

早期離職防止ガイドブック

令和
7年度

若手社員が辞めない会社づくり



「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

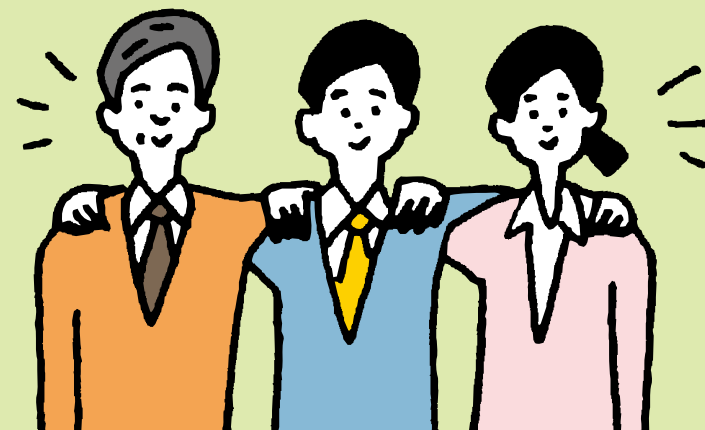
「新入社員のオンボーディングを上司 & 先輩が全力サポート！」

コクヨ株式会社

江崎舞氏 / 遠田純氏 / 南井厚美氏

東京しごとセンター ヤングコーナー

早期離職防止ガイドブック
令和7年度



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

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
1991年 (平成3年)	0	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)	1	バルセロナ五輪開催、 学校週5日制スタート	MD、G-SHOCK、 エアジョーダン	
1993年 (平成5年)	2	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)	3	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)	4	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)	5	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)	6	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)	7	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)	8	携帯電話・PHSの電話番号11桁化	アイボ、 iBook	
2000年 (平成12年)	9	シドニー五輪開催、 スーカール規制法公布	DOCOMO「i-mode」、 PlayStation2、IT革命	
2001年 (平成13年)	10	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)	11	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)	12	オレオレ詐欺が横行	iPod、 千と千尋の神隠し	
2004年 (平成16年)	13	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)	14	愛・地球博開催	iTunes、 ちよいつるおやし	
2006年 (平成18年)	15	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)	16	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)	17	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)	18	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)	19	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)	20	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)	21	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)	22	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)	23	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)	24	マイナバー制度開始、 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)	25	リオ五輪開催	ポケモンGO、 Instagram	
2017年 (平成29年)	26	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)	27	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)	28	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)	29	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)	30	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)	31	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)	32	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)	33	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
2025年 (令和7年)	34	大阪・関西万博開催、 トランプ米大統領2期目就任、 高市早苗内閣発足	古古古米、 チャッピー	日経平均株価史上最高値 5万円超、 最低賃金大幅引き上げ 最低賃金1,000円超に、 東京都カスタマー・ハラスメント防止条例施行

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 経営陣と若手社員のコミュニケーション 育成担当と若手社員のコミュニケーション	18 20 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 ミスマッチを防ぐには インターンシップで就活生の心をつかむ 内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには	24 26 28 30
PART 3	経営陣が知っておくべき、会社と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 人も組織も成長する人材育成計画づくり 若手社員が主体的に学べる環境をつくる 若手社員の持続的な成長を支援する	32 34 36 38
PART 4	本気で取り組むOJT	OJTの組立て方 OJTの運用方法 メンター制度を活用する カギは育成担当への意識づけ	40 42 44 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 「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	4 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 「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 Talent Success 部長	8 10
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」 「新入社員のオンボーディングを上司＆先輩が全力サポート！」 コクヨ株式会社 働き方改革推進総務部 江崎舞氏 コクヨアカデミア 遠田純氏 取締役室 南井厚美氏 インタビュー	12 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 良好な関係を保つ関わり方	48 50
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 職場のメンタルヘルス 職場定着につながる処遇改善	52 54 56
★	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 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	58 60

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

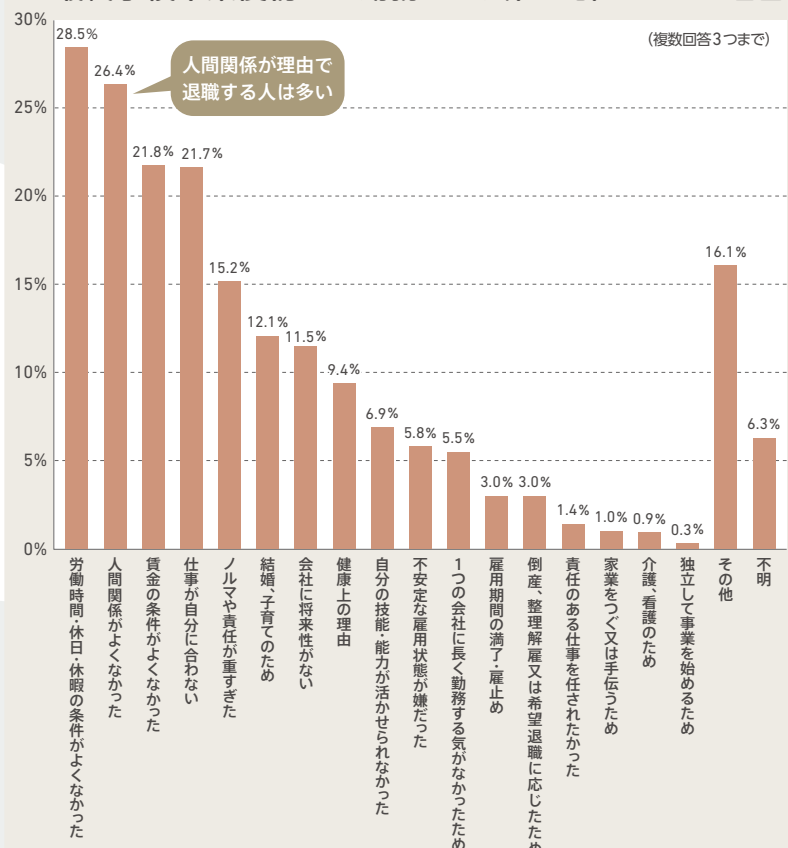
防ぐことなどできない」といった意見が聞こえてくる可能性があります。果たして本当にそうでしょうか。それは一面では、事実かもしれません。早期離職にはさまざまな要因があります。それらを未然に取り除き、「社員の働きやすさ」向上に努めれば、早期離職率を抑えることができるのです。

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。

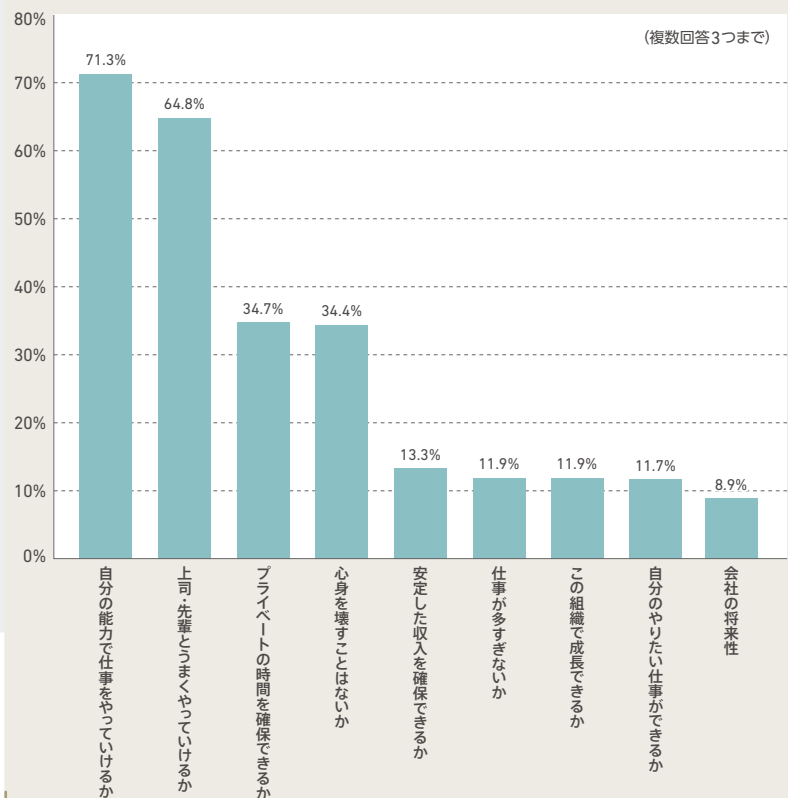
上位から「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が28.5%、「人間関係がよくなかった」が26.4%、「賃金の条件がよくなかった」が21.8%、「仕事が自分に合わない」が21.7%、

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「2025年度（第36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。

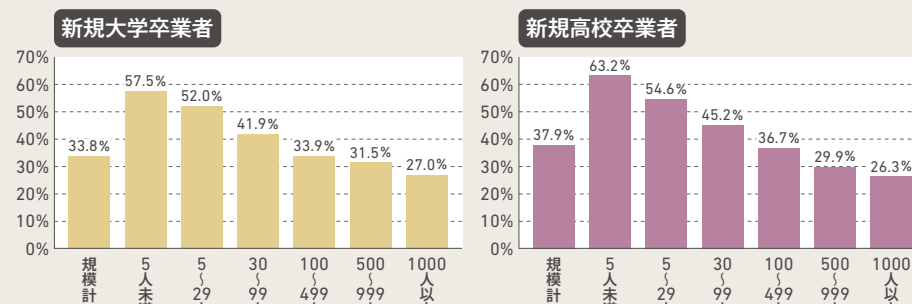
学校法人産業能率大学 総合研究所が毎年実施している「2025年度（第36回）新入社員の会社生活調査」のアンケートの中で、「働き始めるにあたって、不安に思っていることは？」

という問いに対して寄せられた回答は、「自分の能力で仕事をやっていけるか」がトップで、「上司・先輩とうまくやっていけるか」「プライベートの時間を確保できるか」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、一人が辞めない会社」になるための力ぎと言えるでしょう。

令和4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

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」

1990年代後半から2010年序盤までに生まれたとされる「Z世代」。若手社員はまさにこのZ世代に該当し、仕事よりもプライベートを重視する傾向にあると言われていいます。では若手社員にどのようなキャリア支援が必要なのでしょう。若年者の就業意識などをテーマに調査・分析を行っているリクルートワークス研究所の古屋星斗氏に伺いました。

**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

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う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

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

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。

——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

した人、内定辞退者、育児や介護のために退職した社員、元社員で構成されるアルムナイ制度など、本人を取り巻く状況が変われば、再び戦力として採用に至る可能性もあります。離職した若手社員の4割が「元の会社に戻りたい」と思っているというデータもあるほどです。

女性や外国人、自社製品のユーザーなども含めたファンコミュニティを含めて、ゆるいメンバーシップの構築は、これからの人材リスクへの対応として有効です。

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。

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

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します。

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、「クラウドサービ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

Word 解説

※2 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

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て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。

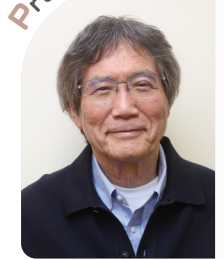
花田氏：誰が長いライフキャリアの中で、辛かったり、会社に行きたくない時、それを乗り越え、生きる知恵を獲得しています。若手社員の早期離職を防ぎたいからといって、心地よい経験だけを提供しては、打たれ弱い、免疫力のない人材が組織に増えてしまいます。個々の成長では、「甘やかさず」「修羅場を乗り越えて成長する」環境もまた重要です。

以前、第一選抜で課長に上がった方達に、「自分が育った環境は」をヒアリングしたことがあります。初の上司との人間的な触れ合いと、成長に向けた真摯な対応でした。上司がしっかりと相談に乗ってくれ、成長にとって何が大切かを本気で教えてくれたことで、仕事を覚え、働くことの本質を理解できたというお答えでした。会社に行きたくない時もあります。イヤな同僚と仕事をしなければならぬ時もあります。そんな時、若手社員にとつ

ジョンだけでキャリア開発を進めるのには無理があります。Aー技術を含め社会が目覚ましく進化している中で、既存スキルの陳腐化はますます加速していきます。スキルを身に付ければ今後の仕事に役立つというのは早計でしょう。現在の自分の業務にベースを置きながらも、これからは、今まで以上に「好奇心・興味・関心・探求心」を持って、どんな状況にも対応できる総合力を身につけ、成長に向けた努力を習慣化することが大事だと考えます。難しく考えなくても大丈夫。ちょっとした変化、新しいことや気にかかっていることへのチャレンジを通して、自身の連続的な変化とストレッチングをしていく意識と努力が大事です。

キャリア自律では、日常の変化対応が必要です。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。皆さんの、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。

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。

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。

求められますか？

花田氏：誰が長いライフキャリアの中で、辛かったり、会社に行きたくない時、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。

以前、第一選抜で課長に上がった方達に、「自分が育った環境は」をヒアリングしたことがあります。初の上司との人間的な触れ合いと、成長に向けた真摯な対応でした。上司がしっかりと相談に乗ってくれ、成長にとって何が大切かを本気で教えてくれたことで、仕事を覚え、働くことの本質を理解できたというお答えでした。会社に行きたくない時もあります。イヤな同僚と仕事をしなければならぬ時もあります。そんな時、若手社員にとつ

ジョンだけでキャリア開発を進めるのには無理があります。Aー技術を含め社会が目覚ましく進化している中で、既存スキルの陳腐化はますます加速していきます。スキルを身に付ければ今後の仕事に役立つというのは早計でしょう。現在の自分の業務にベースを置きながらも、これからは、今まで以上に「好奇心・興味・関心・探求心」を持って、どんな状況にも対応できる総合力を身につけ、成長に向けた努力を習慣化することが大事だと考えます。難しく考えなくても大丈夫。ちょっとした変化、新しいことや気にかかっていることへのチャレンジを通して、自身の連続的な変化とストレッチングをしていく意識と努力が大事です。

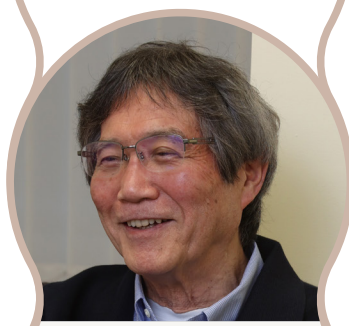
花田氏：若手社員の職場定着を図る上で「働きやすさ」は、必要な要素です。しかし、「働きやすさ」を用意し、提供することが「強い個人」を作ることにつながるのかを考える必要があります。

ジョンだけでキャリア開発を進めるのには無理があります。Aー技術を含め社会が目覚ましく進化している中で、既存スキルの陳腐化はますます加速していきます。スキルを身に付ければ今後の仕事に役立つというのは早計でしょう。現在の自分の業務にベースを置きながらも、これからは、今まで以上に「好奇心・興味・関心・探求心」を持って、どんな状況にも対応できる総合力を身につけ、成長に向けた努力を習慣化することが大事だと考えます。難しく考えなくても大丈夫。ちょっとした変化、新しいことや気にかかっていることへのチャレンジを通して、自身の連続的な変化とストレッチングをしていく意識と努力が大事です。

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

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、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っ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、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。そこで昨年、「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ました。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、出勤率はおよそ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。

Data...



サイボウズ株式会社

業種 / IT
設立 / 1997年8月
資本金 / 61,300万円
社員数 / 1,321名
(2024年12月末 連結)
HP / <https://cybozu.co.jp/>

Profile...



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。

最短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るが、「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。

「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。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は、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入社員が、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：新入社員であるうと、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。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

いのは当然です。その前提で、一人ひとりの社員が大切に扱われていると本人に伝わるのが心理的安全性のポイントです。

若手社員への具体的な関わり方としては、「目を見て挨拶」「声掛け」です。上司や先輩から「挨拶してもらえない」「無視される」といった態度は、若手社員でなくても心が折れてしまいます。そして、コミュニケーションを円滑にするためには、「傾聴のスキル」と「ほめるスキル」のトレーニングが必要です。相手を尊重しながら、よく観察して一生懸命話を聴くことで信頼感も生まれます。職場に信頼できる人がいれば、若手社員が離職を踏みとどまる理由の一つにもなります。

——若手社員も上司も人間なので、時に関係がこじれてしまうケー

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。「ありがたい」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」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

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。

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

自由なワークスタイルを取り入れると同時に 新入社員のオンボーディングを 上司&先輩が全力サポート！

コクヨ株式会社

働き方改革
推進総務部

コクヨ
アカデミア

取締役室

江崎舞氏

遠田純氏

南井厚美氏

インタビュー

コロナ禍を契機に、在宅ワークを本格的に導入した企業も少なくありません。通勤時間の短縮や場所を問わない働き方が可能になった一方で、社員間のコミュニケーション不足という課題も浮上しています。こうした悩みを解決するための、社員が働きやすい環境づくりとエンゲージメント向上の取組について、コクヨ株式会社に伺いました。

対面で交流できる「育むフロア」を設置

——若手社員の突然の離職に悩む企業が増えています。若手社員の定着に向けて、コクヨさんではどのような取組を行っていますか？

江崎氏：当社では「働きやすい環境づくり」の一環として、社員が自

身の出勤率を選択できる制度を導入しています。オフィスワーク中心、在宅ワーク中心、両者のバランス型の3タイプから、自身のワークスタイルや業務内容に応じて選択可能です。

しかし、コロナ禍以降、特定部署で若手社員の離職が相次ぎました。分析の結果、①上司・先輩とのコミュニケーション不足②残業の多さによるワーク・ライフ・バランスの欠如③将来のキャリアが見えづらい、この3点が主な要因であると考えました。

当社の東京オフィス「THE CAMPUS」では、社員の座席を固定しないフリーアドレスを採用しており、社員は働く場所を自由に選べます。しかし、疑問点や仕事上の悩みがあり対面でコミュニケーションを取りたい場合でも、

部署やチーム内での調整が必要となり、容易にその機会を得にくいという課題がありました。

そこで、東京オフィスの1フロアをまるごと「育むフロア」として整備し、上司や先輩社員が常駐することで、若手社員がいつでも対面で相談できる環境を整えました。新入社員は入社1年目のオンボーディング期間中、毎日このフロアに出社して、上司や先輩社員のサポートを受けながら業務に取り組みます。入社2年目以降は、出勤率や働く場所等の選択肢を徐々に広げています。

——働きやすさと管理・サポートのバランスは難しいのでは？

遠田氏：在宅ワークは働きやすさにつながる一方で、既得権益化し、フリーライダーが生まれる懸念もあります。そのため、部署・チーム

内で業務状況や目標達成度を定期的に確認し、出勤率など働き方について話し合う機会を設けています。

また、職場環境や働き方に対する社員の意識を把握するため、四半期ごとに全社員を対象とした「働き方に関するアンケート」を実施しています。特に若手社員からは「上司・先輩とリアルなコミュニケーションを取りたい」という声が多く寄せられています。

上司と若手社員の相互理解を深めるプログラム

——若手社員は、上司や先輩との対話を求めているのですか？

遠田氏：はい。入社後、ひと通りの仕事を覚えてプレイヤーとして独り立ちする段階になると「もっと成長したい」という意識が高まり

何をするか）を連鎖させていきます。解決したい課題に対して、チーム・個人としてチャレンジを重ねることで、個人と会社の成長をつなげるというサイクルを回していくことをめざしています。

そのため、上司と部下が対話を重ねながら、個人の成長につながる3つの個人目標を設定しています。

以前は、部門やチームの業績に基づいて報酬や昇格を決定する相対評価を採用していましたが、これでは同じ会社内でも、成果が評価されやすい部署とそうでない部

署で、不公平感が生じることがありました。そこで、全社的な視点から、事業や個人ごとの目標達成度で判断する絶対評価へと制度を変更しました。

当社では「適所適材」をモットーに、会社の戦略や目標を反映させた組織をつくり、そこに柔軟に人材を配置しています。会社のビジョンを様々な形で社員に発信することで、社員一人ひとりが自らの役割と向き合えるようにしています。こうした取組によりエンゲージメントを高め、会社と社員が共に成長することを目指しています。

コクヨ
「THECAMPUS」
(東京・品川オフィス)



働きやすさと働きがいを両立して、企業と社員が相互に成長できる環境として2021年にオープン。6階は、新入社員とベテランの交流空間「育むフロア」として割り当てられている。「育むフロア」では、新入社員がよいスタートが切れるように、上司やメンターの先輩社員が常駐してサポートにあたる。1階はコクヨ製品を展示するショールーム、カフェ&ショップが併設されていて、誰でも利用できるパブリックエリアとして開放されている。

Data...

コクヨ株式会社

業種／製造・仕入れ・販売業（文房具、オフィス家具）、
空間デザイン・コンサルティングなど
創業／1905年10月
資本金／158億円
従業員数／7,647名（2024年12月末 連結）
HP／<https://www.kokuyo.com/>

KOKUYO

ます。一方で、上司側には「若手社員をどう後押しすればよいかわからない」という課題が生じました。現在40〜50代の上司たちは、若手社員時代に懇切丁寧な指導を受けた経験が少なく「先輩の背中を見て学べ」「自分で何とかする」といった文化の中で仕事をしてきた方が多いと思います。その結果若手社員との間で「どのようにコミュニケーションを取ればよいかわからない」というギャップが生まれています。

そこで当社では「若手の成長スピードを高めていく」をテーマに「Kokuyo Career Dock」という研修プログラムを開始しました。特徴は、若手社員と上司が共に参加し、相互理解を深めるカリキュラムがある点です。対象は入社4年目、7年目、10年目の若手社員とその上司で、将来のキャリアを戦略的に考える段階にある層です。

プログラムでは、若手社員は自身のキャリアとその実現に向けた成長テーマや具体的なアクションについて内省を深め、上司は部下の成長に向けてどのような支援ができるかを考えるような構成に

なっています。双方が考えを言語化した上で、1on1で目標や課題を共有し相互理解を深めながら具体的な成長テーマを明確にしていきます。

——Kokuyo Career Dockに参加した社員の反応はいかがですか？

遠田氏：若手社員からは「自分のキャリアや不安に思っていることを初めて上司に話せた。とても良い機会だった」との声があり、上司からは「若手社員の本音をしっかりと聞くことができた」といった手応えが寄せられています。

部署ではなく、個人の目標達成度を絶対評価

——会社へのエンゲージメントを高めるためには、若手社員が自身の成長を実感できることが重要です。目標設定や評価制度について教えてください。

南井氏：当社の人事制度は「人の価値を引き出し、個人の成長と会社の成長をつなげる」ことを基本方針としています。*カスケードの考え方を取り入れ、会社の成長につながる目的・目標（何のために、

若手社員の「新たな挑戦」をサポートする取組

コクヨマーケティング大学・大学院

社員の活躍と成長を後押しする事業創出の実践プログラム。マーケティングスキルや事業戦略策定能力の強化を目的とし、事業の領域を広げる「新しい種」となる企画を約8か月かけて考えて、最終的には経営陣にプレゼンする。コクヨマーケティング大学は若手層、コクヨマーケティング大学院は中堅リーダー層を対象としている。



社内複業「20%チャレンジ」

社員のキャリア形成と組織の活性化を目的に、業務時間の20%程度を活用して、他部門の業務に参画するという制度。営業担当がフードロス問題に取り組むプロジェクトに参加したり、ステーションナリーの海外向けコンテンツを発信する役割を担当したり、普段体験できない業務に取り組む。若手社員に限らず、40〜50代の中堅社員まで幅広い年齢層の社員が参加している。

企業の目標を部門・個人レベルに落とし込み、全体の方向性を共有する手法

コクヨでは「上司と部下で対話の上で設定する」というニュアンスで、「ダウン」を入れず「カスケード」と呼称

新入社員が組織に適応し、

早期戦力化できるように支援する一連のプロセス

※オンボーディング

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づらいのか。こうした疑問を解決できるコミュニケーションスキルや、職場環境づくりを紹介

します。

「パート6」では職場の制度づくりや心のケアを考えていきます。働きやすく、若手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、例えばメンタルヘルス対策であり、パワハラ・セクハラを許さない空気、業務効率アップによる「働き方」の改善などです。

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。

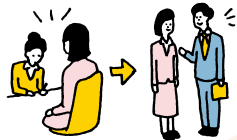


PART 2

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

職場の人間関係をより良くする

→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

→52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変化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では、仕事に求めるものが大きく異なるという事実です。かつてと同じ採用方針・同じ人材育成・同じコミュニケーションを続けていては、若手社員の職場定着は難しいといえます。

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い世代」など、メディアには若手社

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「2025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、「社風、職場の雰囲気」の回答がトップで、「処遇面(初任給、賃金、賞与、手当など)」「福利厚生」が続いています。注目すべきは「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られること。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、といったこともポイントとして考えているようです。

ワーク・ライフ・バランスを重視
人間関係はいつの時代でも重要

「働き方改革」「ワーク・ライフ・バランス」に関しても重視していることが分かります。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「ワーク・ライフ・バランス」という考え方が広く浸透したことによるかもしれません。残業が多く休みも取りづらい会社ではワーク・ライフ・バランスを維持できない、そう考える若手社員が増えているのではないのでしょうか。「社会人生活で不安に感じる」という質問でも「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挙がっています。

また、「上司・先輩・同僚とうまくやっていたり、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、転職理由のトップに「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分かります。

「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」「人間関係、チームワークを重視すること」「明確な理念や考えを持っていること」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分かります。それらが早期離職防止の重要な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

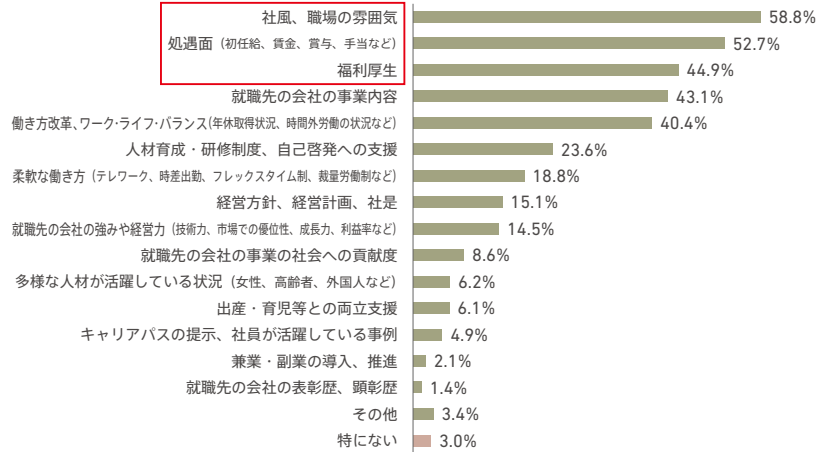
「いまどきの若手社員」の意見に耳を傾ける。会社説明会や面接、入社後の面談等をその機会として、彼らの仕事観を把握する。

最近の若手社員のホンネとは？

2025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

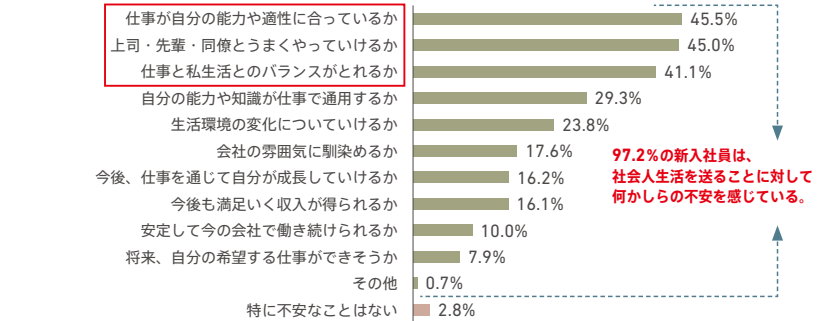
● 複数回答 n=857



「社風、職場の雰囲気」「処遇面」「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=857

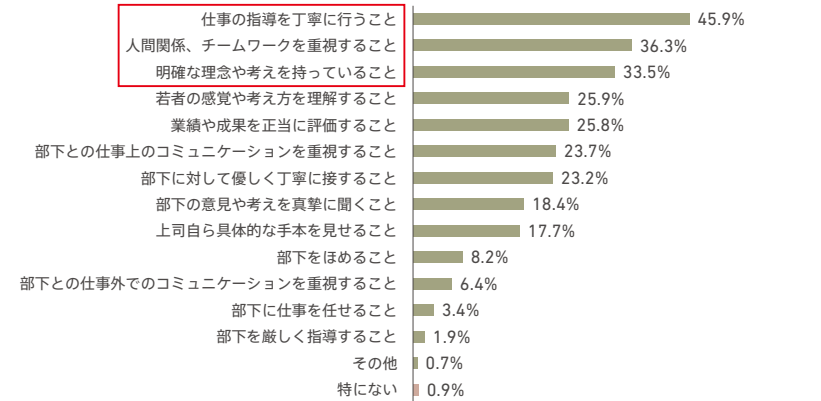


97.2%の新入社員は、
社会人生活を送ることに
何かしらの不安を感じている。

「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たり、重視する回答が多いのも見逃せません。若手社

「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か

● 最大3つまで回答 n=857



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

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



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

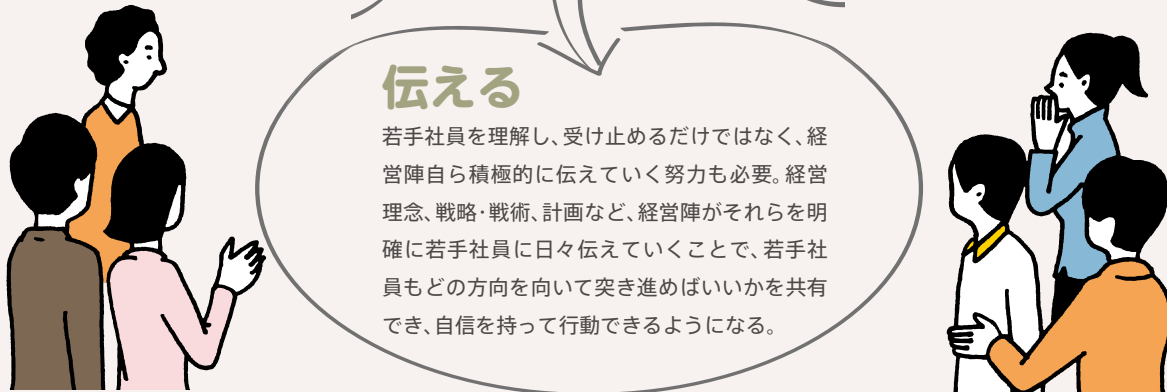
まずは若手社員たちの発言に耳を傾けてみる。すると、どんなことに興味や関心を寄せていて、どんな不安や不満を抱えているのかが見えてくるはず。経営陣と直接話したいと思っている若手社員は予想以上に多いもの。そうした声をしっかり受け止めては。

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や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で、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

ていることや不満に思っていることなど、入社して間もない若手社員だからこそ気づく点があるはずで、それを経営陣が自ら吸い上げるといふ姿勢が必要ではないでしょうか。

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。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。「最近〇〇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、若手社員に歩み寄る姿勢を示すことで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」することも大切です。いまの経営陣がかつて若手社員だった頃の価値観と、今の若手社員の価値観とは異なっているかもしれませんが、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、それはごく自然なことです。

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柔軟に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、ワーク・ライフ・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を伝える機会がありません。気軽な勉強会などを設け、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。

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！



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っ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」とはいえ、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。

ここではよくある若手社員の傾向を3タイプに分けてみましょう。1つ目は、言われたことしかやらない「指示待ち」型です。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「言われなくても分かるだろう」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、仕事を任せると固まってしまうこともあります。

2つ目は、「リスク回避」型で、昨今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が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。

3つ目の「自分基準」型は、言われた以上の仕事ができるタイプ。その意味では、行動力があると評価できますが、仕事の仕方にもコミュニケーションも自己流になる傾向があります。他人への配慮がなく、上司からの指示も勝手に解釈しがち。それを注意されると、反論してくることもあります。

どのタイプも困りもの 特徴を踏まえた対処法

それでは、それぞれのタイプごとに対応法を考えてみましょう。

1つ目の「指示待ち」型の若手社員と接する時は「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。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ります。

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付きません。それができないから指示待ち人間になっている可能性が高いからです。「こんなときはどうしたらいいと思う？」「今はこの仕事をしてほしい。なぜだと思う？」。

このように、細かいところから考える機会を提供していきましょう。

2つ目の「リスク回避」型の若手社員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れば理想的です。

3つ目の「自己基準」型の若手社員に対しては、まず「話を聴く」とです。頭ごなしに否定すると、強く反発する傾向があります。まず意見を述べる機会をつくり、彼らの考えを尊重する姿勢を示すことが大切です。その上で、「なぜこの仕事のやり方が必要なのか」「なぜ、こうしたコミュニケーションが大切なのか」を説くようにします。

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。

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。

仕事の取組方

タイプ

指示待ち型

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



特徴

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

接し方

一見意欲がないように見えるが、それは早合点。意欲はあってもどうしたらいいのかわからない状態なので、**常に仕事の目的や目標を確認させ、徐々に自発的に考え、行動力が身につくよう指導する。**仕事の進め方や基礎、参考となる事例や経験等をレクチャーするとよい。

リスク回避型

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



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

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

自分基準型

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



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

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

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には、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・定着までを、それぞれの担当者が連携しながら、あるいは同じ担当者により、一貫した計画のもとで進めることです。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っ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。

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。その計画のもとに、採用担当は実際の採用活動に取り組んでいきます。

人材を集めるには「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、よき、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る可能性も高まります。

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直接向き合うこととなります。

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「訊き方」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、なぜ他社ではなく自社なのかなど、深く訊きたいところです。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の感染拡大を機に、オンライン面接の導入も進みました。従来の方法プラスαのスキルも求められるので、オンライン面接ならではの準備や事前確認が必要となります。

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。

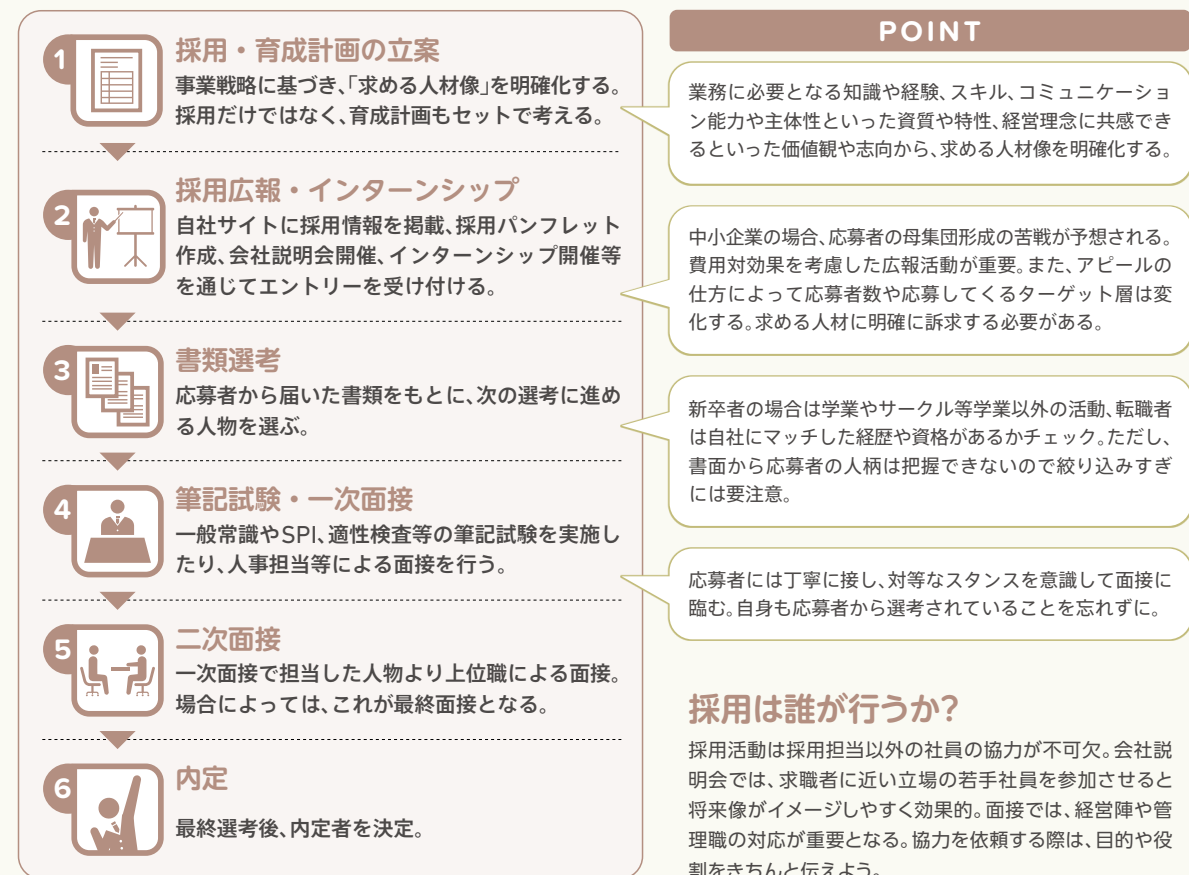


採用にあたる担当者は、会社と応募者との接点となる。「会社の顔」として恥じない振る舞いと、応募者の魅力を引き出す面接力が求められる。

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〕 <ul style="list-style-type: none"> ●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してみてください。 https://tokyoshigoto-young.jp/company#sr_gb 	〔雰囲気づくり〕 <ul style="list-style-type: none"> ●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〕 <ul style="list-style-type: none"> ●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〕 <ul style="list-style-type: none"> ●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
を退職した理由をみると「労働時
間・休日・休暇の条件がよくなかつ
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
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、定着に向けた対
策を実施している会社の割合が増
加していることから、これらの取
組の成果ともいえそうです。

一方で「仕事が自分に合わない」
という理由は増加しており、求職
者側と採用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、採用や教育にかか
るコストの損失になるばかりか、
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
にとって大きな痛手になります。
もちろん離職者本人にとっても大
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。そこで、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。新卒採用では、求職者
のキャリアは「ゼロ」であるため、
求職者が仕事に抱く期待と職場の
現実ギャップが生まれがちです。
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
解消ととも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。

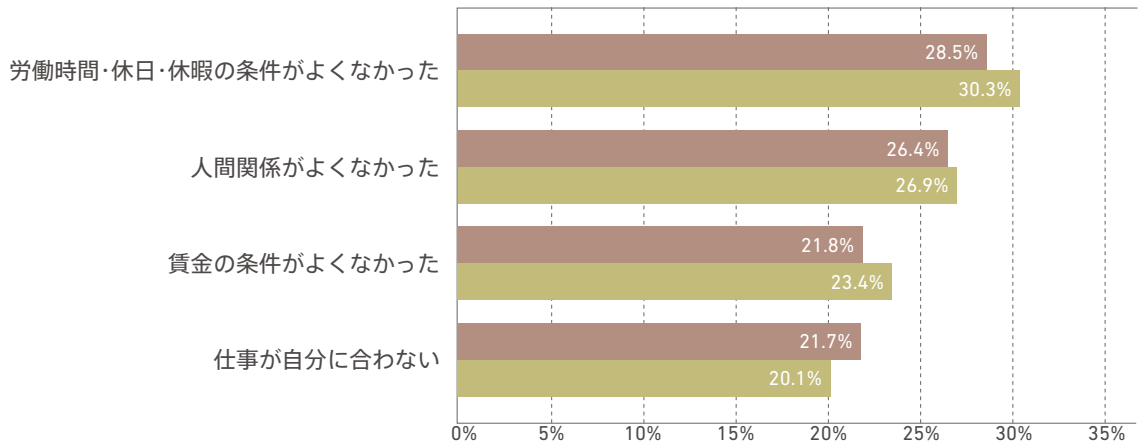
For



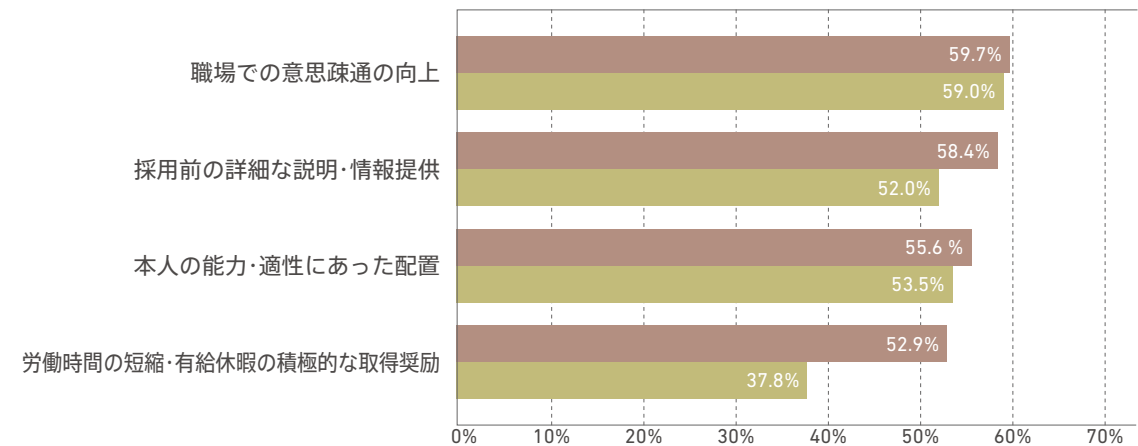
採用担当

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……

キャリアが**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。

PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

社員、職場の雰囲気を
感じ取る就業体験

近年、就活生を集める手段として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、就業体験のことです。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。就活生にとっては、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年以内に退職する」といわれるなか、腰を落着けて働くイメージが持てない学生もいます。仕事の最前線に触れることで、それまで思い描いていた

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

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

なお、2023年夏から、インターンシップの定義が大きく変わり、学生のキャリア形成支援として次の4つのタイプに分類されました。

- 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

今後は、タイプ3と4のみを「インターンシップ」と正式に呼ぶことになっています。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、採用選考には直結しない・直結してはいけなかったものでした。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することで、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

インターンシップって
何をするの？

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

会社のインターンシップに関する情報は、SNSなどを通じて学生間での情報共有が盛んです。内容の充実したインターンシップは、ネット上での評判もよくなり、より多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センターや就活情報サイト、会社ホームページなど、複数の媒体を通じて積極的に告知していきましょう。

！要注意！

「採用（就活）ハラスメント」

採用担当者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？



誰しも「内定ブルー」に陥る
入社日までケアを続けること

無事に内定までたどり着いても、まだ安心はできません。内定出しから入社前の数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。これを防止するには、入社日までの内定者フォローが欠かせません。

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

他社の採用動向や家族の意向などにより、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ります。

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るのです。

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く機会を提供します。内定者と会社との信頼関係ができれば、不安は軽減され、「この会社で働こう」という意欲につながります。

なお、内定者フォローには、内定辞退を防止する以外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することです。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や講演等を行い、入社を意識確認を行います。

内定者同士の交流会……懇親会や研修・内定イベント等を通じて、内定者同士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、新入社員はモチベーションを上げましょう。

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、人材が育つ仕組みや文化を社内根付かせるまで、地道な努力が欠かせません。

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。

人材育成とは、採用されたばかりの新社員が日々の業務に貢献できるようになるまでのサポート全般を指します。その中で、新社員は、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。どれほど優秀な人材であっても、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必要があります。

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、会社側の対応が少なからず影響していること

が考えられます。なりゆき任せや場当たり的な人材育成では十分なサポートが行き届かず、結果的に人材の定着に繋がりにくいと言えるでしょう。

人材育成の大切さを 経営陣自身が認識する

育成計画は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。

そのためには経営陣が、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が求められます。育成担当は、本来負担が重い役回りです。また、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」だとするなら、「人材育成に取り組むことで本務がおろそかになり、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いるかもしれません。

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・任務・展望など）に寄与する人材を増やすためです。そこで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ことを、経営陣が認識し、育成担当に理解を促すことが必要です。あわせて、人材育成という役割がしっかりと評価され、昇進や昇給等によって報われる体制があれば理想的です。「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。特に中小企業の場合は、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、社員が育ち活躍できる組織づくりが求められます。

POINT

For



経営陣

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

For



育成担当

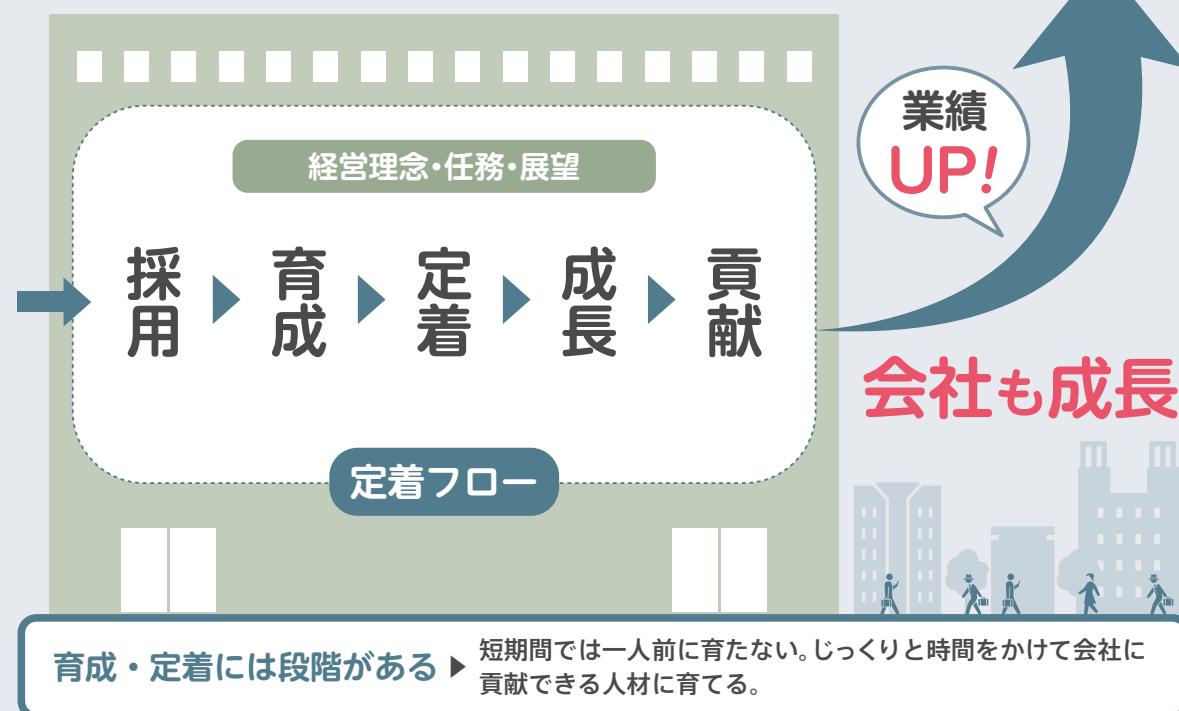
人材育成が会社にとって優先順位の高い業務であると同時に、自分のキャリアにも大きなメリットをもたらすものであると理解する。

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

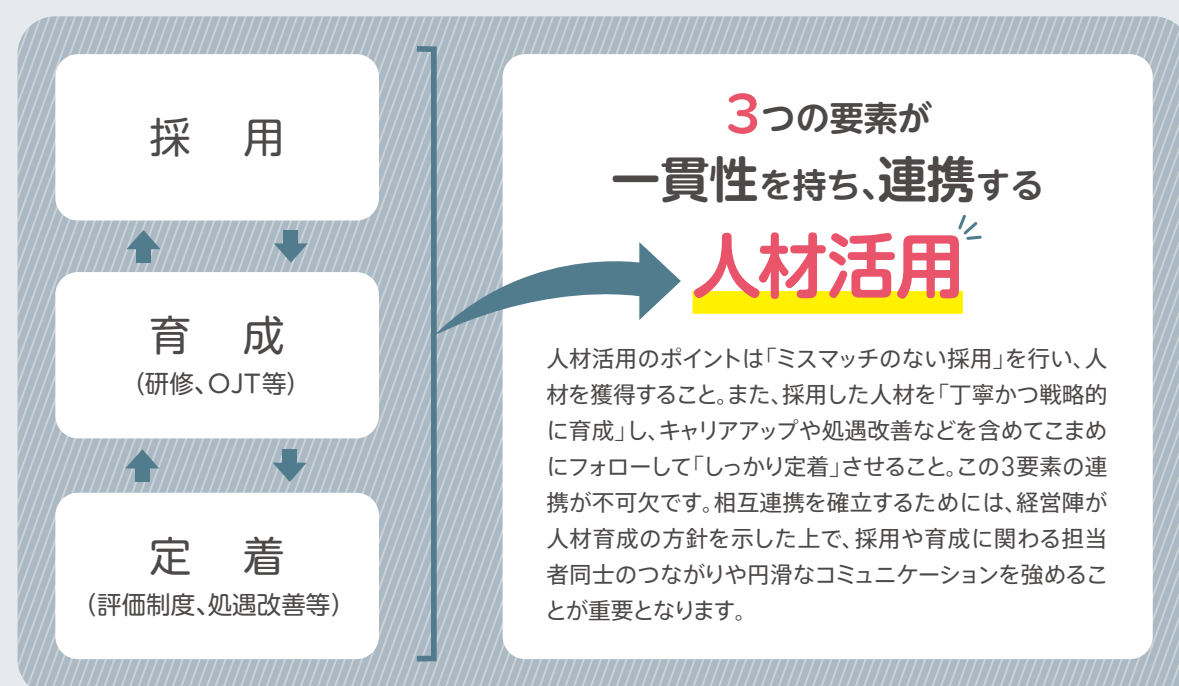
人材育成は経営戦略の一つとして捉え、効果的な計画を立案し、実行していきましょう。

“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つの要素の連携が力ギとなります。



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、5つに整理しました。

ステップ1は、会社のビジョン

や経営理念の確認です。会社の存在意義と、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。育成すべき人材は、ビジョンの実現に貢献できる人材です。ここが社員に明確に伝わらないと、社員の会社に対するエンゲージメントにつながりません。

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。「自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異なります。

決めていきます。そしてステップ5で、その課題を解決する実行策を導き出します。実行策の立て方については、次項以降でみていきましょう。

本人、上司、育成担当 それぞれの「納得」も不可欠

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現状には、多くの場合ギャップがあるはずです。現在、どのようなスキルの人材がいて、足りないものは何か、組織と人材の現状を明確にします。

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、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と対話しながら人材育成や課題解決を図る「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た

がら、人材育成計画を策定し、最後に「スケジュール」を確定します。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よいのか分かりません。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、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、メンターなど全員が理解し、納得していることです。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



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。



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

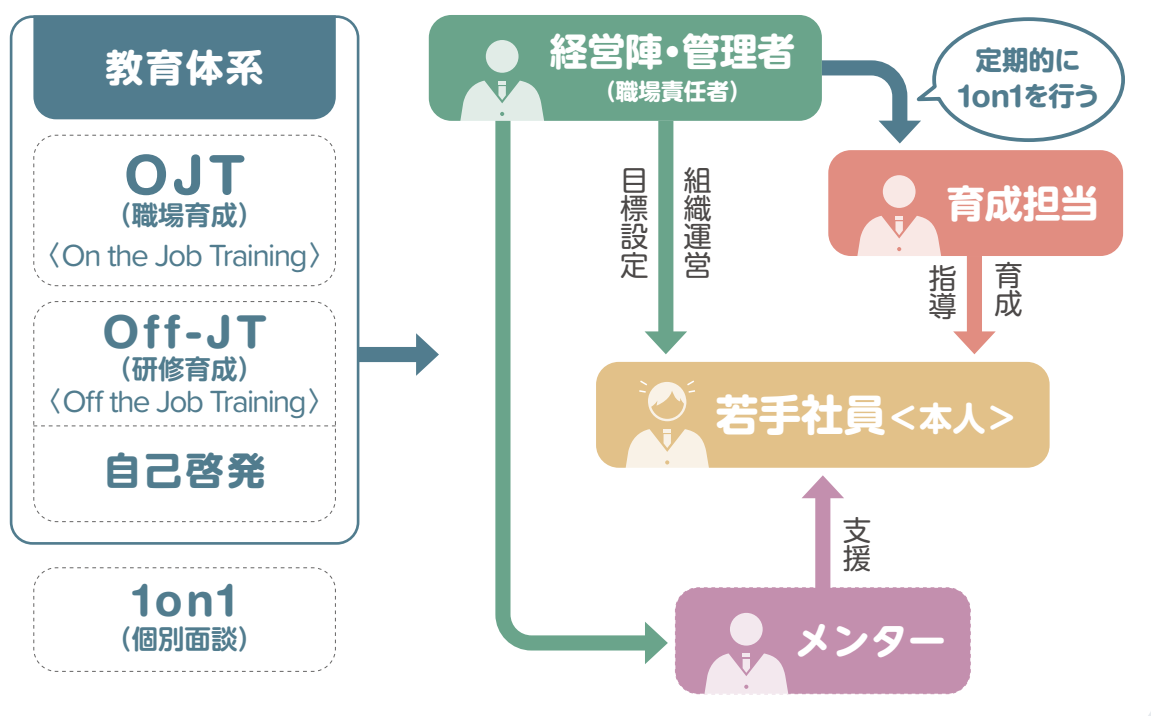
MEMO

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。



教育体系

OJT (職場育成)

〈On the Job Training〉

Off-JT (研修育成)

〈Off the Job Training〉

自己啓発

1on1 (個別面談)

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

人材育成の柱となるのはOJT、Off-JT、自己啓発の3つです。

OJTとはオンザジョブトレーニング、その名の通り、業務を通じて実践の中で人材を育成するものです。先輩社員等が担任し「やってみせる」「任せてみる」ことで実務を覚え、職場に馴染みながら、徐々に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会社に取り入れられています。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、場当たり的な指導の場合は、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。上司や管理職は、定期的な1on1を組み入れて、若手社員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ら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―

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。若手社員が能力向上を目指して、自ら資格取得やeラーニング、セミナーに参加すること等がこれに該当します。

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て自主的な学習を促すことで、「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。新卒者には「土台づくり」、ある程度の経験を積んで

いる転職者には「サポート」の意識で臨みます。

新卒者には、学生から組織人になるため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。また、OJTの間に定期的に振り返りの時間を設けることも有効です。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で「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サポートしましょう。

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

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掛かるもの」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、職場外の研修などを活用した育成手法のこと。日常の業務では習得しづらい知識やスキルを学ぶことで、業務に必要な資格取得に活用する。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・表彰など）だけではありません。業務を通じてやりがいや成長を実感することで自発的にモチベーションが上がります。

報酬を上げることは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です。その一つが「コミュニケーション」です。育成担当や上司が、社員のよいところをほめて承認したり、失敗したときはフォローして若手社員を支えていき仲間意

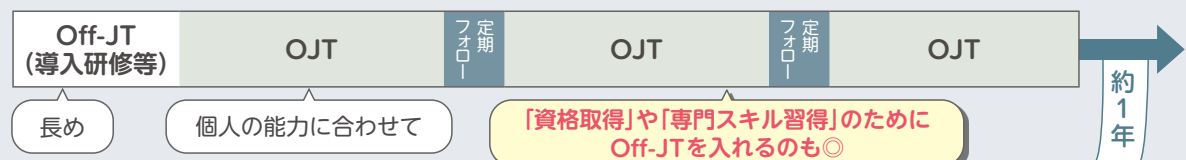
識を醸成していきます。また、本人の自主性を重んじた仕事の依頼の仕方することで、やる気を引き出していくことも非常に有効です。

新入社員の場合、入社後すぐにリアリティ・ショック（入社前のイメージと現実の違いにショックを受ける）を受けてモチベーションが下がることがあります。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）などを活用して対応していきましょう。

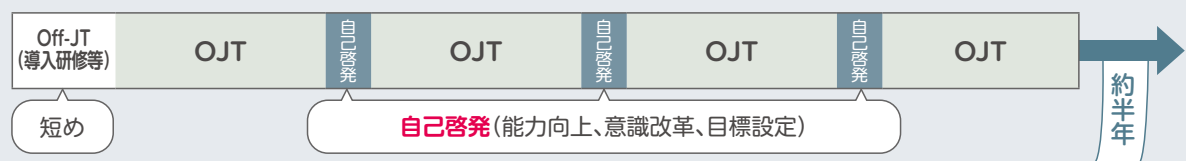
育成計画の組立て方

社会人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よう。

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

若手社員の成長イメージを描きやすい職場に

新入社員時代を経て「一人前の社員」として活躍できるように。それから、人材育成は続きます。その後の自己成長や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、離職する可能性があります。民間企業の各種調査でも、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では、新入社員、中堅社員、現場のリーダー、管理職といった階層別の研修を、それぞれの成長段階に応じて実施します。部下を持つリーダーへとキャリアアップするには、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。さらに、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。こうした体系的な研修制度の存在が社員のエンゲージメントにつながります。

職種別の研修もあります。管理部門（人事、経理、総務等）、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、本人の自効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します。

また、研修には、会社が標準的に提供するものの他に、社員自ら選択して受けられる自己啓発研修があります。これは社員自ら自分に

足りないところを分析し、それを埋めるために受けるというものです。会社に命じられて受ける研修に比べて、自分の意思で選んだ研修のほうが、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掛けたいのは、受講する社員に対して「なぜこの研修が必要なのか」をあらかじめ説明しておくことです。学ぶ理由があつて初めてモチベーションが生まれ、自らが目指すべき目標が見つかるからです。また、

いろいろな研修や講座をうまく活用しなкゃ!



そこで学んだこと、気づいたことをレポートにまとめるなど、会社で、一人の学びを社内で広く共有でき、受講した社員の成長を促すとともに、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。早く会社になじめ、同僚と交えた研修も有効。
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な資格を取得したり、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、リモートワークなどによる働き方の自由度も高まっています。このような職場の労働環境の変化は、上司や先輩の仕事を見て、新しい能力・スキルを身につける機会の減少につながり、OJTによる人材開発機能の低下をもたらしている可能性があります。

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

や自己啓発支援が必要です。また、労働者のキャリアの多様化に伴い、学び・学び直しの内容も個人により異なるものとなりうることから、自律的・主体的な取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。

OJTの組立て方

「見て学ぶ」だけの
OJTでは足りない時代

PART4では「OJT」について掘り下げていきます。

すでに多くの会社がOJTを通じて人材育成を行っています。が、そもそも今行つべきOJTとは、どのようなものなのでしょうか。というのも、時代の変化に伴いOJTの在り方も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、若手社員に技術を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であり、若手社員は先輩社員のそばにつき、「背中を見て」真似をすることで技術を学び取っていました。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、積極的に教えないため、必然的に時間がかかっていました。

「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掛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）」「J（じぶん）」「T（トレーニングしろよ）」とばかりに、新入社員を放置してしまうのです。

「叱咤激励」から
「ほめて伸ばす」へ

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

のとり方も変化しました。結果より戦略的なOJTが求められるようになったのが、現在の状況だといえます。

技術革新のサイクルも速くなり、より短期間で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、飲食店においてはこうした「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」等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

いません。むしろ「ほめて伸ばす」育成が求められています。

ポイントは、今やOJTにもさまざまな計画が必要とされるようになっていて、ということ。例えば、先輩社員の選定においても「社員なら誰でもよい」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の目標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。

ひと昔前

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

現在

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

効率化による
スピードの変化

求められるスキルの
質と量の変化

コミュニケーションの
とり方の変化

OJTの基本的な組み立て方

OJTを効果的に進めていくために必要なフローを紹介します。

▶東京しごとセンター・ヤングコーナーのHPに掲載しているOJT計画シートを参考してみましょう。

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

POINT



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。

「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、上司と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たり、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、成長は期待できません。

大きく分類すれば「見せて覚えさせる」「やらせて覚えさせる」「任せて覚えさせる」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「見せて覚えさせる」。トレーニングにあたる育成担当の立

場から見れば「自分がやって見せる」段階です。若手社員は、この間

育成担当の仕事ぶりを見学・観察し、仕事の流れ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、育成担当の営業に同行することが該当するでしょう。言葉で教わるだけでは分からない、感覚的なところまでをつかむことができます。

次は「やらせて覚えさせる」。育成担当側から見れば「若手社員にやらせる」段階です。アドバイスをしながら手をかけ丁寧に教えながら、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。若手社員が細かいトライアンドエラーを繰り返す中で「自分ができていないこと」に気づき、経験を積み重ねるうちに、目で見て「頭では分かっていた知

識」が、しだいに「使える知識」へと変わっていくことでしょう。

仕事の「振返り」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。ここでのいう任せるとは「一人で最後まで責任を持ってやり遂げる」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。仕事を任せきるとはいえ、育成担当はしっかりと見守る必要があります。例えば、仕事をした後に、手順は適切であったか、注意すべきポイントを押さえていたかなど、若手社員と一緒に振返り、やり遂げたことを確認しほめることが重要です。日々の慌ただしい業務の中では、若手社員たちは振返りを

する時間的余裕がなくなります。

振返りを行わないと、仮に失敗しても「何がいけなかったのか」分からないまま放置となる危険があり、失敗を成長の糧とすることができません。そこで、育成担当は若手社員に「気づかせる」役割を果たします。できていることをほめることで自信がつき、できていないことは共に検証、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実感が、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させる、やらせて覚えさせる、任せて覚えさせるの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 覚えさせる

※(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などを教えていく。

3 任せて 覚えさせる

※(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 覚えさせる

※(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てもらう。とはいえ、すべてを任せけるのではなく、アドバイスをしながら一緒に進めていく。難易度の低い仕事から取り組み、若手社員に達成感や意欲を与えつつ、徐々に難易度を上げていく。

POINT

OJTの取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左上参照

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てもらう。

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」によるサポート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制度です。

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化しています。かつては存在していた「何でも話せる、頼れる兄・姉」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ってきました。

そこで注目されたのが、メンター制度です。何かと若手社員に気を配り、面倒を見て励ます。悩んでいる様子があれば個別にしっかりと話を聞く。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」を伝える。それがメンターの役割です。前述のとおり、OJTにあたる育成担当とは異なり、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。社員同士の仲がよくなったベンチャー企業の話です。事業拡大に伴い社員数が急激に増えたことで「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に対応する先輩社員が不足し、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したところ、いつでも気軽に声を掛けられる先輩ができたことで、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。同じ部署の先輩や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」にある社員を選ぶことも有効です。仕事の指導や管理・評価はできなくとも、日頃から近い距離にいたことが望ましいでしょう。期間は1年程度が一般的です。

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



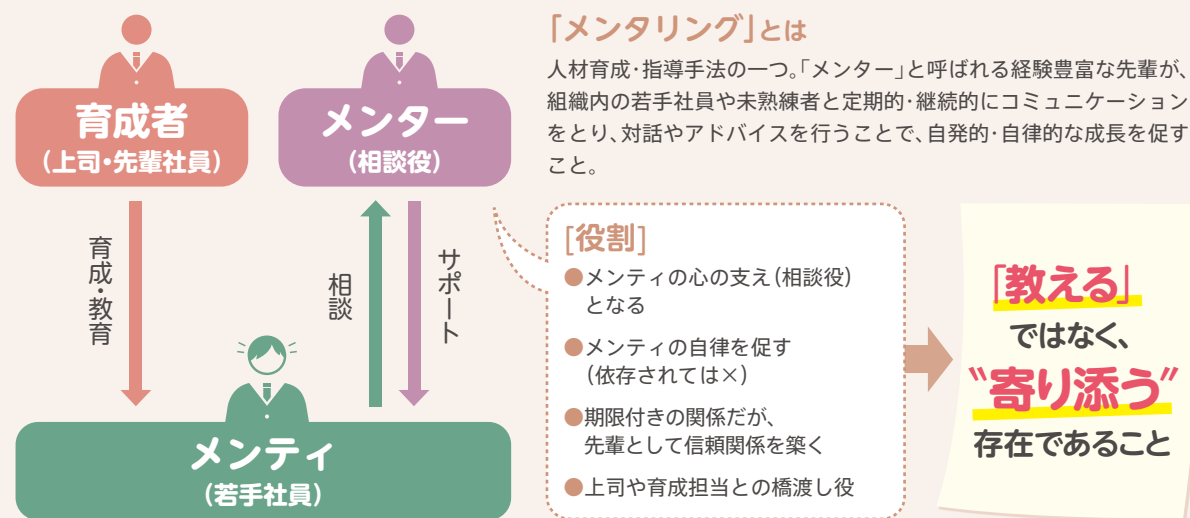
育成担当

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

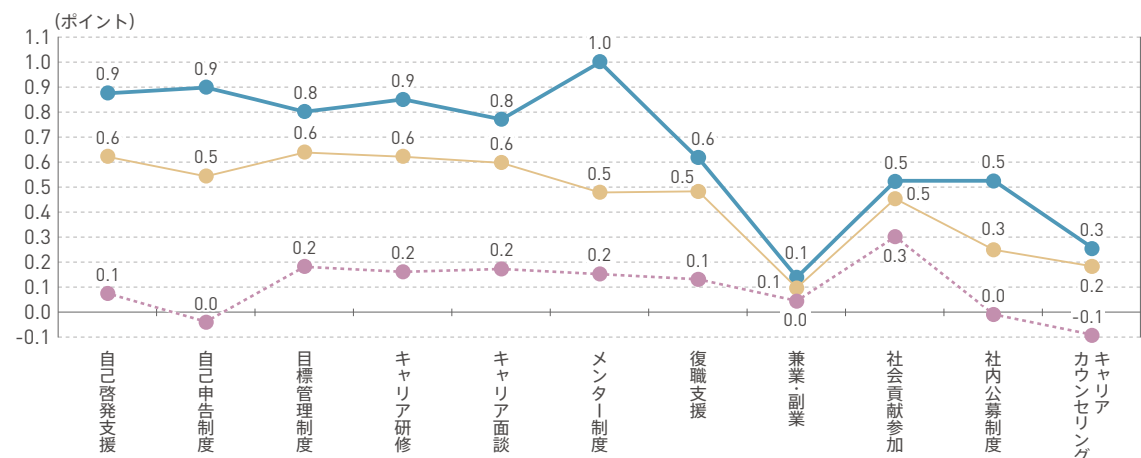
人材育成・指導手法の一つ。「メンター」と呼ばれる経験豊富な先輩が、組織内の若手社員や未熟者と定期的・継続的にコミュニケーションを取り、対話やアドバイスを行うことで、自発的・自律的な成長を促すこと。

[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、話をまとめてあげたりして、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、人材育成では、若手社員を一人前に育てることに主眼を置きがちです。しかし、若手社員はかりに目を向けても、人材育成計画はスムーズに進んでいきません。指導にあたる育成担当自身への指導や、手厚いフォローも不可欠です。

若手社員にとって育成担当は、上司より年代が近く、関わりやすいポジションにいたることが多いものです。

しかし、育成担当自身もまだ若手社員であることが多いことから、人を教える経験が浅く、育成担当の「新人」であるケースがほとんどです。そのため、仕事ができる社員であっても、教えることが得意で

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している会社では、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なるケースも多いはず。

そうした状況では、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のかわからない」「このままでは通常業務にも支障が出る」といった戸惑いから、育成担当自身のモチベーションが上がらず、育成計画も立ち行かなくなる恐れがあります。

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もあるのです。

育成担当を任命する際は、単に「二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」「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、育成担当に育成を「丸投げ」「任せきり」にせず、育成の途中経過を共有しながら、育成担当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でしょう。

「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、若手社員の育成が負

担になっている」など、育成計画が遅れている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。

会社全体が一丸となって人材育成にあたる姿勢を示せば、育成担当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ります。

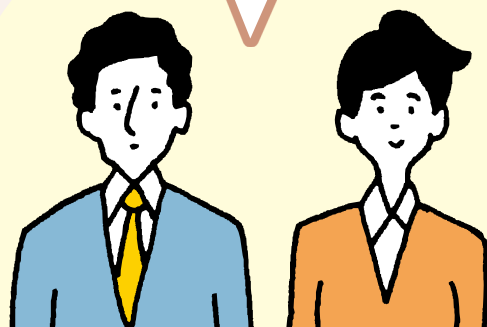
また、育成担当としてのスキルアップを促す研修やトレーニングを提供することも、彼らの支えになります。例えば、若手社員のやる気を引き出すコーチングを学ぶ研修や、コミュニケーションスキルの研修、ほめ方・叱り方の研修も有効でしょう。

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、育成担当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！

経営陣

管理職

人事

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。

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。

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「働き始めるにあたり、不安に思っていることは？」で、「自分の能力で仕事をやっていくか」に次いで「上司・先輩とうまくやっていくか」が多く挙がっています。同様に、厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」5ページ参照）でも、「人間関係がよくなかった」が2番目に多い退職理由となっています。

つまり、仕事内容や待遇に満足していても、人間関係のストレスが大きければ、長く働くことは難しいということ。特に目立ったトラブルはなくても「何となく人に話しかけづらい」「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要因になりがちです。例えば「上司の指示がうまく伝わってこない」「そもそも上司ときちんと話をする機会がない」など、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、職場の人間関係をより良くするために、経営陣や育成担当、上司には、どのような対応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、言うまでもなくコミュニケーションです（PART 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、「コミュニケーションに問題が生じて、速やかに対応策を講じて風通しのよい環境を整

える。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言っても「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」を求めると、ケースバイケースになりがちです。東京商工会議所の「2025年度新入社員意識調査」（19ページ参照）では、「理想だと思う上司」の質問に対し、「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」の回答が挙がっています。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

「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くなるような「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。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。

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。

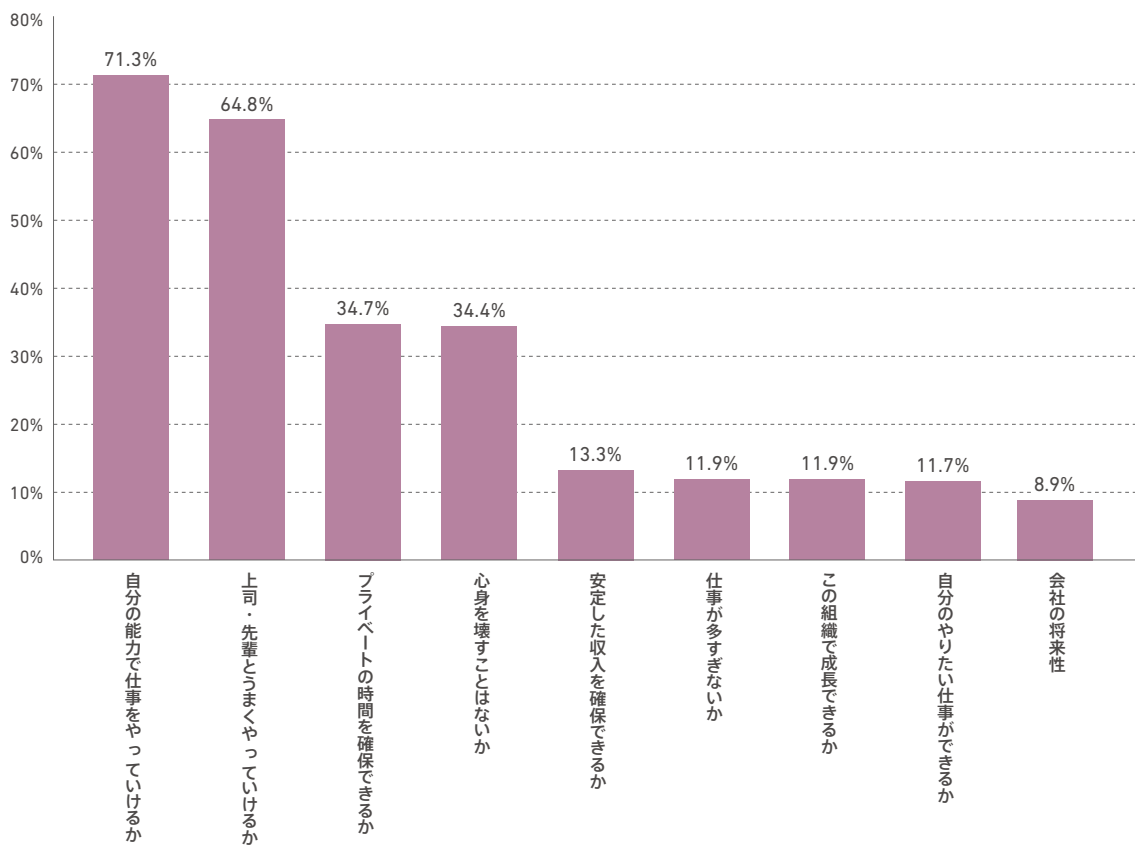
For



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。

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「2025年度（第36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。

見落とさない。職場の人間関係 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
担当や上司は、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、さらに育成を促す
ような関わり方を心掛ける必要が
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なり、
やる気を維持させられないという
問題があります。

では、どのようにほめるのが効
果的でしょうか。まずは、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、自分が本当にほめられ
ているのか、単なるお世辞やご機
嫌とりをされているだけなのか、
敏感に察知する力を身につけてい
ます。

そこで大切になるのは、結果だ
けをみて「場当たり的に」ほめるの
ではなく、じっくり観察して「若手
社員が努力しているところ」を見
極めてほめることです。具体的に
は、仕事の「姿勢」の部分です。例え
ば、成果そのものだけではなく、失
敗を繰り返しながらも諦めなかつ
た姿勢や難しい仕事にチャレンジ
した「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

若手社員の「姿勢」を評価するに
は、普段からの観察が欠かせませ
ん。彼らの行動の背景にどのよう
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、
常に気を配る必要があります。

その理由を踏まえてほめたり
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
て分からないことがあれば、必ず
本人に質問してみることです。育
成担当や上司が、自分の価値観だ
けで若手社員を評価しているうち
は、「怒る」ことはできても「叱る」
ことができません。「怒る」は自分
の感情をぶつけるだけの行為です
が、「叱る」は相手の成長を願い、自
分の感情を抑えてアドバイスをする
行為です。叱るにはまず、その若

ほめたり、叱ったり、
どうしたらいいか難しい！



手社員がなぜその行動をとったの
か、その背景を理解する必要があ
ります。上司から見れば首をかし
げるような行動にも、彼らなりの
理由があるはずですから。その意図を
知った上で、ほめたり叱ったりす
ることが、理想の上司と若手社員
の関わり方といえるでしょう。
会社はあくまで仕事をする場だ
けで、若手社員といっても必ず
しも「仲良し」になる必要はあり
ません。しかし、日頃から若手社員
を観察し、彼らの人間性や仕事へ
の姿勢を理解しようとする上司や
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、自分の価値観に固
執し、若手社員の姿勢を確認しよ
うとしない上司では、いくらほめ
ても若手社員のやる気を損なう可
能性があります。

POINT

For



経営陣

育成担当や上司と若手社員とでは成長
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。

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

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。
分からないように書いているつ
もりでも、見る人が見たら分か
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



「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、全部セロ
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つ
たのに……。

対応策

見本を見せて依頼する

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



「(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、理由と進
め方を説明してやり直してもらう



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、
出方が分からないんです」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

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、すなわち「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高まり、社員の定着率も向上していきます。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。

このように、社員を大切にする会社では、社員は会社に着き、定着が進んでいきます。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す。職場に定着してもらいたいと願うなら、会社への満足度が高ま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でしょうか。厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」（左ページ参照）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%となっています。

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。

な対策はありません。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「対策をもらさず実行し」「社員一人ひとりを大切にしている」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

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めるようにサポートしながら、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手段として活用することが大切です。業務を通じて、その組織の一員としてのマインドを継承し、それを先輩社員たちと共有することで、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、対策を講じることで、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。

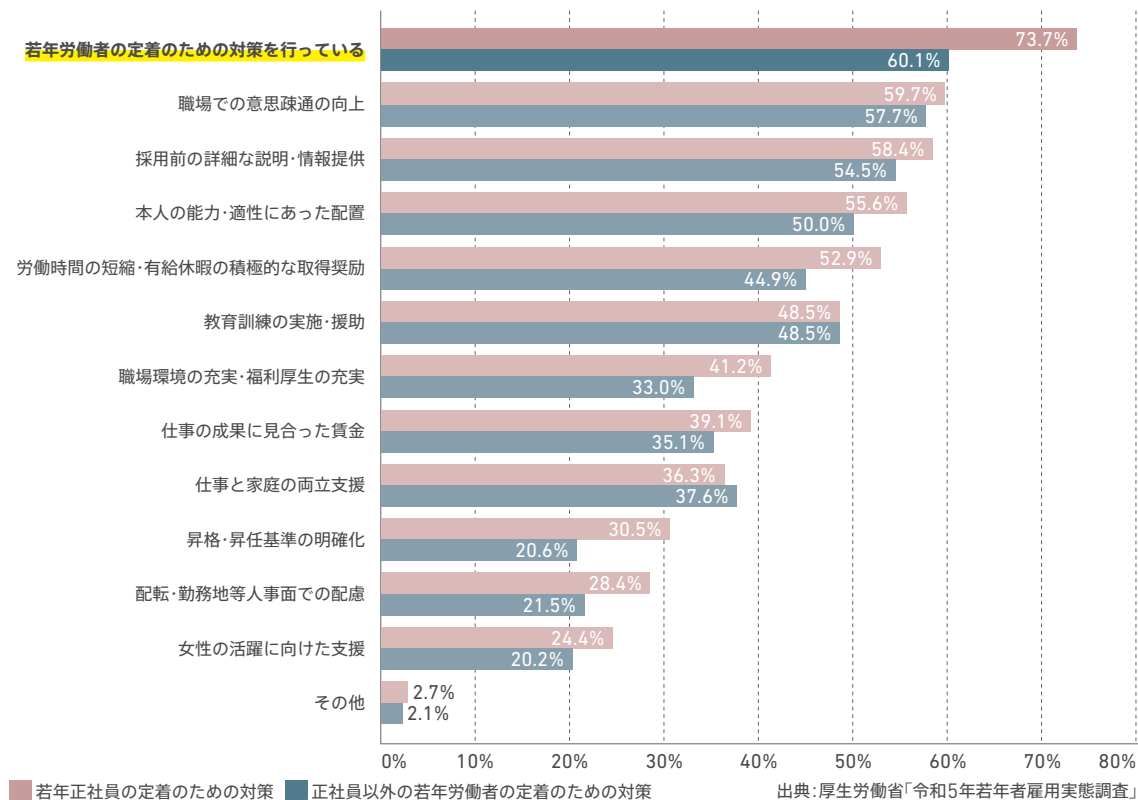
定着率を上げるためにすべきこと

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

2025年5月の労働安全衛生法の改正で労働者数50人未満の事業場もストレスチェックの実施が義務化されました(社員にはストレスチェックを受ける義務はありません)。企業への負担を考慮し「公布後3年以内に法令で定める日」とされており、2028年5月までに義務化される見込みです。

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、「1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、57項目の質問が並

んでいます。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、この調査結果は、医師や保健師等の「実施者」または「実施事務従事者」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、概ね1か月以内に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」が注目されています。心身の健康に配慮した職場ならば、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、

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を行っている会社も増えていきます。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、注目されているのは、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ことです。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。代表的なストレス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ます。

るといいます。どんな「気晴らし」が有効か、できるだけ多くリストアップすることもある有効です。ストレスを生み出した状況はすぐに改善できなくても、これさえすれば気持ちを切り替えられる、という手段を常に持つておけば、ストレスに苦しむ時間を減らせる、という発想です。どんなこと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よいですが、ストレスコーピングにおいては、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、お気に入りの音楽を聴く、青空を見上げる等がよい例です。若手社員の早期離職防止対策の一環として、「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

私たちを日々悩ますストレス。何とかしてうまく付き合っていきたいものです。ストレスの原因となるものにうまく対処しようとすることを「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(ストレスのもと)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※)

※2025年5月成立「労働安全衛生法」の改正で50名未満の事業者も義務化。(施行は公布後3年以内に法令で定める日)

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
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、研修制度等の改善を通じて、「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たいと思います。

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ことから、業務効率の低下や会社のイメージダウンを招きかねません。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。

業種・職種によって異なるものの、

昨今では、始業時間と終業時間が定められた従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、会社にとっても「自由度の高い働き方が魅力となり、優秀な人材を惹き付けられる」などのメリットが期待できます。

人事評価制度は、明確で、社員に分かりやすく、納得度の高いものになります。誰もが、自分の働きや結果能力を基準に、公平な評価を受けたと思うものです。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、評価基準をオープンにすることも大切です。社員が「どのように評価されるのか分からない」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PART1（18ページ参照）でも触れてきたように、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ことも、モチベーションの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なく

やっぱり処遇改善も
欠かせないポイントだな



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、経営陣は社員に対してハラスメント行為は絶対に許さない」という指針を示す必要があります。

その上で、ハラスメント行為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等の若手社員の採用ノウハウや、内定辞退防止や定着、人材育成・研修等の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://www.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。

人材確保支援係 TEL/03-5211-2174

その他の事業詳細は、
Webサイトでご覧いただけます。

<https://www.koyokankyo.shigotozaidan.or.jp/>



お問い合わせは
事業担当別に承ります。



(公財)東京しごと財団 企業支援部 TEL/03-5211-2395
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

34歳以下の方を採用予定の 企業情報を公開します！

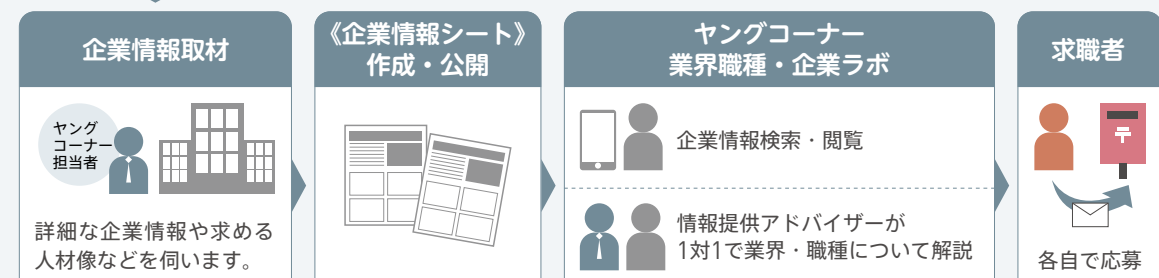
企業情報公開の流れ

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PECIAL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#cp04>



■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。

※企業情報登録・公開については、4月1日から順次受付、公開終了は翌年3月31日までとなります。
※募集が終了した場合や変更事項が生じた場合は、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

- 東京都立職業能力開発センター

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

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

国が設置する施設・機関

- 厚生労働省 東京労働局
雇用環境・均等部

〒102-8305
東京都千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階

助成金関係
TEL／03-6893-1100

雇用均等・両立支援・パート有期担当
TEL／03-3512-1611

労働契約法(無期転換ルール)担当
TEL／03-6867-0211

働き方改革・フリーランス担当
TEL／03-6867-0211

広報・労働法制セミナー・その他
TEL／03-6867-0212
- 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
- 都内ハローワーク

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 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>
- 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>
- 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
<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く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)の求職者を対象としたヤングコーナーでは、一人ひとりの適性や状況を踏まえたきめ細やかな就業相談(キャリアカウンセリング)から、就職活動や就職後に役立つ知識・スキルを習得するための各種セミナーや能力開発、求人情報の提供・職業紹介まで、一貫したサービスを提供しています。企業向けのサービスとして、企業情報の公開、企業説明会・面接会等の実施、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>

早期離職防止ガイドブック 令和7年度	
2025年12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	白井 匠
本文イラスト	加納徳博
撮影	株式会社アーク・コミュニケーションズ、下林彩子
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