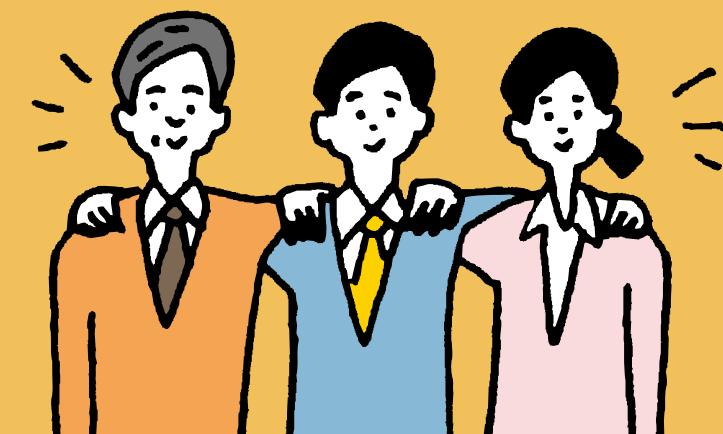


若手社員の 活躍をサポート



東京の「働く」を応援します。

「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

「“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

「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

「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。

いまどき若手社員年表

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、アッサーくん	
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「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)	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	ハイバーヨーヨー	
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	就職氷河期
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、プロードバンド	
2002年 (平成14年)	12	冬季ソルトレークシティ五輪開催、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	中学校入学 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、ちょいワルおやじ	
2006年 (平成18年)	16	高校入学 ゆとり教育 ライドアショック、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	流行語に「派遣切り」
2010年 (平成22年)	20	パ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杯で日本代表大躍進	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、ラクビーW杯が日本で開催(アジア初)	タピオカドリンク	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、娃化現象	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、石破成新内閣発足	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

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



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
「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 インタビュー

主任研究員

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
一般社団法人キャリアアドバイザーアソシエーション 代表理事 花田光世氏 インタビュー
「『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 部長 武部美紀氏 インタビュー

10

14

12

「『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
「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 人事本部人事統括部
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

16

3 組織のエンゲージメントを高める

「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

14

12

10

8

6

4

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

5 見落とさない。職場の人間関係

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
インターん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
若手社員の持続的な成長を支援する	32

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	48
職場のメンタルヘルス	50
職場定着につながる待遇改善	52
女性が長く働ける職場づくり	54
職場定着につながる施設・機関	56
メンタルヘルス等に関する施設・機関	58

★ 東京じごと財団のサービス紹介

東京じ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、	62
メンタルヘルス等に関する施設・機関	64

2 採用から入社後の育成まで連携して取り組む

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

3 経営陣が知つておるべき、人材のための育成計画

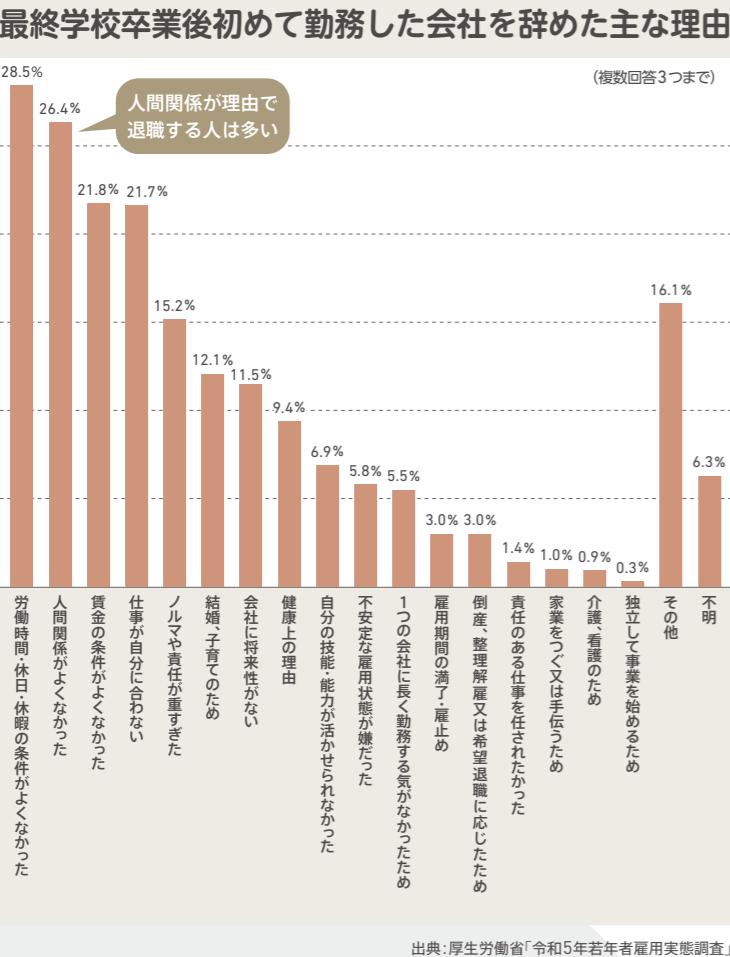
人材育成計画の重要性を理解する	32
人材育成計画を実行する	34
内定辞退を防ぐ	36
若手社員が主体的に学べる環境をつくる	38
若手社員の持続的な成長を支援する	40

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

なぜ若手社員は辞めていくのか？

早期離職の現状



出典:厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」



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もっとも高く、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

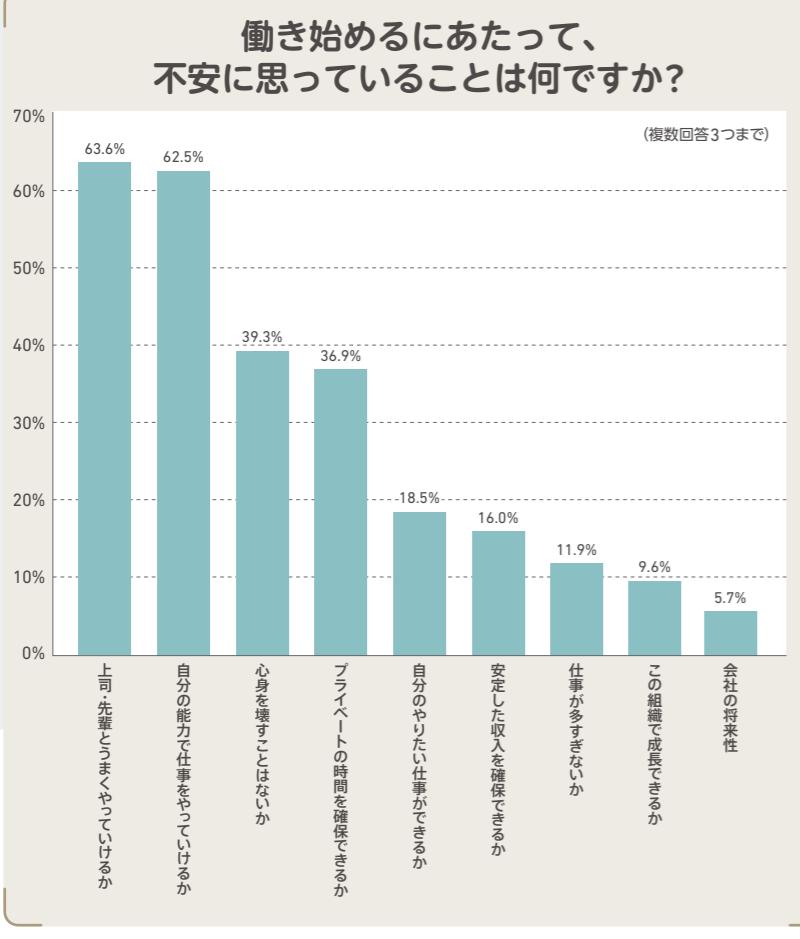
防ぐことなどできない」といった意見が聞こえてくることがあります。果たして本当にそうでしょうか。それは一面では、事実かもしれません。早期離職にはさまざまなものがあります。それらを未然に取り除き、「社員の働きやすさ」向上に努めれば、早期離職率を抑えることができます。

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。

理由	割合
上司から「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」	28.5%
「人間関係がよくなかった」	26.4%
「賃金の条件がよくなかった」	4.9%
「仕事が自分に合わない」	21.8%
「自分の能力で仕事をやっている」	16.0%
「自分のやりたい仕事ができるか」	11.9%
「この組織で成長できるか」	9.6%
「会社の将来性」	5.7%

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」

「人間関係がよくなかった」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つた」と、若手社員に思われずに済むはずです。

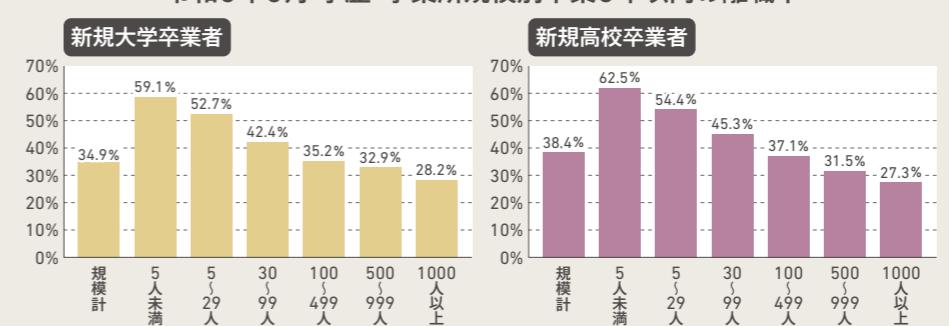
学校法人産業能率大学 総合研究所が毎年実施している「2024年度(第35回)新入社員の会社生活調査」のアンケートの中、「働き始めるにあたって、不安に思っていることは？」

という問い合わせして寄せられた回答は、「上司・先輩とうまくやつていただけるか」がトップで、「自分の能力で仕事をやつていただけるか」「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くける

環境がある。そういう職場に、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つていただけるか」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」になるためのカ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



Word 解説

※ プランドハプンスタンス

「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。

若手社員が働きがいやキャリア開発の方向性を見失い、早期離職に至るケースが少なくありません。キャリア問題に詳しい花田光世慶應義塾大学名誉教授に、若手社員の早期離職への対応、キャリア自律をサポートしていく上での考え方について伺いました。

**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ね。

——その中でどのような対応が

——若手社員が働きやすさの欠如です。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。

花田氏：上司や先輩の自身の成長にむけた努力に応えて、自身を甘やかさず、自分で自分を育てるマインド作りが重要です。入社3年以内の若手社員に対しては、昭和的かもしれないが、いやな仕事から「逃げず」に向き合い、自ら積極的に取り組むための「気持ちの切替え方」など、仕事への向き合い方を学べる現場教育が若者の成長を促します。

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ケ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

ての壁は、「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。

花田氏：上司や先輩の自身の成長にむけた努力に応えて、自身を甘やかさず、自分で自分を育てるマインド作りが重要です。入社3年以内の若手社員に対しては、昭和的かもしれないが、いやな仕事から「逃げず」に向き合い、自ら積極的に取り組むための「気持ちの切替え方」など、仕事への向き合い方を学べる現場教育が若者の成長を促します。

ア開発において重要なこと

花田氏：現代は、先行きが読めない、何が起こるかわからない不透明な時代です。そこで求められるキャリア開発形成を促す上で重要なとなります。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

者意識を持つてキャリア形成に取り組む姿勢や努力といった「キャリア」エンゲージメントこそが重要な要素であると考えます。

花田氏：今の仕事に熱中・集中するワーケンゲージメントは、変化の時代、仕事が変わる、陳腐化する、仕事が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つて、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。

花田氏：それには、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することによって、キャリアの開発が促進されるのです。

花田氏：キャリア自律では、日常の変化に対応が必要です。若手であろうと、シニアであろうと、現場での自分自身にとってのMuStとCanの拡大に努力すること。それがキャリア形成の土台づくりとなり、チャンス拡大につながります。皆さんに、皆さんによる、皆さんのためのキャリア開発に期待します。



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アソシエーション会員

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センタ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。

各頭企画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

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、それを通じて、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う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

あつたのに、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。

花田氏：若手社員をサポートする上

で大切なことは？

花田氏：若手社員の職場定着を図る上で「働きやすさ」は、必要な要素です。しかし、「働きやすさ」を用意し、提供することが「強い個人」を作ることにつながるのかを考える必要があります。

花田氏：「強い個人」とはどういうことでしょうか？

花田氏：誰もが長いライフキャリアの中で、辛かつたり、会社に行きたくなかったりという場面に直面してしまったことがあります。しかし、それでもそれを乗り越え、生きる知恵を獲得しています。若手社員の

まで、個々の社員の働くニーズやモチベーションを理解する努力が必要です。それが、組織が自分を見ていている、放つておかれ

てないという認識につながるからです。

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。

花田氏：若手社員がなぜ辞めるかよりも、辞めない理由、それを通じて、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う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

あつたのに、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。

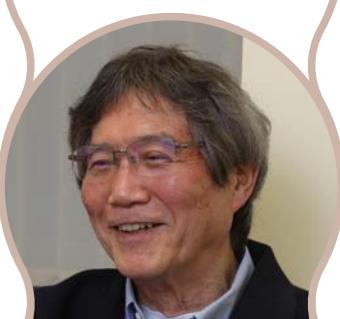
花田氏：若手社員をサポートする上

で大切なことは？

花田氏：若手社員の職場定着を図る上で「働きやすさ」は、必要な要素です。しかし、「働きやすさ」を用意し、提供することが「強い個人」を作ることにつながるのかを考える必要があります。

花田氏：「強い個人」とはどういうことでしょうか？

花田氏：誰もが長いライフキャリアの中で、辛かつたり、会社に行きたくなかったりという場面に直面してしまったことがあります。しかし、それでもそれを乗り越え、生きる知恵を獲得しています。若手社員の



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アソシエーション会員

花田光世氏

インタビュー

まで、個々の社員の働くニーズやモチベーションを理解する努力が必要です。それが、組織が自分を見ていている、放つておかれ

てないという認識につながるからです。

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。

花田氏：若手社員がなぜ辞めるかよりも、辞めない理由、それを通じて、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う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

あつたのに、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。

花田氏：若手社員をサポートする上

で大切なことは？

花田氏：若手社員の職場定着を図る上で「働きやすさ」は、必要な要素です。しかし、「働きやすさ」を用意し、提供することが「強い個人」を作ることにつながるのかを考える必要があります。

花田氏：「強い個人」とはどういうことでしょうか？

花田氏：誰もが長いライフキャリアの中で、辛かつたり、会社に行きたくなかったりという場面に直面してしまったことがあります。しかし、それでもそれを乗り越え、生きる知恵を獲得しています。若手社員の

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「100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

働き方の実現に向む取組を進めています。社員のキャリア自律を促す取組、これから的人事制度などを行いました。

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」という考え方で、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、キャラリアについても主体的に考えて、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ラ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経験できる制度です。将

来的な異動や兼務を見据えて、下のマッチングを図る目的で使っています。これにより、異動のリスクを減らし、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。2022年は7牛の利用がありました。

キャリア自律には るよ。

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

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つて、打診や提案をしたり、調整していく必要があるので、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？

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からの課題です。

と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

対面で会うことで生産性が高まる業務もあつたり、コミュニケーションが深まるといったメリットも、「一寧に伝えていくことが大事だと考えています。

チームのみならず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せんか？」何か困りますか？」といつ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」と起因するように感じます。

——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：「口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少なかった。そのため、直接会つてわかれました。そのため、直接会つ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

1日~!

「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。	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したメンバーが、クロダ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。

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、プロダ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。

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、A-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。どんな状況にも変化を恐れず、対応していくように

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、異動のスマッシュを減らし、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「1on1」のコミュニケーションを「ザツダメ」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、これからの中長期について話し合う場を意識的に作るようになっています。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支援制度になっています。半面、自分が何をしたいのかはつきりしない、

——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、方向性がずれていても
あきらめずに着地点を探るよう
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。

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

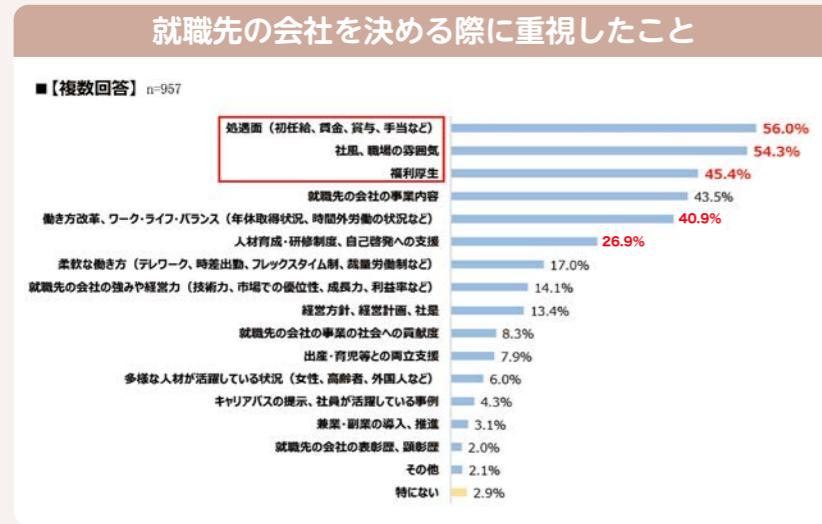
**キャリア自律には
マネージャーの力量も**

——キャリア自律は簡単なことではないと?

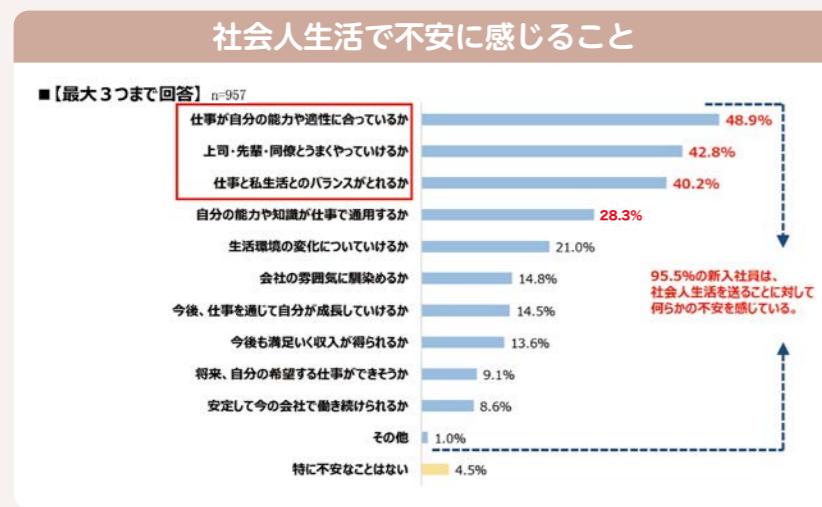
武部氏：社内でキャリアに関するアンケートを取ったところ、社員の2人に1人が「キャリアを考える／希望を伝える上で困っていることがある」と回答しています。理由としては、「周りの働きかけや提案がほしい」、「どのタイミングでアクションを起こせばよいのかわからない」とった意見もあります。チームのみんなが頑張つている状況で、「自分のキャリアのためには他の部署への異動を申し出ると、

最近の若手社員のホンネとは?

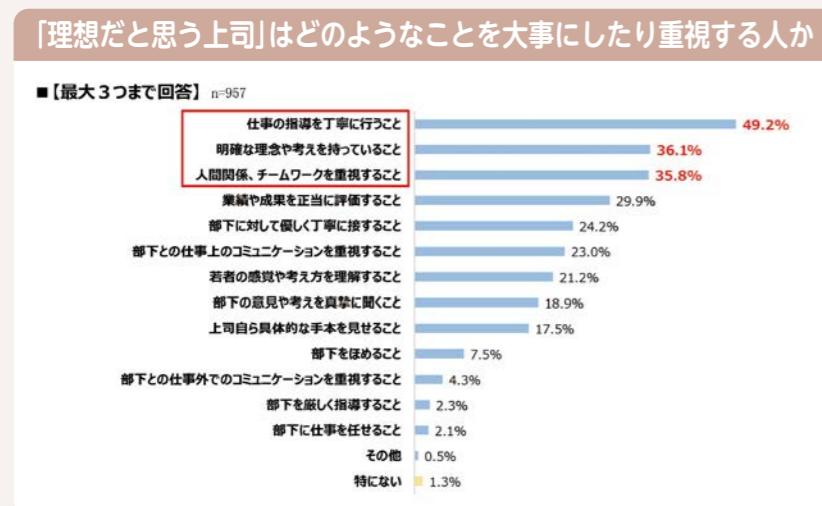
2024年度 新入社員意識調査のデータを見てみましょう。



「遇面」「社風、職場の雰囲気」「福利厚生」が上位となつた。



「仕事が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るか」「仕事と私生活とのバランスがとれるか」が上位となつた。



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

「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」を重視する意見も多い」

出典:東京商工会議所「2024年度 新入社員意識調査」

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、時代に合わせて会社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たが、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、「遇面面(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。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が多く見受けられます。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。

「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。「仕事を丁寧に行うこと」「明確な理念や考え方を持っていること」「人間関係、チームワークを重視するため長く働くことはできない。そういう考え方の若手社員が増えているといふことではないでしょうか。「社会人生活で不安に感じること」という質問に答えて、「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・同僚とうまくやつていいけるか」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、霊感気」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。「仕事を丁寧に行うこと」「明確な理念や考え方を持っていること」「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を通じます。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



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。



「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。



最近の若手社員の特徴

若手社員は経営陣に何を求めてる?

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。そのためには、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!

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。

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

誰かに認められたい、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。

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关心を持ち、彼らの考え方を知ろうとする。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」をつくりていきます。

まず身につけたいのは「聞く」姿勢です。ワンマンで、聞く耳を持たない経営陣には若手社員はついていません。現場で疑問に思つて

いること、不満に思つてゐることなど、入社して間もない若手社員だからこそ氣づく点があるはずです。それを経営陣が自ら吸い上げるという姿勢が望ましいといえるでしょう。

もつとも、若手社員にとつて経営陣はそう氣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、経営陣から現場に足を運び、若手社員に声をかける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なります。「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。

の姿を変えていける会社でもあります。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、「伝うる」態度です。日常業務に追われていると、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ゃべくなりります。

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いていきましょう。

POINT



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。

経営陣と若手社員の 「リード・コミュニケーション」

経営陣が若手社員に歩み寄ることも大切



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若手社員と一緒に働き、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、その違う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。

例えば、「指示待ち」型の若手社員がいます。言わる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「言われなくてわかるだろ」と思うようなことができません。また、主体性を發揮す

ることは苦手で、自分から話そうともしませんし、仕事を任さ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があるのです。

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

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？」。

「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、ミスが少ないところは長所といえるでしょう。

その半面、新しいことにチャレンジしたり、仕事の仕方を工夫したりといった変化に弱い傾向があります。自分の行動に自信があります。自分の行動に自信がないため、上司に「～で大丈夫ですか？」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

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たら理想的です。

POINT

For  経営陣	<p>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。</p>	For  育成担当	<p>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。</p>
---	--	--	--

育成担当と若手社員のコミュニケーション

若手社員の傾向を理解する

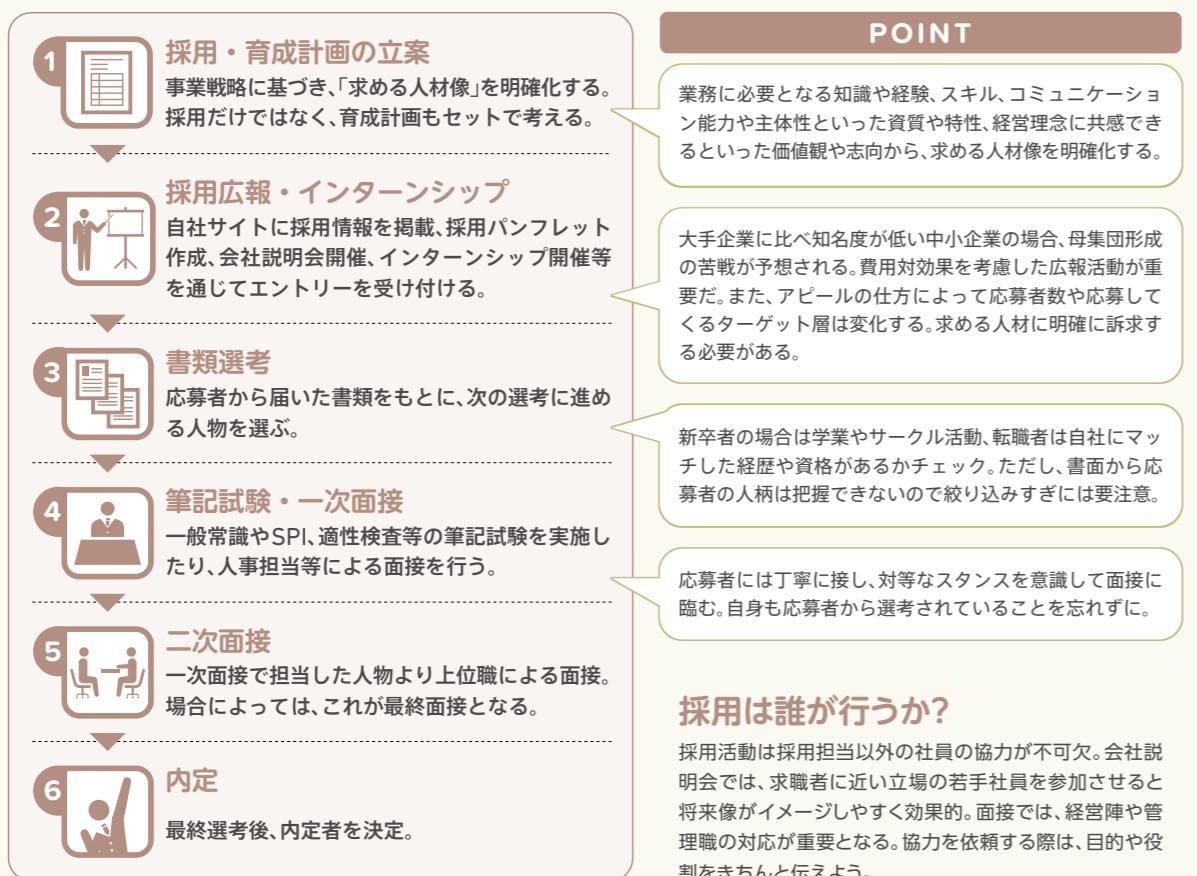
若手社員のタイプを把握して対応を変えてみよう！



採用体制を整える

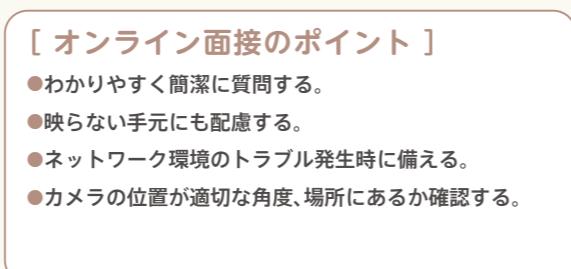
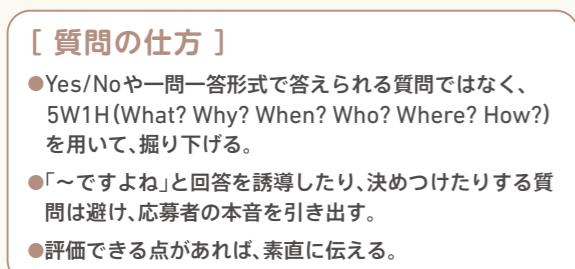
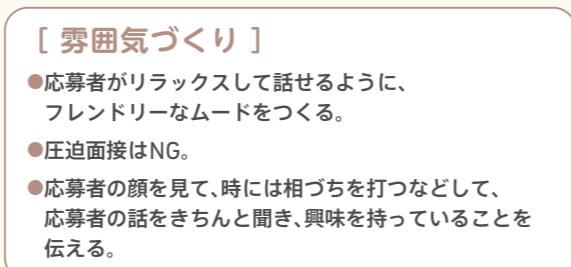
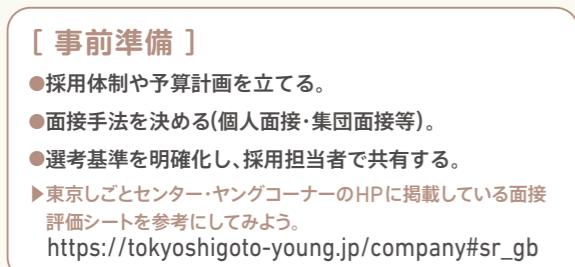
採用活動のフローを考える

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。



採用活動は始まる

採用計画の立案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、一貫した計画のもうとで進めていくことです。そうでなければ、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。

採用活動は「①採用・育成計画の立案」から始めります。経営戦略をもとに、どのような人材を採用し、育成、定着、戦力化をしていく

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、一貫した計画のもうとで進めていくことです。そうでなければ、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、地元のハローワーク、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。目標すべきは、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て、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。

接です。



採用計画の立案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、一貫した計画のもうとで進めていくことです。そうでなければ、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。

採用活動は「①採用・育成計画の立案」から始めります。経営戦略をもとに、どのような人材を採用し、育成、定着、戦力化をしていく

採用計画の立案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、一貫した計画のもうとで進めていくことです。そうでなければ、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。

採用にあたる担当者は、会社と応募者の接点となる。「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。

ミスマッチを防ぐには

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

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?



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。

P4～5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」、「仕事が自分に合わない」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」、「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年の同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、求人側と求職者の意識のズレは、まだまだあります。

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ダウンにもつながるなど、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、求職者を対象とした「キャリアアップ」が実施されています。このキャップを少しだけ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

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、求人側と求職者の意識のズレは、まだまだあります。

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。

そこで、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られます。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。

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られます。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。

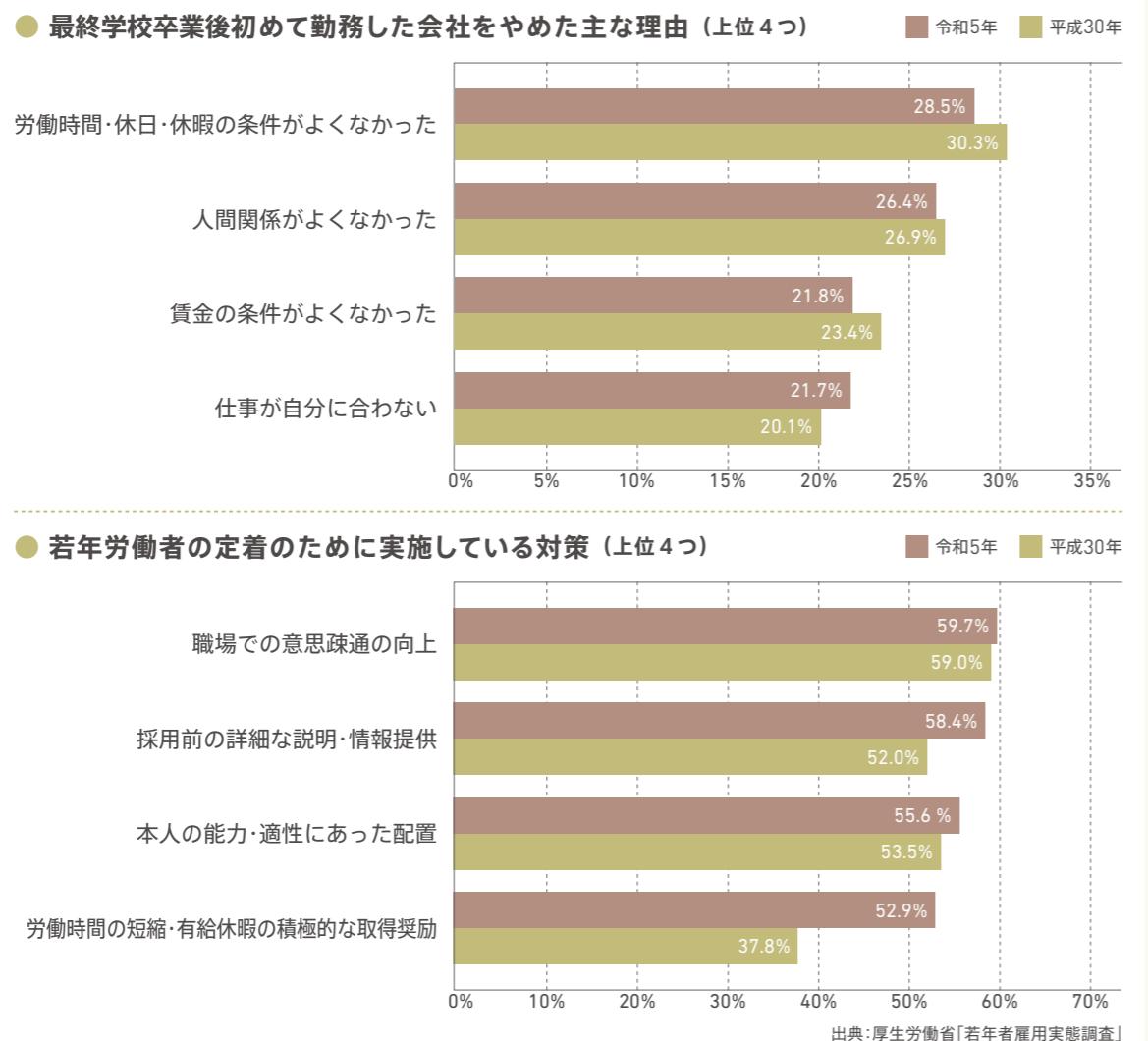
POINT



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



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。



「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
において
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。

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。

P4～5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」、「仕事が自分に合わない」

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年の同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、求人側と求職者の意識のズレは、まだまだあります。

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ダウンにもつながるなど、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、求職者を対象とした「キャリアアップ」が実施されています。このキ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

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 就業體驗

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よう。

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)
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) 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
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	<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、会社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	<ul style="list-style-type: none"> 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)

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』」」

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」という経営陣、
シップの在り方や効果に関して
採用担当も少なくありません。
インター・シップとは、「就業体
験」ことで、会社で仕事を体験し
ながら企業理念や事業の内容に對
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
ジができるない学生もいます。
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

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。

- タイプ2
- タイプ3
- 専門活用型 汎用的能力・
- キャリア教育

- タイプ3 沢用的能力・専門活用型 インターンシップ

- タイプ4 インターンシップ
- 高度専門型 インターンシップ

就活生を集める手段として近年
「よくわからない」という経営陣、
シップの在り方や効果に関して
採用担当も少なくありません。
インター・シップとは、「就業体
験」のことで、会社で仕事を体験し
ながら企業理念や事業の内容に對
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
ジができるない学生もいます。
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

- タイプ3 キャリア教育
- タイプ2 キャリア教育
- タイプ1 オープン・カンパニー
- タイプ4 高度専門型
 ・ インターンシップ
 ・ 専門活用型
 ・ 汎用的能力・
 ・ インターンシップ
- 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・つな
 げてはいけないものでした。しかし
 い。

「インターネット・シッピング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・シッピング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・シッピングを就活プロセスの一つとして認めており、やみくもに参加しているわけではありません。内定を獲得しているなか、インターネット・シッピング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。

半面、インター...ンシッ...ンは自...
を知つてもらつ機会...になるだけに...
魅力をしつかり伝えられないと企...
社に対するマイナスイメージ、誤...
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...ンシッ...ンに関...
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...ンは...
ネット上での評判もよくなり、各...
くの学生が集まるようになります。

会社側も大学のキャリアアセ...
ターや就活情報サイト、会社ホ...
ムページなど複数の媒体を通じて...
告知していきましょ...。

＼要注意！／ 「採用(就活)ハラスメント」

インターンシップって何をするの?



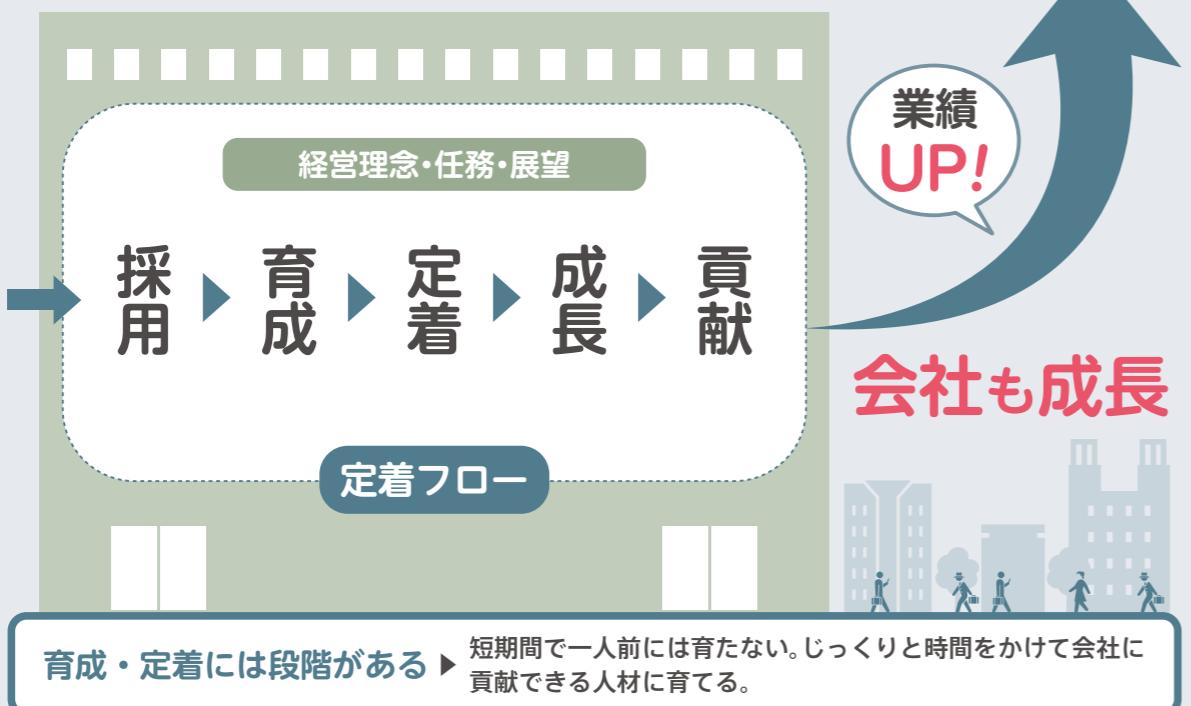
人材育成計画の 重要性を理解する

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

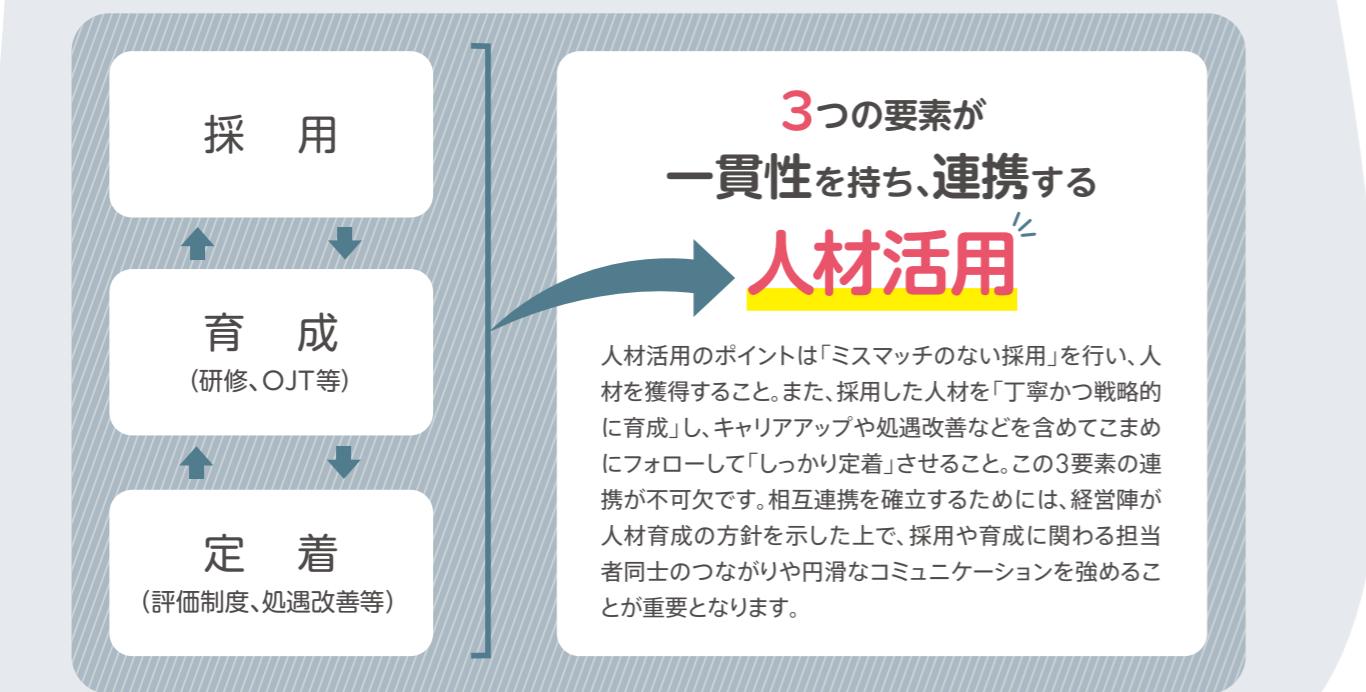
人材育成は経営戦略の一つとして捉え、効果的な計画を立案し、実行していきましょう。

“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つの要素の連携が力ぎとなります。



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「はじめの一歩」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
居続ける」社員を増やすことです
ありません。立派な戦力となつて
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、相応の段階を
踏まなければなりません。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。

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
るかもしれません。

育成計画といつても綿密なもの
でなくて構いません。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。

それに経営陣が、なぜ人材育
成が重要な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、
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
負担が重い役回りです。通常業務
に付随する業務を「売上・利益を上げ
ること」としては、管理職や育成担
当が最も重要な役割です。しかし、
経営陣が「売上・利益を上げること」
が、自分たちのキャリアにマイナス
にマイナスになるかも知れない」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ならま
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。

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。

POINT



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。



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

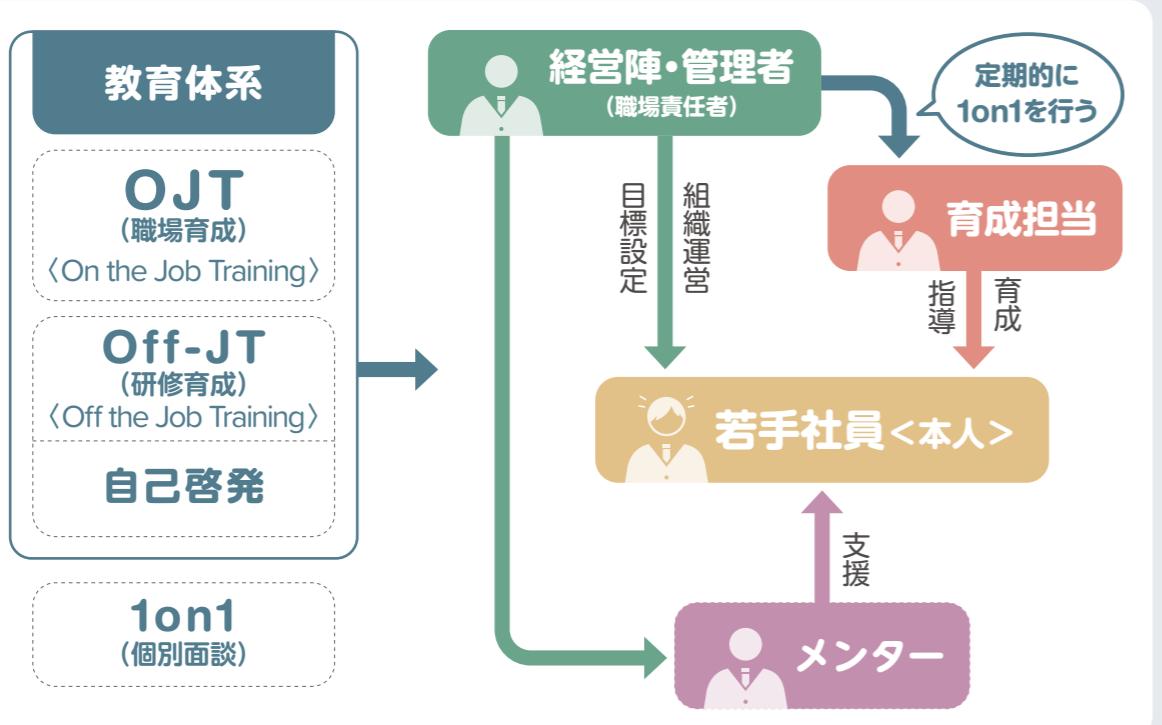
STEP
3 人材・組織の現状を把握

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

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。



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。

「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く、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」を育てたいのが「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、育成ログラムの内容は180度変わります。

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。

「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し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、メンターら全員が「理解し、納得しているかどうか」これが揃って初めて計画どおりに人材育成が進みます。

POINT

The logo consists of the word 'For' in a large serif font above a stylized icon of three human figures in profile, facing right. Below the icon, the characters '経堂随' are written in a smaller, bold, sans-serif font.

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

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

An illustration of a man with dark hair, wearing a brown suit jacket, a white shirt, and an orange tie. He is scratching his head with his right hand, looking slightly upwards and to the side with a thoughtful or confused expression. There are three small, curved lines above his head, suggesting he is thinking or has just remembered something.

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ります。その一つが「コミュニケーション」です。育成担当や上司が、社員のよいところをほめて承認したり、失敗したときはフォローして若手社員を支えていき仲間意識を醸成していきます。また、本人の自主性を重んじた仕事

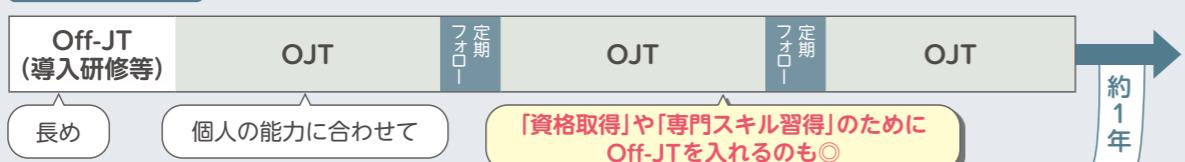
の依頼の仕方をすることで、やる気を引き出していくこと非常に有効です。

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、新入社員の悩みを聞く(カウンセリング)、一緒に考え方を引き出していく(コーチング)等を活用して対応していきましょう。

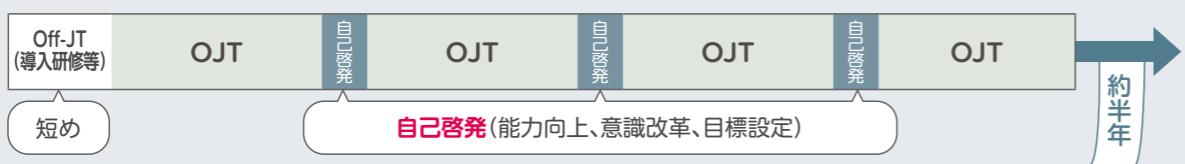
育成計画の組立て方

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



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「任せせてみることで実務を覚え、職場に馴染みながら、少しづ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10回1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とは業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い、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

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。まつさらな状態の新卒者に対しては「土台づくり」と、ある程度の経験を積んでいる転職者に対する「サポート」であります。

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。早く会社に馴染み、力を発揮できるようにサポートしましょう。人材育成は「お金も時間もかかるもの」であることを認識し、じつくりと計画的に取り組みましょう。

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。

柱をしっかりと立てれば
安心ね！



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ことが必要です。

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。

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、外に飛び出していくかもしれません。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ょう。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いては、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。特に社員を対象とした技術研修は業界動向に追いつくのが難しいI-T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

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(「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。学ぶ理由があるて、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等して、会社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



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。



「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。



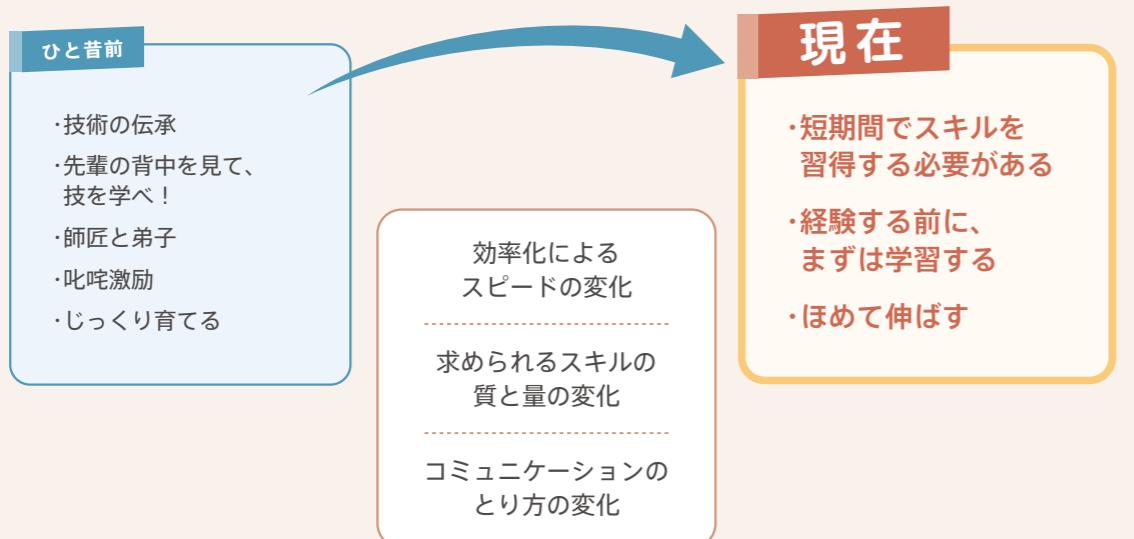
OJTの組立て方

本気で取り組むOJT

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。

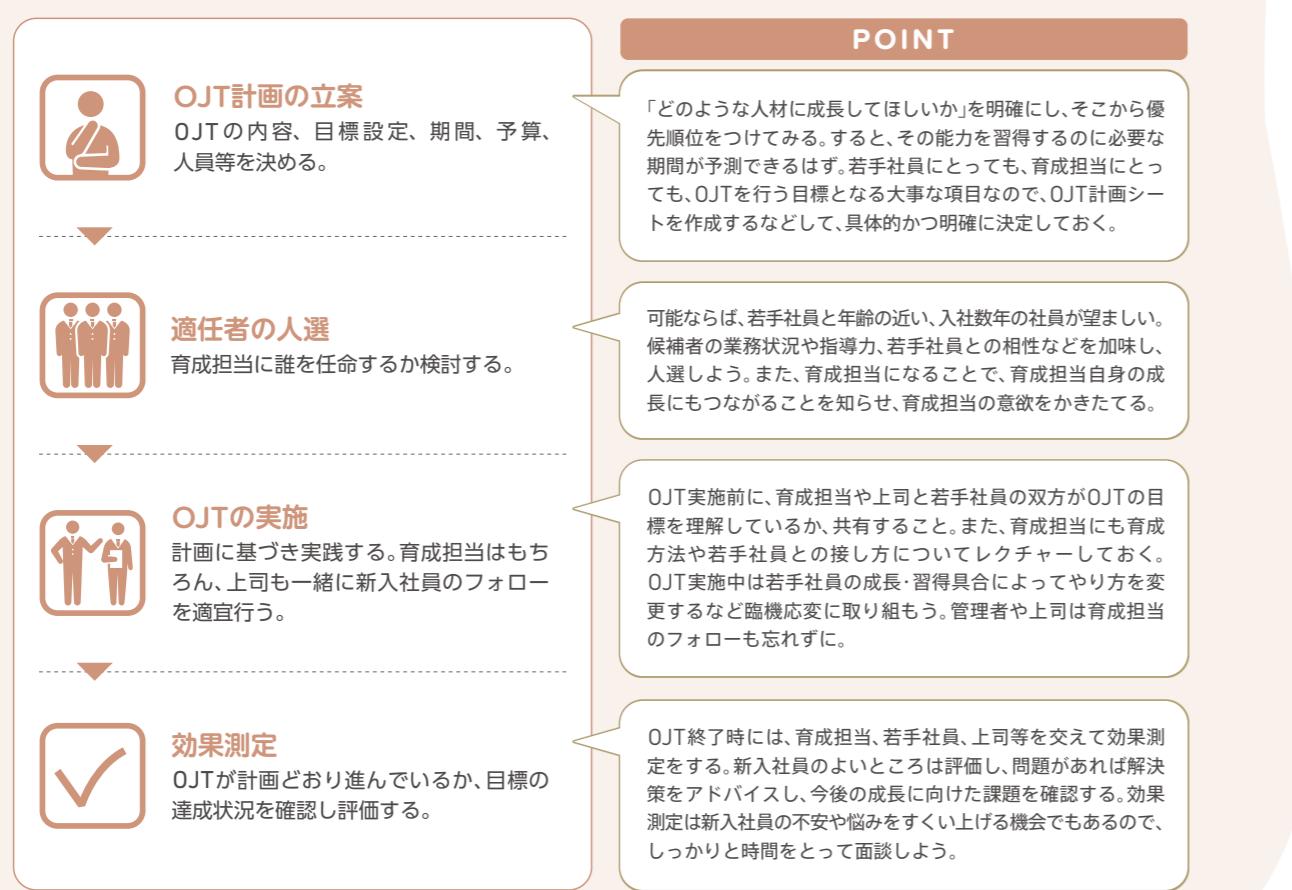


OJTの基本的な組立て方

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してみよう。

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



「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を通じた人材育成を行っています。しかし、そもそも今行うべきでしょうか。というのも、時代を経てOJTの在り方が変わってきたているからです。

ひと昔前ならば、先輩社員がそれを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」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

OJTだったのが、かつてのOJT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ものがありました。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」ことにあります。

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、教える側も相手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れました。「O(おまえら)」「じぶん」「T(トレーニングしろ)」とばかりに、新入社員をほつらかしにしてしまうのです。

「叱咤激励」から「ほめて伸ばす」へ

「叱咤激励」から「ほめて伸ばす」へ

例えば、あらゆる業務のスピードが増している中、「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、より短時間でのスキル習得が必要になりました。そのためOJTを経たっています。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」なども標準化することで、OJTのカギになります。

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つたのが、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、より短時間でのスキル習得が必要になりました。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」なども標準化することで、OJTのカギになります。

POINT

For 経営陣

「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。

For 育成担当

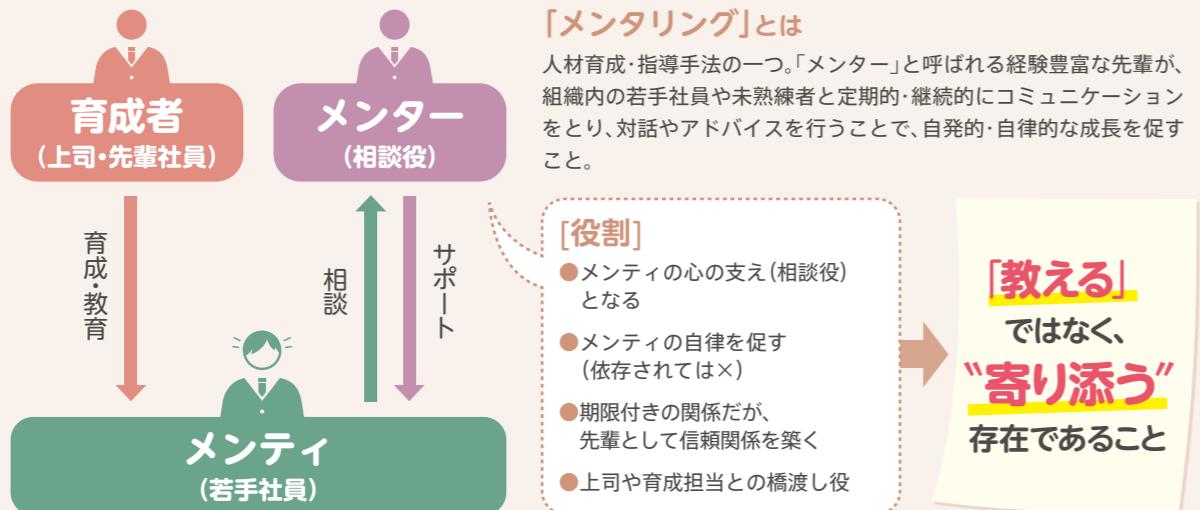
時代が変わればOJTプログラムも、教え方も変わる。自社のOJTが本当に機能しているのか、持続的な成長につながっているか、見直すことから始める。



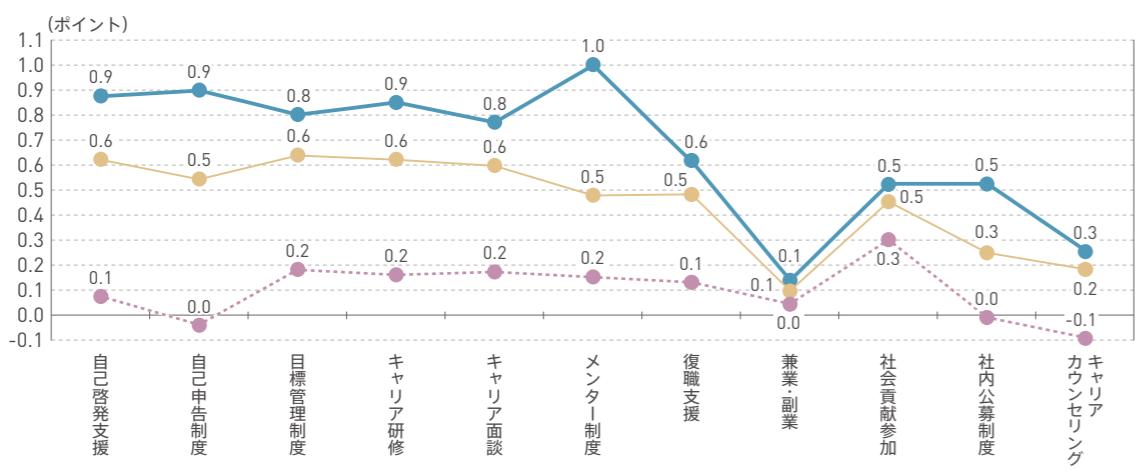
若手社員の心強いサポート

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。



● キャリア形成のための人事制度とその効果



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

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く本

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

「教える」のではなく
「寄り添う」役割

〇〇社とは別に「メンター」による育成を始める会社が増えています。〇〇社は若手社員に育成担当がついて、仕事の実践を通じたトレーニングを施す概念ですが、メンター制度は、メンター（育成者）がメンティ（被育成者）の「心の支え」となり、日々の業務に限らず、キャリア形成やスキル向上、人間関係の悩み、職場の細々としたルールやプライ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つ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つ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、メンターリング制度です。何かと若手社員を気にして、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つて話を聞く。直接的な仕事の指導はできなくとも、「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ふべき。こうしたメンターの存在が、メンティのモチベーションアップや職場への適応を促して

いきます。

メンター自身の成長にも寄与する

次のような事例があります。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「同僚の名前を覚えられない」ほど人間関係が希薄になってしましました。悩みを持った若手社員の声を聞いてあげる先輩社員もいなくなったり、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い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「ミニニケーションスキルも身につけることができ、いざれ部下を持つようなボディ・ショーンにつくための、予行演習としての機能を果たすのです。

POINT



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、若手社員の心に寄り添い、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をする必要がなくても、よき相談相手にはなれる。

メンター制度って実は
よくわからないのよね



力ギは育成担当への意識づけ

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、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会社においては、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とも仕方ありません。しかし、「何をどう教えたいかわからない」「自分がなぜ育成担当に指名されたのかわからず」「このままでは通常業務に支障が出る」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、〇JT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」と予想していた成長段階に達しているため、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。

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。

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。



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・昇給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。

経営陣からの指示も欠かせないんだな



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・先輩とうまくやつていけるか」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。

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こない」「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。

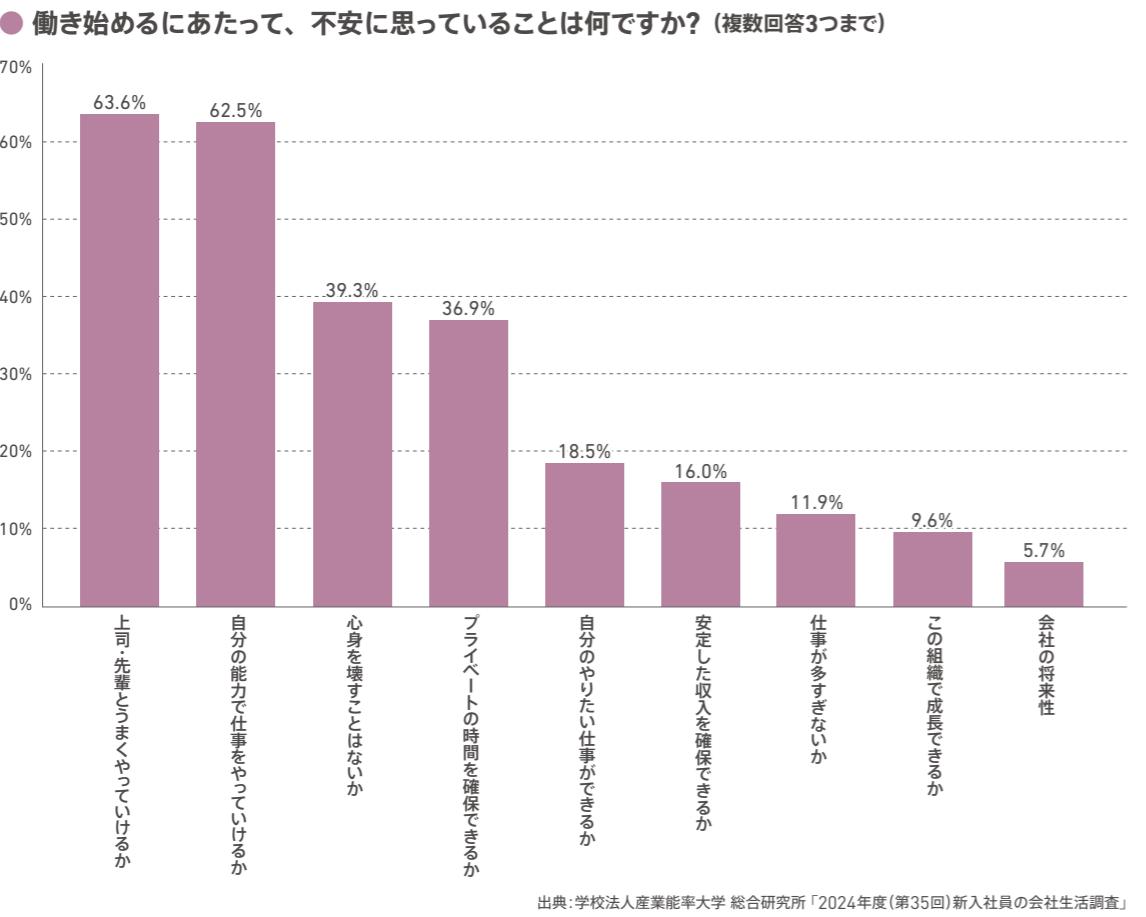
良好な人間関係づくりのカギは、「コミュニケーションの質」が増えるよう、コミュニケーションの「量」が増えるよう、うとすると「ケース・バイ・ケース」なりがちです。また東京商工会議所の「2024年度新入社員意識調査」(9ページ参照)において「理想だと思ふ上司」について尋ねたところ、「仕事の指導を丁寧に行う」「人間関係・チームワークを重視する」の回答が多く寄せられています。

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、それに合った対応をすることが望まれています。

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やシチュエーション、文化等を用意していくことです。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」だ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。



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、「上司が部下の考え方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。

③テーマを決める

上司も部下も何の目的もなく突然話し始めるのは難しいものです。ただの雑談、ただの愚痴で終わらせ、有意義な時間となるよう事前準備や目的共有をしっかりとおきましょう。

④1on1の実施

お互い身構えないよう、まずは雑談などから始めましょう。注意しなければならないのは、「自分の話ばかりしない」「指示を出さない」「高圧的な話し方をしない」ということ。1on1の場では、上司は部下の考え方や気持ちを理解することを忘れないようにして。また、部下がどんな話をしたのかメモを残し、次回につなげることも重要です。対話の内容を振り返り、部下の希望、悩みをその後に展開・解消できるように努めましょう。



コミュニケーションの「機会」を提供する

経営陣や育成担当、上司から働きかけるとしたら、社員同士が話

しやすくなり、「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質」が増えるよう、うとすると「ケース・バイ・ケース」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」(9ページ参照)において「理

想だと思ふ上司」について尋ねたところ、「仕事の指導を丁寧に行う」という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、それに合った対応をすることが望まれています。

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やシチュエーション、文化等を用意していくことです。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」だ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。

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。

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”か見抜かれてしまう

まずは若手社員をじっくり観察してみよう

彼らの行動には理由があるのでなぜそのような行動をするのか考える

それでも理解できなければ質問してみよう

若手社員がどんな意図で行動をしたのか、その意図と姿勢を知り、ほめるor叱る

叱る=相手のために注意喚起

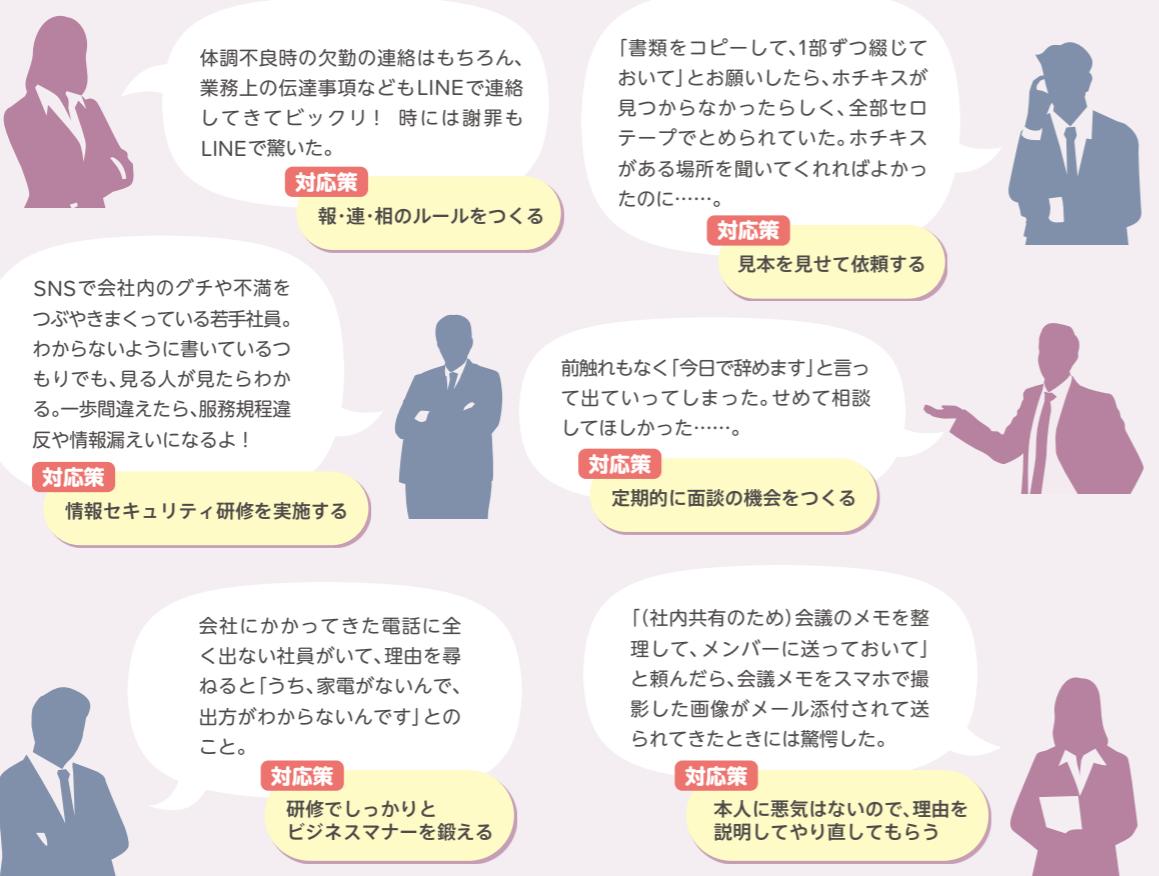
「叱る」と「怒る」の違い

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

〈叱るポイント〉

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

あるあるエピソードと対応策



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るります。

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、失敗すれば叱つているが、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つたりし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。

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るります。

育成担当にとつて「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、失敗すれば叱つているが、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つたりし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。

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るります。

では、どのようにほめたらいいのでしょうか。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。

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

いでの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。

まずは、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、彼らなりの理由があります。その意図と姿勢を知つた上で、ほめたり叱つたりするのが、理想の上司と部下の関わり方です。

ほめたり、叱つたり、どうしたらいいか難しい！

そこで大切なのは、「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、成績そのものではなく失敗を繰り返しながらも諦めなかつたことや難しい仕事にチャレンジしたこと等の「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。

その理由によってほめたり叱つたりするのですが、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ります。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

会社はあくまで仕事をする場であり、上司、部下といつても必ずしも「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觀察し、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、何度もほめたところで、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



育成担当や上司と若手社員たちとで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。



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。

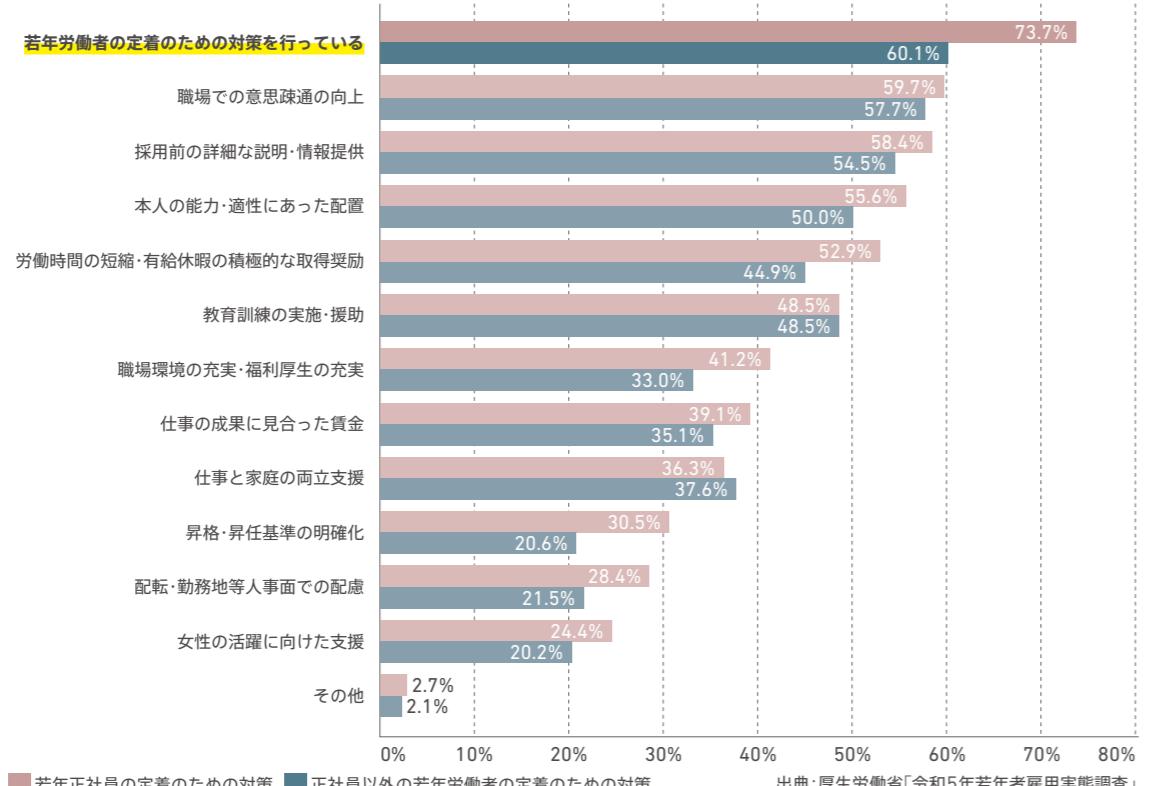
定着率を上げるためにすべきこと

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）



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「社員を大切にする会社」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、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。

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・福利厚生の充実」などです。

「OJT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」という意識を持つる職場があるかどうか、とも言い換えられ

な職場づくりを推進していく必要があります。

定着する」といった特効薬のよう

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し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」をもうらさず実行し、「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があります。



POINT



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。



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。

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。

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」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



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

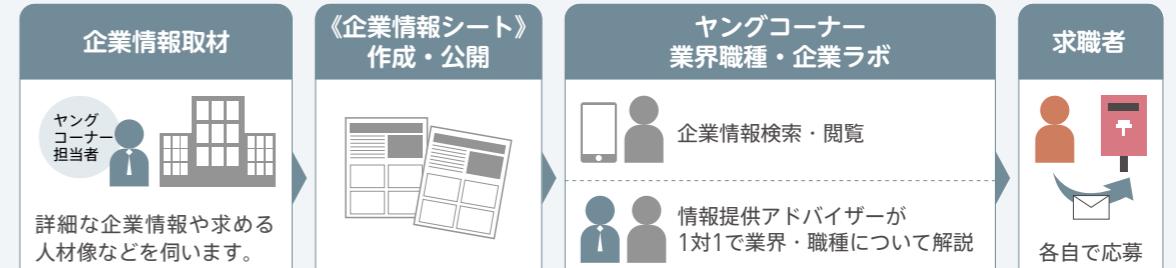
34歳以下の方を採用予定の企業情報を公開します!

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>



■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)

「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。

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>

● 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>

● 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>

Copyright ©2025.3 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。