きをするようでは、評価できません。育成するべき人材は、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ないといふことは困難です。

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は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」の人材像と現実に働い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で明らかにした理屈と現実のギャップを埋めるため今後何をするべきか、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「何をするべきか、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」、そして人材が自分で実践的に学ぶ「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「1 on 1」も有効的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ながら、人材育成計画を固めていきましょう。

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、育成担当は「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」。これが揃つて初めて計画どおりに人材育成が進みます。

POINT



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、育成方針を指示します。



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

何をどう組み立てたら
よいものやら



若手社員が主体的に学べる環境をつくる

経営者が知つておくべき、企業と人材のための育成計画

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



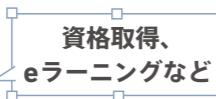
職場(現場)で実際に業務を行いながら、必要な知識やスキル、仕事の進め方を習得すること。多くの中小企業が人材育成の基本としている。やさしい仕事から徐々に難易度を上げ、育成していく。育成担当のサポートが欠かせない。

Off-JTとは



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。

自己啓発とは



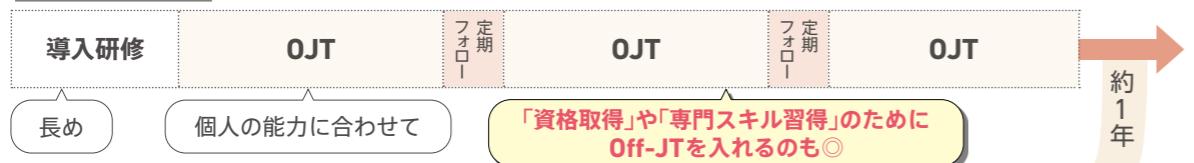
個々人の社会人としての成長やスキルアップを目的に、資格取得や通信講座を受講すること。最近はeラーニングを利用する企業が増えている。社員のモチベーションアップの方法としても有効。



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



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、その名のとおり、業務を通し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「任せてくれる」とことで実務を覚え、職場に馴染みながら、少しずつ難しい仕事を挑戦していくのが基本です。日常業務を通じて実施でき、育成担当は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。

Off-JTとは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。

自己啓発とは、文字どおり自ら務を学び、どのように成長してほしいか、目標を定めて取り組むことが望ましいといえます。定期的に1on1を組み入れて、対話を機会を設けましょう。

Off-JTとは実務を通じてではなく、職場外の研修などを活用して行う育成です。中小企業の育成担当の多くは、若手社員がなかなか育たないという悩みを抱えています。そもそも求める人材が採用できない、育成しても辞めてしまう、若手社員自身が同期がないといった理由からモチベーションを見出せないといった原因があるようです。また、育成を担当する人材の不足、OJT頼みの自前教育に限界を感じているが予算時間がどれないといったことも、ありがちです。そんな状況を開拓するために、社外の資源を活用するためには、社外の資源を活用する必要があります。

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、自己啓発の組み立て方も異なります。まつ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。

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。 |
|----------------|--|------------------|--|



支援する

社員の成長イメージを 描きやすい職場に

員として活躍できるようになつてからも、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、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それません。早期離職の理由においても「将来のキャリアプランが描けない」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。それでは成長段階に応じて、学ぶ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く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
業の戦略立案、マーケティング戦
略の立案など、

スキルの習得を企業が後押しするのです。

これが管理職ともなれば、学ぶべきテーマはたくさんあります。管理職とは何をするべきポジションかわからず、戸惑う場合も多いです。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なことになっています。

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

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

に一丁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發揮するのです。

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

「こなした研修を自前で用意する」ということも可能ですが、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。

「それを学ぶか」を明確にしてあげ
。いかに素晴らしいカリキュラム
ても、理由がなくては学びのモチ
ヨンは上がらない。

POINT



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。



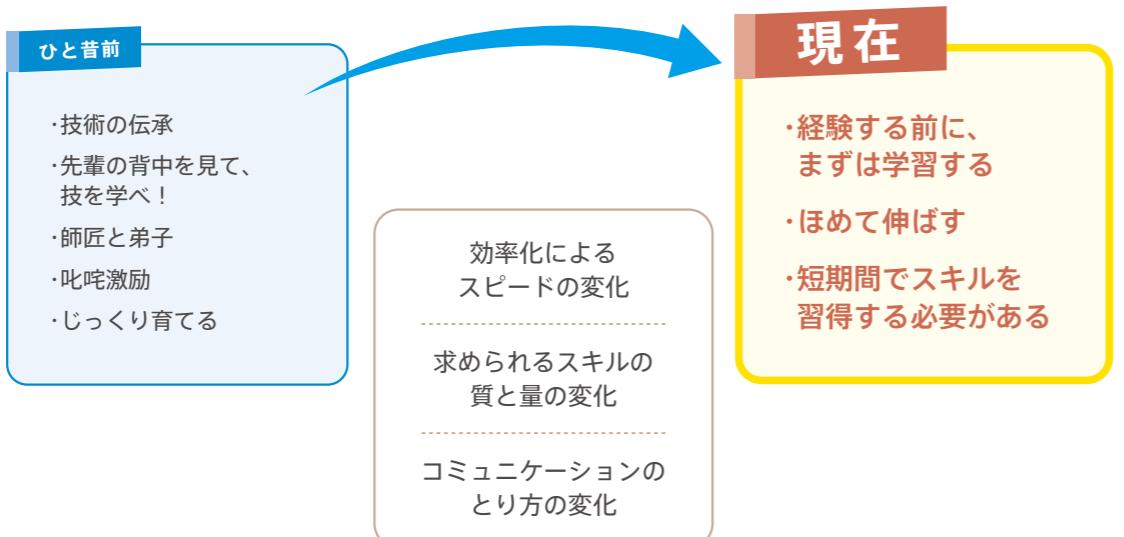
「なぜそれを学ぶか」を明確にしてあげること。いかに素晴らしいカリキュラムであっても、理由がなくては学びのモチベーションは上がらない。



OJT きほんの“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。



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>



「見て学ぶ」だけのOJTでは足りない時代

パート4では「OJT」について深掘りしていきます。

すでに多くの中小企業がOJTを通した人材育成を行っていると、いう実態があります。しかし、そもそも今行うべき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たからです。

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「背中を見つけて」、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

卷之三

卷之三

ラムも、教
本当に機
ら始める。

「見て学ぶ」だけの〇JTでは足りない時代

パート4では「〇JT」について深掘りしていきます。すでに多くの中小企業が〇JTを通した人材育成を行っているという実態があります。しかし、そもそも今行うべき〇JTとは、どのようなものなのでしょうか。といふのも、時代を経て〇JTの在り方が変わつ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、かつての〇JTだったのです。しかし、レーニングの手法や内容は属人化で、トランシーバーによって大きく変わる恐れがありました。まことに「じっくり育てる」ということになります。

加えて言うなら、「見て学ぶ」上に、仕事の流れを全く知らない新人が相手だと、単に仕事を見せるだけでは伝わりにくいもので。現実には、教える側も相当の手間をかけて指導するのですが、その手間が嫌われる場面も見らされました。「〇(おまえら)」「→(じんで)」「→(トレーニングしろよ)」とばかりに、新人をほつたらかにしてしまうのです。

「叱咤激励」から「ほめて伸ばす」へ

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、現在の状況だとれます。

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つかりと見える化・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。「今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こ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にも必要なまざまな計画が必要とされるようになっています、ということです。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「一人にものを教えられる」人材を配置する方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



「背中を見て学べ」のOJTでは、若手社員はついていかない。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。



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、新人に仕事をやってもらう。とはいっても、すべてを任せることなく、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。

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

実際にどのように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く同行

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させる。新人にとってはアポ取りすら緊張てしまい、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ってもらう。

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

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！



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、成長はおぼつかません。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。

手本を見て一連の流れを覚えたら、新人に仕事をやってもらう。とはいっても、すべてを任せることなく、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。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。

そこで最後は「任せて覚える」。新人に仕事を任せてみましょう。「この」でいう任せるとは「一人で最後まで責任を持つやってもらう」ことです。仕事を任せきることで、新人は自分のミッションとして仕事を任せきます。これが狙いです。新人は仕事に取り組みます。これが狙いです。新人は仕事任せきるとはいえ、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、というも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すが、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「頭でわかつていた知識」が、だいに「使える知識」へと変わっていくことでしょう。

日々の慌ただしい業務の中では、新入生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「何がいけなかつたのか」わからず、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。できていなこと、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く。

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が、定期的な振り返りの機会を持ち、失敗を学びに変えられると、成長の喜びが失敗する恐れを上回ります。失敗を恐れず、前向きに挑戦していく姿勢が、こうして身についていくのです。

POINT



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。



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。

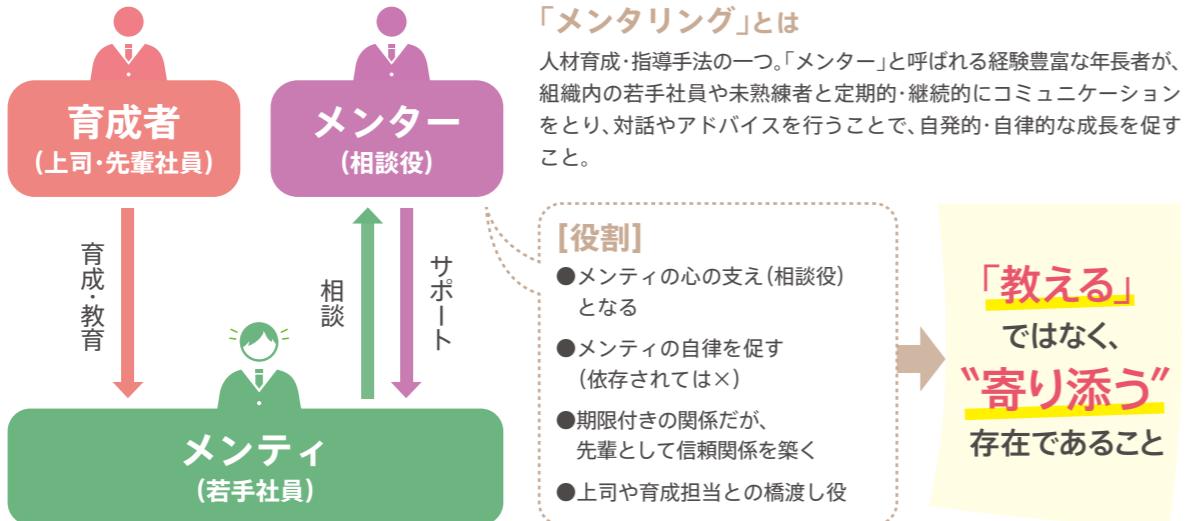
なるほど こうやって OJTは運用するのか



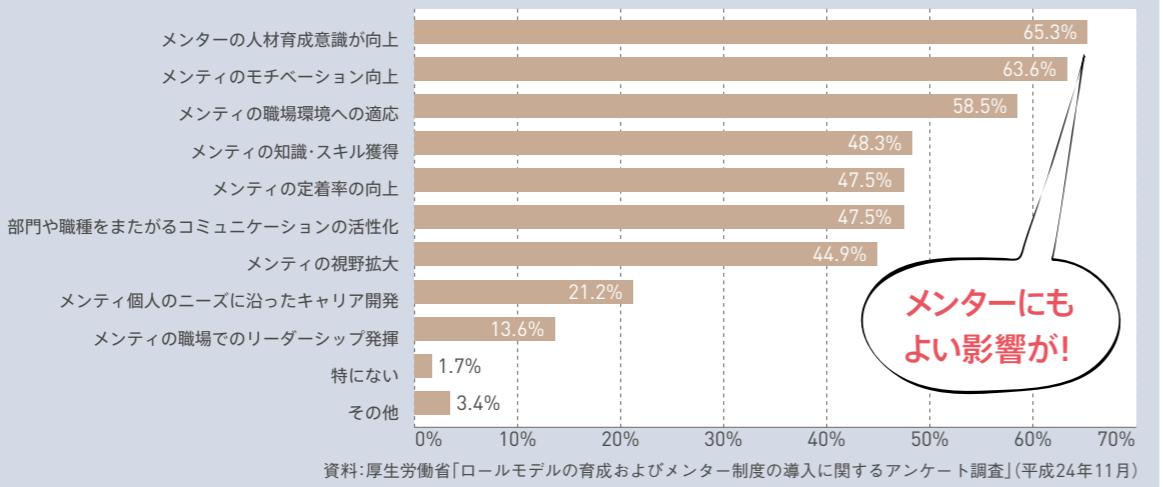
若手社員の心強いサポーター

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か。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ない。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、ただ話を聞くだけでなく、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。

ほかにも、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。

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、メンターリングは、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バ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ます。そこで注目されたのが、メンターリング制度です。何かと新人を気にかけ、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つて話を聞く。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」ことに重きを置いて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ます。

次のような導人事例が考えられます。社員同士の距離が近く、皆仲がよかつ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「同僚の名前を覚えないほど人間関係が希薄になってしましました。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。そこでメンターの声を聞いてあげ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はありません。同じ部署の先輩、直属の上司などには明かにできない心のうちを話せる、「斜めがトップに挙がっています。



POINT



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。



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。

力ギは育成担当への意識づけ

本気で取り組むOJT

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モードを整える
(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



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、職場に定着させる力が、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。

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いることが多いのです。

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です。

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

がなくなる恐れがあります。

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ます。

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、具体的で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。

経営陣が育成担当としてのスキルアップを促す研修やトレーニングを提供することも、彼らの支えになります。例えば、新人たちのやる気を引き出すコーチングを学ぶ研修や、コミュニケーションスキルの研修、はじめ方叱り方の研修などです。

POINT



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。



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。

経営陣からの指示も欠かせないんだな



良好な人間関係を生む

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。

中でも上司との人間関係は、若干がちです。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。

良質な人間関係づくりのカギは、言つ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。

手社員にとつ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。

良質な人間関係づくりのカギは、言つ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。

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

になります。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。

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

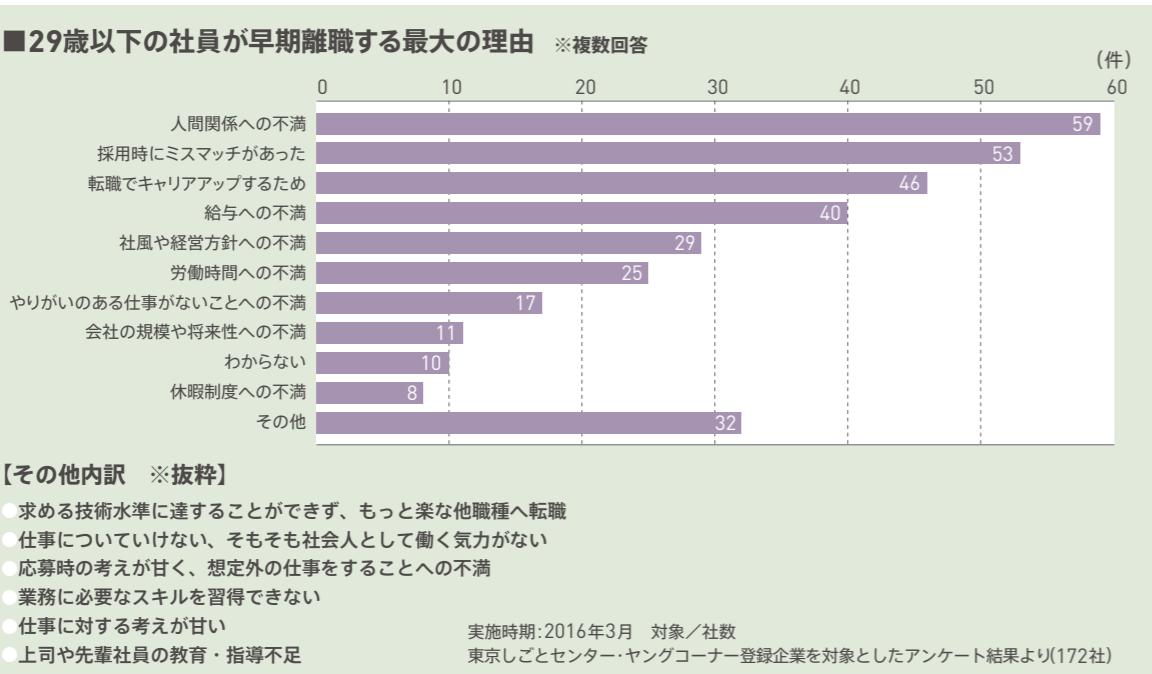
になります。

具体的には、コミュニケーション

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しょう。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を。

- 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とも、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。

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。

中でも上司との人間関係は、若干がちです。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。

良質な人間関係づくりのカギは、言つ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。

手社員にとつて大きなストレスになります。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。

良質な人間関係づくりのカギは、言つ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。

中でも上司との人間関係は、若干がちです。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。

良質な人間関係づくりのカギは、言つ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。

中でも上司との人間関係は、若干がちです。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。

良質な人間関係づくりのカギは、言つ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。

中でも上司との人間関係は、若干がちです。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。

良質な人間関係づくりのカギは、言つ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。



POINT



「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。



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。

女性が長く勤ける

見落とさない。職場の人間関係

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者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。職場環境整備実施は、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。政府が最も要課題に掲げていることもあります。

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。

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、組む姿勢は企業規模にかかわらず大切です。

女性専用のロッカーを用意したり、「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、育休から復帰にくつかたりといったケースはしにくか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、そういういたさまでばしば報告されているところです。

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・育休に入ることで起きたかもしれません。しかし、そういうときこそ、企業が一致して、そういうチャンスだと考えたいも

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。



POINT



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。



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)

介護休業取得応援奨励金

都内在勤の従業員に合計15日以上の介護休業(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、無料で相談にのり、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
職場定着の力

働きやすい企業とは、イコール「社員を大切にする企業」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、社員の企業に対する忠誠心が上がり、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・働きやす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する企業では、社員は、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%、正社員以外の若年労働者の「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」「職場環境の充実・福利厚生の充実」「仕事の成果に見合った賃金」「仕事と家庭の両立支援」「昇格・昇任基準の明確化」「配転・勤務地等人事面での配慮」「女性の活躍に向けた支援」などです。もちろん「これをやれば人材が定着が進んでいく」ということ。一方、社員はないがしろにする企業では、社員は企業に愛着を持ち、定着が進んでいくということ。

職場に定着し続けることが、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。OJTで仲間意識を養う「これは自分の会社」の意識を育むことは、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」を持つ職場であるかどうか、とも言い換えられ

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

するのか。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に馴染

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。業務にあたりながら

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。

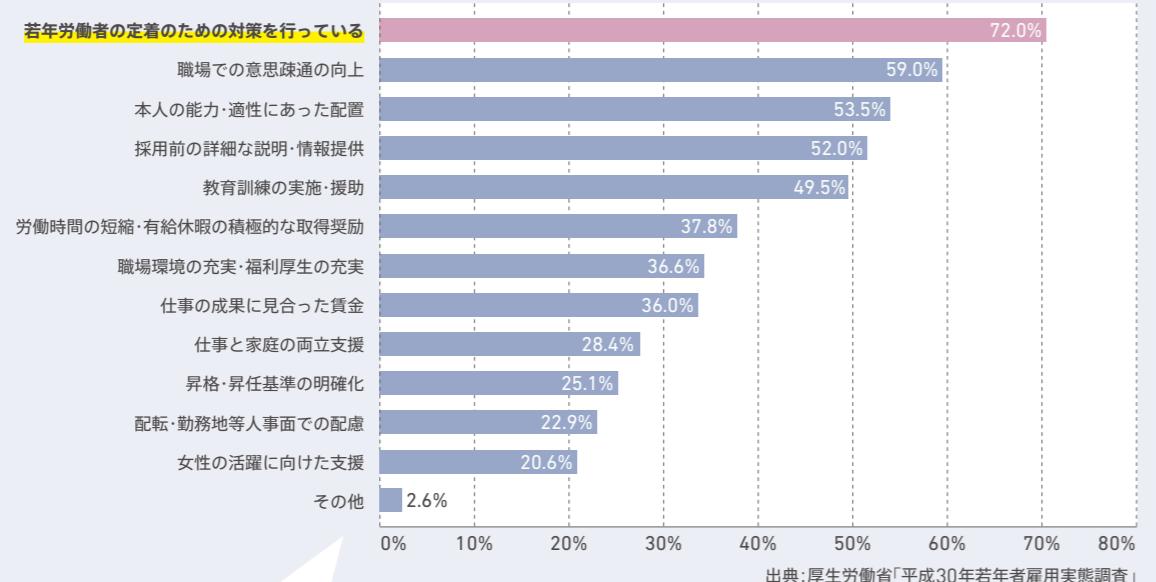
職場定着率を上げるためにすべきこと

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。

POINT



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。



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。



職場定着につながる制度整備と心のケア

メンタルからフォローすれば
社員みんなが元気になる!

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

私たちを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していることを「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な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。

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られ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。「時間内に仕事が処理しきれない」「一生懸命働かなければならぬ」「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つた場合は、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。そのため、心身の健康が配慮された職場なら、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、こんな策が考えられます。

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、いう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改善できなくても、これさえすれば瞬時に気持ちを切り替えられる、という手段を常に持つておけば、ストレスに苦しむ時間を減らせる、という発想です。どんなことを客観的に分析、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」を観察してみると、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います。

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。 |
|----------------|--|------------------|--|

テレワークによるメンタル不調に気をつけよう

最近は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り感じる人もいるようです。

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ことがあります。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ります。

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。

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、お互いに負荷がかかることが多いようです。家族との喧嘩が増えたという人もいるでしょう。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“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」

待遇改善

働き方、評価制度など改善は続く

社員が安心して働く職場づくりに、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るものです。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、見直しを続けていきましょう。

例えば「働き方」です。残業が多く、休みがとれないなど「働きすぎ」が常態化すると、社員の身心に悪影響を与え、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。また会社にとっても「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なります。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がポイントです。またそれらの評価基準をオーブンにすることも大切です。

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、「研修をしっかりと行ってほしい」との意見が多く寄せられています。

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労働施策総合推進法)も施行されました。社員のメンタルヘルスを害するばかりか、職場の空気を悪くし、業務悪化を招く行為として、「ハラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、管理部門も社員に示す必要があります。

その上で、ハラスメントが発生した場合の処罰の内容や相談窓口などを作成、周知徹底します。さらに、

管理部門も社員に示す必要があります。

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を招く行為として、「ハ

ラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、

管理部門も社員に示す必要があり

ます。

なくてはなりません。2020年

6月にはパワーハラスメント防止法(改正労

働施策総合推進法)も施行されま

した。社員のメンタルヘルスを害

するばかりか、職場の空気を悪く

し、業務悪化を

7 これからの 動向

**これまでの目的は
労働生産性を上げることだった**

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日以上の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。

同一勞動
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、サブローク(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】
 - 靈給調整事業部(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!

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や、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」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「自指そう」としています。

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※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、18000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%と過去最高となりたものの、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を気にして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ます。生産性の向上が期待されますが、すべての労働者には、意欲と力を十分発揮して、活き活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、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、大手企業からこそその強みもあります。これから「働き方改革」として「魅力ある職場づくり」→「人材確保」→「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



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ことが大切。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。



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。それがいすゞ「業績アップ」につながることを忘れずに!



東京しごとセンター・ヤングコーナーにお任せください!

東京しごとセンター・ヤングコーナーは、学生、既卒、中途での就職を希望する29歳以下(※一部34歳以下の方も利用可)の若者に、就職・転職のための支援サービスを提供しています。企業情報の公開サービスや求職者との接触機会の創出に積極的に取り組んでいます。

また、若者の採用・育成や職場定着を支援する無料セミナーの開催等、企業の採用・育成担当者や若手社員の支援も行っています。

採用・人事担当者、管理職対象

●企業向けセミナー

採用計画立案・採用労務・自社PR方法・面接官スキルアップといった若者の採用ノウハウから、内定辞退防止や定着、人材育成・研修といった育成支援を中心としたセミナーを開催しています。

経営者・管理職対象、育成担当対象

●早期離職防止セミナー

新人・若手社員の早期離職を防ぎ、コア人材へと育てるためのセミナーを開催しています。

34歳以下の若手社員対象

●ビジネス力UP講座

若手社員のモチベーション&スキルを向上し職場定着を目指すセミナーです。

新入社員の導入研修に最適な入社1年目対象(基礎編3日間・応用編4日間)の講座と、ステップアップを目指す入社2~3年目対象(基礎編3日間・応用編4日間)の講座等を実施しています。

※2023年度から対象が29歳から34歳以下に変更となりました。

セミナーの詳細はWebサイトでご覧いただけます。<https://tokyoshigoto-young.jp/company>



人材確保・職場環境整備事業のご案内

東京しごと財団 企業支援部 雇用環境整備課では、人材確保や職場環境の整備(助成金等)に関する企業向け支援事業に取り組んでいます。

人材確保相談窓口のご案内

相談窓口では、専任の相談員が採用活動に関するさまざまなお悩みやご要望をお伺いし、労働市場の現状や採用活動に関する基礎知識等のアドバイスを行います。また、「コンサルティング支援」*や「人材確保セミナー」等、「人材確保の総合的なサポート」に向けて適切な支援メニューをご案内します。(事前予約制)

*コンサルタントが企業を訪問し、採用に関する課題の整理・解決を無料でサポートします。(最大5回まで)

人材確保支援担当係 TEL/03-5211-2174

助成金等のお問い合わせ先

●働くママ育業応援奨励金

●介護休業取得応援奨励金

育児支援担当係 TEL/03-5211-2399

●ES(社員満足度)向上による若手人材確保・定着事業助成金

社員満足度向上支援担当係 TEL/03-5211-0397



詳細はWebサイトでご覧いただけます。 <https://www.shigotozaidan.or.jp/koyo-kankyo/>

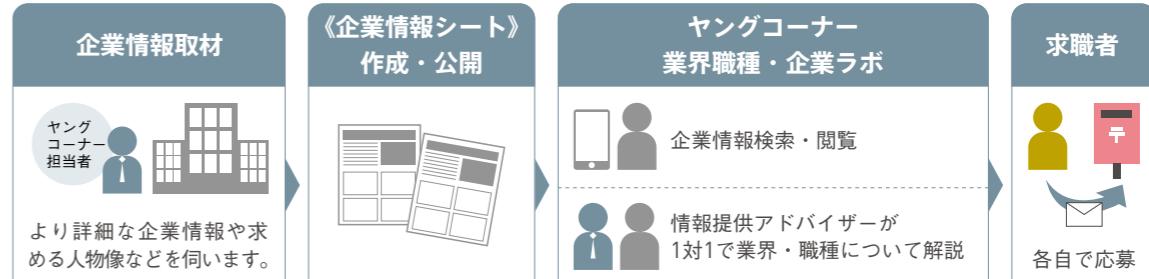
34歳以下の方を採用予定の企業情報を公開します!

企業情報公開の流れ

ヤングコーナーの担当者が直接取材し、「企業情報シート」を作成、当センターで公開します。新卒および34歳以下の方に向けて「企業情報シート」をPCや情報誌ファイルなどで検索・閲覧できるようにし、情報提供アドバイザーによる1対1での解説を行うことで、自己応募につなげます。

東京しごとセンター・ヤングコーナースペシャルサイトからのお申込み

企業情報登録フォームよりお申込みください。 <https://tokyoshigoto-young.jp/company>



求人状況のご確認

公開後、毎月月末に、貴社採用ご担当者様宛にメールでご連絡いたします。



※毎月月末に公開情報を変更されるか、公開終了されるかを東京しごとセンターより確認させて頂きます。

※継続して公開いただける場合でも、2023年3月31日が2022年度の情報公開の終了日となります。

※募集が終了した場合や、変更事項が生じた場合は、東京しごとセンター・ヤングコーナーまでご連絡をお願いいたします。

企業情報を公開して頂くにあたり以下の点にご留意ください。

1 新卒者等の若者を正社員・契約社員として採用する予定を有すること。

2 東京都内に人事権もしくは採用予定者の就業場所があること。

3 職業斡旋を行うサービスではございません。



花マル企業とは、東京しごとセンター・ヤングコーナーが定めた基準を満たした、東京都内(就業場所を含む)の企業です。基準の詳細は以下のとおりです。

●若者の正社員採用・人材育成に積極的に取り組む企業

●ヤングコーナーで正社員の企業情報シートを公開している企業

●以下の数値要件を満たしていること

①前事業年度の正社員の月平均所定外労働時間が20時間以下かつ、月平均の法定時間外労働60時間以上の正社員が1人もいないこと

②前事業年度の有給休暇の年平均取得日数が10日以上

③直近3事業年度の正社員として就職した34歳以下のうち期間間に離職した者の割合が20%以下

(直近3事業年度の採用者数が3人又は4人の場合は、離職者数が1人以下)

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。