

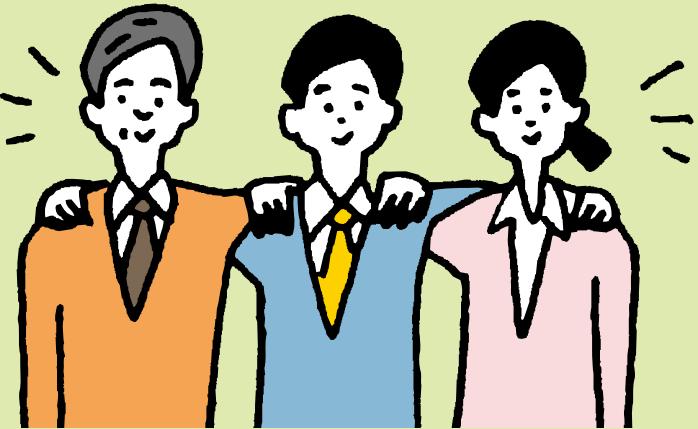
# 早期離職防止ガイドブック

令和  
7年度

若手社員が辞めない会社づくり



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。

「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」キャリア自体  
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

「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

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。

東京しごとセンター ヤングコーナー

# いまどき若手社員年表

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「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)	1	パルセロナ五輪開催、学校週5日制スタート	MD、G-SHOCK、エアショーダン	
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、コギヤル	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	就職氷河期
2000年 (平成12年)	9	シドニー五輪開催、ストーカー規制法公布	DOCOMO「i-mode」、PlayStation2、IT革命	
2001年 (平成13年)	10	ITバブル崩壊、アメリカ同時多発テロ、小泉内閣発足	Suica、プラスマテレビ、ブロードバンド	
2002年 (平成14年)	11	冬季ソルトルーキシティ五輪開催、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)	12	オレオレ詐欺が横行	iPod、千と千尋の神隕し	
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、ちょいワルおやじ	
2006年 (平成18年)	15	ライフドアショック、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、赤ちゃんボスト設置認可	iPod touch	「ワーク・ライフ・バランス憲章」策定、流行語に「ワーキンググア」、「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、コンビニコーヒーメーカー	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、トローン、ふるさと納税	
2016年 (平成28年)	25	リオ五輪開催	Pokemon 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)	プレミアムライダー(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)	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)、日経平均株価パ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、東京都カスママー・ハラスマント防止条例施行

## 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

6 4

## 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」  
慶應義塾大学名譽教授/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長 花田光世氏 インタビュー

8

## 「デバイス式」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

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アソシエーション会長 田中節子氏 インタビュー

12

「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ーー」  
コクヨ株式会社 働き方改革推進総務部 江崎舞氏

14

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

16

## 卷頭まとめ

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

## 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

22 20 18

## 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

50 48

## 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  
インターん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  
若手社員の持続的な成長を支援する

30 28 26 24

## 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待遇改善

56 54 52

## 3 経営陣が知つておべき、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  
カギは育成担当への意識づけ

38 36 34 32

東京じょじ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

60 58

## 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

46 44 42 40

## 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。

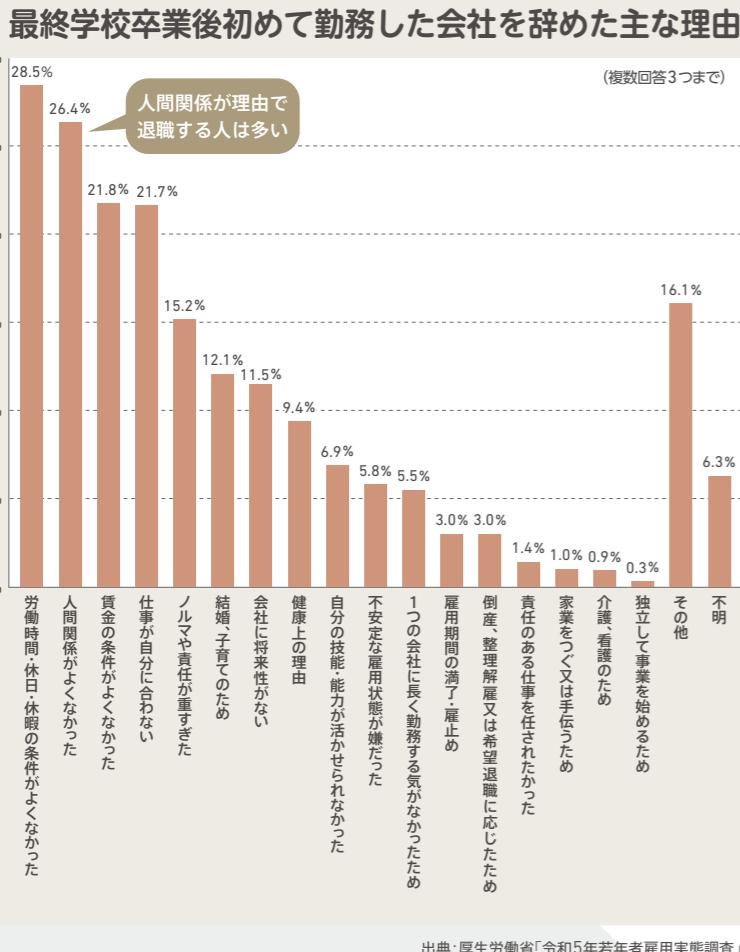
事業規模別に離職率を比べると、高卒者、大卒者ともに社員5人未満の事業所における離職率がもっとも高く、社員500人以上になると30%前後まで下がります。こうした状況を前に、「若手社員はすぐ会社を辞めていくものと割り切つたほうがいい」「大企業ならまだしも中小企業では早期離職を

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。

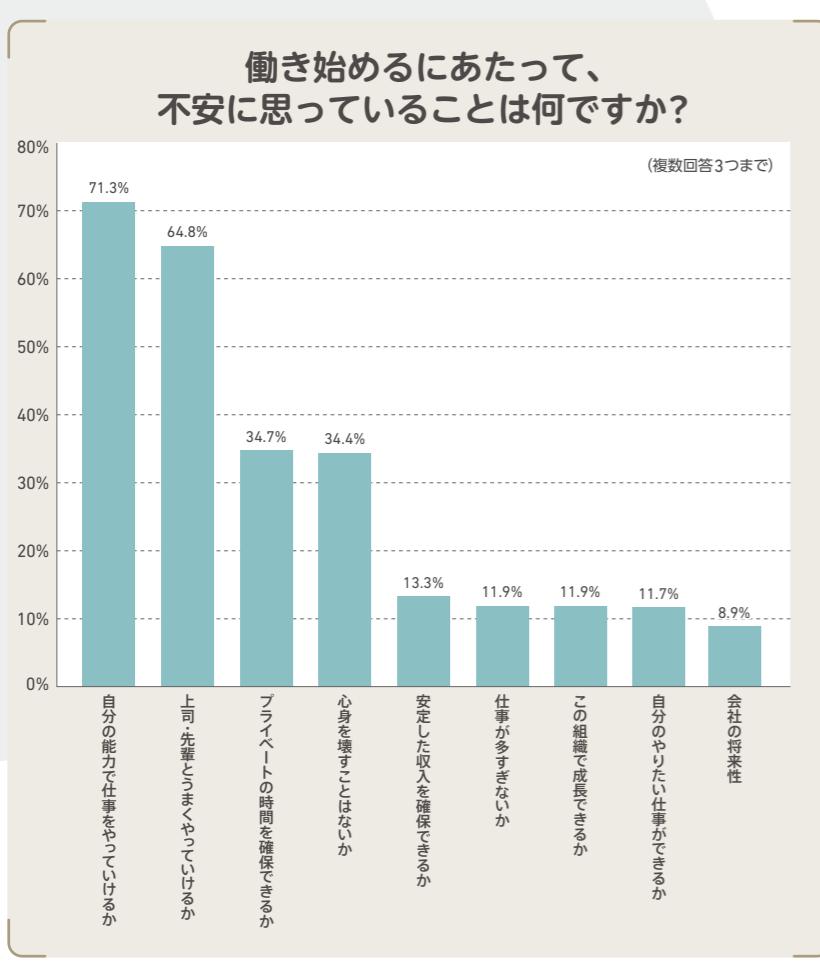
#### 若年者が 会社を辞めた理由

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。

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%、「人間関係が理由で退職する人は多い」といった結果です。



出典:厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」



出典:学校法人産業能率大学 総合研究所「2025年度(第36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」

「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「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？」

という問い合わせられ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・先輩とうまくやつていいけるか」「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いける

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っていけるか」等の不安に対する心配は、会社の組織文化や、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。

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

うかも、「人が辞めない会社」にな

るために、カギと言えるでしょう。







# 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

何でも言える！自分を出せる！

12

## 若手社員が仕事にやりがいを持

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なります。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。

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「自分の意見を言つても太丈夫」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**：新入社員であろうと、社会人として、就業規則などのルー

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こと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「挨拶しない」「無視される」といった態度は、若手社員でなくとも心が折れてしまします。そして、「ミニユ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聞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す。

斯もあるのではないでしようか。

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

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

——中小企業の場合、採用数が少

に留めたい先人の言葉

「やってみせ、言って聞かせて、  
させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」



一般社団法人 日本産業カウンセラー協会

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、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、インタルヘルス対策への支援、キャリア形成への支援、職場に関する人間関係開発、職場環境改善への支援を行っている。

▶ <https://www.counselor.or.jp/>

——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（ハラハラ）の違いを整理して、社内で共有する必要があります。

ハラハラは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されています。

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

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  
のはずです。自信を持って若手社  
員を指導してください。

——出世を望まない若手社員も  
増えているといいます。若手社員が  
モチベーション高く、仕事に取り組む  
ためにどんな支援ができる  
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。  
「やつてみせ、言つて聞かせて、  
させてみせ、ほめてやらねば人は

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つ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田代から伝えることです。

——若手社員の職場定着を田中指して、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間わり方はありますでしょうか？

**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。

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を実感でききることが大切です。

そのために、①明確な目標設定とファイードバック、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、先輩になつてください。

ハラスメントの定義とは? 参考 ▶ <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/foundation/>

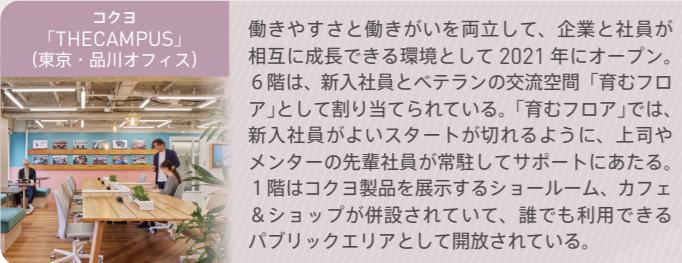
13

ハラスメントの定義とは? 参考 ▶ <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/foundation/>

# 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  
「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。



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

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つた一方で、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。

「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、社員が自由に選べる「ワーク・ライフ・バランス」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。

——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、社員が自由に選べる「ワーク・ライフ・バランス」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。

——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のかわからない」というギャップが生まれています。

そこで当社では「若手の成長ストーリーを高めていく」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

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ぬ」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のかわからない」というギャップが生まれています。

そこで当社では「若手の成長ストーリーを高めていく」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。

——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、社員が自由に選べる「ワーク・ライフ・バランス」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。

——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のかわからない」というギャップが生まれています。

そこで当社では「若手の成長ストーリーを高めていく」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。

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つた一方で、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。

「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、社員が自由に選べる「ワーク・ライフ・バランス」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。

身の出社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、在宅ワークを中心、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ー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入りして、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、出社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・チームあります。そのため、部署・チームや働く場所等の選択肢を徐々に広げています。

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う課題がありました。

また、職場環境や働き方に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。

——若手社員は、上司や先輩との対話を求めているのですね？

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立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ます。

——若手社員は、上司や先輩との対話を求めているのですね？

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立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ます。

——若手社員から「自分のキャリアや不安に思っていることがあります。」と聞かれたとき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があります。」と聞かれたときの反応はいかがですか？

——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があります。」と聞かれたときの反応はいかがですか？

——若手社員は、上司や先輩との対話を求めているのですね？

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立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ます。

——若手社員は、上司や先輩との対話を求めているのですね？

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立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ます。

——若手社員は、上司や先輩との対話を求めているのですね？

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立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ます。

※オボーディング

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

### 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。

※カスケードダウン

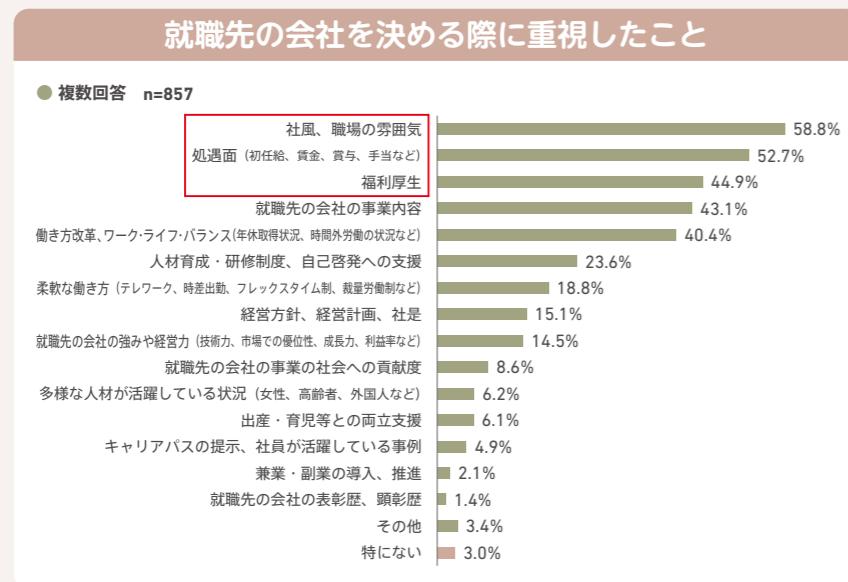
企業の目標を部門・個人レベルに落とし込み、全体の方向性を共有する手法  
コクヨでは「上司と部下で設定する」というニュアンスで、「ダウ」を入れず「カスケード」と呼称

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

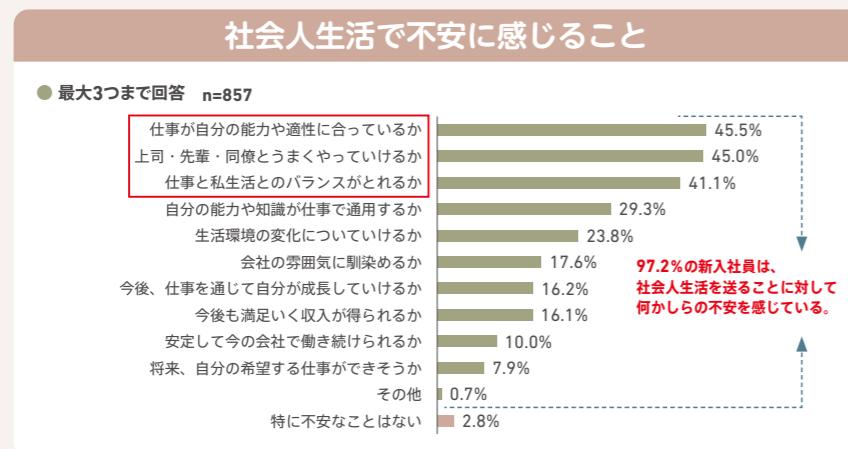


# 最近の若手社員のホンネとは?

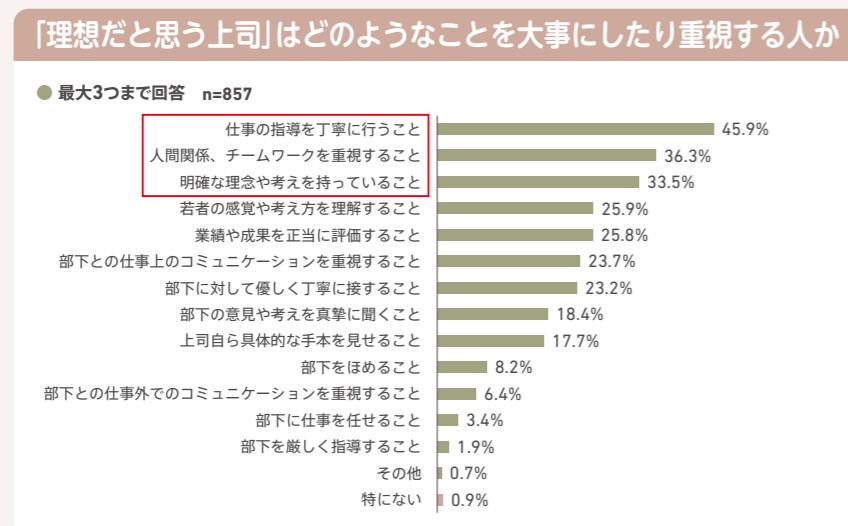
## 2025年度 新入社員意識調査のデータを見てみましょう。



「社風、職場の雰囲気」  
「待遇面」「福利厚生」が  
上位となった。



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



「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。

「人材育成・研修制度」を  
望む意見も多い



出典:東京商工会議所「2025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

スギ川アツフを期待

職を防止するには、時代に合わせて会社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「ミニニケーション」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」か。「お金よりも安定を欲しがる」と「世代」など、メディアには若手社員

員を語るさまざまな言葉が飛び交っています。

「」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、「待遇面(初任給・賃金・賞与・手当など)」「福利厚生」が続いています。が、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です。いまどきの若手社員は、人材育成の仕組みが整っているか、自身の成長が望めるか、といったこともポイントとして考えているようです。

「働き方改革」「ワーク・ライフ・バランス」に関する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」という考え方があく浸透したことによるかもしません。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かでしょうか。「社会人生活で不安に感じること」という質問でも「仕事と私生活とのバランスがどれか」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、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、重視する人が」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」「明確な理念や考え方を持つていること」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なります。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



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。



# 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!

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、どのようにしてほしいか、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。

**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」をつくりていきます。

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ません。現場で疑問に思つて

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

もっとも、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習慣をつけるといいでしょう。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○○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。

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くれる会社でもあります。P 14~15でも紹介し

# 経営陣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

経営陣が若手社員に歩み寄ることも大切



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。

## 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。

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

2つ目は、「リスク回避」型です。失敗することが怖いがために、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。

3つ目は、「自分基準」型です。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。

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

2つ目は、「リスク回避」型です。失敗することが怖いがために、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。

3つ目は、「自分基準」型です。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。

手で、仕事を任され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。その半面、新しいことにチャレ

ンジしたり、仕事の仕方を工夫し

たりといった変化に弱い傾向があ

ります。自分の行動に自信が持て

ないため、「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

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、「指示待ち」型です。失敗

が「～で大丈夫ですか？」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。

ここではよくある若手社員の傾

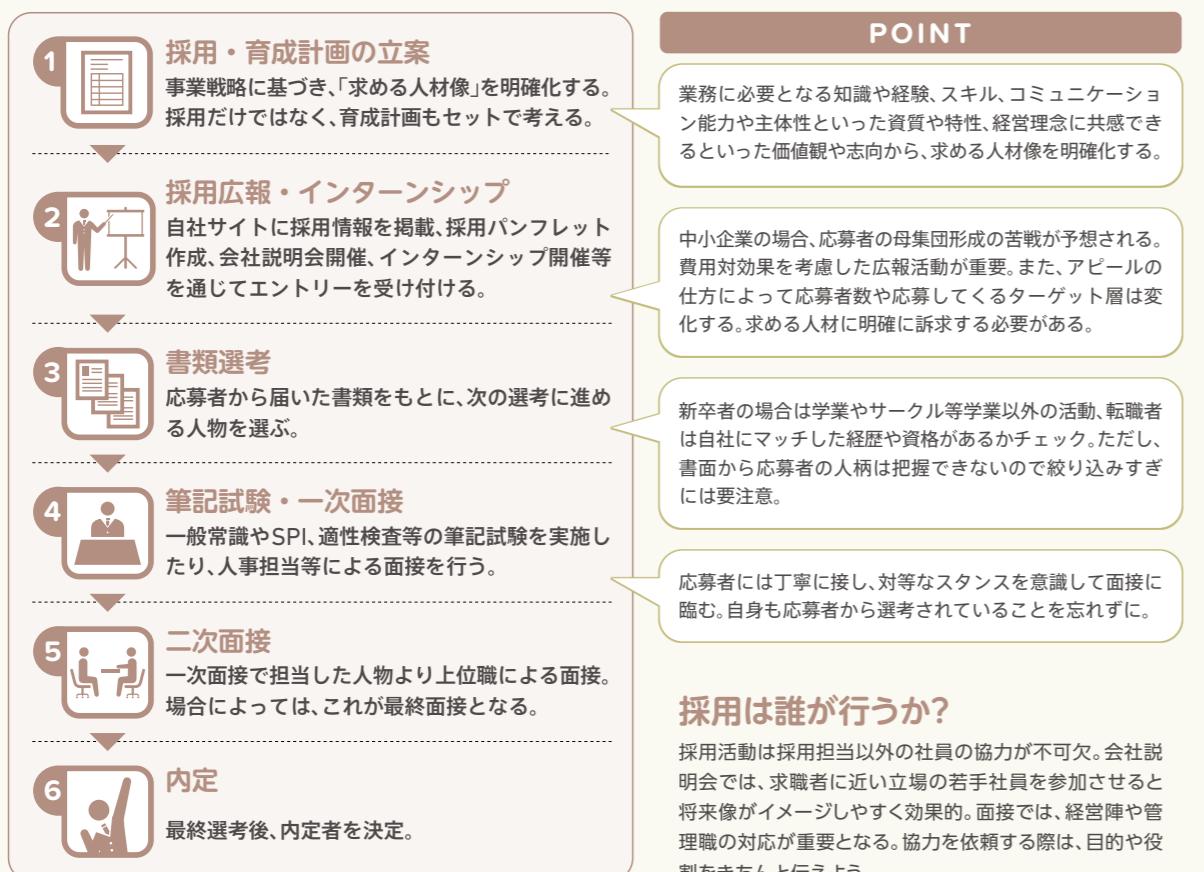
向を3タイプに分けてみましょう。

1つ目は、「指示待ち」型です。失敗</

# 採用体制を整える

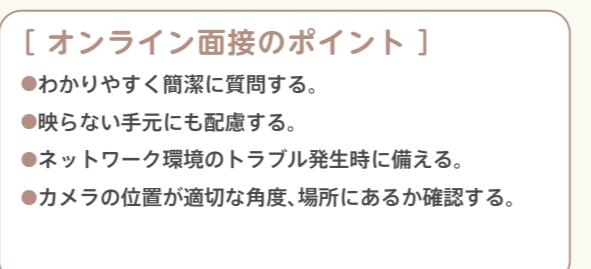
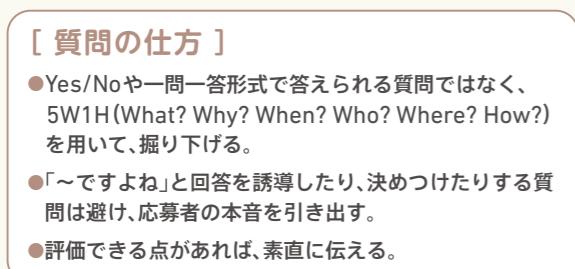
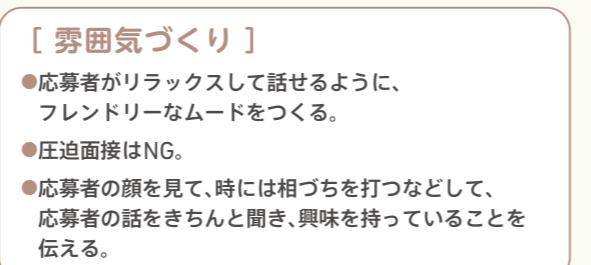
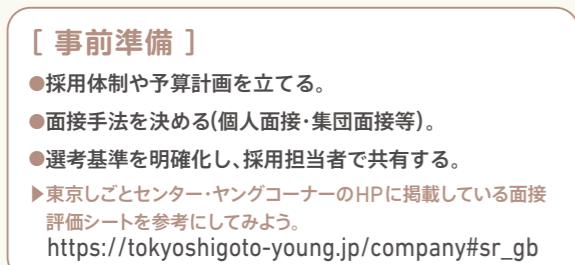
## 採用活動のフローを考える

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。



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、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」から始まります。経営戦略をもとに、どのような人材を採用し、育成・定着させ、戦力化していく

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る可能性も高まります。

会社説明会の開催や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や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

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になります。

面接は、会社が応募者を評価する機会であると同時に、応募者が会社を評価する機会にもなります。面接官イコール会社の顔という意識のもと、誠実な対応を心がけましょう。横柄な態度や挑発的な質問など、応募者を心理的に追い込もうような「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。目標が社会問題化していることは、自社の魅力を伝えながら、志望動機を尋ねるにも、その志望動機を持った至ったきがけや、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。そうすれば、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?



### 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合致することです。

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退職した理由をみると「労働時間・休暇の条件がよくなかった」が最も多く、次いで「人間関係がよくなかった」「賃金の条件がよくなかった」「仕事が自分に合わない」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ズレは、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、会社にとつて大きな痛手になります。

もちろん離職者本人にとつ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」「効率時間の短縮・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ズレは、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、会社にとつて大きな痛手になります。

もちろん離職者本人にとつ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、就職支援の用前の詳細な説明・情報提供」「本

現場では、求職者を対象に「自分がどんな人材なのか」「自分にはどんな仕事があるのか」「自分にはどんな仕事が向いているのか」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に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

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。

これに対しても、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。

その後、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。

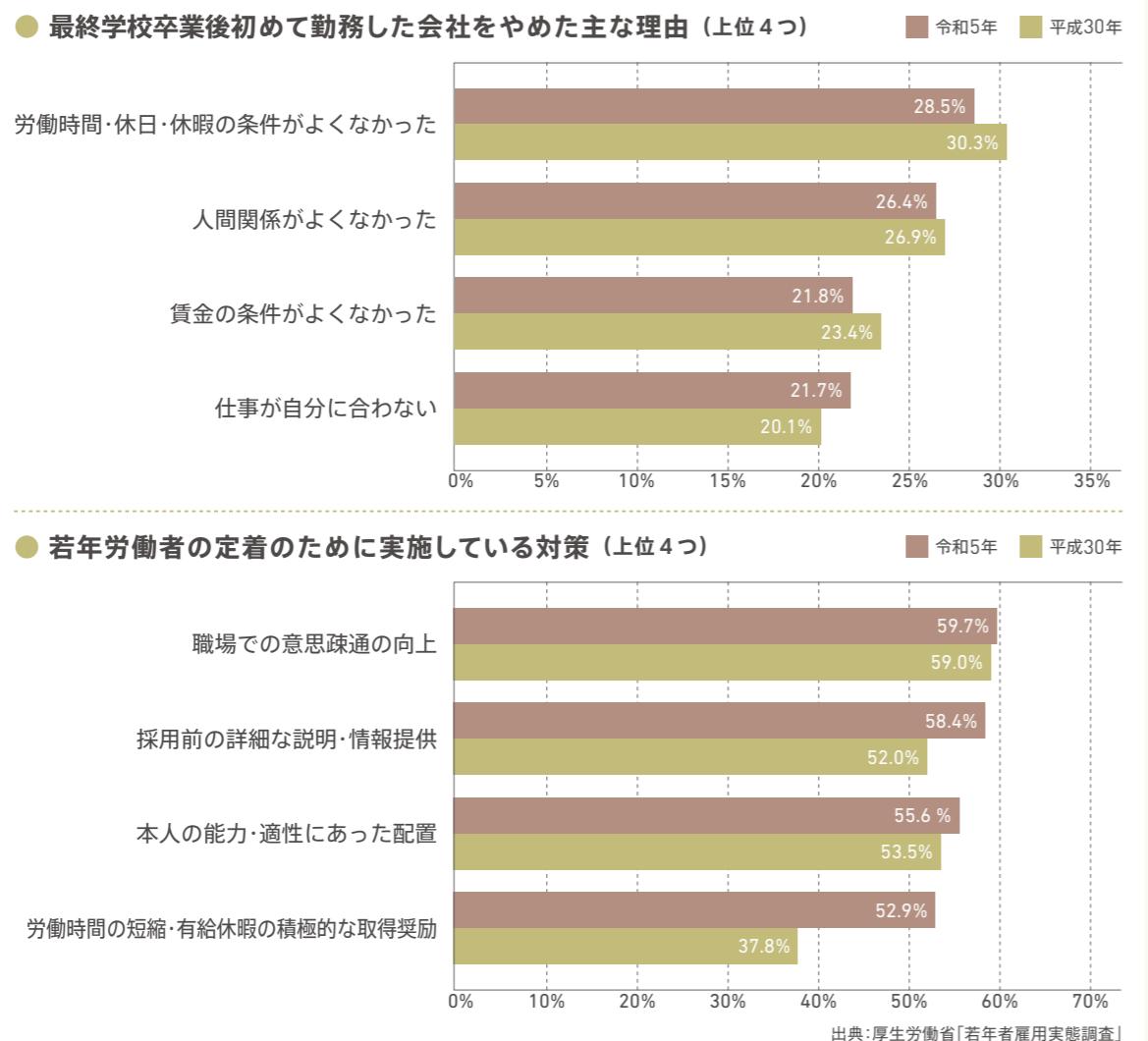
POINT

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。



### 「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などを把握する。

### 「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合致することです。

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退職した理由をみると「労働時間・休暇の条件がよくなかった」が最も多く、次いで「人間関係がよくなかった」「賃金の条件がよくなかった」「仕事が自分に合わない」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。

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ズレは、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、会社にとつて大きな痛手になります。

もちろん離職者本人にとつ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、就職支援の用前の詳細な説明・情報提供」「本

現場では、求職者を対象に「自分がどんな人材なのか」「自分にはどんな仕事があるのか」「自分にはどんな仕事が向いているのか」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に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

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。

これに対しても、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。

その後、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

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。



# 内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

## 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なく、その思いは内定者に届きません。直接会って伝える、一人ひとりに合わせたメッセージを伝える、口頭のみでなく書面(内定通知)を渡す、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つての場として有効です。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。

#### 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。

#### 入社当日は社員全員で歓迎する

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

## 内定者フォローのポイント

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

#### 個別面談

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

#### 内定者交流の場

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

#### 先輩社員との交流

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

#### 自社の魅力を発信

双方向の交流の場ももちろん大事ですが、会社側も内定者に選んでもらうために、自社の魅力を発信していく努力が必要です。例えば、SNSツールを使って定期的に社内の取組や制度、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。

### 誰しも「内定ブルー」に陥ること

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。内定出しが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化することもあります。入社に前向きではない内定者を入社させるときでは、内定辞退を申し出た応募者については、無理に引き留めるのではなく、ある程度内定辞

退者がいるという前提で採用計画を立てて必要があります。

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」と思っている悩みます。一度は固まった入社の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なわれる、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いかと、内定者フォローは、学生から社会へと意識を切り替えるための準備期間でもあります。

#### 内定の出し方にもポイントがある

内定者フォローの施策には、次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、入社の意を確認を行います。

内定者同士の交流会……懇親会や研修・内定イベント等を通して、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ていきます。

内定の出し方……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なうこと。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。

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。

内定出して終わりじゃないの?

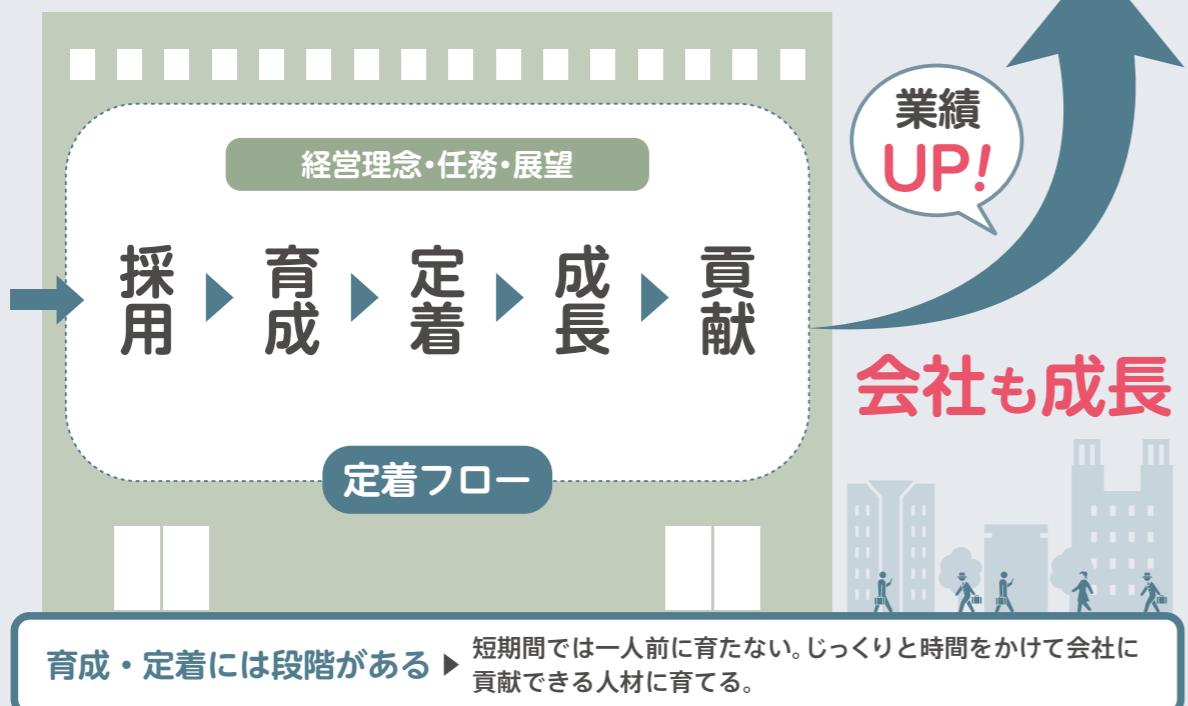


# 人材育成計画が重要なワケ

# 経営戦略として人材育成計画を考える

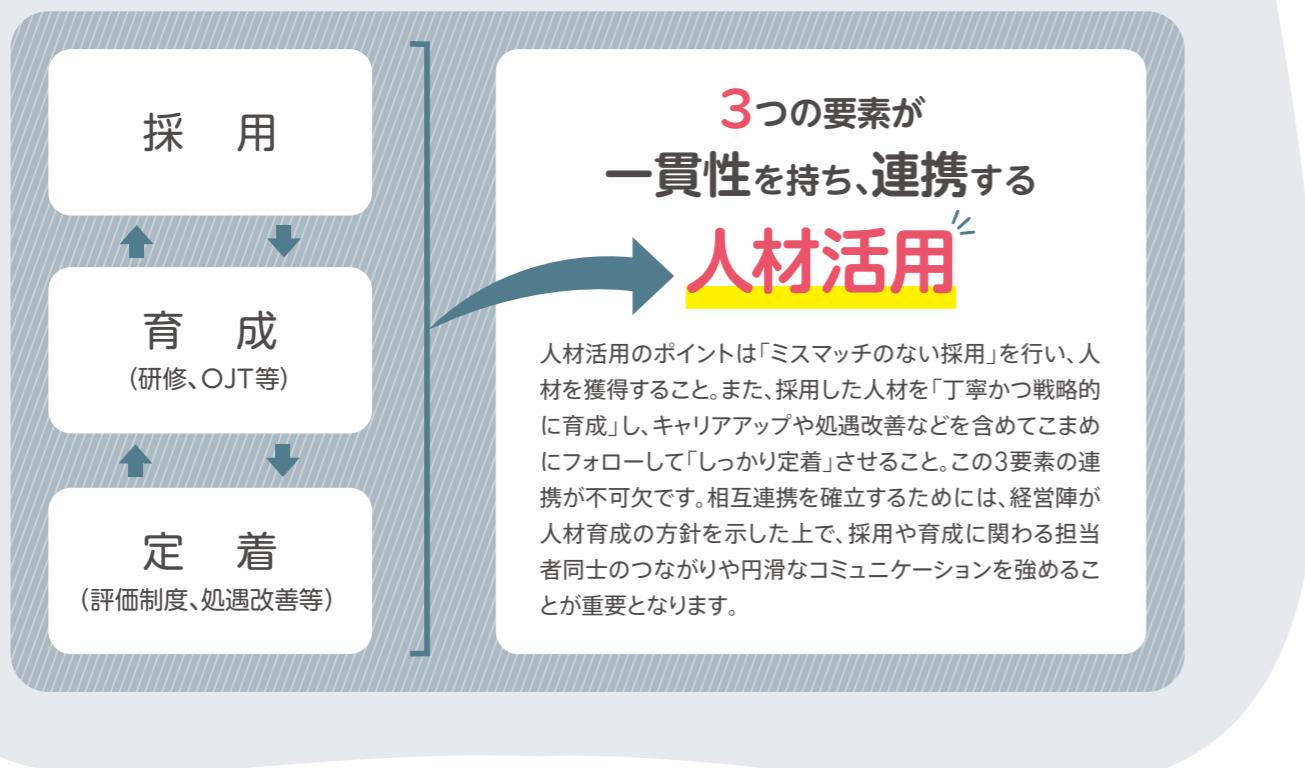
人材育成は経営戦略の一つとして捉え、効果的な計画を立案し、実行していきましょう。

“会社の目標を達成できる人材を育成する”



## 人材活用に欠かせない3つの要素

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



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、  
人材が育つ仕組みや文化を社内に  
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。

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、新入社員は、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、仕事を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るのです。

十分な実力を身につけ、仕事を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。

「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評価する制度を社内に用意する。

For  
育成担

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。



# 人材育成計画づくり

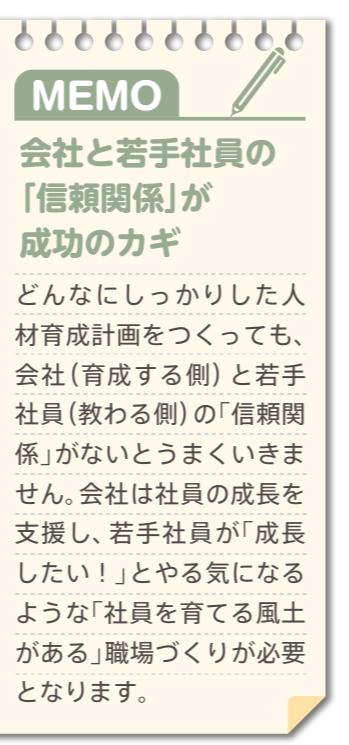
経営陣が知つておくべき、会社と人材のための育成計画

## 人材育成計画を構築する

### 人材育成計画を構築する5つのステップ

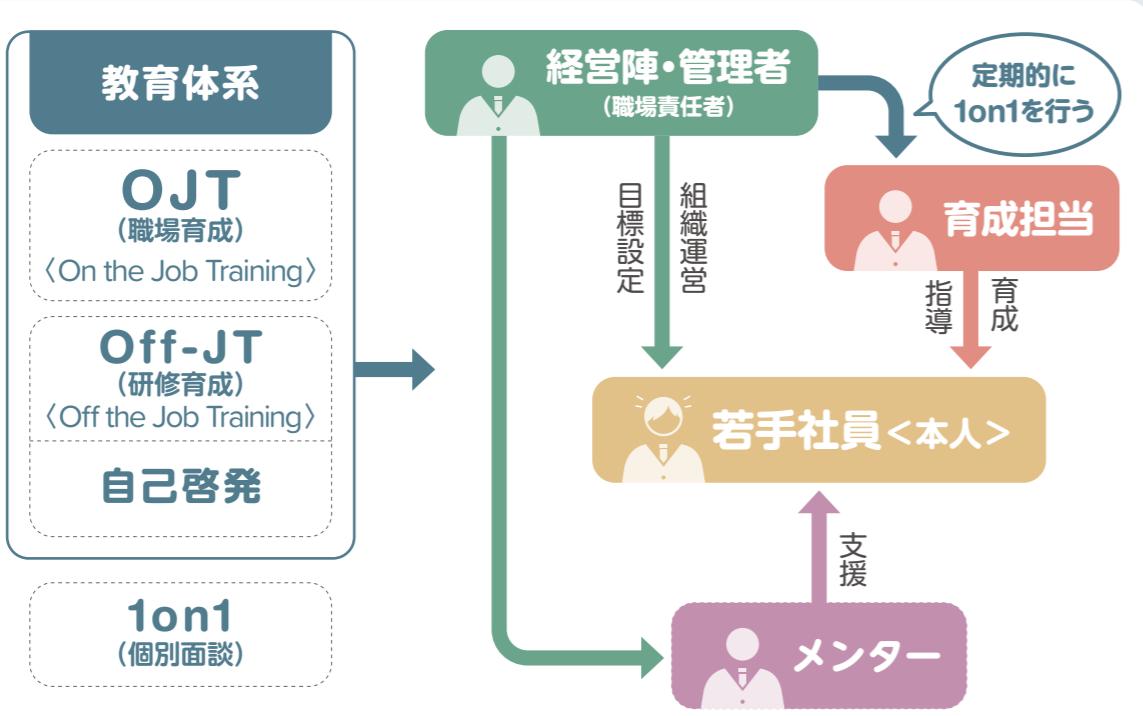
経営陣がリーダーシップを発揮し、1on1などを活用して取り組みましょう。

- 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。



「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。これ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ましょう。例えば「失敗を恐れず自ら積極的に挑戦する人材」を育てたいのか、「上司から与えられた指示を正確にこなす人材」を育てたいのかで、育成プログラムの内容は異なります。

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。

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、課題を明確化し優先順位を

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、次項以降でみていくましょう。

本人、上司、育成担当 それぞれの「納得」も不可欠

次に「誰が」「どうやって」を定めています。人材育成の担い手は、本人、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な

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で、「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。ただ「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分かりません。

決めていきます。

### POINT



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



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

何をどう組み立てたら  
よいものやら



# 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くことも、OJTのメリットだといえます。しかし、

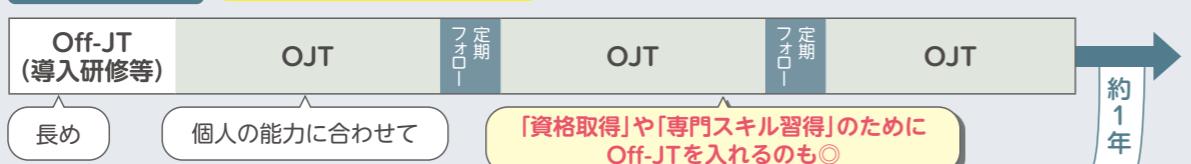
職場(現場)で実際に業務を行いながら、必要な知識やスキル、仕事の進め方を習得すること。多くの中小企業が人材育成の基本としている。やさしい仕事から徐々に難易度を上げ、育成していく。育成担当のサポートが欠かせない。

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)などを活用して対応していくましょう。

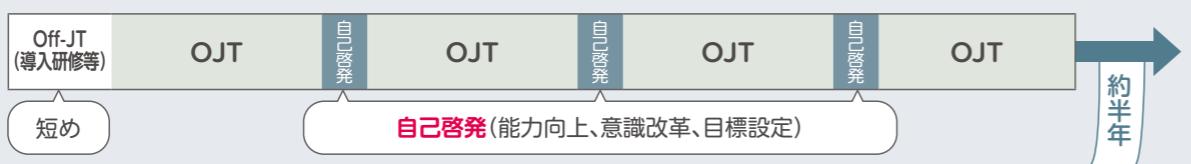
## 育成計画の組立て方

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がから多くの会社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、場合たり的な指導の場合は、本人のモチベーションを高めることで、業務を進めることが可能になります。

**Off-JTとは**  
Off-JTとは実務を通じて行う育成です。中小企業の育成担当の多くは、若手社員がなかなか育たないという悩みを抱えています。そもそも求める人材が採用できない、育成しても辞めてしまう、若手社員自身が同期がないといった理由からモチベーションを見出せないといった例もあるようです。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ます。そんな状況を打開するために、公的機関や研修サー

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から、OJTを組み込むことで「正しく成長していくか」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。早く会社に馴染み、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、じつは「お金も時間も掛かるもの」との認識が必要。

**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。



# 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。

新入社員時代を経て「一人前」の社員として活躍できるようになります。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れば、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。管理職種別の研修もあります。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、本人の自助努力だけでは業界動向に追いつくのが難しいという現状があります。そのため、エンジニアを対象とした技術研修が大きくなり、「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係る施設・機関」を参考。

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係る施設・機関」を参考)。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効果を発揮します。

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、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。

とともに、全体の成長にもつながります。そこで、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ことができます。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



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」を明確にしてあわること。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。

いろいろな研修や講座をうまく活用しなきや!



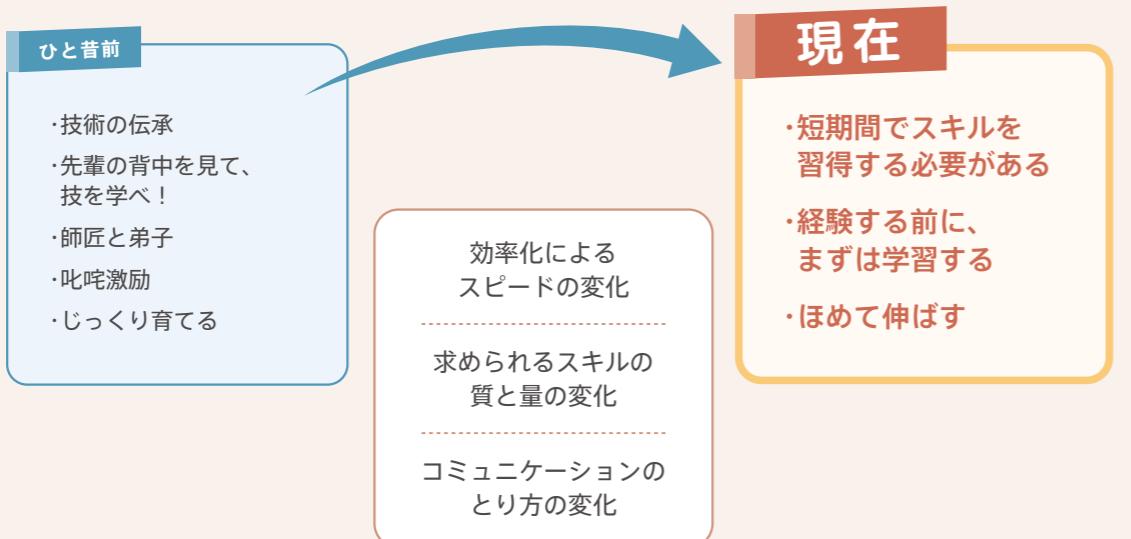
## OJTの組立て方

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。

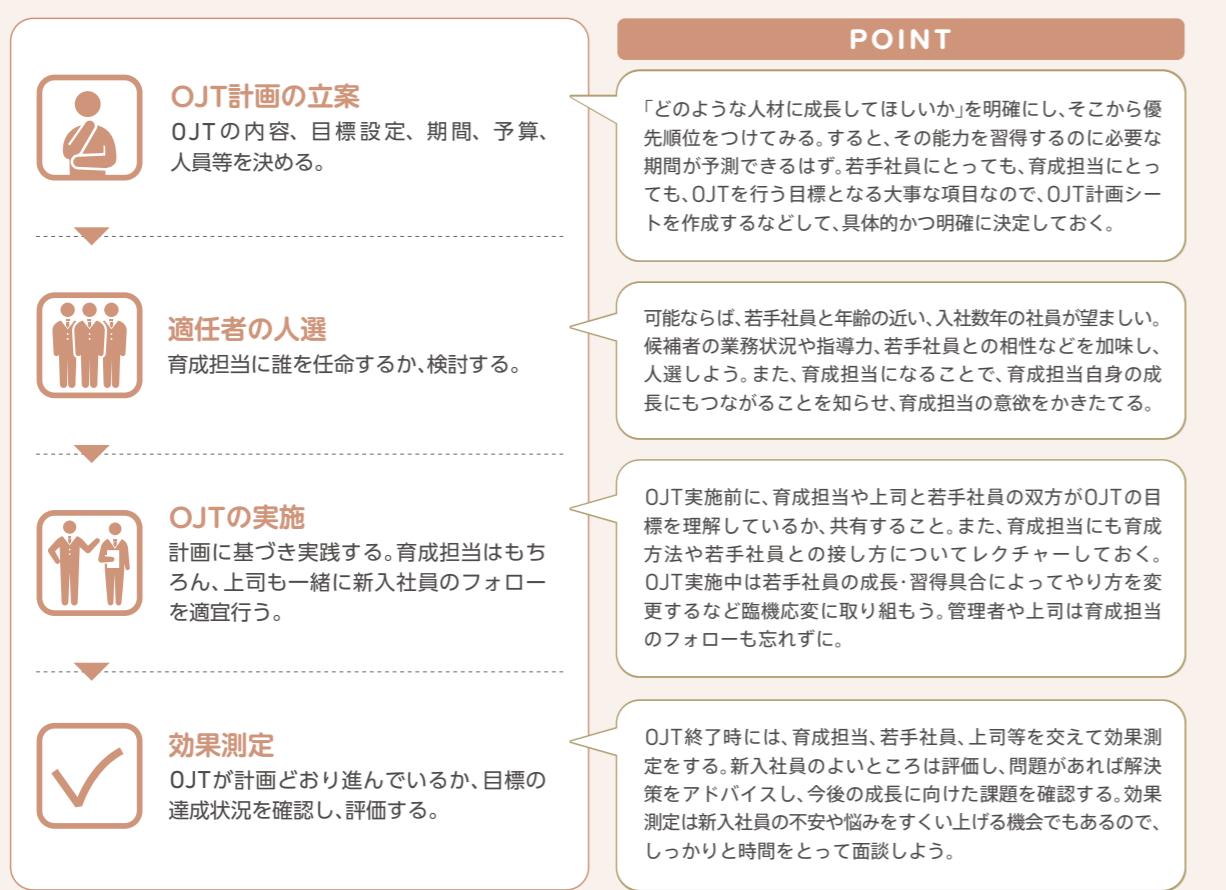


## OJTの基本的な組み立て方

OJTを効果的に進めていくために必要なフローを紹介します。

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

[https://tokyoshigoto-young.jp/company#sr\\_gb](https://tokyoshigoto-young.jp/company#sr_gb)



「見て学ぶ」だけのOJTでは足りない時代

OJTでは「OJT」について深掘りしていきます。

PART 4では「OJT」について多くの会社がOJTを行っていますが、そもそも今行うべきOJTとは、どのようなものなのでしょうか。というのも、時代の変化に伴い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「見て学ぶ」のが、かつてのOJT

だつたのです。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、積極的に教えないと、必然的に時間がかかるていました。

「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、教える側も相当の手間を掛け指導するのですが、その手間が嫌われる場面も見られました。「OJT」と「（おまえら）」「（じぶん）」「（トレーニングしるよ）」とばかりに、新入社員を放置してしまったの

より短時間でのスキル習得が必要になっています。そのためOJTを通じて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、飲食店においてはどうしたら「店長」になれるのかなど、道筋を明らかにする。「いつまでに何を学ぶべきか」「何を学んだらどんな評価を受けるのか」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ます、ということです。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、飲食店においてはどうしたら「店長」になれるのかなど、道筋を明らかにする。「いつまでに何を学ぶべきか」「何を学んだらどんな評価を受けるのか」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** (Large Callout Boxes):

- 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。

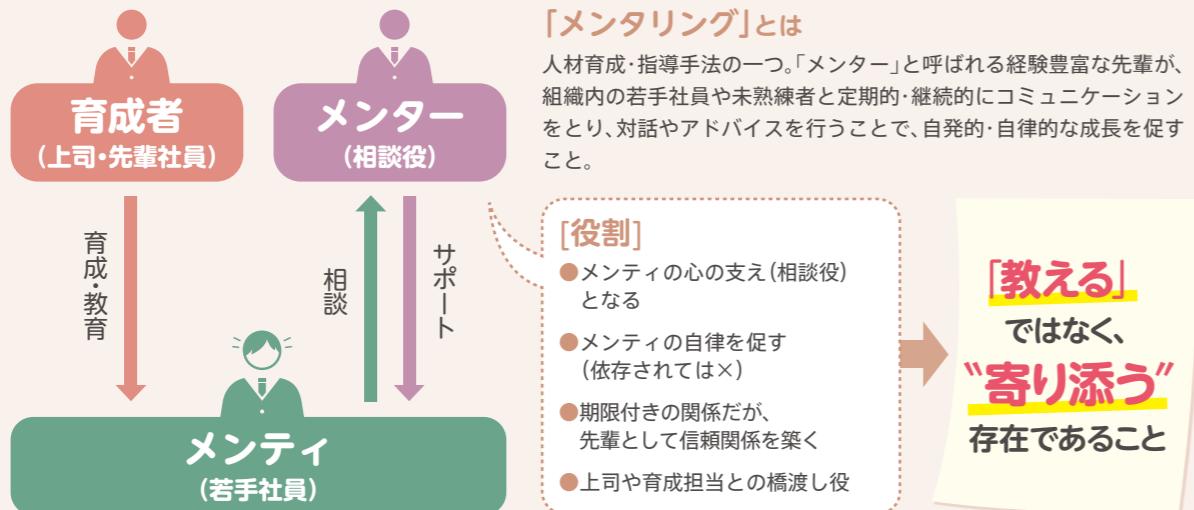




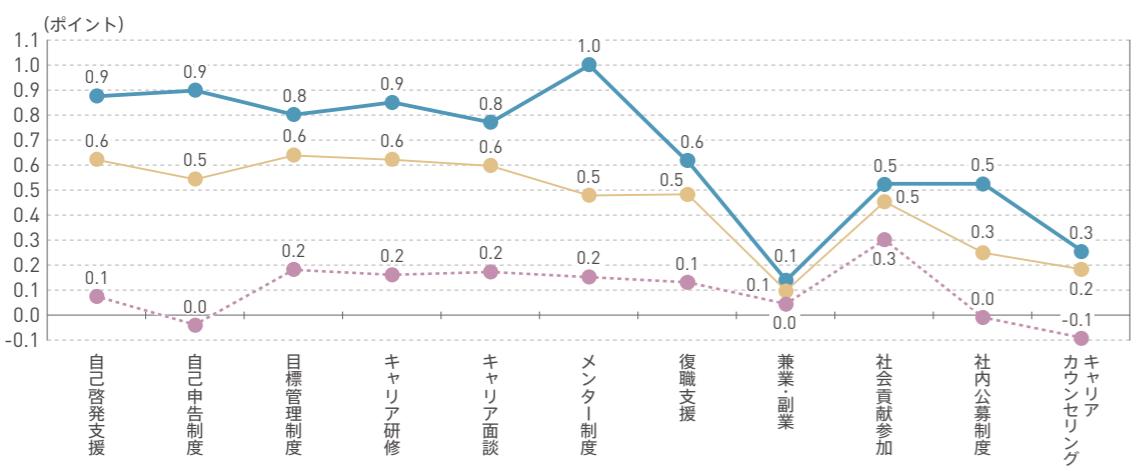
# 若手社員の心強いサポート

## 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を高める」といった効果が期待できます。聴き上手(傾聴力の

ある人)は、ただ話を聴くだけでなく、適度に相づちやうなずきを入れたり、話をまとめたりして、話をしっかり理解・共感していることをさりげなく伝えています

そして、時には心あるアドバイスもする。話し手はこういつ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JT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。JT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つ至るまで、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ゐ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つかり話を聞く。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。

**成長にも寄与する**

次のような事例があります。社員同士の仲がよかつたベンチャーや企業の話です。事業拡大に伴い社員の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しました。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。

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ることが望ましいでしょう。期間は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、メンティイに教えることが学びの機会になるメリットがあります。また、信頼される人間関係を築くためのコミュニケーションスキルも身につき、いずれ部下を持つようなポジションについた際の予行演習の機能も果たします。

## POINT



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



メンターに指名されたら、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

経営陣からの指示も欠かせないんだな

# 育成担当への指導とフォローがその後を左右する

## 育成担当のモチベーションを上げるために

効果的に人材を育成するために育成担当のフォローは欠かせません。経営陣や管理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  
(いつまでも、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ために 経営陣が知りたいこと

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。

## 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、若手社員ば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ることが多いのです。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、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、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。

また、育成担当に育成を「丸投げ」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

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です。

そうした状況では、はじめは上手に教えられなくとも仕方がありません。しかし、「何をどう教えたらいいかわらない」「自分がなぜ育成担当に指名されたのかわからぬ」「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。

また、育成担当としてのスキルを提供することも、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。

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なり、自己成長につながる。

## 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なり、自己成長につながる。





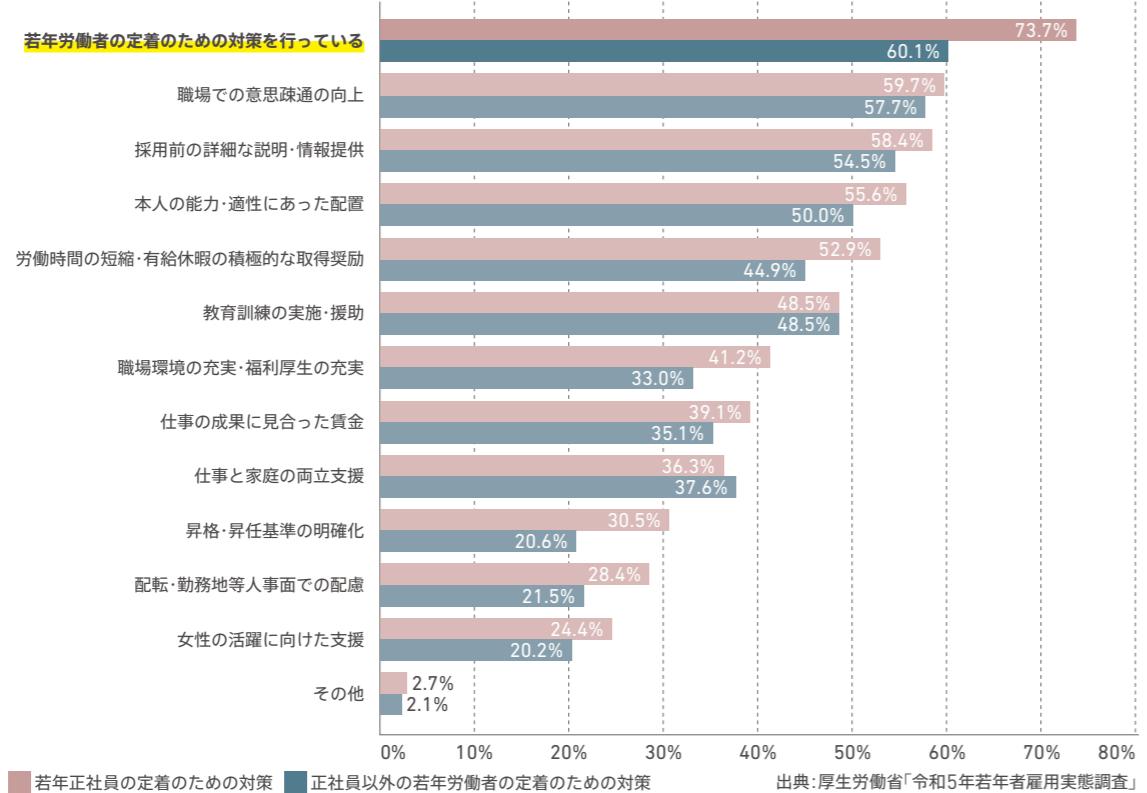
# 定着率を上げるためにすべきこと

## 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、すなわち「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、社員は会社に愛着を持ち、定着が進んでいきます。一方、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い職場づくりを推進

そのうち、具体的な対策として、多くの挙げられたのは、「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・適性にあつた配置」「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。

○→「[ニ]は自分の会社」で仲間意識を持つ  
会社に対する愛着と  
「[ニ]は自分の会社」でも「われは仲間である」と田  
うか、ということです。  
待される存在であり、兎  
いるという意識」を持つ  
あるかどうか、とも言ひ  
るでしょう。

知識や技術の習得だけではなく「これ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に共有することで、若手社員は仲間意識を育んでいくのです。

## POINT

For  
經營陣

給与等条件面では大企業に及ばなかつたとしても、対策を講じることで、定着率を上げることができる。

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。

A cartoon illustration of a man with dark, curly hair, wearing a brown suit jacket, a white shirt, and an orange tie. He is resting his chin on his hand and looking slightly to the side with a thoughtful expression.

# 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くものです。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

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

#### ●情動焦点コーピング

ストレッサーに働きかけるのではなく、それに対する感じ方や考え方を変える。

#### ●ストレス解消(発散)コーピング

心身の疲労を取り除いたり、ストレスを趣味や運動をしたり、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なうことがストレス軽減の第一歩となります。

### [ストレスチェック制度]

#### 目的

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

#### 対象

労働者数50名以上の事業場  
(50名未満の事業場は努力義務<sup>※</sup>)

※2025年5月成立「労働安全衛生法」の改正で50名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。

#### 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。

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、「時間内に仕事が処理しきれない」「一生懸命働くなければならぬ」「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。

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。

## テレワークによるメンタル不調に気をつけよう

最近は、テレワークが原因のひとつ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。また、対面なら数分で終わることが、メールやテキストでのやりとりで効率が悪くなったりを感じる人もいるようです。

#### 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、気づかずか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。通勤など気持ちは切り替わらないことで、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ことがあります。

#### 家族もいる場で行う仕事のストレス

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

#### テレワークでのメンタル不調を防ぐポイント!

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

①「生活リズムと身だしなみを変え“ない”」

②「自宅にいつもいる場所で仕事をし“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」

ストレスチェックを評価していくのが、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つた場合は、概ね1ヶ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。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、

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も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テークの解決に向かうことができます。

勤務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。通勤など気持ちは切り替わらないことで、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ことがあります。

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。通勤など気持ちは切り替わらないことで、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ことがあります。

通勤や時間の制限があいまいなため、仕事と生活の切れ

# 職場定着につながる制度整備と心のケア

## 待遇改善

# 社員が安心して働く職場づくり

## 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・昇進させることで待遇改善につなげる。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

- 身体的な攻撃(暴行・傷害)
- 精神的な攻撃(脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言)
- 人間関係からの切り離し(隔離・仲間外し・無視)
- 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)
- 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)
- 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、セクシャルハラスメント、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すべき措置

- 職場におけるパワーハラスメントの内容・パワーハラスメント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
- 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
- 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- 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
- 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- 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
- 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
- 再発防止に向けた措置を講ずること(事実確認ができない場合も含む)
- 相談者・行為者等のプライバシーを保護するため必要な措置を講じ、その旨労働者に周知すること
- 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

社員が安心して働く職場づくりに終わりはありません。働き方や評価制度、福利厚生、研修制度等の改善を通じ、「長く働きたい」と思える環境を整えるものです。これらは、求人票の中でも求職者の満足度が高い情報です。会社を広くアピールする意味でも、見直しを続けていきましょう。

例えば「働き方」です。残業が多すぎる、休みがとれないなど「働きすぎ」が常態化すると、社員の心身に悪影響を与え、早期離職の要因になります。そこで、業務効率の低下や会社それが十分な休暇がとれる職場をつくる必要があるでしょう。

業種、職種によって異なるものの、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いたいものです。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惹き付けられる「働き方」を選べるため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いたいものです。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惹き付けられる「働き方」を選べるため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。

### POINT



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。



パワーハラスメント行為に対する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。

やっぱり待遇改善も欠かせないポイントだな



## 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://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#cp04>



#### 企業情報取材



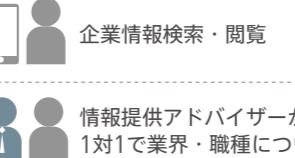
詳細な企業情報や求める人材像などを伺います。

#### 《企業情報シート》作成・公開



企業情報シート

#### ヤングコーナー業界職種・企業ラボ



企業情報検索・閲覧

#### 求職者



情報提供アドバイザーが  
1対1で業界・職種について解説

各自で応募

#### ■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

#### ● 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/>

### 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 <a href="https://www.tokyoshigoto.jp">https://www.tokyoshigoto.jp</a>

### 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>