

若手社員の 活躍をサポート



「一人ひとりが自律的に成長する『育て方改革』」

リクルートワークス研究所 **古屋星斗氏**

「どんな状況にも対応できる総合力を伸ばす」
慶應義塾大学名誉教授

花田光世氏

「『心理的安全性』を高めれば若手社員が輝く」
一般社団法人日本産業カウンセラー協会

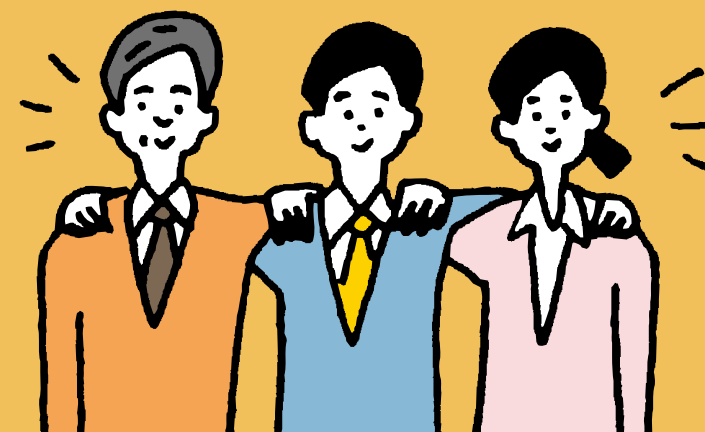
代表理事 **田中節子氏**

「『サイボウズ式』キャリア自律」
サイボウズ株式会社

武部美紀氏

「社員の心をつかみ、エンゲージメント向上に！」
株式会社イトーキ

小泉佳子氏 / 鈴木宏紀氏



東京の「働く」を応援します。

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

いまだき若手社員年表

年 齢	教育	出 来 事	流 行	仕事環境	
1990年 (平成2年)	0	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)	1	世界初World Wide Webサイト開設、 宮沢喜一内閣発足	DOCOMO「movi」、Windows3.0、 バーコードバトラー	バブル崩壊(1991年～1993年)	
1992年 (平成4年)	2	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)	3	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)	4	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)	5	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)	6	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)	7	小 学 校 入 学	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)	8		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)	9		携帯電話・PHSの電話番号11桁化	アイボ、 iBook	
2000年 (平成12年)	10		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)	11		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)	12	中 学 校 入 学	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	いざなみ景気(2002年～2008年)
2003年 (平成15年)	13		オレオレ詐欺が横行	iPod、 千と千尋の神隠し	
2004年 (平成16年)	14		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)	15		愛・地球博開催	iTunes、 ちよいワルおやじ	
2006年 (平成18年)	16	高 校 入 学	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)	17		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)	18		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)	19		大 学 入 学	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
2010年 (平成22年)	20	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)	21	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)	22	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)	23	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)	24	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)	25	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)	26	リオ五輪開催	ポケモンGO、 Instagram		
2017年 (平成29年)	27	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)	28	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)	29	皇位継承・改元、 ラグビーW杯が日本で開催(アジア初)	タビオカドリンク	働き方改革関連法が順次施行	
2020年 (令和2年)	30	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)	31	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	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)	32	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)	33	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	
2024年 (令和6年)	34	パリ五輪開催、新紙幣発行、 能登半島地震・豪雨、令和の米騒動、 岸田文雄首相退陣、石破茂新内閣発足	大谷翔平メジャーリーグ史上初 54本塁打&59盗塁の「54-59」を達成、 BeReal、アサイーボウル	2024年問題(運輸・建設・医療3業種の時間 外労働規制)、日経平均株価バブル期の史上 最高を更新	

就職氷河期

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

悩む経営陣や管理職の方はもちろん、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。

東京しごとセンター・ヤングコーナー

CONTENTS



PART 1 若手社員の傾向を理解する 最近の若手社員の特徴……………18 経営陣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	PART 2 採用から入社後の育成まで連携して取り組む 採用活動を成功させるために……………24 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	PART 3 経営陣が知っておくべき、人材のための育成計画 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 若手社員の持続的な成長を支援する……………38	PART 4 本気で取り組むOJT OJTの組立て方……………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
--	---	---	--

1 若手社員世代研究 なぜ若手社員は辞めていくのか？ 早期離職の現状……………4 「人ひとりが自律的に成長する『育て方改革』」 リクルートワークス研究所 主任研究員 古屋星斗氏インタビュー……………6	2 キャリア自律と人事制度 「どんな状況にも対応できる総合力を伸ばす」 慶應義塾大学名誉教授 花田光世氏インタビュー……………8 「サイボウズ式キャリア自律」 サイボウズ株式会社人事部 武部美紀氏インタビュー……………10 Talent Success 部長 田中節子氏インタビュー……………12	3 組織のエンゲージメントを高める 「『心理的安全性』を高めれば若手社員が輝く」 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 「社員の心をつかみ、エンゲージメント向上に！」 株式会社イトーキ 人事部人事統括部 人材開発部部長 小泉佳子氏……………14 人材開発部 採用課課長 鈴木宏紀氏インタビュー……………14	巻頭まとめ 若手社員の早期離職防止につながる 6つのチェックポイント……………16	5 見落とさない。職場の人間関係 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	6 職場定着につながる制度整備と心のケア 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	★ 東京しごと財団のサービス紹介 東京しごと財団のサービス紹介……………60 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……………62
--	--	--	--	--	--	--

なぜ若手社員は辞めていくのか？ 早期離職の現状



早期離職とは

会社に就職したが、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」

若年者の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きます。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、大卒者ともに社員5人未満の事業所における離職率が高くなる傾向が顕著で、社員500人以上になると30%前後まで下がります。

こうした状況を前に、「若手社員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可能性があります。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。

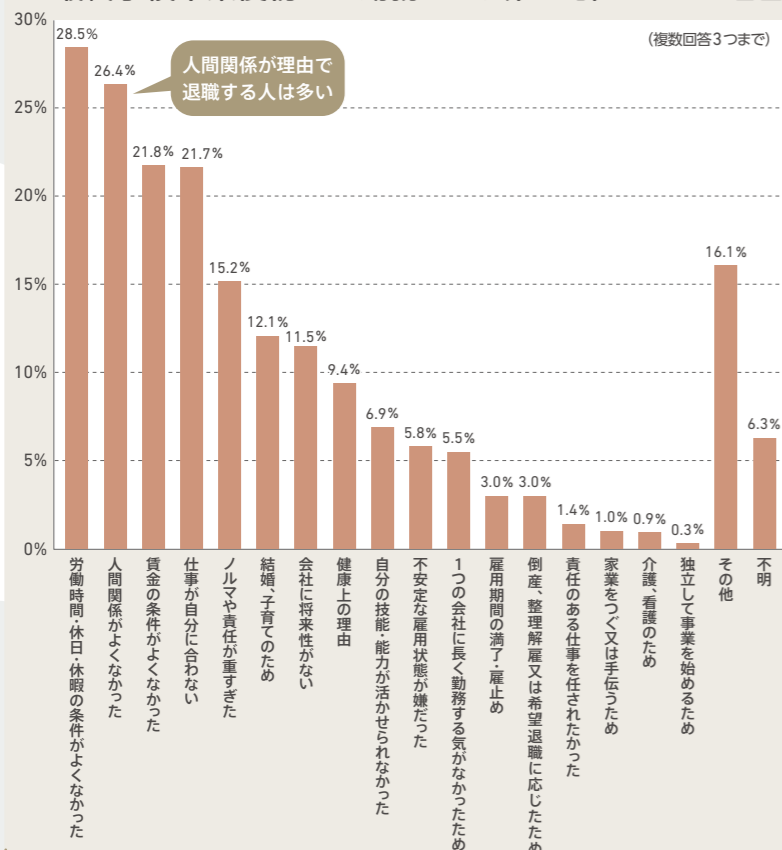
若年者が

会社を辞めた理由

厚生労働省「令和5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。

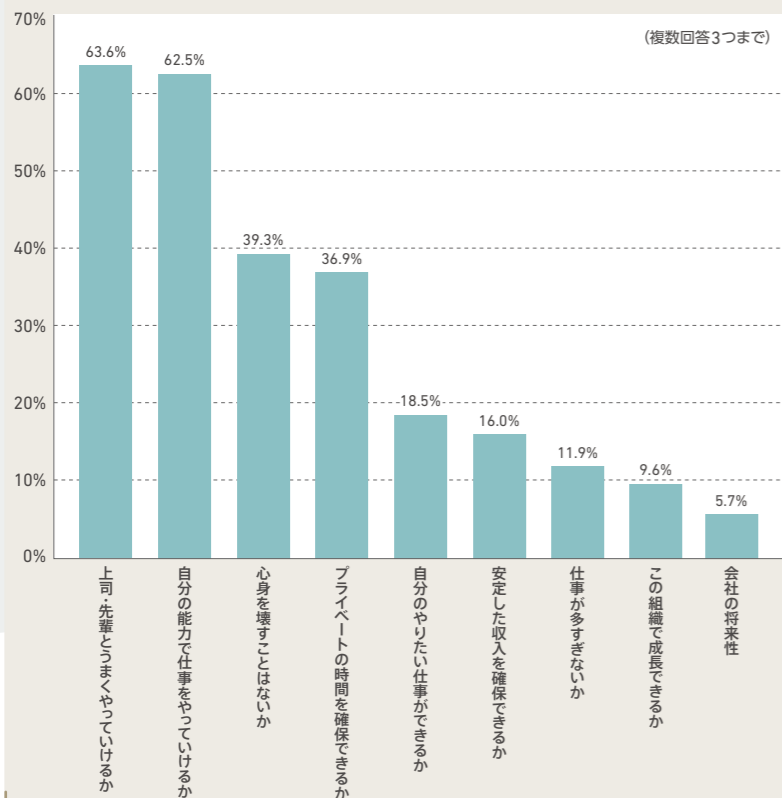
上位から「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が28.5%、「人間関係がよくなかった」が26.4%、「賃金の条件がよくなかった」が21.8%、「仕事が自分に合わない」が21.7%、

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「令和5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「2024年度(第35回)新入社員の会社生活調査」



い」が21.7%の順です。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、会社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。

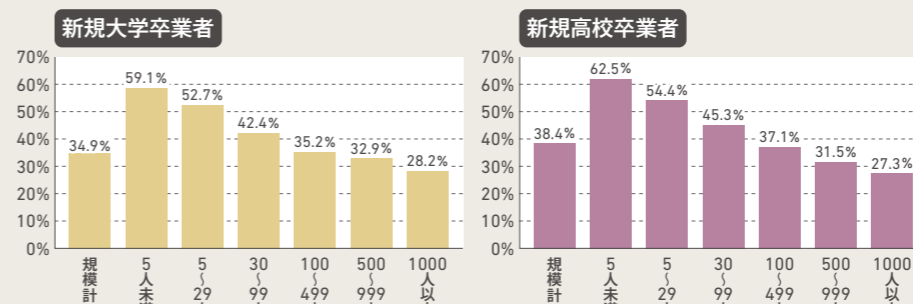
学校法人産業能率大学 総合研究所が毎年実施している「2024年度(第35回)新入社員の会社生活調査」のアンケートの中で、「働き始めるにあたって、不安に思っていることは？」

という問いに対して寄せられた回答は、「上司・先輩とうまくやっていけるか」がトップで、「自分の能力で仕事をやっていけるか」「心身を壊すことがないか」と続いています。

この回答から見えてくるのは、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、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。また、「自分の能力で仕事をやっていけるか」等の仕事への不安に対して、人材育成の仕組みを整えて、若手社員の不安を解消できるかどうか、人が辞めない会社になるための力ギと言えるでしょう。

令和3年3月 学歴・事業所規模別卒業3年以内の離職率



厚生労働省資料より抜粋

若手社員が
自主的に成長する!

「育て方改革」 の ポイント

① 社外の機会を組み合わせる

若手社員が社内・社外でのキャリア形成を組み合わせることを支援する。

③「きっかけ」の提供

今後のキャリア形成のヒントが見つかるような研修の実施。上司からの提案、働きかけ。

② キャリア支援の専門家を活用する

若手社員育成を上司だけのタスクにせず、外部のキャリアコンサルタントなども活用する。

④ 若手社員が想定していないジョブ・アサイン

本人のキャリアパスにない部署・仕事も、本人が気づいていない可能性、伸びしろを見つける機会になる。その際、アサインの理由を明確に伝達する。

「最近では「ゆるブラック」といった言葉も聞かれます。仕事がゆるすぎると、若手社員は「自分のキャリア成長が望めないために離職してしまう」といいます。

古屋氏：仕事がきつくてやめる人と、ゆるくてやめる人、どちらもあります。「若手社員を酷使するような会社は許さない」というのが、現代の労働社会の大前提です。中小企業も年間休日数を増やす流れがスタンダードで、新卒募集の際も年間休日120日というのが流行っている現状もあります。

自分の気持ちを職場で安心して発言できる「心理的安全性」の重要性もよく指摘されていますが、同

て実際には明確な理由などないかもしれません。それでも「あなたの得意分野を広げてほしい」といったように、採用時と配属の前後で一言、フォローすることが大切です。若手社員にとっては自分への配慮と感るので、その後の職場定着につながる最初の分岐点にもなっているのです。

**成長が実感できないと
キャリア不安につながる**

時に「キャリア安全性」も無視できないポイントです。終身雇用が担保されていた時代は終わり、自分のキャリアも将来どうなるかわかりません。外資系に買収されてシブな雇用体系に変わってしまった可能性もあるでしょう。そのため、自分の成長が望めない職場では、「自分はいずれ通用しなくなるのではないか」とキャリア不安につながっていくケースもあります。

—— 若手社員のキャリア不安にはどのような支援が必要ですか？

古屋氏：これまでは「会社が若手社員を育てる」が常識でした。これからは「若手社員が会社を活かして育つ」への転換「育て方改革」が必要だと考えています。若手社員育成はOJTを中心に社内を進めていくのが一般的です。しかし、会社を取りまく情勢が刻々と変化して行く中で、必ずしも上司がロールモデルにはなり得ない実情もあります。

私が重視しているのは、若手社員のキャリア形成に「会社外での経験」を組み合わせること。副業・兼業や、外部の会社・団体での勉強会が有効でしょう。外の世界を

知って自社や自分のキャリアの課題を知るとともに、自社の良さ、強みも見えてくるはずですよ。

—— 若手社員の離職は会社にとって深刻なリスクです。

古屋氏：日本の労働市場は今後10〜15年、人材不足が続くと見られています。若手社員の取り合いはますます激しくなっていくでしょう。そこで、人材リソースを強化するためにもハイパーメンバーシップ型の組織を提唱しています。

現在では、働き手が複数の会社と雇用関係を持つことができる時代になりつつあります。新卒採用についても「0か1か」といった人数の単位でプロパーの獲得を目指すのではなく、「0.1、0.2…」といった1人分には満たないレベルでの関わり方ができる人材を取り込んでいくことが大切です。

副業で自社の業務と関わる人材、インターンシップで辞退

ハイパーメンバーシップ型の組織

元社員で構成される
アルムナイ制度

内定辞退者

メンバーシップ型の組織

経営陣・役員

プロパー社員

契約社員・パート社員・
アルバイト・派遣社員

副業で関わる
スタッフ

インターン
辞退者

ファン
コミュニティ

会社の関係人口まで人材リソースを広げる

Profile...



リクルートワークス研究所 主任研究員

古屋星斗氏

2011年、経済産業省に入省。産業人材政策、投資ファンド創設、福島復興・避難者の生活支援、政府成長戦略策定に携わる。17年より現職。専門は労働市場分析、未来予測、若手社員育成、キャリア形成研究。著書に『なぜ「若手社員を育てる」のは今、こんなに難しいのか？ゆるい職場。時代の人材育成の科学』（日本経済新聞出版）など。

ひとり歩きする「若手社員論」 Z世代の就業意識は？

—— Z世代の若手社員に共通するような特徴はありますか？

古屋氏：最初にお断りしておきたいのは、若手社員を一括りに「Z世代」として特徴付けることにあまり意味はないと考えています。「Z世代はプライベート志向であ

る」といった言説もよく聞かれますが、いまの30代、40代の社員もそれは同じです。仕事に対する世代別の意識調査で、「仕事にはガマンが必要か」といった質問をしてみても、若い世代と上の世代との間に大きな有意差は見られません。

「安定志向」「指示待ち」「若手社員はすぐ辞めてしまう」といった見方は、ずっと昔からイマドキの若手社員論として言われ続けてきたことで、Z世代とされる若手社員も本質的には上の世代と変わらないというのが率直な印象です。

コロナショックによって、リモートワークが進んだり、懇親会が減ったりしました。日本企業の強みであった職場のライトなコミュニケーションが失われてしまったことも、若手社員をさらにわからない、「宇宙人のような存在」にして

いる原因でしょう。

最近の若手社員は二極化・多様化しています。「魅力的な会社があれば転職したいか、一つの会社に長くいたい」「専門職に就きたいか、さまざまな仕事をしたいか」「忙しくても給料が良い仕事がしたいか、給料よりも落ち着いて働きたいか」等、調査結果では半々です。

—— キャリア志向が多様化していると、会社としての対策は難しいですか？

古屋氏：採用人数が少ない会社は、一人ひとりを見て個別対応できるので、むしろ採用活動や育成がやりやすい面もあると考えます。ただし、採用活動で「新卒ならば誰でもいいから来てほしい」といったスタンスでは厳しいでしょう。「即戦力としての人物像」や「5年後、10年後に自社にどのような人が必

要か」など、会社が求めている条件を限界まで絞り込み言語化して就活生にアプローチすれば、刺さる人にはしっかりと刺さりそうです。

例えば「マウンテンバイクが好きな人で中山間地域の生活に関心がある人」とか、「クラウドソーシスのインターンシップ経験者で、かつ文系」など、具体的なワードを提示して採用に成功している中小企業もあります。

また、職場定着を考える上で、採用の理由、配属先を決定した経緯を本人にしっかりと伝える必要があります。コミュニケーションが大事です。会社の意図が届かないと、仕事に対する納得感が得られませんが、配属先への愛着も湧きません。「配属ガチャ」などと言われてしまうわけです。

とはいえ、新卒の配属先につい

巻頭 企画①

若手社員世代研究

多様化する若手社員をつなぎとめる！ 一人ひとりが自律的に成長する 「育て方改革」



リクルートワークス研究所
主任研究員

古屋星斗氏
インタビュー

Word 解説

※ プラントハプンスタンス

「計画された偶発性理論」や「意図された偶然」などと訳されるキャリア理論。変化の激しい現代において、キャリアは偶然に左右されるものが多く、偶然に対してポジティブなスタンスでいる方がキャリアアップにつながる。また、偶然が発生するのを待つのではなく、意図的に生み出せるよう積極的・主体的に行動するのが大切だという理論。

——社員が自分のキャリア形成に主体的に取り組んでいくキャリア自律は、組織との関係性でどのような影響がありますか？

花田氏：仕事とのつながりを深めるワークエンゲージメントという言葉が盛んに使われています。それに対して、私は若手社員が当事

キャリア自律を通じて自身の新たな活躍の場を見つける

——社員が自分のキャリア形成に主体的に取り組んでいくキャリア自律は、組織との関係性でどのような影響がありますか？

花田氏：仕事とのつながりを深めるワークエンゲージメントという言葉が盛んに使われています。それに対して、私は若手社員が当事

の壁は、「働きやすさ」といった環境の問題ではなく、働くマインド作りや成長支援に対する周囲の本気さの欠如です。本気さが見えない時、若者たちは働きやすさに逃げてしまいます。

求められますか？

花田氏：若手社員がなぜ辞めるかよりも、辞めない理由、それを通して、組織が何をすべきかを押さえるべきです。新卒で入社して3年以内で辞めてしまつ若手社員がいる一方で、早期離職をせず、会社に残る社員も数多くおられます。彼ら・彼女らが、離職する可能性もあったのに、なぜ残ったのかという理由に、早期離職を減らすヒントがあります。

それは、自身で今まで意識していなかったモチベーション要因を発見することが、連続的なキャリア開発形成を促す上で重要となります。今見えているモチベーションだけでなく、新しいモチベーション要因に自ら気づく、好奇心・興味・関心・探求心を現場で育むことを現場で大切にしましょう。一人ひとりの社員に合った**モチベーション開発の機会と支援の提供は、個人のキャリア開発において重要です。若手社員が成長を感じ、仕事の面白さを感じ、もう少し組織に残って自分の可能性を拡大してみようかという気持ちを引き起こす支援が重要なのです。**

今の仕事に熱中・集中するワークエンゲージメントは、変化の時代、仕事が変わる、陳腐化する、仕事アウトソースされるなどの状況で、一気にモチベーションダウンに至る可能性があります。そんな時、どんなことが起こっても、自身の成長、キャリア開発に当事者意識をもって、自分のキャリア開発にエンゲージする。変化の形成はキャリアエンゲージメントが重要であると私は主張しています。

それは、自身で今まで意識していなかったモチベーション要因を発見することが、連続的なキャリア開発形成を促す上で重要となります。今見えているモチベーションだけでなく、新しいモチベーション要因に自ら気づく、好奇心・興味・関心・探求心を現場で育むことを現場で大切にしましょう。一人ひとりの社員に合った**モチベーション開発の機会と支援の提供は、個人のキャリア開発において重要です。若手社員が成長を感じ、仕事の面白さを感じ、もう少し組織に残って自分の可能性を拡大してみようかという気持ちを引き起こす支援が重要なのです。**

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

Profile...



慶應義塾大学名誉教授 一般社団法人キャリアアドバイザー協議会代表理事

花田光世氏

キャリア開発論、ライフキャリア論など企業内教育、キャリア支援領域が専門。慶應義塾大学就職部湘南藤沢支部長、大学学生総合センター就職部門副部長（湘南藤沢支部）を経て1999年、同大学SFCにキャリアリソースラボを設立。近年はキャリア自律プログラムの実践、Learning Organizationの組織風土づくり、キャリアアドバイザーを中心としたキャリア支援型の組織づくりをテーマに精力的に活動している。

——多くの会社が若手社員の早期離職に悩んでいます。

花田氏：会社を辞める主な理由としては、「給料」「人間関係」「働きやすさ」の3つが挙げられます。しかしこの3要素の改善は簡単ではなく、だとすると、若手社員の早期離職は簡単に防げるものではないですよ。

若手社員が直面する乗り越えられない壁

——多くの会社が若手社員の早期離職に悩んでいます。

花田氏：会社を辞める主な理由としては、「給料」「人間関係」「働きやすさ」の3つが挙げられます。しかしこの3要素の改善は簡単ではなく、だとすると、若手社員の早期離職は簡単に防げるものではないですよ。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

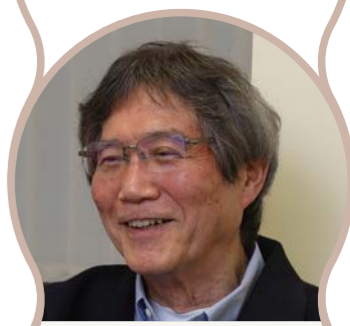
早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

巻頭 企画②

キャリア自律と人事制度

「働きやすさ」だけでは生き残れない どんな状況にも 対応できる総合力を伸ばす



慶應義塾大学名誉教授 一般社団法人キャリアアドバイザー協議会代表理事

花田光世氏 インタビュー

早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々人の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

巻頭 企画②

キャリア自律と
人事制度

社員それぞれが当事者意識を持つ サイボウズ式「キャリア自律」



サイボウズ株式会社 人事本部
Talent success部
部長 **武部美紀氏**
インタビュー

サイボウズは「1000人いれば、100通りのマッチングがある」とする人事方針のもと、多様な働き方の実現に向けた取組を進めています。社員のキャリア自律を促す取組、これからの人事制度などを伺いました。

社員の自主自律を 後押しする企業風土

「2010年からテレワーク制度を試験的に導入するなど、かなり早い段階から多様な働き方に向けた取組を進めています。」

武部氏「サイボウズでは、社員の「自主自律を」を、大切にする culture の一つとして掲げています。『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』という考えで、経営方針や新しい制度が出来上がるプロセスも全社

的に共有します。会社の方向性、自分への影響、自分に求められていることなど、社員それぞれに当事者意識を持つてもらうことが目的の一つです。そのため、キャリアについても主眼的に考えて、自律的に選択していく姿勢を良しとするのがサイボウズの風土です。

社員の自律的なキャリア形成を後押しする制度としては「ジョブボード」(社内公募制度)があります。各チームで必要としているポジションがある場合、ジョブボードに求人情報を掲載して、社内向けに募集を行います。

ジョブボードと合わせて、「大人の体験入部」という短期の業務体験制度も実施しています。最短1日から3か月程度の期間を決めて、所属チーム以外の部署で実際の仕事を体験できる制度です。将

来的な異動や兼務を見据えて、互いのマッチングを図る目的で使われています。これにより、異動のミスマッチを減らし、他部署での経験を所属部署に還元できる、というメリットもあります。2023年は47件の利用がありました。

また、チームのマネージャーと若手社員の「1 on 1」の「コミュニケーション」を「ザツダン」と呼んで大切にしています。毎日の仕事で感じていること、これからのキャリアについて話し合う場を意識的に作るようにしています。合わせて、キャリアに関する相談ができる専門窓口も設置しています。

やりたいことが明確で自ら手を挙げられる社員に対して様々な選択肢を提供できる制度になっていると自負しています。半面、自分が何をしたいのかはつきりしない、

どんな仕事にマッチするのかわからないといった社員は、自律的なキャリア形成に戸惑うケースもあるようです。

キャリア自律には マネージャーの力量も

「キャリア自律は簡単なことではないと？」

武部氏 社内でキャリアに関するアンケートを取ったところ、社員の2人に1人が「キャリアを考える／希望を伝える上で困っていることがある」と回答しています。理由としては、「周りの働きかけや提案がほしい」「どのタイミングでアクションを起こせばよいのかわからない」といった意見もありました。チームのみんなが頑張っている状況で、「自分のキャリアのため」に他の部署への異動を申し出ると、

他のメンバーに迷惑をかけることになるのでは？」と踏み出せない社員もいるようです。社員のキャリア自律に対する意欲をくみ取って、打診や提案をしたり、調整していく必要がある中で、マネージャーの力量も影響します。

「キャリア自律に向けた取組を進める上で、課題はありますか？」
武部氏「自分のキャリアを改めて見つめる機会を設けるために、「キャリアを考える月間」というキャンペーンを行っています。この期間中は、有識者を招いたオンライン講演会やキャリアデザインに関するワークショップ等を実施しています。講演会にはリアルタイムで100名を超える社員が参加しており、一定の成果は得られていると感じています。」

課題としては、キャリア自律に関心がある社員が常連として参加する傾向もあるため、参加したことがない若手社員・ベテラン社員などすべての層が積極的に参加して、定期的にキャリアを考える機会をつくれるようにアプローチしていくことがこれからの課題です。

キャリアの方向性として、慣れ

ている仕事、覚えた仕事を着実に広げていきたいと考える社員もいます。しかし、AI技術の進化やビジネスモデルの変化によって、将来的には陳腐化していく業務もあるでしょう。仕事がなくなれば、チームもセクションもなくなってしまうかもしれません。どんな状況にも変化を恐れず、対応していけるように会社として社員にキャリア自律を促していく必要があります。

会社が求める期待値と 個人の幸福を両立する

「働き方をめぐる環境は変化していますが、今後どのような人事施策が必要と考えていますか？」
武部氏「これまでは「1000人いれば、100通りの働き方がある」と、多様なワークスタイルが注目されてきました。ただし、会社として生産性やメンバーに対する期待値とのマッチングが前提です。そこで今年、「チームの生産性とメンバーの幸福」の両立を目指す新しい人事ポリシーを策定したところ

です。会社からの期待値・目標設定を社員と共有しながら、毎年の給与評価や条件面談で認識のすり合

わせを行っています。

「最近の若手社員の印象として、特に感じることはありますか？」

武部氏「コロナ禍を経て入社した若手社員は、学生時代にイベントや就活などもオンラインで行われたので、対面で活動する機会が失われました。そのため、直接会って情報や意見をやり取りする「リアル」の良さ」を知らない若手社員も多いように感じます。

サイボウズではリモートワークを導入しているので、出社率はおよそ20%前後ですが、たとえばチームのみんなが集まって一緒に何か取り組もうと呼びかけた際に、若手社員から、「オンラインではなくて」対面にする必要はありますか？ 何か困りますか？」といった意見が出ることもあります。これは、「面倒くさい」「ドライ」といった理由よりも、「リアル」の良さをイメージできないことに起因するように感じます。

対面で会うことで生産性が高まる業務もあったり、コミュニケーションが深まるといったメリットも、丁寧に伝えていくことが大事だと考えています。

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
社員数 / 1,276名
(2023年12月末 連結)
HP / <https://cybozu.co.jp/>



サイボウズ株式会社 人事本部 Talent success部

部長 **武部美紀氏**

大学卒業後、人材系コンサルティング会社で、営業兼コンサルタントとして中小企業の採用教育企画、組織開発を支援。2016年にサイボウズ入社。以後、企業カルチャーに沿った採用活動、オンボーディング、人材育成施策など、幅広い人事施策を担当している。

「大人の体験入部」で キャリアマッチング

他の部署の仕事を実際に体験して、そこで得た知見を所属チームに還元したり、自分の今後のキャリアを検討したりするために利用できる制度です。体験入部している間は、体験先の業務に専念することもあれば、「7:3」「6:4」など所属元の業務割合を減らして兼務する場合もあります。

Aさん (入部期間：約3か月) カスタマーマーケティング部▶広報チームへ
カスタマーマーケティング業務を担当しているメンバーが、広報チームへ体験入部。その後、カスタマーマーケティングと広報を兼務。

Bさん (入部期間：約2か月) 採用チーム▶営業本部へ
人事で主に採用関連を担当したのち、営業への異動を見据えた体験入部を実施。体験入部終了後、営業へ正式に異動。

Cさん (入部期間：約4か月) 開発本部▶開発本部の別チームへ
社内エンジニアの生産性向上(部署やプロジェクトを横断した開発基盤の整備など)を担当するチームに所属していたメンバーが、プロジェクト開発を担うチームへ体験入部。体験入部を経て、所属チームに戻り、自身の業務やチームの活動に活かす。

「キャリア自律を推進する会社へのメッセージをお願いします。」
武部氏「とにかくコミュニケーションが重要だと考えています。いかに話を聴き、すり合わせていくか。そして、方向性がずれていってもあきらめずに着地点を探るようにしています。一人ひとりと向き合う姿勢は必ず社員に伝わります。」

「やってみせ、言ってみせて、

させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」

部下や若手社員に対する心得としてよく知られる名言です。この言葉には、次のような続きがあります。「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば人は実らず」。

若手社員の育成、接し方を考えるヒントになるのではないのでしょうか。

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/

Profile...



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

茨城県出身。シニア産業カウンセラー、キャリアコンサルタント。ラジオパーソナリティー。2021年に日本産業カウンセラー協会の代表理事に就任。同協会公式YouTubeチャンネルでの「JAICOのごきげんさん」のMCも務めている。

巻頭

企画③

組織のエンゲージメントを高める

何でも言える！ 自分を出せる！ 「心理的安全性」を高めれば 若手社員が輝く



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

若手社員が仕事にやりがいを持ち、腰を据えてキャリアを積んでいきたいと考えられるようにするために、会社としてどのようなサポートが求められるのでしょうか。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、若手社員が活躍できる職場づくりについて伺いました。

「目を見て挨拶」 プラス「声掛け」が大切

——若手社員の早期離職を防ぐために働きやすい職場づくりが課題となっています。

田中氏：「快適な職場」「働きやすさ」といった言葉が盛んに使われていますが、若手社員が活躍するために、「心理的安全性」の高い

職場づくりが欠かせません。心理

的安全性とは、心理学の言葉で、「リスクのある発言をしても否定されたり、叱られたりしないという思いがメンバーによって共有されている状態」と定義されています。つまり「自分の意見を言っても大丈夫」と安心できる環境です。

若手社員に限りませんが、人は「自分の居場所を見つけて安心できる状態」にならないと、行動できません。特に、入社したばかりの新人社員が、萎縮して何も言えないような環境では、若手社員の突然の離職といったリスクも高まります。

——どのような職場ならば、心理的安全性を感じられますか？

田中氏：「新入社員である」と、社会人として、就業規則などのルールはきっちり守らなければならな

何でも言える！ 自分を出せる！

「心理的安全性」を高めれば

若手社員が輝く

談できる同世代の若手社員がいない難しさもありますね。

田中氏：「新入社員ならではの悩みや苦労を共有、共感できる機会が乏しい実情があります。そこで自治体や経済団体等が主催する合同の新入社員研修や交流会を利用するのもよいでしょう。様々な会社の新入社員と受講できるのでガス抜きにもなりますし、交流が広がるケースも多いです。

愛のある指導は 若手社員にも伝わる

——ハラスメントを恐れて若手社員をうまく指導できないという声も聞かれます。

田中氏：職務上の指導とハラスメント（パワハラ）の違いを整理して、社内でも共有する必要があります。パワハラは①優越的な関係を背景とした言動、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの、③労働者の就業環境が害されるもので、であり、①から③までの3つの要素をすべて満たすものとしています。一方、指導は相手の成長を促す目的で、業務上必要性があることなどとしてされています。

【よくある質問】

受け手がパワハラと思ったらすべてパワハラ？

答え 結論はNO

法的には平均的な労働者の感じ方が判断ポイントになる

若手社員を指導する際は、次の4つを注意しましょう。

①相手の人格を尊重し、「育てる」という意識を持って指導する

②相手に業務上の必要性を示した上で指導をする

③業務の内容・量、指導のタイミング・場所、指導方法など状況に応じて指導する

④相手に対する思いやり・愛がある愛のある指導はいずれ感謝されるはずです。自信を持って若手社員を指導してください。

——出世を望まない若手社員も増えているといいます。若手社員がモチベーション高く、仕事に取り組むためにどんな支援ができるのでしょうか？

田中氏：若手社員の育成を考える際、私の頭に浮かぶ言葉があります。「やってみせ、言ってみせて、させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という名言です。

若手社員がモチベーション高く仕事に取り組むためには、まず経営陣や上司、先輩が尊敬され、相談される人物であることが重要です。ただ指示するだけでなく、まずはやって見せることで上司や先輩が仕事に対する姿勢を見せる。自分はやらないのに口だけ……では、若手社員のモチベーションは上がりません。

次に、ほめるスキルを磨くこと。よく観察して適切なアドバイスをする。若手社員にチャレンジングな機会を与えて、小さなことでも成果をほめる。それが部下の自信になって責任感を育てていきます。そして、傾聴と声掛けです。部下を信じ、部下の話を聴き、見守り、感謝していることを口から伝えることです。

——若手社員の職場定着を目指して、エンゲージメント向上のための各種取組が注目されています。エンゲージメント向上に役立つ関わり方はありますか？

田中氏：ビジネスにおけるエンゲージメントとは、社員の会社に対する愛着心や結びつきを表します。

スもあるのではないのでしょうか。

田中氏：職場の悩みの第1位は、今も昔も「人間関係」です。関係が悪化すると、売り言葉に買い言葉になってしまい、ハラスメントにつながるケースもあります。どんな立場であっても、最低限の礼儀は守らなければなりません。「ありがとう」という感謝を示されれば誰でもうれしいものですし、非があればその場ですぐに「ごめんささい」と素直に謝ることが大切です。

また、ハラスメントの問題を抱えている職場の特徴として、人を指さしたり、「おまえ」呼ばわりをしたり、接し方や話し方が乱暴なケースが見られます。職場はパブリックな場であることを理解して丁寧な対応を心掛けましょう。

——中小企業の場合、採用数が少ないために、新入社員が気軽に相

つまり、もつとここにいたいと思えることが大事です。それにはマズローの欲求5段階説の欲求が満たされる組織、「生理的欲求（暮らせるだけの給料）」、「安全の欲求（心理的安全性が担保されている職場）」、「社会的欲求（安心で自分を受け入れてくれる仲間、上司、先輩がいる）」、「承認の欲求（自分が尊重され、認められているフィードバックがある）」、「自己実現の欲求（成長できる環境、支援がある）」ことが大切です。個人の幸せが会社の発展につながっている、というメッセージを送り、若手社員が組織の理解を深め、個と組織のWin-Winを実感できることが大切です。

そのために、①明確な目標設定とフィードバック、②キャリアパスの明確化、③スキル開発のサポート、④フレキシブルな働き方の提供、⑤メンターシッププログラム等を通じて、若手社員がサポートを受けられる環境を作ることにも効果的です。

あの人がいる会社は辞められない、やめたくない、と思われる上司、先輩になってください。

巻頭 企画③

組織のエンゲージメントを高める

居心地よく自律的に働けるオフィスづくりで、社員の心をつかみ、エンゲージメント向上に！



株式会社イトーキ
人事部人事統括部
人材開発部 部長 小泉佳子氏
人材開発部 採用課 課長 鈴木宏紀氏
インタビュー

※2024年11月取材



株式会社イトーキ 人事部人事統括部
人材開発部 部長
小泉佳子氏
東京ショールーム館長、販促PR企画室長等を経て、現職。社員のキャリア開発に向けて研修制度の企画などを担当。



株式会社イトーキ 人事部人事統括部
人材開発部 採用課 課長
鈴木宏紀氏
経験者採用チームリーダー等を経て、現職。海外からのインターンシップの受け入れに向けた活動も精力的に行っている。

株式会社イトーキでは、「明日の「働く」を、デザインする。」をミッションステートメントに、オフィス空間のデザインやコンサルティングを手掛けています。コロナ禍を経てリモートワークが普及するなど働き方が様変わりする中、オフィスの役割も変化しています。社員が自律的に働くことができ、エンゲージメントが高まるオフィスや取組について伺いました。

新しいワークスタイルに合ったオフィスづくり

—— オフィスへの出社が減少した会社もある中、現在のオフィスづくりはどう変わっているのでしょうか。

小泉氏：日本の職場風景といえば、部署ごとにデスクを島の形に並べて配置しているようなイメージも

ありますが、デジタル化や多様化に合わせて、より働きやすく、居心地の良いオフィス空間が求められるようになってきています。当社ではオランダのコンサルティング企業である Veldhoen + Company が提唱する「ABW (Activity Based Working)」をオフィスに取り入れています。ABWは、単に作業する席を選択できるフリーアドレスと異なり、「高集中」「二人作業」「アイデア出し」「知識共有」「リチャージ」など、その時の作業内容に合わせて働く場所を選ぶことができるのが特徴です。

—— 社員が働く場所や環境を自律的に選択できるということですね。

小泉氏：社員の自己裁量を最大化し自律的に働ける環境をつくる

ことで、生産性やエンゲージメントが高まると考えています。さらに近年ではリモートワークが普及したことで、出社を強制させるのではなく、社員が出社したくなるようなオフィスの需要が高まってきています。そのため、機能性だけではなく居心地の良さを意識して2023年と2024年に日本橋本社を大幅リニューアルしました。

と伺いました。**鈴木氏**：最近、インターンシップにしっかり参加して、その中から自分に合う会社を選ぶ学生が増えていると感じています。当社では、採用活動の一環として本社オフィスの見学会を実施しています。自社の事業内容を知ってもらうだけでなく、企業風土やカルチャーに対する理解を深めてもらう良い機会になると考えているからです。

機能的なオフィスは社員のココロも込む

—— オフィスをショールーム化することで、若手社員の採用、定着という観点でもメリットがあった

また、職種に応じて、オフィスや工場を活用したさまざまなインターンシップを行っています。例えば、空間デザイン職を希望するインターンシップの場合は、本社オフィスで内装設計にチャレンジしてもらったり、技術職では5日間のカリキュラムのうち4日間を滋賀県の工場で実施したりするな

ど、オフィスで社員が実際に働いている姿を見てもらっています。

その結果「インターンシップの応募率」については前年比40%増(2025年卒)と大幅にアップしました。また、経験者採用でもオフィスを見学いただく時間を設けており、内定の応募率アップにもつながっています。

—— オフィスリニューアルと事務所のショールーム化で、入社後のギャップが少なくなっているとのことですが。

鈴木氏：オフィスや工場で実際に働いている人の顔が見られることで、職場の雰囲気やわかると共に働き方をイメージしていただくことができます。また、採用活動で心掛けているのは、背伸びをしない、誇張しない、普段の働き方を知ってもらうことです。これらの取組によってミスマッチを防ぐとともに、入社後のギャップが少なくなっていると感じています。

実際に「20代、30代の離職率」は前年比40%減少(2023年)しており、若手社員の定着に明らかに効果が見られました。「エンゲージメントスコア」も2024年に

は80%を超え、過去5年で2倍となっています。

エンゲージメント向上のために教育にも投資

—— テレワークが進み、出社することのメリットがわからない若手社員もいると聞きますが、イトーキさんではいかがでしょうか。

小泉氏：リモートワークではなく、できるだけ出社させたい」と考える経営陣は少なくありませんが、仕事と家庭、育児との両立など、ワーク・ライフ・バランスが求められる時代に無理に出社せよとすれば、エンゲージメントの点で悪い影響は避けられません。そのため、冒頭でもお話しした通り、当社では出社したくなるような居心地の良いオフィス空間にデザインしています。就業規則としては毎日在宅勤務も可能ですが、それでも出社している若手社員はかなり

多いです。生産性・創造性を高く保つためにも、コミュニケーションの観点からも、オフィスが働く環境として適していると認識されているからだと思います。

—— 居心地がよく、機能的な環境

だと、社員の生産性やコミュニケーションにも寄与するということが、若手社員のエンゲージメント強化の点で取り組んでいることがあれば教えてください。

部門では「営業スキルを上げるための交渉術」、広報と開発部門では「戦略的思考」、製造と生産技術部門では「チームビルディング」等のリクエストがあり、それぞれ、若手社員から管理職まで全員で受講しています。各研修共に非常に好評で、満足度・理解度・活用度すべて9割以上という結果でした。教育への投資は、社員のスキルを上げるだけでなく、エンゲージメントの向上にもつながっています。

～働く場所は活動から選ぶ～ ABWの考え方に基づく「10の活動」※

1人			2,3人	
高集中	コワーク	電話/WEB会議	二人作業	対話
中断されることがない高いレベルの集中が求められる個人作業。	短い会話や質問などを交えメンバーと場を共有しながら行う個作業。	物理的には一人で、バーチャル上でのコラボレーション。	二人が近距離で横並びになり、じっくり行う作業。	二人もしくは三人で行う議論や会話。予約でも突然でも良い。
3人以上			その他	
アイデア出し	情報整理	知識共有	リチャージ	専門作業
新たな知識やプロセスを構築するために3人以上の協働活動。	計画の進捗を整理・議論するための、3人以上の計画された会議。	三人以上のグループによる知識共有。主にプレゼンターが話す。	仕事から隔絶し、チャージや心身の切り替えを行う。	特別な設備を必要とする専門的な業務。

※「10の活動」はオランダのABWの創始者であるワークスタイル変革コンサルティング企業ヴェルデホーエン社の研究により作られた考え方です。イトーキは同企業とABW(Activity Based Working)のビジネス展開について業務提携を結んでいます。



多目的コミュニケーションエリア
個人の執務スペースとしての機能と、コミュニケーションのための開かれた空間をゆるやかに多用途なエリア。

執務スペース
木漏れ日のような明かりが差し込むリラックスした雰囲気。家具や設えにも様々なバリエーションがある。



株式会社イトーキ

業種／製造業(ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業)
創業／1890年12月
資本金／5,294百万円
社員数／3,892名(2023年12月末 連結)
HP／<https://www.itoki.jp/company/>

若手社員の早期離職防止につながる

6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6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手社員の価値観に合わせて、会社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。若手社員を「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「やってみる」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」「新人社員にはわかりません。それは育成担当にとっても同様です。OJTを通じて、若手社員に何を、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あ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だいいのか。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、若手社員が定着しやすい会社とは、「ズバリ」社員を大切に「する会社」のことです。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、バワハラ・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。

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ところから取り組んでいきましょう。

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、6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す。コミュニケーションの方法も伝授します。

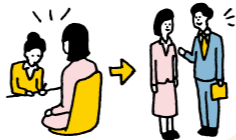


PART 2

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

“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、経営陣の力が必要です。経営陣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会社でできる工夫について考えます。



PART 6

職場定着につながる制度整備と心のケアを見直す

→54ページ

会社へのエンゲージメントを高め、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。

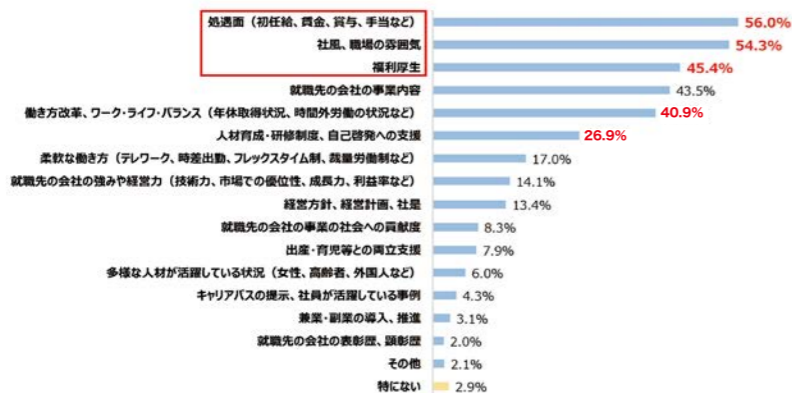


最近の若手社員のホンネとは？

2024年度 新入社員意識調査のデータを見てみましょう。

就職先の会社を決める際に重視したこと

■【複数回答】 n=957



「処遇面」「社風、職場の雰囲気」「福利厚生」が上位となった。

社会人生活で不安に感じること

■【最大3つまで回答】 n=957



95.5%の新入社員は、社会人生活を送ることに對して何らかの不安を感じている。

「仕事で自分の能力や適性に合っているか」「上司・先輩・同僚とうまくやっていけるか」「仕事と私生活とのバランスがとれるか」が上位となった。

「理想だと思う上司」はどのようなことを大事にしたり重視する人が

■【最大3つまで回答】 n=957



「仕事の指導を丁寧に行うこと」「明確な理念や考えを持っていること」「人間関係、チームワークを重視すること」が上位となった。

処遇面や人間関係はもちろん「ライフ・ワーク・バランス」や「人材育成・研修制度」を望む意見も多い



出典：東京商工会議所「2024年度 新入社員意識調査」

最近の若手社員の特徴

自己成長を望む若手社員たち
スキルアップを期待

時代が変われば、若手社員の仕事観も変化していきます。早期離職を防止するには、時代に合わせ会社での在り方も検討していく必要があるでしょう。

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、経営陣が若かった頃と現代の若手社員とは、仕事に求めるものが大きく異なるという事実です。かつてと同じ採用方針、同じ人材育成、同じコミュニケーションを続けていては、若手社員の採用や職場定着はおぼつかないといえます。

では、いまどきの若手社員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とり世代」「お代」など、メディア上には若手社員

を語るさまざまな言葉が飛び交っています。

ここでは、東京商工会議所 人材・能力開発部が実施した2024年度 新入社員意識調査（左ページ参照）をもとに、現在の若手社員の姿を読み解いてみましょう。

「就職先の会社を決める際に重視したこと」の質問では、「処遇面（初任給、賃金、賞与、手当など）」の回答がトップです。「社風、職場の雰囲気」「福利厚生」が続きますが、注目したいのは「人材育成・研修制度、自己啓発への支援」といった自己成長を望む意見も多く見受けられることです。いまどきの若手社員は、人材育成の仕組みが整っているか、自身の成長が望めるか、といったことも就職のポイントと考えているようです。

ライフ・ワーク・バランスを重視
人間関係はいつの時代でも重要

そして、「働き方改革、ライフ・ワーク・バランス」に関しても重視していることがわかります。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会社では、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。そう考える若手社員が増えているということではないでしょうか。「社会人生活で不安に感じる」という質問に対しても、「仕事と私生活とのバランスがとれるか」という回答が上位にあがっています。

また「上司・先輩・同僚とうまくやっていけるか」を重視する回答が



多いのも見逃せません。若手社員に限らず、離職理由のトップにあがりやすいのが人間関係です。前述の「就職先の会社を決める際に重視したこと」という質問でも、「社風、職場の雰囲気」を大事なポイントとして考えていることがわかります。

「理想だと思う上司」は何を大事にしたり、重視する人か」というアンケートも行っています。「仕事の指導を丁寧に行うこと」「明確な理念や考えを持っていること」「人間関係、チームワークを重視すること」が上位でした。社員が上司に求めることは、会社に求めていることに通じます。前述した「人材育成や自身の成長を望めるか」といった自己成長・スキルアップや、「良好な人間関係」について、若手社員が関心を持っていることがわかります。それらが早期離職防止のポイントとなりそうです。

POINT

For



経営陣

かつての若手社員と現代の若手社員とで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

For



育成担当

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

若手社員は経営陣に何を求めている？

経営陣として身につけておきたい姿勢

会社の顔である経営陣が、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

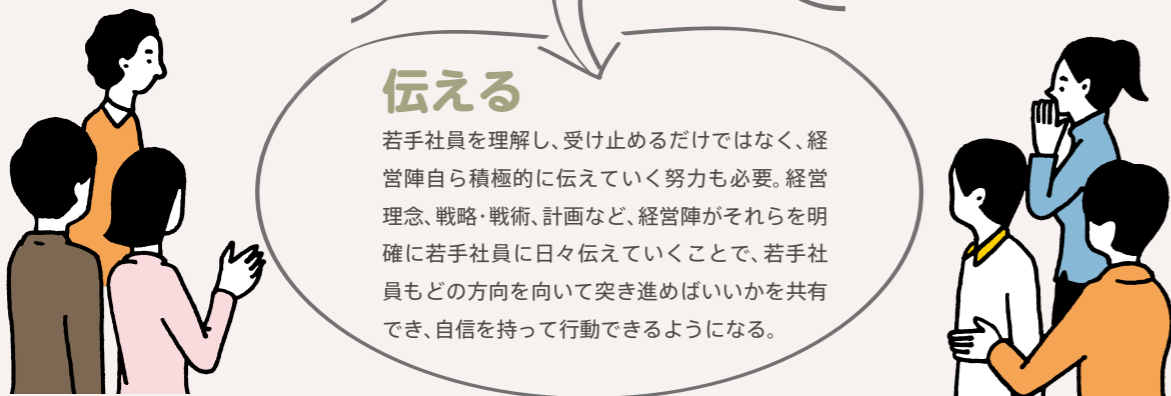
まずは若手社員たちの発言に耳を傾けてみる。すると、どんなことに興味や関心を寄せていて、どんな不安や不満を抱えているのかが見えてくるはず。経営陣と直接話したいと思っている若手社員は予想以上に多いもの。そうした声をしっかり受け止めて。

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おいて、「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、経営陣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、経営陣がそれらを明確に若手社員に日々伝えていくことで、若手社員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 経営陣は若手社員とこう接しています



本人以上に部下の可能性に期待します！

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。

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るのです。「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。

経営陣と若手社員のコミュニケーション

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、経営陣や上司、育成担当らは、どのように接したらよいのでしょうか。

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。経営陣自身が、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」をつくっていきます。

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陣には若手社員はついていきません。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。それを経営陣が自ら吸い上げるといふ姿勢が望ましいといえるでしょう。

もともと、若手社員にとって経営陣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、経営陣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。経営陣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。いまの経営陣が、かつて若手社員だった頃の経営陣の価値観とは、異なっているのではないのでしょうか。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を理解し、時代に合わせて会社

の姿を変えていける会社でもあるのです。P14〜15でも紹介したように、育成制度が充実している会社、ライフ・ワーク・バランスを実現している会社は、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くと、経営陣が考えていること、会社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。

経営陣が若手社員に歩み寄ることも大切



POINT

For



経営陣

経営陣自らが、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



育成担当

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。経営陣と若手社員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？

仕事の取組方から知る 若手社員タイプ別対応法

若手社員と一口に言っても、特徴はそれぞれ異なります。彼らの仕事の取組方から、どのように対応したら良いか考えてみましょう。



職場の「あるある」 困った若手社員の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た若手社員と一緒に働き、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。

「指示待ち型」の若手社員がいます。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うこともあります。このような若手社員と接するときには「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、丁寧な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があるため、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けません。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ある高いからです。「こんなときはどうしたらいいと思う？」「今はこの仕事をしたい。なぜだと思ってる？」。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。

「リスク回避型」も、現代の若手社員に見られるタイプです。慎重に行動するため、ミスが少なくところは長所といえるでしょう。その反面、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。例えば、チャレンジした結果

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、採用・育成方針に反映する。

For



育成担当

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。

育成担当と若手社員の コミュニケーション

若手社員のタイプを把握して
対応を変えてみよう！



PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

採用活動を成功させるために



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ていくことです。そうであれば、会社が欲しい人材、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、応募者を集める」こと。会社の事業内容や業界における強み、職場の雰囲気、のよさ、待遇面など、会社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等のほか、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

活用しましょう。

会社と応募者はお互いに選り・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、面接では面接官が応募者と向き合うことになります。

面接は、会社が応募者を評価する機会であると同時に、応募者が会社を評価する機会にもなります。面接官イコール会社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、応募者の適性を理解し、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を契機に、オンライン面接の導入も進みました。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



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。「欲しい人材像」が定まらなければ、採用も育成もできない。

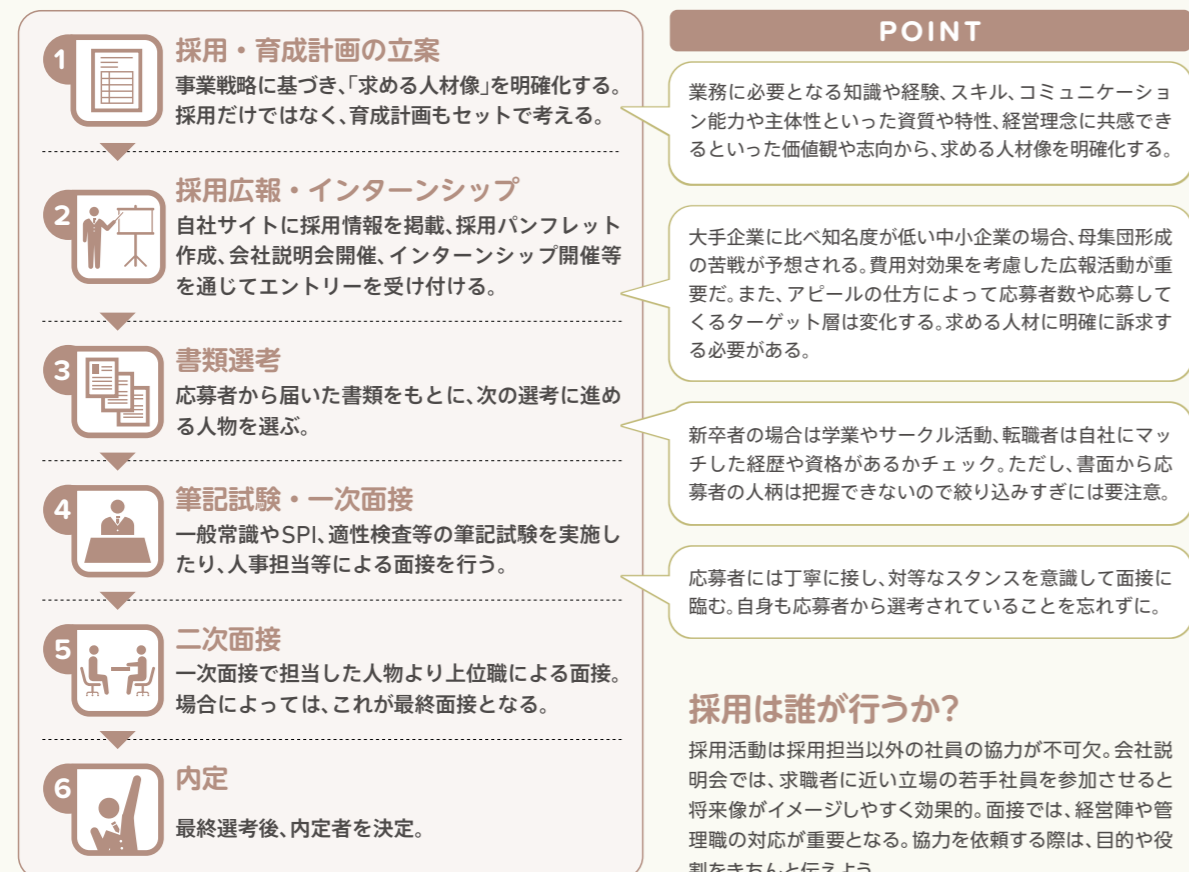


採用にあたる担当者は、会社と応募者との接点となる。「会社の顔」として恥じない振る舞いと、応募者の魅力を引き出す面接力が求められる。

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。



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決まります。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よう。
https://tokyoshigoto-young.jp/company#sr_gb

【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。

PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む ミスマッチを防ぐには

当社の求人ニーズと
求職者のニーズは
合っているのかなあ？



入社後に起きる ミスマッチの理由

人材採用において重要なことの
一つが、求職者のニーズと採用側
のニーズが合致することです。こ
こでミスマッチが起きると、早期
離職につながる恐れがあります。

P 4～5で取り上げた厚生労
働省「令和5年若年者雇用実態調
査」において、初めて勤務した会社
をやめた理由をみると、「労働時間・
休日・休暇の条件がよくなかった」
が最も多く、次いで「人間関係がよ
くなかった」、「賃金の条件がよ
くなかった」、「仕事が自分に合わ
ない」の順でした。これを平成30年
の調査と比較してみると、上位3
項目の回答は、それぞれ減少して
います。

「職場での意思疎通の向上」、「採
用前の詳細な説明・情報提供」本

人の能力適性にあった配置」、「労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励」など、定着のための対策を実施している会社の割合が増加していることから、会社の取組の成果とも言えそうです。

一方で「仕事が自分に合わない」は増加しており、求人側と求職者側での意識のずれは、まだまだあるようです。

新卒採用と中途採用の ミスマッチ対策

早期離職は、採用や教育コストが余計に発生するばかりか、既存社員の負担増やモチベーションの低下にもつながるなど、会社にとって大きな損失になります。もちろん求職者にとっても大きなダメージを受けることから、ミスマッチ回避は重要な課題となっています。就職支援の現場では、求職者を対

象に「自分がどんな人材なのか」等の自己理解を深めたあとで、「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、イメージを具体化するアプローチがとられています。

では採用側の会社が、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組が必要になります。例えば、会社説明会等における正しい情報開示のほか、業種・職種に対する理解を深めてもらうこと、面接で求職者の適性や能力をよく見極めるとともに、キャリア志向をヒアリングして入社後の配置に反映させること、職場体験やインターンシップの機会を設けて実際

に仕事を体験させること等が挙げられます。なかでもインターンシップは、入社前に実際の職場で仕事を体験できるのでギャップの解消につながるのと同時に、ミスマッチの解消にもつながります。

これに対して中途採用では、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、なぜ前職を退職したのか、これからのどのようなキャリアを歩みたいのかなど、面接の場で詳しいヒアリングが必要です。その際、採用担当のほか、配属予定部署の責任者が面接に立ち会い、求職者の能力を厳密に評価することが望まれます。その上で、求職者が希望するキャリアや待遇を提供できるのか、双方の意見をすり合わせる必要があるでしょう。

POINT

For



経営陣

求める人物像や評価ポイントを現場や採用担当など、社内でも共有する体制づくりが重要。

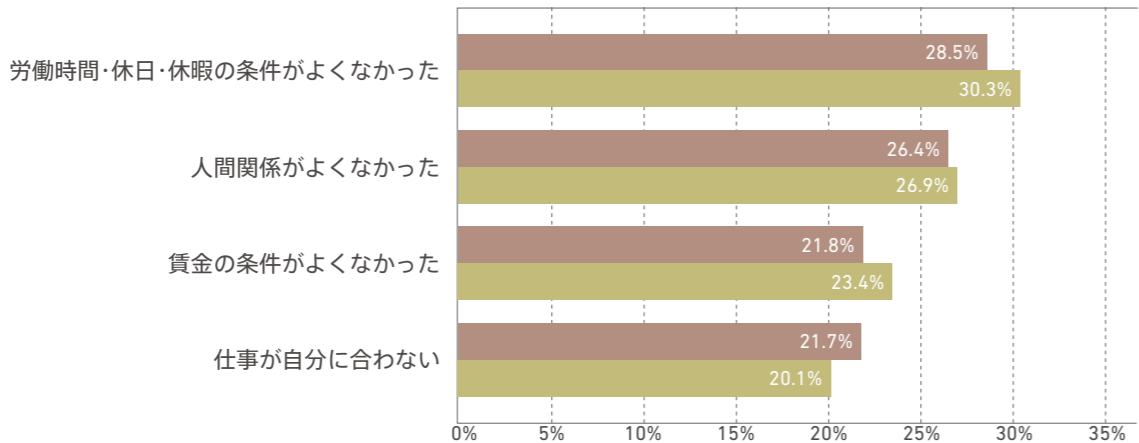
For



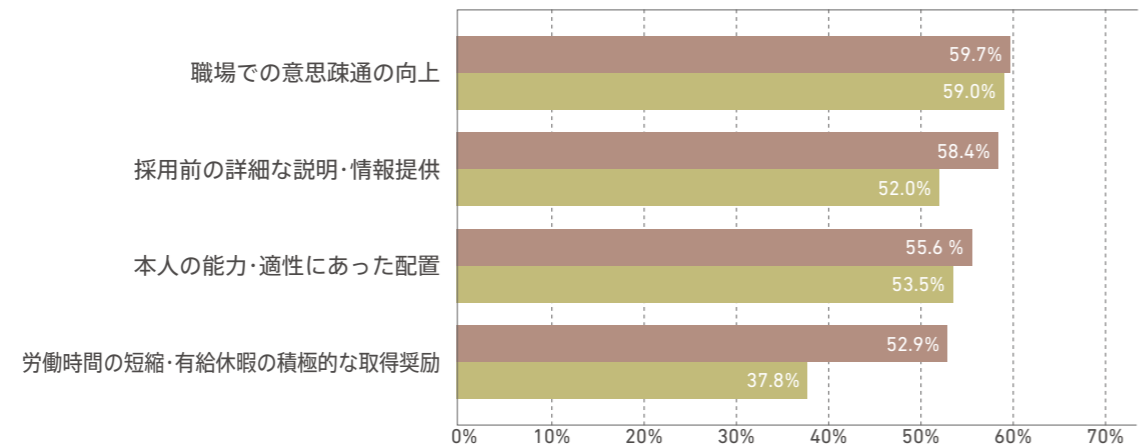
採用担当

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。

● 最終学校卒業後初めて勤務した会社をやめた主な理由（上位4つ）



● 若年労働者の定着のために実施している対策（上位4つ）



出典：厚生労働省「若年者雇用実態調査」

「新卒採用」のポイントとミスマッチ対策

新卒者は……

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等を明示し、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。

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会社が増えています。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」という経営陣、採用担当者も少なくありません。

インターンシップとは、「就業体験のこと、会社で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組です。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」といわれるなか、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、それまで思っていたイメージと会社活動の現実とのギャップを解

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

インターンシップで
就活生の心をつかむ

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、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
インターンシップ
- **タイプ4** 高度専門型
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なかで、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。しかし、

タイプ3、4については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なか、インターンシップを活用することにより、採用活動に早めに着手できる点も会社側のメリットといえます。

インターンシップの
内容はロミで共有

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を就活プロセスの一つとして認識しており、やみくもに参加しているわけではありません。内定を獲

インターンシップって
何をするの？

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学生も多くいます。

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。

！要注意！

「採用(就活)ハラスメント」

採用担当者等が就活生と接する上で注意しなければなら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、社員の働き方等です。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

学生たちにとって、社員は「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作業内容や、仕事の進め方はわかりません。学生自身が現場で仕事に従事することで、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
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	会社・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
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	●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) ●会社が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
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、会社にとっては学生の評価材料の取得	会社単独、大学等が会社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
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、会社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(パイロット的に実施)	必須	●ジョブ型研究インターンシップ:長期(2か月以上) ●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(2週間以上)	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」

PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには

内定出して
終わりじゃないの？



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か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等を受け、応募者の気持ちが変わることもあります。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。

また、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、就職するまでの数か月は、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。内定から入社までの間も求職者は大量の情報を浴びており、「本当にこの会社でいいのか」と思い悩みます。一度は固まった入社が決意が揺らぐ可能性もあります。

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。そうして内定者と会社の間に信頼関係ができれば、不安は軽減され、「この会社で働く」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。内定者フォローは、学生から社会人へと意識を切り替えるための、いわば準備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

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、講演等を行い、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

内定期間は互いに大事な準備期間

会社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。「本当にこの会社でいいのか」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、「あなたはこの会社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)を渡す、あらた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回などのスパンで連絡し、接触を持つことで、内定者は「この会社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

入社前に研修を行うことで、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り印象を与えます。

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、会社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組や制度、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。

POINT

For



経営陣

内定出し、また内定式等で、経営陣の思いを伝えること。「この会社で働きたい」と内定者に決意させる力になる。

For



育成担当

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。

人材育成計画の重要性を理解する



場当たり的な人材育成では
若手社員は育たない

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。これを経営陣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会社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、「ただ会社に残続ける」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会社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人社員が日々の業務に貢献できるようにするためのサポート全般を指します。その中で社会人としてのビジネスマナーや業務スキルを身につけ、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らない。会社には、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、会社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 経営陣自身が認識する

育成計画といっても綿密なものではなくて構いません。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。

それには経営陣が、なぜ人材育成が重要なのかしっかりと認識し、管理職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「売上・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、「人材育成に組み込むことが、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、それは会社の目標（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ありません。成功すれば会社の業績アップにつながり、ひいては管理職・育成担当のキャリアにも大きなメリットをもたらすと、経営陣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上も落とすな」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、経営陣がトップダウンで「人材育成を掲げて引っ張り、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る」といえるでしょう。

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

育成担当

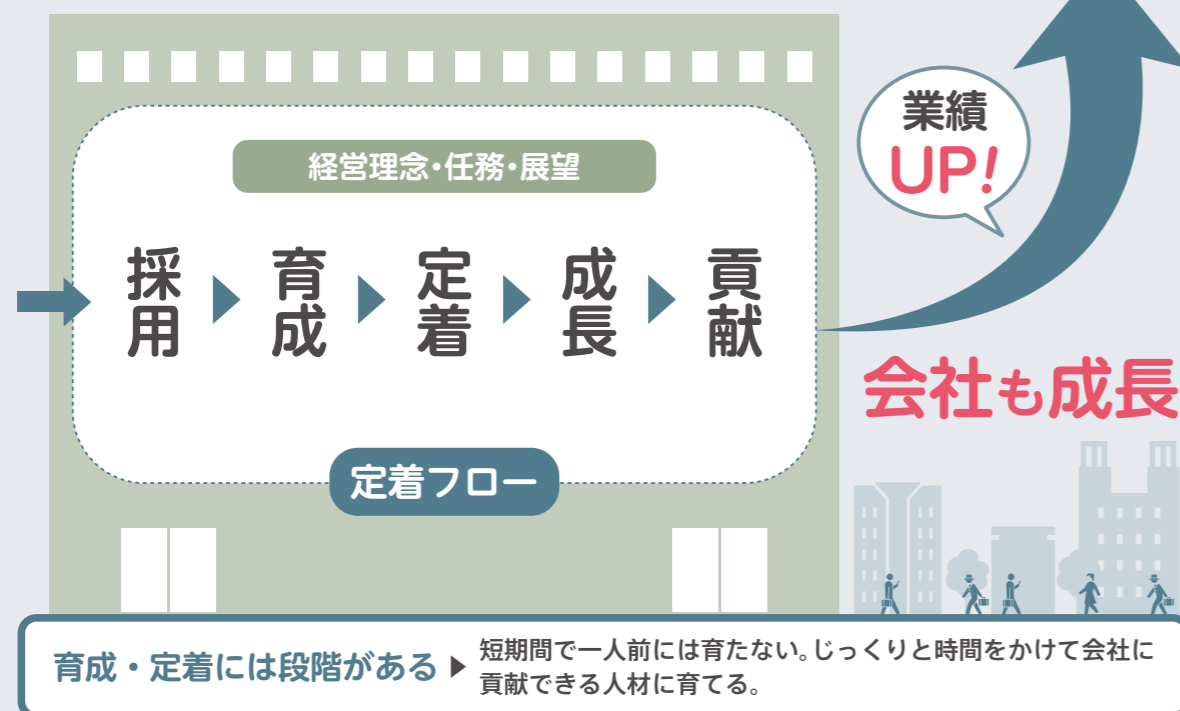
人材育成が会社にとって優先順位の高い業務であると同時に、自分のキャリアにも大きなメリットをもたらすものであると理解する。

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

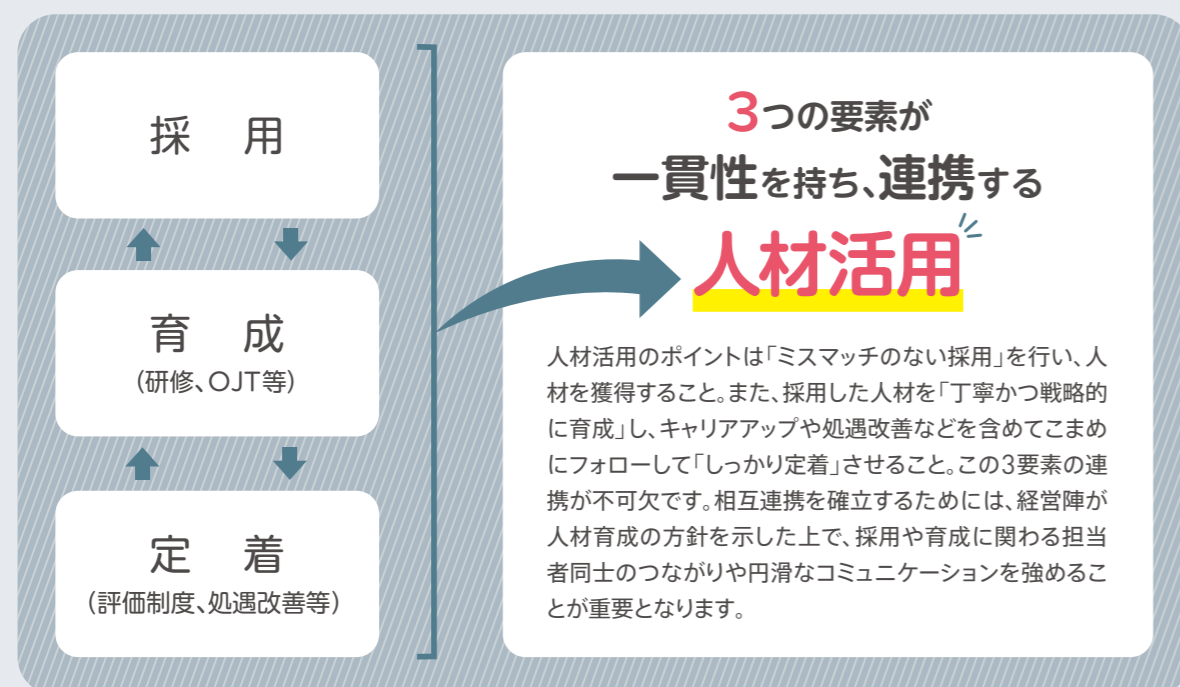
人材育成は経営戦略の一つとして捉え、効果的な計画を立案し、実行していきましょう。

“会社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。



人も組織も成長する
人材育成計画づくり何をどう組み立てたら
よいものやら「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、会社のビジョンや経営理念の確認です。会社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、会社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。ここがはつきり社員に伝えられていないと、社員のモチベーションは上がりません。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」を参考に、具体的にイメージしてみよう。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」の人材像と若手社員の間には、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」を定めていきます。人材育成の担い手は本人と上司（経営陣を含む管理職）、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」、そして本人が自発的に学ぶ「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きながら、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「新入社員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に人材育成が進みます。

POINT

For



経営陣

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、育成方針を指し示す。

For



育成担当

本人、育成担当、メンター、現場の上司等がそれぞれ「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

経営陣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

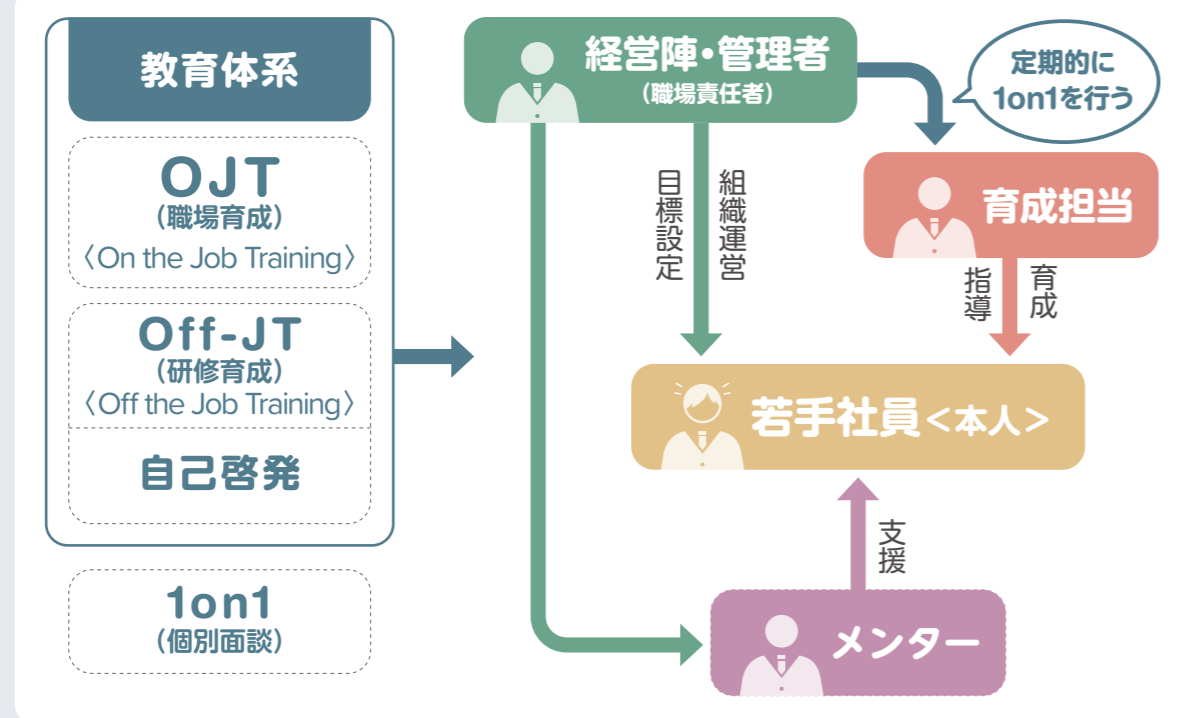
MEMO

会社と若手社員の「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、会社（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。会社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。



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
ニング、その名の通り、業務を通
じた実践の中で人材を育成するも
のです。先輩社員等がそばにつき、
「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が

あります。いつまでにどんな業務を
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、上司や管理職と対話
する機会を設けましょう。

Off-JTとは実務を通じ
てではなく、職場外の研修等を活
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い
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例も
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
や時間がとれないといったことも、
ありがちです。そんな状況を打開
するために、公的機関や研修サー

ビス等を活用することも有効です。
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、セミナーへ参加する
こと等が、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
ていくことも必要です。

新卒者と転職者で 組立て方が変わる

新卒者と転職者では、OJT、
Off-JT、自己啓発の組立て
方も異なります。まっさらな状態
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、学生から組
織人になるにあたってのマインド
セットから、組織人に必要な基礎
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。
早く会社馴染み、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、じつ
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
育成担当
新卒者と転職者では、OJT、Off-JT、自
己啓発の組立て方が異なる。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。

Off-JTとは 研修育成

実務を通じてではなく、職場外の研修等を活用した育成
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ぶこと
ができ、異業種・他社交流の場としてもよい。



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、
資格を取得したり通信講座を受講すること。最近はeラー
ニングを利用する会社が増えている。社員のモチベー
ションアップの方法としても有効。

コラム

若手社員のモチベーションを上げるために

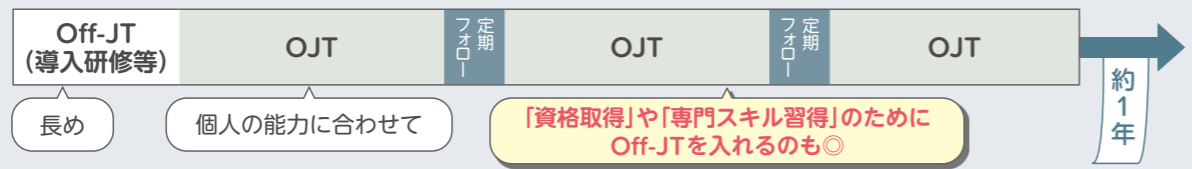
社員のモチベーションが上がるのは、会社からの報酬（昇給・
昇進・表彰等）だけではありません。業務を通じてやりがいや
成長を実感することで自発的にモチベーションが上がります。
報酬を上げることは会社として限界がありますが、社員が
自発的にモチベーションを上げるために会社としてできる
ことはあるはず。その一つが「コミュニケーション」です。
育成担当や上司が、社員のよいところをほめて承認したり、
失敗したときはフォローして若手社員を支えていき仲間意
識を醸成していきます。また、本人の自主性を重んじた仕事

の依頼の仕方をする中で、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。そんなときは、
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）等を活用して対応してい
きましょう。

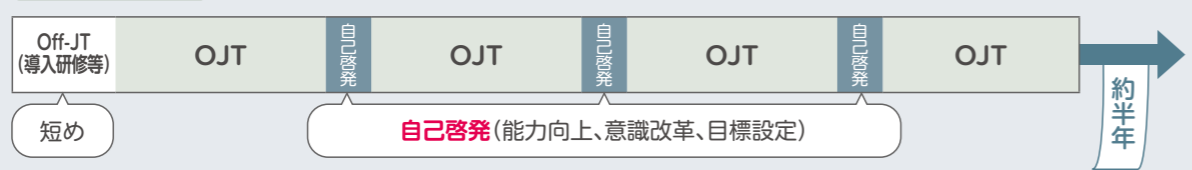
育成計画の組立て方

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



若手社員の持続的な成長を支援する

いろいろな研修や講座をうまく活用しなきゃ！



若手社員の成長イメージを描きやすい職場に

新入社員時代を脱し、「一人前」の社員として活躍できるように。なつてからも、人材育成の取組は続いていきます。その後の自己成長、キャリアアップが望めなければ、若手社員たちは新たな活躍の場を求めて、外に飛び出していかうかもしれません。民間企業の各種調査においても、早期離職の理由として「将来のキャリアプランが描けない」という回答が、上位に入っています。

Off-JTとしては新入社員、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、学ぶべき内容も変わっていくことでしよう。若手時代から、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、会社の戦略面・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会社が後押しするのです。

職種別の研修もあります。管理部門（人事、経理、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、職種ごとに社員を集めて、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の分野等は技術革新が頻繁に起こり、本人の自助努力だけでは業界動向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、研修には、会社が標準的に提供するものの他に、社員自らが

選択して受けられる研修があります。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。会社に命じられて受ける研修に比べて、自分の意思で受けると決めた研修のほうが、モチベーションや効果が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、受講者に対して「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

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等して、会社内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、受講者の成長を促すと共に、全体の成長にもつながります。



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会社」を目指して、社員の成長を後押しし続けること。

For



育成担当

「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。

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

会社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会社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、管理職など全社員	新入社員には社会人の基礎知識、管理職には指導力や統率力、経営陣には全社的な立場に立った思考や意思決定の仕方など、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支援する。
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、会社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 ▶ P37参照	中途採用社員	新入社員とは異なり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、会社への帰属意識を高めていく。早く会社に馴染むために、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させることがポイント。

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、会社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、会社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、リモートワーク等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ると考えられます。

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・主体的な取組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、労働者本人と会社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、会社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、労働者と会社が学び・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、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生かされるような、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。



「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を通じて人材育成を行っていますが、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ているからです。

ひと昔前ならば、先輩社員がそれぞれの方法で技術を若手社員に伝承することに重きが置かれていました。そこでの先輩社員と若手社員は、まるで師匠と弟子のような関係。若手社員は先輩社員のそばにつき、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、教える人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若手社員が相手だと、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）」「T（トレーニングしろよ）」とばかりに、新入社員をほったらかしにしてしまつたのです。

「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、若手社員と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速くなり、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を通じて若手社員が学ぶべきこと・先輩社員が教えるべきことをしっかりと見える化・マニュアル化する会社があります。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向上させることができます。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、現代の若手社員は幼い頃から叱られ慣れています。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。例えば先輩社員選び一つとっても「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」会社と育成担当、若手社員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

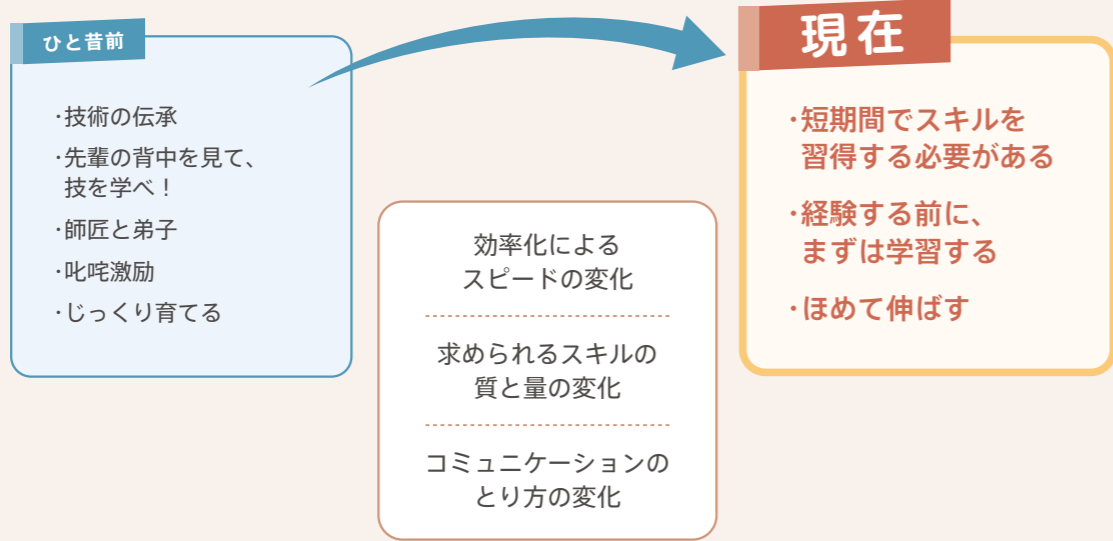
育成担当

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、持続的な成長につながっているか、見直すことから始める。

OJT 基本のき、

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会社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見よう。

https://tokyoshigoto-young.jp/company#sr_gb



OJT計画の立案

OJTの内容、目標設定、期間、予算、人員等を決める。

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。若手社員にとっても、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、若手社員と年齢の近い、入社数年の社員が望ましい。候補者の業務状況や指導力、若手社員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、上司も一緒に新入社員のフォローを適宜行う。

OJT実施前に、育成担当や上司と若手社員の双方が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若手社員との接し方についてレクチャーしておく。OJT実施中は若手社員の成長・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、若手社員、上司等を交えて効果測定をする。新入社員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。効果測定は新入社員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。

OJTの運用方法

なるほど、こうやってOJTは運用するのか



見せる・やらせる・任せる
OJTのプロセス

OJTには、効果的に若手社員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、入社したばかりの若手社員にいきなり仕事を任せると、入社数か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。若手社員の成長度合い、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。若

手社員はこの間、トレーナーの仕事ぶりを見学、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「言ってみせてやらせてみる」フェーズです。アドバイスをするなど、きちんと手をかけ丁寧に教えることが大切です。ここでは、リスクの少ない仕事からやらせてみて、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。若手社員のため細かいトライアンドエラーを繰り返すことになりますが、その中で若手社員は「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「頭でわかってきた知識」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「任せてほめる」。基本的な仕事の進め方を教えたら、若手社員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、若手社員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、手前は適切であったか、注意すべきポイントを押さえていたかなど、若手社員と一緒に振り返り、やり遂げたことを確認することが重

要です。日々の慌ただしい業務の中では、若手社員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。そこで、トレーナーは若手社員に「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、若手社員にとってはモチベーションの一つになるでしょう。若手社員は皆、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、身につくのです。

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



育成担当

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。

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

※(やってみせて)

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。育成担当は若手社員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等を教えていく。

3 任せて 覚える

※(任せてほめる)

基本的な仕事の進め方を覚えたら、若手社員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。しかし、丸投げにするのではなく、育成担当は見守り、やり遂げたことをほめる。

2 やらせて 覚える

※(言ってみせて させてみせ)

手本を見て一連の流れを覚えたら、若手社員に仕事をやらせよう。とはいえ、すべてを任せるとは、アドバイスをしながらか一緒に進めていく。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の取組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！



※P13参照

OJTの取組例

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＞

指導する若手社員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。

若手社員にやらせてみる

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等もやらせてみる。

若手社員に任せる

営業のノウハウを指導したら、今度は実際に若手社員に仕事を任せる。若手社員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。若手社員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、若手社員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、若手社員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

若手社員に仕事を覚えてもらうことは重要ですが、若手社員と信頼関係を築き、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、若手社員を理解していこう。

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、若手社員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若手社員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、経営陣・管理者は育成担当のフォローも忘れずに。

メンター制度を活用する

メンター制度って実はよくわからないのよね

「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会社が増えています。OJTは若手社員に育成担当がついて、仕事の実践を通じて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、若手社員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を改める会社もあり、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いわれています。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。何かと若手社員を気にかけて、面倒を見て、励ます。悩んでいる様子があれば若手社員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

メンター自身の成長にも寄与する

いきます。

次のような事例があります。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。悩みを持った若手社員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若手社員は相談しやすくなり、離職率が大きく改善しました。独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査（左ページ参照）においても、キャリア形成のための人事制度の効果として、若年層では特に、メンター制度の導入効果が

が高いことが挙げられています。

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することが望ましいといえます。期間は限定的に、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。

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



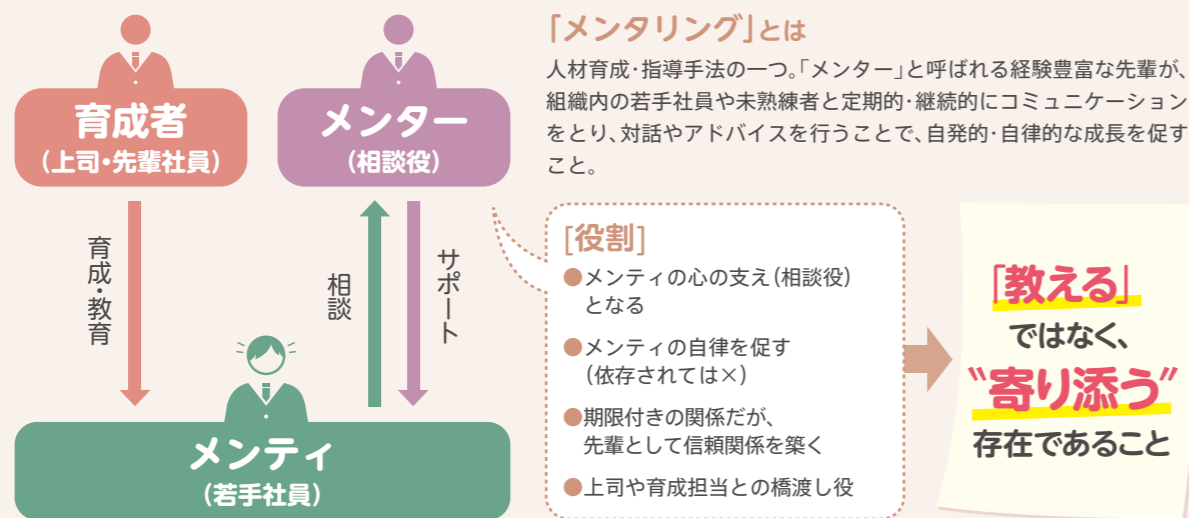
育成担当

メンターに指名されたら、若手社員に寄り添い、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をする必要がなくても、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か。基本を押さえましょう。



「メンタリング」とは

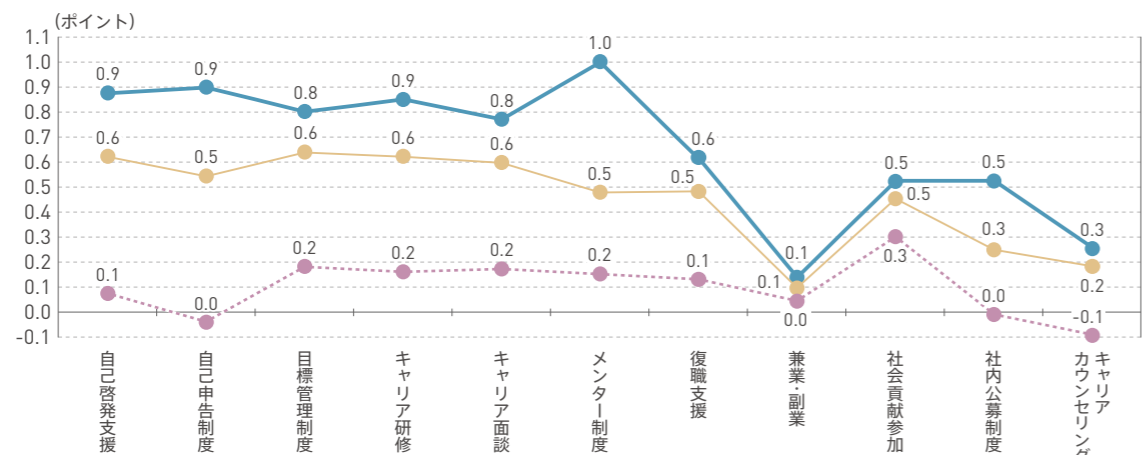
人材育成・指導手法の一つ。「メンター」と呼ばれる経験豊富な先輩が、組織内の若手社員や未熟者と定期的・継続的にコミュニケーションをとり、対話やアドバイスを行うことで、自発的・自律的な成長を促すこと。

【役割】

- メンティの心の支え（相談役）となる
- メンティの自律を促す（依存されては×）
- 期限付きの関係だが、先輩として信頼関係を築く
- 上司や育成担当との橋渡し役

「教える」ではなく、
「寄り添う」
存在であること

● キャリア形成のための人事制度とその効果



出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」（令和2年5月）

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、時には心あるアドバイスもする。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。

カギは育成担当への
意識づけ経営陣からの指示も
欠かせないんだな新入社員と育成担当が
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、若手社員を一人前に育てることが第一の目的です。しかし、若手社員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、若手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会社においては、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、「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。

そうした意味で、OJTは若手社員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。

育成担当を任命する際には、単に「一人前の社員に育ててほしい」

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、具体的に前向きなメッセージを伝えるべきでしょう。もちろん昇進や昇給など、人材を育成する努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

ていない」「通常業務が忙しくなっているため、若手社員への教育が負担になっている」など、育成計画の遅れの報告を受けることもあるかもしれませんが、その対応策も育成担当任せにはせず、経営陣や上司と一緒に考えて考えることが大切です。

そうして会社全体が一丸となつて人材育成にあたる姿勢を示すのです。育成担当にとってそれは人材育成の意義を再確認し、モチベーションをアップさせる機会にもなるでしょう。

また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、若手社員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、ほめ方・叱り方の研修も有効でしょう。

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



育成担当

若手社員を育成すること自体に大きな意義がある。あわせて自分のスキルアップにもなり、自己成長につながる。

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。経営陣や管理職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・昇給など見合った評価をする



経営陣

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、職場に定着させるには、育成担当が重要なファクターの一つ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、行き詰まってしまったのか」「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。

PART 5

見落とさない。職場の人間関係

風通しのよい職場が 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

退職理由の上位に挙げられることが多い「人間関係」。新入社員の会社生活調査のアンケート（左ページ参照）を見ると、「働き始めるにあたって、不安に思っていること」で最も多い結果は「上司・先輩とうまくやっているか」でした。また、厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」（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なのです。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」「自分の意見が言いづらい」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。

なか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いない」「そもそも上司とちゃんと話をする機会がない」など、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に、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には、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。また東京商工会議所の「2024年度新入社員意識調査」（19ページ参照）において「理想だと思う上司」について尋ねたところ、「仕事の指導を丁寧に行う」「人間関係、チームワークを重視する」の回答が多く寄せられています。

若手社員は、職場の人間関係の改善を望むことはもちろん、一人ひとりの社員をきちんと見て、それぞれに合った対応をすることが望まれています。

「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

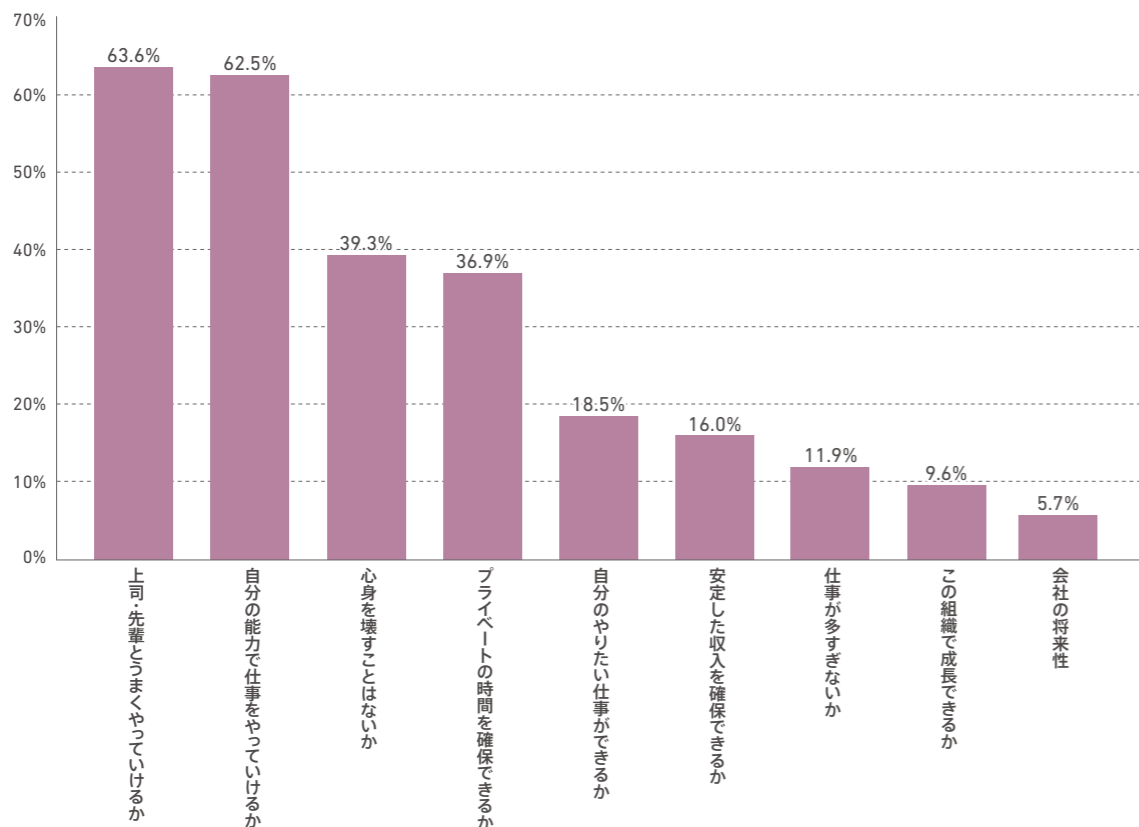
しやすく、コミュニケーションをとりやすいような「機会」を提供することが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、仕向けていくのです。

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、文化等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。

部活動やサークル活動などの各種イベントも、社員同士のコミュニケーションの機会を提供することに役立ちます。

最近注目されている、上司と部下が1対1で対話をする「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のポイントを詳しく説明しているので、参考にしてみてください。

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？（複数回答3つまで）



出典：学校法人産業能率大学 総合研究所「2024年度（第35回）新入社員の会社生活調査」

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、「上司が部下の考えや気持ちを深く理解する」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



育成担当

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。

育成担当にとって「ほめ方・叱り方」は関心の高いテーマの一つです。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のです。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。

では、どのようにほめたいのでしょうか。まずは現代の若手社員は「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、自分が本当はほめられていないのか、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身につけていきます。

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、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と等の「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。育成担当や上司が、自分の価値観だけで若手社員を見ているうちは「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。その意図と姿勢を知った上で、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

育成担当や上司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、若手社員と接する上司などに「ほめ方・叱り方」を指導する。

For



育成担当

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」現代の若手社員に合わせたほめ方・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

現代の若手社員は「ほめられ慣れている」
→どれが本当の「ほめ」が見抜かれてしまう

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

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
- 自分の感情を抑えて、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

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で会社内のグチャ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。一歩間違えたら、服務規程違反や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、家電がないんで、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

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

人間関係が良好で仕事と家庭を両立しやすい会社は、女性が安心して働ける会社として、若手社員に人気があります。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ました。この法律は、採用者や管理職に占める女性の割合等の数値目標を含む行動計画を策定し、公表することを義務づけるもので、社員101名以上の中小企業においても義務化されています。働く女性が活躍できるよう取り組み姿勢は会社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156万人いる

「厚生労働省」令和5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。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管理職登用など、国をあげて様々な取組が実施されたことで女性の就業率は上昇傾向ですが、パートタイム比率は他の先進国と比較して依然高い水準です（厚生労働省「2024年版労働経済白書」）。こうした実態を踏まえて就業を継続できる環境を整備するとともに、キャリアの一時的な中断が女性の職業人生の選択肢を狭めないような支援が必要とされています。

制度面の整備以上に 会社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組」です。あるいは、女性専用のロッカーの用意や、禁煙・分煙の徹底といった、「場所」に関する配慮も必要です。

しかし何より大切なのは、会社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。理想は、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、会社全体が理解し、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思うなら「長く働きたい」と思ってもらえるような雰囲気づくりが必要です。制度だけ整えばいいと

女性が働きやすい会社は
男性も働きやすい！



いうわけにはいかないのです。それは女性に限らず、若手社員の早期離職防止にもいえることです。現実には、女性が産休・育休に入るといったことは、一人分の労働力が失われることに等しく、短期的には「仕事が終わらなくなる」など、困ったことが起きるかもしれません。しかし、そういつときこそ、会社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組でもあります。

男性・女性に限らず「社員一人ひとりを大切にする会社」であることが求められています。

POINT

For



経営陣

女性活躍推進法の施行以降、会社として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



育成担当

多様な働き方を会社が応援し、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協力する。

東京しごと財団が ライフ・ワーク・バランスを推進する会社を応援

働くパパママ育業応援奨励金

都内在勤の社員に育業させ、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NEXT

合計15日以上
の育業
+
職場環境整備実施

働くママコースNEXT

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
+
育業促進取組計画の作成

※「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。



財団 パパママ 検索

育業中スキルアップ助成金

育業中のスキルアップを希望した社員が研修を受講した際に、その受講料等を支援する会社に対し、経費の一部を助成することにより育業を後押しします。

介護休業取得応援奨励金

都内在勤の社員に合計15日以上
の介護休業を取得させ、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、社員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取組の実施、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会社支援の専門家。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
職場定着のカギ

働きやすい会社とは、イコール「社員を大切にすること」のことだといえるでしょう。社員一人ひとりを大切にする姿勢を示すことで、社員の会社に対するエンゲージメントが上がり、定着率が向上していきます。各種調査でも、「働きやすさ」の値が高い会社ほど、会社の業績、そして社員の定着率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ことは、社員は会社にあふれんばかりの愛着を持ち、定着が進んでいくということ。一方、社員をないがしろにする会社では、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。

では会社は、具体的にどのような対策を打つべきなのか。厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」(55ページ参照)によれば、若手社員の「定着のための対策を行っている」事業所は全体の73.7%、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60.1%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」「採用前の詳細な説明・情報提供」「本人の能力・適性にあった配置」「労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励」「教育訓練の実施・援助」「職場環境の充実・福利厚生の実施」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。条件面では、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」をもちろざらず実行し、「社員一人ひとりを大切にする姿勢」を示し続けることが、社員の会社に対する愛着を育て、モチベーション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

会社に対する愛着とは、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。業務にあたりながら、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

給与等条件面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、定着率を上げることができる。



For
育成担当

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社員に継承できるよう努める。

※エンゲージメント

人事用語としては、社員が仕事や会社に対してどれだけ熱意を持ち、自発的な貢献意欲があるかを示す言葉。高いエンゲージメントは、業績向上、社員定着につながるため、経営指標としても注目されている。

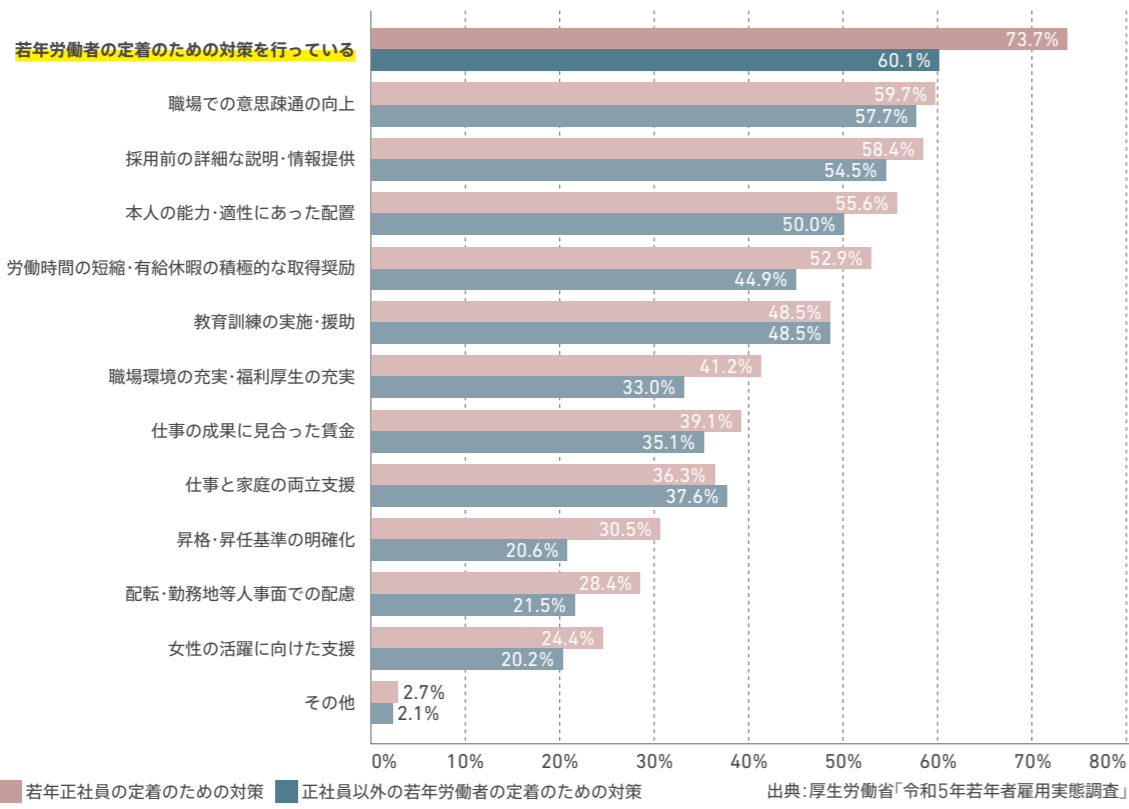
定着率を上げるためにすべきこと

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)



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
義務つける法律が施行

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つける法律が施行されました（社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。また、ストレスチェックの結果「面接指導が必要」と評価された社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組や、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会社も出てきています。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組です。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。このストレスと上手に付き合う方法を「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つておけば、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は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若手社員教育等で「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



育成担当

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

ストレス（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

ストレス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をしたり、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で心身の不調となり、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が。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。

運動不足によるストレス

一日中家にいると、通勤やオフィス内の移動の機会が減るなど、運動の機会が失われます。運動量が減ることで、ストレス解消ができず、気づかないうちにストレスが溜まるので、注意が必要です。

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。

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 → オンとオフを切替える」

職場定着につながる制度整備と心のケア
職場定着につながる
処遇改善働き方、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。会社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、長期的に見れば会社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。

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を見直し、フレックスタイム制を導入する会社もあります。

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合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、制度の在り方は会社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のポイントです。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。

巻頭企画やPART 1（18ページ参照）等で、これまで触れてきたように、人材育成・研修制度の充実も欠かせません。自己成長が望める会社を選択する若手社員も増えてきています。若手社員の成長は、戦力アップにつながるとともに、モチベーション向上や職場定着にもつながるといえるでしょう。

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



なくてはなりません。2020年6月にはパワハラ防止法（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、業績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」という指針を経営陣は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、ハラスメント防止に関するルールを作成・周知徹底します。さらに、社員一人ひとりに対して、ハラスメントとは何か、どのようにしてハラスメントは起きるのか、起きたときにはどう対処すればいいのかなど、正しい知識を提供します。必要に応じて、各種の外部研修を利用し、各種ハラスメントに対する理解を深めてもらうのもいいでしょう。

※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

利益の追求だけではなく、社員の満足度を向上させる経営を！それが会社の成長につながる。

For



育成担当

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、会社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、社員の定着には欠かせない。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。

評価制度

人事考課の結果をうまく反映できる評価制度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組がある。なかには、帰省手当、会社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会社もある。

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会社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組として、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組が不可欠となります。職場環境の改善に取り組むことで、労働者にとっても会社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

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、学生を含む就職を希望する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。

企業向けには、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るほか、若手社員の採用・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手社員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。

経営陣・管理職対象、育成担当対象

●早期離職防止セミナー

中小企業の経営陣、管理職、育成担当の方を対象に、若手社員の早期離職を防ぎ、職場定着を図るセミナーを実施しています。

29歳以下の若手社員対象

●ビジネスカ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。



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いたします。また、「コンサルティング支援」*や「人材確保セミナー」など、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。

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

●働くパパ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

●育業中スキルアップ助成金

「スキルアップ助成金」事務局 TEL/03-5211-0394



（公財）東京しごと財団 企業支援部

所在地 〒102-0072
東京都千代田区飯田橋3-8-5 住友不動産飯田橋駅前ビル10・11階
業務時間 平日 9時～17時
※12時～13時除く ※土日・祝日・年末年始は休業

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

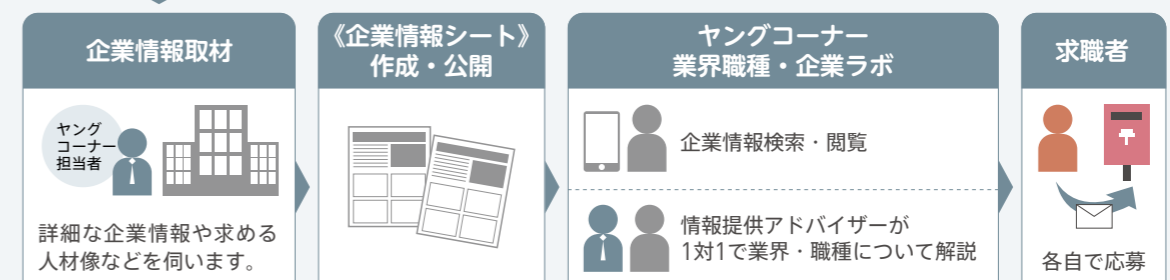
34歳以下の方を採用予定の企業情報を公開します！

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、ヤングコーナー業界職種企業ラボで公開します。新卒を含む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、求職者からの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>



■毎月月末頃に公開情報の変更や終了をヤングコーナーから確認します。

※2025年度の企業情報登録・公開については、4月1日から順次受付します。

※募集が終了した場合や変更事項が生じた場合は、ヤングコーナーまでご連絡をお願いします。

■以下の点にご留意ください。

- ① 新卒者等の若手社員を正社員・契約社員（正社員登用制度あり）として採用する予定があること。
- ② 都内に人事権又は採用予定者の就業場所があること。
- ③ 職業あっせんを行うサービスではありません。

■「花マル企業」について

若手社員の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業をヤングコーナーが認定しています。

「花マル企業」のメリット

各種告知の際、花マルマークを付与してPRを実施します。また、各種イベントへの当選確率が上がる等があります。

花マル企業の基準

ヤングコーナーが定めた基準を満たした、都内（就業場所を含む）の企業です。基準は以下のとおりです。

- 若手社員の正社員採用・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 前事業年度において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 前事業年度において有給休暇の年平均取得日数が10日以上
- ③ 直近3事業年度において正社員として就職した34歳以下のうち同期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/>
- **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/>

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
<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/001931219.pdf>
- **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3階
TEL／03-5211-4480
<https://www.tokyos.johas.go.jp>
- **公益財団法人 東京都中小企業振興公社 総合支援部企業人財支援課**
〒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>
- **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>
- **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 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>
- **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)の若手社員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・面接会等の実施、および若手社員の採用・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 2025

2025年3月 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	パーソルビジネスプロセスデザイン株式会社 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	FUJIKO
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、下林彩子
校正	株式会社ぶれす
印刷	タナカ印刷株式会社
発行者	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/03-5211-6981 https://www.tokyoshigoto.jp